

日本の真の金融デジタルトランスフォーメーションを進めるチャンス

金融調査部 内野 逸勢

要 約

日本の金融デジタルトランスフォーメーション（金融DX：デジタル化による競争優位を持つビジネスモデルへの変革）は、コロナ禍以前では消費者の利便性の向上を目的に先進的な金融テクノロジーを活用したビジネスモデルを受容するために政府による規制緩和が中心となって進められてきた。しかし、FinTech企業等は伝統的な金融機関を脅かすような存在にはならず、金融DXは期待されたほど進展していない。コロナ禍後の世界では、特に都市部の移動・行動の制限の影響で、都市部の顧客がオンライン購入を大幅に増やすことで購入行動が構造的に変化し、社会全体のデジタルライゼーションのトレンドが強まると期待されている。都市部を拠点とする大手金融機関が、金融DXのロードマップの早期化を中期経営計画に盛り込み始めており、金融DXを主導することへの期待は膨らんでいる。その一方、顧客の行動変化は定着せず、金融DXを阻む構造的な問題だけがクローズアップされるシナリオも考えられる。

新たな金融DXを本格化させるには、関連する当事者が、コロナ禍で想定されるシナリオに左右されず、ビジネスモデルを分解して、コロナ禍で重要性が強調されるデジタルだけではなく、アナログの付加価値を徹底的に見直してビジネスモデルを早期に再構築することが必要であろう。

目 次

はじめに

- 1 章 日本の金融デジタルトランスフォーメーションの現状と課題
- 2 章 想定されるアフターコロナの顧客行動の変化と社会構造の変化のシナリオ
- 3 章 コロナ禍における金融機関の変革の意志
- 4 章 日本の金融デジタルトランスフォーメーションは本格的に進展するか

おわりに～顧客本位に基づく人とテクノロジーの丁寧な融合～

はじめに

コロナ禍に見る行政サービスのデジタル化の問題

日本の金融デジタルトランスフォーメーション（金融DX）を語る前に、コロナ禍によって明らかになった日本のデジタルイゼーション（デジタル化）の問題に簡単に触れる。両者とも本質的な問題は類似しているためである。問題となった特別定額給付金の給付において「海外では簡単に現金給付ができて、国内では現金給付ができないのはなぜか」という街の声がメディアで頻繁に取り上げられていたと思う。コロナ禍の中で、政府が家計所得を支えるための特別定額給付金という政策は「痛み止め」に近い処方箋であるため、迅速な対応が求められてきた。しかし、行政サービスの“利便性”の面での構造的な不備により、困窮している個人が必要な時に必要な支援、給付が受けられない状況に陥った。

これを受け最近のメディアでは、コロナ禍という緊急時に求められる速やかな給付が困難、という日本の行政サービスのデジタル化における構造的な問題が喧伝されている。しかし、デジタル化における構造的な問題はコロナ以前から再三指摘されていたことである。加えて、今回のような緊急時に他国との比較において、行政サービスのデジタル化、オンライン化の必要性を強調することは過去に多く見受けられた。

行政サービスのデジタル化の本質的問題

しかし行政サービスに必要なデジタル化を実現していくためには“デジタル化の過程（プロセス）”における本質的な問題を解決していく必要がある。デジタル化のプロセスを担う当事者が平時でも緊急時でも“国民の生活の質を向上させる

行政サービスに必要な効率化”という一つの目的に向かわせるにはどうしたらいいかという議論が必要であろう。デジタル化のプロセスを担う当事者とは、国・地方自治体と、行政サービスの業務プロセスのデジタル化を請け負う企業である。企業から見れば、特定の行政サービスの業務プロセスあるいは機能を理解した上で分解して、最も効率的な業務プロセスのデジタル化を見つけ出すことが目的となる。その一方、国・地方自治体は、様々な法規制に縛られて、効率化を目的とした業務プロセスの分解に踏み込めず、既存の業務プロセスが負のレガシー（遺産）となることが考えられる。さらに、デジタル化は省力化・自動化を伴うため、行政サイドが職員の担当する業務を守ろうとし、デジタル化が形骸化する可能性がある。加えて、デジタル化以前の問題として、平時をベースに構築してきた行政サービスを、緊急時の要素を重視して再構築する意識が不足していることが挙げられよう。

前述の特別定額給付金の給付においては、平時における行政サービスの本人確認の正確性という安心・安全を重視して構築してきたため、緊急時におけるオンライン上で完結するような“便利さ”が不足して迅速な給付ができないという問題が浮き彫りになった。このように行政サービスのデジタル化のプロセスにおいては、平時と緊急時のバランスの取れた行政サービスの再構築の意識を高めた上で、デジタル化によって相反する関係を丁寧に解消していく必要がある。

コロナ禍の対応は本格的な金融DXの試金石

日本の金融DXが本格的に進展しない背景には、上記の日本のデジタルイゼーションと同様、“相反する関係が解消していない”ことがある。

特に、業務プロセスのデジタル化を担う企業と、業務プロセスを機能分解していない金融機関との相反する関係は完全に解消されていないと見受けられる。この結果、小規模な先進性のあるとおぼしきテクノロジーを導入することで、形式的に対応し、大規模なサプライチェーンの省力化・自動化が進まないという悪循環に陥り、本格的な金融DXが進展していない。

今回のコロナ禍は、この悪循環を断ち切る契機となり、かつ日本の金融DXが本格的に進むかどうかの試金石といえよう。

1章 日本の金融デジタルトランスフォーメーションの現状と課題

コロナ禍以前の金融DXの推進

日本の金融DXは、コロナ禍以前では消費者の利便性の向上を目的に先進的な金融テクノロジーを活用したビジネスモデルを受容するために政府による規制緩和が中心となって進められてきた。

資産運用業を例に挙げれば、政府の顧客本位・消費者保護を目的とした伝統的な金融機関への強化とFinTech企業への規制緩和は、以下のような波及経路による効果を期待していたと考えられる。

図表1の左側に記載のある「金融消費者保護行政の継続的強化」と「金融におけるAI等技術の許容拡大」が「法規制や社会変化の方向」とし、規制強化と規制緩和の目的が社会の要請に適合していると考えられている。この背景には、将来のボリューム顧客層である20代から40代の年齢

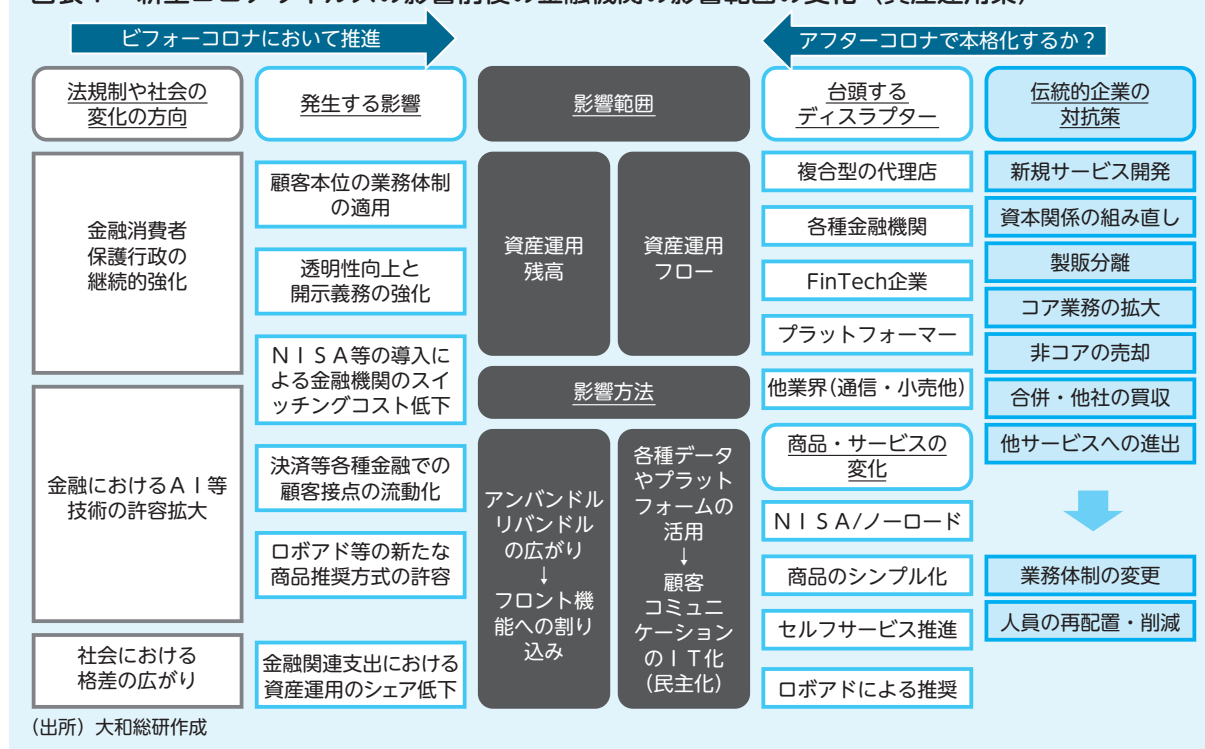
層の資産形成の原資となる可処分所得が将来的にも低下し、低所得者層がマス顧客層になることが予想され、現行の資産運用サービスの手数料では、同サービスへのアクセスが困難となることが見込まれていることがある。

次に実際に既存の資産運用会社に対する規制強化として「顧客本位の業務体制の適用」「透明性向上と開示義務の強化」が実施され、その一方、規制緩和の効果として「決済等各種金融での顧客接点の流動化」「ロボアド等の新たな商品推奨方式の許容」などが期待されていた。これにより、既存の資産運用会社の預かり資産残高自体が減少する、既存顧客の商品・サービスの見直しによって収益性の高い資産が減少するという資産運用会社のストック（預かり資産残高）で稼げる力の源泉に影響を及ぼすことが考えられていた。さらに、資産運用業界のサプライチェーンのアンバンドル（分解）・リバンドル（再結合）など、業界全体のサプライチェーンの構造的な変革を生み出していくと想定されていた¹⁾。

これらの規制の影響により、消費者の利便性を高めるプラットフォーマー、FinTech企業などが、自社の金融イノベーションを活用して、既存の金融機関のディスラプター（破壊者）になれる可能性が高まり、テクノロジーを駆使しながら既存の金融機関の顧客本位の業務改革とビジネスモデルの改革の両方が実行に移され、本格的な金融DXが進むともくろんでいたと考えられる。具体的には図表1中の右側にある「台頭するディスラプター」によって「商品・サービスの変化」を生み出し、伝統的な金融機関の新規に流入する預かり資産のフロー（資産流入）の部分にまで影響を

1) 内野逸勢・坂口純也「日本の資産運用業界の再編は進むのか」『大和総研調査季報』2019年秋季号（Vol.36）掲載

図表1 新型コロナウイルスの影響前後の金融機関の影響範囲の変化（資産運用業）



与えることが想定されていた。預かり資産残高と新規に流入する資産の両方が減少すれば、既存の資産運用会社の「業務体制の変更」「人員の再配置・削減」などを中心としたビジネスモデルの構造改革が加速すると期待されていた。一方、FinTech企業等はビッグデータと新たなプラットフォームを活用して「顧客コミュニケーションのIT化」を創出し、顧客へのITの拡散・民主化（＝顧客の金融デジタル化）を進めることで、顧客の行動が変化してそれが定着することを期待していた。顧客の金融デジタル化が進めば、既存の資産運用会社が効率化の改善、生産性の向上を目的とした「対抗策」＝金融DXによるビジネスモデルの変革に本格的に取り組むことを見込んでいたと考えられる。

これに加えて金融DXを進めるために、政府は、

Society 5.0の社会ではスマートフォン（スマホ）が全ての金融商品・サービスの購入の入り口となるとの想定の下、デジタルプラットフォームなどの新規事業者の金融仲介業への参入を促す「横断的な金融仲介法制」という世界初めてといえる法案を整備し、同法案は立法化する段階にある。

コロナ禍の影響が期待通りの金融DXを生み出すポイント

しかし、顧客の金融デジタル化が期待通り進まない、伝統的な金融機関もビジネスモデルを改革するような金融DXに本格的に取り組まないことで、政府の上記のもくろみが崩れていたのがコロナ禍前の現状である。とすれば、上記シナリオがコロナ禍で変化すれば、金融DXは本格的に進展する可能性がある。

上記に挙げた要素の中で、図表1の左側のディスラプターへの規制緩和において、さらなる規制緩和を想定すれば、必要な条件が一部免除された銀行免許等のFinTech企業等への付与などが考えられる²⁾。金融業態別に存在する業法から、金融業を機能に分解して規制を付与していく方向にシフトしている現在の金融行政では、上記のように銀行免許の種類を将来的に増やすことは想定可能であろう。日本では、他業種が現行の銀行免許を取得することは法律上問題ないものの、取得のための費用に鑑みれば、必要な機能だけに特化した免許の取得のメリットは大きいと考えられる。

図表1の右側の要素を踏まえると、マス顧客の行動の変化による金融デジタライゼーションが進展することで、通信・小売等の大手のデジタルプラットフォームが本格的に台頭することが考えられる。これにより既存の金融機関の対面の販売チャネルの確固たる地位が脅かされて、販売チャネルの多様化が本格的に促進される。新型コロナウイルスの影響により今後も金融機関の収益性の改善は見込めない可能性が高いため、さらなる効率性の向上、生産性の向上のための省力化・自動化に向けた本格的なリストラクチャリングと金融DXへの設備投資の増加が促されるシナリオが考えられよう。

上記のシナリオが実現されるためには、日本の金融DXの進展の障害となっていた要因が、新型コロナウイルスの感染症拡大による顧客行動の変化によって取り除かれること、あるいはその障害の影響が減退すること、が必要となる。特に、顧客の行動の変化と金融機関の変革が、上記の障害が取り除かれることで、本格的な金融DXを進展させるドライバーとなるかが注目されよう。

このため、第2章ではコロナ禍での顧客行動の変化の定着の可能性について、第3章ではコロナ後を見据えた金融機関の変革の動向について考察し、コロナ禍が金融DXを本格化するチャンスとなるのかを見ていく。

2章 想定されるアフターコロナの顧客行動の変化と社会構造の変化のシナリオ

消費者の行動変化を促し定着させる要因は何か

まず行動の変化を検討する上で緊急時と平時の消費者の意識の違いを区別していく。当然ながらコロナ禍では消費者は緊急事態を意識した中での行動となる。通常意識は持ち続けているものの、緊急時に消費者に財・サービスの購入において、不便と感じた感覚と、平時での不便と感じた感覚は異なると考えた方がよいであろう。緊急時と平時でも同様の感覚を持ち続けるためには、例えば、1) 短期間でも不便さの度合いが非常に大きいことに加えて不便さを感じる頻度が高いか、2) 不便さが長期間にわたり続くかという、最低限この二つの要因が必要となろう。つまり、平時において消費者の行動が不可逆的になるかどうかを決める要因が、コロナ禍で発生することが顧客の行動変化を定着させる条件となろう。これによって金融機関が、顧客の行動変化を認識し、金融DXを本格的に進めるインセンティブになるからである。

新型コロナウイルスの影響とは

次に、上記要因を引き出す新型コロナウイルスの影響とは何かを特定する必要があり、その影響

2) 内野逸勢・矢作大祐「次世代銀行ビジネスモデルの担い手は？」大和総研レポート 2018年10月5日

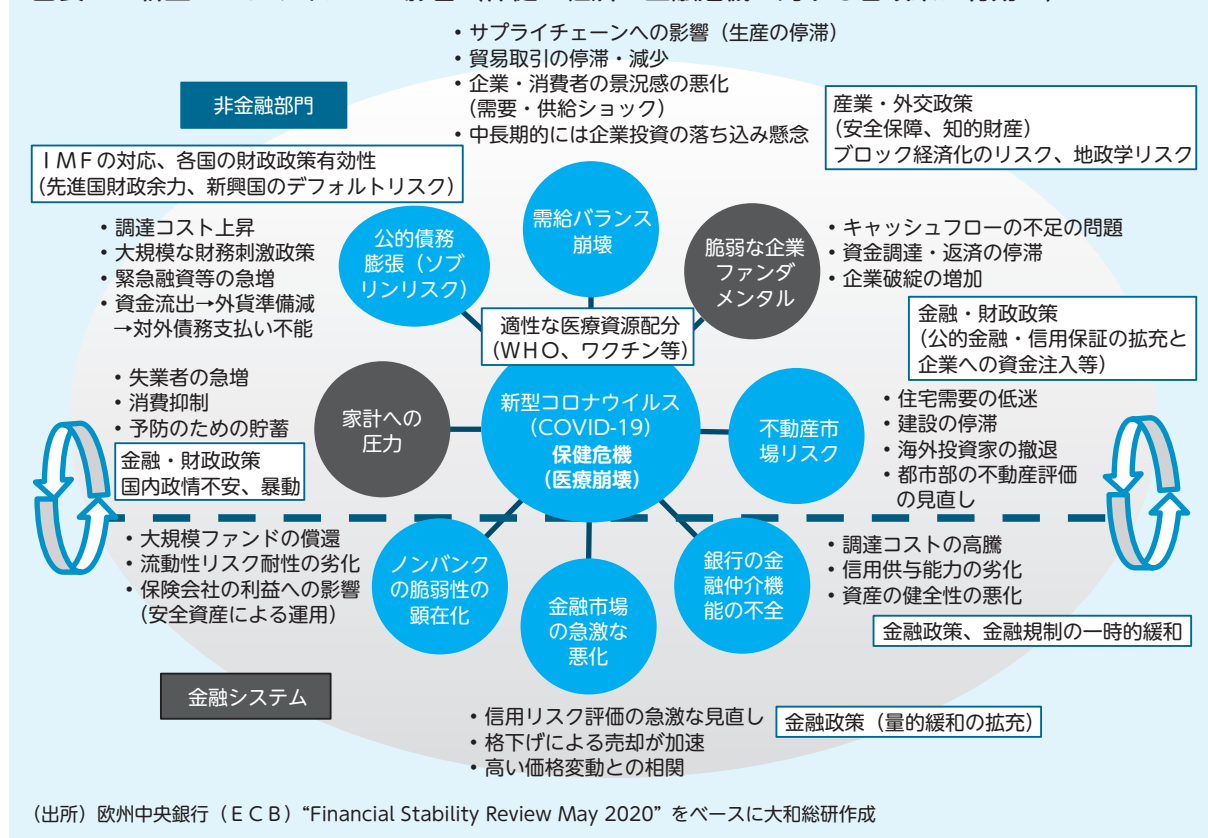
を整理したものが図表2である。新型コロナウイルスの経済（非金融部門）と金融システムへの主な影響を網羅的に示したものである。

新型コロナウイルス関連の危機の波及経路を整理すると、新型コロナウイルスの感染症の地域の拡大（エピデミック）およびグローバルな拡大（パンデミック）により、患者の爆発的な増加による医療崩壊を招くことで、「保健危機」（＝Health Crisis）が発生した。健康危機を回避するために、各国の政策として、経済活動の自粛要請、ロックダウン（都市封鎖）による経済活動の強制的な停止が、様々な波及経路を通じて経済危機に発展させてきたのである。さらに経済危機が長期化すれば、将来的には金融危機に発展するリスクが高まることとなる。

これに対して、経済活動の停滞の根本的な原因となっている「保健危機」を防ぐために、国際的な協調の下、WHO（世界保健機関）のガバナンスの見直し、医療資源の配分を促す政策、ワクチン開発等の保健危機を食い止める政策が実行に移されている。

様々な波及経路とは、実体経済への影響という意味では、図表2中の「需給バランス崩壊」「脆弱な企業ファンダメンタル」「不動産市場リスク」「家計への圧力」「公的債務膨張（ソブリンリスク）」である。金融システムへの影響での波及経路は、「銀行の金融仲介機能の不全」「金融市場の急激な悪化」「ノンバンクの脆弱性の顕在化」などが挙げられる。この波及経路からの影響を食い止めるために、金融・財政・産業・外交など考えられる

図表2 新型コロナウイルスの影響（保健・経済・金融危機に対する各政策は有効か）



あらゆる政策が実行されている。これらの政策の効力が大きければ、新型コロナウイルスの影響は短期で終息する可能性がある。

顧客行動の変化を促す新型コロナウイルスの影響の特定³⁾

新型コロナウイルスの様々な影響の中で、日本の顧客行動の変化・定着を促す要因を特定すると、経済活動の自粛を促す、社会的距離（Social distance）の維持、行動・移動の制限、3密の回避が挙げられよう。政策として、半強制的に顧客の行動の制限を加えられることから、行動の変化を促す要素といえよう。

これに加えて、前述した経済活動の自粛によって発生する二つの要素（経済的な波及経路）として図表2中の「家計への圧力」と「脆弱な企業ファンダメンタル」がある。「家計への圧力」で

は、新型コロナウイルスの影響が、一時的な家計の収入の落ち込みなのか、構造的な所得格差を拡大させるところまで悪化するのか、その影響の程度によって、行動の変化・定着を促す要素であるか判断されよう。「脆弱な企業ファンダメンタル」の悪化では、新型コロナウイルスの影響によって、飲食、旅行、宿泊、レジャー関連などの外出関連商材の関連産業の企業破綻とともに、雇用所得への波及も懸念される。これにより、企業が、低い生産性、働き方改革など構造的な経営問題に取り組む契機として、本格的なデジタルイゼーションに取り組むか、その取り組みを促す程度によって行動の変化・定着の要因となるかが判断される。

顧客行動の変化・変化の定着による社会の構造的な変化の二つのシナリオ

図表3は、「新型コロナウイルスの影響」であ

図表3 四つの新型コロナウイルスの影響と想定される個人顧客の行動変化・定着

新型コロナウイルスの影響	顧客行動の変化	変化した顧客行動の定着
① Social distance (社会的距離)	顧客が営業員との物理的な距離を広げる	年齢層を問わずオンラインで購入がさらに増える
	顧客がウイルスが付着する可能性のある現金の利用を控える	幅広い年齢層でキャッシュレス化の活用頻度がさらに高まる
② 移動・行動の制限	様々なコト消費（旅行、スポーツなど）のハードルが上がり、コト消費を控える	オンラインでのコト消費の経験が増える
	都市部の居住者の移動が制限され、半自粛を継続（公共交通機関の利用減少）	都市部の居住者はオンラインを通じた経験を積極的に選択するようになる
③ 3密の回避	在宅勤務、ウェブ会議が増加	在宅勤務、ウェブ会議、リモート営業が常態化し、オフィス自体の認識が変化
	住居選択の要素が変化し、これまでの利便性を求めなくなる	勤務地に近いという居住地選択の条件の重要性が低下。都市部という条件の重要性が低下
	リモート管理のためジョブディスクリプションが厳格化され、既存の働き方が変化	働き方の多様化がさらに進展し、フリーランス契約（ハイブリッド雇用契約）が増える
④ 自己の体調の状態を常時把握するように行動が変化	自己の体調管理（自己の体調の状況把握と健康の“証明”）により敏感になる	保険会社、医療機関、様々な企業とオンラインで常時つながるニーズが高まる
	自己のセンシティブ情報に対してより敏感になる	個人ベースで情報管理サービスのニーズ（PDS等）が高まる
	疾病、高齢化、所得補償などのリスクに対して敏感に	様々なリスクに対する（上記の疾病、高齢化、所得補償など）予防のニーズが高まる

（出所）大和総研作成

3) 大和総研による2020年4月～5月の大手金融機関との議論を踏まえて図表3と図表4で特定。

る経済活動の自粛による三つの要素が、どのような「顧客行動の変化」を生み出し、前掲図表2の二つの要素（「家計への圧力」と「脆弱な企業ファンダメンタル」）で長期化された場合、どのような財・サービスの購入において構造的ともいえる変化（＝「変化した顧客行動の定着」）が発生するのかを想定し、整理したものである。図表3中では、三つの要素に加えて「自己の体調の状態を常時把握するように行動が変化」することを四つ目の要素として加えている。図表の意図は、四つの要素が、金融DXを促す顧客の行動変化を見極めることである。

図表3の「① Social distance」「②移動・行動の制限」「③3密の回避」の三つの要素のキーワードをつなげれば、「幅広い年齢層あるいは都市部の居住者がオンラインでの購入を本格化することで、多数の顧客のオンライン販売チャンネルへのシフトが実現する。このような顧客の行動の変化が定着すれば、リモート営業が常態化する、オフィス自体が必要でなくなる、働き方の多様化が進展する」という顧客行動の変化、それから生み出される構造的な変化のシナリオとなる。

さらに図表3の「④自己の体調の状態を常時把握するように行動が変化」のキーワードをつなげれば、「顧客が自己の体調の状態を常時把握するニーズが高まり、顧客がオンラインで保険会社などの金融機関とつながる頻度が高まる。それに伴い、オンラインの販売チャンネルでの金融商品・サービスの購入という顧客経験（CX：Customer Experience）が急激に増える」というシナリオが想定される。

ただし、上記の二つのシナリオが実現する確度を上げるためには、経済的な波及経路としての二

つの要素により、新型コロナウイルスの影響が長引くことが必要となる。しかし、新型コロナウイルスの感染症拡大の第2波、第3波が懸念されながらも、経済活動の自粛が解除されている現状を踏まえると、顧客の行動変化が定着するような長期化を想定しにくい。このため、上記の五つの要素（「① Social distance」「②移動・行動の制限」「③3密の回避」「家計への圧力」「脆弱な企業ファンダメンタル」）だけでは上記のシナリオが実現する可能性は低いであろう。

5Gの導入によるテクノロジーの後押しの現実味とデジタルプラットフォーマーの参入

それではどのような要素が必要であろうか。先端的なテクノロジーの導入の要素を加味すると、そのシナリオが多少なりとも現実味を帯びてくることとなる（図表4）。図表中の「想定されるテクノロジーの導入の前倒しとさらなる普及」に挙げられた①から⑥の項目でのキーテクノロジーは5Gである。顧客の行動が変化するか否かよりも、上記のシナリオが中長期的に実現する、あるいは実現させるインセンティブを持っている巨大プラットフォーマー、デジタルプラットフォーマーが金融業を含めたあらゆる産業に参入してくる可能性がある。

六つの項目の中でも金融DXを進展させる上で重要な項目はオンラインのみでの本人認証を可能とする「④5G×マイナンバー」であろう。しかしながら、5Gとマイナンバーとの組み合わせの実現に関する政府（総務省）の政策の議論は棚上げの状態になっている⁴。新型コロナウイルスの影響で、行政サービスのデジタル化の議論が活性化して、5Gとマイナンバーの組み合わせで、オン

4）総務省「スマートフォンへの利用者証明機能ダウンロード検討サブワーキンググループ」（2015年～2018年）

図表4 新型コロナウイルスの影響によると想定される経済・産業構造の変化

想定されるテクノロジーの導入の前倒しとさらなる普及	変化した顧客行動の定着	産業構造の変化
① スマホ×アプリ×5G	・スマホからの財・サービスの購入が日常化する	・あらゆる産業において、巨大プラットフォーム、デジタルプラットフォームの存在感が増す ・3密を付加価値とする産業（飲食、運輸、娯楽）の付加価値が低下→飲食等ではウーバーイーツ等の市場プラットフォームビジネスが本格的に台頭
② デジタル家電×5G	・ネットの世界が人のイベント（購買）の経験の主流になっていく	・3密を付加価値とする産業（飲食、運輸、娯楽）の付加価値が低下 ・上記産業での中小企業数の大幅な減少 ・巨大プラットフォーム、デジタルプラットフォームの存在感が増す（プラットフォーム化の流れ）
③ 5G×リモート管理（情報管理・サイバーセキュリティ）	・在宅勤務とウェブ会議が常態化・リモートの対面営業の常態化	・オフィス需要の減退リスクが顕在化する。オフィスの不動産価格が低下 ・顧客の状態と常時つながるビジネスが増える ・自動運転、ロボットによる製造、医療・介護のリモートサービス
④ 5G×マイナンバー	・マイナンバーの管理が進む（5Gの世界）。 ・本人確認がオンラインで可能となる ・印鑑等の廃止でオンライン上での契約がしやすくなる（オンライン化）	・オンラインの普及が進みオンライン向けの商品の開発 ・その商品に適合したサプライチェーンの再構築が必要となる（オンライン化への対応）
⑤ AI×ビッグデータ×5G	・工場での労働者の大幅な減少	・製造業：省力化、自動化の流れが加速 ・ポストコロナで米中の対立がさらに過激化し、ブロック経済化、バリューチェーンの分断が進む（国内回帰） ・サービス業：自動運転、医療・介護のリモートサービス
⑥ モバイル決済・電子マネー	・非接触型の決済、キャッシュレスを選択する消費者が増える	・非接触型の決済、キャッシュレス化が進む（電子マネー、モバイル決済のさらなる普及）

（出所）大和総研作成

ラインでの本人確認等が容易となり、スマホから様々なサービスの購入が可能となれば、上記のシナリオも現実味を帯びてくることとなろう。

新たな金融DXの芽

様々なシナリオを想定して金融DXの戦略を練るデジタルプラットフォームは台頭しているものの、金融業では苦戦を強いられているのが現実である。その苦戦の原因はデジタルと人の融合である⁵。

他方、新型コロナウイルスの影響によって新た

な金融DXの芽となる可能性を持つ事例が出てきた。グループとしての収益の安定化を図るために、ソニーによるソニーフィナンシャルホールディングスのTOB（株式公開買付け）による完全子会社化である。ソニーという大企業といえども、コロナ禍による「企業のファンダメンタルの脆弱性」は無視できない問題点と認識しているあらわれといえよう。相乗効果としては、ソニーが持つ人工知能（AI）などの技術と、銀行や生損保を傘下に抱えるソニーフィナンシャルホールディングスの金融ノウハウを融合することが期待されて

5) 内野逸勢「ヒトの“つなぐ力”で次世代銀行ビジネスモデルは花開く」『大和総研調査季報』2020年新春号（Vol.37）掲載

いる。こうした FinTech を活用したサービスを展開し、安定収入のある金融事業の成長を加速させることが目的である。

ソニーフィナンシャルホールディングスは、傘下にソニー生命、ソニー損保、ソニー銀行等を持つ金融持株会社である。ソニー生命は生産性の高いライフプランナーチャンネルを有している。ソニー損保、ソニー銀行はオンラインチャンネルを中心に商品サービスの展開をしている。ライフプランニングという対面で顧客の質の高い情報を得るために有効なチャンネルと損保・銀行のオンラインチャンネルの組み合わせが安定した収益を維持するための基盤となっている。ソニーグループに吸収されることで、例えばオンラインゲームを活用することで、世帯全体に対するオンラインでのマーケティングを仕掛けることが可能となる、また様々な金融リテラシー関連のサービスをオンラインのゲーム方式で提供することが可能となる、あるいは医療と組み合わせてリモート診療がグループ全体で取り組めるなどの戦略が考えられよう。ソニーグループは、ソニーフィナンシャルホールディングスがリアルとネットの融合により構築してきたビジネスモデルを活かしながら、デジタルプラットフォーマーでは成し得なかった金融・非金融を組み合わせた方法で新たな金融DXを実現する可能性がある。そのための“質の高いビジネスモデルの素材”を豊富に持つ企業がソニーグループといえよう。

このような将来の社会の変化のシナリオを想定した新たな金融DXの担い手が、コロナ禍の影響で多く台頭することが、日本の金融DXを本格化させる契機となろう。

3章 コロナ禍における金融機関の変革の意志

金融機関の新型コロナウイルスの影響の認識

前章において新型コロナウイルスの影響による顧客の行動変化それ自体よりも、行動変化が定着するシナリオが金融DXを促すとの結論に至った。新型コロナウイルスの影響でシナリオ実現の確度が上昇すれば、デジタルプラットフォーマーあるいは新たな企業が金融業への参入にインセンティブを高められ、金融DXが進展するということである。一方、金融機関としては新型コロナウイルスの影響をどのように認識してシナリオを考え、新たな金融DXを戦略に導入しようとしているのだろうか。

都市部への影響が大きく、大手金融機関の危機感 は相対的に強い

前章の図表3の①から③の三つの要素で想定したシナリオの中のキーワードとして“都市部の居住者がオンラインでの購入を本格化する”ことが挙げられている。このため都市部を拠点とする大手金融機関への影響が大きいと考えられる。

実際に2020年の4月から5月の期間においてウェブ会議で大手金融機関と議論した際には、大手金融機関は都市部への影響を含む図表3のシナリオを描いていた。

金融業態別の新型コロナウイルスの影響

図表5は、新型コロナウイルスの金融機関の影響をまとめたものである。対面営業が減少して非対面営業が増えることは頻繁に耳にする。ただし本質的な問題、営業形態の違い、商品のコモディティ化の度合いの相違により、新型コロナウイルス

図表5 新型コロナウイルスの金融機関に与える影響とは

新型コロナウイルスの影響を受ける業務領域	影響の概要
顧客営業への影響	・銀行窓口、代理店、営業職員等の対面取引が減少する可能性が高まる ・非接触型の営業が増える（リモート営業、オンライン販売が増加）
営業形態の違いによる影響の差異	・銀行の預貸、決済・送金などの商品自体がシンプルであれば対面よりオンラインでの取引がさらに進展する可能性が高い ・生保、投信などのプッシュ型の営業形態の金融業態の対面取引が減少する可能性が高まる。商品のシンプル化が進み、オンライン販売が主流になっていく可能性 ・プル型の営業形態の損保などへの影響は少ない。損保が付帯する財・サービスの購入形態が変化しない可能性 ・これまで必要のなかったリスクを補償するニーズが高まる可能性（生活では身体、老後の生活、レジャー、事業活動では売上利益、損害賠償など）
本人確認の分野	・オンライン上での契約がしやすくなることで、対面取引の減少が見込まれる
手数料等収納の分野	・オンライン取引が増えることで手数料・保険料の収納が変化
新たな分野（顧客接点の変化）	・どの世代も常時健康状態を把握したい、企業の財務状態を把握したいなど、個人および法人の顧客が金融機関とのつながりを必要とするニーズへの対応
金融商品・サービスの分野	・“わかりやすい”金融商品・サービスへの取り組みがより求められる ・顧客本位および次世代の顧客の付加価値に訴える商品特性として重要になる
在宅勤務	・勤務管理、コンプライアンス等（運営リスク、コンプラリスクの高まり）の管理が行き届かないリスクが高まるか
製販分離	・ミドルバックのプラットフォームのサービスが充実すれば、IFAなどの市場も活性化するのではないか

（出所）大和総研作成

スの影響が異なる。営業形態の違いとは、プッシュ型営業とプル型営業の違いである。生命保険、投資信託等の比較的複雑な商品を扱う金融業態はプッシュ型の営業が中心となり、対面が必要となる。その一方、シンプルな商品を扱う銀行と損保はプル型営業が中心となり、オンラインが中心となる。このため対面を中心とする生保、証券が新型コロナウイルスの影響を受けるとされ、実際に生保の営業職員チャネル、証券の営業員の活動は緊急事態宣言の期間に大幅に減少した。一方、プル型については、例えば損保では、自動車、住宅等、損保の主力商品が付随する財・サービスの購入形態が急激にオンラインに大きくシフトするとは考えにくく新型コロナウイルスの影響は少ないとされている。銀行については店舗等の対面が中心であるため影響が大きい。

コロナ禍以前から、非対面営業あるいはオンラインの販売チャネルに適合する商品は“シンプ

ル”な商品と認識されていた。シンプルな商品は、商品自体の差別化が難しくコモディティ化していくこととなり、オンラインでの販売という金融DXに適合している。複雑な商品でも、金融庁が顧客本位の営業体制を重視しているため、顧客に分かりやすい商品への取り組みが進み、シンプル化していく傾向にある。

このようにコロナ禍以前から、金融DXを早期に進めるべき金融業態、いずれ進めなければいけない業態は明らかになっていた。しかし、そのような金融業態でも金融DXに本格的に取り組んでこなかった理由が存在する。

金融DXの取り組み方が不十分だった理由

コロナ禍以前でも将来的に金融業界では構造的に稼げなくなることは認識していたが、スマホの普及が進んでいる割には、顧客の行動がドラステックに変化しないことが、金融機関自らの金

融DXにブレーキをかけていたと考えられる。金融DXを進める動機となるミレニアル世代についても、米国のように次世代の圧倒的なボリューム顧客層にならないとの現実がある。むしろ“高齢者の高齢化”（75歳以上の年齢人口が増えて、65歳以上74歳以下の人口が横ばいもしくは穏やかに減少すること）が進展する中で、今後20～30年ではボリューム顧客層は高齢者のままである可能性が高い。

その一方、人口、世帯数とも減少し、ライフスタイルの多様化が進展する中で、既存の商品・サービスでは対応しきれない課題にも直面している。既存のボリューム顧客層である団塊世代、団塊ジュニア世代の既存の商品・サービスのニーズは減少するが、ライフスタイルの多様化とともに商品・サービスの多様化に取り組む必要がある。とすれば対面の販売チャネルだけでは対応できず、デジタルの活用が必須となろう。ただし、大幅な顧客の行動変化を伴う既存の顧客から次世代の顧客へのシフトのタイミングの見極めが難しい。収益性が低迷する中、既存のシステムを抱えながら、次世代の顧客のための金融DXを進める経営資源が乏しいため、金融DXへの取り組みが低迷していたと考えられる。

メガバンクの新型コロナウイルスの影響による戦略の変化

コロナ禍の都市部への影響が大きいため、デジタルライゼーションによる社会変化、顧客の行動変化が早期化することを想定して、新たな金融DXを進める戦略を、これまで以上に盛り込んだ金融機関が出てきている。特に、新型コロナウイルスの影響が大きいと想定されるメガバンク4行では、その傾向が強い。

三菱UFJフィナンシャル・グループは2019年度決算投資家説明会の資料の「CEOとしての運営方針」の中で、経営課題として「重厚長大な組織・店舗・システム等」「低収益・高経費率・低ROE」「面的拡大による経営資源の逼迫」の記載がある。その認識の下、「社会のデジタルシフトは、会社としてのあり方そのものを大きく変える機会」とし、「お客さまとの接点のあり方や社員の働き方を含む、『MUFGの運営そのもの』を革新する」としている。

三井住友フィナンシャルグループは2019年度決算投資家説明会の資料の「新中期経営計画」の中で、「デジタル技術をあらゆる面で活用」とし、情報産業化、プラットフォーム、ソリューションプロバイダーの既存ビジネスモデルの変革の方向性を示しながら、DXを取り入れる領域を具体的に示している。例えば、「プラットフォーム」では、法人デジタルプラットフォームを構築し、ネットバンキング、ビジネスマッチング、デジタル契約、売上データ分析など付加価値の高いグループサービスの強化と、付加価値の相対的に低い領域は外部のパートナーの活用を目指している。

みずほフィナンシャルグループの2019年度決算投資家説明会の資料の「CEOメッセージ」では、社会的な趨勢（メガトレンド）であるデジタル化において、自社の「コロナ影響による脆弱性の発露」として「対面チャネルへの依存度大」「デジタル化を阻む業務プロセス・インフラ」とし、「5ヵ年経営計画で掲げた『次世代金融への転換』を加速」するとしている。

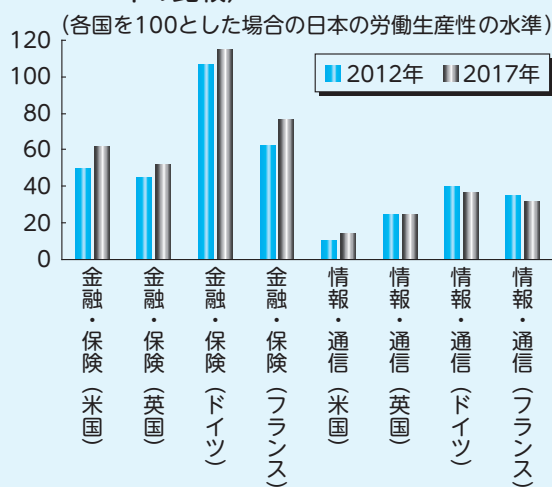
りそなホールディングスでは「2020年3月期決算の概要と中期経営計画について」の「中期経営計画」の中で、デジタル&データ、デザイン思考、

オープンという三つのイノベーションに向けたドライバーを活用して、“次世代”のリテールサービスを実現して、リテール No.1 銀行を目指している。デジタル&データでは「フェイストゥフェイス（F2F）による良質なデータと高頻度・広範囲のデジタルデータの融合」、デザイン思考では「脱銀行目線による新たな可能性の創出」、オープンでは「『外（異業種、外部人材等）』との共創」をメインのドライバーとして掲げている。

海外と比較して労働生産性は低いまま

しかし、上記のような取り組みが見られるものの、これまでの日本の金融業界の生産性は他国の金融業界よりもおしなべて低いといえる。2020年の5月に公表された公益財団法人 日本生産性本部「産業別労働生産性水準（2017年）の国際比較」において、金融・保険の労働生産性を見ると、ドイツよりも高いが、米国、英国、フランスよりも低く、5割から7割程度の水準にある（図表6）。

図表6 日本の金融・保険および情報・通信の労働生産性の水準(2012年と2017年の比較)



(出所) 公益財団法人 日本生産性本部「産業別労働生産性水準(2017年)の国際比較」2020年5月18日のデータから大和総研作成

この背景には、金融業界における業務規定（ジョブディスクリプション）の明確さの違いがあると考えられる。米国・英国では、業務規定が明確であるため、業務を分解して非効率な業務を特定して切り離すスピードが速いと考えられる。解雇が容易と言われているが、ただ単に従業員を解雇するのではなく、業務規定により従業員と業務のリンクが明確であるため、特定の非効率な業務は残らない。このため労働生産性の水準は維持されようと考えられよう。

一方、日本では業務規定が相対的に明確にされていないため、従業員の業務範囲が特定できず、業務分解によってどの業務が非効率であるかの特定が難しい。このためデジタル化が難しいと考えられる。従業員を削減したとしても、担当していた業務は残る可能性が高いため、効率化が難しいと考えられる。非効率な業務を、あるいはそれが含まれた業務範囲を新たな従業員が担当することとなる。一方、業務規定が明確でなければ、業務の分解が中途半端になり、付加価値の高い業務、人員を切り捨てる、あるいはアウトソースする可能性がある。このため労働生産性が改善しないと推察される。

残るサプライチェーンの変革

ビジネスモデルの変革は既存のビジネスモデルの変革と新規の領域でのビジネスモデルの構築に分類される。既存のビジネスモデルの抜本的な効率化が成功しない限り、新規の領域でのビジネスモデルの成功はおぼつかない。このため、既存のビジネスモデルの変革＝サプライチェーンの変革が求められる。しかし前述したように金融機関自体が業務の分解、機能の分解ができなければその変革を実行することは難しい。この場合のサプラ

イチェーンの変革とは、業務を分解して、付加価値の高い業務と低い業務を客観的に見極め、付加価値の低い業務と機能をデジタル化して省力化・自動化することと、付加価値の高い業務と機能ではデジタルと人の融合に取り組むことである。このような取り組みが、既存のビジネスモデルを変革する金融DXを成功させるには必要不可欠となる。

4章 日本の金融デジタルトランスフォーメーションは本格的に進展するか

金融DX進展のシナリオの整理

新たな金融DXが本格的に進展するかは、顧客の行動の変化の定着を前提としたシナリオをベースにデジタルプラットフォーマーが参入を本格化

することと、既存のビジネスモデル自体を金融DXとして遂行できる大手金融機関が増え、それに金融業界全体が追随できるかが鍵となる。しかし、それだけでは今後の金融DXが本格化するシナリオは作成できない。シナリオを作成するピースがさらに二つ必要である。一つ目は、銀行の様々な聖域に踏み込んだデジタル化の政策（金融機関のオープンAPIの導入および全銀システムのオープン化）が民間の金融デジタルイノベーションを本格化させるかである。もう一つは金融業界のデジタル化を担う企業、つまり金融機関がデジタル化を委託する業界のエコシステムが変化するかである。

金融庁が進める金融機関のオープンAPIの導入

冒頭で行政サービスのデジタルイノベーションの問題に触れ、金融DXにおいても同様の問題があ



ると指摘した。相反した関係性でみると、“安心・安全”と“利便性”という対立軸がある。メインフレーム（勘定系システム）とオープンAPI・クラウドという対立の図式である。前者はこれまでの既存の銀行の金融DXそのものであり、オープンAPIとクラウドは次世代の金融業＝金融デジタル化に欠かせないシステムであろう。対立しているとはいえ、安心・安全と利便性の両立、システムの安定とシステムのイノベーションは両立させる必要がある。

両立させることを最終的なゴールとしながらも、ここ数年、金融庁はイノベーションに舵を切る政策を実行に移してきた。全国銀行協会でも、「利用者の安心・安全を確保の上、銀行とFinTech事業者が連携し、イノベーションを共創」という目的の下、オープンAPIの導入に取り組んでいる。金融庁は、2017年5月の「銀行法等の一部を改正する法律」の成立（2018年6月施行）（電子決済等代行業に係る制度整備、金融機関のオープンAPIの体制整備）により、銀行に対してオープンAPIの導入を促す政策を進め、2019年3月末時点において、130行がオープンAPIを導入する方針を表明し、95行が導入済みとなった。2020年9月（当初予定は5月）に、改正銀行法に基づく金融機関と電子決済等代行業者の契約締結の猶予期限が到来する。

ただし、電子決済等代行業者と銀行の交渉では接続料に対する水準の差異がネックとなっている。つまり、銀行はオープンAPIの接続に対して設備投資が必要となり、銀行側の要求する接続料と、電子決済等代行業者の負担可能なコストが異なる。大手銀行では顧客基盤に厚みがあるため

設備投資をしても、恩恵を受けられるが、地域金融機関では負担感が大きいと想定される。金融DXを進めるためには、このような構造的な問題を銀行業界全体で解決することが求められよう。

未来投資会議で議論が進む全銀システムのオープン化

もう一つは全銀システムのオープン化である。政府は2020年6月の未来投資会議において、全銀システム⁶のオープン化の議論を進めている。ここでのオープン化とは、未来投資会議の資料⁷では「銀行しか参加できない全銀システムをキャッシュレス事業者へ開放すること」とされている。これによって、振込手数料が事業者の努力で低減されるとともに、40年間以上不変の銀行間手数料の見直しを行えば、振込手数料が低くなると期待されると結論付けている。さらにオープン化の理由としては、先進主要国の決済システム利用料の水準を比較すると日本の利用料は高く、銀行口座の維持手数料の普及している米英仏と普及していない日本との差異があるものの、キャッシュレス事業者の加盟店への売上の入金には銀行振込で行われているため、銀行間手数料が高いことがキャッシュレス決済をさらに普及させていく上での障害の一つであると指摘している。

銀行の役務取引等収益に占める決済、振込関連の比率は相対的に高く、収益への影響は大きいと想定され、ビジネスモデルの持続可能性に影響を与えることも想定される。加えて、新型コロナウイルスの感染症拡大の影響による経済の中長期的な低迷が信用リスクの上昇となり、公的資金が残る地域銀行の健全性への懸念＝金融システムの安

6) 全銀ネットが運営する「全国銀行データ通信システム（全銀システム）」。銀行間の内国為替取引をオンライン・リアルタイムで中継するとともに、取引に伴う資金決済を行うための銀行間ネットワークシステム。

7) 内閣官房日本経済再生総合事務局「基礎資料」2020年6月のpp.5-10

定性への懸念が再燃しかねない状況である。

ただし、今回の未来投資会議を見る限りでは、決済サービスにおける消費者の利便性の向上については、振込手数料の見直し、決済システムの高度化（ノンバンクの参加を認める参加資格等についての検討および全銀システムのコストの見える化、事業者間の相互運用性の確保等）を進めることで方針は変えていない。全銀システムのオープン化は金融DXを進める上で避けては通れない議論であり、その行方が注目される。

金融DXを担うIT業界のエコシステムの変化

シナリオの最後のピースは、これまでの金融のデジタイゼーションを支えてきた勘定系システムを中心としたITベンダー業界（＝情報・通信セクターの企業が属する業界）のエコシステムが次世代金融に向けて変化するものである。

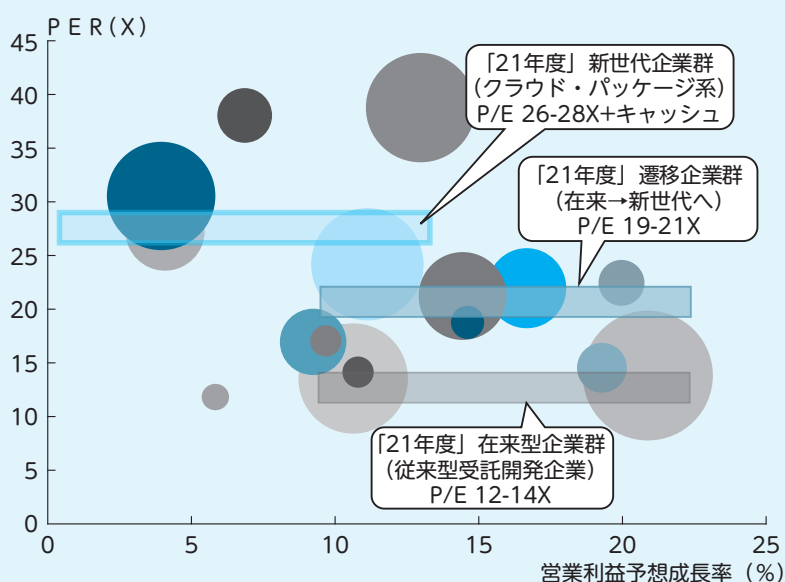
これまでの日本の金融デジタイゼーションは、在来型企業群（従来型受託開発企業＝勘定系ITシステムベンダー）によって進められてきた。基幹システムを強固にすることで、銀行業務の安心・安全を維持してきたのである。しかし、安心・安全の重要性を担保しながらも顧客の行動変化に則した“利便性”を重視したデジタイゼーションが不足していた。しかし、アフターコロナを見越して、そのエコシステムが大

きく変化しようとしている。「在来型受託開発企業群」から「新世代企業群」へのパラダイムシフトが発生していると認識されている⁸。新世代企業群は、金融機関の経営陣と“密な”対面営業・意見交換を通じたコンサルによって、ビジネスソリューションを提供することで企業価値を上昇させ、在来型受託開発企業群の企業評価に近い水準にある（図表7）。加えて、前掲の図表6において、「情報・通信」の生産性は「金融・保険」よりもさらに低い水準にある。日本の情報・通信の競争力を高めていく上でも、上記のパラダイムシフトは必要であろう。

顧客の変化を見越した次世代の金融の方向性を当事者が共有できるかが鍵

新型コロナウイルスの影響によって、日本の金

図表7 在来型企業群から新世代企業群へのパラダイムシフト（IT・ソフトウェアセクターのP/E-営業利益率相関（アフターコロナ））



（注）在来型受託開発企業群はNTTデータ、日立製作所、富士通等。在来から新世代企業群は野村総合研究所等。各社P/E、営業成長率の予想は大和証券アナリストによるもの（2020年4月27日時点）
（出所）Bloombergから大和証券作成

8）図表7の（注）参照。

融デジタル化、トランスフォーメーションが本格的に進展するためのシナリオを構成する要素は前述の通りである。政府は既に金融世界を含めて Society 5.0 を目指している。これが社会的要請である。

この要請に応えるべく、次世代の金融を担う金融DXとは、次世代の金融を担う金融機関あるいは企業が協働して、これまで築き上げてきた既存の重厚長大なシステムを、新たな金融DXで、顧客本位の安心・安全と利便性の両立したシステムへのシフトを意味しよう。コロナ禍の影響により、当事者が、この目的を早期に共有することができるかが鍵となろう。

おわりに～顧客本位に基づく人とテクノロジーの丁寧な融合～

コロナ禍によって見えてきた顧客の行動の変化、その先にある顧客の行動定着によって社会全体のデジタル化（Society 5.0）が進展することを想定すれば、金融機関のビジネスモデルの構造的な脆弱性が見えてくる。これを組織として認識して、金融DXを進める必要がある。

組織として認識するためには、業務分解、機能分解が必要であるのは前述した通りであるが、その方法には工夫が必要である。まず「アナログの付加価値は変わらない」との前提は、コロナ後の世界でも変わらないと考えられる。しかし、コロナ後では、アナログの付加価値を死守しながら、デジタルを活用することで生産性を向上させていく必要がこれまで以上に高まることは避けられないであろう。つまりアナログの付加価値の維持と生産性向上を両立するために、付加価値創出の仕組みを変える＝ビジネスモデルを変えることが必

要となる。ここでのアナログとは人である。とすれば、アナログの付加価値を見直すとともに、人がアナログの付加価値を追求できる環境をデジタル化によって創出することが必要である。業務、機能の分解の後には必要な業務・機能を結合して新たな仕組みを作り出す。新たな仕組みを既存の仕組み以上に機能させるためには、人とテクノロジーの丁寧な融合が必要となる。

新たな仕組み＝金融DXに従前以上に求められる要素は、顧客本位の強化による顧客のロイヤリティの維持であろう。コロナ禍は金融機関を含む全ての企業に対して、顧客のロイヤリティを試しているとはいえないであろうか。既存の顧客接点でいいのか、顧客本位の方針でいいのか、その方針のままで顧客のロイヤリティは維持できるのか、あらためて見直す絶好の機会といえる。この顧客のロイヤリティを維持する方法に知恵を絞る必要がある。従来の延長線上で考えては難しい。顧客のロイヤリティを維持するためにガバナンスを含めた既存のやり方を変えるような「創造的破壊」の必要性が高まっているのかもしれない。前述したソニーグループは、経営の方向性を「人に近づく」と定義し、経営戦略の軸を「『人』を軸としたソニーグループの事業ポートフォリオ」としている。そこには当然、デジタルと人の丁寧な融合を見据えている。デジタルの申し子ともいえるソニーの変化は、「創造的破壊」の代表ではないだろうか。

【参考文献】

- ・『F i n T e c h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B P 社、2018年4月、大和総研編著
- ・『地銀の次世代ビジネスモデル 押し寄せる業界再編の波を乗り越える』日経B P 社、2020年5月、大和総研編著

[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