

Part II

金融DXの本質とは何か。Part II では、今、地域銀行の最重要課題とも言える、DXへの対応に焦点を当てた。単なるIT導入による作業の効率化が、DXのあるべき姿と考える銀行員はいないだろう。業務のデジタル化を進め、様々な顧客情報をデータ化し、顧客ニーズの所在を浮き彫りにする。データビジネス実現に向けた抜本的な構造改革こそ、金融DXの本質であり、地域銀行はその方向へ大きく舵を切ろうとしている。

フィンテック事業者との連携・協業もその実現のためにあるが、専門家に寄りかかる姿勢ではなく、地域銀行が主体的、能動的に、新たな分野で連携に取り組むためのポイントとは何か。地域銀行の金融DXの現状と、そこに浮かぶ課題を検証する。

専門家インタビュー

マネーフォワード 神田 潤一執行役員に聞く

フィンテック事業者が描く
地域銀行のDX

デジタル化から金融DXへの発展
本質は顧客本位のサービスの確立



Digital Transformation

DX

連携・協業で 磨く力

自らが変わるべきポイント

内外連携を成功に導くための内部改革
DXを金融包摂時代にどう適合させるべきか

NTTデータ経営研究所

パートナー 金融政策コンサルティングユニット長

大野 博堂



連携の成功に必要なこと

フィンテックのもたらす変化
連携による地域銀行のビジネスへの影響

FINOLAB

所長

柴田 誠



自らが
変わるべき
ポイント

内外連携を成功に導くための内部改革 DXを金融包摂時代にどう適合させるべきか

メガバンクが先陣を切ったデジタル化の波は地域金融機関にも及び、内部変革を促す「DX」は地域銀行に欠かせないテーマとなった。他方でDXは、顧客を選好可能なメガバンクと、エリア内での顧客囲い込みを指向する信用金庫との間で、地域銀行の競争環境を激変させる契機ともなりつつある。そこで本稿では、地域銀行のDXを内外との情報連携の視点で類型化し、現状をひも解くとともに今後の課題とブレークスルーを展望することとしたい。

DXによる外部連携で可能となる 地域銀行間の情報リテラシー格差の解消

地域銀行と外部機関との情報連携シーンを想定した場合、「自行と他金融機関・団体」「自行と当局間」といった整理が可能だ。

「自行と他金融機関」では、必要とする情報の他金融機関との授受が期待されることだろう。今夏にはFATF第四次対日相互審査の結果が公表される予定だが、相当に厳しい文言が羅列されるであろうことが推察される。例えば、現在は外部データベースの利用や、独自に収集した名簿によるフィルタリングとモニタリングにとどまっている。これが、自行と他金融機関とで、それぞれ認知している

マネーロンダリングに関する「不芳情報」を電子的に授受可能となればどうだろうか。必要とされる情報が共通データベースとして蓄積され、参照・活用が可能となるだけで、業界として知の集約が一層進展することに加え、規模の大小による利用データの過不足や情報格差が縮小し、ひいては顧客対応が一定の水準に収れんすることだろう。

次に、「自行と当局間」との情報連携で一般に認知されるのは、金融機関からみた「上り」、すなわち「自行から当局への報告」ルートだ。金融当局は、様々なチャネルを通じた金融機関からの情報徴求に注力している。書面アンケートやヒアリングを通じた水平レビュー、メールなどの電子的ツールの活用のほか、5chなどの掲示板での情報収集にも余念がない。業態によっても異なるが、金融庁職員が収集する個々の金融機関のモニタリング項目は150～200程度とされる。膨大となりがちな情報収集活動の効率化を課題とする金融庁では、財務や預貸といった定量情報を中心に、電子的に大量かつリアルタイムで金融機関情報を収集することを計画している。

実際、ここ数年にわたり、金融庁は複数の地域銀行の協力を得て、貸出残高をはじめとした内部生成データを電子的に徴求する実証

NTTデータ経営研究所

パートナー 金融政策コンサルティングユニット長

大野 博堂 (おおの はくどう)

プロフィール

1969年生、埼玉県出身。1993年早大教育学部卒。同年NTTデータ通信(現NTTデータ)入社、1998年大蔵省大臣官房総合政策課でマクロ経済分析に従事。2006年NTTデータ経営研究所。BCP、サイバーセキュリティ、FATF対応をキーとした金融機関向けリスク管理を専門とするほか、レギュレーション対応や事業戦略立案などを中心に、中央省庁、金融機関向け調査・分析、コンサルティング活動に従事。2020年より東工大大学院非常勤講師。



実験を実施してきた。これはRegTechの一類型ともいえるべき取り組みとも言える。単に情報収集に要する金融庁職員の労務稼働を圧縮するだけではなく、頻繁に様々なルートで要請される当局からのデータ徴求に応える金融機関職員の負荷軽減にも寄与することだろう。

ただし、これだけではDXの旨味を金融機関が必ずしも享受できている状態とは言えない。そこで、「下り」すなわち「金融庁からの情報取得」の合理化・高度化検討が、業界の発展には欠かせない視点となる。

新たなレギュレーションの導入や改定に係る情報の自動取得のほか、他金融機関との比較参照を可能とする業態内さらには他業態の財務・非財務パラメータの電子的取得が想定される。当局が発信する情報の電子的形式での自動取得が可能となれば、事務やシステムの見直し稼働の削減といった直接的な効果のみならず、当局意向や当局情報の取得・解釈における金融機関間でのリテラシー格差の解消も期待できよう。

DXは熟練の職員の行動を 代替できるのか

DXによる外部機関間連携には相応の時間を要するものの、自行の内部改革でのDX活

用は比較的容易だ。そのため、内部管理機能の効率化・高度化に資するDXは加速度的に進んでいる。金融機関内部の効率化には、人手でカバーしていた業務を新たな技術で代替することが手っ取り早く、ソリューションを提供する事業者も数多い。AIやRPAの活用がその最たるものだ。半面、こうした要素技術の事務レベルでの導入のハードルは低いものの、機能維持には継続的な保守とプログラムのアップデートが欠かせない。そのため、一旦導入したものの定期的なメンテナンスが放置された結果「手が付けられなくなった機能」も散見される。「野良RPA」「野良AI」といったワードが生まれる所以である。

新しい技術を事務に導入するのは簡単で、かつ当該業務に従事してきた職員の高付加価値業務への配置転換を可能とする。ただし、こうした「属人的な業務」に対応してきた職員の中には、該当作業を生み出す背景となる法令のほか、必ずしも文書で通知されていない通達を含むレギュレーションを熟知している職員も含まれる。いわば事務のプロフェッショナルである。こうした職員が業務から離れてしまうと、当該業務を取り巻く法令の見直しや新たなレギュレーションが公布された場合、最初から情報収集や知見を積み上げて

いく必要があることに留意が必要だ。

課題となる行内情報の モニタリングとエスカレーション

現在の金融機関の内部改革に当局が求める要諦の多くは、「ガバナンス」「情報セキュリティ」「リスク管理」に類するものだ。

ガバナンスでは、情報の経営層への適切なエスカレーションのほか、内部監査部門の高度化が挙げられる。前者では、自行職員の要望や勤務実態をモニタリングし、適切なタイミング・適切なルートで経営層に必要情報を届けることが期待されている。ただし、ここで課題となるのは「初動の遅延」である。人が介入すれば情報の取得タイミングや情報の精査に時間を要するだけでなく、本来必要な上位層への報告まで情報がたどり着かない可能性があるほか、場合によっては一次情報が意図的に改変され二次情報として流通する恐れも否定できない。

こうしたケースを念頭におけば、地域銀行として優先すべきDX導入対象は、「情報取得（事案の察知）から経営層への報告までの物理的な時間の短縮や情報の精度確保を優先すべきもの」となる。経営層にダイレクトに報告すべき情報の例としては、当局報告を要するインシデントや適時開示義務に該当する業績変動、といったものが代表的だ。既に金融機関では市場系取引を念頭に、日々のポジション変化を精査の上、必要なマクロヘッジをかけているが、モニタリング対象を行内で生成させる一般情報や顧客動向に加え、職員の行動にも拡大するといったイメージだ。

例えば、「閾値を一定程度超えた段階」で「自動的」に上位層や内部監査部門にアラームが

発信される、といった機能が有効となる。「不正事案に傾向的に観察される動き」をモデル化し、必要なパラメータを元に全顧客の口座情報、融資残高の推移や入出金傾向をリアルタイムモニタリングすることで、バックヤードに自動的にリスク情報としてフィードバックされる、といったシーンが分かりやすい。こうしたモニタリング手法はAML / CFTの要素技術として既に導入されているものだ。

ただし、今後必要とされるのは「顧客」のみならず「職員」の動きのモニタリングである。顧客のモニタリング手法と同様、過去の職員の不正事案から傾向的に観察される特異な行動をモデル化し、早期の不正検知を実現する機能は、ガバナンスの高度化に大いに寄与することだろう。

DX促進に求められる 内部の「発想転換」

とかく堅苦しい職業の最右翼で語られるのが金融機関職員だ。決まったルールに基づき上意下達を信条に与えられた業務を黙々とこなす、といったイメージを多くの国民が思い浮かべることだろう。高度成長期においては、前例踏襲による過去の経験値の積み上げが有効視されたこともあり、他の業種にも当然に当てはまる。ただし、今や少子高齢化を背景に我が国全体が縮小均衡路線を歩みつつある中で、従来通りの意思決定メカニズムや組織態勢を維持しても、将来の事業継続は何ら確約されない時代となった。

こうした中、内部変革を促すトリガーとなることを期待し、技術者や有識者を中途採用する動きのほか、従来のような数値目標ではなく顧客目線の目標を掲げることで、従来と

は一線を画した組織風土を生み出そうとする地域銀行が増えている。

こうした動きは、DX対応やシステムの導入手法にも反映されつつある。ただし、ここで注意せねばならないポイントが複数存在する。

かつて我が国金融機関は「枯れた技術」（バグなどを徹底的に排除し尽くした状態）をあえて要素として組み合わせた「安全・安心」なシステムを、「信頼できる事業者」と密に連携し合いながら慎重に構築し続けたことで、諸外国には決してみられない安定運用を実現してきた。他方で、現在の金融機関はDXという名の「実績のない新たなソリューション」を、フィンテック企業をはじめとした「新たな連携先」から導入することに躊躇しない。

これは時代の流れでもあり決して否定すべきではない。ただし、特定技術を担いで金融サービスの提供事業者として金融分野に進出してきたベンチャーの中には、金融庁の検査官からの質問に対し、「FISCって何ですか」「安対基準というのはどこに書いてあるのですか」といった、逆質問を投げかけるケースもあると、金融庁の検査官から耳にするのが実態だ。さらには、ITベンダーの世界では「β版」レベルに該当するようなテスト段階のソフトウェアを、本番環境としてリリースしてしまうベンチャー企業の例や、職員の多くが在宅勤務でシステムを開発し在宅環境でモニタリングや運用を実施する企業も珍しくない。つまりテスト工程に十分な時間を投じていないばかりか、金融機関の重要な情報に外部からアクセス可能な状況にあるということだ。

こうした例から得られるのは、金融ビジネスの世界で生きるものにとって前提となる基

礎的要件すら備わっていない企業が多数存在する、といった実態だ。金融庁ではサードパーティーリスク対応を強化しつつあるが、こうした企業の存在に対する警鐘と我々は受け止めるべきである。

ラウンドと称して頻繁に第三者割当増資を実施する企業と連携した場合、知らぬうちに自行にとって「ペルソナ・ノン・グラータ」となる人物が実質経営者として経営を背後で支配している可能性も否定できないのだ。

金融庁は、顧客情報の類を国内設置サーバで管理することを要請している。金融機関としては、連携先となるこうした企業を取り巻くリスクファクターを念頭に、継続的に点検を実施する必要があることは言うまでもない。

昨今流行りのDXは、活用次第で顧客や職員さらには当局の期待を良い意味で裏切るブレークスルーを生み出すことが可能だ。半面、DX導入を急ぐがために、技術力の高さのみに着目して連携先企業や委託先を選好した場合、相手先企業が契機となる新たなリスクに晒される恐れがあることに留意する必要がある。

また、地域銀行の場合、急激な顧客接点のデジタル化シフトは顧客離反を招きかねない。オンラインサービスに特化した場合、これを受け入れる顧客ばかりとは限らず、かえってメガバンクへの乗り換えが進む可能性もある。半面、従来通りの対面営業を形式的に継続した場合、対面営業に特化する信用金庫との競争環境はより激化することだろう。

こうした環境を念頭に、とかくリストラ候補として語られがちな店舗に改めて注目の上、店舗を利益創出拠点として生かすための取り組みが欠かせない。

