

銀行員は消えない

伊藤元重 学習院大学国際社会科学部教授



デジタル技術の革新によって金融業界は大きな変化にさらされている。しかし情報化や機械化だけでは、効率化やコスト削減を進めるだけで終わる。米国の銀行はATMの導入で出店費用を下げ、一方、店舗と行員数を増やした。生身の人間がリアルな店舗でどんなサービスを提供できるかが問題である。

ビッグデータ、人工知能（AI）、ブロックチェーン（分散型台帳）などの技術革新で金融業界は大きな変化にさらされている。フィンテックの動きである。こうした変化によって金融業界は存続できるのだろうか。この技術革新をチャンスとして飛躍するためにはどのような対応が必要だろうか。

これは、多くの金融関係者が日々議論している問題である。簡単な答えはない。ただ、明確にしなくてはいけない問いは明らかだ。デジタル技術で事業を変革する「デジタルトランスフォーメーション（DX、デジタル変革）」によって産業の姿が変わる中で、金融機関はどのような付加価値を顧客に対して提供できるのか、ということだ。情報化や機械化を進めていくだけでは、効率化やコスト削減を進めるだけになってしまう。それでも利用コストが下がり、便利さが向上すれば、顧客にとってはありがたいことであるが、そこから金融機関が高い付加価値を確保することは難しい。

この点は、無人コンビニエンスストアの事例を使うとわかりやすいだろう。店舗内のカメラや、商品につけたICタグを利用した無人コンビニの実験店があちこちで出ている。顧客にとってみれば、入店から出店まで誰にも煩わされずに買い物できるという便利さがあるし、店側でも人手不足への対応の切り札となる。そうした意味ではレジの自動化などは、人手不足の現状では必然的な動きではある。小売業もそうした対応に真剣に取り組んでいる。

ただ、無人コンビニというのは消費者にとって本当に魅力的な存在なのだろうか。「それは巨大な自動販売機のようなもので便利かもしれないが、本当につまらない店だ」といった指摘もある。無人コンビニでは、店は高い付加価値を生み出すことは難しいように思える。人手不足への対応としてレジを無人化することは必要であるとして、その先で何をやるのかが問われている。

この問題について興味深い視点を提供しているのが、米ボストン大学のジェームズ・ベッセン教授の「Learning by doing」という著作である。その中にあるデータを見ると、米国の銀行にATMが登場したのは1970年ごろであり、2000年代にかけて急速に拡大した。これまで行員が担ってきたキャッシングや振り替えなどの作業をATMが代わりにやってくれるようになったのだ。ところが興味深いことに、この間に銀行の店頭で働く人の数も大幅に増えている。キャッシングや振り替えなどの労働から解放された行員が、より付加価値の高い仕事に従事することで、銀行全体としての付加価値も向上していったと考えられる。

別の言い方をすれば、ATMの導入がなければ行員はキャッシングなど付加価値の低い作業に忙殺されて、銀行業としての成長の機会が乏しかったことになる。ATMの導入が銀行のビジネスにトランスフォーメーション（変革）をもたらしたのだ。

ベッセン教授はこれに関連して次のような興味深い事実を指摘している。米国の都市部での銀行の店舗では、1988年には平均で20人の行員が必要だったが、2004年にはそれが13人まで低下した。この結果、銀行は都市部での店舗出店のコストを下げることができた。結果として、より積極的に新規店舗を増やす行動に出たのだ。1988年から2004年の間に、都市部の商業銀行の店舗数は約44%増えたと言う。店舗あたりの行員の数は20人から13人まで、おおよそ35%減少したが、店舗数が44%増え、全体として行員の数も増えているのだ。

重要なことは、こうした多数の新規店舗の開設によって、顧客と店の距離が短くなり、より濃密で便利なサービスが顧客に提供される結果となったのだ。

ベッセン教授の事例が現在のフィンテックのケースにそのまま当てはまるわけではない。しかし、現実起きてきている現象に似ている面もある。急速な技術革新によって

多くの作業で省人化が可能となる。銀行は巨大な店舗や高度なATMの固定費用負担を大きく減らさなくてはならないが、人員や費用の削減だけにとどまれば、無人コンビニの話と同じになってしまう。

オンラインとオフラインの融合こそが金融業の強みであるとすれば、顧客への実店舗での対応が鍵になる。情報武装に乗った多数の小ぶりの店舗を展開するという方向性を検討する必要がある。問題は、そうした情報武装したビジネスモデルの中で生身の人間がリアルな店舗でどのようなサービスを顧客に提供できるのかということだ。それこそ、金融業界の方が真剣に考えるべきテーマであるだろう。

ちなみに、無人コンビニの将来像は厳しいというような印象を与えたとすれば、訂正が必要だろう。小売業も金融業と同じだ。人間が対応していた作業を機械が担ってくれるなら、店舗あたりのコストは下がるはずだ。それで身軽になった店舗をもっと増やすことができれば、顧客に対する便利さを高める余地が生まれる。そもそも、コンビニはコストを徹底的に削った小ぶりの店舗を多数展開することで顧客の支持を得てきたはずだ。いま利用可能なデジタル技術を徹底的に活用することで、より低コストで小ぶりの店をより多く展開することが可能になるだろう。

いとう・もとしげ 1974年（昭和49年）東大経卒。東大大学院経済学研究科修士課程中退、米ロチェスター大学院経済学部博士課程修了。93年から東大経済学部教授、96年から2016年3月まで東大大学院経済学

研究科教授も兼務。同4月から学習院大国際社会科学部教授。13年から経済財政諮問会議の民間議員も務める。著書は「日本経済を創造的に破壊せよ!」「経済を見る3つの目」など多数。静岡県出身、68歳。