

# 金融検査指摘事例集別冊 2

〔システムリスク管理態勢〕

平成22年 7 月  
金融庁検査局



## <別冊2目次>

- I. システムリスク管理態勢（一般）・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
  
- II. システム統合リスク管理態勢・・・・・・・・・・・・・・・・ 15



## I. システムリスク管理態勢（一般）

### ◆ 評定事例

- (1) システムリスク管理部門は、リスク評価の管理サイクルを定着させているほか、外部委託先管理等が整備されているなど十分な管理態勢を構築しているものの、不正アクセス被害について、関連部署間の原因究明等が検討されていないという問題点が認められる事例【Aに近いB評価】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行
- ・ 不正アクセス被害はモニタリングが導入されていたことから、早期発見につながり、被害は最小限にとどめることができているなど、経営・顧客等への影響は限定的。

#### 【検査結果】

取締役会は、システムリスク管理態勢について、オペレーショナル・リスク管理規程を策定し、管理部門をシステムリスク管理部門と定め、リスク自己評価の実施や主要リスクの指標化の試行的導入などに取り組んでいる。また、システム別リスク評価の管理サイクルが定着しているほか、外部委託先管理や、取締役会への報告といった管理態勢の整備が行われている。

こうした中、類推可能な暗証番号入力による不正アクセス被害が発生し、モニタリング機能により早期発見されているものの、担当部署は、関連部署との検討が不十分なことから、関連部署間の検証体制や安全対策機能の導入に係る検討をしていないという問題点が認められる。

- (2) システムリスク管理部門は、ユーザー部門が所管しているシステム開発の進捗管理等を十分に行わず、システム稼働を延期しているという問題点が認められる事例【平均的なB評価】

（規模・特性等）

- ・ 地域銀行
- ・ 問題事象のユーザー部門所管システムの現行業務は手作業であり、代替機能もあることから、経営・顧客等への影響は限定的。

#### 【検査結果】

取締役会は、「リスク管理規程」及び「オペレーショナル・リスク管理規程」を定め、リスク管理統括部門により各リスク所管部署等からの情報を網羅的に収集・管理させ、その結果報告を定期的に受け、リスク極小化に向けた対応を図っている。

また、システムリスク管理部門を定め、ユーザー部門が所管している情報システムについてもモニタリング等を行わせることとしている。

しかしながら、ユーザー部門が所管する情報システムの管理について、システムリスク管理部門は、関与するセキュリティ要件の検証や開発スケジュールの管理等に係る規程を定めていないことから、同部門による検証や管理等への対応を明確にしておらず、同部門は、保険窓販支援システムの導入において、システム開発の進捗管理を十分に行わずシステムの稼働を延期しているという問題点が認められる。

**(3) システムリスク管理部門が検証態勢を整備していないため、開発グループに一部行わせた、システム運用の業務結果の事後検証を行っていないほか、本番データの参照等が可能な特権 I Dの使用状況を確認していない事例【平均的な B 評価】**

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合
- ・ コンピュータセンター運用上の事後検証の問題が認められたが、重大なシステム障害は発生しておらず、経営・顧客等への影響は限定的。

**【検査結果】**

システムリスク管理態勢に関し、システムリスク管理部門は、要員の制約から、夜間及び休日において、システム開発グループにシステム運用の一部を行わせている中、その検証態勢を整備していない。

このため、同部門は、開発グループが行った業務結果を事後検証できない態勢となっている。さらに、本番データの参照、削除が可能な特権 I Dの使用状況等を確認していないなど、十分な牽制措置を講じていないという問題点が認められる。

**(4) リスク管理部門による不適切な事務取扱及びシステム障害の原因分析・対応や、リスク管理統括部門による指示・指導が不十分なことから、不適切な事務処理や A T M の障害が発生している事例【C に近い B 評価】**

(規模・特性等)

- ・ 信用金庫及び信用組合
- ・ 顧客に影響のある A T M 障害の顕在化や事務ミスによる苦情の発生などによる経営への影響は現状では限定的だが、ミスの発生頻度は増加傾向にあり、リスクは増大傾向。

**【検査結果】**

オペレーショナル・リスク管理態勢について、理事会は、オペレーショナル・リスク管理統括部門のほか、所管部門として、事務リスク管理部門、システムリスク管理部門を定めている。

このうち、リスク管理統括部門では、各管理部門から定期報告を受け、必要な意思決定を行うとともに、把握したリスク情報を業務に反映させるとしている。

しかしながら、同統括部門は、規程の見直し等、事務リスク管理部門に対する指示・指導が不足しているほか、システムリスク管理部門からのシステム障害報告等を踏まえた管理態勢上の問題点や具体的な対応策の検討が不十分なものとなっている。

このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ 事務リスク管理態勢について、事務リスク管理部門は、合併後における事務取扱の統一や事務取扱規程等の見直しが不十分であることから、営業店において、金融機関借入用手形の適切な在庫管理が行われていない。

また、窓口業務や渉外業務など担当業務間において、預り証の回収処理の事務取扱が統一されていない。

さらに、顧客へ預り証を交付しない手口での不祥事件が発生しているにもかかわらず

ならず、事務リスク管理部門による営業店指導や営業店における検証態勢が不十分であることから、ハンディ端末への未入力、預り証の未交付、未記録預りなど、不適切な事務処理等が複数店舗で認められる。

- ・ システムリスク管理態勢について、システムリスク管理部門は、システム障害の発生を把握するための報告体制を整備しているものの、営業店に設置された機器(ATMを含む。)について、営業店端末以外の保守管理を営業店任せとするなど管理態勢が不十分となっている。

このため、ATMについて障害が発生しているが、障害発生の減少・防止に向けた発生原因の分析や管理状況の把握が行われていない。

また、リスク管理統括部門は、このような原因分析や検証結果が欠落した障害発生報告を受けるにとどまっており、適切な改善指示も行っていない。

**(5) リスク管理部門は、各種規程の整備など態勢整備に取り組んでいるものの、システム障害の報告態勢や海外拠点の事務過誤に問題点が認められる事例【Cに近いB評価】**

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店
- ・ 顧客等に影響を及ぼすシステム障害が発生している。また、海外拠点の事務過誤の発生件数が増加している。

**【検査結果】**

取締役会等は、事務リスク管理方針及びシステムリスク管理方針を定め、各種規程を整備している。また、前回検査以降、国内では、事務過誤の削減を目的とした事務工程分析に基づく未然防止策等を講じたことにより事務過誤発生件数が減少しているほか、事務リスクの一元管理態勢の強化を目的として、所管部署を事務グループに集約するなど、態勢整備に取り組んでいる。

しかしながら、システム障害への対応や海外拠点における事務過誤について、以下のような問題点が認められる。

- ・ システム障害の対応について、システムリスク管理部門は、顧客向けマーケット情報等のメール配信が遅延するというシステム障害が発生し、苦情も発生しているにもかかわらず、システム障害ではなく業務の遅延と誤って判断し、経営会議等への報告を行っていない。
- ・ 海外拠点の事務過誤について、事務リスク管理部門は、国内で削減効果が認められた改善策を海外で活用していないことなどから、発生件数が増加している。

**(6) リスク管理部門やシステムリスク管理部門のシステム開発に係る進捗管理等が不十分であることから、開発期間の延長や費用の大幅な増加が発生している事例【Cに近いB評価】**

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

**【検査結果】**

オペレーショナル・リスク管理態勢について、取締役会は、オペレーショナル・リスク管理方針等を策定し、オペレーショナル・リスク管理部門を設置し、定期的

に事務事故やシステムトラブルの発生状況等を報告させている。

しかしながら、中期システム開発計画の見直しやシステム開発管理態勢について以下のような問題点が認められる。

- ・ 中期システム開発計画について、オペレーショナル・リスク管理部門は、開発期間及び費用の大幅な増加が必要となることが初年度に判明したことから、開発対象システムの削減による計画の見直しを、システム開発担当部門に行わせている。

しかしながら、オペレーショナル・リスク管理部門は、システム開発担当部門に対し、企画部門が策定中の、翌年度から開始予定の中期経営計画におけるシステム投資計画との整合性や、出資行から出向しているシステム開発人員の調整に係る検討を指示していない。

- ・ システム開発の管理態勢について、オペレーショナル・リスク管理部門は、規程により、大型システム開発案件に関しては、月次で経営会議に対し進捗状況等を報告することとなっている。

しかしながら、報告の開始時期を定めておらず、複数の大型システム開発案件の進捗状況等の報告が、システム開発着手後長期にわたり行われていないなど進捗管理が不十分となっている。

このため、当初計画からの開発工数の増加等による開発期間の延長や開発費用の大幅な増加が発生している。

また、システムリスク管理部門は、システム開発の遅延が発生している中、システム開発管理態勢を強化する必要があると認識しているにもかかわらず、開発案件毎に開発運営手順を策定することとどめ、システム開発の各工程の完了判定基準の策定等システム開発手順の標準化を行っていない。

## **(7) 取締役会は、重要なシステムの開発遅延による計画の大幅な変更を余儀なくされているなどの問題に対して、進捗状況の定期的な報告を求めているなどの事例【C評価】**

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行
- ・ 当行にとって重要な大型開発案件の開発プロジェクト管理や開発案件管理に弱点が認められ、経営・顧客等に及ぼす影響は大きい。

### **【検査結果】**

取締役会は、システムリスク管理態勢についてシステムリスク管理部門を定め、共同センター次期基幹システムの開発を行っている。

しかしながら、取締役会は、システム開発の進捗管理態勢の整備が不十分なことから、以下のような問題点が認められる。

- ・ 取締役会は、次期基幹システムの開発の遅延により計画の大幅変更を余儀なくされている中で、進捗状況の定期的な報告を求めておらず、計画変更や稼働可否の決定などの判断も行っていない。
- ・ システムリスク管理部門は、開発案件の実施状況の把握や計画対比の実績管理を行っていないことから、開発完了までに長期間を要している事例や、長期間検討中としている事例が認められる。



さらに、前期からの積み残し案件が増えたことにより、今期計画している開発案件に対応できなくなっている。

- ・ システムリスク管理部門は、システム障害の再発防止策の実施状況の確認を行っていないことなどから、再発防止策が実施されていない事例や、対応完了までに長期間を要している事例が認められる。

#### **(8) 取締役会におけるシステム更新に係る態勢整備が不十分なことから、総合テストの終了時期の大幅延期等の工程の遅れ等が生じている事例【C評価】**

(規模・特性等)

- ・ 地域銀行
- ・ 基幹系システムの更新を予定している。

##### **【検査結果】**

取締役会が、本部各部に対し、基幹系システムの更新にあたり各部署が実施すべき作業工程の洗出しを行わせていないため、リスク管理部門は、全行的なリスクの所在や種類を網羅的に把握していないほか、システム移行の所管部署である事務部門は、本部各部が担当すべき作業項目を把握、管理していない。こうしたことから、以下のような問題点が認められる。

- ・ システム開発について、システム品質に係る仕様不良が収束傾向にない中、バッチシステムの計画策定時の工数見積りが精度を欠いていたことなどから、各工程に大幅な遅れが生じている。しかしながら、事務部門は、最終移行判定の期日遵守を優先した結果、テストや運用習熟の期間の確保について十分に検討を行わないまま、本格運用までの最終確認である運用テストの期間を短縮している。
- ・ リスク管理部門は、マスター・スケジュールの変更について、延期の原因や想定されるリスク等を取締役会等に対して報告していないほか、総合テストの終了時期の大幅延期について、取締役会等の承認を得ていない。
- ・ システム移行に伴い顧客の同意が必要となる商品等について、事務部門は、顧客交渉のための詳細な計画を策定していないほか、営業店で必要となる作業量を見積もっていない。このため、顧客への通知文書作成等の準備が大幅に遅れている。

#### **(9) 取締役会は、システム開発に係る手続規程を策定していないことから、システム開発に伴うシステム障害への具体的な改善策の検討が遅れ、同様の原因によるシステム障害が再発している事例【C評価】**

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店

##### **【検査結果】**

取締役会は、システムリスク管理態勢について、ITガバナンス規程を定め、当該規程においてシステム開発等の骨格をなすIT戦略やIT中期経営計画を策定するとしている。

しかしながら、取締役会は、IT戦略等の策定はいまだ検討段階となっているほか、システム開発に係る標準的な手続等の基本事項を定めた規程を策定していない。

このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ システム開発については、システム修正等においてシステム部門とユーザー部門との間の連絡・協議が行われていないことを原因としたシステム障害が発生したことから、システムリスク管理部門は、改善方針を策定している。  
しかしながら、具体的な改善策の検討が遅れているため、同様の原因によるシステム障害が再発している。
- ・ システム障害に係る取締役会への報告については、システムリスク管理部門は、「システムの不具合」や「システムを利用した送金の遅延」といったシステム障害の種類及び件数の一部を報告するにとどまり、ATM障害により顧客に影響が発生し近隣の営業店で対応した事例等を報告対象としていないほか、障害の発生傾向などの分析結果を報告していない。

**(10) 取締役会によるシステム障害の発生防止への取組が不十分であることから、顧客に影響を与えるシステム障害が多数発生している。また、新規業務に係るシステム開発管理態勢を整備していないことから、業務開始が遅延し収益減少に至っている事例【C評価】**

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店
- ・ 経営・顧客等に影響を与えるシステム障害が多数発生している。

**【検査結果】**

オペレーショナル・リスク管理態勢について、システムリスク管理部門は、前回検査において「システムの品質管理が不十分である」との指摘を受けているにもかかわらず、取締役会は、システム障害の発生防止への取組が不十分であるほか、複数部署が関与する新商品に係るシステム開発の進捗管理態勢を整備していない。このため、以下のような問題点が認められる。

- ・ システム障害の発生防止について、システムリスク管理部門は、外部委託先により開発されたシステムの確認項目を定めていないなど、外部委託先管理が不十分である。

このため、インターネット取引において、システム障害により顧客からの注文が消失し、当該障害により発生した損失の補填を行っている事例など、当行において顧客に影響を与える「重大障害」と分類している障害が多数発生している。

- ・ システム開発の管理態勢については、新たに導入を計画していた新規業務に関し、システムリスク管理部門が、システム開発担当者に対し進捗状況の定期的な報告を求めておらず、進捗管理が不十分である。

このため、商品企画部門による業務仕様要件の検討が不十分であることから、システム開発が遅延し、同商品の取扱開始を延期しており、追加開発に伴うコスト増加や延期に伴う収益減少が発生している。

**(11) 顧客に影響を及ぼす重大障害が多数発生している中、経営会議は、品質改善計画や障害に備えたコンティンジェンシープラン、障害発生時の対応などについて報告や改善状況を求めている事例【C評価】**

(規模・特性等)

- ・ 主要行等及び外国銀行支店
- ・ 不特定多数の顧客に影響のある障害等が多数発生しており、経営・顧客等に及ぼす影響は大きい。

#### 【検査結果】

勘定系基幹システムについて、導入前テスト実施が不十分であったことなどから、顧客影響の大きいシステム障害が多数発生している。

こうした中、システムリスク管理部門は、システム障害の発生状況を月次で経営会議に報告し、半期ごとに根本原因の分析・評価等を行うこととしている。

しかしながら、経営会議は、主体的な対応指示を行っておらず、システムリスク管理部門による報告・検証も適宜適切に行われていないなど、以下のような問題点が認められる。

- ・ システムリスク管理部門は、勘定系基幹システムの障害を受けて品質改善計画をベンダーに作成させ、経営会議に報告しているが、内容の妥当性や実行可能性等について十分な検証を行っていない。

こうした中、計画が遅延し、テスト等の精査・再見直しを行った結果、完了までに1年異常を要し、期限内の完了が難しい状況となっている。

しかしながら、システムリスク管理部門は、この状況について経営会議に報告していない。また、進捗状況や改善結果についても報告していない。

- ・ システムリスク管理部門は、システム障害の対応完了承認を各システムの開発プロジェクトリーダーに任せ、検証を行っていない。

このため、対応が暫定的な対応にとどまっているにもかかわらず「完了」としている事例や、その後の対応状況が不明確なまま「完了」としている事例等が複数認められる。

- ・ システム障害や災害等を想定したコンティンジェンシープランについて、所管部署の総務部門は、想定シナリオに基づく訓練を年1回実施することとしており、その結果を経営会議に報告している。

しかしながら、経営会議は、同プランの策定を所管部署に任せきりにし、実効性の確認を行っていない。

このため、システムリスク管理部門は、発生したシステム障害について、既に実施された想定シナリオとほぼ同様の状況であるにもかかわらず、顧客より「適切な障害告知が行われていない」との苦情を受けてから事後的に対応しているなど、同プランは有効に機能していない。

### ◇ 指摘事例

#### 【オペレーショナル・リスク管理態勢】

#### I. 個別の問題点

##### ○ 外部委託業務のオペレーショナル・リスク管理

- ・ システムリスク管理部門は、共同センターが運営する勘定系システムに対する外部監査において、「同センターが再委託先に対し、本番データの参照、削除等が行えるアクセス権限を不必要に付与している」等の指摘が繰り返し行われているにもかかわらず、同センターに対する改善指示を行っていない。[信用金庫及

び信用組合]

- ・ システムリスク管理部門は、情報システムの開発や管理等を外部委託先に業務委託しているものの、運営規程等において、具体的な委託管理項目及び評価項目等を定めていないことから、コンピュータ稼働環境の整備や機器の保守・点検などに係る評価等が十分に行われていない。[主要行等及び外国銀行支店]
- ・ システムリスク管理部門は、システムの外部委託先に係る管理について、ATMの保守点検を委託している外部委託先の品質等を検証していないことから、同委託先のプログラムミスなどについて看過し、ATM障害を発生させている。  
さらに、障害に関し、同委託先に対し再発防止策の策定を要請していないほか、定期的な業務評価も行っていないなど、管理が十分なものとなっていない。[地域銀行]

## 【システムリスク管理態勢】

### I. 経営陣によるシステムリスク管理態勢の整備・確立状況

#### (1) 取締役の役割・責任

- ・ 新規業務導入に伴うシステム開発の管理態勢について、取締役会は、システム開発の進捗状況を管理する態勢を整備していない。  
このため、デビットカード事業を開始するにあたり、要件定義の大幅な遅延や導入決定時の計画額に対する投資額の大幅な増加が発生しているにもかかわらず、必要な対策を検討していないうえ、その後のシステム開発に係る管理態勢の見直しも行っていない。[主要行等及び外国銀行支店]
- ・ 取締役会及び経営会議は、次期基幹システムプロジェクトに関して、取締役会等に付議すべき事項や報告事項を明確にしていないことから、システムの移行判定基準が事前に取締役会等に付議されていない。  
また、システム開発スケジュールの遅延が発生しているが、後続のテスト期間の短縮に伴うリスクなど遅延による影響度等について報告されていない。[地域銀行]

#### (2) 分析・評価の実施

- ・ 取締役会は、次期基幹システムプロジェクトの移行判定結果について報告を受けているものの、結果の妥当性について、内部監査を活用するなどの深度ある検証を行っていない。  
このため、移行判定結果において、「システムの品質が安定していない」、「システム性能要件が基準に達していない」といったプロジェクトの問題があるにもかかわらず、全体として「問題なし」と判定されるなど、正確な報告がなされていないことを取締役会は看過している。[地域銀行]

#### (3) 改善の実施

- ・ システム障害の対応について、理事長を委員長とするリスク管理委員会は、障

害削減に向けた関与を行っていなかったことから、システムリスク管理部門から「障害の発生原因は部門横断的な対応が十分でなかったうえ、緊急対策マニュアルに不備があったため」との調査結果報告を受けるにとどまっている。

このため、同部門に対して、改善を指示するなどのフォローアップを行っておらず、再発防止策の策定や態勢の見直しを行っていない。[信用金庫及び信用組合]

## Ⅱ. 管理者によるシステムリスク管理態勢の整備・確立状況

### (1) 管理者による組織体制の整備

- ・ 管理者であるシステムリスク管理部門長は、システムリスク管理規程において、「各業務所管部署がシステムの脆弱性の評価を行うこと」としているにもかかわらず、同部門による管理態勢を整備していない。こうしたことから、同部門は、新規に導入したシステムについて品質評価が行われていないことを認識しているにもかかわらず、指導を行っていない。このため、同部門長は、品質評価基準を満たさないシステムが構築されていることを看過している。[地域銀行]

### (2) システムリスクの状況等のモニタリング

- ・ システムリスク管理部門は、各部が運用する部門サーバーの管理について適切なモニタリングや指導を行っていないことから、データファイルの管理やバックアップの確保、監視体制の整備が行われていない。[地域銀行]
- ・ 情報セキュリティ管理について、システムリスク管理部門は、情報記録媒体の管理を各部門任せとし、情報記録媒体の使用・保管の実態を把握していない。  
このため、内部規程において、行内のコンピュータには、配付された情報記録媒体以外は使用してはならない旨規定しているにもかかわらず、資金決済部門において、同規程に基づき配付された情報記録媒体以外のUSBフラッシュメモリが使用されている。[主要行等及び外国銀行支店]

### (3) システムリスクの認識・評価

- ・ システムリスク管理部門は、システムリスクに対する脆弱性及びコントロールの有効性について、障害の発生頻度を評価しておらず、また、システム変更時の開発リスクなどを加味した評価・分析等を行っていない。  
このため、リスク評価・分析結果が、年度毎に策定する「セキュリティの強化」といったリスク管理方針と対応しておらず、当該方針の有効性が確認できないものとなっている。[主要行等及び外国銀行支店]

## Ⅲ. 個別の問題点

### (1) セキュリティ管理者の役割・責任

- ・ 情報セキュリティ管理者は、情報資産の管理状況の報告を受けているものの、妥当性の検証態勢を整備していないことから、情報資産の管理状況の点検結果を踏まえた対応策や計画を策定していないほか、コンピュータセンターに設置して

いる顧客情報等の照会が可能な営業店端末に対してアクセス制限等によるセキュリティ対策を講じていない。[地域銀行]

- ・ 事務センター内の金庫室の管理について、システムリスク管理部門は、管理を事務担当部門に任せ、適切なモニタリングや指導を行っていない。  
このため、バックアップ用テープ等の重要なデータが保管されているにもかかわらず、施錠鍵の破損により施錠ができない状態を放置しているうえ、入退室管理を実施していない。[地域銀行]
- ・ 事務部門は、顧客の住所変更オペレーションについて、営業店内勤担当者であれば誰でも変更可能なシステムとなっているにもかかわらず、目的外利用防止のための役席承認などによる牽制措置を講じていない。[地域銀行]

## (2) ネットワーク管理・データ管理・不正利用防止

- ・ システムリスク管理部門は、前回検査において「システムにおけるユーザーID及びパスワードの管理が不十分である」旨の指摘を受けているにもかかわらず、具体的な見直しを行ってこなかったことから、依然として長期間未使用のユーザーID及び長期間変更されていないパスワードが認められる。[主要行等及び外国銀行支店]
- ・ ネットワーク管理者は、サーバー内の顧客データを登録している共有ファイルについて、アクセス権限の設定等による管理をしていないことから、全職員のパソコンから閲覧可能となっているなど、情報管理が徹底されていない。[信用金庫及び信用組合]
- ・ セキュリティ管理者は、端末機の外部接続に係る制限事項等を職員に十分周知していないことから、職員によるインターネットサイトへの不適切なアクセスにより金銭の支払請求を受けている。[信用金庫及び信用組合]

## (3) コンピュータウイルス等

- ・ システムリスク管理部門は、営業店において、本部サーバーを通じ外部との接続が可能になったにもかかわらず、コンピュータウイルスの侵入を防止するための方策を講じていなかったことから、営業店のパソコンにスパイウェアが侵入している。[信用金庫及び信用組合]
- ・ コンピュータウイルス対策について、システムリスク管理部門は、各部店からウイルス検出の報告を受けているものの、コンピュータウイルスのチェックソフトで駆除されるとして、実態把握などの適切なモニタリングや指導を行っていない。  
こうしたことから、規程等に定める、感染経緯等の調査を実施していないほか、オペレーショナル・リスク委員会に対して検出の報告をしておらず、再発防止に向けた対応を行っていない。[信用金庫及び信用組合]

#### (4) インターネット取引

- ・ インターネットバンキングの所管部署は、インターネットバンキングについて、危機管理に対する認識が希薄であったことから、障害や震災等でサービスが全面停止した際の具体的な代替手段を整備していない。[地域銀行]
- ・ システム担当部署は、インターネットバンキングについて、不正利用等は発生していないと誤って認識して、規程等の整備を行っていないことから、預金の不正払戻しの場合や詐欺等の犯罪発生を想定し具体的な補償方針などを策定していない。[地域銀行]

#### (5) 偽造・盗難キャッシュカード対策

- ・ A営業店は、偽造・盗難キャッシュカードへの対策について、ATMに盗撮カメラが仕掛けられたが、内部規程に反し、防犯カメラの記録を保存期限前に消去したことから、この事実を検証できないものとなっている。[地域銀行]
- ・ 偽造・盗難カードに係る被害発生時の対応について、担当部門である営業統括部門では、被害者対応マニュアルを作成し営業店に配付しているものの、営業店に対して同マニュアルに定める研修会を実施しておらず、具体的な取扱等の周知を行っていない。  
このため、営業店は、被害発生に係る本部報告を行っておらず、被害者への補償手続が大幅に遅延している。[信用金庫及び信用組合]

#### (6) システム企画・開発態勢

- ・ システムリスク管理部門は、システム開発における経営陣への報告態勢を整備していないことから、主要システム開発の進捗状況に係る経営陣への報告については、年1回にとどまっている。  
さらに、直近の報告時には、開発項目の一部に1ヶ月超の遅れがあるにもかかわらず、「概ね計画どおり進捗」と報告するなど不正確な報告を行っており、経営陣が進捗状況を適切に把握できない状態となっている。[主要行等及び外国銀行支店]
- ・ システムリスク管理部門は、「システム開発手順書」に従い開発するとともに、主要なシステム開発について、本番稼働可能かどうかを判定する移行判定を行うこととしている。  
しかしながら、具体的な基準による管理や報告態勢を整備していないことから、融資支援システムの移行判定において、未完了項目が多く残されているにもかかわらず、影響度やスケジュールの見直し等の検討を十分に行わないまま稼働可能としている。  
また、基幹システムの開発にあたり、外部委託先に対し、開発依頼書を作成せずに開発・システム移行を行わせている。[地域銀行]
- ・ システムリスク管理部門は、次期基幹システムプロジェクトにおいて、システム移行に係る移行判定基準を定めているものの、判定項目の洗出しが不足し、シ

システム品質面等を網羅したものとなっていないほか、当該判定項目の可否判断にあたり、客観的な判断基準を設定していない。[地域銀行]

- ・ システムリスク管理部門は、分散系システムの開発について、開発に係る手続の整備や、手続に則った開発案件の実行などの開発管理を十分に行っていないことから、予算の超過や開発期間の延長が発生している。[地域銀行]
- ・ システムリスク管理部門は、システム化案件に対し、合目的性やリスク認識に立った優先順位付けを実施していないことから、当初計画していたシステム開発案件について、每期多数を繰延べや中止しており、その中には事故・事務ミス防止を目的とした案件や期限までの対応を必須としている案件も含まれている。  
しかしながら、同部門は、取締役会等に対し、繰延べや中止を妥当とする判断理由等を報告していない。[主要行等及び外国銀行支店]

## (7) テスト等

- ・ システムリスク管理部門は、システム開発時のテスト態勢を整備していないことから、融資システムの新システム開発に際し、金利自動変更処理プログラムに係るテストを行っておらず、同システムの稼働後、システム障害により住宅ローンの返済額誤徴収が発生している。  
さらに、同部門は、システム障害発生後も、同システムのプログラム等の検証を行っていないことから、同システムにおいて、同様のシステム障害により貸出金返済額の相違等が発生している。[地域銀行]

## (8) 運用管理

- ・ システムリスク管理部門は、情報システムについてリスク評価を行っているが、最重要システムと位置づけているAサーバーについて、評価レベルに応じた必要な管理ができていない。  
このため、同サーバーの定期的な保守や稼働監視を行っておらず、稼働状況を把握できる態勢になっていないなど、評価に見合った対応を行っていない。[地域銀行]
- ・ システムリスク管理部門は、システム開発において使用する本番データについて、同データの授受後の中間ファイルやコピーについての管理方法などを明確にしておらず、削除状況を十分に検証していない。  
このため、システム開発部門が使用した顧客情報等を含む本番データの複製が開発環境に多数残り、開発要員によりアクセス可能となっている。[地域銀行]

## (9) システム障害の管理

- ・ システムリスク管理部門は、システムの外部委託先に対し、システム障害に関する報告基準を明確にしていないうえ、適切な報告が行われているかについて検証していない。  
このため、多数のシステム障害が報告されていないにもかかわらず、同部門はこのような状況を把握していない。[地方銀行]



- 所管部署は、システム障害の再発防止策として、システム開発に係る本番検証を徹底することとしているが、運用を開始したシステムに対して検証を行っていないことから、優遇金利付普通預金の適用金利相違が、システムの稼働から半年近く経過後に発覚している。[主要行等及び外国銀行支店]
- システムリスク管理部門は、渉外支援システムのデータ更新の際に障害の発生を把握していたにもかかわらず、発生原因の分析を行っておらず、再発防止策を策定していないことから、その後も同様のシステム障害が多数発生している。[信用金庫及び信用組合]
- システム障害について、システムリスク管理部門は、勘定系システムにおいて新たなデータベースを導入した際、データ処理速度が低下したことに起因し、他行提携ATMによる入出金等が停止となる障害が発生している。

しかしながら、対応策として負荷の大きいデータ処理を分散して実施することにより、データ処理速度の低下に係る解決策を検討していないことから、同様の障害が繰り返し発生している。[主要行等及び外国銀行支店]
- システムリスク管理部門は、システム障害管理について、個別の再発防止策の策定を行うとしている。

同部門は、過去2年間のシステム障害の発生原因について、プログラムの不具合が半数を占めると分析しているにもかかわらず、障害の発生傾向として認められた共通要因における再発防止策のための設計書のレビューといった具体策を策定していない。

また、システム監視の対象外となっていたことから障害の検知が遅れた事例が認められるが、同種のリスクの洗出しなど、他のシステムに対する横展開などを実施していない。

このため、今年度においても依然としてプログラムの不具合による障害が繰り返し発生しているほか、システム監視の対象外となっているシステム障害が顧客からの照会により発覚している。[主要行等及び外国銀行支店]

#### (10) バックアップ態勢・コンティンジェンシープラン等

- 危機管理態勢について、総務部門は、業務継続計画を作成している。こうした中、業務データのバックアップ処理が海外のデータ保管場所に集中しているにもかかわらず、同部門は、国内での災害発生等のみを想定範囲としたことから、国内での災害発生等のみを想定し、海外からの復旧に数時間係ることを想定していないなど業務継続計画の実効性が確保されていない。[主要行等及び外国銀行支店]
- コンティンジェンシープランについて、システムリスク管理部門は、シナリオの網羅性等について検証していないことから、オンライン稼働中など被災のタイミングに応じたシナリオを想定していないうえ、消失した取引データの具体的な復元手順を定めていないなど、実効性のあるプランとなっていない。[地域銀行]

## (11) システム監査

- ・ システム障害に伴い実施されたシステム監査について、内部監査部門は、ネットワークの復旧作業といった直接的な対応策の検証で十分としている。  
このため、障害発生原因及び再発防止策の適切性を検証することとしているにもかかわらず、根本原因や再発防止策の内容について確認していない。[主要行等及び外国銀行支店]

## (12) 預金口座名寄せ

- ・ 名寄せデータ整備について、預金保険機構からデータ整備に係る仕様変更が行われているにもかかわらず、事務リスク管理部門は、仕様変更による影響を検証していないことから、管理している「名寄せ不可能先」と預金保険機構へ提出する「名寄せ不可能先」が相違している。[地域銀行]
- ・ 預金口座名寄せのためのデータ整備について、事務リスク管理部門は、営業店に、名寄せデータ整備マニュアルに従い、入力データの形式チェック等を行うよう指示している。  
しかしながら、同部門は、本人確認資料に基づく検証を十分に行っていないことから、今回検査において、名寄せ用カナ氏名の登録誤り等の事例が認められる。[地域銀行]

## II. システム統合リスク管理態勢

### i. 経営陣のリスク管理に対する協調した取組

#### (1) 統合計画及び実行計画の策定

- システム統合の全体計画については、統合プロジェクト事務局がシステム開発、事務研修及び顧客周知等の計画を取りまとめてスケジュールを作成している。

しかしながら、取締役会等は、システム統合の対策本部に対し、どのような情報を報告すべきかといった態勢を整備していないことから、統合プロジェクト事務局は、当該スケジュールの作成時及び変更時に取締役会等経営陣の承認を受けていないほか、当該スケジュールの進捗状況を定期的にと取締役会等に報告していない。

また、事務・顧客周知等の詳細計画については、システムリスク管理部門が計画の妥当性を十分検討していないことから、システム統合までに終了しない作業項目や関連部署の計画と相違している項目が認められる。[主要行等及び外国銀行支店]

#### (2) 統合プロジェクトの管理

- 計画及び進捗管理について、統合プロジェクト事務局は、統合計画、実行計画を策定し、進捗状況について、統合プロジェクト委員会等に報告するとしている。

しかしながら、実行計画に関し、同事務局による十分な検証が行われていないため、重要な作業項目が実行計画に記載されていないなど、統合計画等との整合性がとれていないほか、作業量の見積りや他の作業との関連性が不明確となっている。また、進捗状況についても、同事務局による実行計画に基づく確認が行われていないことから、同じ作業に対し、ある部署では「完了」としているが、他部署では「未着手」と報告されるなど、実態と乖離した状況把握となっており、実行計画の進捗が正確に報告されていない。[地域銀行]

- 移行合併及びシステム統合に対する経営陣の取組について、取締役会は、両行取締役をはじめとするメンバーの統合プロジェクト委員会において重要事項の決定等を行うとともに、下部組織の専門部会を設置し、準備作業を行っている。

しかしながら、同委員会の進捗管理に対する重要性の認識が薄いことから、合併までに数ヶ月を切った中であっても、同委員会は月1回のみの開催となっているうえ、各部会から同委員会への進捗報告が隔月となっているなど、適時適切な報告を受ける態勢を構築していない。

このため、同委員会は、総合テスト段階において未だ開発段階の設計が終了していないものがあるなど、システム開発等の進捗遅延があることやテストトラブルの発生状況等を十分把握しておらず、これらに対し適切な指示を行っていない。

また、同委員会は、当初の計画において、合併に係る最終移行判定時期を定めておらず、合併に係る実行計画は、合併実施日までに必要な作業を完了するものとなっていない。[地域銀行]

### (3) 統合プロジェクトの移行判定

- ・ 移行判定基準について、システムリスク管理部門は、複数回実施される移行判定基準日ごとの検証を行っていないことから、各品質要件に係るテストの実施状況を評価する項目において、各移行判定基準日で必要な評価基準値を設定していないほか、システム統合プロジェクトの最終工程におけるテストの実施状況を評価する項目を設けていない。

また、同部門は、テスト実施に伴う障害発生状況を評価する項目について、重要度「小」の障害発生件数を評価対象としていないことから、評価項目が障害発生全体の規模を把握できるものとなっていないほか、週単位の障害発生件数を評価対象としているものの、障害発生総数を評価対象としていない。[地域銀行]

- ・ システム統合の第1回移行判定において、システム項目及び事務・顧客周知項目の大半が未完了となっている中、統合プロジェクト委員会は、未完了項目に対する判断を明確にしていないことから、期限が到来し遅延している項目と期限が未到来で進行中の項目を明確にしないまま「統合可能」と判断している。また、評価の多くが未完了となっているうえ、第三者評価において「稼働に向けたリスクは非常に大きい」と評価されているにもかかわらず、対策本部は、「稼働までに対応できないものはない」としており、評価の検証、残課題に対する対応策の妥当性の検証、判断根拠の明確化などを十分行っていない。[主要行等及び外国銀行支店]

- ・ 移行判定について、統合プロジェクト事務局による移行判定基準や移行判定プロセスの妥当性に係る確認が十分に行われていないことから、統合プロジェクト委員会は、移行判定項目について、移行判定に必要な項目の完了期限を確認しておらず、全銀センター<sup>1</sup>との接続テストが、移行判定までに終了する計画となっていない。

また、移行判定に係る判定基準ごとの達成目標及び未達成時の挽回見込みの判断基準が不明確であるうえ、評価方法が事務部会、システム部会等で統一されていないという問題が認められる。[地域銀行]

- ・ 統合プロジェクト事務局は、システム統合に係る第1回移行判定において全体の4分の1にあたる項目が遅延していたが、今後遅れを取り戻す見込みがあると「問題なし」としている。

しかしながら、その後の挽回状況を確認していないうえ、第2回移行判定においても、既に判定済みであるとして挽回状況を確認していない。

このため、継続システムに被合併金融機関のシステム機能を加えるシステム要件の確定作業において、「第1回移行判定時点で遅延の状態にあり、1か月で挽回する」としていたものが、4か月後の第2回移行判定後でも完了していない。また、第2回移行判定の遅延項目についても同様に完了していない項目が認めら

---

<sup>1</sup>全銀センターは全銀システムのコンピュータセンターで「全国銀行データ通信センター」の略。全銀ネットワークは金融機関の内国為替データをやりとりする通信システムである全銀システム（全国銀行データ通信システム）のネットワークのこと。

れるなど、同事務局は、移行判定において遅延となった項目について完了に向けたフォローアップを行っていない。[地域銀行]

## ii. 協調したシステム統合リスク管理態勢のあり方

### 1. 協調した事務リスク管理態勢のあり方

#### (1) 金融商品・サービス体系の整備

- 商品・サービスの統一については、営業統括部門が、商品・サービス一本化を前提として、見直しを行い、取締役会は、商品・サービス及び手数料の統一を決定しているが、ローン利息額が不利になるといった顧客不利益事項を明確にしていなかったため、適切な洗出しが行われていない。

また、取締役会は、顧客の立場に立った対応について、金利の高い預金商品を解約決定し、後になって見直しするなど、十分な検討を行っていない実態が認められる。[地域銀行]

- 商品・サービスの統一については、統合プロジェクト委員会において商品方針や顧客対応計画について承認されているが、統合プロジェクト事務局は、顧客の不利益等が生じる項目について適切に取締役会に伝える必要があるという認識がなかったことから、同委員会に対し十分な説明を行っておらず、具体的な対応方針を明確化していないという問題が認められる。[地域銀行]

#### (2) 統合における顧客対応

- キャッシュカードの取扱いについて、システムリスク管理部門は、一定条件のカードがシステム統合後に使用不可能となり、保有顧客に不利益となることに関し、顧客対応項目としていない。このため、システム統合に係る経営レベルの対策会議において、使用不可能となるキャッシュカードの取扱いに係る顧客対応状況を把握していない。

また、同部門は、キャッシュカードの取扱いに係る顧客対応状況を移行判定基準における評価対象としていない。

さらに、同部門は、保有顧客に対して、システム統合後に同カードが使用不可能となることを周知していない。[地域銀行]

- 合併・システム統合に伴う顧客対応について、統合プロジェクト事務局は、統合プロジェクト全体で管理を行う必要性を認識していないことから、統合プロジェクト委員会の下部組織である部会がそれぞれ対応策を策定するにとどまり、プロジェクト全体として横断的な管理を行っていない。

このため、ダイレクトメールによる顧客への通知については、預金種別にそれぞれ別送する予定となっているなど、顧客の利便性が考慮された対応策となっていない。[地域銀行]

#### (3) 顧客データの整備

- 統合プロジェクト事務局及び所管部門は、課題管理や整備の進捗管理等を行う態勢を整備していないことから、元帳移行テスト等により不整合が判明し、新た

に整備を要する項目が毎月発生しているにもかかわらず、その発生原因を分析していないほか、新たに不整合データを発生させないための営業店周知といった対応を明確にしておらず、十分な対応を行っていない。

また、大幅に整備作業が遅延している項目が認められる中、遅延に係る原因分析やフォローアップを十分に行っていない。[地域銀行]

- 商品・サービスの統一に伴う顧客データの整備について、統合プロジェクト事務局は、被合併銀行事務部門任せとしていることから、整備計画を策定しておらず、進捗管理も行っていない。また、統合プロジェクト事務局は、同部門が営業店に作業期限等を周知していないことを把握していない。

このため、営業店のデータ整備作業について、顧客折衝が必要なデータの整備の進捗状況は1割弱しか終了していないなど、期限どおりに作業が進捗していない。

また、統合プロジェクト事務局は、移行テスト結果からカードローン口座等の追加整備が必要ことが判明しているにもかかわらず、進捗管理表に追加していない。[地域銀行]

#### (4) 営業店における対応

- 合併後にシステムが一定期間併存する「併存期間」中の事務対応については、「対外的には1つの銀行、内部は2つの銀行」となることから特殊な対応が必要となり、営業店に対し事前に事務取扱の説明や顧客への周知等を行う必要がある。しかしながら、統合プロジェクト事務局は、システム統合までに事務対応計画を作成することとし併存期間中の通帳の取扱手続などを検討していないため、営業店への事務取扱の周知等が遅れている。[地域銀行]

- 顧客対応については、合併後システム統合までの期間は、2つのシステムが併存することから旧行間をまたがる通帳の取次ぎを謝絶するなどの事務が発生することに伴い適切な説明が必要となる。

このため、顧客対応部会は、顧客対応事務取扱を作成しているが、関連部署間の調整が不十分であることから、同事務取扱においては、一般顧客への影響の大きい、通帳による現金入出金依頼の場合などの取次ぎに係る謝絶や例外扱い等の対応方法が規定されていない。また、事務集中センター等で例外的に取次ぎを行う場合の営業店間調整や代行機能の範囲を確定していない。[地域銀行]

#### (5) 研修態勢

- 統合プロジェクト事務局は、事務習得に係る集合研修を行った後、理解度テストを実施し、テスト結果を営業店に還元しているが、実施を担当部署に任せきりにし、進捗管理を行っていない。

このため、営業店への還元にか月以上かかっており、テスト結果の還元は有効なものとなっていない。

また、集合研修後、営業店職員へのフィードバックのため店内研修を実施するよう営業店に指示していない。[地域銀行]

- ・ 要員研修について、顧客対応部会は、顧客対応研修計画に従い実施しているものの、実施すべき具体的なカリキュラム等が策定できていなかったことから、実効性のある内容となっていない。

また、合併後、システム統合までは2つのシステムが併存するため、旧行間をまたぐ通帳の取次ぎを謝絶する、または例外として事務集中センター等で取次ぐなどの事務が発生するが、当該事務は顧客対応事務取扱等資料に明示されていないことから、当該事務に係る事務研修を通じた営業店職員への周知が不十分となっている。

さらに、事務集中センター向け研修においても、当該事務の方針が定まっておらず、具体的な研修計画ができていない。[地域銀行]

## 2. 協調したシステムリスク管理態勢のあり方

### (1) システム開発の管理

- ・ システム品質については、最終工程である移行リハーサルにおいて、本来前工程以前に発見され、解決すべき設計ミスに起因する障害が認められているほか、障害件数が減少しておらず、十分な品質が確保されていない。

また、業務要件の反映漏れに起因する障害件数が想定を上回って発生しているが、システム部門は原因分析を行っておらず十分な品質管理を行っていない。[地域銀行]

- ・ 移行データの整備について、システムリスク管理部門は、元帳移行リハーサルを複数回実施し、リハーサル結果を各所管部署に通知している。

しかしながら、不備の改善状況を管理していないことから、エラー発生件数が増加しているデータ項目やエラー発生が収束していないデータ項目等が認められるほか、移行データ整備作業の進捗状況をシステム統合に係る経営レベルの対策会議に報告していない。[地域銀行]

- ・ サブシステムの統合については、システム部門及びサブシステム所管部署が、サブシステムの導入スケジュールを策定し、システム部門が進捗状況を確認したうえ、統合プロジェクト委員会等に報告するとしている。

しかしながら、システム部門は、進捗確認を十分に行っていないことなどから、ATMサブシステムの契約締結が大幅に遅延しているが、「予定通り」と報告している事例や、規程に反し、所管部署がインターネット・バンキングサブシステムの導入計画を単独で変更しているなど、適切な進捗管理を行っていない事例が認められる。[地域銀行]

### (2) テスト等

- ・ システム開発に係るテストについて、システムリスク管理部門は、テスト計画の内容を十分に検証していないことから、実施予定日にテストが終了せずスケジュールを変更している事例や、テスト当日にテスト手順・シナリオを変更している事例が認められるほか、テストに係る会議への進捗報告において、テスト結果やテスト終了日の記載が不明確な事例等が認められる。

また、テストのやり直しが多数発生しており、テストが予定期間内に終了しな

いおそれがあるなど、システムリスク管理部門及び統合プロジェクト委員会によるテストの進捗管理は不十分なものとなっている。[主要行等及び外国銀行支店]

- システムリスク管理部門は、システム統合に係る問題点の洗出しや対応策の検討が不十分なうえ、関係各部との連携が不足していたことから、移行テスト等が徹底されていない。

このため、定期預金解約時における適用金利の誤りや、一部のキャッシュカードの利用不能など、システム障害による多数のトラブル・苦情が発生している。  
[地域銀行]

- 口座振替等の委託先との授受テストについて、統合プロジェクト事務局は、委託先にアンケートを出し、授受テストの意向を確認している。

しかしながら、アンケートの回収は約4割にとどまっていることから、システム統合まで残り数か月を切った中、未だテスト日程が確定していない。

また、授受テストの内容について、データの読み込み確認は行うものの、データ内容の正当性やデータ処理の正確性の確認を行うこととしていないいうえ、合併後システム併存期間中の両行間をまたぐデータ処理の確認を行うこととしていない。

さらに、システム統合に併せて導入する自動振込システムについて、委託先との授受テストを実施することとしていない。[地域銀行]

- 統合プロジェクト事務局は、外部決済センターとの接続テスト計画において合併対応やシステム統合対応テストをそれぞれ実施するとしている。

しかしながら、同事務局は、接続テストの方針を明確にしていない。

このため、テスト予定期間直前になってもいまだANSERセンター<sup>2</sup>などのテスト日程を確定していない。

また、銀行名や銀行コードの変更があるにもかかわらず、関係する他の重要な外部接続先との接続テストを実施していない。[地域銀行]

### (3) 業務運営の検証

- 全営業店が参加するリハーサルについて、統合プロジェクト事務局は、本番とリハーサル環境の違いから発生するリスクを洗出していないことなどから、①リハーサルが、実際に行うシステム及び事務の一連の流れに則した内容となっていない、②営業店や事務集中部門における作業が、繁忙日を想定したオペレーションや、要員配置を考慮した内容となっていない、③システム障害が統合後に発生した場合を想定した訓練計画が不明確となっているほか、システム障害時の事務集中部門による手作業対応を確認する予定となっていないといった問題点が認められる。[地域銀行]

- 全店リハーサルについて、システムリスク管理部門は、参加者の拡大、取引量

---

<sup>2</sup>金融機関と企業・個人間のデータを交換するネットワーク。残高照会や資金移動等のデータを交換できる。



の増大及び取引種類の拡大等の実施内容の拡充を図っているが、全店リハーサル結果の評価に関し、事前に明確な基準を定めていない。

このため、予定したシナリオを実施したか等の評価にとどまり、業務が遅滞なく円滑に運営できる水準であるか等の評価が行われていないなど、評価は不十分なものとなっている。[主要行等及び外国銀行支店]

- ・ 統合プロジェクト事務局は、営業店が参加する業務リハーサル（以下、「業務リハーサル」という。）やデータ移行時のリハーサルなどを実施している。

しかしながら、本来は業務リハーサル前に行うべき基準金利の統一やサーバーの負荷テストを行っていない。

このため、第1回業務リハーサルにおいて、金額が相違しているほか、両行において印鑑照合ができないなど、初歩的なトラブルが発生している。

また、システム統合時に更新するATMのテスト計画は、業務リハーサル等本番に近い環境で事前に営業店との接続確認を実施することとしていないという問題が認められる。[地域銀行]

### iii. 不測の事態への対応

#### (1) コンティンジェンシープランの整備

- ・ システム統合するデータの移行作業中や移行直後に発生する障害等の緊急事態への対応である統合時のコンティンジェンシープラン（以下、「統合CP」という。）について、統合プロジェクト事務局は、統合CPの統括管理を行っていないことから、移行直後に発生する可能性のある大規模なシステム障害発生時の営業店や事務集中部門における対応作業を明確にしていないほか、対応項目のみの記載にとどまるなど、具体性に欠ける内容が認められる。

また、統合CPの詳細部分について、作成要否を各業務所管部任せにし、同事務局は作成期限を明確にしておらず、適切な進捗管理を行っていない。[地域銀行]

- ・ 危機管理態勢について、システムリスク管理部門は、新システムの稼働から新バックアップセンターが稼働するまでの期間に対するリスクの検討が不十分となっている。

このため、大規模災害が発生した場合には、現行バックアップセンターにより対応するため、窓口において定期預金の解約処理ができなくなるなど、業務に制限が生じることを把握しているにもかかわらず、業務制限による顧客への影響や対応策を検討していない。[地域銀行]

- ・ 統合プロジェクト委員会の下位組織であるシステム部会は、合併後の新銀行として、合併時に影響が大きい主要システムと外部接続に関する障害時対応について、統合コンティンジェンシープランとして策定を進めている。

しかしながら、同プランは、合併対応として開発した為替データの交換システムや口座振替等の対応を検討するにとどまり、勘定系システム等は各旧行従来のものを流用している。

このため、合併後にシステムが一定期間併存する「併存期間」として稼働することのリスク視点を盛り込んだシナリオとなっていない。[地域銀行]

## (2) 統合日前後における不測の事態への対応

- 統合日前後における不測の事態について、合併受入れ金融機関では、通常業務運用時に緊急事態が発生した場合の「緊急時対応マニュアル」が定められている一方で、統合プロジェクト事務局は、システム統合作業終了後に緊急事態が発生した場合、統合後数か月間はシステム統合用のコンティンジェンシープランと同マニュアルを並存して使用するとしているが、その使い分けを明確にしていない。また、同マニュアルに基づく訓練について、統合プロジェクト事務局は、緊急時対応の訓練計画において、システム統合の1か月後に実施する計画としているため、統合前に訓練を行う計画となっていない。[地域銀行]
- プロジェクト遂行中に重大な支障が出た場合や移行作業中などの緊急事態発生時にシステムや移行データを元に戻す、フォールバックの計画について、統合プロジェクト事務局は、システム統合用のコンティンジェンシープランに外部決済システムである全銀システムのフォールバック時のシステム対応を記載していない。さらに、テレホンバンキング業務の拠点集約化に伴い、フォールバック時に、同業務の要員が適切に確保できなくなるおそれがあるにもかかわらず、その対応を明確にしていないなど、十分な内容となっていない。[地域銀行]

## iv. 監査及び問題点の是正

### ○ 内部監査及び外部監査の活用

- 外部監査について、内部監査部門は、システム統合リスク管理態勢に係る第1回外部監査において、システム統合対象行が作業スケジュールの策定状況に係る不備を指摘されているにもかかわらず、外部監査指摘事項に係るフォローアップ監査及び改善状況の報告内容の検証に基づくシステム統合対象行監査部門に対する指示を十分に行っていない。このため、第2回外部監査において再度同様の指摘を受けている。[地域銀行]
- システム統合に係る内部監査について、監査部門は、統合する両行の監査部門の調整に時間を要し、マスタープラン策定時点において、その妥当性を適時に監査していない。このため、今回検査で指摘されたマスタープランの問題点を把握していない。[地域銀行]
- システム統合に係る内部監査について、監査部門は、合併・システム統合における監査時期の妥当性の検討を行っていない。このため、監査報告・通知が監査実施後1か月、監査指摘に対する回答がさらに1か月と、監査指摘に対するフォローに2か月以上を要しており、システム統合まで6か月を切った中、システム統合に係る監査として有効なものとなっていない。

また、同部門は、合併に係る移行判定及び事前に行う判定会議に参加しているものの、各担当部会からの説明を受けるのみで監査部門としての移行判定に係る評価を行っていないことから、作業の遅延などについて適切な指摘を行っていない実態が認められる。[地域銀行]