

地域金融機関のITガバナンスの現状とモニタリングの方向性

ITシステムを担う人材の確保・育成が課題

金融庁 総合政策局 リスク分析総括課 課長補佐 吉川 一貴
 課長補佐 本岡 真明
 金融証券検査官 渡辺 克宏

金融庁は2021年6月、国内金融機関のITガバナンスおよびシステム障害について調査・分析した「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」と「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」を公表した。調査結果では、ITコストや人材面での課題、システム障害の傾向などが見られた。本稿ではこれらを踏まえ、特に地域銀行や信用金庫などの地域金融機関に求められるITガバナンス態勢や、今後のモニタリングの方向性などについて解説する。

地域金融機関におけるITガバナンスの状況

金融庁は2019年より、銀行や信用金庫などの国内金融機関に対してITガバナンス等に関する調査を実施しており、21年6月には「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」(ITガバナンスレポート)を公表した。同レポートの調査では、(1)ITコストの効率性・適切性、(2)ITガバナンスの発揮状況、(3)新たなIT・デジタル技術の取り組み状況の三つの観点でアンケートを実施した。調査結果は大手行と地域金融機関に分けて表記しているが、本稿では主に地域金融機関に焦点を当てて解説したい。

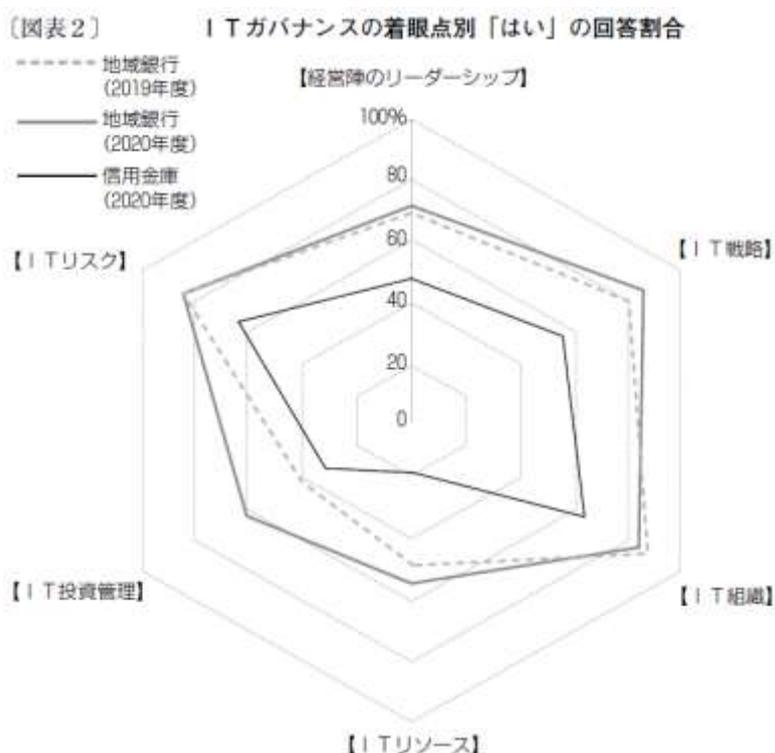
(1)ITコストの効率性・適切性では、「システム経費／預金量」の指標において、信用金庫は地域銀行よりもシステムに係るコスト効率が良い結果となった(図表1)。この点、前回調査では信用金庫の計数は推計値であったが、アンケート調査で得られた各金庫の計数からもこの傾向が確認された。

〔図表1〕 業態別のシステム経費／預金量

	2019年度		2020年度	
	地域銀行 (104行)	信用金庫 (推計)	地域銀行 (103行)	信用金庫 (254金庫)
預金量(平均)	3.3兆円	5,540億円	3.4兆円	5,719億円
システム経費(平均)	47億円	6.6億円	49億円	6.1億円
システム経費／預金量	0.18%	0.12%	0.17%	0.11%

(出所) 金融庁(図表2～4も同様)

(2)ITガバナンスの発揮状況では、「ITガバナンスの六つの考え方・着眼点」として、①経営陣によるリーダーシップ、②経営戦略と連携した「IT戦略」、③IT戦略を実現する「IT組織」、④最適化された「ITリソース(資源管理)」、⑤企業価値の創出につながる「IT投資管理プロセス」、⑥適切に管理された「ITリスク」の6分野の質問項目を設けた。その結果、「IT人材を確保・育成するための中長期計画を策定しているか」「IT人材のキャリアパスを策定しているか」などの項目が並ぶ「ITリソース(資源管理)」の分野で、「はい」と答えた回答割合が最も低く、地域金融機関がITシステムを担うスキルを持った人材の確保・育成に課題を抱えていることが分かった(図表2)。



(3)新たなIT・デジタル技術の取り組み状況では、AIやRPA導入における重要な課題として、「自社内での人材確保」や「人材のスキル向上・維持」といった人材面を多くの金融機関が挙げていた。また、クラウド利用に対する懸念として、信用金庫では「長期的コスト増加」が上位となる傾向であった。

地域金融機関の課題と求められる態勢整備

実施したアンケートはあくまでも自己評価であり、具体的な課題についてはアンケート結果を活用しながら個別に金融機関と対話していく必要がある。例えば、地域銀行における課題としては、勘定系システムに勘定処理以外のさまざまな機能を盛り込

んだ結果、預金や為替などの基本機能（非戦略領域）とその他の経営支援といった戦略領域が整理できておらず、システムが密結合により複雑化・肥大化し、追加開発やメンテナンスの費用を増加させていると推察される。

また、ITガバナンスの発揮状況や新たなIT・デジタル技術の取り組み状況の調査結果から、共通して自社内での「IT人材の確保・育成」の課題を抱えていると考えられる。これらを解決するべく、地域金融機関はITコストの適正化を図りつつ、経営戦略に沿ってITシステムを機動的に対応できるようにしていくことが求められている。この実現には、戦略的に「IT人材の確保・育成」を推し進めていくことが重要である。

また、20年に公表したITガバナンスレポートでは、収益規模が小さい地域銀行ほどコスト構造に課題がある様子が見られた。そこで、21年のITガバナンスレポートでは、銀行システムを他ベンダーの基幹系システムに移行する場合におけるスイッチングコストの低減可能性について、外部の有識者との意見交換を通じ、移行に必要な六つのプロセスの中で考えられる論点・取り組みを整理した(図表3)。

〔図表3〕 基幹系システムスイッチングコスト低減に向けた論点・取り組み

移行プロセスの全体像 (以降費用の内訳)	コスト低減に向けた取り組みパターン		
	ツールを用いた データ移行	機能カスタマイズ・ 事務の削減	スイッチングしやすい システム構成
①全体計画・移行方針の策定			
②元帳データ移行	○	○	
③自行パッチ、還元帳票の移行		○	
④営業店システム・ATMの移行		○	○
⑤サブシステムの移行		○	○
⑥ネットワーク・対外系システムの移行		○	○
コスト低減に向けた取り組み			
ツールを用いたデータ移行	▶共同センターの基幹系システムのスイッチングコストにおいて、総勘定元帳のデータ移行に係る費用が大きいことから、効率化のためにツールを活用することが有用であり、多くの場合において活用されている。		
機能カスタマイズ・事務の削減	▶基幹系システムのスイッチングにおいて、主に勘定系システムに関連する商品やサービスを移行先に継承するため、移行先勘定系システムの機能と移行元勘定系システムの機能を比較し、なるべく機能カスタマイズを最小化することで、移行費用を低減することが考えられる。		
スイッチングしやすいシステム構成 (コア領域と戦略領域の分離など)	▶スイッチングしやすいシステム構成として、勘定系システムを「非戦略領域」と位置付け、機能追加を厳選し、コンパクト化する事例や、オープン系システムへの転換でコスト削減を図っている事例もある。		

ベストプラクティスに向けた視点

金融庁では、ITガバナンスの六つの考え方・着眼点について、金融機関との対話を通じた実態把握も行っており、そこで得られた参考事例を19年6月から「金融機関のITガバナンスに関する実態把握事例集」として公表している。

事例集では、ITシステムを基本機能とそれ以外の戦略領域に分けて各機能間をAPIで連携するなどのマイクロサービス化を進めている事例や、保有する多種多様な情報から新たな付加価値を生み出す情報産業化を指向してデジタル戦略に取り組んでいる事例、デジタル戦略実現に向けて担当役員を設置している事例などを掲載している。

21年に公表した事例集には、ITガバナンスの六つの考え方・着眼点に沿って、金融機関にとって参考になると考えられる「ベストプラクティスに向けた視点」を追加した。例えば、①経営陣はIT・デジタルに係る意思決定において積極的な議論・指示を行っている。②経営戦略をもとに関係部門が議論を重ね、適切な意思決定機関を経てIT戦略を策定している。③IT戦略を実現するために、全社レベルで最適な役割・責任を設計している——などである。金融機関は、こうした視点を参考に創意・工夫を重ね、ITガバナンスを発揮していくことが期待される。

システム障害の傾向と留意すべき課題

また金融庁は、システム障害に関するモニタリングや分析結果を通じて認められた課題事例等を「金融機関のシステム障害に関する分析レポート」(分析レポート)として公表している。図表4は、各発生タイミングにおける障害傾向や留意すべき課題等を抽出したものである。

〔図表4〕 各発生タイミングにおける障害傾向や留意すべき課題

発生タイミング	障害傾向	課題・対応等
(1)システム統合・更改に伴い発生	旧システムの仕様把握不足	<ul style="list-style-type: none"> ✓ レガシーシステムの有識者の高齢化等による人材不足の解消 ➢ IT資産の整備とIT人材育成
(2)プログラム更新、普段と異なる特殊作業などから発生	①作業影響の検討不足	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 作業等の品質向上 ➢ システム全体を見渡すことができる有識者参加の下でレビューの実施 ➢ さまざまな事態を想定した、作業手順書等の充実化
	②設定ミス・作業の誤り	
(3)日常の運用・保守等の過程の中で発生	①第三者が提供するサービスの障害	<ul style="list-style-type: none"> ✓ B C P (Business Continuity Plan)・C P (Contingency Plan)の実効性向上 ➢ システム障害を想定した代替手段の確保や第三者との不断の情報連携 ➢ 重要な業務が継続できるような方策の準備や、障害検知や対応の早期化に係る取り組み
	②冗長構成が機能しない障害	
(4)サイバー攻撃、不正アクセス等の意図的なもの	①本人確認の設計に係る事案	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実効的な認証方式の導入等の不正防止対策 ➢ 利用するサービスの内容およびリスク特性に応じて、多要素認証等を用いて安全性を確保
	②クラウド事業者等の提供するサービスのセキュリティーに係る事案	

(1) システム統合・更改に伴い発生したシステム障害

新たな勘定系システムへの移行や現行システムのクラウドサービスへの移行など、さまざまな大規模プロジェクトが進められているなか、システム稼働時に、振り込みの遅延など顧客の決済に影響を及ぼすような事案が数多く見られた。これらの障害の原因は、旧システムの仕様の理解不足やテストのパターン不足などが挙げられ、背景には旧システムの有識者の高齢化等による人材不足があると考えられる。金融機関は、有識者不足によるリスクを低減するため、システム仕様や作業手順書等の「IT資産」の整備が急務である。利用するクラウドサービス等の知見獲得も含め、継続的なIT人材の育成も課題となっている。

(2) プログラム更新などから発生したシステム障害

本番環境での特殊作業が必要なプロジェクトなどにおいて、これらの作業に起因する障害が多く見られた。共通する問題点として、作業の失敗に起因してシステム全体にどのような障害が発生し得るのか想定できていないなど、適切にリスクを認識するに至っていないことや、コンティンジェンシープランの整備が不十分なまま作業が実施されたことが挙げられる。また、委託先における作業の実態を把握していなかったような事例もあり、いかに委託先の作業を適切に管理するかが課題となっている。

(3) 日常の運用・保守等の過程で発生したシステム障害

第三者の提供するサービスの障害によって、多くの金融機関に影響を及ぼす事例が複数見られた。特に、金融機関だけで障害を未然防止することが困難なクラウドサービス等の障害が増加しており、障害を想定した代替手段の確保や第三者との情報連携等の取り組みが必要となる。障害が発生したにもかかわらず副系に切り替わらなかったなど、障害に備えた構成が意図どおりに機能しなかった事例もあった。実効性を確保することはもとより、想定外の障害箇所によって冗長構成が機能しないことも想定し、重要な業務が継続できるような方策の準備が課題である。

(4) サイバー攻撃、不正アクセスなどの意図的なもの

インターネット口座振替サービスなどの方法により預金口座と連携させる決済サービスを悪用し、連携を行う預金口座の預金者になりすまして不正な取引を行う事案が発生した。金融商品取引業者を中心にインターネットを通じた取引ツールなどに対して、リスト型攻撃(フィッシングサイトを含む別のサイト等から過去に流出したIDやパスワードを用いて、さまざまなサイトへのログインを試みる攻撃)等による不正アクセスが行われる事案も発生している。これらへの対応として、金融機関は利用するサービスの内容およびリスク特性に応じ、多要素認証等の実効的な認証方式の導入など、不正防止対策を取ることが急務である。補償方針の策定・実施や利用者相談に真摯に対応するために、あらかじめ態勢を整備しておくことも重要である。

クラウド事業者をはじめとする外部委託先等の提供するサービスについては、当該サービスの設定不備等によりクラウドサービス内に保存された情報に第三者がアク

セス可能な状態となり、多くの金融機関に影響を及ぼす事例が複数見られた。外部委託先等の提供するサービスについては、サービス品質等の管理が行き届かなくなるリスクや不正アクセスなどのセキュリティー面のリスクが考えられるなか、アウトソーシング可能な業務範囲の明確化といった対策も含め、サービス全体の管理態勢の整備が課題である。

モニタリングの方向性

今後のモニタリングの方向性として、まずガバナンス面については、金融機関や有識者との対話等を通じて得られた知見をレポートの公表や事例集へ反映し、広く理解の浸透を図ることで金融機関にITガバナンスの強化を促していく。個別の金融機関の取り組み状況によっては、改善を促す議論が必要になることも考えられる。

システム面については、システム障害発生的重要度や管理態勢上のリスクが認められる場合には、検査を含めたさらに深度ある検証を行うなど、実効的かつ効果的なモニタリングを進めていく。各金融機関のシステムリスク管理態勢の整備等が円滑に進められるよう取り組みを実施していく。

また、デジタルイノベーションの加速により、例えばすべてのサービスをスマートフォンで完結する新しい銀行を設立する事例など、ビジネスモデルの変革が進んでいる。これらの動きに対しても、業務やシステムの特性を踏まえてリスクを把握し、システムリスク管理態勢の審査・モニタリングの在り方について機動的に検討していく。

(本稿の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)

※本稿の執筆に当たっては、リスク分析総括課主任統括検査官の片寄早百合、同課専門検査官の田中和博、地域金融企画室地域生産性向上支援管理官の今泉宣親、前リスク分析総括課特別検査官の山田靖昭(現北陸財務局理財部統括金融証券検査官)の4名に協力をいただいた。この場を借りて感謝を申し上げます。

吉川 一貴(よしかわ かずき)	20年金融庁入庁、20年7月から現職。
本岡 真明(もとおか まさあき)	20年金融庁入庁、20年7月から現職。
渡辺 克宏(わたなべ かつひろ)	19年金融庁入庁。19年7月から現職。監督局総務課課長補佐を兼務。