

事業戦略セミナー(デジタルストラテジー)

主な Q&A

- Q. キャッシュレス決済の領域においてどのように収益化を図っていくのか。
- A. 一つはプラットフォームとして使っていただくことで継続的に収入を確保すること。
加えて、加盟店開拓による加盟店手数料の獲得、さらにはプラットフォーム上に集まったデータを活用したデータビジネスも展開したいと考えている。単純なタッチポイントに留まらず、様々な可能性を追求することで収益を確保したい。
- Q. オンラインレンディングについて、以前のスコアレンディングとの違いと日本における可能性を教えて欲しい。
- A. かつてモデル審査が上手くいかなかった一番の理由は、必ずしも正しくはない財務諸表が提出され、正しい判断ができないケースがあったということ。
オンラインレンディングでは、銀行口座のキャッシュフローという客観的なデータを使う。銀行としてこれまで上手くアプローチできていなかった小規模な会社へアプローチできるかもしれない。ここは、我々にとってはブルーオーシャンだと考える。
中小企業のお客さまの成長を手助けできれば、日本全体の成長戦略にも繋がると思っている。
- Q. プレゼンテーション資料 16 ページに記載の"Powered by MUFG"の考え方について教えて欲しい。既存のプラットフォームやテクノロジー大手企業と比較した場合、MUFG にどのような強みがあるのか。
- A. 我々の強みの一つは、多くのお客さまに銀行口座をお持ちいただいております、既に決済の領域では一つのプラットフォームとして考えていただいていること。換言すれば、「信頼」ということになるかもしれない。
また、例えば、決済の領域に関して様々なノウハウを持っている我々と、ネットワークに強みを持つ事業者が連携することにより、決済領域におけるセキュリティ基準を満たした形で新たな活用方法を見出すことができるケースもある。例えば coin においても "Powered by MUFG" でお客さまに安心感を持っていただきつつ、各々の経済圏を創りたい事業者がカラーコインを発行するプラットフォームとして利用してもらおうという形で上手く連携していきたい。

- Q. トップマネジメントが力を入れてデジタルライゼーションを進めているが、本当に企業カルチャーを変革できているのか。特に銀行において、どういった変化が見られたのか、若しくは見られそうか、今後の課題も含めて教えて欲しい。
- A. カルチャーと人材に関してはまだまだこれからだと思っている。特に銀行の場合は、利便性とコンプライアンスやセキュリティを両立しなければならず、非常に悩ましい。しかしながら、相当変わってきているという実感はある。今では事業本部の中にデジタルの視点が完全にビルトインされており、その意味では変化が出てきたと言えるだろう。また、一昨年から IT メンター制度を導入している。これは、若手社員 2 名が役員 1 名に付いて、IT の先生になるもの。役員にとっては、若い人が何を見てどのように情報収集しているか理解でき、若手社員にとっては、役員の考え方を知ることができるという利点がある。このような取り組みを行うことで、風通し、カルチャー、考え方の変革を進めているが、まだ道半ばだと認識している。
- Q. プレゼンテーション資料 7 ページにある施策効果の積み上げ状況について伺いたい。中計策定時から変化はあるか。また、施策効果の発現時期はどうか。
- A. 施策効果の数字は、それぞれの事業本部の計画の中にビルトインされており、裏付けができています。施策効果が最も大きいのは法人・リテール事業本部。また、市場事業本部でも様々な取り組みが加速している。海外のパートナーバンクでも、多様な取り組みを行っている。施策は当初想定を上回るペースで進んでおり、その進捗状況については、決算発表等を通じて今後定期的にお見せしていきたい。一方で、新決済ネットワークや coin といった新たな取り組みの収益効果発現については少し長い時間軸で考えている。
- Q. プレゼンテーション資料 32 ページにある IT 投資について、戦略投資の部分は前中計と比較してどのように変わってきたのか。また、どのように投資効果を検証するのか。
- A. 全体の IT 投資額は、前中計比で 1.4 倍、3,000 億円近く増えているが、中でも、デジタルを含む戦略投資は前中計よりも大幅に増えている。各プロジェクトの立ち上げに当たっては、様々なプロセスを踏んで投資効果を検証している。その後も ROI で確りと管理しており、当初見込み通りに進捗していない案件については、定期的に継続可否をモニタリングしている。
- Q. Global Open Network (GO-NET) は、非常に強みがあると思う。仮に将来、圧倒的な強みでシェアを獲得できた場合、どの程度収益に貢献する可能性があるのか。
- A. ドミナントになる可能性はあると思っている。仮に単純に伸びていくとするならば、かなりの規模になるだろう。

一方で、プラットフォームを提供することになると様々なリスクも出てくる点には注意して進めていかななくてはならない。

また、将来IoT時代が到来し、デバイス間でデータが行き来するような形でトランザクションが増加した場合に、料金体系の変化(携帯電話で従量制からパケット定額制に変化したように)、との観点もある。お客さまにとっての受容性や社会の変化に応じて、課金体系にも構造変化が起きる可能性はあるだろう。

Q. 緩和の方向になっているとは言え、個人情報保護が厳しい日本において、決済や預金等のデータはどの程度まで活用が可能になっていくと思うか。

A. 銀行の業務に関係することであれば、データを使える方向に変化していくと思うので、内容をよく見ていきたい。

Q. どのような相手に脅威を感じてデジタルストラテジーを推進しているのか。また、それにどう対応していくのか教えて欲しい。

A. 所謂 GAFAM のようなプラットフォーマーはやはり脅威。ただ、彼らも決済領域で収益を上げるというよりは、そのベースにあるデータを取得する為に参入するのであり、戦う場所が一緒でも戦い方は少し違うと思う。

我々は既存の顧客ネットワーク、コンプライアンス、マネーロンダリング対策、セキュリティといった決済に欠かせない強みを持っており、それを武器にしてお客さまから支持されたいと考えている。消費者は賢明で、少しでも懸念があるサービスは使わない。我々 MUFG が培ってきた信頼をどこまで守れるか、ということが非常に大きなポイントになると思う。

また、プラットフォーマーが我々の領域に進出する際には、我々と同様のコンプライアンスやセキュリティ等を確りと備えることが求められるだろう。それには相応のコストが必要であり、彼らがどの様に対応してくるかというのが一つのポイントになるだろう。

Q. coin の法的な位置付けは。

A. まずは銀行法上の為替業務と位置付けようと考えている。

仮想通貨については、ビットコインを中心に様々な議論が出ており、その行方にも注目している。海外ではステーブルコインが中心になってきており、将来的には、投機的要素が強い仮想通貨との差異を明確化した上で、所謂デジタル通貨としての取り扱いをしていきたい。

Q. プレゼンテーション資料 34 ページにあるアーキテクチャについて伺いたい。勘定系システムと対顧インターフェースの繋ぎは、今後インターナル API に変えていくということか。

- A. 対顧インターフェースと勘定系システムの繋ぎをどうするかという問題については、既に構築済みの社内 API(SOA*連携)を進化させる形で、対顧インターフェースからの API 接続にも対応する連携機能を設け、対顧インターフェースの追加・変更に対して柔軟に対応させている。

根底にあるのは、API 化により連結の仕方を変え、システム全体を作りかえる必要がないようにしようという考え方である。対顧インターフェースに限らずシステム全体としてこのような流れを更に進めることにより、新しい時代に対応できると考えている。

*Service Oriented Architecture の略

- Q. Global Open Network(GO-NET)について伺いたい。MUFG の計画している戦略投資の規模で、オープンネットワークをグローバルに手掛ける勢力に果たして対抗できるのか。またオーソリゼーションはどのようにするのか。

- A. Global Open Network(GO-NET)はグローバル展開も視野に入れており、その実現に向けては様々な提携の仕方があると考えている。

投資規模が十分かという点については、現在の想定では然程大きな投資を伴わずに実現可能と考えている。理由の一つは、ブロックチェーンを活用するため、大規模なサーバ構築や災害対策サイトの構築が必要ないこと。また、Akamai が既に世界に有しているエッジプラットフォームも活用可能である。オーソリゼーションの一部機能についても自前で手掛ける予定。

- Q. QR コード決済に関して、シンガポールのように規格統一化がなされ、想定より大きく育ってしまった場合、MUFG の決済ビジネス戦略にどのような影響があるか。

- A. スマホ QR コード決済では、既存の J-Debit の基盤を使えば、追加投資を殆どすることなく最大国内 1,300 行が参加し、サービスを全国展開できる。また、低廉な加盟店手数料の実現も可能で、これを 1 つの武器とすることができる。

打ち出し方については銀行ワーキンググループ間で話し合っているところ。この決済方式を MUFG Wallet の中に取り込む予定であり、上手く行けば大きく成長する可能性はある。

- Q. 大手米銀では、従業員の 2~3 割をエンジニアが占めているところもある。それに対して、MUFG の状況はどうか。

- A. 最大の違いは IT の内製化と外製化。我々にはシステム本部があり、子会社も含めると国内だけで約 3,000 人が所属している。しかし、それだけで開発をしている訳ではなく、ビジネスパートナーと組んで、外製化をしながら開発している。それが今の日本のやり方であり、外部のプロをそのまま使えるというメリットがある。

欧米の銀行もかつては我々と同じように外製化していたが、最近は内製化している。こ

れには労働市場の違いもあるだろう。彼らはプロジェクトワイズに人を採用しているが、我々はプロジェクトワイズに契約しているのもあって、その意味では実態は然程変わらないという見方もある。

ただし、最近では UI/UX など様々なものを開発しているので、スピード感が必要。従来の様に、要件定義を確り行って、ビジネスパートナーに開発を委託し、それを我々がコントロールする、というやり方では追いつかない。ある程度内製化しないと難しい部分があるのではないかと考えている。

例えば、Japan Digital Design ではエンジニアを直接雇用し、スピード感をもってどんどんプロトタイプを作れるような取り組みを行っている。

以 上