

オペレーショナルレジリエンス再考

オペレーショナルレジリエンスは、事前にすべての潜在的なリスクに対応することは不可能であり、想定外の事象が生じたらどうするかという視点から考えるというアプローチである。銀行のシステム障害への対応に活かすべき有用な考え方である。

金融庁は、2021年11月にみずほ銀行及びみずほフィナンシャルグループに対して業務改善命令を発出した。その理由は、21年2月から9月の間に顧客に影響を及ぼすシステム障害を計8回発生させたことにある。今回のみずほ銀行の一連のシステム障害は、金融機関に、次の3つの分野に関する問題を提起した。1) システムの安定稼働に必要なシステムリスク管理、2) ガバナンス態勢、3) 組織風土である。不具合の回数の多さが目を引くが、これら3点は、デジタル化を推進する金融機関にとって共通の課題であると考えられる。

変化するオペレーショナルリスク管理の概念

バーゼル自己資本比率規制の定義においては、システムリスクは、オペレーショナルリスク¹⁾に分類される。海外では、この数年間にオペレーショナルリスク管理に関する考え方やアプローチは、大きく変化している。すなわち、オペレーショナルレジリエンスという概念の登場である。オペレーショナルレジリエンスとは、「混乱（disruption）下においても銀行の重要な業務を継続的に運営する能力」を指す²⁾。2018年に、英国金融規制当局³⁾により初めて提示された。21年3月には、バーゼル銀行監督委員会（以下、バーゼル委員会）が「オペレーショナルレジリエンスの諸原則」を公表。その目的は、金融システムの重大な運用上の失敗（significant operational failure）を引き起こす可能性のあるパンデミック、サイバー事象、技術的な欠陥（technology failure）や自然災害などのイベントによる業務運用への影響を吸収する金融機関の能力を強化することにある。また、この背景には、潜在的なオペレーショナルリスク

イベントの発生を回避することができない、つまりいかに2重、3重のバックアップを備えていてもリスクイベントは顕在化するという認識がある。なおバーゼル委員会は、オペレーショナルレジリエンスを資本や流動性規制に次ぐ新たに取り組むべき分野と位置付けている。

わが国の銀行の基幹システムは、行内の勘定処理だけでなく、顧客サービスという観点からもリアルタイム性が重視されてきた。その信頼性は、国内だけでなく、海外においても高く評価されてきたところである。またわが国は地震大国であり、銀行は、災害時のバックアップ態勢整備にも早くから取り組んできた。すなわち、わが国の銀行のシステムリスク管理においては、長い間、システムを止めないことを前提として施策を講じることが重視されてきたと言える。その管理の考え方には、システムが長時間、機能不全に陥るという前提はなかった。みずほ銀行の一連のシステム障害で、現場や経営陣が混乱し、対応が遅れた理由の一つは、2重、3重に講じた安全対策が機能しないという想定外の事象が生じたことにあると考える。

一方、オペレーショナルレジリエンスは、事前にすべての潜在的なリスクに対応することは不可能であり、想定外の事象が生じたらどうするかという視点から考えるというアプローチである。これは、想定外の事象が生じる可能性を限りなく低減するという従来の考え方を大きく転換するものである。またこれは、最初に資本が〇〇円毀損するという結果（アウトカム）を設定し、その契機となるイベントや対応策を考えるというリバーテストと共通するアプローチである。その目的は、銀行の基幹システムが止まることなど想定したくないという経営者の心理的バイアスを取り去ることにある。

NOTE

- 1) パーゼル委員会は、オペレーショナルリスクを「内部プロセス・人・システムの不適切性または外生的事象から損失を被るリスク」と定義。
- 2) パーゼル銀行監督委員会「オペレーショナルレジリエンスの諸原則」2021年3月。
- 3) Bank of England, Prudential Regulation Authority, Financial Conduct Authority。

具体的には、オペレーショナルレジリエンスという観点から重要な業務やサービスを特定し、当該業務・サービス提供が阻害された場合の許容度を個別に設定する。許容度は、最大でどのくらいの時間、その状態を許容できるかに基づいて設定する。設定した許容度を現状と照らし、許容度の範囲内に影響を抑制するために必要な対策や手順を講じる。更に、業務等が停止した環境下においても業務やサービスの提供を継続するための事業継続計画を策定する。業務やサービスの提供が停止した環境で、何ができるかを考えるということである。

海外金融機関の導入の効果

既に日本に先駆けてオペレーショナルレジリエンスの考え方をオペレーショナルリスク管理に適用している海外金融機関では、その利点も認識されている。第1に、リスク管理のために必要な投資を効率的に配分できるようになったことである。先の金融危機後、金融規制の強化に伴い、金融機関の規制負担は大きくなった。オペレーショナルリスクについては、金融犯罪やコンダクトなど新たなリスクが顕在化し、その対象範囲は大きく広がると共に、規制負担も大きくなった。このまま規制負担が大きくなると、収益が大きく圧迫され、金融機関の事業継続に大きな影響を与える可能性があるという悩みを抱えていた海外金融機関の経営陣も少なくない。しかし、オペレーショナルレジリエンス導入後は、不具合を起こさないという視点だけでなく、不具合が生じた場合に予め決めた許容範囲内で事態を収拾するという視点からも投資が行われるようになった結果、不具合を起こさないことを確実なものとするために行われていた2重、

3重の投資が抑制されたとのことである。

第2に、開発中のシステムやビジネスプロセスについてもリスク管理という視点から精査するようになったことである。これまで開発中のシステムやビジネスプロセスについては、リスク管理というよりも、予定した工期内に開発が完了するかというプロジェクト管理という視点が強かった。ある大手海外金融機関の担当者は、オペレーショナルレジリエンスという考え方を導入し、円滑なサービスインや運用を阻害する事象を想定し、開発中のシステムを精査するようになった結果、将来不具合が発生する原因となる問題を開発段階で検知できるようになったと述べた。これは、より安定した新サービスや新商品の導入につながっている。

オペレーショナルレジリエンスの導入には、課題も指摘されている。それは、従来の管理の考え方を変えることが容易ではないことにある。基幹システムが停止し、サービス提供が止まることなど考えたくもないし、ましてや許容度を設定することなどできないというのが経営陣の本音であろう。イングランド銀行・健全性監督機構は、こうした心理的な抵抗感を払拭するために、オペレーショナルレジリエンス強化に際しては、組織文化を変えることが不可欠であると指摘している。今や、従前の考え方を変えないまま新しい試みに取り組むことが銀行にとって最大のリスクなのである。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融デジタルビジネスリサーチ部
上級研究員
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理
focus@nri.co.jp