

将来の決済高度化 に向けた取組みの方向性

三菱東京UFJ銀行（全国銀行協会 会長行）
IT事業部
柏木 英一

2015年2月5日

目次 将来の決済高度化に向けた取組みの方向性

1. 環境認識

2. 先進技術・アイデア等を活用した取組み

- これまでの邦銀の決済分野における先進的な取組みの例
- 海外における金融サービス高度化の動き
- 日本での取組み(三菱東京UFJ銀行事例)

3. 商流全体を捉えた決済関連業務高度化への取組み

- リテール・法人各取引における購買のカスタマージャーニー

4. まとめ

- 将来の決済高度化実現に向けて
- 現行銀行業規制について

1. 環境認識

技術進歩と利用者の行動変化により、社会全体に産業革命規模の構造変革
 顧客のデジタル化が加速する一方、高齢化も継続的に進展しており、顧客ニーズは一層の多様化
 規制・制度面では、金融のみならず技術関連規制も整備進展。マイナンバー・パーソナルデータ等はビジネスに影響

1. ICT関連動向(技術、ビジネス)

技術起点	①ビッグデータ	データ活用の爆発的進展 単純予測から次アクション導出へ分析技術進化
	②スマートデバイス	現在はInternet of Things (IoT)の入口 小型化・自律化・高機能化進展、用途多様化
	③AI(人工知能)	脳を模したコンピュータ開発進展 機械学習等ソフトウェア進化、多様なデバイス搭載
	④ロボティクス	AI・センサー高度化: 自律作動ロボットの開発加速 多数企業参入による技術用とが多様化、新市場形成
	⑤3Dプリンティング	試作品から最終製品作成まで広範囲に活用 モノづくりプロセスのみならず物流や商流にも変化
ビジネス起点	⑥オムニチャネル	顧客による多様なチャネルでのサービス利用拡大傾向 サービス提供者はチャネル間で連続的に顧客対応
	⑦モバイル決済・デジタル通貨	モバイルデバイス普及等による決済ビジネス参入障壁低下 暗号通貨利用拡大の可能性
	⑧クラウドファンディング	お金の流れを透明化し、需要者と供給者の相対取引実現 既存金融機関の条件提示に影響の可能性
	⑨セキュリティ強化	企業へのサイバー攻撃は激化の一途 成りすましが困難な生体認証等の導入拡大
	⑩イノベーション手法多様化	外部ベンダー連携等オープンイノベーション拡大 リーンスタートアップ等開発手法実践

2. 顧客(個人・法人)動向

高齢化	高齢化の継続的進展、シニア層のICT機器利用増大 相続増加: 地方から都市部へ所得移転拡大
デジタルネイティブ	デジタルネイティブ層の拡大継続 リアル店舗への来店減少、操作性・デザイン性重視 ※生まれながらにICTに親しんでいる世代
企業のICT活用	スマホ・タブレット等の個人利用拡大: 企業の打ち手に影響 資金・財務管理高度化、システム構築の柔軟性向上(クラウド)

3. 規制・制度動向

マイナンバー	預金口座付番に向けた具体的検討 本人確認等民間利用や金融課税一体化等に向けた検討
パーソナルデータ	個人情報保護法改正(2015年予定): 保護対象拡大、本人同意不要ルール明確化等。マーケティングへ影響も
資金決済法・銀行業規制緩和等	資金決済法改正・銀行業規制緩和等の議論
国際的な制度対応	バーゼルIII(2019年完全実施)、IFRS(任意適用要件の緩和) G-SIBs(Global Systemically Important Bank)

図1 個人利用の情報機器

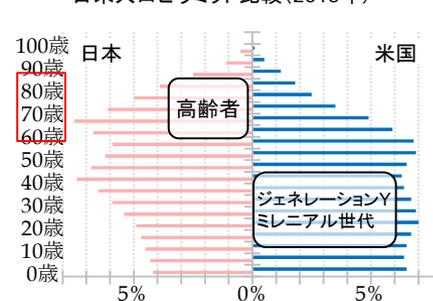


図2 ネット接続された機器 (IoT)



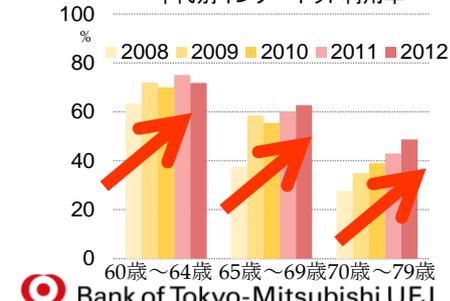
(図1・図2 出典: ガートナー)

図3 日米人口ピラミッド比較(2015年)



(図3 出典: Populationpyramid.net)

図4 年代別インターネット利用率



(図4 出典: 消費者庁)

2. 先端技術・アイデア等を活用した取組み①

邦銀の決済分野における取組みは必ずしも世界に遅れてきたわけではなく、日本の顧客ニーズや商慣習等に合わせ、先進的な技術を導入・活用し、安心・安全で利便性の高いサービスを提供してきた事例あり

これまでの邦銀の決済分野における先進的な取組みの例

▶ 日本では当たり前となっている決済サービスも海外では必ずしも一般的ではない。

図表1

	名称	時期	内容
①	高機能ATM	1977	入出金以外にも、振込(含む他行宛)、税金・各種料金払込(ペイジー)・通帳記入/繰越・定期預金取引・外貨預金取引を実現。世界的にも極めて高機能。
②	振込時受取人口座確認	1990	ATM、インターネットで振込を行う際に口座名義の確認後に振込ができるサービス。送金受取時のSTP率が極めて高く、円滑な決済サービスを提供。
③	生体認証	2004	キャッシュカード不正引出に対応するため、静脈などを利用した生体認証を世界に先駆けて導入。
④	モバイル決済へのチャージ提供	2004	非接触ICチップを携帯電話に搭載して少額決済を行う「おサイフケータイ」が登場。これに合わせてモバイルバンキングを利用したチャージ機能を提供。
⑤	ネット専門銀行の定着	2000	世界中でネット銀行は出現するも、2000年にネット専門銀行が登場して以来、100万超の顧客を集めているネット銀行が複数並存している日本の例は極めてユニーク。

① (各取引のイメージ図)



④ 日本で流通する主要電子マネーへのチャージを実現



⑤ ネット専門銀行は各行の特色を活かし、顧客ベースを積み上げ中

2014年3月時点 各行口座数	預金残高 (単位:億円)	口座数 (単位:千口座)	前年比(口座数)
住信SBIネット銀行	30,767億円	1,973千口座	+326千口座
大和ネクスト銀行	23,991億円	901千口座	+182千口座
ソニー銀行	18,900億円	970千口座	+50千口座
楽天銀行	10,165億円	4,600千口座	+350千口座
じぶん銀行	5,657億円	1,620千口座	+110千口座
ジャパネット銀行	5,427億円	2,620千口座	+160千口座

(出典:各行ディスクロージャー資料より)

2. 先端技術・アイデア等を活用した取組み②

欧米金融機関では、自前主義に拘らず、金融ベンチャーの買収等、外部知見を取込み金融サービスを高度化企業への投資等の規制上の違いがあるものの、決済高度化に向けて、邦銀においても外部知見の活用に取り組んでいく必要

1. 海外における金融サービス高度化の動き

① イノベーション推進機関の設置

先端技術や最新ビジネスモデルに関する情報を収集・評価しつつ、自社での利用を進めるため、多くの金融機関がR&Dに特化した組織を設定

図表1

銀行名 (センター名)	特徴
Citi (Citi Venture)	<ul style="list-style-type: none"> 世界各国に複数のラボ設置 ベンチャーの戦略投資に注力
Wells Fargo (Digital Labs)	<ul style="list-style-type: none"> ラボ内にデモスペース設置 デモによる実証的アプローチ
BBVA (BBVA Venture)	<ul style="list-style-type: none"> 米西海岸に設置 傘下のBBVAコンパス(米)と連携 「ハッカソン」開催→外部知見取込み
BNP Paribas (L'Atelier)	<ul style="list-style-type: none"> 米西海岸に設置 傘下のバンクオブウェスト(米)と連携 仏企業の米国内情報収集もサポート

② 金融ベンチャー企業の投資・買収

ライセンス契約・出資等の連携方法から一歩踏み出し、専用の投資ファンドを組成して積極的に買収に取り組む金融機関が出現

図表2

銀行	外銀によるベンチャー買収事例(時期/買収企業/業種)
JPMC	2005 Vastera/貿易、2007 Xign/法人決済、2012 Bloomspot/特売
BBVA	2014 Simple/銀行類似、2014 Madiva/データ分析
Capital One	2014 Adaptive Path/ユーザーエクスペリエンスデザインコンサル
Barclays	2012 Analog Analytics/クーポン

(図表2 出典:各種Web記事より)

2. 日本での取組み(三菱東京UFJ銀行事例)

① イノベーションセンターの設置

イノベーション促進に向けた取組みとして2014年に西海岸に設置
現地での情報収集やベンダーとのネットワーキング等を開始

図表3

設立	2014年 西海岸(シリコンバレー) 常駐行員2名 米ユニオンバンクデジタルチャネルチームと協働
狙い	<ul style="list-style-type: none"> ① 戦略的なイノベーションの加速 ② オープンイノベーションの促進 ③ シリコンバレーコミュニティでのプレゼンス確立 ④ イノベーション推進に資する場の創出・提供

② ビジネスコンテストの開催

企業の枠組みを超えて社外からも広く知識・知見・技術を集めてイノベーションを起こす「オープンイノベーション」の取組みを拡大。ビジネスコンテストはその一例。

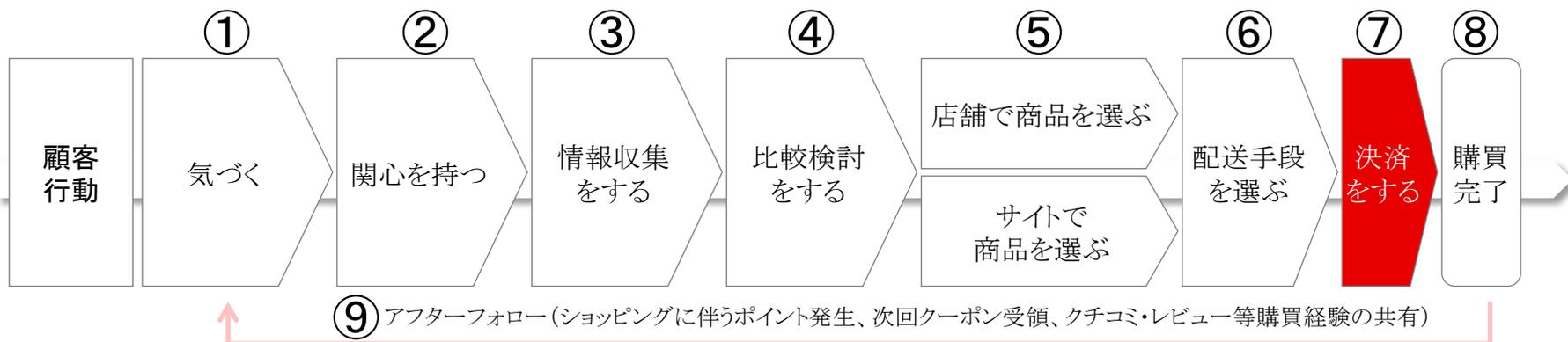
図表4

目的	ITを活用した「お客さまに選ばれる新しい金融サービス」を創出すること
対象	主にベンチャー企業や個人の方からサービスアイデアを広く募集 優れたアイデアは表彰を行い、事業化に向けて参加者と検討・協議を進めていく場合あり
スケジュール	2015年6月開催予定

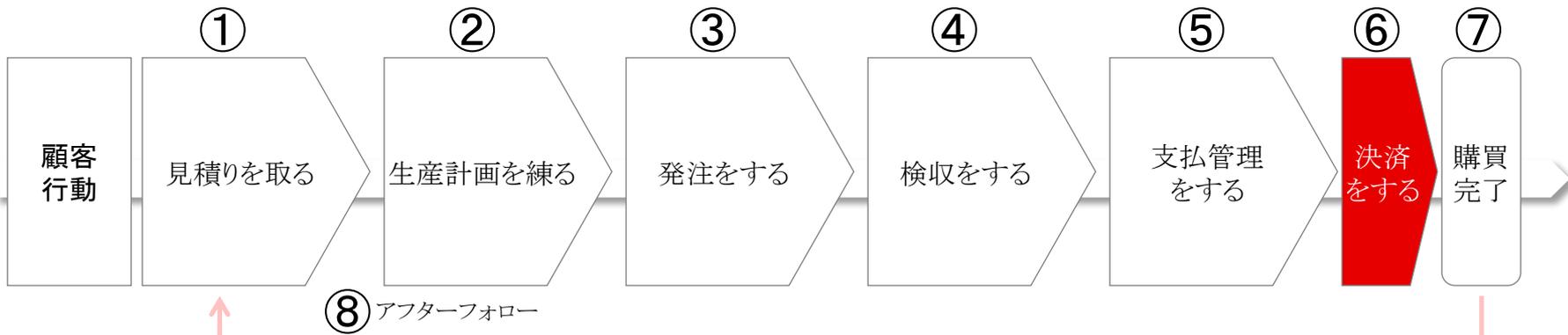
3. 商流全体を捉えた決済関連業務高度化への取組み

個人、法人とも金融機関が担う決済は、一連の購買プロセスの一部
今後の技術進展を踏まえるとより“フリクションレス”な顧客サービスへ進化の方向性。商流全体を捉えた取組みが必要

リテール取引における購買のカスタマージャーニー



法人取引における購買のカスタマージャーニー



4. まとめ

- ✓ 邦銀において、将来の決済高度化実現に向けては以下2点が鍵

- ①外部知見の活用等、イノベーションへの取組み強化
- ②伝統的な銀行業務領域を超えたサービス検討の必要性

- ✓ 外部知見の取込み等の取組みを進めるとともに、諸外国に比べ、現行の銀行業規制が障害となる可能性もあり、見直しも視野に検討を進めていく必要があると考えられる

例えば…

イノベーション推進に向けて、金融ベンチャーへの出資をすることを想定した場合、現行制度上は、銀行による事業会社株式の保有は原則として5%までに制限される。

一部の電子商取引事業者・モール事業者は傘下に銀行を持ってサービスを展開しており、消費者の購買プロセス効率化や利便性の向上に繋がっていると考えられる。
一方、銀行が電子商取引事業・モール事業に取組むことを想定した場合、銀行法で付随業務として認められない限り、業務範囲は厳格に制限される。

一般社団法人全国銀行協会

<http://www.zenginkyo.or.jp/>

株式会社三菱東京UFJ銀行

<http://www.bk.mufg.jp/>