

# ITの戦略的活用に向けた体制整備

## — 金融機関のIT体制の現状と先進事例 —

金融機関ではリスク管理のためのIT体制整備に以前から取り組んでいるが、最近では事業価値創造のためのIT活用が重要な課題とされ、そのための体制整備が必要になっている。本稿では、マネジメント体制、戦略、投資管理、システム化企画という4つの主要なIT領域において必要なIT体制整備のあり方について考察する。

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 上級コンサルタント

きたの たかゆき  
北野 貴之

専門はIT運営・プロジェクト評価、デジタル戦略



### 事業価値創造のためのIT活用

金融庁が2014年7月に公表した「金融モニタリングレポート」には「ITを経営戦略に活用していくことが益々重要となっており、中長期的な観点から経営戦略とIT戦略が統合的なものとなるよう、経営陣レベルでITについて主体的に議論することが求められる」と書かれている。金融機関では、これまで主に業務の継続性、情報セキュリティ管理、サービス不正利用防止など、リスク管理のためIT体制の整備に力を入れてきた。今後はこれに加えて、事業価値を創造するためにIT活用の体制をどう整備するかが重要だということである。

### IT運営の主要4領域

野村総合研究所（NRI）は、企業のIT運営の体制を図1のように定義している。事業価値創造に向けては、マネジメント体制、戦略、投資管理、システム化企画という4つの領域におけるIT体制の整備が特に重要であ

る。ここでは、NRIが多くの金融機関に対して行ったインタビューの結果に基づいて、4つの領域における取り組みの現状と、参考とすべき事例を紹介する。

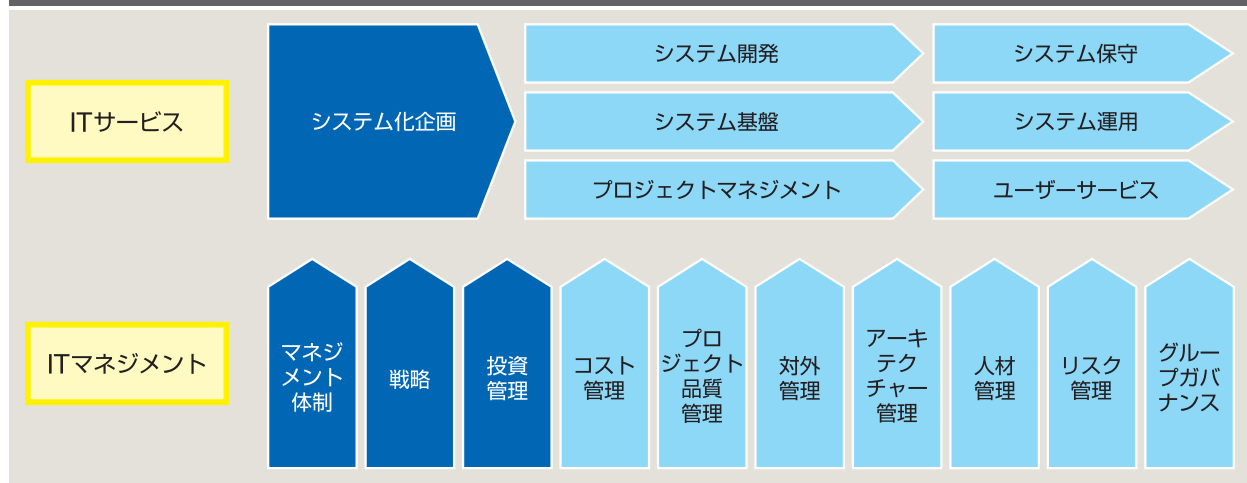
#### (1) マネジメント体制

全社IT会議を活性化させ、経営層がITに関わる重要事項を主体的に検討できる場となるようにすることが重要である。しかし、会議自体があまり開催されていなかったり、開催はされていても大型案件の進行報告などに限られたりするなど、全社IT会議が有効に機能していないケースが多い。これに対してA社では、全社IT会議を経営会議とは別に毎月開催し、将来のIT組織のあり方やITを活用したサービスの開発など、ITに関わる重要事項を継続的に議論している。

#### (2) 戦略

事業戦略の策定にもIT部門が積極的に関与していくことが重要だが、現状ではIT部門の関与が薄く、単に事業部門からの案件を分類・集約するにとどまっているケースが多い。一方、B社では事業戦略策定の段階からIT部門が参加し、そのメンバーが中心となっ

図1 IT運営における体制の全体像



てIT戦略を策定している。

### (3) 投資管理

IT予算は、経営戦略や事業戦略の観点から検討され、コスト削減の観点だけでなく効果の最大化に着目して評価されることが重要だが、現状では、各事業部門からの個別案件の概算見積もりを積み上げただけになっていることが多い。また、個々の案件の事前評価、事後評価の仕組み自体は整備されているものの、KPI（業績評価指標）などの効果測定の方法が明確になっていないために事後検証が十分でないなど、有効に機能していないケースが多い。これに対して、通常のIT予算枠とは別に、マーケティングの高度化、チャネル連携、新事業への挑戦などを実現するための戦略投資枠を設けているC社のような事例もある。

### (4) システム化企画

IT部門は普段から事業部門のニーズを把握し、事業価値創造につながるIT活用の企画をサポートすることが求められる。しかし、事業部門がIT活用の方法を十分に検討しないまま、予算申請時期になってIT部門

へ案件起案を申請するケースが多い。また、IT部門が案件を企画する場合も、IT基盤や端末に関するものに限られ、新しいITを活用したビジネスやサービスの企画はほとんど行えていない。一方、D社では専任の事業部門支援担当者をIT部門内に置き、案件起案の品質向上を図っている。同時に、事業部門からの案件起案申請は、その担当者との事前の相談なしには受け付けないというルールを設けている。

## 経営層・事業部門・IT部門の協働を

上で紹介した、IT体制整備の参考とすべき取り組みを行っている金融機関では、経営層と事業部門がITの重要性を理解し、トップダウンで事を進めている点が共通している。IT部門だけの取り組みでは、このような事業価値創造のためのIT体制整備は十分には行えない。IT部門としては、まずは自社のIT運営の状況をあらためて把握し、その分析を基にして経営層や事業部門に働き掛けていくことが必要であろう。 ■