

銀行のITに思う

執行役員金融ソリューション事業本部副本部長
久保並城



2014年7月に金融庁が公開した「2013年事務年度年次報告書」は、銀行関係者にとって衝撃的な内容となった。地銀の中小企業融資は2割強が赤字で「事業モデルが成立しなくなる可能性」を指摘、また、各行が中期経営計画で掲げる貸出ビジネスを「人口減少により持続可能性が低い」としたのだ。報道などによれば、収益性の高いビジネスモデルを自ら実現できない地域金融機関は再編の渦に巻き込まれるそうだ。

銀行のビジネスにはIT（情報技術）が必要である。すなわち、「収益性の高い新たなビジネスモデル」の実現にはIT部門やシステムの対応が必要であり、ITの対応力の差は「収益性の高いビジネスモデルを実現」する力の差に直結する。また、銀行の経営統合で常に課題となることの一つがシステムの統合であり、特に勘定系システムの統合は難しいプロジェクトになる。場合によっては、勘定系システムの違いが経営統合の妨げにもなりかねない。

一方で、銀行のIT部門が否応なく取り組まねばならないテーマもある。たとえば、「金融所得課税の一体化（平成28年税制改正）」や「社会保障・税番号制度（いわゆるマイナンバー制度）」である。NISA（少額投資非課税制度）も、今後、制度の変更がさまざまに議論されていく状況で、いずれもシステムの対応が必須のテーマである。

こうした状況を考えれば、今後、銀行においてIT部門の果たす役割はますます重要度を増していく。社会制度や税制対応は待ったなしであり、一方で、銀行経営の課題やビジネスニーズに適切に対応する必要もある。IT部門がこれらに対応できなければ、銀行の存続にかかわる死活問題となりかねない。

しかしながら、現実のIT部門はどうか。もちろん実情は個々に異なり、一律に論じられるものではないが、実際に銀行のIT部門長やCIOと話をさせていただく中で感じるのは、やはり、総じてIT人材は十分とはいえない状況にあるということである。

銀行のシステムの歴史は、日本経済の高度成長期から1970年ごろに始まる。いわゆる第1次オンラインと呼ばれるシステムで、この時代は銀行員が自らプログラムを作成する「自製システム」であった。その後の1980~90年代の第2次・第3次オンラインの時代は、「自製」の最盛期である。ところが、バブル崩壊後にデフレ不況に突入すると、コスト削減の掛け声のもと、勘定系システムを中心としてシステム共同化の流れが本格化する。また、2000年代半ば以降は、既製のパッケージやサービスを導入するプロジェクトが主流となった。

部門の中核となるべき30代がおおむね2000年以降の入社である事実と併せてみれば、現在の銀行のIT部門には、「自らの頭や手を動かしてシステムを構築した経験」のある人材や、「大規模プロジェクト」に携わった人材が少ないはずである。

こうした経験の少なさがIT人材の不足の原因だと考えてみれば、最近見られる動きにはなるほどとうなずけるところがある。その一つが、地域銀行における「オープン勘定系システム」の採用の動きである。その狙いには独自戦略の実現やコスト最適化などの他、新システムへの移行プロジェクトやITベンダー（以下、ベンダー）との協業などを通じて、将来を担う自行のIT人材を育成することなどもあろう。

併せてベンダーとの人材交流も活発化している。IT部門の若手をベンダーに出向させ、自行では経験できないシステム開発やプロジェクトマネジメントの経験値を上げようという動きである。これは、今後の銀行経営におけるIT人材がこれまでも増して重視されていると見ることができ、さらなる活発化が予想される。

銀行のIT部門では特に、「業務や商品、組織を横断して全体を把握し、ベンダーをコントロールしながら、経営やビジネスのニーズに応じていくこと」が重要な役割であろう。しかしながら、そうした役割には、極めて高い知識や豊富な経験が必要であり、一朝一夕になしうるものではない。また、共同化やサービスの活用が進んだ現状では、ベンダーとの協働などを通じて部門としての役割を担う方法もあるだろう。

ベンダーとしての野村総合研究所（NRI）と銀行のかかわりは、投信販売プラットフォーム「BESTWAY」、インターネットバンキングの「Value Direct」など、これまではITソリューションが中心であった。しかし、今後に向けては、人的なご支援にもチャレンジしていきたい。

重要な社会インフラである銀行システムを支えるIT部門は、日本のIT業界のフラッグシップである。その重要度がますます高まる今後、NRIも全力でご支援させていただく方針である。従来得意とするリサーチやコンサルティングだけでなく、プロジェクトマネジメントや品質管理、リスク管理といった面でも、銀行のIT部門の運営高度化に向けたご支援が可能ではないかと考えている。そして、銀行のIT部門がさらなるリーダーシップを発揮することを期待したい。

（くぼなみき）