

デジタルが変革する金融の未来



林 滋樹

デジタル化はあらゆる産業の「あり方」に変革をもたらしており、金融もその例外ではない。むしろこれまで産業の血流や神経網を担ってきた金融の機能が、大きく瓦解することは間違いなく、新たなビジネスモデルの構築を行わなければ既存の金融機関の生き残りにかかわってくると推察される。本稿では金融機関に求められるデジタル戦略のアウトラインを検討していきたい。

1 デジタル化による産業構造変化

第三次産業革命は、コンピューターと通信によってもたらされた。その根幹となる半導体は、現在に至るまで「集積密度が18~24カ月で倍増する」というムーアの法則で語られる性能向上が続いている。あらゆる情報処理が高度化されることでの変革が続いてきた。

現在のデジタル化は第四次産業革命の到来とって間違いないだろう。デジタル化には4つの要素がある。第一にセンシング技術の発達による大量データの蓄積である。画像、音声、ソーシャルデータと、あらゆるものが蓄積されている。スマートフォン内のセンサーは2020年までに1兆個になるという推測が

あり、ソーシャルデータはゼタバイトの領域に達するといわれている。第二に通信は5Gの領域に達し、3D映像の転送を可能にする。第三に特化型プロセッサの登場。計算処理でなく画像処理や機械学習にかかわる処理性能が飛躍的に向上する。そして最後にAI（人工知能）である。現在はまだコグニティブコンピューティングが主体であるが、いずれ真の機械学習を実装したモデルが市販されるようになってくる。それは、人間が行っている習熟を必要とする専門的な仕事をコンピューターが代替することにつながる。

産業革命は栄枯盛衰をもたらす。変化に対応できなければ滅びるのは種も産業も同じである。音楽業界はレコードからCD、そしてMD、MP3と媒体が変わり、ついには音楽配信という媒体レスのモデルに変容している。カラーフィルムの総需要は2000年と比較してわずか5%にまで減少している。

このような栄枯盛衰は一様の歴史ではない。富士フィルムの業態変革に比較されるコダックも、実は変革の機会は散見されており、1975年には世界初のデジタルカメラを開発していた。88年には医薬品の会社を買収、

2003年には有機ELの商用出荷を実現と、イノベーションに自ら飛び込むことができれば、現在でもコダックの名前を仰ぎ見ているのかもしれない。さらに、巨木の倒壊は必ずしもそれで終わりでない。コダック出身の技術者は、その後、多くのベンチャーを生み出している。

2 現在のデジタルトランス

フォーメーション

産業全体のデジタルトランスフォーメーションには、3つのキーワードがある。仲介者が不要になるディスインタミディエーション、所有から利用に変化するシェアリングエコノミー、そしてサービスが結びつき生態系をなすエコシステムである。

ディスインタミディエーションの実例は多岐にわたる。買物・移動・ホテル・求職・投資・恋人探し。これまで店舗、タクシー、求人誌など、多くの仲介業が存在していた。情報の格差を利用することで成立してきたサービスは、データを活用し、ネット上でのマッチングを行うプラットフォームに多数置き換えられている。

シェアリングエコノミーはあらゆる生活の領域に進出する。所有する満足感という高揚もしくは効用が、大量生産・大量販売を経て非常に合理的な利用概念に変化しつつある。稼働率の向上がもたらす価格的なメリットをさまざまなデータによる安心の付加価値で補強するビジネスモデルはとどまることを知らない。一方、供給サイドには、利用を前提にした付加価値モデルで顧客を永続的に獲得する事例も現れている。建機メーカーのコマツの事例は示唆に富んでいる。衛星情報を基に

した地形情報と運転制御という付加価値を付けた建機利用サービスは、利用自体の付加価値を飛躍的に向上させている。この先の10年は大手自動車メーカーも同様に利用モデルでの顧客固定化を進める時代になってきている。

最後のキーワードはエコシステムである。

エコシステムのイメージアップは難しい。これまで企業と個人の関係や、企業間取引の関係は比較的線形で表現できるものだった。巨大なプラットフォームが人と人、企業を結びつけ、さらにサービスとサービスが結びつくことにより、複雑な生態系というシステムの中で個人や企業が存在するという姿に変わっていく。現在、デジタル化の未来を描くプレーヤーは未来のエコシステム像を想定し、エコシステムでのプレーヤーとして生き残ることをプランニングしているといえる。現在、世界最強のエコシステムプレーヤーであるアマゾン・ドットコムは、オンラインプラットフォームであると同時に、巨大な倉庫を有しているという点が非常に示唆に富んでいる。

「自社で投資し、所有するものは何か？」という問いは、これまで以上に厳しいものになるであろう。

3 金融のデジタルトランス

フォーメーション

これまで論じてきたデジタル化の成功領域は、非効率領域の効率化が中心であるため、消費者視点では必ず消費者余剰をもたらしている。金融機関は各国とも厳格な法制度の下に業務を行っているため、物販などの領域のように短期間でディスインタミディエーションされることはない。しかし、デジタル化が

国家間競争の様相を呈している以上、法制度改正がいずれ発生することに鑑みると、金融機関はいかにエコシステムを描き、自らの存在意義を見いだすかが重要になる。デジタル化のキーワードについて、金融における適応事例を挙げてみたい。

金融におけるディスプレイエーションは、金融が仲介業である以上、今後多くの領域で出現する可能性がある。レンディングクラブは個人間の融資を仲介するプラットフォームとして著名である。2006年のローンチから10年で1兆円規模の融資実行を行っている。現在成功しているモデルはすべての融資機能を代替しているわけではなく、与信と仲介を中心としており、実際の融資機能は既存の金融機関が実行している。いわば、インターネット上での送迎ビジネスである。

保険領域では、いわゆるデジタル版の頼母子講モデルが登場している。ドイツのフレンドシュアランス社は、加入者がグループを形成してグループごとに保険料をプールし、グループ内での保険収支で運営されている。加入者同士で滞納を牽制する効果があり、まさに日本に古くから存在した頼母子講の構造に類似している。

金融でのエコシステムは、昨今では世界最先端のデジタル国家となった中国のアント・フィナンシャルが挙げられる。Alipayの運営会社であり、決済スキームを利用できるプラットフォームを運営している。年間でのAlipayの決済額は180兆円。このプラットフォームにかかわるビジネスが多岐にわたることは容易に想像できる。

ここで、金融機能を垂直統合モデルからの分離の視点で見たい。金融機関は、顧客

接点から内部プロセス、対外接続まで極めて独自性が高く、他社との差別化が付加価値であった。金融としての機能には大きな違いがなくても、商品性の差異や顧客との収納や精算なども含めた接点での独自性によって競争をしてきた。決して効率的でない業界でも、新規参入には高いハードルがあった。この垂直統合の強みがデジタル化によって融解する。

顧客接点はAPI接続により、テクノロジー企業や巨大な顧客データベースを持つ企業との接点に置き換わる可能性がある。また、バーゼル規制や店頭デリバティブ規制など国際的な規制が強化されると、規制対応の基準やレポートが単一化していく。その結果として、たとえばポストトレード領域では、自社で行うよりも専門のBPO業者に委託する方が合理的となる。これまで競争優位と認識していた顧客接点やバックオフィスのサービスメニューの価値は低減し、新しくかつ顧客本位な、顧客体験（カスタマーエクスペリエンス）によって顧客から選別されるようになる。金融機関も垂直統合から、いかなるエコシステムとどのようにかかわっていくのが重要になるだろう。

4 金融機関は

デジタル化にどう対応すべきか

バーゼル委員会は、デジタル化を契機とした銀行の将来像として、5つのシナリオを描いている。最も楽観シナリオでは、既存の銀行が金融サービスを高度化して全面的に生き残る案。最も悲観シナリオでは、プラットフォームが銀行を代替して金融サービス提供者という概念が消滅する案。中間では、顧客接点まではプラットフォームが代替するという

案。消滅はしないまでも金融機能を他のプレーヤーが代替することには異論がないだろう。

米国では消費者の意識も大きく変わってきている。1980年～2000年代初頭に生まれたミレニアル世代は、デジタルで育ったデジタルネイティブであり、銀行の店舗やATMを利用しようという意識がない。意識することなく、スマートフォンで取引している。スペインでも同様に、ミレニアル世代はプラットフォームが金融サービスを行うと予想する。

金融機関としての対応は動的に変化するかもしれないが、現時点で5つの方向がある。

①法制度への対応

業法から機能別法律への対処。日本でもFinTech法が検討されている。リスクベースアプローチへの対応。アンチマネーロンダリングや不正取引への管理機能への対応。これらは莫大な費用が発生すると想定される。

②組織設計と働き方改革

企業内個人の働き方だけでなく、高度フリーランスの雇用を前提とした組織設計や、アイデアや著作物に関する権利関係の整理的リソースの多様性が進み、これまでの組織とルールで対応することは困難になる。

③ビッグデータとAIへの対応

ビッグデータを保有するプレーヤーとの関係構築、ビッグデータにかかわる今後の法制度（個人情報保護やデータ独占に対する懸念）への対応。AIの機能を活用する領域の特定とトレーニングの実施、組織の仕事の見直し。

④インフラ整備

クラウドベースのシステムへの移行を長期的に計画すること。高度なセキュリティの構築と運用にかかわる対応。個人認証や個人デ

ータの管理基盤の構築など。

⑤経営スタイルの変革

事業環境認識としての、プラットフォームの動向把握。破壊的イノベーションが発生する領域の調査。自社がどのようなエコシステムの一部もしくは全部を担えるかという事業戦略の検討。

デジタル化による金融機関の変容は、法制度が比較的穏やかな国を震源地として進行している。中国のキャッシュレス化の動きは、この1年間で大きな話題となっている。一方で、金融のデジタル化を国家戦略、競争力強化の視点で取り組んでいる国も現れている。シンガポールでは中央銀行が率先して金融のデジタル化に取り組んでいる。インドは、国としてデジタルインドを標榜している。

日本の金融機関としては、ソフトウェアのプラットフォームが金融で世界を支配する可能性に鑑み、対応に着手する必要がある。

前述の5つの方向性に加え、デジタル先進国でのチャレンジを行うことも必要になる。さらに、金融機関としてではなく日本経済の競争力強化の視点から、法制度改正も含めた政策提言を行っていくことが最重要だと認識している。

金融を含めた未来のエコシステム像を描きそのなかでの生き残りをかけていくことになるであろう。

著者

林 滋樹（はやししげき）

常務執行役員金融ITイノベーション事業本部長
専門は金融セクターのIT戦略およびイノベーションマネジメント