

システム統合リスク管理態勢に関する 考え方・着眼点(詳細編)

平成 31 年 3 月

はじめに

システム統合¹を伴う金融機関等（それらを傘下とする持株会社を含む。）の経営統合が、合併や持株会社化等により進展する中で、システム統合に係るリスクの管理態勢の充実・強化はますます重要なものとなってきている。

金融庁では、こうした状況に鑑み、検査において特に留意すべき項目を整理し、着眼点を明確にしておくことが必要と考え、平成14年12月に「システム統合リスク²管理態勢の確認検査用チェックリスト」を公表し、検査官が金融機関等を検査する際に用いる手引書として位置付けて、検査・監督において利用してきた。

こうした背景のもと、金融庁では、重要なリスクに焦点を当てた検証や、問題の本質的な改善につながる原因分析・解明等を目指してきたが、検査官による形式的・些末な指摘が助長され、実質や全体像が見失われるといった弊害等も認められたことを鑑み、平成30年6月に公表した「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」において、平成30年度終了後（平成31年4月1日以降）を目処に廃止することとしている。

一方、各金融機関等においては、システム統合に焦点を当てた各種ガイドライン等が一般に公表されていないことから、システム統合や更改する際の着眼点として、同チェックリストが活用されてきた。このため、各金融機関等からは、検査マニュアルの廃止後も何らかの基準を残して欲しいといった要望も寄せられた。こうしたことから、金融機関等がシステム統合時に考慮すべき着眼点を示しておくことがシステムの安定稼働に向けて必要であると考え、「システム統合リスク管理態勢に関する考え方・着眼点（詳細編）」に改めることとした。

本文書は、預金等受入金融機関のみならず、全ての金融機関等において利用されることを想定している。したがって、各金融機関等においては、業態の特性、金融機関等の規模、必要とされるシステム水準の差異及びシステム統合の範囲や内容等、実態を十分に考慮³した上で、本文書を利用することに留意する。

また、本文書を公表することにより、金融機関等の自己責任原則の下、創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に応じた、金融機関等の業務の健全性と適切性の確保、さらには経営管理のより一層の充実につながることを期待される。

¹ システム統合・更改の範囲及び内容については、経営統合によるシステム統合、共同センターシステムへの移行、基幹システムの構築・更改等、金融機関の存続基盤に関わる様々なプロジェクトの形態が考えられる。したがって、後述の考え方・着眼点においては、システム統合・更改の内容等に応じて、「統合」部分を読み替えることが可能である。

² 「システム統合リスク」とは、システム統合における事務・システム等の準備が不十分なことにより、事務の不慣れ等から従業員が正確な事務を誤り、あるいはコンピュータシステムのダウン又は誤作動等が発生し、その結果、顧客サービスに混乱をきたす、場合によっては金融機関等としての存続基盤を揺るがす、さらには決済システムに重大な影響を及ぼすなど、顧客等に損失が発生するリスク、また統合対象金融機関等が損失を被るリスクである。

³ 既存の共同センターシステムを統合対象とする場合においては、自前のシステム同士を統合する場合に比べ、統合対象金融機関等が抱えるリスクには大きな差異がある可能性に十分考慮する。

【本文書の構成】

大項目	中項目	小項目	
I. 経営陣のリスク管理に対する協調した取組み	i. 経営統合に係るリスク管理態勢のあり方	1. 経営統合に係るリスクに対する認識	
		2. 協調体制の整備	
		3. 顧客対応の重要性に対する認識等	
		4. 統合方針の確立	
		5. ビジネスモデルの確立	
		6. 統合計画及び実行計画の策定	
		7. 統合プロジェクトの管理	
		8. 統合プロジェクトの移行判定	
	ii. システム統合に係るリスク管理態勢のあり方	1. システム統合に係るリスク管理体制の整備	
		2. システムの移行判定	
II. 協調したシステム統合リスク管理態勢のあり方	i. セキュリティ管理体制の整備		
	ii. 協調した事務リスク管理態勢のあり方	1. 管理者の役割	
		2. 事務部門の組織整備	
		3. 用語の統一と事務規定の整備	
		4. 金融商品・サービス体系の整備	
		5. 営業部店網の整備	
		6. 顧客データの整備	
		7. 営業部店における対応	
	iii. 協調したシステムリスク管理態勢のあり方	1. 管理者の役割	
		2. 企画・開発・移行の体制	
		3. システム開発の管理	
		4. 規定・マニュアルの整備	
		5. テスト等	
	iv. 協調した業務運営態勢のあり方	1. 運営体制の明確化	
		2. 業務運営の検証	
v. 外部委託業務管理態勢のあり方	1. 外部委託業務管理		
III. 不測の事態への対応	1. 統合計画遅延時の対応		
	2. コンティンジェンシープランの整備		
	3. 統合日前後における不測の事態への対応		
IV. 監査及び問題点の是正	i. 内部監査	1. 内部監査体制の整備	
		2. 内部監査の手法及び内容	
	ii. 第三者機関による評価	1. 第三者機関による評価の活用	

【システム統合時に考慮すべき着眼点】

I. 経営陣のリスク管理に対する協調した取組み

i. 経営統合⁴に係るリスク管理態勢のあり方

1. 経営統合に係るリスクに対する認識

- (1) 統合対象金融機関等⁵の取締役会⁶(以下、「取締役会」という。)は、事務・システム等の統合準備が不十分なことにより、事務の不慣れ等から役職員が正確な事務を誤り、あるいはコンピュータシステムのダウン又は誤作動等が発生し、その結果、顧客サービスに混乱をきたす、場合によっては金融機関等としての存続基盤を揺るがす、さらには決済システムに重大な影響を及ぼす等の可能性があるということを十分に認識しているか。
- (2) 取締役会は、その認識に基づき、システム統合リスクのみならず、経営統合全般に係るリスクを洗い出した上で、協調してリスク管理態勢を整備しているか。
- (3) 取締役会は、全役職員に対して、当事者意識を持ってリスク管理を行うことの必要性及び重要性を周知しているか。

2. 協調体制の整備

- (1) 取締役会は、統合プロジェクト⁷を統括管理する役員⁸及び部門⁹(以下、「統括役員及び部門」という。)を定め、統合対象金融機関等間において十分な意思疎通が図られる体制を整備しているか。また、その体制は、取締役会と統括役員及び部門との間の意思疎通が十分に図られるものとなっているか。
- (2) (1)で整備した体制は、統括役員及び部門に対して、牽制が十分に働くものとなっているか。
- (3) 取締役会は、統合に係る業務を外部委託¹⁰している場合、当該委託先と統括部門との間の意思疎通が十分に図られる体制を整備しているか。

3. 顧客対応の重要性に対する認識等

- (1) 取締役会並びに統括役員及び部門は、経営統合を行うに当たり、顧客利便に十分

⁴ 「経営統合」とは、合併、営業譲渡、持株会社化、子会社化及び業務提携等の経営再編をいう。

⁵ 「統合対象金融機関等」とは、複数の金融機関等間でシステム統合を行う場合の、全ての金融機関等をいう。

⁶ 「取締役会」は、統合対象金融機関等々における取締役会を指す。「取締役会」の役割とされている項目については、取締役会自身においてその実質的内容を決定することが求められるが、その原案の検討を常務会等で行うことを妨げるものではない。預金等受入金融機関のうち協同組織金融機関においては、「取締役会」を「理事会」に読み替える。

⁷ 「統合プロジェクト」とは、統合に係る計画・作業の総称であり、経営統合全般に係るプロジェクトをいう。

⁸ 「統合プロジェクトを統括管理する役員」(以下、「統括役員」という。)とは、統合プロジェクトを統括管理する部門の長をいう。

⁹ 「統合プロジェクトを統括管理する部門」(以下、「統括部門」という。)とは、統合対象金融機関等の全ての当事者が、統合プロジェクトに係る意思決定に十分に関与できるよう設置した組織をいう。なお、統括部門は、求められる機能が十分に発揮される限り、既存の部署であるか、新たに設置したプロジェクトチーム等であるか、その形態を問わない。

¹⁰ 「外部委託」とは、1) 他の企業に業務委託を行い当該企業の日常的な管理の下で業務執行が行われるケース、2) 他の企業への業務委託は行われているものの、業務執行の日常的な管理を委託元金融機関等自身が行っているケース、いずれをもいう。

に配慮することの重要性を認識しているか。特に、経営統合により既存の金融商品・サービス等に変更が生じる場合には、顧客に対する事前説明が重要であることを認識しているか。

- (2) 取締役会並びに統括役員及び部門は、適切な顧客対応を行い得る、以下のような体制を、協調して整備しているか。
 - ① 広報体制
 - ② 顧客に対して適切な情報開示が行われる体制
 - ③ 顧客からの問い合わせに対して適切に対応できる体制
- (3) 取締役会並びに統括役員及び部門は、システム障害等の不測の事態が発生した場合、顧客に対する情報開示や顧客からの問い合わせに、迅速かつ正確に対応できる体制を整備しているか。

4. 統合方針¹¹の確立

- (1) 統括役員及び部門は、統合方針を明確にし、組織全体に周知しているか。また、当該方針は、取締役会の承認を受けたものとなっているか。
- (2) 統合方針は、統合対象金融機関等間で意見調整が十分になされた上で決定されたものとなっているか。

5. ビジネスモデル¹²の確立

- (1) 統括役員及び部門は、統合方針に基づき、システムの統合方式、及び統合後の①組織体制、②金融商品・サービス体系、③システム構成、④営業部店網、⑤事務センターの構成等のビジネスモデルを明確にし、組織全体に周知しているか。また、当該ビジネスモデルは、取締役会の承認を受けたものとなっているか。
- (2) ビジネスモデルは、統合対象金融機関等間で意見調整が十分になされた上で決定されたものとなっているか。特に、システムの選定に当たっては、その合理性、顧客利便性等について、十分に検討した上で決定しているか。
- (3) 取締役会は、ビジネスモデルを実現するための手続き、要件等の決定が迅速かつ効果的に進むよう、意思決定を的確に行い、かつ取締役の業務執行の監督を十分に行っているか。

6. 統合計画¹³及び実行計画¹⁴の策定

- (1) 統括役員及び部門は、統合計画の妥当性について十分に検討した上で、それを明確に策定しているか。
- (2) 統合計画は、期限を優先するあまり、リスク管理を軽視したものとなっていない

¹¹ 「統合方針」とは、統合目的及び将来像で、経営統合全般に係る方針をいう。

¹² 「ビジネスモデル」とは、統合方針の下位概念である。

¹³ 「統合計画」とは、統合プロジェクトの根幹を成す計画で、経営統合全般に係る計画をいう。

¹⁴ 「実行計画」とは、統合計画をもとに策定される、より細部にわたる計画をいう。ただし、「統合計画」と別に策定されたものか否かを問わない。

か。¹⁵

- (3) 取締役会は、統合計画を承認しているか。また、当該統合計画は、組織全体に周知されているか。
- (4) 取締役会は、統合方針及び統合計画に沿った、適切かつ必要な資源配分を行っているか。
- (5) 統括役員及び部門は、担当部門¹⁶が策定した実行計画について、その内容が統合計画と整合性のとれたものであるかどうかを十分に検証しているか。また、その状況について、必要に応じ、取締役会等に報告しているか。
- (6) 実行計画は、要員面等の制約から見て適切なものとなっているか。また、期限を優先するあまり、リスク管理を軽視したものとなっていないか。
- (7) 取締役会等¹⁷は、実行計画を承認しているか。また、当該実行計画は、組織全体に周知されているか。

7. 統合プロジェクトの管理

- (1) 取締役会並びに統括役員及び部門は、統合プロジェクトの進捗状況を的確に把握できる体制を整備しているか。
- (2) 統括役員及び部門は、統合プロジェクトの進捗状況を的確に把握するとともに、把握した問題点等に対し適切な方策を講じているか。また、その状況について、必要に応じ、取締役会等に報告しているか。
- (3) 万一、統合計画の見直しが必要であると判断した場合、重要度に応じて、取締役会等が迅速・適切に指示できる体制となっているか。
- (4) 統合対象金融機関等間において、リスク管理やシステム開発に係る諸規程が異なる場合、取締役会等は、適切に所要の整備が図られているかを、的確に把握しているか。^{18 19}
- (5) 取締役会等は、諸規程を整備するに当たっては、適用に問題がないかどうかを的確に把握できる体制を整備しているか。

8. 統合プロジェクトの移行判定

- (1) 取締役会は、業務の移行判定基準(システムの移行判定基準を含む。)を承認しているか。²⁰
- (2) 統合後の業務運営体制(システムを含む。)へ移行するに当たっては、①統括役員

¹⁵ 期限設定の合理性について検証することに留意する。

¹⁶ 「担当部門」とは、「リスク管理態勢のチェック項目に係る説明」に対応する業務を行う部門をいい、上位の組織か下位の組織かを問わない。

¹⁷ 「取締役会等」には、取締役会のほか、常務会、経営会議等を含む。なお、「取締役会等」の役割とされている項目についても、取締役会自身において行われることが望ましいが、常務会等に委任している場合には、取締役会による明確な委任があること、常務会等の議事録の整備等により事後的検証を可能としていることに加え、取締役会に結果を報告する、又は、常務会等に監査役等の参加を認める等により、十分な内部牽制が確保されるような体制となっているかを確認する必要がある。預金等受入金融機関のうち協同組織金融機関においては、「取締役会等」を「理事会等」に読み替える。

¹⁸ 単に規程を統一するのではなく、適用が可能かどうかを十分に検討した上で、諸規定を整備する必要があることに留意する。

¹⁹ 整備を要する諸規定については、システム統合リスクに限らないことに留意する。

²⁰ システムの移行判定にのみならず、統合後に業務としてリリースできるかどうかについて、より慎重に判定しているかどうかを検証する必要があることに留意する。

及び部門が移行判定基準に従いその可否を判断し、②それを取締役会で承認した後
後に実行するなど、より慎重に判断することとしているか。

ii. システム統合に係るリスク管理態勢のあり方

1. システム統合に係るリスク管理体制の整備

- (1) 統括役員及び部門は、事務・システムの準備不足が統合プロジェクトに与える影響
が大きいことなど、統合プロジェクトにおける事務・システム統合プロジェクトの重要性を十分に認識した上で、事務・システム統合プロジェクト²¹を統括管理する役員²²及び部門²³(以下、「事務・システム統括役員及び部門」という。)を定めているか。また、事務・システム統括役員は、統括部門の構成員となっているか。さらに、事務・システム統括役員は、事務・システムに精通していることが望ましい。
- (2) 取締役会並びに統括役員及び部門(事務・システム統括役員及び部門を含む。)は、統合対象金融機関等間におけるリスク管理方針やリスク管理規程の差異を的確に把握しているか。また、統括役員及び部門は、それを踏まえ、管理者²⁴に対して指示をするなど、適切な方策を講じているか。
- (3) 統括役員及び部門(事務・システム統括役員及び部門を含む。)は、リスク管理状況を含む事務・システム統合プロジェクトの管理状況を的確に把握するとともに、把握した問題点等に対し適切な方策を講じているか。また、重要な問題点等については、取締役会に対し、適時適切に報告しているか。
- (4) 取締役会並びに統括役員及び部門(事務・システム部門を含む。)は、万一、何らかの理由により統合が遅延する等、不測の事態が生じた場合、適切に対応できる体制を整備しているか。

2. システムの移行判定

- (1) 取締役会は、システムの移行判定基準を承認しているか。²⁵
- (2) 統合後のシステムへ移行するに当たっては、①統括役員及び部門が移行判定基準に従いその可否を判断し、②それを取締役会で承認した後
後に実行するなど、より慎重に判断することとしているか。

II. 協調したシステム統合リスク管理態勢のあり方

²¹ 「事務・システム統合プロジェクト」とは、統合プロジェクトのうち、事務・システムに係るものをいう。

²² 「事務・システム統括役員」とは、事務・システム統合プロジェクトを統括管理する役員で、事務・システム統括部門の長をいう。

²³ 「事務・システム統括部門」とは、統合プロジェクトを統括管理する部門(統括部門)内に設置した部門をいう。

²⁴ 「管理者」とは、営業店長と同等かそれ以上の職責を負う上級管理職(取締役を含む。)をいう。

²⁵ システムの移行判定のみならず、業務全般の移行判定に関する検証が重要である。(〔II-1. i. 8〕を参照)

i. セキュリティ管理体制の整備

- (1) セキュリティ管理者は、統合対象金融機関等間におけるセキュリティ水準の差異を的確に認識し、必要に応じて基準等を見直しているか。また、統合後の業務を前提としたセキュリティ水準を確保しているか。
- (2) セキュリティ管理者は、見直した基準等のうち、統合前に適用可能なものについては、それに従ってセキュリティが適切に確保されているかを的確に把握しているか。
- (3) システム統合やセンター設備の設置・拡充を必要とするなど、見直した方針等の適用に時間を要する場合、セキュリティ確保のための適切な代替策を講じているか。
- (4) 統合対象金融機関等間でのテストなどにおいて本番用顧客データ等の重要データを使用する場合について、当該データの貸与に係る方針、手続きを明確に定め、取締役会等の承認を受けているか。また、当該方針に基づきデータ貸与先との間で守秘義務契約を締結するなど、顧客データの管理は適切に行われているか。²⁶
- (5) 本番データの貸与に際しては、手続きに従った運用がなされるなど、セキュリティが適切に確保されているか。

ii. 協調した事務リスク管理態勢のあり方

1. 管理者の役割²⁷

- (1) 管理者は、システム統合リスクの重要性を自覚し、担当者にシステム統合リスク軽減の重要性及び軽減のための方策を認識させるなど、適切な方策を講じているか。また、管理対象となるリスクを認識・評価しているか。
- (2) 管理者は、システム統合に係る業務が、単に事務やシステムの統合に限らず、金融商品・サービスや営業部店の統廃合等、多岐にわたることを認識した上で、リスク管理を行っているか。
- (3) 管理者は、リスク管理を行うに当たって、関係部署との連携を十分に図っているか。
- (4) 管理者は、事務統合プロジェクトの進捗状況を定期的にチェックするとともに、把握した問題点等に対し適切な方策を講じているか。また、部門内で解決できない問題点等については、取締役会等または統括役員及び部門に対し、迅速かつ正確に報告しているか。
- (5) 管理者は、役職員が事務変更に対応できるよう、研修や事務指導を実施しているか。
- (6) 管理者は、統合後に変更することとなる事務処理方法の習熟度合いを、統合前の

²⁶ 外部委託先への貸与を含むことに留意する。

²⁷ 「管理者の役割」について、合理的な理由がある場合においては、必ずしも管理者自らが行う必要はなく、状況に応じて、管理者の指示に基づき担当部門の職員が行うことを妨げない。

段階から定期的に検証しているか。また、把握した問題点等に対し適切な方策を講じているか。特に、各営業部店で共通するような問題点等については、必要に応じ教育カリキュラム等の見直し、改善を行っているか。

2. 事務部門の組織整備

- (1) システム統合に当たり整備が必要となる事務規定を整備する部署を明確にしているか。
- (2) 事務処理に係る営業部店からの問い合わせに迅速かつ正確に対応できる体制を整備しているか。²⁸
- (3) システム統合後に事務量が增大する可能性が高いことを認識し、十分な事務処理能力を確保できる体制を整備しているか。

3. 用語の統一と事務規定の整備

- (1) 統合対象金融機関等において使用している用語の定義・解釈に相違がないかを確認しているか。相違がある場合、それらを修正するなど適切な方策を講じているか。また、修正後の用語の定義・解釈は組織全体に周知されているか。²⁹
- (2) 事務規定は、システム統合後の業務を網羅し、かつ法令等に則り整備されているか。

4. 金融商品・サービス体系の整備

- (1) 統合対象金融機関等間の金融商品・サービスを照合し、その差異や類似性を検討した上で、統合後の金融商品・サービスの体系を決定しているか。また、その決定に当たっては、顧客利便への配慮³⁰を十分に行っているか。
- (2) 統合後の金融商品・サービス体系への移行や顧客に対する説明に係る方針・計画を明確に定め、取締役会等の承認を受けているか。また、それに沿った具体的方法が定められているか。
- (3) 既存の金融商品・サービスの統廃合を伴う場合、営業部店に対して周知するとともに、顧客に対しても十分に説明しているか。また、顧客において手続きの変更が必要となる場合、その手続きが所定の期間内に完了するよう、適切な方策を講じているか。

5. 営業部店³¹網の整備

- (1) 重複する地域や店名、店番号等を整理し、新営業部店網を決定しているか。

²⁸ 統合後のみならず、統合公表以降の問い合わせに対応できる体制を整備する必要があることに留意する。

²⁹ 事務規定等の整備については、システムテスト（総合テスト、総合運転テスト）の開始までに、テストに必要な範囲で完了している必要があることに留意する。

【参考】システムテストについては、「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準」（財団法人 金融情報システムセンター編）における実務基準 8 (2)「ソフトウェア等の品質向上対策」及び「同解説書」中「実 92」を参照。

³⁰ 「顧客利便への配慮」とは、既存の金融商品・サービスを廃止してはいけないということではないことに留意する。

³¹ 「営業部店」とは、支社、支店、営業本部、営業店、事務集中センター、海外支店、現地法人等を含むものである。

- (2) 新営業部店網への移行や顧客に対する説明に係る方針・計画を明確に定め、取締役会等の承認を受けているか。また、それに沿った具体的方法が定められているか。
- (3) 営業部店の統廃合に際し、店名、店番号の変更が伴う場合には、顧客に対して適時適切に説明しているか。

6. 顧客データの整備

- (1) 統合対象金融機関等間において顧客名等の登録内容が異なる場合、その違いを認識し、登録内容を整理するなど、適切な方策を講じているか。

7. 営業部店における対応

- (1) 統合対象金融機関等の営業部店長等(以下、「営業部店長等」という。)は、統合後に事務の不慣れにより顧客サービスに混乱をきたすといったリスクが存在することを認識し、担当者にリスクの重要性を認識させるなど、統合プロジェクトに関する本部方針を周知徹底し、適切な方策を講じているか。
- (2) 営業部店長等は、統合後の事務の変更が事務量へ与える影響について十分に認識しているか。また、それを踏まえた研修等を実施することにより、店内体制の整備を適切に行っているか。さらに、事務量が増大する可能性がある場合においては、本部に対し迅速に報告する等、適切な方策を講じているか。
- (3) 営業部店長等は、統合後の事務の習熟度合いについて、統合前の段階において定期的にチェックし、把握した問題点等に対し適切に対応しているか。

iii. 協調したシステムリスク管理態勢のあり方

1. 管理者の役割

- (1) 管理者は、システム統合リスクの重要性を自覚し、担当者にシステム統合リスク軽減の重要性及び軽減のための方策を認識させるなど、適切な方策を講じているか。また、管理対象となるリスクを認識・評価しているか。
- (2) 管理者は、システム統合に係る業務が、単に事務やシステムの統合に限らず、金融商品・サービスや営業部店の統廃合等、多岐にわたることを認識した上で、リスク管理を行っているか。
- (3) 管理者は、リスク管理を行うに当たって、関係部署との連携を十分に図っているか。
- (4) 管理者は、システム統合プロジェクトの進捗状況を定期的にチェックするとともに、把握した問題点等に対し適切な方策を講じているか。また、部門内で解決できない問題点等については、取締役会等または統括役員及び部門に対し、迅速かつ正確に報告しているか。
- (5) 管理者は、役職員がシステム環境の変更に的確に対応できるよう、研修等を実施

しているか。

2. 企画・開発・移行の体制

- (1) システムの統合方式を明確にした上で、システム開発の前提となる業務要件を整備しているか。
- (2) 業務要件の変更等が必要となった場合の手続きが明確に定められているか。
- (3) 各工程の検証及び承認ルールを明確にしているか。
- (4) 統合後のシステム及びセンターの構成を明確にしているか。また、システム構成を二重化するなど、安全面に十分に配慮しているか。
- (5) 統合後のシステムで使用するファイルやデータベースを具体的に決定しているか。
- (6) 既存システムで使用しているファイルやデータベースを照合し、データ項目毎に、プログラムによって移行可能な項目と、移行に際して手作業が必要となる項目を明確にしているか。
- (7) 統合後にデータ処理量が増大することを認識し、バッチジョブの処理時間やハードウェアの処理能力等を十分に検討した上で、運用部門と連携を図りシステムを設計しているか。また、想定される事務量を適切に処理できるだけのハードウェアを確保しているか。
- (8) 開発計画や体制を具体的に定め、取締役会等の承認を受けているか。また、開発計画は期限を優先するあまり、リスク管理を軽視したものとなっていないか。
- (9) 開発計画では、データの移行計画や体制等を具体的に定めているか。また、移行計画には本番を想定した訓練が織り込まれているか。

3. システム開発の管理

- (1) システム統合作業における開発に関わる書類やプログラムの作成方式を標準化しているか。
- (2) システム開発プロジェクトを統括する責任者及び開発プロジェクト毎の責任者を定めているか。
- (3) (2)の責任者は、システムの重要度及び性格を踏まえた上で、システム開発の進捗状況をチェックしているか。

4. 規定・マニュアルの整備

- (1) 設計、開発、運用に関する規定・マニュアルが存在しているか。また、規定・マニュアルは必要に応じて見直され、それが必要部署に周知されているか。
- (2) 設計書等の統合開発に関わる書類の作成に当たっては、標準規約を制定し、それに準拠して作成していることが望ましい。
- (3) マニュアルやドキュメント類は、統合対象金融機関等間で理解ができるものとなっているか。³²

³² 外部委託先においても、理解ができるものとなっている必要があることに留意する。

5. テスト等

- (1) レビューやテスト不足が原因で、顧客に影響が及ぶような障害や経営判断に利用されるリスク管理用資料等の重大な誤算が発生しないようなテスト体制を整備しているか。
- (2) レビュー実施計画を策定するとともに、工程毎のレビュー実施状況を検証し、品質状況を管理しているか。また、その結果に基づく問題点の把握と課題管理を適切に行っているか。³³
- (3) テスト計画を策定しているか。また、テスト計画は、システム統合に伴う開発内容に適合したものとなっているか。^{34 35}
- (4) テスト計画には、関係諸機関や対外接続先とのテストが含まれているか。³⁶
- (5) テスト計画には、負荷テスト、障害テスト等が含まれているか。
- (6) 品質管理基準を設定し、テスト結果を検証しているか。
- (7) システムテスト(総合テスト、総合運転テスト)に統合対象金融機関等のユーザー部署³⁷(以下、「ユーザー部署」という。)及びシステム運用部署が参加しているか。また、ユーザー部署主導で行われるテスト内容が含まれるなど、ユーザーの主体的関与が確保されているか。さらに、移行判定に当たっては、システムテスト(総合テスト、総合運転テスト)の結果を踏まえて、ユーザー部署及びシステム運用部署が評価に加わっているか。
- (8) 検収に当たっては、内容を十分に理解できる役職員により行われているか。

iv. 協調した業務運営態勢のあり方

1. 運営体制の明確化

- (1) システム統合後のデータ受付、オペレーション、作業結果確認、データやプログラムの保管・管理の職務分担を定め、統合後の運営体制を明確にしているか。³⁸
- (2) システム統合後のシステムやスタッフの構成等の変化に十分に対応できるような体制を、統合前の段階から明確にしているか。

2. 業務運営の検証

- (1) システム統合後の業務運営が円滑に進むよう、システム部門と事務部門等関係部署は、統合前から十分に連携して環境を整備しているか。³⁹

³³ 【参考】システムテストについては、「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準」(財団法人 金融情報システムセンター編)における実務基準8(2)「ソフトウェア等の品質向上対策」を参照。

³⁴ 必要に応じて、より本番に近いテスト環境を準備する必要があることに留意する。

³⁵ テストには、必要に応じて営業部等も参加する必要があることに留意する。

³⁶ 対外接続先には、決済機関及び顧客等を含むことに留意する。

³⁷ 「ユーザー部署」とは、本部各部、営業店等のシステム利用部署をいう。

³⁸ システム統合後においては、システムの構成、スタッフの構成等が変化することから、それに対応できるような体制を整備しているかどうかを、業務全般がワークするかといった観点から検証する必要があることに留意する。

³⁹ システム運営のみならず、業務全般の運営が円滑に進むような環境を整備する必要があることに留意する。

- (2) データの移行計画に基づき、本番を想定した訓練を実施しているか。⁴⁰
- (3) システム統合後のシステムオペレーションについて、十分に訓練を実施しているか。また、訓練にはユーザー部門も参加しているか。⁴¹
- (4) より本番に近い環境で、日次・月次・年次等の処理が所定の時間内に完了することを確認しているか。また、データ処理等が所定の時間内で終了できる環境を整備しているか。⁴²
- (5) システム統合日前において、統合前のシステムと統合後のシステムを並行稼働させる場合、その運用体制を十分に検証しているか。

v. 外部委託業務管理態勢のあり方

1. 外部委託業務管理

- (1) 業務を外部委託する場合であっても、その進捗管理を外部委託先任せとするのではなく、委託者自らが主体的に関与する体制を構築しているか。
- (2) 外部委託業務の範囲を、委託先との間で明確にしているか。
- (3) 外部委託業務の内容及びその進捗状況を的確に把握しているか。また、重要な問題点等が認められた場合、取締役会等に対し速やかに報告される体制を整備しているか。さらに、外部委託先と連携して速やかに是正できる体制となっているか。
- (4) 外部委託先における委託業務に係るセキュリティ管理状況を定期的にチェックしているか。
- (5) 外部委託した業務については、業務の内容に応じ、第三者機関による評価を受けていることが望ましい。

Ⅲ. 不測の事態への対応

1. 統合計画遅延時の対応

- (1) 統合計画に比して遅延した場合等のスケジュールを見直す基準が定められているか。また、当該基準は、取締役会の承認を受けているか。⁴³
- (2) 統括役員及び部門は、統合計画の進捗状況から判断し、見直し基準に抵触していないかどうかをチェックしているか。また、取締役会は、見直し基準に抵触する事態が発生した場合、適切な対応が図られる体制を整備しているか。

2. コンティンジェンシープランの整備

⁴⁰ 【参考】システムテストについては、「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準」（財団法人 金融情報システムセンター編）における実務基準7「システム開発・変更」を参照。

⁴¹ ユーザー部門とは、事務部門、システム部門のみならず、事務センター、コンピューターセンター、営業部店等を含むことに留意する。その上で、全ての関係部署間の連携が十分に機能しているかを検証する必要があることに留意する。

⁴² 例えば、口座振替に係るデータを管理するシステムなどが該当する。

⁴³ 当該見直し基準については、各工程などにおいて定められているかどうかを踏まえ検証することに留意する。

- (1) 既存のコンティンジェンシープランについて、システム統合後のシステムの構成や組織体制に基づいた見直しを行った上で、取締役会の承認を受けているか。
- (2) コンティンジェンシープランの発動権限者及び発動基準は明確に定められているか。
- (3) コンティンジェンシープランに基づく訓練は実施されているか。なお、統合後の体制をできるだけ早い段階で明確にした上で、訓練を実施していることが望ましい。

3. 統合日前後における不測の事態への対応

- (1) システム統合日前後⁴⁴における不測の事態への対応プラン⁴⁵(システム統合の中止を含む。)を整備しているか。また、それは、取締役会の承認を受けているか。
- (2) 当該プランには、移行開始後における不測の事態への対応が含まれているか。
- (3) 当該プランの発動権限者及び発動基準は明確に定められているか。
- (4) 当該プランに基づく訓練は実施されているか。

IV. 監査及び問題点の是正

i. 内部監査

1. 内部監査体制の整備

- (1) 統合対象金融機関等の内部監査部門(以下、「内部監査部門」という。)は、協調して業務監査及びシステム監査を行うことができる体制となっているか。また、システムの開発過程等プロセス監査に精通した要員を確保しているか。
- (2) 内部監査部門は、必要に応じて業務監査とシステム監査を連携して行うことができる体制となっているか。

2. 内部監査の手法及び内容

- (1) 内部監査部門は、監査手法の決定、あるいは監査計画策定に当たり、統合対象金融機関等間で意思疎通を図っているか。また、監査計画については、統合プロジェクト開始段階からの計画を含んでいるか。
- (2) 内部監査結果は、統括役員及び部門に対して、適切に報告されているか。また、重要な事項については、代表取締役及び取締役会に対し、遅滞なく報告されているか。さらに、代表取締役及び取締役会は、報告された重大な問題点等について、適切な措置を講じているか⁴⁶。
- (3) 内部監査部門は、問題点等の是正状況について、協調して適切なフォローアップを行

⁴⁴ 「システム統合日前後」には、システムの並行稼働開始日前後を含むことに留意する。

⁴⁵ 対応プランには、監督当局、日本銀行等関係諸機関への連絡体制を含む。

⁴⁶ 「適切な措置を講じているか」の検証に当たっては、統括役員及び部門の連携についても留意する。

っているか。

- (4) 内部監査部門は、事務・システム部門(事務・システム子会社を含む。)におけるリスクの管理状況を把握した上で、リスクレベルに応じて、適切な頻度で内部監査を行っているか。⁴⁷
- (5) 外部委託した業務について、内部監査の対象とできない場合には、当該業務の所管部署による管理状況を監査対象としているか。

ii. 第三者機関による評価

1. 第三者機関による評価の活用

- (1) 取締役会等は、システム統合に係る重要事項⁴⁸の意思決定に際しては、第三者機関による評価⁴⁹を活用しているか。⁵⁰また、システム統合に限らず、統合プロジェクト全般についても、第三者機関による評価の対象としていることが望ましい。
- (2) 第三者機関による評価の結果認められた重大な問題点等は、取締役会又は監査役会⁵¹に正確に報告されているか。また、取締役会は、報告された重大な問題点等について、適切な措置を講じているか。

⁴⁷ システム開発部門以外の部門についても、リスクレベルに応じ、適切な頻度で内部監査を行う必要があることに留意する。

⁴⁸ 「システム統合に係る重要事項」とは、システム統合に係る管理態勢等につき、取締役会又は監査役会が必要と判断した事項をいう。

⁴⁹ ここにいう「第三者機関による評価」とは、例えばシステム監査人によるシステム監査、公認会計士等による内部管理態勢の有効性の評価、コンサルティング会社等による評価、指摘、助言等をいう。

⁵⁰ 「重要事項の意思決定に際しての第三者機関による評価の活用」の度合いについては、業態の特性、金融機関等の規模、必要とされるシステム水準の差異及びシステム統合の範囲や内容等、実態に応じて検証する。必ずしも字義通りの対応がなされていない場合であっても、金融機関等の行っている対応が合理的なものであり、さらに、チェック項目に記述されているものと同様の効果がある、あるいは業態の特性、金融機関等の規模、必要とされるシステム水準の差異及びシステム統合の範囲や内容等の実態にかんがみ十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。

⁵¹ 「監査役会」については、証券会社のうちその設置を要しない会社及び投信・投資一任業者にあつては「監査役」とする。預金等受入金融機関のうち協同組織金融機関においては、「監査役、監査役会」を「監事」に読み替える。