

【DRニュース・032】：フィンテック（FinTech）の成り立ち、および金融変革と投資

2017年05月18日発信

今回も前回に続き、ICTテクノロジーの融合の話題を「金融の変革」を焦点に、探求してみました。

金融テクノロジーのフィンテックは、伝統的な金融機関にどんな変化をもたらしていくのだろうか？
そして、今後、ミレニウム世代が金融のことをどのように学んで接して、いったら良いのだろうか？

1. フィンテックとは

金融とICTの融合で新たなサービスを生み出す「FinTech」に注目が集まっています。FinTechとは、「ファイナンス（Finance、金融）」と「テクノロジー（Technology、技術）」の2つの言葉を掛け合わせて作られた造語です。（ICT：（Information and Communication Technology）は、「**情報通信技術**」の略）

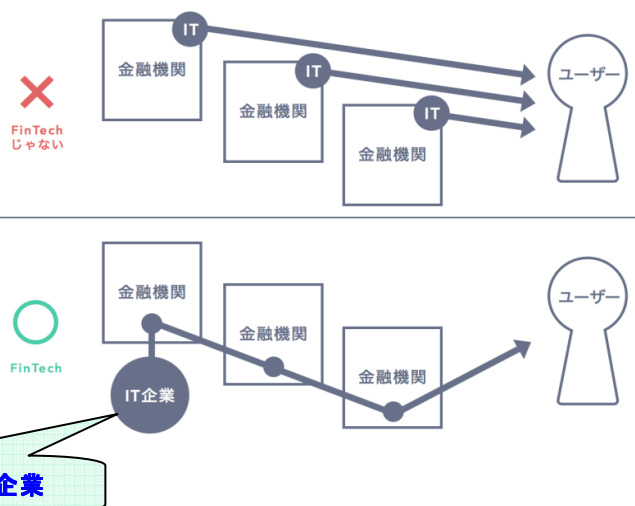
この注目の背景には、スマートフォン、タブレット端末やAIの人工知能・クラウドなど最新の情報通信技術を活用することで、金融サービスを容易に開発できるようになった点があげられます。

既存の「**金融機関**」がオンライン「**テクノロジー**」を使い始めることを「**FinTech**」とは言いません。
たとえば、みずほ銀行が投資信託のオンラインサービスを始めたり、アプリをつくったところで、それは「**FinTech**」では無く、「**金融機関のIT活用**」であると言えます。

現在バズワード（主にIT関連業界に見られる流行語で何か新しい重要な概念を表しているようだが、その実、明確な定義や範囲が定まっておらず、人によって思い浮かべる内容にバラつきがあったり）
となっている「**FinTech**」は、**逆に「IT企業が金融分野においてサービスを展開」することである。**

主体が独立した「**IT企業**」だからこそ、各金融機関の壁を取り払い、横断的な「**お金**」にまつわる体験をユーザーに提供が出来るとしています。

今後、金融機関は、「**FinTechスタートアップ企業**」とどのように関わるべきか、顧客層にとってのメリットは何か、関心が加速度的に高まる「**FinTech**」を正確に理解し、冷静に取り組んで行く姿勢が重要となります。



近年、海外では、**スタートアップ企業（米国の Apple や Google 等）が ICT を駆使し、新たな金融商品・サービスを産み出す潮流が (FinTech) フィンテックサービスと呼ばれ、話題になっています。**
 (スタートアップとは、新しいビジネスモデルを開発し、ごく短時間のうちに急激な成長を狙う集合体)

2. 国内フィンテックのサービス分類と体験別セグメント

では具体的に、日本の国内で「FinTech サービス」といえばどんなものがあるのだろうか？
 これに関してはさまざまな人や機関がカテゴリ分けをしていますが、わかりやすい下記の「サービス分類」と「サービス体験別セグメント」から、サービスの概要をつかんでみましょう。

(1) サービス分類

FinTech のサービスを分類すると、下記のような、**7種類の分類**があげられます。



- ① **決済** フィンテックとして一番有名なのがモバイル決済です。iPhone や Android 携帯などに小さな器具を取り付けるだけでクレジットカード決済が出来る。
 (世界有数の iPhone シェアを持つ日本で、最新の AppleWatch でも Apple Pay 決済は使えます)
- ② **資産管理** . . . レシート自動入力・金融機関からの自動取得・スーパー特売連携などの独自機能を多数搭載しており、Zaim は国内最大級の家計簿サービスで資産管理。
- ③ **資産運用** . . . INSNEXT のライフプランシミュレーションをもとにした保険比較サイト。
 収入支出やマイホーム購入等の入力項目をもとに収支予測を設計、将来に想定される家計のリスクに合わせ、自分に合った保険を見つけることができる。
- ④ **ソーシャルレンディング** . . 「ソーシャルレンディング (融資)」と呼ばれる貸付型のサービスで、集めた資金を資金ニーズのある個人や企業に融資し、その金銭的な対価として元本と利子 (または、それに相当するもの) を受け取り投資家に還元します。
 (ソーシャルレンディングとは、「お金を借りたい人」と「お金を投資したい人」を、インターネットを通じて結びつけるサービスとなります)

- ⑤ **ビットコイン**・・・ビットコインの購入サービス「coincheck」などで寄付を受け付けるクラウドファンディングサービス「coincheck donations」の提供を行っている。
- ⑥ **金融情報**・・・これまでは価値ある情報や専門性を持つ一部の投資家や資産家に限られていたサービスや投資手法が、誰でも自由に広く利用出来るようになってきた。
- ⑦ **会計**・・・クラウド会計シェア No.1 の freee なら会計帳簿作成はもちろん、日々の経理業務から経営状況の把握まで効率的に行なえます。

(2) サービス体験別セグメント

国内FinTechサービス 体験別セグメント

2015

ファイナンス（Finance、金融）なので、「**お金に関する市場**」を細分化した各種サービスが抽出されます。



- ① **お金を管理する**・・・**家計をオンライン化して管理できたりする系。**
 このような資産管理サービスは、いかに自動化できるか、すなわちいかに銀行や他サービスと連携できるかが肝。その点マネーフォワードは、法律やセキュリティ含め多方面との提携が競合に比べ圧倒的にうまいので、今のままいけばマネーフォワードの一人勝ちとなる。
- ② **お金を増やす**・・・**投資を人工知能が自動でやってくれたりする系。**
 分散投資において「現代ポートフォリオ理論」というのをい用いるとリスクやリターンをいい感じにできるのだが、これを人工知能にまかせて自動で資産運用をさせたのが、資産運用の分野における Web サービスの始まり。（「ロボ・アドバイザー」と呼ばれている）
- ③ **お金を集める**・・・**ネット上でお金が借りられたりする系。**
 このセグメントは「ソーシャルレンディング」と呼ばれているが、はい話が「クラウドファンディングの投資版」である。「お金を借りたい人」と「投資したい人」をインターネット上で結ぶもの。

④ **お金を送る**・ **個人間で送金ができたりする系。**

個人間で手軽に送金しあう世界を実現するためには、お互いが同じプラットフォーム上で繋がっているのが不可欠。だから「誰もが使う」プラットフォームを持っている企業はこのセグメントに展開がしやすい。

⑤ **お金を交換する**・ **ビットコイン (BitCoin) の取引ができたりする系。**

この「仮想通貨」を売買できるのが、このセグメントにおける主なサービス。また、「仮想通貨」の根幹となっている「ブロックチェーン・テクノロジー」というものを使って様々なサービスを展開できる余地がある。

⑥ **お金を調べる**・ **世界の企業の財務状況を調べられたりする系。**

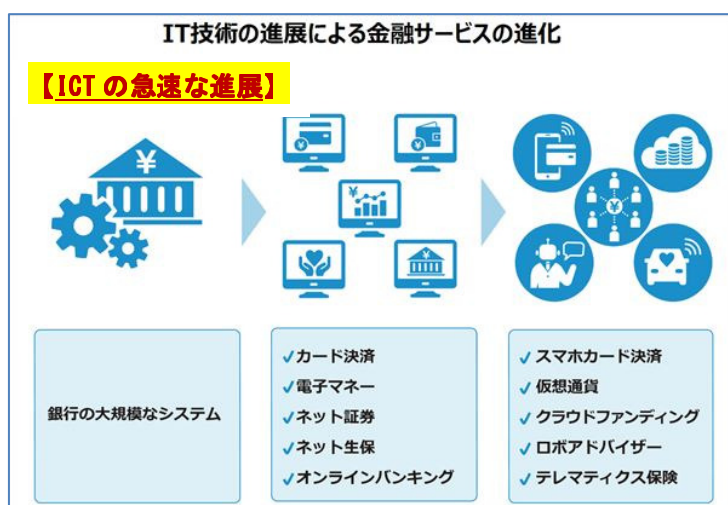
このセグメントにおけるサービスは、経営戦略を練るときや企画書の市場調査枠に盛り込む情報を探しているときに非常に役立つ、ビジネスマン向けのものが主だ。だから得てしてサービス内容はシンプルだが、コンテンツとしては大量且つ難解の情報を扱うので、このセグメントにおいては、「UI が勝負の鍵」となる。

(UI とは、ユーザーインターフェース：利用者がコンピューターを操作する上での環境。また、扱いやすさや、操作感。スマホやデジタルカメラなどの電子機器の操作に対しても使われる)

3. **フィンテック (FinTech) の成り立ち**

なぜ今になって「フィンテック」という言葉の用法が変容し、金融サービスにおける一大潮流になるに至ったのであろうか？

その背景となる要因として「**ICT の急速な進展**」と「**顧客層の価値観の変容**」の2点が挙げられます。



【顧客層の「価値観の変容」】

ミレニアル世代：1980年～1999年に誕生（年齢に換算すると18歳～37歳に相当）し、この世代は、インターネットが普及した環境で育った最初の世代でもあり、一般的に情報リテラシーに優れる一方で、これまでの世代と価値観やライフスタイルに大きな隔絶があるとも言われている。

(1) ICTの急速な進展

① インターネットの拡大・発達

ICT (Information and Communication Technology : 情報通信技術) として、
・・・インターネットが一般のユーザーにも、急速に拡大・発達したことが一番の要因です。

② 処理能力の向上とスマートフォンの普及

そして、1999年に一般に販売されていたスーパーコンピュータの演算処理能力が10G FLOPS 弱であったのに対し、現在発売されている最新のスマートフォンの演算処理能力は300G FLOPS を超えている。

すなわち、この20年弱の間に、かつてのスーパーコンピュータの30倍以上の処理能力を持つスマートフォンが広く一般の利用者に行き渡っていることになる。

・・・これは金融サービスを提供するプレイヤーにとって劇的な変化であると言えるであろう。

③ テクノロジーが金融の参入障壁を破壊

従来、金融サービスの提供には、幅広い支店やATMネットワーク、大規模な情報システムといった装備が必要であったが、テクノロジーがこのような参入障壁を大きく低下させている。

④ フィンテック企業が利便性の高いサービスを提供

フィンテック企業はこのようなICTのパワーを最大限活用し、従来の金融サービスにはなかった利便性の高いサービスを効率的に提供することで、急速にそのサービスを拡大している。

⑤ スタートアップ企業とは

それでは、スタートアップ企業とは一体何なのでしょう？

スタートアップ企業はもともとアメリカのシリコンバレーでつかわれていた言葉です。

スタートアップ企業でよくみられる存在意義としては「**短期間で急成長できる新しいビジネスモデルかどうか**」という点で他の中小企業と区別されることが一般的です。

合わせて革新的なビジネスで「**今までにないイノベーションを世の中に起こすこと**」を目的にしている点がスタートアップ企業の**特徴**と言えます。

スタートアップをリードする企業は、**グーグル (Google)**、**アマゾン (Amazon)**、**アップル (Apple)** そして**フェイスブック (Facebook)** は、4人組 (**Gang of Four**) とも呼ばれ、世界をリードする先進的なICT (情報通信技術) 企業の集積地である米国シリコンバレーにおいて、「テクノロジー」を活用して、(金融サービスを含む) 革命的な新サービスを次々と産み出している。

次に、フィンテックが注目を集める背景には、このようなテクノロジー面での変化に加えて、

・・・ **金融機関にとってのこれからの顧客層である世代の「価値観の変容」**が挙げられる。

(2) 顧客層の価値観の変容

① ミレニアル世代 (Millennial は千年紀の意) が顧客層

これらの世代は、**1980年～1999年に誕生**（年齢に換算すると**18歳～37歳に相当**）し、
 ・・・・ 米国では人口の3分の1にあたる約8,400万人を占める。

この世代は、**インターネットが普及した環境で育った最初の世代でもあり**、一般的に**情報リテラシー**（情報技術を使いこなす能力と情報を読み解き活用する能力）に優れている一方で、
 ・・・・ **これまでの世代と価値観やライフスタイルに大きな隔絶があるとも言われている。**

この世代は、若い世代であれば銀行口座の開設、上の世代は資産運用や住宅ローンを検討する年齢にあり、
 ・・・・ **これからの金融サービスにとって中核となる顧客層であると言える。**

② デジタルサービスに対して関心がある

ミレニアル世代は伝統的な金融サービスより、**デジタルサービスに対して親しみを感**じている。
 （デジタル化と同時にやり方もデザイン思考に変え、オープンにサービスを形成しようという動きがある）

③ 金融サービスは退屈で、親しみが無い

この世代の**71%**が銀行の話聞くくらいであれば歯医者に行く方が良いと感じており、**73%**が伝統的な金融機関よりも**グーグル、アマゾン、アップル、フェイスブック、ペイパル (PayPal)、スクエア (Square)** などといった
 ・・・・ **新興企業が金融サービスを提供することを望んでいる。**

この世代は、金融サービスに対して利便性だけでなく**透明性や自己決定の要求も高めており**、「**サービスの民主化 (democratization)**」や「**ソーシャル・エコノミー**」と表現される潮流を生み出している。フィンテックもこのような潮流に沿うものであると考えられ、
 ・・・・ **単なるブーム以上の動きとなっていると認識すべきであろう。**

フィンテックの成り立ちを追っていくと、まさに金融を取り巻く環境に激変が走り、
 ・・・・ **金融サービスや役割の在り方も変わり、旧態依然の金融機関は淘汰されて行く。**

新技術を生かしてコストを減らし、新たな顧客開拓を目指すとなると、
 ・・・・ **これまでの金融サービスの姿を、根底から変える可能性を秘めています。**

2016年は、日本の大手金融機関がフィンテックに取り組む動きが相次いでいる。
 ・・・・ **異業種と組み、仮想通貨や人工知能 (AI) など金融サービスを模索している。**

4. **フィンテックは伝統的金融機関にどう変化をもたらすか**

事例を探りながら、金融機関にどんな企業が参入し、金融機関にどんな変化をもたらすのだろうか？

(1) **しんきんIBシステムの事例から紹介** 2017年4月7日の記事

全国 264 の信用金庫のネットワークシステムの運用を行っているしんきん情報システムセンター（SSC）は 2017 年 4 月 7 日、本年中に新たに「**オープン API 共通基盤**」を構築し、フィンテック企業のサービスと直結する計画を行っている。

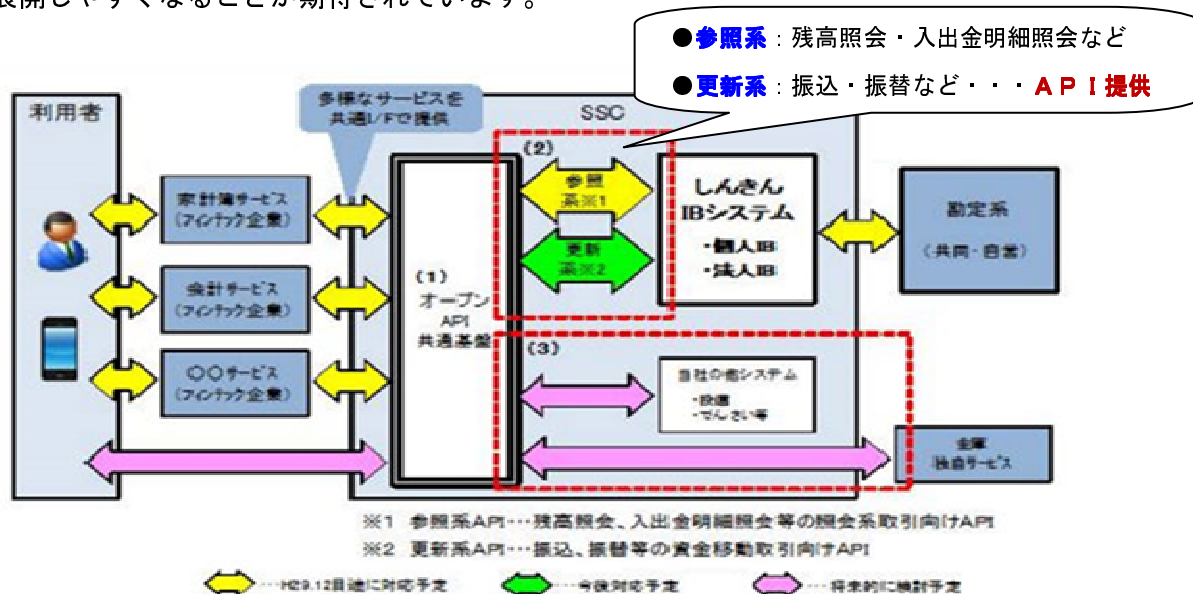
① **オープンAPI共通基盤の構築と提供**

APIは、「**アプリケーション・プログラミング・インターフェース**」の略で、

. **銀行システムへの接続仕様（共通 I / F）を外部の事業者に公開すること。**

銀行システムには口座情報や入出金の明細照会、振り込みの指示など多くの機能がある。

銀行があらかじめ契約を結んだ外部事業者のアクセスを認めることで、高度な金融サービスを展開しやすくなることが期待されています。



② **フィンテック企業との連携**

多様なサービスを共通 I / F で提供し、各種、フィンテック企業に開放して連携を強化する。

ただ、上記の各種サービスからは、「家計簿サービス」、および「会計サービス」とあるが、まだまだ、金融機関からは、取引の照会、および資金移動取引の情報を閲覧するのみと見られ、一般の個人には、家計簿や会計のサービスは、必要としないサービスだとも考えられる。

では、「OOサービス」とは、一般の個人や法人にとって、どんな利便性を提供するだろうか？

(2) 利便性の高いクレジットカード決済サービスを提供

例えば、**決済の分野**はフィンテックの参入が先行する領域である。

米国のコンサルティング会社マッキンゼーのレポートによると、2015年時点での**グローバルなリテール決済収入**のうち、25%がフィンテック企業によって占められているという。

決済サービスのフィンテックとしては、「**スクエア (Square)**」や「**ペイパル (PayPal)**」などの例が著名である。

●「**スクエア (Square)**」: 2009年設立のクレジットカード決済企業「**スクエア**」は、スマートフォンやタブレットなどのスマートデバイスの**イヤホン・ジャックに小型機器を装着することで、クレジットカード決済の受入を可能にした。**

これまで、小売・飲食業がクレジットカード決済での代金支払を受け入れようとする、信用照会端末を導入する必要があったが、端末購入代金に加え、決済ごとに決済手数料を支払う必要があり、個人事業主や小規模な小売・飲食業ではカード決済導入のハードルが高く感じられていた。

そこで、**スクエア**は、信用照会端末の代わりに**自分のモバイル端末を使って簡単にクレジットカード決済を実現することができるようにした。**

(3) アカウントを有する事業者に融資サービスの提供

フィンテックの先駆者的な存在と見られている「ペイパル」は1998年に創業し、利便性の高い決済サービスを提供してきた。

●「**ペイパル (PayPal)**」: その**ペイパル**は、**決済サービスを越え**、新たな事業に乗り出している。米国の銀行「ウェブバンク (WebBank)」と提携し、**ペイパルにアカウントを有する事業者に融資サービスの提供を開始した。**

ペイパルは、アカウントの取引履歴を独自分析し、審査を行う。融資の実行は、ウェブバンクが担う。

このサービスにより、イーコマース出店小売業は大きなメリットを享受することができる。

5. 新たな融資サービス～融資への投資

融資分野では、前述のように決済トランザクションデータを利用した融資サービス以外にも、**新たな融資サービスが登場しています。**

「マーケットプレース・レンディング」や「クラウドファンディング (Crowdfunding)」と呼ばれるフィンテック・サービスは、伝統的な金融機関が提供する融資サービスとは、異なる形態で融資を実施するサービスとして注目されています。

(1) マーケットプレース・レンディング

(融資への投資：金融仲介の新たな形)

ネット上で融資の申請を受け、その融資に対する投資を多数の個人から募るマーケットプレース・レンディング (P2P レンディングやソーシャル・レンディングとも称される) が世界的に急拡大し、**金融仲介の新たな形として注目を集めている。**

マーケットプレース・レンダーは、テクノロジーを駆使し、物理的な店舗を持たず、銀行としての規制も受けない強みを活かし、相対的に低い金利で迅速な融資を行うことで、借り手に支持をされている。

一方、マーケットプレース・レンディングを通じた融資への投資は、超低金利環境下にあることもあり、**新たなアセットクラスとして位置付けられるようになっている。**

■アセットクラスとは、

「資産クラス」とも呼ばれ、同じようなりターン（値動き）やリスク特性を持つ投資対象となる資産グループ（資産の種類・分類）のことをいいます。

これには、伝統的資産である短期金融商品（現預金）や国内債券、外国債券、国内株式、外国株式など以外に、昨今では、**コモディティ（商品）**や**REIT（不動産投資信託）**、**ヘッジファンド**、**プライベートエクイティ**などの**オルタナティブ資産**と呼ばれるものも注目されています。**（オルタナティブ投資は、株式や債券などの伝統的な資産とは異なる資産への投資をいう）**

➤ **英国では**、銀行に過度に依存した従来の金融システムを見直すため、マーケットプレース・レンディングの振興に注力している。政府系金融機関が資金拠出をしている他、個人によるマーケットプレース・レンディングへ
 ・・・・**投資を税制優遇の対象とする新たな ISA を導入することとした。**

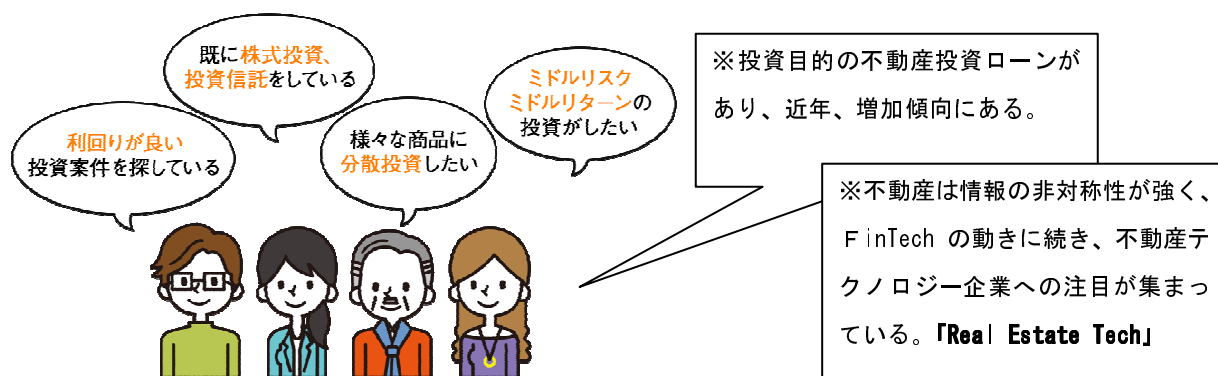
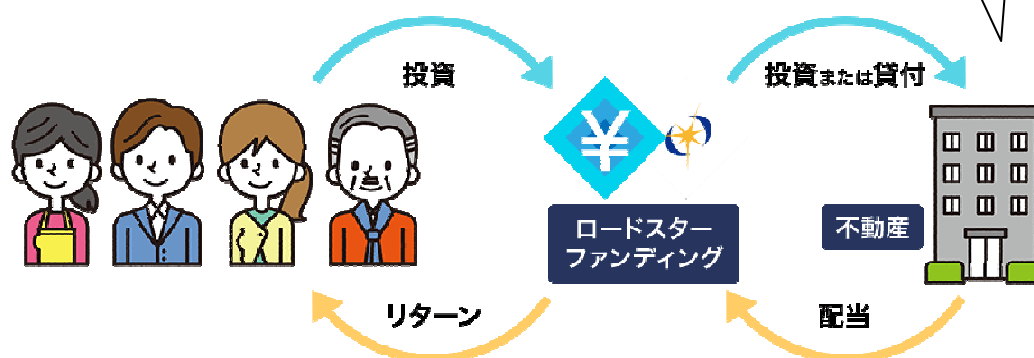
➤ **米国では**、マーケットプレース・レンディングに、**既存の融資関連規制と証券規制を適用しており、制約が大きい。**

しかし、**米国では**、エンジェル投資家やベンチャー・キャピタルによる資金拠出も活発であり、同業界は、英国を大きく上回る規模に成長している。

(2) クラウドファンディング**(お金を集めて～融資：金融投資の新たな形)**

クラウドファンディングとは主にインターネットを通じて不特定多数の一般個人または法人から資金を集める手段を指します。

その中でも別名「**ソーシャルレンディング**」と呼ばれる**貸付型のサービス**で、集めた資金を資金ニーズのある個人や企業に融資（投資）し、その金銭的な対価として元本と利子（または、それに相当するもの）を受け取り投資家に還元しています。

① こんな人が投資をしています。**② 新たな資産運用として、投資～貸付・融資／配当～リターンを得るものです。**

まさに、お金を集めて、お金を増やす～資産の運用・管理を行い、ソーシャルレンディングするクラウドファンディングの投資版となります。

今までは、伝統的な金融機関が資金を必要とする個人や企業に貸し付けて、その利鞘を金融機関が取得していました。しかし、これからの社会においては、**金融機関が介在しないで、フィンテック企業が仲介を行うサービスが主流となる分野が成長してきています。**

6. **フィンテックスタートアップとの共創の重要性**

海外においてはスタートアップ企業による金融サービスへの侵蝕と伝統的な金融機関の対応策のせめぎ合いが起きている。

アマゾンによる金融サービス（Amazon Lending）やスクエアによるモバイル POS サービスなど、すでに海外発のフィンテック・サービスの一部が日本への参入を果たしており、こうしたグローバルな潮流を踏まえた利便性の高いサービスの開発は、我が国の金融機関にとって不可欠であると言える。

（１） みずほ銀行はFinTech分野で何に取り組み、どんな成果を出したのか？

・・・ 2017年5月18日記事

日本の金融業界に先駆けて **FinTech** に着目し、取り組みを加速しているのが、**みずほフィナンシャルグループ**である。

2016年度からの3年間で推進している中期経営計画において「**進化する One MIZUHO**」というスローガンを掲げ ・・・ **総合金融コンサルティンググループへの飛躍を目指している。**

「**ビッグデータ**」・「**AI（人工知能）**」・「**ブロックチェーン**」の

・・・ **3つの要素技術を融合し、新しい形の金融ビジネスを創出して行く。**

そして、この**デジタルイノベーション**を通じて、

・・・ 「**顧客利便性の向上**」「**社会コストのミニマイズ**」「**マネタイズ**」を追求して行く。

具体的に、FinTechの活用が見込まれる主な事業領域としては、**資産管理/運用・助言**、**金融情報**、**レンディング**、**送金/決済**、**その他定型業務**などが**想定されている**。

① FinTech レンディングの事例

みずほ銀行と**ソフトバンク**が2016年11月に合併で設立した**J.Score**の取り組みを挙げる。

スマートフォンで融資の手続きが**完結するサービス**で、みずほ銀行が保有する**ビッグデータ**やローン審査ノウハウ、**ソフトバンク**が保有する**ビッグデータ**や**AI**による**データ分析のノウハウ**を ・・・ **融合した独自のスコアリングモデルがベースとなる。**

これまで扱うことができなかった各種モバイルサービスの取引状況や嗜好、行動パターンなどの情報も合わせ、お客さまの信用力を分析する。これにより審査応諾範囲の拡大を図り、より競争力のある金利水準を実現していきます ・・・ なお、与信審査において個人情報を利用する際には、事前に本人の同意を得ることを前提としているが、**より多くの情報を提供するほど信用力が上がり、より有利な条件で融資を受けられることにつながって行く。**

② ブロックチェーンへの取り組み

国内外のさまざまなベンダーとの協業を通じて、独自の実証実験を実施している。

たとえば**マイクロソフト**、**電通国際情報サービス**、**カレンシーポート**との間で、関係当事者が多く事務効率化等が見込まれる**シンジケートローン業務**を対象とした技術で協業。

．．．． 金融業務への活用に向けた実証実験を進めている。

また、**SBI ホールディングス**とはブロックチェーン技術を活用した**国際送金サービス**の共同開発に乗り出し、**R3 CEV**が主催のコンソーシアムのプロジェクトとして実証実験実施。

．．．． 安価でスピーディーな国際送金サービスの実現を目指す計画。

そのほかにも**富士通**との協業による**クロスボーダー証券取引の決済プロセスの効率化**、

IBMとの協業による**仮想通貨の活用や実貿易取引における情報交換**など。

．．．． 果敢なプロジェクトが目白押しとなっている。

③ オープンイノベーション推進の例

このオープンイノベーションの例として挙げるのが、みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、**メタックス**、**W i l**の4社が資本・業務提携契約を結んで実施する。

．．．． 新たな決済サービスの提供である。

メタックスが有するオンライン決済・ビッグデータ解析、スマートフォンアプリ関連事業の知見と、みずほフィナンシャルグループおよびみずほ銀行が有する。

．．．． 金融顧客基盤および金融サービスの知見を融合。

FinTech の先端サービスに関する情報提供と事業プロデュースを行う**W i l**の支援のもと、ビッグデータを活用した

．．．． 新たな決済ウォレットアプリ事業を主軸とする新会社を設立するという。

具体的には、

- 銀行口座より直接チャージ可能な**電子マネーの発行**。
- 電子マネーを用いた**決済ウォレットアプリの提供**。
- ビッグデータ解析により利用者と加盟店とをつないだ**最適なマーケティングを提供**。

今後、みずほフィナンシャルグループでは基幹系以外のシステムは基本的にすべて**アジャイル開発を適用**するという大方針を立てており、**5か年計画で環境整備**を行っていきます。

．．．． 日本の金融業界を先駆けたデジタルイノベーションを推進していく考えを示している。

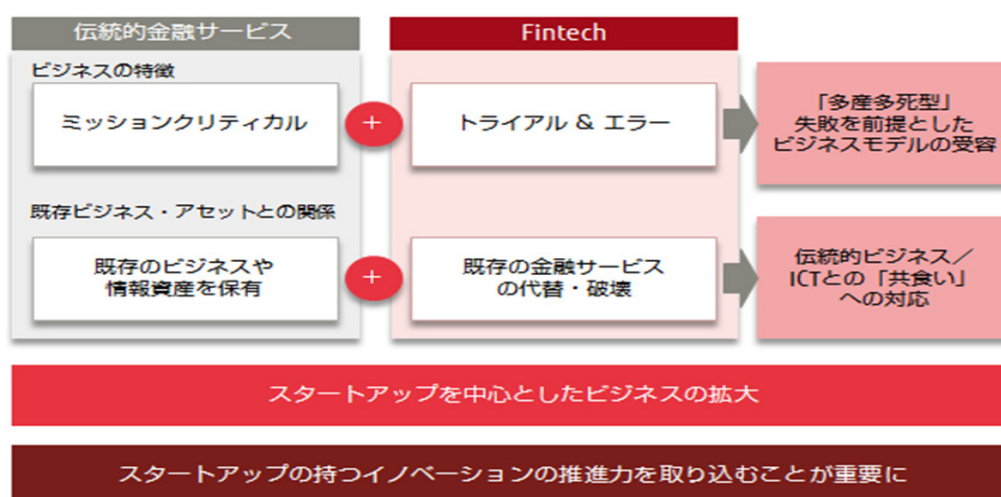
(2) **フィンテック領域へのアプローチと協業**

フィンテック・サービスの一部は、既存の金融機関のビジネスやシステムとカニバリゼーション（共食い）を起こす領域も存在することから、伝統的な金融機関にとっては踏み込みにくい領域も存在します。

- ・・・ **このような点から、フィンテックに関する取り組みは、自ずとスタートアップを中心としてイノベーションが促進されている側面がある。**

海外金融機関や ICT 業界では一般的となっている、試作商品・サービスをパイロット運用により徐々に改善していくアプローチ（ポック（POC：Proof of Concept）やプロトタイピング）を取り入れて、トライ & エラー（試行錯誤）を繰り返しながら、より良いサービスを創造する「多産多死型」のビジネスモデルを受容していくことが必要となると考えられる。

- ・・・ **このようなプロセスを通じて、失敗を厭わず、実践的な企画プロセスの体験を積み上げ、共有し、商品・サービス開発プロセス・サイクルを早めていくことが重要。**



金融のイノベーションは、金融機関の内部からではなく、フィンテック企業をはじめとした社外から生み出されてくる可能性が大きく、フィンテック企業や ICT ベンダーとつながり、経験やコストを共有するとともに、互いの組織能力の強い部分を持ち寄ることができる「エコシステム」の構築が鍵となります。（**エコシステム：複数の企業が商品開発や事業活動で互いの技術を協業**）

フィンテックの潮流は、諸外国のみならず日本においても、金融サービスを大きく進化させる要因になる。より利便性が高く、効率的なサービスの創造に向けて、そのプロセス、組織体制、文化を変革し、ベンチャー企業たちと「エコシステム」を確立することが期待されています。

【今、まさに金融の変革の時（変化はチャンス） Innovation を推進しよう】