

# 銀行IT子会社3.0

## — 求められる新しい役割 —

第3次オンラインシステム構築のために多く設立された銀行IT子会社は、その後、困難な道を歩んでいるケースが多い。一方で、銀行にとってFinTechのような最新のITとの関わりが課題となるなか、求められる新しい役割も見えてきた。本稿では、これまでの経緯を振り返りつつ、銀行IT子会社の進むべき方向性について考察する。

野村総合研究所 金融ソリューション事業本部付  
上席

たじつ しげお  
田實 成郎

専門は金融分野におけるソリューションの企画・立案



### 銀行IT子会社の誕生

1980年代後半から1990年代の前半に稼働を開始した銀行の第3次オンラインシステムは、開発規模が1970年代半ばの第2次オンラインシステムに比べて桁違いに大きかったことに加え、主要行が競うように開発を行ったため、開発に際しては要員の確保が重要な課題となった。この解決を主な目的として設立されたのが銀行のIT子会社である。専門のスキルを持つ十分な数の開発要員を確保するためには、銀行とは異なる評価制度・処遇・キャリアパスなどが必要と判断されたのである。

設立当初、メンバーの多くを占めていたのは銀行からの出向者と若手社員であった。まだ“純血主義”が色濃かった時で、子会社の社員は銀行の社員と同等ではなくロイヤリティ（忠誠心）も違うと見られる風潮があった。そのため中途離脱やシステム品質の低下などが懸念されることもあったが、実際にはそれは杞憂に終わり、IT子会社は大きな貢献をすることとなった。

### その後の困難な道

第3次オンラインシステムの構築が終了すると、銀行IT子会社はシステムの維持と機能追加を中心に担うことになった。しかし、この役割だけでは会社の存続に十分ではなかった。その結果、自立や外販の道へ進むIT子会社も出てきた。また、第3次オンラインシステムの構築が巨大かつ巨額であったことから、将来にそれと同じことをしなくて済むようにするためのシステム共同化の動きが強まり、その流れに巻き込まれて銀行の子会社ではなくなったケースもある。

その一方で、システムは経営上重要であり、特にシステムの内部掌握（内製化）こそが大事であるという考えを持つ銀行を中心に、多少の無理をしながらもそのままIT子会社を存続させたところも多い。ただし、内部掌握すべき対象がオープンシステム、パッケージ活用システム、オープンソース活用システムなどへと広がったことへの対応に苦勞するとともに、大規模開発を経験することがなくなったために、期待される役割を十分に

果たせなくなっているケースもある。さらに、2012年に労働者派遣法が改正されたことで、得意としていた銀行の社員と一体となつての開発にも制約がかかり、子会社としての強みを発揮しにくくなってきている。これらの理由で、IT子会社にはある種の閉塞感があるのではないだろうか。

## 銀行IT子会社の新しい在り方

銀行そのもののITとの関わり方は急速に変化している。従来は、事務の合理化や自社商品開発のために自行システムの機能を向上させるといふ、いわば閉じた世界でのITとの関わりが中心であり、そのために内部掌握が重要だった。しかし現在では、新しい商品やサービスを開発しようとすれば外部との連携がほとんど必須である。FinTech企業のように銀行とは“異文化”の企業と連携する場合などでは、相手の力量を見極める“目利き力”が求められることも多い。新しい商品やサービスの開発に当たっては、銀行が自ら主役となれるように設計することが重要であり、その検討や検証には幅広いIT知識が欠かせなくなっている。

これらに対応するためには、外部の力を活用することも必要ではあるが、新しい商品やサービスは戦略実現の重要な手段であることを考えれば、中心部分は銀行が自らコントロールすることが望まれる。そのためには、銀行が思うままに動かせるプロ集団が重要になる。ロイヤリティもスキルも期待できるIT子会社はその役割に適任のはずである。第3次オンラインシステムの維持と機能追加

のために存続させてきたIT子会社に、新しい役割を担わせるべき時ではないだろうか。第3次オンラインシステムの構築、その安定稼働と拡張に次ぐ銀行IT子会社の新しい在り方を、ソーシャルメディア時代のWebをWeb3.0と表すのに倣って「銀行IT子会社3.0」と呼びたい。

## 一体的な組織運営のために

上記のように、IT子会社がその立場と能力において新しい役割に適任であることは間違いないが、だからといってすぐにその期待に応えられるわけではない。組織内に足りないスキルを補うために、外部の力を借りることも必要である。ただし、部分的に外部の専門家を受け入れるだけで十分な効果を上げることはできない。かといって、スキルの向上や幅広い知識・スキル獲得のための教育・経験の場をIT子会社が準備することも難しい。外部の委託先に社員を派遣して経験を積みせようとしても、お客さまである会社の社員を厳しく鍛えるようなことはしにくい。

組織は、その構成がどうであろうと、一体的に運営されてこそ十分に機能を発揮する。そのためには、銀行側の主導権を確保しつつ、将来の合併企業化も視野に入れた外部ベンダーとの“包括的な”協業が有効である。銀行にとっては、ベンダーとの関係が固定化されるという懸念を拭い去ることはできないかもしれないが、ゴールを共有することのできる、特定の製品に縛られないパートナーを選ぶことにより、その懸念を軽減させることができるであろう。 ■