

金融イノベーションの潮流における 価値創出のためのITガバナンス

有限責任監査法人 トーマツ

2016年5月10日(大阪) / 20日(東京)

トーマツ.



目次

金融イノベーションの潮流	4
価値創出のためのITガバナンスの重要性	9
ITガバナンスの潮流	12
価値創出のためのガバナンスモデル	19
イノベーションによる価値創出のためのイネーブラー確立例	26
まとめ	31

本講演資料の意見に関する部分は講演者の私見であり、
講演者の所属する法人、関連する団体の公式見解ではありません。

本日お伝えしたいポイントは次の4点です

本日のポイント

1

金融イノベーションの潮流がますます激しくなっている中、経営者はこれを価値創出の絶好の機会と捉え、積極的に対応していくことが望まれます

2

金融機関の経営者には、ステークホルダーへの価値創出を目指した、金融イノベーションに関する攻めのITガバナンスが求められています

3

ステークホルダーニーズを充足するため、ガバナンスプロセスを通して、7つのITガバナンスの実現要素(イネーブラー)を確立し、持続的なITガバナンスを実現します

4

金融イノベーションの実現に向けた、管理プロセスの高度化や各イネーブラー確立のイメージを具体的に示します

金融イノベーションの潮流



金融機関を取り巻く環境ではイノベーション機会が生じています

金融イノベーションの機会



イノベーションの機会

- ① 予期せぬことの生起
- ② ギャップの存在
- ③ ニーズの存在
- ④ 産業構造の変化
- ⑤ 人口構造の変化
- ⑥ 認識の変化
- ⑦ 新しい知識の出現

① 予期せぬことの生起

規制に守られていた、決済、融資、投資、資本調達、保険等のグローバル金融分野に、スタートアップ企業等が参入し破壊的イノベーションを起こし始めました。

② ギャップの存在

世界金融危機(リーマンショック)を契機に、各国当局による規制や監督が金融機関の事業戦略や事業モデルに守りの姿勢を求めるような影響を及ぼしています。これにより、金融サービス水準と消費者を中心とする経済社会のニーズのギャップが生じています。

③ ニーズの存在

消費者や経済社会は、必要な時に必要な金融商品・サービスを低成本で求めてきています。

④ 産業構造の変化

産業構造は、そのイネーブラー(実現を可能とするもの)として、水や蒸気から、電気、コンピュータエレクトロニクスへと進化し続け、さらに、クラウド、モバイル、ビッグデータ、IoTなどのITが価値創出のイネーブラーとなるような、変革の時代に突入しています。

(出所) イノベーションと企業家精神、2015年、P.F.ドラッカー著

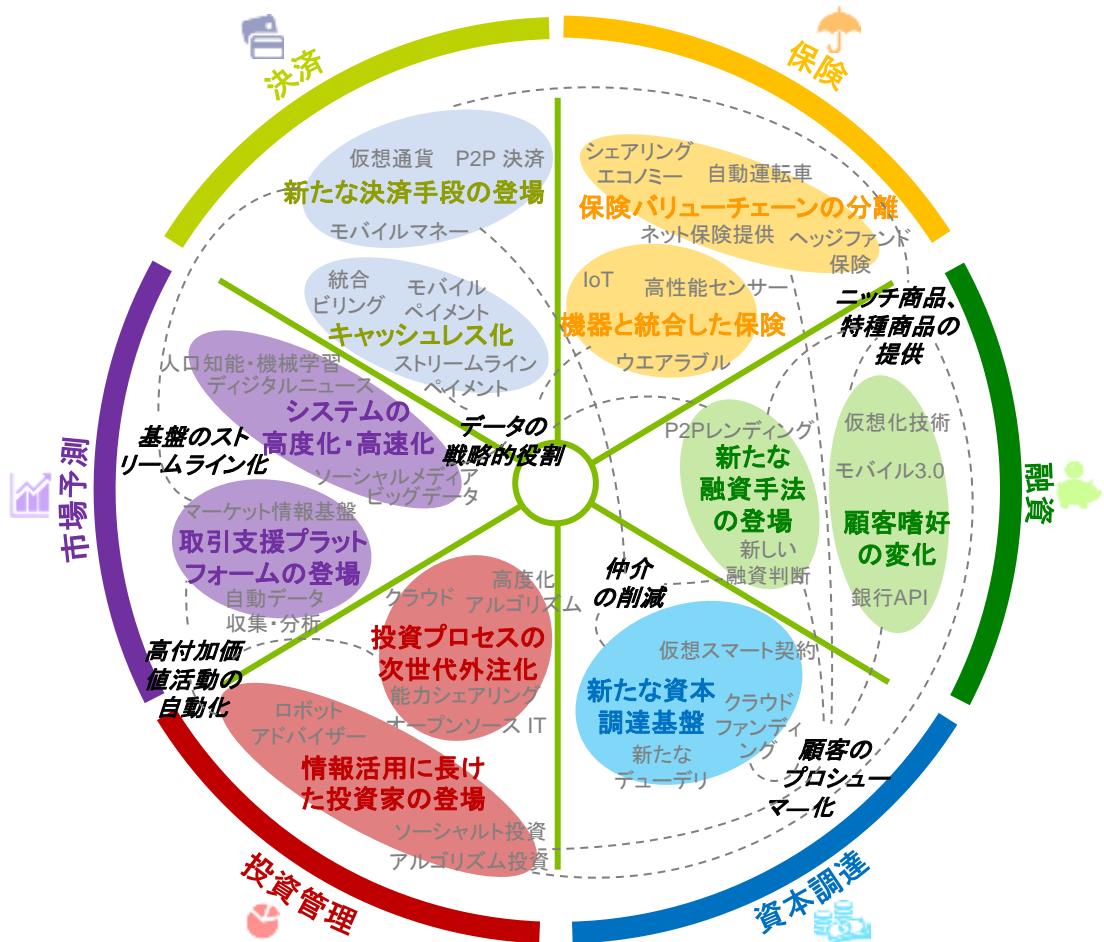
金融イノベーションはいまや世界経済における重要なテーマです

金融イノベーションの潮流

- World Economic Forumにおいて、「金融サービスの将来」について論議され、その結果を「いかにして破壊的イノベーションが金融サービスの創造・提供・利用の方法を再定義しているか」についてレポートにまとめられました。

➤ 原題：“The Future of Financial Services - How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed,” June 2015, World Economic Forum

- レポートの中で、現在の金融イノベーションの潮流は右図のとおりまとめられています。



(出所) <http://reports.weforum.org/future-of-financial-services-2015/>

World Economic Forumの許諾のもとThe Future of Finance Servicesレポートの一部を講演者が日本語化

金融サービスのあり方が根本から変りつつあります

金融イノベーションの潮流

サービス	イノベーションの動き	キーワード	テーマ
決済	<ul style="list-style-type: none">■ 新たな決済手段の登場■ キャッシュレス化	<ul style="list-style-type: none">■ 仮想通貨、P2P決済、モバイルマネー■ 統合ビーリング、モバイルペイメント、ストリームラインペイメント	基盤のストリームライン化
市場予測	<ul style="list-style-type: none">■ システムの高度化・高速化■ 取引支援プラットフォームの登場	<ul style="list-style-type: none">■ 人口知能、機械学習、デジタルニュース、ソーシャルメディア、ビッグデータ■ マーケット情報基盤、自動データ収集・分析	高付加価値活動の自動化
投資管理	<ul style="list-style-type: none">■ 投資プロセスの次世代外注化■ 情報活用に長けた投資家増加	<ul style="list-style-type: none">■ クラウドコンピューティング、高度化アルゴリズム、能力シェアリング、オープンソースIT■ ロボットアドバイザー、ソーシャル投資、アルゴリズム投資	仲介の削減
資本調達	<ul style="list-style-type: none">■ 新たな資本調達基盤	<ul style="list-style-type: none">■ 仮想ファンディングスマート契約、クラウドファンディング、新たなデューデリ	データの戦略的活用
融資	<ul style="list-style-type: none">■ 新たな融資手法の登場■ 顧客の嗜好の変化	<ul style="list-style-type: none">■ P2Pレンディング、新たな融資判断手法■ 仮想化技術、モバイルバンキングの勃興、バンキング基盤(銀行API)	ニッチ商品、特殊商品の提供
保険	<ul style="list-style-type: none">■ 保険バリューチェーンの分離■ 機器と統合した保険ビジネス	<ul style="list-style-type: none">■ シェアリングエコノミー、自動運転車、ネット保険提供、ヘッジファンド保険■ IoT、高性能センサー、ウエアラブル	顧客のプロシューマー(セミプロ)化

(出所) <http://reports.weforum.org/future-of-financial-services-2015/>

World Economic Forumの許諾のもとThe Future of Finance Servicesレポートの一部情報を講演者が日本語化

金融イノベーションの潮流には金融機関の価値創出機会が存在します

金融イノベーションによる金融機関の価値創出

価値創出の機会



価値創出の担い手



金融イノベーションの潮流



金融機関の経営者の舵取り



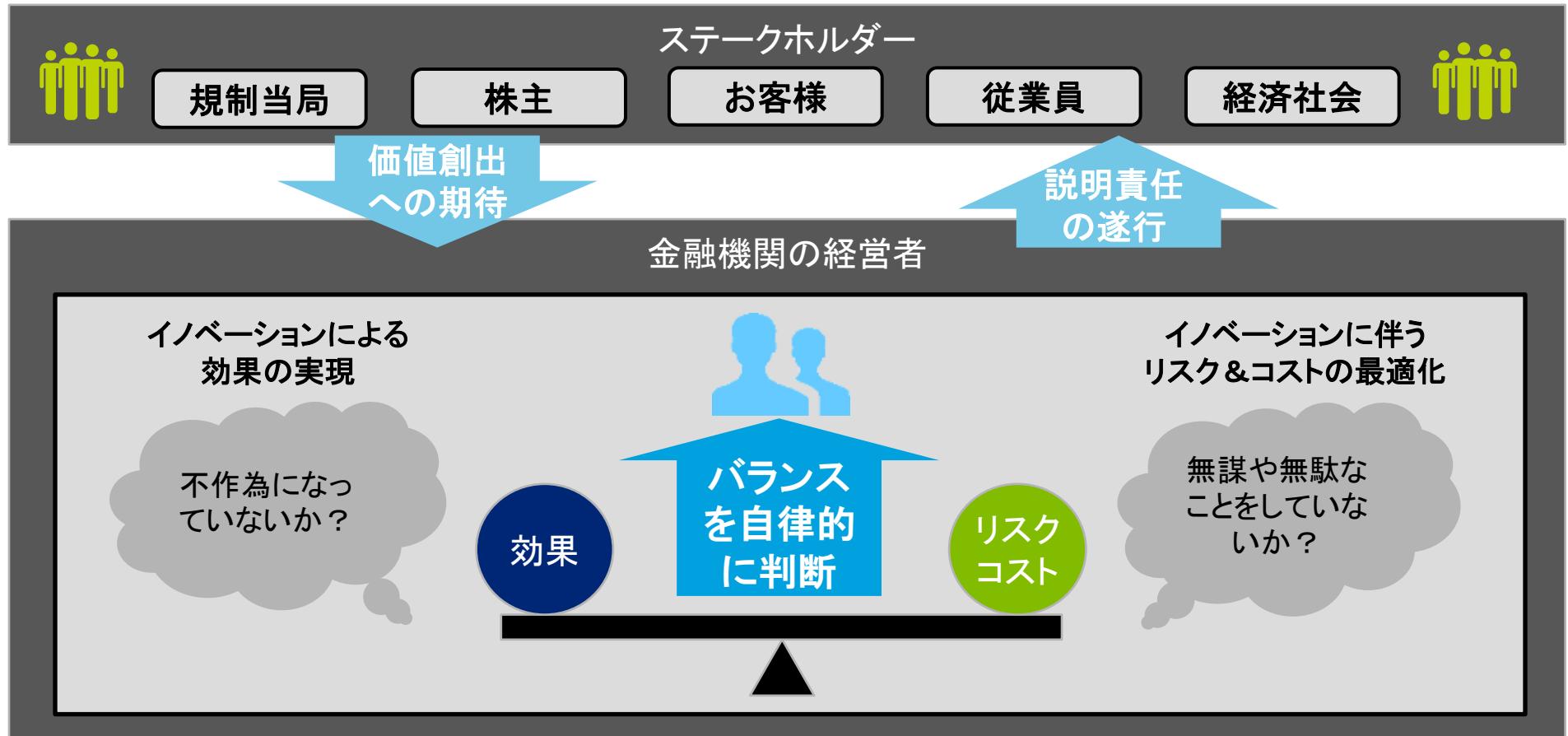
価値創出のためのITガバナンスの重要性



金融機関の経営者は価値創出という期待に応える必要があります

金融機関の経営者は、イノベーションに対しても積極的に取り組み、価値創出というステークホルダーからの期待に応える必要があります

ステークホルダーニーズへの対応



金融イノベーションを実現するためにはITガバナンスが必要です

ITガバナンスの必要性

ITガバナンス欠如による不都合
事なかれ主義の無難な経営
⇒長期的な企業価値の低下

新技術の利用によって生じる
リスク・コスト・アーキテクチャ管理等
の複雑化 ⇒非効率な経営

組織・人材・プロセス等は
そのままの単なる新技術導入
⇒イノベーション効果が限定的

ITガバナンスの確立

ITガバナンス確立による効果

目標設定とモニタリングの仕組み
⇒受託者責任と説明責任の遂行

管理プロセスの重点的な高度化
⇒効果的な変革の実現

各実現要素(イネーブラー)の確立
⇒包括的な変革の実現

ITガバナンスの潮流



守りの内部統制・リスク管理から攻めに転じる機運が高まっています

金融機関の経営者を取り巻く環境の流れ

1990年代

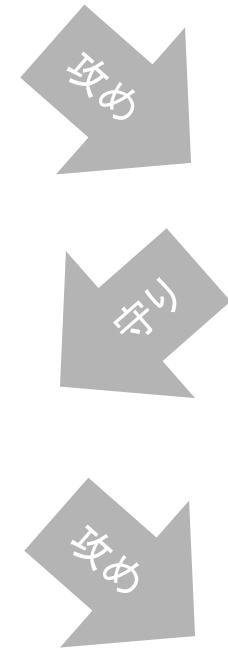
金融ビッグバンによる金融の自由化

2000年代

リーマンショックによる金融行政の守り化

2010年代

コーポレートガバナンスコードの策定・公表



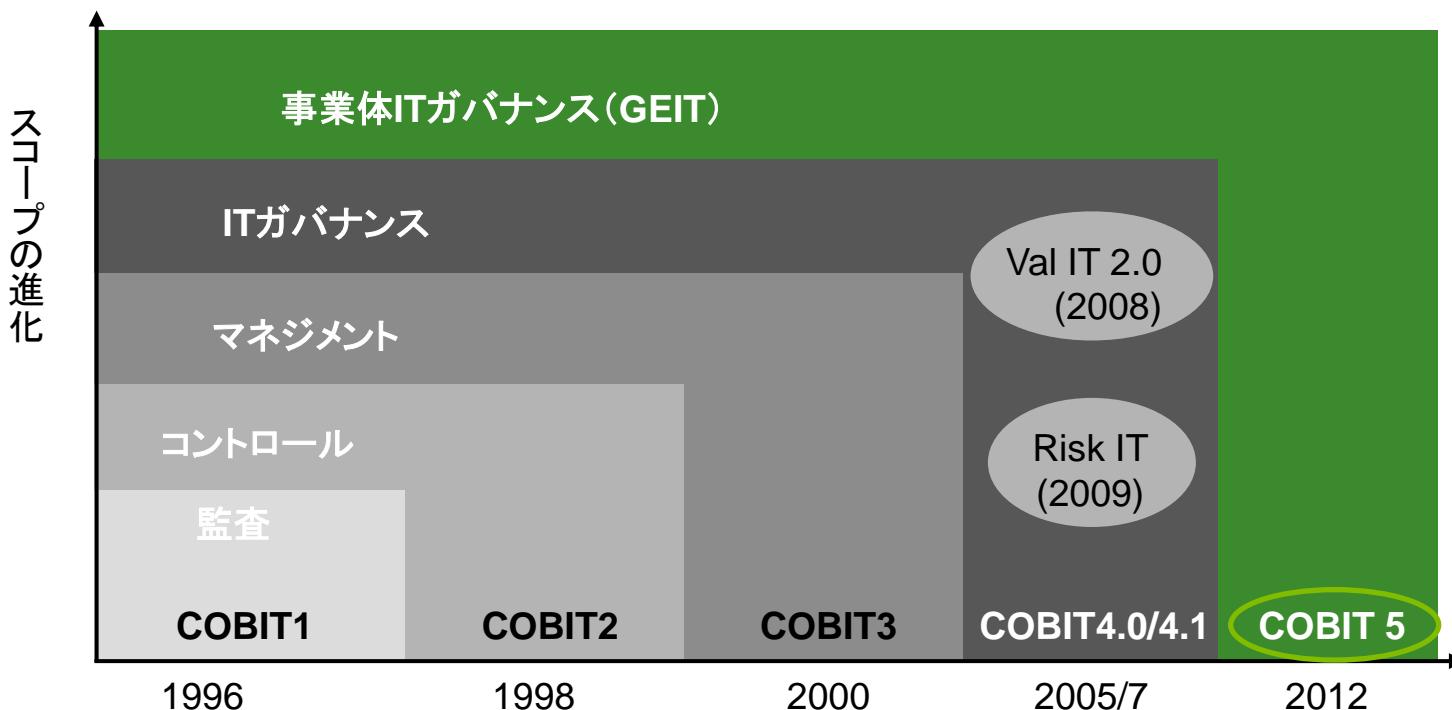
守りの内部統制・リスク管理から

攻めのITガバナンスへ

フレームワーク改訂の歴史が守りから攻めへの進化を物語っています

攻めのITガバナンスフレームワーク COBIT 5

- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) は、非営利団体ISACAが提供するITガバナンスためのビジネスフレームワークで、次のような進化をしてきました。
- 最新バージョンのCOBIT 5は、価値創出のための事業体ITガバナンスのフレームワークです。

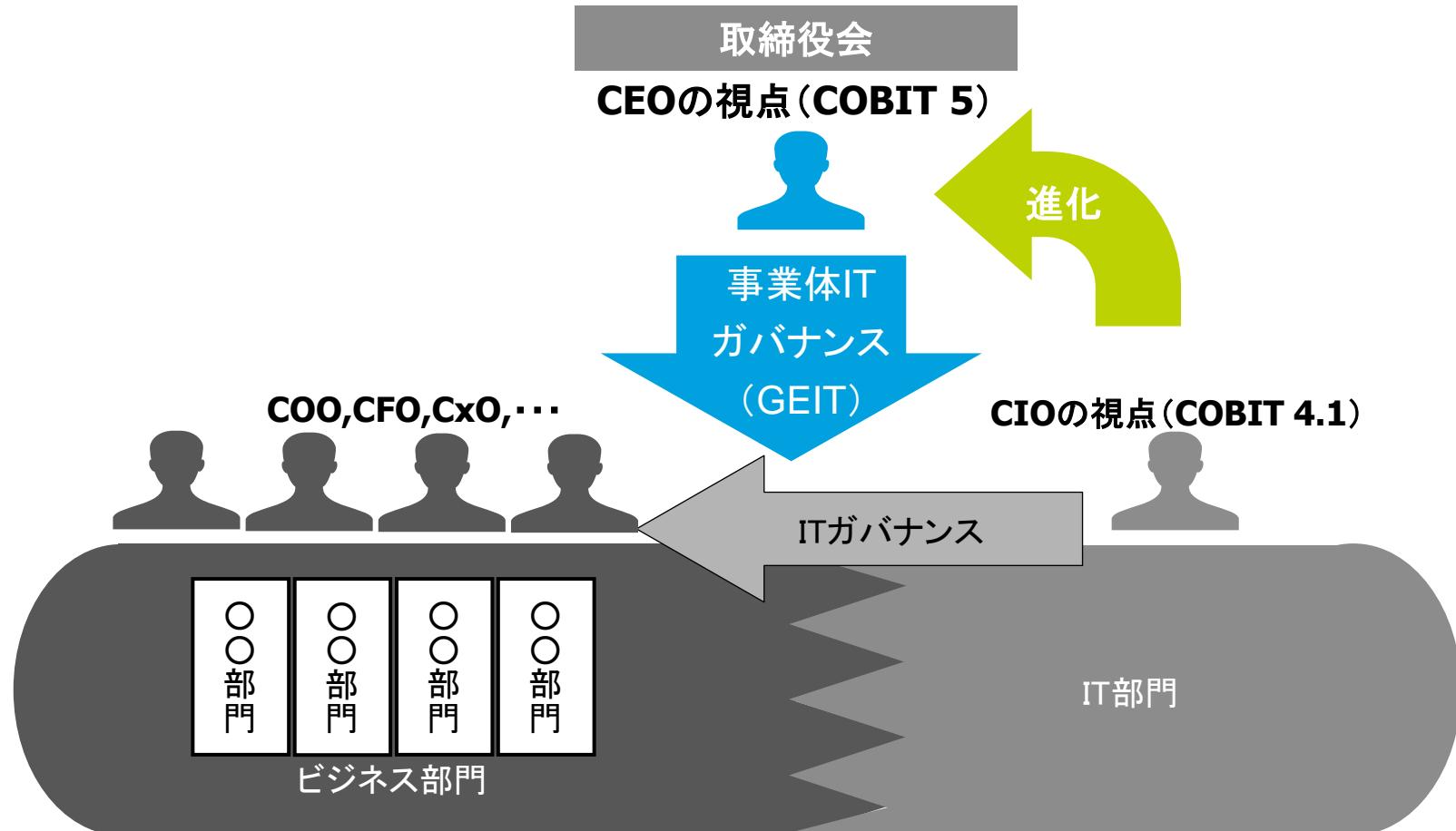


(出所) COBIT 5の紹介 © 2012 ISACA® All rights reserved.

COBIT 5ではCIOの視点からCEOの視点へとスコープが広がりました

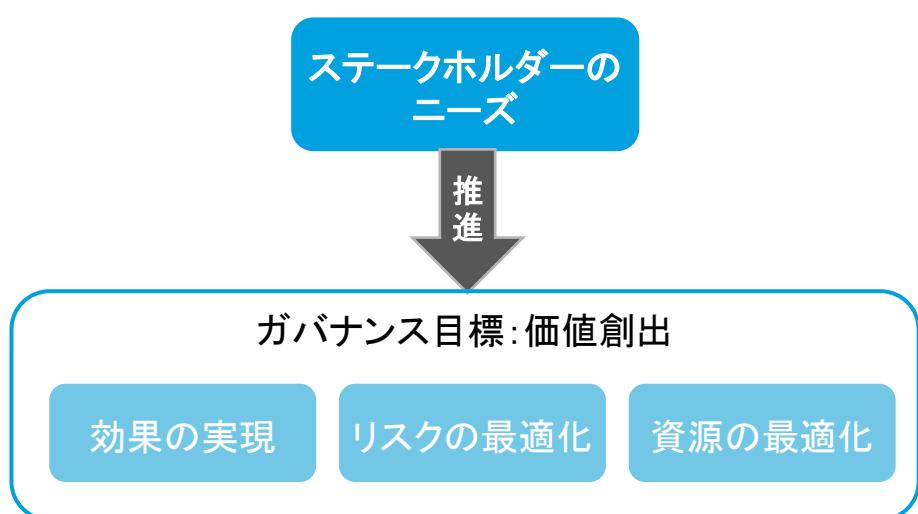
CEO視点の事業体ITガバナンス

- COBIT 5では、ITガバナンスについて、CIOの視点からCEOの視点に進化しています。



事業体はそのステークホルダー価値を創出するために存在しています

ガバナンス目標



(出所)ISACA「COBIT® 5」(日本語版)、2012年、23ページ

- 事業体には多くのステークホルダーが関わるため、各ステークホルダーにとって「価値創出」の意味は異なり、時に矛盾します
- ガバナンスとは異なるステークホルダー間の価値の利害を調整し、意思決定することです
- 各々の意思決定では、以下の事項を問う必要があります
 - どのような効果が期待できるか？
 - どのようなリスクがあるのか？
 - どのような資源が必要とされるのか？
- 効果、リスク、資源に関する意思決定を行う際には、全ステークホルダーを考慮しなければなりません

ガバナンス実現要素「イネーブラー」で包括的アプローチを実現します

イネーブラーとは

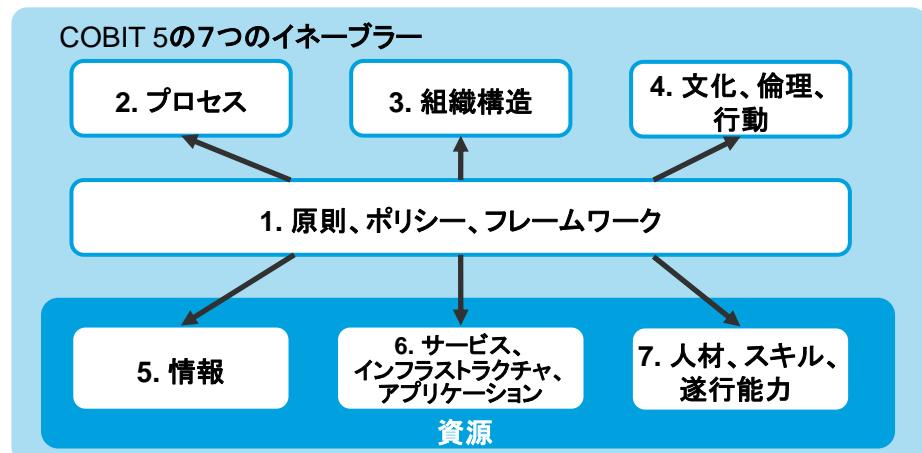
■「イネーブラー」と呼ばれるITガバナンスの実現要素により包括的なITガバナンスのアプローチを実現します。

COBIT 5における「イネーブラー」の定義

イネーブラー

ITガバナンスとITマネジメントの機能に影響を及ぼす要因

事業体のイネーブラーのカテゴリー



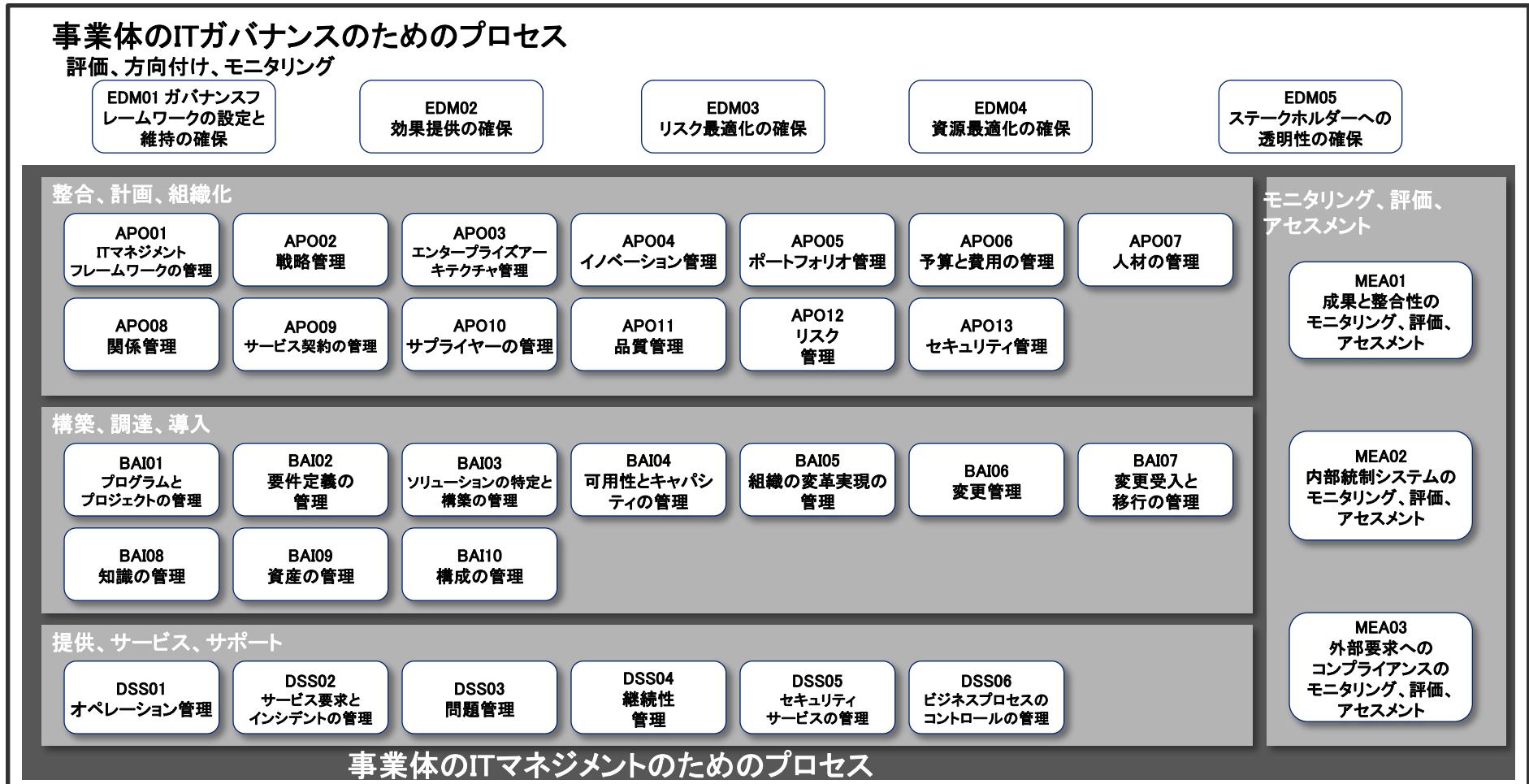
(出所)ISACA COBIT® 5 (日本語版)、2012年、33ページ

■ COBIT 5では、イネーブラーについて次のように説明されています。

- 目標を達成するためには、相互に関連するイネーブラーの集合を考慮する必要があります。
- プロセス(規程等)を整備するだけでなく、関連するすべてのイネーブラーを確立し、その結果として、実施状況や成果のモニタリングが必要です。

ITマネジメントに加えガバナンスプロセスも定義されるようになりました

COBIT 5 プロセス参照モデル



(出所) COBIT® 5 Implementation日本語版, 77ページ

価値創出のためのITガバナンスモデル



目的や対象組織を意識して7つのイネーブラーを確立していきます

ITガバナンスの構成要素

■ 目的=価値創出

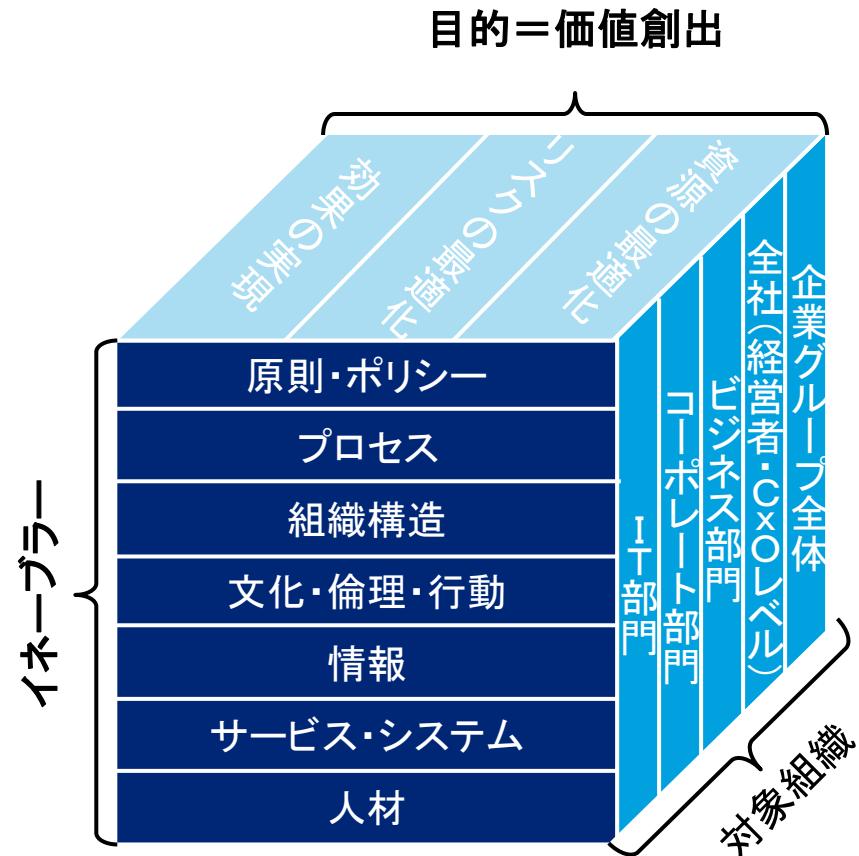
ITガバナンスの目的は組織の「価値創出」(効果の実現、リスクの最適化、資源の最適化)です。これは、経営者の持つ課題を解決するものであり、本セッションでは「金融イノベーションの実現」となります。

■ 対象組織

ITガバナンスの対象範囲は、ケースによって、IT部門、コーポレート部門、ビジネス部門、全社(経営者、CxOレベル)、企業グループ全体、等が対象となります。

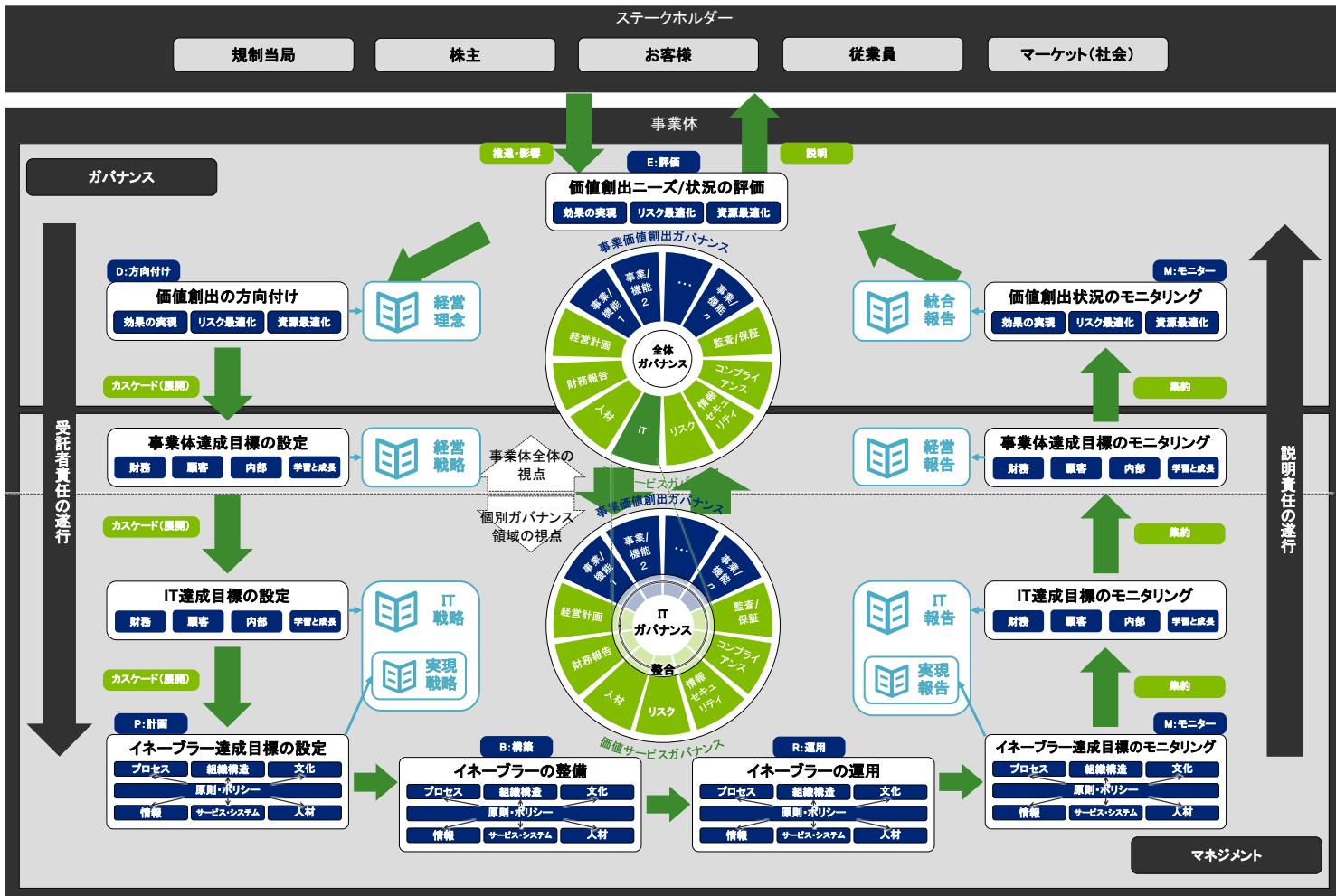
■ 実現要素(イネーブラー)

ITガバナンスの目的を達成するために7つのイネーブラーを確立していきます。



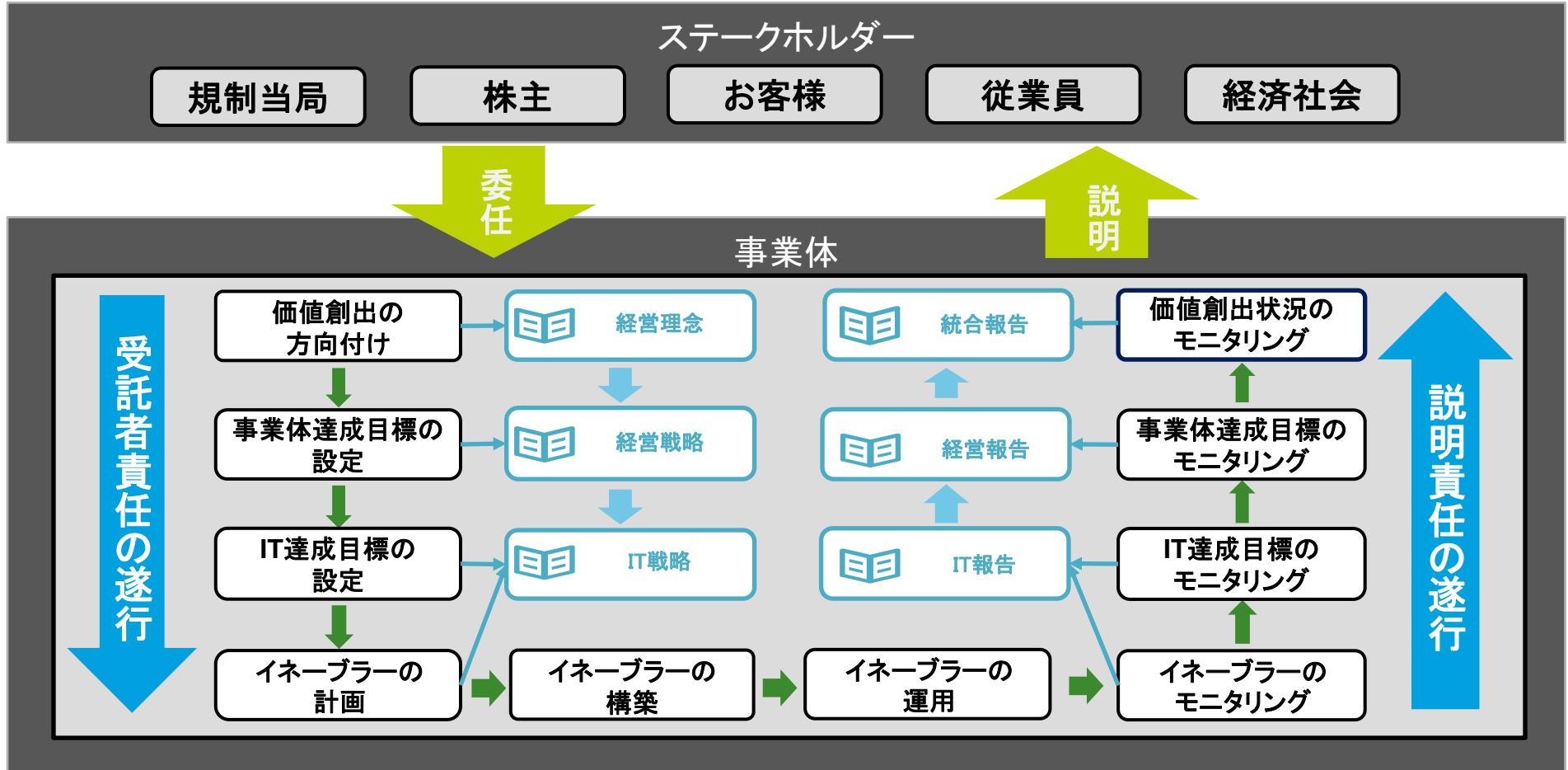
事業体全体を包含するITガバナンスに取り組みます

トマツが提唱する事業体ITガバナンスモデル



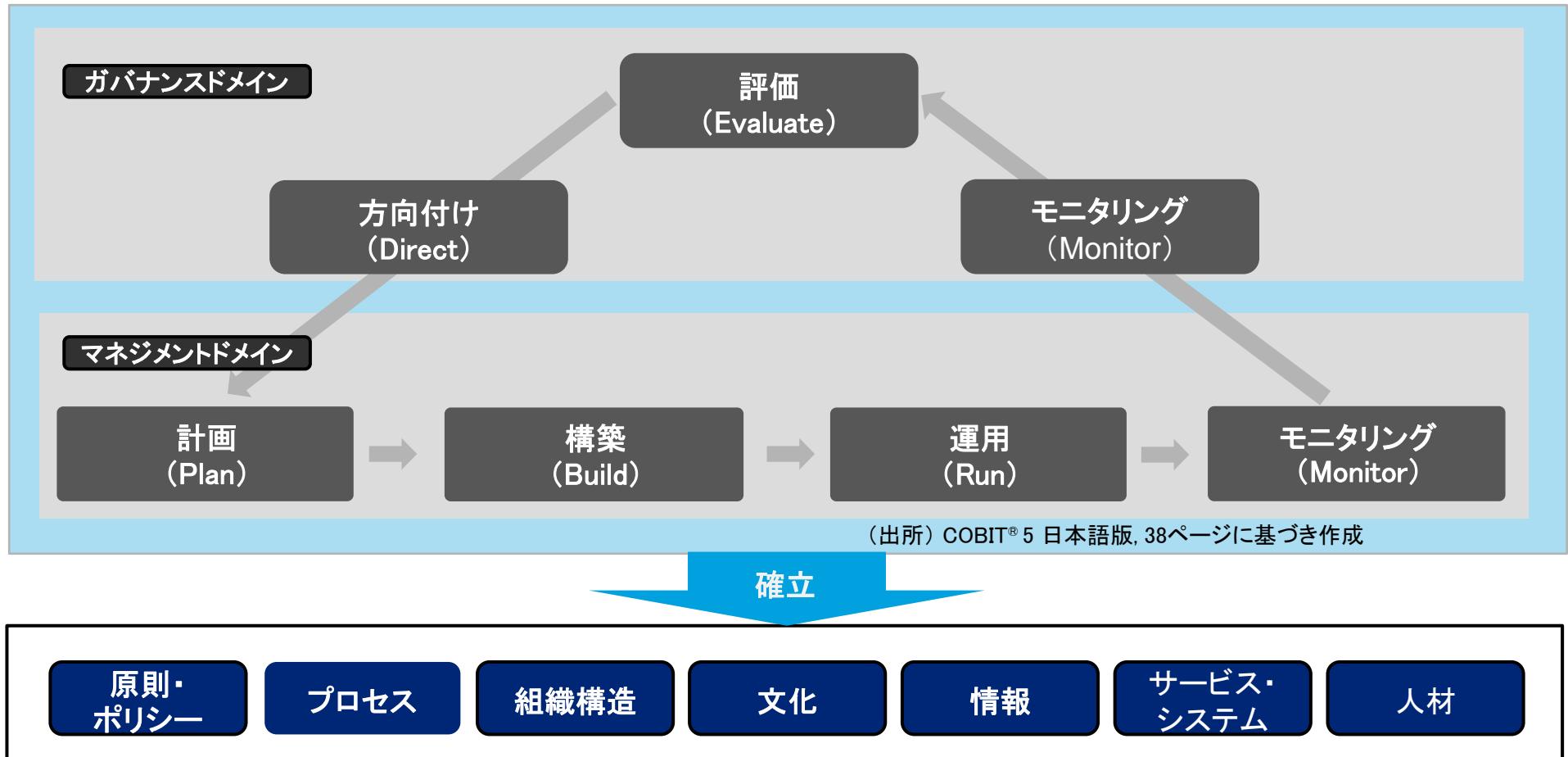
ステークホルダーニーズに基づき受託者/説明責任を果たしていきます

受託者責任(Fiduciary duty)と説明責任(Accountability)の遂行



ガバナンスプロセスを通してイネーブラーを確立します

イネーブラー確立の手順



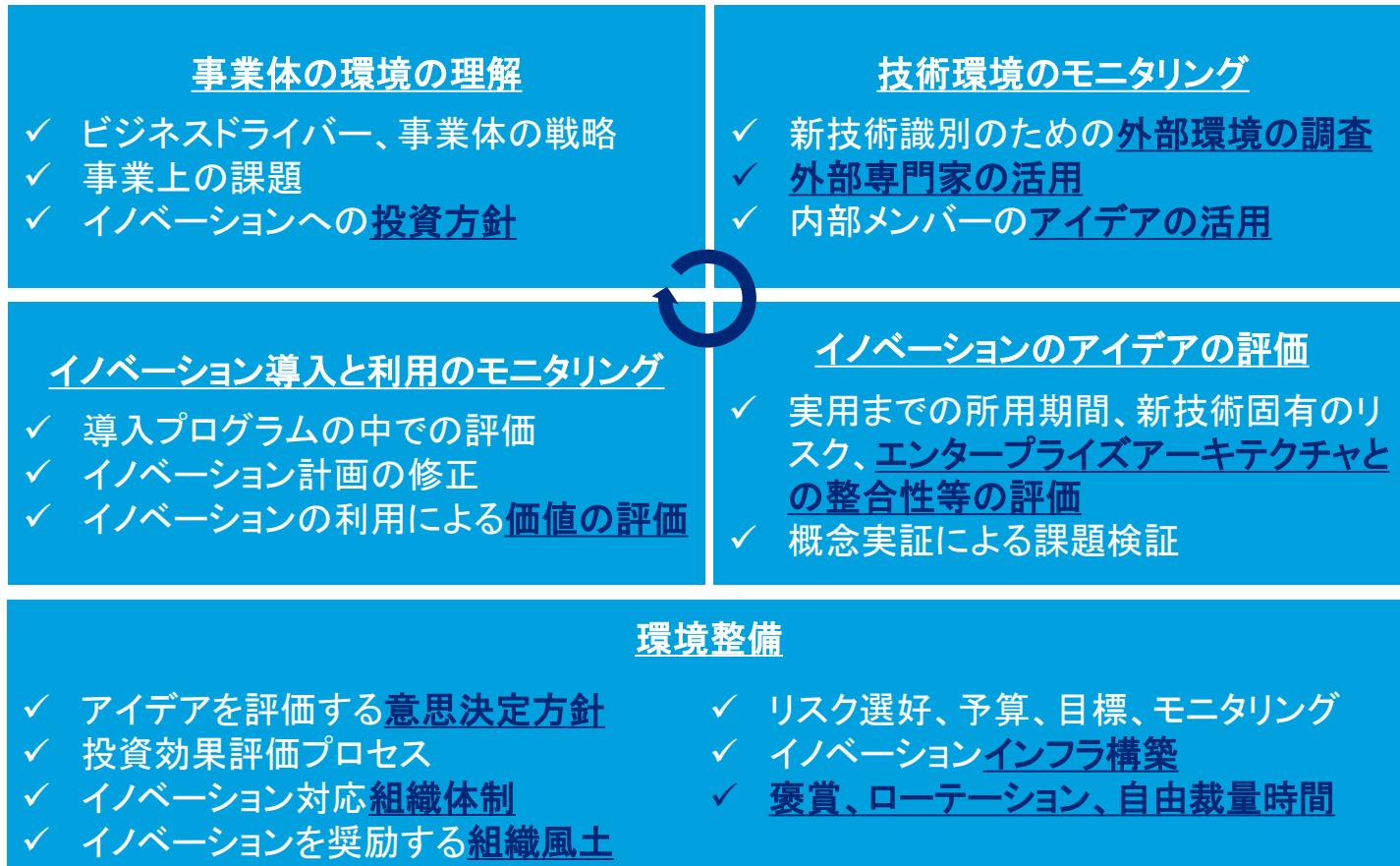
イノベーションをガバナンスに組み込み持続的な変革を実現します

持続的な変革に向けたポイント

- 新しい技術を金融イノベーションに結びつけるためには、技術の調査やアイデアの収集、アイデアの評価、実施後のモニタリング等のイノベーション管理プロセスを確立することが必要です。
- また、イノベーションの案件に関しては、通常の投資判断プロセスほど厳格でない投資判断プロセスを設けるといったことも必要となります。プロセス以外にも、「失敗をいとわない文化の醸成」等、組織文化の変革も必要となります。
- このようなイノベーションのための環境整備は、経営者による強力な「方向付け」を必要とします。

イノベーション管理プロセスにより必要なイネーブラーを確立します

イノベーション管理プロセスの概要



(出所) COBIT® 5 Enabling Processes日本語版 APO04部分に基づき作成

イノベーションによる価値創出のためのイネーブラー確立例



必要なイネーブラーを確立し価値創出を実現します

7つのイネーブラーの確立例

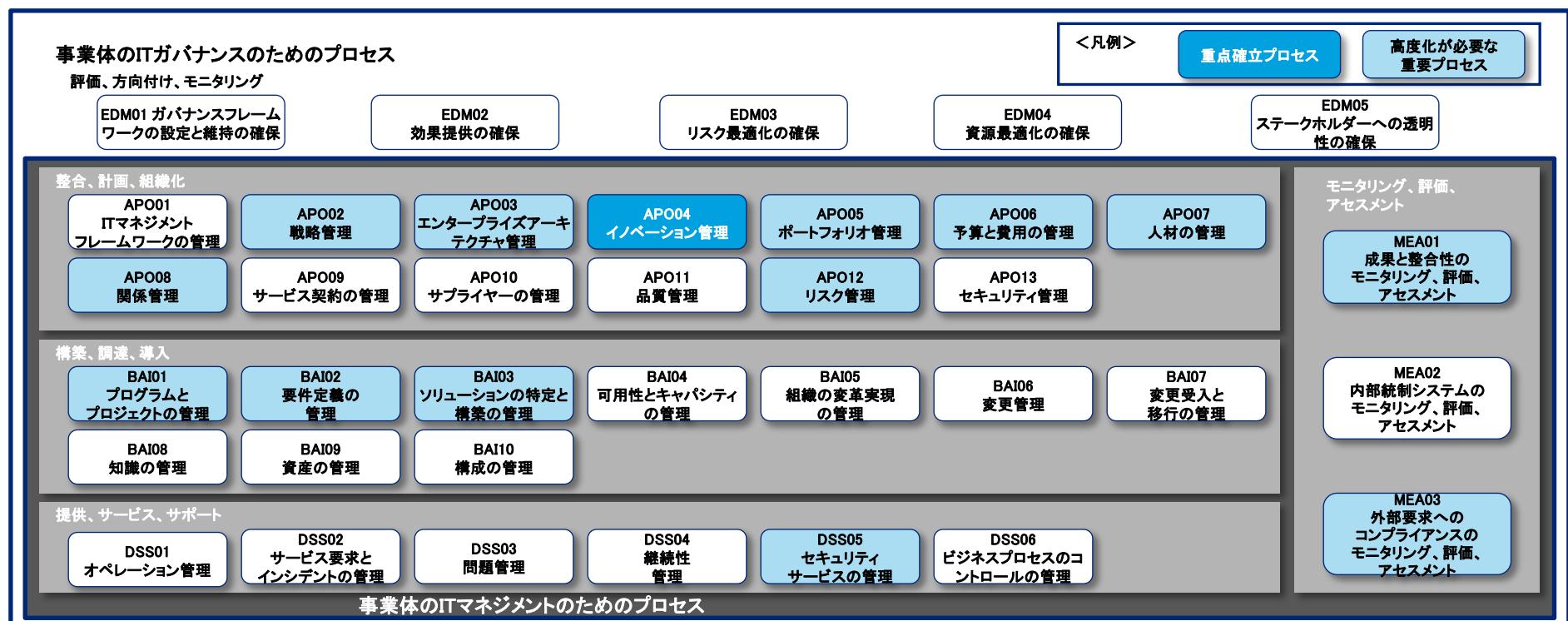
イネーブラー		イネーブラー確立例
1	原則・ポリシー	<ul style="list-style-type: none">■ 価値創出のための指針となる原則やポリシーを明文化し、事業体内で共有します。■ すべてのイネーブラーはこの原則やポリシーで構成されるフレームワークに従い確立していきます。
2	プロセス	<ul style="list-style-type: none">■ イノベーション管理プロセスを確立します。■ イノベーション実現に必要な管理プロセスを高度化します。
3	組織構造	<ul style="list-style-type: none">■ イノベーションを担う組織を設立/明確化し、関連部門を含めイノベーションの役割と責任を定義します。■ 外部組織との連携(人材確保、外部委託、提携、買収、経営統合、合併等)を計画し実行します。
4	文化	<ul style="list-style-type: none">■ チャレンジ精神を醸成するような行動規範を策定し、部門横断研修等により共有します。■ アイデア創出・実現の「場」の整備、報奨制度による褒める文化などイノベーション文化を醸成します。
5	情報	<ul style="list-style-type: none">■ イノベーションに関する技術動向や規制要件など外部の情報をタイムリーに把握し組織知とします。■ イノベーションに関する達成目標とモニタリング、ガバナンスとマネジメントの情報を円滑に循環させます。
6	サービス・システム	<ul style="list-style-type: none">■ お客様やマーケットが望むイノベーティブな新しい金融商品やサービスを創り出します。■ それらを実現するための基盤システムやアプリケーションシステムを開発/調達し、運用します。
7	人材	<ul style="list-style-type: none">■ イノベーションを実現するために必要な知識やスキルを定義します。■ 必要な人材を確保するため、社員の育成やローテーション、社外人材の調達を計画し、実行します。

イノベーションによる価値創出のため管理プロセスを高度化します

重点的に取り組むべきプロセス

プロセス

- イノベーション管理プロセスを確立します。
- イノベーション実現に必要な管理プロセスを高度化します。



(出所) COBIT® 5 Implementation日本語版77ページに基づき作成

イノベーションを担う組織を社内に作り外部組織と連携していきます

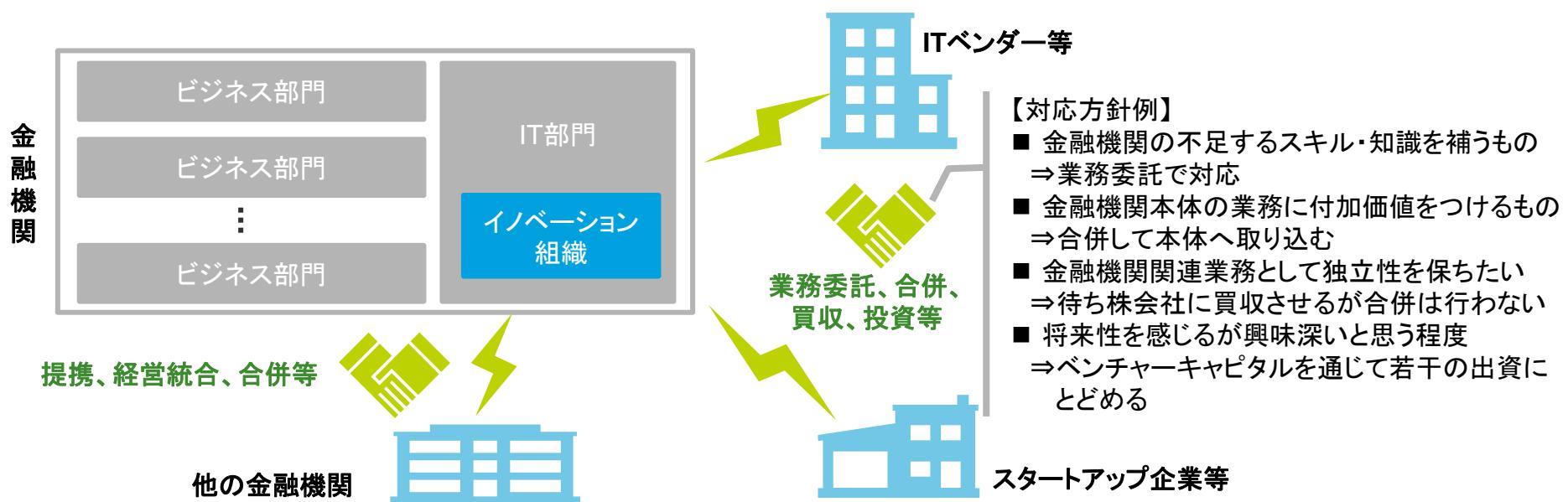
組織構造イネーブラーの確立例

組織構造

- イノベーションを担う組織を設立/明確化し、関連部門を含めイノベーションの役割と責任を定義します。
- 外部組織との連携(人材確保、外部委託、提携、買収、経営統合、合併等)を計画し実行します。

【確立例】

- IT部門内にイノベーション組織を設定します。
- 外部ITベンダーやスタートアップ企業などとの業務委託や合併・買収・投資なども検討します。
- 小規模の金融機関については、同様の戦略を持つ他の金融機関との提携、経営統合なども選択肢として考えます。



チャレンジ精神を組織に埋め込みイノベーション文化を醸成します

文化イネーブラーの確立例

文化

- チャレンジ精神を醸成するようなイノベーション行動規範を策定し、部門横断研修等により共有します。
- アイデア創出・実現の「場」の整備、報奨制度による褒める文化などイノベーション文化を醸成します。

【確立例】

- 各種施策により金融イノベーションを通じた価値創出の組織文化を作り上げます

イノベーション行動規範の策定・部門横断研修実施
(失敗をいとわないチャレンジ精神の醸成)

フューチャーセンターの設置
(アイデア創出・実現のための「場」)

イノベーション報奨制度の導入
(褒めて育てる人材育成)



まとめ



ITガバナンスにより金融イノベーションの機会を価値創出につなげます

まとめ

- 金融機関を取り巻く環境ではイノベーション機会が生じています
- 守りの内部統制・リスク管理から攻めのITガバナンスに転じる機運が高まっています
- ステークホルダーニーズに基づき受託者責任と説明責任を果たすことがITガバナンスとして重要です
- 金融イノベーションの実現に必要なプロセス、組織構造、文化、人材等を包含した取り組みを行い、事業体全体としての継続的な変革を実現します

金融イノベーションの潮流においてITガバナンスに主体的に取り組み、お客様、株主、従業員、規制当局、経済社会等のステークホルダーへ金融機関として価値を創出・提供することが重要です

ご清聴ありがとうございました

大阪会場



有限責任監査法人トーマツ
関西アドバイザリー部
シニアマネジャー 石井秀明
hideaki.ishii@tohmatsu.co.jp

- 大手銀行でのシステム企画・開発の経験を生かし、システム監査、セキュリティ監査、個人情報保護・情報セキュリティ・ITガバナンスなどの管理態勢構築支援ほか各種アドバイザリー業務を担当。
- 公認情報システム監査人(CISA)、公認内部監査人(CIA)、公認情報セキュリティマネージャー(CISM)、大阪府立大学大学院非常勤講師、ISACA大阪支部会長。

東京会場



有限責任監査法人トーマツ
金融インダストリーグループ
シニアマネジャー 稲葉 裕一
yuichi.inaba@tohmatsu.co.jp

- 大手損害保険会社でのシステム企画・開発・運用・システムリスク管理・ITガバナンス等IT全般に関わる幅広い経験を生かし、価値創出のためのITガバナンス態勢構築支援・助言サービスを提供。
- 公認情報システム監査人(CISA)、技術士(情報工学部門)、システム監査技術者

Deloitte. トーマツ。

デロイト トーマツ

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイトトウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイトトーマツ 税理士法人 および DT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点での有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。