

# 「金融機関のITガバナンス等に関する 調査結果レポート」の概要

令和2年6月





# 「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」公表の背景



- 金融庁では「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」を公表（2019年6月）
- 同文書では、「今後整理していくべき論点」として以下の3点を列記
  - ①「地域銀行における共同センターと自行のIT戦略・ITガバナンスのあり方」
  - ②「メガバンクや大手生損保等のグローバルにビジネスを行う金融機関におけるグローバルITガバナンス」
  - ③「デジタライゼーション等による金融業の変化に合わせたモニタリングのあり方」
- 今事務年度は、①・②について実態把握。（②は、海外展開が進行中の保険業界について、まずは把握）

## ①地域銀行における共同センターと自行のIT戦略・ITガバナンスのあり方

## ②大手生損保等のグローバルにビジネスを行う金融機関におけるグローバルITガバナンス

背景

- ✓ 共同センターは当初、ITコスト削減に資する取組みとして進展。9割以上の地域銀行が加盟
- ✓ 一方、共同センターの利用が長期化する中、新サービスへの機動的な対応の困難さ、共同センター利用料等のコスト面で懸念も顕在化

- ✓ 国内大手保険グループでは、新たなマーケットを求め海外展開を加速。グループ・グローバルシナジーを高めるIT戦略の必要性が上昇
- ✓ 一方、海外グループ会社において、システム開発遅延やコスト超過などの事例が散見

実態把握

- 昨年9月～11月にかけて、地域銀行全行に対して、ITコストを含むアンケートを実施
- また、アンケート結果を補完するため、いくつかの地域銀行に、共同センターの実態把握を中心にサンプルヒアリングを実施

- 昨年11月～本年1月にかけて、海外に展開する国内大手保険グループに対して、グローバルITガバナンスに関するアンケート及びヒアリングを実施



# 「地域銀行における共同センターと自行のIT戦略・ITガバナンスのあり方」の整理



- 預金取扱金融機関の勘定系システムの費用は預金量により増減することが多いことから、ITコストの効率性・適切性について「システム関連経費／預金量」を確認。この結果、①地域銀行全体は、信金・信組と比べて高コストの結果であったほか、②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うかがわれた。
- 新たなIT・デジタル技術の利用は、相応に進んでいる結果であったが（例えばクラウドサービスについては、約86%の地域銀行が導入）、地域銀行が直接技術を導入するよりも利用している外部サービスが導入したものを活用するところに留まっている様子がうかがわれた。（ITが戦略的に活用されていない可能性）

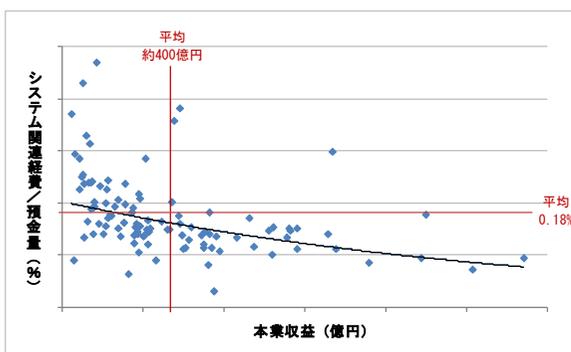
## 主な集計・分析内容

【業態別のシステム関連経費／預金量】

	地銀全体 (104行)	信用金庫 <推計>	信用組合 <推計>	ネット専門銀行
BS 預金量 (平均)	3.3兆円	5,540億円※3	1,419億円※2	2.6兆円
P/L システム経費 (平均)	47億円※1	6.6億円※2	1.5億円※2	58億円※1
指標 システム経費／預金量	0.18%	0.12%	0.11%	0.32%
営業経費／本業収益	71%	79%	71%	66%

※1 出典：2019年9月に金融庁が実施したアンケート調査結果より引用  
 ※2 出典：FISC（公益財団法人金融情報システムセンター）が会員向けに公表している金融機関アンケート結果のうち、2018年度システム関連経費実績（見込）額の業態別平均（信用金庫208庫、信用組合43組）より引用  
 ※3 預金量は、2019年3月期の全信用金庫（259庫）、全信用組合（146組）の平均

【システム関連経費の効率性（地銀全体）】



【新たなIT・デジタル技術の取組状況】

	利用有無 状況	利活用例 <small>上段：外部サービス等の汎用的な利用 下段：自らの業務に根差した本格利用</small>	
クラウドサービス	86.5%	電子メール、営業支援、eラーニングなど 基幹業務系システム（プライベートクラウド含む）	3割以上 1割程度
AI技術	51.9%	ロボットアドバイザー、マーケティングなど 融資業務活用、不正取引検知など	2割程度 1割未満
RPA	70.2%	データ入力等の電子化された定型業務 AIと連携した分析・判断等の非定型業務	7割程度 -
データ活用	66.3%	社内で発生するデータの活用 接続先・SNS等から取得するデータの活用	6割未満 1割未満

## ITコストの効率性・適切性

- 地域銀行の「システム関連経費／預金量」が信金・信組よりも高い結果となった背景には、共同化の規模（スケールメリット）の大小、共同化の対象範囲（個別カスタマイズの程度）などが影響と推測

## 新たなIT・デジタル技術

- 新技術の本格的な活用が進まないのは、柔軟性の乏しいレガシーシステムが起因している可能性

## 調査結果の概要

- ☞ ITコストの適正化を図りつつ、収益面も含めて、経営戦略に沿ってITシステムが機動的に対応できる形にしていくことなどが求められる。また、取組みを支えるIT人材の確保・育成やシステムベンダーとの契約関係のあり方も重要である。
- ☞ 信金・信組のコストが抑えられている背景等から、接続・データ仕様標準化や業態を跨いだ共同利用の可能性等も探ることも考えられる。



# 「グローバルにビジネスを行う金融機関におけるグローバルITガバナンス」の整理



- 海外事業の進展状況により、必要なITガバナンス・IT管理運営態勢に違いがある。
- グローバルの観点から、IT組織・IT戦略・システムリスク管理のそれぞれの先行・課題事例が認められた。
- 海外事業の進展に伴って、IT面のグループシナジーを最大化するためにITガバナンスの転換が必要である。

## 海外展開ステージ

### 1stステージ

小規模金融機関の買収～  
規模の大きい金融機関の買収が始まる

- ✓ 持株・国内中核保険会社主体の取組みにとどまる



### 2ndステージ

規模の大きい金融機関の買収が進む  
海外事業規模が拡大する

- ✓ グループ・グローバルシナジーを最大化するため、ITガバナンスの転換が必要となる



### Nextステージ

- ✓ 戦略・特性に合ったガバナンスへ

## 調査結果の概要

### グローバルIT組織

- 海外中核会社の経営層等と一体の体制を構築し、グローバルIT戦略を立案・推進している事例 [東京海上]
- グローバル組織の変更でITガバナンスをどのように効かせていくかの検討が進んでいない事例
- ☞ 国内・海外グループ会社のリソース・知見をフル活用できるIT組織づくり

### グローバルIT戦略

- グループ会社の新技術活用の要望を基に海外等に設置のデジタル組織で調査検証している事例 [SOMPO・東京海上]
- 経営計画上では、グループシナジーの向上を図っていきとしながら、実態が伴っていない事例
- ☞ 海外展開に合わせ、実効性のあるグローバルIT戦略の立案・推進・モニタリングできる態勢づくり

### グローバルシステムリスク管理

- IT管理・運営態勢の成熟度の把握精度を高め、適切に支援できる態勢を整備している事例 [東京海上]
- 海外グループ会社に対するIT管理・運営態勢の把握・評価結果が実態と乖離している事例
- ☞ グループ会社のIT管理・運営態勢等を把握し、必要なサポートを適時適切に行える態勢づくり

## ✓ 「今後整理していくべき論点」の対応

3点目の論点としていた「デジタルイゼーション等による金融業の変化に合わせたモニタリングのあり方」について、業態ごとの金融機関や有識者との議論を重ねて整理していく。

## ✓ 「事例集」のアップデート

「ITガバナンスの論点」に示した考え方・着眼点に沿って参考事例を取りまとめた事例集について、金融機関や有識者との対話等を通じて得られた有益な事例等を反映していくとともに、広く活用を促していく。

## ✓ 「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」を通じた支援

金融機関の基幹系システム等の先進的な取組みに対して、法令解釈等の機能に加えて、ITガバナンスやITに関するリスク管理等のシステムモニタリングの観点から支援していく。

## ✓ 「外部接続仕様やデータ仕様の標準化の可能性を含めた基幹系システムのスイッチングコスト低減・外部拡張性充実」に向けた研究

金融機関が複数の共同センターの一部機能を組み合わせて使用できたり、共同センターを容易に乗換えできるように、システム間の接続やデータの構成等についての標準化の可能性や、業態を跨いだ共同利用の可能性、システムベンダーとの契約関係のあり方、金融サービス横断法制等による金融サービスの多様化に応じた金融機関システムのあり方等について、研究していく。