



K P M G N e w s l e t t e r

KPMG Insight

Vol.
45
November
2020

🎯 **Focus**

— COVID-19と金融機関の経営環境

home.kpmg/jp/kpmg-insight



Focus

COVID-19と 金融機関の経営環境

金融庁は、令和2事務年度金融行政方針として「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」を発表しました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応は、「資金繰り支援」から「経営改善・事業再生支援等」に軸足を移すとし、金融機関に対してコロナ後の新たなビジネスモデルの構築に関して対話していく、とされています。人口減少や少子高齢化、マイナス金利政策の継続といった厳しい収益環境、コロナ禍の世界的拡大や自然災害に加え、デジタル化の進展など金融機関を巡る経営環境は大きく変化しています。金融機関には「期待される機能の発揮」のため、こうした変化を踏まえた持続可能なビジネスモデルを構築すること、またニューノーマルへの変革を後押しする多様な金融仲介システムの構築に向けた取組みが求められます。これらを踏まえたコロナ禍およびコロナ後の金融機関事業活動のあり方について、2つの具体的なトピックスを説明します。

有限責任 あずさ監査法人

金融事業部



パートナー
てらさわ ゆたか
寺澤 豊



パートナー
うち きよみ
内 聖美



マネージング・ディレクター
おおば としかず
大庭 寿和

Point

1

金融機関に求められる 期待機能の発揮に向けて

コロナ禍による行動様式や価値観の変化への対応を踏まえ、変革への「動態性」を持って、健全性と適切性を担保しながら期待機能を発揮していくことが、金融機関にとって今後の生き残りの要件となる。

Point

2

コロナ禍における 重要機能の継続態勢整備と オペレーティングモデルの 見直し

金融機関における重要機能の1つである経理・財務報告プロセスを例に、コロナ禍における態勢整備状況と、ニューノーマルに向けた検討課題やオペレーティングモデル見直しの方向性について紹介する。

Point

3

クレジットポートフォリオ 運営

コロナ禍を受け、収益等への不透明感が高まるなか、金融機関にはこれまで以上に機動的かつきめ細かなクレジットポートフォリオの運営が求められている。そのための重要なツールとなるストレステストやRAF運営と、モデルリスク・ガバナンスの重要性について説明する。

はじめに

金融庁の令和2事務年度金融行政方針は、「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」というテーマを掲げ、コロナ禍において、およびコロナ後に向けての金融行政のあり方について整理しており、「金融機関に期待される機能の発揮」という観点が軸の1つとなっています。

内容は、もちろん「コロナ禍」というリスクの顕在化による日本経済への影響への対応が喫緊の課題とされていますが、従来からの「成長戦略」に基づく政策の遂行と統合的なものであり、「成長戦略フォローアップ」(2020年7月)のとおり、「コロナ後」に向けて、必要な金融の期待機能発揮のためのさまざまな規制改革への取組みを進めるものになっています。

金融機関は「パンデミック」というリスクの顕在化を経験し、新型コロナウイルスおよびその感染リスクの理解に努め、どのように感染リスクを受容可能なレベルまでコントロールしながら事業活動を継続できるかを模索しています。従業員や外部委託業者等、関連するサービスプロバイダーの感染リスクコントロールによる行動様式・基準の変化と事業活動継続という観点だけではなく、顧客や市場参加者の行動様式・基準の変化に伴うサービス提供能力の維持、競争力の維持という観点での取組みを行っています。

「在宅勤務」を機能させるために必要な要件も整備されてきていますが、「在宅勤務＝生産性向上」という結果にはならず、目的達成のために必ずしも適切なアプローチではない領域があることも認識されています。また在宅勤務を組み合わせることが、既存の内部統制の有効性および内部統制の前提であるカルチャーや倫理意識レベルにどのような影響を与えるのかについての検証も、今後の課題と考えられます。つまり、「コロナ禍」の経験による価値観や行動様式

の変化への対応という点と、もともとの日本の成長戦略の方向で求められている金融機能のあり方、生産性の向上を含めた対顧客競争力の向上への取組みという点で、金融機関にはリスク対応能力の向上はもちろんのこと、事業やその提供体制、執行体制のトランスフォーメーション能力、技術力を持つこと、さらにはその「動態性」が必要となります。

それは、いわゆる3ラインモデルの合理的で柔軟な見直し、「ジョブ型雇用」等の雇用形態の多様化、さまざまな働き方の組合せを含めたプロセスやインフラの改革的見直し、個人レベルでの権限と責任の明確化とレポーティングラインの簡素化等を含み、これらをリスク、生産性、コストおよび収益性の総合的管理の下で、健全性と適切性についての説明力を保持しながら推進することが生き残りの要件となります。

また金融機関の場合、クレジットポートフォリオの観点から与信リスクの変化およびリスクマネジメント能力を評価し、マネージしていくことも必要であると考えられます。

次に、コロナ禍およびコロナ後の金融機関事業活動のあり方について、2つのトピックスを説明します。

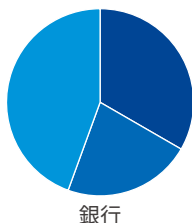
金融機関の経理・財務プロセスにおけるリモートワーク対応

金融機関には、社会機能の維持において不可欠な金融インフラとして、コロナ禍においても必要な業務を安定的に維持・運営していくことが求められます。新型コロナウイルス感染拡大を受け、金融機関においても新たな業務態勢、たとえばリモートワーク、スプリット運営、時差出勤等といった手法と、それらの手法を有効に機能させるために必要なプロセスやインフラを含む態勢整備を行いながら、品

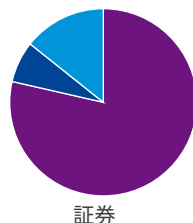
図表1 | 決算業務在宅率

2020年3月期

在宅率 ● 0~10% ● 11~30% ● 31~70% ● 71~100%



銀行



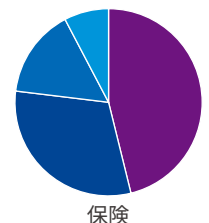
証券



アセットマネジメント

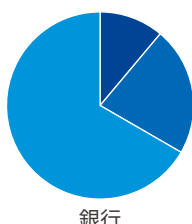


不動産・ノンバンク

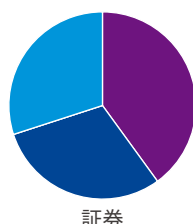


保険

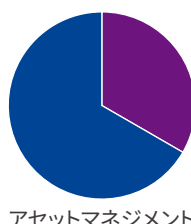
2020年6月期 (第1四半期)



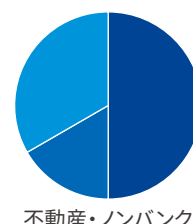
銀行



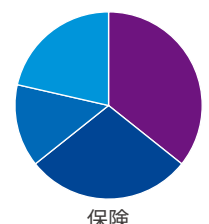
証券



アセットマネジメント



不動産・ノンバンク



保険

出典：KPMGによる調査

質と効率性を確保しつつ業務運営の維持・向上を図っています。ここでは、その一例として金融機関における経理・財務報告プロセスに着目し、コロナ禍において金融機関が決算業務をどのように対応したのか、またコロナ後のニューノーマル時代に向けた今後の検討課題と対応方針等について整理します。そのうえで、経理機能のほかコーポレート機能全般について、コロナ禍を契機とした変革におけるアプローチについて考察します。

1 2020年3月期および2020年6月期（第1四半期）における決算対応

2020年3月期および2020年6月期（第1四半期）における決算業務についての、金融機関の業種ごとのリモートワーク状況（在宅率）を調査した結果は前ページ図表1のとおりです。●参照 図表1

調査結果によれば、銀行の在宅率は他の業種に比べ低い水準にあります。また一般的に、日系の金融機関では在宅率が低く、外資系の金融機関においては在宅率が高い傾向が見られました。

さらに、2020年6月期においては、3月決算時に比べ、全体的に在宅率30%未満の割合が高くなってきており、在宅率低下の傾向がみられます。この主な要因としては、緊急事態宣言による出社制限要請が解除されたことから、誤りや手戻りのない正確な決算作業を優先するため、従来どおりの確立した出社環境での経理プロセスをとる傾向に移ったことが考えられます。

2 リモート環境下での好取組事例

リモート環境下での決算業務において、以下の好取組事例が確認されました。●参照 図表2 先進的な取組事例としては、主にリモートワークに対応したインフラの構築・整備（アクセス、ペーパーレス化等）や業務プロセスの標準化等が挙げられています。

図表2 | リモート環境下での好取組事例

好取組事例	具体的内容
インフラ構築・整備	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の一環としての、リモートワークに対応したインフラ構築・整備 リモート環境から主要データへアクセス可能に 電子的ワークフローの利用
ドキュメンテーション徹底	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスのドキュメンテーション化による属人性の排除
ペーパーレス化	<ul style="list-style-type: none"> 紙面のデジタル化・データ化

3 リモート環境下での課題

リモート環境下での決算業務において、次の課題が確認されました。●参照 図表3 インフラ構築・整備といった課題のほか、これまで決算作業は対面コミュニケーションや紙面に依拠してきたことから、リモート環境下での非効率性や正確性の阻害が課題として挙げられています。

図表3 | リモート環境下での課題

課題例	具体的内容
インフラ構築・整備	<ul style="list-style-type: none"> 特定システムへのアクセス不可 デバイス不足、VPN接続者数制限 システム投資・キャパシティの問題
ペーパーレス化	<ul style="list-style-type: none"> 紙面に依存したプロセスと作業 独自EUC業務・オペレーションの存在
経理体制	<ul style="list-style-type: none"> リモート下でのコミュニケーションが困難（進捗管理・連携等） OJTの課題 リモート環境下での生産性の問題

4 認識された課題に対する考察

コロナ禍の影響によって急速に拡大したリモートワークにより、これまで認識されてこなかったインフラや非対面による課題が顕在化してきています。ここまで議論した決算業務におけるリモート環境下での課題は、主に①制度・ルール、②コミュニケーション、③業務プロセス、④IT環境、⑤人事労務の5つの領域に分類されます。

それぞれの領域に対して、リモート環境下での決算業務を品質と効率性を確保しながら推進するために、各金融機関において想定される対応策の例は、以下のとおり整理されます。●参照 図表4

図表4 | 課題に対する対応策（例）

<p>（制度・ルール）特定システムへのアクセス可否</p> <ul style="list-style-type: none"> 決算作業に必要な情報の絞り込みと情報セキュリティレベルを整理、必要情報へのアクセスを可能にする取組み
<p>（コミュニケーション/人事労務）リモート環境での適切なコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション目的の再整理など、効率的な業務推進のための見直し OJT・人材育成の観点でのリモートコミュニケーション
<p>（業務プロセス）進捗管理と作業連携の効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> 経理要員の作業進捗の見える化 オートメーション化を進めるための取組みと投資（BPM高度化など）
<p>（業務プロセス）紙面を前提とした作業と承認フロー</p> <ul style="list-style-type: none"> ペーパーレスを前提とした業務プロセスの見直し レビューや承認目的の再確認（不必要に重層的な承認の排除、ツール等の導入による追跡可能性の向上）
<p>（業務プロセス）独自EUC・独自オペレーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 徹底した標準化・簡素化・平準化
<p>（IT環境）VPNなどリモートアクセスのインフラ</p> <ul style="list-style-type: none"> 決算要員がリモートで業務が効率的にできる水準の貸与PC、VPN接続、個人所有端末からの接続インフラ投資

5 在宅経理・業務プロセスのデジタル化レベル

先行する金融機関においては、決算業務のリモート化を推進するために上述の5つの領域での高度化を進めています。

これらの主要領域における金融機関の取組状況はさまざまであるも

図表5 | 金融機関における決算体制のデジタル化レベル

領域	レベル1	レベル2	レベル3
制度・ルール	<ul style="list-style-type: none"> 部分的な通達による暫定対応 	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク規程 e-文書法、電子帳簿保存法に対応した規程 	<ul style="list-style-type: none"> 情報ガバナンス・セキュリティ規程・細則の整備・運用
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 電話、メール、Web掲示板 	<ul style="list-style-type: none"> ビデオメッセージ、チャット、Web会議 	<ul style="list-style-type: none"> タスク管理ツールとコミュニケーションツールとの統合 リモートでの共同作業・ネットワーキング等の新たな文化
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 主に紙による業務フロー 部分的な電子ワークフローや紙のスキャン 	<ul style="list-style-type: none"> 企業内部業務のデジタル化 電子ワークフロー 電子文書管理 紙証憑の電子化フロー 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先含む業務のデジタル化 電子契約、電子請求、EDI、タスクの可視化 決算作業のオートメーション化
IT環境	<ul style="list-style-type: none"> 社内PC持出し、または承認された私有端末 	<ul style="list-style-type: none"> VPN、仮想デスクトップ 	<ul style="list-style-type: none"> エンタープライズ・セキュリティ基盤の確立
人事労務	<ul style="list-style-type: none"> 勤怠管理・在籍管理ツール試行 	<ul style="list-style-type: none"> 左記ツールの定着 eラーニング研修の充実 ベストプラクティスの共有プロセス確立 	<ul style="list-style-type: none"> テレワークに適した人材ケア・教育方法・パフォーマンス評価の確立と浸透

の、主に上記3段階のデジタル化のレベルに分類されるものと考えられます。●参照 図表5

6 あるべき経理体制の断続的構築に向けて

リモート決算体制を含めた経理体制の構築については、その要請が必ずしも規制に基づくものではなく、かつ地域や各金融機関の置かれている状況により異なることから、推進にあたってはまず経理を中心にヘルスチェック（自己診断）を行い、自社の状況を事前に把握するとともに、自らの方向性を定めた目標設定、すなわち“将来あるべき経理部像”を整理するところから始める必要があると考えられます。●参照 図表6

7 まとめ

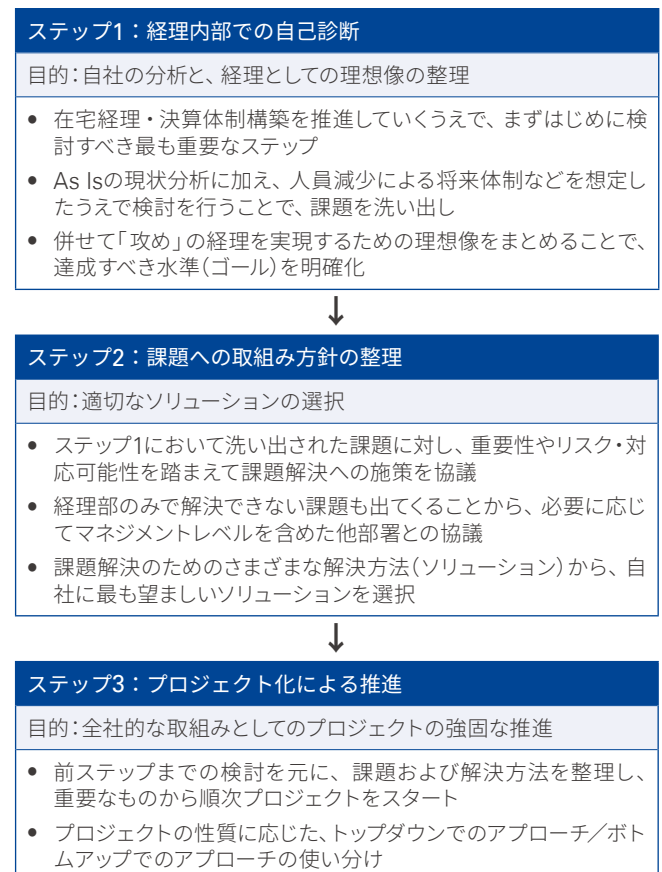
これまで経理機能に着目し、リモート決算体制を1つの事例として、金融機関におけるコロナ禍およびニューノーマルと言われるコロナ後に向けた業務改革の取組みを紹介してきました。

一方で金融機関には、顧客・市場・地域・従業員等といったステークホルダーの多様な期待に応えつつ、サービス提供能力、競争力の維持、生産性の向上を達成し、サステナブルな企業価値の創出を行うことが期待されています。そのためには、経理機能のみならず、その他の重要業務領域について、企業価値の創出を支えるコーポレート機能においてもトランスフォームし、環境、価値観、行動様式等の変化に対応したビジネスモデルに変革していく必要があると言えます。

そのような変革のためには、目の前で対応を迫られる事象のみに捉われず、それぞれの機能のあるべき将来姿を整理し、そこへ向かう過程の1つとしてリモート等の事象対応を行うという鳥瞰的視点を

持って推進していくことが望まれます。そして、このプロセスにおいては、マネジメントの強いリーダーシップの発揮のもと、既成概念にとらわれない業務改革による金融機関の期待機能の発揮が求められていると言えます。

図表6 | リモート決算体制の構築ステップ



III クレジットポートフォリオ運営

コロナ禍においては、金融機関におけるクレジットポートフォリオ運営、具体的には与信先群のリスクの変化を適切に把握し、それをきめ細かく管理していくための体制が一層重要になります。以下、金融機関の収益力低下と自己資本への影響、機動的なストレステストおよびリスクアペタイトフレームワーク（以下RAFという）運営、最後にそれを支えるモデルリスク・ガバナンス強化およびモデルバリデーション（検証）業務の3つに焦点を当て、COVID-19下でのクレジットポートフォリオ運営のポイントを考察していきます。

1 金融機関の収益力低下と自己資本への影響

長引く低金利政策や地方での人口減少と潜在成長力の低下、オーバーバンキング等の要因に加え、COVID-19の発生に伴う景気後退は、金融機関（特に地方金融機関）の与信業務の収益をさらに低下させる可能性があります。COVID-19の影響として懸念された中小零細企業の資金繰り困難化については、政府・日銀の積極的な支援策が大きな成果を上げたと言えますが、金融機関にとっては、さらなる貸出利鞘の低下圧力が懸念されているからです。最近では日銀の鈴木審議委員が8月27日の講演で、長引く金融緩和の副作用として金融機関の利益率の低下に言及し、その背景の1つとして「貸出スプレッドの低下」を指摘しています。具体的には、昨年度の地方銀行のネット利鞘の平均がマイナス2bps程度となるなか、政府サポート等をもとに実施される民間金融機関を通じた実質無利子の融資枠約52兆円は中小零細企業向け貸出の約2割にも相当するため、こうした資金繰り支援策は貸出スプレッドの下押し圧力に繋がる可能性がある、というものです。

景気後退期における円滑な資金供給は金融機関の重要な使命ですが、今後COVID-19の影響で信用コストの増加も懸念されるなか、ネット利鞘がマイナスの状況では、自己資本の目減りを通じて貸出余力が減少し、その使命が果たせなくなる可能性があります。したがって、プロパー貸出については改めてリスクに見合った金利設定に留意するとともに、さまざまなケースを想定した予兆管理やシナリオ分析により、きめ細かなクレジットポートフォリオ運営を行う必要があります。こうしたフォワードルッキングなリスク把握やリスクテイク方針策定・見直しのための有用なツールとして、機動的なストレステストおよびRAF運営が挙げられます。

2 機動的なストレステストおよびRAF運営

機動的なストレステストおよびRAF運営については、当局・金融機関の間でその重要性が認識されており、足下ではCOVID-19がクレジットポートフォリオに与える影響を把握するための必要不可欠なツールとなっています。近時FRBが実施した監督上のストレステストにおいて、こうした運営で参考になる事例が示されているため、以下紹介していきます。

FRBは、米大手銀行に対するストレステストの結果を6月に公表しましたが、COVID-19の影響を機動的かつ大胆に考慮しています。まず、定例の年次ストレステスト（Dodd-Frank Act Stress Test）および包括的資本分析（CCAR）を実施しましたが、ここでのシナリオは2月に策定され、COVID-19の影響を考慮していなかったため、急遽新たなシナリオを策定し、機動的にストレステストを実施しました。具体的には、3本の景気変動シナリオ（V字：2020年前半に急激な景気後退、その後急回復。U字：2020年前半で大幅に景気後退、その後も影響が長期化しゼロ成長が継続。W字：2020年前半の景気後退および回復後、同年後半に再び景気後退）を設定するとともに、COVID-19の影響を、実質GDP成長率、失業率、10年国債金利の3指標に限定して反映させ、さらにセクター別のストレスを考慮するために、マクロ経済指標の悪化では捉えきれないリスクを個別に評価しました（対象産業：リテール、旅行業、宿泊業、飲食業等／定性対応：信用格付を1グレード低下）。その結果、銀行の健全性に対する不確実性が高まったと判断し、自社株買いおよび配当増額の停止や資本計画の再提出といった厳しい要請を行いました。

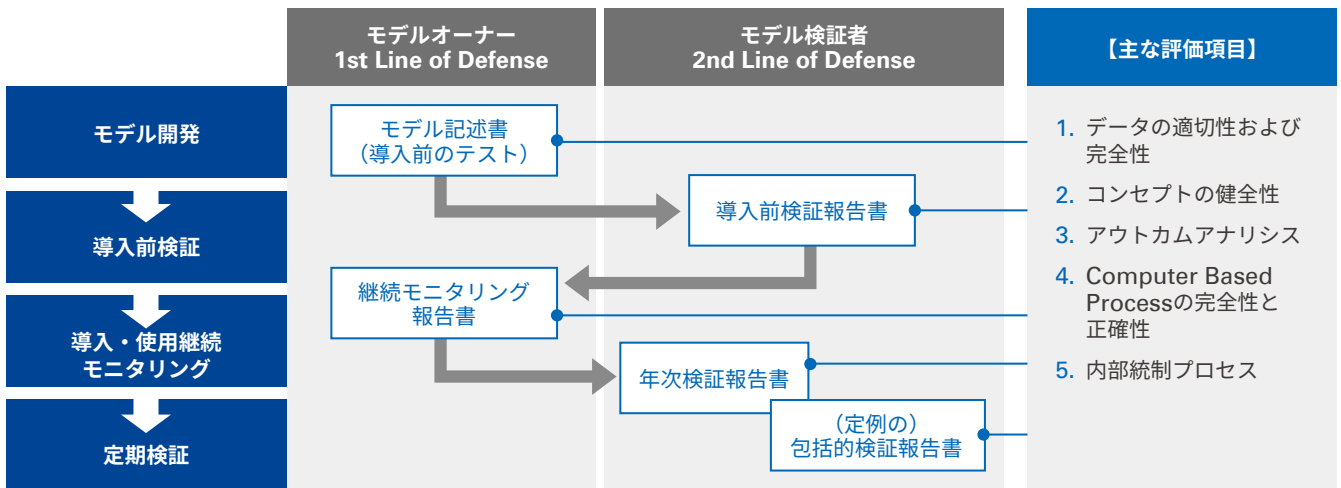
こうした対応は、定例のストレステストに縛られることなく、急激な環境変化に対して自社のクレジットポートフォリオを対象に追加的な分析を実施し、リスクアペタイトを機動的にかつ大胆に変更する事例と捉えることも可能であり、RAF運営のヒントになるかもしれません。

3 モデルリスク・ガバナンス強化およびモデルバリデーション業務

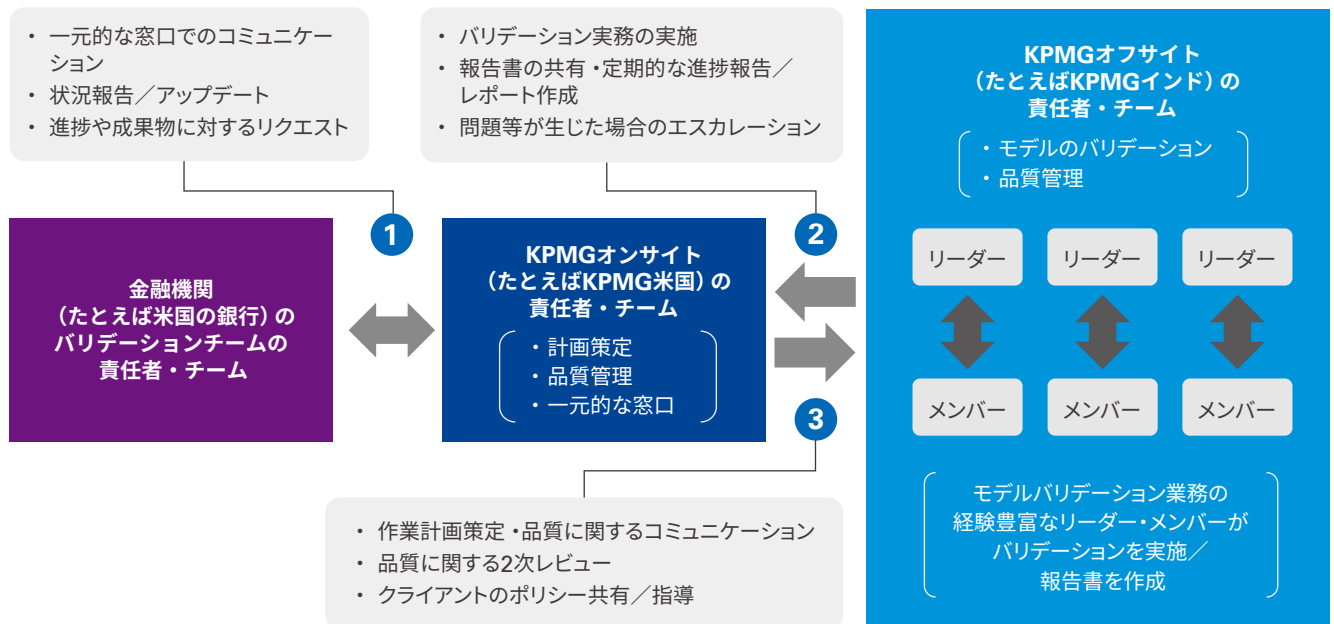
最後に、こうしたストレステスト・シナリオ分析を始めとした定量的なリスク管理や金融業務を支えるモデルリスク・ガバナンスおよびモデルバリデーション（検証）業務の重要性について解説します。モデルリスク・ガバナンスとは、各種モデル（信用・市場リスクストレステスト、プライシングモデル等）について、適切なデータや正しいコンセプトの下に開発されているか、独立した立場からそれらがバリデーションされているか、モデルの使用中に環境変化に起因する問題が生じていないか、適時に文書化がなされているか等を適切に評価し高度化を図る枠組みであり、モデルのライフサイクルに応じた一連のガバナンスを意味しています。●参照 図表7 米国や欧州では、モデルリスク・ガバナンスの欠如はリスク評価やビジネス上の判断を誤らせ、ひいては金融機関の経営を揺るがすものと認識されており、当局の要請は極めて厳格となっています。

特に米国では、モデルリスク・ガバナンスに係るガイダンス（SR11-7:FRB&OCC 2011）をベンチマークに、上述の年次ストレステストおよび包括的資本分析といった規制や内部管理における体制整備が進み、経営管理に浸透しています。また欧州においても、近時はストレステストにおけるモデルリスク管理原則（BOE 2018）や、資本規制における内部モデルのレビュープロセスに係るガイド（ECB 2019）もあり、その注目度は高まっています（詳細はKPMGのグローバル

図表7 | モデルリスク・ガバナンス



図表8 | マネージド・サービスの活用



サーバイを参照1)。

今年初旬にCOVID-19の拡大を受けてマーケットが大きく変動した際には、現状モデルの継続使用を判断するためのバリデーション強化の動きが見られた一方で、リソース制約や業務効率化の観点から、外部専門家 (たとえばインドの技術者リソース) によるマネージド・サービスの活用 (参照 図表8や、在宅勤務をも想定したクラウド環境によるバリデーション体制の整備も検討されています。

日本においては、現時点では当局からの要請も限定的であり、モデルリスク・ガバナンスを重要な経営課題の1つとして位置付けている金融機関はごくわずかです。しかし、機動的なクレジットポートフォリオ運営においてモデルへの依存度は高まる一方であり、AI/ML

といった技術の進展も考慮すると、その重要性を強く認識すべきと考えられます。今後の、COVID-19を踏まえた米欧金融機関の高度化・効率化の取組みもヒントにしながら、日本の金融機関においてもモデルリスク・ガバナンスの枠組みを整備していくことがより期待されていると言えます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
金融アドバイザー部長 パートナー 内 聖美

☎ 03-3548-5125 (代表電話)

✉ kiyomi.uchi@jp.kpmg.com

1 KPMG インターナショナル "Model Risk Management - A global benchmark analysis of significant banks" (英語)
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/model-risk-management-survey.html>

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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。

© 2020 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. Printed in Japan.

© 2020 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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