

# 地方銀行における オペレーショナルリスク管理の方向性

新BIS規制で自己資本比率算定基準に加えられたことをきっかけに、オペレーショナルリスク管理が注目を集めている。本稿では、地方銀行におけるオペレーショナルリスク管理の方向性について考察する。

## オペレーショナルリスクとは

オペレーショナルリスクとは銀行の業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、または外生的な事象による損失が発生しうる危険を言い、新BIS規制においては、信用リスク、市場リスクと同様、銀行のリスクを計算する上での重要な要素となっている。

オペレーショナルリスク管理は、その徹底により、①リスクの発生要因が明確化され、対策が講じやすくなること、②リスクに対する引当根拠が明確となり、必要以上の引当を行わないで済むこと、等の理由により、自己資本比率の向上に寄与することが期待できる。

特に先進的計測手法（AMA）を採用し、当局に認可を受けた場合は、各行の実態に応じたリスク管理を実施することができることから、自己資本比率を数%のオーダーで引き上げることも可能と考えられている。

## オペレーショナルリスクの分析手法

オペレーショナルリスク管理においては、簡便法を除けば、①損失事例（実際に起きた事例）を分析対象とする手法、②シナリオ（業務パターン、損失パターン等を整理した損失シナリオ）を分析対象とする手法とに分類出来る。

①損失事例を分析する手法は、損失事例を統計的手法で処理することにより損失発生確率を計算し、比較的簡便であることから広く用いられているが、計算結果の説明力に難がある。

市場リスクや信用リスクは再構築コスト（同様の取引

を代替手段で実現した場合のコスト）を市場実勢レート等から算出可能であり、これと比較することで、リスクモデルの妥当性を検証できる。しかし、オペレーショナルリスクは銀行内の業務やシステムを対象とするため、各行でリスクの発生する状況が異なり「基準」が存在しない。また過去の事例とは異なるリスクが発生する可能性も高い。そのためオペレーショナルリスク管理は再構築コストが想定しえないことから、損失事例を分析するだけでは妥当性の検証が難しい。

そこで、②シナリオを分析対象とする手法は、再構築コストの代わりに損失発生シナリオから計算した損失発生確率を使用する。損失事例、損失発生シナリオ、それぞれから算出した損失発生確率を比較し、妥当性の検証を行うため、①損失事例を分析する手法に比べて説明力は高くなる。

リスク発生要因への対応、自己資本比率への影響のいずれを考えると、リスク管理手法の説明力はより求められる方向であること、先進的計測手法として認可された実績もあることから、今後は②シナリオを分析対象とする手法へのシフトが見られるだろう。

## 地方銀行がシナリオ分析手法を採用する際の課題

地方銀行においても、②シナリオを分析対象とする手法の導入は既に先進行で始まっており、さらに加速するものと思われるが、同時に解決すべき課題も存在する。

まず、第一の課題として挙げられるのは、シナリオの管理の煩雑さである。細かいバリエーションを含めれば1万パターンを優に超えるケースも考えられ、業務内容の変更、法律改正、リスクレベル・コントロールレベル

の見直し等の管理を行うためには相当な人的資源、システム投資を要求される。地方銀行においては、信用リスクに比べてリスク量の小さいオペレーショナルリスク管理に、さほど人員やシステム投資を割けないという現実もあり、導入に二の足を踏ませてきた。

第二の課題として挙げられるのは、シナリオを作成するためには、業務面、リスク管理面両面から、高度な専門性が要求されることである。先進行の事例から学ぶにしても、業務内容の異なる他行のシナリオを直接利用することは出来ず、肝心のシナリオが手付かずの状態になってしまう。

これらの課題を解決するためには、自前のリソースのみでの対応では限界があり、外部パッケージ、業務コンサルタントなどの外部リソースを積極的に活用することが必須と思われる。

## 外部リソース活用時のポイント

前述の通り、シナリオは1万以上になる可能性もあり、手管理の限界を超えるため、システム化を検討しなければならない。

外部パッケージを導入する際の評価ポイントとしては、仕様の変更に柔軟に対応するための仕組み、開発体制があるかという点が挙げられる。オペレーショナルリスク管理の歴史は浅く、今後も微調整を繰り返しながら徐々に高度化していくことが想定されるため、機能の更新が無ければすぐに陳腐化する恐れが高い。オペレーショナルリスク管理に高いアンテナを張り、先進行との協業の経験が豊富で、今後のオペレーショナルリスク管理のあり方を見越した設計が出来るベンダーが望まれる。

また、システムが出来ても、肝心のシナリオに関してならサポートが無ければ、実運用に乗せることは難しい。シナリオの洗い出しに関しては、当該銀行の業務を理解するだけの能力とともに、先進行ではどのようなシナリオを採用しているのか、実例を知っていることも重要なポイントとなる。

形の上では、シナリオはシステムの初期パラメータという位置づけだが、実際にシナリオを設定するためには業務内容、リスク管理方針にまで深く立ち入ったアドバイスが必要となるため、単なるシステム導入コンサルではなく、オペレーショナルリスク管理業務全般に関する業務コンサルティングが必要となる。

システム投資のコストは、サーバーの運用委託、ASPサービス活用による共同利用などで引き下げながらも、シナリオ作成のサポートに関しては専門知識を持つコンサルタントをアサインするなど、メリハリの利いた投資が望まれる。

先進的計測手法の認可を目指すかどうかは別としても、リスクへの対処、自己資本比率への影響等を考えれば、より高度な管理手法にシフトすることは必然といえる。

課題は確かに存在するが、長期的な方向性としては地方銀行においても、シナリオ分析を主体とするオペレーショナルリスク管理手法が一般化していくと思われる。■

## Writer's Profile



清林 俊行 Toshiyuki Kiyobayashi

バンキング事業推進部  
上級コンサルタント  
専門はリスクマネジメント  
focus@nri.co.jp