

Analyzing the Future of Banking

銀行はこれから
どうなるのか

泉田良輔



CrossMedia
Publishing

はじめに

マイナス金利、地方銀行の再編といったニュースに始まり、「ビットコイン」や「FinTech（フィンテック）」といった頻繁に取り上げられるキーワードから、銀行を取り巻く環境が激変していることは多くの方がお気づきだと思う。われわれがいつも利用している銀行は今後どうなってしまうのかという疑問をお持ちの方もおられるだろう。

ただ、ニュースを断片的に見聞きしても全体像がつかめず、モヤモヤしているという方も多いのではないか。本書はいま銀行やその周辺で何が起きているかをまとめ、分析し、「銀行の未来の姿」に少しでも近づこうとするものである。

筆者は国内外の金融機関に勤務していたが、本書にまとめた内容に行き着いたのは、実はつい最近のことだ。私は学生時代に国際金融や会社法に触れ、卒業後は日系生命保険会社で外国株式運用のポートフォリオマネージャーを務めていた。その後に転職した外資系投資信託会社では、主に日本で上場するテクノロジー企業を調査する証券アナリストとし

て15年近く金融業界と関わってきた。その後、独立して複数の金融・経済ネットメディアを運営する中で、銀行をはじめとした金融関係者や数多くの国内外 FinTech スタートアップ経営者にインタビューをする機会に恵まれた。

FinTech は Finance (金融) と Technology (技術) を合わせた造語であり、それぞれが混じり合う汽水域のような領域だ。そのため、合計20年近くも金融の現場にいたにもかかわらず、なかなか全体像を把握するのに時間がかかったというのが実際だ。調査やインタビュー、そして分析をする中で、銀行の今後の姿や FinTech を理解する上でカギとなりうるのは次の2点だということに行き着いた。ひとつは個人預金の行方。もうひとつは「デジタル・ウォレット」を誰が担うのかということである。銀行の再編や FinTech 関連のニュースも、この2つが背景を読み解いていく手がかりとなる。

銀行がいまある銀行業を今後も続けていこうと思えば、個人預金がなければ始まらない。預金が今後どう動くのか、預金者が預金をどのように捉えているのかを考えなければ、銀行がどうなるかという質問には答えることができない。

また、銀行の競合はもはや銀行だけではない。現状のような低金利が今後も続くと仮定すれば、プリペイドも預金の競合といえるし、ビットコインのような仮想通貨が決済や投資目的で保有されることもあるだろう。そこでニーズが生まれるのが、「デジタル・ウォレット」だ。銀行口座・クレジットカード・プリペイド・ポイント・仮想通貨などを一元的に管理できるツールを私はこう呼んでいる。理想をいえば証券口座も一気通貫で利用できる。とよい。いまでいえば中国の Alipay の姿がこれに一番近いかもしれない。

頻繁に使うプリペイドにストレスなく銀行口座からチャージでき、銀行預金がネットを介してさまざまなサービスと紐づいているという環境は、近い将来、もはや当たり前となっているだろう。この競争に敗れば、預金は別の銀行に奪われてしまうかもしれない。これまで預けられていたお金も、預金以外の使い勝手のよい決済手段に移動してしまいかねない。そのとき日本の銀行は、いまの姿のままではいらなくなるだろうか。

銀行の未来の姿をイメージするために、ここで日本の銀行の数をあらためて確認しよう。金融庁所管の銀行で外国銀行支店を除けば、都市銀行が4行、地方銀行が64行、第二地方銀行が41行、信託銀行が16行。これらに加え、埼玉りそな銀行、住信SBIネット

ト銀行、ゆうちよ銀行などを含めたその他銀行が16行あり、合計141行となる。

地方銀行、第二地方銀行に埼玉りそな銀行を加えると106行あるわけだが、地方銀行も、預金規模でいまのメガバンク1行くらい規模の地銀グループが3〜4グループ程度できているというのが最終形ではないか。ホールディングスカンパニー方式であれば、傘下に銀行をぶら下げればこれまでの銀行の名前は残るかもしれないが、将来的に地方銀行の90%以上は、いまとは大きく姿を変えているだろう。

メガバンクですら安泰ではない。都市銀行もデジタル・ウォレットで存在感を示せるのは2グループほどだろう。3番手グループの市場シェアは首位と比べると極めて小さいというのは、インターネットやコンシューマー向けサービスではよく見られる状況である。

では、現在の銀行を取り巻く経営環境はどうか。日本の銀行は、バブル経済崩壊に伴う不良債権処理からは脱却したものの、将来の見通しのなさでいえば、かつてないほどに追い込まれている。背景としては、次に挙げる「5つの困難」が銀行を取り巻いているのだ。

①貸出先や運用先がない、②預金の魅力がない、③異業種との競争環境激化、④規制の複雑化とその管理の難しさ、⑤大きすぎて変われない。——残念ながら、これらについては

銀行だけで改善しようとしても、選択肢は限られているのが実情だ。

こうした制約が多い中で、銀行はどのように変わっていくのか。

詳しくは本文で述べるが、筆者は銀行の未来の姿を、①モバイル型、②プライベートバンク型、③投資銀行型、④クラウド型、の大きく4つのタイプに分類した。

銀行は将来この4つのいずれかを追求するであろうし、またすべてのタイプを追求する銀行も出てくるだろう。われわれ預金者にとって、これからは「銀行であればどこでも同じようなサービスを受けられる」という時代ではなくなる。まさにテクノロジーをきっかけに、「口座格差」が生まれようとしているのだ。

本書は、銀行を巡る現状をある程度ご存じの金融機関関係者、企業の経営者、財務・経理担当者、投資家といった方から、家族や知人が銀行に勤めているという方、将来的に金融業界への就職を考えている学生など、できるだけ多くの方にお読みいただけるように書いたつもりだ。銀行の未来に少しでも興味を持つ方に手に取っていただければ幸いである。

銀行はこれからどうなるのか 目次

はじめに 3

第1章 私たちと銀行の関係はどう変わるのか

- われわれと銀行の関係は、
実はそれほど強くない 12
- 「資産運用先」ではなくなった銀行預金
FinTechが登場してきた3つの背景 20
- 銀行の未来の4つの姿 24
- タイプ① 個人にお得感を打ち出せるかが
カギの「モバイル型」 29
- タイプ② 「プライベートバンク型」は
金融資産と不動産を囲い込む 37
- タイプ③ 「投資銀行型」は銀行本来の姿 41

第2章

銀行のいまを知る

タイプ④ 「クラウド型」は異業種が有利
——銀行 vs ネット企業 43

銀行の未来の姿を動かす要因とは？ 46

銀行のお金の流れをざっくりつかむ 52

地方銀行こそが苦しい——三重苦とは 58

ようやく20年前の

名目GDPに戻った2016年 70

銀行は三重苦にどう対応しているのか 79

海外での貸出も楽観できない 88

メガバンクグループの

海外展開に表れる戦略の差 91

第3章 銀行のこれからを考える

金融庁に将来性への
疑問を持たれた地方銀行 98

第4章

世界の銀行はすでに動き始めている

- 地域銀行が追いつめられるシナリオとは 105
- 預金者のITリテラシー向上が
資金移動のきっかけに 112
- カギを握る「サービスマッププラットフォーム」
メガバンクすら 118
- 個人預金をいかに守るかがテーマ 124
- イノベーターによる銀行業界の狙い方 130
- もしもアマゾンが
本気で金融事業を始めるなら 132
- テクノロジの進化が
浮かび上がらせる金融機関の目利き 138
- 「コラム」メガバンク vs ゆうちよ銀行 141
- 意外に気づかないMUFJの
規模とグローバルでの立ち位置 148
- 歴史を背景に成熟国と成長国をにらむ
HSBC・サンタンデール 154

第5章

金融にシリコンバレーがやってくる

——誰がどう攻めてくるのか

- 銀行から見るFinTechとは 161
- ゴールドマン・サックスが狙う領域
FinTechはシャドーバンキングか 175
- シリコンバレーが金融を目指す理由 178
- 金融業界は「格好の標的」 183
- Alipay
——個人向けFinTechの完成度が
実は高い中国 189
- WeChat 大成長の理由 199
- 「LINE Pay」は普及するか 202
- Apple Payは何がそんなにすごいのか 205
- Visaは単なる
クレジットカードの会社にあらず 211
- スターバックスのモバイルと決済戦略 216

第6章 日本の銀行が向かう先にあるもの

それでも日本の銀行は

変わらないのではないか 222

小売業にとっての金融事業とは 228

小売業と金融業の未来図 234

銀行に求められる

ビジネスモデルに必要なもの 239

金融機関の真の役割と価値

——スマートコントラクト時代にどう生きる

「コラム」JAや信用金庫・信用組合は

何が違う？ 245

おわりに 250