



# ビジネス分析高度化のための データ活用とイノベーション

財務イノベーションおよび優れた業務運営、生産性を推進するために、銀行はどのようにして財務とリスクソリューションの統合を進めることができるのか

調査報告書

ORACLE®

# 目次

- 2 オラクルからのメッセージ
- 3 将来を見据えて
- 4 主な調査結果
- 5 ビジネス分析高度化とイノベーションの推進
- 7 生産性への道
- 11 優れた運営とテクノロジーへの投資
- 13 進歩を妨げる障害
- 15 結論
- 16 財務とリスク管理の次のステップ

## 報告書について

この報告書では、アジア太平洋地域の銀行の財務とリスク分野におけるビジネス分析高度化のためのデータ活用、および急速に変化する規制環境への対応に関する現況について分析しています。財務とリスク分野の整合性とコミュニケーションの状況について、詳細に調査しています。また、様々な業務部門のデータアクセスとシェア能力、また、銀行の財務とリスク部門におけるテクノロジー活用の状況、さらにこれらの分野における投資計画についても考察しています。

この報告書は、最高幹部役員がもっとも改善が必要であると考える分野を明確化し、生産性の向上における大きな可能性を示しています。さらに、財務とリスク業務を近代化し、戦略的な付加価値活動により注力するために、先進的な組織が用いている革新的ソリューションについて説明しています。

この報告書は、『Asia Risk』誌とオラクルの共同調査をまとめたものです。2018年11月から2019年1月にかけて、銀行幹部役員に対して定量調査が行われました。同期間中、デイヴィッド・マクドナルドにより詳細なインタビューも行われました。

# オラクルからのメッセージ

あらゆる業界に言えることですが、特に銀行のリーダーにとって最も重要なことは、自信を持って未来へと前進できる能力を持つことです。銀行にとって、現時点のパフォーマンスおよび規制への対応方法を把握、理解し、そのバランスをとるための能力は、現時点の運営および将来に向けたすべての決断と行動を行う上で不可欠です。

オラクルは『Asia Risk』誌と共同で、アジア太平洋地域 (APAC) の銀行における財務とリスク業務の近代化、およびビジネス分析高度化のためのデータ活用について調査を行いました。この調査により、アジア太平洋地域の銀行におけるコスト、リスク、複雑性に関する課題への取り組みの現況が浮き彫りになっています。

## コスト増加する業務費用への取り組み

- パフォーマンスに影響を与えずに業務費用の大幅な削減を達成し、将来に向けて確実に前進する
- 全組織の成果を明確に視覚化することで、より包括的でコスト効率性の高い業務成果を確実に生み出す
- 業務最適化の枠を超えて日常的な業務の自動化を行い、スタッフをより価値の高い業務に注力させる

## リスク規制の順守とより詳細で簡素化された報告への準拠

- 業務パフォーマンスを妨げるのではなく支援する形でリスク管理を強化することで、すべての業務を確実にセキュアに行う
- リスク軽減と将来的なパフォーマンス強化を同時に最適化する「リスクカルチャー」を築く
- アジャイルファイナンス・アプローチを用いて変化する業務と規制状況に対応するとともに、新たな機会を特定し、将来成長を促進する

## 複雑性—人材、文化、行動の整合性向上による デジタルファイナンス戦略の推進

- 組織が将来に向けて確実に前進するために、将来を見据え、常に改善し続けるデジタルファイナンスの職場文化を確立する
- 従業員が財務データの専門家として確実に業務をこなすために、必要な分析ツールを提供する
- データ分析を自動化し、ビジネス全体が一体となって対応、成長、前進することにより、確実に一貫性があり将来性のある組織を築く

銀行にとってもっとも重要な機能である財務とリスクデータを独自の方法で統合することにより、オラクルは最高財務責任者 (CFO) と最高リスク管理責任者 (CRO)、および組織全体が、明確に理解、決断、行動し、次世代銀行として確実に未来への一歩を踏み出すことを可能にします。

# 将来を見据えて

2007年～2008年の金融危機以来、銀行は財務とリスクの統合を改善する必要性について議論してきました。2011年にオラクルが実施した調査によると、財務・リスク部門間における統合が欠如しており、変化が必要であることが明らかになりました。

8年を経て、規制という圧力によって質の高い財務とリスクデータが重視されるこの時代において、銀行がより安定した組織全体としての意思決定を支援するために必要なビジネスの洞察力を生み出す能力に大幅なギャップが残ったままであり、CFOとCROの求めるもの、認識、協力においても依然として憂慮すべき不一致があるというのが現状です。

リスク、財務、会計の単一データソースを持つことで、銀行は現在および将来のシナリオに基づいて適時の分析と報告を行い、以下を実施・維持することができます。

- リスク調整後資本利益およびリスク加重アセットのような金融サービスに関連する、主要リスク調整後パフォーマンス・メトリクス
- 資本利用と管理
- 流動性価格などのマージン管理
- リスクと行動プロフィールを考慮したバランスシートと損益計算書の予測
- 完全かつ高度にインタラクティブな報告および分析処理による、管理と財務報告の一貫性

これにより、金融機関は現在の報告業務を大幅に改善でき、財務、管理、規制報告のためのリスクおよび財務計算を、単一ソースから同時に行うことが可能になります。

実務面からみると、人手による作業は発生するものの、金融取引処理がより安定し、集約および統合ベースの報告が容易になります。金融機関は規制要件に対応するとともに、財務報告業務の重要な各ステップにおけるチェックポイントを満たすことができます。

将来、管理チームは人間が50%、機械が50%を占めるようになるとも言われる中、明敏な競争が待ち受ける未来はすぐそこまで迫っており、銀行がこれらの溝を埋め、優先事項に合意し、確信を持って前進するための時間は限られています。



// 銀行の財務とリスクチームは今、岐路に立っています。今後も多くの手作業とデータの山に囲まれ、データや風評被害のリスクが高い内製システムを使用するような20世紀のアプローチによって、財務・リスク業務、データ、成果の管理を続けるのか。それとも、財務、リスク、資金管理が統合された近代的な最善のシステムを活用して業務の簡素化を図り、あらゆるステークホルダーにとってより良い情報提供を促進するのか。組織内外の出来事に敏捷に対応できるようになり、ロボットによる業務自動化や機械学習などの継続的な技術イノベーション、業務費用の軽減、銀行顧客サポート能力の向上、バランスシート戦略など、それによって得られる恩恵は非常に大きいでしょう

オラクルバンキングイノベーション  
アドバイザー  
スチュアート・ヒューストン

# 主な調査結果

回答は業務や地域ごとに異なるものの、この調査および銀行の最高幹部役員との一対一の面談によって、主に次の3つの課題が明らかになりました。

- 増加する規制負担と、それに対応するための人手は、銀行にとって共通する問題である。所属する組織は変化し続ける規制要件に対応する準備ができていないと回答したのは、アジア太平洋地域の回答者の3分の1(30%)を下回りました。
- 整合性の欠如とシステム上でデータをシェアできないことにより、増加し続けるデータから銀行が得ることができるビジネス分析が制限されている。回答者のうち、財務とリスクが完全に統合されており、データの完全共有を行っていると答えたのは、37%のみでした。
- 財務とリスク、および銀行内の異なる部門間における業務の分断化とコミュニケーション不足が、パフォーマンスと収益を促進するためのデータ使用能力の妨げとなっている。回答者の半数以上(51%)が、予測能力を改善するためにデータを一括で取り扱えることが最優先事項だと報告しています。

## 背景

この調査の一環として、『Asia Risk』誌とオラクルは銀行の最高役員に定量調査を行いました。アジア太平洋地域からは117人の回答者、また、先進市場のアメリカとヨーロッパから比較対象グループとして50人の最高幹部が参加しました。

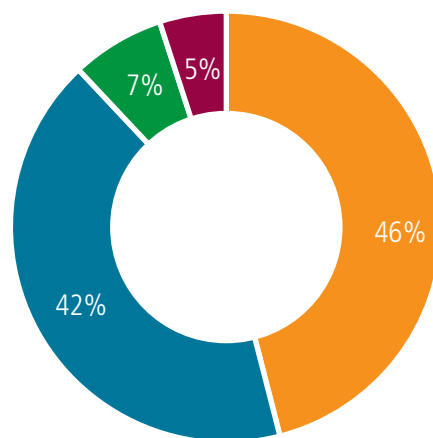
調査回答者は、財務とリスクの職種にほぼ均等に分かれ、銀行データ業務の役職者も複数人含まれました(図1)。

この定量調査によって調査された問題点は、次の通りです。

- 銀行の各業務間の統合、コミュニケーション、およびデータ共有
- データのアクセスと共有のために使用されるテクノロジーと能力
- 規制要件と変化する規制に迅速に対応する銀行の能力
- 改善すべき分野と、それによってもたらされる利益
- テクノロジーへの投資傾向と将来の投資計画
- 職員と専門家の配属、適切な資格を持つ人材獲得における問題
- 人工知能(AI)の使用またはその考慮、機械学習、クラウドその他の新しいテクノロジー

さらに、アジア太平洋地域の銀行の財務とリスク業務の最高幹部との面談も行いました。これにより、銀行が直面する問題と求められる解決法について、より深い理解を得ることができました。

### 1 組織における回答者の主な業務役職



■ 財務 ■ リスク ■ データ ■ その他



# ビジネス分析高度化と イノベーションの推進

現在、明敏な競合からのプレッシャーを受ける中、コスト削減と運営モデル、システム、プロセスの変革を迫られている銀行にとって、厳しい時代にあります。正しいデータへのアクセスと、それを活用するための時間を持つことで、財務とリスク部門の最高幹部は、より良い意思決定を支援し、イノベーションを促進し、将来に向けた競争的優位を保つための戦略的ビジネス分析を提供する機会を得ることができます。しかし、多くの場合、現状の日常業務をこなすだけで精一杯になってしまい、こうした向上心は放置されてしまっています。

// 銀行は、今日施行された規制を明日実施できるようなシステムを構築したいと望んでいます。残念ながら、システムと業務はそのようにうまく作用せず、関連業務の多くに変更が求められます

アジア太平洋地域のグローバル銀行 CFO

# ビジネス分析高度化のためのデータ活用とイノベーション

## ビジネス分析高度化とイノベーションの推進

調査の回答者、さらに面談したすべての最高幹部によって言及された主な問題は、銀行に対して増え続ける規制対応の負担でした。規制要件を管理し、様々な規制に対応することが大きな課題となっています。

東南アジア諸国連合 (ASEAN) に拠点を持つある CRO は、「銀行ではなく規制当局の CRO であるかのような気分になることがあります」と述べました。

個人的に面談した複数の幹部が共通してあげた問題は、これらの要求に応えるための人手とデータ操作でした。規制当局が求める報告を簡単に自動的に生成できるシステムを持ち、変化する需要と新たな要求に対応できる銀行は数少ないようです。

所属する組織は変化し続ける規制要件に容易に対応できると回答したのは、アジア太平洋地域の回答者の 10 人に 3 人 (30%) のみです。これは、北アメリカとヨーロッパの比較対象グループの 46% と対照的です。

財務部門幹部はリスク幹部に比べて、新たな規制に対する組織の対応能力に自信を持っています。財務部門幹部の約半数 (53%) が、所属する組織は容易に対応できると答えました。それに対し、同様の回答をしたリスク幹部は 25% のみでした。財務部門幹部の約 16% が、所属する組織の対応方法は多様であり、新しい規制ごとに周到なソリューションを提供すると答えましたが、同様の回答をしたリスク幹部は 36% でした。これは、2 つの部門間のコミュニケーション不足、あるいは財務部門幹部の方がより幅広いデータへのアクセスできることを示しています (図 2)。

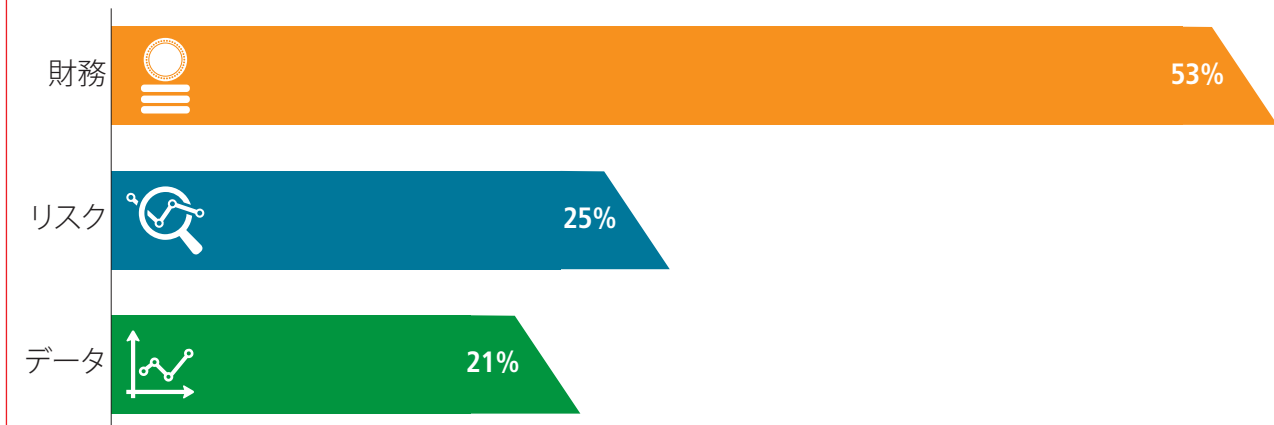
詳細な面談を行った結果、スプレッドシートやその他の手入力によるソリューションがいまだに一般的であることが明らかになりました。自動システムが提供する規制データの把握と理解不足についての懸念を表した回答もありました。従来通りの手作業の方が「把握しやすい」と感じているようです。規制データは 100% の正確性が求められることから、自動化されたデータの生成についてユーザーが理解し、自信を持って使用できるようにすることが必要です。

これに関する主なドライバーとして、現在世界中の多くの規制当局は、銀行が作成した報告書よりも生データを求める傾向性があります。要求の頻度が増えるにつれ、手作業に頼る組織に対する負担は増える一方です。

銀行は、短期的なコスト削減や Excel の使用に注力しています。最新のリスク軽減ツールに投資しなければ、より複雑な規制要件が導入された際、すべてを計算することはできないでしょう

インドの中規模銀行 CFO

## 2 「所属する組織は新しく変わり続ける規制に容易に対応できる」という記述に同意した最高幹部





# 生産性への道

規制対応は負担となる一方で、より価値の高い戦略活動に集中することにより、生産性を改善し、コストセンターを潜在的プロフィットセンターへと変える機会にもなります。

規制報告のためのデータ生成は必須です。しかし、サイロ・アプローチで互いの協力なしに行くと、より大きなビジネス分析の可能性が発揮されません。例えば、キャッシュフローと信用リスクの見通しによるバランスシート管理などの規制の重点分野は、国際財務報告基準 (IFRS) 第 9 号の貸付損失と信用リスクの会計処理に関する十分な情報を得た上で意思決定ができるようにするための、貴重なデータを生み出します。同様のデータは、顧客の不払いリスクの増加を予測するためにも使用することができ、銀行は先制措置を講じることができます。



また、資産負債口座のより良い分析と活用は、もっとも微細なレベルでみるとベースラインへの影響に起因しており、キャッシュフローへの圧迫は銀行がより良いマージン管理を行い、流動性リスクを軽減するために役立ちます。流動性ギャップの特定と取り組みを行うことで、資金コストのベース・ポイントを幾分下げることができ、最終収益に直接的な効果が表れます。

3分の1を上回る回答者が、所属する組織の財務とリスク業務の連携がとれており、完全な協力体制のもとデータ利用が行われていると答えました(図3)。しかし、業務部門によって異なる見方が示されました。財務部門幹部の47%はリスク幹部(35%)とデータ幹部(13%)に比べ、2つの業務部門は完全な整合性が取れているという、より楽観的な回答をしました。

一対一による面談により、ほとんどの銀行ではデータ使用が分断化されて統合性を欠き、全従業員がアクセスできる共通データソースがないことが強調されました。ある最大手銀行のリスク最高幹部は、銀行の個々の部門は共通のデータセットや交流を持たず、別個の組織であるかのような運営を行っていると話しました。

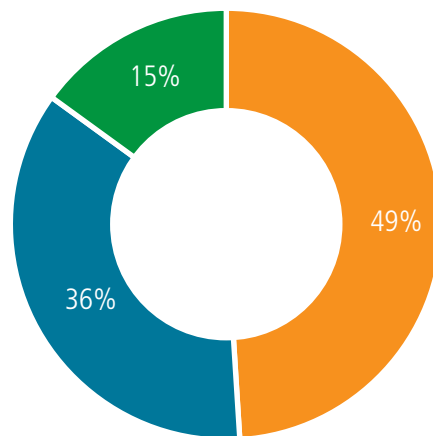
行内のほとんどの業務部門がアクセスできる共有データウェアハウスを備えた統合化システムについて回答することができたのは、面談した幹部の中でわずか一名でした。とはいえ、顧客リレーション管理がデータウェアハウスを利用することができていないなど、そのシステムに完全には満足していないと言います。

ここでも、小規模機関と大規模機関での差が顕著に表れています。資産が5000億ドル以上の銀行のうち25%のみが、完全な整合性がとれていると答えています。より小規模の銀行のうち50%が、財務とリスク業務間で完全な整合性がとれていると答えています。

また、他の分野においても、太平洋地域は他地域でみられるベストプラクティスに後れを取っているようです。組織がサイロ式運営であるかとの問いに対し、アメリカとヨーロッパの比較対象グループでは2%であるのに対し、太平洋地域の回答者の約20%がそうであると答えました。

幹部は整合性改善の重要性について認識しており、約70%が欠かせない、またはとても重要であると答えています。これは、バーゼル銀行監督委員会の諸原則(BCBS239)「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則」やIFRS9などのガイドラインが適用される信用リスクとキャッシュフロー、および会計に関する規制と市場の現状を反映した、予想通りの反応です。

### 3 所属する組織の財務とリスクチームの整合性は、どの程度とれていると思いますか？



- 完全に整合されており、データの完全共有を行っている
- 別個に業務を行っているが、時々データの共有を行うことがある
- サイロ式で業務を行い、データ共有をしていない



今日、財務とリスクの統合には、多くの人手が必要です。イノベーションを行い、デジタルテクノロジーの急速な発展を利用するためには、かなり大きな前進が必要とされるでしょう

ICICI 銀行 チーフテクノロジー & デジタル  
オフィサー  
マディヴァナン・バラ クリシュナン

しかし、財務部門幹部は銀行の機能についてより満足している、もしくは他の分野が直面する問題にあまり気づいていないという前述の結果通り、ここでもリスク幹部は財務部門幹部よりも、その優先度を高く評価しています。これについて不可欠と答えたのは、リスク幹部では28%、財務部門幹部では16%でした。

幹部は、業務部門間での優れた整合性がビジネスにもたらす利益として、2つの主な分野があると感じています(図4)。

1. 規制要件への対応能力の改善
2. より確信を持った意思決定とビジネス分析高度化

共有データへのアクセスや規制変更への対応能力などの分野における遅れにもかかわらず、アジア太平洋地域の幹部の34%のみがビジネス分析と明確化を改善する機会があると答えました。それに対し、先進市場の半数以上(52%)の幹部が同様の回答をしました。アジア太平洋地域の銀行には大きな可能性が潜んでいることを示しており、それが証明されるのは時間の問題でしょう。

財務は、意思決定の改善(44%)やスピード/敏捷性(23%)に、より大きな価値を置いています(リスクでは各33%と13%)。あるインドの銀行CFOは、財務チームはその目的のために集合データを使った明解で効果的なビジネス分析に対するニーズが大きい一方、リスクチームは詳細を必要していると強調しました(図5)。

多くの規制イニシアチブにおける最大のコスト要素はデータプロビジョニングであり、正しい詳細を正しい頻度で正しいガバナンスとコントロールの認定に基づいて提供することです。一貫していえることは、規制順守は財務とリスクデータの統合の副産物であるということです。データの統合

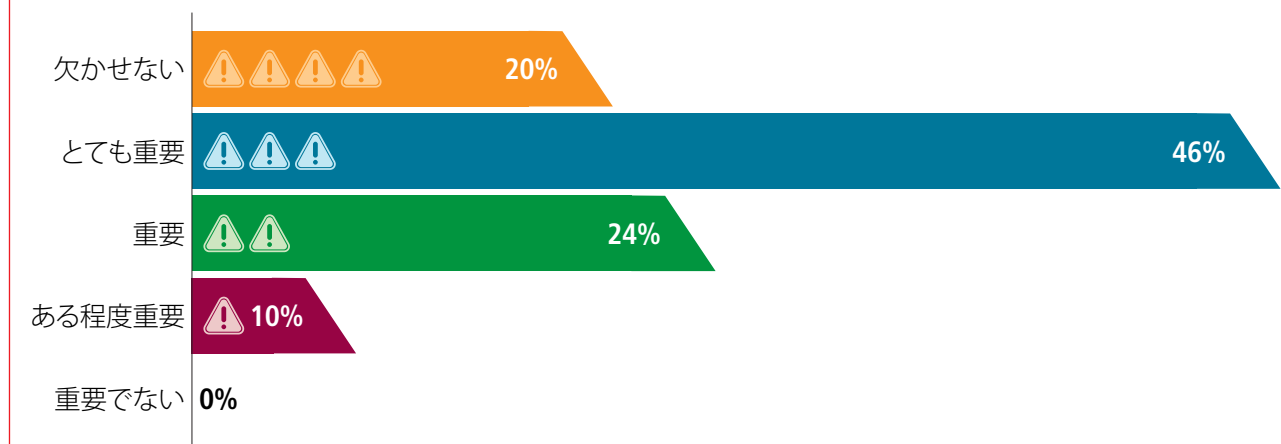
#### 4 財務とリスクツールおよび業務における改善がもっとも有益だと思われるのは、どの優先業務ですか。

1位	規制報告	237
2位	戦略的意思決定	164
3位	管理報告	133
4位	ストレスまたはシナリオテスト	131
5位	ギャップ分析	103
6位	予測能力	84
7位	予算編成などの総勘定元帳以外の企業資源計画業務	54
8位	イノベーション計画と将来性のある設計	42
9位	企業全体でのコミュニケーション	36
10位	イベントモニタリング	21

「 企画、予算編成、資産負債管理と財務管理は、データがとても重要な役割を担う分野です

インドの銀行の監査マネージャー

#### 5 組織内で財務パフォーマンスデータとリスクデータを整合する重要性

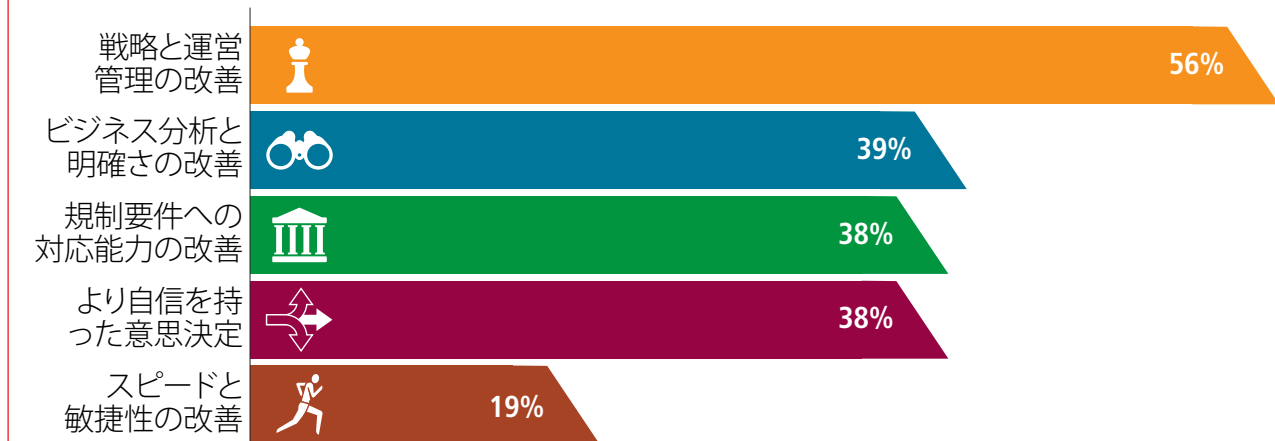




がまず第一歩ですが、銀行は全体的なデータ戦略と、AI やロボットによる業務自動化などの新しい技術の導入による、透明性が高くしっかりと管理された方法でのデータ操作が必要です。

銀行にとっての機会、管理と財務会計業務、およびできるだけ完全に透明で体系的な規制、法定、管理報告を通して、大規模機関にとっては何千もの数に達する可能性のある財務とリスク部門のエンドツーエンドのデータパイプラインを、ソースシステムを用いた最高品質のガバナンスとコントロールにより提供することです。

## 6 財務とリスクデータを統合する利点



# 優れた運営とテクノロジーへの投資

クラウドコンピューティング、機械学習、ロボットによる業務自動化などのテクノロジーを正しい運営モデルと連携させることで、効率性に大きな変革をもたらすことができ、決算や月次報告と調整などの主要日常業務に関わる人手による処理の多くを変え、XBRLを利用した規制報告書作成を容易に行えるようになります。

コグニティブ・コンピューティングは、敏捷性が求められる財務とリスク業務におけるビジネス分析能力を高度化し劇的に変える機会を生み出します。AIはデータの基本的なパターンを特定するために使用され、機械学習はシナリオ予測のために使用することができます。これらは、大きな混乱と変動性にあふれた現代において、ますます重要性を増しています。

テクノロジーのための予算とシステムの設備投資額は一般的には増加していますが、コスト圧力は強いのしかかったままです。ITの設備投資額が減少したと答えたのは、ほんの少数の回答者のみでした。それにもかかわらず、面談をした幹部のほとんどが「低コストでより多くのことを行う」必要性を強調しています。順守項目と規制要件への取り組みに伴う経費の増加に対応するために、他分野における効率性を改善することで相殺する試みがなされてきました。

業界コンサルタントであり、アジア太平洋地域の銀行の元CROのスリダー・カイラン氏は、「規制の変更は、それに対応するためのテクノロジーの変更を促す」と言います。

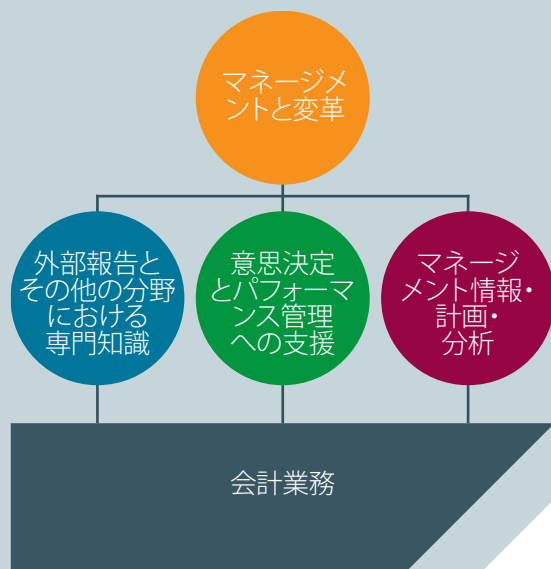
アジア太平洋地域の銀行が「遅れを取り戻そうとしている」ことを示す別の例として、テクノロジーの予算が安定していると答えたのは18%のみで、比較対象地域では44%と高く、これらの回答者の組織ではすでに満足したセットアップができていることを示唆しています。

増加し続けるデータ負荷と適任者の獲得競争が激しく、不足していることから、テクノロジーを解決策とみる回答者もいます。あるCFOは、テクノロジーは「組織の成功に欠かせないバックボーン」であると指摘して

## 機敏な財務運営モデルの枠組み

大手銀行はデジタルトランスフォーメーションを用いて大規模な自動化やレガシープロセスの再設計、最先端分析ツールの展開を行い、どのデータが最も価値があるかという明確な視野を持つことで、運営モデルを改善しています。

### 機敏な財務運営モデルの枠組み



引用元: オラクル、Agile finance unleashed, 2019

# ビジネス分析高度化のためのデータ活用とイノベーション 優れた運営とテクノロジーへの投資

います。しかし、機械学習などの新技術を使っている組織でさえ、これらの技術は「初期段階」にあると言います。

なぜ、なかなか普及しないのでしょうか。その答えの一つとして、財務とリスクはこれらの技術が提供する可能性と、戦略的優先事項に関連する特有の使用例について、理解を深める必要があることが考えられます。

面談した複数の幹部は、機械学習が付加価値をもたらす例としてクレジットカードや小型の個人ローンをあげ、大量のデータを取り扱う可能性や、クレジット制限の増加などの業務において人的分析より優れた決定を行う可能性について言及しました。

クイーンズランド銀行 CRO のピーター・ディーンズ氏は、当該銀行は貸付業務においてソフトウェアロボットを使用しており、支出に対する直接的な利益を生み出していると言いました。

調査対象の幹部の半数以上が、財務とリスクの整合に関する投資の最優先事項として、データの単一ビューの必要性をあげました。

組織の他分野におけるデジタル成熟度と顧客中心の戦略について評価してもらったところ、フロントオフィスは比較的高く評価されましたが、ミドルオフィスとバックオフィス部門についてはより低い評価がなされました。

支出は増加し、これからも増加し続けることが予想されますが、これまではフロントオフィス部門に高い優先度が置かれてきました。着実な統合を行い、銀行全体でのデータ使用能力を高めるためには、ミドルオフィスとバックオフィスの業務部門のシステムをなおざりにしないことが重要です。

インドの銀行のある最高幹部は、「フロントオフィスのデータは、フロントオフィスの実績のために活用されていますが、財務、リスク、ビジネスの枠を越えた単一ソースシステムを構築する課題が残ります」と話します(図7)。

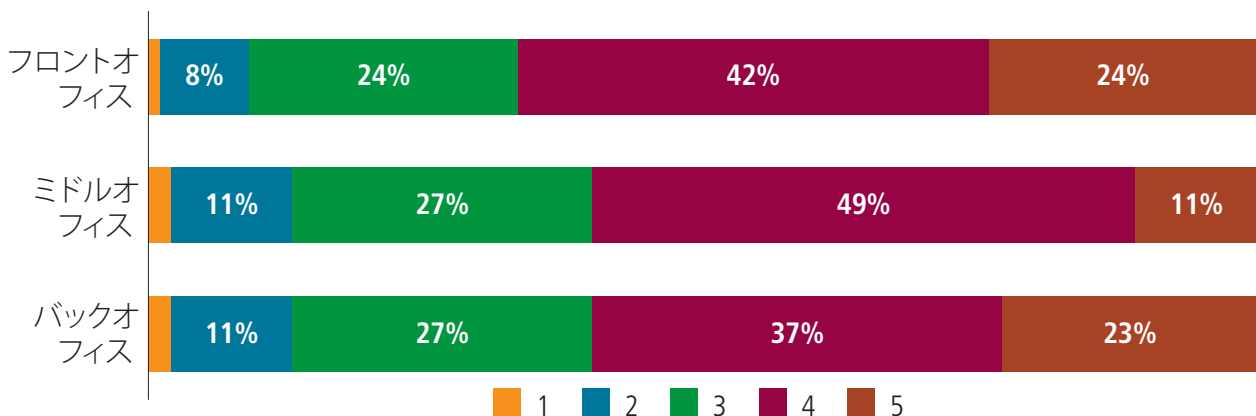
これらの部門は個別に運営しているため、連携はまったくありません。各ポリシーが異なり、主な責務分野が異なり、任務が異なり、報告が異なります。協力体制をとらず、縦割り方式の仕事をしています

ASEAN の銀行 CFO

自動化＝高コストです。そのため、銀行が必要なのは断片的な解決策ではなく、全体的な戦略です

インドの大手銀行最高幹部

## 7 フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスのデジタル成熟度と顧客中心のデジタル戦略についての評価



1～5の数字を用いた5段階評価(1が「不十分」で5が「優秀」)



# 進歩を妨げる障害

## 投資決定

アジア太平洋地域において、変化に対する抵抗が高いことが分かりました。銀行は新しいテクノロジーに移行するために外部からのガイダンスと支援を必要としています。データセットが急増するにつれて、それはもはや必要不可欠になるでしょう。財務とリスク分野における機械学習とロボットによる業務自動化を正しく適用しているケースは現在のところ少なく、この分野にさらなる焦点を置く敏捷な組織は多大な利益を享受することが予測されます。

優先事項の合意もまた、アジア太平洋地域における銀行の意思決定の妨げとなっています。ニュージーランド銀行のある幹部役員は、取締役役員の知識不足が、プロジェクトの説明とその承認を得ることをさらに難しくしていると言います。これはリスク分野特有の課題で、発展を導くための戦略的ビジョンが欠けていることを示しています。

銀行が規制順守のための継続的な高コストの活用法を考えると、規制対応コストが競争優位を促進するビジネス事例が必要となるでしょう。

## 必要とされる新しいスキル

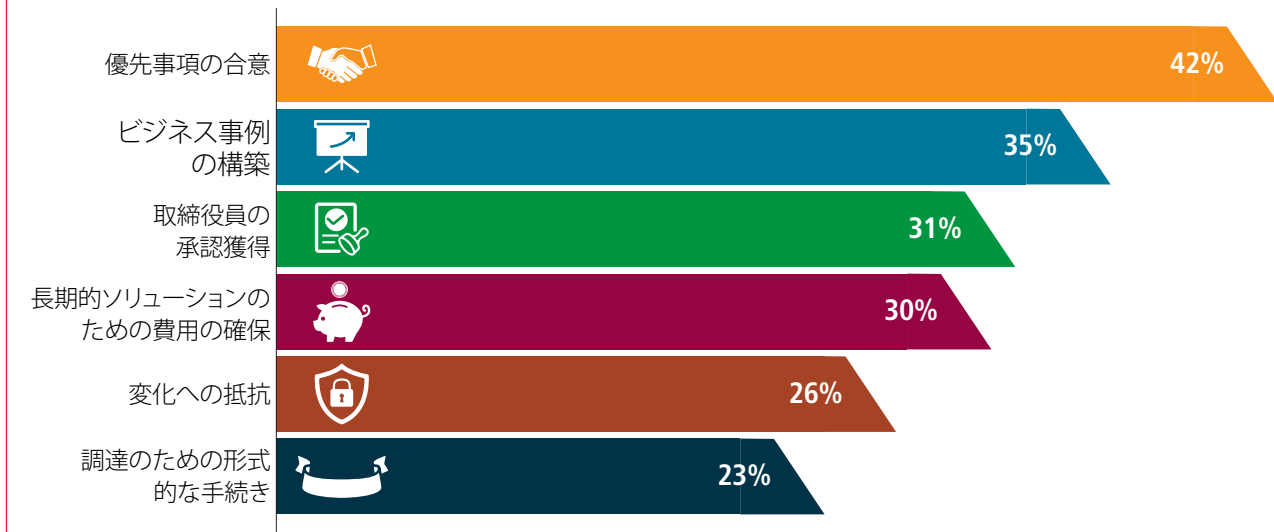
高度なスキルを持つスタッフの獲得競争も激しく、銀行は優秀なスタッフ、特に財務とリスク業務におけるデジタル化とユーザーエクスペリエンスに高い期待を持っている若い新入社員を誘致・保持し、意欲を持たせるために悪戦苦闘しています。



銀行、特に財務チームは、データ活用視覚化ツールに慣れる必要があります。テクノロジーベンダーは、金融専門家のユーザーエクスペリエンスは、フロントオフィスの顧客エクスペリエンスと同じくらい重要であることを認識し、実現しなければなりません。そうでなければ、今後もスプレッドシートが主流であり続けるでしょう

ICICI 銀行、コーポレートセンター、テクノロジーヘッド  
ハーシャル・セタルヴァド

## 8 テクノロジーとデータの投資決定を妨げる主な障害



あるインドネシアの銀行 CFO によると、これは規制当局にとっても同様だと言います。プロジェクトの承認や銀行にとってアクションが必要な分野の理解が必要な際に、役員のスリルと知識不足があること指摘する回答者もいました。

スリルを持つスタッフを探し、保持するという課題について、AI 機械学習やロボットによる業務自動化によって解決し、増加し続けるデータ操作と分析の需要に応える必要があるというのが、一般的な認識です。

「将来、私たちはデータ管理と一部の決定を行う機械チームと、データを解釈する人間チームという2つのチームを持つことになるでしょう」と、オーストラリアの銀行 CRO は言います。

## セキュリティ上の懸念

毎日システムへのアクセスが多数行われる中、データプライバシーとサイバーセキュリティは、複数の参加者から主な懸念分野としてあげられました。

上記 CRO が所属する銀行は、毎日4万~5万回の攻撃や悪意のあるEメールを受けており、日々200億件のデータイベントを処理していると言います。

複数の幹部役員は、顧客データの増加と、それに伴い銀行の評判と顧客の安全を守るためのデータ保護が必要であると指摘しました。

マレーシアに拠点を置くある回答者は、シンガポールで最近起きた機密医療情報に関するデータ違反について、システムとプロセスが対象グループのものよりも洗練されていない ASEAN の銀行にとって、大きなショックであったと述べました。同回答者は、「データ漏えいに歯止めをかけるためのデータ分析とテクノロジーへの大型投資が行われるだろう」と結論付けました。

将来、私たちはデータ管理と一部の決定を行う機械チームと、データを解釈する人間チームという2つのチームを持つことになるでしょう

オーストラリアの銀行 CRO

外部からのシステム侵入やデータアクセスといった攻撃は分かり切っていることで、すべての組織が対応しています

フィリピン・ナショナル・バンク CRO、  
カーレット・パマ

# 結論

財務とリスクチーム間でのコミュニケーションと連携が必要であり、近代的ワークフローとコア業務に組み込まれた連携ツールを活用した、財務とリスクの連携が取れた環境作りのための改善が必要です。

これは、インタラクションを簡易化するデータセットとシステムの改善を望む多くの調査参加者が大きく同意した分野です。増え続ける規制負担に簡単に対応できるシステムは、コストを節約し生産的な業務を促進します。

財務とリスクの両分野において幹部役員があげた主な必要条件は、さらなるデータとそれを使うためのツールの必要性でした。いずれの分野でも単一プラットフォームが望まれており、共に働くパートナーを積極的に探しています。

単一ソリューションをもたらすことができるテクノロジーパートナーは、効率性を改善するとともに、銀行の最高幹部は優れた戦略的ビジネス分析が可能となるでしょう。財務、データ、リスク部門の最高幹部は皆、最も重要な目標は優れた予測力をもたらすデータの単一ビューであることに同意しています。しかし、CFOとCROが先頭に立ち、必要な変化のドライバーとなる必要があります。

データと、それを分析するツールにアクセス可能な単一プラットフォームが必要不可欠です。アジア太平洋地域の幹部役員の5人に2人(41%)が、プラットフォーム、プロセス、ツールを統合したインフラストラクチャーを求めています。他の分野と同様、単一インフラストラクチャーは特にリスク幹部(42%)によって求められています(財務部門幹部は32%)。

主な調査結果の一つに、アジア太平洋地域の銀行はアメリカやヨーロッパの比較対象グループに比べ、業務間の整合性の欠如、変化する規制への対応の難しさ、データからビジネス分析を取得する能力の欠如がみられました。

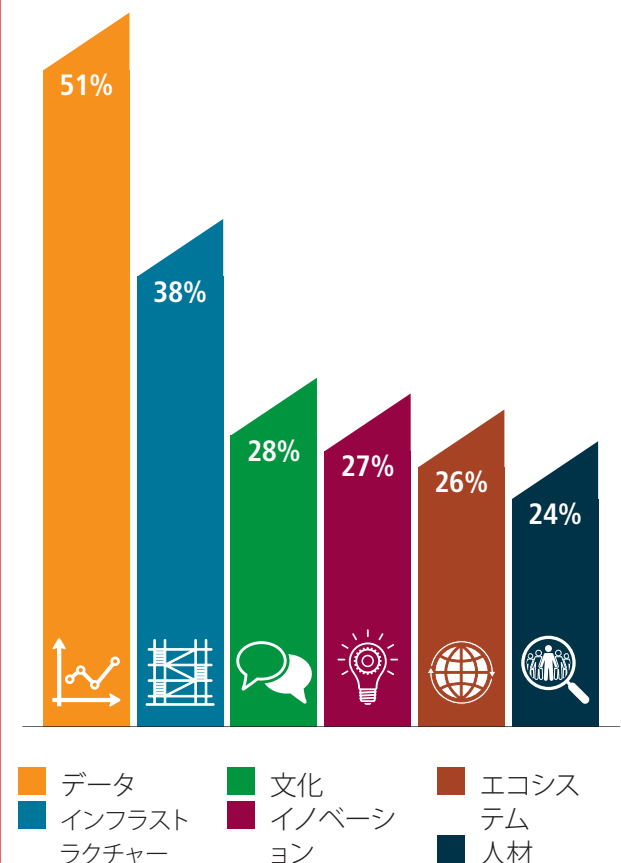
データガバナンスと規制順守は、回答幹部がツールとプロセスの改善のために最も必要であると感じている項目です。銀行は、統合された「プラグアンドプレイ」システムを必要としており、それを提供できるプロバイダーは限られています。

完全な統合ソリューションはバランスシート管理やリスク資産の配分、規制順守を容易にし、コスト管理を改善して純利益を伸ばします。

テクノロジー分野の新企業が業界に進出しており、既存の大手企業に挑む可能性があります。これらの企業は通常、顧客対応システムなどのニッチ市場に特化しています。

この調査では、より包括的な視点が必要であることが明らかになりました。従業員は、内部業務を連携させ、サイロ式の業務特化アプローチを改善するための支援を喜んで受け入れるでしょう。

## 9 財務とリスク整合性のための投資優先事項







# 財務とリスクが踏むべき 次のステップ

連携を強化し、データに関するビジョンを共有することにより、将来を見据えた銀行は規制対応への負担を、財務とリスク業務における付加価値と競争的優位のための主なドライバーへと転換しています。

CFOとCROが抱える主な懸念は同じです。正しい決定をするために必要な情報を持っているか？結果が出ていて、それが正しいものか？強制的な組織改革や新たな金融危機などといった、予期せぬ出来事への準備はできているか？

これらの主な懸念にフォーカスすることで、方向性と優先すべきアクションを設定することができます。

- データの単一ビューは、管理と戦略的決定、さらに銀行の主なドライバーを理解するために必要不可欠。
- テクノロジーとデータアクセスを今改善することで、規制とリスク管理が容易になる。
- データを戦略的武器として使用する。デジタルリーダーは、データを単に管理するのではなく、データに経済的価値を置き、それを収益化する方法を探る。
- データの単一ビューにより、利益の拡大と資本についての高度なビジネス分析が可能になり、銀行は極めて重要な資本利益率を最大化できる。
- 様々な業務部門を持つ組織で顧客最優アプローチを適用するためには、トップダウン式の幹部命令が必要。

グローバルテクノロジーパートナーはベストプラクティスと幅広い業界経験を活用し、最新の技術により収益性が高く効率的な銀行の構築を支援しますが、財務とリスクの最高幹部が主導となり、自らの銀行に必要な変革を推進することが必要です。

## 詳細について

詳細情報は、<https://bit.ly/2FpdJfP> をご覧ください。

