

システム外部委託先管理の現状と課題

日本銀行 金融機構局

日本銀行
BANK OF JAPAN



1. 本日の説明内容

- 日本銀行では、2013年11月に、地域銀行のシステム運用・開発業務に関する外部委託先（以下、委託先）の管理状況を把握することを目的に、「委託先管理に関するアンケート調査」を実施。
- 本日は、同アンケート調査結果等を踏まえ、地域金融機関における委託先管理の実効性確保に向けた留意点等を解説します。

以下のデータは、特に断りがない限り、地域銀行106先（地方銀行、第二地方銀行等）を対象とした上記アンケートの調査結果。

また、グラフ中、「前回」と記載しているものは、2008年4月に実施した委託先管理に関する前回アンケート、「09年」と記載しているものは、2009年6月に実施したシステム共同化に関するアンケートの調査結果。

2. アンケート(2013年11月)調査結果の概要

- システム運用・開発業務における委託先への依存度が高まる中、多くの先で委託先管理に関する取組みを強化。
- もっとも、以下の分野で、改善の余地が認められた。

✓ 委託先の管理手段

✓ 再委託先管理

✓ 情報セキュリティ管理

✓ 経営陣の関与

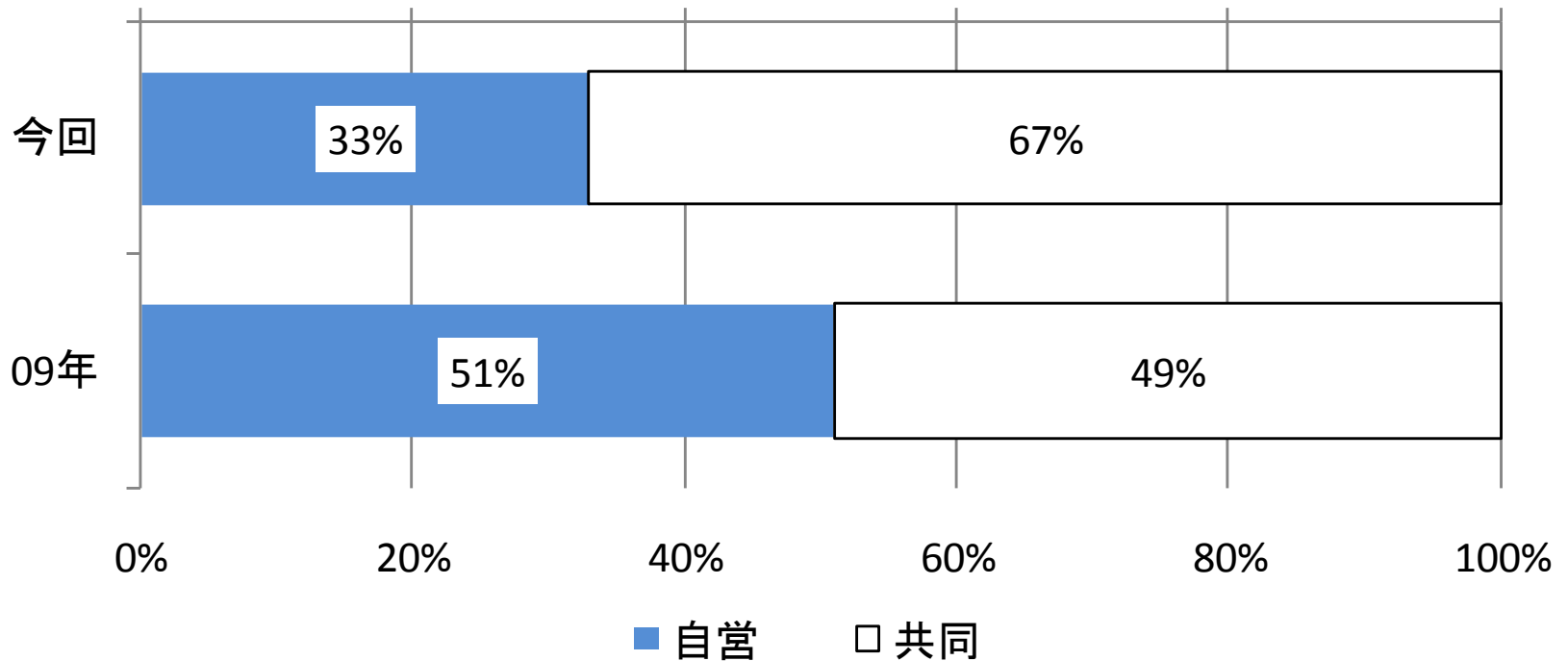
✓ 委託先管理のスキル蓄積・維持・向上

✓ 次期システムに向けた体制整備

3. 勘定系システムの現状①

- 約7割の先が共同システムを利用。

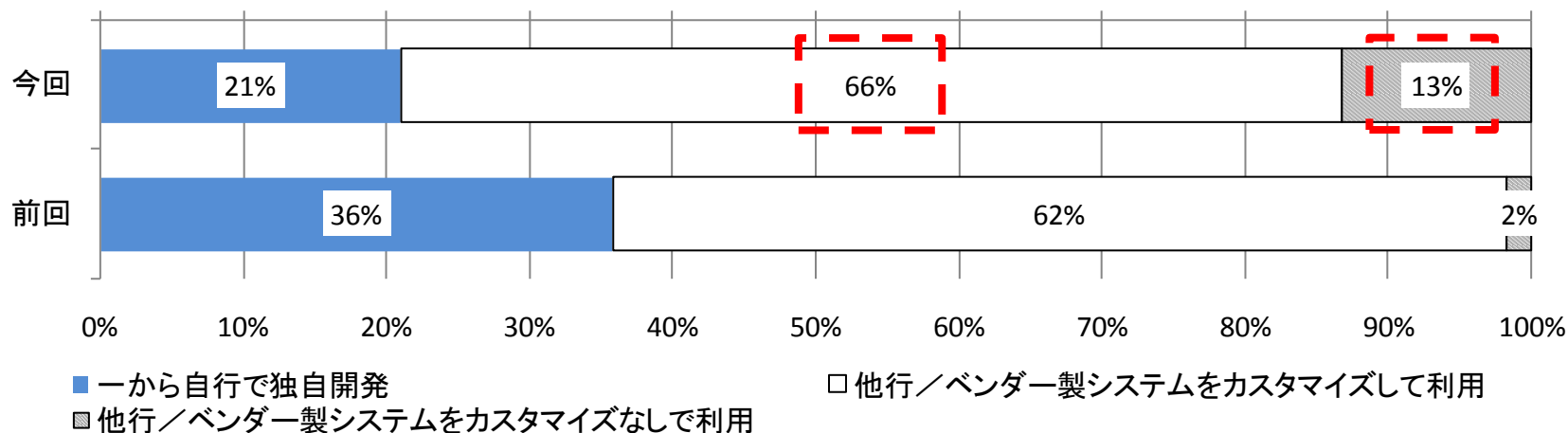
▽勘定系システムの利用形態



3. 勘定系システムの現状②

- 現在稼働している勘定系システムについて、約7割の先が、「他行／ベンダー製システムをカスタマイズして利用」している。
- 「他行／ベンダー製システムをカスタマイズなしで利用」している割合が前回調査比高まっている一方、「一から自行で独自開発」とした割合が低下。

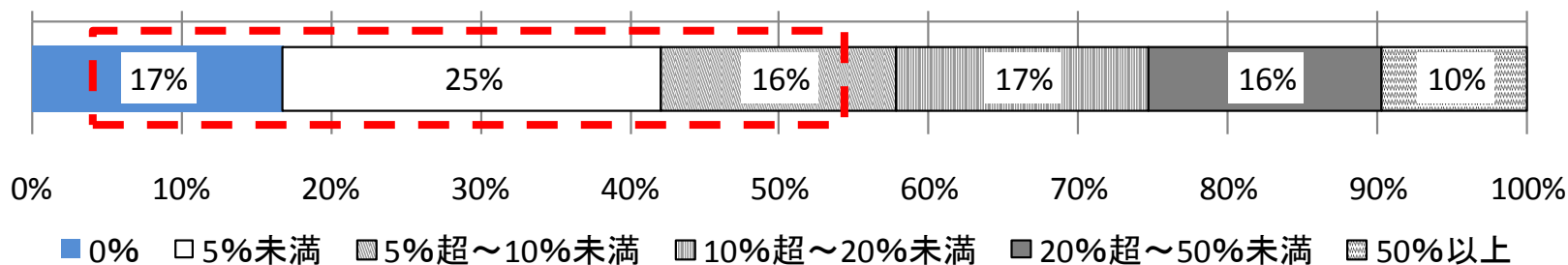
▽現在稼働中の勘定系システムの開発方法



3. 勘定系システムの現状③

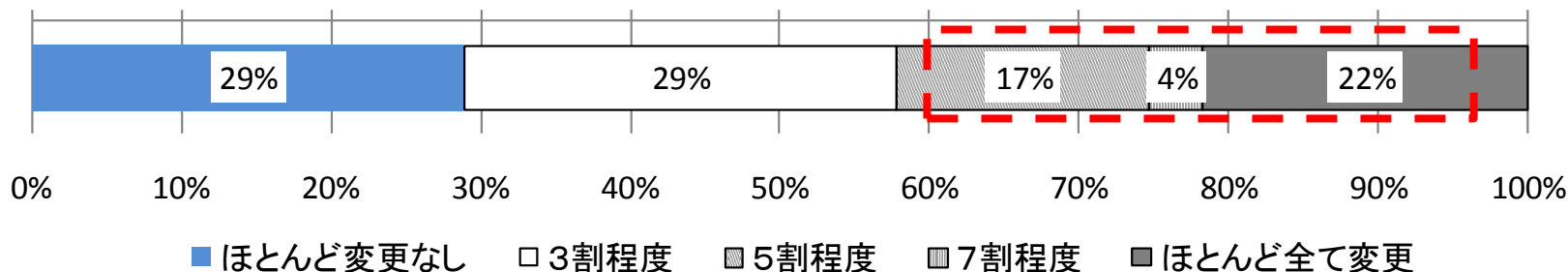
- 「他行／ベンダー製システムを利用」している先について、約6割の先が、カスタマイズ率10%未満。

▽勘定系システムのカスタマイズ率



- 約4割の先が、現行システムに切り替えた際、自行の事務プロセス・手続きを5割程度以上変更している。

▽事務プロセス・手続き変更度合い

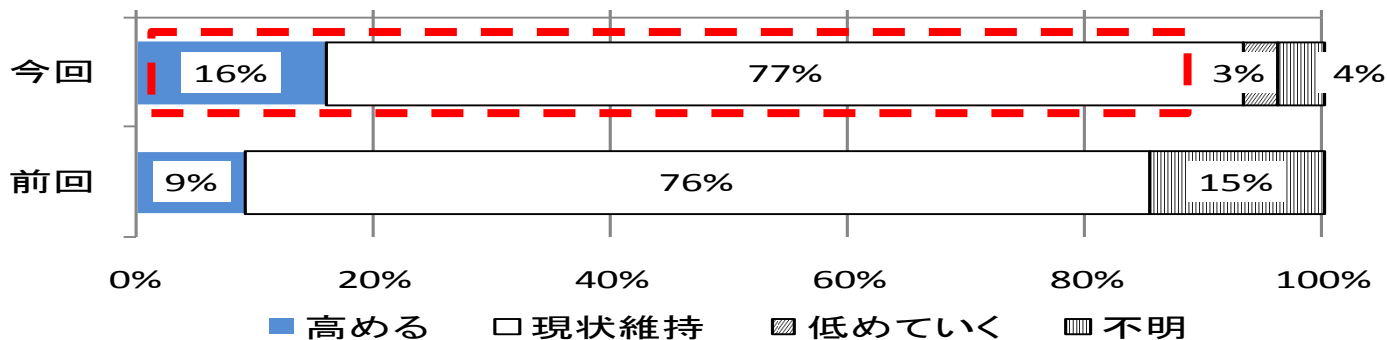


3. 勘定系システムの現状④

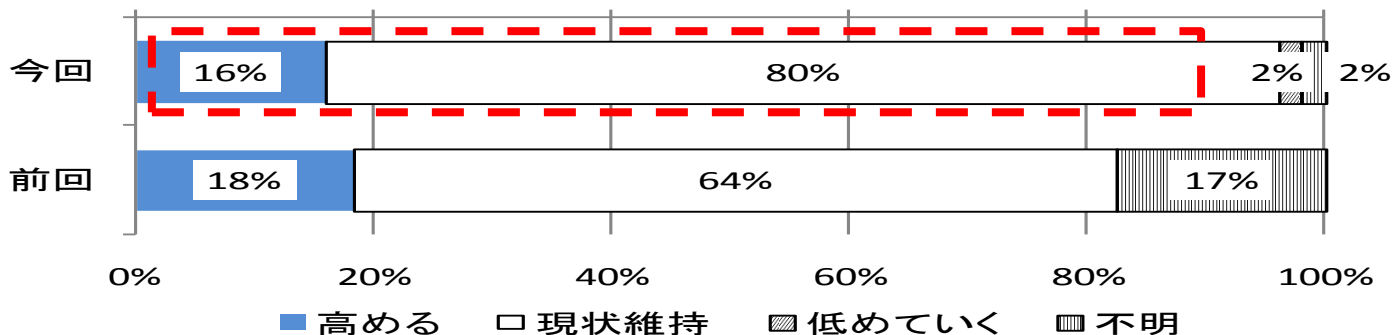
- 今後の委託先比率は、9割以上の先が「現状維持」または「高める」としており、前回調査比増加。

▽委託先比率の今後の方向性

(システム運用業務)



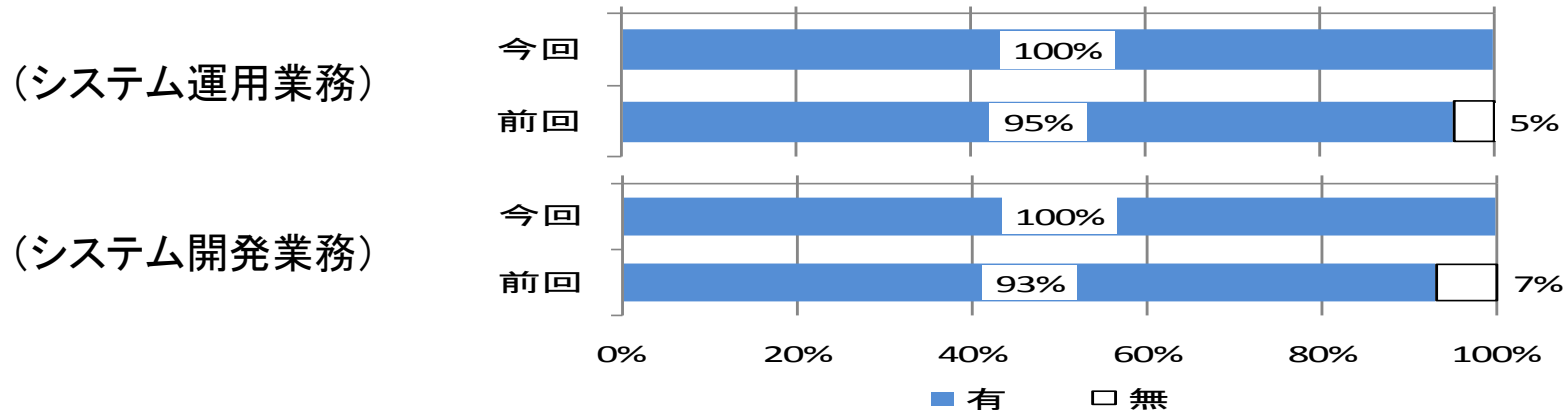
(システム開発業務)



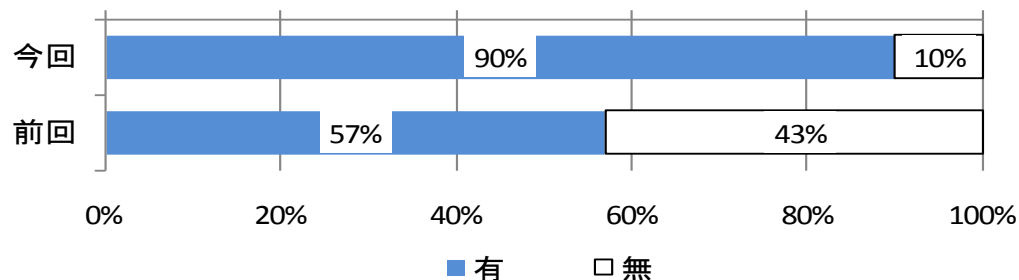
4. 委託先の管理手段①

- 共同化先では、全先でサービス仕様書「有」となっている。また、SLAを取り交わしている割合も、前回調査比大幅に上昇し、9割に達している。

▽サービス仕様書の有無(共同化先)



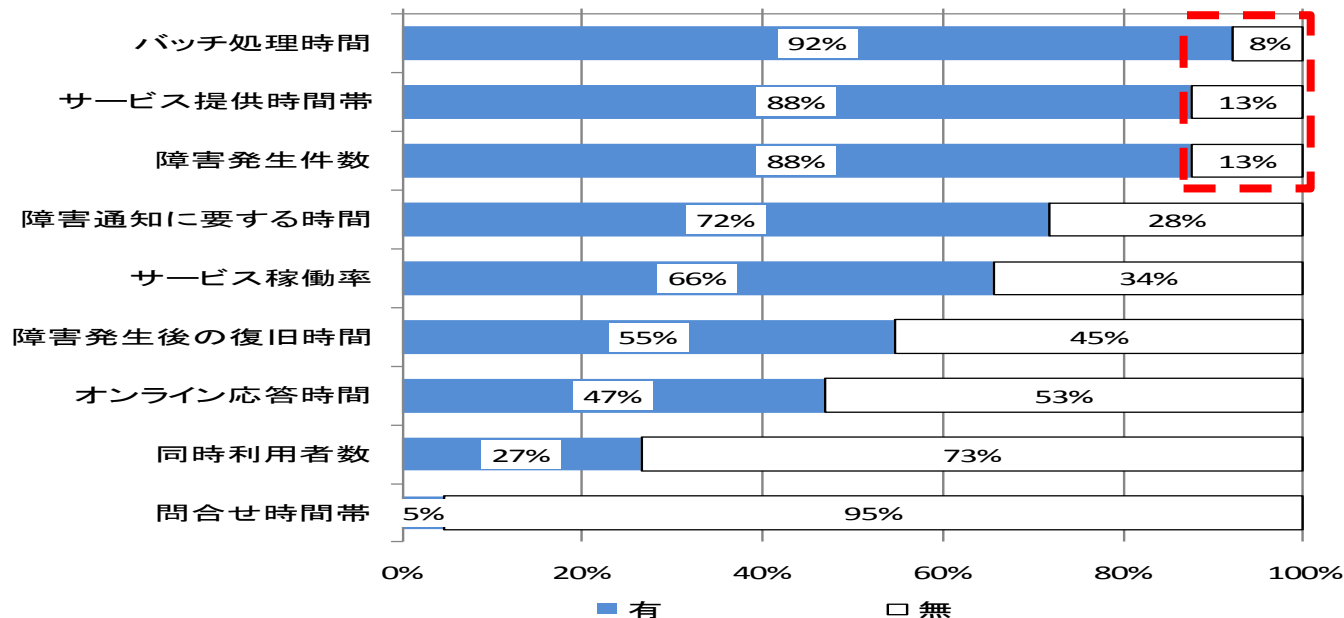
▽SLAの取り交わしの有無(共同化先)



4. 委託先の管理手段②

- SLAの管理項目をみると、約1割の先では、「バッチ処理時間」、「サービス提供時間帯」、「障害発生件数」を規定していない。⇒システムの安定稼働のために重要な項目については、委託先との間での内容の十分な共有、業務や環境の変化に応じた見直しを行うことが重要。

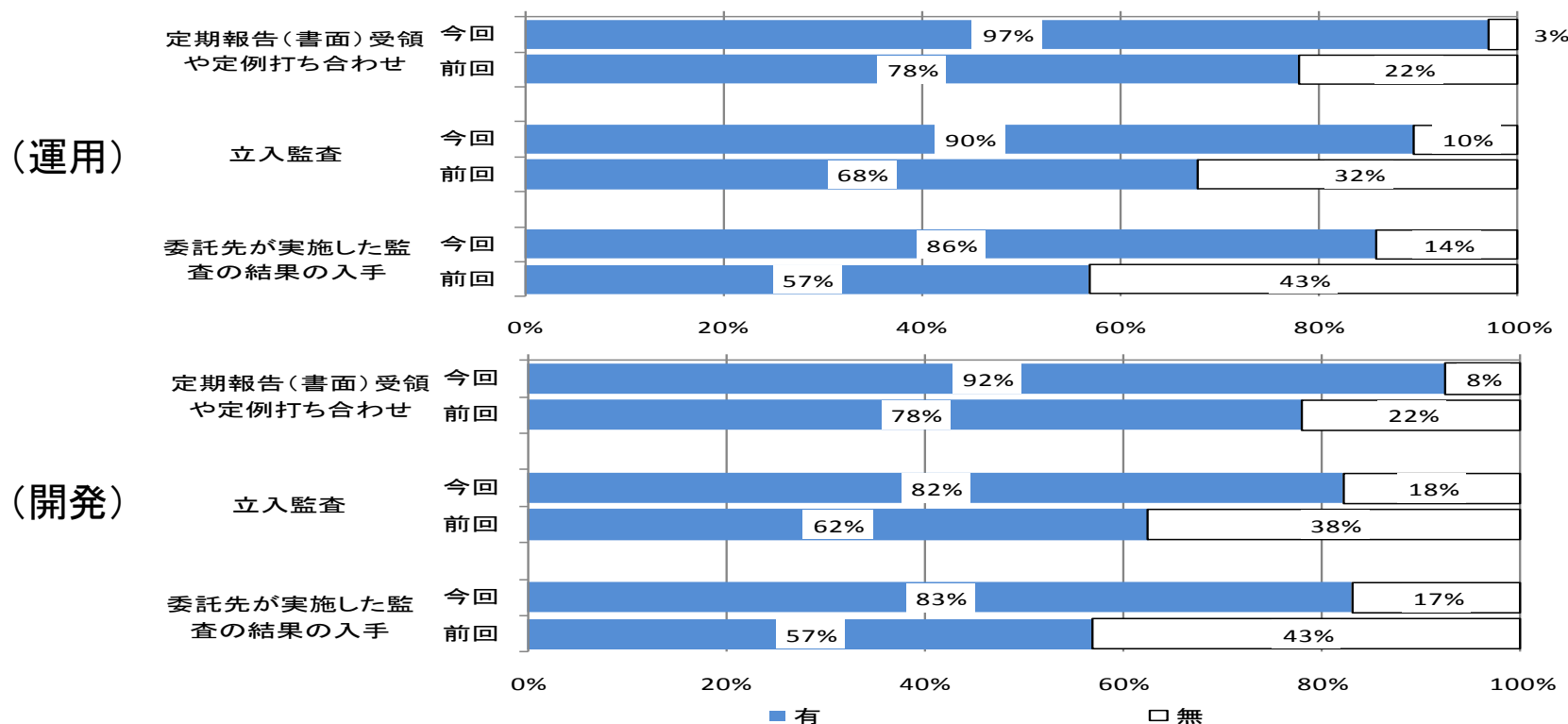
▽SLAの管理項目(共同化先)



4. 委託先の管理手段③

- 委託先の管理手法については、「定期報告(書面)受領や定期打ち合わせ」、「立入監査」、「委託先が実施した監査の結果の入手」を実施する割合が、いずれも前回調査比上昇。

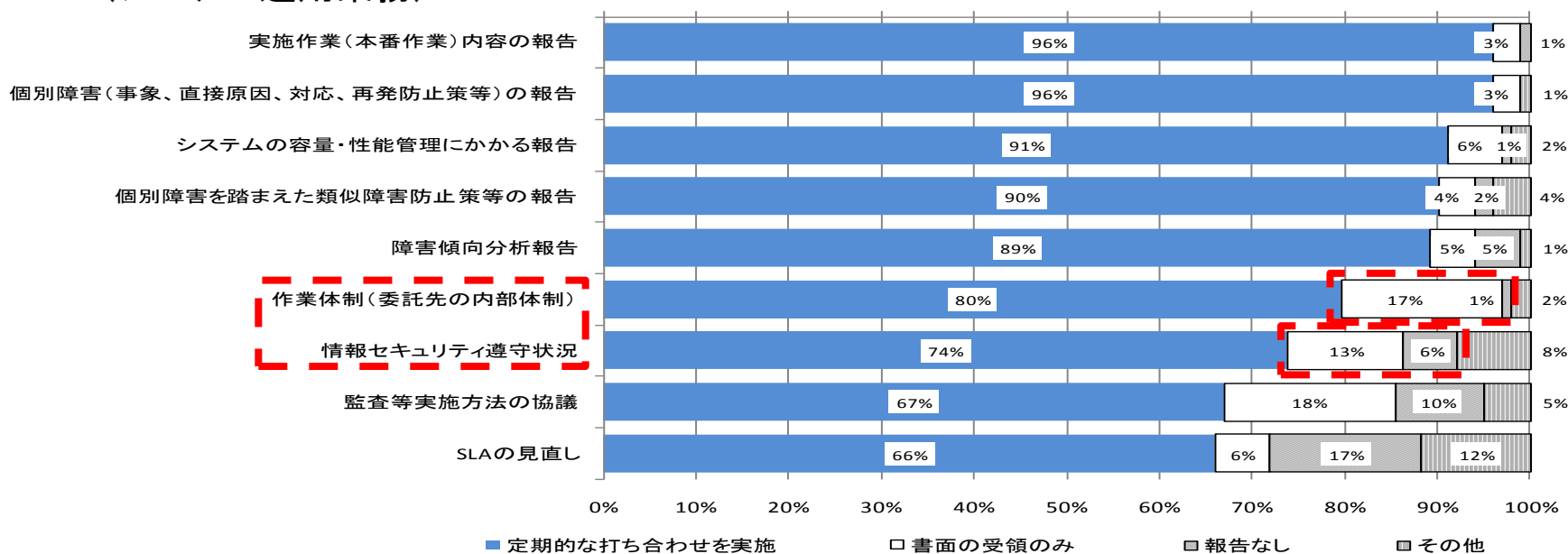
▽具体的な委託先の管理手法



4. 委託先の管理手段④

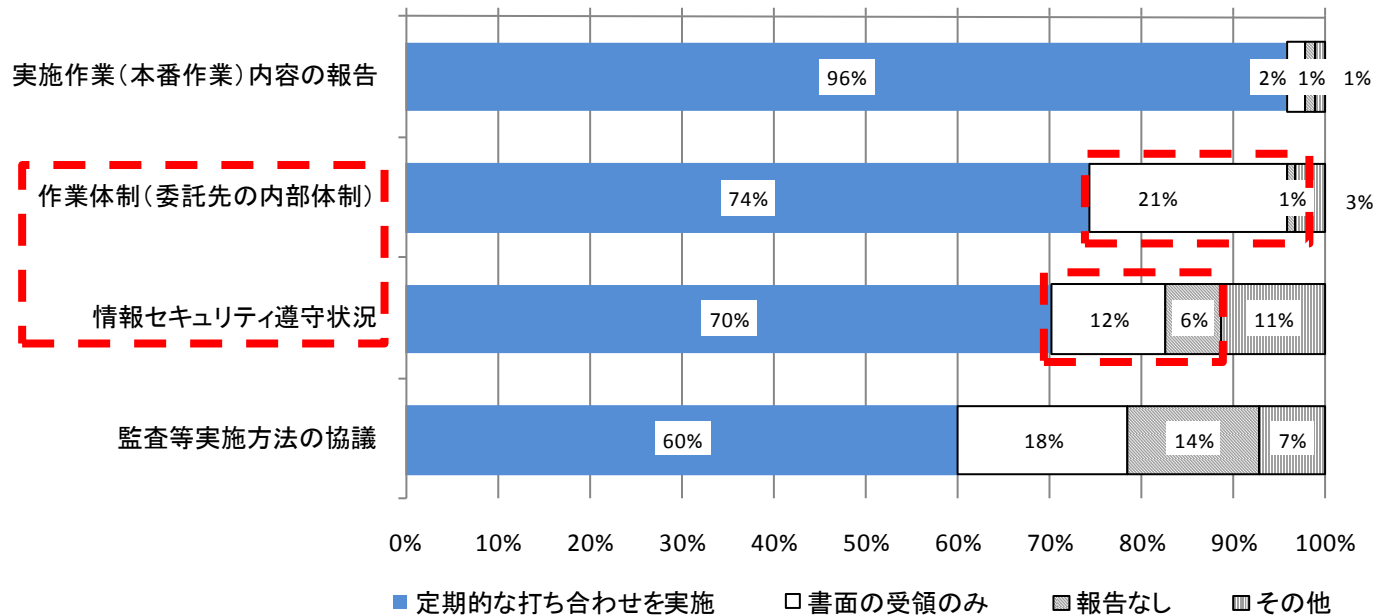
- 委託先からの報告状況を見ると、「作業体制（委託先の内部体制）」や「情報セキュリティ遵守体制」については、約2割の先が、「書面の受領のみ」または「報告なし」としている。⇒定期的に打ち合わせを開催して説明を受けたり、必要に応じ、現場の確認を行うことも重要。

▽定期報告の実施 (システム運用業務)



4. 委託先の管理手段④(続き)

(システム開発業務)

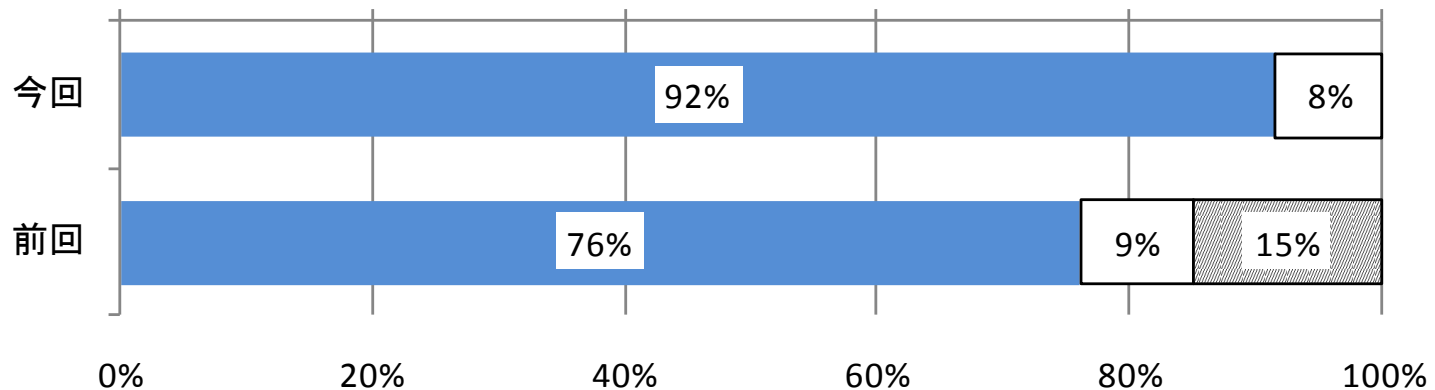


4. 委託先の管理手段⑤

- 共同化先における銀行と委託先との役割分担をみると、ほぼ全項目で、委託先が主担当としている割合が高まっている。

▽委託先の役割(共同化先)

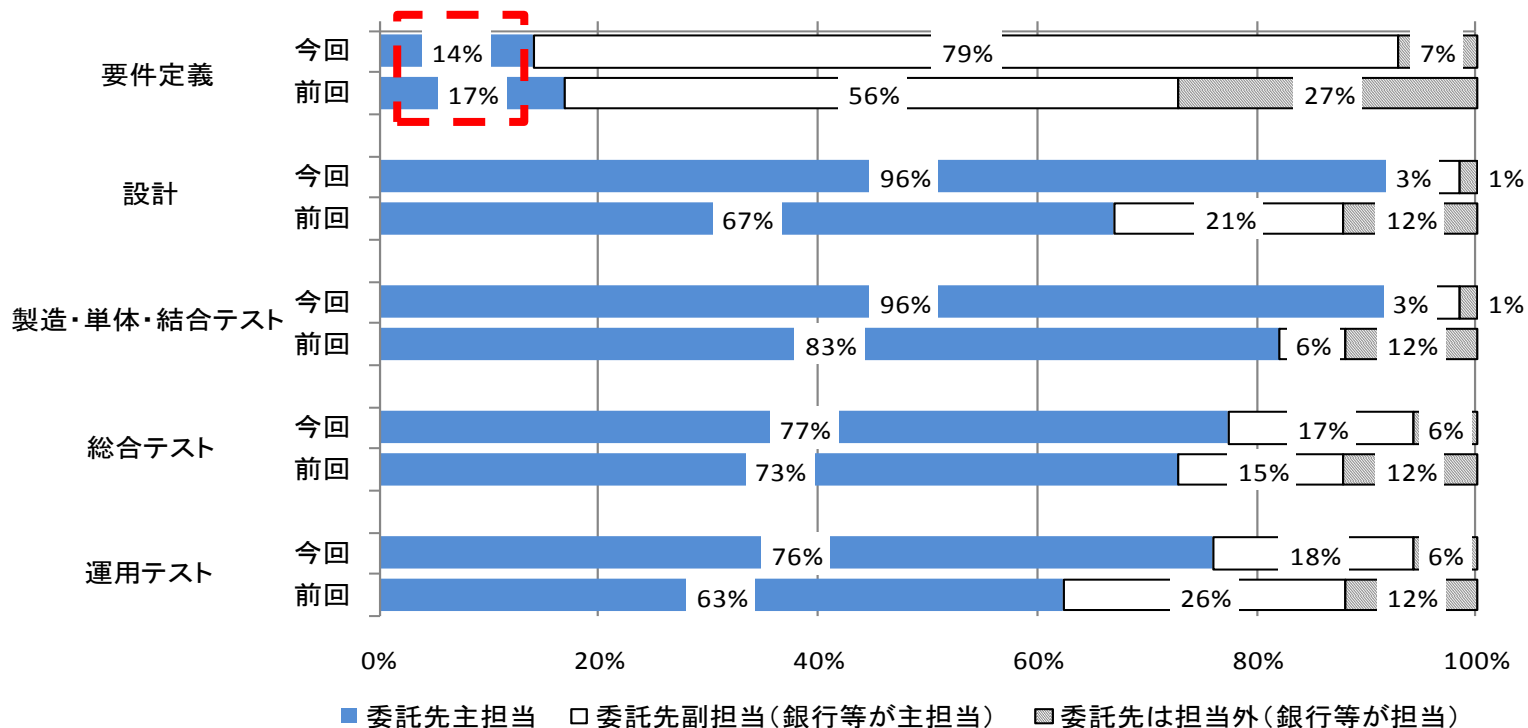
(システム運用業務)



■ 委託先主担当 □ 委託先副担当(銀行等が主担当) ▨ 委託先は担当外(銀行等が担当)

4. 委託先の管理手段⑤(続き)

(システム開発業務)



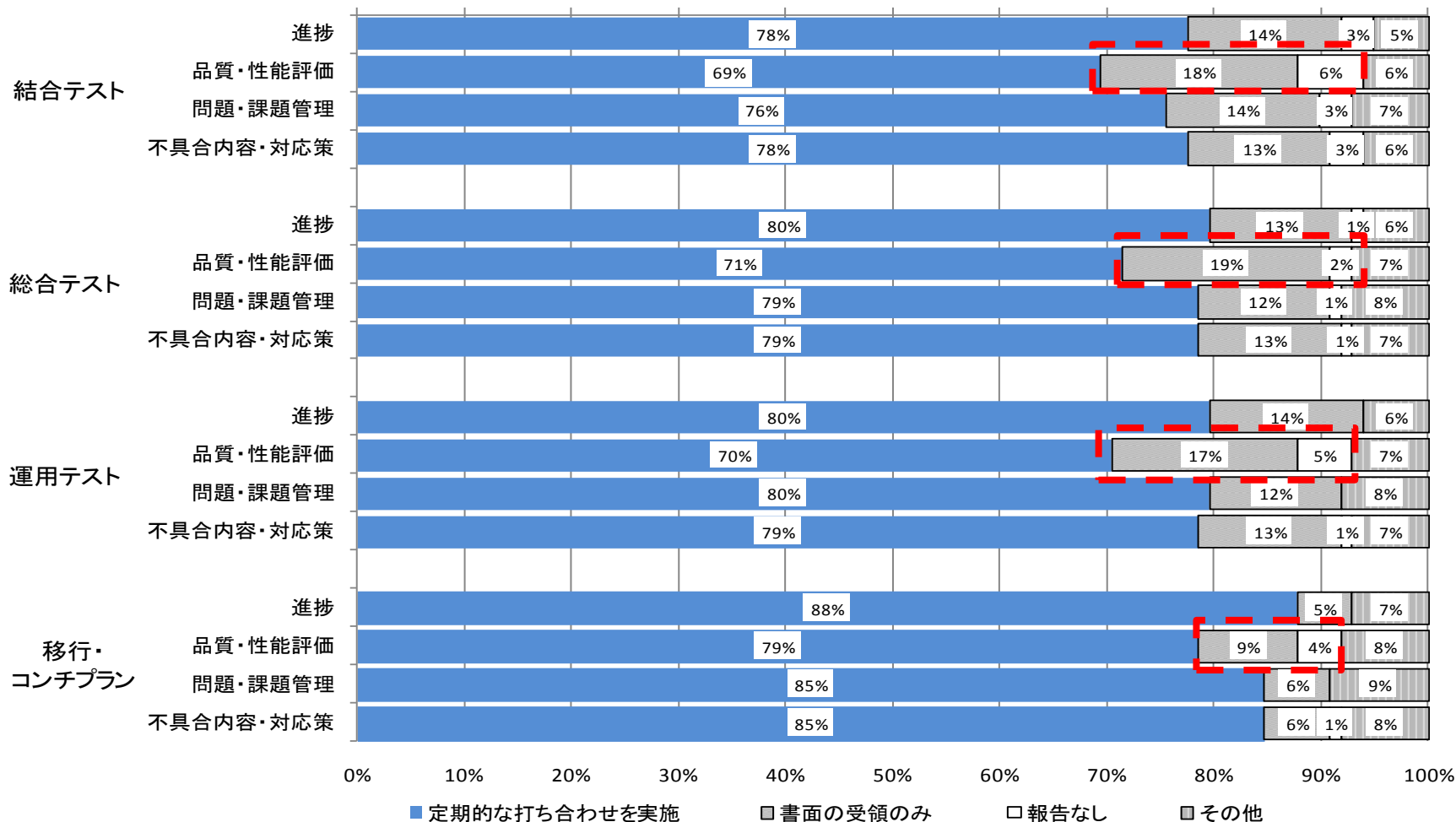
- 要件定義について、委託先が主担当としている先が一部にみられる。⇒金融機関が主体的に要件定義を行うことが重要。

4. 委託先の管理手段⑥

- 開発プロジェクトにおける委託先からの報告状況を見ると、約1～2割の先が、結合テスト以降の工程で、「品質・性能評価」について、「書面の受領のみ」または「報告なし」としている。⇒委託先と打ち合わせを開催するといった緊密な連携のもと、金融機関が、テスト結果等を踏まえた品質・性能評価について十分に確認し、開発作業を進めていくことが重要。

4. 委託先の管理手段⑥(続き)

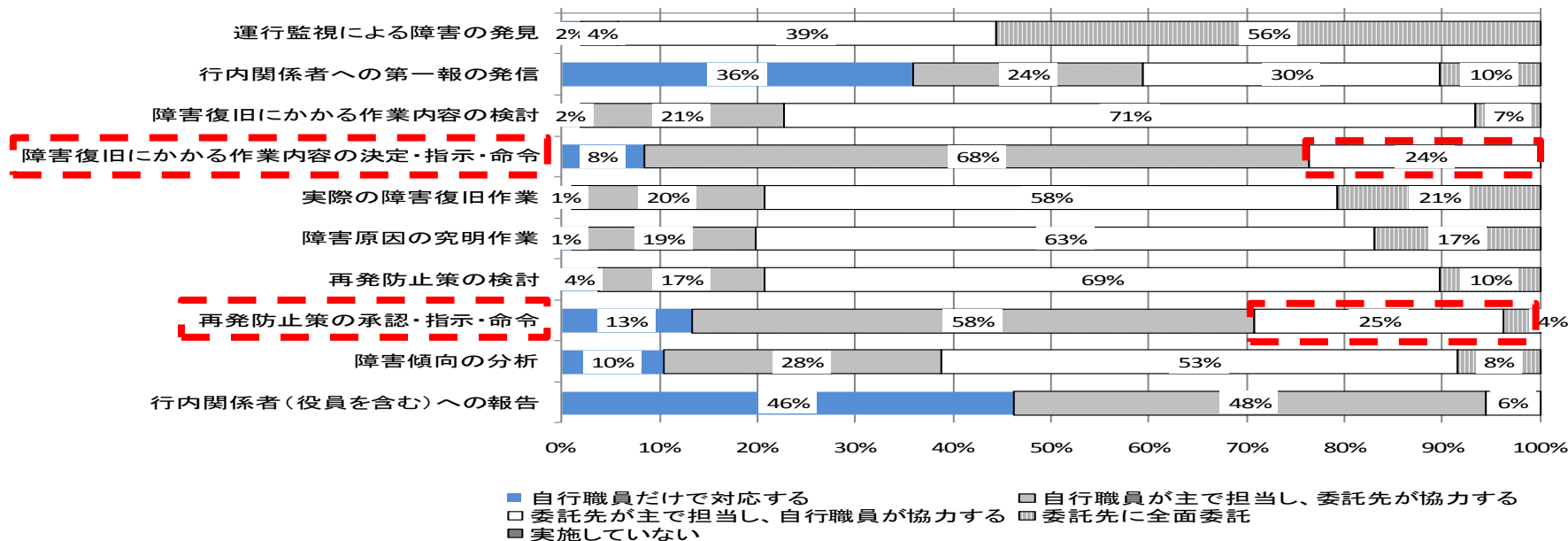
▽開発プロジェクト管理



4. 委託先の管理手段⑦

- システム障害等発生時の委託先との役割分担をみると、約2～3割の先が、「障害復旧にかかる作業内容の決定・指示・命令」や「再発防止策の承認・指示・命令」を「委託先が主で担当し、自行職員が協力」または「委託先に全面委託」としている。⇒業務への影響等を見極めながら、金融機関がこれらを主体的に実施することが重要。

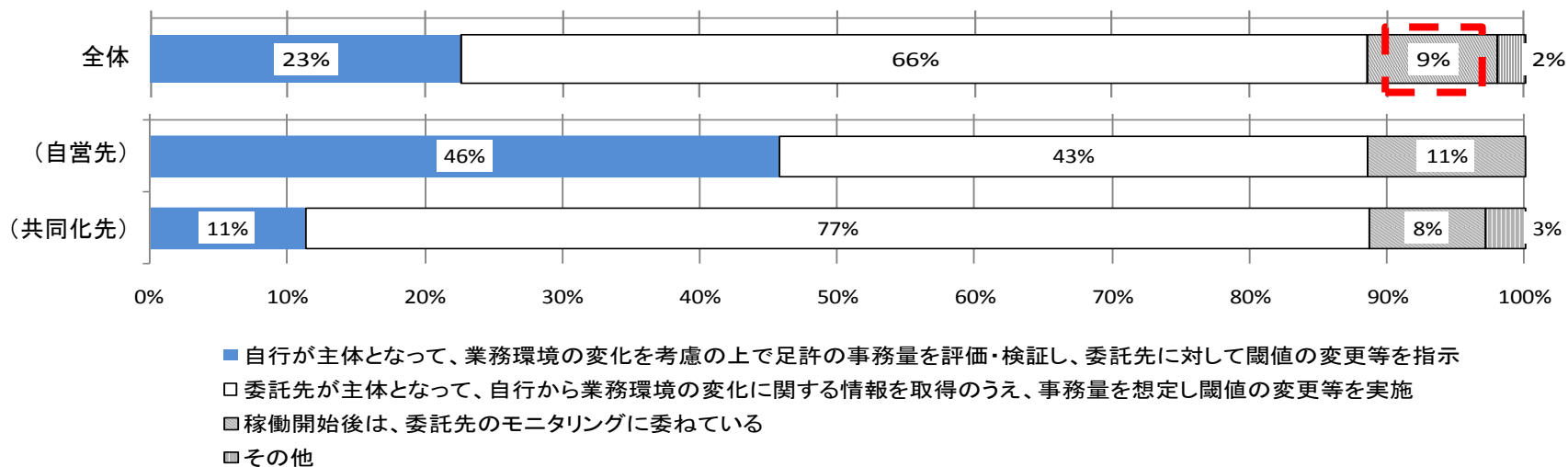
▽障害管理の役割分担



4. 委託先の管理手段⑧

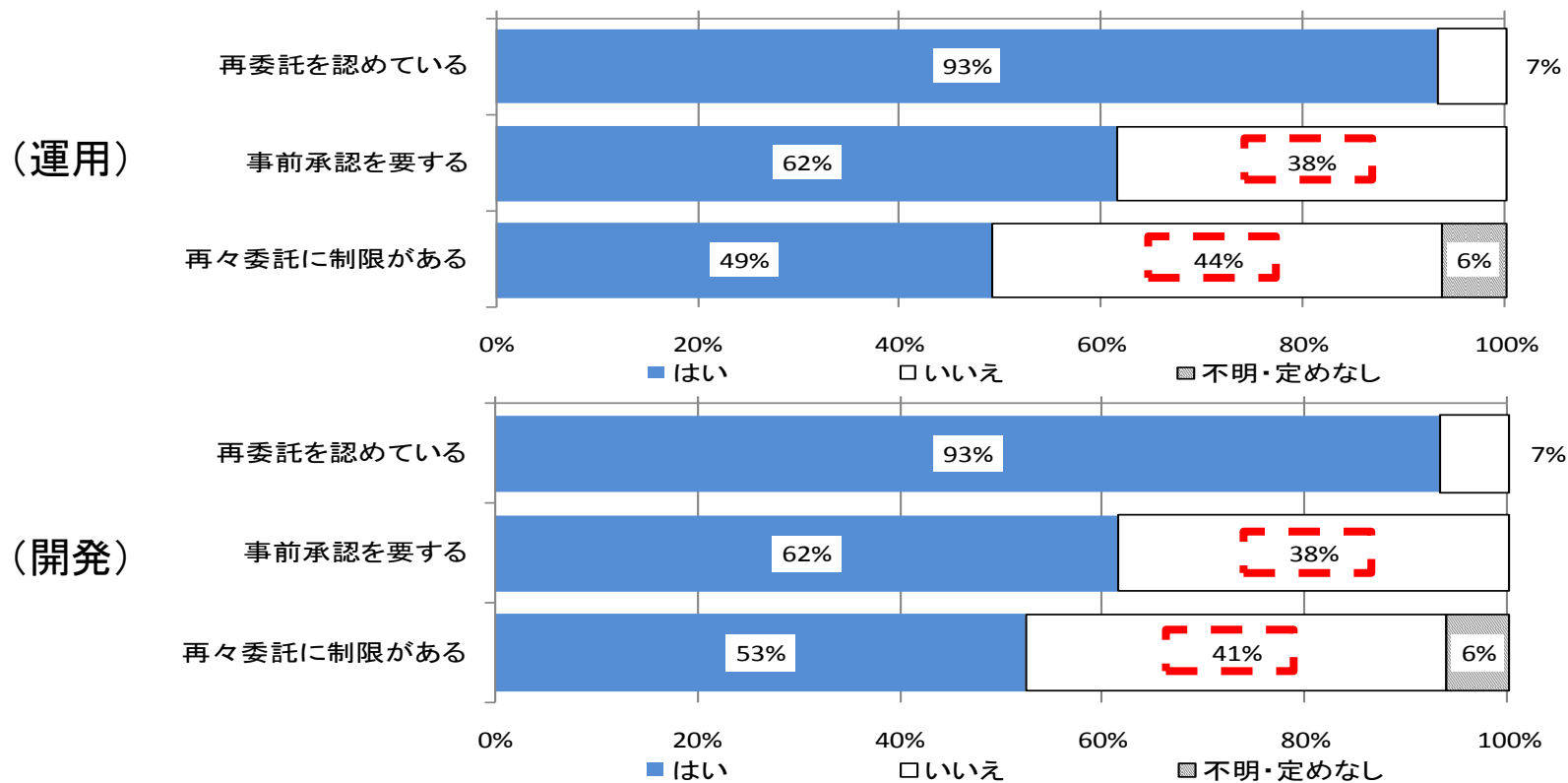
- システム障害の未然防止に向けたシステム性能・容量のモニタリングに関する委託先との役割分担については、約1割の先が、「稼働開始後は、委託先のモニタリングに委ねている」としている。⇒日々の監視等を委託先に委ねる場合でも、業務内容や外部環境の変化に対し、十分なシステム性能・容量が確保されているか、金融機関として評価し、遅滞なく必要なシステム対応を図っていくことが重要。

▽システム性能・容量のモニタリングに関する委託先との役割分担



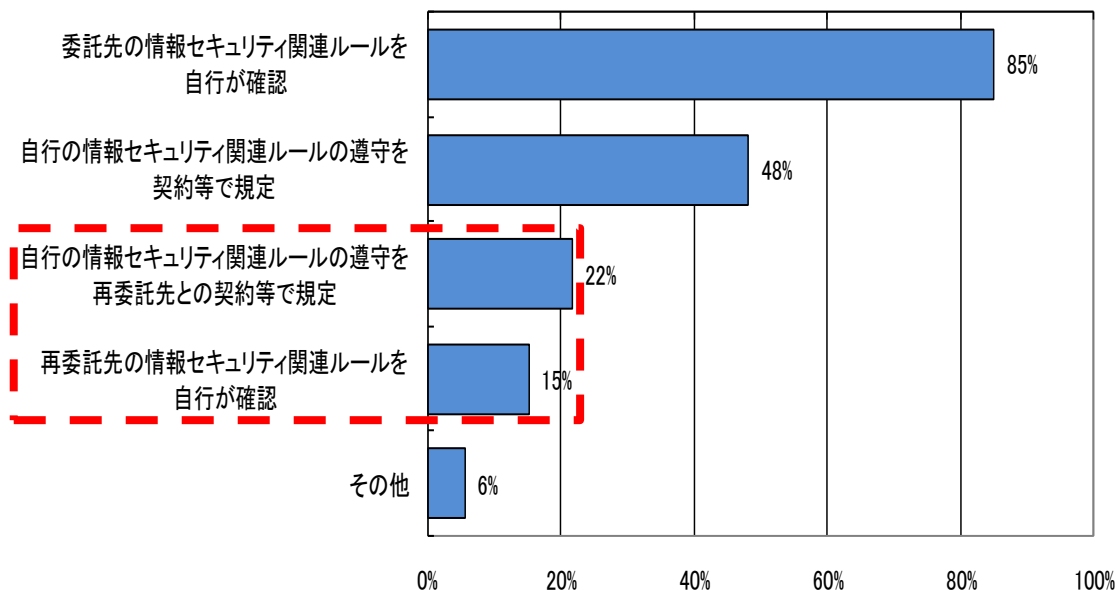
5. 再委託先管理

- 運用・開発とも、再委託を認める先のうち約4割が、「事前承認を要していない」、「再々委託に制限がない」としている。⇒
情報セキュリティなど、再委託によって生じるリスクを適切に洗い出したうえで、必要な対応等を検討することが重要。

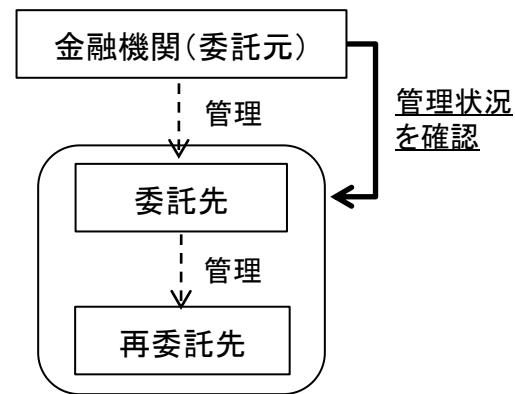


6. 情報セキュリティ管理①

- 85%の先が「委託先の情報セキュリティ関連ルールを自行が確認」、48%の先が「自行の情報セキュリティ関連ルールの遵守を契約等で規定」している。もっとも、再委託先については、ルール遵守に関する契約等での規定が22%、自行でのルール確認が15%にとどまっている。⇒必要に応じ、委託先による再委託先の管理状況を確認することが重要。

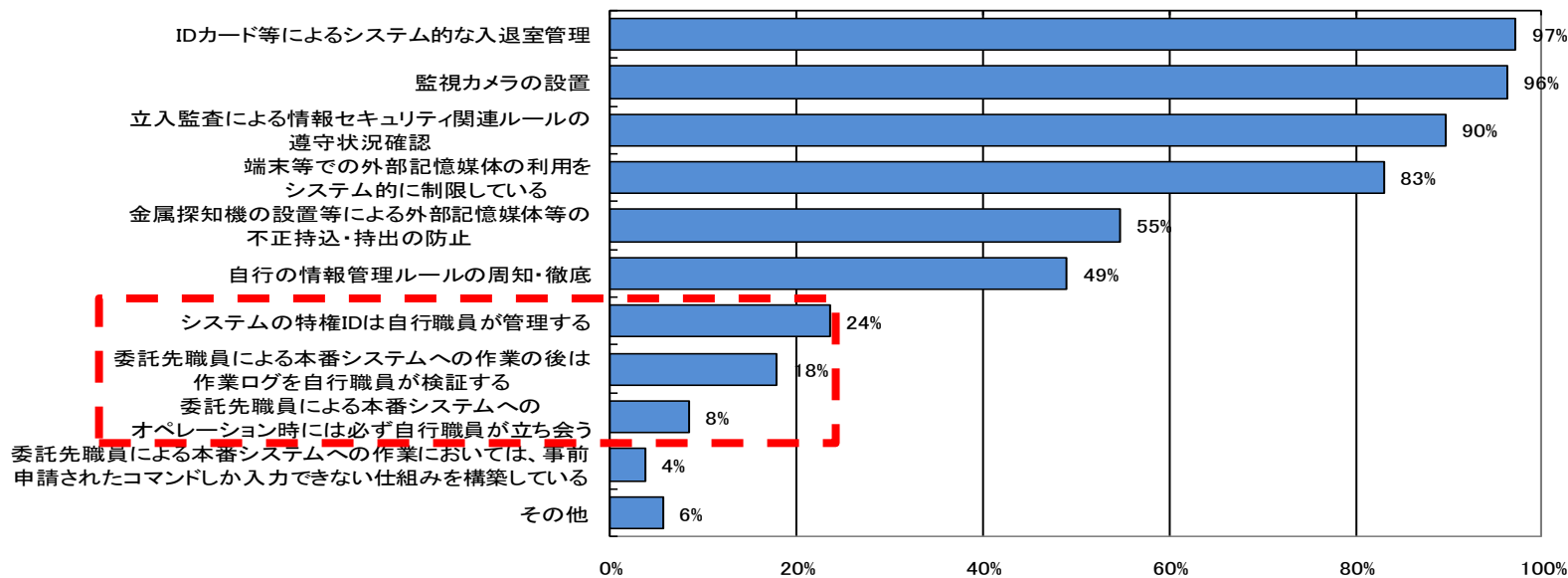


▽ 委託先による再委託先の管理状況の確認(概念図)



6. 情報セキュリティ管理②

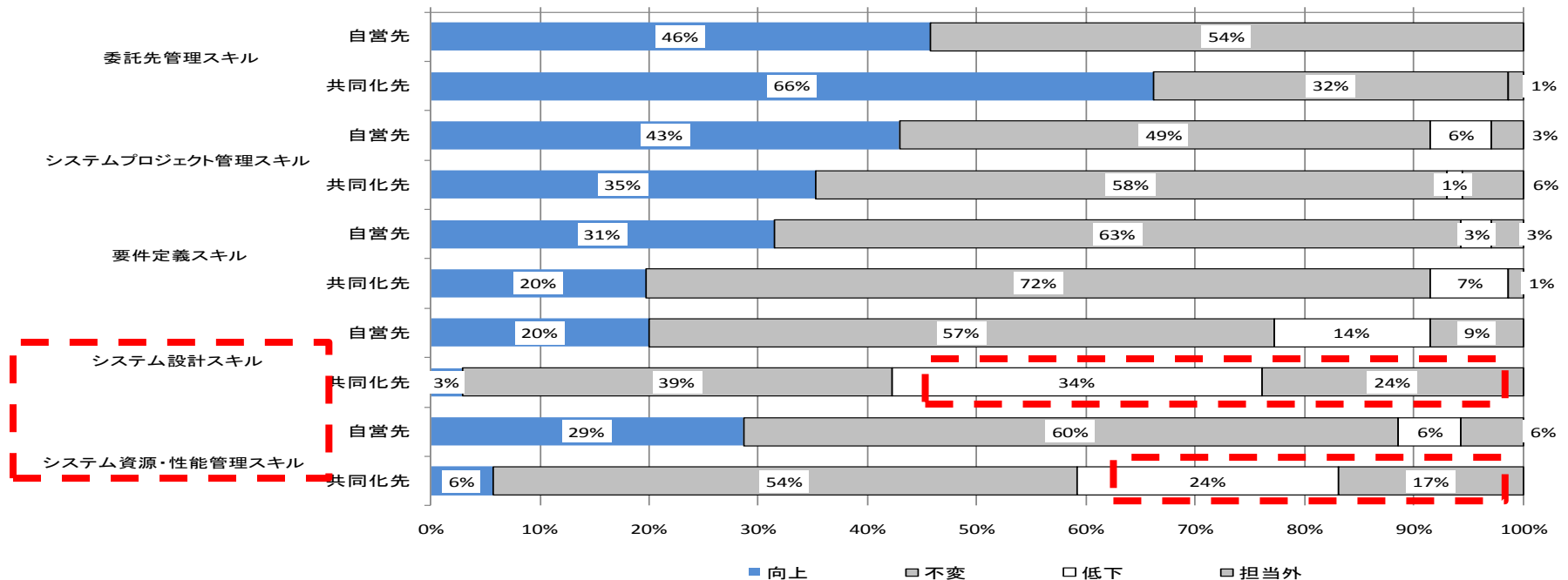
- 牽制・管理手段として、「システムの特権IDは自行職員が管理する」、「委託先職員による本番システムへの作業の後は作業ログを自行職員が検証する」、「委託先職員による本番システムへのオペレーション時には必ず自行職員が立ち会う」との回答は、いずれも3割未満。⇒セキュリティ管理作業を委託先に委ねる場合でも、金融機関による定期的な監査の実施等により、適切な牽制が機能する仕組みを構築することが重要。



7. 委託先管理のスキル蓄積・維持・向上①

- 近年の自行システム要員のスキル変化をみると、共同化先では、自営先と比べ、「システム設計スキル」や「システム資源・性能管理スキル」について、「低下」または「担当外」とする割合が高い。⇒金融機関による十分な関与を確保するためのスキルの蓄積・維持・向上が重要。

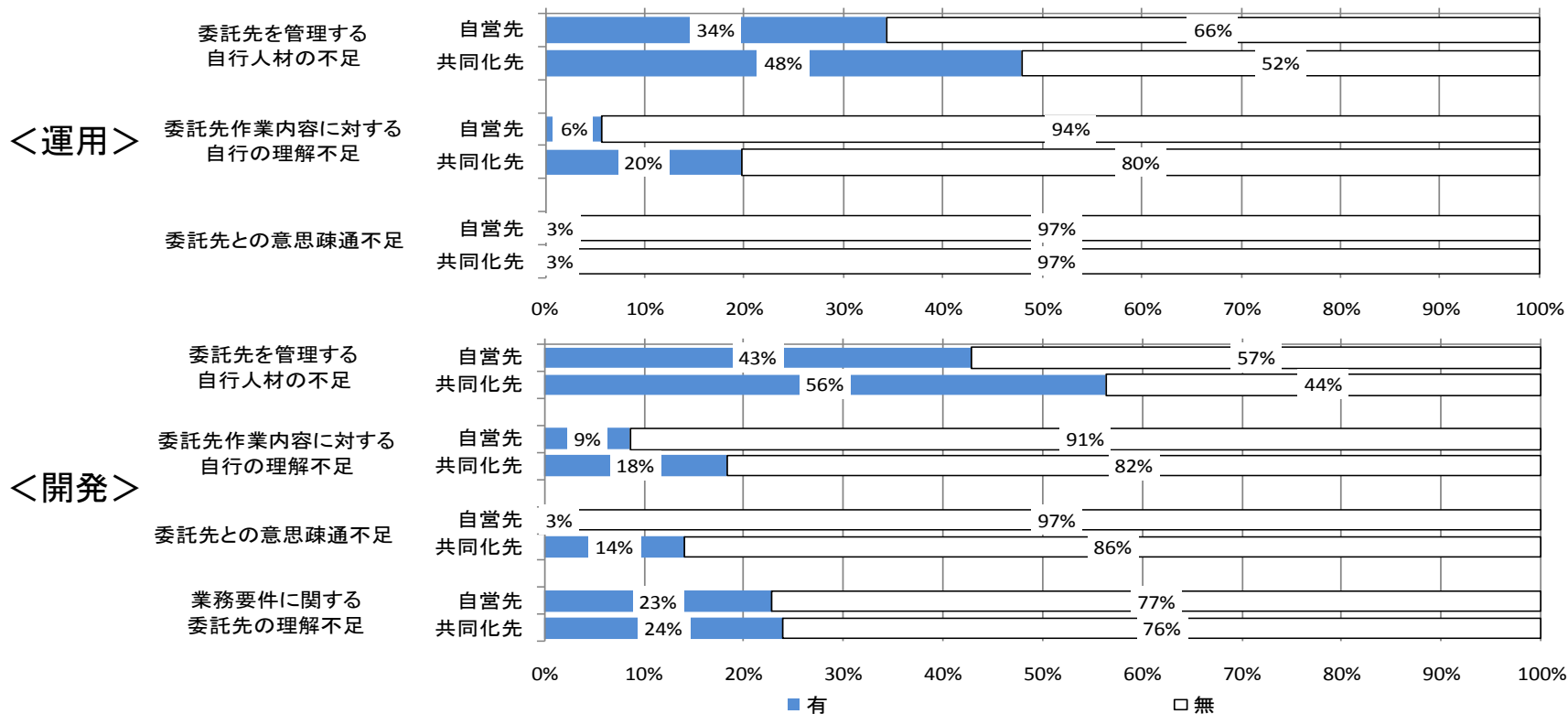
(自営先・共同化先)



7. 委託先管理のスキル蓄積・維持・向上②

- 委託先管理に関する課題について、自営先と共同化先を比較すると、運用・開発ともに、ほぼ全項目で、課題があるとする割合が自営先よりも共同化先の方が高い。

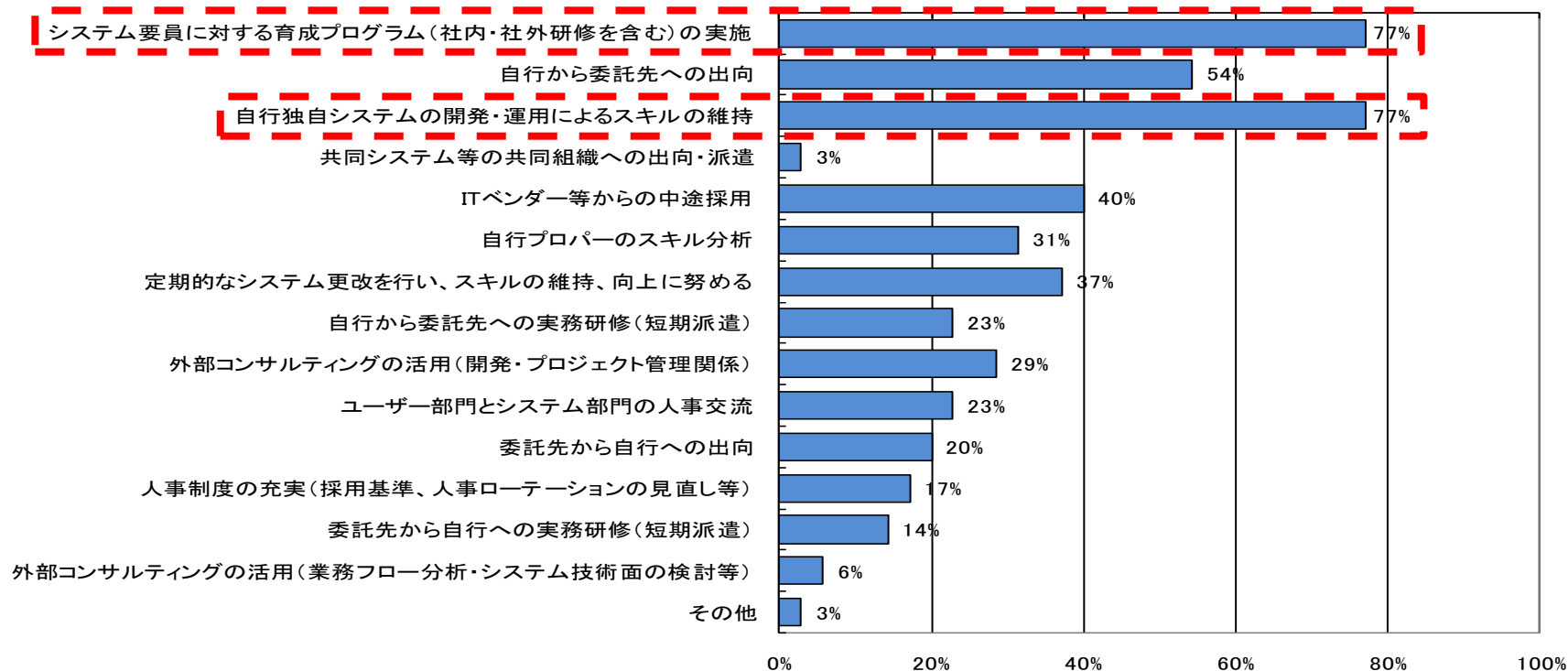
(自営先・共同化先)



7. 委託先管理のスキル蓄積・維持・向上③

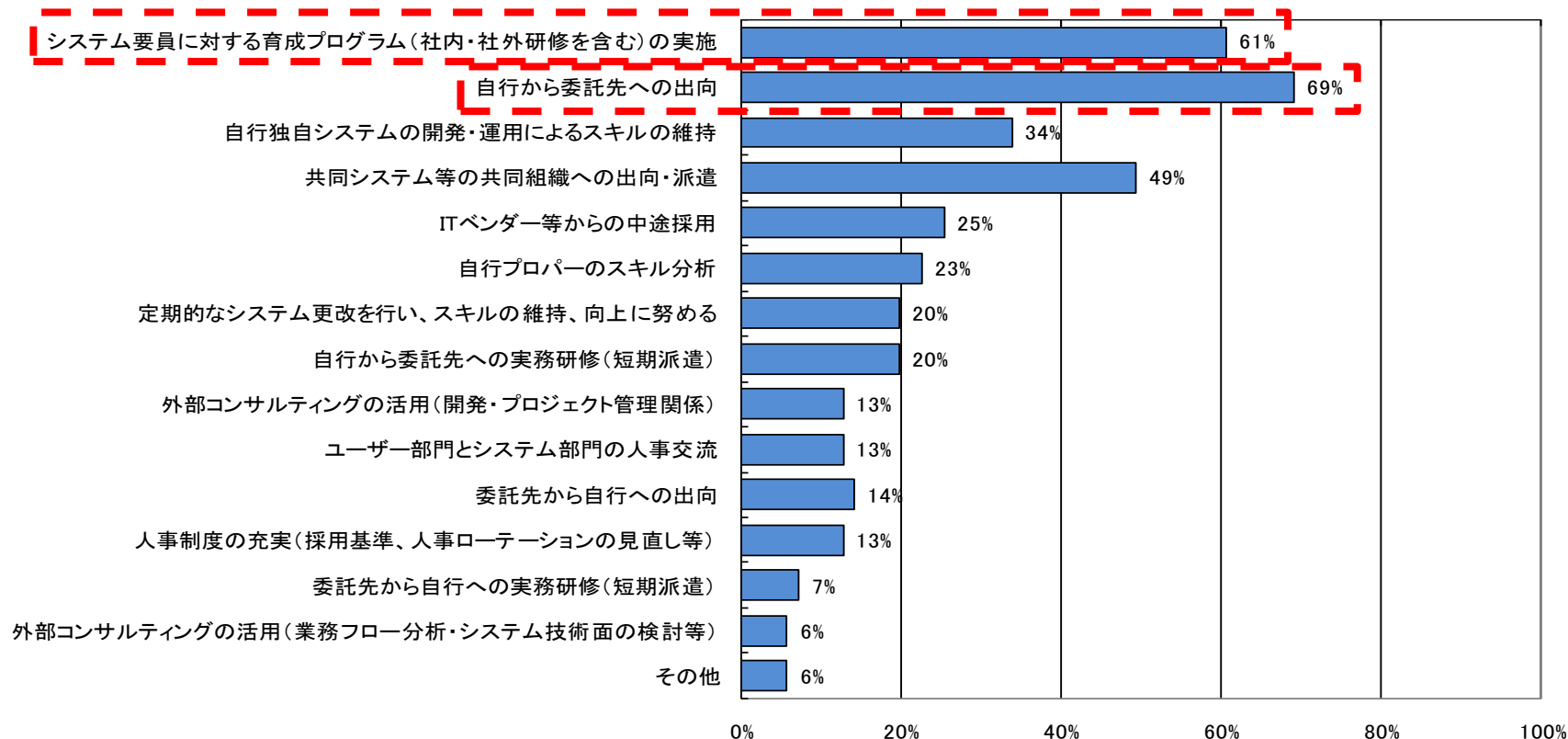
- 実施している施策として、「システム要員に対する育成プログラムの実施」(自営先・共同化先)、「自行独自システムの開発・運用によるスキルの維持」(自営先)、「自行からの委託先への出向」(共同化先)との回答割合が高い。

(自営先)



7. 委託先管理のスキル蓄積・維持・向上③(続き)

(共同化先)

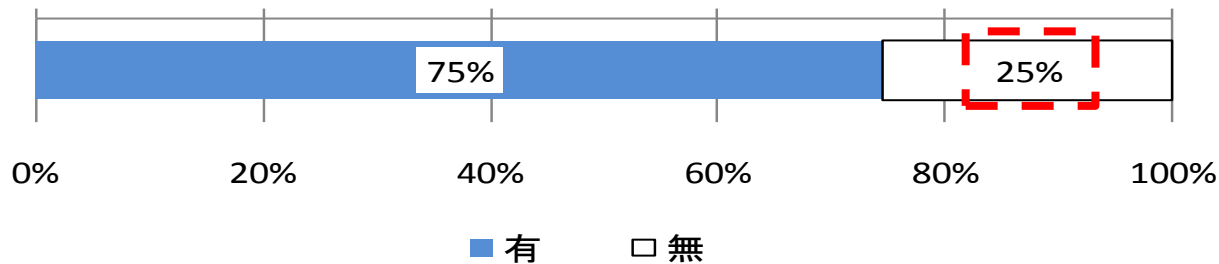


7. 委託先管理のスキル蓄積・維持・向上④

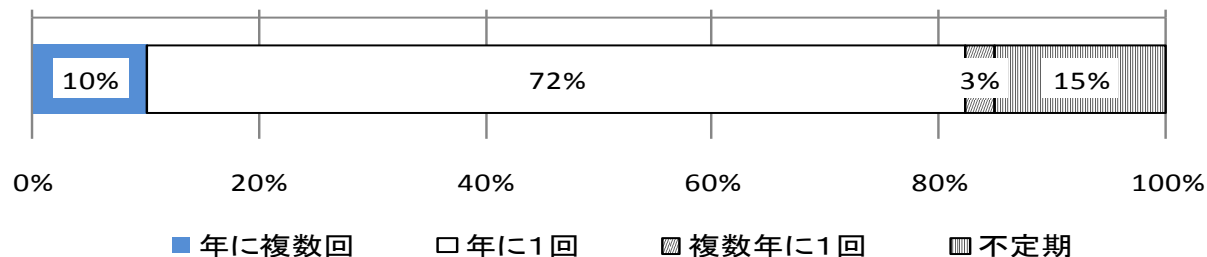
- 25%の先で、自行の委託先管理手法や体制（人員数・スキル等）を評価し、必要な見直しを行う枠組みを有していない。
⇒委託先管理を行う上での自行の課題については、組織的に共有・評価し、計画的に見直しを行うことが重要。

▽管理体制の評価・見直しの枠組み

（枠組みの有無）



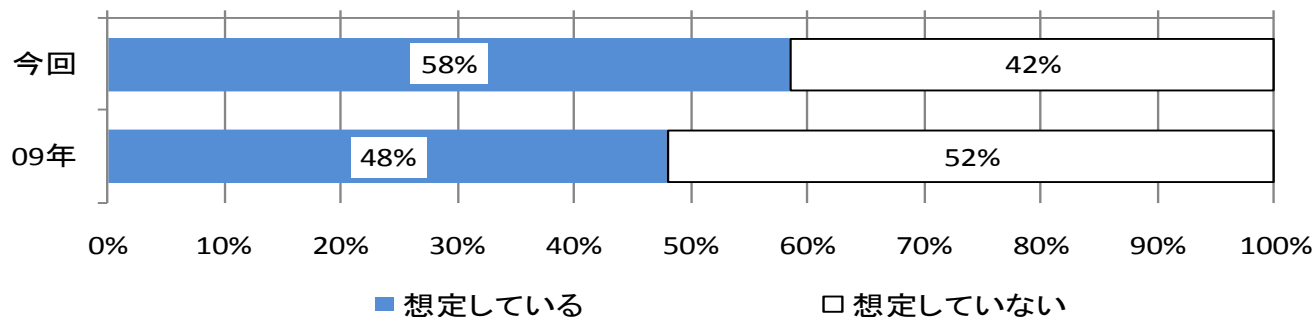
（枠組みの見直し頻度）



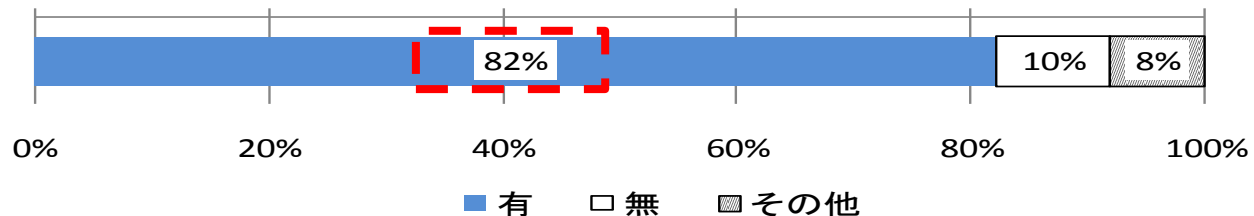
8. 次期システムに向けた体制整備状況①

- 現行システムの更改時期を想定している先のうち約8割が、システム更改に着手する際には、「自行のシステム部門の体制強化が必要」としている。⇒次期システムへの更改時期を見据えて、自行のシステム要員のスキルレベル等の現状を把握し、計画的に体制の強化を図っていくことが重要。

▽現行システムの更改時期の想定



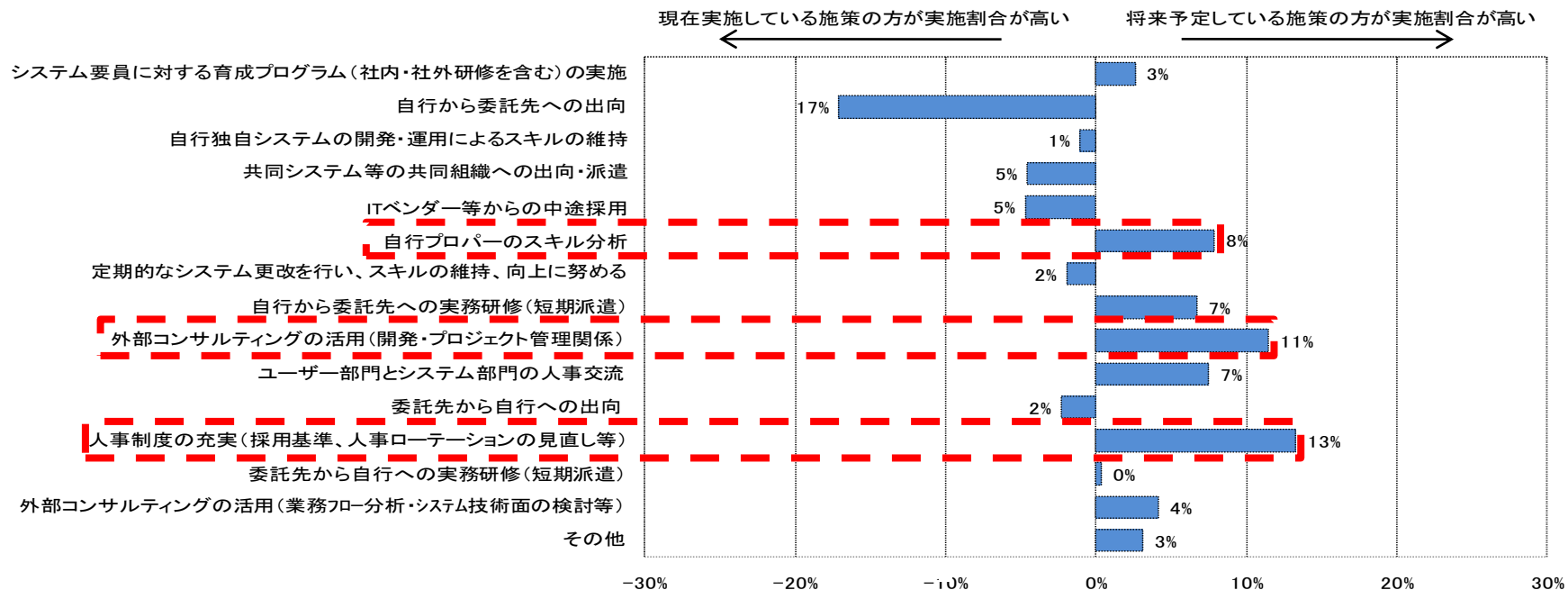
▽システム更改に着手する際の自行システム部門の体制強化の必要性の有無



8. 次期システムに向けた体制整備状況②

- システム更改に向けて体制整備やスキル維持のために将来予定している施策を、現在実施している施策との比較でみると、現在実施していないが将来予定している施策として、「人事制度の充実」、「外部コンサルティングの活用」、「自行プロパーのスキル分析」を挙げる割合が高い。

▽将来予定している施策と現在実施している施策との差



9. まとめ

- 以下の点について、金融機関において、必要な改善を図っていくことや実効性向上に取り組むことが期待される。



安定稼働のために重要な管理項目は、委託先との間での内容の十分な共有、業務や環境の変化に応じた見直しを行う。



開発プロジェクト管理では、金融機関が主体的に要件定義を行う。また、テスト工程等における品質・性能評価も、委託先との緊密な連携のもと、金融機関が十分に確認する。



障害発生時には、復旧にかかる作業内容の決定・指示・命令や、再発防止策の承認・指示・命令を、業務への影響を見極めながら、金融機関が主体的に実施する。

9. まとめ(続き)



日々のシステム性能・容量の監視等を委託先に委ねる場合でも、業務内容や外部環境の変化に対し、十分なシステム性能・容量が確保されているか、金融機関として評価し、遅滞なく必要なシステム対応を図る。



再委託については、情報セキュリティなど、再委託によって生じるリスクを適切に洗い出したうえで、必要な対応等を検討する。



委託先の作業体制や情報セキュリティの遵守体制に関し、定期的に打ち合わせを開催して説明を受けたり、必要に応じ、現場の確認を行う。また、必要に応じ、委託先による再委託先の管理状況を確認する。

9. まとめ(続き)



セキュリティ管理作業を委託先に委ねる場合でも、金融機関による定期的な監査の実施等により、適切な牽制が機能する仕組みを構築する。



システム設計スキルやシステム資源・性能管理スキルを含む、システムの開発・運用に必要なスキルの蓄積・維持・向上を図る(特に共同化先)。



委託先管理を行う上での自行の課題については、組織的に共有・評価し、計画的に見直しを行う。



次期システムへの更改時期を見据えて、自行のシステム要員のスキルレベル等の現状を把握し、計画的に体制の強化を図る。

ご清聴ありがとうございました

本稿の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

本稿に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、著者または日本銀行は利用者が本稿の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。

本資料に関する照会先

日本銀行 金融機構局 考査企画課 システム・業務継続グループ 志村、伊藤、中井

tel: 03-3664-4333

email: csrbcm@boj.or.jp