

(日本銀行仮訳)

オペレーショナル・リスクの管理と監督に関する
サウンド・プラクティス(改訂版)

バーゼル銀行監督委員会

2002年7月

バーゼル銀行監督委員会・リスク管理小委員会

議長：Mr. Roger Cole Federal Reserve Board, Washington, D.C.

Banque Nationale de Belgique, Brussels	Ms Dominique Gressens
Commission Bancaire et Financière, Brussels	Mr Jos Meuleman
Office of the Superintendent of Financial Institutions, Ottawa	Mr Jeff Miller
Commission Bancaire, Paris	Mr Laurent Le Mouël
Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main	Ms Magdalene Heid
	Ms Karin Sagner
Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Bonn	Ms Kirsten Strauss
Banca d'Italia, Rome	Mr Claudio Dauria
	Mr Fabrizio Leandri
	Mr Sergio Sorrentino
日本銀行、東京	原田 英治
金融庁、東京	松島 宏和
Commission de Surveillance du Secteur Financier, Luxembourg	Mr Davy Reinard
De Nederlandsche Bank, Amsterdam	Mr Klaas Knot
Banco de España, Madrid	Mr Guillermo Rodriguez-Garcia
	Mr Juan Serrano
Finansinspektionen, Stockholm	Mr Jan Hedquist
Sveriges Riksbank, Stockholm	Mr Thomas Floden
Eidgenössische Bankenkommision, Bern	Mr Martin Sprenger
Financial Services Authority, London	Mr Helmut Bauer
	Mr Victor Dowd
	Mr Jeremy Quick
Federal Deposit Insurance Corporation, Washington, D.C.	Mr Mark Schmidt
Federal Reserve Bank of New York	Ms Beverly Hirtle
	Mr Stefan Walter
Federal Reserve Board, Washington, D.C.	Mr Kirk Odegard
Office of the Comptroller of the Currency, Washington, D.C.	Mr Kevin Bailey
	Ms Tanya Smith
European Central Bank, Frankfurt am Main	Mr Panagiotis Strouzas
European Commission, Brussels	Mr Michel Martino
	Ms Melania Savino
Secretariat of the Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements	Mr Stephen Senior

目 次

はじめに.....	1
背景.....	2
銀行業界の動向と実務.....	4
サウンド・プラクティス.....	5
適切なリスク管理環境の整備.....	7
リスク管理：識別、評価、モニタリング、削減/コントロール.....	10
監督当局の役割.....	16
ディスクロージャーの役割.....	18

オペレーショナル・リスクの管理と監督に関する サウンド・プラクティス

バーゼル銀行監督委員会（以下、バーゼル委）のリスク管理小委員会によって用意された「オペレーショナル・リスクの管理と監督に関するサウンド・プラクティス」の市中協議ペーパーは、当初 2001 年 12 月に公表された。バーゼル委は金融機関、業界団体、監督当局、その他から寄せられた多くの有益なコメントに感謝しており、これらのコメントはこのペーパーの改訂にあたって重要な役割を果たしたことを記しておきたい。本改訂ドラフトにはサウンド・プラクティスに関する多くの重要な変更点が盛り込まれているため、最終版を確定させる前に、2 回目の短い市中協議として本ペーパーを公表することをバーゼル委は決定した¹。従って、バーゼル委は本ペーパーに提示している改訂された諸原則についてのコメントを求める。コメントは 2002 年 9 月 30 日までに各国の関連する監督当局および中央銀行に送付されるとともに、国際決済銀行にあるバーゼル銀行監督委員会事務局（CH-4002 Basel, Switzerland）にも送付されたい。コメントは電子メール（BCBS.capital@bis.org²）またはファックス（+41 61 280 9100）で送付してもよい。本ペーパーに対するコメントは、国際決済銀行のホームページ上には掲載されない。

はじめに

1. 以下のペーパーは、オペレーショナル・リスクの管理方針や実務などを評価する際に、銀行と監督当局が使用できるように、オペレーショナル・リスクの効果的な管理と監督のための枠組みを提供する諸原則を提示している。
2. バーゼル委は、オペレーショナル・リスク管理のために個々の銀行が選択する実際のアプローチは、銀行の規模、先進性、業務の性格、複雑性などを含む多くの要因に依存することを認識している。しかし、こうした違いにも拘わらず、取締役会および上級管理職による明確な戦略と監視、強い内部統制文化（とりわけ責任の明確化と職責の分離）、効果的な内部報告体制、コンティンジェンシー・プランの策定などは、いかなる規模や業務範囲の銀行にとっても効果的なオペレーショナル・リスク管理の重要な要素である。バーゼル委が以前に公表したペー

¹ バーゼル委では、2001 年 12 月に公表されたサウンド・プラクティス・ペーパー、「オペレーショナル・リスクの管理と監督に関するサウンド・プラクティス」の第 2 章について、（現時点では）改訂版を公表することを予定していない

² この電子メールのアドレスはコメントの提出用に関し、連絡用には用いないこと。

ー「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」(1998年9月)は、オペレーショナル・リスクの分野における現在の作業の基となっている。

背景

3. 金融サービスに関する規制緩和とグローバル化は、金融技術の高度化とも相俟って、銀行行動を(ひいてはリスク・プロファイルを)より多様で複雑なものにしている。銀行における業務の発展は、信用リスクや金利リスクや市場リスク以外のリスクも重大なものとなる可能性を示唆している。銀行が抱えるこれらの新しい、また増大しているリスクの例としては以下のようなものが含まれる。
 - グローバルに統合されたシステムに増々依存する中、より高度に自動化された技術の利用は、適切に管理されない場合には、手作業による処理エラーのリスクをシステム障害リスクに変換する可能性がある。
 - eコマースの成長は未だ完全には理解されていない潜在的なリスクをもたらす(例えば、外部による不正やシステムセキュリティ問題など)。
 - 大規模の合併、分離、統合により、新しい、あるいは新しく統合されたシステムの有効性に負担がかかっている。
 - 非常に大規模なサービスの提供者として活動する銀行が出現していることにより、高水準の内部統制とバックアップ・システムを継続的に維持する必要性が生まれている。
 - 銀行は市場リスクや信用リスクに対するエクスポージャーを最適化するためにリスク削減技術に携わるかもしれないが(例えば、担保、クレジット・デリバティブ、ネットィング契約、資産証券化など)、その代わりに、別の形態のリスクを生み出す可能性がある。
 - アウトソーシング取引の利用の進展および第三者が運営する決済システムへの参加は、一部のリスクを削減することになるかもしれないが、重大な「その他のリスク」を銀行に与える可能性がある。
4. 上記の多様なリスクはバーゼル委が監督目的のために「内部プロセス・人・システムが不適切であること若しくは機能しないこと、又は外生的事象が生起することから生じる損失に係るリスク」³と定義しているオペレーショナル・リスクとしてグループ化することができよう。この定義には、法務リスクは含まれるが、戦

³ この定義は業界からオペレーショナル・リスクに対する最低自己資本賦課の開発を進めるバーゼル委の作業の一部として採用された。このペーパーは自己資本フレームワークの正式な一部ではないが、バーゼル委はこのペーパーの中で提示されている健全なオペレーショナル・リスク管理フレームワークの基本的な要素は銀行の自己資本の充実度を検証する際の監督上の期待を伝えているものと想定している。

略リスク、風評リスク、システミック・リスクは含まれない。

5. バーゼル委は、オペレーショナル・リスクという用語は業界内で多様な意味を持ち、従って、内部的な目的のためには、銀行は独自のオペレーショナル・リスクの定義を採用することができるかと認識している。厳密な定義は何であれ、オペレーショナル・リスクが何を意味するかについての銀行の明確な理解はこのリスクカテゴリーの効果的な管理とコントロールにとって重要である。また、その定義は銀行が直面している重要なオペレーショナル・リスクの全ての範囲を考慮し、大きなオペレーショナル損失の最も重要な原因を捕捉していることが重要である。バーゼル委が業界と協力して識別した、大きな損失に繋がる可能性が高いオペレーショナル・リスク事象のタイプには以下のようなものが含まれる。
- **内部の不正行為：** 少なくとも一人の内部者が加担した詐取、財産の横領あるいは規制、法律、社内方針の回避などを意図した行為（差別行為関連の事象を除く）。例としては、意図的なポジションの誤報告、職員による窃盗、職員の口座を使用したインサイダー取引などが含まれる。
 - **外部の不正行為：** 詐取、財産の横領あるいは法律回避などを意図した第三者による行為。例としては、窃盗、偽造、融通手形の発行、コンピュータのハッキングによる損害などが含まれる。
 - **雇用慣行と職場の安全：** 雇用、健康、安全性に関する法律や契約と整合的でない行為。あるいは、個人傷害の補償請求や差別行為問題と関連した補償請求に繋がる行為。例としては、労働者の補償請求、被雇用者の健康および安全性に関するルールの違反、組織的な労働運動、差別補償請求、一般的な賠償責任（例えば、顧客が支店内で滑って転倒するような場合）などが含まれる。
 - **顧客、商品と取引実務：** 特定の顧客に対する意図的でない、あるいは過失による、または商品の性格や設計が原因となる職務上の義務違反（受託責任および適格性確認義務などを含む）。例としては、受託責任違反、顧客機密情報の悪用、銀行口座を利用した不適切な取引活動、マネー・ロンダリング、認可されていない商品の販売などが含まれる。
 - **物的資産の損傷：** 自然災害やその他の事象による物的資産に対する損失あるいは損害。例としては、テロリズム、破壊行為、地震、火災、洪水などが含まれる。
 - **事業活動の中断とシステム障害：** 事業活動の中断とシステム障害の例としては、ハードおよびソフト障害、通信障害、電力供給の停止などが含まれる。
 - **取引実行、デリバリー、プロセス管理：** 取引処理の失敗、あるいはプロセス管理の失敗。取引相手およびベンダーとの関係の失敗。例としては、データ入力エ

ラー、担保管理不足、不完全な法律文書、顧客口座への未承認のアクセス、顧客以外の取引相手の債務不履行、ベンダーとの訴訟などが含まれる。

銀行業界の動向と実務

6. オペレーショナル・リスクの監督に関する作業を進めるに当り、バーゼル委は、オペレーショナル・リスク管理に関する銀行業界の現在の動向と実務について理解を一層深めることを目指した。こうした作業は銀行団体との多くの会合、銀行業界の実務に関するサーベイ調査の実施、広範囲に亘る銀行業界自身のサーベイ結果の検討などを含んだ。これらの情報源に基づいて、バーゼル委は、銀行業界の現在の実務の範囲およびオペレーショナル・リスクの管理に関する手法を開発するための業界の努力について十分に理解していると考えている。
7. バーゼル委は特定のオペレーショナル・リスクの管理は目新しい実務ではないと認識している。不正を防止し、内部コントロールの充実を維持し、取引処理のエラーを削減することなどは銀行にとって常に重要であった。しかし、比較的新しいことは、常に形に表れているとは言えないにしても、原則として、オペレーショナル・リスク管理を信用リスクや市場リスクの管理と比肩し得る包括的な実務であるとみなす見方である。このペーパーの「はじめに」で記述されている動向を踏まえ、大きなオペレーショナル損失事象の世界的な増加と相俟って、銀行と監督当局は、その他の多くの業界で既に見られるように、増々オペレーショナル・リスクの管理を総合的な規律として見るようになってきている。
8. 過去においては、銀行は、オペレーショナル・リスクの管理については、ほとんど例外なく、業務ライン内部における統制メカニズムと監査機能に依存してきた。これらは引き続き重要であるが、近年ではオペレーショナル・リスクの管理を目的とした特別な仕組み、手法、プロセスが定着しつつある。この点に関して、より多くの組織が、リスク感応的なオペレーショナル・リスク管理に関するプログラムは銀行に安全性と健全性を提供し、株主価値を保護・強化すると結論づけており、従って、オペレーショナル・リスクを信用リスクや市場リスクを取り扱うのと同様に、一つのリスク・エクスポージャーとして捉える方向で進んできている。バーゼル委は監督当局と銀行業界の積極的な意見交換が、オペレーショナル・リスクに関連するエクスポージャーの管理に係る適切なガイダンスを継続的に発展させるために重要であると考えている。
9. このペーパーは以下の内容に沿って構成されている。適切なリスク管理環境の整備、リスク管理：識別、評価、モニタリング、コントロール/削減、監督当局の役割、ディスクロージャーの役割。

サウンド・プラクティス

10. これらのサウンド・プラクティスを作るに当たって、バーゼル委はその作業を、銀行業務に係るその他の重要なリスク（例えば信用リスクや金利リスクや流動性リスクなど）の管理に関する既存の作業の上に積み重ねている。そして、バーゼル委は同様の頑健性がオペレーショナル・リスクの管理にも適用されるべきであると考えている。もっとも、オペレーショナル・リスクは、銀行業務に係るその他のリスクと比べて期待収益の中に直接的には勘案されていない点で異なるが、通常の企業活動の中で生じるものであり、従ってリスク管理プロセスに影響を与えることは明らかである⁴。同時に、オペレーショナル・リスクを適切に管理しないことは、金融機関のリスク/リターン・プロファイルを誤って報告することになり、金融機関を重大な損失に晒すことになる。オペレーショナル・リスクの多様な性格を反映して、このペーパーの目的のために、オペレーショナル・リスクの「管理」とはリスクの「識別、評価、モニタリング、コントロール/削減」を意味するとしている。この定義は、バーゼル委が以前に出したリスク管理に関するペーパーにおいて、リスクの「識別、測定、モニタリング、コントロール」とした定義と対比される。銀行業務に係るその他のリスクに対する作業と同様に、バーゼル委はこのサウンド・プラクティスに関するペーパーをいくつかの原則に沿って構成した。これらの諸原則は以下の通りである。

適切なリスク管理環境の整備

原則1：取締役会⁵は、銀行のオペレーショナル・リスクの主要な側面を、管理が必要な明確なリスクカテゴリーとして認識し、また、銀行のオペレーショナル・リスク管理のフレームワークを承認し、定期的に見直すべきである。フレームワークは金融機関全体にわたるオペレーショナル・リスクの定義を提示し、どのようにオペレーショナル・リスクが識別され、評価され、モニターされ、コントロール

⁴ しかし、バーゼル委は、ごくわずかの信用リスクあるいは市場リスクしかない一部の業務ライン（例えば、資産管理、支払決済）においても、オペレーショナル・リスクを負担するかどうか、また、このリスクの管理や効果的な価格設定の能力に基づいて競争するかどうかの判断は、銀行がリスクとその見返りを計算する際に必要な要素であると認識している。

⁵ このペーパーでは、経営陣が取締役会と上級管理職から構成されているものとして言及されている。バーゼル委は、取締役会や上級管理職の機能などについて、国によって法律や規制上の枠組みに大きな違いがあることを認識している。一部の国では、排他的にはないにしても、経営陣（上級管理職、総括マネジメント）の任務遂行を確保するための主要な監督機能を取締役会が保持している。この理由から、一部のケースでは、監督委員会（supervisory board）とも呼ばれている。このことは取締役会が執行機能を保持していないことを意味する。他の国では、取締役会がより広い権能を持ち、それに基づき、銀行のマネジメントに対する総括的な枠組みを設定している。これらの相違により、このペーパーでは、取締役会と上級管理職という用語は、法律的な構成を示すのではなく、むしろ、銀行内における2つの決定機能を指し示すものとして使用されている。

／削減されるかについての原則を示す必要がある。

原則 2：取締役会は、銀行のオペレーショナル・リスク管理フレームワークが、業務遂行上独立して適切に訓練された能力の高い職員による効果的で包括的な内部監査の対象となることを確実にすべきである。内部監査部署は直接的にはオペレーショナル・リスク管理に責任を持つべきではない。

原則 3：上級管理職は、取締役会で承認されたオペレーショナル・リスク管理フレームワークの実施に関して責任をもつべきである。フレームワークは銀行組織全体で実施され、全ての職員がオペレーショナル・リスク管理に関する各自の責任について理解すべきである。上級管理職は銀行の全ての商品、業務、プロセス、システムについて、オペレーショナル・リスク管理のための方針、プロセス、手順を開発する責任を負う。

リスク管理：識別、評価、モニタリング、削減／コントロール

原則 4：銀行は全ての重要な商品、業務、プロセス、システムに内在するオペレーショナル・リスクを識別し、評価すべきである。また、銀行は新しい商品、業務、プロセス、システムが導入、あるいは実施される前に、これらに内在するオペレーショナル・リスクの適切な評価手順を経ることを確実にすべきである。

原則 5：銀行は恒常的にオペレーショナル・リスクのプロファイルおよび損失に対する重要なエクスポージャーをモニターするプロセスを導入すべきである。オペレーショナル・リスクの積極的な管理を支援するため、上級管理職および取締役会に対する適切な情報の報告が恒常的に存在すべきである。

原則 6：銀行は、重要なオペレーショナル・リスクをコントロールし、削減するための方針、プロセス、手順を持つべきである。銀行は、リスクの限定およびコントロールのための代替的な戦略の実現可能性を評価し、銀行の全体的なリスク選好性およびリスク・プロファイルに照らして適切な戦略を用いて、オペレーショナル・リスク・プロファイルを調整するべきである。

原則 7：銀行は、ゴーイングコンサーンとして業務を遂行する能力を確実にし、重大な事業中断が発生した場合の損失を最小限にするために、コンティンジェンシーおよび事業継続の計画を持つべきである。

監督当局の役割

原則 8：銀行監督当局は、規模に拘わらず全ての銀行が、リスク管理の全体的な取り組みの一部として、重大なオペレーショナル・リスクの識別、評価、モニタリング、コントロールあるいは削減のための効果的なフレームワークを導入することを求

めるべきである。

原則 9：銀行監督当局は、オペレーショナル・リスクに関する銀行の方針や手順や実務について、直接的あるいは間接的に、恒常的かつ独立した評価を実施すべきである。銀行監督当局は銀行における進展状況が常に把握できるように、適切な報告体制の存在を確保すべきである。

ディスクロージャーの役割

原則 10：銀行は、市場参加者がオペレーショナル・リスク管理に対する取り組みを評価できるように、十分な情報公開を行なうべきである。

適切なリスク管理環境の整備

11. ほとんど全ての銀行取引と業務に存在するオペレーショナル・リスクを理解し管理することを怠ると、一部のリスクが見過ごされコントロールされない可能性が非常に高くなってしまふかもしれない。取締役会および上級管理職は双方とも効果的なオペレーショナル・リスク管理に高い優先順位を置き、健全な業務コントロールに徹する組織文化を作る責任がある。オペレーショナル・リスク管理は、銀行の全てのレベルにおいて、銀行の文化が倫理行動の高い基準に重点を置いている場合が最も効果的である。取締役会および上級管理職は、行動と言葉で、銀行業務を遂行するに際しての職員の頑健さへの期待を構築するような組織文化を促進すべきである。

原則 1：取締役会は、銀行のオペレーショナル・リスクの主要な側面を、管理が必要な明確なリスクカテゴリーとして認識し、また、銀行のオペレーショナル・リスク管理のフレームワークを承認し、定期的に見直すべきである。フレームワークは金融機関全体にわたるオペレーショナル・リスクの定義を提示し、どのようにオペレーショナル・リスクが識別され、評価され、モニターされ、コントロール/削減されるかについての原則を示す必要がある。

12. 取締役会は、銀行の安全性と健全性に対する独立のリスクとしてオペレーショナル・リスクを明示的に管理するために、銀行全体を通じたフレームワークの導入を承認すべきである。取締役会は上級管理職に対して、フレームワークの中にある諸原則についての明確なガイダンスと指示を提供し、上級管理職が作るそれに対応した方針を承認すべきである。

13. このペーパーでは、オペレーショナル・リスク・フレームワークはその銀行において何がオペレーショナル・リスクを構成するかを明確に記述したオペレーショナル・リスクの適切な定義を含むと理解されている。フレームワークは、オペレ

ーショナル・リスクが銀行外に移転される程度と手法を含めたこのリスクの管理方針により特定化されているような銀行のオペレーショナル・リスクの選好度と許容度を網羅すべきである。また、フレームワークはリスクを識別し、評価し、モニタリングし、コントロール/削減する銀行の取り組みを示す方針を含むべきである。銀行のオペレーショナル・リスク管理フレームワークの形式と洗練度は銀行が抱えるリスクに見合ったものとなるべきである。

14. 取締役会は金融機関のオペレーショナル・リスク管理フレームワークの実施を可能にする管理体制を構築する責任がある。オペレーショナル・リスクを管理する重要な側面は強い内部コントロールを構築することと関係しているため、取締役会が管理責任、説明責任、報告体制を明確にしておくことは、特に重要である。さらに、責任と報告体制がコントロール部署と収益を生む業務部署との間で分離されていなければならない。また、フレームワークはオペレーショナル・リスクを管理するために金融機関が持つべき主要なプロセスを明確にすべきである。
15. 取締役会は、外部の市場変化やその他の環境要因から生じるオペレーショナル・リスク、および、新しい商品や業務やシステムに伴うオペレーショナル・リスクを銀行が管理することを確実にするために、フレームワークを定期的に検証すべきである。また、この検証プロセスは、銀行の業務やシステムやプロセスに適応したオペレーショナル・リスク管理における業界内の技術革新を織り込むことを目指すべきである。必要な場合には、取締役会は、重要なオペレーショナル・リスクがフレームワークの中で捕捉されるために、オペレーショナル・リスク管理フレームワークがこの分析に照らして改訂されることを確実にすべきである。

原則 2：取締役会は、銀行のオペレーショナル・リスク管理フレームワークが、業務遂行上独立して適切に訓練された能力の高い職員による効果的で包括的な内部監査の対象となることを確実にすべきである。内部監査部署は直接的にはオペレーショナル・リスク管理に責任を持つべきではない。

16. 銀行は業務遂行方針と手順が効果的に実施されていることを証明するために、適切な範囲で内部監査を行なうべきである⁶。取締役会は(直接的にあるいは監査委員会を通じて間接的に)監査プログラムの対象範囲と頻度が、関連するリスクにとって適切であることを確実にすべきである。監査は金融機関のオペレーショナル・リスク管理フレームワークが金融機関全体に効果的に実施されていることを定期的に検証すべきである。
17. 監査部署がオペレーショナル・リスク管理フレームワークの監視に関わっている

⁶ パーゼル委のペーパー「銀行の内部監査および監督当局と監査人との関係」(2001年8月)は内部監査人および外部監査人の役割について記述している。

程度に応じて、取締役会は監査部署の独立性が維持されていることを確実にすべきである。監査部署が直接的にオペレーショナル・リスク管理プロセスに関わった場合には、この独立性が損なわれるかもしれない。監査部署はオペレーショナル・リスク管理の責任者に有益な情報を提供するかもしれないが、それ自身が直接的にオペレーショナル・リスク管理の責任を負うべきではない。実務的には、バーゼル委は一部の銀行（特に小規模な銀行）では、監査部署がオペレーショナル・リスク管理プログラムの作成について第一の責任を有していることを認識している。このような場合には、銀行は、オペレーショナル・リスクの日常的な管理を適切な時期に別の部署に移管することを考えるべきである。

原則 3：上級管理職は、取締役会で承認されたオペレーショナル・リスク管理フレームワークの実施に関して責任をもつべきである。フレームワークは銀行組織全体で実施され、全ての職員がオペレーショナル・リスク管理に関する各自の責任について理解すべきである。上級管理職は銀行の全ての商品、業務、プロセス、システムについて、オペレーショナル・リスク管理のための方針、プロセス、手順を開発する責任を負う。

18. 経営陣は取締役会で策定されたオペレーショナル・リスク管理フレームワークを様々な業務ユニットにおいて実現可能で検証可能なより特定化された方針、プロセス、手順に変換しなければならない。それぞれのレベルの管理職はその権限内における方針、プロセス、手順、コントロールの適切性と効果について責任を持つべきであるが、その責任を助長するために、上級管理職は明確に権限、責任、報告関係を設定しなければならない。この責任にはオペレーショナル・リスクを管理するために必要な経営資源が割かれることを確実にすることが含まれる。さらに、上級管理職は経営陣による監督体制の適切性を業務ユニットの方針に内在するリスクに照らして評価し、職員がそれぞれの責任を理解していることを確実にすべきである。
19. 上級管理職は、必要な経験と技術的な能力を備えた職員によって銀行業務が遂行されていることと、金融機関のリスク管理方針をモニタリングおよび実施することに責任ある職員が監視の対象となる業務ユニットから独立した権限を有していることを確実にすべきである。経営陣は銀行のオペレーショナル・リスク管理方針は重大なオペレーショナル・リスクが発生する業務ユニットの全てのレベルの職員に明確に伝達されていることを確実にすべきである。
20. 上級管理職は、オペレーショナル・リスクに責任のある職員が、信用リスクや市場リスクに責任のある職員や、保険の購入やアウトソーシング契約など外部サービスの調達に責任のある職員と効果的に連絡し合っていることを確実にすべきである。これを怠った場合には、銀行全体のリスク管理プログラムにおいて重大な

隙間や重複が発生するかもしれない。

21. また、上級管理職は銀行の報酬制度がリスク選好と整合性のあるものとなることを確実にすべきである。（例えば、設定された限度を超えるなどして）方針を逸脱した職員が報われるような報酬制度は銀行のリスク管理プロセスを弱めることになってしまう。
22. 大規模な取引を処理するために進んだ技術を既に使用あるいはこれから導入する銀行にとって、経営レベルで統合された目的意識は特に重要である。文書管理の厳格性と取引処理の実務には特に注意が払われるべきである。これらの技術に関連する方針、プロセス、手順は十分に文書化され、関係する全ての職員に配布されるべきである。

リスク管理：識別、評価、モニタリング、削減/コントロール

原則4：銀行は全ての重要な商品、業務、プロセス、システムに内在するオペレーショナル・リスクを識別し、評価すべきである。また、銀行は新しい商品、業務、プロセス、システムが導入、あるいは実施される前に、これらに内在するオペレーショナル・リスクの適切な評価手順を経ることを確実にすべきである。

23. リスクの識別はそれに続く有効なオペレーショナル・リスクのモニタリング、コントロールを開発する上で最も重要である。効果的なリスクの識別とは、銀行の目的を達成する上で悪影響を与える内部要因（例えば、銀行構造の複雑性、銀行業務の性質、職員の質、組織の変化、職員の離職率など）や外部要因（例えば、業界の変化、技術の進歩など）を考慮するものである。
24. 潜在的に最も悪影響を与えるリスクを識別することに加え、銀行はこれらのリスクに対する脆弱性を評価すべきである。効果的なリスク評価は銀行がリスク・プロファイルをより良く理解し、最も効果的にリスク管理資源を目標に割り当てることを可能にする。
25. 銀行が共通して使用しており、オペレーショナル・リスクを識別し、評価するのに役立ついくつかのプロセスがある。
 - 自己評価ないしリスク評価：銀行は業務および活動を潜在的なオペレーショナル・リスクの弱点の種類に照らして評価する。このプロセスは自発的に行われるもので、オペレーショナル・リスク環境の長所と短所を識別するため、しばしばチェックリストやワークショップが組み込まれている。
 - リスク・マッピング：このプロセスでは、様々な業務ユニットや組織上の機能あるいはプロセスの流れなどがリスク事象にマッピングされる。この作業は弱点のある分野をあぶり出すとともに、その後の経営陣の採るべき対応の優先順位付け

にも役立つものである。

- 主要なリスク指標：リスク指標は多くの場合財務上の統計や計算値であり、銀行のリスク状況に関する洞察を与える。これらの指標は、リスク懸念を示唆するような変化を銀行に注意喚起するために、定期的に（例えば、毎月あるいは四半期ごとに）検証される。そのような指標には、取引処理のエラー件数、職員の離職率、エラーや失念の頻度および影響度などを含む。
- スコアカード：これは、定性的な評価を、オペレーショナル・リスク・エクスポージャーの様々なタイプの相対的な順位付けの基となる定量的な数値に転換する手段となる。あるスコアは特定の業務ラインに付随する特殊なリスクに関連しており、他のスコアは業務ライン横断的にリスクを順位付けする。スコアは、リスクに内在する要因の他、それを削減するコントロールにも対応するかもしれない。さらに、スコアカードは、オペレーショナル・リスクの様々な側面が管理・コントロールされている度合いに関連して、業務ラインに経済資本を配賦するために用いられるかもしれない。
- 基準値/限度値：通常はリスク指標と関係づけられているが、リスク指標の基準値の水準（あるいは変化幅）は、リスク指標がこれを超えた場合に、潜在的に問題のある分野について経営陣に注意喚起する。
- 測定：一部の金融機関は様々な手法を利用してオペレーショナル・リスク・エクスポージャーの定量化を始めている。例えば、銀行の過去の損失の実績に関するデータは銀行のオペレーショナル・リスク・エクスポージャーを評価し、リスクをコントロール/削減する方針を作るために有意義な情報を提供することができる。この情報を巧く利用する効果的な方法は、個々の損失事象の頻度、影響度、その他の関連する情報を系統的に追跡して記録するフレームワークを構築することである。また、一部の金融機関は内部の損失データと外部の損失データ、シナリオ分析、定性的評価要因などと組み合わせている。

原則 5：銀行は恒常的にオペレーショナル・リスクのプロファイルおよび損失に対する重要なエクスポージャーをモニターするプロセスを導入すべきである。オペレーショナル・リスクの積極的な管理を支援するため、上級管理職および取締役会に対する適切な情報の報告が恒常的に存在すべきである。

26. 効果的なモニタリング・プロセスはオペレーショナル・リスクを適切に管理するために必須である。定期的なモニタリング活動は、オペレーショナル・リスクを管理するための方針、プロセス、手順における欠陥を素早く発見し、是正する利点を有する。これらの欠陥を直ちに発見し、対応することは、損失事象の潜在的な頻度もしくは影響度を大きく削減することを可能にする。

27. オペレーショナル損失事象のモニタリングに加えて、銀行は将来の損失リスクを予測するような指標を識別すべきである。そのような指標は（しばしば主要リスク指標あるいは早期警戒指標と呼ばれる）先行きを展望するようなものであるべきで、急激な成長、新商品の導入、職員の離職、取引の中断、システム障害などオペレーショナル・リスクの潜在的な原因を反映することができる。基準値がこれらの指標に直接関連付けられている場合には、効果的なモニタリング・プロセスは主要で重大なリスクを透明性のある方法で識別することに役立ち、銀行が適切にこれらのリスクに対処することを可能とする。
28. モニタリングの頻度は、関連するリスクと業務環境変化の頻度と性質を反映すべきである。モニタリングは、内部統制システムが銀行の業務と一体になっており、定期的な報告がなされている場合に最も効果的である。これらのモニタリング活動の結果は、内部監査やリスク管理部署によって行われる法令遵守関連の検証と同様に、管理職および取締役会への報告に含まれるべきである。監督当局が作成する報告もこのモニタリングに触れることもあり、必要な場合には、同様に上級管理職と取締役会に内部的に報告されるべきである。
29. 上級管理職は業務ユニットおよび内部監査部署の双方から定期的に報告を受けるべきである。この報告には意思決定に関連する事象や状況に関する外部の市場情報とともに、内部の財務、業務、法令遵守に関するデータを含めるべきである。報告は適切なレベルの管理職および問題の分野が影響を及ぼすと考えられる銀行内の部署にも還元されるべきである。報告は完全に識別された全ての問題分野を反映し、現存する課題に対して適時の修正対応を促すものであるべきである。これらのリスクおよび監査に関する報告の有用性と信頼性を確実にするために、経営陣は一般的な報告システムと内部統制について、定期的に適時性、正確性、関連性を検証すべきである。また、経営陣は外部機関（会計監査人、監督当局）が準備した報告を内部の報告の有用性と信頼性を評価するために使用することができる。報告は現在のリスク管理実績を改善すること、および新しいリスク管理方針、手順、実務を開発させることなどを念頭に置きつつ、分析されるべきである。
30. 一般的に、取締役会は銀行全体のリスクプロファイルを理解し、業務のオペレーショナル・リスクの重大で戦略的な意味合いに焦点を合わせるために、十分かつ高次元の情報を受け取るべきである。

原則 6：銀行は、重要なオペレーショナル・リスクをコントロールし、削減するための方針、プロセス、手順を持つべきである。銀行は、リスクの限定およびコントロールのための代替的な戦略の実現可能性を評価し、銀行の全体的なリスク選好性およびリスク・プロファイルに照らして適切な戦略を用いて、オペレーショナル・リスク・プロファイルを調整するべきである。

31. コントロール活動は、銀行が識別したリスクに対処するように設計される⁷。コントロール可能なリスクについては、銀行は、どの程度、コントロール手順とその他の適切な技術を使用するか、あるいはリスクを負担するかを、決定しなければならない。コントロールが不可能なリスクについては、銀行は、これらのリスクを引き受けるか、当該業務活動から撤退するか、活動水準を引き下げるかを決定しなければならない。銀行はコントロールのプロセスと手順を構築し、文書化されたリスク管理に関する内部方針の遵守を確実にするためのシステムを保有するべきである。これの基本的な項目は以下を含む。
- 規定された目的に向けた銀行の進展度に関する最上級レベルでの検証
 - 管理職によるコントロールの遵守状況の点検
 - 不遵守の問題の検証・取扱い・解決に関する方針、プロセス、手順
 - 適切なレベルの経営陣に対する説明責任を確保するための、文書化された承認および権限付与の仕組み
32. 公式かつ文書化された方針および手順は重要であるが、健全なリスク管理実務を促進する強力なコントロール文化を通して再度強化される必要がある。コントロール活動が効果的であるためには、銀行業務の主要な構成要素になっているべきである。通常業務の主要な構成要素となっているコントロール活動は、変化する状況に素早く対応し、不必要な費用を回避することを可能にする。
33. また、効果的な内部コントロール体制においては、責任の適切な切り分けがなされていること、および職員が利益相反を生じさせるような責任を割当てられていないことが必要である。そのような相反する責任を個人あるいはチームに課すことは、損失、エラー、不適切な行動を隠すことを可能にする。従って、潜在的な利益相反がある分野を識別し、最小化し、注意深い独立したモニタリングおよび検証の下に置くべきである。
34. 責任の分離に加え、銀行は多くのその他の内部実務がオペレーショナル・リスクのコントロールのために実施されていることを確実にすべきである。これらの中には、設定されたリスク限度値や基準値の遵守状況のモニタリング、銀行資産と記録へのアクセスおよび利用についてのセーフガードの維持、職員の適切な専門性と訓練の確保、リターンが大幅に合理的な予想から外れているように見える業務ラインあるいは商品の識別、取引と口座の定期的な検証と照合等がある。そのような実務を導入しないことが近年一部の銀行で重大なオペレーショナル損失に

⁷ より詳細については、「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」（パーゼル銀行監督委員会、1998年9月）参照。

繋がっている。

35. バーゼル委は、銀行が新規業務に関係する場合や新商品を開発する場合や（特に、これらの業務や商品が銀行のコアビジネス戦略と合致していないような場合）、不慣れな市場に参入する場合や、本店から地理的に遠く離れた場所での業務に携わる場合などに、オペレーショナル・リスクが広く存在することを観察してきた。しかも、多くの場合、金融機関はリスク管理のためのコントロール・インフラが新しい業務活動の成長とペースを合わせることを確実にしなかった。近年発生した最も規模の大きい高度なプロファイルを持つ損失の多くは、これらの条件うち一つまたは複数の組み合わせが存在する場合に起こっている。従って、そのような条件が存在する場合には、内部コントロール活動に特別の注意が払われることを確実にすることは銀行の義務である。
36. 一部の重要なオペレーショナル・リスクは、確率は低いが潜在的に非常に大きな財務上の影響を与える。しかも、全てのリスクがコントロール可能なわけではない（例えば、自然災害）。そのような事象へのエクスポージャー、あるいは頻度や影響度などを減少させるために、リスク削減手段あるいはプログラムを利用することができる。例えば、保険契約、特に即時の確実な支払を内容とするものは、エラーや見落としに起因する第三者からの請求、有価証券の物理的損失、職員または第三者による不正、自然的災害などの事象の結果として引き起こされる可能性のある「頻度は低い、影響度が大きい」リスクを外部移転するために、利用され得る。
37. しかし、銀行は、リスク削減手段を、徹底した内部のオペレーショナル・リスクに関するコントロールの代替物ではなく、補完物と考えるべきである。影響度の大きいオペレーショナル・リスクに関するエラーを素早く認知し、修正するメカニズムを有することにより、エクスポージャーを大きく引き下げることができる。また、保険などのリスク削減手段が、どの程度、真にリスクを削減しているのか、あるいは他の業務部門や分野にリスクを移転していたり新しいリスクを引き起こしたりしているのかを、注意深く考慮しなければならない。
38. また、適切な処理技術および情報技術セキュリティに対する投資はリスク削減にとって重要である。しかし、銀行は、高度に自動化することは「頻度は高いが影響度の低い損失」を「頻度は低いが影響度の大きい損失」に変換する可能性があるという点に留意すべきである。後者は内部要因あるいは直接的なコントロールを超える要因（例えば、外部事象）によって引き起こされる損失や、長期間にわたるサービスの中断に伴うものである。そのような問題は銀行にとって重大な困難を引き起こす可能性もあり、重要な業務活動を遂行する銀行の能力を毀損する可能性がある。後述原則7で議論されているように、銀行は、このリスクに対応

した業務回復プランおよびコンティンジェンシー・プランを構築すべきである。

39. また、銀行はアウトソーシングしている業務に関わるリスクを管理するための健全な方針を構築すべきである。業務のアウトソーシングは、専門化した業務活動に関わるリスクを管理するために、より優れた専門性と規模を持つ他者に業務を移管することにより、銀行のリスク・プロファイルを削減することができる。しかし、銀行が第三者を利用することは、第三者の活動が安全で健全な方法で、適用される法律を遵守して実行されることを確実にするという取締役会と管理職の責任を減少させるわけではない。業務のアウトソーシングは外部のサービス提供者とアウトソースする銀行との間の明確な責任分担を確保する強固な法的契約に基づくべきである。さらに、銀行は、サービスの中断あるいは風評リスクを含むアウトソーシング契約に関わる全ての「その他のリスク」を管理すべきである。
40. 業務の重要性および必要性に応じて、業務の中断と外部業者の潜在的な業務停止あるいは破産を含む、ベンダーおよびその他の第三者あるいはグループ内のサービス提供者によって提供されるサービスの潜在的な欠陥が、業務運営と顧客に対して与える潜在的な影響を、銀行は理解すべきである。取締役会と経営陣はそれぞれの関係者の期待と責任が明確に定義され、理解され、実施可能となっていることを確実にすべきである。エラー、怠慢、その他の運営上の失敗があった場合に、銀行に対して補償を行なう外部業者の契約上の義務と財務能力の程度を、リスク評価の一部として明示的に考慮すべきである。銀行はデュー・ディリジェンスを実施し、第三者である提供者（特に銀行業界の規制環境の経験が乏しいもの）の活動をモニタリングするべきである。重要な業務については、銀行は、他の外部業者の利用可能性や潜在的に極めて短期間で外部業者を変更する時に必要とされる費用と経営資源を含むコンティンジェンシー・プランを考慮しておく必要があるかもしれない。
41. いくつかのケースでは、銀行は特定の水準のオペレーショナル・リスクを保持したり、そのリスクを自家保険で扱うことができるかもしれない。このような場合でリスクが大きい場合、リスクを保持したり自家保険で扱うという決定は、組織内で透明であり、銀行全体の業務戦略およびリスク選好性と整合的となるべきである。

原則 7：銀行は、ゴーイングコンサーンとして業務を遂行する能力を確実にし、重大な事業中断が発生した場合の損失を最小限にするために、コンティンジェンシーおよび事業継続の計画を持つべきである。

42. 銀行のコントロールを超えているかもしれない理由によって、特に銀行の実物資産、通信、情報技術面のインフラが損害を受ける、あるいはアクセス不能となる

ような場合、影響度の大きい事象により銀行が一部または全ての業務上の義務を履行できないことに繋がる可能性がある。そして、これは銀行にとっての重大な財務的損失のほか、決済システムなどのチャンネルを通じて金融システムの広範な中断に繋がる可能性がある。このため、銀行は、業務の規模と複雑性に見合っ
て、銀行が弱点を持っていると考えられる様々な種類のシナリオを考慮に入れて、業務回復およびコンティンジェンシー・プランを構築する必要がある。

43. 銀行は、外部のベンダーやその他の第三者に依存している場合を含めて、早急なサービスの回復が必要となる重要な業務プロセスを識別すべきである。これらのプロセスについて、銀行は電力の供給停止が発生した場合、業務を回復する別のメカニズムを識別しておくべきである。業務回復に必要な電子的または実物の記録を回復する能力に特別の注意が払われるべきである。そのような記録が離れた場所の拠点にバックアップされていたり、銀行業務が新しい拠点に移転されなければならないような場合には、元の記録とバックアップ記録および拠点が同時に使用不可能になるリスクを最小化するために、これらの拠点は被災する業務地点から十分に離れていることに注意を払うべきである。
44. 銀行は、現在の業務および業務戦略と整合的になるように、業務回復およびコンティンジェンシー・プランを定期的に検証すべきである。しかも、これらのプランは、影響度の大きい業務が万一中断した場合にも、銀行が計画を実施できることを確実にするために、定期的にテストされるべきである。

監督当局の役割

原則 8：銀行監督当局は、規模に拘わらず全ての銀行が、リスク管理の全体的な取り組みの一部として、重大なオペレーショナル・リスクの識別、評価、モニタリング、コントロールあるいは削減のための効果的なフレームワークを導入することを求めるべきである。

45. オペレーショナル・リスクが銀行の安全性と健全性に対して脅威となる程度において、監督当局は銀行がこれらのリスクを管理するより良い技術を開発し、利用することを促進する責任がある。従って、監督当局は銀行に対してこのペーパーのガイダンスと整合的で、銀行の規模、複雑性、リスク・プロファイルに見合ったオペレーショナル・リスク管理フレームワークを開発することを求めるべきである。

原則 9：銀行監督当局は、オペレーショナル・リスクに関する銀行の方針や手順や実務について、直接的あるいは間接的に、恒常的かつ独立した評価を実施すべきである。銀行監督当局は銀行における進展状況が常に把握できるように、適切な報告体制の存在を確保するべきである。

46. 監督当局のオペレーショナル・リスクに対する独立した評価は以下のような検証を組み込むべきである。
- 銀行のリスク・プロファイルおよび、適切な場合には、内部的な自己資本の目標に関連したオペレーショナル・リスクに対する全体的な自己資本の充実度評価のプロセス。
 - オペレーショナル・リスクに関連する銀行のリスク管理プロセスおよび全体的なコントロール環境の有効性。
 - オペレーショナル損失や潜在的なオペレーショナル・リスクのその他の指標を含めた、銀行のオペレーショナル・リスク・プロファイルに関するモニタリングと報告の体制。
 - オペレーショナル・リスク損失事象と脆弱性を適時かつ効果的に解消するための手順。
 - オペレーショナル・リスクの全体的な管理プロセスの信頼性を確保するための内部統制、検証、および監査のプロセス。
 - 銀行のオペレーショナル・リスク削減努力の有効性。
 - 銀行の業務回復およびコンティンジェンシー・プランの質および包括性。
47. 監督当局は、銀行が金融グループの一部であるような場合には、オペレーショナル・リスクがグループ内で適切かつ統合された方法で管理されることを確実にする手順が確保されていることを求めるべきである。この評価を実施するにあたり、構築された手続きに沿って他の監督当局との協力および情報交換が必要となるかもしれない。一部の監督当局は、これらの評価プロセスにおいて外部監査人を利用することを選択するかもしれない。
48. 監督当局による検証の過程で識別された欠陥は監督上の措置の範囲内で取り上げられ得る。監督当局は銀行の個別の状況と業務環境に最も適した手段を使用すべきである。監督当局は、オペレーショナル・リスクに関する最新の情報を得るために、銀行および外部監査人との間で直接的な報告体制を構築することを望むかもしれない。
49. 包括的なオペレーショナル・リスク管理のプロセスが多くの銀行において未だ発展途上にあるとの一般的な認識を所与とすれば、監督当局は、銀行の最近の改善点および将来の開発計画についてモニタリングし、評価することにより、内部での継続的な発展を促進することに関して積極的な役割を果たすべきである。そして、当該銀行にこの作業の状況に関する有益なフィードバックを提供するために、これらの努力の結果をその他の銀行のものと比較することもあろう。そして、なぜ

特定の開発努力が効果的でないかという理由が見つければ、そのような情報を、一般的な用語で、計画プロセスを支援するために提供することもある。さらに、監督当局は、オペレーショナル・リスクの効果的な業務ライン管理を確実にするためや情報伝達と責任の明確な経路を提供するために、また、現在の実務を積極的に自己評価し、可能なリスク削減強化策を検討することを促進するために、銀行がオペレーショナル・リスク管理のプロセスを銀行組織全体に統合している度合いに焦点を合わせるべきである。

ディスクロージャーの役割

原則 10：銀行は、市場参加者がオペレーショナル・リスク管理に対する取り組みを評価できるように、十分な情報公開を行なうべきである。

50. パーゼル委は、銀行による関係情報の適時で頻繁な公開は市場規律を強化し、従って、より効果的なリスク管理に繋がると考えている。公開される量は、銀行業務の規模と複雑性、およびそのような情報に対する市場の要求に見合うものとなるべきである。
51. オペレーショナル・リスクに関するディスクロージャーの分野は未だ十分に確立されていない。これは第一義的には、銀行は未だオペレーショナル・リスクの評価技術の開発段階にあるためである。パーゼル委は、銀行が効果的にオペレーショナル・リスクを識別し、評価し、モニタリングし、コントロールしているかどうかを投資家や取引相手が判断することを可能にするような方法でオペレーショナル・リスク管理フレームワークを公開するべきであると考えている。

以上