

# 「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3年6月





- 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」※<sup>1</sup>
  - ③ 「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」
- 昨事務年度の調査結果※<sup>2</sup>を受けて、今事務年度は論点①～③について、改めて金融機関へのアンケート及びヒアリング等を通じて、実態・プラクティスを収集

論点		背景／実態把握
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 今事務年度は、地域銀行に加えて、信用金庫に対してもITガバナンスの強化に向けた取り組み状況を中心に、アンケート及びサンプルヒアリングを実施</li> <li>✓ 基幹系システムのスイッチングコストの低減の可能性も含め、外部の有識者(基幹系システムベンダー、ITコンサルティング会社等)からヒアリングを実施</li> </ul>
②	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国内大手銀行では、東南アジアをはじめとする海外への進出が加速する一方、海外拠点特有の要因によってプロジェクトが遅延する状況も散見</li> <li>✓ 海外に展開する国内大手銀行に対して、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</li> </ul>
③	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ デジタルイゼーションの進展によりオンラインを活用したサービス提供の多様化など金融業にも新たな変化が生じている</li> <li>✓ 金融サービス仲介業や、提供する全てのサービスがスマートフォンで完結する新しい銀行の設立等について、モニタリングのあり方を検討</li> </ul>

※<sup>1</sup> 大手生損保については、昨事務年度に実施したため、今事務年は大手銀行を対象に調査を実施  
 ※<sup>2</sup> 「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」(令和2年6月30日公表)



# 「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



- ITコストの効率性・適切性について「システム経費／預金量」を指標として確認。昨事務年度と同様、信用金庫は地域銀行と比較して、システムに係るコスト効率が良いという結果であった。
- ITガバナンスの発揮状況は、「ITリソース」の分野で地域銀行、信用金庫ともに「はい」(＝取組みを実施している)の回答割合が最も低く、特に「IT人材の確保・育成」に課題を抱えていることがわかった。
- 新たなIT・デジタル技術の取組みに関する回答のうち、クラウド、AI技術、RPAについては、地域銀行の方が取組みが大きく進んでいることがうかがえた。

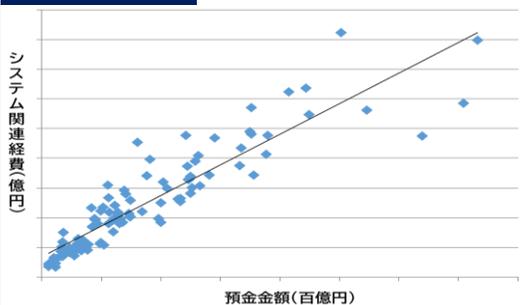
主な集計・分析内容

【システム関連経費の効率性】

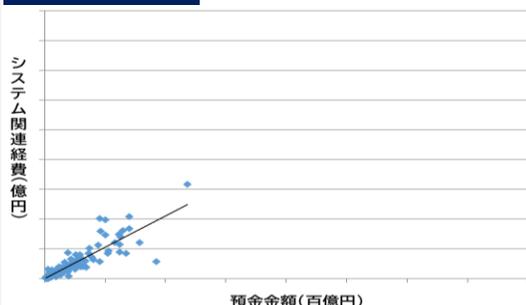
	2019年度		2020年度	
	地域銀行 (104行)	信用金庫 (推計)	地域銀行 (103行)	信用金庫 (254金庫)
BS 預金量 (平均)	3.3兆円	5,540億円	3.4兆円	5,719億円
P/L システム経費 (平均)	47億円	6.6億円	49億円	6.1億円
指標 システム経費／預金量	0.18%	0.12%	<b>0.17%</b>	<b>0.11%</b>

【業態別のシステム関連経費と預金金額の相関】

① 地域銀行<103行>



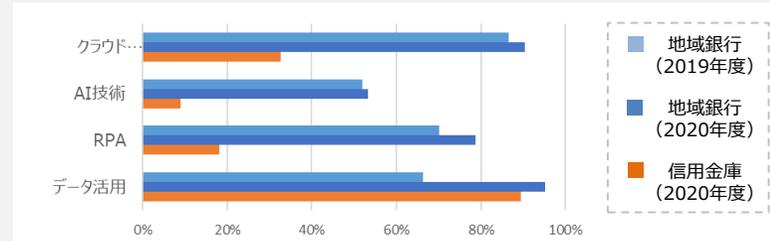
② 信用金庫<254金庫>



【ITガバナンスの着眼点別「はい」の回答割合】



【新たなIT・デジタルへの取組み状況】



今後の方向性

- ☞ 地域銀行の方が、預金量に対するシステムコストが高くなっている要因として、勘定系システムに勘定処理以外の様々な機能を盛り込んだ結果、預金や為替といった銀行システムの基本機能(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、**システムが複雑化・肥大化していることが、一因であると推測される**。従って、次世代の基幹系システムにおいては、API接続の利用や、疎結合なシステム構成などを用いて、これらの課題を解消していくことが求められる。
- ☞ ITガバナンスの発揮状況のうち「ITリソース」の項目について、各金融機関では、日々進化するIT・デジタル技術を新たなビジネスや既存業務に活用するIT企画力を持ち合わせた人材が必要となっており、**今後はより戦略的な「IT人材の確保・育成」が求められる**。



# 「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



- 地域銀行の共同センターに関する課題を踏まえ、今事務年度、基幹系システムの移行コスト低減の可能性について、外部の有識者(ベンダー、ITコンサルティング会社等)からヒアリングを行った。
- ヒアリング結果より、移行プロセスの各フェーズにおいて、以下のような移行コスト低減に向けた取組みが考えられる。

移行プロセスの全体像 (移行費用の内訳)	コスト低減に向けた取組みパターン		
	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 自行バッチ、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組み	
ツールを用いたデータ移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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。</li> </ul>
機能カスタマイズ・事務の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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。</li> </ul>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ スwitching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」と位置づけ、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。</li> </ul>



# 「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



- 国内大手銀行における海外拠点では、共通パッケージの利用などで事務・システムの標準化が進む一方、海外拠点特有の要因によってプロジェクトが遅延する事例も散見されている。
- 海外での拠点網の拡大に伴い、グローバル全体で適切にシステムを運営するために、グローバルITガバナンスの一層の強化が必要であるとの課題が認められた。

## 今事務年度の調査結果概要

<p>グローバル IT戦略／組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>グローバル全体のITを統括する本邦CIOの下に地域(リージョン)を統括する責任者(地域CIO等)が設置され、地域責任者が各拠点(ローカル)を統括する体制を構築している。</u></li> <li>● <u>こうした仕組みの中で、本邦CIO、地域CIO等、地域責任者による連携を維持・強化し、機能を適切に発揮していくことが課題となっている。</u></li> </ul>
<p>IT投資管理／ リソース管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>海外システムの開発では、一定の基準で本邦本部が関与する仕組みが出来ており、開発状況は経営会議などへ付議・報告がなされ、システム投資効果検証も行われている。</u></li> <li>● <u>地域内での基幹系システムの共通化によるコスト削減や、海外拠点での大量／高価な製品の調達の本邦集約化による交渉力強化など、IT投資の効率化の事例が見られる。</u></li> </ul>
<p>海外拠点 固有の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内とは異なる海外拠点の環境により、以下のような海外拠点固有の課題が発生している。             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>海外拠点ごとの当局要請・規制に対応するため、独自にシステムを開発し、拠点がサイロ化。</u></li> <li>✓ <u>国内比人材の流動化が激しく、CIOなどの高度IT人材でも転出が発生し、安定的な確保が出来ていない。</u></li> </ul> </li> </ul>
<p>システム 開発課題 (事例)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>海外拠点が独自の開発・管理手法を行い、地域／本邦本部へ適切な報告がされず、進捗・品質の状況把握が不十分であった。</u></li> <li>● <u>少人数で属人的にシステム管理・運用がなされ、ドキュメンテーションが適切に行なわれていない。システム更改にあたり現行システム仕様が把握できず、不十分な要件定義によりプロジェクトが遅延した。</u></li> </ul>



- デジタルイノベーションの進展等により、金融業にも新たな変化が生じている。これらの動きに対して業務の特性を把握し、システムリスクの変化をとらえ、モニタリングのあり方も随時工夫をしていく。

## 金融業の新たな変化

- 令和2年6月5日に成立した法律<sup>※3</sup>により、「金融サービス仲介業」が新たに創設された。これまでの仲介業とは異なり、所属制<sup>※4</sup>を採用せず1つの登録で銀行・証券・保険等全ての分野の金融サービスの仲介が可能となった。
  - 金融サービス仲介業者について、業界全体の動向を踏まえつつ、各金融機関との顧客データ連携方式などについて、そのシステムの安定性・安全性の確保について、必要に応じて対話の実施を検討していく。
- 今後の経済活動の中心となる、デジタルネイティブ世代の獲得などを目的として、提供する全てのサービスがスマートフォンで完結する新しい銀行を設立する事例も出て来ている。
  - 金融庁ではこうした新しい銀行の免許申請がなされた場合には、システムリスクの面からは、監督指針に定めるシステムリスク管理態勢などの観点から審査を行う。なお、金融機関へのヒアリングにおいては、日本銀行との連携強化を開始している。

※3 令和2年6月5日に成立した「金融サービスの利用者の利便の向上及び保護を図るための金融商品の販売等に関する法律等の一部を改正する法律」(令和2年法律第50号)

※4 銀行代理業者、金融商品仲介業者、保険募集人などは、制度上、特定の金融機関に「所属」することとされている

## 当局の今後の取組み

- 「事例集」の活用促進
 

「ITガバナンスの論点」に示した考え方・着眼点に参考事例を取りまとめた事例集について、引き続き、金融機関や有識者との対話等を通じて得られた有益な情報など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
 

基幹系システムに関する先進的な取組みについて、今後も引き続き、金融機関に早い段階から本サポートハブを活用してもらうことで、双方向の議論を重ねながら、金融庁として後押しをしていく。
- 金融業の変化に合わせた審査・審査後のモニタリングのあり方の検討
 

金融サービス仲介業や新しい銀行の登録・免許審査、さらに審査後のモニタリングにおいて、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・モニタリングのあり方について機動的に検討していく。