

# ビジネスIT導入の統制と推進の在り方

## — IT部門の自己改革への期待 —

デジタル化の進展により、企業ではITを活用した先進的なサービスで事業を拡大しようとする動きが活発化している。しかし、本来中心となるべきIT部門がその役割を果たせないという現状を聞く。本稿では、特に金融機関のIT部門が抱える課題を踏まえた上で、ビジネスITをいかに統制・推進させていくべきかを考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部  
金融ITコンサルティング部 上級システムコンサルタント

よこた しげき  
横田 繁樹

専門は金融機関のIT部門運営強化、IT構想策定



### ビジネスITの進展とIT部門の現状

昨今、金融機関では、競争優位獲得のためにFinTechに代表される先進技術を活用し、事業拡大に直接貢献するITサービス、いわゆる「ビジネスIT」への取り組みが喫緊の課題となっている。

一方で、ビジネスITにおいて重要な役割を果たすことが期待されるIT部門は、依然として既存システムの機能改善や制度対応、老朽化対応に追われているのが現状である。特に、中堅の金融機関では、基幹システムの共同化やASPサービス（Application Service Provider サービス：ソフトウェアなどをインターネット経由で提供するサービス）利用によるITコストの削減を推し進めた結果、IT部門の要員までもが削減され、人的リソース不足、組織の縮小や、技術力・目利き力の低下が顕在化していると考えられる。さらに、既存システムの維持保守のための調整や事務処理に多くの時間が割かれ、新しい技術・サービスの情報収集、スキルアップへの取り組みができないという課題に直面して

いる。

このような状況のなかで、営業部などの業務部門は、ビジネスITの導入をIT部門に頼ることにより、かえって実現のスピードやサービスの充実面でリスクになると考える傾向にあり、IT部門を除外して、直接ベンダーとビジネスITの導入・展開を推し進めようとする事例が増えている。

本来、企業のITガバナンス（本稿では「企業のIT活用を統制・管理することまたはその仕組み」と定義する）はIT部門が担うべきだが、その仕組みが崩れ始めている。

### 業務部門主導による ビジネスIT導入のリスク

業務部門は、スピード優先でビジネスITを導入したいと考える。しかし、IT部門抜きで直接ベンダーと協業し、ビジネスITを推進することによるいくつかのリスクも想定される。

#### (1) セキュリティ事故を引き起こすリスク

ビジネスITは顧客に近いところで展開さ

れるサービスであるため、顧客の個人情報の取り扱いなど、セキュリティの確保が重要となる。特に金融機関においては、顧客情報が漏えいした場合、信用を大きく損なうことになる。しかし、業務部門がビジネスITを展開する場合、組織として守るべき情報、セキュリティの考え方、セキュリティポリシーの理解、技術面での実現性などについて、十分な考慮がなされないままスピード優先でサービスが展開され、その後に顧客情報漏えいなど、セキュリティ事故が発生し、組織の信用が失墜する事態が懸念される。

また、ベンダーが提供するクラウドサービスを利用する場合は、ベンダーのセキュリティレベルと自社のセキュリティポリシーの不一致によって齟齬が生じ、クラウド上に保存されている情報が漏えいする、もしくは漏えいした場合、正しい手続きを踏んだ対応がなされないといったリスクが考えられる。

## (2) 顧客に安定したサービスを提供できないリスク

顧客に金融サービスを提供するビジネスITにおいては、金融機関のシステムとして安定稼働することが絶対条件として求められる。安定稼働を実現するためにはキャパシティー管理や障害監視などの運用管理を行う必要があるが、業務部門としてはビジネスの企画業務に専念したいため、運用管理をIT部門に任せたいと考える。しかし、IT部門の運用受け入れが困難となる場合も想定され、その場合、安定したサービス提供ができなくなるリスクが危惧される。

例えば、業務部門は、ビジネスITを導入して成果を出すことに意識を集中しているた

め、リリース間際になってIT部門に運用を依頼してくることが考えられる。IT部門としては、運用を急ぎよ要請されても、導入するビジネスITの仕組みや運用設計を詳細に把握していない状況では運用を受け入れることができない。

また、最初はスモールスタートで導入するため、業務部門が自ら運用管理できるケースもあるだろうが、徐々に利用範囲が広がっていき、運用管理の負担が高まってきた時点でIT部門に運用を任せようとすることも考えられる。しかし、その時は既に企画・導入に関わっていた業務部門の担当者が異動しているなど、業務部門の中で十分な引き継ぎがされていないこともあり得る。

## (3) 既存システムとの接続がビジネスIT導入の足かせになるリスク

ビジネスITの中には、既存の基幹システムと接続し、顧客の預金残高や契約情報を得た上で顧客にサービスを提供するシステムもある。しかし、業務部門が想定している以上に基幹システムとの接続のハードルが高く、当初企画したビジネスITの導入時期や費用対効果が計画通りに進まないリスクがある。例えば、業務部門主導でビジネスITの導入を決定した後でIT部門に基幹システムとの接続要請があっても、直ちに接続することができない可能性がある。既存の基幹システムは高い信頼性が要求されるため、接続にはさまざまな検討事項があり時間を要するからである。

また、基幹システムとビジネスITとの接続用のインターフェースを開発する場合にも、基幹システムの高い信頼性を担保する十

分なテストが必要となるため、ある程度のコストが発生する。それにより、当初の計画以上に投資額が膨らみ、ビジネスIT導入による収益面での効果を享受できない可能性がある。

## IT部門によるビジネスIT統制の必要性

今後、業務部門がビジネスITの企画・推進を主導していくことが増えると想定されるなか、IT部門は既存システムの維持保守だけをしているわけにはいかない。業務部門が、先進技術・サービスを戦略的に自社に取り込み活用していく際には、IT部門が関与しリスク低減を図ると同時に、自社内におけるITの専門家としてビジネスIT全体を統制する立場となるべきである。また、業務部門が求めるスピードを実現するために、ビジネスITを推進する対応も併せて行っていくことが望ましい。

それでは、IT部門はビジネスITの統制と推進のために具体的にどのように関与していく必要があるだろうか。ビジネスIT導入においてIT部門が実施すべき事項について考察する。

### (1) ビジネスIT導入判断の対応

ビジネスITの導入を判断するための主な確認ポイントを3つ挙げたい。

1つ目は、ビジネスITのセキュリティに関する確認である。ビジネスITが取り扱う情報の機密性を確認し、適切なセキュリティ対策が実施されるか確認する必要がある。巧妙化するサイバー攻撃への防衛や検知のための

技術的な対策だけでなく、アカウント管理やデータ管理の手順、セキュリティインシデント（セキュリティ上の脅威となる事象）の対応手順、セキュリティ管理体制などの運営面での対策も必要である。加えて、入退室管理が徹底されている安全な場所にビジネスITを設置するなど、物理的な対策についても確認すべきである。クラウド事業者に機密情報を預ける場合には、セキュリティ管理規定や運営体制について不備がないか確認する他、サービス利用終了時にデータの消去をどのように担保するかあらかじめ確認する必要がある。

2つ目は、ビジネスIT導入の実現性に関する確認である。FinTechのベンチャー企業など、過去に取引がないベンダーを採用する場合には、他社での利用実績や導入時に問題がないかなどを確認し、信頼できるベンダーであるか見極める必要がある。先進技術であるが故に実績が乏しい場合には、まずはトライアルを実施して事前検証することを業務部門に提言することが望ましい。

3つ目は、ビジネスIT導入後の継続利用に関する確認である。ビジネスITは、収益面での効果が不確実であるため、まずは小規模で導入する場合がある。ビジネスITの導入後、想定以上に利用者が急増することも考えられるため、柔軟かつ迅速にシステム基盤を強化できる拡張性があるか、あらかじめ確認することが重要である。また、ビジネスIT導入後の機能改修や障害対応などに対応する保守サポートの有無を確認しておくことも必要である。

## (2) ビジネスIT導入に関するルールの明確化

ビジネスIT導入の都度、IT部門が確認すべき事項を検討しているのは、業務部門が求めるスピードでの対応は困難であり、また案件を任された担当者のスキルに依存することで確認すべき点が漏れる懸念がある。そのため、ビジネスIT導入判断のためのルールを明確にし、チェックリストをあらかじめ整備しておくことが望ましい。そのリストにのって業務部門とビジネスITのベンダーがセルフチェックした結果をIT部門が確認することによって、業務部門とIT部門の社内調整を短縮化でき、双方の負荷を抑え、スピード感を持ってビジネスITを導入することができる。

## (3) ビジネスITの運用受け入れ準備

自社内にビジネスITを導入する場合には、IT部門が運用管理を担う必要性の有無を業務部門に確認し、必要に応じて導入の上流工程からIT部門も参画し運用要件をビジネスITのベンダーに提示すべきである。

また、属人性の排除による運用品質の向上と運用受け入れの作業効率を高めるため、ビジネスITに求める運用要件や設計内容を整理した「運用受け入れガイドライン」を整備することが望ましい。

## (4) ビジネスITと既存システムの接続対応

ビジネスITが必要とする既存システムのデータを<sup>はんよう</sup>確認し、データ連携するための汎用的なAPI (Application Programming Interface) を開発することが望ましい。APIは、あるシステムのデータなどを他のシステムから呼び出して利用するためのインターフェースのことである。これにより、業務部

門は既存システムとの接続仕様の検討期間を短縮でき、迅速かつ適正なコストで新サービスを実現できる。また、IT部門としても個別のビジネスITごとにシステム連携するための調整と仕様検討の負担を軽減できるため、双方にとって利点がある。

## 外部パートナーの活用による ビジネスIT導入の早期対応

ビジネスITの導入においてIT部門が果たす役割がある一方で、現状のIT部門の人的リソースとスキルでは限界があることは既に述べた通りである。

喫緊の課題であるビジネスITの導入に向けてIT部門が早急に対応するためには、外部パートナーを活用する手段も考えられる。ビジネスIT導入の判断やチェックリストの作成に関しては、それらの知見を持つコンサルティング会社の支援を受けられるし、基幹システムと連携するAPIの開発には、既存システムの保守ベンダーを活用できる。

ただし、これらの外部パートナーを活用する場合には、全てを外部パートナー任せにせず、IT部門も一体となって取り組むことにより、ビジネスITの導入に関わる知見とスキルをIT部門内に意識的に蓄積していくことが重要である。

金融業界を取り巻く環境が大きく変化している今、IT部門は企業価値の向上に貢献するビジネスITに関与し、経営層および業務部門から信頼される存在として価値を発揮し続けていくべきである。 ■