

第98回月例研究会報告

日時 平成15年8月26日
場所 東京労働スクエア601号室
講師 日本銀行 考査局
システムリスク分析グループ
大石 正人氏
演題 「金融機関におけるシステム統合
の課題」

(526 富山伸夫)

当協会の会員でもある大石氏に、日銀の考査業務から見た銀行業界のシステム統合の課題を解説して頂いた。

参加者は、70人でした。

1. 決済システムと日本銀行

日本銀行には、物価の安定、金融システムの安定という2つの目的があり、機能として「銀行券の発行と決済」、「最後の貸し手機能」、「金融政策の運営」を持ち、更に政府の金庫番として国の事務取扱いに関する業務を行っている。ここでのキーワードは、「決済」、「決済システム」である。

日本銀行は、発券銀行及び銀行の銀行という立場で、銀行券の発行と日銀当座預金による決済サービスを提供している。銀行間の為替決済、手形交換、外為円決済などは当座預金の口座振替によって行われている。

決済機関としての日本銀行は、決済システム＝日銀ネットの運営者として、その設備を機能させるとともに、システムを利用する銀行等の参加者と共通の「ルール・ブック」を持つ。

従って日銀は包括的な意味で「決済リスク」に最も関心をもつ存在であり、決済の安全性、効率性の重要性とバランスに配慮しつつ、民間決済システム改善への働きかけを行う。これをオーバーサイトという。

2. 考査・オフサイトモニタリング

民間金融機関は企業や家計との間で決済業務を担っているが、個別の金融機関の倒産、特定の市場又は決済システム等の崩壊が、他の金融機関、他の市場、または金融システム全体に波及するリスクが存在する。

日本銀行は、決済システムのオーバーサイトに加え、こうした民間銀行の経営の健全性に目配りしていく必要がある。最後の貸し手といわれる所以である。

日銀考査は、資金決済を円滑にするための働きかけとして、日銀法や考査契約に基づいて行われる。金融庁の検査や一般のシステム監査とイメージ的な比較をすると図のようになる。

(図 資料P7上段no13)

3. 銀行システムの特徴・脅威・対処

銀行システムの特徴は、各種決済の中核であること、業務がすべてオンライン化されていること、デリバリーチャネルの多様化とオンライン提携の拡大が進んでいること、金融技術と情報技術が相乗的に発展していること等である。

銀行システムを巡る環境で脅威とされるものには次のようなことが挙げられる。

- ・ チャネルの多様化とオープン技術の採用が情報セキュリティの重要性を高めた。

- ・ システム障害への世間の注目度合いが大きくなって、システム増強への圧力となってきた。
- ・ 想定シナリオを超えた事態の発生が予想され、緊急時対応体制の必要性が高まった。
- ・ 収益環境がよくない中でIT投資・経費節約に頭を悩ませる状態になった。
- ・ レガシーシステムの維持管理が重荷となってきた。2007年問題は大開発時代担当者の役職定年入りから来ている。
- ・ 経営統合などにより、難度の高いシステム統合プロジェクトが多くなっている。

これらの脅威に対処する例としては、

- ・ 更なる安定化とリスク管理の高度化で、要はPDCAを地道にやる。
- ・ プラットフォームの共通化を図る。
- ・ オンラインシステムを更改し、コンポーネント化を図る。
- ・ アウトソーシングを活用する。これは今まで安全サイドに作ってきたものを、安く早くのベンダに任す矛盾があり、銀行がうまく管理できるか悩ましいところである。
- ・ 緊急時対応計画、業務継続計画(Business Continuity Plan)を策定する。

などがあり、近年の考査の実施方針でもこれらの関係事項が取り上げられている。

4. 銀行のシステム統合

システム統合とは、統合理念(ビジネスモデル)を具体化する業務体制の実現であり、インフラであるシステム面の対応と業務処

理の変更である。このため、期限、品質、継続性に対する厳しい要請がある。

リスク管理面からみた銀行のシステム統合の特性には、

- ・ 組織体制変更でマネジメントプロセスの改革がある。
- ・ 時限性でスピードと品質が大切であるが、この二つは両立しにくい。
- ・ 時間・マンパワーの資源制約がある。特にノウハウをもつ人材が得にくい。
- ・ サービス中断の回避による業務継続が肝腎で、特に勘定系・決済系(基幹システム)がポイントである。

大手金融機関の基幹システム統合の特徴は、統合不調時の社会的影響の大きさ、プロジェクトの難しさ、負荷の大きさ、時限性の高さ、海外当局の関心の高さ、などがある。

プロジェクトリスクへの対応は、

- ・ 目的意識やシステム統合の基本方針の明確化、共有化、および資源の確保、配分への配慮、さらにシステム部門を含む全行的な体制の確立、ユーザー等の責任範囲の明確化などによる経営層による主体的関与
- ・ 例えば、経営統合当初は中継システムのみを完成させ、その後時間をかけて本格統合へ持ってゆくなどで、リスク分散し段階的移行
- ・ 関与者が広範に渡るため、統合イベントを認識の上、適切な指標によるモニタリングと適時対応の仕組みをつくる。時限性と品質確保の兼ね合いを考慮した綿密なプロジェクト管理

などが必要である。

万一の備えとして

- ・ 課題認識と早期警戒、迅速対応
 - ・ チェックポイントの設定とコンテンジェンシープランの策定
 - ・ システムと業務対応の両面からリハールサルによる問題発見、潰し込み
 - ・ 対外テストとして決済機関等との連携
 - ・ 新旧併行稼働、フォールバックの考慮
- なども必要である。

5. 統合プロジェクトの教訓と展望

個々の統合ケースに触れるわけには行かないので、一般的に述べると

経営統合の目的に最も適したシステム統合方式を合理的に選択し、納得性を高めること

Y2Kなど過去の大規模プロジェクトの経験を活かしたプロジェクトの遂行が必要で、経験のあるCIOの「あの一言」が生きてくる。

全社的な体制とシステムリスク管理の枠組み構築が重要である。特に夫々の企業カルチャーによってリスク管理の仕組みが違っているので、組織や意識の一体化、業務部門の関与・連携、リスク統括部署や監査部署がミドルオフィスとして横串を通した審査を行うことなどが必要とされる。

Q & A

Q：みずほ銀行の件は、推察するに言語道断のものがあるが、そうしたITガバナンスの責任は、考査では出たのか

A：個別の金融機関のリスク管理は自己責

任であり、決済システムとしての評価は難しい。リスク管理体制が充分であったのか、日銀としてもメッセージを出すなどして、重く受け止めている。

Q：日銀ネットの障害があったようだが原因は何か

A：公表はないが、専門誌には潜在バグがあったように書かれている。

Q：日銀も金融庁の検査を受けるのか

A：独立の関係で、協力関係にある。別の観点だが、他の中央官庁と同じく会計検査院の検査を受けている。

(感想)

金融リスクだけでなくシステムリスクをも日銀考査の対象とされるのは時代の流れとして当然であろうが、実際に各銀行に考査に入られた方のお話を聞くと、あらためて決済インフラの維持に多くの関係者が苦心していることに感心させられた。