Operational Risk Control

オペリスク管理の羅針盤

創刊号 vol.1

発行：東芝ソリューション株式会社　金融ソリューション事業部　QualityGymプロジェクト　〒183-8512 東京都府中市片町3-22　Tel：042-340-6565　Fax：042-340-6007　e-mail：QGym@toshiba-sol.co.jp　URL：http://q-gym.toshiba-sol.co.jp/

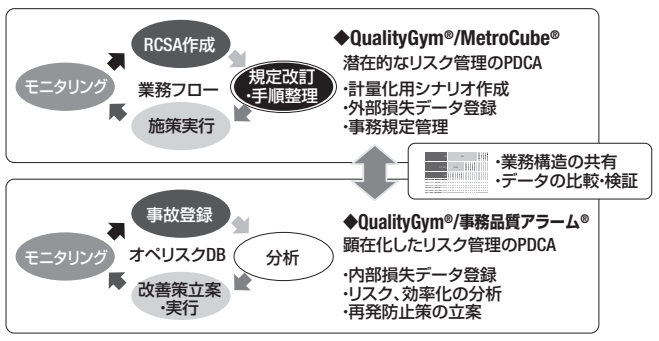
創刊のごあいさつ

東芝ソリューション（株）
取締役　永井治司

「もっと多くのお客様にQualityGymを知っていただきたい」「もっと多くのお客様の声を伺って皆様にもお伝えしていきたい」そんな想いから、「オペリスク管理の羅針盤」を創刊させていただくことにいたしました。思えば商品化そのものも、お客様からの「オペリスク管理のノウハウを教えていただけないか」という”声”がきっかけでした。原点とも言うべき”お客様の声”に立ち返って、本ソリューションに磨きをかけていく所存ですので、引き続きご愛顧の程お願い申し上げます。

製品情報　業界初 リスクコントロールと事務規定を連携「MetroCube規定管理」

東芝ソリューション株式会社は、リスクベースの事務規定管理ソリューションである「MetroCube規定管理」をリリースした。文書をプロセス単位に部品化、一元管理する仕組みを実装し、規定管理に求められる閲覧機能・管理機能及び通達と連携し、規定改定漏れの防止を高い次元で実現している。また、シリーズ製品である「事務品質アラーム」や「MetroCube RCSA管理」と組み合わせることで、法令・内部統制上の要件を遵守させることが可能。リスクコントロールと事務規定を連携・管理するシステムは業界初である。



また、静岡銀行と共同で「MetroCube規定管理」に業務ノウハウを取り込み改良した事務取扱要領システムを開発、2009年7月より全営業店で稼動した。「事務の標準化」「リスクの明確化」「表現の適正化」「事務の効率化」「権限の見直し」を柱に、顧客目線に立った事務取扱と生産性向上を実現、業務フローを可視化し書式を統一した。その結果、文書量は約30%削減、閲覧は約1秒と迅速になった。

静岡銀行では次フェーズとして営業店事務ナビゲーションプロジェクトを立ち上げ、東芝ソリューションも参画。さらなる営業店事務の生産性向上を考えている。

TOPICS

東芝ソリューションフェア2009
2,800人の来場者で賑わった恒例の展示会開催

11月5、6日、東芝ソリューションは、品川のホテルパシフィック東京にて、「東芝ソリューションフェア2009」を開催した。このフェアは毎年、東芝ソリューションの技術、製品やサービスをお客様にご紹介する展示会であり、今年は「声をかたちに―課題解決の実感―」というテーマで開催した。会場には2日間で約2,800人のお客様が訪れた。

二日目の静岡銀行様のワークショップ講演「営業店事務取扱要領システムの構築」には100名を超える申込みがあり、会場では急遽座席を追加するなど大盛況であった。また、事務品質アラーム／MetroCubeの展示ブースには、金融以外の電力・製造といった業種も含め50名を超える方々にお立寄いただき、金融機関だけでなく、「リスク管理といえばQualityGym」という知名度が定着しつつあることを実感した。

静岡銀行セミナー見聞録　ただの文書管理ではない！

旧システムには①元々の紙の時代からの文書改訂で「秘伝のたれ*状態」となっている、②内部統制・リスク管理の中核として整備することが困難、という大きな課題があった。これを改善するために、事務フローをベースとした分り易い記述を追求するとともに、各事務プロセスの担当者、リスクの所在を明確化した。さらに、ナビゲーションシステムへの展開・内部統制・リスク管理手法への応用が可能な発展性のあるシステムとした。

業務とプロセスの構造化やリスク管理との連携など、基本機能が検討方針と一致していた東芝ソリューションに提案を依頼し、他社との競合評価の末決定した。採用の最大のポイントは、単なる文書管理に留まらず、銀行の事務・リスク管理の事例ノウハウがあり、規定以外の各種情報を統合するデータベースの提案があったからである。

中計の方針に則り、第一ステップ「オンサイトモニタリングの強化」、第二ステップ「オフサイトモニタリングの強化」と、事務品質診断カルテ、事務モニタリング、業務量システムの導入・更改により、未然防止型の事務管理を強化してきた。現在、第三ステップとして事務規定の改定と営業店事務取扱要領システムの更改、および新営業店端末のレベルアップを進めている。これからは事務管理情報の統合による俯瞰的なリスク管理が重要となる。そのため全ての情報が一元的に取り扱われる必要がある。営業店事務取扱要領システムが単純なドキュメント管理で終わらない理由がここにある。

（静岡銀行　事務サポート部　ビジネスプロフェッショナル　大庭正壽様の講演内容より）

*「秘伝のたれ」とは、改訂に当たり全部を作り直すことが危険なため、歴代の表現が残ったまま煮詰まっていく様子。

金融動向　企業責任とコンプライアンス

東芝ソリューション（株）
金融ソリューション事業部
事業部長　芳沢光政

サブプライムローン問題が発生した金融業界は、近年企業の社会的責任が一番問われた業界といえます。90年代、バブル景気が崩壊し、企業の金融不祥事が多発した一方で、金融の自由化・国際化という時代の潮流にのって金融行政は市場重視へと大転換が図られました。この激変は、「自己責任原則」へと繋がり、金融監督庁設置や法律などの制定が矢継ぎ早に実施されました。この環境変化に応えるため企業は、「コーポレートガバナンス」「コンプライアンス体制強化」などの経営課題を抱える事になります。また、昨年4月にはJ-SOX法の施行により、内部統制報告書が続々と報告されています。

今後、米国、EUを中心に金融監督規制の見直しや、証券業界の海外接続などが予定されている中で、金融市場の社会的責任はさらに拡大します。同時に企業は、透明性や継続性を強く求められ、「地球企業」の一員として責任を担います。このため、コンプライアンスの重要性はますます増大することでしょう。当社は、金融業界の大きな変化にいち早く対応し、独自のソリューション展開をしてきました。またコンプライアンスに関しても、本来企業が社会に果たすべき責任という本質を意識し、自らも変わる「応変」の姿勢で臨んでまいりました。お客様を取り巻く環境変化についても「社会に対する信頼性強化のための価値創造のチャンス」と考えてまいりました。これからもお客様の抱えている課題を共有し、「企業責任とコンプライアンス」という大命題に今後も真摯に取り組んでまいります。

恒例の情報交換会を開催

二日目には、毎年恒例のオペレーショナルリスク管理に関する情報交換会を実施した（6行13名参加、静岡銀行様への質疑応答形式）。既存の規定の全面的見直しでの苦労、新システムへのデータ移行に関する具体的な質問が飛び交い、通常は聞くことができない裏話を含め、質疑は白熱した。また、オブザーバーとして参加頂いた日本銀行、あずさ監査法人の皆様からも貴重なご意見を頂くことができ、来年も是非継続して欲しいという言葉を頂き、大盛況の中で終了した。

TOSHIBA
Leading Innovation

その瞬間に、東芝。

静岡銀行様で導入。

お客様に心から満足していただけるように、
行員一人ひとりが「信用第一」を胸に、質の高いサービスを常にご提供していく。
静岡銀行の内部統制を、東芝ソリューションが力強くサポート。

「地域とともに夢と豊かさを広げます。」という理念のもと、地域に密着した顧客本位の活動で、外部の格付機関からも高い評価を得ている静岡銀行。よりお客様に喜ばれるサービスが提供でき、しかも内部統制の確立にもつながる、正確かつ迅速なオペレーションの実現には早くから力を注いできた。その事務品質マネジメントの取り組みにおいて、顕在化していないリスクについても早期に検知して対応できる体制を構築するために導入されたパッケージが、東芝ソリューションのQualityGym®「事務品質アラーム®」だ。導入にあたっては、3,000以上もある業務プロセスの中で特に重要な500をマップ化。オペレーショナルリスクを効率的に管理するとともに、さまざまな視点からの分析で包括的な対策の立案に役立てていく。さらに、新しいサービスを企画する際に貴重な情報資産となるお客様のご意見ご要望をデータベース化。お客様のためになることはすべて行う姿勢である。静岡銀行では、この管理システムを東芝ソリューションとともにさらに進化させ、将来的には問題が起こる前に対策が打てる体制を目指す。常に先を見据える静岡銀行を、今後も東芝ソリューションはパートナーとして全力で支えていく。

東芝ソリューションのQualityGym®「事務品質アラーム®」。

東芝ソリューション株式会社
〒105-6691 東京都港区芝浦1-1-1（東芝ビルディング） URL：//q-gym.toshiba-sol.co.jp/
〈お問合せ〉金融ソリューション事業部　QualityGymプロジェクト　〒183-8512 東京都府中市片町3-22　e-mail：QGym@toshiba-sol.co.jp　Tel：042-340-6565　Fax：042-340-6007

ユーザ研究会
BPR活用法を事例を交えて

QualityGymとしては初となるユーザ研究会を、10月21日、東京大手町サンケイプラザで開催し、8行10名のユーザに参加頂いた。第一部ではあずさ監査法人FMG事業部のパートナー内様による「事業戦略を実現するBPM※1)による内部統制強化フレームワーク～金融機関におけるBPR※2)の最新動向」と題した基調講演を行った。多くの地方金融機関がBPRによる競争力強化を図る中、部分的実施の非合理性と、全体最適を実現するための本来あるべきBPR活用法を事例を交えて紹介頂いた。第二部では各ユーザに導入頂いているシステムに対する、要望事項の事前アンケートの集計結果（全74件）と商品力強化に対する当社の取組方針案について説明を行った。また、第三部の情報交換会・その後の懇親会含め、ユーザ同士の貴重な情報交換の場として大盛況のうちに幕を閉じた。

■ 先進行のBPRのアプローチ（基調講演資料）

	GAP分析フェーズ	コスト削減フェーズ	営業力強化フェーズ
現状（先進行）		➡	
営業店業務プロセスにかかる改革	〈GAP分析〉 ・ベストプラクティス行との比較などにより、集中化対象業務の特定、課題の洗出し ・将来にかかるゴール設定 ・集中化に伴う、システム化の具体的計画策定 ・ロードマップ作成	〈GAPへの対応〉 ・業務簡素化・集中化・システム化を実行 〈営業力強化策の検討〉 ・営業店1店舗当たりの収益性を高める方策の検討、推進	〈人員シフト〉 ・業務簡素化・集中化・システム化により削減された人員を営業に再配置 〈営業力強化〉 ・営業力を強化するための営業シナリオの整理・システム化
営業店にかかる内部管理態勢の改革	―	〈GAP分析〉 ・ベストプラクティス行との比較などにより、課題を洗出し 〈GAPへの対応〉 ・プロセス・ツール見直し ・管理プロセス・手法の統合化（リスクアプローチ管理）	〈人員シフト〉 ・営業店における内部管理負担の軽減 ・営業店管理人員・本部管理人員を営業に再配置

BPRに成功している地域金融機関においては、BPRの実施のみならず、BPRに付随する課題やBPR実施後の営業力強化についてもロードマップを策定の上、取り組んでいる。

※1　BPM（Business Process Management）：業務のプロセスを整理・分析し、どうすれば効率的・効果的に仕事ができるのか、継続的に改善活動を行っていくこと。

※2　BPR（Business Process Reengineering）：企業がある目標を達成するために、それまでの業務内容や流れを分析したり、見直したりすることにより、最適化していく活動のこと。

盛況! 情報交換会

第三部の情報交換会では、分析データの活用面について意見交換が行われた。代表的な活用例は以下のとおり。1. フリーOLAPにて提供されている「リスク指標探し」機能を使って分析を行う。2. 事務センターに送られてきた書類の不備の状況を各店ごと毎月集計し、業績表彰に反映。ミスの種類を把握し、営業店指導に生かす。3. 事故と苦情の相関性をモニタリングした結果を所管部に還元、改善案をたてる。帳票を二次加工できるような機能提供や改良の要望などもいただき、今後の製品開発に反映していくこととした。

分析のサービス化にあたって、出席者からは「データの分析サービスは銀行間の比較分析も視野に入れて欲しい。」といったデータコンソーシアムのようなサービス提供のご要望があった。最後に総括としてあずさ監査法人様よりコメントをいただいた。「損失データを分析活用できる金融機関は、メガバンクを含めてあまり無い。分析の目的が明確でないことに問題がある。どんなデータを集め、管理、改善指導を行うのか、目的･用途を明確にしていくべき。また、事故の実態を知るには、基礎データが必要。現場の状況把握をし、個別の対策をすべき。苦情や事故のデータを集め、部門を横断して、総合的に考えていくべきである。」

東芝ソリューションはデータコンソーシアムの具体化に向けても企画検討を開始。対応方針・スケジュールを1月末に発表予定。

キンザイ
金財セミナーで講演 Financial CIO Forum 2009

7月23～24日にかけて東京大手町にある経団連会館にて「Financial CIO Forum 2009」が行われ、二日間で約70名を越える金融機関の関係者が集まった。今回は「信頼関係を醸成し質の高いリレーションを実現する顧客マネジメントと高度に洗練されたリスクマネジメントの実現」をテーマとして開催された。リスクマネジメントに特化した講演が行われた24日には、オペレーショナル・リスク管理の国内唯一のソリューションベンダーとして「最新鋭のオペレーショナル・リスク管理の実践による企業真価の向上」と題した講演を行った。

当社製品QualityGymシリーズの優位性とともに講演でご紹介したのは、従業員約3,000人、150店舗を抱える地方銀行のリスク管理の成功事例。顧客満足度向上に向けた取組みの強化として、当社リスク管理システムQualityGymを導入した。リスク、コスト、顧客満足度の視点から分析する事で実務的な品質管理のPDCAを実現する同システムの導入により、オペレーショナルリスク管理の高度化と業務効率化を実現。事務ミスとお客様の声の一元管理により行員の意識改革まで達成できた事例である。当初の目的を達成した成功例の紹介により、参加者の方々には、オペレーショナルリスク改善の現実と、弊社の実績を知って頂くことができた。

中四国セミナー報告
「オペレーショナル･リスク管理 QualityGym」セミナー開催

8月4日､岡山市北区のメルパルク岡山で「オペレーショナル・リスク管理　QualityGym」セミナーを開催した。当日は、中国・四国地区にある銀行や信用金庫等から27名に参加頂いた。

セミナー第一部では、オペレーショナルリスク管理高度化への取組みについて、「事務品質アラーム」「MetroCube」のデモンストレーションを交えながら紹介し、また第二部では「京都銀行様による導入事例ご紹介及びフリー・ディスカッション」として、京都銀行リスク統轄部の担当者様から導入事例の紹介があり、各出席者から活発な質問が投げかけられたと同時に、自由な意見交換の場としても大いに盛り上がった。

オペリスク道場

オペリスク管理の基本は事故・過誤データの収集。一見簡単な作業に思われるが大変なのは収集の基準作り。このさじ加減によって収集されるデータ量が変わりその後の分析に影響が出るが、同時に営業店の負担感にも大きく関わってくる。そこで本号ではQualityGym導入行の皆様にデータ収集の基準とその件数をお伺いした。

A銀行様
- 月間250件ほど。お客様に迷惑をかけたか否かを基準に登録している。
- 「起算日扱い、現金過不足、顧客迷惑」を報告対象の規定としている。
- 直接損失1円以上、間接損失1時間以上。
- 当日21:00に金額が合えば報告対象外。
- 当日中に回収してもいったん外に出たものは直接損失としている。お客様への謝罪に要した交通費は間接損失としている。
- 関連会社のデータもシステムでの登録対象。ネットワーク接続がない場合は紙ベースで報告をうけて本部で代行入力。

B銀行様
- 月間300件ほど。事務品質の向上がテーマであるため、盗難・偽造による払出事故は登録の対象に含めていない。
- 当日21:00に金額が合えば報告対象外。その場合、苦情になっていても報告は上がってこない。
- 当日中に回収してもいったん外に出たものは直接損失としている。
- 関連会社のデータは事務所管部が入力。

C銀行様
- 直接損失1円以上、間接損失30分以上。
- 苦情を含めて月500～600件ほど。

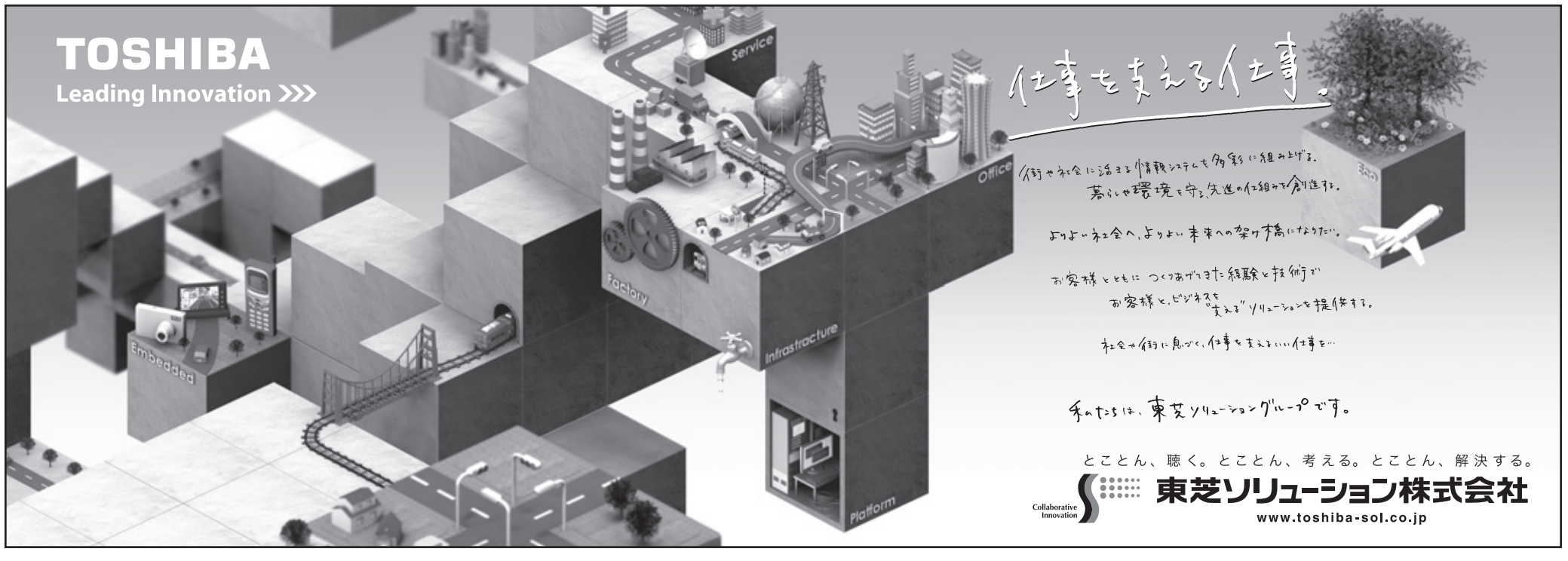
D銀行様
- 事務ミスの定義は、規定外の取扱全て。単純なオペミスや本部への集中事務ミスなどは月間報告書でよしとしている。
- システムリスク、人的リスク、有形資産リスク以外のリスクは全て事務リスク。

E銀行様
- 直接損失1円以上、間接損失1時間以上。
- 苦情は月20件ほど。

F銀行様
- 年800件ほど。

編集後記

ようやく皆様に「オペリスク管理の羅針盤」の創刊号をお届けすることが出来ました。ご周知の通り、羅針盤は磁石の針が南北を指すことを利用して、船舶や航空機の方位や進路を測る器械です。オペレーショナルリスクを見える化し、リスク回避と業務効率向上を通して更なる経営効率化を実現する。その目的地に向けた一助となるような情報発信をこれからも目指して参ります。

（編集長：東芝ソリューション（株）　金融ソリューション事業部　QualityGymプロジェクト　プロジェクトマネージャー　平井康夫）

QualityGym、事務品質アラーム、MetroCubeは全て東芝ソリューション株式会社の登録商標です。