山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談

第70回　金融DXに生きる

岩田 廉平（ゲスト）× 山口 省藏（聞き手）



本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主宰する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、三菱UFJ銀行 デジタルソリューション部長であり、Japan Digital Design株式会社（JDD）取締役会長兼CTOでもある岩田廉平氏を訪ねて、DXに関わり続けてきた熱い銀行員人生について対談を行った。

プログラミング教室に通う小学生

山口　岩田さんのお生まれについて教えてください。

岩田　1976年に愛知県豊橋市で生まれ、高校卒業まで住んでいました。父、母、妹2人の5人家族で、父は、サラリーマンでしたが、退職して祖父母が営んでいた、酒屋や青果店などが使用する前掛けの紐の部分を作る織物業を継いで、今も商売を続けています。

山口　どのような子供でしたか。

岩田　好奇心旺盛だったと思います。親からは、「落ち着きがない」と言われていました。母が教育熱心で、そろばん、剣道、水泳等の習い事をさせられていました。ところが、私はそろばんと剣道は特にやる気が湧かず、行ったふりをして、友達の家で当時流行していたファミコンで遊んでいました。ある日、そろばんと剣道の道具一式を家に忘れたことがあり、母がそれを届けに来て、私がさぼっていたことがバレました。母にひどく泣かれ、「もう習い事には一切行かなくていい」と言われました。

山口　お母さんは英才教育を諦めたということでしょうか。

岩田　いったんは、毎日、遊べばいい生活になりましたね。小学3年生の頃から、家にはパソコンがありました。父は新しい機械を買うのが好きでしたが、買うだけで自分では使わないので、私がいじっていました。「月刊ベーシック」などに掲載されるゲームのプログラムを打ち込み、遊んでいました。ほかにもエクセルの前身にあたるマルチプランという表計算ソフトが入っていたので、足し算や引き算に使ってみたのですが、「面白くないソフトだな」と思っていました。すると、母が「これからの時代はパソコンだ」とひらめいたらしく、私をプログラミング教室に通わせました。周りは、SEの大人ばかりでした。

山口　80年代だと、まだ一般家庭にパソコンは普及していない時代ですね。お母さんは、そろばんではやってくれなかった足し算・引き算をパソコンでやっている子供をみて、ひらめかれたのですね。

岩田　そうかもしれません。

ロケットを夢見る青年

山口　中高生時代に思い出に残るエピソードはありますか。

岩田　高校2年生の2月に、種子島で国産ロケットであるH－Ⅱの打上げがありました。それまで日本のロケットは、主要な部品をアメリカから輸入しなければ作れませんでした。そこで、

国産ロケットの打上げを見に行こうと思い立ち、学校を休んで夜行バスで鹿児島まで行き、朝に船で種子島に渡って、島の北にある港から南にある打上げセンターまでバスで1時間以上かけて行きました。打上げが見られたら、そのまま宿泊はせずに家に帰ろうと思っていました。ところが、当日に雷雲が出て、打上げが中止になりました。1週間延期になると聞き、1泊分のお金はあったので、宿を探して泊まると同時に、親に電話をかけ、「せっかくなら見ていきたい。でもお金がない」と相談しました。

これが初の金融との出会いになるのですが、親は郵便為替で現金を送ってくれました。三文判を購入して、郵便局で押印して学生証を見せると、現金を受け取ることができました。今考えると、リスクがある仕組みだと思うのですが、当時は、その便利さに驚かされました。

山口 1週間、学校を休んで、ロケットの打上げを見たのですか。

岩田 そうです。ロケットの打上げを見て、「これからは宇宙だ」と思い、東京工業大学（現東京科学大学）の工学部に進み、大学院にも2年通い、金属疲労の研究をしました。

インターネットの可能性にかけて銀行員になる

山口 それで三菱重工に行くならわかるのですが、三菱UFJ銀行に就職することになったのはなぜですか。

岩田 大学時代もアルバイトでプログラミングを行っていました。当時、カラオケボックスには、選曲のために分厚い本が置かれており、毎月新しい曲が出るたびにそれを更新する必要があります。私は、そのためのプログラムを作り、曲のデータをダウンロードして、紙面のベースを作っていました。時給も良かったです。ほかにも、Webで名刺を注文する仕組みなども作っていました。そうしたアルバイトをする中で、インターネットに関心が湧きます。当時の宇宙産業の市場規模が小さいことも知り、「これからはインターネットだ」と考えました。

私が就職活動をしていた2000年は、ちょうどITバブルのピークの頃でした。インターネットを活用しているビジネスを調べて、インターネットバンキングを知ります。大学のOB訪問で、東京三菱銀行（現三菱UFJ銀行）の人に「インターネットバンキングに携わりたい」と伝えたら、「その部署に配属できるよう考える」と言われ、2001年に入行しました。当時、東京三菱銀行だけが特定の分野での採用を取り入れており、また、自分には営業は無理だと思っていましたので、他の銀行は全く受けていませんでした。

山口 その時代に、インターネットバンキングはあまり普及していなかったと思います。システム部署に配属されたのですか。

岩田 そうではなく、IT事業部という100人～150人くらいの部署に配属されました。ユーザー側に立って、デジタル商品企画を行う部署です。

山口 入行したときの印象はどうでしたか。

岩田 今や、多くのお客様がインターネットバンキングを利用され、銀行の窓口に行くお客様のほうが少ないといえます。しかし、私が銀行に入ったときは、「支店があるから、インターネットバンキングは補助的なもの」と、牧歌的な雰囲気でしたね。5、6年は大企業向け決済商品の営業に同行するような仕事をしており、インターネットバンキングには関わっていません。2006年になると、UFJとの合併のために、商品の統合などの仕事が中心になりました。また、引越しプロジェクトも3回くらい携わりました。

2006年に海外支店の法人インターネットバンキングを作り直すプロジェクトに携わることになり、それが初めてのシステム開発プロジェクトでした。本来なら、システム部に開発してもらうのですが、2006年は、銀行合併に伴う勘定系の統合の時期でしたので、システム部に余裕はなく、「ユーザー部署で作ってほしい」という話になりました。



●多様な挑戦と経験を糧に、AIネイティブへの変革をけん引する岩田氏

クションバンキングのプロジェクトにも携わり、世界各地の拠点に出向くことが増えました。「海外」と「デジタル」が、自分の中で一つにつながってきた時期だったと思います。

海外留学からフィンテック担当へ

山口　その後、海外留学をされたのですか。

岩田　2012年の6月に留学しています。私はプログラミングも好きでしたが、システム開発を含めたコンピュータサイエンスについて、一度体系的に学んだほうが良いと考え、社内の留学制度を活用しました。コンピュータサイエンスで有名な米国のカーネギーメロン大学で2年弱勉強しました。

山口　そのときは何歳ですか。

岩田　35歳ですね。結婚していましたので、妻と2人で住む家を探すところから始めました。アメリカの大学は本当によく勉強させられます。宿題が大量で、当時は英語も達者ではなかったので、授業についていくのが大変でした。ある日、授業に行ったら、皆が騒がしく、中国人のクラスメイトにどうしたのか聞いたら、「今日は宿題の締切りだ」と返され、私は宿題が出ていることさえ気づいていませんでした。アメリカの大学では宿題を1回でも出さないと落第になってしまいます。とはいえ、様々な事情もあるので、1回だけ宿題提出の締切りを48時間延ばすことができるという仕組みがありました。私は、入学して早々の最初の月で、それを使って宿題の締切りを延ばすところからスタートしました。

　2014年に修士号を取得し、通常であれば東京にそのまま戻るところ、カリフォルニアへ異動になります。ユニオンバンク（当時MUFG傘下にあったカリフォルニアの地域銀行）に所属し、「シリコンバレーでフィンテックというものが流行しているから、それを担当するように。赴任先はロサンゼルスだ」という、かなりざっくりした指示でした。ロサンゼルスからシリコンバレーまでは800キロぐらい離れていました。

山口　同じ州の中にあるので、日本からみると東京と横浜くらいのイメージなのでしょうね。

岩田　「やっぱり遠い」ということで、4カ月くらいでサンフランシスコに引っ越しました。シリコンバレーには、アメリカ国内外の金融機関が集まっていました。彼らが有望なフィンテック企業を見つけて出資をしていることを知り、私も同じように取り組もうと考えます。シリコンバレーのベンチャー企業の情報を集めたサイトがあり、フィンテックで企業を絞り込むと、800先くらい見つかりました。それをベースに、有望そうな企業を訪問し、「MUFGと東京で何か一緒に取り組みませんか」といった提案を行っていきました。

山口　出資するお金はどこから出てくるのですか。

岩田　本部に出資をする枠組みを作ってもらいました。日本側

は「お金を出してあげる」という感覚なのですが、シリコンバレーのベンチャー企業は、「株を売ってあげる」という感覚です。「絶対儲かる話なのだから、出資するかどうかはその場で判断してほしい」という感じです。個別に東京で検討すると、時間がかかり話になりません。そこで、「出資枠を作ってください」と伝えたところ、その事情をきちんと理解してくれた経営企画の担当者が、そうした仕組みを作ってくれました。

アメリカで実績を挙げつつある企業に目星をつけて、出資をしていきました。当時、ビットコインがアメリカでも流行しており、怪しい先もたくさんありましたが、Coinbaseという全米で一番大きな仮想通貨取引所に注目し、この会社が日本に進出すれば、MUFGと一緒に何かできるのでは、と考えました。その時ちょうど、日本では、ビットコインの交換所でハッキング事件（マウントゴックス事件）があった時期です。私はそんなことは露知らず、「これからの時代、ビットコインですよ」と東京側に伝えたら「おまえ、大丈夫か」と言われましたね。自分で調べて、大丈夫だと確認し、心配するコンプラ部署の担当者にも直接、訪問してもらいました。それで、Coinbaseへの出資を決め、日経新聞の一面に掲載されました。


●アナログな帳票業務の電子化によるDXを深掘りする山口氏

8年かけた印鑑票のDX

山口　日本に戻られたのはいつですか。

岩田　2017年の夏に、デジタル企画部に戻りました。まず取り組んだのはオープンAPIです。オープンAPIの開発とともに、その年は全国銀行協会の会長行でもありましたので、業界のルール作りにも取り組みました。

山口　デジタル企画部でのDXの取組みの中で、最も心に残っているものは何ですか。

岩田　印鑑票の電子化ですね。2018年から構想を始めて、コロナ禍の最中に進めました。

口座を作る最初の帳票が印鑑票です。印影自体はオンラインですべて照合できるようになっていましたが、印鑑票自体は3億枚くらいが保管されていました。印鑑の印影以外にもその時の筆跡などが残されていますし、免許証の写しなどの本人確認資料が添付されています。相続などの手続きで、それを確認する機会があります。当時、全国に500くらいある営業店から、顧客の印鑑票の照会をかけると、集中保管部署では、図書館のような倉庫を走って探し、10分以内にスキャンして営業店に送るという仕組みが構築されていました。

それなりに体制を組んでいながらも、保管料もかかりますし、人手に頼っているので、際どいオペレーションでした。それ以前にも、この印鑑票のすべてをスキャンして電子化しようと考えた人はいたのですが、3億枚という物量に加え、複数の銀行が統合しているため、ホチキスでとまっているものもあれば、紙に貼り付けているものもあるなど、様々な形態があったことも障害になっていました。

ある時、シリコンバレーに出張に行った行員がRIPCORDという面白いロボットのベンチャー企業を見つけてきました。そこのロボットをカスタマイズして利用すれば、印鑑票を電子化できるのではと、私のチームのメンバーが思いつきました。

山口　自動スキャナーですか。

岩田　そうです。スキャンにかける前に、ロボットの手でホチキスなどをきれいにばらします。普通のスキャナーのようにロールに入れると、詰まってしまうので、ストレートに紙が流れる仕組みにしました。流れていく書類を上からスキャンする

のは簡単ですが、今回は上下両面をスキャンする必要がありました。そこで、空気で書類を吸いつけて浮かせ、下の面もスキャンします。そうした一連の工程を一直線で処理するという機械です。

その機械を18台、コンテナに入れて、名古屋のセンターに運んでくるところから始まりました。輸入や運送の手配まですべて自分たちで行う必要がありました。そのときはコロナ禍で、アメリカの港湾職員にコロナ患者が出て運送が止まってしまったり、洋上で入港可能な港を探してさまよい、清水港に入ろうとしたものの、結局、名古屋で受け取ることになったりと、予期せぬことが次々に起こりました。さらに、運んできたコンテナを手配したクレーンで吊り上げて建屋に入れる際も、センターの壁を壊さないと入らないことがわかり、実際に壁を壊すことになりました。

山口　スキャン専用の工場を作ったということですね。

岩田　はい。面白かったですよ。この工場が本格的に稼働したのが２０２２年です。約70人で18台の機械を動かして、２０２６年の４月に終わりました。３億枚スキャンするのに４年２ヵ月かかりました。

山口　その作業の間にも営業店から印鑑票の照会があったと思うのですが、どのように対応したのですか。

岩田　照会に備え、印鑑票がある場所ごとの対応の仕組みを作りました。スキャンを終えて電子化されているものは、システムで照会が可能として、従来の集中保管部署にあるものは、従来どおり10分以内に走って探すことになります。トラックで輸送されているものについては、スキャンする工場に着いたところでピックアップして対応する仕組みでした。

山口　スキャンを終えた印鑑票はどうされたのですか。

岩田　保管を続けるとコストがかかるので順次廃棄しました。印鑑照合できるクオリティでスキャンしているので問題ありませんし、法務的な論点についても確認済みです。最終的には当時の部長が印鑑票の実物を廃棄することを決断しましたが、重大な決断だったと思います。

山口　銀行には割り切れない人が多いので、英断ですね。

ＢａａＳとＡＩによる変革

山口　ほかにはどのようなプロジェクトに携わったのですか。

岩田　デジタル企画部でＤＸ室長に就き、２０２２年から２０２３年にかけ、ＢａａＳ（Banking as a Service）。銀行機能を外部企業のサービスに組み込む取組み）を手がけました。「＆ＢＡＮＫ」というプロジェクトで、銀行口座サービスに加えて、パートナー企業とのコラボによるオリジナルのサービスも利用可能というアプリです。例えば、バンダイナムコエンターテインメントの人気ＩＰ「アイドルマスター」とコラボしたり、中古・リノベーション住宅の流通プラットフォームを展開するツクルバなどと連携したりしています。

２０２４年から新しい中期経営計画が始まりました。ＭＵＦＧは、そこでＡＩネイティブな企業への変革を掲げています。私は、以前からＡＩに関わっていましたが、生成ＡＩが出てきてから、銀行全体での活用に取り組み始めました。２０２５年から半年だけＪＤＤの社長も務めました。元々、ＤＸの分野にいて、ＪＤＤには知り合いが多かったので、ＪＤＤの職員からすると、「昔からよく出入りしている、なじみの人」という印象だったと思います。ＭＵＦＧ本体のデジタル部署の人数が多くなり、部を増やす段階で、デジタルソリューション部長として戻ってきました。

山口　ＭＵＦＧでのＡＩ活用について教えてください。

岩田　生成ＡＩが出てきた当初は、業務ごとに実装していくことに重点がありました。例えば、営業店から本部への事務手続の照会への活用です。従来の検索だと、「○○を見れば書いてある」までしたが、営業店がほしい情報は「結局どうすればよいのか」というもので、生成ＡＩなら、そこまで答えられます。

そもそも生成ＡＩは、日常的に自分の仕事に自分で問いを立

てながら使えます。そこで、２０２６年６月から、ＡＩ活用の普及を目的に、営業店を回り、具体的な使い方や他店の活用例を紹介する「ＡＩキャラバン」を展開しています。

山口　実際、どのくらい使われていますか。

岩田　営業店からの事務手続照会では、現在１日約５０００人が使っています。担当の半分くらいが使っているイメージでしょうか。以前なら、店内の詳しい担当者や本部に聞いていたことを、ＡＩに聞くようになっています。営業店では、異例な事務を行う際、本部に確認のうえ、「○○部○○調査役確認済み」と書き留めるのですが、将来は「ＡＩ確認済み」になると思います。そこまで信頼性が高まれば、ＡＩが回答するだけでなく、次のアクションまで自動的に実行するＡＩエージェントの段階に進めると思います。



●生成ＡＩが銀行業務にもたらす可能性と展望について、岩田氏と熱い対談が行われた

山口　ほかに有効な活用例はありますか。

岩田　過去の提案書から、必要な情報や案件を探すことにうまく使っています。これまで、顧客情報が含まれる提案書については、部署ごとのサーバーで管理し、部署をまたぐ共有が困難だったのですが、ＡＩで個別情報をマスキングして、収集することで、ナレッジの共有を図れるようになりました。

　また、調査部のレポートの活用にも使っています。調査部には、業界へのヒアリングをもとにした内部向けレポートが大量にあります。以前は、詳しい担当者に「半導体製造装置の資料はありますか」と聞き、図書館の司書のように探してもらっていました。今はＡＩに聞けば、関連資料を探し、質問に対する答えの形で返してくれます。何件聞いても担当者に負担をかけません。

山口　岩田さんの今後の課題は何ですか。

岩田　「ＡＩエージェントをいかに銀行の中で安全に使えるようにしていくか」「人の暗黙知をＡＩにどう伝えるか」です。利用者がＡＩのアウトプットに対し、常時フィードバックをしていけば、ＡＩは賢くなっていきます。

山口　人間とＡＩの関係をどう築くか、ですね。岩田さんたちがつくっていく銀行業務の未来が楽しみです。

　本日は、どうもありがとうございました。

プロフィール
（ゲスト）
いわた・れんぺい●東京工業大学理工学研究科機械物理工学専攻修了。２００１年東京三菱銀行（現三菱ＵＦＪ銀行）入行後、ＩＴ事業部に配属され、トランザクションバンキングに関わる商品開発に従事。12年米国に留学してＩＴを体系的に学ぶ。その後、米国サンフランシスコのＭＵＦＧユニオンバンクに出向し、シリコンバレーで調査研究業務に従事。帰国後はＭＵＦＧのデジタル戦略・ＤＸ推進を担い、24年デジタル戦略統括部長、26年４月より現職。ＪＤＤでは25年10月ＣＥＯ就任、26年４月より現職。

（聞き手）
やまぐち・しょうぞう●１９８７年日本銀行入行後、金融機関の考査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、２０１８年株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。特定非営利活動法人金融ＩＴ協会理事長。（一社）ちいきん会理事。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういらない　対話型人材開発のチャレンジ』（共編著、経済法令研究会）がある。