

## 第2章 技術進歩と金融機関の社会的使命

清水啓典

### I. はじめに

現在金融市場は猛烈なスピードで進む技術進歩の下で、金融市場の概念自体が変化するというかつてない激変の時代を迎えている。かつては情報生産産業とも呼ばれた金融機関は、情報技術の猛烈な進展の中で余りにも多様な変化が生じているために、情報産業としての優位性を失っているように思われる。金融機関の新たなビジネスモデルはどのようなものであるべきか。この問題を探るために、本稿ではデジタル革命のインパクトの本質を探りつつ、金融機関の変遷の方向性を振り返ることを通じて、将来の姿を探る一助としたい。

### II. 伝統的金融機関と非伝統的金融サービス業者

金融市場において現在のような劇的な大変革が起こり始める以前の1994年10月30日に、Bill Gatesは“Banking is necessary, but banks are not.”という有名な言葉を残している。4半世紀後の今日、まさにそのような世界的動向が現実のうねりとして激しさを増しつつあり、金融機関にとっては切迫した経営課題となっている。また、この分野の専門家に対する「金融イノベーションでの勝ち負けは誰か？」というアンケート<sup>1</sup>結果によれば、最大の勝者は「小売業者」で39%、ほぼ並んで次点が「非伝統的金融サービス業者」であり37%の支持を得ている。一方で、負け組の筆頭は「銀行/その他伝統的金融サービス業者」で29%となっており、Bill Gatesの予言と完全に一致している。そこで金融市場や金融機関にとっての喫緊の課題は、この時代の勝ち組となるべき「非伝統的金融サービス業者とは何か？」というテーマの追求であるに違いない。

では環境激変の中で予想される非伝統的金融サービス業者とは何か。その鍵は金融イノベーションの勝ち組とされるのは「金融サービス業者」であって「金融業者」ではない点にある。言い換えれば、現在の技術進歩が提供しているイノベーションは金融に関するサービスの革命的な広がりであり、金融を軸にあらゆる種類のサービスが供給可能になる方向に進展している。情報コストが低下してインターネットを介してあらゆる情報や財・サービスが流通する現在では、もはや伝統的産業分類は意味をなさないと考えらるべきであろう。伝統的産業、例えば車に関しても、自動運転やコネクティッドカーが話題となっているように、移動手段としての機能

<sup>1</sup> Money20/20アンケート、McKinsey Payments Practice。清水啓典(2016)参照。

だけではなく、どれほどの利便性や情報拠点としてのサービスを提供できるかが競争の焦点となっており、安全な移動は当然のこととして、他社商品との差別化や付加価値は付随する多様なサービスから得られる方向に進みつつある。

小売業者が金融イノベーションの勝ち組の筆頭とされるのも、小売りに伴う情報提供と情報収集、時間節約、市場の地理的・時間的制約からの解放、顧客情報の蓄積と利用など、情報技術進歩に伴う成果を全て利用可能な業態だからである。もちろん小売業者全体が勝ち組になるわけではなく、競争の結果その中から時代の勝者が生まれるという意味であろう。

つまり、本来の販売機能は当然のこととして、それに伴う利便性や時間節約、娯楽性、他の活動との連携などを含む他のあらゆる活動と連携したサービス提供が可能で、消費者に直接多様なサービスをパッケージとして提供しやすい業態になっているのである。販売活動に本質的で最も重要な機能は決済であるので、この分野に小売業態が技術進歩を利用して進出するのは自然な流れである。決済が金融機関の独占となっていたのは、利便性や安全性確保やコスト面で従来の技術の下では、金融機関が規制の下で独占的に決済システムを供給する方が社会的に低コストであったためである。決済は本質的には情報交換の仕事であるので、情報技術の進歩によってこの仕事の担い手や制度・規制も変化することになる。

産業構造変革や経済成長の根本原因は常に技術である。技術進歩の方向性を見通すことは、どの産業や企業にとっても最重要の課題であることは論を待たない。それ故、他社に先んじて有効な最先端技術を開発することは最大の経営戦略であり、成功の鍵である。現在のGAF(A) (Google、Apple、Facebook、Amazon)は言うに及ばず、世界で高収益をあげている成長企業は全てこの範疇に属している。

金融市場は最も厳しい規制下にあり自由な行動が制約されている分野であるが、規制体系は技術進歩によって変化する。より効率的な技術が開発されて社会的な便益があれば規制は早晚必ず変化するし、それに依存していた既得権益も崩れる。金融市場は重要な社会インフラであるために、既存技術に立脚した規制体系が厳しくまた長期間続いてきた産業分野である。しかし、長く続いてきた規制体系も技術進歩により変化せざるを得ないのが現在であり、伝統的規制に依存しているビジネスは社会的役割を終えつつあると考えるべきであろう。

この観点からは規制により金融機関の独占となっている決済機能に関しては、課題となる決済の安全性やコスト面の課題はいずれ解決方法が開発されるであろうから、変化が避けられない。業務分野規制も境界がますます曖昧になり、事実上消滅する方向に向かうであろう。そのような環境の中での非伝統的金融サービス業者とはどのような特質を備えた組織になるのだろうか。そのヒントを得るために、規制に守られた金融分野のどこが技術進歩によって変化すると予想されるかを次に検討しよう。

### Ⅲ. デジタル革命と金融市場

デジタル革命で生じた現象を一言で言えば、顧客と供給者間の物理的、空間的、言語的、文化的距離が一気に消滅して、顧客と供給者が直接一対一で対面できるようになったことである。それは同時に市場が一気に世界的規模に広がったことをも意味する。金融の世界で言えば、店舗を介してしか接触できなかった顧客と全ての情報を直接かつ瞬時にやりとりすることができるようになり、店舗の価値が一気に下落したことを意味する。これまで店舗を軸に預金集めや貸出し、預貯金サービスの提供を行っていた金融機関のモデルが根本的に崩れているのが現状である。この変化はこれまで大規模な店舗網を持ってそれを軸に事業を推進してきた大規模金融機関にとって、より深刻な課題である<sup>2</sup>。

パソコンを超えてスマートフォンが主流になる中で、顧客と直接対話や交渉ができるようになれば、店舗、人員、現金扱いの設備やコスト、など全てが不要になる。AIを上手く利用して同じサービスが提供できれば、金融機関のコスト構造は根本的に変革されて、金融サービスのコストは激減して遙かに効率的な金融市場が形成される可能性がある。レガシーコストのない新規参加者は自前で資金調達を行い、預金保護による規制を逃れて自由な業態としてあらゆるサービスを提供する活動が可能である。大量の資金も店舗の周辺の預金者からではなく、クラウド・ファンディングなどを通じて世界中から特定のリスク志向を持った膨大な数の人々から自発的な行動の結果として資金調達が可能である。リスクプロファイル毎にそれを理解する異なった人々からの資金であるため、リスク対応力も高い。失っても気にならないほどの少額資金で期待収益率が高ければ、従来は投資家層とは考えられなかった低所得者層からでも資金調達が可能で、金融市場の規模は飛躍的に拡大する<sup>3</sup>。一般公衆からの預金を資金調達手段とするため安全運用の責務があり、一方では預金保護を受ける反面多数の規制下にある伝統的金融機関はこの変化への対応に困難が多い。

とは言え、圧倒的多数の顧客層を持ち伝統的な取引関係と信用を持つ金融機関がデジタル技術を上手く利用して、顧客との直接対話や交渉の手段を獲得すれば膨大なコスト節約となり、新たな技術の下で一層の発展をすることができるチャンスでもある。現に新興国やそれほど膨大なレガシーコストのない諸外国で技術進歩に積極的に対応している金融機関では、デジタル

<sup>2</sup> Brett King (2012), *Bank 3.0: Why Banking Is no Longer Somewhere You Go, But Something You Do*, Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. 上野博訳、「脱・店舗化するリテール金融戦略ーバンクからバンキングの世界へー」、2014年、東洋経済新報社。

<sup>3</sup> 清水啓典(2016)、「フィンテックと金融サービスの顧客価値」、金融調査研究会、現代的な「金融業」のあり方～顧客価値を創造する金融業の拡大～」、金融調査研究会報告書(56)、第1章、2016年9月、全国銀行協会。Yoshinori Shimizu(2019), “The Digital Revolution in Economic Theory - Transaction Cost Reduction and Increased Efficiency of Time -”, Paper presented to 2019 APEE (The Association of Private Enterprise Education) Annual Conference at Nassau, Bahamas. To be published in *The Journal of Private Enterprise*.

技術に基づくビジネスモデルを構築して高い収益を得始めている例も少なくない。金融業はソフトウェア産業になったとまで言われている現在、伝統的技術に基づく業務体系の変革が困難である点は論を待たない。また、その変革の過程では店舗や人員削減、新たなIT投資など、克服すべき痛みを伴う多数の課題がある。しかし、それは金融機関に限った話ではないし、他産業では連続的に常に生じている変化である。金融市場ではその変化がこれまで長い間起こってこなかったと言うだけのことに過ぎない。

## IV. 担保と信用保全

現在の金融機関が厳格な規制によって保護される一方で厳しい監督下にあつて多くの行動制限が設けられている本質的な理由は、公衆の預金を預かって預金保険という国家保証を付与した資金を運用する以上、預金者に損失を与える危険な行動を取らせないためである。それ故、貸出しに当たっては確実な回収が大前提となり、信用保全が最重要課題として課されている。

金融機関は顧客の口座情報を把握しているなどの信用調査上の優位性のため、情報生産産業とされていた。また、信用保全手段として最も利用されているのは担保徴求であり、近年その対象範囲は広がりつつあるとは言え、最も一般的な対象は専ら不動産担保である。担保は貸し手と借り手の間の情報の非対称性を解消する手段として利用されているが、技術進歩により情報の非対称自体が消滅する方向にある。流通業やGAFAに代表されるプラットフォームは消費者本人も知らないあらゆる個人情報把握し、買い物の嗜好や支払い状況、商品の出荷・入金状況はもちろんのこと健康情報、行動範囲や友人関係まで把握可能で、ターゲティング広告のみならずAIを利用した信用調査などの進歩により、貸し手の方が借り手自身をよく知っているという状況さえ現実に生まれている。このような技術進歩の加速が予測される中では、担保という信用保全手段の有用性は大きく低下せざるを得ない。担保は過去の技術に基づいて蓄積された資産であり、担保依存の貸出し方式を踏襲する限り、現在は資産がないが高い技術により将来成長する借り手を対象とした貸出しは困難である。だが、この範疇に属する借り手こそが将来も含めた高収益を期待できる潜在顧客であり、そのリスクをとれない限り金融機関も高収益を期待できない。この分野への資金供給は技術の進展に詳しい企業や投資家や、リスクを負担できるファンドなど自ら資本を調達して規制や監督にとらわれない自由な投資が可能な業態が担っている。

また金融機関の行動の制約となっているのは、産業支配防止のための投資や株保有の制限である。金利収入だけでは大きな収益を得られない。かつて資金不足の時代には金融機関からしか資金調達ができなかった企業も、資金余剰の今日では資本市場から自由に資金調達が可能になっている。その意味で金融機関の行動に関する一般企業と異なる最大の制約は、自由な投資活動が制約されて業務範囲が制限されている結果、広範囲な金融サービスが提供できない点で

ある。

現在の技術進歩はさらに進んで、クラウド・ファンディングやオルタナティブ・レンディングに見られるように、リスク負担能力の高い少額単位の資金を膨大な人数から集める方法や、特定分野に詳しい知識を持った投資家から特定分野への投資資金を募る方法も拡大している<sup>4</sup>。また投資に限らず、収益を期待しない少額資金を特定目的の寄付として膨大な人数の賛同者から募るなどの特定目的に絞った資金調達の方法も発展しつつある。圧倒的に低下した情報通信コストのお陰で、世界的規模で個々人のニーズに合致するようカスタマイズした条件での資金調達方法の発展は、一律の条件での一般の預金者からの資金調達だけに依存している金融機関のビジネスモデル自体を陳腐化させる可能性がある。

## V. 多様なサービス提供と規制体系

技術進歩によって可能になった競争の中心は多様なサービスが提供可能になった点にあり、「非伝統的金融サービス業者」とは資金提供以外の付加的サービスを提供する業者と考えられる。これに関する最大の制約は既存金融機関に対する業務分野規制や株式保有制限などである。金融機関が取扱い可能な業務分野は徐々に拡大しつつあるものの、規制は常に技術の後追いにならざるを得ないので、この面で最新のサービスの提供は困難であろう。しかし、これは規模の大きな他産業でも普通に見られる現象である。決済インフラや金融機関としての社会的役割が消滅することはない。そこで、いかなる技術進歩が生じたとしてもなお残り、今後一層重要となると考えられる金融機関の社会的役割は何かを検討したい。

そこで、技術がいかに進もうとも残る金融機関の本質的な役割は何だろうか。それは将来に関する不確実性を負担し、社会的に有意義なプロジェクトに公衆から集めた資金を提供することである。これは個々の企業に比べれば圧倒的に大きな規模を持ち、多数の企業やプロジェクトに分散投資をしている金融機関であるからこそ可能な役割であり、いかに金融技術が進んだとしても本質的な伝統的金融機関の役割である。そこで、社会的に有意義なプロジェクトとは顧客企業の成長に貢献することに他ならない。そのために必要なことは、多数の企業との取引関係に基づく情報収集力を活かして、各企業や業態の技術進歩やニーズの変化を冷静に観察し、リスクはあるが社会的に有意義で将来的な価値が認められる事業やプロジェクトの発掘とリスク負担である。

この点で参考になるのは、一代で世界最大の銀行を作り上げ20世紀最大のバンカーとされている、バンク・オブ・アメリカ創業者のアマデオ・ジアニーニ(Amadeo P. Giannini)の行動である。彼が1906年のサンフランシスコ大地震の際に意欲のある全ての人に貸し出して復興を支援し、一件の不履行もなく返済されて信用を築き、その後業容を拡大させて米国最大の

<sup>4</sup> 清水啓典(2016)参照。

銀行に成長させたことはよく知られている。大地震後も彼は、大恐慌時に当時は景観破壊との非難もあり誰もが躊躇したサンフランシスコのゴールデンゲート・ブリッジの建設公債を引き受け、またウォルト・ディズニーのアニメーションやチャーリー・チャプリンを支援してハリウッド映画産業や、IT産業の先鞭となったヒューレット・パッカートの最初の製品を評価して融資するなど、その後の大産業を生み出す基礎となった事業分野を支援したこともよく知られている。それ以上に、大恐慌時に彼はルーズベルト大統領の支持者として大恐慌からの復興のために渾身の貢献を行い、カリフォルニアの農業者支援、零細産業であった衣料業界の支援などによりその後の大産業を育てたことなどはその一例である。つまり、個々の企業ではなく地域や産業全体を発展させ、ひいては国家全体の繁栄に結びつく行動である。それは将来の成功を予見するというよりも、顧客や社会の当面のニーズに真摯に向き合い、徹底して親身になって支援するという姿勢である。それが一時的な危機が去り時間が経過し局面が変わると、絶大な信用として帰ってくる。その時々収益ではなく、長い時間を越えた信用という収益こそ金融業の真の資産である。現在の金融機関の行動パターンは短期的な収益に目が向いているように思われるが、異分野から新規参入した金融サービス業者には真似のできない、独自の時間を越えた視野と地域全体を先導するという使命感を持った行動が必要である<sup>5</sup>。

金融機関は取引先に比べればその規模が大きく、また全業種に取引先が分散している故に、個別企業との取引で収益を上げるというビジネスモデルは成立せず、顧客企業の存在する地域全体が成長することでしか成長できない宿命を持っている。しかし、近年の金融機関の行動パターンはいかに個々の取引から収益を上げるかに移っているのではないだろうか。環境変化が余りに激しいために、規模の遙かに小さなベンチャー企業の新技術への対応などや個々の取引に関するリスク管理の高度化に目を奪われ、全体としての顧客が地域の発展に貢献するという本来の役割が見失われてはいないだろうか。

これは経営トップの考え方の問題である。自らの目先の収益が最優先となれば長期的な社会的意義を考える余裕は失われる。かつて規制に保護されて参入のない独占市場であった時期が長かったために、急激な技術進歩による競争激化の中で経営のあり方が見失われている面があるのではないだろうか<sup>6</sup>。個々ではなく地域全体としての顧客が繁栄しない限り金融機関の繁栄はない。とりわけ株式投資もできず新たなサービス提供も制約されている業態で、低い利鞘しか得られない現在の環境下でどのように収益を上げていくのか。例えば、キャッシュレスの新サービスは投資の必要性のみが先行し、それから直接得られる短期的収益は期待できない。個々の融資からの収益を求めれば、リスクは高いが担保付きの大規模融資に行き着き、バブル時代の再現になる。自らの大きさに気付いていない伝統的金融機関はこのような環境に置かれ

<sup>5</sup> Marquis James and Bessie Rowland James(1954), *Biography of a Bank-The Story of Bank of America N.T. & S.A.* 三和銀行国際経済研究会訳、「バンク・オブ・アメリカーその創業と発展」、1961年、東洋経済新報社。

<sup>6</sup> 上杉素直(2019)「地銀再生、ヒントは信金」、日本経済新聞、2019年4月25日、朝刊。

ているのではないだろうか。

## VI. SDGs と金融機関行動

そこで、参考になるのがSDGsである。SDGsはグローバルな課題として17の目標が示されているが、その根本は地球全体を視野に入れた上で、世界から貧困をなくし平等な社会を作るという遠大な目標である。目新しいスローガンの様に見えるが、これはデジタル革命により経済的には物理的距離が消えて、世界が一つの市場となった現代における金融機関本来の社会的役割そのものである。各課題や169のターゲットは世界的に要請されている社会的ニーズの提示であり、あらゆる産業や経済活動が社会的なニーズに対応しようとするれば何らかの意味でSDGsの課題に関わることになる。言い換えれば、この目標のどれにも全く関わっていない企業や活動は長期的な発展の可能性がないということもできる。

前節で金融機関の社会的役割は長期的な社会的リスク負担であると述べたが、将来に関する不確実性はデジタル革命がいかに進み現時点での情報がいかに充実しようとも払拭することはできない。それに対処する最善の方法は社会的に欠かすことのできないニーズを把握し、その実現に貢献する活動を支援することであろう。その指標として、SDGsは金融機関の行動指針、あるいは顧客企業がそれら課題の解決にどのように貢献しようとしているのかという視点からの審査基準としての意味を持っている。言い換えれば、事業性評価の指標の一つとして利用できる基準でもある。

新たな金融サービス業として顧客企業にアドバイスし、指導するべき立場にある金融機関としては、このSDGsの課題に貢献できる事業を展開するよう促すことで、広い視野から顧客企業の成長に貢献できる可能性もあろう。

## VII. 新金融サービスの本質：時間節約と信頼

金融機関にとって全ての顧客企業が最も必要としているサービスは将来の社会やニーズの動向への対応であり、それに答えるための投資資金や予想外の事態が生じた場合の将来の安全の確保である。その本質はどのように技術が進歩しても予測しがたい将来の不確実性への対応であり、それを提供することこそ金融機関本来の役割である。顧客企業にとっては最後の貸し手であり、将来に向けたプロジェクトを理解し、支援するパートナーでもある。金融機関との取引は長い期間の取引関係を通じて醸成されたその意味での信頼関係が基盤であり、それは容易に築けるものではない。これが伝統的金融機関の持つ強みである。

一方、非伝統的金融サービス業者は現時点では古い歴史を持たないため、時間的視野の短い金融サービスが主流とならざるを得ない。しかし、時間の経過と共に経験が蓄積され信頼関係

が構築されるであろう。それまでに伝統的金融機関が自らの強みを認識して、非伝統的金融サービス業者に対抗できるサービスを提供することができるかどうかの競争である。

例えば、伝統的金融機関の金融サービスは顧客の時間価値を無視した、時間浪費的技術が基礎になっていた。デジタル技術進歩がもたらした価値の中核は、全人類にとって究極の希少資産である時間の有効利用によって、時間の利用効率を高め人類の時間価値を引き上げた点にある。伝統的金融機関の提供する金融サービスについてもこの点の改善が最優先課題である。サービスの改善に優先順位を付けて、既にある信頼関係という資産を最大限に活用しつつ、時間節約的で利便性の高い新サービスの提供にシフトしてゆく競争が進行中である。

かつては情報生産産業とも言われた金融機関は、今や情報劣位産業になっているとさえ考えられる。情報を保有しながらも本支店間や支店同士、従業員の間で顧客情報が共有されていない。言い換えれば、長年優越的立場にあったために、顧客のことを詳細に知ろうとする誘因がなかったと言えるであろう。画像や映像を自由に操作できるITやAI技術の飛躍的進歩により、従来困難であったソフト情報さえ伝達が可能となっている。どれほど広い視野を持って将来を展望し、大胆な改革の一方では着実な改善を積み重ねていくか。分野を問わず全企業にも共通する課題に金融機関も初めて直面することになったということであろう。

## VIII. おわりに

技術進歩により大きな変革期を迎えている現在の金融市場は、これまで画期的な技術進歩がなかった産業であっただけに、また経済活動の中核分野でもあるために、ピンチとチャンスとが混在する激しい動きが生じている。規制も変化するであろうがそれには時間がかかるし、資金余剰という世界的環境変化の下で、伝統的金融機関は最先端分野で技術と市場動向を見極めながら厳しい変化の過程を進むための最適な選択と決断を迫られている。この変化が成功するか否かは金融機関だけの問題にとどまらず、金融市場の効率性に直接関わるため、日本経済全体にとっても喫緊の課題である。

見方を変えれば、日本の伝統的金融機関が技術進歩の方向とスピードを見極めながら、自らの強みと弱みを冷静に分析して、痛みをいとわず変化を続ける普通の企業としての野心的な変革を行えば、日本の技術を活かしてかつては世界の金融市場を席卷した世界的競争力を回復するチャンスでもある。そのような挑戦を期待したい。

### 参考文献

清水啓典(2016)、「フィンテックと金融サービスの顧客価値」、金融調査研究会、現代的な「金融業」のあり方～顧客価値を創造する金融業の拡大～、金融調査研究会報告書(56)、第1



章、2016年9月、全国銀行協会。

清水啓典(2018)、「第4次産業革命と金融業—取引コストの低下と経済理論—」、金融調査研究会、キャッシュレス社会の進展と金融制度のあり方、金融調査研究会報告書(60)、第2章、2018年7月、全国銀行協会。

上杉素直(2019)「地銀再生、ヒントは信金」、日本経済新聞、2019年4月25日、朝刊。

Brett King (2012), *Bank 3.0: Why Banking Is no Longer Somewhere You Go, But Something You Do*, Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. 上野博訳、「脱・店舗化するリテール金融戦略—バンクからバンキングの世界へ—」、2014年、東洋経済新報社。

Marquis James and Bessie Rowland James(1954), *Biography of a Bank-The Story of Bank of America N.T. & S.A.* 三和銀行国際経済研究会訳、「バンク・オブ・アメリカ—その創業と発展—」、1961年、東洋経済新報社。

Money20/20アンケート、McKinsey Payments Practice. 清水啓典(2016)参照。

Shimizu, Yoshinori(2019), “The Digital Revolution in Economic Theory - Transaction Cost Reduction and Increased Efficiency of Time —”, Paper presented to 2019 APEE (The Association of Private Enterprise Education) Annual Conference at Nassau, Bahamas. To be published in *The Journal of Private Enterprise*.