

ヒトの“つなぐ力”で次世代銀行ビジネスモデルは花開く

金融調査部 内野 逸勢

要約

2020年（2020年代）は次世代銀行ビジネスモデルの行方に目が離せないのではないかと。銀行の次世代モデルとは、銀行業のデジタルイノベーションが究極的に進展する“かたち”と捉えると、「銀行業×デジタル・プラットフォーム」のビジネスモデルとなろう。

この“デジタル・プラットフォーム”は“つなぐ”と“情報”に着目した二つのビジネスモデルで成り立っており、両方の相乗効果によりプラットフォームは巨大化していった。“つなぐ”は、あらゆる場所からオンライン上でアクセスする消費者の多種多様なニーズと、様々な財・サービスの供給者とをつなぐ「マッチングエコノミー」「シェアリングエコノミー」と呼ばれるものである。ここに、利便性の高いモバイル決済を活用することで、“情報”に着目した「決済+」というビジネスモデルが発展しているが、収益の先行きは不透明である。既存の銀行も同様に決済を中心に、“つなぐ”（＝金融仲介機能）と“情報”（＝情報生産機能）との相乗効果により巨大化していったが、その巨大化していった好循環が悪循環に変化し、収益の持続可能性が懸念されている。

これらを踏まえると、次世代銀行モデルの成功の鍵は、デジタルへの依存を高めるだけでなく、デジタルとリアルを丁寧に融合した上での販売力の強化であろう。

目次

- 1章 デジタル・プラットフォームビジネスと銀行業の類似性
- 2章 銀行が死守すべき付加価値とは
- 3章 銀行は販売力をどのように維持すべきか
- 4章 人とテクノロジーの丁寧な融合（＝ヒト）が成否の鍵

1章 デジタル・プラットフォーマービジネスと銀行業の類似性

1. デジタル・プラットフォーマーの定義

本業の収益が低迷している銀行業界では、デジタルライゼーション、デジタルトランスフォーメーションの流れが加速する中で、大手の銀行を中心に次世代銀行ビジネスモデル（＝銀行×プラットフォーマー）を模索する動きが活発化している。しかし次世代銀行ビジネスモデルは中長期的に見て成功するのであろうか。

まずプラットフォーマーのビジネスモデルをあらためて定義する。プラットフォーマーとは“デジタル・プラットフォーマー”という言葉で置き換えられる。ビジネスモデルの特性としては「つながりに着目したビジネスモデル」と「データに着目したビジネスモデル」の二つに分類されよう¹⁾。

前者は、あらゆる場所からオンライン上でアクセスする消費者の多種多様なニーズと、様々な財・サービスの供給者との「つながりに着目したビジネスモデル」であると言えよう。組織の内部の特定機能を代替するために外部の機能をつなぐ「APIエコノミー」、複数の金融機関の個人口座の情報をつなぐ「アグリゲーションサービス」などのビジネスが台頭している。さらにヒト・モノ・カネの多種多様かつ膨大な情報をあらゆるニーズに“つなぐ”（仲介）「マッチングエコノミー」「シェアリングエコノミー」などが当てはまろう。

「つながりに着目したビジネスモデル」は必然的に契約と課金が伴う。契約形態は、サービスと利用者を“つなぐ”効率性が劇的に改善することで、購入契約よりもレンタル、サブスクリプション型のサービス利用契約を選択する消費者が多くなる。このため契約・課金は少額化・短期化し、決済は銀行口座を経由した決済よりも、利便性の高いモバイル決済が主流となる。これにより決済の多様化が進む。当然、顧客の取引情報が付随してくる。これが後者の「データに着目したビジネスモデル」ということになる。

このビジネスモデルの中には、まずデジタル化が難しい（難しかった）“リアル”情報を簡単にデジタル化する機器（スマートフォン〈スマホ〉など）自体を販売することがビジネスとなる。そのデータを“コンテンツ”化して提供する基盤の運営ビジネス（例えばYouTube）、コンテンツ自体を創出するビジネス（YouTuber）などがある。さらに、リアルな情報をデジタル化することで、メルカリ社などのネットオークションを通じて、従来、経済的価値の評価・判定が難しかった財・サービスの交換の場が生まれる。これが「データに着目したビジネスモデル」であり、情報の活用が高まるほど拡大していくこととなる。このビジネスモデルでは少額・決済の取引が大半を占めることから、利用される決済は利便性が高く、取引が多いほど収益性が増すこととなる。効率的かつ利便性の高い決済の導入が進むことで“つなぐ”と“情報”の二つのビジネスモデルの相乗効果が創出され、デジタルプラットフォームは巨大になったと言えよう。

1) ダイヤモンド・オンライン「デジタル時代のプラットフォーム戦略－カテゴリー・プラットフォーマーの出現」ITR／内山悟志

2. 類似の特性を持つ銀行のビジネスモデル

銀行も同様に業界全体で決済機能を安心・安全な状態で維持することで、“つなぐ”（＝金融仲介機能）と“情報”（＝情報生産機能）との相乗効果により巨大化していったと言えよう。これに伴い1980年代から90年代にかけてシステムも大型化（メインフレーム（大型汎用機）の導入）していった。銀行口座での決済の利用が大幅に増加すれば、当然、顧客の情報が蓄積する。銀行の店舗を中心とした決済ネットワーク、資金移動ネットワークが拡大することで利用者の利便性が向上し、ネットワークが拡大し巨大化していった。まさしく前述したデジタルプラットフォームが巨大になった経緯と同様のことが見て取れる。

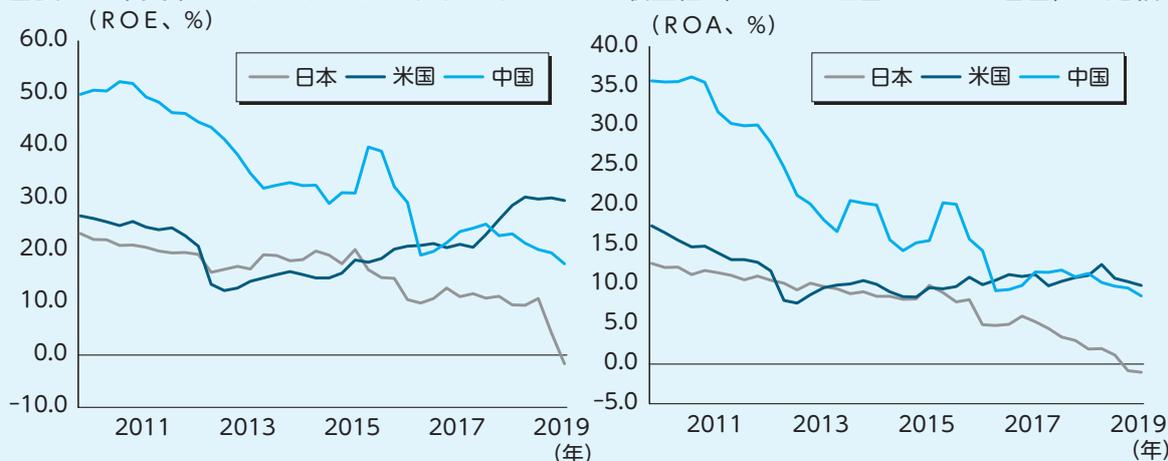
しかし、銀行が巨大化していった好循環が悪循環に変化している。顧客の銀行口座を通じた決済の活用が減る、情報が減る、長引く超低金利政策により重厚長大の決済システムを維持できなくな

る、店舗ネットワークを縮小する、という悪循環である。このような観点からも伝統的な銀行のプラットフォーム・ビジネスの限界が近づいていると考えられないだろうか。

3. 銀行の次世代ビジネスモデルは花開くか

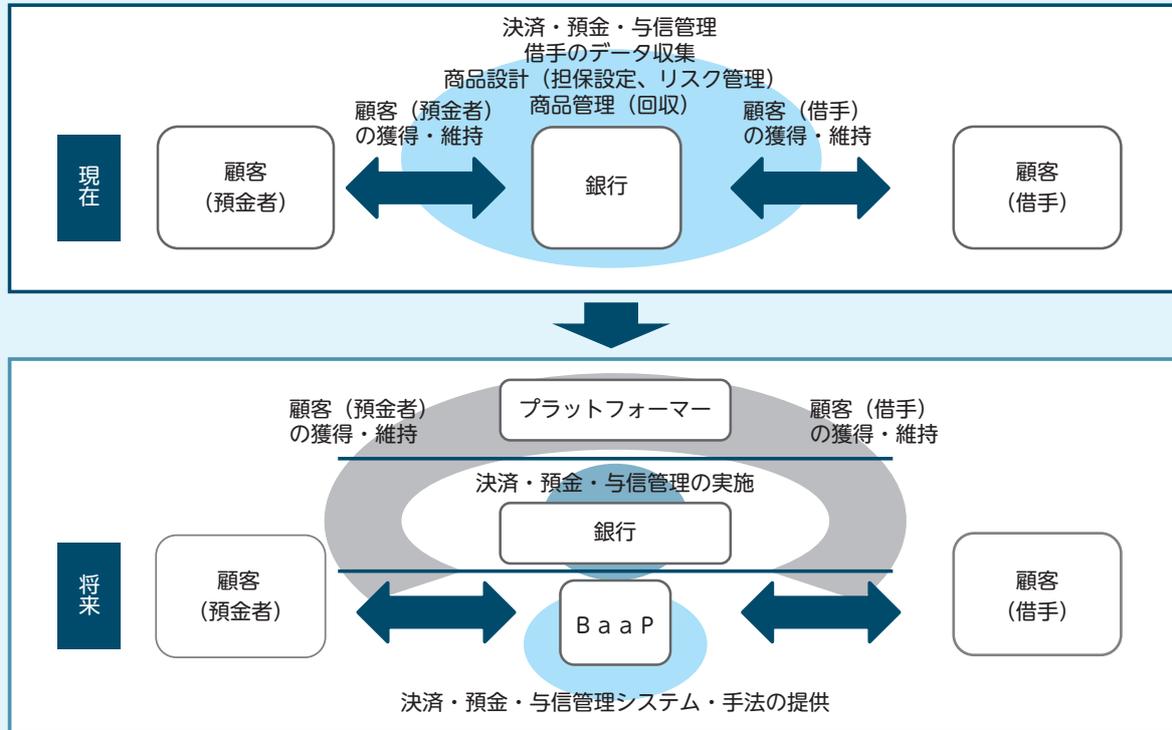
一方、デジタル・プラットフォーマーの成長は続くかということ、それも最近では疑問視されている。特に、個人情報保護に関連する規制が強化されており、顧客の膨大なデータに着目したビジネスモデルが曲がり角にきていると想定され、ビジネスモデルの成長戦略が見直しを迫られている可能性がある。加えて“ビッグデータ”という言葉の活用が頻繁になればなるほど稼ぐ仕組みへの期待が“バブル化”しているように思える。収益性が向上しなければ、銀行のプラットフォーム・ビジネスと同じ道を歩まないとの保証はない。図表1に示すように過去10年程度のデジタル・プラットフォーマーの収益性を見ると、米中は依然高い

図表1 米英中のデジタル・プラットフォーマーの収益性（ROE：左図、ROA：右図）の比較



（注）日本（Zホールディングス（旧ヤフー）、LINE、楽天）；米国（アルファベット、アップル、フェイスブック、アマゾン）；中国（バイドゥ、アリババ、テンセント）。2010年6月30日から2019年9月30日の期間の四半期ベース
（出所）各社資料から大和総研作成

図表2 銀行の次世代ビジネスモデル（上下分離+製販分離）



(注) B a a P (Bank as a Platform) 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
 (出所) 大和総研作成

水準にある一方、日本は近年のQRコード等の決済システムへの大規模な投資が一部のプラットフォームで過大な負担となっている点を考慮しても、相対的に低迷していると言えよう。

日本においては、「デジタル・プラットフォーム×銀行」が一つの次世代銀行ビジネスモデルの形態になっていると考えられる。図表2に示すように、顧客の接点を担うデジタル・プラットフォームとB a a P (Bank as a Platform、図表2の注参照)の役割を担うメガバンクが提携する事例が、近年、立て続けに出てきている。

現在は両者とも収益の低迷期にあると考えられるが、中長期、つまり2020年代の今後10年を見据えると、このような次世代の銀行ビジネスモ

デルは花開くのであろうか。本稿では、その成否を左右するファクターも含めて検討していく。

2章 銀行が死守すべき付加価値とは

1. 次世代銀行ビジネスの成否を左右する両者の付加価値の相性

前章を踏まえれば、次世代のビジネスモデルの収益性の向上は、デジタル・プラットフォームのビジネスモデル上の付加価値と銀行業の付加価値の相乗効果を発揮することで達成できると考えられる。ただし、この両者の付加価値が相性の良し悪しが問題となろう。両者は、前述したように

“情報”と“つなぐ”というビジネスモデル上の特性として類似の付加価値を持つ。しかし、デジタル中心の世界か、リアル中心の世界かという点において相違はある。ただし、そもそも銀行業は情報産業であることから過去もデジタル化の流れに対応して付加価値を高めてきたといえる。この意味では相性は良いと言えよう。

とはいえ、相性が良すぎることで“カニバリゼーション”（自社の商品が自社の他の商品を侵食してしまう「共食い」現象）の状況に陥ることはないであろうか。究極的にはデジタル化が進めば、オンライン上で金融商品サービスの手続きの全てが完結する可能性が考えられる。とすれば顧客のデジタル化に耐え得る効率性を持つ主体が最後には主導権を握ることとなる。問題は銀行業自体が免許制であるため、銀行免許の範囲の中の業務は銀行に依存せざるを得ない。ただし、銀行が銀行免許だけに頼れば顧客との接点が奪われ、先述のB a a Pのように、顧客の接点以外のミドル・バック機能を担当する金融業のインフラ会社としての役割の比重が高くなるだろう。このように既存の銀行あるいは金融機関が金融インフラの役割を期待され、小売の機能は既存の金融機関から分離されてプラットフォーム等に

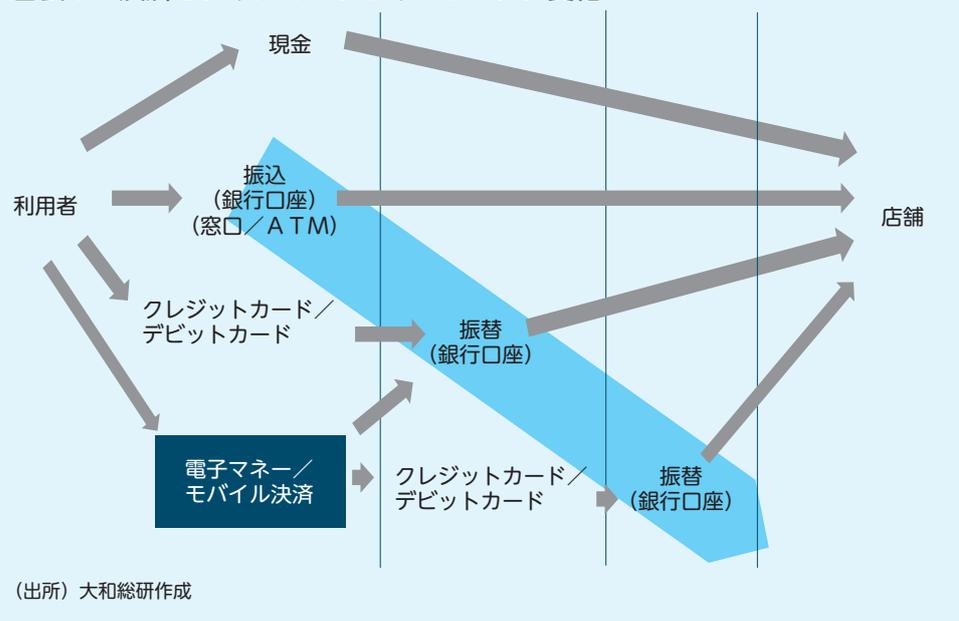
開放されるような「横断的な金融サービス仲介法制」が規制当局の中で議論されている（金融審議会「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」）。2019年度の金融行政方針「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」の中にも含まれている。

2. 死守すべき付加価値も奪われつつあるか

将来的にインフラ機能と販売機能の分離、いわゆる“製販分離”の可能性が高い状況において次世代の銀行ビジネスモデルの中で維持すべき付加価値とは何であろうか。

前章を踏まえれば、銀行口座を通じた決済機能による取引“情報”の蓄積と、支店ネットワークを通じた“つなぐ”が死守すべき付加価値であろう。地域銀行であれば、ここに“地域限定”という付加価値の源泉が加わる。

図表3 決済ビジネスのサプライチェーンに変化



しかし、電子マネー、モバイル決済など決済手段が多様化し、企業の経営努力に加えて今回の消費増税に伴うキャッシュレス化の促進策により新たな決済手段が本格的に普及する中で、利用者が窓口あるいはATMで銀行口座に振り込む等の手段による銀行決済が減少している可能性がある。銀行の窓口、ATMの利用率が低下していることがその理由である。このためクレジットカード会社、電子マネーまたはモバイル決済業者は、顧客の購買情報の取得において、銀行よりも優位なポジションにいる（図表3）。銀行が直接的に介する決済情報を得る機会が減少することから、顧客の詳細な情報が銀行本体には蓄積しなくなる。銀行がSNS銀行、コンビニ銀行を共同で設立した場合、銀行本体が詳細な情報を活用してビジネスを拡張できればいいが、法的に困難なことが予想される²。“情報”と“つなぐ”の部分がデジタル化されればされるほど、ますます銀行は本来の付加価値の輝きを失うこととなろう。これは決済だけではなくリテール金融全体に影響を与える可能性がある。いわゆる「決済+」ビジネスモデル（デジタル・プラットフォームがモバイル決済を軸に様々な金融商品サービスに商品ラインナップを拡張していくこと）である。さらに、オンライン上ではプライベートコインを活用した法人向けの送金・決済ビジネス、機械学習アルゴリズムという“AI（人工知能）”による信用リスクの審査モデル（クレジットスコアリング）を活用した運転資金を中心とした短期の法人向け融資（オンラインレンディング）などが既にサービスとして銀行あるいは非金融の業者から提供されており、法人向け金融サービスの一部もオンライン

が主流になる可能性がある。

このように決済を中心としてデジタル・プラットフォームがデジタル化された金融商品サービスを活用して「決済+」のビジネスを拡大していることは将来的に脅威となり得る。その原型モデルが中国の“アリペイモデル”である。決済機能をグリップする目的は、テクノロジーの進展あるいは検索エンジンのビジネスモデルの成功による膨大な顧客の多種多様な情報を様々な金融サービスに活用することである。アリペイモデルは“スーパーアプリ”とも呼ばれる。一つのアプリで全ての金融商品をカバーするという仕組みである。

日本では、海外のデジタル・プラットフォームと伍するようなビジネスモデルを目指す企業が多く登場し、その取り組みを積極化している。さらに、日本のプラットフォームがアリペイモデルを目指す動きがある。通信の分野で幅広い世代で厚い顧客基盤を持つNTTドコモ、ソフトバンク、KDDIの携帯電話キャリアである。

これらの企業においては、将来的に料金収納において金融商品サービスの手数料を一緒に収納する工夫の余地があると考えられる。例えば、携帯電話の毎月の基本料金の収納の際に、付随サービスとして金融商品・サービス関連の手数料が自動的に収納（決済）されるなどの「セット割」の契約形態である。あるいは契約者はサービスを利用した分だけを利用料として支払う、いわゆる“サブスクリプション型”のサービスの提供である。加えて、携帯電話キャリアは電子決済の仕組みをアプリ上に構築し、ポイントも付与する特典を与えている。顧客を契約で押さえる、つまり顧客と

2) 金融商品取引法に基づく顧客にあらかじめ情報の共有について知らせた上で、情報の相互提供を行う方式などの適用の可能性がある。

の“ラストワンマイル”を牛耳るという強みを活かせる携帯電話キャリアは将来的に脅威であろう。

このような動きを受けて、政府としても前述した横断的な金融サービス仲介法制の整備によって“仮想アリペイモデル”を認めるような方向に向かっていると思われる。日本ではFinTech企業を対象とした特別な銀行免許の付与は実現されていないため、アリペイモデルは不可能である。日本でのスマホを介したデジタル・プラットフォーマーの運営するアプリは、実際には各種の制度（銀行代理業者、金融商品仲介業者、保険募集人など）ごとに、仲介業者の担う役割や規制が異なる。このため一見、似たような画面操作でも、実は、その意味合いが異なっている。預金、証券、保険の各種口座に紐づくため、おのおのの銀行、証券会社、保険会社がアプリの運営会社から手数料を受けとって、おのおのの機能を提供している。ただし、例えば送金サービスにしても、投信の販売にしても商品・サービスを購入するための手続き上では、実際の商品・サービスの提供元である金融機関のブランドを示す画面は非常に少なく、スマホ上のプラットフォーマーのブランドの商品・サービスのように消費者からは認識できてしまう。このため既に“仮想アリペイモデル”が登場していると言えよう。これによって消費者は、金融機関の商品・サービスが当該金融機関のブランドとは認識されず、アプリの運営者のブランドと認識する可能性が高いため、ホワイトラベル化³が進む可能性は大きい。

ただし、デジタル・プラットフォーマーである

携帯電話キャリア自身の、金融のビジネスモデルの収益性は満足できる水準ではなく、発展途上であると考えられる。オンライン上の金融業として成り立たせるためには、「送金・決済」「資金供与」「リスク移転」「資産運用」のどの機能の適合性が高いかを検証している段階であると想定される。現状では、ロイヤリティが低く短期少額の金融商品・サービスの適合性が高く、長期多額の商品・サービスには相対の販売チャンネルが依然必要となると考えられる。結局のところ、オンラインチャンネルの適性に欠ける金融商品・サービスの約定・アフターフォローまでオンライン上で完結させるのは難しい状況にある。このため相対の販売チャンネルとオンライン上の販売チャンネルの連携あるいは融合が求められていると言えよう。この課題への対応として、自前では営業員は雇用せず、代わりにIFA（独立ファイナンシャル・アドバイザー）を活用するために会社を設立しているデジタル・プラットフォーマーがある。

3. 残る付加価値とは顧客に最後までつなぐ力（販売力）

前述したように、デジタル・プラットフォーマーが「決済+」のビジネスモデルにより銀行業あるいは金融業全般における存在感を高めていくことが想定されるが、課題もあることが分かった。これらを踏まえると、銀行業に残る付加価値とは何であろうか。

結論から言えば“相対の販売チャンネルにおいて顧客と最後の契約までつなぐ力＝行員の販売力”であろう。加えて、販売力を支える行員あるいは

3) 商品・サービスの販売会社が巨大になることでブランドが浸透し、ブランド力が強くなる一方、製造・供給会社のブランド力が弱くなることで、販売会社のブランドで販売する状態。例えば、コンビニエンスストアのブランドで販売する商品・サービスなどが該当。金融業界に当てはめると、アプリ運営会社があらゆる金融業態の商品・サービスを扱う“スーパーアプリ”となることでブランド力が強くなる一方、金融商品・サービスの供給者である銀行、保険、証券等のブランド力が弱くなる状態を意味する。

組織の“アナログ”情報の収集力、分析力の強化であろう。

確かに、安心・安全を高い水準で担保しながら日本の金融システムを支える銀行のプラットフォームは優れている。銀行は情報生産機能の効率性を高めるために巨大化していき、それを支える店舗ネットワークが広範囲にわたり、資金決済システムが重厚長大になっていった。さらに、伝統的ビジネスのみに適合するヒト、モノ、カネを動かすプラットフォームに完璧なまでに仕上がっている。その一方、完璧なプラットフォームであるが故に事業環境の変化への対応力の柔軟性が欠けている。柔軟性の不足は供給側のロジックで組織の変革を行ってきたことが背景にある。このため、現在直面している顧客本位の目線で抜本的に組織を変えていく経営課題を解決するようなソリューションを適用しにくい企業文化となっていると考えられよう。デジタル化によって顧客の行動が変化するのであれば、それに合わせて人・組織も変化していく必要がある。具体的には、顧客本位の視点で販売チャネルを多様化し、組織全体で生産性を高めていくか、検討していく必要がある。

4. 販売力の強化には丁寧な人・組織とデジタルの融合が必要

組織のデジタルライゼーションは確かに販売チャネルの多様化の重要な要素であるものの、それだけでは付加価値の高いオンライン上の販売チャネルを創出できない。オンライン上だけでは約定まで完結することが難しいからである。結局は、オンライン上の販売チャネルの生産性を高めるためには人とデジタルの連携・融合をどうするかが最大の問題となる。相対の販売チャネルにおいても

デジタル・ツールを活用して、行員自身が生産性を維持・向上させる必要があるだろう。

事業変化に対応する柔軟性を取り戻すためにはデジタルライゼーションのためのテクノロジーの導入ではなく、人の行動様式を変えることが必要となる。ただし、行動様式は銀行文化に結びついているため、変えることは容易ではない。

テクノロジーを活用することで人の行動原則あるいは行動範囲を変えていくことを丁寧に実施していく必要があるだろう。そのためにはAIによる金融・非金融の様々なデータの分析結果が人の経験則により導かれる結果よりもなぜ優れているかということを示すことが重要であろう。

銀行の本部に新しいテクノロジーの部署を設立してテクノロジーの導入だけで組織のデジタルライゼーションに対応するのではなく、現場で人とテクノロジーを融合させて、それによる成功体験から新たな行動原則を根付かせることが重要ではないか。

規模の大きい銀行であれば、AIのデータ分析を販売力に実際に結びつけるデータサイエンティストと行員（＝専門家）の現場での密なコミュニケーションが必要となろう。実際にこのような大掛かりな方法を採用する米国の大手金融機関が出てきているのも事実である。

3章 銀行は販売力をどのように維持すべきか

1. オーガニック戦略かインオーガニック戦略か

規模の大小に関係なく、銀行の扱う金融商品・サービスが多様化する中、銀行員自身の販売力の見極めが戦略的に問題となる。とはいえ経営資源

が豊富なメガバンク、大手の地域銀行は比較的問題がないと考えられる一方、地域銀行は銀行員がカバーできる金融商品の販売力を見極めて明確な戦略を打ち出してきている。多様化する金融商品サービスを自行の行員を育成して販売力を高めるのか（自前主義戦略＝オーガニック戦略）、他業態の人を活用して販売力を高めるのか（インオーガニック戦略）のどちらの戦略を採用するかを、明確に決めた地域銀行が出始めている。例えば金融商品仲介を全行員が担当するために人材育成を徹底する銀行もあれば（オーガニック戦略）、他の業態の営業員を銀行員として金融商品仲介業務を担当させている銀行もある（インオーガニック戦略）。

銀行員の適性から判断すれば、以前からの銀行の中心業務である法人向け融資および法人役務につながるような金融商品・サービスを提供することは問題がないと考えられよう。しかし、その他の金融商品サービスに対応できるかの判断は難しいところである。

人だけではなくシステムのインオーガニック戦略を採用する地域銀行もある。効率化のためにオンラインのチャネルを強化しようとしているが、自前でシステムへの投資ができない地域銀行は、他社のシステムを活用することで、負担を減らしている。システムだけではなく、人についても他社のIFAを活用している銀行もある。

ただし、上記のインオーガニック戦略の場合、将来的に銀行が主導権を握って販売力を強化することが難しくなる可能性が高い。

一方、オーガニック戦略が可能な大手銀行においても、例えば、銀行と証券子会社の連携によって期待するような収益が上げられていないのが実情であろう。システムと外部委託の負担が大きい

ことは認識しているものの、実績のある体制からの変革を組織として判断するまでには至らず、コスト構造自体のスリム化が難しい状況に陥っている可能性が高い。加えて大手銀行はシェア拡大を目指す戦略から脱却できず、行員の数で中小より勝っているため、何とか競争力を保っているのが実情ではないだろうか。

これらを踏まえると、残る付加価値である販売力の強化のためには銀行員の販売力を強化しながら、ミドル・バックのシステムおよび人の変革によってコスト負担を大幅に軽減することが必要ではないか。

他方、大手の銀行の中には、デジタル化の流れの中で新しいシステムと古いシステムを共存させる二重投資の負担を強いられながらも、体力のあるうちにデジタル化への対応をしながら、組織の変革に向けた中長期の戦略を実施している銀行が存在している。

2. 既存の店舗網が質の高い情報を得られるか

これまで地域の資金移動および決済基盤を維持してきた銀行の店舗ネットワークが、情報生産機能を発揮する拠点としての付加価値を維持できるのかが問題となる。現状では店舗による決済基盤の維持コストが高い中、店舗を統廃合するか、機能的に削減するかが問題となろう。店舗ネットワークの機能のリストラが実行でき、店舗の情報生産機能が発揮できれば、質の高いアナログ情報の収集と販売力の課題を解決できよう。

質の高いアナログ情報とはデジタルの情報だけでは不足する個人顧客の正確かつ個別性の高い情報である。大手のデジタル・プラットフォーマー等からのヒアリングによれば、販売力を高めるた

めにはビッグデータの活用よりも既存の銀行が保有するアナログ情報の方が活用する価値があるとしている。その情報の価値を高めている要素が顧客との信頼関係である。信頼関係が強いほど、付加価値の高い顧客情報を収集することができる。

そのためには、銀行と顧客（法人と個人の両方）の情報の非対称性の解消による顧客ロイヤリティの継続的な向上による顧客との関係強化（“顧客の囲い込み”）が必要となろう。それが実現できれば、顧客の事業・生涯のライフサイクルに合わせて商品・サービスのタイムリーな提供を追求することが可能となり、過度な金利競争あるいは手数料競争に陥ることを回避できる。それによって一人当たりの生産性を高めることが可能となろう。この情報の非対称性の解消は、信用コストの低下においても効果があろう。

営業経費全体の引き下げの取り組みを優先すると同時に、短い期間で営業スタイルを有効に機能させることが必要である。それが機能するか否かは、情報の質と量の両方で評価する必要であろう。正確かつ質の高い情報（≡“アナログ情報”）の収集能力は規模には関係がなく、顧客を深掘りする銀行の評価が高くなる可能性があるであろう。この

ような関係性の強化はデジタル・プラットフォームでは難しいと言え、銀行の強みと言えよう。

3. 販売チャネル別で異なる販売プロセスの構築・強化が必要

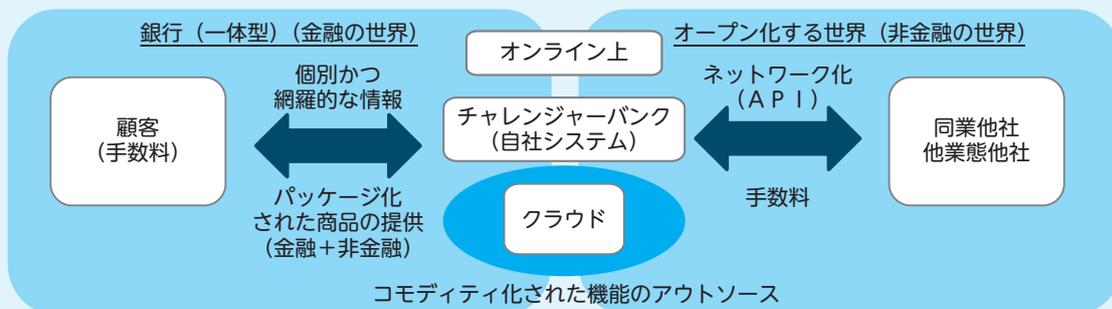
とはいえ、オンライン上の販売チャネルを含めた販売チャネルの多様化は必要である。このため販売チャネル別で異なる販売プロセスの構築・強化が必要になろう。

そのためには、販売チャネル別で会社化して製造から販売のサプライチェーンを確立すべきであろう。その理由としては会社化する方が販売チャネルごとの収益が明確となることが挙げられる。他の金融業態ではターゲットとする顧客ごとに販売チャネルを区別して、それぞれ異なるサプライチェーンを持つ別会社としている事例がある。

4章 人とテクノロジーの丁寧な融合（=ヒト）が成否の鍵

図表4に示すように、テクノロジーの進展により銀行業がオープン化するため、オンライン上では非金融と金融の業際が曖昧になっていく。

図表4 オンライン上では銀行業が非金融の企業の参入を受けてオープン化する



(出所) 大和総研作成

今後10年間は、“オープン化する世界”と従来型“銀行の世界”との“はざま”において、銀行としてオープン化する世界に参入しながらも、従来型の銀行を機能ごとに分解し、販売力という付加価値を高め、収益を上げていくかが試されていると言えよう。

そのためには、銀行業がオープン化する中でテクノロジーを活用して業務の効率性、情報の収集分析能力を極限まで高め、人の活用が必要になる銀行の顧客本位の体制を強化する必要がある。これに加えて、顧客のニーズの多様化はさらに進展し、法人であればビジネスモデルの多様化、個人であればライフスタイルの多様化とともに、これまでより多様化の幅が増し、深度が高くなる。これに対しては個々の顧客のニーズまで網羅的に把握できるような“仕掛け”、例えばオンライン上のアプリを活用した金融プラットフォーム、情

報銀行などの活用が考えられよう。

以上のように銀行自体が次世代銀行ビジネスモデルに対応するためには、銀行の企業文化・慣習自体を変えていく必要がある。このような中で、長年、定着し、企業文化ともいえる販売方法を180度変えながら、生産性を高めていくことが求められているのである。

これらを踏まえると、中長期的に次世代銀行モデルを花開かせるためには、テクノロジーを導入するだけでなく、人とテクノロジーの融合を丁寧に行っていき、銀行員が納得できる企業文化を変革した後の将来の姿、変革後の企業文化の定着の姿を次世代ビジネスモデルとして銀行全体のコンセンサスを得ることが、重要だと考えられる。



【参考文献】

- ・ダイヤモンド・オンライン「デジタル時代のプラットフォーム戦略－カテゴリー・プラットフォームの出現」ITR／内山悟志
- ・大和総研【編著】(2018)『FinTechと金融の未来 10年後に価値のある金融ビジネスとは何か?』日経BP社
- ・内野逸勢、矢作大祐(2018)「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～」、大和総研レポート(2018年10月5日)
- ・内野逸勢、森駿介(2018)「地域銀行の預り資産は単に増やせばよいのか～低迷する投信ビジネスの改善に必要な全社的な販売力の向上～」、大和総研レポート(2018年11月13日)

[著者]

内野 逸勢 (うちのはやなり)



金融調査部
主席研究員
担当は、金融機関経営、
グローバル金融課題