

会員限定

2019年8月度
金融システム研究会
2019年7月30日(火)

デジタルイゼーションと 銀行ビジネス・モデルの変革 ～金融IT戦略はどう変わるべきか～

講師: 島田 直貴
株式会社 ビジネスアンドテクノロジー 代表

 金財情報システム「金融システム研究会」事務局

CONTENTS

目次

デジタルイノベーションと銀行ビジネス・モデルの変革

～金融IT戦略はどう変わるべきか～

自己紹介	4
1. 国策としての未来投資戦略と金融サービス	6
Slide 3 1-1) - ①日本での主な FinTech サービス	8
Slide 4 1-1) - ②デジタル化対象分野は多様で相互に関連する。	10
Slide 5 1-2) - ①データが未来投資戦略の柱	12
Slide 6 1-2) - ②金融デジタルイノベーションのイメージ (未来投資会議資料)	12
Slide 7 1-2) - ③新たなビジネスモデルはまだ見えないが、課題は明らか。	14
Slide 8 1-3) 日本におけるキャッシュレス化と金融デジタルイノベーション	14
2. 金融IT行政の動向	16
Slide 10 2-1) 金融行政方針 (平成30事務年度)	16
Slide 11 2-2) - ①ITガバナンスの概念イメージ	18
Slide 12 2-2) - ②ITガバナンスに関する考え方・着眼点の整理	20
3. デジタル化戦略の展開事例	20
Slide 14 3-1) - ①メガバンクのデジタル化動向	20
Slide 15 3-1) - ②MUFG デジタル化戦略の全体像	22
Slide 16 3-2) - ①地方銀行デジタル化戦略の方向性	22
Slide 17 3-2) - ②伊予銀行におけるデジタル・サービス戦略	24
Slide 18 3-3) - ①保険業界におけるデジタル化戦略	24
Slide 19 3-3) - ②健康増進型保険のオープンイノベーション (住友生命 Vitality)	26
Slide 20 3-4) - ①海外ではテクノロジーを駆使したフルバンク化を目指す動き	26
Slide 21 3-4) - ②英国の主要なチャレンジャーバンクの一覧	28
Slide 22 3-5) デジタルエコノミー化が金融産業構造を変えるか?	30

4.DX のコアテクノロジーと金融 IT の課題	32
Slide 24 4-1) - ① 「世界を動かす技術」に関する意識調査	32
Slide 25 4-1) - ②金融デジタル化のコアテクノロジー	34
Slide 26 4-1) - ③ 銀行の API 戦略は模索中(直列か並列か?)	34
Slide 27 4-1) - ④ AI (機械学習、深層学習) 利用の考慮点	36
Slide 28 4-2) - ① 銀行勘定系システムのミドルウェアが密結合の核	36
Slide 29 4-2) - ②基幹系オンラインのハイブリッド化が金融 IT 革新の要か?	38
Slide 30 4-2) - ③勘定系共同の再評価と内製化への兆候(地方銀行の声)	38
Slide 31 4-2) - ④ レガシー勘定系とオープン系の連携事例 (伊予銀行/自営行)	40
Slide 32 4-2) - ⑤ デジタライゼーションには IT 戦略の抜本的見直しが不可避	40
Slide 33 4-3) - ①国内 IT 事業者の状況	42
Slide 34 4-3) - ② IT 事業者側の事情(労働生産性は OECD 平均の 60%)	42
Slide 35 4-3) - ③日本の金融 IT ビジネスはどこに活路があるか。	44
5. デジタル化戦略立案における考慮点	44
Slide 37 5-1) - ① オープンイノベーションとエコシステムを構築する者が勝つ。	46
Slide 38 5-1) - ②金融デジタライゼーションは技術的施策だけでは機能せず。	46
Slide 39 5-1) - ③ソーシング戦略の要は IT ガバナンスと IT スキル	48
Slide 40 5-1) - ④金融機関のデジタル化推進態勢	48
Slide 41 5-2) - ① 経営と IT の連携(戦略アライメント・モデル)	50
Slide 42 5-2) - ②経営課題と IT ソリューションへの展開シナリオ	50
Slide 43 5-3) 地方銀行への提言「経営環境は付与ではなく自分で変える」	52
Slide 44 5-4) - ① 金融 IT 戦略の抜本的見直しが不可避	52
Slide 45 5-4) - ②わが国金融業界が IT 競争力改善に協業すべきこと。	54
◆ 質疑応答	56

島田でございます。きょうは今から3時半までお時間を頂戴して、昼過ぎの眠い時間でございますので、若干漫画チックといいましょうか、雑誌めいたお話をさせていただきます。

デジタルライゼーションというテーマを最初に持ってきました。我が国の金融ITで流行り言葉、ジャーゴンはほとんど米国のメーカーが打ち出したものをメディアが一生懸命あおって、これがだんだん金融機関に押しつけられていくのが一般的であります。金融デジタルライゼーションというのは、実は、これは珍しいことに金融庁が去年から打ち出した話でございます。今、金融庁そのものは上から下までデジタルライゼーション一色でございます。メディア的には「金融デジタルライゼーション」という言い方はしませんけれども、やはり金融関係の業界紙等ではどうしても注目を浴びるお話でございます。

つき合いのある金融庁の方々には、「あなたが言うデジタルライゼーションってどういう意味？」って、いつも意地悪な質問をするんですけども、大体みんな「うーん……」とうなってしまって答えが出ない。人によって定義が大分違うようでございます。恐らく8月になりますと令和元年の事務年度の行政方針が出てきます。そこでまたいろいろと、デジタルライゼーションにかかわる方針が出てくると思います。きょうお話し申し上げますのは、金融デジタルライゼーションということ、DXというわけのわからん話がいろいろあります。それはきょうは一切触れません。これはメーカーを利するだけありますので、今、金融業界はそんな余裕は全くありませんから、あくまでも自分と自分のお客のために稼ぎ続けていただくというのが今金融機関に求められることでありますので。

自己紹介

この金融デジタルライゼーションが何で出てきて、今後どこに向かうかということの大もとですけれども、この目次に書いてあります一番最初、国としての未来投資戦略。これも6月に閣議を通過して、新しい19年版が出ておりますけれども、言ってしましますとSociety5.0ですね。これにどうやって向かっていくかということでもあります。

それから、全銀協もこれに合わせたいろいろな説明資料をつくっていますけれども、これは会長行が適当につくってしゃべっているだけなので、協会はどういう方向にみんなで動こうというのは、見る必要は毛頭なかるうと思っています。

ただ、この未来投資戦略における金融関係については、当然のことながら金融庁が資料等をつくって出しておりますので、これは注意すべきということと、6月21日だったですか、デジタルライゼーションを前提としたITガバナンスについて、金融庁の検査官の方々が金融機関と対話するときの論点整理というのが出ております。なかなかこれ、それぞれ意味深な中身が書いています。ぜひ熟読されて、ああ、これはそういう意味だったのか、読めば読むほど、ああ、こういうことってんのねというのが見えてくると思いますので、ぜひとも、ITにかかわる検査マニュアルにかかわるディスカッションペーパー、DPなるものが非常にポイントになりますので、ぜひこれは金融機関の方だけではなくて、金融機関等となさるベンダーの方々も熟読されておくことをお勧めする次第であります。

その金融IT行政の動向なるものをちょっとご説明した上で、3番目としまして、メガバンクはどう動いているとか、地方銀行がどう動いているとかいうのをさらっと通します。

4番目に、このデジタルライゼーションにおける重要なテクノロジー。メディアは盛んにブロックチェーンだとかAIだとかいろいろ言いますが、それぞれよく見きわめていただいて、すぐに使えて銀行さんのビジネスに結びつくもののようなものというのは正直言うと何もありませんので、人にやらせておいて、おいしそうなものがあつたら後でパクするという戦略が一番正しいのかなというふうに思っております。

最後に、その中で、デジタルライゼーション戦略立案における考慮点ということについてご紹介しますが、金融庁のディスカッションペーパーの中でも言っていますが、分不相応なIT投資をしていませんか。これは一つあります。要するに、払えないほどの金額を払っているところもあるんですけども、それ以上に、意味のないところにかけていませんか。もとをとれない投資をすることによって健全性を疑われる。ということは、早目に除却してねという話になってきます。ちゃんとうまく経営戦略とリンクしたITの展開をしてくださいね、よそがやるからうちもという話じゃないでしょうねという話は出てきます。

と同時に、いろいろなテクノロジーを使って、こんなおいしいビジネスチャンスがあるのに、それを失っていませんか。そういう新しいことをいろいろやるに当たって、では、例えば地方銀行で言うと、年間50～60億円のIT投資をしますが、そのうち8割が勘定系の保守、これもいわゆる共同化と称して、自分単独では何とも裁量できない、決定できないような

ところでお金が消えてしまって、残り1～2割というのはDXよりもむしろ急いでいる担保管理とか周辺システムが50とか100あります。大体これはオープン系サーバーに乗っかっていますとサポート切れが5年か6年で必ず来ますから、毎年10個以上の更新というのが発生するわけで、それでほとんど消えちゃうわけです。更に制度変更で、それもエンドデートつきの制度変更が出てきますから、金財さんの足を引っ張っちゃまずいんですけども、マネロンという大変なお金もかかるし、人手もかかるといった手当てもしなきゃいかん。それでいて持続可能な収益をもたらすようなものに投資しろって、そんな金、どこからあるんだよ、そんな人いないよと。「うちは共同に行っちゃった段階で、もう銀行本体にシステム部門がないんだよね」なんて平気でおっしゃる地銀さんもいます。まあ、私どもに言わせれば自殺行為だ、もう諦めなど言うしかないわけなんですけれども。そういういろいろな制約条件を見ながら、やっぱりお客のため、行員のために各銀行さんは生き残る、勝ち残るということを目指さざるを得ないと。非常に切羽詰まった状態に入ってきているのかなと。

おつき合いのある地銀さんの経営陣等にお目にかかる、「今は含みを出すことによってつないでいますけれども、あと何年持ちます?」と聞きますと、大体厳しいとおっしゃっているところで5年、多少余裕のあるところで10年、平均すると8年ぐらい。8年ってあつという間だよねと。あなたはもう現役じゃなくなっているんだろうけど、そのうち銅像建つわと。この先輩のチョンボで当銀行はつぶれましたと。これから金融機関の銅像というのは功労者に対して建てるんじゃなくて、あのやろうって人のために建てるという、これが非常に重要なんだろうなと。いろいろな投資に当たっては、何とか投資といういかにも人ごとのような言い方ではなくて、例えば「島田頭取がつくったこのぼろシステム」とか、システムに固有名詞をつけて、それで金の無駄遣いになったものは「あのジジィか」というので、みんなして恨み、生卵をぶっつけるぐらいのことをしないと腹の虫がおさまらないということになりかねないと常々申し上げております。きょう言いたいことはもう言っちゃったんですけども。

1. 国策としての未来投資戦略と金融サービス

1章、国策としての未来投資戦略と金融サービス。これは皆様方も押さえていらっしゃるでしょうから、軽く飛ばします。

ただ、デジタルイゼーションといいますけれども、FinTechというのが少々騒がれていたのに、最近ほとんど聞かなくなりました。どうなっているのでしょうか。

我が国に FinTech ベンチャーは 120 ~ 130 あります。私の知る限りは、黒字を出しているのは 1 社だけです。freee さんですね。他のベンチャーでも資金繰りには全然困っていません。いろいろな金融機関とか、またはベンダーだとか、または商社とか、すぐお金を出してくれますので。ですから、売上よりも資金調達で彼らは資金を循環させている。私は彼らとつき合っていますので、いつも忠告していますのは、「飲んじゃうんじゃねえぞ」「いつかは返さなきゃいけないお金だからね」とは言います。少しお金が集まったらすぐに丸の内とか恵比寿あたりにばか高いオフィスを借りるな、そんなベンチャーにはもう金を出さずに、宝町とか日本橋あたりで、安いオフィスで頑張っているベンチャー、こちらのほうがよっぽど真面目ですから、こういう連中とつき合うことをお考えになったほうがよろしいかと思います。

令和元年7月30日

デジタルライゼーションと銀行ビジネス・モデルの変革

1. 国策としての未来投資戦略と金融サービス
2. 金融IT行政の動向
3. デジタル化戦略の展開事例
4. DXのコアテクノロジーと金融ITの課題
5. デジタルライゼーション戦略立案における考慮点



(株)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

1

1. 国策としての未来投資戦略と金融サービス
 - 1) フィンテックと金融デジタルライゼーション
 - 2) 未来投資戦略とSociety5.0
 - 3) キャッシュレス化の推進と金融ITへの懸念

Slide 3 1-1) - ① 日本での主な FinTech サービス

ここに書いてあります右側にあるチャートは、有名な VENTURE SCANNER のチャートなので、これは皆様方よくご存じのことです。

左側にございます FinTech 関係の代表的なサービスを若干区分けしています。ほとんど日本の場合は小口決済絡みの話です。

FinTech ベンチャーの方々に「決済、決済と言うけど、もうかるの?もうかる仕組み、見せて聞かせてよ」と言うんですけども、どこももうかる仕掛けは持っていません。やってみれば当たり前の話です。ですから、金融機関さんが地域マネー云々だとかいろいろやっても、それでももうかるとはとても思えないです。もうかるようになるためには、多分顧客は数千万人いて、それで彼らが決済の2~3%を払ってくれるんだしたらもうかるようになるかもしれませんが、1%をとれるかとれないか、それに奨励金だとか、または報奨金だと払っている分には、もう赤字が膨れ上がるだけだというのは当たり前の話で、「あんたら、どうしてこんな決済、決済と言うの」と言うと、彼らは必ず、決済から手に入る顧客の情報が欲しいんだと。「欲しいのはわかるけどさ、それを使って何をgetしたいの」と。

例えば、メガバンクで言うと、これは三菱 UFJ さん、はっきりおっしゃっていますので構わないでしょうけれども、相当なお金を使って、ビッグデータ分析と称して行内にあるデータを解析しています。数十億円のお金と数十人の人を投入して。ところが、何も出てこない。AI と信やったらって同じようなことですね。AI のいろいろなアルゴリズムを使って、その与信の精度を分析すると、統計分析でやったのとほとんど同じ。よくよく考えてみると、預金残高の末残を見ればほとんど同じ精度が得られる。ほとんどの金融機関が当たり前に行っている、既に人手で行っているようなこと、これに対して何で数十人、数十億円、人手と金をかけて AI と称して、何のメリットがあるのよというのが実態ですね。そうすると、銀行内にあるデータだけでは足りないから、外から買きましょうと。買しましょうというのはいいんだけど、どのデータがあったら役立つのか、これはわからない。あっちこっちから、買い集める。3メガともにそれを一生懸命になってやっています。「虚しいねえ」と、責任者の方々と酒を飲みながらぐさめるんですけども、いつか何か当たるかもしれない。

思い出しますのは、カリフォルニアであったあのゴールドラッシュですよ。金を掘りにみんな行きま

すけれども、一番もうかったのは金を掘りに来る連中にザルとシャベルを売った連中が一番もうかったわけで、金を掘りあててもうかったやつはほんの一部という。まあ、これが IT 産業なんだというのは、自分が長いこといる産業ではありますけれども、何か虚しい感じがしないでもない。ですから、マスコミは、この手のサービスが非常に革新的だと言いますが、そんなに革新的なのかなという感じが正直なところありまして、もう少し客観的に、では自分がユーザーの立場だったら、これは本当に金を出しても使うのかねという目線が絶対不可欠だなというのが、しみじみ思っている次第であります。

ちなみに、海外と比べていろいろ言われますけれども、アメリカの場合は、かつて1万数千の銀行がありました。今は7,000弱まで減っちゃいましたけれども、これはほとんど金利が下がっているということが理由でして、一方で相変わらず新規に小さい銀行がたくさんできます。年間1,000以上できます。年間1,000数百やめていきます。やめられるというのは羨ましいと思いますね。

私、金融庁には、銀行の撤退を認めるようにしなさいよと言っています。つくるときもうるさいけれども、やめることも許さない、これはやっぱり市場原理に反すると思いますけれども、撤退戦略というのは経営戦略に絶対不可欠なんです、我が国金融機関においては撤退はあり得ないという前提ですね。撤退があり得ないということは、失敗もあり得ない。全くDXに合わないカルチャーでございまして、これをつくっているのはやっぱり制度でございまして、規制緩和云々と言うのであれば、一番最初に撤退の自由化をしなさいと非常に意地悪なことを言っています。

イギリスなんかは、リーマン・ショック後、大手の銀行が勝手放題で値上げはするわ、サービスレベルは落とすわ、国民に総スカンを食らって、この矛先が政府に向かったものですから、政府は銀行いじめをして新規参入をどんどん認めている。この流れで FinTech だとかデジタルライゼーションで新規参入が出てきている。

日本の場合、私が地方へ出張で行きまして、夜は居酒屋に1人で行ったり、時間があれば床屋に入って、その銀行のうわさをわざと聞きます。床屋のおやじは、自分が取引している地元の地銀の悪口を散々言います。私は「じゃあやめたらいいじゃないか。信用金庫に変えたら?」と言うと、「そんなことしたら商売がなりゆかない」と。ということは、この銀行はあんたに十分役立っているんじゃないの。そのとおりの