

# わが国銀行を取り巻く環境変化と 収益源の多様化

2020年3月

金融調査研究会

## 目 次

I. はじめに	1
II. わが国銀行の現状認識	2
1. わが国銀行を取り巻く環境の変化	2
(1) マクロ環境の変化	2
(2) 顧客ニーズの変化	4
(3) 競争環境の変化	8
(4) 金融規制を巡る議論の進展	8
2. わが国銀行の状況	14
(1) 収益の状況	14
(2) わが国銀行の強みと社会的役割	17
(3) 経営の効率化に向けた取組状況	18
III. 提 言	19

# 1. はじめに

金融調査研究会\*

近時、わが国銀行は、未曾有の低金利やデジタルイゼーション等を背景とした顧客ニーズの変化に直面する等、前例のない厳しい経営環境に置かれており、コア業務である預金・貸出による収益が低迷している。しかし、預金・貸出の一体提供による信用創造の仕組みは、金融システムの安定性維持等の観点から引き続き社会的に不可欠な存在である。このため、わが国銀行にとって、持続可能なビジネスモデルを構築することは急務であり、また、このような銀行の動きを促すための規制の見直し等による環境整備の重要性も以前に増して高まっている。

わが国銀行を取り巻く環境の主な変化としては、以下の4点が挙げられる。

第1は、マクロ環境の変化である。金融政策等により低金利環境が長期間継続していることに加え、急速に進む少子高齢化を受けた人口構成の変化や、かつて資金不足セクターであった民間企業数の減少と資金余剰セクターへの転換といった資金循環の構造変化等が生じている。

第2は、個人・法人における顧客ニーズの変化である。まず、個人においては、長寿化やライフスタイルの多様化等により、従来の定型的な商品やサービスでは顧客ニーズに十分に答えられない状況も発生しているほか、デジタルイゼーションの進展により、取引形態としてリアルよりもネットが選好される傾向が急速に強まっている。また、法人においては、産業構造の変化により新たな起業が求められていることに加え、経営者の高齢化等により事業承継を必要とする企業が増加していること等、企業の新陳代謝への対応が課題となっている。また、個人と同様に、デジタルイゼーションの進展により、商流情報と決済情報を結び付ける金融EDI等を活用した新たなサービス等へのニーズも高まっている。

第3は、異業種からの参入企業の増加等による競争環境の変化である。FinTech企業等の決済業務等を中心とする金融業への参入が加速化する等、金融サービスのアンバンドリング・リバンドリングが急速に進行している。

第4は、金融規制を巡る議論の進展である。銀行を含む預金取扱金融機関は、従来から厳しい業務範囲に係る制約が存在した。しかし、金融を取り巻く

\* 金融調査研究会は、経済・金融・財政等の研究に携わる研究者をメンバーとして、1984年2月に全国銀行協会内に設置された研究機関であり、本研究会の提言は、全国銀行協会の意見を表明するものではない。

環境変化に対応できていない規制が存在するとの指摘等を受け、銀行業に係る規制緩和の動きが徐々に進められている。具体的には、2017年施行の改正銀行法により銀行や銀行持株会社によるFinTech企業等の子会社化が認められたほか、2019年には銀行法施行規則等の改正により事業承継等に係る、いわゆる「5%ルール」の見直しが行われた。

こうした環境のもと、顧客ニーズの変化や緩和された規制を踏まえた収益の安定化・収益源の多様化に向けた取組みは、単にそれぞれの銀行における利用者利便の向上や経営戦略上の課題への対応というだけでなく、わが国の金融システムの安定性の向上といった観点からも重要な課題であるとも言える。

本研究会は「わが国銀行を取り巻く環境変化と収益源の多様化」をテーマに研究を進め、今般提言を取りまとめた。本稿は、わが国銀行を取り巻く環境の変化と経営状況を概観したうえで、わが国銀行および政府に対する提言を行っている。

本提言が、関係各方面における議論の活性化に多少とも資すれば幸いである。

## II. わが国銀行の現状認識

### 1. わが国銀行を取り巻く環境の変化

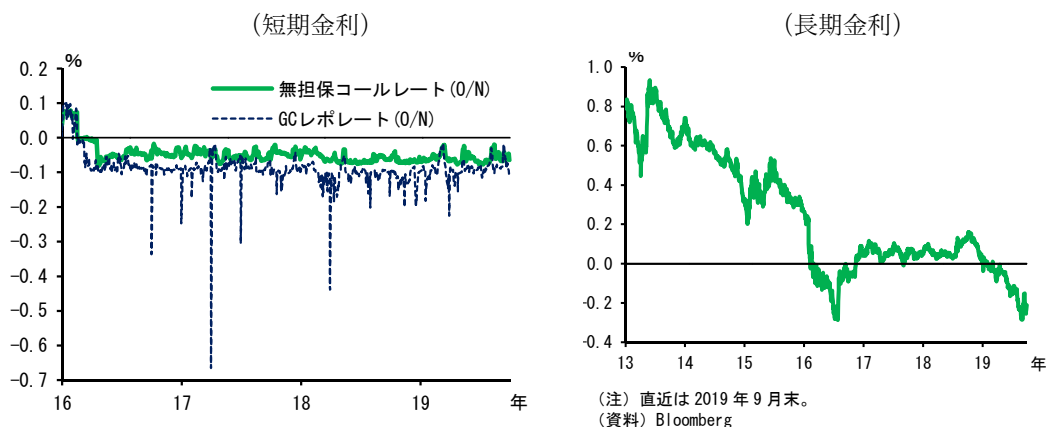
まず、現状認識として、わが国銀行を取り巻く環境に起こっている変化を概説する。

#### (1) マクロ環境の変化

わが国の市場金利は、日本銀行によるマイナス金利政策を受け、短期金利（無担保コールレート）は2016年以降、マイナス圏に移っている。長期金利（10年物国債金利）についても、上記の金融政策により、ゼロ%近傍で推移している<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> リスクプレミアムを社債利回りと国債利回りの差分として定義した場合、国債利回りおよび社債利回りが低下する中で、リスクプレミアムが縮小しているという指摘もある（内閣府「マンスリー・トピックス 最近の金利動向と企業の資金調達について」([https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly\\_topics/2014/1219/topics\\_038.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2014/1219/topics_038.pdf))）。

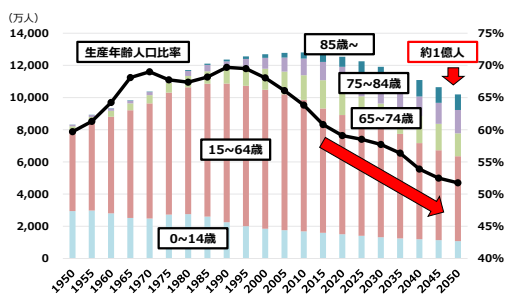
図表1 市場金利の推移



(出所) 日本銀行「金融システムレポート (2019年10月)」

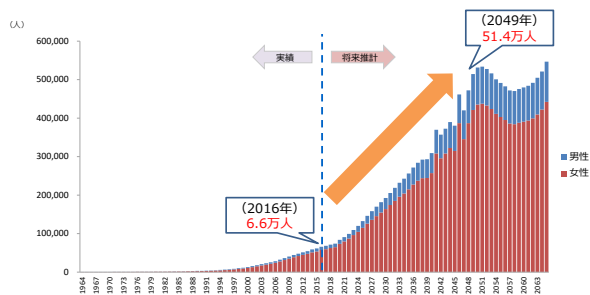
人口動態についてみれば、出生率の低下と「人生100年時代」とも言われる長寿化を受け、本格的な人口減少と超高齢化の急速な進行という過去にない構造的な変化が生じている。わが国の人口は、2050年には約1億人まで減少し、そのうち、65歳以上の人口が4割近くに達するほか、100歳以上の高齢者が50万人を超えることが見込まれている。

図表2 人口推移



(出所) 経済産業省「2050年までの経済社会の構造変化と政策課題について」

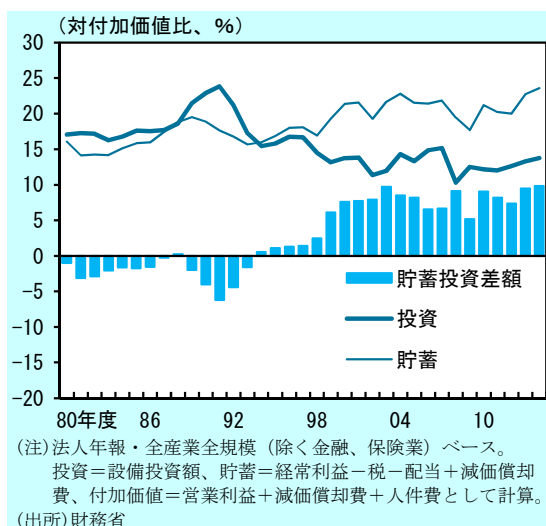
図表3 100歳以上高齢者の年次推移



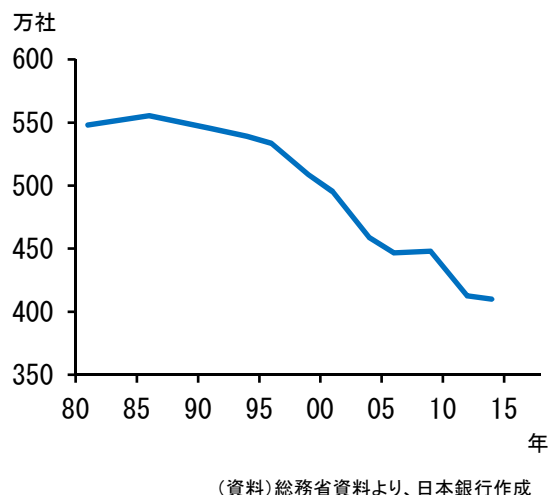
マクロの資金需要についてみても、1990年代後半以降、かつて資金不足の主体であった国内企業部門が資金余剰に転じており、無借金企業の割合も増加してきている<sup>2</sup>。また、時期を同じくして企業数も減少し、特に地域経済において資金需要不足が深刻化している。

<sup>2</sup> 中小企業庁「2019年版中小企業白書」([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf))

図表4 企業部門の貯蓄投資バランス



図表5 企業数の推移



(出所) 日本銀行「(日銀レビュー) 企業収益と設備投資—企業はなぜ設備投資に慎重なのか?—」

(出所) 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」「地域金融の課題と競争のあり方」

## (2) 顧客ニーズの変化

長寿化やライフスタイルの多様化に加え、デジタルライゼーションの進展など、環境の変化に伴い、個人および法人の金融サービス等に求められるニーズにも変化が生じている。

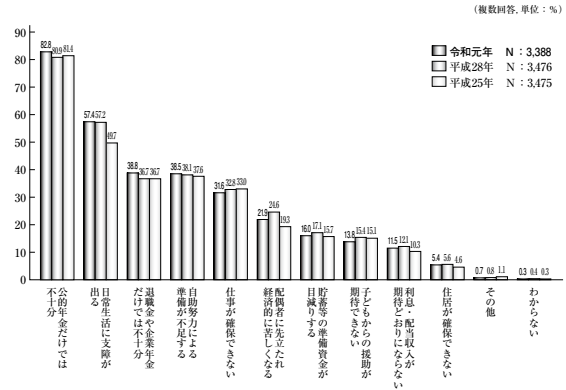
### ① 個人

急速に進む長寿化・超高齢化は、個人の老後不安に繋がっている。8割以上の方が老後生活について不安を抱えているとの報告があり、その具体的な不安の内容は、「公的年金だけでは不十分」が最も高く、以下「日常生活に支障が出る」、「退職金や企業年金だけでは不十分」、「自助努力による準備が不足する」の順となっている。このため、自身の状況に応じた資産形成・資産寿命の延伸や、老後資産取崩しに対するアドバイス、資産承継等といった、公的年金を補完しつつ、「長生きリスク」に備えるための金融サービスに対するニーズが高まっている。

図表6 老後生活に対する不安の有無

	「不安感あり」				N
	非常に不安を感じる	不安を感じる	少し不安を感じる	不安感なし	
令和元年	19.0	30.4 (84.4%)	35.0	13.2	4,014
平成28年	22.7	29.1 (85.7%)	33.6	12.8	4,056
平成25年	25.0	29.1 (86.0%)	31.9	12.4	4,043
平成22年	26.0	28.8 (85.8%)	31.0	11.5	4,076
平成19年	21.9	29.6 (84.6%)	33.1	12.2	4,059
平成16年	20.4	29.3 (83.3%)	33.7	12.8	4,202
平成13年	18.7	29.5 (80.9%)	32.7	15.9	4,197
平成10年	16.1	28.2 (79.9%)	35.6	16.6	4,217

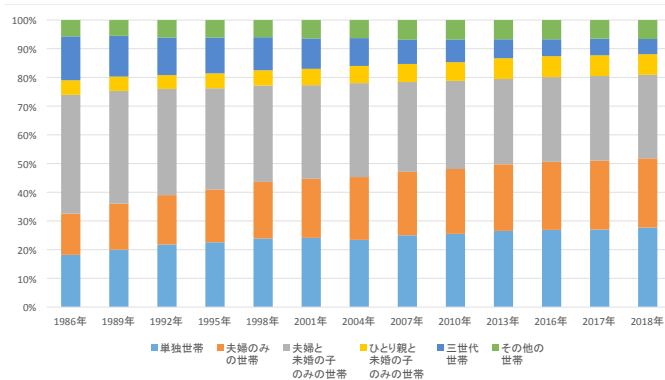
図表7 老後生活に対する不安の内容



(出所) 生命保険文化センター「令和元年度 生活保障に関する調査」

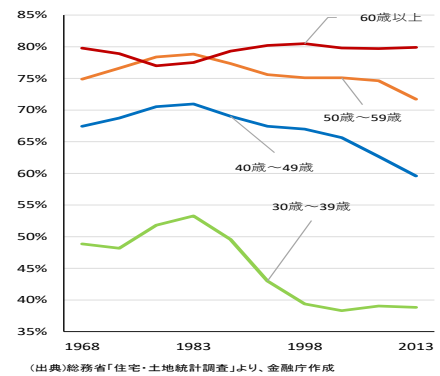
個人の生活実態も変化しつつある。例えば、近年では、単独世帯や夫婦のみ世帯の増加を受けた持ち家比率の低下がみられる等、個人のライフスタイルの多様化が進んでいる。また、長寿化による老後での居宅改修等、超高齢化に対応する資金ニーズ等の発生が見込まれる。そのため、金融サービスについても、定型的な商品・サービスに加えて、多様な顧客ニーズに柔軟に対応するオーダーメイド型の商品提供等が必要となると考えられる。

図表8 世帯構造の推移



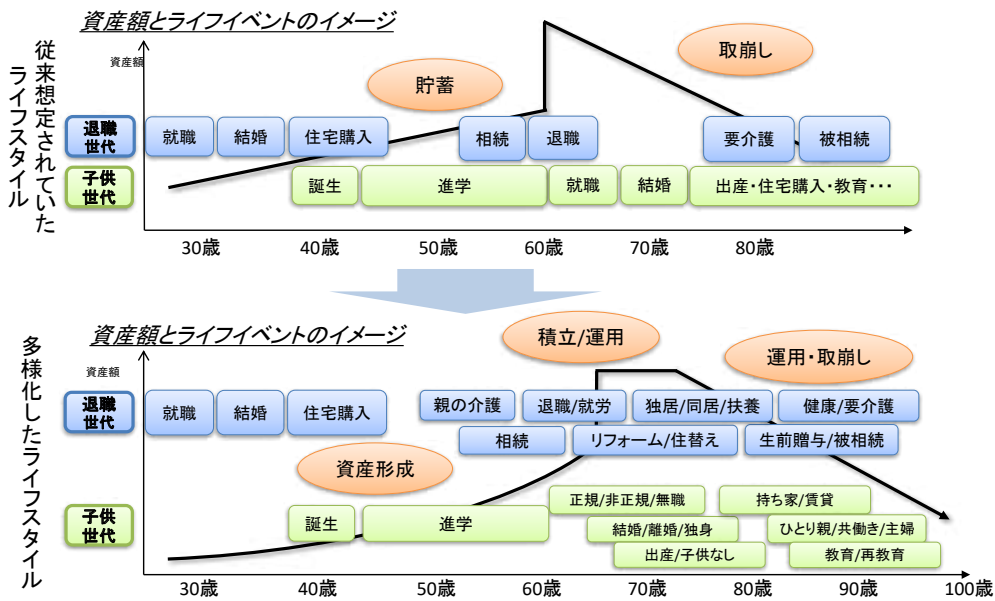
(出所) 厚生労働省「平成30年国民生活基礎調査」から作成

図表9 年齢階級別持ち家比率の推移



(出所) 金融庁「『高齢化社会における金融サービスのあり方』(中間的なとりまとめ)」

図表10 ライフスタイルの変化に伴う資産額とライフイベントのイメージ



(出所) 金融庁『高齢化社会における金融サービスのあり方』(中間的なとりまとめ)

このほか、デジタルライゼーションの進展や、デジタルネイティブ世代(20代～30代)といわれる、インターネット環境に慣れ親しんだ世代の登場により、顧客行動にも変化が生じている。例えば、個人を対象としたFinTechによる決済・送金サービスの認知度や利用率をみると、認知度は世代間で大きな差はみられないものの、利用意向や利用率は、他世代と比較してデジタルネイティブ世代において高い傾向がみられる。この傾向は、資産管理等の他のサービスでも確認できる。

図表11 FinTechによる個人向け決済・送金サービスの認知度、利用意向、利用率

	認知度 (%)	利用意向 (%)	利用率 (%)
全体加重平均	73.0	46.7	30.0
20代 (N=200)	73.5	54.0	35.0
30代 (N=200)	77.0	59.0	40.0
40代 (N=200)	75.0	50.0	33.0
50代 (N=200)	73.0	42.5	25.0
60代 (N=200)	67.0	31.0	19.0

(出所) 総務省「情報通信白書(平成28年版)」

## ② 法人(企業部門)

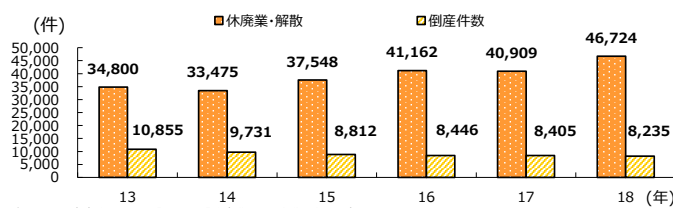
企業部門においても、高齢化やデジタルライゼーションを背景としたニーズの変化が起きている。

わが国では、中小企業経営者の高齢化が進んでおり、2025年までに



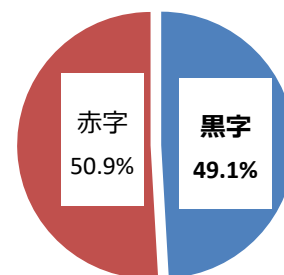
約245万人の経営者が70歳（平均引退年齢）に達するにも関わらず、そのうち約半数では後継者が未定との推計がある<sup>3</sup>。このような後継者不足等を背景に、企業の休廃業・解散件数は増加傾向にあるが、休廃業した企業の約半数が黒字企業であり、事業価値のある企業が廃業等を余儀なくされていた可能性がある。こうした状況を踏まえると、円滑な事業承継のための株式や事業の譲渡、M&Aといったニーズが一層高まることが予想される。

図表12 休廃業・解散件数、倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」  
 (注)1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。  
 2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。  
 3. 倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

図表13 休廃業企業における経常黒字比率



(出所) 経済産業省「令和2年度税制改正に関する経済産業省要望【概要】」

また、欧米諸国と比較してわが国の開業率が相当程度低い水準にあるとの指摘もあり<sup>4</sup>、イノベーションや新たな雇用を生み出す創業支援への潜在的なニーズも大きいと考えられる。新興企業等に対しては、デット(貸付)型の資金のほか、成長に繋がるエクイティ性資金等のリスクマネー供給、顧客ごとのニーズに沿ったコンサルティングサービス等、企業の成長・発展を促進する金融サービスが求められる。

このほか、個人と同様に、デジタルライゼーションの進展により、データを活用した新たなサービスが台頭している。例えば、法人の財務・決済プロセス高度化に向けた金融EDIにおける商流情報活用の促進や、リアルタイムの情報を活用したトランザクション・レンディング<sup>5</sup>等がある。

<sup>3</sup> 経済産業省「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」(未来投資会議構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合(中小企業・観光・スポーツ・文化等)(第1回)配付資料)(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/chusho/dai1/siryoul.pdf>)

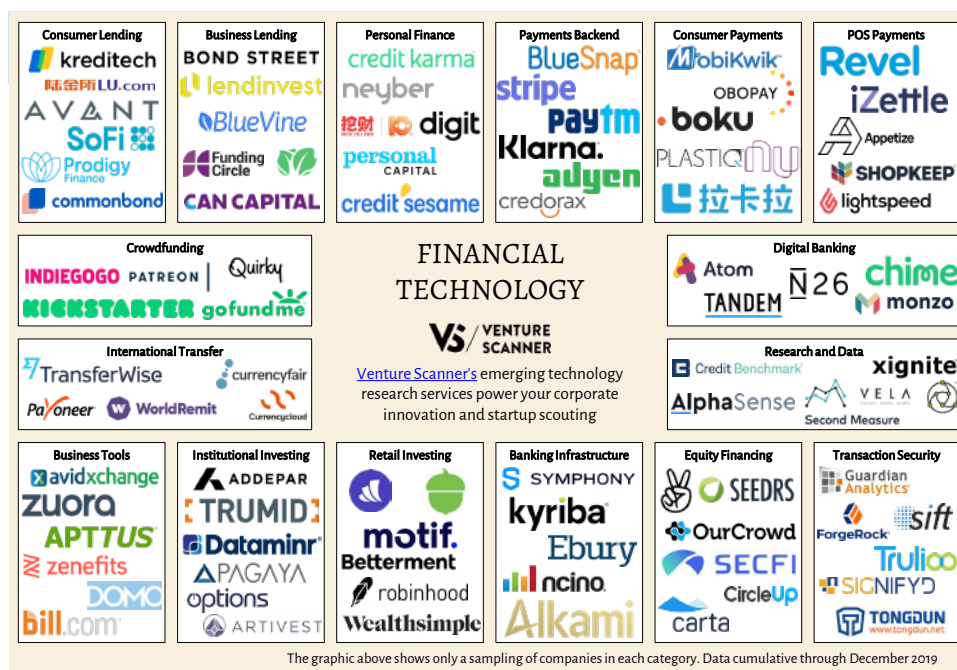
<sup>4</sup> 中小企業庁「2018年版中小企業白書」([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf))

<sup>5</sup> 従来の貸出は、過去数年分の決算書等により審査を行っていたのに対し、トランザクション・レンディングは、貸出企業の取引履歴や売上データ等の情報を活用して審査を行い、利率と貸出限度額を決定して貸出を行うというサービス。過去数年分の決算書を用意できない創業間もない新興企業も利用できるほか、審査が短時間で完了するため、必要な都度、短期間の運転資金を調達できるといった特徴がある。

### (3) 競争環境の変化

昨今のデジタルライゼーションの進展を受けた国内外のFinTech企業等の異業種企業が金融サービスに参入する動きが活発化している。これを受けて、金融サービスを個別の機能に分解して提供するアンバンドリングや、複数のサービスを組み合わせて提供するリバンドリングといった動きが拡大している。

図表14 世界の主なFinTech企業



(出所) Venture Scanner (2019年12月)

異業種企業による参入は、特に、非接触型決済やQRコード決済を利用したスマートフォン等によるモバイル決済といった決済サービスの分野で多くみられる。こうした異業種からの参入企業は、本業との相乗効果やデータの利活用等を目的に、決済サービス単独での採算を必ずしも重視していないケースも多いと考えられ、シェアの拡大のために大規模な還元キャンペーンを行う事例も多くみられる。わが国銀行は、このように異なるビジネスモデルを有する異業種からの参入企業との競争の激化という、これまでとは異なる競争環境に直面している。

### (4) 金融規制を巡る議論の進展

銀行の業務範囲については、その公共性や預金取扱を含む金融システムの担い手として安定性が求められること等から、厳格な規制が存在する。しかし、金融を取り巻く環境が劇的に変化するなか、これに十分に対応する制度となっていないのではないかと指摘がある。これを受け、政府等

において議論が活発化し、昨今では「未来投資戦略」や内閣府の規制改革推進会議、金融審議会等において具体的な検討が行われてきた。これにより、「銀行業高度化等会社」が新たに規定されて銀行や銀行持株会社によるFinTech企業等の子会社化が認められたほか、事業承継等に関して、銀行の事業会社への出資を5%以内に制限する、いわゆる「5%ルール」が見直される等の規制緩和が進められてきた。また、「主要行等向けの総合的な監督指針」等の改正により、保有不動産の賃貸業務の自由度が高められたほか、付随業務としての人材紹介業が認められる等の措置もとられている。

さらに、情報技術の飛躍的な発展等により、金融を取り巻く環境、金融サービスおよび金融機関のあり方が変化してきたことを受け、2017年11月、金融担当大臣からの諮問のもと、金融審議会が、「金融制度スタディ・グループ」（以下「金融制度SG」という。）を設置し、「機能別・横断的な金融規制」のあり方の検討を開始した。

金融制度SGは、9回にわたる審議を経て、2018年6月、「金融審議会 金融制度スタディ・グループ 中間整理－機能別・横断的な金融規制体系に向けて－」を公表した<sup>6</sup>。同中間整理においては、イノベーションの促進・利用者利便の向上、利用者保護・公正な競争条件の確保といった観点から、各プレイヤーを各業法に当てはめて規制するのではなく、金融規制体系をより機能別・横断的なものとしたうえで、同一の機能・同一のリスクには同一のルールを適用していくことが重要な課題と指摘されている。さらに、このような機能別・横断的な金融規制体系を検討する際には、一体化しつつある金融サービスと非金融サービスとの関係についても視野に入れていく必要があるとされている。また、銀行・銀行グループの業務範囲規制の有効性や副作用について今日的な検討が必要となっている点や、業務範囲規制のあり方について検討する際には、銀行持株会社、銀行、事業会社をそれぞれ頂点とするグループについて、業務範囲規制のイコールフットイングや銀行の本業へのリスク遮断効果に係る差異、銀行業と商業（コマース）の分離が論点である点等が指摘されている。

同中間整理を踏まえ、金融審議会において継続的に議論が行われている。

<sup>6</sup> 金融審議会「金融制度スタディ・グループ」中間整理 ([https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20180619/chukanseiri.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20180619/chukanseiri.pdf))

図表15 金融審議会における主な議論等の流れ

年 月	概 要
2018年9月	「金融制度スタディ・グループ（平成30事務年度）」として、議論を再開。 ▶ ①情報の適切な利活用、②決済の横断法制、③プラットフォームへの対応、④銀行・銀行グループに対する規制の見直し、を当面の検討事項として位置付け。
2019年1月	「金融審議会『金融制度スタディ・グループ』金融機関による情報の利活用に係る制度整備についての報告」を公表。 ▶ 銀行本体が、保有する情報（顧客に関する情報等）を第三者に提供する業務を新たに認めることが適当とする等、金融機関による情報の利活用について取りまとめ（上記①および④に関連する対応）。
2019年5月	「情報通信技術の進展に伴う金融取引の多様化に対応するための資金決済に関する法律等の一部を改正する法律」が可決・成立。 ▶ 上記報告に示された考え方を踏まえ、銀行、証券会社、保険会社等の付随業務に保有情報（顧客に関する情報等）の第三者提供業務が追加。
2019年7月	「金融審議会『金融制度スタディ・グループ』『決済』法制及び金融サービス仲介法制に係る制度整備についての報告〈基本的な考え方〉」を公表。 ▶ 資金移動業に対する送金額に応じた規制や利用者資金の取扱い等の「決済」法制および参入規制の一本化等の金融サービス仲介法制の制度整備の基本的な考え方を整理（上記②および③に関連する対応）。
2019年9月	「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」を設置（「金融制度スタディ・グループ（平成30事務年度）」を改組）。
2019年12月	「『決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ』報告」を公表。

（出所）金融庁ウェブサイトから作成

このように、すでに銀行の業務範囲について一部見直しが行われているほか、金融制度SGの中間整理で示された、「同一の機能・同一のリスクには同一のルールを適用する」という基本的な方針のもとで、金融審議会等で規制のあり方についての検討が進められてきているところであるが、依然として、銀行と異業種の事業会社には、規制環境等の差異が存在している。

図表16 銀行・異業種の規制環境の比較

項目	銀行	異業種
他業 参入	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行は、銀行法の規定により他業を営むことが禁止されており、その業務範囲は、「固有業務」、「付随業務」、「他業証券業」、「法定他業」に限定されている<sup>7</sup>。</li> <li>他業禁止の趣旨を踏まえ、銀行持株会社および銀行は、保有できる子会社が、他の銀行、証券専門会社、保険会社等に制限されているほか、銀行グループ（銀行持株会社、銀行および子会社）による出資に対する規制が課せられている<sup>8</sup>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種の事業会社は、銀行の主要株主としての規制<sup>9</sup>に服する必要があるものの、グループとしての業務範囲の制約なく、グループ内に銀行を保有することが認められている。</li> </ul>
代理・ 媒介	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行は、銀行法において業務範囲が限定列挙されており、代理・媒介が可能な業務は限定されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種の事業会社は、内閣総理大臣の許可を得て、銀行代理業<sup>10</sup>を営むことが認められている<sup>11</sup>。</li> </ul>
API 接続	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行は、2017年の銀行法改正で規定された、電子決済等代行業者<sup>12</sup>とのオープンAPIでの接続は、自行のデータや機能を他社に開放するアウトバンド型が想定されており<sup>13</sup>、銀行が電子決済等代行業者の情報を取得することは想定されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種の事業会社は、電子決済等代行業者として、銀行とオープンAPIにより接続することで、顧客の委託を受けて銀行の口座情報を取得して、サービスを提供することができる。</li> </ul>

<sup>7</sup> 銀行および銀行グループの業務範囲規制について、その趣旨は、①利益相反取引の防止、②優越的地位の濫用の防止、③本業専念による効率性の発揮、④他業リスクの排除にあるとされている（金融審議会「金融制度スタディ・グループ中間整理-機能別・横断的な金融規制体系に向けて-」）。

<sup>8</sup> 銀行持株会社およびその子会社が国内の事業会社の株式を取得する場合は、合算で議決権の15%が上限とされているほか、銀行とその子会社が国内の事業会社の株式を取得する場合は、合算で議決権の5%が上限とされている（銀行法第16条の4、第52条の24）。このほか、独占禁止法上も銀行業を営む会社に対して、5%を超えて国内の事業会社の議決権を保有することを禁じている。

<sup>9</sup> 銀行の20%以上の議決権の保有者になろうとする者等は、あらかじめ、内閣総理大臣の認可を受けなければならないとされている（銀行法第52条の9）。また、内閣総理大臣は、銀行の業務の健全かつ適切な運営を確保するため特に必要があると認めるときは、その必要の限度において、「銀行主要株主に対し、当該銀行の業務又は財産の状況に関し参考となるべき報告又は資料の提出を求めること」および「銀行主要株主の事務所その他の施設に立ち入らせ、当該銀行若しくは当該銀行主要株主の業務若しくは財産の状況に関し質問させ、又は当該銀行主要株主の帳簿書類その他の物件を検査させること」ができることとされている（銀行法第52条の10、第52条の11）。

<sup>10</sup> 銀行のために次に掲げる行為のいずれかを行う営業をいう（銀行法第2条第14項）。

一 預金又は定期積金等の受入れを内容とする契約の締結の代理又は媒介

二 資金の貸付け又は手形の割引を内容とする契約の締結の代理又は媒介

三 為替取引を内容とする契約の締結の代理又は媒介

<sup>11</sup> 銀行代理店は、従来出資規制や兼業規制の下で、原則として銀行の100%子会社が専業で行う場合に認められていたが、2006年4月1日施行の銀行法等の一部を改正する法律により、新たに銀行代理業制度が創設され、一般事業会社の銀行代理業への参入が可能となった。

<sup>12</sup> 内閣総理大臣の登録を受けて、電子決済等代行業（ITを活用して、「預金者の銀行口座から他の銀行口座への振込等の指図を預金者の代わりに銀行に対して伝達する」、「預金者の銀行口座に係る残高や利用履歴等の情報を銀行から取得し、これを預金者に提供する」といったサービスを提供すること）を営む者（銀行法第2条第18項）。

<sup>13</sup> 日本銀行「ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ」第6回資料。

項目	銀行	異業種
情報利活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行は、個人情報保護法令を遵守する必要があるほか、金融関連分野に対する追加的な規定等が適用される<sup>14</sup>。</li> <li>・銀行本体における情報利活用については、保有する情報を第三者に提供する業務であって、「当該銀行の営む銀行業の高度化又は当該銀行の利用者の利便の向上に資するもの」に限られている<sup>15</sup>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異業種の事業会社は、情報の利活用に当たり、個人情報保護法令以上の制限はない。</li> </ul>

(出所) 関係法令から作成

<sup>14</sup> 金融機関に対しては、個人情報保護法にもとづき、「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」等により、個人情報の取得・利用時や第三者提供時等において、事業会社よりも厳格なルールが適用される。加えて、銀行は、個人情報保護法令とは別に、銀行法や監督指針等における情報の取扱いに係る規定の適用を受けることとなる。その結果、銀行の情報管理は、多くの事業会社よりも相当程度厳格なものになっているとの指摘もある（金融審議会「金融制度スタディ・グループ」（平成30事務年度）第4回「事務局説明資料」([https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/seido-sg/siryou/20181206/jimukyoku.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/seido-sg/siryou/20181206/jimukyoku.pdf))）。

<sup>15</sup> 銀行は、2016年の銀行法改正により、銀行業高度化等会社（情報通信技術その他の技術を活用した当該銀行の営む銀行業の高度化もしくは当該銀行の利用者の利便の向上に資する業務またはこれに資すると見込まれる業務を営む会社）を個別認可により子会社・兄弟会社とすることが認められており、銀行本体よりも柔軟に情報の利活用を行い得る。

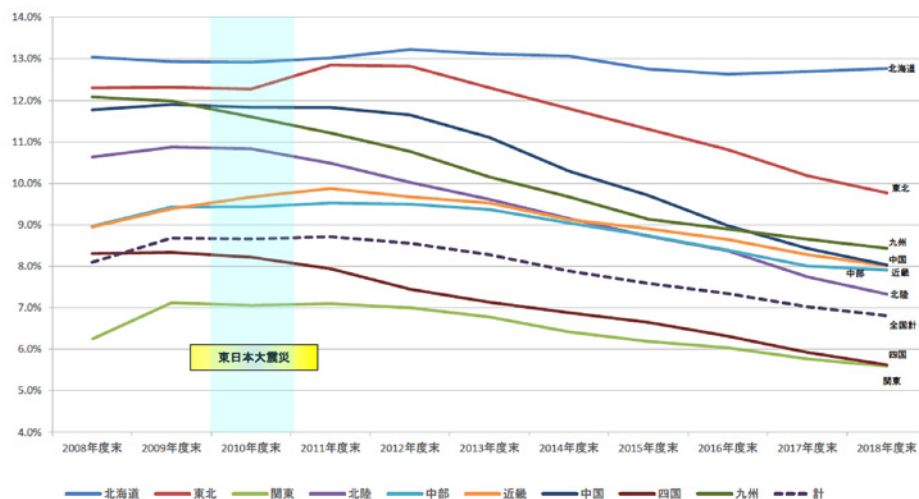
## <コラム> 平時における政策金融機関の役割の検討

金融と非金融の境界が曖昧になり、金融機関と異業種からの参入企業との間で競争が起きているところであり、現在のところその競争の中心は決済業務が中心である。一方で、貸出業務においては、民間金融機関と政策金融機関との間で一部競合が存在していると考えられる。実際、政策金融機関のシェアは近年低下傾向にあるものの、地域別でみると、依然として政策金融機関が10%程度のシェアを有している地域も存在している。

民間金融機関においても支援が可能な案件に対して、政策金融機関による低利の制度融資が活用されているとの指摘もあることから、政策金融機関において、民業補完に関する趣旨を遵守した業務運営が行われるとともに、官民での定期的な意見交換等も活用して課題を把握し、民業補完の徹底が図られることが重要である<sup>16</sup>。

その際、政府は、資金余剰と言われる現在の経済環境下において、政策金融機関が民業補完に向けて量的・質的側面からどのような役割を果たしていくことができるか、客観的な指標等をもとにして、そのあり方を継続的に検証することが必要である。

図表17 政策金融機関の貸出残高の全体に占める割合の推移（地域別）



(注1) 事業所所在地別に振り分け。

(注2) 政策金融機関は、日本公庫、沖縄公庫、政投銀、商工中金、国内銀行は、都銀、地銀、第二地銀、信託銀等

(出所) 各機関データ、日本銀行「地域別貸出金」

(出所) 「政策金融に関する関係省庁と民間金融機関との意見交換会」第6回資料

<sup>16</sup> 民業補完という観点に関しては、例えば、日本政策金融公庫においては、ノウハウを活用して、民間金融機関と連携し、中小企業者の金融円滑化に取り組むこととしており、民間金融機関との協調融資の実績も増加傾向にある。

## 2. わが国銀行の状況

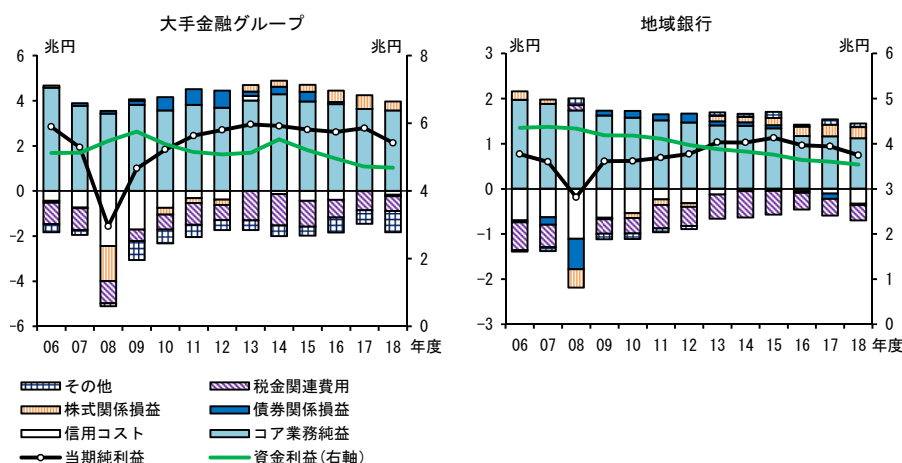
これまで、わが国銀行を取り巻く環境の変化の概観を整理したが、ここでは、銀行の収益環境や経営効率化に向けた取組み等を概説する。

### (1) 収益の状況

わが国銀行の当期純利益は、近年は概ね横ばい圏内で推移しているが、その内訳をみると、債券関係損益を除く預貸取引等を中心とするコア業務純益<sup>17</sup>は、国内の預貸金利鞘の縮小に伴う貸出金利息の減少を背景に、趨勢的に減少傾向にある。

これまでは、貸出金利息が減少する一方で、株式等の有価証券の売却益と企業業績の好転等を背景とした信用コストの戻り益がそれを補うかたちで推移してきた。ただし、足元の動向をみると、度重なる益出しと簿価の切り上がりから、有価証券の益出し余力は低下傾向となっている。また、信用コスト率についても引き続き低水準を維持しているものの、足元で上昇に転じている。その背景としては、銀行との取引履歴が比較的長い、一部の業況不芳先における経営再建の遅れや、貸出増加に取り組んできたもとの一部審査・管理の緩みが指摘されている<sup>18</sup>。

図表18 当期純利益の推移と内訳



(注)1.大手金融グループは、みずほFG、三菱UFJFG、三井住友FG、りそなHD、三井住友トラストHD、新生銀行、あおぞら銀行。

2.2012年度以降、投資信託解約益をコア業務純益、資金利益から除く。

3.地域銀行の信用コストは、定義の明確化に伴い2018年度と2017年度で若干の差異がある。

(資料) 各社開示資料、日本銀行

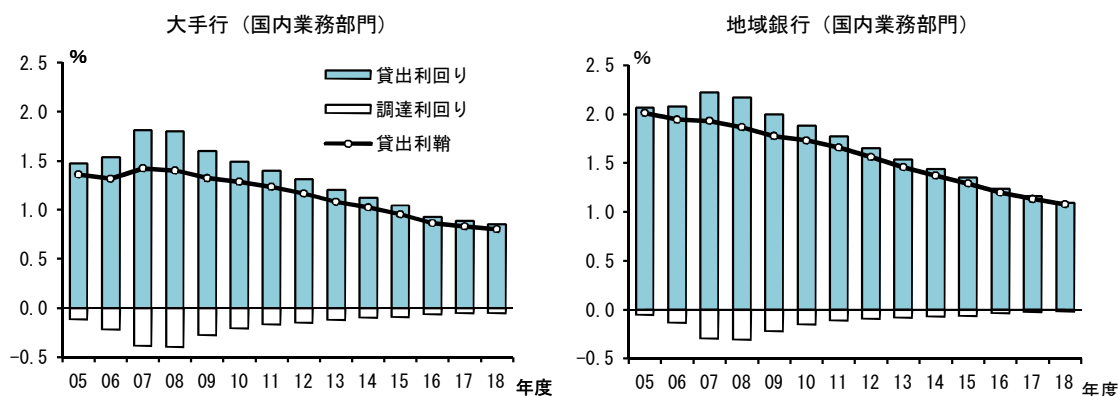
(出所) 日本銀行「金融システムレポート (2019年10月)」を一部修正

<sup>17</sup> 2019年9月の銀行法施行規則の改正により、従来から一部の銀行が自主的に開示していたコア業務純益に加え、預貸取引や役員取引等の本業利益を表すものとして、コア業務純益から投資信託解約損益を控除した、「コア業務純益 (除く投資信託解約損益)」等の指標の開示が必要とされた。

<sup>18</sup> 日本銀行「金融システムレポート (2019年10月)」(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/data/fsr191024a.pdf>)



図表19 国内預貸金利鞘の推移

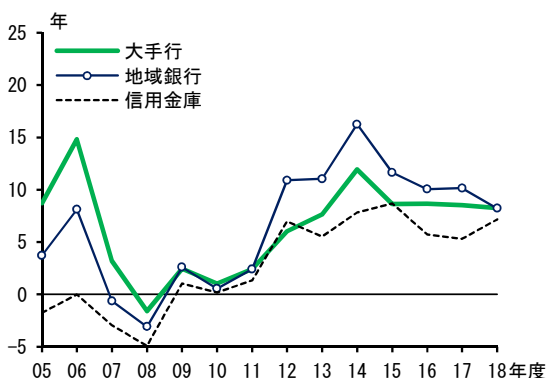


(注) 利鞘の計算に当たっては、調達費用から金利スワップ支払利息を除いている。

(資料) 日本銀行

(出所) 日本銀行「金融システムレポート別冊シリーズ2018年度の銀行・信用金庫決算」

図表20 有価証券の益出し余力



(注) 1.益出し余力は、各時点のその他有価証券の評価損益を、有価証券売買損益（過去3年平均）で除した値と定義。

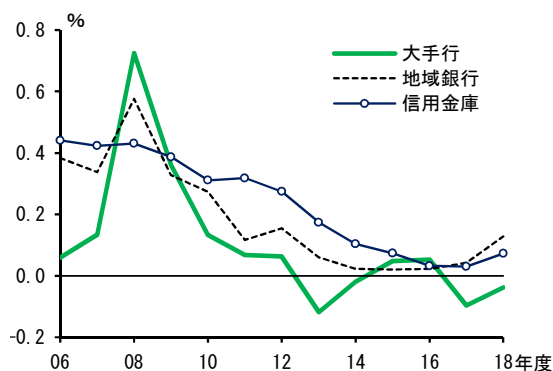
2.2012年度以降は、有価証券売買損益に投資信託解約損益を含む。

3.各業態の中央値。

(資料) 日本銀行

(出所) 日本銀行「金融システムレポート（2019年10月）」

図表21 業態別信用コスト率



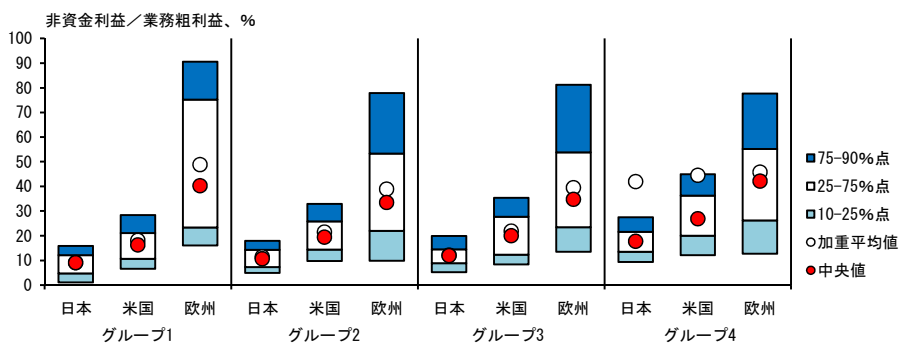
(注) 信用コスト率は、信用コスト／貸出残高。

(資料) 日本銀行

低金利環境が続く先進国においては、銀行の収益性の低下は概ね共通してみられる傾向であるものの、わが国銀行の収益性は国際的にみても低位で推移している。その要因として、上記の低金利環境の長期化による資金利益の減少に加えて、業務粗利益に占める非資金利益の低さも指摘されている<sup>19</sup>。特に規模の小さい金融機関は、同規模の欧米金融機関に比べて非資金利益比率が低い水準となっており、収益が金利環境に依存する傾向が強い状況になっている。

<sup>19</sup> 日本銀行「金融システムレポート（2017年10月）」(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/data/fsr171023a.pdf>)

図表22 非資金利益比率の国際比較



(資料) OECD、S&P Global Market Intelligence、日本銀行

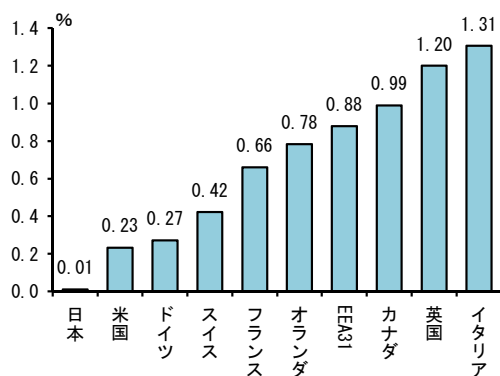
(出所) 日本銀行「金融システムレポート (2017年10月)」

(注) グループ1：業務粗利益7～30億円、グループ2：同30～76億円、グループ3：同76～253億円、グループ4：同253億円～。

欧米金融機関においては、サービス内容や顧客属性に応じて手数料をきめ細かく設定・変更することを通じて、非資金利益を重要な収益源としている一方で、わが国においては、口座維持・管理に係るサービス等、相応にコストのかかる金融サービスを無料で提供している例が少なくないと思われる<sup>20</sup>。

実際、各国の消費者物価指数 (CPI) の品目構成比をみると、日本の金融サービスのCPIに占めるウェイトは欧米対比で非常に低くなっている。また、欧米諸国の金融サービス価格は年平均2%のペースで上昇しているのに対し、日本の金融サービス価格は、長期にわたって横ばい圏内で推移している。

図表23 CPIにおける金融サービスのウェイト

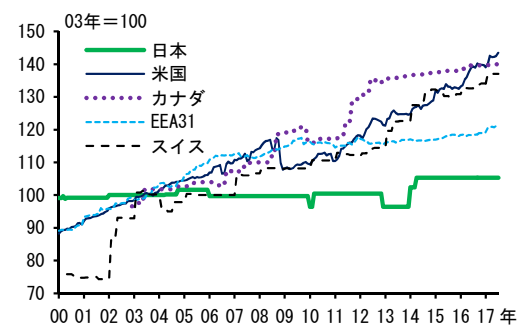


(注) 1. 15年基準。  
2. EEA31はEuropean Economic Areaの加盟国 (EU28 各国、アイスランド、リヒテンシュタイン、ノルウェー)。

(資料) Haver Analytics、総務省

(出所) 日本銀行「金融システムレポート (2017年10月)」

図表24 金融サービスの<sup>21</sup>の価格指数 (CPI)



(注) 1. 直近は17年7月。  
2. EEA31はEuropean Economic Areaの加盟国 (EU28 各国、アイスランド、リヒテンシュタイン、ノルウェー)。

(資料) Haver Analytics、総務省

<sup>20</sup> 日本銀行「金融システムレポート (2017年10月)」

<sup>21</sup> 日本は「振込手数料」、米国は「当座預金およびその他の銀行サービス」、「納税申告書の作成その他の会計費用」、カナダは「金融サービス」、EEA31は「銀行および郵便局の手数料」、「ブローカー、投資顧問業者の手数料およびサービス料」、スイスは「口座手数料」、「証券口座手数料」。

## (2) わが国銀行の強みと社会的役割

わが国銀行は金利環境の影響を受けやすい収益構造となっており、収益源の多様化が課題と考えられる。この課題への対応として、本業のほかに取り組むべき分野の検討の前提となる、銀行の“強み”について、銀行に関する各種のアンケート調査の結果から確認する。

全国銀行協会による「よりよい銀行づくりのためのアンケート」の結果によると、いずれかの銀行で個人口座を持つ人は、合計で91.1%<sup>22</sup>であり、主によく使う金融機関が「銀行」との回答は68.3%に上っている。このことから、銀行は幅広い顧客基盤を有していると言える。

また、同アンケートの銀行の印象評価において、都市銀行は、「ATMが多く、身近にある」のほか、「ATMの利用可能時間が長い」、「店舗が多く、身近にある」といった「利便性」の面や「規模が大きくて、安心できる」といった「経営の安全性」や「知名度」が評価されており、地方銀行および第二地方銀行は、「ATMが多く、身近にある」や「店舗が多く、身近にある」が高く、また「地域の生活に密着している」、「地域社会の発展に貢献している」といった地域社会への貢献も評価されている。

情報の取扱いという面については、NTTデータ経営研究所による「パーソナルデータに関する一般消費者の意識調査」において、パーソナルデータの預け先を「国内大手銀行」、「国内大手通信企業」、「国内大手電力・ガス会社」、「検索ポータルサイト会社」の選択肢から一つだけ選択する形式で調査が行われ、「国内大手銀行」との回答が65.2%を占め、銀行に対する信頼度の高さが窺える結果となっている。これは、顧客から金融資産を預かるという性質上、一定のコストをかけて厳格な情報管理体制を構築している銀行の取組みが評価されたものと考えられる。

このような大きな顧客基盤や高い信頼を背景に、銀行は、地域の産業と社会に根付く金融インフラとして機能してきたと考えられ、収益源の多様化を図るに当たっては、これらの“強み”を活かした分野に取り組むことが考えられる。

<sup>22</sup> いずれかの銀行で口座を持っている人の業態別の内訳は、都市銀行が52.9%、地方銀行が51.9%、第二地方銀行が8.4%、信託銀行が5.7%となっているほか、インターネット専業銀行は40.2%となっている（複数回答可）。なお、同アンケートは、全国の18歳～79歳の男女3,400人を対象に、インターネットでの回答により実施されている。

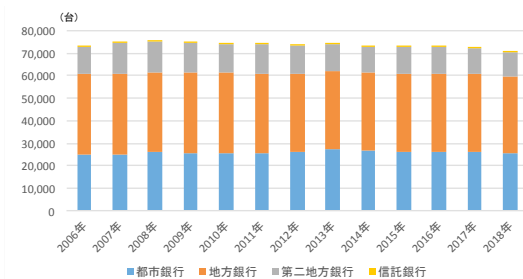
### (3) 経営の効率化に向けた取組状況

収益源の多様化と同時に、厳しい経営環境の中で経営の効率化も重要な課題と考えられる。

すでに各行においてコスト削減に向けた取組みは進められてきたと考えられ、わが国銀行のATM（CDを含む。以下同様。）の数<sup>23</sup>をみると、共同化等の進展により若干の減少傾向がみられる。

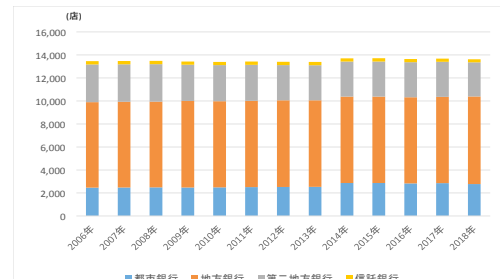
一方、顧客との接点となる対面チャネルとしてビジネスモデルの中核として位置付けられてきた店舗については、その数は概ね横ばい圏内で推移している。ただし、相談業務に特化した店舗を設置する一方で、テクノロジーを活用して省人化を進める店舗を設置したり、個々の拠点の繁忙期に合わせた柔軟な営業時間を設定したりする等、店舗のあり方についてのメリハリをつけた見直しも進められている。

図表25 CD・ATM数



(出所) 全国銀行協会「決済統計年報」から作成

図表26 店舗数



(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」から作成

また、技術の進展を活用して、店舗内の業務等の効率化を図る事例もみられる。日本銀行が開催している「ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ（第3期）」においては、「RPA（デジタルレイバー）」<sup>24</sup>や、「クラウドの戦略的活用」、「紙をデジタルへ」といったテーマが取り上げられ、各行の事例が紹介されている（2018年8月には、同ワークショップでの議論をまとめた報告書が公表されている<sup>25</sup>）。このほか、同ワークショップで取り上げきれなかったAIに焦点を当てた「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ」が開催され、金融業務へのAIの活用に関する各行の取組事例等、同ワークショップでの議論をまとめた報告書が2019年9月に公表されている<sup>26</sup>。

<sup>23</sup> 都市銀行（BANCS）、地方銀行（ACS）、第二地方銀行（SCS）および信託銀行（SOCS）の合計数であり、流通系銀行等のATMは含んでおらず、当該銀行等のATMは増加傾向にあるとみられる。

<sup>24</sup> Robotic Process Automation。パソコン上で行う作業をソフトウェアが自動で執行する仕組み。

<sup>25</sup> 日本銀行「ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ報告書（第3期）」（[https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2018/data/rel180824b1.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2018/data/rel180824b1.pdf)）

<sup>26</sup> 日本銀行「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ報告書」（[https://www.boj.or.jp/finsys/c\\_aft/data/aft190902c.pdf](https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft190902c.pdf)）

### Ⅲ. 提 言

#### 1. “強み”を活かした収益の安定化・収益源の多様化のための取組み

◇わが国銀行は、金融サービスに対するニーズの変化を的確に捉えたうえで、“強み”を最大限活かして、収益の安定化・収益源の多様化に向けた取組みを進め、利用者利便の向上や将来にわたる銀行の健全性の維持を図ることが必要である。

◇その際、まずは銀行の本業（預金・為替・貸出）を強化していくことが必要である。そのうえで、多様化するニーズへの対応のために、金融・非金融の垣根を越えたサービスの提供や、デジタル技術を活用した新たな付加価値の創出について、外部連携も視野に取り組みることが必要である。

わが国銀行は、個人・法人顧客の多様化するニーズの変化を的確に捉えたうえで、①幅広い顧客基盤と強固なリレーションシップ、②これにもとづき蓄積される多様な情報、そして③情報管理および安定的な金融インフラの提供に関する高い信頼性、といった銀行の持つ“強み”を最大限活かして、収益の安定化・収益源の多様化に向けた取組みを進めていくことが必要である。そのような取組みを進めることで、多様化するニーズへの対応による利用者利便の向上が期待できるとともに、将来にわたる銀行の健全性の維持・向上、ひいては、わが国の金融システムの安定にも資することになると考えられる。

収益の安定化・収益源の多様化に有効となる取組みは、各行の置かれた状況等によって異なり得るが、銀行の持つ“強み”を踏まえて優先的に取り組むべき分野を的確に決定する必要がある。

その際、まずは、免許業である銀行の本業であり、高い信頼性のもとで安定的に提供してきた、既存の預貸業務や為替業務について、その強化に向けた検討を行う必要があると考えられる。

とりわけ貸出業務に関しては、低金利環境が継続する等の現在の状況下、貸出残高の増加だけで安定的に収益を維持することは難しいと考えられる。そのため、決済情報を含め、銀行が保有する幅広い顧客の非財務情報を最大限活用して事業性評価の能力を高めつつ、リスクテイク機能を強化し、リスクに応じた適正な金利を設定していくことが必要である。なお、適正な金利設定に当たっては、過度に信用保証協会による保証に依存しないよう留意が必要である。一定の業歴・規模を有する先にはすでに一定程度のプロパー融資が実施さ

れているが<sup>27</sup>、引き続き、中小企業の実態に応じて、信用保証を利用するものと、リスクテイク機能の強化によりプロパーでの貸出への切替えを進めるものとの適切な使い分けも重要と考えられる。

また、融資先の事業内容や将来の経営の持続可能性よりも、担保・保証の有無や過去の経営の結果を重視する銀行の姿勢を招いたといった問題意識から、金融庁が検査マニュアルを廃止した。銀行は、この趣旨を踏まえ、本来の強みである顧客との強固なリレーションを活かした柔軟な支援により、金融仲介機能を一層強化することが重要である。

預為替業務に関しては、わが国においてはこれらが単独に提供されることが多いが、多様なニーズに応じたサービスの組合せを検討することが考えられる。実際、海外においては、複数のサービスを組み合わせて提供する「価格バンドリング戦略」が広く採用されており、顧客のニーズに合わせて様々なサービスをセットで提供するパッケージ口座<sup>28</sup>が普及している<sup>29</sup>。こうした例も参考に預為替サービスを単独で提供するのではなく、ニーズに応じて効果的に組み合わせ付加価値を高めることで、これに見合った手数料を顧客との総合的な取引状況等も踏まえたうえで設定する等の取組みが考えられる。

以上のような、銀行の本業の強化に向けた取組みに加え、収益の安定化・収益源の多様化を図り、利用者利便を向上させるためには、顧客ニーズの変化に対応した取組みも重要となる。

その際、まず考えられるのは、金融・非金融の垣根を越えた一体的なサービス提供である。高齢の個人顧客は、資産運用や相続に留まらず、家事代行や見守りサービスといった非金融ニーズを有している場合がある等、個人においては、ライフサイクルの多様化を受けて、様々なニーズの発生が見込まれる。また、法人においても、資金調達等の金融ニーズだけでなく、人手不足や後継者不在の解消等の非金融ニーズを抱えている場合がある。わが国銀行は、このように多様化したニーズに対し、情報やソリューションのハブとして、顧客の必要とするサービスを金融・非金融にかかわらず、シームレスに提供し、利用者利便を向上させていくことが重要である。

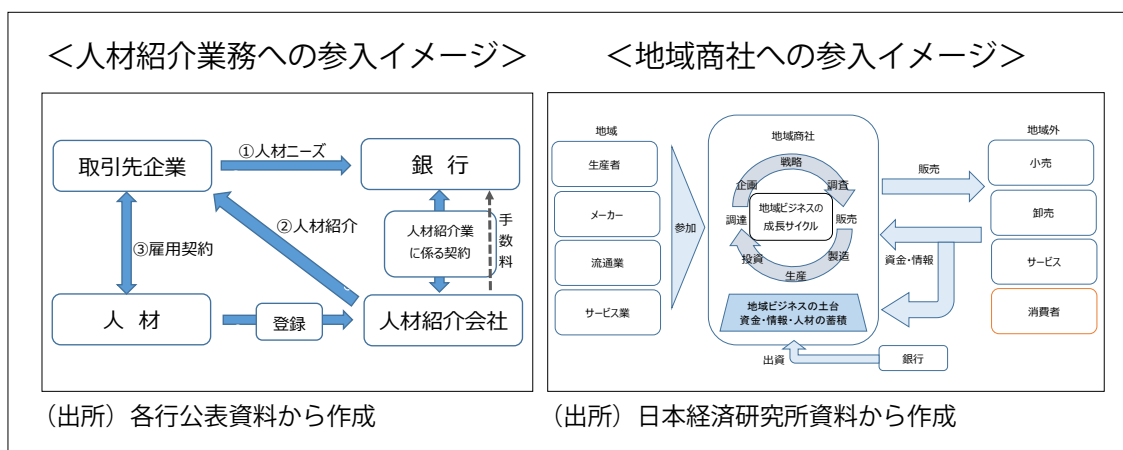
また、銀行による貸出業務の付加価値の源泉である、資金余剰の主体と資金

<sup>27</sup> 中小企業政策審議会基本問題小委員会金融ワーキンググループ「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」([https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20161220002\\_02.pdf](https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20161220002_02.pdf))

<sup>28</sup> ATMの利用等の決済サービスに加えて、保険や投信の購入や投資アドバイスといったサービスを割引価格で提供するような口座。

<sup>29</sup> 日本銀行「金融システムレポート(2018年10月号)」(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/data/fsr181022a.pdf>)

不足の主体との「マッチング」について、その対象を従来の「カネ」から、「ヒト」や「モノ」といった非金融に拡大していくことも有用と考えられる。規制緩和により人材紹介業務への参入や地域商社への100%出資が新たに認められており、幅広い顧客基盤等の銀行の“強み”を活かしつつ、こうした事業に取り組んでいくことで、顧客のニーズに応じていくことが考えられる。このほか、多くの企業の課題である事業承継についても、金融面の支援に留まらず、企業同士のマッチング等によって後継者不足に対するソリューションを行うことがあり得る。



デジタルネイティブの出現を踏まえ、急速に進むデジタル技術の進展を活用して、新たな付加価値を創出していくことも重要である。

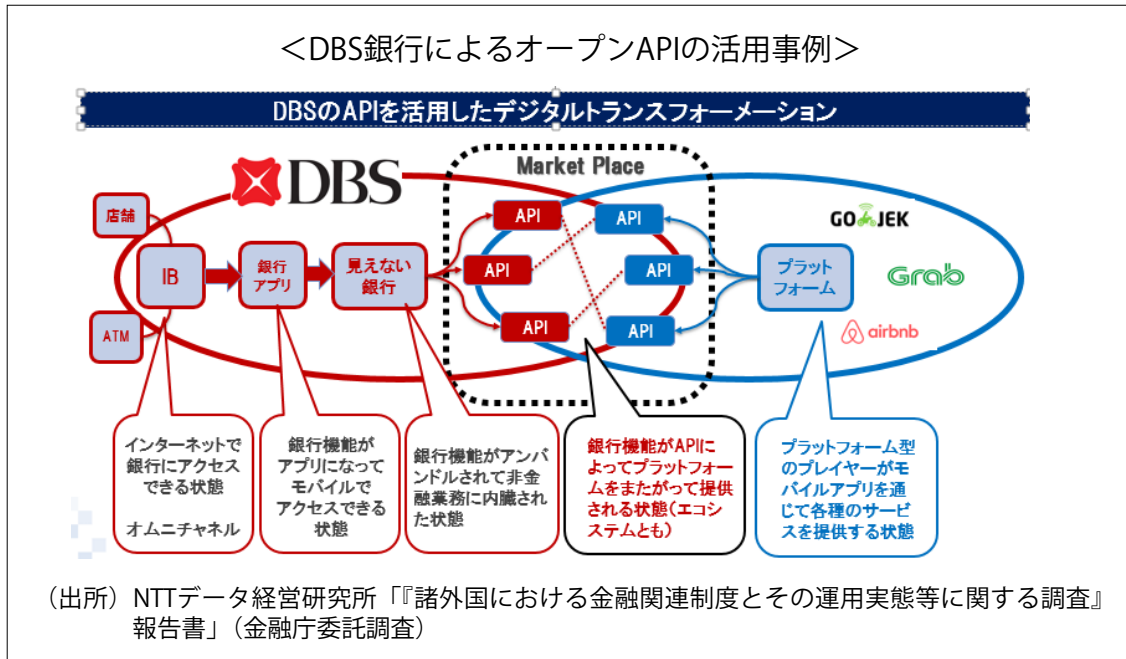
オープンイノベーションの核の1つとして期待されている、オープンAPIを活用したサービスは、すでに電子決済等代行業者との連携により、一定の事例がみられるが<sup>30</sup>、海外においては、オープンAPIを活用してIT企業が、銀行のサービスを幅広く活用できる環境を整備する等、銀行がプラットフォームとして機能している例もみられる<sup>31</sup>。こうした取組みにより、従来であればカバーできていなかった顧客層も含めて、顧客基盤をさらに拡充するとともに、取引の深耕を図ることも可能になると考えられる。また、店舗を持たずにネットですべての取引を完結させるデジタルバンクは、オープンAPIとの親和性が高いと考えられるとともに、経営基盤とする地域に限らない、新しい顧客の獲得につながる事が期待できる。このような取組みは、サービスの選択肢の拡

<sup>30</sup> 家計簿サービス（顧客が利用している銀行・クレジットカード・証券会社・ポイント等の金融資産を自動でまとめ、家計簿を自動で作成する、個人向けの資産管理サービス。）、アルゴリズム貯金サービス（カード決済のタイミングや一日の歩数等、一定のアルゴリズムにより貯金金額を決定し、利用者の口座に自動貯金を行うサービス。）、QRコード決済サービス（支払金額が銀行口座から直接引き落とされる、スマートフォンによるQRコード決済サービス。）といった事例が見られる。

<sup>31</sup> 例えば、金融専門誌ユーロマネーの「World's best digital bank」を2016年、2018年と2度受賞した、シンガポール3大銀行の1つであるDBS銀行における事例等が見られる。

大等を通じて利用者利便の向上に資することになると考えられる。

なお、オープンAPI等の新たな技術の活用にあたっては、外部との連携がより重要になる。銀行とFinTech企業等の両者が企業文化の差異を越えて連携を図ることで、利用者利便を向上させるとともに、その付加価値に見合った収益を享受できる関係性を構築していくことが望まれる。

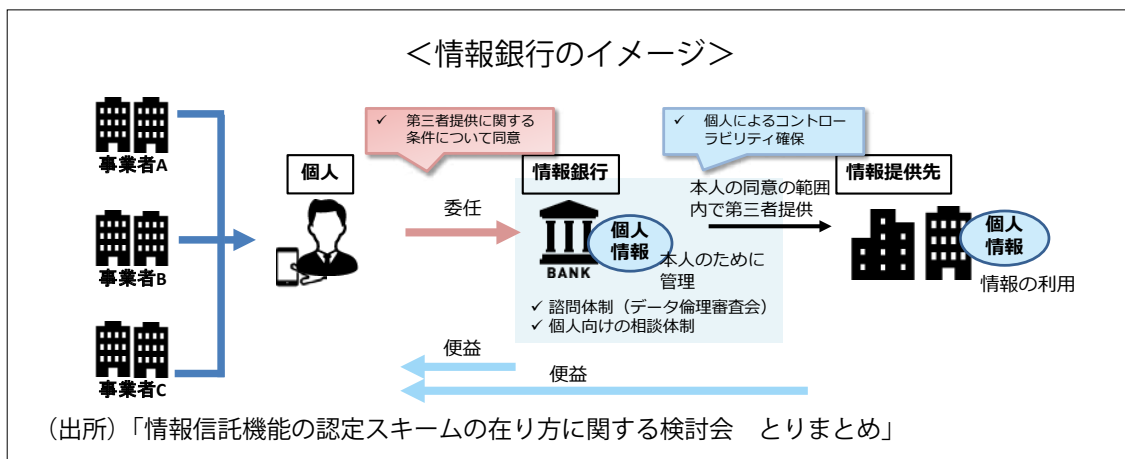


加えて、情報の利活用が飛躍的に進展・向上してきている状況に鑑みれば、個人の情報が生み出す付加価値に着目した新たなビジネスモデルの検討も可能である。情報自体が価値を持ち、資産としての性質に近づいていると考えられるところ、金融資産を安心・安全に取り扱うという銀行の従来のサービスは、情報の利活用に係るサービスとも親和性が高いといえる。わが国銀行の高い信頼性を活かした情報銀行<sup>32</sup>への参入はその一例である。なお、情報の利活用に関しては、金融庁も「利用者ニーズに即した金融サービスが提供されるよう、情報銀行の活用や手数料収入につながる情報ビジネスを含め、様々なデータの利活用に関する金融機関の戦略的取組みを促進する」<sup>33</sup>としている。

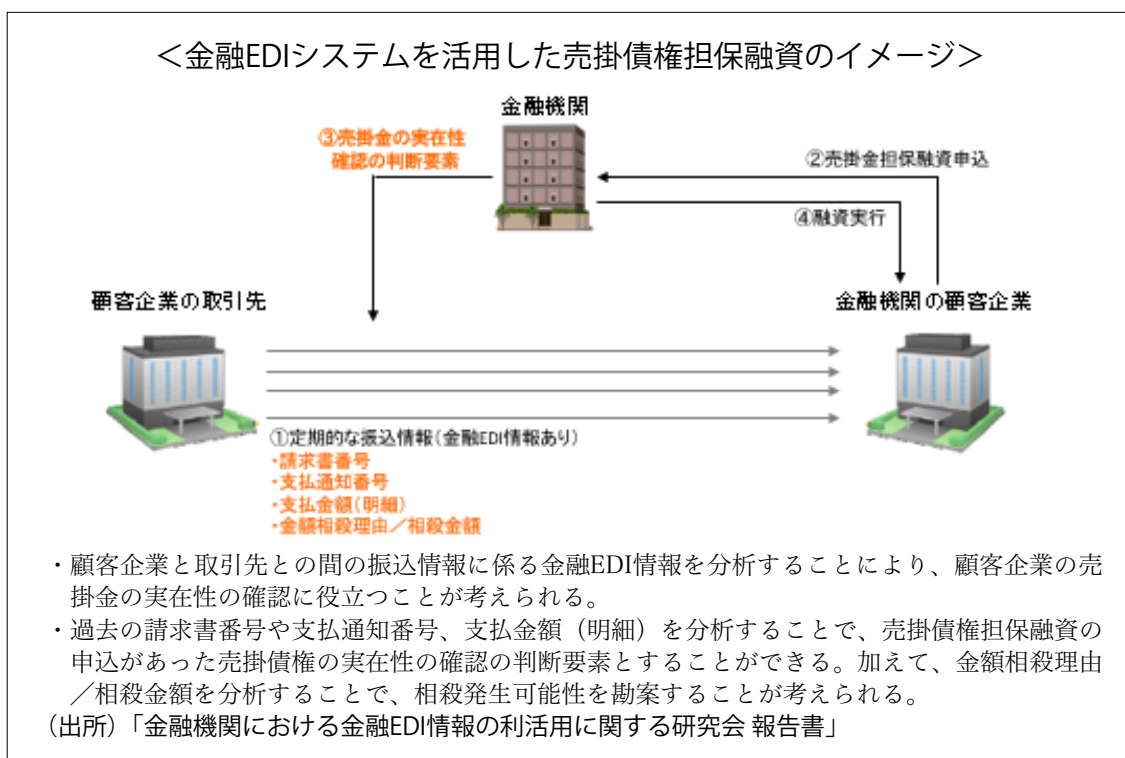
<sup>32</sup> 情報銀行とは、個人との契約にもとづき、個人のためにパーソナルデータの管理や運用を行う事業であり、「情報信託機能の認定スキームの在り方に関する検討会 とりまとめ」([http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000648745.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000648745.pdf))においては、「実効的な本人関与(コントロールビリティ)を高めて、パーソナルデータの流通・活用を促進するという目的の下、本人が同意した一定の範囲において、本人が、信頼できる主体に個人情報第三者提供を委任する」というものとされている。

<sup>33</sup> 金融庁「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～(令和元事務年度)」(<https://www.fsa.go.jp/news/r1/190828.pdf>)





このほか、企業の財務データや預金口座取引情報等をもとに、短期・小口の融資を行うトランザクション・レンディング等に取り組むことで、既存の銀行貸出では対応できていなかった、迅速な資金調達というニーズへの対応が可能となる。また、金融EDI情報の添付を可能とする、全銀EDIシステムを活用して、商流情報を用いた新たなサービスが進展することも期待される<sup>34</sup>。



ここまでみてきたような、収益の安定化・収益源の多様化に向けた取組みを進めるに当たっては、銀行間の連携等により独自のノウハウや“強み”を共有

<sup>34</sup> 「金融機関による金融EDI情報の利活用に関する研究会」(事務局：全国銀行協会)は、全銀EDIシステムに登録される金融EDI情報を活用した新たなサービスの可能性について、調査・研究を実施し、2019年12月に報告書を公表している (<https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news311220.pdf>)。

し、より付加価値の高いサービスを提供することが考えられる。このため、すでに一部の地方銀行において進められているように、銀行間の包括的な業務提携も有力な選択肢となり得る。

## 2. 業務効率化のための取組み

- ◇わが国銀行は、厳しい経営環境においても安定的な金融サービスの提供が可能となるよう、自前・外部連携といった手法を駆使しつつ、店舗やATM、情報システム等の効率化や有効活用に向けた取組みを継続していく必要がある。
- ◇同時に、手形・小切手の電子化や税・公金収納・支払の効率化等、他のステークホルダーとも連携しながら、銀行界全体での効率化の促進に取り組むことも必要である。

マクロ環境の変化や異業種からの参入企業の増加等の環境変化により、わが国銀行は厳しい経営環境に直面している。このような状況下、銀行は収益源の多様化等により財務基盤を強化することで、金融サービスを安定的に提供することが可能となり、これがわが国の金融システムの安定性の維持・向上にもつながることになる。そのためには、銀行は、①店舗やATMといったサービス提供インフラ、②業務プロセス・情報システムについて、効率化や有効活用に向けた取組みを継続して進めていく必要がある。その際、それぞれについて、ITの活用等による自前での取組み、各種インフラの共同利用等の外部連携等の方法を検討していく必要がある。

具体的には、わが国銀行が従来のビジネスモデルの中核として構築してきたサービス提供インフラについて、変化した顧客ニーズに対応するかたちへの転換を図りつつ、効率化や有効活用を検討することが必要である。

店舗に関しては、店舗内店舗<sup>35</sup>の活用による近隣店舗の整理や、来店日時予約制の導入等による対面での相談業務に特化した店舗とタブレットやテレビ電話等を活用して省人化を進める店舗との使い分けといった対応がすでに一部の銀行でみられる。顧客との接点となる重要な対面チャネルである店舗を有するということは、FinTech企業等にはない銀行の優位性と考えられ、各店舗の位置付けの明確化を徹底することが考えられる。

一方で、ATMに関しては、キャッシュレス化の進展やインターネットやスマートフォンを介した取引の増加も踏まえ、銀行同士での連携により共同化を図るなど、その維持コストの削減を進めていくことが重要と考えられる。

顧客ニーズを踏まえながら、コストをかけて重点的に取り組むべきものと、

<sup>35</sup> 1つの店舗に2つ以上の支店を設置する形態で、支店を統廃合する場合と異なり、顧客の口座番号等の変更が不要となる。

経費削減を図るべきものの切分けを進めることで、効率的・効果的な人員配置や、店舗・ATM網の構築が可能になると考えられる<sup>36</sup>。

＜銀行における共同店舗の事例等＞		
連携先		事 例
銀行－銀行	リテール	共同店舗を設立し、相互に銀行代理業務を委託・受託し、入出金等のサービスを提供。
	法人	他行の支店内に営業所を新設し、協調融資・ビジネスマッチング等のサービスを提供。
銀行－信託		同一グループの信託銀行が支店内に入居し、資産管理業務等を提供。
銀行－証券		銀行の個人顧客への株式等のリスク性金融商品の販売等のサービスの提供や証券の法人顧客への事業承継・相続等に係るコンサルティングサービスを提供。

(出所) 各行公表資料から作成

また、今後もFinTech企業等との競合や技術の進展への対応等のためにIT関連経費の増加が見込まれる中<sup>37</sup>、ITを活用した業務プロセスの効率化や、既存の情報システムの効率化も重要な課題と考えられる。

業務プロセスについては、業務効率化に高い効果が期待できるとされるRPAを活用して、業務を自動化する事例もすでにみられるが、今後も、技術進展を活用した効率化に継続的に取り組むことが必要である。また、複数の銀行グループでの連携も効果的と考えられ、従属業務を営む子会社等の収入依存度規制の緩和も有効と考えられる。

情報システムの効率化については、一部の情報システムについて、オンプレミス型<sup>38</sup>で運用するのではなく、複数行での共同運用や、不特定多数のユーザーが利用するいわゆるパブリッククラウドの利用を想定する銀行が増加する方向にある等<sup>39</sup>、クラウドサービスの活用等を通じた維持・管理コストの削減に向けた検討が進められている。同時に、先進的な情報システムについては、大手行を中心として、自行開発・内製化が進んでいる。現状、銀行による情報システムの第三者提供は、余剰能力の活用等、その他付随業務の範囲内でのみ認められているが、先進的な情報システムを柔軟に第三者提供できる環境が整

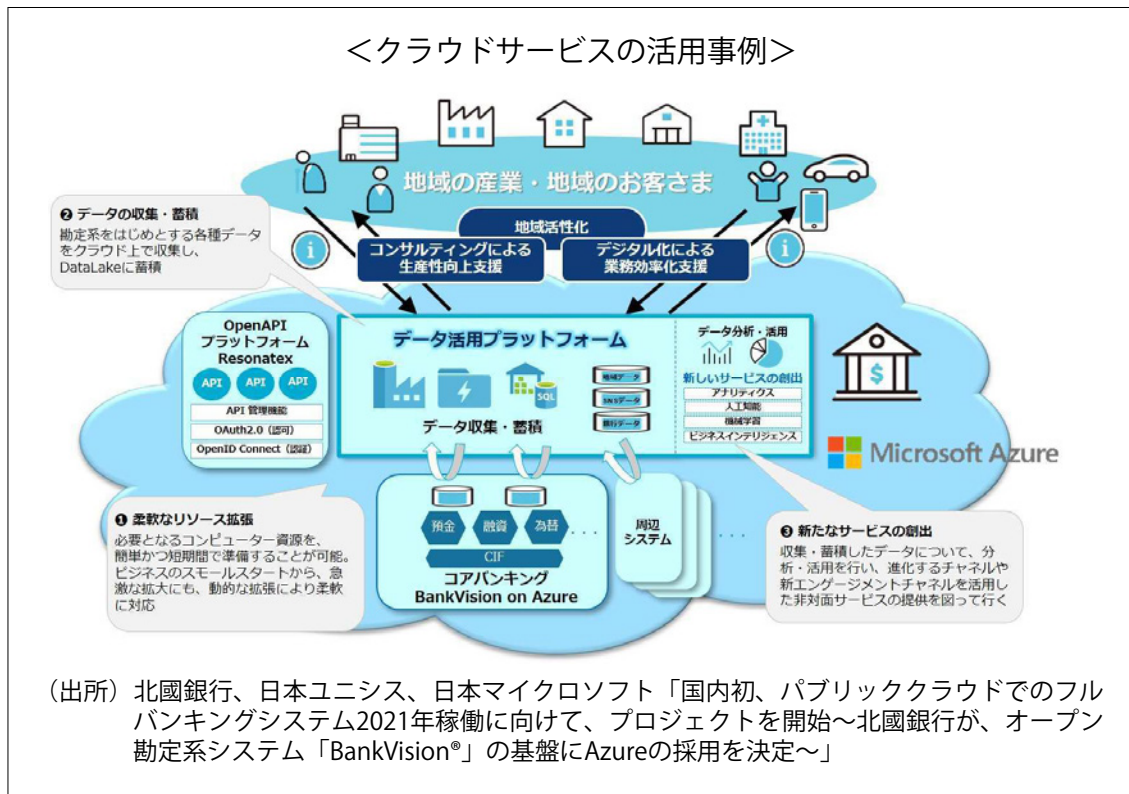
<sup>36</sup> 全国銀行協会「よりよい銀行づくりのためのアンケート」によると利用者は金融機関を選択する際に、店舗やATMといったリアルチャネルが身近な場所にあるということを重視する傾向にあるとされ、店舗網・ATM網の見直しに当たっては上記の観点にも留意することが必要であると考えられる。

<sup>37</sup> 日本銀行「金融システムレポート別冊シリーズ 銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況－アンケート調査結果から－」(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/data/fsrb190524.pdf>)

<sup>38</sup> 情報システムの設備（ハードウェア）を自社で保有し、運用すること。クラウドサービスの対義語として、従来の自社運用のことを指す言葉として用いられるとされている。

<sup>39</sup> 日本銀行「金融システムレポート別冊シリーズ 銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況－アンケート調査結果から－」

備されれば、銀行界全体での効率化にも資することとなると考えられる。



なお、決済サービスについては、新規に参入するFinTech企業等が提供する場合でも預金口座へのアクセスなくして成り立たないという意味で預金口座は重要な社会インフラであるという指摘もある<sup>40</sup>。インフラの維持には相応のコストがかかっていることも事実であることから<sup>41</sup>、上記のような効率化に向けた取組みをまずは進める必要がある一方で、重要な社会インフラを持続可能なかたちで提供できるビジネスモデルについて、継続的に検討していくことも重要と考えられる。

こうした取組みに加えて、他のステークホルダーとも連携しながら、銀行界全体での効率化の促進に取り組むことも必要である。

官民が連携して既存の業務の効率化に向けて取り組んでいる事例として、手形・小切手の電子化が挙げられる。「手形・小切手機能の電子化に関する検討

<sup>40</sup> 日本銀行「決済システムレポート (2019年3月)」 (<https://www.boj.or.jp/research/brp/psr/data/psr190327a.pdf>)

<sup>41</sup> 例えば、預金の維持コストには、預金通帳にかかる印紙税額 (1冊当たり200円) やデータ管理コスト、マネーローダリング・テロ資金供与対策コスト等が含まれる。なお、国税庁によると、2017年度時点の預金通帳にかかる印紙税額は年間700億円とされている (国税庁「第143回国税庁統計年報 平成29年度版」 (<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/h29/h29.pdf>))。

会」が公表した報告書<sup>42</sup>においては、手形・小切手の全面的な電子化により、金融機関の手形・小切手に係る人件費やシステム経費等の取扱いコスト（年間約380億円）の削減が見込まれることに加え、利用者側についても、全体としては、2年間でイニシャルコストを上回る効果が期待できると試算とされている<sup>43</sup>。多様な利用者の状況に配慮しながら、効率的な業務運営のために手形・小切手の電子化を進めていくことが重要である。

このほか、税・公金収納・支払いの効率化についても、官民で検討が行われており、「税・公金収納・支払の効率化等に関する勉強会」が公表した調査レポート<sup>44</sup>で掲げられた取組み<sup>45</sup>が進展することで、各行における業務効率化が進められることが期待される。

---

<sup>42</sup> 「手形・小切機能の電子化に関する検討会報告書」 ([https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/council/tegata\\_denshi/tegata\\_denshi\\_report\\_1.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/council/tegata_denshi/tegata_denshi_report_1.pdf))

<sup>43</sup> 当該試算は、現行の金融機関の手形・小切手の取扱い体制や各種手数料を前提としており、今後の電子化の進行に伴い、金融機関によっては、手形・小切手の取扱い店舗の縮小・廃止や、手数料の見直し等が行われる可能性があるが、その場合はコスト削減効果が変わりうることは留意が必要とされている。

<sup>44</sup> 「税・公金収納・支払の効率化等に関する勉強会」調査レポート ([https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news310334\\_1.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news310334_1.pdf))

<sup>45</sup> 短期的には「納付方法の周知強化」、中期的には「電子納付の利便性向上・選択肢拡大」、「手続の迅速化・効率化」、「関係機関横断の業務フローの見直し」をいった施策が掲げられている。

### 3. イコールフットイングの確保のための規制環境の整備

- ◇政府は、わが国銀行と異業種からの参入企業との間のイコールフットイングの確保に留意した規制環境等の整備を急ぐことが必要である。同じ競争条件のもとで競争することで、活発なイノベーションを実現し、わが国銀行のビジネスモデルの多様化等を通じた金融システムの安定や利用者利便の向上につながると考えられる。
- ◇具体的には、政府は、銀行の業務範囲規制および「One Way規制」等の見直しや、異業種からの参入企業に対する適切な規制・監督を行うことが必要である。

これまでみてきたような収益の安定化・収益源の多様化に向けた取組みや経営の効率化に向けた取組みが足元で進んできている。しかしながら、わが国の銀行は海外金融機関と比べても、総じて資金利益、すなわち預貸業務への依存度が高い傾向にある。銀行において多様なビジネスモデルが実現できていない結果、低金利環境の継続や人口減少・少子高齢化といったマクロ環境の変化が、金融システム全体の安定性にまで影響を及ぼす可能性も否定できない。銀行が自己の経営環境を踏まえてビジネスモデルを多様化させ、現行の規制の柔軟化により収益の安定化・収益源の多様化を進めることは、金融システムの安定性維持の観点や利用者利便の向上の観点からも意義が大きい。

また、デジタル化の進展等を受けて、金融サービスと非金融サービスとが一体化していくなか、両者を区別する境界は曖昧となりつつある。銀行が既存の規制環境の中での創意工夫を進めていくことも必要である一方で、サービスの提供主体が銀行か異業種からの参入企業かによって、例えば、業務範囲、API接続および情報利活用といった観点で、規制環境等に差異が存在していることも事実である。このような状況は、仮に同一のサービスを提供しようとしても、どの事業者が提供するかによって適用される規制が異なり、公正な競争環境の確保の観点から課題があると考えられる。加えて、銀行に対して、競合する異業種と同等のビジネスモデルの構築を認めないことは、銀行にとっての経営上のリスクともなり得る。

以上を踏まえ、政府は、金融制度SGによる中間整理で示された、同一の機能・同一のリスクには同一のルールを適用するという基本的な方向性にもとづき、金融・非金融でのイコールフットイングが確保された規制環境を整備すべきである。これにより、銀行が多様なビジネスモデルを実現できる環境が確保

されるとともに、金融・非金融の競争促進による活発なイノベーションを実現することで、金融システムの安定性や利用者利便の向上につながることを期待できる。

銀行に対する業務範囲規制については、銀行業高度化等会社に対する出資規制の柔軟化等の規制緩和がすでに行われているところであるが、さらなる柔軟化の検討が必要である。例えば、保有する情報を活用したサービスについては柔軟に認めていくことが必要である。具体的には、大手IT企業等は購買情報等を活用した広告関連サービスをビジネスモデルの中核とし、その収入源をもとに金融サービスを安価・無料で提供している一方で、銀行は同様のサービスを本業に付随する範囲で限定的に行うことしか認められていない。この規制を見直し、銀行が持つ決済情報等をもとにした広告関連サービスの提供を可能とすることは、より高い広告効果の発揮等を通じて利用者利便の向上を図ることができると考えられる。加えて、異業種による銀行業への参入は認められているものの、銀行業による異業種への参入は制限されているという、いわゆる「One Way規制」についても、過去、本研究会においても競争条件の公平性や創意工夫による付加価値の創造といった観点から、その見直しについて提言してきている<sup>46</sup>が、昨今の異業種企業等による金融サービスへの参入の動き等も踏まえると、その見直しの必要性はより高まっていると考えられる<sup>47</sup>。

また、異業種からの参入企業が金融システムに与える影響についても対応が必要である。

例えば、異業種が金融業に参入する場合には、本業ではない金融業から撤退するリスクや本業の不振により破綻するリスクがある。このほか、異業種からの参入企業に対しては、銀行と同様の厳格な規制・監督が行われていないと考えられる<sup>48</sup>。今後、異業種からの参入企業が金融サービス分野において存在感

<sup>46</sup> 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～」([https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/affiliate/kintyo/kintyo\\_2015\\_1\\_1.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/affiliate/kintyo/kintyo_2015_1_1.pdf))

<sup>47</sup> 多様なビジネスモデルを実現させるためには、金融分野における規制の柔軟化も重要である。欧州においてはユニバーサルバンキングが導入されており、銀行と証券とが一体となったビジネスモデルが一般的だが、日本においては銀行と証券との間にはファイアウォール規制等、厳格な線引きがされている。

<sup>48</sup> 『「決済法制及び金融サービス仲介法制に関するワーキング・グループ」報告」([https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20191220/houkoku.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20191220/houkoku.pdf))では、資金移動業者の新類型のうち「高額」送金を取り扱う事業者（第一類型）の参入規制について「特に、システムリスク管理、セキュリティ対策、マネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策等に関しては、『高額』送金を取り扱うことに伴うリスクを踏まえ、現行規制における資金移動業者と比較して充実した体制整備を求めることが必要と考えられる。」としている。



を強めていった場合、問題が発生した際には利用者ひいては金融システム全体に影響が生じうる。そのため、政府は、銀行に対する規制・監督の状況も踏まえて、異業種からの参入企業に対し、リスクに見合った適切な規制環境を整備する必要がある。

以 上

## 【委員名簿】

(2020年3月現在)

本提言を取りまとめた金融調査研究会第1研究グループのメンバーは、以下のとおり。

座長兼主査	清水 啓典	一橋大学名誉教授
委員	小倉 義明	早稲田大学政治経済学術院教授
	安田 行宏	一橋大学大学院経営管理研究科教授
研究員	植田 健一	東京大学大学院経済学研究科准教授
	左三川郁子	一橋大学経済研究所世代間問題研究機構准教授
事務局	一般社団法人全国銀行協会企画部金融調査室	

**金融調査研究会事務局**

〒100-0004

**東京都千代田区大手町2-6-1 朝日生命大手町ビル**

**一般社団法人全国銀行協会企画部金融調査室**

**電話 (03) 6262-6700 (代)**