Special Talk

日本の金融の未来像を語る

日本の金融業の発展に向けて政治の立場からご尽力されている衆議院議員の越智隆雄氏と鈴木馨祐氏をお迎えし、金融業が目指すべき未来像と、銀行グループへの期待などについて、日本総合研究所・翁百合氏がお話を伺いました。

衆議院議員
神奈川7区（港北区・都筑区）
鈴木 馨祐氏
東京大学法学部卒業。1999年大蔵省入省（6年半勤務）。2005年衆院選初当選（神奈川7区、港北区・都筑区、自民党）。以降、自民党青年局長、財務副大臣、外務副大臣などを歴任。現在、自民党財務金融部会長。

衆議院議員
東京6区（世田谷区）
越智 隆雄氏
慶應義塾大学経済学部卒業、フランス ESSEC大学院修了、東京大学大学院修士課程修了。1986年住友銀行入行（13年勤務）。2005年衆院選初当選（東京6区、世田谷区、自民党）。以降、内閣府大臣政務官、内閣府副大臣などを歴任。現在、衆議院財務金融委員長。

日本総合研究所 理事長
翁 百合氏
慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院修士課程修了。京都大学博士（経済学）。1984年日本銀行入行（8年勤務）。現在、（株）日本総合研究所理事長。金融庁金融審議会委員、内閣府「選択する未来2.0」懇談会座長などを兼務。

越智　私は1986年に新卒で住友銀行に入行し、13年間お世話になりました。社会人の基本を叩き込んでいただいた、いわば恩人のような会社です。今日は古巣に戻ってきたような思いがこみ上げるとともに、光栄に感じています。

鈴木　私自身は大蔵省の出身ですが、父が住友銀行であったため、物心ついた時から住友銀行に馴染みがありました。現在は、越智さんが衆議院の財務金融委員長、私が自民党の財務金融部会長と、偶々それぞれが国会、与党の財務金融関連の政策責任者に就いているということもあり、お互いにゆかりのあるSMBCで対談ができるのを嬉しく思います。

-------- ご縁のあるお二人をお迎えし、本日はお話を伺っていきます。

データ活用が進み、よりパーソナルなサービスへ

-------- いま世界はデジタル化の大きなうねりの中にありますが、日本の金融の現状と課題についてお聞かせください。

越智　デジタル化に関しては、日本はかなり遅れをとっています。無条件で進めていく覚悟でなければ、世界の潮流に完全に取り残されてしまうという認識で、私自身デジタル化の推進に注力しています。

鈴木　世界の進み方を見れば、デジタル化はもはや「選択肢」ではなく、避けて通れない「現実」となっています。ニーズの多様化、手段の多様化に対して、銀行がいかに付加価値をつけていくかの競争が進むでしょう。銀行にとっては非常にチャレンジングな時代でありますが、それが金融の活性化に繋がることを、私達は期待しています。

越智　デジタル化によって、データ活用の重要性が増しています。これからはサプライチェーンからデマンドチェーンへ。つまり、供給者ではなく需要者側の論理に主導されながら、画一的なサービスからデータをうまく活用した、よりパーソナルなサービスが求められます。そこでは、キャッシュの流れを掴んでいる銀行は、データの宝庫と言えるでしょう。ただし、データ活用に関しては、どういう形でお客さ

まに安心を提供し、かつ合法的に使用できるようにしていくかという点で、大きな努力が必要です。

鈴木　データという意味では二つリスクがあって、一つはセキュリティで、もう一つはプライバシー。この二つをいかに適切にコントロールしていくかがカギとなるでしょう。私は常々、銀行の強みは信頼性、ブランド力、データ、人材の四つだと言っていますが、中でも、付加価値を与えられるデータ、スキル、ノウハウは産業界の中では銀行が一番持っていると言って過言ではないと思います。今後金融サービスに様々なプレーヤーが参入してくる中で、銀行がこれらの強みを活かして、どう新しい領域に踏み出していけるかが、これからの銀行グループの課題であり、逆に楽しみなところです。

新たなビジネスモデルを生む法整備を推進中

-------- オープンバンキングの時代になりそうですが、どのような期待をお持ちでしょうか。

越智　ベンチャーと組むなどすれば、イノベーティブなサービスを開発しやすくなります。SMBCは、Niftyから来られた三嶋さんをSMBCクラウドサインの社長にされていますよね。そのような取り組みによって、変化していくことが一番大切だと思います。

衆議院議員
東京6区（世田谷区）
越智 隆雄氏

鈴木　実は金融の法制度や規制についても、そうした変化に合わせて変えていこうとしています。これまで銀行は業法で規制していましたが、行為規制へと変えていこうと。例えば決済サービスなどで括って、機能別に規制していこうというものです。これにより様々なプレーヤーが参入可能になります。より多くのプレーヤーで切磋琢磨しながら良いサービスを作っていく方向に進むわけですが、これを銀行のピンチと捉えるかチャンスと捉えるかが、成長の分かれ目。SMBCはリスクを取りチャレンジしていく社風があるので、これをチャンスに変えていけると確信しています。ある意味、日本の金融界に一つのモデルを作っていけるのではないかという期待があります。

越智　銀行が色々なことをやりやすくなるというのが、今回の法改正・規制緩和の趣旨ですが、まだ足りないと考えています。銀行には、預金取扱者としての受信業務、決済業務、与信業務という、三つの根源的機能があります。受信業務と決済業務は、銀行のコアバリューであり今後どのようにビジネスモデルを作っていくかが重要になります。そして、与信業務は、ESGやSDGsの潮流の中で、お金の力を使って社会を動かし、社会を変える源泉となっていくでしょう。いずれにしても銀行、非銀行の垣根がなくなっていく中で、銀行業務の信頼性を担保しながらいかに他業展開していくか、その本格的な第一歩が今年の法改正になります。

鈴木　日本は他のアジア諸国と比べても規制が強いので、それを緩和していくことは、マーケットを活性化していくチャンスにもなると考えています。

越智　しかしながら他業展開や新しいビジネスモデルの構築の障害となっているのが、安定的雇用です。SMBCクラウドサインのトップに外部出身の人材を据えたように、もっと銀行組織の中に競争や野性が入ってこないと、新しいビジネスは生まれないし、外のビジネスを見極める目も養われない。そこをどう変えられるかが、皆さんの勝負どころ。

鈴木　日本全体の勝負でもありますね。コーポレートガバナンス改革一つとっても、言ってみれば、海外は肉食獣の経営者がリスクをとりすぎないようにするのが狙いですが、日本においては経営陣にリスクをとらせるための改革で、草食獣を檻から追い出すような難しさがあります。そこを変

衆議院議員
神奈川7区（港北区・都筑区）
鈴木 馨祐氏

えていけるかがポイントでしょう。SMBCはキャラクター的には肉食だと理解しているので（笑）、ぜひそこの突破口を開いていただきたい。

越智　確かに肉食獣的といえるかもしれませんね（笑）。採用でも、「かつては、銀行と呼ばれていた」という刺激的かつ肉食獣的なキャッチフレーズを使っていましたよね。

鈴木　確かに「銀行」という名前自体がなくなる可能性はありますね。それほどに金融は大きく変わっていきそうですが、内部の雰囲気は変化していますか？

-------- 分かりやすい変化としては、私服になりましたね（笑）。女性活躍や、リモートワークと組み合わせた柔軟な働き方も進んでいるようですね。Banking as a Serviceの時代に向けて、SMBCも変化していると思います。

サステナビリティ実現に向けて、金融が重要な役割を担う

-------- サステナブルな世界の実現が国際社会共通の目標ですが、日本の課題と、銀行グループへの期待は何でしょうか。

越智　日本はもともと環境や社会に対する配慮を実践してきた自負がありました。しかしESG、SDGsへと向かう国際的な潮流の中で、それを可視化することが求められており、日本はそこに急ピッチで追いつこうとしている最中。「Society 5.0 for SDGs」が三年前から経団連のスローガンになっているのが象徴的で、“誰一人取り残さない”という目標とテクノロジーが一体化したところに、資本主義の次世代の姿があるとイメージしながら、それぞれの立場で活動することが重要でしょう。

鈴木　日本の中では表現しなくてもわかってくれるだろうという期待がありますが、国際社会では直接的に表現しないのは罪なので、ESGの観点から今後、企業は更なる情報開示をしていく必要がありますし、金融機関は貸し出しの姿勢などを可視化していくことが大事になります。日本の場合は、間接金融も主流なので、貸し手がレバレッジを利かせて、ESGの視点から長期でリターンを最大化するような対話をお客さまとしっかりとしていくことが求められます。SMBCはそこに先進的に取り組まれていますよね。これを更に前向きに進めれば、日本から世界のスタンダードを作っていくことができると期待しています。

日本総合研究所　理事長
翁 百合氏

越智　企業は、ESGやSDGsに合致した展開をすることで利益を上げ、サステナブルな事業ができる。また、お客さまも意識が高まりサステナビリティを求めるようになっている。社会全体が一つのコミュニティとして、そうしたメカ

ニズムが働き始めてきていると思います。そこに銀行が、よい商品・仕組みを設計して、革新的なサポートを促進していけるかが勝負になると思います。言い換えれば、資金の出し手が社会を変えることができるわけで、そういった意味で銀行の役割は、ますます重要になってきています。私は銀行員を辞めましたが、社会を変えられる銀行員を再びやりたいと思うほどです（笑）。

鈴木　商品開発は、確かに金融機関の大きな役割の一つですよね。ここ最近では成果連動債が出始めたり、様々なイノベーションができる分野でもありますので、そこはぜひ銀行に頑張っていただきたいですね。

人生100年時代に提供すべき付加価値とは

-------- 高齢社会という大きな社会的課題への取り組みも、重要なテーマですね。

越智　社会課題に対する取り組みで言うと、鈴木さんが触れたソーシャルインパクトファイナンスに、実際にSMBCは取り組んでいますよね。また、加齢に伴う心身の変化とそれに伴う様々な問題、いわゆるジェロントロジーに関しては、老後に向けた資産形成だけでなく、認知能力に応じた資産管理も大きなテーマになりそうですね。

鈴木　付加価値が高まるところ、成長する可能性があるところに、人材と資金をマッチングするための改革が政治の仕事なら、そこをどうマネタイズするかが、銀行の仕事でありカギになるところですね。また、資金を繋げるという意味では、いま動いていないお金をどう回すかも重要なテーマになるでしょう。日本は高齢者にどんどん金融資産がシフトし、動かないお金がたくさんあります。資金を動かし経済を回すために、政策側としてルール作りを頑張りますので、SMBCには実動においてご尽力いただければと思います。

越智　人生100年時代では、自分が担える役割を担い、元気でいる限りいつまでも活躍できるようになります。対して、今の金融サービス、特に与信基準は、終身雇用を前提に作られているため実態にそぐわない側面があります。社会の変化に合わせて、金融サービスの在り方も変えていく必要があるでしょう。

鈴木　フレキシブルな生き方が主流になり、優秀な人材であればあるほど、活躍の場を選んでいく時代になりますね。

越智　人生100年時代の生き方を提唱した『LIFE SHIFT―100年時代の人生戦略』の著者リンダ・グラットンさんとお会いした際、まさにこれからは人が企業を選ぶ時代になり、その時に選ばれるのは、自分を高められる学びがあり、健康でいられる会社だと話されていました。銀行の企業に対する与信の新しい基準にしてはどうでしょうか。それぐらいのパラダイムシフトがあってもいいでしょう。

鈴木　ビジネスモデルが変わる中で、資金・ノウハウ・人材をきちんと供給できるところが勝ちます。銀行は強みを活かして、常に付加価値を提供する産業であってほしいですね。

DXの真価と国際金融都市の可能性

-------- 付加価値といえば、冒頭で話題となったデジタル化も、単なる生産性ではなく、付加価値生産性ですよね。

鈴木　DXの真価は、人がやむなくやっていたことをアウトソースできるようになり、時間を手に入れること。その時間で、さらに新しい付加価値を生むことが期待できます。

越智　その話でスウェーデンのことを思い出しました。90年代におきた経済危機から生産性向上の必要性を痛感し、銀行はキャッシュレスを推進。120の支店を持つメガバンクで、現金を取り扱う店舗を一つだけにしたそうです。結果的に銀行・事業者の双方で無駄な時間を使わなくなり、社会全体の生産性向上を実現しました。日本はバブル崩壊やコロナ禍を経ても、まだ危機感が足りない。このままでは国がなくなるというぐらいの危機感をもって、DXを真剣にやり切る企業・人材が生き残れると考えます。

-------- その通りですね。コロナは黒船で変革の機会と思わない企業は脱落していくでしょう。近年盛り上がる国際金融都市構想について、どのようにお考えでしょうか。

越智　国際金融都市に関して、日本は「資産がある」「住環境が良い」という強みがありますが、決定的に欠けているのは「稼ぐチャンス」。日本の金融マーケットにビジネスの種銭を作れるかどうかの勝負をしていく必要があると思っています。

鈴木　それに関連して、日本の金融市場が成長していかなければなりません。日本は、株の持ち合いやいわゆる「内部留保」の大きさ、終身雇用というトラップがあり、人も資金もあまり動いていません。ここを動かす規制改革を進めれば、日本がアジアの中心マーケットになることは可能だと思います。金融機関はこれを大きく動かすハブとして、特にチャレンジスピリットを持つSMBCには状況の打開をお願いしたいところです。

新しい金融と社会の未来を創るリーダーとして

-------- 最後に、改めてSMBCに対する期待をお聞かせください。

越智　二度目の産業革命とも言える変革の時代、銀行の役割は大きく二つ。お金を動かす力で社会を変えていくこと。そしてDXで無駄を排し、お客さまの利便性と安心感を追求していくこと。後者については、例えば都度決済していることすら感じさせない生活をイノベーションで作っていくなどが理想でしょう。この二つを実現できれば、社会は大きく変わるでしょう。その役割を担うチャンスを持つＳＭＢＣには、大きな期待を寄せています。

鈴木　人が組織を選び、お金が組織を選ぶ「変化」の時代に、勝ち残るためのキーワードは「Make a Difference」。つまりは、違いを生み出し、それを説得力を持って示していくことが、勝ちに繋がる唯一の道だと考えます。ＳＭＢＣにはそのＤＮＡがあると思うので、切磋琢磨しながら、業界をけん引していくリーダーとして活躍していただきたいと思います。

-------- 本日は貴重なお話をいただきありがとうございました。