連載

熱い金融マン伝列

第6回

みずほフィナンシャルグループ監査業務部長 兼
みずほ銀行業務監査部長

阿部（あべ） 展久（のぶひさ） さん

金融機関の枠を超えたデジタルイノベーション

金融経営研究所
所長
山口 省藏

ITの活用とみずほの制約

日銀の金融高度化センターが2014年から手掛けた「ITを活用した金融の高度化」ワークショップにおける当初の問題意識は、「日本の金融機関は、近年発展したITを活用できていない」というものであった。1980年代にかけて一定の完成をみた日本の金融IT（勘定系システム）は、その後、抜本的な見直しが行われないまま、古いシステムに新しい機能を付け足していくにつれ複雑化し、わずかな更新の影響範囲を確認するだけで多額のコストがかかるようになった。しかし、システムの安定運営を第一と考えれば、抜本的な再構築などを行えないというジレンマに陥っていた。

ワークショップ第1期の暫定的な結論は、「従来の勘定系システムをそのまま使い続けると同時に、新たなサービスの開発は、第2システム的なものをつくり、従来のシステム部署とはまったく異なる組織で行うほうが良い」というものであった。このあと、フィンテックブームの到来とともに、金融機関では、この考え方に沿ったフィンテック担当部署が新設された。とうとう別会社として開発会社を新設するケースも見られるようになった。その一つが、みずほも設立に大きく関与したフィンテック会社の「Blue Lab」である。

そのみずほで、初代のデジタルイノベーション部長としてBlue Labの取締役を兼職することとなったのが阿部さんだ。みずほは、未曽有のシステム統合を控え、新規案件の開発が難しいといった制約を抱えていた。この状況において、次世代の金融サービスを提供するための戦略の一つが、Blue Labを活用した新規ビジネス開発の外出しだった。

イノベーション組織のマネジメント

みずほは、Jスコアのほか、Blue Labも活用してJコインペイに代表される数々の新規プロダクトを生み出した。Blue Labでは、銀行組織に過度に依存することなく、実証実験（PoC＝Proof of Concept）などを、パートナーの知恵を借り、協業するやり方を採ったことが奏効した。

フィンテック部門のかじ取りを担わされた阿部さんが心掛けたのは、「金融機関のルールで縛らない」「細かいことを言わない」ことだった。一方で、「速く決めて動き出すこと、間違いや想定外の事態が起こ

今春から内部監査部門に異動した阿部さん。「他部署から見たわずらわしいイメージの監査を、むしろ、『監査が入ったおかげで物事が進んだ』と言ってもらえる部署に変えたい」と話す。

った場合の方針変更を素早く行うことにはこだわった」と述べる。それこそが、イノベーション組織のあるべきマネジメントだった。Blue Labと協業するフィンテック企業からは、「阿部さんのおかげで新規開発がうまく進んだ」との声も聞かれている。

日銀のワークショップが「従来とはまったく異なる組織での新サービスの開発」を結論としたのは、「イノベーションが、素早くチャレンジして、問題があればスピーディーに修正していく、アジャイルな意思決定によって生み出されている」。一方で、従来型の組織では、それとは逆の「完璧な計画のもとに一つのプロセスを仕上げてから次のプロセスに移る」手法にあったからだ。このため、開発プロセス上の意思決定を金融機関のピラミッド型組織に縛らせないことが、イノベーションのカギになった。

One Japanを担うみずほへ

Jスコアは、「まずは、簡単なアンケートに答えることで、信用スコア（1000点満点）を出す」「次に、そのスコアに応じて金利と金額が決まり、レンディングが行われる」といったものだ。すでに数十万人以上の個人がスコアを取得しており、スコアに基づく実際の貸出も伸びている。

Jコインペイは、「みずほを、One Mizuhoを超えてOne Japanを担う企業にしたい」との阿部さんの想いを具体化したサービスだ。Jコインペイは、One Japanのプラットフォームとして、囲い込みの発想を捨て、従来の取引銀行をそのまま使えるようにした。それと同時に、単独で開発・運営をすれば、多額となる電子マネーのコストを案分できるような構造にした。現在、全国約70の金融機関と連携している。

Jコインペイは、店頭でのQRコードでの支払いだけではなく、ほかの銀行系のスマホ決済にはない個人間送金が可能であり、食事に行った際の割り勘やお小遣いのやりとりなどとの親和性が高い。しかし、他業種を含めて乱立するキャッシュレス決済の一つの選択肢にすぎず、競争は厳しく、確実に成功するかどうかは誰にもわからない。実際、当初はみずほ内部でも、「簡単でない」とか、「昔、失敗した○○プロジェクトの二の舞になる」と揶揄された。

阿部さんは、「本気ですれば大抵のことができる。本気ですれば何でもおもしろい。本気でしていると誰かが助けてくれる」という、明治から昭和にかけて活躍した社会教育家の後藤静香が作った詩を信条としている。この詩は、長野支店長時代に何代か前の支店長から引き継いだものだそうだ。

今回のJコインペイへの取組みも「上司である役員陣の強力なサポートと、デジタルイノベーション部はもちろん、そのほかのさまざまな部署の同僚たちの尽力により事業化にまで到達した。その過程で応援してくれる人が徐々に増えていった。本気でやっていたので、本当に助けてもらえた」と実感を込めて語る。熱い本気が、「うまくいくか、うまくいかないかがわからないからやらない」という金融機関のメンタリティーを超えたチャレンジにつながった。

※毎月１回掲載します。