

オペレーショナルレジリエンスを実践する上の課題：英國での業界の見解

2020年9月

オペレーションレジリエンスに関する英国の協議が2020年10月1日に終了し、いよいよ規制の最終化の段階に近づいてきています。2019年12月に英国の監督当局¹が公表した一連の市中協議文書とポリシーステートメントによって、規制の枠組みをどのように運用していく予定であるかについてさらに詳細に判明したものの、その概念が実務上どのように機能するかについては、さらに多くの疑問が生じました。8月には、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)がいくつかのオペレーションレジリエンスに係る原則に関する市中協議文書を公表しましたが、その内容の多くは英国が打ち出した方向性と重複しています。

英国の監督当局によるオペレーションレジリエンスの定義:
企業や金融市場インフラ、金融セクター全体が業務中断を予防し、業務中断に適応・対応し、業務中断から回復・学習する能力。

投資の優先順位を適切に決めるためには、サービス提供の中止が「消費者や市場参加者に許容できない損害を与える、市場のインテグリティを損ない、保険契約者の保護、安全性・健全性、または金融の安定性を脅かす」可能性がある場合に、自社のどのサービスが相対的に重要性を持つかを理解する必要があります。各監督当局の目的は、こうした影響を踏まえて設定されています。また、金融機関は、関連するさまざまなリソースを明確にして、どのようにサービスが提供されるのかを把握する必要があります。これにより、最大の依存関係がどこにあるのかを特定することができます。

重要なビジネスサービスを決定することは、本来はそれほど複雑ではないはずです。中断がエンドユーザーに最も重大な影響を与えるのはどこかを考えればよいのです。

重要なのは、収益性の高い事業を運営する能力ではなく、顧客と市場に対して適切な業務を提供できるかどうかです。

重要なビジネスサービスのリストは固定的なものにすべきではありません。われわれは顧客、企業、市場に対する相対的な重要性の変化を反映するために、定期的に見直しを行う計画です。これには強力な変更管理が必要になるでしょう。

本資料は、オペレーションレジリエンスに係る業界の実務リーダー3人による、レジリエンスのフレームワークの構築に関する質問への回答を取りまとめたものです。



Kevin Thorne
RSA



Louise Gelling
UBS



Nicky Russell
HSBC

本資料は、オペレーションレジリエンスを有する企業、すなわち、重要事項を優先させ、オペレーションレジリエンスの明確な基準を設定し、レジリエンスを構築するために投資を行う企業に対する規制当局の期待事項を中心に構成しています。オペレーションレジリエンスに係る規制アプローチ案のより詳細な背景については、別資料における要約(英語)を参照ください。

PwC: 優先順位付けは一見ごく単純な作業に思えますが、重要なビジネスサービスを特定するために何から着手すべきかを、どのように見極めればよいでしょうか？

実務リーダーたちの回答:金融機関は、エンドユーザーがどのサービス²に依存しているのかを容易に判別できるはずです。また、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)影響下の経験から、エンドユーザー自身にとって最も重要なサービスに関してさらなるデータを得ることができた金融機関もあるでしょう。

まずは中断がユーザーに最も重要な影響を与えるのはどこかを考えます。次に、影響許容度を設定するために、適切な粒度でサービスを定義する能力が求められます。理想的には、チャネルを特定せずにエンドユーザーのニーズを満たし得るさまざまな方法を検討できる水準で、ビジネスサービスを定義するべきです。これは、企業がサービスの設計にレジリエンスを組み込む方法としてマルチチャネル戦略を実施する上で役立つでしょう。

チャネル別にビジネスサービスを定義することのリスク

以下の図は、チャネルに関係なくビジネスサービスを定義すれば、定められた影響許容度の範囲内でサービスを提供するさまざまな代替方法を検討できることを示しています。

保険業について、FCAは、ビジネスサービスの一例として、「保険契約に係る保険金を請求すること」を挙げています。この業務を電話などの主要チャネルで定義してしまうと、電話による通信が中断した場合に利用可能な他のチャネルを把握できなくなります(当然ながら、それぞれのチャネルが異なるシステムを利用していることが前提です)。



このような例は、「現金へのアクセス」といったサービスではさらに顕著となります。このサービスを自社のATMネットワークに限定してしまうと、より広範な代替チャネルを見逃し、最適ではない対応策を進めてしまうおそれがあります。



監督当局は、市場全体に共通するビジネスサービス分類を定めることを避けてきました。しかし、そうした分類には、金融機関や業界団体が整合した結論に至り、システムに関する目線を整理するための指針になるというメリットがあります。最終的には、個人であれ法人であれ、エンドユーザーが金融機関に求めるものは限られています。

市中協議文書は、ビジネスサービスの定義において、「顧客」という用語の使用を避け、「外部のエンドユーザーまたは参加者」に関するものと精緻化しました。コーポレートバンキングや運用会社といった法人向けサービスを提供する金融機関の場合、例えば資産運用などで金融機関が一度か二度除外したような「エンドユーザーまたは参加者」を特定することや、他のエンドユーザーに提供される他のサービスに流動性や資金を提供する上で一部の活動がどの程度重要であるかを特定することには課題があります。また、財務などのように大半あるいはすべての重要なビジネスサービスに共通する内部サービスは、個別に分類する方が、重要なビジネスサービスのマッピングの複雑さを軽減できるため有用である場合があります。

1 イングランド銀行、健全性規制機構(PRA)、および金融行為監督機構(FCA)

2 本資料は英国のアプローチに焦点を当てていますが、BCBSによるオペレーションレジリエンスに係る原則(<https://www.bis.org/bcbs/publ/d509.pdf>)では、金融機関に対し、ビジネスサービスではなく「クリティカルな業務」にフォーカスすることを奨励している点は注目に値します。

PwC:金融機関はエンド・ツー・エンドでどのようにサービスが提供されているかを示すマップを整備することを期待されていますが、貴社ではこれをゼロから作り上げていますか？

“サービスをどの程度細かくマッピングする必要があるかを検討するにあたっては、何度か粒度を上げていき、他のサポートリソースを思いつかなくなった時点、またはこれ以上詳細に行ってもさらなる価値は得られないと分かった時点で終わりにしましょう。

実務リーダーたちの回答:金融機関は通常、事業継続計画の策定やプロセス改善作業をサポートするためにある程度のマップを整備していますが、これらは現時点で定義されているビジネスサービスの提供とは整合していない可能性があります。また、COVID-19への対応からの経験によっても、どのようにサービスが提供されているかに対する金融機関の理解が高まったかもしれません。

まず必要な作業は、すでに整備されているマップを確認し、これを活用してサービスの詳細なイメージの構築に着手するということです。これは、シナリオテストの一部となり得るコアリソースの依存関係を特定し、同じ業務内容をエンドユーザーに提供できる代替手段を確認するのに役立ちます。

グローバル金融機関の場合、地理的に分散したリソースによって実際にどのように特定のサービスをサポートするかについて、一つの見解に対して合意を得ることはより難しいでしょう。まずは小規模に、重要なビジネスサービスを一つマッピングすることから始めてみましょう。このような作業を通じて、より幅広いステークホルダーとの話し合いの材料となる資料を得ることができ、その後他のサービスに展開する際に使用できる一貫した手法を構築することができます。

オペレーショナルレジエンスの明確な基準を設定する

明確な基準を設定するためには、業務上のインシデントに伴う中断について許容可能な最大水準を定義します。これは影響許容度として呼ばれるものです。市中協議文書では、その設定数、設定方法、リスク選好との違いがさらに詳細に提示されています。とはいえ、消費者、市場、金融機関自身の視点からは、影響許容度の設定には依然として実務上の課題が残っています。なお、規制当局は金融機関に対し、常に許容範囲内であると示すために影響許容度を過度に高く設定するようなことのないよう注意しています。

“PwC:金融機関は、データに基づいた繰り返し可能な方法でこれらの概念に取り組むためにテクノロジーをどう活用するかを検討すべきです。PwCは、例えば重要なビジネスサービスについて大幅なカスタマイズが可能なデジタルツインを構築し、時間の経過を追って中断の影響を見極められるようにしたり、さまざまなシナリオを設定して定められた影響許容度の範囲内にとどめられるかどうかを検証したりといった支援を提供します。

PwC:影響許容度の閾値をどの水準に設定すべきかを、どのように判断すればよいでしょうか？

実務リーダーたちの回答:これは業界全体でコンセンサスがあまり得られていない領域ですが、さほど難しいことではないはずです。まず、金融機関は既存のデータの中からエンドユーザー、企業、市場への長期にわたる影響の測定に役立つものを特定する必要があります。次に、最大許容値を推定し、一連のシナリオテストを通じて検証します。影響を把握するためには、エンドユーザーに関するデータを探すよいでしょう。例えば苦情からの情報によって、サービスに問題が生じた場合にどのような影響があるのかが分かります。法人顧客にサービスを提供している金融機関でも、サービスが中断した結果、どこでビジネスが失われたかを分析することができます。

影響許容度の設定にあたっては一つの決まった手法に縛られる必要はありません。まずサービスをマッピングしてから影響許容度を設定し、その理解を深めてもよいですし、ビジネスインパクト分析(BIA)を行うのと同じ順序に従い、先にクリティカルなプロセスを定義してからRTOとRPO³を決定の上、サポートするインフラストラクチャーを特定することもできます。自社にとって有効なアプローチを選択するとよいでしょう。

業界では、時間を用いて影響許容度を設定することは、関連する影響を測定するための代用にすぎないという点で意見が一致しています。8時間のサービスの中断を許容できるとした場合、8時間の中断が具体的にどのような影響(例えば、影響を受けるエンドユーザー数、エンドユーザーが受けられることができないサービス、ユーザーの脆弱性)を及ぼすのかを検討しなければ意味がありません。

金融機関は、中断の影響を計測する際には、悪いシナリオを幅広く検討する必要があります。以下の例で示すとおり、中断の影響はさまざまな形で現れる可能性があるからです。

「現金にアクセスする」というサービスについて、シナリオを用いて、中断の状況がどのように変わるかを示した例

シナリオ1:銀行がデビットカードデータを暗証番号とマッチングできなくなった場合、顧客は銀行や他のプロバイダーが提供するあらゆるATMから自身の現金にアクセスできなくなる。そのため、窓口が営業時間外であれば、顧客に損害をもたらす可能性がある。

シナリオ2:銀行のATMネットワークが中断してしまった場合、顧客はその銀行のATMから現金を引き出すことはできないものの、窓口や他のプロバイダーのATMを使うことはできる。したがって、他の市場参加者に紙幣を供給するというより大きなプレッシャーがかかるものの、必ずしも消費者に損害を与えるとは限らず、銀行自体も甚大な影響を受けることはない。

シナリオ3:銀行のATMネットワークのハッキングによって不正なデビット取引が生じた場合、信用の損失により大勢の顧客が預金を引き出し、銀行の自己資本・流動性ポジションに悪影響を与えるおそれがあるが、(事後的に救援策が提供されるため)顧客には長期的な影響は及ぼさない。

おそらく最も疑問点が多いのが、二重に規制されている金融機関が影響許容度を二つ設定する場合についてでしょう。二重に規制されている金融機関はすべての重要なビジネスサービスについてFCAとPRAの両方に対する影響許容度を設定すべきなのでしょうか。直近のインシデントの分析に基づいて、安全性・健全性の影響許容度を例えれば1ヶ月ごとに決定することは有用なのでしょうか。その結果、どのような行動の変化につながるのでしょうか。

ビジネスサービスの中には、FCAとは関連性が高いものの、PRAから見れば安全性・健全性や市場に対する影響がほとんどない場合があります。10個の重要なビジネスサービスを特定した場合、おそらくそのうち7つについては2つの影響許容度を設定し、残りの2つはFCAにのみ、1つはPRAにのみ関係するといったところでしょう。また、PRAに対する許容度は、企業レベルで(すなわち、ビジネスサービス全体として)決定する方が良い場合もあります。

レジリエンス構築のために投資する

企業は、合意された基準のレジリエンスを維持できるかどうかを検証し、脆弱性への対応を必要とする箇所を特定する必要があります。これは、限られた予算をどこに使うのかの優先順位を決めるのに役立ちます。

企業は、予防と回復の両方の能力のバランスをとることが重要です。「失敗は避けられない」という考え方を文字通りに受け止め過ぎて、予防措置を犠牲にして回復機能のみを構築しようとするのは危険です。

PwC: 現在の投資活動で確実にオペレーションレジリエンスを向上させるには、企業は何をすればよいでしょうか。

実務リーダーたちの回答: 業界団体ではビジネスサービスや影響許容度といった新しい概念を実務においてどう実践するのかについて多くの議論を行っています。もちろん、これらは目的に対する手段にすぎません。最終的に規制当局は、企業が重要なビジネスサービスの脆弱性を特定し、全体的なレジリエンスを向上させるための一連の手順について合意しているという確認を得たいのです。

市中協議文書は、企業がすでに事業継続性、災害復旧、危機テストなどのエリアでテストプログラムを実施していることを確認しています。こうしたプログラムはレジリエンスの全体像を把握する際に役立つでしょう。しかし、大手テクノロジー企業は自社のレジリエンスを構築するために「カオステスティング」を採用し始めており、この点で多くの企業は大きく後れをとっています。

BCBSの市中協議文書は、既存の枠組みにオペレーションレジリエンスに係るアプローチを「連係させる」という点で英国よりも進んでいます。例えば、再生・破綻処理計画(RRP)と強く結び付けており、企業がその分野で完了している作業を活用し、両者を適切に調和させるよう求めています。ただし、国・地域によって「クリティカルな業務」や「重要なビジネスサービス」に対して異なる定義を採用している場合には、多国籍企業ではそれぞれの国・地域で期待される事項に対応するためのコストが増えるでしょう。

オペレーションレジリエンスに係る新たな要件への対応を通じ、企業はビジネスサービスやサポートソースの提供の状況を理解するためのデータポイントを入手することができます。一方で、レジリエンスに関する議論の焦点を投資の問題へと移すのをためらう必要はありません。他の作業が完了するまでの戦略的なアプローチであるにせよ、レジリエンス構築のために投資するという考え方を今すぐ議論に取り入れることができます。例えば、設備投資に合意する前に追加的な質問を盛り込んだり、最も重要なものではなく「最も古いシステムをアップグレードする」ことに基づきIT支出が行われているといった既存の支出計画を修正すべきかどうかを再検討したりすることができるでしょう。また、意思決定を行う委員会が材料とする情報を機能別部門ごとに用意していることが多くありますが、より有効な意思決定を行うには、複数の機能別部門で提案に取り組む必要があります。これが成功するかどうかは、レジリエンス担当の上級管理者個人のアプローチ次第です。

話をビジネスサービスの定義に戻すと、適切なレベルでビジネスサービスについて考えることで、それを提供するために他にどのような方法があるかを検討することができます。すなわち、重大な中断が発生した場合に、人々がどのようにして必要なサービスの提供を受けることができるのかという視点で検討する必要があります。この場合、レジリエンスを高める一つの方法は、より多くのエンドユーザーが異なるチャネルにアクセスできるようにし、そのような代替的なチャネルを周知することが考えられます。

また、市中協議文書では、オペレーションレジリエンスに係る方針を実施するためのコストの見積もりも示されていますが、その額は決して低くはありません。しかし当然ながら、企業がより関心を持っているのは、レジリエンスに係る懸念に対応するためにどれだけの設備投資が必要になり得るのかということであり、おそらくその額は市中協議文書の見積もりよりも高くなるでしょう。

おわりに

オペレーションレジリエンスを向上させるための唯一の正しい答えはありません。しかし、共通したアプローチに基づき業界がまとまる場合には実質的なメリットがあります。なぜならば、金融システム全体のレジリエンスの透明性を高めることにつながるからです。

このためには、本資料で考察してきたとおり、企業と規制当局がオープンなディスカッションを行うことで、最新の考え方を共有し、成功事例をより多くの企業が活用できるよう合意する必要があります。

お問い合わせ先



Simon Chard
PwC英国 パートナー



Stella Nunn
PwC英国 ディレクター

日本でのお問い合わせ先

辻田 弘志
パートナー

M: 090 1424 3247
E: Hiroshi.tsujita@pwc.com

村永 淳
パートナー

M: 080 1347 2227
E: jun.muranaga@pwc.com