

2018年10月5日 全12頁

# 次世代銀行ビジネスモデルの担い手は？

～FinTech から見通す次世代銀行モデルの行方～

金融調査部 主席研究員 内野 逸勢  
研究員 矢作 大祐

## [要約]

- リーマン・ショック後、主要先進国の銀行のビジネスモデルの“単純化”、“単一化”が進んでいる状況が見られる。また、金融機関によるFinTechの活用が進む中、次世代の金融（銀行）ビジネスモデルの姿が“ぼんやり”と見えつつある。次世代の銀行ビジネスモデル（次世代モデル）は、銀行免許を有する既存の銀行が担うのであろうか。
- 次世代モデルを示す代表例としては、チャレンジャーバンクとBank as a Platform(BaaP)が挙げられる。これは、銀行の“システム（下の部分）”と銀行の“事業（上の部分）”の分離と言える。日米英で比較すると、既存の金融機関の持続可能性が危惧されている英国は競争政策を導入して明確に上下分離を目指している。他方で、既存の金融機関の体力が相対的に残っている米国は上下分離が進んでいない。
- 日本では、英国と同様に金融機関の持続可能性が懸念されており、分離が進む土壌はある。ただし、下の部分を意識している銀行においても、顧客接点をすべて放棄するのではなく、収益のコアとなる顧客との接点は維持する戦略を志向している。下の部分で稼げるようなコスト構造を模索しつつも、コア顧客の確保をしておくことが次世代銀行ビジネスモデルの担い手の条件であろう。
- また、下の部分を放棄し、上の部分だけに専念する選択肢もある。上の部分に専念する場合、FAANG（Facebook、Amazon、Apple、Netflix、Google）といったプラットフォーマーに顧客を奪われないよう、顧客接点を徹底的に強化することが必要不可欠と言える。顧客接点を徹底的に強化するためにも、顧客のニーズの把握に努めることが求められる。

## 1. リーマン・ショック後の銀行のビジネスモデルの“単純化”

中長期的な次世代銀行モデルの方向性について FinTech をキーにして考えると、チャレンジャーバンク・モデルと Banking as a Platform (以下、BaaP) モデルという銀行の“システム（下の部分）”と銀行の“事業（上の部分）”の分離が進んでいくと考えられる。チャレンジャーバンク・モデルとは、銀行免許を取得してモバイルアプリを中心に融資、決済等の銀行業関連の商品・サービスを提供する銀行を指す。また、BaaP モデルとは、決済等のエグゼキューションに関するシステム・手法の提供など、銀行業のプラットフォームの機能に徹する銀行を指す。つまり、顧客接点を重視してシステムの軽量化を極めていく銀行（上の部分）と、顧客接点は一部放棄しながら銀行のプラットフォーム＝“土管”に徹する銀行（下の部分）という上下分離が進んでいくことを意味する。上下分離が進んでいく理由の一つとして、先進主要国の銀行のビジネスモデルにおける“単純化”や“単一化”という変化が挙げられる。

“単純化”に関しては、2018年1月のBISのグローバル金融システム委員会報告書（以下、BIS報告書）によると、「資本・流動性規制の強化もあり、トレーディング業務と資金調達構造の見直しが行われ、預金による資金調達の増加、業務内容ではリテール業務を含む、より複雑ではなく資本を必要としない業務へと変化」と記述されている。“単純化”に向けた過程において、1) 資金調達構造の見直しにより預金以外の借入依存度を低下させること、2) トレーディング業務<sup>1</sup>の見直し、リテール業務（貸出等）へのシフト、3) より複雑ではなく資本を要しない業務への移行、という3つの変化が挙げられる。

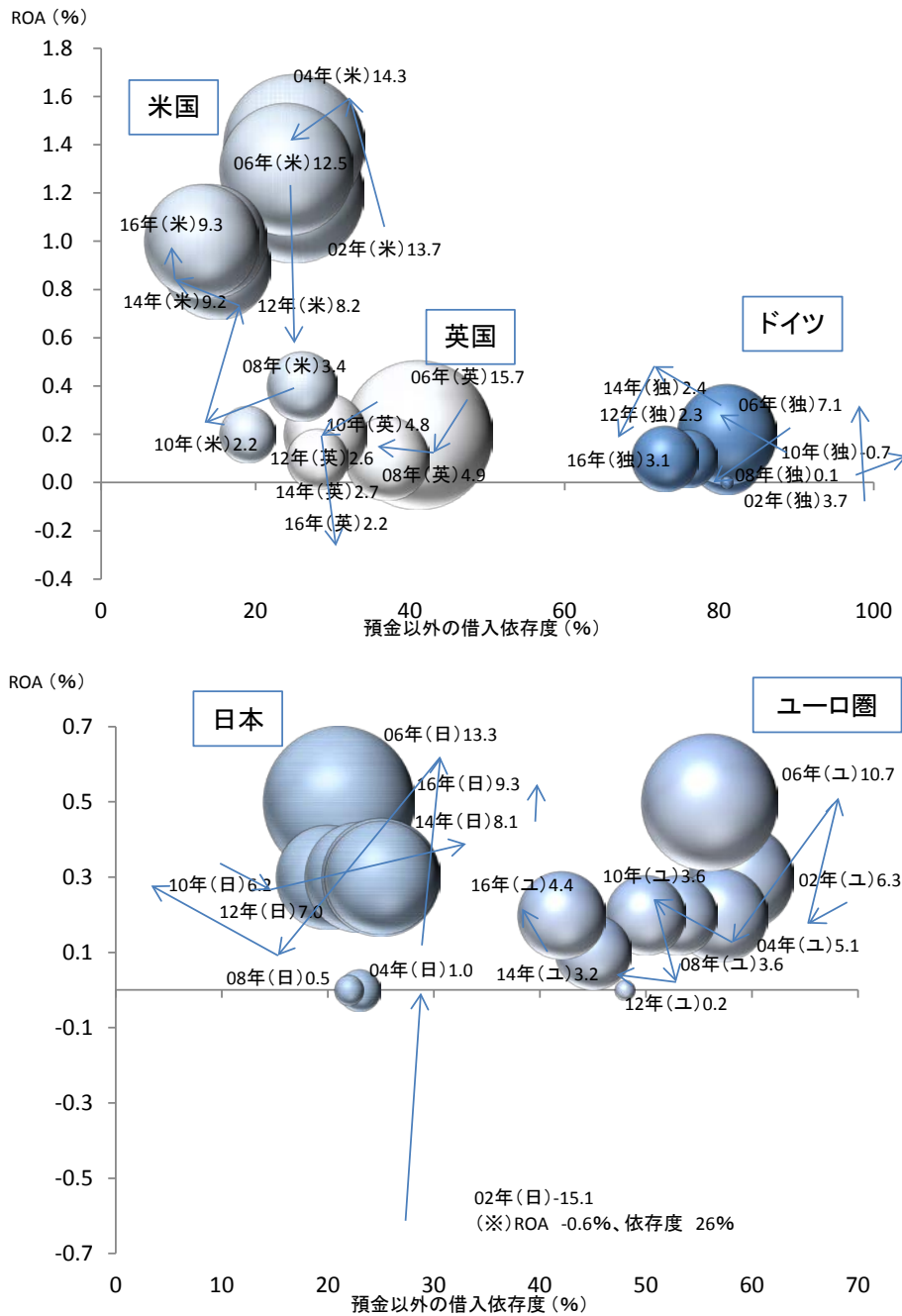
1) における調達構造の変化とそれによる収益性との関係に着目する。図表1において、米国、英国、欧州、日本の銀行の2006年（リーマン・ショック前）と2016年のROEの水準を見ると、リーマン・ショック前の水準まで回復している国、地域はない（図表1）。その要因はBIS報告書の中で、「金融危機後の銀行のROEの低下の半分は財務レバレッジの低下で説明できる」とされている。リーマン・ショック前は、ユーロ圏（ドイツも含む、以下同）、ドイツ、英国、米国の銀行は市場での短期借入を増やし、レバレッジを高めてきた。他方で、リーマン・ショック後は、規制に伴う資本の積み上げと、預金以外の借入依存度が低下によってレバレッジが低下した。なお、日本はリーマン・ショック以前も預金以外の借入依存度が低かったため、そもそもレバレッジは高くなかった。そのため、レバレッジの低下に伴う影響はユーロ圏、ドイツ、英に比べて小さかった。

また、ROAの水準も、国、地域で若干の差異はあるが、大幅に回復したところはない。例えば、もっとも回復度合の高い米国はリーマン・ショック前の7割の水準程度であり、ユーロ圏、ドイツ、英国に関しては半分以下の水準にとどまったままである。日本に関しては、ユーロ圏、ドイツ、英国よりも回復したが、米国よりもその回復度合いは低く、リーマン・ショック前の5割程度に留まっている。

<sup>1</sup> トレーディング業務は、自己勘定のトレーディングを指す。ただし、トレーディング業務については定義・範囲に曖昧な部分が多いとの意見もある。トレーディング業務によって得られる収益が、売買益だけでなく、関連手数料とトレーディング資産から得られる金利収入も含めて捉えるべきことがその理由として挙げられる。

BIS 報告書では「銀行の業務効率が歴史的な最良の状態に改善するとの想定では、先進国の平均的な銀行の ROE は改善するが、半分よりやや多い銀行では ROE が 10% 未満にとどまる」とされている。大幅なコスト削減や新しい収益源の確保は簡単には実現できず、さらには資金調達構造の“単純化”も進んでいる中、いずれかの国、地域のみが ROE を大幅に改善することは考えにくいだろう。

図表 1 日米欧の銀行の ROE (円の大きさ)、ROA (縦軸)、預金以外の借入依存度 (横軸)

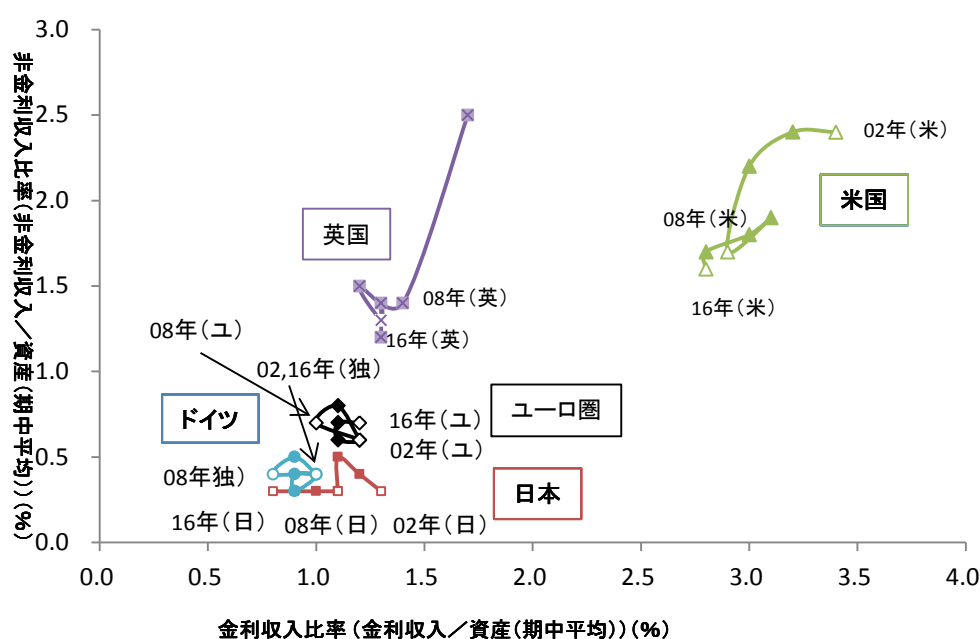


(注) 預金以外の借入れ依存度は、預金以外の借入の総負債に占める割合を示す。また、10年(独)、02年(日)に関しては、ROE がマイナスのため、グラフに円で表記されていない。

(出所) BIS Committee on the Global Financial System, “Structural changes in banking after the crisis”, January 2018, CGFS Papers No 60 のデータより大和総研作成

2) のトレーディング業務の見直しとリテール業務（貸出等）へのシフトによる収益力の変化に着目する。図表2を見ると、米国、英国は金利収入比率、非金利収入比率ともに低下した。非金利収入比率の低下は、トレーディング収入が大幅に減少したことが影響したものと考えられる。また、ドイツ、日本、ユーロ圏に関しては金利収入比率、非金利収入比率ともに大きな変化は見られないが、金利収入、非金利収入がもともと低水準であったことが要因として考えられる。いずれの国の金利収入比率、非金利収入比率も低下、或いは低位のまま維持されていることから、収益構造も“単純化”しつつあることがうかがえる。

図表2 日米欧の銀行の非金利収入比率（縦軸）と金利収入比率（横軸）

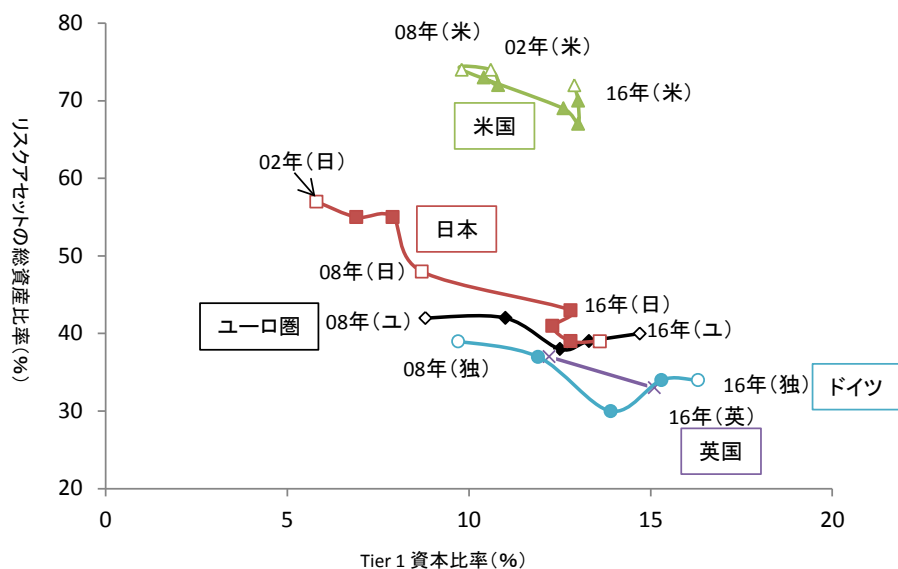


(注) 白抜きは、各国・地域の2002年、2008年、2016年を示す

(出所) BIS Committee on the Global Financial System, “Structural changes in banking after the crisis”, January 2018, CGFS Papers No 60 のデータより大和総研作成

3) の資本を使わない業務への変化に関しては、図表3に見られるように、日本、英国、ドイツに関しては、リスクアセットが総資産に占める割合は低下しており、自己資本に負荷がかかるような業務を減らしていることがわかる。米国、ユーロ圏に関しては、リスクアセットが総資産に占める割合は若干低下した程度である。ただし、米国・ユーロ圏はリスクアセットを大きく減らす代わりに、自己資本を積み増してきたと考えられる。いずれの国・地域も方法は異なるが、健全性を改善するために資本対比でのリスクアセットは縮小したことから、リスクの取り方に関しても単純化が進んでいると言えよう。

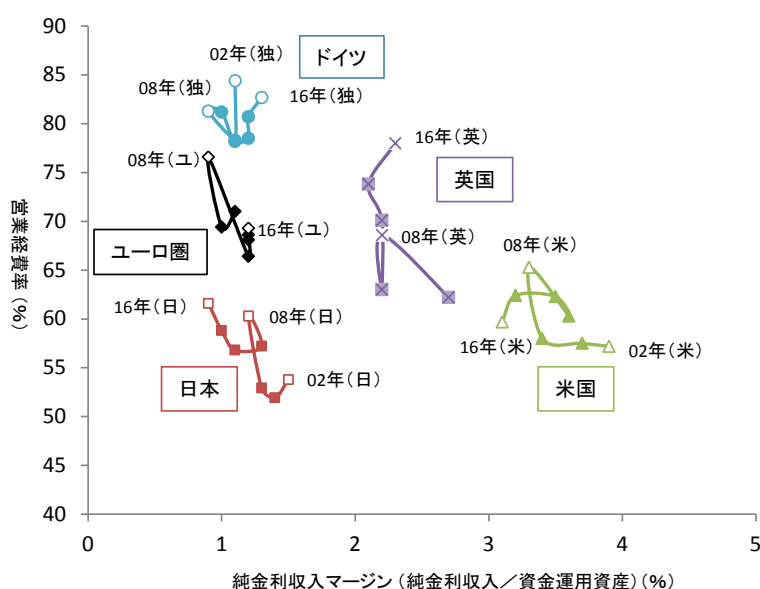
図表3 日米欧の銀行のリスクアセットの総資産比率（縦軸）と Tier 1 資本比率（横軸）



(注) 白抜きは、各国・地域の 2002 年、2008 年、2016 年を示す  
 (出所) BIS Committee on the Global Financial System, “Structural changes in banking after the crisis”, January 2018, CGFS Papers No 60 のデータより大和総研作成

1) から 3) の変化を踏まえると、米国を除く日本、英国、ドイツ、ユーロ圏は収益のトップラインを伸ばす力（以下、稼ぐ力）が低下していると言えよう。そのため、効率性を向上させることを通じてコスト構造を変革し、収益性を高める戦略的な取組みが必要である。ただし、米国以外は足元で営業経費率が上昇しており、効率性を高める取組みが依然として進展していないように見える（図表 4）。

図表4 日米欧の稼ぐ力（純金利収入マージン 横軸）と効率性（営業経費率 縦軸）

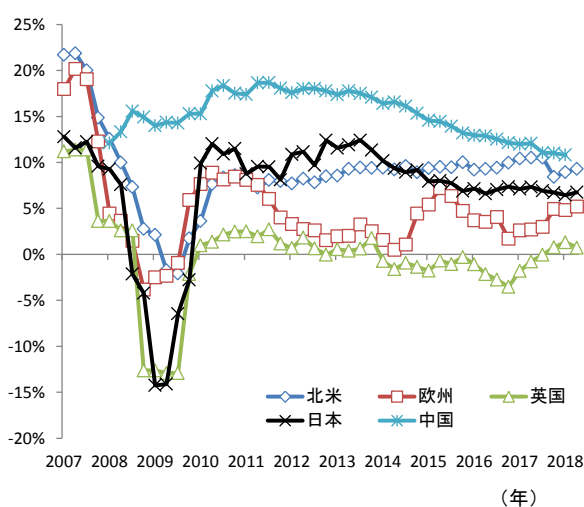


(出所) BIS Committee on the Global Financial System, “Structural changes in banking after the crisis”, January 2018, CGFS Papers No 60 のデータより大和総研作成

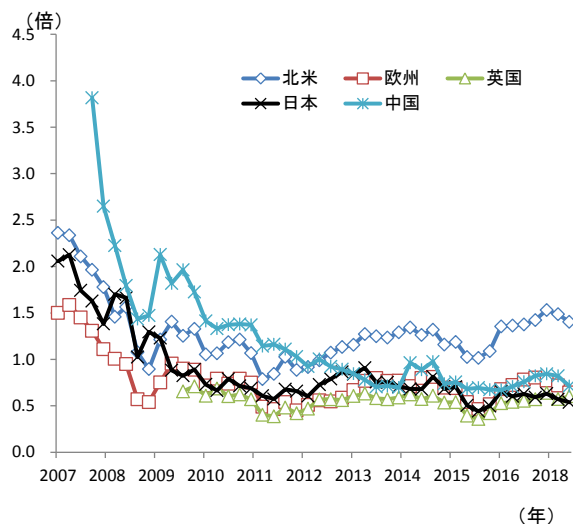
中長期的な次世代銀行モデルを考える上で、幅広い事業ポートフォリオを有するグローバルなシステム上重要な銀行（G-SIBs、該当する銀行は図表5、6の注を参照）の動向について見ると、欧州のG-SIBsのROEは5%程度まで回復してきた一方で、英国のG-SIBsはマイナス圏からようやく脱しつつある段階である（図表5）。中国のG-SIBsのROEは低下傾向にあり、北米のG-SIBsと同程度の10%の水準まで低下してきた。日本G-SIBsのROEは、近年5-10%の水準で推移している。

PBRを見ると、北米のG-SIBs以外、1倍を下回る水準にある（図表6）。ビジネスモデルが“単純化”していく中で、北米を除けば、PBRの水準は国・地域を越えて収れんしつつあるといえよう。今後もPBRが1倍を下回る水準で推移した場合、ビジネスモデルの持続可能性に疑義がもたれても仕方がない状況とも捉えられる。また、BIS報告書では、銀行間のビジネスモデルの類似性が強まりつつあり、競争環境は過酷になり、金融機関の稼ぐ力が一層劣化する可能性を危惧している。中でも、ドイツと日本の地域金融機関間での競争の激化によって脆弱性が高まったことが指摘されている。

図表5 主要先進国・地域の大手金融機関のROEの推移



図表6 主要先進国・地域の大手金融機関のPBRの推移



(注) 図表5、6共通。北米、欧州、英国、日本、中国の銀行は以下の通り

- ・ 北米：米国はJP Morgan Chase、Bank of America、Citigroup、Wells Fargo、Bank of New York Mellon、Morgan Stanley、Goldman Sachs、State Street、カナダがRoyal Bank of Canada
- ・ 欧州：ドイツがDeutsche Bank、フランスはBNP Paribas、Société Générale、Groupe Crédit Agricole、イタリアがUnicredit Group、スペインがSantander、スイスがUBS、Credit Suisse、オランダがING Bank、スウェーデンがNordea
- ・ 英国：HSBC、Barclays、Royal Bank of Scotland、Standard Chartered
- ・ 中国：Bank of China、China Construction Bank、Industrial and Commercial Bank of China Limited、Agricultural Bank of China
- ・ 日本は、Mitsubishi UFJ FG、Mizuho FG、Sumitomo Mitsui FG

(出所) Bloomberg より大和総研作成

さらに大手金融機関の国際化戦略はどうであろうか。BIS報告書では、米国、日本の銀行は対外債権を増加させているが、欧州および英国の銀行は、対外債権を縮小し、海外拠点も減少させて、国際業務を縮小してきたとしている。つまり、欧州および英国の大手銀行は地理的にも

それぞれの“単一化”を進めてきているように考えられる。この背景には、各国のコンプライアンス規制が独自に強化される中、地理的な拡大戦略はコスト高と認識されている可能性がある。

## 2. FinTech から見通す次世代銀行モデルの方向性

### 米英に見る2つの方向性 ～次世代銀行モデルは既存銀行が担うのか？～

上記を踏まえると、既存の銀行が担うビジネスモデルにおいて、(1) “単一化”による収益性の低下、(2) それを支えるビジネスモデルの劣化を想定することは難しくない。このため、預金、与信、決済といった銀行業が有する中心的な機能を、既存の銀行に一括して担わせておくべきか否かについて議論の余地が大きいと言えよう。キャッシュレス化や、預金口座を介さない小口決済手段の普及に加え、企業の資金ニーズ減退に伴う銀行の信用創造機能の低下が進む中で、新たな担い手に機能別に担わせることで、機能回復が図れるのではないかとの考えが強まっても不思議ではない。

問題はこのような状況について規制当局がどのように考え、どのような方向性に規制あるいは競争政策の舵を切るかである。現状では、米英日において2つの政策の方向性が見出せる。一つは既存の銀行ではなく、効率的に機能を果たせるのであれば新たな担い手が参入しても問題はないとの立場を取る国である。もう一つは、効率性を高めながら稼ぐ力を強化することを前提に既存の金融機関にこれまでと同様の機能を担わせるとの立場を取る国である。前者の代表は、“規制サンドボックス” (Regulatory Sandbox) を導入した英国であり、後者の代表は米国<sup>2</sup>であろう (図表7)。英国が2016年5月から規制サンドボックス制度を導入した背景には、消費者のニーズの将来的な変化に対応できる機関に機能を担わせるという意味合いがあると考えられる。英国のFCA (金融行為規制機構) によれば、「FCAのイノベーションへの取り組みは、消費者の便益において競争を促進するために必要不可欠な義務である (= “The FCA’s work on innovation is integral to our duty to promote competition in the interests of consumers.”)」<sup>3</sup>としている。

### 米英の政策の方向性の違いは既存の銀行ビジネスモデルが持続可能か否か

英国では、既存の金融機関の信頼性、ビジネスモデルの持続可能性があるかについて問われている。金融危機後、LIBORの不祥事、度重なる罰金の支払い、依然国有化を脱却していない銀行の存在など、既存の大手金融機関は持続可能な競争力を保てるかという点で信頼が低下して

<sup>2</sup> 2018年5月に、米国で現地金融機関や業界団体に対して行ったヒアリング調査によれば、米国において規制サンドボックスは金融システムにカオス (混沌) を生むだけであり、検討していないとのコメントがあった。

<sup>3</sup> 出所：英国FCAウェブサイト “Speech by Christopher Woolard, Director of Strategy and Competition at the FCA, delivered at London FinTech Week 2016.”

<https://www.fca.org.uk/news/speeches/london-fintech-week-2016-innovation-regtech>

いる。このため、規制を緩和することにより、新たな担い手の参入を促し、競争を促進させようとしている。その施策の一つが、中央銀行のPRA（健全性規則機構）とFCAによる“New Bank Start-up Unit”という他業態から銀行業への参入を促進することに特化した部局の設立である。もう一つが、銀行参入規制の見直しと、資本および流動性規制に関する緩和や認可プロセスの変更である。こうした中、標準的なオープンAPIの導入が進められており、システム等の共通化が進展すれば、チャレンジャーバンク・モデルやBaaPモデルへと分離する可能性があるという英国では言われている。一部の大手銀行はAPIの導入を積極化させていく方針を打ち出している。

英国では、銀行業界にとどまらず、他の公益セクターにおいて消費者保護と市場における競争促進が国内法制度の軸として組み込まれている。競争状態を創出することで高額な手数料、複雑な手続きなど、消費者に対する過度な負担を軽減しようとしている。電気・ガス等のエネルギー産業で言えば、発送電分離、他業種からの参入を促進する小売完全自由化、それによるスイッチングコストの低下などが挙げられよう。この他、鉄道の上り分離なども挙げられる。この中心に置かれているのが英国の公正取引委員会（The Competition and Market Authority: CMA）<sup>4</sup>である。

CMAによる銀行業に対する問題提起は、2016年8月に発表された「リテールバンキング市場調査」の最終版で詳細に記述されている。リーマン・ショック以降、規制が強化される中、先端テクノロジーを活用することで、リテールバンキング市場に新たに参入する企業が増えていく一方、従来のリテールバンキング業務を担う既存の金融機関のパフォーマンスが低下<sup>5</sup>していったことが記述されている。こうした中、既存の金融機関が、今後も増加が見込まれる金融機関全体のコンプライアンスコストに対応し、当座貸越、当座口座の他の銀行への切替えなど顧客の便益を保護しながらも、収益性を維持できるかが懸念されている。こうした金融機関に対する懸念はありながらも、顧客の便益を保護するために、財務省は2013年にCASS（Current Account Switching Service、当座口座切替えサービス）を導入した。顧客の銀行間の当座預金口座の移管を容易にする制度<sup>6</sup>である。

2017年2月のCMAの「銀行に向けた最終指令<sup>7</sup>」でも、顧客重視の戦略に向けて、革新的なテクノロジーを活用したリテールバンキングサービスの提供を促す方針を示している。特にオープン・バンキング<sup>8</sup>の推進、当座口座の手続きの標準化などの改革を強調している。加えて、中小企業向けの金融サービスにも言及している。英国では中小企業に対するコンサルティング・サービスが少なく、信用リスク測定の透明性も低い。英国国立科学・技術・芸術基金（NESTA）

<sup>4</sup> 正確には「競争・市場庁」。日本の公正取引委員会のウェブサイトによれば、「2013年企業規制改革法により2013年10月1日に設立され、2014年4月1日、同法により公正取引庁及び競争委員会が廃止されたことに伴い、それら機関の機能及び権限の大部分を受け継いだ独立の非大臣庁」とされる。

<sup>5</sup> レビュー調査の結論としては、リテールバンキングにおいて、既存の金融機関が競争可能な利益水準を上げることができるか否かの判断までは下していない。

<sup>6</sup> 移管の間に発生した問題による金銭的損失に対して、完全な保障をつけることで、7日以内に安全かつ安心に移管が可能となる制度。

<sup>7</sup> Press Release “Open Banking revolution moves closer”

<sup>8</sup> オープンAPIを導入することで、様々な主体が銀行の決済システムや口座情報などにアクセスしやすくすることを指す。



が運営する「オープン・アップ・チャレンジ」制度において、中小企業向けのコンサルティング・サービスを促進させると同時に、CMA が提案している、中小企業向け貸出における信用リスク測定の透明性を向上させる手法の普及を図っている。

図表7 銀行業における日英米の主なFinTech 関連規制の比較と次世代ビジネスモデルの方向性

	日本	英国	米国
銀行業への FinTech 企業等の参入規制緩和の主体	金融庁	公正取引委員会	OCC(連邦レベル)とFRB(州レベル)他
規制緩和の目的	顧客の利便性を高める	銀行業界に市場の競争原理を導入し消費者の利便性を高める	リーマン・ショック後の金融持株会社のガバナンス強化、コンプライアンス強化、金融システムの安定の優先度が高い
FinTech 企業等の銀行業への参入障壁の状況	低い(注1)	低い(注2)	高い(注3)
業法の見直しの状況	幅広く検討中	金融サービス法	見直す予定なし
オープン API の導入の状況	あり(2018年3月までにすべての銀行が方針を公表)	検討中	未定
規制サンドボックス	導入	導入	導入は未定
既存銀行のビジネスモデルの持続可能性について	低い (地域金融機関の持続可能性を懸念)	低い	高い
銀行の次世代ビジネスモデルの方向性	英国モデルか？米国モデルか？	チャレンジャーバンク(注4)とBaaP(個人、家計、SMEを対象)にアンバンドル ※ただし、リバンドルの可能性もある	既存の金融機関がFinTech企業あるいはプラットフォームと協業

(注1) 資金移動業者の登録、中間業者に対する規制整備によって国内のプラットフォームが銀行免許を取得しないまま、小口決済業務、送金業務に参入することは可能。

(注2) New Bank Start-up Unit (銀行参入規制の見直し、資本および流動性に関する規制緩和、認可プロセスの変更など)をPRAとFCAが主導している。特に、モービライゼーション(一部インフラ業務を除外した二段階の許可体制)の導入、Bacs主導のCASS(Current Account Switching Service)導入などが代表的な施策である

(注3) FinTech企業のオンラインマーケットプレイス融資規制に関係する連邦規制当局は12機関に及ぶ

(注4) 代表例はスマートフォン上のアプリを通じてのみサービスを提供するアプリ専門銀行のアトムバンク(2010年設立)。前述の二段階の許可体制では、15年6月に初期的銀行免許取得、16年4月に銀行免許取得(スペインのBBVAが40%出資)

(出所) 各国資料より大和総研作成

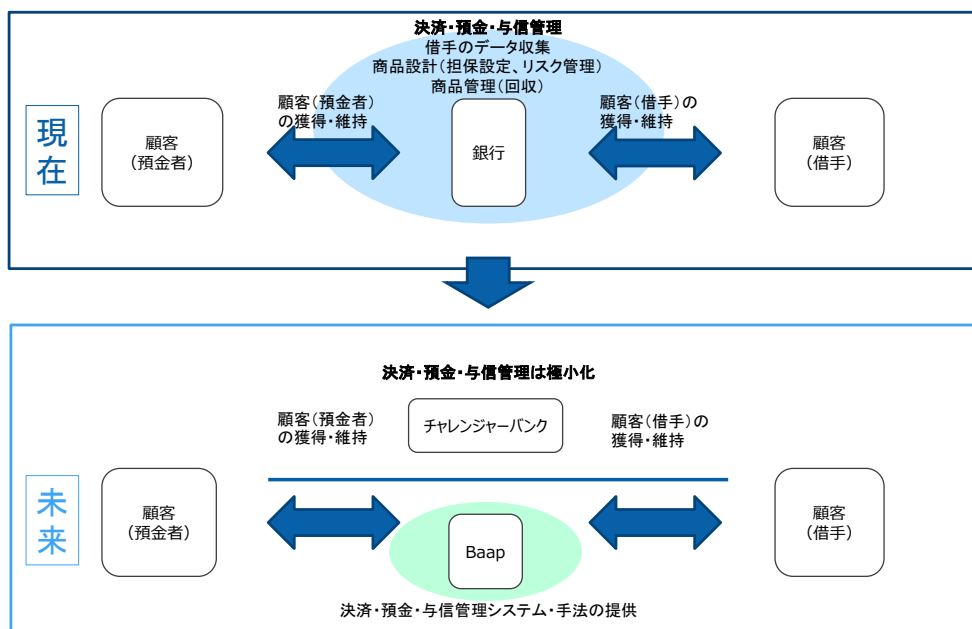
他方で、米国の公正取引委員会には、英国の公正取引委員会のように、銀行業界の改革を主導する動きは見られない。米国で銀行業界の改革を主導するのは連邦レベルのOCC(金融規制当局)である。OCCは2016年に「銀行システムにおける責任ある技術革新を支援するために」と

題したレポートを公表し、FinTech 企業による特別目的銀行<sup>9</sup>免許の取得に積極的な姿勢を示している一方、州レベルの金融規制当局である FRB（連邦準備制度理事会）は後ろ向きであり、両者は対立していた。しかし、米国大統領指令を受けた財務省の 2018 年 7 月の報告書「経済的機会を創出する金融システム ～ノンバンク、金融、フィンテックおよびイノベーション～」を契機に改革の動きが前進し、OCC は FinTech 企業による特別目的銀行の申請を受け付け始めた。なお、同報告書の中で規制サンドボックスに触れてはいるものの、調整には時間がかかると考えられ、規制サンドボックスの導入の見込みは依然不透明である。加えて、特別目的銀行の免許も一般的な商業銀行と同じような水準での資本、流動性規制が求められるため、参入障壁は低下していない。

### 英米それぞれの次世代ビジネスモデルの担い手

英米それぞれの次世代ビジネスモデルを考えると、英国の次世代ビジネスモデルは、チャレンジャーバンク・モデルと BaaP モデルに分化していく可能性が高い（図表 8）。しかしながら、英国の公益セクター等で見られるように、アンバンドルした後、稼ぐ力を維持できず、再統合（リバンドル）する帰結も考えられる。米国は、既存の金融機関が次世代の銀行のビジネスモデルを担うべく戦略的な動きを取っているものの、FAANG（Facebook、Amazon、Apple、Netflix、Google）といったプラットフォーマーが担う可能性も否定できない。2018 年 5 月に米国で現地金融機関や業界団体に対して行ったヒアリング調査によれば、金融機関はプラットフォーマーと協業しようとする傾向があるとの声もあった。

図表 8 銀行業の分離の方向性



(注) チャレンジャーバンクの部分は更に銀行とプラットフォーマーに製販が分離する可能性もある  
(出所) 大和総研作成

<sup>9</sup> 特別目的銀行とは、信託業務、または、銀行の主要業務のうち、預金、小切手支払、貸付のいずれかを行うことが可能な銀行を指す。

## まとめ（日本は米英どちらの方向か）

英米の動向を踏まえれば、日本はどちらの方向に向かうのだろうか。金融庁は地域銀行のビジネスモデルの持続可能性に懸念を示しており、日本の金融機関が直面している状況は英国の金融機関に近いと考えられる（前述の図表7）。金融庁は金融機関が顧客本位の金融サービスの提供を進め、ビジネスモデルの持続性を高めるために必要な施策を打ち出している。例えば、銀行法等改正法において IT 企業への 5% 出資の規制緩和やオープン API を推進するなど既存の銀行によるテクノロジーの導入を促している。

他方で、IT 企業など既存の金融機関以外の企業による金融業への参入に関しては、テクノロジーによって、金融サービスのサプライチェーンがアンバンドル・リバンドルされる中で、従来の金融業態別の法制度（業法）では効果的な規制・監督が難しいとの認識が金融庁にはある。こうした中、2018 年 6 月に、金融審議会金融制度スタディ・グループが、既存の業法から機能法への移行を目指すことを提言する中間整理案を公表した。機能別の法制度の導入を通じて同一の機能・リスクには同一のルールを適用し、規制・監督の実効性を高めることが目的である。こうした機能別の法制度へと移行する場合には、金融業への参入を目指す企業にとって、機能の選択と組み合わせという観点でビジネスモデルの戦略の幅が拡大する可能性も考えられる。

日本の銀行業界において、チャレンジャーバンク（上の部分）と BaaP（下の部分）への分離が今すぐ主流になる兆候は見受けられない。しかし、テクノロジーの導入を通じて、分離が進展する可能性も考えられる。2018 年 3 月、各銀行はオープン API を推進していく方針を公開し、本格的に FinTech 企業との連携を進めている。例えば、大手金融機関と FinTech 企業と提携し、いわゆる参照系 API だけでなく、更新系 API についても検討が進みつつある。オープン API が進展すれば、FAANG といったプラットフォームとの連携が進み、金融サービスの利用者の利便性が高まるかもしれない。ただし、FinTech 企業やプラットフォームにとって、金融機関との提携は、金融ビジネスへの参入チャンスとも言える。FinTech 企業やプラットフォームが付加価値の高い顧客との接点を独占し（＝チャレンジャーバンク）、金融機関は土管化（＝BaaP）する可能性があるだろう。

また、ミドル・バック業務では、メガバンクを中心に RPA の導入が進んでいる。RPA の活用が進めば、コストの抑制だけでなく、人材の最適な配置などが進み、より効率的なビジネスモデルが構築できるようになるかもしれない。ただし、RPA は業務の部品化・コモディティ化を促し、銀行のサプライチェーンの分解が始まり、サードパーティーへのアウトソースが増えることが考えられる。こうした業務の部品化、サプライチェーンの分解、サードパーティーへのアウトソースが究極的に進めば、エグゼキューションに特化したプラットフォームである BaaP へとミドル・バック業務が収斂していく可能性があるだろう。

実際、日本においても一部の銀行がシングルプラットフォームなど、BaaP を意識した戦略を打ち出しつつある。ただし、BaaP を目指したとしても、下の部分だけで稼ぐ力が維持できるかは不確実性が高い。このため、顧客接点をすべて放棄するのではなく、収益のコア層として流動化させてはならない顧客との接点は維持しようとしている。つまり、下の部分で稼げるよう

なコスト構造を模索しつつも、コア顧客の確保をしておくことが BaaS モデルを目指す上で重要だろう。

また、下の部分を放棄し、上の部分だけに専念する選択肢も金融機関には残されている。上の部分に専念する場合、FinTech 企業や FAANG といったプラットフォーマーに顧客を奪われないよう、顧客接点を徹底的に強化することが必要不可欠と言える。顧客接点を徹底的に強化するためにも、顧客のニーズの把握に努めることが求められよう。

以上