

9

2025

September

今月の表紙画



「ある風景」大庭 英治

よく山間を歩いたものです。ある山道を歩いていたところ、急に林が開け田園が広がっていました。のどかな風景でした。そこをスケッチしたのですが、「絵はがきのような風景」になってしまい、物足りなかったように思い出します。その風景を記憶をたどりながら改めて表現してみました。

第I特集

10 経済圏競争 エムット docomo PayPay 楽天

12 MUFG エムット Interview 三菱UFJフィナンシャル・グループ 山下 邦裕 執行役員に聞く “勝者総取り”へ150点の顧客体験を 編集部

18 docomo Interview NTTドコモ 田原 務 執行役員に聞く dポイント生かし「身近な銀行」創る 編集部

22 PayPay 決済の“ナショナルブランド”構築へ 編集部

24 勝者は誰の手に リードする楽天、猛追する金融勢 センスクリエイト総合研究所 藤原 裕之

30 世界と日本の最新潮流 Interview クロスセクタープレイヤー 大久保 光伸 氏に聞く 「開かれた経済圏」へ“共創”せよ 編集部

潮流

56 倒産の真相 “粉飾決算”での倒産止まらず 東京商工リサーチ 坂田 芳博

58 スタートアップと創る未来 エコシステムの推進で国際競争力を強化 デロイトトーマツベンチャーサポート 荒谷 直子

60 オーバーバンキングの深層 地域によって大きく異なる競争度 ユバスキュラ大学 代田 純

62 年金ライフプラン Z世代にとっての公的年金と老後の生活 大妻女子大学短期大学部 玉木 伸介

64 生活創造時代 課題先進地域から見た金融機関の役割 生活経済学会 櫻井 秀彦

66 SENSEreading 2025 リスク感覚奪う「バカの壁」 センスクリエイト総合研究所 藤原 裕之

68 生成AI×金融 金融生成AIガイドラインを更新 金融データ活用推進協会 (FDUA) 小泉 亘

70 英語力と人的資本 英語力を“複利的”に成長させる「4技能アプローチ」とは? 国際ビジネスコミュニケーション協会 小松 玲子

巻頭 編集部

5 顔 労働政策研究・研修機構 藤村 博之 理事長 (34 特別インタビュー)

8 サステナブルチャレンジ 台風被害の森林を再生 ちゅうぎんフィナンシャルグループ

第II特集

110 サイバー防御

112 リスクと向き合う Interview 金融庁 牧野 秋恵 ITサイバー 経済安全保障監理官に聞く トップダウンで組織への浸透を 編集部

116 事例から学ぶ Interview 警察庁 阿久津 正好 サイバー企画課長に聞く サイバー攻撃を想定したBCP策定を 編集部

120 新たな防御策 「能動的サイバー防御」導入の狙いと影響 芝浦工業大学 持永 大

124 人材育成 セキュリティー人材の充足度と育成について 情報通信研究機構 (NICT) 園田 道夫

TOPIC

38 生成AI技術を磨き内外へ展開 浜松いわた信用金庫 編集部

第一線

72 支店経営アラカルト 管理者側の人的資本経営の要諦とは?

104 地域産業を興す 北海道 北海道むかわ町における高校・大学・地域の連携事業 北海道総合研究調査会 神谷 憲一

108 中小企業支援ケーススタディ 2025 「経営者保証」の解除と支援事例 エフアンドエム

ヒストリー

9 あの日あの時 1年間の休職 高鍋信用金庫 理事長 近藤 真司

36 再発見! ニッポン金融経済史 中津藩における米不足と他領商人 東京大学史料編纂所

オピニオン

50 今日の問題「災害時の情報収集」 SNSとの「付き合い方」 東北大学 佐藤 翔輔

ランキング・特別資料 編集部

74 ランキング 地銀・第二地銀の収益性・健全性指標 (2025年3月期)

128 特別資料 金融機関の新任トップ (2024年7月～2025年6月末)



地域とともに

42 第288回 山形銀行 佐藤 英司 頭取に聞く コンサル力を磨き “Pro-Act” を実践

AD

52 NTT DATA マラ톤キャピタルパートナーズ、日本プロ経営者協会

- 40 Dataは語る
41 ブックレビュー
146 申し込みのご案内
147 バックナンバー
148 クリエイト/次号予告

本誌掲載記事の複写・転載・磁気媒体・光ディスクへの入力、論文・データ等の抄録・要約を弊社の許諾なく行うことを禁じます。

第I特集

経済圏競争

エムット
docomo
PayPay
楽天

好調な業績を背景に、金融サービスをめぐるビッグネーム同士の連携、経済圏の争いが目立ってきた。そこで起きているのは、単なる勢力争いではなく、通信、金融、小売りが複雑に融合し、生活全域を囲い込む、新たなプラットフォームの構築だ。

長期にわたる低金利環境は、顧客の収益獲得の機会として、金利からポイントへの移行を促し、今やその魅力が、顧客獲得、金融の競争力に大きな影響を及ぼす。

経済圏の確立により、金融は、どこまで顧客の生活に溶け込んでいけるのか。今起こる経済圏競争を整理するとともに、エムット、docomo、PayPay、楽天などの戦略から、これからの金融サービスの在り方を探ってきたい。

MUFGエムット

Interview

三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役員 リテール・デジタル企画部長
山下 邦裕氏に聞く

“勝者総取り”へ150点の顧客体験を
出遅れも、体力勝負で負けるはずがない



編集部

docomo

Interview

NTTドコモ 執行役員
コンシューマサービスカンパニー ウォレットサービス部長
田原 務氏に聞く

dポイント生かし「身近な銀行」創る
最適な“商品”“タイミング”で顧客に寄り添う



編集部

PayPay

決済の“ナショナルブランド”構築へ
登録ユーザー数7,000万人、決済取扱高15兆円超に

編集部

勝者は誰の手に

リードする楽天、猛追する金融勢
「ポイント経済圏20年史」と5大勢力

センスクリエイティブ総合研究所代表 藤原 裕之

世界と日本の最新潮流

Interview

クロスセクタープレイヤー
デジタル庁兼財務省CIO補佐官
大久保 光伸氏に聞く

「開かれた経済圏」へ“共創”せよ
UX設計、DPI、ISO20022が鍵



編集部

サイバー 防御



サイバー攻撃は、この20年ほどの間に経済的利益などを目的に急速に高度化した。

金融機関の業務においても被害が頻発しており、これまで以上に積極的な情報共有を行い、インシデントの未然防止、被害最小化へ向けた取り組みが求められている。

2025年5月には、サイバー対処能力強化法が成立、政府による能動的な対応に加え、金融機関を含む基幹インフラ事業者には、重い責任がのしかかる。

テロの脅威にさらされるなか、今後の金融機関の態勢強化の方向性を考えていきたい。

リスクと向き合う

Interview

金融庁 総合政策局 リスク分析総括課 ITサイバー・経済安全保障監理官
牧野 秋恵 氏に聞く

トップダウンで組織への浸透を
「人」「プロセス」の不備を防ぐ

編集部

事例から学ぶ

Interview

警察庁サイバー警察局 サイバー企画課長/警視監
阿久津 正好 氏に聞く

サイバー攻撃を想定したBCP策定を
攻撃がなくなることは“ない”

編集部

新たな防御策

「能動的サイバー防御」導入の狙いと影響
自組織システムの“全体像”把握を

芝浦工業大学 システム理工学部 准教授 持永 大

人材育成

セキュリティー人材の充足度と育成について
公開コンテンツをうまく活用する

情報通信研究機構 (NICT) ナショナルサイバートレーニングセンター センター長
園田 道夫