

## 世界最高の デジタル バンク

# DBSが描く “脱銀行”の 未来像

これまで2度にわたり、「世界最高のデジタルバンク」の称号を受賞したアジアの雄がシンガポール最大手のDBS銀行だ。彼らの何がすごいのか。どんな未来像を描いているのか。ピユシュ・グプタCEOのインタビューと共にレポートする。

本誌・竹田幸平、鈴木崇久

## 邦

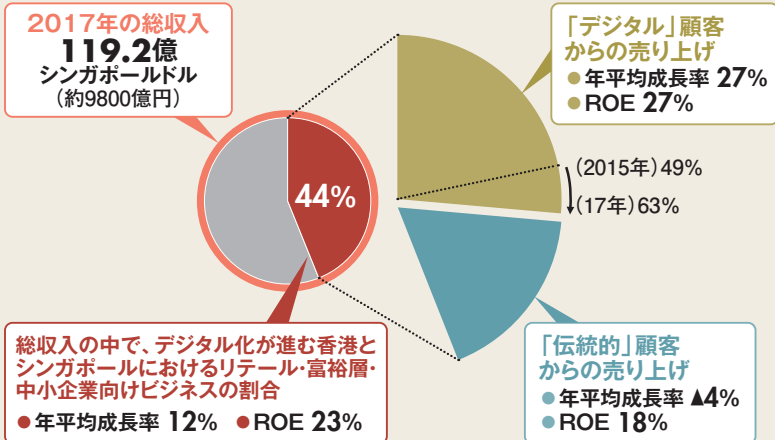
銀が今、課題とする銀行業のデジタル化において、世界トップを走る銀行がシンガポールにある。同国最大手のDBS銀行だ。金融専門誌「ユーロマネー」から2年前、アジアの銀行で初めて「世界最高のデジタルバンク」の表彰を受け、今夏には2度目の受賞も果たした。そんなDBSがデジタル化の取り組みを重視している様は、2017年のアニュアルレポート（年次報告書）の表紙を見れば明らかだ（上記タイトル左横参照）。

シンガポール政府により、国の開発の融資機関として1968年に設立されたDBS。元来の略称は「Development Bank of Singapore」だが、この表紙ではあえて頭文字の「D」を「Digital」とし、この方針が今後も揺るぎないとの意志をにじませている。

背景には、既存

### ビジネスのデジタル化が進む

デジタル化の注力地域における収入の内訳

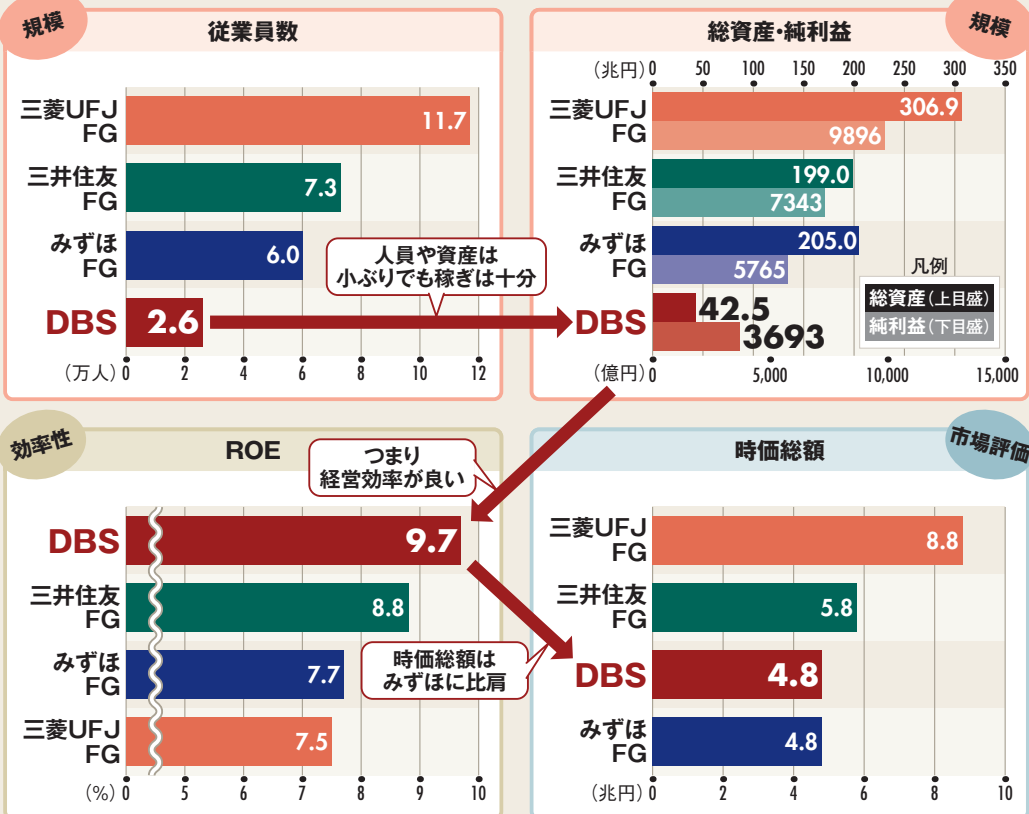


\*DBSグループ・ホールディングスの年次報告書のデータを基に本誌編集部作成

の銀行業への危機感がある。業績こそ堅調だが、中国通販大手アリババ集団が決済機能を充実させるなど、異業種からの侵食が脅威と化しているのだ。邦銀も置かれた環境は同じだが、金融当局の規制が日本より柔軟なこともあり、変化のスピード感が異なっている。では、DBSが数年前から力を入れるデジタル化は、収益面でどんな影響を与えているのか。アニュアルレポートには左図の通り、

## メガより効率よく稼ぎ出す

日本のメガバンクとDBSグループの財務指標などの比較データ



\*FGはフィナンシャルグループ、DBSはDBSグループ・ホールディングスの略。従業員数、総資産・純利益、ROEは3メガグループは2018年3月期、DBSは17年12月期の数値。時価総額は11月21日時点 (DBSは1シンガポールドル=82円として円換算) の概算値。グラフの順序は小数第2位以下でDBSがみずほFGを上回っている点を考慮した。各行の年次報告書、統合報告書などを基に本誌編集部作成

銀行としては珍しくも思える内容が開示されている。これによると、持ち株会社であるDBSグループ・ホールディングスの昨年の総収入 (日本円ベースで約9800億円) のうち、デ

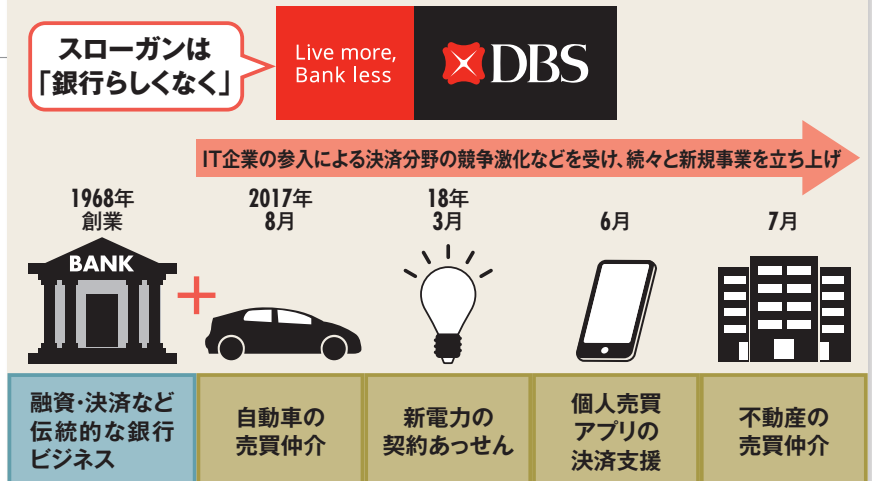
ジタル化が進む香港とシンガポールの各ビジネスの比率は計44% (金額換算で約4300億円)。うち「デジタル」顧客からの売り上げは63%で、「伝統的」顧客からよりも成長率やROE (自己資本利

益率) が高い。次に、一連の指標を国内メガバンクと比較してみよう。まず、「規模」の面では、従業員の少なさが一目瞭然。また総資産は42.5兆円と、3メガの5〜7分の1の規模にとどまる (上図参照)。一方で純利益は約3700億円と、みずほフィナンシャルグループ (FG) の過半の水準だ。つまり資産を「効率」よく使って稼ぎ、ROE (9.7%) は3メガのいずれよりも高い。この一因はデジタル化だ。「市場評価」を見ても、直近の時価総額 (日本円ベースで約4.8兆円) はみずほFGに比肩する。「銀行らしくなく」がスローガンのDBSが進めるのは既存事業のデジタル化だけではない。ITを活用しつつ、最近では自動車や新電力、不動産など金融機関とは思えないような異分野への多面展開も行っているのだ (下図参照)。

そんなDBSは今後、脱銀行の未来像をどう展望しているのか。次ページでは、同グループのCEO (最高経営責任者) を務めて10年目となるピユシユ・グプタ氏へのインタビュー記事をお届けする。既成概念にとらわれないインド人トップの豊かな発想は、フィンテックの方向性に迷える日系金融機関にも、数々の重要な示唆を与えてくれるはずだ。

## “脱銀行”へ多面展開

DBSのスローガンと直近の新規事業への参入分野



「デジタル銀行」へ転身を図ろうと決意した背景に、どのような問題意識があったのでしょうか。

この15年から20年ほどのテクノロジーの変化で、消費者の購買行動に大きな変化がありました。本や音楽、電気から何まで全ての分野においてです。こうした流れが金融サービスの分野にも及ぶのは明白なことでした。

「ゲームチェンジャー」となった重要なテクノロジーを挙げれば、まずはスマートフォン（スマホ）。これまでバンキング（銀行業務）は、一般的な購買物などとは全く別物と見なされていたのが、今やあなたのポケットに入っていると

いつてもいいような状態です。例えば、消費者は家を買いたいのであって住宅ローンを買いたいわけではない。スマホの到来により、バンキングは生活のコンテクト（文脈）と一体化し、顧客が望むサービスの背後に隠れた存在へと変貌を遂げました。自動車と車のローンの関係なども同様です。

また、AI（人工知能）やビッグデータ時代の到来で従来は銀行員の洞察などに頼っていたバンキングの在り方も様変わりしました。こうした環境変化の中でデジタルの推進が不可欠と考えたのです。

米国の「GAFA」グループ、

## 最大の競合は「GAFA」 将来は巨大テック企業へ

Interview

DBSグループ・ホールディングスを「世界最高のデジタルバンク」へ変革した主導者、インド人CEO（最高経営責任者）のピユシュ・グプタ氏は、同社を巨大テック企業のような存在に進化させていきたいとの未来像を描く。

アップル、フェイスブック、アマゾン・ドット・コム)のような巨大テック企業の存在をどう捉えていますか。

当社では「GAFA」でなく「GANDALF（ガンダルフ）」と呼んでいるんですよ。これはファンタジー小説「ロード・オブ・ザ・リング」(指輪物語)の登場人物である魔法使いの名から取っています。グーグル(G)、アマゾン(A)、ネットフリックス(N)、アップル(A)、リンクトイン(L)、フェイスブック(F)。そして、「D」はDBSでありたいと。重要なのはわれわれが数年前にデジタル革命を始めて以来、将来は「銀行」ではなく彼らのような「テクノロジー企業になるのだ」と考えている、ということですよ。すると競合のフレーム(枠)は全く違ったものになります。相手はGAFAのような巨大なテック企業です。そこでわれわれとしてはGANDALFという概念を持ち出し、彼らと対等になっていかねばならないと考えたのです。

**ジェフ・ベズスなら  
どう考えるかと  
自問する**

実際、われわれは常に「(アマ

ゾンCEOの)ジェフ・ベズスならどう考えるか？」と自問することにしています。

というのも、巨大テック企業は銀行業と全く違うやり方をします。われわれのような銀行は従来、支店や「リレーションシップマネジャー」などを通じ顧客を獲得してきましたが、彼らは電子上でそれを成し遂げてしまっています。

またわれわれは「同日中の取引処理完了」を「年中無休でやる」というスピード感ですが、彼らは即時に処理できる上、大量のデータも持っています。われわれが変わるときは、そんな彼らのように考えなくてはいけないのです。

「デジタル革命を進める中では、既存の銀行ビジネスとのカニバリゼーション(共食い)やコンフリクト(衝突)が起きませんか。」

われわれの取り組みがそうした問題を起こしたとは考えていません。顧客をフィジカル(身体的)なバンキング経験からデジタルな経験に移すと、実はビジネスは増えます。当社の調査によれば、リテール(個人向け)でも中小企業向けのビジネスでもデジタル化が進むほど取引は活発化しました。

一方で2種類の緊張状態を生む可能性があります。一つ目は、従来のバンキングと別部門でデジ

Yoshihisa Wada



●DBSグループ・ホールディングスCEO

## ピュッシュ・グプタ

デリー大学経済学学士課程 (BA)、IIM (インド経営大学院) 経営学修士課程 (MBA) 修了。1982年にシティバンク・インド支店入行後、東南アジアやオーストラリアなどでシティグループのCEOを務めた。2009年より現職。

タル部門を立ち上げてしまうと、デジタルと従来の部門との間にコンフリクトが生じることです。

われわれはこれを解決するため、別部門は立ち上げませんでしたが、代わりにメインのバンキング部門において、デジタル化を進める方策を取りました。別部門ができなかったため、緊張状態が生まれることはなかったわけです。

二つ目は、デジタル化で従業員の仕事が変われるという緊張です。当社でもテラー(窓口業務)やコールセンターのオペレーターなど1500人ほどの仕事が必要なくなる可能性に行き着きました。そこで、そうした人材には再訓

練や再度スキルを磨く計画を事前を作り、機会を提供して新たな仕事の担当となってもらいました。

興味深いストーリーですね。邦銀でも業務のデジタル化で事務系の従業員の配置転換が行われつつありますが、従業員の再訓練の取り組みが本當にうまくいくとは考えていない節があるからです。

先ほど挙げたような従業員は、例えば個人生活においては(SNSの)LINEやフェイスブックを使ったり、オンラインバンキングを活用したり、行動を変えることができたわけです。だったら仕事でも、例えば銀行で働くならその場所でも変わるはずでしょう。

もう一つは「ラーン・バイ・ド

ウーイング(行動から学ぶ)」ということです。銀行員は「ミスをすれば解雇やボーナスがなくなる可能性もある」などと考えがちです。再訓練や再度スキルを身に付けてもらう際は、そうした従業員が恐れを抱かず、行動しながら学べる環境に変えることが大事です。

デジタル銀行として、今後どんなサービスを展開したいですか。伝統的な銀行ビジネスそのものは標準化され、変えるのはなかなか難しい。一方で提供の方法を変えることはできると考えています。例えば、当社のデジタルバンキングサービス「デジバンク」では、

生体認証を使った身分証明により90秒ほどで口座を開設できます。

また利用者が約100万人に増えたお財布ケータイの「ペイラ！」というアプリでは、12カ国へわずか数秒での送金も可能です。それから今、われわれがやるう

としている新しい取り組みの一つが、「カスタマージャーニー」(顧客が商品に興味を持ち、購入に至るまでの行動パターン)の早い段階からサービスを提供することです。

具体策として、(銀行自らがネット上で商品販売の場を提供する)「マーケットプレイス」を始められています。例えば住宅のマーケットプレイスでは、家を買ったり貸したりという取引の背後に、住宅ローンのビジネスが隠されています。自動車や電力小売りのマーケットプレイスも手掛けていますが、それらも中に銀行の商品が隠された形でサービスを展開しています。

「マーケットプレイス」はどの収益につなげているのですか。この中では、取引手数料は請求していません。消費者は誰も手数料を払いたくないなんて思っていないでしょう。消費者との関わりをマーケットプレイスで獲得し、最終的に(ローンなど)銀行の商品を売ることで収益化する、というアイデアに基づいています。

DW