

近未来の地方銀行像

－ イノベーションの遺伝子を受け継ぐのは誰か

京都大学 公共政策大学院
教授 岩下直行

地方銀行が抱える悩み

「もう銀行はいらない」、「銀行のビジネスモデルはもう終わっている」、最近の新聞や雑誌では、そういった過激な言説が飛び交っている。特に地方銀行は、国際業務という成長分野を持たず、拠点を置く都道府県から動くことができない存在として、そうしたネガティブな将来予想のターゲットにされやすい存在だ。足元の地方銀行の収益水準や株価には特に問題はないし、目先の話であれば業績を上げて反証することもできるのだが、将来のリスクを指摘されると反論がしにくい。

地方銀行は、人口減少や産業構造の変化の結果、拠って立つ地域の経済が落ち込んだ場合には、それを支えることが期待される存在だ。しかし、地元を支えようにも、期待成長率が低く、貸出の伸びない地方において、銀行として打てる手は限られている。

銀行は情報産業とも言われるので、進んだITを導入することによって新機軸を打ち出し、ビジネスモデルを刷新したり、生産性を引き上げることが可能かもしれない。しかし、現在の銀行サービスは、支店窓口であれATM

であれ、銀行が歴史的に積み上げてきた重厚なシステムを使うことが全国一律に前提とされている。地方銀行同士によるシステム共同化が、そうした傾向に拍車をかけた。個々の地方銀行がシステム面での独自の取り組みにより、新機軸を打ち出すことは難しいのが現状だ。

預貸金の利鞘が縮小を続ける中で、経費の削減は思うに任せない。フィンテックブームやキャッシュレス化といった話題は気になるが、戦略的な投資に踏み切りたくても、地方銀行にはなかなか難しい。既存システムの維持管理費用が高止まりする中で、新規投資に振り向けることの可能な金額が限られているからだ。

こうした課題を抱えた地方銀行は、どうやったら明るい未来を描くことができるのだろうか。地方銀行がスマッシュヒットを放ち、ネガティブな予想を覆すことができたとしたら、その時の姿はどうなっているのだろうか。

地方銀行が日本の金融ITを創った

今後、地方銀行のビジネスはどう変わって

いくのかを考える際に、様々なアプローチがあるが、未来のことを考えるためには、過去の歴史を振り返り、教訓を得ることが有効だ。賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶという。特に今回、振り返ってみたいのは、全銀ネットというシステムが誕生した歴史である。

地方銀行員であれば、「全銀ネットは元々、地銀が開発したものだ」という話を耳にしたことがあるのではないだろうか。今から約50年前、1968年7月1日に、全国の地方銀行62行、約4,100店舗が参加して開始された「全国地方銀行データ通信システム」こそが、全銀ネットの前身である。このシステムは、世界で初めて、全国規模で銀行同士をコンピュータ・ネットワークで接続し、リアルタイムの送金を可能にしたという意味でも意義深いものだ。国立情報学研究所と日本学術振興会が運営する「発明と発見のデジタル博物館」では、金融業界専用のサービスの中では唯一、この地銀データ通信システムのみが顕彰されている（全銀ネットは顕彰の対象に入っていない）。

今でこそ、レガシー・システムなどと呼ばれてやや旗色が悪いが、地銀データ通信システムとその後継の全銀ネットは、日本が世界に誇る決済システムであり続けてきた。そもそも、全国、全業態の金融機関をシステムで結合し、ほぼリアルタイムで顧客口座に送金できるシステムを持っている国はそう多くはない。例えば、米国で異なる銀行間で送金をするのは今でも大変だ。このようなシステムが、半世紀も前に構築され、その後、深刻なトラブルを起こすこともなく、現在まで安全に使い続けられていることは、日本の銀行業界の大きな誇りである。

最近、PwCが日本の銀行業界の経営トッ

プにアンケートを取ったところ、「イノベーションの能力に自信がない」と答えた比率が、世界の他地域と比べて特徴的に高かったという（矢吹大介、「迫りくるオープンバンキングの時代」、2018年）。しかし、日本の地方銀行は、50年前に世界初の最先端システム開発にチャレンジし、偉大な成功を収めている。地方銀行には、そのイノベーションの遺伝子が受け継がれているはずなのである。

50年前のイノベーションの経緯

そもそも50年前に、このような画期的なイノベーションが可能になったのは何故だったのか。全国地方銀行協会（以下「地銀協」）の史書を紐解いて、その経緯を辿ってみよう。

地方銀行が為替事務の合理化のための検討を開始したのは、1960年代初頭である。1961年当時、多くの都市銀行は個別に全国の支店との間の通信網を完成させていた。とはいえ、それらは鑽孔紙テープを記録媒体に用いたテレタイプ（電文自動印字装置）と呼ばれる通信手段であり、ハードウェアとしてみても全く貧弱なものだった。

地方銀行側も、当初は東京の地銀協内に共同中継局を置き、加盟行の店内テレタイプ網と接続することで為替送金を行う方式を検討していた。しかし、通信速度や信頼性に問題があることは明らかだった。そこで、当時、日本電信電話公社（以下「電電公社」）の研究所が取り組んでいた最先端のコンピュータ・システムを用いて、電電公社の直営方式でシステムを開発してもらうことにした。この方式が、現在も金融業界で広く用いられている「システム・インテグレーション」の嚆矢である。

当時の記録を読むと、電電公社（後のNTTデータ）がシステム・インテグレーションに新規参入するに際しての実績を作りたいという思惑があり、その第一号で取り組むにふさわしい事業として、全国規模の銀行ネットワークが選定されたという幸運があった。電電公社が直接事業を請け負うことで、経験のない高度なシステム開発が可能になったし、地銀側の内部調整も円滑に進められたのだ。

とはいえ、何もかもが初めての経験で、大変な苦勞があったらしい。当時の担当者の手記によれば、親しい都市銀行の知り合いから、「この事業は無謀じゃないか、失敗したら誰が責任をとるんだ」と詰め寄られたという。発足当初から委員長を務めていた群馬銀行の横山太喜夫頭取が、当時の部下に、真剣な眼差しで、「もしこの事業に失敗したら、僕は銀行を辞めるよ」と語ったという話も伝わっている。

まだ誰もコンピュータに触ったことがない状態からスタートして、一気に研究所レベルの先端技術を活用した世界初のシステムを開発するまでに飛躍することに成功したのは、当時の地方銀行員の真剣な取り組みと、トップの的確な判断があってこそのものであった。この計画が成功しそうになると、都市銀行も個別に参加を打診したり、銀行業界として統一すること提案してきたというのも、興味深い。地銀データ通信システムは、稼働開始の5年後の1973年には、後継プロジェクトとして都市銀行を受け入れ、全銀システムとなるのだが、地銀に出し抜かれた形となった都市銀行は、さぞかし慌てふためいたことだろう。

地方銀行は、なぜそのような判断が可能だったのだろうか。1960年代は、株価が高騰し、

銀行預金から証券市場に大規模な資金移動がみられた時期であった。都道府県別に分断された店舗網、業務範囲の自由度の低さ、迫りくる証券業界との競争など、当時の地方銀行業界においては、将来に対する危機意識が強かった。そうした不遇な環境をバネにして、最先端技術の活用によって打って出たのだと理解することができる。

イノベーションの成果とその後の展開

50年前にコンピュータ・ネットワーク・システムを大規模に取り入れた地方銀行業界は、先行者メリットをしっかりと獲得した。事務量の拡大に比して、人件費が増大することを抑えられたし、CDやATMを導入することで、人員の抑制にも成功した。大量の紙に埋もれ、「女行哀史」とまで書かれた非効率な職場から、最先端の効率的な職場へと変わったのだ。これが、50年前のIT化の帰結である。その後、20~30年にわたって、銀行業界は「最先端のITを活用する業界」という評価を受け続けた。

しかし、残念ながらその後、銀行のIT化はあまり成功しているとは言い難い。これはある意味、最初のチャレンジで成功し過ぎてしまったことの裏返しである。

銀行の業務には正確性が求められるため、同じ金額を何度も確認するし、目を変えて複数人がチェックをするのが当然とされる。これは紙で作業をする限りは美風だが、システムでチェックする場合はあまり意味がない。システム自体に問題がなければ、何度もチェックをしても数字は変わらないからだ。先行してIT化に取り組み、それに成功した銀行は、様々な「こだわり」を、そのシステムに組み込んだ。それが意味のあるものであるケース

もあつただろうが、的を外したものも少なくなかった。結果として、システム開発に膨大なコストを要する現在のレガシー・システムへとつながっていくのだ。

もしこれが単独の企業の問題であつたならば、どこかで舵を切り替えることができたかもしれない。しかし、わが国のほぼすべての銀行、金融機関が直接、間接に利用するシステムであつただけに、新しい技術に切り替えることは容易ではなかつた。

フィンテックとキャッシュレス化が未来の地方銀行を変える

歴史を振り返るのはこの辺にして、次に本来の目的である「未来の地方銀行」について考えてみよう。50年前の大イノベーションによって地方銀行は大きなアドバンテージをつかんだが、その後は正直、めぼしいイノベーションには成功していない。例えば、20~30年前の銀行業務と、現在とを比較したときに、そこにどれほどの進化があるだろうか。多少は進化しているとしても、他の業界、例えば自動車の組み立て工場や小売店の変化と比べて、その進化は大きくない。例えば、かつては商店街全体で提供されていた小売サービスが、現在はコンビニ1店舗に変わっていて、それでむしろサービスは向上している。業界内の栄枯盛衰や世代交代はどうだろうか。銀行は、諸先輩が築いた実績のおかげで、「変わらずに済んだ」という面が強いのではないか。

そこに今、フィンテックとキャッシュレス化の流れが押し寄せている。今や、変わらないことが勝ちなのではない。世の中が変わり、ニーズも変わる。それに合わせて銀行も変わ

っていく必要があることは、ここ数年、繰り返し指摘されてきた。他方で、利用者が保守的であつたり、現状維持を希望しているために、変わりたくても変わらないという実態もある。確かに、銀行の支店に並ぶ今の利用者の実態や、ATM前の行列を見ると、フィンテックもキャッシュレス化も、遠い未来のことのように感じられる。しかし、それでは、僅か2年間で全国的なキャッシュレス化を完成させた中国や、長期計画で銀行券からデビットカードへの移行を進めたスウェーデンのような国からは遠く引き離されてしまう。いずれは、銀行のビジネスそのものが、外資系のフィンテック企業に取って代わられても不思議ではない状況になりつつある。

地方銀行のビジネスモデル変革

地方銀行がこうした次なる危機に立ち向かうためには、現在のビジネスモデル自体を変化させていくことが必要である。

一県一行主義を基本とする日本の地方銀行制度は、野口悠紀雄教授が命名した「1940年体制」のひとつであり、戦時中の国家総動員のための体制整備の一環として実現した。その仕組みが、戦後の高度成長期には円滑に機能した。都市部の旺盛な資金需要を満たすため、地方銀行が資金吸収を担い、都市銀行に短期金融市場経由で資金を融通する仕組みが確立したのだ。しかし、こうした「資金偏在」を前提とした金融制度は、外部環境が変化すれば、その意義を失う。1980年代のバブル生成と1990年代の崩壊を通じて、日本の金融構造は大きく変化した。日本全体で法人企業部門が大幅な資金余剰部門となった現在では、借入需要に対して貸出供給の能力が過剰であ

り、結果として貸出金利は趨勢的に低下傾向を示し、利鞘が圧縮される構造に陥っている。この状況は当面は変化しそうにない。

だとすれば、地方銀行は、新たなビジネスモデルの構築にチャレンジしていかなければならない。銀行は銀行法上、專業義務があり、その業務範囲は限定列挙された①固有業務、②付随業務、③他業証券業、④法定他業に限定されている。地方銀行の場合、更に実質的に営業地域が所在する都道府県に限定されているのだから、銀行規制が現在のままであれば、ビジネスモデルの変革は難しい。

この点、ネット專業銀行は、金融業以外の事業会社の子会社として設立されることが多く、グループ全体としては幅広く銀行業以外の事業を営んでいる。また、近年増加している預金類似の決済手段を提供するフィンテック企業もまた、銀行業以外からの新規参入企業や、事業会社の子会社が、資金決済法の登録を行って決済サービスを提供している。これらの新規参入企業においては、預金または預金類似のサービスを提供しながら、その業務を通じて得られた情報を、顧客同意のもと、グループ内の企業で共有して事業を行う事例がみられる。また、こうした業態であれば、金融業のサービスと事業会社のサービスを組み合わせた新しいビジネスモデルを構築することも容易である。

本来、銀行に專業義務が課せられているのは、本業に専念することで銀行業務を適切に提供することが求められることや、他業のリスクが金融システムに波及するのを予防するといった目的によるものである。しかし、情報技術の発展による外部環境の変化は、こうした主張を時代遅れのものとしつつある。

考えてみれば、インターネットはシステム

とシステムを繋ぐことによって発展し、スマートフォンの普及がその果実を個人に直接伝えることを可能にした。銀行を通じて資金決済や借入を行う個人や法人は、それ自体が目的なのではなく、商品やサービスの購入における代金の支払いなどを行うために銀行サービスを利用している。預金や貸出は、通常は商品の購入などと紐づいているのだから、それらが連動して提供されたほうが利便性が高いことは言うまでもない。

現代は、サービスとサービスが連動することが可能になった時代なのだ。そうした視点からは、銀行のサービスと他のサービスを同時に連動して提供できれば、新しいビジネスチャンスが生まれる可能性が高い。

「地方」と「銀行」のどちらを取るか

当面はともかく、将来においては、銀行の專業義務は大きく緩和される必要があるだろう。そうした規制の見直しを受けて、銀行自身が新たなビジネスにチャレンジしてもよいし、新たなビジネスを展開する企業と連携し、一体化することも考えられる。

そう考えていくと、近未来の地方銀行は、銀行とは思えない姿に変わっているかもしれない。様々な産業と連携する、地域における何でも屋的な存在になっていてもよいし、地元企業との連合体的な組織を形成しているかもしれない。つまり、「地方銀行」の「銀行」を弱め、「地方」を前面に出す戦略である。

別の可能性として、複数の地域の地方銀行が連携し、あるいは全国規模の企業と連携したり一体化することも考えられる。この場合、特定の地域との連携が弱まっていくから、「地方銀行」の「地方」を弱め、「銀行」として

の専門性を強調する戦略となる。

いずれの道を選ぶにしろ、現在の地方銀行の人材だけでは新しい分野も含めてビジネスを継続していくことは難しいかもしれない。もし特定の地方の名前を旗頭に立て、その地方の総力を集めた組織として、他の地方と競争していく場合、その地方のトップクラスの人材を有効に活用していく必要がある。そのためには、マネジメントの手法も全く異なるものになるだろう。

銀行としての専門性をアピールする道を選んだ場合、特定の地方に限ってビジネスを行うのでは十分な売上、収益が確保できない可能性が高い。ある程度広域の顧客をターゲットにできるよう、地方銀行同士の合従連衡は避けられないだろう。

未来の地方銀行に遺していくべき遺産

ロバート・A・ハインラインの傑作SF「夏への扉」では、主人公が長期の冷凍睡眠から目覚めて最初に、「まだ映画館ではポップコーンを売っていますか」と尋ねるシーンがある。自分が未来を訪ねることができたら、聞きたいことは沢山ある。しかし、「今でも〇〇銀行はありますか」というのは、問いとして成立しないかもしれない。

というのは、多分、我々は時間が経てば、銀行の名前くらい変わってしまうことを知っているからだ。かつて11行もあった都市銀行が、3メガ+りそなの4行に減ってしまうと、20年前に想像できただろうか。これからも、銀行の離合集散は続くだろうし、どんな組織であれ、永続するとは考えないほうがよいだろう。

ビル・ゲイツは、「銀行機能は必要だが銀

行は必要ない」と喝破したが、とはいえ、今はまだ、世界は銀行を必要としている。今後も、その機能を果たすなにかの存在は必要だろう。それが、今の銀行と同一である保証はない、という点については、私はビルに近い立場だ。

銀行が果たしている機能とは、預金による決済手段の提供と、貸出による信用創造だ。預金の提供は、フィンテック企業が代替するかもしれない。既に日本でも、小口の決済資金は、クレジットカードや交通系電子マネーを始めとする銀行以外の企業によって提供されているし、貸出もノンバンクが担うことがある。銀行でなければならないということはない。ただし、金額が大きくなると、決済手段も貸出も、銀行の優位性は高まる。だとすれば、情報技術の向上によって誰でも銀行的な業務が提供できるようになったとしても、企業間決済などの大口決済や、ある程度大口の資金需要に対応するのは、銀行が有利である可能性は高い。

ただし、銀行にもいろいろある。都市部ではメガバンクが強みを持つだろうし、ネットバンクが強い分野もある。そして、顧客自体がネットに接続し、住所が都市部か地方かの差異がなくなっている可能性が高い。例えば現在ではネットバンクが住宅ローンの優位性を持つように、様々な領域でそれまでの取引実績とか地域とかに縛られない形で、ネット経由でサービスを提供することが可能になるだろう。そうなったときに、地方銀行に残されるものは何だろうか。

もちろん、地方銀行自身が、ネット経由で得意な分野のサービスを提供することも可能だし、それを追求すべきだろう。とはいえ、かつての「資金偏在」「資金不足」の時代の

ように、地方銀行が地方で集めた預金を都市部の銀行の貸出のために貸し出すという時代ではない。だとすると、都市も地方も入り乱れた競争の勝者が、各々の分野でシェアを伸ばす構図となるのが自然である。そういう領域で勝負する地方銀行も出てくるだろうが、それは一部にとどまるだろう。

むしろ、地方銀行の強みは、「その地域に居る」ということだ。しかし、それが強みであり続けるだろうか。地元の中小企業を現地現認する仕事は、メガバンクには手に負えず、各地域を仕切っている地方銀行の強みであると言われてきた。しかしそれとて、IoTの時代となれば、情報技術でカバーできる範囲内かもしれない。例えば、クラウド会計ソフトで売上を常時フォローする、といったことが可能になれば、地元の地銀であることが特別な地位を保証してくれるわけではないことに

なる。

そのように考えると、未来の地方銀行に引き継ぐことのできる資産を探しても仕方ないかもしれない。むしろ、50年前に画期的なイノベーションを成し遂げた業界としての誇りと、今後もイノベーションに取り組み続ける伝統こそが、未来の地方銀行に遺してあげられる最大の遺産なのではないだろうか。

岩下 直行（いわした なおゆき）

1984年 慶應義塾大学経済学部卒業、日本銀行入行
2004年 金融研究所参事役
2005年 金融研究所・情報技術研究センター長
2009年 下関支店長
2011年 日立製作所 情報・通信システム社出向
2013年 決済機構局参事役
2014年 金融機構局金融高度化センター長
2016年 FinTechセンター長
2017年 現職