



特集

日本を変える 新しい金融デザイン

巻頭提言… 静かな転機を迎える国際金融業務

特集レポート…

- 金融機関における店舗改革の進展と顧客接点のあり方
- 課題の残存する金融機関における社会保障・税番号制度対応
↳ 望まれる関連法令等の早期公布
- デジタル革命に迫られる保険会社のビジネスモデル再定義
- 近年のリテール決済サービスの多様化・高度化と金融機関への影響
- 企業の戦略の差異によるM&A社内実施体制と実施プロセスへの影響
- ビッグデータ時代における金融機関の成功要因
↳ IT部門とIT人材に求められる新しい役割
- スマートデバイスがもたらす金融機関の次世代マーケティング
- 金融リテラシー2020 進化するITと深化するITリテラシー
- ビジネスマッチングの現状とあるべき姿
↳ 中小企業のビジネス活性化に向けたビジネスマッチングの活用
- 非現金決済市場の展望 ープリペイドカード決済の可能性

統計資料… 全国金融機関の『都道府県別メインバンクシェア』ランキング(年代別)

新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

イノベーションの創出が社会・企業に強く求められる中、
私たちは3つの視点でクライアントの期待にお応えします。

新しい社会を構想する

目指すべき社会の姿を未来の視点で描き、提言します。

「情報未来」を築く

情報の活用から新しい価値を生み出す仕組みをつくり出し、
未来への変革を実践していきます。

ともに歩む

パートナーシップのもと、オープンな発想で知恵を生み出し、
ともに社会の持続的な発展に貢献します。

情報未来[®]

Info-Future[®]
No.42 February 2014

| | | |
|--|---|----|
| 巻頭提言 | 静かな転機を迎える国際金融業務 | 4 |
| | NTTデータ経営研究所 取締役会長 山本 謙三 | |
| 特集レポート | 金融機関における店舗改革の進展と顧客接点のあり方 | 6 |
| | NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 パートナー 佐藤 哲士 | |
| | 課題の残存する金融機関における社会保障・税番号制度対応 ～ 望まれる関連法令等の早期公布 ～ | 10 |
| | NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 アソシエイトパートナー 大野 博堂 | |
| | デジタル革命に迫られる保険会社のビジネスモデル再定義 | 14 |
| | NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 シニアマネージャー 河原 陽一 | |
| | 近年のリテール決済サービスの多様化・高度化と金融機関への影響 | 18 |
| | NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 シニアマネージャー 小出 俊行 | |
| | 企業の戦略の差異によるM&A社内実施体制と実施プロセスへの影響 | 22 |
| | NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 マネージャー 西原 正浩 | |
| | ビッグデータ時代における金融機関の成功要因 ～IT部門とIT人材に求められる新しい役割～ | 26 |
| | NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 マネージャー 上條 洋 | |
| | スマートデバイスがもたらす金融機関の次世代マーケティング | 30 |
| NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 マネージャー 堤 大輔 | | |
| 金融リテラシー2020 ～進化するITと深化するITリテラシー～ | 34 | |
| NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 シニアコンサルタント 松川あゆみ | | |
| ビジネスマッチングの現状とあるべき姿 ～中小企業のビジネス活性化に向けたビジネスマッチングの活用～ | 38 | |
| NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 シニアコンサルタント 大中 純/コンサルタント 西村 美峰 | | |
| 非現金決済市場の展望—プリペイドカード決済の可能性 | 42 | |
| NTTデータ経営研究所 金融コンサルティング本部 シニアコンサルタント 土田 真子 | | |
| 統計資料 | 全国金融機関の『都道府県別メインバンクシェア』ランキング(年代別) | 46 |

『情報未来』は、株式会社 NTT データ経営研究所が編集・発行している情報誌です。NTT データ経営研究所のコンサルタントによる研究活動や日ごろのコンサルティングを通じて得られた“IT 活用の新しい視点やコンセプト”、“実証事例”などから厳選し、皆さまの問題解決に役立てて頂けるようお届けしています。

・情報未来、Info-Future は、株式会社 NTT データ経営研究所の登録商標です。
・この雑誌の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
*社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

多様化する国際金融業務

への期待

国際金融業務が静かな転機を迎えている。その背景にあるのは、取引先企業の海外展開の変化・加速だ。

第1に、生産拠点のグローバル分散が進んできた。従来であれば工場単位だったものが、工程単位の海外移転や製造委託に変わっている。大企業も、M&A推進の結果、関係子会社がグローバルに広く分立するようになった。第2に、中堅・中小企業の海外進出・多国籍化が進んでいる。中堅・中小企業は、2000年代なかば以降、大企業の伸びを上回るテンポで現地法人の設立

を進めてきた。日系現地法人同士が、内外からの受注をめぐって激しく競争しているとの話もある。

第3に、アジア地域への殺到が著しい。アジアは生産拠点としてだけでなく、消費市場としても多様性がある。ベトナムやインドネシアのような「若い国」もあれば、中国、韓国のような「高齢化に向かう国」もある。企業にとってチャレンジし甲斐のある地域といえる。

では、企業は金融機関にどのようなサービスを期待しているか。その間口は広い。

あらたに海外進出する企業にとっては、進出場所の選定から、現地法人設立のための行政手続

き、従業員の採用、銀行口座の開設まで、わからないことばかりだ。とくにアジアの場合、外資規制が複雑で、手続き上のミスも起こりやすい。従業員の定着率の低さも悩みだ。現地法人内部での不正の発生も少なくないという。企業は、これらの困難に対し金融機関の効果的なアドバイスを求めている。

一方、進出済みの企業にも多様な期待がある。現地の政情や投資関連の分析は、計画策定上の貴重な情報となる。M&Aにかかる情報提供や販路の紹介を期待する向きもある。アジア通貨は為替変動が激しいだけに、為替リスク管理の支援も重要だ。さらに、グローバルな企業にとって

は、効率的な財務管理が大きな課題となる。とくにM&Aで業容を拡大してきた企業は、財務の一元管理がどうしても遅れがちだ。世界に散らばるグループ企業を一体管理し、効率的な運用・調達を実現するには、金融機関からのアドバイスが欠かせない。

80年代の再現を避けよ

では、ニーズにこたえるべき金融機関の体制はどうか。残念ながら、日系金融機関は、バブル崩壊後の国際業務縮小の影響が尾を引き、未だ出遅れ感が残る。地域金融機関のなかには、取引先企業の方が国際化に先行している例もみられる。大手行も、

キャッシュ・マネジメント・サービス（CMS）や拠点・顧客ネットワークの面では、一部欧米金融機関に一日の長があるようにみえることは否めない。

その一方で、日系金融機関のもつアドバンテージは大きい。日系企業の海外展開加速や国内投資家層の厚みは、大きなビジネスチャンスをもたらす。また、自己資本の厚さと流動性の安定ぶりは、いまや世界のトップクラスに位置する。これらのアドバンテージを活かして、バブル崩壊後の遅れを一挙に取り戻し、洗練されたCMSとネットワークの確立を図ろうというのが現状といえよう。アジア地域の現地銀行への出資が相次いだのも、こうした動きの二環である。

ただ注意したいのは、これらのアドバンテージの数々は1980年代の状況に類似していること

だ。当時、日系金融機関は、自己資本や流動性の優位性を活かして、華々しく国際業務を拡大した。海外拠点を次々に増やし、海外不動産市場やLBO市場でのシェアを高めた。米国ミドルマーケットへの進出も企図された。

しかし、これらの業務は、国内のバブル崩壊とともに雲散した。結局、当時の国際業務は、顧客との取引基盤が脆弱なままに、「シェアの拡大しやすい市場」に資本と資金を投下していただけだったようにみえる。そうであれば、今回の国際金融業務の再起動は、80年代の再現としないことが大事だ。



NTTデータ経営研究所 取締役会長
山本 謙三
YAMAMOTO, Kenzo

強固な顧客基盤の確立のために

最も大切なのは、顧客との間に強固な取引基盤を確立し、現地に深く根差す金融機関となることだろう。そのためには、①個々の金融機関がどのようなバリュー（価値）を顧客に提供できるか、②その過程で各金融機関のアイデンティティ（独自性）や理念をどう浸透できるかが焦点となる。

いまでもなく、金融機関にとって、顧客のバリュー向上にどう貢献できるかがなにより重要だ。しかし、それだけでは十分でない。金融技術の多くは、ある程度の時間があれば、真似されるものである。

大事なのは、この間に、各金

融機関のアイデンティティや理念が、日系および現地顧客からどれだけ信頼を得られるかである。アイデンティティとは、たとえば、「丁寧で正確なサービス提供に対する不撓の姿勢」かもしれない。「市場の動きに常に迅速に反応する機敏な対応」かもしれない。組織全体に当該金融機関らしさの浸透を図り、金融サービスに体現していくことこそが、顧客への訴求力につながる。

リーマン危機、欧州債務危機を経て、国際金融市場は新たな勢力図に書きかえられつつある。バブル崩壊後長く自重の日々を続けてきた日系金融機関も、新しい国際金融のステージを迎えつつある。活躍を大いに期待している。

□

金融機関における店舗改革の進展と顧客接点のあり方



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
パートナー

佐藤 哲士
SATO, Tetsushi

さとう てつし
都市銀行の個人金融部門において事業戦略策定等に従事したのち、コンサルティングファームを経て現在に至る。主に、リテール分野における事業計画・マーケティング戦略、業務プロセス設計、各種統計・リサーチ業務等のコンサルティングに従事。

ここ1〜2年くらいだろうか。

各協会組織・金融機関などから、最近の店舗改革の動向や店舗戦略のトレンドに関する講演・セミナーのご依頼、コンサルティングのご相談をいただく機会が増えてきた。高度成長期からバブル期にかけて、わが国金融機関の多くが新規出店を進めたが、その当時の建物が老朽化し、ちょうど現在、建て替えの時期を迎えているようだ。

高度成長期の金融機関店舗と
言えば、監督当局によって、設置場所、設置数、行職員数、営業時間などが厳しく規制されていた時代であり、また、当時と現在とは、店舗の持つ役割や性質なども大きく変わってきている。建て替えに際しては、当然、外観や内装、レイアウト、店舗で提供するサービスを含めて練り直しをしな

ければならないが、まずは、各々の金融機関が店舗に何を求め、期待するのか、店舗コンセプトを再構築・再整理する必要がある。

店舗戦略の変遷

ひと昔前、金融機関の店舗戦略
と
言えば、合理化や効率化を合言葉に、不採算店舗・重複店舗の統廃合による総店舗コスト削減、店内事務処理のペーパーレス化や集中化などによる一店舗当たりコスト圧縮など、どちらかと言えば、いかにムダを排除するか、ローコストオペレーションの実現を主眼としたものであった。

ところが近年、企業融資が伸び悩み、リテール強化が叫ばれるようになった頃から、方向性が変わり始め、コスト削減のみならず、顧客と

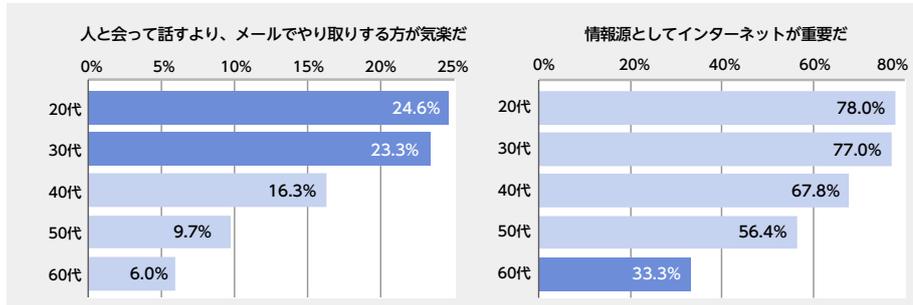
直接対話できる唯一のマーケティングチャネルとして、店舗の位置付けが見直され始めた。

現在では、デザイン性に富み斬新な外観を施した店舗、自らの先進性をアピールするフラッグシップ店舗、コンサルティングに注力した新型店舗や相談専用ブース、全面ガラス張りや入店の敷居を下げ若年層や主婦層の興味を惹きつけるコンビニ店舗、顧客の来店頻度を高めるためのコミュニケーションスペースなど、マーケットの特性や多様化する顧客の意識・資質に合わせた店舗改革により、顧客ニーズに訴求、囲い込みを志向する金融機関が増加している。

多様化する顧客意識

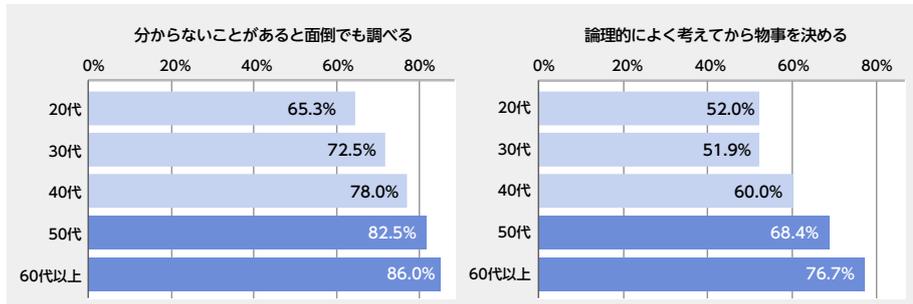
リテール強化に向けては、まず、自らの顧客層の特性を把握・分析

図表1：メディアへの意識



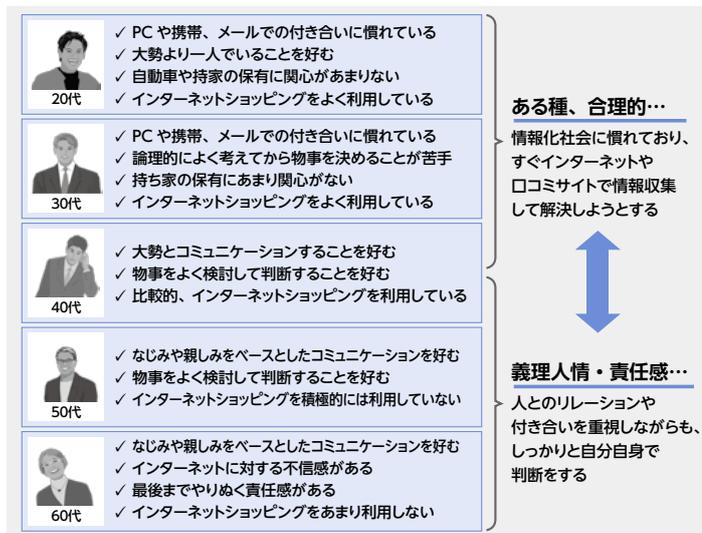
出所：ICTインフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査(総務省)を元にNTTデータ経営研究所にて作成

図表2：意思決定プロセス



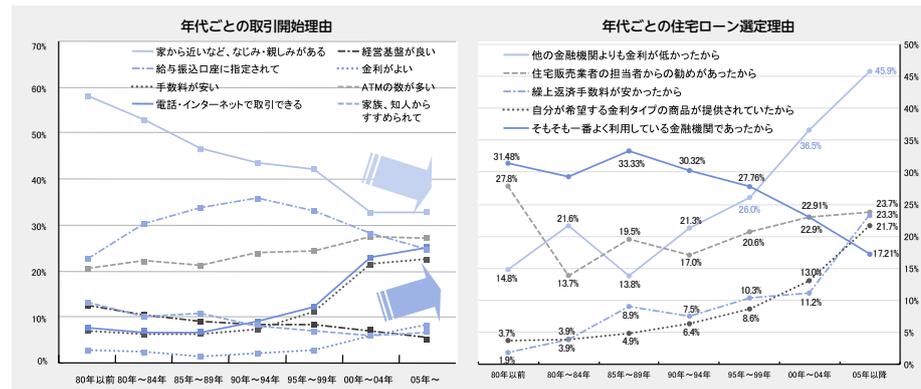
出所：NTTデータ経営研究所過去調査より抜粋

図表3：年代ごと代表的プロフィール



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

図表4：金融機関との取引開始理由、住宅ローン選定理由



出所：NTTデータ経営研究所過去調査より抜粋

し、それに即した戦術面での手当てを施す必要があるが、個人のライフスタイルや価値観が多様化する現在、金融機関各行には、従来とは異なった顧客との関わり方、コミュニケーションが求められている。

図表1および図表2は、日常生活におけるメディアへの意識・意思決定プロセスなどに関するアンケート調査であるが、こういった結果を見

ても、例えば、「人と会って話すよりもメールでやり取りする」「情報源としてインターネットを重視する」「20代・30代の若年層、「分からないことがある」と面倒でも調べる」「論理的に良く考えてから物事を決める」「50代・60代の中高年齢層など、世代によって、価値観やモノの考え方に違いがあることが分かる。

図表3は、各種調査・統計等を見

参考に、弊社にて取りまとめた年代ごとの代表的なプロフィールであるが、要約すると、「自分で分からないことはインターネットの検索サイトや知恵袋に聞いて直ぐに回答を得て育った若年世代は、ある種、合理的と言え合理的であるが、自らしっかりと考えて出した結論ではないため、あまりこだわりや執着心がない」「一方、「自分自身で汗をかいて集めた情報を基に、身近な人とも相談しながら、じっくり考える中高年齢代は、義理人情に厚く、出した結論にもこだわりを持ち、責任感を持って最後まで

やり抜く」といった違いが認められる。

変化する金融取引行動

こういった世代間の価値観・考え方の違いは、金融取引行動からも、実は、見てとれる。図表4は、金融機関利用者に対して、その金融機関と取引を開始した理由、住宅

金融機関における店舗改革の進展と顧客接点のあり方

ローンを借りた理由を、各々の年代ごとに聞いたものであるが、何れも、以前は、「なじみ」「や」「親しみ」を理由とする割合が多数を占めていたのに対し、最近では、「手数料が安い」「金利が低い」「インターネットでも取引できる」など、合理性や利便性を支持する理由が増加する傾向にある。

加えて、図表5は、同じく金融機関利用者に現金の入出金や振込をどこで行っているのかを聞いたアンケートであるが、何れの取引においても、若年になるほど複数のチャネルを状況に応じて使い分け、高齢になるほど店舗窓口を中心に利用するなど、前述の、「若年世代」||「合理的で」「dry」「中高齢世代」||「義理人情で」「wet」という資質が、金融取引でも読み取れる結果となっている。

顧客ニーズに即した店舗構築プロセス

先日、ある金融機関の経営者と会話させていただく機会があった際、その経営者が「一般的に、銀行と病院は出来るだけ行きたくないと言われているが、店舗に来たくない」というのは店舗の作り方そのもの

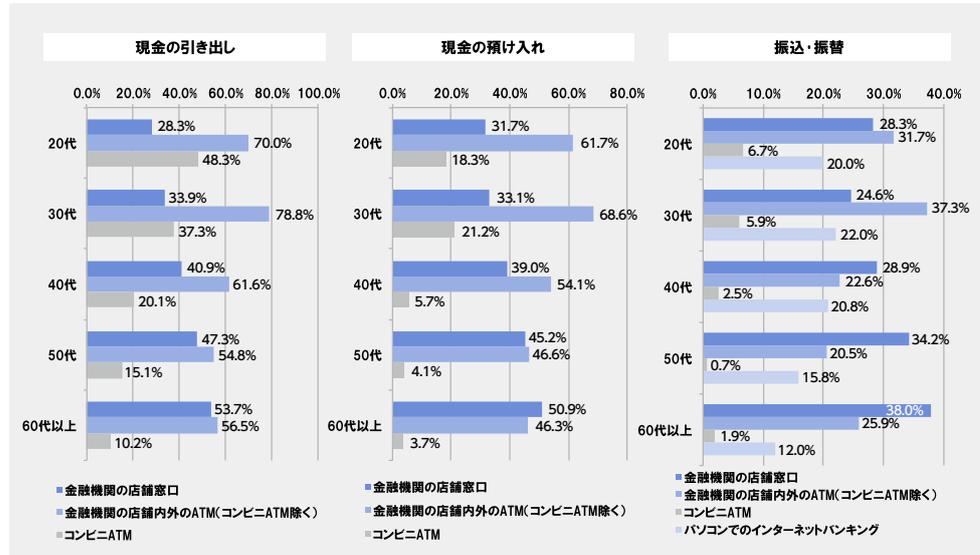
に問題がある。」と仰っていた。要は、金融機関側の目線や都合でいくら店舗を作っても、顧客からは支持されないということであり、今後の店舗展開は、あくまで顧客目線がベースのことであった。

それにはまず、出店候補地の店周や商圈を精緻に検証する必要があるが、店周分析・商圈分析は、弊社では、通常、「顧客特性」「エリア特性」「競合環境」の3区分に基づき、定量情報・定性情報の収集・分析を通して、当該地域特性やマーケットポテンシャルを見極めていく。

場所にもよるが、分析対象は半径1km〜2km圏内で設定し、昼夜間人口比率や年齢別人口比率、事業所数、最寄駅乗降客数、年間小売販売額などのオープンデータと

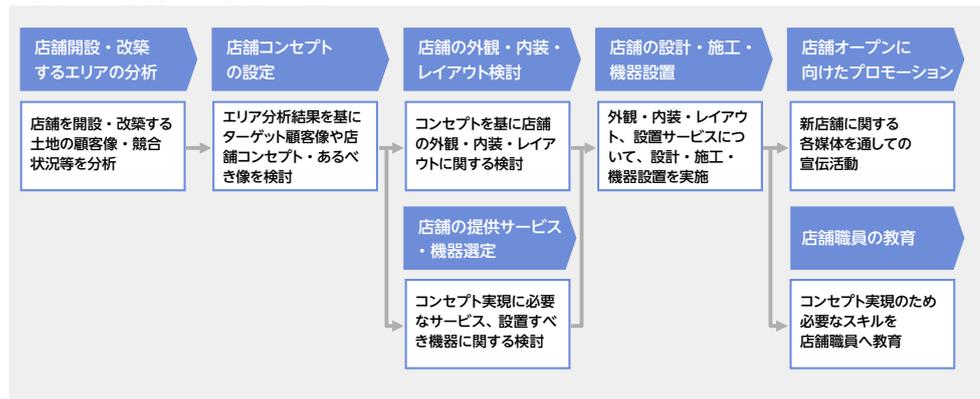
個別に収集した定性情報を基に、当該地域の市場としての特徴を把握し、ターゲットとなる顧客像を設定する。想定される来店顧客は、「法人顧客か、個人顧客か」、個人であれば、「主婦が多いのか、お年寄り

図表5：取引ごとの利用チャネル



出所：NTTデータ経営研究所過去調査より抜粋

図表6：一般的な店舗構築プロセス



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

が多いのか、サラリーマンが多いのか、その方々は、「時間があるのか、ないのか」、「アドバイスして欲しいのか、自分で判断したいのか」、「安心感を求めているのか、先進性を求めているのか」、「資産運用に悩んでいるのか、ローンを借りたいのか」等、

ターゲットのプロファイルやニーズを具
体化し、そのプロファイルやニーズに
即した店舗コンセプトを策定する。

コンセプトが定まれば、そのコンセ
プトを、外観・内装・レイアウト等
のハード面、提供サービス・必要な
行職員スキル等のソフト面に反映
し、新設店舗の全体像が決まる流
れとなる(図表6)。

顧客目線の店舗作り

あくまで二つの例示として、都市
部の商工地に新たに店舗を出店す
るとし、時間のない現役世代のサラ
リーマン層をメインターゲットにする
と仮定した場合、店舗コンセプトは、
「先進機能の整備および積極的な
情報発信等を通して、エリア内勤労
者のキャリア・社会志向性に訴求、
独自店舗ブランドを確立する」と
いったものが考えられる。

先進性をアピールするデザインナ
ルな外観を施し、レイアウトは、セル
フ端末の導入等により執務スペース
を極力抑える。来店顧客は、あま
り時間がないため、相談ブースも、
「落ち着いた」「ゆつくり」相談できる
作りではなく、「早く」「的確に」対
応できるものとする。また、この方々

は、余計なセールスを嫌い、必要な
情報を基に自分で判断したい、どち
らかと言うと、リテラシーが高い資
質のため、店舗内にデジタルサイネー
ジやタブレット端末等を設置し、最
新のマーケット情報や金融商品情報
を閲覧できるようにしておく。店舗
内の行職員も、来店顧客に積極的
に声をかけるのではなく、あくまで、
必要に応じて、Q&Aベースで対応
する。勤務時間外の時間帯を中心
に、最新の金融セミナー等を開催す
るのも良いかもしれない。

前述のように、コンセプトをより
具体的な店舗イメージに落とし込ん
でいくのであるが、何れにしろ、顧
客が何を求め、何を期待しているの
か、それを店舗でいかに実現するの
かが、考え方の原点となる。

新たな顧客接点に向けた 考え方

店舗窓口を中心に利用する高齢
層に対し、若年層になるほど、複
数のチャネルを状況に応じて使い分
けると前述したが、そうであれば、
今後、金融機関の店舗は、特に、
若年層向け戦略ほど、店舗のみで単
一的に顧客を捉えるのではなく、各

チャネルの特性を活かし、相互に
連することで顧客のニーズに
ような、いわゆる「オムニチャネル」の
考え方も重要になってくる。

単に、顧客に対して複数チャネル
を用意する「マルチチャネル」ではな
く、チャネル同士が連携され、統合
された状態で、付加価値サービスを
含んだフルバンキングサービスを提
供、例えば、インターネットバンキン
グでやっていたことを、店舗に切り
替えたとしても、途中からでも、シ
ムレスに続行できるような仕組み作
りが必要になってくる。

オムニチャネルを実現するには、
顧客の行動・ニーズの変化に合わせ
て、金融機関も変化する必要がある
とされており、イタリアの商業銀
行UBI BANCAによると、次
の5つの要素を金融機関側も兼ね
備える必要があるとされている。

- ① 365日24時間利用可能なサ
ービス
- ② 単一の「コントロールルーム」から
全チャネルを統合
- ③ 顧客満足度を高めるためサービ
スレベルをカスタマイズ
- ④ 商品とチャネルごとの階層ベ
ースの価格付けと特徴付け
- ⑤ より効果的に商品やサービスを

販売するチャネルごとのア
プローチ

最後に・・・

今から20年以上前、まだ銀行に
勤務していたころ、お世話になつた
上司から、「銀行の店舗は、どこに
行つても同じであることに意味があ
る。同じ外観、同じレイアウト、同
じサービス。それがお客様に安心感
を与え、ひいては、再来店を促す
動機にもつながる」と教わつたこと
を思い出す。

日本経済が、まだ、右肩上がりだつ
た当時、言葉は悪いが、金融機関は、
一定程度の業容拡大であれば、成り
行きに任せても達成できていた。そ
の時代にあつては、「同じであること」
が、まさに、店舗戦略そのものだつ
たのかもしれない。

時代が変わり、経済が成熟化、
人口減少により、特に、地方の金
融機関においては、既に、預金残高
減少まで見通さざるをえない厳しい
経営環境にある。「同じであること」
ではなく、「違いがあること」を、いか
に顧客に訴求できるか。金融機関
が、今後、生き残るためのキーワ
ードとなる。

J

課題の残存する金融機関における社会保障・税番号制度対応 望まれる関連法令等の早期公布



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
アンシエイトパートナー

大野 博堂
OONO, Hirota

おおの ひろたか
大手SIerでデリバティブ取引管理システムなどの企画に従事した後、当時の大蔵省にてマクロ経済分析を担当。平成18年より現職。計量経済分析や事業戦略立案を得意とするほか、BCPや社会保障・税番号制度をキーワードに企業の構造改革に取り組む。

はじめに

国民一人一人に番号を付与し、徴税や社会保障給付などに活用することを目的に導入予定の社会保障・税番号制度(以下、「番号制度」)だが、金融機関では、法定調書の出力対象となる商品が数多く存在するため、銀行、信託銀行、証券会社、保険会社、共済組合共に社会保障・税番号(以下、「番号」)情報の取得が必要となる。

しかしながら、広範な業務に影響を与えるにもかかわらず、金融機関における検討は思うように進んでいない。これには、未だ番号収集業務に影響する法令の公布、及びガイドライン等の公表がされていないことも一因となっている。

他方、将来の民間開放を見据えれば、制度対応であっても金融機関として実現すべき効果的な対応手法は存在するであろうし、且つ、現時点で民間開放在りきで業務設計を実現しない限り、国全体で俯瞰した場合の制度対応コストが増大し全体での投資効果が低くなる結果になりかねない。つまり、個々の金融機関任せで対応した場合、必ずしも全体最適とはならない可能性があるということだ。

本稿では、金融機関としての番号制度対応における課題について取り上げ、現状について警鐘を鳴らしたい。

懸念される2015年問題

番号制度は2015年秋頃に

個人、及び法人へ番号が通知され、2016年1月から利用開始が予定されている。関連するITシステムの対応コストは2兆円を超えるものとみられ、対応には相当数の要員確保が必須となる。通常、個別システムの改変対応には、当該システムを熟知したSEが従事することとなるが、番号制度対応に精通した要員は現状では多いとはいえない状況である。

また、番号制度対応は、金融機関に加え、中央省庁などの政府組織や地方公共団体のほか、法定調書作成を中心に一般事業法人においてもシステム改修が必要となってくる。つまり、各分野に同時に多数のSEが必要されることとなる。そのため、大手ベンダーやメーカーを中心に既にスキルの有

図表1：銀行業における番号制度関連業務

| 業務への影響 | 影響が発生する理由 | 準備期間に必要な対応 | 制度施行後の業務 | |
|-------------------|-----------------------|--|---|--|
| 新たな業務の追加 影響あり | ① 個人番号情報収集 | 法定調書提出対象となる既存顧客に対して、個人番号情報の届出を依頼 ■ 収集した個人番号を登録できるよう入力IFや番号DBに関するシステム対応が必要 | ■ 口座単位に法定調書提出が必要な顧客： (1) 既存顧客：個人番号情報収集、及び証跡保管 (2) 新規顧客：取引開始時の個人番号情報収集、及び証跡保管 ■ 取引単位に法定調書提出が必要な顧客：取引時の個人番号情報収集、及び証跡保管 ■ 個人番号の届出が無い顧客へのトレース | |
| | ② 個人番号の真正性確認 | 取得した個人番号が正しいか確認する必要があるため | ■ 個人番号通知カードまたは個人番号カードを利用した真正性確認、及び証跡保管 | |
| | ③ 法人番号取得 | 法定調書提出時に法人番号付与が必要であるため | ■ 法人番号取得手順の整備 | ■ 国税庁が公表する法人番号を金融機関が取得または法人顧客が届出を行う (1) 既存顧客：法人番号取得、及び証跡保管 (2) 新規顧客：取引開始時の法人番号取得 |
| 既存の業務の変更 影響見込み | ④ 本人確認書類種類の追加 | 本人確認書類として、個人番号通知カード+身分証明書または個人番号カードが追加となる可能性があるため | ■ 本人確認手順の整備 ■ 本人確認に利用した書類の種類をシステム入力している場合、個人番号関連の区分を追加 | |
| | ⑤ 法定調書への番号追加 | 法定調書に番号を付与する必要があるため | ■ 法定調書の作成がシステム化されている場合、番号項目を追加 | |
| | ⑥ 個人番号・法人番号による税務・資産調査 | 顧客保有資産の照会に法人番号が利用される可能性があるのであるため | ■ 税務・資産調査の手順に、番号による照会を追加 | ■ 番号をキーとした税務・資産状況調査対応 (但し、個人の預貯金については番号収集対象外であるため、調査のキーは従来そのままとなる) |
| | ⑦ 特定個人情報管理に関する監査・検査対応 | 個人番号を含んだ特定個人情報の管理方法に関して、金融機関が監査および検査対象となるため | ■ 管理手順の整備 ■ 特定個人情報アクセスに関する各種システム対応 | ■ 特定個人情報の管理 ■ 特定個人情報の管理状況に関するヒアリング・監査・検査対応 ■ 特定個人情報に関するトラブル発生時の報告 |

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

無を厭わず要員確保に躍起になつている様子が窺える。
さらに、番号制度対応のほか、大手金融機関における大規模なシステム更改などが同時期に予定されていることもあり、要員需給はこれまでになく逼迫の様相を呈しつつある。わずか1年ほどの間に、

図表2：全国銀行協会が定める本人確認書類

| 個人の場合 | 法人の場合 |
|--|---|
| (1) 次の本人確認書類の場合には、窓口で原本を直接提示していただくことによりご本人の氏名、住居および生年月日の確認を行います。 | (1) 法人の本人確認書類 |
| (2) 次の本人確認書類の場合には、窓口で原本を提示していただくとともに、当該取引に係る書類などをお客さまに郵送し、到着したことを確認することによりご本人の氏名、住居および生年月日の確認を行います。 | (2) 事業内容の確認書類 |
| 1. 運転免許証 2. 運転経歴証明書(平成24年4月1日以降交付のもの) 3. 旅券(パスポート)・乗員手帳 4. 住民基本台帳カード(写真付) → 個人番号カードまたは 通知カード+身分証明書(写真付) 5. 各種年金手帳 6. 各種福祉手帳 7. 各種健康保険証 8. 後期高齢者医療被保険者証 9. 母子健康手帳 10. 身体障害者手帳 11. 在留カード・特別永住者証明書 12. 取引に実印を使用する場合の当該実印の印鑑登録証明書 13. 官公庁から発行・発給された書類で、顔写真が貼付されたもの(ただし、ご本人から提示された場合などに限ります。) | 1. 登記事項証明書 2. 印鑑登録証明書 3. 官公庁から発行・発給された書類 1. 定款その他法令の規定で作成が必要な書類で事業内容の記載があるもの 2. 登記事項証明書(上記(1)の本人確認書類との兼用も可能) 3. 官公庁から発行・発給された書類で、事業内容の記載があるもの(法人の名称および本店または主たる事務所の所在地の記載がある場合、上記(1)の本人確認書類との兼用も可能) |

出所：一般社団法人 全国銀行協会を参考にNTTデータ経営研究所にて作成

膨大な数のS Eが必要とされること
が予見されるわけだ。
巷間、これらのタイトなS E
需給を指して「S Eの2015
年問題」などと言われはじめてい
る状況であり、ITベンダーやメー
カーにとつてはまさに10年に一度の
特需となつている。しかしながら、
その実、番号収集業務に影響す
る法令の公布、及びガイドライン
等の公表が遅れていることも一因
となり、番号制度に対してどの
ような対応が求められているのか

番号収集業務に影響する法令等の公布遅れで金融機関における要件定義が困難に

す、発注者側となる金融機関からベンダー側に伝わっていないのが現状である。これにより、本来必要なベンダー側における対応稼働の算定はおろか、金融機関側における詳細な要件定義もままならない状況となつている。

これはあくまで仮説ではあるが、番号収集業務に影響する法令の公布、及びガイドライン等の公表の遅れは、関連する省庁やその他プレイヤーが多過ぎるが故に、対立する意見の調整に時間を要していることによると考えられる。消費税法対応を除けば、ここまで大

規模且つ広範なプレイヤーに対応が求められる案件は存在しないといつても過言ではないからだ。現時点で想定される銀行業での対応範囲について、仮説レベルで集約したものが図表1であり、銀行業における新たな業務要件の追加に加え、既存業務への変更範囲をとりまとめている。

番号法及び番号法整備法等の公布遅れにより現時点で認識されている課題を具体的に挙げると、少なくとも2つの未確定事項が存在する。まずは番号収集対象者である。例えば、生命保険の場合、契約者・被保険者・保険金受取人全ての番号を収集するのか、が未確定のままとなつている。次に、本人確認書類についてだが、原本の写しで代替可能か否かは、業務毎に決定されるようではあるものの、同様に現時点ではその詳細が知らされていない。

現在、全国銀行協会では、本人確認書類を個人、法人それぞれに峻別して定義している(図表2)。数多く存在する本人確

認書類に、更に番号制度対応として「個人番号カード」または「個人番号通知カード」+身分証「明書」が追加される格好だ。本人確認書類が増えれば増えるほど金融機関における真正性確認などの手間を要することとなり、今後はさらに金融機関の店頭業務が複雑になりかねない。

これらのほか、本来は番号法等の政省令以外で明確化されるべきと思われるものも存在する。

図表3は銀行業を中心とした業務の関連当事者をプロットしたもののだが、例えば保険商品の銀行窓販の場合、実際に番号を収集する責務を負うのは保険会社なのか銀行なのか。あるいはいずれのケースも容認されるとして、その場合の責任分界点はどうなるのか、といった「番号収集実施者」に関しての整理が必要だ。

番号収集対象契約についても明確に定義する必要がある。現時点で想定される範囲内においても、金融機関における取扱商品ごとの番号取得対象（法定調書）は多岐に亘る（図表4）。ところが、「社会保障の安定財源の

確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための消費税法の一部を改正する等の法律（抄）」において、法定調書の拡充を検討する旨記述がある。すなわち、対象となる法定調書が、今後さらに追加となる可能性があり、現時点では作業範囲を明確に定義することが困難となっている。場合によっては、法定調書が追加される都度、金融機関側は個別対応を求められることが予想され、将来的な二重投資にもなる。

現状のまま仮に数カ月が経過した場合、業務要件の定義が遅延し、ひいてはシステム開発の要件定義や開発規模の算定作業も先送りになりかねない。また、これにより開発の難易度や開発者の必要スキルなども不明確となるため、システム開発の全体スケジュールやスキルに応じた要員確保、予算の見積りも困難となることが懸念される。最悪のケースでは、2016年1月の番号の利用開始までにシステム対応が間に合わない可能性も否定出来ない。

窓販や代理店業務で番号収集責務を負うのは誰か？

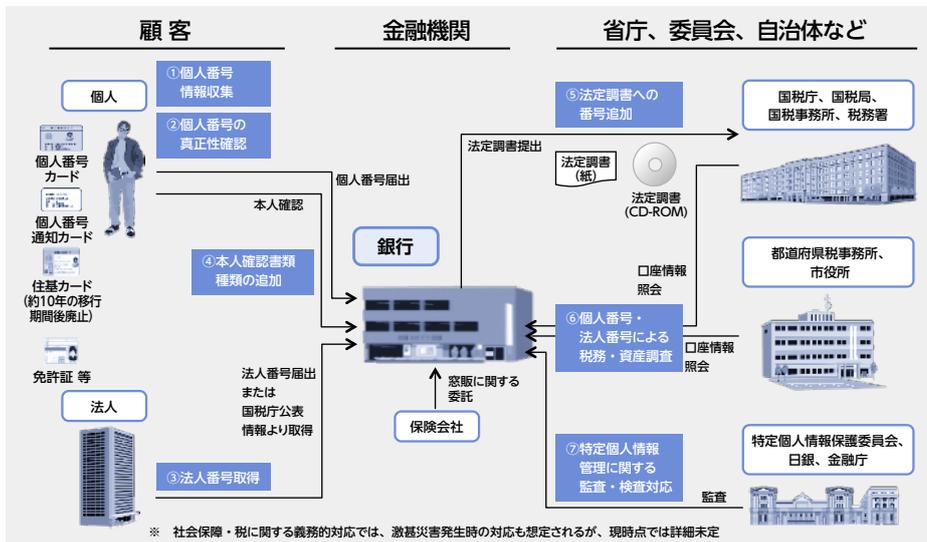
銀行業における昨今の手数料収益の多くを担っている窓口販売や代理店業務についても不明点が多い。

例えば、保険商品の窓口販売に際しては、番号収集自体は銀行が行うことになると思われる。この場合、法定調書作成を担う生命保険会社として、番号収集の責務を負わずに済むのだろうか。

同様に、銀行代理店業務、その他金融商品仲介業務では顧客接点が多様種に及ぶことが想定されるものの、番号収集及びその管理を誰が担うのかについては、現状では精緻に整理されていない。銀行業の立場から

すれば、保険商品の販売会社である銀行としては番号を収集せず、窓口においては来店客に対し、自身の番号を保険会社に別途届けるよう伝えることにより、銀行自体はシステム対応や周辺事務などの番号収集にかかる負荷軽減が実現する。ただし、保険

図表3：銀行業における番号制度関連業務と関連当事者



※ 社会保障・税に関する義務的対応では、激甚災害発生時の対応も想定されるが、現時点では詳細未定

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

図表4：金融機関における取扱商品ごとのおもな番号取得対象（法定調査）

| 取扱商品 | おもな法定調査 | 取扱商品 | おもな法定調査 |
|--------|--|---------|--|
| 預貯金等 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 利子等の支払調書(同合計表) ✓ 譲渡性預金の譲渡に関する調査(同合計表) | 投資信託 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 利子等の支払調書(同合計表) ✓ 国外公社債等の利子等の支払調書(同合計表) ✓ 投資信託又は特定受益証券発行信託収益の分配の支払調書(同合計表) ✓ オープン型証券投資信託収益の分配の支払調書(同合計表) ✓ 株式等の譲渡の対価等の支払調書(同合計表) ✓ 上場証券投資信託等の償還金等の支払調書(同合計表) |
| 定期積金 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 定期積金の給付補てん金等の支払調書(同合計表) | デリバティブ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 先物取引に関する調査(同合計表) |
| 国外送金 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国外送金等調査(同合計表) | 金投資・取引 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 定期積金の給付補てん金等の支払調書(同合計表) ✓ 金地金等の譲渡の対価の支払調書(同合計表) |
| 証券 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 特定株式等・特定外国株式の異動状況に関する調査(同合計表) ✓ 利子等の支払調書(同合計表) ✓ 特定口座年間取引報告書(同合計表) | 生命保険・共済 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 生命保険契約等の一時金の支払調書(同合計表) ✓ 生命保険契約等の年金の支払調書(同合計表) ✓ 生命保険金・共済金受取人別支払調書(同合計表) ✓ 保険等代理報酬の支払調書(同合計表) ✓ 非居住者等に支払われる給与、報酬、年金及び賞金の支払調書(同合計表) ✓ 公的年金等の源泉徴収票(同合計表) |
| 抵当証券 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 定期預金の給付補てん等の支払調書(同合計表) | 損害保険・共済 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 損害保険契約等の満期返戻金等の支払調書(同合計表) ✓ 損害保険契約等の年金の支払調書(同合計表) ✓ 損害(死亡)保険金・共済金受取人別支払調書(同合計表) ✓ 保険等代理報酬の支払調書(同合計表) ✓ 非居住者等に支払われる給与、報酬、年金及び賞金の支払調書(同合計表) |
| 債券 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 利子等の支払調書(同合計表) ✓ 国外公社債等の利子等の支払調書(同合計表) ✓ 無記名割引債の償還金の支払調書(同合計表) | | |
| 株式・持分等 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 株式等の譲渡の対価等の支払調書(同合計表) ✓ 配当等と見なす金額に関する支払調書(同合計表) ✓ 配当、余剰金の分配及び基金利息の支払調書(同合計表) ✓ 国外投資信託等又は国外株式の配当等の支払調書(同合計表) ✓ 株式無償割当てに関する調査(同合計表) ✓ 交付金銭等の支払調書(同合計表) ✓ 特定新株予約権等・特定外国新株予約権の付与に関する調査(同合計表) | | |
| 信託 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 信託に関する受益者別(委託者別)調査(同合計表) ✓ 信託受益権の譲渡の対面の支払調書(同合計表) ✓ 利子等の支払調書(同合計表) ✓ 投資信託又は特定受益証券発行信託収益の分配の支払調書(同合計表) ✓ 国外投資信託等又は国外株式の配当等の支払調書(同合計表) ✓ 株式等の譲渡の対価等の支払調書(同合計表) | | |

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

会社側は新たに顧客からの番号収集事務を定義する必要があり、対応コストが増大する。逆に、銀行が窓口で顧客への保険商品

販売と同時に番号を収集したうえで保険会社に通知することとすれば、保険会社側にとっては事務負担が緩和されることだろう。いずれにしても、顧客情報の取扱いにかかる業務の受委託とセットで論じられるべきではあるものの、未だ番号収集に関する全体像が掴めないのが実態である。また、銀行代理店業務及び金融商品仲介業務については、一般企業も業務実施者となり得ることが想定され、要件はさらに複雑となる。

このように、窓口販売や代理店業務については、業態を超えた対応が求められることもあり、これまでのような個別業態に特化した検討だけでは解に辿りつけない。

望まれる民間開放の前倒しによる金融機関の負担軽減

番号制度対応を取り巻く現状は数多の課題も横たわり、金融機関にとって相応の負荷となることが予想されるものの、一方でビジネスチャンスとも成り得る。

例えば、法人番号の利用については容認されることから、金融機関は事務負担の軽減や法人向け営業活動の効率化が期待出来る。

政府は、個人番号の利用拡大（民間利用）について、2018年秋頃を目途に検討するとしている。これにより膨大な量の書類が飛び交う審査書類の簡素化による住宅ローン手続きの効率化などが実現されるほか、営業活動の効率化も進むだろう。

個人番号の民間利用のイメージや導入メリットについては、既に多くの文献で触れられていることから、本稿ではこれ以上取り上げるつもりはないが、番号利用の民間開放は金融機関のビジネスモデルを二変させる可能性を秘めている。

ただし、金融機関における番号制度対応における負担軽減、ひいては我が国全体での対応コストを抑制するうえで、番号制度対応を単なるレギュレーション対応に終わらせないための制度設計が必須となる。そのためには、金融機関として民間開放の

前倒し実施を政府に働きかけることが必要である。また、業界団体などを中心に業務要件や規制範囲の集中的な検証作業期間を設け、各機関・業態における重複作業を排除するための横断的な連携が求められる。

おわりに

我が国金融当局は本年度の監督指針において、金融機関が相次ぐレギュレーション変更などにより「コンプラ疲れ」に陥っている点に言及するなど、金融機関における負担軽減措置に加え、当局と金融機関とのコミュニケーションギャップを埋めるためにも双方の「深度ある対話」が必要、としている。

番号制度の民間開放の前倒しなどによる金融機関側における将来の収益モデル化や業務効率向上に資する指針も併せて検討が加えられることで、制度対応にかかる金融機関側の負担軽減に一定の配慮がなされることを切に期待したい。

【J】

デジタル革命に迫られる 保険会社のビジネスモデル再定義



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
シニアマネージャー

河原 陽一
KAWARA, Yoichi

かわら よういち
大手損害保険会社にてリテール営業、自動車保険契約管理システムの開発・運用業務に携わる。2008年より現職。金融機関の内部統制構築やシステムリスク管理などのITガバナンス、業務BPRやシステムグランドデザイン、障害分析によるシステム開発・運用プロセスの見直しなどのシステムコンサルティングを得意とする。

デジタル革命で加速する 近未来の到来

デジタル化によるICTの進歩はありとあらゆるモノ・コトを革命的なスピードで変えてしまった。長年主役だった紙や磁気テープによるアナログ情報はデジタルに取って変わられ、光の網で覆われた地球上のどこでもリアルタイムで情報を得ることができるようになった。「本や口コミで情報を集め」「取捨選択し」「自分の知見と合わせ」「判断する」というヒトの一連の判断プロセスは既にインターネット上の検索エンジンや評価サイト、SNSに取って代わられてしまったと言つて過言ではない

だろう。

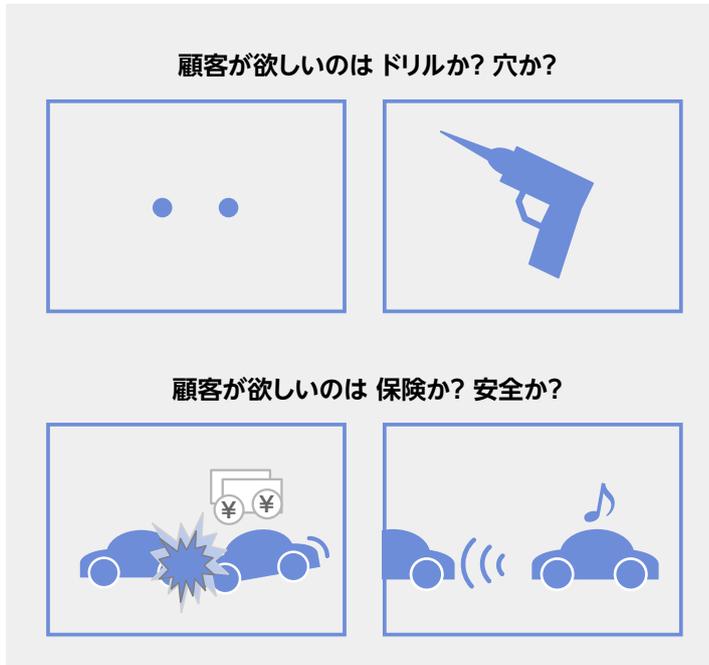
さらに、デジタル化された情報をハンドリングするネットワークやCPUの処理速度の向上とアルゴリズムの進化は、情報をコアとしたモノ・コトとヒトの関係性も変えつつある。昔前だったら夢か冗談でしかなかったクルマの自動運転の実用化は目の前に迫っているし(その基礎技術というべき自動ブレーキや自動追従機能はこの1〜2年で急激にコモディティ化しつつある)、スマートフォンによる家の空調コントロールや施錠状態の確認、カメラや感圧センサによる橋梁やトンネルなどコンクリート構造物の劣化状況のリモート監視も既に実用化され

ている。

ヒトの認知や運動能力の限界を超えた領域、あるいは届かないことによつて発生していた事故のリスクはICTで回避、あるいは低減できる世の中になりつつある。保険商品やサービスに対する顧客ニーズも変わっていくのではないか。保険会社はICTによるモノ・コト・ヒトの関係の変化を見極めて、顧客視点で自社商品・サービスを定義し直すことが必要となる。

本稿では、デジタル革命が顧客の価値観にどのようなインパクトを与えるかという視点から近未来の保険会社のビジネスモデルの再定義を試みる。

図表1:顧客が欲しいのは・・・



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

保険を買う人が本当に欲しいものは何か

「ドリルを買いに来た人が欲しいのはドリルではなく穴である」というビジネス寓話がある。これは「顧客が本当に欲しいものは何か？」というマーケティングの本質を物語る優れた寓話である。

この寓話を保険に当てはめて

みよう(図表1)。

例えば、自動車保険に加入する顧客は保険そのものが欲しいわけではない。クルマを所有・使用するにあたって受容できないと予想したリスクを転嫁するための手段が欲しいのだ。極端な話だが、無限の資産を持つていればリスクを受容するわけで、必ずしも自動車保険という手段に頼る必要はない。

手段という観点で深掘りしてみよう。リスクに対応する手段には「回避」「低減」「転嫁」「受容」の4つがある。もしもリスクを確実に回避する現実的な手段があれば、顧客はこれを選択するだろう。クルマの自動運転はリスク回避の有力な手段だ。既にGoogleは48万キロを無事故で走行したという実績を作っているし(一度事故を起こしているが、これは皮肉にも自動運転ではなくドライバーが関与しての不注意によるもの)、国内外の自動車メーカー各社も自律運転あるいは他車

との双方方向通信による自動制御の実証実験を行っている。自動化はクルマだけではない。

工場の製造ラインや建設機器の操作やメンテナンスに必要な診断もICTによる自動化が進みつつある。アクシデントによるヒトの怪我を回避・低減したり、そのモノ自体のトラブル・破損や故障を未然防止できるといふ点で、自動化はリスクに対する有効なコントロール手法である。損失のコントロールが高い精度で、かつ低コストで可能ということになれば、顧客は保険よりもこれら自動化への投資のほうがリーズナブルな選択、あるいは優先すべきという判断をするだろう。こうなると、保険会社にとつてのライバルは他の保険会社だけでなく、ICTで進化したモノ・コトの全てとすることができるようではないだろうか。技術でカバーし得ない経済損失・残余リスクが保険に残されたマーケットという時代が到来するのはそう遠い未来ではないのかもしれない。

ICT活用による新たな アプローチ

では、近未来の保険のビジネスはどうあるべきなのだろうか。仮説を展開する。

アプローチ1…

「モノ・コトへの内包化」

ICTによってモノ・コトの絶対的なリスクが低くなっていくと、そこで発生する事故は相対的に「大きな事故」として顧客に認知されるだろう。こうなるとモノ・コトを提供したメーカーや販売店の評判が下がってしまうため、モノ・コトに保険を溶けこませる(商品付帯契約)といったケースが増加すると想定される。しかし、これらケースでは顧客は保険の存在を意識しにくいために請求忘れや漏れの可能性がある。これを防ぐためにはメーカーや販売店がカスタマー登録を促し、利用期間中に事故の有無や保証・保険サービスを顧客にプッシュサービスで周知するような手厚い

サービスが必要となるだろう。既にWeb上でのプッシュ型の情報サービスはメルマガ、SNS、各種アプリで容易に構築できる。メーカーや販売店にとっては自社に顧客をロックインするための施策としても有効である。

保険会社はこれらメーカーや販売店のサービスと自社の保険金請求のフローや、カスタマーサービスを繋ぐ仕組みが必要となるだろう。メーカーや販売店に対する顧客からのモノ・コトに対するリクエストから保険金請求や付帯サービスの提供可能性を検出できるようなプラットフォームがあれば、メーカーや販売店のブランド力を向上させるだけでなく、自社の顧客認知度も高まる。このアプローチにおける保険会社のビジネスモデルは「メーカー、販売店の顧客価値の向上を目的とした安心・安全の仕組みの提供」と定義できるだろう。

アプローチ2…

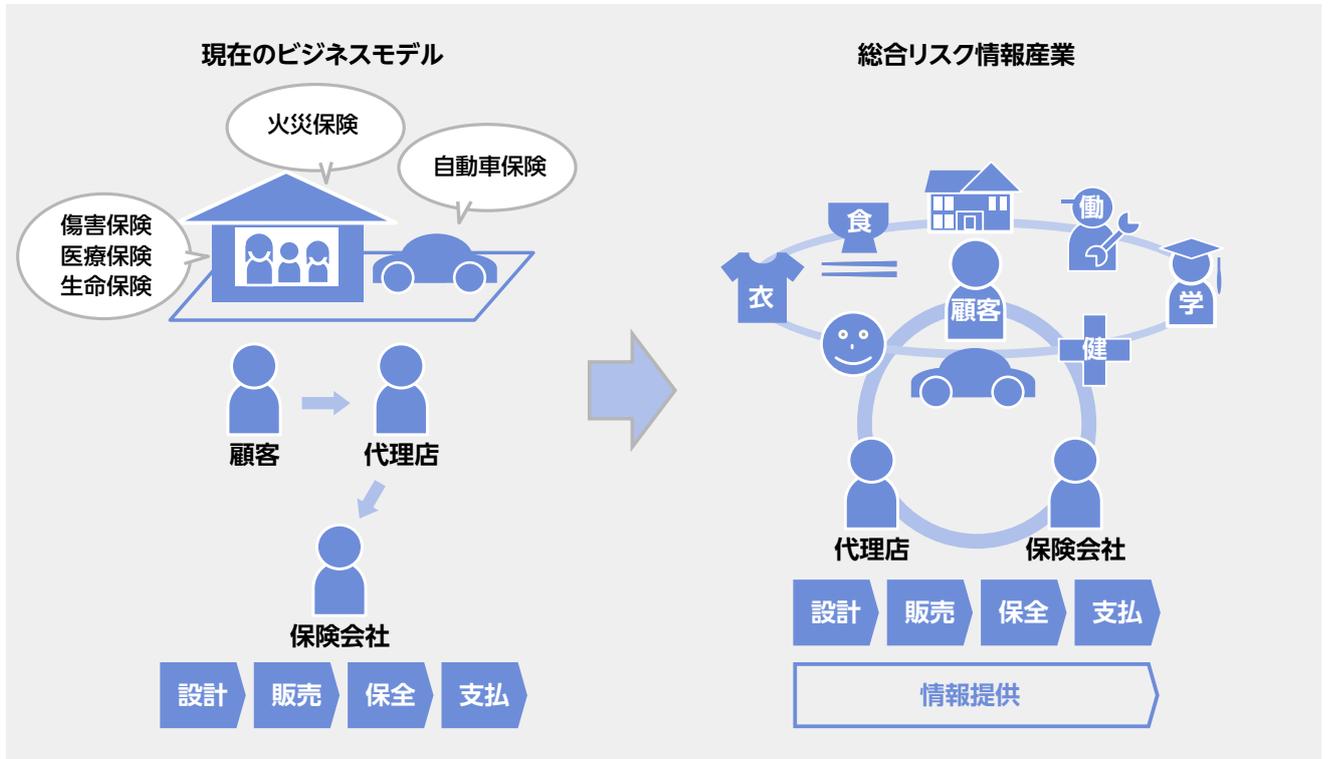
「リスク情報の商品化」

保険商品の設計・販売・支払いおよび商品に付帯するサービスを提供するというのが基本的な保険会社のビジネスモデルだが、先にも述べた通り、顧客は保険そのものが欲しいわけではない。保険事故が発生せず保険金請求をしないで済むならそれが最善なのだ。保険会社も現在まで事故防止のための啓蒙活動に腐心してきた。が、保険会社の提供する事故防止のノウハウの詰まった冊子やトレーニング機材などによる事故防止の啓蒙活動は顧客の行動にリアルタイムに寄り添うことはできない。情報伝達をアナログに頼らねばならなかった時代の限界である。しかしながら、高速ネットワークが整備され、GPSや各種センサ、高精度なカメラを搭載したスマートフォンが普及したことで状況は変わりつつある。保険事故にかかわるインシデント情報を検知する^{*1}とともに、これら大量の情報をCEPで

超高速処理し、大量の情報を顧客にアイコンやインフォグラフィックスなどのわかりやすい表現でスマートフォンにリアルタイムに配信できるようになっているのだ。既に先進的な保険会社はスマートフォン¹の加速度センサやカメラを使つての安全運転サポートや災害時の避難場所などをARで導くといったスマートフォン向けのアプリケーションを提供している。これらはICTやスマートフォンの進化でさらに高能化が望める。また、生活空間を共有する契約者コミュニティの提供も有益であろう。地域での防犯情報や災害情報を顧客と保険会社社員、代理店といった情報活用にインセンティブがある者だけで共有する環境を作れば、スパムや偽情報を排除できる。精度が高く有益な情報は顧客にとって魅力的に映るはずだ。このアプローチにおける保険会社のビジネスモデルは「顧客の生活品質の向上を目的としたリスク情報の提供」と定義できるだろう。

*1 Complex Event Processing (複合イベント処理)。大量に発生するデータをリアルタイムに処理し、予め定義したシナリオに従ってアクションを起こす。

図表2：総合リスク情報産業へ



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

総合リスク情報産業へ

保険会社は、以上2つのアプローチを同時に進行せねばならないだろう。ICT進化は企業の製品・サービスというモノだけでなく、それらを使用する顧客の暮らしぶりもコトまで同時に変えていくからだ。2つのアプローチに要求されるポイントは次の2つに集約されるだろう。

① パートナーシップの再定義

代理店を単に保険の販売者として定義するのではなく、顧客を取り巻くモノ・コトに潜在リスクを検知し、これら情報を保険会社、顧客と共有できる仕組みを開発・運営できるパートナーとして定義する必要がある。インセンティブのあり方も再定義が必要だろう。

② 業務プロセスとスキルの再定義

現在の業務プロセスは、「契約引き受け」「保全」「支払い」と

いう会社のバリューチェーンベースで設計されているが、顧客目線のライフイベントドリブン型で再定義していく必要がある(図表2)。災害が予想される場合のプッシュ通知による被害低減や災害発生後の請求勧奨の仕組みはまだ充分ではないと思われる。また、事故防止のノウハウを顧客に提供するには、保険金支払い時の事故の有無判定のスキルだけでなく、事故が「何故起きたか?」というメカニズムを説明するスキルと、これを記録する仕組みが要求されることになる。

米国の鉄道業が衰退した理由は「自らの事業を輸送事業でなく、鉄道事業と定義したからだ」と言われている。事業定義を誤った故に、飛行機やクルマに顧客を奪われても有効な対策が打てなかったのだ。リスク回避や低減がICT進化に裏付けられたモノ・コトでも可能になりつつある今、保険会社も新たなビジネスモデルの定義が必要なのではなからうか。 [J]

近年のリテール決済サービスの多様化・高度化と 金融機関への影響



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
シニアマネージャー

小出 俊行
KOIDE, Toshiyuki

こいで としゆき

大手情報システム会社にて、セキュリティーポリシーの策定、ICカード関連、カード決済インフラシステムの構築等に従事。カード&ペイメント分野を専門領域とし、情報システム関連プロジェクトのほか、業務改革、経営戦略策定、新規ビジネス創出等のコンサルティングに従事。

はじめに

「2013年はリテール決済サービスが金融の表舞台に立った年」、今後そう言われるに違いない。米国初の新たな決済手段の日本への本格導入や、スマートフォンを活用したクレジットカード決済端末の世界的な広がりといった状況のなかで、リテール決済の分野は非常に注目を浴びている。

本稿では、日本におけるリテール決済サービスの多様化・高度化について、諸外国の事例を交えながら述べていく。そして今後金融機関のビジネスにどのような影響を与えるのか考察していく。

クレジットカード決済の動向

日本では非現金決済比率（現金以外の決済手段での決済率）が低い。しかし最近では非現金決済サービスの促進に向けた動きが目覚ましい。最も目につく動きとしては、スマートフォンやタブレット端末のイヤホンジャック部分に、簡易型のクレジットカードリーダーを装着し、無料のアプリケーションと連動させて決済端末として利用する「ドングルタイプ」のクレジットカード決済端末の出現である。

2012年5月にソフトバンク株式会社と米国PayPalが

合弁会社「PayPal Japan」を設立し、同年6月に「PayPal Here」のサービスを開始した。同じく米国Squareは2013年5月に三井住友カードと戦略的業務提携を行い、同月から日本国内においてSquareを利用したクレジットカード決済サービスの取り扱いを開始している。日本国内企業でも、2012年12月に楽天株式会社「楽天スマートペイ」を開始し、コインー株式会社「Coiny」を2013年4月に「Coiny」を開始している。

これらのサービスは、クレジットカード決済端末にかかる初期費用を大幅に低減した点と、加盟店手数料率をオーブ

ンにした点、加盟店への売上金の入金を短期間にした点で、これまでのクレジットカード決済にかかる常識を壊したエポックメイキングなサービスとなっている。

また、米国においてはクレジットカードの利用に応じたマーケティング手法である「CLO(Card Linked Offer)」の普及が進んでいる。これは「カード連携特典」と訳され、典型的な活用例は、クレジットカード決済の購買履歴から顧客1人ひとりに合ったクーポンをパソコンやスマートフォン画面等に出すというものである。一般的には、銀行(カード会社)が、CLOの仕組みを提供するCLOサービス事業者と組んで、カード加盟店の依頼に基づき、顧客購買履歴情報などを分析し、特典を提供する。米国では、現在約40万店以上の加盟店がこのCLOに参加していると言われ、カードリテイクスや、エド・インテラクティブなど、CLOサービス

を提供するベンチャー企業も急成長している。

日本においては、クレディセゾンが2013年6月に、ベンチャー企業のカムと「セゾンCLO」を開始しており、日本では初の事例となっている。CLOが一般的なサービスとして利用されるための最大の課題は、CLOに参加する魅力的な加盟店数をいかに増やせるかということである。CLOに参加する加盟店が増えれば、カード会員にとって魅力的で、使いたいと思わせるような特典を提供することができる。

クレジットカード決済の今後

EC市場の拡大に伴い、クレジットカード決済金額、決済件数共に増加傾向にあると言われる。実際、平成25年度情報通信白書(総務省)によると、平成24年度におけるインターネットでの購買時の決

済手段の60%がクレジットカード取引となっている。EC市場の伸びについても、「平成24年度我が国情報経済社会における基盤整備報告書(経済産業省)」によると、BoB-EC市場規模、BoC-EC市場規模共に、右肩上がりが続けており、各種レポートでも今後当面EC市場の拡大が見込まれている。

ドングルタイプの端末の広がりや、クレジットカード利用に伴うマーケティング手法の拡大と、実店舗でのクレジットカード決済による決済金額、決済件数の増加も見込まれる。

さらに観光庁による、日本への外国人観光客向けのアンケート結果から、日本での旅行中に最も困ったことの4位に、「クレジットカードの利用可能店舗数が少ない」という結果が出ている。2020東京オリンピック・パラリンピック開催も決まり、外国人観光客数の増加が見込まれるなかで、省庁主導でのクレジットカード決

済可能店舗数の増加が広まる可能性もある。

デビットカード決済の動向

日本では2000年にJ-Debitサービスが開始され、サービス開始当初は、積極的にマス向けの広告をうち、認知度向上、利用率向上を目指した。その結果2012年における、日本国内でのデビットカード利用件数は年間約1300万件・利用金額は年間約5600億円程度であり、一定の利用が進んでいる^{*1}。一方で、クレジットカードにおけるブランド(Visa, MasterCard WorldWide)が導入を進めている「ブランドデビット」を発行する金融機関が日本国内において増加している。楽天銀行、りそな銀行、スルガ銀行、あおぞら銀行、ジャパンネット銀行がブランドデビットを発行していたが、2013年11月20日より三菱東京UFJ銀行がwebサイトに

においてブランドデビットの取り扱いを開始した。さらにクレジットカードの国際ブランドであるJCBでも、2014年秋を目前に、全世界のJCB加盟店において利用可能なデビットカードの展開を開始する予定であり、既に千葉銀行との提携に合意している。

日本においてはJ-Debitがあるにも関わらず、なぜブランドデビットの発行を進める金融機関が増えているのであろうか。その理由として「決済手数料体系の違い」と「キャッシュポイントとしてのATM戦略への貢献の可能性」の2点があげられる。

1. 決済手数料体系の違い

J-Debitもブランドデビットも、利用にあたり加盟店が手数料を負担するというビジネスモデルは同じである。しかし手数料体系が大きく異なる。J-Debitの場合は、利用金額によらず一律固定であり、ブラ

ンドデビットの場合には、クレジットカードと同様に利用金額に対する料率での手数料となる。その結果、手数料収入を目論む金融機関にとっては金額に応じた料率での手数料体系であるブランドデビットの方が手数料収入が多くなる可能性が高いため、サービス推進へのインセンティブが働き易い。

2. キャッシュポイントとしてのATM戦略への貢献の可能性

金融機関の重要な顧客チャネルの1つであるATMについては、金融機関毎に様々な戦略を持っているが、総じてその設置・運用コストについては課題を持っている。デビットカードは現金を引き出すかわりに加盟店にてキャッシュカードで支払いができるというサービスであることから、金融機関からすればキャッシュポイントとしてのATMの設置を削減させることが可能なソリューション

ンとしても考えられる。しかもブランドデビットを発行すれば、ブランドデビットイシュー(発行者)として新たな手数料収入が期待できることから、金融機関にとってはコスト削減と売上拡大が見込める、一石二鳥に成り得るソリューションとみなすことができる。

デビットカード決済の今後

デビットカードの今後の日本の広がりについてであるが、J-Debitは残念ながら、取引金額、取引件数共に減少傾向にあり、発行金融機関が享受するメリットが少ないがため、積極的な利用促進は考えにくい。一方でクレジットカードが利用可能な加盟店であればどこでも利用可能なブランドデビットについては、手数料収入の面などで発行する金融機関のメリットも高いことから、金融機関が積極的な利用促進を行う可能性が高い。利用者にとっても日本国内だけではなく、

*1 日本デビットカード推進協議会資料より

全世界で利用可能であることから、クレジットカードを「利用したくない」や「利用できない」という顧客層にとつての決済手段の一つの選択肢として、今後選ばれる可能性が高い。

電子マネーの動向

日本における主要6電子マネー(Suica, PASMO, nanaco, WAON, 楽天Edy, ICOCA)の発行枚数、年間決済金額、決済件数、利用可能拠点数共に増加傾向を続けている。特に流通小売業社発行のnanaco, WAONの各指標の増加傾向は著しい。nanaco, WAONは決済手段としての側面よりも、顧客囲い込み、顧客購買情報収集手段としての側面が強い。本業の小売業への貢献も想定されることから、利用に伴うポイント還元など、消費者が「持ちたい」「使いたい」と思わせる施策を実施し、利用者を増やしている。

また2013年3月23日

に、全国各地で展開する交通系ICカードの全国相互利用がスタートした(一部制限あり)。これにより旅行や出張で他地域に行った場合でも、通常通勤で利用している電子マネーがそのまま使えることになり、利便性が大きく向上した。

電子マネーの今後

小売各社が発行する電子マネーは、元々顧客囲い込み手段としての側面が強かったが、今年4月の消費税アップを見越し、さらなる顧客囲い込みに活用しようという動きが活発化してきており、電子マネー利用件数、決済金額のさらなる増大が見込まれる。

nanacoを発行するセブン&アイ・ホールディングスは、2013年11月5日に三井住友カード株式会社と加盟店開拓に関して業務提携を行い、グループ外の企業でのnanaco加盟店獲得に力を入

れようとしている。nanacoの発行枚数は2013年9月末時点で2505万枚、nanaco加盟店数は約135500店舗にのぼっている。今回の三井住友カード株式会社との提携により、加盟店数がさらに拡大し、nanacoユーザーの利便性向上に繋がることが想定される。

今後も小売各社が発行する電子マネーが国内の電子マネー市場を牽引して行くだろう。

金融機関への影響

リテール決済サービスの提供に伴う手数料収入を、金融機関以外の決済サービス事業者(カード会社、電子マネーサービス提供者などに奪われたとしても影響は限定的である。問題は、決済サービス事業者が、マーケティングサービスの分野に手を広げだしたことにあ

る。顧客購買履歴を活用したマーケティングサービス実現の

ため、決済サービス事業者は、あらゆる決済(支払い)を自分で提供している決済手段に集約させようとする。そうなれば、これまで以上に金融機関は消費者の消費行動を把握することが難しくなる。

金融機関は顧客接点としてのリテール決済への取り組みを再考するタイミングに来ているのではないだろうか。 [J]

企業の戦略の差異によるM&A社内実施体制と 実施プロセスへの影響



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
マネージャー

西原 正浩
NISHIHARA, Masahiro

にはら まさひろ
都市銀行、外資系コンサルティング会社を経て
現在に至る。金融機関の事業戦略の立案や提言、
業務改革案の作成等に従事。

はじめに

低成長下において、企業は自社独力での成長（オーガニック・グロース）を求めつつも、企業買収や資本提携を通じた成長（ノン・オーガニック・グロース）を求めている。近年、M&Aは特異なイベントではなく日常の業務になりつつある。しかし、M&Aを日常のオペレーションにまで落としこんで対応している事例はなかなか見られない。本稿では、弊社が30名以上の方々にインタビューした結果を踏まえて、いかに企業買収を行っていくべきか、企

業の戦略とM&Aのプロセスの分類に応じて論じていきたい。

戦略の差異によるM&A実施体制への影響

企業の戦略の差異はM&A実施体制にも影響を与えていると考えられる。本稿ではプロセスと組織の軸に分け、企業戦略の差異の影響について考察を行いたい。

プロセスとしては、M&Aの出資前段階を担う「出資案件に関する体制」と、出資後どのように統合していく

か、経営や事業面の戦略の立案・実行を司る「PMI^{※1}に関する体制」、加えてM&A以降の評価や、場合によっては撤退の判断を行う「モニタリング・撤退方法」の3点に分けて捉えることができる。

これらのプロセスを行う実施主体は、集権的な組織形態と分権的な組織形態の二種類に分けて考えることができる。集権的な組織形態とは、持株制を採用している場合はホールディング会社の中の組織が、そうでない場合は親会社の経営企画部門が担っている形態が多い（本

※1 Post Merger Integrationの略

稿では「コーポレート組織」と定義する)。一方で、分権的な組織形態とは、持株制の場合は傘下の事業会社、そうでない場合は各企業の事業部(カンパニー制を敷いている場合は各カンパニー)を指し、より現業に近いポジションで実施する体制を指す(本稿では「カンパニー組織」と定義する)。

本稿では、企業の戦略を「新規領域開拓型」、「技術開発型」、「既存事業拡張型」、「事業ポートフォリオ整理型」の四分類に分け、M & Aのそれぞれのプロセスにおいてどのような組織形態が取られているか考察していきたい。

新規領域開拓型

このタイプの特徴は、海外での売上比率を急激に高めたり、または既存事業の垂直統合を行うために、

M & Aを通じて実現させようとするタイプである。このタイプの出資案件に関する体制は中央集権的になる場合が多い。理由としては、M & Aが企業グループ全体の方向性を大きく変えるものであり現業が携わることで適していないこと。迅速な意思決定のためにはCEO直属組織が担った方がふさわしいこと。また、場合によつ

ては新規領域のため、現業側が被買収企業の事業領域に対して相応の知見を有していないため判断しづらい場合があるための三点が挙げられる。M & Aの検討する人材をグループ内で集約することににより、M & Aに対する知見がたまりやすく、過去の案件からの学習効果が高いことがメリットである。

このタイプの場合、出資案件の発掘から最終契約まではコーポレート組織が主体的にデール実施を行うが、経

営統合以降のP M I計画の立案と実行に関しては現業に近いところと協力しながら行うことが多い。このような場合、コーポレート組織からカンパニー組織に出資時の経緯等を引き継ぐ際に問題が発生することが多く、各企業が問題意識を抱えている。実務上の解決手段としては、被買収企業を引き継ぐカンパニー組織が、出資完了の前段階から関与し、段階的なコーポレート組織からの移譲を行ったり、買収後の被買収企業の経営陣を早期に選定し、その経営陣が出資完了前からP M I計画の立案に関与させる手法が取られている。P M Iに関してこの

類型で発生しやすい他の問題点は、新規領域のため既存のカンパニー組織が対応できない場合があることである。この場合、被買収企業の経営は旧来からの経営陣におまかせ状態になってしまう

い、買収企業のコントロールが薄く、資本が一体化しただけで実質的な経営の統合やシナジーの創出が行われないことが発生する。このような状況は買収前から見通せる類の問題であり、出資決定前から対策を検討しておく必要がある。

M & A 案件に関するモニタリングでは、買収した企業向けに特殊なルールが作られるわけではなく、通常のグループ企業に対するモニタリングと同じスキーム・体制であることが多い。また、事業撤退に関しては、このカテゴリーの企業は売上拡大志向のため、重要視していない企業が多く見られる。

技術開発型

このタイプは、製造業を中心に新たな技術を獲得するためにM & Aを用いる企業が該当する。このタイプの

企業の場合、投資判断における最重要要素は被買収企業の技術力であり、その見極めのためにはコーポレート組織が主導するよりも、より現業に近いカンパニー組織が担うことが望ましいと考えられている企業が多数である。

よって、持株会社制を敷いている企業グループにおいても、持株機能はM & Aの法務や財務といったトランザクション処理領域で補佐的な役割を果たすか、またはM & Aに対する審査機能を担う場合が多く、戦略立案や相手方との交渉等はカンパニー組織が行うことがほとんどである。特に技術の移り変わりが激しい業態の場合、技術の「たね」を出資を通じて得ようとするため、対象企業発掘等の案件創出がカンパニー組織によって常時行われる。また、出資スキームの特色として、マイノリティ出資(少額出資)やジョ

イントベンチャー的な出資によるスモールスタートが多い。

P M I 計画の立案と実行についても現業部門が中心になり、コーポレート組織の関与はほとんど見られない。

モニタリングに関しては、財務的な指標値も確認するが、より重要であるのは出資先企業の技術力の評価になる。よって、他のタイプに比べて定性的な技術評価が大きな比重を占めている企業が多い。また、マイノリティ出資の場合、得ようとしていた技術の動向によって、出資比率を引き上げてメジャー出資に切り替えたり、逆にマーケット動向と合わなくなった場合等には、イグジット(撤退)するケースが多く見られる。

既存事業拡張型

このタイプは既存事業を拡張させる手段としてM &

Aを用いる企業が該当する。既存事業を拡張させるとは、同種の企業に出資を行いマーケットシェアを高めたり、既存事業の周辺領域の企業に出資を行うことにより、シナジー効果を狙うことを指す。出資を行う体制としては、現場のカンパニー組織の関与が非常に大きく分権的になる。一方でコーポレート組織の関与は技術開発型と同様に限定的なものであり、デールのトランザクション処理が業務の中心となる。この組織形態の問題点は、M & Aに関する知見がグループ内で散逸し、過去の案件からの学習効果を享受しづらいことが挙げられる。また、出資スキームそのものも、検討主体となる組織の職掌に応じたものに陥りがちである。被買収企業の事業領域全体が検討主体となる組織で対応できるものであれば問題は生じない

が、そうでない場合は、買収後どのように対処するかあらかじめ検討しておかないと、買収後に問題を引き起こすことになりかねない。

買収戦略の立案が個別のカンパニー組織に依存するため、買収後のPMIについても中心となつて行われる。

よつて、新規領域開拓型のように買収の前後で担当部署が変わり、引き継ぎに問題が生じるということは発生しづらいが、個別のカンパニー組織が主導することにより、他のカンパニー組織が関与する余地がなく、グループ全体のシナジー効果創出に苦慮する場合が問題視される。

モニタリングに関しては、一定の定量的基準(特にP/L関連指標)に依るところが大きく、コーポレート組織が判断することが多い。また、企業によつては親会社のカンパニー組織と被買収企業を疑似的に連結してモニタリン

グすることもあつた。一方で問題が発生し、立て直し等の事態が発生した場合は、現業に近いカンパニー組織が対応することになる。

事業ポートフォリオ 整理型

このタイプの事業は、グループ全体の立て直しのために、M&Aと事業売却をセットにして事業ポートフォリオの整理を試行する企業が合致する。このタイプに属する企業は、当初は前述の三分類に当てはまっていた企業がほとんどであるが、企業の財務状況によつてこのカテゴリーに属することになる。

このタイプの企業の出資案件検討体制は、中央集権的であることが多い。これは、企業の立て直しのためには司令塔が必要であり、分権的な意思決定体制はなじまな

いからである。当初は既存事業型で分権的な検討組織を有していた企業においても、企業戦略の変更により中央集権的な体制に移行するケースが多い。

PMIの立案、実施については事業育成(シナジー創出)とグループガバナンスの部分を切り分けて、現業とコーポレート組織が分担するケースが多くみられる。特にこのタイプの企業ではグループガバナンスを重要視する傾向にあり、グループ内共通の仕組みを早期に導入して、企業の基本的なオペレーション部分の経費削減効果を早期に得ようとする動きであると考えられる。

このカテゴリーの企業では、モニタリング手法を高度化しようとする動きがよく見られる。企業に依つてはEVA^{※2}を自社用にかスタマイズを行いモニタリングに用いている場合がある。また、この

カテゴリーの企業は撤退に関する基準が厳格に適用されている場合が多く、モニタリングの際に基準に抵触した場合、改善の余地がないと判断されると売却・清算に入る場合が多い。他のカテゴリーに属する企業では、シナジー創出などを目指して事業撤退について慎重になつている場合が多いが、このカテゴリーの企業は躊躇しない場合が多い。

まとめ

本稿では企業の経営戦略を4分類した上で、M&Aのプロセスに応じてどのような検討組織形態が選好されているか考察を行った。前述の考察はあくまでも経験則によつて導かれた結果ではあるが、各社が試行錯誤した結果であり、有意義な示唆であると考えることができるのではないかと。

□

※2 Economic Value Added、経済付加価値。米スターン・スチュワート社が開発した株主に対する収益還元重点を置いた経営指標

ビッグデータ時代における金融機関の成功要因 ～IT部門とIT人材に求められる新しい役割～



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
マネージャー

上條 洋
KAMIJO, Hiroshi

ここ最近、銀行のIT担当やITベンダーの金融担当の方々とお会いし、将来の金融機関のITを議論するなかで、必ずと言っていいほど話題に挙がるキーワードがある。"ビッグデータ"という言葉だ。システム系の専門誌や新聞等でも取り上げられることも多い言葉であるが、本稿では、このキーワードが金融機関のIT部門やIT人材にどのような変化を及ぼすかを考えてみたい。

金融ビッグデータの現状

ビッグデータという言葉は、多種多様かつ高速度で発生・

更新される大量のデータ」と定義されることが多いようだが、定義だけを見ると、金融業界においても以前からマーケティングやCRM^{*1}を語る際に登場するEBM^{*2}やDWH^{*3}、BI^{*4}といった仕組みの中で、概念として既に存在していた言葉である。しかし、ここ数年における特定の顧客情報が限りなくリアルタイムで大量に発生・更新されるソーシャルメディアの拡散と、それら情報の発生装置となるスマートフォンやタブレット等のモバイル機器の利便性向上により、ビッグデータは「概念」から「言葉」に変化し、今では最も旬な経営用語の1つになった。

実際の事例に基づきながら、金融業界におけるビッグデータ活用の取組みを俯瞰すると、ソーシャルメディア等から得られる膨大な消費者の"つぶやき"を「①情報収集」する取組み、ソーシャルメディアの情報と金融機関内部で生成される顧客データを結び付け将来のニーズを「②情報分析」する取組み、ビッグデータの分析結果に基づき経営改善につなげる「③情報活用」の取組みに分けることができ、大量情報が価値情報に生まれ変わるまでの3つの流れを見て取れる。

① 情報収集…

SBIIホールディングス

*1: Customer Relationship Managementの略。取引情報等を活用しながら、企業と顧客の関係をより親密にするための管理手法。
*2: Event Based Marketingの略。顧客の取引履歴等の大量のデータをもとに、新しいイベントの発生を捉え、顧客が望む商品やサービスの販売活動を行うこと。
*3: Data Ware Houseの略。時系列に蓄積された大量の業務データの中から、あらかじめ定義付けられた項目間の関連性を分析するシステム。
*4: Business Intelligenceの略。業務システム等で生成される情報を蓄積・分析・加工して、企業の意味決定等に活用する手法。

SBIホールディングスでは、グループ企業のイー・アドバイザーが運営する資産管理サービス「MoneyLook」を通じて、ビッグデータの情報収集を行っている。「MoneyLook」は、利用者数が約70万人に及び、登録できる銀行口座やクレジットカード等の数も約700以上にもなるアカウントアグリゲーションサービスである。

情報収集までの流れは、まず消費者自身が「MoneyLook」のサイト上で、利用金融機関のインターネットサービスのIDとパスワードを入力・登録し、各金融機関のサイトからの資産情報の取得操作を行うことから始まる。次に、イー・アドバイザーが「MoneyLook」上で取得された情報を、個人が特定できない形で統計処理し、SBIホールディングスのグループ企業約30社の中にある「ビッグデータ室」に、情報展開する形で情報収集が実現されている。

この事例に見られるように、

企業内部に消費者自身が情報生成するプラットフォーム(MoneyLook)を保有していることや、そこで蓄積された情報を個人が特定されないように情報展開できる統計処理の技術・ノウハウを保有していること、さらに、情報の受け皿となる体制を整備していることは、ビッグデータの情報収集において重要な示唆となるのではないか。

② 情報分析 ..

カブドットコム証券

カブドットコム証券では、1日当たり約900万件のTwitter&Facebookの情報を収集したうえで、その膨大な情報を銘柄ごとに定めたキーワードで絞り込みを行い、株価データや顧客データとの相関を分析している。キーワードの数は、1銘柄に対し1000程度、全体で4万3000に及び、1カ月間で1億件の情報の分析を繰り返し行っている。株価データの変化や顧客

属性ごとの売買行動との相関関係の強いキーワードを厳選して絞り込んでいくことで、分析の精度を高めている。

カブドットコム証券のビッグデータ分析には、分散処理ソフト「Hadoop」をベースにした分析ソフトとテキストマイニングツールを導入し、ビッグデータの活用基盤を開発している。

この事例で見られたように、膨大なビッグデータから不要な情報を排除し価値ある情報を絞り込むキーワードを厳選していること、株価データ等、相関関係を分析する対象を明確にしていること、分析に必要なシステム基盤を構築していることは、情報分析において必須の取組みとなるだろう。

③ 情報活用 .. 東邦銀行

東邦銀行では2013年4月より、振込取引、ATM取引、インターネットバンキング取引等から年間数億件以上も発生している内部ビッグデータをデータベース上で統合し、

不正取引や事務ミスが起こるパターン、事務量が増加するパターン等との相関関係等を分析し、内部組織の業務改善やリスク管理高度化に活用している。

取り扱う情報は、営業店・本店が保有している反社会的取引、AML（アンチマネーロンドリング）、事務事故、苦情、外部不正監視、内部不正監視、自店検査、事務量管理の9種類の管理情報に分かれ、複数部署に跨^{またが}るこれらの情報を多角的に分析している。

東邦銀行の事例から、ビッグデータの情報活用はソーシャル情報等の外部情報だけに依存するわけではなく、内部に潜む取引情報・事務情報を内部ビッグデータとして利用することで、ビッグデータの分析結果を内部の複数部署に還元する”組織連携ツール”として機能し得るものと考えられる。

また、東邦銀行のように対内部へビッグデータを活用する一方で、ソーシャル情報を収集・

分析し、特定の顧客にキャンペーンを告知する等、効果的なマーケティング施策として対外部に活用する金融機関事例も多数存在しており、対外部と対内部の両方にビッグデータが活かせることも重要な示唆と判断される。

金融機関におけるIT部門・IT人材の現状と課題

紹介した事例の全てに共通して言えることだが、ビッグデータは情報変換、情報抽出、情報分析、情報統合等のIT技術を駆使して活用されており、そしてそのIT技術が、対外部、対内部の両方に価値情報をもたらしている。もし今後もビッグデータが急拡大し続けた場合、金融機関においてビッグデータの活用は、重要なIT施策の位置付けに置かれることも予見され、さらにその担い手となるIT部門やIT人材の重要性も高まることだろう。しかし、現状の

IT部門やIT人材を見た時、IT技術を駆使しながら対外部・対内部に対し価値情報を展開していくだけの力があるだろうか。

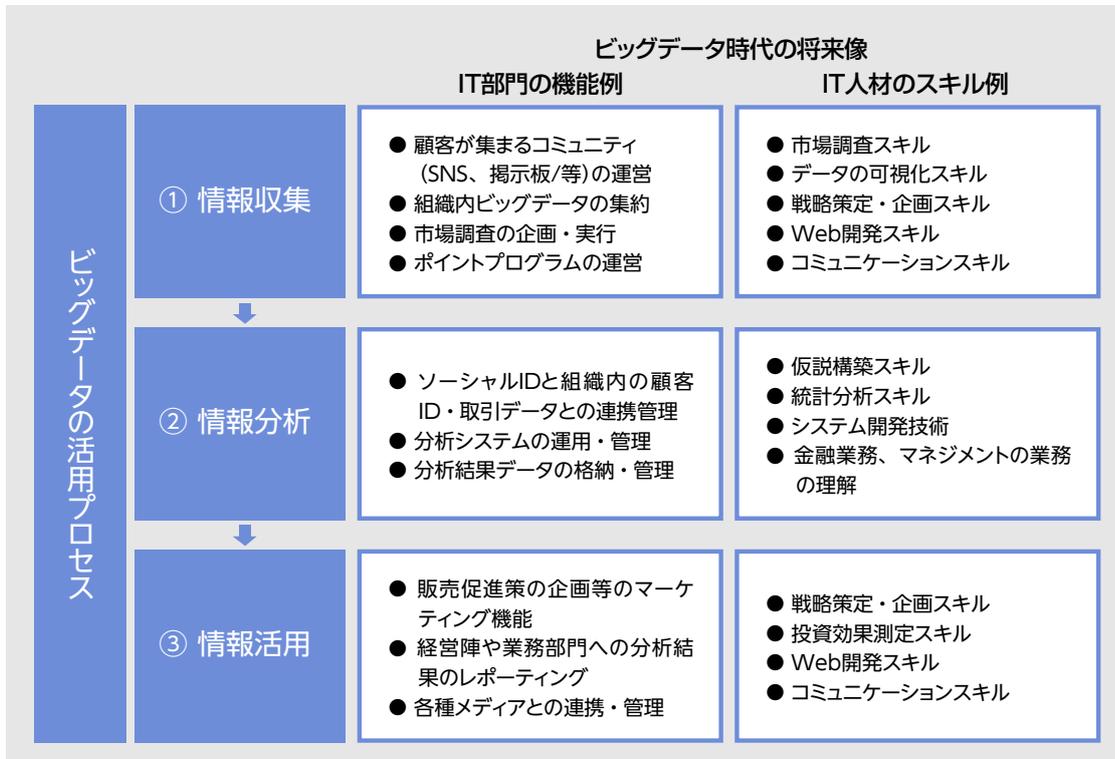
当社は、複数のプロジェクトを通じてITを管轄する金融機関の経営層の方々と接することも多いが、その経営層の方々からは、IT部門やIT人材が期待される価値を提供できていないのではないかといった不安視する声も多く聞かされている。

外部への依存心が高まり管理業務が形式化している。ただ、項目をチェックすればいいと思っている

このように経営層から不安視する声が挙がるのは、金融機関のIT部門が1960年代から1990年代に入るまでの間、勘定系システムを中心とした開発・運用を主体的に担う部署であったが、2000年代以降にシステムの共同化・アウトソーシングが急速に進展したことでこれまで積み上げてきた30年間もの開発・運用のノウハウが形骸化し、逆に急速にIT戦略策定・IT企画といったより上流のノウハウが求められるようになったために、IT部門やIT人材が進むべき方向性を見出せずにいることが原因と推察される。

- 経営層から期待される企画やITを活用した事業提案等を担う人材がいらない
- IT企画やIT活用を自分たちのミッションだと思っていない
- IT部門には内弁慶が多い。外に目を向けて物事を動かしていくメンバーがいらない
- 今のIT部門は、自ら問題意識を持ってどういう動き方をすればいいか理解できない
- 外部委託が進展した結果、

図表1：ビッグデータ時代のIT部門とIT人材の将来像



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

ビッグデータ時代におけるIT部門・IT人材の進化

では、もしこれからビッグデータの活用が今以上に進展した場合、これからのIT部門・IT人材が担うIT戦略策定、IT企画とは何か。その答えとして、先に挙げたビッグデータの活用事例の示唆から、IT部門・IT人材自らが、既存顧客囲い込み・新規顧客獲得に繋がるマーケティング施策をビッグデータの情報収集・情報分析に基づき検討・実行すること、そしてコスト削減・リスク管理強化に資する組織連携をビッグデータで検討・実行することが挙げられ、これこそが金融機関におけるIT戦略策定・IT企画の一角となり、IT部門・IT人材が金融機関経営に貢献する役割となり得るのではないだろうか。

参考までにビッグデータによって求められる、将来の金融機関におけるIT部門の機

能とIT人材のスキルについて、先に紹介した大量情報が価値情報に生まれ変わるまでの①情報収集、②情報分析、③情報活用の3つの流れに沿って、図表1にて将来像を紹介したい。(図表1)

最後に

情報技術革新が金融機関に与えるインパクトは計り知れない。この革新は、既存の金融商品・サービスを安さと利便性で包み込み、金融機関に競争力を与えてきた。ビッグデータという新しい情報技術革新が、装置産業と呼ばれて久しい金融機関に、どのような新しいインパクトを与えていけるか、金融機関のIT部門とIT人材に求められる役割は大きい。

J

スマートデバイスがもたらす 金融機関の次世代マーケティング



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
マネージャー

堤 大輔
TSUTSUMI, Daisuke

つつみ だいすけ
大手国内ベンダー、外資系金融情報ベンダー勤務を経て、08年NTTデータ経営研究所入社。主に金融機関リテール分野における店舗・渉外・インターネット等のチャネル戦略、住宅ローン等の商品戦略を対象としたコンサルティング・調査研究に従事。

はじめに

90年代以降、金融機関を取り巻く環境は、大きく変化している。中小企業向け貸出の減少から従来の法人向け貸出中心のモデルが頭打ちとなっていることに起因し、金融機関が今後継続して収益を確保するに当たり、リテールの存在感が増している状況である。

ただし、個人向け取引を伸ばすことを志向したとしても、長らく続く少子高齢化に伴う人口・世帯数の減少等により、市場規模は今後縮小することが予想されるため、一層厳しい競争環境となることはほぼ確実である。このような状況下

における差別化のキーワードは、顧客との接触をより密なものにすることによる正確なニーズ察知、最適なアプローチを行うこと等による機会最大化と考えられる。

本稿では、特に最近国内において伸長著しいスマートデバイスを活用した顧客接点強化の方法について考察する。

1 国内外におけるスマートデバイスの普及状況

米国調査会社IDCによると、2013年のスマートフォンの年間世界出荷台数は約10億台^{*1}であり、パソコンの出荷台数約3・1億台^{*2}を上回って

いる。グローバルレベルで見ると、ここ数年で、インターネットアクセスの主役がパソコンからスマートフォンへ急速にシフトしている傾向が読み取れる。

国内でも、2010年時点でスマートフォン利用率はモバイル全体の9%であったところ、2011年に約23%、直近では約40%となっており、普及が加速化していることが分かる^{*3}。このトレンドは今後更に拡大し、2017年にはモバイル契約全体の約7割がスマートフォンになると見込まれている。

また、2010年に国内出荷台数が90万台だったタブレット端末は、2016年には1000万台を上回り^{*4}、金融

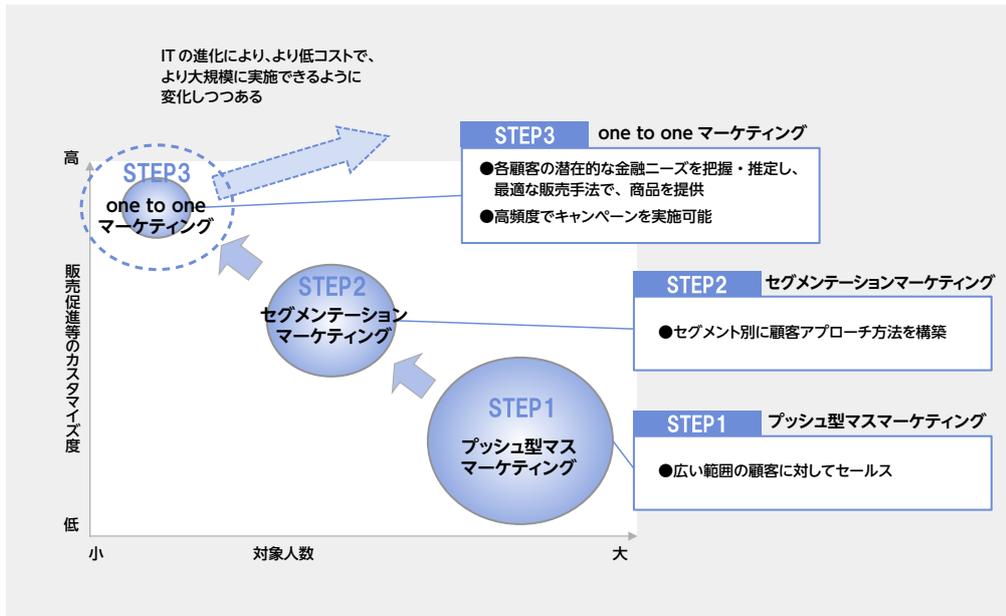
*1 Source: Worldwide Smartphone Shipments Top One Billion Units for the First Time, According to IDC, 27 Jan 2014

*2 Source: Holiday PC Shipments on Target as Lenovo Expansion Continues, According to IDC, 09 Jan 2014

*3 2012年インプレスR&D調べ

*4 ICT総研「2013年度 タブレット端末市場に関する需要動向調査」

図表1：金融機関におけるマーケティング手法の変化



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

機関での利用も30万台を超えていることが予想されている。

2 リテールマーケティングにおける課題

顧客の属性(年代/性別/居住地域/職業等)・ライフスタイル(就職/結婚/インターネット利用/趣味等)・金融行動特性(金融資産保有状況/住宅ローン借入/金融機関チャネル利用等)が複雑化するなか、金融機関は、より多様な特徴を有する顧客と対峙している。

これまでの金融機関マーケティングは、ダイレクトメールやプロモーションのFeeling、店舗周辺のローラー営業等の不特定多数の顧客に対する「プッシュ型マーケティング」を中心に推進されてきた。しかし、顧客にとって興味がない情報であるケースが多いため、実際の取引に繋がる割合が低いという難点があった。

最近では、顧客特性を分析してセグメント化し、より興味度が高いと想定される顧客をターゲットとしてキャンペーン等を展開する「セグメンテーション

マーケティング」が、金融機関において一定に進展してきている。この手法はプッシュ型マスマーケティングと比べヒット率向上が見込める一方で、顧客にとって最適なタイミングでの提案、といったレベルに達するには至っていない。

このような状況を踏まえると、今後、多様化した顧客との取引機会を最大化するために、一人一人の状況に合わせたOne to Oneマーケティングの実現が、リテールマーケティングの重要課題と認識される。実施にあたってのキーワードとして、次の二点が挙げられる。

①顧客のライフイベントや金融取引需要をタイムリーに把握し、それらを属性等の金融機関が保有する顧客情報と併せて分析することで、顧客における「最適なタイミング」を逃さない。

②顧客における最適なタイミングにおいて、実際に取引に繋がる効果的な提案を実施する。(図表1)

こうしたコンセプトは、これま

でも一定に語られてきたものの、
実現にはなかなか至らなかったの
が実態である。今般^{こんぱん}、前述の通
り普及が進むスマートフォンやタ
ブレット端末等のスマートデバイ
スは、その手軽さや高機能さに
より、状況を打開するトリガー
となる可能性を秘めていると考
えられる。

3 「顧客の最適なタイミン グ把握」へのスマートデバイ ス活用

スマートフォンの利用シー
ンは、外出先での情報収集等に
加え、自宅でのくつろぎ中・就
寝前等に広がりを見せており、
顧客の日常生活に寄り添う存
在として確立されつつある。そ
のため、スマートフォンを通した
顧客との接触頻度拡大は、金
融機関が顧客の状況を効果的
に察知する有力な手段とな
る。

金融取引をスマートフォン上
で提供するスマートフォンバンキ
ングは、これまでパソコン上で

行っていた金融取引(残高・入
出金明細照会、振込・振替、
投資信託等の資産運用系取引
等)を提供する場合が主であつ
た。これまでのところ、スマー
トフォンバンキングの利用率は
6%程度、今後の利用意向は
17%程度となっている^{※5}。

顧客との接触時間を極大化
するためには、既存の金融取
引中心の機能に加え、顧客日
常生活と金融機関をリンクさ
せる機能を提供することが必
要となる。海外金融機関等で
の先行事例等を踏まえると、
「多様な決済機能」「情報提供
等の直接的なメリット」「利用
したいと感じる楽しさ」といった
手法が考えられる。

スマートフォンでの多様な決
済機能は、非接触ICの国際
標準規格である「NFC
(Near Field Communica-
tion)」の普及を背景に、特
に海外金融機関において導入
が進んでいる。オーストラリア
大手金融機関であるコムウェ
ルス銀行は、決済サービス業者

と連携した決済、Emailアドレ
スやFacebookアカウント等を
利用した個人間決済機能等を
NFCベースで提供しており、
顧客基盤拡大に成功している。

直接的なメリット提供の事例
としては、スマートフォンのカメ
ラ機能を利用した不動産物件
の価格情報提供を通して顧客
の住宅購入ニーズを把握する
ケース、金融機関店舗周辺の
小売店と提携したクーポンサー
ビス等が挙げられる。

昨今その効果が注目される
ゲーミフィケーション(サービスに
ゲームデザイン手法や仕組みを
導入すること)の要素を取り入
れた施策は、「楽しさ」を提供
することを可能にする。例え
ば、米国での新興ネット銀行で
あるGoBankでは、支出の前に
スマートフォンアプリをお伺いを
立てて可否を決めるユニークな
PFM (Personal Finance
Management) サービスを提供
することで、顧客が興味を持
つきっかけ作りに取り組んでい
る。

4 「実際に取引に繋がる効 果的な提案」へのスマートデ バイス活用

来店した顧客に対して効果的
な提案を実施するための手段
として、金融機関におけるタブ
レット端末への注目が高まりつつ
ある。FISCが2012年
に実施したアンケート調査によ
ると、都市銀行の約3割、地
方銀行の約2割がタブレット端
末を導入済と回答した。

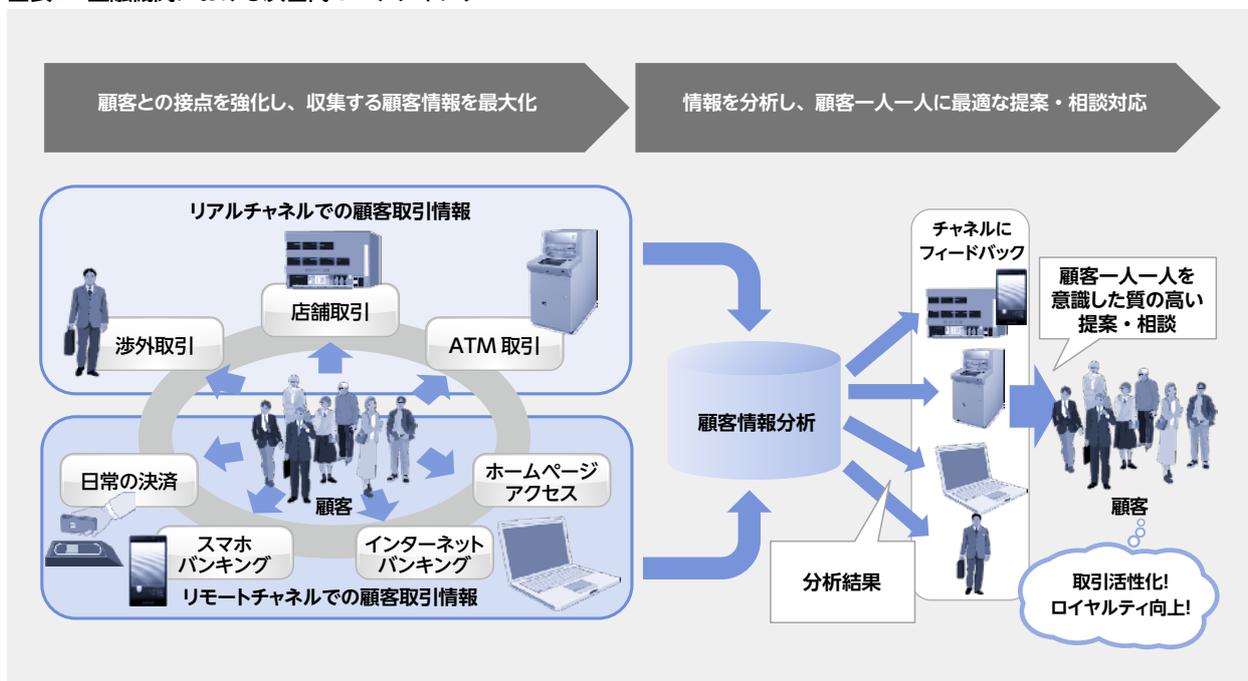
顧客提案シーンにおけるタブ
レット端末活用は、次の3段階
のレベルがあると考えられる。

- ・レベル1…営業担当の分かり
やすい商品説明等を支援する
機能
- ・レベル2…顧客に関して分析
した結果と連携する機能
- ・レベル3…勘定系システムと
連携して取引実行が可能な機
能

タブレット端末を利用するこ
とにより、レベル1では商品説
明におけるペーパーレス化等を
図れ、レベル2では顧客のステー

※5 NTTアド「金融インターネットサービスに関する全国1万人調査」(2012年)

図表2：金融機関における次世代マーケティング



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

タス参照や顧客の特徴に合致したアプローチ手法をナビゲートする等により、分かりやすい提案が可能となる。レベル3まで実装されれば、相談している場で速やかに契約することで、顧客の契約への意思決定から取引完了までの時間が一層短時間化することが可能となる。また、タブレット端末を利用して顧客に提案することで、取引プロセスにおける顧客の反応やコメントを容易に記録することも可能となる。

5 金融機関における次世代マーケティング

ここまで記載した通り、スマートフォンを活用することで、金融機関が収集することができる顧客情報は大幅に拡大することが期待される。具体的には、スマートフォンをターゲットとしたサービスで顧客の日常生活との接触頻度拡大が、顧客のライフイベントや金融取引需要に関連する情報獲得をも

たらず。また、取引段階においてタブレット端末を有効活用することで、顧客の取引ステータスや提案に対する反応等に関する情報を収集することも可能となる。

金融機関における次世代マーケティングとは、顧客に関連する情報を最大限収集し、加えて精緻な分析を実施し、顧客ロイヤリティ向上、収益に直結する取引の活性化を実現することである(図表2)。分析手法として、最近では、顧客に発生するイベントを分析するイベント・ベースト・マーケティングといった考え方も金融機関にて検討され始めている。スマートフォンは、情報を収集する手段としての役割、分析した結果をフィードバックする媒体としての役割の双方を担っていることから、次世代マーケティング推進にあたって欠かせない存在といえる。

J

金融リテラシー2020

～進化するITと深化するITリテラシー～



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
シニアコンサルタント

松川 あゆみ
MATSUKAWA, Ayumi

まつかわ あゆみ
Steriにて損害保険システム・事業計画管理システム・製造管理システム等の企画・開発・運用に従事した後、現職。金融機関の内部統制構築・システムリスク管理などITガバナンスの強化、及び開発・運用プロセスや障害実績の分析による課題解決など、システムコンサルティングを得意とする。

東京オリンピックで活況のニッポン

2020年―半世紀ぶりのオリンピックで日本は世界中の人々から注目を浴びている。街はスマートフォンや時計型・サングラス型など多種多様な情報端末を身に付けた各国の人々で溢れ、皆あたかも自国で過ごすかのように迷うことなく電車やバスを乗りこなし、言葉の壁を感じることもなくホテルに宿泊し、食事や買物を楽しんでいく。AppleのSiriに代表される様な自然言語エンジン^{※1}の性能向上によるエージェント機能^{※1}の実用化やリアルタイム翻訳など、ソフトウェア

の進化に加え、音声や身振り手振りによるデータ入力など入力装置の進化や、アイコン・映像表現による出力などUIデザイン面での急激な進化が国境を越えた自由なコミュニケーションに大きく貢献しているのだ。

ITの進化は快適さや便利さを提供する一方で、作る人・使う人に新たなスキルを要求する。時代とともに必要となるITリテラシーはますます高度化・複雑化してきている。本稿では、ITのビジネス利用が進んだ1960年代から現在までを振り返り、2020年に求められるITリテラシーを予測する。

IT進化とITリテラシーの変遷

1960～1970年代…
コンピュータ導入期

1964年の東京オリンピックを契機に新幹線・高速道路など交通インフラや経済活動の拠点であるビル建設などで都市の近代化が一気に進んだ。人の流れや物流は拡大し、モノの需要は増加し続けた。これに因應るべく、製品設計工程や製造工程管理の切り札としてコンピュータが導入された。コンピュータに関わる人はこれら工程に限られており、当時のITリテラシーは「バリューチェーンの上流に所

※1：ユーザの意思に応じた判断、システム処理を行う機能。ここで挙げたSiriでは、ユーザーの音声を受けてメッセージを送る・電話をかける・質問に答えるなどの機能が用意されている。データ収集と高度なアルゴリズム開発が必須機能であるため、Google・マイクロソフト・アップルをはじめとするIT企業のホットな開発案件となっている。

属する人の一部に求められるコンピュータ操作技術」と定義できる。

1980年代… コンピュータ普及期

1980年代に入ってから、バリエーションの下流工程にあたる事務や物流でのIT活用が盛んになった。製品開発スピードがコンピュータ導入で高速化された結果、製品ライフサイクルが短くなり、これに伴って社内事務や在庫管理などのリアルタイム性が求められるようになったためである。オフコンが社内回線で結ばれ、事務の効率化が急速に進められた。この当時のITリテラシーは「業務オペレーションに必要なキーボード操作やプリンター操作技術」と定義できる。

1990年代… パーソナル化・インターネットの時代

1990年代に入って

CPUやメモリなどコンピュータのエンジン部分、液晶モニタなどのインタフェースが急激に安価になったことでパソコンが個人の手の届くものとなった。

まるで70年代から80年代の電卓競争の如く高機能化と低コスト化が進んだことにより、あつという間に家庭にコンピュータが普及した。これに呼応してデジタルカメラやスカナーなどの周辺機器の普及も一気に進み、コンピュータで扱うデータはテキストや数字だけでなく、音声や静止画、動画といったいわゆるマルチメディアとなった。これらはコミュニケーションの方法と質を大きく変化させ、テキストでは伝えられないニュアンスまで伝えられるようになった。この時代のITリテラシーは、「コンピュータをコミュニケーション手段として使いこなす能力」と定義できる。インターネットの普及により、ウイルス感染やデータ漏洩リスクが高まったため、リスクリテラシーが極めて重要な

要素となったこともこの時代の大きな特徴である。

2000年代… ユビキタス社会の到来

2000年代はCPUやメモリの高密度化やバッテリーの高機能化によってIT機器の驚異的な小型化が実現された。また、高機能携帯電話の普及、ワイヤレス通信の高速化とサービス提供エリアの拡大も一気に進んだ。これによってITの利用は場所と時間の制約から解放され、ユビキタス社会が到来した。更にインターネットの商用利用が急速に進み、電子決済を狙ったネット詐欺や騙しリンクへの誘導によるID盗難などが急増した。この時代のITリテラシーは、マルチデバイスの活用、及び場所と時間の制約から解放されたゆえのリスクリテラシーと定義することができる。

2010年代…

SNSの隆盛・データ爆発の予兆

次々登場するSNSやM2Mの普及などにより、ネット上のデータは増加の一途を辿っている。更にSEO（サーチエンジン最適化）などの技術によって、優秀な検索エンジンをもつても、欲しい情報になかなかリーチできないといった状況になりつつある。現代に必要なリテラシーは、有益な情報を識別して取り出す技術とその情報の確からしさを検証する技術といえる。また、「TwitterやフェイスブックなどのSNSで公開した情報が本人の意思や思惑を超えて悪意を持って広められる」いわゆる「炎上」もこの数年のトピックスだ。ネット上でコミュニケーションマンナーもITリテラシーの一つであるといえよう。

ここまでを整理しよう。技術進化によってコンピュータは

計算機からネットを通じてのコミュニケーションツールへと進化してきた。求められるITリテラシーも情報インプット／アウトプットの方法といった基本的な操作技術から、メディアの使い方、ネット、SNSの使い方とマナーというように社会とのコミュニケーションの仕方・あり方にその軸足が移り変わりつつあるといえる。

複雑・高度な金融機関のITリテラシー

ここで金融機関に求められるITリテラシーを考えてみよう。銀行、保険、証券などいずれの業態においても、商品やサービスが目に見えないことが特徴だ。少々大胆な表現だが「文字（約款）と数字から成り立っている」と言っても良いだろう。預金や保険金額といった数字そのものが商品であるため、本質的にコンピュータとの親和性が高いのだ。実際、金融機関におけるコン

ピュータ導入は1960年代初めであり、既にこの時代にオンライン化までされている。

顧客がIT化の恩恵に預かったのはずっと後年である。パソコンが普及してもなお、パンフレットや約款類は紙のままであったし、申込書も紙に印刷という時代が長く続いた。

金融機関のIT活用の基本方針が顧客サービスより、自社の事務効率化に重きを置いていたためと思われる。画像やアニメーションなどのリッチコンテンツを使って商品を分かりやすく紹介するとか、顧客参加コミュニケーションを提供することで顧客の金融リテラシーの向上を図るといった取組みはこの数年で急激に増加してきたが、発展途上にある。ネットと金融サービスの融合には、ハードウェアの使い勝手、ソフトウェアの使い易さ、コンテンツのわかり易さ、顧客参加コミュニケーションの提供など、あらゆる工夫が必要である。また、商品が顧客の資産そのもので

あるため、セキュリティは万全でなければならない。これを担保するためのオペレーションや技術は最高のものを求められる。金融機関に求められるITリテラシーは商品が目に見えないゆえに幅広く、高度であるといえる。

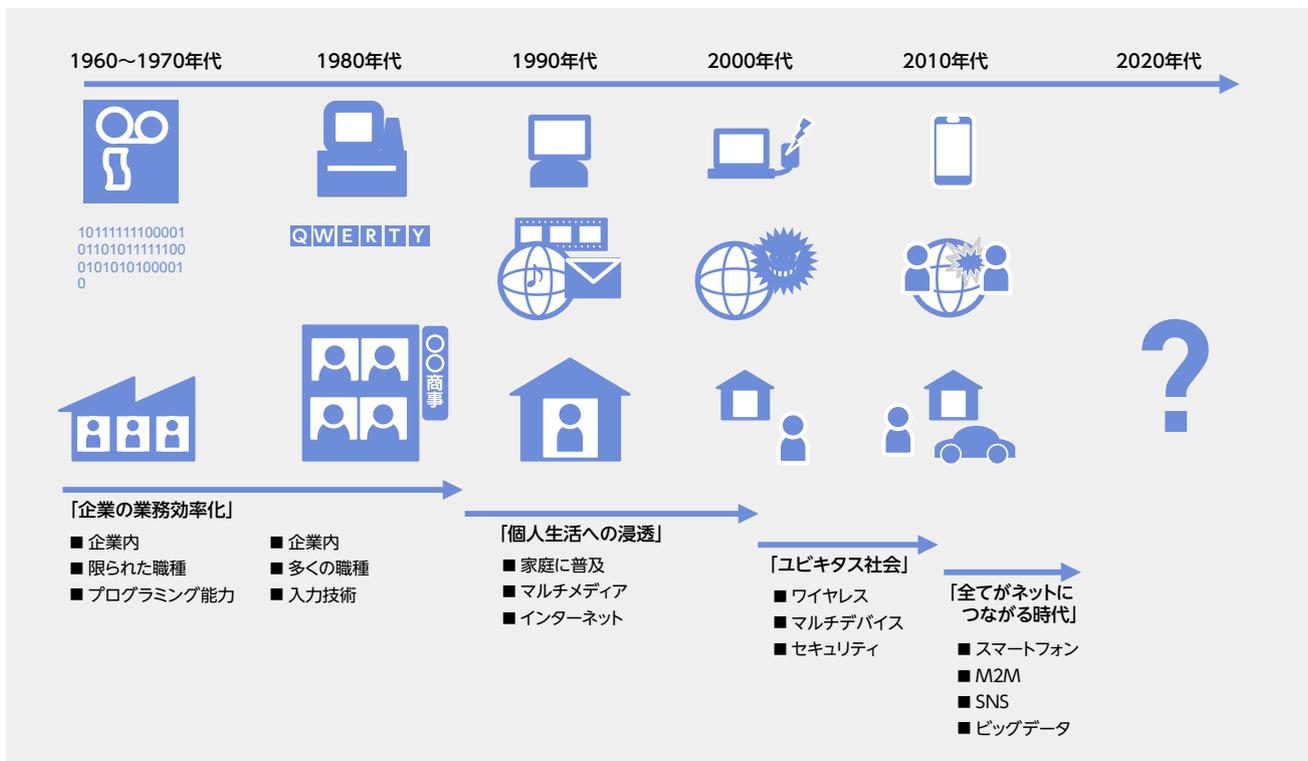
おもてなしを実現するITリテラシー

冒頭ではオリンピックに沸く日本の街をイメージした。これを支えるITと必要となるITリテラシーはどのようなものだろうか。

ムーアの法則^{※2}は相変わらず続いているだろう。コンピュータの性能もどんどん向上するが、データも指数関数的に増え続け、遂に「データ爆発」を起こす。ネットに残る古いデータやSNSに展開されるスパムなど無意味な大量データによって人々は本当に必要なデータに辿りつけず、ITの力は皮肉にもこれらの無価値なデータ

※2 米インテル社の共同創業者であるゴードン・ムーアが1965年に発表した「半導体の集積密度は18～24ヶ月で倍増し、チップは処理能力が倍になっても更に小型化が進む」という法則。「集積密度」を「性能」と読み換えると、現在でも通用する。コンピュータの性能に関する予測などで指標とされている。

図表1:年代別IT環境とエポック



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

を選び分けることに使わなければならぬ状態に陥っているかもしれない。情報がタダであるという時代は過去のものになり、情報革命の負の遺産などと言われていることも想像できる。このような状況では、精度の高い情報を保有し提供できる企業の価値は大変高いものになっているだろう。インターネットの普及で情報はタダの時代と言われて久しいが、ここで「情報は買うもの」というパラダイムシフトが起きてても不思議ではない。

金融機関においては顧客に質の高い情報を提供することが命題となつていよう。これを実現するためには金融機関が情報の目利きである必要が出てくる。自社内の情報だけでは顧客のニーズは満たされない。顧客の経済行動圏内（現実社会とネット）をくまなく歩いて選り抜きの情報を提供する「情報ソムリエ」とも言うべきスキルが要求されるだろう。多様化する顧客のラ

イフスタイルやビジネスモデルをキャッチアップするのは容易ではない。さらに、これら情報をスマートに見せる技術も必要となる。いくら良質な情報であつても、例えばテキストや写真を雑然と配置しただけでは情報価値が顧客に伝わらないからだ。情報価値を分かりやすく、美しく見せるためのインフォグラフィックス技術やインタフェースデザインのスキルが要求されるだろう。これら2つのスキルは一朝一夕では身に付かない。テクノロジが助けてくれはするが、基本的にはヒトのセンスそのものだからだ。

金融機関が東京オリムピックでおもてなしを提供するには「新鮮で良質な情報を美しく加工」できなければならぬ。保有する情報価値の向上と情報の加工技術の向上のトレーニングに今から取り組んだ金融機関が表彰台で顧客の喝采を浴びているに違いない。

J

ビジネススマッチングの現状とあるべき姿 ～中小企業のビジネス活性化に向けたビジネススマッチングの活用～



NTTデータ経営研究所
 金融コンサルティング本部
 シニアコンサルタント

大中 純
 OONAKA, Jun
 おおなか じゅん

都市銀行の市場ALM部門において、ALMマーケット担当者に従事したのち、コンサルティングファームを経て現在に至る。主にBPR、システム導入に関するコンサルティング業務やリサーチ業務に従事。



NTTデータ経営研究所
 金融コンサルティング本部
 コンサルタント

西村 美峰
 NISHIMURA, Miho
 にしむら みほ

大手証券会社を経て現在に至る。金融機関を対象とした新規ビジネスの検討、金融機関におけるBCP整備・訓練支援、金融機関子会社向けシステムリスク管理態勢構築支援等に従事。

国内経済の成熟化、後継者不足、雇用問題等、中小企業を取り巻く経営環境が厳しくなるなか、中小企業からビジネススマッチングに対するニーズが高まっている。本稿では、中小企業の活性化のために中小企業に対するビジネスマッチング業務の現場から問題点を明らかにし、その解決策について論じる。

1. 中小企業を取り巻く外部環境変化について

○金融庁によるリレーシヨンシップバンキングの強化

金融庁は、「地域密着型金融

の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度）」において、情報開示

による規律付けのもと、地域密着型金融（リレーシヨンシップバンキング）の機能強化を確実に図るため、中小・地域金融機関に対し、「地域密着型金融推進計画」（以下「推進計画」という。）を策定・公表することを要請した。また、推進計画の策定に当たっては、地域密着型金融の一層の推進に向け、各金融機関は、①

事業再生・中小企業金融の円滑化、②経営力の強化、③地域の利用者の利便性向上についての具体的な取り組み

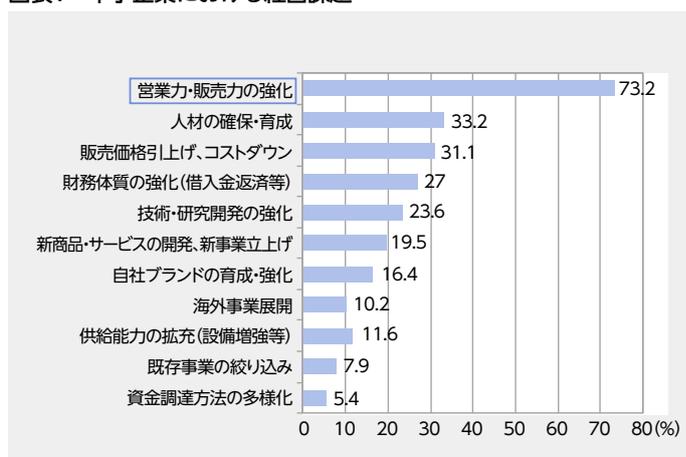
みを記載することを求められている。

○企業ニーズ

中小企業を取り巻く経営環境が厳しくなるなか、「営業力・販売力の強化」が企業経営上の最大の課題となっており（図表1）、金融機関に対しても、通常の金融サービスに加え、販売先・仕入先の紹介等を求める傾向が高まっている（図表2）。

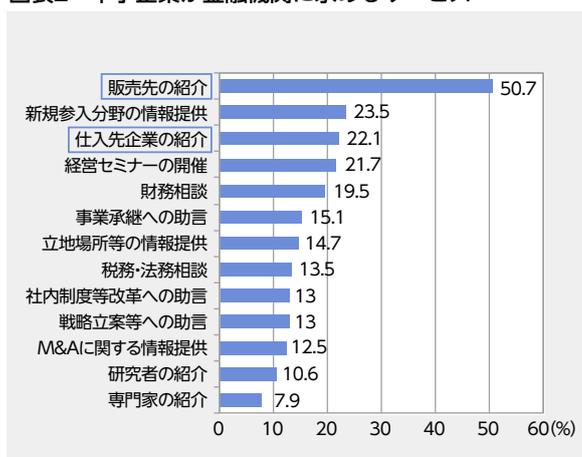
今後は、金融円滑化法終了を受け、中小企業に対する経営支援のニーズも高まり、当局や顧客のニーズの視点からも、金融機関におけるサー

図表1：中小企業における経営課題



出所：日本政策金融公庫HP 2013年の中小企業の景況見通し
～「中小企業景況感調査」(2012年11月)の付帯調査結果～

図表2：中小企業が金融機関に求めるサービス



出所：金融庁HP 金融庁委託調査「地域経済における金融機能の向上に関する調査研究」(2012年2月)

ビスとしてビジネスマッチングがより注目されると考える。そのような状況下、中小企業の活性化を目的としたビジネスマッチングをより活用できる仕組みはどのようなものかという問いについて考えたい。本稿ではビジネスマッチングの現状を把握し、そこから見えた問題を整理する。その後に関題解決のための施策を検討する。

2. ビジネスマッチングの現状把握

ビジネスマッチングの現状を把握するために、現状のビジネスマッチング業務の取り組み状況の把握とビジネスマッチングにおける重点ポイントや問題点を洗い出すことを目的とし、ビジネスマッチングを積極的に行っている金融機関や商工会議所、財団法人等を対象にインタビューを実施した。

(インタビュー概要)

期間… 2013年7月～9月

対象… ビジネスマッチングを積極的に行っている全国の金融機関、商工会議所、財団法人
内容… ビジネスマッチングの現状、業務プロセス、今後の取組方針等

○インタビュー結果

①ビジネスマッチングの現状

①-1 ビジネスマッチングの取組状況

- ・単なるお見合いではなく、企業の内外分析を含めたコンサルティングレベルの支援に取り組んでいる
- ・他行との差別化を図るツールの一つであり、人事評価項目に取り入れている

- ・中小企業のマッチングは規模が大きくないため、資金ニーズが発生するケースは少ない

①-2 直近の取り扱い件数、ボリュームの増減

- ・商談/成約件数は増加傾向

にある

- ・取引先の廃業等で販路開拓
ニーズが高まっている

- ① 1-3 他金融機関、他団体等との連携

- ・金融機関間で連携すること
でマッチングの質を向上し、
企業に付加価値を提供した
い

- ・自行で対応できており、一定
の評価も得ているため、他の
連携は考えていない

- ② ビジネスマッチングの業務プロセス

- ② 1-1 マッチング業務の運営
 - ・商談の場のみの提供や、商
談に立ち会い、商談後のアフ
ターフォローまで実施するな
ど様々な態勢がある
 - ・アフターフォローまで対応で
きていないことが多い
 - ・トラブル時の責任回避の意
味を含み、無償でマッチング
を行っている

- ② 1-2 情報の運用・管理方法
 - ・担当者が得た情報は本部で
エクセル管理している

- ・データベースを常に最新化し
ておくことが難しい

- ・収集情報を有効活用するに
は専門知識が求められる

- ② 1-3 担当者の業務負担

- ・取引先の商品価値を適切に
目利きする力(専門知識・ノ
ウハウ)が必要

- ・データ化が難しい経営者の方
針、性格等の定性情報を把
握し、活用する必要がある

- ・通常業務と並行するため、
担当者の業務負担は大き
く、企業や業界の知識を習
得する時間的余裕がない

- ③ 今後の取組方針

- ③ 1-1 マッチングの成功要素

- ・情報量の多さ…よりニーズ
に合致する紹介先を抽出で
き、商談/成約率が高くな
る

- ・情報の質の高さ…正確かつ
鮮度が高く、より具体的
な情報があれば、マッチング時
の認識齟齬を回避できる

- ・企業自身が自社の強みや弱

- ・みを把握し、効果的に相手
に伝える技術を持つことが
重要

- ③ 1-2 顧客からの要望・ニーズ

- ・企業は、地元以外の企業や
大企業との商談機会を得る
ために商談会に参加する

- ・受注ニーズは多い一方、発注
ニーズの収集に苦労する

- ・「営業担当↓営業店内↓本
部」と情報伝達の過程で、
情報の正確さと鮮度が失わ
れるため最適なマッチングが
できない

- ③ 1-3 今後の強化ポイント

- ・情報の量や質を高め、内部
のイントラやデータベースの
活用率を向上させる

- ・本部を介さない営業店間の
マッチングを増加させ、マッ
チング機会の増加、スピードの
向上、精緻な情報連携を実
現する

- ・専門知識を有する人材が必
要となる

3. インタビューから得られたビジネスマッチングの あるべき姿と現状の問題点

インタビューにより、ビジネス
マッチングのあるべき姿は、有
益な情報を取得して管理し、
適切なマッチング先を効率よく
選定することが重要であるこ
とが確認できた。その一方で、
現状では問題点がいくつか存
在することから、最適なマッ
チングが実現できていないと考
えられる。

(あるべき姿)

- ① 情報の質が高く、十分な量
の受発注情報を担当者が取
得できること

- ② 取得した情報を確実に正確
に内部システムへ入力し、蓄
積した情報を内部で共有す
ることができる。さらに蓄
積した情報を最新化した状
態に保つことができること

- ③ 定性/定量的な内外分析等
を行い、最適なマッチング先
が抽出できること

- ④ 商談時のファシリテーションや企業のアピール方法の教授等により、商談時のサポートを行えること

- ⑤ 商談から商談後のフェーズにおいて、顧客満足度を向上させ、今後の取引機会を創出させるリレーション構築を行えること

(問題点)

- ① 担当者に専門知識やノウハウがないため、企業の受発注ニーズが理解できない
- ② 受注ニーズは比較的収集しやすい一方、発注ニーズが十分に取得できていない
- ③ 担当者は通常業務に時間を取られ、ビジネスマッチングに割く時間的な余裕がない
- ④ 収集した情報を更新・管理できていない
- ⑤ 担当者に業界知識がないため、収集情報をもとに最適な紹介先を選定できない
- ⑥ 経営方針や経営者の性格等の定性的な情報について、担当者の経験と勘に依存し属

人化しているため、活用しきれていない

- ⑦ 企業の自社商品/サービスのアピールに対する十分なサポートができておらず、企業が効果的に自社をアピールできていない

- ⑧ マッチング後の各企業に対するアフターフォローができていない

4. ビジネスマッチングの壁とその解決手段

これらのインタビュー結果から抽出された問題点を解消させ、あるべき姿の条件を満たすためには2つの壁があると考えられる。

- ① 担当者における業界知識、専門ノウハウ・ナレッジ等の不足
- ② 担当者の通常業務繁忙による時間的な制約

それぞれの解決方針として、経営支援の一つのサービスであるビジネスマッチングは、担当

者に対し、「ビジネスマッチング業務に関する支援スキームの構築」や「時間的余裕の不足の解消」を検討していく必要がある。

①の解決手段案

〈担当者の業界知識理解促進〉

- ・ 定期的な勉強会やセミナー、eラーニング等の実施
- ・ 業界・企業レポートの定期的な配信
- ・ 人事評価制度への組み込み

〈専門ノウハウ・ナレッジの高度化〉

- ・ 業界ノウハウ・知見等を保有する有識者(業界出身者等)を採用した専門部署を設置し、営業店をサポート
- ・ ナレッジDB(過去事例の蓄積)等の積極的活用

②の解決手段案

〈ビジネスマッチング業務の負荷軽減〉

- ・ システムサポート等による業務効率化、情報入力/検索

の負荷軽減

- ・ 企業アピール力を向上させるセミナー等の実施
- ・ 金融機関を横断したビジネスマッチングの仕組みを構築し、各行の負荷を分散

〈通常業務の効率化〉

- ・ 業務プロセス改善等のBPR推進

5. 結び

本稿のアプローチとしては、インタビューから現状の問題点を抽出し、その問題点の対応案を考えた。一方学術的にも、経済学の観点からマーケットデザインという分野で最適な組み合わせを実現する仕組みを設計する研究がされている。社会的に必要なとなっているビジネスマッチングの活性化のためにも、今回のインタビュー結果のみではなく、学術的な観点を加えながら、引き続き有効で最適な解決案を考えていきたい。

J

非現金決済市場の展望

——プリペイドカード決済の可能性



NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部
シニアコンサルタント

土田 真子
TSUCHITA, Mako

つちた まこ
大手システムインテグレータにて、金融機関の
勘定系システム開発に従事の後、現職。
リアル金融におけるマーケティング戦略、カー
ド&ペイメント分野における新規ビジネス創出等
のコンサルティングに従事。

はじめに

「東京オリンピックを現金レスに」。ビザ・ワールドワイド・ジャパン（以下Visa）は、2020年の東京オリンピックに向けて、国内の個人消費におけるキャッシュレス化の推進を掲げた。岡本社長は「東京オリンピックで日本に来る観光客がキャッシュレスで買い物できるようにするのが『おもてなし』につながる」と語り、日本でもデビット、プリペイドを普及させたいという意気込みを示している。

日本人は現金決済の傾向にあると言われている。図表1の日本の民間最終消費支出における決済手段の内訳を見ると、

現金決済比率は約79・9%にも上っており、この数字は先進国で見ても高い水準となっている。残りの20・1%が非現金決済に該当するが、その大部分、17・7%はクレジットカードによる決済である。近年利用が広まっているSuicaやWAOなどに代表される電子マネーは1・3%。Visaが普及を掲げたデビット、プリペイド決済の比率は、残りのわずか1・1%の枠内に留まっている。

本稿では、欧米における非現金決済のうち、プリペイドカード決済にフォーカスを当て、事例を織り交ぜながら見ていき、日本における非現金決済の今後の展望について探ってい

きたい。

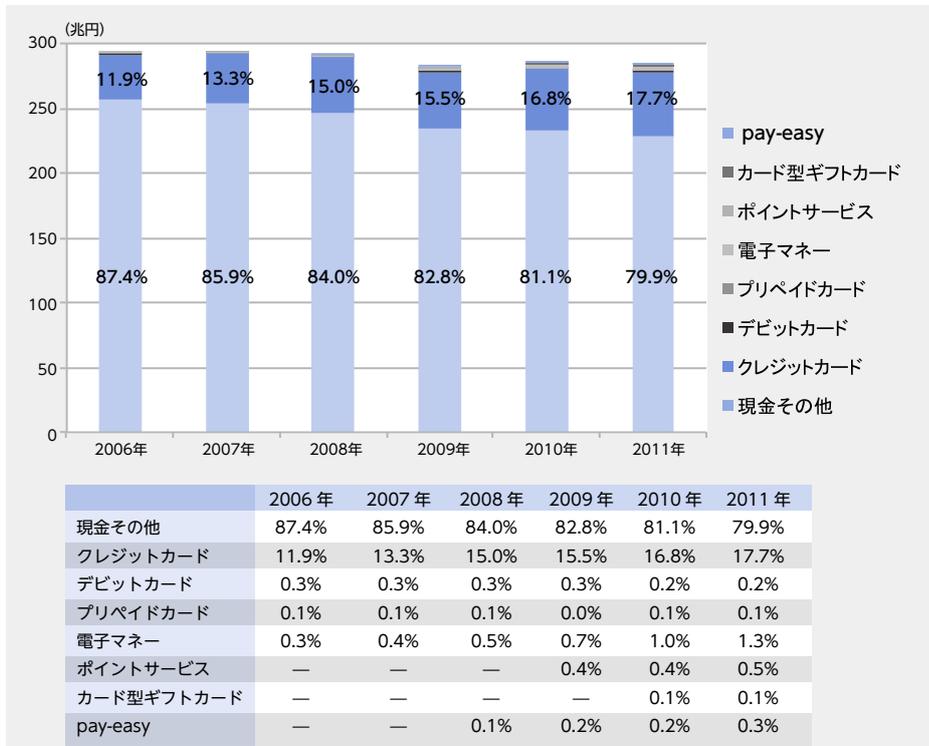
欧米におけるプリペイドカード決済の拡大

日本では未だ利用率の低いデビット・プリペイドカードであるが、欧米では状況が異なる。米国における民間最終消費支出に対する決済比率は、デビットカードが17・2%、プリペイドカードが4・5%^{*1}と、日本よりもはるかに高い比率を示している。その規模は、両者合計でトップのクレジットカードの比率（21・0%）を上回るほどだ。

特に今後高い成長が見込まれているのがプリペイドカードで、2016年には米国で

*1 Committee on Payment and Settlement Systems "Statistics of payment, clearing and settlement systems in the CPSS countries" Figures for 2011、国連統計

図表1：日本における決済手段別民間最終消費支出の割合



出所：内閣府「2011年度国民経済計算」、クレジットカード協会の消費者信用統計「信用供与額総括対比表」、日本デビットカード推進協議会「J-Debit取引実績報告書、日本銀行「最近の電子マネーの動向について(2012年)」、日本マルチペイメントネットワーク推進協議会(JAMPA)「電子決済「Pay-easy(ペイジー)収納サービス」の利用状況調査の結果」、富士キメラ総研「電子決済ソリューションビジネスの将来展望2011」、「カード関連ビジネスの現状と将来展望2009、2010」、「2013次世代カードソリューション／電子マネー関連ビジネス市場調査要覧」を元にNTTデータ経営研究所にて作成

2920万枚の普及が予測されている。ポストコンサルティンググループは、世界のプリペイドカード市場は2010年から年率22・0%で成長し、2017年には約80兆円という大規模市場になると予測し

この高い成長を牽引するのが、国際ブランド付プリペイドカード、**プリペイドカード決済拡大を牽引するブランドプリペイド** ている^{※3}

ブランドプリペイドの存在である。ブランドプリペイドとは、国際ブランド(Visa, MasterCardなど)加盟店で使えるプリペイドカードのことを指す。いわば、クレジットカードの前払版である。

米国でのブランドプリペイド普及には、リーマンショック後の経済の急降下による延滞や貸倒れの増加が大きく影響している。2010年に制定されたクレジットカード関連法は、21歳未満の利用者に対し、連帯保証人や全面返済できる十分な収入額の確保を義務付けたが、これにより若者のクレジットカード離れが進み、クレジットカードを保有していない若者(18〜29歳の米国人)は、2013年には2007年の倍の約16・0%に増加した^{※4}。親がリーマンショックで債務に苦しむ様子を見てクレジットカードを持つことをやめたという若者の声も多く、米国では、債務を背負うことに対する抵抗感が以前よりも強まっていると指摘されている。加えて、

※2 The End of Cash: The Rise of Prepaid Cards, Their Potential, and Their Pitfalls Joe Valenti April 4, 2013
 ※3 BCG Prepaid Market Sizing Report, January 2012, Research commissioned by MasterCard
 ※4 CNN Money 2013/6

リーマンショックにより、銀行口座を持たない/持てない層も増加しており、その数、全米で約2700万人と言われている。口座がなければそもそもクレジットカードを持つことができず、こうしてクレジットカードの利用率は減少、近年緩やかに回復しているものの、いまだそれ以前の水準には戻っていない。

こういった、クレジットカードを「利用できない」「利用したくない」層に対して、①与信審査が不要、つまり、カード所持に制限がないため、低所得・ブラック・学生・高齢者・主婦であっても所持可能な点、②前払式のため、使い過ぎる心配がない点、③口座登録不要のため、口座番号などの個人情報漏えいの心配がない点、などを背景にブランドプリペイドの普及が広がった。クレジットカードにおけるリスクや懸念点を気にせず、クレジットカードと同じように利用できるカードとして注目を集めるようになり、利用者は年々増加している。

ブランドプリペイドを活用した多様なサービスの広がり

例えば、英国ではティーンズ（13〜17歳）の10人に1人がブランドプリペイドを保有しているが、彼らは親がブランドプリペイドにチャージしたお小遣いを利用している。前払式のため使い過ぎる心配がない点と、年齢制限がない点からこのような利用方法が実現しており、最近では、年齢とID証明に利用するシチズンカードにVisaのブランドプリペイドが付与されたため、それを利用する例も増加している。

MasterCard Worldwideは2017年までに大きく拡大する見込みのあるブランドプリペイドサービスの市場を予測しているが、この中で最も大きな伸びが期待されているのが、従業員への給与支払をプリペイドへのチャージで実施する「ペイロールカード」の分野である。米マクドナルドが直営店の従業員8万人強に発行するなど、米国では既に大手企業への導入も着実に進

んでいる。

その他の分野としては、政府支払や政府給付金の受け取りといった公共分野での利用が挙げられる。米国では、2013年施行の電子決済法により、生活保護・保険等の給付は小切手からプリペイドカード、口座振込に切り替えられた。Visaのプリペイドカードを利用している育児給付、失業保険、貧困家庭向け一時給付金プログラムの状況を見ると、既に30以上の州で利用が開始されており、今後増加が見込まれている。クレジットカードのように利用者を限定しないプリペイドカードは、公共部門との親和性が高い。

ブランドプリペイドの普及当初の主な利用者は、何らかの理由でクレジットカードを「利用できない」「利用したくない」層であったが、その汎用性から新たな利用用途が広がり、今や利用者層はそれに留まらない状況である。ブランドプリペイドは、まさに誰もが所有するカードへと変貌しつつあると言えらるだろう。

日本におけるブランドプリペイド普及のカギ

世界では急速に普及しつつあるブランドプリペイドであるが、日本で実際にそれを利用するイメージができる人は少ないかもしれない。前述の通り、日本は現金志向が強く、非現金決済比率が低い。近年では非現金決済派が増加傾向にあるものの、クレジットカードや電子マネーでの支払がほとんどである。加えて、日本のクレジットカードユーザーは支払によるポイントやマイルの獲得に強い関心を持つ傾向にあり、JCBの調査^{※5}によると、一番よく使うクレジットカードの利用理由のトップは「ポイントやマイルが貯めやすい(55・3%)」となっている。一方米国においては、もちろんポイントのような特典に関心を持つ傾向は一定数あるものの、それよりも、セキュリティ面に重きが置かれる傾向にある。

日米間の非現金決済比率の違いや、クレジットカード利用理由

※5 株式会社ジェンシービー「[クレジットカードに関する総合調査] 2012年度版調査結果レポート」

の違いは、ブランドプリペイドの日本での普及に一定の制約をもたらす可能性がある。ブランドプリペイドはクレジットカードと同様に利用できる前払式カードという特徴から、単なるクレジットカードの代替手段として捉えられがちであるが、ブランドプリペイドの本格的な普及に向けては、クレジットカードを「利用できない」「利用したくない」層にとどまらない、ブランドプリペイドならではのサービスを広く知らしめることがカギとなる。

これまでの非現金決済の概念を越えたサービス

例えば、ブランドプリペイドは審査不要で誰でも所有することができるが、これは、ブランドプリペイドが第三者への譲渡も可能であることを意味する。この特性に着目し、最近伸びているのが「ギフトカード」と呼ばれる分野である。その名の通り、ギフトにもなるプリペイドカードであり、もちろん購入者自身が利

用することも可能となっている。

ギフトカードは特に欧米において拡大しており、クリスマス時期にプレゼントとして贈るなど、今や人々の暮らしに根付いたものとなっている。普及拡大を後押ししているのがブランドプリペイドの存在であるが、ギフトカードにブランドプリペイドの機能が付帯されることにより、カードの利用用途が大幅に拡大、人々はより気軽にギフトカードを贈りあうようになったと言われている。

最近では、オンライン上のデジタルギフトカードの利用も増加しつつある。これらはソーシャルギフトと呼ばれるおり、プラスチック状のカードは発行せず、Web上で贈りあうことが特徴となっている。例えばFacebookが米国で2012年に提供を開始したサービス、Facebook Giftsや、Facebook従来の機能である誕生日通知を見たユーザーが「ギフトを贈る」ボタンを押すだけで、相手の住所を知らなくてもプレゼントを贈ることが

可能なサービスとして注目を浴びた。このサービスで贈られたギフトの実に80・0%がデジタルギフトカードであった^{*6}(物理的なギフトの取り扱いは今既に廃止されている)。

審査が必要なクレジットカードでは、当然、ギフトカードのようなサービスは実現不可能であり、ブランドプリペイドだからこそ、これまでの非現金決済の枠を越えた新たなサービスを生み出したといえる。

最後に

ブランドプリペイド「ならでは」のサービスとは、他にはどのようなサービスが考えられるだろうか。一つの考え方として、日本への外国人観光客向けに、電子マネー付のブランドプリペイドを販売することもできる。交通機関でも加盟店でもキャッシュレスでの決済が可能となれば、難しい日本円・日本語での決済や、複雑な路線図と睨みあう不安やストレスは大きく軽減される。券

面を日本風の芸術性の高いものにすれば、記念にもなる。帰国後、リチャージして普段使いのブランドプリペイドとすることもできるし、お土産として友人に贈るのも良いだろう。このような施策は、来国者数増加を促し、ひいては日本の魅力の海外発信を後押しする可能性も秘めている。2020年の東京オリンピックの暁には、記念硬貨に代わる存在として、ブランドプリペイドが発行されるかもしれない。それは観光客のみならず、日本人にとっても魅力的なカードとなるに違いない。

ブランドプリペイドの登場により、非現金決済は不安なものではなく、誰もが利用できる安全・安心なものへと変化しつつある。また、今後、ブランドプリペイドは、利便性向上にとどまらず、新たな利用シーンや付加価値を提供する魅力的な手段へと進化する。私たちの生活を大きく変えてくれるかもしれない。

J

全国金融機関の『都道府県別メインバンクシェア』 ランキング(年代別)

調査概要

- 調査主体： 株式会社NTTデータ経営研究所
- 調査名： 金融機関に関するマーケティング調査
- 調査対象： 調査会社登録の20歳以上のモニター
(金融業、ソフトウェア・情報サービス業、調査・広告代理業は除く)
- 調査地域： 全国
- 調査方法： 非公開型インターネットアンケート
- 調査期間： 2013年6月

注：メインバンクシェア・・・各都道府県の口座保有者が「最もよく利用している金融機関(メインバンク)」と回答した金融機関の割合

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 福島県 | | | | | |
| | 東邦銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 | 大東銀行 |
| 全体 (n=1432) | 46.5% | 20.2% | 5.4% | 4.8% | 4.7% |
| 20~30代 (n=435) | 45.3% | 24.8% | 4.4% | 4.4% | 3.2% |
| 40~50代 (n=819) | 48.5% | 17.5% | 5.6% | 4.3% | 5.4% |
| 60代以上 (n=178) | 40.4% | 21.3% | 7.3% | 8.4% | 5.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 北海道 | | | | | |
| | 北洋銀行 | ゆうちょ銀行 | 北海道銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1756) | 31.7% | 27.0% | 19.5% | 9.8% | 2.7% |
| 20~30代 (n=526) | 29.8% | 28.7% | 20.7% | 6.8% | 3.8% |
| 40~50代 (n=1033) | 33.5% | 26.2% | 19.1% | 10.0% | 2.3% |
| 60代以上 (n=197) | 27.4% | 26.4% | 18.3% | 16.8% | 1.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 富山県 | | | | | |
| | 北陸銀行 | ゆうちょ銀行 | 富山第一銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1221) | 55.6% | 15.9% | 7.1% | 5.7% | 2.9% |
| 20~30代 (n=421) | 54.6% | 18.8% | 6.4% | 3.6% | 3.6% |
| 40~50代 (n=653) | 58.0% | 14.4% | 7.4% | 5.1% | 2.3% |
| 60代以上 (n=147) | 47.6% | 14.3% | 8.2% | 14.3% | 3.4% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 青森県 | | | | | |
| | 青森銀行 | みちのく銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=2313) | 37.4% | 29.3% | 19.2% | 4.1% | 2.1% |
| 20~30代 (n=809) | 35.4% | 27.4% | 23.1% | 3.0% | 2.1% |
| 40~50代 (n=1342) | 38.2% | 30.6% | 17.0% | 4.8% | 2.2% |
| 60代以上 (n=162) | 42.0% | 27.8% | 17.3% | 3.7% | 1.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 石川県 | | | | | |
| | 北國銀行 | ゆうちょ銀行 | 北陸銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1253) | 47.2% | 15.7% | 13.4% | 8.0% | 2.5% |
| 20~30代 (n=419) | 44.6% | 19.8% | 13.8% | 6.2% | 2.6% |
| 40~50代 (n=667) | 50.1% | 13.9% | 12.6% | 8.2% | 2.1% |
| 60代以上 (n=167) | 41.9% | 12.6% | 15.6% | 11.4% | 3.6% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 秋田県 | | | | | |
| | 秋田銀行 | 北都銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | JAバンク |
| 全体 (n=1562) | 49.6% | 20.2% | 17.5% | 2.2% | 2.0% |
| 20~30代 (n=520) | 45.0% | 18.5% | 23.5% | 2.7% | 1.2% |
| 40~50代 (n=903) | 52.3% | 20.6% | 14.5% | 1.8% | 2.4% |
| 60代以上 (n=139) | 48.9% | 24.5% | 15.1% | 2.9% | 2.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 福井県 | | | | | |
| | 福井銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 北陸銀行 | 福邦銀行 |
| 全体 (n=1100) | 47.3% | 18.3% | 9.3% | 8.9% | 4.6% |
| 20~30代 (n=362) | 51.9% | 19.6% | 8.3% | 6.6% | 1.9% |
| 40~50代 (n=621) | 45.7% | 16.9% | 8.7% | 11.0% | 6.0% |
| 60代以上 (n=117) | 41.0% | 21.4% | 15.4% | 5.1% | 6.0% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 岩手県 | | | | | |
| | 岩手銀行 | ゆうちょ銀行 | 北日本銀行 | 東北銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=1621) | 40.2% | 20.4% | 10.4% | 7.8% | 5.2% |
| 20~30代 (n=550) | 39.1% | 25.1% | 10.7% | 6.4% | 2.5% |
| 40~50代 (n=926) | 40.9% | 17.4% | 10.5% | 7.9% | 6.5% |
| 60代以上 (n=145) | 39.3% | 21.4% | 9.0% | 12.4% | 6.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 新潟県 | | | | | |
| | 第四銀行 | 北越銀行 | ゆうちょ銀行 | 大光銀行 | JAバンク |
| 全体 (n=1418) | 36.0% | 18.7% | 18.3% | 4.2% | 4.2% |
| 20~30代 (n=442) | 31.2% | 20.8% | 20.8% | 4.3% | 4.5% |
| 40~50代 (n=816) | 38.0% | 17.8% | 17.2% | 4.2% | 4.4% |
| 60代以上 (n=160) | 38.8% | 17.5% | 16.9% | 4.4% | 2.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 山形県 | | | | | |
| | 山形銀行 | 荘内銀行 | ゆうちょ銀行 | きらやか銀行 | 労働金庫 |
| 全体 (n=1411) | 39.8% | 17.1% | 15.6% | 12.2% | 3.2% |
| 20~30代 (n=453) | 37.5% | 13.0% | 21.2% | 11.7% | 2.4% |
| 40~50代 (n=824) | 39.4% | 19.5% | 13.2% | 12.7% | 3.8% |
| 60代以上 (n=134) | 50.0% | 15.7% | 11.2% | 10.4% | 2.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 山梨県 | | | | | |
| | 山梨中央銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 | 信用組合 |
| 全体 (n=1188) | 52.3% | 17.6% | 5.5% | 5.1% | 4.8% |
| 20~30代 (n=383) | 48.6% | 20.1% | 4.7% | 5.5% | 2.3% |
| 40~50代 (n=666) | 55.3% | 15.2% | 5.9% | 4.8% | 5.6% |
| 60代以上 (n=139) | 48.2% | 22.3% | 5.8% | 5.0% | 7.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 宮城県 | | | | | |
| | 七十七銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | 仙台銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=1878) | 57.5% | 20.2% | 3.7% | 3.2% | 3.0% |
| 20~30代 (n=658) | 56.2% | 22.2% | 5.0% | 1.8% | 3.2% |
| 40~50代 (n=1008) | 58.0% | 19.0% | 3.5% | 3.6% | 3.1% |
| 60代以上 (n=212) | 59.0% | 19.8% | 0.9% | 5.7% | 1.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 東京都 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 | 三井住友銀行 | ゆうちょ銀行 | りそな銀行 |
| 全体 (n=5236) | 30.4% | 24.8% | 17.2% | 13.6% | 4.5% |
| 20~30代 (n=1552) | 33.5% | 23.8% | 16.1% | 14.7% | 4.4% |
| 40~50代 (n=3019) | 30.1% | 24.8% | 17.4% | 13.2% | 4.3% |
| 60代以上 (n=665) | 24.4% | 26.9% | 18.8% | 12.8% | 5.3% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 神奈川県 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 | 横浜銀行 | 三井住友銀行 | ゆうちょ銀行 |
| 全体 (n=2348) | 19.4% | 19.0% | 18.2% | 14.8% | 14.0% |
| 20~30代 (n=606) | 23.8% | 20.1% | 12.0% | 13.2% | 16.3% |
| 40~50代 (n=1362) | 18.3% | 18.5% | 20.1% | 16.0% | 12.6% |
| 60代以上 (n=380) | 16.6% | 18.7% | 21.3% | 13.2% | 15.0% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 岐阜県 | | | | | |
| | 十六銀行 | 大垣共立銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=1446) | 27.2% | 19.8% | 13.9% | 12.4% | 12.3% |
| 20~30代 (n=467) | 25.9% | 18.8% | 17.6% | 15.6% | 8.4% |
| 40~50代 (n=806) | 27.8% | 21.0% | 12.5% | 11.0% | 13.2% |
| 60代以上 (n=173) | 27.7% | 17.3% | 10.4% | 10.4% | 19.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 静岡県 | | | | | |
| | 静岡銀行 | 信用金庫 | ゆうちょ銀行 | スルガ銀行 | JAバンク |
| 全体 (n=3529) | 40.8% | 15.5% | 12.7% | 7.7% | 4.5% |
| 20~30代 (n=1034) | 44.1% | 10.7% | 15.3% | 6.5% | 3.2% |
| 40~50代 (n=2013) | 40.2% | 17.1% | 11.2% | 8.1% | 4.8% |
| 60代以上 (n=482) | 36.1% | 18.9% | 13.5% | 8.7% | 6.0% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 愛知県 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 三井住友銀行 | 名古屋銀行 |
| 全体 (n=1830) | 51.0% | 14.9% | 10.9% | 3.3% | 3.1% |
| 20~30代 (n=583) | 52.5% | 16.3% | 8.7% | 4.6% | 1.9% |
| 40~50代 (n=1047) | 51.4% | 14.5% | 10.3% | 2.7% | 3.4% |
| 60代以上 (n=200) | 44.5% | 12.5% | 20.0% | 2.5% | 4.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 三重県 | | | | | |
| | 百五銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三重銀行 | 第三銀行 |
| 全体 (n=1292) | 39.1% | 16.7% | 10.4% | 8.8% | 6.7% |
| 20~30代 (n=392) | 39.0% | 19.1% | 14.8% | 6.9% | 5.6% |
| 40~50代 (n=741) | 39.4% | 15.4% | 9.3% | 10.0% | 6.3% |
| 60代以上 (n=159) | 37.7% | 17.0% | 5.0% | 8.2% | 11.3% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 長野県 | | | | | |
| | 八十二銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | JAバンク | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1308) | 55.6% | 14.1% | 7.7% | 4.7% | 3.9% |
| 20~30代 (n=408) | 55.6% | 18.4% | 4.2% | 2.9% | 5.6% |
| 40~50代 (n=742) | 57.3% | 12.0% | 8.4% | 5.1% | 3.2% |
| 60代以上 (n=158) | 47.5% | 13.3% | 13.9% | 7.6% | 2.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 茨城県 | | | | | |
| | 常陽銀行 | ゆうちょ銀行 | 筑波銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1632) | 47.5% | 18.4% | 5.7% | 5.5% | 5.3% |
| 20~30代 (n=546) | 40.5% | 21.6% | 4.9% | 7.7% | 6.6% |
| 40~50代 (n=869) | 51.4% | 16.1% | 5.5% | 4.6% | 4.7% |
| 60代以上 (n=217) | 49.3% | 19.4% | 8.3% | 3.7% | 4.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 栃木県 | | | | | |
| | 足利銀行 | ゆうちょ銀行 | 栃木銀行 | みずほ銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=1943) | 44.8% | 16.4% | 13.5% | 6.1% | 2.9% |
| 20~30代 (n=649) | 39.9% | 19.9% | 13.6% | 5.5% | 2.2% |
| 40~50代 (n=1062) | 47.4% | 14.5% | 12.6% | 6.2% | 3.5% |
| 60代以上 (n=232) | 46.6% | 15.1% | 17.7% | 6.9% | 2.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 群馬県 | | | | | |
| | 群馬銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 | 東和銀行 |
| 全体 (n=1396) | 51.6% | 13.0% | 8.5% | 5.3% | 4.4% |
| 20~30代 (n=397) | 50.9% | 14.9% | 5.5% | 7.1% | 4.8% |
| 40~50代 (n=810) | 51.2% | 12.1% | 9.3% | 4.7% | 4.4% |
| 60代以上 (n=189) | 55.0% | 12.7% | 11.6% | 4.2% | 3.7% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 埼玉県 | | | | | |
| | 埼玉りそな銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 |
| 全体 (n=3280) | 25.5% | 17.6% | 16.8% | 15.4% | 9.4% |
| 20~30代 (n=925) | 25.1% | 19.4% | 14.7% | 17.4% | 9.2% |
| 40~50代 (n=1879) | 25.3% | 16.3% | 18.0% | 15.2% | 9.4% |
| 60代以上 (n=476) | 27.1% | 18.9% | 16.0% | 12.2% | 9.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 千葉県 | | | | | |
| | 千葉銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 | ゆうちょ銀行 | 三井住友銀行 |
| 全体 (n=3779) | 24.0% | 17.0% | 16.2% | 14.2% | 10.0% |
| 20~30代 (n=1082) | 22.1% | 18.8% | 15.6% | 16.3% | 10.0% |
| 40~50代 (n=2063) | 24.3% | 17.3% | 17.2% | 12.6% | 9.6% |
| 60代以上 (n=634) | 26.3% | 13.4% | 13.7% | 15.8% | 11.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 鳥取県 | | | | | |
| | 山陰合同銀行 | 鳥取銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1113) | 45.0% | 21.6% | 18.3% | 4.7% | 2.2% |
| 20~30代 (n=402) | 43.0% | 18.9% | 23.9% | 3.5% | 1.2% |
| 40~50代 (n=600) | 46.0% | 23.3% | 15.2% | 4.8% | 2.7% |
| 60代以上 (n=111) | 46.8% | 21.6% | 15.3% | 8.1% | 2.7% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 島根県 | | | | | |
| | 山陰合同銀行 | ゆうちょ銀行 | JAバンク | 信用金庫 | 島根銀行 |
| 全体 (n=1110) | 63.0% | 19.2% | 4.1% | 3.2% | 2.8% |
| 20~30代 (n=362) | 61.9% | 22.7% | 5.8% | 2.8% | 1.9% |
| 40~50代 (n=632) | 62.8% | 18.4% | 3.2% | 3.5% | 2.5% |
| 60代以上 (n=116) | 67.2% | 12.9% | 4.3% | 3.4% | 6.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 岡山県 | | | | | |
| | 中国銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | トマト銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=1286) | 48.7% | 23.0% | 6.0% | 4.6% | 3.0% |
| 20~30代 (n=421) | 49.4% | 25.4% | 3.8% | 3.8% | 3.8% |
| 40~50代 (n=687) | 49.8% | 21.5% | 6.6% | 5.2% | 2.3% |
| 60代以上 (n=178) | 42.7% | 23.0% | 9.0% | 3.9% | 3.4% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 広島県 | | | | | |
| | 広島銀行 | ゆうちょ銀行 | もみじ銀行 | 信用金庫 | 中国銀行 |
| 全体 (n=1536) | 42.1% | 23.4% | 11.3% | 5.7% | 2.6% |
| 20~30代 (n=517) | 39.5% | 31.1% | 7.4% | 4.3% | 2.7% |
| 40~50代 (n=814) | 45.1% | 19.8% | 13.3% | 5.5% | 2.3% |
| 60代以上 (n=205) | 37.1% | 18.5% | 13.2% | 10.2% | 3.4% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 山口県 | | | | | |
| | 山口銀行 | ゆうちょ銀行 | 西京銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=1234) | 49.9% | 24.2% | 6.1% | 3.5% | 3.2% |
| 20~30代 (n=385) | 49.4% | 28.8% | 4.7% | 4.7% | 1.0% |
| 40~50代 (n=657) | 48.7% | 23.3% | 7.0% | 2.6% | 3.8% |
| 60代以上 (n=192) | 55.2% | 18.2% | 5.7% | 4.2% | 5.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 徳島県 | | | | | |
| | 阿波銀行 | ゆうちょ銀行 | 徳島銀行 | 四国銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=1404) | 46.9% | 18.9% | 16.1% | 5.6% | 1.9% |
| 20~30代 (n=455) | 47.3% | 20.7% | 15.2% | 5.1% | 2.2% |
| 40~50代 (n=465) | 47.3% | 18.1% | 18.1% | 4.5% | 2.2% |
| 60代以上 (n=484) | 46.3% | 18.2% | 15.1% | 7.0% | 1.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 滋賀県 | | | | | |
| | 滋賀銀行 | ゆうちょ銀行 | 関西アーバン銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=1433) | 48.5% | 15.4% | 8.4% | 5.2% | 4.8% |
| 20~30代 (n=477) | 46.1% | 18.4% | 5.2% | 7.3% | 3.4% |
| 40~50代 (n=746) | 48.5% | 12.6% | 10.5% | 4.2% | 5.6% |
| 60代以上 (n=210) | 53.8% | 18.6% | 8.6% | 4.3% | 5.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 京都府 | | | | | |
| | 京都銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 |
| 全体 (n=1627) | 27.7% | 19.5% | 18.7% | 12.7% | 5.5% |
| 20~30代 (n=526) | 25.1% | 24.7% | 12.7% | 13.7% | 7.8% |
| 40~50代 (n=873) | 29.3% | 16.6% | 21.2% | 12.0% | 4.4% |
| 60代以上 (n=228) | 27.6% | 18.4% | 23.2% | 12.7% | 4.8% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 大阪府 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 | ゆうちょ銀行 | りそな銀行 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1921) | 31.7% | 19.1% | 18.2% | 11.9% | 4.2% |
| 20~30代 (n=628) | 37.9% | 17.5% | 18.0% | 10.0% | 4.0% |
| 40~50代 (n=1034) | 28.9% | 20.0% | 18.0% | 12.8% | 4.4% |
| 60代以上 (n=259) | 27.4% | 18.9% | 19.3% | 13.1% | 3.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 兵庫県 | | | | | |
| | 三井住友銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 信用金庫 | みなと銀行 |
| 全体 (n=1501) | 37.0% | 18.4% | 14.5% | 7.3% | 6.2% |
| 20~30代 (n=476) | 36.3% | 21.8% | 16.6% | 5.0% | 5.5% |
| 40~50代 (n=797) | 38.5% | 16.4% | 14.1% | 8.0% | 6.6% |
| 60代以上 (n=228) | 32.9% | 18.0% | 11.8% | 9.6% | 6.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 奈良県 | | | | | |
| | 南都銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | ゆうちょ銀行 | 三井住友銀行 | りそな銀行 |
| 全体 (n=2041) | 38.6% | 17.8% | 15.8% | 9.3% | 7.0% |
| 20~30代 (n=581) | 37.0% | 19.1% | 18.9% | 9.1% | 6.9% |
| 40~50代 (n=1096) | 39.6% | 17.6% | 14.5% | 8.3% | 7.2% |
| 60代以上 (n=364) | 38.2% | 16.2% | 14.8% | 12.4% | 6.6% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|--------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 和歌山県 | | | | | |
| | 紀陽銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | JAバンク | 信用金庫 |
| 全体 (n=1072) | 46.8% | 22.0% | 8.0% | 4.9% | 3.8% |
| 20~30代 (n=291) | 43.0% | 28.5% | 8.2% | 4.1% | 3.1% |
| 40~50代 (n=626) | 48.7% | 18.2% | 8.3% | 4.8% | 4.5% |
| 60代以上 (n=155) | 46.5% | 25.2% | 6.5% | 6.5% | 2.6% |

全国金融機関の『都道府県別メインバンクシェア』 ランキング(年代別)

九州

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|------------|-------|
| 熊本県 | | | | | |
| | 肥後銀行 | ゆうちょ銀行 | 熊本銀行 | 住信SBIネット銀行 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1403) | 48.8% | 23.6% | 11.7% | 2.3% | 2.1% |
| 20~30代 (n=498) | 47.4% | 25.7% | 10.6% | 2.8% | 2.4% |
| 40~50代 (n=728) | 52.5% | 21.2% | 11.3% | 2.3% | 2.1% |
| 60代以上 (n=177) | 37.9% | 27.7% | 16.4% | 0.6% | 1.7% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|------|------|------|
| 大分県 | | | | | |
| | 大分銀行 | ゆうちょ銀行 | 豊和銀行 | 信用金庫 | 労働金庫 |
| 全体 (n=1420) | 55.1% | 23.2% | 3.5% | 3.5% | 1.8% |
| 20~30代 (n=497) | 53.5% | 26.4% | 3.0% | 1.4% | 1.2% |
| 40~50代 (n=738) | 56.5% | 20.9% | 3.3% | 4.9% | 2.4% |
| 60代以上 (n=185) | 54.1% | 24.3% | 5.9% | 3.8% | 1.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|--------|------|-------|
| 宮崎県 | | | | | |
| | 宮崎銀行 | ゆうちょ銀行 | 宮崎太陽銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1185) | 52.3% | 20.4% | 9.2% | 3.0% | 2.4% |
| 20~30代 (n=396) | 52.3% | 23.5% | 6.1% | 2.8% | 1.8% |
| 40~50代 (n=630) | 52.1% | 18.9% | 10.3% | 2.7% | 2.9% |
| 60代以上 (n=159) | 53.5% | 18.9% | 12.6% | 5.0% | 1.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|------|-------|
| 鹿児島県 | | | | | |
| | 鹿児島銀行 | ゆうちょ銀行 | 南日本銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1156) | 54.4% | 26.1% | 4.7% | 2.7% | 2.2% |
| 20~30代 (n=395) | 52.9% | 30.9% | 3.8% | 1.5% | 0.8% |
| 40~50代 (n=623) | 55.7% | 23.4% | 5.1% | 3.0% | 2.4% |
| 60代以上 (n=138) | 52.9% | 24.6% | 5.1% | 4.3% | 5.8% |

沖縄

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 沖縄県 | | | | | |
| | 琉球銀行 | ゆうちょ銀行 | 沖縄銀行 | みずほ銀行 | 沖縄海邦銀行 |
| 全体 (n=1319) | 34.5% | 26.3% | 24.9% | 2.8% | 2.8% |
| 20~30代 (n=543) | 36.5% | 25.6% | 26.2% | 1.7% | 2.8% |
| 40~50代 (n=698) | 33.2% | 26.4% | 24.2% | 3.7% | 3.0% |
| 60代以上 (n=78) | 32.1% | 30.8% | 23.1% | 2.6% | 1.3% |

四国

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|------|-----------|
| 香川県 | | | | | |
| | 百十四銀行 | ゆうちょ銀行 | 香川銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=1286) | 50.3% | 20.7% | 10.9% | 3.6% | 2.6% |
| 20~30代 (n=386) | 51.3% | 28.0% | 4.9% | 1.8% | 2.8% |
| 40~50代 (n=442) | 49.5% | 20.6% | 11.5% | 4.3% | 2.9% |
| 60代以上 (n=458) | 50.2% | 14.6% | 15.3% | 4.4% | 2.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|------|-------|
| 愛媛県 | | | | | |
| | 伊予銀行 | ゆうちょ銀行 | 愛媛銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1359) | 55.3% | 18.2% | 12.4% | 2.7% | 2.7% |
| 20~30代 (n=383) | 54.8% | 21.7% | 9.9% | 2.9% | 1.6% |
| 40~50代 (n=456) | 54.2% | 20.0% | 11.0% | 2.2% | 3.7% |
| 60代以上 (n=520) | 56.7% | 14.2% | 15.4% | 3.1% | 2.7% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 高知県 | | | | | |
| | 四国銀行 | ゆうちょ銀行 | 高知銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1067) | 45.3% | 20.4% | 12.7% | 9.5% | 3.4% |
| 20~30代 (n=305) | 45.9% | 25.2% | 8.5% | 7.5% | 2.6% |
| 40~50代 (n=356) | 47.8% | 18.3% | 12.4% | 9.3% | 3.7% |
| 60代以上 (n=406) | 42.6% | 18.7% | 16.0% | 11.1% | 3.7% |

九州

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-------|----------|--------|-------|-----------|
| 福岡県 | | | | | |
| | 福岡銀行 | 西日本シティ銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=6244) | 36.2% | 26.1% | 19.8% | 2.6% | 2.5% |
| 20~30代 (n=2016) | 35.3% | 25.0% | 22.2% | 3.1% | 3.1% |
| 40~50代 (n=3431) | 37.4% | 26.2% | 18.0% | 2.3% | 2.4% |
| 60代以上 (n=797) | 33.9% | 28.6% | 21.5% | 2.4% | 1.6% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|------|----------|------|
| 佐賀県 | | | | | |
| | 佐賀銀行 | ゆうちょ銀行 | 福岡銀行 | 西日本シティ銀行 | 労働金庫 |
| 全体 (n=930) | 44.6% | 23.0% | 7.4% | 3.5% | 3.4% |
| 20~30代 (n=344) | 40.7% | 27.6% | 9.6% | 4.1% | 1.5% |
| 40~50代 (n=488) | 48.0% | 19.7% | 5.9% | 3.1% | 4.7% |
| 60代以上 (n=98) | 41.8% | 23.5% | 7.1% | 4.1% | 4.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|-------|--------|------------|-----------|
| 長崎県 | | | | | |
| | 十八銀行 | 親和銀行 | ゆうちょ銀行 | 住信SBIネット銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=1610) | 35.9% | 28.8% | 21.7% | 2.2% | 1.9% |
| 20~30代 (n=552) | 33.9% | 27.0% | 25.4% | 2.9% | 2.2% |
| 40~50代 (n=907) | 36.6% | 30.2% | 19.2% | 2.1% | 1.9% |
| 60代以上 (n=151) | 39.1% | 26.5% | 23.8% | 0.7% | 1.3% |

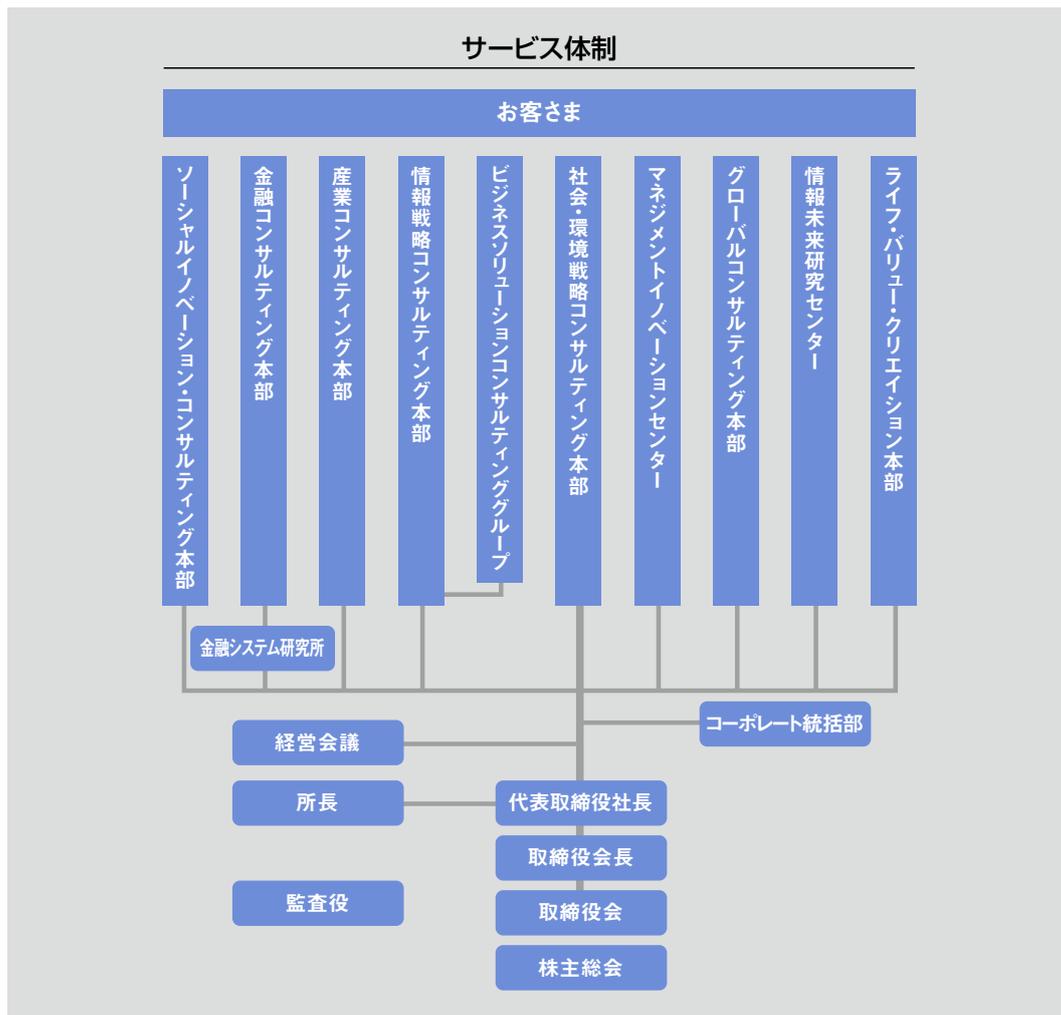
新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

NTTデータ経営研究所について

株式会社NTTデータ経営研究所は、1991年、業務改革を中心にシステム構築の上流工程を担う企業として、株式会社NTTデータ(当時：NTTデータ通信株式会社)によって設立されたコンサルティング会社です。以来、情報通信分野の調査研究、業務プロセス設計、ITを活用したビジネス開発等を中心に、独自に、あるいはグループ企業と連携し、多様な調査、コンサルティング・サービスを提供しています。

また業界特有の課題、共通する課題双方にお応えするため、業種別と機能別の組織を設置し、プロジェクトごとに連携しながらお客さまの課題解決をサポートしています。



情報未来[®]

Info-Future[®]

No.42 February 2014

No.42発行日 2014年2月19日

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA共済ビル 10階

発行人 豊田 充

編集人 唐木 重典

編集 野々山 清、井上国広、松浦米毅

情報未来、当社サービスに関するお問い合わせは、
NTTデータ経営研究所
コーポレート統括部
プラクティスサポート部 広報担当
Tel 03-5213-4016
Fax 03-3221-7022
E-mail info-future@keieiken.co.jp
まで お寄せください。

© 株式会社NTTデータ経営研究所2014
本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。



情報未来[®]

Info-Future[®]

株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階

Tel : 03-5213-4016 Fax : 03-3221-7022

<http://www.keieiken.co.jp/>