

中小企業庁 | 円滑な事業再生等に向けた  
モニタリングの高度化に関する研究会 御中

# BPOバンキングによる 情報生産機能の高度化

～モニタリングと付加価値を提供する仕組み

2025/02/12

株式会社 NTTデータ経営研究所 山上 聡

## 講演者のプロフィール

### 山上 聡（やまがみ あきら）

NTTデータ経営研究所 フェロー | 日本金融学会正会員



- 経済産業省「支援機関を通じた中堅・中小企業等のDX支援の在り方に関する検討会」メンバー 2023-
- 奈良県 デジタル戦略アドバイザー 2021-
- デジタル庁/IPA「契約・決済アーキテクチャ検討会（次世代取引基盤）」委員 2021-
- 全銀ネット 有識者会議 委員 2017- タスクフォース 委員 2024-
- APN（ASEAN決済の標準化活動）副議長 2016-2021 テクノロジーSWG 議長 2021-
- 総務省 「自治体ポイントの活用可能性と運用上の課題に関する検討会」構成員 2018-2019
- 金融庁 決済高度化官民推進会議 委員 2016-2020 （決済システム高度化とオープンAPIの導入）
- 金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキンググループ」専門委員 2014-15 （オープンAPIと銀行法改正）

2024～ フェローに就任

2012～ 金融機関・企業・自治体のデジタルトランスフォーメーションに関するコンサルティング実績 多数  
近著：「金融デジタルイノベーションの時代」ダイヤモンド社(2017)

2005～ NTTデータ経営研究所に入社。金融コンサルティング部門を創設し、本部長に就任

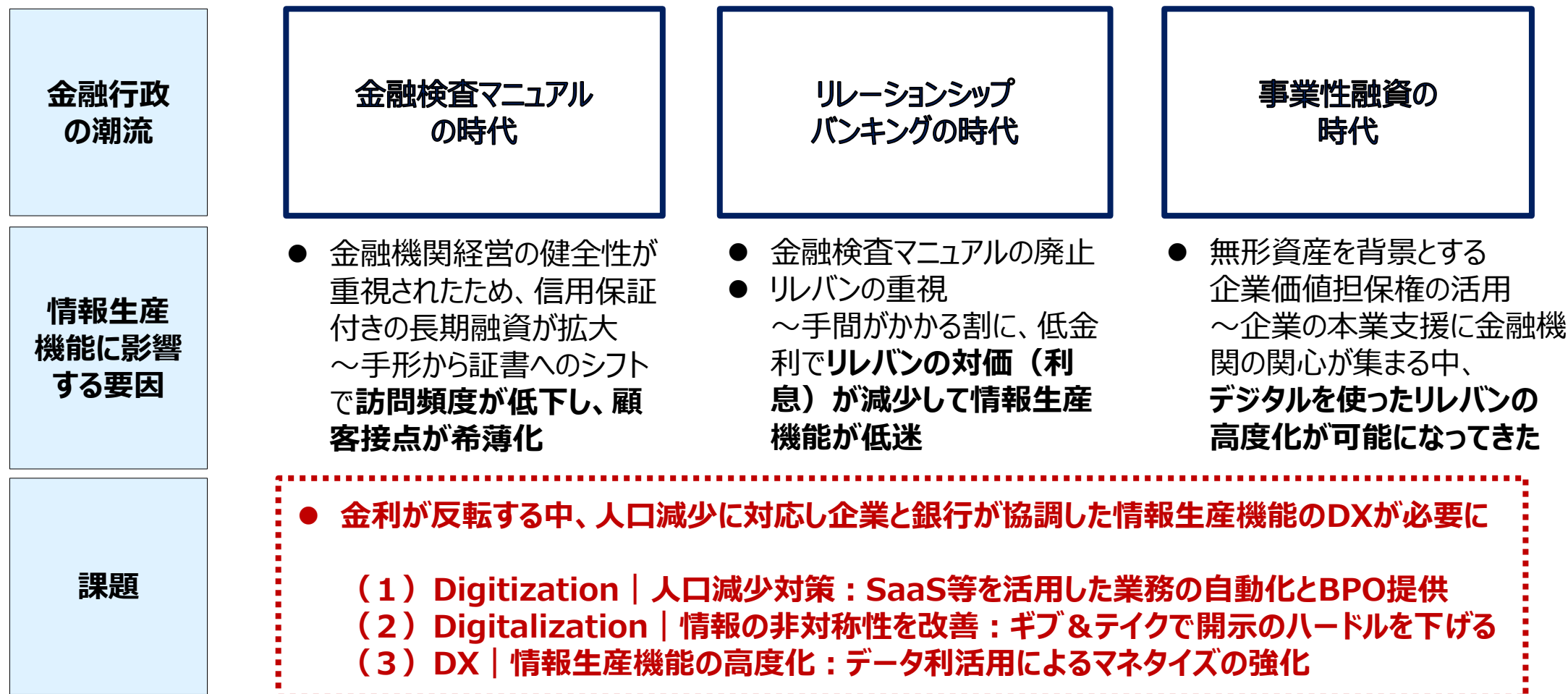
1997～2005 KPMG LLP ディレクター（米会計事務所コンサルティング部門、合併によりベリングポイントに改名）

1990～1997 北海道拓殖銀行 ニューヨーク支店駐在 市場資金課長

1985～1990 北海道拓殖銀行 支店外為・融資・国際金融部門

# 情報生産機能の推移

銀行の情報生産機能（＝モニタリング）は、融資ビジネスにとって不可欠であり、これまで試行錯誤が続けられてきました。新たな時代に入り、本格的な高度化（＝DX）が求められるようになったと考えられます。

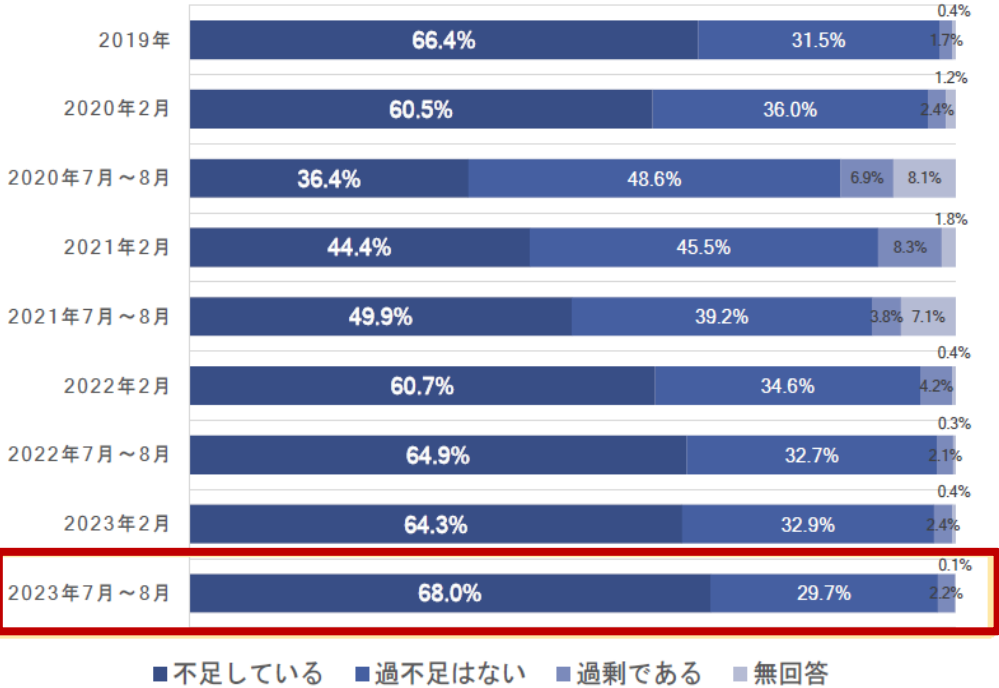


# 弊社事例 | ある地銀のケース

ある地銀は、2019年から地元企業にSaaSを導入する「デジタル化支援」を行ってきました。しかし実際に導入支援を行うと、個別案件の積み上げではDXに必要なデータ量の確保に課題があり、データ利活用まで道のりが遠いこと、“**SaaS導入だけでは解決できない人手不足の問題**”があることに気づきました。その後、対策としてBPOスキームの検討に着手しました。

## SaaSの個別導入はビジネスとして非効率

## 企業経理部門は、深刻化する人手不足の影響が大きい



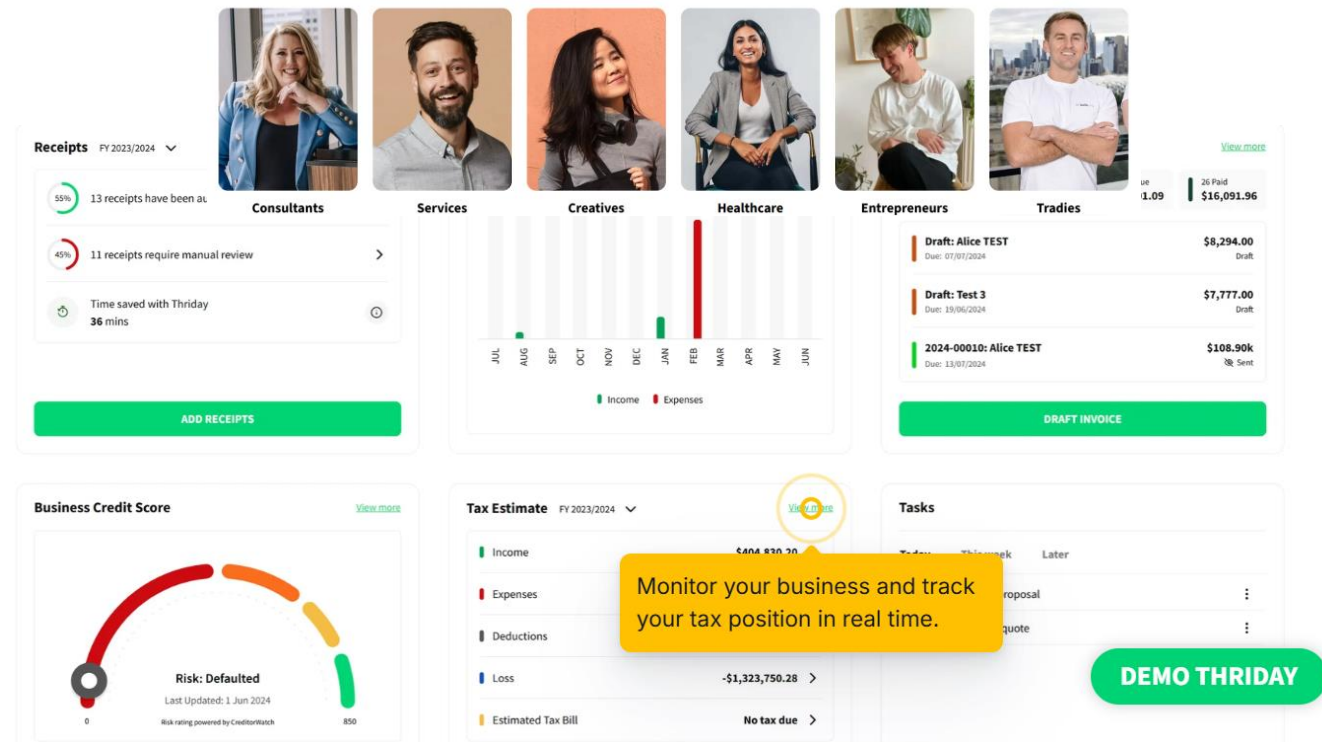
※特に経理部門は専門性が高いため、人手不足は致命的なインパクトとなる

【参照】  
日本商工会議所・東京商工会議所、「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」、2023年版、2023年、[https://www.jcci.or.jp/20230928\\_diversity\\_release.pdf](https://www.jcci.or.jp/20230928_diversity_release.pdf)、(参照2024-02-15)

# 豪州の事例 | 銀行が会計システムを提供

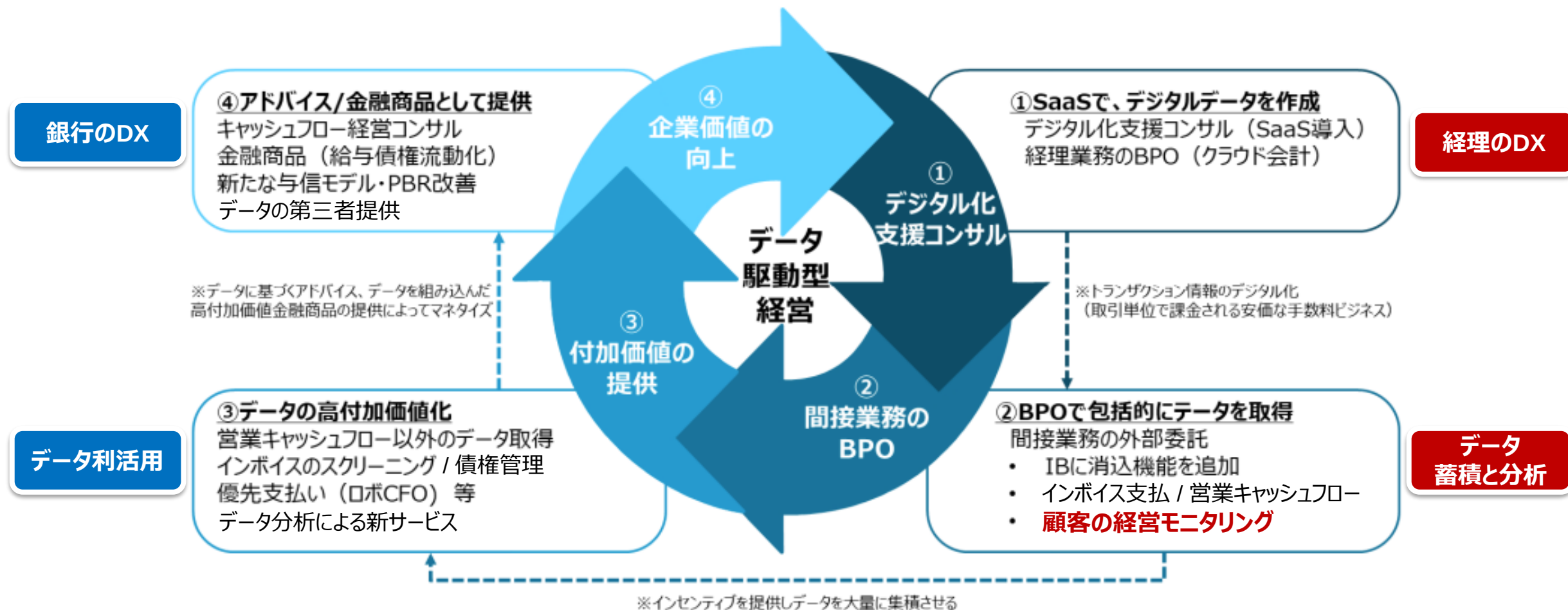
豪州ではCDR（消費者データ利用権）が義務化され、ユーザーが銀行データを活用する権利が確立。銀行が中小企業に銀行システムと連動した会計ソフトを提供し、経費・給与・インボイス支払・債権管理・納税まで一気通貫で支援するモデルが登場

- 豪州のスタートアップThriday（スライデイ：Thrive/繁栄とDayの造語）は、AIを活用した仕訳・キャッシュフロー・税額見込みの算出等によって、経費～インボイス～仕訳～債権管理～決済～納税まで個人事業主の活動を一体的に支援し、中小企業を経理事務から解放している
- National Australia Bank（豪州3位）のインターネットバンキングBaaS型で組み込まれて、SMEを対象に提供されている（19.95ドル/月）
- 会計と納税がカバーされており、経営者はダッシュボードを通じキャッシュフローをほぼリアルタイムで把握可能



# BPOバンキング | 会計システム + BPOによる情報生産機能の高度化

人手不足の現状を踏まえると、会計システムの提供だけでは中小企業の課題は解決できません。会計システムの提供に合わせ、銀行がBPOに関与し経理業務の支援を行えば、モニタリング等銀行側の課題も解決できます。この時、データ利活用の高度化で企業に付加価値を提供し情報開示を促す一方、データの第三者提供等で情報生産機能を高めることも可能です。



出典：経済産業省2024 ガイドラインに記載された弊社資料に加筆

# 弊社事例 | 関係者の課題解決

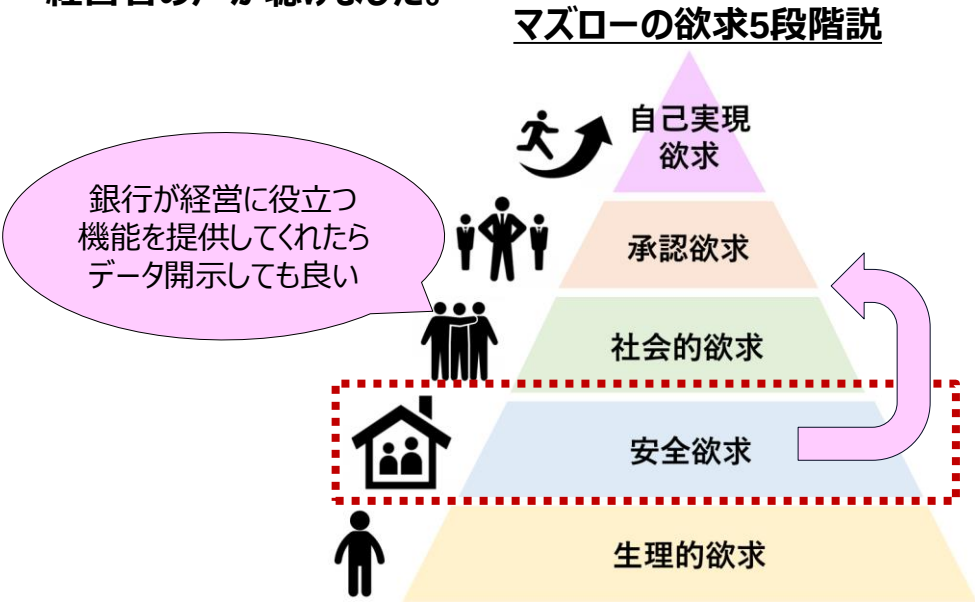
顧客の情報開示を進めるには、まず第一歩として銀行側がサービスレベルを改善し、エンドユーザーの課題解決に資するサービスを提供することが必要です。弊社インタビューによれば、顧客経理部門は人口減少による担い手不足や属人化の課題を抱えており、銀行がその課題を率先して解決することで、顧客との関係をパワーセールスからギブ・アンド・テイクに改善できるからです。

## 弊社の企業向けインタビュー

| 事業          | 従業員 | 経理部門の課題                   | BPOについて                                                             |
|-------------|-----|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| A : 食品製造    | 25  | 属人化や困り込みがあり、事業継続性を担保したい   | 財務情報の可視化・タイムリーな共有・属人性の排除の観点から効果大きい                                  |
| B : 建設業     | 23  | 効率化余地があると感じているが、後回しになっている | 事業継続性、本業集中の観点で導入したい。情報分析に基づく経営への提案を期待                               |
| C : 資材販売    | 8   | 世代交代時期にあり、社長の属人的な業務を排除したい | BPOは担い手不足に陥っている中小企業に、効率化以上の意味を持つ。情報開示に抵抗感はあるが、今後はメリットとの天秤で積極的に対応したい |
| D : スタートアップ | 13  | 中小企業は、専門性の高い人材を雇えない       | コスト削減と業務効率化を実現し継続性が担保できる                                            |
| E : スタートアップ | 5   | 会社の成長にむけ、無駄を省き本業に注力したい    | 経理事務はコストでしかないと考えBPOを利用中                                             |

## 情報開示の抵抗感をメリット提供で解消

コロナ期には、接触追跡アプリ（ココア等）の使用について、自身の安全欲求が満たされるなら、社会的欲求をある程度犠牲にする（個人情報を開示しても良い）流れがあることが認識されました。弊社のインタビューから「**銀行が課題解決や、付加価値を提供してくれるなら、喜んでデータを開示する**」という経営者の声が聴けました。



# オープンバンキングの世界的な普及

銀行取引データを顧客と共有して経済成長や金融包摂に資するオープンバンキングが、対象を拡大しつつ世界的に広まっています。

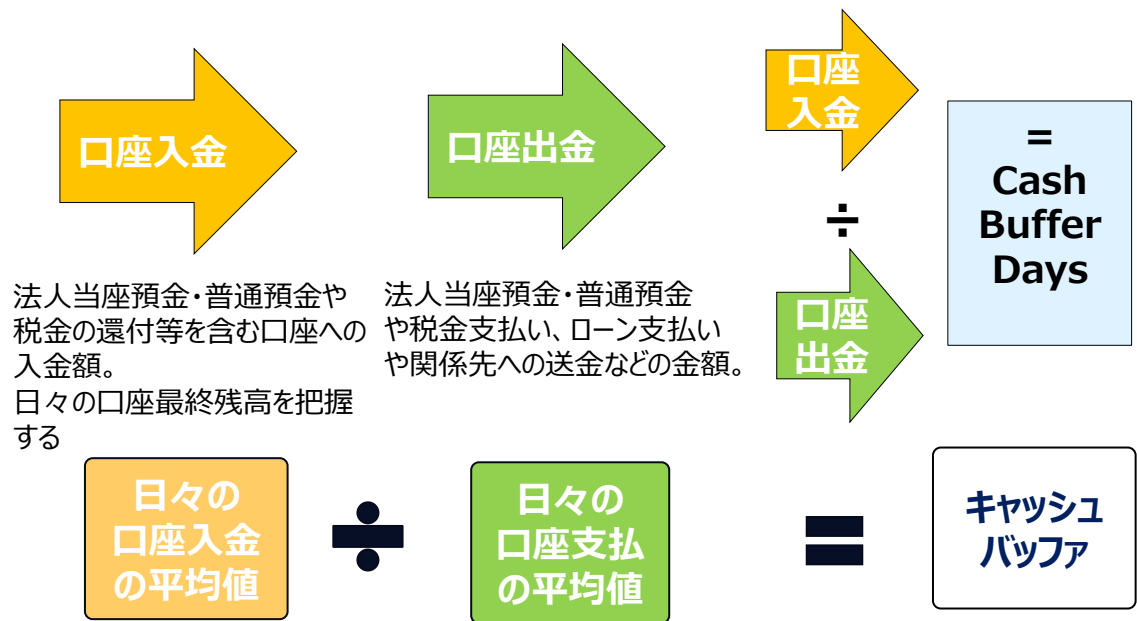
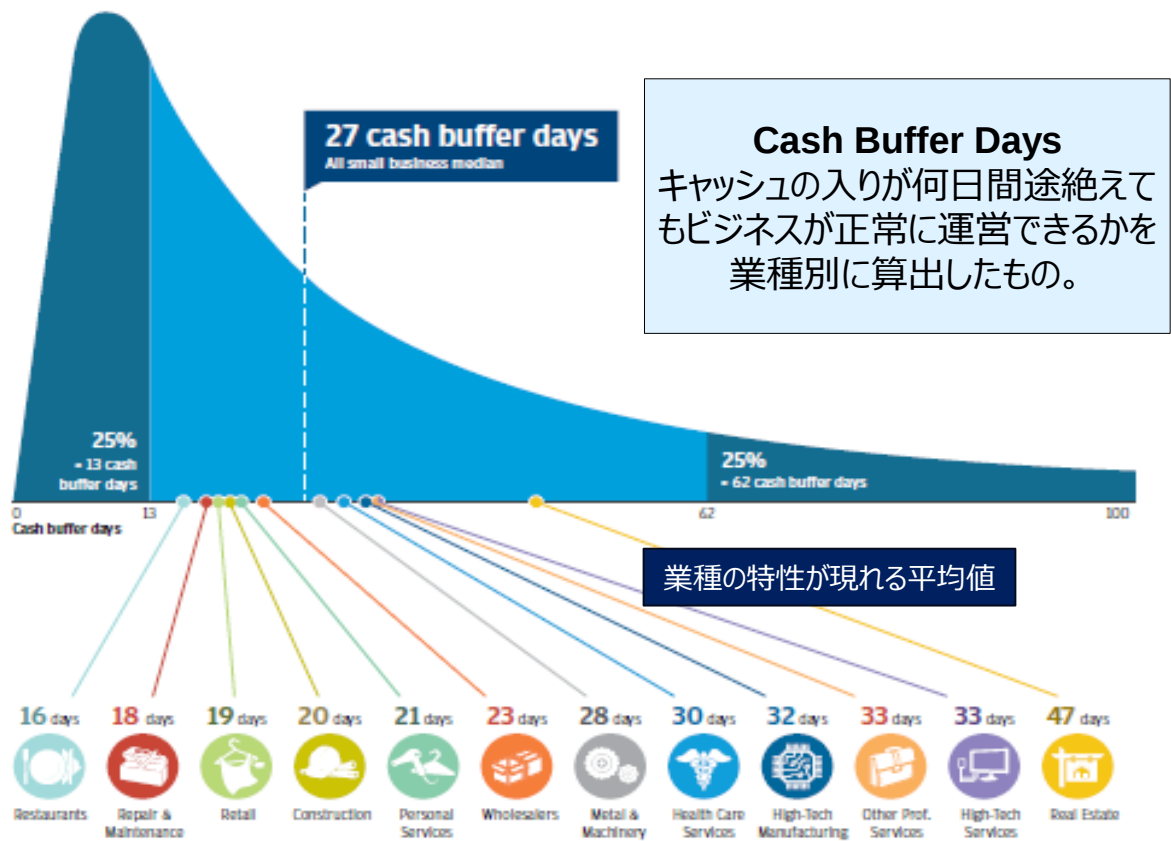
|                   | 欧州                                                             | 英国                                                                      | 豪州                                                                                                             | 米国                                                                                   | ブラジル                                                                            | 日本                                                        |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 根拠法令              | PSD2⇒PSD 3<br>(決済サービス指令)                                       | PSD2<br>オープンバンキング                                                       | CDR<br>(消費者データ権)                                                                                               | PFDR<br>(個人金融データ権)                                                                   | オープンバンキング指令                                                                     | 銀行法                                                       |
| 対象範囲              | 決済サービス<br>(今後オープンファイナンスに拡大予定)                                  | 銀行口座情報の提供<br>2021年以降、オープンファイナンスを指向                                      | 銀行口座情報の提供<br>2022年に通信・医療<br>エネルギーへの拡大を<br>検討開始                                                                 | クレカを含むオープン<br>ファイナンス的な傾向が<br>あるが消費者保護が強<br>調され法人は対象外                                 | 金融サービス全般<br>住宅ローン、貯蓄、年<br>金、保険、クレジット<br>法人を含む                                   | 銀行決済サービス                                                  |
| 銀行口座へのアクセス義務（参照系） | 有                                                              | 有                                                                       | 有                                                                                                              | 有                                                                                    | 有                                                                               | 無                                                         |
| 銀行口座へのアクセス義務（更新系） | 有                                                              | 有                                                                       | 無                                                                                                              | 無                                                                                    | 有                                                                               | 無                                                         |
| アクセス課金            | 無償                                                             | 無償                                                                      | 無償                                                                                                             | 無償                                                                                   | 無償                                                                              | 規制なし                                                      |
| データの所有権           | 利用者                                                            | 利用者                                                                     | 利用者                                                                                                            | 法的規定なし                                                                               | 利用者                                                                             |                                                           |
| 会計システム提供          |                                                                | ○                                                                       | ◎                                                                                                              |                                                                                      |                                                                                 |                                                           |
| 特徴                | 欧州委員会主導<br>PSD3への移行に合わせ<br>制度の拡充を検討中<br>(2023公表済 2026<br>制度化?) | FCA・CMA（競争<br>庁）等複数省庁が関<br>与し、OBIEがAPI標<br>準を策定。<br>今後OBIE含む支援<br>体制を変革 | 財務省と競争消費者委<br>員会（ACC）の関与に<br>よる包括的なオープン化。<br>財務管理・会計データ・<br>会計システム活用が進み、<br>今後決済システム<br>(NPP) との連携が進<br>展する見込み | 規制導入に後ろ向きだ<br>ったが、CFPB（消費者<br>金融保護局）主導に<br>よる、24/10に制度化<br>クレカ発行者、e-Wallet<br>提供者も対象 | ブラジル中銀主導<br>でPIX（中銀提供の決<br>済システム 2020）が先<br>行したのち<br>オープンバンキングが制<br>度化された（2021） | 金融庁主導<br>日本のオープンバン<br>キング制度は、義務化<br>ではなく、ボランタリー<br>ベースである |

# 米銀の流動性モニタリング

米国JPMCは、自行の口座履歴から顧客企業の業種別流動性を把握しており、どの程度のキャッシュ保有が最適かについてアドバイスを行っています。

## キャッシュフロー経営に基づく手元流動性の最適化（キャッシュバッファ）

- JPMCは自社口座データを分析して各業態の特性を踏まえたキャッシュバッファを算出し、自行ポートフォリオのモニタリングや顧客向けアドバイスに活用



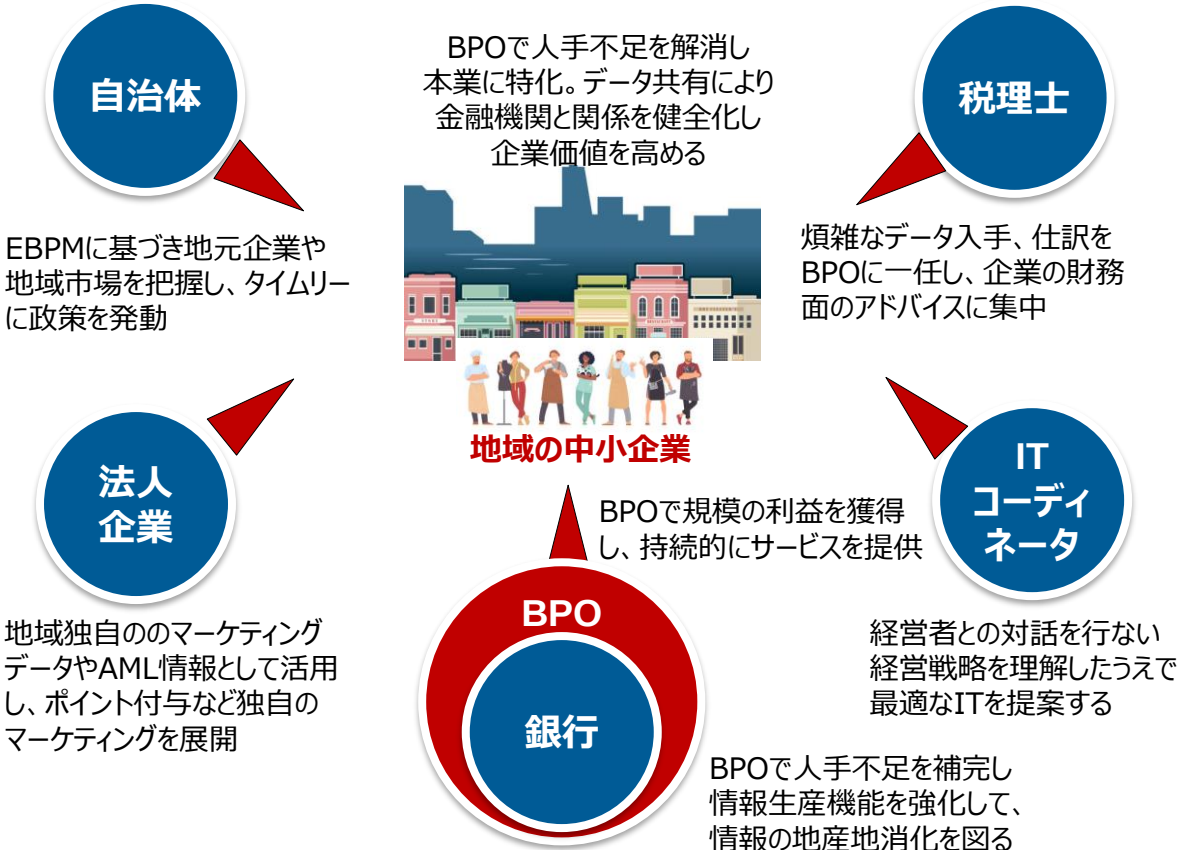
出典：2016 JP Morgan Chase Institute

# 地域のDXを促進

銀行は、BPOを通じて情報生産能力を効率的に高めることができます。その恩恵を自行に留めず地元還元することで、地域のエコシステムを通じて銀行の情報生産機能が一層高まり、地域DXの推進力となることが見込まれます。

## 地域エコシステムの開発（例）

- BPOを活用した銀行の情報生産機能の高度化により、データの地産地消を通じた地域経済の活性化を狙います。



## 顧客データをマーケティングに活用

- JPモルガン・チェースは、銀行が保有する8千万人の顧客支出データに基づいて企業のマーケティング活動を支援するデジタルメディア事業を開始しました。チェース・メディア・ソリューションズと呼ばれる新プラットフォームは、小売企業のネットワークとチェースが所有する取引データを組み合わせ、各企業が正確に顧客をターゲットできる情報を提供しています

|                 |               |                |
|-----------------|---------------|----------------|
| 顧客ターゲティングと取引活性化 | 購買データに基づく行動予測 | キャンペーン効果の予測と検証 |
|-----------------|---------------|----------------|

80 million Americans bank on Chase.<sup>1</sup> Now marketers can too.

Chase Media Solutions<sup>SM</sup> powers transaction-based marketing campaigns that connect your brand with Chase customers through everyday purchases.

**NTT DATA**

株式会社NTTデータ経営研究所

Lighting the way  
to a brighter society

# 参考 | データ利活用制度、システム検討会：内閣府

テクノロジーの進展による、データ利活用の前提となる環境変化を踏まえ、E U等では、個人情報保護法制と統合的な医療、金融、産業等の分野でデータ利活用に係る制度の整備が急速に進展しています。内閣府では デジタル行財政改革の下、24年内に検討会を立ち上げ25年夏を目途に、我が国のデータ利活用制度の在り方についての基本的な方針を策定するとしています。[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital\\_gyozaikaikaku/data1/data1.html](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digital_gyozaikaikaku/data1/data1.html)

データ利活用制度・システム検討会の開催について

〔令和6年12月23日  
内閣総理大臣決裁〕

|        |                                           |
|--------|-------------------------------------------|
| 阿部 淳   | 株式会社日立製作所代表執行役 執行役副社長                     |
| 安中 良輔  | 日本製薬工業協会産業政策委員会健康医療データ政策 GL               |
| 生貝 直人  | 一橋大学大学院法学研究科教授                            |
| 依田 高典  | 京都大学大学院経済学研究科教授                           |
| 稲谷 龍彦  | 京都大学大学院法学研究科教授                            |
| 岩村 有広  | 一般社団法人日本経済団体連合会常務理事                       |
| 上野山 勝也 | 株式会社 PKSHA Technology 代表取締役               |
| 岡田 淳   | 森・濱田松本法律事務所パートナー弁護士                       |
| 落合 孝文  | 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業プロタイプ政策研究所所長・シニアパートナー弁護士 |
| 越塚 登   | 東京大学大学院情報学環教授                             |
| 穴戸 常寿  | 東京大学大学院法学政治学研究科教授                         |
| 巽 智彦   | 東京大学大学院法学政治学研究科准教授                        |
| 丹野 美絵子 | 公益社団法人全国消費生活相談員協会消費者情報研究所消費生活専門相談員        |
| 森田 朗   | 一般社団法人次世代基盤政策研究所所長・代表理事                   |

<オブザーバー>

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| 福田 誠  | 公正取引委員会事務局経済取引局調整課長         |
| 吉屋 拓之 | 個人情報保護委員会事務局参事官             |
| 森 寛敬  | デジタル庁統括官付参事官                |
| 黒藪 誠  | デジタル庁統括官付参事官                |
| 八代 将成 | 総務省情報流通行政局地域通信振興課デジタル経済推進室長 |
| 守谷 学  | 経済産業省商務情報政策局情報経済課長          |

## データ利活用の促進に関する主な論点

### 論点 1：社会起点のデータ共有

#### 社会全体の厚生を高めるためのデータの利活用における規律の在り方をどうするか。

- 政策目的によっては、個人データを含むデータを社会的に集積、共有し、活用することが、効果的である場合が存在するのではないか。そうである場合、どのような分野、場合がこれに該当すると考えられるか。一般法である個人情報保護法が対象とする、個別の事業者や行政組織による通常のデータの取扱いとは、同列に扱うことが妥当ではない場合も含まれるのではないか。
- このような場合について、個人情報保護法やその他のデータに関連する各種ルールを参照しつつ、集積、共有、活用を進めるために、ルールとして内包すべき観点を整理する必要があるのではないか。その場合、個人情報保護法等の各種ルールで想定している保護法益や、対処するリスクを整理し、その優先順位などの検討を踏まえることも有益ではないか。
- 必要に応じ、その検討の成果を、個人情報保護法やその他のデータに関連する各種ルールの制度見直しや運用に活かすを検討してはどうか。

### 【データ利活用が重要と考えられる分野の例】

|             | 医療                                                                  | 教育                                                           | 金融                                                            |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| データ利活用の進展状況 | ・ 医療DXの推進に関する工程表に基づいた取組を推進（全国医療情報プラットフォームの創設等）                      | ・ GIGAスクール構想の下、1人1台端末の実現、個別／協働学習を可能にするデジタル教材の普及              | ・ 銀行法APIによりフィンテック事業者による新たなサービスの提供                             |
| データ利活用の論点   | ・ 利用可能な医療データの充実、電子カルテ等の共通化                                          | ・ 初等中等教育段階のアーキテクチャやID管理の実現方策の検討、次世代校務DX環境の整備（学習系・校務系データ等の連携） | ・ クレカ、電子マネー等の各種決済データへのAPI連携の検証・検討（セキュリティ上のリスクがあるスクレイピングからの脱却） |
| データ利活用のメリット | ・ 個人はどの医療機関でも自らの診療情報を参照できる<br>・ 創業の研究開発に活用できる（EUではコロナワクチンの経験も議論に反映） | ・ 個別最適な学び・協働的な学びの一体的な充実につながる<br>・ 校務負担の軽減・学校の働き方改革につながる      | ・ 各種決済サービスの利用にあたり手数料の低減を期待できる<br>・ 個人や中小企業が効率的に家計・会計の管理ができる   |