

指針となる原則：詳論

- I. 業務のアウトソーシングを検討している規制対象機関は、それらの業務が適切にアウトソースできるか否かおよびその方法を評価するための包括的な方針を策定すべきである。取締役会または同等の組織は、アウトソーシングの方針およびその方針のもとで引き受けられる業務全体について責任を負う。

規制対象機関は、業務をアウトソースするに先立って、アウトソーシングに関する決定を行う際の基準となる具体的な方針を設定すべきである。これらの基準には、当該業務がアウトソーシングの対象として適切であるか否か、またどの程度アウトソースすべきであるかについての評価も含まれているべきである。リスクの集中、アウトソースされる業務の総量の容認し得る水準、および複数の業務を同一のサービス・プロバイダーにアウトソースすることに伴うリスクも考慮されなければならない。

規制対象機関が何れかの業務をアウトソースしたいと考える場合、経営陣はその便益と費用を包括的に把握すべきである。こうした分析を行う際は、当該機関の核となる業務分野、経営上の強みと弱み、および将来の目標を考慮する必要がある。

規制対象機関はまた、アウトソースされる業務を実効的に監視する能力を確保するための方針をも設定していなければならない（下記原則 参照）。契約の実施過程や契約期間全体にわたって、アウトソース元の役割と責任を明確に定義した適切なガバナンス構造が機能しているべきである。

規制対象機関は、母国においても現地国においても、適用される法律上および規制上の諸要件を遵守する能力を確保するため、適切な措置を採らなければならない。

規制対象機関の業務がアウトソースされることにより、監督当局が当該業務を評価する権利や監督する能力が損なわれる可能性がある場合は、当該業務をアウトソースすべきではない。

規制対象機関の取締役会（ないし同等の組織）は、当該機関が行った全ての既存のアウトソーシングに関する取決め、および第三者により行われている業務が、アウトソーシングに関する当該機関の方針に合致していることを確かなものとするうえで総括的な責任を有する。こうした観点からは、内部監査の果たす役割も重要である。

II. 規制対象機関は、アウトソースされる業務およびアウトソース先との関係を定めたアウトソーシングについての包括的なリスク管理プログラムを策定すべきである。

アウトソーシングについてのリスク管理プログラムを策定するに当たり、規制対象機関におけるアウトソーシング・リスクの評価は幾つかの要因に左右される。それらの要因とは、アウトソースされた業務の範囲と重要性、当該機関がアウトソーシング・リスクを如何に管理・監視・統制しているか（オペレーショナル・リスク全般の管理を含む）、およびアウトソース先が当該業務の潜在的リスクを如何に管理・統制しているか、である。

リスク管理プログラムにおいて重要性を判断する際の基準となり得る要因には以下が含まれる。

- ・ アウトソース先が当該業務を適切に遂行し得なかった場合に当該規制対象機関が被る財務上、レピュテーション上、および業務上の影響
- ・ アウトソース先が破綻した場合に当該規制対象機関の顧客および取引相手が被る潜在的損失
- ・ アウトソーシングが、規制上の要件を充たし、その変化に対応する能力に及ばず影響
- ・ 費用
- ・ アウトソースされた業務とその他の規制対象機関内部の業務の相互関係
- ・ 当該規制対象機関とアウトソース先の系列関係やその他のつながり
- ・ アウトソース先の規制上の位置付け
- ・ 必要が生じた場合に、他のアウトソース先を選定したり当該業務を自社内に引き取る際の難易度や所要時間
- ・ アウトソーシングに関する取決めの複雑度。例えば、複数のアウトソ - ス

先が協力して単一のアウトソーシング・サービスを提供している場合の
リスク統制能力

データの保護、セキュリティ、その他のリスクは、アウトソース先の立地によって悪影響を受ける可能性がある。このため、母国外でのアウトソーシングにかかる取決めを締結し、管理するに当たっては、例えば政治的ないし法的状況に係るカントリー・リスクを評価するなど、特定のリスク管理能力が必要となることがあり得る。

より一般的には、アウトソーシングについての包括的なリスク管理プログラムは、アウトソーシングに関する取決めの全ての重要事項を継続的に監視・統制することを前提としていること、および、何らかの事象が生じた場合に是正措置を採るためのガイダンスとなる手続きが定められていることを要する。

III. 規制対象機関は、アウトソーシングに関する取決めが、顧客や監督当局に対する義務を履行する能力を弱めたり、監督当局による有効な監督を妨げたりしないようにすべきである。

アウトソーシングに関する取決めは、顧客が関連する法律に従って損害の回復を求める能力を含め、当該規制対象機関に対する顧客の権利に影響を及ぼすべきではない。¹

アウトソーシングに関する取決めにより、規制対象機関の適切な監督を含め、監督当局が規制上の責任を果たす能力が損なわれてはならない。

IV. 規制対象機関は、アウトソース先を選定する際に、適切なデュー・ディリジェンスを実施すべきである。

規制対象機関は、アウトソース先の選定に先立って、第三者サービス・プロバイダーが対象業務を実効的、安定的かつ高いレベルで遂行する設備や能力を有するか否かを評価したり、特定のサービス・プロバイダーを用いることに伴う潜在的风险を評価する基準を策定しなければならない。

¹ もとより、規制対象機関もアウトソース先に対し、法律上の権利を持っていればそれを行使しても構わない。

適切なデュー・ディリジェンスには、アウトソーシング業務を遂行する能力と十分な資源を有するサービス・プロバイダーの選定、サービス・プロバイダーが対象業務における当該規制対象機関の目的を理解し、これを達成し得ることの確認、サービス・プロバイダーが義務を履行するために必要な財務の健全性を有していることの確認、が含まれる。

所定の基準を満たさないサービス・プロバイダーには業務をアウトソースすべきではない。

アウトソース先が破綻したり、その他の何らかの理由により対象業務を遂行できない場合、他の手段を講じることは高コストであったり問題が多い可能性がある。従って、移行コストや業務が中断される可能性をも考慮すべきである。

他国に業務をアウトソースする場合は更なる問題が伴う。例えば、緊急事態に臨んで直ちに適切な対応を採ることは難しくなる可能性がある。従って、規制対象機関の上級経営陣は、アウトソース先が実効的にサービスを提供する能力に悪影響を及ぼす可能性のある経済的、法的小よび政治的な状況を評価する必要があるかもしれない。

V. アウトソーシングにかかる当事者関係は、全当事者の権利、責任、期待を含め、アウトソーシングに関する取決めのすべての重要な点が明確に記述された契約文書により定められるべきである。

アウトソーシングに関する取決めは、明確に記述された契約により規定されるべきである。契約の性質や詳細な内容は、アウトソースされる業務が当該規制対象機関の現行の業務においてどの程度の重要性を有するかを適切に反映しているべきである。書面による契約は重要な管理手段であり、契約において適切な取決めがなされていれば、契約不履行のリスクやサービスの範囲・性質・品質に関する意見対立のリスクを減じることができる。契約の重要な条項としては以下のようなものが挙げられよう。

- ・ 契約には、何れの業務がアウトソースされるかが明確に定義され、サービスと実績の適切な水準も示されているべきである。サービス・プロバイダーがその提供するサービスにつき定量・定性基準を満たせるか、につき予め評価することが可能であるべきである。
- ・ 契約は、規制対象機関が規制上の義務を履行すること、および当局が規

制権限を行使することを不可能にしたり妨げたりすべきではない。

- ・ 規制対象機関は、アウトソースされた業務に関するアウトソース先の全ての帳簿・記録・情報へのアクセスを確保しなければならない。
- ・ 契約は、規制対象機関がアウトソース先を継続的に監視・評価し、必要な場合には直ちに是正措置を採ることを可能にすべきである。
- ・ 契約の終了に関する条項および終了条項の行使に要する最低期間も、必要に応じて設けられるべきである。契約終了に要する最低期間を定めておくことにより、アウトソースされた業務を他の第三者サービス・プロバイダーに移転したり、規制対象機関自身の内部に取り込んだりすることが可能になる。こうした条項には、支払不能やその他の法人組織の重要な変化に関する規定が設けられ、契約終了後の知的所有権の帰属について明確に定められているべきである。知的所有権の帰属には、規制対象機関への情報の返還（下記原則 VI 参照）および契約終了後も有効なその他の義務が含まれる。
- ・ 当該アウトソーシングに関する取決めに特有の重要事項については、実効的な対応がなされているべきである。例えば、アウトソース先が国外に存する場合は、準拠法、特約、裁判管轄に関する規定が設けられ、関係者間の争いは特定の法域の法律に基づいて調停することが定められているべきである。
- ・ アウトソースされた業務の全てないし一部を第三者サービス・プロバイダーが下請けに出す際の条件も、契約に適宜定められているべきである。第三者サービス・プロバイダーが提供している業務の全てもしくは一部について下請業者を用いることについては規制対象機関の承認を要する、との規定も必要に応じて設けられるべきである。より一般的に言えば、サービス・プロバイダーが他の第三者にアウトソースする場合であっても、規制対象機関は当初の直接的なアウトソーシングに関する取決めにおけると同様のリスクに対するコントロールを維持し得ることが契約に定められているべきである。

VI. 規制対象機関およびアウトソース先は、災害復旧策やバックアップ手段の定期的なテストを含めたコンティンジェンシー・プランを策定し、維持すべきである。

規制対象機関はコンティンジェンシー・プランに関するグループ全体としての方針を設定しているべきであるが、個々のアウトソーシングに関する取決めについても、個々の業務ラインにおいて行っているのと同様に、より具体的なコンティンジェンシー・プランを別途策定すべきである。規制対象機関は、アウトソース先の業務が中断するなどの問題が生じた場合にどのような影響を被り得るかを評価し、対応を用意するため適切な措置を採るべきである。特に、アウトソース先のコンティンジェンシー・プラン、規制対象機関とアウトソース先とのコンティンジェンシー・プランの調整、およびアウトソース先がサービスを履行しない場合の規制対象機関のコンティンジェンシー・プランが検討されるべきである。

サービス実績に係る問題が頻繁に起こり、アウトソース先も規制対象機関も包括的なコンティンジェンシー・プランを用意していない場合は、予期せぬ信用エクスポージャー、金銭的損失、ビジネス・チャンスの逸失、レピュテーション上ないし法律上の問題を被る惧れがある。

情報テクノロジーの堅固なセキュリティは不可欠である。IT 機能の蹉跌は、規制対象機関が他の市場参加者に対する義務を履行する能力を損ない、顧客のプライバシーを侵害し、規制対象機関のレピュテーションを害し、究極的には規制対象機関の総合的なオペレーショナル・リスク・プロファイルに影響を及ぼしかねない。規制対象機関は、アウトソース先が適切な IT セキュリティや、必要な場合には災害復旧能力を備えていることを確保するよう努力すべきである。

サービス実績が低下してきた場合のコンティンジェンシー・プランは、諸々の選択肢のコストを勘案したものでなければならない。アウトソース先の対応が満足すべきものでない場合に規制対象機関が採り得る選択肢は、サービス・プロバイダーを変えること、対象業務を自社内部に取り込むこと、また時には当該業務から撤退することなどである。これらは非常に高コストの選択肢となる可能性があり、しばしば最後の手段として採られる。しかし、こうした事態が生じる可能性は、アウトソーシングに関する取決めに係る交渉の過程で取り上げ、契約中に明記すべきである。

VII. 規制対象機関は、アウトソース先が故意または不注意に規制対象機関および顧客の機密情報を漏洩することを防止するように、適切な措置を講じるべきである。

アウトソーシングを行う規制対象機関は、顧客に関する機密情報を保護するため適切な措置を採り、同情報が不正に利用されたり横領されたりしないことを確認するよう期待される。そうした措置のひとつとして、第三者サービス・プロバイダーとの契約の中で、アウトソース先やその代理人に対し、契約上のサービス提供や法令遵守の上で必要な場合を除いて、規制対象機関ないしその顧客の専有情報（proprietary information）を用いたり他者に明かしたりすることを禁じる規定を設けることがある。規制対象機関はまた、適用され得る法令の規定を考慮しつつ、顧客情報がアウトソース先に伝達される可能性について顧客に通知することが適当か否かを検討すべきである。

VIII. 監督当局は、規制対象機関の継続的な評価の一部としてアウトソーシングを考慮すべきである。監督当局は、アウトソーシング上の取決めにより、規制対象機関が規制要件を満たすうえで支障が生じないように適切な手段を講じるべきである。

監督当局は、規制対象機関に対する総合的なリスク評価の一環としてアウトソーシングを考慮すべきである。

監督当局がアウトソーシングに関する規制対象機関の方針やリスク管理プログラムを評価・監視することが可能であるための条件として、当局はアウトソースされた業務に関する全ての重要な帳簿や記録（これらがアウトソース先に所在するか第三者サービス・プロバイダーに所在するかを問わない）を求めに応じて迅速に入手できるべきであり、同業務に関する追加的な情報も入手できるべきである。規制対象機関は常にこれらの帳簿や記録に直接のアクセスを有するべきであるが、監督当局のアクセスは直接的でも間接的でもよい。監督当局の情報アクセスは、帳簿や記録を当局の法域内に維持することを義務付けたり、当局の求めに応じて帳簿や記録の本書ないし写しを当局の法域に送付することについてアウトソース先の同意を得ることなどによって確保し得る。

監督当局は、アウトソースされた業務の実績に関するアウトソース先の帳簿・記録・情報に対するアクセスを確保するため、適切な規制や措置を実施することを検討すべきである。例えば、規制対象機関に対し、アウトソーシングに関する取決めの契約の中に次のような関連の規定を義務付けることもひとつの方法である。たとえば、対象業務に関するアウトソース先の帳簿や記録および下請け業者の同様の帳簿や記録に対するアクセスならびに検査権を規制対象機関に与える規定や、アウトソース先に対し対象業務に関する帳簿・記録・その他の

情報を作成することを義務付け、それらの帳簿等は当局の求めに応じて提出しなければならないとする規定などが考えられる。

IX. 監督当局は、複数の規制対象機関によってアウトソースされた業務が少数のアウトソース先に集中することに伴う潜在的なリスクを認識すべきである。

少数の（時には単一の）サービス・プロバイダーが多数の規制対象機関にアウトソーシング・サービスを提供している場合は、それに相応してオペレーショナル・リスクが集中し、システミックな懸念が生じ得る。あるいは、多数の第三者サービス・プロバイダーが単一の業務継続サービス・プロバイダー（例えば、共同災害復旧センター）に依存している場合は、これら機関のうち多数に問題が生じた際に業務継続サービスの余力がなくなる恐れがある。

金融機関が効率性の向上と規模の経済を追求してアウトソーシングを利用する中で、何らかのかたちでのリスクの集中が避けられないことは事実である。しかし、監督当局がアウトソーシングに関する規制対象機関の方針やリスク管理プログラムを評価・監視する際は、当該規制対象機関が集中によってもたらされる潜在的なリスクを如何に考慮しているかについて特別な注意を払うべきである。

集中リスクが存在するとしても、これに伴う潜在的なシステミック・リスクを緩和する手段はある。それらの手段とは、主として、規制対象機関内部の適切なコンティンジェンシー・プラン（上記原則 VI 参照）や、継続的な監視・啓蒙プログラム・監督プログラムの調整・リスク評価等の監督上のリスク緩和手段である。