

## オペレーショナルリスク管理の更なる高度化に関する議論（２） 「オペレーショナルリスク管理高度化勉強会」における議論の要約

### １．はじめに

オペレーショナルリスク管理の分野に関する専門的な知見を有する実務者をメンバーとした「オペレーショナルリスク管理高度化勉強会」（昨年 11 月発足、事務局は日本銀行金融機構局金融高度化センター、メンバーは別添参照）では、本年 6 月に、過去 5 回分までの議論の模様を公表した<sup>1</sup>。本勉強会では、その後もオペレーショナルリスク管理をさらに高度化する上での論点を洗い出し、これに対してどのような対応が考えられるかにつき、議論を重ねてきた。本稿は、前回公表したものの続編であり、第 6 回から第 8 回（最終回）までの議論の模様に関し、その要旨を取り纏めたものである。

なお、前回公表物同様、本稿はあくまでも、オペレーショナルリスク管理高度化に向けての論点の提示と議論の紹介を目的としたものであり、個々の論点についての結論の導出を意図したものではない。また、本稿に記された議論は、勉強会出席者が個人の立場で各自の意見を述べたものであり、所属する組織の考え方を示したものではない。

### ２．第 6 回勉強会（平成 18 年 4 月 20 日開催）における議論

#### オペリスクに係るデータの整備（内部損失データ）

##### （問題の所在）

##### （１）「オペリスク」の範囲や損失の評価手法について

市場リスクや信用リスクにおいては、伝統的な取扱部署（市場関連部署や審査部署など）が扱う取引をベースとした比較的明確な対象範囲が存在する反面、オペリスクについては、全ての部署がリスクを抱えていること、計量化を

---

<sup>1</sup> オペレーショナルリスク管理の更なる高度化に関する議論（１）については、本年 6 月 12 日に日本語版、8 月 16 日に英語版を対外公表した（それぞれ下記アドレス参照）。

日本語：[http://www.boj.or.jp/type/release/zuiji\\_new/fsc0606a.pdf](http://www.boj.or.jp/type/release/zuiji_new/fsc0606a.pdf)

英語版：[http://www.boj.or.jp/en/type/release/zuiji\\_new/fsc0608c.pdf](http://www.boj.or.jp/en/type/release/zuiji_new/fsc0608c.pdf)

目的としたデータ整備の歴史が浅いことから、その範囲が必ずしも明確ではない。このため、同じ事象について銀行によっては、オペリスクでなく信用・市場・戦略リスク等他のリスクカテゴリーに分類することもある。また、オペリスク顕現化に伴う損失の額の評価手法に関しても、事件・事故が多様な取引で発生し得ることから生じる一貫性の不備、オペリスクとしての管理の歴史の浅さに由来するコンセンサスの欠如といった問題がある。

## (2) リスクファクター、因果関係について

オペリスクの場合、リスク顕現化の原因を特定の要素に絞り込むことが難しく、複数の原因が同時に作用して初めて顕現化するものが少なくない。このため、損失データの整備に際し、特定の損失（例えば、後述する間接損失や第三者にもたらす損失）がオペリスクに起因するか否かの判断や、複数のビジネスライン・イベントタイプ等に跨る損失事例の取扱いに困難が生じている。

さらに、市場リスクや信用リスクについては、損失が実際に発生する以前の段階においてその発生の蓋然性を示す指標（市場取引における各リスクファクターの動き、内部格付の動き等）が存在するのに対し、オペリスクにおいては、近い将来の損失発生を予測する上で決め手となる指標が知られている訳ではない。現在、銀行では、ニアミスデータ<sup>2</sup>の収集や、KRI（Key Risk Indicators・・・重要リスク管理指標）やCSA（Control Self Assessment・・・リスク管理自己評価）を含むBEICF（Business Environment & Internal Control Factors・・・外部環境および内部統制要因）のリスク計量化への勘案手法等が議論されているが、損失が実際に発生する以前の段階でリスクの高まりを適切に捉えるための手法（如何なるデータをどのように用いれば良いか）に関するコンセンサスは形成されていない。

## （議論の要約）

各行においては、リスク管理の継続性を重視するとともに、規制上のアービトラージの疑念を生じさせないために、リスクカテゴリーの分類基準を明確にする必要がある。

---

<sup>2</sup> ニアミスの定義は必ずしも確立していないが、例えば「取引の特定の段階で発見、補正されたために、損失に至らなかったミス」などが考えられる。この場合、損失の定義如何で、「ニアミス」と整理する事象の範囲が狭くなると考えられる（例、ある事務ミスの事後対応の人件費を「損失」と認識した場合、「損失を伴わないミス」の範囲は極めて狭くなる）。

### リスクカテゴリーの分類基準（例）

信用 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パーゼル 上、信用リスクとオペリスクの重複事例については、信用リスクとして計量することが求められている。ただし、計量上信用リスクとして扱われる事例も、重要なものはオペリスク損失事例としても特定する必要がある。</li> <li>・信用リスク管理部署においては、事務過誤による与信の毀損と一般的な信用リスク顕現化による与信の毀損とを区別して管理していない中で、与信事務に関する事務過誤の再発防止等の定性的な管理をオペリスク管理部署が担うケースがある。この場合には、保守的な対応として重複事例を信用リスクだけでなくオペリスクとしても把握、計量する扱いが考えられる。</li> </ul>
市場 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場業務等で発生した損失で、オペリスクを原因とするものはオペリスクとして扱う。</li> <li>・ポジション枠の逸脱等、ルールに抵触した場合に限りオペリスク損失として扱う例がある。</li> </ul>
戦略 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略リスクは第一の柱の対象外（リスク計量の対象外）とされているが、オペリスクとの境界は必ずしも明確ではない。こうした中で、個別事象毎に取扱いを判断し、戦略の判断手続きや判断の根拠となった情報に瑕疵があった場合などにはオペリスクとして扱う例がある。</li> </ul>
決 済 リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決済業務における事故類型には、本質的には信用リスクの事例にあたるものでも、伝統的に事務リスクまたは決済リスクの事例として扱われてきたものがある。これらに関し、規制資本上、必ずしも信用リスク管理（トレーディングブックのリスク管理を含む）の対象とされていないものがあれば、オペリスクとして管理を行い、計量の対象とすることも考えられる。</li> </ul>

また、他のリスクカテゴリーではなく、オペリスクの損失データとして取扱う場合においては、以下に記載する事項について明確にすることが必要である。

#### a. 損失として認識する範囲

直接損失以外にも、いわゆる間接損失・評判上の損失などを広く認識する例がみられる。

#### 損失として認識する範囲（例）

	具体的な内容	取扱いの例
間接損 失、機会 損失、逸 失利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム関連修繕費用、顧客勘定修復費、訴訟関係費、外部コンサルタントやベンダー等への支払い、人員の超過勤務手当等、調査費、交通費等の諸費用、受取手数料・貸出金利の減免等、休業による逸失利益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 逸失利益は原因事象との紐付けが明確な場合に限定して収集。</li> <li>(b) 逸失利益、評判上の損失は、金額の客観的な把握が困難なこと、パーゼル の要件ではないことから収集しない。</li> </ul>
評判上 の損失	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評判の低下に伴う減収分等</li> </ul>	
オペリ スク事象 に起因す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売買手違いの事後処理の過程で計上された益金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事象としては把握するが、計量には用いない。</li> </ul>

<p>る利益</p> <p>Quick Recovery (「早期回収」)</p>	<p>・送金ミスが発生したが即日回収できた金額等</p>	<p>(a) インターバンク業務で発生した送金ミスについては、即日回収できなかった金額のみグロス損失として認識する。一方、対顧送金事務で発生した送金ミスについては、即日回収できたか否かに拘わらず、一律グロス損失と認識する。</p> <p>(b) インターバンク業務か否かに拘わらず、送金ミスが発生した場合は、即日回収できなかった金額を一律グロス損失として認識する。</p>
<p>いわゆる「タイミング損失」</p>	<p>・会計上のミスによる収益の過大評価、手数料の過大徴収等。</p>	<p>・翌期以降「雑損」経理を行い収益過大計上分の払い戻しを行う場合には「損失」として認識。一方、当該期中に収益過大計上分の払い戻しを行う場合には、「損失」として認識しない。</p>

また、損失データを収集する場合の閾値（最低金額）については、データ収集上の閾値とリスク計量化に使用するデータの閾値という2つの側面があるが、いずれも各行のオペリスク管理の実情を踏まえて設定する必要がある<sup>3</sup>。閾値を低くするほど、きめ細かなリスク把握やリスク計量が可能になるが、データ収集のためのコストが上昇する。金融機関の実務においては、データ収集上の閾値よりもリスク計量上の閾値を高額に設定する例や、特定部署の閾値を全行共通の閾値より低額に設定し内部管理に活用する例がある。

なお、いわゆるニアミスデータの収集は、内部損失データのサンプル数が少ないこと等を考えると、オペリスクの計量に用いるか否かは別として、できるだけ幅広く行い、シナリオ分析等に活用することも有用である。現に、金融機関において、特定業務のニアミスデータの収集を行い定性的なリスク管理に活用している例がある。もっとも、全行網羅的にニアミスデータを集めることは困難である。

#### b. 損失発生時期

「訴訟敗訴等における賠償金額をどの時点での損失発生と認識するか」といった論点がとくに問題となる。この点、引当金計上など財務会計上の処理を行った際に損失の認識をする先が多いが、多額の賠償が見込まれる場合には、シ

<sup>3</sup> 閾値を如何なる値に設定するかがリスク計量結果（とくにEL）に影響を及ぼす場合がある。邦銀では比較的低い閾値を設定している先が多いため閾値が大きな論点にはなっていないが、国際的には重要な論点となっている。

ナリオ分析データに賠償見込み値を反映することで、財務会計処理よりも前の時点でオペリスクの計量に反映する例がある。

#### c. ビジネスライン等に跨る損失事例の扱い

ビジネスラインやイベントタイプといった計量単位に跨る損失事例の取扱い<sup>4</sup>は、第3回勉強会で議論した依存関係の処理とも関係し、計量結果を大きく左右する場合がある。

また、計量単位を跨る訳ではないが、相互に因果関係の共通性や連鎖性がある事例は片寄せすることが考えられる。ここでいう因果関係の共通性や連鎖性の判断は、ある程度主観的にならざるを得ないため、典型的な事例の取扱い方法を列挙しつつ同時に発生する蓋然性がある程度高い事例を一つに括るなどの一定の基準を決めておくこと、個別判断の内容と根拠を記録しておくことが必要であると考えられる。

#### ビジネスライン等に跨る損失の具体例

(1) 複数の時間、場所に跨る損失	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同一の地震によって複数の店舗が損壊した。</li> <li>・1週間にわたり日本列島を台風が通過し、各地の店舗が損壊した。</li> <li>・同一犯人が様々な手口により複数顧客の預金を流用した。</li> <li>・同一システムにおいて異なる営業日に複数の障害が発生したが、原因を調査したところ、同一の因果関係が認められた。</li> </ul>
(2) イベントタイプを跨る損失	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地震によって店舗が損壊し（物的資産の損傷）5日間営業を停止。復旧作業中に監視が手薄になった隙をつかれて、職員による現金横領（内部不正）、外部犯人による窃盗（外部不正）が発生した。</li> </ul>
(3) ビジネスラインを跨る損失	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地震により本店ビル（複数のビジネスラインが入居）が損壊した。</li> <li>・勘定系システムで大規模障害が発生したため銀行全体の業務が大きく滞り、顧客への損害賠償、手数料返金等の損失が行内全てのビジネスラインに発生した。</li> </ul>

#### d. 損失額評価手法

損失金額の評価手法に関しては、会計上の金額（簿価）を用いるのが一つの方法であるが、例えば、物的資産の損傷については、再調達コスト（時価）をも把握した上で、双方を比較しより損失の実態に近い金額を用いる例がある。

---

<sup>4</sup>計量単位を跨る損失については、特定の計量単位（損失額が最大の計量単位など）に片寄せする、片寄せを行わず各々計量単位毎にリスク計量を行った上で、金融機関全体のオペリスク量を集計する際に依存関係の影響を考慮し必要に応じ調整するなどの扱いがみられる。

### 3. 第7回勉強会（平成18年5月26日開催）における議論

#### （1）オペリスクに係るデータの整備（外部データ）

##### （問題の所在）

外部データの活用の際の基本的な問題点は、他組織の事例を自らの組織に当てはめることの妥当性である。その他、外部データの品質、（計量単位への）外部データのマッピング、データ・コンソーシアムの情報管理や内部統制といった論点がある。

##### （議論の要約）

外部データは、他組織との比較（ベンチマーキング）分析やシナリオ分析、オペリスク計量上の内部データの補完等に活用できる可能性がある。こうした活用を通じて、他の組織で発生した事件・事故が自行の組織でも発生する可能性をチェックし、対応を講じることが可能となる。

信頼できる外部データが存在すれば、ベンチマークとしての利用ニーズは高いと思われる。また、外部データの各種パラメータを利用することで、ノンパラメトリックな計量手法に加えて、パラメトリックな計量手法の可能性が広がると考えられる。このため、公的機関や業界団体等によるデータの収集や統計値等の公開に対して一定のニーズがあると考えられる。

現時点では、データの信頼性や情報流出リスクへの懸念もあって、データ・コンソーシアムへの参加は進んでいない。現段階における外部データの利用方法としては、新聞切り抜き等を収集したうえでシナリオ作成の参考情報として用いるのが一般的である。

#### （2）オペリスクに係るデータの整備（内部損失データの検証）

##### （問題の所在）

内部損失データの品質（網羅性や正確性）を確保するために検証体制の整備が求められるが、具体的な検証手段については実務が収斂していない。

##### （議論の要約）

内部損失データの検証手段には、会計上の計数との照合、定性データ（事務過誤報告、苦情処理簿、異例取引管理簿等の記載）との整合性の検証、各部署相互間の内部損失データの比較・整合性の検証が考えられる。また、損失

報告システムに検証ロジックを組み込んだり、これらの検証体制自体をさらにCSA や内部監査で検証することも考えられる。

こうした検証は、リスク管理部署が中心となってい、内部監査部署が補完する扱いが一般的である。

### (3) オペリスクに係る内部統制、経営への活用

#### イ．経営の関与

##### (問題の所在)

オペリスク管理の高度化について、経営（本稿では取締役会から担当部長までの各層を指すものとする）の責任でこれを主導する必要がある点は異論がないと思われる。しかしながら、具体的に各層が果たすべき機能や高度化手法等に対する理解の程度に関して、業界標準の考え方が収斂している訳ではない。

具体的には、高度化手法（リスク計量モデル、シナリオ分析、CSA）の内容や、それに基づくアウトプット（リスク計量結果等）に対する経営の理解・関与の程度（職階毎に異なる）のあり方が論点となる。もっとも、こうした関与のあり方は金融機関の規模、業務範囲、業務の複雑性などにより異なり得る。

##### (議論の要約)

各金融機関においては、経営方針やリスクの状況を踏まえ、経営各層（取締役会、社長、担当役員、担当部長）が各種高度化手法をどの程度理解し、また手法の整備にどの程度関与すべきかを明確化する必要がある。理解・関与が必要な事項は各金融機関および経営職階により異なり得る。

この際、経営がとくにチェックすべき事項としては、オペリスク評価の枠組みやリスクの評価結果が、経営方針・ビジネスモデルや内部・外部環境の現状とその先行き見通しと整合的か否かという点、オペリスク管理の基本方針やリスク管理面の重点施策さらにはオペリスク資本の配分が、で記載された事項および全行的なリスク資本の状況や経営資源の配分と整合的か否かという点、などが考えられる。

#### 各種高度化手法に対する経営の理解・関与が必要な項目(例)

計量モデル	<ul style="list-style-type: none"><li>・計量結果</li><li>・計量結果を解釈する上での重要事項 (例) 計量結果に大きな影響を与える要素と、それによる計量結果の振れの程度</li><li>・モデルの内容</li></ul>
-------	---

	(例) いわゆる4要素(内部損失データ、外部損失データ、シナリオ分析、内部統制・外部環境)の使用手法、分布形の種類、分布形の選択理由、分布の推計方法
シナリオ分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重大なシナリオの内容</li> <li>・シナリオ分析結果・手続き</li> </ul> (例) シナリオ一覧(シナリオの概略、頻度、規模がわかるもの) 手続き(シナリオ策定方法、検証者、検証の考え方)
CSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSA結果の概要、評価結果</li> </ul> (例) 金融機関全体を鳥瞰したリスクの分布 <ul style="list-style-type: none"> <li>・CSA手続き</li> </ul> (例) 評価結果、実施体制(実施手順、実施単位) 検証体制(検証内容、検証担当部署等)

#### 4. 第8回勉強会(平成18年6月14日開催)における議論

オペリスクに係る内部統制、経営への活用(続き)

□. 組織としての牽制のあり方

(問題の所在)

オペリスク管理の高度化に関し、他のリスクカテゴリーと異なる牽制体制や手法の考え方がある訳ではないが、高度化に向けた取組みの歴史の浅さに由来する共通の理解やスキル集積の乏しさといった難しさがある。とくに、(i) 各種高度化手法に対する牽制の内容と手法、( )文書化、( )ミドル部署<sup>5</sup>に求められる機能、( )内部監査に求められる機能が問題となる。

(議論の要約)

( )各種高度化手法に対する牽制の内容と手法

テクニカルな要素や、主観的な判断に大きく依存する要素については、牽制を行う必要性がとくに高いと思われる。

<sup>5</sup> ここではオペリスク管理の統括的な役割を負う部署(統括部署)、その統括機能を補佐する役割を負うサブ部署を想定。詳細は後述の「第8回勉強会における議論」を参照。

各種高度化手法に対する牽制内容・手法（例）

	内部チェック （自部署内でのチェック）	外部チェック （行内の他の所管部署等によるチェック）	内部監査
計量モデル	・バックテスト（内外の損失事例との比較） <sup>6</sup> ・内部チェックの補完としての外部コンサルタントの活用	-	・モデルの検証 体制の検証 ・モデル自体の検証 ・外部監査の活用
シナリオ分析、CSA	・シナリオ分析結果等の承認手続き実施時における部署内のチェック	・部署間の横並び比較による評価の妥当性や網羅性等の検証 ・外部チェックの補完としての外部コンサルタントの活用による検証 ・内外損失事例との比較	・アセスメント体制の検証 ・アセスメント内容の検証
損失データ収集	・データ収集時における金額や事故内容の確認	・収集ルールに基づく技術的事項（グロス損失・ネット損失の区別等）の遵守状況の検証 ・部署間の横並び比較による網羅性、真実性等の検証 ・財務会計上の計数との整合性の確認	・データ収集方法や体制の検証 ・データの真実性や網羅性の検証

（ ）文書化

オペリスク管理高度化に関する各種手法の内容を文書化する場合、当初の文書化作業と文書化終了後の維持管理作業に多額のコストを要する。しかしながら、文書化には、内部統制の状況に関する行内外関係者への説明力の向上、行内でのノウハウ共有、業務処理の堅確化などのメリットがある。こうした中、高度化手法のアウトプット（リスク計量結果等）に関する経営上の重要性が高まってきているため、対外的な信頼をより高めるためにも、適切な文書化を行う必要性が増してきている。

文書化された内容については、経営陣が主要な論点を各々の職責に応じて理解し承認すること、また内部監査部署などの独立した第三者が検証することが重要である。

文書化に当たっては、表面からは見えにくい計量結果に与える影響が大きい事項（計量化の前提条件等）や、シナリオ分析等主観的な判断に大きく依存

<sup>6</sup> データ数の制約に基づく限界はあるが、内部・外部の損失データを参照することで極端に非現実的な仮定等の妥当性についてある程度検証可能と思われる。

する事項について、適切に言及することが求められる。

### 文書化対象事項（例）

	具体的事項	留意点
計量モデル	（信頼区間やモンテカルロシミュレーションの手法など計量モデルに関する一般的な重要事項に加えて） <ul style="list-style-type: none"> <li>・分布形の選択経緯</li> <li>・検証の内容や結果</li> <li>・センシティブリティ分析の内容、結果</li> <li>・パラメータの推定手法</li> <li>・計量単位の設定方法</li> <li>・依存関係の処理方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前提条件や採用手法の違いが計量結果に与える影響について、わかり易く文書化する必要がある。</li> <li>・基準を書きにくい場合には、例示を充実し、行内各部署において極力整合的な扱いが可能になるようにする。</li> </ul>
シナリオ分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析手続き</li> <li>・想定発生頻度や想定損失額の見積り基準</li> </ul>	
CSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価手続き</li> <li>・評価基準</li> </ul>	
データ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・損失の認識・把握基準                グロスかネットか、単独の損失か複数の損失か、認識時期、金額の評価方法、閾値等</li> <li>・計量区分への分類基準</li> <li>・依存関係の処理方法（データの片寄せ方法等）</li> </ul>	

#### （ ）ミドル部署に求められる機能

組織全体としてオペリスクの管理水準を引き上げるとともに、部署間のリスク管理のギャップを少なくするために、以下の機能を備えたミドル部署を設置することが有効と思われる。その際、通例、ミドル部署は、統括的な役割を負う部署（統括部署）とサブ的な役割を負う部署（サブ部署）から構成される。

組織として独立したミドル部署を設置すべきか否かは各行の事情に依存するが、設置しない場合においても、オペリスク管理に関する部門横断的な委員会等の設置により、横串を刺した管理を行う必要があると思われる。

ミドル部署の機能としては、以下が考えられる。

#### a. 統括部署

組織全体としてのオペリスク管理の枠組みを企画する。

オペリスクの認識・把握方法（CSA、計量化、KRI 等の具体的内容や

対応部署、検証方法等)の整備に向けた企画。

リスクへの対応方針(対応部署、対応内容)に関する企画。

経営の意向・指示や他行における管理手法の高度化状況、業界を巡るリスク環境の変化、各業務現場の実情を踏まえ、費用対効果を考慮して全行的な視点からオペリスク管理面の各種企画を取り纏める。

各部署で発生した事件・事故、コンピュータ・システム・トラブル、事務ミス、KRI、CSA、オペリスク計量化結果などの各種情報を集約・分析したうえで、とくに留意すべきリスクや対処方針案等について経営への報告を行う。

報告フォーマットの工夫や報告システムの整備等、報告徴求のためのインフラ整備にも留意するとともに報告水準の統一化にも留意する。

部署毎ないしサブリスクカテゴリー(コンピュータ・システムリスク、事務リスク、コンプライアンス、有形資産リスク等)毎に報告や評価の精粗がないかを点検する。

経営への報告に当たっては、要点・特徴を掴んだコンパクトな資料を用意する。

#### b. サブ部署

営業店や各部署が所管する業務に関する事務規程などオペリスク管理に関する規程・マニュアル類の整備、審査を行う。

各部署や業務に関する規程の書き振りは、業務特性による記述の違いの正当性が合理的に説明できる場合を除き、なるべく統一する。

同一の規程体系の中で上位規程と下位規程の間で記述やコンセプトの齟齬が生じないように、内容をチェックする(例:情報セキュリティーポリシー、情報セキュリテystandard、情報セキュリティ管理に関する個別規程の間の平仄チェック等)。

現場各部署からの報告徴求や現場調査等を行い、各部署のオペリスク管理状況を評価し、指導する。

リスク管理の専門家の視点から、現場において内部統制上の歪みが生じていないか、あるいはオペリスク管理の枠組みが有効に機能しているか評価し、要改善事項を適切に指導する。

併せて、全行的なリスク管理の改善に向けた施策を企画するための材料を収集する。

こうしたミドル部署については、 対顧客営業や同業務の後方事務(決済業

務、現物管理、システム開発・運営等)に直接携わらないこと、経営に直結した報告経路を確保することが求められる。

なお、CSA等については、他部署の実施結果をミドル部署が取り纏めるとともに、ミドル部署としては、自らの業務に内在するリスクの評価を行う必要がある。

( ) 内部監査に求められる機能

a. CSAと内部監査との関係

CSAなど現場が行うリスク評価の結果は、現場による評価をミドル部署が検証し、さらに内部監査部署が制度の枠組みの実効性(または正確性)を検証する観点からこれをチェックすることが必要である。また、CSAの結果を内部監査計画の立案のために行うリスク評価の材料に用いることも考えられるが、その場合CSAの結果のみに依存するべきではなく、内部監査部署としては他の情報と併せてリスク評価を行う必要がある。

b. 内部監査部署が有すべき知識・経験

本勉強会においてこれまで議論してきた事項(とくにオペリスク計量モデルの技術的な事項)については、金融機関の内部監査部署におけるノウハウの蓄積が必ずしも十分ではないと思われる。しかしながら、オペリスク計量がリスク管理の主要な道具となりつつあること、計量作業はミドル部署が所管していることが多く、通常内部監査部署以外に検証する主体が行内に存在しないことを踏まえると、計量技術面を中心とした知識・経験のある人材の投入は不可欠と思われる。

こうした中、知識・経験の不足を補う観点から、監査機能の一部について外部リソースの活用も選択肢として考えられる。

内部監査機能の最終的な責任は引き続き内部監査部署が負う必要があるため、外部リソースを活用するに際しては、外部業者の選定に当たり当該業者の専門性や知識・経験の評価を十分行うこと、外部業者のアウトプット(外部監査結果等)を理解・評価し、必要に応じ補正させること、またそのために必要な議論を外部業者と行える能力を金融機関側で確保することが求められる。

八. 高度化手法の経営への活用

(問題の所在)

高度化手法のアウトプットに関する経営への活用状況を確認すること(いわ

ゆるユーステスト)を通じ、高度化手法自体の信頼性を高めていくことが重要である。

一方、バーゼル を契機にオペリスク管理高度化への取組みが活発化したこともあり、高度化手法の導入が先行し経営への活用が後を追う形となっている面もある。こうしたこともあって、高度化手法を経営に活用することがどの程度求められているかについて、関係者間で共通の理解が確立されている訳ではない。

(議論の要約)

高度化手法の経営への活用例として下表が考えられる。

業務戦略、経営管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な資本バッファの確保</li> <li>・リスク管理向上への動機付け (業績評価、報酬への反映)</li> <li>・優先的業務推進分野、縮小分野の特定</li> </ul>
日々の経営・リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペリスクの状況把握(部門単位)</li> <li style="text-align: center;">" (細分化された業務単位)</li> <li>・リスク管理の優先順位付け</li> <li>・手数料等のプライシング</li> <li>・リスクリミット設定</li> <li>・保険の企画</li> </ul>
経営情報としての報告	
内部監査への活用	

以上

<照会先>

オペレーショナルリスク管理高度化勉強会事務局

(日本銀行金融機構局金融高度化センター内)

大山(03-3277-3078)

荒井(03-3277-2005)

長藤(03-3277-2987)

< 別添 >

勉強会参加者

三菱 UFJ ファイナシャル グループ	リスク統括部 パーセル 推進室 リスク統括部 リスク統括部	藤井 健司 室長 日比 史明 上席調査役 林 俊次 調査役
三菱東京 UFJ 銀行	総合リスク管理部 総合リスク管理部	枝村 勝敏 次長 小林 孝幸 調査役
三菱 UFJ 信託銀行	経営管理部	中桐 敬介 主任調査役
三井住友銀行	総務部パレシヨナルリスク管理室 総務部パレシヨナルリスク管理室 総務部パレシヨナルリスク管理室 統合リスク管理部	間野 俊夫 上席室長代理 伊賀 和広 上席室長代理 上野 文照 室長代理 山崎 健一 上席部長代理
みずほファイナシャル グループ	総合リスク管理部 総合リスク管理部 総合リスク管理部 総合リスク管理部	角中 裕志 参事役 山田 昇 参事役 椎葉 幸治 調査役 水野 拓也 調査役
みずほコーポレート銀行	総合リスク管理部	松田 潤 参事役
みずほ銀行	総合リスク管理部	溝口 和広 調査役
日本銀行	金融高度化センター担当 金融高度化センター担当 金融高度化センター担当 金融高度化センター担当 システム関連考査担当 金融高度化センター担当 金融高度化センター担当	大山 剛 参事役 荒井 隆 企画役 長藤 剛 企画役 小幡 信康 企画役 森 淳稔 主査 木全 友則 引馬 誠也
( オブザーバー )		
金融庁	総務企画局総務課国際室(兼監督局) 総務企画局総務課国際室 監督局総務課パーセル 推進室 監督局総務課パーセル 推進室 監督局総務課パーセル 推進室	白川 俊介 企画官 清水 真一郎 専門調査員 松田 康宏 課長補佐 小林 孝明 課長補佐 森永 聡 専門調査員