

会員限定

2017年9月度  
金融システム研究会  
2017年9月14日(木)

# 地方銀行とFinTech

**講師：加藤 毅**

横浜銀行総合企画部担当部長

**講師：高梨 江里子**

横浜銀行総合企画部調査役

 金財情報システム「金融システム研究会」事務局

# CONTENTS

---

## 目次

### 地方銀行と FinTech

Slide 1	自己紹介	4
Slide 2	目次	6
I	横浜銀行のご紹介	6
Slide 4	コンコルディア・フィナンシャルグループの概要	8
Slide 5	神奈川・東京のマクロ環境	8
Slide 6	コンコルディア・フィナンシャルグループの収益構造	10
Slide 7	神奈川・東京のマーケットの優位性を活かした営業戦略	10
II	FinTech とは	12
Slide 9	国家戦略上の位置づけ	12
Slide 10	「Will FinTech create shared values?」	14
Slide 11	「Will FinTech create shared values?」	14
Slide 12	「Will FinTech create shared values?」	16
III	地銀経営と FinTech	16
Slide 13	FinTech を俯瞰	16
Slide 14	日本の銀行システムの歴史的転換点	18
Slide 15	IT 技術の進展と金融	18
Slide 16	BANK 3.0	20
Slide 17	アメリカでの決済	20
Slide 18	アメリカでの店舗	22
Slide 19	インターネットの利用状況 (国内)	22
Slide 20	インターネット利用の国際比較	24
Slide 21	インターネットバンキングの利用状況	24

IV . データ活用を中心にした当行の FinTech 戦略	26
Slide 23 横浜銀行の FinTech 戦略～中期経営計画	26
Slide 24 横浜銀行の FinTech 戦略～ H29 年度 IR 資料	28
Slide 27 横浜銀行におけるデータ活用の歴史	28
Slide 25 FinTech に関連した組織 (横浜銀行)	28
Slide 26 FinTech におけるデータの重要性	30
Slide 28 地銀共同によるデータ活用	32
Slide 29 知的財産戦略 (ナレッジラボ)	32
Slide 30 人工知能に代替される業務	34
Slide 31 人工知能による生産性向上	34
Slide 32 人工知能の特徴	36
Slide 33 人工知能への教育 (仕事の仕方がシフト)	36
Slide 34 人工知能の業務活用 文章解析技術	38
Slide 35 人工知能の業務活用 文章解析技術	38
Slide 36 人工知能の業務活用ディープラーニング	40
Slide 37 人工知能の業務活用ディープラーニング	40
V . 当行における FinTech の取り組み	42
Slide 39 オムニチャンネル・システム (チャンネルデータ活用)	42
Slide 40 スマホアプリ	44
Slide 41 スマホ決済サービス (決済データ活用)	44
Slide 42 オンラインレンディング (TR・外部データ活用)	46
Slide 43 オンラインレンディング	46
Slide 44 BPR と RPA (Robotic Process Automation)	48
Slide 45 RPA はどのような業務にフィットするか	48
VI . 銀行の ICT システムはどうあるべきか	50
Slide 47 この 20 年間、地銀経営者がやってきたこと	50
Slide 48 デジタルサービス作りの発想と環境	52
Slide 49 銀行機能のモジュール化	52
Slide 50 地銀の勘定系はどこに向かうか?	54

Slide 51	オープン API で地銀が抱える課題 .....	54
Slide 52	これからのシステムはどうあるべきか .....	56
Slide 53	おわりに .....	56
◆	質疑応答 .....	60

○加藤

横浜銀行の加藤でございます。

こちらが、<sup>3</sup>「売り出し中」の高梨でございます(笑)。

どうぞよろしくお願いいたします。

きんざいさんが編集をされていらっしゃる『NODE:1』という季刊誌がございまして、私と高梨で5月号にちょっとした文を寄せさせていただきます。

きょうの講演は、その中身を読んでくれればと言っていたので、軽い気持ちでお受けをしたんですけども、読み返してみますと、我ながら中身のない文でして、このまま読んでもどうしようかと思いつつ、今日に至っておりますので、お話しする内容も中身のないものになるかと思いますが、しばしのお付き合いをよろしくお願いいたします。

## Slide 1 自己紹介

最初に自己紹介をさせていただきます。

私は1992年に横浜銀行に入りまして、営業店の勤務は3年で、不良債権処理の真っ只中に、融資部というところに異動になりました。

そこで最初は個別企業の審査や調査をやっていましたが、その後、リスク管理や審査モデルなどのデータを使った企画に移り、インターネット——当時はまだインターネットが世の中に普及しておりませんで、特別に専用線を引いてもらって、分析や調査をしたり、統計モデルをプログラムしてみたり、そんなことをやっておりました。

その後はITの企画、営業の企画、経営の企画などを経験し、今は総合企画部というところで仕事をさせてもらっています。

2007年には、地域金融マーケティング研究会という、地銀のマーケティング高度化をめざす研究会創設の企画もやらせていただきました。——昨日、その総会が東京でございまして、各行の頭取も含め、百数十名の方にお集まりをいただき、最近1年間の成果の報告を行いました。この10年ぐらいは、銀行が扱う商品やチャンネルが多様化するなか、マーケティング高度化をビッグデータ分析を通じてやっていくことをめざし、研究会の運営もやらせてもらっています。

引き続き、今売り出し中の高梨に自己紹介をお願いします。

○高梨

横浜銀行総合企画部の高梨と申します。

私は、加藤と違ひまして、じつはITの経験がない

人間としてFinTechの担当をここまでやらせていただいております。

経歴を簡単にお話しさせていただきますと、1998年に入行して8年間は支店2店舗を経験しております。その中で、ローンの窓口とか、個人渉外で、投資信託とか保険などの金融商品の提案をしておりました。

その後、もともと外語大卒ということもございまして、ぜひ海外をやりたいという希望があり、ちょうど出向をさせていただけることになり、JCIF(国際金融情報センター)で、エコノミストとして国の格付をする仕事をさせていただいておりました。

少し海外業務をかじった経験から、国際業務部アジア室に異動になりまして、上海支店の立ち上げということで、当時、なぜか、システムの経験が全くなかったんですけども、国内の勘定系とまた違う勘定系を入れなければいけなかった関係がありまして、中国で海外の勘定系と、事務周りを、担当させていただいた経験がございまして。

その後、MBAに行かせていただきました。2011~13年までアメリカにおりまして、その間、ミントドットコムですとか、FinTechのサービスがいろいろ出てきた時期でして、実際にそれを使ってみるという経験をしておりました。

そのなかで、地方銀行である横浜銀行においてもそういった面白いサービスが使えるのじゃないかということで、加藤にレポートを送ってみたり、もしくは、本部の人間にこんなサービスをやりたいけどどうだろうか、当時、ロボアドバイザーをやりたいと提案し、「難しくてようわからん」と言われた経験もございまして。

日本に戻って、経営企画で、FinTechがちょうど出始めた時期でして、そういった経緯がありましたのでFinTechを担当させていただくことになって、現在に至っております。

○加藤

自己紹介で30分ぐらいい使おうと思っていましたが、終わっちゃいました(笑)。

きょうは、「地方銀行とFinTech」という題名を付けてみたんですけども、FinTechで、地銀でまずよく聞かれるのは、「他行はどうなんや?」という質問ではないでしょうか。私どももしょっちゅう言われます。案件のあるたびに、「他行はどうなんや?」と聞かれ、その質問がでる段階でここにはイノベーションのイの字もないと思うのですが、銀行界、特に地域銀行の横並び意識は、長い歴史の間に身に染み付いていて、FinTechと本質的には相反するところがございまして。

(→ p.6へ)

## 地方銀行とFinTech



Slide 1

### (自己紹介)

#### ■ 加藤毅(かとうつよし)

##### 【学歴】

1992年 筑波大学卒(生物応用化学専攻)、2008年 横浜国立大学大学院修了(経営学専攻/MBA)

##### 【職歴】

1992年 横浜銀行入行、1995年 融資部、2004年 IT統括部システム企画室調査役、2006年 経営企画部事業戦略企画室主任調査役、2009年 営業本部リテール戦略企画室グループ長、2017年 総合企画部担当部長

##### 【プロジェクト等】

2002年 データ基盤整備、2004年 総合経営管理システム構築、2007年 地域金融マーケティング研究会創設、2012年 共同MCIF構築&ナレッジラボ創設、2013年 営業マネジメントシステム構築、2014年～ 日本銀行ワークショップ(ITを活用した金融高度化)、2015年 オムニチャネル構築

#### ■ 高梨江里子(たかなしえりこ)

##### 【学歴】

1998年 東京外国語大学卒、2013年 カリフォルニア大学サンディエゴ校 Rady School of Management 修了(MBA)

##### 【職歴】

1998年 横浜銀行入行、2006年 国際金融情報センター出向、2008年 国際業務部アジア室副調査役、2013年 経営企画部事業戦略企画室調査役、2016年 営業企画部調査役、2017年 総合企画部調査役

##### 【プロジェクト等】

2008年 上海支店化PT、2015年 イノベーションPT

あとは、当然ではありますが、「いくら儲かるんじゃ?」とか、、これは、不確実性が高く、必ず儲かるような単純なものが少ないのではないのがこの分野の特徴です。行政でさえも、不確実性の高さを認識し、サンドボックスの推進に自ら関与されていまを掲げていますが、やってみなければわからないことを認識し、失敗を許容する銀行は、メガバンクを除きほとんどありません。また、IT や最新のテクノロジーが得意な役員が少なく、API、ブロックチェーンと言うと、「これはなんや?」という話になります。あと、FinTech ベンチャーさんはまだ創業 1 年とか、事実上、社長お 1 人だけでやっているような会社もいっぱいありまして、「そんな会社とお付き合いして大丈夫?」とか、「顧客情報は大丈夫?」とか、そんな話もよくございあります。私は、先ほどご紹介した地マ研という研究会の運営を長いことやってきましたのでいますので、いろんな地方銀行にお邪魔することが多いですけども、1 人 2 人で「FinTech 担当です」という銀行がも多くて、少人数でできることの限界も感じるがあります。

## Slide 2 目次

このような状況は私どもも全く同じで、そんな中で毎日を過ごしておりますので、FinTech といっても大したお話はできませんが、ひとまず「FinTech とは?」というあたりから始めさせていただき、その中で、地銀として FinTech にどう取り組むのか。それから、まったく大したことはできておりませんが、ささやかながら当行の取り組み、最後は、FinTech に対し銀行の IT がどうあるべきか、こんな流れで進めさせていただきたいと思います。

### 1 . 横浜銀行のご紹介

## 目次

- I. 横浜銀行のご紹介
- II. FinTechとは
- III. 地銀経営とFinTech
- IV. データ活用を中心にした当行のFinTech戦略
- V. 当行におけるFinTechへの取り組み(各論)
- VI. 銀行のICTシステムはどうあるべきか

## I. 横浜銀行のご紹介



## Slide 4 コンコルディア・フィナンシャルグループの概要

昨年から、東日本銀行とともに「コンコルディア (Concordia)」という名前のフィナンシャルグループになりました。

横浜銀行は代々 MOF 銀行みたいなことをいわれまして、元大蔵省、それも事務次官みたいな人が歴代頭取をやってきた銀行です。いわゆる天下りは、昨年も文科省でいろいろありましたけれども、私個人は、必ずしも悪くはないと思っています。ハンモックナンバー・システムという、旧日本帝国海軍の年次と成績によって選抜していく仕組みは、今でも国家公務員や銀行に少なからず残っていて、国家行政のトップの選抜を勝ち抜いた方々ですし、順番に何年かおきに次の年次の方に替わっていきますので、そのあたりの良い点もごさいます。元頭取が会長になって何十年も権勢を振るうみたいな地銀もたまに聞きますけれども、そういったことは比較的ないと思っています。

日本橋に本社があります。もともと近隣に自社ビルを持っていたんですけど、再開発となるということで、住友不動産さんの日本橋のビルの1～3階に東京支店、34階にフィナンシャルグループのオフィスをいただいています。

日本橋そこから七里ほど東海道を下りますと、神奈川宿という東海道の3番目の宿場町がごさいます。品川、川崎に続く、神奈川というところで、これは廣重の絵です。東海道はこの先こから少し山のほうに入って、戸塚、藤沢を抜けて、海沿いに静岡方面に歩いていく。その手前に神奈川宿というのがごさいました。朝、日本橋を発ってここまでは、江戸時代、女性も子どもも一日で歩いていたらしいです。それぐらいの距離ですので、ぜひ東京にいらした際は横浜にもお立ち寄りください。今の時代は、電車に乗ればすぐです。

この廣重の絵の奥の湾になっているところが今の横浜の中心地です。当時はまだ海だったんですが、その後埋め立てられ、今そこが関内やみなとみらいなどの横浜の中心地になっています。私ども横浜銀行の本店もそのなかに建っております。

## Slide 5 神奈川・東京のマクロ環境

150年前に横浜が開港されました。小中学校で学んだと思いますけど、当時の江戸幕府は、日本人と外国人がなるべく接触しないようあえて人がいないと

ころに港をつくったということで、東海道の宿場として繁栄していた神奈川から横浜まではちょっと離れているんですね。当時としては、街道からもはずれ、対岸に10世帯ほどの漁師がいるだけの横浜という大岡川の砂州にできた寒村ところに外国との貿易のために港をつくったのが150年前でございます。

それから150年経ちまして、日本経済の成長を受けた形で、今、神奈川県だけでシンガポールと同じぐらいのGDPがごさいます。東京と神奈川を合わせると、韓国とメキシコと同じぐらい、いわゆる新興国と同じぐらいのGDPをこの狭い地域で持っている。毎月の人口動向を長期間分析しますと、神奈川県は、毎年3月、4月には必ず人口が増えます。少子化による自然減は、他の地域と同様に始まっていますが、それを上回る社会増により、いまでも人口が増加しています。そういう意味では、経済的、社会的には比較的恵まれた環境にいますが、ただ、当然、金融機関の競争は非常に激しいところです。