

# 再建・破綻処理計画 (RRP) の アドバイザリーサービス

2024年12月  
KPMGジャパン

# Introduction

## 再建・破綻処理計画（RRP）

2008年の金融危機以降、グローバルな金融システム上重要な銀行（G-SIBs）の秩序立った破綻処理を進めるべく、各国当局は再建・破綻処理計画（Recovery and Resolution Plan=RRP）の態勢整備を求めてきました。公的資金を使わずに破綻処理を行うことが狙いであります。国際的な枠組みとしては、FSB（金融安定理事会）が「Key Attributes」（主要な特性）を公表しています。

本邦では、G-SIBs等の大手金融機関にRRPの策定が求められています。

## 危機・破綻処理の流れ

金融機関は、平常時において貸出や有価証券投資といった業務を行います。景気後退期などのストレスが掛かった状況では、ストレステストを実施し、資本や流動性がこの先どの程度悪化するのかを予測しながら業務を行います。

資本や流動性の状況が悪化すると、金融機関はコンティンジェンシー・ファンディング・プラン（CFP）等に沿って、保守的な流動性運営を行い、危機がさらに深刻化すれば、予め策定していた再建計画（Recovery Plan）を発動させ、資本や流動性の回復を試みます。

再建計画の発動によって、資本や流動性が回復すればよいですが、再建計画が不発に終わり、破綻が避けられない状況になれば、破綻処理準備に入り、予め策定していた破綻処理計画（Resolution Plan）に沿って、当局主導で秩序だった破綻処理が行われることになります（="Resolvable"な状況）。

## RRPの重要領域

金融機関はResolvableな状況を確保するため、さまざまな領域における態勢を整備する必要があります（P3の領域）。

例えば、TLAC債を発行し、損失の吸収・資本再構築可能な債務を調達（ベイルイン実施への備え）したり、破綻前後で必要な流動性額を把握（破綻時の流動性管理）することや破綻処理局面における資産・負債の評価や譲渡対価算定（バリュエーションの実施）等の態勢整備が求められます。これらのはかにも、業務継続の観点も重要です。

## 訓練実施の重要性

以上の領域の態勢整備に目途が付いた2020年ごろからは、当局や金融機関の間でRRPフェーズにおける訓練の実施が重視されるようになりました。実効性向上の観点から、整備した態勢がワークするか、実務部署のオペレーションが可能か、マネジメントが適切な判断を行うことができるかなどの検証が重要な要素となっています。

訓練については、米欧当局や金融機関では早くは2017～18年ごろから注目されていました。その後、2020年以降のコロナ禍や2022年のロシアのウクライナ侵攻、2023年の米国地銀の破綻・欧州G-SIBs間の救済合併といった大きなイベントの発生を受けて、ますます訓練実施の要請が高まっています。さまざまなシナリオを想定の上、訓練を実施して危機・破綻時の態勢に係る課題を特定し、リスク管理態勢全般を改善することが重要になっています。

## 本邦での取組み

本邦においては、金融庁が米欧の当局や金融機関の動向を参考にしながら、訓練の実施をG-SIBs等の大手金融機関に対して求めてきたと思われます。

そうしたなかで、金融庁は2024年4月に監督指針を改正し、G-SIBs等の金融機関に対して訓練の実施を明示的に要請しました。今後、G-SIBs等では、監督指針の要請に従って訓練を実施し、RRPの態勢整備・高度化を図っていくことが求められます。

また、RRPが適用される金融機関を拡大する動きがみられることも意識しておくべきです。例えば、2024年5月に公表された国際通貨基金（IMF）のFSAP（金融セクター評価プログラム）では、すべてのSIBsに破綻処理計画の策定を勧告したほか、主要行等に再建計画の策定を要請しています。加えて、保険会社や中央清算機関といったFMI（金融市場インフラ）におけるRRP策定の重要性に触れている点も見逃せません。

## KPMGジャパンのサービス体制強化

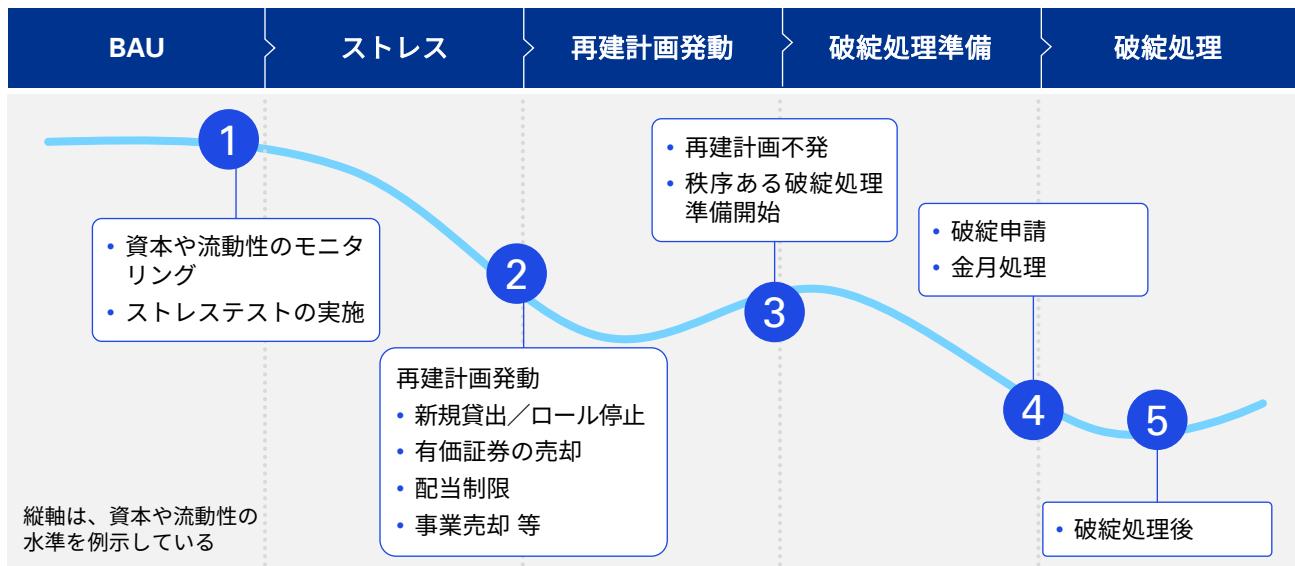
KPMGジャパンでは、以上のような動向を踏まえ、サービス提供体制を強化しましたので、ご紹介します。我々の取組みが、本邦金融機関におけるRRPの態勢整備・高度化の一助となれば幸いです。

あづさ監査法人 ディレクター 田中 康浩  
KPMGコンサルティング マネジャー 高縁 友香  
KPMG FAS マネジャー 野崎 陽光

# RRPのイメージと整備すべき領域

## RRPのイメージ

- RRPは、大まかには再建計画の発動から破綻処理準備および破綻処理のフェーズで必要になります。下記の図表を例に挙げると、G-SIBs等の大手金融機関は②～④の業務を迅速かつ正確に実行するための態勢を整備・高度化する必要があります。



## 整備すべき領域

- ②～④における重要領域は下図のとおりです。金融機関ではこれらの領域における態勢の整備を時間をかけて実施しており、文書化（プレイブックの作成）を行ってきました。
- 整備に目途が付いた金融機関では、態勢がワークするか、実務部署のオペレーションが可能か、マネジメントが適切な判断を行うことができるかなどの検証を行うために、訓練を実施しています。

領域	概要
再建計画	予め策定していた再建計画（リカバリー・オプション）の実行
TWD	トレーディングポートフォリオ等の大規模な削減（Trading Activity Wind-Down）
リストラクチャリング	組織の分離・再構築
TLAC	損失を吸収し、資本再構築可能な債務の調達
ペイルイン	AT1/Tier2/TLACといったペイルイン債の元本削減の実行
流動性	必要な流動性の迅速かつ正確な把握（含む将来予測）
バリュエーション	資産・負債の評価や譲渡対価算定
ステイ	デリバティブ取引の早期償還・一時停止（外国法準拠契約の対応）
Critical Shared Service	主要な社内外サービスの維持・継続
FMI Access	FMI（金融市場インフラ）へのアクセスの維持・継続
Operational Continuity	破綻処理局面の業務継続確保
ガバナンス	マネジメント間や当局等とのレポート・コミュニケーション

# 訓練の実施

## 訓練の種類

- 訓練は、英語ではFire DrillやDry Run、Testing（テスティング）といった言葉で呼ばれることが多いですが、これらは基本的には同じ概念です。
- 訓練のパターンとしては、大きく以下の3つに分けられます。一般的に簡易訓練は負荷が低く、マネジメントが参加する訓練であれば、訓練の計画や資料作成、関係部署の巻き込み等に数か月の準備がかかることが想定され、負担が重くなります。しかし、訓練の種類に優劣があるわけではなく、金融機関が考える問題意識や課題認識に沿って、適切な訓練を選択・計画することが重要になります。

### 簡易訓練

策定しているプレイブックやマニュアルの確認・レビュー（机上訓練中心）



### 実務部署の訓練

プレイブックやマニュアル（の一部）について、実務やオペレーションを現場の部署・担当者が確認・実施する



### マネジメントが参加する訓練

マネジメントの判断が求められる実務にフォーカスして、プレイブック等を用いながら、意思決定を行う



## 訓練のベストプラクティス

- 訓練を「やりっぱなしにしない」ことも重要です。訓練で発見された課題を改善することが、訓練の目的です。「得られた教訓は何か」を特定し、既存のプレイブックの改善に活かしたり来年以降の課題として整理したりした上で、訓練を再度実施するというサイクルを意識することが大切です。

### 目的・問題意識

- 重点領域（理由）
  - 課題認識・弱点
  - 前年の訓練
- スコープ
  - 参加者
  - シナリオ・数値設定
  - データ・モデル・システム
  - 手順書（プレイブック）
  - 論点の明確化

### 設計

- 参加者に事前ブリーフィング
- 訓練の期待値設定
- ファシリテーション
- 現場の関与
- マネジメントの関与

### 実行（訓練当日）

### 得られた教訓

- 内部で議論
  - 外部の第三者と議論
  - 課題整理・優先順位
  - BAUとRRPの整理
  - 短期・中長期の高度化方針
- スケジュール設定
  - 予算・リソース割当
  - 進捗確認

### 改善実行

訓練未実施の領域や特定した課題等の訓練を来年以降に実施

# サービスメニュー一覧

## 主なサービスメニュー

- KPMGはグローバルで、RRPに係るアドバイザリーサービスに注力し、米国や欧州のG-SIBsを中心に多数のサービス提供実績を有しています。
- あずさ監査法人では、これまでG-SIBs等の本邦大手金融機関に対してRRPの態勢整備・文書化に加え、訓練の計画や実行、金融機関が実施した訓練の第三者評価等のご支援において多数の実績を有しています。最近では、金融機関のRRPに対する内部監査やRRPの訓練実行後のリスク管理の見直し（主に資本・流動性管理、FP&A業務、MISの高度化等）のほか、AIを用いたRRPの業務効率化にも注力しています。
- また、あずさ監査法人は、資本・流動性管理やFP&A、バリュエーション等の専門領域について、KPMGコンサルティングやKPMG FASと協働しており、One KPMGでのご支援が可能な点が強みになっています。

タスク	概要
タスク1 RRPの重要領域における態勢整備	<ul style="list-style-type: none"><li>RRPの重要領域に対して、米国や欧州のG-SIBs等の事例を踏まえながら態勢の整備・高度化の助言を実施</li><li>文書化（プレイブック）の作成を支援</li></ul>
タスク2 訓練の計画・実行支援	<ul style="list-style-type: none"><li>簡易訓練からマネジメントが参加する訓練まで、さまざまなタイプの訓練について、計画・実行を支援</li><li>訓練のファシリテーションを実施</li></ul>
タスク3 訓練の第三者評価	<ul style="list-style-type: none"><li>金融機関が実施する訓練が実効的であったか、第三者の目線で客観的に評価</li><li>評価書を作成し、課題や今後の高度化方針を記載</li></ul>
タスク4 内部監査支援	<ul style="list-style-type: none"><li>RRPにおける内部監査の事例を提供（本邦ではRRPの内部監査事例はまだ多くはない）</li><li>監査計画書のレビューや作成支援、コソースの実施</li></ul>
タスク5 リスク管理態勢の高度化	<ul style="list-style-type: none"><li>訓練の結果等を踏まえたリスク管理態勢全般（資本・流動性管理やFP&amp;A）の高度化支援</li><li>バリュエーションや決算実務の高度化支援</li></ul>
タスク6 AIを活用したRRP業務の効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>AIを用いてプレイブック等の大量の内部規程・文書を読み込み、関係部署におけるRRP業務を効率化</li></ul>

## KPMGジャパン

### 有限責任 あずさ監査法人

田中 康浩

### KPMGコンサルティング株式会社

高縁 友香

### 株式会社 KPMG FAS

野崎 陽光

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則およ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。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。



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およ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。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law 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. 24-8029

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