

# データ（情報）の利活用を考える

デジタルライゼーションの進展に伴い、データ（情報）を利活用した新たなサービスや価値創出への関心が高まっている。また、個人の預託に基づきパーソナル・データを管理・活用する仕組みを提供する、「情報銀行」に関する検討や実証実験が進め

られており、2019年6月には第1号認定も行われた。そこで、論考および先行する実証実験の事例を通じて、デジタルライゼーションへの対応や、データ（情報）の利活用に向けた考え方を、必要な取り組みについて考えるヒントを得ることとしたい。

## 地域金融機関におけるデータ利活用の現状と課題

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 中山 靖司

デジタルライゼーションの進展は、既存金融機関の収益機会を侵食していく可能性がある一方、金融機関が提供し得るサービスのフロントティアを拡大し、経営効率の抜本的改善や新たなビジネスモデルを

実現するツールともなり得る。地域金融機関には、経営層の明確なリーダーシップのもと、デジタルライゼーションを推進しながら、新たな発想で経営改革に取り組むことが求められる。

### はじめに

近年、わが国においても、デジタルライゼーションの動きが急速に広がりつつある。こうした

動きは、異業種からの参入を含めて、金融サービスのあり方や競争環境を大きく変えていく可能性がある。こうしたなか、わが国の金融機関でも、デジタルライゼーションの推進を経営戦略

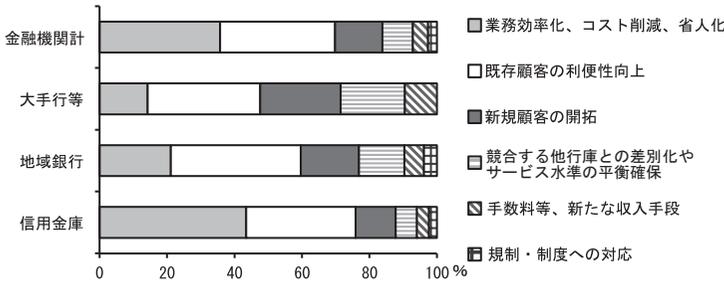
の柱の一つに位置付け、IT・データ活用を通じた業務の効率化や新しい顧客サービスの提供等を積極化する動きが広がってきている。以下では、日本銀行が201

8年末に実施した、IT・データ活用に関するアンケート結果をもとに、現在、地域金融機関が置かれている状況を探り、今後克服すべき課題について触れていくこととする。

### IT・データ活用に関するアンケートの結果（抜粋）

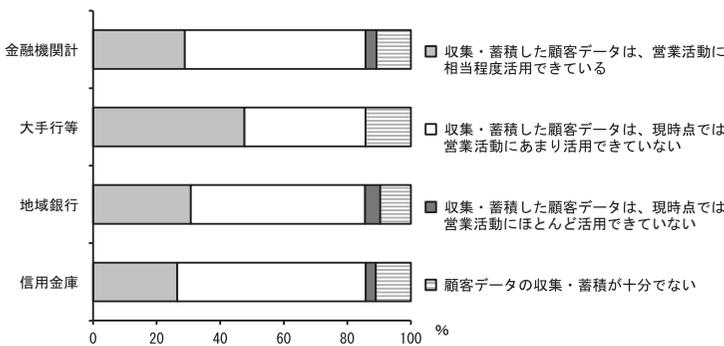
日本銀行では、取引先金融機関のうち銀行・信用金庫378先を対象に、IT・データ活用の現状、先行きの方向性、課題等を把握することを目的に、アンケートを実施した\*。まず、この調査結果を紹介させていた

▶図表1 IT・データ活用で重視する目的・効果

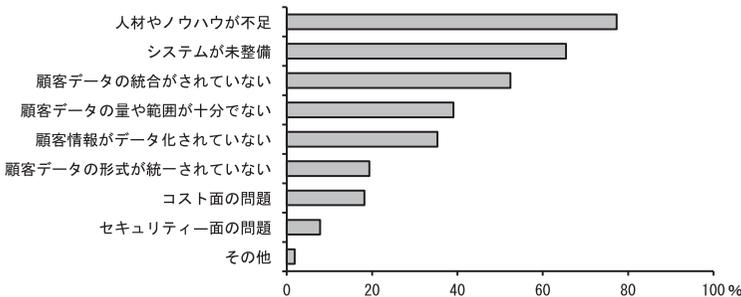


(注)「IT・データ活用」の目的・効果について重視する上位3項目を選択する設問で、最上位として選択された項目の構成比。

▶図表2 営業活動における顧客データの活用状況



▶図表3 顧客データの収集・蓄積・活用を阻害している要因(金融機関計)



このように顧客データの活用については総じて対応が進んでいるとは言いがたが、特に地域金融機関において取り組み余地が大きいことが分かる。その背景については、「人材やノウハウが不足」を挙げる回答が最多となっているが、システム面の制約やデータ収集・整備の問題を挙げる回答も多い(図表3)。

果については、業態を問わず、「既存顧客の利便性向上」を重要課題と位置付けている先が多

1 IT・データ活用の目的・狙い

IT・データ活用の目的・効果については、業態を問わず、「既存顧客の利便性向上」を重要課題と位置付けている先が多

い(図表1)。

一方で、大手行等では「新規顧客の開拓」や「競合する他行庫との差別化やサービス水準の平衡確保」の回答割合が相対的に高く、地域金融機関、特に信用金庫では「業務効率化、コスト削減、省人化」と回答する先

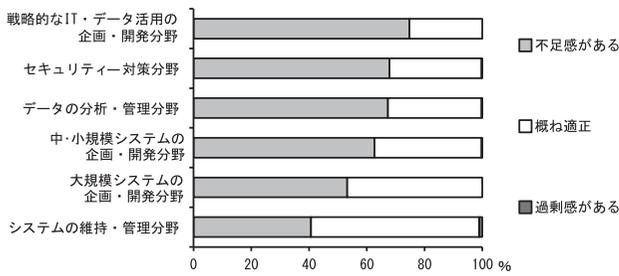
が最多となっている。このように、大手行等では、新サービス提供等による新規顧客の獲得に積極的である一方、地域金融機関、特に信用金庫では、デジタル技術をコスト削減策として用いることが優先される傾向がうかがわれる。

2 顧客データの活用状況

多くの金融機関では、勘定系システムの決済データのほか、窓口や預貸業務等を通じて収集された顧客データを、営業活動やリスク管理に活用することを想定し、CRM(Customer Relationship Management)システム等を構築してきた。

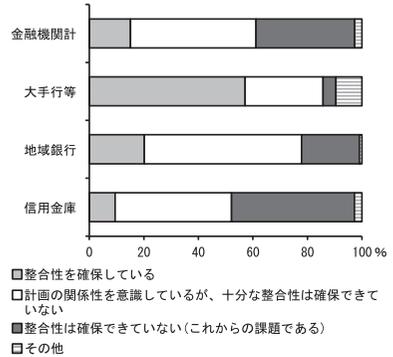
もつとも、収集・蓄積している顧客データについて「営業活動に相当程度活用できている」と回答した先は、大手行等で5割弱、地域金融機関では3割程度となっている(図表2)。

▶図表5 IT人材の確保状況(金融機関計)

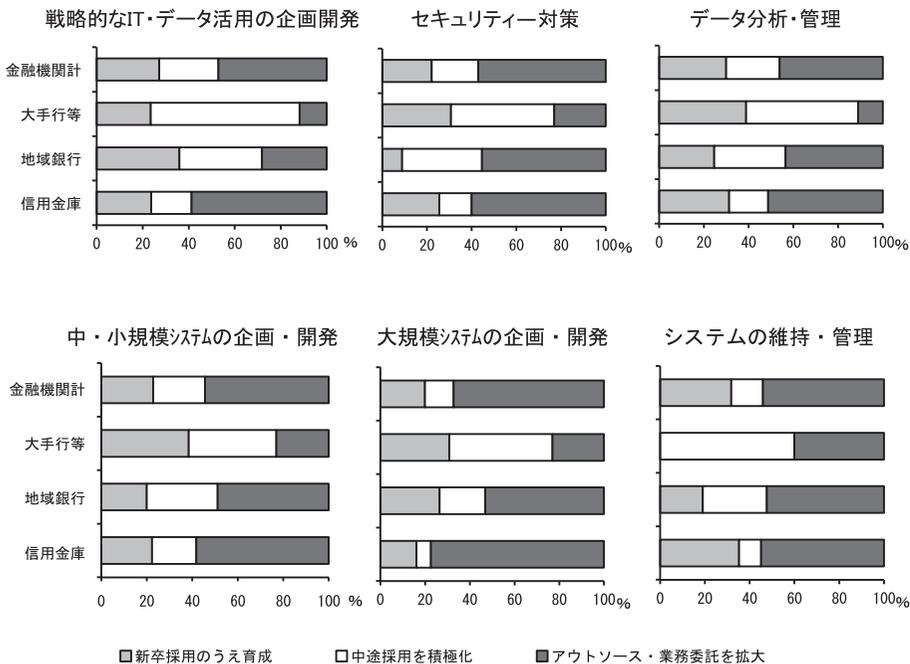


(注) 本設問において、「大規模システム」とは、勘定系システム等、「中・小規模システム」とは、OAシステムやRPA、EUCを想定している。

▶図表4 IT投資計画と必要な人員の整合性の確保



▶図表6 不足感があると回答した分野におけるIT人材の確保策



### 3 IT投資計画と

#### 人材の育成・確保

IT・データを活用していくに当たって、システムの充実と

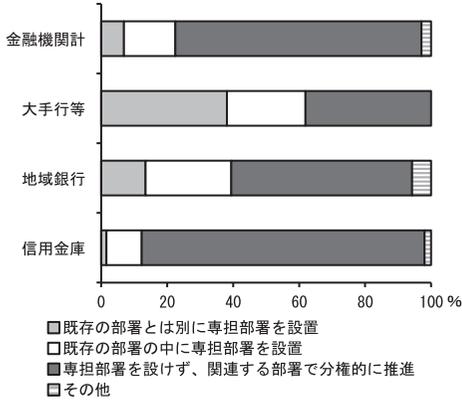
共に、それを支える人材や組織の整備が重要である。人材面に  
関し、IT投資計画と人員計画  
が整合的であるかを尋ねたこ

ろ、地域金融機関では、「計画の関係を意識しているが、十分な整合性は確保できていない」と「確保できていない(これからの課題である)」を合わせると、8割を超える結果となった(図表4)。

分野別のIT人材の確保状況をみると、「戦略的なIT・データ活用の企画・開発分野」、「セキュリティ対策分野」、「データの分析・管理分野」に関しては、7割前後の先が不足感を訴えている(図表5)。不足感があると回答した分野における今後の人材確保策をみると、大手行等では新卒や中途採用で対応するとの回答が多いのに対して、地域金融機関では、多くの分野でアウトソーシングや業務委託を拡大することで対応しようとしているとの特徴がある(図表6)。

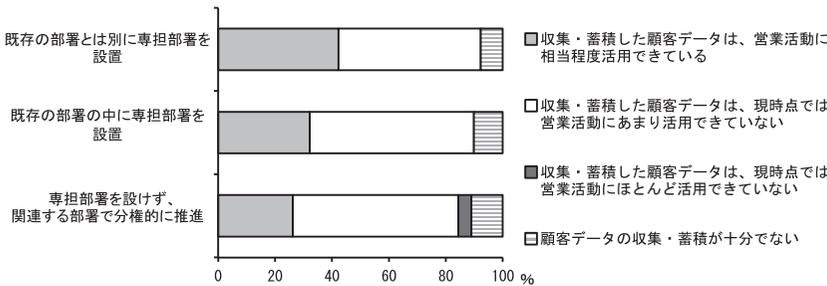
組織面では、IT・データ活用の推進部署を設置している先は、大手行等では6割程度と

▶図表7 IT・データ活用の推進部署の設置状況



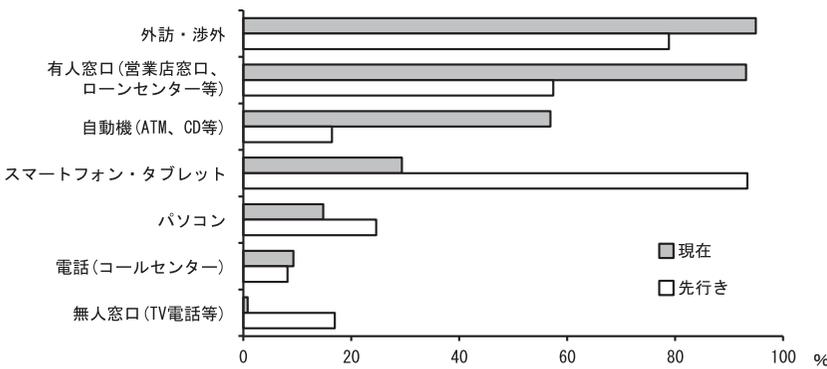
の整備にとどまらず、経営層に  
専任かどうかといった形式面  
(図表8)。  
に重要であることが示唆される  
ゼーションを推進していくため  
あり、体制整備がデジタルライ  
業に活用できているとの傾向が  
先ほど、顧客データをうまく営  
ると、専任部署を設置している  
程度にとどまることが分かった  
なっているのに対して、地域銀  
行では4割、信用金庫では1割

▶図表8 顧客データの活用状況 (IT・データ活用の専任部署の設置状況別)



よるコミットメントがしつかり  
と行われ、それが組織運営面に  
も反映していることが特に重要  
と考えられる。

▶図表9 重視する顧客との接点 (金融機関計)



(注) 顧客との接点として、現在重視しているものと、先行きIT等の活用が進捗した際に重視するものについて、それぞれ上位3つを選ぶ設問。

4 重視する顧客との接点  
金融機関が重視する顧客との  
接点については、将来的には、  
「有人窓口」や「自動機(ATM

M等)から「スマートフォン・タブレット」に軸足を移行させていく一方、「外訪・渉外」については顧客との接点として引き続き重視する姿勢が明確になった(図表9)。

今後、「有人窓口」の削減などの効率化を通じて創出された人員等の経営資源を、顧客とのフェイス・トゥ・フェイスのレーションシップ構築や、それを通じた課題解決の支援といった領域にシフトさせていく方向感がうかがわれる。

データ利活用における  
金融機関の課題

前述のアンケート結果から、地域金融機関においては、人やノウハウの不足、システム面の制約、データ収集整備の問題等から、データ利活用が十分に進んでいないことが分かった。今後、こうした課題を克服し、

データ活用を進めるためには、以下のような対応が重要と考えられる。

## 1 目的や理念の明確化

データの利活用は、業務効率化や新たな収益源の確保につながる大きな可能性を持っている。こうしたなか、わが国の金融機関でも、デジタル技術を活用し、ビジネスモデルの改革を伴いながら新たな価値を生み出していく、いわゆるDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みを検討・実行する先が増えている。ただし、デジタル技術はあくまでもツールであり、データも活用目的が明確になって初めて意味を持つことは言うまでもない。従って、どのような戦略を持ってどのようなビジネスに取り組み何を実行するのか、そのためにはどのようなデータを使って何をすればいいのか、といった目的や理念を明確にすることがまず

もって重要である。

## 2 データ収集・整備

金融機関がデータを利活用するに当たって、最初に直面する「壁」であり課題となるのは、データの収集・整備である。金融機関は、窓口や預貸業務等を通じて得た取引情報や顧客情報のみならず、各システムに記録として残る情報等（例えば、ATM利用記録（時間、場所）、既に多種多様な「ビッグデータ」を保有している。また、金融機関は、決済等を通じて顧客のビジネスに関わっていることもあり、ビジネスプロセスを適切にリデザインすれば、新たに有用なデータを取得できる立ち位置にいる。金融機関は、データを利活用するうえで有利な立場にいることを最大限活用するためにも、戦略上必要なデータを収集する仕組みを構築し、それをデジタル技術を駆使しながら利活用できるように環

境整備していくことが求められる。

なお、こうした金融機関が従来保有する情報は、本人確認が済んでいる信頼できる情報であるという特長がある。さらに金融機関は、地域住民等から厚い信頼を得ており、顧客から金融資産等の重要な資産を預かる立場にもある。従って、こうした信用を生かしながら、パーソナルデータを預かり、運用する機能を提供する「情報銀行」の担い手として有利な立場にあるとも考えられる。情報銀行の担い手にならない場合でも、金融機関は、データ提供事業者、データ分析事業者、本人確認代行サービス事業者、データ活用事業者など、情報銀行に関連するさまざまな立ち位置で、データ利活用ビジネスに関与していくことも考えられよう。

## 3 システム面の制約

既述のとおり、金融機関がD

Xを進めるうえで大事なことは、明確な経営戦略に沿って、具体的なビジネスのアイデアを考えることである。そのうえで、そのアイデアのスピーディーな実現に向け、新たなデジタル技術を活用しつつ、必要に応じて内外のさまざまなサービスと連携していくことが求められる。ところが、既存のシステムが老朽化・肥大化・複雑化・ブラックボックス化するなかでは、システムの修正を柔軟かつ迅速に行うことができないし、維持管理に多大な人的・金銭的コストがかかり、データの利活用・連携といった前向きに対応に十分な経営資源を割けない、といった問題も指摘されている（レガシーシステムの問題）。従って、こうしたレガシーシステムをどのように近代化していくかという、「ITモダナイゼーション」も大きな課題である。システムの修正を行いやす

いように、プログラムの構造を

見直し、オープンイノベーションを活用しながら、クラウドのような新たな稼働環境にシステムをどのように乗せ換えていくのかといった、先を見越した戦略も重要になってくる。なお、共同センター方式をとる地域金融機関の場合、他の共同センター利用金融機関やサービスを提供するベンダーと協調することも必要となる。

#### 4 人材の育成・確保

前述のアンケート結果にもあるように、地域金融機関では、IT人材の不足に対して、多くのIT分野でアウトソースや業務委託の拡大で対応するとの先が大宗である。外部リソースの活用は有効な戦略であるが、同時に、今後デジタルライゼーションを推進していくうえで、自庫の戦略やシステム構成等に精通した人材を内部に確保することも求められる。個別の金融機関によって置かれた状況は異なるが、それぞれの立場で両者の

バランスをうまく取っていくことが求められる。

わが国全体で高度な専門性を持つIT人材の需給は逼迫しており、地域金融機関にとって採用環境は厳しい。もともと、IT人材は就職に当たって表面的な処遇だけでなく、組織のなかにかに社会に貢献できるのか、といった点を重視する傾向もあるようである。その意味では、

IT等を使った攻めの発想で、課題を解決しつつ未来の金融を切り開いていく企業としての姿勢を示し、「ワクワク」する仕事をできる職場であることを訴えていくことも大切であろう。

#### おわりに

デジタルライゼーション進展は、インターネットを通じたサービスの提供から地理的な参入障壁を低くし、異業種からの

参入も容易にすることから、金融サービスのあり方や競争環境を大きく変えていく可能性がある。こうした状況下、地域金融機関にとっては、金利や利便性以外の面で地元顧客の繋ぎとめを図ることが従来以上に重要になると考えられる。特に、地域密着の強みや目利きの力を生かし、これまで以上に顧客に寄り添った丁寧なリレーションシップの構築に努め、差別化を図ることが大切になると考えられる。

前述のアンケートでも、「外訪・渉外」については多くの金融機関が、顧客との接点として引き続き重視する姿勢が明らかになっているが、この点はこうした方向性とも一致する。

そして、「外訪・渉外」を強化するためには、デジタルライゼーション等を通じた業務効率化により人材を有効活用するとともに、地域金融機関ならではの緊密な顧客接点にもとづく地域に密着した詳細な顧客情報(デー

タ)を、継続的・反復的に集め、デジタル技術を駆使しながら、いかに有効に活用していくのが戦略上重要になると考えられる。

日本銀行の金融高度化センターでは、引き続き、セミナーやワークショップの開催などを通じて、地域金融機関のデジタルライゼーションを通じた業務や経営の高度化を支援していきたいと考えている。

〔本稿は、日本銀行の金融高度化センターで開催された「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ」(2018年9月～2019年4月)で得られた知見等を参考にしているが、その内容や意見は、執筆者自身に属するものであり、日本銀行の公式見解を示すものではありません。〕

※アンケートの回答時期は2018年12月。回答率は100%。対象先は「大手行等」21行、「地域銀行」104行、「信用金庫」253庫。本稿では、地域銀行と信用金庫を称して「地域金融機関」と呼ぶ。詳細は、金融システムレポート別冊シリーズ「銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況」(日本銀行金融機構局、2019年5月)を参照。