

# バーゼル委員会オペリスク諸原則の改訂 ～実効性を念頭においた管理高度化を

国内金融機関には、今回の諸原則を、単にそれを満たしているか否かを判断する基準としてではなく、実効的なオペリスク管理とはどうあるべきかを検討するためのインプットとして活用することが望まれる。

## 3つの防衛線を大幅に改訂

バーゼル銀行監督委員会（以下、バーゼル委員会）は2020年8月に、「健全なオペレーショナル・リスク<sup>1)</sup>管理のための諸原則（改訂版）」市中協議文書（以下、新原則）を公表した<sup>2)</sup>。今回の改定の目的は、(1) バーゼル委員会が2011年公表の諸原則に関して2014年に実施した適用状況に関するレビューの結果を反映すること、(2) 情報通信技術（以下、ICT）リスクに関する原則を追加すること、(3) 2022年1月から適用が開始される予定のオペレーショナル・リスク（以下、オペリスク）に関する新標準的手法との平仄を合わせることにある。

新原則では、オペリスク管理全体、ガバナンス、リスク管理、ICT、事業継続計画、開示の役割という6つの分野にわたる12の原則が示された。なお全体を通して、3つの防衛線の役割と責任について大幅な改訂が行われたことも特筆すべき点と言える。3つの防衛線とは、業務部門（第1の防衛線）、リスク管理部門（第2の防衛線）、内部監査部門（第3の防衛線）を指す。新原則の策定にあたり、バーゼル委員会は、3つの防衛線について、金融機関のリスク管理に広く適用されているが、オペリスクについては、監督当局が詳細な規定を持たないために各防衛線の役割と責任が曖昧になり3つの防衛線が有効に機能しない場合があるという問題意識を持っていた。

このため新原則では、3つの防衛線の役割と責任が具体的に示された（図表参照）。更に、1) 各防衛線に十分な予算、ツール及び職員を配置すること、2) 各防衛

図表 3つの防衛線の役割と責任

防衛線	役割と責任
第1の防衛線	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務に付随する重要なオペリスクの特定と評価</li> <li>・統制プロセスを確立すること、そしてrisk and control self-assessment (RCSA) などの管理ツールを活用し、統制プロセスの設計や効果を評価すること</li> <li>・第1の防衛線にオペリスク管理に必要な資源<sup>3)</sup>があるかを報告すること</li> <li>・リスク・アペタイト及び許容度の遵守とリスク・プロファイルのモニタリングと報告</li> <li>・残余リスク<sup>4)</sup>の報告</li> </ul>
第2の防衛線	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1の防衛線の重要なオペリスク、主要な統制プロセスの設計や効果及びリスク許容度を独立的な立場から評価すること</li> <li>・第1の防衛線のオペリスクに関する管理、計測及び報告の妥当性と一貫性について、根拠を示した上で効果的な疑問の投げかけを行うこと</li> <li>・オペリスク管理・計測に関する方針、基準及びガイドラインの策定</li> <li>・第1の防衛線によるモニタリングと報告の精査</li> <li>・オペリスク研修の設計と提供</li> </ul>
第3の防衛線	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペリスク管理システムと関連するガバナンスの設計や実装を精査すること</li> <li>・検証プロセスの独立性と全社方針との整合性の評価</li> <li>・オペリスク計量化システムの一貫性と結果の信頼性を保証すること</li> <li>・第1の防衛線の経営陣が、顕在化する課題に対して迅速、正確かつ十分に対応し、定期的なその状況について取締役会等へ報告することを保証すること</li> <li>・オペリスク管理フレームワークと関連するガバナンスの適切性や十分性について、単なる方針や手順へのコンプライアンスを超えて意見を述べること</li> </ul>

（出所）バーゼル銀行監督委員会、「健全なオペレーショナル・リスク管理のための諸原則」、2020年8月

線の職員に対して必要な研修の提供を継続的に行うこと、3) 各防衛線が健全なリスク管理文化の醸成を推進すること、4) 管理フレームワークを強化するために3つの防衛線間でコミュニケーションを促進することも求められた。

## 2014年レビューと 海外金融機関の取り組み

実は、大手を中心に海外金融機関は、バーゼル委員会が2014年に実施した2011年公表の諸原則のレビューの結果を受け、一早く課題解決に取り組んできた。レ

## NOTE

- 1) オペレーショナル・リスクとは、銀行の内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外的事象が生起することから生じる損失に係るリスク。
- 2) 市中協議期間は、2020年11月6日まで。なお今回は、同時に「オペレーショナル・レジリエンスのための諸原則」市中協議文書も公表された。オペレーショナル・レジリエンスとは、混乱時においても重要な業務を継続することができる能力を指す。市中協議の背景には、1) コロナ感染症などのパンデミック事象、サイバー事象、技術的な不具合あるいは自然災害などのオペリスク関連イベントの影響を吸収する銀行の能力（レジリエンス）をより一層強化することが必要である、2) オペレーショナル・レジリエンスは、実効的なオペリスク管理の上に成り立つ、というパーゼル委員会の認識がある。
- 3) 含むツールや研修。
- 4) リスク削減策を講じた後に残ったリスクを指す。

ビューでは、次の6つの課題が指摘された。1) リスク特定と評価、2) 変革管理プロセス、3) 3つの防衛線の役割と責任の明確化、4) 取締役会とシニア・マネジメントによる監視、5) リスク・アパタイトと許容度ステートメントの明確化、6) リスク情報の開示である。NRIが実施した海外インタビュー調査結果によれば、2017～8年頃にこれらの課題への対応を終えたという金融機関も少なくない。

海外金融機関が解決に苦労した課題の一つは、リスク・アパタイトと許容度ステートメントの明確化である。その理由は、オペリスクの種類が多いことや、最上位のオペリスク・カテゴリーと第1の防衛線の業務運営に付随するオペリスクのつながりが曖昧であるというオペリスク特有の性質にある。その結果、リスク・アパタイトが総花的になり、管理が軽重のないものとなることや、第1の防衛線の業務運営とつながりが曖昧であるため全社リスク・アパタイトが機能しないなどの課題があった。海外金融機関では、第1の防衛線の業務や取引に付随する最小単位のオペリスクをすべて洗い出し、タクソノミを設定した後、各組織レベルにおけるオペリスク・カテゴリー間の重要性を評価し、重要なオペリスクについてリスク・アパタイトと許容度を設定しているが、これは、時間と労力のかかる取り組みであった。

また、オペリスクについて3つの防衛線の役割と責任を明確化することも、海外金融機関にとって時間と労力のかかる課題であった。その理由の一つは、オペリスクがすべての業務や取引に付随するリスクであり、全役職員が管理すべきリスクであることにある。このため最小管理単位となるビジネス・プロセスを特定し、管理者を任命するだけでもかなりの時間が必要になる。

もう一つの理由は、オペリスクについても、第1の防衛線はリスクを管理する第一義的責任を負うが、他のリスクに比べて責任の範囲が幅広いことにある。具体的には、新商品・サービスの開発、新規市場への参入やビジネス・プロセスや技術の改善などオペリスクの統制や削減に関する変革を提案し、その進捗を継続的にモニタリングすること（変革管理）も第1の防衛線の重要な役割になる。これは、オペリスクの統制や削減には、現場担当者である第1の防衛線の業務やその運営に関する知識や経験が不可欠であることによる。先進的な海外金融機関では、第1の防衛線におけるオペリスク管理を支援するため、また第2や第3の防衛線による監視とチャレンジを促進するために、組織レベルやビジネス・プロセスなど様々な管理単位でオペリスク・プロファイル、リスク・アパタイト等の遵守状況、残余リスク、変革計画の進捗状況などをモニタリングし、報告するITインフラを整備している。海外金融機関がこうした全社ITインフラを整備する背景には、各防衛線が異なるデータや根拠を用いてお互いに評価やチャレンジを行う非効率性を排除し、3つの防衛線をより良く機能させるという目的もある。

国内金融機関には、新原則を、単にそれを満たしているか否かを判断する基準としてではなく、実効的なオペリスク管理とはどうあるべきかを検討するためのインプットとして活用することが望まれる。

## Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融イノベーション研究部  
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