

CONTRIBUTION

地域金融機関のIT活用の現状と課題 ～情報格差が経営格差になる時代～

Profit Cube Inc. マーケティングソリューショングループ 矢萩 一賢

昨年1月にマイナス金利政策が実行されてから1年が経過した。以前から預金金利はゼロに近かった為、国債を中心とした有価証券や貸出金の運用利率の低下がそのまま金融機関の総資金利鞘の悪化に直結している。特に地域金融機関はメガバンクなどと比べると経常収益に占める手数料収入の割合が低く、既存のビジネスモデルの見直しが必至である。これにどのようにITを絡めていくかによって地域金融機関の経営格差が更に拡大していくことが予想される。

これまでの地域金融機関 IT とは

現在でこそ金融とITは切っても切れない関係にあるが、ITが登場したのは金融機関の成り立ちよりずっと後のことである。つまり、これまで人が手作業で行っていた業務を作業効率性と正確性の観点から徐々にシステムに置き換えていった結果、業務に特化したシステムが乱立する現在の金融機関のIT環境が出来上がったといえる。勘定系を中心とした基幹系システムが良い事例であるが、人力による計算、集計、照合、転記の手間を大幅に削減している一方、あたかも顧客の現金や証書を格納する金庫のように堅牢性が重視され、いったん情報を格納したら既存業務の目的外では容易に取り出せないようになってきている。その他のシステムにおいても多くは業務と1対1の関係であることから、データ量圧縮や処理スピードの点からある程度集約したデータを保持しており、より詳細な分析や切り口を変えた分析を行う際には業務担当者がExcel等を駆使し手作業で補完しているのが現状である。

データ処理から情報活用へ

前述の業務処理や集計型のシステムの弱点はより細かい単位での分析が苦手であり、優秀な担当者をもってしてもいったん集約されたデータを細分化することはできない。

地域金融機関の業績も好調でビジネスモデルの見直しが必要ないのであれば現場レベルの商品開発から経営戦略の立案まで演繹的な仮説の立案が可能である。地域金融機関がマイナス金利による利鞘の縮小という前例のない向かい風の中で直面しているのは、地域

の人口減少に伴う地元企業の取引先の広域化や共働き層の増加による個人顧客との接点の減少など顧客行動の変化であり、それに伴うビジネスモデルの見直しは必至であると考えられる。このようなときに必要な視点は帰納的な考え方であり、これこそがまさに現状のシステムの弱点といえる。自行車のマーケットの変化に対応するには、帰納的な考え方と演繹的な考え方を組み合わせ、現状の分析を基に仮説を練り直すことや、仮説検証の繰り返しができなければ新たなビジネスモデルの検討や経営戦略の立案は困難である。今後のシステムでのデータの持ち方は既存のビジネスモデルに沿った業務目的での集約データではなく、分析を前提とした明細データがベースとなる。例えば、地域金融機関が新たな金融商品を開発しようとしたとき、その前提となるマーケット分析が出来なければその商品を訴求すべきセグメントや有効なアプローチ手法を持たずに展開することになる。結果として価格(特典を含む)やローラー作戦に依存した従来型のビジネスモデルになってしまう。

幸いなことに地域金融機関には顧客取引状況がデータという形で残っている。いかにしてこのデータを“情報”に変換して意思決定者である経営層のニーズに沿った価値ある判断材料を導き出せるかが金融機関の経営格差となって表れてくることは容易に想像できる。

金融機関におけるデータの活用例：経営判断

マイナス金利によって国債運用がマイナスもしくはほぼゼロの利回りになったことで、地域金融機関は運用先の確保に追われており、結果として資金の需給バ

ランスが崩れ貸出金の金利競争が激化している。これまでは地域に張り巡らせた店舗網で顧客の預金を吸収すればデフォルトリスクの無い国債による余資運用で利鞘を稼げたが、今後はコスト削減の一環として店舗網の再編まで検討する必要が出てきた。殆どの金融機関で現在採用されている収益管理の仕組みは獲得した預金が収益として評価されている。個人預金だけの店舗でも評価上は収益性があるとされるケースが散見され、業績評価上の営業店の収益は店舗統廃合には使えない。今後は、これまでの店舗や商品などの切り口ではなく、新たに顧客属性や取引先分布などを軸としたエリアマーケティング分析を行うことが重要である。

同じことは金融機関の再編にも当てはまる。経営統合の利点はスケールメリットの獲得とコスト削減をセットで行えることだが、上記のような店舗統廃合を検討する際に、各行の取引データを取り込んで共通属性を設定することで合併ベースでのエリアマーケティング分析や単体行ベースでの業種ごとの収益性比較など、具体的にどの領域でノウハウの共有による相乗効果が期待できるのかも検討可能になる。

金融機関のデータ活用例：営業推進

地域金融機関の強みは狭い地域に重点的に配置した経営資源(店舗や人)による顧客利便性やインプリシットな情報を含む地域との強固なリレーションである。人と人とのリアルなコミュニケーションの中から情報を蓄積する営業手法が中心であった。しかしながら、現在は地域経済規模の縮小に伴い企業は地域外との取引が活発になり、個人顧客は核家族化や共働きの増加など対象顧客の行動が変化している。これを営業時間が限られた店舗や営業担当者でカバーできる範囲は限られており、今日のICT社会において顧客の求める利便性も今と昔ではその内容が大きく異なる。また、マイナス金利によって地域金融機関の利鞘が縮小することで損益分岐点が下がりサービスの提供という付加価値を顧客に金利という形で認めてもらえなければこれまでのビジネスモデルを変えざるを得ない。

特にリテール推進においてはこれまでのように営業店が中心となって、限られた在宅者を相手に営業するスタイルは対象顧客のカバー率という点からも成り立たなくなると考えている。特にリテール推進では数少ない取引タイミングをうまくとらえることが重要であるが、金融機関が保有している預金取引データの内容を精査して顧客ごとのライフステージの予測、法人営業であれば顧客の取引先を把握することで商流をた

どったビジネスマッチングや新規開拓を推進するなどデータ活用の検討を実際に進めている地域金融機関も出てきている。これらは決して新しい考え方ではなく、顧客とのコミュニケーションの過程で行ってきたことを、経営環境の変化に対応して実行する手段を変えようという試みである。顧客側の選択肢も広がった現在では、これまでのように銀行のビジネスモデルに顧客が合わせてくれることは期待できない。顧客のライフスタイルやビジネスの変化に合わせて銀行がコミュニケーションの手段を新たに構築する時代に来ている。

これからの情報システムの方向性

金融機関はその規模の大小にかかわらず顧客取引情報や顧客属性情報といったデータを日々生み出している。このようなデータが経営判断や営業面において重要であることは既に広く認識されており、この為にDWHと呼ばれる巨大なデータの倉庫が構築されている。但し、DWHは単なる食糧の倉庫であり、経営者が食べたい“情報”にデータを加工するには別のプロセスが必要となる。今後、経営環境の変化が更に加速し、金融機関が現在保有しているデータだけでは業務上の判断が出来ないケースが出てくるのが予想され、追加で新たなデータをDWHに取り込む必要が生じる。その場合、予算申請や稟議などの内部手続きを経て、要件定義からデータ整備まで半年以上かかるようなことがあれば、経営の意思決定は大幅に遅れてしまう。

今回紹介した分析事例でも、金融機関が多大な労力をかけて構築したDWHに必ず新たなデータを加える必要があったことを強調しておきたい。今後の金融機関経営に求められるものは、DWHそのものにあるのではなく、格納されたデータと新たなデータを“容易に”結合でき、経営の判断材料となる情報に加工でき、それを柔軟な切り口で分析できる、こうした機能を持つシステムになるだろう。

●これまで(固定的システム:堅牢性/正確性重視・過去実績検証タイプ)

業務インフラ…勘定系など大量のデータ処理
業務遂行ツール…業務目的に沿った集計作業

●これから(拡張的システム:柔軟性/スピード重視・将来推計タイプ)

情報活用…銀行の戦略構築/遂行の為のデータ分析
情報活用=分析対象データの拡大/ニーズに迅速に対応