

2017年10月

グローバルITガバナンス

10年前の米国のサブプライムローン問題に端を発した金融危機により、多くの金融機関がビジネス領域やエンティティを横断した、ガバナンスの大切さに気付き始めた。また、金融当局もガバナンスについての規制を強化する傾向にある。

グローバルにさまざまな領域でビジネスを展開している金融機関では、グループ本部の経営層がビジネス領域／エンティティ横断でリスクを把握し、統制する「グローバルガバナンス」という仕組みを推進している。また、グローバルガバナンスの取組みにおいては、統制のみならず、グループ全体で業務プロセスの統一や効率化が大きな課題となっており、それをサポートするテクノロジーに対するグローバルガバナンス（以下、グローバルITガバナンス）の確立が求められている。

本稿では、グローバルITガバナンスについて、海外の金融機関の取組み動向を踏まえ、解説する。

1. グローバルITガバナンスの枠組みと課題

(1) グローバルITガバナンスが必要とされる背景

多種のビジネス領域・ポートフォリオを持つ、欧米の金融機関では、領域ごとのビジネスユニットが専門のITチーム（IT BUまたはIT LOB）を有するケースがあり、その場合のITBUの業務範囲は、サポートするビジネスユニットのみとなるため、責任範囲や管理範囲が狭くなりがちである。

一方、グループ全体でのIT運営におけるヘルスチェック（日常的なリスクや課題のモニタリング）とその状況に応じたエスカレーションと対応、さらには各国拠点における、統制の有効性評価、内部監査、外部監査、当局対応、および、それらに対する改善等、領域ごとのITBUでは対応が難しい課題がある。このような課題解決のための取組みが、グローバルITガバナンスである。

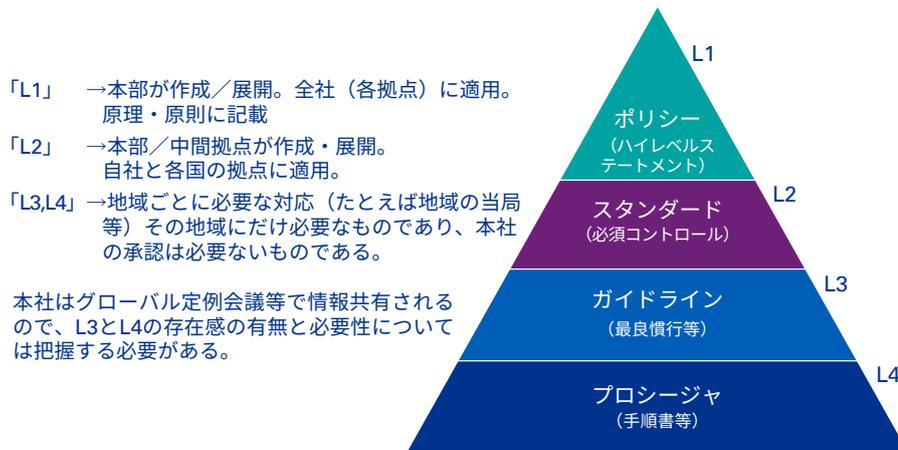
(2) グローバルITガバナンスの枠組みの整備

グローバルITガバナンスは、多くのビジネス領域や各拠点の関係者が関与するため、その意義や実現性について、関係者と十分協議の上、ポリシーやスタンダードとして明文化することが必要である。ポリシーやスタンダードの検討にあたっては、国際標準のフレームワークの活用がよく採用され、海外ではCOBITを採用する事例が多いが、日本ではそれほど多くはない。

日本では、従来、各拠点やエンティティ単位でのITガバナンスに取り組んできたが、グループベースでのITのリスクや課題については全体的な管理はできていなかった。既存のやり方で整備したITガバナンスを基に、COBIT等も意識しながら、少しずつ改善に取り組んでいる企業が多いのが現状である。ただし、グローバル化の進展が急激であるため、すべて本社から管理する従来型のITガバナンスでは対応できず、根本的に見直し、組織面での体制を作り直している企業もある。

ITガバナンスのポリシー／スタンダードを整備する際は、下記のピラミッド図のような整理も1つの考え方である。ポリシーはグローバルでハイレベルのステートメントを記載し、スタンダードは必須のコントロールを記載する。ポリシーとスタンダードはグローバルレベルで本社（HQ）が所管する。プロシージャとガイドラインは必要に応じ作成し、ベストプラクティスと推奨事項を記載する。なお、プロシージャとガイドラインの作成は海外拠点が先行し、管理する。L3/L4の文書において、L1/L2の要求事項より統制を弱める場合は、本部または地域拠点の管理者の承認を得ることとしているケースが多い。

【図表1】 グローバルITガバナンスのポリシー構成



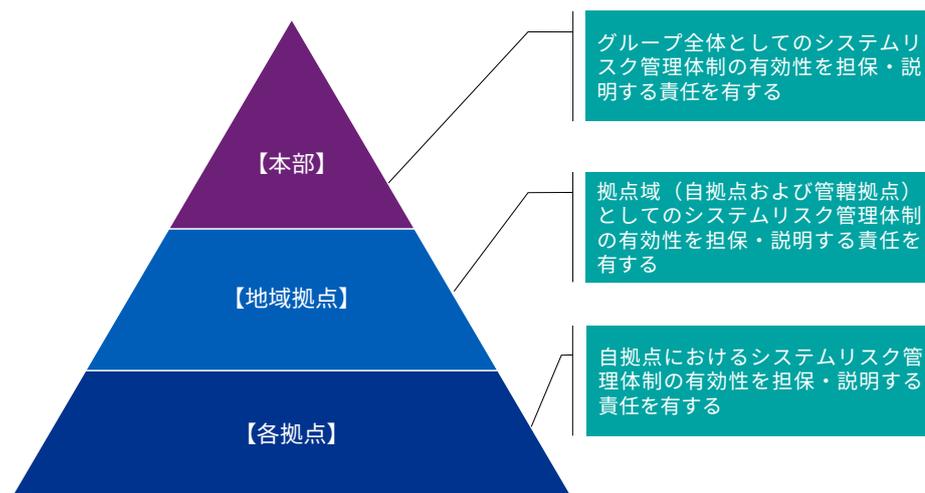
グローバルITガバナンスにおいては、ポリシー／スタンダードの策定だけではなく、そのポリシー／スタンダードをグローバルの全社員に理解させ、準拠するよう意識のレベルを上げること（研修等プログラム含め）が重要である。さらに、ポリシー／スタンダードに準拠し、グローバルITガバナンスの枠組みが有効に機能しているか、企業全体の横断的な監視・管理が必要となる。各レベルの文書においては、これらの活動を含めて、本部／エンティティ／拠点の役割・責任を明確にする必要がある。

(3) グローバルITガバナンスの主な課題

① 本部とエンティティ／各拠点の役割分担

グローバルITガバナンスの構築において、担当者が頭を悩ませる課題に、本部とエンティティ／拠点との役割分担がある。多くの日本企業では、「本社が各拠点を直接統括する」体制をとっているが、グローバルに展開している欧米の金融機関では、本部の下に、欧州、米国、アジアパシフィック等の地域拠点を設置し、さらにその下に各拠点を配置し、地域拠点に管理させていることが多い。このような金融機関における、グローバルITガバナンスの組織体制をピラミッド図で表現すると、図表2のようになる。

【図表2】 階層ごとの役割分担



ある大手金融機関においても、各拠点が自拠点のITにかかわるリスクと課題を管理するとともに、地域拠点にその状況を報告する責任を負い、地域拠点は配下の拠点のリスクと課題を管理し、必要に応じて改善を支援するとともに、その状況をグループ本部に報告する責任を負う。そしてグループ本部は地域拠点からの報告内容を集約し、必要に応じてグループ全体の施策を立案・実行するとともに、その状況を経営層に報告する責任を負うといったケースがある。

② ポリシーへの各国規制の取込み

グローバルITガバナンスのポリシー／スタンダードの策定にあたって、各国規制の内容をどこまで取り込むべきかが課題となることが多々ある。ある金融機関では、規制のうち、ハイレベルの部分（図表1のL1/L2）のみを取り込み、L3/L4にあたる具体的な要求事項は各拠点にて文書化している。ハイレベル部分のうち、どの部分をグローバルのポリシーに取り込むかは、本部と規制を受ける拠点が協働して、選定している。

③ ポリシー策定におけるステークホルダーの同意

グローバルITガバナンスのポリシー／スタンダードは多くのビジネス領域や各拠点の関係者が関与するため、本部、地域拠点だけではなく、ITBUを含め、すべての関係者の同意を得ることが重要なポイントである。

ポリシーの策定にあたり、定期的に関係者にその状況を報告し、レビューを受けながら進めていくが、レビューにあたっては、現状を踏まえた上で将来像を描く目的で、統制の強度を議論する。この取組みにより、ポリシー検討の手戻りを防ぎながら、ポリシーのリリース時の実効性を高めた例もある。

④ リアルタイムでのダッシュボード作成の必要性

各拠点からの報告の集約に時間を要するため、グローバルの経営層／管理者がITのリスクや課題の把握に時間を要し、結果として対応が遅れる場合がある。

欧米のある金融機関のケースでは、経営者がグループ内のITのリスクや課題の状況についてリアルタイムで把握するために、各LOBからのデータを集計し、ダッシュボードとして表示するシステムを導入していたが、各LOBでのITの管理指標が、ビジネスや業務システムの特徴に応じて設定されていたため、それらの集約や変換に時間と手間がかかり、その結果、ITのリスクや課題の把握に時間を要していた。対策として各拠点の情報を1つに纏めてリアルタイムで更新される仕組みを作り、いつでも経営者が確認できる環境を整備した。

2. まとめ

多くの日本企業はグローバルITガバナンスを場当たりのにやってきた感が否めないが、今後は体系だったガバナンスモデルに基づき構築していく必要がある。どのような役割分担、ポリシー／スタンダードの構成とするにせよ、海外展開を行う金融機関において、グローバルITガバナンスの構築は避けることができない。ただし、グローバルITガバナンスの最適な形は、展開しているビジネスの多様性や地域、社風等の影響を大きく受けるため、各社ごとに異なる。本稿が最適なグローバルITガバナンスのあり方の検討に際し、一助となれば幸いである。

KPMGコンサルティング株式会社
シニアマネジャー Madhava Balivada

KPMGコンサルティング株式会社

東京本社

TEL : 03-3548-5111

FAX : 03-3548-5114

大阪事務所

TEL : 06-7731-2200

名古屋事務所

TEL : 052-571-5485

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2017 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.