「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

2022年６月

金融庁
Financial Services Agency

「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、2019年に「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」※1を公表以降、継続してITガバナンスに関する調査を実施。

○ 2020事務年度の調査結果※2を受けて、2021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※3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	DXに関する取組状況	✓ 2017～2019年に実施したデジタルイノベーション戦略に関する調査では、金融機関のデジタライゼーションが進展し、ビジネスモデル変革の動きが見られ始めていた。現在では、ビジネス変革に向けたデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組んでいる金融機関が多数存在している。 ✓ メガバンク及び地域銀行のDX先進行（以下、「地銀先進行」という。）と建設的対話を行い、DXに関する最新動向と今後の実行計画について確認する。
②	IT人材の確保・育成	✓ 2020事務年度のITガバナンスの調査において、「IT人材の確保・育成」に課題を抱えていることが判明した。 ✓ そのため、金融機関がIT人材の確保・育成に関して、どのように課題を認識し、対応しているのかについて確認する。
③	共同センターの次世代構想	✓ 2020事務年度の「ITコストの効率性・適切性」の調査において、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という結果であった。 ✓ その一因は、地域銀行のシステムが複雑化・肥大化していることにあると推察された。 ✓ このため、2021事務年度は、地域銀行の大部分が加盟する共同センターの次期システム計画について、コスト削減や複雑性・肥大化の解消に向けた取組み状況を確認する。

※1 「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」（2019年6月21日）。
※2 「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」（2021年6月30日公表）。
※3 FISC（金融情報システムセンター）が金融機関等に対して実施している、「令和三年度金融機関アンケート」（調査基準日2021年3月31日）の一部を活用。

【論点①】DXに関する取組状況

○ デジタルトランスフォーメーション（DX）の取組状況によって、金融機関の「世代」を仮定し、DXに着手した金融機関を第１世代と位置付けた。地銀先進行の中には、より全社的にDXに取り組んでいる第２世代が存在している。さらに、行内業務のデジタル化が進んだ地銀先進行及びメガバンクは、第３世代に到達しつつある。

○ 建設的対話において、着眼点とそれにひも付く項目を仮置きした。第２・第３世代では、中長期のDX戦略に基づいて戦略的投資を行うとともに、DXを実行するための組織改革等を図り、新ビジネスへの変革につなげている。ただし、現時点ではデジタル活用がマーケットの裾野を拡大させるには至らず、金融プラットフォーマー等の形態を模索している段階にある。

デジタルシフト

伝統的な銀行ビジネス
- 紙、印鑑による手続き
- 対面サービス中心
- ITはベンダー依存

→

第１世代
DX始動段階
- DX対応部署の設置
- 一部業務のデジタル化
- PoCで投資試行

→

第２世代
DX推進段階
- DX推進体制の構築
- 非対面サービス提供
- 開発の内製化

→

第３世代
DXサービス化段階
- サービス／業務／人事をデジタル中心に変革
- IT人材、デジタル人材の充足
- API基盤整備

→

第４世代
金融プラットフォーマー等
- 組込型金融
- デジタル証券・アセット
- DXを支えるシステムアーキテクチャ

対話における着眼点

着眼点	項目
DX戦略	◇IT戦略　◇DX戦略　◇戦略的提携
DX推進体制	◇責任者・組織　◇要員　◇内製・外部委託　◇情報収集
DX投資	◇投資額　◇戦略領域：非戦略領域　◇投資管理プロセス ◇投資効果
DX取組事例	◇対顧客サービス　◇業務改革　◇店舗デジタル化　◇地域連携

【論点②】IT人材の確保・育成

○ 2021事務年度に実施した地域銀行、信用金庫へのアンケートの結果、一部の項目において「はい」の回答割合が増えているものの、全体的な傾向は2020事務年度と同様となっている。

○ IT人材の確保・育成には長期的、継続的な取組みが必要であることを踏まえると、経営陣の関与や全社的な取組み等が重要と考えられる。

○ 一部の金融機関では、DX推進の中心となる「デジタル人材」についても確保・育成を進めており、今後のDXの進展を踏まえると、自社のデジタル戦略を明確にした上で、当該戦略に基づいたデジタル人材を確保・育成することが望まれる。

＜アンケート結果（「はい」（=取組みを実施している）の回答割合）＞

質問事項	地域銀行		信用金庫	
	2020事務年度（%）	2021事務年度（%）	2020事務年度（%）	2021事務年度（%）
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	53.4	58.0	20.5	19.3
IT人材のキャリアパスを策定しているか	42.7	48.0	4.3	5.9
IT人材のスキルを評価する基準や方法を定めているか	45.6	47.0	8.3	9.8
IT人材を育成するための研修制度を定めているか	43.7	46.0	7.9	7.9
IT人材を確保するための採用制度を定めているか	55.3	60.0	16.1	18.5
ITに関する資格取得を奨励する制度を設けているか	89.3	ー（アンケート未実施）	35.4	ー（アンケート未実施）
全社員を対象にIT・デジタルのリテラシー向上のための施策を実施しているか	59.2	79.0	28.0	36.2
その他上記以外にIT人材確保・育成するための取組みをしているか	35.9	47.0	12.2	13.4

＜IT人材の確保・育成を効果的に進めるための要点（金融機関からの意見）＞

経営のリーダーシップ、全社的な取組み	✓ 経営陣が、①将来のIT戦略の方向性を明確にする、②それを実現するために必要な人材を正確に把握する、③その人材が活躍できるフィールドを整備する、ことを主体的に行う。 ✓ IT人材の確保・育成計画をシステム部門だけでなく、人事部・総合企画部等と連携し、全行的に策定する。
意識変革、モチベーション向上	✓ 「銀行員がなぜIT・DXを学ばなければいけないか」を浸透させないと、インパクトのある付加価値を生み出せない。 ✓ IT人材育成の取組みを形骸化させることなく進めていくためには、役割・責任を与えていくことに加え、個々人のやりがいやモチベーションを維持・向上させていくことが重要。

【論点③】共同センターの次世代構想

○ 地域銀行が加盟する共同センターの次期システム計画について確認した結果、オープン化によるコスト削減、スリム化等による複雑化・肥大化の解消を図っており、システムコスト効率の改善に向けて取り組んでいることがうかがえた。

オープン化の拡大

➢ 勘定系システムのオープン化を検討する共同センターが多く見られており、地域銀行の勘定系システムは、10年後には約8割がオープン化に移行する見込み（一部機能のオープン化を含む）。

オープン化のメリット	✓ 維持コストの削減	✓ ハードウェア・ソフトウェア選択の自由度向上	✓ 開発技術者の調達が容易

システムの肥大化・複雑化の解消に向けた取組み

スリム化

➢ 未使用プログラムの削除、一部機能の外出し、商品・サービスの廃止、帳票の削減等によりシステムをスリム化する。

コンポーネント化

➢ 密結合したシステムを機能・サービス単位に分解（部品化）することで、システム改修を効率化する。

勘定系システムの固定化

➢ 勘定系システムは改修しないことで複雑化・肥大化の進行を抑止し、機能追加は勘定系の外側で迅速にかつ低コストで実施する。

地域銀行・信用金庫へのアンケート結果概要

○ システム関連経費の効率性は、2020事務年度と比較して、地域銀行ではシステム経費の伸び以上に預金量が増加した。また、信用金庫ではシステム経費が減少し預金量が増加した。その結果、「システム経費/預金量」は、両業態ともに0.01%低くなる結果となった。

○ ITガバナンスの発揮状況について、着眼点別の回答割合の全体平均は2020事務年度と類似の結果となった。質問項目単位では、地域銀行が全社員を対象としたIT・デジタルのリテラシー向上施策の有無に関する質問で約20%、信用金庫はデジタルビジネスの責任者の設置の有無に関する質問で約10%、それぞれ「はい」の回答割合が増加した。

○ 新たなIT・デジタル技術への取組みは、2020事務年度と同様に、地域銀行と信用金庫共にクラウドサービスとデータ活用の導入が進んでいる結果となった。その一方で、AI・RPAも着実に導入が進んでおり、特に、AIについては地域銀行、信用金庫ともに、2020事務年度と比較して5%以上増加している（地域銀行：+10.6%、信用金庫:+5.9%）。

主な集計・分析内容

【システム関連経費の効率性 】

	地域銀行		信用金庫	
	2020事務年度（103行）	2021事務年度（100行）	2020事務年度（254金庫）	2021事務年度（254金庫）
BS 預金量（平均）	3.4兆円	3.9兆円	5,719億円	6,126億円
P/L システム経費（平均）	49億円	52億円	6.1億円	6.0億円
指標 システム経費／預金量	0.17%	**0.16%**	0.11%	**0.10%**

【ITガバナンスの質問項目単位の結果】

	質問項目		「はい」回答割合		差
	考え方・着眼点	質問項目（概要）	2020事務年度	2021事務年度	
地域銀行	ITリソース	全社員向けITリテラシー向上施策有無	59.2%	79.0%	+19.8%
信用金庫	IT戦略	デジタルビジネス推進責任者の設置有無	40.9%	52.0%	+11.1%

【ITガバナンスの着眼点別「はい」の回答割合】

① 地域銀行<100行>

回答割合(平均): 2021事務年度 約74%　2020事務年度 約74%

② 信用金庫<254金庫>

回答割合(平均): 2021事務年度 約47%　2020事務年度 約47%

【新たなIT・デジタル技術への取組状況】

① 地域銀行<100行>

② 信用金庫<254金庫>

今後の当局の取組み

○ 2021事務年度の調査結果を踏まえ、2022事務年度のアンケート※4にDXに関連する設問を追加した。経済社会の変革を進めるため、DX推進及びデジタル人材の確保・育成が求められていることから、2022事務年度も金融機関との対話を行い、より実効性のある取組みをモニタリングしていく。

○ 2022事務年度は、 今回把握したDXに関する調査結果について、2019年６月に公表した「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」（以下、「ITガバナンスの論点」という。）にITガバナンスの考え方・着眼点として盛り込むことを検討する。また、対話を通じて得られた有益な情報を事例集※5に反映していく。

今後の当局の取組み

➢ **DXに関するITガバナンスの考え方・着眼点の検討**

✓ DXに関する取組状況の調査にあたり、「DX戦略」、「DX推進体制」、「DX投資」、「DX取組事例」といった着眼点をもとに、金融機関と建設的対話を実施したところ、メガバンク及び地域銀行の動向や取組みを成功させるためのポイントを的確に把握することができた。これらの調査結果について、「ITガバナンスの論点」にITガバナンスの考え方・着眼点として盛り込むことを検討する。

➢ **「金融機関システム・フロントランナー・サポートデスク」を通じた支援**

✓ 金融庁では、「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」を刷新し※6、2021年11月から「金融機関システム・フロントランナー・サポートデスク」を開始した。金融機関の先進的な取組みに対して、引き続き、システム開発の早い段階より、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、双方向の議論を行うことで後押ししていく。

➢ **「事例集」の活用促進**

✓ 金融庁では、「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を2019年から公表している。今後も、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を同事例集に反映していくとともに、意見交換などを通じて広く理解を浸透させ、活用を促していく。

※4 FISC（金融情報システムセンター）が、金融機関等に対して実施している「金融機関アンケート」に設問を追加。
※5「金融機関のITガバナンスに関する実態把握事例集（参考手引）」（2022年6月30日公表）。
※6 個別金融機関からの事前申請等を廃止し、よりフラットに相談できる形とするとともに、基幹系システムに限らず情報系システムや外部システムとのAPI連携等も含む先進的な取組みに関して相談を受け入れるものへと刷新した。