

# 銀行に求められる2つの改革

— ビジネス改革とIT部門構造改革を支えるNRI —

経営環境が大きく変化するなか、銀行にはビジネス改革とそれを持続させるためのIT部門構造改革が求められている。この2つの改革を支援するソリューションとして、野村総合研究所（NRI）のビジネスプラットフォーム・ITプラットフォーム構築、またIT部門構造改革支援について紹介する。

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

専門は金融ソリューション事業の企画立案



## 新たな成長モデルを必要としている銀行

1967年193万、2016年98万。これは日本の出生数である（厚生労働省「平成28年人口動態統計の年間推計」）。50年ではほぼ半減した。100万人割れとなったのは、実に1882年以来の出来事である（総務省統計局「第66回日本統計年鑑」）。一方、高齢者といわれる人の数は増え続けており、総務省統計局の人口推計（平成29年4月確定値、平成29年9月概算値）によると、65歳以上の人口は3千万人を超えている。全人口に占める比率も上昇を続けていて、内閣府の平成29年高齢社会白書によると、この先40%に迫るとも言われている。総人口自体は30年前とほぼ同じ1億2千万人超（総務省統計局「第66回日本統計年鑑」）だが、その内訳はまったく異なり、人々を広く顧客としている金融機関にとって市場は大きく変化しているといえる。

市場環境として超低金利は長く続いており、利ざやは縮小して、長短金利差のモデル

はその継続性に課題があるといわれている。金融庁発表の金融行政方針に「金利の低下が継続する中で、銀行全体として利ざや縮小を融資拡大でカバーできず、資金利益は減少が続いており、顧客向けサービス業務（貸し出し・手数料ビジネス）の利益率は、2025年3月期には地域銀行の6割強がマイナスになる可能性がある」との記述があったのは記憶に新しい。

銀行業界においても、他業種からの参入は盛んになっている。決済、送金、与信、資産運用などで多くの新規参入がある。銀行は対応を誤ると、それまでの顧客サービスが新規参入によって分解されることで、収益機会を失うことになる。金融ビッグバン以降、貯蓄から資産形成という流れの中、銀行での投信窓販をはじめ多くの施策が取られてきた。しかし投信窓販も、一定の水準には達したものの、ここ数年は証券会社が残高を伸ばす一方、銀行は販売ノウハウ不足もあり残高は伸び悩んでいる。またNISAなど投資の裾野の広がりにつれて小口化が進んでおり、残高が伸び悩む中ではコスト圧縮も進まず、収益面

での課題も増えてきている。さらに最近は、顧客利益の最優先徹底という当局の方針もあり、従来にも増してコンプライアンスの徹底が求められている。また顧客の高齢化に伴い、説明責任はますます重要になっており、手数料の一層の透明化や販売方法にも厳しい目が向けられている。見方を変えれば、これまでと同じ方法ではコスト増大を招きかねない。このように経営環境が厳しさを増している中で、持続可能な成長に向けた新たな取り組みが求められている。

## 求められる2つの改革

新たな取り組みといった場合、「再編」も重要な選択肢である。しかしコスト圧縮や効率化における貢献は大きいものの、成長という意味合いでは、直接的にはあまり効果はない。海外向けビジネスに注力するという方向性も考えられるが、顧客の状況などを考えるとこれも限定的ともいえる。やはり、取引先など顧客の活性化を通じて社会自体を活性化させることが重要なテーマのひとつと思われる。

先の金融行政方針でも、金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助けた結果、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという枠組み（顧客との「共通価値の創造」の構築）は、持続可能なビジネスモデルの有力な選択肢の1つであると指摘されている。事業支援・経営相談・経営改善支援といった、リレーションシップバンキングと呼ばれるものの一層の強化ともいえる内容である。

これらの取引先への直接的な支援ももちろ

ん重要だが、もう一步踏み込んだビジネスの仕組みを作ることが、差別化の大きなポイントとなる可能性があるのではないだろうか。顧客（取引先）と金融機関だけではない、いわば「ビジネス改革」とも呼べる、第三者も巻き込んだ新しいビジネスモデルの構築である。

このビジネスモデルが継続的に発展していくには、参加者の「個の利益」と「全体の利益」が連動できる仕組みが重要である。また銀行の立場からは、自らが中心とならなければ継続も難しいと感じるだろう。ただし、金融は金融そのものが目的ではなく、目的のための手段という側面が強い。これを考えると、顧客やビジネスモデルの参加者に対して、活躍する場をいかに提供できるかが重要になる。すなわち銀行は、それぞれにメリットがあるプラットフォームの提供者になることが大切ということになる。ビジネスモデルの構築においては、参加者に足りないノウハウを補うために外部リソースを使うケースが増えていくかもしれない。外部リソースには、一般的なノウハウや知識がある。しかしそれだけでは、オリジナルで力のある新たなビジネスモデルは生み出せない。やはり銀行内部の組織が主導していくことが大切である。

また、これらの実現にはITの活用が欠かせない。従って中心的な役割を、銀行内のIT部門も担うべきである。ただしこの役割は、現状のIT部門の役割とは大きく異なる。従来は基幹システムの安定稼働やシステム開発が業務の中心であったIT部門にとって、これまでの役割に加え、ビジネス開発・サービス開発を支援するため「IT部門の構造改革」が必要かつ重要となる。

## 改革実現に向けての支援

銀行に求められる2つの改革に対し、NRIでは以下のような支援ができると考えている。

### (1) ビジネスプラットフォーム構築支援

個別に新たなサービスを作り出すというよりも、すでにある優良な資産を組み合わせ、新しい価値を作る試みである。そのため、全体を見渡した構想が重要である。

NRIには、銀行以外の業種で培った知見がある。新たなプラットフォーム構築に必要な資産やスキルがどのようなものか、またそうした知見を有しているのは誰なのか、そうした情報や知識を活用し、銀行と共に新たなビジネスモデル構築を検討できると考えている。

### (2) ITプラットフォーム機能の提供

ビジネスプラットフォームは、ビジネスを具現化する場そのものである。そのためオリジナリティが大切であり、各金融機関の環境に応じたものであることが重要になる。しかしそれを支えるITプラットフォームは、銀行はその機能を利用できればよく、自ら構築・所有する必要はない。さらにはオリジナルであることすら必要ではない。提供されるものから選んで利用すればよい。銀行向けのITプラットフォームとして、NRIでは以下のような機能の提供を検討している。

#### ① シングルアクセスポイント

すでに保有している金融品質のネットワークを活用して、シングルポイントを実現するものである。銀行から見た場合、ここにつなげさえすれば、ITプラットフォーム上で提供されている機能・サービスを利用できるだ

けでなく、インターネット経由でのサービス提供も安全に受けられることになる。多くの銀行では自社システムとインターネットとの接点をインターネットバンキングなどに限定しており、本部や営業店からの接続は煩雑という状況が実態と思われるが、シングルアクセスポイントを利用することで、サービス実現のスピードアップが図れる。

#### ② モジュールの提供

新サービス実現に当たり、新たな商品の提供などで勘定系の機能が必要な場合もある。しかし勘定系システムに手を入れるのは時間もかかり、リスクも大きい。そうしたリスクをとることなく新サービスを実現できるよう、勘定系システムの機能をモジュール化して提供する。

また、顧客接点であるPFM (Personal Financial Management: 個人金融管理) といったフロント系の機能はもちろん、新たなビジネスに必要な機能も提供していく。まずはビジネスマッチングやクラウドファンディング機能などから検討している。さらに、金融規制対応や経営管理に関する機能の提供も予定している。具体的にはAML (Anti-Money Laundering. 不自然な取引や疑わしい行動を監視し、アラートで知らせる) 機能やALM (Asset Liability Management. 金融機関の資産と負債を総合的にリスク管理する) 機能などがある。これらのモジュールは、ITプラットフォーム側で用意しているものを使ってもらうほか、プラットフォームの参加者が保有しているものがある場合は、プラットフォーム上で利用できるようにする。モジュールは、NRIが開発・提供するものもあ

れば、外部から提供を受けるものもあると想定している。

このプラットフォームでは、銀行がメインの枠組みの中でサービスが利用されることになる。データ活用などの機会もより増える。またここで提供されるモジュールやソリューションには、国内だけではなく海外ベンダーが提供するものも含まれる。海外ベンダーのものは活用に手間がかかることも多く、それが導入障壁となっているケースがある。提供元の海外ベンダーではカバーしてくれないことを、日本のユーザー側でカバーできる人材がなかなか存在しないことが原因であることが多い。このプラットフォームでは、NRIが海外ベンダーとユーザーの間に入って、スムーズな導入と利用を支援する。

### (3) IT部門構造改革支援

前述のように、今後IT部門はビジネス開発・サービス開発への貢献が求められる。構想する力に加えて、モジュールを組み合わせることで素早くシステムを実現することが求められ、いわゆるアジャイル開発も必要となる。アジャイル開発というとユーザー部門がメインで進めることを想定していることが多いが、ユーザー部門にIT人材が少ない日本企業ではなかなか難しい。そのため、結果を出すにはIT部門の参画が有効である。ただIT部門も、単独で即座にその役割を担うのは難しい。NRIとの協業により、その力を組織内に蓄積してもらえないかと考えている。

ビジネスモデルは、一度作れば終わりではない。効果を検証し、分析して、次に生かさなければならぬ。これらの実現のポイント

はデータ活用・データ分析が重要であると考えている。その前提として、データ収集・整備も必要となる。データマネジメント、データアナリティックと呼ばれるものである。これらについては、その組織作り、人的支援を共に行う形での支援を想定している。

IT部門に新たな役割が期待される中で、サービスの品質を維持し続けるには、既存業務においても高度化が求められる。具体的には、要件の早期確定、障害発生時の対応力向上が課題と考えられる。このためには、システムブラックボックス化の回避、つまり広義の自社開発の推進が重要となる。大規模な開発機会がないままベンダー依存が高まっている場合もあると思われるが、ベンダーから人材を受け入れても銀行側のノウハウ蓄積にはならない。また銀行側の人材をベンダーに派遣したとしても、若手を少数送り込む程度ではスキルの向上にも結びつかない。開発の場を提供することや、人材の交流は必要である。しかしさらに踏み込んで、教育プログラムの共有や組織の実質的な一体化など、包括的なパートナーシップまで実現してこそ、それらは初めて有効なのではないかと考える。

## 改革のパートナーとして

NRIは単なるサービス提供ではなく、ビジネスとITにおいて、新たなサービス実現のために共に取り組むことが特徴である。銀行分野では、新本業と呼ばれた証券関連業務からその支援をスタートさせてきた。今後も改革に取り組む企業のパートナーとしての役割を果たしていきたいと考えている。 ■