INTERVIEW

# 地銀ブランドを守り、さらに成長させて、マーケットシェア30％達成を目指す

地域の牽引役として新たな成長へ向け攻勢をかける地方銀行では、収益力強化に向けたIT投資戦略が経営の最重要課題となっている。有力地銀が高く評価するバンキングアプリケーション「BeSTA」を中核にすえたNTTデータの地銀戦略について、西田公一執行役員・リージョナルバンキングシステム事業本部長に伺った。

㈱NTTデータ　執行役員
リージョナルバンキングシステム事業本部長
**西田 公一**氏

## 危機感を強める地方銀行

■■■まず初めに、地方銀行を取り巻く環境についてお聞かせください。

西田　NTTデータの経営分野の中で、地方銀行向けビジネスは、1967年（昭和42年）の日本電信電話公社データ通信本部設置時から手掛けている歴史と伝統のあるビジネスです。その地銀を取り巻く環境については、一言でいうと“非常に熱い”といえます。日本全体で見ますと景気の回復局面が続いており、地銀の決算全体をみましても、ようやく不良債権処理が一段落し業績が回復しつつあります。その収益の内訳をみると、資金運用収益に比べ、役務取引等収益の増加が顕著です。特に、年金保険とシンジケートローンによる収益が役務取引等収益全体を押し上げている傾向にあります。しかし、地銀の業績が好転し始めたとはいえ、実態はなかなか厳しい環境にあると捉えています。

■■■それは、どういった理由からですか。

西田　外的要因として、地域の経済状況もありますが、郵政民営化に伴う郵貯銀行の誕生、さらにはメガバンクによる営業面での攻勢や、他業態からの銀行業務への新規参入といった動きがあります。地域の利用者と密接な関係を築いている郵貯銀行の誕生は、地銀にとっては大きな脅威であり、またメガバンクも系列化の強化や取引先獲得に向けて攻勢をかけ始めています。このため、生き残りをかけ、地方銀行における合従・連衡に向けた動きが本格化していくと思われます。

■■■地方銀行の再編の動きは、これから本格化する…。

西田　メガバンクの攻勢や郵貯銀行の進出により、商品・サービスの競争激化が予想されることから、今後、①メガバンクや他業態との連携強化、②（共同化を含めた）ITの連携、③ATM連携やビジネスマッチングによる業務連携の3つの連携が進むものと考えています。

## 経営戦略分野に対するIT投資戦略が鍵

■■■そういった状況下で、何が一番重要だとお考えですか。

西田　地銀にとっては、経営体力を強化するために経費率（OHR；Overhead Ratio）を低下させることが不可欠で、IT投資に関してもこれまで以上に投資対効果を強く求められるようになってきています。こういった状況の中で、我々がどのようなビジネスを展開して、地銀経営の役に立てるかが大きな課題であり、使命であると思っています。

■■■地方銀行のIT投資戦略も変化してきている…。

西田　金融機関のITの構造は、勘定系や外接・外為系といった基幹系、営業店システムやバックオフィスなどの事務系、さらには情報系までさまざまなシステムがあります。地銀にとっては、今後、勘定系等のコストをできるだけ削減し、「地銀

がお客様に提供するサービスはいかにあるべきか」を意識した経営戦略的な分野へのIT投資がますます拡大する鍵になると捉えています。実際、私どもの調査においても、地銀全体のIT投資の傾向として、勘定系の比率が数年前から40％台にまで低減してきており、昨今では35％程度にまで落ちていると考えています。

**■■■今後、さらなるコスト削減を実現していくには…。**

**西田**　コスト削減のポイントは、共同化にあると考えています。共同化によって基幹系のコストを50％以上削減できるものと考えており、主だった地銀でみると約10億～30億円程度のIT投資を経営戦略分野に振り向けることも可能になると思います。

## 基幹系は「BeSTA」に集約

**■■■ではその地方銀行へのビジネス戦略についてお聞かせください。**

**西田**　まず、現在は基幹系を中心に共同化のビジネスを拡大していますが、その核となるのが「BeSTA」（Banking application engine for STandard Architecture）と呼ぶ次世代標準バンキングアプリケーション・パッケージです。NTTデータでは、旧電電公社時代から共同利用型のシステムを最も得意にしてきました。これまで金融分野では、信金・信組向けなど、勘定系の共同化を数多く手がけてきています。インターネットバンキングやATMの24時間365日運転など、地銀を取り巻く環境が変化してきたことから、長い間培ってきた共同センターの豊富な実績と経験を活かした、地銀向けに最新鋭の次世代アプリケーション機能を搭載した共同利用型システムを構築することとしました。

**■■■そのために「BeSTA」を開発した…。**

**西田**　そうです。「BeSTA」を使用した「地銀共同センター」を平成16年1月より提供開始しています。この「地銀共同センター」には、システムコスト削減や、競争優位性を発揮できる次世代機能が利用できることから、現在10行のお客様に参加していただいています。16年1月の京都銀行様を皮切りに、現在までに千葉興業銀行様、岩手銀行様、池田銀行様、荘内銀行様の5行にサービス提供し安定運用しています。19年1月に稼動予定の愛知銀行様を含めて年度内には6行にサービス提供する予定であり、地銀向け共同利用型センターとしては国内最大規模を誇っています。また、新たに参加に向けてご検討いただいている有力地銀もあり、さらなる拡大を見込んでいます。

**■■■地銀のIT投資戦略はまさに「BeSTA」を中心に加速しているように見えますが…。**

**西田**　「BeSTA」を「地銀共同センター」以外のお客様にも使っていただこうということで、様々な取組みを行っています。その一つが、横浜銀行様とほくほくFG様の次期共同利用型システムでの「BeSTA」採用です。したがいまして、現在10行＋3行、計13行のお客様に「BeSTA」をご利用いただくこととなっています（図1参照）。

一方、勘定系システムは各行ほとんど共通であり、ベンダー各社が競って個別にパッケージを開発する必然性がなくなってきたことから、

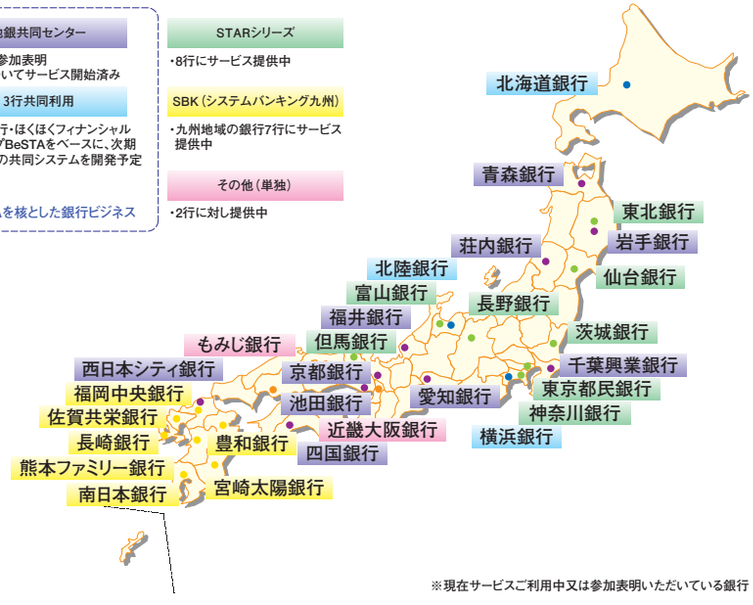


図1　NTTデータが提供する基幹系システムの状況

「BeSTA」の他ベンダーへの展開を図っています。例えば日立の基幹系ビジネスである「NEXTBASE」のコアエンジンとしてパッケージ提供してます。

こういったことから、「BeSTA」はまさに日本の地銀向け基幹系システムのデファクトスタンダードになっていると考えています。

## 「BeSTA」を核に勝ち組ブランドを確立し、ビジネスを拡大

**■■■なぜ、「BeSTA」が選ばれるとお考えですか。**

**西田**　いくつかの要因があると思います。1つ目は、お客様の経営の独立性を保ちながら、コスト低減のメリットを最大限に享受できるという点です。2つ目は、お客様とWIN－WINの関係を構築するため、「BeSTA」は、参加各行様と歩調を合わせた共同化メリットを追及し続けています。このため、参加各行様の知恵・ノウハウを結集し、常に機能追加を図って進化しているという点です。これは、メガバンクと同等の競争力を生み出す原動力にもなり得ると確信しています。3つ目は、お客様の事業に直結するシステムの運営を担っているという責任感と、安定運用・高信頼性に裏付けられたセンター運用実績です。4つ目が、わが国を代表する有力地銀様に参加していただいているという点です。地銀総合力＊1位の京都銀行様と、同2位の池田銀行様が「地銀共同センター」の参加行であることは偶然ではありません。（＊日経金融新聞が財務力、収益力、成長力を独自に分析、数値化したランキング）

**■■■今後、市場での実績・評価が高い「BeSTA」を核にして、ビジネスを展開していく…。**

**西田**　私どもは、「BeSTA」を核として、「勝ち組」ブランドを確立するとともに、このブランド力を活かしてビジネスを拡大していきたいと考えています。

## 周辺系は「BeSTAファミリーソリューション」として展開

**■■■基幹系以外の主な取組みについてはいかがですか。**

**西田**　私どもは、もともと基幹系システムのシェア獲得を主眼にしてきたため、正直いって情報系や営業店などの分野への取組みにやや積極性が欠けていた感がありました。各種の個別システムは提供していましたが、この分野のビジネスボリュームがなかなか拡大しないという課題を抱えていました。この課題解決に向け、本年4月にはリージョナルバンキングシステム（RBS）事業本部内に周辺系のビジネスを展開するソリューション本部を立ち上げました（図2参照）。このソリューション本部を中心に、基幹系のお客様へ周辺系のビジネスを拡大していくこととしました。具体的には、情報系など周辺系については、地銀共同センターソリューションの展開、横浜銀行・ほくほくFGソリューションの展開、さらには実績ある既設商品の資産・ノウハウの徹底活用を踏まえ、「BeSTAファミリーソリューション」としてビジネス展開していく戦略です（図3参照）。

## サービス品質、顧客指向、タイムリーな提供がビジネス成長の鍵

**■■■今後のビジネス展開についてお聞かせください。**

**西田**　すでにお話いたしましたが、今後は、地銀の経営戦略をITでいかにカバーしていくか、投資対効果を重視した地銀のビジネスをどのようにサポートしていくかが重要です。このため、RBS事業本部単独ではなく、社内各事業本部、NTTデータ経営研究所の金融システム研究所などと連携しながら、例えば、①内部統

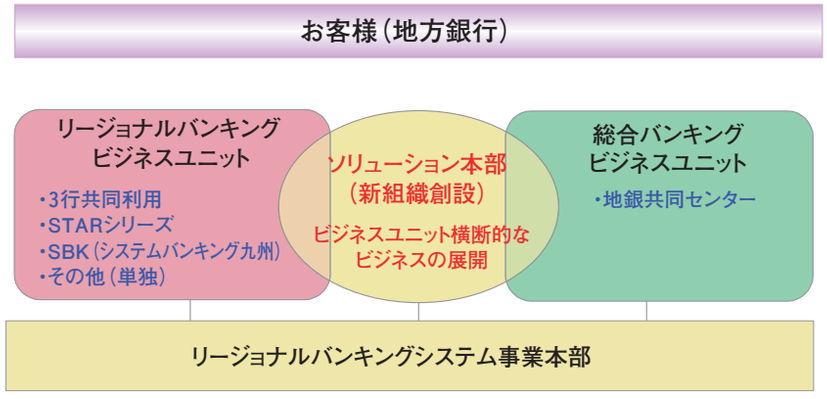


図2　リージョナルバンキングシステム事業本部の組織図

制を中心にした情報管理、②リスク管理高度化に向けた事務の変革、③営業店が事務作業の場から情報発信基地に変わる等、金融機関を取り巻くITのトレンドに沿った戦略を打ち出していきたいと考えています。

また、先ほどビジネスの方向性について、基幹系のお客様に対して、情報系など周辺系のビジネスの拡大を目指すといいましたが、その前提となるのは「今あるお客様を大切にしなければいけない」ということです。現在、30行のお客様にサービスを提供していますが、安定運用することでお客様から信頼を得ることが最も重要です。NTTデータは「お客様満足度No.1企業」を目指していますが、その根幹となるのはサービスやシステムの品質です。

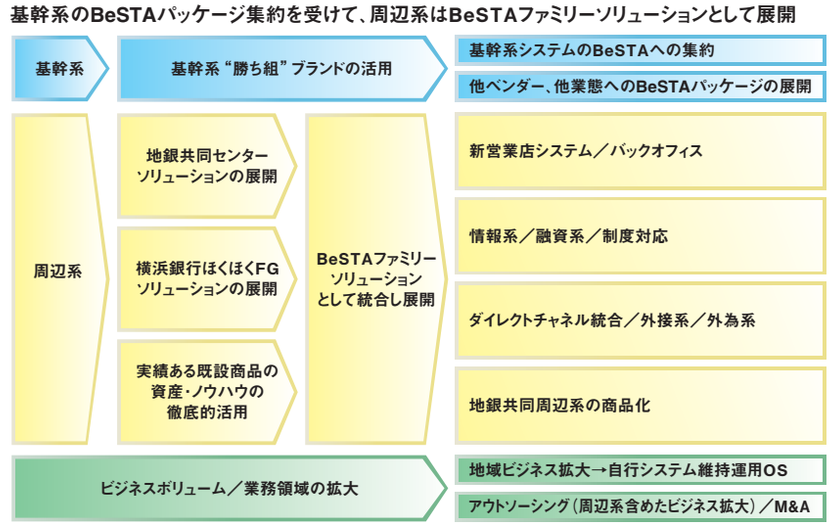


図３　地銀マーケットに対するNTTデータのビジネス戦略

**■■■地銀ビジネス成長の鍵は、どこにあるとお考えですか。**

**西田**　私は、ビジネスの成長の鍵は「サービス品質」と「顧客指向の斬新なソリューション」、そして「スピード＝タイムリーな提供」にあると思っています。この３つが備わって初めて地銀ビジネスが成長できるのではないかと考えています。そのために、お客様の業務を熟知し、お客様の目線で考え、自ら行動する人材の育成・強化にも努めています。

**■■■ソリューション開拓にあたっては、ベンダーとのアライアンスも行っているのですか。**

**西田**　お客様のニーズに合ったビジネスモデルを提供するため、外為分野やバックオフィス系の事務集中分野、端末系などでは、マルチベンダーというNTTデータの強みを活かしたアライアンス戦略をとっています。

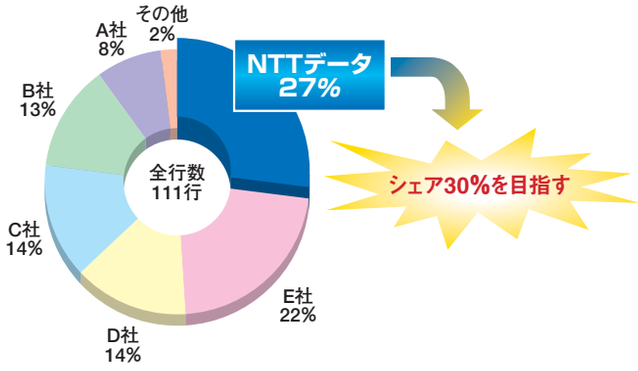


図４　地銀マーケットにおけるNTTデータのポジション
（獲得行数シェアは平成１７年度）

## マーケットシェア30％を目指す

**■■■最後に、今後の抱負をお聞かせください。**

**西田**　現在、地銀マーケットにおける私どものポジションは、第一地銀、第二地銀含め獲得行数シェア27％です。地銀の勘定系を切り替えるというのは、経営上の判断もあり非常に大変です。簡単ではありませんが、これをできるだけ早く30％にまでもっていきたいと考えています。シェア拡大のための武器が「BeSTA」であり、まずは「地銀共同センター」の参加行を15行にまで拡大していくことが目標です。「BeSTA」の優位性を鑑みれば、この目標は十分達成できると考えています。その次の展開として勘定系のお客様に対して、情報系であるとか端末ネットワークの展開を図っていきたいと考えています。また、お客様の独自システムの維持運用アウトソーシングや、フルアウトソーシング（BPO）にも注力し、ビジネスボリュームの拡大を図っていきたいと考えています。

**■■■本日は有り難うございました。**

（聞き手・構成：編集長　河西義人）