

情報未来[®]

Info-Future[®]

No. 54 | FEBRUARY 2017

特集

金融デジタルイノベーション

特集レポート

山上 聡

銀行イノベーションの真価

桑島 八郎

シンガポールFinTech Festivalからの示唆 ～将来ビジョンの必要性～

加藤 洋輝

フィンテックでの新しい取り組み ～新技術への取り組みと新たな「業」～

福田 好郎

オープンAPIは何をもたらすのか？ ～ビジネスモデル変革への真摯な取組への契機～

西原 正浩

金融機関における営業店の将来像

菊重 琢

無担保ローン戦略が必要とするイノベーション

大野 博堂

平成28事務年度金融行政方針からみえるもの

篠原 剛

最終章に入ったバーゼル規制改革と金融機関に求められる対応

田中 公義 / 渡邊 恵衣

金融庁主催の金融業界横断的サイバーセキュリティ演習(Delta Wall)の概要

レポート

大野 博堂 / 田中 公義

市政活性化アドバイザーからみた自治体のお悩み現場

連載

植田 順

CIOへのメッセージ 第22回

新しいことをする前に既存業務を整理しよう ～ミニマリストで考える～

情報未来[®]

Info-Future[®]

No.54 FEBRUARY 2017

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なか、
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。

新しい社会の姿を構想する

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。

特集

金融デジタルイノベーション

特集レポート

銀行イノベーションの真価

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 グローバル金融ビジネスユニット長 兼 シンガポール支店長 山上 聡

04

シンガポールFinTech Festivalからの示唆 ～将来ビジョンの必要性～

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 グローバル金融ビジネスユニット アソシエイトパートナー 桑島 八郎

09

フィンテックでの新しい取り組み ～新技術への取り組みと新たな「業」～

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融政策コンサルティングユニット シニアマネージャー 加藤 洋輝

14

オープンAPIは何をもたらすのか? ～ビジネスモデル変革への真摯な取組への契機～

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 グローバル金融ビジネスユニット シニアマネージャー 福田 好郎

18

金融機関における営業店の将来像

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融政策コンサルティングユニット シニアマネージャー 西原 正浩

22

無担保ローン戦略が必要とするイノベーション

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット マネージャー 菊重 琢

26

平成28事務年度金融行政方針からみえるもの

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 パートナー 金融政策コンサルティングユニット本部長 大野 博堂

30

最終章に入ったバーゼル規制改革と金融機関に求められる対応

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融政策コンサルティングユニット マネージャー 篠原 剛

36

金融庁主催の金融業界横断的サイバーセキュリティ演習(Delta Wall)の概要

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融政策コンサルティングユニット シニアコンサルタント 田中 公義

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融政策コンサルティングユニット コンサルタント 渡邊 恵衣

40

レポート

市政活性化アドバイザーからみた自治体のお悩み現場

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 パートナー 金融政策コンサルティングユニット本部長 大野 博堂

NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融政策コンサルティングユニット シニアコンサルタント 田中 公義

46

連載

CIOへのメッセージ 第22回 新しいことをする前に既存業務を整理しよう ～ミニマリストで考える～

NTTデータ経営研究所 事業推進センター デジタルビジネスデザインセンター マネージャー 植田 順

51

銀行イノベーションの真価



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
グローバル金融ビジネスユニット長
兼 シンガポール支店長

山上 聡
YAMAGAMI AKIRA

都市銀行NY支店勤務、外資系
コンサルティング会社を経て現職。
金融審議会「決済業務等の高度
化に関するワーキンググループ」委
員XBRLジャパン理事。金融ビジ
ネス、決済、イノベーションに関
する著作・寄稿・講演多数。

近年、全ての産業分野をデジ
タルテクノロジーを駆使したイ
ノベーションが席巻しつつあり、銀
行業界においてもデジタルイ
ノベーションが新しい銀行ビジネス
モデルを創造する可能性が高まっ
ている。

1 オープンイノベーションとア クセラレーター

デジタルテクノロジーを使っ
たイノベーションが世の中に現
れ、認知されるようになったの
は、2000年にITバブルが

崩壊し、シリコンバレーにも淘
汰の波が押し寄せたあとである。
2005年に、設立間もないIT

企業に少額を出資して経営を支
援するスタートアップ・アクセラ
レーターと呼ばれる新しい投資ス
キームが登場した(多数の、成功
するかわからないスタートアップ
に小口資金を投資する事からス
プリー&プレイ(散布して折る)と言
われる)。Yコンビネーターとい
う企業が、多数のスタートアップ
企業に対し、少額の出資とともに
育成プログラムを提供したこと
に対し、2011年の日本経済新聞
は「シリコンバレーの新種の投資

集団」と報じている。その後アク
セラレータースキームは、オープ
ンイノベーションにおいて有望な
スタートアップを見出す手段とし
て注目され、世界的な広がりを見
せるに至った。日本においてス
タートアップ(フィンテック)の存
在が認知されたのは、筆者も関与
していた2014年10月の金融審
議会における「決済業務等の高度
化に関するスタディ・グループ」
で、海外事例が報告されたことが
契機となっている。

2 デジタルシフト

デジタルテクノロジーは世界に
あまねく提供されているが、テク
ノロジーの活用は必ずしも一様の
ペースで進んでいるわけではない。
法律や規制、レガシーシステ
ムの存在等、各国にはそれぞれ異
なる事情があり、デジタルテク
ノロジーの受入状況に影響を与え
るからだ。とはいえ、日本はフィン
テック先進国である米・英のみな
らずアジアの中で比較してもシン
ガポールなどの国に劣後している
ように見える。確かに日本の銀行
でも欧米に習ってオープンイノ
ベーション手法が導入されている
が、目新しいサービス提供が目的
視されたり、脅威に対する時間稼
ぎにすぎないことが多く、デジタ
ルシフトを受け入れて、本格的に
ビジネスモデルの革新にまで漕ぎ
着けるような銀行は、まだ少ない
ように見受けられるからだ。

なぜ海外の銀行は、デジタルシ
フトを進めるのか。筆者は、これ
まで多くの銀行のイノベーション

オフィサーに直接インタビューす
る機会に恵まれた。その見聞をも
とに要約すると、「銀行は、サブプ
ライム問題に端を発する世界的な
金融危機によって疲弊した。ス
テークホルダーから信頼を損な
い、既存業務を大きく制限する法
律や規制が登場して、ビジネスモ
デルが大きく揺らぎ、合併やコス
ト削減等の従来型手法では以前の
ROE水準を達成することが難し
くなってきた。その一方で、顧客
の行動を一変させるようなデジタ
ルなテクノロジーの登場で顧客は
離反し、銀行サービスがバイパス
され、分解され、消滅する恐怖感
に駆られ、一斉にデジタル化を取
り入れる行動をとった」というも
のである。更に、「2025年には
世界の労働力の75%を占めると言
われるデジタルネイティブなミレ
ニアル世代を意識すると、銀行自
身がデジタルシフトを受け入れて
ビジネスモデルを変えない限り、
雇用者の確保が難しい」との認識
があったようである。

ネットスケープ創設者で、投資
ファンドを運営するマーク・アン

ドリーセン氏が「ソフトウェア
が世界を飲み込む日」を、ウォー
ルストリートジャーナルに寄稿し
たのは2011年であった。全て
の産業においてソフトウェアが活
動の主役を担うとの彼の予想が次
第に現実化するに従い、シリコン
バレーでバイブル視されるようにな
った。銀行の競合はもはや銀行
ではなく、グーグルやフェイス
ブック等のネットワーク事業者で
あると強く認識した欧米の金融機
関は、究極の競合である先進的な
テクノロジー企業が実施するハッ
カソンやアクセラレータプログラ
ムを取り入れ、イノベーションラ
ボと呼ばれる新組織を設立して、
デジタルシフトを急速に進めるよ
うになったのである。

シンガポールは、GDPの13%
を金融産業が生み出す国だが、金
融危機以降は、欧米の金融機関が
オペレーションを縮小したことで
雇用者が減少していた。フィン
テックの登場でその傾向に拍車が
かかるのは死活問題であり、国を
挙げてフィンテックを誘致するこ
とで、失った雇用を取り戻すため

に政府が掲げたのが「スマート金融センター構想」である。これによってフィンテックが自在に活躍できるクラウド等のテクノロジー基盤や制度的な枠組み、エコシステムを整備し、標準化によってあわよくばASEAN市場を取り込むものとしている。

欧米もシンガポールもデジタル化が事業環境や国の経済を急速に悪化させるリスクを認識し、フィンテックを使ってビジネスモデルのデジタルシフトを進めている。しかし日本はこの流れを素直に受け止められていないようである。

3 銀行機能のデジタルシフト

決済ビジネスで起きているイノベーションを観察すると、「SNS

やスマートフォン等の顧客接点の強みを使って参入する事業者」・「UberやAirbnb等業態全体をデジタル化し決済取引が一連のプロセスに含まれる動き」・「大手流通業者や飲食チェーン等のリアルチャネル事業者が、ECを使って決済部分も含めたシームレスな垂直統合を行う動き」等、銀行業は既にあまたの脅威に囲まれており、日本市場も早晚同じ状況におかれるだろう。

これらに共通しているのは「フリクシヨンスレス」と言われる、買物等の顧客の目的を滞りなく達成させること、換言するとデジタル化によって顧客が金融サービスを利用する時間を短縮する点である。人間には一日24時間という絶対的制約がある中で、金融サービスを利用することは、機会損失につながると思われるが、フリクシヨンスレスな決済は、ユーザーの時間の浪費を極限まで抑える。筆者がロンドンで「wagamama」という日本食チェーンに並んでいた時のことであるが、レジ待ち行列の前に次々と人が割り込んでくる

ので、眺めていると、彼らはオンラインで事前注文した「カスタマイズされた親子丼」を、スマホの画面を店員に見せながらピックアップしているのだ。支払いは注文時に完了し、その裏側には英国で「ネオバンク」と呼ばれるデジタル銀行が決済機能を提供しているらしい。

この日本食チェーンは購買と決済をスマホアプリで垂直統合させ、筆者のように腹ペコで待ち行列に並ぶ苦痛な時間の大幅短縮に成功しているのだ。

消費者がフリクシヨンスレスに慣れてくると、銀行店舗で顧客を待たせたり、コンプライアンスの観点で多数の書類を顧客自身に記入させたりすることによる時間の浪費が際立つ。今後、銀行においては、既存店舗の存在意義、審査や諸手続のオートメーション化を行うだけでなく、「wagamama」のようなフリクシヨンスレスを、銀行が異業種にはマネのできないようなやり方で提供できないかを真剣に考える必要がある。しかし、銀行は物販業者ではないから、その

ようなサービスは現実的ではないと思わ停止に陥っていないだろうか。

もはやユーザーは金融サービスそのものに大きな期待感をもってはいない。むしろ、金融サービスを利用して自分の望む行動や事業を行った結果として得られる、顧客経験や顧客価値と言われるリターンを欲している。これらは、時間的な価値、空間的な価値、社会的な価値等に分類できるが、国や地域の特性を踏まえて、銀行が歴史的に果たしてきた信頼・中立・公平な第三者としての立場等の、本質的な機能や役割に目を向けることで新しいビジネスモデルを構想することができる。このアプローチは、目新しいサービスや脅威への対抗策を考えるために行うのではない。銀行の本質的な機能や役割をデジタルサービスとして提供して、低下しつつある情報生産能力を回復する、より本質的なビジネスモデルのデジタルシフトに向けた探究である。

4 本質的な銀行機能としての Authentication (認証)

筆者は、銀行が持つ本質的な機能のひとつは、Authentication (認証) という役割があると考えている。認証は、古典的な印鑑・サイン・パスワードに加え、パスワードやマイナンバー、さらには生体認証等にまで多様化している。認証は、契約、口座開設やオンライン・オフラインの各種取引等、経済的・法的な手続きの入り口である。セキュリティや不正防止の点からこれまで以上に重要性が高まっており、利用者も銀行もその管理に大変な労力を費やしているのが現状だ。

認証は、銀行において単独で成立する業務ではなく、行為の入り口にあつてそのあとのプロセスとバンドルされて存在する。例えば、融資契約のための面前自書押印は、融資プロセス全体と一体化していて、一見意識しにくいのが、銀行が、本人の意思確認を含め信頼できる第三者として長らく経済社

会の入り口で発揮しつづけてきた機能である。また近年では、指紋や静脈などの生体認証を世界に先駆けて実用化し、経験を蓄積してきた。これらのノウハウは、銀行取引のみならず、地域や社会全体の経済活動を支えるインフラとしてデジタル化して切り出して銀行が機能提供できるはずである。企業や公共部門には、認証を必要とする場面が数多く残されていると考えられる。銀行にとって認証を

サービスとして取り扱うメリットは、認証データが、将来あらゆる活動を紐づけるキーとなってデータ分析やマーケティングのベースとなる可能性があり、ゲートキーパーとして銀行が機能を発揮すること、新しいビジネスモデルの創設に関連すると考えられるからだ。

認証はどのようなものに有難いものなのか。例えば、日本は口座保有率が90%を超える金融包摂社会だが、ASEAN地域のインドネシア、ベトナム、フィリピンはその半分にも満たない。そのため、銀行口座を持たないMSME(マイ

クロSME・零細業者)は、認証ができず経済成長の決め手とされる電子商取引に入っていないことが、ASEANの安定的な成長を阻害するとして大きな課題となっている。銀行サービスが行き渡っていないから、認証機能が確立されないのだ。

5 銀行イノベーションの真価

かつての日本では、終身雇用・

長期経営・中流層を背景とした民主主義のもとで、銀行は企業と取引を通じて強く結びついていた。

銀行は、国益に資する企業に対する安定した資金供給を行い、会社を資金繰りで潰さないために、決済や不渡り制度を管理し、モニターすることで一定のガバナンスを提供しつつ、横並びとは言われたが預金額で差をつけない一律の金利・手数料体系に代表される「公共性の原則」を発揮して、日本社会全体を包摂する機能を果たしてきた。こうした銀行機能のひとつが「認証」であり、それ以外にも銀

行が社会に対して本質的に果たしてきた重要な機能が存在していることがわかるはずだ。

筆者は、銀行としての存在意義や本質を踏まえて、機能やビジネスモデルを再整理し、地域や国益にかなう長期的なビジネスの目的を探究する必要性を感じている。デジタルテクノロジーは、その探究活動を通じて得られた目的をデジタル化する手段であつて、デジタルテクノロジーの活用自体を目的としてはならないのである。

筆者は、銀行のもつ本質的な機能をデジタル化して、新しくサービスとして仕立て上げることが日本の銀行イノベーションの真価ではないかと考えている。そしてこのアイデアは、フィンテック企業が持つてきてくれるのではなく、銀行側が自分の頭で考えるべきではないかと思っている。この探究なしにコンセプトのない実証実験をしたり、目新しいサービスと契約するのは、本末転倒である。

シンガポールの大手銀行のイノベーションオフィサーの言葉を借りると、イノベーションの方法に

は、三つあると言う。一つには、既存のインフラに外から買ってきたイノベーションの部品を取り付ける方法、二つには、同じく外部からイノベーションのサービスを買ってきて自分のブランドをつけて売る方法、である。しかしこれらは最初は良くても化けの皮がすぐはがれるから、豚に真珠“なのだそう。結局、苦しくてもじつと内部のカルチャーを変えて行くことが本当のイノベーションなのだそうである。

彼は、組織としてイノベーションに向き合うために、支店長以上の階層に対して、自らイノベーションアイデアを考えることを求め、頭取、人事担当役員、ベンチャーキャピタルの前でプレゼンテーションを行わせており、優れたアイデアにはベンチャーキャピタルの出資が得られるそうである。また、若手職員については一ヶ月のうち一日をイノベーション開発の手伝いに充てるプログラムを運用しているそうである。さらにこの銀行では、広くアジアが包摂的な成長（インクルージョン）を遂

げるために、デジタルテクノロジーを活用して銀行へのアクセスや店舗での待ち時間の改善を進めている。それが長期的には自らの市場を創造することに繋がるからである。

6 見習うべきスウェーデンの

覚悟

昨年11月にシンガポールで開催されたフィンテックフェスティバルの基調講演で、スウェーデンの財務大臣のスピーチを聞く機会があった。彼は、スウェーデン政府がイノベーションに向き合うスタンスをこのように紹介している。「多くの新しい技術は、既存の仕事や既存のビジネスモデルに対して破壊的である。しかしながら、もし我々が自分自身を破壊しないとしたら——我々がどのような方法を選択しようとも——誰かが我々が好まない方法で破壊を実現しようとするだけだ」と潔く言っていた。こうした決意は、スウェーデンが80年代後半に発生し

た金融危機を大量の公的資金と大規模リストラによって短期間で収束させた経験と決して無縁ではあるまい。

銀行は、日本経済に貢献したその本質的な機能を、デジタル化によってより高度なサービスとして社会に提供することができる。そのような銀行イノベーションの真価を発揮するための探究は、逃げないで現実を見つめ、自らの業務を破壊するほどの勇気をもって、新しいビジネスモデルを描くことと言い換えることができるだろう。

大手銀行、証券、外資系コンサルティングファーム等を経て、2016年より現職
主にIT組織や戦略を中心に、金融機関へのコンサルティングに従事



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
グローバル金融ビジネスユニット
アソシエイトパートナー

桑島 八郎
KUWAJIMA HACHIRO

特集レポート

02

シンガポールFinTech Festivalからの示唆 〈将来ビジョンの必要性〉

2017年は不透明な年

7の付く年には金融危機が起こるといわれている。多くの識者がこの点を指摘している。確かに1987年のアジア通貨危機、1997年のブラックマンデー、2007年にはサブプライム問題が発生した。1970年代は、ニクソン・ショックを契機に、1973年、79年に石油危機が起こり、世界的な金融危機に波及した。このように考えると、世界レベルでの金融を巻き込んだ危機が10年

周期で発生してきたことも事実である。

2017年も世界的に影響が大きいイベントが予定されているが、その中でも最も注目されていた1月20日のトランプ米大統領の就任は、早くもアメリカ国内外に大きな波紋を投げかける様相を呈している。トランプ大統領のディール外交は、これまでのアメリカの価値観、役割を大きく変えるものであり、グローバルレベルでの外交におけるゲームのルールが変わったことを意味している。

今後、イギリスのEU離脱

にかかる決定、フランスの大統領選、中国の党大会においてどのような結論が出るかが、グローバルレベルでの方向性を大きく左右して行くことになりそうである。

金融機関におけるデジタル化の波

マクロ環境の不透明感に覆いかぶさるように、日本の金融機関に対してデジタル化の波が本格的に訪れようとしている。デジタル化の文脈の中で登場した

FinTechも、2015年はバズワードの域を出なかったものの、2016年においては金融機関によって対応が分かれるようになってきた。FinTechとは何かを検討して、試行を開始する金融機関もあれば、FinTechと名の付きそうなものに取り敢えず取り組んでみる金融機関もあれば、周囲の状況を見つとも手をつけかねている金融機関と、各金融機関別に対応に差が出ている状況といえるだろう。

しかし、総じてFinTechというものによって将来がどの程度のスピードで、どのように変化していくのかという点については、マクロ環境と同様、「不確実性」が高く、不透明である点は変わらない。

そのような状況の中、2016年12月27日に金融審議会の金融制度ワーキンググループより公表された「オープンイノベーションに向けた制度整備について」の報告書では、預金口座を保有する金融機関は、現在の準備状況に関わらず、オープンAPIに

よるイノベーションの推進を実施するか否かの判断を迫られ、結果として態勢整備をせざるを得ない状況となっている。

マクロ環境、FinTechに係る将来が不透明な中、今後の方向性に大きく関わる決断を早ければ2017年度中にも求められることになった日本の金融機関は、どのように対処すべきなのであろうか。

筆者は、2016年11月に開催されたシンガポールのFinTech Festivalについて考察することで、日本の金融機関にとってのひとつの示唆が得られるのではないかと考えており、同Festivalについて次章以降にて論じることとしたい。

シンガポールFinTech Festivalの概要

2016年11月14日から18日にかけて、シンガポール金融管理局(MAS: Monetary Authority of Singapore)が主催するフィ

ンテックに特化したイベント(FinTech Festival)が開催された。今回のFinTech Festivalについては、MASのチーフフィンテックオフィサーであるソブネンドウ氏は、「FinTech Festivalは、我々をグローバルなフィンテックコミュニティ」と結びつける意味で非常に重要な取り組みと考えている。このフェスティバルは、シンガポールの『フィンテックエコシステム』を育成する役割の他に、シンガポールが『スマート金融センター』としてフィンテックハブになることを促進する目的がある」と述べている。

Festivalの最終的な参加者は50ヶ国・12000人以上にのぼり、2014年のSIBOS@シンガポールや2016年のSIBOS@ジュネーブを上回る規模となり、その注目度の高さが伺われる。

Festivalのプログラムは、以下のコンテンツで構成されていた。

①イノベーション・ラボロール
22の企業に参加者にシンガポ

ルにある自らのイノベーション・ラボ施設を解放し取り組みを紹介

② FinTech Conference:「フィンテック」「リスク/セキュリティ管理」「Reg(規制)テック」の分野で、100名を越える政府関係者(シンガポール以外も含む)、著名な金融機関経営者、ベンチャーキャピタリスト、フィンテック起業家がパネリストとして参加する講演開催

③ FinTech企業ブース出展...約50社程度のFinTech企業によるデモやソリューションの説明ブース出展

④ ハクセラレータープログラム大賞...世界中から650を超える企業が参加したコンテストの受賞企業の紹介と表彰

シンガポール国家戦略としての FinTech

前章でも述べたとおり、今回の FinTech Festivalは、シンガポールが「スマート金融センター」

というビジョン実現に向けた一環として開催したものであった。しかし、シンガポールは何故、スマート金融センターをビジョンとしたのであろうか。

そもそも、シンガポールという国家は、国土も小さい、資源もない、人口も少ないという中で、建当初はヨーロッパとの中継貿易のハブとして発展し、その後、日本をはじめ外国からの技術協力を仰ぐ中でノウハウを蓄積し、国家自体がイノベーションを推進して発展してきた歴史を持っている。その過程で、金融がシンガポールGDPの13%を占める主要産業に成長し、すでにグローバル金融センターランキングでは東京を抜いて、ロンドン、ニューヨークに次いで世界3位となっている。シンガポールにおいては、「ハブ(Hubセンター)」というのが国の発展に向けたひとつの重要なコンセプトで、今回のデジタル化の波は、資源や人口が乏しいシンガポールにとって、金融ハブとして(ロンドン、ニューヨークを抜き)更に飛躍するための好機と捉えられたの

だと思われる。

デジタル化の影響に係る解釈は様々あると思うが、ひとつの特徴として「中央集権的な仕組みを破壊し、分散・水平的な仕組みへシフトさせる」ことが挙げられる。これが、FinTechの動きを「Disruptive(破壊的)」と呼ぶ所以であり、新興勢力(あるいは小勢力)が既存勢力(中央集権的な既得権益勢力)を駆逐するという理解につながっている。

余談ではあるが、シンガポールが属するASEANの中で、アジア発のペイメントの枠組みを新たに構築することを目指す団体に APN (Asian Payment Network) がある。この団体の思想的背景として、「これまでの欧米企業により築かれたビジネスルール(欧米に利益が流れて行くモデル)を破壊し、アジアの中に利益が留保される新たな仕組みを構築したい」という思いがあるようだ。デジタル化は、これまでの欧米によるルールを打ち破り、アジアのルールを確立する好機であり、そのような環境の中で、シンガポールは金融

センターとして更なる飛躍を遂げるための手段としてFinTechを利用しているということと理解できる。まさに、将来に向けた野心的、且つ、地に足の付いた取り組みである。

ラボクロールで見えてくる各金融機関の取り組み〜将来ビジョン

「シンガポールFinTech Festivalの概要」でご紹介した通り、FestivalではシンガポールにイノベーションLabを構える企業の中から、22社がその取り組み等についてLabを開放して紹介した。本稿ではその中から、2社(DBS, AVIVA)について見てきたい。

(1) DBS

DBSは1968年にシンガポール政府により開発銀行として設立され、2003年に現在の名称に社名変更した。アジアでも有数の規模の銀行であり、香港、シンガポールを中心に展開している。

同行の取り組みの一環に、DBS Foundationによる社会起業家への支援がある。同Foundationは、「より良いアジアを形成する」というビジョンのもと、アジアに住む人々がより社会に参加できる(インクルージョンされる)ようになるために、起業家と協働している。これは、アジアのマーケットをより豊かにすることで、結果的にDBS自身の持続的成長に寄与するという理解に基づいた、長期的視野の取り組みである。DBS

の芸術的なイノベーションを訪れると、所謂、Fintech企業のために、身障者のための義手を開発するベンチャー企業、高齢者や車椅子を利用する人向けにアクセスしやすい設備がある場所を検索できるソフトを開発するベンチャー企業、金融教育のためのゲームソフトを開発するベンチャー企業等、バラエティーに富んでいた。同行は、これらの企業を支援することで、社会への参加に障壁を持つ人々の進出を促進するとともに、自らがこれらのベンチャー企業から高齢者や身障者等

のお客様との接し方を学ぶという目的を持っているとのことである。

また、アジアの中では、日本と異なり預金口座を持っていない、所謂、unbankedといわれる人々が沢山いることから、DBSは新たなデジタルバンキングのソフトを開発し、政府が保有する指紋との認証を電子的に行うことで、簡単に口座開設ができるサービスをインドで提供開始した。同サービスは半年で50万口座を獲得しており、デジタルの特性を利用したサービスの投入で、同行のビジョンであるインクルージョンの実現に向けて着実に前進している様子が伺われた。

(2) AVIVA

AVIVAはイギリスのロンドンに本社を置き、ヨーロッパ各国を始め、カナダ、アジアにも事業展開する大手保険会社である。同社は、2014年より「Digital First」のビジョンを掲げ、早期から業務のデジタル化に取り組み、テレマティクスデータを利用した保険商

品の開発にもいち早く着手し、保険業界のデジタル化をリードする存在となっている。今回のFinTech Festivalのキックオフセッションも同社のLabで行われており、その存在感の大きさが窺われる。

同社のイノベーションLabでアジア地域のChief Strategy OfficerであるAlex氏に話を聞くことができたが、Digital Firstの取り組みは「何か起こらないと顧客とまったく接点を持つことのない」保険業の特性に対する強い危機感に基づくものと理解できる。現在では、毎日、毎時間、毎分といったように、できる限り頻りに顧客と接点を持つことを目指し、新たなサービス開発につながっている。また、グローバルに展開しているため、地域別にその特性を踏まえたデータ分析を行うことで、画一的なサービス投入にならないように工夫をしている。

その他の企業も含め、Labクローラから見えてくるのは、デジタル化の時代に関する自社の世界観に基づいた「ビジョン」を掲げる

ことで、不確実な時代の中で着実に歩みを進めているという事実である。

将来をより確実にするために 自らが未来を作る覚悟

シンガポールにおけるFinTech Festivalを通して感じたのは、海のものとも山のものとも知れないデジタル化(Digital First)について、現時点での自身の理解を深め、未来に向けた「ビジョン」を掲げること、自らの向かう方向性を見定めようとする国家や企業の強い意思である。

本稿の冒頭で述べた通り、将来に向けた見通しは「不確実性が高く」、どうしたらよいか迷う状況である。そのような中、他社がどうするか見守る、ひとまず嵐が過ぎるまで待つというのは、ひとつのオプションではあるが、デジタル化の流れが本格化した時には、不作為によりすでに時遅しというリスクを孕んでいる。

2017年は、おそらく日本の

金融機関がオープンイノベーション(オープンAPI)についてそのスタンスを問われる年になるだろう。その時、将来に向け何のビジョンもなく、取り敢えずの対応を行った場合、今後起こるかもしれない新興企業からの攻勢に対してただただ受身に回らざるを得なくなり、自身が望まない将来像に向けて流されていくことになるだろう。

デジタル化の時代は、大が小に駆逐される可能性を秘めた時代であり、不確実でありながらも、自らが将来の確実性を高めて行く覚悟が求められている時代でもある。シンガポール3大銀行の一つOCBCの経営者は、リンカーン第16代米大統領やドラッカー氏の言葉を引用して、次のように語った。

「The Best way to predict the future is to create it (自らが創り出すことで未来をより確実なものにできる)」

不確実な時代であるからこそ、自らの将来ビジョンを掲げ、FinTechを手段として利用しな

がら、ビジョンの実現に向けて着実に取り組む姿勢が求められている。攻撃は最大の防御である。オープンAPIへの対応もその始まりに過ぎない。

大手システムインテグレータを経て、現在に至る。事業戦略の立案や新規ビジネス創出等のコンサルティングに従事するほか、地方創生や地域活性化をキーワードに自治体の支援にも取り組む。



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融政策コンサルティングユニット
シニアマネージャー

加藤 洋輝
KATO HIROKI

フィンテックでの新しい取り組み

「新技術への取り組みと新たな「業」」

FinTechとは

従来、FinTechという言葉は既存の金融機関に対して金融分野のITシステムおよびITサービスを提供する企業全般を指す言葉として使われていたものであった。しかし、日本では2015年ごろから、これまでにない新しい金融サービスを新しい技術を用いて提供するスタートアップ、もしくはその新しいサービス自体を指す言葉として、使われ始めた。

当初は、銀行がディスプレイ（破壊、崩壊）されるかもしれない

という意味合いで、既存金融機関の対抗馬としてFinTechという言葉が使われていたものの、すでに対立構造は部分的になりつつあり、FinTechベンチャーと既存金融機関との協調が目立つようになってきている。日本において、銀行と業務支援分野に代表されるクラウド会計の企業と融資分野で協業が数多く発表されている。このような状況は欧米と金融環境が異なることが影響しているかもしれない。米国では、金融機関のサービスを利用したくても利用できない、もしくは制限されている層が少なく見積もっても2

割程度存在しており、その層にサービス提供していくことで新しいサービスが生み出されている面がある。一方、日本では銀行口座を持っていない人が稀、かつ、基礎的な銀行サービスを制限されている人はほとんどいなく、新しい金融サービスが生み出される余地は欧米と比較すると小さいといえるのではないだろうか。

さらに、最近では、個人や法人への直接の金融サービスだけでなく、マーケティングの高度化やコスト削減をAやブロックチェーンに代表される新しい技術を用いて実現していくこともFinTech

図1 | FinTechの変遷



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

の検討の1つとして扱われている。これは、シリコンバレーでわれ始めた新しい意味でのFinTechから、もともと金融機関向けのITベンダーに使われていた今までのFinTechに戻りつつあるように思える。(図1)

銀行の仕事の8割がAIに代替される可能性

新しい技術を使った既存業務の高度化や効率化はFinTechの流れの1つとして加速しそうである。その最新技術の1つとして注目されているのが人工知能だ。

融資の分野では、SNSやECサイトの購買履歴等の今まで使われなかったデータを与信判断に活用しようとする動きが多くなっている。これは人間では扱いきれない大量の「ビッグデータ」から、人工知能によって人間のように法則性を抽出できるようになったことから、様々なデータの活用が模索されているものである。

SNSのデータでは、与信判断

にどのような影響があるのだろうか。海外のFinTech企業によると、SNS上の「お友達」の人数や「お友達」としてどのような人物とつながっているかをインプットとしていう。Web上でのやりとりから親密度を計測することで、何かあった場合に手助けを得られる確率など様々な要素を含めて算定するように人工知能を使っているのだ。

英国のiwoocaという会社は、既存金融ビジネスに対して人工知能を用いて代替しようとしている企業である。2012年設立の同社は人工知能の審査結果を踏まえ、iwooca自らが中小企業向けに融資

を実行している。営業エリアは英国だけでなく、スペイン、ポーランドやドイツなどに拡大している。与信判断はeBayやPayPal等の情報や銀行の取引明細の情報を用いて審査し、1000ポンドから10万ポンドの金額を融資している。中小企業は金融機関に対してより多くの情報を提供しなければならぬ一方、より良い条件で融資を受けられる可能性がある。

また、「踏まえ」という言葉を使ったのは、人工知能の審査結果を用いて最終的な判断をするのは、銀行員から転職してきた融資の業務の有識者だからだ。その判断結果である銀行員の知見を人工知能に学習させることで審査精度を常に高めている。他社に先駆けて融資に関する人工知能をより高いレベルにするために、サービス開始初期の頃から引き抜いた銀行員が人工知能を育てている。今後は、自社による融資だけではなく、金融機関向けに与信判断サービスを提供していくかもしれない。

決済分野では、小規模事業者向けのクレジットカード決済の導入の壁を人工知能によって低くする取り組みが一般的なサービスとして定着されて始めてきている。従来はクレジットカード決済の導入は厳しい事前審査を通らなければ導入できなかったが、FinTech企業はその壁を低くし、人工知能を用いた途上審査で不正が疑われる怪しい決済を監視しているのだ。不正利用が怪しいと判断された場合はクレジットカード支払いが受

図2 | AIによって代替される可能性の高い職業

| 順位 (702職業中) | 職業 | AIへの 代替確率 |
|----------------|------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | 電話販売員(Telemarketers) | 99% |
| 5 | 保険営業(Insurance Underwriters) | 99% |
| 8 | 税務申告代行者(Tax Preparers) | 99% |
| 10 | 口座開設担当者(New Accounts Clerks) | 99% |
| 14 | 保険申請と契約処理担当者 (Insurance Claims and Policy Processing Clerks) | 98% |
| 15 | 証券ブローカー事務員(Brokerage Clerks) | 98% |
| 17 | 融資担当者(Loan Officers) | 98% |
| 18 | 保険審査担当者 (Insurance Appraisers, Auto Damage) | 98% |
| 20 | 金融機関窓口担当者(Tellers) | 98% |
| 26 | 与信分析担当者(Credit Analysts) | 98% |
| 36 | クレジット承認者、チェッカー、事務員 (Credit Authorizers, Checkers, and Clerks) | 97% |

出所 | 「雇用の未来」(オックスフォード大学 マイケル A. オズボーン准教授、カール・ベネディクト・フレイ博士) ※を基にNTTデータ経営研究所作成
 ※THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?
 (Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, September 17, 2013)

け付けられなくなるデメリットがあるものの、事前審査のハードルが下がることによるメリットの方が大きいようである。

融資や決済の分野で人工知能を用いる事例を紹介したが、人工知能の応用範囲はさまざまである。金融は商品自体が「オカネ」であり、数字に置き換えられるものであることから、金融業は情報を取り扱う産業そのものであるともいえる。そのため、もともと金融と人工知能の相性は非常に良い。ビッグデータ技術、センサー技術の発達やデスクなどのハード費用が安価になったことで、大量のデータを蓄積できるようになっていることを背景に、十分な量を持つ様々なデータを用いて人工知能を学習させることができるようになったため、様々な領域での活用が検討されている。

英国のオックスフォード大学のオズボーン准教授の論文では、702の職業を9つの性質に分解して、この先10年から20年でAIに代替される可能性を算出した結果、金融に関連する職業である金

融機関窓口担当者、融資担当者、口座開設担当者などは上位20の中間にランクインする結果となっている。単純労働ではない、経験や知識のいる業務についても、金融分野においてはAIによって代替される可能性が大いにあることが示されており、日本銀行金融高度化センター長も、その結果を受けて、「コンピュータに代替されてしまいう確率が高いとされた職業には、融資の判断をする職員をはじめ、銀行、証券、保険の領域での窓口担当者が多く含まれる。融資の判断については、限られた財務諸表のデータから機械的に判断するのはなく、様々なデータを有機的に取り込むことで、人間が犯しがちな失敗をしない、「間違わない審査」が可能になると想定されている」と発言されており、国内の労働力が減少していく中、金融分野における人工知能による代替は必要性もあるため、進んでいくものと考えられる。(図2)

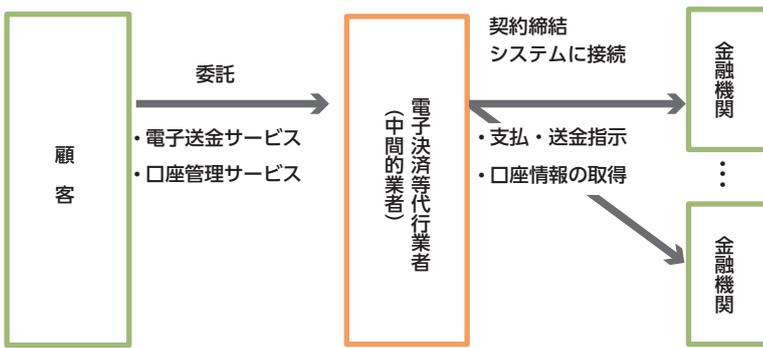
その流れの中、欧米に続いて日本の金融機関においてもRPA (Robotic Process Automation)

が利用され始めている。工場で使われていたロボットが使われるわけではなく、RPAはソフトウェアのロボットを指す。人が定型的に実施している業務をワークフロー、ルールやOCR・画像認識の技術を用いて自動化するのである。この技術が金融機関に導入されていくと、事務処理の多くを自動化でき、RPAでは判断が難しい異例処理のみを職員が実施することになっていくだろう。そのような世界になると、事務に携わる要員が少なくなるため、ノウハウの継承をどのようにしていくか、今まで事務をしていた方の配置転換等、新たな問題に直面することになる。

海外金融機関では人工知能の活用に向けた体制整備を進めるほか、人工知能関連ベンチャー企業への出資や新規サービス導入を進める動きが見られる。

例えば、ドイツ銀行では2016年に金融分野における人工知能活用のアイデアを募集するコンテストを開催している。提案例として口座管理、キャッシュレス決済

図3 | 電子決済等代行業者の位置付け



出所 | 金融審議会「金融制度ワーキング・グループ報告 ― オープン・イノベーションに向けた制度整備について ―」を基にNTTデータ経営研究所作成

や商品提案等が示されており、108の応募の中から25のアイデアが表彰されている。さらに同銀行は、今後5年で人工知能への投資を含めたデジタルイニシアティブ投資として10億ユーロを投資すると表明しており、デジタル化の推進によりドイツ国内の25%に相当する188店舗の閉鎖が正式発表されている。その影響で3000人程度の銀行員が職を失うという。また、BNPパリバでは人工知能関連のスタートアップ向けのアクセラレータおよびイノベーションハブが開設され、サンタンドールでは人工知能の専門家である元マッキンゼーのコンサルタントが1億ドル規模を持つフィナンテックベンチャーファンドの担当者として雇用されており、他の金融機関でも体制整備が進められている。

新しく検討されている電子決済等代行業者(中間的業者)とは

FinTechベンチャーと既存金融

機関との協調においても新しい動きが出てきている。平成28年12月27日に公表された「金融審議会金融制度ワーキング・グループ報告「オープン・イノベーションに向けた制度整備について」」で金融機関と顧客(金融機関のサービス利用者)の間に立ってサービスを提要求する「電子決済等代行業者(中間的業者)」が取り上げられている。電子決済等代行業者とは、決済関連分野において、金融機関と顧客との間に立ち、顧客からの委託を受けて、システムを活用し支払・送金の指示や口座情報の取得等を業として行う者として、制度的枠組みを整備しようとしている。新聞報道によると、2017年通常国会に提出され、早ければ2018年に施行される予定である。銀行代理業よりも、出来ることとが制限されるものの、要件が緩和されるものとして、電子決済等代行業者は位置づけられることになるだろう。(図3)

現在、既に金融機関とAPI(Application Programming Interface)を用いて接続している

PFM^{*1}(家計簿)やクラウド会計の企業は電子決済等代行業者に位置づけられるものとして議論されている。しかし、FinTech企業だけでなく、事業会社が電子決済等代行業者としてサービス提供していることになるのではないだろうか。

社会全体のデータ量が増えている「超スマート社会」へ向かっていく中、金融業と他業態との連携が増えていくことが予想される。Society5.0として構築されるサービスプラットフォーム上では、事業会社や地方公共団体等との提携によって金融機関が分析に用いることのできるデータ種類も多様になっていくはずであり、そのデータを用いてプラットフォームに参加している個人・法人にどのような付加価値を提供できるかが競争力を確保するうえでカギとなるだろう。そして、サービス提供の際には、人工知能が不可欠になるはずである。

*1 PFM: Personal Financial Managementの略称。

個人財務管理や個人金融管理と訳され、家計簿等のお金の管理を手助けするサービスを指すことが多い



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
グローバル金融ビジネスユニット
シニアマネージャー

福田 好郎

FUKUDA YOSHIO

大手総合研究所等を経て2007年より現職。

海外決済制度に関する研究、決済市場及び証券等の金融インフラに関するプロジェクトを数多く手掛けている。近年では新興国向けシステムインフラ輸出プロジェクトにも従事。

著書に「決済サービスのイノベーション」(ダイヤモンド社)

オープンAPIは何をもたらすのか？ 〈ビジネスモデル変革への真摯な取組への契機〉

2016年度において、国内でのオープンAPIに関する議論が、多くのステークホルダーを巻き込みながら、様々な場で深まりつつある。

本稿では、金融庁、全国銀行協会(全銀協)、金融情報システムセンター(FISC)における検討状況を概観した上で、金融機関の採り得る戦略について述べたいと思う。

1 我が国における検討状況

a. 法制度の整備を目指す金融庁

金融審議会「金融制度ワーキング・グループ」は、本年1月、最終報告書「金融制度ワーキング・グループ報告 ―オープン・イノベーションに向けた制度整備について―」を取りまとめた。その中で、金融サービスを提供する新たな形態として「電子決済等代行業者」の導入が示された。現在、法改正に向けた準備がなされており、今国会中での法制化が目指されている。

電子決済等代行業者は、顧客からの依頼を受けて、金融機関に対し振込等の指図を行う「電子送金サービス」と、口座残高等の口座

情報を取得する「口座管理サービス」が想定されている。電子決済等代行業者は、顧客から資産を預からないことを前提とし、財務や管理体制等、一定の要件を満たすことを条件に、金融庁への登録が必要とされている。

他方、このような代行業者を活用し、オープン・イノベーションの取組に参加しようとする金融機関側は、オープンAPIに対応できる体制を整備し、電子決済等代行業者との契約締結の基準(以下、「契約締結基準」とする)を策定・公表することが義務付けられ、契約締結基準に合致する場合は、電

子決済等代行業者との契約を締結しなくてはならないとされている。つまり、電子決済等代行業者との契約締結の可否判断を恣意的に行うことは禁じられているのである。

b. 標準化を目指す全銀協

全銀協では、「オープンAPIのあり方に関する検討会」を設置し、銀行界としてオープンAPIに関する仕様の標準化、あるべきセキュリティ対策、顧客保護が検討されている。本検討会は今年度中の報告書取りまとめが予定されている。

昨年までは、セキュリティ対策、顧客保護について集中的に議論がなされ、金融機関におけるFinTech企業等へのガバナンスの必要性が認識された。FinTech企業等を介して金融サービスを提供するにあたり、チェックリスト等を用いながら、個別の金融機関が個別のFinTech企業を管理する必要性が示されている。この取組については、今後、いかに効率的に実施していくかがポイントと

なってくるであろう。さらに今年度は、仕様の標準化に向けた議論が始まると予想されるが、どこまで標準化できるかに注目が集まっている。

c. FinTech企業におけるセキュリティ対策のあり方を検討するFISC

FISCでは、「FinTechに関する有識者検討会」を設置し、FinTech企業における安全対策のあり方が議論されている。当該検討会は本年6月までの実施が予定されており、現在、「安全対策における責務のあり方」FinTech企業への外部委託基準の準用のあり方「安対基準の対象外となるFinTech業務の取扱い」について検討がなされている。全銀協がオープンAPIを中心としたセキュリティを検討しているのに対し、FISCではFinTech企業そのもののセキュリティを論じている点に違いがあるといえる。

2 金融機関に求められる対応と機会

a. 足許の対応

我が国の銀行を始めとする預金取扱金融機関は、規模の大小に依らず、ほぼ全てが同様のサービスを提供してきた。このような状況の中で、独自性を訴求し、顧客に選択してもらうための方策に頭を悩ませている金融機関が増えていく。そして、独自性の追求において、どのように電子決済等代行業者を活用していくかが、足許重要になってきている。

前述の通り、電子決済等代行業者と連携し金融サービスを提供していくためには、オープンAPI導入のための体制を整備し、契約締結基準を策定・公表する必要がある。全ての電子決済等代行業者に開放するという選択肢もあれば、自行の戦略にとって意義のある代行業者と契約を締結するという選択肢もあるであろう。自行の戦略に沿った代行業者とのみ契約をしたいと思う金融機関は、どの

ように契約締結基準に自行の意図をいかに反映するかが肝要となる。

次に、全銀協の議論にもあるFinTech企業へのガバナンス態勢を整備する必要がある。チェックリストの整備等、具体的な管理、監督事項については今後の議論を待つ必要があるが、顧客の重要な資産を預かる金融機関として、契約締結先の健全性を確認する必要がある上、徴収を含めた手数料管理やインシデントが発生した際の対応等、これまで自行が提供してきたインターネットバンキング等のサービス管理やシステムベンダーの外部委託先管理とは性質の異なる対応が求められることになるだろう。

b. API活用の可能性

足許については、新たな金融サービスとして「電子送金サービス」と「口座管理サービス」の二種類が想定されているのみであるが、筆者は今後、代行業者によるサービスは拡大していく方向にあると見ている。例えば、口座開設

や金融商品の取引における代行業者との連携は容易に想定される。ポイントや観光といった、金融機関だけでは実現できないサービスについても、APIを活用して他業界の企業と連携したサービス提供が行われるであろう。また、これまででは預金取扱金融機関が議論の中心となっているが、証券、保険、カード、ノンバンクといった、他の金融業態へも議論が波及するであろうし、APIを介し、業態を超えた連携も生まれてくるであろう。

3 金融機関の採りうる戦略

a. 金融機関を取り巻く環境と想定

される対応

金融機関の戦略を考える上で、

業界をとりまく環境を考慮する必要がある。我が国はオーバーバンク状態と言われて久しく、また、前述の通り、国内マーケットにおいては、規模の大小にかかわらず、ほぼ全ての金融機関が類似のサービスを提供している状態にある。

一方で、少子高齢化等に伴い、国内マーケットが確実に縮小していく中で、これまでのような右肩上がりの成長は見込まれず、地域金融機関としては、コスト構造の抜本的見直しや、より収益性の高いサービスや顧客に選ばれるサービスへの集中により生き残りを図っていくがざるを得なくなるはずである。コストを削減する方向性としては、自前主義によるフルラインナップのサービス提供を見直し、自らの得意分野のみを自前のサービスとして提供する方策が考えられる。送金や融資といった汎用的なサービスに関しては、規模の経済を追求できるメガバンクやチャネルを限定し投資負担を軽くしたネット銀行に比して、地域金融機関がコスト面において対抗するのは難しいと思われる。そのため、

このような汎用的サービスを、自前主義に依らず外部機関との連携により、従来と同様のサービスレベルで提供することも選択肢の一つと言えよう。

収益性の高いサービスや顧客に選ばれるサービスの提供については、地域金融機関が有する強みの発揮が期待できる。地域金融機関は地域に根づいた金融機関として、強固な顧客リレーション、豊富な顧客や地域の情報、支店網や渉外員を活かした豊富な顧客へのタッチポイントを有している。これらは、メガバンクやネット銀行では得ることが難しい貴重な経営資源であるといえる。これらの経営資源を活かし、地域の様々な機関から多様な情報を収集し、地域独自のデータを基とした、きめ細やかな与信判断や商品提案、さらには、地域における購買情報や経済活動に関する情報の流通といった分野における新たなビジネスモデルの構築も考えられるであろう。

その結果、金融業界の中で、汎用的な商品やサービスを金融機関

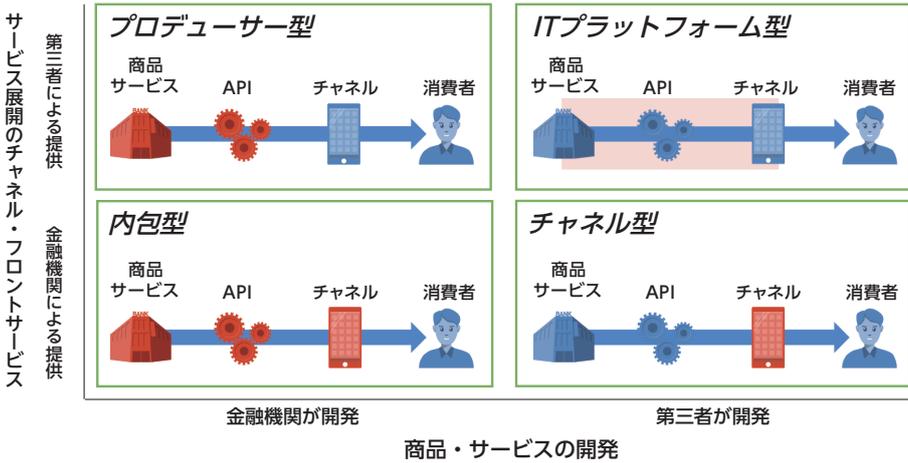
に対して提供するプレイヤー、地域のマーケットに独自の商品、サービスを提供するプレイヤーといったように、役割分担が起こることになると考えられる。他社が提供する商品、サービスを地域に展開する際には、APIによって連携することが考えられる。同時に、連携内容は環境の変化に伴い見直していく必要があることも忘れてはならない。このように、これまでFintechのためのツールと考えられてきたオープンAPIが、金融機関同士や他業態との連携においても強力なツールとしても効果を発揮することは、今後の金融機関の戦略を考えていく上で非常に重要である。

b. 金融機関の採りうる4つの戦略

ここまで見てきたように、中長期的にはAPIを活用しながら、金融業界内における役割分担の深化が起こると見ている。その結果、改めて自身のマーケットにおけるポジションの再定義を余儀なくされるであろう。

筆者は、金融機関の採りうる戦

図1 | 金融機関の採りうる4つの戦略(赤色が金融機関の採りうるポジション)



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

「内包型」は、旧来型の全てを自分で行うパターンである。「プロデューサー型」は、自身の金融サービスを第三者に代わりに売ってもらうパターンである。簡単にいえば、金融商品、サービスの製販分離である。広範囲なターゲットに対し汎用的だが安価なサービス

を提供できるという点で、比較的体力のある金融機関がこの戦略を取ることができるだろう。「チャンネル型」は、「反対に他者の金融商品、サービスを販売するパターンとなる。顧客のことをよく知る金融機関が、他者の提供サービスをカスタマイズ等し、提供する形態である。最後の「ITプラットフォーム型」は、自身のシステムそのものを活用し、他の金融機関にシステムや仕組みをサービスとして提供し使ってもらうものである。欧米の金融機関では、自身のシステムをパッケージ化、クラウド化し他の金融機関に提供する動きが進んでいる。この動きは、SaaS (Software-as-a-Service) と呼ばれるシステム機能のサービス提供と見て取れる。SaaSはあくまでシステム機能の提供であるが、これに送金や融資といった銀行機能の提供を加えたBaaS (Banking-as-a-Service) と呼ばれるサービスを提供するような事業者への発展も想定される。サービスを特化した金融機関は、BaaS事業者から自らに必要な

略を整理するため、4象限で捉えた(図1)。縦軸には「サービス展開のチャネル・フロントサービス」を置き、顧客へのリーチを自身が行うのか、他社に任せるのかで分けた。横軸は「商品・サービスの開発」とし、自身のサービスを提供するのか、他社のサービスを提供するので分けた。

を提供できるという点で、比較的体力のある金融機関がこの戦略を取ることができるだろう。「チャンネル型」は、「反対に他者の金融商品、サービスを販売するパターンとなる。顧客のことをよく知る金融機関が、他者の提供サービスをカスタマイズ等し、提供する形態である。最後の「ITプラットフォーム型」は、自身のシステムそのものを活用し、他の金融機関にシステムや仕組みをサービスとして提供し使ってもらうものである。欧米の金融機関では、自身のシステムをパッケージ化、クラウド化し他の金融機関に提供する動きが進んでいる。この動きは、SaaS (Software-as-a-Service) と呼ばれるシステム機能のサービス提供と見て取れる。SaaSはあくまでシステム機能の提供であるが、これに送金や融資といった銀行機能の提供を加えたBaaS (Banking-as-a-Service) と呼ばれるサービスを提供するような事業者への発展も想定される。サービスを特化した金融機関は、BaaS事業者から自らに必要な

サービスを選択し、補完することで、総合的なサービスを顧客に提供できるようになる。この4象限で言うと「プロデューサー型(金融商品・サービス)」と「ITプラットフォーム型(システム)」をあわせた形態の発展形と言える。

このように、オープンAPIの導入は、単にITのIT企業とどう付き合うかだけではなく、金融機関自身の今後の戦略そのものもしっかりと見直す契機と捉えるべきである。短期的に求められる契約締結基準についても、中長期的な戦略があつてこそ初めて策定できるものである。これからの変化の激しい時代においては、これまで成功要因であった規模は必ずしも必要ではなく、自身が顧客や地域に提供する価値を見極め、覚悟をもってビジネスモデルの変革に取り組むことが重要である。APIはそれを実現する道具になるのである。

金融機関における営業店の将来像

営業店の現状と課題



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融政策コンサルティングユニット
シニアマネージャー

西原 正浩
NISHIHARA MASASHIRO

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。

ここ30年間の金融機関^{*1}の営業店の店舗数の推移をみると、ほとんどの業態において店舗数に大きな変化はない。金融機関を消費者向け小売業の一種と位置付けるならば、店舗数の大きな変化がないことは他業種に比べると驚異的なことである。一方で、テクノロジーが進化して、店周の状況が都市・地方を問わず大きく変化する中、多くの金融機関で来店客数が毎年数パーセントずつ減少している。特に、ハイカウンター（入出金や

振込、諸届用の窓口）業務はATMやインターネットバンキングで代替が可能であるため、業務が減少している。他方で、相談業務が主軸のローカウンターでは、投資信託や生命保険など、セールスのために時間を要する商品を数多く取り扱うようになったため、お客様がカウンターやブースにいらっしゃる時間が旧来よりも伸びている傾向にある。

このように、状況が変化しているにも関わらず、金融機関の営業店の店舗数は変化がなく、またコンセプトは旧来と変わらず、新たに店舗を出店する際も従来型の店舗フォーマットで出店を繰り返している。本来であればテクノロジーの進化を取り込み、顧客ニーズを満たすことが必要であるが、包括的に考えられてはいない。本稿では、金融機関における営業店は今後いかにあるべきか論じてみたい。

お客様のニーズは何か

顧客が営業店に求めることは何であろうか。弊社が2014年度に行った「全国金融機関の個人満足度ランキング」の「有人店舗」の

*1 本稿では、金融機関を銀行をはじめとした預金取扱機関と定義する
*2 「月刊金融ジャーナル」2015年3月号「オムニチャネル時代 有人店舗の現状と将来像」

カテゴリーで上位に位置する銀行に共通的にみられる傾向は、その多くが9時～15時までのコアタイムを越えた時間外営業に取り組んでいることである。実際、弊社がNTTコム オンライン・マーケティング・ソリューションと昨年行った消費者向けアンケート結果でも、有人金融機関窓口の夕夜間・土休日営業については7割超が希望している。しかし、消費者が夕夜間・土休日営業で何を望んでいるかという点、税金の支払い(55%)、住所変更等の諸届(40%)と、金融機関の収益に結びつかない業務が上位に位置している。一方で、収益に直結する資産運用相談に対するニーズが19%、生命保険の相談が6%程度という回答結果となっている。この数字が多いか少ないかは金融機関によって捉え方が異なるであろうが、上手に業務設計を行えば時間外営業が収益源確保の手段になることは間違いない。

今後の営業店の姿

今後の金融機関の営業店を考えるポイントには、①窓口業務のさらなる省力化とペーパーレス化、②相談業務や預かり資産営業の高度化、③時間外営業への対応、④チャネル間の送客の4点であると考えられるのではないかと。これらのポイントを踏まえて、コストを下げながら顧客満足度の高い店舗を構築していくことが求められている。

ペーパーレス化の取り組み

金融機関の、特に窓口業務の省力化を阻んでいる最大の原因が、紙処理が残存していることであるというのには衆目一致している見解である。現状、窓口で取り扱われている帳票類は、入金伝票など金融機関が制定している帳票と、税金収納や払込票、口座振替依頼書といった他者が制定した帳票類に大別できる。このうち、金融

機関が制定している紙帳票がなくならない原因は、お客様の認証手段として印鑑を用いるためであり、結果として押印した紙帳票を用いて業務が行わざるを得ないからである。現在、指紋や静脈といったバイオ・メトリクスを取り入れて認証手段を電子的に行う試みが始まっているが、これらを用いてどのように電子的な認証手段を整備していくかが課題であろう。

ATMではかねてより指静脈認証を用いた生体認証が取り入れられているものの普及は芳しくない。理由は顧客が4桁の暗証番号で十分であると考えているからであり、生体認証の必要性を認識していないからである。窓口業務においては新たな認証手段を取り入れるのは良いが、例えばインターネットバンキングでは乱数表やワンタイムパスワードといった手段が取り入れられており、いたずらに認証手段を増やすのは顧客の利便性を損ねることになりかねない。一方でマイナンバーカードの金融機関での利用も今後検討していく必要がある。窓口における

認証手段の高度化も、他のチャネルと平仄を合わせる形で進めることが望ましいのではないかと考えられる。

一方で、税金ではペイジー、払込票ではバーコード、口座振替依頼書ではWeb登録という手段があるものの、金融機関の窓口ではなぜかこれらの手段を用いず、旧来通りの押印とキーパンチによる業務処理がなされている。これらの手段を窓口に取り込み、紙で持ち込まれても電子的な処理を行えるように業務設計をしておくことが必要であると考えられる。

現状、解決策が見出されていないのは本人が来店しない場合である。このケースはかなり多く、例えば法人の代表者ではなく経理担当者が来店する。子供の代わりに

親が入学金や授業料を窓口で振込を行う。施設の従業員が高齢者に代わって引き出しを行う、という事例が営業店では頻発している。本人でない代理人を電子的に認証する手段は今のところ存在しない。しかし、特に高齢者の取引については、本人ではなく代理人が行わなければならないケースが今後も増えてくるものと考えられる。これらの対応は金融機関だけでは解決できず、行政とも連携して対応することが求められる。

結果として、ペーパーレス化が進めば、営業店における保管スペースを圧縮できることができ、出店コストも下がるのではないかと期待できる。

相談業務・預かり資産営業の高度化

金融機関の現状での収益源は、投資信託や生命保険といった預かり資産である。金融機関では、預かり資産営業を推進するために、営業店に相談ブース等を設けて、

お客様とじっくりお話ができる環境を整備してきた。しかし、コンプライアンスの要請や販売商品の増加に伴い、営業店の預かり資産営業は課題が多い。課題は主に3点あり、①紙に依存した営業、②シミュレーションへの対応、③販売後の各種処理の省力化である。

預かり資産の営業プロセスを俯瞰すると、その多くが紙を用いて行われている。これらは多大な労力が必要とするだけではなく、事務過誤の原因にもなっている。現在、投資信託や生命保険の窓販では急速に電子化が進みつつあり、課題解消も近いのではないかと考えられる。

本年1月より、確定拠出型年金の対象範囲が広がり、iDeCoという愛称も付された。年金資産は長い時間をかけて形成していくものであり、特に運用商品の選択にあたってはシミュレーションが必要である。金融機関における消費者向け商品はその他にも長期間に亘るものが多く、住宅ローンや生命保険、投資信託も長期での取り扱いが基本である。このような商

材を販売するためには、顧客それぞれの状況を踏まえた上でのセールスが必要であり、単発の商品販売だけではなく、顧客の収入・資産・ライフプランに応じたシミュレーションと商品提案が求められる。

預かり資産はリスクがあるものが多く、その多くがコンプライアンス対応のために折衝履歴を残すことが求められている。そのため、優秀な販売員ほど、販売後の折衝履歴作成などの事務処理が多くなり、営業に回す時間を侵食するという、本末転倒な事態が発生している。現状では、コールセンター業務で顧客との会話をAIを用いて要約するソリューションが出てきており、これらを窓口業務に用いて、行職員の省力化を図ることが必要になると考えられる。

AIは、高度化・複雑化する商品・サービスを販売する際にも、販売員をサポートすることができると考えられ、特にシミュレーション結果とAIを合わせて、顧客に最適な商品・サービスを販売できるようになるのではないかと

考えられる。

営業時間拡大への対応

現在、インスタア・ブランチャターミナル駅近くの店舗を中心に、営業時間の拡大が行われている。営業時間が拡大すると、必然的に行職員のシフト化が必要になってくる。シフトを組むためには来店客数の予測が必要であり、予測のためには来店客数と在店時間の把握が必要である。しかし、金融機関の来店客数は受付番号発券機(EQ)でのカウントで行っており、お客様がどれくらいの時間来店していたのかは図れていない。そもそも、地域金融機関の多くはEQすらない支店が存在しており、シフトを組む際も経験と勘に頼っている。少ない人員で営業時間を拡大しようとすると、基礎的な業務上の数字の取得と分析が必要であり、地道な努力が求められる。

余談になるが、既存の営業店の人員を減らしたいという相談も近

年よく受ける。話を伺うと、営業店に何人来店しているか、業務量がどの程度かもわかっていない金融機関がいくつもある。その際筆者は、「体重計に乗っても体重は減らないが、ダイエットの前に体重計に乗るのは必須です」と言うことにしている。金融機関はリスク管理や営業上のデータは大量に取得しているものの、生産性向上のためのデータ取得はおろそかになっていく場合が散見される。データがないと、新たな施策に取り組む際に、経営陣に説明ができない。そのため、地道にデータ取得を行うことが望まれる。

チャネル間の送客

お客様は、銀行の窓口だけ、ATMだけ、インターネットバンキングだけといった単発のチャネルを利用されているわけではない。これらのチャネルを自由自在に操って、どのような商品が必要か判断されている。一方で、金融

機関では長い間、お客様の口座が

ある営業店ごとに営業成績を管理するという傾向にあった。そのため、お客様が口座のある店以外に来店された場合、その店の行職員は自分の営業成績にならないためセールスしないという状況が散見された。本来であれば、セールスをした人が評価されるのが当然であるが、評価のための数字をシステム上取得する手段がなかったりして、行われてこなかった。

生命保険の窓販では、コールセンターからの架電がお客様のニーズ把握の入り口では有効であり、コールセンターの勧奨により、営業店に送客するパターンが見られる。また、お客様はホームページを見て、商品サービスを検討しており、これらのチャネルの担当者にも応分の評価が必要である。

このように、チャネル間送客をするためには、各チャネルに携わる人が適切に評価されることが必要であり、そのための仕組みづくりが必須となっている。

最後に

本稿では、ペーパーレス化などを中心としたコスト削減を行いながら、預かり資産営業の高度化とお客様が来店しやすい時間帯に営業する体制の構築、チャネル間の送客が必要であることを論じてきた。金融機関も小売業であるので、小売業として当然必要な、容易な出退店、立地とお客様の状況に応じた営業時間の柔軟な設定ができるように、態勢整備を行っていくことが、今後求められていくと考



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
マネージャー

菊重 琢
KIKUSHIGE TAKU

大学院卒業後、NTTデータ経営研究所入社。上海のNTTデータチャイナへの出向などを経て、金融機関のマーケティング戦略策定支援、事業計画策定支援、消費者金融市場の調査研究など、幅広いプロジェクトに従事。

無担保ローン戦略が必要とする イノベーション

はじめに

改正貸金業法が公布されて丸10年が経過した今、個人向け無担保ローン市場の風景は大きく様変わりした。2006年3月当時、貸金業者は14000社以上存在していたが、2016年3月時点では2000社を切るまでに減少している。また、貸金業者の消費者向貸付残高は2006年3月末から2015年3月末までの間に20・9兆円から6・0兆円と約1/3にまで減少した。一方で、大手銀行

や新設銀行を中心とした預金取扱金融機関ではカードローンを中心としてその残高を伸ばし始めているが、競争環境の激化に伴い収益性の低下や規制強化が懸念される状況にある。

本稿では、これまでの個人向け無担保ローン市場の変遷と預金取扱金融機関が直面するであろう懸念・課題を概観した上で、無担保ローン戦略のイノベーションに繋がる取組みをご紹介します。

改正貸金業法がもたらした市場への影響

プロパー融資が厳しい状況にある貸金業者の中で、大手銀行傘下の消費者金融業者やクレジット・信販業者では銀行無担保ローンの保証事業に力を入れている。銀行等預金取扱金融機関による個人向け無担保ローンへの注力が進むにつれて、銀行と貸金業者のターゲット層の多くは重複することとなり、銀行と貸金業者は競合しつつも保証事業ではパートナーとして強く

今後直面する懸念・課題

結びつくという、一見して奇妙な関係性が構築されることとなった。

前述の変化がもたらされた背景には、当然のことながら改正貸金業法がある。消費者の多重債務問題が深刻な社会問題化したことを受けて成立した改正貸金業法は、2006年から2010年にかけて段階的に施行された。その結果、貸金業者の消費者向貸付残高が激減するとともに、(株)日本信用情報機構によると多重債務者(5件以上無担保無保証借入の残高がある人数)も、平成19年3月末の171万人から平成28年3月末の12万人へと激減した。

これは、改正貸金業法によって比較的事業規模の小さい貸金業者が市場から撤退・廃業したことによる影響が大きいと考えられる。比較的信用リスクの低い段階の資金需要者は、知名度の高い大手消費者金融から借入を行い、これら大手の消費者金融から既に借入残高がある、もしくは借入が困難な信用リスクの高い層は、中小の貸金業者へ

と流れていく傾向がある。結果として、一般的に中小貸金業者におけるデフォルト率は大手貸金業者よりも高くなる傾向があり、適用金利も高く設定せざるを得ない。改正貸金業法による上限金利引き下げが、中小貸金業者の主要ターゲット層である信用リスクの高い層への貸付を困難にした他、財産的基礎要件の引き上げや総量規制の導入、利息返還請求への対応等も重なり、体力の少ない中小貸金業者は市場からの撤退を迫られた。最近まで大手貸金業者でも貸付事業で利益を上げることが難しい状況であったことから、中小貸金業者が如何に厳しい状況にさらされていたかが分かる。

昨今、銀行等預金取扱金融機関におけるカードローン等の残高が増加している要因としては、資金需要が高まりつつあることよりも、貸金業者による資金供給力が急激に減少した後、その供給力を銀行等預金取扱金融機関が徐々にカバーしつつあると捉えることもできる。

さて、現在市場規模が回復基調にあるカードローン等であるが、銀行間での競争が激化していることを背景に、いくつかの懸念が浮上してきている。

ひとつめが、カードローン等における収益性低下懸念である。昨今では、メガバンクや大手地銀のみならず協同組織金融機関においてもカードローンへの取り組みを活発化させており、様々な広告媒体にてプロモーションが行われている。顧客を一人獲得するために必要な費用をCPA(顧客獲得単価)というが、様々な金融機関から多くの広告が展開される中で、CPA(顧客獲得単価)は上昇傾向にあるとの声を聞くことも多い。また、市場が回復していくにつれて信用リスクの高い顧客が増えてくること予想され、デフォルト率も増加することが懸念される。

ふたつめが、銀行等の預金取扱金融機関が提供する無担保

ローンへの規制強化懸念である。2016年9月16日に、日本弁護士連合会は「銀行等による過剰貸付の防止を求める意見書」を関係各所へ提出した。これは、改正貸金業法の適用を受けない銀行消費者向け無担保ローンにおいても、貸金業者が保証を付す場合には総量規制の対象とすべしという趣旨の内容となつている。また、金融庁においては、銀行による過剰な貸し出しや過度な宣伝がないか調査を始めたとの報道もある。現在、「●百万円まで収入証明書不要」、「総量規制対象外」といったフレーズが広告に利用されているが、銀行等預金取扱金融機関が貸金業法の対象外であることを訴求ポイントすること自体、改正貸金業法の趣旨に反していると捉えられ

てしまう可能性が高い。市場回復に伴い、借入利用者に占める多重債務者の割合は変わらなくとも、母数である借入利用者自体が増加すれば多重債務者の絶対数は増加するため、前述のような広告を出稿する銀行等預金取扱金融機関への社会的な風当たりが強くなることや、新たな規制強化への動きが活発化することが懸念される。

市場環境が厳しさを増す中で、預金取扱金融機関はどのような観点で対応を進めるべきだろうか。以降の章では、無担保ローン戦略におけるポイントを踏まえた上で、無担保ローン市場にブレイクスルーをもたらすかもしれないイノベーション事例について紹介する。

① 決済の場を押さえるイノベーション

個人向け無担保ローンを推進する際に最も大きな論点となるのが金利である。確かに、消費

者が借入先を選択する際に金利を重視するのは当然のように思われるが、金利を低くしなければ、ローン残高の積み上げが不可能とは限らない。

当社が過去に行った調査では、カードローンの借入先選定時に重視する要素として「金利が低いこと」と回答した割合が最も高かった一方で、実際の借入申し込み先を見ると、借入を思い立った際に最初に想起された金融機関に申し込む確率が高いことが分かっていく。資金が必要となるまでにある程度の時間的余裕があり、複数の金融機関カードローンを比較する際には、金利は借入先を選定する際の大きな判断基準になるであろうが、すぐに資金が必要となる場合は、無意識に思い浮かべた、もしくははすぐに借入が可能な金融機関が借入先として選ばれていると考えられる。

オートローン分野においては、メーカー系ファイナンス会社や信販会社が大きなシェアを獲得している。これは、メーカー系

ファイナンス会社や信販会社が自動車ディーラーという「決済に近い場」を抑えており、自動車選定・購入というタイミングで資金需要が顕在化したセグメントの取り込みで成功していることが一因と考えられる。また、教育ローンにおいても、平成20年の割賦販売法改正により銀行による学校提携教育ローンの取り扱いが縮小したことを受け、信販会社が「決済に近い場」である提携先学校を増やしたことがローン残高増加につながった。このことを考慮すれば、「決済に近い場」で資金需要が顕在化した消費者をターゲットとして設定し、その「場（オートローンであればディーラー、教育ローンであれば学校等）」を抑えることができれば、金利競争に巻き込まれずにローン契約を獲得できる可能性がある。

米CUnexusという会社では、「AutoXpress」というサービスを展開している。これは、消費者が金融機関から事前にローン審査を受け、借入可能なローン

が提示された状態から自動車の購買行動が開始されることに特徴がある。消費者は、スマホアプリでモバイルバンキングにログインし、借入可能なローンを前提としながらアプリ内で

ディーラーから連携された情報を基に購入車両を選ぶことができる。さらに、車両の購入や現在保有している車の下取り、保険購入も含めてアプリ内での完結が可能というサービスである。本事例は、Fintecによって金融機関を購買プロセスの起点に位置づけ、決済の場までを押さえる意味で非常に画期的な取組みといえる。

② 貸せる人を増やすイノベーション

収益性を高める最も単純な方法は、デフォルト率を下げつつ、ローン審査の際の承認率を上げることである。つまり、スコアリングモデルの高度化が必要と言いつつ、言い換えることができるが、そ

う簡単に実現できるものではない。しかしながら、昨今話題のビッグデータの利用やAIの進歩がイノベーションをもたらす可能性はある。

米ゼストファイナンスは、グールの元CIOダグラス・メル氏と、米大手クレジットカード会社、キャピタル・ワンでサンプライム・カード事業の責任者であったシヨーン・バディ氏が2010年に共同で設立した会社である。米国では、「ペイデイローン」といわれる小口で高金利のローンしか利用できない信用リスクの高い層が数千万人いるといわれている。米ゼストファイナンスでは、これらの層をターゲットとして、SNSやローン申し込み時の情報入力の仕事など含む数千、数万もの情報から、機械学習ベースの分析モデルを活用してスコアリングを行い、金利を抑えたローンを提供している。これにより、従来のスコアリングモデル利用時に比べて大幅なデフォルト率の低下と承認率の向上を実現したといわれ

ている。

また、日本においては、みずほ銀行とソフトバンクが合併会社「Solve」を立ち上げ、新たに個人向けローンビジネスを推進していく予定としている。報道発表によると、みずほ銀行におけるローン審査ノウハウに加え、ソフトバンクのもつAI等を活用したデータ分析ノウハウ、そして両者が保有するビッグデータをを用いて、新たなスコアリングモデルの構築が行われるようである。また、顧客は自身のスコアやスコアに基づく借入条件を確認できるとともに、顧客からのデータ提供や追加情報の入力があればスコアのアップも可能となるようなサービスの提供が想定されている模様だ。

終わりに

現在の個人向け無担保ローンの市場環境は、改正貸金業法が議論されることになった当時の状況に近い部分がある。銀行等

預金取扱金融機関が、現在の取り組みの延長線上で販促活動を強化する限り、市場の収益性は低下し、過剰な貸付・不適切な広告を制限するという名目で規制が強化される方向に進むことは想像に難くない。ビッグデータやFintecといった言葉が先行してしまう昨今ではあるが、無担保ローン戦略を促進していくためにも課題克服のためのポイントを抑えた上で、必要となるイノベーションを模索していくことが求められている。



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
パートナー
金融政策コンサルティングユニット本部長

大野 博堂

OONO HIROTAKA

大手Sier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、当時の大蔵省にて金融マーケットを中心に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、中央省庁における調査分析活動支援のほか、最近ではサイバーセキュリティ、フィンテック、マイナンバーなど、金融レギュレーション分析による金融業務へのインプリケーション支援や、地方創生をキーとした地方自治体向けアドバイザー業務などを中心に活動。

平成28事務年度金融行政方針 からみえるもの

はじめに

金融庁が平成28事務年度金融行政方針を公表してから数ヶ月経ったものの、40ページを超えるポリシーもとも相まって、依然として「前年度とどこが異なるのか」といった質問や、その解釈などに関する金融機関からの問い合わせも多い。

そこで本稿では、新設項目と前年度に比べて記載が大幅に拡充された項目にフォーカスし、紹介する。なお、金融行政方針を読みこなすうえで必要な背景

などを踏まえ、初見の方などにもわかりやすく、ポイントを絞って解説することとしたい。

金融行政方針に新設された項目

28事務年度の金融行政方針に新たに追加された項目を図1に示した。ここでは、重要と思われる項目として、「検査・監督のあり方の見直し」と「金融仲介の更なる発揮に向けた関係機関との連携促進」を取り上げる。

「検査・監督のあり方の見直し」

金融庁は、いわゆるフォワードルッキングな問題提起と対話による、金融機関の自主改善を促すことを目標としている。また、あわせて、これまでのような金融機関が最低限満たすべき基準の遵守状況をチェックすることを目的としたルールベースの手法ではなく、最低基準の遵守だけでは確保できない部分を補うための監督や対話を重視し、これらを個々の金融機関の状況に応じて動的に実施していく、としている。

そこで「検査・監督のあり方の見直し」では、新しい検査・監督

図1 | 28年度行政方針にて新たに追加された項目

| 行政方針における項目名(記載順) |
|-------------------------------------|
| □ 検査・監督のあり方の見直し |
| □ 投資初心者を主な対象とした実践的な投資教育の促進と情報提供 |
| □ ETF等の投資商品の提供 |
| □ 会計監査の質の向上 |
| □ 開示の促進等を通じた良質な金融サービスの提供に向けた競争の実現 |
| □ 金融仲介の更なる発揮に向けた関係機関との連携促進 |
| □ 貸金業者 |
| □ IFIAR を通じたグローバルな監査の品質向上に向けた積極的な貢献 |
| □ 利益相反管理の強化 |
| □ 海外発行カード対応ATMへの対応 |
| □ 仮想通貨交換業への対応 |
| □ 平成28年熊本地震への対応 |
| □ 東京国際金融センター構想の推進 |

出所 | 平成28事務年度 金融行政方針(平成28年10月 金融庁)を元にNTTデータ経営研究所にて作成

の方向性として、不良債権や基準の遵守状況を評価するのではなく、金融サービスの質や金融機関の持続可能性などを点検していく旨が宣言されるとともに、見直しの3つの柱として「形式から実質へ」「過去から未来へ」「部分から全体へ」が提起されている。これらはいずれも金融モニタリング有識者会議における議論がベースとなっている。

「形式から実質へ」は、これまで

の融資内容の検査が、借り手の事業内容ではなく担保・保証があるかといった形式を必要以上に重視していたことに加え、顧客ニーズに即したサービス提供より、金融機関はルール遵守の証拠作りに注力していたのではないかと、といった点が議論された結果、導出された概念だ。これは今後、最低基準が外形的に順守されているかではなく、実質的に質の高い金融サービスを提供しているかどうかと問われることを意味する。例えると、従前ならば「A B Lを用いた融資件数」を財務局に報告すれば済んでいたものが、今後は、「A B Lを用いた融資を実行した結果、顧客にいかなる効用を与えたか」を中心とした説明が要請される、といったシーンが想定される。不良債権や基準の遵守状況を評価するのではなく、提供している金融サービス自体の質やその背景、顧客側の期待効用に当局の確認対象がシフトすることで、量的目標管理が中心となっていた金融機関の内部コントロール手法は相応の見直しも避けて通れない。

「過去から未来へ」は、「金融機関の将来の経営の持続可能性よりも、過去の経営実績であるバランスシートの健全性に検査が集中していたとの反省に加え、顧客ニーズの変化への対応よりも、過去のコンプライアンス違反の議論に集中していた、ことなどが議論された結果、導出されたものだ。これを受け、金融機関の過去の一時点における健全性の確認ではなく、将来に向けたビジネスモデルの持続可能性等に重点を置いたモニタリングが実践されることとなっている。

「部分から全体へ」では、金融機関の特定の個別問題への対応に集中するより、経営において真に必要な問題への対応ができていないか等に重点を置いたモニタリングを志向するとされた。これは、従前の検査に際して個別の資産査定に集中していたことに加え、特定の法令違反行為だけを咎める傾向があり、問題発生の根本原因の究明や必要な対策の議論を軽視していた、との反省に立って導出された概念とされる。

図2 | 金融仲介の更なる発揮に向けた関係機関との連携促進

- 顧客企業による外部の専門人材の活用に当たっては、地域活性化・事業再生ファンドによるハンズオン支援や、地域経済活性化支援機構 (REVIC) 及び日本人材機構による支援が有効であることから、金融機関に対し、こうした支援機関との密接な連携やその機能の積極的な活用を促す。
- 金融機関に対し、地域経済活性化支援機構 (REVIC) の経営者保証付債権等の買取り・整理業務の積極的な活用を促す。
- 信用保証制度について、事業者が自主的に経営改善に取り組むことを前提に、金融機関及び信用保証協会が事業者への経営改善支援に積極的に取り組むインセンティブが働くような制度の見直しが検討されており、こうした見直しの趣旨に沿った対応が進むよう金融機関と対話を行う。

出所 | 平成28事務年度 金融行政方針 (平成28年10月 金融庁) を元にNTTデータ経営研究所にて作成

「金融仲介の更なる発揮に向けた関係機関との連携促進」

新設項目の二点目として、「金融仲介の更なる発揮に向けた関係機関との連携促進」が挙げられる(図2)。ここでは大きく3つの観点を示されているが、注目すべきは、顧客企業による外部の専門人材の活用について触れられている点と、経営者保証付債権の取扱いに言及していることだ。

前者については、地域活性化・事業再生ファンドによるハンズオン支援や、地域経済活性化支援機構 (REVIC) 及び日本人材機構による支援が有効であるとし、金融機関に対し、こうした支援機関との密接な連携やその機能の積極的な活用を促している。ただ、本件は25年度のリレバンシンポジウムにおいて報告された内容が改めて記載されているに過ぎず、新鮮味はない。今般、あえて金融庁がかかる記載を行政方針に記載したことについては、その背景を紐解きつつ理解する必要がある。

金融庁は顧客企業を成長段階のライフステージに分け、必要な対

応をとることを金融機関に促してきた。25年度のリレバンシンポジウムにおいても、創業企業・新規企業の成長ステージを取り上げ、外部機関等との有意連携による顧客企業のトップライン支援の必要性を金融機関に訴求している(図3)。つまり、金融機関はいまだ外部機関との連携において課題を抱えている、との認識を金融庁は有していると考えられる。

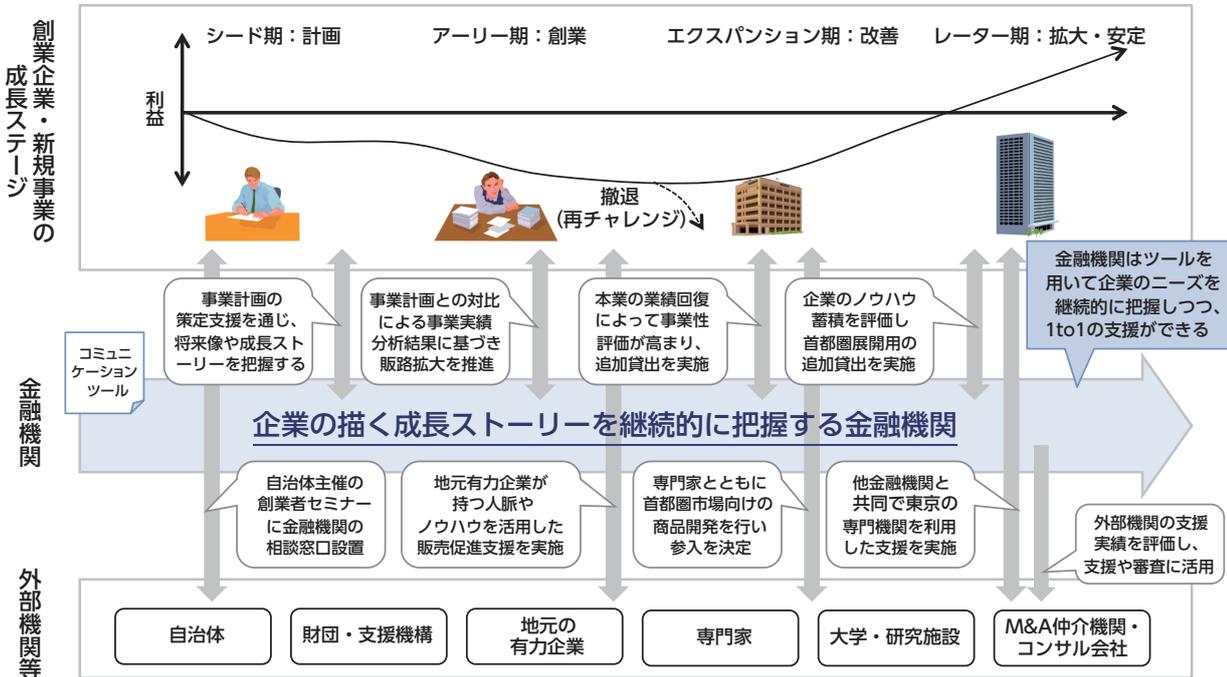
後者については、金融機関に対し、地域経済活性化支援機構 (REVIC) の経営者保証付債権等の買取り・整理業務の積極的な活用を促す、とされており、経営者保証ガイドラインの周知徹底が図られていない現況を金融庁として危惧している様子がうかがえる。

経営者保証ガイドラインについては、少々その背景を説明する必要がある。中小企業円滑化法が終了したものの、支援サービスの提供者(金融機関)と需要者(企業)との間に支援サービスに関して乖離が存在する、との課題を金融庁は有している。そこで、いわゆる

「1000社インタビュー」が各財務局により実施され、地域の中核企業などからナマの声が吸い上げられた。その結果、中小企業は、

金融機関の支援サービスに対し、①目利き能力、②接触機会、③支援サービスに関するPR、に不満を感じている様子が認識された。さらに、中小企業は、財務諸表の審査上の関係性だけではなく、金融機関と将来像を共有した上での融資や支援サービスを求めていることも把握されている。すなわち、中小企業は、彼らのニーズを的確に捉え、理解した上での支援を金融機関に望んでいることは明らかだ。そこで金融庁では、さらに調査標本数を引き上げることが目的に、小規模企業へのアンケート調査を実施したうえで、金融機関の支援サービスに対する企業の考え方を整理し、金融機関の意識とどのような乖離があるのかを確認している。これが、平成27年度に実施されたいわゆる3000社アンケートと呼ばれるものである。アンケート結果からは、企業と金融機関との関係性などの実態が捕捉

図3 | 企業支援で求められる金融機関のミッション



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

図4 | 28年度金融行政方針で記載が大幅に拡充された項目

| 項目名 |
|----------------------------------------------|
| □ 金融機関等による「顧客本位の業務運営」(フィデューシャリー・デューティ)の確立と定着 |
| □ 金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保等 |
| □ FinTechへの対応 |

出所 | 平成28事務年度 金融行政方針(平成28年10月 金融庁)を元にNTTデータ経営研究所にて作成

されたとともに、金融機関において取り組むことが期待される支援サービスのあり方、改善策などが提言された。中でも注目すべきは、企業経営者への経営者保証に関するガイドラインについての認知度を問うた設問に対し、70%以上の経営者が「知らない」との回答を寄せたことだ。金融庁は財務局などを通じ、経営者保証ガイドラインの周知徹底を金融機関に求めてきたこともあり、このアンケート結果を重く受け止めたと聞く。

今般の金融行政方針で、敢えて

金融機関に対し、地域経済活性化支援機構(REVIC)の経営者保証付債権等の買取り・整理業務の積極的な活用を促す、と明記された背景にはこのような金融庁の問題意識が存在することを忘れてはならない。

ただし、企業側の声だけに着目し、過度に企業側に寄り添った対応を金融機関に求めることは、企業と金融機関との健全な関係維持において課題が存在することに加え、将来的な不良債権の増大につながることも懸念されよう。企業育成にかかる支援機能は中小企業庁が担ってきたこともあり、金融庁におけるアンケート調査結果の活用については、調査趣旨も含め引き続き注意深く点検していく必要がある。

記載が大幅に拡充された項目

また、28年度行政方針では、27年度に比べて記載が大幅に拡充された項目が存在する(図4)。フィデューシャリー・デューティに

「ビジネスモデル」

記載ポイントは大きく二つあり、横並びで単純な量的拡大競争に集中するような銀行のビジネスモデルが限界に近づいている旨、さらには、全ての金融機関が貸出規模の拡大により収益を維持することは現実的ではない、旨が示されている。すなわち、金融機関に新たなビジネスモデルの探索を促しているといつて良い。従来のような横並び意識の排除、といったメッセージが、ここからも十分に読み取れる。

「事業性評価」

金融庁では、企業の事業を理解し、企業価値向上につながるアドバイスとファイナンスの提供で収益を確保している金融機関は、顧客基盤や経営を安定させることに成功している、とこれまでの金融機関の取組みに一定の評価を与えている。ただし、金融機関によっては、経営陣の意識や実際の現場の取組深度にバラツキがある、とも述べている。これを受け金融庁では、今後包括的な実態把握を行

うとともに、ベンチマーク等を活用し、金融機関の自己評価を促す、ともしている。

「金融機関間の競争の実現」

厳しい表現となつているのが「金融機関間の競争の実現」である。金融機関の取組みについて、顧客向けに積極的な情報提供に向けた環境を整備する、としている。また、これにより良質な金融サービスの提供に向けた金融機関間の競争の実現を促す、と宣言されている。金融庁によるこれまでの具体的な取組みとしては、金融機関向けのいわゆるベストプラクティスの公表が知られるところだ。ただし、「横並び意識の排除」を標榜する手前、単に他行のプラクティスを金融機関間で流通させるだけでは、有意な金融機関の育成に繋がらない、との判断が働いているようだ。そこで、各金融機関の経営戦略や顧客との関係構築手法などを直接に顧客に周知することで、「顧客から選ばれる」金融機関を育成しよう、という意思が感じられる。

「経済・市場環境が変化した場合のリスク」

長短金利の低下が継続する中、海外向け貸出や外貨建て資産運用、長期債投資、アパートローンなどの不動産向け与信を増加させる等の動きがみられるが、経済・市場環境が変化した場合、金融機関の健全性に悪影響を及ぼさないかを検証する、としている。すなわち今後、各金融機関は、機動的に対応可能な経営管理・リスク管理が実践されているかどうか、また、収益・リスク・資本のバランスから適切なリスクテイク戦略となっているか、が問われることとなる。

金融行政方針からみたベンチマークの効果的な設定と運用

ベンチマークについては、金融行政方針の新設項目でも一部触れられたものの、それ自体については特段の紙幅を割いていない。ベンチマークは、5つの共通ベンチマークと50の選択ベンチマークから構成されるが、共通ベンチマ

クは金融機関の戦略にかかわらず対応が求められる。問題は選択項目だが、やはり財務局には、その選択手法に関して多くの質問が寄せられたと聞く。金融庁は金融行政方針の中で、顧客との「共通価値の創造」の構築を掲げている。これは、金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保する、といった取組みを指している。森金融庁長官は、金融モニタリング有識者会議第1回会合において、ハーバード大学経営大学院のマイケル・ポーター教授が提唱する「共通価値の創造」について触れていることから、金融庁はこれを金融機関にあてはめたものと解釈できる。

「共通価値の創造」を意識すれば、金融機関としては、目先の収益獲得を目指した「短期的な取組み」に加え、顧客企業と共に成長するための将来的な果実収穫を見据えた投資的活動たる「中長期的な取組み」の視点にて、選択ベンチマークをそれぞれ設定すること

が有効となる。両者を峻別することで、KPIの達成年度の設定や運用における柔軟性確保や容易化も期待できそうだ。例えば、営業店職員に対しては、短期的な目標設定としての収益指標に加え、顧客企業の成長を目的とした定性目標を中長期の視点で与えることが考えられる。「今やるべきこと」と「5年後・10年後に達成すべきこと」を管理指標として設定・運用し、この結果をホームページやIR資料などを通じて対外公表すること、企業側からも金融機関における施策への取組み深度や進捗状況が把握し易くなるだろう。もちろん、管理指標としての定着に向けては、職員への教育のほか有意な内部浸透策の導入が欠かせない。

おわりに

金融行政方針では相当のボリュームをもってフィンテックへの対応について記載されているが、本稿では残念ながら割愛している。ただし、金融庁は、フィン

テックベンチャーとの連携をはじめとしたデジタルソリューションの取り込みの推進に腐心しているのではなく、真に顧客の効用を高めるための戦略や方法論の導入を金融機関に求めているのである。デジタルソリューションの導入により顧客接点の画一化・合理化を志向し、規模拡大戦略を実践する金融機関がある一方で、地域限定かつ対面チャネルでの接点確保に比重を置いた顧客営業に特化し、「ヒト」を前面に押し出したコミュニケーション・スキルを研ぎ澄ますことで他との差別化を図る、といった戦略に特化する金融機関が登場しても良い。

飛び道具の調達も良いが、今改めて身近なもの、自らが大切にしてきたものに視点を戻すこと、いわばこれも金融庁のいう「ニッチな経営戦略」そのものと言えないだろうか。

最終章に入ったバーゼル規制改革と 金融機関に求められる対応

はじめに

米国のサブプライム問題を契機としたグローバル金融危機で明らかとなった、金融機関の過度なリスクテイクや自己資本と流動性の不十分さ等の課題を踏まえ進められてきたバーゼル規制改革は最終章に入った。2010年3月に



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融政策コンサルティングユニット
マネージャー

篠原 剛
SHINOHARA TAKESHI

日本銀行(金融機構局、国際局、北京事務所)、外資系コンサルティング会社を経て現在に至る。日本銀行では、国際的な金融規制の立案作業に参画、主要各国の金融規制動向に関する調査および中国の金融経済情勢に関する調査等に従事。現在、金融規制全般に関する情報提供や市場/信用リスク管理態勢を中心とした金融規制対応に関するコンサルティング業務に従事。

バーゼルⅢの枠組み(図1)が公表された後、自己資本比率規制の分母であるリスクアセット(RWA)計測に関連する項目を中心に見直しが進められた結果、多くの項目において国際合意がなされ、その

全体像が固まりつつある。今後は、国際合意を踏まえた国内規制化作業が進められ、金融機関による各規制への対応が求められるフェーズとなっている。

本稿では、バーゼル規制改革の現状と、規制動向を巡る今後の注目を俯瞰するとともに、金融機関に求められる対応について考察したい。(図1)

バーゼル規制改革の現状^{※1}

バーゼルⅢの枠組み公表後に進められてきた主要な見直し項目と

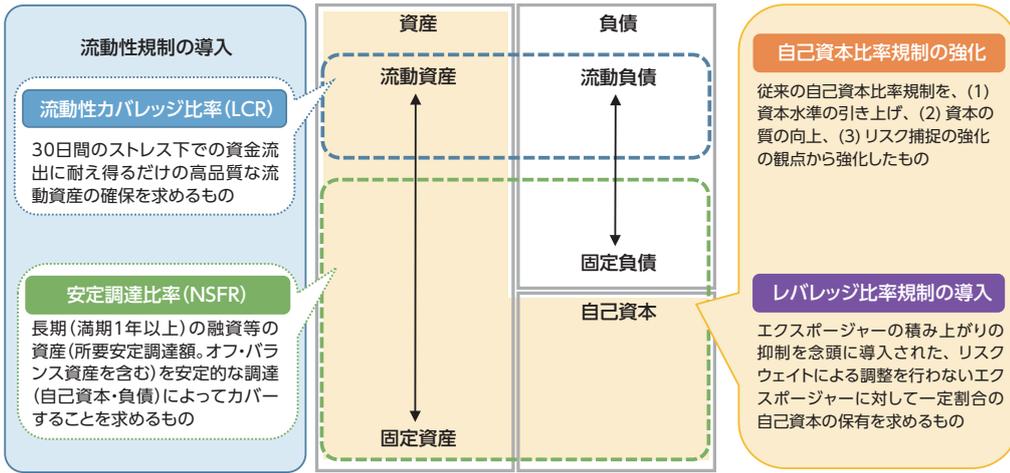
その見直しの現状を整理したものが図2である。これらの項目は、金融機関への影響の観点から、a 資本賦課額を増加させる蓋然性の高いもの、b. RWA 計測のためのインフラ導入/データ整備の観点から導入負担が大きいもの、の2つに大別することができる。以下では各々について、今後の注目点と金融機関への影響についてみていこう。

a 資本賦課額を増加させる蓋然性の高いもの

これらの見直し項目は、RWA

※1 本章における記載は2017年2月8日時点の内容に基づくものである。

図1 | バーゼルⅢの枠組みのイメージ



出所 | 金融庁資料をもとにNTTデータ経営研究所にて作成

計測の銀行間の過度なばらつきによる比較可能性の欠如への対応の観点から、①計測にあたっての外部格付への機械的な依存の回避、②リスクウェイト水準の上方修正等による資本賦課水準の保守化

(①・②ともに証券化商品の資本賦課枠組みの見直し、信用リスクの標準的手法の見直し、資本フロアの導入)、③内部モデル手法の適用範囲の限定を含む内部モデル方式の見直し(トレディング勘定の抜本的見直し、信用リスクの内部格付手法の見直し、オペレーショナルリスク計測枠組みの見直し)、④リスクの捕捉範囲の拡大(CVAリスクの枠組みの見直し)等といった手当てがなされたものである。こうした見直しの結果、各金融機関のRWAが現行規制対比で大きく計測される蓋然性が高く、金融機関の資本賦

課額が増加するものとみられる。他方で、こうした背景から規制の細部を巡る国際交渉では依然として各国の利害が対立していると思われる、現時点において最終合意にまで至っていない項目が複数存在している。バーゼル銀行監督委員会は、バーゼル規制改革の取組み開始当初において、信用リスクの標準的手法の見直し・信用リスクの内部格付手法の見直し・オペレーショナルリスク計測枠組みの見直し・資本フロアの見直しの各項目については昨年末までの国際合意を行う旨のワークプランを公表していたが、実際には合意にまで至ることはできなかったことになる。これを受け、バーゼル銀行監督委員会において合意された規制案を最終合意文書として承認する役割を担う中央銀行総裁・銀行監督当局長官グループ(GHOS)は、2017年1月3日に「GHOSが見直し提案のパッケージをレビューする前に、資本賦課の最終的な水準調整を含め、いくつかの作業を終わらせるため更なる時間が必要」として、

開催を延期する旨を公表した。延期後の開催時期については未公表ながら、少なくとも資本フロアの見直しについては、今回のGHOSにおいて承認を得て最終合意文書が公表されると言われており、その内容が注目されるところだ。

b RWA計測のためのインフラ導入/データ整備の観点から導入負担が大きいもの

これは、先述aのように資本賦課の増加を通じた金融機関のALM運営への直接的な影響というよりも、規制要件が求める大量の計算負荷やデータ格納に耐えるだけのインフラの整備(ITインフラ、各種の内部規程の整備等)を余儀なくされる意味で、金融機関側の対応負担が大きいとみられるものである。すなわち、例えば銀行勘定の金利リスクでは、このリスクに対する資本賦課自体は求められないが、リスク量計測にあたり複数の金利ショック(ストレスシナリオ)を想定し、各々の金

による金融機関側の対応負荷の増加は無視できない。

因みに、ここまでに紹介した項目のほか、バーゼル銀行監督委員会は、2013年1月9日に銀行のグループベースでのリスクデータ集計能力や内部のリスク報告実務の迅速性と正確性の向上を企図し「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」を公表している。これは、金融機関に対し包括的なガバナンスとインフラ整備・リスクデータ集計能力の向上・リスク報告実務の整備の観点から、グローバルなシステム上重要な金融機関に対しては2016年までに、国内のシステム上重要な銀行に対しては当局による指定を受けた後3年を経過するまでに、11の原則への対応を求めている。これは、主にシステム上重要な金融機関を対象としたものとはいえ、金融機関の規制対応の観点からのデータインフラの増強に向けた取り組みは喫緊の課題であるといえるだろう。(図2)

バーゼル規制の国内規制化に向けた動向―経済成長への配慮を踏まえた新たな動き

こうした国際合意の各国国内規制化に向けた動きに目を転じると、英国・欧州において、「経済成長・雇用促進を支える実体経済への資金供給および他の金融規制の枠組の導入インセンティブの減殺の防止」等、を念頭にバーゼル銀行監督委員会における国際合意による規制要件を一部緩和する形で、国内規制化を図る動きがみられている。

英国当局は、2016年8月にレバレッジ比率規制の見直し案を公表した(図3)。

これは一定の条件を満たす債権について、レバレッジ比率の算定式の分母である「レバレッジエクスポージャー」に算入しないことを認めるというものである。さらにEUでは2016年11月にバーゼル規制のEU適用案(図4)を公表し、この中で、①レバレッジ比率におけるレバレッジエクスポー

ジャー(当該比率算定式上の分母)の算定方式、②安定調達比率算定における所要安定調達額(当該比率算定式上の分母)の算定方式、

③中小企業向け貸出エクスポージャーに対する資本賦課額の算定方式、のそれぞれを国際合意対比緩和する案を示した。これらは、過度な規制の副作用を避け、域内の経済成長を促進する観点から、特定の項目に限定して規制要件を緩和しようとするもので、これまでの金融規制強化に向けたスタンスそのものを大きく変えることを意図したものではないとみられるが、こうした英国・欧州の動きに加え、金融規制を緩和する方向性を明確に打ち出す米国トランプ政権の登場もあり、これまでの金融規制強化に向けた動きがどのように変化していくのかについては目が離せないところだ。各種規制への対応が求められる金融機関にとっては、このような海外の動きが、本邦における規制導入にもたらす影響についても的確に把握していくことが重要である。(図3・4)

図2 | バーゼル規制における主な見直し項目

a. 資本賦課額を増加させる蓋然性の高いもの

| 項目 | 規制見直しの概要 | 適用時期 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 証券化商品の資本賦課の枠組みの見直し | 資本賦課水準の保守化・外部格付への機械的な依存への回避・資本賦課方式のリスク感応度の上昇、等を図ったもの。 | 2018年1月 |
| トレーディング勘定の抜本的見直し | 銀行勘定とトレーディング勘定の見直しによる規制裁定の余地の縮小・内部モデル方式の見直しによるより整合的かつ包括的なリスクの捕捉、等を目的に内部モデル方式と標準的手法を見直し。 | 2019年12月 |
| 信用リスクの標準的手法の見直し | 外部格付への依存の低減・粒度及びリスク感応度の向上・リスクウェイト水準の更新・類似のエクスポージャーの定義や取り扱いに関する内部格付手法との比較可能性の向上、等を図るもの。 | 検討中 ^{※2} [2015年12月第二次市中協議文書公表] |
| 信用リスクの内部格付手法の見直し | 金融機関向け債権等の特定のエクスポージャーについて内部格付手法の利用を廃止・内部格付手法の利用を認めるポートフォリオについて、エクスポージャー単位でモデルによるパラメータ推計値に対するフロアを導入。 | 検討中 [2016年3月市中協議文書公表] |
| 資本フロアの見直し | 各リスクカテゴリーの新たな標準的手法に基づく資本フロア(所要自己資本額の下限)の導入により、内部モデル手法に起因するモデルリスク・測定誤差の軽減や、銀行間の資本の比較可能性の向上などを図るもの。 | 検討中 [2014年12月市中協議文書公表] |
| オペレーショナルリスク計測枠組みの見直し | オペレーショナルRWA計測手法として新たな標準的手法の導入と内部モデル手法(AMA)の廃止、等 | 検討中 [2016年1月第二次市中協議文書公表] |
| CVAリスクの枠組みの見直し | CVAリスクの全ての重要な変動要因とCVAヘッジの反映・様々な会計基準の下で採用されているCVAの公正価値測定の一致を図るもの | 検討中 [2015年7月市中協議文書公表] |

※2 バーゼル銀行監督委員会において規制案を検討中であり、規制の適用時期は未公表である。

b. RWA計測のためのインフラ導入/データ整備の観点から導入負担が大きいもの

| 項目 | 規制見直しの概要 | 適用時期 |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 銀行のファンド向けエクイティ出資に係る資本賦課 | 各種RWA計測方法の適用に係る不明確さ等を踏まえ、原則的に用いるルックスルー方式(レバレッジも勘案した上で、ファンドの構成資産の信用リスクアセットを合計する方法)とファンド構成資産の把握が難しい場合のマナード方式(資産構成を保守的に仮定してファンド全体のRWAを計測する方法)を策定。 | 2017年1月 |
| カウンターパーティ信用リスクエクスポージャーの計測に係る標準的手法(SA-CCR) | デリバティブ取引等におけるカウンターパーティ信用エクスポージャー計測の枠組みにおいて、①カレントエクスポージャー方式(CEM)、②標準方式(SM)、③内部モデルに基づく期待エクスポージャー方式(IMM)のいずれかが選択可能となっているが、このうちCEMとSMの代替手法として新たな標準的手法を導入するもの。 | 2017年1月 |
| 銀行の清算機関向けエクスポージャーに対する資本賦課 | 2012年7月の暫定規則公表において資本賦課の対象ではなかった中央清算機関(CCP)向けエクスポージャーに対する計測と管理の枠組みを導入。2014年4月の最終規則では、適格CCP向けエクスポージャーのうちデフォルト・ファンドに関する部分を見直し。 | 2017年1月 |
| 銀行勘定の金利リスク | 市場及び監督実務の変化、特に、多くの国・地域における今日の歴史的な低金利環境を踏まえ、金利上昇への備えとトレーディング勘定への規制との平仄確保を目的に、計測時に考慮する複数の金利ショックやストレスシナリオの設定及びモデルに係る主要な前提等において銀行に期待される内容の明確化・開示基準の強化・銀行勘定の金利リスク計測に関する標準的手法を改訂するもの。 | 2018年3月 |

出所 | バーゼル銀行監督委員会資料・金融庁資料をもとにNTTデータ経営研究所にて作成

図3 | 英国当局によるレバレッジ比率規制の見直し案のポイント

| 項目 | 規制見直しの概要 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| レバレッジ比率規制の見直し案 | 規制対象金融機関の各国中央銀行向け債権(例:各国中銀における当該金融機関の預金等)残高のうち当該金融機関が受入済の同一通貨かつ満期が十分に長い預金残高部分については、レバレッジ比率の算式上の分母である「レバレッジエクスポージャー」に不算入とすることを認める。 |

出所 | 英国PRA「PRA statement on the leverage ratio」をもとにNTTデータ経営研究所にて作成

図4 | EUによる2016年11月にバーゼル規制のEU適用案のポイント

| 項目 | 規制見直しの概要 |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| レバレッジ比率におけるレバレッジエクスポージャー(算定式上の分母)の算定方式 | 以下に該当するエクスポージャーは、新たに算式上の分母である「レバレッジエクスポージャー」に不算入とすることを認める。 ・公的金融機関による地方政府向け等公共機関向けエクスポージャー ・他の金融機関を経由して金融機関以外の債務者に対して実行された貸出金(path-through promotional loan)に係るエクスポージャー ・貿易金融に係るエクスポージャーのうち、輸出信用業者または中央政府による付保がなされかつ自己資本比率規制上のリスクウェイトが0%であるようなエクスポージャー |
| 安定調達比率(NSFR)における所要安定調達額(算定式上の分母)算定方式 | 以下の方法により新たに算式上の分母である「所要安定調達額」を軽減する。 ・流動性カバレッジ比率(LCR)における適格流動性資産-レベル1(=流動性が最も高いと位置づけられているアセットクラス)の保有残高に対する所要安定調達額をゼロとする。 ・流動性カバレッジ比率(LCR)における適格流動性資産-レベル1により保全され残存期間が短期(6ヶ月未満)であるような金融取引によって発生する資産に対する所要安定調達額の軽減。 ・デリバティブ取引に伴い発生した資産(負債分を相殺した額)のうち流動性カバレッジ比率(LCR)における適格流動性資産-レベル1による変動証拠金額分を差し引いた額に対する所要安定調達額の軽減。 |
| 中小企業向け貸出エクスポージャーに対する資本賦課額の算定方式 | 自己資本比率規制が定める中小企業向け貸出金について、その信用リスクアセットを以下の方法により軽減する。 ・150万ユーロまでの残高については、国際合意に基づいて算定された信用リスクアセットから23.81%だけ軽減する。 ・150万ユーロを超過する部分については、国際合意に基づいて算定された信用リスクアセットから15%だけ軽減する。 |

出所 | 欧州委員会「Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Regulation (EU) No 575/2013 as regards the leverage ratio, the net stable funding ratio, requirements for own funds and eligible liabilities, counterparty credit risk, market risk, exposures to central counterparties, exposures to collective investment undertakings, large exposures, reporting and disclosure requirements and amending Regulation (EU) No 648/2012」をもとにNTTデータ経営研究所にて作成



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融政策コンサルティングユニット
シニアコンサルタント

田中 公義
TANAKA TADASHI

大手システムインテグレータにて大手銀行のシステム開発に従事したのち、現在に至る。サイバーセキュリティ等の中央省庁における調査・分析支援のほか、地方創生をキーワードとした地方自治体のアドバイザー業務にも従事。

金融庁主催の金融業界横断的 サイバーセキュリティ演習 (Delta Wall)の概要

はじめに

昨年10月、金融庁主催の金融業界横断的サイバーセキュリティ演習(Delta Wall)^{※1}が3日間にわたって実施された。なお、Delta Wallでは「オープンテスト」と呼ばれる演習形態を採用しているが、演習形態には様々なものが存在する。なお、本稿執筆時点では演習結果が公表されていないことから、結果の解説については別の機会に委ねるとし、本稿ではサイバーセキュリティ演習を含めたBCP訓練について解説しつつ、

Delta Wallの概要を紹介する。

そもそも訓練と演習は何が違うのか？

サイバーセキュリティ演習も、職場で実施される緊急時の避難訓練も、広義のBCP訓練である。緊急時の対策手順を実装した事業継続計画(以下、BCPとする)が策定できたら、次は策定したBCPに隠れた瑕疵がないかどうか、手順に抜け漏れがないか、といった評価作業が必要となる。また、策定したBCPは書庫に格

納して終わり、といった訳にはいかず、システム部門、災害対策本部の要員、営業店などの中核職員などに配布のうえ、意識啓発を図る必要がある。これが、教育や研修にあたる作業である。この評価と教育・研修の一環として計画されるのがBCP訓練や演習と呼ばれるものである。本来であれば、訓練は手順の習熟を目的に実施するもの、演習はより実践的に本番さながらのインシデントを想定して実施するもの、と定義すべきであるが、金融機関でも両者はほぼ混同して使用されているのが実態である。

※1 Delta Wall：サイバーセキュリティ対策のカギとなる「自助」、「共助」、「公助」の3つの視点(Delta)と防御(Wall)を指す。今般の演習に際し、金融庁がネーミング

大手金融機関にてシステム企画に従事したのち、2015年NTTデータ経営研究所入社。金融機関の新規ビジネス創出や法制度対応を軸とした業務プロセス改革等に従事。



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融政策コンサルティングユニット
コンサルタント

渡邊 恵衣

WATANABE KEI

図1 | BCP訓練種別

| 種別 | 目的 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ドキュメントウォークスルー (内部組織のみ) | <ul style="list-style-type: none"> BCP及び関連ドキュメントを内部関係者で読み合わせ、隠れた瑕疵を抽出する 関係者間での有事対応の意識合わせを実施する |
| ドキュメントウォークスルー (外部組織を含む) | <ul style="list-style-type: none"> 外部組織を交え、隠れた瑕疵を抽出する 外部組織との間で、有事対応の意識合わせを実施する |
| 情報連携テスト | <ul style="list-style-type: none"> 関係者間でのツール(携帯、衛星携帯、電子伝言版、その他)を用いた連絡訓練を実施し、伝達時間や連携ツールの在り方などを確認する |
| オープンテスト (内部組織のみ) | <ul style="list-style-type: none"> 用意されたシナリオに基づき、内部関係者のみに限定し、実地訓練を実施する |
| オープンテスト (外部組織を含む) | <ul style="list-style-type: none"> 用意されたシナリオに基づき、外部組織も交えて、実地訓練を実施する |
| ブラインドテスト (内部組織のみ) | <ul style="list-style-type: none"> 事前にシナリオを開示することなく、内部組織のみに限定し、実地訓練を実施する(訓練目的、訓練日時などのみを開示) |
| ブラインドテスト (外部組織を含む) | <ul style="list-style-type: none"> 事前にシナリオを開示することなく、外部組織も交え、実地訓練を実施する(訓練目的、訓練日時などのみを開示) |

出所 | 「金融機関のためのサイバーセキュリティとBCPの実務」(大野博堂 著)

BCP訓練の種類

一言でBCP訓練と言っても、図1に記載のとおり実施形態は豊富である。

BCPは初動対応、緊急対応、暫定対応、本格対応といった主に4つの対応フェーズで定義されるのが一般的だが、暫定対応フェー

ズや本格対応フェーズは、インシデント発生から相当程度時間が経過してから着手されるものである。したがって、当該手順を仮に定義していなかったとしても、関係者が集まり、時間をかけて対応内容を検討することで実務的な対応をこなすことも可能ともいえる。しかしながら、インシデント発生直後に求められる初動対応に

ついては、極めて迅速な判断や意思決定、関係者間での情報連携が求められる。そこで、BCP訓練では主として初動対応や緊急対応、すなわち「インシデント発生から5時間後まで」「インシデント発生から1日経過後まで」といった時間軸を設定して実施されるケースが大半を占める。

BCP訓練のうちドキュメントウォークスルー(内部組織のみ)は最も初歩的な訓練となる。BCPを策定し、すぐに高度な訓練を実施しようとしても、まずうまくいかない。策定した手順が実態と乖離し、その実効性が伴わないケースが存在するためである。そこで、まずは策定したBCP及び関連ドキュメントを内部関係者で読み合わせることで、隠れた瑕疵を抽出することがこの訓練の目的となる。なお、この訓練では参加者を内部関係者に限定するため、手順に定義された外部組織などの連携については、「連携した」こととして作業をスキップして訓練を続投することも可能である。

情報連携テストは、関係者間で

実際の連携ツール（携帯電話、衛星携帯電話、電子伝言版、その他）を用いた連絡を実施し、情報の伝達時間や連携ツールの在り方などを確認することを目的に実施する。そのため、必要となる相手先の電話番号などが記載された一覧の使い勝手や抜け漏れなどのチェックがこの訓練の主たる目的ともなる。その際、大規模震災に際しては電話の輻輳や通信制御などが加わることが想定されるため、一般の携帯電話や固定電話が使用できないシーンを想定した条件設定も必要となる。

オープンテスト（内部組織のみ）からはより実践的な訓練となる。用意されたシナリオに基づき、内部関係者のみに限定した訓練を実施する。緊急時には災害対策本部を設置する会議室などが必要となるが、実際に要員に会議室に参集してもらい、そこからあらかじめ決められたシナリオに基づき、訓練事務局からのアナウンスや誘導をトリガーに実施していく。なお、この訓練では事前にシナリオを参加者に開示することから、予習も

可能となるため、参加者の意識啓発や教育を目的に実施される場合が多い。この訓練でもITベンダーや当局を含む外部機関との連携手順については「連携したこと」としてスキップするのが一般的だ。ただし、NTTデータ経営研究所がソリューションとして提供している各種訓練プログラムでは、事務局が外部機関の役割を担うことで、実際に参加者は事前に事務局から周知された関係機関別の電話番号に発信し、必要な報告をしてもらう、といった対応を実現している。この場合、ITベンダー、警察、消防、金融庁（財務局）、日本銀行の支店といったように、実際のBCPで連携先として定義している関係各所ごとに訓練用の連絡先（電話番号、ファックス番号など）を設定し、訓練前に周知する。

ブラインドテスト（内部組織のみ）は難易度があがる。事前に参加者にシナリオを開示することなく、内部組織のみに限定して実地訓練を実施する（訓練目的、訓練日時などのみを開示）。例えば、

発生するインシデントを参加者に事前に周知しない、といった進め方のほか、複数のインシデントを同時に発生させることで、参加者を意図的に混乱に陥らせる、といったシーンの創出も自由自在である。発生するインシデントが何であるかを開示しないということは、参加者は事務局からのアナウンスがあるまでの間、大規模震災、大規模システム障害、爆破テロといった事象が生じた場合に備えた事前の脳内シミュレーションができない。オープンテストを十分にこなした金融機関であれば、参加者の緊張感維持を図るうえでも積極的に導入すべき訓練手法である。

Delta Wallの概要

金融庁主催のDelta Wallは、昨年10月24日から27日にかけて、主要銀行及び地方・第二地方銀行、信用金庫・信用組合、証券会社、生命保険会社・損害保険会社、と業態別に4日間に亘り実施され

た。なお、参加金融機関は約80を数えるに至った。

金融庁では、金融分野におけるサイバー攻撃の高度化が進む中、サイバーセキュリティの確保は金融システム全体の安定のため喫緊の課題として認識している。このため、金融庁として、「金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針」(平成27年7月公表)に沿って、金融機関のサイバーセキュリティ対策の向上に向けた取組みを推進しているところである。今般、同方針に基づき、金融業界全体のサイバーセキュリティ対策の底上げを図ることを目的に、金融業界横断的な演習の実施に初めて踏み切った。

演習では、プロセス及び結果において改善すべき点の有無を確認している。その際、①緊急時対応手順の遂行、②緊急時対応手順の内外連携の2点を確認ポイントとして設定している。①では組織間共通の緊急時対応手順と各部門の個別対応手順が円滑に遂行されているかどうかを、また②では連携先は明確か、連携のタイミングに

齟齬はないか、といった点を評価している。

Delta Wai²では、集合型の演習形態ではなく、金融機関が職場から参加する演習形態を採用した。そのため、特定部門の職員が少数のみ参加するといった限定的な参加ではなく、より多くの職員の参加を実現している。サイバーセキュリティ演習という点、システム部門対象の印象を受けるかもしれない。これは、世の中の演習の多くが実機環境を用いるなどした技術的対応を中心とした演習となっていたためである。Delta Wai²では、金融機関としての初動対応手順の確認にスポットを当てており、システム部門のほか、組織内CSIRT^{※2}、経営企画部門、リスク管理部門、広報部門、総務部門、営業部門といった複数部門の職員が参加する場としているのが特徴でもある。複数部門且つ多くの職員が参加するとはいえ、とりたてて職場で用意するリソースを要しないこともポイントである。本演習では事務局を含めた外部とのやり取りをメールで行うこ

とを要請したため、それを行うためのパソコンやネットワーク環境、BCPやサイバーセキュリティ対策マニュアルなどは必須ではあるものの、仰々しい事前準備などは不要である。

Delta Wai²では、前述のBCP訓練の種別でいう「オープンテスト(内部組織のみ)」を採用している。そのため、演習に先立ち、各地で金融機関向けの事前説明会を実施し、あらかじめ演習当日のシナリオやイベントについて開示した。したがって、演習当日までの間に相応の事前準備が可能ともいえる。ただし、金融庁がDelta Wai²を「一律に課題を与え、何点獲得したか」を競わせる単なるテストではなく、「金融機関に気付きを与える場」として位置付けていることもあり、開示されたシナリオやイベントに沿った手順などを予め整備しておくことは問題とはならない。

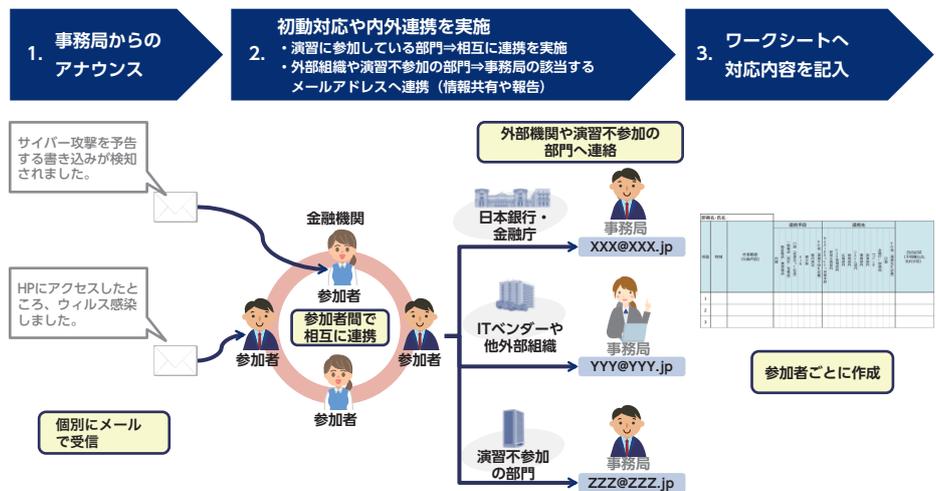
※2 Computer Security Incident Response Teamの略称。
組織内の情報セキュリティ問題を専門に扱う、インシデント対応チーム。
(出典：JPCERTコーディネーションセンター http://www.jpccert.or.jp/csirt_material/)

Delta Wall当日の流れ

Delta Wallでは、「サイバー攻撃予告」[標的型メール攻撃]「ホームページ改ざん」の3つのイベントを用意し、これらを金融機関には4時間の枠内で対応して頂いた。

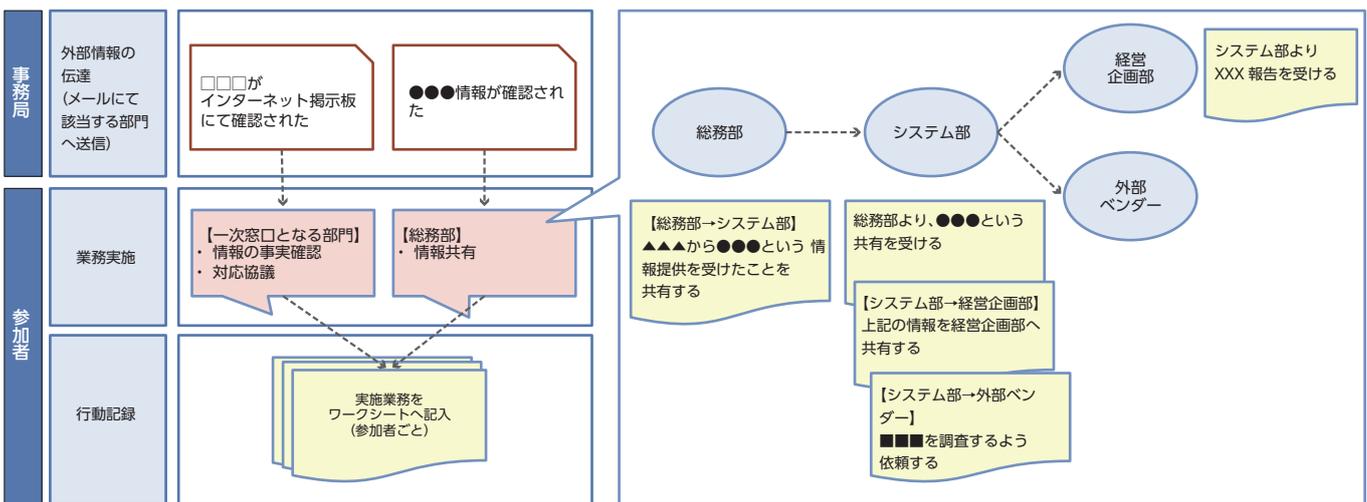
当日は、イベントごとに設定された事務局からのアナウンスをもとに、参加者および外部組織を交えた内外連携を行った。マニキュア上、本来は電話での報告が定義されている場合でも、演習時はメール主体での報告を要請した。これは、関係者間での情報連携を証跡として確保するうえで有効であり、後に金融機関ごとの対応プロセスをトレースしやすくなる。演習時は疑似的にITベンダーを

図2 | 演習当日の流れ



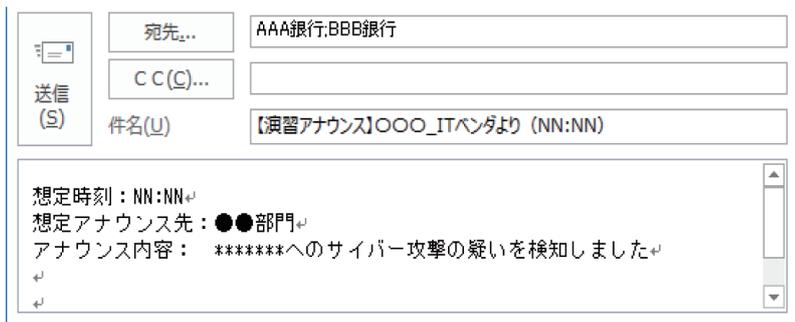
出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

図3 | 内部連携イメージ



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

図4 | 事務局から参加金融機関へのアナウンスメールのイメージ



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

シート)へ記入してもらうことで、後日事務局による演習評価に際してのインプット情報として活用している(図2)。

実際の連携イメージは図3である。

標的型メール攻撃の場合、事務局から「貴行のものと思われる情報が、外部サーバに格納されていることが確認された」とのアナウンスがメールにより発出される(図4)。これを第一報として受けた一次窓口となる部門から総務部門に情報が伝達され、他の内部組織に共有が図られる、といった手順で演習が進展することとなる。

図3ではあくまでイメージではあるものの、各金融機関とも既に内部での連携手順などを整備しているため、まずは、既存の手順をありのままに実行すればよい。

各部門での対応内容は、その都度、個人ごとに行動記録票(ワークシート)に記入する。その際、対応内容、時間、連携手段、連携先について漏れなく記入する必要がある。前述のとおり、この行動記録票(ワークシート)が演習評価に際してのインプット情報となることから、できるだけ詳細に記入する必要がある。

演習当日はこの対応をイベントごとに実施してもらうことになるが、判断に惑うポイントは、前提条件や結果事象などの必要情報を個別にその都度事務局から通知することで、金融機関における対応が発散、停滞することがないよう、

演習の評価

一定の配慮が求められる。

金融庁では、サイバー攻撃が発生した際の金融機関の対応プロセスを想定し、「サイバー攻撃情報の収集」「インシデント対応リソースの確保」「サイバー攻撃内容の把握」「初動対応の検討・実施」「顧客への周知・対応」「復旧対応の検討・実施」の6つの評価項目を設定している。

これは、金融機関における、全イベント共通して不足している対応プロセスや、イベント別に不足している対応プロセスを明らかにすることを目的としており、評価結果に応じて対応手順の見直しにつながるような設計思想とも相まって、より実務的な視点に立った評価を志向しているためである。

すなわち、金融機関においては、単に演習当日のイベントを滞りなく行えたことに満足するのではなく、現在の対応態勢や手順の有効

性を確認するなど、サイバー攻撃態勢におけるPDCAサイクルを機能させることが求められる。

最後に

ここでは、BCPの実効性向上に向けた取組みたる訓練・演習の種類について述べたほか、金融庁主催の金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習(Delta Wall)の概要を解説してきた。

金融庁は今後もDelta Wallを継続的に行う予定ときいており、金融機関に演習結果をフィードバックすることで気付きを与え、サイバー攻撃への対応能力を一層向上させることを期待している。

金融機関におけるサイバー攻撃「防御」に向けた技術的対応には限界が存在する。新たなソフトやハードの導入にとどまらず、サイバー攻撃を受けたあとの初動対応手順の継続的な見直しのほか、経営層を含めた対応態勢の整備が引き続き求められている。



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
パートナー
金融政策コンサルティングユニット本部長

大野 博堂

OONO HIROTAKA

大手Sier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、当時の大蔵省にて金融マーケットを中心に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、中央省庁における調査分析活動支援のほか、最近ではサイバーセキュリティ、フィンテック、マイナンバーなど、金融レギュレーション分析による金融業務へのインプリケーション支援や、地方創生をキーとした地方自治体向けアドバイザー業務などを中心に活動。

市政活性化アドバイザーからみた自治体のお悩み現場

はじめに

今年の今頃は、全国の自治体で

人口ビジョンの策定やこれに紐づく地域総合戦略策定などで自治体職員は東奔西走。しかし、これが一息ついた現在、各自治体で新たなブレイクスルーを見出したか、といえば懐疑的だ。それもあり、地方版総合戦略は「国からの地方創生にかかる新型交付金の要件を満たすことが目的」だったと言われても仕方ない。もちろん、有意な取組みを見出し、全国規模で知名度を飛躍的に引き上げることに成功した自

治体も存在する。ただ、それは一握りに過ぎず、多くの自治体はその存在感を「層薄めつつある」。

各自自治体とも、動画サイトへの投稿などを通じたアイキャッチ活動に邁進している。出色の出来、と云ってよい動画も存在する。ただし、動画自体の質的向上を追求した結果、相応のコストも要している。また、動画配信自体が目的化してしまい、地域への集客や宿泊客の増加を通じた域内消費額の向上、といった本来目的から外れてしまっているものも存在している。「動画は面白かったけど、アレ、どこの自治体でしたか」となってしまふのだ。にも

かわらず、動画の企画・制作を専門とする事業者は、各自自治体に「目立つ動画をリリースしませんか」と囁くのだ。彼らは動画制作自体をビジネスとして位置付けているのだから当然だ。

本稿では、複数の自治体でアドバイザーを務める筆者らのチームが、地方自治体向けの支援を通じて得られた「現場の感覚」を中心に、地方創生の裏側を紹介したい。

自治体の各組織が抱える難問への対応

大手システムインテグレータにて大手銀行のシステム開発に従事したのち、現在に至る。サイバーセキュリティ等の中央省庁における調査・分析支援のほか、地方創生をキーワードとした地方自治体のアドバイザー業務にも従事。



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融政策コンサルティングユニット
シニアコンサルタント

田中 公義
TANAKA TADASHI

「市政の総合アドバイザーをやってくれませんか」

A市の市長からかかるご依頼を受けたのは3年前になる。省庁や金融機関向けの支援機能を担う我が、地域密着型金融にかかるヒアリング目的で赴いたA市役所での出来事だった。A市役所の各組織が抱える課題に網羅的に対応願いたいとのことであり、特定課題の解決を目的とするものではないとの由。取組み対象が広範なうえ、当方として地方自治の命題へのベストプラクティスを持ち合わせているわけでもない。ただし、当時は金融庁からも「自治体と地域金融機関との有意連携モデルはないのか」とせつつかれていた時期でもあった。そこで、「前向きに検討する」旨お伝えし、帰京した。

アドバイザーといえども自治体の業務である。当然ながら公募により事業者が選定されることになる。そこで、A市の公募要領が発出されるのを待ち、仕様書にしたがって企画書を作成した。A市では、公平を期すことを目的に、市の発注業務においては必ず複数事業者を競合させており、これはアドバイザーであつ

ても同様だ。企画書審査を通過したのち、幹部10名以上が出席する場での緊張感溢れるプレゼンを経て、めでたくA市での市政活性化アドバイザーに選定された。

あれから3年、現在ではA市をはじめ3つの自治体から市政活性化アドバイザーを拝命するに至った

ゆりかごから墓場まで
〜お悩みはさまざま〜

いずれの自治体でも、我々に要請されているのは「市長へのアドバイザー」ではなく「市役所職員へのアドバイザー」だ。地域のゴミ出し問題、森林資源の利活用、子供の貧困問題、放課後児童保育における取組みの在り方、出生率向上に向けた支援活動、観光パンフレットの検討や観光ルートの設計、観光資源や特産物などの有意リソースの抽出・特定、観光地の再開発プランニング、陸路に代わる海上輸送ルートの設計、財政問題への対応、市の老朽施設の取扱い、道の駅のプランニング、図書館のコンセプト検討、中心市街地活性

化のプランニング、市民病院の経営指南、温泉施設のリバイバルプラン、といったように市役所の職員の方々が抱える通常業務における課題は多岐に亘り、これら全てに有意な答えが要求される。

A市の場合、姉妹都市となっていたモンゴルにも副市長に帯同させて頂いた。当市の特産品を現地に輸出するためのプランニングと段取りが目的だ。大使館主催のパーティーにて当市の特産品をメニューとして組み込んで頂くことで、輸出の裏付けとなる大口需要獲得を企図したものだ。

変わったところでは、パークゴルフ大会の企画がある。全国規模の大会を市内で初開催するにあたっての入賞品のラインナップや式次第、集客手法、ポスターなどの検討を支援した。また、市民墓地の区画整理や民間事業者との棲み分けなどについても指南するなど、まさに「揺りかごから墓場まで」様々なお悩み相談を受け付けている。

必ずしも経験を有しないこれらの課題に対応するうえで、いたずらに知識に拠らない経営コンサルタント

独特のスキルの発揮が必要となる。

「事例収集」や「知識勝負」は経営コンサルに非ず

多くのコンサルタントが「特定業務における知見」を武器に相手先の懐に入っていくものの、自分より相手の知識が勝っていたら、相手はこちらの提供する情報やアドバイスを耳を傾けてもくれない。そもそも、その分野で最も知見を有するのは実はお客様自身かもしれない。もちろん、お客様の認識課題が、自分たちの得意とする分野以外へと移ったら、引き下がるしかない。

我々は、相談相手を上回る知識レベルで勝負するのではなく、敢えて知見のない分野でパフォーマンスを発揮することを取り組み方針に掲げてい

る。

例えば、とある地域の病院の事務長から「医師と看護師が確保出来なくて困っている」との相談があった。その方は我々以外のコンサルにも既に相談していたらしいことに加え、既に相応の対策を打ち出してきた、という強い自負を有しておられるように映った。我々に与えられた情報は、診療科目と診療時間のみだった。要は、「試された」のだから。そこで我々は、「周辺の病院と同じ診療科目、診療時間であれば、医師や看護師といったリソースの奪い合いになるのは当然。診療時間を見直すべき」と進言した。そのうえで「空き時間に働きたいという需要を取り込めば良い」と添えた。ここでは差し障りがあるため捨象しているが、実際は具体的な要件を伝えている。事務長は「思いも付かなかったアイデアだが、確かに直ぐに着手できそうだ」として、現在、この構想にそって当該病院では職員の確保プランが進んでいる。

また、とある自治体の商工観光部門の方からは、国が発行する厚い地域づくりの事例集を示されたうえ

で、「ここに掲載されていないアイデアを教えてください」と要請された。先の病院の事務長と同じパターンだ。コンサル疲れなのか、我々の能力が試されているものと理解した。

そこで、まずは「地域づくり」の想定パターンをリソースベースで要素分解して定義し、各パターンで登場するステークホルダーと役割分担を仮説レベルで設定した。そのうえで、国の分厚い事例集の内容の構造化を図り、先のパターンにあわせてプロットした。結果、国の事例集にはない、我々が独自に定義したパターンを導き出した。そこで、これをベースに、顧客向けに情報提供を実施した。アプローチは至ってシンプルだ。十分に時間をかけて悩んだ結果として我々にお悩みを吐露頂ける相手に対し、相手が「潜在的に有している答え」を引き出すよう工夫している。ポイントは、与えられた情報を踏まえた要件の構造化（二項モデル化、場合によっては多項モデル化）だ。ほぼ全ての二次対応をこのプロセスにより実施しており、今のところ破綻はない。ただし、「クリーンセンター」に導入した新しい焼却施設の燃

焼温度を踏まえた焼却すべき「ゴミの定義について」といった技術色の濃い問い合わせには、有識者へのヒアリングなどを踏まえた情報収集を実施するなど、別途対応を踏まえているのは言うまでもない。

ふるさと納税には「市内に納税額を100%留保する」仕組み作りが欠かせない

ところで、A市でのアドバイザーとしての最初のミッションは、当時話題となっていた「ふるさと納税」の見直しであった。市長からの要請は「納税額で日本一を目指したい」のただ一言。またまた無茶なことを仰る、というのが率直な感想である。なにしろ、A市の直前までの納税実績はわずか数百万円に過ぎず、当時の納税額日本一の自治体は、既にその額10億円に届かんばかりの勢い。まずは現況調査から開始した。A市の担当者はたった一人。年間数百万円の納税規模であれば、一人で十分こなせる事務量ともいえる。多くの自治体が利用するふるさと

納税制度だが、利用目的を整理すると、「税込確保」と「知名度向上」の大きく二つに峻別可能だ。もちろん、利用目的によって、採るべき戦略も様々に分化する。ところでA市だが、決して難解な文字ではないのだが、当時は市の名前も読めない方も少なからずおられたのも事実だ。そこでA市のふるさと納税として、まずは知名度向上を目的に掲げることとした。

知名度向上目的とはいえ、物品やサービス自体に利用者の耳目を集めるだけの魅力を具備する必要があるのは言うまでもない。納税者からみた魅力ある物品をどう提供すべきか。当時のふるさと納税を取り巻く「需要動向」をみると、納税者は、「質的な欲求」、「量的な欲求」、の二つの側面から、納税先団体を選択している様子が確認できた。

続いて、外部にアピールすべきブランドディングの一環としてふるさと納税制度を活用するのであれば、市として「何をアピールするのか」を明らかにする必要があった。

ふるさと納税の多くは、特定業者が運営するポータルサイトを経由

して納税されるのが一般的だ。次に、ふるさと納税のポータルサイトにおけるページビューランキングの上位自治体を調査した。その結果、提供物品数が多い自治体がランキングの上位となる傾向が観察された。また、観光地ではない自治体ほど、提供物品数を増やす傾向にあるほか、ハングライダーなどのアクティビティサービスの提供により、観光客の誘致を企図している傾向も確認できた。ただし、物品数が多い自治体ほどクリック回数(ビュー数)が増加することから、ページビュー人気がある、とは必ずしも判断出来ない点に留意すべきであった。

ならば、と当該ポータルサイトにおけるA市の返礼品の掲載内容を確認することにした。すると、予想以上に豊富な返礼品の数々。ふむふむ、品数は十分だね、というのは大間違い。我々は、逆に品数が多過ぎると判断した。デパートと異なり、顧客たる納税者を返礼品という名の商品選択で悩ませる必要はないのだ。

市長との協議の結果「市の特産物である肉と焼酎、この二つは他の

物品に優先してアピールしたい」との要望が挙げられた。そこで、数あるA市の特産品のうち、まずは「肉」「焼酎」を顧客にアピールする、という基本戦略を導出した。

肉については、実際に肥育農家を訪問することで生産者から多くの刺激も受けた。肥育は一頭一頭それぞれ飼料そのものや配合比率を変え、体調変化にも目配せするなど、まさに家族同様に丁寧に扱っている様子が伝わってきた。「トウモロコシですけどね。生で与えるのと日干しにしてから与えるのでは、脂の付き方が違うですよ」といった話をうかがうこともできた。こうした出会いは、返礼品のキャッチコピーを検討する際にも大いに参考となり、刺激的でもあった。肥育農家の方との出会いは、その後のふるさと納税の返礼品アピール戦略の立案において得難い経験となった。

次に焼酎だ。A市には古くからの酒蔵が複数存在していた。本来ならば、それらの酒蔵から「こだわりの逸品」を丹念に探索し、ポータルサイトで紹介すべきだろう。ただし、それでは「デパート商法」と同じに

なってしまう。つまり、顧客の選択を惑わしてしまうのだ。そこで、数ある酒蔵の中から、首都圏にも出荷されるなど既に全国的な知名度を確保していた某酒造メーカーの焼酎を前面に出すこととした。これは決して他のメーカーを劣後して取り扱っている訳ではなく、知名度の高い酒蔵に「市場自体を牽引してもらう」効果に期待したのだ。

さらに、PR効果を発現させるうえで目玉となる特産品について、「メディア受け」を狙う素材を提供する、といった視点について検討した。各メディアとも、「形」「大きさ」「数量」に注目しており、いずれか特異なもの「珍しいもの」として取り上げる傾向にある。つまり、顧客たる納税者のアイキャッチに加え、メディアに注目されることも企図した返礼品構成のほか、個々の返礼品の紹介における記載上の工夫が必要となった。

そこで、「A市と言えば肉と焼酎」とポータルサイト上の文言を全面的に焼き直し、さらにちょっとした工夫を施した。メディアに取り上げられることを念頭に、「100万円以上納税された方への返礼品とし

て、焼酎1年分をお送りします」とした返礼品を限定数用意し、実際にポータルサイト上であなたかもボーリングのピンのように並ぶ酒瓶の数々を鮮明な写真とともにアップした。

肉についても、大量調達により一品あたりの仕入れ単価を抑制することで、より多くの量を納税者に送付することにした。同時に、掲載される写真にも工夫を施した。ラップに包まれた「乾いた」肉の写真ではなく、高品質な霜降りの質感や肉自体の温かみが生かされるように伝わってくるような写真を用意いただき、ポータルサイトに掲載した。

平成26年10月。リニューアルしたA市のふるさと納税のポータルサイトがアップされた。ふるさと納税の「旬な時期」は長くない。納税額のピークは11月と12月だ。これをA市では「年末商戦」として位置付け、

対応態勢も整えた。また、それまでふるさと納税の企画を担当していた職員は、意識啓発の意味も込め「店長」と呼ばれるようになった。これは、「A市そのものを商品として扱う」という意識の醸成にも寄与した。新たに臨時雇用の職員も複数名採用し、「遅延なく返礼品を届けること」「クレーム件数を減らすこと」が目標として掲げられた。

アップされた「焼酎1年分」の情報は、話題性から多くのメディアに取り上げられるとともに、ネットの口コミを通じて拡散し、実際に申込みも多数確保することが出来た。さらに牛肉は、そもそもの質の高さとも相まってそのお徳さが注目され、短期間で返礼品の全国ランキングの上位に位置付けられた。

結果、平成26年10月～12月にかけてのわずか3か月で、A市は、年間の納税額で全国9位にランクされるに至った。ふるさと納税市場での突如としてのA市の躍進は、新聞・雑誌・テレビを問わず各メディアで数多く取り上げられることとなった。また、「その秘密」を知ろうとする各地の自治体からの問い合わせで

職員が翻弄されたほどだ。

明けた翌平成27年。A市は年間で40億円を超える納税額を確保し、ついにふるさと納税額で全国一位にランクされた。臨時雇用の職員はピーク時には40名近くにもなり、手作業で封入封函されていた納税者宛ての通知書は、最新機器の導入によりほぼ全自動で対応可能となった。次々に寄せられる納税者からの「何時ごろに届きますか」といった問い合わせに対応すべく、職員はヘッドセットを装着し、対応することとなった。

A市の取組みは、単なる納税額確保ではなく、ふるさと納税というスキームを活用しつつ、知名度向上と域内経済の活性化を成し遂げた有意事例として取り扱われている。その結果、昨年、A市の「店長」は官邸から「ふるさと納税の成功モデル」として招聘され、市長とともに菅官房長官との面談に臨んだ。さらには、昨年、菅官房長官ご自身もA市に足を運んでいただき、ふるさと納税のデリバリーオフィスを視察された。

自治体の中には、総務省から「この物品の取扱いには問題があるので中

止するように」との直電を受けてしまふ自治体も多い。また、市外の業者から調達した物品を「おまけ」の如く大量にサイトにアップし、客寄せのように位置付けている自治体も存在する。これでは、税金が市外に流出してしまいうえに、域内の生産活動の活性化に寄与しない。このような中でA市では、全ての返礼品を市内の業者から調達するだけではなく、市内で「産み出された」物品に返礼品を限定することで、納税者から与えられた貴重な財源が、市内に完全に留保され、生産者に還流している点を忘れてはならない。

もうおわかりだろう。このA市とは宮崎県都市である。ふるさと納税のおかげで「としろ」でも「とじょう」でもない「みやこのじょう」の名が世に知れ渡ったのである。

新しいことをする前に既存業務を整理しよう

～ ミニマリストで考える ～

CIOへのメッセージ | 第

22 回

新しいことをするための時間を確保する

現在情報システム部門はその業務内容の転換を迫られている。従来行ってきた、業務の効率化を目的にした基幹システムの構築・運用（これもグローバル対応、セキュリティ対応することは年々増えている）だけでなく、企業活動で得られたデータの分析・活用、AIの業務での活用検討、デジタル技術を活用したビジネス創造といった、今までの業務とは違う業務を新たに立ち上げ、実施していくことが求められている。

そのような状況の中、情報システム部門からよく伺うのは「時間がたらない」という声である。ビッグデータ分析、AI活用、デジタルビジネスなどの新しい業務を追加する際に、新たな部署を立ち上げ、新たな要因を確保し、取り組みを実施している企業もある。一方、新しい業務を情報システム部門として取り組まなくてはいけない、しかし、大きな人員拡大はできないと考えて

いる企業も多い。その時に何をしながらはいけないのか。私たちは、現状業務を「最小化」して、「時間」をつくることから始める必要があると考えている(図1)

業務最小化の進め方

情報システム部門の業務は大小様々な業務がある。そして、業務は様々な部署(経営層、事業部、営業部門、管理部門など)からの依頼によって生み出されて、それが長い期間積み重なっている。そして、現場での変更(経営戦略/事業戦略の変更、業務変更)についての連絡は情報システム部門に出来ないことも多い。その結果、必要のなくなった業務が必要なタイミングで廃止・停止されず、多くの「無駄な業務」が生み出されている。

そのような無駄な業務をなくし、必要な業務だけに絞り込む「業務最小化」には、ミニマリスト(minimalist)の考え方が参考になる。ミニマリストとは「持ち物をできるだけ減らし、必要最小限の物だけで暮らす

人。自分にとって本当に必要な物だけを持つことでかえって豊かに生きられるという考え方で、大量生産・大量消費の現代社会において、新しく生まれたライフスタイルである」と定義されている。業務の最小化も同じで、本当に必要なものを残し、あとの業務は思い切って廃止する。自分自身を身軽にすることで、新しいことを始める準備をする。

業務最小化を行う上で難しいのは、何を無駄とするのかを決めることである。というのも、それを担当している本人にしてみれば、その業務は無駄ではなく重要な業務で、逆に、他の人の担当している業務は無駄に見える。そのように、何が無駄なのかを決めるためには、何が無駄か決める判断基準を決める必要がある。

では、何を判断基準にするのか。私たちはその判断基準として、「自分たちの実現したい未来に寄与するか否か」を採用することを提案する。その理由は二つある。

一つの理由は、すでにいらなくなった業務を抽出するには、既存業務の効率化から考えるのは難しいか

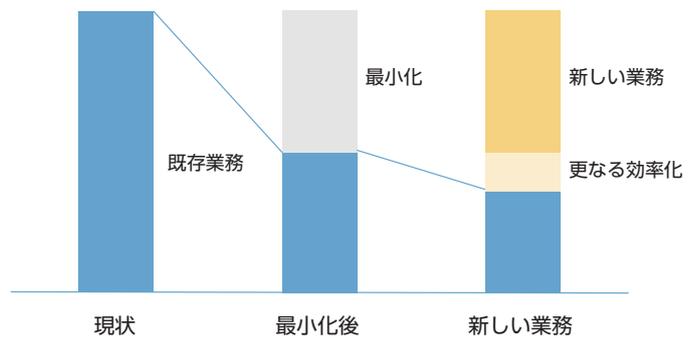
国内電機メーカーの情報システム部門を経て2001年よりコンサルタント。企業の組織ミッション・行動変革を中心に、製造業を中心とした幅広い業種で、IT戦略策定、法人営業の行動変革、拡販戦略策定、新会社の組織ミッション設計を実施。2011年より、デザイン思考を活用した新規ビジネス開発支援を実施。2013年12月より現職。



NTTデータ経営研究所
事業推進センター
デジタルビジネスデザインセンター
マネージャー

植田 順
UETA JUN

図1 | 最小化で時間を作る



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

らである。業務を見直す方法としては、業務プロセス、やり方に無駄はないか、無駄があればどのように効率化できるのかを考え、無駄を省き、稼働時間を確保していくことが考えられる。この方法でも十分な効果を得られる可能性はある。しかし、この方法だと、既存の業務を肯定することになってしまい、すでにいらなくなった業務の見直しができない。ある企業では、すでにいらなくなった業務として、数年前に役員

から言われたレポートの作成があった。すでに役員が代わり、かつマネジメント方法も変わったのにも関わらず、「もしかしたら、必要になるかもしれない」という担当者の懸念から、その業務は続けられていた。

すでにいらなくなった業務を見直すためには、まず自分たちのやりたいことを明確にし、その実現したい将来にかかわりのないものはすべて捨てる、くらいの気構えで業務を見直さないと、なかなか抽出されない。

もう一つの理由は、モチベーションの問題である。単なる効率化では、自分の仕事がなくなるのではないかという懸念が大きい。一方、自分たちの実現したい未来に寄与するか否か「を判断基準にすれば、自分が将来実施したい業務を行うために、既存の業務を手放すというモチベーションができる。その結果、思い切った効率化(業務廃止、外部委託など)の施策を行うことが可能になる。業務の「最小化」は3つのステップで進める。

ステップ1 .. 自分たちの実現したい未来を作る

ステップ2 .. 今の業務を棚卸しする

ステップ3 .. 業務最小化を行う
以下に各ステップの進め方を記述する。

ステップ1 .. 自分たちの実現したい未来を作る

「自分たちの実現したい未来に寄与するか否か」を判断基準にするためには、「自分たちの実現したい未来」をまず明確にする必要がある。自分たちの実現したい未来をつくる方法はいくつがあるが、今回はアイデアスケッチ+コンセプトの方法を紹介する。

アイデアスケッチ+システムコンセプトは、3つのステップで進める。

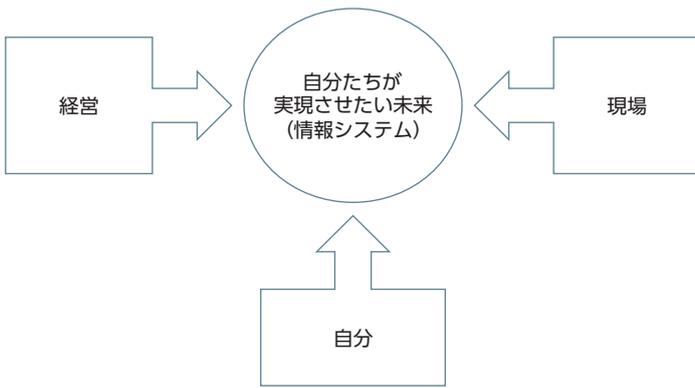
- a. 自分たちの期待の整理
- b. アイデアスケッチ
- c. コンセプト作成

a. 自分たちの期待の整理

自分たちの実現したい未来を考えるためには、自分たちのしたいことだけでなく、情報システムに期待されていることを考える必要がある。

情報システムへの期待は「経営」、「現場(事業部門、管理部門)」、「自分」の3つの視点で整理する必要がある。

図2 | 情報システムへの期待の整理



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

ある。自分たちがしたいことを明示することも大切だが、「経営」、「現場」から何を期待されているかを考えることも大切である。「経営」、「現場」、「自分」の3つの期待が交わるころは何かを把握する必要がある。

実際のプロジェクトでは、「経営」、「現場」の期待については、中期事業計画を読み込み、その中で顕在的、潜在的に情報システムにどのような期待があるのかを整理・分析した。(図2)

b. アイデアスケッチ

通常業務でのシステム企画では、様々なしならみ(既存システムとの整合性、事業部門戦略とのすり合わせ、あと、もちろん予算)から、なかなかゼロベースでは考えることができない。自分たちの実現したい未来を考える上では、このしならみを一度すべて忘れて、ゼロベースで考える必要がある。そのゼロベースでのシステムを考える手法として、アイデアスケッチがある。

アイデアスケッチとは、あるテーマについて、アイデアを出す手法のひとつである。特徴としては、「シーン」を絵で表現することで、具体的かつ、文章では表現できないアイデアの広がり表現できることである。

実際のプロジェクトでは、「今のシステムを全部捨てて、一からシステムをつくれるとしたら、どのようなシステムをつくるのか」というテーマでアイデアスケッチの作成を行った。作成後は、作成したすべてのアイデアを貼り出し、プロジェクトメンバーでその内容を共有、複数のアイデアから共通のコンテキスト(文脈)を抽出した。(図3・図4)

この作業はできるだけ多くの人がかかわることが好ましい。企画だけでなく、開発・運用のチームも自分たちの未来を作るワークに参加することで、組織全体の共有できる未来をつくる。

c. コンセプト作成

コンセプト作成では、作成したアイデアを、その後の共有で抽出したコンテキスト(文脈)を踏まえ、自分たちが実現したシステムコンセプトを一枚の絵(イメージ)としてまとめる。コンセプトにまとめる際は、すべてのアイデアを盛り込む必要がある。

盛り込む過程で、各アイデアの共通点、接続点、整合性を整理し、全体の中の一面しか検討されていない「点」のアイデアをつなぎ、「面」のコンセプトに統合していく。

ステップ2..今の業務の棚卸しをする

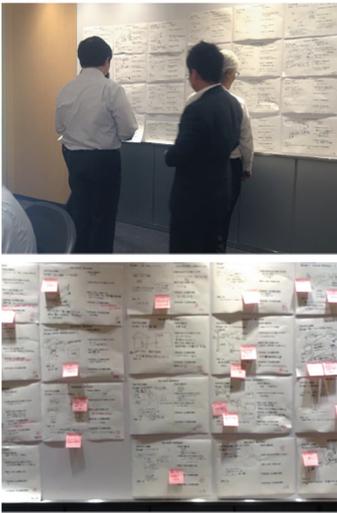
自分の担当している業務を、「今、実施していること」、「今後実施したい(しよう)と考えていること」、「(本当は無視したいけど)やらないといけないこと」の3つの視点で洗い出す。

無駄な業務がある場所は、今実施している既存業務の中だけではない。今後発生する業務の中にも無駄な業務はある。そのため、業務の棚卸しは、今は実施していないが、今後自分で実施しようと考えている業務、やらなくてはいけないと認識しているが、まだ取り掛かっていない業務も対象にする必要がある。実際のプロジェクトでは、ワークシヨップの形式で、業務責任者があつまり、すべての業務をポストイットに書き出し、共有した。

ステップ3..業務最小化を行う

最後に業務を最小化する。業務の最小化は3段階に分けて実施する。第一段階では、棚卸したすべての業務を2つに分ける。一つはすでに定義した、「自分たちの実現したい未来」に貢献する業務とそれ以外の2つに分ける。第二段階では、「それ以外」の業務についての最小化方針を決定する。それ以外の業務を、「廃止」、「停止・保留」、「効率化」の3つに分ける。そして最後の第三段階では、各業務について最小化方針に従って、業務の見直しを实

図4 | アイデアスケッチ検討風景



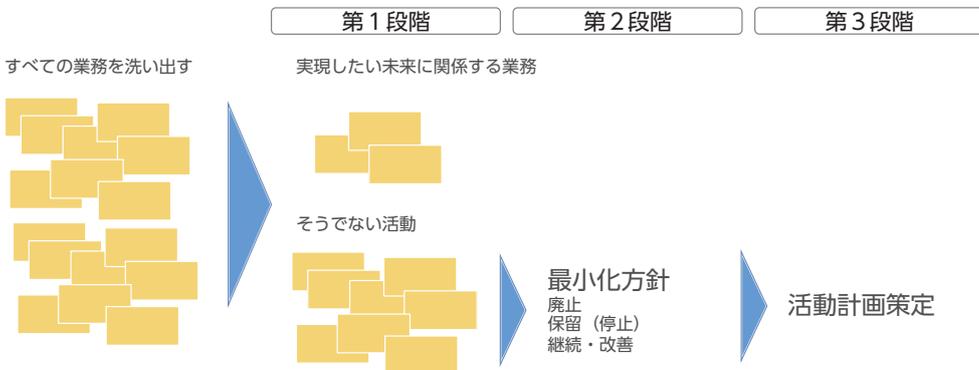
NTTデータ経営研究所にて作成

図3 | アイデアスケッチワークシート

| Idea Sketch WorkSheet | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Snap Shot ある場面 Title 題名 『 』 Note メモ | Players 登場人物 Insight 何からアイデアを思いついたのか What's new 何が新しいのか Challenge どんな挑戦が必要か Technology どんな技術が必要か |

出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

図5 | 業務最小化のステップ



出所 | NTTデータ経営研究所にて作成

いさせて頂いてい
 ビス創出をお手伝
 新規ビジネス・サー
 い。私たちは普段、
 ることができいな
 て十分な時間をと
 新しい活動に向け
 既存業務も多く、
 必要に迫られてい
 る。しかし、一方で、
 能を大きく変える
 自分たちの提供機
 報システム部門は、
 待されており、情
 は新しい役割が期
 報システム部門に
 ネス拡大など、情
 現、デジタルビジ
 の新しい技術の出
 IOT、AIなど

の新しい技術の出
 現、デジタルビジ
 ネス拡大など、情
 報システム部門に
 は新しい役割が期
 待されており、情
 報システム部門は、
 自分たちの提供機
 能を大きく変える
 必要に迫られてい
 る。しかし、一方で、
 既存業務も多く、
 新しい活動に向け
 て十分な時間をと
 ることができいな
 い。私たちは普段、
 新規ビジネス・サー
 ビス創出をお手伝
 いさせて頂いてい

の新しい技術の出
 現、デジタルビジ
 ネス拡大など、情
 報システム部門に
 は新しい役割が期
 待されており、情
 報システム部門は、
 自分たちの提供機
 能を大きく変える
 必要に迫られてい
 る。しかし、一方で、
 既存業務も多く、
 新しい活動に向け
 て十分な時間をと
 ることができいな
 い。私たちは普段、
 新規ビジネス・サー
 ビス創出をお手伝
 いさせて頂いてい

植田 順

施する。(図5)
 ある企業で実施した際には、洗
 い出した67の業務に対して、20が未
 来に貢献する業務、47が見直す業

務になった。47の業務のうち9の業
 務はすぐに見直しに取り掛かること
 になった。
**生まれた時間を未来の自分に
 投資する**

る。その現場から見ると、この
 動きは今後も加速していくのではな
 いかと考えている。

私たちは、そのような状況打破
 の手段として、「最小化」が有効
 なのではと考え、本稿を書かせて
 頂いた。自分たちの業務を、「将来
 の自分」から見直すことで、いま何
 をしなくてはいけないかを考え、そ
 の実現に向けて無駄を取り除いて
 いく。そして、新たに生まれた時
 間を新しい自分のための投資とし
 て活用していく。そして、情報シ
 ステム部門の組織変革・強化を行
 う。もし、そのような状況に自組
 織が陥っているのであれば、是非一
 ”最小化”をご考慮頂きたい。
 本稿が少しでも、情報システム
 部門の組織変革・強化の現実的な
 解決策となれば幸甚である。

情報未来[®]

Info-Future[®]

No.54 FEBRUARY 2017

No.54

発行日 2017年2月28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 佐々木 康志

編集人 唐木 重典

編集 井上 国広 / 伊達 雅之 / 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
経営企画部 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2017

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は、株式会社NTTデータ経営研究所の
商標登録です。

●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
ではございません。

「情報未来」は弊社Webサイトでもお読みいただけます。

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

電子メールによる発行のお知らせをご希望の方は
下記URLページよりご登録ください。

<https://www.keieiken.co.jp/forms/mirai/>

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/>