

会員限定

2021年4月度合同研究会

金融マーケティング研究会

金融システム研究会

2021年4月12日～4月23日

# 銀行DX戦略の表と裏

～ポストコロナの環境変化と勝ち残り策としてのIT～

Vol. 1 経営環境（行政、社会、経済、市場、技術）の変化とDX

Vol. 2 勝ち残りに不可欠なIT戦略の再構築

**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代表

 金財情報システム 研究会事務局

# CONTENTS

---

## 目次

### 銀行DX戦略の表と裏 ～ポストコロナの環境変化と勝ち残り策としてのIT～

1. 金融機関の経営環境の変化とDX	2
1-1) ポストコロナ経済と金融DX	2
1-2) デジタル経済が金融産業構造を変える	4
1-3) 金融庁はデジタル化を強力に推進	6
1-4) 金融関連法制の見直し	6
1-5) 経営戦略は多様化するがITの課題は共通	10
1-6) 地域銀における共同化の再評価と内製化回帰の動き	10
1-7) IT関連対話ではITガバナンスがメイン	12
(参考資料) ITガバナンスに関する考え方・着眼点	12
(参考資料) 変革にはビジネス要素全体のトランジットが必要	14
1-8) 次世代Architectureのフレームワーク	14
1-9) 次世代基幹系における今後の検討課題	16
2. 勝ち残りに不可欠なIT戦略の再構築	16
2-1) 金融のデジタルライゼーションって何?	16
2-2) 最近、フィンテックを聞かなくなったが?	18
2-3) キャッシュレスは提供者者乱立で混迷	18
2-4) DXは具体的サービスで考える＝対象を絞り込む	20
2-5) 法人向けではマッチングサービスが必須	20
2-6) 高齢者には生きがい支援が重要だが、今は視点が違う	22
2-7) 地域金融機関DX戦略の方向	24
2-8) 提言「経営環境は付与ではない。自分で変える」	26
2-9) 我が国金融業界がIT競争力改善に協業すべきこと	28

島田でございます。

本日はよろしくお願ひいたします。

ただいまから、お手元の資料の「銀行 DX 戦略の表と裏」という、ちょっと変わったテーマで、前半、後半、それぞれ 30～40 分ずつお話をさせていただきます。

私は、この 3 月末をもちまして、ちょうど金融 IT50 年という節目を迎えます。第 2 次オンラインの最初の頃から今日に至るまで、金融業界の IT はずっと見てきております。その間、数多くの金融機関、及び金融関係の行政当局とのお付き合いもいろいろございますので、その関係からマスコミの方々ともいろんな情報交換をしております。今日はいわゆるメディアに載らないようなお話を中心に、前半・後半に分けてお話をさせていただきたいと思ひます。

それでは開始いたします。

## 1. 金融機関の経営環境の変化と DX

### 1-1) ポストコロナ経済と金融 DX

お手元の資料ですけれども、前半が金融機関の経営環境とデジタル化についての動き、全般的なお話。あと行政の話が中心になると思ひますけれども、それについて御説明し、後半は、現状のシステム等を踏まえながら金融機関が今度どうやって DX 化に向けていかか、といった将来構想のようなお話をさせていただきます。

まず、現在、コロナということで、皆様方は非常に不自由な業務態勢をお取りになっているかと思ひますけれども、そのコロナの影響という、いわゆるウィズコロナ、ポストコロナですけれども、ポストコロナについてもずいぶんいろいろディスカッションをしています。その中では当然、ネット取引——これはインターネットバンキング等の登録率及び利用率が 10%、20% 上がっております。

皆様方の金融機関内部でもテレワークということをしていろいろと進めていらっしゃいます。大手金融機関さんの場合——銀行に限りません。むしろ証券とか保険会社のほうが進んでいるかもしれませんが、テレワークが進んでいます。残念ながら、信用金庫さんが少し後れを取っているようで、その点、信用組合は、全国 140～150 の会員信組が、理事長さんを含めて、全国信用協同組合連合会等との会議を頻繁に行っております。ただ、残念ながら、信用組合の内部はまだまだそれほど進んでいない。ましてや、取引先である中小企業との関係も、テレワーク化と言いましょ

うか、デジタル化はまだ進んでいないということがございます。

ただ、リモートということはあまり気にしないで済むような動きになっておりますので、3 番目に書いてある「対面チャンネル」をどうするか、または「ペーパーレス化」をどうするかといったお話がございます。特に対面チャンネルは、地方銀行をはじめとした地域金融機関にとって非常に重要なチャンネルで、これは今後、量的には減るかもしれませんが、質的には非常に上がっていくような話になってきます。

一部にはインサイドセールスのツールを使いまして、ふだんのコミュニケーションはネットワーク経由、デジタルで法人のお客様とやりとりしておく。ある程度ネゴシエーションした結果として契約に至るような場面では、実際に訪問して対面でビジネスをまとめていくという、営業効率を上げるという意味合いで、対面チャンネルと DX の組合せといったようなことは大分出てきています。

「キャッシュレス化」も、実際、進んでいるように見えます。これについては後ほどちょっと御紹介申し上げます。

ただ、皆様方のお取引先である企業は、米中の対立というようなことも併せ持ちまして、「グローバル・サプライチェーン」がだいぶ変わっています。ですから、結果として、韓国と中国から現地拠点を引き揚げてベトナム、インドネシア等に移るといった動きがかなり加速されていますので、その点については各金融機関さんとしては対応せざるを得ないだろうという感じがしています。

ポストコロナということから考えますと、よく言われるのは、IoT 化がさらに進むとかいろいろな問題がありますけれども、「地方拠点」というものを各企業は相当意識強化する動きになってきています。テレビにありますような観光地、またはリゾート地にオフィスを構えるというケースはちょっと業種によるだろうと思ひますけれども、そういう動きで、地方にとってはある意味プラスのメリットが出てくる。

または東京ベース、大阪ベースのような大企業の方々にとっても、オフィスというものがそれほど必要なくなってくるということからしますと、いわゆる金融機関でいう物件費に相当しますが、不動産賃貸料等の費用が 3～4 割減ってくる。

これがどうやって DX のほうに展開していくのかという話になってくると思ひますが、一つ問題は、このコロナの影響で、中小企業、特に零細企業はかなりの件数で消えていく。実際に、高齢化した経営者の

令和3年4月

## 銀行DX戦略の表と裏

～ポストコロナの環境変化と勝ち残り策としてのIT～

### 1. 金融機関の経営環境の変化とDX

ポストコロナへの対応

金融IT行政の動向

### 2. 勝ち残りに不可欠なIT戦略の再構築

金融DX戦略の動向

SDGs経営におけるITガバナンス



島田直貴

株式会社 金融ビジネスアンドテクノロジー 代表

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

Slide 1

### 1-1) ポスト・コロナ経済と金融DX

#### ◇新型コロナ感染防止自粛の影響

- ✓ ネット取引の活性化
- ✓ 金融機関内テレワークの大実験
- ✓ 対面チャネルDX化、ペーパーレス化の大実験(法人、個人双方)
- ✓ キャッシュレス化への工程が明確化
- ✓ グローバル・サプライチェーンの再構築

#### ◇ 新たな常態の姿 (IoT、マッチングサービス、AI、VRなど)

- ✓ 地方拠点化の進展
- ✓ 大量の中小零細企業が消滅
- ✓ 労働人口の脱サービス産業化(一次、二次、医療、運輸等へ)
- ✓ 会社空間、家庭空間、地域空間のバランス見直し
- ✓ 密対面チャネルの高付加価値化

1

方々が、自分はいつ頃相続しようか、事業継承しようか、ないしは廃業しようかと考えていたところに、このコロナというのがいいきっかけになってきてしまっているという、これも産業構造を大分変えてきますので、御注意が要るということだろうと思います。

あと、働く側からすると、労働人口が、製造業はどんどんDX化すると同時に、1次産業、及び医療とか介護、運輸業へのシフトが相当進んできています。これは男性だけでなく女性もということで、このあたりもお客の収入源の変化ということに対して皆様方金融機関はどうするのか。これは当然チャネルに大きな影響も出てきます。

もう一つ、私が非常に気にしているのが20～30代の若手の方々ですけれども、この方々の生活意識、価値観というものが大分変わってきているように感じております。例で申し上げますと、政党支持率でして保守系の支持率が極めて高い。私どものような団塊の世代という高齢者ではなくて、若年層において保守的な支持基盤が増えてきている。これは保守的な政治思想が支持されているかということ、必ずしもそうではなくて、若年層はもう政府とか社会全体に助けてほしいという意識はなくて、自分自身、友人家族及び地域と、いろんな新しい自分の夢を実現していこう、自分でやる、関係も変えていくという、非常に自発的、自主的な動きになってきておまして、コミュニティという概念が大分変わってきてつつあるようです。

この方々からすると、いろいろと制度を変えようとか、政治的な紛争をしているといった動きに対して、自分たちが現状の条件の中でここをブレイクスルーしようと思って頑張っているのに、条件を変えるんじゃない、余計なノイズを上げないでくれという意識が強いといういろんな調査で出てきておまして、こういった層に対して、金融機関の従来の世代別のセグメンテーションというのが本当に正しいだろうか。セグメンテーションの仕方が相当変わってくると思います。

こういったお話を、SNSを含めたデジタルチャネルで集めてお客との間でやりとりする場合でも、いろんな意味で価値観がベースになってきますから、顧客コミュニケーション内容は表面的にならざるを得ない。密の対面チャネルというものが今まで以上に重要になってくる。これから、金融機関からしますと、この対面チャネルをどう見直すか、付加価値を増すかというのが非常に大きなポイントになってくるだろうと思います。

## 1-2) デジタル経済が金融産業構造を変える

では、このデジタル経済化が進んでいくと産業構造がどうなってくるか。この場では金融業界ということで見たいと思いますけれども、よく言われる「アンバンドリング」が当然進みますが、考えておかなければいけないのは、アンバンドリングすると必ずリバンドルしますので、ビジネスの元はこの「リバンドリング」が出てきます。

このリバンドリングする際に、ネットワークでただ組み合わせるだけでは意味がなくて、そこにどんなサービスを載っけるか。このサービスの載っけ方のときにUX、UIが重要になってくるのは当たり前ですが、このサービスは概念的、観念的に考えてもほとんど意味がないので、現場の変化するいろんなニーズに対してどうクイックに答えるか。

ここの「ローカル」という言い方は田舎という意味ではなくて、現場でございます。なんで現場かということ、要するにお客様の希望、ニーズ、シーズはどんどん変わっていく。リアルタイムで変わっていくということなので、現場でないところいった新しいサービスは出てこない。マニュアルとか机上論、理念的なものでサービスを考へてはだめで、まさにいろんなタイプのお客とツーウェイで、その場その場でローカル、リアルタイムでサービスをつくっていくということが非常に重要になってきます。

これを、AIを使ってできる云々という話もあるかもしれませんが、しばらくの間はやはり人的チャネルでやらざるを得ないだろうなどということでございます。

そういうことを考えてリバンドリングする。アンバンドリング、リバンドリングを繰り返しながらサービスはどんどん変化していくといったときに、金融サービス業はどう変わっていくのか。

行政当局は、今、リスクと機能とで再整理しようという動きをしておりますけれども、いわゆるサービスタイプということからすると、この「メガプレイヤー」から「バックオフィス・プロセス・アウトソーサー」——これは一種のBPOですね——こんなものに4つぐらいに分かれるだろうと思っています。

「金融ポータル・サービサー」は、おそらくこれはスーパーアプリといわれる世界で、対顧客とのチャネルを自分のところで一本化しようという動きでしょうが、それほど、先ほど申し上げたように、顧客層というのは千差万別に分化しますので、そんな簡単な話ではなからうと思います。

「メガプレイヤー」は、従来型の垂直統合の中に

## 1-2) デジタル経済が金融産業構造を変える。

- ◇ アンバンドリングが進むが、必ずリバンドリングを伴う。
- ◇ ネットワークはネットワーク効果が大きいが、  
サービスはローカルで生まれる。(UXとUIが更に重要)
- ◇ 顧客チャネルは、ネットワーク、デバイス、対面の3本柱が必要。
- ◇ 金融サービス業は、主に下記4種に分化する。
  - ✓ メガプレイヤー
  - ✓ 顧客接点プレイヤー
  - ✓ 金融ポータル・サービサー
  - ✓ バックオフィス・アウトソーサー
- ◇ データとナレッジの蓄積と活用が金融ビジネスのコア
- ◇ ネットワークで上流データを確保し、AIでナレッジの蓄積に先行する。

2

DXを組み込んでいくという戦略になると思います。自分で金融商品を開発し、サービスを開発し、提供する。場合によっては卸売りするかもしれませんが、これは日本でいうと3メガ+野村証券等とか、または日本生命、第一生命等が行うような話になってくるのだと思います。

そこで次に出てくるのが「顧客接点プレイヤー」。これは、いわゆるスーパーマーケットまたはドラッグストアみたいなものです。ふだんお客さんと接触し、いわゆるデジタルチャネル及びリアルチャネルの両方を使って顧客と接点を持ちながら、顧客がなかなかデジタルに寄せてくれないようなニーズとか、いろんな願望等を吸収し、それに対してどうやって応えていくか。最終的にはサービスビジネスで一番強みとなることですが、このあたりはメガには少々無理な難点があるところがございます。地銀、信金、信組さんといった地域金融機関が従来から強みとしているところで、ここをどう押さえるか。ここを押さえきると、逆に、個々のお客が必要とする商品——金融商品なりサービスなりをご自分が仕入れてお客に提供してあげることができるので、無理して自分で新商品等を開発しなくても済む。こうなってくると、いわゆるオープンAPIとかプラットフォームが重要になってくるわけですが、地域金融機関からすると、顧客接点プレイヤーというポジションをどうやって取ってくるかということだろうと思います。

一つご注意いただきたいのは、一番最後の「バックオフィス」のBPOサービスですが、これはまだ日本ではあまり普及していません。証券業界では、野村証券系、大和証券系で、それぞれが中小証券会社に対するバックオフィスのサービスを提供しています。共同のオンラインだけでなく、あらゆるバックオフィス・オペレーションを受託していますけれども、国外、特に米国では銀行のバックオフィスBPOも非常に普及しておりまして、だいたい6,000ある中小金融機関のほとんどは自前のシステムは持っていません。フロントはどこかのパッケージを使う、バックはこういったBPOを使う。このBPOベンダーは、もともとが金融機関でバックオフィス業務を数十年やって、なおかつ自分でシステムを構築できるノウハウがある人たちでございまして、出身の金融機関は皆ばらばらですけれども、だいたい100人とか200人という方々が共同で会社をつくってBPOサービスを創業しています。ですから、業務も強い、システムも強い、顧客のニーズがあればクイックに対応する。最終的には大手のIT企業や銀行に売却することが多いのですが。

日本でも、こういったビジネスが、バンキングにおいても出てくるであろうというイメージを持っております。バックオフィスの専門家を大切にすべきだと思います。

### 1-3) 金融庁はデジタル化を強力に推進

こういった流れの中で、金融庁は相当前から我が国の金融業界もDX化に遅れたらとんでもないことになると気がついておまして、遠藤長官の時代——3年前ですけれども、「7つの基本方針」ということで、デジタルイノベーションをベースとした行政方針を打ち出しております。

いろんなコメントもございますが、別に既存の金融機関のためだけじゃなく、地域産業をどんどん認めますといったようなことを書いているのが一番下の箱の中ですけれども、この方針は、その後、今現在の行政方針でも基本的には変わっておりません。原則、ここに書いた通りでございます。大本をつくって示したのは森長官の時代ですけれども、遠藤さんがいろんなことを考えながら、やはり最後は家計及び資本市場をどうするんだということで、この路線が今いろんな制度変更で具体化しつつあるということです。この方針は金融庁の方々のお話を伺っていても全く変わっていないので、このへんは十分御認識いただいたほうがよろしいと思います。

### 1-4) 金融関連法制の見直し

ということから、金融庁では関連法制云々の見直しをしています。これは金融業界の方々にとっては非常に頭が痛いと思います。昔のように数年に一遍でなくて、毎年のように新しい制度が出てきます。今現在、一番力を入れておられるのが、「金融機能とリスク」という2つの切り口で、従来の銀行だ、証券だ、保険だといったような業務を別々にするような規制から、横断的な体系に整備しようとしています。たぶん今年度中には大きな方針が固まるだろうと思います。

昨年までいろいろ議論して、改正案が国会を通り、今年から施行されるのが「決済法制」と「金融仲介法制」です。

決済法制は御存じのように資金決済について大口決済サービスを認めるとか、いろんな動きが今年から具体化が始まります。

それと、やはり注目すべきは、金融仲介法制、いわゆる代理店、資産運用支援でございます。これは