

ディスカッション・ペーパー

商品・サービス及び業務のライフサイクル管理
に関する基本的な考え方(案)

令和6年4月

目次

I. はじめに.....	1
1. 金融機関における商品・サービス及び業務のライフサイクル管理とは	1
2. ディスカッション・ペーパーの背景・概要	2
3. ディスカッション・ペーパーの位置づけ	3
II. 商品等のライフサイクル管理態勢の考え方	4
1. 新商品等管理態勢.....	4
2. 商品等の継続的な管理態勢	10
3. 経営トップに対する期待.....	13
III. 新商品等管理プロセスにおける実務上の工夫	14
IV. 今後の検査・監督の進め方	20
参考1: 商品等のライフサイクル管理に関連する過去の事例	21
参考2: 商品等の管理を巡る国際的な動き	23

I. はじめに

1. 金融機関における商品・サービス及び業務のライフサイクル管理とは

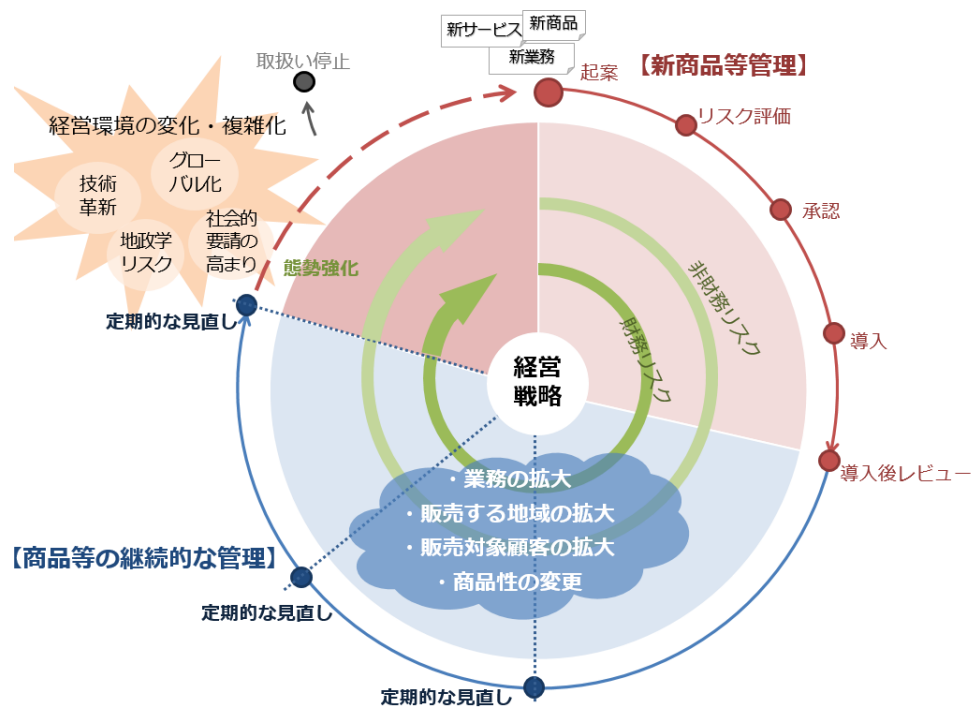
金融機関にとって、新しい商品やサービスを通じて顧客や市場へ付加価値を提供することや、新しい業務を開始することは、新たな収益の源泉を見出し、持続的に成長していくための企業活動の本質である。むしろ、リスクをとって革新的なビジネスを生み出し続けなければ、存続することが困難となる可能性すらある。他方、新しいビジネスは、金融機関にとって新たなリスクを有する可能性がある。新商品等に内在するリスクを事前に遺漏なく特定し、自らの経営戦略と整合的であるか、リスクアペタイトの範疇にあるかを評価し、リスクをとるべきか、すなわち新商品等を導入すべきかを判断するのは経営陣の役割である。

新商品等を導入するとき、顧客のニーズに応えるため、また競合相手に先んじるため、スピードが重視されることは論を俟たない。しかしながら、技術革新やグローバル化の進展、地政学リスクの高まり、金融機関に対する社会的要請の高まりなどにより、金融機関の経営環境は複雑化しており、また、これらが急速に変化することで、経営環境の不確実性も高まっている。このような中では、新商品等の導入により意図しないリスクを背負うことのないよう、財務リスクはもちろんのこと、レピュテーション・リスクなどの非財務リスクも含め、幅広いリスクを考慮する必要がある。すなわち、新商品等の導入は、十分なリスクの特定・評価に基づく意思決定を適時に行うことのできる内部管理態勢の下で行われなければならない。

また、新商品等の導入後も、経営環境の変化により顧客のニーズに応えられなくなる、取扱いが拡大しガバナンスが不十分となるなど、導入当初は想定していなかったリスクが生じることも考えられる。金融機関において、このようなリスクを適時に特定し、適切に対応することは、顧客保護の観点から、また自らの経営の健全性の確保の観点から重要である。商品等の視点での継続的な管理により、新たなリスクを特定し、リスクに対する管理態勢を強化する、仮に経営戦略から外れるようなリスクが生じている場合には、商品等の取扱いを停止するという意思決定ができるような管理態勢を構築することが有効である。

本文書では、このように、経営戦略との整合性を常に意識しながら、商品等のリスクを取扱いの検討段階から取扱いの停止まで継続的に管理することを、「商品等のライフサイクル管理」と定義する（【図表1】参照）。金融機関には、複雑かつ絶えず変化する経営環境の中で、自らが提供する商品・サービスや取り扱う業務のそれぞれがライフサイクルのどの過程にあるかに応じて、どのような管理態勢がふさわしいかを検討し、適切なタイミングで管理態勢を更新し続けることが求められる。

図表1 商品等のライフサイクル管理の概要



(資料)金融庁

2. ディスカッション・ペーパーの背景・概要

経営環境が複雑化し、急速に変化する中で、金融機関における商品等の管理態勢を見直し、高度化する必要性が増している¹。

実際、近年の金融庁による検査・監督において、新商品等の導入時のリスク評価が不十分であった、リスク評価を踏まえた導入準備が不十分であった、あるいは一旦整備した管理態勢を経営環境の変化や業務の拡大に応じて見直す時期を逸した、などの原因により、商品・サービス及び業務のリスクが顕在化した事例が複数見られた。

本文書は、規模、グローバルな業務運営の状況、取り扱う商品等のリスク特性を踏まえ、特に先進的な管理が必要であると考えられる海外 G-SIBs²の日本拠点、本邦大手

¹ 「顧客本位の業務運営に関する原則」(2017年3月30日(2021年1月15日改訂))において、顧客の最善の利益の追求(原則2)等が定められている。更に、「金融サービスの提供及び利用環境の整備等に関する法律」(平成12年法律第101号)において、金融サービスの提供等に係る業務を行う者に対し、顧客の最善の利益を勘案しつつ、誠実かつ公正に業務を遂行することが義務付けられた。金融機関が社会に付加価値をもたらす、同時に自身の経営の持続可能性を確保していくためには、こうした顧客の最善の利益を勘案しつつ、顧客に対して誠実かつ公正にその業務を行うことも求められる。

² 金融安定理事会(FSB)により選定されたG-SIBs(金融庁がG-SIBsとして指定した金融機関を除く)。

銀行及び本邦大手証券会社における商品等の管理に関する調査³結果をもとに、商品等のライフサイクル管理に関し、金融庁としての基本的な考え方をまとめたものである。

3. ディスカッション・ペーパーの位置づけ

金融庁では、検査・監督全般に共通する基本的な考え方と進め方を整理した「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」⁴(2018 年 6 月)を踏まえ、個々のテーマ・分野ごとのより具体的な考え方と進め方を、議論のための材料であることを明示した文書(ディスカッション・ペーパー)の形で示すこととしている。本文書は、金融機関における商品等のライフサイクル管理をテーマとするディスカッション・ペーパーである。

本文書は、主として本邦大手銀行、本邦大手証券会社及び海外 G-SIBs の日本拠点を対象に、より良い実務の構築に向けた金融庁と金融機関との対話の材料として活用することを念頭に置いたものであり、検査・監督において、本文書の個々の論点を形式的に適用したり、チェックリストとして用いたりするものではない。金融庁が本文書を材料に金融機関と対話を行うにあたっては、金融機関の業態、規模、グローバルな業務運営の状況、取り扱う商品等のリスク特性に応じて、商品等の管理に必要な対応や経営資源は異なることを十分に踏まえた議論を行う。特に、小規模金融機関等に対し、不必要に複雑な議論を求めることはしない。

本文書について、2024 年 4 月 26 日から 2024 年 5 月 31 日までの間、意見募集を行う。意見募集期間後も実務の発展も踏まえながら、金融機関や利用者をはじめとした幅広い関係者との間で議論を行い、必要に応じて本文書を改訂し、金融機関における商品等のライフサイクル管理態勢の向上を促していく。

³ 調査対象は、海外 G-SIBs の日本拠点 7 拠点、本邦大手銀行 3 行、本邦大手証券会社 5 社。それぞれについて、グループとしての管理態勢（特に銀行ビジネスや証券ビジネスを行う主要な子会社の管理態勢）も調査した。

⁴ https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/supervisory_approaches_revised.pdf

Ⅱ．商品等のライフサイクル管理態勢の考え方

金融機関における商品・サービス及び業務（以下、「商品等」）の管理は、新しい商品・サービス及び業務（以下、「新商品等」）について、幅広い観点からリスク評価を行い、必要な準備を行った上で導入する新商品等管理と、その導入後、通常業務⁵において、既存の商品等としてリスク管理を行う商品等の継続的な管理に分けられる。



1. 新商品等管理態勢

金融機関においては、商品所管部門による新商品等の提案、リスク評価部門によるリスク評価、新商品委員会⁶等による承認、商品所管部門による導入、商品所管部門等による導入後一定期間経過後のレビューという、おおむね共通する新商品等管理プロセスからなる新商品等管理態勢を、長年にわたり整備・運用し、見直しも図られてきた⁷。本章では、そのさらなる高度化に向けて、金融庁としての基本的な考え方を明らかにする。

(1) グループとしての管理態勢

金融グループにおける経営管理の形態は様々であるが、グループ全体を統括する経営陣が、取締役会の責任の下、グループの経営戦略との整合性やリスクアペタイトを踏まえて、適時に新商品等の導入を行うことのできる態勢を整備すべきである。特に海外拠点に関しては、リスク管理を行うのは容易でない中で、海外拠点の新商品等がグループの経営の健全性に影響を与える可能性もあるという前提に立ち、経営管理を担う本社等において、海外拠点の新商品等の導入に関して、必要な統制を行える態勢を構築する必要がある。

海外 G-SIBs では、グループで一元的な新商品等管理態勢を構築しており、グループレベルの態勢の下で、ビジネスライン⁸、地域、拠点ごとの態勢を整備し、新商品等の定義や新商品等管理プロセスは基本的に統一されている。また、新商品等の導

⁵ いわゆる Business as usual (BAU)。

⁶ 主に新商品等の導入に関して議論あるいは承認することを目的とする会議体を「新商品委員会」と総称する。

⁷ 「主要行等向けの総合的な監督指針」ではシステムリスクに関し、また「金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針」では、システムリスク及び取引先リスクに関して、新商品等導入時に十分な検証を行うことを着眼点として示しているが、本文書では、顧客や市場に提供する商品・サービスに加え、金融機関が自ら保有する商品や自ら行う業務に関し、財務・非財務を問わず、幅広いリスクについて十分な検証を行うことを議論している。

⁸ 投資銀行部門、個人金融部門等の事業部門を指す。

入の意思決定も原則としてグループレベル⁹で行われる。

海外 G-SIBs の日本拠点における新商品等の導入も、リスクが低いものを除き、グループレベルで意思決定される。グループの新商品等管理プロセスにおいて、グループの経営戦略との整合性等の評価に加え、本邦法令諸規則やオペレーションに則ったリスク評価に基づき意思決定を行う。また、日本拠点においても、別途、経営戦略との整合性や、本邦法令諸規則等を踏まえた詳細なリスク評価に基づき意思決定を行う。

海外 G-SIBs のこのような態勢は、グループとしての管理の観点に加え、商品等に内在するリスクは拠点を問わず基本的に共通と考えられることや、商品等の組成や販売、ブッキング、オペレーション、ファイナンス等のバックオフィス・ミドルオフィス業務を拠点を跨いで行う業務運営の実態を踏まえても、合理的な態勢であると考えられる。ただし、日本拠点においては、グループレベルでのリスク評価に過度に依拠することで、本邦法令諸規則遵守等の観点からの検討が不十分とならないよう留意する必要がある。日本拠点として、本邦法令諸規則等に則った適切な対応を確保する責任を果たせるよう、主体性をもってリスク評価や意思決定を行うことが重要である。

本邦大手銀行のグループでは、持株会社においてグループ内の子会社を含め、おおむね共通する新商品等管理態勢を整備しているグループと、各子会社において異なる態勢を設けているグループがある。また、持株会社として、子会社の新商品等について事前協議を求め、リスク評価・意思決定を行う会社と、子会社に事後報告を求める会社がある。グループ内の銀行においても、経営管理を行う子会社を含めた態勢の整備状況には差異がある。

本邦大手証券会社のグループでは、子会社を含め一元的な態勢を整備しているグループと、本社と子会社でおおむね共通する態勢を設けているグループ、本社と子会社で異なる態勢を設けているグループがある。一元的な態勢でないグループにおいては、本社が子会社の新商品等を事前に全て把握し、リスクに応じて本社の新商品等管理プロセスにおけるリスク評価や意思決定を行っている場合もあれば、事後的な報告も受けていない場合もあり、グループとしての管理の状況には大きな差異がある。一元的な管理態勢の構築に向け、子会社の態勢の見直しや本社による統制の強化に取り組んでいる会社もある。

本邦金融機関グループにおいては、海外拠点を含め、グループ内の会社による新商品等の導入を十分に統制できる態勢を整備すべきである。具体的には、グループの経営の健全性に影響を与えうる新商品等について、グループ全体を統括する経営陣において意思決定を行えるよう、グループ内の新商品等管理の対象や、子会社からグループに対して事前協議を求めるべき場合等を明確にする必要がある。また、グループに対して事前協議を求めない新商品等も含め、子会社において十分なリスク評価に基づく適切な意思決定が行われる新商品等管理態勢を構築する必要がある。

⁹ ビジネスラインごとにグループレベルで意思決定する金融機関が多い。

(2) 経営陣の関与

金融機関として新商品等から収益を得ることが経営戦略と整合的か、また財務リスクやレピュテーション・リスクを含む非財務リスクがリスクアペタイトの範疇にあるか等の観点から、新商品等を導入すべきかを総合的に判断するのが、経営陣の役割である。商品所管部門とリスク評価部門を担当する役員の責任を明確にし、その責任を果たせる態勢を整備する必要がある。

海外 G-SIBs の多くでは、ビジネスラインごとの新商品委員会において、経営戦略との整合性を含め幅広い観点から議論を行い、承認する。承認者は、新商品等のリスクに応じて定められるが、商品所管部門及びリスク評価部門のおおむね MD(マネージング・ディレクター)レベル¹⁰以上とされている。また、日本拠点としても、新商品委員会において各部門長¹¹により承認する。

本邦大手銀行では、リスクが高い新商品等は、商品所管部門及びリスク評価部門の役員等が経営会議や新商品委員会において議論や承認を行うが、役員による議論や承認が限定的な銀行もある。その他の案件については、リスク統括部長以下に広く権限を委任している¹²。

本邦大手証券会社の多くでは、リスクが高い新商品等は経営会議等において議論・承認し、その他の案件は商品所管部門及びリスク評価部門の役員が承認する。リスクが高い新商品等について各部門の役員が議論するための新商品委員会を設置している会社もある。一方、役員による議論や承認を原則として実施しない会社もある。

経営陣が関与しうる場面としては、新商品等の承認の段階のほかに、商品所管部門において新商品等管理プロセスに載せることを決定する段階、リスク評価部門によるリスク評価結果を確定する段階、リスク軽減策への対応が完了したことを確認する段階など、様々な場面が考えられる。

金融機関の経営陣は、新商品等のリスクに応じて、導入の意思決定に係る責任をどのように果たすか、グループとしての管理の在り方も含め、十分に検討する必要がある。

(3) リスクベースの管理態勢

新商品等の導入に関し、十分なリスクの特定・評価に基づく適時の意思決定を実現するためには、新商品等管理の対象とする新商品等を適切に定め、そのリスクに応じた新商品等管理プロセスを整備することが重要である。

海外 G-SIBs、本邦大手銀行及び本邦大手証券会社とも、新商品等管理の対象を、全く新しい商品等と既存の商品等に対する変更としている。

¹⁰ グループの経営会議メンバーのおおむね一から二階層下。

¹¹ おおむね日本拠点の経営会議メンバーまたは一階層下。

¹² 商品所管部門が別途承認を行う金融機関もある。

既存の商品等に対する変更には、商品等を販売する地域の変更、販売対象顧客の変更、新たな資産クラスの追加のように、商品等の特性が大きく変化するため、慎重なリスク評価に基づく導入準備が必要と考えられるものがある。一方、それほど詳細なリスク評価や導入準備を要しない軽微な変更もあり、どの程度の変更を新商品等管理の対象と定めるかは重要な問題である。

管理の対象を狭めると、商品所管部門やリスク評価部門によるリスクの特定・評価が十分に行われないまま導入される新商品等が増え、予期せぬリスクを背負う可能性が高まる。しかし、リスクを考慮しないまま過度に対象を広げれば、商品所管部門において新商品等管理プロセスを避けようとするインセンティブが働きかねない。また、リスク評価部門の負担が過大となり、慎重にリスク評価すべき案件に十分な経営資源を割けず、リスク評価が不十分となるおそれもある。

海外 G-SIBs では、幅広い管理対象に対して、リスクに応じた複数の起案・リスク評価・承認プロセスを整備している。経営資源を効率的に活用する観点から、経営戦略上の優先順位が高い順に新商品等管理プロセスを進める仕組みも見られた。本邦大手銀行や本邦大手証券会社の多くは、リスクに応じた複数の承認プロセスを整備しているものの、起案やリスク評価プロセスは、リスクに関わらず基本的に共通であり、優先順位付けに係る取組みも限定的であった。

金融機関においては、新商品等管理態勢の実効性を高める観点から、どのように管理対象を定めるか、またそれらに対してどのような新商品等管理プロセスを整備すべきか十分検討する必要がある。

(4) 新商品等管理チームの役割

リスクベースの新商品等管理態勢を実現するためには、新商品等管理プロセスにおいて、新商品等への該当性やリスクの大きさといった重要な判断が、実務担当者によって適切に行われなければならない。商品所管部門とリスク評価部門の間に入り、この適切な判断を確保するという重要な役割を有するのが、新商品等管理態勢を整備し、運用するチーム（以下、「新商品等管理チーム」）である。

海外 G-SIBs は、グループ、ビジネスライン、地域等のレベルで、第 1 線¹³または第 2 線¹⁴に新商品等管理チームを専門のチームとして設置しており、その主な役割は、規程の整備、リスク評価項目を含む各種様式の整備、IT インフラの整備、新商品等管理に係る研修等の実施、新商品等管理プロセスの推進である。特に新商品等管理プロセスにおいて、新商品等への該当性の判断や、参加すべきリスク評価部門の決定、リスク評価の適切性の確認、リスク軽減策の対応完了の確認を行うなど、新商品等管理プロセスを主体的に運用し、実効性を確保する役割を果たしている。日

¹³ リスク管理に関する事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を「三つの防衛線」という概念で整理した場合の第一の防衛線のこと。

¹⁴ 第二の防衛線のこと。

本拠点の多くにも同様のチーム¹⁵があり、ビジネスラインや地域の新商品等管理チームと連携してグローバルと日本拠点の新商品等管理プロセスを推進している。

本邦大手銀行では、第 2 線のリスク統括部が新商品等管理チームの役割を担っている。本邦大手証券会社では、第 2 線のリスク管理部門に専門チームを設置している会社、リスク統括部または経営企画部が担う会社、コンプライアンス部門を含む複数の部門が共同で担う会社がある。いずれも規程や各種様式の整備といった役割は G-SIBs と同様に果たしているが、新商品等管理プロセスの運用に関しては、G-SIBs 同様の役割を果たしている会社もあれば、各リスク評価部門の評価結果をまとめる等の機能を果たすに留まる会社もある。

本邦大手銀行や本邦大手証券会社の新商品等管理チームは、グループとしての管理態勢に沿って、子会社の新商品等を全件把握し、グループの新商品等管理プロセスを推進する会社もあれば、原則として把握していない会社もある。

金融機関においては、新商品等管理チームに対し、業務運営の状況および取り扱う商品等のリスク特性を踏まえ、グループとしての新商品等管理態勢の整備・運用に必要な権限や経営資源を与える必要がある。新商品等管理チームにおいては、新商品等管理プロセスに主体的に関与し、品質の確保に努める必要がある。

(5) 第 1 線のリスク・オーナーシップと第 2 線のけん制機能の発揮

新商品等を起案する第 1 線の商品所管部門のリスク・オーナーシップがなければ、新商品等管理態勢は成り立たない。商品所管部門は、新商品等のリスクを最もよく理解しているのも、リスクの責任を負うのも自分自身であるという主体的・自律的な意識を持ち、経営戦略との整合性も含め、新商品等が有するあらゆるリスクを特定し、リスク評価部門との議論の俎上に載せなければならない。

リスク評価部門である、第 2 線のリスク管理部門・コンプライアンス部門や、各コーポレート・ファンクション¹⁶は、新商品等をリスクが適切にコントロールされたビジネスとして実現させられるよう、商品所管部門との前向きかつ建設的な議論を通じて、商品所管部門が見落としがちなリスクがないか精査するとともに、効果的で実行性のあるリスク軽減策を十分に検討し、商品所管部門における着実な対応を確保する観点から、導入の条件等を明確に設定する必要がある。

金融機関においては、リスク評価部門が十分なけん制機能を発揮することができるよう、適切に経営資源を配分すべきである。リスク評価部門においては、経験・知見の蓄積による専門性の向上に努め、リスク評価の着眼点を常に更新していくことが求められる。これらにより、リスクが適切にコントロールされたビジネスの実現とい

¹⁵ 必ずしも専門のチームではない。

¹⁶ オペレーション部門、テクノロジー部門、財務部門等を指す。

う共通の目的のために、商品所管部門とリスク評価部門が健全な関係を築くことが期待される。

(6) 内部監査部門の関与

第 3 線¹⁷の内部監査部門は、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性・妥当性を評価し、それらの改善に向けた有益な示唆を経営陣に積極的に提供する役割を担っており、経営環境の変化に対応した経営に資する保証を提供することも期待される¹⁸。

新商品等管理態勢についても、商品所管部門及びリスク評価部門から独立した立場から、その有効性・妥当性を検証し、改善に向けて経営陣に提言することが内部監査部門に求められる。そのためには、グループとしての管理態勢が整備されているか、新商品等への該当性の判断が適切に行われているか、リスク評価部門が適切に選定されているか、リスク評価項目を含む各種様式が適切か、リスク軽減策への対応完了の確認が行われているか、またプロセス全体を通して運用が形骸化していないかといった観点から検証を行うことが考えられる。さらに、商品等のライフサイクル管理の観点から、商品等の継続的な管理態勢の有効性も含めて検証することも考えられる。

海外 G-SIBs、本邦大手銀行及び本邦大手証券会社とも、新商品等管理態勢の内部監査を実施しており、新商品等管理態勢や商品等の継続管理態勢の高度化に向けた重要な提言も見られた。

また、海外 G-SIBs や一部の本邦大手銀行の内部監査部門は、新商品等の取扱いに伴うリスクの変化に機動的に対応する観点から、新商品委員会等にオブザーバーとして参加すること等によって日常的に情報の収集や分析を行い、懸念事項があれば、新商品等の導入前に商品所管部門やリスク評価部門に提言を行うことのできる態勢としている。さらに、情報収集を通じて大規模でリスクの大きなプロジェクトを把握した場合には、第 1 線及び第 2 線による十分なリスクの特定・評価や経営陣への報告といった適切なガバナンスの下でプロジェクトが進められ、また、適時にリスク軽減策の妥当性を検証できるよう、各種会議体への参加や関係者との意見交換等を行うことにより、プロジェクトの初期段階から同時並行的に保証を行おうとする取り組みも見られる。

このように、内部監査部門は、第 1 線や第 2 線から独立しつつも、これらの関係者から積極的に情報を収集し、早い段階からリスクの変化を捉えることで、経営に資する保証を提供しようとしていると考えられる。

金融機関においては、実効性のある新商品等管理態勢の構築の観点から、内部

¹⁷ 第三の防衛線のこと。

¹⁸ このような考え方は、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」（2019 年 6 月）において示している（https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html）。

監査部門が役割を発揮するための適切な関与の在り方を検討することが重要である。

(7) 企業文化

新商品等管理プロセスは、当該手続きに関与する個々の職員が、その職責に応じて、各段階で適切な判断をすることで成り立つものである。したがって、それらの適切な判断を支える健全な企業文化が醸成されていなければ、真に実効性のある新商品等管理態勢を実現することはできない。

日頃からの健全な企業文化を育む取組みに加えて、新商品等管理プロセスにおいて行われる重要な判断が適切になされるよう、例えば、商品所管部門が新商品等への該当性の判断に迷うときに、新商品等管理チームやリスク評価部門に相談しようと思える企業文化を、研修等を通じて醸成することが重要である。

健全な企業文化に支えられた新商品等管理態勢を有する金融機関においては、当該プロセスにおいてリスクは適切にコントロールされるというある種の安心感の中で、職員のアイデアを常に発掘して革新的なビジネスにつなげていくことができるとも考えられる。

(8) IT インフラ

新商品等管理プロセスを支える IT インフラに目を配ることも重要である。

海外 G-SIBs では、グループで新商品等管理を行うためのワークフローシステムを整備しており、商品所管部門による一次評価、リスク評価部門によるリスク評価や条件の設定、リスク軽減策への対応完了の確認等の一連の新商品等管理プロセスをワークフローシステム上で実施している。

本邦大手銀行や本邦大手証券会社では、一部を除きワークフローシステムの整備・活用は限定的であり、新商品等管理プロセスが煩雑となっている様子が窺われた。新商品等管理プロセスにおいては、十分なリスク評価や導入準備を行うために、新商品等に関する資料の作成や様々なリスク評価部門との協議、リスク軽減策の完了の確認など、必要な手続きが多いため、その負担を軽減することは、新商品等管理態勢の実効性を高める観点から重要であり、ワークフローシステムを整備することは有効な手段の一つと考えられる。

2. 商品等の継続的な管理態勢

新商品等を導入し、既存の商品等として取扱いを継続する中で、導入当初は想定していなかったリスクが発生する可能性がある。

金融機関において、商品等は、信用リスクや市場リスクをはじめとする財務リスク管理

の枠組みや、苦情への対処、事務事故への対処、RCSA(Risk Control Self-Assessment)¹⁹を含むコンプライアンス・リスクやオペレーショナル・リスクを管理する枠組みの中で継続的に管理されている。

しかし、苦情や事務事故は、商品等との関連についての分析が不十分な場合等に、商品等の見直しに必ずしもつながらないことがある。

さらに、新商品等の導入後に生じるリスクの中にも、商品等の視点により意識的に管理しなければ、発見し難いものが存在する。例えば、

- ・ 経営環境の変化により、商品等が自社の経営戦略と不整合となっているリスク
- ・ 経営環境の変化により、商品等が導入時に想定されていた顧客のニーズに答えられなくなっているリスク
- ・ 新商品等の導入時には小規模な取扱いを想定していたが、その後業務が拡大し、リスク管理態勢やオペレーションが不十分となっているリスク
- ・ 商品等の取扱いの減少に伴い、社内における注目度が低下し、その結果リスク管理態勢が脆弱になって不正の温床となるリスク、もしくは管理コストが嵩み収益性に影響を与えるリスク

等が挙げられる。

商品等の継続的な管理態勢を整備し、これらのリスクが顕在化する前に特定し、リスク管理態勢の強化やオペレーションの見直しを行う、あるいは自社の経営戦略と不整合となっているのであれば商品の取扱いを停止する決断を行うことが、商品等のライフサイクル管理の要である。

海外 G-SIBs、本邦大手銀行及び本邦大手証券会社の一部では、商品等の数の多さに関わらず、限られた経営資源の中で、商品等の視点での定期的な見直しを行う態勢の整備を進めている。他の金融機関においても、財務・非財務リスクの管理態勢や、取り扱う商品等のリスク特性を踏まえ、商品等の継続的な管理に着手することが望ましい。

商品等の視点での定期的な見直しは、商品等の継続的な管理を統括する部門²⁰から、商品所管部門に対し、必要な情報等を集約・還元し、商品所管部門がそれらの情報を用いて主体的に見直しを行い、その結果をリスク評価部門において検証し、リスク管理委員会等に報告するというプロセスである。金融機関においては、商品等の継続管理への取り組みを始めるにあたり、特に以下の点が重要と考えられる。

(1) リスクベースの見直し

全ての商品等について同じ頻度で見直しを行う必要は必ずしもなく、あらかじめリスクの変化や高まりを検知した上で、効率的に見直しを図る態勢を整えることが重要である。

¹⁹ 現場のリスクは現場が最も把握しているとの観点から、リスクと統制を自己評価する手法。

²⁰ 第1線に設置している場合もあれば、第2線に設置している場合もある。海外 G-SIBs においては本社に専門のチームを設置している。

見直しの対象とする商品等の抽出に関しては、特定の観点、例えば取扱い件数・金額、苦情や事務事故の件数やそれらの推移から、リスクが高まっている可能性のある商品等を抽出する方法、営業店を含む従業員の声を活用する方法、関連する本邦法令諸規則に変更があった商品等、他の金融機関においてリスクが顕在化した商品等や、社会的要請が高まっている領域に関連する商品等を抽出する方法などが考えられる。また、新商品等管理プロセスにおいて特定したリスクや課題に着目する方法や、新商品等管理プロセスにおいてリスク格付を付与し、その格付に応じて1年から3年ごと等の見直しの頻度を設定する方法もある。

そのためには、商品等を、例えば類似する特性ごとにグループ分けし、取扱い件数・収益、リスク情報(リスク量やリスク格付を含む)や、苦情・事務事故情報等を集約するなどのデータ整備を行い、商品所管部門に情報を還元する必要がある。一部の金融機関においては、経営陣に対して、経営情報(マネジメント・インフォメーション)の一つとして、これらの情報をまとめて定期的に報告する取組みも行われている。

商品等の見直しの観点としては、苦情が多いことを理由に抽出された商品であれば、苦情の内容を詳細に分析し、商品性を見直しの要否を議論することになると考えられる。新商品等管理プロセスにおいて付与したリスク格付に基づいて抽出した商品については、そのリスク格付が引き続き妥当か、態勢強化が必要ではないかという観点で、リスクを再評価することが考えられる。例えば当初、取引量が少なく、リスク格付を「低」としていた商品の取引量が著しく増大し、当初のオペレーションやリスク管理態勢を強化する必要があると評価される場合などである。

見直しの結果については、リスク管理委員会等の会議体に報告し、商品等の見直しや態勢の強化に着実につなげることが必要である。これらを新商品等管理プロセスの中で行うことも考えられる。

(2) 商品等のリストの整備

海外 G-SIBs や本邦大手銀行の一部では、商品等の継続的な管理に活用するため、取り扱いのある全ての商品等のリストを整備している²¹。商品等のリストは、新商品等管理プロセスを経た案件のリストや、ボルカー・ルールに係るトレーディング商品リスト²²とは別に整備している場合が多く、個別の商品等の粒度で整備している金融機関もあれば、資産クラス等の特性が共通する商品等をグループ化して整備している金融機関もあり、商品等の継続的な管理の目的・手法や商品等の数に応じて決められていると考えられる。新商品等管理プロセスにおいて新商品等が承認されると、商品等のリストにも追加されるか、一部の情報が更新される。

商品等のリストは、定期的な見直しを行うべき商品等の抽出元となる。また、管理すべき商品等とその責任者が明確になっていることから、問題が発生した際には、関係者において速やかな対応が可能となり、また、ある商品等に関するリスクが特

²¹ 海外 G-SIBs においてはグループレベルで整備している。

²² 米国のボルカー・ルールの遵守のため、取扱い可能なトレーディング商品を一覧化したもの。

定された場合に、類似商品等の検証が容易になるという側面もある。さらに、経営の効率化の観点から、取扱いの継続の要否を検討すべき商品等が明らかになる可能性もある。このように、商品等のライフサイクル管理における利点も認められることから、金融機関においては、経営資源の制約を考慮しつつ、商品等のリストの整備について検討することも考えられる。

(3) 商品等の取扱いの停止・廃止の管理

商品等の継続的な管理の中で、経営環境の変化を踏まえ、取扱いの停止あるいは廃止の意思決定に至る場合もある。商品等の取扱いの停止・廃止を実施する際に、顧客への対応に万全を期すことは当然であるが、当該商品等に係るオペレーションを止めた結果、他の商品等の取扱いに想定外の影響が生じるといった事態を避ける必要がある。したがって、商品等の取扱いの停止・廃止前にも、所定の手続きを経ることが望ましく、新商品等管理プロセスにおいて実施することも考えられる。

3. 経営トップに対する期待

金融機関が新商品等の導入を、スピード感をもって行うことは、金融機関の競争力につながるものである。したがって、経営トップには、スピードと十分なリスクの特定・評価を両立することのできる新商品等管理態勢の経営上の重要性を認識し、態勢の整備を担う役職員や、商品所管部門をはじめとする個々の役職員に対し、その重要性を示していくことが求められる。経営トップのこのような姿勢により、新商品等管理態勢を支える健全な企業文化が醸成され、例えば、過度に重厚な新商品等管理プロセスを整備したために、新商品等の導入の時機を逸するといったことや、形式的な運用に陥り、十分なリスクの特定・評価が行われないまま新商品等が導入されるといったことを防ぐことができると考えられる。

金融機関の経営トップにおいては、商品等を通じて顧客や市場へ付加価値を提供し続けるために、また自らの経営の健全性を確保し続けるために、商品等のライフサイクル管理態勢のあるべき姿を描き、その実現に向けて、企業文化の醸成を含め、必要な取組みを主体的に推進していくことが期待される。

Ⅲ. 新商品等管理プロセスにおける実務上の工夫

本章では、調査対象の金融機関でおおむね共通して見られた、新商品等管理プロセスにおける各段階の概要及び実務上の工夫を紹介する。

(1) 商品所管部門による起案と一次評価

各金融機関において、新商品等管理の対象とする新商品等とは、おおむね、①グループにとって全く新しい商品・サービス及び業務、または②既存の商品・サービス及び業務に対する一定の変更(商品属性、参照資産、対象顧客層、販売地域、内部プロセス等の比較的大きな変更)を指す。しかし、例えば、商品や参照資産の通貨の変更一つとっても、既存のオペレーション、システムやリスク管理の枠組みを変更することなく導入することが可能な場合もあれば、逆に相当の準備が必要な場合もあるなど、新商品等管理プロセスに載せるべきか否か、判断に迷うことは多い。

そこで、商品所管部門は、取扱いを開始したい商品等が、新商品等に該当するかを判断する際に、まずは新商品等管理チームに相談することが多い。そこで新商品等に該当すると判断された場合、その新規性や複雑性、影響度等の大きさに応じて、どの評価・承認プロセスを経るかを新商品等管理チーム等が決定する。

並行して、商品所管部門は、部門として新商品等管理プロセスに載せること意思決定を行い、リスク評価部門と相談しつつ、所定のテンプレート等に、案件概要(商品特性、新規性、取引件数や収益の見込み、取扱いの合理性等)に加え、各種リスクの一次評価(リスク軽減策等を含む)を記入する。新商品等管理チームは記載内容の十分性を確認し、新商品等管理プロセスを開始する。

<金融機関の工夫>

- ・ 新商品等への該当性を的確・迅速に判断できるように、テンプレートや手順書において、具体例や確認すべき事項のリスト・質問項目を示す金融機関が多い。商品等のリストに掲載されているか否かで判断する事例も見られた。
- ・ 新規性や複雑性、影響度等が小さい新商品等に関する評価・承認プロセスに関して、案件概要の取りまとめやリスク評価に簡素なテンプレートを用いる、参加すべきリスク評価部門を限定する、最終承認者をリスク統括部長以下とするなどの方法が見られた。
- ・ 各商品所管部門の MD レベルが、グループの経営戦略との整合性を確認しなければ、新商品等管理プロセスに進めないとする金融機関が見られた。
- ・ 新商品等の数が多い投資銀行系の海外 G-SIBs²³においては、限られた経営資源を戦略的かつ有効に活用する観点から、グループの経営陣がグループ全体の案件の優先順位を決定している金融機関が見られた。

²³ 業務全体に占める証券ビジネスの割合が大きな海外 G-SIBs。

- ・ 潜在的に新商品等になりうる全ての案件に関し、リスク評価部門によるリスク評価まで行った上で、新商品等に該当するか、該当する場合に最終承認者を誰とするかを判断する金融機関もある。この場合、ワークフローシステムを導入することで、商品所管部門の負担を減らす取組みを合わせて実施していた。
- ・ どの評価・承認プロセスに載せるかの判断を、CRO(チーフ・リスク・オフィサー)等の役員の権限とすることで、実務担当者においてリスクが低いと判断した案件についても経営陣の関与を確保する金融機関が見られた。
- ・ 本社と子会社が独立した新商品等管理態勢を構築している場合であっても、新商品等の起案段階で親子会社間の連携を確保する観点から、子会社の新商品等管理チームが、本社の新商品等管理チームに定期的にパイプライン²⁴を含めた案件を共有する金融機関や、子会社の新商品等の該当性の判断について、本社の承認を必要とする金融機関が見られた。

(2)リスク評価部門によるリスク評価

商品所管部門の一次評価の後、リスク評価部門は、リスク評価や承認に必要な条件・制約の設定を行う。新商品等管理チームは、リスク評価に不必要に時間を要することで、経営環境が変化しリスクが変容することを防ぐため、期限の目安を設定し、進捗管理を行う。

各社のおおむね共通するリスク評価項目は、市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク、レピュテーション・リスク、テクノロジー、法務、コンプライアンス、金融犯罪、税務、財務であり、各リスク評価項目について、評価すべき詳細な事項をテンプレートに設定していることが多い。

条件や制約の内容や設定の仕方は金融機関によって様々である。多くの金融機関においては、新商品等の承認前・導入前あるいは初回取引前に対応を完了すべきもの、または導入後・初回取引後一定期間内に完了すべきものを条件としている。前者の例はシステム開発や手順書の作成、後者の例は、四半期末までにレポートングツールを開発する、といったものである。また、ビジネスが継続する限り、あるいは一定の期間、継続して守らなければならない事項を制約とすることも多い。前者は、リミットや規程類に反映して遵守するものが想定され、後者は、オペレーションが安定するまでの取扱件数の制限などが考えられる。

<金融機関の工夫>

- ・ 新商品等管理チームにおいて、商品所管部門からリスク評価部門に案件概要等を説明し、質疑応答を行うためのミーティングを設定する金融機関が多く見られた。この利点として、商品所管部門と各リスク評価部門の1対1のコミュニケーションでは気がつかないようなリスクを特定することや、複数の部門に跨るリスクの見落としを防ぐことが挙げられる。

²⁴ 子会社において、検討の初期段階にある案件。

- ・ 新商品等管理チームの主導により、リスク評価項目を定期的に見直し、サードパーティ・リスク、オペレーショナル・レジリエンス、モデル・リスクをリスク評価項目に追加している金融機関や、経済安全保障、グリーン・ウォッシュ、気候変動リスク、AI リスクなど、比較的新しい分野のリスク評価に関し、外部の知見を活用する金融機関が見られた。
- ・ リスク評価において、各リスクの固有リスク及びリスク軽減策に基づき残余リスク格付を付与することで、リスクの可視化に取り組む金融機関が見られた。なお、リスク評価時の格付を商品等の継続管理に引き継ぎ、定期的な見直しの頻度の決定に用いる金融機関も見られた。
- ・ リスク評価部門において、実務担当者による評価結果をMDレベル以上の上席者が確定させる仕組みを導入することにより、責任の所在の明確化を図る金融機関が見られた。
- ・ 各リスク評価部門が、新商品等に関連して自部門の業務から生じるコンプライアンス・リスクやオペレーショナル・リスクを評価し、さらにコンプライアンス部門とオペレーショナル・リスク部門が評価結果を検証することで、両リスクの十分な評価を確保しようとする金融機関が見られた。
- ・ 全てのリスク評価が完了した後に、新商品等管理チームが商品所管部門やリスク評価部門を招集し、評価内容を確認・共有する金融機関が見られた。
- ・ 導入後一定期間内に対応すべき条件として、初回取引実行後に、オペレーションやレポーティングが想定どおり実施できたかの確認を設定する金融機関が見られた。
- ・ 導入後・初回取引後条件についても、対応が長引くことのないよう、対応期限を設定する金融機関も見られた。

(3)承認

新商品等のリスク評価結果(リスク軽減策、条件、格付等を含む)を踏まえ、その新規性やリスクの大きさに応じ、新商品委員会や経営会議等の会議体もしくは役員・部長等の権限者が、経営戦略との整合性やレピュテーション・リスクを含む幅広い観点から、新商品等の導入に係る承認、条件付承認、却下などの最終判断を行う。この際、導入後一定期間を経て導入後レビュー((5)参照)を行う必要があるかを判断することもある。

多くの金融機関では、経営環境の変化により新商品等のリスクが変容するおそれがあることを踏まえ、承認の有効期限を半年から 1 年程度に設定し、有効期限後に新商品等の導入や初回取引を行おうとする場合には、改めて新商品等管理プロセスを開始することとしている。

<金融機関の工夫>

- ・ リスクの高い案件について、新商品委員会での議論を実施した後、商品所管部

門、リスク評価部門の役員(CxO 等)が自らの責任において承認を行う金融機関が見られた。

- ・ 海外 G-SIBs の中には、既存商品等への比較的軽微な変更の場合にも、新商品委員会等には上程し、MD レベル以上の関与を確保するという取組みを行う金融機関が見られた。

(4)新商品等の導入(Go-Live)

商品所管部門は、新商品等の導入前に対応すべき条件への対応を行い、条件を設定したリスク評価部門は対応内容の適切性を確認する。新商品等管理チームは、全ての条件への対応完了を確認し、商品所管部門に導入可能な旨を連絡する。

商品所管部門は、導入後、初回取引を実行した旨を新商品等管理チームに連絡する。

<金融機関の工夫>

- ・ 商品所管部門が条件への対応を完了したことを、条件を設定したリスク評価部門に通知し、リスク評価部門が対応内容の適切性を証跡を含めて確認し、上席者が確定させる、という一連の流れを、ワークフローシステム上で実施できるなど、手続きの効率化が図られている金融機関が見られた。
- ・ 導入前に対応を完了すべき条件の中には、様々なオペレーションの変更やシステム対応、当局への届出等、対応完了の確認を慎重に実施すべきものが多いため、リスク評価部門の MD レベルによる確認を要する金融機関が見られた。また、導入前に新商品等管理チームが商品所管部門及びリスク評価部門によるミーティングを開催し、多岐にわたる条件への対応が着実に完了していることを確認する金融機関が見られた。
- ・ 導入前に対応を完了すべき条件の実施に時間を要すると、リスク評価や承認の時点から経営環境が大幅に変わり、リスクが変容している可能性があるため、導入前に、改めて役員・部長の承認を必要とする金融機関が見られた。

(5)導入後レビュー(Post Implementation/ Execution Review)

新商品等の導入後、商品所管部門は導入後一定期間内に充足すべき条件への対応を行い、条件を設定したリスク評価部門は対応内容の適切性を確認する。

さらに、多くの金融機関では、導入後レビューとして、一定の新商品等について、新商品等の導入または初回取引の実行からおおむね半年から 1 年経過後に、承認されたとおりの取引やオペレーションが行われているか、不具合がないか、制約が遵守されているか、当初の想定と異なるリスクが発生していないか等を、取引件数や収益と合わせて検証し、そのまま取扱いを継続してよいか、オペレーションに見直しが必要ないか等の判断を行っている。新商品等管理チームと連携しながら、商品所管

部門が一次評価を行い、リスク評価部門が検証し、結果を新商品委員会等に報告するのが一般的である。

導入後レビューの対象となる新商品等は、あらかじめその類型を定義するか、承認の都度判断する((3)参照)。

<金融機関の工夫>

- ・ 導入後レビューの対象に関し、新商品等管理プロセスを実施した全ての新商品等とする金融機関もあれば、新規性・複雑性・影響度が比較的高い新商品等に対する新商品等管理プロセスを実施したもののみを対象とする金融機関も見られた。
- ・ 新商品等の承認の都度、個別に判断する場合には、新商品等の複雑性や、設定された条件の多さ等を考慮する金融機関が見られた。
- ・ 導入後の約1年間、一定期間ごとに検証し、導入後レビューと導入後一定期間内に完了すべき条件への対応の確認の両方を行う金融機関が見られた。
- ・ リスク評価時に付与した残余リスク格付が「低」になるまで導入後レビューを継続する金融機関が見られた。例として、あるオペレーションが手作業により実施され、残余リスクが「中」と評価されていたものの、システム対応が完了したことによりリスク軽減策が強化されたとして、残余リスクを「低」に更新し、導入後レビューを完了するものが挙げられる。
- ・ 導入後レビューで特定された課題等を、商品等のリストに引き継ぎ、継続管理において検証を継続する金融機関が見られた。

BOX: 手続きの十分性とスピードの調和

新商品等の導入時には、リスクを正確に特定・評価し、条件への対応を含む導入準備を漏れなく一定の品質をもって行う必要がある。しかし、リスク評価や条件への対応にいたずらに時間をかけると、経営環境や顧客のニーズの変化により、新商品等を顧客・市場へ提供できなくなり、費やした経営資源が無駄になるおそれがある。

各金融機関における以下のような取組みは、限られた経営資源を効率的に活用しながら、必要な手続きを実施し、かつ時間を短縮することに貢献していると考えられる。

- ・ 新商品等のリスクに応じて評価・承認プロセスを複数準備する(Ⅲ(1)参照)
- ・ 起案時等の早い段階で、案件の絞り込みを行う(Ⅲ(1)参照)
- ・ 経営陣が案件の優先順位をつける(Ⅲ(1)参照)
- ・ リスク評価や、条件対応に期限を定める(Ⅲ(2)(4)参照)
- ・ 新商品等管理プロセスの開始からリスク評価完了までの期限(半年など)を定める

なお、金融機関における新商品等の起案から導入までの期間は、これらの取組みの下、1 か月で済む場合もあれば、1 年以上かかる場合もあり、各金融機関で、大きな違いは見られなかった。

IV. 今後の検査・監督の進め方

金融庁は、本文書をチェックリストとして用いるといった形式的な対応は行わない。

監督を通じて金融機関における新商品等の取扱いに関する検討を把握した場合には、必要に応じて、新商品等管理プロセスにおいて十分なリスク評価や導入準備が行われていることを確認し、また好事例と思われる取組みや工夫があれば、金融庁として知見を蓄積していく。

また、検査・監督を通じて金融機関の商品等のライフサイクル管理態勢に改善の余地があると認識した場合には、対話を通して管理態勢の現状や問題意識を丁寧に把握し、改善に向けた課題を特定していく。また、課題の解決に向けて好事例を共有し、管理態勢の向上を促していく。

参考1：商品等のライフサイクル管理に関連する過去の事例

近年の金融庁による検査・監督において見られた事例には、財務あるいは法令遵守等の観点から大きな影響が生じたもの、顧客に対して大きな影響を与えたもの、相対的に影響が軽微であっても商品等の管理態勢の見直しにつながったものなど、様々なものがあつた。ここでは、そのうち 3 つの事例から、商品等のライフサイクル管理の重要性を考察する。

【事例1】

海外金融機関を含む複数の大規模金融機関において、顧客の米国投資会社が債務不履行に陥ったことにより、多額の損失が発生した²⁵。損失の主な要因は、金融機関の米国子会社において、当該投資会社に対するプライム・ブローカレッジ・サービスの一環として行っていたデリバティブ取引（トータル・リターン・スワップ）であつた。

プライム・ブローカレッジ・サービスやトータル・リターン・スワップそのものは、これらの金融機関にとって新しいものではなく、一定のガバナンスやリスク管理態勢は整備されていたが、金融機関の海外子会社がファミリーオフィスという新たな属性の顧客との取引を実行するにあたり、グループとして十分な態勢が整備されず、また、その後の取引の拡大に見合った態勢の強化も不十分であつた。

サービスを拡大する場合に新たなリスクについて精査することや、環境の変化によって自社のとるリスクが変容していないかを確認すること、また、取引量を増やした場合に態勢が十分かを検討することの重要性は、商品等のライフサイクル管理という観点からも捉えることができ、当該事案から得られる教訓は多い。

【事例2】

A 社はグループの関連会社が運用する投資信託を機関投資家向けに販売しているが、その一部について、関連会社における運用が商品設計時の想定と異なっていた結果、ある時点で投資信託に想定外の損失が発生した。当該投資信託は、それまでに運用されていた投資信託と運用資産（通貨等）が異なるものであつたが、新商品等に該当しないと判断されていた。新商品等の該当性の判断は必ずしも容易ではなく、運用資産の通貨等の変更が、どれほどのリスクの変容をもたらすかは、商品の特性等によるが、本件については、特に関連会社におけるオペレーションに関するリスクが大きく変容していたと想定され、様々な関係者間で、商品設計に応じた運用に関して議論を行い、そのとおりの運用が確保されるかを確認するには、新商品等管理プロセスによるリスク評価が有効な手段であつたと考えられる。

また、本件については、市場環境の変化に伴う取扱いの急増にオペレーションが追いつかず、複数の苦情や事務事故等も発生していた。業務の拡大に見合ったオペレーションが整備されているかを、継続的に確認し、適時適切な対応を行うことも継続管理という観点から重要である。

²⁵ https://www.fsa.go.jp/news/r3/shouken/20220420_fsaletter.html

【事例3】

B 社は、グループの海外関連会社が組成した仕組債を機関投資家向けに販売しているが、その一部について、オペレーションの不備により想定されたスキームどおりに組成されないまま、長年にわたり販売が継続されていた。当該仕組債は、それまでに組成されていた仕組債のスキームの一部（準拠する法律）を変更したものであったが、新商品等には該当しないと判断されていた。新商品等の該当性の判断は必ずしも容易ではなく、準拠する法律が変わるということが、どれほどのリスクの変容をもたらすかは、商品の特性等による。

仕組債の組成には、様々な役割を担う複数の拠点が関与し、オペレーションも拠点を跨いで行われるため、既存のスキームと異なる点について、オペレーション上の手当てができているかを確認するためには、拠点を超えて関係者が幅広く参加する新商品等管理プロセスにおいてリスク評価を行うことが有効な手段であったと考えられる。

参考2: 商品等の管理を巡る国際的な動き

商品等の管理を巡っては、バーゼル銀行監督委員会等においても議論が行われ、複数の国際原則に盛り込まれている。また、主要な海外監督当局等も、商品等の管理に係るガイダンスを公表している。本章では、主なものについて概要を紹介する。

【バーゼル銀行監督委員会(BCBS)】

「健全なオペレーショナル・リスク管理のための諸原則」²⁶(2021 年)

(原則 7)

シニアマネジメントは、十分な資源及び適切な三線防衛態勢の下で、包括的なチェンジ・マネジメント・プロセスを整備しなければならない。

- ・ 銀行のオペレーショナル・リスクは、新しい業務を始めるとき、新しいプロダクトやサービスを開発するとき、なじみのない法域や市場に参入する時、新しいビジネスプロセスやテクノロジーシステムを導入するとき、本社から地理的に離れた地域でビジネスを行うとき等、何らかのチェンジをしようとする際に大きくなる。チェンジ・マネジメントにおいては、プロダクトのライフサイクルを通じて、リスクの変化を評価しなければならない。
- ・ 銀行は、チェンジを特定し、管理し、けん制し、承認し、モニタリングするポリシーやプロシージャを整備しなければならない。
- ・ 銀行は、新しいプロダクト、業務、プロセス、システムについて検証し、承認するポリシーやプロシージャを整備しなければならない。
- ・ 新しいプロダクト等を検証し、承認するプロセスにおいては、チェンジが導入される前に、人員やテクノロジーに関して適切な投資が行われたことを確保しなければならない。新しいプロダクトの導入時及び導入後には、モニタリングを通じて想定外のリスクが生じていないかを特定し、対応しなければならない。
- ・ 銀行は、商品等のセントラル・レコードを可能な限り整備するべきである。

「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」²⁷(2015 年)

(原則 7)

リスクは、銀行全体及び個々のエンティティレベルで、継続的に特定され、モニタリングされ、コントロールされなければならない。また、銀行のリスク管理及び内部統制の態勢は銀行のリスクプロファイル、外部のリスク環境や業界の実務の変化に応じて高度化しなければならない。

- ・ 銀行のリスク管理に係るインフラは、バランスシートや収益の拡大、ビジネス、リスク

²⁶ Revisions to the principles for the sound management of operational risk

<https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.htm>

²⁷ Corporate governance principles for banks <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>

の構成やオペレーションの構造の複雑化、地理的な拡大、M&A、新しいプロダクトやビジネスラインの導入といった変化に応じて高度化しなければならない。

- ・ 銀行は、新しいプロダクト、サービス、ビジネスライン、市場や、それらの拡大及び多くの経営資源を利用するあるいは定量化が困難なリスクを有する大規模で複雑な取引に関して、リスク管理をし、承認するためのプロセスをもたなければならない。
- ・ もし、十分なリスク管理プロセスが整備されていないのであれば、新しいプロダクト、サービス、ビジネスラインや大きな取引は、銀行がそれらの活動に適切に対応できるようになるまで延期すべきである。
- ・ ビジネスの成熟に応じて、リスクやパフォーマンスを当初の想定と比較して、リスク管理態勢を見直すことのできるプロセスを有するべきである。

【米国 Office of the Comptroller of the Currency (OCC)】

New, Modified, or Expanded Bank Products and Services: Risk Management Principles²⁸ (2017 年)

(サマリー)

新しいプロダクト・サービスや、それらの変更あるいは拡大(以下、「新しい活動」)は、健全なリスク管理態勢の下で準備され、導入されなければならない。また、銀行のビジネスプランや戦略と整合するものでなければならない。

今日のテクノロジーの進展と急速に変化する消費者の嗜好は、金融業界をこれまでにないスピードで変革しており、金融業界に対し、消費者や企業によるプロダクトやサービスへのアクセスを容易にし、またその選択肢を増やす新たな機会をもたらしている。

これらの変化の大きさやスピードを踏まえれば、銀行の経営陣や取締役は、新しい活動が銀行の財務、戦略の策定、リスクプロファイル、銀行のビジネスモデル、競争力を維持する能力に与える影響を理解しなければならない。

(リスク管理)

銀行の経営陣は、新しい活動の検討に係る適切なリスク管理プロセスを整備しなければならない。また、新しい活動のリスクを効果的に測定し、モニタリングし、コントロールしなければならない。

経営陣は、新しい活動を導入する前に、その活動に係るリスクが十分に理解され、軽減されていることを確保するため、スタンダードや責任やプロセスやコントロールをまとめたポリシーやプロシーチャーを整備しなければならない。

(リスク管理に係るプリンシプル)

経営陣は、新しい活動を検討し、導入する際に、リスクを特定し、測定し、モニタリングし、報告し、コントロールすることのできるリスク管理の枠組みをデザインしなければならない。

効果的かつプリンシプルベースのリスク管理の枠組みは、

- ・ 新しい活動を導入する前の十分なデュー・ディリジェンスと承認
- ・ リスクを適切に特定し、測定し、モニタリングし、報告し、コントロールするポリシー

²⁸ OCC Bulletin 2017-43 <https://www.occ.treas.gov/news-issuances/bulletins/2017/bulletin-2017-43.html>

やプロシージャー

- ・ 新しい活動や影響を受けるプロセスやテクノロジーに対する効果的なチェンジ・マネジメント
- ・ 継続的なパフォーマンスモニタリングと見直しからなる。

【米国 National Association of Securities Dealers (NASD)】

New Products – NASD Recommends Best Practices for Reviewing New Products²⁹ (2005 年)

(リスク評価におけるベストプラクティス)

- ・ 可能な限り早い段階から、法務部門やコンプライアンス部門の関与を確保することで、ビジネス部門に対し、それらの部門をポジティブに「チームの一員」として意識させ、懸念の解消を前向きに実施する。

(承認におけるベストプラクティス)

- ・ シニアマネジメントの代表者からなる正式な委員会において承認を行うことで、一貫したスタンダードを適用することや、アカウントビリティを確保する。

(承認後のレビューにおけるベストプラクティス)

- ・ 複雑なプロダクト、一定の制限の下で承認されたプロダクト、重要な市場予測に基づいたプロダクトに関しては、一定期間、正式なレビューを行うことで、プロダクトのパフォーマンスを評価し、一定の制限や販売後のコンプライアンス上の条件が満たされていることを確認し、市場環境によってリスクが変容していないかを確認する。

²⁹ Notice to members 05-26 <https://www.finra.org/rules-guidance/notices/05-26>