

共同データベースを活用したオペレーショナルリスク管理、 内部監査の高度化

2010年9月

有限責任 あずさ監査法人 FMG事業部

本資料内容に係るお問い合わせ

■本資料内容に係るお問い合わせは、以下の連絡先までお気軽に頂ければ幸いです。

KPMG Japan

あずさ監査法人 FMG(フィナンシャルマーケットグループ)事業部

パートナー

内 聖美(うち きよみ)
kiyomi.uchi@jp.kpmg.com
03-3548-5555 Box No. 2940

シニアマネジャー

野下 裕文(のした ひろふみ)
hirofumi.noshita@jp.kpmg.com
03-3548-5555 Box No. 2968

目次

第Ⅰ章 東芝コンソーシアムにおける弊社の位置付けと機能P.3

第Ⅱ章 データ・コンソーシアムの活用とオペレーショナル・リスク管理の高度化P.18

第 I 章 東芝コンソーシアムにおける弊社の位置付けと機能

1. 東芝コンソーシアムにおける弊社の位置付けP.4
2. インシデントデータの調整と還元P.6
(1)対象としているリスク種類、業務範囲の調査P.9
(2)インシデントデータの入力項目の調査P.10
(3)インシデントデータの入力項目の定義の調査P.13
(4)インシデントデータのクレンジング方法P.16
(5)インシデントデータのリスケール方法P.17

1. 東芝コンソーシアムにおける弊社の位置付け

東芝コンソーシアムにおける弊社の位置付け

■ 弊社は、本コンソーシアムの運営主体である東芝ソリューション株式会社様からのご依頼により、本コンソーシアムにおいて、以下のような位置付けにあり、また、ご支援を行っております。

➤ 本コンソーシアムにおける弊社の位置付け

- ▶ 東芝ソリューション様から、東芝ソリューション様が設立・運営されるコンソーシアムについて、委託を受けた範囲において、ご支援を提供する、という立場にあります。
- ▶ 従いまして、本コンソーシアムの設立・運営主体には該当致しません。
- ▶ また、コンソーシアムへのご参加に係る、いわゆる営業の機能及び営業の支援の機能を担っていません。
- ▶ 弊社がご提供のご支援内容について、本コンソーシアムにおいて、どのように適用されるかの、最終的な判断は、東芝ソリューション様が担っています。

➤ 弊社の機能

- ▶ 参加行から収集するインシデントデータの調整・還元方法の整理、アドバイス
- ▶ 還元データの活用方法の整理・アドバイス
- ▶ 還元データの活用方法に照らした、データ分析・還元方法についての整理・アドバイス
 - 業務品質管理への活用方法、先進事例紹介
 - リスク計量化手法の研究支援、計量化試行支援

■ 弊社は、日本の金融界において、オペレーショナル・リスクのインシデントデータに係るコンソーシアムが立ち上がる意義に鑑みて、これまでの弊社のオペレーショナル・リスク管理の分野での多くの実績をもとに、出来る限りの付加価値をご提供していく所存です。

2. インシデント・データの調整と還元

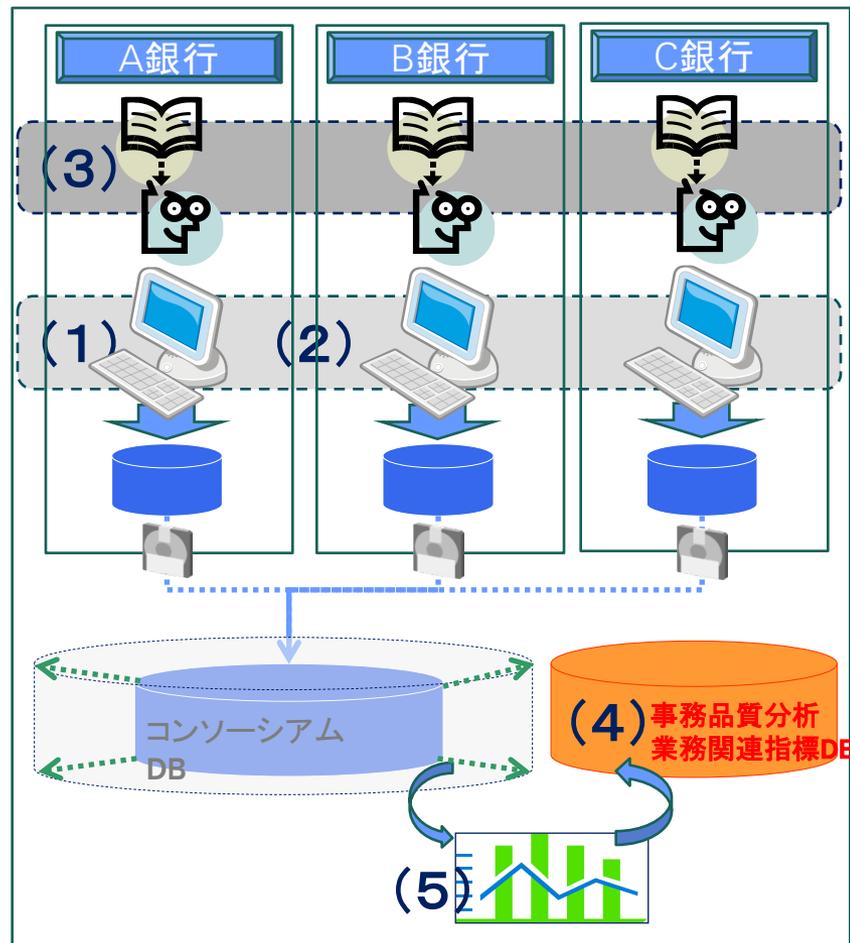
インシデントデータの調整に係る課題の洗い出し

- データ・コンソーシアムにとって最も重要な対応課題の一つは、各参加行における様々な形式・内容のインシデントデータについて、どのように平仄をとって一つのデータベースに整合的に集約し、還元するのか、ということ
- ここでは、弊社の機能として掲げてある、「参加行から収集するインシデントデータの調整」について、その概略について解説する。
- この課題への取り組みは主に以下の項目となる
 - ✓ ・課題①インシデントデータの範囲の平仄をとること
 - ✓ ・課題②インシデントデータの形式面の平仄をとること
 - ✓ ・課題③インシデントデータの内容面の平仄をとること
 - ✓ ・課題④インシデントデータ自体の信頼性を確保すること
 - ✓ ・課題⑤各銀行が持ち寄ることによって生ずる規模等の違いの調整を図ること

インシデント情報の標準化における技術的な検討事項

- 各参加行におけるインシデント情報の共有・分析のための標準化にかかる検討項目と検討のポイントは以下のとおりです。

検討課題	検討のポイント
(1) インシデントデータの範囲の平仄	● 各参加行における入力データの対象範囲を調査し、コンソーシアムにおける取扱方法を検討する。
(2) インシデントデータの形式面の平仄	● 各参加行におけるデータの入力項目を調査し、コンソーシアムにおける取扱方法を検討する。
(3) インシデントデータの内容面の平仄	● 各参加行の入力定義を調査し、コンソーシアムにおける取扱方法を検討する。
(4) インシデントデータ自体の信頼性の確保	● 各参加行から収集する情報の十分性や正確性を検証する方法（データクレンジング方法）の検討を行う。
(5) 各銀行の規模等の違い（固有リスクの違い）の調整	● 規模の異なる各参加行の情報を活用するため、また情報の匿名化を図るために、リスケール方法を検討する。



(1)対象としているリスク種類、業務範囲の調査

■【実施方法】

- ✓参加行が収集対象としている範囲
 - ✓リスク種類、対象業務範囲
 - ✓損失事象タイプ
 - ✓ビジネスライン

 - ✓損失種類(直接損失、間接損失)
 - ✓対応人件費
 - ✓回収額

 - ✓機会損失

 - ✓グロスとネット

 - ✓その他属性情報

(2) インシデントデータの入力項目の調査

コンソーシアムに対する入力項目は、各参加行におけるデータベースのデータ項目およびデータ項目の定義について、コンソーシアムにおける取扱方法を検討する必要がある。

コンソーシアムの設立準備段階においては、各参加行において設定されているデータ項目についてのギャップ分析を実施し、各参加行からの意見・要望を踏まえ、ギャップに対する対応方法を決定する。

《データ項目についてのギャップ分析の実施》

- アウトプットに必要なデータ項目をベンチマークとして、各参加行の損失データ項目についてギャップ分析を実施する。

【実施目的】

- アウトプットに必要な項目と照らして、データ項目にギャップがあった場合、その対応方法を検討・決定する。

【実施方法】

- ✓ データ入力端末の標準入力フォーマットの整理
- ✓ 各参加行における入力フォーマットの整理
- ✓ 標準入力フォーマットと各参加行における入力フォーマットとのギャップの整理
- ✓ ギャップ分析の結果生じたギャップに対する対応方法の検討・決定。

ギャップ分析イメージ

	A行	B行	C行	D行	E行
<アウトプットに必要な項目> -リスクカテゴリー -ビジネスライン -発生業務 -損失事象 -損失事象詳細区分 -損失金額の区分 -損失金額 -原因区分 -発生者/職位等 等	ギャップなし	ギャップなし	ギャップ	ギャップなし	ギャップ
	ギャップ	ギャップ	ギャップ		ギャップ
	ギャップなし	ギャップ	ギャップなし		ギャップ
	ギャップ		ギャップ		ギャップなし
	ギャップ	ギャップ	ギャップなし	ギャップ	ギャップ

(2) インシデントデータの入力項目の調査 ～差異に対する対応事例

ギャップ分析における結果パターンと、結果パターンごとに想定される対応方針事例は以下の通り。

ギャップ分析における結果パターン				結果パターンごとに想定される主な対応方針		
ギャップ分析結果	結果パターン	対応結果	結果パターンの定義	標準型側における対応方針	参加行側に対する依頼事項	
○	項目上のギャップなし	①	標準型と対象銀行の項目が1対1で対応	－(対応不要)	－(対応不要)	
		②	標準型と対象銀行の項目が1対Nで対応	原則、対応不要 (ただし、分析への活用等などの理由により、必要に応じて銀行側の複数項目を統合するロジックを検討する)	原則、対応不要 (状況を対象銀行に説明し、認識してもらう。)	
		③	標準型と対象銀行の項目がN対1で対応	原則、対応不要 (ただし、分析への活用等などの理由により、必要に応じて銀行側の項目を分割するロジックを検討する)	原則、対応不要 (状況を対象銀行に説明し、認識してもらう。)	
×	項目上のギャップあり	④	(規制要件項目について) 標準型の項目に対応する項目がない	－(対応不要)	状況を対象銀行に説明し、標準型に沿った項目の追加を要請する。	
		⑤	銀行側に該当項目なし (規制要件項目以外の項目について) 標準型の項目に対応する項目がない	－(対応不要)	状況を対象銀行に説明する。 (場合によっては、当該項目を使用したアウトプットが還元されなくなる可能性があることをご了解いただき、標準型に沿った項目追加対応を行うかどうかの相談を行う。)	
		⑥	銀行固有の項目(標準型に該当項目なし)	銀行側にのみある項目(標準型には設定していない項目)	原則、対応不要 (状況を把握し、今後の参考データとして蓄積する。)	当該項目を追加した理由を対象銀行に確認する。
		⑦	内容の異なる項目がある	対応する項目はあるが、範囲や対象などの内容が異なる。	異なる内容により、還元帳票にどのような影響があるのかを確認する。 その上で、 ①対応不要 ②TSOL側にて対応させるロジックの検討 ③状況を対象銀行に説明し、場合によっては、当該項目を使用したアウトプットが還元されなくなる可能性があることをご了解いただき、標準型に沿った項目追加対応を行うかどうかの相談を行う。 などの対応方針を検討する。	

(3) インシデントデータの入力項目の定義の調査

《データ項目の定義についてのギャップ分析の実施》

- ・データ入力端末の標準入力フォーマット、選択肢が参加行における入力フォーマット、選択肢とたとえ同一だったとしても、参加行のポリシー、手続、企業文化の相違により、各参加行が全く同一の基準でインシデント情報を登録しているとは限らない。
- ・インシデントデータの入力項目の定義の調査においては、各参加行のデータ項目の定義の比較を行った上で、各データ項目の定義案を作成し、当該定義案と各参加行の定義とのギャップ分析を実施する。
- ・併せて、各参加行におけるデータ項目別の入力内容を確認し、定義以外の差異があるかどうかを確認する。

【実施目的】

- ・共通化したデータ項目に各参加行で同一の内容が入力されるよう、定義等の入力基準を明確にする。
- ・定義についてギャップがあった場合の対応方法を検討・決定する。

【実施方法】

- ✓データ入力端末の標準入力フォーマットにおける入力項目の定義の整理
- ✓各参加行の入力フォーマットにおける入力項目の定義の整理
- ✓標準入力フォーマットにおける入力項目の定義と各参加行の入力フォーマットにおける入力項目の定義とのギャップの整理
- ✓各参加行のインシデント情報を活用しての実際の登録状況(各参加行の差異・同一行内のバラつき)の確認
- ✓上記を踏まえた共通入力定義の検討・決定
- ✓共通入力定義と各参加行固有定義のギャップの対応方法(コンソーシアムにおける読替等)の検討・決定

ギャップ分析イメージ

《項目》 発生者/ 職位	事務局案	統括管理者/役職者/一般行員/パート/派遣社員/その他(選択)
	A行	役職名等を記入する。(自由記載)
	B行	役職者/一般行員/その他(選択)
	C行	必要に応じて事故発生者の職位等を記入する。(自由記載)
	D行	正社員/その他(選択)
	E行	-

(3) インシデントデータの入力項目の定義の調査 ～データ項目の定義についてのギャップ分析イメージ

項目	106
カテゴリ	共通
項目名	対応に費やした時間
詳細番号	1
詳細項目名	対応に費やした時間/統括管理者

1. 対応項目に係る入力定義の整理
各行における対応項目に係る入力定義を整理し、入力対象となるデータの違いを整理する。

定義区分			東京グリーンバンク様の標準型	〇×銀行様のデータ項目の定義	確認方法	ギャップ分析
定義(1) 対象とする 該当者の 定義	1 所属場所	本店/本部 営業店 集中センター その他	「統括管理者」に該当する職員の範囲	「管理者」に該当する職員の範囲	1	ギャップ分析結果 ○: 項目上のギャップなし ×: ギャップあり ○ ギャップ分析結果、および ○ ギャップがある 場合の対応方針を整理
	2 対象者	経営者/役員 部門長/部長/支店長 副部長/副支店長 課長/次長 一般役者 一般役員 派遣役員 パート その他	標準型のあるデータ項目における定義	参加行におけるデータ項目の定義	1	
定義(2) 集計時間の 対象とする 対応内容の 定義	1 発生現場 における 対応区分	リカバリー処理 所管部署への対応 顧客への対応 当番への対応 改善策の検討、実施 その他	対象となる「対応」の範囲	対象となる「対応」の範囲		
	定義(3) 集計する 時間の範囲 の定義	1 対応時間 区分	業務内時間 (平日 9:00~17:00)	「費やした時間」の範囲	「費やした時間」の範囲	
平日 5:00~9:00 17:00~22:00 22:00~5:00 (深夜帯)			標準型で対象範囲が示されていない項目については、参加銀行の実データにおけるテキスト内容を使った分析等をもとに、あずさにて整理した上で、標準型としての対象範囲案を整理する	文書類により確認できない部分は、 2. 担当者ヒアリング 3. 実データの分析より推測により確認する。		
定義(4) 対応が必要となる 事象の定義	1 事象区分	事務ミス・事務事故 苦情 システム障害 法務リスク 人的リスク 有形資産リスク 風評リスク 顧客情報漏洩 外部委託 その他	対象となる「事象」の範囲	対象となる「事象」の範囲	1	○×銀行様では、事務ミス・事務事故が発生し、当該事象に対応した時間のうち、当該事象に起因して苦情が発生した場合の対応時間については「苦情」として集計する。
		標準型の場合、「事務ミス・事務事故」、「苦情」、「システム障害」以外の事象は「共通」ではなく、「その他オペリスク」にて報告する。	(標準型と同じ仕様。)			

(3) インシデントデータの入力項目の定義の調査 ～差異に対する対応事例

ギャップ分析の結果パターンによる、振分けルールは以下の通り。

結果パターン	対応結果	解説	標準型に振り分ける際の対応ルール(原則案)
①	完全に一致	—	該当する標準型の項目に、そのまま対応させる。
①'	ほぼ一致	言葉、表現は異なるが、内容の意味は一致している。	該当する標準型の項目に、そのまま対応させる。
②	ほぼ一致	標準型の方が多少範囲が広い場合。	該当する標準型の項目に、そのまま対応させる。
③	ほぼ一致	標準型の方が多少範囲が狭い場合。	原則、該当する標準型の項目に、そのまま対応させる。 ※ただし、「その他」など他の項目に対応させる可能性を検討する必要があるかどうかは要検討事項
④	一致せず	標準型の複数の項目に対応する可能性がある場合。	内容を確認し、その結果、最も適切な項目に対応させる。

(4) インシデントデータのクレンジング方法

《データクレンジングの目的》

- ・各参加行から収集するインシデント情報の十分性や正確性を確保するためのコントロールとしてデータのクレンジングを行う。

【データクレンジングの実施方法】

- ①リスク種類毎に分類区分を設定し、損失の発生状況を、コンソーシアム全体の発生状況と比べることで、データ収集が十分に行われていない可能性のある箇所を特定する。
(比較区分事例)リスク種類別／ビジネスライン別／業務別／損失事象別／場所別(本部/営業店)／職位別／損失金額別 等
- ②入力されている各項目の内容の整合性を確認し、入力内容に問題のある箇所を特定する。
(確認項目事例)事故の発生内容とビジネスライン／損失事象区分／原因区分の整合性の確認 等

(5) インシデントデータのリスケール方法

《リスケールの目的》

・規模の異なる参加行のインシデント情報を活用するため、また情報の匿名化を図るため、参加行ごとの調整を行う。

【リスケールの実施方法】

✓ リスケール方法の検討

(欧米事例を踏まえたリスケール方法の研究、粗利益・経費・資産を活用したリスケールの研究)

※リスケールに使用する指標の事例

業務粗利益／経費／業務量(事務量)／業務規模(預金残高／融資残高)等

✓ 参加行のデータを活用したリスケールの試行

✓ 試行結果を踏まえ参加行とのディスカッション・評価

✓ ディスカッションを踏まえたリスケール方法の確定

第Ⅱ章 コンソーシアムの活用とオペレーショナル・リスク管理の高度化

- 1. 現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点P.19
- 2. 現状の問題点をどう打破していくかP.27
- 3. 内部監査人に求められることP.51

1. 現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点

- 現状のオペレーショナル・リスク管理について、経営陣は「メリット感」を得ているか？
 - ▶ 恐らく「No」！
 - ▶ 損失データの収集、RCSAの導入、といった取組を行ってはみたものの・・・
 - ▶ そもそも「メリット感」とは？
 - ▶ リスク管理の目的は、「サプライズ」を無くすこと、経営の存立安定性に影響しうる重要なリスクを認識し、対応を検討すること、それによって、目的達成の「着地」が予想の範囲となること
 - ▶ つまり、新たなリスク管理手法を導入するのであれば、その導入・運営に係るコストに見合ったリスク管理上のメリットが求められる
 - ▶ 規制対応以外の目的(リスク管理上のメリット)を想定できていたのか

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点

■ 新たに行った取組、導入したリスク管理手法・・・

➤ 損失データの収集・分析

- ▶ 時系列的にとらえることで、リスク状況の変化は判断できるものの、従来からの、「事故の発生」→「原因分析」→「再発防止策」という取組み以上のものにはならない(従来からの取組に新たな価値を与えるものではない)

➤ RCSA導入

- ▶ 規制対応のための「アカウントビリティ・ツール」の導入、といった意識が強い
- ▶ 結果的に、態勢を整備し、維持・運用してはいるものの、

□リスク管理におけるメリット → 潜在的に重要なリスクの認識と対応

□業務品質改善におけるメリット → 業務品質改善への活用・効果は感じられていない(アカウントビリティ確保のために維持し続けるだけ)

■ 何故上記のような状況に陥っているのか？

- リスク管理活動(経営の存立安定性確保)における問題点
- 業務品質改善への適用における問題点

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点

:リスク管理面での問題点(1)

■ リスク管理(経営の存立安定性確保)面で何故「メリット感」がないのか？

➤ 損失データ収集

- ▶ そもそも損失データの収集は、《経営の存立安定性に影響を与えるような重要なリスクについて認識し、必要な対応を検討する》、という観点での活用ではなく、日々の業務運営におけるリスク対応水準が、顕在化データから見て想定(許容レベル)にあるか、ということを検証するためのもの
- ▶ 自行損失データで「サプライズ」が生じるようでは、そもそもリスク管理に失敗している、ということ

➤ RCSA導入

- ▶ 銀行における各ビジネス内容やビジネスインフラについて、潜在的にどのような重要なリスクを抱えながら運営しているのか(所要自己資本として計算される中身は主にどのようなものなのか)、ということを整理するには役立つ
- ▶ しかし、主に伝統的な業務について、プロセスに照らしたリスク洗い出しの手法を用いることから、従来から認識しているリスクを整理したにすぎない場合が多い(主にコントロールリスクの顕在化による損失の発生)

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点

:リスク管理面での問題点(2)

➤ RCSA導入(続き)

- ▶ 有形資産損傷に係るリスクや訴訟リスクについても、従来から「管理業務」として行ってきたものを、リスク管理の観点から整理しなおしたにすぎない場合が多い

➤ 従って、業務プロセスをベースにしたRCSAは、内外環境に変化が無い限り、継続的に行っても、リスク管理上の新たなメリットは得にくい

■ では、これで十分なのか、それとも何か欠けているのだろうか

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点

: 業務品質管理面での問題点(1)

■ 業務品質改善への取組で何故「メリット感」がないのか？

➤ 業務品質管理における「メリット感」とは？

- ▶ 新たなリスク管理手法が、既存の業務品質改善の手法・プロセスに対して、付加価値(効果)をもたらすこと
- ▶ すなわち、新たな手法によるリスク管理活動が、業務品質改善のプロセスと、適切に融合することが前提

➤ 損失データ収集

- ▶ 既述のとおり、従来からの、「事故の発生」→「原因分析」→「再発防止策」という取組み以上のものにはならない(従来からの取組に新たな価値を与えるものではない)
- ▶ 結局、もともと「プロセス設計上、リスクとコントロールのバランスをとっている」「リスク顕在化は、現場での運用の不徹底の問題」「再発防止で済む話」という考えが前提となっている。これを打破するだけの材料にならない
 - 自行のプロセスの有効性の水準を、合理的に検証しよう、という発想に立ちにくい

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点 : 業務品質管理面での問題点(2)

■ 業務品質改善への取組で何故「メリット感」がないのか？

➤ RCSA導入

- ▶ 業務プロセスについて、「見える状態」でリスクとコントロールのバランスを再検証する、という意味では、メリットがあった
- ▶ しかし、ほとんどのケースでは、もともと想定したり、顕在化を経験しているリスクについて、予防あるいは再発防止として、必要と判断したコントロールを設定してきている、その確認に過ぎない
- ▶ 業務プロセスの設計及び維持に携わっている担当者が、プロセスにそって、業務の目的や要件に照らしながら、リスクを整理していくので、新たな問題点が見つかるケースは少ない。またコントロールの現場での運用の実態面を踏まえた、コントロールリスクの評価、という視点は弱い

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点

: 業務品質管理面での問題点(3)

■ 業務品質改善への取組で何故「メリット感」がないのか？

➤ RCSA導入(続き)

- ▶ 更に、RCSAによるリスク管理活動は、既存の業務品質改善のプロセスと切り離されているケースが多い
 - 手法(ツール)の所管部署が異なるケースが多い
 - 所管部署が同じ場合でも、活動を融合させていないケースも多い
 - 活動の「目的」が異なるもの、として整理してしまっているケースが多い(規制対応のための活動、という位置付け)
- ▶ 結果的に、RCSAによるリスク管理活動が、業務品質改善に貢献している、という評価をされるケースは少ない
- ▶ 従って、現状のRCSAの活動を継続しても、内外環境が変化しない限りは、新たなメリットは得られにくい

■ では、これで十分なのか、それとも何か欠けているのだろうか

2. 現状の問題点をどう打破していくか

現状のオペレーショナル・リスク管理の問題点への対応 : 現状の問題点をどのように打破していくか？

- 「損失データの収集」にしても、「RCSA」にしても、その作業の結果としてもたらされる情報に、既存の活動において活用している情報以上の「付加価値」がないから、使われない。
 - 「付加価値」を考えることによって、現状打破の可能性が見えてくるはず

(テール)リスク管理活動への付加価値

●「サプライズ」を無くしていくことへの取組、すわなち、リスク認識力の高度化の観点から、「付加価値」を生むアプローチとは？

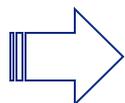
業務品質管理・改善活動への付加価値

●既存の業務品質管理・改善のアプローチに対して、革新を迫るだけの「付加価値」ある情報とは？

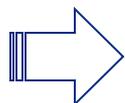
オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて :業務品質管理・改善への「付加価値」(1)

■ 既存の業務品質管理・改善のアプローチに対して、どのように革新を迫るか

- ビジネス自体(量、内容、複雑さ、収益性...)を所与として、その処理において求められる目的や要件の達成の観点から、設計したプロセス(フロー、担い手、システム)におけるリスクとコントロールのバランスや、コントロールの運用状況を検証し、コントロール運用の徹底を求めていくアプローチの限界を示すには...



- こうして作られて運用されている自行のプロセスには、はたして「競争力」はあるのか、という、他行比較の視点が必要 (自行のアプローチで、競争力ある、「最適」なプロセスを確立できているのか)
 - 護送船団行政のころから、業務プロセスの策定プロセスは進化しているか？
 - 複数の目的を、バランス良く合理的に達成できるプロセスを策定し、他行比競争力を確保するためのアプローチを確立できているのか？



- ビジネス環境の変化に照らしたビジネス方針の変化を始めとする、さまざまな内外環境の変化に対応しながら、業務プロセスの競争力を維持していく、という、そのためのアプローチを確立できているのか？

■ コンソーシアムから還元されるデータによる、自行業務プロセスの「競争力」の評価

- 損失データは、グロス損失/ネット損失、間接損失(対応人件費、等)の情報まで含めると、業務プロセスの「リスク対応力(コントロールの有効性)」を比較・評価していく上では、極めて有益

- ▶ 同種ビジネスー同様のビジネス慣行、法令・規制
- ▶ 人材の質
- ▶ 第1次BPR(システム化、集中化)
- ▶ システム共同化



- ▶ 「見えている範囲」での他行比較では、それほど差は出ないはず・・・

- では、競争力の差の源泉はどこにあるのか

- ▶ 結局、プロセス構造、コントロールのメカニズムに起因することが想定される



- ▶ プロセス構造を、リスクに対する合理的なコントロールメカニズムの観点から分析する技術を導入していくことが必要

● 業務品質管理・改善のアプローチにおける、こうした革新を迫るきっかけが、コンソーシアムからの還元データになりうる

- 業務品質管理・改善のアプローチにおける業務プロセス構造分析の高度化によって、プロセス分析の観点が、
 - 単に法令遵守・顧客保護といったコンプライアンスや、事務の堅確性といった観点にとどまらず、
 - CS向上や生産性の向上、営業推進力強化、といった、複数の目的の達成の観点到に拡がり、
 - これらを、リスクとコントロールの観点からとらえることで、バランスよく達成する施策を考えていくことにつながり、
 - 更には、これらの結果を他行比較していくことで、
 - PDCAサイクルが機能し、結果的に、競争力の強化につながる
- また、「競争力ある業務プロセスの構築とは」という、業務プロセス策定に係る、基本的な方針や考え方、基準やルールの策定、といったことの整理と対応につながっていくことが期待される
- 更に、ビジネス方針・計画を始めとする内外環境変化に照らした、業務プロセスのあり方(どのように競争力を維持していくのか、そのリスクの観点から方策の検討)という、ダイナミックな分析力へと進化させていく

■ 業務プロセスに求められる「複数の目的」と他行比較分析・評価

- コンソーシアムからの還元情報を、取組強化の糸口に
 - リスク管理・レギュラトリー対応: 比較分析に活用する適切なデータがない状態
 - ✓ コンソーシアムからの還元情報の活用へ
 - 営業推進
 - CS
 - 生産性



■ コンソーシアムの機能の活用

- 他行との状況比較を可能にする損失データ還元
 - ▶ 自行の「リスク管理・レギュラトリー対応」における競争力が他行比劣後していないことが確認可能となるよう、適切な還元基準(業務別・事象別等)を設定しての損失データの還元
- 原因究明が可能となるデータ還元
 - ▶ 自行の「リスク管理・レギュラトリー対応」における競争力が他行比劣後している場合に原因究明が可能となるよう、業務データと組み合わせた情報の還元
- 対応策策定を可能とする先進事例の提供
 - ▶ リスク対応策の実施検討を適切に行えるよう、リスク対応の先進事例の提示

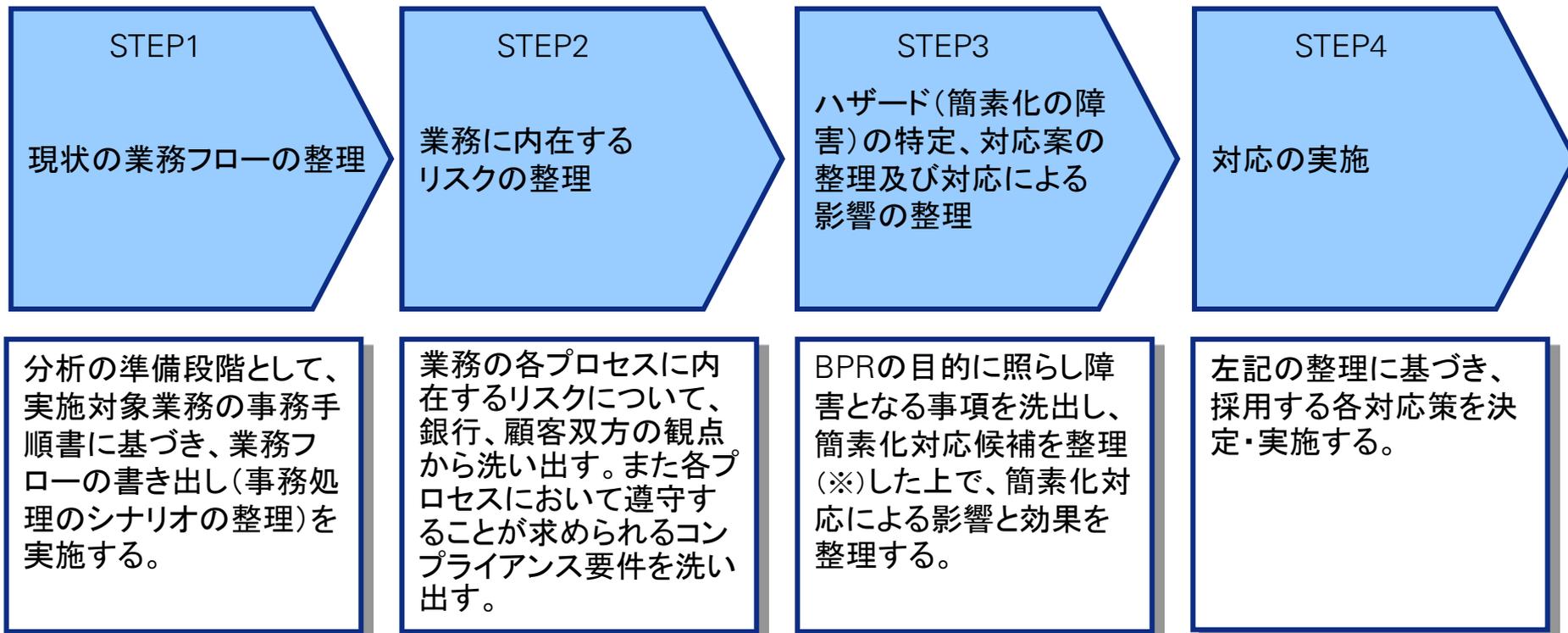
オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

：業務品質管理・改善への「付加価値」(5)

：業務プロセス分析の高度化－2

《ハザード分析によるプロセス簡素化のアプローチ①》

- 業務プロセス分析アプローチは、以下の4つのステップにより、業務を簡素化すべきポイントを特定し、簡素化による影響と効果を整理



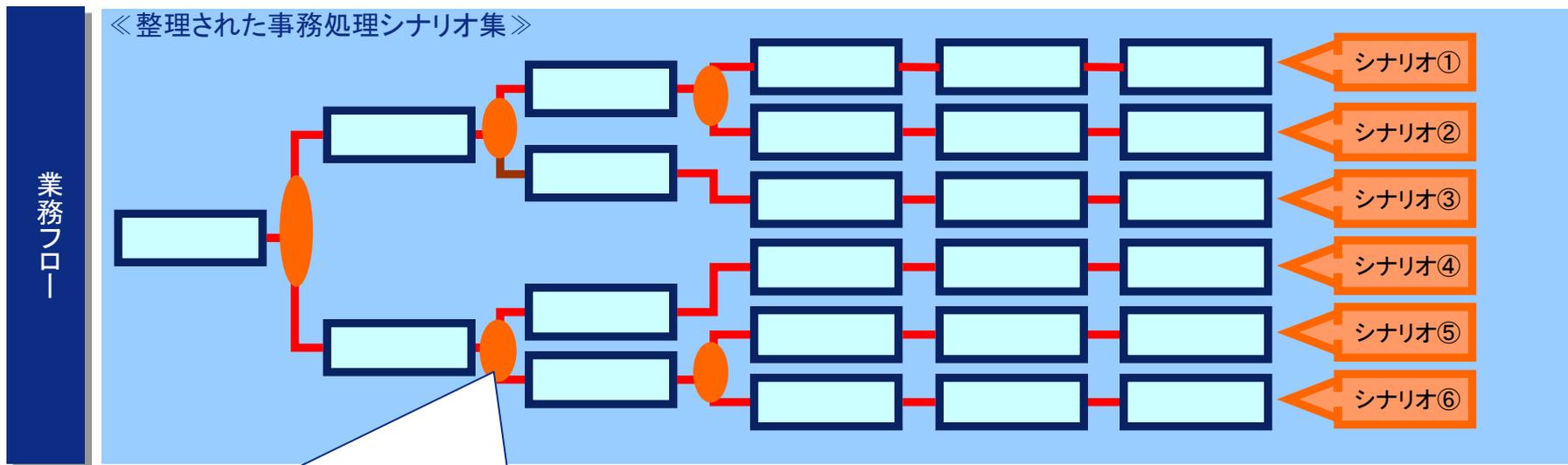
(※)分析対象業務(例:「住所変更業務」)の、個々の業務プロセス単位(例:「変更届の受入」)に事務処理の選択肢を整理し、選択肢が1または0になるまで削減(=簡素化)を検討し、個々の削減の影響を整理する。

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

- : 業務品質管理・改善への「付加価値」(7)
- : 業務プロセス分析の高度化－4

《ハザード分析によるプロセス簡素化のアプローチ③》

【業務フローを整理し簡素化を検討】



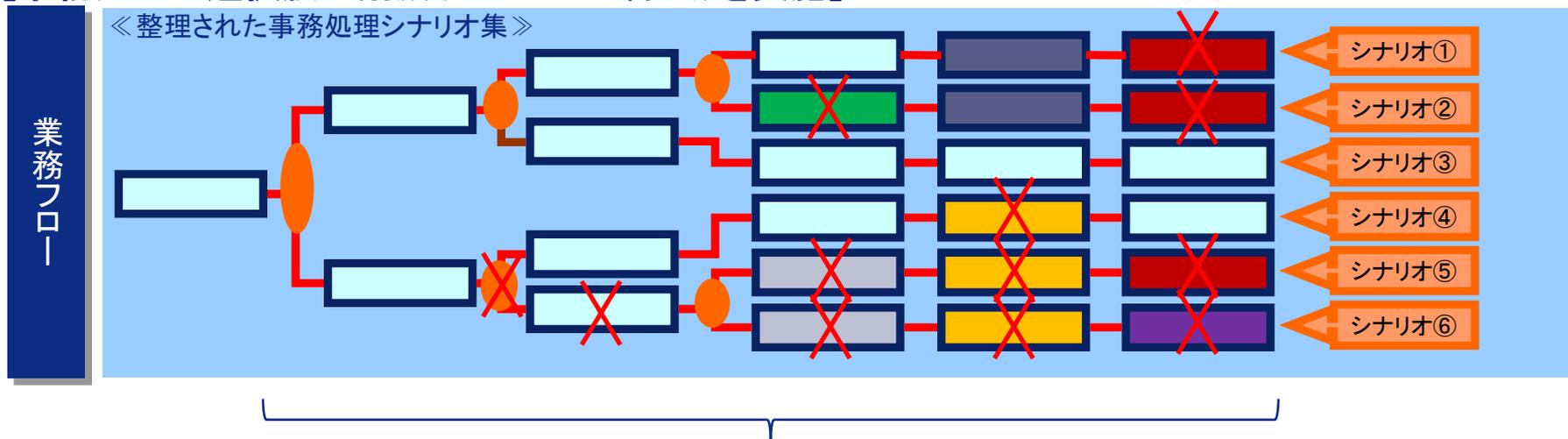
業務プロセスにおける分岐の発生⇒簡素化におけるハザード(障害)

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

- : 業務品質管理・改善への「付加価値」(8)
- : 業務プロセス分析の高度化ー5

《ハザード分析によるプロセス簡素化のアプローチ④》

【事務処理の選択肢の削減(ハザードの除去)を実施】



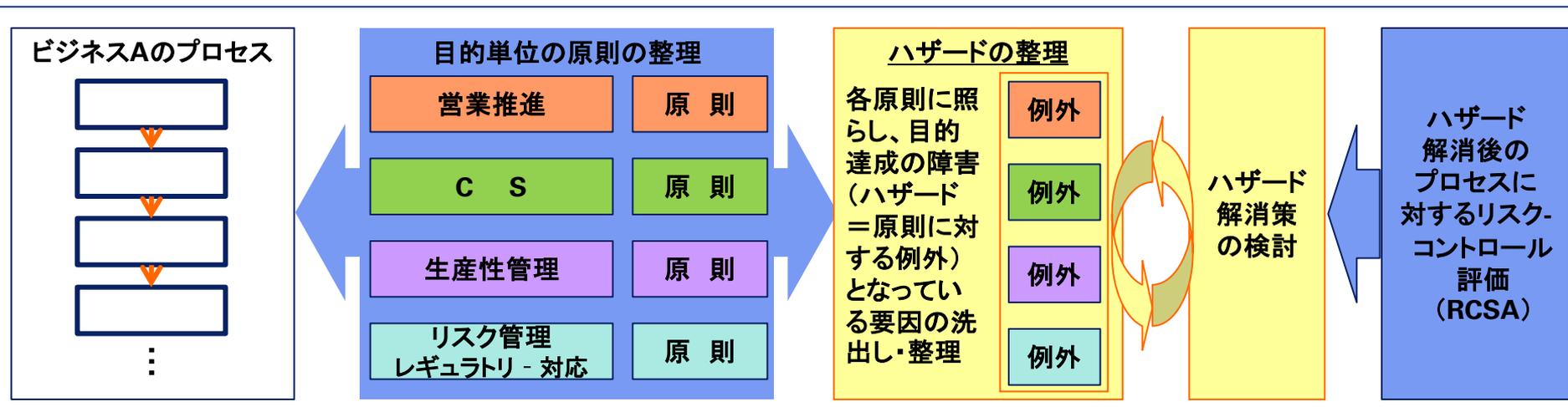
- ・ハザードの除去により、処理シナリオの選択肢を削減
- ・コンプライアンス・リスクのポイント数を削減

■ ビジネスプロセス最適化検討のアプローチの考え方

- 検討のアプローチ(事例)は以下のとおり。~簡素化のアプローチを他の目的にも適用
 - ▶ 目的単位の原則の整理(例:CSの原則①「顧客の事務処理にかかる負担は最少」)
 - ▶ 原則に照らしたハザード(原則に照らした例外)の整理
(例:特定の取引において、内部管理上の理由から同一書類を2~4部受入れ)
 - ▶ ハザードの解消策の検討
(例:CSの原則①に照らして受入書類を1枚に改善)
 - ▶ ハザード解消後のプロセスのリスク・コントロール評価を踏まえた解消策の決定
(例:上記手続の改善を実施しても、各目的達成の観点、例えばリスク管理の観点から問題がないことを確認)

⇒現時点ではコストの観点等から許容することが合理的であると判断される“例外”については、定期的に評価を行うことにより、最適なプロセスを維持する。

(例:事務処理を行うにあたり、複数の照会取得が必要。生産性の原則(事務処理時間最少化)に反するが、コストの点から現時点では例外を許容。)



■ ビジネスプロセス最適化検討のアプローチで抽出される課題

➤ 当該アプローチにより抽出された課題(事例)は以下のとおり。

目的	課題(事例)
営業推進	・クロスセルプロセスの欠如
CS	・内部管理目的による必要以上の書類の受入(同種の書類を複数枚受入)
生産性管理	・複雑な書類選択パターンと書類種類の存在(簡素化余地の存在)
リスク管理・レギュラトリ - 対応	・特定プロセスにおけるコントロール強度の不足

既存のプロセス分析では発見されない課題

- 既存のプロセス分析手法では、営業推進・CS・生産性管理についての改善施策は出てこない
⇒ 出てこなければ、潜在的风险(各目的達成に対する阻害要因)を抱えたまま、その対応を営業店にしわ寄せすることになる。
⇒ 結果的に、非合理的なプロセスの在り方を採用することになる。

- ▶ 潜在的な固有リスクの大きさに対する、表面的なコントロールのバランスを評価するのではなく、コントロールリスクそのものをとらえて、合理的にこれを削減していく取組が必要

⇒ 潜在的リスクの削減および/またはコントロールの合理的強化による、
コントロールリスクの低減への取り組み

<前提>

- RCSAにおけるコントロール評価は、特に固有リスクの高い部分では、重大な説明責任を伴う、ということを理解させる
- コントロールリスクのコントロールへの取組状況を説明させ、コントロール運用の実態をとらえる

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

：業務品質管理・改善への「付加価値」(12)

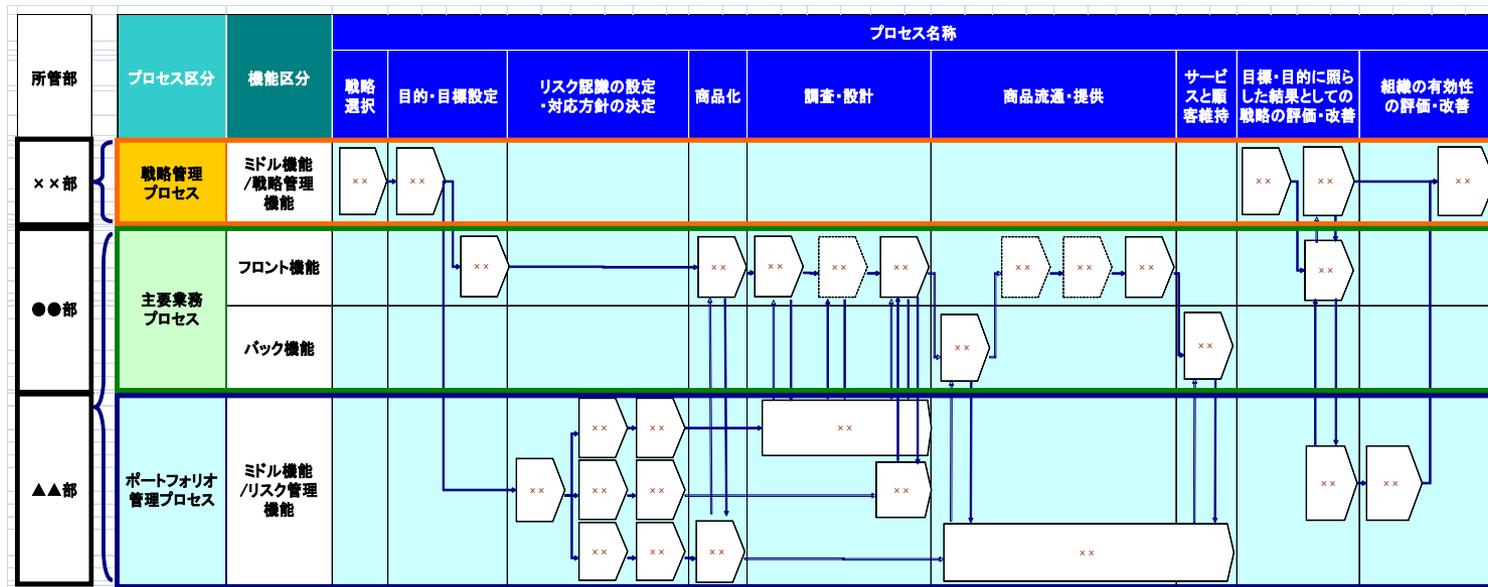
：業務プロセス分析の高度化－9

■ こういった取組を実現するための、本部各所管部の組織の連携の在り方とは？

➤ 複数のビジネス目的を合理的に達成するプロセスの連関の観点に立って、本部所管部の連携の在り方を見直し

▶ 各目的(営業推進、CS、生産性管理、リスク管理・レギュラトリー対応)単位の所管部による縦割りの管理ではなく、営業店に各目的をバランス良く達成させるために、ビジネスのプロセスに求められる連携や必要な情報を整理し、見直しを行う。

(バリューチェーンとリスク対応基準を含む、一連のプロセスの再構築)



オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

：業務品質管理・改善への「付加価値」(13)

：業務プロセス分析の高度化－10

■ モデルを活用した分析により、組織の連携における課題の洗出しが可能。

《KPMGプロセスモデルの特徴①》

●戦略管理プロセス

リスク・リターン方針設定・結果の分析・検証・改善取組みを実施する

●主要業務プロセス

フロント機能

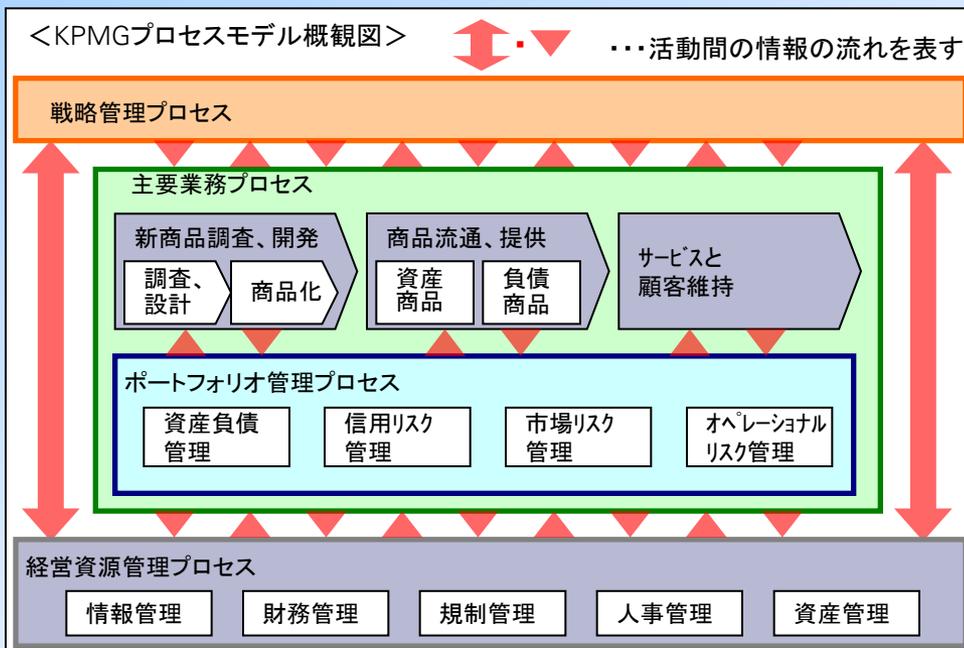
●ポートフォリオ管理プロセス

全社的リスク対応態勢の整備、フロント機能のリスク運用方針の確認・リスク運用結果の検証を実施する

●経営資源管理プロセス

全社的な規制対応態勢の整備、経営資源の管理を実施する

以上の各役割が明確に分離され、合理的な牽制と連携を確保



《KPMGプロセスモデルの特徴②》

各プロセスに対し、達成すべき目的と、目的の達成を確実にするための要素を整理



オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

：業務品質管理・改善への「付加価値」(14)

：業務プロセス分析の高度化－11

■モデルを活用した分析結果(事例)

➤ 邦銀の分析により、明らかになった組織連携の課題は以下のとおり。

▶ モデルにおいては、戦略管理プロセスに営業推進・CS情報に加えて、リスク管理・コンプライアンスにかかる管理基準の情報が提供されており、戦略レベルで基準に照らして各目的間のバランスが取れるようになっている。

⇒ 邦銀では、リスク管理・コンプライアンスの主管部がビジネスの状況とかかわりなく、管理水準を決定している。

▶ モデルにおいては、主要業務プロセスに営業推進・CS情報に加えて、リスク管理・コンプライアンスにかかる管理基準の情報が提供されており、業務レベルで基準に照らして各目的間のバランスが取れるようになっている。また、商品の収益・コスト・リスク・CS面からの評価基準(含む撤退基準)・KPIが設定されており、業務プロセスで各目的をバランス良く達成することを可能にするメカニズムが構築されている。

⇒ 戦略管理プロセス同様の差異に加え、邦銀では、商品単位に収益・コスト・リスク・CS面のバランスをとって評価を行う基準(含む撤退基準)が明確でない。

【モデルと邦銀のGAP(モデルにあって邦銀にないもの)】

	情報	設定されている活動	K P I
戦略管理プロセス	<ul style="list-style-type: none">・リスクの許容水準・コンプライアンスの効率性水準	<ul style="list-style-type: none">・プロセスオーナー制度 (営業推進・CS・生産性管理にかかる目的達成とリスク対応のバランスを考慮する権限と責任の設定)	<ul style="list-style-type: none">・リスク管理の効率性指標・コンプライアンスの効率性指標
主要業務プロセス	<ul style="list-style-type: none">・商品の評価・改廃基準・オペリスク水準の評価結果・コンプライアンス水準のモニタリング結果	<ul style="list-style-type: none">・販売手法の評価・検証・商品単位のコスト対収益のレビュー・新商品の独創性に関する市場調査	<ul style="list-style-type: none">・新商品を購入する対象顧客の比率・商品が主要なビジネスとなるまでの時間・クロスセル比率・審査、承認時間等を含めた事務処理コスト

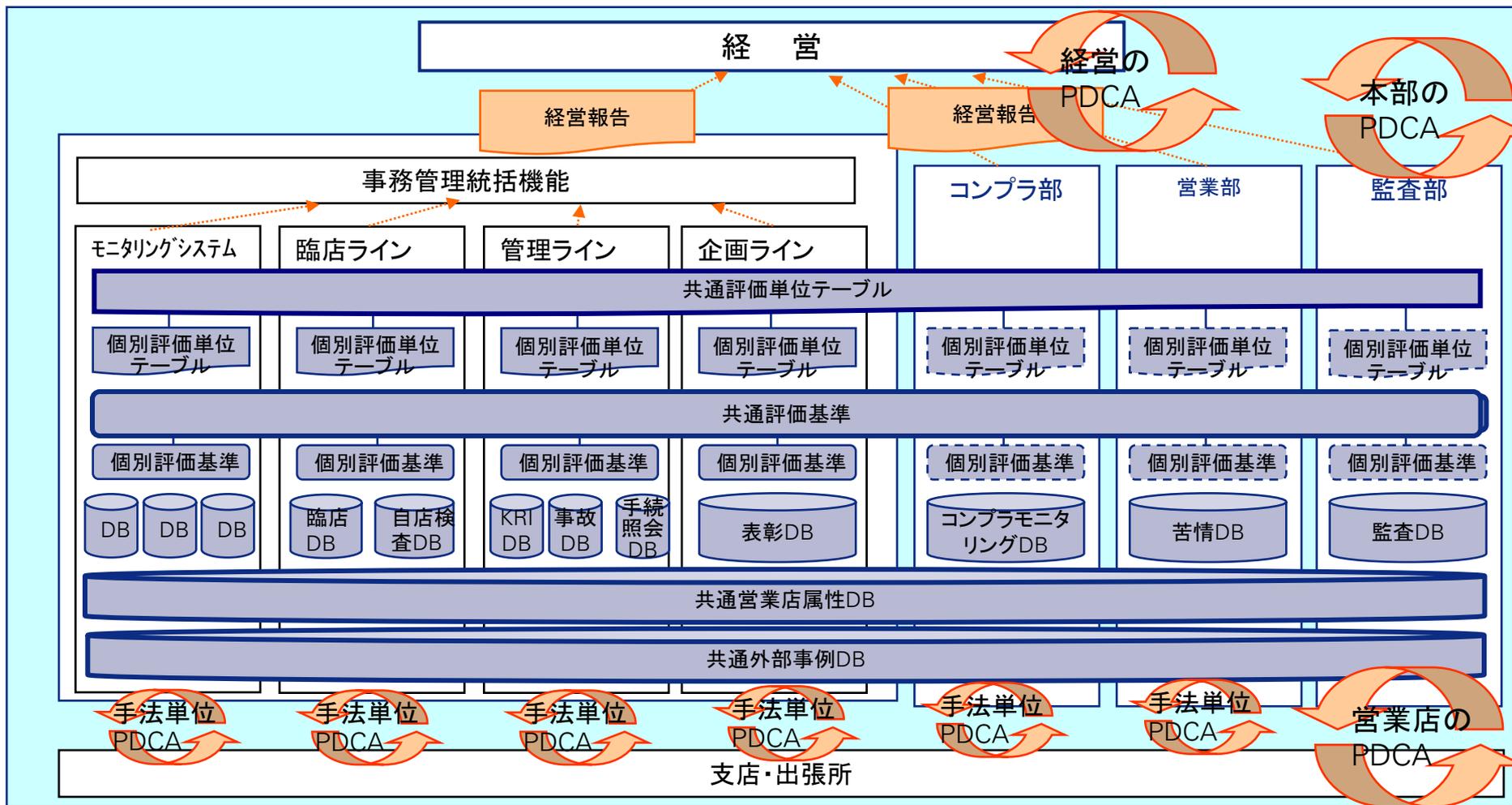
オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

：業務品質管理・改善への「付加価値」(15)

：業務プロセス分析の高度化－12

● 共通モニタリング・データ・ベース～本部機能の合理化に必要なインフラの導入

各管理手法のモニタリング結果を統合し、銀行全体・各営業店の管理水準を効率的に評価・分析し、改善していく（PDCAを高度化する）ために、共通データベースを構築して活用。



オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて :(テール)リスク管理への「付加価値」(1)

- 業務プロセスに付帯するリスクについて、テールイベントとなりうるものは、前述のとおり、コントロールリスクの観点からとらえて、対策を取っていくことになる
- また、コンソーシアムからの還元データにおいて、テールイベントになりうるリスク顕在化事例は、自行における潜在的なリスクとしての認識状況を確認し、コントロールリスクを検討する上で有益。
- 一方で、プロセス分析のアプローチでは洗い出しにくい、テールイベントになりうるリスクをどう洗い出していくのか、が、情報の「付加価値」を考える上で極めて重要
 - プロセスへの着目ではなく、ビジネスそのものに着目する必要性
- 自己資本比率に係る新規制の方向性に照らせば、外部環境、マーケット、参加者のリスク選好とビジネス評価の観点、といった点を踏まえながら、ビジネスリスクが生じるメカニズムや、顕在化への「距離感」といったものを十分に認識しつつ、ビジネス選好、リスク選好を考えていくことが必要
 - ビジネスリスク分析の必要性
 - ▶ 不確実性を与える要因、ボラティリティ、顕在化メカニズム、顕在化への距離感(潜在的リスクの大きさ)

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて :(テール)リスク管理への「付加価値」(2)

■ 自己資本比率に係る新規制の方向性とリスク管理

- 環境変化に対する、
 - ▶ 個々の金融機関の、存立安定性の確保の観点からの対応強度
 - ▶ その結果としての金融システムの安定度を、どのようにして引き上げるか、の議論
- 近時の金融危機での経験を踏まえて、さまざまな手が打たれようとしている
- しかし、
 - ▶ 自己資本の質の強化(分子の議論)
 - ▶ リスク捕捉の強化(分母の議論)
 - ▶ レバレッジ比率規制導入
 - ▶ プロシクリカリティ抑制対応

といった枠組みが整備され、各ビジネスを行うための所要自己資本をベースにした収益性の議論が行われることになっても、結局、各銀行が、自行のビジネス、自行のバランスシートの資産の価値、調達環境の安定性、自己資本の充実度について、それらが、何を前提にしたものであり、外部環境において、どこで何が起これば、それが、この前提にどのように影響し、その結果として、ビジネス目標や資産価値、調達の安定性やコスト、自己資本の充実度に、どのようなメカニズムで、どの程度のインパクトを及ぼすのか、ということが整理できていなければ、結局、「サプライズ」を予防するためのリスク管理とはならず、銀行というビジネスモデルへの信頼性は向上しない

- このメカニズムの中で、他の金融機関やさまざまなプレーヤーが、何を考え、どんな基準でビジネスポートフォリオを構築し、リスクを取得しているのか、それに対して、自行では、どのような考え方でビジネスポートフォリオを構築していくのか、ということ、具体的に議論していける、そのための情報を提供するリスク分析の技術やインフラが必要となる

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて :(テール)リスク管理への「付加価値」(3)

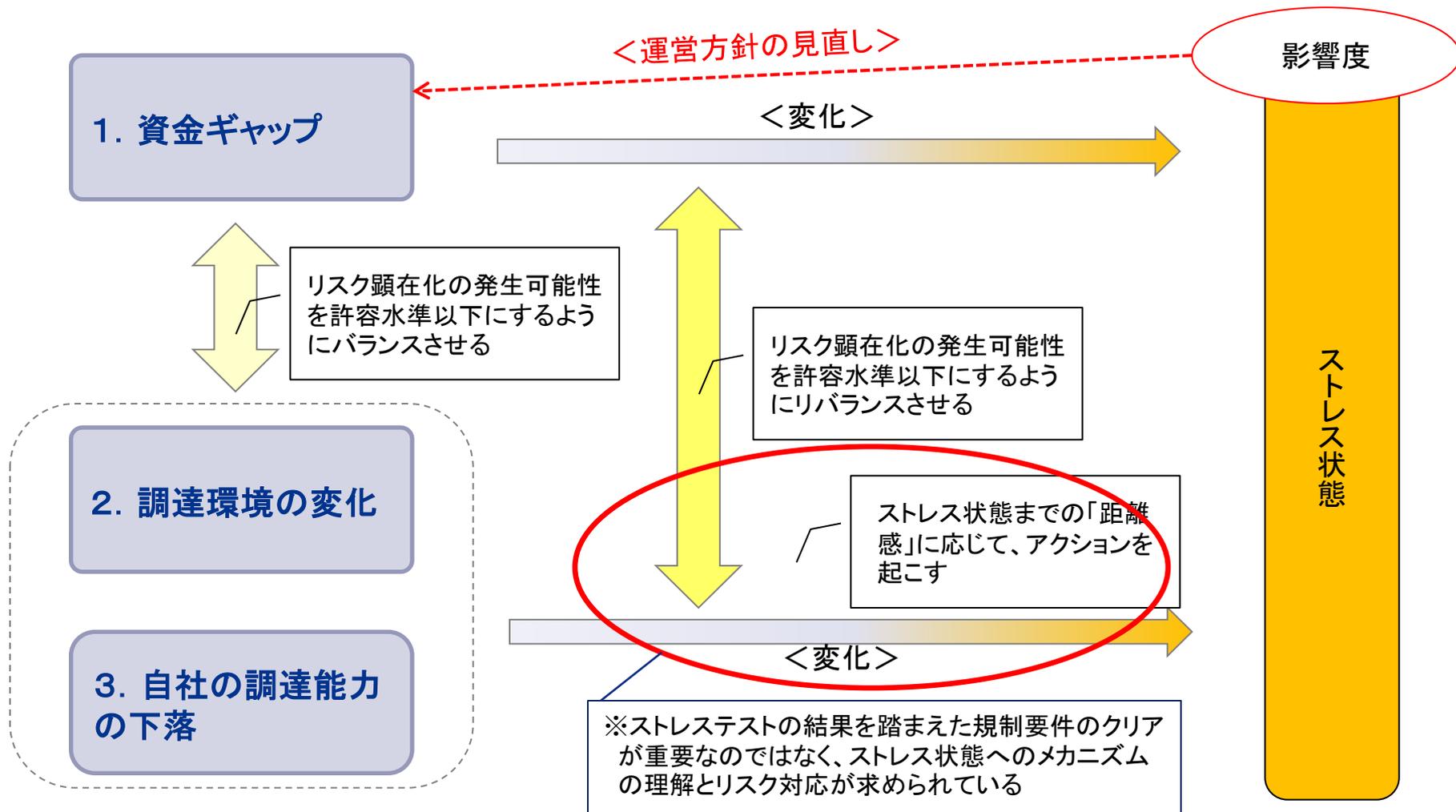
- 例えばプロシクリカリティ抑制の議論において・・・
 - 「フォワード・ルッキング」な引当としての「将来の期待損失」を織り込んだ引当金計上の検討
 - この議論自体は、目的に照らして、合理的なアプローチではある
 - しかし、リスク管理として、こういった取組が求められてくるのだろうか

- 貸出ポートフォリオにおいて、経営陣は、現状の一般的な信用リスク管理のアプローチ・手法によって、どのような要因に対するどのようなエクスポージャーをとっている、という認識を明確に持てるのか？
 - 銀行が保有する資産価値の下落について、真の集中リスク管理とはどのようなアプローチで実現できるのか
 - 重要なリスクを見落とさず、真の集中リスクをとらえて対策を検討していくことがオペレーショナル・リスク管理の重要な役割ではないのか

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

:(テール)リスク管理への「付加価値」(4)

:例えば資金流動性リスク管理におけるストレステストとリスク管理－1

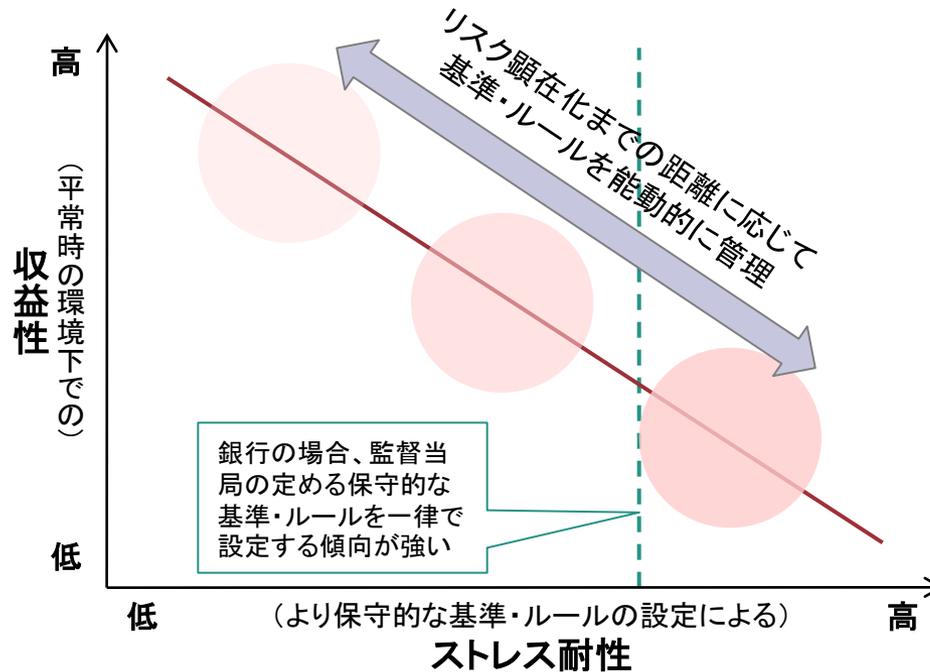


オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

:(テール)リスク管理への「付加価値」(4)

:例えば資金流動性リスク管理におけるストレステストとリスク管理-2

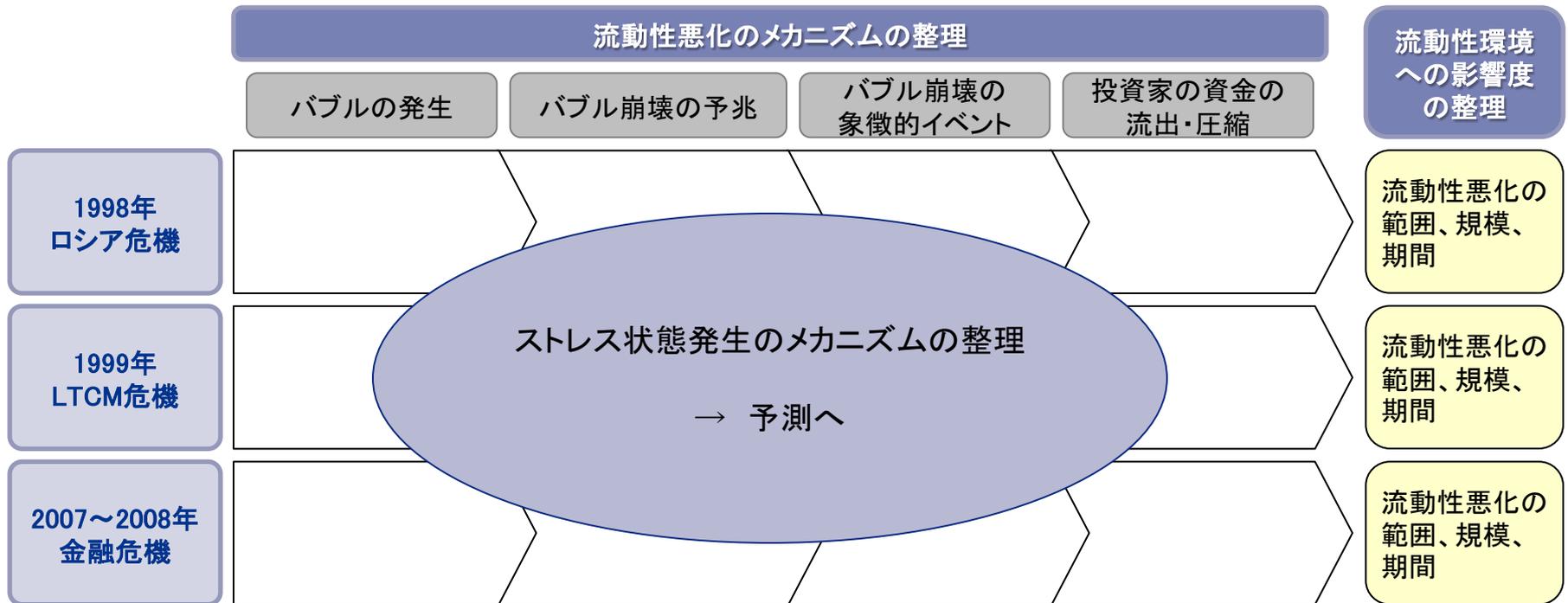
収益性とストレス耐性のトレードオフを考慮したプロアクティブなリスク管理のイメージ



オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて

:(テール)リスク管理への「付加価値」(4)

:例えば資金流動性リスク管理におけるストレステストとリスク管理ー3



●オペレーショナル・リスク管理におけるテールイベントの管理は、

<自社の「リスク」エクスポージャーの集中状況> ⇔ <市場(参加者)のリスクの傾き、集中状況>

の視点を取りこんでいくことで、新たな付加価値を持ちうる

3. 内部監査人に求められること

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて : 内部監査人に求められること(1)

■ 業務執行側の内部統制・リスク管理態勢に対して、内部監査人が貢献できることは何か

- ▶ 業務執行側で構築・運用している、自律的改善・有効性維持能力(自律的改善のメカニズム)に対する評価と、脆弱な箇所の特定、改善・高度化の提言
 - ▶ 自律的改善能力が、より機能していかなければ、内部監査機能としての付加価値が低い、ということの意味する(ただし、最終的に内統統制の水準を決定するのは経営であり、その制約の存在が前提)

- ▶ 従って、内部監査人にとって、
 - ▶ 目的別「縦割り」の所管機能、管理フレームワークを、機能別(部署別)に検証していても、付加価値は出しにくい
 - ▶ 目的別リスク管理手法そのものの有効性を検証していても(なぞっても)、付加価値は出しにくい
 - ▶ 業務プロセスの個別のリスクとコントロールに係る検証は、コントロールリスクが高い箇所については、付加価値を持ちうる。それ以外には、プロセス分析のアプローチは付加価値を出しにくい
 - プロセス分析は、より先進的なメカニズム分析のアプローチへ

オペレーショナル・リスク管理高度化に向けて : 内部監査人に求められること(2)

■ 内部監査人に期待されること

- 業務執行側での自律的改善のメカニズムが、単一目的毎に機能している状態をもってよしとするのではなく、ビジネスプロセスが、複数の目的・目標に対して、競争力を確保しうるメカニズムを構築できているのか、という視点で分析していく
- 「フォワードルッキング」とは、自行のビジネス、バランスシートに内在する「リスク集中」について、マーケット環境に照らしながら、それが顕在化するメカニズムを想定し、その「距離感」をとらえていくこと。従って、業務執行側のリスク管理においてそれをとらえられない、メカニズム上の脆弱性があるのであれば、内部監査において補完する取組を検討せざるをえない

