

# RCSAを活用したリスク管理の高度化

新しい自己資本比率規制であるバーゼルIIで、オペレーショナルリスクがリスク管理の対象に加えられてから2年が経過し、銀行を中心にして金融機関はより高度なリスク管理手法の導入を求められている。本稿では、リスク管理手法の1つであるRCSA（Risk and Control Self-Assessment）の有効性や可能性を考察する。

## 実効性・効率性が求められるリスク管理

2008年秋の金融危機以降、リスク管理や内部統制の重要性が再び高まってきている。というのも、企業不祥事や粉飾決算は業績が良くない時期に起こりやすいものだからである。日本では、金融商品取引法の施行により、特に財務報告の信頼性を損うリスクに対する内部統制の強化が図られてきた。今後、各企業はこれまでの成果や統制の実効性を試されるとともに、財務報告の信頼性に限らずさまざまな事項のリスク管理が求められるだろう。

一方で、リスク管理活動そのものの効率化も求められている。そのために、将来的にはより現場に近い組織を中心にリスク管理を行うべきだという議論があり、その有効な手段とされているのがRCSA（リスクおよび統制の自己評価。CSAと記すこともある）である。

## RCSAの特徴と手法

RCSAは「現場のリスクは現場が最もよく知っている」との観点に立ち、より現場に近い組織がリスクとその統制を自己評価する点に特徴がある。日本では2007年3月期から銀行にバーゼルIIが適用され、規制の対象にオ

ペレーショナルリスク（以下、オペリスク）が追加されたことを契機に、オペリスク管理の高度化手法の1つとして銀行をはじめとした金融機関を中心にRCSAが導入されてきた。なお、オペリスクとは、ミスや不正などの事務リスク、法令順守のリスク、システムリスク、決済リスクなど、信用・市場リスク以外の幅広いリスクを指す。

RCSAでは、現場担当者が内部監査室などの議論やアンケート調査を通じて、担当する業務に含まれる潜在的リスクとその統制状況を可視化する。具体的には、リスクを文章（リスクシナリオ）にした上で、リスクの影響度（損失規模）、発生頻度と、それに対する統制状況を評価し、現場が主体となってぜい弱性の改善策を立案・実行する。そのため、RCSA実施の副次的効果として、現場の暗黙知の可視化や現場のリスク管理意識の向上が期待される。

## オペリスク管理にとってのRCSAの課題

RCSAには、現場を主体とした活動であるが故の課題もある。たとえば、リスク抽出の網羅性、評価の客観性、リスク管理の実効性をどう担保するか、また現場の作業負荷をい

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
金融ITコンサルティング部  
副主任コンサルタント  
**東山真隆**（ひがしやままさたか）  
専門は金融IT調査・企画



かに減らすかなどである。

リスク抽出の網羅性、評価の客観性を担保するためには、RCSAで洗い出したリスクと、自社あるいは公開された他社の損失情報を突き合わせる方法がある。顕在化したリスクである損失情報と突き合わせることで、不足するリスク情報を補完するとともに、評価に客観性を加えることが可能である。近年、数行の地方銀行が内部情報や損失情報などを交換する動きが見られる。こうした取り組みはオペリスク管理の高度化に役立つだけでなく、お互いの弱みを見せ合うことになるので提携関係のいっそうの強化にも有効であろう。

リスク管理の実効性の担保、作業負荷の低減のためには、金融商品取引法や個人情報保護法への対応、内部監査などの活動とRCSAをそれぞれ連携させていくことが重要である。リスク管理として複数の規制対応を同時に進めてきた金融機関では、それらが運用段階に入った現在、あらためて重複した活動の整理が進められているという。RCSAの実施方法や実施体制は、金融商品取引法などの法規制対応と異なり比較的自由度が高い。そのため、RCSAとの連携を通じたりスク管理部署の集約やリスク管理の共通基盤の構築が、二重作業の防止や活動の連携に有効と考えられる。

### 金融機関以外でのRCSAの活用

日本では、RCSAはオペリスク管理の高度化手法の1つとして、銀行をはじめとした金

融機関で導入されるケースが多いが、もともとはカナダの石油関連企業Gulf Canada社で1987年に開発された内部監査手法といわれている。事実、欧米では金融機関だけでなく自動車会社やシステム会社、政府機関など幅広い分野でRCSAが活用されている。

日本でも、RCSAの手法は幅広い企業が金融商品取引法への対応方法を検討する上で参考になるだろう。たとえば、内部監査の負荷分散や効率化のためにRCSAを活用して、より現場に近い組織にリスク管理の実作業を移管していくことがあげられる。実際に、米国ではSOX法対応の2年目以降の運営改善を行うなかで、RCSAの手法を取り入れるケースが増えている。

さらに、金融機関でオペリスク管理高度化に用いられるRCSAの手法やノウハウは、内部統制の裾野を広げて「財務報告の信頼性」以外の事項（業務の有効性・効率性、事業活動に関わる法令順守、資産の保全など）のリスク管理にも有用となろう。なぜなら前述のようにオペリスク管理は、損失を発生させるリスク一般を幅広く管理対象とし、かつ精緻（せいち）にリスクを分析・計量しているからである。

今後、RCSAの活用が広がることで、経営と現場が一体となって「自らの組織は自らの手で守る」という意識のもと、積極的かつ効率的にリスク管理を実行していくことを期待したい。 ■