



# **BOJ** *Reports & Research Papers*

2008年8月

*リスク管理と金融機関経営に関する調査論文*

## 金融機関におけるシステム外部委託の現状について 地域金融機関 377 行庫へのアンケート調査結果から

日本銀行金融機構局

本稿の内容について、商用目的で転載・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。

## 目 次

- 1．はじめに ～ 本稿の趣旨
- 2．調査結果の概要
- 3．委託先管理についての基本的考え方
- 4．項目毎の調査の狙いと結果
  - (1) 外部委託の進展状況
    - イ．外部委託実施率と委託形態
    - ロ．委託先との役割分担
  - (2) 委託先の管理状況
    - イ．役割分担・責任範囲の明確化
    - ロ．委託先の管理手段
    - ハ．情報セキュリティポリシー・スタンダードの遵守
    - ニ．再委託、海外企業への外部委託
  - (3) 委託先管理の現状認識と今後の方針
    - イ．委託先管理の十分性
    - ロ．委託先管理の困難さ
    - ハ．外部委託の実施目的別の満足度
    - ニ．外部委託の今後の方針

( 本件に関する照会先 )

日本銀行金融機構局

システム関連考査担当 03-3277-1932

江見 明弘、水崎 玲

## 1. はじめに ~ 本稿の趣旨

金融機関のコンピュータ・システム（以下、システム）に関する開発・運用業務については、従来から外部委託<sup>1</sup>が進展してきており、委託先への依存度が高まってきている。また近年では、複数金融機関によるシステムの共同委託（共同システムの利用）が広範化しているほか、委託先から海外も含む第三者へ再委託するケースが見受けられ、大手金融機関等ではASP、SaaS<sup>2</sup>といった新しい委託形態も現れつつある。

こうした委託形態の多様化に伴い、委託元である金融機関から見ると、システムは「ベンダーによって提供されたものを利用する」という色彩が濃くなり、委託構造が重層化するにつれ、委託先管理の実効性を確保することが困難化しているように窺われる。

こうした状況を踏まえ、日本銀行では、数年前からシステムの委託先管理を重点調査対象とし、考査等を通じて金融機関の対応状況を確認してきたが、勘定系等の重要システムにおいても、委託先管理が十分でない事例が少なくないのが実情である。

今般、こうした問題意識から、金融機関におけるシステムの外部委託の現状に関し、アンケート調査を実施した。本稿はこのアンケート結果をもとに、システム外部委託の現状を概観するとともに、委託先管理にあたっての基本的考え方を示そうとするものである。各金融機関において、委託先管理の改善・向上に取り組んでいくうえでの参考材料として活用していただくことを期待している。

### 【アンケート調査の概要】

実施時期 : 2008年4月

対象金融機関 : 377行庫

うち地域銀行全109行

信用金庫のうち日本銀行取引先268信金

対象システム : 勘定系システム

---

<sup>1</sup> 本稿においては、「外部委託」という用語を、「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」ケースを想定して使用している。一方、「派遣社員受入」のように、他の企業への業務委託（人員の派遣依頼）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自身が行っているケースについては含めていない。なお、外部委託は、「アウトソーシング」と同義で用いている。

<sup>2</sup> Application Service Provider、Software as a Serviceの略。ユーザーが必要とするシステム機能を既存サービスとしてネットワークを経由して提供する点で共通する。SaaS（サーズ）については、インターネット経由で利用する、ユーザー側がアプリケーションの設定をカスタマイズできる、といった特徴があり、最近各業界で利用が広がりつつある。

## 2. 調査結果の概要

### (1) 外部委託の進展状況

- ・ 地域銀行、信用金庫とも、外部委託への依存度は高い。

#### イ. 外部委託実施率と委託形態

- ・ 開発・運用業務を外部委託している地域銀行の比率は8割弱、信用金庫は9割強にのぼっている。
- ・ 地域銀行全先のうち過半、信用金庫全先のうち9割強が業務を全面的に委託している。
- ・ 地域銀行全先のうち4割前後、信用金庫全先のうち9割強が業務を他行庫と共同で委託(共同システムを利用)している。

#### ロ. 委託先との役割分担(以下、外部委託している先を対象に集計)

- ・ 開発業務では、地域銀行の過半が、要件定義を除く各工程で「委託先が主担当」と回答。信用金庫のほぼ全ての先が、要件定義を含む全工程で「委託先が主担当」と回答している。
- ・ 運用業務では、地域銀行の7割強、信用金庫のほぼ全ての先が「委託先が主担当」と回答している。

### (2) 委託先の管理状況

- ・ 地域銀行は、信用金庫に比べ、委託先管理面で先行している。

#### イ. 役割分担・責任範囲の明確化

- ・ 地域銀行では、9割以上の先がサービス仕様書<sup>3</sup>により役割分担・責任範囲を明確化しており、6割弱の先がSLA(Service Level Agreement)<sup>4</sup>によりサービス水準を明定化している。
- ・ 一方、信用金庫ではサービス仕様書の締結先は4割に満たないほか、SLA締結先は4%に止まっている。

このうち共同事務センター<sup>5</sup>非利用信金(以下、自営信金)は、9割以上がサービス仕様書を締結、SLAも4割強で締結されているなど、地域銀行とほぼ同水準となっている。一方、共同事務センター利用信金のサービス仕様書の締結は3割強に止まり、SLAを締結している先はみられなかった。

#### ロ. 委託先の管理手段

- ・ 地域銀行では、定例打合せ、報告の書面受領の実施率が9割を超えているほか、立入監査や監査結果の入手も7割以上の先で実施している。うち、定例打合せや書面受領は、実施先のうち9割強の先が、月次ないしそれ以上の頻度で実施している。
- ・ 一方、信用金庫では、定例打合せ、報告の書面受領、立入監査の実施先は半数に満たないうえ、定例打合せや書面受領を月次ないしそれ以上の頻度で実施している先は、実施先の3~4割に止まっている。

<sup>3</sup> 外部委託業務の個別作業について委託先との役割分担・責任範囲を定めた文書。

<sup>4</sup> 個々の外部委託業務で達成目標とすべきレベルを数値化のうえ、予め合意した文書。

<sup>5</sup> 全国に7つある信金共同事務センター。今回アンケート対象の268信金のうち、約9割の233信金が同センターを利用。

このうち、自営信金については、定例打合せや書面受領が9割を超えているほか、過半の先で立入監査や委託先から入手した監査結果を利用した委託先管理を導入するなど、地域銀行に近い管理状況となっている。一方、共同事務センター利用信金については、各種管理手段の実施率は総じて低い。

#### ハ．情報セキュリティポリシー・スタンダードの遵守

- ・ 情報セキュリティポリシー・スタンダードについて、地域銀行では、委託先の遵守義務を規程上明定し、契約上も義務を課していると回答した先が8割強にのぼる。
- ・ 一方、信用金庫では、規程上も契約上も遵守を求めている先が4割を上回り、規程上明定されていても契約上義務を課していない先を加えると、過半が委託先に遵守を求めている。

#### 二．再委託、海外企業への外部委託

- ・ 地域銀行では、8割弱の先で外部委託先からの再委託を認めているが、再委託時の事前承認制度の導入は5割強に止まり、再々委託に関する制限を実施している先は3割程度となっている。
- ・ 信用金庫では、再委託可能と回答した先は3割強に止まり、5割強が定めなし、もしくは不明と回答した。再委託時の事前承認制度の導入、再々委託に関する制限を実施している先はごく少数に止まっている。
- ・ 海外企業への外部委託については、実施済みと回答した先は地域銀行のごく少数に止まった。

ただし、実施有無は不明との回答が地域銀行で2割、信用金庫で4割あり、実態が把握できていない様子が窺える。

#### (3) 委託先管理の現状認識と今後の方針

- ・ 委託先管理強化の必要性を認識する先は多いものの、具体的な強化計画を持っている先は少ない。

#### イ．委託先管理の十分性

- ・ 地域銀行、信用金庫とも、委託先管理強化の必要性を認識している先は多いが、具体的な強化計画を持っている先は一部に止まっている。

#### ロ．委託先管理の困難さ

- ・ 地域銀行、信用金庫とも、委託先管理上の問題として「委託先を管理する自行庫人材の不足」を挙げた先が最も多い。

#### ハ．外部委託の実施目的別の満足度

- ・ 地域銀行、信用金庫とも、各実施目的について、「満足」と「やや満足」の合計が概ね5割前後であった。一方、「不満」と「やや不満」の合計は、地域銀行で2~3割、信用金庫で1~2割であった。

#### 二．外部委託の今後の方針

- ・ 外部委託比率については、地域銀行、信用金庫とも、今後も高めるとの回答が1~2割にのぼっており、外部委託比率の一層の進行が見込まれる。
- ・ ASP、SaaSの利用方針については、地域銀行、信用金庫とも、方針未定とする先が大半であった。

### 3. 委託先管理についての基本的考え方

今回調査結果から、「システムの外部委託が進展するなかで、委託先管理強化の必要性は認識しているものの、有効な強化策が見つからず悩んでいる金融機関が多い」との姿が浮かび上がった。

こうした事情の背景として、委託先管理の必要性・重要性が委託元金融機関によって十分認識されておらず、「何故、委託先を管理する必要があるのか」、「何をどこまで管理すればよいのか」といった疑問に対する明確な答えが共有されていないことも一因と考えられる。

そこで、以下ではまず、考査等の現場で金融機関から示される疑問や問題意識を参考にしつつ、委託先管理の意義や管理強化に向けての基本的考え方を整理する。

#### (1) 委託先管理の必要性

金融機関側からは、「外部委託した以上、当該委託対象業務に係る責任は委託先にあるので、委託先管理の必要性は乏しいのではないか」といった声を耳にすることがある。

しかしながら、金融機関が自らの業務について顧客や外部組織等に負う対外的な責任は、当該業務を自前で運営しても、それを外部委託しても基本的には変わらない。言い換えれば、外部委託により金融機関の対外的な責任が軽減されることはない。

例えば、金融機関が特定システムの開発・運用業務を委託先に全面委託しているなかで、当該システムで発生した大規模な障害により顧客等に損害を与えた場合、損害賠償義務は金融機関が負うことになり、それに伴いレピュテーションリスクが顕現化する可能性もある。

従って、基本的な考え方として、リスク管理の重要性は業務が外部委託されているか否かによって変わるものではなく、委託対象業務についてのリスク管理レベルも金融機関自らが行う業務と同程度に確保するのが重要である点を改めて認識したうえで<sup>6</sup>、委託先管理に臨む必要がある。

#### (2) 委託先管理に関する資源制約

システムの外部委託を行う理由のひとつとして、委託元金融機関における資源制約回避　マンパワー不足の解消　といった事情が挙げられる。このため、外部委託を行うためのマンパワーの大きさによっては、外部委託の効果が減殺されることにもなりかねない。

---

<sup>6</sup> 詳しくは、日本銀行調査論文「金融機関業務のアウトソーシングに際してのリスク管理」(2001年4月)参照。

この点で改めて認識すべきは、「委託先管理とは、委託先の作業を逐一再鑑することではない」ということである。重要なのは、委託先が委託対象業務を遂行するにあたり、金融機関自らが当該業務を行う場合と同程度のリスク管理レベルを確保しているか、具体的には、そのためのリスク管理体制・プロセスを確保しているかを確認することである。

従って、委託先作業内容の確認は、委託先側のリスク管理体制・プロセスが有効に機能しているか確認するうえで、必要な範囲で行えばよいということになる。

もちろん、委託先管理のために一定のマンパワーは必要となるが、これは、外部委託により不要となったマンパワーとは質的に異なるうえ、投入量も限定的であるといえる。

### (3) 委託形態の多様化と委託先管理

システムの外部委託には、委託先に個別に業務要件を提示し開発・運用業務を委託する方式から、ベンダーが提供するシステムを複数の金融機関が共同で利用する方式まで、様々な形態がある。このうち、特にベンダー提供システムを利用するケースでは、金融機関側が主導権を発揮する場面はそもそも限られており、委託先管理の困難性も高まる面がある。

ただし、ベンダー提供システムを利用する場合であっても、委託先管理の方策がない訳ではなく、委託形態によって実行可能な委託先管理手段は異なるという点に留意が必要である。

本稿では、委託先との役割分担・責任範囲を明確化する手段として サービス仕様書や SLA の締結を、代表的な管理手段として 定例打合せ、報告の書面受領、立入監査、および 監査結果の入手を挙げ、その導入状況を集計・分析している。

例えば、ASP、SaaS のようなシステム利用の色彩が濃い委託形態であっても、SLA に基づく報告書面や監査結果等、モニタリングに活用可能な管理手段はある。委託形態に相応しい管理手段を採用して、委託先管理の実効性向上に努めることが重要である。

### (4) 委託先管理のスキルを有する人材の育成

外部委託の進展に伴って、自行庫内にシステムに関するノウハウが蓄積されないうようになり、その結果、委託先管理を行おうにもスキルのある人材が育たないといった問題も生じてきている。

こうした状況に対応するため、一部の金融機関では、委託先との人材ローテーションを進めているが、このほか、中途採用や出向者受入れ、外部コンサルタント等の第三者への依頼、共同システム利用先が連携した委託先管理の実施、等の方法も検討に値すると思われる。

#### 4. 項目毎の調査の狙いと結果

##### (1) 外部委託の進展状況

##### イ. 外部委託実施率と委託形態

###### 【調査の狙い】

システムの外部委託先管理状況を調査する際の前提として、委託先へ外部委託している先の割合、および委託形態（業務の全部か一部か、単独か共同か）を調査した。

自前・・・外部委託せず自行庫で運営（派遣社員の受入れを含む）

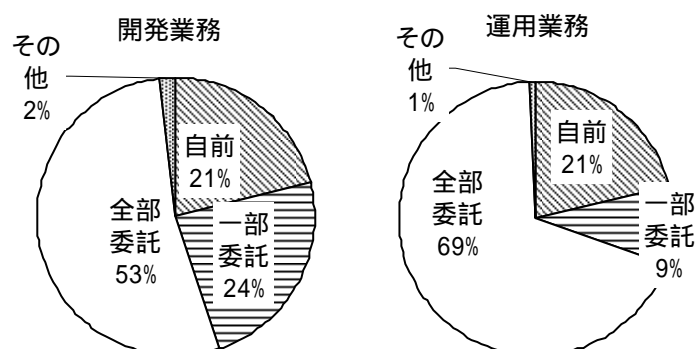
全部委託・・・全業務を外部委託      一部委託・・・一部業務を外部委託

###### 【調査結果】

開発・運用業務を外部委託している地域銀行の比率は8割弱、信用金庫は9割強にのぼっている。

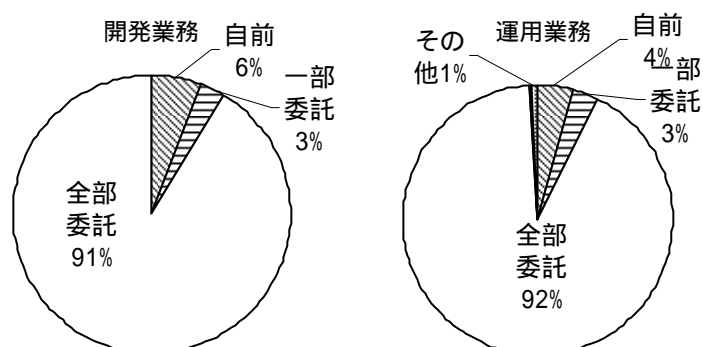
地域銀行で開発業務を全部委託している先は5割強、運用業務を全部委託している先は7割弱となっている。

地域銀行の委託形態



信用金庫では開発・運用業務とも、全部委託している割合は9割強を占めている。

信用金庫の委託形態



なお、開発・運用業務を共同委託している先は地域銀行で4割前後、信用金庫で9割強となっている。なお、ASP、SaaSを利用している先は地域銀行、信用金庫とも今のところ見当たらなかった。



## ロ．委託先との役割分担

### 【調査の狙い】

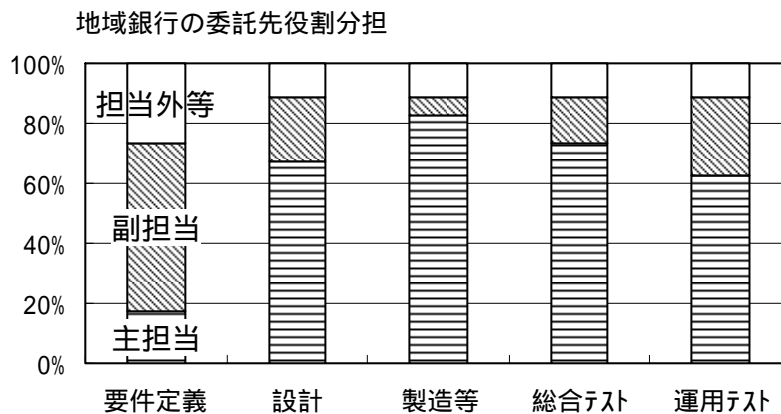
委託先への依存度は、システムの開発・利用形態により様々である。自行庫の業務要件に基づきシステム開発を外部委託する場合は、一般に要件定義工程<sup>7</sup>とテスト工程終盤には自行庫の関与が強まる。一方、委託先が提供するシステムを利用する形態の場合は、開発・運用業務全般に亘って、委託先が主担当となるのが通例である。

システム開発業務の各工程および運用業務における委託先との役割分担を調査した（以下、外部委託している先を対象に集計）。

### 【調査結果】

#### （開発業務）

地域銀行では、要件定義において「委託先が主担当」と回答した先が約 2 割。その他の工程では、「委託先が主担当」と回答した先が過半を占めるものの、テスト工程の終盤になるほど、「委託先が主担当」の割合が減る傾向がある。



一方、信用金庫では、ほぼ全ての先が要件定義も含め全工程において「委託先が主担当」と回答している。

#### （運用業務）

委託先が主担当と回答した先は、地域銀行で 7 割強、信用金庫でほぼ全てと、運用業務における外部委託への依存度は高い。

## （ 2 ）委託先の管理状況

### イ．役割分担・責任範囲の明確化

#### 【調査の狙い】

委託先の役割分担・責任範囲が適切に履行されているかをモニタリングするに

<sup>7</sup> 以下ではウォーターフォール型の開発手法での標準的な工程(要件定義 設計 プログラム製造等 総合テスト<以上で開発フェーズは終了> 運用テスト)を前提として記述する。

あたっては、委託先と適切な契約書を締結し、個別委託業務における委託先の役割分担・責任範囲を予め明確にしておくことが前提となる。

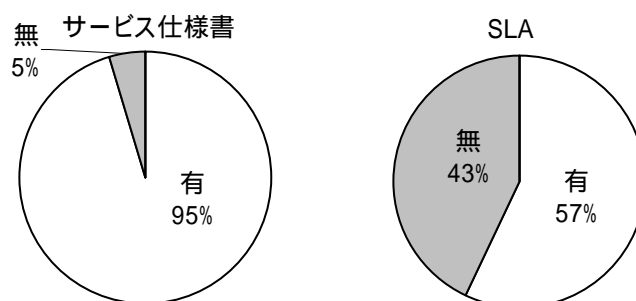
契約書は、基本となる契約書にサービス仕様書等の付属文書が添付されることが多いが、基本となる契約書には、包括的な権利義務関係しか記載されないことが多く、個別委託業務における委託先の役割分担・責任範囲を定めたサービス仕様書は不可欠である。また、SLA は委託先のサービスレベルを客観的に評価し、改善に向け交渉するうえで有用である。

運用業務におけるサービス仕様書、SLA の締結状況を調査した。

### 【調査結果】

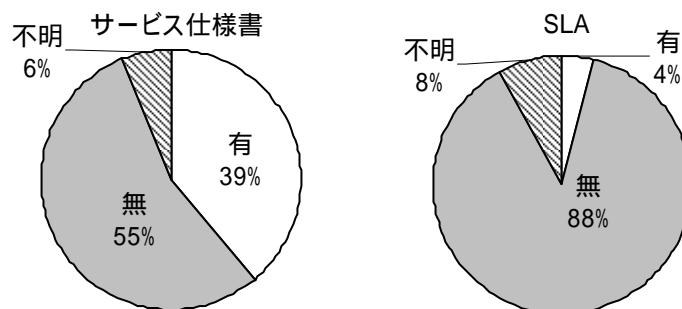
地域銀行では9割以上の先がサービス仕様書を、6割弱がSLAを締結している。

地域銀行のサービス仕様書、SLAの有無



一方、信用金庫ではサービス仕様書を締結している先は4割に満たない。また、SLAの締結先は4%に止まっている。

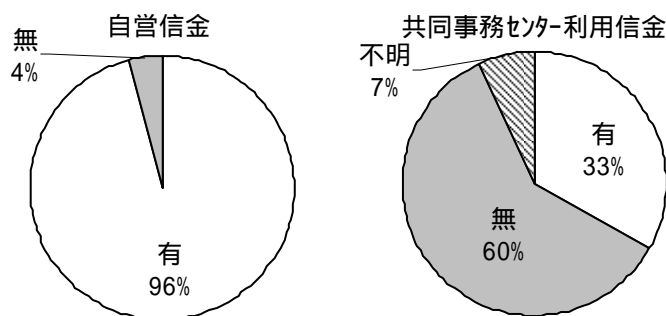
信用金庫のサービス仕様書、SLAの有無



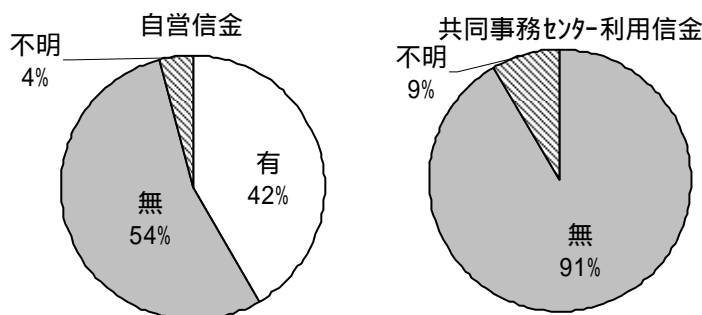
このうち、**自营信金**は、開発業務で全先、運用で9割以上がサービス仕様書を締結、SLAも4割強で締結されているなど、**地域銀行**とほぼ同水準となっている。

一方、**共同事務センター利用信金**のサービス仕様書の締結は3割強に止まり、SLAを締結している先はみられなかった。

運用業務のサービス仕様書の有無



運用業務のSLA有無



## ロ．委託先の管理手段

### (イ) 管理手段の導入状況

#### 【調査の狙い】

委託先の代表的な管理手段としては、以下の4つが挙げられる。

定例打合せの実施（以下、定例打合せ）

定例報告書の受領（以下、書面受領）

委託先への立入監査実施（以下、立入監査）

委託先が実施した監査結果の入手（以下、監査結果の入手）

の定例打合せは、委託先管理手段として、最も普遍的に用いられている手段であるが、委託先から業務の執行状況を直接に確認し、必要な指示を与えることが可能となるメリットがある。

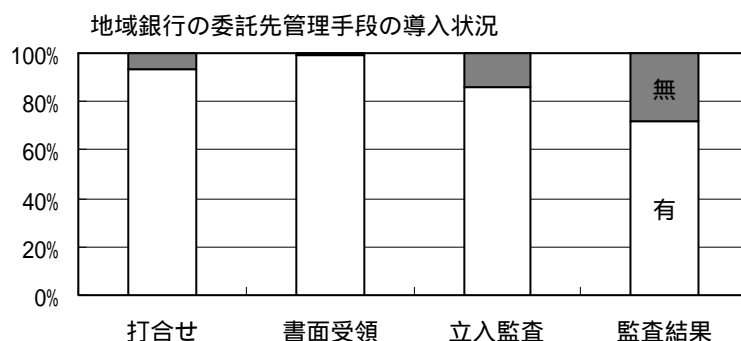
の書面受領は、多数の金融機関が利用する共同システム等、の実施が困難な場合に代替的に用いられているほか、を補完する手段として併用されることも多い。

の立入監査では、委託先のリスク管理状況を直接に確認することが可能となるが、委託先との関係等により実現できない場合や、多数の金融機関が利用する共同システム等では効率性を重視して、の監査結果の入手が用いられている。

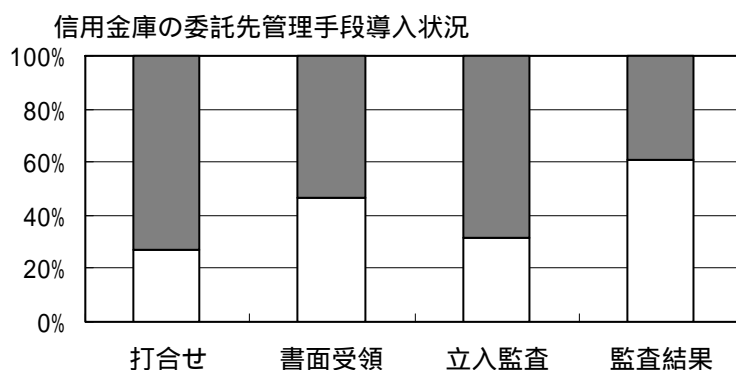
上記委託先管理手段の導入状況を調査した（以下、本項目．では、勘定系システムの運用業務を対象に集計・分析）。

**【調査結果】**

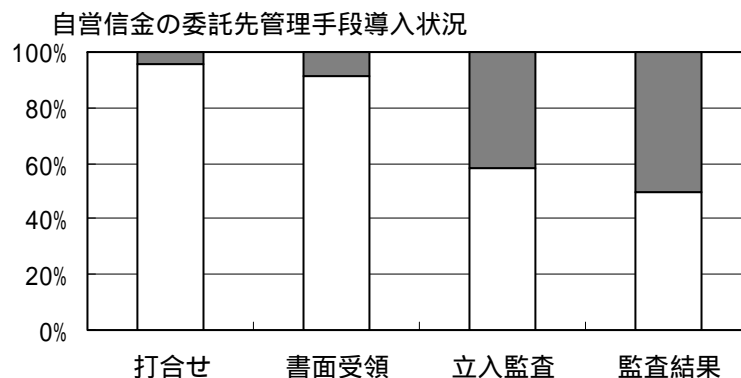
地域銀行では、定例打合せや書面受領の実施率が9割を超えているほか、立入監査、監査結果の入手も7割以上の先で実施されている。



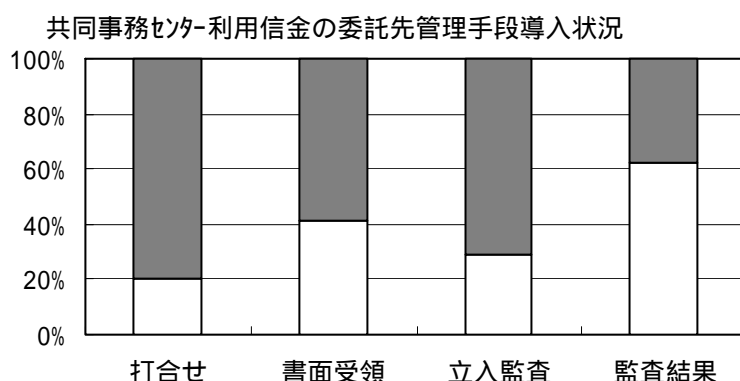
一方、信用金庫では監査結果の入手が5~6割にのぼっているが、定例打合せ、書面受領、立入監査を実施している先は半分以下と、地域銀行に比べ、導入が進んでいない。



このうち、自営信金については定例打合せや書面受領が9割を超えているほか、過半の先で立入監査や委託先から入手した監査結果を利用した委託先管理を導入するなど、地域銀行に近い実施状況となっている。



一方、共同事務センター利用信金については、監査結果の入手が6割強であるが、他の管理手段の実施率は総じて低い。



### (ロ) 定例打合せの開催

#### 【調査の狙い】

定例打合せにより外部委託管理を実施する場合、その頻度と打合せ内容が重要である。

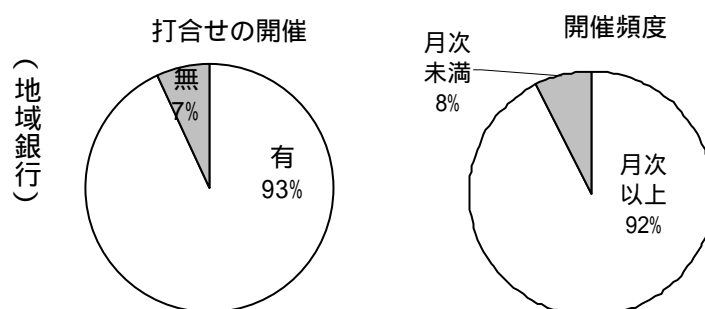
委託先の作業状況を適切に管理するためには、委託業務の内容にも拠るが、月次ないしそれ以上の頻度で開催することが望ましい。

また、報告内容については、委託先の「作業内容」、「個別障害」の報告に加えて、定期的な「障害傾向分析」や、システムの「キャパシティ・性能分析」等、一定期間のシステム状況を踏まえた分析結果を報告させることが望まれる。

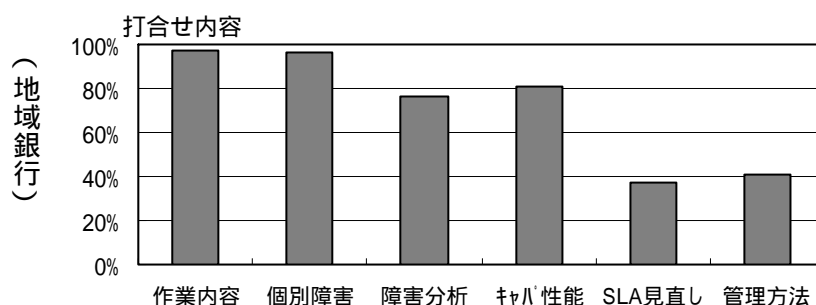
定例打合せを開催している先について、開催頻度、打合せ内容を調査した。

#### 【調査結果】

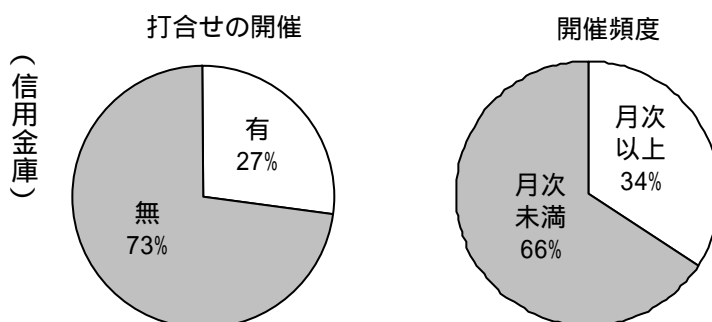
地域銀行では、9割強の先で月次ないしはそれ以上の頻度で定例打合せを開催している。



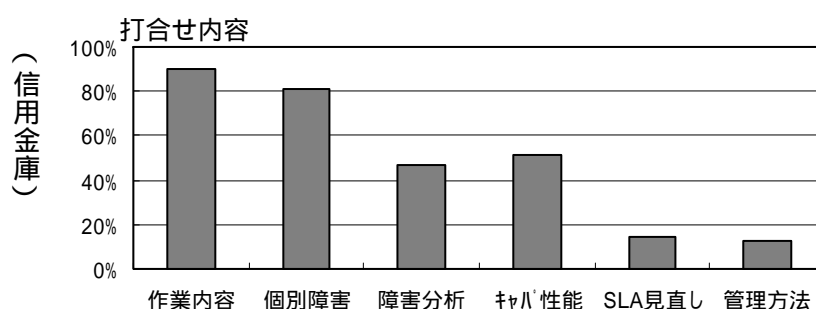
内容面でも、殆どの先で作業内容、個別障害を対象としているほか、「障害分析」(8割弱)や「キャパシティ・性能分析」(8割強)の実施率も高い。



一方、信用金庫では、定例打合せを開催している先が3割弱と少ないうえ、開催している先でも月次ないしそれ以上の頻度で実施している先は、3割強に止まっている。



打合せの内容も、「作業内容」や「個別障害」に限定される傾向が強い。



## (八) 報告書面の受領

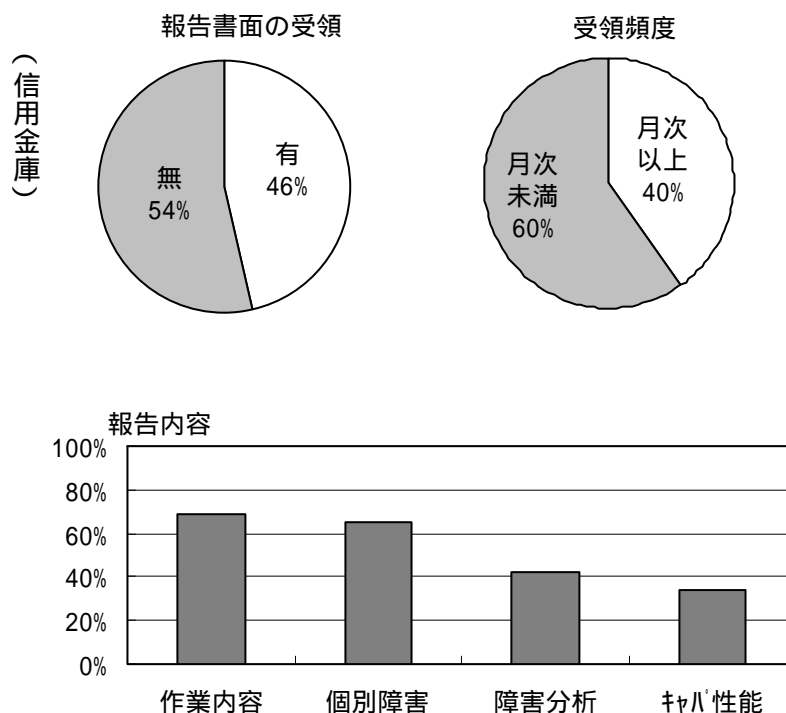
### 【調査の狙い】

書面受領を実施している先について、書面受領頻度と報告内容を調査した。

### 【調査結果】

地域銀行では、書面受領先のほぼ全先が月次またはそれ以上の頻度で書面受領している。報告内容についても必要な要素をほぼ網羅している。

一方、信用金庫については、月次またはそれ以上の頻度で書面受領している先は4割に止まっている。報告内容面でも、「障害分析」、「キャパシティ・性能分析」の報告を受領している先は半数に満たない。



## (二) 立入監査の実施

### 【調査の狙い】

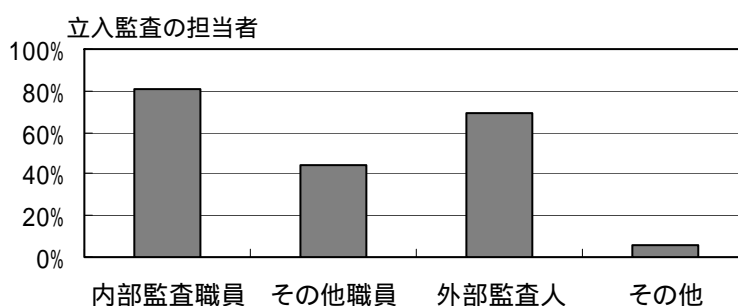
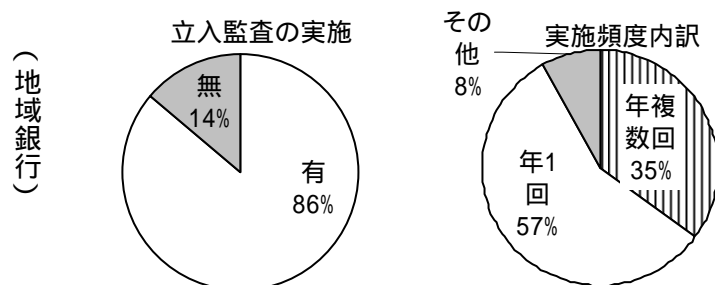
立入監査は、委託先のリスク管理状況を直接確認するうえで、有用な委託先管理手段であるが、これを効果的に行うためには、システム監査に係るスキルを有する相応の陣容で臨むことが望ましい。

こうした要員を自行庫内で調達できない場合には、外部監査人に依頼することも有効である。

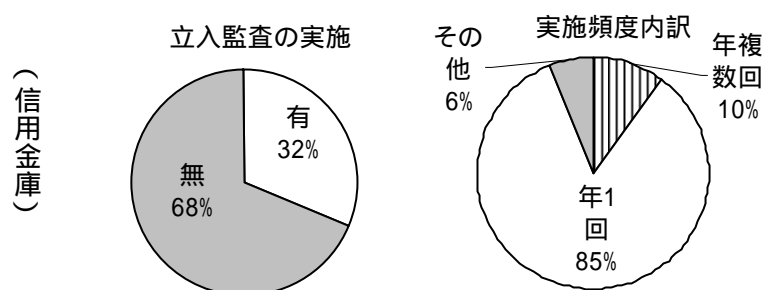
立入監査を実施している先について、実施頻度、陣容を調査した。

【調査結果】

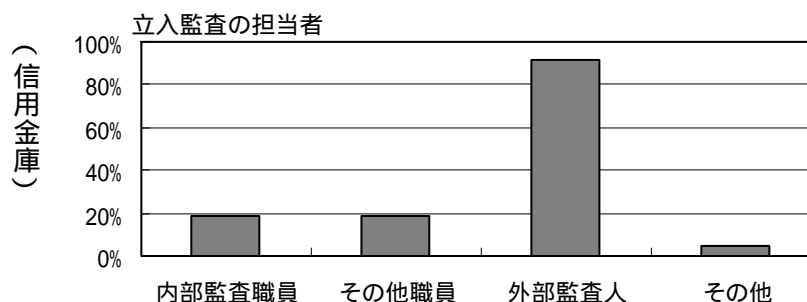
地域銀行では、8割強の先が立入監査を実施しており、うち大半の先が年1回以上実施している。内部監査、外部監査を併用する先もみられる。



信用金庫では、立入監査の実施割合が3割強と、地域銀行に比べ低い。うち大半の先が年1回実施している。



9割を超える先で外部監査人が担当しており、地域銀行に比べ外部への依存度が高い。





## (ホ) 委託先監査結果の入手

### 【調査の狙い】

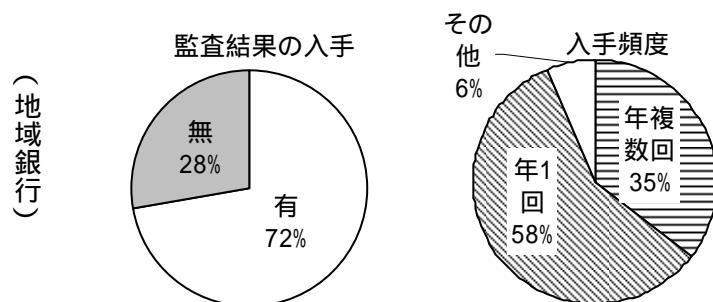
委託先自身ないし委託先の外部監査人が実施した監査結果を入手することは、有効な委託先管理手段である。

ただ、委託先によっては、その監査内容が必ずしも自行庫の評価したい範囲をカバーしていないことも少なくない。委託先の監査範囲が十分でない場合には、別途報告書を求めるなど代替策を検討する必要がある。

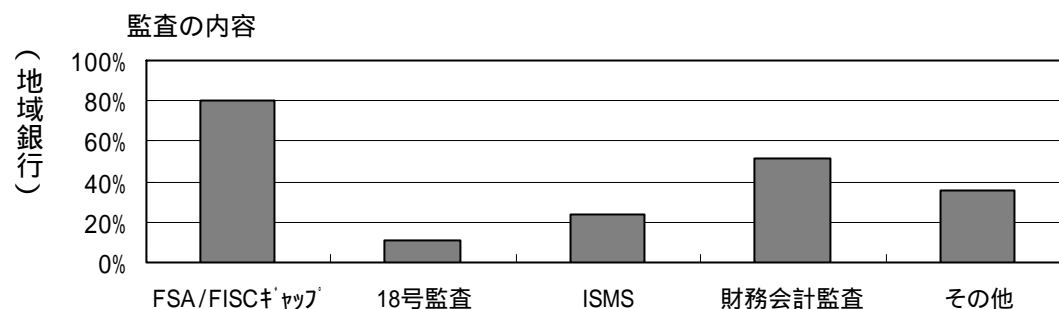
委託先監査結果を入手している先について、入手頻度や監査の種類および対象を調査した。

### 【調査結果】

地域銀行では、7割強の先が監査結果を入手しており、うち大半の先が年1回以上入手している。

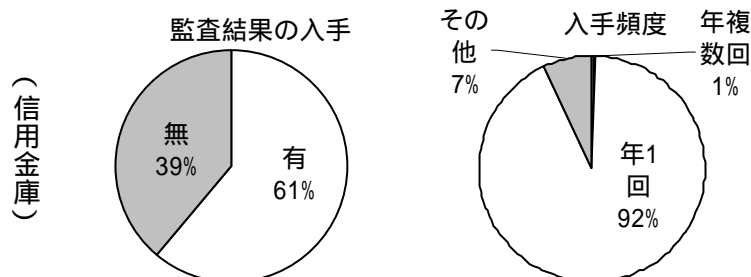


監査の内容は、金融庁検査マニュアルやFISCの安全対策基準の充足度評価(以下、FSA/FISCギャップ)、財務会計監査が多い。なお「委託業務に関連する内部統制評価結果を記載した報告書」の位置付けになる18号監査<sup>8</sup>結果の入手は少数(11%)に止まる。

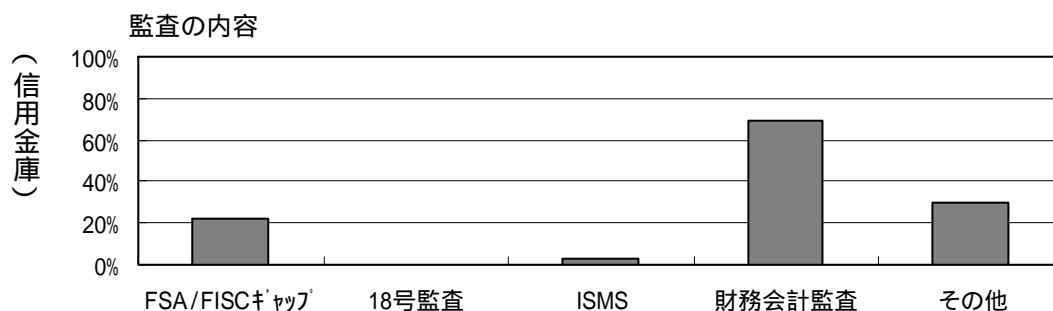


<sup>8</sup> 18号監査(日本公認会計士協会・監査基準委員会報告書第18号「委託業務に係る統制リスクの評価」)は外部委託作業の監査に関連し、受託者が委託元ごとに個別監査を受ける負担を軽減するため、受託者の内部統制監査結果を各委託者に提供するための監査基準。米国公認会計士協会が1992年に策定した監査基準SAS70と同内容。

信用金庫では、監査結果の入手割合が、6割強と地域銀行に比べやや低い。うち大半の先が年1回実施している。



監査の内容は、FSA/FISC ギャップの把握が2割強に止まり、財務会計監査が約7割を占めている



## 八．情報セキュリティポリシー・スタンダードの遵守

### 【調査の狙い】

外部委託対象業務において、金融機関自らが行う業務と同程度のセキュリティ管理レベルを確保するためには、自行庫の情報セキュリティポリシー・スタンダードに基づき、委託先に対するセキュリティ要求事項を明確化し、遵守させることが必要となる。

その前提として、

自行庫の情報セキュリティポリシー・スタンダードの適用範囲が委託先にも及ぶことを、規程上明定すること、

委託先との契約上、委託先に自行庫の情報セキュリティポリシー・スタンダードに基づくセキュリティ要求事項の遵守義務を課すること、  
が重要である。

委託先によっては、自行庫のセキュリティ要求事項をそのまま適用することが困難なケースも考えられるが、その場合は、それによるリスクを明確にした上で、代替策を検討しておく必要がある。

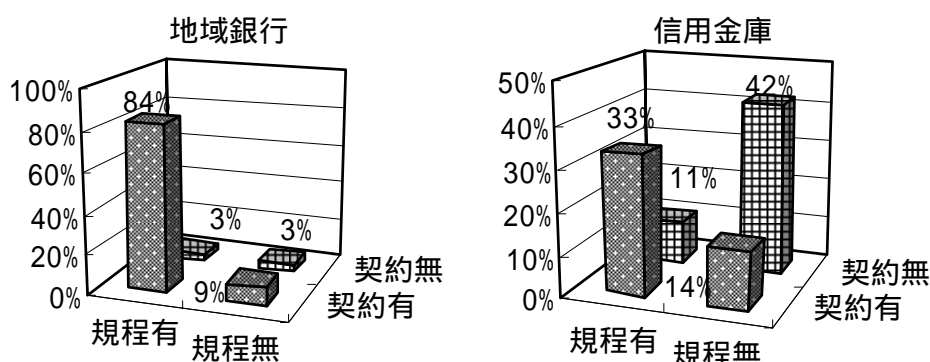
上記、 の実施状況を調査した。

## 【調査結果】

地域銀行では、規程上明定し、契約上も義務を課していると回答した先が8割強にのぼる。

信用金庫では、規程上も契約上も委託先に自金庫のセキュリティーポリシー・スタンダードの遵守を求めている先が4割を上回り、規程上明定されていても契約上義務を課していない先を加えると、過半が遵守を求めている。

情報セキュリティーポリシー・スタンダード遵守に対する規程・契約面の対応



## 二．再委託、海外企業への外部委託

### 【調査の狙い】

委託先が受託業務を第三者に再委託するケースが多い。こうした再委託の実態を適切に把握しリスク管理策を講じないと、委託先管理が不十分なものに止まる恐れがある。

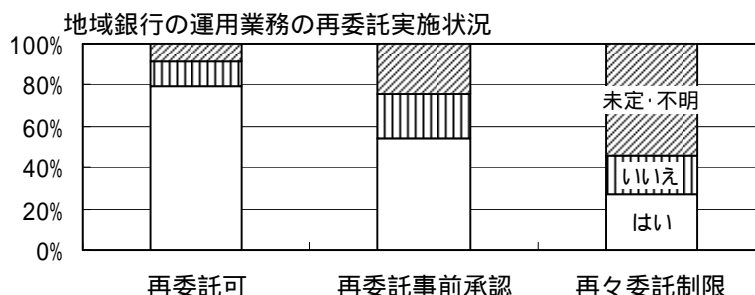
特に、昨今、委託先におけるコスト削減の要請から、開発業務等を海外企業に再委託するケースも発生しているが、海外の再委託先が遠隔地にあたり、言語による障壁などから十分な管理が及びにくいことも予想され、再委託先に対する管理状況を予め確認しておくことが重要である。

このため、再委託時の事前承認や、再々委託について一定の制限をかけるなどの事前予防措置を導入しておくことが有効である。

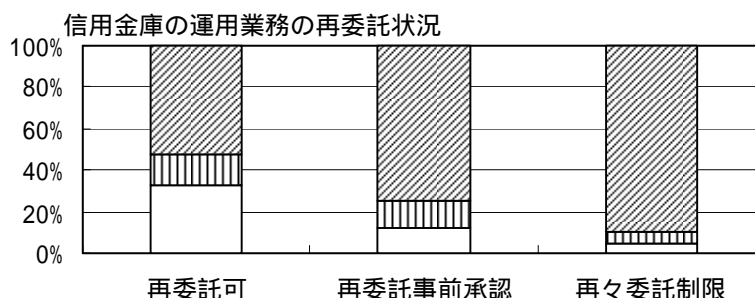
「委託先から第三者への再委託の可否」や「再委託時の事前承認制度の有無」、および「再委託先からの再々委託の制限の有無」について調査した。

【調査結果】

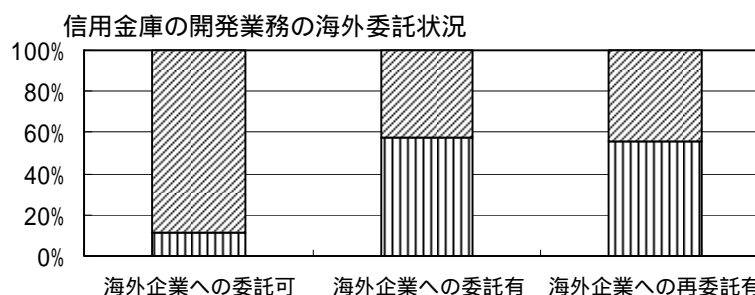
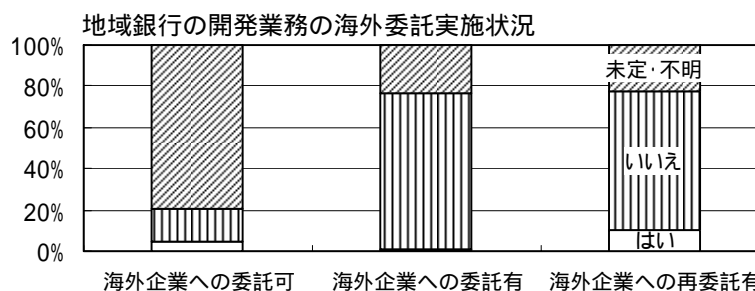
地域銀行では、8割弱の先で再委託を認めているが、「再委託時の事前承認制度」を導入している先は5割強、再々委託に関する制限を実施している先は3割程度に止まっている。



信用金庫では、再委託可能と回答した先は3割強に止まり、5割強が定めなし、もしくは不明と回答した。「再委託時の事前承認制度」の導入、「再々委託に関する制限」を実施している先はごく少数に止まっている。



海外企業への外部委託については、実施済みと回答した先は地域銀行のごく少数に止まった。しかし、実施有無は不明との回答が地域銀行で2割、信用金庫で4割あり、正確に実態が把握できていない様子が窺える。



### (3) 委託先管理の現状認識と今後の方針

#### イ．委託先管理の十分性

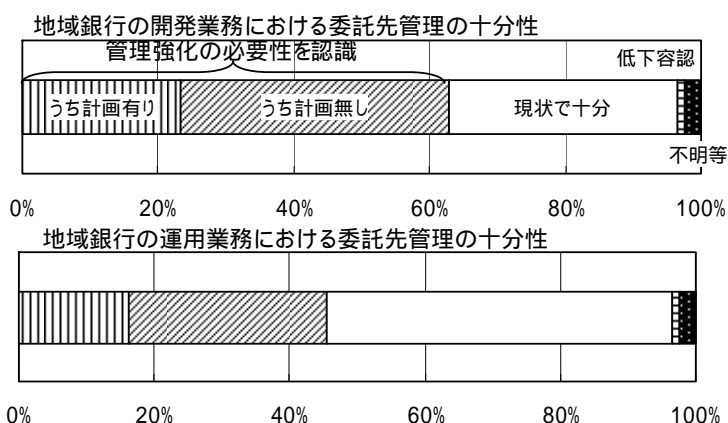
##### 【調査の狙い】

適切な委託先管理を実行するためには、まず現状の管理の十分性を評価し、十分でないと評価される場合には、委託先管理の困難さをもたらす原因を分析したうえで、それを解決するための強化計画を策定し、実行していく必要がある。

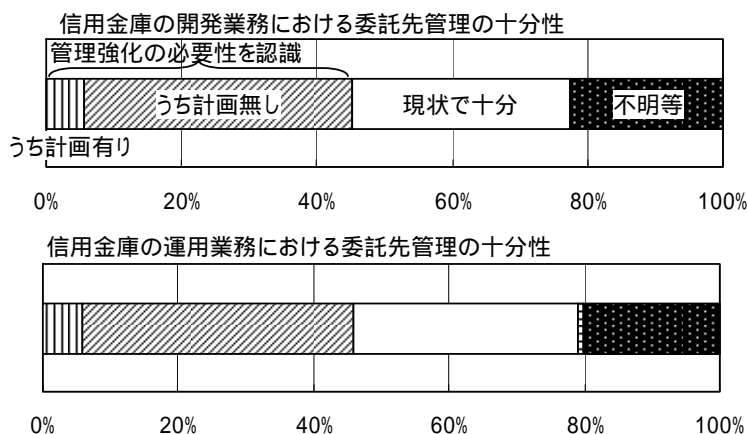
委託先管理の十分性に関する自己評価を「現状で十分」、「強化する必要があると認識しており強化計画がある」、「強化する必要があると認識しているが強化計画はない」、「管理レベルは低下する方向であるが仕方ない」の4段階で調査した。

##### 【調査結果】

地域銀行については、開発業務において「管理を強化する必要があると認識している」と回答した先が6割強と多かった。一方、運用業務では「管理強化の必要性を認識」と「現状で十分」と回答した先と概ね同数であった。ただ、いずれの業務においても、「管理強化の必要性を認識」と回答した先のうち、「強化計画はない」と回答した先が「強化計画がある」と回答した先を上回っている。



信用金庫については、開発・運用業務とも、「管理強化の必要性を認識」と回答した先が「現状で十分」と回答した先を上回っているが、前者のうち大半が「強化計画無し」と回答している。



このように、委託先管理強化を課題として掲げる先が多いが、具体的な計画に基づき管理強化を図ろうとする先は、まだ一部に止まっている。

こうした中、今回アンケートへの自由回答として、共同事務センター利用信金から、「個別信用金庫の委託先管理には限界があるので、利用信金全体で組織的な対応を実現したい」など、利用信金が連携して委託先管理体制強化を図りたいとする声が聞かれた。

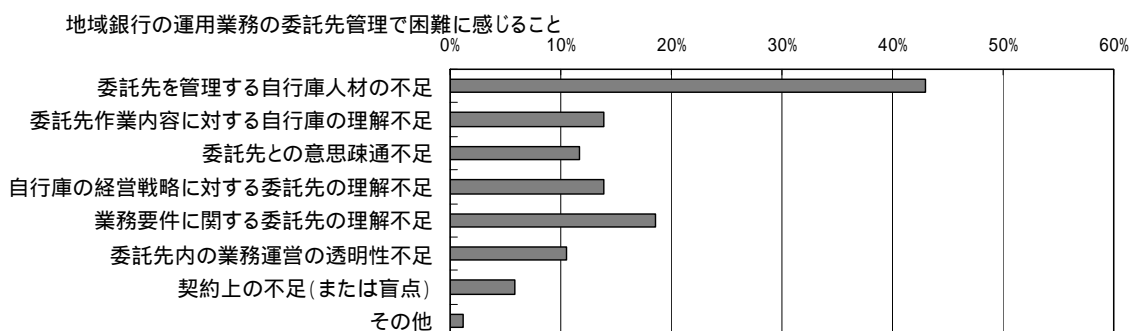
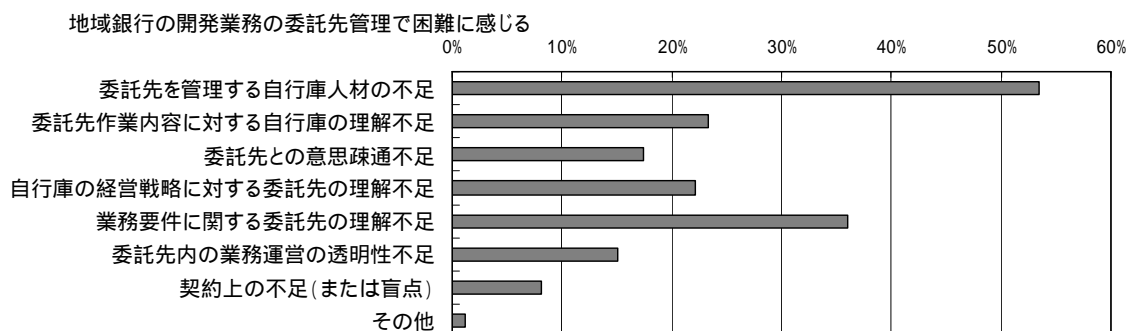
## ロ．委託先管理の困難さ

### 【調査の狙い】

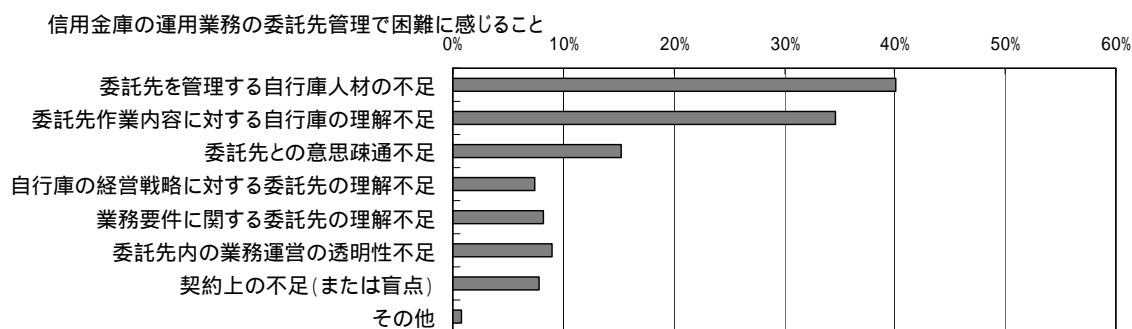
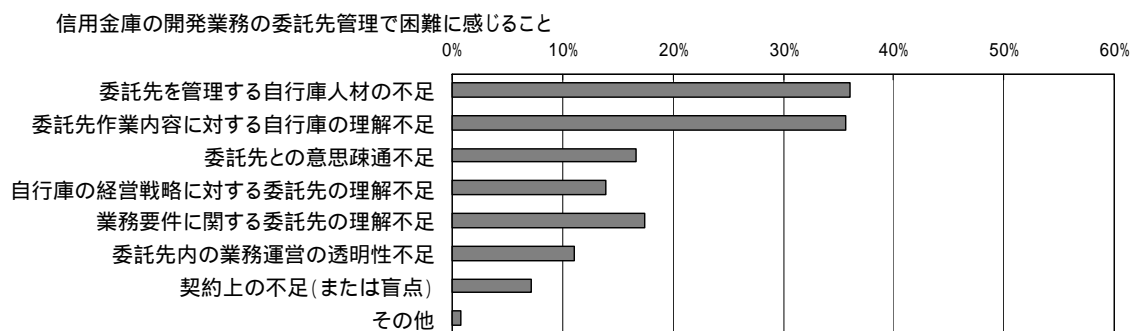
委託先管理を行う上で困難に感じることの多いと思われる代表的な事例ごとに回答を得た。

### 【調査結果】

地域銀行では、開発・運用業務ともに「委託先を管理する自行庫人材の不足」を挙げた先が4~5割と最も多く、次いで「業務要件に関する委託先の理解不足」を挙げる先が多かった。



信用金庫では、開発・運用業務ともに「委託先を管理する自行庫人材の不足」と「委託先作業内容に対する自行庫の理解不足」を挙げた先が3分の1を上回っている。



外部委託の進展とともに、金融機関から委託先へスキルの移転が進んだ結果、金融機関側において、委託先を有効かつ効率的に管理するだけのスキルのある人材が不足している、という実情が窺われる。

## 八．外部委託の実施目的別の満足度

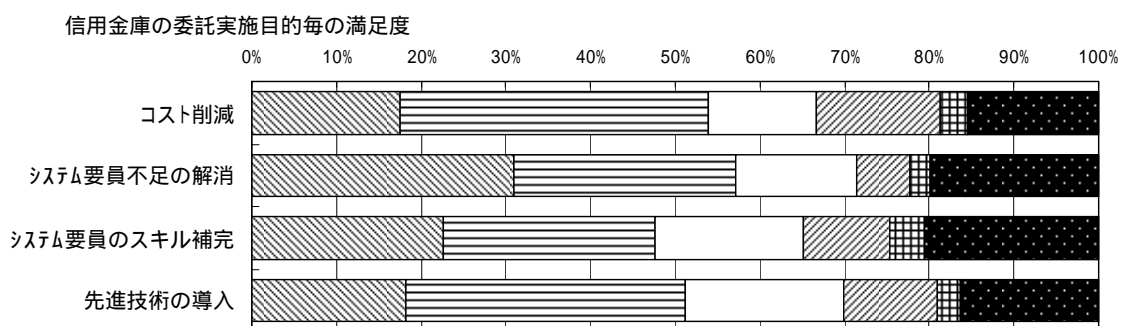
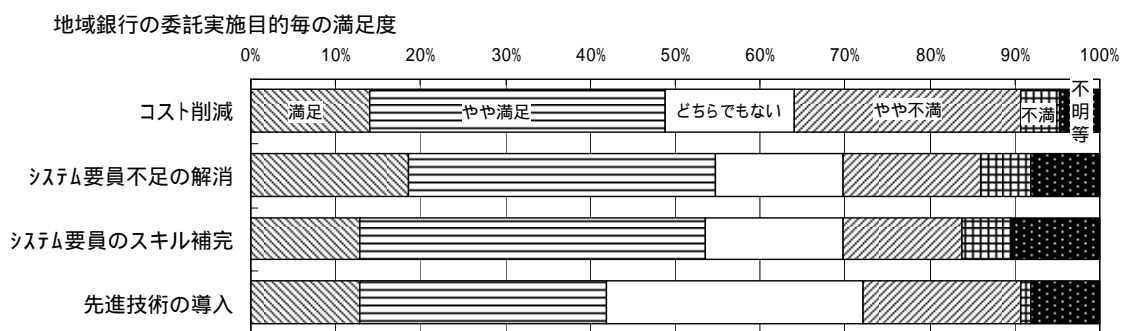
### 【調査の狙い】

外部委託を実施する主な目的として、コスト削減、システム要員不足の解消、システム要員のスキル補完、先進技術の導入の4点がある。

上記の各目的についての満足度(「満足」、「やや満足」、「どちらでもない」、「やや不満」、「不満」)を調査した。

### 【調査結果】

地域銀行の先進技術の導入に対する「満足」および「やや満足」の合計が4割強とやや少ないが、それ以外の目的については、地域銀行、信金とも、「満足」と「やや満足」の合計が概ね5割前後となっている。一方、「不満」と「やや不満」の合計は、各目的において、地域銀行では2~3割、信用金庫では1~2割となっている。



## 二．外部委託の今後の方針

### 【調査の狙い】

外部委託比率の今後の方向性（高める、現状維持、低める）およびASP、SaaSの利用方針（進める、進めない）を調査した。

### 【調査結果】

外部委託比率については、地域銀行、信用金庫とも、「現状を維持する」との回答が大半を占めているうえ、今後も「比率を高める」との回答が1～2割にのぼっており、外部委託の一層の進行が見込まれる。

ASP、SaaSの利用方針については、地域銀行、信用金庫とも、方針未定とする先が大半を占めた。

しかしながら、今後は地域金融機関のシステムにおいても、導入が進む可能性がある。その際には、サービス提供先ベンダーの有効な管理方法（サービスレベルの明確化と委託後のモニタリング等）を予め検討したうえで導入していくことが重要である。

以上