

# 「Industry Eye」 第 20 回

## 金融：技術革新時代における新たな金融への取組み

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社  
金融担当 シニアヴァイスプレジデント 松浦 健彦  
ヴァイスプレジデント 藤田 達郎  
シニアアナリスト 福光 典子

### I. はじめに

昨今、週刊誌レベルでも FinTech を初めとして「金融技術の革新による期待感」が醸成されつつある。しかし、市場の期待とは裏腹に、決済がより安価になるなど、金融サービスが急速に身近になっている実感には乏しく、日々の生活が目に見えて革新的になっているとは言いがたい。世界的な潮流と比べて、日本の市場の現状と可能性について、少し異なった観点で私見を述べてみたい。

### II. 金融規制の動向と M&A

#### 1. 銀行法改正とその影響

平成 28 年 5 月、「金融グループを巡る環境変化、IT の急速な進展等を踏まえた制度面での手当てを行う」ために、銀行法等が改正された（情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律）。本稿では、上記改正の影響について、M&A の観点から考察したい。

## 【銀行法等改正の概要】

経営管理の充実	グループ内の共通・重複業務の集約等
持株会社等が果たすべき「機能」を明確化 • グループの経営方針の策定およびその適正な実施の確保 • グループ内の会社相互の利益相反の調整 • グループの法令遵守体制の整備 等	グループ内の共通・重複業務の集約等を容易化 • 持株会社による共通・重複業務の執行 • 子会社への業務集約の容易化 • グループ内の資金融通の容易化
仮想通貨への対応	技術革新への対応
マネロン・テロ資金対策および利用者保護のためのルールを整備 • 登録制の導入 • マネロン・テロ資金供与対策規制 • 利用者保護のためのルールの整備	金融グループ全体での柔軟な業務展開を可能とする • 金融関連IT企業等への出資の容易化 • 決済関連サービスの提供の容易化と利用者保護の確保

出典:金融庁ウェブサイトより、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

まず、グループ一体での経営管理の強化等を目的として、以下のような取組みが一層加速すると考えられる。

- グループ一体としての経営管理の強化等を目的とした(銀行)持株会社の新設
- グループ内の各社で重複している業務(経営企画部門、リスク管理部門、内部監査部門等)の持株会社への集約を目的としたグループ内組織再編
- グループ内で同一の機能を有する子会社(証券会社、リース会社、クレジットカード会社、保証会社、事務・サービス会社、システム会社等)の合併等

次に、金融機関による金融関連 IT 企業 (FinTech 企業) への出資条件 (いわゆる「5%ルール」) が緩和されたことから、FinTech 企業の買収等が増加することが考えられる。各金融機関にとっては、FinTech 企業と協業し、独創的な金融サービス事業を自社 (グループ) 内にいかにして取り込むか (「FinTech 戦略」) を検討することになるだろうが、そのアプローチについては FinTech 企業への出資 (買収を含む) のみならず、自社開発や出資を伴わない形態 (業務提携等) などさまざまな選択肢が存在する。FinTech 企業との連携を検討するに当たっては、経済的な影響 (出資額) に加えて、FinTech 企業の特徴の理解や、取引のリスク構造や法律上のリスク等を勘案し、総合的に判断することが求められるであろう。

## 2. グローバル金融機関での動向

今回の規制緩和の背景として、世界的な動きとしての金融市場や金融技術の変化が挙げられている。

実際、海外の金融機関では、大手が筆頭となって、金融インフラの構築から EC などの商流連動などまでさまざまな新たな機会がターゲットとなり、出資 (Corporate Venture Capital) スキームなどを活用した柔軟な機能強化が進められている。日本で FinTech というベンチャー企業によるテクノロジーの革新というイメージが強いのと対照的である。

実際、特に海外市場では、金融領域においては、資金決済などの従来の資金流の分野に留まらず、商流や新しい与信機能、さらに、資産運用などの助言業務まで幅広い分野での試行や実践が急速に発達している。開発状況においても、個別のベンチャー企業による開発を軸としながらも、大手金融機関による共同出資・買収により市場の拡大が加速され、大きな市場構築に貢献する流れが明白となっている。

また、その分野は消費者向け分野(B to C)に留まらず、銀行間取引や B to B の分野に至るなど、個別性の強い領域にも検討が進んでいる。

### 【グローバル金融機関における FinTech 領域の主な方向性】

- (1) コア技術の開発 : AI、ブロックチェーン、P2P レンディング、資産運用
- (2) 既存技術の深化 : Big Data、スマートデバイス力の強化
- (3) 顧客との対話 : ソーシャルメディア (SM) マーケティング・SM カスタマーサポート
- (4) オムニチャネル化の深化 : デジタルチャネルと既存チャネルの融合

#### 例:「(1)コア技術の開発」の場合

銀行名(外銀)	最近の動向
[共通]	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブロックチェーンをクレジット・デフォルト・スワップ(CDS)の記録に活用する実験を行い、成功(2016年4月)</li> <li>・ 世界金融の主要プレイヤー22行による R3 ワーキンググループ(ブロックチェーン標準化枠組み)の検討開始(2015年)</li> <li>・ CME グループ、ロンドン証券取引所、ユーロクリア、LCH クリアネット、ソシエテ・ジェネラル、USB が共同し、ポスト・トレードに焦点を当てた検討を実施中(2016年4月時点)</li> <li>・ 11 の大手銀行が、ブロックチェーンを基礎としたトレーディングシステムのテストを実施(2016年1月)</li> </ul>
Citi	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Citi Coin を開発中(2015年7月)</li> <li>・ 2014年に世界規模のオープンイノベーションの取り組みを立ち上げ、すべての参加者に API へのアクセスを許可(Citi Mobile Challenge)し、ウォルマート、ベストバイが公開する API と連携したアプリを提示(2015年12月)</li> </ul>
BoA	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 銀行サービスの一部の API を実験的に公開し、ブロックチェーン等さまざまなサービス開発を行うコミュニティの形成に乗り出す(2016年3月時点)</li> </ul>
BBVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モバイルアプリ向け対話型 AI プラットフォームを提供する Kasisto に出資</li> <li>・ 資産運用管理会社 Strands と提携</li> <li>・ ビットコイン事業者 Coinbase 出資に(7,500万ドル)(ビットコイン関連企業における調達額では史上最大)(2015年1月)</li> </ul>

Deutsche Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フィンテック企業とパートナーシップ企業となり、オンライン投資家向けの自動化ツール (Angel Finder) を導入。(投資家のアセットクラス、リスク許容度、最終的な投資目標に応じた、投資アドバイスを行う) (2015 年 12 月)</li> <li>・ ブロックチェーン技術が活用可能な領域として 8 つの領域を例に挙げ、同社の掲げる「Strategy 2020」のプランのひとつとしてブロックチェーン技術に焦点を当てたイノベーションラボを立ち上げ(2015 年-2016 年)</li> </ul>
Barclays	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ AI を活用したクレジットスコアアプリを提供する aire に出資(2014 年 6 月)</li> <li>・ ブロックチェーン技術を活用した金融システムの業務効率化を目指し、ビットコイン交換所 Safello と提携(2015 年 9 月)</li> </ul>
Santander	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ InnoVentures がリアルタイムデジタル ID 認証企業 Source に投資完了(2016 年 6 月)</li> <li>・ Santander UK が Ripple の技術を用いた決済アプリを今年中にリリース(2016 年 6 月)</li> <li>・ InnoVentures が大手資産管理ロボットアドバイザリープラットフォーム(米)SigFig へ投資(2016 年 5 月)</li> <li>・ サンタンデール(墨)が、声紋認証を導入(2016 年 3 月)</li> <li>・ Kabbage(米、自動 Lending Platform を提供)へ複数のグローバル金融機関 (Reverence Capital Partners, ING, Santander InnoVentures, Scotiabank)が 1 億 3,500 万ドルを出資(2015 年 10 月)</li> <li>・ P2P レンディングの大手 Funding Circle と提携し、融資を断った企業の紹介を実施 (2015 年 9 月時点)</li> </ul>

例:「(4)オムニチャネル」の場合

銀行名(外銀)	最近の動向
Wells Fargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デジタル戦略:(スマートデバイス) Isis(携帯キャリアのコンソーシアム)の NFC 方式モバイル決済サービスを提供(2016 年 5 月)</li> <li>・ 店舗:新型店舗、次世代 ATM、モバイル決済等の導入によるチャネル改革 (Neighborhood Bank、Sure Pay、「Know You Better」ATM)(決算説明資料から)</li> <li>・ 展開する地域の特性に合わせて窓口を存続させた店舗や小規模事業者専用カウンターを設置した店舗など、店舗に多様性を持たせる(2013 年)</li> </ul>

JP Morgan	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル戦略:(スマートデバイス)住宅ローン利用者向けスマートフォンアプリ「My New Home」開発(36万ダウンロードの実績)、PC(ワンクリック決済「Chase Wallet」を提供)</li> <li>店舗:(セルフ・サービス方式のキオスク型店舗「express banking kiosks」を導入(2012年12月))</li> <li>店舗の小型化、スタッフの削減・配置変更、新技術への対応(個人の預金取引は窓口からセルフサービス(ATM、オンライン)へ、窓口の人員削減(4人/店舗から2人/店舗へ))</li> <li>その他:電子商取引市場「ChaseNet」プラットフォームの開設(2013年、2014年)、パイロット・サービス開始</li> </ul>
HSBC	<ul style="list-style-type: none"> <li>HSBC UK「Ask Andrew」バーチャルアシスタント実装済み。顧客からの照会対応は、ナレッジベースに基づいて自動的に回答</li> <li>デジタル戦略の責任者を設置(グーグル幹部を招聘)</li> <li>スマートデバイス:香港でNFC方式モバイルウォレットを開始</li> <li>PC:ネット専門銀行のファースト・ダイレクトによる「バーチャル・チャネル」の展開</li> </ul>

### 3. 国内大手金融機関の動向

一方、国内の金融機関でも同様の流れとなっているが、技術導入、業務提携は多いが、その領域は資金決済などの従来の銀行領域に留まり、新たな市場開発や付加価値市場の構築などには至っていない。

この背景としては、邦銀による技術革新の停滞というより、日本の法規制が新たな技術や参入の障害となっていることが指摘されている。

銀行名(邦銀)	「(1)コア技術の開発」最近の動向
[共通]	<ul style="list-style-type: none"> <li>IBMと提携し、Watsonを活用することでコールセンターの高度化を実施</li> </ul>
みずほ	<ul style="list-style-type: none"> <li>電通国際情報サービス、カレンシーポート、本マイクロソフトのシンジケートローンにより、ブロックチェーン技術の実証実験(2016年2月)</li> <li>コグニザント(米)と提携し、ブロックチェーン技術の実証実験(文書情報や記録の暗号化・共有)を開始(2016年2月)</li> <li>日本IBMとビットコインなど仮想通貨の基礎技術であるブロックチェーンの技術検証(2016年6月)</li> <li>顧客の将来のキャッシュフローをもとに、年齢ごとに目指すべき資産配分を分析する「ゴールアプローチ」機能を邦銀で初めて導入(2016年3月)</li> </ul>

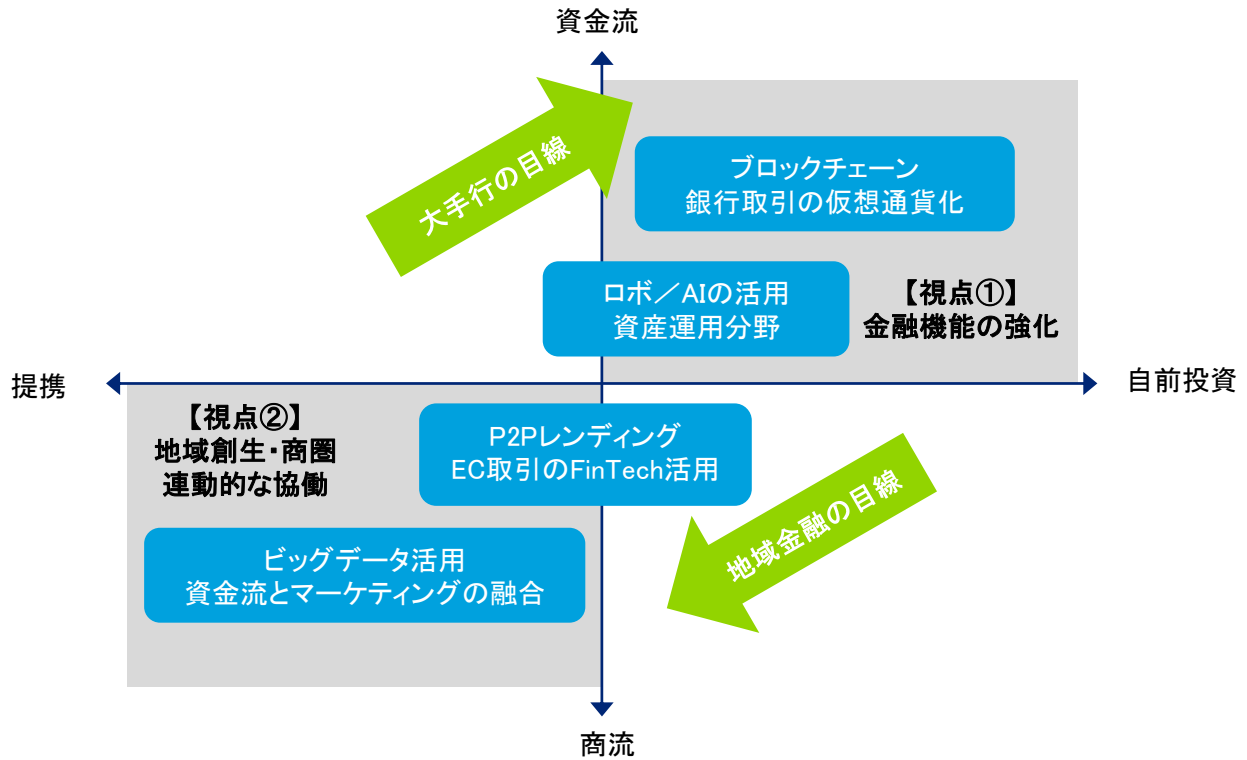
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ みずほ第一フィナンシャルテクノロジーの連携で生まれた「資産運用ロボ」による邦銀初のロボアドバイザーサービス(2015年10月)</li> <li>・ 銀行システムのAPI(アプリを簡潔にプログラムできるように設置された規約集)も特定企業に開放</li> </ul>
三井住友	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シリコンバレー(米)のSilicon Valley Roboticsと提携し、ロボット関連産業の日米企業マッチングを開始(2015年5月)</li> <li>・ 近畿大学やシステム開発のハウインターナショナル(福岡県飯塚市)と協力し、ブロックチェーン技術の研究開発を開始(2016年5月)</li> <li>・ 国立情報学研究所と共同で、技術に関するノウハウ蓄積に取り組み(2015年12月)</li> <li>・ 将来的には、金融ビジネスへの適用、ベンチャー企業と提携しての新サービス開発を展望(2015年12月)</li> </ul>
三菱東京UFJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)は、仮想通貨の管理・決済サービスを提供するコインベースへ出資し、ビットコイン業界に参入。アジア事業の拡大に向け三菱東京UFJ銀行と三菱UFJキャピタルを含む投資家から約1050万ドル(11億円)を調達(2016年7月)</li> <li>・ NTTデータと提携し、脳科学を活用した金融サービスの実用検証(潜在ニーズ発掘、資産運用助言等)無料対話アプリLINEアカウントでのQ&amp;A対応に、IBMのWatson(AI)を利用(2015年2月)</li> <li>・ 独自の「MUFGコイン」を開発中(来秋開始予定)(2016年6月)</li> <li>・ バーチャルアシスタント「MAI」を開始。株式会社アドバンスト・メディアのAI対話ソリューション「AmiAgent」を採用(2016年3月)</li> </ul>

#### 4. 国内での新たな活用の方向性

海外の金融機関やベンチャーが開発している方向性は、決して従来の伝統的な金融を否定するものではない。むしろ、消費者が求める金融機能に積極的に対峙するために、銀行内でのアプローチに限った閉鎖的なものではなく、機会、検証、分析、開発などさまざまな領域で開放的なものにし、情報や商流と結びつけやすくすることで、新しい時代を形作ろうとしていると感じられる。

日本でも新しい金融技術の活用の方向性としては、もちろん、従来の金融機能の効率化や新しいサービスを構築するという目線もありつつ、さらに、従来の銀行基盤や利益に固執しないことで生まれる、オープンで新しい可能性や市場に気づくかが重要なターニングポイントになるだろう。

【B to C 領域での活用例】: 拡大する可能性のある新たな市場の例

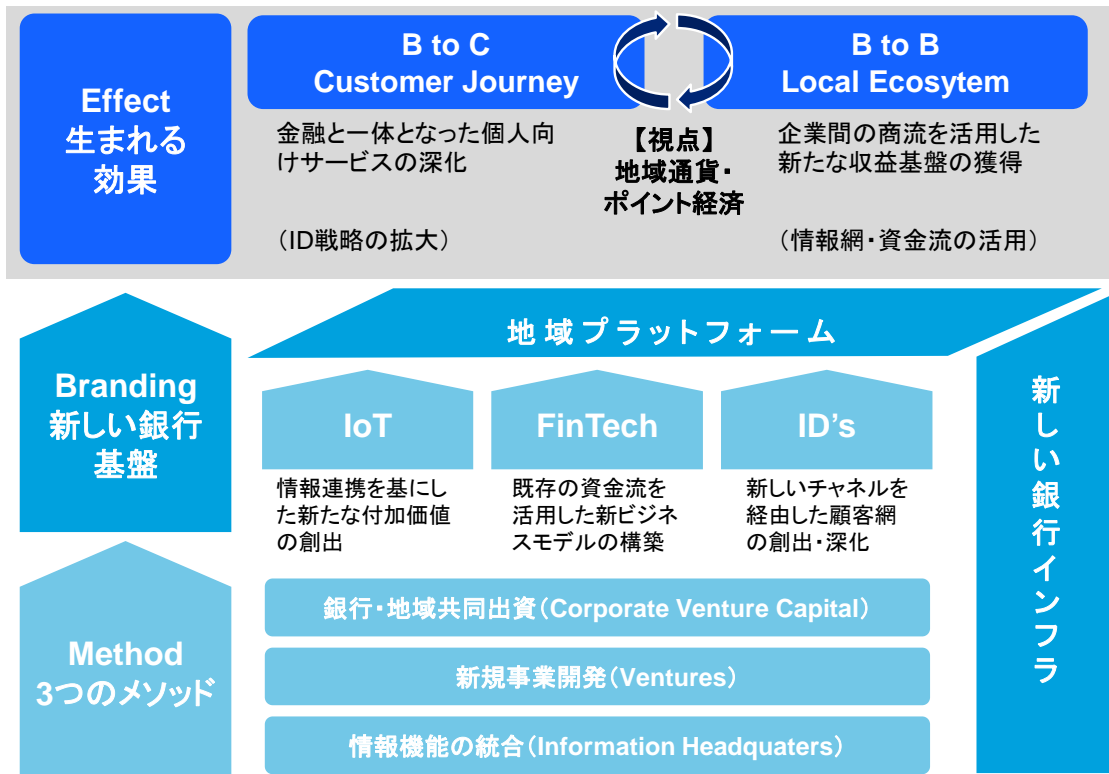


出所: デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

私見にはなるが、地域金融機関の場合、人口減少や地方市場の縮小、インバウンド市場の拡大といった外的要因がきっかけで、地域ポイント市場などが生まれていることから、商流と合わせてエコシステムを構築している例が少なからず見られる。今後、より地域金融機関が「金融技術を活用したプラットフォーム化」を目指すことになれば、新しい市場の可能性として着目されるのではないだろうか。

**【銀行を基盤とするプラットフォーム化のイメージ例】:**

金融機関の位置づけ:「情報のハブ」として地域インフラへ転じていくことが可能



出所: デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

**III. おわりに**

今回の日本の規制緩和はあくまで緩和の方向性の第一歩であろう。今回の法改正の許認可要件は必ずしも明らかではないように見受けられるが、銀行が自行での囲い込みに固執し、既存市場の脅威になる可能性がある限り、許認可のハードルは高いものと思料される。

しかし、今回の規制緩和を宝の持ち腐れにするか、新たな市場の起爆剤にするかは、金融が独自に収益化を図るという目線ではなく、地域中核企業や地域の魅力を高める目線を持つかどうかではないだろうか。

従来銀行の機能や開発力ではできなかった分野に対峙し、銀行の業務基盤や情報を活用する結果、地域にどのような新しい強みや機能を創出できるのか。地域の誰でも参画できるプラットフォームを、金融・商流一体で提案・構築できるかが問われる時代の幕開けとなることを期待したい。



#### 個社名にかかる出所

- ・ デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
- ・ TechCrunch
- ・ Citi Group HP News
- ・ 日本総合研究所 Financial Information Technology Forcus 2016.3
- ・ Finance Strand HP News
- ・ Wall Street Journal
- ・ Deutsche Bank HP Newsroom
- ・ 欧州証券市場監督局
- ・ Barclays HP Newsroom
- ・ Santander HP Pressroom
- ・ Nuance HP
- ・ Funding Circle HP
- ・ NFC WORLD HP
- ・ Wells Fargo HP
- ・ 富士通総研 IdeaTank for Financial Services 2015.2.18
- ・ JP Morgan Chase HP
- ・ Bank Innovation
- ・ Market Mad House
- ・ HSBC HP
- ・ 日本 IBM HP ニュースリリース
- ・ みずほ銀行 HP ニュースリリース
- ・ NTTコミュニケーションズ HP 開発者ブログ
- ・ 三井住友銀行 HP ニュースリリース
- ・ 日本経済新聞
- ・ 三菱東京 UFJ 銀行 HP ニュースリリース
- ・ 朝日新聞

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。