

オペレーショナル・レジリエンス対応の留意点

オペレーショナル・レジリエンスの推進確保に向け、各金融機関は悩みに直面している。計画時に設定する「重要な金融サービス」や「耐性度」は正解を求めず仮説思考で前提を置き、実行時の「相互関連性マッピング」は成果物を目的にせずコミュニケーションツールと捉えることが肝要だ。

増加する金融機関のオペレジ対応の悩み

近年の大規模システム障害の発生、感染症の拡大、サイバーセキュリティ上の脅威の高まり、クラウドサービスの利用の広がりなど金融機関を取り巻くリスクは複雑化する一方だ。これに対し従来のBCP（地震などを想定した対応計画）だけでは、想定外の事象が生じた場合に、決済サービスなどの重要な業務を提供し続けることができないおそれがある。そこで防止策を講じてものな中断が生じることを前提にしたオペレーショナル・レジリエンス（業務の強靱性・復旧力。以下、オペレジ）の確保という考え方が一般化しつつある。

こうしたリスク管理の考えのもと、金融庁は2023年4月に「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方」を公表。また、同時に「監督指針」にも明記されたことで、主要行が先行してオペレジに取り組み、その他の金融機関が後を追う形となっている。

筆者は複数業種の各金融機関に対するオペレジ確保の支援を通じ、多くの金融機関から「オペレジの対象となる重要な金融サービス（金融サービス）はどのような考え方で決めればよいのか」「耐性度はどのような値を設定すればよいのか」「相互連関性マッピングは何を作ればよいのか」など主に2線の持つ悩み・相談を受けてきた。その中から主だった共通の検討事項について紹介したい。

オペレジの4つの基本動作

オペレジは4つの基本動作をPDCAサイクルとして回す活動と整理することができる。PDCAサイクルが前提

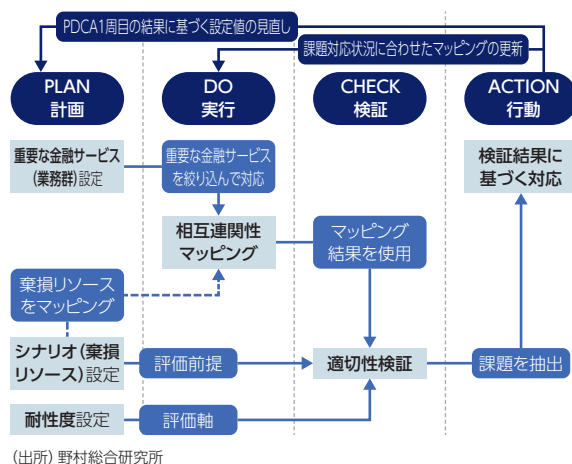
になるため、立てた仮説を検証し、改善していくことがポイントとなる（図表）。

計画フェーズにおける金融サービスの設定はこれまでのBCP活動を通じて整理した情報（影響度分析より導出した重要業務、業務毎の目標復旧時間、業務に関連するリソース、代替手段など）を活用することが可能である。ただし、BCPにおける重要業務とオペレージの対象となる金融サービスの粒度は異なる。オペレージにおける金融サービスは複数部門の複数業務が前後でつながりを持つ業務群として切り出し、この中に重要業務が含まれるという構成をとるとよい。

複数ある金融サービスの優先度を付ける場合は、金融サービスに含まれる重要業務の指標が活用できる。ただし、最終的な金融サービスの絞り込み・合意はトップマネジメントが関与し、まずは仮でもいいので1つの金融サービスをオペレージの対象として決める、という一歩を踏み出すことが重要である。

耐性度の設定においてもBCP活動での情報を活用す

図表 オペレジの4つの基本動作



ることができる。「最低限維持すべき水準」は、RTO（目標復旧時間）よりはRLO（目標復旧レベル）が耐性度として設定すべき指標に近いと言える。しかし、これまでRTOのみをBCPの指標として用いており「RLOが無いためどうすればよいか」という悩みを抱えている金融機関も少なくない。

RLOは定量・定性2つの考え方で設定していく。定量的なアプローチは、ある金融サービスにおいて経営資源を棄損していない状態での稼働率を100%とし、経営資源が棄損した際に維持すべき稼働率が何パーセントであるべきかを設定する方法である。この場合、金融サービスの提供チャネルや取扱商品の種別等で区分し、取引量や評価基準額が大きいものに重みを置いてRLOを設定することも一案である。

定性的なアプローチでは、金融サービスと紐づく自社のブランド価値やレピュテーションリスクなどを考慮して、維持すべき金融サービス及びその稼働率を設定・調整する。定量的なアプローチだけでは測れない影響度を考慮する際に有用であろう。

耐性度は金融サービス単位で設定されるものであるため、業態によって大きく考え方が異なる。銀行における耐性度をそのまま証券業界や保険業界に適用すると、実態にそぐわない可能性もある。既存BCP活動で使用されている指標も参考にしつつ、金融サービスと同様にトップマネジメントを含めて議論を重ね、仮説でよいのでまずは設定を試みるのが大切である。

相互関連性マッピングはコミュニケーションの一環

実行フェーズにおける相互関連性マッピングは、業務

フロー上で経営資源を可視化させる、業務台帳上で業務プロセス単位に経営資源を紐づける、などがよくある取り組み事例である。ただし、それら成果物を作ることが相互関連性マッピングの目的ではない。マッピング活動を通じて得られる1線2線間のコミュニケーション、1線業務の解像度に2線が合わせていくこと、これが大切なポイントであり、マッピングを通じて得られる示唆の基礎になることを強調しておきたい。

経営資源の棄損を前提にBCPが策定されており、年次訓練で実効性が検証されていると2線側が想定していたとしても、1線の実態が異なるケースは少なくない。外部委託先への業務依存が想定以上の範囲であり、有事の際の代替手段が機能しない可能性があるという課題が相互関連性マッピングを行った際に発覚することがあるが、これなどもオペレジ対応で得られる示唆の一つであり、成果と言えるだろう。

これらの諸活動に最初から完璧なものを求めるべきではない。オペレジを軸とした社内コミュニケーションを活性化し、共通認識・共通課題が醸成される根底の流れができた上で、共通課題をトップマネジメントが捉えるべき経営課題の1つに昇華させることがオペレジのゴールである。長い道のりではあるが、まずは最初の一步を踏み出し、着実に進めていただきたい。

Writer's Profile



中村 遼歩 Ryoho Nakamura

金融デジタルビジネス推進部
シニアアソシエイト
専門は事務リスク・システムリスク・Web3分野
focus@nri.co.jp