

ITガバナンスと内部監査

IT環境の変化への対応

ITガバナンス第2版と金融行政方針

デロイトトーマツリスクアドバイザーリー合同会社
金融サービス
片寄早百合(かたよせ さゆり)

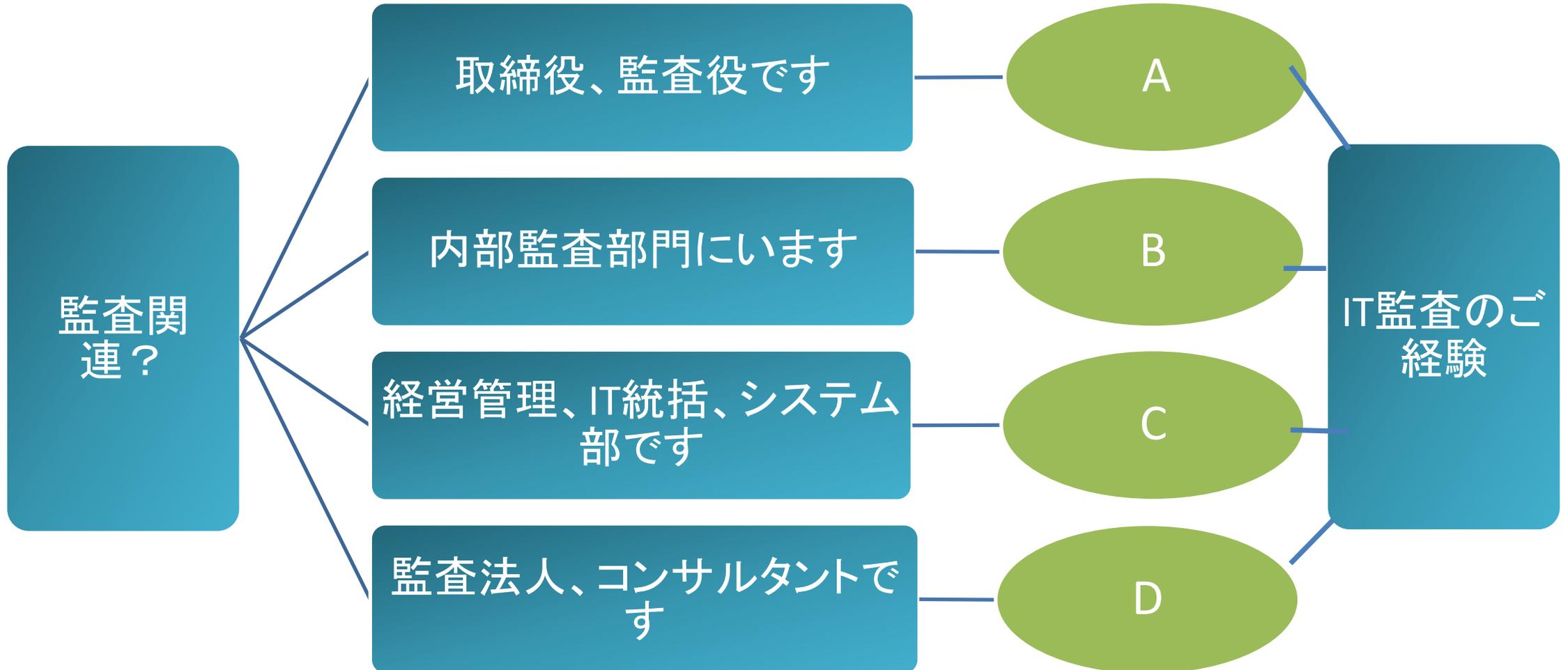
なお、発表内容は報告者個人の見解に基づくものであり、
所属する組織の公式見解ではありません。

本日の目的

- 金融庁は2023年にDX戦略の観点を取り込んだ「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 第2版」(ITガバナンスのディスカッションペーパー)を公表。
- これを読み解きながら、内部監査的ポイントについて解説します。
- **金融機関の内部監査に関わる皆様が、行政当局の考えるITガバナンスについて理解いただき、業務に役立てていただけるようになれば幸いです。**

このセミナーでは、金融庁:「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 第2版(2024年6月)」について公表された文書をピックアップして使用し、以降必要な個所は引用しています。

本日のお客様



内部監査に携わる方々

- ガバナンス監査に取り組みたいけど、、、
- ITガバナンスって何？別にシステムの専門家でなくても大丈夫？
- DXの妥当性って監査できるの？予算なくて無理
- 具体的な基準がないけどITガバナンスって監査できるの？
- このDP、当局はどこまでやれって言ってるの？
- ITガバナンス、ぶっちゃけ検査にきますか？
- 生成AI、Web3.0、アジャイル開発????
- IT部門とデジタル部門仲悪い
- システムもサイバーの監査もやってITガバナンスまでまわりません

みーんな進めなくちゃ！！

<目次>

1. 金融行政とITガバナンス(ITガバナンスとは)

(1)ITガバナンスって

(2)金融庁のITガバナンス・ディスカッション・ペーパー(DP)

2. 金融庁の考える1線. 2線. 3線の求められる役割と内部監査高度化の課題

(1)「コンプライアンス・リスク管理基本方針」で求められるリスク管理の枠組み

(2) 1線. 2線. 3線. の求められる役割とITガバナンスの監査

(3)「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」とITガバナンスの監査

3. 金融行政方針とITガバナンス第2版

(1)2024事務年度金融行政方針の特徴とITガバナンス

(2) ITガバナンス、DXの取組み

(3)ITガバナンス第2版

4. ITガバナンス第2版と内部監査のポイント

(1)ITガバナンス第2版ポイント(1/3) 経営陣のリーダーシップ DX戦略・IT戦略

(2)ITガバナンス第2版ポイント(2/3) IT組織・DX組織 ITリソース

(3)ITガバナンス第2版ポイント(3/3) IT投資管理プロセス ITリスク 共同センター

5. 質疑応答

1.金融行政とITガバナンス (ITガバナンスとは)

1. 金融行政とITガバナンス(ITガバナンスとは)

(1)ITガバナンスって

- ・ITガバナンスって何？
- ・ITガバナンスって何？DXって何？(金融庁の考えるITガバナンス)

(2)金融庁のITガバナンス・ディスカッション・ペーパー(DP)

- ・検査マニュアルの廃止とディスカッション・ペーパー公表
- ・ディスカッション・ペーパー公表の背景と必要性
- ・主な構成

ITガバナンスって何？

ITリスクの把握とコントロールによるガバナンス
態勢整備

IT投資・効果の最適化
の組織的取組

ITを業務目的に整合させる仕組み

取締役の責任

1. (1)ITガバナンスって

- ・ ITガバナンスって何？

「ITガバナンス」という用語自体は範囲も広く、定義も様々で、どのような目的で使用されるかによって異なり、IT戦略策定からモニタリングも含む場合もある。

例えば

ITガバナンスとは、組織体のガバナンスの構成要素で、取締役会等がステークホルダーのニーズに基づき、組織体の価値及び組織体への信頼を向上させるために、組織体におけるITシステムの利活用のあるべき姿を示すIT戦略と方針の策定及びその実現のための活動である。

出典 経産省「システム管理基準 2023.4」から抜粋

ITガバナンスは、組織のITの利用を指示し、管理するシステム。ITガバナンスは、組織を支援するためにITの利用の評価、指示及び計画を遂行するためのIT利用のモニタリング、IT戦略及び方針を含む。

出典 日本産業規格「JIS Q 38500」から抜粋

ITガバナンスって何？ DXは？

ITガバナンス：ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組み

デジタルトランスフォーメーション：デジタルイノベーションの進展に応じて、ビジネス・業務を変革していくこと

1. (1)ITガバナンスって

・ ITガバナンスって何？DXって何？（金融庁の考えるITガバナンス）

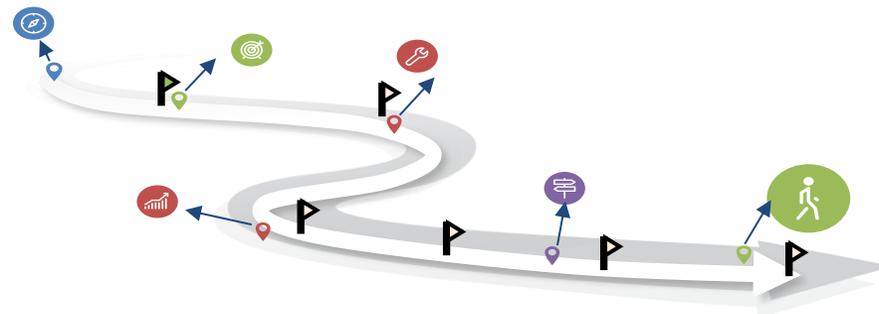
金融庁は2019年に「金融機関のITガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理」(ディスカッション・ペーパー:DP)を公表(2023年に第2版)。この中でITガバナンス、DX(デジタル・トランスフォーメーション)について以下のように定義している。

出典 金融庁「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 第2版 2023.6」から抜粋

ITガバナンスとは、経営者がリーダーシップを発揮し、ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組み

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、顧客や社会のニーズをもとにサービス、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(第2版)

➡ 金融庁はなぜITガバナンスを定義し、DPを策定したのか



1. (1)ITガバナンスって

- ・ ITガバナンスって何？DXって何？（金融庁の考えるITガバナンス）

<参考>

金融庁のITガバナンスDPでの「ITガバナンス」とCOBIT2019での「I&Tガバナンス」

目標(達成)

企業価値の創出 経営目標の達成 ステークホルダーの要求

戦略(方向性)

経営戦略とIT戦略・DX戦略との整合 I&Tのガバナンス目標

主体、役割

経営者によるリーダーシップ 事業体 ガバナンス層

1. (2)金融庁のITガバナンス・ディスカッション・ペーパー（DP） ・ 検査マニュアルの廃止とディスカッション・ペーパー公表

検査では、検査マニュアルを廃止し、個々のテーマ・分野ごとのより具体的な考え方と進め方を、議論のための材料であることを明示した文書（ディスカッション・ペーパー）の形で示すこととした。IT分野のモニタリングの考え方（システムリスク管理）については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」を公表、2023年6月に第2版を公表している。

「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」

・「ITガバナンスとは、経営者がリーダーシップを発揮し、ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組み全体」(DPより)

・システム統合・更改については一般的な規程がないため、DPに考え方・着眼点を記載

「システム統合・更改リスク管理に関する基本的な考え方・着眼点」

2019年に第1版を公表、ITガバナンスとして経営者のリーダーシップなどが着眼点となっている。公表後、好事例を事例集として公表するなど行っている

その後、DXが進んできたとしてDX戦略の取組等の着眼点をいれた第2版を公表



今後は金融機関のDX戦略などについて実態把握を行い、好事例については公表と思われる。

1. (2)金融庁のITガバナンス・ディスカッション・ペーパー（DP） ・ディスカッション・ペーパー公表の背景と必要性

IT分野のモニタリングの考え方（システムリスク管理）として公表された「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」（以降、ITガバナンスDP）では、従来のモニタリングの範囲であるITマネジメント、システム統合リスクに加えてITガバナンスのモニタリングを対象とした。

これは、近年の金融セクターをめぐる環境の変化（例：デジタル化、ネット大手の決済への進出、システムコストの負担、システム人材）を踏まえて、ITと経営を連携させ企業価値創出を実現させるITガバナンスについて金融機関との対話を行う事が重要としたため。

ITガバナンス

ITマネジメント

システム統合リスク

<環境の変化 2019当初>

- ・少子高齢化
- ・より利用者ニーズにあったきめ細やかなサービスの提供の実現
- ・非金融からの新たなプレーヤーとの競争



これらはますます加速。新型コロナの影響を受けた以降非対面業務への転換
他業態金融の設立

1. (2)金融庁のITガバナンス・ディスカッション・ペーパー（DP） ・主な構成

ITガバナンス実現にむけた6つの着眼点

◆ 企業価値を創出するITガバナンス

システムを安全・安定的に運営する「ITマネジメント（IT管理）」だけでなく、ITと経営戦略・事業戦略を連携させ、企業価値の創出を実現する「ITガバナンス」が構築されているか。

① 経営陣によるリーダーシップ

ITガバナンス構築にあたり、経営陣がリーダーシップを発揮し、主体的に取り組んでいるか。

② 経営戦略と連携した「IT戦略」「DX戦略」

IT戦略・DX戦略が、経営戦略・事業戦略と連携されているか。また、新しいサービスの創出などといったイノベーションの他、コスト削減・生産性向上などの業務改革に取り組んでいるか。

③ IT戦略を実現する「IT組織」「DX推進組織」

システム部門や外部委託先に任せきりにせず、IT戦略やDX戦略を担う機能が適切に配置されているか。また、例えばシステム部門・DX推進部門と営業部門など、役割と責任が明確にされているか。さらに、トライ&エラーの文化の醸成やIT・デジタル人材の採用など必要な環境が検討されているか。

④ 最適化された「ITリソース（資源管理）」

ITリソース（ヒト、モノ、カネ）がIT戦略・DX戦略に基づき配分され、最適化が図られているか。

⑤ 企業価値の創出に繋がる「IT投資管理プロセス」

企業価値の創出に繋がる戦略的なIT投資（DX投資含む）が行われているか。また、IT投資に対する効果評価を含むPDCAがまわっているか。

⑥ 適切に管理された「ITリスク」

ITリスクについて、新技術未導入の機会損失やDX推進のリスクも含めて、検討されているか。

実効的な「ITマネジメント（IT管理）」

ITガバナンスを支えるために必要なITマネジメントが構築されているか。

従来からの
モニタリング領域

これに内部監査
はどう関
わるの？

金融庁
は監査
について
どう考
えている
の？

2.金融庁の考える1線、2線、3線の求められる役割と 内部監査高度化の課題

この章は金融監査の皆様には既に既知の事で触れる必要はないと思いますが簡単におさらいだけ

従来の3ラインモデル

3線の在り方

内部監査高度化

第三段階、第四段階

2.金融庁の考える1線、2線、3線の求められる役割と 内部監査高度化の課題

- (1)「コンプライアンス・リスク管理基本方針」で求められるリスク管理の枠組み
 - ・現状(従来)の3ラインモデル
 - ・「コンプライアンス・リスク管理基本方針」で求められるリスク管理の枠組み
 - ・システムリスク管理に対する3線の求められる役割
- (2) 1線. 2線. 3線. の求められる役割とITガバナンスの監査
- (3)「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」とITガバナンスの監査

2. (1)「コンプライアンス・リスク管理基本方針」で求められるリスク管理の枠組み ・現状(従来)の3ラインモデル

- ・金融庁は「コンプライアンス・リスク管理基本方針」において、従来の役割分担(1線が業務、2線がリスク管理)のリスク管理は課題があり、見直しが必要として、リスク管理の考え方を明確にした。
- ・従来の役割分担では、

リスク管理の課題

- ・ 従来の役割分担では事業部門、経営者がリスク管理の主体が自分自身にあるという主体的な意識をもたず、リスク管理部門中心のサイロ的、部分的な対応になっていた。
- ・ イノベーションやグローバル化など、金融をめぐる環境の急速な変化により、新たな金融商品、取引手法などから新たな領域からリスクが発生する可能性に対する対応が求められる。

- ・これをシステムリスク管理にたとえると

システムリスク管理

- ・事業部門が行うシステムリスク評価等は、形式的チェックにとどまり、リスク管理部門が再評価して対応
- ・システム部門は納期に間に合わせる開発をおこなわなければならない、リスク管理の手続きに煩雑さを感じている
- ・事業部門はクラウドを使用したシステム要件について定義する際、リスクが検討されないまま開発に進む
- ・サイバーセキュリティ管理について事業部門での資産管理や評価ができず、リスク管理部門が行っている
- ・そもそもリスク管理部門がやってくれると思っている

2. (1)「コンプライアンス・リスク管理基本方針」で求められるリスク管理の枠組み ・コンプライアンス・リスク管理基本方針で求められるリスク管理の枠組み

・金融庁が「コンプライアンス・リスク管理基本方針」において、明確にしたリスク管理の考え方では、リスク管理の枠組みは事業部門による自律的管理と管理部門による牽制が重要としている。

従来の役割分担によるリスク管理の枠組みの課題(リスク管理部門中心の限定的管理など)

リスク管理のあり方の見直し

(1) 事業部門による自律的管理

事業部門は事業活動に起因するリスクの発生源であり、リスク管理の責任を有する。現場での管理態勢については、事業部門の役職員自身が、リスク管理を行うという主体的・自律的な意識の下で、業務を実施。

- ・事業部門トップ自らリスクオーナーとして部門への取組、・リスク評価、資産管理、外部委託時のリスク分析
- ・システム部門自ら障害の分析、傾向、遡減策の実施、・クラウド導入投資時のリスク分析、リスクオーナーとして責任



現場のリスクは現場が最も把握している！

(2) 管理部門による牽制

リスク管理部門は事業部門の自律的管理に対して、独立した立場から牽制し、支援する。リスクを全社的にみて統合的に管理する。そのため、事業部門の業務及びその潜在するリスクの知識、リスク管理の専門的知見とを併せ持つことが求められる。

- ・組織横断的リスク分析、AI等新しいリスク傾向等の収集
- ・事業部門のリスク評価に対する牽制機能、

(3) 内部監査部門による検証

内部監査部門は、事業部門や管理部門から独立した立場で、リスク管理態勢について検証し、管理態勢の構築やその運用に不備があれば、経営陣に対し指摘して是正を求め、経営陣に助言・提言をすることが期待される。

- ・サイバーセキュリティ監査、ITガバナンスの推進状況の確認(監査)
- ・外部委託先管理態勢の妥当性検証、システム統合・更改時の監査

2. (1)「コンプライアンス・リスク管理基本方針」で求められるリスク管理の枠組み ・システムリスク管理に対する3線の求められる役割

・リスク管理の枠組みの考え方では監査部門(3線)は「内部監査部門は、事業部門や管理部門から独立した立場で、リスク管理態勢について検証し、管理態勢の構築やその運用に不備があれば、経営陣に対し指摘して是正を求め、経営陣に助言・提言をする。」としている。内部監査の質の向上のためのビジネスモデルに基づくリスク・アセスメントの実施や、金融機関の経営陣への規律づけの観点から内部監査を実施することが必要とされ、これらは、ITガバナンスを含むシステムリスク管理に対する3線の求められる役割は大きい。

レポート(コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題)から

取組事例

- テーマ監査や本部監査(部署別監査)を重視し、管理部門の動き方の検証に注力している事例
- 経営陣主導の下、内部監査のあり方を見直し、準拠性の検証を中心とした重箱の隅をつつくような監査を禁止している事例

問題に繋がった事例

- 経営陣が内部監査部門の役割を理解していないことを背景に、リスク・アセスメントが行われておらず準拠性の検証に重きを置いた監査ばかりが実施されていた事例



ITガバナンスではビジネスモデルとの整合において経営陣への意見が求められる

2. (2) 1線. 2線. 3線. の求められる役割とITガバナンスの監査

行政方針	行政	事業部門	リスク管理部門	監査部門
フィンテック等の新たな展開	DX好事例の発信、DX対話	DX戦略、予算、導入リスクオーナーとしての分析	DX導入手続き、リスク評価方針	経営戦略との整合、進捗評価
経営基盤の強化:金融機関の経営戦略確認(ITガバナンス)	ITガバナンスDX推進、コスト削減、共同センター方向性の対話	DX戦略、予算、投資のリスクオーナー	DX導入にあたっての全体リスク管理、手続き、投資妥当性	経営戦略との整合、必要に応じ(戦略の推進)監査、提言
経済安全保障上の対応	審査、	業務手続き整備、審査準備、	審査等手続き委託先管理リスク評価	準備進捗等監査(委託先監査)
サイバーセキュリティの強化演習	演習結果FB、分析、(不芳時はモニタリング)	演習実施、スキル向上、自ら結果のリスク評価	CSIRT、インシデント対応態勢の評価、脆弱性検証	(必要に応じ演習関与)演習後FB改善の妥当性
サイバーセキュリティの強化ガイドライン	結果の分析、FB、(不芳時検査による是正)	事業部での自己点検、結果の評価、改善方針	サイバーセキュリティ全体方針、全体の点検結果検証、脆弱性検証、リスク評価	自己点検項目、独自項目に基づく監査、FB改善の妥当性
ITガバナンスの強化 難度の高いシステム更改	ITガバナンス実態把握、システム事前モニタリング及び検査	ITガバナンス取組、戦略、プロジェクト推進、管理、全体	ITガバナンス(リスクの管理)プロジェクト管理(リスク管理)	ITガバナンス監査、プロジェクト監査、進捗、移行判定監査

2. (3)「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」とITガバナンスの監査

- 金融庁は2019年に「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」において、内部監査部門が企業のガバナンスの機能発揮についての組織活動の有効性等の保証助言などを行うといった役割が求められ内部監査の高度化が求められているとしている。
- その中で、内部監査の水準として第三段階では経営監査として内外の環境変化に対応した経営に資する保証を提供する高度な監査の実施が求められる。ITガバナンスに対する監査も同様。

③ 第三段階(Ver.3.0) : 経営監査

内部監査部門は経営陣への有益な示唆をもたらす有用な部門として、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性・妥当性を評価し、各々の改善に向けた有益な示唆を積極的に提供する役割。内部監査部門は、経営目線を持つとともに、よりフォワードルッキングな観点から、内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供。

- モニタリングレポート(2024)では事例があげられている

好事例:・ガバナンスや経営課題に関連するテーマ監査は、監査等委員会と協働実施

- モニタリングや個別監査において認識した経営に関する懸念領域(戦略やプロジェクト)は特別チームを組成しモニタリングを実施

課題事例:・DXなど新しい監査領域では準拠性監査のような検証にとどまってしまうなど、フォワードルッキングな監査のためにどのような対応が必要か模索中

- 監査資源の殆どを個別監査に優先的に割り当てているため、モニタリングは単なる情報収集にとどまり、リスクの変化に対するための適時な対応態勢が未構築・不十分

3.金融行政方針とITガバナンス第2版

3.金融行政方針とITガバナンス第2版

- (1)2024事務年度行政方針の特徴とITガバナンス
 - ・行政方針に記載されたシステムリスク関連箇所
 - ・デジタル技術・DXへの取組
- (2) ITガバナンスDP、DXの取組み、第2版の公表

3. (1) 2024事務年度金融行政方針の特徴とITガバナンス

・ 行政方針に記載されたシステムリスク関連箇所

- 金融庁は事務年度のはじめに金融行政のどこに重点をおくか、着目するか等の計画を示す「金融行政方針」を公表している。2024事務年度金融行政方針では、ITガバナンス、システムリスクについて以下の箇所に関連内容が記載されている。

I. 金融のメカニズムを通じて持続的な経済成長に貢献する

3. デジタル技術を用いた金融サービスの変革への対応

- (1)生成AI やフィンテック等の新たな展開に向けた対応
- (2)暗号資産取引等やWeb3.0 の健全な発展
- (3)決済・取引インフラの高度化

II. 金融システムの安定・信頼と質の高い金融機能を確保する

1. 業態横断的な課題への対応

- (1)経営基盤の強化と健全性の確保(金融機関の経営戦略、ガバナンス、内部監査の確認)
- (3)台頭するリスクへの対応
 - ③サイバーセキュリティの強化
 - ④経済安全保障上の対応
 - ⑤IT ガバナンスの強化

2. 業態別の課題への対応

- (1)主要行等(グループ・グローバルガバナンス)

3. (1) 2024事務年度金融行政方針の特徴とITガバナンス

・ デジタル技術・DXへの取組

- ・ 今事務年度の特徴として、デジタル技術やDXの取組みに対して、進めていく事が多く記載されている。

3. デジタル技術を用いた金融サービスの変革への対応

・ AI やブロックチェーン等、デジタル技術を用いた金融サービス・取引の急速な広がり

・ 各金融機関による特色ある金融サービスの提供を促す

(1) 生成AI やフィンテック等の新たな展開に向けた対応

・ フィンテック企業との連携等を通じ金融機関のDX等を後押し

・ AI の積極的な利活用を進めるためのディスカッション・ペーパーの策定

(2) 暗号資産取引等やWeb3.0 の健全な発展

(3) 決済・取引インフラの高度化



金融行政方針でも金融機関にデジタル技術への対応やDXの取組みによるサービス提供が求められており、DX対応を含むITガバナンスはますます重要となる。

3.(2) ITガバナンスDP、DXの取組み、第2版の公表

・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」を公表
この時点では、DXへの取組、R&D研究開発、イノベーション等は重要としていたものの、対話の際に全ての金融機関と意見交換するまでとはならず、参考としていた。

ビジネスモデルを変革するデジタルトランスフォーメーション

- ・ デジタルトランスフォーメーションへの取組みについて、社内の各業務のあり方の観点から検証しているか。
- ・ トライ&エラーの文化の醸成や、多様な人材戦略、R&D等をどのように考えているか。
- ・ 新しいサービスの創出などのイノベーションのほか、コスト削減・生産性向上などの業務改革に取り組んでいるか。

その後、調査結果等でDXへの取組等の状況を公表。2022事務年度の調査結果ではDXの取組みに相応の進捗（DX組織の醸成、サービス創出の投資決定、人材育成等）がみられたことからDXを本文に取り込むこととした。同時にスピードを要求するDXの取組とIT戦略が別々に実施され、整合性に課題が認められるケースも散見、IT戦略とDX戦略はともに経営戦略に整合すべきものとして整理し、DX戦略を取り込んだITガバナンスのDP（ディスカッションペーパー）第2版を2023年に公表。

（以下 金融庁「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 第2版」より抜粋、まとめ）

4. ITガバナンス第2版と内部監査のポイント

4. ITガバナンス第2版と内部監査のポイント

(1)ITガバナンス第2版ポイント

- ・DX戦略を取り込んだITガバナンスのイメージ
- ・経営戦略とIT戦略、DX戦略の関係
- ・ITガバナンス第2版構成

(2)ITガバナンス第2版ポイント(1/3) 経営陣のリーダーシップ DX戦略・IT戦略

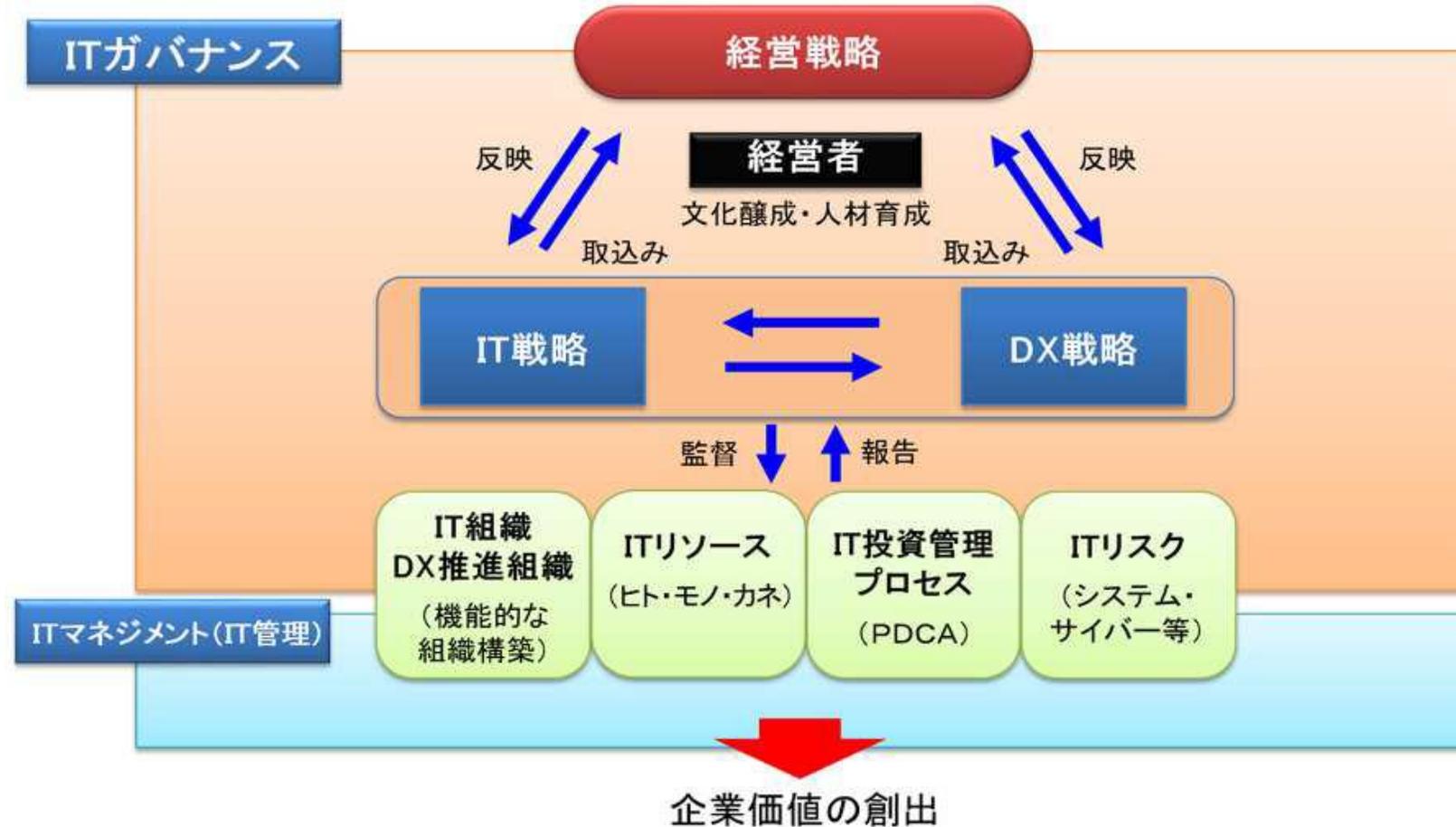
(3)ITガバナンス第2版ポイント(2/3) IT組織・DX組織 ITリソース

(4)ITガバナンス第2版ポイント(3/3) IT投資管理プロセス ITリスク

4. (1)ITガバナンス第2版ポイント

・DX戦略を取り込んだITガバナンスのイメージ

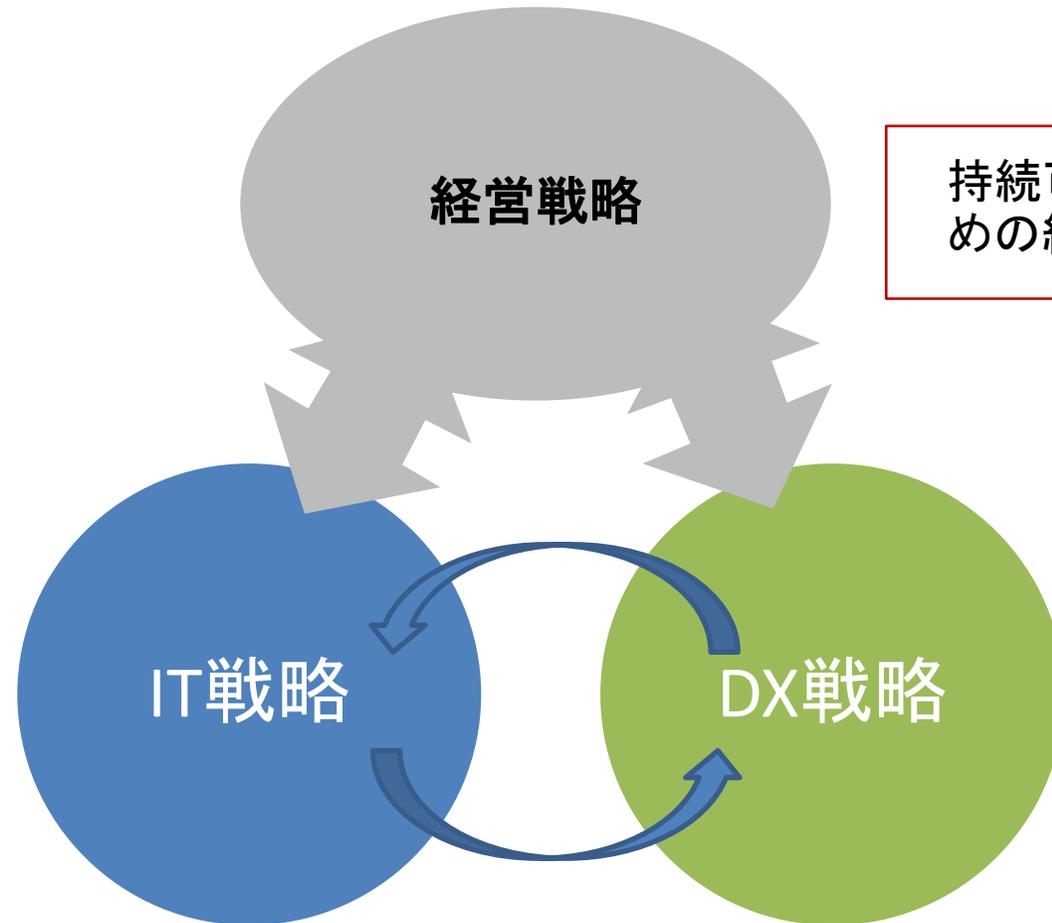
「ITガバナンス」とは、経営者がリーダーシップを発揮し、ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組み。



4. (1)ITガバナンス第2版ポイント

- ・ 経営戦略とIT戦略、DX戦略の関係

経営戦略とIT戦略、DX戦略の関係



持続可能なビジネスモデル確立のための経営戦略の策定

経営戦略に基づく次世代システムアーキテクチャの方針などのIT戦略策定
→経営戦略とIT戦略に基づき既存業務革新、ビジネスモデル変革などのDX戦略策定

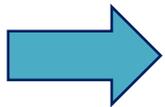
経営戦略に基づき既存業務革新、ビジネスモデル変革などのDX戦略策定
→DX戦略実現のためのインフラやデータ基盤のありかたといったIT戦略策定

4. (1)ITガバナンス第2版ポイント

・ 経営戦略とIT戦略、DX戦略の関係

【質問】IT戦略とは別にDX戦略を策定しなければならないでしょうか？

パブコメ版の注釈には、「DX戦略とは、収益性向上やビジネスモデル変革等の経営戦略を実現するため、デジタル技術を活用した業務革新や事業開発等に関する方針・計画を定めたものをいう。IT組織が策定するIT戦略とは異なる」と明記されています。
経営戦略、IT戦略及びDX戦略は相互に作用し合う関係にあり、あえて区別せずに一体的に策定される場合もある



当日ディスカッション

4. (1)ITガバナンス第2版ポイント

・ITガバナンス第2版構成

◆ 企業価値を創出するITガバナンス

システムを安全・安定的に運営する「ITマネジメント（IT管理）」だけでなく、ITと経営戦略・事業戦略を連携させ、企業価値の創出を実現する「ITガバナンス」が構築されているか。

① 経営陣によるリーダーシップ

ITガバナンス構築にあたり、経営陣がリーダーシップを発揮し、主体的に取り組んでいるか。

② 経営戦略と連携した「IT戦略」「DX戦略」

IT戦略・DX戦略が、経営戦略・事業戦略と連携されているか。また、新しいサービスの創出などといったイノベーションの他、コスト削減・生産性向上などの業務改革に取り組んでいるか。

③ IT戦略を実現する「IT組織」「DX推進組織」

システム部門や外部委託先に任せきりにせず、IT戦略やDX戦略を担う機能が適切に配置されているか。また、例えばシステム部門・DX推進部門と営業部門など、役割と責任が明確にされているか。さらに、トライ&エラーの文化の醸成やIT・デジタル人材の採用など必要な環境が検討されているか。

④ 最適化された「ITリソース（資源管理）」

ITリソース（ヒト、モノ、カネ）がIT戦略・DX戦略に基づき配分され、最適化が図られているか。

⑤ 企業価値の創出に繋がる「IT投資管理プロセス」

企業価値の創出に繋がる戦略的なIT投資（DX投資含む）が行われているか。また、IT投資に対する効果評価を含むPDCAがまわっているか。

⑥ 適切に管理された「ITリスク」

ITリスクについて、新技術未導入の機会損失やDX推進のリスクも含めて、検討されているか。

実効的な「ITマネジメント（IT管理）」

ITガバナンスを支えるために必要なITマネジメントが構築されているか。

従来からの
モニタリング領
域

（出典：金融庁「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 第2版」より抜粋、まとめ）

4. (1)ITガバナンス第2版ポイント

- ・ ITガバナンス第2版構成

【質問】第2版公表したら検査はありえますか？

当日ディスカッション

4. (2)ITガバナンス第2版ポイント(1/3)

・経営陣のリーダーシップ DX戦略・IT戦略

① 経営陣によるリーダーシップ

考え方・着眼点

【考え方のポイント】

- ◆ 経営陣がリーダーシップを発揮し、IT・DXと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組みであるITガバナンスを適切に機能させることが必要

【着眼点】

- ✓ 経営陣が適切にITシステム案件に関与しているか
- ✓ 経営陣が経営戦略を実現するためにITをどう活用するか考えているか 等

DXポイント

- DX戦略についてリーダーシップを発揮する
- 業務改革と人事制度改革をあわせてすすめる事でデジタル活用のアジリティ(俊敏性)確保や全社的な意識変革が促される
- 失敗を恐れずチャレンジする企業文化

監査

- ITガバナンス実現のための組織の在り方等整備しているか
- 経営陣自らIT戦略・DX戦略に対してコミットしているか

② 経営戦略と整合した「IT戦略」「DX戦略」

考え方・着眼点

【考え方のポイント】

- ◆ 強化・維持する事業分野に対して、どのようにITを活用するかなどが十分に議論され、経営戦略とIT戦略DX戦略が一体になっていることが重要

【着眼点】

- ✓ 経営戦略の策定とIT戦略・DX戦略の連携(外製化・内製化のあり方含む)IT戦略とDX戦略の連携
- ✓ デジタル化を踏まえた将来のビジネス・業務の姿を考えているか(DX戦略、IT戦略)

DXポイント

- IT戦略は各方針を定めるとともに、ビジネスとDX推進を支えるシステムアーキテクチャの在り方を検討
- デジタル技術を持つITベンダーや相応の顧客基盤を有する事業者との提携
- 共同利用や適したプラットフォームに相乗りの検討

監査

- IT戦略、DX戦略が策定されて承認されているか。その各戦略は経営戦略と整合したのものになっているか

4. (2)ITガバナンス第2版ポイント(1/3)

・ 経営陣のリーダーシップ DX戦略・IT戦略

【質問】小規模金融機関の場合、予算もなく、とてもDX戦略なんてできません

デジタルを利用して地域活性化施策等あれば、また、事務の効率化等検討していればDXに近いところに
いますね。

共同センター等に委託している場合は、共同で検討する事も可能です

投資余力が限定的な場合、共同利用や適したプラットフォームに相乗りも考えられる

4. (3)ITガバナンス第2版ポイント(2/3)

・IT組織・DX組織 ITリソース

③ IT戦略を実現する「IT組織」「DX推進組織」

考え方・着眼点

【考え方のポイント】

IT戦略やDX戦略が経営戦略と連携されたものとしていくには、経営陣・システム部門・ユーザー部門がいかに分担するかは重要であり、新しいことへの挑戦といった企業文化を浸透させることも重要

【着眼点】

- ✓ 各部門のインセンティブ(責任分担)
- ✓ 部門間のコミュニケーション(人事交流等)
- ✓ デジタルトランスフォーメーション等も見据えたIT・システム面のカルチャー変革(失敗文化、アジャイル、人材等)

DXポイント

- 経営陣を中核にした推進体制や部門の垣根をこえてシナジー効果が生まれる組織体制
- 事業部門が小さく始めるアジャイルアプローチとIT組織がそれを支える標準化や開発手法の管理
- 迅速なソリューション提供のための連携、内製化への動き
- 業務とIT・デジタルの習得の人事制度、先端人材の採用

監査

- IT・DX人材に対する育成、採用、人事制度が整備されているか
- IT・システム、デジタル化等に対する失敗をおそれない文化の醸成等が行われているか

④ 最適化された「ITリソース(資源管理)」

考え方・着眼点

【考え方のポイント】

経営戦略と整合したIT戦略・DX戦略を実現するためには、策定した戦略に基づき、ヒト(人材育成)、モノ(新技術活用)、カネ(戦略的投資)の観点から資源配分を最適化することが重要。

【着眼点】

- ✓ (ヒト)新技術の導入等も担えるIT人材の育成
- ✓ (モノ)(特に、クラウドによる既存システムの最適化に絞って検証)
- ✓ (カネ)戦略的な投資の比重・変化の状況 など

DXポイント

- DX推進の中核となるデジタル人材、特に金融業務とITスキルを兼ね備えた人材は獲得競争が激化。
- 中途採用が難しくなっており、計画的な人材育成が重要
- 新技術(API、AI、クラウド等)を積極的に活用する事例。セキュリティ面のリスク等を踏まえつつ、新技術を導入しないことでの機会損失をふまえたモノへの投資

監査

- 投資の意思決定において、機会損失を踏まえた議論が行われているか
- IT戦略・DX戦略を実現する計画的な人材育成等が行われているか。

4. (4)ITガバナンス第2版ポイント(3/3)

・IT投資管理プロセス ITリスク

⑤ IT投資のPDCA (IT投資管理プロセス)

考え方・着眼点

【考え方のポイント】

経営戦略上中長期的に重要なIT投資が適切に判断できる評価手法を確立することが重要

【着眼点】

- ✓ IT投資案件の事前審査と事後チェック
- ✓ 個別案件だけでなく中長期のIT投資の視点

DXポイント

- 実証実験(POC) など戦略案件はKPI(定量的指標)
- 新技術の導入にあたり、最新情報収集と外部専門家の活用等によって選定プロセスを強化する。
- 非戦略領域の維持保守コスト削減の取り組みと、DX戦略を支えるシステムインフラアーキテクチャ更改など

監査

- 採用されているIT投資案件が、短期間で着実に定量的目標を達成できる案件ばかりとなっていないか
- KPI等の採用について検討しているか

⑥ 「ITリスク」の把握

考え方・着眼点

【考え方のポイント】

新技術等を採用することで高まるリスクと、採用しないことで将来得られる収益やコスト削減等の機会を逸しうるリスクを比べ、適切にリスクを判断することが重要

【着眼点】

ITリスクについて、新技術を導入しない機会損失についても把握しているか。

DXポイント

- 採用しないことによる機会損失リスク判断
- DX推進におけるリスク:新サービス、情報セキュリティリスク(サイバーリスク含む)、外部との連携リスク等
- セキュリティバイデザイン、新商品・サービスリスク
- 個人情報・顧客情報:外部事業者の情報セキュリティ

監査

- 新技術等を使用しないことによる機会損失リスクについて評価しているか
- DX推進における新たなリスク等が検討されているか

5. 質疑応答

- システムをめぐる環境変化やイノベーションが、ますますシステムを複雑にし、新しいリスクへの機動的な対応が求められています。新たなリスクの予測なども必要となります。金融機関にとってもDXにどのように取り組むかは重要な問題です。
- 金融庁は、金融機関との対話の必要性から、経営者がリーダーシップを発揮し、IT(DX含む)と経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組みである、「ITガバナンス」についてディスカッション・ペーパーを公表しました。
- そしてDX戦略の取り込み、経営戦略との整合性を金融機関と対話するとしてDPの第2版を公表。
- 3線(監査部門)の皆様は独立した立場からリスク管理態勢について検証し、管理態勢の構築やその運用に不備があれば、経営陣に対し指摘して是正を求めるという3線の立場で、経営監査の一環としてITガバナンスについても検証していただければ幸いです。

連絡先: 片寄早百合(sayuri.katayose@tohmatu.co.jp)

ご静聴ありがとうございました。