

会員限定

2017年7月度
金融システム研究会
2017年7月6日(木)

オープンシステム化への戦略的対応

～次期金融システムの展望～

講師：島田 直貴

株式会社金融ビジネスアンドテクノロジー

 金財情報システム「金融システム研究会」事務局

CONTENTS

目次

オープンシステム化への戦略的対応

～次期金融システムの展望～

1. FinTech が金融 IT 戦略に与える影響	8
Slide 1 内容	8
Slide 2 FinTech サービスのタイプと代表的企業	8
Slide 3 FinTech が短期間に注目され、政府が促進する背景	12
Slide 4 オープンイノベーションは難しい (ベンチャーとの協業)	12
Slide 5 FinTech 戦略で目指すべき方向	14
Slide 6 金融機関における FinTech 企画の考慮点	16
Slide 7 デジタル経済化は金融サービス産業の構造を変える可能性	18
2. 金融 IT 行政の動向	18
Slide 8 森長官 講演でのメッセージ	18
Slide 9 電子決済代行業者との連携及び協働に係る方針に関する内閣府令	20
Slide 10 金融庁各局の金融 IT 関連近況	22
3. 最新 IT ツールの利用状況と考慮点	22
Slide 11 金融 IT 高度化に重要なテクノロジー	22
Slide 12 FISC クラウド有識者検討会の主要論点	22
Slide 13 クラウド・ビジネスの近況 (1)	24
Slide 14 クラウド・ビジネスの近況 (2)	26
Slide 15 FISC が提言するリスクベースアプローチ	26
Slide 16 暗号化だけでは不十分。秘密分散でデータをゴミ化	28
Slide 17 機械学習と BI の融合 + エキスパートのノウハウ組み込み	28
Slide 18 日本語音声認識で会話の IT 処理	30
Slide 19 画像認識によるレジレス & 決済 & 現物処理の自動化	30
Slide 20 IoT による法人顧客支援の可能性	32
Slide 21 IoT の適用事例 - 地域創生への具体的ツール - (2)	32
Slide 22 オープン API への期待は高まるが。	34

4. 次世代金融システムに求められる要件	34
Slide 23 FinTech が普及すると IT 戦略の抜本の見直しが不可避	34
Slide 24 外部委託戦略が金融 IT ガバナンスの要	36
Slide 25 IT 人材のベンダー依存は世界で際立って高い	36
Slide 26 日本銀行は金融 IT の技術革新停滞に対して以前から警鐘	38
Slide 27 金融 IT の革新を阻害する要因	38
Slide 28 金融 IT 革新の方向	40
Slide 29 基幹系オンラインのハイブリッド化が金融 IT 革新を可能に	40
Slide 30 スマート・システムの考え方 (1)	42
Slide 31 スマート・システムの考え方 (2)	42

島田でございます。約2時間弱お時間頂戴します。よろしくお願ひします。

いただいた題がオープンシステムということなんですけれども、私は、このオープンシステムとかオープン化という言葉は大嫌いでございまして、出身がIBMなものですから、オープン化のおかげで会社が傾いた経験があるということが一番の理由だと思ふんです。日本の場合、オープンというのが非常にいいかげんに使われていまして、最近のベンダーには棚ぼたのかい商売なんでしょうが、銀行の皆さんにはとんでもない案件が出ているのが例のオープンAPIで、政治家とか金融庁の方々と話をしていて、いつも意地悪に聞くんですけれども、「あなたの言うオープンはどういう意味」と聞くんです。

これは、本来であれば、ITの世界のオープン化というのは、ベンダーオープンというのが一番基本的で、それを誰でも使えるということのはずなんです。我が国の場合は、例のダウンサイジングのころからか、サーバータイプのシステムを使うとオープンといったようなイメージになっています。金財さんがどういう意味で使っていらっしゃるかわからないのですが、私は、今日は、多少デジタル経済化におけるいろいろなニューのテクノロジーの使い方という意味合いで、オープンにしているという使い方をさせていただこうと思っています。

先ほどご紹介いただきましたように、この金融ITを46年ほどやっています、お見かけすると、皆さまがお生まれになったころは、既に私は金融ITをやっていたのかもしれませんが、1次オンラインの後半で、私が入社したころは、ちょうど三菱銀行とか富士銀行という都市銀行上位行に2次オンラインを売り込んでいる真っ最中でございまして、入社したその日に「おまえ、赤坂プリンスでしばらく缶詰」と言われました。

同期入社は当時日本IBMに750人が4月1日に一遍に入ったんですが、そのうち多少英語ができそうだという連中が金融にかなり回されていて、その理由は簡単で、日本語でつくった膨大な提案書を英語に直す。これは、辞書を片手に全部直訳でございますけれども、今だったらAIで簡単にやるような話、これを約1カ月ぐらい泊まり込みで合宿で英語に直しまして、それをその後スタンフォードリサーチなるコンサルティング会社がある程度外人が見てもわかるような英語に直して、それを海外に持って行く。その結果、半年後ぐらいでしたけれども、某ベンダーからIBMへ富士銀行が切りかえるということで決まった後、大パーティーに誘われて、富士銀行の頭取が来て、

お礼の言葉や何やら、飲み会なんかにはわけもわからず参加したというのが最初の仕事でありました。

それ以来1点を除きますと金融以外やっています。ですから、今FinTech等と称しまして、若い方々で「俺は金融出身だ」「どこにいたの」「ゴールドマン・サックス」とか、そういう人達なんですから、こんな新しいサービスを考えたい、どうだろう、どんな銀行と組んだらいいんだろう、何を気をつけたらいいんだろうと入れかわり立ちかわり相談に来るものです。最初のうちはおもしろがって、また、FinTechベンチャーを創設する若い方々と話をしていますと、まだ日本にこれだけ優秀な気持ちのいい若者がいるんだとうれしくなって喜んでいたんですが、最近、どうもそうではなくて、顔を見た途端に、こいつの目玉には円ドルマークが浮いていると、思想といましようか、人格的に大分変わった人にシフトしつつある。

ですから、FinTechベンチャーでも、初期の方々はかなり志の高い方々がいたんですが、近ごろはだんだんずれてきた。これはひとえに日経が悪いと私は日経新聞には文句を言っているんですけども、そんな方々の話をいかにも自分がよく知っているような顔をしていろいろなところでご紹介しているというのがここ二、三年の動きであります。

とはいえ、もともとがメインフレームベンダーの出身でございますので、勘定系等の悩みは、特に金融業界では、銀行だけでなく、証券はそうでもないんですが、カード会社とか保険会社はまだまだ持っているし、いわゆるリバースエンジニアリングを使ったレガマイをどうしたらいいんだと。大体どこもそれをやって大失敗しているわけですけども、そんな話をおつき合したり、かなり幅広く見聞きしております。今日は日経BP社を中心としたメディアが言わない裏の話を中心にご紹介させていただけたらと思います。

もう1点、昭和59年ですから、1984年に悪名高き金融情報システムセンターというFISCなる財団ができました。11月3日が最初の営業の日なんですが、そこに私もIBMから1期組として約2年弱ほど出向しました。当時何をやるか何も決まっていなかったから、勝手にこんなことをやろう、あんなことをやろうということで2年間、1日二、三冊本を読んでいるほど時間に余裕があるという楽な生活をしました。

そのときにも、時の大蔵の銀行課長あたりがIT関係のことがあると、来て教えてということで、週二、三回は大蔵省に出かけて、銀行課長と課長席の前の

(→ p.6へ)

金融システム研究会 御中

平成29年7月6日・13日

オープンシステム化への戦略的対応

～次期金融システムへの展望～

FB&T

株式会社金融ビジネスアンドテクノロジー

<http://www.fin-bt.co.jp>

代表 島田直貴

応接セットで二、三時間、大体夕方が多いものですから、いつもお酒が出ます。オンザロックを飲みながらいろいろ話をしまして、当時つき合ったような方々が、その後局長になったりして、そのついでにまだに金融庁ともいろいろなルートがあります。

若い職員も、最近では、例えば銀行の方にとって非常に嫌らしいテーマですが、口座番号の頭に支店番号が入っているのが気に食わないとか、または金融機関コードをつけなければいけないけれども、こんなものは国際標準にしたらどうか。要するに BIC・IBAN にしたらどうだとか、かなり面倒なことを気楽に言ってきます。

私は IT のことをわからないものと言うので、こちらもいろいろなことをとってつけて、「あまり強引なことをやるな」「オープン API みたいに来年の 3 月 1 日までに基本方針を発表しろとか、法律でエンドデートを勝手に決めるな」とか、いろいろと頼むというか、因縁をつけてはおるんです。金融庁の発想の中には、銀行の皆さんに、これが正しい道だからこっちへ行きましょうと言うと、経営陣は「うん、そうだね」と言ってはくれるんですが、一歩も踏み出してくれない。

一昨年ぐらいまでは、それを何とか監督指針とか検査マニュアルの中でカバーすればやってもらえるだろうと思っていたんですが、「やっている」「やった」とは言うんだけど、実態が伴っていない。数字だけつくって出してくる。これはどうしようもない。時間がないんだと。

確かに彼らの時間軸、線引きと、今の銀行の収益状況からすると、新しい収益源をつくらなきゃいけないんですが、その大きなきっかけが FinTech だと金融庁は思っているんですけど、そのように認識してくれている銀行さんはそんなに多くない。であれば、もうしようがない。法律で締め日を決めちゃおう。これが、今回政省令というか、銀行法を昨年改正して、公布日から 1 年以内、公布日が今年の 3 月 2 日ですから、来年 3 月 1 日までにとなる。

そこで、今大きな問題がわいていますのが、オープン API です。勘定系システムや IB と接続するにはどのぐらいかかるんだろうかとベンダーに聞くと、あるベンダーは、開発費が 1 億で、メンテナンス入れて 5 年で 2 億ぐらいという銀行とベンダーの組み合わせがあれば、同じベンダーがほかの銀行に 5 年間で 5 億だということもある。ある大手銀行なんかは 5,000 万ですと。

この差は一体何なんだ、どこから来るんだ。ご自分たちはアウトソーシングを進めちゃったものですから、

評価ができず、ベンダーが出した金額の根拠がさっぱり読めない。妥当かどうか判らない。経営者からは「オープン API でマネーフォワードとくっつけたとして、それを使うユーザーはうちの銀行に何人いるんだ」「200 人いますかね」こんな感じです。「では、この 200 人はどういうトランザクションを飛ばすんだ」「残高照会です」「手数料を取れるのか」「取れません」それに年に 1 億だ 2 億だ、その金を誰がもつんだ、こういう話です。

いわゆる市場原理の世界ではあり得ないような新サービスを法律だとはいえども、私は相談されると、「うちはこれこれの事情でベンダーがばか高いことを言うものですからとてもコスト、採算性がとれません、経営として責任をとれないので、オープン API はやりません、スクレイピングでそのまま続けますと言い切ったらいいじゃないか」と言うんですが、そんな度胸のある銀行はいません。どうやってこれを逃げようか。不平不満がどこに向かっているかという、今はベンダーに向かっています。

今日の午前中も、ある金融関係の協会に呼ばれてずっとしゃべっていたんですけど、このおしゃべりな私がほとんど 9 割ぐらい聞き役なんです。皆さんそろって言うのは、ベンダーへの恨みつらみ。どうやってこのベンダーを外したらいいんだろう。私から言うと、無理だ。あなたらは中国とチベットみたいな関係で、一応自治国にはなっているが、自治権も何もないという状態。では、内製化しよう。どうやってするのか、何年かかるのか。それだけの度胸と金と時間があるのか。こういう話で、にっちもさっちもないです。

こんな悲惨な状況でいいのか。ですから、たまに言うのは、ちょっと待てと。金融の IT 業界は大手ベンダー 4 社でほぼ寡占している。だったら、皆さん方が徒党を組んで公取と相談したらと、とんでもないことまで言い出すような話もあります。FinTech と非常に華やかだがばからしいテーマの裏では、大変妙な動きが起き出してきている。

これに行政、金融庁も気づいてきている。金融庁も、ご存じのように、モニタリング制度をがらっと変えます。新事務年度には間に合わなかったですけども、来年の 7 月からの事務年度には、恐らく検査局がなくなる。検査と監督局が一体化して、本省にいる約 600 人の検査官はモニタリングオフィサーにかわる。彼らは検査マニュアルに基づいて、おたくの資産がどうのこうのなんてことはやらずに、コンサルティングを勉強して、金融機関の経営陣の方々とベンチマーク

データに基づいてディスカッションして、新しいビジネスモデルを追求するような議論をしようと、いわゆるコンサルタントにしたいということです。

どうしたらできますかという話ですが、細かいことばかりをやっていた人達が、途端にお客に対するような格好で、話を聞いて理解して、こうしたらどうですかなんて言えるか。なおかつ IT をどうしても勉強しておかなければいかん。それも、別に技術的な細かいことはどうでもいい。経営にどう IT が使われるか、そのあたりのことを知りたいという。

金融庁の中にはシステムモニタリングというチームがいます。この方々といえども、例えば AI の動き、グーグルやらアマゾンやら IBM やらの動きを聞いているだけでは AI の動向というのはキャッチもできない。あまりにもスピードが速い。

今金融庁の方々が IT に関して一番重視していますテクノロジーの第 1 が AI です。今の AI というブームは非常にインチキくさいところがありますので、せいぜい機械学習かディープラーニングぐらいにしなさいという話、機械学習が一番正しいところなのでしょう。通りがいいので、とりあえず AI、2 番目が、それと合わせわざでビッグデータ、3 番目が API。「オープンはつけないの」と言ったら「つけません」と言います。よくわかっているという話です。

4 番目がクラウド。「ブロックチェーンは」と聞いたら、にやと笑って「まだ早いです」と、これもよくわかっている。五、六年ほうっておくと、こんな感じです。人にやらせておいて、その結果が出るのを待っていたほうがよほど手軽でいい。

やはりよく考えて、よく見ていっちゃるといのが私どもの実感で、今後そこら辺を勉強しながら、経営と IT とをどうやってリンクをとるのか。非常に難しいのは、旧体制のシステムないし事務の体制、営業の体制から、新体制に移る。これは通常トランジットという言い方をしますが、これが一番難しい。白地に新しいものをつくるのは簡単なんです、旧から新に移っていくという人間のソフトの部分を含めて移るのが一番難しい。これは、製造メーカーもどこもみんな一緒です。ソニーがのたうち回っていることを含めて、東芝の今の問題を含めて、全く難しいところです。これをどうするか。

だから、検査官はこっちのほうに力を入れたらと言わなくても、これまた、彼らはわかっています、それはちょっと難し過ぎると。

彼らがそうやって勉強して考え方を学んで、銀行さんに伺って、取締役の方々とディスカッションする。

そんなに技術の細かいディスカッションはしませんが、例えば「IT 要員が今何%ですか」という話で、「2%います」「3%います」「顧客のデータベースはどうなっていますか」とか、または「ウェブオンラインはどうなっていますか」とか、「スマートデバイスのタイプは何ですか」「システム更改はどうなっていますか」とディスカッションしていると、だんだん役員の皆さんからぼろが出てきます。

IT を支える要員はどんな感じで、どのぐらい研修やら何やらに力を入れていますか。銀行さんの研修費、1 人当たり年間 5 万から 10 万がいいところです。東京、大阪へ来れば、多分それで吹っ飛んじゃいます。誰かにちょっと海外でも行っていらっしゃいと言うと、五、六人分吹っ飛んじゃいます。

米系ベンダーでは、20 年近く前ですけれども、1 人当たり平均年間の研修費用というのは 80 数万円でした。コンサルティング会社ですと、年間 1 人当たり 300 万弱の研修費。それに比べて、いかに金融機関の研修にかかる意欲と資金というのは少ないか。ちょっと無理だよねと、こんな感じです。

マッキンゼーのコンサルタントは、年 12 カ月のうち 2 カ月は休みです。今はどうだか知りません。昔はそうでした。休んでいる間、どうするか。自費でアメリカの大学にサマースクールに行っています。そういう投資が必ず要るんですけれども、日本は徒弟制度ですからそういうトレーニングはないです。韓国の銀行はこれをやっている。

今非常に困っていますのは、金融機関の若い行職員の方々が夢を持って銀行には入ったんだけど、やっていることはつまらない。先輩を見ても夢がない。支店長になっても仕方がないというので、入行後三、四カ月でかなりの人数がやめる。某 3 メガのうち 1 行はずば抜けて高い離職率もありますし、地方銀行の上位行の中には、「えっ」と絶句するほど高い離職率。3 カ月で 4 割やめるのかと。

大手生命保険会社では、セールスレディが年間 1 万人ぐらいやめて 1 万人ぐらい採用します。この採用人件費はすごいだろうと思うんですけれども、今銀行がそんな状態になっちゃっています。利益は出ない、ノルマはきつくなる。たまたま今日は金融の IT にかかわる方々ですが、金融 IT の仕事は頭に K とつく。帰れないとか、きついか、結婚できないとか、子供ができないとか、そういう頭に K のつく字を並べたら、今 20 幾つかあるそうです。だんだん人気が出なくなってきました、金融のシステム部門をやめて、一般の IT 会社に移る若い方々が相当増えてきた。