

# 地方銀行とITアセスメント

野村総合研究所 田沢 務

1999年8月、広島銀行と福岡銀行がシステム共同化の基本合意をアナウンスしてから2年半あまりが経過した。この間、地方銀行のシステムに関する共同化・アウトソーシングの動きが激しい。また経営トップのシステムの課題に対する問題意識も高まっている。地方銀行業界で何が起きているか、コンサルテーションの現場から報告する。

## 地方銀行の経営環境とITの課題

地方銀行を取り巻く経営環境は、地域経済の低迷、資金需要の低下から、依然として厳しい状況が続いている。地域のトップ銀行は、預金、貸金では30%~40%のシェアをもち強固な顧客基盤をもつものの、特色あるサービスや商品提供を武器に新たに参入した異業種や外資、ネットバンクなどにより、その基盤も侵食の危機にさらされている。また、大きな収益源であるとともに、これまでは十分な対応をしなくても維持できた富裕な顧客層に、今後、新たなサービスや商品への目覚めが起これば、地域トップ銀行の優位が崩れる可能性もある。

今後、大幅な収益の拡大が見込めない地方銀行では、地元回帰、リテール特化の方向を目指して大手銀行並みの新商品、新チャネル、新サービスの品揃えを行い、そのバックボーンとなるリスク管理の仕組みを作る必要性が高まってきた。これは、地方銀行といえども大手銀行と同等のIT投資が必要なことを意味し、今後のIT投資余力をいかに確保するかが、地方銀行に共通の経営課題となってきたのである。

## 共同化・アウトソーシングの動き

大手銀行と比べて規模の経済の恩恵を得にくい地方銀行にとって、投資抑制とシステム強化を両立させる方策の一つは、費用分担、費用削減を目指した共同化・アウトソーシングである。表1は、これまでの動きを代表的な形態別にまとめたものである。いずれの形態でもベンダーは関与するが、とくにベンダー主導の場合、共同化やアウトソーシングの知識と経験では圧倒的にベンダーが優位であるため、銀行側はその交渉力をいかに確保するかが重要となる。そこで銀行側の立場で動くコンサルティング会社を介在させるケースが増えている。

このほかの多くの銀行でも、自行のシステムに関する経営トップの問題意識は高まっている。システム変革の必要はないとの判断から、これまで他行の動きを静観していたところでも、共同化やアウトソーシングの動きが激しくなるにつれ、落ち着いていられなくなってきた。他行が共同化やアウトソーシングを急ぐ事情は何か、各形態の特徴は何か、どういうリスクがあるか、自行のシステムはいつまでもつか、コストをかけ過ぎていないか、

自行のシステム部門は実力があるのか、自行単独路線を続けられるか、今後とり得る選択肢は何か等々、外部の専門家の意見を求めるようになってきたのである。

### ITアセスメントのすすめ

共同化やアウトソーシングは、銀行経営の将来的な自由度にも関わる重大な意思決定である。銀行はそれぞれ固有の問題・課題を抱えている。各行に共通の課題が多ければ共同化の効果は高まるが、少なければ参加するメリットはあまりない。したがって、今後の方向性を議論する前に、いま何が問題なのか、その問題が今後の業務にどう支障をきたすかなど、現状の課題を認識することが重要となる。現状のアセスメントなくして今後の方向性は語れないのである。

ITアセスメントには3つのポイントがある。まず業務戦略の視点である。ITは業務戦略を遂行するために必要な武器である。どういう武器をどう使うかは、中長期計画のような業務戦略に基づいて検討する必要がある。すなわち、中長期的な業務ビジョンをITとリンクさせることが課題抽出の重要なタスクになる。次のポイントはシステム実現力の視点である。IT資産、とくに業務システム、システム基盤、システム人材について、対応スピード、開発力、技術力の観点からみて、現状の方向性のままで今後の業務戦略を支えきれぬのかどうかを評価する。すなわちライ

表1 地方銀行における共同化・アウトソーシング

ベンダー主導の共同化	・池田銀行、岩手銀行、京都銀行、西日本銀行、福井銀行、北海道銀行グループ ・東邦銀行ほか ・山陰合同銀行、肥後銀行、みちのく銀行グループ
同規模地銀の共同化	・阿波銀行、関東銀行、親和銀行、八十二銀行、宮崎銀行、山形銀行、琉球銀行グループ ・広島銀行と福岡銀行
都銀との共同化	・大手金融グループ
アウトソーシング	・第四銀行、横浜銀行

フサイクルとケイパビリティの診断が必要になる。そして最後に経営戦略の視点である。ローコストオペレーションは業界共通の経営課題である。IT投資計画に漏れはないか、新規分野や戦略分野への投資余力はあるのか、固定費化・漸増傾向にある定常業務への継続的投資は今後も確保できるのか、投資配分の抜本的な組み替えが必要かといった分析が必要となるのである。

### 客観的な診断に基づく現状認識が必要

「コンサルテーションによってシステムの格付けをしてもらおう」。これは、ある地域トップ銀行の頭取が、幹部の役職員に対してコンサルテーション開始を宣言した時の言葉である。アセスメントは、銀行自身が自覚症状に基づく自己診断を行うことも必要だが、第三者の専門家による客観的な診断も必須である。そのような客観性のある現状認識を共有することにより、はじめて革新の方向性を検討する土台ができるのである。