

「ITの戦略的活用策」(地域金融機能強化ワーキング・グループ報告書)
について

平成17年 9月16日
社団法人 第二地方銀行協会

「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」(平成17年3月29日公表)において、各業界団体に対し、各金融機関におけるITの戦略的活用に向けた取組みが効果的かつ効率的に実施可能となるよう、ITの戦略的活用に必要な検討を行うよう要請されました。

当協会では、こうした要請を踏まえ、「地域金融機能強化ワーキング・グループ」(委員行16行)において、本年5月以降検討を重ね、今般、報告書「ITの戦略的活用策」を取りまとめました。

報告書は、「第1章 適切なIT投資の考え方と態勢整備」と「第2章 ITの戦略的活用策」の2部構成となっており、第1章では、ITを戦略的に活用するためには、「まず、IT投資ありき」ではなく、ITをビジネスモデルや経営戦略を支援するための道具として捉え、自行が何をしたいのか(経営戦略)、その戦略を実現するためにITをどう活用できるのか等を明確にするとともに、銀行全体としてITを戦略的に活用する仕組み(ITマネジメント)を確立することが重要であると指摘しています。また、第2章では、IT活用の具体的な事例として、顧客サービスの質の向上を通じた顧客満足度の向上や、一層の業務効率化および内部管理態勢の強化につながる活用策について取りまとめています。

【本件に関するお問い合わせ先】

企画部 : 千葉

TEL 03-3262-2183

「ITの戦略的活用策」（地域金融機能強化ワーキング・グループ報告書）
について

平成17年 9月16日
社団法人 第二地方銀行協会

「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（平成17年3月29日公表）において、各業界団体に対し、各金融機関におけるITの戦略的活用に向けた取組みが効果的かつ効率的に実施可能となるよう、ITの戦略的活用に必要な検討を行うよう要請されました。

当協会では、こうした要請を踏まえ、「地域金融機能強化ワーキング・グループ」（委員行16行）において、本年5月以降検討を重ね、今般、報告書「ITの戦略的活用策」を取りまとめました。

報告書は、「第1章 適切なIT投資の考え方と態勢整備」と「第2章 ITの戦略的活用策」の2部構成となっており、第1章では、ITを戦略的に活用するためには、「まず、IT投資ありき」ではなく、ITをビジネスモデルや経営戦略を支援するための道具として捉え、自行が何をしたいのか（経営戦略）、その戦略を実現するためにITをどう活用できるのか等を明確にするとともに、銀行全体としてITを戦略的に活用する仕組み（ITマネジメント）を確立することが重要であると指摘しています。また、第2章では、IT活用の具体的な事例として、顧客サービスの質の向上を通じた顧客満足度の向上や、一層の業務効率化および内部管理態勢の強化につながる活用策について取りまとめています。

ITの戦略的活用策（要旨）

第1章 適切なIT投資の考え方と態勢整備

1. IT活用の意義

(1) IT活用の考え方

ITは、ビジネスモデルや経営戦略を支援するための道具にすぎない。したがって、ITの活用は、IT投資ありきという考え方から出発するのではなく、自行が何をしたいのか（経営戦略）、その戦略を実現するためにITをどう活用すべきか、なぜIT化が必要なのか等を明確にしたうえで、その目的に沿ったITの活用を検討することが必要と考えられる。

(2) 地域金融機関におけるIT活用の意義

地域金融機関の共通課題は、更なる収益力の強化を図り、競争優位性を維持向上することである。収益力の強化を図るに当たっては、共通のビジネスモデルや手法が存在するわけではなく、それぞれの創意工夫により、独自性を発揮することが重要であるが、主要行に比べ経営資源に限りがある地域金融機関においては、ITを活用することにより、多様かつ質の高いサービスを低コストで提供することが可能となり、ひいては顧客の満足度向上や競争力の強化に結びつくと考えられる。すなわち、ITの活用により、経営資源を集中的に投入すべき分野においては、一層高付加価値のサービス提供が可能となるほか、それ以外の分野においては、サービスの水準を低下させることなく、低コストで効率的な業務運営が可能となり、業務の選択と集中が可能になると考えられる。

2. IT投資の問題点

上記のようなIT投資の意義を踏まえ、これまでの金融機関のIT投資の実情をみると、必ずしもITを戦略的に活用してきたとは言えないのが実情であり、①既存システム（特に勘定系）維持にコストがかかり、新しい分野に投資する余力がない、②IT投資がブラックボックス化しており、経営から見えない、③IT投資の妥当性を検証していない、④顧客の視点に立ったIT活用ができていない、等の問

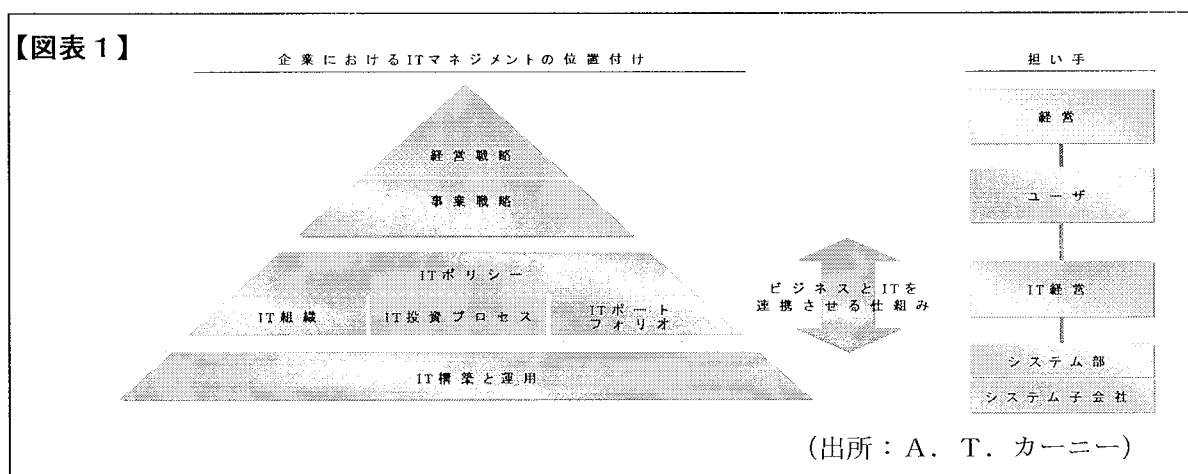
題を抱えていると考えられる。

こうした問題を解決するためには、経営陣がITをコントロールすることが重要であり、そのためには、経営戦略・事業戦略とITとを連携させ、銀行全体としてITを戦略的に活用する仕組み(ITマネジメント)を構築することが必要である。

3. ITマネジメントの態勢整備

(1) ITマネジメント構築のあり方

ITマネジメントは、以下のように、①ITポリシー、②ITポートフォリオ、③IT組織、④IT投資プロセスの4つの要素から構成されており(図表1参照)、これらを適切に構築・管理することが、ITマネジメント確立のポイントである。



① ITポリシー

ITマネジメントを行うに当たっては、ITを活用して何を旨とするのか(ITポリシー)を明確にすること、具体的には、自行の戦略遂行に必要なシステム化の範囲を明確に定義することが必要である。そのためには、各事業毎に戦略遂行に必要なシステム化の範囲を明確にし、自行の現行システムと比較することにより、不足している機能、過剰な機能を見極めることが必要である。

② ITポートフォリオ

IT投資を適切に行うためには、経営陣が自行の経営戦略に合わせて、IT資産をどのように配分するかを明確にすることが重要である。そのためには、IT資産の現況(ITポートフォリオ)を定量的に把握したうえで、集中的に投資する分野、投資を抑制する分野を明確にし、IT投資の時期、配分目標を設定する

ことが必要である。

③ IT組織

ITを戦略的に活用するためには、銀行全体で必要な組織機能(全体統制機能、開発機能、運用機能、保守機能、管理機能等)を明確にし、IT部門のみならず、経営部門やユーザ部門に対してどのような役割と責任を持たせるかを明確にしておくことが必要である。

④ IT投資プロセス

IT投資は、IT投資全体計画、個別案件の投資審査、IT投資実行、事後フォローのプロセスに沿って行われるものであり、それぞれの段階において、適切な取組みを行うことが必要である。

ア. IT投資全体計画

IT投資全体計画を作成するに当たっては、経営戦略から導かれるIT戦略を具体化するため、ITポリシーに整合した形で個別の投資案件の優先順位を決定し、投資規模、投資時期を明確にすることが必要である。

イ. 個別案件の投資審査

個別投資案件の妥当性について、次表のような観点から審査し、実際に投資するかどうかを検討することが必要である。

IT投資の評価項目	<評価する際の着眼点>
○投資目的	・投資目的は明確か
○事業計画との整合性	・中計との整合性はあるか
○投資効果の評価	・定量化されているか ・実現可能性のある効果か
○コスト	・単年度でみていないか ・ランニングコスト(減価償却費・リース料・保守管理費・雑損など)は全て含まれているか ・機能実現との兼ね合いでオプション(他のとり得る手段)はあるか ・ベンダーにシステム開発を依頼する場合には、相見積りをとるなど、価格の妥当性を検討しているか
○投資回収率	・何年で回収できるか
○投資リスク	・どんな投資リスクが予想されるか(機能、納期、コストについての当初計画と異なることによるリスクなど) ・投資リスクが顕在化した場合の対応策を考えているか
○担当責任部署	・投資の責任部署を決めてあるか、また、投資の責任を負う部門は投資回収について責任をもっているか
○事後フォロー	・投資前に事後フォローをどのようにするか決めてあるか(モニタリング指標の設定、フォローサイクル、検証期間)

ウ. IT投資実行

予定したスケジュール、コストで実現できるような枠組みを決定することが必要である。

エ. 事後フォロー

投資後の一定期間後に投資評価を行い、個別案件ごとに投資の妥当性を検証することが必要である。

(2) IT組織の役割と責任の明確化

① 経営陣によるIT戦略の明確化

経営陣は、ITを戦略的に活用するため、「ITを活用してどの分野に投資するのか」、「ITを活用してどんな機能を強化するのか」等、経営戦略と整合性のとれた「IT戦略」を明確にし、行内で意思統一をしておく必要がある。

このようなIT戦略が明確になっていないと、例えば、老朽化した端末機やATMの入れ替えに当たって、単純に交換するだけであれば大きな投資とならないはずが、入れ替えと併せて、新しい機能をIT部門の独自の判断で追加するなど、最適なIT投資が行われなことが生じうる。

② 経営部門・ユーザ部門・IT部門の役割と責任の明確化

ユーザ部門が、システム化要望を提出する場合、投資効果を追及する意識が低いことや、IT部門が、ユーザ部門の要望をそのまま受入れシステム化してしまうという問題がある。このような問題を解決するには、ア) ユーザ部門は、投資効果を明確化し、投資回収の責任を持ち、利用者の立場からシステム化要求を行うこと、イ) IT部門は、ITを使って利益を生み出すための支援を行うという立場に立ち、ユーザ部門の要望、システム化コスト、想定利益を勘案した最適なシステム提案を行うこと、ウ) 経営部門は、システム化の優先順位付けを行ったうえで、IT資源の配分を決定し、IT部門に対してシステム化を指示すること、が必要である。

③ IT運営の透明性確保

IT運営の透明性を確保するためには、IT部門のみに任せるのではなく、経営部門、ユーザ部門、IT部門の役割と責任を明確にすることにより、各部門が

一体となったIT運営の組織体制を構築することが必要である。また、IT投資を全社レベルで統括する担当者や部門を置くことは、IT投資のブラックボックス化を防ぎ、IT運営の透明性確保にも役立つ。

(3) IT投資効果評価の仕組み

IT投資を適正に行うためには、IT投資効果の評価を行うことが重要であり、そのためには、IT投資の事前評価および事後評価の仕組みを構築することが必要である。なお、個別案件の投資審査（事前評価）や事後フォロー（事後評価）の段階においては、以下のようなPDCAサイクルにより評価を行い、できる限り投資効果を定量化することが必要である。

① 投資効果算定方法の確立（Plan）

- 全体方針として、投資効果の算定方法の確立や効果測定指標の確立を行う。

② 測定指標設定（Do）

- 投資効果进行评估するため、投資目的に整合した効果測定指標を設定することが必要である。投資効果は、できる限り定量化する努力をすべきであり、定量化できないものについても、何らかの指標（KPI（Key Performance Indicator）と言う）で投資効果を測ることが必要である（例：マーケットシェア、新規顧客獲得率、クレーム件数等）。

③ モニタリング（Check）

- 個別案件ごとに、投資実行後の一定期間を決め、効果を測定する。その際、事前評価で決めた目標を達成しているかどうかをモニタリングし、仮に、目標が達成できていなければ、フィードバックして原因を追究し、改善策や撤退を検討することが必要である。

④ 改善策の策定（Action）

- 投資効果が出ていないものについては、個別案件ごとに改善を実施するとともに、当初計画した効果算定方法、測定指標の改善策についても検討することが必要である。

(4) IT投資効率の検証

IT投資効果の算定を行う際には、①コストは全て網羅されているか、②効果

を過大に計上していないか等に留意することが重要である。

(5) 新規 I T 投資の適正化

新規 I T 投資の適正化を図るには、I T 投資余力があるかどうかを見極めるとともに、投資する場合には、投資の優先順位を決定したうえで、投資の回収可能性を検討することが必要である。

また、新規 I T 投資をする場合には、①戦略との整合性、②個別案件としての採算性の2つの軸により実施すべきかどうかの検討が必要である。

(6) 過去の投資案件のチェック

既存 I T 投資を見直すに当たっては、過去の投資案件に関し、無駄な投資となっていないかなどの観点から、① I T 投資対効果の確認（当初の投資目的・効果は実現されているか、投資回収は予定どおりか、コスト・納期・品質（機能性）は、計画どおりか等）、②価格の妥当性（費用の太宗を占める運用コスト（保守料、オペレータ費用、メンテナンス費用等）は妥当か等）の確認を行うことが必要である。

(7) ベンダーとの交渉

ベンダーと交渉する際には、I T 部門だけではなく経営部門と一体となった組織的な交渉戦略・戦術が必要であり、次のような交渉アプローチが考えられる。

① 交渉戦略・戦術の構築

- ・過去の交渉経緯を把握するなどして、交渉材料を収集・分析する。
- ・幾つかのベンダーに相見積りや提案書を作成させる。
- ・見積り価格については、その内容を正確に把握し、価格妥当性が判断できるまで分解する。

② 交渉実施

- ・文書による価格引下げを依頼する。
- ・ベンダーロジックを把握し矛盾点を分析する（注）。

（注）例えば、ベンダーが価格説明の際に「技術料は高くつく」、「銀行は特殊なので高くなる」など、「専門用語」や「外部から検証困難な数字・費用」を織り込むことによりユーザを説得する場合があるが、「技術料」や「特殊性」による原価の明細を要求し、矛盾点を分析する必要がある。

- ・ 自行の目的に本当に合ったものが提供されているかを判断する。
- ・ 新規ベンダーの導入を交渉材料にする。

③ 交渉締結

- ・ 交渉締結のための条件を詰める。
- ・ 価格妥当性を十分把握し、後付けで不当な費用を追加されないようにする。
- ・ 全行レベルで最終判断をする。

第2章 ITの戦略的活用策

金融機関におけるITの活用策は、そのビジネスモデルや経営戦略により異なるものであり、共通の活用策が存在するわけではない。しかしながら、実効性のある地域密着型金融の強化を図るためには、顧客サービス向上を通じた顧客満足度の向上が必要であることに加え、地域金融機関は、主要行と比べ規模の経済性を発揮しにくいいため、より一層の業務効率化の観点からITの活用を図っていくことが必要と考えられる。

加えて、取引先の多様な資金ニーズに応えるためには、積極的なリスク・テイクが必要となり、そのためには地域集中リスクへの対応等、リスク管理態勢の整備が不可欠であることなどを踏まえると、内部管理態勢の強化に資するITの活用を図ることも必要と考えられる。

また、具体的なITの活用策を検討するに当たっては、金融機関は一般企業に比べて顧客データ等を豊富に蓄積しているという特性を活かし、その有するデータを業務上有効に活用するためのIT化を検討することが必要と考えられる。

以下では、こうした点を踏まえつつ、顧客サービスの質の向上を通じた顧客満足度の向上、一層の業務効率化および内部管理態勢の強化につながるITの具体的な活用例について取りまとめることとする。

1. 営業・マーケティングの強化に資するIT活用

(1) 行員の能力向上と組織機能の強化

身近なコミュニケーションツールであるメールやグループウェア（グループに

よる共同作業を支援するソフトウェア)は、組織的に活用することにより、効率的・効果的な情報交換を通じた行員の能力向上や、豊富な生の情報を踏まえた質の高い顧客サービスの提供が可能になる。加えて、不必要な会議や書類の削減などの業務効率化に資するほか、業務ルールや承認権限ルールを定めてワークフロー的に活用すれば、確認の証跡を残すことが可能となり、内部管理態勢の強化にも役立つものと考えられる。

また、従業員ポータル(個々の従業員がもつパソコン画面上の入口部分)は、行員のITリテラシー(ITを使いこなす能力)を高めることができるほか、顧客サービスを提供するための支援ツールとなることに加え、業務の効率化にもつながる。こうした仕組みは、行員が営業活動をするうえでの総合的なサポートになるとともに、全社レベルで情報が共有され、一連の業務プロセスが標準化されることにより、組織機能の強化にも役立つと考えられる。

(2) 営業力の強化

① 顧客データベース拡充による情報系システムの構築

近年、金融機関の一部では、規制緩和や金融技術の発達により取扱商品が多様化していることなどを踏まえ、CRM(Customer Relationship Management:顧客情報管理)への取組みが行われているが、こうした取組みは、顧客ニーズを踏まえた質の高い顧客サービスを可能とすることから、顧客基盤の強化に役立つとともに、営業力の強化にもつながるものと考えられる。

このような顧客データベースの構築・拡充に当たっては、顧客との面談等を通じて、顧客の嗜好やライフサイクル、価値観といった情報を収集・蓄積していくことが必要である。加えて、質の高い顧客情報を蓄積するには、収集すべき情報を明確にし、セールスやサービスにおいて新しい顧客情報をこまめに収集し、その鮮度を保つ必要がある。

また、収集・蓄積された顧客情報を全行レベルで活用できるよう一元管理し、情報の共有化を図ることが必要である。

② 営業支援システムの構築

営業力を強化するためには、計数情報(期次計画目標、実績状況等)、リード情

報（案件になる少し前の情報：将来の資金ニーズ、将来の営業計画、過去の取引経緯）、活動管理情報（顧客コンタクト管理情報、活動計画等）、顧客情報（CIF情報だけでなく、取引経緯、顧客選好情報、競合他行情報）など営業管理や営業推進に必要な情報を一元的に管理・検索できる営業支援システムを構築し、本部から支店長・担当者に至るまで情報の共有化を図ることが必要である。

(3) 営業活動の効率化

① 相談窓口における予約システムの導入

欧米の銀行や主要行の中には、相談窓口等の予約システム（相談窓口等の予約をインターネットやコールセンターで受け付けるサービス）を導入しているところがある。今後、規制緩和による取扱商品の拡大に伴い、相談窓口を利用する顧客が増えると思込まれることや、自ら予約を入れる顧客は資産運用等について興味を持っているということ踏まえると、こうしたサービスは、少しでも見込みある顧客に対するアプローチを可能とすることから、効率的な営業活動に資するものと考えられる。

② 店内カメラの活用

欧米の銀行の中には、防犯カメラを顧客動線調査のためにも活用し、マーケティングの強化に結び付けているところもある。具体的には、顧客動線と窓口の取引内容を付け合せることにより、どのような行動をとった顧客が、どのような取引をしたのか(どのような商品を購入したか)ということが把握できるようになっており、このような情報を活用することにより、顧客への効率的なアプローチが可能になると考えられる。

(4) チャネルの充実

インターネットバンキング等のITを活用した非対面チャネルは、より一層の業務効率化のためだけでなく、多様な顧客ニーズや様々な顧客層に応じた対応をするためにも必要と考えられる。非対面チャネルを取引基盤として定着させるためには、非対面チャネルに対する顧客ニーズを調査したり、非対面チャネルの

顧客認知度の向上を図りつつ活用を促進することが重要である。

また、対面チャネルとしての店舗のあり方としては、効率性・機動性重視の観点から、小型店舗や軽量化店舗による展開も必要と考えられるが、その際、ITを活用し、小型化や軽量化に伴って顧客利便性が低下しないような工夫も必要である。

なお、顧客とのリレーションシップを重視し、人と人の対面取引が基本である地域金融機関においては、ITを前面に出すのではなく後方で活用することにより、引き続き対面取引を基本としつつ、ITの活用を通じた質の高いサービスを提供することが重要と考える。

2. 内部管理態勢の強化に資するIT活用

(1) リスク管理の高度化

金融機関においては、限られた経営資源を、適正なリスクでより大きなリターンが得られる分野に集中して配分することを可能とする統合リスク管理の必要性が新BIS規制の導入とも相俟って高まっている。こうしたことに取り組むためには、信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスク等の様々なリスクを定量的かつ横断的に把握する必要がある。これまでも、リスクの定量的な把握は、市場リスクや信用リスク等において行われてきたものの、リスク計測の精度の向上を始めとして、リスク管理の高度化を図っていくことが必要であり、そのためには、管理態勢のシステム化が不可欠となる。

さらに、統合リスク管理に向けた態勢整備に取り組むためには、各事業部門のリスク・経費・収益の状況を精緻に把握する必要がある。原価管理システム（例：ABC原価管理システムの導入等）や収益管理システム（例：RAROC（業務粗利益－経費－信用コスト／リスク資本）ベースでの収益管理システムの導入等）の精度を上げていく必要がある。

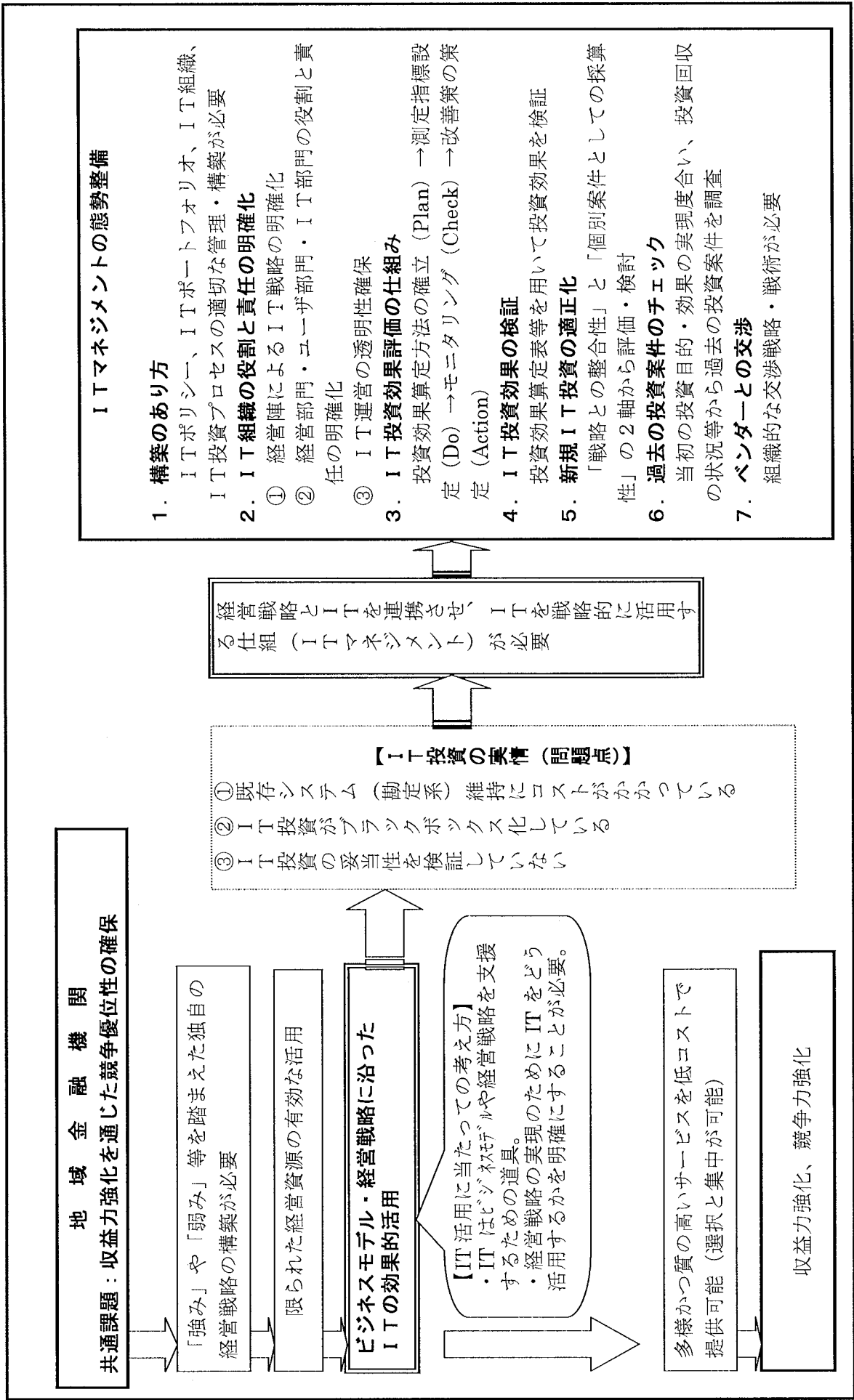
(2) 業務プロセスDBの構築

事務ミスの軽減や不祥事件の未然防止を図るためには、内部監査の効率的・効

果的な実施による業務のプロセス管理が重要となるが、そのための有効な方策として、業務プロセスを最小単位に分解し、想定されるリスクや事務ミスが発生件数等をDB化した「業務プロセスDB」の構築が考えられる。例えば、有価証券取引を、検討・内部決裁・契約締結等のプロセスに分解したうえで、それぞれのプロセスごとに、どのような観点（適切性・正確性・有効性等）に着目するのか、想定されるリスクは何か、監査チェック項目は何か（稟議書、契約書の確認等）、前回監査時の評価などをDB化するというイメージである。

業務プロセスDBの構築は、どの業務プロセスで事務ミスが多く発生しているのか等が特定できることから、効率的・効果的な内部監査の実施を行うことが可能になるほか、業務プロセス改革（BPR）にも活用することができる。

以 上



第2章 「ITの戦略的活用策」の全体像

