金融デジタライゼーションの潮流

第19回・金融庁レポートを読み解く

株式会社 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　エグゼクティブスペシャリスト　上野　博

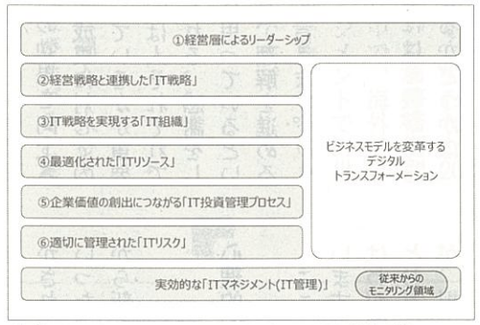
本シリーズでは、デジタライゼーションの潮流についてテーマごとに論じていく。第19回は、本年6月に金融庁が発表した「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」の内容を概観する。金融デジタライゼーションのコラムで同レポートを採り上げる理由は2つある。1つ目は、今回のレポートにはITガバナンスの観点からDXに関する金融機関の取組状況が分かりやすく示されていること。もう1つは、今後、地方銀行のDXへの取り組みが進むにつれて、金融庁の視点が信用金庫にも注がれるようになると考えられることだ。

1 レポートの構成と概要

レポートは、概要、本文、事例集の3部構成となっており、今回は、①DXに関する取組状況、②IT人材の確保・育成、③共同センターの次世代構想の3点が主眼となっている。このうち①では、メガバンクや先進地方銀行に対してのヒアリング結果を中心とした議論が展開されている。信用金庫に対しては、②のIT人材の確保・育成に関する調査結果が示されている。

また事例集では、ITガバナンスへの取組領域を図1のように整理している。具体的には、経営層のリーダーシップとそれに基づいて整備されるITの戦略／組織／リソース／投資管理／リスク管理などの領域である。それらはいずれもDX推進と密接に関連するものとされる。その上で、各領域におけるベストプラクティスへの視点と、ヒアリングにおける「先行事例」と「課題事例」が展開されており、取組時のポイントが明示されていて、金融機関にとっては参考書として活用しやすくなっている。

図1：ITガバナンスに関する考え方や着眼点



出典：「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月版」、金融庁より抜粋

2 DXに関する取組状況

レポートでは、これまで実施してきた調査の結果、金融機関のデジタライゼーションが進展してビジネスモデル変革の動きが見られ始めており、現在は、ビジネス変革に向けたDXに取り組んでいる金融機関が多数存在するとしている。DXの推進状況を5つの世代に分けて、伝統的な銀行ビジネスから、①DX始動、②DX推進、③DXサービス化、④金融プラットフォーマー、などへと展開していくものと想定している。メガバンクおよび地域銀行の先進行は③の段階に達している一方で、多くの地域銀行は①の段階にあるとされている。第1世代のDX始動段階は、DX対応部署の設置、一部業務のデジタル化、PoC（概念検証）プロジェクト実施による投資の試行などが行われるレベルとしており、DX組織は設置したものの、取組みはまだ部分的なものにとどまっている状況と言える。

一方、中小金融機関にとっては、顧客数やリソースの面から大規模な投資を行うことが難しく、仮に行ったとしても十分なリターンが得られるかについて疑問が残る。自らの強みの強化に焦点を絞った戦略を立て、その実現に資するデジタル化やツールの採用を行うとともに、それを使いこなすユーザーのリテラシーとスキルを高める方向での取組みが望ましいだろう。

3 IT人材の確保・育成

図2は、IT人材の確保・育成に関するアンケート調査結果である。2020事務年度と2021事務年度の地域銀行と信用金庫の数値が比較掲載されているが、多くの項目は前年度よりも増加しているものの、この1年間で大きな変化はあまりなく、特にIT人材の確保・育成に関する長期計画、キャリアパス、評価基準や方法、研修・採用制度などの整備については、地域銀行も信用金庫も微増の項目が多い。特に信用金庫は地銀とかなりの差がみられる。

一方、ITに関する資格取得制度については、2020事務年度には地銀の9割近く、信用金庫の3分の1強が整備している。また、全社員を対象としたIT・デジタルのリテラシー向上施策については、2021年度の地銀が8割弱、信用金庫が3分の1強となっており、前年度比では3割近く増加している。ITパスポートなどの資格取得奨励が進んでいるものとみられ、地方銀行の中には、経営陣全員がITパスポートを取得した例もみられる。組織内や、対顧客でのITに関する知識活用の素地は作られつつあると言えよう。

図2：IT人材の確保・育成に関するアンケート結果

質問事項	地域銀行		信用金庫	
	2020	2021	2020	2021
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	–	35.4	–
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

出典：「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
注：単位は%。空欄はその事務年度のアンケート項目に設定されていなかったもの。

図3：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

出典：「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

4 取組み上の課題と対応の方向性

金融庁は、報告書のまとめとして、DXの戦略、推進体制、投資、取組事例といった着眼点（図3）をもとに、金融機関と建設的対話を実施した結果、メガバンクおよび地域銀行の動向や取組み成功のためのポイントを把握できたとする。そのため、これらの考え方・着眼点を「ITガバナンスの論点」に組み込む検討へと進むことになる。今後の金融庁や財務局と金融機関との「対話」の中でDXに関する話題として採り上げられる項目や方向性がここから想定できる。項目はいずれも戦略の策定と実行において基本的なものであるが、これらに沿って考え方の整理と施策の立案を行っておくことが、体系的な取組みの礎となるだろう。

次回は、「チーフ・デジタル・オフィサー」について述べる。