

特

集

Interview

「令和」と歩む金融経済

第1部 既存の金融はカラを破れるか

グローバル運営への 先駆的なチャレンジに期待したい

銀行に求められるリスク管理や 組織風土の変革を注視

金融庁 監督局
銀行第一課長 柳瀬 護

従来型の銀行の業務やビジネスモデル自体が問われている。メガバンクを筆頭に、新しい技術やフィンテック企業との連携も活用しながら構造変化への対応を進めているが、効率化や顧客・行員のエクスペリエンス向上を図る取組みは道半ばだ。金融環境の変化に伴い、求められるリスク管理の枠組みや組織風土も変わってくる。日本の銀行としてのグローバルな運営は先駆的なチャレンジであり、期待して見守っていききたい。

構造変化に対応し 新たな成長分野へ

——メガバンクをはじめとする銀行が置かれている環境の変化をどのように見ているか。また、それに対応する各行の取組

みをどのように評価しているか
私自身、銀行第一課で仕事を
するのは3回目だ。1回目は不
良債権の半減目標を達成した時
期、2回目はリーマンショック
のあとで、それぞれ大きな変革
のタイミングだった。しかし、

銀行業務そのものが変革を求め
られていたわけではなかった。
それに対して今回は、近代的
な銀行の業務やビジネスモデル
自体が問われているのではない
か。その要因は二つある。一
つは金利の低下だ。少子高

齢化と世界的な資金余剰のため、
長短金利差がつぶれ、預貸利ザ
ヤも大きく縮小している。これ
は高度成長が終わって以来の傾
向かもしれないが、日本銀行の



金融政策を一つの契機として、ここ2〜3年で顕著に現れてきた。銀行のトップラインには極めて大きな影響が出ている。

二つ目はデジタルイゼーションだ。預金を集める、融資や決済サービスを提供するといった銀行業務をパーツごとにアンバンドリングしてサービスを提供することが技術的に可能となり、伝統的な銀行モデルがチャレンジされている状況だ。

銀行自身も、こうした構造変化に対して新たな成長分野に出ていく真剣な取組みの必要性は認識している。具体的には、例えば、潜在成長率や人口構成、それに伴う資金需要を考えると、グローバルな活動を拡大していくことが、特に3メガバンクではトップライン向上のために必須であろう。また、海外でも国内でも、フィージビネスへのさなる注力が必要となる。

他方、それだけでは旧来のトップライン収益を完全に補うことはできないと考えられるため、各行とも構造改革を進めている。店舗・人員、採用などを含めて見直しを図りつつある状況だ。

——そうした構造改革において必要なことは何か

銀行ビジネスが変われば、人員構成やファシリティーのあり方も大きく変わるはずだ。例えば、駅前の目抜き通りの1階に大きな店舗を抱えていることが本当に必要なのか。すでにメガバンクはいろいろな手を打ち始めているが、その際、デジタル技術の活用によるさらなる効率化が重要になってくる。その進捗のペースや具体的な戦略は、銀行ごとに、それぞれのビジネスモデルや強み・弱みを踏まえて取り組むべきであろう。

ただ、その際に認識しておくべきことは、顧客および行員にとつてのエクスペリエンスの向上を図っていくことが必要だということだ。効率化の過程ですべての顧客のエクスペリエンスを向上させることは難しいかもしれないが、店舗に限らずスマホアプリなども活用して、総体として顧客にとってより良くなったと思われるれば、その銀行だけでなく、銀行業界全体からの顧客離れにつながりかねない。行員に対しても、新たなビ

ジネスモデルとあわせて、そこで銀行員に期待される役割を打ち出していくことが、士気を高めるうえでも重要となる。

従来の接点も生かして デジタル技術を活用

——フィンテックの進展や新たなブレイヤーの参入を既存の銀行はどのようにとらえるべきか

当課では電子決済等代行業も担当しており、フィンテック企業から話を聞く機会も多いほか、既存の銀行からの相談でもフィンテックに関連する事項は多くなっている。

フィンテックは、金融や金融ブレイヤーの姿を大きく変えるものだと認識している。ただ、銀行が従来のビジネスモデルにこだわっているのは新しい姿は見えてこない。省力化・省コスト化のために活用できるデジタル技術や連携できるフィンテック企業などのパートナーを検討したうえで、自らのサービスについて、①自身で従来どおり提供するサービス、②新しい方法で提供するサービス、③他者と連携して提供するサービスといっ

たかたちで、どう切り分けて提供していくのかをあらためて考える必要がある。このような取り組みを通じて、コストカットだけでなく、商流やキャッシュフローといったデータを精密に集め、より適時適切な融資や金融アドバイスをを行うことでトップラインを伸ばしていくことも可能になってくるかもしれない。

ただし、短期の決済性の資金を不特定多数の人から集め、それを元手に中長期の融資を提供し、マチュリティーの転換を担うという銀行業の本質は変わらないと思う。それを成り立たせるために、銀行免許および預金保険によって国が信用をバックアップして安定性を担保しているのであり、仮に新規参入者が同様のビジネスを提供しようとするのであれば、銀行となつて規制監督の中に入っていた必要がある。

——個人顧客は、フィンテック企業などが機能をアンバンドリングさせたサービスのほうが親和性は高いのではないかと

銀行には、給与振込口座や住宅ローンによる継続的な取引を

持っていることと、店舗を通じて対面のアクセスが可能だという大きなアドバンテージがある。テクノロジーの力も使いながら顧客との接点を維持し、必要なときには対面のアクセスで金融サービスを提供できる。仮に電子マネーでの給与振込が解禁されても、ある程度の金額を扱うのであれば預金保険や銀行免許のようなバックアップが求められる。結果的にメイン口座としては信用のある銀行が選ばれるのではないだろうか。

また、今の日本では、一般的な個人の金融資産が最大化するのは退職金を受け取るときだ。それをどう運用していくかは、個人にとって極めて大事な決断になる。その際、銀行には、幅広いネットワークと信頼を生かして顧客の相談相手になり、顧客目線でのアドバイスを提供することを期待したい。

現時点では多くのフィンテック企業はツールを提供しているにとどまる。例えば家計簿ソフトを提供するフィンテック企業と銀行が連携すれば、顧客の資産・負債の状況や家族構成を踏

まえたうえで、対面のコンサルティングを通じて顧客のライフスタイルや希望を把握し、トータルなファイナンシャルプランニングと金融サービスを提供することもできる。

これは、機能としてはデジタルの世界で完結できるかもしれないが、人は、それだけの大きな決断をする際には、生身の人間と相談したいと考えるものではないか。自動車販売店のセールスマンも、「大きな買い物をする際には生身の人間に相談したい」というニーズに対応した存在だろう。

一方、行員にノルマを与えてボーナスのたびに電話を掛けさせて、手数料が高い商品を優先的に販売するといった営業姿勢では、銀行は自身の競争優位性である「必要ときに相談できる場所」という地位を失ってしまう。行員の士気にとっても、一人ひとりが顧客目線のファイナンシャルアドバイザーになることのほうが、やりがいににつながるのではないか。

家計簿ソフトやロボアドによって顧客自身の金融知識が増え

れば、銀行との情報の非対称性は小さくなる。親身に顧客の立場に立ち、かつ専門的なアドバイスができなければ、そうした顧客は銀行を利用する必要はなくなるだろう。

リスク管理や組織風土の変革も不可欠

——銀行がビジネス変革を進めるに際して、金融庁はどのような点に着目するか

金融のビジネスが多様化する中でも、預金者保護や業務の健全性といった銀行システムの信頼性につながる視点は極めて重要である。その文脈で、金融庁として現在関心があるのは、新しいビジネスを展開していくにあたって、銀行の経営や組織・カルチャーを変え、内部統制やコンプライアンス、リスク管理に目配りした健全かつ適切な業務運営を確保することだ。

国内の融資が中心だった時代は審査部がリスク管理で重要な役割を果たしていたが、収益に占める国内貸出の比重が下がるなか、今後はコンプライアンスリスクやレピュテーションナリ

スクのほうが重要となるかもしれない。このような変化に対応するためには、新たなカルチャーや枠組みが必要となる。メガバンクがC×O制、カンパニー制、事業本部制といった仕組みを取り入れ始めているのも、そのような変化への対応の側面もあると思う。全体的な戦略や組織の枠組みを大きく切り替えるようにする取組みはここ2、3年の動きであり、まだ最終形は見えていないが、問題意識を持つて取り組んでほしい。

また、これまでの銀行は、大卒の日本人を新卒採用して均一に育て、同じカルチャーや規律に服していることを前提として業務を回してきた。しかし、今後、ビジネスモデル変革を進めていく中で、多様なバックグラウンドの人材を採用し、気持ちよくかつ適切に働いてもらうことが重要になってくる。

例えば、いま各行が伸ばそうとしているグローバルビジネスは、日系企業の海外展開に伴う伝統的な国際業務とは異なり、海外のリテール業務や非日系中小企業向けのコマースシャルバン

キング、あるいは特殊ファイナンスの領域などであるが、これらを伸ばすにあたっては、インフラ・デジタルな成長、すなわちビジネスを担う現地の人材を、チームごとと自グループに取り込むことになる。国内においてもデジタル化への対応も含め、従来の銀行員とは異なる専門家の活用が必要となる。こうした多様な国籍やバックグラウンド、考え方を持つ人材を活用するため、どう銀行のカルチャーや組織の枠組みを変えていくかは、極めて大きなチャレンジだ。

また、グローバル展開に際しては、各国の規制当局との対応が重要になる。特に最近ではマネロン対応が関心を集めている。そのほか、デジタル技術の進展に伴うリスクとして、サイバーセキュリティやAIの透明性、データの保護・管理といったことにも注意が必要となる。邦銀の国際的地位の高まりもあって、各国当局の注目も高まるなか、これらの対応にあたっては、各国の規制当局とはよくコミュニケーションをとって、彼らの問題意識をとらえてほしい。

以上のような点については、欧州のグローバルバンク等の事例も参考になる部分が多いと思う。いずれにせよ、銀行のようなサービス業で、キャピタルの根拠を日本に置きながらグローバルにビジネスを展開する企業はあまり先例がない。メガバンクの取組みは極めて先駆的なチャレンジになる。ぜひ前向きに取り組んでいただきたい。

——IT企業など他業態と合併で銀行を立ち上げるような事例がある。銀行の土管化も指摘されるが、注意点は

銀行はコンプライアンスやリスク管理、システムのセキュリティなどについて、他業態よりもかなりレベルの高い業務運営が求められる。銀行内部では無意識にそれらに取り組んでいると思うが、他業態の企業と協業する場合には、その企業にも極めて高いレベルの取組みが求められることに注意が必要だ。

他方、土管化については、ビジネス戦略として合理的であれば、そういう銀行があっても問題はないのではないか。ただし土管化したとしても、顧客との

インターフェースについては主体的にきちんと管理していただく必要がある。顧客対応やデータ管理、システムのセキュリティの問題などが生じれば、銀行システムそのものに對する信頼の毀損につながる。電子決済等代行業のように、新しい業態には必要に応じた規制の網を掛けることとなるが、委託元としての銀行の責任の重大性はきちんと認識していただきたい。

——金融行政によるサポートは新たなビジネスモデルを模索する銀行の動きについては、積極的に対話し、サポートしていきたい。取組みにあたって、既存の規制の解釈等で悩む場合は積極的に相談してもらえば、できるだけ建設的に対応したい。

なお、環境変化に對した規制のあり方については、金融審議会の金融制度ステディ・グループで議論が行われている。また、銀行業高度化等会社でさまざまなことができるはずであり、ご活用いただきたい。

——銀行業高度化等会社はビジネス展開までに時間がかかるという指摘もある

早い段階から方向性等について相談してもらえると、効率的に進められると思う。銀行も大きな組織なので、組織として決定しなければ金融庁に相談できないのだから、結果として、金融庁への相談の時点で、なかなか進めることが難しいようなかたちで議論が進んでしまっている場合もある。

10年前と比べて、いろいろなことを銀行は考えていると認識しているが、新しいことを内部で検討する場合、従来とは違う進め方があるはずだ。早い段階で外部の目にさらすという意味でも相談に来てもらえば、アイデア出しを含め、建設的に対応させていただきたい。

（聞き手・本誌 林 史哉）

やなせ まもる

92年大蔵省（現財務省）入省。監督局銀行第一課、銀行第二課、監督企画室長、健全性基準室長などを経て、IMF（国際通貨基金）金融資本市場局シニアエクスパート、財務省国際局為替市場課長、同省大臣官房参事官。18年7月から現職。