

「パブリックコメントの概要及びそれに対する考え方」

パブリックコメントに付したチェックリスト（案）				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト（修正後該当箇所）	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
I. 経営陣のリスク管理に対する協議した取組み 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	(1) 統合対象金融機関等の取締役会（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から、事務の不慣れ等から役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。	(注)「経営統合」とは、合併、営業譲渡、持株会社により、事務の不慣れ等から役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。 (注)「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。	○ ここで使用される取締役会の定義は、以降と同じものとの認識。従って、取締役会の（注）が後半にあるが、最初に登場するこの時点で記述し、以降は不要とすべき。（全国銀行協会） ○ 経営統合に係るリスクという表題に反し、事務・システム統合に係るリスクに偏った記載になっているため、具体例を省き「統合対象金融機関等の取締役会（以下、「取締役会」という。）は、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。」とすべき。（全国銀行協会） ○ 共同センター等の場合、共同センター等に新たに参加する金融機関等は対象である一方、当該共同センター等への既存の参加者は、そもそもシステム統合とは無関係であるため対象外である。したがって、備考欄「（注）「統合対象金融機関等」とは」について、「（注）「統合対象金融機関等」とは、複数の金融機関等間で新たにシステム統合を行う場合の、当事者たる金融機関等をいう。」と変更すべき。（全国銀行協会）	○ 本チェックリストは、あくまでも検査官が金融機関等を検査する際、用いる手引書として位置付けられるものである。 したがって、検査官に分かり易いように、注記を付しているものである。 ○ 金融機関等の経営統合に係るリスクは多岐にわたって存在することを十分に認識した上で、①顧客との確実な取引確保のため、安定的かつ確実なシステム運営が必要であること、②システムダウン等が決済システムに与える影響が極めて重大であること、③営業基盤となる事務環境の整備なくしては、顧客に対して十分なサービスを提供できないことなど、とりわけ事務・システムに係るリスク管理の強化が重要であることから、本チェックリストは、特に事務・システムリスクに焦点をあてて策定したものである。 ○ 本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
		(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、協議してリスク管理態勢を整備しているか。	○ 「協議して」とあるが、誰（何）が協議するのか明確にすべき。このままでは、意味が不明確であるので、例えば「統合対象金融機関の取締役会が相互に協議」とすべき。（全国銀行協会） ○ 統合するシステムは複数あると思われるが、重要度の高いシステムについては、誰にどのような影響があるのかを経営者に周知できるようなルールが必要である。したがって、「統合するシステム毎の重要度や影響を理解しているか」といったチェック項目を設けた方が良いのではないか。（個人）	○ 取締役会を「統合対象金融機関等の取締役会」と定義しており、ご意見の趣旨は自明である。 ○ ご意見の趣旨については、本チェック項目【1. i. 1「経営統合に係るリスクに対する認識」（2）】で対応することとしている。			
		(3) 取締役会は、全役員に対して、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。		○ 取締役会自身は、「周知する」わけではないので、「・・・リスク管理を行うことを周知する必要性及び重要性を認識しているか。」というように修正すべき。（全国銀行協会）	○ 本チェック項目は、取締役会が、統合対象金融機関等において、「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」が全役員に対し適時適切かつ十分に周知されるよう、適切な方策を講じているかどうかを検証するためのものである。したがって、原案のままとする。		
		2. 協議体制の整備	(1) 取締役会は、統合プロジェクトを統括管理する役員及び部門（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。	(注)「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。 (注)「統合プロジェクトを統括管理する部門」（以下、「統括役員」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参与できるように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。 (注)「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。	○ 要素は「統括役員及び部門の設置」と「統括役員及び部門」が担う役割（統合対象金融機関等間、取締役会との意思疎通）であり、文章を整理すべき。（全国銀行協会） ○ 統括部門の長は役員である必要があるが、業務上、役員を長とする委員会組織が、非役員を長とする既存部署・新プロジェクトチーム等を統括するケースなどが想定される。そのようなケースが承認されることを明確にしたい。 したがって、備考欄「（注）「統合プロジェクトを統括管理する部門」とは」について、「なお、統括部門は、・・・新たに設置したプロジェクトチーム・統合本部等であるが、また、それらを統括する委員会組織であるか、その形態を問わない」と、すべき。（全国銀行協会） ○ （注）「統合プロジェクトを統括管理する役員・・・（中略）・・・統合プロジェクトを統括管理する部門の長をいう。」とあるが、例えば、AとBが経営統合の際に経営統合委員会（経営統合を統括管理するための会議体）を設置し、その事務局をAの総合企画部が担当する場合には、Aの総合企画部を「直接担当する役員」が「統括役員」となるべきとの意味とも考えられる。この注書きの本旨はどのように理解すれば良いのか。（全国信用金庫協会）	○ 本チェック項目の趣旨は、「取締役会が体制整備をしているか」、「その体制は意思疎通が十分に図られるものとなっているか」であり、ご意見と同旨である。 ○ チェック項目に記述されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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、あるいは金融機関等の規模や特性等に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。	
		(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。		○ ここでいう「牽制」とは、取締役会が統括役員及び部門から定期的な報告を受けると、チェック機能を有していることと理解して良いか。（第二地方銀行協会） ○ 統括役員及び部門の執行状況を取締役会や監査役等が適切にチェックできる体制になっているかという趣旨、すなわち部門任せになるリスクを考慮したものと理解してよいか確認したい。（日本損害保険協会）	○ 統括役員及び部門の独断専行的な業務運営・意思決定が適切に牽制・抑止されるような体制が整備されていけば良いと考える。 ○ 統括役員及び部門の独断専行的な業務運営・意思決定が適切に牽制・抑止されるような体制が整備されていけば良いと考える。		

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
		(3) 取締役会は、統合に係る業務を外部委託している場合、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。	(注)「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持っているケース、いずれをいう。	○ 本項目は協調体制の整備であり、「牽制」について例示等により、誰が牽制するのかなど明確化するべき。(全国銀行協会) ○ 統括部門への体制整備につき、「取締役会は・・・」は「統括役員及び部門」とすべき。(全国銀行協会) ○ 外部委託先の管理は、一義的にはその委託先を管理する部門にあるものと思料。従って、委託先管理部門が意思疎通を図り、統括役員及び部門と連携する形になる。記述としては、「～場合、当該委託先の管理部署が状況を把握し、統括役員及び部門との間の意思疎通が～」とすべき。(全国銀行協会) ○ 統合に関する外部委託業務については多岐に渡るものであり、当該業務を所管する「担当部門」が十分な意思疎通をもって管理することが合理的であると考え。したがって、「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」については、「統括部門」を「当該業務の担当部門」に変更していただきたい。仮に統括部門が外部委託に関する状況等を管理する必要があるのであれば、担当部と統括部門間の意思疎通が十分に図られる体制を整備すべきである。(生命保険協会) ○ 外部委託先と統括部門との間の意思疎通は、システム部経由でも差し支えないか。(第二地方銀行協会) ○ 「統合に係わる業務を外部委託している場合」とあるが、解り易くするため、具体例を例示すべき。(全国銀行協会)	○ 統括役員及び部門の独断専断的な業務運営・意思決定が適切に牽制・抑止されるような体制が整備されていなければならないと考える。 ○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。本チェック項目は、外部委託先と統括部門との間の意思疎通が十分に図られる「体制の整備」に係るものであることから、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの。 ○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。本チェック項目は、外部委託先と統括部門との間の意思疎通が十分に図られる「体制の整備」に係るものであることから、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの。 なお、外部委託先の管理については、[II. v 「外部委託業務管理態勢のあり方」] でチェックすることとしている。 ○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。本チェック項目は、外部委託先と統括部門との間の意思疎通が十分に図られる「体制の整備」に係るものであることから、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの。 ○ 取締役会によって、外部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が整備されていなければならないと考える。 ○ 例えば、システム開発などである。		
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。	(注) 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。 (注) 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。	○ 「取締役会並びに統括役員及び部門は、・・・協調して・・・」とあるが、「協調して」の意味を明確化するため、「統合対象金融機関間で相互に協調して」などとすべき。(全国銀行協会)	○ 「取締役会」並びに「統括役員及び部門」の定義から、ご意見の趣旨と同義であることは自明である。			
4. 統合方針の確立	(1) 統括役員及び部門は、統合方針を明確にしているか。また、取締役会はそれを承認し、組織全体に周知しているか。 (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。	(注) 「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。 (注) 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。	○ 組織全体への周知は、取締役会ではなく、統括役員及び部門の役割とすべき。(全国銀行協会) ○ 統合方針について、戦略上、統合を秘密裡に進めている段階等において、組織全体に周知することは、統合対象金融機関等間で通常締結されている守秘義務契約に抵触するおそれがあり、「組織全体に周知する」といった措置をとることは不可能であると考えられる。したがって、「・・・組織全体に周知しているか。」を削除していただきたい。(生命保険協会) ○ 統合方針はトップダウンで素早く決めるべきものであり、統合する複数の金融機関の間で十分な意見調整をしているヒマなどない。要は、万人に説明できる明快な理由を一つ見つけなければならない。(個人) ○ 「決定されているか」で良いのではないか。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、「統括役員及び部門」に修正する。 ○ 本チェック項目は、統合方針が「適時適切」に周知されているかどうかを検証するためのものである。したがって、原案のままとする。 ○ 統合方針の決定プロセスが曖昧であることに起因して統合作業が混乱するといった可能性を想定したチェック項目である。 ○ ご意見と同義であり、原案のままとする。	(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。		

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
5. ビジネスモデルの確立	(1) 統括役員及び部門は、統合方針に基づき、統合後の①組織体制、②金融商品・サービス体系、③システム統合方式、④営業部店舗、⑤事務センターの構成等のビジネスモデルを明確にしているか。また、取締役会はそれを承認し、組織全体に周知しているか。	(注)「ビジネスモデル」とは、統合方針の上位概念である。 (注)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。	○ 組織全体への周知は、取締役会ではなく、統括役員及び部門の役割とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、「統括役員及び部門」に修正する。	(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営業部店舗、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。		
			○ ビジネスモデルとして明確化すべきものひとつとして、統合後の「③システム統合方式」、「⑤事務センター構成等」とあるが、「③システム構成」、「④事務体制等」とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。			
			○ ビジネスモデルについて、戦略上、統合を秘密裡に進めている段階等において、組織全体に周知することは、統合対象金融機関等間で通常締結されている守秘義務契約に抵触するおそれがあり、「組織全体に周知する」といった措置をとることは不可能であると考えられる。したがって、「・・・組織全体に周知しているか。」を削除していただきたい。(生命保険協会)	○ 本チェック項目は、ビジネスモデルが、「適時適切」に周知されているかどうかを検証するためのものである。したがって、原案のままとする。			
(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、システムの選定にあたっては、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。		○ 「決定されているか」で良いのではないか。(全国銀行協会)	○ ご意見と同義であり、原案のままとする。				
(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しているか。		○ 「取締役の業務執行の監督を十分にしているか」とあるが、これは商法上の当然の責務であり、本項目に限ってチェックすべきものでない。削除すべき。(全国銀行協会)	○ ご意見のとおりであるが、検査上のアプローチを明確にしたまでである。				
		○ 業務要件や移行方式は全ての設計の前提であり、あらゆる段階におけるレビュー上の条件となっていることから、統合開始での業務要件に係る提案は、設計のやり直しやレビュー内容の見直しを要することとなり、職員の士気の低下にも繋がりがけない。したがって、「業務要件の重要性を認識しているか」といった項目を追加した方が良いのではないか。(個人)	○ ビジネスモデルやそれを実現するための要件等については、本チェック項目【1. i. 5「ビジネスモデルの確立」】で対応することとしている。				
6. 統合計画及び実行計画の策定	(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。	(注)「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。 (注)「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。					
			(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か。	(注)期限設定の合理性について検証することに留意する。			
			(3) 取締役会は、統合計画を承認し、組織全体に周知しているか。	(注)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。	○ 組織全体への周知は、取締役会ではなく、統括役員及び部門の役割とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、取締役会に限定しないこととする。	(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。
	○ 通常、取締役会は定例に行われるものであるが、迅速かつタイムリーな意思決定が必要とされる経営統合等については、「取締役会」が委員会等を設置し権限委譲を行うことで、機動的かつ実効性のある検討を行うことが求められる。従って、本項目については「取締役会」に限定するべきではなく、「取締役会」を「取締役会等」に変更していただきたい。(生命保険協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。本チェック項目は、「統合計画の承認」に係るものであることから、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの。					
	○ 統合計画について、戦略上、統合を秘密裡に進めている段階等において、組織全体に周知することは、統合対象金融機関等間で通常締結されている守秘義務契約に抵触するおそれがあり、「組織全体に周知する」といった措置をとることは不可能であると考えられる。したがって、「組織全体に周知しているか」を削除していただきたい。(生命保険協会)	○ 本チェック項目は、統合計画が、「適時適切」に周知されているかどうかを検証するためのものである。したがって、原案のままとする。					

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
		(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。		○ 通常、取締役会は定例に行われるものであるが、迅速かつタイムリーな意思決定が必要とされる経営統合等については、「取締役会」が委員会等を設置し権限委譲を行うことで、機動的かつ実効性のある検討を行うことが求められる。従って、本項目については「取締役会」に限定するべきではなく、「取締役会」を「取締役会等」に変更していただきたい。(生命保険協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。本チェック項目は、「資源配分の決定」という重要事項に係るものであることから、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの。		
		(5) 取締役会並びに統括役員及び部門は、担当部門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。	(注)「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、上位の組織が下位の組織を問わない。	○ 取締役会は統合計画を承認しているため、実行計画と統合計画の整合性の確認は、統括役員及び部門の役割との認識。従って、「取締役会並びに統括役員及び部門」を「統括役員及び部門」とすべき。(全国銀行協会) ○ 通常、取締役会は定例に行われるものであるが、迅速かつタイムリーな意思決定が必要とされる経営統合等については、「取締役会」が委員会等を設置し権限委譲を行うことで、機動的かつ実効性のある検討を行うことが求められる。従って、本項目については「取締役会」に限定するべきではなく、「取締役会」を「取締役会等」に変更していただきたい。(生命保険協会) ○ (注)「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なう部門と定義されているが、「リスク管理態勢のチェック項目に係る説明」に対応する業務の意味が把握できず、具体的な表示または例示を行うべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。 ○ ご意見を踏まえ、修正する。 ○ 本チェック項目における「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」欄に「担当部門が策定した実行計画」とあるように、「実行計画を策定した部門」を指す。	(5) 統括役員及び部門は、担当部門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。	(注)期限設定の合理性について検証することに留意する。	○ システム統合時においては各種作業が同時進行するため、作業量や人員配置、ユーザー部署における研修、オペレータの教育を考えた上で、統合前に行うべき事項、統合後に行うことで差し支えない事項を整理し、極力リスク分散を図り得る移行計画を策定する必要がある。したがって、こうしたチェック項目を追加してはどうか。(個人)	○ 移行計画は実行計画の一形態であると考えられる。実行計画については【I. i. 6「統合計画及び実行計画の策定」】で、また、移行については【I. i. 8「統合プロジェクトの移行判定」】、【II. iii. 2「企画・開発・移行の体制」】などで対応することとしている。		
		(7) 取締役会は、実行計画を承認し、組織全体に周知しているか。		○ 「取締役会は実行計画を承認」とあるが、取締役会で統合計画を承認し、検証しているため、統合計画の執行に当たる実行計画は、経営会議を含む取締役会等での承認が妥当と見做す。取締役会等は実行計画を承認し、周知すべき。(全国銀行協会) ○ 実行計画は統合計画をもとに策定されるより細部の計画であり、その重要度に応じて適時適切に見直す必要があることから、「取締役会等」の承認とする方が適当と考える。(第二地方銀行協会) ○ 通常、取締役会は定例に行われるものであるが、迅速かつタイムリーな意思決定が必要とされる経営統合等については、「取締役会」が委員会等を設置し権限委譲を行うことで、機動的かつ実効性のある検討を行うことが求められる。従って、本項目については「取締役会」に限定するべきではなく、「取締役会」を「取締役会等」に変更していただきたい。(生命保険協会) ○ 実行計画について、戦略上、統合を秘密裡に進めている段階等において、組織全体に周知することは、統合対象金融機関等の間で通常締結されている守秘義務契約に抵触するおそれがあり、「組織全体に周知する」といった措置をとることは不可能であると考えられる。したがって、「組織全体に周知しているか」を削除していただきたい。(生命保険協会) ○ ここで言う実行計画とは、①取締役会で承認されること、②統合計画とは別に策定されたものであるか問わない(2つ目の注)ことなどから勘案して、詳細化された計画ではなく、実行にかかると全体計画と認識しても良いか。(細部にわたる計画のレベル感としては、例えば、マニュアルや手順書までは想定されていないと認識しても良いか。)(全国信用金庫協会)	○ 実行計画は、取締役会が承認した統合計画に基づく、より細部にわたる計画であることから、「取締役会等」と修正する。 ○ 実行計画は、取締役会が承認した統合計画に基づく、より細部にわたる計画であることから、「取締役会等」と修正する。 ○ ご意見を踏まえ、取締役会に限定しないこととする。 ○ 本チェック項目は、実行計画が、「適時適切」に周知されているかどうかを検証するためのものである。 ○ 「実行にかかる全体計画」との認識については、ご意見の内容で特段問題はないと考える。	(7) 取締役会等は、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。	

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)				
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			
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。		(注) 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。	○ [1. i. 7 (2)]にあるとおり、進捗管理の役割は「統括役員及び部門」また取締役会[1. i. 2 (1)]で統括役員及び部門の体制を整備し連絡体制を確立済み。従って、「ここでは「統括役員及び部門」以下の体制を整備するチェック項目であるべきであり、「取締役会」の記述は重複しているため削除すべき。(全国銀行協会)	○ 本チェック項目は、「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すること」に係るものであり、また、本チェック項目において想定しているのは、取締役会と統括役員及び部門との間の連絡体制の整備だけにとどまるものではない。したがって、原案のままとする。					
				○ 適時適切な報告を行うには、経営会議等を含めた取締役会等の方が迅速かつ総体適応的な対応が可能である。したがって、「取締役会」を「取締役会等」とすべきではないか。(日本損害保険協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。			(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、取締役会に対して、その状況を適時適切に報告しているか。		
				○ 指示等については、その重要度に応じて指示を出す側も受け手も異なるため、「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」に変更すべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。				(3) 万一、統合計画の見直しが必要であると判断した場合、取締役会が統括役員に対して迅速に指示する体制となっているか。	
				○ 「統合計画の見直しが必要と判断した場合」とあるが主語を明確にすべき。(全国銀行協会)	○ 第一義的な判断をどこが行うかは問わない。					(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。
				(注)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、諸規程を整備する必要があることに留意する。 (注)整備を要する諸規程については、システム統合リスクに限らないことに留意する。	○ システム開発に係わる諸規程については、元々の保険検査マニュアルのシステムリスク編でも取締役会での把握となっており、システム統合のリスクを考えた場合、取締役会等で管理可能と思われる。したがって、「取締役会」を「取締役会等」とすべきではないか。(日本損害保険協会)					
○ 諸規程の内容が不明確なので、リスク管理方針やセキュリティポリシーなど取締役会で決裁するような上位規定に限定すべき。もしくは「取締役会は、適切に・・・」を「重要度に応じて取締役会等は、適切に・・・」にすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、「取締役会」を「取締役会等」とする。									
○ システム開発に係わる諸規程については、元々の保険検査マニュアルのシステムリスク編でも取締役会での把握となっており、システム統合のリスクを考えた場合、取締役会等で管理可能と思われる。したがって、「取締役会」を「取締役会等」とすべきではないか。(日本損害保険協会)	○ ご意見を踏まえ、「取締役会」を「取締役会等」とする。									
○ 諸規定の承認は取締役会、また取締役会は[1. i. 2 (1)]で統括役員及び部門の体制を整備し連絡体制を確立済みであることから、把握のための体制の整備は、取締役会ではなく、統括役員及び部門の役割とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、「取締役会」を「取締役会等」とする。									
○ 「適用に問題がない」とは具体的などのような事態を想定しているのか。(全国銀行協会)	○ 整備後の諸規程が実際の適用に当たって、問題を生じる内容となっていないかどうかという趣旨である。									
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。		(注)システムの移行判定のみならず、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。 (注) 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。	○ 業務の移行判定基準(システムの移行判定基準を含む。)は、重要度に応じて適時適切に見直すことが望ましいため、「取締役会等」の承認とする方が適当と考える。(第二地方銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。「業務の移行判定基準の承認」については、その重要性から、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの。					
				○ システムの移行判定基準は、確実にテストが行われたか、定められたレビューが実施されたか、事前に洗い出されていたシステム品質上の不備(バグ)が解消しているか、システムの製造工程などであがっていた課題がクリアされているか、などの専門的な事項が中心になり、基準そのものの妥当性を取締役会が判断することは困難である。 システム統合リスクへの経営の主体的関与を強めることは、[1. i. 8 (2)]で移行の判断に取締役会の承認を求めている点やその他の項目を活用していくことで十分に経営の関与は強めることができる。 したがって、本項は削除するか、もしくは「承認していることが望ましい」とすべきである。(日本損害保険協会)	○ 移行判定基準そのものの妥当性を理解することなくしては、取締役会が主体的に移行の可否を判断することは不可能であると考ええる。 したがって、原案のままとする。					
	(2) 統合後の業務運営体制(システムを含む。)へ移行するにあたっては、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に行うするなど、より慎重に判断することとしているか。			○ 業務あるいはシステムの移行判定基準の範囲が不明確であることから、「取締役会等」の承認とするか、あるいは「重要な業務の移行判定基準(重要なシステムの移行判定基準を含む。)」とするべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。本チェック項目は、「業務の移行判定基準」という重要事項に係るものであり、また、備考欄(注)において「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」と明記していることから、取締役会の役割とするもの。					
				○ より慎重に判断することは必要ではあるが、一方で機動的に判断する場合もあると思われ、移行判定基準は取締役会で承認しているので、すべての内容を取締役会で承認する必要はないことから、「それをリスクに応じて取締役会等で承認・・・」と変更すべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。重要な移行判定はより慎重に行われる必要があると考え、取締役会の役割と考えるが、すべての判断を取締役会に求めるものではないことから、「取締役会承認した後に行うするなど」と例示したものである。					

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
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を統括管理する役員及び部門(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、システムに精通していることが望ましい。	(注)「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。また、「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。 (注)「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。	○ 事務・システムに特化したシステム統合に係るリスク管理態勢のあり方についての記述につき、「システム」→「事務・システム」に文言変更すべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、「システムに精通している」を「事務・システムに精通している」に修正する。	(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を統括管理する役員及び部門(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、それを踏まえ、管理者に対して指示をするなど、適切な方策を講じているか。	(注)取締役会は、統合対象金融機関等々々における取締役会を指す。 (注)ここでいうリスクは、システム統合リスクのことである。 (注)「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。	○ 全体のリスク管理方針などは取締役会なるも、ここでは事務・システムに限定されていることから、「統括役員及び部門」で十分であるため、冒頭の「取締役会並びに」を削除すべき。(全国銀行協会) ○ 備考欄「(注)「管理者」とは」について、この表現では、管理者イコール営業店長と捉えられる恐れがあるので、「リスク管理に関連する上級管理者(取締役、部店長等を含む)」などとすべき。(全国銀行協会) ○ 統合対象金融機関等間、及びシステム部門とユーザー部門との間の意思疎通が十分に行われる必要があり、これに係るチェック項目を設けた方が良いのではないか。(個人)	○ システム統合における事務・システムに係る事項は、単なる事務・システムにとどまらず、経営全般に影響を及ぼし得る事項である。ただし、実態に照らし、「管理者に対する指示等を行う者」を「統括役員及び部門」に修正する。 ○ 現行マニュアルと平仄を合わせた書き振りとしている。 ○ ご意見の点については、以下の項目で対応することとしている。 ・ [I. i. 2「協調体制の整備」] 統合対象金融機関等間(外部委託先を含む。) における意思疎通。 ・ [II. ii. 1「管理者の役割」] リスク管理における意思疎通。 ・ [II. iii. 1「管理者の役割」] リスク管理における意思疎通。 ・ [II. iii. 2「企画・開発・移行の体制」] システム開発における意思疎通。 ・ [II. iii. 5「テスト等」] レビュー・テストにおける意思疎通。 ・ [II. iv. 2「業務運営の検証」] 業務運営態勢の整備等における意思疎通。	(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、取締役会に対して、その状況を適時適切に報告しているか。		○ 適時適切な報告を行うには、経営会議等を含めた取締役会等の方が迅速かつ臨機応変な対応が可能である。したがって、「取締役会」を「取締役会等」とすべきではないか。(日本損害保険協会) ○ すべてのシステム統合の管理状況を取締役会に報告する必要はないので、「リスクに応じて取締役会等または統括役員」等とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、取締役会への報告事項を「重要な問題点等については」と修正する。 ○ ご意見を踏まえ、取締役会への報告事項を「重要な問題点等については」と修正する。	(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。		○ 統合計画の遅延時の体制整備についての記載は、[III. 1] 統合計画遅延時の対応」と重複感があるため、削除すべき。万一、残す場合は、すべての体制を取締役会が整備する必要はないので、「リスクに応じて取締役会等または統括役員」等とすべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。不測の事態が生じた場合に適切に対応し得る体制の整備については、その重要性から、この考え方にに基づき、取締役会の役割とするもの。 なお、重複感については、本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、検査官に分かり易いよう策定しているものである。		

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)		
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考	
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。	(注)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。 (注)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。(〔1. i. 8〕を参照)	○ システムの移行判定基準は、重要度に応じて適時適切に見直すことが望ましいため、「取締役会等」の承認とする方が適当と考える。(第二地方銀行協会) ○ 当該チェック項目は〔1. i. 8〕と内容が完全に重複しているため、削除すべきである。(日本損害保険協会) ○ 本項目は、〔1. i. 8(1)〕と重複感があるため、削除すべき。万一、残す場合は、すべての移行判定基準を取締役会が承認する必要はないので、「リスクに応じて取締役会等」と変更すべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。「システムの移行判定基準の承認」については、その重要性から、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの。 ○ 本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、検査官に分かり易いよう策定しているものである。 ○ 本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、検査官に分かり易いよう策定しているものである。 また、本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。「システムの移行判定基準の承認」については、その重要性から、この考え方に基づき、取締役会の役割とするもの			
		(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実行するなど、より慎重に判断することとしているか。		○ 本項目は、〔1. i. 8(2)〕と重複感があるため、削除すべき。万一、残す場合は、すべての移行判定を取締役会が承認する必要はないので、「リスクに応じて取締役会等または統括役員」等とすべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、検査官に分かり易いよう策定しているものである。 なお、本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理しており、重要な移行判定はより慎重に行われる必要があると考え、取締役会の役割と考えるが、すべての判断を取締役会に求めるものではないことから、「取締役会で承認した後実行するなど。」と例示したものである。			
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	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。	(注)セキュリティ管理者には、システムに係るセキュリティの管理だけでなく、情報資産のセキュリティの管理が適切に行われているかどうかを検証する必要があることに留意する。	○ この「セキュリティ管理者」は、「システムリスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」にある「セキュリティ管理者」に比べて上級管理職を想定しているように読み取れる。 したがって、この「セキュリティ管理者」を定義するか表現(呼称)を変更すべき。(全国銀行協会)	○ ご指摘のとおり、誤解を招くことがないよう、削除する。			
		(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。		○ 具体的にはどのような事例を想定しているのか。(全国信用金庫協会)	○ 原案において例示しているところである。			
		(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、当該データの貸与に係る手続きを明確に定め、取締役会の承認を受けているか。また、当該手続きに基づきデータ貸与者と間で守秘義務契約を締結するなど、顧客データの管理を適切に行っているか。	(注)外部委託先への貸与を含むことに留意する。	○ 顧客情報等の重要な情報の保護に関する基本方針等については、セキュリティポリシー等において定めており、取締役会は保護されるべき情報資産及びその理由等を認識している。よって、当該基本方針等に基づいて、貸与に係る「手続き」を明確に定めていれば充分であると考え、当該チェック項目については、「本番用顧客データ等の重要データを使用する場合、当該データの貸与に係る手続きを明確に定めているか。」に変更していただきたい。 また、守秘義務契約の締結等、顧客データの管理を適切に行う体制を整備する前提で、セキュリティ管理者の責任で本番データを使用したテストをタイムリーかつ柔軟に行える体制が必要であると考えられることから、変更していただきたい。(生命保険協会) ○ 顧客データの取扱いに関する方針などの大枠については取締役会での承認が必要と認識するが、貸与に係る具体的な手続きなどの取り決めは事務レベルで処理する事項であると見られる。したがって、説明の記述としては、「取締役会の承認」ではなく、「取締役会等の承認」とすべきではないか。(全国信用金庫協会) ○ 重要データの貸与に関する方針は、「取締役会等」の承認とし、貸与に係る手続きは、「統括役員及び部門」の承認とすべき。(全国銀行協会) ○ システム統合のリスクを考えると、手続きを取締役会の承認事項とするのは、保険検査マニュアルのシステムリスク編と比べて加重であると思われる。したがって、「当該データの貸与に係る手続きを明確に定め、取締役会の承認を受けているか。」を「当該データの貸与に係る手続きを明確に定めているか。」とすべきである。(日本損害保険協会)	○ 本チェック項目は、「データの貸与に係る方針について、取締役会の承認を得ているか」という趣旨であるが、ご意見を踏まえ、「取締役会の承認」に限定しないこととする。 なお、「手続き」については、情報管理の重要性から、「方針」に修正する。 ○ 本チェック項目は、「データの貸与に係る方針について、取締役会の承認を得ているか」という趣旨であるが、ご意見を踏まえ、「取締役会の承認」に限定しないこととする。 なお、「手続き」については、情報管理の重要性から、「方針」に修正する。	(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者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。	(注)外部委託先への貸与を含むことに留意する。	

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)		
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考	
				<ul style="list-style-type: none"> 「データ貸与者との間で守秘義務契約を締結するなど」とあるのは、「データ貸与先との間で守秘義務契約を締結するなど」と変更していただきたい。(生命保険協会) 本番用顧客データをテスト等で貸与することについては、セキュリティポリシーやセキュリティスタンダード等に準拠することで差し支えないか。(第二地方銀行協会) 	<ul style="list-style-type: none"> 誤解を招くことがないよう、ご意見を踏まえ修正する。 方針に沿った取扱いがなされていれば問題ないと考える。 			
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	(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。	(注)「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。	<ul style="list-style-type: none"> 「管理者は、～重要性を自覚し、～」は「管理者は、～重要性を認識し、～」という記載に修正すべき。(全国銀行協会) 備考欄「(注)「管理者」とは」について、この表現では、管理者イコール営業店長と捉えられる恐れがあるので、「リスク管理に関連する上級管理者(取締役、副店長等を含む)」などとすべき。(全国銀行協会) ここは、事務リスク管理なので、「・・・担当者にシステム統合リスク軽減の重要性は・・・」は、「・・・担当者に事務リスク軽減の重要性・・・」とすべき。(全国銀行協会) 	<ul style="list-style-type: none"> ご意見と同義である。 現行マニュアルと平仄を合わせた書き振りとしている。 ご意見の趣旨は、自明である。 			
		(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網の統廃合等、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。	(注)「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。	<ul style="list-style-type: none"> 〔II. iii. 1「管理者の役割」(2)〕では「・・・営業部店の統廃合等、多岐にわたることを・・・」となっており、〔II. ii. 1〕では、「・・・営業部店網の統廃合等、多岐に渡ることを・・・」となっているが良いか。(全国銀行協会) 	<ul style="list-style-type: none"> ご意見を踏まえ、備考欄(注)を「営業部店網」を「営業部店」に修正する。 	(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、取締役会等に対し、迅速かつ正確に報告しているか。		<ul style="list-style-type: none"> 管理者が問題認識をし、まず報告すべき先は統括役員及び部門。統括役員及び部門はその重要度に応じて取締役会等へ報告する体制となる。従って、「リスクに応じて取締役会等または統括役員及び部門に対して」とすべき。(全国銀行協会) 本項目において「部門」とは、「統括役員及び部門」のことを意味するものと考えられる。仮に、一部門を意味するのであれば、先ずは「統括部門」が、当該部門の問題点について、調整・解決を図ることが合理的であると考えられる。したがって、「また、部門内で解決できない問題点等」については、取締役会等に対し、とあるのは、「また、統括役員及び部門は、統括部門内で解決できない問題点等については、取締役会等に対し、」と変更していただきたい。(生命保険協会) 	<ul style="list-style-type: none"> ご意見を踏まえ、「取締役会等」を「取締役会等または統括役員及び部門」とする。 本チェック項目における「部門」とは、担当部門のことである。 	(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的確に対応できるよう、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。	(注)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。					
		(3) システム統合後に事務量が増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。						

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
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・解釈が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。	(注)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)における技術基準1.(II)「ソフトウェアの信頼性向上対策」及び「同解説書」中「技術11」を参照。	○ 用語の統一と事務規定の整備については、戦略上、統合を秘密裡に進めている段階等において、組織全体に周知することは、統合対象金融機関等の間で通常締結されている守秘義務契約に抵触するおそれがあり、「組織全体に周知する」という措置をとることは不可能であると考えられる。したがって、「・・・組織全体に周知しているか。」を削除していただきたい。(生命保険協会) ○ 事務規定等の整備完了時期については、システムテストの開始時期ではなく、ユーザー部門の訓練開始時期までとする方が適当と考える。(第二地方銀行協会) ○ 備考欄「(注)「事務規定等の整備については」について、事務規程には、システム画面等も含まれている場合もあるため、「(注)事務規定等の整備については、システム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」と変更すべき。(全国銀行協会)	○ 本チェック項目は、修正後の用語の定義・解釈が、「適時適切」に周知されているかどうかを検証するためのものである。したがって、原案のままとする。 ○ ご意見は、限定的な事例にすぎないと考える。 ○ ご意見を踏まえ、修正する。		(注)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。
		(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、顧客利便への配慮を十分に行っているか。		○ 「顧客利便への配慮」とは、既存の商品・サービスを廃止してはいけないということか。(個人) ○ 通常、金融商品・サービスの体系変更は各金融機関等の経営判断により決定されるものであり、事務リスク管理態勢の範囲には馴染まない。また、本チェックリスト[1. i. 5(1)]において、「金融商品・サービスの体系」について、取締役会の承認が必要とされている。したがって、本チェック項目は、例えば[1. i]「経営統合に係るリスク管理態勢あり方」に移行していただきたい。(生命保険協会)	○ (3)において「既存の金融商品・サービスの統廃合を行う場合」とあるように、既存の商品・サービスを廃止してはいけないということではない。これを明確にするため、備考欄において明示する。 ○ 金融商品・サービス体系の決定については、[1. i. 5「ビジネスモデルの確立」(1)]において対応することとしている。 なお、本チェック項目については、経営判断の前提となる各金融商品・サービスの類似性の検討についてのチェック項目である。		(注)「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。
		(2) 統合後の金融商品・サービス体系への移行方法や顧客に対する説明方法を明確に定め、取締役会等の承認を受けているか。		○ 取締役会等へ承認を受けるとするものであれば、「統合後の金融商品・サービス体系への移行方法や顧客に対する説明方法」の「基本方針」とする場合は、「統合後の金融商品・サービス体系への移行方針や顧客対応方針」とするべき。(全国銀行協会) ○ 取締役会等においては、「移行方法や説明方法」ではなく、むしろ重要である「移行や説明に係る計画」を承認すべきと考える。したがって、本チェック項目において「金融商品・サービス体系への移行方法や顧客に対する説明方法を明確に定め」とあるのは、「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計画を明確に定め」と変更していただきたい。(生命保険協会) ○ 「統合後の金融商品・サービス体系への移行方法や顧客に対する説明方法」に関し、取締役会等の承認を受けるべき事項について、そのレベル感が不透明なので、例示等で明記してほしい。(第二地方銀行協会) ○ 顧客に対して、それぞれの業務の責任部門等から連絡をすることになるが、それらが漏れなく遅滞なく矛盾なく行わなければならない。そのためには、本部と営業部店を統合した組織体制が必要と考える。(個人)	○ ご意見を踏まえ、「方法」を「方針・計画」とする。 ○ ご意見を踏まえ、修正する。 ○ 本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に応じたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。	(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。	(注)「営業部店」とは、「保険検査マニュアル」における「営業拠点」及び「営業拠点等」を含むものであることに留意する。	○ 通常、新営業部店網の決定は、各金融機関等の経営判断により決定される項目であり、事務リスク管理態勢の範囲には馴染まないと考えられる。また、本チェックリスト[1. i. 5(1)]において、「営業部店網」について、取締役会の承認が必要とされている。 したがって、本チェック項目において「重複する地域や店名、店番号を整理し、新営業部店網を決定しているか。」とあるのは、「取締役会へ承認された新営業部店網に基づき、重複する地域や店名、店番号等を整理しているか。」に変更していただきたい。(生命保険協会)	○ 取締役会の承認を前提としている点については、ご意見のとおりである。		

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)		
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考	
		(2) 新営業部店舗網への移行や顧客に対する説明に係る計画等を的確に定め、取締役会等の承認を受けているか。			○ [(II. ii. 4 (2))] の修正に伴うもの。	(2) 新営業部店舗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な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。		○ [(II. ii. 5 (2))] との平仄をとり、「新営業部店舗網への移行に際し、・・・」とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見と同義であり、原案のままとする。			
	6. 顧客データの整備	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。		○ 方策は、リスクに応じ異なるので、「～リスクを勘案し、必要に応じ登録内容を整理するなど～略～」とすべき。(全国銀行協会)	○ 方策が異なるのは当然のことである。 なお、チェック項目に記述されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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、あるいは金融機関等の規模や特性等に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。			
	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、担当者に対する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。	(注)「営業部店」とは、「保険検査マニュアル」における「営業拠点」及び「営業拠点等」を含むものであることに留意する。	○ 「営業部店長等」の「等」について、例示を明記してほしい。(第二地方銀行協会)	○ 例えば営業拠点長が挙げられる。			
		(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。		○ 営業部店長等は、事務センター処理に依存している部分が多くなく、営業部店長が単独で適切さを判断することは困難。特に統合後の事務量推移等は本部事務部門が主体的に判断する事項であり、営業部店長としては(1)と(3)のみでよいのではないかと。少なくとも、「さらに・・・」以降は営業部店長が単独で判断するのは難しいため、削除すべき。(全国銀行協会)	○ チェック項目に記述されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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、あるいは金融機関等の規模や特性等に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。			
		(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.	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。	(注)「管理者」とは、営業部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。 (注)「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否定しない。	○ 当該チェック項目は、[(II. ii. 1 「管理者の役割」と殆ど重複していることから、全体を削除すべきである。(日本損害保険協会) ○ この項目は、[(II. ii. 1)] と重複感があり、統合すべき。(全国銀行協会) ○ 「管理者は、～重要性を自覚し、～」は「管理者は、～重要性を認識し、～」という記載に修正すべき。(全国銀行協会) ○ 備考欄「(注)「管理者とは」」について、この表現では、管理者イコール営業部店長と捉えられる恐れがあるので、「リスク管理に関連する上級管理職(取締役、部店長等を含む)」などとすべき。(全国銀行協会) ○ ここは、システムリスク管理なので、「・・・担当者にシステム統合リスク軽減の重要性・・・」は、「・・・担当者にシステムリスク軽減の重要性・・・」とすべき。(全国銀行協会) ○ 備考欄「(注)「管理者の役割」」の語尾「・・・ことを妨げない」について、[(II. ii. 1)] の備考欄(注)の語尾と異なるが良いのか。(全国銀行協会)	○ [(II. ii. 1)] については、「協調した事務リスク管理態勢のあり方」に係るチェック項目であり、本チェック項目は、「協調したシステムリスク管理態勢のあり方」に係るチェック項目である。 なお、本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、検査官に分かり易いよう策定しているものである。 ○ [(II. ii. 1)] については、「協調した事務リスク管理態勢のあり方」に係るチェック項目であり、本チェック項目は、「協調したシステムリスク管理態勢のあり方」に係るチェック項目である。 なお、本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、検査官に分かり易いよう策定しているものである。 ○ ご意見は同義であり、原案のままとする。 ○ 現行マニュアルと平仄を合わせた書き振りとしている。 ○ ご意見の趣旨は、自明である。 ○ ご意見を踏まえ、「否定しない」を「妨げない」に修正する。		
		(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、多岐に渡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。						

(注)「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。

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
		(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、取締役会等に対し、迅速かつ正確に報告しているか。		○ 管理者が問題認識をし、まず報告すべき先は統括役員及び部門、統括役員及び部門はその重要度に応じて取締役会等へ報告する体制となる。従って、「リスクに応じて取締役会等または統括役員及び部門に対して」とすべき。(全国銀行協会) ○ 本項目において「部門」とは、「統括役員及び部門」のことを意味するものと考えられる。仮に、一部門を意味するのであれば、先ずは「統括役員及び部門」が、当該部門の問題点について、調整・解決を図ることが合理的であると考えられる。したがって、「また、部門内で解決できない問題点等については、取締役会等に対し、」とあるのは、「また、統括役員及び部門は、統括部門内で解決できない問題点等については、取締役会等に対し、」と変更していただきたい。(生命保険協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。 ○ 本チェック項目における「部門」とは、担当部門のことである。	(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。		○ 業務要件の変更とは「システム統合の進捗やコストに影響するよう」な大きな機能追加や変更という理解でよいが、この理解でなければ、その旨コメントを記載願いたい。(日本損害保険協会)	○ 業務要件の変更については、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、実態により様々であると考えられる。		
		(3) 各工程の検証及び承認ルールを明確にしているか。		○ 本チェック項目は、①統合のためのシステム開発に係る事項、と②統合後の業務運営に係る事項、のいずれであるかが不明確ではないか。(個人)	○ 統合に係るプログラム開発などにおける各工程の検証及び承認ルールを明確にしているか、また、統合対象金融機関等間においてその水準が大きく異ならないかどうかを検証するためのチェック項目である。		
		(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。		○ システムの二重化は直接的に統合リスクに対応するものではないので、「システム構成を二重化するなど」を削除すべき。または、「重要度に応じて」を挿入すべき。(全国銀行協会)	○ 「システムの二重化」は、あくまでも例示にすぎない。したがって、原案のままとする。 また、本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。		
		(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、バックアップ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。	(注) 期限設定の合理性について検証することに留意する。	○ 「期限を優先するあまり」について、開発計画に係るリスク管理は、期限のほかコストも重要な要件であるため、ここでは「期限やコストを優先するあまり」と表現する方が適当と考えられる。(第二地方銀行協会) ○ システム移行についてもレベル差があり、小規模な企画・開発・移行について、全体像ではなく具体的な内容まで取締役会の承認を待たなければならないというは合理性が認められない。したがって、本チェック項目については、「・・・大規模なアプリケーションの変更やシステムの大規模な移行の場合、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。」と変更していただきたい。(生命保険協会)	○ コストも一つの要因となり得ることは、自明である。 ○ 本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。		
		(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。		○ 「システム開発の管理」として、やはりシステム開発の原点は各担当者であり、システム開発の各担当者レベルまでシステムにおけるリスクが理解され、認識された上で開発を行っているかが重要であると思う。(個人) ○ 「[II. iii. 4 (2)]の統合開発に関わる書類は標準規約に準拠して作成することが望ましい」とある点と平仄をとり、ここでも「望ましい(ベストプラクティス)」とすべき。(全国銀行協会)	○ [II. iii. 1「管理者の役割」(1)]で対応することとしている。 ○ 本チェック項目は、統合対象金融機関等々々で、システム統合に係るプログラム等の作成に当たり、その作成方式が適切に標準化されているかについて検証するためのものである。なお、[II. iii. 4「規定・マニュアルの整備」(2)]は、統合対象金融機関等間において標準規約が制定され、それに準拠してシステム統合に係る設計書等が作成されていることが望ましいとしたものである。		

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
4. 規定・マニュアルの整備	(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。					
	(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。						
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。	【参考】「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)における技術基準Ⅰ。(Ⅱ)「ソフトウェアの信頼性向上対策」を参照。				
	(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。	(注)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。 (注)テストには、必要に応じて営業部店等も参加する必要があることに留意する。					
	(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。	(注)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。	○ システム統合方式によっては、単にデータ量が増えるだけで接続先に影響を与えないケースもあると考えられ、接続テストの実施を一律ミニマムスタンダードにする合理性は認められない。 したがって、本チェック項目については、「システム統合の影響が関係諸機関や対外接続先にも及ぶ場合、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。」に変更していただきたい。(生命保険協会)	○ 本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。			
(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。				○ すべてのテスト検証には品質管理基準が設定されない場合、あるいは、異なる視点から検証されることも考えられることから、「品質管理基準等」に変更すべき。(全国銀行協会)	○ チェック項目に記述されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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、あるいは金融機関等の規模や特性等に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。		
	(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。	(注)外部委託先についても、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。	○ (注)において「外部委託先についても」とあるのは、「外部委託先に対しても」に変更していただきたい。(生命保険協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。			(注)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。
			○ ドキュメント類の範囲が不透明なので例示等で明記してほしい。(第二地方銀行協会)	○ 担当者が完結するものを除く全てのドキュメントを指すものであるが、いずれにせよ、本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。			
			○ 「ドキュメント類とは何か解かりづらいので、規定、マニュアル類など一般的な用語で記載すべき。(全国銀行協会)	○ 規定、マニュアルだけでなく、それらに準拠して作成した書類をも含むため、「ドキュメント類」としている。			

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
		(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 (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。	【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) における技術基準 I. (II) 「ソフトウェアの信頼性向上対策」及び「了解脱書」中「技術 11」を参照。 (注) 「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。	○ テスト (計画・実行・評価) については、ユーザー部署・システム部署間で連携して取り組んでいる。「また、ユーザー部署主導で行われる (中略) 確保されているか。」は、この連携のプランを崩すので、削除した方が適当と考える。(第二地方銀行協会) ○ ユーザー部署の主体的関与を求めている趣旨と理解するが、各社によって情報システム部門とユーザー部署の役割分担は様々であり、必ずしも「ユーザー部署主導」である必要はないと考える。したがって、「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。」とあるが、例示とは異なるもの、この表現は削除するか、他の例示とすべきではない。(日本損害保険協会)	○ チェック項目に記載されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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、チェック項目に記載されているものと同等の効果がある、あるいは金融機関等の規模や特性等に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。 ○ チェック項目に記載されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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、チェック項目に記載されているものと同等の効果がある、あるいは金融機関等の規模や特性等に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。		
		(8) 検取に当たっては、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. 協議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。	(注) システム統合においては、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。	○ 「業務運営」では、事務・システムだけでなく (あるいは事務・システムではなく) 「商品・サービス体系」や「営業店舗網」を指すように感じられる。また、「運営体制の明確化」の内容は、「データ受付、オペレーション、作業結果確認等」であり、システム運営に関するものであることを明確にすべきである。したがって、「協議した業務運営態勢のあり方」を「協議した事務・システム運営態勢のあり方」に、「運営体制の明確化」を「システム運営体制の明確化」とすべきである。(日本損害保険協会)	○ 備考欄「(注)」で明記しているように、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。したがって、原案のままとする。		
		(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。	(注) 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。	○ 「環境」の範囲が不透明なので例示等で明記してほしい。(第二地方銀行協会) ○ 「環境を整備」という表現は抽象的なもので、削除または具体的に「協議・連絡体制の整備」とすべき。(全国銀行協会)	○ 備考欄 (注) で明示しているとおり、業務全般の運営が円滑に進むような環境のことである。 ○ 備考欄 (注) で明示しているとおり、業務全般の運営が円滑に進むような環境のことである。		
		(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。	【参考】 「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) における運用基準 (IV) 「システム開発・変更管理」を参照。				
		(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。	(注) 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、コンピュータセンター、営業店舗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。	○ 広く営業店舗等も参加する訓練であれば「システムオペレーション」よりは「業務運営」とすることが適当ではないか。また「業務運営」とした場合は事務リスクの項に含めるべきではないか。 逆にシステムオペレーションという場合には、いわゆるマシンオペレータによるオペレーションを想像するが、これに営業店舗等との連携までも含めることは実効性に乏しいと考える。(日本損害保険協会) ○ システムオペレーションの範囲が不明確のため、訓練内容がわかりにくい。ユーザー部門による端末オペレーション訓練も含まれるのであれば、単に「運用オペレーション」とするか、あるいは例示するなど、明確化すべき。(全国銀行協会)	○ 本チェック項目は、例えば、口座振替に係る受け付けた顧客データが、適切に処理されるような体制が整備されているか、などといった、業務全般に係るオペレーションを想定している。 ○ 本チェック項目は、例えば、口座振替に係る受け付けた顧客データが、適切に処理されるような体制が整備されているか、などといった、業務全般に係るオペレーションを想定している。		
		(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。		○ ピーク日やピーク時を想定したテストを実施した方が良い。(個人) ○ 「また」以降の表現は、前半の文と同様の意味をなしており、不要とすべき。(全国銀行協会)	○ 本チェック項目 [II. iv. 2 「業務運営の検証」] で対応することとしている。 ○ 前段は、データ処理を含む、業務全般に係る事項を想定している。		
		(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。	(注) 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。	○ 「運用体制を十分に検証しているか」では、具体的にどのようなことが分からない。(個人)	○ 「業務フローを明確にするなど、その運用体制を明確にした上で、それが十分に機能するかどうかを検証しているか」という趣旨である。		

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)		
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考	
Ⅴ. 外部委託業務管理態勢のあり方	外部委託業務管理のチェック項目	(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。	(注)「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、いずれをいいう。	○ ここでいう外部委託業務とは、システムに関する業務と理解して良いか。(第二地方銀行協会)	○ システム統合に関連する業務を想定している。			
		(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、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。		○ すべての問題点を取締役会等に報告する必要はないので、「重要な問題点」とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。		(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。		○ 本チェック項目は、どのようなリスクを考慮し、どういった効果をねらったものか確認したい。(日本損害保険協会)	○ 外部委託した業務について、外部委託先任せとすることにより生じ得るリスクと想定し、そのリスク管理に対する有効な効果を想定している。	○ 本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に応じたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。		
			○ 「外部委託理由は何か、コスト等充分に検討されているか。自内対応処理としない理由は何か。」といった項目を追加しては如何か。(個人)	○ 「Ⅱ. v 「外部委託業務管理態勢のあり方」] で対応することとしている。				
			○ 「外部委託先の受託遂行能力を検討チェックしているか。」といった項目を追加しては如何か。(個人)	○ 現行マニュアルと同じ書き振りである。				
			○ 「システムリスク管理態勢の確認用チェックリスト」で「外部委託業務について、～略～、第三者機関の評価を受けていることが望ましい」とされており、且つ当該リストにはチェック(評価)する内容が一部例示されている。然しながら、本リストでは何を評価するか不明であり、項目を例示するか本体のチェックリストと重複感があるので(5)自体を削除すべき。(全国銀行協会)					
Ⅲ. 不測の事態への対応	1. 統合計画遅延時の対応	(1) 統合計画の各工程などにおいて、計画に比して遅延した場合等のスケジュールを見直し基準を定め、適切な対応が図られる体制を整備しているか。また、当該基準は、取締役会の承認を受けているか。	(注)「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。	○ すべての見直し基準を取締役会が承認する必要はないので、冒頭の「統合計画の各工程などにおいて」を「統合計画の重要な事項や工程など」とすべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。「統合計画の見直し基準の承認」は「統合計画の承認」と同様、その重要性にかんがみ、取締役会の役割とする。 なお、誤解を招くことのないよう、対象となる見直し基準については統合計画に限る旨、明記する。 また、「見直し基準に抵触する事態が発生した場合」には、統合計画の見直しが必要となることから、「見直し基準に抵触する事態が発生した場合の体制整備」についても、本チェック項目と同様の考え方に基つき、取締役会の役割とする旨、次項「Ⅲ. 1(2)」において明記する。	(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し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。	(注)「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。 (注)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も踏まえ検証することに留意する。	
		(2) 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、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。		○ 「統合計画の各工程など」とあるが、「など」とは何を指すのか。(個人)	○ 「統合計画の各工程」ごとの基準を定めることが求められるというような誤解が生じることのないよう、「各工程など」としている。	○ 本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。	(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。	
					(前項参照)			

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)			
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考		
IV. 監査及び問題点の是正 i. 内部監査	2. コンティンジェンシープランの整備	(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。		○ 取締役会が承認するのは、重要なものに限定すべき。したがって、「取締役会の承認を受けているか」の前に「重要なものは」を挿入すべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。「コンティンジェンシープランの承認」については、その重要性から、この考え方にに基づき、取締役会の役割とするもの。				
		(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。			○ ご意見のとおり、本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。 なお、本チェックリストはあくまでも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づけられるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリスト等を踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に応じたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、金融機関等の業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。				
		(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。							
		(1) システム統合日前後における不測の事態への対応プラン(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。	(注)「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。	○ 取締役会が承認するのは、重要なものに限定すべき。したがって、「取締役会の承認を受けているか」の前に「重要なものは」を挿入すべき。(全国銀行協会)	○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。「システム統合日前後における不測の事態への対応プランの承認」については、その重要性から、この考え方にに基づき、取締役会の役割とするもの。				
		(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。	(注)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。						
		(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。							
	3. 統合日前後における不測の事態への対応	(4) 当該プランに基づく訓練は実施されているか。							
		(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、必要に応じてシステム監査と業務監査を連携して行うことができる体制となっているか。		○ 「システム監査」と「業務監査」の順番を(1)と同様とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。	(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。					(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、取締役会並びに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、取締役会並びに統括役員及び部門は、把握した問題点等に対し適切な方策を講じているか。		○ 1文目については「リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト(共通編)」と平仄を合わせ、「内部監査結果は、重要な事項について、遅滞なく代表取締役及び取締役会に報告しているか。また、統括役員及び部門に対して、適切に報告されているか。」とすべき。(全国銀行協会) ○ 内部監査の結果把握した問題点等に対し適切な方策を講ずる役割は、「統括役員及び部門」とすべき。(全国銀行協会)	○ ご意見を踏まえ、修正する。 ○ 「報告一措置」の実効性の確保といった観点から、「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」に修正するとともに、備考欄において、「適切な措置を講じているか」の検証に当たっては、統括役員及び部門との連携についても留意する」旨、明記する。	(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。	(注)「適切な措置を講じているか」の検証に当たっては、統括役員及び部門との連携についても留意する。	

パブリックコメントに付したチェックリスト(案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト(修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
		(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。	(注)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。				
		(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。		○ 本文の主語は明らかに、内部監査部門であるので、明記すべき。(全国銀行協会)	○ ご意見の趣旨は自明であり、原案のままとする。		
ii. 第三者機関による評価	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の判断に際しては、第三者機関による評価を活用しているか。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。	(注)「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。 (注)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。	○ 第三者機関による評価の活用は、あくまでも各金融機関等の判断で導入すべきものであり、活用を義務付ける表現は好ましくないと史料されるため、「活用することが望ましい(ベストプラクティス)」あるいは「必要に応じ活用する」とすべき。(全国銀行協会) ○ 備考における取締役会又は監査役会の「判断」と本文における取締役会等の「判断」が重複した表現となっており、それぞれ何を判断するのか不明確となっているので、表現を明確化すべき。(全国銀行協会) ○ システム統合に限らず、重要事項の判断に際しての第三者機関の活用については、各金融機関の経営判断によるべきであり、これをミニマムスタンダードとする合理性は認められない。したがって、本チェック項目については、「第三者機関による評価を活用していることが望ましい。」と変更していただきたい。(生命保険協会) ○ システム統合において「第三者機関による評価」を活用することは一般的に重要であるが、実際には、「システム統合」の態様、リスクの程度・所在、また第三者機関のスキル等により、その必要性・実効性には幅がある。このため、チェック項目「取締役会等は、システム統合に係る重要事項の判断に際しては、第三者機関による評価を活用しているか」については、「取締役会等は、システム統合に係る重要事項の判断に際しては、必要に応じて第三者機関による評価を活用しているか」に修正していただきたい。(全国地方銀行協会) ○ ①第三者機関による評価の方法としては、アシュアランスとコンサルティングが考えられるが、現状ではアシュアランス(責任を持った保証と評価)を行える第三者機関は極めて少ないと思われること、②コンサルティングであれば可能かもしれないが、コンサルティングのレベルであればミニマム・スタンダードではなく、ベスト・プラクティスの方が望ましいこと、③保険検査マニュアル「リスク管理態勢のチェックリスト(共通編)－Ⅳ外部監査」で、「内部管理態勢の有効性等の検証以外の外部監査を義務付けるものではないことに留意する必要がある」となっていること、④システム統合の規模や方法によってリスクの大きさは様々であり、社内のリスク管理態勢が整備されており、適切にリスクが認識されていると判断するのであれば、必ずしも外部監査を必要とするケースばかりではないこと、から、「第三者機関による評価を活用しているか」を「第三者機関による評価を活用していることが望ましい」とすべきである。(日本損害保険協会) ○ 「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。」とあるが、第三者機関に評価を委託するに際しての重要事項については、第一義的に取締役会が判断・決定し、監査役会(監査役会)は、その判断の妥当性を検討すると共に、監査役監査の観点から追加すべき事項があれば取締役会に対する指摘を行うことが役割であるとする。 本注記は上記趣旨と理解するが、本箇所だけ「又は監査役会」の記述があると他の項目については監査役会が関与しないとの誤解を生じる虞があるため、「又は監査役会」を削除すべきである。(個人)	○ 第三者機関による評価を活用するケースとして、「重要事項の意思決定」を想定しており、一律の対応を求めるものではない。 また、このような専門的・技術的知見を伴う意思決定を経営者が行うに際し、第三者による評価を活用することは、経営者がその責任を果たす上でも必須のプロセスであることは、「経営判断の原則」からしても自明である。 なお、本チェックリストの適用に当たっては、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及びシステム統合の範囲や内容等、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮するが、明確化のため、備考欄において明記する。 ○ 誤解を招くことがないよう、「システム統合に係る重要事項の判断」を「システム統合に係る重要事項の意思決定」に修正する。 ○ 第三者機関による評価を活用するケースとして、「重要事項の意思決定」を想定しており、一律の対応を求めるものではない。 また、このような専門的・技術的知見を伴う意思決定を経営者が行うに際し、第三者による評価を活用することは、経営者がその責任を果たす上でも必須のプロセスであることは、「経営判断の原則」からしても自明である。 なお、本チェックリストの適用に当たっては、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及びシステム統合の範囲や内容等、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮するが、明確化のため、備考欄において明記する。 ○ 第三者機関による評価を活用するケースとして、「重要事項の意思決定」を想定しており、一律の対応を求めるものではない。 また、このような専門的・技術的知見を伴う意思決定を経営者が行うに際し、第三者による評価を活用することは、経営者がその責任を果たす上でも必須のプロセスであることは、「経営判断の原則」からしても自明である。 なお、本チェックリストの適用に当たっては、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及びシステム統合の範囲や内容等、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮するが、明確化のため、備考欄において明記する。 ○ 監査役会からのアプローチがあり得ることを明記したままである。	(1) 取締役会等は、システム統合に係る重要事項の意思決定に際しては、第三者機関による評価を活用しているか。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。 (注)「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、チェック項目に記載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「かんがひ」十分なものであれば、と認められるものであれば、不適切とするものではない。	

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)				コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)	
項目	リスク管理態勢のチェック項目	リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考			リスク管理態勢のチェック項目に係る説明	備考
				<ul style="list-style-type: none"> ○ 現行マニュアルの「システムリスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」における「外部監査」を、本チェックリストと同様、「第三者機関による評価」とし、整合性をとるべきではないか。(個人) ○ 「システム統合に係る重要事項」について、重要事項の判断は取締役会等が行うこととなっているが、重要事項であるかどうかの決定に当たっても第三者機関による評価を活用する必要があるのではないかと。(個人) ○ 公認会計士、システム監査人と違い、コンサルティング会社自体は無資格者であり、評価の実効性確保のためにも、監査資格を有するコンサルティング会社とした方が良いのではないかと。(個人) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「システム統合に係る重要事項の意思決定」に当たっては、会計監査人による財務諸表監査及び同監査手続の一環として実施される内部管理態勢の有効性等の検証を含む、より専門的な、かつ客観的な評価の活用が有効であると考えます。 ○ 「システム統合に係る重要事項」について、「経営判断としての重要事項」という意味で、「取締役会又は監査役会が必要と判断した事項」とした。このことは、重要事項であるか否かの判断の過程において、第三者機関の評価を活用することを否定するものではない。 ○ 公認会計士、システム監査人、コンサルティング会社は「第三者」の例示にすぎない。実効性確保のためどのような評価を用いるかは、委託者である金融機関等自身の判断で行われるべきものである。 		
		(2) 第三者機関による評価の結果、検出された重要な問題点等は、取締役会又は監査役会に正確に報告されているか。また、取締役会等は、それを受けて適切な方策を講じているか。		<ul style="list-style-type: none"> ○ 第三者機関による評価の結果、検出された重要な問題点等に対し適切な方策を講ずる役割は、「統括役員及び部門」とすべき。(全国銀行協会) ○ 「第三者機関を活用する場合、第三者機関による評価の結果、・・・」文言を文頭に追加すべき。(全国銀行協会) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「第三者評価一措置」の実効性の確保といった観点から、「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」に修正するとともに、備考欄において、「適切な措置を講じているか」の検証に当たっては、統括役員及び部門との連携についても留意する」旨、明記する。 ○ ご意見の趣旨は自明である。 	(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に正確に報告されているか。また、取締役会等は、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。	(注) 「適切な措置を講じているか」の検証に当たっては、統括役員及び部門との連携についても留意する。

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)	コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)
<p>○ 「はじめに」</p> <p>システム統合を伴う金融機関等の経営統合が、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いる。</p> <p>(注) システム統合リスクとは、システム統合に係る準備が不十分なことにより、事務に不慣れた従業員が事務処理を誤り、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、顧客サービスに混乱をきたす、金融機関等としての経営基盤を揺るがす、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。</p> <p>こうした状況にかんがみ、検査において特に留意すべき項目を整理し、着重点を明確化しておくことが必要であると考え、「システム統合リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」(案)を作成した。本チェックリストを公表することにより、金融機関等の自己責任原則に基づく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。</p> <p>金融機関等の経営統合に係るリスクは多岐にわたって存在することを十分に認識した上で、①顧客との確実な取引確保のため、安定的かつ確実なシステム運営が必要であること、②システムダウン等が決済システムに与える影響が極めて重大であること、③営業基盤となる事務環境の整備なくしては、顧客に対して十分なサービスを提供できないことなど、とりわけ事務・システムに係るリスク管理の強化が重要であることから、本チェックリストは、特に事務・システムリスクに焦点をあてた内容となっている。</p> <p>なお、本チェックリストは、預金等受入金融機関のみならず、全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む。)を対象とするものである。</p> <p>したがって、本チェックリストの適用にあたっては、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を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する必要がある。</p> <p>また、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配慮する必要がある。ゆえに、本チェックリストを機械的・画一的に運用するのではなく、実態に即して、より柔軟に対応する必要があることに留意する。</p> <p>本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性に応じたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。</p> <p>各チェック項目は、検査官が金融機関等のリスク管理態勢を評価する際の基準であり、これらの水準の達成を金融機関等に直ちに法的に義務付けるものではない。チェック項目に記載されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、金融機関等が行っている対応が合理的なものであり、さらに、チェック項目に記載されているものと同様の効果がある、あるいは金融機関等の規模や特性に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。</p> <p>したがって、検査官は、立入検査の際に金融機関等と十分な意見交換を行う必要があることに留意する。</p>	<p>○ 「本チェックリストの適用にあたっては、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を十分考慮した上で、」とあるが、システム統合リスクの程度は統合主体の規模、特性のみならず、システム統合そのものの範囲・内容により異なり得ると考え、したがって、当該箇所を「本チェックリストの適用にあたっては、業態の特性、金融機関等の規模、システム統合の範囲や内容、必要とされるシステム水準の差異を十分考慮した上で、」と変更いただきたい。(生命保険協会)</p> <p>○ システムリスク管理態勢の確認検査用チェックリストにおけるシステムリスクの定義と対比した場合、「顧客等に損失が発生するリスク」は「金融機関等が損失を被るリスク」に含まれると解釈できるため、本文言は追記不要とすべき。(全国銀行協会)</p>	<p>○ より明確にするため、ご意見のとおり「本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、」に修正する。</p> <p>○ システム統合リスクの管理に当たっては、「顧客等に損失が発生する」ということを十分に認識する必要があることから、「顧客等に損失が発生するリスク」を明記した。仮にそのように認識されていないのであれば、システム統合リスクに対する認識は、極めて不十分であると考える。なお、「定義」のより平易な表現に修正する。</p>	<p>システム統合を伴う金融機関等の経営統合が、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いる。</p> <p>(注) 「システム統合リスク」とは、システム統合における事務・システム等の統合準備が不十分なことにより、事務の不慣れた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。</p> <p>こうした状況にかんがみ、検査において特に留意すべき項目を整理し、着重点を明確化しておくことが必要であると考え、「システム統合リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」を策定した。本チェックリストを公表することにより、金融機関等の自己責任原則に基づく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。</p> <p>金融機関等の経営統合に係るリスクは多岐にわたって存在することを十分に認識した上で、①顧客との確実な取引確保のため、安定的かつ確実なシステム運営が必要であること、②システムダウン等が決済システムに与える影響が極めて重大であること、③営業基盤となる事務環境の整備なくしては、顧客に対して十分なサービスを提供できないことなど、とりわけ事務・システムに係るリスク管理の強化が重要であることから、本チェックリストは、特に事務・システムリスクに焦点をあてた内容となっている。</p> <p>なお、本チェックリストは、預金等受入金融機関のみならず、全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む。)を対象とするものである。</p> <p>したがって、本チェックリストの適用にあたっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する必要がある。</p> <p>また、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配慮する必要がある。ゆえに、本チェックリストを機械的・画一的に運用するのではなく、実態に即して、より柔軟に対応する必要があることに留意する。</p> <p>本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に合わせたマニュアルを自主的に作成し、金融機関等の業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。</p> <p>各チェック項目は、検査官が金融機関等のリスク管理態勢を評価する際の基準であり、これらの水準の達成を金融機関等に直ちに法的に義務付けるものではない。チェック項目に記載されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、金融機関等が行っている対応が合理的なものであり、さらに、チェック項目に記載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、実態に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。</p>
<p>○ 「システム統合リスクの定義」</p>	<p>○ システムリスク管理態勢の確認検査用チェックリストにおけるシステムリスクの定義と対比した場合、「顧客等に損失が発生するリスク」は「金融機関等が損失を被るリスク」に含まれると解釈できるため、本文言は追記不要とすべき。(全国銀行協会)</p>	<p>○ システム統合リスクの管理に当たっては、「顧客等に損失が発生する」ということを十分に認識する必要があることから、「顧客等に損失が発生するリスク」を明記した。仮にそのように認識されていないのであれば、システム統合リスクに対する認識は、極めて不十分であると考える。なお、「定義」のより平易な表現に修正する。</p>	<p>「システム統合リスク」とは、システム統合における事務・システム等の統合準備が不十分なことにより、事務の不慣れた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。</p>
<p>○ 「本チェックリストの適用」及び「本チェックリストにより検査を行うに際しての留意事項」</p> <p>【本チェックリストにより検査を行うに際しての留意事項】</p> <p>検査官は、本チェックリスト及び他の「リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト等」により、システム統合リスクの管理態勢の確認検査を行うものとする。</p> <p>【本チェックリストにより検査を行うに際しての留意事項】</p> <p>本チェックリストは、預金等受入金融機関のみならず、全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む。)を対象とするものである。したがって、本チェックリストの適用にあたっては、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を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する必要がある。</p> <p>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配慮する必要がある。ゆえに、本チェックリストを機械的・画一的に運用するのではなく、実態に即して、より柔軟に対応する必要があることに留意する。</p> <p>本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性に応じたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。</p> <p>各チェック項目は、検査官が金融機関等のリスク管理態勢を評価する際の基準であり、これらの水準の達成を金融機関等に直ちに法的に義務付けるものではない。</p> <p>チェック項目に記載されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、金融機関等が行っている対応が合理的なものであり、さらに、チェック項目に記載されているものと同様の効果がある、あるいは金融機関等の規模や特性に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。</p> <p>したがって、検査官は、立入検査の際に金融機関等と十分な意見交換を行う必要がある。</p>	<p>○ 「本チェックリストの適用にあたっては、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を十分考慮した上で、」とあるが、システム統合リスクの程度は統合主体の規模、特性のみならず、システム統合そのものの範囲・内容により異なり得ると考え、したがって、当該箇所を「本チェックリストの適用にあたっては、業態の特性、金融機関等の規模、システム統合の範囲や内容、必要とされるシステム水準の差異を十分考慮した上で、」と変更いただきたい。(生命保険協会)</p> <p>○ 本チェックリストは、現行マニュアルの各チェックリストに対して追加的な位置付けのものであるとすることで、企業統合の有無によって検査項目として適用又は非適用となるのか。(個人)</p> <p>○ 企業統合の予定がある場合においてのみ検査項目として適用するのではなく、実態に即して、より柔軟に対応する必要があることに留意する。</p> <p>○ 本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に合わせたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。</p> <p>○ 「本チェックリストの適用対象について、本チェックリスト(案)「はじめに」において、「預金等受入金融機関のみならず、全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む。)」を対象とする」とある。これは、現在施行されている検査マニュアルの対象である預金等受入金融機関、保険会社、証券会社、投資信託委託業者、投資顧問業者(それらを傘下とする持株会社を含む。のみ)と考えると良いか、あるいは、消費者金融、クレジット、リースなども含まれるのか。(個人)</p>	<p>○ より明確にするため、ご意見のとおり「本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、」に修正する。</p> <p>○ 本チェックリストの適用にあたっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する必要がある。</p> <p>○ 本チェックリストはあくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に合わせたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。</p> <p>○ 「本チェックリストにより検査を行うに際しての留意事項」において、本チェックリストの適用範囲を、「預金等受入金融機関のみならず、全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む。)」を対象とするものである」旨、明確にしている。</p>	<p>【本チェックリストにより検査を行うに際しての留意事項】</p> <p>本チェックリストは、預金等受入金融機関のみならず、全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む。)を対象とするものである。したがって、本チェックリストの適用にあたっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する必要がある。</p> <p>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配慮する必要がある。ゆえに、本チェックリストを機械的・画一的に運用するのではなく、実態に即して、より柔軟に対応する必要があることに留意する。</p> <p>本チェックリストは、あくまでも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られるものであり、各金融機関等においては、自己責任原則の下、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に合わせたマニュアルを自主的に作成し、金融機関等の業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。</p> <p>各チェック項目は、検査官が金融機関等のリスク管理態勢を評価する際の基準であり、これらの水準の達成を金融機関等に直ちに法的に義務付けるものではない。</p> <p>チェック項目に記載されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、金融機関等が行っている対応が合理的なものであり、さらに、チェック項目に記載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、実態に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。</p>

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)	コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)
	<p>○ 「合併、営業譲渡、持株会社化、子会社化及び業務提携等」とあるが、業務提携においては対象となる業務の範囲・規模に相当程度の幅があり、経営レベルでの再編とはシステム対応の範囲・深度が異なるケースもあるため、その全てにおいて、合併等の他の経営再編と同じレベルの「管理態勢が必要とされるとは認められない」として、「合併、営業譲渡、持株会社化、子会社化等」と変更していただきたい。(生命保険協会)</p> <p>○ 本チェックリストにおけるシステム統合リスクは、金融機関の経営統合に伴って発生し得るリスクを前提としているように思われる。しかしながら、例えば、自社開発システムを全面的に見直す場合、新たに外部からシステムを導入する場合などにおいてもシステム統合に係るリスクは存在することから、システム統合リスクは金融機関の経営統合だけに限って発生するものではない。したがって、こうした場合についても、本チェックリストの適用対象とする方が良いのではないか。(個人)</p> <p>○ 本チェックリストの対象は、あくまで経営統合等を前提としたシステム統合が行われる場合に限られると理解しても良いか。すなわち、単一金融機関等のシステム更改や経営統合を伴わない共同運営システムへのシステム移行などは、従前の「システムリスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」の範疇であると考えるも良いか。以上の点が妥当と判断される場合には、本チェックリストの適用に際して、その旨が十分に明確となるような補足説明を追加されたい。(全国信用金庫協会)</p> <p>○ システムの運用を共同で行ったり、複数の金融機関等で共同センターを利用しているなど、システムの運用形態はさまざまである。例えば、「経営統合する金融機関等が同一の共同センターを利用している場合」や、「経営統合する金融機関等のいずれか一方のシステムに片寄せして利用する場合」などは、「経営統合する金融機関等がそれぞれのシステムを組み合わせて利用する場合」などに比べて、複雑さにおいてはリスクが相当程度小さくなると考えることは妥当か。妥当と判断される場合には、本チェックリストの適用に際して、その主旨が徹底されるような補足説明を追加されたい。(全国信用金庫協会)</p> <p>○ 「統合対象金融機関等」の定義を明確にすべき。例えば、金融機関と事業会社が経営統合する場合、事業会社は当チェックリストは適用されないとの認識でいいか。(全国銀行協会)</p> <p>○ 前文【注】⑥からして、証券会社も対象としているのか確認したい。(全国銀行協会)</p> <p>○ チェックリスト案冒頭の【システム統合リスクの定義】(注)部分)に示されているとおり、「システム統合」の態様は、「経営統合」の形態、当事者金融機関の特性、システム開発・運営の方法等によって大きく異なり、また、「システム統合リスク」の程度や所在も様々であると考えられる。このため、 ② 例えば、合併金融機関が基幹システムを共同開発により前面統合する場合と、業務提携関係にある複数の金融機関が特定の業務に関するサブシステム(非基幹システム)を外部的パッケージソフトを用いて共同運用するような場合とでは、システム統合リスクの程度に大きな差異があると考えられる。もちろん、本チェックリスト案では、こうしたケースを想定し、実態に即した柔軟な運用を行う必要性が示されているが、現状の広範で包括的な表現では、本チェックリスト(案)の適用の程度あるいは適用の有無について、検査官と被検査金融機関との間で認識のずれが発生し、時として、金融機関の事業再編やシステム統合の原因を世にさざる停滞を招くこともあり得よう。このため、システム統合リスクの程度(段階)に応じて、本チェックリスト(案)の適用の程度あるいは有無が判断しやすくなるよう、表現を見直していただきたい。</p> <p>③ なお、本チェックリスト(案)に言う「経営統合」には地方銀行においても広まりつつある「業務提携によるシステムの共同開発・運営」も含まれるものと解されるが、やや違和感のある表現であり、例えば「経営統合・業務提携等」等とすることがより適切ではないかと考える。(全国地方銀行協会)</p> <p>○ 本チェックリストは、「統合計画から統合完了まで」に対応すべきものであり、その旨明記すべき。通常、統合計画初期段階では、統合に対する再写真やシステム・事務フローの洗い出し等が完了の場合もある。従って、本チェックリストの充足を判断する時期は(統合直前を除き)特定の一時点ではなく、統合計画から統合まで、順次充足されていくべき。(全国銀行協会)</p>	<p>○ 本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。</p> <p>○ 単一金融機関等のシステム更改や経営統合を伴わない共同運営システムへのシステム移行などは、基本的には現行マニュアル「システムリスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」の範疇であるのご理解で異論はない。ただし、検査に際しては、必要に応じて本チェックリストを活用することとなる。いずれにせよ、本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。</p> <p>○ 単一金融機関等のシステム更改や経営統合を伴わない共同運営システムへのシステム移行などは、基本的には現行マニュアル「システムリスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」の範疇であるのご理解で異論はない。ただし、検査に際しては、必要に応じて本チェックリストを活用することとなる。いずれにせよ、本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。</p> <p>○ 本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。 なお、「はじめに」において明記しているとおり、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配慮する。</p> <p>○ 「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用いる。しかしながら、ご指摘のようなケースが金融検査の対象となった場合に、本チェックリストを活用して検査が行われるのは当然である。</p> <p>○ 対象としている。</p> <p>○ チェック項目に記述されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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等の効果がある、あるいは金融機関等の規模や特性に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。 また、本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。</p> <p>○ 本チェックリストにおいては、「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「経営統合」と定義している。</p> <p>○ チェック項目に記述されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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等の効果がある、あるいは金融機関等の規模や特性に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切とするものではない。 なお、本チェックリストの適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。</p>	

パブリックコメントに付したチェックリスト (案)	コメントの概要	コメントに対する考え方	チェックリスト (修正後該当箇所)
	<p>○ 本チェックリストには、「取締役会」の承認・報告事項が多数存在する。システム統合にも、顧客対応にほとんど影響ない限定的なものや、小規模なものも想定されるため、内在するリスクの大小によって取締役会等や統括役員承認・報告とすべきである。また、取締役会の承認を受け、下位方針・計画などを決定する場合や、現場へ周知・徹底する場合などは、取締役会等乃至統括役員及び部門が実施すべき。(全国銀行協会)</p> <p>○ 本マニュアルの適用範囲は「全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む)」と定義されているが「子会社同士の合併、業務提携等」の扱い等対象とする範囲、ケースについては、その解釈を解説すべき。(全国銀行協会)</p> <p>○ 「〔注〕「システム統合」とは」について、定義があまりに広範囲、包括的すぎる。対象除外を含めた範囲の明確化をすべき。(全国銀行協会)</p> <p>○ 本チェックリストは、システムリスクのみならず、事務に係わるリスク管理のウェイトも大きいと思われる。したがって、「事務・システム統合リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」の方が実態を表すのではないかと。(日本損害保険協会)</p> <p>○ チェックリスト全般について、検査用チェックリストの位置付けから従来の様式を踏襲したのかもしれないが、被検査対象用に具体的なモニタリング項目や内容まで明記したものを用意してほしい。 例えば、項目〔1. i. 4〕「統合方針の確立」では、「統合方針は、統合対象金融機関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。」となっているが、被検査対象部門からすると「意見調整が十分になされた」ということを証明するには何が必要かわからないのではないかと。 内部監査部門がその点を監査し、自分たちのモニタリング項目・評価尺度で「問題なし」とされればよい、というのであれば、このチェックリストの役割、即ち、経営統合が与える社会的影響(このチェックリストの前文には明記されていませんが)の大きさから、公的に一定のチェック基準を与えようとする意図からすれば不十分ではないかと。(個人)</p> <p>○ 本チェックリストの内容全体からして、本チェックリストの名称は「システム統合リスク管理態勢」よりも「経営統合リスク管理態勢」が相応しいのではないかと。また、本チェックリストにおける経営統合とは、システム統合を伴う経営統合であり、システム統合を伴わない経営統合は適用対象外であることを明確にして載せたい。もしくは、共通編に記載すべき部分は共通編に記載する等により、チェックリストの記載範囲を限定し、「事務・システム統合リスクの管理態勢～」とすべき。(全国銀行協会)</p>	<p>○ 本チェックリストでは、取締役会の役割を、基本方針の決定や重要な体制の整備、重要事項に係る意思決定と整理している。また、上記事項について組織全体に周知する場合においては、「統合対象金融機関等」において、それらが組織全体に適時適切かつ十分に周知されるよう、適切な方策を講じているかどうか」を検証するためにチェック項目を設けている。 この考え方にに基づき、各コメントに個別に対応している。</p> <p>○ 前文「本チェックリストにより検査を行うに際しての留意事項」において、本チェックリストの適用範囲を、「預金等受入金金融機関のみならず、全ての金融機関等(それらを傘下とする持株会社を含む。)」を対象とするものである」と明確にしている。</p> <p>○ 本チェックリストの範囲を広く包括的なものとするにより、より汎用性のあるチェックリストとしたが、その適用に当たっては、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、実態を十分に考慮した上で、機械的・画一的な運用に陥らないよう配慮する。</p> <p>○ 本チェックリストにおいては、システム統合リスクを「システム統合に係る準備が不十分なことにより、事務に不慣れた役員が事務処理を誤り、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、顧客サービスに混乱をきたす、金融機関等としての経営基盤を揺るがす」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と定義している。</p> <p>○ 本チェックリストは、あくまでも検査官が金融機関等を検査する際用いる手引書として位置付けられるものであり、各金融機関等においては、「自己責任原則の下」、本チェックリストを踏まえ創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に応じたより詳細なマニュアルを自主的に作成し、業務の健全性と適切性の確保に努めることが期待される。 また、各チェック項目は、検査官が金融機関等のリスク管理態勢を評価する際の基準であり、これらの水準の達成を金融機関等に直ちに法的に義務付けるものではない。</p> <p>○ 金融機関等の経営統合に係るリスクは多岐にわたって存在することを十分に認識した上で、①顧客との確実な取引確保のため、安定的かつ確実なシステム運営が必要であること、②システムダウン等が決済システムに与える影響が極めて重大であること、③営業基盤となる事務環境の整備なくしては、顧客に対して十分なサービスを提供できないことなど、とりわけ事務・システムに係るリスク管理の強化が重要であることから、本チェックリストは、特に事務・システムリスクに焦点をあてて策定しているものである。</p>	
<p>○「注」</p> <p>③ 「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。</p> <p>④ 「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。</p>	<p>○ チェックリスト案冒頭の【システム統合リスクの定義】(〔注〕部分)に示されているとおり、「システム統合」の態様は、「経営統合」の形態、当事者金融機関の特性、システム開発・運営の方法等によって大きく異なり、また、「システム統合リスク」の程度や所在も様々であると考えられる。このため、 ① 経営の柔軟性・機動的性の確保ならびにリスクの程度・所在に応じた確かつ効率的な対応を可能とするため、チェックリスト(案)中、「取締役会」に課せられた責務については、幅広く「取締役会等」あるいは「統括役員及び部門」への委任が可能となるよう、表現を見直していただきたい。(全国地方銀行協会)</p> <p>○ 本チェックリストには、多くの項目に「取締役会」もしくは「取締役会等」の記述がなされているが、項目によって備考欄に「取締役会は、統合対象金融機関等々々における取締役会を指す」との注記がある場合とない場合がある。この理由についてお示しいただきたい。本チェックリストの目的に鑑みれば、基本的に統合対象金融機関等々々の取締役会を指すものと考えられるが、注記の有無に意図があればご教示願いたい。(日本損害保険協会)</p> <p>○ 適時適切に報告するために、経営会議等を含めた取締役会等に臨機応変な対応が必要な箇所および「保険会社に係る検査マニュアル」のシステムリスク編でも取締役会での把握としていない箇所については「取締役会等」とすべきである。(個人)</p>	<p>○ チェック項目に記載されている字義通りの対応が金融機関等においてなされていない場合であっても、金融機関等の業務の健全性及び適切性確保の観点からみて、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、チェック項目に記載されているものと同様の効果がある、あるいは金融機関等の規模や特性に応じた十分なものである、と認められるのであれば、不適切なものではない。 また、前文「注」において明記しているとおり、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。</p> <p>○ 明確化のため、各チェック項目ごとに注記を付しているものである。</p> <p>○ 個別チェック項目で対応した。</p>	