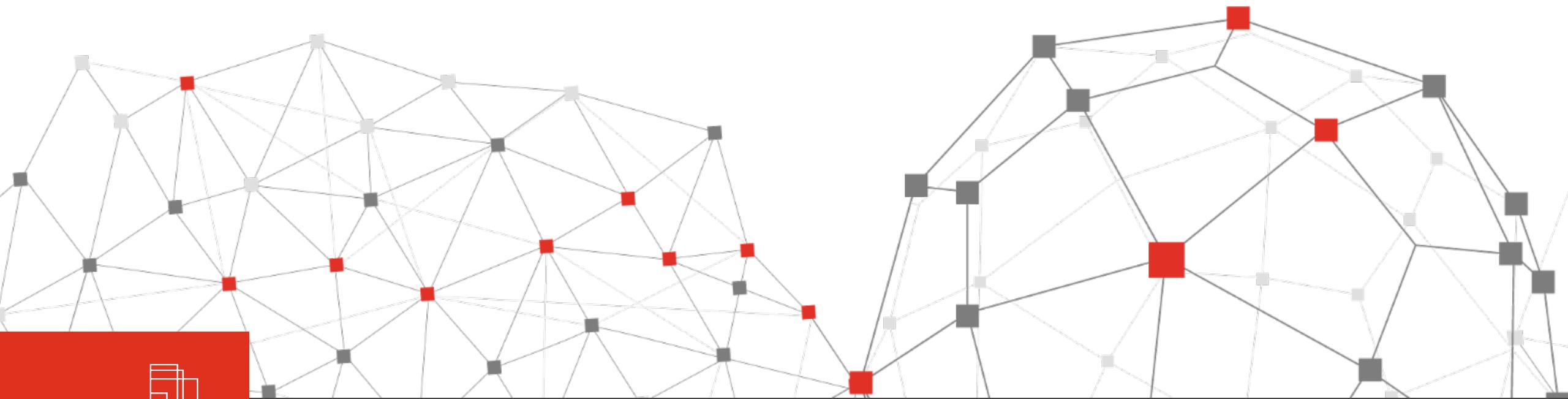


# 新型コロナウィルス感染症(COVID-19)

## 非財務リスク管理の対応



# Agenda

- COVID-19の感染拡大が企業にもたらす課題
- COVID-19の感染拡大による非財務リスク管理への影響
  1. リスクの顕在化
  2. 統制環境、統制手法の変化
- PwCのサービスメニュー

# COVID-19の感染拡大が企業にもたらす課題

現在のCOVID-19の感染拡大は、ビジネス、政府および地域社会に大きな課題をもたらしている。従業員、顧客、サプライヤーを含む多くのビジネスステークホルダーや、規制当局などのその他のステークホルダーが何ヵ月にもわたって影響を受ける可能性が高い。

非財務リスクの観点からは、企業は以下のような複数の課題に直面している。

## 重要ビジネス・サービスの維持 (オペレーションレジリエンス)



- 危機において、重要なサービスを提供し続けられるか

## 顧客の保護



- 財務状況が脆弱な顧客が危機を乗り越えるために企業としての社会責務が果たせるか
- 危機においても統制水準を落とさずに、顧客の利益を侵害するような不正行為を防止、検知できるか

## 職場環境の変革



- 従業員の安全、心身の健康と、サービスの維持とをどう両立させるか
- リモートワークの長期化による統制環境の変化にどう適応するか

# COVID-19の感染拡大による非財務リスク管理への影響

COVID-19への対応の中、新たな非財務リスクが発生しており、既存リスクも変化し続けている。また、従来の統制環境、統制活動が大きく変わる可能性がある。

## 1 リスクの顕在化

### 1-1 オペレーションルレジリエンスに係るリスク

- ・ BCP管理に関するリスク
- ・ サイバーセキュリティリスク
- ・ サードパーティリスク
- ・ サプライチェーンに関するリスク
- ・ キーパーソンリスク
- ・ チェンジマネジメントリスク

### 1-2 顧客保護に係るリスク

- ・ 顧客保護の観点からの不適切なビジネス判断に関するリスク
- ・ 不正行為、金融犯罪に関するリスク
- ・ 顧客情報漏洩リスク
- ・ 苦情対応に関するリスク

### 1-3 職場環境に関するリスク

- ・ 労務管理リスク
- ・ 各従業員の意思決定・判断に関するリスク(リスクカルチャー)

## 2 統制環境、統制手法の変化

### 2-1 統制脆弱化の懸念

- ・ 業務プロセスの変更に伴い、従来のコントロールが無効になる可能性がある
- ・ リモートワークによって、従業員の行動が把握されにくくなる
- ・ リモートワークの長期化によって、日常的なコミュニケーションが減り、統制環境が弱まる

### 2-2 モニタリング進化の機会

- ・ 業務プロセスのデジタル化が進み、音声・チャット・記録等の非構造化データが増える

### 2-3 コンプライアンス、リスク管理業務の新しい働き方への適応

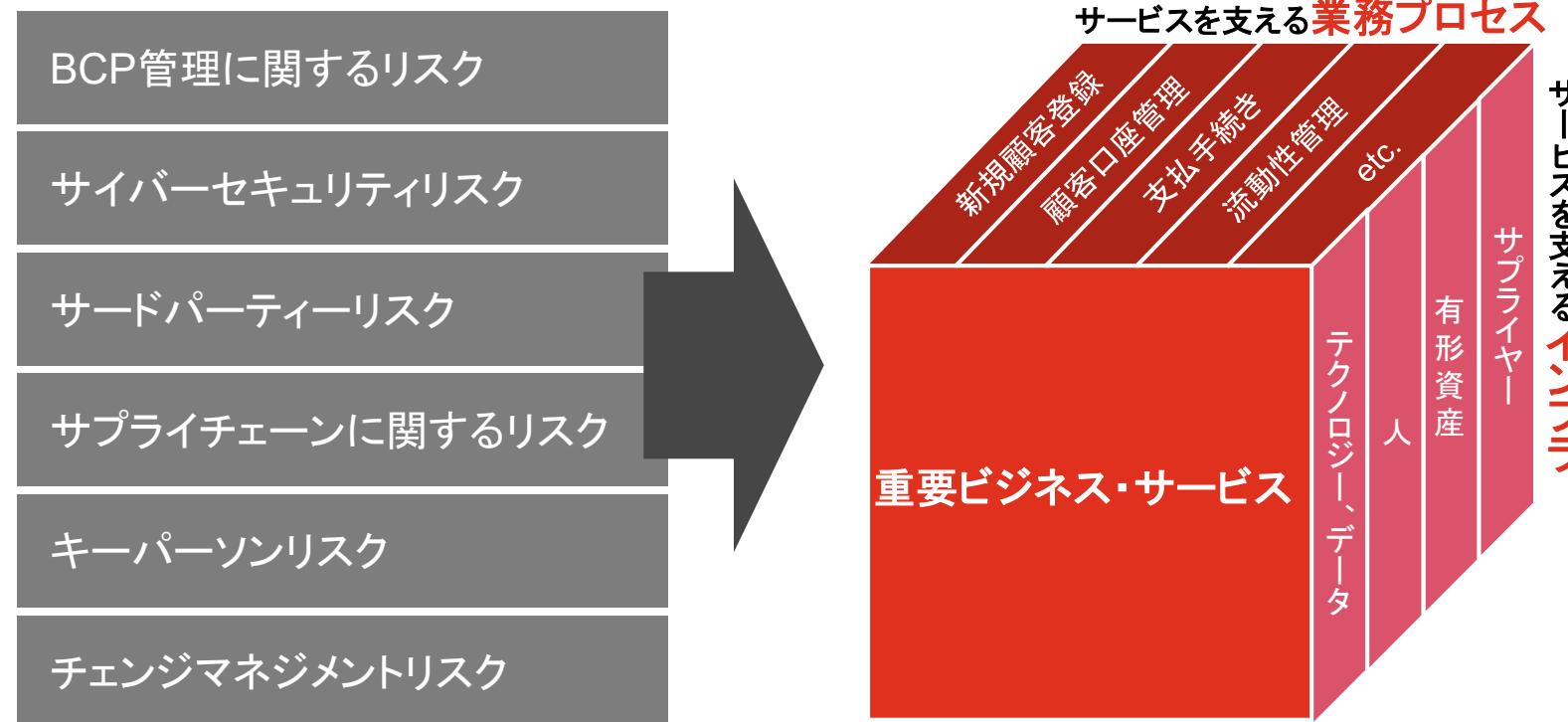
- ・ リモート環境におけるデータおよび記録へのアクセス
- ・ アナリティクス、バーチャルコラボレーションツールの活用

## 1-1 オペレーションアルレジエンスに係るリスク(1/2)

リスク	求められる対応
 <b>BCP管理に関するリスク</b> 危機対応の長期化が従来のBCP管理の枠組みに想定されていない可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>BCPのレビューと修正</b>: COVID-19に固有の弱点および影響(ITインフラ、従業員のアベイラビリティ、顧客の要求)の分析。一例として、BCPに対して「ストレステスト」を行い、関連するプロセスおよび統制に対する影響を評価するために、さまざまなコンティンジェンシーナリオのシミュレーションを実施することが挙げられる</li> </ul>
 <b>サイバーセキュリティリスク</b> リモートワークの拡大に伴うサーバー攻撃の活発化	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>サイバーセキュリティ評価</b>: 脆弱性管理、パッチング、セキュリティ認識、フィッシング対策、DLPなど、会社の全般的なサイバーセキュリティを確認する</li> <li><b>インシデントのモニタリングおよび対応</b>: 問題が識別された際に、適切な調査・対応を行う体制を確保する</li> </ul>
 <b>サードパーティーリスク</b> サードパーティーが提供する重要なサービスが維持できなくなる可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>重要なサービスが外部委託業者、業務提携先などに依存しているケースの特定</b>: 当該外部委託業者や業務提携先のCOVID-19対応状況、業務継続能力、リモートワークにおける情報セキュリティ体制を評価する</li> <li><b>COVID-19対応のための新たな外部委託の管理</b>: 例えば、急増したリモート業務に自社のITインフラでは対応できず、一部の業務をアウトソーシングした場合、新たな外部委託業者の統制状況(外部業者の事業継続、報告の完全性、サービス提供のKPIなど)をモニタリングする必要がある</li> </ul>
 <b>サプライチェーンに関するリスク</b> ITインフラの供給先、その他重要な調達先の信頼性、安定性に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ITインフラの供給先の信頼性、安定性評価</b>: リモートアクセスの増加や新しいテクノロジーの導入により、ITインフラの供給先に対する依存度が高まるその信頼性、安定性をモニタリングする必要がある</li> </ul>
 <b>キーパーソンリスク</b> 重要ビジネス・サービスを維持するためのキーパーソンが感染等により業務継続できないリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>重要ビジネス・サービスを維持するためのキーパーソンの特定</b>: キーパーソンを特定し、感染防止と業務継続のための対応を検討する</li> </ul>
 <b>チェンジマネジメントリスク</b> 短期間で主要な業務プロセス、インフラの変更を行うプレッシャー	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>主要な業務プロセス、インフラの変更の特定</b>: 業務プロセス、インフラの変更を把握し、リスク、コントロールの変化を評価する</li> <li><b>より迅速なモニタリングとコミュニケーション体制の構築</b>: 業務中断/インフラキャパシティー不足/コントロールの無効化による事務事故・ミスの増加などをリアルタイム(またはそれに近い頻度で)モニタリングし、マネジメントへ報告する</li> </ul>

## 1-1 オペレーションレジリエンスに係るリスク(2/2)

オペレーションレジリエンスに係るさまざまなリスクが同時に顕在化している中で、リスクの影響を適切に評価し、重要なリスクに優先的に対応するために、サイロ型の管理ではなく、「重要ビジネス・サービスの維持」の観点から、統合的にリスク評価、管理を行う仕組みが必要。



- 重要なビジネス・サービスの観点から、当該サービスを支える業務プロセスをEnd to Endで特定・把握
- 業務プロセスを支えるインフラへの依存度を適切に把握
- 何らかの損害・ダメージを受けた際にサービス継続可能かの観点でリスクを評価、管理する

## 1-2 顧客保護に係るリスク

## リスク



顧客保護の観点からの不適切な  
ビジネス判断に関するリスク  
顧客の財務状況やリスクプロファイルの  
変化にタイムリーに対応できないリスク



不正行為、金融犯罪リスク  
経済状況の悪化による業績プレッシャー  
の増加、および従来のコントロールの一部の無効化により、不正が発生しやすくなる可能性



顧客情報漏洩リスク  
リモートワークによる顧客情報の持ち出しが増え、漏洩リスクが高まる可能性



苦情対応に関するリスク  
市場が不安定な中、苦情が増加する可能性がある。一方、リモートワーク等により苦情対応体制が弱まる可能性

## 求められる対応

- 財務状況脆弱な顧客の保護: COVID-19の影響によって顧客の財務状況が急激に悪化する可能性がある。財務状況が脆弱な顧客を特定し、資金調達支援または債務返済プランの見直し支援を行う
- 商品適合性の見直し: マーケットの悪化によって、顧客のリスクプロファイル、または商品のリスク性が変わる可能性がある。これらを再評価し、適合性の観点から問題がある場合、顧客とコミュニケーションを取って、ポートフォリオの見直しをアドバイスする
- 影響を受けたコアプロセス、不正の可能性および検討すべき指標の特定: データアナリティクスを使用してこれらの指標を特定し、リアルタイムで調査する方法を検討する。さらに、勤続年数の長い従業員が在宅で勤務し、これまで行ってきた通常業務が変わることによって、長年にわたる不正行為が発覚する可能性がある。したがって、緊急の調査・改善の必要性が高まる
- コミュニケーションサーベイランスの導入／強化: メール、通話、チャット、記録などのコミュニケーションをモニタリングするツールを活用する。業種によっては自宅勤務環境のリモートモニタリングの導入を検討する
- データ漏洩に係る方針およびプラクティスの見直し: 個人情報へのリモートアクセスを必要に応じて制限。リモートワークの環境に応じて顧客情報管理の手続きなどを更新し、従業員に繰り返し伝える
- 苦情傾向のモニタリング: 苦情の増減をリアルタイム（またはそれに近い頻度で）モニタリングし、傾向を把握する
- 苦情対応体制の評価: 苦情1件あたりの対応時間、対応長期化・エスカレートの案件の割合などをモニタリングして、減員やリモートワークにより十分な苦情対応体制が維持されているか評価する

## 1-3 職場環境に係るリスク

リスク	求められる対応
 <b>労務管理リスク</b> リモートワーク利用の増加に伴う労務リスク	<ul style="list-style-type: none"><li><b>リモートワーク準備態勢評価:</b>従業員の福利厚生と労働安全に係る取決めに関連する方針・手続の明確性およびそれらに関連するコミュニケーションの有効性について、従業員の観点から評価を行う</li><li><b>従業員の権利の保護:</b>従業員の権利に係る方針に関連するプロセスについて、状況の変化を踏まえて、追加・特別休暇管理、給与の正確性、企業が実施する一時的なサポートを支援するシステムの頑健性などを評価する</li><li><b>リモート勤務状況の管理:</b>リモートワークにおける労務管理のプロトコルや、従業員へのコミュニケーションについて、明確性および一貫性が確保されているかを評価する</li></ul>
 <b>各従業員の意思決定・判断に関するリスク(リスクカルチャー)</b> リモートワークの長期化に起因するストレスや特殊対応の発生による判断、行動への影響	<ul style="list-style-type: none"><li><b>COVID-19の行動への影響の評価と対応:</b>従業員は、個人的なストレス、要求の高まりや景気低迷に対するプレッシャー、急速なリモートワーク実施による影響、現在の状況により発生しやすいミス等を見逃してしまう可能性、コンプライアンス・統制・顧客・規制上の義務に影響を与える「重要な業務」の優先などによって、日々の業務や意思決定において困難な状況に直面することになる。このことは、社内の方針や慣行への遵守状況に直接的な影響を与える可能性がある。非常事態における「難しい判断」を特定して、「るべき行動」について従業員へ伝達する必要がある</li></ul>

## 2-1 統制脆弱化の懸念(1/2)

## 統制脆弱化の懸念

業務プロセスの変更に伴い、従来のコントロールが無効になる可能性がある

従業員の行動が把握されにくくなる

日常的なコミュニケーションが減り、統制環境が弱まる

## 求められる対応

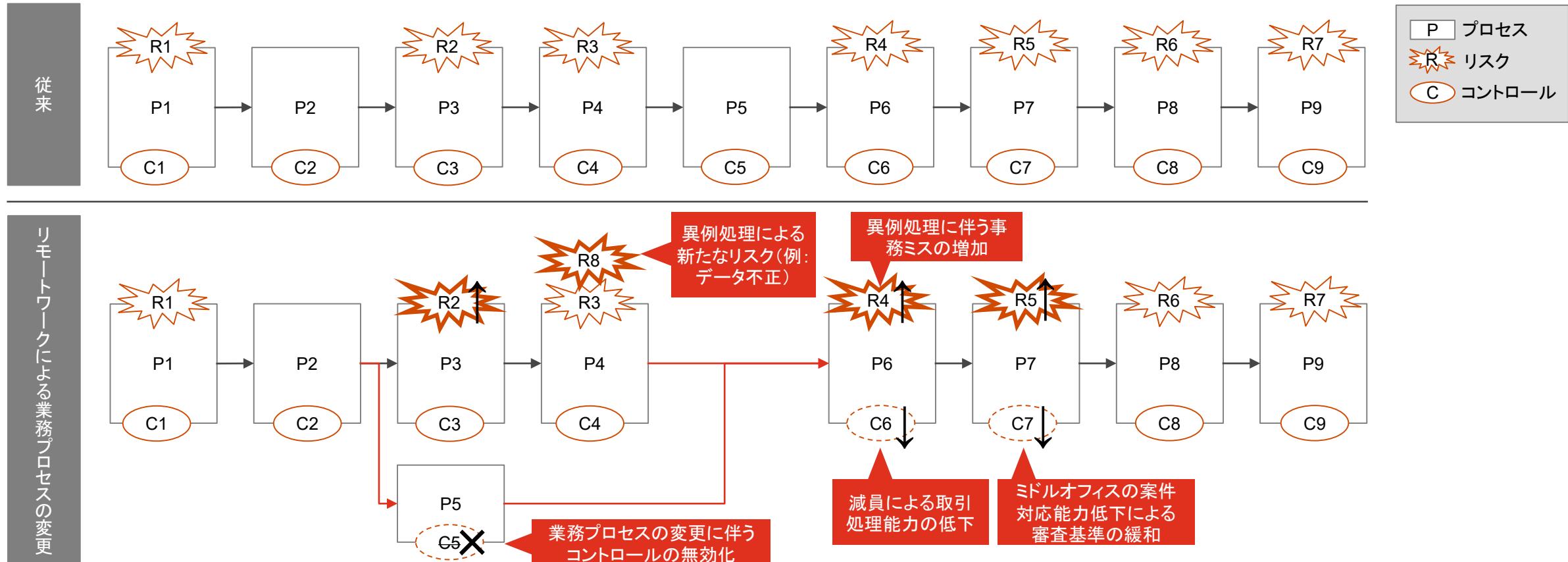
- 新しい業務プロセスにおけるリスク、コントロールの特定、評価を行う
- 増大するリスクを特定して、対応方針について業務部門と協議し、マネジメントに報告する

- データアナリティクスのケイパビリティを増強し、取引データをリアルタイムでモニタリングする体制を構築する
- 非構造化データ(記録、メール、通話、チャットなど)のモニタリングを強化する
- 取引モニタリングと行動モニタリングの複合的な実施により、リスクを可視化する

- リモートワーク環境における部店マネジメントガイドラインの整備や研修の実施
- 社員相談窓口やホットラインの運営や発信
- オンラインワークショップなどコミュニケーション機会の創出

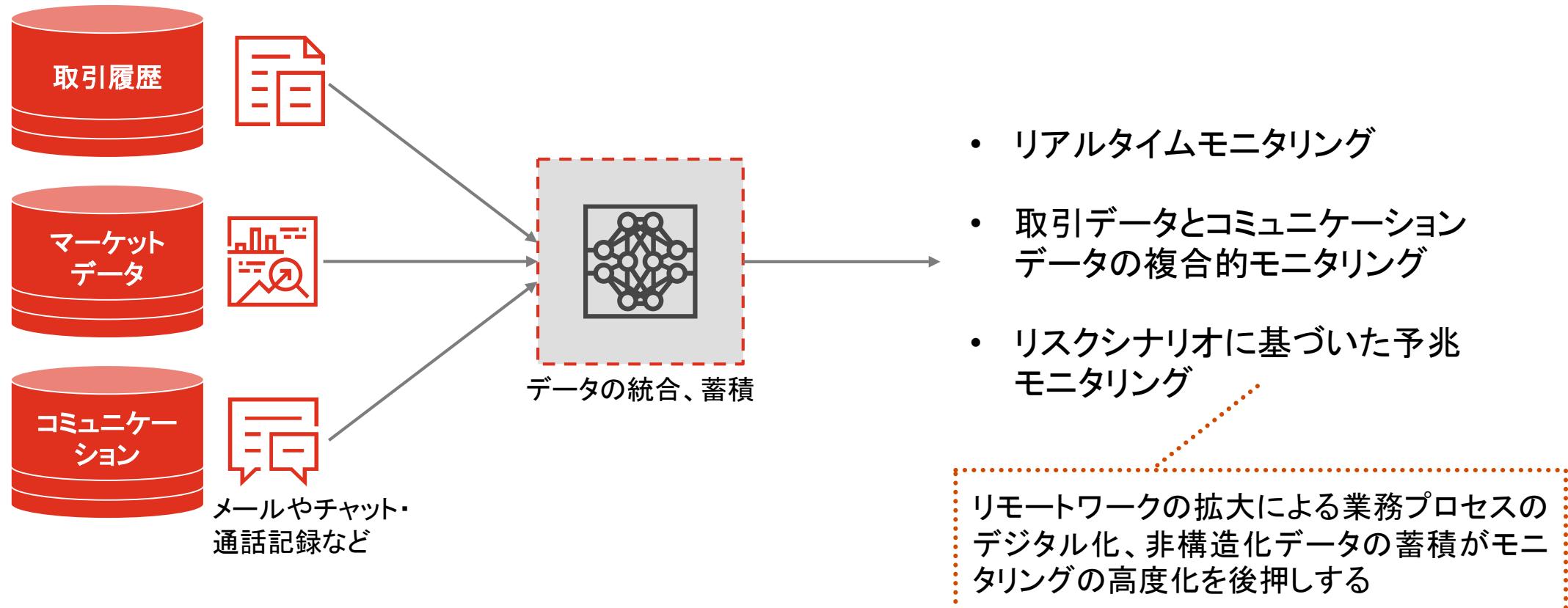
## 2-1 統制脆弱化の懸念(2/2)

業務プロセスの変更に伴い、従来のコントロールが無効になる可能性がある。新しい業務プロセスを可視化し、リスク・コントロールの特定・評価を行い、増大するリスクへの対応を検討する必要がある。



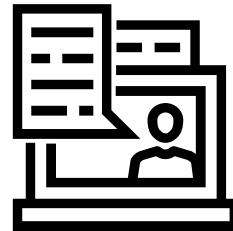
## 2-2 モニタリング進化の機会

リモートワークの普及により、非財務リスクモニタリングの重点が従来のコントロールテストからサーベイランスに変化する動きは加速すると考えられる。

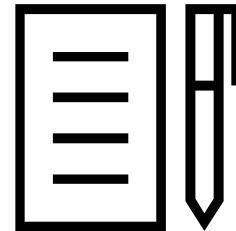
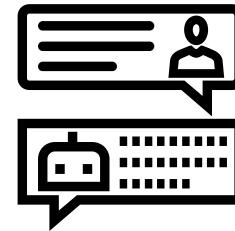


## 2-3 コンプライアンス、リスク管理業務の新しい働き方への適応

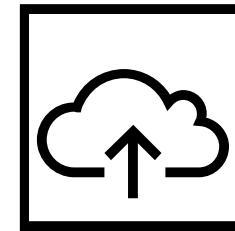
- ・ さまざまな通信技術、ファイル共有ツールやリモートアクセスの仕組みを活用して、リスク管理業務を行う
- ・ データアナリティクスのケイパビリティを活用し、より高いリスクに重点を置き、価値ある洞察を事業部門に提供する
- ・ マネジメントへのレポーティング、その他ステークホルダーとのコミュニケーションに、動画技術、可視化ツール、コラボレーションツールを活用する



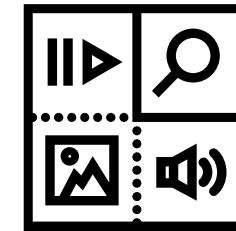
テレビ電話

ファイル共有  
同時編集

チャットボット



クラウド

音声・画像・動画  
の処理データアナリティクス  
サーベイランス

# PwCのサービスメニュー

## 危機対応

- 重要ビジネス・サービスの特定とCOVID-19による影響のアセスメント
- 重要ビジネス・サービスを継続させるための特定領域(例:BCP、サードパーティ管理など)の強化支援
- COVID-19に係るオペレーションレジリエンスのシナリオ設定、ストレステスト
- COVID-19対応に関する国内外規制当局の要請の対応支援
- COVID-19対応に関するKRI設定、ダッシュボード、マネジメントレポーティングの支援
- リスク管理業務のリモートワーク化に係るデータベース、ITインフラの整備支援
- 非常時のリソース支援(デリバリーセンターを活用したリモートモニタリング支援など)
- 危機時のリスク対応に関するE-learningやオンラインワークショップの企画・開催支援

## 業務変革

- オペレーションレジリエンスの成熟度評価と高度化支援
- オペレーションレジリエンスのストレステスト支援
- 新しい業務プロセスに応じたリスク評価、コントロール評価の見直支援
- リスク管理プロセスのシステム化支援
  - データ整備
  - システム導入
- サーベイランスの導入または高度化支援
- 非財務リスク管理部門の業務トランスフォーメーション支援

# (参考)オペレーション・レジリエンスの成熟度評価

PwCが策定したオペレーション・レジリエンス成熟度評価(Operational Resilience Maturity Assessment: ORMA)の枠組みによって、レジリエンスの現状と成熟度を把握することができる。

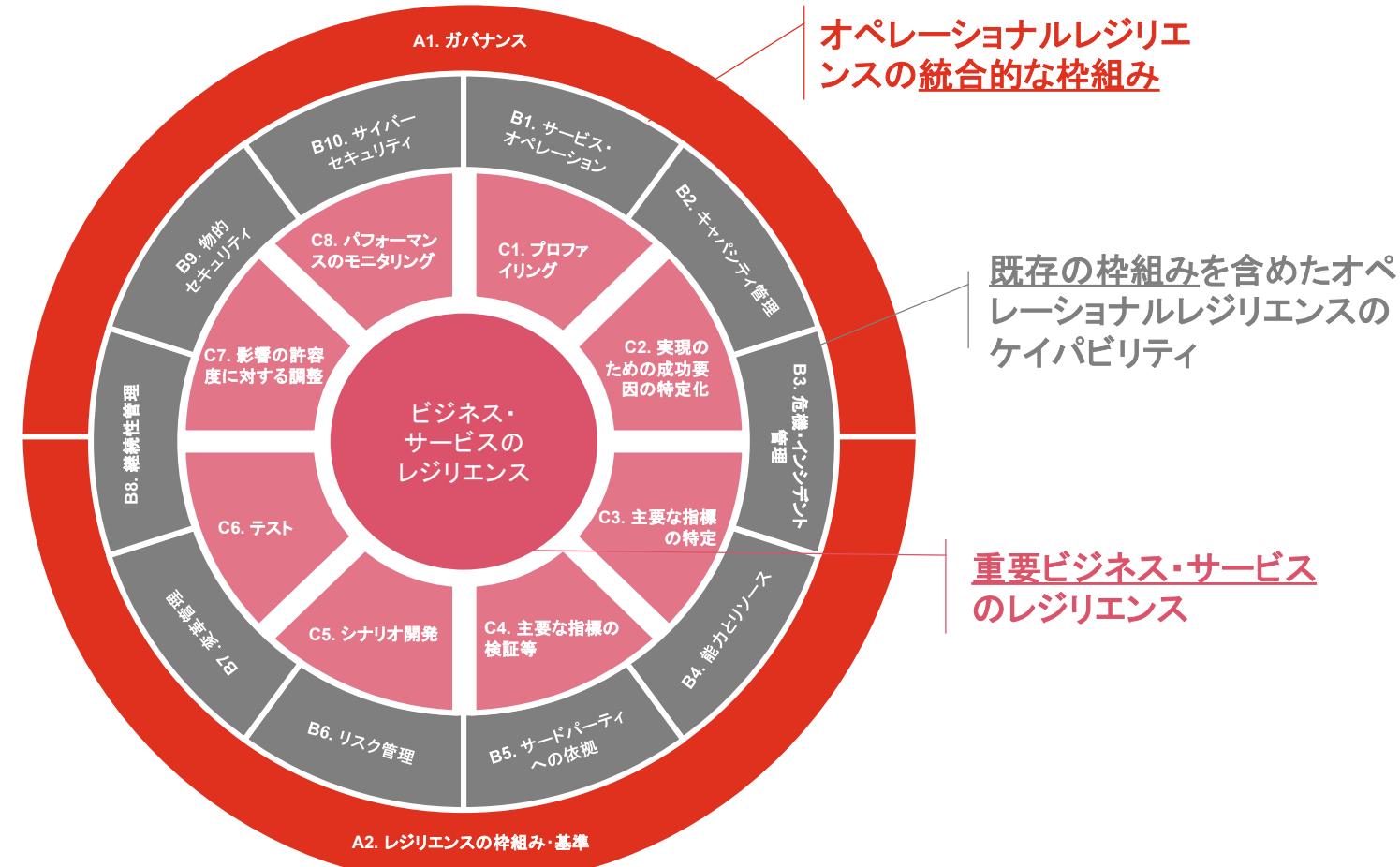
ORMAは3つの階層によって構成される。

**階層A:**  
オペレーション・レジリエンスのガバナンス、監視および基準

**階層B:**  
コアとなるオペレーション・レジリエンスのケイパビリティ

**階層C:**  
ビジネス・サービスのレジリエンス(End to End)

5年を超えるPwCのORMAの導入実績により、ベンチマークデータを蓄積している



# (参考)サーベイランスの導入または高度化支援

## 導入支援

- ・ シナリオの選定や策定
- ・ モニタリングデータとアウトプットの設計
- ・ アラート基準とエスカレーション・プロセスの設定
- ・ ベンダーの選定
- ・ システム構築
- ・ 実施体制の検討
- ・ 導入に向けたロードマップの策定
- ・ 業務プロセスの文書化

## 試行プロセスの支援

- ・ 統合的サーベイランス体制のレビュー
- ・ 運用状況の有効性の評価

## モニタリング最適化

- ・ アラート基準の見直し
- ・ シナリオのブラッシュアップ
- ・ 組織内のエスカレーション・プロセスの評価・改善

# (参考)非財務リスク管理部門の業務トランスフォーメーション支援

## トランスフォーメーション・フレームワーク



### 戦略

ビジョン、使命、目標など、戦略的要素

- ・統制重視型からリスクテーマ重視の目線への移行
- ・重要ビジネス・サービスの観点や顧客への影響の目線からリスク管理の目的を再定義
- ・ビジネス部門との積極的な関わり



### 体制

部門組織

- ・既存のリスク管理活動を活用
- ・リスクテーマに基づくチーム体制



### 人材

専門知識・スキル、および研修・育成の機会

- ・デジタルスキルの向上
- ・データドリブン、かつ課題に焦点をあてたマインドセット



### プロセス

- ・動的なリスクの特定・モニタリング
- ・マネジメントレポーティング、ステークホルダーとのコミュニケーションの変革



### テクノロジー

あらゆる側面でのテクノロジーの取込み・活用

- ・非構造化データソース・構造化データソースの整備
- ・データアナリティクスの進化と活用
- ・リスク管理業務におけるバーチャル・コラボレーションツールの活用

# PwC あらた有限責任監査法人

パートナー

辻田 弘志

090-1424-3247

hiroshi.tsujita@pwc.com

マネージャー

叶(ヨウ) 枝

080-3593-2188

zhi.ye@pwc.com

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/strucrure](http://www.pwc.com/strucrure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.