

# 加速するメガバンクの オープンイノベーション

成功に導くカギは

トライアル&エラーを許容する柔軟な組織運営

数年前からオープンイノベーションの取組みを本格化させているメガバンク3行。アクセラレータプログラムやピッチコンテストなどを介して、いくつもの協業案件が進んでいる。実用化に至る成功事例が出ている一方で、アイデアや実証実験で終わる案件も少なくない。成功事例をつくっていくには、数多くのプロジェクトを手掛ける必要がある、そのためにも試行錯誤を許容する柔軟な組織運営が求められる。

## MUFG

手厚い支援メニューで  
協業ベンチャーを育成

三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）でオープンイノベーションの中核となっているのは、デジタル企画部、2017年10月に設立したフィ

ンテック子会社の「Japan Digital Design（JDD）」、そして今年1月に設立したCVCファンド「三菱UFJイノベーション・パートナーズ（MUIP）」の3者だ。JDDは提携する地方銀行からの出向者を含めた陣容となっている。このほか、海外4カ所（シリコンバレー、ニューヨーク、シンガポール、ロンドン）にリサーチ拠点

を設けている。MUFGのオープンイノベーションの取組みで特徴的なのが、手厚い支援を行うアクセラレータプログラムだ（写真1）。15年から毎年実施している「MUFGデジタルアクセラレータ」では、スタートアップに対して4カ月間にわたり、事業計画のブラッシュアップから実際の事業立ち上げ、サービスのデモ発

表に至るまでさまざまなアドバイスをを行う。これまでに4期開催し、26社が参加。なかには、MUFG各社から出資を受けたり、協業・実証実験に発展したりするケースもある。三菱UFJ銀行デジタル企画部の桂寧志氏は、「参加企業からは『ビジネスの方向性が定まった』といった高評価をもらっており、われわれもスタートアップからア



【写真1】第4期「MUFG Digitalアクセラレータ」には8社が参加した。

# 可変料率の導入検討で萎む 預金保険料の大幅ダウン期待

規模・特性がさまざまな金融機関にとって、業界として一枚岩となつて行動できないことは少ない。ただ、預金保険料率の引下げを巡っては、利害が完全に一致していた。責任準備金の目標水準（5兆円）の到達を目前にして、預金保険料率の大幅ダウンを見込んでいた金融界。ところが、金融庁が示した可変料率導入の検討で、料率大幅ダウンへの期待が急速に萎みつつある。可変料率の導入を巡っては、かつて挫折した日本版CAMELSへの再チャレンジも想起されている。

## 5兆円を目前に青天の霹靂

「マイナス金利の深掘りが追加緩和策の選択肢になっている昨今、円預金はコストでしかない」。こう話す大手行の財務担当役員は、足もとの預金流入の傾向に警戒感を示し、「預金保険料率は低ければ低いほうがよい」と漏らす。2007年10月から預金保険の対象金融機関となったゆうちょ銀行の幹部も「微々たる引下げであっても、経費削減効果は大きい」と話す。詰まるところ、預金保険料率の引下げは預金保険制度に加入する全金融機関の切なる願いだ。

現在、預金保険の対象金融機関は、保有する預金量に対して一律の預金保険料率を乗じて算出された預金保険料を、預金保険機構（預保）に納付している。保険金支払の原資となる預保の一般勘定を巡っては、

金融危機の影響から欠損金が02年度末に4兆円規模までふくらんだが、10年度末には解消。預保は15年3月、責任準備金の目標水準を5兆円程度とし、21年度末をメドに積み立てることとした。責任準備金は18年度末で3兆9876億円を計上しており、19年度の実効料率は0・033%で、17年度以降3年連続で引き下げている。

金融界では、責任準備金の目標水準を達成した暁には、預金保険料率が大幅ダウンするとの観測が大勢を占めていた。そうしたなか、金融庁が8月28日に示した今事務年度の金融行政方針で「可変料率」に言及があったことに、業界団体関係者は「虚を突かれた思い」と口をそろえる。

可変料率は、経営悪化の程度が大きい金融機関であればあるほど、高率の保険料を納める仕組み。導入されれば、現行水準と比べて保険料収入の確保が難しくなること

も考えられ、ひいては財政状況（責任準備金の規模）に影響を与えうる。つまり可変料率は、預金保険料率の大幅ダウンへの期待を水泡に帰す制度になりかねないのだ。

もっとも、あくまで保険料率を決めるのは預保の運営委員会であり、「金融庁が頭ごなしに可変料率導入を決めることはできない」（金融庁幹部）。まずは金融庁と預保で会議体を組成するなど、検討の場づくりが必要となるが、「具体的なスケジュールは決まっていない」（同）。保険料率を決定する運営委員会は毎年3月に開かれるが、そこをターゲットとして制度を固めるかどうかも未定で、「19事務年度内に成案を得られるかもわからない」（同）という。

## パッケージ策に盛り込んだ意図

さらに、金融行政方針で可変料率が「地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策」の一環に位置付けられたことについて、疑問の声が上がっている。

預金保険法には「地域金融機関」などという概念はなく、むしろ金融機関を規模などでグルーピングして保険料率の取扱いを変えような措置を禁じている。実際、同法の条文には、「保険料率は（中略）特定の金融機関に対し差別的取扱い（金融機関の経営の健全性に応じてするものを除く。）をしないように定められなければならない

# 2019年の年金財政検証を 読み解く

## 健全な危機感を持って改革論議を急げ

厚生労働省から公的年金に関する財政検証の結果が公表された。それによると、経済成長と労働参加が進むケースでは、マクロ経済スライドによる給付調整を進めても所得代替率が50%を上回るといふ結果が得られたが、一定程度しか進まないケースでは、2040年代前半には所得代替率が50%に達してしまうという。ほかにも、短時間労働者への厚生年金保険の適用拡大や支給開始時期の選択肢拡大などによるオプション試算も公表された。今後は、試算結果に基づき、年金改革の議論を深めていくことが急務である。

### 注目の所得代替率

厚生労働省が8月27日に、公的年金に関する財政検証の結果を公表した。まず押さえておくべきポイントは、モデル世帯年

金の所得代替率(注)が今後50%以上を維持できるかどうかという点である。法律上、次の財政検証までに50%を下回ると見込まれる場合、制度自体を根本から見直すことになっている。今年度の代替率は61・7%であり、将来にわたっても50%以上

を維持できるかが注目された。年金の将来試算には多くの前提があるが、今回は、経済前提を6ケースに分けて結果が示されている。それぞれの給付水準調整の終了年度と、給付水準調整後の標準的な厚生年金の代替率は図表のとおり。ここで

いう給付水準調整とは、保険料率を現状で固定し、年金積立金も活用しながら財源の範囲内で給付を賄えるよう、年金給付の実質額をマクロ経済スライドによって引き下げる(名目の年金額の上昇を抑制する)措置であり、マクロ経済スライドとは、現役世代人口の減少と平均余命の伸びを勘案して給付額を調整する仕組みである。ケース別に見ると、経済成長と労働参加が進むケース(I)では、給付水準調整終了時に50%を上回る代替率を維持できることが示された。これらのケースの経済前提は楽観的とい



大和総研  
政策調査部長  
鈴木 準