

脱 前例

メール問題とDX

コロナ禍による環境変化と地域銀行DX

地域の共通価値の創造の土台に

大和総研 金融調査部 主任研究員 鈴木文彦

この春に公表された中小・地域金融機関向けの監督指針の改正で、耳目を集めたのが電子メール等の情報通信基盤の整備への言及だ。営業店、営業担当者と取引先との通信基盤の充実、昨年来の新型コロナ禍で露呈した業務継続上の課題の解決だけでなく生産性向上の決め手にもなる。普及が進まない背景には取引先側の課題もあるが、これを機会に中小企業のDX支援に踏み込むのも一考だ。もともとDXは事業性評価と相性が良いので、事業性評価の精度向上にもつながる。

メルアド問題にみる 地域銀でDXが進まない理由

4月21日のNHKニュースによると、昨年12月に金融庁が実施したアンケートで、地方銀行、信用金庫及び信用組合の9割で営業担当者が個別のメールアドレスを持っておらず、対顧客のオンライン会議システムの導入率も約49%にとどまることが判明したという。

フェイス・ツー・フェイスの接点を重視する常日頃の姿勢が表れたとも言えるが、昨年来の新型コロナ禍で対面接触がはばかれる中、緊急事態にあたっての打ち合わせ、とりわけ資料のやり取りには苦勞したと思われる。営業の最前線で電子メールが使えない以上、ファックスや書留郵便に頼らざるを得ない場面もあったろう。

折しも3月24日、金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の一部改正案が公表された。追記2点のうち1つが電子メールに関係しており、「地域金融機関が取引先の事業者の支援を行っていく前提となる営業現場」を念頭に、次の一節が加わった。「新型コ

ロナウイルス感染症の影響により新たな日常に移行していく中、業務継続及び生産性向上の観点から、金融機関内の連絡手段や顧客との日常的・継続的な接触手段として、情報セキュリティの確保を踏まえた上での電子メール等の情報通信基盤の整備も不可欠となる」。改正の適用は4月30日。この日、改正案に伴い募集されたパブリックコメントの結果の公表もあった。

改正は、ITと経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現する仕組みの「ITガバナンス」の一環だが、今回はその対象が営業店である点が特徴だ。特に営業担当者と取引先との、コミュニケーションの在り方に焦点を当てている。昨年来の新型コロナ禍が背景なのは言うまでもないが、業務継続の観点、対面接触ができない中でも事業者支援をやめない、いわば守りの戦略と、ITガバナンス強化を通じた生産性向上という攻めの戦略がうかがえる。

端的には、コロナ後に生じる新たな日常への適応が求められている。今回の監督指針の改正を受け、支店の営業担当者が取引先と財務データや約定書類を授受するにあたって、電子媒体が日常的に使われるようになることが期待される。

これまで、どうしてメールアドレスが営業店の担当者レベルで普及していなかったのか。営業情報の共有や与信稟議など、営業店と本部とのやり取りにはオンラインが相当普及していると考えられる。外部との電子メールを通じたやり取りも、本部では日常的だ。論点は営業店の職員間、営業担当者と外部顧客との通信である。多かれ少なかれ対面チャネルへのこだわりもあるだろう。膝突き合わせたおつきあいが地域金融機関の矜持だ。

2019年5月に日本銀行が実施したアンケートによると、顧客との接点やチャネルで現在何を重視しているかの問いで、外訪・渉外を選んだ金融機関が、大手行等で約半分、地域銀行と信用金庫では9割を超えた。

情報セキュリティーも課題だ。2020年10月の金融システムレポート別冊（日本銀行）を読むと、出勤者7割減の要請下、在宅ワークに必要なシステム対応は金融機関全体としては大きく進んだ。ただ、営業店では交代で自宅待機とした例も多く、担当者個別のメールアドレスがない中、どれほど日常業務が在宅ワークに置き換わったのかはわからない。

他方でセキュリティーリスクに関する課題も増え、パブリックコメントにおいてもセキュリティーの問題が指摘された。金融機関に限らず、在宅ワークを拡大できない理由として、セキュリティーを挙げる事業者は多い。業務の性格上当然だが、金融機関が扱う情報は取引先の信用に関わるものが多い。例えば融資先から徴求する財務諸表は、顧客情報、借入情報、資産運用情報、役員の年取等々機密情報の塊だ。延滞情報や個人資産情報もある。

さらに、メールでのやり取りは証跡が残る。銀行員は当たり前だが、決裁者の承認前に貸し付けを約束する、あるいは実行が確実であるような言動はご法度である。営業店のクレーム対応や回収交渉が、万一ネットに流出したらと思うと身がすくむ。本音では、そうした炎上リスクを恐れているのかもしれない。

もちろん監督指針の改正文でも、「情報セキュリティの確保を踏まえた上」と明記されている。金融庁は、寄せられたパブリックコメントに回答する形で、「シャドーIT」の危険について言及している。顧客側にニーズが

図表1 全国信用金庫協会「地域社会の課題解決と再生に向けて」抜粋

補足:中小企業の視点から

- 政府では、コロナ禍を受け、行政のデジタル化を急速に進めています。
- 他方で、特に、信用金庫の主たる取引先である小規模事業者においては、経営者の高齢化が進んでいることもあり、各種申請等の場面において、まだまだITを十分に活用できていない先も多く、信用金庫の渉外担当者がお客様の申請のお手伝いをしていることも少なくないのが実情です。
- 行政のデジタル化の推進にあたりましては、小規模事業者や高齢の経営者等が取り残されることがないように、分かり易く簡便なインターフェース、かつ、省庁横断的(統一的)なシステム構築等に努めていただきたいと思いますと考えております。

出所:金融審議会「銀行制度等ワーキング・グループ」第4回資料3(令和2年10月28日)

ある一方で取引金融機関の理解が乏しく、板挟みになった職員が情報セキュリティ部門の管理下でない端末やネットワーク回線を使って、私的にやり取りしてしまうことだ。

同時に、リスクを回避するあまり電子メール等の情報通信手段を排除する姿勢にも釘を刺す。事業者を支援すべき金融機関が、事業者のDXひいては生産性向上のボトルネックになっては本末転倒だ。顧客ニーズを踏まえ、金融機関が規模や能力に応じて管理できるリスクの範囲で、電子メール等の情報基盤を整備するのが筋だ。目的は事業継続性と生産性向上である。手段と目的を誤解してはいけない。

根本原因の所在とその対処法

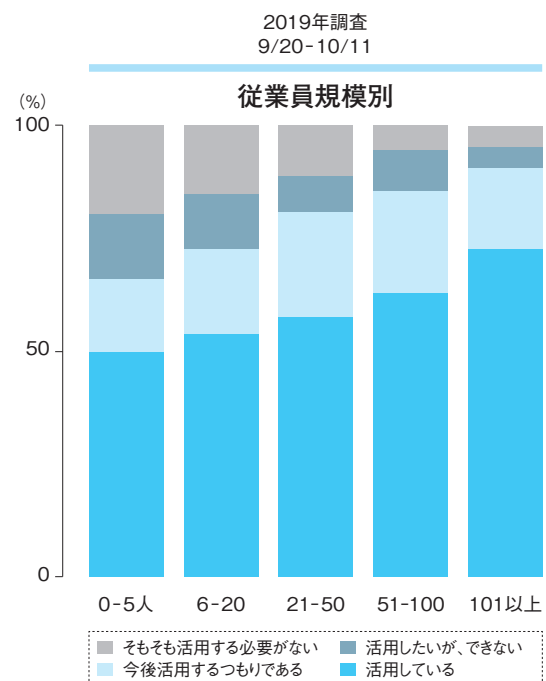
一筋縄でいかないのは、情報通信手段が文字通りコミュニケーションの道具であるからだ。SNSでもビデオ会議システムでも、メンバーが全員使えない媒体はコミュニケーション手段として成立しない。緊急連絡網を思い出してみよう。電子メール然り。日常的に使えない人がいると、通信手段の全社標準にするのは難しい。

昨年、金融審議会「銀行制度等ワーキング・

グループ」で信用金庫代表から提出された資料が興味深い(図表1)。最終ページに付け足された「中小企業の視点から」によれば、経営者の高齢化が進む小規模事業者では、ITを十分に活用できていない先が多いとのことだ。

東京商工会議所のアンケートによれば、コロナ禍以前の調査では、従業員規模が小さいほどIT活用の水準が低かった(図表2)。ただ、

図表2 中小企業のIT活用実態



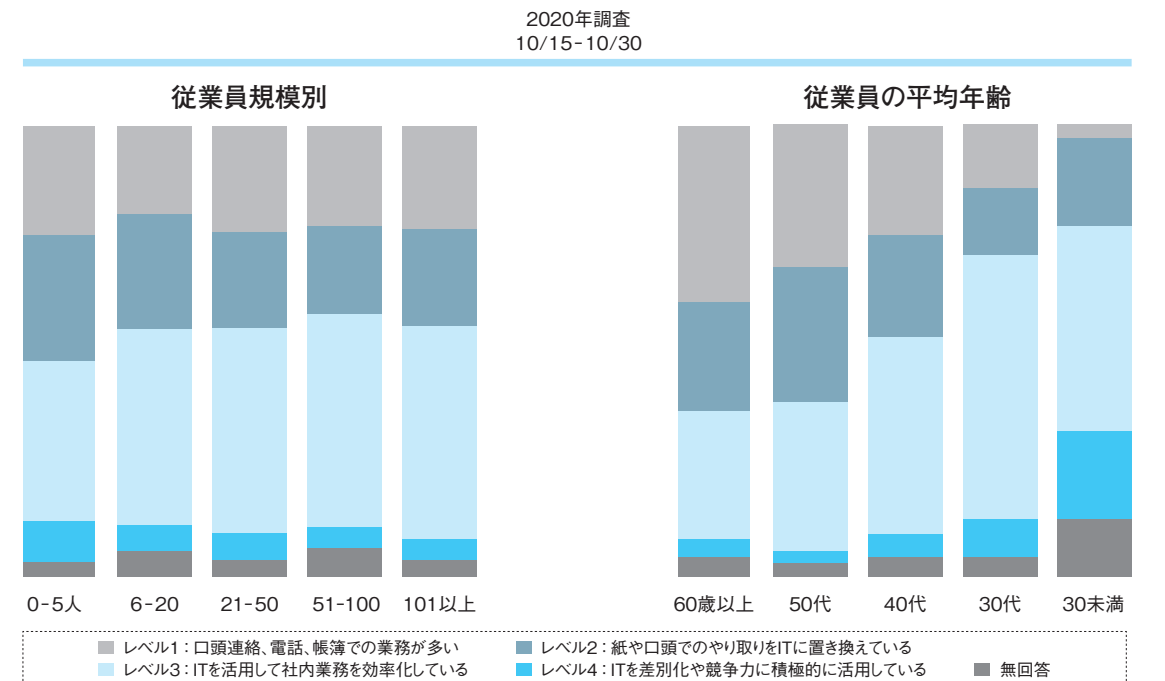
選択肢が異なるため単純比較は難しいが、昨年10月の調査では、規模との相関は小さくなっている。IT活用度は、経営者の年齢よりもむしろ従業員の平均年齢が左右するようだ。改善傾向にあるとはいえ、肝心の顧客ニーズが中小企業に少ないと、電子メール、ビデオ会議システムなど情報通信基盤は普及しない。

営業店内のコミュニケーションに目を転じる。デジタル化とは何たるかを知らされたのがコロナ禍だ。ひとつ屋根の下に集まることができず、在宅ワークを余儀なくされた。長期化を見込んで在宅環境に資金を投じた場合、今度は稼働率を上げねばならず、在宅環境と1人1席のオフィスは二重投資となる。いずれフリーアドレス制も本格化する。両者は表裏一体だ。在宅・フリーアドレス制の特徴は、いつ誰がどこで何をしているか目で分か

らないことだ。配席図が無くなる。いつ誰がどこで何をしているかを、システム上で把握しなければならない。

劇的に変わるのは、職場の風景だけではない。隣席との世間話、喫煙室や給湯室の交流、聞き耳を立てればわかる周辺情報がゼロになる。雑多な情報を取捨選択する前に、仕事上必要な、いや必要と説明可能な情報しか入ってこない。これを組織内の情報通信基盤で補完することになる。打ち合わせの調整から声かけのタイミングの見計らいまで、いつ誰がどこで何をしているかをリアルタイムで記録する必要がある。職場が仮想空間に置き換わるとはこういうことだ。

意思疎通の手段が、音声から文字に変わる影響も大きい。視覚優位のコミュニケーションは簡単ではない。習熟しないと、話し言葉、



出所:東京商工会議所「IT活用実態調査」報告書「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」から大和総研作成

書き言葉そして指の動かし方という具合に、考えて発話するのに比べ2ステップ増える。思考とタイピングが同期しないとストレスがかかる。その意味、DXがもたらす変化は英語の社内公用語化に通じるものがある。仕事のやり方だけでなく、思考体系から文化まで幅広い変化をもたらす。オフィスソフトの枠組みで思考し、チャット文化を反映し人間関係はフラットになってゆく。それに応じて職場のマナーも変わる。情報通信手段の普及には異文化対応が必要だ。つまりそれだけ難しい。

地域銀行のビジネスモデルに適したDXの在り方とは

コミュニケーションの土台を変え、職場風景、思考体系から文化まで影響を及ぼすデジタル化は、いずれも不可逆的な構造変化である。これは、情報生産を旨とする地域銀行には有利な変化だ。現代の金融機関には、不動産担保や第三者保証人に頼らない貸し出し姿勢が求められている。その代替りの信用補完策として、リスクに見合った金利を転嫁すべきか。金利を上回る事業利回りを得るのは容易ではない。常に新しい製品・サービスを開発し、初期独占を得る戦略は持続的ではない。DX時代の信用補完策は、事業を常時モニタリングし、経営悪化の兆候をいち早く見つけ適切に対処することだ。

動態管理の基本は、残高試算表と資金繰り表を徴求し、年度計画に照らした予実管理をすることだ。先を見越して資金繰りをつなぐのが、狭い意味での金融機関の役目だ。対面で得られる組織環境や後継者、見合い資産など定性情報を蓄積し、財務データだけでは把

握できない真の信用情報を得る。計算上の倒産確率と実態の差が情報生産の対価で、例えば生命保険の「死差益」のようなものだ。

情報が劣化せず無限に蓄積されるのも、DXの特長だ。あらゆるデータを格納し、必要が生じたときに検索し新たな情報を組み立てるのが、DX時代の情報生産となる。地域銀行のビジネスモデルと相性が良い。

しかるに東京商工会議所の調査によれば、小規模企業で資金繰り表を毎月作成するのは約半分である(図表3)。残高試算表や資金繰り表には鮮度が必要だ。そのためには、日々の入出金をその都度会計システムに記録する必要がある。1カ月貯めた伝票を会計事務所に持ち込み、さらに1カ月経って試算表を確認するのでは意味がない。残高試算表と資金繰りを重視するのは、現金照合を通じて情報の正確性を担保できるからだ。

昨年来のコロナ禍で、一部の中小企業の内部管理体制の弱点が露呈した。コロナ禍に対して支援策が矢継ぎ早に打ち出されたが、申請に必要な帳簿類が即座に用意できず手間取ったケースが散見された。例えばセーフティネット保証制度を申し込むには、最近3カ月の月商が前年に比べ一定以上減少しているなどの要件に合致していることを、証明しなければならない。任意の期間で月商を集計し、データ出力できるシステムがあると便利だ。

電子メール云々以前に、手書き管理の簡易帳簿のままでは課題が残る。会計システムに資金繰りを日々記録する体制を構築することがポイントだ。それは火急の事態に救済措置を受けるためだけでなく、メインバンクが機を見るに敏な支援をするためでもある。

今般の改正指針の目的の「生産性向上」は、

取引先の生産性向上にもあてはまる。先の銀行法の改正によって、地域銀行の事業者に対する支援メニューが広がった。中小企業の内部管理体制もテーマの1つだ。パブリックコメントの回答のように、情報通信基盤は「顧客のニーズに応じて整備されるべき」には違いないが、持続可能な地域経済エコシステムの構築に観点を広げれば、取引先事業者のデジタル化こそ真のニーズと言えないか。

元々事業性評価のビジネスモデルは、DXと相性が良い。取引先事業者のDXが進めば進むだけ、地域銀行のビジネスに相乗効果をもたらす。取引先事業者の支援のために、まずは自らがデジタル化を進めるべきだ。電子メールそのものはDXとは言い難いが、DXに向けた着実な一歩ではある。いざシステムを導入したのは良いが、職員にコンタクト情報を登録させるのに苦勞していないだろうか。紙に下書きしてからPCで清書していないだろうか。そうしたちぐはぐな対応が起きるのは、思考体系や文化がデジタル化していないからだ。

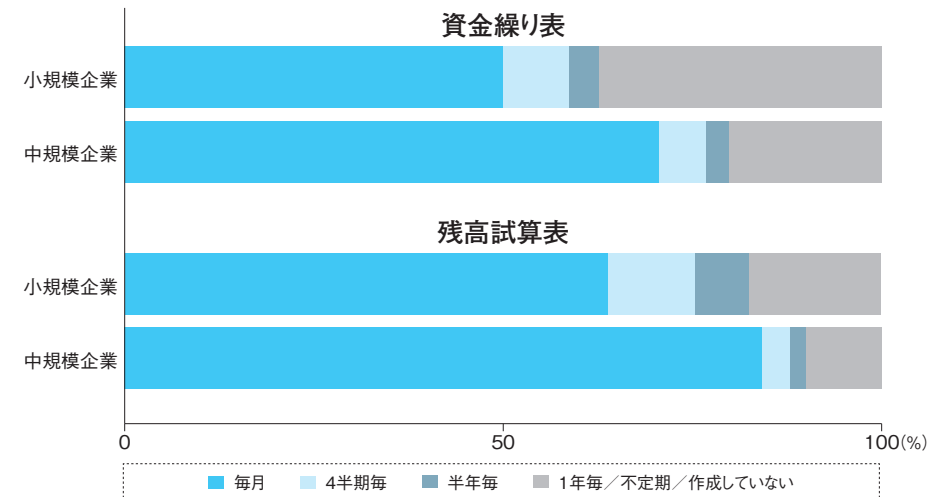


鈴木 文彦(すずき ふみひこ)

1969年生、宮城県出身。1993年立命大卒。1993年七十七銀行入行。中小企業大学校派遣、財務省出向(東北財務局・上席専門調査員)等を経て、2008年大和総研入社。2018年から大和エナジー・インフラに出向。2020年より現職。専門は公共経営、地方財政、地域活性化など。中小企業診断士、1級FP技能士。

DXとは、AIに一見客のニーズや定型ローンの可否を考えさせたりすることばかりではない。仕事のやり方、考え方そして文化の変化を伴うコミュニケーション手段の変化だ。業務持続に端を発したDXは、地域の共通価値の創造をもたらす。困難は伴うが不退転の覚悟で進める価値はある。

図表3 資金繰り表・残高試算表の作成頻度



出所:東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」(2019年3月)から大和総研作成