

地域銀行の次世代ビジネスモデル考

期待される「地域のプラットフォーマー」の役割



金融庁 金融研究センター
特別研究員 木村 昌史



前金融庁 金融研究センター兼
同監督局監督調査室課長補佐 富田 尚子

フィンテックに代表されるような次世代テクノロジーの台頭により、新しい金融ビジネスが創出されつつある。金融庁金融研究センターでは、地域銀行において、こうした次世代テクノロジーを導入することで、将来に向け、どのような新たなビジネスモデルを描くことができるのかということについて調査研究を行った。地域銀行は今後、次世代テクノロジーを積極的に導入していくことにより、タイムリーな情報の収集と、収集した情報の営業活動への活用、そしてさらなる業務効率化を実現する、いわば「地域のプラットフォーマー」としての役割を担うことが期待される。

地域銀行の目指す姿

本調査研究では、次世代テクノロジー¹を積極的に導入している金融機関へのヒアリング、マクロデータ、協力金融機関の行内データから分析を行った。ヒアリングを実施した多くの地域銀行では、地域経済の発展と金融仲介機能の発揮といった使命を今後も追いつけていくためにも、より多くの顧客接点を持ち、情報を収集・活用しつつ、こうした業務により多くの時間を費やすため、さらに効率的な業務運営を遂行できる体制を構築していくことを標榜している。すなわち、地域銀行は今後、次世代テクノロジーを活用し、(1)情報の収集の主体となりながら、(2)(収集した)情報の活用の主体にもなり、(3)効率的な業務運営を実施していくことで、「地域のプラットフォーマー」として機能を発揮していくことが求められると思われる。

¹ 地域銀行が今後導入を検討する余地のあるテクノロジーを「次世代テクノロジー」と呼称することとする。ここでの次世代テクノロジーとは、現在までに確立されつつある新たな技術要素、具体的にはクラウド、AI(人工知能)、そしてブロックチェーン・暗号技術といったものを土台としつつ、金融機関のビジネスなどに応じて発展・応用されたテクノロジーとして定義する。

(1)情報の収集

地域銀行は地場企業および地元顧客と接する中で、情報を適切かつ効率的に収集できる環境・体制を構築することを志向していくことが求められる。従来の対面接客を中心とした情報の収集から、新たなテクノロジーの活用によって非対面チャネル(インターネット、スマートフォンなど)を中心に情報を収集していくことで、データの保存・保管・管理が効率的に実現できるほか、これまで入手できなかった動的な情報(法人顧客の取引データや在庫のタイムリーな状況)の収集や顧客の潜在需要(趣味嗜好などから期待される行動)の把握などが可能となる。

(2)情報の活用

既存取引先への潜在ニーズに応えるための情報の活用、さらには、これまでアプローチできていなかった先に対して収集した情報を活用し顧客基盤を広げていく(深化させていく)ことができる環境・体制の構築も志向していく必要がある。取引先から収集した情報をもとにタイムリーに融資・投資などのニーズを把握し、そのニーズに合った提案を随時提供するとともに、既存取引先の情報をもとに同様の属性にあると思われる新規顧客にターゲティングを実施し、顧客基盤を拡大していくことが期待される。さらには、既存の顧客に対しても、アプリなどを通じて収集した情報から潜在的な需要を発掘し、さらには喚起することでクロスセリングを実現し、これまで単一商品(預金など)で完了していた顧客取引を深化させることが期待できる。

(3)効率的な業務運営

これまでの銀行業務に加え、情報の収集、そして活用といった全体の業務運営もより効率的に実現可能となる。顧客視点では、これまで来店のうえ紙ベースで処理していた融資などの案件について、ネットを通じて可能にしていくことでより迅速な融資実行を可能としつつ、銀行サイドでも店舗の削減や人員のより付加価値の高い業務への再配置が可能となることが期待される。業務効率化に向けて RPA を導入し、必要事務時間数の削減に加えて行員一人ひとりの生産性の向上を実現するといった抜本的な業務効率化を目指し、テクノロジーの導入とともに効率的な業務運営を実現させることは可能である。

* * * * *

現在、地域銀行を含めた金融機関はすでに情報を収集・蓄積している主体としては、GAF²A²をはじめとするプラットフォーマーと比較しても勝るとも劣らない巨大な組織体といっても過言ではない。ただし、GAF²A²などのプラットフォーマーが有する情報の性質と大きく異なる点は、金融機関では本人確認の厳格さを理由として、現在、取引関係にある顧客の個人を特定できるかたちでの情報の収集と蓄積が主であることが

² Google, Apple, Facebook, Amazon の主要IT企業の頭文字をとった造語。SNS や検索サービスなどのプラットフォームサービスを活用して情報を集積・活用する「プラットフォーマー」を指す。

挙げられる。こうした情報を有しているから、顧客情報のマーケティングへの活用などにおいて、銀行および顧客サイドともに精神的なバリアが生まれやすい一方、常に情報が更新されているかという点では不十分である。

地域銀行は、こうした情報の質と量の変化を含め、次世代テクノロジーの導入による「地域のプラットフォーマー」としてどのような機能を発揮できるのかということについて検討していく必要がある。

次世代テクノロジーの導入効果

すでに次世代テクノロジーの導入に積極的な地域銀行では導入にあたって新チャネルの獲得、顧客接点の深化、そしてコストの削減の三つの軸で検討しているケースが多く、いずれも、地域銀行が「地域のプラットフォーマー」として機能を発揮することによって期待できる効果・便益と理解できる。

(1) 便益と効果

次世代テクノロジーが地域銀行にもたらす便益・効果を銀行の基礎的収益の指標であるコア業務純益に与える影響として捉えた場合、図表1のようにまとめられる。

〔図表1〕 次世代テクノロジー導入による収益・経費への影響

	収益					経費・コスト			利益
	金利収入		フィー			コスト率 (単位事務あたりコスト)	事務量	固定費	
	利回り	貸出額	顧客あたり手数料	顧客数	顧客数				
顧客数	顧客あたり貸出額	顧客数	顧客数	顧客数	事務量	固定費			
AI(事前)審査	↑	↑	↓	—	—	↓	↓	—	↑
デジタルマーケティング	—	↑	—	—	↑	—	—	—	↑
ロボアド	—	—	—	—	↑	—	↓	—	↑
アプリ・UI/UX	—	↑	↑	↑	↑	—	↓	↓	↑
QR決済	—	—	—	↑	↑	↓	↓	↓	↑
地域デジタル通貨・分散台帳取引	—	—	—	↑	↑	↓	↓	↓	↑
クラウド・API	—	↑	↑	—	↑	—	↓	↓	↑
RPA・人事	—	↑	↑	—	↑	↓	↓	↓	↑

(注) 上矢印は増加・向上を、下矢印は減少・低下を示す。

次世代テクノロジーがもたらす収益面への影響は、顧客数の増加、接点の増加を通じて収益額を押し上げることである。例えば、AI(事前)審査では前述のとおり、AIを通じてこれまでの審査体制では発掘できなかった顧客層を効率的に発掘できるため、顧客数の増加が銀行全体の収益を押し上げる効果がある。しかも、AI審査についていえば、より小口の顧客層を獲得できるようになるため、個人向け貸出や中小企業向

け貸出の一先当り平均額は低下する一方で、貸出金利が相対的に高い層に対してローンを実行できるようになることで利回りの改善が期待できる。

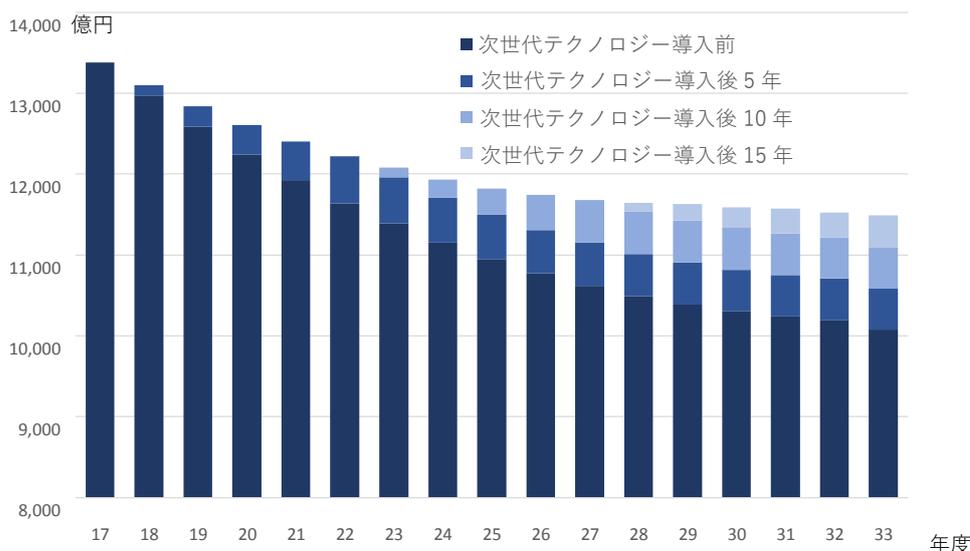
経費・コストについても同様であり、行員一人ひとりの生産性の向上というよりは、銀行全体の事務量や必要時間数の削減を通じた経費削減が主である。さらには、既存のサーバベースのITインフラをクラウドに移行することで、大幅なシステムコストを削減できるほか、アプリやモバイル上での決済、バンキングが可能となることで、店舗やATM数の削減を通じて固定費も削減することが可能となる。

(2) 投資効果の時間軸

各金融機関のテクノロジーの導入に伴う効果は、検討開始から影響が出るまでにタイミングが異なるととらえている。具体的には、導入後5年間は主に経費削減によるコア業務純益改善が期待され、さらに10～15年目にかけては収益向上の効果が表れる。

導入後の中期的な効果については、ヒアリング先においてもその取組み度合いなどで若干のばらつきが聞かれたものの、特殊な要因を除けば次のように整理できる。すなわち、経費削減に資するRPAやクラウドの導入などは、導入から比較的短期に効果が得られる(ロボットの導入による集中事務量の削減、クラウド導入による既存サーバ維持費用の削減など)が、トップラインの向上に貢献すると思われるテクノロジーの導入は、多くの先が検討から5年程度経過後も試行錯誤中とする先が多く、実際に導入による効果を一定程度得るには10年から15年のスパンを見る必要がある(図表2)。

〔図表2〕 次世代テクノロジー導入に伴うコア業務純益の改善効果



(注) コア業務純益推計値をもとに、収益およびコストへの期間別影響を各地域銀行の収益(業務粗利益)・コスト(経費)の将来推計値に適用のうえ算出。なお、25年、30年、35年については多項式補間による推計値。

(3)本業利益への効果と示唆

こうした次世代テクノロジーの導入によって得られる効果について、地域銀行全先が享受した場合のコア業務純益の将来パス推計を行った。

本研究では、2015年度から17年度までの3年度分について地域銀行106行分の収益・経費に関連する決算データを用いて、15年先の33年度末時点までのコア業務純益の推移の推計を実施した。³当該推計にあたっては、各地域銀行の所在都道府県における人口動態や企業・事業所数の将来推計をベースに、企業向け貸出および住宅ローンの推移がもたらす貸出金利息への影響などを考慮している。地域銀行全体では17年度末時点で約1.3兆円のコア業務純益を計上しているが、33年度までに減益の一途をたどり、33年度末時点では1兆円まで減少する推計結果を得た。

この推計結果をもとに、各地域銀行の15～17年度の収益(業務粗利益)・コスト(経費)構造に、前述の次世代テクノロジーの効果を当てはめた場合、33年度までにコア業務純益を地域銀行全体でテクノロジーを導入しない場合と比べて、1400億円を押し上げる効果が期待されることがわかった(図表2)。

(4)地域金融仲介機能発揮への効果

収益・経費への影響のみならず、次世代テクノロジーの導入は、地域銀行の金融仲介機能のさらなる発揮にも資すると考えられる。特に次世代テクノロジーは、①顧客の理解の深耕、②顧客接点の充実、③付加価値の高いサービスの提供——を通じて、金融仲介機能の発揮を深化させることが可能であり、こうした効果を通じて地域経済の活性化に貢献できると考えられる。

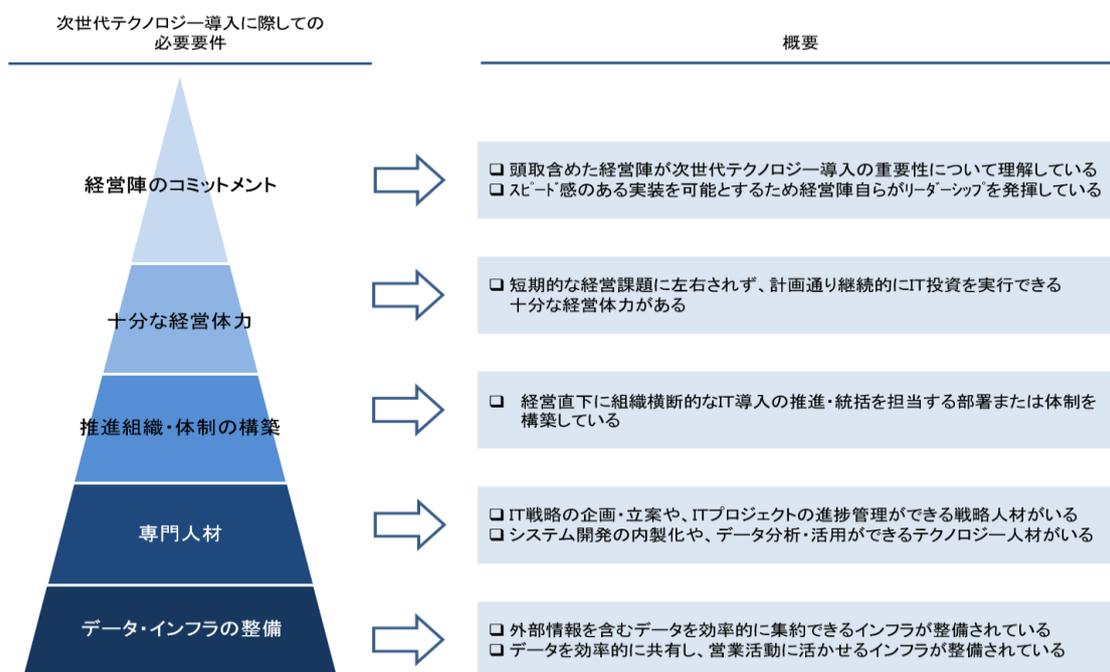
顧客理解の深耕では、これまで収集できなかった外部データやリアルタイムの情報を収集することにより、顧客の事業をより深く理解し、必要なソリューション提案や支援を提供することが可能となる。また、業務運営の効率化により捻出されたリソース(時間・行員など)を、コンサルティング業務や経営支援など付加価値の高い業務に充当することで、地域銀行が強みとする顧客接点を充実させることもできる。さらには、地域銀行自らがテクノロジーとデジタルデータを活用して新規サービスを創出し、企業、個人顧客の地域データをさらに活用することで、金融の枠を超えた付加価値の高いサービスを効率的かつ効果的に提供し、地域経済の発展に貢献していくことが可能となる。

次世代テクノロジーの導入促進の要件

今回ヒアリングを実施した地域銀行からは、次世代テクノロジーの導入に際しての五つの要件が確認された(図表3)。

³単純化のために「コア業務純益＝業務粗利益－経費」として、①個別行ごとの業務粗利益、経費の実績値の過去のトレンドに加え、②業務粗利益、経費と都道府県別の人口、企業数との相関を計算のうえ、コア業務純益の将来見通しを推計した。

〔図表3〕次世代テクノロジーの導入・促進にあたっての必要要件



(1) 経営陣のコミットメント

経営陣、特に頭取の次世代テクノロジーへの理解（必要性・インパクトへの理解など）は地域銀行が次世代テクノロジーを導入・推進するにあたって必要不可欠である。また、実装を可能とするリーダーシップを発揮するには、次世代テクノロジーの導入・推進に必要なスピード感や優先付けの経営判断ができるまでの理解も必要である。

次世代テクノロジーの導入・推進により、顧客にどのような価値を提供することができるのか、他方でそれを実現するために必要となる資金面、人材面、その他のリソースが十分に見込めるのか、行内の組織体制や仕組みをどのように変革していく必要があるのか、それらを踏まえ、どのようなビジネスモデルを目指し、どのように次世代テクノロジーを取り込んでいくのかを判断していく必要がある。

(2) 十分な経営体力

戦略的な次世代テクノロジーへの投資を実行するにあたっては、継続的な投資を行うことができる十分な経営体力の確保が必要である。昨今の地域銀行をとりまく厳しい環境においては、地域銀行として収益の確保や信用リスクへの対処など、短期的な経営課題の発生を避けることはできない。ただし、次世代テクノロジーの導入による効果を享受するには、次世代テクノロジー導入の検討および投資は短期的な経営課題に振られることなく、安定的かつ長期的な視野を持って実行される必要がある。

その点、既存のITインフラへの投資に加えて戦略的な次世代テクノロジーの導入を積極的に行っていくためには、十分な経営体力の確保は必要不可欠である。そのため、他行との連携や協同化などを含めた対応策を検討していくことも必要である。

(3) 推進組織・体制の構築

経営陣のコミットメントを受けて、経営陣と現場レベルをつなぎ、組織横断的な改革・リソース配分を可能とする推進部署・組織を構築することも重要である。こうした部署が経営陣の意向を確認しつつ、次世代テクノロジー戦略・計画の策定、他部門との調整や最適化を行い、次世代テクノロジーの導入がより促進される体制づくりを実現していくことが求められる。

より具体的な組織例としては、経営に近いところにIT推進統括専担部門を設置のうえ、公募による若手やコンサル出身などの外部人材をチームに積極的に登用し、テクノロジー導入の戦略・計画の策定、新技術の調査にはじまり、新規事業の企画・立上げ、予算配分、人員配置、人材育成に至るまで、組織横断的に調整や全体最適化を担うケースが挙げられる。こうした推進統括部門は、何よりも経営陣と密にコミュニケーションを取ることで必要な改革をスピーディーに推進していくことが重要である。さらに外部の専門会社などとの情報交換も統括部署が積極的に行い、行内に知識とノウハウを蓄積していくなどハブ機能としての役割が求められる。

(4) 専門人材の確保・登用

先進的なテクノロジーの導入を推進していくにあたり、IT戦略の立案やシステムの開発ができる専門的な人材の確保、登用も不可欠である。今回のヒアリングを通じて、テクノロジーの推進が進んでいる先では、システムエンジニアをはじめとする「テクノロジー人材」に加えて、ITの戦略企画を行う「戦略人材」も含めて採用・育成が必要であることがわかった。戦略人材とは、直接テクノロジーの構築には関与することは少ないものの、銀行全体の戦略を踏まえて必要なテクノロジーへの知見を深め、IT戦略の企画・立案などの全体最適、優先付け、ITプロジェクトの進捗管理ができる人材を指す。

テクノロジー人材は、まさにエンジニアとしての知見と開発力が求められる。コアとなる戦略的システム開発の内製化に必要となる人材であり、ときにデータサイエンティストとして行内データの活用に向けた知見を生かしてエンジニアとも連携することが期待される。一方で、テクノロジー人材は、人材マーケットの競争もあり、人材の獲得がかなり難しい。こうした状況を踏まえ、まずはテクノロジー人材に求められる要件を満たす外部リソースの活用を検討したうえで、将来的には戦略的なシステムについては、特に自行内の人材で内製化できるような採用・育成プランの検討も視野に入れていくことが望ましい。

(5) データ・インフラの整備

ヒアリングを実施した多くの先において、情報の収集、活用に向けてデータ・インフ

ラの整備の重要性を十分に理解する中で、工夫していることは、①効率的にタイムリーな情報を収集するためのインフラの整備(前述のクラウドの導入など)、②収集した情報の適切なかたちでのDBへの格納とその活用に向けたほかのDBとの連携、そして③勘定系の情報との連携による、より深い情報の活用に向けたインフラの整備である。

地域のプラットフォームになりうるか

本調査を通じて、現在までに確認されているテクノロジーや取組みであっても、十分に地域銀行の収益力およびコスト構造を変革させるだけの効果があることがわかった。こうした正の効果を踏まえ、地域銀行がより一層、タイムリーな情報の収集、営業活動への積極的な情報の活用、そして、さらなる効率的な業務運営を通じて「地域のプラットフォーム」を志向していくことは、今後の地域銀行のビジネスモデルを検討するにあたっての一つの解であると考えられる。

ただし、次世代テクノロジーの導入に際しては、いくつか検討すべき残された論点がある。例えば、現在において経営体力がすでに十分でない先ではまず何を取り組むのか、また次世代テクノロジーの導入が地域銀行間または他業態との新たな競争を生み出す場合、どのようにして生き残っていけるのか、顧客の行動変化に対してどのように応じていくのか——などである。各地域銀行において、経営陣および行員全員が各行の置かれている現状について正しい認識と問題意識を持ち、将来を見据えた際に、現在取り組むべき課題が何かをしっかりと議論することが何よりも求められる。今後、各地域銀行において、あらためて、次世代テクノロジーの活用の仕方、さらには、次世代に求められる地域金融機関のあり方そのものについての議論が深まり、地域の経済を支える、新しく独自性の富んだ金融仲介機能が発揮されることを強く期待する。

(本稿における意見は執筆者の個人的見解であり、金融庁および金融研究センターの公式な見解ではない)

木村 昌史(きむら まさふみ) 06年日本銀行入行。銀行決算や金融システムの調査分析のほか、メガバンクとのRM業務に従事。その後、外資系戦略コンサルを経て、現在は、外資系情報通信会社のファイナンスマネージャーとして各業界のデジタルライゼーションに関与。

冨田 尚子(とみた なおこ) 産業再生機構などを経て、16年金融庁入庁、17年から金融庁金融研究センター兼同監督局監督調査室課長補佐。金融庁金融研究センター「金融機関による事業性評価の定着に向けた採算化にかかる分析・考察」(18年9月公表)の執筆を担当。