

## ICTのグローバルな普及は金融界に何を迫るか

篠崎, 彰彦  
九州大学大学院経済学研究院 : 教授

<https://hdl.handle.net/2324/1474258>

---

出版情報 : 月刊金融ジャーナル. 55 (5), pp.82-85, 2014-05. 金融ジャーナル社  
バージョン :  
権利関係 :

ICTが銀行を変える

# ICTのグローバルな普及は 金融界に何を迫るか

九州大学大学院 経済学研究院 教授 篠崎 彰彦

今世紀に入り途上国も巻き込んだ「情報化のグローバル化」が世界の景色を変えている。早くから情報化に取り組んできた日本の金融界は、この間、制度変化やセキュリティー問題への対応で守りのICT投資に追われた。コスト削減などの効率化だけでなく、これまで出来なかったことを可能にするというICTの真の力を発揮すべく、今後は日本の組織に共通する三つのムダを抜本的に改めて、付加価値を高める攻めのICT投資が望まれる。

## はじめに

金融は、業務の性格上ICTとの親和性が最も高い産業の一つである。それゆえ1980年代の第3次オンライン化が象徴するように、かなり早い時期から情報化への取り組みには熱心であった。しかし、情報化の波がいよいよ本格的に押し寄せ始めた90年代以降は、特に効果を上げるという面で後手に回った観もある。

ICTは現在進行形で新しい何かを生み出し続ける未完のイノベーションだ。クラウドやビッグデータの活用、端末の多様化とBYOD

(私物デバイスの業務活用)の動きなど、変化は加速しており、先進国はもちろん途上国でも、その効果的な利活用が注目を浴びている。

本稿では、まず「情報化のグローバル化」という2000年代の大奔流を鳥瞰した後、ICTの導入とその効果に関する日本型組織の課題を整理し、金融界にどのようなインプリケーションが得られるかを考えてみたい。

## 情報化のグローバル化という大奔流

世界銀行の*Global Financial Development Report 2014*では、金融サービスを全ての人々に行き渡らせるという趣旨の“financial inclusion”が全面的に取り上げられている。金融機関に口座を持たない人々は世界で約25億人と成人の半数を占めるが、ICTはこうした層に金融サービスを行き渡らせ、経済社会を発展させる有力な手段と位置付けられている。

ICTといえば、約10年前までは先進国を舞台に語られることが多く、新興国や途上国については、デジタル・ディバイド(情報格差)への懸念こそあれ、本格的な利活用による発

展の可能性はあまり現実視されていなかった。ところが、こうした国際論調は過去10年間に大旋回し、今では途上国の経済発展に向けた起爆剤になるとの認識が一気に広がっている。

その背景には、新技術とは縁遠かった途上国の漁師や農民さえも巻き込んだ急速なICTの普及と社会の変貌がある。携帯電話やインターネットは1990年代後半から世界で普及し始めたが、固定電話が中心だった当時は、まだ識字率が90%を超える豊かな先進国に偏っていた。ところが、2000年代半ば以降には識字率が低い途上国にも固定電話を抜いて一気に普及し、今では識字率が50%未満の途上国にも怒涛のように及んでいる(図)。日本の金融界が世界に先駆けて情報化に取り組んだ1980年代はおろか、パソコンとインターネットが一世を風靡した90年代と比べても、状況がまるで一変しているのである。

金融では、携帯電話を活用した送金サービスとしてケニアのM-PESAが良く知られている。これは、郵便為替の仕組みにSMSの技術を採用入れたものだ。郵便為替は、口座を持たない利用者でも、窓口で現金と引き換えに為替証を受け取って郵送すれば、どの郵便局でも現金を引き出せる仕組みである。それを紙の為替証と郵便での送付ではなく、SMSで送信し、携帯電話のSIMカードを取り扱う店舗で現金を受け取る形にしたものである。

露店で日用品を売買する感覚でプリペイド式のSIMカードが売買される途上国では、このおかげで、最低預金額や口座管理料が高く銀行口座を持てなかった所得層にも、金融サービスの恩恵が届くようになった。技術的には必ずしも最新ではないこの新しい仕組み

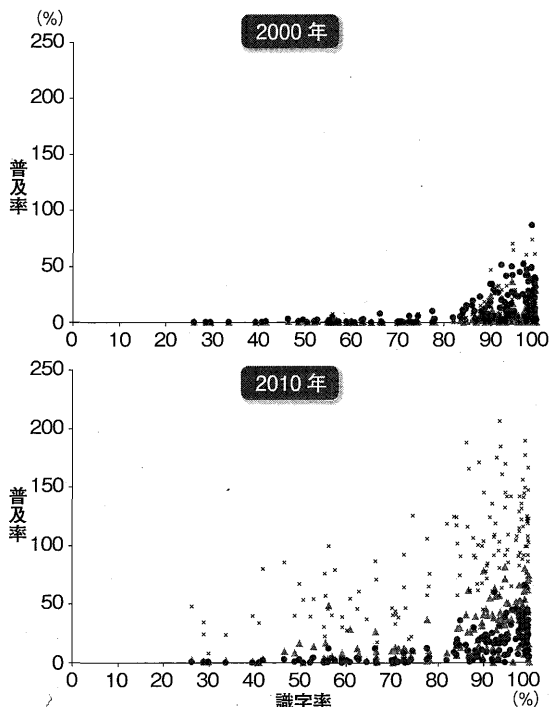
が社会を大きく変貌させている点で、まさにイノベーションといえる。

## 変化の時代に一貫する通奏低音は何か

ICTの普及で世界の景色が一変する中で、常に流れる通奏低音も聞こえて来る。①ムーアの法則に貫かれた情報処理能力の高速化、②劇的な価格低下と圧倒的な利活用のすそ野の拡大を背景にした新ビジネスの勃興、③これらの奔流が突きつける様々な仕組みの見直しである。この三つがうまくかみ合うと、競争力を高めた企業の活動が雇用を生み、生産性を高めて経済成長を加速させる。

だが、ICTは導入さえすれば直ちに効果が表れるという「万能薬」ではない。狭い意味の工学的な「技術進歩」だけではなく、組織運営や労務慣行、教育制度や法制度など経済社会

図 識字率と固定電話・携帯電話・インターネット普及率の散布図



注: ▲インターネット ●固定電話 ×携帯電話  
出所: 篠崎(2014)図表7-6及び7-8より抜粋。

のあらゆる仕組みの「創意工夫」が一体となって初めて花が咲く。過去10年間に3回実施した日本企業へのアンケート調査を分析すると、どの時点でも、意思決定権限や組織構造の見直し、人材育成や専門家の登用に熱心な企業ほどICTの導入効果が高い。

同じことは、米国、ドイツ、韓国の企業に行った国際比較アンケート調査でも観察されるが、日本ではそうした取り組みに熱心な組織の割合が他国と比較して極端に低い。また、在庫の圧縮や作業効率の改善など現場レベルのコスト削減では諸外国に伍しているが、上層部の意思決定など経営面の効果や、新市場、新規顧客の開拓など社外に広がった付加価値創造の場面では、日本企業の投資効果がかなり見劣りする。

### ICT投資の効果を阻む三つのムダとは何か

日本企業に共通する課題は、今のようなICTがない時代に「人的処理能力の高さ」で優位性を発揮した仕組みにありそうだ。何でも器用にこなす高い能力の人材に過度に依存した仕組みは機能分化が進みにくく、可視化や標準化を通じた分業の見直しが難しい。それを表すのが「何でも人がするムダ」「何でもICT化するムダ」「標準化しないムダ」である。

第1は、技術と人の分業体制を旧態然として変えないことによる人材の浪費である。高い教育と優れた対応力を備える優秀な人材を抱えていても、こうした貴重な人材を今やICTで対処できるような業務で浪費してしまえば、付加価値向上の機会を逃すばかりか、能力を消耗させて創造性を奪い取ることもなかりかねない。

第2は、これと正反対の失敗である。ICTを

積極的に導入するのはいいが、その際に、これまで人が行ってきた複雑な応用動作を標準プロセスに置き換え、どこまでを技術に任せ、何を人が行うかの仕分けをしないまま、全てICTに丸投げする過ちである。過剰で複雑なシステムを構築すれば、処理速度は遅く、運用コストはかさみ、トラブルは多発する。

第3は、それぞれの組織に固有の古い業務しきたりを基に、独自に精緻化したシステムが群雄割拠となっている非効率である。これでは、組織や業界や国境を越えた情報のやり取りが著しく困難で、ネットワーク効果や連携の経済性が発揮できない。

こうした三つのムダは、レガシー時代に築いたビジネス・モデルからの転換に遅れたベンダー側にも好都合の面があった。大型システムを個別にカスタマイズすれば、差別化を図りつつ高収益が確保できたからである。

### 金融界へのインプリケーション

これらの特徴は金融界のICT投資でも観察されるようだ。合併に伴うシステムの見直しも、それを機に抜本的な業務の見直しにつながったとはいえない。銀行窓口で振り込みの業務フローを観察すると、多段階のステップによる分業体制の下で人と書類と現金が忙しく動いており、同じ振り込みをコンビニで行う場合の光景とは大いに異なる。大口の企業金融を中核とする銀行と消費者向けに小口の取引を行うコンビニとを同列に扱うことは出来ないが、レガシー時代と代わり映えない業務プロセスは見直しの余地が大きいだろう。

秩序と信用が基盤の金融界は、コンプライアンスやセキュリティー対策が象徴するように、攻めのICT投資というよりも、規制や脅威

に対処するための義務的で守りの投資に追われがちである。足元では、NISAなど新しい税制への対応に加えて、共通番号制度の導入も迫っている。また、「情報化のグローバル化」は、いつ、どこから、誰が不正に侵入するかわからない脅威を増大させている。

日本の金融界がこれらの問題に手堅く対処し、信頼が厚いことは高く評価できる。だが、守りのICT投資に忙殺されるあまり、付加価値を生む攻めの取り組みが劣後になれば、未来を切り拓く力は削がれてしまう。ICT投資といえ、コスト削減などの効率化に目が向かいがちだが、より重要なことは、これまでは不可能だったことを実現できる付加価値創造の力であろう。

ある銀行では、ICTの導入と同時に書類の保管や業務フローを抜本的に見直し、支店の空間割合を「顧客3、事務7」から「顧客7、事務3」に改めた。そして、大幅に下がった運営コストを武器に、高齢者が多い地域の出店を増やす戦略を打ち立てた。優秀な人材を事務処理ではなく、人間力を生かすサービス活動に向ける意味でも、こうした取り組みの成果が大いに注目される。

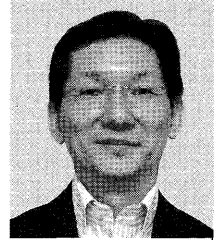
## おわりに

投資は、今の決断が将来の競争力を左右するという意味で、現在と未来をつなぐ意思決定の要である。ブームに踊らされた無駄な投資は将来に重い負担を残すが、慎重過ぎて果敢な投資を怠れば、チャンスを逃し競争力を失う。“financial inclusion”に取り組む国際社会では、既存の金融機関も24時間365日のリアルタイム送金を目指して準備を進めている。

システムではなく情報が価値を生むとの考

篠崎 彰彦(しのざき あきひこ)

1984年九大経卒、九大博士(経済学)。経済企画庁調査局、日本開発銀行ニューヨーク事務所、調査部、国際部、ハーバード大学イェンチン研究所等を経て2004年九大大学院経済学研究院教授。主著『インフォメーション・エコノミー』(NTT出版)、『情報技術革新の経済効果』(日本評論社)他。



えに立てば、金融界が擁する豊富な情報は、勘定系・業務系の構造データにとどまらず、業務日誌などの非構造データと合わせて価値の塊といえる。それをどう生かすかは人間のアイデア次第だ。経営資源のグローバルな最適配分が求められる今日、情報共有と意思決定の在り方をハブ型の本店至上主義から現場力を引き出す形に移行すれば、斬新な閃きに触発された新ビジネスの可能性も広がるだろう。

クラウドの環境とタブレットなど新しいユーザー端末の登場は、ビッグデータの活用と合わせて、新領域を切り拓く有効な手段になると考えられる。優秀な人材が付加価値の高いクリエイティブな活動で力を発揮できるよう、今こそ抜本的な仕組みの見直しと結びついた攻めのICT投資が望まれる。

## 参考文献一覧

- ・篠崎彰彦(2014)『インフォメーション・エコノミー』NTT出版, 2014年3月。
- ・篠崎彰彦(2010)「ICTの導入が効果を上げるための条件は何か」KDDI総研, *Nextcom*, Vol.4, 2010年12月, pp.4-13.
- ・篠崎彰彦・田原大輔(2014)「教育・所得水準とICTの普及に関するグローバルな動態変化の分析」情報通信総合研究所, *InfoCom REVIEW*, Vol. 62, 2014年3月, pp.18-35.
- ・FRB(2012) *Consumers and Mobile Financial Services*, Federal Reserve Board, 2012.
- ・UNCTAD(2010) *Information Economy Report 2010*, United Nations, 2010.
- ・World Bank(2014) *Global Financial Development Report*, The World Bank Publications, 2014. 