

## コメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方

No	コメントの概要	金融庁の考え方
「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（案）」		
全般		
1.	<p>本件のご検討にあたり、IT ガバナンスについて全般的にまとめてあり、今後の論点が明確になっていることについて感謝する。</p> <p>当社においては、IT ガバナンスに限らず、ガバナンスというプロセスにおいては、現場の把握（モニタリング）と経営判断と改善提案が重要な要素だと考えている。これらのプロセスを通じた学習と成長のために、経営層とのコミュニケーションが必要なことも課題として提案しており、デジタルトランスフォーメーションによってさらにそのコミュニケーションが円滑になるだろうことにも触れていることについても賛同する。</p> <p>今後、これらの課題を IT 活用において解決、実現して行くのだと思う。</p> <p>クラウドサービスや DevOps というのは、まさにこれらの課題についてデジタルトランスフォーメーションを通じて、実現できるものであり、その利用の推進についても提案するとよいと考える。また、最新の技術においては、それらを適切に扱うことにより、これまでの IT リスクを払しょくできるものとなっている。セキュリティクライテリアに記載されたベストプラクティスに合わせた IT 選択ではなく、実現したいビジネスに合わせた IT 活用のためのセキュリティ実装をそれぞれの組織において検討できる、正しいリスクベースのセキュリティについても引き続き提案いただきたい。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>今後の参考とさせていただきます。</p>
2.	<p>①IT ガバナンスに関する監査については全く触れられておらず、監査の観点が完全に欠落している。一方で、貴庁 (SESC) による金融検査の現場では、既に金融持株会社及び子会社金融機関双方の内部監査部門に対して IT ガバナンスに関するシステム監査を実施していない旨の指摘を行っており、内部監査部門を困惑・混乱させている実態がある。本文書で IT ガバナンスに関する監査の実施主体について明確にさせていただきたい。</p> <p>②上記①に関して、一つ御提案するとすれば、日本監査役協会『監査役に期待される IT ガバナンスの実践』より抜粋すると、「IT 戦略」というのは、単に、情報システムの技術戦略ではなく、企業の事業戦略と融合されている必要がある。情報システムそれ自体が目的とはなり得ないからである。その意味で、監査役は、IT への投資の失敗が招くリスクや、事業戦略を効果的に達成できないリスクという観点から、取締役の職務執行を監視・検証する必要がある。」「事業活動・業務活動への情報システムの浸透度合いが高ければ高いほど企業経営に与える影響が大きくなっていくという前提で、監査役は、取締役が経営リスクとして適</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>本文書は、「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」と定義した IT ガバナンスをどう進めていくかについて、経営者をはじめとした執行サイドに必要な考え方や着眼点を取り纏めたものであり、まずは執行サイドと対話を進めていくことを考えております。IT ガバナンスの発揮状況等の監視・検証を誰が担うかは金融機関の規模・特性等によって異なり、ガバナンスそのものの議論になることから、現時点では、本文書の記載に含めておりませんが、今後の参考にさせていただきます。</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>切な対応を行っているかどうかの監視・検証を通じてガバナンス機能を発揮すべきである。」と、監査役(監査等委員含む)が実施すべきと記載されている。「図5:IT管理との関係を踏まえたITガバナンスの全体像」を参考にガバナンス(経営)層に対する実効性のある監査ができる主体について御検討いただきたい。</p> <p>③金融機関における内部監査部門のシステム監査スタッフは通常、管理職階の職員で構成されている。これは、システム監査スタッフはIT業務に対する高度な知識と長い業務経験が無いと実効性のある改善提案に繋がりにくいからであり、かつ、マネジメント(管理)層に対する聴取(ヒアリング)においては、対等以上の立場(職階)で実施することが発見した問題点の追求等において欠かせないからである。ITガバナンス(経営)層に対する聴取(ヒアリング)においても同じ事が言える訳で、人事権(異動・業績考課等)を保有する担当役員(CIO)以上の職階に対しては、相応の監査人が実施しないと、牽制効果が期待できない。又、ITガバナンスの事務を実施するのは、システム企画部門が考えられるが、通常、2線部署に位置付けられているため、ITガバナンス業務については、「3つの防衛線(スリーラインディフェンス)」の考え方に基づく牽制効果が期待できそうにないが、この点についてはどうか。</p>	
3.	<p>金融機関の中には、システム監査を外部委託いわゆる丸投げしている場合がある。その場合には、当該金融機関にはシステム監査のノウハウが蓄積されていないこともありうるが、金融庁としては検査・監督をどのように取り組むのか。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>Ⅱ。「本文書の目的・位置づけ」にも記載の通り、本文書はより良い実務に向けた対話の材料とするためのものであり、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ることは想定しておりません。また、本文書を用いた対話にあたっては、金融機関の規模・特性を十分に踏まえた議論をしていく必要があると考えています。</p>
4.	<p>今後、具体的にどのようにモニタリングが行われるか見えない面もあるが、予見可能性を高めてもらうとともに、納得感のあるモニタリングに配慮いただきたい。加えて、各行の創意工夫を後押しいただく意味でも、双方向の議論、建設的な対話をお願いしたい。</p> <p>また、今後ITガバナンス等に関するモニタリングは金融庁、財務局のどちらが主体で実施される予定か教えていただきたい。</p> <p>いずれにしても、本文書に基づく検査・監督について、金融庁の各部局や各財務局等の間で整合的にご対応いただくようお願いしたい。</p>	<p>個別の金融機関の実態把握を前提に、金融機関との十分な対話を行うことにより、恣意的な判断に基づいて検査・監督を行うことがないよう努めたいと考えています。また、金融庁としても、金融機関との双方向の議論は重要であると考えており、対話を通じて各金融機関がデジタルイノベーションに関する規制・監督上の課題・悩みを抱えていることを把握した場合の対応例について、「4. (3) 対話にあたっての留意点」に記載しました。</p> <p>ITガバナンス等に関するモニタリング態勢については検討中ですが、今後研修等を通じて、モニタリング能力の向上、財務局への周知、必要な態勢整備を行っていくことを考えています。</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
II. 本文書の目的・位置づけ		
5.	<p>ガバナンスということでは、財務やコンプライアンス等、いくつかの側面で考えられるが、今回 IT ガバナンスを特に取り上げた金融庁としての問題意識を教えてください。</p> <p>また仮に、金融機関の IT ガバナンスが、経営トップの無関心等により正しく機能しない場合、金融庁としてどのように対処するつもりか教えてください。（業務改善命令等）</p>	<p>金融庁としては、金融機関を巡る収益環境が変化（人口減少・高齢化の進展や低金利環境の長期化等）する中、金融機関が利用者ニーズにあった金融サービスを引き続き提供していくには、経営戦略と IT システムとを整合させるための仕組みである IT ガバナンスを機能させることが、将来的な健全性にも関わりうる重要な課題であると認識しています。</p> <p>金融庁は IT ガバナンスについて、金融機関に対して形式的・画一的な対応を求めることがないよう、特定の答えを前提としない探求型の対話を行っていく方針ですが、こうした対話の中で、放置すればいずれ金融機関の健全性に重要な影響を及ぼしかねない課題が識別された場合、金融機関との間で認識を共有の上、対応を求めていく場合があります。</p>
6.	<p>本ディスカッション・ペーパーや「金融機関の IT ガバナンスに関する実態把握結果（事例集）」の先行事例の中には、リソースが限られている中小規模の金融機関にとって費用対効果等の観点から対応が困難な取組みや、現状の実務及び経営戦略に照らして実施する必要性が乏しい取組みの例示等が散見される。</p> <p>システムリスク管理態勢を含む IT ガバナンスは、個々の金融機関がその規模・特性や経営方針等を踏まえつつ、自主的な経営判断により構築されるべきものである。この点、ディスカッション・ペーパーにおいて、「ビジネスモデル・経営戦略等自体は、金融機関の自主的な経営判断に委ねられるものであることから、金融機関自身の判断を尊重する必要がある」と明記されているが、検査・監督の現場において、上記例示等の取組みを画一的・網羅的に求めたり、過度な経営介入を行うことにより、金融機関の自主性や現場の実務に沿った創意工夫を阻害したりすることがないよう、十分にご留意いただきたい。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>「4.（3）対話にあたっての留意点」にも記載の通り、IT ガバナンスに関して金融機関と対話をする際には、ビジネスモデル・経営戦略等自体は、金融機関の自主的な判断に委ねられるものであることから、金融機関自身の判断を尊重することが必要であると考えています。</p> <p>また、IT ガバナンスに関する 6 つ考え方や着眼点ごとに取り纏めた事例集についても、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・特性等に合った IT ガバナンスを発揮する際の、あくまで参考の位置づけであり、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ることは望ましくないと考えています。</p>
III. IT ガバナンスの高度化の必要性		
2. 環境の急速な変化及び金融機関の活動		
7.	<p>IT ガバナンスの高度化の必要性として、人口減少・高齢化の進展、低金利環境の長期化等のマクロ的な情勢と、自身であるいはフィンテック企業等と協業した利便性の高い金融サービスの提供、の 2 点を挙げているが、金融機関が危機感をもって捉えている IT ガバナンスの高度化の必要性は、むしろ非連続的に起きている足許の急速な経営環境の変化であり、以</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>ご意見の通り、デジタル技術の急速な進展、及び異業種プレイヤーの参入は多くの金融機関に影響を及ぼす重要な環境変化であると認識しています。しかしながら、これらの環境変化が及ぼす</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>下の視点からとらえるべきものではないか。</p> <p>①デジタル技術の進展によるコスト構造の抜本的な削減可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従来マニュアル作業により行っていたプロセスのIT化（例えば、AI、RPAの活用等）による抜本的なコスト低減の可能性</li> <li>・ブロックチェーン技術やクラウド等の活用による高コストなレガシーシステムの代替可能性</li> <li>・FinTech企業との連携によるチャネル改革(究極的な例としては、海外で見られるように、自社のITチャネルを廃止し、サードパーティによる提供のみとするネオバンク化)</li> </ul> <p>②異業種プレイヤーの参入による競争環境の激変</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種プレイヤーによる“Profitable”なビジネスだけを切り取った形での機能やサービスのアンバンドル化（金融機関は従来のようなフルライン型のビジネスモデルを維持できなくなり、不採算サービスを聖域なく撤退、縮小し、高採算・成長分野に特化したビジネスモデルへの変革を迫られる可能性）</li> <li>・貸出、資金移動、電子マネー、資産運用の各機能を各ライセンスの下で組み合わせることで、事実上、銀行と変わらない機能を提供する異業種プレイヤーの登場（銀行の存在意義、競争の源泉が失われ、ビジネスモデルの再考を迫られる可能性）</li> <li>・他業を起点に金融サービスを組み合わせ提供する等、異業種プレイヤーによる金融サービスの困い込み（金融サービスを単独で提供する金融機関の存在意義の低下、土管化）</li> </ul>	<p>影響の度合いは金融機関によって大きく異なり、各金融機関がITガバナンスを発揮することにより対応の必要性を検討し、方針を定めるべき具体的課題の1つであることから、原案の通りとさせていただきます。</p>
IV. 金融機関におけるITガバナンス		
2. 深度ある対話に向けた基本的な考え方・着眼点		
(1) 経営陣によるリーダーシップ		
8.	<p>経営陣によるリーダーシップとして「目指す将来像を示す」ことはもちろん重要であるが、金融機関がビジネスモデルの自己変革に必要と感じている経営陣のリーダーシップは、記述にあるような一般論・抽象論ではなく、より具体的かつ介入的なものである。以下の観点から、より目線を上げて、経営陣への期待水準を示してはどうか。</p> <p>①形式的に将来像が示されていても、それぞれの関係部署でたまたま検討されていた個別施策をデジタル戦略として称して寄せ集めたに過ぎないものでは意味がない。ITガバナンスは、後述する組織コンフリクトへの対処を含めて、非連続的な自己改革にトップダウンでの関与が求められる特性がある分野であり、そうした将来像の質も含めて、経営陣に求められるリーダーシップを記述してはどうか。</p> <p>②ITガバナンスとして、経営陣の強いリーダーシップが求められる理由は、将来像を示すの</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>本文の記載レベルについては、モニタリングが恣意的、又は過度に裁量的なものとなることを防ぐため、あえて一定レベルの抽象化した表現としています。</p> <p>また、期待水準については、金融機関によって規模・特性が異なることもあり、現時点で水準等を設けることは想定しておらず、本文書を用いた対話を通じて議論していくことを想定しています。</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>みならず、それを実現する上での組織内のコンフリクト解決に、より積極的な関与、能動的な介入が期待されるところにある。金融機関において IT 戦略・デジタル戦略が思うように進まない理由の一つには、ある部署で新しい IT サービスを企画しても、通常は利便性の向上に資するだけで短期的な ROI が得られないこと、リスクやコスト等の観点から様々な部署に徹底的にネガティブチェックされ時間を浪費すること（加えて非常に UX の低いサービスになってしまう）、利用者にとって便利であったとしても既存のサービスとの競合（カニバリゼーション）が発生する場合には関係部署から強い抵抗・反対に遭うことがあげられる。世の中から銀行は「古い、遅い、保守的」という評価を受けがちだが、金融機関の内部には、Fintech 企業とは比べものにならない位、実際には面白い企画やアイデアが無数に存在する。経営陣を含む組織全体からコンフリクトの解決にサポートが受けられなければ、ビジネスモデルを自己変革していくことはできないと考える。</p>	
9.	<p>経営陣(CIO)が十分なリーダーシップを発揮する上で、意思決定権限や相応の IT 知識、IT 業務経験といった専門性を保有していないと、IT ガバナンスに係る事務作業を補佐する組織を設置するにしても、貴庁が考えているような実効性がある IT ガバナンスにはならず、取締役会と IT 組織の間で上意下達(報告・決定を取り次ぐ)をするだけの形骸化した IT ガバナンスが出来上がってしまうように思われるが、経営陣(CIO)の意思決定権限と資質(能力、専門性・資格保有等)について、金融庁はどのような水準を想定しているのか。</p>	
10.	<p>金融機関における IT ガバナンスにおいて経営陣によるリーダーシップについては、金融機関のビジネスが IT システムなくして成り立たない情報装置産業でもあることから、金融機関規模の大小に関係なく、CIO（最高情報責任者）を取締役などの役員として配置するよう義務付けるべきではないか。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。 金融機関によって規模・特性が異なることから、ご意見いただいたような具体的な内容については、本文書を用いた対話の中で、金融機関が主体的に創意工夫を発揮することができるよう、議論していくことを想定しています。また、対話の中で得られた有益な事例については公表可能な範囲で「金融機関の IT ガバナンスに関する実態把握結果（事例集）」をアップデートしていくことを考えています。</p>
11.	<p>リーダーたる「経営陣」の考え方だが、現在の金融機関は、従来、金融機関に内包していたシステム部門(システム開発/運営)を現在はシステム子会社として分離している場合がある。分離に際して IT プロセスの内、「システム企画業務を担う部署」のみを利用部門との窓口として金融機関側に残し、システム開発・運用業務はシステム子会社や金融持株会社のシステム子会社(金融機関の兄弟会社)や IT ベンダー等との合弁会社の形態をとって分離している。仮に金融持株会社のシステム企画部門と金融機関のシステム企画部門のそれぞれに CIO を設置し、また、システム子会社にも CIO 格の社長が就任しているとした場合、金融持株会社の CIO やシステム子会社の社長は金融機関からの出向者である可能性が高く、こういった場合、それぞれの CIO が実質同格に近く、IT ガバナンスに係るリーダーシップが複数存在することで金融グループ全体の IT 統治/統制を乱してしまう要因となり、IT ガバナンスが</p>	

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>形骸化する懸念がある。このような金融持株会社形態における「経営陣によるリーダーシップ」の発揮や CIO の設置方法については、金融庁はどのように考えているのか。（誰かが唯一の統治者になるべき等）</p>	
12.	<p>IT ガバナンスの十分なる機能発揮にあたっては、経営陣によるリーダーシップが不可欠であることから、最終段落における IT リテラシーの向上に関しては、「経営陣は、自身が率先垂範して IT リテラシーの向上に努め」と改め、経営陣の IT 音痴に伴う経営不全が抑止されるよう明文化すべきである。</p> <p>また、これにより、パソコンの普及から数十年の猶予があったにも関わらず、IT に係る学習を怠り続けた者が経営陣に留まることにより、今日的な企業価値創造を妨げることがないよう、経営層の質が担保されるべきである。</p>	
(2) 経営戦略と連携した「IT 戦略」		
13.	<p>「2. (2) 経営戦略と連携した「IT 戦略」と、事例集の「②経営戦略と整合した IT 戦略」と記述の整合性がないようだが、特段差異に意図がないなら、統一してはどうか。</p>	<p>ご指摘を踏まえ、本文を修正しました。</p>
14.	<p>「強化・維持する事業分野」については記述されているが、「撤退・縮小する事業分野」に関しても言及すべきではないか。経営戦略の基本はいうまでもなく「選択と集中」であり、様々な異業種プレイヤーが台頭する中、金融機関として特に危機感をもって捉えているのは、かつての総花的な戦略は維持困難となっている点である。</p> <p>金融機関においては、「維持・強化する事業分野」は基本的にお客さまの利便性向上に資するものであり、戦略上も前向きに捉えられやすいが、「撤退・縮小する事業分野」の判断はお客さまへの影響や社会的な批判のおそれ、当局や政治からの要請・指導等の可能性もあり、容易ではない。結果として、判断が先送りされ、高コストなレガシーな仕組みが維持されやすい傾向にある。また、それが、「維持・強化する事業分野」へのリソース配分が十分ではなくなったり、社内競争が理由で投資が却下されたりする原因にもなり得る。</p> <p>デジタル技術の進展、異業種プレイヤーの登場によって、既存のビジネス領域においてディスプレイティブな影響が生じるものがあるなか、当該領域を特定するとともに、同領域に対する方針（対抗又は撤退）、撤退・縮小した場合のお客さまへの影響などを多角的に検討することは、IT 戦略を考える上で最も重要な要諦と考えられる。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考とさせていただきます。</p>
15.	<p>経営戦略と IT 戦略の関係性においては、経営戦略を主とし、IT 戦略が従であるが、相互の協調を旨とし、IT 戦略の見直しという「内部環境」の変化に伴って経営戦略を見直すこともまた適切な場合があることを明記することが妥当と考えられる。</p> <p>最も不適当なものは、経営責任を問われることの回避を第一目的として、経営戦略を見直さ</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>ご意見の通り、金融庁としても IT 戦略の見直しに伴う経営戦略の見直しは必要と考えております。その趣旨を踏まえ、「2. (2) 経営戦略と連携した「IT 戦略」にて、「環境変化に応じた経営</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>ないことである。IT ガバナンスに関しては、競争力の源泉として機能するものであり、作為と同様に不作為に対しても経営陣は責任を問われることにつき自覚が問われるものと考えられる。</p> <p>また、IT 分野においては、規模の経済性が強いいため、より広い視野で取り組むことが効果を生み、例えば銀行・保険の分野では、多くの企業がグループ経営となっていることから、個社ではなく、グループ単位の視点で適材適所の運営を追究すべきである。</p>	<p>戦略の見直しを含め、IT 戦略がその時々々の経営の考え方に沿ったものとして適切に機能するよう、適宜点検・見直ししていくことが重要である」と記載しています。</p>
16.	<p>「2. (2) 経営戦略と連携した「IT 戦略」というタイトルは、記述内容に即して「経営戦略と IT 戦略を一体化させることの重要性」としてはどうか。「連携」では、記述内容が的確に理解されない恐れがある。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>「2. (2) 経営戦略と連携した「IT 戦略」にて、「経営戦略を IT 戦略と一体的に考えていることの必要性が増している」との説明を行っており、「連携」という表現について金融庁の意図を無理なくご理解いただけるものと考え、原案通りとさせていただきます。</p>
(3) IT 戦略を実現する「IT 組織」		
17.	<p>「IT 技術」について、Information Technology は既に技術 (Technology) という意味が含まれているため、単に IT で良いのではないか。</p> <p>「人財」という表現についても、人は財産であることを強調する俗語・造語であるが、行政文書の用例としては必ずしもふさわしくないと考えられるため、単に「人材」が良いと思われる。</p>	<p>ご指摘を踏まえ、本文を修正しました。</p>
18.	<p>「全社横断的に牽引する組織体制や部門の垣根を越えてシナジー効果が生まれるような組織体制」とあるが、このような組織を設置する動きは既に一巡しており、むしろその課題が認識されつつあるという点で、聊か古い取組事例であるように思われる。実際にはこのような組織立てだけでは機能しない面があり、むしろ多くの金融機関においてこのような取組が以下のような点で失敗していることが多いこと、それを踏まえた対応が必要であることが、むしろ強調されるべきではないか。</p> <p>①既存の所管組織とその権限を温存したまま、屋上屋を架す形で IT ガバナンスやデジタルイノベーションを担う組織を設置しても、当該既存所管組織との間でコンフリクトが生じ、結局は機能しない。IT ガバナンスやデジタル戦略を担う組織には、利用者目線で組織全体を変革させていくだけの、既存所管組織を上回る戦略策定権限が必要である。また、既存所管組織との関係についても、経営戦略や全社的な観点から各部署の案件を承認する（より上位の）立場であることが必要である。</p> <p>②全社的、横断的な何らかの組織を設置していても、既存所管部門と兼務していたり、他の</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>今後の参考とさせていただきます。</p> <p>なお、本文書及び事例集の内容は、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記載しているため、先行している金融機関等からすると古い事例と感じられる部分がある可能性はあります。</p> <p>今後、金融機関との対話の中で得られた有益な事例については、公表可能な範囲でアップデートしていくことを考えています。</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>業務と兼務していたりする場合、十分なリソースが配分されず、IT ガバナンスやデジタルイノベーションといった中長期的な取組は、後回しにされる傾向がある。(通常、かかる取組は短期的な利益に結びつかないため)</p>	
19.	<p>①IT 戦略を実現する「IT 組織」について ISACA が公表した COBIT2019 は、ユーザー部門とシステム部門の連携の重要性に鑑み、システム部門が管轄していた従来の IT を超えた、I&amp;T ガバナンスを提唱している。この考え方は、前項で示された経営戦略と IT 戦略を一体化させる重要性とも整合した「Information=金融機関が保有するすべてのデータ」を管轄するユーザー部門と、「Technology=それらのデータを扱う技術全般」を管轄するシステム部門が連携し、企業価値を創出していく必要性を示している。前項に続き、この項目の中で、言及するのはどうか。</p> <p>②IT ガバナンスに係るステークホルダーについて ISACA が公表した COBIT2019 では、IT ガバナンスに係るステークホルダーとして、取締役会や、経営陣、ユーザー部門・システム部門双方の中間管理職、品質管理やリスク管理等、組織内のステークホルダーにとどまらず、監督当局、取引先、外部委託先を挙げてそれぞれの役割を整理している。IT ガバナンスに係るステークホルダーを整理するのはどうか。</p> <p>③内部監査部門の役割について 「コンプライアンス・リスク管理基本方針」と同様に、また、上記の IT ガバナンスに係るステークホルダーと併せ、例えば以下のとおり内部監査部門の役割を加えるのはどうか。 内部監査部門は、事業部門や管理部門から独立した立場で、IT ガバナンス上の要改善事項等について経営陣に助言・提言をすることが期待される。従って、内部監査部門はリスク・アセスメントや監査計画の策定にあたり IT ガバナンスに関連するプロセスを検討し、監査を実施して評価することが必要となる。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。 今後の参考とさせていただきます。</p>
	(4)最適化された「IT リソース(資源管理)」	
20.	<p>デジタル技術の進展や異業種プレイヤーが台頭するなか、金融機関が直面しているより重要な課題は、ヒト、モノ、カネなどの IT リソースの配分以前の問題として、自社にシステムの開発能力が失われていることと思われる。</p> <p>銀行のシステム開発機能は、かつての巨額不良債権処理時代を経て、コスト削減の観点から多くの銀行において外部ベンダー等への外注に切り替えられた経緯があり、現在、大半の銀行においてシステムの自社開発機能が失われている。</p> <p>このことが、柔軟かつタイムリーなシステム開発、フィンテック企業等に対抗するスピード感のあるアジャイル開発を阻害する要因となっている。また、ベンダーによる銀行システム</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。 今後の参考とさせていただきます。</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>が支配されている結果、レガシーシステムの高コスト体質に繋がっている面がある。(例えば、デジタルトランスフォーメーションを進める際の抵抗勢力の一つが実は外部ベンダーであることも多い)。</p> <p>IT リソースの検討にあたっては、システム開発の内製化の是非も含めた、金融機関が自ら担う機能の範囲について、より高い視点から検討しているかどうかを議論すべきと考えられる。</p>	
21.	<p>一般的に「IT リソース(IT 資源)」という用語には、ヒトとカネは含まれない。ヒトに関する記載内容は「IT 組織」、カネに関する記載内容は「IT 投資管理プロセス」に属する内容であると思われるため、整理してはどうか。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>ここでは「経営資源」と同様の意味で「リソース」という表現を用いています。「2. (4) 最適化された「IT リソース(資源管理)」にて、「ヒト、モノ、カネの観点が重要」との説明を行っており、「IT リソース」という表現について金融庁の意図を無理なくご理解いただけるものと考えため、原案通りとさせていただきます。</p>
(5) 企業価値の創出に繋がる「IT 投資管理プロセス」		
22.	<p>現在、フィンテック企業が提供する金融サービスは、多数の顧客基盤を獲得しているものも含めて殆どが赤字であり、短期的な ROI の確保という制約の下では、こうしたプレイヤーに対抗する金融サービスの開発はできない。</p> <p>したがって、戦略的な IT 投資が短期的な ROI 目標を満たさず却下されるという指摘は適切であるが、そうした投資管理プロセスを維持することが、利用者にとって利便性の高いサービスの提供に支障になっていることや、金融機関の対抗手段を削ぐ結果になっている等のより踏み込んだ記述が必要ではないか。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>今後の参考とさせていただきます。</p>
23.	<p>「ROI (Return On Investment) 等の指標を用いた事前評価・事後評価」との記載だが、IT 投資効果を ROI で算定して定量評価する等、何か金融庁が希望する確立された投資対効果分析手法が既に存在しているということなのか。それとも、金融機関まちまち(例えば、定性評価のみ等)の評価となってしまうと、今後、金融庁が金融機関をモニタリングする上で影響は皆無と考えて良いのか。</p>	<p>「金融庁が希望する確立した投資対効果分析手法」は存在しません。金融機関が、主体的に創意工夫し、自らの組織に最適な評価指標・手法を確立していくことが重要と考えます。</p> <p>ここでは投資対効果分析手法の中身というよりは、金融機関が定めた IT 投資に係る効果測定、及び案件リリース後の継続的な効果測定の実施徹底等により、企業価値の創出に繋がる IT 投資を行うことが重要な論点と考えています。</p>
24.	<p>ROI 等の指標を用いた(個別の投資の)事前評価・事後評価を行い、PDCA を回すことも重要だが、資源には限りがあるため、IT 投資全体の最適化を模索するための評価指標・手法を確立していくことの重要性についても言及してはどうか。</p>	
25.	<p>事例集の「⑤企業価値の創出に繋がる「IT 投資管理プロセス」」に関連して、IT 投資に対する効果測定は企業価値の創出に繋がる「IT 投資管理プロセス」を運用する上で重要なプロセ</p>	<p>「2. (5) 企業価値の創出に繋がる「IT 投資管理プロセス」」にも記載の通り、IT 投資については、ROI 等の指標を用いた事前</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>スと認識していることについて言及してはどうか。</p>	<p>評価・事後評価を行い、PDCA を回すことが重要だと考えています。</p>
26.	<p>COBIT2019 では、新たなマネジメント目標として、「データの管理」を掲げ組織体の目標と目的を達成するために重要なデータ資産を効果的に活用することを提唱している。また、デジタルライゼーションの時代を迎え、業種を問わずデータガバナンスの重要性が認識されつつある。以上をふまえ、データ管理やデータガバナンスのあり方を今後整理していくべき論点に含めてはどうか。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。 今後の参考とさせていただきます。</p>
(6)適切に管理された「IT リスク」		
27.	<p>金融庁による検査・監督においても、新技術等の採用について、本記述をベースとした対応を行うことが必要である。新たなサービスやシステム開発にあたって、これまでリスクについて踏み込んだ検証が行われており、金融機関側もその説明の準備や事前対応に膨大な時間と検討を要している。金融庁側の目線としても、リスクと機会損失を適切に比較した運営が行われることを期待したい。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。 今後の参考とさせていただきます。</p>
28.	<p>①「IT リスク」の説明として「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 面での強靭性といった面でのメリットも考えるところ、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「IT 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。」との説明だが、「図表1「IT ガバナンスの概念イメージ」では「システム・サイバー(システムリスクのことなのか)」と記載されており、不整合である。また、「IT リスク」という用語は既に広く使用されており、適切な表現とは思えない。金融庁独自の「システムリスク」の用語定義を拡張する等しないと、無用な混乱を招くと思う。</p> <p>②「収益・事業拡大の機会損失リスク」については、従来、金融庁の監督指針上の金融機関全体でのリスク管理態勢において言及していたか。「IT ガバナンスは、この(事業体でのリスク管理)ERM 環境下での IT 適用であり最適化を目指すものということになる。(出典:『日本企業視点での COBIT5 の IT ガバナンス』)」と考えられており、金融機関全体において収益(プラス側)に関するリスクも識別していることが前提になるかと思われる。従って、現状、IT 組織だけで前のめりの IT 戦略を策定してしまうと、経営戦略や金融機関全体でのリスク管理態勢との齟齬が生じる懸念がある。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。</p> <p>①「IT リスク」については世間一般的に異なる定義があるかもしれませんが、本文書では脚注に記載の通りの意味合いで使っていることから原案通りとさせていただきます。</p> <p>②「3. 企業価値を創出する IT ガバナンスの必要性」にも記載の通り、金融庁としても経営戦略と IT 戦略を一体的に考えていくことの必要性を認識しています。</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
4. 金融機関との対話の基本的な進め方		
(2) ベスト・プラクティスの追求に向けた対話		
29.	<p>①「非金融からの新たなプレイヤーに対抗すべく適切に IT を活用した経営戦略を立てよう」としても、企業文化や人財戦略を含めたビジネス・業務の円滑な転換を図る上で業務上の混乱が生じる場合は、金融機関との間で業界としてのベスト・プラクティスの姿に関する対話を中心となる」との記述があるが、ここで述べている「非金融からの新たなプレイヤーに対抗すべく適切に IT を活用した経営戦略を立てよう」とした際に生じうる「業務上の混乱」とは、決裁手続きのスピード感の違いや、IT 人材の不足等によるフリクション等と推察するが、具体的にどのような状況を指すのか。また「業務上の混乱」が生じた際に金融行政当局としてどのような対応を想定しているのか教えていただきたい。</p> <p>②また、「金融機関との間で業界としてのベスト・プラクティスの姿に関する対話」との記述があるが、都銀と地銀、また協同組織金融機関では、当然にビジネスモデルが相違しており、ベスト・プラクティスも異なるものと想定される。当該記述については、都銀や地銀、協同組織金融機関等の業態毎に異なる「ベストプラクティス」との理解でよいか。</p>	<p>①「業務上の混乱」についてはご理解の通りです。こういった「業務上の混乱」に対し、金融庁としては一律の対応を求めるものではなく、対話を通じて金融機関の実態を把握し、金融機関がベストプラクティスを参考にしたうえで、改善に向けた主体的取り組みを行うことを促していきたいと考えています。</p> <p>②ご理解の通りです。 なお、対話にあたっては、金融機関の規模・特性を十分に踏まえ、議論が必要だと考えています。</p>
(4) 当局の問題意識の発信		
30.	<p>「対話の結果として得られた有益な気づきや問題意識について、対外的に発信していく」としているが、商品審査に関して審査事例集があるように、IT ガバナンスについても今後も同種の事例集が継続的な公表をお願いしたい。</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。 ご意見を踏まえ、金融機関との対話の中で得られた有益な事例を「金融機関の IT ガバナンスに関する実態把握結果（事例集）」に一部追記しました。なお、今後も公表可能な範囲で同事例集を継続的にアップデートしていくことを考えています。</p>
V. 従来のシステムリスク管理		
1. 検査マニュアル廃止への対応		
(1) IT マネジメント（IT 管理）分野に関する取り扱い		
31.	<p>貴庁の検査マニュアル廃止への対応として、FISC の「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書（以降安対基準）」が幅広く利用されていることに言及し、金融機関では、その他のガイドラインも参考にしつつ、一層の創意・工夫が期待されるとある。ポスト検査マニュアルのパラダイムとして、FISC が平成 3 年 3 月発刊予定の「金融機関等のシステム監査基準」を、金融機関等がベストプラクティスを実現する上での、ガイドラインの一つとして、活用することを論点としてご検討いただきたい。</p> <p>同監査基準では、デジタルイゼーション他、金融リスクが多様化、複雑化していく中で顧客の利便性向上、企業価値の最大化、安全対策確保のトリアーデを実現するために、対象を I</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。 金融庁として「一般的に存在する各種ガイドライン等」を網羅的に提示することはできませんが、IT ガバナンス及び IT マネジメントに関して金融機関が創意工夫し、より良い実務を行うにあたって有用と考えられる下記のガイドラインを脚注に例示しました。 「Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)」情報システムコントロール協会（ISACA）「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>Tガバナンスまで広げた監査のフレームワークと基準を策定しており、内部監査のみならず外部監査人や金融庁検査においても有用であると考えている。</p> <p>また同監査基準は、FISC、金融機関、関連ITベンダー、有識者からなる専門委員会および検討委員による検討とFISC会員企業からの意見募集により主体的、自主的に策定されており、まさにポスト検査マニュアル時代のパラダイムとして有用であると考えているため、是非論点としてご検討いただきたい。</p>	<p>公益財団法人金融情報システムセンター（FISC）  「金融機関等のシステム監査基準」公益財団法人金融情報システムセンター（FISC）  「システム管理基準」経済産業省（METI）  「システム監査基準」経済産業省（METI） 等</p>
32.	<p>ITマネジメントを管理するための指針として、検査マニュアル廃止後に、「一般に存在する各種ガイドライン等を活用すること」を記載しているが、具体的に想定している各種ガイドラインがあれば教えていただきたい</p>	
33.	<p>「IT技術やデジタル化の進展に伴い、新たなリスクが発生することもあることから、システムリスク管理態勢の整備はますます重要であるが、金融機関においては、検査マニュアルの廃止後も、一般に存在する各種ガイドライン等が活用され、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。」とあるが、一般に存在する各種ガイドライン等について、具体的に例示いただきたい。</p>	
34.	<p>文中の「一般に存在する各種ガイドライン等」が、公益財団法人金融情報システムセンター（FISC）が公表している「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準・解説書」の他、次の団体等が公表している各種ガイドライン等という認識で誤りがないか。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 金融庁等諸官庁</li> <li>2. 公益財団法人金融情報システムセンター（FISC）</li> <li>3. 内閣官房情報セキュリティセンター（NISC）</li> <li>4. 独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）</li> <li>5. 一般財団法人 日本情報経済社会推進協会（JIPDEC）</li> </ol>	
(2) システム統合・更改リスク管理分野に関する取り扱い		
35.	<p>「図表3「検査マニュアル廃止後のITシステム全般の整理」について、ITガバナンスに関する今後の対応は「本文書にもとづく対話」としているが、「本文書」のみならず、ITマネジメント同様の「一般に存在する各種ガイドライン等」も対話の材料となるのではないか。</p>	<p>ご指摘を踏まえ、本文を修正しました。</p>
3. 検査・監督の基本的な進め方		
(1) 個別金融機関の実態把握		
36.	<p>「金融機関毎にリスク特性、経営管理状況、システムリスク・システム統合リスク管理状況等の実態把握を行い、最低基準に抵触する蓋然性を把握することを重視する。」とあるが、ここで記載している最低基準とは何か教えていただきたい。</p>	<p>「最低基準」とは、金融機関の規模・特性等を踏まえつつ、一般的に公表されている各種ガイドライン等の内容に照らして、金融機関のシステム安定稼働を維持するために最低限必要な事項の</p>

No	コメントの概要	金融庁の考え方
		ことであり、従来のミニマムスタンダードとは異なります。
(2) モニタリングの実施		
37.	モニタリングの対象とする金融機関として「リスクが高いと考えられる金融機関」、「今後リスクが高まる可能性がある金融機関」を中心に選定するとなっている。この選定方法では、選定された金融機関の風評リスクが高まると想定されるため、「一定の基準で抽出した金融機関」などの表現に変更してはどうか。	貴重なご意見ありがとうございます。 モニタリング対象の金融機関については、従来と同様に潜在リスク（金融機関の規模など）やプロジェクトの難易度等を総合的に判断することを想定しており、必ずしもリスク評価の結果が不芳な先とはならないと考えています。そのため、風評リスクが高まるとは考えていません。
「金融機関の IT ガバナンスに関する実態把握結果（事例集）」		
④最適化された「IT リソース（資源管理）」		
38.	金融機関の IT 戦略は、各々のビジネスモデルの違いによって、投資のベクトルや時間軸も異なってくるものと認識しているが、近年一部の制度案件については、エンドデイトが設定され、やや一律のタイムスパンで対応が必要となるものも少なくない。もちろん制度案件として立案背景も理解しており、可能な限り対応していくつもりであるが、近年の厳しい収益環境の中、IT に振り分ける投資額も限られており、そのことが結果として、「金融機関の IT ガバナンスに関する実態把握結果（事例集）」に記述されているような「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」一因になっている点も否定できない。 また、システム統合や更改等の対応に向けてシステム開発の凍結等も発生しうることに加え、一般的にシステム改修については、システム更改等の大幅改修時に合わせて行うことも効率的である。 については、エンドデイトに比較的幅を持たせた形で制度設計いただくことや、制度案件については可能な限り前倒しで情報展開いただく等のご配慮を願いたい。	貴重なご意見ありがとうございます。 今後の参考とさせていただきます。
(その他) 共同センターに対する IT ガバナンス		
39.	系統中央金融機関における IT ガバナンスについては、一金融機関としての自らの経営戦略上のニーズと同時に、系統金融機関の多様化したニーズを満たすという 2 つの観点から、IT 戦略の意思決定を行う必要がある。 このように、系統中央金融機関における IT ガバナンスは、自金融機関自身ならびに業態全体の、相互に重なりながらも次元の異なる判断が求められる構造と認識している。 当業態においてはこれまで、自営システムから共同システムへ移行するという流れが続いており、ほぼ全ての信用組合が共同センターに加盟している状況にある。	貴重なご意見ありがとうございます。 今後の参考とさせていただきます。 なお、ご認識の通り、現在記載の「共同センターに対する IT ガバナンス」の先行事例や課題事例については、地域銀行の共同センター加盟行の参考事例となっています。今後、金融機関との対話の中で得られた有益な事例については、公表可能な範囲でアップデートしていくことを考えています。

No	コメントの概要	金融庁の考え方
	<p>一方で、加盟信用組合ごと、また地域・職域・業域といった業態ごとのビジネスモデルの違いに基づくニーズの多様化も顕著であり、今後はより柔軟に、多様性を受け入れる形で共同センターシステムを運営すべく検討している点にご留意いただきたい。</p> <p>また、今般「共同センターに対する IT ガバナンス」の先行事例や課題事例については、地銀等の共同センター加盟行としての参考事例と推察するが、協同組織金融機関等の共同センターの運営主体としての参考事例があればご提示いただきたい。</p>	
<p>「システム統合リスク管理態勢に関する考え方・着眼点（詳細編）」</p>		
<p>ご意見はありませんでした。</p>		