金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート

2022年６月

金融庁
Financial Services Agency

目次

１．本レポートの目的 . . . 3
２．各論点に対する調査分析の結果 . . . 4
【論点１】「DX に関する取組状況」 . . . 4
（１）DX に取り組む金融機関のデジタルシフト . . . 4
（２）DX に関する対話の枠組み . . . 4
（３）地銀先進行における取組み . . . 6
① IT 戦略及び DX 戦略 . . . 6
② DX 推進体制 . . . 6
③ DX 投資 . . . 7
④ DX 取組事例 . . . 8
（４）メガバンクにおける取組み . . . 9
① IT 戦略及び DX 戦略 . . . 9
② DX 推進体制 . . . 9
③ DX 投資 . . . 10
④ DX 取組事例 . . . 11
（５）まとめ . . . 12
① DX を成功させるために欠かせない要素（成功要因） . . . 12
② 新たな金融ビジネスモデル . . . 13
③ 金融データサイエンス . . . 14
④ DX 推進上の課題 . . . 14
【論点２】「IT 人材の確保・育成」 . . . 16
（１）論点選定の経緯 . . . 16
（２）地域銀行の調査結果 . . . 17
① 2021 事務年度のアンケート結果及び課題認識 . . . 17
② IT 人材の確保・育成に関する取組事例 . . . 18
（３）信用金庫の調査結果 . . . 21
（４）メガバンクの調査結果 . . . 23
（５）まとめ . . . 25
（６）デジタル人材の確保・育成に関する取組状況 . . . 26
【論点３】「共同センターの次世代構想」 . . . 28
（１）論点選定の経緯 . . . 28
（２）地域銀行の調査結果 . . . 28
① オープン化の拡大 . . . 28
② システムの複雑化・肥大化の解消に向けた取組み . . . 29
③ 勘定系システムのコスト効率 . . . 30
④ 共同センターの廃止・縮小 . . . 31
（３）信用金庫の調査結果 . . . 31
３．地域銀行・信用金庫へのアンケート調査結果 . . . 33

（１）地域銀行 33
① IT コストの効率性・適切性 33
② IT ガバナンスの発揮状況 34
③ 新たな IT・デジタル技術の取組状況 35
（２）信用金庫 39
① IT コストの効率性・適切性 39
② IT ガバナンスの発揮状況 40
③ 新たな IT・デジタル技術の取組状況 41
４．今後の当局の取組み 46
（１） DX に関する IT ガバナンスの考え方・着眼点の改訂 46
（２） 「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 46
（３） 「事例集」の活用促進 46

１．本レポートの目的

金融庁では、2019 年６月に「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」（以下、「IT ガバナンスの論点」という。）を公表した。公表以降は毎事務年度 IT ガバナンスの論点に基づき、金融機関との対話を行っている。

これらの対話を通じて、デジタルトランスフォーメンション[1]（以下、「DX」という。）に着手・実施している金融機関とその取組みを見てきた。また、2020 事務年度の「金融機関の IT ガバナンス等に関する調査結果レポート」では、IT 人材確保・育成及び地域銀行のシステムコストに関する課題を挙げた[2]。

これらの取組みを更に推進するため、2021 事務年度（2021 年７月１日～2022 年６月 30 日）は以下の論点について整理すべく、アンケート[3]及び個別ヒアリングを行い、実態・プラクティスの収集を進めた。

【論点整理①】　DX に関する取組状況

【論点整理②】　IT 人材の確保・育成

【論点整理③】　共同センターの次世代構想

本レポートは、上記の論点に関して実施した実態把握・プラクティスの収集・分析・調査の結果を公表することで、広く金融機関において参考になると考えられる内容を取りまとめたものである。

（留意事項）

本レポートは、業態ごとにモニタリング結果を取りまとめたものであるが、当該業態以外を含め、すべての金融機関において創意工夫を進めていく際の参考にしてもらうことを想定している。また、各金融機関による創意工夫は、各業態の特性、金融機関の規模、必要とされるシステム水準及びシステムリスク管理態勢等に応じて、それぞれの責任において判断されるものである。

このため、当局のモニタリングにおいて、本レポートの内容を個々の事例に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予定しておらず、モニタリング担当者はこの点を十分に踏まえることとする。

今後も IT システムに関するモニタリング等の中で得られた有益な情報については、可能な範囲で公表に努め、我が国の金融サービスを支える IT システムの高度化を通じた利用者保護・利便性向上、ひいては金融システムの安定に貢献していく。

---

[1] デジタルトランスフォーメーションとは、デジタル技術を活用して、顧客や社会ニーズをもとにサービスやビジネスモデル等を変革し、競争上の優位性を確立することを指す。

[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）。（https://www.fsa.go.jp/news/r2/20210630/20210630.html）

[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。

２．各論点に対する調査分析の結果

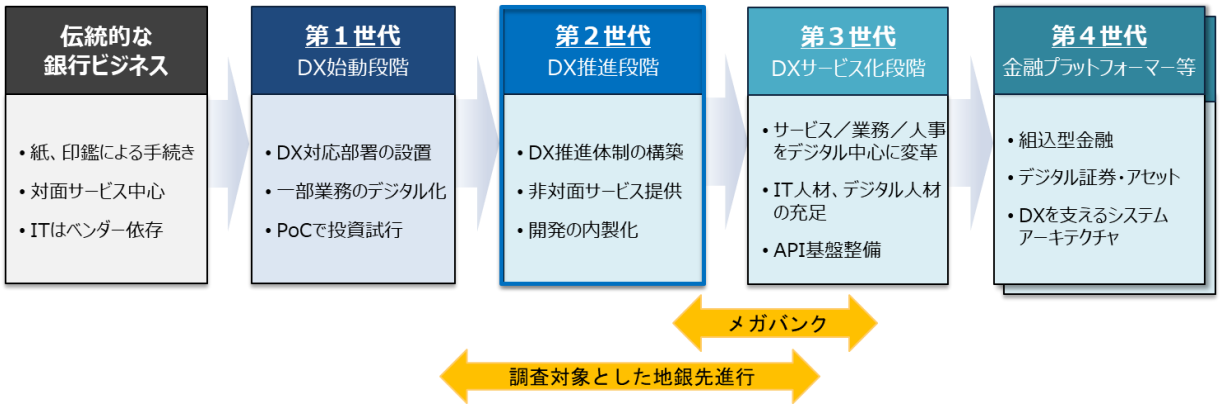
【論点１】「DX に関する取組状況」

（１）DX に取り組む金融機関のデジタルシフト

金融庁では、2019 年６月に IT ガバナンスの論点を公表し、これに基づき金融機関との対話を進めている。 IT ガバナンスの論点を公表した当時、デジタル技術で業務プロセス全体の効率化を図るデジタライゼーションが進展し、利用者の様々なニーズに対応したワンストップサービスなど、ビジネスモデル変革の動きが見られ始めていた。

本レポートでは、DX の取組状況によって金融機関の「世代」を仮定し【図表１】、DX に着手した金融機関を第１世代（DX 始動段階）と位置付けてみた。

【図表１】金融機関のデジタルシフト



地域金融機関の多くは、「伝統的な銀行ビジネス」又は第１世代に位置付くとみなせるが、地域銀行の DX 先進行（以下、「地銀先進行」という。）の中には、より全社的に DX に取り組んでいる第２世代（DX 推進段階）が存在している。さらに、API 基盤の整備や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（DX サービス化段階）に到達しつつあると言える。

ただし、先進的な第３世代であっても、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、市場シェアの獲得競争にとどまっており、具体的に目指すべき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。

（２）DX に関する対話の枠組み

第２世代及び第３世代は、DX に関する戦略を経営戦略と IT 戦略に取り込み、DX を企画・推進する体制を構築し、DX 案件の投資を効果的に実行するプロセスを有している。

有識者の意見やITガバナンスに関するこれまでの調査結果を踏まえ、金融機関との建設的対話における枠組みとして、「DX戦略」、「DX推進体制」、「DX投資」、「DX取組事例」の着眼点とそれにひも付く項目が重要であると仮置きした【図表２】。

【図表２】DXに関する着眼点

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

2021事務年度は、第２世代から第３世代に進展していると思われる地銀先進行及びメガバンクとの対話を通じて、各着眼点に関する実態把握、プラクティスの収集・分析を実施した。

コロナ禍の影響もあり、非対面のサービスを利用したいと考える顧客が急速に増加している。DXに取り組めない金融機関は、こうした拡大しつつある顧客層を取りこぼしかねない厳しい社会環境になってきた。したがって、DXに今後着手しようと企図している金融機関や、既に取組みを始めた第１世代の金融機関において、参考になると考えられる内容を（３）節以降に取りまとめている。

（３）地銀先進行における取組み

先に示した「DX 戦略」、「DX 推進体制」、「DX 投資」、「DX 取組事例」の着眼点をもとに、IT ガバナンスに関する対話を行い、その取組みを評価・分析した。まずは、地銀先進行に見られる共通の特徴と最新動向（特に、地銀先進行の中でも比較的良い取組み）を整理している。

① IT 戦略及び DX 戦略

地銀先進行では、対面と非対面のサービス融合や業務改革、組織改革などの DX 戦略を策定している。DX を推進するため、勘定系システムの一部機能をオープン化するなど、アーキテクチャから見直すような中期計画が見られる。

IT戦略	● システムを戦略領域と非戦略領域に分類し、非戦略領域の勘定系システムは更なるコスト削減を図るとともに、DX推進に欠かせない戦略領域のIB、CRM、API基盤など周辺システムは柔軟性・拡張性を強化。 ● ベンダーロックイン等の課題に備え、ホストから一部機能をオープン系基盤に切り出す。IT技術の進化を見定めたシステム・アーキテクチャ（オープン化の推進）により、システム開発のスピード向上も図られる。
DX戦略	● 法人・個人のお客様向けサービスは、対面チャネルと非対面チャネルを融合させて最適なソリューションを提供、CX向上とデータ利活用に取り組んでいる。 ● 現行の銀行業務について、デジタル技術を活用した業務効率化と働き方改革を進めることで、組織のあり方（情報共有、権限、意思決定）そのものを変革するよう取り組んでいる。
戦略的提携	● 地銀先進行とデジタル分野における戦略的業務提携を締結し、DXに関するノウハウ共有や人材交流を進めている銀行もある。

② DX 推進体制

組織全体で DX を推進するための DX 担当部門を近年設置し、相応の人数規模でそのための DX 担当者を任命している。DX 担当者が案件を企画するだけでなく、システム部門と協力しながらプロジェクト管理や各種 テストを実施するなど、内製化が進んでいる。

責任者・組織	● 地銀先進行では、DXの最高責任者を定め、頭取を委員長とするDX推進会議などを設置している。 ● 個別のDX案件を推進するのは事業部門にある各部署であるが、組織横断的にDXを企画・推進する目的で、DX担当部門を新設。例えば、事業部門のDX担当が新商品の企画を行い、システム部門と協議・要件定義を行う。 ● DXの推進・企画部署として、組織横断的なプロジェクトチームを編成する銀行もある。全社的なシステム案件や新ビジネスにつながる案件を担当する。
要員	● 銀行が認識する「DX担当者」には、全社的なDX担当部門だけでなく、営業企画など事業部門に所属するDX担当者も含まれる。地銀大手行では総勢で100名程度のDX担当者がおり、高度なスキルを要する技術者とビジネスアナリスト、ITに関心の高い若手行員などがいる。
内製・外部委託	● DX案件の企画・要件定義は、所管部とシステム部門が行い、開発・運用はIT子会社やベンダーと協業しながら行う。開発におけるプロジェクト管理、ユーザーテストも銀行主導で内製化されている。
情報収集	● DXを企画する所管部が、基本的にDXやIT新技術に関する情報収集を行う。DX担当部門が広範囲に情報収集を行い、各部に情報還元する銀行もある。 ● 勘定系システムの共同化に参加している銀行の場合、参加行が定期的に集まって、DX・IT新技術に関する情報交換と要件調整を実施している。

③ DX 投資

地銀先進行は、業務粗利益の 10%～20%程度のシステム経費をかけ、非戦略領域の維持保守コストを下げることで、戦略的投資に多く振り分けるように取り組んでいる。収益獲得が見込める案件は個別に ROI 等で評価した上で、全体最適を図る仕組みを備えている。

投資額	● システム経費は預金残高の0.1%～0.2%、業務粗利益の10%～20%程度。 ● IT投資額について、目安となる基準（粗利益の一定割合など）は設けていない銀行が多いが、システム経費の予想額を考慮しながら予算化。DX投資額はIT投資額の10%～40%程度で、銀行によってかなり幅がある。
戦略：非戦略	● IT投資について、戦略的投資：維持保守の割合を５：５や７：３等にする目標を置いている。非戦略領域の維持保守コストを下げることで、戦略的投資に多く振り分けるようにしたいと考えている銀行が多い。

投資管理プロセス	● システム投資委員会などで投資効果を評価した上で、経営会議に諮っている。全体最適を図るため、予算配分および投資効果検証について、専任の部署を設置する銀行もある。 ● 収益を生む案件はROIを基準として査定する。案件の目的（戦略的投資、合理化投資、制度対応等）に応じて、KPIを定める場合もある。投資効果は、減価償却に合わせて５年間の予想PLをもとに評価することが多い。 ● 全ての投資案件について、頭取、CIO、関連部署が参加するWeb会議で議論・採択を行っている銀行がある。
投資効果 (コスト削減)	● 非戦略領域の維持保守コストを下げる以下のような取組みが見られる。 ・ システム更改投資は、ベンダーの見積もり比較や工数の妥当性評価などの検討を徹底 ・ 今後の保守費・維持要員を予測しながら、経費を低減できるような取り組みを入れる ・ レガシーサービスの廃止・削減、勘定系をオープン化、ローコード開発

④ DX 取組事例

地銀先進行では、DX による業務効率化の取組みが進み、業務量の削減やコスト削減が図られている。スマホアプリやインターネットバンキング等が随時機能拡張され、店舗のデジタル化も今後本格的に展開される予定である。

対顧客サービス	● 非対面サービス向けのバンキングアプリをアジャイルで開発し、各種の機能を段階的にリリースしている。 ● フロントサービスの設計は、銀行のビジネスアナリストだけでなく、IT子会社やベンダーからUIデザイン、アプリ開発ができる人材による支援を受けて進めている。 ● データ利活用によって、ローンや資産運用等で顧客に合ったソリューションを提案。例えば、銀行が保有するデータと顧客とのコミュニケーションから得られたデータを分析し、パーソナライズされたレコメンドを自動送信する。
業務改革	● 紙と印鑑をゼロにする、数万時間の業務量を削減する、など高い目標を掲げ、業務効率化を徹底的に図っている。 ● 新たなCRMシステムを開発し、顧客との交渉履歴を蓄積したり、融資の流れをシームレスに行えるようにする。 ● 物件の授受をペーパーレス化するとともに、訪問管理アプリを業務用スマホに実装し、営業活動のデジタル化を図る。

店舗 デジタル化	● 店舗におけるTV窓口システム設置、店頭受付システムの機能強化、営業店事務のデジタル化等により、店舗の少人数化を進めている。店舗のデジタル化は、これから本格的に展開される見込みである。
地域連携	● 銀行で取り組んだデジタル化の知見をもとに、取引先企業のキャッシュレス化やデジタル化を支援するコンサルティングを提供している。各地域にコンサルティングマネージャを配置し、デジタルのスキル底上げを図ることによって実現。

（４）メガバンクにおける取組み

前節に続き、DX に関連する投資や人材など、リソース面で優位なメガバンクの特徴と最新動向について整理した。

① IT 戦略及び DX 戦略

メガバンクは、DX 戦略を支える次世代アーキテクチャの構築や API 基盤整備を進めている。また、新しい金融ビジネスを創出するため、グループ外の金融機関やフィンテック事業者、非金融の事業者と連携しながら推進する方針である。

IT戦略	● DXを支える次世代のシステムアーキテクチャを検討、更改に着手。 外部サービスとのデータ連携がしやすいAPI基盤やデータレイク、BI（Business Inteligence）等の整備に取り組んでいる。
DX戦略	● 業務の合理化・効率化を目的としたDXは概ね計画どおりに進捗しており、今後は顧客向けのDX支援に注力する方針である。
戦略的 提携	● BaaS（Banking as a Service：銀行機能のサービス）を構築し、非金融の事業者へ提供することで、組込型金融を実現する。今後さらに、異業種連携による高付加価値化など推進する予定である。

② DX 推進体制

メガバンクは、グループのシステム子会社と DX 案件の企画・開発を一体化している。また、シリコンバレーなどの海外拠点で最新のデジタル技術に関する情報を収集・評価する仕組みも有している。

責任者・組織	● DX案件の企画・推進は事業部門やグループ会社が行う。DX担当部門は、グループ全体の戦略策定や推進支援を担当する。 ● 経営陣が密接に連携して、デジタル戦略を実現する重要案件に取り組む体制を構築しているメガバンクもある。これにより、案件可否の意思決定が迅速化されている。
要員	● デジタル部門では、必要なスキルに応じて中途採用を行っている。また、システム子会社においてDXの支援人材を育成した上で、事業部門に配属するケースもある。
内製・外部委託	● 銀行が案件を企画し、システム子会社が要件定義から開発、保守を担当する。特に、勘定系システムに関連する開発は、システム子会社が関与する。システムの重要度や開発スピードを鑑みて、事業部門から直接ベンダーに発注するEUD（End User Development）もある。 ● 新サービスについては、企画・開発の一体化を図った内製化により、開発スピードを向上させている。スモールに始めて改善要望を聞きながら直していく場合は、アジャイル開発を採用している。
情報収集	● 最新のデジタルソリューションやIT新技術に関して、シリコンバレー等の拠点やラボを中心に情報を収集する。AI、ブロックチェーン、量子技術などに注目している。

③ DX 投資

メガバンクのシステム経費は、業務粗利益の 10%～15%程度である。海外大手行の投資動向や IT 投資額をベンチマークにしているが、定量的な基準は設けていない。システムの安定稼働に欠かせない保守運用体制は確保しつつ、戦略的投資に重点配分できるよう取り組んでいる。

投資額	● システム経費は、FG連結で見ると業務粗利益の10%～15%程度。IT投資額はシステム更改の時期にもよるが、年間1,000億円以上の規模になる。海外大手行の投資動向をベンチマークにはしているが、定量的な基準は特に設けていない。 ● 中期経営計画で、IT投資額の総額と年度予算の概算を策定している。
戦略：非戦略	● 戦略的投資と維持保守の割合について、目標を定めている銀行と定めていない銀行がある。戦略的投資の割合は、概ね25%～40%の範囲にある。 ● 投資目的に応じて案件を分類、管理している。戦略的投資に重点配分できるよう、可能な限り維持保守の費用削減に努めている。

投資管理プロセス	● 経営主導で、戦略的な重要案件（デジタル技術を活用した新ビジネス）への投資を可能とする仕組みを構築しているメガバンクがある。 ● 基本的には各事業部門で投資計画を策定し、かつ、ROI、KPI等の定量評価と優先順位付けを行う。グループ全体最適の観点から、投資対効果の高い案件を選定している。

④ DX 取組事例

メガバンクは、国内外のフィンテック企業やスタートアップ企業と共同で、AI やブロックチェーンなどの最先端の技術を採り入れた PoC（実証実験）を行っている。また、グループ外の金融機関や非金融の事業者とも提携して、顧客起点で新しい金融サービスを企画・検討している。

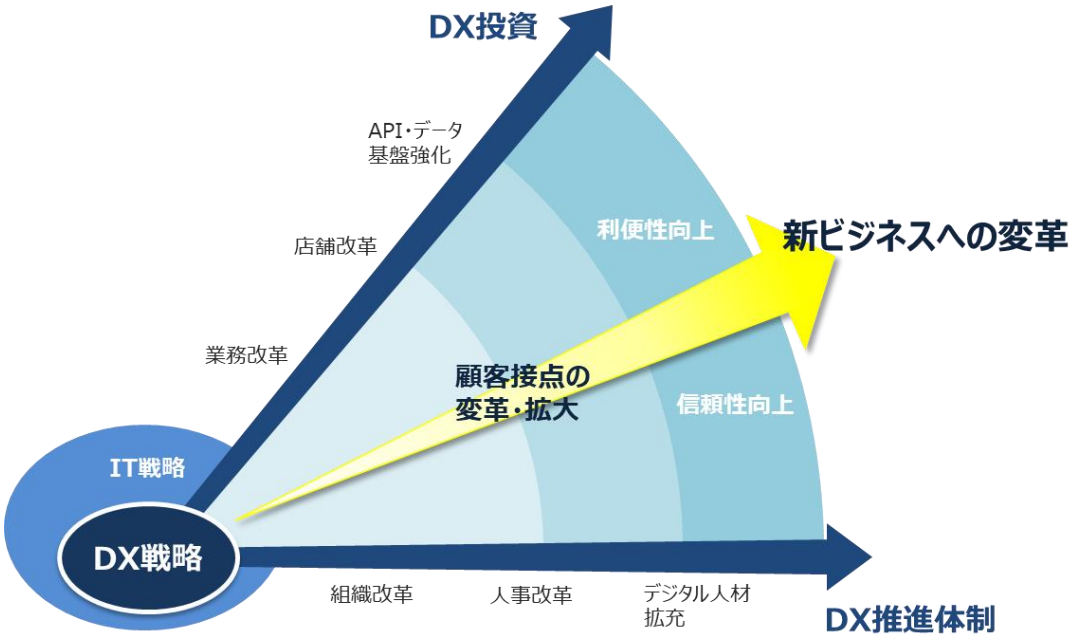
対顧客サービス	● グループ内外の金融商品を幅広く提供するプラットフォームを構築し、個人顧客の資産形成を総合的に支援するサービス提供やスマホ、Web、店頭タブレットなどのデジタルチャネルをつなげることで、新しい顧客体験を実現している。 ● 相応の規模の顧客基盤を持っている事業者にBaaSを提供し、組込型金融を実現している。現在は、小売、通信等の事業者に対する個人消費者向け決済サービスが中心である。 ● 顧客との取引履歴、Webサービスの閲覧履歴、予め了解を得た顧客情報など蓄積したデータを組み合わせることで、デジタルマーケティング事業を展開する予定である。
業務改革	● 先進的なAI技術を駆使して、クレジットモデルの高度化を進めている。また、コールセンター支援やチャットボットにAIを活用している。 ● アジャイル・アプローチ（試行で得られたフィードバックをもとに改善を繰り返す手法）によって、書類や伝票の電子化と業務プロセス全体の改革を実現している。
店舗デジタル化	● フルサービスの店舗から軽量化された次世代型店舗へのシフトが進展している。店頭にタブレット端末を配備し、口座開設や諸届などの事務をペーパレス化するとともに、印鑑レスで処理を行う。
先端技術	● 高い技術を持つ国内外のフィンテック企業、スタートアップ企業と組んで、新しい金融サービスを共同開発している（AI、ブロックチェーン、言語解析、VR・ARを活用したサービスなど）。

（５）まとめ

第２世代から第３世代に位置付けられるメガバンク、地銀先進行との IT ガバナンスに関する対話をもとに、DX の取組状況について整理を行った。デジタル化の進展に応じて、伝統的なビジネスモデル（紙と印鑑、対面サービス中心のモデル）を変革するべく、段階を踏んで取り組んでいる実態が分かった。

DX の実現は、一足飛びにはいかない。経営陣が、DX 後の事業領域とそこに至るアプローチを上手くデザインするとともに、従来の企業風土を大きく変えるなどの土台作りも必要である。つまり、中長期の DX 戦略に基づいて、業務や店舗をデジタル化するための投資を実行し、それと同時に DX を実行するための組織改革と人事制度改革を図ることが肝要と考えられる。業務の合理化・自動化が進み、デジタルに適合できる人材が拡充されて初めて、今後顕在化するニーズを捉えた新ビジネスへの変革につなげられるはずである。

【図表３】DX の進展とビジネス変革



① DX を成功させるために欠かせない要素（成功要因）

建設的対話の中で、DX の取組みを成功させるために欠かせない要素（成功要因）についても、いくつか明らかになってきた。第２世代、第３世代の経験を踏まえると、DX に関する経営陣によるリーダーシップ、挑戦を許容する企業文化の醸成、デジタル人材の確保・育成、顧客起点のサービス設計、スピーディーな開発体制の構築等が重要なポイントになると思われる。

経営陣によるリーダーシップ	● DXを成功させるには、経営陣を中核にしたDX推進体制を構築し、行内にDX戦略を浸透させ、機運を高めることが重要である。行員全員に納得してもらうため、経営陣が将来のDXの到達点を示し、施策を確実に実行させる必要がある。
文化醸成	● システム改革だけでなく、業務改革と人事改革も併せて進めることで、デジタル活用のアジリティ確保や全社的な意識の変革が図られる。DXの取り組みが全て成功するわけではないので、チャレンジが失敗しても責めないアジャイル的なマインド、企業文化が求められる。
デジタル人材	● デジタル活用による新サービス創出には、業務知識＋ITスキルの人材を確保・育成することが重要である。【論点２参照】
顧客起点	● 顧客起点でのサービス設計をするため、顧客ニーズを常に把握するとともに、実装に必要なIT新技術を持つパートナーや相応の顧客基盤を有する事業者と手を組むことが重要である。
開発体制	● DXはスピーディーなソリューションの提供が鍵であり、案件の企画から開発まで迅速に行える体制作りが重要である。実装に時間がかかるといったベンダーロックインの問題を解決するため、内製化を進める等により、開発スピードの向上を図る。

② 新たな金融ビジネスモデル

DX を積極的に推進し、第３世代に移行した金融機関は、金融プラットフォームや BaaS を構築し、グループ内外のサービスとの連携を強化している。

金融プラットフォームを提供する事業では、例えばグループ内外の事業者と連携し、資産運用やクラウドファンディング、保険など、様々なデジタルサービスを１つのプラットフォーム上で完結させ、顧客の資産形成を総合的にサポートする。また、BaaS は、金融機関が銀行口座関連のサービスを提供することで、非金融の事業者が抱える最終消費者（エンドユーザー）に組込型金融を実現するものである。BaaS を提供する金融機関は、これまで接点のなかった新たな顧客層を獲得することができるようになる。コロナ禍の社会環境変化によって、顧客との接点が対面チャネルから非対面チャネルへシフトしてきたが、新チャネルとして B2B2C[4]も追加されることで、ビジネスの拡大が期待される。

「デジタルでつながる」新しいビジネスモデルを確立するため、金融グループ内の API 及び金融機関と外部事業者との API 整備が進められている。どの事業者と提携すれば魅力的な新サービスが開発できるのか、また、競争優位性のある経済圏を形成できるのか

[4] B2B2C とは、企業が他の企業へサービスを提供し、サービスを受けた側の企業がさらに消費者へ提供する取引形態のことを指す。

などについて、金融機関は試行を繰り返しながらDX戦略を練っている段階にある。

金融プラットフォームやBaaSにおいて、金融機関は保険、小売、通信、自動車などの業種と連携して決済サービスを中心に提供しているが、連携先が中長期の貸付けにつながるような業種（住宅、不動産等）にも今後広がる見込みである。

なお、多数の事業者が出店・出品する電子商取引のプラットフォームでは、過度な顧客囲い込み戦略によって、不当な価格設定や公正な競争を阻害する行為が引き起こされないよう留意する必要がある。

③ 金融データサイエンス

DX 戦略として、データ利活用を計画している金融機関が多い。デジタル技術を活用した新チャネルによって、顧客の行動・反応に関するデータが取得可能になったためである。例えば、スマホ、Web、店頭タブレットといった端末から取得できるデータ（取引履歴、操作履歴、閲覧履歴等）やコールセンターに寄せられる顧客の声を元データとして収集・蓄積する基盤を構築している。

蓄積された元データをデータサイエンティストが加工・分析し、システム開発チームにフィードバックすることで、UI/UXの機能改善を図っている。更には、デジタルマーケティングのためのデータ分析にも取り組んでいる。個々人の投資行動や選好の変化などを把握することで、顧客のライフスタイル、ライフステージに最適化された新しい価値、商品の提案につなげる予定である。

先進的な金融機関では、新商品開発やリスク管理の分野で、データを大量に蓄積・分析し、モデル開発する技術が業務に組み込まれている。こうしたノウハウを活かしながら、パーソナライズされた顧客起点の新サービスへつなげるものと思われる。

なお、デジタルマーケティングでは、個人情報を取り扱うため、事前に本人の同意が得られた情報のみ利用可とするなどにより、個人情報保護の規制を遵守することが求められる。また、顧客とサービスを結び付けるマッチングアルゴリズムの透明性などは、利用者保護の観点から、当局として重大な関心事である。

④ DX推進上の課題

DX の取組みの中には、新規性が高いがゆえにビジネスモデルとして成り立つかを見通し難い案件も含まれる。こうしたチャレンジ案件は、PoC（実証実験）の段階で止めたり、サービスインしたものの収益化の目途が立たずに中断したりする場合がある。ヒアリングでは、事業が上手く立ち上がらなかった理由として、以下のような原因が挙げられた。

- システム的には実現可能であるが、マーケット規模が小さい

- 持続的にサービス提供できるような価格設定が難しい
- 勘定系システムとの連携機能開発の負荷が高い
- 遵守すべき規制や行内手続きのハードルが高い

こうした課題に対応するため、サービスインにあたってあらかじめ事業目的に応じたKPIを設定すること、そのKPIで撤退基準も定めておき、成果が出ない場合は中止できるようにしておくことが重要である。

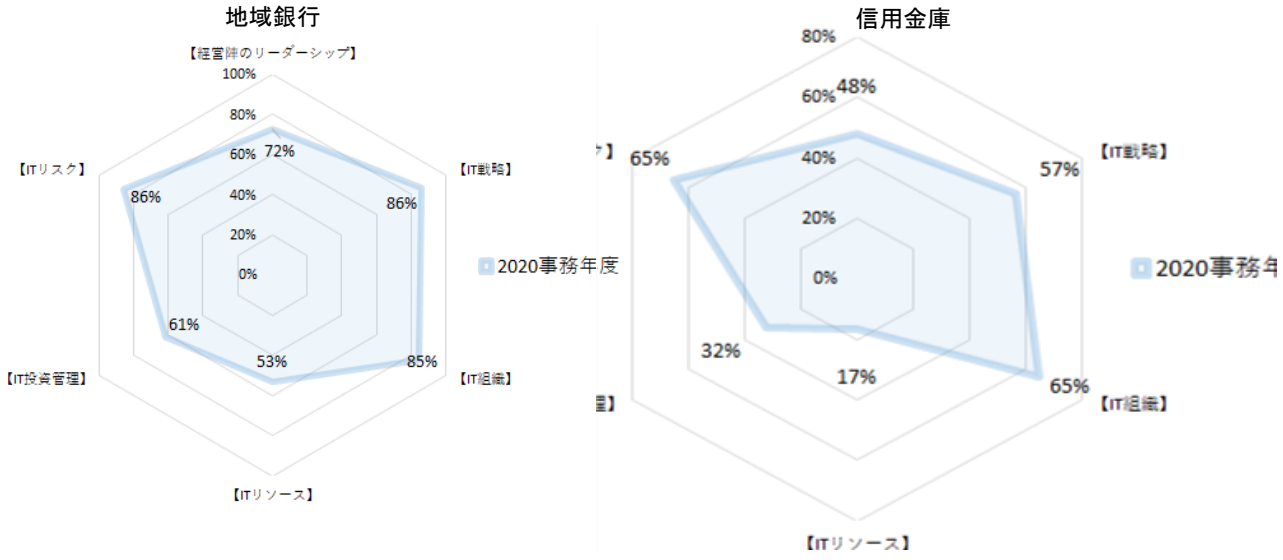
更なる課題として、PoCの段階で特定ベンダーに依存し過ぎたため、サービス化する際、当該ベンダーに発注せざるを得なくなることがある。PoCは企画から試作まで極力内製化して、ベンダーに過度に依存しない体制とするといった対策が考えられる。案件のサービス化が決まったとき、システム設計・開発に進む前段階で、改めて利用する中核技術と委託先を選定し直す余地を残すためである。

【論点２】「IT 人材の確保・育成」

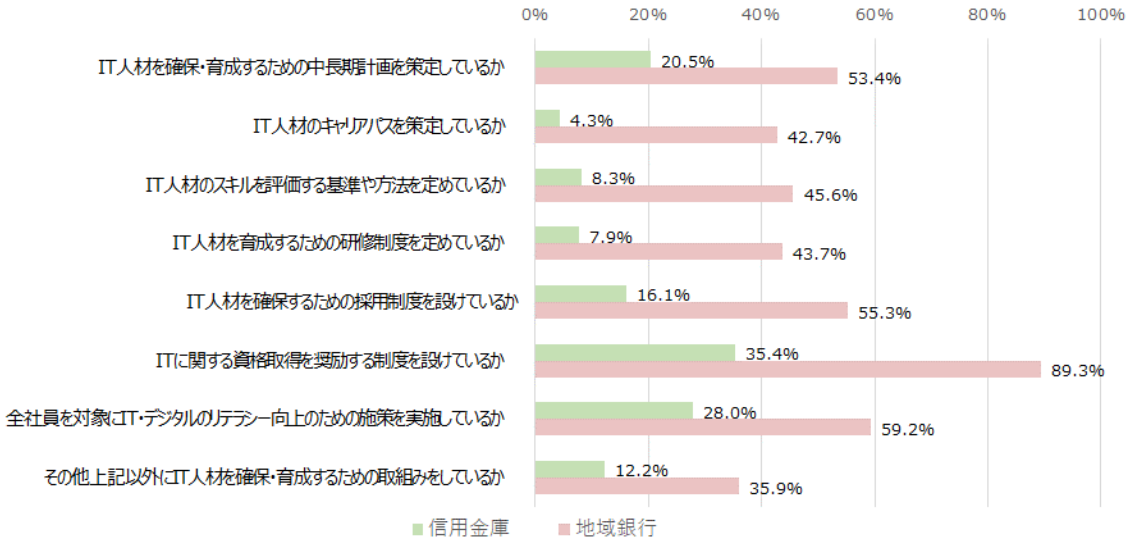
（１）論点選定の経緯

2020 事務年度、IT ガバナンスの発揮状況についてアンケート調査を実施した結果、「IT リソース（資源管理）」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なった【図表４】。「IT リソース（資源管理）」の分野のうち、IT 人材に関する項目について「はい」の回答割合が低く、IT 人材の確保・育成に課題を抱えていた【図表５】。

【図表４】IT ガバナンスの着眼点別「はい」の回答割合（2020 事務年度）



【図表５】「IT リソース」の回答状況（2020 事務年度）



2021 事務年度は、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調査を行った。

（２）地域銀行の調査結果

① 2021 事務年度のアンケート結果及び課題認識

2021 事務年度においても、IT ガバナンスの発揮状況についてアンケート調査及び個別ヒアリングを実施した。

地域銀行における IT 人材の確保・育成に関するアンケート結果は以下のとおりである【図表６】。

「⑦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」については、2020 事務年度より大きく改善が図られている（「はい」が約 20 ポイント増加）。地域銀行では IT リテラシーを重要視し、底上げの施策が浸透していると推測される。

一方で、全体的には、半数の項目が「はい」の回答割合が 50%に達しておらず、地域銀行にとって IT 人材の確保・育成が依然として課題であることがうかがえる。

【図表６】IT 人材の確保・育成に関するアンケート結果

質問事項	2020 事務年度（%）	2021 事務年度（%）	差分（%）
① 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	4.6
② IT 人材のキャリアパスを策定しているか	42.7	48.0	5.3
③ 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	1.4
④ 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	2.3
⑤ 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	4.7
⑥ 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）	ー
⑦ 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	19.8
⑧ 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	11.1

個別ヒアリングを通じて、IT 人材の確保・育成に関して以下のような課題が見られた【図表７】。中途採用に関して、IT 人材の需要の高まりによる人材不足に加え、地方という地理的条件や給与面での条件を踏まえると、特に地方の地域銀行にとっては採用のハ

ードルが高いことが推測される。

【図表７】IT 人材の確保・育成に関する課題認識

確保 （中途採用）	➢ IT 人材の需要が高まっており､求人を募集しても応募がなかなか集まらない。 ➢ 地方という地理的条件や金銭面を中心とした各種処遇の条件により、高度な技術を持った人材を確保することが難しい。 ➢ 他業態からの中途採用は銀行業態の厳格なシステム管理への適応や業務知識の習得が必要であり､銀行出身者とのギャップの調整など、きめ細かい育成が重要となる。
育成	➢ システム部要員の年齢が高く､ノウハウの継承が課題となっているが、若手人材が少なく育成対象者の発掘が必要となっている。 ➢ 勘定系システムの開発・運用を外部委託しているため、勘定系システムに関する知識が行内に蓄積されない。 ➢ 大型開発案件の機会が限られており､実務レベルで幅広くプロジェクトマネジメント等のスキルを習得する機会が少なくなっている。

② IT 人材の確保・育成に関する取組事例

IT 人材の確保・育成に関するアンケートの質問事項ごとに、個別ヒアリングを通じて以下のような取組事例を収集した。

【①IT 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】

中期経営計画等に基づき、KPI を定めて IT 人材の確保・育成計画を策定する取組み等が見られた。

- ➢ 中期経営計画に基づく IT 戦略の中で、IT 人材の育成計画を策定。
  - ✓ IT 部門を３年間で 40%増員し、グループの成長戦略を支える IT 人材を確保する。
  - ✓ 若手を中心に研修等で IT スキルを強化の上、各プロジェクトや所管部に派遣し、ビジネス企画段階から IT 部門が積極的に参画する態勢を整え、スピーディーなシステム開発を実現する。
- ➢ 経営戦略を踏まえた開発案件ロードマップに基づいて要員計画を策定している。
- ➢ IT 人材は７年間のプランで育成することとしている。

【②IT 人材のキャリアパスを策定しているか】

IT 人材として働き続けるキャリアを選択できるようにしている取組み、自分が希望する仕事に従事可能とすることでモチベーションを向上させる取組み等が見られた。

- IT 専門分野を以下のように定義し、専門分野の経験･スキルを積むことにより同一領域で働き続けることが可能となっている。
  ＜IT 専門分野の定義例＞
  - ✓ ストラテジスト、アーキテクト、セキュリティスペシャリスト
  - ✓ 企画スペシャリスト、開発スペシャリスト、管理スペシャリスト
  - ✓ システム開発(業務）、システム開発(基盤）、システム運用、システム導入企画、システム活用推進、システムリスク管理、プロジェクト管理、システム戦略・施策
- 半期ごとに上席・部長との面接で目標レベルや達成に向けた具体策を明確にし、やりがいやモチベーションの醸成に努めている。
- IT 人材を含め自分のキャリアは自分で考え、会社はその考えをできるだけ尊重し希望の仕事にアサインすることにし、「統制」ではなく「自立」して仕事ができるようにし、モチベーションも向上させている。

【③IT 人材のスキルを評価する基準や方法を定めているか】

IT 人材のスキル基準を作成し、当該基準に基づき定期的に評価を行っている取組み、IT 人材のスキルを見える化し組織全体のスキル状況を管理する取組み等が見られた。

- システム部内の業務を遂行する上で必要なスキル(実務能力・業務知識等）を「システム部スキル評価シート」に定めている。
- スキルの習得数・習熟度及びシステム部門の経験年数に応じて、各要員を３段階のレベルに年次で評価し、結果をシステム部門担当役員と共有している。
- 「キャリア」、「スキル」、「知識」の観点で７段階評価を年次で実施し、当該評価に基づき一覧を作成し、部店運営や人材育成に活用している。

【④IT 人材を育成するための研修制度を定めているか】

外部・内部研修の受講、システム開発の実践を通じたスキル習得（OJT）により人材を育成している取組み等が見られた。

- 経験に応じて受講すべき研修メニューを整理している。
  経験少：プログラミング、デザイン思考、セキュリティ、ローコード開発
  経験中：IT 基礎、プロマネ実践、外部ベンダー研究会
  経験多：クラウド等の新技術に関する研修、DX リーダー養成
- レベルに応じて受講すべき研修メニューを整理している。
  （IT 知識、開発業務、管理業務等のテーマごとの研修、実際の開発案件、障害事案をもとにした部内勉強会、新人・中途採用行員向けの営業店実地研修、外部研修､共同センター運営･開発業務管理を理解するために共同センターへの出向、システム子会社への出向）

- IT 人材の育成手順に基づき、新規配属者に対し、システム開発に関する基礎研修を OJT・OffJT を交えて３か月間実施。若手・中堅は、Web で受講する研修教材を活用し、自己啓発によるデジタル技術を含むスキル習得を後押しするとともに、重要な技術動向等に関して勉強会を実施している。
- IT 部門に配属された要員は外部ベンダー（アウトソーシング先含む）へ２年程度出向し、開発スキルやプロジェクト管理を習得している。

【⑤IT 人材を確保するための採用制度を定めているか】

中途採用についてホームページからのエントリー、人材エージェントからの紹介に加え、ダイレクトリクルーティング、リファラル採用（自社の社員から友人や知人を紹介してもらう採用手法）を実施している取組み、新卒採用について入行後、直接システム部門への配属、理系学生の積極採用など、即戦力の採用を進めている取組み等が見られた。

＜中途採用＞
- 人材紹介業者による紹介型と、ダイレクトリクルーティングによるスカウト型を並行して活用している。
- 従来のエージェント経由に加え、リファラル採用を拡大している。
- 東京にシステム子会社を設立し、同社で都市部の人材を採用している。

＜新卒採用＞
- 入行後、営業店経験を積むことなく、システム部門からキャリアをスタートできる採用コースを開始している。
- 人事部と連携し、理系大学、情報系専門学校に対して会社案内を実施し、有能な学生の採用を図っている。

【⑥IT に関する資格取得を奨励する制度を設けているか】

IT に関する資格取得に係る受験料補助、奨励金制度を設けている取組み等が見られた。

- 「情報処理技術者」、「AWS 認定資格」など、50 種以上をデジタル資格として認定し、資格取得後に奨励金を支給する制度を設けている。
- 従来から、公的資格奨励金として「IT パスポート」、「基本情報技術者」、「応用情報技術者」、「IT ストラテジスト」、「システム監査技術者」、「CISA（Certified Information System Auditor)」を対象としているほか、対象資格の見直しを行い、情報処理安全確保支援士やプロジェクトマネージャ、情報セキュリティマネジメントの資格取得奨励を追加している。

【⑦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】

IT パスポートの取得促進、e ラーニング等により全社員の IT リテラシーの底上げを図るとともに、デジタル知識の必要性について啓発している取組み等が見られた。

- 全行員に IT パスポートの取得を促進している。
- 自主参加のセミナー・研修を開催し、デジタル知識の必要性について啓発している。
- 全行員にインターネット環境があれば場所を問わず、コンテンツを視聴できる e ラーニング環境を整えており、IT･デジタルリテラシーの向上を図っている。
- 新卒から支店長まで対象に実施している階層ごとの研修にて、デジタル関連の講義を組み込み、リテラシー向上を図っている。また、デジタルに関心が強い層には、情報発信（動画配信・メルマガ配信等）を定期的に実施するとともに、より深い学びの場の提供として、銀行が提供するデジタル関連のサービスに関する勉強会も実施している。

【⑧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】

共同センター加盟行と情報共有を行う取組み等が見られた。

- 共同センター加盟行と IT 人材の確保・育成に関する取組みについて、積極的に情報共有・交換を行い、情報収集を行っている。
- スピーディーかつ柔軟なサービス開発を行うアジャイル開発やデータレイクといったデータ構築を拡大するには、IT パートナー企業からスキルを持つエンジニアの確保が必要であると考え、地場企業との関係を構築し、派遣社員を受け入れている。
- クラウド化推進に係る人材育成のため、グループ内の子銀行で一緒にクラウドベンダー主催の人材育成プロジェクトに参加している。

（３）信用金庫の調査結果

2021 事務年度の信用金庫における IT 人材の確保・育成に関するアンケート結果は以下のとおりである【図表８】。

【図表８】IT 人材の確保・育成に関する回答状況

質問事項	2020 事務年度（%）	2021 事務年度（%）	差分（%）
① 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	20.5	19.3	▲1.2
② IT 人材のキャリアパスを策定しているか	4.3	5.9	1.6
③ IT 人材のスキルを評価する基準や方法を定めているか	8.3	9.8	1.5
④ IT 人材を育成するための研修制度を定めているか	7.9	7.9	0.0
⑤ IT 人材を確保するための採用制度を定めているか	16.1	18.5	2.4
⑥ IT に関する資格取得を奨励する制度を設けているか	35.4	ー（ｱﾝｹｰﾄ未実施）	ー
⑦ 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	28.0	36.2	8.2
⑧ 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	12.2	13.4	1.2

2020 事務年度に引き続き、「②IT 人材のキャリアパスを策定しているか」、「③IT 人材のスキルを評価する基準や方法を定めているか」、「④IT 人材を育成するための研修制度を定めているか」の３項目については、「はい」の回答割合が 10%に満たない状況となっている。

他方で、「⑦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」については、2020 事務年度から 10 ポイント弱向上していることから、その重要性が認識され始めており、信用金庫業態における職員全体の IT・デジタルリテラシーは、今後より一層向上していくことが予想される。

上記アンケート結果に基づき、いくつかの信用金庫に対して個別ヒアリングを実施した結果、一部の信用金庫では IT 専門分野での人材育成、キャリアパスの確立や全職員の IT・デジタルリテラシーの強化等を、施策として中長期計画に落とし込む動きなどが見られたものの、依然として IT 人材の確保・育成においては、下記のような課題を認識していることが確認された【図表９】。

【図表９】IT 人材の確保・育成に関する課題認識

確保 （中途採用）	➢ IT 専門人材を採用するにしても、IT スキルの評価制度や専門人材に特化した給与体系がなく、適切な能力評価を行うことが困難である。 ➢ 限られた採用人員、大量退職時代の中で IT や DX に関する部門へ投入する人員数が限られてしまう。 ➢ 一定のノウハウやスキルを有した IT 人材の囲い込みが難しい。外部への流出が懸念される。
育成	➢ 人材の高齢化が進行し、業務に深く精通し、システム対応できる要因が不足している。 ➢ IT 人材の育成に係る整備された研修計画、育成計画が存在せず、また、育成方法、教材等の情報も不足している。

上記のような課題認識はあるものの、一部の信用金庫では取引先企業の業務支援の一環として、デジタル化推進などの案件が増えつつあり、このような要求に対して既存のシステム部門（自社システムの開発・運用等を行う部門）とは別に、経営陣の指示の下、顧客のデジタル化支援や自社内のデジタル化推進に特化した部署を創設する動きが見られた。

なお、同部門へ配属する職員の育成については、理事長が主催する若手職員を中心としたプロジェクトの立ち上げや、関連会社との連携を強化し互いに出向を行うことでお互いの職員育成を強化するといった取組みに加え、IT 人材の育成・モチベーションを高める資格奨励体系を導入している信用金庫も確認できた。

IT 人材の確保については、外部からの人材を確保するために中途採用や高校生・大学生向けのインターンシップ等を積極的に実施しているものの、地域銀行と同様に業界全体での IT 人材の需要の高まりによる人材不足・地理的条件などにより厳しい状況に置かれている。

信用金庫によっては、金庫内部で公募を行い、IT への興味・意欲がある職員を選考し前述のデジタル化推進に特化した部門に配置するといった既存職員の育成に着手する取組みも見られた。

（４）メガバンクの調査結果

メガバンクとの継続的な対話を通じて把握した IT 人材の確保・育成に関する事項について記載する。

メガバンクでは、システム開発・運用のコアな部分[5]は内製[6]化とし、ボリューム・スピ

[5] 安定稼働に必要な品質担保やノウハウの確保・継承等。

[6] ここでは、行員+システム子会社社員によるものを内製としている。

ード感が必要な部分は外部を活用しており、内部 IT 人材の確保・育成に努めている。

（IT 人材の確保）

外部からの調達としてキャリア採用を通じて、毎年数名～10 数名の IT 人材を獲得し、専門性の強化・補完を図っている。採用にあたっては、一度離職した人を再雇用する制度の設置、リファラル採用などの採用方法が見られた。

メガバンクではシステム子会社を保有し、銀行とシステム子会社が一体となりシステム業務を行っている。銀行とシステム子会社の業務役割に応じて必要な人材を、例えば銀行はアーキテクチャ設計やグローバル IT 人材、システム子会社はアプリケーションやインフラ等の開発・運用人材のように、銀行とシステム子会社で採用ターゲットの明確化・役割分担を実施するなど、システム子会社と一体となって取り組んでいる事例があった。

キャリア採用では、採用後に一定期間を経過してから専門性を評価して給与体系を変更する場合や、他社との競合の観点から採用時点から高い専門性を持つ応募者を対象にプロフェッショナル契約に基づく処遇条件とするなどの取組みが見られた。

また、キャリア採用した人材を定着させるために、１on１ミーティングにより本人希望とのギャップを解消するなど、きめ細かなフォローや、銀行業務習得が定着のポイントと考えて銀行業務研修コンテンツを拡充するなどの取組みが見られた。

（IT 人材の育成）

システム部門に必要な人材を明確にするために、機能や専門性に応じて IT 人材の役割を細分化し、役割ごとに必要なスキルを明示化し、育成に向けたロードマップを作成している。

IT 人材の役割ごとに中長期的な目標人員を定め、年次でスキル充足者を集計し、目標とのギャップを可視化して管理することで、計画的な育成を図っている。IT 人材については、汎用的な業務を行う「システムエンジニア」から、専門性の高い役割（アプリケーションアーキテクト、プロジェクトマネージメントエキスパート等）へシフトする取組みが見られた。

スキル評価については、IT スキル標準（ITSS）[7]等を参考とした評価基準に基づいて実施し、役割ごとのスキルの充足状況を確認している。

また、預金・融資等の重要業務（銀行業務の視点）や、勘定系システム等の重要システム（システムの視点）ごとに有識者が配置されているかを確認している取組みが見られた。

[7] 2002 年 12 月、経済産業省により策定・公表した各種 IT 関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標。2004 年以降は、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）IT スキル標準センターが管理している。

（５）まとめ

地域銀行、信用金庫への IT 人材の確保・育成に関するアンケートの結果、一部の項目においては、取組みを実施している割合が増えているものの、全体的な傾向は 2020 事務年度と同様であった。また、中途採用による人材確保の難しさや、システム部門の高齢化に伴うノウハウ継承の難しさ等について課題と認識されていた。一方で、一部の金融機関ではアンケートの質問項目について積極的な取組みが見られた。

（IT 人材の確保・育成を進めるための要点（成功要因））

IT 人材の確保・育成にあたっては、一時的ではなく、長期的、継続的な取組みが必要となり、そのためには、経営陣が関与することやシステム部門だけでなく全社的な取組みが重要と考えられる。

こうした中、個別ヒアリングを通じて、経営陣のリーダーシップや、全社的な取組み等の観点から IT 人材の確保・育成を効果的に進めるための要点として、以下のような意見が聞かれた。

経営陣のリーダーシップ、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。 ➢ 経営陣がリーダーシップを発揮する（例えば、頭取自ら各種セミナーに登壇し自行のシステム戦略を周知する、IT パートナー企業から優秀な人材を派遣してもらうため、先方の経営トップと定期的な面談を行う、などの取組み）。 ➢ 経営陣がリーダーシップを発揮して、IT 人材の確保・育成を推進していくことで、育成を推進する社員側、育成される社員側の双方が IT リテラシー向上等の重要性を認識し、様々な育成施策の効果を上げることができる。 ➢ 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。

これらの意見を踏まえると、経営陣がリーダーシップを発揮して将来の IT 戦略を策定し、当該戦略に基づいた IT 人材の確保・育成に係る態勢整備を積極的に行うことが重要と考えられる。

また、IT 人材の定着を図る上では、新卒・中途採用、システム部への異動によりシステム部門へ新たに配属となった職員が存在価値を見出し、やりがいを持って業務に従事することが望まれるため、職員が働きやすい環境をつくり、モチベーションを維持・向上させることが必要と考えられる。

（６）デジタル人材の確保・育成に関する取組状況

今回の調査を通じて、一部の金融機関においては、IT 人材に加え、論点１の DX を推進する人材に位置付けられる「デジタル人材」についても、確保・育成に向けた取組みが見られた。本レポートでは、デジタル人材を「デジタル技術を活用した新たなビジネスの企画、設計、導入を行う人材」と整理している【図表 10】。

【図表 10】IT 人材とデジタル人材

- IT 人材
  システムの企画・開発・運用部門やシステムリスク管理部門など、システム関連業務に従事する人材
- デジタル人材
  デジタル技術を活用した新たなビジネスの企画、設計、導入を行う人材
  （技術的スキル（デジタル技術の知識・能力等）、ビジネススキル（新しいビジネスを提供するための計画力、課題解決能力、プロジェクト推進能力等）を有する人材）

デジタル人材の確保・育成に関する取組みとして、以下のような事例が見られた。

【中長期計画を策定しているか】

- 中期経営計画に掲げられた DX の実現に向けて、デジタル人材の育成計画を策定し、グループ全体において３年間で 150%増員するとしている。
- デジタル人材の認定制度を創設し、同制度で定義したデジタル人材の階層ごとに育成目標人数を設定している。

【スキルを評価する基準や方法を定めているか】

- データサイエンティスト等のデジタル人材の役割を 10 種類に定義し、スキル評価基準（レベル別の達成事項）を策定している。
- 高度デジタル人材向けに役員以上の報酬もあり得る評価制度を策定している。

【育成するための研修制度を定めているか】

- デジタル人材の育成プログラムに基づき、基礎研修（ベーススキルの習得、デジタル人材としての意識付け）、専門基礎研修（外部機関を活用した広範な専門知識の

習得)、実践研修（OJT として上席者の指導の下、実践による専門技術の定着）を通じてデジタル人材としての知識を習得させている。
- デジタル系企業等へ出向し、デジタルに関する実践を積んでいる。
- 銀行とシステム子会社で役割を明確にして各々が役割に応じた人材を育成している。システム子会社で人材を育成し銀行へ輩出するような、システム子会社と一体となったデジタル人材の育成を行っている。

一方で、デジタル人材を十分に確保できているとする金融機関はなく、不足しているデジタル人材としては、以下のような人材が挙げられた。

- DX に関連する技術的スペシャリスト（データサイエンティスト、アジャイル開発エンジニア、クラウドエンジニア等）
- DX を活用した経営戦略、ビジネスを企画・設計できる人材
- DX を推進するための実行力を持つ人材
- 新しい事業を創出するアントレプレナー気質の人材

今後、DX に取り組む金融機関が更に増え、一層 DX が進展することを踏まえると、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。具体的には、データサイエンティスト等の技術的スペシャリストだけでなく、DX を活用したビジネスを企画・設計できる人材、DX を推進する実行力の伴ったリーダーを担える人材が必要と考えられる。

【論点３】「共同センターの次世代構想」

（１）論点選定の経緯

2020 事務年度、「IT コストの効率性・適切性」について調査した結果、「システム経費／預金量」の指標で地域銀行の平均値が 0.17%、信用金庫の平均値は 0.11%と信用金庫のシステムに係るコスト効率が良いという結果であった【図表 11】。

上記結果の背景としては、地域銀行では預金や為替などの基本機能（非戦略領域）に加えて、その他の経営支援といった戦略領域のシステムが密結合により複雑化・肥大化し、追加開発やメンテナンスのコストを増加させていると推察された。

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状況を確認した。

【図表 11】2020 事務年度：業態別のシステム経費／預金量

２０２０事務年度		地銀全体（103行）	信用金庫（254金庫）
BS	預金量（平均）	3.4兆円	5,719億円
P/L	システム経費（平均）	49億円	6.1億円
指標	システム経費／預金量	0.17%	0.11%

（２）地域銀行の調査結果

各共同センターの次期システムの検討状況は、地域銀行への個別ヒアリングを通じて、次期システムの更改時期、更改内容、更改の目的（システムコストの削減、システムアーキテクチャの見直し等）等について確認した。

① オープン化の拡大

次期システムの更改内容について確認した結果、勘定系システムのオープン化（ホストシステムからオープン系システムへ更改）を検討する共同センターが多く見られた。現時点では検討段階としている共同センターもあるものの、10 年後には一部機能のオープン化まで含めると約８割の地域銀行の勘定系システムがオープン化に移行することが見込まれる。

オープン化のメリットとして、「コスト削減」、「ハードウェア・ソフトウェア選択の自由度が高く柔軟性の高いシステムが構築可能」、「開発技術者の調達が容易」等が挙げられている。コスト削減に関しては、一部の地域銀行では勘定系システムの維持コストを30%削減可能と試算する事例も存在しており、各共同センターがオープン化を進めることで、地域銀行のシステムコストの削減につながることが期待される。

複数の共同センターを運営するベンダーにおいて、先行してオープン化を進める共同センターで習得したノウハウを活用して他の共同センターをオープン化するような、共同センターの枠組みを超えてオープン化を推進する取組みが見られた。

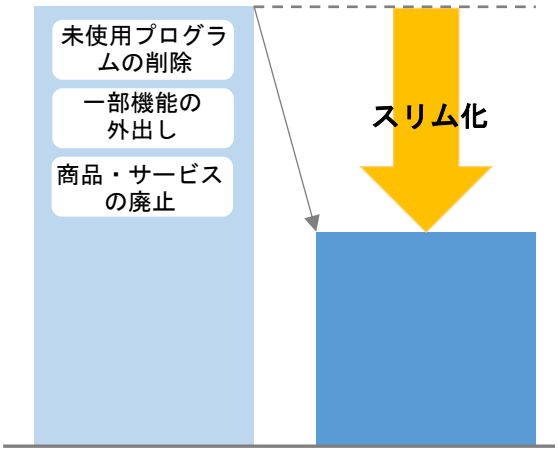
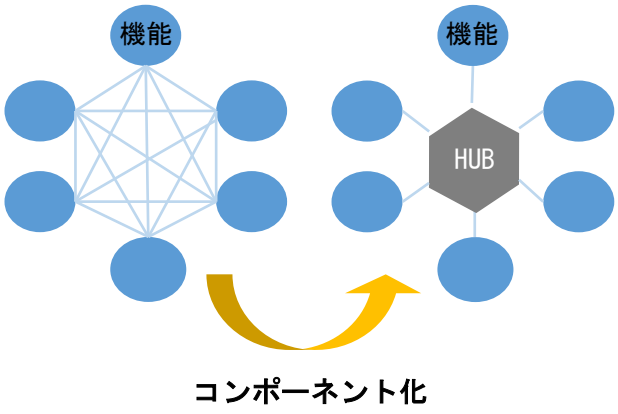
また、既にオープン化済の地域銀行では、勘定系システムをクラウド化した事例や、クラウド化に向けて検討している事例も見られた。

② システムの複雑化・肥大化の解消に向けた取組み

勘定系システムでは、長期間使用し追加開発を繰り返すことで、システムの複雑化・肥大化が懸念されるが、個別ヒアリングを通じて、以下のような取組みにより複雑化・肥大化の解消を図る共同センターが見られた【図表 12】。

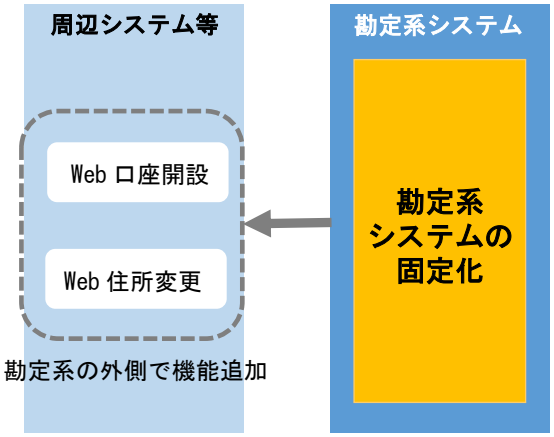
これらの取組みは、その取組みの度合いにより対応負荷や効果は異なると考えられるが、勘定系システムの複雑化・肥大化を解消することで、追加開発のスピード向上、コスト削減が期待される。

【図表 12】システムの複雑化・肥大化への取組み

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かつ低コストで実施する。



③ 勘定系システムのコスト効率

上記のとおり、共同センターの次期システムにおいて「オープン化」が進むことでコスト削減が期待されるとともに、勘定系システムの複雑化・肥大化を解消するために「スリム化」等を実施する共同センターが見られ、追加開発のスピード向上、コスト削減が期待される。このように、地域銀行の勘定系システムでは、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る。

また、個別ヒアリングを通じて、勘定系システムについて、以下のような意見が聞かれており、勘定系システムは「非戦略領域」と位置付けられ、従来のように追加開発を積み重ねるのではなく、 安定性の確保を重視し、かつ、コスト削減を図る方向性がうかがえる。

勘定系システムへの地域銀行の意見	➢ コスト削減や開発期間の短縮化に向けて、非戦略領域である勘定系システムはシンプルな造りにする。 ➢ デジタル化領域への戦略的投資配分を増加させる目的で、ホスト基盤は極力スリム化させる。 ➢ 安定稼働、コスト削減を目指し、削減したコストを差別化領域へ投資する。

一方、「戦略領域」としては、API 連携、フロント、情報系システム等について以下のような意見が聞かれており、戦略領域では開発スピードや柔軟性を維持・向上させ、他行と差別化した自行の経営戦略を実現する取組みが進むと推測される。

戦略領域への地域銀行の意見	➢ API 接続基盤利用により、他社システムの導入を促進し、業務生産性向上を図る。 ➢ 経営戦略を短期間で実現できるよう、特にフロントシステムの開発スピードを損なわないようなシステム構造とする。 ➢ グループ全体でのデータ利活用、DX への対応を実現できる情報系システムを構築する。

④ 共同センターの廃止・縮小

共同センターの中には、合併・経営統合等に伴う加盟行の離脱により、廃止を予定しているセンターや、加盟行が減少するセンターが存在している。

加盟行が減少するセンターにおいては、一般的に、共同化による開発コスト、維持コストの削減メリットが確保できないことにより、銀行が共同センターへ支払うコストが増加することや、ベンダーが共同センターの運営から撤退することが懸念される。

対策としては、例えば、あらかじめ以下の点を考慮しておくことが考えられる。

- ベンダーが共同センターサービスの終了を宣言した場合でも一定期間サービスが継続されることや、サービス提供期間の短縮により金融機関に損害が発生した場合の賠償について契約書に盛り込む。
- 加盟行が減少した場合を想定して、共同センター側の開発・保守体制について、サービスレベルとコストを維持できるかを共同センターと協議する。

（３）信用金庫の調査結果

信用金庫全体の「IT コストの効率性・適切性」は、「システム経費／預金量」の指標において、平均値 0.10%という結果であった。

また、信用金庫の勘定系システムについては、2021 事務年度実施したアンケート結果から「アプリケーションの肥大化・複雑化」を課題として挙げている金庫の割合が少ない[8]ことからも、2020 事務年度の IT ガバナンスレポートでも考察したとおり、信用金庫の勘定系システムは比較的シンプルな構成のため、システムの維持・保守コスト等を抑えることができ、さらには、大多数の金庫が同一の共同センターを利用することによる、スケールメリットを得られている可能性があるのではないかと考えられる。

一方、「多様化するニーズへの対応（自由度の向上）」については、多くの信用金庫が課題として挙げていた[9]が、2021 事務年度いくつかの信用金庫に対して、勘定系システムの次世代構想について個別ヒアリングを行った結果、地域銀行と同様に信用金庫業態においても勘定系システムの「オープン化」や、金庫独自の機能追加等を可能とする API 連

[8] アンケートの結果、信用金庫の約４％が「アプリケーションの肥大化・複雑化」に課題があると回答。
[9] アンケートの結果、信用金庫の約 88%が「多様化するニーズへの対応（自由度の向上）」に課題があると回答。

携基盤の構築に向けた動きがあることを確認できたことから、次世代システムにおいて、上記の課題は解決されていくことが予想される。

３．地域銀行・信用金庫へのアンケート調査結果

2021 事務年度も、2020 事務年度に引き続き地域銀行と信用金庫に対して、IT ガバナンスの発揮状況等を含むシステムを取り巻く状況を調査・整理するために、2020 事務年度と同様（１）IT コストの効率性・適切性、（２）IT ガバナンスの発揮状況、（３）新たな IT・デジタル技術の取組状況の３点に焦点をあてたアンケート[10]を実施し、その結果の整理を行った。

（１）地域銀行

①IT コストの効率性・適切性

2020 事務年度に引き続き、勘定系システムに係る IT コスト構造を調査した。「システム経費／預金量」を指標として地域銀行の IT コストの効率性・適切性を確認した結果、システム経費[11]は 2020 事務年度よりも増加したが、預金量がシステム経費以上に増加したことにより、この指標の平均値は 0.16%と 2020 事務年度よりも 0.01 ポイント低い結果となった【図表 13】。

また、2021 事務年度の IT コストの使用目的割合を見ると、「新規開発（前向き又はディフェンシブ）」と「保守・維持関連」の割合は、新規開発（前向き）と新規開発（ディフェンシブ）が減少したが、2020 事務年度と同様に、おおむね「３：７」となった【図表 14】。

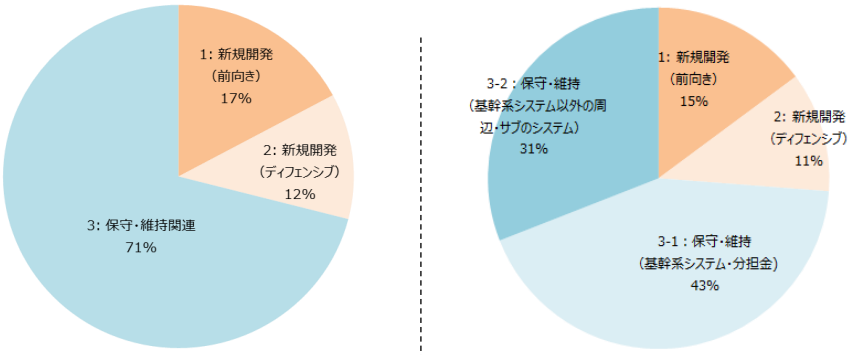
【図表 13】業態別のシステム経費／預金量

		地域銀行			信用金庫		
		2019事務年度（104行）	2020事務年度（103行）	2021事務年度（100行）	2019事務年度<推計>	2020事務年度（254金庫）	2021事務年度（254金庫）
BS	預金量（平均）	3.3兆円	3.4兆円	3.9兆円	5,540億円	5,719億円	6,126億円
P/L	システム経費（平均）	47億円	49億円	52億円	6.6億円	6.1億円	6.0億円
指標	システム経費／預金量	0.18%	0.17%	0.16%	0.12%	0.11%	0.10%

[10] 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３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。

[11] システム経費とは物件費：減価償却費（ソフトウェア・ハードウェア）、アウトソーシング費用（共同センター利用料を含む）、外部センター利用料（全銀・インターネットバンキング・CAFIS 等）、保守料（ソフトウェア・ハードウェア）、通信費、備品・消耗品等、人件費：IT 部門の人件費、その他：ソフトウェア資産除却に伴う特別損失のシステム関連経費の合計のことを指す。

【図表 14】IT コストの使用目的別割合

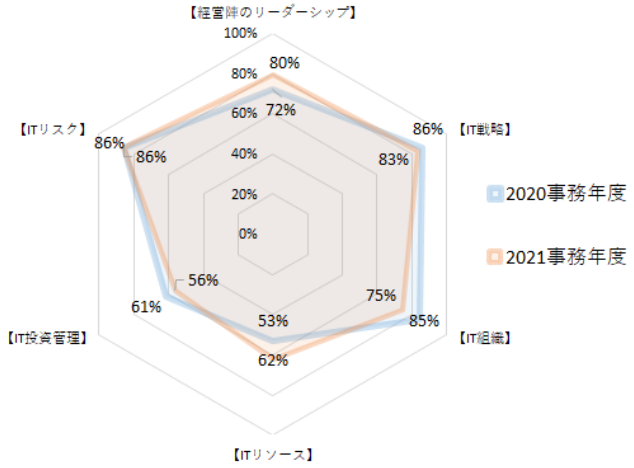


② IT ガバナンスの発揮状況

IT ガバナンスの発揮状況[12]について、６つの考え方・着眼点ごとに 41 項目の質問を設定し、アンケート調査を実施した。2020 事務年度の質問数は 38 項目となっており、2020 事務年度から質問項目を追加・変更しているため単純な比較はできないが、IT ガバナンスの発揮状況について、「はい」（＝取組みを実施している）の回答割合について比較した。全ての着眼点の全体平均については 2020 事務年度が約 74%で 2021 事務年度も約 74%と類似の結果となった。着眼点単位においても 2020 事務年度からの増減が 10 ポイント以内とほぼ同水準の結果となった【図表 15】。

個別の設問項目では IT リソースの「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」の回答割合が最も大きく増加しており、2020 事務年度から 19.8 ポイント増加した[13]。

【図表 15】IT ガバナンスの着眼点別「はい」の回答割合



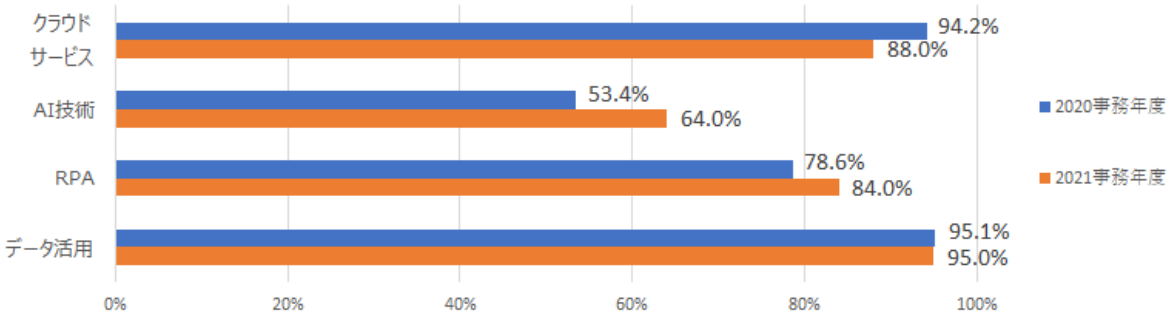
[12] IT ガバナンスの発揮状況については、2020 事務年度と同様に、次の６つの考え方・着眼点 別に質問項目を設けて集計した：①経営陣によるリーダーシップ、②経営戦略と連携した「IT 戦略」、③IT 戦略を実現する「IT 組織」、④最適化された「IT リソース（資源管理）」、⑤企業価値の創出につながる「IT 投資管理プロセス」、⑥適切に管理された「IT リスク」。

[13] 「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」について、2020 事務年度の「はい」の回答割合は、59.2%　2021 事務年度は 79.0%であった。

③ 新たな IT・デジタル技術の取組状況

2021 事務年度も、2020 事務年度と同様に、金融機関の間で広く認知されているクラウドサービス、AI、RPA[14]、データ活用の４項目についてアンケート調査を実施した。2021 事務年度のアンケートの結果を 2020 事務年度のものと比較すると、クラウドサービス及びデータ活用の状況は 2020 事務年度と同水準であり、いずれも導入済みが約 90%と高い結果となっている。AI と RPA については、2020 事務年度と比較して、導入済みの銀行が増加している【図表 16】。

【図表 16】新たな IT・デジタル技術の導入状況



ア. クラウドサービスの導入状況

クラウドサービスの導入状況は、銀行間の統合などにより、2020 事務年度と比較すると、導入済みの銀行は減っているが、９割弱の地域銀行は導入済みとの結果となった。導入済みの地域銀行におけるクラウドサービスの利用用途は、電子メールが最も多い結果となったが、全体として突出した利用用途はなく、各行において様々な用途で利用されていることがうかがえた。また、クラウドサービスの利用効果についてはコスト削減が 60%と最も多い結果となったが、それ以外に、システムの可用性・拡張性、迅速なシステム構築・変更として回答が 55%を超えており、コスト削減とした回答の割合と近い結果となった【図表 17】【図表 18】【図表 19】。

【図表 17】クラウドサービスの利用用途(導入済みを対象)

	単位：行数	回答割合(%)
電子メールシステムでの利用	47	53%
社内業務システムでの利用	41	47%
Webサーバーとして利用	36	41%
情報系システムでの利用	33	38%
ファイルサーバーとして利用	17	19%
バックアップシステムでの利用	15	17%
勘定系システム又は営業店システムでの利用	14	16%
資金証券系システムでの利用	11	13%
対外接続系システムでの利用	7	8%
その他	26	30%

[14] Robotic Process Automation の略。人間が PC 上で行っている定型作業を、ロボット（ソフトウェア）を使って自動化し、効率化を図るもの。

【図表 18】クラウドサービスの利用効果（導入済みを対象）

	単位：行数	回答割合(%)
コスト削減	53	60%
システムの可用性	52	59%
システムの拡張性	49	56%
迅速なシステム構築・変更	49	56%
先端技術を使用したサービス利用	39	44%
セキュリティ(サイバー攻撃対応含む)の強化	34	39%
災害発生時のバックアップ	24	27%
サービスの信頼性向上	22	25%
その他	2	2%

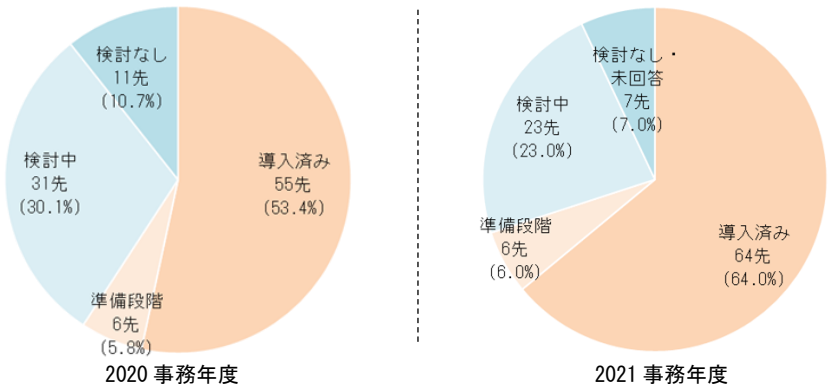
【図表 19】クラウドサービスに対する安全対策（導入済みを対象）

	単位：行数	回答割合(%)
クラウドサービス業者との間で、障害時の連絡体制を整備	67	76%
サービス導入検討時の評価プロセス確立	66	75%
クラウドセキュリティ認証（ISMS等）結果の確認	51	58%
契約書上、障害時の責任分界点やクラウドサービス終了時の取扱いを明確化	48	55%
第三者保証報告書（SOC,第7号保証等）の利用	32	36%
特定システムに係るクラウドサービス利用において、契約書上、データの所在を明確化	30	34%
特定システムに係るクラウドサービス利用において、契約書上、統制対象、クラウド拠点を明確化	29	33%
クラウドサービス業者への立入監査	29	33%
専門知識を有する人材の配置	22	25%
社内横断的な組織体制（CCOE）の構築	10	11%
その他	2	2%

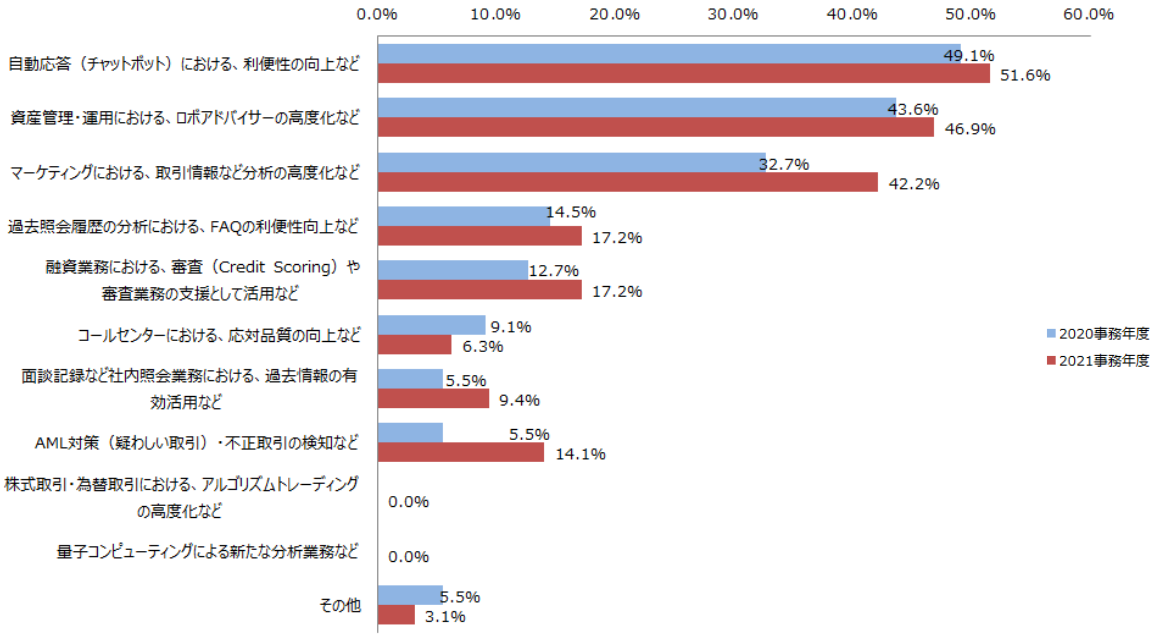
イ． AI の導入状況

2020 事務年度と 2021 事務年度を比較した結果、検討中、検討なしとした回答が減少し、導入済みが増加している。また、導入目的では、2020 事務年度と比較して、７つの導入目的が増加し、特に、マーケティングにおける取引情報などの分析の高度化を導入目的とする回答が最も増加する結果となった【図表 20】【図表 21】。

【図表 20】AI の導入状況



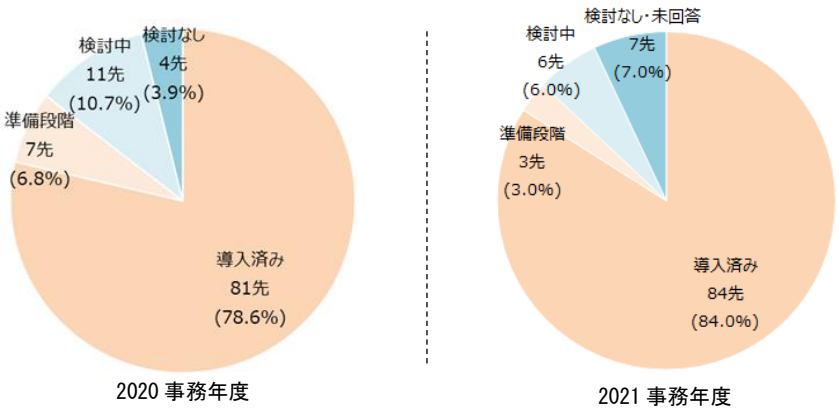
【図表 21】AI の導入目的(導入済みを対象)



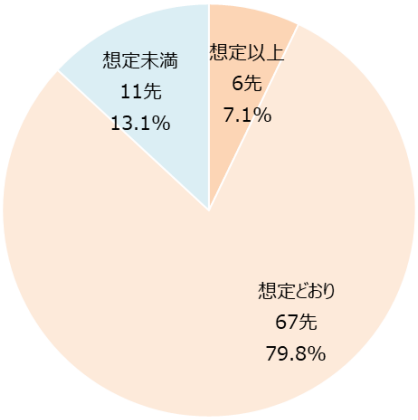
ウ.　RPA の導入状況

2020 事務年度と 2021 事務年度を比較した結果、AI と同様に検討中、検討なしが減少し、着実に導入済みが増えている。また、RPA の導入効果について、導入した地域銀行の評価として、８割以上は想定どおり又は想定以上という結果となった【図表 22】【図表 23】。

【図表 22】RPA の導入状況



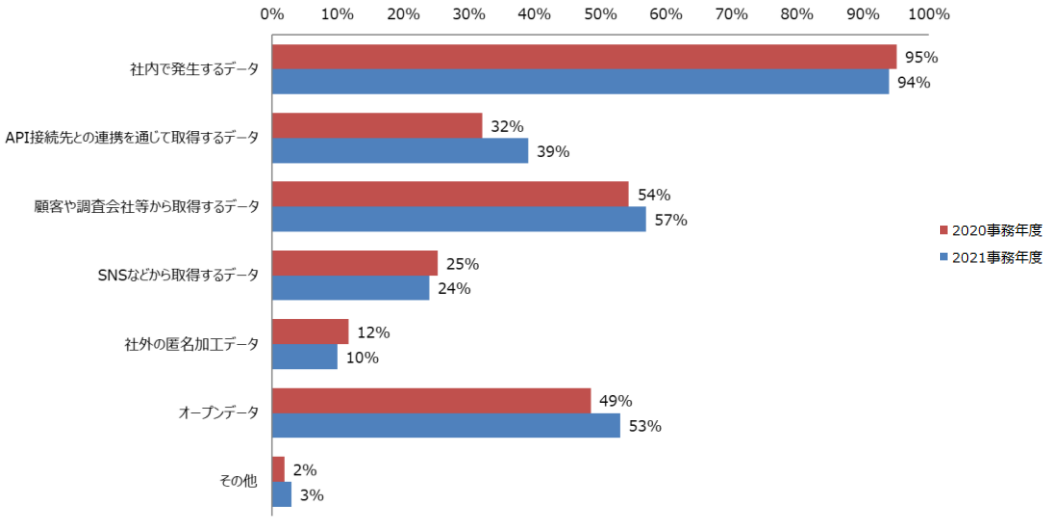
【図表 23】RPA 導入による業務削減効果(導入済みを対象)



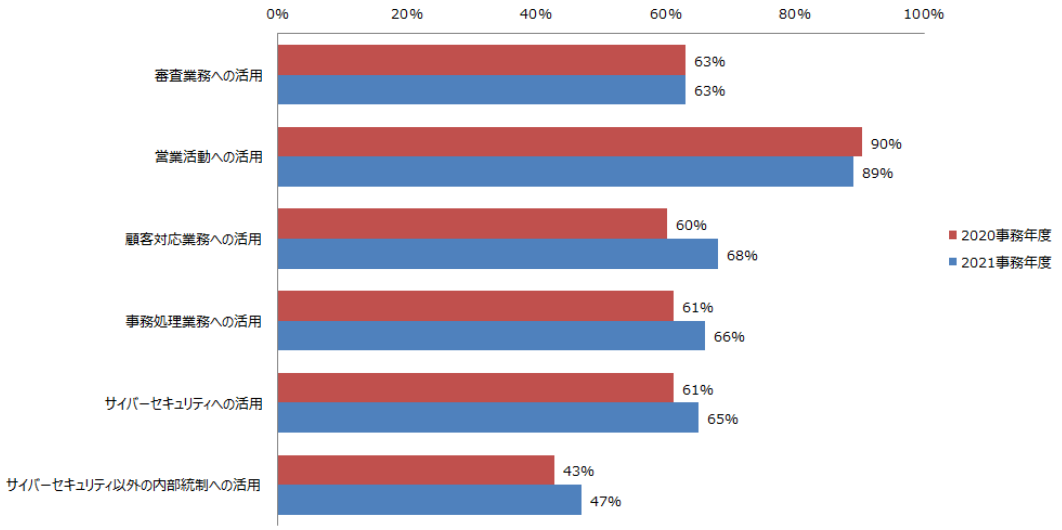
エ. データの活用状況

2020 事務年度と 2021 事務年度を比較した結果、利用するデータについては、API 接続先との連携を通じて取得するデータとオープンデータとする回答が増加した。それ以外のデータについては、2020 事務年度と比較して３ポイント以内の増減という結果となった。一方でデータの利用用途については顧客対応業務への活用等の４項目において増加していることから、2020 事務年度と比較し取得したデータを活用する用途の幅が広がったことがうかがえるような結果となった。また、データの分析に利用しているツールは、表計算などの一般的な OA ソフトが最も多いが、それ以外にも専用ツールも併用していることがうかがえる結果となった【図表 24】【図表 25】【図表 26】。

【図表 24】活用データの種類(導入済みを対象)



【図表 25】活用データの利用用途(導入済みを対象)



【図表 26】利用している分析ツール(導入済みを対象)

	単位:行数	回答割合(%)
表計算などOAソフト	88	93%
データ分析など専用ソフト	34	36%
分析用の自社システム	18	19%
上記以外の外部製品	64	67%

（２）信用金庫

① IT コストの効率性・適切性

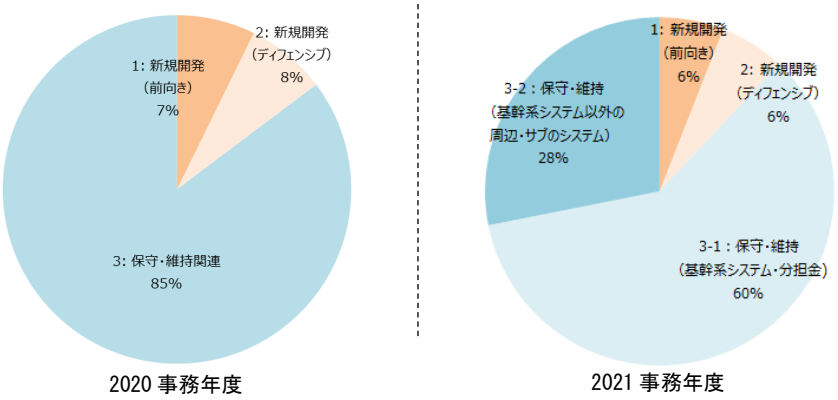
2020 事務年度に引き続き、勘定系システムに係る IT コスト構造を調査した。「システム経費／預金量」を指標として信用金庫の IT コストの効率性・適切性を確認した結果、システム経費は 2020 事務年度と同水準であるが、預金量が増加したことで指標の平均値は 0.10%と 2020 事務年度よりも 0.01 ポイント低い結果となった【図表 27】。

また、2021 事務年度の IT コストの使用目的割合を見ると、「新規開発（前向き又はディフェンシブ）」と「保守・維持関連」の割合は、新規開発（前向き）と新規開発（ディフェンシブ）がそれぞれ減少したため、「１：９」程度となった【図表 28】。

【図表 27】業態別のシステム経費／預金量

		地域銀行			信用金庫		
		2019事務年度(104行)	2020事務年度(103行)	2021事務年度(100行)	2019事務年度<推計>	2020事務年度(254金庫)	2021事務年度(254金庫)
BS	預金量（平均）	3.3兆円	3.4兆円	3.9兆円	5,540億円	5,719億円	6,126億円
P/L	システム経費（平均）	47億円	49億円	52億円	6.6億円	6.1億円	6.0億円
指標	システム経費／預金量	0.18%	0.17%	0.16%	0.12%	0.11%	0.10%

【図表 28】IT コストの使用目的別割合



② IT ガバナンスの発揮状況

IT ガバナンスの発揮状況について、６つの考え方・着眼点ごとに 41 項目の質問を設定し、アンケート調査を実施した。2020 事務年度の質問数は 38 項目となっており、2020 事務年度から質問項目を追加・変更しているため単純な比較はできないが、IT ガバナンスの発揮状況について、「はい」（＝取組みを実施している）の回答割合について 2020 事務年度との比較を行った。

2020 事務年度と比較した結果、全ての着眼点の全体平均は 2020 事務年度が約 47%で 2021 事務年度も約 47%と類似の結果となった。着眼点単位では IT 組織の回答割合が約 10 ポイント減少した。これは 2020 事務年度の質問項目と比較し、「いいえ」の回答割合が高い結果となった質問を１件追加[15]したことに加えて、「はい」の回答割合が高かった質問を統合[16]したことで、比率が大きく下がっている。それ以外の考え方・着眼点は 2020 事務年度から増減が 10 ポイント以内と同水準の結果となった。個別の設問項目では IT 戦略の「デジタルビジネスを推進する責任者を設置しているか」の回答割合が最も大きく増加しており、2020 事務年度から 11.1 ポイント増加した[17]【図表 29】。

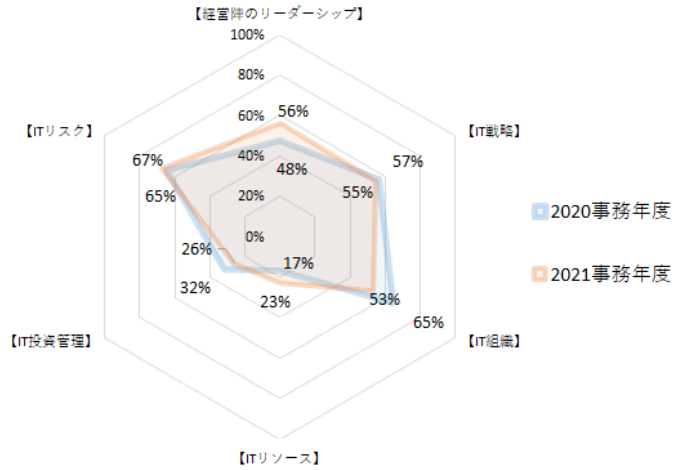
---

[15] 2020 事務年度の「IT 組織」の「はい」の回答割合は、65%であった。それに対し 2021 事務年度追加した質問「デジタルトランスフォーメーションを見据えた目指すべきカルチャーがあるか」の回答割合は、33.2%であった。

[16] 質問項目統合の一例として、2020 事務年度の質問項目である「IT リスク部門の統括責任者が任命されているか」（「はい」の回答割合 83.5%）、「IT リスク部門の統括責任者に責任とともに必要な権限は与えられているか」「はい」の回答割合 77.6%）を「IT リスク部門の統括責任者が任命され、責任とともに必要な権限は与えられているか」（「はい」の回答割合 79.9%）に統合した。

[17] 「デジタルビジネスを推進する責任者を設置しているか」について 2020 事務年度の「はい」の回答割合は、40.9%　2021 事務年度は 52.0%であった。

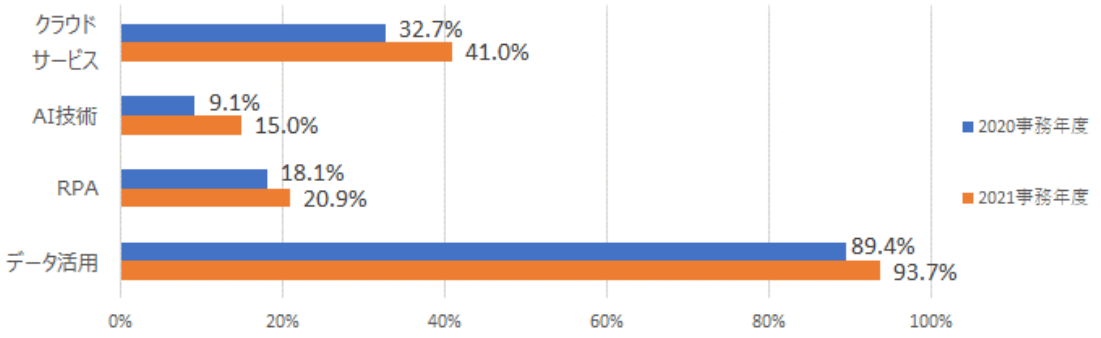
【図表 29】IT ガバナンスの着眼点別「はい」の回答割合



③ 新たな IT・デジタル技術の取組状況

2021 事務年度も 2020 事務年度と同様に金融機関で広く認知されているクラウドサービス、AI、RPA、データ活用の４項目について、アンケート調査を実施した。信用金庫の 2020 事務年度と 2021 事務年度のアンケートの結果を比較すると、すべての項目におい導入済みが増加している。特に、クラウドサービスと AI の導入が進んでおり、導入済みとして回答が約６～８ポイント増加する結果となった。【図表 30】

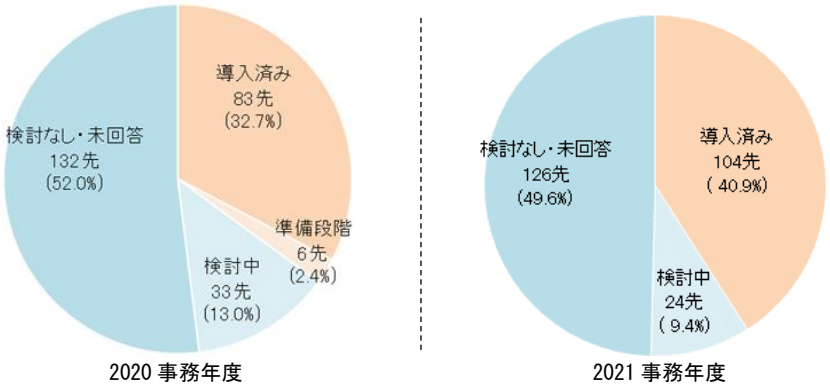
【図表 30】新たな IT・デジタル技術の導入状況



ア. クラウドサービスの導入状況

2020 事務年度と比較すると、検討なしや検討中として回答が減少し、導入済みとした回答が増加しており、クラウドサービスの利用が進んでいることがうかがえる。その一方で、クラウドサービス利用に対する懸念として、暗号化やアクセス管理などの機密性や、セキュリティ事故発生時の対応を挙げている信用金庫が約８割であった【図表 31】【図表 32】。

【図表 31】クラウドサービスの導入状況



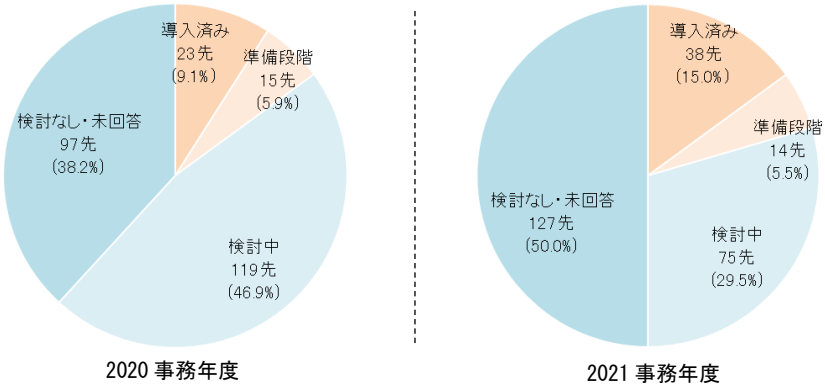
【図表 32】クラウドサービスの利用に対する懸念・不安（検討中・検討なしを対象）

	単位：金庫数	回答割合(%)
クラウドサービスの機密性	125	84%
セキュリティ事故発生時の対応	113	76%
クラウドサービス利用による長期的コスト増加	67	45%
クラウド特有の技術の習得及び最新技術への対応	52	35%
クラウドベンダーの事業継続性	45	30%
クラウドベンダーの監査受入態勢	39	26%
データ所在地	39	26%
クラウドベンダーに対する統制の難しさ	35	24%
クラウドサービスの契約における個別変更が困難	34	23%
ベンダーロックイン	31	21%
金融監督当局の検査・監督方針	31	21%
クラウドサービスの可用性	27	18%
自社要員のスキル低下	18	12%
クラウドベンダーからの情報共有の不足	15	10%
準拠法及び規制等、裁判管轄	15	10%
マルチクラウドによる管理レベルの差異	13	9%
クラウドベンダーが限定されること	9	6%
その他	2	1%

イ． AI の導入状況

AI の導入状況は、2020 事務年度から導入済みとした回答が６ポイント増加した。導入目的としてはチャットボットなどの自動応答や AML 対策などの利用が最も多く、2020 事務年度と比較し大きく増加した。しかし、一方で検討なしとした回答も増加しており、2020 事務年度のアンケートでは検討中や準備段階との回答であったものの、2021 事務年度は検討なしと回答している信用金庫が 41 先あった。この 41 先を含め、2021 事務年度のアンケートにおいて AI の導入を検討中又は検討なしと回答した信用金庫のうち、AI を導入する上で課題として多く挙げられていたのは、人材・スキル、費用であった。このことから、人材確保や導入・維持に要する費用と導入効果を比較した結果検討なしと回答した先において、費用対効果が低いため導入しないとの判断が行われた可能性がある【図表 33】【図表 34】【図表 35】。

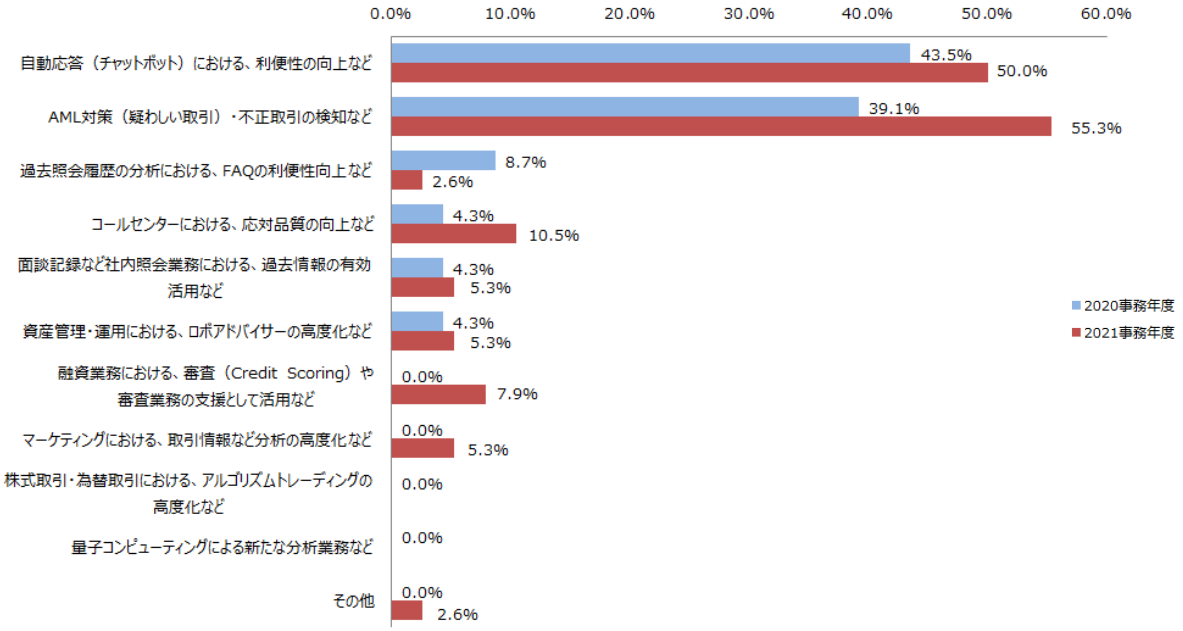
【図表 33】AI の導入状況



【図表 34】AI を導入する上での課題（検討中・検討なしを対象）

	単位： 金庫数	回答割合(%)
費用	160	63%
人材・スキル	157	62%
データ取得	55	22%
データの量	46	18%
AIモデルのメンテナンス	45	18%
処理結果の説明責任	41	16%
データの品質	38	15%
データの保有	27	11%
試行（PoC）などの結果、期待していたほどの性能が実現できない	26	10%
データの多様性	22	9%
非構造化データの利用	10	4%
その他	1	0%

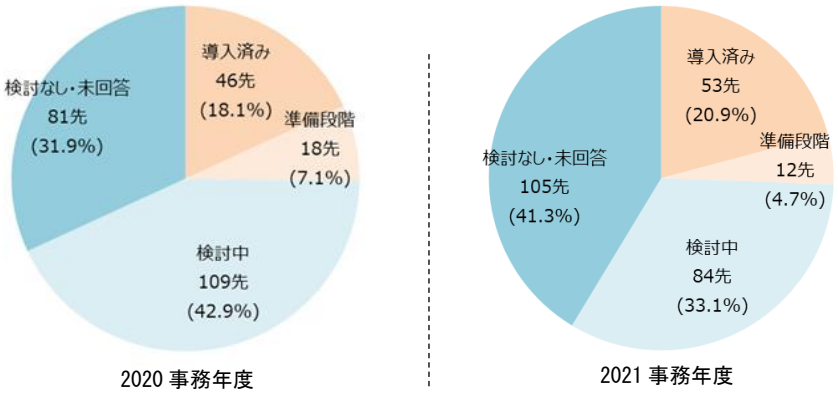
【図表 35】AI の導入目的(導入済みを対象)



ウ.　RPA の導入状況

RPA を導入済みとした回答は、2020 事務年度から約３ポイント増加した。他方、検討なしとした回答も増加している。2020 事務年度のアンケートでは、検討中や準備段階との回答であったものの、2021 事務年度は検討なしと回答している信用金庫が 30 先あった。この 30 先を含め、2021 事務年度のアンケートにおいて RPA の導入を検討中又は検討なしと回答した信用金庫のうち、PRA を導入する上で課題として多く挙げられていたのは、人材・スキル、費用であった。このことから、検討なしと回答した先において、人材確保や導入・維持に要する費用と導入効果を比較した結果、費用対効果が低いために導入しないとの判断が行われた可能性がある【図表 36】【図表 37】。

【図表 36】RPA の導入状況



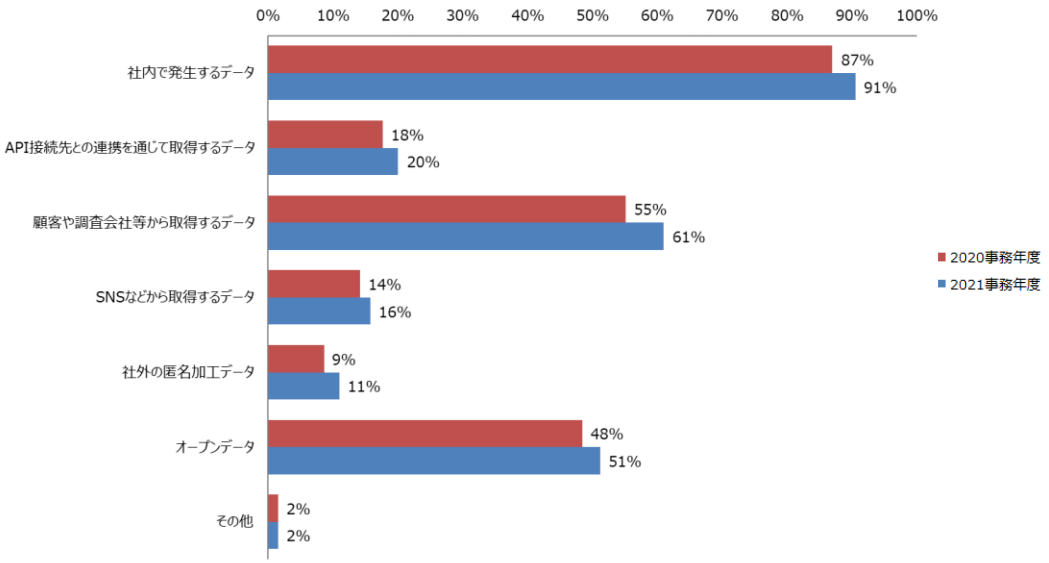
【図表 37】RPA を導入する上での課題（検討中・検討なし）

	単位： 金庫数	回答割合（%）
人材･スキル	143	76%
費用	137	73%
業務プロセス	76	41%
セキュリティ	53	28%
試行(PoC)などの結果、期待していたほどの性能が実現できない	40	21%
システム	37	20%
その他	7	4%
経営方針･企業文化	6	3%

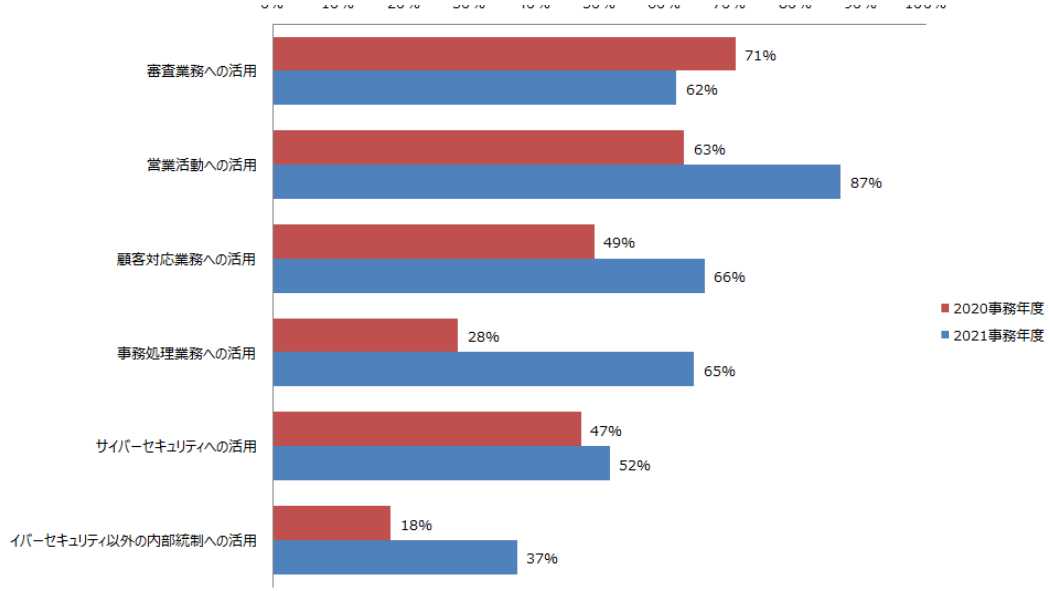
エ. データの活用状況

活用対象となるデータについて、2020 事務年度と比較して、社内で発生するデータ及び顧客や調査会社から得られるデータとして回答がそれぞれ約４～６ポイント増加した。一方、データの利用用途については、審査業務への利用は 10 ポイント近く減少しているものの、それ以外の利用用途については、いずれも大幅に増加する結果となった。また、データ分析に利用しているツールについて、多くの金庫は表計算などの一般的な OA ソフトを利用しているが、一部金庫においては専用ツールも併用していることがうかがえる結果となった【図表 38】【図表 39】【図表 40】。

【図表 38】活用データの種類(導入済みを対象)



【図表 39】活用データの利用用途(導入済みを対象)



【図表 40】利用している分析ツール(導入済みを対象)

	単位:金庫数	回答割合(%)
表計算などOAソフト	219	92%
データ分析など専用ソフト	8	3%
分析用の自社システム	19	8%
上記以外の外部製品	30	13%

４．今後の当局の取組み

（１）DX に関する IT ガバナンスの考え方・着眼点の改訂

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。その結果、メガバンク及び地域金融機関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。

（２）「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、2020 年３月に設置した「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」について、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することとし、「金融機関システム・フロントランナー・サポートデスク」を 2021 年 11 月に開始した。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。

（３）「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[18]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。

以上

[18] 「金融機関の IT ガバナンスに関する実態把握結果（事例集）」（2022 年６月 30 日公表）。