



東京海上リスクコンサルティング株式会社
危機管理グループ 主任研究員 青島健二

オペレーショナルリスクについて

入力間違いや登録忘れ、システムトラブルなど日頃の業務で発生する「オペレーショナルリスク」は、業務内容がより高度化・複雑化し、関連する外部委託先への依存度が高まる現在のビジネス環境下に於いては全貌の把握がますます困難なものとなっている。

一方、オペレーショナルリスクにより企業が受ける影響は、経理処理上の単なる「雑損」の枠を超え、損益計算書上の「特別損失」に計上を余儀なくされるケースも発生しているなど必ずしも影響が小さいとは言えず、企業として看過できないリスクと認識すべきである。

1. オペレーショナルリスクの定義

オペレーショナルリスクが強く意識されたのは、日経平均の先物取引を行っていたベアリング銀行シンガポール支店のトレーダーが阪神・淡路大震災による株価暴落の影響もあり 1500 億円もの損失を計上、銀行を倒産に追い込んだ 1995 年の事件が発端である。G7 にベルギー、オランダ、スイス、スウェーデン、ルクセンブルグ、スペインを加えた銀行監督当局と中央銀行の上席代表者により構成されているバーゼル銀行監督委員会は、その後金融機関におけるリスク管理強化に取り組み、2001 年に「Second Consultative Paper」を公表した。ここではオペレーショナルリスクを「内部プロセスや人、システムが不適切または間違っていること、または外部事象から生じる、直接または間接的に損失が発生するリスク」と定義している。

さらにバーゼル銀行監督委員会は 2004 年 6 月に「New Basel Capital Accord」（バーゼルⅡ）を公表し、オペレーショナルリスクの計測手法として以下 3 つの計測手法が認められた。

- ・ 基礎的指標手法（Basic Indicator Approach : BIA）
- ・ 標準的手法（The Standardised Approach : TSA）
- ・ 先進的計測手法（Advanced Measurement Approach : AMA）

また日本の金融庁は、2006 年 3 月にオペレーショナルリスクを以下のように定義した。発生のコントロールが不可能である自然災害も対象に含めているなど、かなり幅広くオペレーショナルリスクを定義している印象がある。

損失事象の種類	オペレーショナル・リスク損失
内部の不正	詐欺若しくは財産の横領又は規制、法令若しくは内規の回避を意図したような行為による損失であって、銀行又はその子会社等の役職員が最低一人は関与するもの（差別行為を除く）
外部の不正	第三者による、詐欺、財産の横領又は脱法を意図したような行為による損失

労務慣行及び職場の安全	雇用、健康若しくは安全に関する法令若しくは協定に違反した行為、個人傷害に対する支払、労働災害又は差別行為による損失
顧客、商品及び取引慣行	特定の顧客に対する過失による職務上の義務違反(受託者責任、適合性等)又は商品の性質若しくは設計から生じる損失
有形資産に関する損傷	自然災害その他の事象による有形資産の損傷による損失
事業活動の中断及びシステム障害	事業活動の中断又はシステム障害による損失
注文等の執行、送達及びプロセスの管理	取引相手や仕入先との関係から生じる損失又は取引処理若しくはプロセス管理の失敗による損失

(出所：平成 18 年 3 月 27 日金融庁告示第 19 号、別表第二)

2. 国内で発生した巨大損失

1995 年のペアリング銀行事件は、今日のバーゼル委員会による内部統制の取り組みを進展させる直接的な契機となったが、実は日本企業はオペレーショナルリスクによる巨額損失事件を何度も起こしている。

①銅の不正取引にかかる巨額損失事件（総合商社、1999 年）

総合商社の非鉄金属部長であった A 氏は、ディーリング取引などの銅先物取引業務を実質的に担当していたが、先物に関しては非鉄化燃統部門の統括役員が専決権限を有し、取引額が 30 億円を超える場合には社長が決裁権限者という社内のルールを無視した未承認取引であった。1985 年 9 月期の赤字回避のための LME 先物取引で多額の損失。損失を隠すための取引で与信枠を超過の恐れが出るや利益の出ている取引を手仕舞いして損失取引を決済し、損の出ている取引を簿外として損失を隠蔽。そうした取引による損失が雪だるま式に増え、1992 年 3 月までに累積損失額は約 682 億円前後までに膨れ上がった。その後、内部監査人は二度 A 氏の取引の調査を行ったが本件に関わる重要な情報は得られず、また外部的には、影響力のあるトレーダーがロンドン金属取引所に架空取引を報告したにも関わらず、それを規制する行動は取られなかった。内的・外的な行動の欠如が、1999 年には 2000 億円もの損失をもたらす結果となった。

②米国債の不正取引事件（銀行、1995 年）

1983 年、都市銀行ニューヨーク支店の本社採用嘱託行員で国債のトレーダーであった B 氏は、変動金利債の取引で 5 万ドルの損害を出す。損を取り戻そうと米国債の簿外取引を行い更に損失を拡大させたが、書類を偽造して損失を隠蔽していた。国債のトレーダーと支店の国債保有高や取引をチェックする人が同一人物という内部管理上の不備も存在したことから不正は 12 年も発覚せず、1995 年には当銀行の損失は 11 億ドル（約 960 億円）にも膨れ上がった。B 氏は巨額損失を上層部に告白、上層部は米国金融当局への報告せず隠蔽しようとしたが、この隠蔽工作は FRB に発覚した。1996 年 2 月 28 日、当銀行は 16 の罪状を認め、当時の米刑法犯の罰金としては史上最高額といわれる 3 億 4 千万ドル（約 350 億円）の罰金を払い、米国からの撤退を余儀なくされた。

②為替差損の決済先送り事件（石油業、1993 年）

当企業は 1989 年に円安・ドル高を見込んで行ったドル買いの予約（先物為替取引）にて、実勢とかけ離れたレートでの予約延長を繰り返すという「差損決済先送り」を行った結果、1993 年 2 月に 1250 億円の為替差損を抱えたと発表した。

3. 最近のオペレーショナルリスク事例

金融庁が定義するオペレーショナルリスクについて、最近国内でどのようなオペレーショナルリスクが顕在しているか、以下にまとめた。

オペレーショナルリスクの種類	最近の事例(カッコ内は業種)
内部の不正	派遣社員の着服(銀行) 子会社の人材派遣会社から受け入れた派遣社員による顧客預金の着服が発覚した。行内調査によると、当該派遣社員の着服は10年以上の長期間にわたり、着服した総額は9億円以上に達していた。
	売上高の水増し(食品) 過去の取引状況を調べた監査法人の指摘で、同社と子会社が複数の企業と実際の商品を動かさずに帳簿上だけで取引していた「循環取引」が発覚した。売上高を水増しは数百億円に達し、同社は東京証券取引所など関係先と、有価証券報告書の訂正を含めた対応を検討する。
外部の不正	保険金横領による損失(保険) わざと交通事故を起こして保険金を騙し取ったとして、詐欺の疑いで大手損害保険代理店経営者と社員が逮捕された。数年間にかけて事故を偽装し保険金を騙し取っていた。
労務慣行及び職場の安全	サービス残業の強制による未払い(電力) 労働基準監督署の勧告を受け調査したところ、本店の社員が2年間に約40万時間、金額にして約14億万円分のサービス残業を行っていたことが発覚した。
顧客、商品及び取引慣行	ヤミカルテル発覚による課徴金(化学) 合成樹脂の販売を巡り、2社がほかの5社とともに4月納品分からPPを値上げするカルテルを結び同年秋まで継続していたと認定。計3億3749万円とする課徴金納付が決定した。
有形資産に関する損傷	新潟県中越地震による生産設備の損害(電機) 同社の受けた被害の見込み額については、機械およびその他被害額で184億円、棚卸資産で46億円、および復旧費用等で270億円、復旧のための新たな設備投資として3億円と見積もられた。
事業活動の中断及びシステム障害	システム停止による賠償支払い(大手銀行) 銀行業務を処理するシステムに障害が発生し、公共料金やクレジット代金の口座振替が遅れ、損害を被った企業や自治体による賠償請求が起きた。賠償額は約10億円に上ったと見られている。
注文等の執行、送達及びプロセスの管理	振込の未処理(大手銀行) 他銀行からの振込の一部約1300件、約230億円分が未処理になっていた。データの「全銀センター」の文字中、長音符の「ー」を長棒の「-」と誤って入力したのが原因であった。
	保険金の未払い(保険) 保険金を支払わなければならない事案や事故に対して、正当な理由無く保険金を支払わずにいた。金融庁による2006年11月の不払い実態調査命令に対する調査結果では、損保大手6社の合計で、38万1064件、金額にして約294億円という金額に達した。

4. オペレーショナルリスクの予防

オペレーショナルリスクの発覚原因を概観すると、業法上の監督官庁や公正取引委員会、税務署、労働基準監督署等当局からの指摘を受け発覚したケースと、内部告発により発覚したケースの2通りに大別される。予防について以下にまとめた。

①発生可能性の認識

監督官庁など当局は、ホームページにて過去の事例を公表している(以下主なホームページを

掲載)。これらの事例は自社で今まで発覚していなかったリスクを認識するための有効な手段であるので、リスク部門の担当者や管理者層は積極的に入手しておくことが望ましい。

□公正取引委員会ホームページ

<http://www.jftc.go.jp/pressrelease/houdouindex.html>

□東京証券取引所ホームページ

<http://www.tse.or.jp/news/index.html>

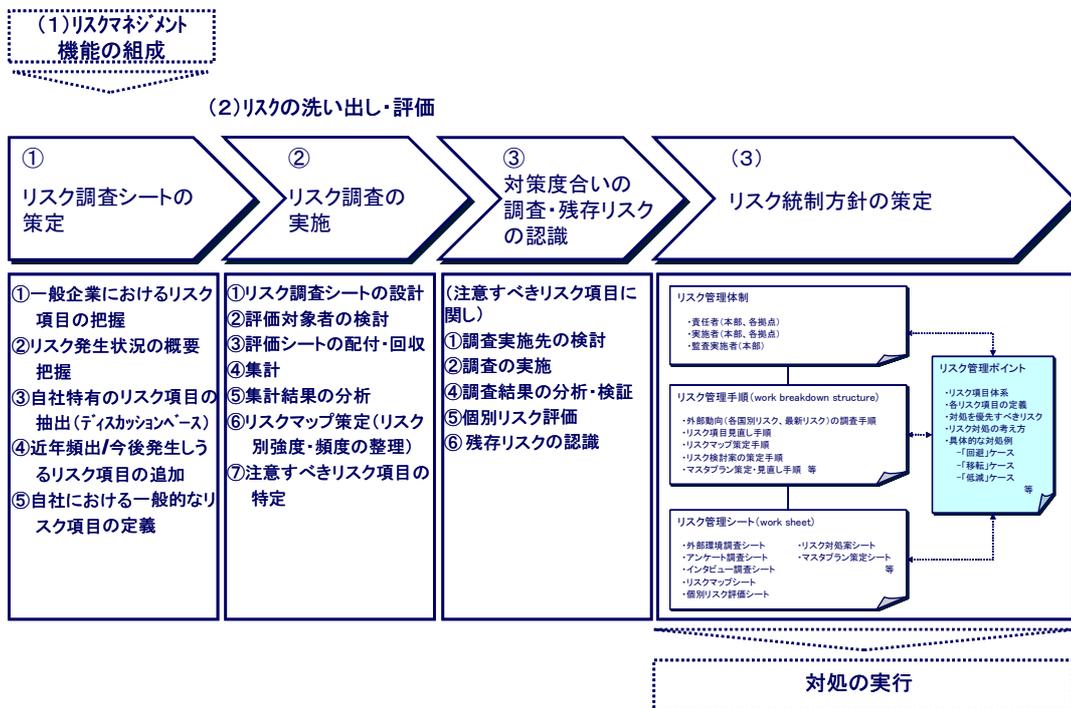
□東京労働局ホームページ

<http://www.roudoukyoku.go.jp/roudou/souken/index.html>

②自社におけるオペレーショナルリスクマネジメントの実施

オペレーショナルリスクのマネジメントプロセスは日頃の企業活動と同様、PDCA(PLAN-DO-CHECK-ACTION)サイクルを廻し継続的改善を図ることが重要である。またリスク認識については、CSA(Control Self Assessment)ともいわれる「リスクの洗い出し・評価」手法を用いる必要がある。これは、自社に残存するリスクを内部評価により定量化する取り組みであり、リスクのカテゴリ・内容とそのリスクが及ぼす被害・影響の大きさ、発生頻度、対策度合いといった項目により可視化される。その結果、現在の残存リスクが明らかになる訳であるが、その残存リスクをモニタリングすることが PDCA サイクルにおける CHECK であり、モニタリング結果を踏まえた残存リスクの更なる対処検討、または新たに出現したリスクへの対処検討が ACTION ということになる。

〔オペレーショナルリスクのマネジメントプロセス〕



以上