

2016年12月13日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

金融高度化セミナー「ITを活用した金融の高度化」
(2016年11月7日開催) パネル・ディスカッションの様相¹

【パネリスト】

- 木村 美礼 氏 (住信 SBI ネット銀行株式会社 執行役員)
杖村 修司 氏 (株式会社 北國銀行 代表取締役 専務)
三澤 敏幸 氏 (朝日信用金庫 常務理事)
森本 昌雄 氏 (T&I イノベーションセンター株式会社 代表取締役会長)

【モデレータ】

山口 省藏 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 副センター長)



¹ パネル・ディスカッションにおけるパネリスト等の発言要旨を論点毎に取りまとめたもの。
なお、パネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではありません。

1. 金融機関におけるIT活用の取組み



(木村氏)…資料「IT を活用したネット銀行独自の取組み」
参照

当行の成長を支えているサービスを紹介する。1 つめはハイブリッド預金である。これは、住信 SBI ネット銀行の顧客が SBI 証券を通じて有価証券を売買する際に、銀行の口座から証券会社の口座に資金を移動することなく、直接取引できるようにした預金である。ハイブリッド預金の導入にあたり、メガバンクのインターネットバンキングの 30 倍以上といわれる株の寄付き・大引け時の集中的な資金決済量を処理する必要があった。このため、証券取引に関する処理も、預金の残高の管理も、証券側のシステムで完結させるかたちにした。銀行固有の取引の量は、証券取引に付随するものに比べ微々たる量であるため、例えば、預金を引き出す際は、銀行側のシステムから証券側のシステムに出金可能額を照会し、その範囲で出金することにした。

2 つめは外貨預金である。従来の銀行の外貨預金は両替の域を出ないサービスであったが、当行は、早い時期に、リアルタイムでのレート呈示を可能とし、外国為替証拠金取引 (FX) 並みの注文機能を実現した。安い手数料と高い利便性を実現した外貨預金として評価されている。

3 つめはスマート認証である。顧客のスマートフォンをネット銀行の認証ツールとして利用するサービスである。スマートフォンの専用アプリでロックを解除しない限り、インターネットバンキングにログインできないようにしている。また、資金取引の際に、その内容をスマートフォンに通知し、スマートフォン上で承認しない限り、取引が完結しない仕組みにしている。これにより、顧客が知らないうちに、残高をのぞき見されたり、不正に出金されたりするリスクを低減させた。

最近の取組みに API²基盤の導入がある。これにより FinTech 企業とも連携でき、顧客の利便性が格段に高まった。API は外部接続のイメージが強いが、当行では、内部システムも、API で接続し、開発スピードの向上やコストの低減につなげている。また、一部のシステム開発は、ベンチャー企業並みのスピードや柔軟性を確保するため、内製化を進めている。今後も IT を使って、新しい価値を創造していきたい。

² Application Programming Interface. あるソフトウェアが管理するデータを、外部の他のプログラムから呼び出して利用するための手順やデータ形式などを定めた規約。

(三澤氏) …資料「当金庫の『IT を活用した金融の高度化』
に向けた取り組み」参照



当金庫は東京の下町を中心に 66 か店を有する都市型信用金庫である。

当金庫では、IT 戦略を経営戦略の実現手段と捉えている。既に稼働している営業店システムやバックオフィスセンター（以下、BOC）などにより、少人数による店舗経営を実現している。信用金庫は、経営スタイルに合った適正規模のシステムを選択すれば、IT 要員が少なくても、共同センター利用ではなく自営オンラインを継続できる。その際には、システム面だけでなく経営面でもパートナーとなりうるベンダーを適切に選択する必要がある。

当金庫の IT の取組みに、営業店業務を集中処理する BOC の構築がある。営業店が書類をスキャナーで読み込み、BOC に送信し、BOC が営業店に代わって事務処理を行う。BOC では、時短勤務を含めた多様な形態の雇用が可能になり、専門スキルを有する要員も集約された。平常時は、66 か店の業務を 16 名で対応する。現在は、融資業務についても BOC の利用を推進している。

営業店は、BOC の構築により、事務処理の場からセールスの場へと変化した。BOC との相乗効果は、第 1 に、少人数の運営体制が実現できたことである。従前は、繁忙日に対応するため、各営業店に多めの人員を配置していたが、BOC 構築後は、営業店から本部への照会件数を 7 割削減できたことなどにより、66 か店で実質 80 名の減員を達成した。第 2 に、店頭セールス優先の徹底である。営業店内で顧客情報を共有して、営業店全体が一体となったセールスの取組みを実現できた。第 3 に、システムを活用したガバナンス・リスク管理・コンプライアンスの強化である。各種のシステムに自動エラーチェック機能を導入して、事務ミスを大幅に減少させた。職員も、安心して業務を行えるとして、士気が向上している。

当金庫の新しい取組みを 4 つ紹介する。1 つめは投信販売支援システムである。当システムは、店外セールスの強化と経営効率の向上を狙い、営業担当者が外出先で、タブレット端末により顧客情報を確認できるようにしたものである。

2 つめはインターネットリサーチの活用である。当金庫は、ネット戦略、ブランド戦略、Online to Offline 戦略（以下、O2O 戦略）を統合して推進するため、インターネットリサーチを活用して、当金庫が営業地域でどの

ようなポジションにあるかを調査した。この結果、インターネットバンキングの継続利用者は相対的に少ないこと、若年層の認知度が低いこと、顧客の利用頻度は Face to Face のコミュニケーションとの相関が高いことなどが判明した。

3 つめは web マーケティング施策である。当金庫は、Face to Face のコミュニケーションに共感してもらえるターゲット層に焦点を当て、デジタル空間と営業店チャネルを結び付け、ネットからリアルへ、すなわちオンラインからオフラインへ誘導する O2O 戦略を進める予定である。

4 つめは、タブレット端末の機能向上である。タブレット端末 1 台で、電子記帳台、ローカウンターでの申込みのナビゲーション、店頭受付、相談などの活用を想定している。伝票レス、印鑑レス、検証レスにより、BOC と連携して一層の事務レスを推進する。また、来店客へのアドバイザーサービスを強化する仕組みも開発中で、来年の稼働開始を予定している。

信用金庫の経営課題である地域活性化や顧客への新サービスの提供は、システムなしには実現できない時代になった。当金庫は、将来を自分たちで決める自己実現の経営を目指して、自営を選択した。今後とも自営のメリットを活かした取組みを積極的に推進していきたい。

(森本氏) …資料「TSUBASA 共同化システムとフィンテックへの取り組み」参照



私は、千葉銀行のシステム部長、事務システム担当役員として、千葉銀行、第四銀行、中国銀行の基幹システム共同化プロジェクトに携わってきた。本年 6 月の取締役退任後も、FinTech・システム共同化の担当参与として千葉銀行に籍を置いている。また、TSUBASA 金融システム高度化アライアンス加盟 6 行³と日本 IBM との共同出資により本年 7 月に設立した T&I イノベーションセンターの会長を務めている。

ここでは TSUBASA の内容を説明する。TSUBASA は、2007 年当時、千葉銀行が第三次オンラインに代わる次期システムの更改を検討していた際、自営の銀行が集まり、「次期システムに求められるものは何か」、「比較的規模が小さ

³ TSUBASA 金融システム高度化アライアンスとは、加盟する地銀 6 行(千葉銀行、第四銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行)が、金融分野における先進的な IT 技術(フィンテック)とその活用について共同で調査・研究を行う組織。

い金融機関に導入されたオープン系システムは採用できるレベルに達しているか」などを共同で調査・研究する検討会として始まった。参加行で幅広い調査・検討を行い、大変有意義な議論ができた。2008年にTSUBASAプロジェクトとして、営業店システム、コールセンター、CRM⁴などのサブシステムについて、参加を希望する銀行のみで共同化を始めた。

この時点では、基幹系システムを共同化するとは決めていなかった。自営の理念を持ち、独自システムを堅持してきた銀行からみると、共同化は、コスト削減等の得るものもあるが、ITスキル等の失うものも大きいと思われた。一方、銀行が、将来にわたり、やりたいことを実現する体制を単独で維持するのは難しいとも言われていた。

様々な形態の連携方法を検討した結果、2012年に、千葉銀行、第四銀行、中国銀行の3行による基幹システムの共同化が決定された。この共同化は、コスト削減を目的としたものではなく、各行が自行のスキルを保持し、自営の理念を保ちつつ、銀行主導の体制を維持するものである。

TSUBASA共同化のシステム構成図（説明資料の2頁）では、中央の勘定系を中心に、左側が外部チャネルとの接続、右側がサブシステムへのデータの連携である。この図では共同化の範囲を色づけしている。黄色部分がメインフレームであり、オレンジ部分がサーバ系オープンシステムである。オープン系は、接続の容易性を活かして、柔軟かつ拡張性を持たせた構成にしている。

勘定系は、メンテナンス性を高めるため、部品化の思想を遵守した。プログラムステップ数は20年前の第三次オンライン開始時と比べて2割程度の増加にとどまっている。コンサルタント会社も、千葉銀行のシステム開発の効率性の高さは群を抜いていると評価している。

第三次オンラインの開発経験者がまだ多く勤務していることも大きい。若手を大量に投入したため、開発当初は大変苦勞したが、今はそれが生きており、システム部門は「人が財産」であると実感している。基幹システムでは、要件・設計・開発・テストの工程には銀行が主体的に関わり、作業部分のみをアウトソースする体制にしている。あくまで自営の形態を維持し、メーカーやベンダー主導の共同化とは一線を画している。

本年1月に千葉銀行が先行して新共同化システムを稼働した。このシステムは千葉銀行のシステムをベースに、第四銀行、中国銀行共通の要件を加えた共同化システムを構築したもので、その上に、各行の個別要件を実装して、個別行の自由度を確保する。自営システムの自由度と共同化のメリットを合

⁴ Customer Relationship Management. 顧客満足度の向上による売上拡大や収益性向上を目指して、顧客情報を管理すること。

わせて享受する新しい形態の共同化システムである。繰り返しになるが、自営の理念と反対にあるものではない。

2. システム共同化では何が重要か

(杖村氏) 5年程度前に、行内で、日本 IBM のホストをこのまま使い続けるべきかを議論した。共同化か自営かというよりも、コスト面で当行がどこまで耐えられるかという議論であった。日本 IBM のホストは素晴らしいシステムであるが、ウィンドウズサーバでも大丈夫であろうという結論に達して、同サーバへ移行した。現在も、CRM、融資支援を中心とした 100 以上のサブシステムのハードをどうすべきか、ソフト開発は自営か共同化かを議論している。正解はないが、論点を的確に把握して PDCA サイクルを回していくことが重要である。



(森本氏) 共同化の参加行がどれだけ増えても、リーダー行任せにせず、自営が行いたいことをしっかり伝えていく体制を確立することが、共同化を進める上で最も重要であろう。各行のニーズを集約するスキームを確保することも重要である。共同化により開発部門をアウトソースする際に、メーカーやベンダー任せにせず、しっかりとグリップできる人材を確保しておくことが重要である。

3. 人材の確保

(木村氏) 当行は、開業してからまだ 10 年であり、人材の育成・確保の面では、脆弱である。IT 人材の採用は、計画比大幅に遅れている。その主因は、IT の研究やシステム開発をしたい人が、銀行に魅力を感じないからであろう。私も採用活動に参画しているが、優れた IT 技術を有する人材は、システム会社やベンチャー企業に行くのが一般的な選択であり、銀行に就職するケースは少ない。銀行が選ばれない理由の 1 つに、銀行が、長い歴史の中で、システム要員を無下に扱ってきた風潮があると感じている。近年は、システムこそが銀行経営の重要課題であるという話を聞くようになったが、システムの現場では、これまで軽視されてきたイメージが払拭されていない。

当行の人事評価は、全職務で同一の評価体系となっている。特殊なスキルを有する者が活かされる体系にはなっていない点は課題である。IT を専門にしたい人材が、転勤や異動を求められたり、営業を担当させられたりすると、銀行には職を求めないであろう。また、そうした人材が、40~50 歳になって、開発を続けられなくなった場合、どのようなキャリアになるかを示す必要もある。今後は、処遇面だけではなく、金融 IT を専門

にしたい人が銀行で働くモチベーションを持てるキャリアプランを示して、採用を活発化させていきたい。

(三澤氏) これまで、信用金庫のシステム人材は、本部の指示によるプログラム開発に従事していたため、下請け的なイメージがあり、評価も高くなかった。ところが近年になって、IT人材の確保が経営課題になっている。当金庫も、かつてはシステム部門の新卒採用を見送っていたが、高齢化が進んだため、新卒採用を復活させた上、中途採用も行った。こうした採用者は、必ず営業店の現場を経験させた後に、システム部署に配属している。少子高齢化が進む中、信用金庫の場合、人材確保は厳しいが、ここ数年、当金庫がIT人材の採用を続けているのは、経営がIT活用の重要性を十分認識しているところが大きい。その分、IT部門への期待が高まり、さらなる結果を求められる点は悩ましいところでもある。

経験則上、IT人材を一人前に育成するには長期間を要する。それでも、できるだけ多くの経験をさせることが一番である。当金庫では、現在取り組んでいるタブレット端末の開発のプロジェクトチームを若手の一般職を中心に組成している。当人たちのモチベーションも上がるし、周りに競争原理が働き、相乗効果が出てくる。経験が浅い若手には、メンター制度を導入して、我々が直接サポート・支援を行っている。若手の登用はリスクを伴うが、今後のFinTechを考えると、失敗を恐れず、何事にもチャレンジする企業風土を醸成し、若手職員の発想力により、ビジネスバリューを創出していくことが重要であろう。

(森本氏) 人材育成面で最も大事なことは、どのような人材を育成したいのかを明確にすることである。千葉銀行では、メーカーやベンダーをグリッパできるスキルをしっかりと持つことを経営から強く求められる。実務能力を備えることは基本中の基本であり、プログラマーとしての研修や実務作業への投入などにより、行員がシステムスキルを継続的に保持できるように育成している。このように、汗をかいて、現場を理解し、ベンダーとの間に信頼関係を築いている。また、将来、新たな企画や開発を独自に提案できるようになるために、こうした配置の意義を職員に強く認識させている。TSUBASAで共同化を進めても、銀行本体のIT人材の要員は減らさない。システム部門の陣容を維持しながら、加盟行で力を合わせて、スピードを上げて新しい分野に取り組んでいきたい。

(杖村氏) システム部門の人材育成は、経営層や管理職が、ITやデータベース管理などの知識をどのくらい有しているかによって大きく変わる。例えば、トラブルが生じた際に、ITに詳しくない人は、すぐに原因は何かと聞くが、実際には原因はすぐに分かるものではない。何週間もかかって分かる場合

もある。また、インフラ投資も、いつ投資コストを回収できるかは分からない場合が多い。担当者は、一定の仮説を立てて、計数を報告するが、本来は分からないものであることを経営者や管理職が感覚として理解する必要がある。バグはシステムの設計者と作る側のコミュニケーションのギャップであると思う。このギャップを埋めるには、銀行全体の IT スキルの向上が欠かせない。当行は、今回の人事で、IT に詳しい事務・システム部出身者が総合企画部長に就任した。今後もこうした流れを作っていきたい。

4. FinTech への対応

(木村氏) そもそも、ネット銀行自体が、インターネット技術を活かして、既存の銀行と競争する FinTech 企業である。既存の金融機関が多様化する顧客ニーズに対応するためには、新しいアイデアやテクノロジーである FinTech を利用する必要がある。顧客は、法律や規制には殆ど関心がない。アマゾン・ドットコムで保険や投信が売られたとしても、違和感を持たないだろう。近い将来にそうした時代が来ることを想定して、システムの柔軟性を向上させることが求められる。ネット銀行は、こうした道を進むべきであろう。

当行の FinTech 対応に API の開放がある。PFM⁵への対応により、30%の顧客が、銀行残高を月 1~2 回からほぼ毎日照会するようになり、当行のサービスで一番大きな成果があった。最近、多くの地銀が家計簿アプリを使って顧客の利便性や満足度を上げていくことが報道されている。家計簿アプリやクラウド会計との連携は、銀行が推進する FinTech 対応として、よい取り組みであろう。

(杖村氏) freee⁶との提携の背景には、会計の知識に乏しい地元企業があまりに多いことに驚いたことがある。こうした顧客への支援策を模索する中で、クラウドを活用し、仕訳の知識がなくても簡単に会計処理ができるソフトを提供する freee に行きついた。freee の利用料は月額 5 千円未満であるため、この中からマージンを抜くことはせず、粉飾決算の防止や税理士・会計士との連携により、企業の信用リスクを低減できることを重視している。この結果、各社の生産性、ひいては地域全体の生産性が向上し、当行の収益にも貢献してくるはずである。FinTech 対応が地元企業の課題解決に役立つことを期待している。

⁵ Personal Financial Management. 個人財務管理。銀行の口座情報を自動家計簿アプリ等とリンクさせて、顧客の口座情報を一元管理するサービス。

⁶ 2012 年 7 月に設立した日本の FinTech 企業。会計帳簿を自動作成できるクラウド会計サービスを提供している。

(三澤氏) 当金庫は、FinTech の検討にあたって、FinTech のサービスを大きく 3 つに分類している。

1 つめは、従来にない新しい金融サービスである。これは AI⁷ やロボアドバイザー⁸ などである。

2 つめは、FinTech の活用により既存のサービスを安価なサービスに変える代替サービスである。ブロックチェーンを活用した決済システムや、迅速な融資審査を実現するオンライン・レンディング⁹ やトランザクション・レンディング¹⁰ などである。金融業界が今までほぼ独占していた決済分野に、ブロックチェーン技術を利用して、全く別の異業種が参入してくる。これが普及すると、既存の金融機関の手数料収入は大幅に落ち込むであろう。金融サービスの高度化は重要であるが、金融機関の収益確保の点では悩ましい問題である。特に、海外送金は手数料の引下げが先行すると言われており、海外送金の取扱いが信用金庫業界内で最多の当金庫は、影響を懸念している。

3 つめは、既存サービスを補完するサービスで、会計ソフト、API 連携などである。当金庫も、既に FinTech 企業数社と協議を重ねているが、PFM の前提となるインターネットバンキングの課金制度が従量制である点がネックとなっている。従量制では、PFM を推進すればするほどコストが嵩む。信用金庫業界は統一したインターネットバンキングのシステムを利用しているため、これは信用金庫業界全体の課題となっている。既存のシステムとは異なる新たな金融 API を実装することも選択肢の 1 つになる。技術革新によって、リテール金融が大きく変わることは間違いなく、信用金庫として、この変化を次の成長にどのように活かしていくかは大きなテーマである。

(森本氏) 昨年 10 月から IT を活用した金融システムの高度化を図ることをテーマに、TSUBASA 金融システム高度化アライアンスという枠組みで、共同検討を行ってきた。基幹系の共同化に取り組んでいる千葉銀行、第四銀行、中国銀行の 3 行でスタートし、本年 4 月に東邦銀行、伊予銀行、北洋銀行が参加して、6 行となった。この 6 行と日本 IBM との共同出資により、本年 7 月に、FinTech に関する調査・研究を担当する T&I イノベーション

⁷ Artificial Intelligence. 人工知能。

⁸ AI を活用して自動的に資産を管理するサービス。

⁹ Web 上で、貸し手と借り手を募り、クレジットレーティングに基づいて金利を提示し、融資を仲介するサービス。

¹⁰ 電子商取引の運営会社が、そのサイト内で商品を販売する事業者に対して、銀行口座やクレジットカードの取引情報、商品の仕入れ・販売状況、決済情報などを用いて審査を行い融資するサービス。

センターが設立された。現在、様々なベンチャー等を調査しており、その内容を共有するとともに、調査結果を活用して、FinTech に関するサービスを企画して、各行に提案していきたい。各行も FinTech 専担部署を有している。短期的な案件は各行で検討し、中長期的な案件や共同で実施した方が有効な案件は、当社で検討していきたい。現時点でニュースリリースした案件を 3 件ほど紹介したい。

1 つめは、AI 活用である。現在、当社主体で、本部の照会業務に対する IBM ワトソンの活用に取り組んでいる。

2 つめは、TSUBASA 金融システム高度化アライアンス加盟 6 行の共同開催によるビジネスコンテストである。この企画を当社主催で進めている。地銀としては初のハッカソン¹¹形式で地方創生等をテーマにしたい。

3 つめは、手のひら認証の活用である。バンクガードが提供する手のひら認証技術と銀行の即時決済サービスを組み合わせて、実用性と生体情報認証の精度等の検証を行うもので、6 行の協力の下、当社主体で実施する予定である。今後も、各行と協調し、様々な分野のベンチャーと連携していきたい。

5. Q&A

(山口) ここでフロアからの質問を取り上げたい。時間の制約があるので、4 項目についてパネリストにお答えいただく。

まず 1 つめの質問である。「システム投資に対して費用対効果の説明を求められ、上手く疎明できず案件が否決されることが多い。どのような尺度で投資を決定しているのか、また、経営層への説明方法として効果的なものを教えてほしい。」

(三澤氏) システムに関わっていなかった経営者は、IT 投資を非常に高いと感じるため、費用対効果を厳しく求めてくる。直接業務に関わる IT 投資は、年間の経費削減額の算定や新商品発売による役務収益の増加を示しやすいことから、比較的通りやすい。一方、シンククライアント化やパソコン切替えなどの間接的な IT 投資は、費用対効果が見えづらいため、機能を継続利用できる場合、切り替えなくてよいという意見が必ずでてくる。こうした案件について、当金庫では、経営陣への説明時に、将来ビジョンを見せるようにしている。例えば、数か月前の経営会議で、ネットワーク機器の変更を了承された際も、初期投資が相応な負担であり、何が変わるかを問わ

¹¹ ハック (Hack) とマラソン (Marathon) を掛け合わせた造語で、チームが与えられたテーマについて短期間で集中してサービスやアプリケーションなどを開発し、成果を競うイベント。

れた。この際は、10年後の当金庫のインフラの姿を見せて、経営トップに理解してもらった。

(木村氏) 否決される案件の特徴は、内容が経営に分かりづらいことであろう。北國銀行の説明のように、残業代削減等の定量的効果をしっかり報告すれば、経営層の理解は進む。当行も、業務効率化の案件では時間効率性を定量的に評価し、収益案件では何年目に投資が回収できるかを明確に示している。また、定期的な報告で投資効果の見える化を進めれば、経営層も案件を選別する目が肥えてくる。前述のAPIの導入も、開発スピードを上げてコストをこれだけ下げると経営にコミットしており、その実現を進めている。

(山口) 2つめの質問である。「北國銀行では、一連の業務改革を通じて、従業員がどの業務にどれだけの時間をかけたのかを把握できるようになったのか。」

(杖村氏) 業務改革前はワークサンプリングを行っていた。具体的には、職員を店舗規模や繁忙状況でセグメント化し、サンプリングされた職員の隣に、別のスタッフが張り付いて、5分毎に何をやっているのかを記録し、その結果を母集団推計して全店の業務内容を把握するものであった。業務改革後は、各職員に配付したSurface¹²のスケジュール登録を活用するとともに、サブシステムのログも使って、職員の勤務状況を確認している。

(山口) 3つめの質問である。「北國銀行では、ペーパーレス化に関して、金銭消費貸借契約書や銀行取引約定書の管理はどのようにしているのか。顧客から提出された書類はPDF化して原紙を廃棄しているのか。」

(杖村氏) 当行の営業店では、約定書、印鑑簿などの必要書類はスキャンしてサーバに蓄積しており、どうしても原本を残す必要があるものは、本部から10キロメートル程度離れたファイルセンターにICタグを付けて保管している。伝票もファイルセンターで集中管理している。これ以外の書類は、1か月程度支店で保管した後に廃棄する。したがって、大規模店でもペーパーを格納するキャビネットは2本くらいしかない。営業店の方が本部よりもペーパーレスが進んでいる。また、現金については、全てを現金バスとオープン出納機に格納しており、金庫は使用していない。ここまで進めないと、支店行員を18時までに帰宅させる体制は維持できない。

(山口) 行員は18時までに帰宅するとのことであるが、仕事に使わなくなった時間は何に使われているのか。

¹² マイクロソフト社が開発しているタブレット端末。

(杖村氏) 自己研鑽や趣味にあてているようである。ある検定試験では、5年前に比べ、当行の平均点が格段に上がったとの報告もある。こうした点もよく検証してPDCAサイクルを回していきたい。また、行外から、行員にとって残業代収入が減ることについて不満は生じないのかと心配されることもあるが、若手行員については3年連続で給料を引き上げている。

(山口) 4つめの質問である。「信用金庫は顧客の対象が限られている。他方で、FinTechはサービスを拡散的に提供するため、これまでの信用金庫とは親和性がないように感じられる。信金とFinTechの関係をどう考えているか。」

(三澤氏) 信用金庫は、メガバンクや大手地銀とは異なるビジネスモデルを展開しており、有人店舗における顧客とのFace to Faceを原点としている。FinTechも、ネット世界からリアル店舗への顧客誘導、すなわち、オンラインからオフラインへというO2O戦略が焦点になると考えている。FinTechを使うことで、営業マンが足で回っている取引先の隣にいる非取引先を、ネット経由で店舗に誘導できる可能性がある。

6. まとめ

(山口) 最後に、パネリストの方々から、金融ITの高度化に取り組むにあたり、会場の皆様へのメッセージをいただきたい。

(木村氏) 顧客ニーズの変化はますます速くなり、顧客はますます賢くなる。顧客は、よいサービスを提供すれば、必ず応えてくれる。API公開時には、多くの先から、APIを利用したいとの要望を受け、その実現方法等について、各種意見交換を行った。個人顧客からもAPIを開放してほしいとの要望を受けている。顧客は、新しいサービスを期待している。当行も、顧客ニーズに応えるべく、ITを活用してよりよいサービスを創造していきたい。

(三澤氏) 信用金庫が先進的な事例に取り組むことが、本当に正しい道なのかは、よく検討するべきである。IT化を否定しているわけではないが、信用金庫にとっては、Face to Faceで常に顧客の顔が見えることが今も昔も変わらない強みである。前述のとおり、FinTechは大きく3つに分類でき、その中のどれを行うかは、信用金庫毎に異なる。しかし、ITを活用した金融の高度化で、信用金庫が目指す基本戦略は、「ランチェスターの法則¹³」における「弱者の戦略」であろう。当金庫が取り組んできた営業店システムやBOCなどは、まさに弱者の戦略から生まれたものである。これからも、

¹³ 英国のエンジニアであるフレデリック・ウィリアム・ランチェスターが第一次世界大戦の考察の結果として提唱した競争に関する法則。強者の戦略は、広域かつ総合的であるのに対して、弱者の戦略は、局地戦的かつ強みに特化するものである。

IT を駆使して営業に貢献し、信用金庫がイノベーションを起こせることを証明していきたい。

(森本氏) 千葉銀行は、現在、FinTech のみならず、次世代の営業店の店頭での在り方等も実験している。こうした店舗では、顧客アンケートで様々な意見を集め、それを基に、随時、機能を改良している。従来は、仕様を確定して全店に一気に展開していたが、今後の FinTech の取組みは、顧客の反応を確認しながら進めることになる。このため、TSUBASA の共同化では、システムの連携に止まらず、あらゆる点で連携して、グループの強みを活かしていきたい。

(杖村氏) 当行では、前述のプロジェクトの遂行にあたり、企画・営業部門に在籍する 30~40 歳代前半の優秀な若手行員を、システム・事務部門に配置した。5~6 年前は、こうした配属に疑問の声があがっていたが、ビジネスモデルを変えるためには、システムと事務が経営の中核になるとして、あえてこうした人事異動を推し進めてきた。私自身も、監査部とリスク管理部門を除き、企画、人事、総務、融資、システムといった部署を担当してきたが、「システムと事務なくして変革はない」と実感している。今後、金融界がイノベーションを起こし続けるためには、システムと事務にトップレベルの人材を投入し続けていくことが重要である。

(山口) 本日は、IT を活用した金融の高度化について議論を進めてきた。IT の活用は手段であり、目的は「より便利な金融サービスを、より低コストで顧客に届け、顧客が得られる価値を高めていく」ことである。目的達成には、様々な IT の活用にチャレンジしていかざるを得ない。金融機関のサービスは安全・安心が前提となるが、一段の飛躍のため、新しい IT を活用する勇気が必要である。本日の登壇者は、勇気を持って新しい取組みに踏み込んでいる。本日の話を契機に、皆様が新たな IT を活用して利便性の高い金融サービスをより効率的に顧客に届けていくことを期待する。

以 上