

2008年9月5日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

地域金融機関向けワークショップ  
「オペレーショナル・リスク管理の高度化に向けて」  
(2008年7月18日開催)におけるパネル討議の様様

コメンテータ

飯村泉太郎氏(常陽銀行 リスク統括部 次長)  
瀧本和彦氏(百五銀行 リスク統括部内部統制課 課長代理)  
大島渉氏(滋賀銀行 業務統轄部 課長)  
浅野洋氏(中国銀行 寄島支店長<前事務企画部オペレーショナル・  
リスク管理センター長>)

モデレータ

碓井茂樹(日本銀行金融機構局 金融高度化センター 企画役)

1. オペレーショナル・リスク管理の高度化への取り組み

共通性と多様性

(碓井) 本日のワークショップでは、講義が2つあった。まず、私がオペレーショナル・リスク管理の高度化のポイントに関して簡単にレビューを行い、滋賀銀行の西村講師には、オペレーショナル・リスク管理高度化への取組状況を紹介して頂いた。その後、Q&A形式で若干の論点整理を行った。

論点整理でも触れた通り、オペレーショナル・リスク管理の高度化への取り組み状況をみると、基本的な枠組みは共通しているものの、実務的な対応については、金融機関によって、かなりの違いがあるように思う。

本日は、オペレーショナル・リスク管理の高度化への取り組みに関して実務経験が豊富な4名の方にコメンテータとしてお集まり頂いた。滋賀銀行の事例紹介や論点整理を聞いて、オペレーショナル・リスク管理の高度化への取り組みに関して、共通と感じた点や違いを感じた点があればお話をうかがいたい。

(飯村氏) 当行(常陽銀行)の場合、顕現化したリスク事象については、発生頻度が低い事件事故だけでなく、発生頻度の高い事務ミス等まで含めて、幅広く損失データを集め、データベース化したうえで分析・評価を行って

いる。

一方、潜在的なリスク事象に関するシナリオの作成と、C S A（コントロール自己評価）による評価については、損失データの不足を補完する目的で行っており、主に、発生頻度が低く影響度が大きいリスク事象を対象としている。

当行と滋賀銀行を比較すると、オペレーショナル・リスク管理の基本的な枠組みは同じであるが、当行の場合、その重点は、どちらかという損失データの収集・分析によるリスク評価に置かれている。これに対して、滋賀銀行のケースでは、シナリオによるリスク評価に重点が置かれているとの印象を受けた。

（浅野氏）オペレーショナル・リスク管理の取り組みに関する基本的な枠組みは各行とも共通であると思う。取り組みの中心になるのは、組織と規程の整備、顕現化したリスク事象に関する損失データの収集・分析、そして、C S Aによる潜在的なリスクの洗い出しと評価である。

ただ、当行（中国銀行）と滋賀銀行を比較すると、C S Aの活用方法に関しては、以下の点で、方向性の違いのようなものがあると感じた。

滋賀銀行では、本部各部でC S Aを実施して、潜在的なリスクの洗い出しやコントロールの評価を行っている。このとき、改善すべき業務プロセスが選定され、その優先順位も付けられる。また、営業店レベルでC S Aが展開されており、営業店自らが、業務運営上の弱点を見付けて、改善に取り組む上でC S Aが活用されている。P D C Aサイクルを回すことを強く意識したC S Aの実践が大きな特徴である。

これに対して、当行では、本部各部で実施したC S Aの結果を営業店と共有する体制の整備に重点を置いている。より具体的には、営業店事務をフローチャート化したうえで、リスクの所在と当該リスクに対応したコントロールがどこにあるか、をビジュアル化するように工夫している。フローチャートと事務規程をリンクすることにより、当該コントロールに関して、事務規程ではどのように書かれているのか、常に参照可能とする体制を整備中である。どのようなリスクに対処するために導入されたコントロールなのか、といったことが職員全員に伝わるようにして、営業店におけるリスク認識や内部統制意識の向上を図りたいと考えている。

もう1つ、C S Aの評価に関して感じた点を申し上げたい。「C S Aの評価は本当に正しいのか」と問われると、評価者の主観も入るため、即答は難しい。顕現化したリスク事象、損失データの分析の方が、C S Aの主観的な評価よりも客観的で、経営陣に対して説得力があることもあり、損失

データの分析に力を入れがちになる傾向があると思う。

この点、滋賀銀行では、損失データ等を使ってC S Aの評価を検証するなど、その精度の維持・向上に努めている。そして、C S Aの評価に基づいて、業務プロセスの改善要否の判断に繋げている。

オペレーショナル・リスクについては、まだ顕現化していない、潜在的なリスク事象を含めて、把握・管理する必要があるため、やはりC S Aによる評価は重要である。もっとC S Aを活用する余地があるのではないかと改めて実感した。

(瀧本氏) 私からは、組織体制面で感じたことを申し上げたい。

オペレーショナル・リスクを一元的に管理する体制を整備しようとする、既存の組織や委員会の整理・統合は避けて通れない。組織を変えようすると様々な意見が出る。また、近年、コンプライアンス委員会や情報管理委員会など、関係する委員会が新設されており、それらを整理・統合しようすると、簡単には意見が纏まらない。

滋賀銀行のケースでは、事務管理部門がオペレーショナル・リスク管理の統括管理部署となっている。オペレーショナル・リスク管理の統括管理部署は、オペレーショナル・リスク管理に関しては、組織上、人事部門、総務部門、コンプライアンス部門など、本部各部門の上位に位置付けられる。組織の再編を行う際に、事務管理部門の発言力が大きく、本部各部門を束ねるだけの実力がないと、こうした体制は出来るものではない。また、滋賀銀行では、経営の重要事項を協議する場がA L M委員会にはじめから1本化されており、この点も、非常にすっきりした組織体系になっていると感じた。

当行(百五銀行)では、組織の再編にあたって、色々な意見が出たが、最終的には、リスク統括部内に「内部統制課」を置き、オペレーショナル・リスクの管理とS O X法対応を併せて所管することになった。また、委員会については、関係する委員会を統合吸収して、「オペリスク管理委員会」とその下部組織である「オペリスク管理部会」の2つに纏め上げることにした。

オペレーショナル・リスクの管理は、現場に近い人間でないと務まらない面がある。その意味で、最も機能しているのは、「オペリスク管理部会」である。実務に詳しい課長クラスが集まり、オペレーショナル・リスク管理に係る重要事項を協議・検討している。

では、「オペリスク管理委員会」は何をやっているのかと言うと、当行の場合、「オペリスク管理部会」で決まったことを追認するだけではない。

むしろ、実務担当者の集まり「オペリスク管理部会」で方向性が決まらなかった案件やスピーディな組織決定が求められる案件を協議・検討している。委員会と部会の2段構えの体制にしたのは、成功であったと考えている。

(大島氏) 当行(滋賀銀行)では、確かに、事務管理部門である業務統轄部がオペレーショナル・リスクの統括管理部署になっているが、これには本部組織の歴史がある。

オペレーショナル・リスクは、事務リスクとシステムリスクの2つのウェイトが高いことから、業務統轄部の前身である「事務システム部」が中心になって、オペレーショナル・リスク管理を高度化するプロジェクトを立ち上げた。

また、その頃、投信・保険等のリスク商品の販売に関して、営業推進と管理を分け、牽制機能が働くようにする必要があったとの議論があった。このため、業務統轄部にリスク商品販売に関する業務の所管を移すなどの本部組織改革を行うなかで、事務リスクを主管する業務統轄部がオペレーショナル・リスクの統括管理部署となった。

組織体制のあり方は、金融機関の規模や組織文化などに左右されるし、経営の考え方によっても変化し得る。組織体制のあり方は、各行の考え方により柔軟に見直すべきだと思う。

(碓井) オペレーショナル・リスク管理の枠組みは、各行とも共通であるが、損失データの収集・分析とCSAの評価・分析のどちらに重点を置くのか、また、CSAの活用方法などに関しては、金融機関によって違いがある、ということだと思う。

また、オペレーショナル・リスク管理の体制を整備・構築する際には既存の組織体制を整理・統合したり、規程、事務分掌を見直すという大変な作業が必要になってくる。このとき、オペレーショナル・リスク管理の統括部門を事務管理部門にするのか、リスク管理部門にするのかは、経営の考え方による。

さらに、課長クラスの実務者を集めて、オペレーショナル・リスク管理全般に関して協議・検討する場を作ることの重要性など、示唆に富む指摘であったと思う。幅広い観点から、コメントを頂き、会場の皆さんにとって、大いに参考になったのではないかと、思う。

## 2. 組織・体制の構築

### オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署の役割分担と連携

( 碓井 ) さて、続いて、会場の参加者から頂いた質問を交えて、個別のトピックに関する討議を進めたいと思う。

まず、組織体制の構築に関してであるが、事前に頂いた質問を大別すると次の2種類になる。

1つ目は、役割分担に関するもので、「オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署の役割分担、仕事の切り分けについて、どのように考えたらよいか」という質問である。中には、「オペレーショナル・リスクの統括管理部署の役割を限定しないと、屋上屋を重ねることになり、非効率になるのではないか」といった質問もあった。

2つ目は、「オペレーショナル・リスク管理の実効性を上げるために、オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署の連携強化をどのようにして図っているのか」といった関係部署間の連携に関する質問である。また、これらの点に絡んで、「人事ローテーションや人材確保の点で工夫していることはないか」など、要員の確保に関する質問も聞かれた。

オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署の役割分担と連携強化、あるいは、要員の確保といった観点から、コメントを頂きたい。

( 飯村氏 ) 先ほど、百五銀行の瀧本さんから、組織体制の整備、見直しは大変な作業であるとのコメントがあったが、当行( 常陽銀行 ) の場合も決して例外ではなかった。

例えば、事務リスクについては、事務企画部が統括管理することにしたが、外貨預金の規程・事務分掌を持つ営業統括部、証券業務の規程・事務分掌を持つ市場管理部が、事務企画部の下位に置かれる形となった。その結果、事務フローを変えるとき、営業統括部、市場管理部は、事務企画部に対して協議をしなければならなくなった。本当に協議が必要なのか、管理のための管理ではないか、と異論が出された。

このようなことが契機となって、オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署の役割分担を明確化する必要に迫られた。この

点を改めて検討して、統括管理部署の主な仕事は「組織全体の内部統制の水準を合わせる」ことにあり、各リスクの管理部署の仕事は「従来通り、規程作りから運用の徹底に到るまで、細部に亘って責任を持って管理することである」という組織的なコンセンサスを作って、オペレーショナル・リスク管理の高度化に係るプロジェクトを進めていった。

なお、プロジェクトを立ち上げた時期を振り返ると、リスク統括部内に専担者を2名置いて、本部各部から1名以上のプロジェクト・メンバーを出してもらった。事務企画部、システム部のような重要なリスクをみている幾つかの部からは、2、3名のメンバーを出してもらった。ミーティングは、月に1回以上、多いときには月に2～3回開いて、連携を深めていった。

そして、体制の整備が終わり、定常状態に入った現時点では、プロジェクト・メンバーの中のコア要員が、月に1回、「オペリスク管理連絡会」に集まって、オペレーショナル・リスクに係る様々な問題を協議・検討するようになった。

このようにして、当行の場合も、課長クラスの実務担当者が集まる場が出来た。「オペリスク管理連絡会」と呼んでいるが、ここが組織全体の「PDCAサイクルを回す推進力」として重要な機能を果たしている。

(浅野氏) 当行(中国銀行)では、オペレーショナル・リスクを6つのカテゴリーに分けてそれぞれの管理部署を設けている。オペレーショナル・リスクの統括管理は、事務企画部内のオペレーショナル・リスク管理センターが担っている。

オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署との仕事の切り分けには、経営資源の制約から難しい面がある。滋賀銀行では、いくつかの業務の所管を業務統轄部に移したとの説明であったが、当行では、常陽銀行と同様に、事務管理の責任部署については現状のままとして、オペレーショナル・リスク管理センターでは、「リスク」という視点から統括管理を行う体制とした。

オペレーショナル・リスク管理センターには、現状、10名の要員が配置されている。内訳としては、センター長が1名、損失データの収集分析および全体統括、各部との連絡に5名、CSAの取り纏めに2名、そしてBCPの検討に2名である。このようにオペレーショナル・リスクの統括管理部署にコア要員を重点配置して、各リスクの管理部署との連携を図る体制をとっている。

また、連携の実態について、もう少し具体的に説明すると、毎年度、オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署が共同で、オペレーショナル・リスクの管理に係る業務計画、重点施策を策定している。そして、月に1回、各リスクの管理部署と定期的に会合を持ち、重点施策の進捗管理と情報交換を行っている。

( 碓井 ) オペレーショナル・リスクの統括管理部署と各リスクの管理部署の役割分担と連携強化の実情について、お話頂いた訳であるが、1点、気がついた点を付言したい。

役割分担、仕事の切り分けに関する質問は、オペレーショナル・リスクの管理体制を構築し始めた金融機関、あるいは、その検討を始めた金融機関から聞かれることが多い。これは、組織の再編や事務分掌の整理が論点になるからだと思う。

しかし、実践段階に入った金融機関からは、むしろ連携を強化するためにはどうしたらよいのか、という質問が増える傾向がある。オペレーショナル・リスク管理の実効性を上げるためには、連携強化に向けた組織的な対応の重要性に気がつくのかもしれない。

### 3 . 顕現化したリスク事象のデータベース化

#### 目的の明確化と登録負担への配慮

( 碓井 ) では、次のトピックに移りたい。顕現化したリスク事象を、どこまでデータベース化するのが適当か、について討議したい。

頂いた質問をみると、「営業店など多くの現場部署に、データ報告・登録の負担がかかるので、リスク事象のデータベース化の範囲をどのように設定すべきか迷っている」という趣旨の質問が少なくなかった。

コメンテータの方々の金融機関では、データ・ベース化するリスク事象の範囲を、事件・事故のほか、事務ミスなどを含めて、かなり広く設定している。月に数百件のデータ登録を行っているのではないかと思う。

率直に伺って、営業店など現場部署の登録負担や本部のチェック負担は重くないのか、また、データ登録を行う意味、メリットはどこにあるのか、ご意見を聞かせて頂きたい。

(瀧本氏) 正直なところ、リスク事象のデータベースを構築すると、現場部署の登録負担も大きいし、統括管理部署のチェック負担も大きい。ただ、オペレーショナル・リスクを管理するうえでは、データの収集は最も重要であり、特に現場部署の方には、その点を理解してもらわない。

当行では、オペレーショナル・リスクに関する研修を、新入行員、新任代理、新任支店長と階層別に行っているが、そうした機会に、事務ミスなどの顕現化したリスク事象をデータ登録する意味や、登録されたデータをどう使っているのかを説明して、納得性を高める努力をしている。

ただ、どのようなデータを収集・登録するかは、経営と事前に議論をした。経営のニーズを踏まえて、無駄なデータ項目はとらないように配慮している。

(浅野氏) 当行(中国銀行)の場合、データ登録件数は、月間 600 件を超えている。営業日数で割ると、1日に 30 件程度のデータ登録がある。

登録されたデータは、オペレーショナル・リスク管理センター長がみて最終承認する仕組みにしたので、すべてのデータを私がチェックしていた。1日 30 件程度のデータをチェックするのに 1 ~ 2 時間は掛かる。3 日ほど出張すると、もう見るのが嫌になるほどデータが溜まっている。

オペレーショナル・リスク管理センターだけでなく、本部各部でも所管業務に関するデータのチェックを行っているため、本部の管理負担は大きい。一方、営業店におけるデータ登録作業は、1 営業店当たりによれば、月に 4、5 件程度に止まるので、客観的にみて、負担感は許容可能な範囲にあるのではないかと、思う。

当行では、事務処理の品質低下に対して、事前にアラームを出すことを目的にして、オペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組んだ。顕現化したリスク事象のデータベース化を進めたのも、そうした観点からである。

オペレーショナル・リスク管理センターでは、登録されたリスク事象について、様々な分析を行って、その結果を本部各部、営業店に対してフィードバックしている。様々な分析を行う中で、それぞれの営業店でどういう業務が弱いのか、事前のアラームを出す情報還元も出来るようになってきた。

振り返ってみると、百五銀行の瀧本さんが言われた通り、データ・ベ-



スを構築するときには、どういう分析をしたいのか、そのために必要なデータ項目は何か、ということから考えていくことが特に重要だと思う。

(碓井)お二人のコメントは、データベース構築の目的を明確にしてデータ登録を行うことが重要であるという指摘であったと思う。

この点を、やや敷衍すると、論点整理の際に指摘したとおり、データベース構築の目的によってデータ登録すべき、重要なリスク事象の捉え方は変わってくる。その違いを反映してデータ登録件数の多寡も、金融機関によって大きく異なっている。

データの登録対象を実損が発生した事件・事故に限定すれば、登録件数は月に数件に止まる。オペレーショナル・リスクの計量化を目的としている金融機関の中には、データ登録件数としては、それで十分と考えている先もみられる。

一方、事件・事故のほか、事務ミス等も幅広く登録することにすれば、登録件数は、月に数百件のオーダーになる。業務プロセスの改善を図ること、勘定系システムの更改に役立てること、現場の管理者、営業店長に業務の実態を知らせることなどを目的として、月に1千件、2千件のデータ登録を行っている金融機関もみられる。

なお、データ登録負担をどこまで許容できるか、という点については、数多くの金融機関と意見交換したが、この点も、企業文化により、かなり違いがあるように感じている。現場の抵抗、反発を懸念して、月に数件のデータ登録が精一杯と考えている金融機関もあった。その一方で、業務の一環であり、登録件数が多数になっても、登録すべきものは登録してもらおうという考え方の金融機関もあった。また、営業店長会議でデータ登録の重要性を訴えたところ、翌月から2,000件を超えるデータ登録があった。この金融機関では、自分たちの仕事を理解してもらえらば、と現場が進んで登録を行っているそうである。

#### 4. 潜在的なリスクの把握・評価

##### CSA(コントロール自己評価)実施上の留意点

(碓井)潜在的なリスクの把握・評価のために、CSA(コントロール自己評価)に取り組む金融機関が増えている。

「CSAにより、重要なリスクを網羅的に把握するためにはどうしたら

よいか、どういう点に注意すべきか」という趣旨の質問が数多く寄せられている。この点に関して、コメントをお願いしたい。

(瀧本氏) 重要なリスクを網羅的に把握するためには、内部損失データと外部損失データを漏れなく収集することに尽きると思う。内部損失データと外部損失データを上手く活用して、定期的にCSAの評価を見直し、重要なリスクの把握・評価に漏れがないように気をつけることが大事である。

また、当行(百五銀行)では、いくつかの銀行と協力して、定期的に潜在的なリスクのシナリオ交換を行っている。これは、重要なリスクを漏れなく把握したり、自行の評価結果の検証に、大変有効である。

なお、リスクの重要度の基準については、それぞれの金融機関が柔軟に設定するのが良いと考えている。当行の場合、不正事件の発生に繋がる可能性やリスクが顕現化したときの顧客への影響度などを勘案して、その重要度を判定しながらリスク・シナリオを作成している。

(大島氏) 営業店事務に関しては、規程や取扱要領が整備されているので、それに基づいて、リスクの所在、コントロールの有無、有効性を確認することが出来る。したがって、重要なリスクの把握・評価が漏れることは余り考えられない。

しかし、本部業務に関しては、必ずしも規程や取扱要領には、業務の詳細が明確に記載されていないケースが多いうえ、大きなリスクを内包している可能性がある。特に、本部業務に関しては、重要なリスクの把握・評価が漏れないように注意する必要がある。

こうした観点から、当行(滋賀銀行)では、本部各所でCSAを行う際、まず、業務の棚卸しを実施した。そして、権限とか、情報アクセスとか、様々なリスクのキーワードで事務フローを確認し、どこにリスクがあるのか、を徹底的に検証することからスタートした。

また、CSAの評価者に関しては、当該業務に従事している担当者が第一次評価を行うことにし、その管理者(課長クラス)が、重要なリスクの把握・評価が漏れていないかを検証した。

現在は、半期に1度、CSA評価の見直しを行っているが、このとき、過去の評価が固定化しないように、CSAの評価者をなるべく交替させるようにしている。また、事件・事故、事務ミスなどの発生状況を見て、CSAの評価と整合性がとれているか、をチェックするようにしている。仮に、あるリスク事象が何回も顕現化しているのに、このことがCSAに反映されていないとすれば、CSAの実施に課題があると認識しなければ

ならない。

いずれにせよ、CSAの実施に当たっては、形式的に評価結果を出して終わり、というのでは意味は乏しく、評価結果の客観性、適切性を高めるために、どのようにして評価を行うべきか、その手順や運用をよく詰めて考えることが大事である。

(碓井) 重要なリスクを網羅的に把握・評価するためには、様々な工夫を凝らしながら、繰り返しCSAを見直すこと、また、CSAを形骸化させないことが重要であるということであろう。

CSAを形骸化させないためには、現場部署の理解と協力は必要不可欠であると思う。この点に絡んで、「CSA導入の趣旨が必ずしも理解されず反発を招くこともある。CSAを組織内に浸透・定着させるために、何か良い工夫はないか」といった趣旨の質問も少なからず寄せられている。

滋賀銀行の実践事例の紹介の中で、CSAを全行展開する前に、プレ・パイロット・プロジェクト、パイロット・プロジェクトを行ったとの説明であった。大島さんにお伺いするが、このように、時間を掛けて段階的にCSAを拡大していったのは、現場部署の理解と協力を取り付けることに配慮したためか。

(大島氏) 基本的にはそのように考えて頂いて良い。講義資料にもある通り、私と西村の両名が事務局になり、平成16年11月からCSAのプレ・パイロット・プロジェクトに取り組んだ。

外部専門家のコンサルティングを受けたが、スキームの説明を聞いた際、自分達の銀行組織の中で、このスキームを本当に浸透・定着させることができるか、検証する必要性を感じた。

現実論として、CSAは、導入すれば終わりではなく、それを継続していくことに意義がある。TSA承認に向けて、与えられた時間は限られていたが、継続性の確保を検証する目的で、プレ・パイロット・プロジェクトに取り組むことにし、コンサルティング・スキームを自分達の銀行組織に浸透・定着可能な形態に修正した。

そして、17年4月から半年間、CSAのパイロット・プロジェクトに取り組んだ。このとき、実務面で本部各部を仕切れる課長クラスを「ワーキング」のメンバーに選定して、本部各部の単位でワークショップを開催した。このときは、CSAに馴れてもらうため、取り敢えずリスクの高い業務に限定して、リスク評価を実施することにした。また、コンサルティング会社に入ってもらい、CSA実施上の問題点を把握したり、本部各部

のCSA評価の平仄がとれているかを確認することに主眼を置いた。

プレ・パイロット・プロジェクト、パイロット・プロジェクトを経て、自分達の銀行組織に合う形で、種々の改善を図ったうえで、CSAの全行展開に取り組んだ。今から振り返ると、こうした無理のないスケジュールでCSAに取り組んだことが、組織内にCSAの浸透・定着を図ることが出来た重要なポイントであったように思う。

なお、当行では、半期に1度、CSA評価の見直しを行って、その分析結果を経営に報告するとともに、本部各部に対するフィードバックを実施している。CSA評価が経営に活かされていることを示すことにより、CSAを実施する部署の協力を取り付けることができる。

(碓井)大島さんから説明があったように、協力者・理解者の得られる部門を選定して、CSAのパイロット・プロジェクトを実施し、そこでCSAの成果を示してから組織全体にCSAを広げていくという方式は、オーソドックスなCSAの導入方法である。これは、CSAの浸透・定着を図るうえで有効な方法だと思う。

TSA・AMA承認を目標にして、CSAに取り組んでいる金融機関が増えている。承認までのスケジュールがタイトなため、止むを得ないのかもしれないが、一気にCSAを全行展開するケースが目につく。

はじめから組織全体にCSAを導入すると、組織全体に大きな負荷が掛かるとか、導入当初に問題が起きたとき、将来、CSAの浸透・定着を図るうえで阻害要因になり得るということは、一般に指摘されるところであり、この点、注意を要すると思う。

また、CSAに関しては、「営業店CSAを行う場合の考え方やメリットを教えて欲しい」という趣旨の質問が寄せられている。滋賀銀行のように営業店CSAに本格的に取り組んでいる先は少数であるが、類似の取り組みをしている金融機関はみられる。この点について、コメントして頂きたい。

(浅野氏)本部各部で実施しているCSAと同じことを、そのまま、営業店に対して依頼するのは意味がない。また、その負担感を考えても現実的ではない。

ただ、滋賀銀行の営業店CSAは、本部各部で実施しているCSAとは全く別の枠組みであり、営業店のリスク認識や事務処理の改善努力を促す目的で取り組んでいる点が特徴である。

当行（中国銀行）では、滋賀銀行のような営業店C S Aを実施しては  
いないが、それに類似した取り組みの強化を検討している。具体的には、  
これまで、事務処理面で問題があった営業店に対して、改善計画の策定を  
事務企画部が指示していたが、今後は、改善計画の策定対象店を拡大する  
などして、営業店における改善努力を引き出す制度にしていきたいと考  
えている。

（飯村氏）当行（常陽銀行）では、営業店における事務リスク管理の向上を重  
視している。営業店の現場でリスクを認識して、事務の品質を高めようと  
考えてもらわないと、事務リスク管理の底上げが図れない。

本部で、事務フローを個別に検討しているときは最適であっても、営業  
店で、複数の事務フローが同時に流れ出すと最適ではなくなることもあり、  
営業店の現場でないと、事務リスクは的確に判断できない面のある。

このような観点から、毎月、営業店では「事故防止対策会議」という  
名称のミーティングを開いている。支店長が議長となり、原則、全員参加  
で、事故に限らず、広く事務ミスの防止策、対応策などを含めて、協議・  
検討を行っている。本部では、事務ミスの原因を簡単に洗い出せるツ  
ールを提供するなどして、営業店における協議・検討をサポートしている。

しかし、繁忙な営業店では、なかなか時間を取るのが難しく、いろいろ  
試行錯誤を重ねている段階である。

（大島氏）浅野さんが指摘した通り、本部各部で実施するC S Aは、潜在的な  
リスクを洗い出すための「力作業」であり、同じことをそのまま営業店に  
依頼するのはそぐわない。

これまで、銀行の営業店では、事故、事務ミスが起きてしまってから、  
どうすれば防げたかを検討する文化はあったが、リスクが顕現化する前の  
段階で、改めて、事務の流れを見直し、どのような問題点があるかを考  
えてみる文化はなかった。

基本的な事務の流れは、事務規程で定められており、リスクの所在は  
どの営業店も同じように思われるが、営業店の規模、来店客の多寡、店舗  
レイアウト、あるいは、職員の経験年数など、様々な要因により、リス  
クの所在や顕現化したときの影響度は異なってくる。

そこで、営業店に対して、「まず、自らリスクがどこにあるのか洗い出し  
なさい」、次に「そのリスクに対して、どのような対策を打てば良いのかを  
考えなさい」と指示して、自ら問題点を見付け、改善に取り組むのを促す  
必要がある。

当初、営業店の負担に配慮すべきとする意見もあった。しかし、営業店 C S A に取り組んで素晴らしい結果を出せば、店舗表彰において加点する制度を導入した。また、各店で取り組んだ優れた対策については、模範事例として全店で共有化するようにした。この取り組みは、同じような問題を抱えている営業店に対しても大変効果的である。

これまで、事務処理の「管理」というと、とかく、減点対象、マイナス・イメージが先行しがちであったが、これを、加点対象、プラス・イメージに転化することにより、営業店の自発的な取り組みを促していくという位置付けにして、営業店 C S A を進めている。

## 5 . 終わりに

( 碓井 ) オペレーショナル・リスク管理の高度化にこれから本格的に取り組んでいく金融機関も多いと思う。最後に、コメンテータの皆さんから高度化に取り組むうえでの重要ポイント、留意事項など、一言ずつ、メッセージを頂きたい。

( 飯村氏 ) オペレーショナル・リスク管理体制を構築するとき、最も重視したのは、P D C A サイクルを回し続ける仕組みである。

最初は、関係者全員が意識しており、自然に P D C A サイクルは回っていくが、人事異動などに伴って、いつの間にか回らなくなる可能性もなしとしない。こうしたことを防ぐため、例えば、「ある事務ミスが発生を抑える」という目標を設定した段階で、対応策の実施時期、実施後のモニタリング体制、対応策の実施効果の検証時期など、計画を立てる必要がある。当行( 常陽銀行 ) では、P D C A サイクルを意識した「管理表」を作って、「オペリスク管理連絡会」のメンバーで共有し、互いに進捗をチェックしている。

なお、P D C A サイクルを回し続けるということは、1 つの課題が解決すれば、別の課題が出てきて、いつまでも課題がなくなるということを意味している。

最初のうちは、気合いも入っているので、目の前の課題を早く解決して完璧な管理体制を作り上げようとしていたが、オペレーショナル・リスクの管理には、これで終わりということはない。

逆説的な言い方になるかもしれないが、オペレーショナル・リスクの管理については、最初から 100 点満点を目指さなくても良いのではないかと、

と今では考えている。70点くらいからスタートして、PDCAサイクルを回しながら100点満点に近づけていく、という考え方で、オペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組まれるのが良いと思う。

(瀧本氏) オペレーショナル・リスクの管理は、顕現化したリスク事象の損失データと、潜在的なリスクのシナリオの双方で、重要なリスクを網羅的に把握する、というのが基本的な考え方である。

ただ、潜在的なリスクのシナリオを作成するのは、実務的に大変難しい作業である。マスコミ等で公表された大事件を中心に外部損失データを集めて、これらを参考にしてシナリオを作成することが多いが、この方法では、低頻度・大規模損失のシナリオを作成することは出来るが、中頻度・中規模損失のシナリオを作成することは出来ない。

統合リスク管理の枠組みの中で、信用リスクや市場リスクで設定している信頼水準と比べ、あまりに発生確率が低いオペレーショナル・リスクばかりを取り上げても、おそらく、同じ土俵では議論が出来ないだろう。

CSAに取り組む中で、中頻度・中規模損失のシナリオ作成を心掛けることをお勧めしたい。各行とのシナリオ交換は、この点でも大いに役立っている。

もう1点、申しあげたいのは、データ分析に基づき、経営に対する改善提案を行うこと、そして、主管部署に働き掛けて、なるべく早く対応策を打ってもらい、改善実績を積み上げていくことが重要である。

こうした改善活動が軌道に乗ってくると、経営陣としても、オペレーショナル・リスク管理の要員をもう少し増やしても良いかな、という気持ちになってくる。着実な改善実績の積み上げが、オペレーショナル・リスク管理の要員確保に繋がると思う。

(大島氏) オペレーショナル・リスク管理の高度化という地道な取り組みを本部各部、営業店の多くの関係者を巻き込んで進めていくことは、大変な作業である。

当行(滋賀銀行)では、経営トップが掲げた「自己責任経営」という旗の下で、オペレーショナル・リスクに関しても、リスクとコントロールの最適管理を行う必要性を行内的に強く訴えることが出来たことが、プロジェクトが成功した背景にあると思う。経営の理解と関係部署の協力を取り付けることが重要な要素である。

もう1点は、飯村さんも指摘したが、初めから大風呂敷は広げないこと

である。CSAについては、重要なものから優先的に進めて行く、また、データベースの構築も、データ項目等を固めてからシステム化に取り組むといった現実的な対応が肝要である。

オペレーショナル・リスク管理のために割り当てられる経営資源は限られている。時限を決めて、1つ1つの目標に地道に取り組むことが、最終的には大きな成果に繋がると思う。オペレーショナル・リスク管理にはゴールがないと心得て、1つ1つレベルアップを図っていく、という考え方で良い。

(浅野氏) オペレーショナル・リスク管理の高度化に取り組むときは、その目的を明確にすること、経営陣の理解を得ること、組織横断的に要員を確保し協力を取り付けること、この3点がポイントである。

目的を明確にするにせよ、関係部署の協力を取り付けるにしても、経営者の理解があってはじめて可能になる。

当行(中国銀行)では、はじめに役員以上を集め、オペレーショナル・リスク管理に関する勉強会を開催し、経営陣の理解を得て、プロジェクトを進めた。経営陣の理解を背景にして、様々な作業が進め易くなったように思う。

(碓井) 本日は、コメンテータの方々からご経験に裏打ちされた貴重なお話を頂けた。オペレーショナル・リスク管理の高度化への取り組みは不断に続けていくものであり、私ども日本銀行としても、今後とも皆さんとともにオペレーショナル・リスク管理の高度化を推進して参りたい。本日は有り難うございました。

以 上