

ノンファイナンシャルリスク管理態勢の整備 ～リスクへの対応状況の可視化

1. ノンファイナンシャルリスク管理の必要性

ノンファイナンシャルリスクとは、コンダクトリスク、モデルリスク、オペレーショナルリスク等、定量化が困難なリスク、または新たに認識され始めたリスクを広く差すものです。信用リスク、市場リスク、流動性リスク等従来型のリスク以外のリスクの総称がノンファイナンシャルリスクといえます。

金融機関経営において、ノンファイナンシャルリスクの比重は従来以上に拡大していると考えられます。まず、近年の金融機関の巨額損失や当局指導による企業価値毀損事例の多くは、不適切な金融商品販売、市場コンダクト違反、アンチマネーローダリング規制違反等、いわゆるノンファイナンシャルリスクの顕在化によるものであることはその証跡の一つです。そのため、国際的な主要金融機関の多くはそれらをトップリスクとして挙げています。次に、長時間労働、ハラスメント等の人事リスク、環境問題に関する目線の高まりからくるレピュテーションリスク、AIやフィンテックを活用した業務等が孕むリスク、パンデミックリスク等、従来の金融機関経営ではさほど大きくなかったリスクの種類が近年とみに増加しています。

一方で、ノンファイナンシャルリスクは、リスクを定量化することによる従来型の管理手法では十分モニタリングされていない場合が多く、リスクが顕在化したときの影響が想定外に大きくなるケースが多く見られます。例えば、昨今の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に伴い、金融機関各社において、業務継続計画上の想定と異なる事態が多く発生しています。

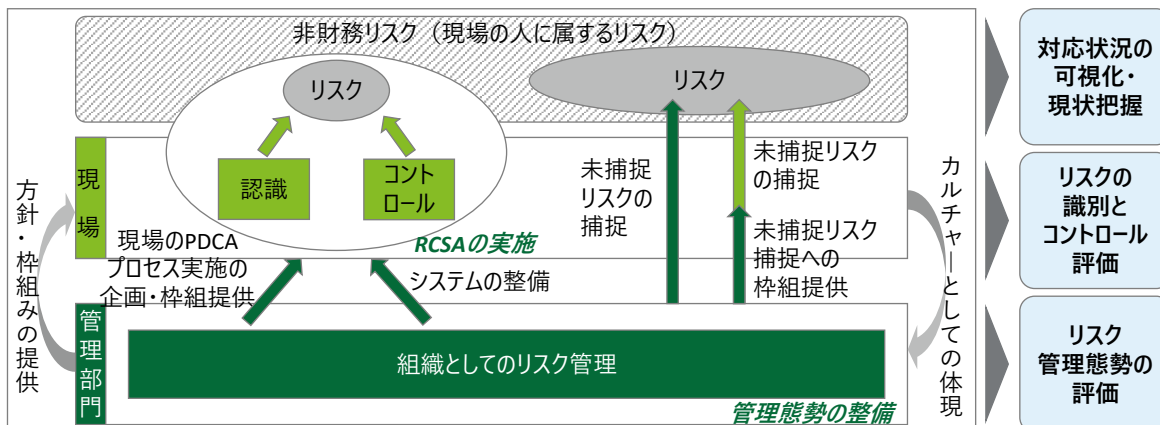
ノンファイナンシャルリスクの種類や量が拡大し、またその捕捉が十分とはいえない状況は、金融機関がさらされる想定外の損失リスクが拡大していることを意味します。金融機関はノンファイナンシャルリスク管理の定義・計測手法・管理手法を早期に確立し、想定外の損失や企業価値の低下を未然に防止する必要があります。

2. ノンファイナンシャルリスク管理態勢の整備

リスクを管理するためには、まず、現時点におけるリスクおよびその対応状況を可視化し、現状を把握することが必要です。しかしながら、ノンファイナンシャルリスクは、財務リスクと異なり、数値で現状を把握することが困難です。そこで、ノンファイナンシャルリスクへの対応状況を可視化・把握するための手法の一つとして、役員に対するサーベイの実施が挙げられます。特に、昨今のCOVID-19の流行により、各金融機関では、パンデミックリスクへの対応を実施しており、役員に対するサーベイを実施し、結果を分析することにより、事前に準備していた態勢が機能したかどうかなど、現時点でのパンデミックリスク管理態勢の評価や課題の洗い出しを行うことが重要となっています。

しかしながら、サーベイの設計・実施、サーベイ結果の分析を、自社内のリソースで実施するとすると、サーベイを運営する側にとっても、サーベイを受ける側にとっても、通常業務外の業務が増加する結果となり、負荷が大きいものと考えられます。

ノンファイナンシャルリスク管理態勢の整備のステップ



3. デロイトトーマツグループのサービス

デロイトトーマツグループは、ノンファイナンスリスクへの可視化に向けて、クイックサーベイツールの提供、クイックサーベイの結果を分析するためのツールの提供、さらに、分析結果を踏まえたリスク管理の高度化サポート等、様々なサービスの提供を行っています。

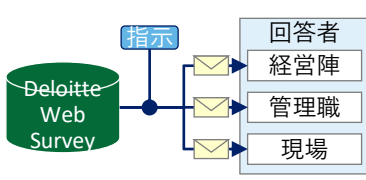
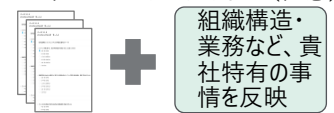

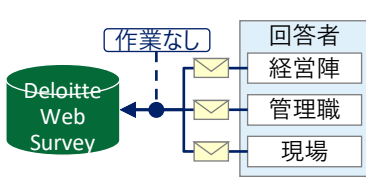


3-1. クイックサーベイツールの提供

ノンファイナンスリスクへの対応状況の現状調査にあたっては、あらゆる部門・役職・エリアなどの対象から意見を収集するための「網羅性」、鮮度の高い意見を収集するための「即時性」、現状を捉えた精度の高い意見を収集するための「正確性」が必要です。これらの要件を満たした調査の方法を検討する際に、考慮すべき事項として、例えば以下の3点が考えられます。

- ① **全層からの意見の聴取**
 - 観点を抜け漏れなく現状把握するためには、全層からの意見を聴取することが必要となる。
 - 例えば、管理職など、声の大きい一部の意見を基にリスクを評価した場合には、正確に現状が把握できないリスクがある。
- ② **迅速な調査方法**
 - 鮮度の高い意見を収集するためには、オンラインでの調査など、迅速に展開・回収可能な方法を用いて調査を実施することが必要となる。
 - 例えば、調査のための新たなツールの構築や従来の拠点訪問を主体とした調査は、インシデント発生から調査までに時間が空いてしまうリスクがある。
- ③ **簡便なシステムおよび質問量**
 - 精度の高い調査を実施するためには、簡便なシステムおよび適切なボリュームの質問の用意が必要となる。
 - 例えば、質問数が多すぎる場合には、回答者の負担が増し、十分な回答精度や回答率を得られないリスクが考えられる。

デロイトトーマツグループでは、「全層からの意見の聴取」「迅速な調査方法」「簡便なシステムおよび質問量」を備えたクイックサーベイツールを提供しており、貴社のノンファイナンスリスクへの対応状況について網羅的・即時的かつ正確に調査することをサポートします。

デロイトトーマツグループのクイックサーベイツールの特徴

1 全層からの意見の聴取	2 迅速な調査方法	3 簡便なシステム および適切な質問量
瞬時に回答者全員に調査を配布	ゼロからの設計不要	マニュアル要らずの回答方法
回答者全員への配布指示が容易 <ul style="list-style-type: none"> サーベイのプロセスがシステム化されているため、1回の指示で、全ての回答者に対し、調査回答用のWebサイトのURLを記載したメールを送付することが可能。 	基本型サーベイを準備済 <ul style="list-style-type: none"> Deloitteのナレッジを活用した厳選された質問セットを準備済。 容易なカスタマイズ <ul style="list-style-type: none"> 質問セットをカスタマイズし、数日で実装することも可能。 匿名・非匿名を自由に選択 <ul style="list-style-type: none"> 匿名・非匿名を自由に選択することが可能。 <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;"> 基本型 + カスタマイズ (任意) 組織構造・業務など、貴社特有の事情を反映 </div> 	直感的に理解できる回答方法 <ul style="list-style-type: none"> 回答者は、サーベイを開いた瞬間に、該当する選択肢を選んで進んでいけばよいことを直感的に理解可能。 
回答は自動で回収	いつでもどこでも回答可能	マニュアル要らずの回答順序
回答完了分の回収作業が不要 <ul style="list-style-type: none"> サーベイのプロセスがシステム化されているため、回答者が調査への回答を完了し次第、特段の作業は必要なく、システム上に回答が集約される。 	Webサイトを經由した配布・回収 <ul style="list-style-type: none"> Webサイトを經由して調査を実施するため、紙や拠点訪問を用いた調査に比して、所要時間の短縮が可能。 スマートフォンに対応済 <ul style="list-style-type: none"> 指定のURLから質問にアクセスする仕組みで、PC・スマートフォンから回答することが可能。 	回答内容に応じた質問表示 <ul style="list-style-type: none"> 回答者が、当てはまらない等の回答を選択した場合のみ、追加質問を自動で表示。 

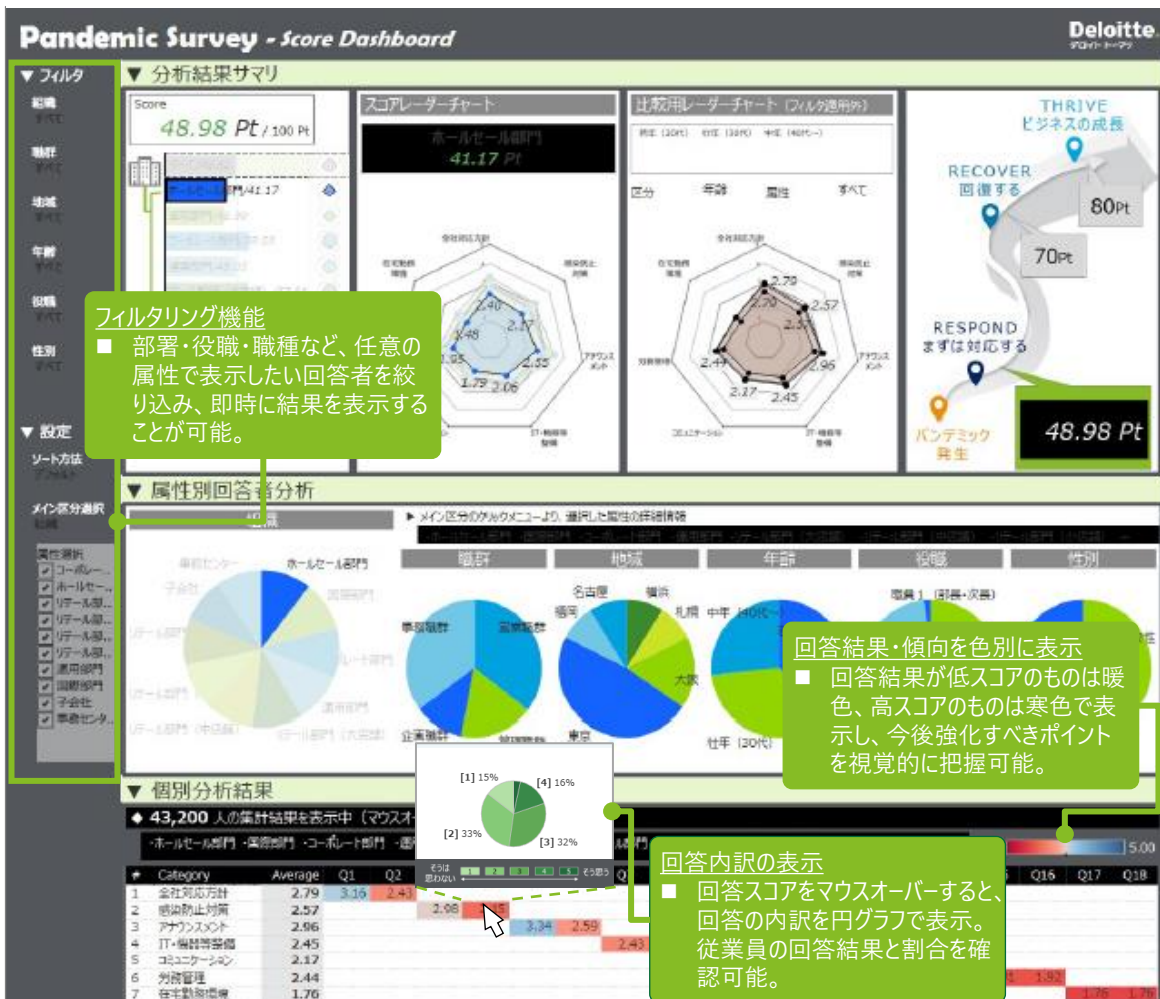
3-2. データ分析ツールの提供

自社が現在抱えているノンファイナンスリスクを明らかにするためには、クイックサーベイの結果に基づき、あらゆる切り口から分析を実施することにより、リスクの所在を確認することが必要と考えられます。例えば、特定の部門や役職、職種、地域などにより、クイックサーベイの結果が異なる可能性があります。そのような分析を迅速に実施するためには、各種分析ツールの習熟など、分析に係るスキルを持った人材が求められます。

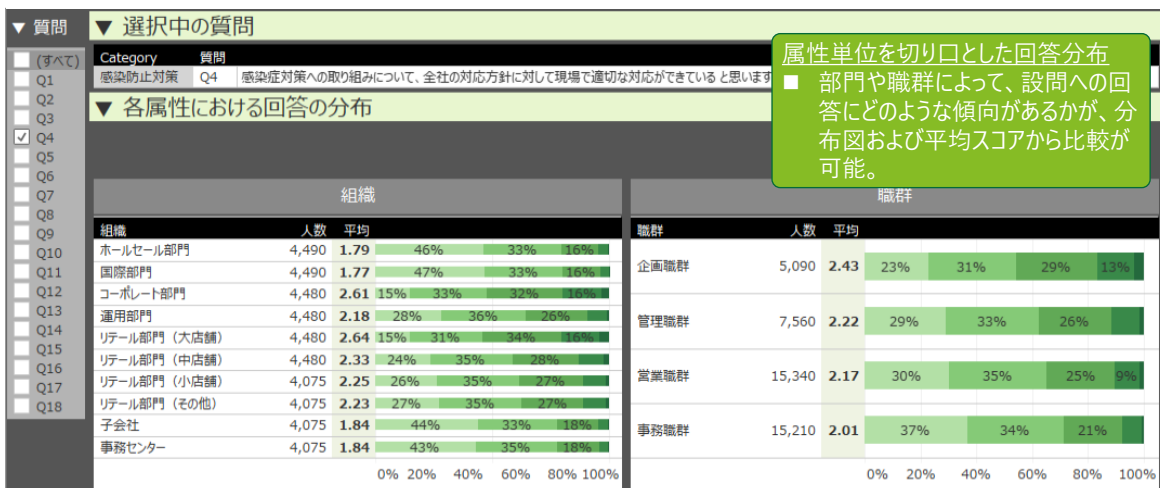
デロイトトーマツグループでは、あらゆる切り口からのデータ分析を、誰でも簡単に、迅速に実施することが可能となるデータ分析ツールを提供しており、貴社のノンファイナンスリスクの可視化をサポートします。

デロイトトーマツグループのデータ分析の特徴 (例：パンデミックリスクサーベイ)

▼ダッシュボード



▼属性別回答分布画面



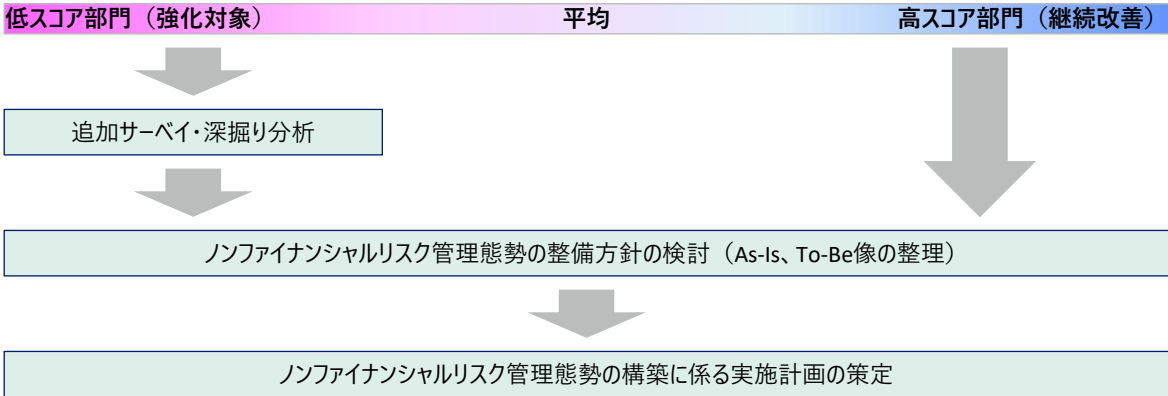
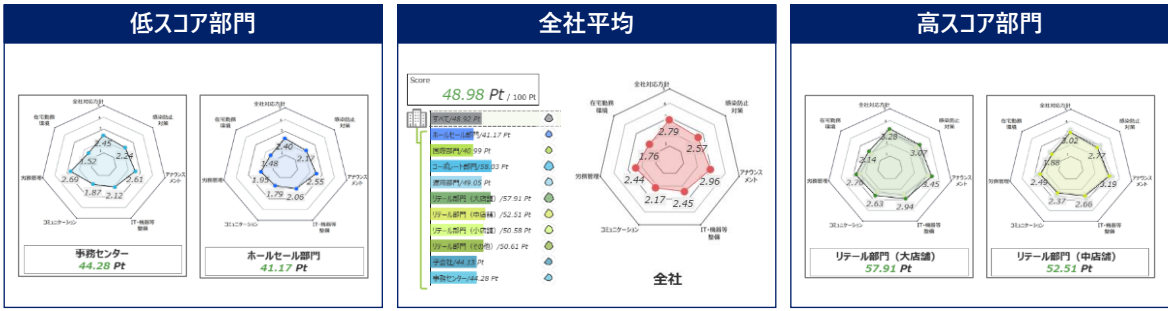
3-3. ノンファイナンスリスク管理態勢の整備に係るサポート

ノンファイナンスリスクに対する対応状況を把握・分析した後は、その結果を踏まえて、管理態勢整備の方向性の検討および整備実施計画を策定することが必要です。

デロイト・トーマツグループでは、サーベイツール・分析ツールの提供のみにとどまらず、ノンファイナンスリスク管理態勢の整備に係るサービスを幅広く提供してきた経験に基づき、サーベイの分析結果に基づくリスク管理態勢のTo-Be像整理や、To-Be像の実現に向けた詳細な実施計画策定に係るサポートを提供しています。

ノンファイナンスリスク管理態勢整備の方向性・計画プロセスの例

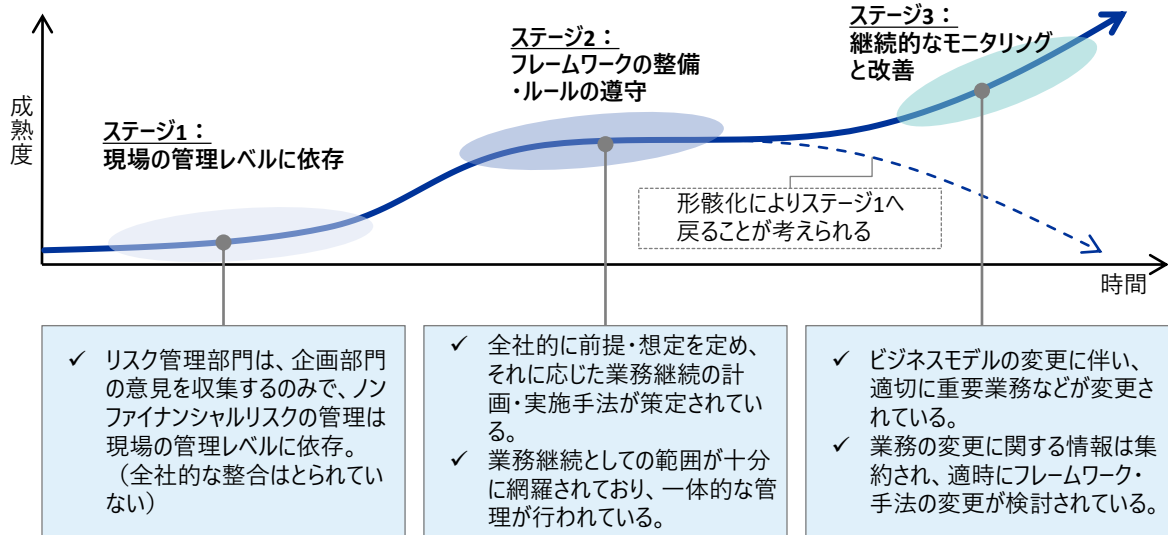
▼サーベイの分析結果（例）



さらに、今後は、技術革新などにより、金融機関のビジネスが大きく変化することが想定されます。変化とともに、業務を継続すべき対象範囲もまた、動的に変化していきます。そのため、金融機関においては、現状のリスク管理における課題への対応にとどまらず、このような変化に常に対応できる、Operational Resilience（業務継続）のフレームワークの構築を見据えた対応が求められます。

デロイト トーマツ グループでは、ノンファイナンスリスク管理態勢の高度化に関するサービスを幅広く提供してきた経験に基づき、ノンファイナンスリスク管理における全社的なフレームワークの整備のサポートを行うと共に、今後の動的なビジネスモデル変更に備えるため、継続的なモニタリングの手法の整備・定着を目指したサポートを提供しています。

ノンファイナンスリスク管理の高度化のイメージ



※ 貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容がご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

有限責任監査法人トーマツ

リスクアドバイザリー事業本部

Mail ra_info@tohmatu.co.jp

URL www.deloitte.com/jp/risk-advisory

【国内ネットワーク】 東京・大阪・名古屋・福岡

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー フォーム および関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー フォーム ならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のフォーム または関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバー フォーム であり、保証 有限責任 会社 です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー およびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オランダ、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をすものではありません。またDTTL、そのメンバー フォーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバー フォーム およびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.
2022.02_0349



ISO 669126 / ISO 27001