

北欧視察レポート

キャッシュレス先進国に学ぶ フィンテック時代に 取り組むべき課題



北 欧での視察で得た知見をベースに、「キャッシュレス化やフィンテックの今後」について、本誌7月15日号、8月1日号の2回にわたって解説した。紙幅の関係で若干割愛した部分があるので、今回「総括編」としてエストニアにおける二つの事例を紹介し、取引先（顧客）の年齢構成の変化（アナログ世代からデジタルネイティブな世代への交代）が金融機関の事業モデルに与えるインパクトや、フィンテック企業との

連携に関しまとめておきたい。

「電子政府」を標榜して 国民すべてにID番号を付与

1. IT最先端をいくエストニアにおける二つの事例

エストニアは面積5万平方キロメートル（日本の約9分の1、九州を少し大きくしたほどの国土）、人口約131万人（2016年1月）とコンパクトな国だが、「e-Government」（電子政府）を標榜。15歳以上の国民にはすべてID番号が付与され、身分証、健康保険証等の機能を持つIDカードの携帯が義務付けられている。これにより、戸籍管理や教育、医療、選挙、税務申告等ほとんどの行政サービスをインターネット上で済ませることができる。

また、ID番号とキャッシュレス化によるトレーサビリティの確立により、公平性、透明性の高い国家運営を目指している（マイナンバー制度導入にあたって、わが国からも多くの官公庁職員の訪問があったそうだ）。運用を徹底するため学生や高齢者へのIT啓蒙

総括編 フィンテック時代のサバイバル戦略

顧客基盤の世代交代を見据え 早急に事業モデルの再構築を

金融コンサルタント 大内修

教育にも力を入れているという。

こうした制度設計の背景には、近隣から侵略されてきた歴史を繰り返す中で、仮に国民が世界中に四散しても「インターネット」でつながっている状況を構築し、どのような状況に陥っても「国家」を存続させようとする狙いもあるそうだ。

ITとバイオを国家の重要産業と定めており、「スカイプ」が誕生したことも知られるようにIT関係のスタートアップ企業も多い。小国ゆえ、国内需要だけでは事業存続が困難なため、IT創業者は初めから「世界（Global）」を視野に入れた事業構想で起業しており、世界中からファンドマネ

ーを呼び込んでいる。

こうしたエストニアにおける、出色と思われる起業間もない二つの事例を以下に紹介する。この二つの事例から何を学ぶことができるだろうか――。

フィンテックを活用して システムの軽量化を徹底

① LHV銀行に見る銀行未来像
② 業務等

7月15日号の前編で紹介したLHV銀行は、1999年に設立されたLHVアセットマネジメントを母体として2009年に誕生した新しい銀行である。公表資料等によれば、17年第1四半期で預金798百万ユーロ（1029億円）、ロー

ン546百万ユーロ（704億円）、純利益4.3百万ユーロ（5.5億円）の成績を残し（1ユーロ＝129円として計算）、国内3位の規模を誇る。

② 軽量化された基幹システムとキャッシュレス化

の徹底

LHV銀行は、既存の銀行が持つ強みと弱点を徹底分析し、新しい銀行のビジネスモデルを構築して新規参入を果たしたという。

具体例として、軽量化基幹システムとキャッシュレス化の話をしてきた。基幹システムはブロックチェーン上にCuberというプラットフォームを構築し、そこに「カードコイン」というユーロと連動する仮想通貨を流通させ、決済など様々なアプリケーションを動かしている。

キャッシュレス化に関しては、前編で紹介したように、本店の入口には2台のATMが設置されているが、ドアにはCashfree Bank officeとあり、ATM以外で現金を取り扱わないようにしている。新規口座開設を含め、すべての金融サービスをインターネットやモバイル（スマホ）で対応できるようにし、徹底してキャッシュレス化を行っている。

また、独自の海外送金システムは構築せず、後述するトランスファーワイズのサービスを自行のイ

ンターネットバンキング、モバイルバンキングのプラットフォームに搭載するなど、フィンテック企業の優れたアプリケーションを積極的に採用している。

この結果、ほとんどのキャッシュフローが電子的に捕捉されることになる。税法がシンプルなものもあり、例えば給振を実施している事業者に対しては銀行が税務申告書を代理作成するサービスを提供し主力化を図っているという。

③ 既存銀行はなぜ遅れるか

訪問時にプレゼンテーションしてくれたLHV銀行のマネジメン トボードの一員であるリテールバン キングのトップは、既存銀行がなぜ遅れを取るのか、その理由として、次の5点を挙げた。

- ① 融資リスク管理が保守的
- ② 既存の収益基盤が厳しい
- ③ 既存の収益基盤があるため、すぐに収益をあげる必要がない（すぐに収益が悪化することがない）
- ④ 店舗やシステム、人材や組織構造等、経営基盤（インフラ）を新しいものに切り替えるのに社内合意形成を含め、多くの時間と費用



▶ LHV銀行の本店に設置されているATM