

会員限定

2022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

2022年4月11日～4月22日

銀行 DX 戦略の表と裏 2022

～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

CONTENTS

目次

銀行 DX 戦略の表と裏 2022

～ポストコロナの環境変化と勝ち残り策としての IT～

第 1 部	4
Slide 2) MUFG の経営計画と DX 戦略 (2021~2023)	4
Slide 3 MUFG の DX 戦略と成長戦略 (営業純利益目標)	8
Slide 4 MUFG のチャンネル・プラットフォーム	8
Slide 5 MUFG の事務プロセス DX 化	10
Slide 6 MUFG のプラットフォームー連携戦略	10
Slide 7 MUFG の DX 化推進体制 (Global Innovation Team)	12
Slide 8 リそな HD の中期経営計画と DX 戦略 (2020 ~ 2022)	12
Slide 9 リそな中計の重点施策	14
Slide 10 リそなは主要チャンネルとしてアプリを選択	14
Slide 11 リそなアプリは UI で高い評価	16
Slide 14 福岡 DG : 経営ビジョンにおける DX 戦略の位置づけ	16
Slide 15 福岡 FG : DX 戦略の基本方針	18
Slide 16 福岡 FG の DX 戦略の柱 1 : 業務プロセス改革	20
Slide 17 福岡 FG : DX 戦略の柱 2 : 法人向けサービス	20
Slide 18 福岡 FG の DX 戦略の柱 3 : 個人向けサービス	22
Slide 19 みんなの銀行 : 事業概要	22
Slide 20 みんなの銀行の特徴	22
Slide 21 きらぼし FG : 新経営理念と価値創造プロセス	24
Slide 22 きらぼし FG : 新中計と DX 戦略 (2021 ~ 2023)	24
Slide 23 きらぼし FG : DX 戦略の概要	26
Slide 24 UI 銀行の勘定系には SBJ 銀行の AiTHER を利用	26
第 2 部	28
Slide 25 勘定系の費用、労力負担は全体の 40% 以下	28
Slide 26 北国銀行 : 戦略変革の柱はクラウドファースト	28

Slide 27	ユニシスはビジネス・アーキテクチャに従って展開	30
Slide 28	IBM はオープン・アーキテクチャでエコシステム狙い	30
Slide 29	NTT データはオープン・サービス・アーキテクチャを提案	32
Slide 30	データはリHOST・ツールとして PITON を開発中	32
Slide 31	勘定系以外の注力分野	36
Slide 32	情報系基盤はクラウドでデータレイクに	36
Slide 33	データ活用基盤構築の事例	38
Slide 34	DBS 銀行のオープン API とビジネスモデル	38
Slide 35	大手銀はリテールに加え、法人向けにも注力	40
Slide 36	W-W Fintech Funding Market (CB Insights)	40
Slide 37	DX フロント系には多くの製品、サービスがある。	42
Slide 38	ネオバンクが中小法人向けに新市場を開拓している。	42
Slide 39	デジタルバンクは基幹系にパッケージを利用	44
Slide 40	テメノスの利用が増えている。	44
Slide 41	欧米ではフィオラノの SaaS が急拡大	46
Slide 42	昨年9月に衝撃的なニュースが流れた。	46
Slide 43	日系フィンテック企業の資金調達額 (Fintech News Hong Kong)	48
Slide 44	ココペリ社 (マッチングと中小企業 DX の BigAdvance)	48
Slide 45	リンカーズ (中小企業向けマッチング・サービス)	50
Slide 46	リンカーズと金融機関の提携サービス	50
Slide 47	Money Forward は収益性に重点転換	52
Slide 48	金融視点でのフィンテック企業選定の考慮点	52

第1部

島田でございます。本日はよろしくお願ひいたします。

昨年に続きまして、今年も「銀行DX戦略の表と裏」ということで、皆様方は、いろいろなところで情報収集されておられるんだろうと思いますが、残念ながら、コロナの影響で、直接金融機関やベンダーの皆さん方とお話しする機会が少なく、特に酒の場での情報交換の場がないものですから、裏の情報はなかなか手に入りづらい。これは、私どもコンサルだけでなく、メディア記者の方々、行政の方々、皆さんぼやいてお話をさせていただきますが、そんな中から、記者とか、または友人等から聞きかじったような話で信憑性のある話は、裏の話として今日はまぶしてまいりたいと思います。

前半、後半、それぞれ45分か50分ぐらいずつのお時間を頂戴しますが、よろしくお願ひいたします。

今日のお話の流れですが、まず資料を最初に映させていただきます。

まだコロナの最中でございますが、銀行も将来を見据えてポストコロナをどうしようかということはお考えでございます。そういったことを前提に、第1部、第2部ということで、前半は、銀行の経営環境の変化を受けて、各銀行がどんな戦略を展開しようとしているかということで、大手銀行の中から、MUFGさんの動き、それと、りそなグループのお話、それと地域金融機関の代表として福岡FGのお話、それと、最近いろいろと話題を提供してくれていますきらばしさんのお話、こんな4行の事例を主に、各4行が公開していますディスクロージャーの資料等を使いながら、途中、先ほど申し上げましたような裏話をまぶしながら御説明します。

いずれにせよ、それぞれは各業態でかなり先端的な銀行でございますので、DX戦略の前提としては、経営戦略でどういう市場を狙っているのか、どんなサービス、ビジネスをやろうとしているのか、ビジネスモデルの変革をどこまでやる気であるのかといったようなことを受けてDX戦略というのは大体決まっていますので、その辺りを御紹介したいと思います。

後半、第2部のほうでございますが、これは少し話を拡散させます。いわゆるDXの裏づけになりますが、銀行にとってメインのシステムであります基幹系としての勘定系システムの動きというのが昨年から急速に動き出していますので、その辺りをDX絡み

等をまぶしながら、どんな動きがあるかということをお紹介いたします。

と言いながら、勘定系に投資する金額というのは、銀行さんの投資金額のうち半分以下、恐らく4割を切っているんだと思いますけれども、それ以外のところについて、どんな分野で今各銀行が新規投資をなさっているか、ないしは悩みを抱えていらっしゃるかといった点について簡単にお話しします。

残念ながら、我が国の金融界のデジタル化というのは、米英等を中心とした先進国に後れを取っておるんですけれども、さらに加えて、最近では特にアジアでもシンガポールだとか香港等、インドネシア等にも大分後れを取ってきています。ただ、これがデジタルサービスとしての後れが銀行業界全体の国際競争力にどうだという話とまた別の観点での評価が要るんだと思います。

海外がどう動いているかということはある程度にらんでおくと、その中で大きな役割を果たしていますFinTech企業、これは残念ながら我が国は全然盛り上がりしておりませんで、メディアには頻繁には顔を出してくるんですが、どうもビジネスモデルの根幹を変えるような話というのはほとんど出てきていません。むしろFinTech企業がいつの間にか金融に特化した普通のSlerみたいな状態になっているような状況になってきています。

そうは言いながら、既存の銀行業界よりは新しいテクノロジーについて、クラウドを筆頭としました新しいテクノロジーについては、FinTech企業のほうがいろいろとトライ・アンド・エラーをやっていますので、そういったFinTech企業、ベンチャー等と提携をするという動きは相当出てきています。その中から、要注意だなどということに関して、サービス内容を簡単に御紹介しながら、こういった外部新興企業との提携をするときにはどんなことに気をつけたほうがいいのかといったような点について簡単にまとめておりますので、その辺りを御紹介申し上げます。

Slide 2) MUFGの経営計画とDX戦略 (2021~2023)

第1部の1番目、MUFGさんのお話でございます。いわゆる3メガ、みずほさんは昨年1年間は障害対応に追われてしまったということもありまして、あまりDX関連のトピックスがありません。それと、三井住友さんにおいても、いろいろとトライ・アンド・エラーはしていますが、業界を引っ張るようなサービスとか

金融システム研究会

2022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～

Vol.1 経営環境の変化と銀行DX戦略例

- 1-1) MUFG事例
- 1-2) リソなHD事例
- 1-3) 福岡FG事例
- 1-4) きらぼしFG事例

Vol.2 海外DX動向と国内地域銀のIT課題

- 2. 地銀勘定系システムの動向
- 3. 勘定系以外の注力分野
- 4. 海外デジタルバンクとフィンテック企業の動向
- 5. 国内フィンテック企業との連携



(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)-① MUFGの経営計画とDX戦略(2021~2023)

存在意義 (パーパス)	世界が進むチカラになる。	
中長期的に めざす姿	世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ	
経営方針	デジタルトランスフォーメーション／強靱性／エンゲージメント	
3年後の 「めざす姿」と 変革のキーワード	金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー 社会が大きく変化する中、全てのステークホルダーが次に(前に)進むための「チカラ」になる 変革の3年 = デジタル × サステナビリティ経営 × 挑戦・スピード	
主要戦略 (戦略の3本柱)	A 企業変革 (会社のありようを変える) デジタルトランスフォーメーション(DX) 環境・社会課題への貢献 カルチャー改革 (スピード・挑戦する文化)	
	B 成長戦略 (収益力の強化) ウェルスマネジメント 経営課題解決型アプローチ アジアビジネス GCIB & Global Markets グローバルAM / IS	C 構造改革 (強靱性の確保) 経費・RWAコントロール 基盤・プラットフォーム改革 事業ポートフォリオ見直し
経営環境	社会のデジタルシフト／環境・社会課題への意識高まり／コロナ影響	

メニューが出てきているわけでもなくて、むしろ経営環境を踏まえて、それに基づいた経営計画、経営戦略を立てて、そこにおけるDX、要するにデジタルイゼーションの目的の具体性に関しては、一番きれいにまとまっているのがMUFGです。実際に海外にも今三千数百人のIT要員をMUFGは抱えています、海外の先進銀行に後れを取るまいと一番チャレンジしている邦銀ですので、日本の銀行のリーダーということで、今回、中計等の公表資料で御紹介したいと思います。

現在の中計は、昨年21年度——今現在まだ21年度ですが——からの3か年計画でございます。一番上に、存在意義というパーパスという言葉が出ていますが、最近はやりでございまして、アメリカ等の主要企業は、四、五十年前から打ち出しております、私はIBMに1971年に入社しましたが、そのときには、個人の尊重に始まりまして、顧客第一だとかというパーパスが5項目ぐらいありました。これは毎回ミーティングの都度とか、研修の都度、うたわされた記憶があります。だから、何だということなんですが、どうも骨の髄まで叩き込まれて、大小の意思決定における価値基準となる。つまり、組織文化です。MUFGが最先端でパーパス経営を打ち出されて、主立った地方銀行も追随しつつあるということでございます。良いことなので、これが社員全員にしみ込むことを期待します。

「世界が進むチカラになる。」、あまり大人が言うようなせりふではないという感じもしないではないんですが、これを具体的にすると、選ばれる、または信頼を受ける、グローバルの金融グループでありたい。そのときの方針としまして、デジタルトランスフォーメーション、強靱性、エンゲージメント、これはある意味では、いろいろな経営判断でのポイントになってくるということのようです。

次の3年後の「めざす姿」というのが、MUFGパーパス経営のストーリーの大きなポイントで、こういった具体的なポイントというのが挙がっていないと、一人一人の行員が、自分は何を基準にどう動いたらいいのかというのが分からなくなりますので、この辺りはちゃんと押さえているというところでございます。

この3年間にデジタル化を進めます。あと最近はやりのサステナビリティをやります。経営陣が一番本音でやりたがっていますのが、挑戦をすること、それとスピードというこの2点でして、これは、従来の銀行の産業文化とは大きく違う。チャレンジ失敗を許してくれるかどうかは分かりませんが、私は、銀行の経

営の方々とお話するときには、あなたは部下に何勝何敗を認めるのかと聞くと、よくて8勝2敗。その都度私が申し上げるのは、証券業界は4勝6敗を認めてくれるんだけど、FinTechベンチャーはもっとすごい。2勝8敗でもいいとか、1勝9敗でもいいとかいう話があります。リスクリターンを受容性の違いです。

ということは、挑戦をスタートするのに、スピードでどうしても銀行は遅れてしまう。これはFinTechベンチャーのエンジニアが銀行と協業、いろいろな一緒の作業をして、二、三か月すると、創業者に、「俺を外してください」「あの仕事は嫌です、全然話が前に進みません」「決めたことはすぐひっくり返ります。こんなのやっていられません」ということで、もうしばらく我慢しろと言っていると、いつの間にか会社を辞めちゃうとかいうことを多々聞いております。

そうは言っても難しい話だし、しみ込んじゃっていますから、そこをいろいろな意味で、みずほさんもそうなんですけれども、大手銀行さん及び上位の地銀さん等は、この辺りの産業文化、企業文化を何とか脱皮したいとやっています。その大きな契機として、DXが位置づけられておりますので、この辺りは日銀が提起するようなデジタル化、デジタルイゼーション、デジタルトランスフォーメーションという単なるペーパー作業の電子化、機械化を越えてプロセスまで少しじくりましょう。ビジネスモデルを変えましょうという3つのステージがございまして、どう進めていくのか、力を入れていくのか、また、評価の仕組みを用意するのかということだと思います。

各行ともにウエートを置くところは違いますが、確かにメガバンクは、マスリテールに対して、電子決済とかいろいろやっているふうには見えますけれども、企業の戦略としては、収益性の高いところ、市場規模の大きいところ、成長性のあるところ、この3つのポイントが経営として重点を置くポイントでございます。そう考えると、まず個人の分野でいきますと、この下のBの一番上に書いてありますが、ウェルスマネジメント、いわゆる富裕層向けです。例えばNRIの調査による純金融資産が10億以上といったような層、大体180万から200万人いるようでございまして、この層を一番数多く押さえているのがMUFGなので、ウェルスマネジメントを一番上に持つてくるのは非常によく分かることです。

MUFGが弱い中小企業向け、ここは旧UFJとの合併でかなり顧客層はリカバリーをしていますが、この辺りに対しては経営の課題を解決しましょうと。こ

れは中小企業だけではなくて、大手企業も同様なんです。ここら辺をやりませう。

アジアビジネス。御存じのように、アメリカからのビジネスを少し縮小する。リテールの撤退でございますけれども、一方でアジアではリテールを含めて力を入れていきます。それと、大企業に対しては、グローバルサービスを展開しますということで、大手の企業及び超富裕層に対してはアセットマネジメントを中心としたグローバルの金融サービスの提供といったようなウエートづけがございます。

ですから、結論から言いますと、DX云々等を展開するとしても、富裕層向け、中小企業向け、大手企業等のグローバルサービスへの提供、この辺りが3大重点分野と考えてよろしいと思います。それに対して、デジタル化、デジタルイゼーションを進めるときに、インフラ、プラットフォームはどうするんだとか、個々のサービスはどうするんだとかといったようなことを展開していくわけですが、富裕層向けとか大企業向け、超大企業向け等は、一々メディアに発表するような話ではないので、デジタルと言いながら、行員が対面でやっているのが実態でございます。アナログで展開する対面ビジネスをデジタルでいかに効率化するか、顧客の価値を増すかといったことに展開しようというのがMUFGのDX戦略のポイントでございます。ここの辺りはよく押さえておいてお考えいただきたいほうがよろしいと思います。

Slide 3 MUFGのDX戦略と成長戦略(営業純利益目標)

MUFGは、また面白いことに、各施策においてどのぐらいの経費を抑えますとか、新しい収益を取り込みますとか、この辺りも公開しています。合わせますと合計1.4兆円ぐらいの営業利益を出しますと言っていますが、現在に比べると、この3か年計画の間で新しい収益1,500億増やします、経費も1,000億減らしますといったようなストーリーで、このように目標を事業部門別に区分して、さあ、やりましょうと。井で幾らというわけではなくて、それぞれのビジネスユニットの責任者及びそれを構成する行員の方々に、「これがあなた方の目標値だ、それに向けてちゃんとやることをやってね」と、計画を立てて実行するとうときに、個人及びそのグループ、最後は事業部門ですけれども、社員個人から組織全体において、自分のマターだということを認識して、自分でよく考え、戦略を練って行動する。

この行動するというのは、経営用語で言うコミットメント、最近ではエンゲージメントなんて言い方もしますけれども、コミットメントというのがあるかないかというのが一番大きなポイントで、人のせいにするのではないとか、環境のせいにしては駄目だと、状況変化は当たり前なんだから、それを受けながら、自分でベストを尽くしなさい、実行しなさいと要素分解していく。これが結局は最終的にチャレンジであり、スピードということに結びついていくんだろうと思うわけでございます。

Slide 4 MUFGのチャンネル・プラットフォーム

その柱としてどんなことをやりますかという、まず、デジタル化の具体的なメニューとしましては、チャンネルのプラットフォームを用意しますということで、この説明文の一番上にございますが、モバイルを軸に置いたワンストップのコミュニケーションプラットフォームを用意して、そこ経由で情報を収集し、情報を提供します。判断材料も提供しましょうということです。このデジタルチャンネルの強化の為にプラットフォーム化というのが大きなポイントですが、他の金融機関も最近プラットフォームという言葉がはやりのようです。

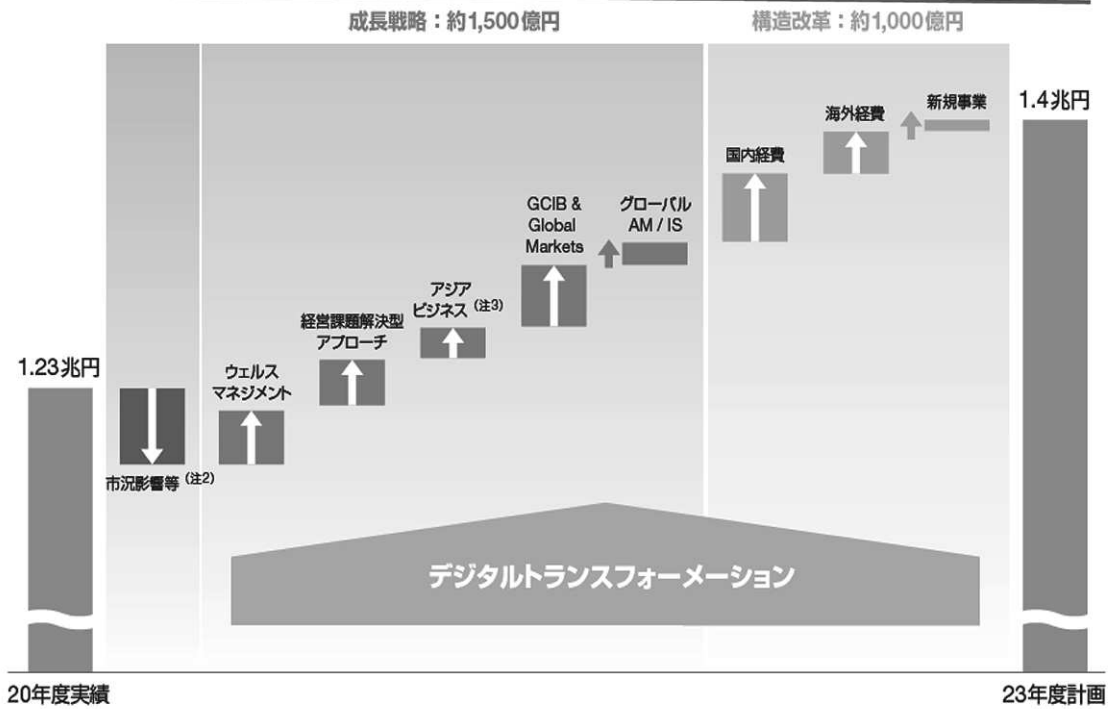
やたらとプラットフォームと言いますが、私は意地が悪いので、あなたがおっしゃるプラットフォームとは何のことですかと必ず聞くんです。ほとんどの方が、答えにふん詰まります。言葉の定義をしないま

ま、流行りだから使っちゃっている。とって、定まった定義がある訳でもない、各社が自社用に定義すれば良いだけなんです。MUFGは、さすがにきちんと押さえていまして、要するにいろいろなサービスメニューを、またはエンティティといましようか、行為を行う主体者の方々がワンストップで好きなときに好きな場所でアクセスできる、またはインプットできるという、まさにシステム上のインフラだという定義をなさっているようで、それが一番分かりやすい説明なんだろうと思っています。

2行目のところに、このコミュニケーションチャンネルとして、法人、それとWM、これはウェルスマネジメント、富裕個人の領域で大いに展開しよう。MUFGは、もう七、八年になりますか、大分昔から、富裕層向けのビジネスをいろいろ考えて、いろいろなパッケージを検討され、海外の事例を調査研究なさったんですが、どうも日本の富裕層というのは、ヨーロッパとかアメリカの富裕層、ましてや、特に中国のような富裕層とはまるきり資産に対する考え方が違ってきます。

そういった中で、日本の富裕層は、昔からの伝統的富裕層、主に土地持ちとか、山林王とか、そういった方々ですが、次にありますのが医療関係、主にお医者さんです。3番目の層が新興企業、要するに中小企業を中心とした法人のオーナー経営者といった層がございしますが、それぞれニーズが大分違いますので、そのニーズに合わせたコミュニケーションのタイプといったようなことを考えているようです。それぞれについて一々マスコミに発表しませんが、具体的には、グループ全体として、信託、証券等の担当者も含めて、いろいろな試行錯誤を繰り返しているといったようなことでございます。

1-1)-② MUFGのDX戦略と成長戦略（営業純利益目標）



注) G C I B : Global Capital Investment Banking

1-1)-③ MUFGのチャンネル・プラットフォーム

事例紹介 - デジタルチャネルの強化

- 米国Moxtra社との協業。モバイルを軸に置いた、ワンストップのコミュニケーションプラットフォームを展開
- MUFGでブランドで展開するコミュニケーションチャネルとして、法人・WM領域等での活用を検討中
- 日本に於いて現在試行中。多様化するワークスタイルにフィットするチャネルとしての有効性を検証予定



Slide 5 MUFUの事務プロセスDX化

経費は1,000億ほど減らすという方針に関して、事務プロセスをデジタル化します。ただ、これはある意味では全業態の金融機関がなさっていることなんです。どちらも行き詰まるのは紙、それもとじ込んでしまった紙、これをデジタル化するというのが一番苦労しているところで、そこに例えばAIOCRとかを使うんです。AIOCRに入れるためには、ホチキス外しとか、紙が折れ曲がっているとか、破けているとか、こういった問題がどうしても現実問題として出てくるわけで、それをいかに自動化するかといったことです。MUFUがDX化を進めるとき、他の金融機関と全く違うのが、常に検討対象のベンダーが国内にとどまらず海外、広くいろいろなソリューションを持っているところを探すということです。

これは海外に強いMUFUの強みでして、IT要員も全部で今5,000人弱ぐらいはグループ全体として抱えています。そのうち3,000人ぐらいが海外、それもほとんどがインド、中国でござい。インドが一番多いですけども、グローバル展開しています。ですから、デジタル化のサービスの参照も、ソリューションの入手も、やはりグローバル化を進めているといったような点はMUFUだけと言ってよろしいと思います。

Slide 6 MUFUのプラットフォーム連携戦略

プラットフォーム、AmazonだとかFacebookだとか、こういうところをプラットフォームと一般的に言われています。MUFUはアジアを狙いますということをはっきり言っていますので、アジア最大のユニコーン、Grabと組んで、それも資本、業務、両方で提携して、いろいろなサービス、右側にござい。Grabが持っていますAIを中心としたいろいろなテクノロジーの経験、スキルをうまく使わせてもらうということと、MUFUグループ全体と、左側の下にござい。Amazonやらそういうところと組んで、いろいろなサービス展開を金融業務だけでなく、非金融業務に対しても提供しようということです。

最近でいきますと、旅行のネット予約のサービスも、楽天やら何やらいろいろござい。最近、シンガポールのAgodaが、Googleあたりにお金を払っているんだと思いますが、ホテル予約で検索しますと、真っ先に出てきます。非常に安くスピーディに予約できる。中途解約しても、ほとんどペナル

ティを取らない。いつの間にか海外のこういったサービスが日本に入り込んできて、よくやっていると調べると、実はMUFUと一緒に組んでいたとか。この辺りも表面だけで見ないで、海外のこのサービスは日本の企業のどこと組んでいるんだろうとか、ページをめくっていきますとだんだんいろいろなところが出てきます。ただメディアに出た記事を表面的に受け取るのではなくて、少し深追いしてみるとというのが大きなポイントだろうと思います。

メガバンクはプラットフォーム、プラットフォーム戦略というのが、個々の小さなサービスというよりは、プラットフォーム狙いというところが地域金融機関と根本的に違う。または、保険会社、証券会社とも違うといったところござい。やはり規模のメリットを生かすということだろうと思います。