

# オペレーショナルレジリエンス確立支援

事業継続のための業務プロセス変革をリードするKPMG Powered Resilience

企業を取り巻く経営環境は常に変化しており、複雑化したリスクがいつ顕在化し、事業継続に影響をもたらすかを予測することは困難です。KPMGは、危機的な状況の発生に伴う混乱のなかでもビジネス／サービスを安定的に提供し続けるための能力、すなわちオペレーショナルレジリエンスの確立を支援します。

## オペレーショナルレジリエンスとは

オペレーショナルレジリエンスとは、パンデミック、サイバーセキュリティの侵害、経営資産の棄損といった混乱、あるいは業務の属人化などの日常的な出来事のなかでも、ビジネス／サービスを安定的に提供し続けるための能力です。

金融業界で提唱され始めたこの概念は、他の業種においても有効です。リスクが世界的に複雑化・激甚化し、ESG経営が求められる社会において、ステークホルダーからの期待・要請のレベルもより高まっており、オペレーショナルレジリエンスの重要性が増しています。

## オペレーショナルレジリエンス確立のポイント

オペレーショナルレジリエンス確立のためには、企業の責任者がレジリエンスに対する明確なリーダーシップを持ち、説明責任を果たすことが必須です。その重要性を認識せずリーダーシップが発揮されていない場合、適切

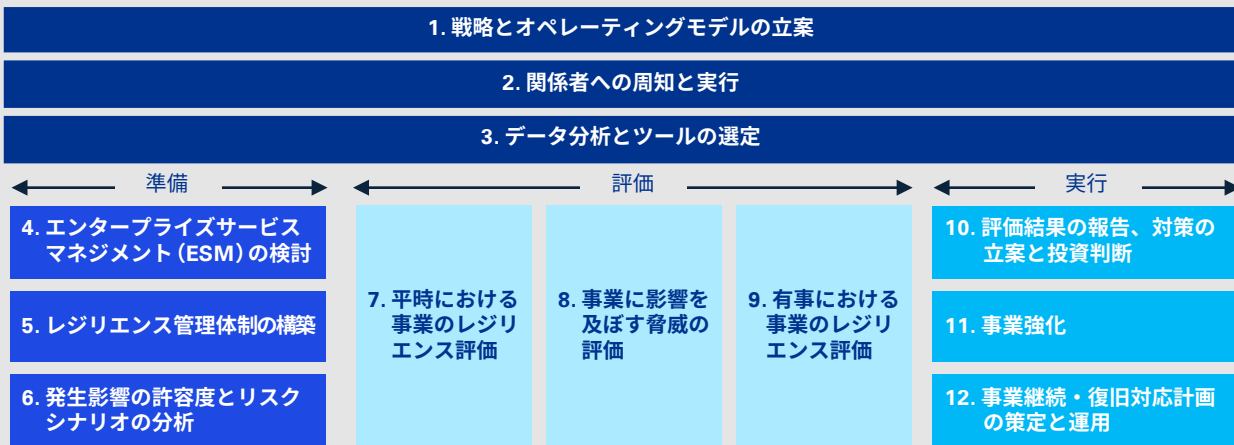
なりリソース投資計画を立て、ビジネスを止めないための施策を実行していくことが難しくなります。また、ビジネス単位での事業継続を検討すべきところ、業務や組織単位での検討にとどまってしまう可能性もあるでしょう。

## Resilience TOMのアプローチと効果

レジリエンス領域の変革フレームワークであるレジリエンスターゲットオペレーティングモデル（Resilience TOM）は、グローバルの先進事例や最新のIT技術を集約し、競争上の優位性、ステークホルダーからの信頼を獲得することを目的として、企業が前述のような課題を解決し、オペレーショナルレジリエンスの確立を加速できるよう設計されています。

Resilience TOMにおける詳細なアプローチは主に以下の12ステップであり、業務プロセス変革の立案から、ビジネス／サービスが停止した場合の事業継続・復旧対応計画の策定とその運用までをカバーしています。

### Resilience TOMにおけるオペレーショナルレジリエンス確立のための主要ステップ

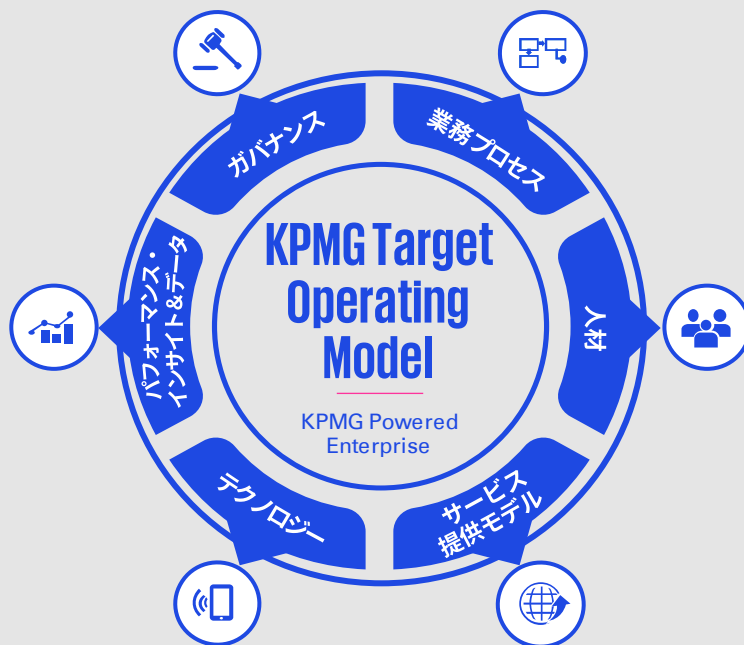


## Resilience TOMに含まれるアセットについて

Resilience TOMにおいては、前述のオペレーショナルレジリエンス確立のための主要なステップ別に、6つの変革テーマが設定され、各テーマごとに合計17のアセットが提供されています。アセットにはエンドツーエンドで網羅的に業務を定義した「プロセス分類」や「担当者別プロセスフロー」、他社で実際に採用されているソリューションを記した「先進事例」などが含まれています。さらに、組織や機能における役割と責任について記載した「組織とロールのマトリクス」、作業内容に基づきどういった

拠点や部門で業務実行すべきかを定義した「サービス提供フレームワーク」に加え、オペレーショナルレジリエンスKPI/他社ベンチマーク数値をまとめた「KPIおよび関連ベンチマーク」、業務リスクポイントやポリシー、関連する規定をリストアップした「セキュリティ&統制」、「ポリシー」等、多岐にわたります。これらを活用することで、オペレーショナルレジリエンスの確立を総合的・多面的にサポートします。

### Resilience TOMの6つの変革テーマ



#### 業務プロセス

- オペレーショナルレジリエンス領域の対象業務を標準プロセスフローとして網羅的に定義

#### 人材

- 誰が何をするか、指揮命令系統、スキルセット、オペレーショナルレジリエンス担当部門の役割を定義

#### サービス提供モデル

- オペレーショナルレジリエンス領域の対象業務をどこで実施するか、その方法を定義

#### テクノロジー

- システム化・自動化するうえで必要な環境、アプリケーションに関連する定義

#### パフォーマンス・インサイト&データ

- オペレーショナルレジリエンス確立・実行上のKPI、レポートやマスターデータの構造、データガバナンスを定義

#### ガバナンス

- プロセスリスクコントロールの要点・統制管理の方法、職務分離、内部統制、ポリシーを定義

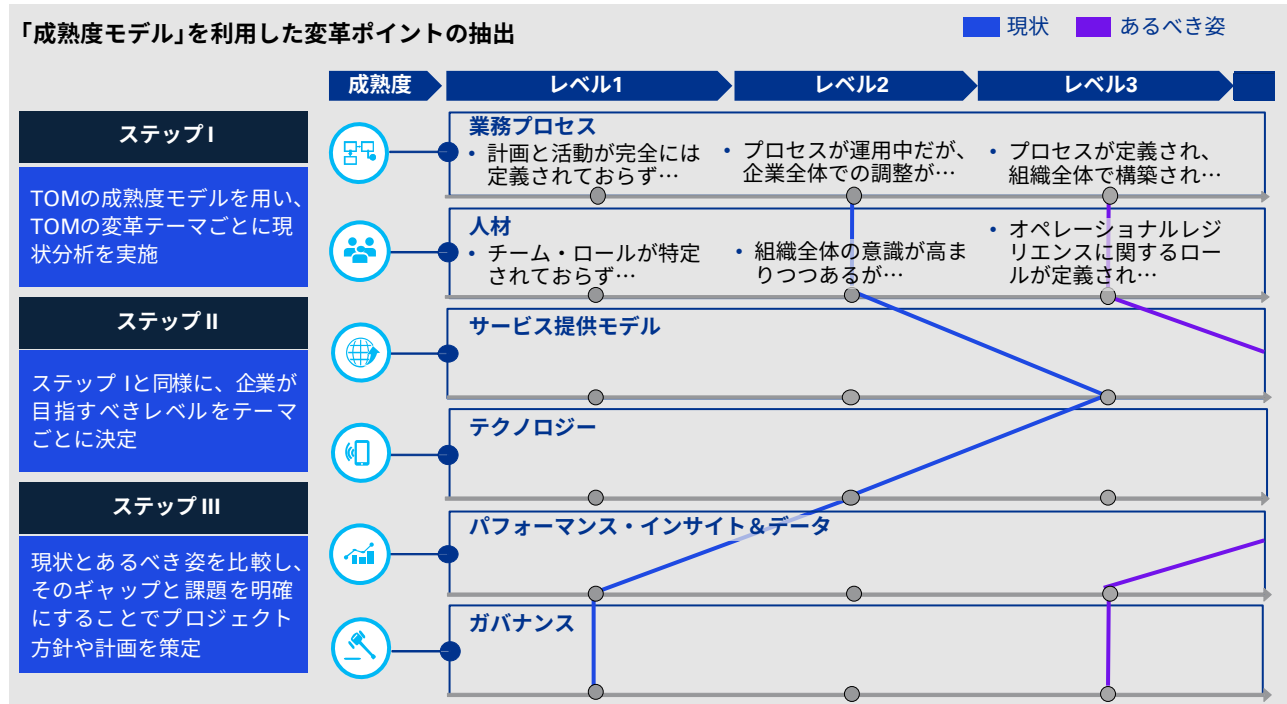
### 6つの変革テーマと17のアセット

①業務プロセス	②人材	③サービス提供モデル	④テクノロジー	⑤パフォーマンス・インサイト&データ	⑥ガバナンス
プロセス分類	プロセスオーナー	サービス提供の配置モデル	プロセス分類別支援ツール	KPIおよび関連ベンチマーク	セキュリティ&統制
成熟度モデル	組織とロールのマトリクス	サービス提供フレームワーク	アプリケーションアーキテクチャデータフロー図&インターフェース	レポート&ダッシュボード	ポリシー
担当者別プロセスフロー	機能ロールのプロフィール		システム環境要件	MDM設計&ガバナンス	
先進事例					

# Resilience TOMの活用

## ■構想策定段階における成熟度モデルによる診断

構想策定段階において、TOMアセットの1つである「成熟度モデル」を用い、企業のあるべき姿と現状とのギャップを把握し、ギャップが大きい項目を優先課題と定義して実行施策の策定に活用することができます。



## ■KPIおよび関連ベンチマークによる重点課題の把握

優先度の高い重要業績評価指標 (KPI)、生産者物価指数 (PPI)、重要リスク指標の一覧を提供することで、経営陣が重視すべき課題を把握し、企業のオペレーショナルレジリエンス確立・運用の設計検討に役立てることができます。

プロセス分類	プロセス	KPI/PPI/重要リスク指標	計算式	目的	優先度
戦略、ガバナンス、ポリシーの管理	プロセスとレポートの管理	オペレーショナルレジリエンス委員会における、前回の委員会以降の期限が過ぎた対策の割合 (%)	期限が過ぎた対策数 ÷ オペレーショナルレジリエンス委員会で合意された対策の総数	オペレーショナルレジリエンス委員会で定めた対策が、追求され完了されていると示すこと	中
サービスマネジメントフレームワークの管理	サービス分類と優先順位づけの管理	決められた期間内に刷新されたサービスの重要性評価	決められた期間内で、重大性基準に照らして評価された、重要サービスの数 ÷ 重要サービスの総数	重要サービスは、重大性基準に現在も適合していることを保証するために、同基準に照らして評価されること	中

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

## KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 23-5002

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.