



オペレーショナル・リスク管理高度化への取り組み

2008年 7月 18日

株式会社 滋賀銀行

業務統轄部

本日の内容

1. 高度化の狙いと取組状況

- 1.1. オペレーショナル・リスク管理の高度化の狙い
- 1.2. これまでのオペレーショナル・リスク管理の高度化の取組状況

2. 組織・体制の構築

- 2.1. 当行全体のリスク管理態勢
- 2.2. オペレーショナル・リスク管理態勢

3. 顕現化したリスクの管理

- 3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集
- 3.2. オペレーショナル・リスク損失データの活用
- 3.3. 内部監査部門による損失データ収集体制の監査

4. 潜在的なリスクの管理

- 4.1. RC SAの導入・展開
- 4.2. RC SAの実施手順
- 4.3. RC SAによる改善要否の判断
- 4.4. RC SAの定期・随時更新
- 4.5. 内部監査部門によるRC SA実施状況の監査

5. PDCAサイクルの構築

- 5.1. 要改善事項のフォローアップ
- 5.2. 営業店におけるRC SAの取組み

6. 現時点の評価

- 6.1. 経営陣の評価
- 6.2. 本部各部、営業店の評価
- 6.3. 今後の課題

1. 高度化の狙いと取組状況

1.1. オペレーショナル・リスク管理の高度化の狙い

1.2. これまでのオペレーショナル・リスク管理の 高度化の取組状況

1.1. オペレーショナル・リスク管理の高度化の狙い

「自己責任」経営の貫徹

リスク管理を経営の根幹に位置づけ、新たなリスク管理高度化手法に挑戦

リスク管理の高度化による企業価値の向上

リスクに見合った最適業務フロー、人・物・金の資本配賦に努め、内部管理態勢の充実に積極的に取り組む

銀行の社会的責任の増大

犯罪収益移転防止法・個人情報保護法

偽造・盗難カードへの対応

法令遵守・顧客保護

大規模地震や災害への対応

リスクの多様化・複雑化

業務のIT化・集中化

リスク商品等取扱業務の多様化

リスク管理高度化の必要性

リスク感応度を高める

● 顕現化したリスクだけでなく、潜在的なリスクに対しても適切な対応を行うことが必要。

危機管理

● 銀行全体のオペリスクを横断的に把握、評価、比較できる共通の尺度や態勢整備が必要。

発生規模・頻度の緩和

オペリスク管理態勢の充実

リスク管理プロセスの再構築

- ・オペリスクの認識、評価、監視、制御/削減
- ・RCSAの実施とリスクの評価
- ・リスクの削減/コントロールと事務コストのバランス

損失データの収集・分析

- ・損失データの収集、分析による改善実施

リスク管理体制・管理環境の整備

- ・リスク統轄部署、オペリスク管理部署、リスク所管部の役割・責任の明確化
- ・オペリスク管理規程等の制定・改定
- ・内部監査体制の確立

1.2. これまでのオペレーショナル・リスク管理の高度化の取組状況

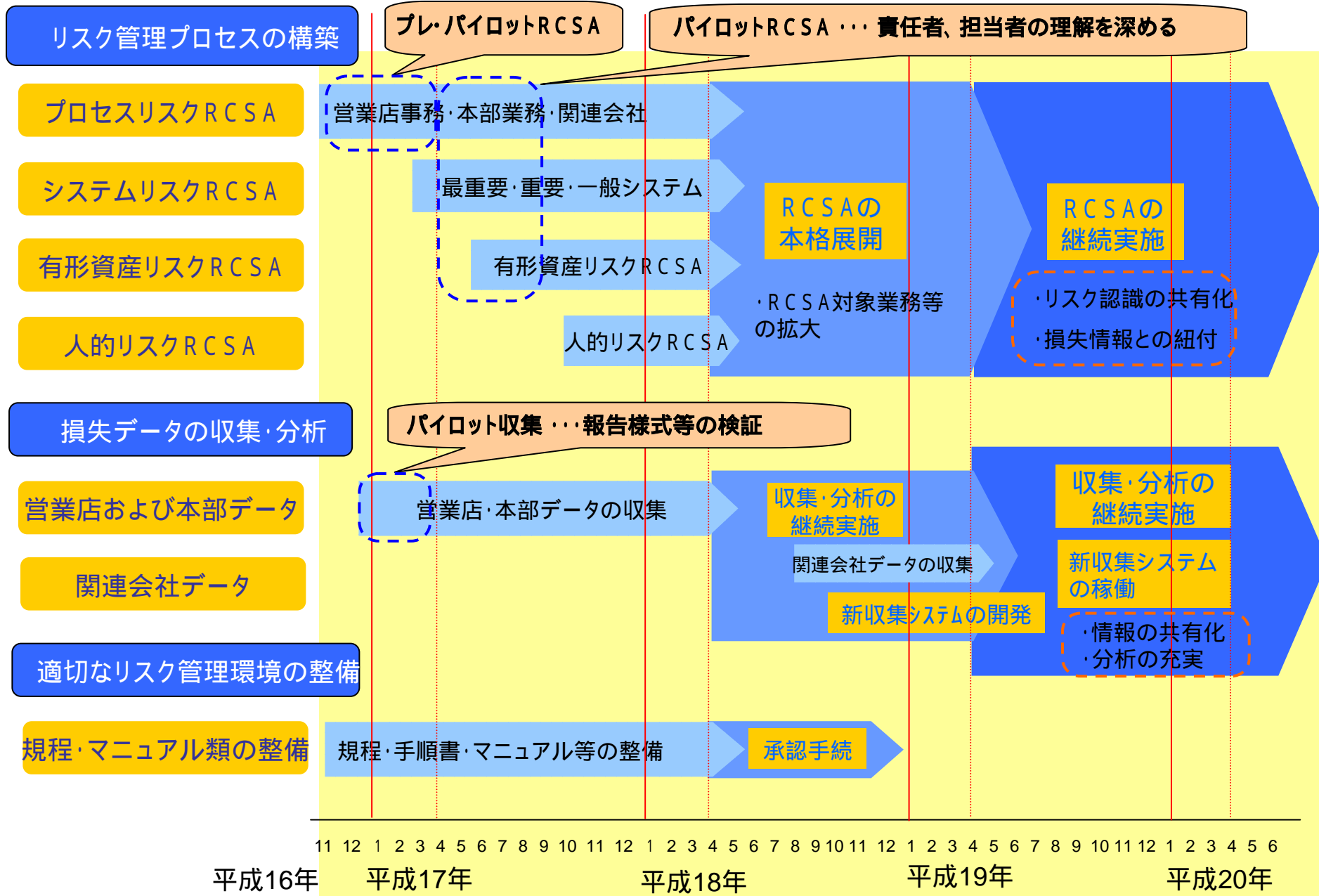
「粗利益配分手法」承認申請までの取組み

- 平成16年11月 監査法人のコンサルティングを受けて、オペレーショナル・リスク管理の高度化への取組みをスタート。
- 平成17年04月 「損失データ」の収集と、潜在リスクの管理手法として「RCSA」の展開を開始。
- 平成17年07月 「業務統轄部」発足。(事務システム部 業務統轄部、システム部)
- 従来の事務管理部門に投資信託、生損保国債等の金融商品や公金業務等を加え、事務リスクを一元管理する体制へ。
- 平成18年06月 オペレーショナル・リスク管理規程等制定および改定。
- 平成18年07月 第一回「セルフアセスメント・アンケート」提出。
- 平成18年09月 オペレーショナル・リスク管理体制に関する内部監査実施。
- 平成18年10月 オペレーショナル・リスク損失データ収集システム化開発着手。(苦情・トラブル報告のシステム化含む)
- 平成18年12月 第二回「セルフアセスメント・アンケート」提出。
- 平成19年03月 オペレーショナル・リスク管理「粗利益配分手法」承認申請。

承認申請以降の取組み

- 平成19年04月 「損失データ」の収集・分析の継続実施、「RCSA」の継続実施(半期ごとに見直し・再評価を実施)。
- 平成19年08月 オペレーショナル・リスク損失データ収集システム稼働。(苦情・トラブル等報告のシステム化含む)
- 平成19年09月 オペレーショナル・リスク管理体制に関する内部監査実施。
- 平成19年10月 以降、「損失データ」収集・分析と「RCSA」を継続的に実施。半期毎に取組状況をALM委員会へ報告。
- ⋮
- 平成20年04月
- ⋮

1.2. これまでのオペレーショナル・リスク管理の高度化の取組状況



2. 組織・体制の構築

2.1. 当行全体のリスク管理態勢

2.2. オペレーショナル・リスク管理態勢

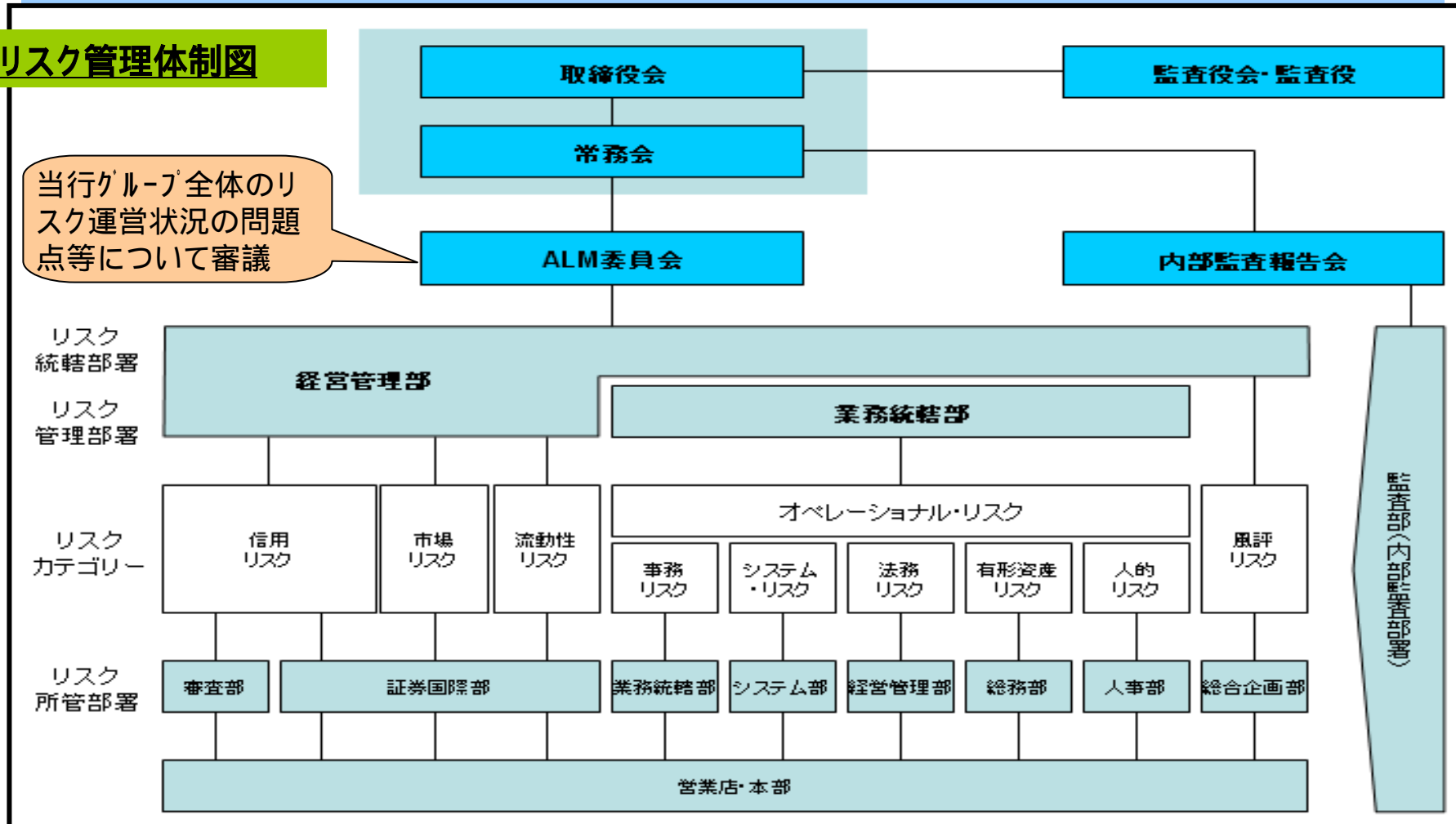
2.1. 当行全体のリスク管理態勢

リスク管理体制の概要

ALM委員会で、すべてのリスクの状況把握、問題点等について審議
 ALM委員会の下に、経営管理部が各リスクを統轄管理

リスク管理体制図

当行グループ全体のリスク運営状況の問題点等について審議

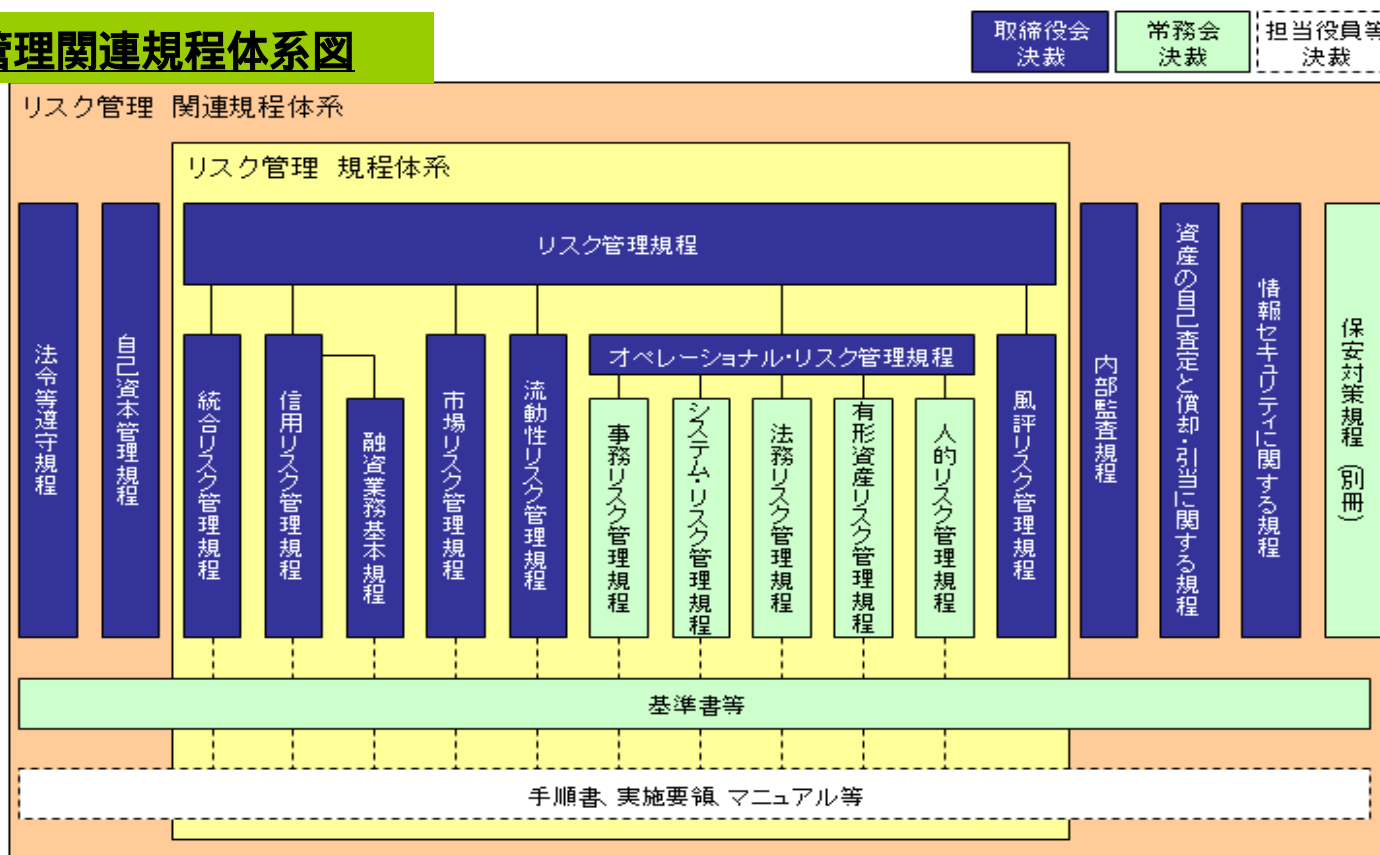


2.1. 当行全体のリスク管理態勢

規程体系の概要

取締役会にて、「リスク管理規程」を制定、「リスク管理方針」を決定(半期毎)
各リスクの定義、 リスク所管部の役割と責任、 リスク管理方法、 内部監査の実施等
各種リスクの管理体制を詳細に定めたリスクカテゴリー毎のリスク管理規程を制定

リスク管理関連規程体系図



2.2. オペレーショナル・リスク管理態勢

オペレーショナル・リスク管理体制

オペレーショナル・リスクの定義

「銀行の業務の過程、役職員(パートタイマー、派遣社員等を含む)の活動、もしくはシステムが不適切であること又は外生的な事象により、当行が損失を被るリスク」と定義。

5つのカテゴリー

事務リスク、 システムリスク、 法務リスク、 有形資産リスク、 人的リスク

オペレーショナル・リスクは、業務統轄部が一元的に管理する体制()

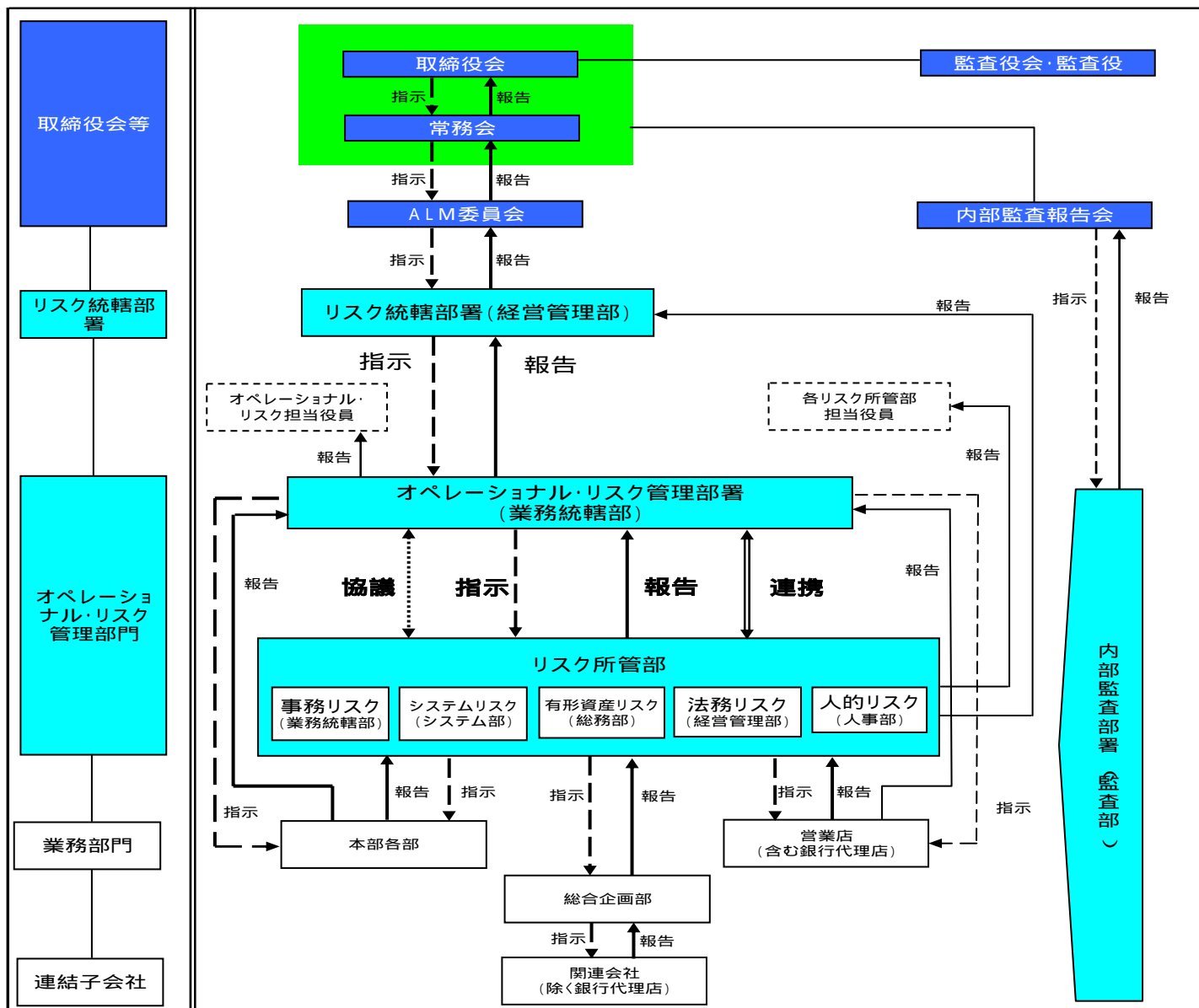
()事務リスク,業務リスクのウェイトが大きいことや,より現場に近い部署で管理することのメリット

リスク所管部がより専門的な立場で各リスクを管理

リスク統轄部署	経営管理部	・銀行全体のリスク統轄部署 ・ALM委員会事務局 ・オペリスク相当額の算出
オペリスク管理部署	業務統轄部	・オペリスクの管理部署 ・オペリスクワーキング事務局
リスク所管部	業務統轄部	・事務リスクの所管部署() ()事務リスク、金融商品に係るリスク、および情報の管理
	システム部	・システムリスクの所管部署
	経営管理部	・法務リスクの所管部署
	総務部	・有形資産リスクの所管部署
	人事部	・人的リスクの所管部署

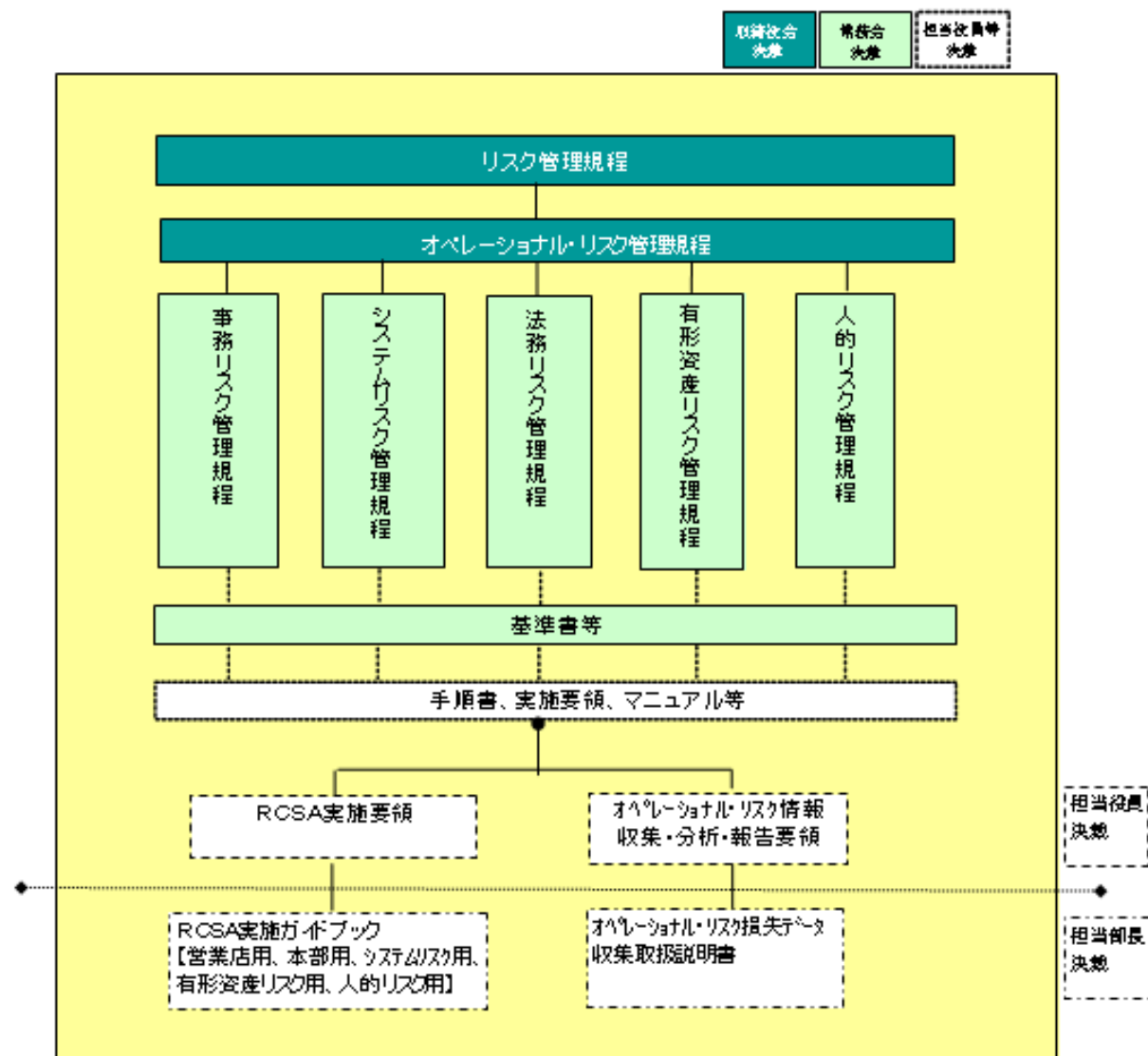
2.2. オペレーショナル・リスク管理態勢

オペレーショナル・リスク管理体制図(参考)



2.2. オペレーショナル・リスク管理態勢

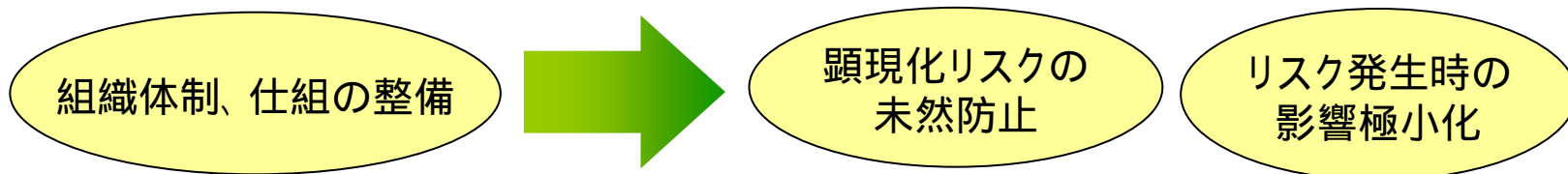
オペレーショナル・リスク管理規程体系図(参考)



2.2. オペレーショナル・リスク管理態勢

オペレーショナル・リスクの管理方針

オペレーショナル・リスクは、業務運営を行っていく上で可能な限り回避すべきリスク。



オペレーショナル・リスクの管理手続き

「顕現化したリスクの管理」

オペリスク情報(事故データ等)の収集・分析を行い、再発防止策を講じる。
リスクの制御、移転、回避

「潜在するリスクの管理」

定期的にRCSA(Risk and Control Self - Assessment)を実施し、リスクを評価し、未然防止策を講じる。

「PDCAサイクルの確立」

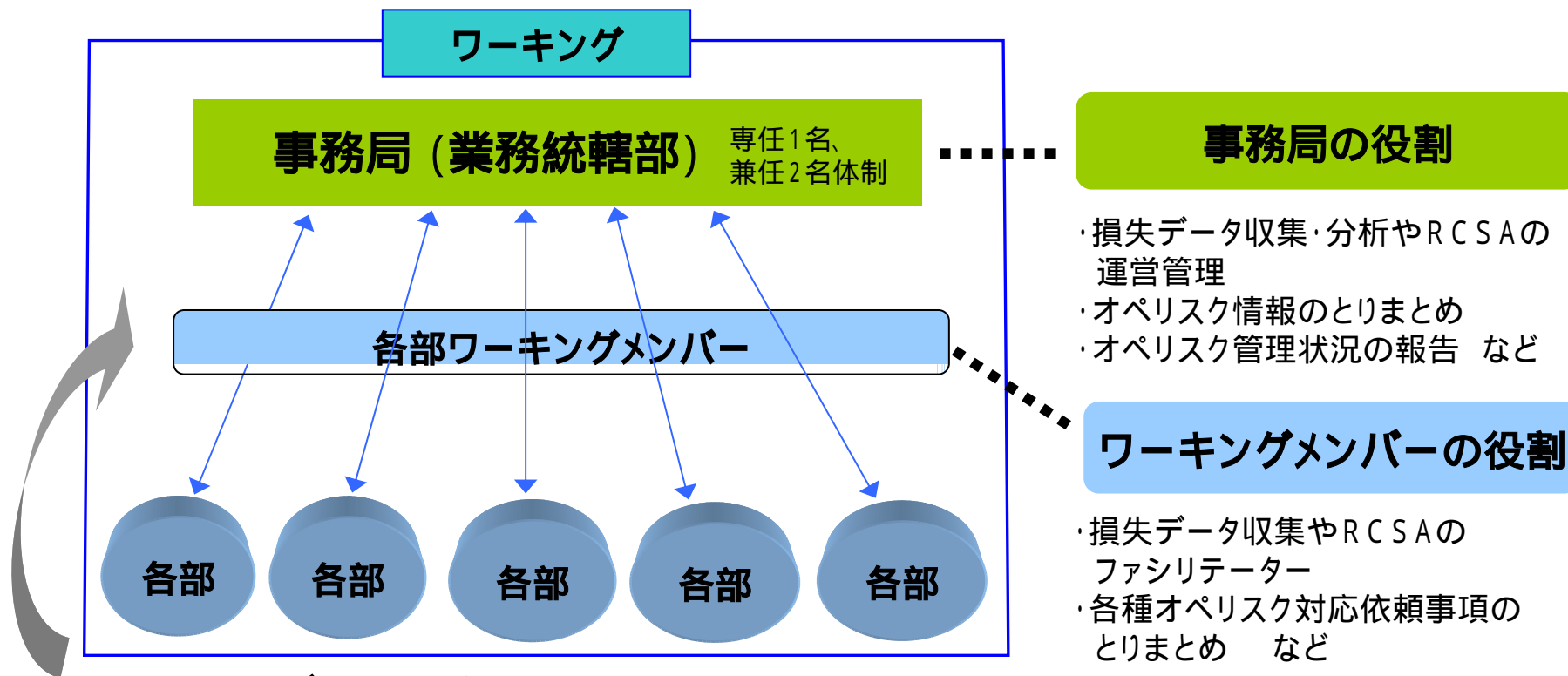
リスク管理の実効性を高めるため、
を継続的に実施し、PDCAサイクルを

2.2. オペレーショナル・リスク管理態勢

実務レベルの連携

<オペリスク対応検討ワーキングの機能>

平成16年11月の取組開始時から承認申請まで ⇨ 実務レベルの作業を実施
承認申請後 ⇨ ノウハウの共有化、管理体制の協議、検討。



主要メンバーの確保

・各部・・・実務責任者(課長クラス)。(リスク管理にかかわりの深い人)

人材育成

・各部では、実務責任者の他にオペリスク対応の実務担当者を配置し、人材育成を図っている。

3. 顕現化したリスクの管理

3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集

3.2. オペレーショナル・リスク損失データの活用

3.3. 内部監査部門による損失データ収集体制の監査

3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集

概要

オペレーショナル・リスク損失の定義

- バーゼル のオペレーショナル・リスク損失の概念を基に、独自に区分
- ・ 直接損失(事故金額、法的費用、システム対応費用、修繕費、再作成費用等)
 - ・ 間接損失(対応人件費、第三者への追加的支払、諸経費等) など、
- 約25種類に区分

損失データの報告・登録基準

オペリスク損失事象()の結果として生じたあらゆる損失(費用)を損失データとして収集
その他、ニアミス事象も収集、実損は発生していない軽微な事務ミスまで広く収集

内部不正、 外部不正
労務慣行・職場の安全
顧客,商品,取引慣行
有形資産に対する損傷
システム障害、 プロセス管理

3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集

概要

収集方法

「損失費用管理票」を制定し、業務統轄部で情報を一元管理する体制を構築。
オペリスク事象が顕現化したときに、迅速な報告により情報の共有化が図られることが重要。



18/10月にはシステム開発に着手し、19/8月より、データをシステム登録してファイルベースで収集・管理を行う体制とした。

「損失費用管理票」作成(例)

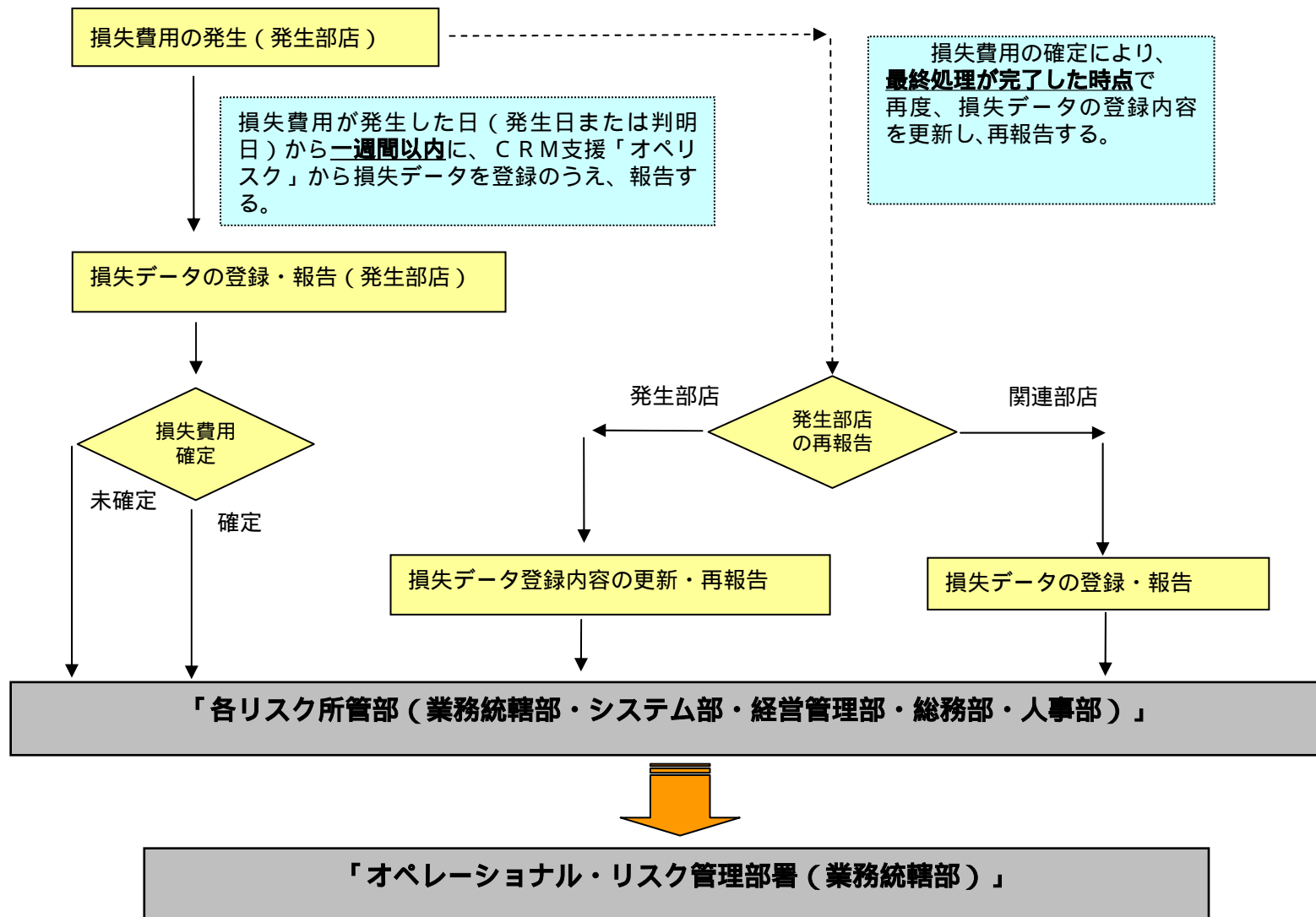
事務ミス、事務事故を惹起し、その事後対応を要した場合。

事務ミス、説明不足・知識不足が原因でトラブルが発生し、その処理対応を要した場合。

不適切な業務遂行により損失が発生した場合。

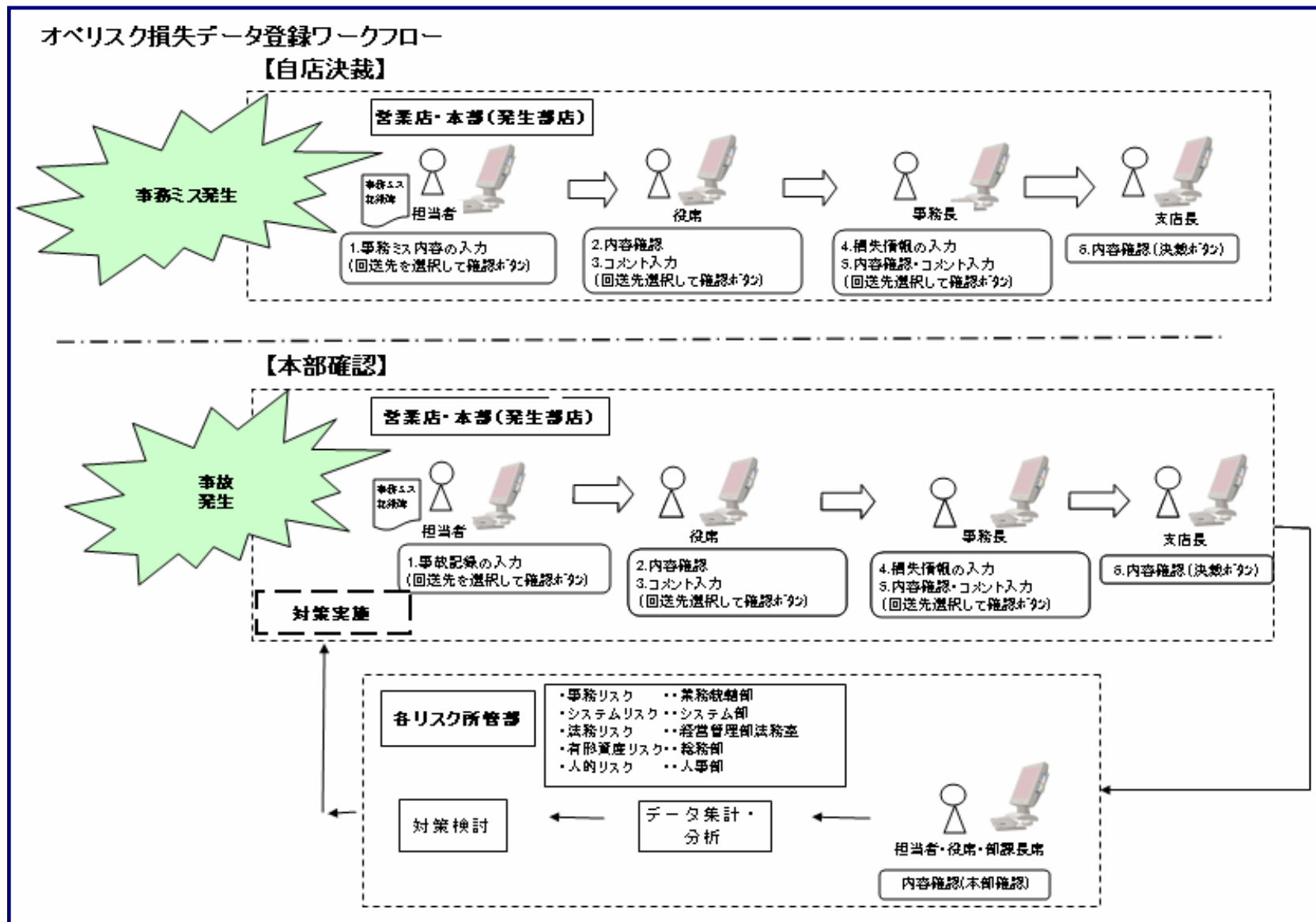
3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集

オペレーショナル・リスク損失データ報告の流れ



3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集

損失データ登録イメージ (参考)



3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集

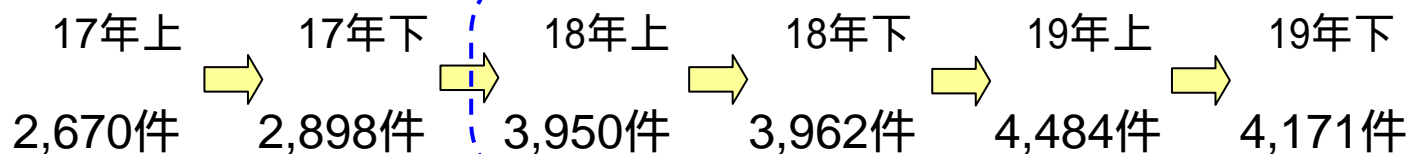
損失データの報告促進

全体会議での指示徹底

臨店事務指導班による指導項目として取り上げ

オペリスク事務局でのモニタリング強化

登録件数推移



店舗表彰への組み込み

業績表彰への組み込み

- (1) 「異例取引の期限内報告」・・・重要なオペリスク損失データの報告遅延は持ち点減点
- (2) 「損失データの報告比率」・・・取消件数に対する損失データの報告割合を仕振評価

3.1. オペレーショナル・リスク損失データの収集

登録情報

「オペレーショナル・リスク」を5つのリスクに分類し、各リスク所管部に報告する。

【オペレーショナル・リスク】

事務リスク
【業務統轄部】

システムリスク
【システム部】

法務リスク
【経営管理部】

有形資産リスク
【総務部】

人的リスク
【人事部】

主な登録項目

項目	内容
日時	報告日、発生日、判明日、対応完了日
事象内容	発生店、発生場所、発生業務
	判明ルート、処理工程(大分類、中分類)
関係者情報	発生者、検証者
事象概要	事故内容、対応概要など
	事故原因、再発防止策、上席コメント
損失情報	職位別対応人数、対応時間
	損失金額(直接・間接)、回収金額
	バーゼル 区分、他のリスク(信用、市場)との重複の有無

対応時間を入力すると
システムが対応人件費
を自動計算

損失データの分析

金額階層別の件数・金額
BIS業務区分、損失事象の種類別ネット損失額
発生場所別
発生要因別
損失金額上位
各リスクカテゴリー別の発生状況

規模・頻度の大きい損失事象から改善策を立てていく

経営陣への報告事項

半期ごとに損失データの集計を行い、上記切り口により分析した結果を経営陣(ALM委員会)に報告

効果

従来個別事象の対応に止まっていたが、銀行全体のリスク状況の把握が可能
全体事象のリスクを明らかにし、経営に報告することにより、指示が迅速に行き渡る

損失データ収集体制の管理体制に関する定期監査(主な項目)

損失データの収集

損失データ定義の網羅性

損失データの収集方法の明記と周知・徹底

損失データの収集実績

損失データの分析・報告

収集された損失データの管理・分析

(オペリスク所管部、オペリスク管理部署およびリスク統轄部署等の活動状況)

収集された損失データの報告

損失データ報告・登録状況のモニタリング

上記についての整備・運用状況および指摘事項の改善状況等を監査

4. 潜在的なリスクの管理

4.1. RC SAの導入・展開

4.2. RC SAの実施手順

4.3. RC SAによる改善要否の判断

4.4. RC SAの定期・随時更新

4.5. 内部監査部門によるRC SA実施状況の監査

パイロット・プロジェクト

目的

- 第1ステップ・・・「プレ・パイロットRCSA」
 - ・作成したガイドブックに基づき、一業務をテスト的に実施
- 第2ステップ・・・「パイロットRCSA」
 - ・RCSAに対する理解、レベルの均一化、マニュアル及び方法論の再確認

取組課題	実施部署	実施内容
営業店事務RCSA	業務統轄部	事務事故報告書等を分析のうえ、リスクの大きい10事務()を抽出し、パイロットRCSAを実施 融資、預金、振込(口座振替含む)、取立為替、現金出納、渉外集金、自動機、外国送金、外国為替、外貨預金
本部業務RCSA	本部各部	各部各グループ単位に業務を棚卸し、リスクの観点から整理したうえ、リスクの大きい業務を対象にパイロットRCSAを実施 44グループ/61業務で実施 毎月、RCSA実施説明会と評価シートレビュー会を開催
システムリスクRCSA	システム部	勘定系システムをパイロットRCSAの対象として実施
有形資産リスクRCSA	総務部	総務部所管の建物及び付属設備(什器を含む)車両についてパイロットRCSAを実施

全業務への展開

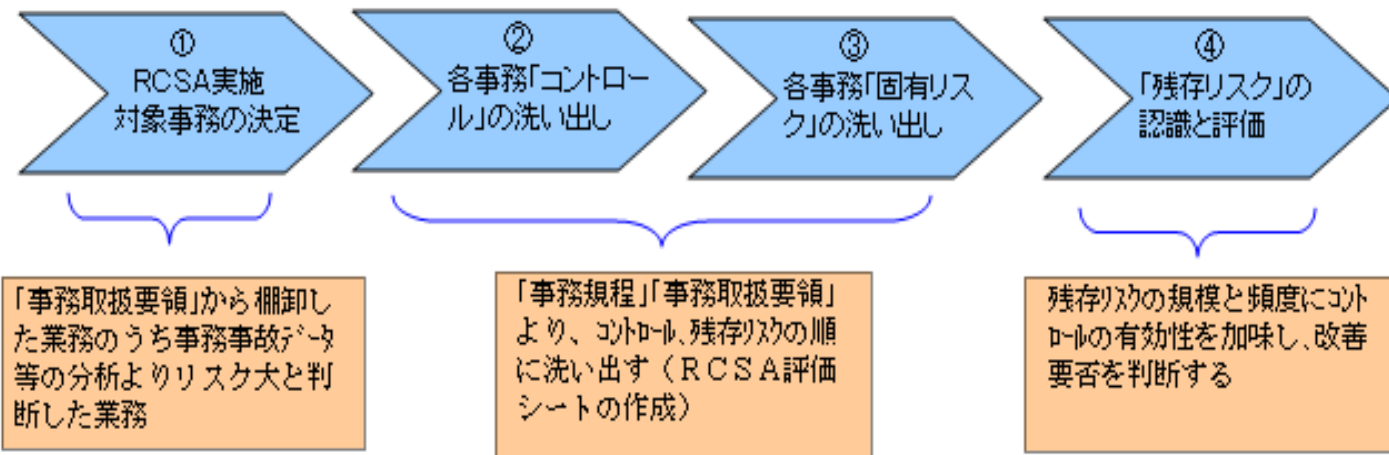
業務プロセス数やチェック項目数など、RCSAの種類により集計の仕方は異なる。

RCSAの種類		RCSA実施部署	実施件数	実施内容等
事務リスク	営業店事務	業務統轄部他	1,210	事務取扱要領から棚卸した業務のうち事務事故データ等の分析よりリスク大と判断した業務について実施。実施部署は業務統轄部の他、一部、証券国際部でも実施
	本部業務	本部各部	710	棚卸業務プロセス数1135件の63%にあたる710件で実施
	関連会社	各関連会社(11社)	981	関連会社11社合計の棚卸業務プロセス数1176件に対し、83%について実施
システムリスク		システム部	302	勘定系システム等重要な10システムの 災害及び破壊行為、機器・設備等の故障、過失による停止・誤動作、内部、外部の不正行為、外部委託、個人情報等、システム開発上のリスクに関して、2957件のチェック項目でコントロールの実施状況を把握。うち302件について残存リスクを評価
有形資産リスク		総務部	796	建物及び建物付属設備(建物内の什器備品を含む)と車両について実施。リスク事象は 地震、雷、火事、風水害、雪害、テロ、強盗、交通事故等について評価
人的リスク		人事部	26	労務慣行及び職場の安全関係 行員の不法行為による使用者責任 人員不足等の人事管理の項目について実施

4.2.RCSAの実施手順

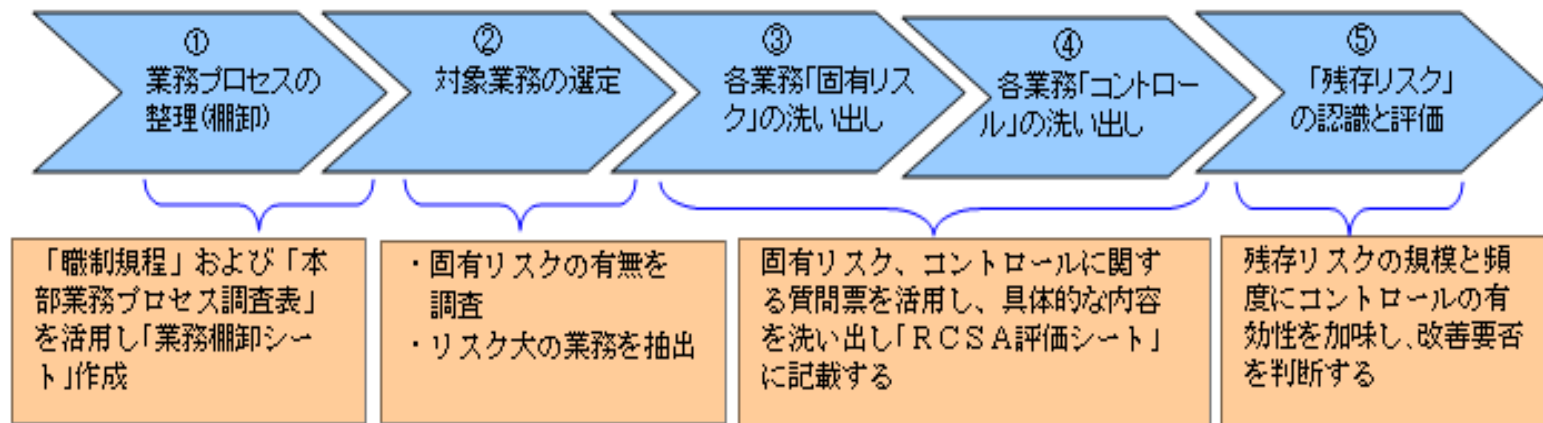
営業店事務RCSA

【営業店事務RCSA】



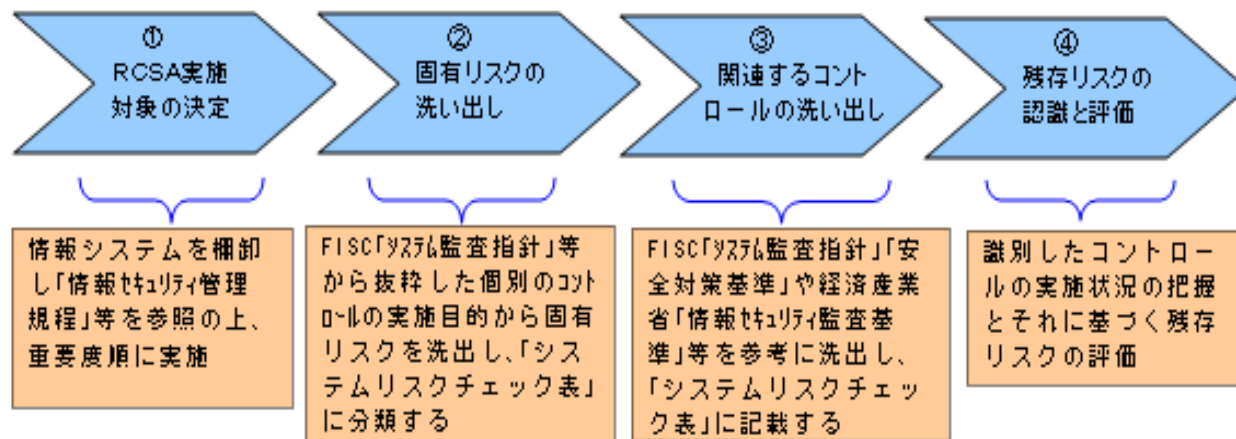
本部業務RCSA

【本部業務RCSA】

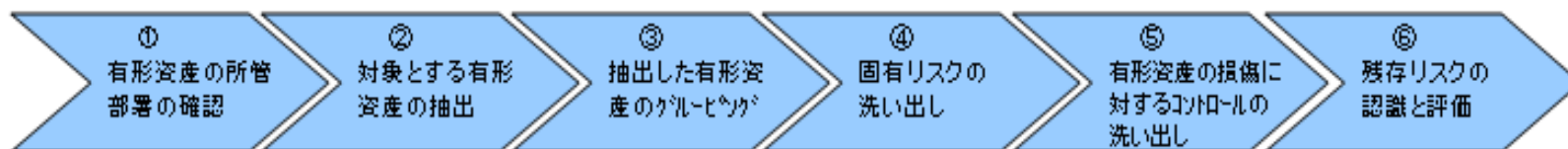


特定リスクRCSA

【システムリスクRCSA】



【有形資産リスクRCSA】

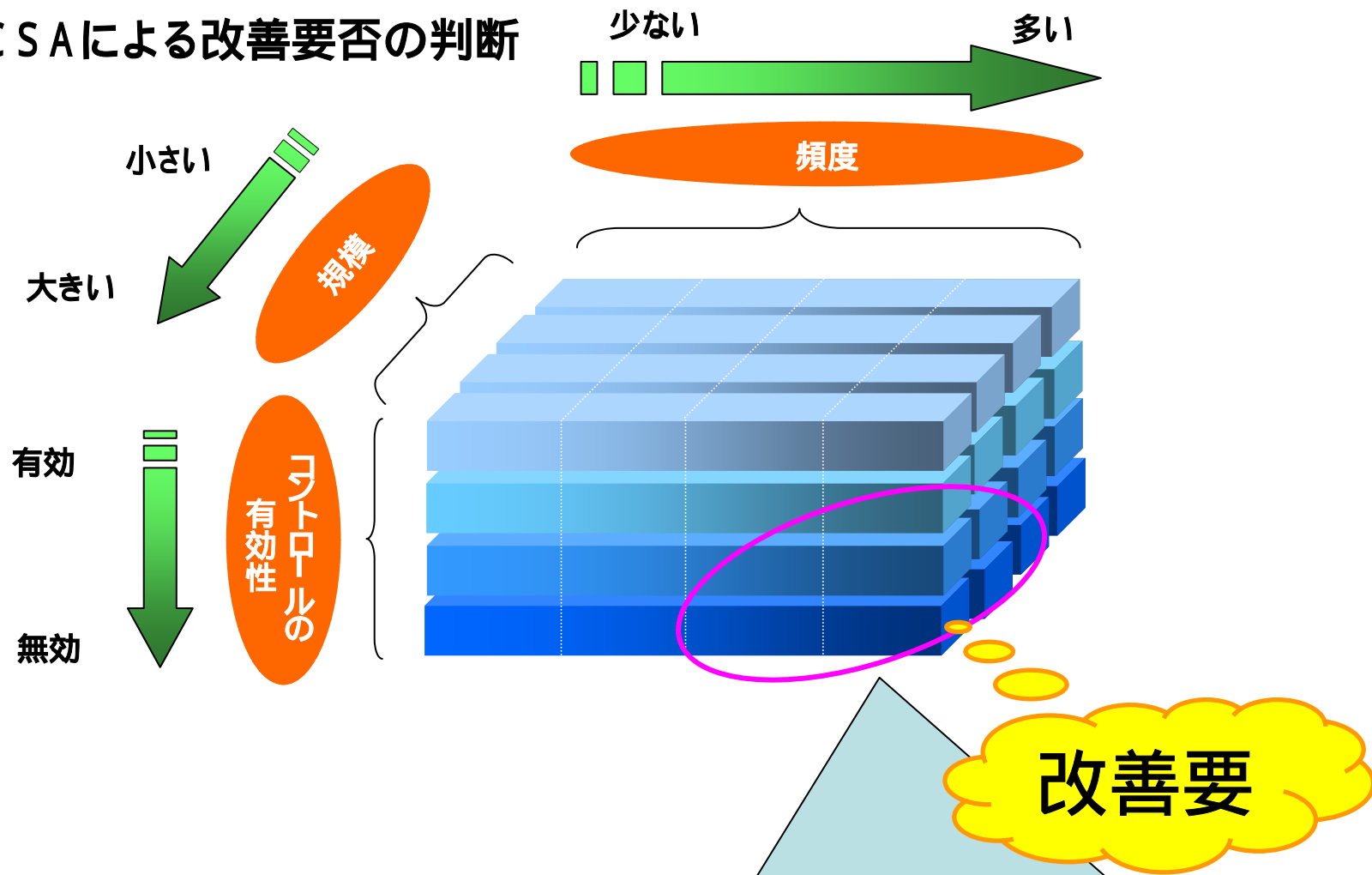


【人的リスクRCSA】



4.3. RCSAによる改善要否の判断

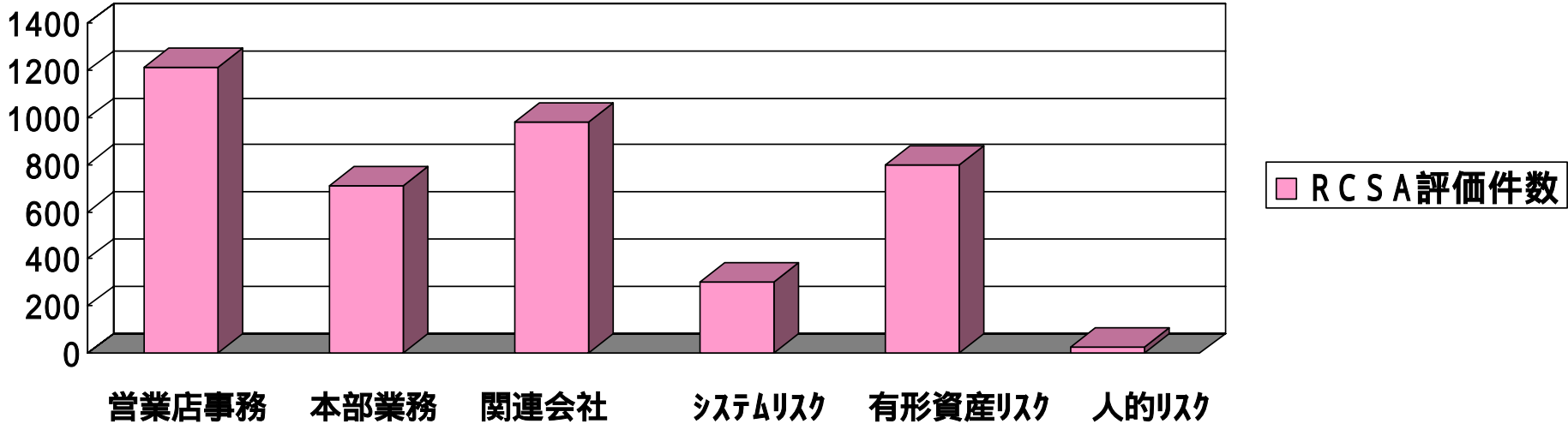
RCSAによる改善要否の判断



「損失規模」×「発生頻度」×「コントロールの有効性」の評価より、
数値化して総合的に判断する

4.3.RCSAによる改善要否の判断

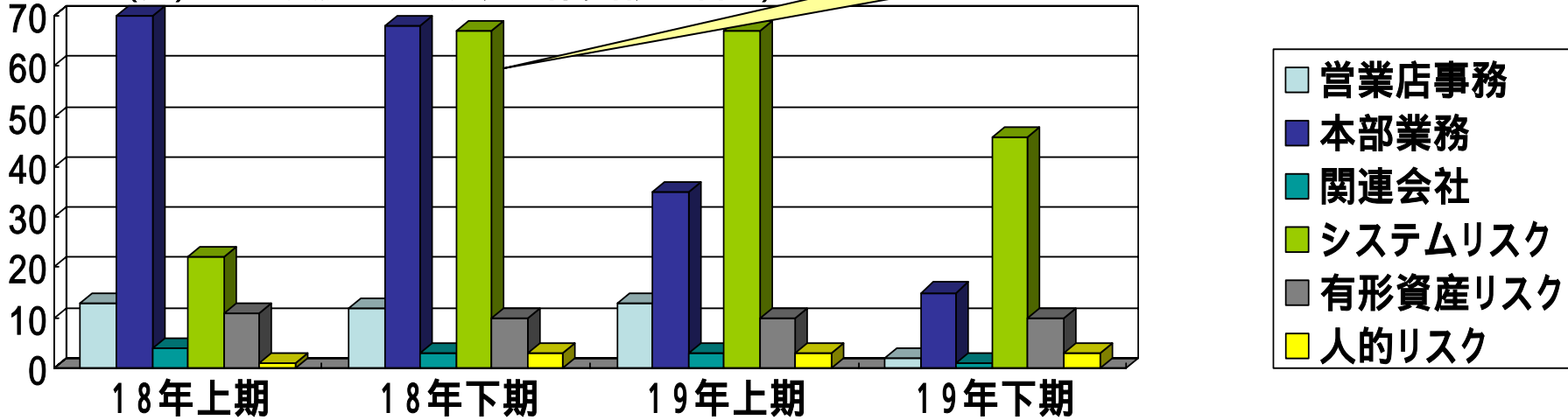
RCSA別の評価件数(19年下期)



RCSAによる要改善業務・プロセスの増減

(注) RCSA実施対象の追加に伴う増加を含む

評価対象システムの追加に伴う増加



RCSAの定期・随時更新

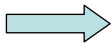
RCSAの更新タイミング

(1) 半期に1回実施



継続的に実施

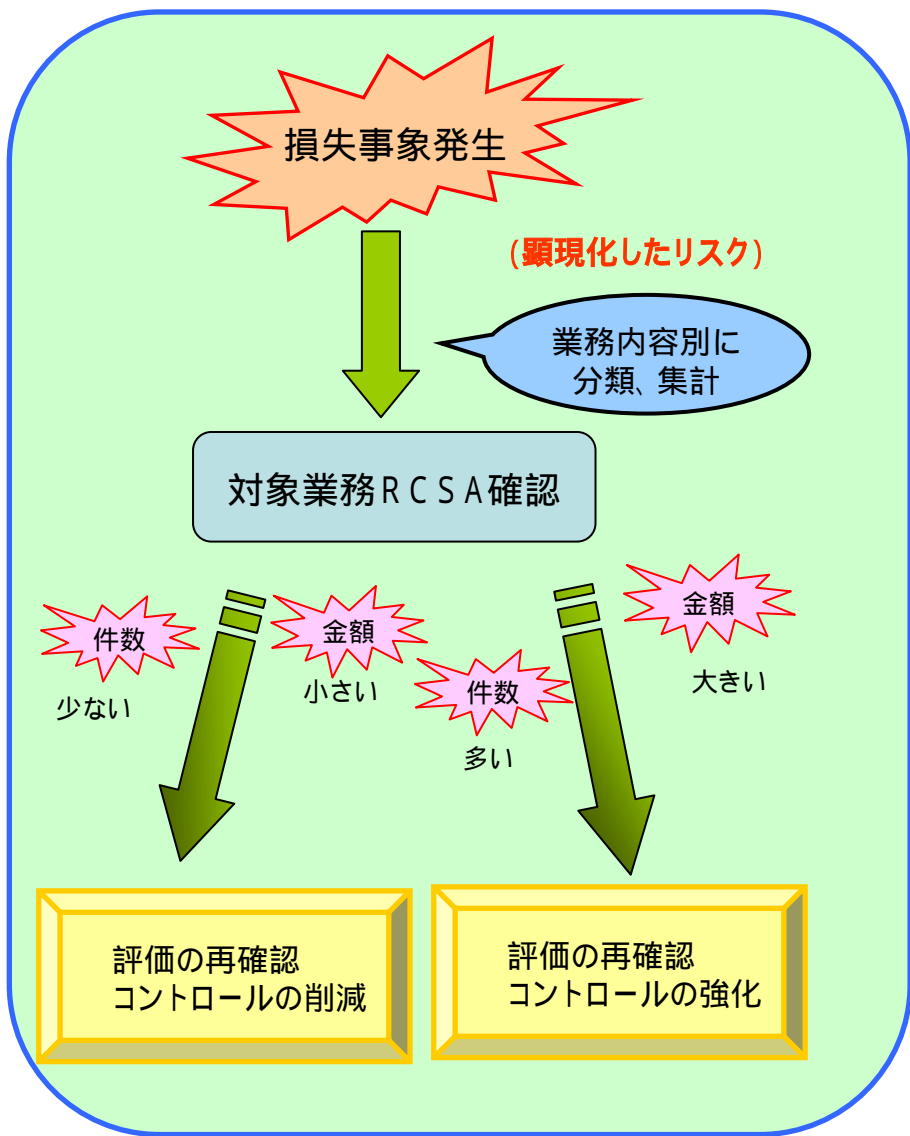
(2) 以下に該当する場合



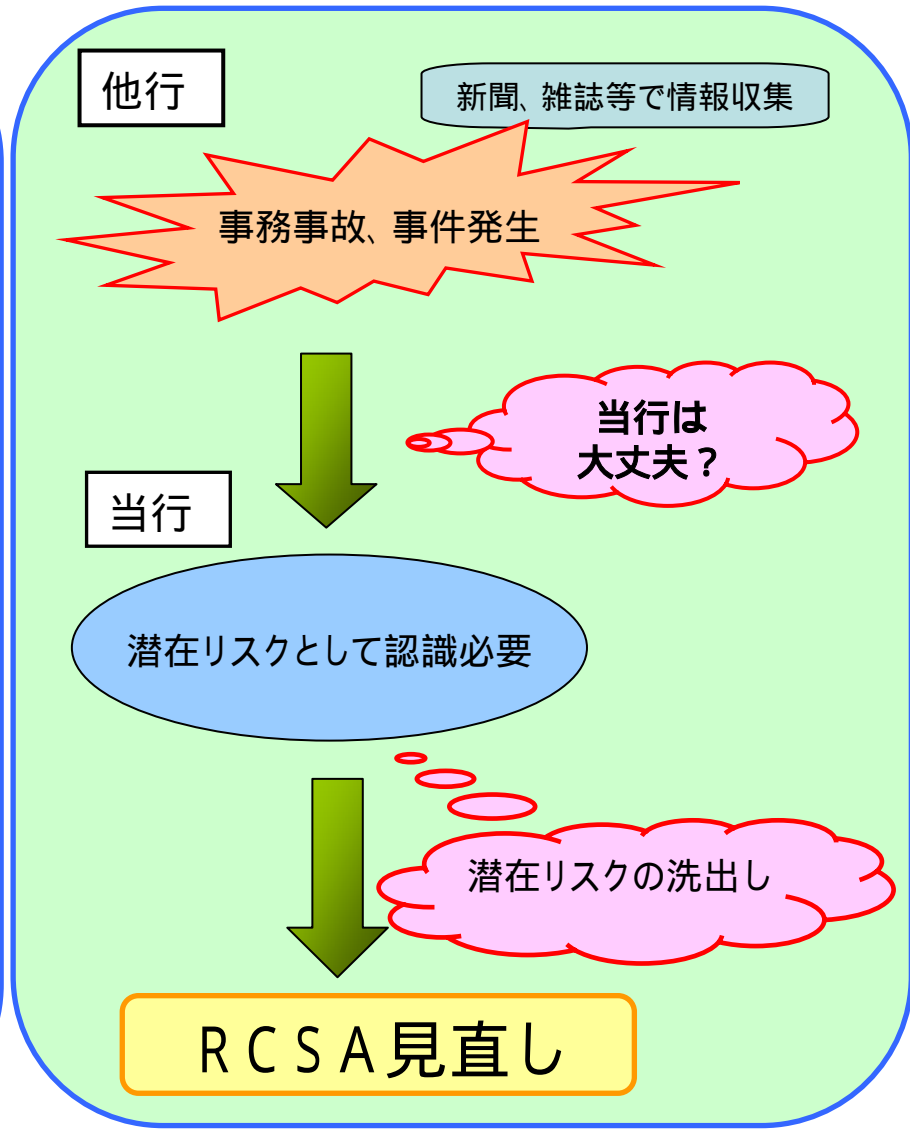
適宜実施

- 新規業務の開始、新商品の販売
- 業務プロセスの重要な変更
- 重要なシステムの導入、変更
- 組織変更
- その他オペリスク管理部署またはリスク所管部が必要であると判断した場合

損失データとRCSAの関係



外部事例とRCSAの関係



RCSAと損失データの紐つけによる検証(例)

【ケースの説明】

(ケース1)

- ・RCSAが未実施の業務について大きな損失事象が発生
適切なリスク認識にもとづくRCSA対象業務の拡大が必要。

(ケース2)

- ・RCSAを実施した業務プロセス以外で比較的大きな損失事象が発生
RCSAにおける適切な業務プロセスの洗い出しが必要。

(ケース3)

- ・適切にリスクを洗い出しているが、コントロールの内容に問題があり
損失事象が発生
コントロールの内容について有効性の検証が必要。

4.5. 内部監査部門によるRCSA実施状況の監査

RCSA実施状況および管理体制に関する定期監査(主な項目)

RCSA体制の整備状況

RCSAの目的・定義の網羅性

RCSA実施体制
(オペリスク所管部、オペリスク管理部署およびリスク統轄部署等の活動状況)

RCSA計画

RCSAの実施状況

リスクの特定

リスクの評価

リスクカテゴリー別のRCSAの実施

上記についての整備・運用状況および指摘事項の改善状況等を監査

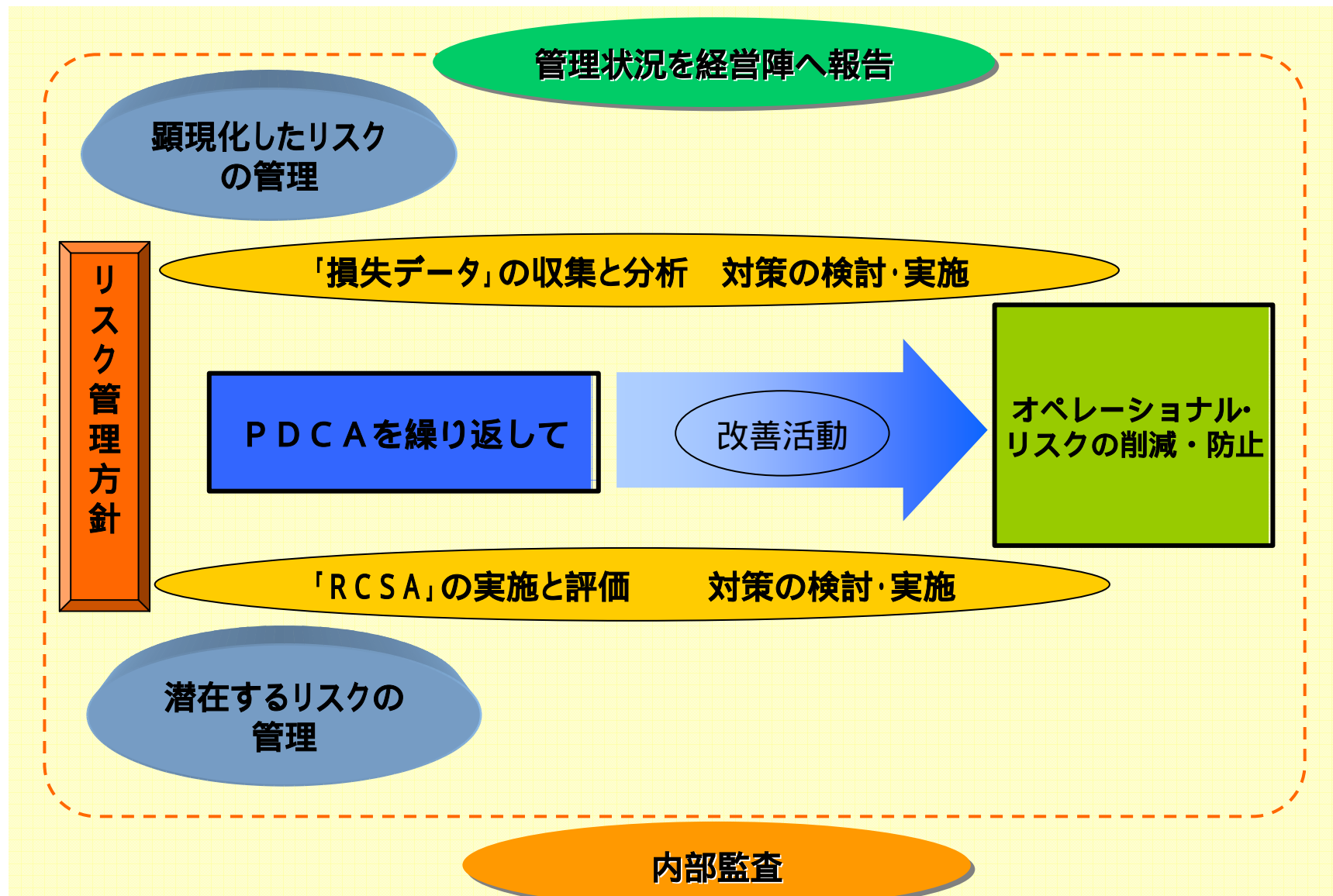
5 . P D C A サイクルの構築

5 . 1 . 要改善事項のフォローアップ

5 . 2 . 営業店における R C S A の取組み

5.1. 要改善事項のフォローアップ

PDCAサイクルの構築



5.1. 要改善事項のフォローアップ

経営陣の関与

顕現化したリスクの管理状況の報告

損失データの収集に係るオペリスク情報の分析結果、重大な個別損失事象の概要、リスクカテゴリー別の発生状況などを、オペリスク管理部署(事務局)で取りまとめたうえ、半期ごとに経営陣(ALM委員会)に報告。

オペリスク損失データ収集状況

全体的な状況の把握

収集基準(判明日: 年月日~年月日) (単位:千円)

1.事務リスク		2.システムリスク		3.法務リスク		4.有形資産リスク		5.人的リスク		合計	
件数	損失額	件数	損失額	件数	損失額	件数	損失額	件数	損失額	件数	損失額
営業店	(0)	営業店	(0)	法令契約違反		建物設備等の損壊 <small>包括事項等 自然災害</small>		交通事中 <small>自動車上</small>			
本部	(0)	本部	(0)	損害賠償金等		銀行施設内での の対外責任		コブ関係			
海外店	(0)	海外店		海外店		海外店		海外店			
関連会社	(0)	関連会社		関連会社		関連会社		関連会社			
計		計		計		計		計			
前期		前期		前期		前期		前期			
増減		増減		増減		増減		増減			

オペリスク損失データ分析状況

重要性の高いリスクの把握

(1) 事務リスク

< 営業店における「業務区分別」・「発生工程別」の傾向分析 >

発生工程	1.取引開始		2.取引実行		3.取引後の処理		4.事後管理		5.その他		19年下期 総計				前期(19年上期) 総計				
	件数	損失額	件数	損失額	件数	損失額	件数	損失額	件数	損失額	件数	%	損失額	%	件数	%	損失額	%	
発生業務	受付		起票		取引処理 (端末操作等)		返却		FAX、 郵送		期日管理								
1	預金																		
2	貸出																		
3	為替																		
5	外国為替																		
6	預り資産																		
9	出納																		
10	受入手数料																		
11	日計・庶務																		
14	諸届・相統																		
16	その他																		
	19年下期																		
	%																		
	前期比																		
	19年上期																		
	%																		

< 事務リスクの「判明ルート」別の傾向分析 >

判明ルート	1. 自己精査		2. 決裁時		3. 内部からの照会指摘		4. 計算不適合で		5. 本部他店からの照会指摘		6. 事務長精査、検査、監査		7. 顧客からの照会指摘		8. その他		計		
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	
1	18年上期																		
2	18年下期																		
3	19年上期																		
4	19年下期																		

5.1. 要改善事項のフォローアップ

経営陣の関与

潜在するリスクの管理状況の報告

RCSAに係るオペリスク情報の分析結果、リスク削減のための対策の取り組み状況を、オペリスク管理部署(事務局)で取りまとめたうえ、半期ごとに経営陣(ALM委員会)に報告。

RCSAの種類

営業店事務

本部業務

関連会社業務

システムリスク

有形資産リスク

人的リスク

全体的な状況の把握

RCSA実施件数
改善を要する項目数
前回と比較した増減状況と主な要因
など、全体的な状況を把握。

重要性の高いリスクの把握

残存リスク評価の分布、および改善判断スコアの分布状況から、リスクカテゴリーごとの特徴を把握。
各部署で洗い出された個別の要改善業務の内容、想定リスクの内容、改善策とその取組状況等を把握。

RCSAによる改善策の対象業務の増減

RCSAの種類	18年上期		19年上期		19年下期・RCSA		備考 主な増減要因等
	改善策の必要業務 上段 下段	改善策の必要業務 上段 下段	RCSA 評価件数	改善策必要 件数 (前期比)	上段 下段		
営業店事務				(-11件)			
本部業務				(-20件)			
関連会社				件			
システムリスク				(-21件)			
有形資産リスク				(±0件)			
人的リスク				(±0件)			
計	121件 86	131件 51	91 4,025件	77件 (-54件)	55 25		

・上段：コントロールの有効性評価から「改善が必要」な業務
・下段：改善要判断スコアが「所定値」以上「対応策の策定が必要」な業務
・「コントロールの有効性」の観点からの改善対象と「改善判断スコア」による改善対象とで重複あり。

「RCSAに基づく」改善策の検討・実施状況一覧(改善判断スコア順)

RCSAの種類	対象業務等	対象業務等	オペレーショナル・リスク の項目(「要改善されるリスク」)		改善判断スコア(現状)				改善策の策定		改善策の進捗状況	
			「高リスク」の項目 (レベル2)	「中リスク」の項目 (レベル3)	改善判断スコア (現状)	改善判断スコア (目標)	改善策の策定 有/無	改善策の実施 有/無	改善策の進捗状況 有/無	改善策の実施 有/無		
本部業務RCSA	証券関係	証券関係										
	証券関係	証券関係										
	証券関係	証券関係										
営業店事務RCSA	外資関係	外資関係										
	外資関係	外資関係										
関連会社RCSA	証券関係	証券関係										
	証券関係	証券関係										
システムリスクRCSA	証券関係	証券関係										
	証券関係	証券関係										
有形資産リスクRCSA	証券関係	証券関係										
	証券関係	証券関係										
人的リスクRCSA	証券関係	証券関係										
	証券関係	証券関係										

5.1. 要改善事項のフォローアップ

現場の意識

- ・ 重要な顕現化事象については、各業務の主管部署から、全体会議、ニュース、通牒等により情報の共有化を図るとともに、各店でも事務ミス記録票を活用して、個別事象の再発防止に努めている。
- ・ RC SA実施部署では、業務担当者と業務責任者(課長クラス)がRC SAを通じてリスク認識の共有化を図るとともに、全行的な取組状況も認識しながら、担当業務のリスク改善に取り組んでいる。

進捗管理

RC SAによる改善管理

- ・ RC SAの結果洗い出された、改善が必要と思われる業務は、その優先度を「改善要否判断スコア」で数値的に比較し、優先度の高いものから改善策を検討・実施。

改善活動

RC SA実施部署

- ・ 改善を要すると判断されたものに関しては、RC SA実施部署で「対応策の検討・管理シート」を作成して、改善策の検討・実施に取り組む。
- ・ 個別に進捗管理を実施。

モニタリング

オペリスク管理
部門

- ・ 各部署で実施される改善活動が途切れないようモニタリングすることが重要。

5.2. 営業店におけるRCSAの取組み

営業店へのRCSAの展開

営業店における「オペレーショナル・リスクの未然防止」へ向けた取組み

主旨

事務ミス等を発生させないためには、営業店全員の意識・認識が重要。

営業店に、潜在的なリスク管理の重要性を認識してもらうため、RCSAの思想を取入。

各店の状況に応じた実践的な取組を通じて、リスク管理のPDCAの理解を促進。



「リスクの未然防止」運動の展開
(リスク管理手法の定着化)

5.2. 営業店におけるRCSAの取組み

営業店における「オペレーショナル・リスクの未然防止」へ向けた取組み

目的

・オペリスクの未然防止のため、現在は発生していないが、自店においても発生する可能性が高いと思われるリスクを「2項目」選定し、RCSAを実施して、防止策を策定・実施し、改善に取り組む。

手順

「オペレーショナル・リスク未然防止取組シート」を使用

1. 自店の現状分析

店質・職員のキャリア・過去の事務事故事例等を参考に自店の強み弱みを認識

2. 取組項目の選定

上記を踏まえ、未然防止策を実施しなければ発生の可能性が高い項目を選定

3. 取組項目の「期初」報告

決定した取組項目、取組方針を、臨店事務指導班に報告

4. 毎月の「進捗管理」

毎月末に、当月末の進捗状況を、期初に作成した「シート」に記入(5段階評価)

5. 取組内容の「中間」報告

半期の取組状況(中間成果)を自店評価(4段階)し、臨店事務指導班に報告

6. 取組結果の「期末」報告

期中成果を自店で評価(4段階)し、臨店事務指導班に報告(取組資料添付)

7. 店舗表彰での重点評価

支店を挙げての取組状況、防止策の実施状況、取組成果を重点に「仕振評価」

5.2. 営業店におけるRCSAの取組み

効果

各店での取組みが多かった項目については、オペリスク発生件数の前期からの減少率が平均よりも高く、取組みの効果が見られた。

「取組テーマに関する顕現化リスクが減少」

「(潜在リスクも含めた)リスク管理意識・認識の高まり」

「全行的なリスクプロファイルが把握できる」

「ベストプラクティス」()として全店へ周知 共有化

()「ベストプラクティス」には、店舗表彰(仕振評価)でプラス加点(前向きなリスク管理への取組に対しては、インセンティブを付与)

6 . 現時点の評価

6 . 1 . 経営陣の評価

6 . 2 . 本部各部、営業店の評価

6 . 3 . 今後の課題

- オペレーショナル・リスク損失データの収集・分析については十分とは言えないが、データ活用できるレベルのものはできてきた。今後は、分析結果を活用して、具体的な事務改善に結びつけていく取組を強化することが重要。
- オペレーショナル・リスクの発生状況を、全体的、時系列的に把握することで、各種改善施策の実施効果の確認や取組課題の明確化が期待できる。また潜在リスクの数値化により、取組優先順位の決定やリスク極小化コストとのバランス比較にも活用するなど、施策検討時の判断材料とすることも期待できる。
- コントロールの有効性が可視化できるため、リスクとコントロールとのバランスある管理態勢が構築できる。
- 当行全体のリスク管理意識が高まることで、RCSAの考え方が現場レベルでも定着していくことで、自己責任経営のベースとなるリスク管理重視の企業文化への寄与が期待できる。

6.2. 本部各部、営業店の評価

- R C S Aの実施を通じて、業務担当者と管理者がリスク認識の共有化が図れる。
- 損失データを収集、把握する活動を通じて、事務コスト・収益の意識が高まる。
- 店舗表彰と組み合わせられることで、現場の事務品質向上への取り組みにインセンティブが付与される。
- R C S Aの考え方を、各種の取り組みに応用して展開することができる。

分析の高度化とPDCAの組み立て

顕現化リスクと潜在リスクの連携により、真に実効性のあるリスク管理のPDCAを組み立てる。

損失データ収集・分析の実効性を高める取組

「事務リスク情報」収集の網羅性

- ・損失データ以外の情報も収集し、全体事象の分析に活用
- ・監査・店内検査等指摘事項の情報

事務量データとの連携による「事務リスク発生確率要素」の導入

- ・精度の高い分析によるリスクの低減
- ・顕現化率の高い業務プロセスの洗出コントロールの強化
- ・1件あたり損失額の大きいもの潜在リスクの解消に注力

損失データによるPDCAの組み立て

- ・個別事象毎に再発防止策を策定・実施
- ・全体事象の原因分析による改善活動を展開

リスク管理の高度化による
企業価値の向上

実効性ある
改善活動の
取組を強化

リスクとコストの最適化

- ・コントロールの強化、過剰コントロールの排除等

RCSAの実効性を高める取組

RCSAの継続実施

- ・新商品・新業務等の取扱を反映した定期的な見直し、再評価を実施

RCSAの客観性確保の指導・徹底

- ・損失事象の発生状況や監査・店内検査等の情報との照合
- ・適切なリスク認識とコントロールの有効性の検証に努める

真の原因を分析

連携

取組の継続性

■ ご清聴ありがとうございました。