

金融機関のITガバナンスに関する 実態把握結果（事例集）

令和元年 6 月

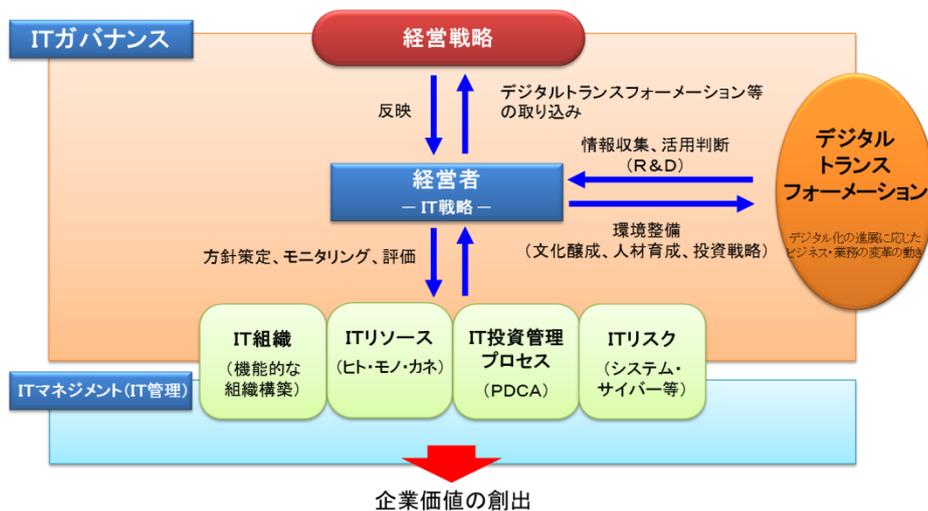


はじめに

平成 29 事務年度において、金融機関と対話していくべき IT ガバナンスの概念を整理すべく、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、IT ガバナンスの概念図（図表 1）を整理した。こうした概念整理の下で、金融機関との対話に向けた論点（図表 2）を整理しながら、有識者や金融機関との議論を重ねた。

金融機関が IT ガバナンスを発揮していく上で、「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」の考え方や着眼点に沿った事例が参考になると考え、主な事例を公表することとした。

図表 1 「IT ガバナンスの概念イメージ」



図表 2 「IT ガバナンスに関する考え方や着眼点」

◆ 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	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 <ul style="list-style-type: none"> 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等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。
② 経営戦略と連携した「IT戦略」	
③ IT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 企業価値の創出に繋がる「IT投資管理プロセス」	
⑥ 適切に管理された「ITリスク」	
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。	
従来からのモニタリング領域	

(留意事項)

本事例は、平成 29 事務年度に主な業態のいくつかの金融機関との対話を行い、その中で把握した実態をもとに、前述の IT ガバナンスに関する 6 つの考え方や着眼点ごとに先行している取り組みと考えられる事例（先行事例）や金融機関が課題と認識していた事例（課題事例）を整理したものである。したがって、先行事例及び課題事例に取り組むことで、IT ガバナンスが適切に機能することを担保するものではないことに留意する必要がある。

このため、本事例は、各金融機関等において、自己責任原則の下、創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性等に応じた IT ガバナンスを発揮する際の、あくまで参考とすることを想定しているものである。したがって、個々の事例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ことは望ましくない。

今後、金融機関との対話の中で得られた有益な先行事例や課題事例については、公表可能な範囲で本文書に反映していく。

【事例集】

① 経営陣¹によるリーダーシップ

【考え方・着眼点】

<考え方>

IT ガバナンスの構築にあたり、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。

<着眼点>

- 経営陣による IT システム案件への適切な関与
- 経営陣による経営戦略実現のための IT 利活用の議論・指示 等

【参考事例】

<先行事例>

- IT をどのように活用するかについて経営陣がブレインストーミングを行っているほか、会議体においても議論・指示
- 経営陣が定期的に最新 IT 動向等のレクチャーを受けてリテラシー向上
- 経営者のリーダーシップにより、IT を使った業務改革が短期間で実現
- 業務改革を実施するにあたり、経営陣が積極的なチャレンジと多くの失敗を経験することを推奨
- 経営陣が IT・デジタルの利活用等に関する取組みなどを講演等で外部に発信

<課題事例>

- 経営陣の参加する会議体における経営陣の発言が既存システムのあり方等に限られ、デジタル化がもたらす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
- 経営陣がデジタル化推進責任者に戦略から投資判断までを一任している

¹ 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及び事業部門の責任者を含む。職掌に応じて求められる知識・経験は異なりうる一方、今日の金融機関において、IT システムを一切用いない業務は存在しないと考えられ、本稿では、特定の部門に限らず、「経営陣」としている。

② 経営戦略と連携した「IT戦略」

【考え方・着眼点】

<考え方>

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捉えているか。

<着眼点>

- 経営戦略の策定とIT戦略の連携（外製化・内製化のあり方含む）
- デジタル化を踏まえたビジネス・業務の将来像に関する検討 等

【参考事例】

<先行事例>

- 将来の業務の姿を想定した上で、それを実現するためのデジタル化のあり方を検討しているほか、非連続的なイノベーションへの対応（R&D²等）も推進
- 業務とITを融合させた事務の抜本的なデジタル化等を推進
- 金融機関のプラットフォームになるべく、将来的にデータの収集・蓄積・活用等で付加価値を創出することを目標に年間数十件の実証実験（PoC³）等を推進

<課題事例>

- 個別のシステム案件や共同センターの取り組みが中心で、目指す将来像や経営戦略との関わりが希薄になっている
- 経営陣の指示によりフィンテックに関する対応部署やワーキンググループを組成したものの、外部動向の調査が中心であり、実効的な活動が停滞している
- デジタルトランスフォーメーションへの取り組みを世の中にアピールしているものの、内部での会議が1回開催されたのみとなっている
- システム共同化等によるシステム部門の縮小に伴い、戦略的なIT投資案件を迅速に実現できないなど、IT戦略の選択肢に大きく制約を受けている
- 多くのPoCを進めながらも現行システムの整備計画対応に手間を取られ、実用化が進まない

² Research and development（研究開発）の略称

³ Proof of Concept（概念検証）の略称

③ IT戦略を実現する「IT組織」

【考え方・着眼点】

<考え方>

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、例えばシステム部門と営業部門など、役割と責任が明確にされているか。

<着眼点>

- 各部門のインセンティブ（責任分担）
- 部門間のコミュニケーション（人事交流等）
- デジタルトランスフォーメーション等も見据えたIT・システム面のカルチャー変革（挑戦する文化の醸成、アジャイル開発の導入、先端人材の採用等）等

【参考事例】

<先行事例>

- ビジネス部門とシステム部門間の連携強化を目的として、システム単位等で両部門の役割と責任を明確化、ビジネス部門主導によるIT活用強化
- ビジネス部門にIT活用ができる人材を、システム部門に営業の発想を持つ人材を、それぞれ育成していく観点から、相互の人事交流を実施
- デジタル先端人材のキャリア採用、地域の団体等と連携したIT人材の定期採用
- 経営陣の失敗談の公表や失敗を恐れずチャレンジする文化の醸成
- IT・デジタル専門子会社でアジャイル開発等の取組み
- ビジネス部門が主体となり、ITに関する情報共有や活用方針についての議論を行い、PoC案件の選択・合意を行う枠組みを設置

<課題事例>

- ビジネス部門とシステム部門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長期化や見直しを繰り返している
- ビジネス部門とシステム部門の人事交流やビジネス部門内でIT・システムが分かる人材の育成といった取組みがキャリアパスと結び付いていない
- デジタル化に対してシステム部門が過度に保守的になっていたり、システム部門がコストセンターとしか認識されない
- IT戦略を支えるカルチャー変革（失敗を恐れない文化の醸成、アジャイル開発、先端人材の採用等）を目標に掲げているが、具体的に取組んでいない

④ 最適化された「IT リソース（資源管理）」

【考え方・着眼点】

<考え方>

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。

<着眼点>

- (ヒト) 新技術の導入等も担える IT 人材の育成
- (モノ) クラウドサービス等による既存システムの最適化、新技術の導入
- (カネ) 戦略的な投資の比重・変化の状況 等

【参考事例】

<先行事例>

(ヒト)

- 新技術やグローバルへの対応、スキル継承、内製化推進等を目的に IT 人材育成専門組織の創設、キャリアパスの明確化

(モノ)

- コスト削減や中長期的な生産性向上を目的とした API やプライベートクラウドの活用
- 既存インフラの最適化を目的とした各種システム基盤の集約、他行と周辺システムの共同開発の検討

(カネ)

- システム維持・制度対応案件を抑制する一方で、戦略的な投資案件の強化
- 毎年固定的に発生する保守費用について、システム費用削減を目的に第三者による妥当性の検証、作業内容に応じた支払となるよう保守契約の見直し

<課題事例>

(ヒト)

- 組織・戦略的に経営陣の IT リテラシーを高める取組みを実施できていない
- システム共同化等によるシステム部門の縮小に伴い、次世代を担える IT 人材の育成が十分に行われていない

(モノ)

- パブリッククラウドの積極的な活用を掲げているものの、クリティカルな業務への活用にまで踏み込んだ検討ができていない

(カネ)

- システム更改案件や維持案件・制度案件等へ優先的に予算配賦され、戦略的な投資へ配賦する余裕がなくなっている

⑤ 企業価値の創出に繋がる「IT 投資管理プロセス」

【考え方・着眼点】

<考え方>

企業価値の創出に繋がる戦略的な 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。

<着眼点>

- IT 投資案件の事前審査と事後チェック
- 個別案件だけでなく、中長期に重要な IT 投資を行う視点（評価手法の確立）等

【参考事例】

<先行事例>

- デジタルトランスフォーメーション案件等は、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委譲
- 投資効果（ROI⁴）の見積・測定を行い、測定結果をもとにサービスの撤退・縮小・改善の判断を実施
- システムの利用実績を基に機能のスリム化や帳票削減を継続的に実施
- 戦略案件やデジタルトランスフォーメーション案件の場合は、通常案件と同様の投資判断プロセスとしながらも、ROI 以外の定性評価を重視して都度判断を実施
- 既存システムの保守期限切れ等に際して、単純な更改・更新は認めない方針を徹底し、機能の強化やスリム化等の検討を実施

<課題事例>

- 投資に係る効果測定の実施を規定等に定めているが、継続的な効果測定を実施していない
- 効果が出ず改善も見込めない案件等は、システムの廃棄を含め対応を検討することを明文化しているが、廃棄した実績はない
- 短期的に ROI に繋がらない IT 案件の採否においては、起案者の説得力に左右されてしまい、必ずしも金融機関の経営戦略や今後の目指すビジネスモデル等に直接結びついている案件ばかりではない
- 採用されている IT 投資案件について、短期間で着実に定量的目標を達成できる案件が中心となっている

⁴ Return On Investment（投資利益率）の略称

⑥ 適切に管理された「IT リスク⁵」

【考え方・着眼点】

<考え方>

IT リスクについて、新技術未導入による機会損失も含めて、検討されているか。

<着眼点>

- 新技術を導入しないことによる機会損失リスクの見極め 等

【参考事例】

<先行事例>

- 経営全般を取り巻くリスク事象の一つとして、「新技術に対応しないこと」をリスクとして洗出し、リスク低減に向けた対応策や対応後の残存リスクについても議論

<課題事例>

- IT 投資に対するリスク評価の一環として、具体的に新技術等を用いないことの機会損失については検証していない

⁵ ここでは、例えばクラウド等の新たなサービスの利用は、短期的にはシステム更新のコストやセキュリティ面を含む従来と異なる外部委託先管理が必要になるといったオペレーショナル・リスクがある一方、中長期的には、ランニングコストの削減やBCP（事業継続計画）面での強靱性といった面でのメリットも考えうところ、これらへの目配りがなされないことで、将来的に得られるメリットを逸失してしまうおそれとして「リスク」と表現している。形式的に、定量的な測定や、投資判断時の評価項目への追記を行うというよりも、実質的に検討・判断において意識されるべきものと考えられる。

(その他) 共同センターに対する IT ガバナンス

【考え方・着眼点】

<考え方>

自社独自の IT 戦略を構築し、自社が主体となった IT ガバナンスが構築されているか。また、共同センターの規模・特性に応じて、加盟各行と連携して共同センターの戦略・方向性・コスト等を主導的に構築しているか。

<着眼点>

- 自社が主体となった IT ガバナンス
- 共同センターの戦略・方向性・コスト等の構築 等

【参考事例】

<先行事例>

- 他の共同センターに移行した場合の効果等を調査・研究し、加盟している共同センター側を牽制。コスト削減やサービスレベルの向上にも寄与
- 共同センターの加盟行間で情報を共有し、共同化範囲を拡充

<課題事例>

- 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
- 加盟行間で定期的に情報共有しているが、共同センターのネットワークを活かせていない

以上