



出席者

NTTデータ経営研究所理事・伊東眞幸氏

金融庁総務企画局信用制度参事官・井上俊剛氏

日本銀行決済機構局FinTechセンター長・河合祐子氏

コーディネーター

琴平綜合法律事務所パートナー弁護士・北川展子氏

## ●地域金融機関に求められるビジネス展開

**北川**「地域金融機関はマイナス金利、少子高齢化という厳しい環境に置かれているが、この環境下で、今後も伝統的な金融ビジネスを展開できるのかという点に関心が高い。まずこの点について意見を伺いたい」

**井上**「信用制度参事官として主にフィンテックに関する企画等を担っており、地域金融機関に関するコメントについては私見ということで、まずご理解いただきたい。そのうえで申し上げますと、やはり地域金融機関は構造的な問題、すなわち人口減少・高齢化・金利低下・イールドカーブのフラット化というものに直面していると考えます。この環境の下で、従来のような担保・保証に依存した信用リスクを極力取らない形式の貸出の収

益性は低下を続けている。生産年齢人口は減少しており、今後資金需要が伸びるということは期待しづらいわけで、一般的な地銀が量的拡大モデルに依拠するのは難しくなっているのが現状ではないか」

ている。そして、ファンドやスポンサーは当然『フィンテックベンチャーが提供するサービスがユーザーにとり価値があるのかどうか。果たしてユーザーに喜んで使ってもらえるのかどうか』をベースに投資判断を行うことから、フィンテックベンチャーの意識は当然そこに向い、顧客ニーズのリサーチは徹底している。フィンテックの深化は確実に進んでいると考えるが、その背景には『顧客が何を求めているか』の徹底的な追求があったということだ。この点はきちんと認識したほうがよいと思う。

**伊東**「顧客ニーズを踏まえたビジネス展開ということが、当然求められるわけだが、これまで、金融機関が行ってきた顧客ニーズのリサーチは果たして十分であったかどうか、改めて考える必要があるだろう。」

すなわち、フィンテックにより引き起こされる金融イノベーションの本質とは、新しく提供される金融サービス決定のイニシアチブが金融機関から顧客に移るということ、言い換えれば、『プロダクトアウト』から、『マーケット

話をしよう。

彼らは、IPOや事業売却

などのエグジットを、常に考えながら行動しており、資金の出し手であるファンドやスポンサーの目線を強く意識し

座談会

# ～地域金融機関の ビジネスモデルとフィンテック～

ITが社会に浸透する中、顧客ニーズを踏まえた金融ビジネスモデル構築にフィンテックは欠かせない要素となりそうだ。では、地域金融機関はフィンテックとどう対峙していくべきなのか。地域金融機関の実情とフィンテックのビジネスモデルをよく知る方々がお集まりになり、意見交換していただいた。

イン』ヘレジームチェンジすることなのだ」

## ●フィンテック発金融イノベーションとは

北川 「フィンテックによる金融イノベーションを地域金融機関はどう捉えるべきなのだろうか」

河合 「金融革新の例として、先般訪問した中国の話をした

い。  
中国では徹底したキャッシュレス化が進んでいる。購買、個人間送金すべてがモバイル決済になっている。モバイル決済口座（電子ウォレット）に銀行口座が紐づいているが、ウォレット同士の送金・決済には銀行が介入する必要はなく、すべての手続きはモバイル端末で完結する。

こうした金融革新が起きた背景として、『現金入手が不自由』『紙幣の信用度が低い』という指摘があるが、私の実

感としてはそれが主たる理由ではない。『生活の不便さ』を解消するためにモバイル・テクノロジーを利用した通販やタクシー予約などの生活サービスが発達し、その一部として金融の情報技術利用が起きたということではないか。つまり、金融革新は主役ではなく、大きな生活全般の革新の一部にすぎない。

この発展は、本邦の地域金融機関に示唆することがあると思う。

地域の顧客（個人、事業会社）が『何が不自由か』という観点に立って考えてはどうだろうか。地域では、人口減少で様々なサービスへのアクセスが悪くなるという問題は既に起きており、また、事業会社において専門的な知識を持つ人材が不足していることから経理、財務事務の負担が重い。財務情報が未整備であると、企業の戦略構築や資金

繰りも難しくなる。こうした課題を洗い出し、これらを解決するために情報技術を利用することこそ、地域金融機関にとってのフィンテックではないだろうか」

伊東 「フィンテックサービスを提供する以上、相応のコストがかかるということを認識しなければならぬ。マイナス金利の影響もあり、地域金融機関のトップラインは対前年比で大きく減少しているが、正直言って、まだ、底は見えない。この状況で今後とも増加することが予想されるフィンテックのコストをまかなえるのか。

地域金融機関のビジネスモデルの基本が『地元顧客が必要とする金融サービスをタイムリーに提供する』ということにあるのは何ら変わることはない。そのサービス水準を維持しながら一方で顧客が望むフィンテックサービスをタ

イムリーに提供していくためには、コストの削減を思い切っ  
て行っていくしかないだろう。  
すなわち人件費、物件費を共に  
ゼロベースで徹底して見直して  
いくということである。来店客が  
大きく減少する中、これまで同  
様の店舗ネットワークをそのまま  
維持していくのか。そうした中  
でIT関連コストも決して聖域では  
ないだろう。

フィンテック時代を地域金融機  
関が勝ち残っていくためには、顧  
客が必要とするフィンテックサ  
ービスをしっかりと提供していく  
という『マーケティング面』とフ  
ィンテック企業と戦えるだけの  
コスト構造に作りかえていくとい  
う『財務面』の対応が同時に求  
められる」

### ●既存金融機関はどうすべきか

井上「フィンテックは、金融

機関のビジネスに機会を提供  
しているが、金融機関を取り  
巻く構造問題を一朝一夕に解  
決するようなものではないと  
理解すべきだろう。また、フ  
ィンテック専門の事業者の登  
場は、既存の金融機関にとっ  
て脅威にもなりうるという認  
識を持つべきだ。

5月に森金融庁長官がコロ  
ンビア大学ビジネススクール  
ンファレンスで、『フィンテ  
ックは共通価値を創造できる  
か』という講演を行った  
(注)。そこで提示した一つの  
論点は、フィンテックの進展  
により、『供給側の論理によ  
るマス定型商品の提供』とい  
うB to C型のビジネスモデ  
ルから、『顧客情報に根ざす  
共通価値の創造』というC to  
o Bビジネスモデルへの移行  
が進み始めたのではないかと  
いうものだった。これから  
は、供給側の金融機関の論理



井上俊剛 (いのうえ としたけ) 氏  
金融庁総務企画局信用制度参事官。91年  
東京大学法学部卒、大蔵省入省。13年総  
務企画局企画課調査室長、14年監督局証  
券課長、15年監督局保険課長、16年から  
現職。

で作られていた商品をベース  
としたビジネスではなく、顧  
客情報を蓄積し、その個別デ  
ータに基づき、顧客と金融機  
関に共通する価値を提供して  
いくビジネスに転換していく  
のではないかと、という示唆だ  
が、その背景には、情報収集・  
蓄積・分析という面でのテク  
ノロジーの高度化に金融サー  
ビスを融合させるといこと  
インテックがあるということ  
だ。

また、この講演では、これ  
まで金融機関は、一等地に展

開する店舗網、取引を処理す  
るための巨大なITシステム、  
巨大なバランスシートやそれ  
を支えるための自己資本が競  
争上の力の源泉となっていた  
が、テクノロジーの進展によ  
り、既存金融機関の力の源泉  
だったメカニズムが土管化、  
レガシーアセット化すれば、  
新たな付加価値形成がなけれ  
ば既存のビジネスモデルは成  
り立たなくなるとも指摘して  
いる。

決済サービスを例にすると、  
先ほど河合さんが示された中



北川展子（きたがわ のぶこ）氏  
琴平総合法律事務所パートナー、高知銀行  
社外取締役、日本証券業協会法務参事。  
97年弁護士登録。03年金融庁監督局課長  
補佐。

国の事例のように、モバイル  
端末のみで決済が完了するよ  
うになると、金融機関が運営  
する決済システムは差額のみ  
をやり取りする土管になって  
しまうのではないかといい  
とだ」

北川「既存の金融機関にとつ  
て力の源泉であったものが、  
いわゆるレガシーアセットに  
なる可能性があるということ  
だが、その前提に立つと、金  
融機関はどうすべきか」

井上「既存金融機関が新たな  
プレーヤーになれるかどうか

が問題だ。技術の進展が早い  
以上、金融機関は自前にこだ  
わる必要はないだろう。技術  
を持った外部事業者と連携・  
協働してイノベーションを進  
めていくことが考えられる。

今般の銀行法改正もこのオー  
プン・イノベーションという  
考えに則っており、銀行とフ  
インタックをつなぐオープン  
APIを可能にしたのもその  
ためだ。

一方で、フィンテック事業  
者に比べた金融機関の強みは  
強く意識すべきだ。それはや

はり、人と人とのコミュニケ  
ーションという面である。顧  
客へのコンサルティングは当  
面機械では代替できないだろ  
う。こう考えると、既存の金  
融機関はフィンテックの活用  
により業務の効率化を図り、  
コミュニケーションをベース  
とした顧客との共通価値の創  
造というビジネスモデルへの  
転換というのがひとつのあり  
方ではないだろうか。

金融庁としては、フィンテ  
ックがもたらす環境変化に対  
し、各金融機関がポジティブ  
に変わる試みを後押ししてい  
きたいと考えている」

伊東「すごいスピードで世の  
中は変わっている、そして、  
これまでのような対応スピー  
ドでは地域金融機関はそうし  
た変化に十分ついていけない  
ということも認識しなければ  
ならない。

これまで、地域金融機関は  
フェイストゥフェイスのコミ

ユニケーションに強みがあつ  
たのは確かだが、有人店舗へ  
の来店客は減少し続けており、  
今後もその傾向が続く見通し  
だ。

たしかに、特定の法人、富  
裕層はフェイストゥフェイス  
のしつかりとしたコンサルテ  
ィングサービスを必要とする  
と思われるが、その割合は  
徐々に低下するのではないか  
と考えている。

また、今の若者はスマホで  
銀行取引を完結させる割合が  
高く、かつ、少しでも操作に  
不便なところがあれば、すぐ  
にクイットし別のサービスに  
乗り換えることに躊躇しない。  
したがって、ユーザーインタ  
ーフェイス（UI）、ユーザ  
ーエクスペリエンス（UX）  
にも十分配慮しなければなら  
ない。

したがって、フェイストゥ  
フェイスの重要性は認識しつ  
つも、時代の変化とともに、



顧客が必要とするようになってきた様々なニーズにも十分応えられるような体制を早急に作り上げることが重要だと思う。

そして、フィンテックが深化していく時代を勝ち残っていくためには、金融機関は自分たちの価値観・知識・ノウハウだけでは十分ではないということを知り、様々な価値観を持つ人の知恵を取り込んでいく、いわゆるオープン・イノベーションを進めていくべきということだろう」

### ●既存金融機関に優位性はあるか

**北川**「フィンテックを念頭に置いた場合、地域金融機関の優位性というのではないのだろうか」

**河合**「金融機関は、金融サービスの『プラットフォーム』となれるのではないか。金融機関の強みは、『属性把握が済んだ顧客のプール』『低コ

ストの資金調達』である。こうした優位性のあるプラットフォームに情報技術を融合することで、顧客にとってより良いサービスを提供できるようになる。

プラットフォーム構築にあたっては、『川上から川下まで自分のブランド』という考え方を捨て、オープン・イノベーションで考えたほうがよいだろう。また、情報技術を採用する際には、『顧客の需要』を第一に考えるべきであり、『金融機関の課題を解決するため』という発想ではない。これは、これまでに議論してきたとおりだ」

**伊東**「ローコストで資金調達できることが今後とも『強み』であり続けるのだろうか、よくよく考える必要がある。クラウドファンディングやソーシャルレンディングが今以上に広がる世界を想定すると、金融機関はローコストで資金



伊東眞幸（いとうまさき）氏  
株式会社NTTデータ経営研究所理事。横浜銀行入行、同行代表取締役、浜銀総合研究所社長を経て、17年7月より現職。一橋大学経済学部、ミシガン大学経営大学院（MBA）卒。16年より神戸大学経済経営研究所リサーチフェロー。地銀関連著書等多数。

を調達しても意味がなくなってしまう可能性すらある。『当初はクラウドファンディングで資金調達していた企業も、やがては銀行で借りるようになるのではないか？』という意見もあるが、その裏には金融機関が『融資』として資金を提供するビジネスモデルに優位性があるという前提があるはずだ。この前提が崩れたらどうなるだろうか、といったようなことも考える必要があるかもしれない。

たくさんの顧客とその情報を持つている、という強みも

同じだ。確かに『今』は、強みかもしれないが、今後、金融機関が顧客が望むフィンテックサービスを十分に提供できないということでは、そうした顧客が大きく減少していくという可能性があることも真剣に考えなければならぬ。

こうしたことを考えると残された時間は短いということだ。この短い時間で、金融機関としてどのような方向性を打ち出せるか。そこが生き残りのカギだろう」

**河合**「クラウドファンディングやソーシャルレンディング



河合祐子（かわい ゆうこ）氏  
日本銀行決済機構局FinTechセンター長。日香17  
外資系銀行、金融シンクタンクを経て、香港  
本銀行入行。金融市場局、金融機構局、  
港事務所長、高知支店長などを経て、ペン  
年3月より現職。京都大学法学部、ペンシ  
ルバニア大学ウォートン校（MBA）卒。

は小口貸出に限定されるのではないか。こうした手法が発達している中国でも、対象は小口貸出であり、事業者は『大企業向け貸出は考えていない』とのこと。理由は、分散が効かず、データ分析では測れないリスクが大きすぎるということようだ。また、業者自身が貸し手となる場合でも、資金調達コストは銀行預金にくらべ、高いという不利がある。

ただでは判断できない大企業向けと信という、フィンテック業者の手が届かない業務を行える。こうした自らの特性を認識しつつ、プラットフォームとしての収益モデルを考えてみることも有用だと思

**伊東**「大企業は昔ほど銀行借入に依存していないのは事実であり、今後、銀行借入に対する需要がさらに低下する蓋然性は高いという認識は持つべきだ。また、外国ではソーシャルレンディングの資金の出し手として、大手のファン

ドが参入しているという話もあり、これまで見向きもしなかった『小口』先に対して、メジャーな大口資金が動き出している。とにかく状況は、常時変わっているのであって、今までの常識に固執すべきではないと思う」

●フィンテック活用のイメージとは

**北川**「既存の金融機関は、社会の変化と顧客ニーズを捉えたサービス展開を模索することが必要で、そこにどんなテクノロジを融合させていくかということだと思う。顧客ニーズとして、先ほど河合さんは、キャッシュのコストの問題を挙げておられたが、具体的にどのような点にテクノロジが生かせるのかについて、ご意見を聞かせてほしい」

**伊東**「キャッシュのコスト、という面で言うと、私は『近い将来、現金は必要でなくなるのではないかと真剣に考

えるようになった。今日も支払いは全て『Suica』で済ませている。私くらいの年齢の人間でこうなのだから、若い世代ではそういう考えはより顕著ではないかと思う。

また、東京を金融のグローバルセンターにする、という議論があるが、そういう状況ではグローバルスタンダードで物事が進んでいくことが前提となるだろう。すなわち北欧や他の諸国で見られるようにキャッシュレスの方向に世の中は進んでいくと見るべきで、金融機関も、顧客ニーズを踏まえたうえで、その方向性を真剣に考えなければならぬだろう。

ところで、金融機関にとってもキャッシュ機能を持つということとは正直に言って非常にコストがかかる。先ほど金融機関はフィンテック導入に際し、徹底したコスト削減が必要だと述べたが、キャッシュレスもそういう意味でコス

ト削減の1対象となるのかも  
しれない」

**井上**「金融機関に限らず、中  
小企業全体の財務・会計事務  
のデジタル化というのももつ  
と進めていかなければならな  
いと考えている。昨年末、全  
銀システムのXML電文への  
移行が決定されたが、それを  
使うことによって企業の財  
務・会計事務の電子化を進め  
ていけば、日本の中小企業の  
生産性や効率性は十分アップ  
するものとみている。」

しかし、中小企業のクラウ  
ド化率が低い、電子メールも  
使っていない経営者が多い、  
スマートフォンを活用やイン  
ターネットバンキングの利用  
が十分でないなど、その環境  
が整っていない。この点は非  
常に大きな課題と捉えており、  
経済産業省や中小企業庁と連  
携して環境整備を進めてい  
く」

**河合**「フィントックを使った  
事業会社の財務事務の効率化

の結果、財務データが電子化  
されるが、これは金融機関に  
とって大きな価値を持つ。決  
算書が年一回ではなく毎月ア  
ップデートされれば、中小企  
業金融の世界は大きく変わる  
ことになるだろう」

### ●今後の金融機関の担い手 に向けて

**北川**「最後に、読者の金融機  
関職員個人に向けたメッセー  
ジをお願いしたい」

**伊東**「銀行業という殻に閉じ  
こらなくてもいい。我々  
の時代は、上司・先輩から引  
き継いだ銀行員の価値観・知  
識・ノウハウをそのまま持ち  
続けていればよかったが、今  
は違う。今日話題の中心にな  
ったフィントックについて語  
れる上司・先輩はそう多くは  
いないはずだ。だから、他の  
産業の人たちと積極的に話を  
するなどしてオープン・イノ  
ベーションを自ら実践してい  
たい。時代の流れに遅れない

ようなオープンマインドの銀  
行員になってほしいというこ  
とだ。

金融機関といえば、これま  
で『安泰な職業』の最右翼で  
あったが、今後はそうとは限  
らなくなる可能性すらある。  
個人のレベルでも、目を大き  
く開いて、世の中が、どう動  
いているのか、また顧客がど  
う考えているのか肌身で確認  
しそれに対応できるような人  
間になってほしい」

**河合**「自分が顧客になったつ  
もりで、自分の金融機関を再  
評価してみてもどうだろうか。  
ネットや実店舗における物や  
サービスの購入などと比べて、  
自身の金融機関のサービスに  
どれほど利便性があるのかを  
感じてもらいたい。フィンテ  
ック事業者は顧客満足度(U  
X)を最優先して顧客支持を  
集めているということを強く  
意識してほしい」

**井上**「顧客本位というのがや  
はりキーワードになる。AI

が発展するとなくなる職業と  
して『銀行員』があげられる  
が、そうはならないだろう。  
やはり、顧客との接点で優位  
性があるのは機械よりも、当  
然人間だ。したがって、単純  
な事務はAIやフィントック  
を活用して省力化し、それ  
によって生まれた時間をより顧  
客に向けて使っていくという  
のが、当面の答えだと感じる。  
顧客本位のビジネスモデル  
の構築というのは、顧客のた  
め、金融機関の収益のためだ  
けではなく、働く従業員のや  
りがいいに通じるものだと思  
う」

**北川**「本日はありがとうございました」

(注)

[http://www.fsago.jp/common/  
conference/danwa/20170525/  
02.pdf](http://www.fsago.jp/common/conference/danwa/20170525/02.pdf)

(構成・本誌編集長 中山哲)