

金融サービスにおけるアウトソーシング

要 旨

世界中の金融業界で、これまで通常は自社で行うのが普通であった業務について第三者に委託する動きが広がっている。業界の調査や監督当局が行ったサーベイに拠れば、金融機関は規制対象業務および対象外業務のかなりの部分をアウトソースしている。こうしたアウトソーシングの仕組みは次第に複雑化している。

アウトソーシングにおいては、必ずしも規制対象となっていない第三者やオフショアで活動する第三者に、リスク、経営管理、法令遵守機能が移転する可能性がある。

こうした状況下で、金融機関は、如何に自らの業務に責任を持ち、自らの業務に伴うリスクをコントロールできるだろうか。規制上の義務を遵守していることを如何に確認できるであろうか。また、監督当局に問われた場合、規制を遵守していることを如何に示すことができるのだろうか。

ジョイント・フォーラムは、こうした問いに応え、規制対象機関にガイダンスを与えるための一助として、アウトソーシングに関する基本原則を策定する作業部会を設立した。

本ペーパーでは、主要な論点やリスクをより詳細に論じ、基準となり得る原則を呈示する。これらの原則は、銀行、保険、証券の3分野に共通するものであり、各分野の国際的な委員会¹は、これらの原則をベースとしてより具体的かつ焦点を絞ったガイダンスを策定することもできる。また、上記の諸点が何故問題になるのかを説明するため、国際的な事例研究を例示する（付A参照）。

今日、アウトソーシングは、費用を削減し、戦略目標を達成するための手段として益々広範に利用されつつある。アウトソーシングの潜在的な影響は、情報技術（アプリケーションの開発、プログラミング、コード化）、特定の業務（財務や会計の一部の業務、バック・オフィス事務や取引の処理、一般事務等）、契約

¹ バーゼル銀行監督委員会（BCBS）、証券監督者国際機構（IOSCO）、および保険監督者国際機構（IAIS）。

機能（コール・センター等）といった多様な業務活動に及び得る。業界の報告書や監督当局が行った業界実務の調査によれば、金融機関は規制対象業務および対象外業務のかなりの部分を他の企業（企業グループ内の関連会社ないし第三者サービス・プロバイダー）に遂行させる取決めを行っている。²

組織内部の活動や機能は様々な方法で実行され、提供されている。規制対象機関は、当該機関内部において、製品の製造、マーケティング、バック・オフィス、販売といった機能を分割することがある。そうした取決めが規制対象機関内部にとどまっている場合は、一部の活動が異なる場所で行われていてもアウトソーシングとはみなさない。当該機関は、通常のリスク管理の枠組の中でそうしたケースに伴うリスクに対処することが期待される。

一方、関連会社や第三者サービス・プロバイダーが業務を行う複雑な取決めが広がりつつある。サービス・プロバイダーは規制対象機関である場合とそうでない場合がある。ジョイント・フォーラムの原則は、サービス・プロバイダーが規制対象であるか否かを問わず適用し得るものとして策定されている。

アウトソーシングは、業界および監督当局が作成した様々な報告書において、（しばしばクロスボーダーの）リスク移転とリスク管理に関わる問題として捉えられてきた。また、業界と当局は、アウトソーシングへの依存がこのように高まっていることによって、規制対象機関が自らのリスクを管理したり規制上の諸要件の遵守状況を監視する能力に影響が及び得ることを認識している。更に、アウトソーシングによって、リスク管理と規制遵守のために適切な措置を採っていることを規制対象機関が当局に（例えば検査を通じて）示す能力が如何に損なわれ得るか、という点について当局は懸念を抱いている。

アウトソーシングに伴う具体的な懸念の一つは、規制対象機関の存続や、顧客に対する責務という観点から決定的に重要な業務において、アウトソーシングへの過度の依存が生じる可能性がある、という点である。

（原則において論じられているとおり、）規制対象機関は、アウトソーシングについて包括的かつ明確な方針を策定すること、実効的なリスク管理プログラムを設定すること、アウトソ - ス先に対してコンティンジェンシー・プランの作成を求めること、適切なアウトソーシング契約を結ぶこと、サービス・プロバイダーの財務内容やインフラストラクチャーを分析することなどによってリスク

² 「IT サービス・プロバイダーとの関係におけるテクノロジー・リスク管理の枠組」（銀行情報テクノロジー事務局 <BITS>）第2版、2003年11月、2頁。

を緩和することができる。

また監督当局も、個々の機関を評価する際にアウトソーシングを適切に考慮することや、システミック・リスクに関する問題を検討する際に第三者サービス・プロバイダーへのリスクの集中を勘案することによって懸念を緩和することができる。

監督当局が特に注意を払っているのは、規制対象機関が強力なコーポレート・ガバナンスを保持することである。この観点から、金融機関の経営陣が規制上の責任を果たすことを妨げかねないアウトソーシングに当局は懸念を抱いている。情報技術の急速な革新と外部サービス・プロバイダーへの依存度の高まりは、市場と規制の両面から適切に抑制しない限り、システミックな問題を引き起こす恐れがある。

本ペーパーでは、こうした懸念についてより詳しく論じるとともに、金融機関の効率性や実効性を損なわずにこれらの懸念を緩和することを支援するため、金融機関と監督当局に向けたガイダンスとして、一連の原則を策定する。