

「ITガバナンスの論点」に基づく 今後のモニタリングの方向性

金融機関の規模・特性や ビジネスモデルを踏まえた対話を実施

多様な決済手段の登場といったデジタル化の進展などにより、金融機関のIT戦略は経営を左右する重要課題となっている。そうしたなか、金融庁は6月21日に、検査マニュアル廃止に向けた新しいモニタリングの考え方として「金融機関のITガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」（以下、「ITガバナンスの論点」）を公表した。本稿では、金融庁が何を課題ととらえて金融機関と対話するのか、その狙いを示したい。

本論点の目的・位置付け

金融庁は昨年6月に、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）」を公表した。この中で、議論の材料となる文書（ディスカッション・ペーパー）で個々のテーマ・分野ごとのより具体的な考え方を

と進め方を示すことを明記している。

これまで金融機関のIT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およびシステム統合リスク管理態勢を中心としたモニタリングを実施してきた。しかしながら、ITシステムの分野について、近年の金融を巡る環境変化も勘案し、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、ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現させるための仕組みである「ITガバナンス」を適切に機能させることが極めて重要となっている。

こうした問題意識のもと、ITガバナンスの発揮について金融機関と対話していくため、ITガバナンスのモニタリングについての考え方と進め方を示す

金融庁

総合政策局

リスク分析総括課

主任統括検査官

片寄 早百合

監督局 地域金融企画室

地域生産性向上支援管理官

今泉 宣親

総合政策局

リスク分析総括課

専門検査官

田中 和博

とともに、従来のシステムリスク管理態勢およびシステム統合リスク管理態勢についての考え方も整理・公表した。まず、なぜこの時期にITガバナンスをモニタリング（対話）する必要があると考えたのか説明したい。

「ITガバナンスの論点」の解説

ITガバナンスとは

(1)概念イメージ

「ITガバナンス」とは、経営者がリーダーシップを発揮し、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と定義している。

(2)モニタリングの必要性

いまやITは企業に必要不可欠であり、いかにITで経営全体をコントロールするかが企業の生き残りに直結すると言っても過言ではない。こうしたなか、金融機関を巡る外部環境の変化に伴う次のような懸念がある。

●人口減少・高齢化の進展や低金利環境の長期化といった状況でも、自らの体力などを踏まえつつ、利用者ニーズに合った金融サービスを提供するためのITシステムを検討する必要性が出ている。こうした場合、厳しい環境にありながら、自らの体力に見合わない過大なシステムコストを放置すると、利用者利便の毀損、さらには将来的な健全性の問題にもつながるおそれがある。

●デジタルイノベーションの加速により、さまざまなプレーヤーが金融分野に進出し、今後プラットフォームフォーマーなどの存在も登場しうるなか、金融機関も情報の利活用を含むデジタル化によるビジネスモデル変革が進む可能性が出ている。こうした場合、金融機関によっては、非金融からの新たなプレーヤーに対抗すべく、企業文化や人材戦略を含めたビジネス・業務の転換が見込まれる。

このようにITガバナンスは、利用者利便だけでなく、金融システムの安定や、金融業を総体としてデジタルイノベーションに適応させていくといった観点からも、金融機関の経営にとって必要不可欠な仕組みとなっている。金融庁も、各課題に応じたかたちで金融機関と対話していく必要性が生じていると考えている。

考え方と着眼点

図表1を見ていただくと、真ん中に経営者がいる。これを①として、②③④⑤⑥、さらに

⑦まで矢印を引いている。①は、経営者が中心となって全体をコントロールしていくこと、リーダーシップを取って全体を進めていくことから、

「経営陣によるリーダーシップ」が重要である。

②は、経営戦略からIT戦略をどうやって導き出すか。ここで重要なのは「経営戦略と連携したIT戦略」である。

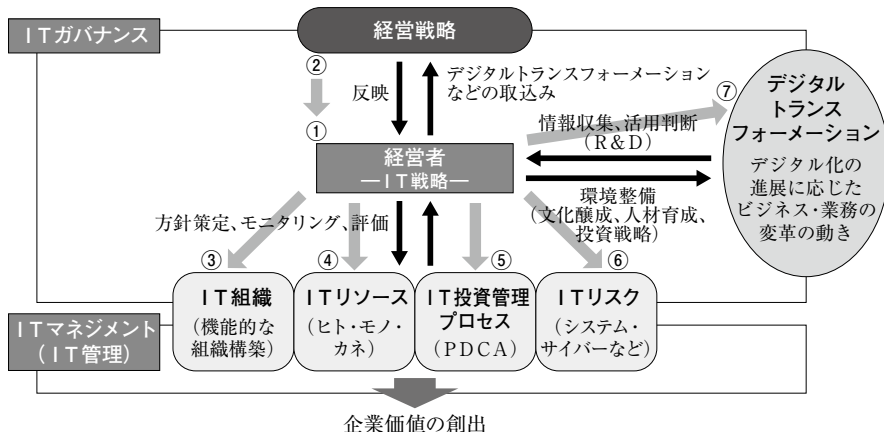
③から⑤は、ITマネジメントにつながる方針や計画である。IT戦略からそれぞれ方針を出していくことになる。

③は、IT組織の方針や

〔図表1〕

ITガバナンスの概念イメージ

「ITガバナンス」とは、経営者がリーダーシップを発揮し、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。



〔出所〕 金融庁

計画であり、「IT戦略を実現するIT組織」が重要となる。④は、ITリソースについてどのような方針や計画を立てる

かであり、「最適化されたITリソース（資源管理）」が重要な着眼点となる。

⑤は、経営戦略と連携したIT戦略に沿って、IT投資管理の方針や計画を立てることであり、「企業価値の創出につながるIT投資管理プロセス」であるかが着眼点となる。

⑥は、ITリスクというさまざまなリスクがあるが、今回のこの「論点」では、機会損失的なリスクに着眼し、「適切に管理されたITリスク」となっているかを着眼点としている。

⑦は、デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）である。DXを「デジタル化の進展に応じたビジネス・業務の変革の動き」と位置付けており、経営者は活用判断や研究開発（R&D）、先端人材の採用や育成などを取り入れるかどうかを検討する必要がある。

これらの①から⑦までをどのようにコントロールあるいはマネジメントするのか、それぞれの着眼点を示すと図表2のとおりになる。これらの着眼点について具体的に説明する。

着眼点別ポイント

(1) 経営陣によるリーダーシップ

ITガバナンスを進めるには経営陣によるリーダーシップの発揮が重要であり、企業価値の創出を実現するための仕組みであるITガバナンスをいかに適切に機能させているかに着目して対話していく。DXを進めようとする関係者が多岐にわたり、何を優先すべきか、会社にとってどのようなかじ取りをすべきかという意思決定が必要となるからである。ここでの「経営陣」とは、経営者のほか、ITシステム部門を含む内部管理部門および事業部門の責任者を含んでいる。経営陣が適切にITシステムに係る案件に関与しているのか、経営陣が経営戦略を実現するためにITをどのようにに活用するかを考えているのかなどについて対話していく。課題となるのは、経営陣がシステム部門に任せたままで、デジタル化によるビジネスモデルの変革に関わるような議論はあまり行われていないケースであ

ITガバナンスに関する考え方・着眼点

◆ 企業価値を創出するITガバナンス

システムを安全・安定的に運営する「ITマネジメント（IT管理）」だけでなく、ITと経営戦略・事業戦略を連携させ、企業価値の創出を実現する「ITガバナンス」が構築されているか。

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 経営戦略と連携した「IT戦略」

IT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。

③ IT戦略を実現する「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（資源管理）」

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投資が行われているか。また、IT投資に対する効果評価を含むPDCAがまわっているか。

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。

実効的な「ITマネジメント（IT管理）」

ITガバナンスを支えるために必要なITマネジメントが構築されているか。

ビジネスモデルを 変革する デジタルトランス フォーメーション

- デジタルトランスフォーメーションへの取組みについて、社内の各業務のあり方の観点から検証しているか。
- トライ&エラーの文化の醸成や、多様な人材戦略、R&Dなどをどのように考えているか。
- 新しいサービスの創出などのイノベーションのほか、コスト削減・生産性向上などの業務改革に取り組んでいるか。

従来からの
モニタリング
領域

〔図表2〕

る。デジタル化では、例えば、ブロックチェーン、RPA、QRコードといったシステム用語なども多く、最近では一般的になりつつあるものの、苦手意識のある方もいるだろうし、以前よりIT部門は別扱いとして任されていることも多く見られる。一方で、デジタル化などに取

り組んでいる金融機関は、やはり経営陣がリーダーシップを取って進めているところが多く、そうした関係者は「うちは取締役がむしろうるさいぐらい意見を言う」と述べる。勉強会や情報提供を盛んに行っている取組事例もあった。

(2) 経営戦略と連携した「IT戦

（出所） 金融庁

略

ここでは、IT戦略が、経営戦略に基づく中期経営計画、業務計画と連携して策定されているか、デジタル戦略が策定されているかなどについて対話していく。システムのIT戦略や投資計画はともすると個々の投資案件の積上げが一覧となつていただけで、中期経営計画のどこに位置付けられているかがわからないものが認められる。経営戦略に基づいているということ、経営戦略を実現するために一体的にIT戦略が策定されているということである。

よくある課題事例を挙げると、個別のシステム案件や共同センタールの取組みを中心としたIT戦略で、将来像や経営戦略との連携が不明確なケースや、フィードバック関連部署などがあるが、調査中心で実効的な活動が停滞しているケース、POC（実証実験）を進めながらも現行システムの整備計画対応に手を取られ、実用化が進んでいないケースなどである。また、システム共同化によるシステム部門の縮小で、IT戦略の選択肢が大き

く制約を受けているケースなども認められた。

先行事例としては、将来の業務の姿を検討したうえで、それを実現するためにデジタル化のあり方を検討しているほか、別途、非連続的なイノベーションへの対応（R&Dなど）も推進しているケースがある。

(3) IT戦略を実現する「IT組織」

ここでは、ユーザー部門との関係と、最新デジタル化に取り組むための組織づくりの二つがポイントとなる。IT戦略を経営戦略と連携させていくためには、経営陣・システム部門・ユーザー部門がいかに役割を明確に分担するかが重要であり、新しいことへの挑戦といった企業文化を浸透させることも欠かせない。

課題事例としては、ユーザー部門とシステム部門との間のコミュニケーションや信頼関係が不足し、システム開発プロジェクトの遅延などが繰り返されてしまうというケースがある。もちろん、単純に仲良くすればよいという話ではない。

先行事例を挙げると、相互の人事交流の実施や、専門子会社で先端人材の採用、失敗をおそれない文化の醸成およびアジャイル開発などに取り組んでいるケースがあった。

(4) 最適化された「ITリソース」(資源管理)

経営戦略と連携したIT戦略を実現するためには、策定した戦略に基づき、ヒト（人材育成）、モノ（新技術活用）、カネ（戦略的投資）の観点から資源配分を最適化することが重要である。特に、システム共同化によるシステム部門の縮小などにより、次世代を担えるIT人材の育成（ヒト）が十分に行えていないのは多くの金融機関で課題となっている。また、業況の厳しい中で、既存システムの機能維持に予算配賦され、戦略的な投資（カネ）の余裕がないケースも多い。

こうしたなか、IT人材育成専門組織の創設（ヒト）やプライベートクラウドの活用（モノ）、戦略的な投資案件の強化（カネ）など、IT戦略に基づき、ITリソースの最適化を図

っているケースもあった。

(5) IT投資のPDCA（IT投資管理プロセス）

IT投資管理のPDCAとしては、経営戦略上、中長期的に重要なIT投資案件を適切に採用判断できる投資評価手法を確立することが重要である。着眼点としては、IT投資案件の適切な事前審査と事後チェックがあり、特に稼働後の効果測定が行われているかがポイントとなる。また、中期のIT投資を採用するため、収益以外の評価指標も考慮されていることが重要である。

例えば、IT投資案件のシステムの稼働後の効果測定がないまま、あまり利用されていないにもかかわらず稼働し続けているケースなどがあつた。顧客がいる場合にほかの商品・サービスへの移行などが難しいこともあるが、システムの廃止も検討する必要がある。

先行事例としては、投資後の効果測定を必ず実施している組織があつた。また、DX案件などでは、撤収も容易にできるスモールスタートを前提に、一定

金額枠内で担当部に権限を委譲しているケースもあった。

(6)「ITリスク」の把握

ここで着目するITリスクは、投資する際の「機会損失」というリスクについての検討の仕方である。新技術採用を伴う投資案件については、先行事例がないという理由で採用を迷う場合がある。この場合、投資効果の指標だけでは採用を否決される場合が多いが、（今採用しないことによる）機会損失についてモリスクととらえ、検討することにより採用される場合がある。実際にこのような検討をしているところは少なく、具体的な指標を持っていないが、「新技術に対応しないこと」をリスクとして掲げているケースなどがあった。

(7)ビジネスモデルを変革するDX

DXの取組みについては、先行事例について広く収集し、可能な限り公表できればと考えている。考え方のポイントとしては、デジタル化の進展に応じたビジネス・業務の変革の動きに会社として積極的に対応するこ

とが重要である。

DXへの取組みについて、社内の各業務のあり方の観点から検証すること、トライ&エラーの文化の醸成や、多様な人材戦略およびR&Dなどの積極的な検討、新しいサービスの創出といったイノベーションだけでなく、コスト削減・生産性向上といった業務改革への活用などが重要である。

(8)共同センターに対するITガバナンス

地域金融機関にとって、システムを共同運営する共同センターに加盟している場合、または加盟を検討している場合、自社の経営戦略とIT戦略に対する共同センターの方向性との整合に留意する必要がある。共同センターの戦略・方向性・コスト（違約金）などを把握し、自社を主体としたITガバナンスの構築が重要である。

例えば、共同センター中途解約時の違約金が戦略的な共同センターの選択に影響しているケースや、情報共有に共同センターの加盟行ネットワークが活用できていないケースが認められ

る。一方で、他の共同センターへ移行した場合の効果などを調査・研究し、現在の共同センターを牽制することで、コスト削減やサービスレベル向上につなげているケースや、加盟行間で情報共有し、システム共同化の範囲を拡充したケースも認められた。

今後のモニタリング

今後、ITガバナンスの論点を踏まえたモニタリングについては、金融機関の規模、特性およびビジネスモデルを踏まえた対話を実施することが重要である。次に挙げる項目などにより、個々の金融機関の実態を正しく把握したうえで、業態別・特徴別に重要課題があれば、優先して対話する予定である。

- 「ビジネスモデル・経営戦略」：各金融機関のビジネスモデル、経営戦略、IT戦略
- 「経理状況」：システム関連経費や投資の実態
- 「文化・人材・組織情報」：組織構造、IT・デジタル人員数、人材育成計画

●「IT戦略・システムリスク管理」：次期システムの目的、リリース予定

また、引き続き、関係各所との意見交換などを通じながら、優先課題の検討などを行っていく、モニタリングに活用していく。

（本稿において意見にわたる部分は筆者らの個人的見解であり、所属する組織の見解を示すものではない）

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。

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、総合政策局総合政策課総合政策管理官などを経て、19年7月から現職。

たなか かずひろ

18年金融庁入庁。検査局総務課専門検査官を経て、18年7月から現職。