

ITガバナンス

論点やプラクティスを提示し、 ITによる企業価値の創出を後押し

デジタルイノベーションの進展により、金融機関にとつてのIT戦略は経営を左右する重要課題となっている。こうした背景のもと、経営者がリーダーシップを発揮してITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組みである金融機関の「ITガバナンス」についても金融機関との対話を行っていく。金融庁では現在、対話の材料となる論点・プラクティスの整理を進めている。

対話の重要性が高まる ITガバナンス

IT技術の進展に伴い、金融機関におけるITシステムへの依存度はますます高まり、システムに関するリスクも多様化してきた。これに対して金融機関では、システムリスク管理を、システム部門から組織全体で対

処すべき課題ととらえ、実務を積み重ねてきている。金融庁においても、金融システムの安定と利用者保護の観点から、システムリスク管理態勢やシステム統合リスク管理態勢についてのモニタリングを進めてきた。

一方で、金融を巡る環境は、人口減少・高齢化の進展や、低金利環境の長期化などにより厳

しい状況が続いている。こうした中でも、金融機関が利用者ニーズに合った金融サービスを引き続き提供していくには、自らの体力に応じたコストのもと、経営戦略を実現させるための効果を適切に生じさせるITシステムにしていくことが不可欠だ。

さらに、近年、デジタルイノベーションの動きが加速的に進

展し、電子決済等代行業者、仮想通貨交換業者等の新たなプレイヤーが金融分野に進出している。今後は、利用者のさまざまなニーズに対応したワンストップサービスを目指すプラットフォーム企業等も金融分野で登場しうると指摘されている。こうしたなか、金融機関においても、情報の利活用を含むデジタルイノベーションを活用した顧客起点のビジネスモデルへの変革の動きが進むと考えられる。

このように、金融機関ではI

金融庁 総合政策局

総合政策課

総合政策管理官

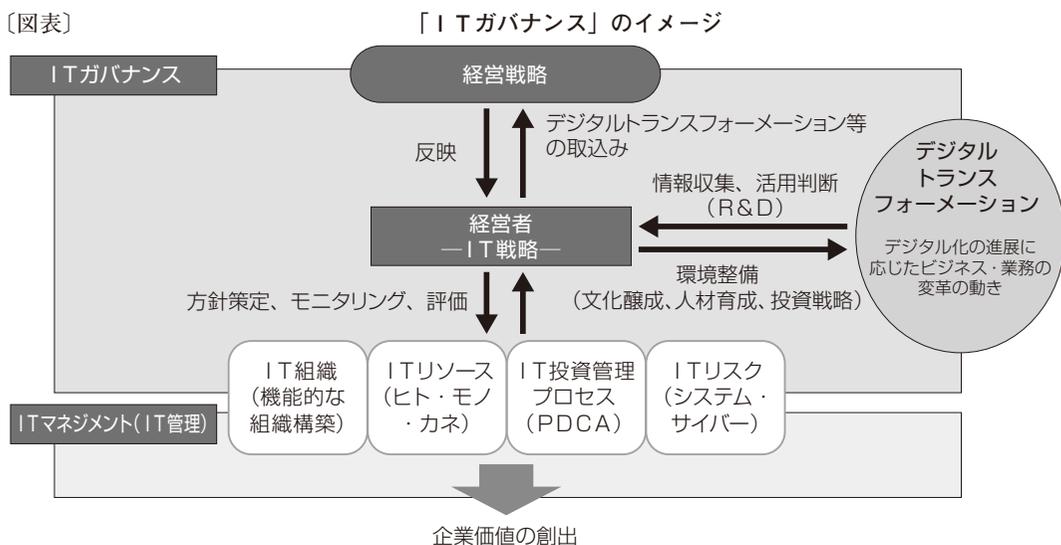
今泉 宣親

リスク分析総括課

主任統括検査官

片寄 早百合

〔図表〕



〔出所〕 金融庁

ITシステムについて、システムリスク管理の対象とするのみならず、自らの経営理念を実現するために経営戦略と連携させていくことが強く求められるようになってきている。当局においても、従来のシステムリスクおよびシステム統合リスクに係る管理態勢のモニタリングにとどまらず、金融機関の経営、ひいては将来の健全性にも影響するという観点から、ITガバナンスの機能発揮について、金融機関

と対話していく重要性が高まっている。

そこで、金融検査マニュアルの廃止も踏まえつつ、今後の金融機関とのITに関する対話を再検討し、従来のシステムリスクおよびシステム統合リスクに係る管理態勢に加えて、ITガバナンスについても対話していくこととし、その際の論点・プラクティスを整理することとした。

対話に向けた基本的な考え方・着眼点

金融機関と対話していくべきITガバナンスの概念については、主な業態（主要行等、地域銀行、大手生損保）のいくつかの金融機関との対話や有識者に対するヒアリングを重ねた結果、「変革期における金融サービスの向上に向けて、金融行政のこれまでの実践と今後の方針（平成30事務年度）」において、図表のように整理している。

従来のシステムリスク管理で対象としていたシステムの安定稼働のためのITマネジメントにとどまらず、金融機関が持続

可能なビジネスモデルを確保するうえで必要となるITと経営戦略の連携を中心に据えたうえで、昨今のデジタル化の進展に応じたビジネス・業務の変革の動きである「デジタルトランスフォーメーション」について、取捨選択のうえ、必要に応じて、経営戦略に取り込むことなどを想定したものである。

現在、整理を進めている対話のための論点・プラクティスは、こうしたITガバナンスに関する考え方を踏まえ、大きく次の六つの観点から整理する方針だ。

- ①経営陣によるリーダーシップ
ITガバナンス構築にあたり、経営陣がリーダーシップを発揮し、主体的に取り組んでいるか。
- ②経営戦略と整合した「IT戦略」
ITの戦略が、経営戦略・事業戦略と連携されているか。また、デジタルトランスフォーメーションをどのようにとらえているか。
- ③IT戦略を実現させる「IT組織」
システム部門や外部委託先に任せきりにせず、IT戦略やデ

デジタルトランスフォーメーションを担う機能が適切に配置されているか。また、例えばIT部門と営業部門など、役割と責任が明確にされているか。

④最適化された「ITリソース（資源配分）」

ITリソース（ヒト、モノ、カネ）がIT戦略に基づき配分され、最適化が図られているか。

⑤企業価値の創出につながる「IT投資管理プロセス」

企業価値の創出につながる戦略的なIT投資が検討されているか。また、IT投資に対する効果評価を含め、PDCAが回っているか。

⑥適切に管理された「ITリスク」

ITリスクについて、新技術未導入の機会損失も含めて、検討されているか。

ITガバナンスについては、先述のとおり、金融機関の経営、ひいては金融機関の将来の健全性にも影響するという観点から対話を行うこととしているものであるが、あくまでも、ビジネスモデルや経営戦略等自体は、金融機関の自主的な経営判断に

よるべきものである。このため、ITガバナンスについての対話は、より良い実務に向けた材料を提供するためのものであり、チェックリストに基づき形式的に検証して是非を問うものであってはならない。

そこで、現在整理を進めている「ITガバナンスに関する金融機関との対話のための論点・プラクティス」では、論点やプリンシプルを提示するにとどめつつ、ヒアリング等で得られた金融機関の取組み（プラクティス）について、ルールではなく、あくまでも「事例集」として提示する形式を取ることとしている。これらの内容および実際のモニタリングにおける活用の仕方については、今後、広く関係者と意見交換を重ねつつ、より有効な手法を検討していきたい。

**従来のシステムリスク管理に
関する考え方**

先述のとおり、金融システムの安定と利用者保護の観点から、システムリスク管理態勢やシステム統合リスク管理態勢についてのモニタリングを進めてきた。

こうしたなか、IT技術やデジタルライゼーションの進展に伴い、新たなリスクが発生することも想定されることから、金融検査マニュアルの廃止後もモニタリングの対象とする必要性は変わらないが、金融検査マニュアルで規定されていた事項等の取扱いについて、金融機関や有識者等と意見交換を重ねた結果、次の方向性で検討している。

■システムリスク管理態勢に係る検査マニュアル

一般にシステムリスク管理に係る各種ガイドライン・基準等が存在しており、金融機関においてもこれらを活用し、組織全体で対処すべき課題としてシステムリスク管理に係る実務が積み重ねられてきた。金融検査マニュアルが廃止になっても、一般に存在する各種ガイドライン・基準等を活用し、より良い実務に向けた創意工夫が積み重ねられることが期待される。

■システム統合リスク管理態勢に係る検査マニュアル（システム統合チェックリスト）

一般にシステム統合リスク管理に係る基準となるようなもの

はなく、システム統合等は金融機関からすると頻繁に経験するものではないため、何らかよって立つ指針等が必要であるとの意見が大宗であった。このため、システム統合チェックリストに代わる考え方・着眼点を整理したものを残すことを考えている。

* * *

金融検査マニュアルの廃止後においても、画一的なモニタリングに陥らないように留意しながら、金融機関に気付きを促すことで自主的な改善対応を支援することに力を置いていく。

いまいずみ よしちか
03年金融庁入庁。検査局総務課課長補佐、監督局総務課課長補佐、東京大学公共政策大学院特任准教授などを経て、17年7月から現職。
かたよせ さゆり
02年金融庁入庁。検査局総務課主任統括検査官（システムモニタリングチーム長）などを経て、18年7月から現職。