

金融高度化セミナー「ITを活用した金融の高度化」
(2016年11月7日開催)における講演要旨

2016年12月13日
日本銀行金融機構局
金融高度化センター

【開会の挨拶】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター
センター長 家田 明



- 本日のセミナーでは、「わが国の金融機関の情報システムが安全性と安定性を重視するあまり、柔軟性に乏しく、維持管理や制度対応に多大なコストを要するという問題にどう対処するのか」、「どのようにFinTechに対応していくか」という論点を念頭に議論を進めたい。
- 金融サービスもそれがサービスである以上、「より便利なものをより安く提供すること」が原点である。我々は、「新たなITを活用して、より便利な金融サービスをより安く提供すること」を「金融の高度化」の1つの側面として捉えている。
- その意味では、たいへんシンプルな話であるわけであるが、それがそう簡単には実現できていないことも事実である。本日ご登壇いただく方々は、この目標の達成に向けて、果敢な取組みを進めてこられた方々である。
- 本日のセミナーを契機に、日本における「ITを活用した金融の高度化」が、さらに一步前進することを期待している。

【講演】FinTechが高度化する金融サービス － 金融IT高度化の現状と課題

日本銀行 決済機構局 FinTechセンター
センター長 岩下 直行



(FinTechの発祥 ～シリコンバレーの成功譚)

- 世界中で様々なFinTech企業が設立されており、代表例としては、決済分野におけるPayPal、融資分野におけるLending Clubなどがある。
- FinTechが一定の成功を収めつつある背景には、それらが、「インターネット後(After Internet)の時代」に適合したIT活用スタイルを取っていることが挙げられる。

(FinTechの日本上陸 ～成功譚なきFinTechブームの背景)

- 日本のFinTechブームの背景には、日本の金融機関が、新たなアイデアによって利便性の高い金融サービスを提供するFinTechに対して強い危機感・不安感を抱いていることが挙げられる。
- 日米の金融システムの基本構造には違いがある。日本の伝統的な金融システムは、勘定系を中心に密結合しているため、メンテナンス費用が高く、変化への対応には長期間を要するといった問題がある。米国の金融システムは、疎結合で、変化への対応が比較的柔軟に可能である。

- 金融機関におけるIT投資の目的をみると、米国では、「変化」への投資が6割程度に上っている。一方、日本の金融機関では、維持・管理等の守りのIT投資が8割程度を占めており、「変化」のための攻めのIT投資は2割程度に止まっている。日本の金融機関では、ビジネスモデル変革に向けたイノベーション投資が、大きく後れをとっている。

(地域金融機関にとってのFinTechとは)

- FinTechは、現在、金融分野における新たなビジネスモデルの実験場となっている。地域金融機関は、長年、獲得してきた安全・安心に対する顧客の信頼を失うことを避けたいため、FinTechを基幹部分に安易に取り入れるという判断はできない。
- 実験場であるため、多くのFinTech企業は失敗し消え去っていくことになるであろうが、その中で生き残った企業は大きな影響力を持つことになり、金融全体に大きな変革をもたらすことも考えられる。その際、地域金融機関が手も足も出ない状態になることは避けなければならない。今から、FinTech企業との連携により、インターネットバンキングの利用拡大等を通じて、「金融ITと世の中のITとの間に生じているギャップ」を埋めていく必要がある。
- 既存の金融ITを見直していくのは地道な作業であるが、よりフレキシブルなものに修正していくことが求められる。その際には、サイバーセキュリティへの耐性を高めておくことも必要である。こうした努力の継続が、現

在のFinTechの流れの中で、地域金融機関が取り組むべきことである。

(日本の金融機関の対応 ~オープンイノベーションによる挑戦)

- 伝統的金融機関もFinTech企業との連携を通じて技術進歩の成果を取り入れ、顧客視点からサービスを高度化していくことが必要である。すなわち、閉域システムからオープンなシステムへの移行が必要であり、その上で、オープンイノベーションを活用して金融サービスの高度化を図り、顧客満足度を高めていくことが期待される。
- 金融機関の具体的施策としては、「個人分野」におけるPFM(Personal Financial Management)の連携や、「法人分野」におけるクラウド会計や金融EDIを利用した金融サービスの高度化が挙げられる。いずれも、オープンAPIへの対応が必要となってくる。また、ブロックチェーン技術を利用した新しい決済手法の導入の可能性もある。これとは別に、人口構成が大きく変化し、インターネット利用率がさらに上昇してきた場合、金融機関の店舗・営業戦略や人材育成方針も従前とは変わっていくかもしれない。また、適切なITガバナンスの確立、経営体制の在り方なども見直す必要があるだろう。

【講演】SBIグループにおける金融サービス事業

SBIホールディングス株式会社

代表取締役 執行役員社長 北尾 吉孝 氏



（創業の契機）

- SBIグループは1999年に創業し、インターネットをメインチャネルとした金融サービス業を営んでいる。創業の契機は、当時、①日本でインターネットの世界が徐々に広がりつつあったこと、②日本版金融ビッグバンにより、株式売買委託手数料の自由化等が進展してきていたことによる。
- また、金融業とインターネットは最も親和性が高いものと考えた。金融業は、商品の物理的な移動を伴わずに数字やデータのみが取引される情報集約型ビジネスであり、この点で「情報産業」と捉えてよいためである。

（顧客中心主義）

- インターネットでのビジネスは、顧客とFace to Faceで向き合えないため、顧客を思いやることが重要と考え、これを事業構築の基本観の1つめとして掲げた。
- 具体的には、量（顧客数）の増大がサービスの質の向上に繋がり、さらにそれが量の拡大を生むという好循環を作り出すため、株式売買手数料の引下げ、高金利の預金商品の提供を行った。これにより顧客基盤が加速度的に成長した。

（「企業生態系」の構築）

- 事業構築の基本観の2つめとして、「複雑系」の科学の2大命題（「全体は部分の総和以上である」、「全体には部分にみられない新しい性質がある」）を援用して、「企業生態系」を構築し、これによるシナジー効果と相互進化で、高い成長ポテンシャルを得ようと考えた。具体的には、証券、銀行、保険をコア事業として立ち上げ、ワンストップ、ワンツーワン（顧客に対し個別に対応する）、ワンテーブル（一覧表で商品と比較できる）のトリプル・ワン・サービスを提供することで、競争優位性を確保しようとした。
- また、顧客に対し最適な金融商品を提供できるよう、日本最大の金融商品ディストリビューターを目指すリアルな店舗を、主としてフランチャイズ方式で構築した。

（技術革新の迅速な取り込み）

- 事業構築の基本観の3つめとして、インターネットの技術革新が一段と進むことを想定し、その成果を迅速に「企業生態系」に取り込み、さらなる事業の進化を遂げようと考えた。
- 技術革新は、1970年代のインテル、サン、マイクロソフト、アップル、1990年代のヤフー、グーグル、2000年代のフェイスブック、ツイッターにみられるように、既成の大企業から生まれるものではなく、ベンチャーキャピタルから資金を得たベンチャー企業から生まれてきた。こうした経緯を踏まえて、FinTechファンドを創設して、積極的にベンチャー企業に投資を行い、その投資先ベンチャー企業の有する新技術を取り込むこととした。

- なお、ベンチャー企業の有する技術は「要素技術」であり、金融機関がこれを組み合わせ実用することにより、ベンチャー企業は一段と成長する。

(現時点でのFinTechの活用状況)

- FinTechは、コンセプトの段階は既に終わり、実用化の段階に入ってきている。
- 当グループでは、例えば、①銀行の勘定系業務でのブロックチェーンによる実証実験に成功、②中小企業向けトランザクションレンディングの開始、③APIエコノミーの広がり、④ロボアドバイザーの導入、⑤証券市場でのブロックチェーン技術の活用に向けた実証実験の開始、⑥仮想通貨取引所の構築、⑦パーソナルな保険商品の開発などが進展している。

(地域金融機関との提携強化)

- 地域金融機関は、短期的にはマイナス金利政策による収益力低下、中期的にはFinTech技術の取込みの成否による競争力の変化、長期的には人口減少と高齢化といった厳しい経営環境に直面している。
- 当グループは、地域金融機関と連携することにより、地方創生の一助になることを熱望している。具体的には、①当グループの多様な金融商品の提供、②FinTech技術を活用した新たな金融ビジネスの提案、③次世代送金システムの構築による送金手数料の削減、④当グループが有する海外ネットワークの紹介を考えている。

【講演】時間や場所の制約を受けない新たな営業スタイル 「どこでも営業店」の実現

株式会社 北國銀行
代表取締役 専務 杖村 修司 氏



(北國銀行のワークスタイル)

- 当行はITツールを利用した働き方変革プロジェクトに取り組んできた。紙ベースの業務から脱却し、行員は行内外で、「シンクライアント端末・IP電話・データ通信機」の3つのITツールのみを用いてほとんどの仕事を行っている。

(プロジェクトの概要)

- このような働き方変革のコンセプトの1点目は、「どこでも営業店」である。行員がITツールを随時携行することによって、行外でも営業店と同様の業務が可能となった。
- コンセプトの2点目は、「行内のコミュニケーション・コラボレーション活性化」である。ITツールの利用により、行員が互いに相手の状況・予定を把握しながら仕事を行えるようになり、生産性の向上に繋がった。さらに、自宅でもツールを利用できるため、在宅勤務や産休・介護休職等の新しい働き方にも対応できている。

- 3点目は「コスト削減・運用の効率化」である。残業時間の短縮による人件費削減、ペーパーレス化やIP電話導入によるコスト削減が実現した。

(プロジェクトの真の目的)

- プロジェクトの真の目的は単なるコスト削減ではない。
- ITツールを導入して働き方を変えることで、イノベーションを加速させ、様々な変革が可能な組織になることがプロジェクトの真の目的である。顧客志向のビジネスモデルでなければ生き残れない時代であり、顧客志向のためには変革に耐えられる組織になる必要がある。

(施策の効果と今後)

- 働き方変革プロジェクトによって、足元1年間では残業代がほぼなくなった。このことだけからも、働き方変革がいかに大切かがわかる。残業代の削減分だけで、ITツールへの投資費用は回収したといえる。
- 今後も、ITの進歩とともにツールを変えていく予定である。近い将来、行員の半数がスマートフォンのみで仕事を行うようになるだろう。

(FinTechへの取組み)

- IT活用が顧客へのサービス向上になるのであれば、他企業と提携して取り組んでいこう、という考えの下でFinTechに取り組んでいる。顧客の利便性向上がまずあって、その結果として当行にも利益がかえってくればよいと考えている。