

オペレーショナル・リスク管理の理解と 高度化のポイント

2010年3月

日本銀行金融機構局
金融高度化センター

企画役 碓井茂樹

公認内部監査人(CIA)

内部統制評価指導士(CCSA)

公認金融監査人(CFSA)

E-mail: shigeki.usui@boj.or.jp

Tel: 03-3277-1886

目次

1. オペレーショナル・リスクとは

2. 組織・体制

3. リスク管理の基本フレームワーク

— リスクの識別、評価、モニタリング、削減/コントロール

4. 内部監査による検証

1. オペレーショナル・リスクとは



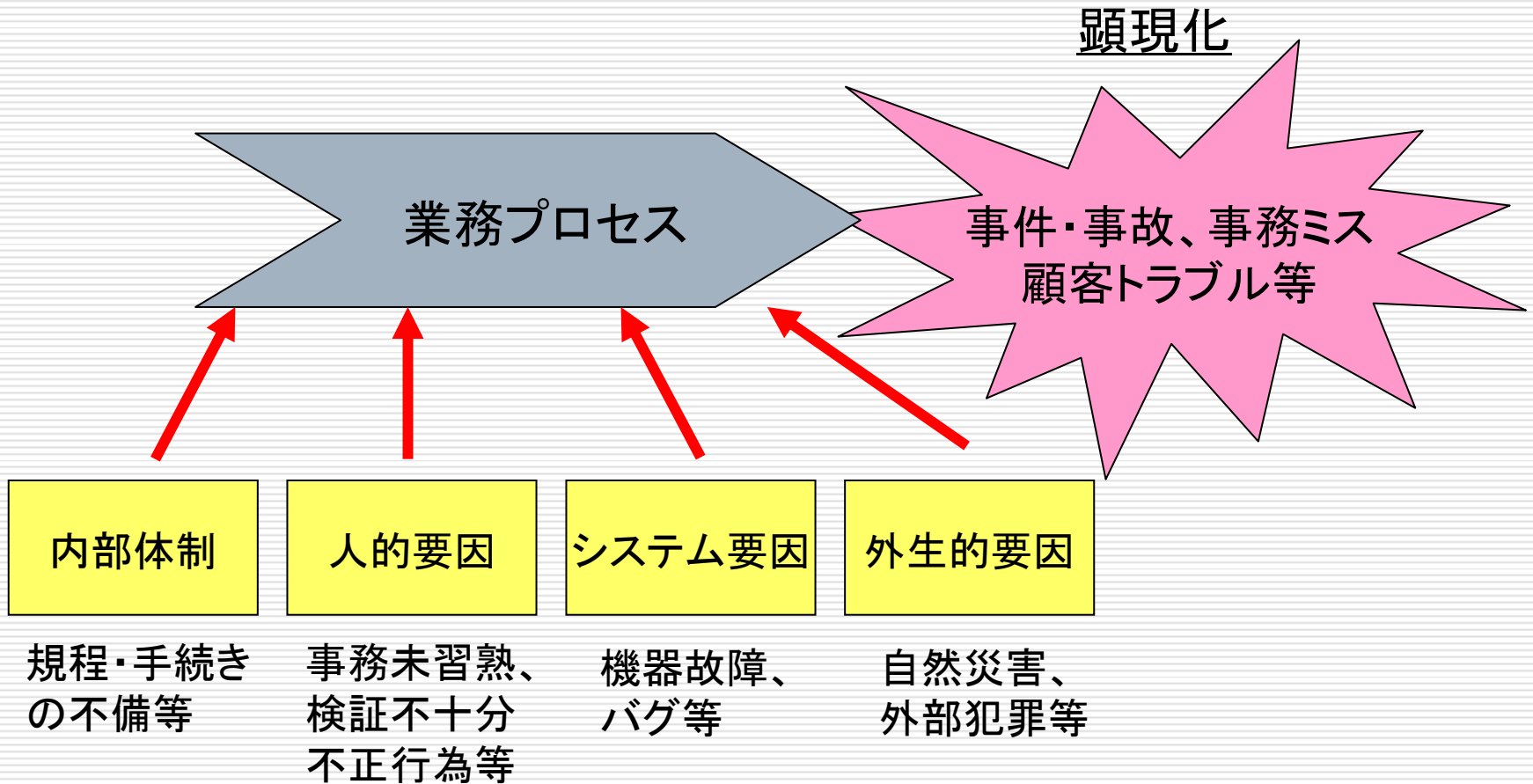
定義

オペレーショナル・リスクとは、
内部プロセス・人・システムが不適切であること
もしくは機能しないこと
また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

※バーゼル銀行監督委員会 2004年6月

「自己資本の測定と基準に関する国際的統一化:改訂された枠組」による定義。
オペレーショナル・リスクは幅広い概念であり、管理対象は金融機関が自ら決める。
ただし、規制自己資本比率算定上のリスク計量化対象としては、法務リスクは含むが、戦略リスク、評判リスクは含まない。

オペレーショナル・リスク(概念図)



オペレーショナル・リスクの顕現化事例

■ 極めて多岐に亘る。

- 現金事故
- 現金、預金等の横領
- 重要用紙の紛失、不正流用
- 口座相違、為替誤送信
- 不正融資
- 保証付き融資の代弁否認
- 金融商品販売のコンプライアンス違反
- マネー・ロンダリング
- インサイダー取引
- システム障害
- 情報漏洩
- 市場運用の損失隠し
- 不正資産運用
- 不正会計処理
- 自然災害による被害
- テロ行為による被害
- 過労死
- ハラスメント
- 風評被害
- ⋮

オペレーショナル・リスクの特徴

— 何故、オペレーショナル・リスクは管理しにくいのか。

- ① オペレーショナル・リスクは多種多様であり、組織内のあらゆる部署で顕現化する可能性がある。
- ② オペレーショナル・リスクは、事件・事故、顧客トラブル、システム障害等の形態をとって顕現化する。しかし、業務プロセスのなかに潜在化したままのリスクも存在する。
- ③ オペレーショナル・リスクの評価は容易ではない。顕現化したときの影響が複雑かつ多岐に亘ることも多く、リスクの大きさを定量的に評価することが難しい。また、発生頻度が低いリスク事象については、顕現化する可能性を客観的に評価することが難しい。

オペレーショナル・リスクの特徴

— 何故、オペレーショナル・リスクは管理しにくいのか。

- ④ オペレーショナル・リスクが顕現化すると、“Bad News”として捉えられる。組織文化によっては、重要な情報が、迅速かつ正確に組織内で伝達、共有されないことがある。
- ⑤ オペレーショナル・リスクは、幾つかの要因、事象が複雑に絡み合っって顕現化することが多い。このため、実態の把握や原因の特定が難しい。
- ⑥ オペレーショナル・リスクの場合、コントロールの導入効果を定量的に評価するのが難しい。このため、コントロールの設計・導入、優先順位を決める際の費用対効果の分析にも限界がある。
- ⑦ オペレーショナル・リスクは、組織内のすべての役職員が関係する。組織文化によっては、決められたコントロールが徹底されないことがある。

2. 組織・体制

ー 全社的なリスク管理体制の構築

(オペレーショナル・リスクの特徴①)

- オペレーショナル・リスクは多種多様であり、組織内のあらゆる部署で発生する可能性がある。



(オペレーショナル・リスク管理のポイント①)

- 多種多様なオペレーショナル・リスクを、いくつかのカテゴリーに分類し、それぞれの管理部署を設ける。
- オペレーショナル・リスクの状況を一元的に把握・管理する統括管理部署を設け、全社的なリスク管理体制を構築する。

オペレーショナル・リスクの分類

- 自らが管理しやすいようにオペレーショナル・リスクをいくつかのカテゴリーに分類する。

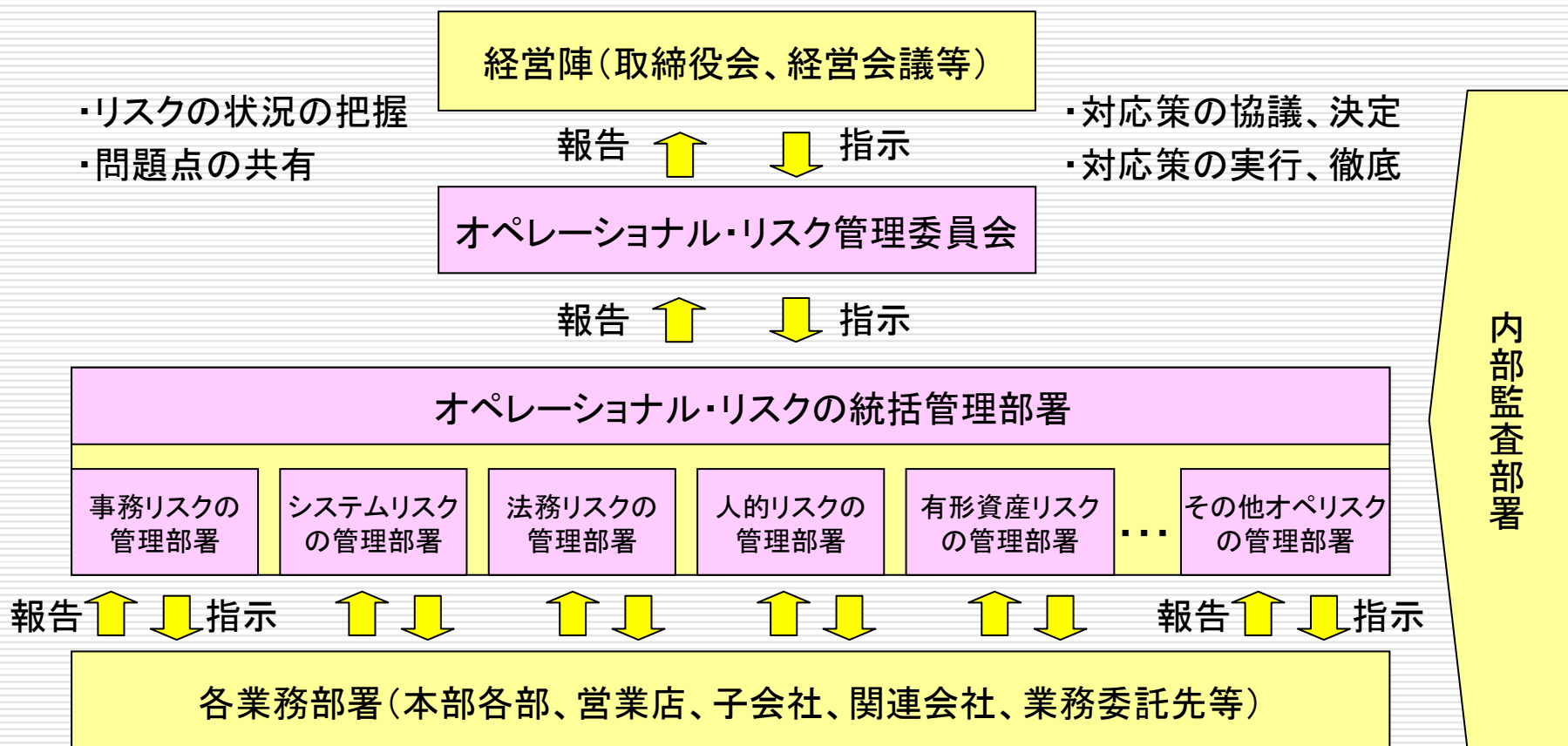


金融検査マニュアルによる分類の例示

- 事務リスク
- システムリスク
- その他オペレーショナル・リスク
 - ・法務リスク
 - ・人的リスク
 - ・有形資産リスク
 - ・風評リスク など※

※ 合理性があれば独自の分類でよい。金融機関によっては、上記のほか、情報セキュリティリスク、業務委託リスク等のカテゴリーを追加する先もみられる。

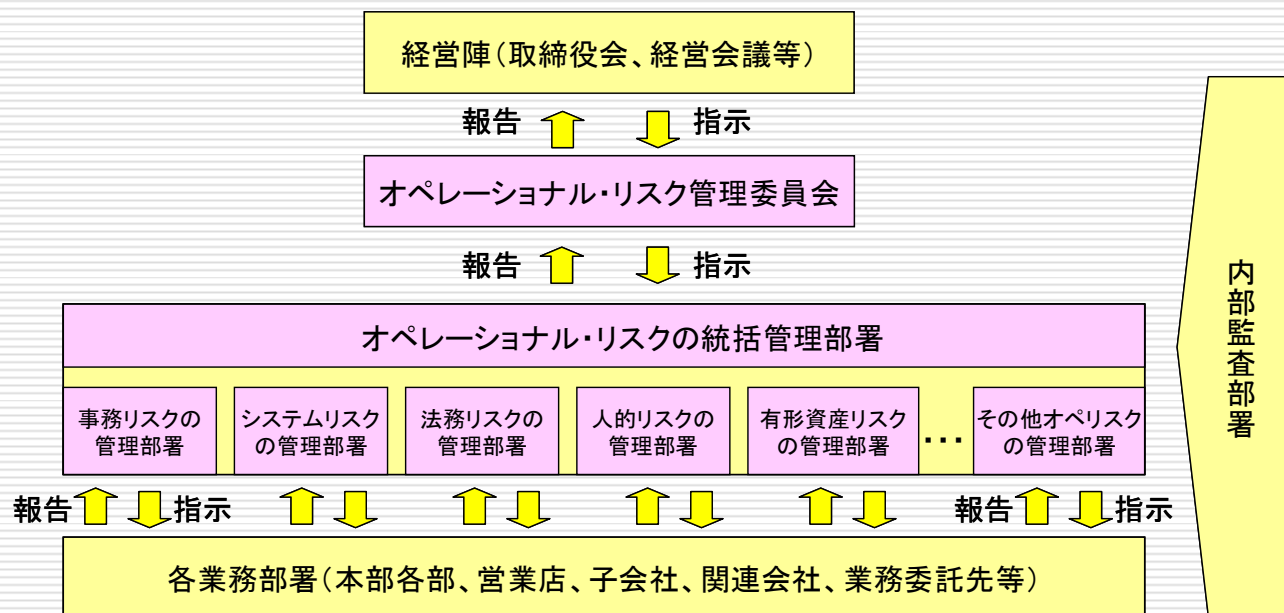
オペレーショナル・リスク管理体制の構築(概念図)



経営陣の役割

① 組織全体のリスク管理体制を構築する

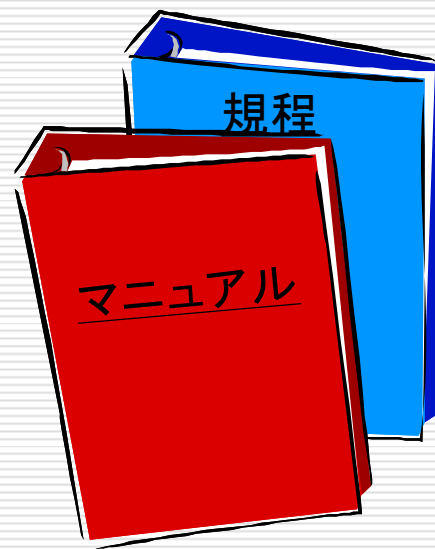
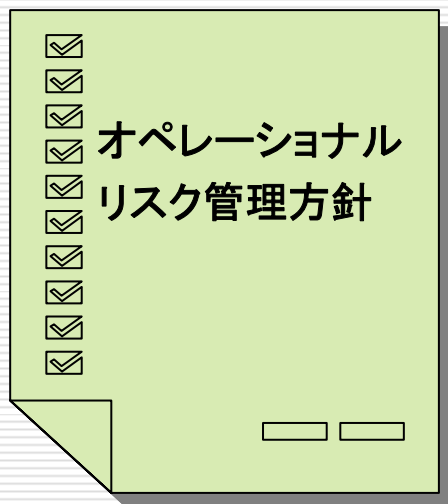
・組織体制の整備



経営陣の役割

② 組織全体にリスク管理方針を示す。

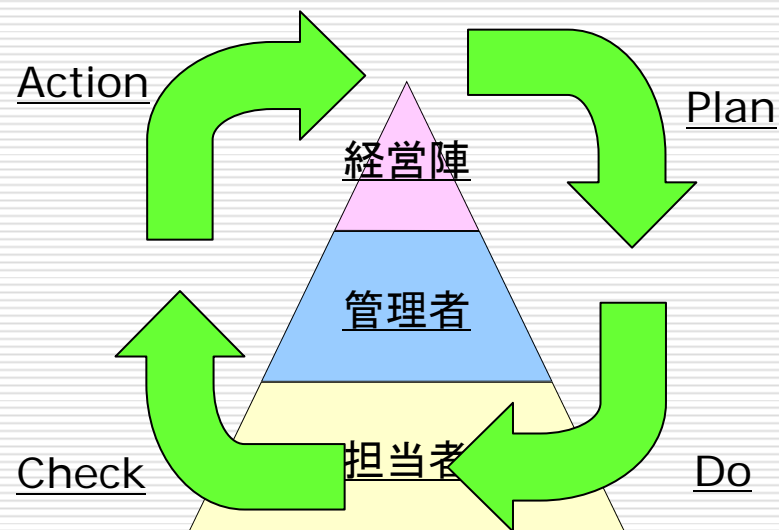
- ・オペレーショナル・リスク管理方針の策定
- ・規程・マニュアル類の整備



経営陣の役割

③ 業務の遂行状況をモニタリングして PDCAサイクルをまわす

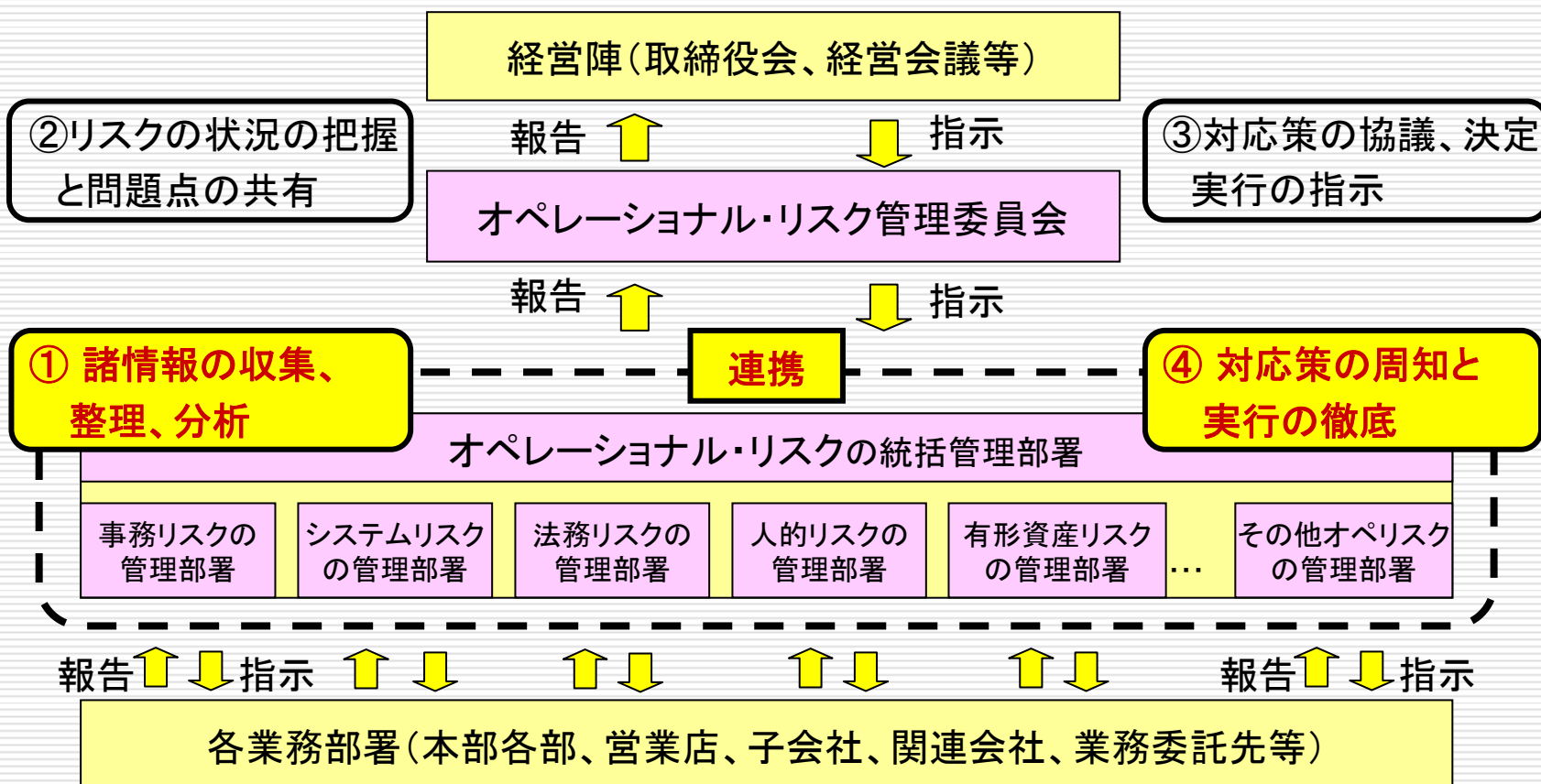
- ・業務の遂行
- ・リスクの状況の把握
- ・問題点の共有
- ・対応策の協議、決定
- ・対応策の実行、徹底
- ・規律重視の組織文化の醸成



リスク管理部署の役割

- ① 各部署が連携して経営判断をサポートする。
 - 経営陣およびオペレーショナル・リスク管理委員会が、組織全体のリスクの状況を把握し、問題点を共有するためには、各種リスク事象に関する情報を収集、整理して、分析を行うことが重要。
 - オペレーショナル・リスク管理委員会で協議のうえ、経営陣が決定した対応策については、組織全体に周知し、その実行の徹底を図ることが重要。
 - したがって、オペレーショナル・リスク管理の実効をあげるためには、統括管理部署と各リスク管理部署が連携し、経営陣およびオペレーショナル・リスク管理委員会をサポートする体制を構築する必要がある。

(概念図)リスク管理部署の連携による経営サポート



(例)リスク管理部署の連携による経営サポート

- オペレーショナル・リスクの管理では、実務に精通した担当者の組織横断的な連携によるチーム・サポートが不可欠。

- オペレーショナル・リスク管理委員会の下部委員会の設置
各リスク管理部署、統括管理部署の実務担当者を下部委員会のメンバーとして配置。
- ワーキンググループ(WG)、タスクフォース(TF)の設置
リスク事象のデータベース化、CSAの導入等にあたって、各リスク管理部署、統括管理部署の実務担当で組成したワーキング・グループ(WG)やタスク・フォース(TF)等をそのまま残存。
- 各リスク管理部署と統括管理部署の兼務体制
各リスク管理部署の実務担当者を、統括管理部署に兼務要員として配置。

リスク管理部署の役割

② フロント部署に対し、牽制機能を発揮する


- 牽制確保の観点から、リスク管理部署をフロント部署（営業推進部署）から分離・独立させるべき、との考え方がある。
- その一方で、リスク管理部署は業務プロセスの詳細を理解する必要があるため、フロント部署との連絡、コミュニケーションを重視し、両者を同一部署内に置く方が良いとの考え方もある。
- 組織上、リスク管理部署とフロント部署を同一部署内に設置する場合には、課・係・担当ベースで両者の分離を図るほか、オペレーショナル・リスクの統括管理部署が、実質的な牽制機能を発揮し得る体制とするのが望ましい。

(例1)フロント部署とリスク管理部署が完全に分離・独立している事例

	フロント部署	事務リスク管理部署 -事務規程策定 -事件事故取纏め -CSA実施	オペリスク統括 管理部署
円預金業務 円貸出業務	営業推進部 営業店	事務管理部	リスク統括部
外貨預金業務 外貨貸付業務	国際部 営業店		
投信販売業務	資金証券部 営業店		

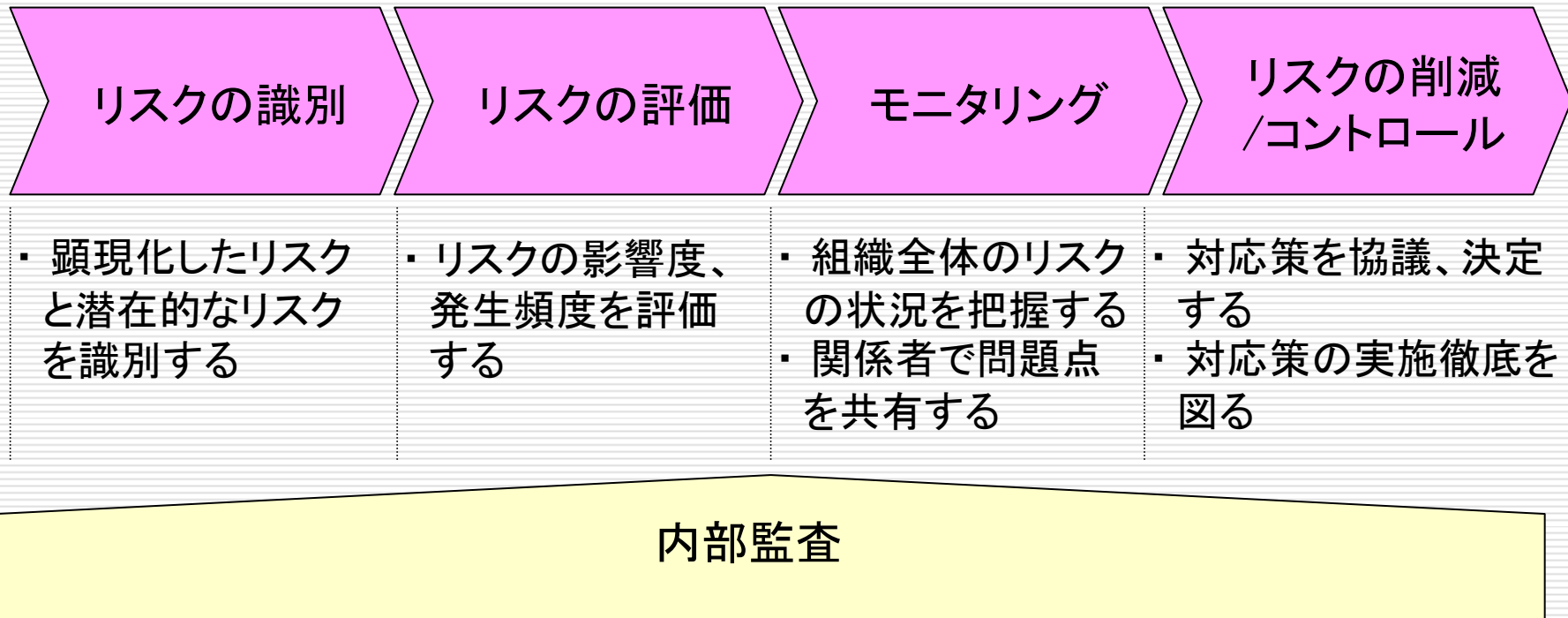
(例2)フロント部署と一部のリスク管理部署が分離・独立していない事例

	フロント部署	事務リスク管理部署 -事務規程策定 -事件事故取纏め -CSA実施	事務リスク統括 管理部署	オペリスク統括 管理部署
円預金業務 円貸出業務	営業推進部 営業店	事務管理部	事務管理部	リスク統括部
外貨預金業務 外貨貸付業務	国際部 営業店	国際部		
投信販売業務	資金証券部 営業店	資金証券部		

 牽制

3. リスク管理の基本フレームワーク

バーゼル銀行監督委員会
「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」
(2003/2)より



(参考)



バーゼル銀行監督委員会

「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」(2003/2)

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、重要なオペレーショナル・リスクの識別、評価、モニタリング、削減/コントロール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

(1) リスクの識別

(オペレーショナル・リスクの特徴②)

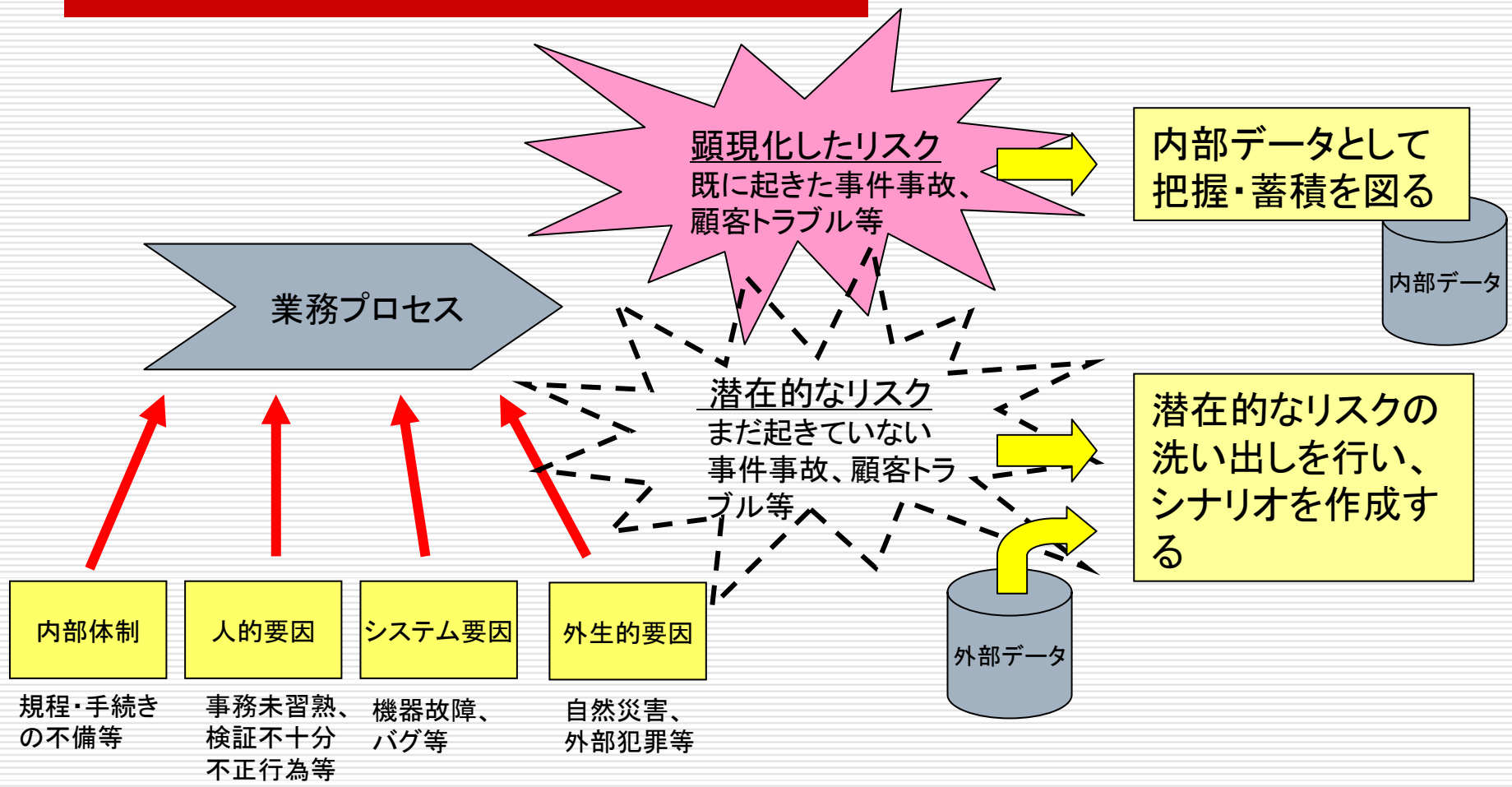
- オペレーショナル・リスクは、事件・事故、顧客トラブル、システム障害等の形態をとって顕現化する。しかし、業務プロセスのなかに潜在化したままのリスクも存在する。



(オペレーショナル・リスクの管理のポイント②)

- 顕現化したリスク事象については、その発生状況が分かるように内部データとして把握・蓄積を図る。
- 潜在的なリスク事象については、各業務に従事する者が、外部データ等を参考にして洗い出しを行う。リスクがどのように顕現化するか、シナリオを作成して備える。

顕現化したリスクと潜在的なリスクの把握



顕現化したリスク事象のデータベース化

- 殆どの金融機関では、事件・事故、事務ミス、顧客トラブル等のリスク事象の発生に係る報告基準を定め、所管するリスク管理部署への報告を義務付けている。
- 近年、顕現化したリスク事象を分析するため、紙ベースの報告から電子ベースの報告に移行し、これらをデータベースに登録・蓄積する金融機関が増加している。
- システム対応に関しては、自らデータベース・システムの開発を行う先、外部ベンダーのデータベース・システムを購入する先、スプレッド・シートで管理を行う先など、様々な形態がみられる。

顕現化したリスク事象のデータベース化

- リスク事象区分、データ登録項目は、リスク事象の分析目的や金融機関のリスクプロファイルにより異なる。
- データ登録・分析の目的、データ分析の有用性と登録負担を勘案して決定する。

(例) データ登録項目

リスク事象区分	独自区分(オペリスク・カテゴリーを更に細分化) and/or バーゼル損失区分
発生日時	時刻、締め前後、曜日、五・十日、月末など
発生部署	部店、課、グループ、係、担当など
発生業務・プロセス	業務区分、プロセス区分、処理区分など
発生原因	発生原因が1つとは限らない。複数の原因がある場合もデータ登録を可能とする。
関係者情報	担当者、管理者、顧客などの属性情報
損失金額	直接費用 and/or 間接費用 and/or 機会費用

潜在的なリスクの洗い出し

- 潜在的なリスクについては、各業務に従事する者が洗い出しを行うのが有効。
- 各業務に従事する者がリスクの識別・評価を行う手法を総称して CSA (Control Self-Assessment) あるいは RCSA (Risk Control Self-Assessment) と呼ぶ。
- CSAには様々な手法がある。いずれの手法を採用する場合も「経営が重要と考えるリスク」を漏れなく、識別・評価することがポイント。

【事例①】潜在的なリスク事象の洗い出し手法

リスク事象を類型化し、それぞれの区分毎にリスクシナリオとして、どのようなことが想定されるか、各部署がリストアップする。

リスク事象の類型化

カテゴリー	リスク事象区分
事務リスク	XXXX
	XXXX
	為替事故(誤送信・処理遅延等)
	XXXX
システムリスク	XXXX
	XXXX
	XXXX
法的リスク	XXXX
	XXXX
人的リスク	XXXX
有形資産リスク	XXXX
	XXXX
その他のオペリスク	XXXX
	XXXX

(例)シナリオの作成方法

- ・リスク事象区分毎に
○個のシナリオを作成
- ・一定金額以上の損失
が発生するシナリオを
列挙 など

シナリオの作成

事務集中部

シナリオ1

担当者のオペミスを役席が看過。誤った口座に●億円を為替送金し、回収不能となる。

シナリオ2.

繁忙日にオペ要員の配置が不足。為替の当日処理不能な案件が多数発生。損害賠償訴訟●億円を提起される。

シナリオ3

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

シナリオ4.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

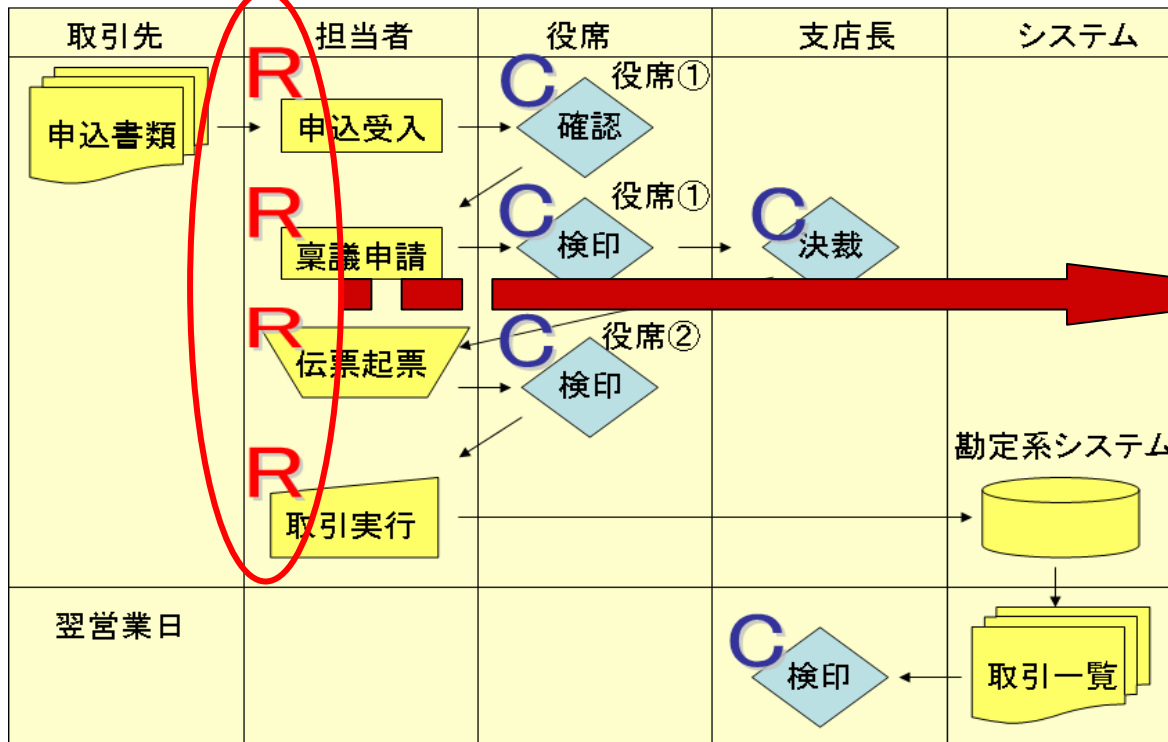
⋮

【事例②】潜在的なリスク事象の洗い出し手法

重要な業務プロセスを対象に、プロセスチャートを作成し、リスクの所在を確認しつつ、リスクシナリオを作成する。

プロセスチャート

R : リスク **C** : コントロール



シナリオの作成

融資業務

シナリオ1

保証条件違反を看過し、保証協会付融資を実行。破綻後に、保証否認され●千万円の損失が発生。

シナリオ2

融資実行を失念。顧客トラブルに発展。損害賠償訴訟●千万円を提起される。

シナリオ3

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

シナリオ4

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

⋮

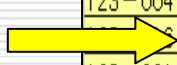
(2) リスクの評価

- リスクの評価は「影響度」と「発生可能性」に基づいて行う。
- 残余リスクベースで評価するのが一般的。ただ、固有リスクやコントロールの有効性(統制リスク/脆弱性)に注目するケースもある。

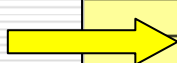
リスク・コントロールマトリックス(RCM)

プロセス・コード	リスクの内容	リスク分類	固有リスクの評価		コントロールの内容	種類	評価	残余リスクの評価		優先度
			影響度	発生頻度				影響度	発生頻度	
123-001		事務ミス	大	大		予防的	有効	大	大	①
123-004		システム障害	中	中		発見的	概ね有効	中	中	②
		規程違反	小	小			不十分	小	小	③
123-021		内部不正					コントロール無			④
123-022		外部不正								⑤
123-067		自然災害								

内部データ



シナリオ



【参考】用語の定義

固有リスク

- ◆ コントロール等が全く整備されていないと仮定した場合に存在するリスク

残余リスク

- ◆ 不利な事象の影響と発生の可能性を軽減する措置(コントロール等)を講じた後にさらに残るリスク

統制リスク/脆弱性

- ◆ 機能しないコントロール手続きに依存するリスク

統制リスク	小さい	大きい
脆弱性	低い	高い
コントロール	強い (有効である)	弱い (有効でない)

オペレーショナル・リスクの評価の難しさ

(オペレーショナル・リスクの特徴③)

- オペレーショナル・リスクの評価は容易ではない。顕現化したときの影響が複雑かつ多岐に亘ることも多く、リスクの大きさを定量的に評価することが難しい。また、発生頻度が低いリスク事象については、顕現化する可能性を客観的に評価することが難しい。



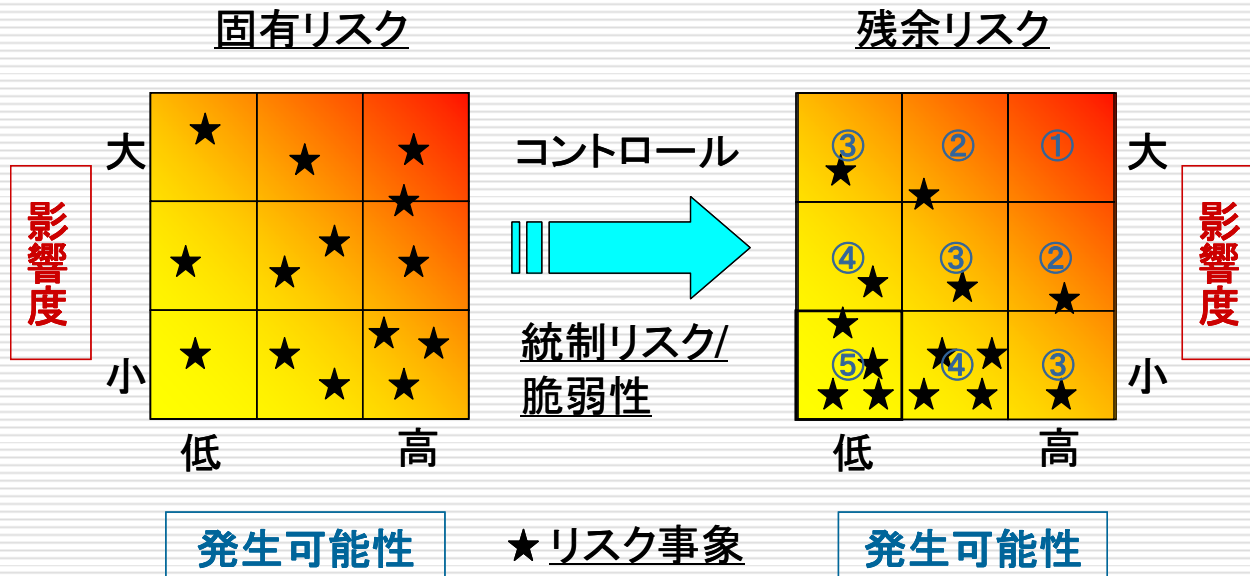
(オペレーショナル・リスクの管理のポイント③)

- オペレーショナル・リスクの評価方法には、様々な手法があるが、経営からみて「重要なリスク」が漏れなく評価され、優先順位が付けられていれば、定量的手法、定性的手法のいずれを採用しても良い。
- ただ、いずれの手法を採用した場合でも、その客観性を高める工夫が必要。

リスク評価の様々な手法

① リスクマップ方式

- ◆ 残余リスクでみて、右上の領域（「影響度」が大きく、「発生可能性」が高い）が、より重要度が高いと評価するのが一般的。
- ◆ 固有リスクでみて、「影響度」が大きい方や、残余リスクでみて、「発生可能性」が大きい（＝「統制リスク/脆弱性」が高い）方が、より重要度が高いと評価することもある。



リスク評価の様々な手法

② リスク評点化方式

- ◆ 「影響度」、「発生可能性」、「コントロールの有効性」を評点化し、乗じることによって、残余リスクを評点化する。
- ◆ 「残余リスク」の評点に「閾値」を設けて、重要度を評価するのが一般的。
- ◆ 固有リスクの「影響度」や「コントロールの有効性」の評点に「閾値」を設けて、重要度を評価することもある。

(例)

リスク内容	固有リスク		コントロール	残余リスク
	影響度 (評点A)	発生可能性 (評点B)	有効性 (評点C)	評価 (評点A×B×C)
XXXXX	○点	△点	◇点	○×△×◇点
XXXXX	●点	▲点	◆点	●×▲×◆点
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

リスク評価の様々な手法

③ リスク計量化方式

- ◆ 残余リスクの「影響度」を金額ベースに換算し、それぞれの「発生可能性」の想定(○年に1回)を置く。
- ◆ 「影響度」が一定金額を超えたり、「発生可能性」が一定頻度を超えるとき、重要度が高いと評価する。

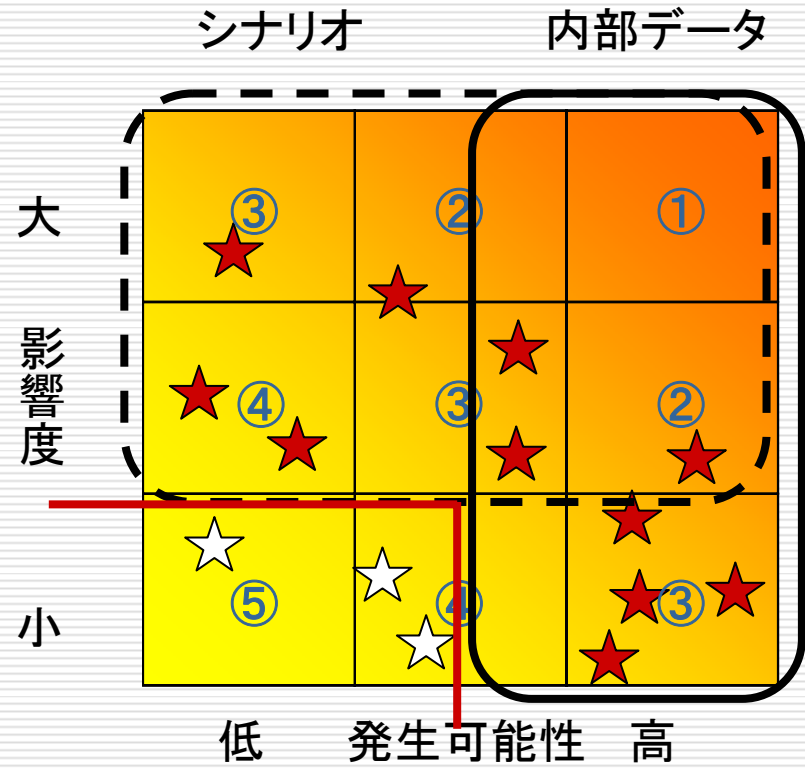
(例)

リスク内容	影響度			発生頻度	統制上の改善点
	直接費用	間接費用	その他		
XXXXX	○円	○円		○年に1回	×××××
XXXXX	△円	△円	顧客の信用を毀損	△年に1回	×××××
XXXXX	◇円	◇円		◇年に1回	×××××
XXXXX	●円	●円	顧客の信用を毀損	●年に1回	×××××
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

リスク評価の客観性を高める工夫

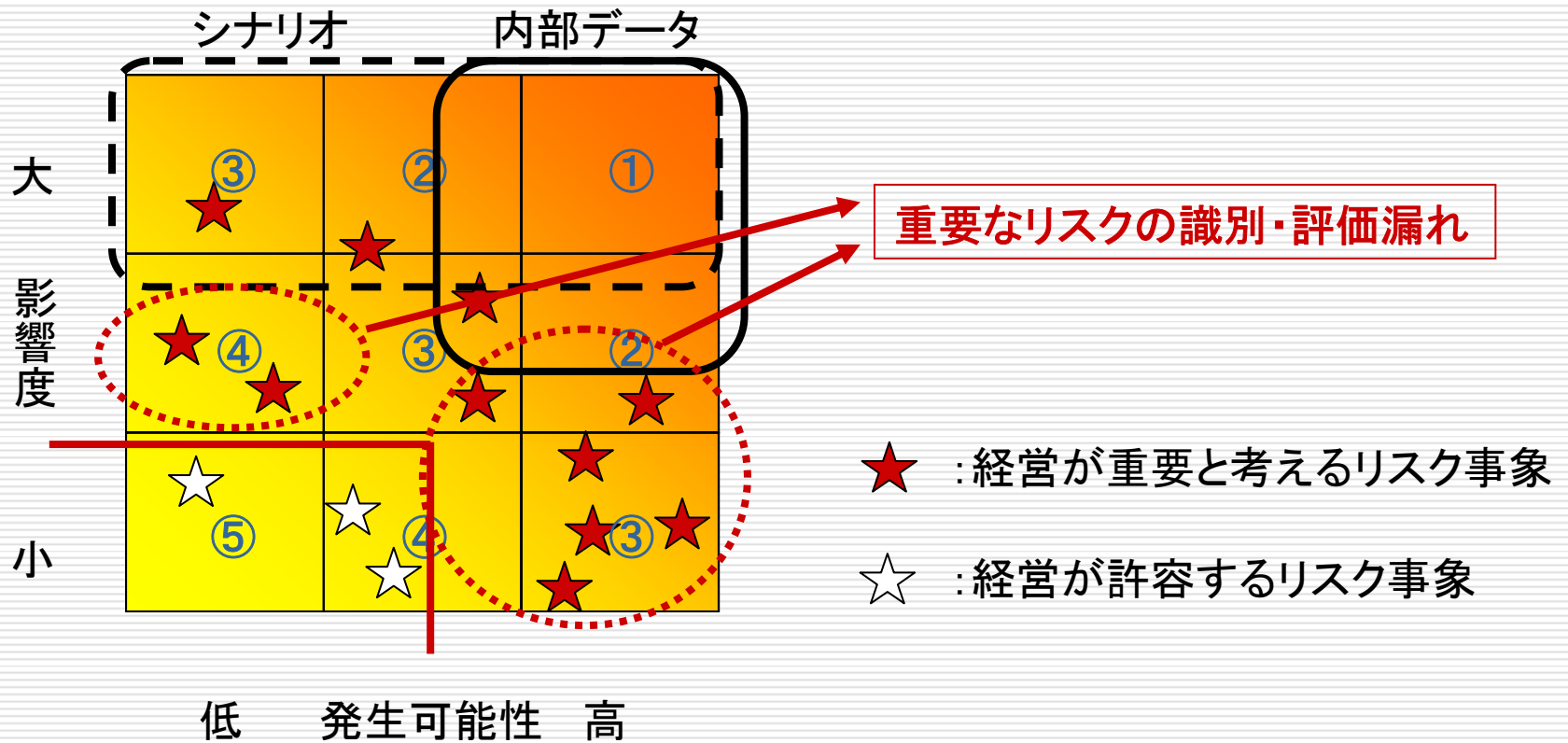
- 実務に精通した複数名の担当者を選定し、影響度、発生可能性の評価を行う。
 - 評価者個人の主観による評価を避ける観点から複数名で評価を行う。
- リスク統括管理部署がファシリテーターとなって、実務に精通した担当者を集めてワークショップを開催し、リスク評価を行う。
 - リスク評価に漏れがないか、あるいは、組織横断的にみて評価の不整合はないか、を検証する。
- なお、リスク評価に関する見解が分かれた場合には、多数決で決定する金融機関が多いが、少数意見をリスクコントロールマトリックスの備考欄に記入するケースもみられる。

「重要なリスク」を漏れなく、識別・評価できているケース



- ★ : 経営が重要と考えるリスク事象
- ☆ : 経営が許容するリスク事象

「重要なリスク」の識別・評価に漏れがあるケース



「重要なリスク」を網羅的に把握するための工夫

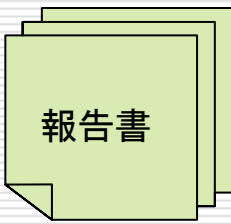
- 潜在的なリスクを含めて識別・評価する以上、1度の作業で「重要なリスク」を網羅的に把握するのは容易ではない。
- また、内外の環境変化等に応じ、経営にとって「重要なリスク」は変化し得る。
- したがって、リスク事象データの登録・蓄積を続けるとともに、CSAの定期・随時更新を行う必要がある。
- 他の金融機関で発生した事例（外部データ）の活用も有効。

（例）

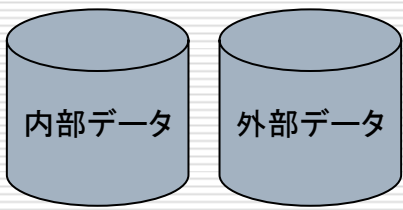
- 金融庁行政処分事例（HP掲載）
- 新聞等での公表情報
- 他の金融機関との情報交換
- ベンダー提供の外部データ（海外事例が中心）

(3) モニタリング

- オペレーショナル・リスク統括管理部署は、各リスク部署と連携して、組織全体のオペレーショナル・リスクの状況に関する様々な情報を収集する。
- また、膨大なモニタリング情報を収集、整理、分析して、オペレーショナル・リスク管理委員会等を通じ、経営陣に対し報告を行う。



- ・事件・事故報告
- ・事務ミス報告
- ・苦情トラブル報告

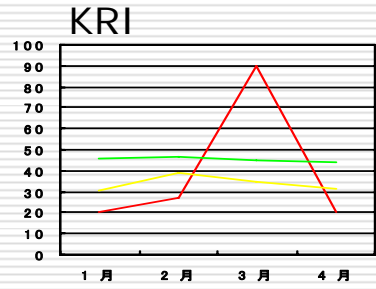


内部・外部データの分析

RCM

プロセス	リスクの内容	リスク分類	発生頻度	発生影響	コントロールの内容	種類	評価	対応策の優先度	優先度
12-01	業務ミス	大	大	大	定期的見直し	大	大	大	大
12-02	システム障害	中	中	中	定期的機能更新	中	中	中	中
12-03	情報漏洩	小	小	小	アクセス権管理	小	小	小	小
12-04	内部不正				アクセス権				
12-05	外部不正								
12-06	債権放棄								
12-07	人材欠乏								

CSAの定期更新・
随時更新



各種指標(KRI)のフォロー

モニタリング情報の収集

(オペレーショナル・リスクの特徴④)

- オペレーショナル・リスクが顕現化すると”Bad News”として捉えられる。組織文化によっては、重要情報が、迅速かつ正確に組織内で伝達、共有されないことがある。



(オペレーショナル・リスクの管理のポイント④)

- ”Bad News”が、迅速かつ正確に、組織内で伝達、共有されるように働き掛け、また、検証することが必要。
- ”Bad News”を報告し、組織内で共有することが、改善に繋がるとの実感を現場の担当者が持つことが、報告を行う大きなインセンティブとなる。

モニタリング情報の収集

- ”Bad News” の伝達・共有に向けた働き掛け
(例)
 - 経営トップによる訓示
 - 報告徹底に関する通達の発出
 - 内部データベースへの登録運動の展開
 - CSAの導入・定着のための啓蒙活動
- リスク管理部署あるいは内部監査部署による検証
(例)
 - 個別報告は適時に行われているか
 - 個別報告やデータベースへの登録内容は正確か
 - CSAでは、リスクの洗い出し漏れがないか、評価は適切か
 - CSAは適時に更新されているか

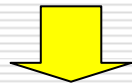
モニタリング情報の収集

- ”Bad News” の伝達・共有へのインセンティブ
 - 問題発生 の報告を受けた後、相応のスピード感をもって改善策の決定、実行に取り組み、その成果を組織内に示すことが重要。
 - 重要な事件・事故、顧客トラブル等の発生状況、原因分析などをフィード・バックすることも、報告者の納得感や報告のインセンティブを増す。
 - 反対に、事件事故、事務ミスの撲滅(ゼロ)運動や、過度な報告負担などは ”Bad News” を伝達・共有する際の障碍となったり、インセンティブを殺ぐこともあるので要注意。

モニタリング情報の収集、整理、分析

(オペレーショナル・リスクの特徴⑤)

- オペレーショナル・リスクは、幾つかの要因、事象が複雑に絡み合って顕現化することが多い。このため、実態の把握や原因の特定が難しい。



(オペレーショナル・リスクの管理のポイント⑤- i)

- 膨大なモニタリング情報を収集、整理、分析し、組織全体として何が起きているのか、オペレーショナル・リスクの状況を的確に把握することが重要。そのためには、実務知識と分析力を備えた要員を育成・確保する必要がある。

モニタリング情報の収集、整理、分析

(個別リスク事象の報告)

- 発生部署からの第一次報告では、実態の把握や原因の特定が不十分なケースも少なくない。モニタリング部署は報告内容の検証を行う必要がある。
- 重要なリスク事象は、発生の都度、経営陣に個別報告を行う。軽微なリスク事象はまとめて報告を行うことも可。

(内部データの登録・分析)

- 顕現化した重要なリスク事象をデータベース化する。
- 経営判断に利用する重要なデータ項目に関しては、モニタリング部署が検証(あるいは登録)を行う必要がある。
- 定期的に全体傾向をみたり、原因分析を行って経営陣、関係部署に報告を行う。

モニタリング情報の収集、整理、分析

(外部データの取得と活用)

- 他の金融機関等で顕現化した重要なリスク事象についても可能な限り、情報を取得してデータベース化する。
- 内部データと比較・検証したり、潜在的なリスクの洗い出し、評価等を行う際の参考とする。

(CSAの定期・随時更新)

- 定期的にCSAの全体更新を行うとともに、その評価結果を経営陣に対し報告する(半期or年度に1回程度)。
- 自行あるいは他の金融機関で重要なリスク事象が発生した場合は随時、CSAを部分更新して、経営陣に報告する。
- 新規業務に取り組む前の段階で、CSAによる評価と経営陣に対する報告を義務付ける先も少なくない。

モニタリング情報の収集、整理、分析

(KRIのフォロー)

- リスクの状況とその管理状況を表わす代表的な指標を KRI(= Key Risk Indicator)として選定し、その動向をフォローする。

▽リスクの状況(エクスポージャー、顕現化した結果)を表わす指標(例)

- | | |
|----------|----------|
| ・取引件数、金額 | ・事件・事故件数 |
| ・顧客数 | ・苦情件数 |
| ・取扱商品数 | ・事務ミス件数 |
| ⋮ | ⋮ |

▽管理状況を表す指標(例)

- ・要員数
- ・1人当たり事務量
- ・異例取引処理件数
- ⋮

モニタリング情報の収集、整理、分析

- KRI指標の選定にあたっては、特に、以下の点に留意する。
 - リスク事象の発生件数・金額と、ある程度の相関関係が観察されること。
 - モニタリング指標としての客観性があること(自己申告ベースではないものが望ましい)。
 - 定期的に取り得可能な指標であること。
 - 指標の算出にあまり時間が掛からないこと。
 - 組織として共有する意義のある指標だと認められること。
 - 指標数を管理可能な範囲内に抑えること。

モニタリング要員の育成・確保

- オペレーショナル・リスクのモニタリング要員には、経営判断をサポートし得る、実務知識と分析力を身に付けることが求められる。
 - モニタリング情報を漏れなく、正確に収集する。
 - 膨大なモニタリング情報から、経営者の目線でみて、重要な情報を収集、整理、分析し、適宜、経営陣に報告する。
- 各業務・リスクカテゴリーに精通したモニタリング要員を育成・確保するとともに、連携して経営陣をサポートする体制を整備するのが望ましい。
- オペレーショナル・リスクのモニタリング要員の育成・確保には時間が掛かる。組織全体として、モニタリング要員の育成に、計画性を持って取り組む必要がある。

(4) リスクの削減/コントロール

- オペレーショナル・リスクに関する諸情報をオペレーショナル・リスク管理委員会に集め、問題点を組織内で共有するとともに、対応策を協議、検討する。
- このとき、組織としては、少なくとも、以下の点について確認し、対応策の実施に関して合意することが重要。
 - ① コントロールの設計・導入の適切性
 - 問題点の是正、解消に繋がる有効な対応策であること
 - ② 費用対効果
 - 対応コストについて、経営が許容し得る範囲内にあること
 - ③ 優先順位
 - 組織内で、各種対応策の優先順位について合意を得ること

適切なコントロールの設計・導入

(オペレーショナル・リスクの特徴⑤)

- オペレーショナル・リスクは、幾つかの要因、事象が複雑に絡み合って顕現化することが多い。このため、実態の把握や原因の特定が難しい。



(オペレーショナル・リスクの管理のポイント⑤- ii)

- リスク事象の詳細や発生原因を入念に分析し、再発の防止・抑制に繋がる対応策を見極めたうえで、適切なコントロールの設計・導入を行う必要がある。

適切なコントロールの設計・導入

- リスク事象に関する実態把握が不足したり、発生原因の分析が不十分な場合、コントロールの設計・導入が適切性を欠くことがある。
例えば、実効性のない注意喚起の本部通達が多用されたり、コントロールの過剰な設定を招くことも少なくない。
- オペレーショナル・リスクの場合、1つのリスク事象に対して、複数のコントロールを導入することも多い。
1つ1つのコントロールの意義・目的や、コントロール体系の中での位置付け(キー・コントロールか否か)等をよく考えて、適切なコントロールの設計・導入を検討すべきである。

適切なコントロールの設計・導入

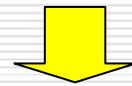
▽意義・目的からみたコントロールの種類

	意義・目的	具体例
予防的コントロール (Preventive Control)	リスクの顕現化を防止・抑制する。	稟議書の本部承認 役席カードによる取引承認 窓口・出納・渉外の分離 フロント・バックの分離 金庫、オープン出納機、鍵管理機の導入
発見的コントロール (Detective Control)	顕現化したリスク事象を発見・是正する。	事後検印 残高チェック 自主点検、自店検査
指揮的コントロール (Directive Control)	リスク認識を高め、行動規律の徹底を促す。	経営理念、企業憲章 心得、ガイドライン 経営トップによる訓示、注意喚起の本部通達 事務ミス削減運動 研修

費用対効果の勘案

(オペレーショナル・リスクの特徴⑥)

- オペレーショナル・リスクの場合、コントロールの導入効果を定量的に評価するのが難しい。このため、コントロールの設計・導入、優先順位を決める際の費用対効果の分析にも限界がある。



(オペレーショナル・リスクの管理のポイント⑥)

- コントロールの導入効果の定量的な評価は難しいが、対応コストの見積もりは可能。可能な範囲で費用対効果の分析を行う。
- そのうえで、対応の可否、優先順位を協議して、組織的な合意を得ることが重要。

費用対効果の勘案

- オペレーショナル・リスク管理委員会において、定期的に問題点と対応策をリストアップ。問題点と対応策を横並びに比較することで、組織内で整合性のとれた解決策に導く。

(評価の目安)

- リスクの重要度からみて、対応策の優先順位は適当か

- 可能な範囲で、対応コストと効果を評価して、対応の可否、優先順位を協議し、合意を得る。

(評価の目安)

- 対応コストが、経営として許容し得る範囲内に収まっているか
- 他の対応策と比較して、対応コストが過大ではないか

規律重視の組織文化の醸成

(オペレーショナル・リスクの特徴⑦)

- オペレーショナル・リスクは、組織内のすべての役職員が関係する。組織文化によっては、決められたコントロールが徹底されないことがある。



(オペレーショナル・リスクの管理のポイント⑦)

- オペレーショナル・リスクを管理するためには、組織・体制や管理手続きを整備するだけでは不十分であり、規律重視の組織文化の醸成に努める必要がある。

規律重視の組織文化の醸成



バーゼル銀行監督委員会
「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」(2003/2)

- 取締役会および上級管理職の双方には、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**が高い倫理行動基準に重点を置いているときに最も効果を発揮する。
- 取締役会および上級管理職は、行動と言葉で、全職員が正しく銀行業務を遂行することへの期待を形成するような**組織文化**を醸成すべきである。

規律重視の組織文化の醸成

- ① 指揮的コントロール(Directive Control)の効果的な活用
 - オペレーショナル・リスクの管理は、最終的には組織体に属する役職員1人1人のリスク認識、行動規律の問題に帰着する。
 - このため、多くの金融機関では、従来から、役職員のリスク認識を高め、行動規律の徹底を働きかける目的で、経営トップによる訓示、注意喚起の本部通達、心得・ガイドラインの制定、研修などを実施している。
 - 上記のような指揮的コントロールは、総花的、抽象的になりがちであるが、実効性を高めるためには、重要なリスクは何か、キー・コントロールは何かを具体的に明示して、役職員全員で共有することがポイント。

規律重視の組織文化の醸成

② 営業店CSAの活用

- 営業店のリスク認識、行動規律の徹底を促す観点から、営業店CSAに取り組む金融機関が増加。
- 各営業店が、内部監査や自主点検などを通じて自ら改善を要すると判断した業務プロセスを評価対象に選定。各営業店が自ら、改善策を策定し、定期的に所管のリスク管理部署に改善状況を報告する。

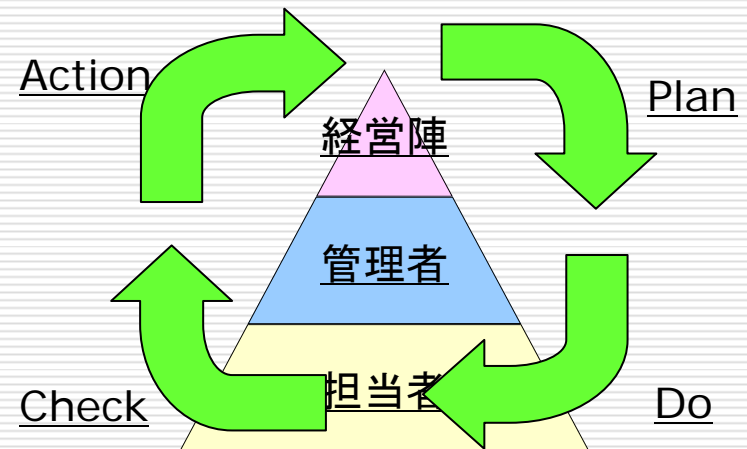
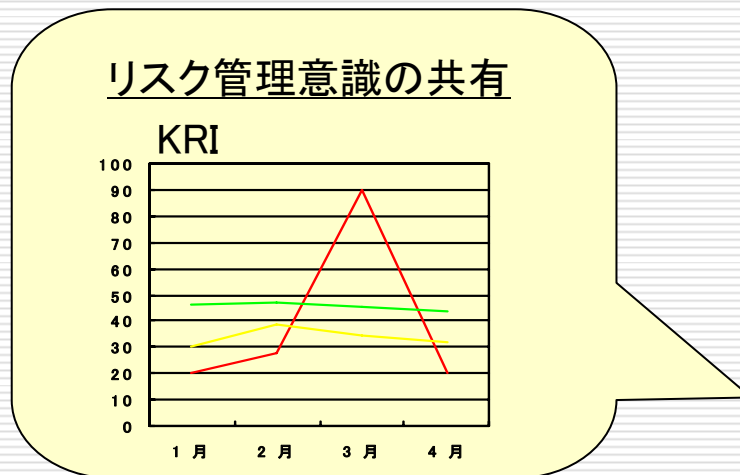
CSA評価 (問題点)	コントロール 強化策	進捗状況			取組結果	本部評価
		○月	○月	○月		

- 質問書形式。所管のリスク管理部署が各営業店に対し、リスク・コントロールマトリックスの作成を依頼。

規律重視の組織文化の醸成

③ KRI指標の活用

- 経営陣から営業店の担当者にいたるまで、オペレーショナル・リスク管理の意識を共有するため、代表的なKRI指標を選定・モニタリングして、経営陣に報告するとともに、現場にもフィードバックを行う金融機関もみられる。



規律重視の組織文化の醸成

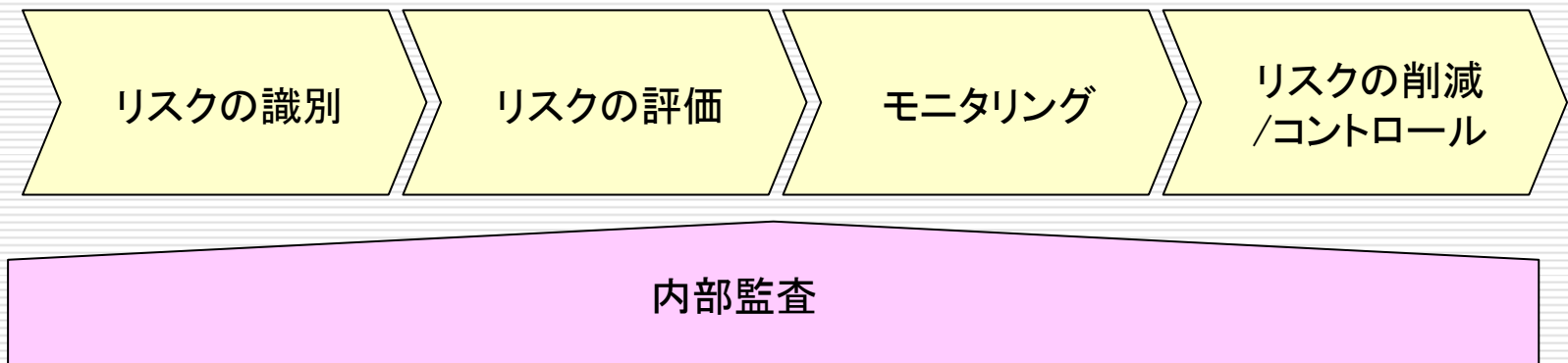
④ 内部統制フレームワークの共有

- 例えば、日頃、職員が参照する機会の多い「**規程・マニュアル類**」と「**プロセス・チャート図**」、「**リスク・コントロールマトリックス**」を電子化。
- この「3点セット」を、常時、行内ネットワークで閲覧可能な体制を整備し、各業務に従事する役席・担当者の**リスク認識**や**内部統制**に関する意識の向上を促す**金融機関**もみられる。



4. 内部監査による検証

- 内部監査では、オペレーショナル・リスク管理の組織・体制が適切に構築されているか、また、リスクの識別、評価、モニタリング、削減/コントロールという基本フレームワークの各段階で、効果的な措置が講じられているか、を検証する。
- リスク管理の実態を踏まえて、検証の重点ポイントを選定し、オペレーショナル・リスク管理の実効性を高めるように促していく。



(参考)



バーゼル銀行監督委員会
「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」(2003/2)

- 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。
- 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。

検証のポイント

(組織・体制)

- ✓ オペレーショナル・リスクをカテゴライズして、それぞれに管理部署を定めているか。
- ✓ オペレーショナル・リスクの状況を一元的に把握・管理する統括管理部署を設置しているか。
- ✓ オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスク管理部署が連携して、モニタリングと経営判断のサポートを行っているか。
- ✓ オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスク管理部署は、フロント部署に対する牽制機能を発揮しているか。

検証のポイント

(リスクの識別・評価)

- ✓ 顕現化したリスクだけでなく、潜在的なリスクも含め、重要なオペレーショナル・リスクを、漏れなく識別・評価しているか。
- ✓ オペレーショナル・リスクの影響度、発生可能性を評価する際、その客観性を高める措置を講じているか。

(モニタリング)

- ✓ オペレーショナル・リスクに関する重要情報が、迅速かつ正確に、組織内で伝達、共有されているか。
- ✓ モニタリング要員は、膨大な情報を適切に収集、整理、分析する実務知識、能力があり、組織全体のオペレーショナル・リスクの状況を的確に把握しているか。

検証のポイント

(リスクの削減/コントロール)

- ✓ リスク事象の詳細や発生原因を十分に分析し、再発の防止や抑制に繋がる適切なコントロールを設計・導入しているか。
- ✓ コントロールの導入の可否、優先順位を決める際、可能な限り費用対効果を勘案して、組織的に協議し、合意を得ているか。
- ✓ コントロールの徹底を図るため、経営陣が率先して規律重視の組織文化の醸成に努めているか。

-
- 本資料は日本内部監査協会における研修会の講義資料の一部を利用して作成したものです。本資料に記載している内容について、他の公表物に転載・複製する場合には、あらかじめ日本銀行金融機構局金融高度化センターまで連絡し、承諾を得て下さい
 - 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行金融機構局金融高度化センターは本資料の利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません