



# コスト、競争、顧客

銀行業務の自動化が必要とされる要因

An IDC InfoBrief, *Sponsored by Red Hat* | **November 2019**

# 目次

システム統合における課題	p. 3
ビジネスプロセスの頻繁な変更を促す市場からの要請	p. 4
自動化は複雑性を克服する鍵となる	p. 5
銀行におけるバリューチェーンの現状打破	p. 6
効率的なシステム統合と自動化における課題	p. 7
銀行は、AI／機械学習を活用した業務効率化の恩恵を認識している	p. 8
自動化におけるコスト削減と投資のパラドックス	p. 9
複雑さへの解決策は明確だが、単純ではない...	p. 10
しかし、業務効率の最適化がもたらす恩恵は非常に明確である	p. 11

# システム統合における課題

銀行が抱える重要な課題の一つは、業務遂行のために複数システムを利用せざるを得ないことである。

## 78%

ビジネスプロセスの少なくとも25%は、複数のシステムやデータソースに依存している(利用せざるを得ない)と回答した銀行の割合。

従来のシステム統合では、以下の業務の遂行が難しくなる。

- 必要に応じた適切なデータの取得
- 市場変化への迅速な対応
- コストの削減
- 優れた顧客サービスの提供

# ビジネスプロセスの頻繁な 変更を促す市場からの要請

競争は激化し、顧客はライフスタイルに合わせた変化を銀行に求めている。このため、業務プロセスは変化に対応できる俊敏性を備えていなければならない。しかもリスクは抑えたまま。

## 50%



(ほぼ半数の) 調査対象銀行が、週に数回の頻度でビジネスルールを変更しており、さらにその中の40%の銀行は、1日に数回の頻度で業務ルールを変更していると回答した。

顧客は購入や支払いにリアルタイムサービスの利用を拡大しており、変化への対応の必要性は増すばかりである。

# 自動化は、複雑性を克服する鍵となる

しかし、銀行業界では今もなお、必要とされる自動化の水準に達していない。

自動化率**60%以上**を達成した銀行は、**5行のうち1行**にすぎない。



残り**40%**は、業務処理のすべてまたは大半を依然として手作業で行っている。

回答率が最も高いグループ（**41%**）は、自動化と手作業がほぼ同じ（約**50%**）である。

楽観的言い方をすると、世界の銀行の約**80%**で、業務オペレーションをさらに改善する機会が残されているとも言える。

多数の業務分野でSTP（Straight-through processing：複数の業務プロセスに渡って人手を介在せず自動化する仕組み）が立ち遅れる中、銀行業界が進むべき道は1つであることは明らかである。

# 銀行におけるバリューチェーンの現状打破



# 効率的なシステム統合と自動化における課題

ほとんどの銀行組織のビジネスプロセスオペレーションでは、自動化が進んでおらず、AI/機械学習も成熟していない。このために、以下のような状況が生じている。

- 銀行は今もなお、面倒な手作業処理に依存している。
- 業務プロセス改善や顧客サービス面の双方で、データの収集が困難となっている。
- ミドルオフィス部門では、顧客の要求への対応が難しい状況となっている。

上記の結果、顧客の要求およびますます重要性が高まるコンプライアンスに対して、有効な対応策を継続することが不可能となっている。

# 銀行は、AI／機械学習を活用した業務効率化の恩恵を認識している

銀行の経営層やビジネスオペレーション担当取締役は、AIや機械学習を活用することによって、以下のような業務プロセス改善の恩恵を得られる可能性について認識している。

- 実行／意思決定の迅速化
- 効率の向上／コストの削減
- 顧客サービスの向上
- 市場投入時間の短縮

自動化、AI、機械学習の採用で幹部が最優先する事項はスピード向上とコスト削減であることは明らかであるが、顧客サービス向上やビジネスイノベーションの必要性についても、差はほとんど見られない。

# 自動化におけるコスト削減と投資のパラドックス

## 92%

運用コスト削減を義務化している調査対象銀行の割合。ほとんどの銀行が、5~25%のコスト削減を求められている。さらに、5行中約1行が、25%以上のコスト削減を指示されている。

現在の自動化テクノロジーや、AI/機械学習ソリューション利用による自動化を目的とした利用範囲の拡大を考慮すると、業務オペレーション効率の改善方法は明確であるとみられる。

しかし、ここにはパラドックスが存在する。つまり、「コスト削減を最優先する環境で、自動化テクノロジーをどのように導入できるか？」という問題である。

# 複雑さへの解決策は明確だが、単純ではない...

現在の業務オペレーション環境における非効率を解決するために明らかに必要なものとは、銀行のミドルオフィス業務を近代化するために、AI／機械学習を必要不可欠なツールとして組み込むべきであると銀行が認識することである。ほとんどの銀行の業務部門におけるこうした業務の複雑性を考慮すると、ミドルオフィス業務の近代化は些細な問題ではない。

多くの銀行では、ミドルオフィス業務のオペレーションは、顧客エンゲージメントに直接関連するフロントオフィスにおける取り組み（モバイルバンキングなど）のような目に見える恩恵が得られず、また、バックオフィスシステム（勘定系システムなど）のようにミッションクリティカルと考えられてもいない。しかし、ミドルオフィス業務は、顧客ニーズをそのニーズを満たすために必要な業務処理に変換するため上記2つの領域をスムーズに接続する極めて重要な機能である。

顧客と顧客の要求を支援する業務システムの間には存在するこの不可欠な機能の近代化を推進しない場合、銀行は今後も業務オペレーションのコストの増大と、変化する市場要求に取り残される中で、困難な状況が続くとIDC Financial Insightsではみている。



# しかし、業務効率の最適化がもたらす恩恵は非常に明確である

銀行が、もし自行の業務オペレーション変革に着手すれば、ミドルオフィス業務は以下の恩恵を生み出す源となる。

- コスト節減の最大の機会
- 効率改善に向けたイノベーションのための貴重な資金源
- 顧客エンゲージメントを改善する最も効率的な方法
- 法規制などの市場要求の変化に対し、長期に渡って対応できる能力の確立

銀行がコストを最優先する状況下では、業務プロセスの自動化を目的とした投資資金は、導入コストに対する期待利益を明確かつ正確に予測するために必要な総合的なROI分析を行うことで、初めて資金が配分される。なお、このROI分析には、顧客サービスの向上、意思決定の迅速化、ビジネスイノベーションに対する支援など、ソフト面の因子を含めることが求められる。

適切な業界経験やソリューションを持つパートナー企業を探すことが、変革のリスクを軽減し、数値で示すことが可能で着実な成功に結び付けるための重要な進め方である。

