

# リスクデータのアジェンダ

新たな優先課題

著者

ポール ミー, パートナー

パンカ カーンナ, プリンシパル

パトリック ライアン, プリンシパル

## はじめに

データそのものが銀行における最優先の経営課題（アジェンダ）になるなどということはありませんでした。近年、世界中の銀行家の脳裏に焼き付いてきたものといえば、財政危機と経済の低迷、そしてその政治的、社会的影響でした。ほとんどの銀行は、データの重要性を認識してはいるものの、経営を調べてみると、実際にはさほど重きを置いていないことは明らかです。データの取得・集計プロセスが目的にあっておらず、デリケートな経営報告を作成するために相当なデータ“クレンジング”が必要となるのはよくあることです。多くの銀行では、入力や報告で辻褃合せの調整をするといった対症的な方策に注力し、根本的な解決を図ろうとしてきませんでした。残念ながら、経営者は大なり小なり不完全または不正確、あるいは古いデータに基づいて意思決定を行うこととなっています。

その結果、どのようなことが生じるかについては予想に難くありません。銀行のパフォーマンスは保有するデータの完全性、整合性、適時性、正確性によって様々に制限されます。質の悪いデータによって、関連する運用やコンプライアンス上のコストが増大する一方で、価格設定、融資限度枠、資本配賦などがすべて不適切なものになってしまいます。オリバーワイマンの経験では、データの貧弱な管理と質によって銀行の利益は10%までも減少しています。

各国の監督当局は、データ、特にデータの質とそれに基づく意思決定力の貧弱さがリスクマネジメントの効果をどれほど制限したり妨げたりしているかについて大変興味を持つようになってきました。バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は、リスクデータ管理に関わるガバナンスと能力、データの収集方法、報告方法、遵守を確かにするための監督当局の役割などの分野を網羅する14の“原則”<sup>1</sup>を発表しました。外見上リスクデータにフォーカスしているようにも見えますが、それらの原則は、突き詰めると、銀行業務の全般にわたり質の高い情報に基づき、意思決定が適時的かつ整合的に行われるようにするためのものです。Exhibit 1に示すように、銀行運営全般にわたって広く、深い影響があるものと我々は考えています。

まず初めに、この原則はグローバルにシステム上重要な金融機関(G-SIBs)に指定されている銀行に適用され、2015年末までに順守されなければならないことになっています。そのために自己評価を実施し、是正計画を今年後半に策定することが期待されています。国内のシステム上重要な金融機関SIB(D-SIBs)にもやがて同様の要求がなされることになるでしょう。BCBSの文書はG-SIBsまたはD-SIBsへの指定から3年以内に順守することを求めています。より一般的に言えば、BCBS原則は、すでにデータの質を高めることを求めている国内の監督当局にとって、最小限の標準を与えるものになると期待されます。

## EXHIBIT 1: リスクデータの集計と報告に関する BCBS 原則の影響

原則	影響*
<b>ガバナンスとインフラ</b>	
1. ガバナンス	
2. データ構造とIT基盤	
<b>リスクデータ集計</b>	
3. 正確性と信頼性	
4. 完全性	
5. 適時性	
6. 適応性	
<b>リスク報告</b>	
7. 正確性	
8. 網羅性	
9. 明瞭性	
10. 頻度	
11. 配付	
<b>監督当局のレビュー、ツール、協力</b>	
12-14. 監督当局のテストとコンプライアンス	

- **プロセス** グループに亘るプロセスには、“最初から正しい”データ取得ルーティン、高度な自動化、妥当性の向上、財務データや報告との照合が必要」とされるでしょう。
- **データ管理**（例えば、グループや「本源的な情報」のデータ蓄積に亘るデータを定義する網羅的な分類法など）は拡張され、整合性を保って行われる必要があります。
- **データ構造** は“唯一の正しいデータのバージョン”を可能にし、時とともに変化する要求に合致するものでなければなりません。一次データ源、種々の銀行機能にまたがるデータ集積のポリシーや標準、自動化されたデータ供給などの鍵となる構成要素もまた同様に強化されなければなりません。
- **リスクエンジンは**、主に単発およびまとまったストレスシナリオのモデリングとテスト、より粒度の細かいデータ出力、より広い範囲のデータの集積と分析を可能にするために、より柔軟性を有することが必要とされるでしょう。
- **報告** は、適切な情報がそれを必要としている意思決定者に必要な時に提供されるように、臨機応変な統計解析とより広い範囲でリスクをカバーし配布できる仕組みを可能にするように拡張されねばならないでしょう。さらに、報告の仕組みは、様々なユーザーのグループや管轄範囲をサポートできるよう、柔軟かつスリムなものでなければなりません。
- **ガバナンス**（銀行全体に亘るリスクデータ管理とシステム構造のためのもの）は明確にされ、定着され、上位の経営者に対し説明責任を果たせるものとなる必要があります。さらに、妥当性評価や承認の統制は財務会計標準の水準にまで引き上げられねばなりません。全体を通して網羅的な文書化が必要とされています。

\* オリバーワイマン分析 – 影響は潜在的な向上、事業化、是正を考慮したものです。

多くの銀行では、現在のリスクデータの集計とリスク報告の体制は BCBS 標準の水準に遠く及ばない状況であり、相当に広範囲で大きな変革が求められます。これらの銀行にとっては、決められた時間内で原則に従うことは困難であることが分かるでしょう。また、それが達成できない場合、監督当局から何らかのペナルティーが課せられることになるでしょう。原則が至極妥当なものであるとすると、これに適合して進歩することに

失敗した銀行は、より質が高く迅速なデータに基づく情報戦略により進歩した意思決定の利を得られる他行に遅れをとることになるでしょう。このレポートにおいて、オリバーワイマンは、原則を順守するためだけにとどまらず、銀行の意思決定とパフォーマンスを改善する戦略的能力を構築するための3点プランを提言します。確かに厳しい課題ではありますが、優先度の高い課題であることに違いはありません<sup>2</sup>。

2 オリバーワイマンの最近のレポート“金融サービス業界の現状, 2013”を参照。業界における情報の重要性が議論されています。  
<http://www.oliverwyman.com/state-of-financial-services-2013.htm>

# 1. 自己評価

我々は、BCBS原則に適合するための準備評価を二段階のアプローチで行うことを提案します。まず、現在のキーデータの集計や報告の問題点を鑑みて、リスク管理の運用モデル（ポリシー、プロセス、システム）にわたって高いレベルで各々の原則を満足できる能力があるかを調べます。次に、現実目標の隔たりの大きさや範囲を詳細に把握するために、代表的なリスク管理プロセスを選択して徹底的に深く調査します。

原則1について考察します：

- **ガバナンス** – 銀行のリスクデータの集計能力とリスク報告の実践は、バーゼル委員会が定めた他の原則やガイダンスに沿った強いガバナンスに従わなければなりません。

リスクデータの管理、集計、報告の能力改善に誰が責任をもつべきでしょうか？ 答えが明確になっていることはあまりありません。リスクデータは、その性質上、共有資産です。トランザクションデータはフロント関連部門のシステムを起源とするものです。様々なデータソースから入力された顧客データベースは、フロント関連部門または管理・運営部門によって維持されています。同様に、リスクデータの出力はリスク管理部門以外でも利用されます。重要なデータの構成要素はしばしば財務部門とトレジャリー部門からの入力と比較して照合され、報告される必要があります。リスクに基づいた価格設定の一部分はフロント関連部門が担当します。リスク計量は各ビジネスの責任者や財務、トレジャリー部門を含む銀行全体に周知され

利用されています。ケーススタディ1に示すように、あるG-SIBがBCBS原則に対する予備的な自己評価の終了時に、我々はまさにこの問題について提言を行いました。

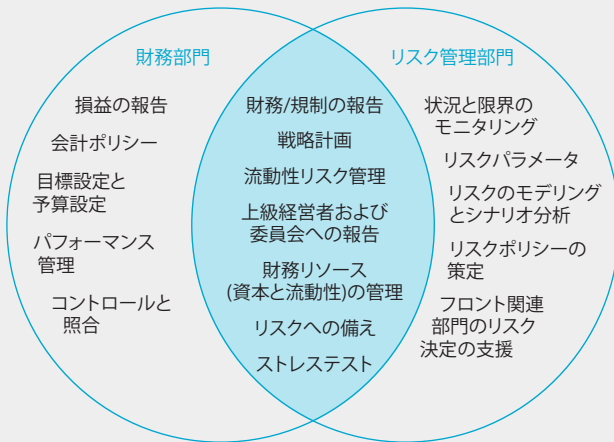
次に原則3と原則4について考えてみましょう：

- **正確性と信頼性** – 銀行は、通常時のみならず緊迫した状況/危機的な状況においても正確な報告ができるように、正確で信頼できるデータを生成できなければなりません。過失の確率を最小化するためにデータは大部分が自動化された仕組みで集計されるべきです。
- **完全性** – 銀行はグループの全体にわたって重要なリスクデータを取得し、集計できなければなりません。データは、商品、法人、資産タイプ、業界、地域、その他リスクのエクスポージャー、集中度、将来リスクを特定・報告可能なその他のグループに対して入手されなければなりません。

これらデータの正確性と信頼性の基準に適合するために、ほとんどの銀行は単に莫大な数のデータレコードや欠落したデータフィールドを修復しなければならないだけではありません。銀行は問題をより深く掘り下げてデータ品質にかかわる問題の根本的原因を特定する必要があります。問題は、典型的には、不十分な取得・保存システム、データ定義と参照データセットの不整合、人手によるプロセス、限られたモニタリングや不十分なインセンティブなどに由来しています。

# ケーススタディ 1: G-SIB の自己評価

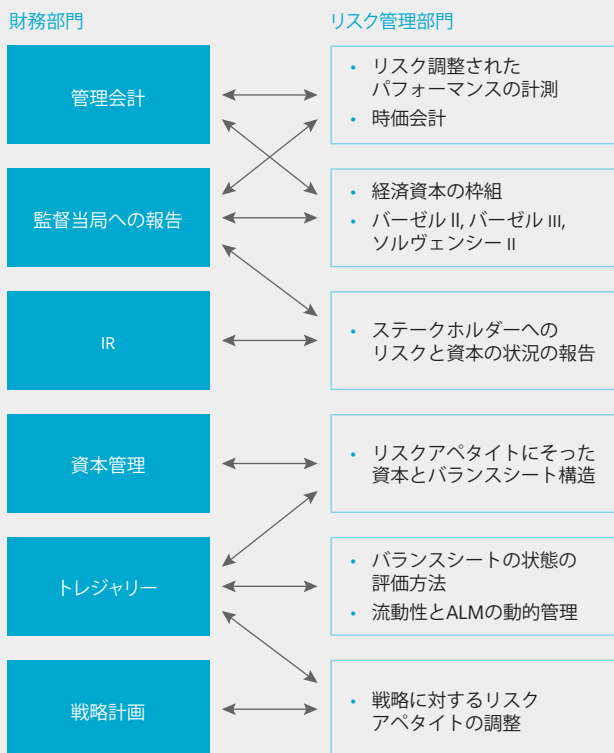
## リスク管理部門と財務部門の責任範囲



オリバーワイマンは、BCBS 原則の草案に対する G-SIB の自己評価をサポートしました。責任や相互依存関係の著しい重複が認められるリスク管理、財務、トレジャリー部門にまたがったプロセス、システム、データ、報告の横断的な調査です (図参照)。

我々は、部門内および部門間の問題を特定し、リスク管理プロセスについて選択的にいくつかの“深堀り”調査を実施しました。銀行に共通の二つの基本的な問題について発見がありました。一つは、設定されている仕組みは全体としては BCBS 原則に合致するようになっていましたが、多大な人の労力に依存していることで、漸く受け入れられるものであったに過ぎないということです。従って、現状に対する如何なる変更も、好まれず、支持されず、多大な運用上の調整で何とかしようとするようになるでしょう。

## データとプロセスの部門間の依存関係

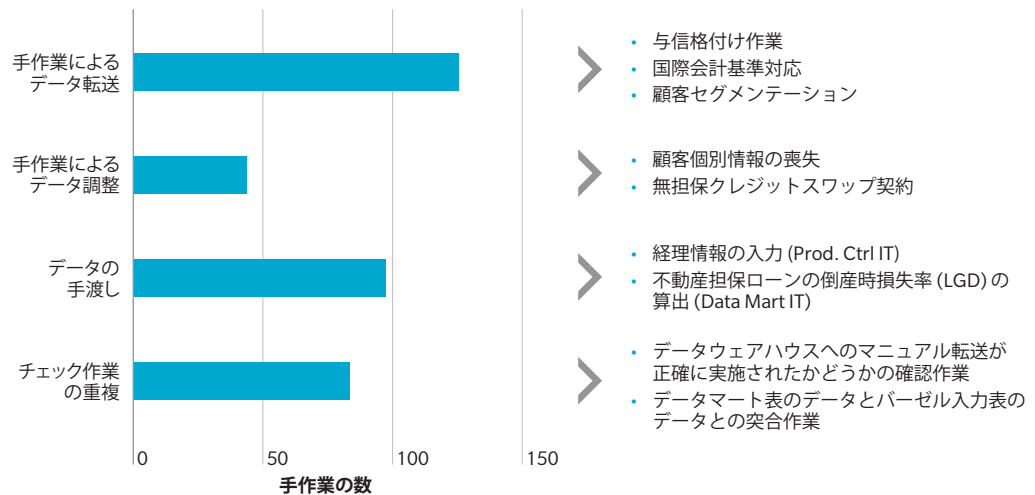


二つ目の発見は、商品、帳簿の階層、顧客 / 取引先 ID などの共通の参照データセットのためのデータ定義について、組織間で調整されておらず、銀行全体に亘るガバナンスが欠如していることです。実際、この問題がリスク管理、財務、トレジャリー部門だけにとどまらず、セールス関連部門や運営部門にまで及んでおり、これらの部門のプロセスやシステムが同じデータに依存しているにもかかわらずデータの定義は異なっていることがよくあります。データ定義が調整されていないことにより、ポリシー、プロセス、データ構造の標準が銀行内で異なることになり、さらには、部門間で戦略を摺合せたり、能力を一斉に向上させたりする仕事が複雑になってしまっています。

我々は顧客に対し、リスク管理、財務、トレジャリー部門に亘るデータに影響を及ぼすポリシー、設計、投資に関する意思決定を調整し、将来ビジネスに浸透するようなガバナンスの仕組みを設けるべきであると提言しました。我々はさらに、能力を向上させ、最重要課題となっているプロセスを解決する変革プログラムの設計について支援させて頂きました。

## EXHIBIT 2: しばしば悪いデータ品質の根本原因となる人手によるプロセス

### 重要統計 (月次)



例えば、Exhibit 2 に示すように、我々が担当したある事例においては、月次の一つのプロセスを実行するために、人手による作業工程が 300-400 あることが明らかになりました。もちろんこれはそのように設計されたものではありません。これらの人手による作業工程は、データと報告への要請が拡張され、それを支えるシステムやガバナンスの仕組みでは対応できなくなった結果なのです。データの問題が過剰なリスク資本賦課や多数の報告の誤り、運営コストの増大をもたらしていることは驚くには当たりません。

データの正確性の問題は、システムの問題であるだけでなく、インセンティブの問題であることがよくあります<sup>3</sup>。データを生成している人々 (例えば、支店の窓口担当、ローン担当者、トレーダー) は一般的に品質の悪いデータに

影響を受けることはほとんどありません。経営者にもデータの品質を確認しようとする明確な動機がありません。データ品質を改善する努力やコンプライアンスを動機付けるためには、粗悪なデータに課税するといった突飛なアイデアを広く導入するようなこともやむを得ないかもしれません。

企業全体にわたるリスクデータの管理、集計、報告が本質的に異なる性格のものであるとすると、改善に責任を持つ経営者には、必要な変革を牽引するための権限が与えられなければなりません。

上記の議論のように銀行が充足すべき 11 の原則 (14 ある原則のうち 3 つは監督当局に適用されるもの) のうちの 3 つに過ぎないことを考えると、必要とされる変革の大きさがより明確になってきます。

3 オリバー・ワイマンの観点による論文「データ品質：真実はそこにはない」参照。  
[http://www.oliverwyman.com/ow\\_data-quality-risk-management.htm](http://www.oliverwyman.com/ow_data-quality-risk-management.htm)

EXHIBIT 3: 選択した報告プロセスに対する深掘り評価の概要

PRINCIPLE	ASSESSMENT	PRINCIPLE	ASSESSMENT
COMPREHENSIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current</li> </ul>	COMPLETENESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current</li> <li>Be m</li> </ul>
CLARITY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current</li> </ul>	TIMELINESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current</li> <li>Cons</li> <li>crisis</li> <li>term</li> <li>reso</li> </ul>
FREQUENCY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cons</li> <li>crise</li> <li>woul</li> <li>and/</li> <li>Abili</li> </ul>	ADAPTABILITY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cons</li> <li>limit</li> <li>How</li> <li>time</li> </ul>
DISTRIBUTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Current</li> <li>to us</li> <li>reasc</li> </ul>	ACCURACY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proc</li> <li>Proc</li> <li>place</li> <li>Group</li> </ul>
		GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of comprehensive governance framework that spans entire data lifecycle</li> <li>Lack of consistent senior management oversight</li> <li>Documentation is incomplete and in some instances misaligned to actual process steps performed</li> <li>Overarching process controls not in place; each business unit has separate review and challenge procedures with weak sign-off</li> <li>Piece-meal capability improvement initiatives not sufficiently sponsored at the Group level and of limited efficacy</li> <li>Resourcing adequate for the current state,</li> </ul>
		DATA ARCHITECTURE AND IT STRUCTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of integrated data taxonomies, identifiers and definitions across business units/functions and up to the regulatory level. Data fields defined precisely in some areas, but not elsewhere</li> <li>Lack of integrated data architecture (data supplied from a number of architecturally different/independent systems). Leading to data inconsistencies and increased effort for data aggregation and validation</li> <li>Data ownership/responsibilities are defined at BU-level, performed to good standards</li> <li>Areas within Risk function do take ownership for their sub-processes, understand them sufficiently, perform them diligently, and initiate process improvement</li> <li>BU- and area-specific sign-off procedures and review and review and challenge procedures are in place, but lack of process-wide visibility as to their effectiveness</li> </ul>
		ACCURACY AND INTEGRITY	<ul style="list-style-type: none"> <li>Process-level escalation procedures not in place</li> <li>Data definitions iterative and often ambiguous (e.g. areas report different data than that asked for by the regulator as data definitions inconsistent)</li> <li>Golden sources of data designated and understood for most areas. However, these aren't consistent for different types of data (e.g. market risk and credit risk classify products differently)</li> <li>Process-wide reconciliation procedures not in place</li> <li>Data aggregation and report generation processes largely manual, with some lacking documentation and robust controls. Manual processes generally not scalable</li> <li>No process-wide metrics in place to monitor data accuracy</li> </ul>

銀行が現在まだ充足していない部分を幅広く概観した後は、選択した代表的なリスク管理プロセスに対する深く掘り下げた調査を行うべきでしょう。このアプローチによって、

現実と目標の隔たりを短期間で評価でき、さらにその概略調査によって再調整計画のための十分な事実認識が得られます (Exhibit 3 参照)。

## 2. ビジネス上の利点の特定

ほとんどの銀行は現在、必要なデータの  
入力、集計のための複雑なプロセス、システム、  
データ交換の仕組みを信頼して、リスク計量を  
ビジネスの意思決定のために利用しています。  
もしデータが不正確であれば、それに基づく  
意思決定は誤ったものになるでしょう。  
Exhibit 4 に示すように、リスクデータの  
質が悪いため、それを適用した業務の  
パフォーマンスが損なわれています。

その影響は合計で利益を ~5-10% 減少させる  
ものであると試算されます。銀行は、BCBS  
原則を順守すること、また厳密に要求されている  
以上のことを行うことで、運営コスト、損失率、  
資本賦課がどれほど減少し、収入がそのぐらい  
増加するのかを試算してみるべきでしょう。  
銀行は、BCBS 原則に従わなければならないの  
であれば、それからできるだけ多くの価値を  
引き出すように努めなければなりません。

### EXHIBIT 4: 貧弱なリスクデータ管理の利益への影響

#### ビジネス上の影響と収益機会の逸失

- リスクベースの価格付け
    - データの欠如による価格差別化の制約
    - 適正価格を上回る価格設定による  
売れ残りや低価格設定による  
逸失利益

➤ ~1%
- 貸出限度枠管理
    - 見かけの利用残高による不適切な  
限度枠設定や担保管理に伴う  
追加的なリスクテイクの障害

➤ ~1%
- マーケットセグメンテーション
    - リスク別の顧客の分類が不可能な  
ことによる非効率な営業推進と  
クロスセリング

➤ ~1%
- 資本の配賦
    - 誤ったデータによって部門や商品の  
収益性が不正確になり資本配賦が  
最適化できない

➤ ~1%
- 業績評価管理
    - 間違ったKPIによる不適切な  
インセンティブが誤った行動と  
ビジネス判断を招来

➤ N/M

#### ビジネス上の影響と収益機会の逸失

- リスクアセットの超過
    - データ問題に起因する  
リスクアセットの超過による資本  
コストの増加

➤ 1-2%
- コンプライアンス・リスク管理
    - 監督当局からのペナルティ、リスク  
防止のための強化策等のコスト、  
レピュテーションのダメージによる  
損害

➤ 1-4%
- オペレーションコスト
    - データの訂正、照合作業に携わる  
スタッフの機会費用

➤ <1%

出典：クライアントデータ，オリバーワイマン分析。計測されていないパフォーマンス管理の影響。



### 3. 戦略と具体化プラン

銀行は、BCBS原則に対する現在の能力を評価した後、リスクデータの管理、集計、報告を改善するための戦略を策定して準備を完了するようにすべきです。その戦略は、特定された問題や機会について言及し、すべてのステークホルダーのグループにわたるガバナンス、重要なプロセス、データ構造、システム、報告ツールの目標設計と具体化計画を含むものでなくてはなりません。ケーススタディ2に示すように、BCBS原則に対し野心的で戦略的な対応を考えている銀行もあります。

BCBS原則の広範な狙いを考慮すると、銀行は、目標を設計する際に、いくつかの仮定を設けなければならないでしょう。例えば、BCBS 239は、緊迫した状況や危機的な状況を何がもたらしているかを特定できない状況下においてもデータの適応力とデータが集計・報告される能力を求めています。リーマンショック以後の著しい市場の流動化のような状況です。ニューヨークのハリケーン

(サンディ)による被害やタイの洪水など最近の自然災害も当てはまるでしょうか?多くの銀行はこれらの事件に際して100%の機能を発揮することが出来なかつただけでなく、もたらされたリスクやビジネス上の影響に上手く対処することが出来ませんでした。個々の危機に対するコンテンツエンシージプランを策定するよりは、様々な状況に対応できる「脚本」を作成することをオリバーワイマンは銀行に提言しています。銀行は、過去に苛まれた、つぎのような重大な問題に直面することにもなるでしょう。それは、リスク管理や財務、トレジャリー部門間で、経営情報や報告について共通の考えを持たせたり、共通するデータ構造やプロセスにおいて共通の構成要素を用いたりするにはどのようにすればよいかということです。すなわち、銀行は、投資コストと価値創造の宿命的なトレードオフのバランスを取りながら、自分たちの戦略が柔軟で頑健なものであるかを確かめるために様々な角度から“ストレステスト”を行うべきなのです。

\* \* \*

銀行は、リスクデータの管理、集計、報告の能力向上、およびそれにより得られる意思決定とビジネスパフォーマンスの改善により、明らかな競争優位を手に入れることができます。監督当局の関心事が、特に緊迫した状況において、銀行が正確で、適時的で、網羅的なリスク報告に基づいて意思決定を行うにあることは明らかです。銀行は、BCBS原則を採用するにあたって、これまでの

コンプライアンス強化の単なる延長として捉えるのではなく、網羅的で戦略的なアプローチをとれば、多くの利益が得られるでしょう。結局、有効なデータ主導型の意思決定は、危機に際しての命綱であり、長期戦略の策定や日々の経営においても肝要なものなのです。実際、データがなぜこんなに長くアジェンダ(経営課題)とならなかったのだろう、と不思議に思うくらいです。

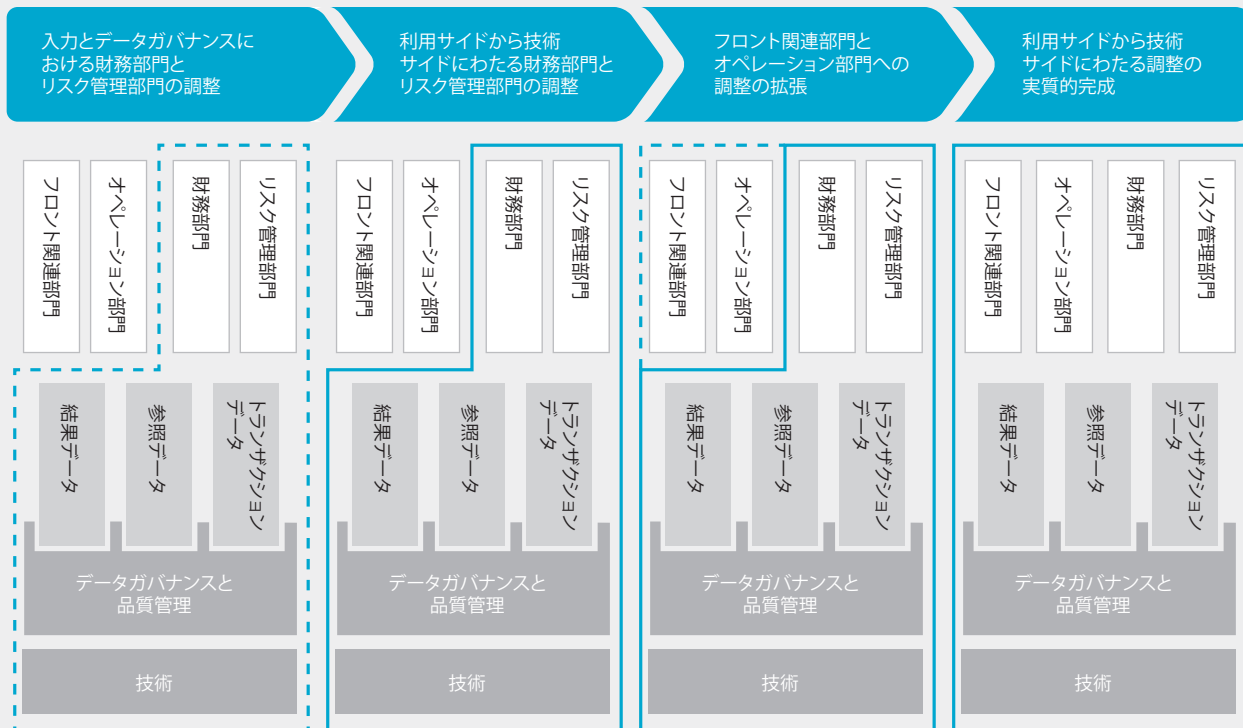
## ケーススタディ 2: G-SIB の戦略と計画

BCBS 原則に適合するために、著しい能力の向上が望まれます。これを念頭において、野心的な銀行は、単にコンプライアンスで自らを規制するというよりは、戦略的な観点で BCBS 原則に 대응しようとしており、組織全体の効率とスピードの実質的な改善を目指しています。その一例として、オリバーワイマンは、データとそれに関するプロセス、システム、アプリケーションソフトウェアが各業務を越えてどのように共有され統制されるのかを考え直すよう、顧客に提言しています。

特に大きな課題は、フロント関連部門やオペレーション部門だけでなくリスク管理、財務、トレジャリー部門に亘る

戦略と計画を調整することです。各部門はそれぞれの要求、問題、方向性を持っています。我々は、複数フェーズのアプローチ、つまり主要な部門間でデータのガバナンスと定義を調整することから始め、次第に、銀行全体に亘って、整合性のある（必ずしも共有している必要はない）データ構造や経営能力の向上が実現される方向に移行していくやり方の採用を、顧客に提言しています。

必ずしもすべての銀行が、最終的にこのような結論に至る再編に意欲を持っているとは限りませんが、銀行はこうしたアプローチを検討すべきであると、我々は考えています。



# APPENDIX A. 実効的なリスクデータ集計とリスク報告のための 14 カ条の BCBS 原則

## 全体的なガバナンスと基盤

1. ガバナンス	銀行のリスクデータの集計能力とリスク報告の実践は、バーゼル委員会が定めた他の原則やガイダンスに沿った強いガバナンスに従わなければなりません。
2. データ構造と IT 基盤	銀行は、他の原則にも適合しつつ、通常時のみならず、緊迫した状況や危機的な状況においてもリスクデータの集計能力とリスク報告の実践を完全にサポートするデータ構造と IT 基盤を設計、構築、維持しなければなりません。

## リスクデータ集計能力

3. 正確性と信頼性	銀行は、通常時のみならず緊迫した状況 / 危機的な状況においても正確な報告ができるように、正確で信頼できるデータを生成できなければなりません。過失の確率を最小化するためにデータは大部分が自動化された仕組みで集計されるべきです。
4. 完全性	銀行はあらゆる取引グループにわたってリスクデータの材料を取得し、集計できなければなりません。データは、商品、法人、資産タイプ、業界、地域、その他リスクのエクスポージャー、集中度、将来リスクを特定・報告可能なその他のグループに対して入手されなければなりません。
5. 適時性	銀行は、正確性、信頼性、完全性、適応性にも適合しつつ、リスクデータを適時的に生成、集計、更新できなければなりません。タイミングの正確さは、銀行の全体的なリスクプロファイルへの影響度だけでなく、計測されたリスクの本質的で潜在的なボラティリティに依存します。この適時性は、通常時および緊迫した状況下、危機的な状況下のリスク管理報告のために銀行が定めた頻度の要請に合致していなければなりません。
6. 適応性	銀行は、危機状況下や社内的な変更、監督当局からの質問など様々な管理報告の要請に必要な応じて臨機応変に応じるようにリスクデータを生成しなければなりません。

## リスク報告の実践

7. 正確性	リスク管理報告は、集計されたリスクデータの内容を正しく正確に伝え、リスクを過不足なく反映したものでなくてはなりません。報告は比較調整され、正当化されたものでなくてはならない。
8. 網羅性	リスク管理報告は、組織内のすべての重要なリスク分野を網羅していなければなりません。これらの報告の深さと範囲は、受け取り手の要求のみならず、銀行運営とリスクプロファイルのサイズと複雑さに整合したものでなければなりません。
9. 明瞭性	リスク管理報告は、情報を明確かつ簡潔に伝えるものでなければなりません。報告は、情報に基づく意思決定を促進するに足る網羅性を具備し、かつ、理解しやすいものでなければなりません。報告は、リスクデータ・分析・解釈と定性的な説明の適切なバランスを有するものでなくてはなりません。
10. 頻度	取締役会と上級経営者（または適切な他の受け取り手）は、リスク管理報告の作成と配布の頻度を定めなければなりません。その頻度は、銀行全体にわたる健全なリスク管理と実効的かつ効率的な意思決定への寄与の観点からの報告の重要度だけでなく、受け取り手の要求、リスク報告の性質、リスクの変化の速さが反映されたものである必要があります。危機的な状況下においては、報告の頻度は増やさなければなりません。
11. 配付	リスク管理報告は、関係部署に配布されなければならないが、受け取り手の要求にあった意味のある情報を含んでいなければいけません。一方で機密性は維持されていなければいけません。

## リスクデータ集計能力

12. レビュー	監督当局は上記 11 カ条の原則にそって銀行のコンプライアンスのレビューと評価を定期的に行わなければなりません。
13. 是正措置と 監督上の措置	監督当局は、リスクデータ集計能力とリスク報告の実践における欠点について言及し、実効的で適時的な是正を銀行に求めるための適切なツールとリソースを保有して、使用しなければなりません。監督当局は、ピラー 2 を含む様々なツールを使用できるようにしなければなりません。
14. ホーム / ホストの協力	監督当局は、原則の監督とレビュー、また必要ならば是正行動の実装において、管轄が異なる他の監督当局と協力しなければなりません。

オリバー・ワイマンは、戦略、オペレーション、リスク管理、組織変革およびリーダーシップ開発に特化した専門性と深い業界知識を有する業界屈指の国際経営コンサルティング・ファームです。

より詳細な情報に関しては、[info-FS@oliverwyman.com](mailto:info-FS@oliverwyman.com)まで電子メールでご連絡いただくか、下記のいずれかのオフィスまでお電話ください。

東京オフィス

+81 3 3500 4960

アジア・パシフィック

+65 6510 9700

ヨーロッパ・中東・アフリカ

+44 20 7333 8333

米州

+1 212 541 8100

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Copyright © 2013 Oliver Wyman. All rights reserved.

本報告書の全部又は一部を当社の書面による許可なく複製し、又は頒布することはできません。また、当社は、本報告書の複製又は頒布に起因してなされた第三者の行為について、一切の責任を負いません。

本報告書に記載された情報及び意見は、その作成者によって提供されたものです。

本報告書は、金融機関がその戦略をどのように実行すべきかに関し、特定の金融機関向けに個別の専門的なアドバイスを提供するものではありません。また、本報告書は、投資に、関するアドバイスを提供するものではなく、そのようなアドバイスを得ることを目的として、あるいは専門の会計士、税理士、弁護士、ファイナンシャル・アドバイザー等に対する相談に代わるものとして、依拠されるべきものではありません。当社は、信頼に足る幅広い最新の情報及び分析結果を利用することに最大限の努力を払っておりますが、本報告書で提供されている一切の情報について、明示的か黙示的にかかわらず、いかなる意味においても保証する責任を負うものではありません。また、当社は、本報告書に記載された情報又は結論を更新すべきいかなる責任も負うものではありません。当社は、本報告書又は本報告書内で言及されている報告書その他の情報源に含まれる情報に基づいてなされた作為又は不作為から生じた損害のほか、間接損害、特別損害などについて、当社が当該損害の発生の可能性を告げられていたかどうかにかかわらず、何ら責任を負うものではありません。

本報告書を当社の書面による同意なく販売することはできません。