

2021年6月8日 全5頁

メガバンクの金融デジタル・プラットフォーム戦略の現状と課題

金融調査部 主席研究員 内野 逸勢

[要約]

- 全銀システムの開放を含む国内の銀行業界全体のプラットフォームの改革が迫られている中、足もとではメガバンクが銀行業界のDXをリードしていくような戦略は見られる。
- しかし、メガバンクが金融イノベーションを創出し、銀行業全体のプラットフォームを変革するには、重厚長大化している現状に比べて変革の規模・スピードが、十分かが問われている。メガバンクが自らの既存のプラットフォームを、負のレガシー化する前にゼロベースで再構築して、変革するような覚悟があるか、試されているといえよう¹。

1. メガバンクの金融デジタル・プラットフォーム戦略の方向性

メガバンク²の国内の金融デジタル・プラットフォーム戦略は、基本的に既存のビジネスモデルのデジタルトランスフォーメーション（DX）の延長線上にあると考えられる。DXは、一般的にビジネスモデルの変革を伴うデジタルイノベーションと定義され、その銀行のDXによって創出された様々なイノベティブなデジタル・ツール、デジタル基盤が装置産業化している既存の銀行のプラットフォームに変革をもたらすか否かが、金融デジタル・プラットフォーム戦略の有効性を判断する基準といえよう。有効であれば、中長期的にはメガバンクの金融デジタル・プラットフォーム戦略は、既存の銀行業を潜在的な新規参入者と比較して、銀行業態全体の競争力を高めることにつながるといえよう。

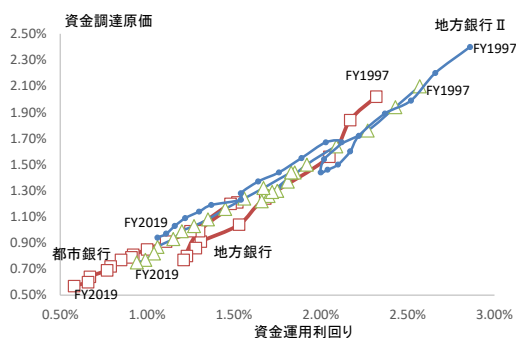
もとより足もとでは、メガバンクの国内の既存のビジネスモデルのプラットフォームの稼ぐ力と効率性は、長引く超低金利環境の影響によって厳しい状況が続いている。メガバンク（都市銀行）は、図表2に示すように、国内における人件費率と物件費率は経営努力によって大幅に低下させてきたものの、国内の総資金利鞘（資金運用利回り－資金調達原価）は非常に低い水準で

¹ 週刊金融財政事情 2021 5. 4-11 掲載の「DXを契機に進めるメガバンクの新プラットフォーム戦略」をレポート化。

² 三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）、三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）、みずほフィナンシャルグループ（みずほFG）の3社。

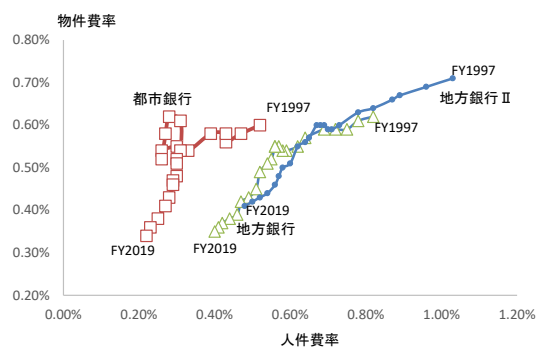
低迷している（図表1）。人件費率は、地方銀行の0.4%の半分程度の水準にあるものの、物件費率は地方銀行とほぼ同じ水準となっている。金融サービス提供法（金融サービスの提供に関する法律）により、新たな仲介業者として大手ITプラットフォーマーが、デジタルの世界での広範な顧客接点と顧客情報を活かし、金融業態を超えて、メガバンク等の大手金融機関の地位を狙っている。このため、既存のビジネスモデルを変革するために、DXの推進、金融デジタル・プラットフォーム戦略は銀行業界全体にとって待ったなしの状況といえよう。

図表1 銀行業態別の資金運用利回りと資金調達原価（1997年度から2019年度）



（出所）全国銀行協会データより大和総研作成

図表2 銀行業態別の人件費率と物件費率（1997年度から2019年度）



（注）人件費率（物件費率）＝人件費（物件費）／預金・譲渡性預金・債券平残

（出所）全国銀行協会データより大和総研作成

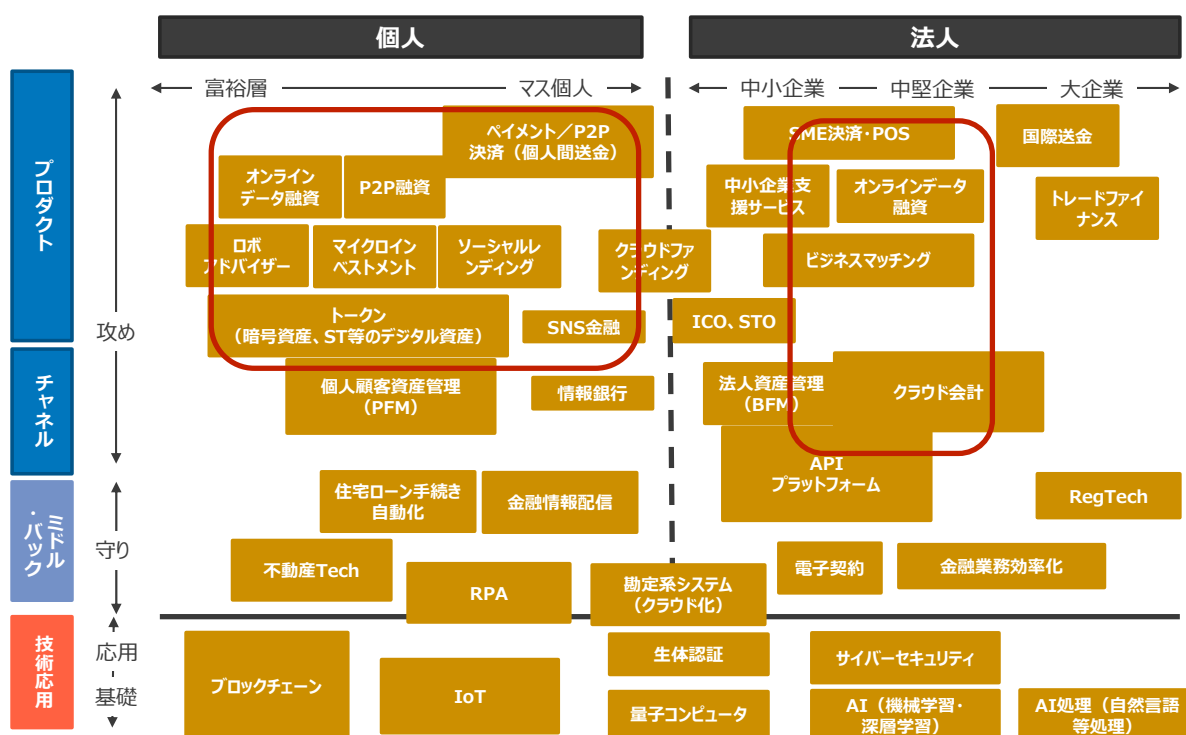
特に、リテール金融の分野は、テクノロジーの進化による電子マネー、モバイル決済による決済システムの多様化により、顧客との接点である銀行口座を直接介する決済の活用頻度が低下している。銀行の決済、資金移動を司る勘定系システムという事業資産は預金口座における資金移動（内外為替）、決済等の取引量に紐づいているため、この取引量が減少すれば資産効率は悪化する。加えて、超低金利の状況においてトップラインが減少し続け、営業経費削減の努力はしているもののトップラインの減少分をカバーできず、営業経費率が上昇し続け、コスト効率が悪化している。資産効率とコスト効率の両方が悪化する状態が続けば、固定費の負担が増え限界利益が低下し続けていく。銀行業界は、稼ぐ力のポテンシャルに比して“重厚長大な装置”を抱えた産業にあるといえよう。「全国銀行データ通信システム（全銀システム）」の開放を含む銀行業界全体のプラットフォームの改革が迫られている中、足もとではメガバンクが銀行業界のDXをリードしていくような戦略は見られる。しかし、メガバンクが金融イノベーションを創出し、銀行業全体のプラットフォームを変革するには、重厚長大化している現状に比べて変革の規模・スピードが、十分かが問われている。

2. メガバンクの金融デジタル・プラットフォーム戦略の現状

上記のような課題はあるものの、メガバンクの様々なDXの取り組みが行われており、中長期的には金融デジタル・プラットフォームの構築を目指した戦略を着実に実行に移しているとい

えよう。この取り組みを網羅的に把握するために作成したものが図表3である。図表3では、国内のデジタルトランスフォーメーションの領域を、「個人と法人」の領域と、「プロダクト、チャネル、ミドル・バック、技術応用」というバリューチェーンの各要素の領域との2軸で捉えている。

図表3 メガバンクのDXの対象領域と金融デジタル・プラットフォーム戦略



(注1) 赤枠はメガバンクが金融デジタル・プラットフォーム戦略として取り組んでいると想定される領域。

(注2) 元の図表に他のメガバンクの対応(ビジネスマッチング、中小企業支援サービス、SNS金融、情報銀行、勤定系システム(クラウド化)等)を追加して作成。

(出所) 三菱UFJフィナンシャル・グループ「デジタルストラテジー」2019年2月19日をもとに大和総研作成

(1) 三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)

MUFGは、2021年3月のIR資料の中で「リテールビジネスを起点に全社のデジタルトランスフォーメーションを牽引することにより、『金融デジタルプラットフォーム』としての地位を確立」としている。その根本には、既存のビジネスを前提とした改善領域のデジタルライゼーションと、新たな革新をもたらすイノベーションでビジネスプロセスの変革を行っていくという考え方がある³。その考え方を踏まえて、図表3に示すように、「個人と法人」の領域と、バリューチェーンの要素の領域との2軸で捉えて、どの領域に注力して、プラットフォーム・ビジネスを展開していくかの判断を下す。さらに単独で行う重点領域を定めつつ、連携等により協働で行う領域を決めて、領域ごとの対応方針を決定している。その上で、金融デジタル・プラットフォーム戦略に中長期的になり得る対応としては、攻めの部分の「決済・キャッシュレス」ビジネス、チャネル改革・業務プロセス改革として「UI/UXの改善」「法人向けWebチャネル

³ 三菱UFJフィナンシャル・グループ「デジタルストラテジー」2019年2月19日

の拡充)、オープンイノベーションとして「Japan Digital Design」「オープンAPI」「オンラインレンディング」「デジタルアセット信託事業」が挙げられる。

これらを支えるIT戦略として、グループIT戦略(=「グループITプラットフォーム構築」「システム共同化進展踏まえた態勢構築」)を牽引する「ITガバナンス態勢」の構築が重要としている。これにより、MUFGのDXによるビジネスモデルの基盤強化(品質・安定重視と俊敏性重視の開発の両立等)と、生産性向上(クラウドの積極活用等)、リスク管理態勢の高度化(サイバーセキュリティ等)が可能としている。つまり、MUFGのグループのITプラットフォームを固めることで、銀行あるいは金融業界全体の金融デジタル・プラットフォームの覇権を狙うというMUFGの意図あるいはグランド・デザインが見えてくる。

(2) 三井住友フィナンシャルグループ (SMFG)

SMFG⁴は、中期経営計画の進捗の中で「プラットフォーム」という項目を立て、「デジタル・リモートへのニーズの高まりを背景に、プラットフォームの構築・集客を推進」を明確にしている。その中では、「中堅・中小企業のデジタル化支援」と「SMBCアプリのプラットフォーム化」を掲げている。

前者はSMBCグループのデジタルサービスを中軸にし、ビジネスマッチングと電子契約を中心に据え、外部パートナーとの協業を図っていくとしている。PlariTownと称して、CRM(顧客管理)、名刺管理、人材・採用、人事・労務、業務効率化、グループウェア、ビジネスチャット、オンライン商談などの外部パートナーと協働して中堅・中小企業のデジタル化支援を行っている戦略である。

後者はスマートフォン(スマホ)を活用して預金、収支管理、住宅ローン、クレジット・デビット、資産運用(SMBC日興証券イーजीトレード)、外部との連携サービスを一元管理し、パーソナライズド・マーケティングとして顧客データをもとに顧客に必要と想定されるアプリをカスタマイズしてスマホ上に表示し、個人向け“パッケージサービス”として提供している。加えて、情報銀行の事業化等の「情報産業化」、キャッシュレス・デジタル、次世代勘定系システムの開発を掲げている。

(3) みずほフィナンシャルグループ (みずほFG)

みずほFG⁵は、リテール金融においてスマホが生活の中心となる中、社内外とのオープンな協働を通じた「新たな事業領域の拡大」として、外部のプラットフォームとのアライアンスの考え方として「オープン&コネク」を打ち出している。

デジタル化の進展をキャッシュレス浸透、プラットフォームによる金融事業参入と捉え、採

⁴ 三井住友フィナンシャルグループ「2020年度上期 投資家説明会」2020年11月18日

⁵ みずほフィナンシャルグループ「MIZUHO IR Day 2020」2020年9月

算性を踏まえて非対面金融分野でプラットフォームと提携していくことにより、リーチできていなかった顧客を複線的に取りこもうとしている。

具体的にはソフトバンク社と、レンディング（PayPay の顧客に対する J. Score のオンラインレンディングの提供）、スマホ証券（PayPay と連携した少額資産形成の場（One Tap BUY）の提供）、決済代行（SB ペイメントサービス社が展開するネット決済代行機能の活用）で提携している。LINE との連携における LINE Bank、LINE Credit などのアライアンスへの取り組みも積極化している。

3. 3 メガバンクの金融デジタル・プラットフォームの評価

大和総研の過去の調査⁶において、先端分野の FinTech において既存の金融ビジネスをディスラプティブな状況を起こす 23 の金融イノベーションを抽出した。その際に、金融イノベーションの定義を「キーテクノロジー×IT活用の発想×規制・規範」として、この中の IT活用の発想とは、キーテクノロジーを活用した規制範囲内でのビジネスモデルである。AI、自動化、オンライン化、API化、分散化とし、その活用の範囲が広いほどビジネスモデルがディスラプトする可能性が高いと結論づけた。活用の範囲の広狭により、狭い方から順に金融イノベーションを1) プロダクト、2) プロセス、3) インフラ、4) ソーシャルという4つのイノベーションとした。メガバンク3行の金融デジタル・プラットフォームは、大和総研のプロダクト・イノベーションの定義に近く、既存の銀行ビジネスをディスラプトするというよりも、“守る”に近い金融イノベーションが大半であると思われる。ただし、MUFGの「UI/UXの改善」「オープンAPI」「デジタルアセット信託事業」はインフラとソーシャル・イノベーションの定義に近く、“攻め”の金融イノベーションといえよう。

銀行業自体の既存のプラットフォーム（＝決済・資金移動業務、預貸業務のシステム・人材・組織、店舗ネットワーク等の基盤）での稼ぐ力が劣化し、その一方、FinTech、BigTech企業が、銀行業の主な業務を機能に分解しながらテクノロジーを活用することでプラットフォームを効率化して、銀行業界に進出してきている。このような状況において、守勢側であるメガバンクが自らの既存のプラットフォームを、負のレガシー化する前にゼロベースで再構築して、変革するような覚悟があるか、試されているといえよう。

⁶ 大和総研『FinTechと金融の未来』日経BP社、2018年