

金融機関向けプロジェクト評価サービス

経営統合や基幹系システム更改・再構築等の大規模プロジェクトリスク管理態勢を評価し、プロジェクトのリスク低減を支援します

金融機関におけるシステム統合リスク管理態勢整備の必要性

金融機関における経営統合やシステム統合・更改・再構築（モダナイゼーションやクラウドへの移行）プロジェクトは、大規模・複雑化し、多数のステークホルダーが関与するため、その遂行においては金融庁からシステム統合リスク管理態勢の整備が求められています。

「システム統合リスク」とは、システム統合における事務・システム等の準備が不十分なことにより、事務の不慣れ等から従業員が正確な事務を誤り、あるいはコンピュータシステムのダウン又は誤作動等が発生し、その結果、顧客サービスに混乱をきたす、場合によっては金融機関等としての存続基盤を揺るがす、さらには決済システムに重大な影響を及ぼすなど、顧客等に損失が発生するリスク、また統合対象金融機関等が損失を被るリスクである。

システム統合・更改の範囲及び内容については、経営統合によるシステム統合、共同センターシステムへの移行、基幹システムの構築・更改等、金融機関の存続基盤に関わる様々なプロジェクトの形態が考えられる。したがって、後述の考え方・着眼点においては、システム統合・更改の内容等に応じて、「統合」部分を読み替えることが可能である。

金融庁「システム統合リスク管理態勢に関する考え方・着眼点（詳細編）」（2019年6月）より

「システム統合リスク」とは、単にシステムの開発にかかわるリスクに限られるのではなく、事務（ユーザー）部門における事務処理対応、営業店における顧客対応等の「事務リスク」の分野を広く包摂したものであって、対象銀行の経営陣の責任において、「顧客利便」を最重要視した複合的なリスク管理が求められている点が重要である。

金融庁「システム統合リスク管理態勢に関する考え方・着眼点（詳細編）」の概要と対応のポイント

金融庁は「システム統合リスク管理態勢に関する考え方・着眼点（詳細編）」において、システム更改を含む大規模プロジェクトについての着眼点を示しています。

	主な着眼点	対応のポイント
I. 経営陣のリスク管理に対する協調した取組み	<ul style="list-style-type: none"> 大規模プロジェクトの特性・リスクを踏まえた、経営主導によるプロジェクト管理態勢やリスク管理態勢の構築 システム更改方針・計画の明確化および組織全体への周知、当該方針・計画の取締役会による承認 慎重な移行判定の実施 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画等の取締役会・経営会議等での実効的な討議 月次等での定期的な取締役会・経営会議等への1線～3線からの状況報告、重要マイルストーン（移行判定含む）での審議
II. 協調したシステム統合リスク管理態勢のあり方	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト管理ルール の策定 企画・開発・移行の体制構築 品質管理体制の構築 外部委託業務の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 外部委託先も含めた金融機関主導でのプロジェクト管理態勢の構築 工程ごとの品質評価の実施
III. 不測の事態への対応	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト遅延時、移行日前後の不測の事態への対応への準備 移行後のコンティンジェンシープラン整備・訓練 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト見直しに係る基準整備 移行日設定・見直しに係る方針整備 経営陣主導での移行リハーサル、コンティンジェンシー訓練の実施
IV. 監査及び問題点の是正	<ul style="list-style-type: none"> 計画策定時からの内部監査部門の監査実施 重要事項の意思決定に際しての第三者機関による評価 	<ul style="list-style-type: none"> 専門性を持った外部人材を活用した内部監査部門および、第三者機関による実効的な牽制態勢の構築 プロジェクト計画時リリースまでの切れ目ない監査の実施

外部知見活用と効果

金融庁の着眼点においては、プロジェクトに対する監査として、「単なる進捗状況のモニタリング・検証のみならず、各問題が統合計画に与える影響やシステム統合リスク管理態勢の実効性といった観点から監査するもの」とし、特にシステム統合にかかる重要事項の判断に際しては、第三者機関の評価等を活用することと例示しています。この第三者機関の評価を用いることで、右記の効果が期待できます。

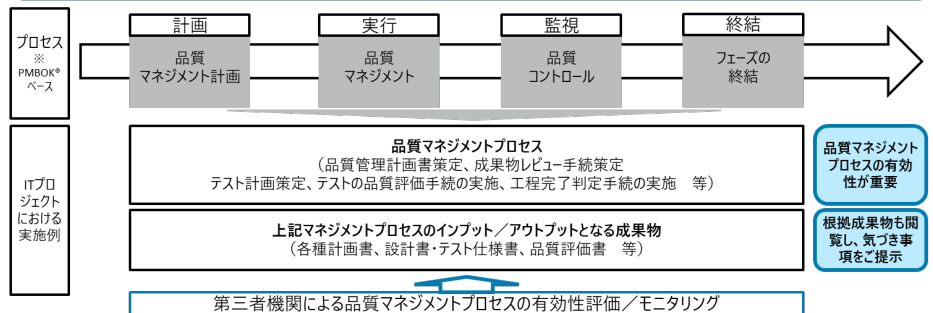
プロジェクトにおける品質マネジメントプロセスに重点を置いた評価サービス

現代プロジェクトマネジメントにおいては、個々の成果物の検査ではなく、品質マネジメントプロセスが有効に機能することにより、プロジェクト品質が確保されます。

デロイト・トーマツの専門家の知見を結集したナレッジや金融庁「システム統合リスク管理態勢に関する考え方・着眼点（詳細編）」を踏まえ、品質マネジメントプロセスに重点を置いた評価を行います。

- 1 経営陣による意思決定プロセス
 - 第三者による評価結果について、節目となる重要なタイミングで報告することにより、経営陣は客観的に捉えられたプロジェクトリスク、延いては経営リスクを早期かつ適切に把握し、重要事項の意思決定に際し活用することができます
- 2 プロジェクト推進
 - 第三者による評価をプロジェクトの運営に組み込むことは、プロジェクトの遅延、失敗のリスクの芽を早期に摘むことに繋がり、プロジェクトを手戻り少なく推進することができます
 - 特に、プロジェクト導入時に実施する管理態勢の構築、リスク評価、プロジェクト計画の作成はプロジェクト成功の鍵を握ります。そのため、評価はプロジェクト開始後の早い段階で導入することにより高い効果が期待できます
- 3 金融庁等への報告
 - 第三者機関評価では「監督指針」や「システム統合リスク着眼点」を意識した評価項目を前提として評価・報告を行います。このため、監督官庁に対して第三者機関の活用状況とあわせて円滑にリスク管理状況の報告を行うことができます

- ✓ 現代プロジェクトマネジメントにおいては、個々の成果物の検査ではなく、品質マネジメントプロセスが有効に機能することにより、プロジェクト品質が確保されます。
- ✓ マネジメントプロセスの重要性に鑑み、プロセス評価を外部機関により実施することで、プロジェクトの品質確保に寄与します。
- ✓ なお、プロセス評価は、単なる外形的な手続を評価するにとどまるものでなく、プロセス評価の基礎として、各種計画書・成果物・評価結果書等の資料を閲覧し、気づき事項を識別した際には、改善の対応例と共に、提言します。
（気づき事項例：テスト計画上、品質評価手法が定量分析のみに留まっている。定性的分析の手法も加えて評価を行うことが必要。（具体的には、個々の不良について真因分析・横展開調査が行われている前提で、業務領域ごとの不良埋込原因・発生原因の傾向分析、前工程で品質上弱点とされた箇所の弱点再発有無 等の観点での分析を行うことが必要。）



デロイト・トーマツの強み・実績

デロイト・トーマツでは、金融機関に対して、プロジェクト評価に関する豊富な知見・実績を有しています。

デロイト・トーマツにおけるプロジェクト評価は、リスクベースアプローチを基本とし、当局からの要請や昨今のトピックを加味した実効性のあるメソッドロジーを有しています。

これまでの豊富な経験を生かして高品質なプロジェクト評価サービスを提供します。

- 1 独立した専門家としての評価
 - ・ 第三者の立場からプロジェクト管理態勢を評価し、発見された問題点に対し、お客様に適したアドバイスをを行い、改善を支援します
- 2 豊富なプロジェクト評価経験
 - ・ デロイト・トーマツは経営統合、システム統合、システム更改等を含め、金融機関における大規模プロジェクト管理態勢への評価実績を多数有します
- 3 リスクアプローチを基本とした実効性のあるメソッドロジー
 - ・ 大規模プロジェクトにかかる当局からの要請や昨今のトレンドを加味した、実効性のあるメソッドロジーを有しています

※貴社および貴社との関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容が提供できない可能性があります。詳細はお問合わせください。

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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com 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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>