

現在のオペレージ対応に求められる組織を横断した包摂的な管理

管理ツールも駆使しつつ、
社内全体で効率的なリスク管理を徹底

業務のデジタル化やサービスの利用拡大によるIT環境の複雑化、自然災害リスク、感染症拡大など、金融サービスのレジリエンスを取り巻く環境は絶えず変化し続けている。金融機関の長期的な成長には、多様な変化による潜在的リスクを捉え、オペレーショナル・レジリエンスを持続的に確保していくことが必要不可欠だ。本稿では、金融機関のオペレージ確保に向けた取り組み事例やその課題を紹介しつつ、真に有効なオペレージの在り方について考察する。

EYストラテジー・アンド・コンサルティング
シニアマネージャー

江成 秀午



マネージャー 吉田 真

経営資源への影響

方」（以下、金融庁ペーパー）が公表され、同年6月には「主

要行等向けの総合的な監督指
針」の改定で新たにオペレージに
関する項目が追加された。これ

以降、国内では主要行を中心に、
オペレージ確保に向けた具体的な

2023年4月、金融庁から
「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

る。

他方、多くの金融機関では、
オペレージの基本的な考え方につ
いては理解しているものの、オ
ペレージと既存のリスク管理やB
CP（事業継続計画）との違い



〔図表〕

既存のリスク管理・BCPとオペレジとの違い

	従来のリスク管理・BCPの考え方	オペレーション・レジリエンスの考え方																							
全体	<ul style="list-style-type: none"> 自社への影響の視点 個別プロセスの整備（＝サイロ型） 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客への影響の視点 経営資源への着目 重要な業務を切り口とした統合的な管理・調和・整合性 																							
策定の考え方	<p>危機事象（＝発生原因）に着目したシナリオ型</p> <ul style="list-style-type: none"> 危機事象ごとにBCPを策定するため、多様化・複雑化する内外環境にBCPが適合せず、想定外の事象に対するBCP策定を漏らす可能性がある <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">重要業務 A</th> <th colspan="3">経営資源</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>人員</th> <th>施設</th> <th>システム</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">危 機 事 象</td> <td>地震</td> <td>×人員50%</td> <td>×使用不可</td> <td>○影響なし</td> </tr> <tr> <td>システム障害</td> <td>○影響なし</td> <td>●影響あり</td> <td>24時間停止</td> </tr> <tr> <td>感染症</td> <td>×人員25%</td> <td>○影響なし</td> <td>○影響なし</td> </tr> </tbody> </table>	重要業務 A		経営資源					人員	施設	システム	危 機 事 象	地震	×人員50%	×使用不可	○影響なし	システム障害	○影響なし	●影響あり	24時間停止	感染症	×人員25%	○影響なし	○影響なし	<p>経営資源への影響に着目したオールハザード型</p> <ul style="list-style-type: none"> 個別の危機事象ごとに対応を想定するのではなく、非常事態の発生に伴う経営資源への影響（＝結果事象）に着目し、業務継続の方策を整理するアプローチ
重要業務 A		経営資源																							
		人員	施設	システム																					
危 機 事 象	地震	×人員50%	×使用不可	○影響なし																					
	システム障害	○影響なし	●影響あり	24時間停止																					
	感染症	×人員25%	○影響なし	○影響なし																					

(出所) 筆者作成

まず、オペレジの観点では、個別プロセスの整備ではなく、重要な業務を切り口とした統合的な業務を切り口とした統合的な管理・調和・整合性と経営資源への着目が重要な（图表）。これまで金融機関は、BCP・外部委託・オペレーション・リスク管理・サイバーセキュリティなど、個別プロセスごとのスコープに範囲を進めてきた。しかし、個別プロセスごとの整備では、現在の環境におけるリスクを十分に包括することはできない。実際に、従来作成されてきた危機事象（＝発生原因）に着目するシナリオ型BCPでは、近年の多様化・複雑化する内外環境にBCPが適合しない、あるいは想定外の事象に対してBCPが十分に機能しない可能性があり得る。

オペレジの考え方を踏まえ、ヒト・モノ・カネなどの経営資源への影響に着目した場合、BCPにおけるアプローチはこれまでとは一変する。具体的には、個別の危機事象ごとに対応を想定するのではなく、非常事態の発生に伴う経営資源への影響（＝結果事象）に着目することが重要だ。その上で、業務継続の方策を整理するアプローチとして、オールハザード型BCPを取り入れることが必要になる。オールハザード型BCPは、感染症の流行や自然災害の発生などの複合的な非常事態に遭遇しても「結果として生じる事象」に備えれば、企業は事業を継続できると考えるアプローチである。21年2月に日本経済団体連合会が公表した「非常事態に対応してレジリエントな経済社会の構築に向けて—新型コロナウイルス感染症の経験を踏まえて—」にも記載されている。経団連の公表文書は「新型コロナ

ウイルス感染症に対応して既存のBCPでは不十分であった」と指摘した上で、既存のBCPからオールハザード型BCPへ転換することが肝要だとしている。

オペレジ确保に向けたITレジリエンス

本稿では、オペレジの取り組みを通じて認識される課題として、オペレジの大半を占めると思われるITレジリエンスとサードパーティーリスクについて解説する。

まずITレジリエンスについてだが、システム障害やサイバーエンシデントに対するレジリエンス能力は、オペレジの確保に向けて重要なテーマである。だが、近年のITを取り巻く動向や環境変化を考慮すると、ITSサービスにおけるレジリエンス対策は容易ではない。クラウド利用の拡大やデジタルテクノロジーの活用、サイバー攻撃の

高度化に対する対策など、現代のITシステムの環境はますます多様化し、複雑化している。そのため、システム障害やサイバーエンシデント発生などの危機的状況において、多様な環境を考慮した影響の把握、原因の究明、復旧対応など、極めて高い水準の措置が求められる。初步的なところでは、システムネットワークやシステム間のデータ連携の全体像を把握する資料・人材が不十分なことに、危機対応における影響調査や暫定対策の検討に時間を要することが挙げられる。既存のシステムにおいても、システム運営に関わる人材の異動や世代交代によりノウハウの継承が不十分になり、期待される危機対応ができないことも想定される。

ツールでの管理が有用なサードパーティーリスク

バーゼル銀行監督委員会が公表する「オペレジ原則」や金融庁ペーパーでも指摘されているように、オペレジの確保に向けては、サードパーティのリスクマネジメント（TPRM）も必要不可欠である。しかし、委託内容に応じたレジリエンス要求水準の整理や効果的なモニタリングの実現、サードパーティを含めた訓練、サイバーモニタリングの実現などにおいては、形式的な確認にとどまり、抜本的な改善ができない。

そのためには、「適切性の検証」を通じた課題の把握および、システム障害やサイバーエンシデントへの対応の実効性に着目した点で、自社の強みと弱みを全体的に理解・把握する必要がある。

金融機関が抜本的改革を実行できない原因は、レジリエンスを巡るTPRMのノウハウ不足と、レジリエンスを考慮した管理手法の整備の難しさに集約される。とりわけ後者については、オペレジ以外にもTPRMで管理すべきリスクとして、個人情報保護、経済安全保障、地政学リスク、ESGリスクなど、その範囲が日々拡大している。結果として、所管部ごとで考慮すべきリスクが異なることも多く、チェック項目追加など、各所管部でできる範囲の対応にとどまっている可能性もある。

こうした課題に対応するため、TPRMツールの導入やオペレ

チェックリストの項目にレジリエンスに関する項目が追加されただけで、形骸化がより進むことが懸念される。また、レジリエンスに関する各種対応が求められる中で、現場に対しても具体的な指示や支援を提供できないことも想定される。

ジ管理ツールの導入による会社全体での円滑な情報共有を図ることも肝要である。実際に、オペレジの対応が先行する海外では、コンサルティング会社などが提供するTPRMマネージドサービスを活用し、これをハブとして会社全体の統合的なTPRMの実現を図る事例が出てきている。また、海外の金融機関では、オペレジのための管理ツールを導入し、レジリエンス対策などについて効率的な管理を実現している事例も散見される。

金融機関は他の業種に比べ、重要な業務を実現するプロセス・システム・サードパーティの数が多く、かつ社内の関係者も多い傾向にある。手作業でサードパーティリスクを管理するには効率が悪く、有事における対応も情報共有等に時間がかかり円滑に進まない懸念がある。従つて、オペレジ管理ツール上で、サービス中断の発生状況をリアルタイムで可視化するダ

ジ管理ツールの導入による会社全体での円滑な情報共有を図ることも肝要である。実際に、オペレジの対応が先行する海外では、コンサルティング会社などが提供するTPRMマネージドサービスを活用し、これをハブとして会社全体の統合的なTPRMの実現を図る事例が出てきている。また、海外の金融機関

ツシユボードを構築し、サービス中斷がどの業務・どの地域で発生しているのかを経営陣・関係各部が確認できるようにすることが有効である。こうしたレジリエンスの対策状況を一元管理して可視化することで、オペレジの統合管理も飛躍的に効率化するだろう。

* * *

オペレジの確保に向け、BCPだけでなく、TPRM、システム障害対策、サイバーセキュリティ対策などのオペリスク管理の多岐にわたる要素を踏まえ、利用者目線で現実的な対応を講じていくことが求められる。

よしだ まさと
大手信託銀行、メガバンク、大手監査法人を経て、22年から現職。金融機関・事業法人向け内部監査・リスク管理・コンプライアンス・内部統制に対するアドバイザリー業務のほか、豊富な先進的計測手法に基づくオペレーショナル・リスク計測、バ

イー的な取り組みとは一線を画す必要がある。顧客や社会に対しても金融サービスを提供するという自社の存在意義を踏まえ、トップダウンでの態勢整備を進めしていくことが期待される。

て、いくことが期待される。

ツシユボードを構築し、サービス中斷がどの業務・どの地域で発生しているのかを経営陣・関係各部が確認できるようにすることが有効である。こうしたレジリエンスの対策状況を一元管理して可視化することで、オペレジの統合管理も飛躍的に効率化するだろう。

えなり しゅうじ
大手監査法人、大手損保、外資系コンサルティングを経て、EYストラテジー・アンド・コンサルティング入社。金融機関向けのオペレーション・レジリエンスのサービスをはじめ、ITガバナンス、AIガバナンス、サイバーセキュリティ、DX・デジタルリスクに関連するサービスを担当。

て、いくことが期待される。

メタバースと法

アンダーソン・毛利・友常法律事務所 [編著]
メタバース法務研究会
A5判・348頁・定価4,400円(税込)
デジタル経済空間として様々な企業が
参入している「メタバース」
ビジネスを進める上で直面する
法的課題を詳細に解説!

- ◆知的財産権、データ・セキュリティ、電子商取引、金融規制、税務などの分野ごとにメタバース特有の法的問題をわかりやすく紹介
- ◆メタバースにおいて生じる多種多様な法律問題について、実際の事例をベースとした具体的な事例に基づいて論点を明確化
- ◆アメリカ・EU・韓国におけるメタバースに関する法律についても、各国特有の法的問題と今後の展望も解説
- ◆日本を代表する大手法律事務所であるアンダーソン・毛利・友常法律事務所が2022年4月に立ち上げた「AMTメタバース法務研究会」に所属する弁護士・弁理士が、メタバースを利用してビジネスを行う事業者に欠かせない法務の論点を網羅的に詳解!
- ◆メタバースと関連したビジネスに携わる企業の担当者、弁護士、弁理士、税理士などにとって、法律の観点からメタバースの現状を把握するための最適書!

一般社団法人 金融財政事情研究会

申込先

〒160-8519 東京都新宿区南元町19
電話(03)3358-2891(直通) FAX(03)3358-0037