日本金融監査協会
講演資料

NTT DATA
Trusted Global Innovator

DX推進のポイント
～求められる自己改革とサードパーティ管理～

2021年9月14日
株式会社NTTデータ経営研究所
大野　博堂

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

自己紹介

大野　博堂（おおのはくどう）

㈱NTTデータ経営研究所　パートナー　金融政策コンサルティングユニット長
東京工業大学大学院サイバーセキュリティコース講師（2020年～）

埼玉県出身

平成5年　早稲田大学卒業後、NTTデータに入社　金融システム事業本部に配属
（デリバティブのプライシングモデルの企画・開発などを担当）

平成10年　大蔵省大臣官房総合政策課
（金融再生関連法対応、金融市場分析を担当）

平成12年　NTTデータ　金融システム事業本部

平成18年　NTTデータ経営研究所　金融政策コンサルティングユニット
（中央省庁、金融機関、自治体向け調査・研究・コンサルティングを担当）

（著書）

「検査マニュアル廃止後の検査監督と融資実務」（2020　近代セールス）
「地域金融機関のためのRAF構築」（2020　金融財政事情研究会）
「マイナンバー義務的対応&利活用ガイド」（2015　金融財政事情研究会）
「サイバーセキュリティとBCPの実務」（2016　金融財政事情研究会）
「AIが変える2025年の銀行業務」（2018　近代セールス社）

NTT DATA
Trusted Global Innovator

パートナー
金融政策コンサルティングユニット長
大野　博堂（おおの　はくどう）

株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093　東京都千代田区平河町2-7-9　JA共済ビル9F
TEL（03）5213-4115 FAX（03）3221-7022
E-mail:　onoh@nttdata-strategy.com

（連載）WEBサイト「Fintech Journal」にて「大野博堂の金融最前線」を連載中

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

本日のアジェンダ

- DXとはなにか？　IT化との違い
- DX を支えるテクノロジー
- 金融機関におけるAI活用シーン
- DX推進に立ちはだかるサードパーティリスク
- 経営層はDXにどう対応すべきか

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

DXとはなにか？　IT化との違い

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

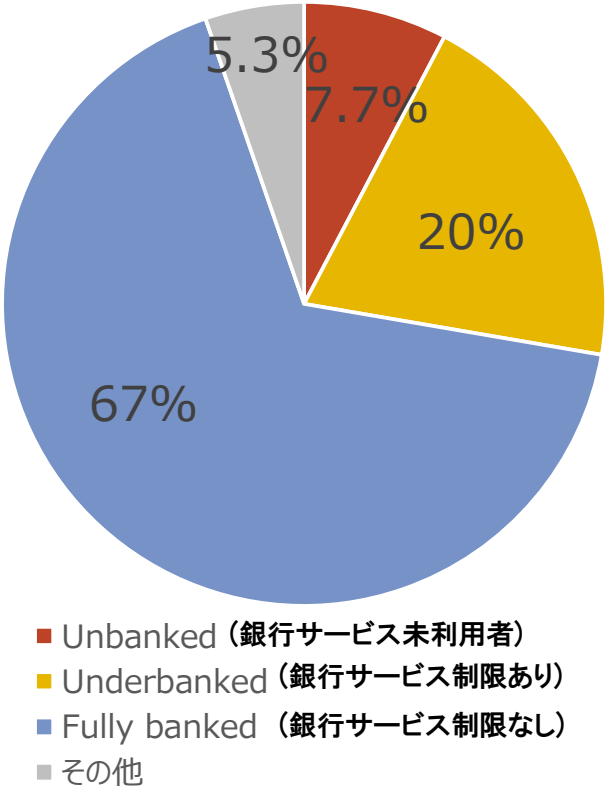
各国で異なる金融機関を取り巻く環境

米国では、銀行口座を持っていない世帯、銀行口座を持っていても高金利・高手数料のノンバンクを利用せざるを得ない世帯をあわせ、約3割もの世帯が銀行サービスを日常的に活用できない状況となっています

金融に関する日米欧比較

		日本	米国	EU
家計の金融資産	規模	1,717兆円	約8,400兆円	約3,000兆円
	現金・預金割合	52.0%	13.2%	33.8%
	株式・投資信託割合	17%	51.9%	30.6%
金融サービス利用状況	カード発行枚数／人	2.1	3.8	英 3.1
	電子決済比率	約16%	約40%	英　約50%
	銀行口座保有率	95% (18歳以上)	87～92.3%	93% (18歳以上)
	MB利用率	17%程度	35%程度	英 28%程度 仏 20%程度
通信環境	インターネット普及率	90.6%	86.9%	77.9%
	スマホ普及率	53.5%	69.6%	英 80.0% 仏 71.6%

米国世帯
銀行口座利用状況
（2013年）



（出所）国際通貨研究所および一般社団法人 FinTech協会を基にNTTデータ経営研究所作成
© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

米国と日本のIT発展の背景
①口座開設

- **米国**は不法移民も多く、口座開設には厳格。そのため、口座を持てずに困っている個人も多く存在。
  こうした層への金融サービス提供が動機して存在

- **日本**は子供も含めてほぼ全ての人々が口座を持つことが可能。
  反社であっても生活口座の利用には一定の配慮（黙認）もなされているのが実態

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

米国と日本のIT発展の背景
②顧客の利便性

- **米国**は国土が広く、顧客が店舗まで足を運ぶことが難しいことから、顧客需要を満たすためにIT活用が求められた

- **日本**は国土が狭く、身近に金融機関の店舗が多数存在することから、店頭取引を中心に発展してきた

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

スマホ普及を契機とした米国での非金融事業者の金融サービスへの進出

米国の非金融事業者は、自社が運営するECサイトやSNS等を利用する顧客に対し、モバイルとの親和性や商流を活用により金融サービスの提供チャネルを確保しはじめました。彼らは比較的デジタルに親和性の高い若年層をターゲットとしているのが特徴です

		金融サービスへの進出		ポイント
	モバイル	Google (Android)	• 2011年5月NFC型お財布携帯「Google Wallet」スタート • 2015年5月モバイル決済サービス「Andoroid Pay」スタート（決済機能他に送金サービス機能も付与） • 2016年秋に日本でサービス開始と報道あり。ただし正式発表なし	✓ モバイルとの親和性を武器に、店舗での決済サービス、個人間送金に進出 ✓ CLO提供による需要喚起が見込まれる
		Apple	• 2014年10月モバイル決済サービス「Apple Pay」スタート • 2015年11月個人間送金サービスを大手金融機関と検討中との報道（Wells Fargo、Chase、Capital One、JP Morgan） • 2016年10月に日本でサービス開始	
	SNS	Facebook	• 2014年9月ｱｲﾙﾗﾝﾄﾞで決済ｻｰﾋﾞｽ等を展開できる金融ｻｰﾋﾞｽ免許取得 • 2015年3月「Messenger」アプリに送金サービス（デビット）開始 • 銀行とのAPI接続により、バンキングサービスがSNS上で利用可能	✓ 決済/送金サービス中心 ✓ API連携により、バンキングサービスのインターフェースへ
	EC	amazon	• 2012年にEC事業者向けの「AmazonLending」をスタート • 2014年2月に日本で「AmazonLending」の取り扱い開始 • 2015年5月EC決済サイト「Amazonログイン＆ペイメント」をスタート	✓ EC上での決済サービスと共に顧客情報を活用したファイナンスサービスを提供 ✓ アリババはネットバンキングをスタートさせ、総合的な金融サービスの提供
		Alibaba	• 2014年10月金融事業を展開する会社を設立（アントフィナンシャル） • ｵﾝﾗｲﾝ決済(アリペイ)、ｵﾝﾗｲﾝ投資商品、中小企業向け少額融資を提供 • 2015年に銀行免許取得、ネットバンキングを開始	

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

我が国の携帯電話事業者もAPI接続により金融サービス提供事業者へ

ドコモやauは顧客情報を集約する一方、独自に金融事業にも進出しています。
これまでは、単独でのサービス提供にとどまっていました

	フィンテック事業者としての顔	金融サービス提供者としての顔
NTTドコモ	ロ GPSデータ収集による顧客位置情報の活用 ロ ポイント還元を前提にアンケート調査で個人情報を収集・分析	ロ オンライン決済への少額融資スキーム提供(d払い)(10万円以内) ✓ 月々の携帯電話使用料に合算して請求 ✓ 携帯電話利用状況と支払履歴に応じて個別に与信供与
au	ロ GPSデータ収集による顧客位置情報の活用 ロ ポイント還元を前提にアンケート調査で個人情報を収集・分析	ロ オンライン決済への少額融資スキーム提供(auペイ)(10万円以内) ✓ 月々の携帯電話使用料に合算して請求 ✓ 携帯電話利用状況と支払履歴に応じて個別に与信供与

そもそもはクレジットカードを持たない若年層がターゲット

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

つまり

米国は、とりわけ浸透してきたスマホが取引ツールとして注目され、これをチャネルとして担いだベンチャー企業が金融サービスに進出してきた

この「波」がかなり遅れて我が国に届いた

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

IT化とDXは異なる概念

DX
Digital Transformation

デジタル技術の活用で生まれる生活
やビジネスの新たな姿・様式

目的

IT
Information Technology

デジタル技術そのもの
（ハードやソフトなど）

手段

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

では、ICTとは何か？

ICT

Information and Comunication Technology

通信基盤を使ったデジタル技術の活用で、
人々のコミュニケーションの高度化やデータ連
携の強化を図るもの

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

この関係を示すのは簡単

手作業をPC管理に切り替える等でIT化を実現し、

ネットワークやスマホを介したICTで人々のコミュニケーションや情報連携の高度化を図り、

新たな社会構造や組織変革を生み出すことがDX

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

DXが脚光を浴びてきた理由

- IT化されていない領域へのIT導入で属人的な作業を可視化
- 社内に点在する情報を有意に活用・連携
- 時間や物理的な距離を克服することで、お客様とのコミュニケーションを高度化

これまでにないビジネススタイルを実現

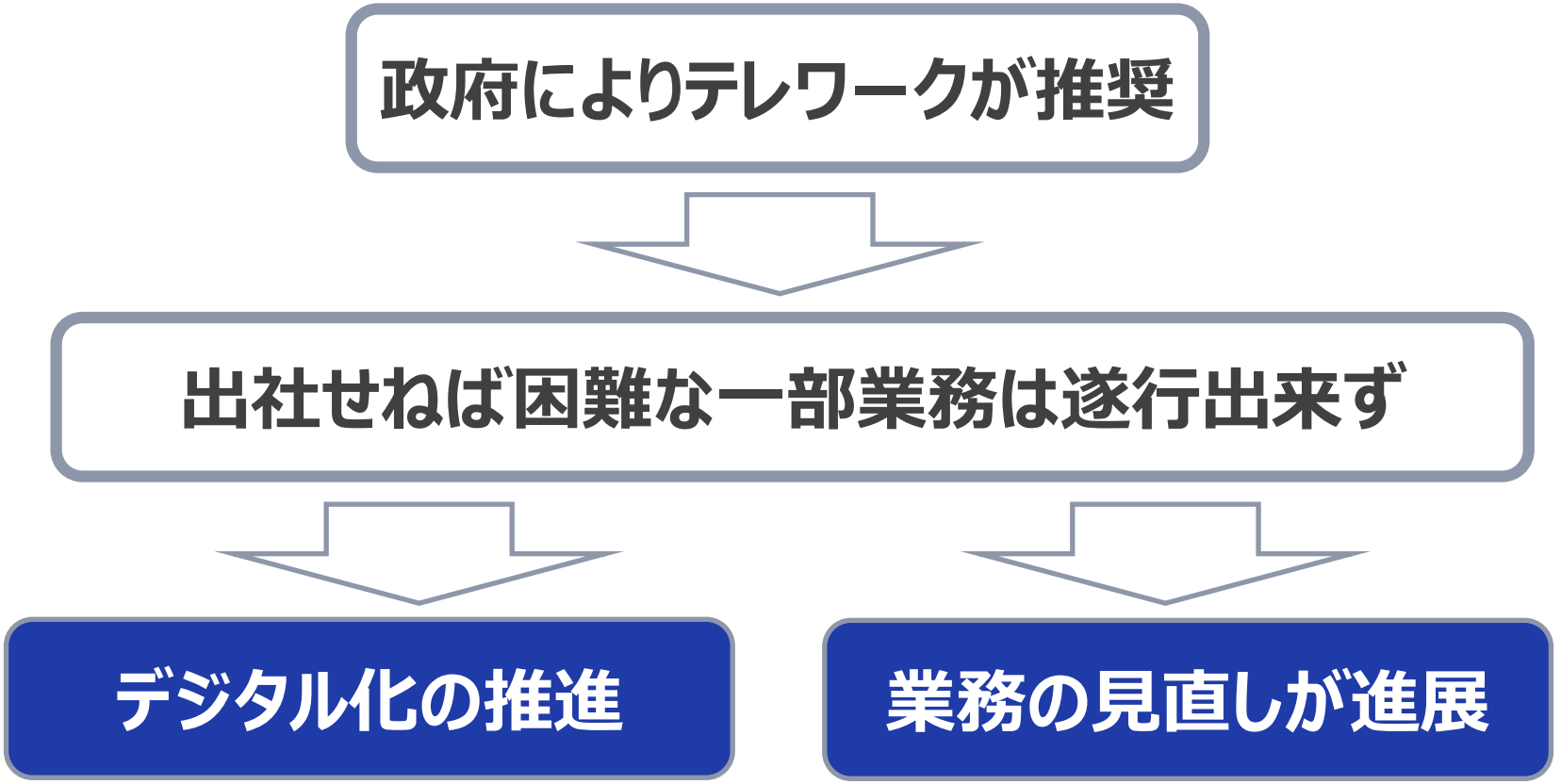
© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

DX を支えるテクノロジー

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

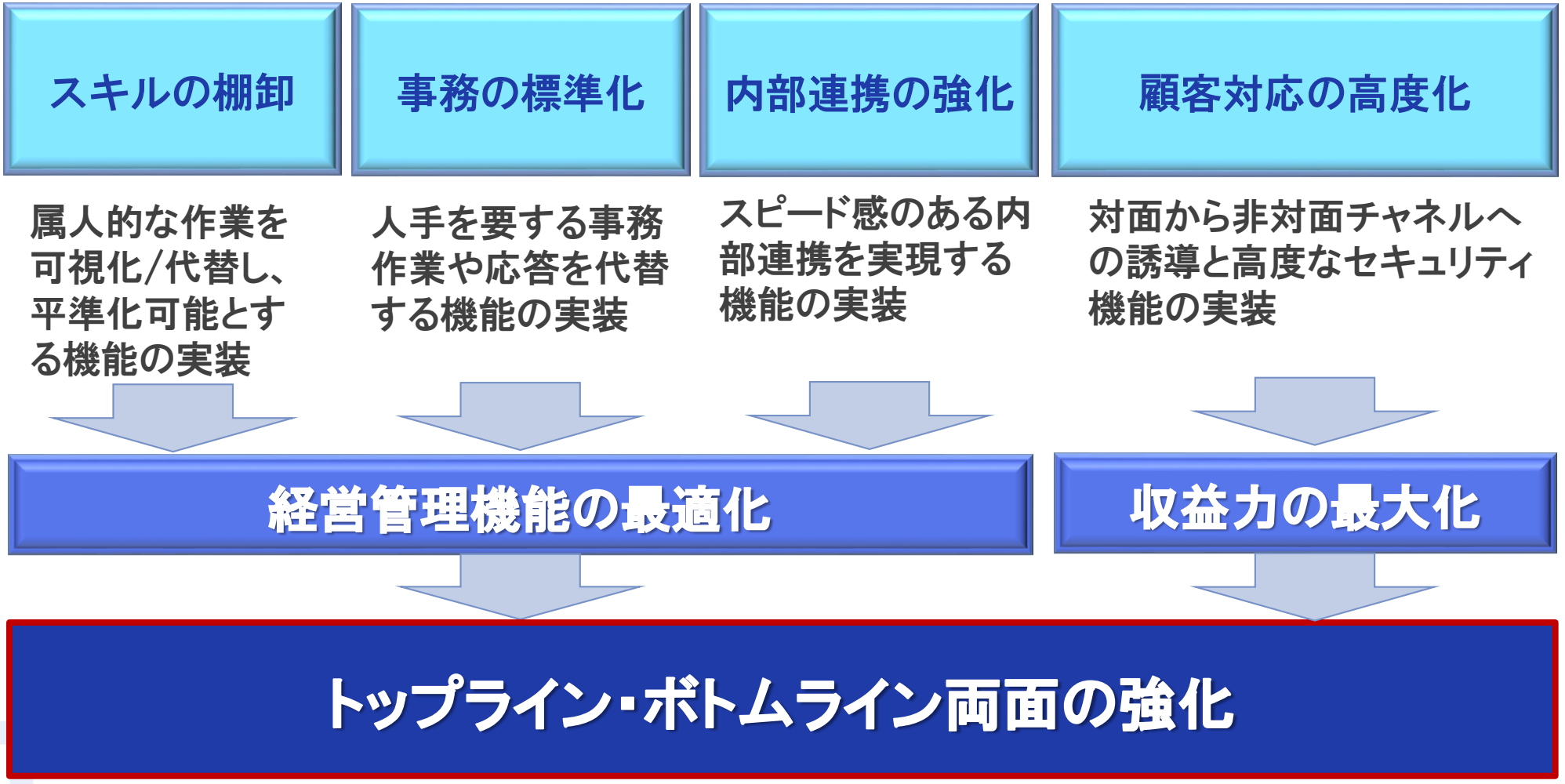
コロナ禍で進んだ業務そのものの見直し

金融機関では非対面での業務遂行を実現するデジタル化と、業務そのものの優先劣後設定といった見直しが進んでいます



© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

DXの「初期目標」と「最終ゴール」



© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

デジタル化された業務

顧客接点

- インターネット取引への顧客誘導
- 非対面での本人確認（デジタルKYC）
- ウェブ会議を利用した顧客とのオンライン商談
- 顧客の来店回数削減を実現するウェブ上でのAIオペレータの導入

決裁手続き

- 押印レスを実現する電子決裁ツールの導入

情報連携

- 金融機関内外でのコミュニケーションツールの導入（ウェブ会議ツール、テレワーク環境）

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

代表的なテクノロジー

手作業のみで経営が遂行される例は最近は少なくなりましたが、このような企業にパソコンを導入して事務の合理化や高度化を図ることもDXの入り口です。そのうえで、より高度なテクノロジーが導入されることで、事務が変革され、経営そのものが刷新されることになります

RPA (Robotic Process Automation)

パソコン上で人が実施する作業を定型化し、ロボットが自動で事務処理を遂行するもの

- 旅費の精算、請求書データの入力、問い合わせ内容の転記
- 顧客リスト作成、顧客データ収集
- 在庫有無の確認、商品情報の更新
- 新入社員・新規職者のアカウント登録
- 伝票入力、支払の実行
- 反社チェック

AI (Artificial Intelligence)

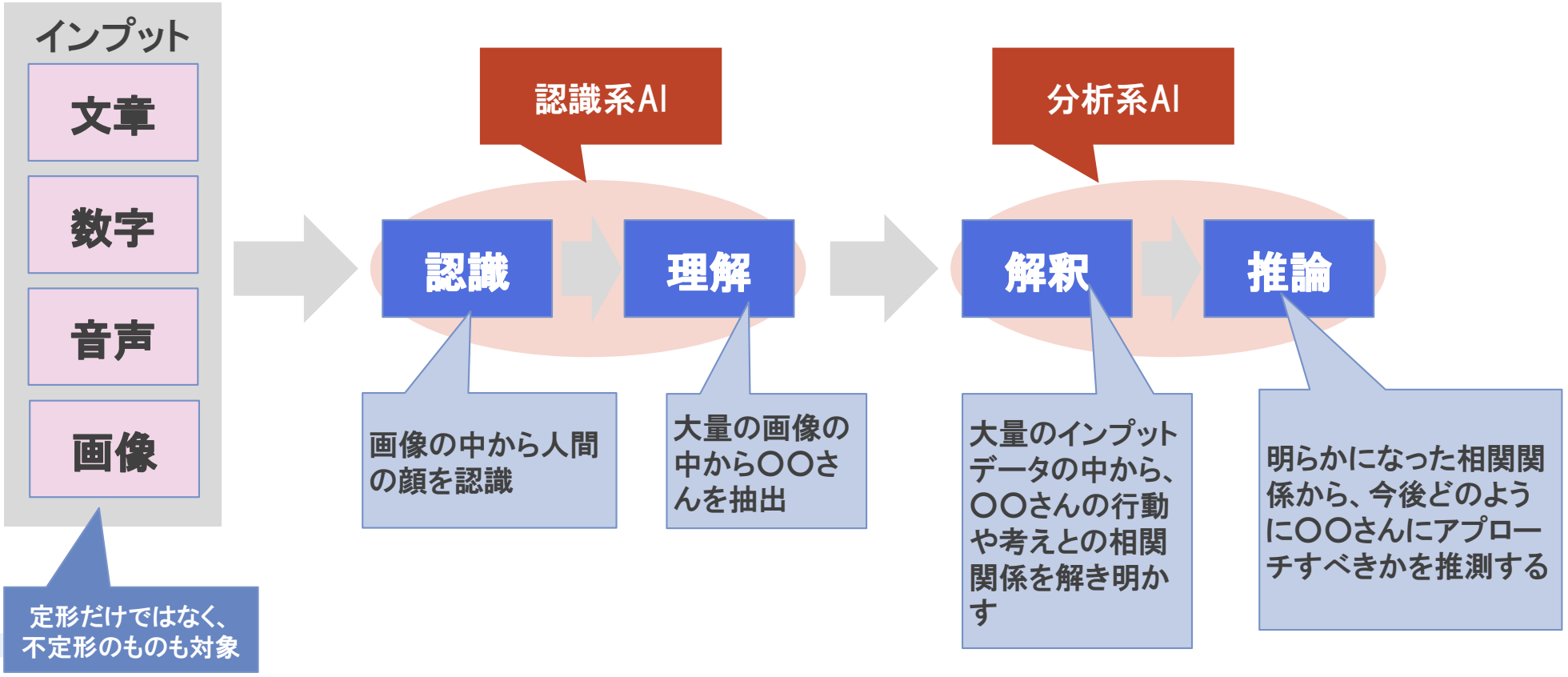
言語の理解や推論、問題解決などの知的行動を人間に代わってコンピューターに行わせる技術

（後述）

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

AIの基本機能

- AIは、認識系と分析系に大別されます。
- **「認識」「理解」「解釈」「推論」**の機能ごとに、活用シーンを捉えるのが一般的です



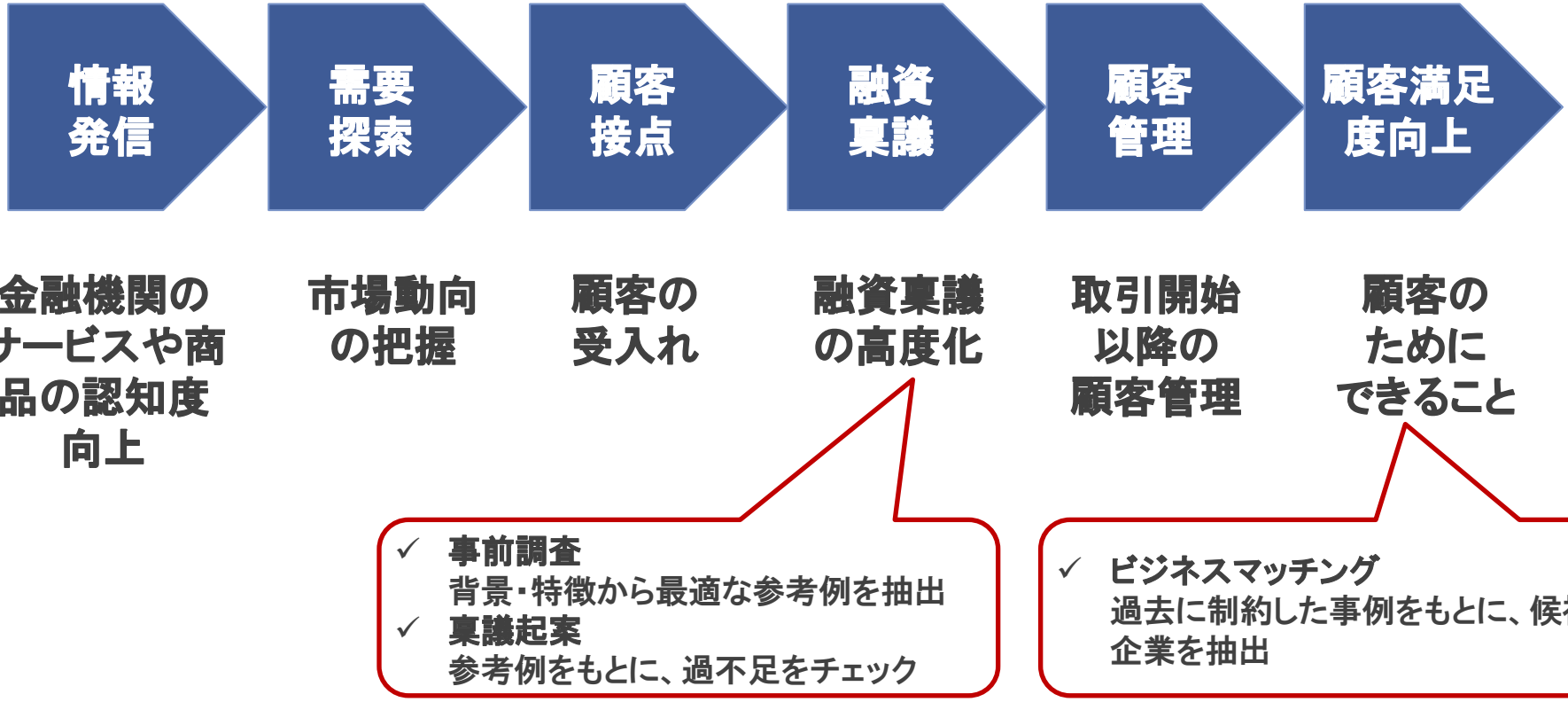
© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

金融機関でのAI活用シーン

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

金融機関にて想定される代表的なAI活用シーン

金融機関にて想定される顧客対応業務について、AIの代表的な活用事例を取り上げます



© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

情報発信

主要サービス・商品ごとに、ホームページ上でAIによる質問受付・回答を自動化対応することで、サービスや商品の認知度向上と訴えたいメッセージの効果的な発信が可能となります

AIを活用したWEBでのサービス案内（横浜銀行の相続サービスの事例）

（出典：横浜銀行プレスリリース）

①相続手続きの説明

遺言書や遺産分割協議書の有無などを対話形式で確認します（この部分がAI）

②相続人の確認

法定相続人の範囲を確認します

③必要書類のご案内

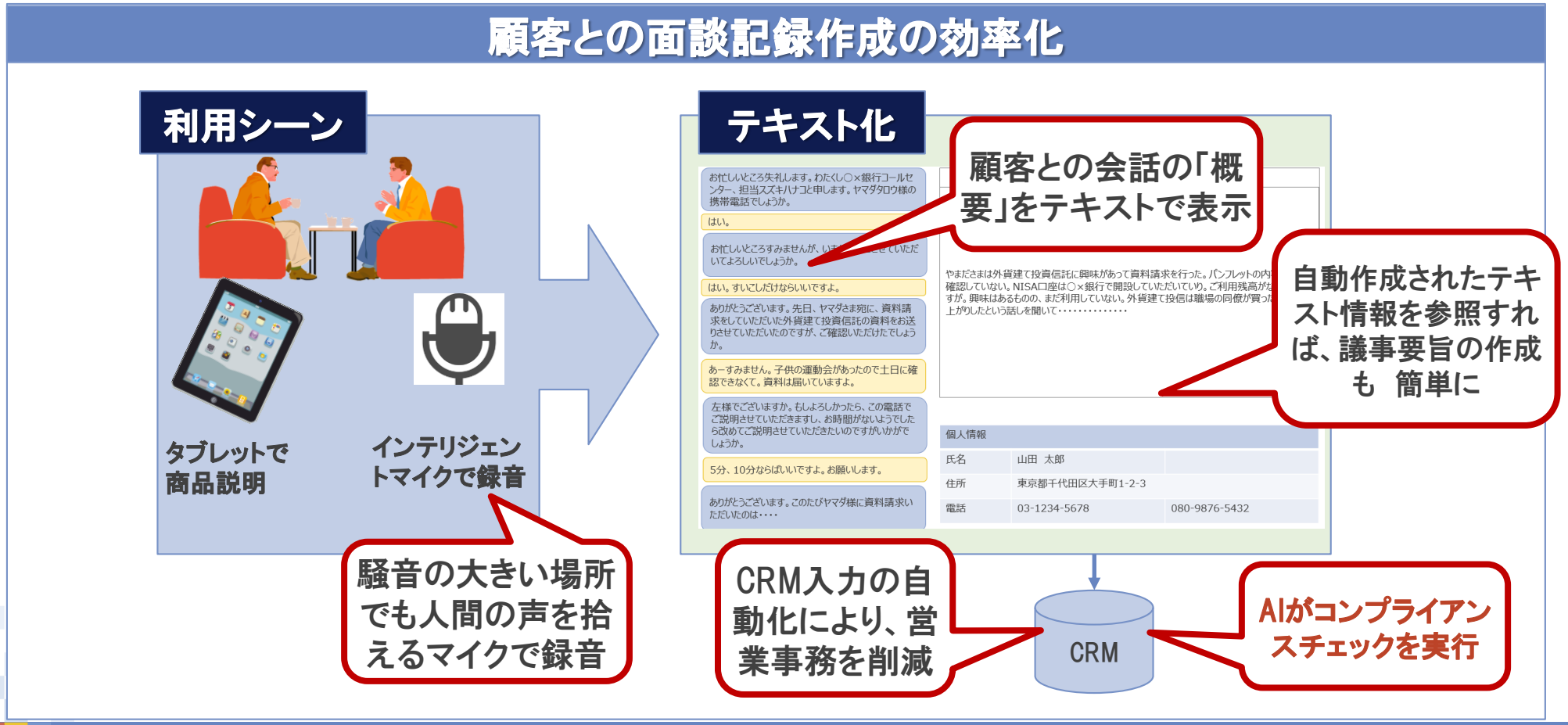
①、②で入力した内容にもとづいて手続き方法や必要書類を表示します

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

顧客との接点

顧客との対応時、会話内容を自動的にテキスト化します。テキスト化された情報を参照すれば、簡単に議事要旨を作成可能です。また、テキスト化された文書から、必要な情報をもれなく顧客に伝えたか、リスクのある言葉が交わされていないか、といったコンプラチェックも容易です

顧客との面談記録作成の効率化

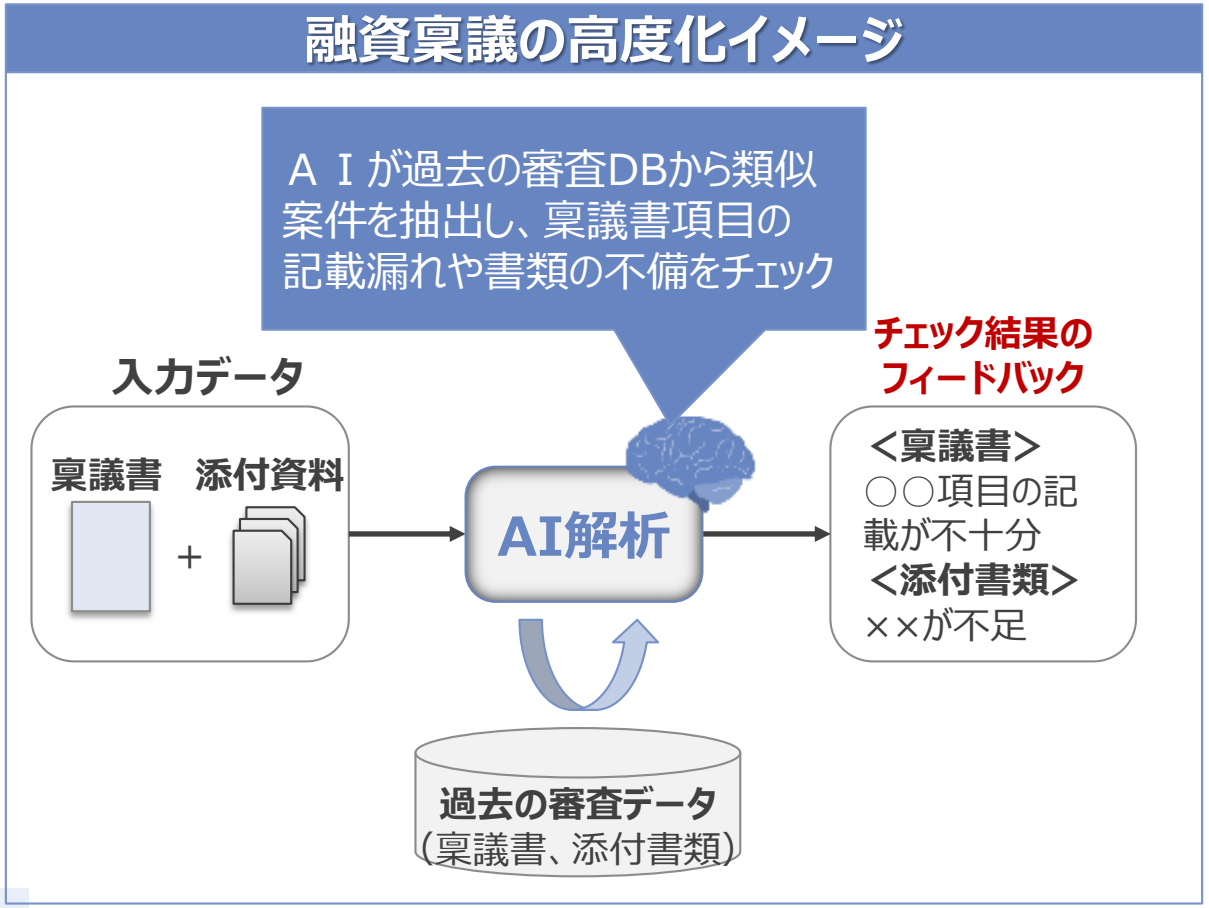


© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

融資稟議の高度化

新規顧客との取引に際しては、顧客属性や実質的支配者情報の取得などの初期評価が欠かせません。その際、該当企業の営業実態や経営者を含めた風評情報を効率よく取得したうえで、AIを用いて良し悪しを分析すれば、融資稟議の高度化に直結することとなります

融資稟議の高度化イメージ



顧客属性や収集すべき情報を自動でチェック

審査書類を、過去の事故情報と自動照合し、リスクを事前評価

「過去に申請を受けたものの謝絶した案件」と自動照合し、結果を通知

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

ビジネスマッチング高度化

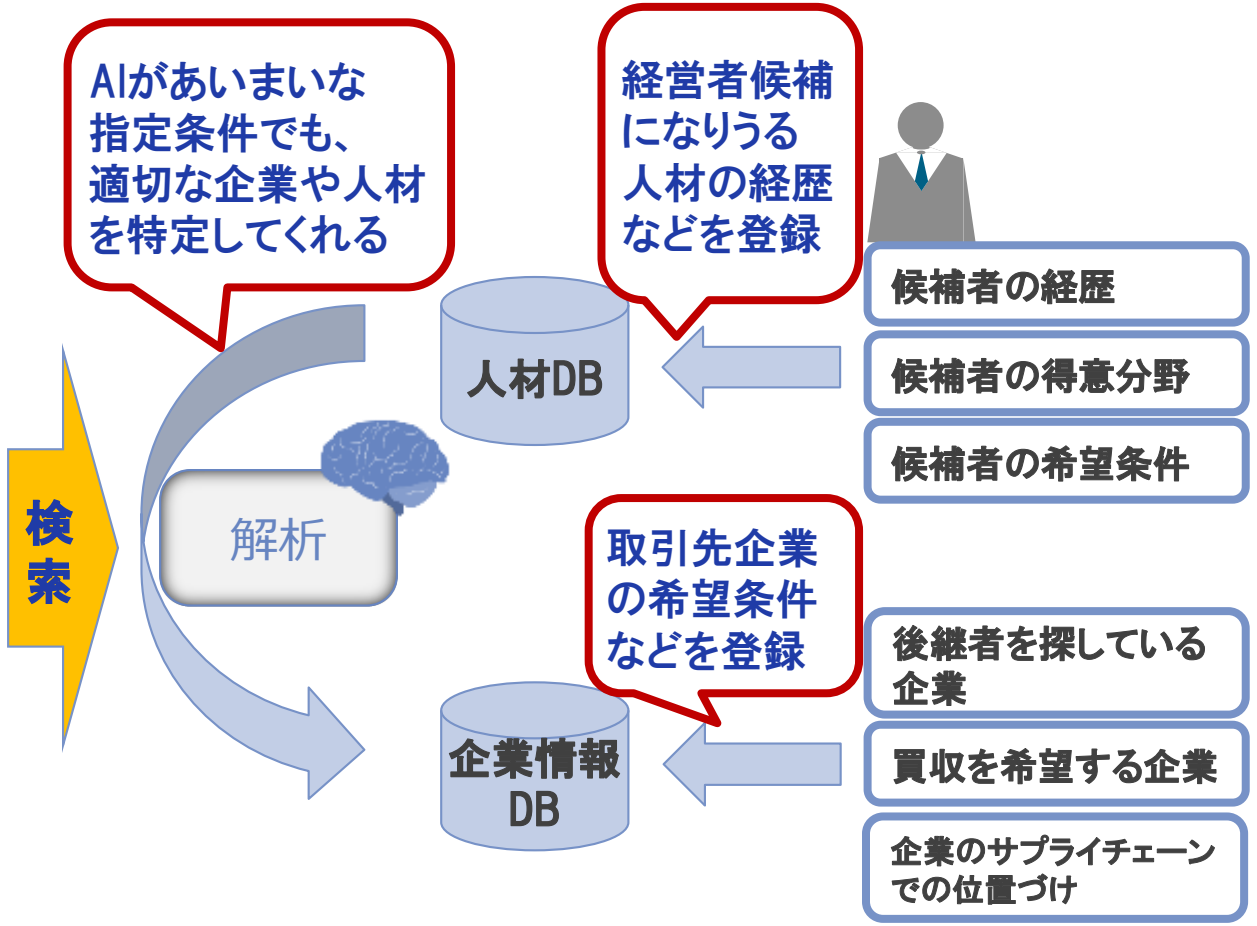
中小企業の多くでは後継者不足や新たな販路拡大を背景に、常に「買収」「事業承継」「提携」がテーマとなっています。例えば、金融機関の顧客間でのビジネスマッチングの高度化や迅速化を図るだけでも、顧客満足度を引き上げることが期待されます

あいまい検索によるビジネスマッチング

「Aという事業をしている会社を買いたい」

「こういうスペックの人材を後継者として探したい」

「サプライチェーンからみて有用な、こういう企業との提携を検討したい」



© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

今後は職員の不正探知もAIが自動的に実現

□職員の不正検知へのAI適用

- ✓ 普段と異なるルートを移動した（行動記録分析）
- ✓ 顧客応答の内容が不自然（対話記録分析）
- ✓ これまでと経費の使い方が違う（行動記録分析）
- ✓ 急に顧客からの連絡が増えた（通信記録分析）
- ✓ 勤務時間がこれまでと変わった（勤務記録分析）
- ✓ お金の遣い方が変わった（入出金記録分析）

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

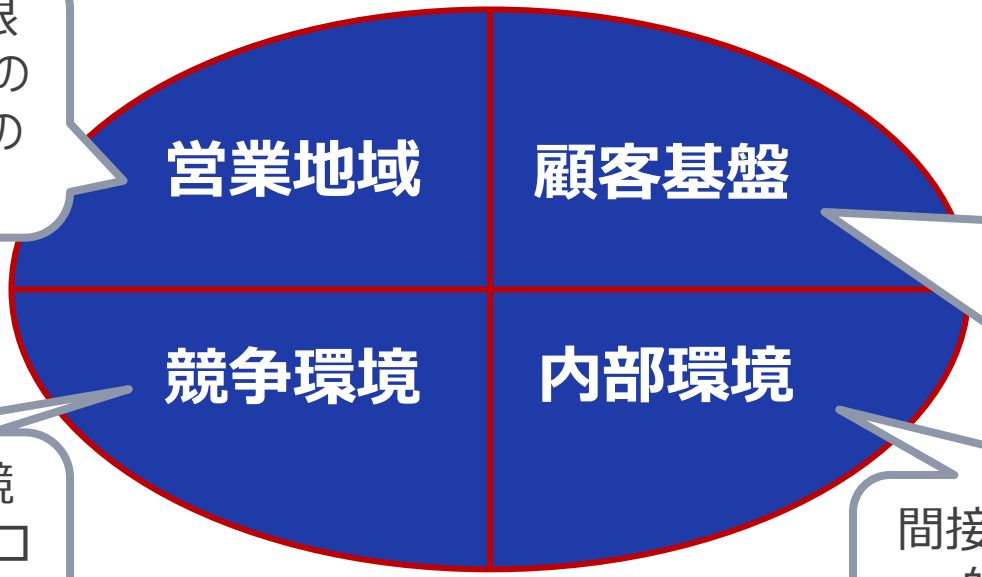
DX推進にたちはだかる
サードパーティリスク

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

顧客との距離が近い金融機関ほど顧客接点へのDX導入にはハードルが

全国展開の大手金融機関はともかく、地域密着で顧客の高齢化が顕著な地域金融機関では、DXは必ずしも顧客ニーズに合致するとは限りません。DXは顧客接点以外の間接業務を中心に推進することが有効です。顧客接点は当面、対面との併用により顧客が選択できることが大切です

地域金融機関を取り巻く環境



営業エリアがほぼ限定され、既存顧客のリテンションが営業の中心となる

中小企業や高齢の経営者が中心で、性急な接点のDX化は顧客離反を招く可能性。ただし、顧客動向分析などは極めて有効

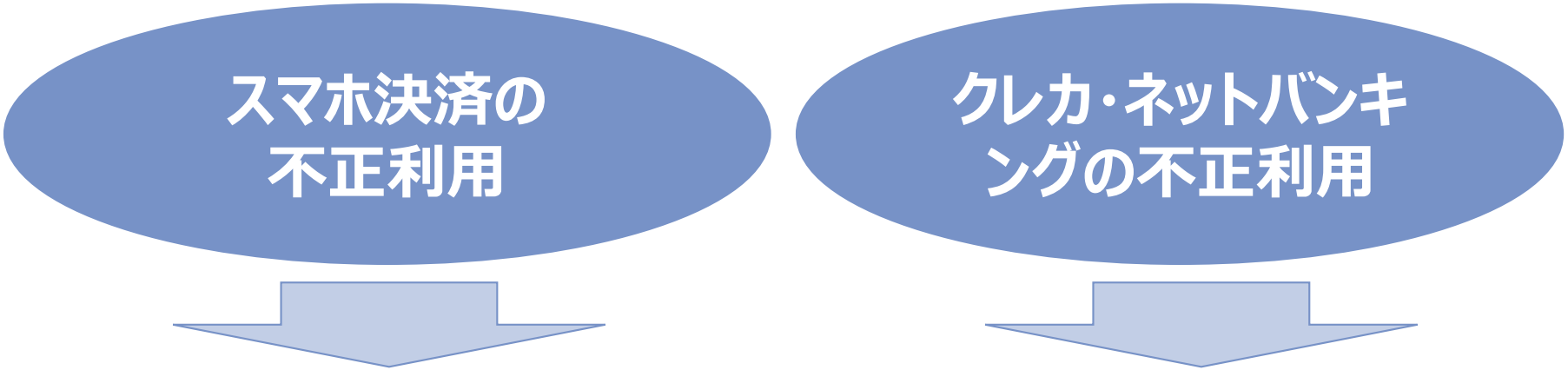
他金融機関との競合への対応として、コストダウンとサービスレベルの差別化が必要

間接部門のコスト削減を目的としたDX推進は、RPA/AI活用も含めて有効

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

巣ごもり消費で顧客に生まれる犯罪リスク

金融機関と顧客との間にフィンテック企業などが位置づけられるシーンが増加した結果、新たなリスクも台頭しつつあります



個人が在宅で買い物などを志向した結果、SNS、メール、メッセンジャーなどを経由してフィッシングサイトに誘導され、顧客が自らIDやパスワードを入力させられる事案が多発

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

増加するフィッシング詐欺の被害への対応

巣ごもり消費が進む中、ニュースサイトなどで「有名なブランド品を激安販売」などとして広告を出稿し、顧客のクレジット番号を窃取する手口が広まっています。顧客接点がデジタル化される中、金融機関としては対応上の大きな課題となりつつあります

「高級腕時計がなんと29800円！」

「本革コートを買うと、さらに一枚プレゼント」

- ✓ もちろんニセモノが送られてくる
- ✓ 販売価格は1円、というケースもある（金銭が目的ではない）
- ✓ 目的は金銭ではなく、商行為を装った「顧客のクレジットカード番号の窃取」

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

顧客リテラシーは金融機関のＤＸ化に追いつかない可能性

ロサイバー攻撃などで、敵は一番弱いチャネルを狙ってくる

敵のターゲットは、ＩＴリテラシーの低い高齢者など！

- 常に、自社に似せたフィッシングサイトが立ち上がっていないかを確認することが必要
- 顧客のITリテラシーをいかに高度化していくことができるか

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

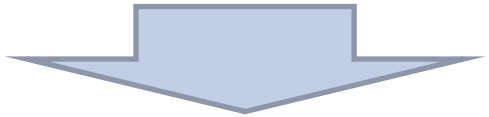
金融機関で生まれる新たなリスク

□金融機関は様々なフィンテック企業と連携を開始

- 大手企業との連携が当たり前となっていた従来とは大きく変化
- 資本規模が小さく、創業から日の浅い企業との連携も

□現業部門においてもクラウドサービスなどを多用

- 従前のITシステムのように情報システム部門が直接に関与しない外部企業が提供するITサービスの利用も進む



金融機関を取り巻く新たなリスクに

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

国によっては通信保秘のルールが整備されていないケースも

ロ国によっては通信保秘に関するルールが整備されていない

- 当該国政府はもとより第三者による通信傍受が物理的に可能となる恐れ
- こうした国に我が国の国民情報などが格納されたサーバなどが設置されていた場合、第三者による通信傍受の懸念も出てくる

ロ 情報が国内の事業者によって管理されていたとしても要注意

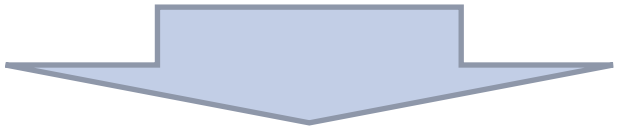
- サプライチェーンやバリューチェーンを通じて第三者が当該情報を部分的にであっても取扱い、さらに第三国に設置されたサーバをクラウドサービスなどによって間接的に利用している場合もある

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

サードパーティリスクへの米国の懸念

情報システムを取り巻くサイバーセキュリティへの米国政府の懸念が台頭

- 例えば、政府調達の大規模情報システムが、外部との接続チャネルなどにおける脆弱性を排除し、いかに高度化されたセキュリティを具備したとしても、そもそも情報システムに組み込まれている一部製品が「不自然な」動作をするようなことになれば、システム全体のセキュリティが担保できなくなる

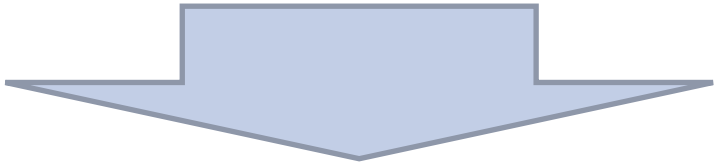


米国は同盟国に政府調達システムへの対応を要請

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

我が国政府のサードパーティリスク対応

- 我が国政府は、政府調達を中心に、情報システム開発や運用を直接に担うITベンダーに対し、**情報システムに組み込む機器やソフトウェア製品へのチェック機能の強化**を指示

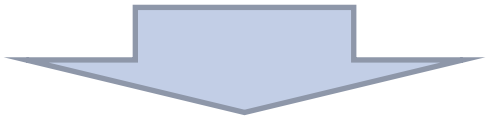


調査研究・システム開発などの公募案件についても、事業者から対応要員のリストを提出させ、政府がチェック

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

最近みられるフィンテック企業の実態

✓社員数が少なく、システムを一人の担当者が管理している
✓バックアップシステムを整備していない
✓セキュリティ環境が整備されていない
✓顧客情報に外部（自宅）からアクセス出来る環境にある
✓テストを十分に実施することなくサービスを提供している
✓そもそも経営者の金融サービス提供者としての意識が低い



提携先企業を見極める目が必要

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

LINE騒動での金融庁の反応

金融庁としては、LINEから「個人情報は国内にとどめている」との説明を受けていた

実際は？

中国、韓国を含めた3か国にサーバが設置され、当地で個人情報の閲覧が可能

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

中国の脅威は軍事的台頭にとどまらない

中国では2010年7月に国防動員法が成立

中国国内で有事が発生した場合、企業が保有する財産や資源は必要に応じて中国政府に接収されることに・・・

交通インフラや金融機能についても政府もしくは軍の管理下に置かれるとされており、中国企業のみならず、外資系企業も対象

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

中国で成立した「国家情報法」の脅威

中国で2017年6月28日に施行された国家情報法は、国家の諜報活動に関する基本方針とその実施体制、情報機関とその要員の職権等について規定しています

いかなる組織も公民も、国の情報活動に協力しなければならない

米国によるファーウェイを含めた中国企業排除の契機となり、米中対立が激化

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

システム障害の原因ともなるクラウドサービス

金融庁は「クラウドの利用を推進すべき」といった従来の発言を修正してきています。

すなわち、金融機関が利用中のクラウドに安全性などのボトルネックが確認されているためです。

貴社にて利用中のクラウドサービスは十分な点検や検証を行っているでしょうか？

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

金融庁が重視する「経済安保」と金融機関のサードパーティリスク

金融庁は7月に「経済安全保障室」を実質的に設置（形式的には来年度の予定）。
今後は金融機関の取引先及び金融システムの「接続先」「ハード・ソフト」といったサードパーティリスク対応が一層強化されることに留意が必要です

クラウドサービスの提供者の国籍はどうなのか？

取引先企業・委託先企業の経営者は誰なのか？

重要な業務を担う職員のパーソナリティはどうか？

クラウドサービスにおけるサーバの設置場所は？

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

経営層はDXにどう対応すべきか

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

経済産業省が経営層に問いかける「2025年の崖」

経済産業省は、既存システムが事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用ができなかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化されていることに警鐘を鳴らしています

経営層が直面する課題

データ活用のために既存システムの問題を解決し、業務自体の見直しが求められる中、現状維持を求める現場サイドの抵抗が大きい

（2025年の崖）

課題を克服できない場合、単にDXが実現できないのみでなく、**2025年以降、最大12兆円／年（現在の約3倍）の経済損失**が生じる可能性

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

監督指針において主な着眼点として取り上げられている項目
～代表者のシステムリスクに関する認識～

ポイントは、代表取締役自身にミッションを課していることです。
金融庁は、システムについてとりわけ「経営トップの認識や行動における変革」を促しています

金融庁が代表取締役に求めていること

課題認識と方針策定	□ 役職員とともにシステムリスクの重要性を十分認識し、定期的なレビューを行うとともに、全行(全庫)的なリスク管理の基本方針を策定すること
態勢整備	□ システム障害等の未然防止と発生時の迅速な復旧対応について、経営上の重大な課題と認識し、態勢を整備すること
システム障害を念頭においた訓練・演習の指揮	□ システム障害への対応として、自らが指揮を執る訓練を行い、その実効性を確保すること
危機対応に向けた役割	□ システム障害等発生の危機時において、果たすべき責任やとるべき対応について具体的に定めること

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

マカフィー「2020年の10大セキュリティ事件ランキング」

オンラインサービスやAIを悪用した攻撃のリスクに注目が集まりました。とりわけ、新たに金融サービスに進出した企業がターゲットとされていることを忘れてはなりません

順位	分類	概要
1	**不正出金**	携帯電話会社の電子決済サービスを通じ、利用者の預金が何者かに不正に引き出されたことが判明（9月）
2	**不正アクセス**	ゲームメーカーが不正アクセスを受け、顧客や取引先に関する情報が35万件流出した可能性と発表（11月）
3	**フェイク動画**	AIを使ってポルノ動画に写った人物の顔を芸能人の顔にすり替えた“ディープフェイクポルノ動画”を公開したとして、男性2人を名誉毀損と著作権法違反の疑いで逮捕（10月）
4	**フィッシング詐欺**	新型コロナウイルス感染症対策として10万円の特別定額給付金の給付が各自治体で始まるなか、自治体などのホームページを模倣したフィッシングサイトが相次いで確認（5月）
5	**SNS**	米海軍はサイバーセキュリティ上の懸念を理由に、政府支給のモバイルデバイスで中国製アプリ「TikTok」を使用することを禁止（2019年12月）
6	**機密情報流出**	総合電機メーカーがサイバー攻撃を受け、個人情報や機密情報が流出したおそれがあると発表（1月）
7	**機密情報流出**	総合電機メーカーへのサイバー攻撃で、防衛関係の機密情報が同社から漏えいした疑いがあることが判明（5月）
8	**個人情報流出**	納税などに関する大量の個人情報や秘密情報を含む地方自治体の行政文書が蓄積されたハードディスクが、ネットオークションを通じて転売され、流出（2019年12月）
9	**脆弱性**	「Zoom」の「Windows」版クライアントについて、攻撃者がグループチャットのリンク共有機能を悪用した場合、リンクをクリックした人のWindowsのネットワーク認証情報が漏えいする可能性があることが明らかに（4月）
10	**機密情報流出**	電気通信事業者等を傘下に置く持株会社の機密情報を不正に取得したとして、同社元社員を逮捕。容疑者が取得した機密情報は在日ロシア通商代表部の職員らに譲渡されたとみられる（1月）

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

DX推進下で重要なITガバナンスの着眼点

金融庁は、金融機関のITガバナンスの実効性を確認するうえで、６つのチェックの視点を定義しています。現在、金融機関との対話を通じ、これらの実装程度が確認されていますので併せて点検が必要です

① 経営陣のリーダーシップ

- ✓ 経営陣自らがITガバナンス構築に取り組んでいるか

② 経営戦略とIT戦略の連携

- ✓ 経営戦略・事業戦略と、IT戦略が連携しているか
- ✓ デジタルトランスフォーメーションの理解はどうか

③ IT組織の実態

- ✓ 外部委託先に任せきりにしていないか

④ ITリソースの最適化

- ✓ ヒト・モノ・カネがIT戦略に基づき適切に配分されているか

⑤ IT投資管理プロセス

- ✓ IT戦略は、企業価値創出につながっているか
- ✓ IT投資の効果測定を、PDCAサイクルの中で定義しているか

⑥ ITリスクコントロール

- ✓ 新技術を導入しない場合の機会損失について評価しているか
- ✓ RBAによるリスク評価が体系的に実施されているか

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

46

本日はありがとうございました

NTT DATA
Trusted Global Innovator

パートナー
金融政策コンサルティングユニット長

大野　博堂（おおの　はくどう）

株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093　東京都千代田区平河町2-7-9　JA共済ビル9F
TEL（03）5213-4115 FAX（03）3221-7022
E-mail:　onoh@nttdata-strategy.com

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

NTT DATA

Trusted Global Innovator

© 2021 NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.