

第 8 5 回 ファインビット通信

中村 中

1、 スマートフォン(スマホ)決済に注目、その利便性・優位性

フィンテックの導入で、メガバンクは行員を 30%程度も削減しなければならないといわれていますが、この切掛けは、スマホの急速な広がりによって原因があると思います。金融機関の預金や送金の業務に関わる人材は不要になってしまいます。産業革命時に、蒸気機関が広がることで、汗をかく労働者が職を失ったことに似ています。

もしかしたら、銀行員が産業革命時における「汗をかく労働者」になるのかもしれない。

**特集**

非金融企業からの挑戦状

主戦場に現われた  
インベーターの狙いと成否の行方

**本業の拡大・活性化のために、金融事業を本格展開**

米マイクロソフトの創始者であるビル・ゲイツ氏は1994年、「銀行機能は必要だが、いまある銀行は必要なくなる」と語ったとされる。フィンテックの流れが世界的に加速していくなか、金融サービスの担い手は今後、どう変わっていくのか。急速に革新の歩を進める金融業界、そして金融業への進出を早める「非金融企業」のプレーヤーたち。両社の距離は少しずつ縮まりつつある。

**グローバルで加速する非金融企業の進出**

国内でフィンテックが叫ばれ始めて、はや3年がたつ。この間、金融庁が積極的に主導したこともあり、国内のフィンテックは順調に拡大を遂げてきた。目まぐるしい環境変化に銀行が対応しきれないよう、銀行法をはじめとする関連法制度を改正していったこともフィンテックの進展を後押ししたと言える。

米国では2010年前後にフィンテックの潮流が活発化していく中で、当初、金融業界と新興企業の間には対立の構図が生まれた。その後、協調路線を重視する傾向が強まっていったが、日本では当初からこうした対立の構図は見られなかった。その大きな要因の一つは、国内フィンテックのエコシステムの中心に「銀行」を置く方針を金融庁が早期に示したからだろう。

この方針は不要な混乱を避ける効果をもたらしたものの、フィンテックを「テクノロジによる金融業界の変革」といった狭義の解釈にとどめてしまった側面もある。グローバルで起きているフィンテックの革新に目を向ければ、金融業界の変革とともに、フィンテックによる非金融企業の金融業進出というもう一つの大きなうねりが起きていることがわかる。

国内でも徐々に、非金融企業による金融業進出への動きが目立っている。非金融企業にとって最大の強みは圧倒的な顧客基盤。そして「データ分析」「融資」「決済」の3分野で起きている。非金融企業による金融業進出の動きを見ていこう。

具体的なスマホ決済

〔図表〕 主なスマートフォン決済サービス

社名	サービス名	備考
LINEペイ	LINEペイ	18年中に利用店舗を100万店にすることを掲げる。18年6月に加盟店手数料を3年間に限り無料にすると発表。同時に、JCBと組み、「クイックペイ」加盟店で「LINEペイ」を利用可能にした。
楽天	楽天ペイ	楽天IDに登録したクレジットカード情報で支払える決済サービスの総称。実店舗向け決済ではQRコードを使って支払える。最近では特にタクシーへの対応が急速に広がっている。
ペイペイ	ペイペイ	ソフトバンク・ビジョン・ファンドが出資するインドのモバイル決済大手「ペイティーム」と組み、18年10月にサービスを開始予定。加盟店手数料は3年間無料に設定している。
アマゾンジャパン	アマゾンペイ	オンライン決済サービス「アマゾンペイ」を実店舗にも適用。「アマゾンショッピングアプリ」をインストールすれば、クレジットカード情報などを登録済みのアマゾンアカウントを決済に利用できる。
エニーペイ	ペイモビス	割り勘アプリ「ペイモ」のユーザーが利用できる店舗向け決済サービス。プリントしたQRコードを同アプリで読み取れば、決済を完了できる。試用期間中は、加盟店決済手数料を無料に設定している。
キャッシュ	キャッシュ	18年6月、キャッシュアプリ内の残高をVISA加盟店で利用できる「リアルカード」を発行。「グーグルペイ」への対応も発表しており、「クイックペイ」加盟店でも利用できる。
プリン	プリン	18年6月に実店舗での決済に対応。QRコードをアプリで読み取ることで決済を完了できる。加盟店決済手数料は0.95%に設定している。
NTTドコモ	d払い	加盟店での購入代金を、携帯電話料金と合算して支払える。「dポイント」を貯められるのに加え、1ポイント1円として、決済でも利用できる。
ピクシブ	ピクシブペイ	クレジットカードを登録しておき、店舗側が提示するQRコードを読み取ると決済できる。18年12月末まで、加盟店決済手数料は無料としている。
メルペイ	—	国内最大のフリマアプリサービスを手掛けるメルカリの子会社。年内にも決済サービスを開始予定。18年7月には、加盟店開拓を担う新会社「メルペイコネク」を設立した。

(2018.9. 17  
金融財政事情)

具体的なお話をするならば、金融機関の為替窓口に通金に行くと、送金依頼書に金額と送金人(仕向け者)を記入し、窓口の担当者は送金金額を金融機関のコンピュータに打ち込んで、送金人の本人確認をします。その送金金額と本人確認は内部の別の担当者や上司によって、確認を行い、多くの時間と手間を掛けます。スマホは、この時間と手間の掛かる作業を金融機関から取り除いてしまったのです。正誤チェックは不要になり、本人確認は既にお話した「ブロックチェーン」で完了してしまいます。金融機関の担当者やその上司は、伝票数値の入力作業と本人確認作業がなくなれば、もう、必要ないのです。融資についても、保証協会保証付き融資や定型ローンは、スマホで入力されれば、スコアリング・チェックと本人確認は、本部のコンピュータが実施し、支店の多くの融資担当者は仕事がなくなります。スマホがATMや金融機関の支店窓口の機能を果たすことになるのです。今まで、50人の人数を抱えていた支店は5~6人の行員になってしまうのです。すなわち、今までの銀行員はスマホの所有者に代わり、支店のコンピュータやATMはスマホ本体にシフトするのです。



# スマホ決済 無償開放

## オリガミ 企業向けで主導権狙う

スマホ決済の「QRコード」は今年にも、企業向けに決済機能を無償開放する。企業は独自プラットフォームで決済サービス（Oペイ）を立ち上げたり、オリガミの加盟店と連携したりできる。オリガミは今年度内にも自社サービスに送金機能を加えたという考え。利便性を高めて大手企業を巻き込み、次世代決済で主導権を握る。

オリガミはQRコードを利用企業は決済サービス立ち上げたり、オリガミの加盟店と連携したりできる。

決済の単分けて、現在、国内約2万の加盟店を持つ。近く中国銀聯と提携し、中国や東南アジアも約750万店舗で利用が可能になる。

決済機能の活用はトヨタファイナンスや大塚共同立銀行、RIZAPグループ、信金中央金庫などが検討する。オリガミはこのほか数十社と協議を

(2018.9.20 日経新聞朝刊)

勿論、産業革命が進行しても、何百年間、汗を掻く労働が残りました。しかし、その労働者は表舞台から外れ、利益や付加価値を手にする事は出来なくなったのです。この3年間に広がったフィンテックの世界は、スマホの存在意義を高めました。金融機関は、顧客の動きや資金ニーズに踏み込まないまま、不良債権と格付け・引当金の亡霊を恐れて萎縮している間に、顧客はスマホと言う自分の銀行機能（マイ・バンク）を手にして、金融機関の支店を通り越して、直接、本部・事務センターの金融機関の貴重なデータをコントロールするようになってしまったのです。そのスマホの支援部隊は、ライン・楽天・アマゾン・オリガミなどの急速に成長したベンチャー企業になってしまったと言えるのです。

正に、ビル・ゲイツが述べた「銀行機能は必要だが、今ある銀行は必要なくなる」と言う予言が、スマホにより実現したのかもしれない。因みに、スマホ決済が他の決済に比べて、利便性と優位性が明確であることは下表のとおりです。

	仕向け者 (利用者)	仕向け者の 手数料等	被仕向け者(サービス提供者)
スマホ	本人確認・正誤確認が不要	不要	取扱手数料3%代、入金回数が多。入金最短翌日
銀行窓口	本人確認・正誤確認に時間掛る ※通帳が必要な場合も	送金手数料負担	入金金額・時期が仕向け者任せ
ATM	パスワード・預金カードが必要	送金手数料負担	入金金額・時期が仕向け者任せ
クレジットカード	番号盗難やスキミング等の被害(面前決済をしない等)	不要	取扱手数料6%で入金時期が遅い。導入費用あり
電子マネー (Suica等)	支払金額の上限が少額	不要	取扱手数料3~6%で入金時期が5日~月1回。導入費用あり

## 2、「地域金融機関の人材育成と出向者対策」に関する講演会

金融機関、特に地域金融機関は、フィンテックと国の低金利政策によって、早急に「人材育成と出向者対策」を行わなければなりません。限られた銀行職域の中だけ通用するような銀行員は、顧客中小企業ばかりではなく、顧客本位の業務運営【フィデューシャリー・デューティー (Fiduciary duty)】志向の金融機関内部でも通用しなくなります。今こそ、金融機関の人事研修改革を決断する時であると思います。銀行員 28 年、中小企業コンサルタント 18 年、上場会社・社外監査役 14 年の経験に基づいて、この講演会では、私なりの新しい提案をしたいと思っています。是非、ご参加ください。

 **ビジネス教育出版社**  
BUSINESS KYOIKU SHUPPANSHA

# 金融セミナー

---

## 地域社会と中小企業に貢献力を高める 金融機関の人事政策とは

---

2018年10月25日 (木) 13:30~16:30 (受付13:00~)

会場：TKP東京駅丸の内会議室 東京都千代田区丸の内3-1-1帝劇ビルB1  
(10/25・26開催FIT2018会場、東京国際フォーラムから徒歩3分)

\* FIT展の合間にこ来場いただけます

受講料：5,000円 (税込/お一人様) 定員：50名 \* 10/19締切

---

第一部 「地域創生に貢献できる人材の育成法」13:30~14:30  
「働きがい」を創出するボトムアップ型組織のつくり方や、地域創生に貢献できる自律型人材を育てるポイントをお伝えします

(予定プログラム)

- 1 優秀な若手が離職する理由・背景 若手への誤解/離職した若手の本音
- 2 地域創生に貢献できる自律型人材を育てるポイント 働きやすさより働きがいの向上  
/旧来型組織からボトムアップ型組織へ

講師：(株) FeelWorks 田岡英明氏

(株) FeelWorks エグゼクティブコンサルタント・専属講師 (株)働きがい創造研究所 取締役社長  
1992年に山之内製菓株式会社 (現在のアステラス製菓株式会社) に入社し、32歳で最年少リーダーに登用され、  
多様な部下のマネジメントに関わる。新人・若手社員を対象とした勉強会「ひよこ倶楽部」を主宰するなど、社内の人材  
育成・組織開発に情熱を傾けた。2014年に (株) FeelWorksへ入社し、講師・コンサルタントとして活躍中。

---

第二部 「銀行員が地方を救う！資金ニーズの発掘と  
自らの地域を再生する～地域社会と中小企業に貢献できる  
人材育成策と出向者対策～」14:45~16:15

「片道切符」として捉えられることの多いマイナスイメージの強い「出向者対策」をどのように活かせばよいのか論じ、地域社会の発展と中小・中堅企業に必要な金融マネジメント人材を育成するための、新たな人事政策を考えていきます


講師：(株) ファインビット 中村 中氏

中小企業診断士、株式会社ファインビット代表取締役社長、資金調達コンサルタント、一般社団法人資金調達支援センター副理事長、三菱銀行 (現三菱東京UFJ銀行) 入社後、本部融資部・営業本部・支店部、若手町、東長崎各支店長、福岡副支店長等を歴任、関連会社取締役。  
2001年、(株)ファインビット設立。週刊「東洋経済」の選んだ「著名コンサルタント15人」の1人。  
【主な著書】『事業性評価-ローカルベンチマーク活用事例集』(株)マネジメントパートナーズとの共著) 『金融機関・会計事務所のためのSWOT分析徹底活用法-事業性評価・経営改善計画への第一歩』(同)、『事業性評価融資-最強の貸出増強策』(ローカルベンチマークへ地域金融機関に求められる連携と対話) (以上、ビジネス教育出版社)

---

お問合せ  
お申込み

TEL:03-3221-5361 FAX:03-3222-7878  
seminar01@bks.co.jp メールには①参加者氏名②メールアドレス③ご勤務先名・ご所属  
④請求書送付先住所⑤お電話番号をご記入ください 金融セミナーHP→



ビジネス教育出版社  
BUSINESS KYOIKU SHUPPANSHA 〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-13

※ このセミナーに関するお問合せ・お申込みは、上記のビジネス教育出版社までお願いいたします。



志向しており、複数行取引を削減しようとしているのです。池田泉州銀行は、40人を法人営業に再配置して企業との本格的な取引を狙っていますし、きらぼし銀行は、複数行の借入れを自行に纏めてメイン銀行になろうとしているのです。行員を収益の見込めない業務に、機械的に投入しているわけではありません。

(省略)

従来、地域金融機関は、メガバンクの周回遅れの動きをしますので、数年後には、収益アップを目指して、収益の上がない複数行取引をしている企業の切り捨てが始まる筈です。

(省略)

この記事は、「メガバンクとの取引が徐々に地域金融機関にシフトしていくようになる」というようにも読めますが、「金融機関は自らが生き延びるために、収益志向を強めるために、新しい動きを始める」というように理解するべきであると思います。

(省略)

金融機関自身も、中小企業に対する複数行取引の非効率性を再認識して、複数取引の無駄を見過ごすことが出来なくなるなり、今後は、相乗効果の大きい「メイン銀行」化が進むことになると思います。そこで、中小企業に寄り添う税理士・公認会計士などの支援者の皆さまは、顧問先や関与先の金融機関取引の見直しを行いながら、そろそろ「メイン銀行」化を検討することをお勧めします。

## 4、認定支援機関の制度変更のお知らせ

財務金融アドバイザー通信講座を修了した方の多くは、経営革新等支援機関（認定支援機関）の登録をされていると思います。この平成30年7月9日から、以下の趣旨で更新制が導入されました。

その更新に関しては、申請書で、「Ⅰ．経営革新等支援業務を実施した中小企業者等に対する案件の継続的なモニタリングについて Ⅱ．経営革新等支援機関相互の連携、外部支援機関等の知見を活用した連携について、Ⅲ、「中小企業会計基本要領」又は「中小企業会計指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨について」の3点を述べることになっています。すなわち、認定支援機関としては、「もう一度、この3点(Ⅰ～Ⅲ)を見直して、再認識しなさい」と言うことであると思います。

### 経営革新等支援機関認定制度の概要

近年、中小企業を巡る経営課題が多様化・複雑化する中、中小企業支援を行う支援事業の担い手の多様化・活性化を図るため、平成24年8月30日に「中小企業経営力強化支援法」が施行され、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設されました。

認定制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等を、経営革新等支援機関として認定することにより、中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するものです。

### 経営革新等支援機関認定制度に認定の更新制等を導入します

平成30年7月9日

平成30年5月に成立した産業競争力強化法等の一部を改正する法律のうち、経営革新等支援機関認定制度の更新制導入等については、平成30年7月9日から施行されます。

## 概要(改正のポイント)

### 法改正事項

#### (1)更新制の導入

経営革新等支援機関の認定期間に5年の有効期間を設け、期間満了時に改めて業務遂行能力を確認させていただきます。更新時の主な確認項目は以下の3点になります。

- 専門的知識
- 法定業務を含む一定の実務経験
- 業務の継続実施に必要な体制

#### (2)廃止届出の導入

経営革新等支援機関側から認定に係る廃止の届出が可能となります。

#### (3)認定の取消要件の見直し

禁固以上の刑に処せられる等、欠格条項に該当した場合や不正の手段により認定又は更新を受けたことが判明した場合には、認定の取消しが可能となります。

### 認定の更新時期

認定を受けた日から起算して5年を経過するまで(既に更新時期を経過した方を含む認定日が平成27年7月8日以前である方は平成32年7月8日まで)に認定の更新を受けていただく必要があります。

更新事務が一時期に集中することを避けるため、認定日が平成27年7月8日以前である方は、特段の事情が無い限り、以下の更新時期に認定の更新を受けていただけますようお願いいたします。

当該更新認定日に合わせ申請いただきたい方	集中受付期間	更新認定日(予定)
第1号(2012年11月5日認定)から 第3号(2013年2月1日認定)にて認定を受けた方	2018年11月30日まで	2019年3月初旬
第4号(2013年3月21日認定)から	2019年3月29日まで	2019年7月初旬

## 5、MPS よもやま話

### 事業再生の現場から

～ OJT と Off-JT の中間として、「コミュニティによる学び」の可能性 ～

弊社 MPS が主宰している、全国の会計事務所様を会員とした組織「OJT クラブ」では、会員事務所における経営支援スキル向上および、その事業化をサポートしています。セミナーや研修という座学(Off-JT)を行うのが一つですが、メインはクラブの名称にもなっている「OJT」で学んでいただくこと。つまり、実際の経営支援案件について、会員事務所の先生や職員さん+MPS のコンサルタントが協同で取り組み、その中で OJT で身につけていただくというものです。

(省略)

一方で、最近、OJT と Off-JT の中間ともいえるべき解があると感じるようになりました。それは「コミュニティ」による自律的な啓発です。

OJT クラブでテスト的に行っている「MAS 事業化プロジェクト」という活動があります。会員事務所の先生・職員さんと MPS コンサルタント、全 4~6 名程度の少人数で月 1 回集まり、「MAS の事業化について議論する」という趣旨のものです。具体的には、現在は会員事務所+MPS 協同で取り組んだ成功事例を取り上げ、その成功要因などを共有しながら「MAS をどうやって提案するのがよいか?」「そのために MPS のリソースをうまく活用できるか?」などを議論しています。ちなみに、メンバーの中には遠方の方もいるため実際には半数はビデオ会議での参加です。

(省略)

このプロジェクトが機能している要因として、1)少人数、知っている者同士で安心して発言できる場であること、2)「観客」や「教えてもらう人」ではなく、お互いに学び合う、教え合う主体者として参加していること、3)実際の成功事例を素材に、生き生きとした体験が語られること・などがあると感じます(まだ詳細は考察中なのでご容赦ください)。

これは、完全な Off-JT でもなく OJT でもないですが、「コミュニティ」という形による有効な学びの一手法ではないでしょうか。この考え方を、OJT クラブ会員事務所様向けサービスや、コンサルティングそのものにも活用していこうと模索しているところです。

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂 真由美

## 6、関西からの一言

『事業承継税制特例』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士のやり取りです。

山本税理士(以下:新人):最近、経営者や税理士と話をしていると事業承継に関する話題が出る事が多いですね。

(省略)

ベテラン:その通りですね。社長が高齢になって色々と問題が生じている中でも、承継者候補から声をかけることが難しい会社が多いでしょうからね。税理士も同様ですね。契約の当事者である社長に向かってこういった話を切り出す絶好の機会ですね。是非、会社の有り方を見直すきっかけにし、今後の発展につないでいきたいものですね。

(省略)

新人:複数株主からの承継も可能になったことも大きいですね。

ベテラン:確かにそうですね。先代経営者が不用意に親族や幹部に株を所有させていて、買収資金や譲渡益課税に頭を抱える会社も多くありましたからね。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

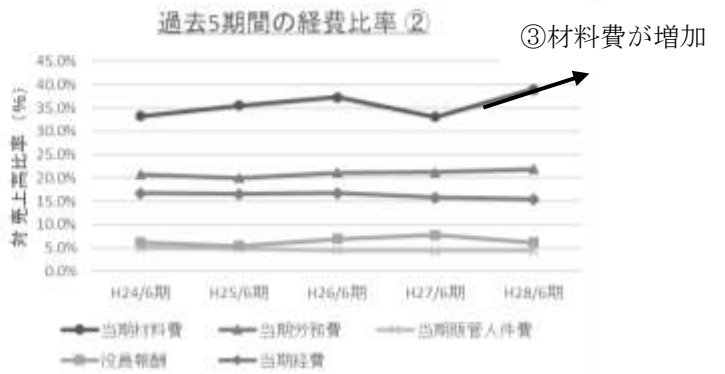
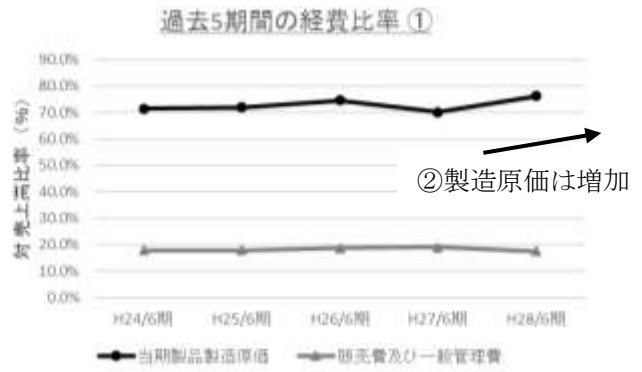
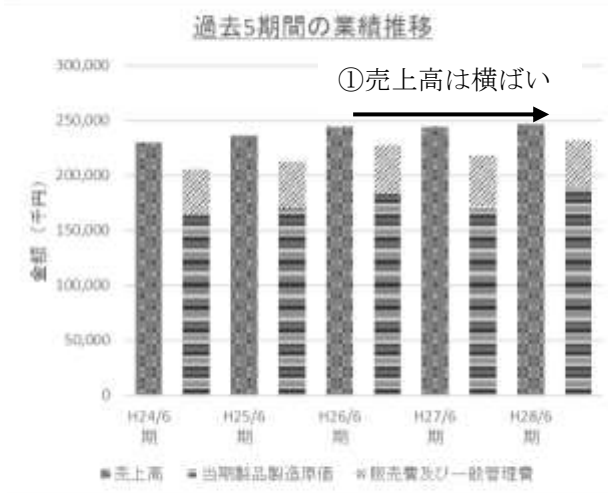
## 7、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

今回から、事業DD(事業調査)について説明していきます。

事業DDでは、1)過去のデータに基づく分析、2)市場・競合との比較、3)経営者の思い(熱意)と事業の方向性が合っているか、をみていきます。今回は主に1)過去のデータ分析について説明します。

事例企業では、売上高は維持しているものの、売上総利益が半減してしまっただ。その原因が把握できない、という状況でした。調査を進めるにあたり、まずはマクロ状況を確認し、社長(税理士事務所担当者)が把握している状況と認識を合わせます(問題事象の確認)。そして、問題点として考えられること(問題点仮説)を挙げていきます。続けて、それら問題点仮説を一つずつ、検証していく、という作業を繰り返し、原因を把握していきます。本事例をもとに図解すると、下記ようになります。

(省略)



(省略)

いずれにせよ、材料ごとの値上がり状況およびその製品への影響の度合い、製品ごとの製造状況といった、製造原価（個別原価）に関わる部分を調査していかねばならない、ということが確認できました。

コンサルタント 川西 智子

以上