



～西暦 2000 年問題乗り越えて～

新たな総合的危機管理体制の構築を

全世界的規模で懸念されていた「コンピュータ西暦 2000 年問題 (Y2K)」は、総体的に大きな混乱もなく乗り越えた感がある。今後も、年度末など Y2K は依然予断が許されない状況にあるそこで本稿では、年末の Y2K 対応への取組を振り返り今後の参考とするとともに、今回準備した危機管理体制を Y2K 以外のあらゆる危機に対しても応用することができないかという観点から提言する。

1. はじめに

この年末年始にかけて、読者の方々の大部分は、西暦 2000 年問題に関連する確認やテストのため、大変なご努力をされたことと思う。この結果、現時点 (1 月末の段階) で、西暦 2000 年問題により金融機関が大きく混乱する危険は、かなりの部分が回避できたと見られる。

もちろん、個別の金融機関においては、12 月から年明けにかけて多くの問題点を発見し、ぎりぎりの時期に修正して事なきを得たケースがいくつもある。さらに業態によっては現時点においても、若干の問題の積み残しがあるかもしれない。

しかしながら多くの金融機関では、およそ考えられるトラブルに対応した緊急対応の体制が整っており、さらに年が明けてからも対応の遅れている地方自治体等の取引先への呼びかけや支援を継続していることから、これからもそれほど深刻なトラブルは起こらないという見方が有力である。

さて、西暦 2000 年問題はもう終わったこととして忘れてしまっても良いのであろうか。筆者の考えでは、忘れるどころかこの経験をさらに発展させて、より総合的な危機管理体制を構築することが、今の信金の急務に思える。そこで本稿では、西暦 2000 年問題の危機管理体制の検討において提起されたいくつかの課題やエピソードをご紹介した上で、自然災害や各種事故にも対応できる総合的な危機管理体制へのアプローチ方法を考えてみたい。

2. 認識と判断は立場によって異なるのが当たり前

1998 年秋に金融監督庁や日銀が警告の声を上げて以来、西暦 2000 年問題対策の道は決して平坦ではなかった。例えば、「危険日」については米国 F F I E C をはじめ日本の官公庁・各団体の定義が微妙に異なっており、1999 年 9 月 9 日のように技術者や専門家が首をひねるような日も含まれていた。また 11 月末に各金融機関がお客様に対して「通帳残高は二重三重のバックアップを行いますので敢えて年末に記帳する必要はありません (むしろ記帳客が長蛇の列をなすことへの懸念)」と呼びかけようとした矢先に、政府より「年末に預金通帳の記帳を行うことをお勧めします」との呼びかけが広報されたことも記憶に新しい。いずれも国や立場により問題への認識が少しずつ異なり、それぞれの判断が違ったことが原因であろう。

また信金の内部においても、危機管理計画の策定にあたり、「本当にどの程度の事態に備える必要があるのか」、「万一の事態が発生した場合、お客様に対してどの水準のサービスレベルを確保しなければならないか」等のテーマに関して様々な議論が展開されたことであろう。

一般論として、危機管理で取り扱う諸問題においては絶対的な正解は存在しない場合がほとんどである。よく「客観的にリスクを把握する」という表現を耳にするが、世の中に何らかの規範が無ければ何が主観的で何が客観的なのかの判断材料も無いことになる。従って西暦 2000 年問題

への対応では、大なり小なり各信金が「問題の大きさの評価」、「優先順位付け」および「具体的な対策」を各信金独自の判断で進めてきたわけである。その意味では、本格的な金融自由化時代に先立ち自己責任原則に則ってリスク対策を行ったケースとしても評価できる。

経営環境に応じてリスクの大きさを評価したり自らの経営方針に沿った独自の対応策を選択するためには、一方で自金庫の状況（特に悪い情報も）を経営トップ層にあまねく伝えておくことが必要であり、他方で経営トップ層が部下に安易に「金融監督庁は何とっているのか」、「他金庫はどうしているか」等の問いかけをしないような見識を持つことも必要となる。こうした主体的に考える企業文化を根付かせる上で、経営トップ層のリーダーシップが求められる。

3．金融機関の西暦 2000 年問題策検討事例から

(1) 権限の集中か現場対応か

銀行や信用金庫の組織は、基本的には中央集権的に出来上がっている。完成度の高いマニュアルに基づいて、全支店で同じ情報システムを活用して、均質なサービスを提供する。もし支店での業務対応において前例やマニュアルに記載の無い事態が出てきた時には、本店の事務管理部門や営業統括部門に照会し、判断を仰ぐ体制となっている。このような業務組織においては、各現場での判断が介在する余地が少ないし、むしろほとんどの金融機関が「支店によって対応にバラツキが出ることを極力避けてきた」といっても過言ではない。

しかしながら、緊急時の対応においては状況は一変する。例えば支店の通信（電話とコンピュータネットワーク）が途絶したケースでは、否応なしに全ての判断と行動を営業支店が自ら行うことが求められる。「今何が起きているか等情報の収集」、「フロアでお待ちのお客様の誘導やご説明」、「手払い処理の準備」、「為替などお急ぎのお客様への対応」等、短時間に多くのことを判断し、限られた人員で優先順位をつけて対応することとなる。

ある銀行では、西暦 2000 年問題対応のための支店長・副支店長研修において、「マニュアルには基本的事項しか規定されていない」「緊急時には現場の長の判断を優先する」等ことを繰り返し強調し、あわせて机上訓練（トラブルシナリオを想定して、短時間で対応策を策定する演習

訓練）や実地訓練を繰り返し実施した。さらに「自然災害その他の緊急事態においては、各営業支店が通常の権限規定を超えた判断や業務を行っても、それが当行の経営理念や危機管理計画の目的に沿ったものであれば、たとえ悪い結果を招いたとしても責任を問わない。当行員が職場や地域での緊急事態に際して、自らの判断で、自身・家族および近隣の安全のための活動を行ってもかまわない。また、その救援活動等を行ってたとえ悪い結果を招いたとしても、個々の行員の責任を問わない。」という規定を新設した。その銀行の事務局責任者によれば、危機管理において一番避けなければならないのは、慎重な判断を期するあまり時機を逸して結果的に何もしないことだという。さらに西暦 2000 年問題で想定している最悪の事態が発生すれば、本店は半分も機能しなくなる。少なくとも最初の 1 日か 2 日は支店が自律的に乗り切ってもらわなくては困るとのことである。

緊急事態が発生した場合のマネジメントを考える上で、非常に示唆に富む考え方ではないだろうか。(2) Y 2 K に伴う融資先の与信リスクは

西暦 2000 年問題においては、取引先企業の西暦 2000 年問題が与信にもたらす影響をめぐっても様々な議論が展開された。

金融監督庁が 1998 年 7 月 28 日に公表した「コンピュータ 2000 年問題に関するコンティンジェンシー・プラン・チェックリスト」によれば、融資先が Y 2 K の影響を受けて返済が滞ったり、最悪の場合融資額元本が回収不能になるリスクに備えて、融資先へのアンケート等を通じて情報を集め、これを検証して対応状況をランク付けした上で与信判断に組み込んだりフォローを行うとされている。

読者の中には昨年の 9 月から 11 月頃にかけて、アンケート回収率がなかなか 100% にならなくて色々とお苦勞された方もおられると思う。しかし、本当に（ある一定貸出残以上の先すべてに対して）100%のアンケート回収が必要であったのだろうか。筆者の見解では、100%の回収がそもそも困難であり、営業店に大きな負荷をかけることが明白である以上、メリハリのある対応が必要であったと考えている。

ある金融機関では、融資先について西暦 2000 年問題の影響をランク付けし、ランクの高い先を絞って重点的にヒアリング・フォローした。例えば業種的には、情報ネットワーク関連産業、Y 2 K 対応が遅れていると見られる国々との取引上の依存度が高い業種、生産・流通速度が速く短時間の情報ネットワークの停止が大きな損

失につながる業種、の3つの切り口で評価した。これにより重要管理対象先業種を明確化し、先数を絞り込んだ。さらに、元々の与信管理上のスコアや貸出残高を加味して重点的なフォローを実施したという。こうした一連のスクリーニングと優先順位付けにより短期間でY2Kの与信リスク変化を把握することができ、実効性の高いフォ

ローにつなげることができたということである。前例や一般的な手法が確立していない分野で、金融機関自らの考え方で対応した好例であり、必要な部分に経営資源を集中して時間と人的ロードを効率化することができたわけである。

4. 与信リスク (クレジット)	1. 融資先が Y2K の影響により返済が滞る。 2. 融資先での Y2K 対応が不調に終わり、最悪の場合融資額元本が回収不能となる。	1. 確認を行う融資先の選定基準を設定しているか。 2. 融資先に対して Y2K 対応状況のアンケートやインタビュー等を実施しているか。 3. その内容について、システム部門にて検証しているか。 4. その文面について、法務部門にて検証しているか。 5. アンケートを行う役職員が先方の状況を的確に把握できるような教育を行っているか。 6. 融資先の Y2K 対応状況に応じたランク付けの取決めがあるか。 7. 調査結果の分析及びその結果に基づく対応策を準備しているか。例えば、 定期的なフォロー体制を整えているか。 融資先向けのセミナーを企画しているか。 等。	Y2K 対応状況のランク付け別に対応策及び発動基準が準備されているか。 2000 年以前に先方のディスクロース等で対応の不調が明確となった場合の対応策はあるか。 金融監督庁が 1999 年 7 月 28 日に公表した「コンピュータ 2000 年問題に関するコンティンジェンシー・プラン・チェックリスト」より(抜粋)。
5. 法務リスク (リーガル)	1. 取引先等のビジネスパートナーから発生する Y2K 問題により損…	1. 取引先等から発生する Y2K 問題により、損害を被る可能性のある業務、シス…	1. Y2K 対応状況ランク付けに別に対応策及び発動基準が準備されているか…

図.「コンピュータ 2000 年問題に関するコンティンジェンシー・プラン・チェックリスト」(金融監督庁)

4. 西暦 2000 年問題対応を経た危機管理リーダー達

各金融機関の西暦 2000 年問題担当リーダーの方々が口を揃えておっしゃるのは、「圧倒的に時間がなかった」ことである。このため、普段なら長期間をかけて検討するような事項でも、事務局と 2～3 の本店部門との協議だけで原案を作り、即刻担当役員に説明して役員会に持ち込むような離れ業を行ったケースが数多くある。

また、多くのディシジョンにおいて前例や規範が無く、このため「経営理念」・「自金庫(銀行)の存在意義」・「お客様の立場」および「企業としての合理性」等、いわば原理原則に立ち戻って考えていく必要があった。これらを通じて、「自金庫(銀行)の置かれている経営環境」や「今後の経営戦略」等について考える機会も多かったことであろう。

さらに、西暦 2000 年対応においては「できないことはできない」、「優先順位の低い事項は後回しにする」等、メリハリのある方針を出してきたことが特徴的である。すなわち、徹底的に合理性を突き詰めた上でも最小限やらなければならない業務が、まさに緊急時の業務である。

これらをまとめて申しあげれば、否応なしに「スピーディーに、かつ、合理的に、自前の経営判断を行う」経験をしたわけである。少なくとも現時点においては、各金融機関の西暦 2000 年対策関係者や一部の支店幹部に、この経験が根付いているのではないだろうか。もちろん、喉元過ぎれば熱さを忘れる、ということわざの通り、元に戻ってしまう懸念があることはいうまでもない。西暦 2000 年問題に限らず、企業の危機管理においては、スピーディーに合理的な判断ができるリーダーが何人存在するか、が成否を分ける最大のポイントである。その意味では、いま育ちつつある危機管理リーダー達を要所に配置し、信金を取り巻くあらゆるリスクに対応した危機管理が可能な体制を構築する好機と考えられる。また、金融界の現状を見ると、今がまさに危機であり、これら危機管理リーダー達を次期経営計画策定に投入しなければならないのかも知れない。

5．総合的危機管理の仕組み作り

前節で触れたように、危機をマネジメントする能力のあるリーダー層は育ちつつあるが、この人材を活かしていくには、仕組みが必要となる。ポイントは3つある。

第1は、トップの指導力の発揮である。危機管理を含めたリスクマネジメントでは、一方で「何をやるかを定める」側面があるが、他方で「何をやらないかを明確化」していくことがさらに重要である。言い換えれば限られた経営資源を何に振り向けるかをマネジメントするわけであり、優先順位の低い事項は、合理的判断のもとに切り捨てていくことになる。このためには、トップの理解と指導力が不可欠であり、場合によってはトップ自らが各関連部門を説き伏せていくことさえ必要となる。

第2は、リスク管理のための理事会直轄の専門担当組織を作ることである。従来の金融機関の本店組織は、「専門特化した実務を行う」ことを中心に編成されている。このため各本店統括部門は、縦割りで決められた分野に特化して、与えられている経営資源をフルに活用して仕事をする事となり、その仕事の優先順位や信金全体での価値判断が十分に行われないうまま進めてしまう懸念がある。また、それぞれの部門には歴史があるため、本当はできていないことでも前任者がやったことになっていたり、部門間調整が経営環境の変化による柔軟な目標の見直しを阻んだりすることもある。このような弊害を避けるためには、信金全体のリスク管理を掌握し、戦略的対応を任務とする組織が必要となる。

第3は、危機管理（リスクマネジメント）の教育訓練をキャリアパスに組み込むことである。役員・部長層、役席層そして担当者層それぞれの役割に応じたリスク対応を実践的に教育訓練し、その信金のリスク管理に関する方針を理解させると共に危機をマネジメントできる人材を発掘する。さらに階層間のリスクについての認識ギャップの発見にもつながる。まさに一石二鳥・三鳥の効果が期待できる。また、教育訓練は単に教育だけを狙いとするものとは限らない。例えば机上訓練方式の危機管理訓練は、教育というよりはむしろ計画書のレビューが主目的となる場合もある。危機管理は「緊急時」という非日常を扱うため、この教育訓練プログラムを開発するためには、広い見識と豊かな想像力が必要となる。これを担うのは、西暦2000年問題で活躍したリーダーたちをおいて他にいない。

6．メリハリのあるリスク管理を指向する

古来より「虎穴に入らずんば虎児を得ず」、「ノーリスク、ノーリターン」等と言われるが、信金が企業活動を続ける限りあらゆるリスクと無縁でいられるはずがない。図は、金融機関のリスク管理のテーマの広がりを模式化してみたものである。ご覧の通り個々のテーマそれぞれが重要である上、経営環境の変化に伴って新たなテーマが浮かび上がってきている。しかも、これからの時代には安易な100点満点主義に基づく総花的解決策は通用しないのである。

したがって、それぞれのリスクに関する信金の置かれている環境を正しく把握し、合理的な分析を行い、適切な水準のリスク対策を講じるかを一元的にマネジメントすることが求められる。言い換えれば、このようなリスクのマネジメント体制を確立することが、経営者に課された急務なのである。

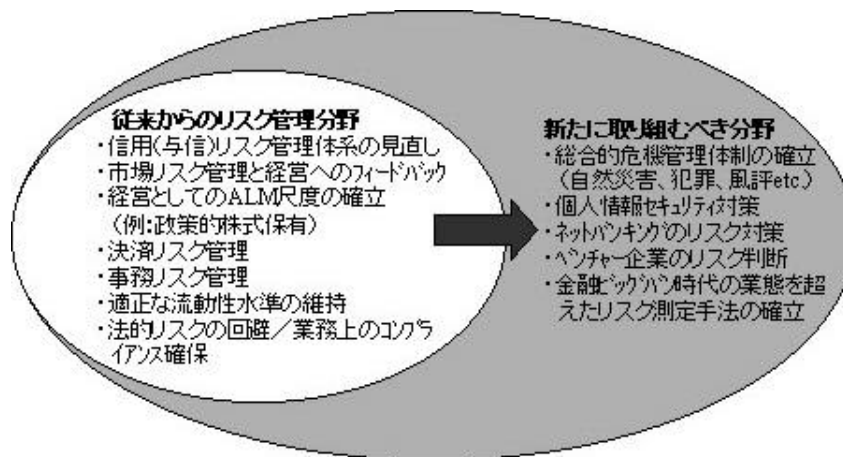


図.金融機関のリスク管理分野の広がり

(C) 2000 Tokio Marine Risk Consulting Co.,Ltd

7. おわりに

この稿が掲載される頃には、梅の便りの聞かれはじめ、日1日と春が近づいていることであろう。西暦2000問題がマスコミの話題に上ることも減り、多くの人々は「危機管理」という言葉を忘れていくかも知れない。

しかしながら、各企業に、そして皆様の信金にも、西暦2000年対応で育った「危機管理に強い経営者やリーダー」生まれつつあることは、前述したとおりである。

各信用金庫さんにおいても、自己責任による大競争時代の幕開けに相応しい、したたかなリスクマネジメントを担う体制を早期に確立されることを願ってやまない。

(本稿は、社団法人全国信用金庫協会の機関誌「信用金庫」2000年3月号に掲載されたものを、全国信用金庫協会の許可を得て全文掲載したものです。)