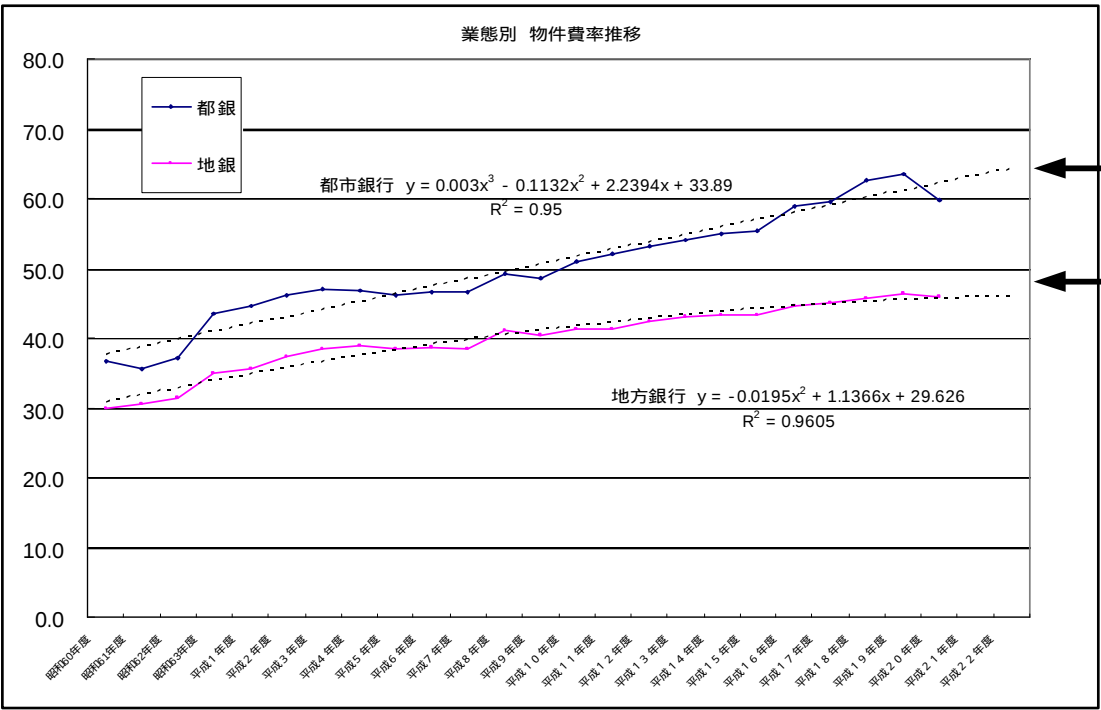
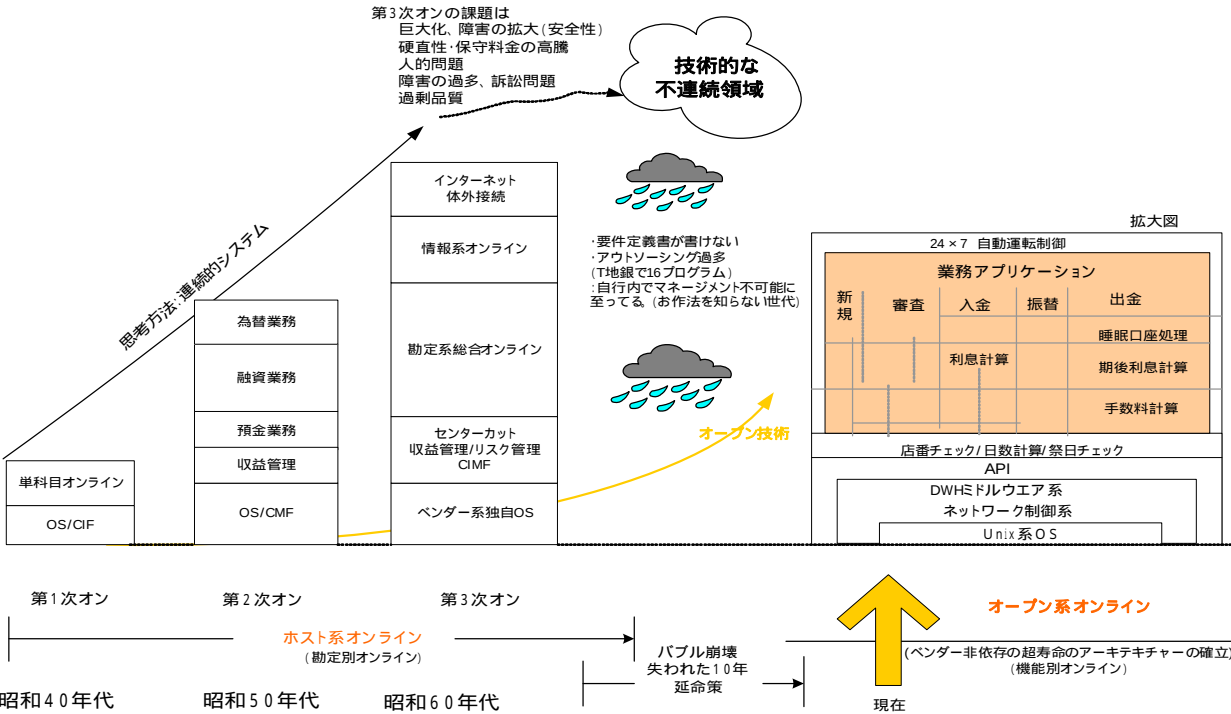


本邦銀行界の機械化の流れ:たゆまない電子化メリットを継続

1:銀行の(金融自由化後)機械化投資動向



体力差



課題: 都銀・地銀間の体力格差が大きくなりつつあるのではないか?				
都銀の経営の多様化に対応したサービスを顧客に提供する施策/資質を持たないと縮小均衡過程にならないか!				
考察点	物件費率を上げている要因が、店舗数(統廃合程度)、ATM投資、ソフト子会社(子会社、アウトソース計上)はどうか?			
考察点	物件比率に純前向き投資額はどの程度か?			
考察点	「日銀短観」にみる設備投資、ソフトウェア投資額の実績発表からみる地銀での物件費率は妥当か?			
	→ グループ/小会社戦略、アウトソーシングの攻手があるのではないか?			

米国における銀行数と資産残高シェア

資産規模 (¥98換算)	銀行数	銀行数シェア(%)	総資産シェア(%)
20兆以上	6	0.07	42.31
10兆~20兆	13	0.16	14.35
5兆~10兆	17	0.20	9.22
2兆~5兆	28	0.34	7.06
1兆~2兆	42	0.51	4.56
5000億~1兆	65	0.78	3.73
5000億以下	8143	97.94	18.78
合計	8314	100.00	100.00

出典: FDIC
算出: 銀行数はCommercial Bank, Savings Bank, Savings Institutionsの合計

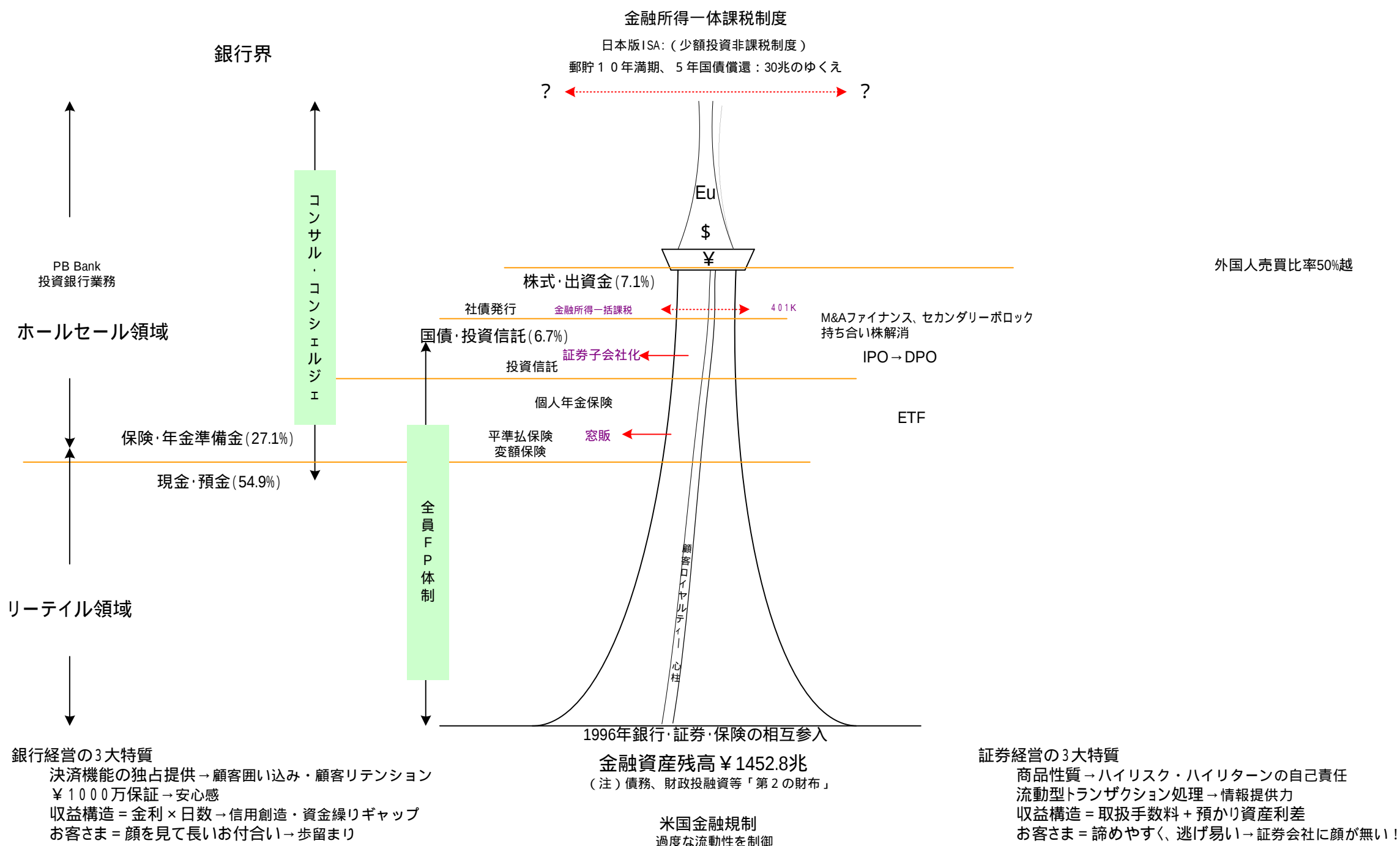
寡占化

(ユニバーサル化)

2： ITガバナンス(2) 人件費比率、物件費比率											2	
決算 短信(2010-3月期)												
項番	会社名	販売費・一般管理費	人件費	広義の物件費			取引関係費	租税公課	その他 貸倒引当金	財務変動要素 合併・連結	ITガバナンス	
				不動産費	事務費	減価償却費					システム系統図	短期計画/IT施策/システム統合・移行
1	S M B Cフレンド	44,396	21,242	5,284	6,457	2,495	6,397	442	2,070	旧明光証券 日興コーディアル		
%	S M B Cフレンド		47.8%	11.9%	14.5%	5.6%	20.1%			旧明光証券 日興コーディアル		
2	みずほ(単)	219,513	103,829	26,787	19,707	23,838	34,499	2,537	8,316			
%			47.3%	12.2%	9.0%	10.9%	20.7%					
	旧新光 2005-3	93,829	43,304	14,069	13,669	6,371	12,645	1,007	2,760			
	旧みずほ2005-3	52,884	24,123	5,657	3,385	3,373	12,844	2,342	1,157			
3	東海東京	46,593	24,082	5,885	4,307	2,737	7,754	1,826		トヨタFS証券		
%			51.7%	12.6%	9.2%	5.9%	20.6%					
4	三菱UFJ(単)	263,103	110,023	25,728	21,729	21,859	74,852	2,485	6,428	Molgan		
%			41.8%	23.4%	8.3%	8.3%	31.8%					
5	極東	7,874	3,318	548	527	90	3,101	143	146	人材の質的向上と優秀な人材の確保、教育研修プログラムの高度化、資格取得支援制度など人材養成を活性化させる。 →システム関係の研修強化策は？	コンプライアンス及び内部統制の一層の強化を図るため、社内体制整備充実をはかる。	
%			42.1%	7.0%	6.7%	1.1%	43.1%					
6	みずほインベスター	43,049	20,155	6,148	4,750	3,080	5,697	3,219			業務運営・管理面における自律・自浄が機能する組織体制の構築を目指し、実行あるコンプライアンス体制の更なる強化と高度な内部統制・リスク管理体制に取組みます。	
%			46.8%	14.3%	11.0%	7.2%	20.7%					
7	岡三(単)											
%												
8	丸三	15,042	8,543	2,032	1,224	529	1,573	1,141				
%			56.8%	13.5%	8.1%	3.5%	18.0%					
9	高木	6,543	3,568	614	1,040	225	848	248				
%			54.5%	9.4%	15.9%	3.4%	16.8%					
10	いちよし	15,427	8,580	1,757	2,142							
%												
11	コスモ	17,036	7,696	2,969	2,604	439	2,814	163	347	CSKホールディング傘下で IT活用の証券業務 →岩井証券	(a)システムリスク オンライン障害など、コンピューター・システムによるデータ処理に伴伴するリスクがあります。 当社では、特にインターネットによる株式委託注文や外国為替証拠金取引にかかる注文件数の増加	
%			45.2%	17.4%	15.3%	2.6%	19.5%					
12	岩井(単)	6,085	2,436	793	1,187	268	1,180	88	130		ディーリングは、東証コンピュータシステムのリスク管理機器を導入し、十分な管理体制をとっており、立会の大幅な相場変動に対処する。	
%			40.0%	13.0%	19.5%	4.4%	23.0%					
13	水戸(単)	11,677	6,259	1,579	1,550	616	1,292	148	212	代行がプロジェクト途中で方針転換したことで、水		
%			53.6%	13.5%	13.3%	5.3%	14.1%					
14	東洋	13,903	6,358	2,049	1,971	867	2,319	111	224			
%			45.7%	14.7%	14.2%	6.2%	19.1%					
15	藍沢	12,578	5,340	1,530	2,479	611	1,446	127	1,043			
%			42.5%	12.2%	19.7%	4.9%	20.8%					
1 合併前期及び合併時決算は安定期でない。 2 グループ間取引や連結対象範囲の規定で変動→時系列展開の要あり。 3 各社とも減収予想のなかでコスト削減に動いたが、人件費の抑制だけでは成果は少ない、将来への布石となる経営基盤のシステム関連まで人件費と同期して抑制する戦略は必ずしも体力向上と言えない。 4 経営の王道である、長期視点に立った機械化投資で人件費比率は一定値のベストプラクティスがあるのでないか。 5 営業戦略による重点顧客領域、差別化商品等のビジネス戦略に合致した合理的IT投資。 6 システム経費を日銀短観指標に合わせた計数であれば、設備投資動向と検証可能となる。(主にシステム担当人件費扱い・子会社戦略、アウトソーシング形態により変化する)											参照:都市銀行・地方銀行の体力格差表 作成:金融システム総合研究所 (c)稲垣2011/07/03 ja2anx-1@j02.itscom.net	

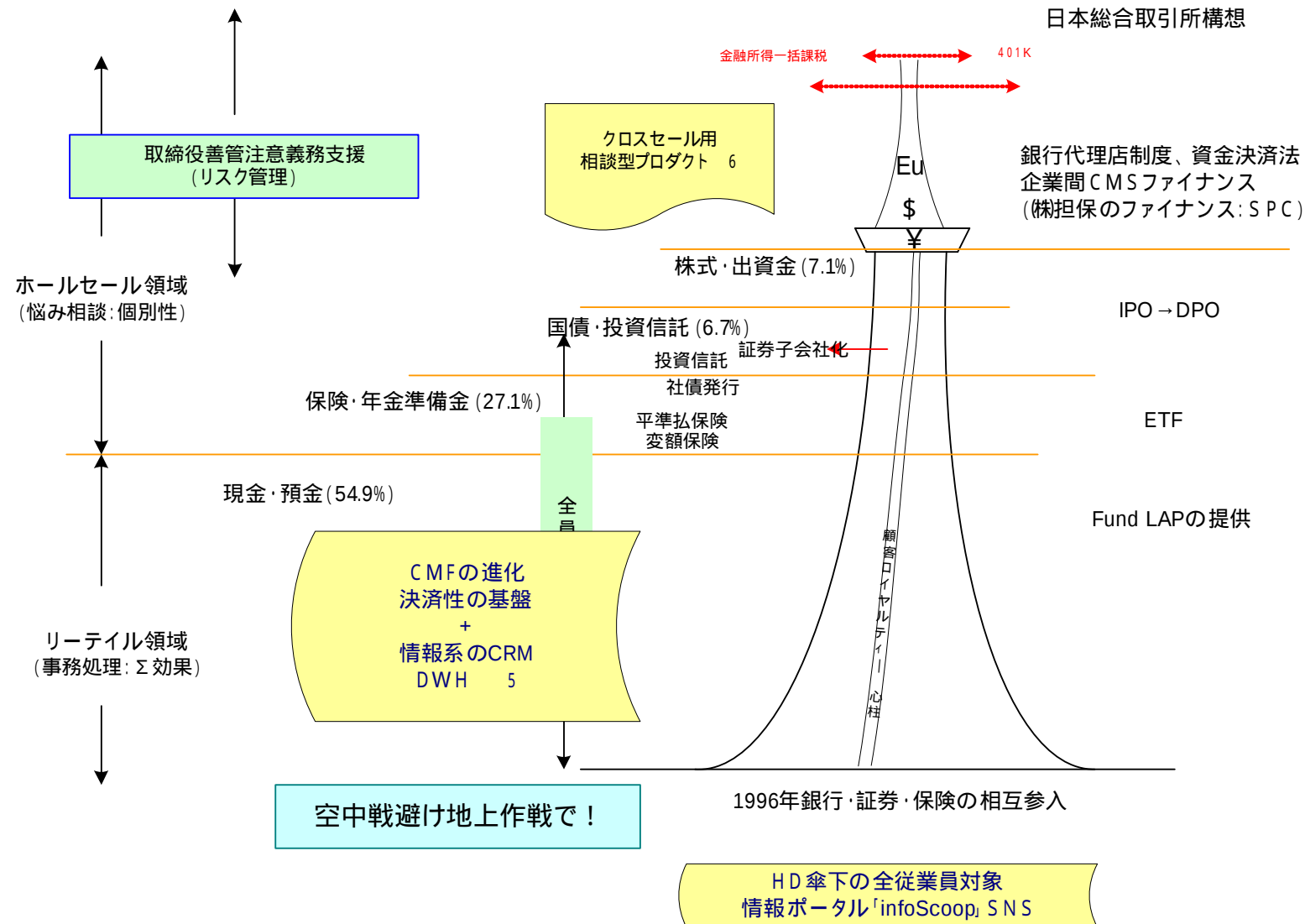
3: 今、銀行界でなにが起きているか！ (1) プロダクト作戦とチャネル形成

証券会社のカテゴリーの崩壊



3: 今、銀行界でなにが起きているか！ (2) ITシステムの『うねり』と証券界の課題

銀行界の課題 間接金融の終焉！



証券界の課題
制度設計の好機！

国民の勤勉貯蓄(不安の裏返し)過多からくる、
 我国の金融資産硬直化と低運用効率。
 今のままでよい？
 (苦しんでいる時、隣座敷ですきやき食べてる)

日本国家のB/S資金の効率性
 (金融機関資産2718.6兆国債含む)
 (非金融法人企業799.9兆)
 究極のインフレヘッジが海外受益傾向
 (国民資産の享受体系への歪み)
 米国教訓であるべき制度設計が生煮え
 (401K、ISA制度、リバースモーゲージ)

等の基盤設計部分から再設計の極に来ている。

トップ・コミットメントの明確 教訓

新聞社のEDP編集システム
コマツの重機GPSシステム
コンビニの遊休POSシステムの活用
東証の世界に伍する
ICタグ物流システム展開の失敗
都銀懇の競争と協調

地方銀行の統合DWH例

（勘定系＋情報系→即時連携機能：情報の鮮度・精度の向上による守りと攻めの臨戦態勢）

5

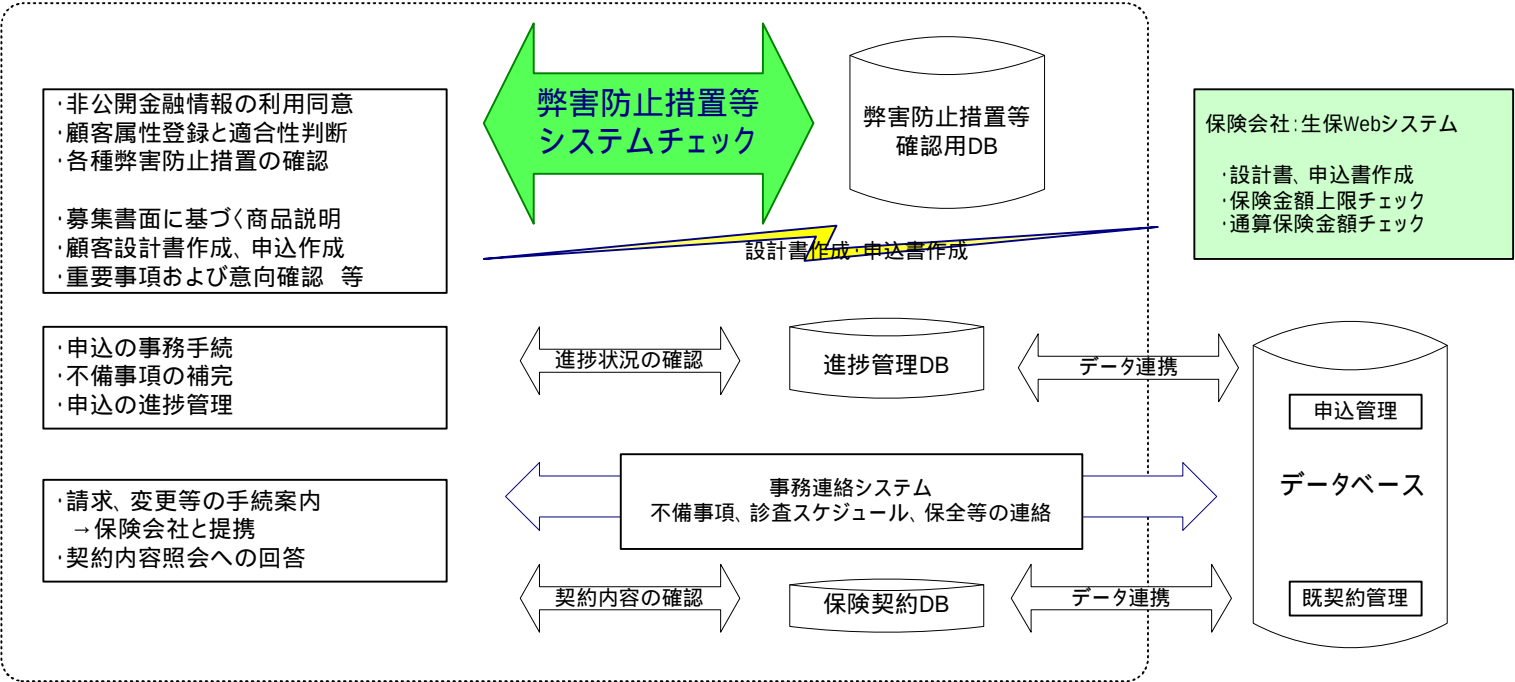
三井住友銀行にみるトータル・コンサルティング
平準払保険のシステム化対応

HSBCにみるクロスセーリング例
(パンフレットで誘導し顧客と相談しながら、ニーズを収集)

HSBC : Bank Account Plus		YY-MM-DD
月額口座手数料		£12.95
優遇内容	想定節約可能試算額	
金融商品の優遇		
一部住宅ローンの金利を優遇		£200.00
当座貸越の金利を優遇		£15.00
普通預金の金利上乗せ		£60.00
海外での預金引出しが無料		£9.00
貯蓄預金 (Cash Mini ISA口座) の金利を上乗せ		£42.50
貯蓄預金 (Flexible Saver口座) の金利を上乗せ		£16.75
1年間のクレジットカードで支払った金利分の10%を払戻し		£30.00
個人ローンの金利優遇		£100.92
医療保険 (Health Cash Plan) を20%割引		£48.00
住宅保険を20%割引		£50.00
自動車保険を10%割引		£36.00
非金融商品の優遇		
旅行関連の優遇		
家族用旅行保険が付帯 (Winter Sportsも適用)		£180.00
ホテルの宿泊割引		£150.00
一部商品の割引		£20.00
セキュリティ&インターネット関連		
IDの不正利用やセキュリティ全般のアドバイザーサービス		£80.00
セキュリティソフトの最大30%割引		£15.00
インターネット接続費用の最大30%還元		£30.00
年間に節約可能な金額: 合計		£1,083.17

＊ ＊ 保険窓販ビジネス展開の基本コンセプト ＊ ＊
お客さまの「ライフプラン」に密着した投資信託、個人年金、証券仲介に保障性商品の提案は、他の金融商品のクロスセルによる「トータル・コンサルティング」により、生涯取引の最大化をもたらす。

銀行員が中立的立場で「保険コンサルタント」として、専門約300名の生保販売経験者を採用、母点から全店展開に。
商品を「終身、定期、子供、介護、医療、がんのカテゴリーで16種」のシンプル構成に限定し、ニーズに応じて柔軟に選択が可能とした。
店内連携で、弊害防止措置等に対応したシステム支援態勢で、顧客の理解度に応じた提案プロセスを重視。
(初回面談当日受付禁止)
各種説明用情報提供ツールの多面的使用
(「くらしとお金」「家族の保険」「医療と保障」「将来のキャッシュフロー予想」「必要保障額確認シミュレーション」)



三井住友銀行 興事業部長記事 (金財2009.5.18) を基に筆者追加

経営者・監査人とのコミュニケーションツールとして

姿勢；
検査マニュアルの潮流を読み取り、「大局観」から検査・監査を通じて自行の内部統制の実態について、経営執行部に対する適切な牽制の仕組みとして、積極的姿勢で臨む。

潮流；
結果検査から「予防的機能」に重点を置いた監査に移行をもとめ、各金融機関においては、自己責任原則のもと、このマニュアル等を踏まえ、創意・工夫を十分に生かし、それぞれの規模・特性に応じた詳細なマニュアルを自主的に作成し、金融機関の業務の健全性と適切性に照らして各金融機関の内部管理態勢を整えることにある。FSA1999-7-1

教訓；
検査官の数だけマニュアルがある？
彼らは業務運営視点でみるので規模・特性からくる経営視点はわからない。
体制は整えても、態勢は企業文化そのものである。
自行なりの内部監査マニュアルの蓄積は、企業資産である。
(人間はミスを犯し、「ゆでがえる」に気がつかないものである)
他流試合してこい。
(外部学会、協会に役立つ仕事しろ、そして「検査官」と議論しろ。無料で教えてもらえる。)
検査指摘は、自分の事として全部背丈にあった「しぐさ」を考へろ。
システムリスクの最大は、ビジネスに成果をもたらさないITである。
経営者と現場が陥り易い「罠」
永年醸成されてきた文化、現在はシステム部門評価の蓄積である、皆の「常識」を鵜呑みにした合議制、常識的におかしいの発言ができない雰囲気は態勢をゆがめている。

提案；
『電子証券取引に関する法令遵守態勢の確認検査用チェックリスト』の意味するところは？
視点；
個別組織の内部統制の範囲を超えた、ネットワークによる企業と企業の運命共同体モデルにおける「企業連帯規範(ガバナンス)」の構築が要求されているか？
海外顧客取引にまつわる体制づくり
・海外からの信認を保証する「ISAE3402」
・国内証券会社間でのBCP援助協定
・Fraudデータ洗浄(制御)と内部統制

検査マニュアルとCOBITの対比表					
	大項目	銀行検査マニュアル	証券検査マニュアル	COBIT	ITGI/ISAE3402
1	リスク管理に対する認識等	リスクに対する認識等		PO1 IT戦略策定	
				PO5 IT投資管理	
		管理者の認識及び役割		PO9 リスク評価	
				DS2 委託先サービス管理	
		リスク方針の確立		PO9 リスク評価	
				DS5 セキュリティーの確保	
2	適切な管理体制の確立	管理すべきリスクの認識と評価		PO9 リスク評価	
		インターネットのリスクの認識と評価		ISACA: CONCT	
		職責の分離		PO4 IT組織の役割の定義	
3	監査および問題点の是正	検査部門の態勢整備		M4 独立監査の実施	
		検査の手法・内容		M2 内部統制の評価	
		外部監査の活用		M4 独立監査の実施	
4	企画開発態勢のあり方	企画・開発体制		PO1 IT戦略策定	
				PO5 IT投資管理	
				AL2 アプリケーションソフトの調達・保守	
				AL5 システム導入と受入れ	
				AL6 変更管理	
		開発管理		AL1 ソリューションの明確化	
				AL2 アプリケーションソフトの調達・保守	
				AL4 手続きの作成と保守	
				AL5 システム導入と受入れ	
				AL6 変更管理	
				M1 プロセスのモニタリング	
				M4 独立監査の実施	
		規定・マニュアルの整備		AL2 アプリケーションソフトの調達・保守	
				AL6 変更管理	
		テスト等		AL5 システム導入と受入れ	
		人材の養成		PO7 人材管理	
5	体制の整備	委託先管理		PO9 リスク評価	
		新規分野・技術への進出		PO3 IT方針の決定	
		セキュリティ管理体制		DS5 システムセキュリティの確保	
		システム管理体制		DS5 システムセキュリティの確保	
		データ管理体制		DS11 データ管理	
		ネットワーク管理体制		DS13 オペレーション管理	
		運用職務分担の明確化		DS11 データ管理	
		システムオペレーション管理		DS13 オペレーション管理	
		トラブル管理		DS10 問題と事故の管理	
		委託先管理		DS2 委託先サービス管理	
		顧客等データの保護		DS11 データ管理	
		不正使用防止		DS5 システムセキュリティの確保	