

ニッキン 第28回特別国際金融セミナー

松島議長 構造変化への耐性力が必要

松島正之議長は、メガバンクが相次いで打ち出している構造改革の背景について、①企業が借り入れ主体から貯蓄主体に変わったこと②デジタル技術の革新③人口動態の変化——などを挙げた。そのうえで高齢化と労働力人口減少の影響を受ける地域金融機関には「強い波が来ても、くぐり抜ける耐性力が必要」とした。

店舗については「集約化は避けられない」との見方を示す一方、地域金融機関には「コミュニティを支える役割がある」とし、場

所によっては「高齢者が集えるコミュニティセンター的な店舗を考えるべき」と指摘した。

地域銀行の統合に待ったがかかっていることにも触れ「地方破れて、独占禁止法があっても、本末転倒」と持論を述べた。



米国出身、60歳。サフォーク大ソニーヤーズ校で経営学修士号取得。1993年ケーブコッド・ファイブ入社、2005年CEO。

規模に応じた規制を

米国銀行協会 (ABA) 会長 **ドロシー・A・サバリース氏**

規制見直しへ政界・行政との対話を深めている。「ドット・フランク法で規制

リーマン・ショックを経て導入された厳しい金融規制の緩和へ提言を続けるABA。会員行にはフィンテック企業との提携を促している。

対応負担が激増した。費用は、預金利息を除く総額の24%を占め、住宅ローン業務では3分の1に相当する。規模に応じて規制に差を設けるべきだ。財務省も改善余地を認めている。

「以前は競争相手と見る向き付き合っ」

「金融機関は家の購入、子育て、企業の成長、雇用の拡大など夢の実現を支えている。我々は社会のなかで当たり前にある空気のような存在だが、消えれば地域を悲惨な状態にする。ともに顧客ニーズに応える姿勢を持ち続けていきたい」

パネルディスカッション

テーマ「地方創生に真正面から向き合う」

松島 地方創生を進めるなかで女性の役割は。高橋 イノベーションを進めるうえでキーワードは多様性。さまざまな人の力を生かすことが求められる。女性活用はポイントになる。

進藤 12月に地元で行うシンポジウムは、女子力がテーマ。どんな状況になっても、これからは女性の力を借りないと生

和の面でリーダーシップを期待したい。また、他業禁止など銀行規制の見直しも考えてほしい。

渡谷 地銀間の連携が大切だ。2006年に始めたフードセレクトションには当初、5行・105社しか参加がなかったが、現在は35行・831社に拡大した。出展者同士のマッチングも好評で、コラボ商品開発や食材購入につながっている。また、自治体は(国からの)交付金を使いきれないのが現状。特に地銀には積極的な活用を期待したい。加えて、支店長の役割も大きい。地域の経営者に5、10年後の危機感を伝える役目を果たしてほしい。

高橋 真裕氏(たかはし・まさひろ) 岩手県出身、66歳。1973年立教大卒、岩手銀行、2007年6月頭取、14年6月会長。

進藤 中氏(しんどう・なかば) 山梨県出身、70歳。1972年中大卒、山梨中央銀行、2011年6月頭取、17年6月会長。

岩手銀行 高橋真裕氏

山梨中央銀行 進藤中氏

大分銀行 姫野昌治氏

リッキービネングループ 渡谷耕一氏

インタビュー

産業革命へ自力で変革

DBS銀行 シンガポール代表 **リム・シム・セン氏**

発展を続けるテクノロジーへの対応を積極的に進めるDBS。「銀行の未来はデジタル化にかかっている」と変革をリードする。

「銀行をとりまく環境は。今第4次産業革命が進行中で技術革新が世の中に破壊的

「顧客が商品購入するプロセスを快適にする。ニーズに沿って要望を満たす。顧客至上主義文化」を促進した。その際には、顧客の日常に銀行のサービスや商品を組み込み、銀行が表に出す、シームレスに適用できることを意識した」

「邦銀の取り組みは。フィンテックを取り入れる必要性を感じているが、日本は規制が多い。シンガポールや香港、上海に並ぶ国際金融センターを目指すうえで規制を緩和していくべき」



マレーシア出身、59歳。1983年横浜国立大卒、日興シティグループ社長などを務め、2010年にDBS銀行シンガポール代表に就任。

インタビュー

働き方改革を強力に支援

イキキューブ代表 取締役社長CEO **間下 直晃氏**

「情報通信機器を使い在宅勤務や、外出中の空白時間を有効活用するテレワーク。打ち合わせのためにだけに帰社しないなどの金融機関の働き方改革について聞いた。

「テレワークとウェブ会議化と収益向上施策の一つとして

働き方改革を強力に支援する。金融業界での活用方法は、「ウェブ会議は営業ツールとして利用が進む。遠隔対面と資料共有ができる利点を生かし、各種ローン相談などに効果を発揮する。本部担当者を遠隔で店舗に招き、専門性の高い業務を対面に近い環境で行っている」

「金融店舗の新しい可能性について。ITを駆使し、人員を減らして相談業務に特化する店舗が増えている。ウェブ会議を内蔵し、防音性に優れた製品「イキキューブ」は対応策の一つ。プライベートを守り各商品説明を遠隔対面で行える。地域に開放してテレワークスペースとして活用。商業施設に置いて無人店舗としても運用可能だ」

「金融業界に期待すること。『目の前の業務効率化や生産性・採算性を向上して、国内企業の働き方改革を牽引し、日本の成長を支えてほしい』



東京都出身、39歳。2002年慶大大学院修了、在学中の1998年10月にイキキューブインターネット(現イキキューブ)を起業し現職。

地域の特性に応じた取り組みを紹介するパネリスト



略歴

◆高橋 真裕氏(たかはし・まさひろ) 岩手県出身、66歳。1973年立教大卒、岩手銀行、2007年6月頭取、14年6月会長。

◆進藤 中氏(しんどう・なかば) 山梨県出身、70歳。1972年中大卒、山梨中央銀行、2011年6月頭取、17年6月会長。

◆岩手銀行 高橋真裕氏

◆山梨中央銀行 進藤中氏

◆大分銀行 姫野昌治氏

◆リッキービネングループ 渡谷耕一氏

地銀のサポート 不可欠

スケッチチームに出資し、バスケットチームの4人を役員に雇用し、サポートしている。

進藤 山梨県では、数カ国がすでにオリンピックの合宿地として決まった。周遊型の観光では、八ヶ岳を広域観光圏として、山梨県と長野県が一緒に取り組んでいる。

高橋 盛岡市がカナダのビクトリア市と姉妹提携しており、カナダのナショナルチームが合宿先として活用することが決まっている。他の都市にも動き掛けている。

岩手は、世界遺産の平泉のほか小岩井農場など優れたコンテンツがある。ただ、それだけではインバウンドを吸収できない。16年にスタートした東北観光推進機構とともに東北一体の周遊コースを考えていく必要がある。

松島 東京オリンピックに向けた海外選手団の合宿地誘致などホストシティの役割や周遊型観光への対応は。

姫野 東九州自動車道の開通を機に宮崎銀行と一緒に地域の名産品をプレゼントする。九州経産連が九州観光推進機構では九州を一つの地域と捉え、オール九州として取り組んでいる。

聴講者の質問 企業への行員派遣や本店の人員配置など。

進藤 5年間で50人の行員を地元企業に派遣した。きっかけは地元の企業が減少するという危機感だ。地場産業の活性化が必要と考えた。当初の

知事会もスクラムを組んで全体の観光振興を展開した。派遣した行員は、本部の支援部署と現場に半々に配置。学んだノウハウを周囲に伝授している。

姫野 取引先企業から見れば、提案の入り口は営業店となる。営業店と本部をつなぐ基幹店に管理職を配置し、課題解決のプロセスをモニタリングしている。課題解決に高度な専門知識が必要な場合は、本部が支店行員と併用して提案。モニタリングの導入から3年が経過し、機能してきたと実感している。

高橋 アカウツマネージャー制度を導入している。これは20代後半・30代前半の10人を選び、1年間の集中研修を本部で実施。事業性評価や財務支援の手法を身に付けて営業能力を高める機会にしている。研修を経験した行員は営業店に戻り大きな戦力に育っている。

数人が本部の財務支援や法人戦略部を担う。岩手経済研究所で専門的な知識を習得し銀行に戻るケースもある。

働き方改革を強力に支援

イキキューブ代表 取締役社長CEO **間下 直晃氏**

「情報通信機器を使い在宅勤務や、外出中の空白時間を有効活用するテレワーク。打ち合わせのためにだけに帰社しないなどの金融機関の働き方改革について聞いた。

「テレワークとウェブ会議化と収益向上施策の一つとして

働き方改革を強力に支援する。金融業界での活用方法は、「ウェブ会議は営業ツールとして利用が進む。遠隔対面と資料共有ができる利点を生かし、各種ローン相談などに効果を発揮する。本部担当者を遠隔で店舗に招き、専門性の高い業務を対面に近い環境で行っている」

「金融店舗の新しい可能性について。ITを駆使し、人員を減らして相談業務に特化する店舗が増えている。ウェブ会議を内蔵し、防音性に優れた製品「イキキューブ」は対応策の一つ。プライベートを守り各商品説明を遠隔対面で行える。地域に開放してテレワークスペースとして活用。商業施設に置いて無人店舗としても運用可能だ」

「金融業界に期待すること。『目の前の業務効率化や生産性・採算性を向上して、国内企業の働き方改革を牽引し、日本の成長を支えてほしい』



東京都出身、39歳。2002年慶大大学院修了、在学中の1998年10月にイキキューブインターネット(現イキキューブ)を起業し現職。

「顧客本位経営」の実践

基調講演

2007年の世界金融危機発生以降、各国の金融当局者や金融機関の関係者が金融システムの高度化に向けて尽力した。10年が経ち、状況を振り返るうえで良いタイミングになった。今回は金融システムにおける三つのウィークポイントを示す。

【システムリスク】金融危機後の改革は包括的なものであったため、金融システムは強化された。だが、問わなければならないのは今後、金融危機の発生時に予防可能な金融システムを構築しているかどうかだ。資本保全パッケージなどツールはできたが、測定方法を理解しているか。例えば、最適な自己資本比率は計算が困難で、リスクへの対応にどれだけの資本が必要か把握できていない。課題は多く残っている。

【リスクカルチャー】金融安定理事会は11年ごろ、リスクガバナンスのフレームワークに取り込んでいるが、切販売など不祥事件が発生し



香港金融管理局副総裁 アーサー・ユエン氏

アーサー・ユエン氏 香港出身、53歳。1996年香港金融管理局入局。2005年6月銀行監督担当の専務理事、08年7月外部事案担当の専務理事を経て、10年1月現職。

長期的な視点を重視

トなど強化すべき4点を明記した。国際的な金融機関では、PII(返済補償保険)の不適切販売など不祥事件が発生している。顧客との関係性を重視するアプローチがなぜ進まないのか。「Tone from the top」を正しく発信することも、現場の行動変革も必要だ。

【短期主義】金融機関は短期的な利益を追求しがちだ。経営者の報酬に株価などを加味すれば、短期間の成果にフォーカスしてしまう。株主の圧力は最も大きな要因。特に、金融危機以降、資本体系が増強されたのは明確で、リスクも積み上がっていき

ている。顧客との関係性を重視するアプローチがなぜ進まないのか。「Tone from the top」を正しく発信することも、現場の行動変革も必要だ。

【短期主義】金融機関は短期的な利益を追求しがちだ。経営者の報酬に株価などを加味すれば、短期間の成果にフォーカスしてしまう。株主の圧力は最も大きな要因。特に、金融危機以降、資本体系が増強されたのは明確で、リスクも積み上がっていき

基調講演。その後のバンカーズ交歓会では、全国銀行協会の平野信行会長があいさつ。福井俊彦・元日本銀行総裁が乾杯の音頭をとった。両日とも議長は松島正之・インテグラル常勤顧問(元日本銀行理事)を務めた。

ニッキンは11月15、16日、ホテルニューオータニ(東京)で、「顧客本位経営の実践～持続可能な成長戦略を目指して～」をテーマに第28回特別国際金融セミナーを開催した。香港金融管理局のアーサー・ユエン副総裁が



ニッキン 第28回 特別国際金融セミナー 『「顧客本位経営」の実践～持続可能な成長戦略を目指して～』 主催 日本金融通信社

バンカーズ交歓会で一堂に会した講師陣と金融界首脳。(後列左から)松島議長、サバリース・ABA会長、間下・フィキューブ社長、リム・DBS銀行シンガポール代表、高橋・岩手銀行会長、ユエン・香港金融管理局副総裁、平野・全銀協会会長、進藤・山梨中央銀行会長、姫野・大分銀行会長、福井・元日銀総裁、伊

保研一・ニッキン社長(前列左から)岩崎俊博・投資信託協会会長、三谷隆博・短資協会会長、大前孝治・全国信用金庫協会名誉会長、内藤純一・全国信用協同組合連合会理事長、佐久間英利・全国地方銀行協会会長、黒本淳之介・第二地方銀行協会会長、飯盛徹夫・信託協会会長、長門正真・日本郵政社長

持続的な成長を目指す

バンカーズ交歓会

平野・全銀協会長

変化は成長育むチャンス



「フィンテックは必ずしも脅威ではなく、お客さま視点で革新的な技術やアイデアを取り入れることができれば生産性の高い金融機関に生まれ変われる」と指摘。「デジタル・トランスフォーメーション(デジタル変革)で、新ビジネスの創出や大幅な業務効率化の重要性を呼びかけた。また、セミナーのテーマ「顧客本位経営の実践」にも触れた。

11月15日の18時10分から「バンカーズ交歓会」が開かれた。金融界などから252人が参加し交流を深めた。当日は全国銀行協会、信託協会、2地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用協同組合連合会、全国労働金庫協会、投資信託協会など各業界団体の首脳らが駆けつけた。

顧客から期待される役割も変化している。挨拶した平野信行・全銀協会会長は「銀行界は、少子高齢化などの構造問題や日本銀行によるマイナス金利政策の影響で預金業務の収益性が低下し、厳しい環境が続いている。また、社会や

組みを通じて「お客さまと共通価値の創造を実現すべき」と呼びかけ、顧客本位で構造改革に取り組む決意を示した。

改革の力となるのは、金融とITを融合させるフィンテックなど新たなテクノロジーの活用。平野会長は「厳しい経営環境であっても、お客さまにこれまでに満足できなかったような商品・サービスの提供力を磨き続けることだ。金融機関はそうした視点で競い合うことで、日本経済のさらなる回復に貢献していかなければならない」と強調した。



福井・元日銀総裁 新しい価値の創造重要

バンカーズ交歓会で乾杯の音頭をとった福井俊彦・元日本銀行総裁は、「今回のテーマである『顧客本位経営の実践』は、今一度原点に立ち返ることだ。しかし、時代の変化が激しくなるなかで、グローバル競争において新しい価値を生み出し、いくことが重要」と強調した。そのためには「従来のビジネスモデルを打ち破っていくことがカギとした。金融機関の役割については『企業成長を支えるために、リスクマネーの提供とフィンテックを活用したダイナミックな金融の流れが』と指摘。さらに「今回のセミナーで積極的な議論が行われ、前向きな結論が導き出されることを期待している」と締めくくった。

特別講演

20年前の今頃(1997年11月)は日本最悪の金融危機のさなかつた。その翌年に金融監督庁(現金融庁)が発足した。来月、二十歳の節目を迎えることもあり、今回の金融行政方針には新しいポイント盛り込んだ。

関投資家や企業年金の役割。顧客本位の業務運営を促す。取り組みでは、3月に原則を公表した。そもそも多数の営業担当者を有して(投資商品販売の)需要を掘り起こす「フッシュ型」の営業体制の下で、果たして顧客本位の業務運営が実現可能か。今年はその検証も行っていく。

佐々木・金融庁総括審議官

発足20年で「三位一体」改革



佐々木 清隆氏(ささき・きよたか) 東京都出身、56歳。1983年東大卒、大蔵省(現財務省)入省、2015年7月金融庁証券取引等監視委員会事務局長、17年7月から現職。

金融庁自身の改革では、18年7月に組織の改編を行う。その前提として業務の見直しも同時に進めており、とりわけ検査・監督のあり方を見直す。それらを最終的に支えるのはヒトであり、業務、組織、人事の三位一体の改革として進める。

もう一つ、新たなポイントとして「金融上の課題の包括的検討」を掲げた。国全体の資金フローが円滑に回っているか、金融庁所管の分野に限らず分析する。その一つがアセットオーナーといわれる機関投資家や企業年金の役割。顧客本位の業務運営を促す。取り組みでは、3月に原則を公表した。そもそも多数の営業担当者を有して(投資商品販売の)需要を掘り起こす「フッシュ型」の営業体制の下で、果たして顧客本位の業務運営が実現可能か。今年はその検証も行っていく。

地域金融機関については深刻な課題を抱えている先もある。このままいくと健全性の問題に行き着く先に検査を実施し、課題解決に向けた早急な対応を促す。20年前、「また地価や株価が回復する」という希望的観測の下で不良債権処理を先延ばしした結果となつたか、思い出ししてほしい。希望的観測に頼って改革を先送りしている金融機関は、ビジネスモデルの持続可能性に大きな懸念が生じる。

講師とテーマ

- ◇11月15日(水)◇
 - ◇基調講演◇
 - ◎「規制から文化へ～視点の転換」アーサー・ユエン氏＝香港金融管理局副総裁
 - ◇11月16日(木)◇
 - ◎「顧客関係の育成と構築～時、場所に捉われない銀行サービスへ」ドロシー・A・サバリース氏＝米国銀行協会(ABA)会長 ケープ コック
 - ◎「グローバル社会を推進する働き方改革」
 - ◎「DBS変革の軌道：銀行業の未来考察」リム・シム・セン氏＝DBS銀行シンガポール代表
- ◇パネルディスカッション◇
- ◎「地方創生に真正面から向き合う」▷モデレーター：松島正之・インテグラル常勤顧問、元日本銀行理事 ▷パネリスト：高橋真裕・岩手銀行会長、進藤中・山梨中央銀行会長、姫野昌治・大分銀行会長、澁谷耕一・リッキービジネスソリューション社長
- ◇特別講演◇
- ◎「金融庁の課題と今後の方向性～金融行政方針について～」佐々木清隆氏＝金融庁総括審議官