デジタル活用

# ニューノーマル時代に求められるデジタル活用のあり方
## ―社会・経済のデジタル化に合わせたハイブリットな顧客接点構築と抜本的な内部プロセスのデジタル化対応―


**Ridgelinez**

**Financial Services Principal**
隈本 正寛（くまもと まさひろ）

プロフィール

1976年生、福岡県出身。1998年九大法卒。さくら銀（現三井住友銀）を経て、富士通総研。2020年4月よりRidgelinez。フィンテック、デジタル化に係る最新動向調査、金融機関に対するデジタル戦略策定支援、フィンテックサービスの適用支援等のコンサルティングを実施。

**Financial Services Manager**
松原 義明（まつばら よしあき）

プロフィール

1981年生、兵庫県出身。2007年東大院卒（修士）、富士通総研入社。2020年4月よりRidgelinez。主にフィンテック、デジタル化に関する最新動向調査、戦略策定、実行計画策定支援を担当。

**新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大は、人々の生活習慣に大きな変化をもたらし、より一層デジタルサービスを身近なものとした。企業活動もこれに合わせ、今後はデジタルをその中軸に据えたサービス活用が成功のカギを握る。地域金融機関においては、自ら率先してデジタル対応を進めて競争力を向上させ、地域のデジタル革新の中核としてますますその重要性が増すこととなる。**

### ニューノーマル時代の到来

世界で依然として猛威を振るうCOVID-19の拡大は、私たちの生活習慣や価値観に大きな変化を与えつつある。人々や企業はニューノーマル（新常態）と呼ばれる、これまでの延長線上にはない新たな生活習慣・経済活動に順応していくことが求められる。金融機関においては、その金融サービス提供のあり方を大きく見直す時期にきている。

そもそも金融機関は、足元のCOVID-19の影響以前に、複数のより構造的な課題を抱えている。人口減少や少子高齢化に伴う顧客構造の変化は最たるものであり、国立社会保障・人口問題研究所によれば、日本の人口は2008年をピークに減少を続け、2048年には1億人を割り込むという。また、地方では高齢世代からその子・孫世代へと資産移転が行われ、その際に相続資産が都市部へと流出することが予想される。加えて、今後はZ世代と呼ばれる1995年以降に誕生した新たな世代の社会参加が進む。Z世代は、その上の世代と比較して嗜好や価値観が大きく異なると言われ、スマートフォンなどのデバイスに生まれた時から囲まれて育ったことが特徴である。言うまでもなく、Z世代より上の世代も既に日常ではスマートフォンを利用して様々なサービスにアクセスしており、今後は全ての世代においてデジタルサービスの利用が常態となる。

これら人口動態に関する問題に加え、本邦金融機関においては、現状の超緩和政策が常態化していることも無視できない。日本銀行による量的・質的金融緩和政策（QQE）の影響により、「本業での儲け」を示す金融機関の業務純益は、リーマン・ショック翌年の2009年度に回復して以降、右肩下がりで減少を続ける。一方、経費率（OHR）は高止まりし、2010年以降、地方銀行の経費率は平均して65％を上回る状態で推移する。本邦金融機関においては、より一層効率的な業務運営が必要となり、デジタル化への対応が否応なく求められている。

かかる構造変化に加え、足元のCOVID-19の拡大は、金融機関の業務遂行のあり方や顧客の金融サービスに対する向き合い方を大きく変化させる契機となっている。金融機関における業務遂行においては、テレワーク（在宅勤務）が一定の定着を見たことが大きい。地域金融機関においても一部の業務でテレワークが定着しつつある。海外の先進的な金融機関では、営業店を除くほぼ全ての職員に対してテレワークでの業務を認める。これには、フィナンシャルアドバイザーやコンタクトセンター職員までも含まれ、業務規則の変更のほか、PCを持ち合わせていない職員に対しては、特別に整備されたノートパソコンを配送するなどしてクイックに態勢整備を行っている。

一方、COVID-19拡大下において、金融機関は顧客からの信頼を回復させつつあるように見える。例えば、COVID-19の拡大期間中、内外を問わず、大手金融機関の預金量が増加傾向にある。米国最大手の金融機関JPMorgan Chaseは、2020年の第1四半期（1～3月）において、預金量が2,730億ドル（約28兆円）も純増した。国内金融機関も同様に預金量が増加傾向にある。いずれも企業業績の先行き不安からくる手元資金の増加や緊急経済対策による資金増が影響しているとみられる。一方、これまで順調に業績を拡大してきたフィンテック企業の一部にも業績に陰りが出ている。この傾向は、特に、融資を手掛けるフィンテック企業で顕著である。LendingClubは、従業員の3分の1にあたる460人の人員削減を発表し、OnDeckは2020年7月に事業を売却した。また、執筆時現在、ソフトバンクが出資するKabbageも大手カード会社American Expressからの買収観測が流れる。

### ニューノーマル時代に求められるハイブリットな顧客接点

先行きが不透明なニューノーマル時代においては、企業も生活者も手探りで新しい業務・生活形態を築き上げていく必要がある。このような不確実な状況下、デジタル化がより一層進展することは確かである。今後は、“デジタル・ファースト”ではなく、“デジタル・オールウェイズ”とでも言うべき、企業の業務活動や人々の日常生活において、すべてのサービスがいつでもデジタルで提供されることが常態となろう。金融サービスも同様であり、COVID-19の拡大時、金融機関へのアクセスは、これまで以上にインターネット中心の傾向が強まった。米国の大手金融機関全体では同期間中、モバイルバンキングへのアクセスが30％上昇した。日本においても3メガバンクを中心に大幅な増加を見せている。

一方、こうしたデジタルの動きから取り残

された人々も一定数存在する。我が国では、緊急事態宣言下、多くの顧客が不要不急の用件で銀行店舗を訪れたと報道されている。金融機関においては、これまで多くの手続きをインターネットバンキング等で利用できるようにし、加えてホームページでも積極的に告知を行うなどしてきた。それにもかかわらず、店舗でしかできない手続き、デジタルよりも対面での取引を好む人々が一定数存在したのであろう。地域金融機関においては、これらデジタル化に取り残された人々をうまく包摂する手段が求められよう。この際、顧客層を特定し、ニーズに合わせて、デジタルと対面を組み合わせたサービスを提供することが重要である。

米西海岸に拠点を置く大手地銀Umpqua Bankは「Go To」と呼ばれる行員と直接コミュニケーションが取れるアプリを提供する。同アプリでは、実際に店舗に在籍する行員が一覧で表示され、それぞれの得意分野が表示される。利用者は、一覧から行員を選択し、テキストチャットで直接コミュニケーションをとる。その内容は多岐に渡り、住宅の購入相談や資産運用に加え、カード紛失時の緊急相談、更には結婚によりお互いの口座を統合したいといった対応も受け付ける。通常の店舗で行っているあらゆる相談が全て行えるのである。同行によると、COVID-19拡大に伴うロックダウン期間中、その利用率は30％以上向上したという。

英大手金融機関であるLloydsは、ロックダウン期間中を同行の高齢顧客がデジタルに対応する絶好の機会と捉え、集中的にデジタル教育を行った。デジタルの教育ツールを提供する英国の団体「We are Digital」と提携し、70代以上の高齢顧客がアクセスできる専用の電話回線を用意、スマートフォンやPCを持たない人に向けて、タブレット2,000台を無償で配布した。これらを用いて専任スタッフが高齢顧客一人ひとりに対して、オンラインバンキングの利用方法について教えたほか、オンラインショッピングの方法や友人・家族との連絡の取り方もサポートした。加えて、複数の団体と提携し、これら高齢顧客に毎日連絡を取り、メンタルヘルスのケアも行っている。同行の取り組みは、高齢顧客が自らデジタルチャネルにアクセスできるよう変化を促す。

いずれのケースにおいてもデジタルと行員を組み合わせたハイブリットなサービスで、高齢層などの「対面取引を好む人々」をデジタルへと移行させるサポートを行っている。

## 社会・経済のデジタル化に伴う内部プロセスの抜本的なデジタル対応

前述のように顧客接点でのサービスにおいては、一面的なデジタル化推進だけでなく、対面チャネルも駆使したハイブリットな対応を行い、包摂的なアプローチをとることが重要である。一方、ニューノーマル時代にあっては、単に顧客接点をデジタル化するのみならず、社会・経済のデジタル化に合わせて、自身の内部プロセスについても、デジタル技術を駆使し、抜本的に変革することが不可欠になる。

一例として、金融機関の「本業」とも言える融資業務について言及する。これまで融資業務では、主に債務者の信用力判定やポートフォリオ分析等の領域でデジタル技術が活用されてきた。業務プロセスのシステム化も進む一方で、顧客折衝や契約、決算書等の各種情報入手等、人手や紙面による業務が未だに残る。融資業務におけるデジタル技術活用では、AIによるスコアリングや与信判断が注目されるが、それだけでなく、例えばAI OCR、BPMSやRPA、電子契約といった様々な技術を駆使し、一連のプロセスを抜本的にデジタル化していくことが求められる。デジタル技術を駆使し、融資業務プロセスを抜本的に変革することは、足元の融資業務のコスト構造改革に寄与するだけでなく、来るべきニューノーマル時代に、企業活動がデジタル化する中で地域金融機関が勝ち残るために、必要な組織能力を先行して獲得することにつながる。

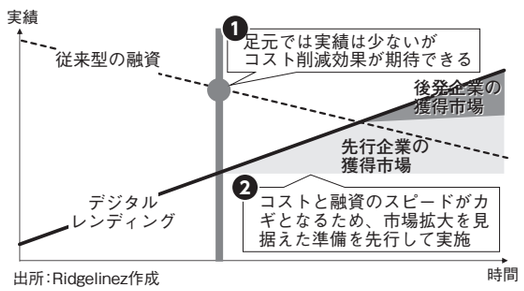
既に変化の予兆があらわれつつある。中小企業向け財務管理サービスを提供するfreeeは、資金調達freeeと呼ばれる融資サービスを提供する。同サービスは、freeeの財務データを基に、利用者が事前に融資可否、融資条件の試算結果を確認でき、希望に合った融資商品の提案が受けられる。先行する海外では、逆オークション型融資サービスが一定の成果を挙げる。ERPソリューション最大手SAPではSAP Aribaと呼ばれる調達・購買管理プラットフォームを提供しており、同プラットフォームを活用した融資サービスを提供する。このサービスは現在、グローバルで100以上の金融機関が参加するまでに成長している。

このような、デジタル時代の新しい融資サービスにあっては、従来、地域金融機関が競争優位としてきた顧客との関係性や審査担当の目利き力といった要素よりも、審査スピードやコスト、AIによる予測・審査能力といった要素が競争優位の源泉となる。繰り返しとなるが、デジタル技術を駆使した融資業務プロセスの抜本的な変革は、足元のコスト構造改革のみならず、デジタルレンディング時代に不可欠なスピードとコストの優位性を早期に獲得するために不可欠な取り組みであり、ニューノーマル時代への備えであると言えよう（**図表**）。

## ニューノーマル時代に必要とされるDX推進

“デジタル・オールウェイズ”という言葉が象徴するように、ニューノーマル時代には、デジタル化が社会・経済活動の全領域で進展する。これまで見てきたように、金融機関は、取り残された顧客への包摂的アプローチを含む、顧客接点の包括的なデジタル化と共に、内部プロセスについても、最新のデジタル技術を駆使した聖域なき改革に取り組むことが求められよう。また、社会・経済活動全体のデジタル化に伴い、金融サービスは他のデジタルサービスと連携することで新しい価値を産み出すが、このような変化は、従来の地域金融機関の得意分野とは異なる組織能力を必要とする。地域金融機関においては、このような変化に遅れず自ら率先してデジタル対応を進めて競争力を向上させるとともに、地域顧客のデジタル化の旗振り役としてデジタル時代に相応しい新しい関係構築を図ることが必要であろう。デジタル時代の地域金融機関は、地域のデジタル革新の中核としてますますその重要性が増す。弊社は、デジタル変革を支援する企業として、ニューノーマル時代に備えた地域金融機関の変革に貢献していく所存である。

**図表　デジタルレンディング早期実装による効果（イメージ）**




出所：Ridgelinez作成