

## 第4章 銀行の目指すべき姿

### <1> 銀行ビジネスのシナリオ

日本における FinTech サービスの適合は現段階で難しいとされるものの、サービス普及の条件は整いつつある。普及が進むと諸外国同様、既存の金融機関は存続を脅かされることになってしまうのか。FinTech の普及により銀行業が変容していくパスとして以下 5 つのシナリオを国際決済銀行に事務局を置くバーゼル委員会が 2017 年に公表している(表 4-1)。

(表 4-1) バーゼル委員会が想定するシナリオ

シナリオ	概要
Better Bank (よりよい銀行)	既存の銀行が金融サービスを高度化
Distributed Bank (分業する銀行)	既存の銀行とFinTech企業が、垂直方向にも水平方向にも分業・協業
Relegated Bank (土管化する銀行)	プラットフォームが顧客チャネルを掌握し、その配下で既存の銀行とその他FinTech企業が水平に分業・協業
New Bank (新規参入による銀行代替)	FinTechの強みを生かして新たに参入した銀行が既存の銀行を代替
Disintermediated Bank (中抜きされる金融仲介)	ブロックチェーンやP2Pによって、プラットフォームの分散化が進み、金融サービスの提供主体の概念が消滅

出所) 久光孔世留・山田隆人(2017)『FinTech 時代の銀行のリスク管理』

既存の銀行の収益構造は、Better Bank を除いた 4 つのシナリオでは FinTech 企業の参入見合いで劣化していくことが明らかである。持続可能性の面から日本では、Better Bank レベルのシナリオを目指して各銀行が対応を急いでいる。

### <2> 既存の銀行が準備しておくべきこと

大企業が破壊的イノベーションの対応に遅れをとってしまうのは前出の「イノベーションのジレンマ」によるものである。新興企業は破壊的イノベーションそのものであり、その破壊的イノベーションに対応する方策が既存の大企業には求められている。クリステンセンによると「資源」「プロセス」「価値基準」の 3 要素に分解し、それぞれの変革と活用が必要だという(『イノベーションへの解』翔泳社,2003 年)。

「資源」とは、いわゆる「人・モノ・金・情報」といった企業が利用するあらゆるリソースを指す。

次に「プロセス」とは、仕事を進める上でのルールや手順、考え方までを含んだ概念を指す。大企業にはこの「プロセス」の獲得が必要であり、「破壊的イノベーションを生み出せるような能力を内部組織に持つこと」が求められる。

最後に「価値基準」とは、組織の行動の優先順位を定める基準のことを指す。この「価値基

準」は「資源・プロセス」のあり方を決める最も根源的な要素となるため重要視されている。既存の大企業は、往々にして「利益率」と「市場規模」が最も重要な「価値基準」になりがちである。しかし、この「価値基準」こそが「イノベーションのジレンマ」を生み出すメカニズムの引き金になる。つまり、従来の「利益率」や「市場規模」だけに捉われない新たな「価値基準」の構築が求められる。

これら3要素の活用によって以下のような対抗策を講じることが可能となり、その結果「破壊的イノベーション」への対応手段になるとクリステンセンは述べる。

- ① 破壊的イノベーションに対応可能なプロセスと価値基準を持つ「外部組織の買収」
- ② 現在の組織のプロセスと価値基準を変革する「社内改革」
- ③ 既存大企業の組織の理論と切り離れた新たな「別組織の設立」

アメリカの金融業界では FinTech 企業との競争が激しいため、これらの対抗策を念頭に業界全体が大きく変わろうとしている。一方、日本の金融業界は FinTech 企業が参入する段階には到達しておらず、金融機関の方針としても Better Bank レベルのシナリオ描いている。このシナリオを実現させるためには FinTech 企業の参入が少ない現段階から「破壊的イノベーション」を想定した対策を講じつつ十分な土台を築き上げ、参入が見込まれた時には迅速な対応ができる俊敏な経営判断が求められる。

FinTech 企業は既存の銀行から見れば脅威となるのは間違いない。しかし、FinTech そのものは銀行の存続を脅かすものではなく、経済を活性化させ顧客のあらゆるニーズを引き出すツールであり銀行の新たな武器となる。常に新しい価値を取り入れ発展させていこうとする柔軟さを既存の銀行は獲得すべきである。銀行の持つ価値を再確認し、FinTech と共存していくことが Better Bank シナリオの実現へとつながり、銀行の目指すべき姿・生き残る道であると私は考える。

### <3> 【私案】資産運用分野の特化

前節において触れた日本の銀行が持つ価値とは、「信頼」である。日本の銀行は顧客からの「信頼度」が高いからこそ現状のサービスが成り立っており、「金融サービスは無料」という特有の文化も存在する。一方、アメリカは軒並み「信頼度」が低く、結果 FinTech 企業の参入につながったのは第1章で述べたとおりである。つまり、既存の銀行の存続において「信頼」は欠かせない価値基準となる。この「信頼」を用いて既存の銀行が収益を上げられる分野には資産運用分野があり、私は資産運用分野の基盤を厚くすることが銀行の存続に不可欠であると考えている。根拠としては、金融機能のデジタル化の影響により様々な分野で縮小を始めた国内の銀行であるが当分野に関しては不動の収入源となっていること、第3章で述べた世代間循環と近年の年金政策に対する若者の不安によって「貯蓄から投資への転換」が想定されるため今後も成長分野であること、海外ではアンバンドリングにより価格破

壊が起きているが日本においては投資が主流でないため FinTech 企業の脅威は現段階であまりないことの3つを挙げる。

そして、資産運用分野は金融業務の中において AI(人工知能)技術を最も活用できるという点で FinTech を発展させやすい。また、現段階の参入が少ないからこそ既存の企業が先手を打って対策を講じることができる。金融領域での AI 活用(以下「FinTech AI」とする)としては、以下のようなものがある(表 4-2)。

(表 4-2) 金融領域での AI 活用分野

・パターン検知	膨大なデータから特定のパターンを抽出し、検知したパターンに応じて作動する	トレーディング戦略 ポートフォリオ作成 与信審査 不正検知
・文字認識	手書き文字を認識し、文書データに変換する	申込書等の作業省力化
・音声認識	音声を認識し、その音声の内容・指示に従って作動する	コールセンターサポート システムの音声操作
・テキスト認識	テキストデータを認識し、テキストの内容・指示に従って作動する	問い合わせ チャットボット
・RPA (Robotics Process Automation)	定型化可能な手作業を代替するロボット	ルーティン作業の自動化

出所) 柏木亮二(2017)『金融機関の AI 活用の実務的側面』

これら AI による技術発展は銀行の資産運用分野に大きな利益をもたらす。端的に述べれば効率化が進み、正確性が増すのである。顧客にとってはスマホによるチャネル化がますます進み、時間の節約や若者の取り込みにもつながる。

これらの技術は FinTech 企業も獲得することが可能だ。そして、彼らは今まで見てきたような「破壊的イノベーション」で短期間に急成長を遂げるかもしれない。しかし、既存の銀行と FinTech 企業には決定的な「信頼度」の差が存在する。企業それぞれに「価値基準」があるように顧客一人ひとりにも「価値基準」が存在する。それぞれ違った「価値基準」を持つ顧客であるものの「信頼」という価値は経済環境において誰しものが潜在的にもち合わせる一つの基準となる。スマホ1つで資産運用ができる近い将来、同じスマホでも「今まで口座を持っていた銀行」にするのか「最近 CM で見る FinTech 企業」にするのかは顧客の「信頼」に帰属するであろう。

以上のように、顧客からの「信頼」を最も有効活用できる一方で FinTech AI の発展が目覚ましい当分野への特化は既存の銀行が選択すべき道である。日本の銀行が FinTech 企業の参入を防ぎ、長期にわたって存続するための手段は資産運用部門にある。