

フィンテック革命  
金融サービスの再改革



第5回 UNI Apro 金融部会大会

背景報告

ラネー・ジャヤマハ教授

## 目次

略語.....	2
要約.....	3
1. はじめに.....	3
2. 一帯一路イニシアチブ（BRI）：地域統合イニシアチブ.....	5
3. フィンテックの参入と影響.....	6
4. 金融サービス業の将来像.....	12
• アジア太平洋の銀行業：ビジネスモデルはどのように変化する必要があるのか？.....	12
• 将来の金融危機を回避するための地域イニシアチブ.....	13
• 「規制のサンドボックス」アプローチ.....	14
• 高度にデジタル化した金融サービス業のリスク.....	15
• 2017年以降のデジタルバンキングの未来が機会を創出する.....	16
• ブロックチェーン：分散型台帳技術（DLT）.....	17
• エンドユーザーのエコシステムにおけるデジタル主導の変化.....	18
5. 新たな状況のなかで労働組合の妥当性を維持する.....	19
• 雇用問題に取り組み、労働者のスキルを高める.....	19
• 労働組合が BRI 及びフィンテック革命の潜在的影響を評価する.....	20
• 大きな役割を担う民間セクター.....	22
• 技能訓練のための包括的ロードマップを策定する.....	22
6. 結論及び提言.....	24

## 略語

ABF	アジア・ボンド・ファンド
ABMI	アジア債権市場育成イニシアチブ
ABUC	ASEAN 銀行労組協議会
ADB	アジア開発銀行
AEC	ASEAN 経済共同体
AIIB	アジアインフラ投資銀行
AMRO	ASEAN+3 マクロ経済調査事務局
APAC	アジア太平洋諸国
ASEAN	東南アジア諸国連合
ASETUC	ASEAN サービス労組協議会
BFI <sub>s</sub>	銀行や金融機関
BPO	産業振興団体
BRI	一帯一路イニシアチブ
CDB	中国開発銀行
CMI	チェンマイ・イニシアチブ
CMIM	チェンマイ・イニシアチブ・マルチ化契約
DBS	シンガポール開発銀行
DLT	分散型台帳技術
EEA	新興する東アジア地域
FI	金融機関
FinTech	フィンテック
GDP	国内総生産
GFC	グローバル金融危機
ICT	情報通信技術
IPO	投資促進機構
IT	情報通信
KYS	Know Your Stranger (潜在的顧客層を分析する戦略)
LCBs	現地通貨建て債権
MAS	シンガポール金融管理局
MRA	相互承認協定
P2P	peer-to-peer (ピアツーピア)
SA	南アジア
SEA	東南アジア
SME <sub>s</sub>	中小企業
STEM	科学・技術・工学・数学

## 要約

本報告書は、近年急成長している金融テクノロジーベンチャーやプラットフォーム（フィンテック）による、既存の金融サービス分野への進出について、また、アジアの伝統的な金融業が直面する競争と課題について、議論を展開する。中でも特に、フィンテックが ASEAN 経済共同体（AEC）及び中国の 一帯一路イニシアチブ（BRI）などの地域経済統合イニシアチブにどのようなインパクトを与えるかを分析する。

本報告書の第一のテーマは、フィンテックによるアジア地域の融資・支払活動への影響力についてである。新たなテクノロジーが市場に登場したことにより銀行が受ける損害のレベルや、新たなサービスに対する規制の適用、包括的で安定した金融システムを構築するための具体的な戦略に焦点を当てる。本報告書はこのような時代背景を基に、労働組合が自らの存在意義を保ち、新たな仕組みをナビゲートする戦略策定を行い、新しい付加価値を提供するサービスからチャンスを作り出すことで労組を強化することが、労組の新たな役割であると述べている。最後に、政府、民間セクター、使用者、監督機関、国内／国外の金融機関への結論及び提言として、フィンテックがシステム全体に影響を及ぼすリスクを認識し、ASEAN 地域における金融サービス産業の安全と安定を実現するためには、イノベーションに対応した規制が必要であることを強調し、結論としたい。

## 1. はじめに

過去 10 年の間に、アジア経済は安定的に成長し、最大手の銀行は資本を何十倍にも増やし、まだ金融危機から持ち直しつつある欧州や米国の競合を大きく引き離している。今日、アジア金融界は世界の銀行及び保険の株式時価総額の 40% 近くを占め、10 年前と比べるとその額は 2 倍以上に増えている。アジア金融は歴史的に大手銀行に独占されてきたため、収支は安定しているものの、技術変化への対応が遅く、まだ一部の人は金融サービスへアクセスできずにいる。銀行口座を持っていない大勢の人々が市場に登場し、大手銀行は手を拱いている中、今後サービスをより簡単、安価で便利にすることを約束せざるを得ない。

スタートアップ企業の全てが金融サービス界で成功するわけではなく、加えてアジア地域はその多様性故に、一国で成功した企業がアジアの他の国でも同じように成功するとは限らない。それにも関わらずフィンテックは高く認知されるようになり、破壊的なインパクト、とりわけ伝統的な金融界の既存サービスを徐々に破壊する力として、世の中に脅威を与えることに成功した。

米国や欧州の競合と比べ、アジアの銀行は比較的金融市場において優位なポジションにおり、直ちに変革を起こす必要性は感じられないかもしれない。多くの銀行がとりあえず状況を静観しているが、既存サービスが破壊される前に、銀行各社はその生き残りと繁栄をかけ、変革プランを早急に実行に移さ

なければならない。今後の ASEAN 経済の成長と拡大は政治的安定と地域経済統合イニシアチブに支えられ、銀行各社がコアビジネスの再設定と同時に新規ビジネスを立ち上げるための、最善の土壌となるであろう。本報告書では、ASEAN-5、ASEAN+3、ASEAN+6、より広範な ASEAN、アジア太平洋諸国 (APAC) 及び南アジア (SA) に焦点を当てる。

ASEAN-5 の年 5%に近い GDP 成長率と、インドを超える規模のグループ全体の GDP を有する ASEAN-5 は今日最も著しい成長を約束されている地域だと言える。豊かな自然資源と若くてダイナミックな労働力に恵まれ、ASEAN10 カ国の中の 5 大経済圏は中期計画の中で自国の賃金レベルを上げるだけでなく、地域の成長エンジンとなり、東アジアのグローバル経済において極めて重要な役割を担う可能性を持つ。

地域経済統合及び都市化により、ASEAN-5 の成長は今後さらに飛躍する。AEC イニシアチブの実施、中国が舵をとる一帯一路イニシアチブ (BRI)、陸のシルクロード経済ベルトの再開、海の 21 世紀海上シルクロードイニシアチブや他の地域経済の統合により、ビジネスや投資が著しく拡大し、地域内の競争が触発され、加盟 5 カ国と共に他の加盟国の生産性とインフラ成長が飛躍的に伸びる可能性を持つ。今後も ASEAN-5 の都市化が進み、インフラ投資の需要と共に、金融、教育、ヘルスケア、ロジスティクス、交通、テレコミュニケーション等のデジタルサービス産業部門の需要が増えるであろう。図 1 には、陸のシルクロード経済ベルトと海の 21 世紀海上シルクロードの輪郭が描かれている。

図 1: 陸のシルクロード経済ベルト 及び海の 21 世紀海上シルクロード



Source: World Journal of Social Sciences and Humanities, Vol. 2, No. 1, 2016, pp 10-14.: 10.12691/wjssh-2-1-2 | Research Article

アジア地域が平和で政治的に安定しているため、ASEAN-5 はその巨大な潜在的経済力を実現させるための長期計画の策定に取り組むことが可能となる。インドネシアとフィリピンの若く成長中の労働力は、次のアジアの成長センターとして有望である。これらを実現させるには ASEAN-5 が安定的で持続的な成長を実現することが必須であるが、それは、労働者に今後の成長産業に要求される一般的もしくは専

門的なスキルを習得させられるか否かにかかっている。新たな経済パラダイムに適応しながら地域の持続的発展を確保すると共に、労働者の熱意と組合員数を維持するためには、各国政府、民間セクター及び労組はそれぞれに果たすべき責任がある。能力管理や生涯学習によるスキル開発の分野では、UNI Apro と APAC のネットワークが先導し、多様な関係者による社会対話を行う必要がある。

## 2. 一帯一路イニシアチブ (BRI) : 地域統合イニシアチブ

テクノロジーの進展、取引や市場参入コストの引き下げ（中国の労働資源活用を可能にした）、更に政府による多額の投資により、中国経済は過去 30 年間に持続不可能なほど急速に発展をしてきた。しかしながら、この成長戦略は、政府投資が GDP の 49%に達し、また中国と新興国との技術力の差が狭まる中、自然に陰りを見せ始めた。環境が急速に変化したことにより、グローバルな統合に焦点が向けられるようになり、バランスのとれた経済的なアプローチとして緩やかで持続的なニュー・ノーマルへの移行が進んだ。一帯一路イニシアチブ (BRI) は、この変遷の柱となっている。BRI は中国の国内経済の低迷を是正し、貿易を活性化するためにインフラ開発でアジアをつなぎ、中国企業の過剰生産能力を活用して、中国の影響力の強化を目指す。

シルクロード経済ベルトは習近平国家主席により 2013 年 9 月にカザフスタンで、21 世紀海上シルクロードは 2013 年 10 月にインドネシア議会の前で発表された。BRI の展望と内容は野心的である。構成国間で 5 つの目標を掲げている。1)政策調整、2)連携の促進、3)貿易障壁の撤廃、4) 金融統括、5)絆の形成である。BRI は、世界の多極化、経済のグローバル化、文化の多様化、IT の拡大を受容し、地域におけるオープンな協力精神の下で自由貿易及び開かれた世界経済の実現を目指す構想である。経済活動が規律に基づき、かつ自由に行われることを促進し、資源の効果的な分配、市場の緊密な統合、BRI 圏内に含まれる各国が経済政策を調整し、より広範で強力なレベルの高い地域連携の実現を目指す。全ての人々が利益を享受できるオープンで包括的な、バランスのとれた地域経済協力体制を共同で構築する。地理的に見ると、この BRI は 3 大陸にまたがり、約 60 カ国が含まれる。また、BRI の目標は、ASEAN、中央アジア、欧州諸国間の貿易と協力関係を改善させるために、中国国内における過剰生産能力を是正し、地域インフラ開発のための資本を見直すことも挙げられる。本イニシアチブは中国の金融取引、またネットワークに根付いた革新的なプロジェクトデザインにおいて、初の試みであり、より包括的でグローバルなガバナンスの実現を目指す。

BRI において提案されているインフラ支出は部門によって様々である。中国開発銀行(CDB)は石炭、ガス、採鉱、電気、テレコミュニケーション、インフラ、農業プロジェクトに渡り、900 以上のプロジェクトへの投資を約束している。この投資により、アジアにおけるインフラ支出の年間 8000 億ドルに及ぶ供給と需要の格差を是正し、同時に中国国内の投資の減少と伸び続ける過剰生産能力による影響を相殺する。国内では、BRI の道路建設プロジェクトにより、開発途上の中国中央及び西地域の開発促進

が期待される。構想上、BRI は直接的に、また間接的に全体の生産性を向上させることが期待される：1)直接的に、BRI 地域の GDP を拡大し、また他の地域における生産プロセスへの供給面でプラスに働く。また、2)間接的に、取引にかかる費用やその他の費用を削減し、既存の資源の効率的な活用を可能にすることで、全体的な生産性を向上させる。インフラは、経済成長を補完する要素であると考えられる。インフラ開発に成功すれば、BRI は全体的な需要を促進し、さらに多くの製品やサービスの生産につながり、雇用の創出及び人々の収入の増加を生む。この巨大で野心的なプロジェクトが完成した暁には、関係国の経済を支え、国家の富と人々の生活の質の向上が期待される。

さらに、プロジェクトは起業家の費用削減や既存ビジネスの業績をさらに上げ、公的事業においても雇用を創出することが期待される。これにより、人的資本を促進し、例えば市場へのアクセスを改善して関係国間の連携をより強化させることができる。これは、アジアで急速に発展しているフィンテックの分野でも利用でき、テクノロジー関連の小さなビジネスにも応用できる。例えば、日本では新たなフィンテックベンチャー企業が、3 つの銀行ビジネス分野で機能している。個人間取引、電子マネー／電子ウォレット、個人ローンである。中国のフィンテック企業や ASEAN、東南アジア、南アジアで取引を行う他の企業は、金融サービスを提供するフィンテックと連携することで、利益を享受できる。中国の大手銀行は海外支店のネットワークを使って、事業の中核である銀行システムが持つ幅広いチャンネルを通し、すでに顧客に E コマースサービスを提供している。E コマースが急速に拡大する中、フィンテックはデジタルプラットフォームを活用したビジネスチャンスを模索することが可能である。

中国の地域統合構想には、賛否両論ある。拡大するコネクティビティは大いに人々の興味を惹くものの、アジア地域のインフラ格差と、中国の独占的とも見られる野心に対する懐疑心が特に米国、インド、日本などの他のライバル地域の間を広まっている。しかしながら、BRI はアジア地域にとって新鮮なイニシアチブであり、従来の一対一の条約よりも多くの利益を生むものと期待される。将来的に、BRI の関係国間のシームレスな連携が生む利益は、他の孤立した国家をしのぐものとして、脅威となる可能性が高い。

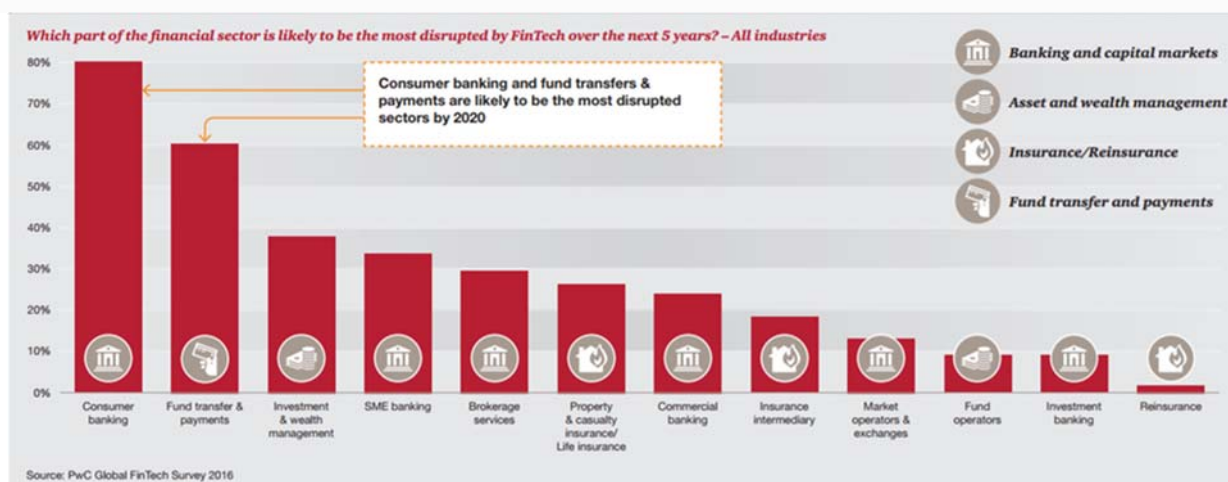
### 3. フィンテックの参入と影響

T シャツ姿のギーク達とベンチャー投資会社がコラボレートした結果、金融サービス業に警戒態勢を敷かせるフィンテック新興企業が生まれた。支払から資産管理、P2P 融資からクラウドファンディングにいたるまで、フィンテックの新世代は、革新的な方法で金融サービス業のデジタル化を進めようと目論んでいる。「フィンテック」という言葉は、最先端技術を大いに利用した、新しい革新的な方法で金融商品を提供する多様なベンチャーを包含するものである。強力なスマートフォンや高速で流通する情報・データを装備し、さらにアイデアをプラスしたフィンテック企業は、支払、借入れや融資、信用リ



スクの評価、送金、金融商品の購入、投資、資産管理、銀行取引に関して、人々の従来のやり方を変えようと企てている。有名なフィンテック企業には、スクエア、ストライプ、キックstarter、レンディングクラブ、アップルペイ、ビットコインなどが挙げられる。とは言え 2016 年は、レンディングクラブにとって激動の一年であった。一時は新世代オンライン金融業の旗頭と目されていた同社だが、米国司法省の捜査により不正融資が明らかとなり、投資家離れが生じ、従業員 179 人の解雇という事態に陥ったのである。CEO 及び数名の最高幹部が辞職に追い込まれた一方、こうしたフィンテックが規制の枠外で取引を行っているため、規制のあり方を揺るがしている。図 2 で示すように、消費者金融と口座振替や支払が、次の 5 年間で混乱が予想される主な分野となりそうだ。支払がデジタル金融サービスの主軸であるため、未規制のフィンテックの取引が懸念の種となってきた。

図 2: 混乱が予想される分野



ゴールドマンサックスは、フィンテックの収益が 4.7 兆ドル相当に達しうることを予測している。アクセンチュアの 2015 年報告によれば、フィンテック企業への世界的な投資は、2013 年に総計で 40.5 億ドルだったのが、2014 年には 3 倍の 122 億ドルとなり、2015 年までに 197 億ドルに達すると予測されている。こうしたビジネスの多くが実験段階をとうに通り過ぎ、レンディングクラブやオンデックといった新しい金融 2 業者は株式市場に上場している。送金アプリ「ベンモ」のユーザーは、2016 年の第 4 四半期に 13 億ドルを送金している。フィンテックへの関心と投資は加速が見込まれている。

フィンテック企業は、大きく 2 つに分類される。すなわち、「イネイブラー型」と「ディスラプター型」である。

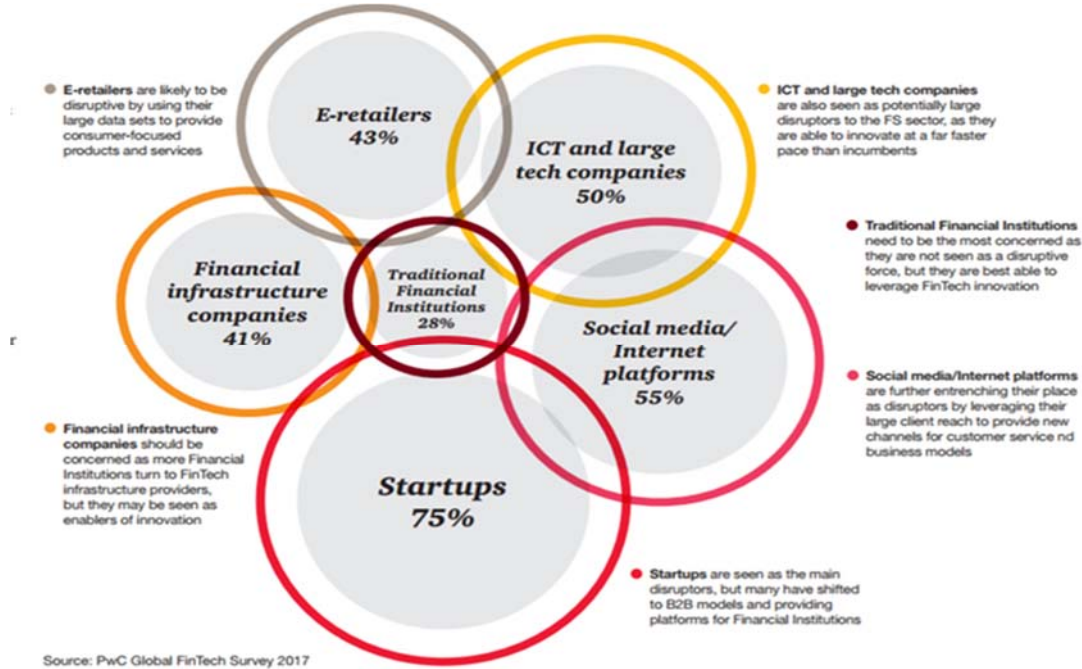
- **イネイブラー型フィンテック**は、既存のサービスに対し、テクノロジー主導のソフトウェア、プラットフォーム、インフラの分野で強みを活かしたデジタル・ソリューションを提供することで、既存の銀行や金融機関（BFIs）を支援する。イネイブラー型は通常、商品やソリューションに特化した拡



大よりも、特徴の強化に重点をおく。イネイブラー型は、さらに「ファシリテーター型」と「エクスペディター型」の2つに分類される。

- **ファシリテーター型フィンテック**は、デジタル機能／ソリューションを提供し、通常は「デジタルドライバー」などの小規模または特定の領域の銀行取引商品に重点をおいている。
- **エクスペディター型フィンテック**は、IT インフラのプロバイダーとして設立される傾向があり、全てではないにせよ「SAP」など多くの銀行取引商品にかかわるデジタル・ソリューションを、総合的、一体的な方法で提供する。
- **ディスラプター型フィンテック**は、サービスや革命的ビジネス概念における強力な差別化を図り、ビジネスが行われるダイナミクスを変容させている。ディスラプター型は、特定の商品やソリューションを提供することに集中しており、一体型の統合や、複数の既存の銀行取引の効果的・効率的な利便化の過程で、BFIs の既存業務を中抜きする可能性がある。これらの企業は、先端デジタルプラットフォーム・ソリューションを利用し、また製品／サービスの差別化を図って従来型の銀行取引に取って代わる可能性がある。ディスラプター型は、さらに「ディファレンシエーター型」と「ゲームチェンジャー型」に分けることができる。図 3 に示すように、新興企業はフィンテック企業の中でも最も混乱を生じさせるグループであるとのレッテルを貼られてきたが、中には傾向を変えてより協調的になってきた新興企業もある。
- **ディファレンシエーター型フィンテック**は、デジタル機能／ソリューションを提供し、費用効果性やスピード、利便性等の価値命題を通じた差別化を図っている。ピンペイメントがその例である。
- **ゲームチェンジャー型フィンテック**は、拡張性のある革新的で新しいデジタル・ベースのビジネスモデルを持つ企業である。そのビジネスモデルは、1ないし複数の銀行取引ソリューションに取って代わる可能性がある。例えばオンライン金融業のアペックスピークは、企業の請求書や契約書、将来の売上、弁済金を買収することで、中小企業が現金を利用できるようにした。
- **キャピタルプロバイダー型フィンテック**は、冗長で手作業、制約の多いプロセスを排除することで、迅速で柔軟性があり手頃な価格のサービスを提供する中小企業を支えている。フィンテックのプラットフォームが世帯や企業の主たる資金源となれば、既存の金融業は、どこか「ナロー・バンキング」と似たものに変容していこう。従来型の銀行が、預金を預かり安全で流動資産だけを保有する一方、フィンテックのプラットフォームは、借手と預金者のマッチングを行うようになるだろう。

図 3: フィンテック及び混乱を生じさせる企業



新興企業は、低いマージンの受け入れを銀行に迫るだろうが、従来型の金融業者、とりわけ銀行は、決済インフラや保険付当座預金の引当等、新規参入企業が容易にはまねできないようなサービスから多くの代価を得ている。フィンテック革命がもたらすより大きな影響は、力強さに欠ける既存の銀行が、コスト削減とサービスの質の向上を迫られることであろう。このことはアジアの金融業の状況を大いに変化させるだろう。

東アジア新興国の諸政府は、資本市場、特に国内債券市場の発展を声高に要求している。国レベルでは、以下の点で取組みが行われてきた。政策上の歪みの除去、債券市場の機能を支援するための市場インフラの強化、海外の成功事例にならない資本市場における規制監督の強化、社債市場に対し指標を提供しうる国債市場の発展。こうした取組みは、地域のイニシアチブによって一層の支援が行われてきた。2003年8月に ASEAN+3 が立ち上げたアジア債券市場育成イニシアチブ (ABMI) は、現地通貨建て債権 (LCBs) のための市場インフラ強化と、多様な債権発行者や投資家基盤の市場アクセス円滑化を目的とし、地域における堅固な一次市場 (発行市場) と流動性のある二次市場 (流通市場) をつくり出そうとしている。アジア開発銀行 (ADB) は、東アジア諸国の中央銀行と協力し、ABF1 と ABF2 の2つのアジア・ボンド・ファンドを創設した。ASEAN+3 は、ADB の支援のもと、LCBs を発行しようとしている投資適格事業会社の信用強化を図るため「信用保証・投資ファシリティ」 (CGIF) を設立した。

国内改革と、地域の結集した努力によって、東アジア新興国の LCB 市場は、2001 年の約 1 兆ドルから 2012 年の 6.5 兆ドルへと増大した。この目覚ましい発展にもかかわらず、韓国という重要な例外を

除けば、社債市場は地域の株式市場と比較すると依然として小規模なままである。期待される投資の多様性は、参加各国の物的インフラに重きを置く BRI 関連のプロジェクトから生じることが想定されている。BRI によって中国の私企業がインフラ・ベンチャーに投資できるようになるため、前途は有望である。多様性を確保するため、こうした企業は参加国の資本市場に投資するだろう。次に、進行中のフィンテック革命は小規模であるものの、これら企業の拡大のための新たな資本をもたらすことになるだろう。グローバル／地域の銀行とフィンテックのコラボレーションによっては、共同ベンチャーが ASEAN 市場における資本の流れの拡充を牽引することになりそうだ。

リテール事業では、「イネイブラー型」「ディスラプター型」の両方のフィンテックが、銀行事業に進出してきており、資金管理や取引サービス、信託・証券などのトランザクション・バンキングのソリューションに影響を与えている。アジアにおける多くのトランザクション・バンクは、いまだに既存のデジタル機能や商品を改善することに非常に注力しており、将来の成長の機会にはあまり目を向けず、「デジタルのインサイド・アウト戦略」を採用し、マトリックスの「コア」象限に留まっている。他方でフィンテックは、「アウトサイド・イン戦略」を描いて「コア」の外側で活動し、エンドユーザー側のエコシステムにおけるデジタル主導の変化に積極的に対応している。フィンテックと密接に連携したシンガポールの銀行は革新的である。例えばシンガポール開発銀行（DBS）は、携帯電話を通じた銀行預金とリンクした支払機能を導入した。

フィンテックは従来型の金融商品に進出してきているものの、フィンテックに脆弱性がないわけではない。1 つには、既存の銀行と比べるとフィンテックはまだ小規模な事業である。例えば、最も有名なフィンテックの 1 つであるレンディングクラブは、米国におけるクレジットカードの借金総額が 8850 億ドルある中、たった 90 億ドルのローンのアレンジしたに過ぎない。次に、フィンテックは不況の試練をまだしっかり受けていないということがある。最後に、どのフィンテックの商品も、銀行の当座預金の利便性や安全性のレベルには近づいてはいない。それにもかかわらず、フィンテック革命は、3 つの重要な方法で、金融の形を作り変え改善させていくことが期待されている。

1 つ目には、ディスラプター型のフィンテックは、コストを削減し、金融サービスの質を改善させていく。これらの企業はある意味、規制機関や古くなった IT システム、支店ネットワークの縛りを受けることも、既存のビジネスを守る必要も無いのである。例えば、レンディングクラブの融資残高に占める継続的支出の割合は約 2% であり、従来型の貸手はこれが 5-7% であるから、レンディングクラブは、自身のプラットフォームに集まる借手と貸手に対し、より良い条件の取引を非常に低い手数料で提供するということだ。

2 つ目に、フィンテックはリスク評価の新しい方法を採用してきた。キャベッジやオンデックなどのフィンテックは、ソーシャルメディアのレビューから物流企業の使い方にとるまで、物凄い勢いであらゆる情報を吸収し、小規模ビジネスの評価を行っている。こうしたデータ主導型融資には、単一の財

政信用スコアや、銀行員と顧客の面談をもとにした決定に対し、明らかな優位性がある。フィンテックは「人間にはアルゴリズムよりも偏見が入りやすい」ということを前提としており、融資差別を最小限に抑えている。リレーションシップ型貸出のコストは、小規模ではなく大規模な顧客を追求するよう、銀行家をけしかける。金融システムの周辺にいる新しいビジネスや借手にとっては、オンラインの世界から情報を得るリスク評価の方が、銀行の融資担当者による評価よりも望ましいのである。

3 つ目は、フィンテックの新規参入者、特に新興企業は、より多様性を有するがゆえに安定した信用取引の状況を生み出している。インターネットを基盤とする企業のビジネスは、従来型の店舗を持つ金融業者と比べて地理的に集中しない。より重要なことは、フィンテックは銀行取引に内在する2つの基本的リスク、すなわちミスマッチの満期とレバレッジを回避しているのである。銀行は、預金などの短期負債を受け入れ、それを住宅ローンなどの長期負債に投資する。レンディングクラブ、プロスパー、ゾパなどのフィンテックの金融業者は、単純に借手と預金者を直接的にマッチングする。銀行は融資のために大量に借り入れるが、新しいフィンテックのプラットフォームはそれをしない。代わりに、最後の支払が完了するまで貸手が取引にコミットし、不履行リスクを引き受けるのである。

このことが示唆するのは、フィンテックは明らかに、より体系的かつ費用効率の高い方法で、銀行のリテール事業へと進出する途上であり、それによって銀行は、大規模顧客と金融市場の顧客に気を配ることを迫られている。もしまだ銀行がリテール事業を守りたいと思っているのなら、銀行は、デジタル化の新たな波が要求する革新的変化を受け入れる他ない。南アジアではインドを除くと、他の多くの国では、特に柔軟な規制枠組みについて、いまだ準備作業が強化されていない。

フィンテックの存在が、差別化した革命的ソリューションを提供することで、トランザクション・バンクに対して大きな脅威を突きつけていることが明らかな一方、注目に値するのは、フィンテックには、銀行がデジタル機能を拡大し市場機会を十分に活かすことを促進する力もあるということだ。こうした動きは、トランザクション・バンクが、伝統的な「デジタルのインサイド・アウト戦略」から前進し、市場機会を捉えて既存の顧客や商品の外の脅威に対応していく助けになるだろう。デジタル世代の大集団が 2025 年まで成年に達する中、この世代は約 9000 億ドルの消費力を行使し、またデジタル化への要求を高めていくことが見込まれている。ミレニアル世代はますますデジタル通になり、デジタル化を通じた金融サービスの変化を望んでいる。デジタル世代が提示する、とてつもなく大きな機会と可能性は、政財界が多様な技術的トレンドを採用していく急速なペースと相まって主要な原動力となっており、銀行がこれを受容し捉えていくことは不可欠である。エンドユーザーが若年世代の技術的要求にどんどん応えている中、銀行は現在の事業を改善し続けるだけでは、もはや十分ではないのだ。

## 4. 金融サービス業の将来像

グローバル金融危機以降、アジア太平洋諸国をベースとする銀行は、世界の金融部門をしのぐ優れた業績を達成してきた。見通しでは、この地域は特に新興市場において、重要な成長機会を提供し続けることが指摘されている。しかし、ますます厳しくなる取引環境のなかで、こうした機会を活用するには、より戦略的なアプローチが必要となる。競争に留まり続けるには、戦略上の焦点を選択し、自身のビジネスモデルを再検討し、デジタル技術を利用して競争上の優位性の資源を新たに構築する必要があるだろう。グローバルな銀行がアジア太平洋諸国で縮小・撤退を講じる中、すぐ後には、新たな競争の波を伴いながら国内や地域の銀行がこの地域に参入してきている。すでにこの地域では、急速に発展するフィンテック・セクターの新しいタイプの競合相手が、新たな取引、支払、融資のオプションを提供している。

しかし、こうした新規参入者は、少なくとも短期のスパンでは、中核的な銀行業務に大きな混乱を生じさせることはないと思われている。事実こうした企業の存在は、既存の銀行がこれらの企業と協力する機会を生むという点で、既存の銀行にとって利益をもたらすものになるだろう。「国内トップ」の銀行は地域全体で急速に発展してきており、国境を越えた銀行業務をさらに容易にする AEC が約束する市場統合により、この動きは加速化している。この地域で業務を行う日本、オーストラリア、ASEAN 各国の銀行もプレゼンスを構築している。これらの強力で優良な自己資本をもつ金融機関は過去 5 年間に、地域拠点を拡大し、域内取引の流れと顧客の地域的拡大を図ってきた。過去 10 年間にオーストラリアの ANZ は、アジア新興市場における包括的サービスを提供する銀行として自らを位置づけ、主に地域でのリテール及びウェルス事業に焦点をおいてきた。しかしごく最近になって ANZ は、アジア 5 拠点でリテール及びウェルス事業から撤退し、大規模顧客に対する銀行業務に集中する新しいアジア戦略を発表した。2017 年 8 月初頭に、DBS グループが ANZ のこうした事業を買収し、ASEAN 地域における DBS のプレゼンスはさらに高まった。

### • アジア太平洋の銀行業：ビジネスモデルはどのように変化する必要があるのか？

新たな規制条件やダイナミックな取引環境、変化する消費者嗜好が、金融業のあらゆる部分でビジネスモデルを転換させている。BRI や、フィンテックが主導するデジタル金融サービスに関連した機会を捉えるためには、アジア太平洋諸国の銀行は次のことを行う必要がある。

・ **デジタル化に投資し、顧客のニーズに対応する**：ただし、必ずしも顧客との対人的相互作用を犠牲にする必要は無い。この点で銀行は、より高い価値の商品やサービスを販売するために、セルフサービスと「人間味」の提供との間で、適切なバランスをとる必要がある。インターネットやモバイル・バンキングに不慣れた顧客に職員が対応できるよう積極的な研修を行う一方で、銀行は職員の以下の点に関しても育成・能力開発を行う必要がある：顧客がデジタルバンキングのプラットフォームを使うよう奨励する。十分に銀行サービスを受けていない層を対象に、金融相談サービスを提供する。企業顧客が BRI やフィンテック革命を活用できるよう働きかけ、雇用の創出を通じて成長を推進する。

- ・ **テクノロジー主導モデルに投資する**：コスト削減と効率化のためだけでなく、顧客により高速で安価なソリューションを提供する技術を活用するフィンテック部門からの新規参入者に対応するためでもある。

- ・ **強みを持つ分野、専門領域に集中する**：そして規模のメリットや競争上の優位性に欠ける事業分野や市場からは撤退する。特にグローバルな銀行は、地域における事業について、何がコアで何がコアでないかについて、再評価を始めている。

デジタルへの投資は、どの分野に最大の利益を生み出すだろうか。銀行は、差別化と事業のさらなる効率化の両方に、テクノロジー主導のイノベーションを利用する必要があるだろう。事実、テクノロジーの役割は非常に大きく、テクノロジー企業と銀行の間の境界線はぼやけはじめている。テクノロジーへの最大の投資は、以下に焦点を当てている。

- ・ データ解析を使ってリテール・バンキングにおける顧客経験を再活性化させ、個人向けの積極的なサービスを提供し、新たな顧客経験を生み出す。

- ・ 金融サービスの市場開放やイノベーション促進に意欲的な多くの国の政府と協力する。ウィーバンクやアリババ傘下の MY バンクなどのオンラインに特化した銀行が、まずは国内レベルでさらに出現し、地域に拡大していく見込みがある。

- ・ 経営モデルを簡素化・標準化して費用構造の転換を図り、銀行が魅力ある顧客経験を提供する上で不可欠な、統合された単一の顧客視点や詳細な顧客データ、顧客との相互作用を得られるようにする。

- ・ スマートフォンのアプリを利用し、金融包摂について画期的な成果を挙げる。モバイル・ソリューションは、新興市場において金融や支払のサービスを受ける為のコストを減らし、普及率を向上させる可能性がある。

- ・ **将来の金融危機を回避するための地域イニシアチブ**

上述の改革は、金融当局による資本、流動性、レバレッジ要求の効果的な実施にとっても不可欠である一方、銀行がより効率的に資本を配分しバランスシートを管理することを可能にする。1980年代の保険・金融企業の一連の破綻、そして90年代後半に生じた、各国政府と金融機関の対外債務残高の増加・投資家の信頼損失に起因する通貨危機という苦い教訓を経験したアジアにとって、規制を受けないフィンテックの拡大は、明らかに規制上の頭痛の種である。それゆえ、アジア太平洋諸国をカバーする「軽いタッチの規制枠組み」と、すでに確立しているチェンマイ・イニシアチブ（CMI）を強化して、地域の資金源として機能し、またフィンテック革命のリスクを最小化し将来の金融危機に対処することができるものにしていく必要がある。各国の金融危機に際して短期の流動性問題に対応する地域の金融管理部門が存在しないため、ASEAN+3（中国、日本、韓国）の各国は、「チェンマイ・イニシアチブ」で知られる地域の金融セーフティネットや、同イニシアチブの独立した調査機関である ASEAN+3 マクロ経済調査事務局（AMRO）を創設した。2000年に成立したチェンマイ・イニシアチブは、ASEAN+3の二国間通貨スワップ協定を拡大する形で実施された。2009年に「マルチ化」して「チェンマイ・イニシアチブのマルチ化」（CMIM）の名称となり、各国が自ら運用を行う形で外貨準備をプールする。

それに基づき、ASEAN 各国は 20%の貢献額、「+3」の各国は合計 80%の貢献額（韓国 16%、香港を含む中国と日本がそれぞれ 32%）を拠出する。こうして CMIM は、2010 年 3 月 24 日に総額 1200 億ドルで発効し、2012 年には倍増し 2400 億ドル規模となった。しかし、現在の形態では CMIM には多くの限界があり、おそらく使い物にならなくなっている。CMIM が危機に陥った参加各国を救済できる、信頼に足る制度となるのは、全体としてまだまだ先の話である。この点で ASEAN+3 は、CMIM の効率改善と AMRO 強化についての関心を新たにすべきである。

現在フィンテックは、金融サービスにおけるデジタル化を押し進めており、新興企業への投資を増やし、BFI s と協力しながら今後もこの動きは継続するだろう。疑いようもなく、フィンテックは従来型銀行のリテール事業を挑発してきた。フィンテックが主導する P2P の支払は地域でも評判が良く、顧客の行動や経験、嗜好をリサーチし続けている。フィンテックはブロックチェーン（分散型台帳技術：DLT）を促進しており、DLT を利用したビットコインの合法化を考えている各国の中央銀行や金融当局と緊密に連携している（規制が敷かれた体制の中でのビットコインの扱いは、いまだ議論の最中ではあるが）。スウェーデンのリクスバンク（スウェーデンの中央銀行）とシンガポール金融管理局（MAS）は、ブロックチェーンのテクノロジーを採用するための多くの土台準備をすでに成している。

#### • 「規制のサンドボックス」アプローチ

MAS は、有望なイノベーションを市場で検証し、国内外でより広範に採用される機会を得られるよう、フィンテックによる多くの実験を推奨している。この目的を達成するため、金融機関やその他の関心を持つ「アプリカント」と呼ばれる企業は、革新的な金融サービスを本番環境で（しかし明確に定義された範囲と期限の中で）実験するため、規制のサンドボックス（砂場）への参入を申し込むことができる。規制のサンドボックスには、失敗を包含し、金融システムの全体的な安全性と健全性を維持するため、適切な保護措置が含まれる。実験される金融サービスや参入するアプリカント、申請内容によっては、MAS は緩和のための個別の法的・規制要求を課す決定をすることがある。同意の上で、アプリカントは責任をもってサンドボックスで事業を展開・運用する主体（「サンドボックス企業」）となり、MAS は個別の法的・規制要求を緩和することで、規制に関する適切な支援を行うのである。この支援措置がなければ、サンドボックス企業は、サンドボックスに参入している期間中、当該規制の対象となる。実験に成功しサンドボックスを退去する上では、サンドボックス企業は関連する法的・規制要求に完全に準拠しなければならない。フィンテック規制ラボの促進（アブダビ）、フィンテック監督サンドボックス（香港）、フィンテックによる金融商品テスト及び信用事業を行うためのライセンス免除を認める規制ガイド 257（オーストラリア）などは、同様の規制アプローチの事例である。ASEAN+6 の中で、最近では日本が、フィンテックへの銀行の投資に関する厳重規制の緩和とフィンテックの金融サービス業参入に向けた措置を講じている。

フィンテック新興企業による低コスト資本の魅力が、持続不可能なバブルを招きかねないということも警告すべき点であろう。この文脈においては、2000～2001 年の「ドットコム・バブル」の苦い教訓



を回避するため、フィンテック新興企業の評価モデルを実証する上で、規制に関する配慮が必要である。1997～2001 年は、ビジネスや一般消費者の間でのインターネットの使用・適応が急激に成長した期間であった。この出来事的主要な教訓は、ノンバンク企業の成長と経営状態を追跡する、柔軟な規制枠組みを設置する必要性の受容であった。デジタル化に対して画一的に適用できる法的・規制枠組みを導入できないことは、確実に規制のリスクである。このような状況下で、フィンテック革命に直面するアジア太平洋各国の規制体制に関する包括的アセスメントと、金融サービスのデジタル化に関連した潜在的リスク軽減のための適切な規制・監督枠組みの提言を、関連ステークホルダーと共同で ADB が開始することは望ましい。

### • 高度にデジタル化した金融サービス業のリスク

銀行は常に犯罪要素ターゲットであったが、新たなテクノロジーがサイバー犯罪への新たな道を開いてしまった。今日まで、金融サービス業におけるサイバー・セキュリティの多くは、犯罪意図を有した集団または個人による攻撃に焦点を当ててきたが、より体系的で組織だった攻撃がサイバー戦争と形容されてきた。米国の銀行を襲った 2012 年攻撃、2013 年に韓国の銀行を襲った「ダークソウル」攻撃は、このようなサイバー戦争の事例と言われている。今日、今のところ大規模な攻撃を免れている小規模 BFI すら、サイバー・セキュリティの重要性について十分に認識している。こうしたことは、銀行がちょうど、限られた予算しかシステムに投資できない中でイノベーションの道筋を歩み始めた時にやってきたのであり、銀行は自身に課せられた規制要求に合致すべく取り組んでいるのである。他の企業よりも銀行がサイバー攻撃の対象として魅力的なのは、攻撃者が銀行のデータベースから得られる有益な情報、顧客口座の詳細、そして「経済的スパイ行為」に必要な情報があるためだ。

2017 年までに官民あわせたサイバー・セキュリティへの支出額は約 1200 億ドルにまで増加すると見込まれており、これは 2011 年の予測からは倍増となる。UNI Apro は、他のステークホルダーとともに予防措置を講じるべく、国際刑事警察機構と共同で金融業全般にわたるサイバー犯罪の影響について調査する可能性を探り、またサイバー攻撃に備えて体制向上を図る各地域組織にも積極的に参画するべきであろう。

銀行にとって最も困難な部分は、攻撃の発信元を特定することである。それが政治的あるいは経済的な動機に基づいたサイバー戦争であるにせよ、ハッカーによるサイバー攻撃であるにせよ、相手の銀行業務を混乱に陥れたいライバル社による攻撃であるにせよ、特定は困難である。攻撃はたいして深刻な影響をもたないだろうと高をくくる銀行は、思い違いをしている。継続的な安全性向上と危険兆候の予測を行うことは、いまだ銀行にとって最初の難関である。サイバー攻撃者は新たな脅威を導入し続けているため、ターゲットとなる企業の多くは、設備機器やシステムの安全性を維持するために奮闘し続けているのである。未対策の中核的銀行システムは、サイバー攻撃者が自身の利益を高めながらも、容易に銀行システムにアクセスし、特定されないままダメージを最大化する機会を多く提供しているため、より脆弱である。アクセンチュアによる 2015 年の報告によれば、フィンテック企業への世界中の投資

額は、2013年に合計40.5億ドルだったのが、2014年には3倍の122億ドルになり、2015年には197億ドルに達することが見込まれている。中核的な銀行業務がサイバー犯罪によって攻撃されれば、これに関連づけられているモバイル・バンキング／支払も脆弱になるだろう。したがって重要なことは、金融サービス提供事業者が、かつてなく洗練されたサイバー攻撃を評価、理解、そして制圧するために常に警戒を怠らないことである。破壊的な力をもつフィンテックの中には、BFIから小売客を奪うため、あるいは脅威にさらされている事業の技術向上の目的で侵入するため、さらには自身のサイバー攻撃の能力を実験する目的で、サイバー攻撃をしかけるものまであるだろう。したがって銀行は、こうした破壊的フィンテックと協力する上では注意しなければならない。

グローバルな規模でデジタルに接続していることは、金融システムに非常に多くのリスクをもたらさしめる。比較的まだ規模は小さいながらも、規制されずガイドも持たないフィンテック・セクターの失敗は、金融セクターに非常に多くの脆弱性を生じさせるだろう。

#### • 2017年以降のデジタルバンキングの未来が機会を創出する

**デジタル・ダイナソー (巨大すぎて時代遅れなもの)**：他部門と連携をとらないでいる政府機関や国営銀行／機関は、非常に手作業の多いプロセスのため、デジタルバンキングに適応するまで時間がかかるだろう。これはASEAN諸国や東南アジア、南アジアの国営銀行のいくつかに共通することであり、ここでは最大のデジタル・ダイナソーは政府機関そのものであり、そうした銀行の優先取引先となっている。政府機関活動のデジタル化を促進するE政府プロジェクトは、デジタルプロセスや紙を使わない業務への過渡期にあり、機能横断的なデータや情報の流れがますます増えてきている。

トランザクション・バンキングの分野は大きな可能性を持っており、どこからでもアクセスできるユビキタスでデジタル化された商品やサービスの増加といった、急速な展開が期待されている。しかし、銀行が既得権益を享受する一方で、技術を有するノンバンクのサービス提供者(NBSPs)は、ユビキタス商品をより効率的に採用し、また顧客の好みに合わせて修正していくことについて銀行よりも柔軟な姿勢である。

#### • シンガポールがASEANにおける金融サービスのデジタル化を先導している

アジア太平洋諸国では、銀行取引の30%が携帯電話を通じて行われている。現在では64億台のモノがインターネットに接続されていると言われている。スマートフォンは大幅に安価になり、ますますいたるところでインターネットに無線接続できるようになっている。ASEANでは、シンガポールがスマートフォン普及率91%と他をリードしている。オンライン・バンキングは、DBSが旗頭となりつつ、地方銀行でも普及している。2016年12月にDBSは、実験的にインドで「スマホ専用」の銀行を設立した。シンガポールでは、オンライン利用の5大分野は、為替取引、証券、商品、仲買業務、保険である。柔軟で前向きな規制スタンスこそ、シンガポールの銀行が急速にデジタル化を進めることができた最大の要因であった。シンガポールの銀行は、「許容されるノンバンク金融業」における大規模な株式を運用または取得する上で、MASから事前許可を得る必要が無い。また、通常のスプレッド・テストや外部

監査を実施する必要も無い。銀行は、共同しながらデジタル革命を進めていくことが認められているが、MAS はデジタル化に伴うリスクを最小限に抑えるため、銀行に対する効果的な監督を行う。

#### ● シンガポールの「ペイナウ」サービス

シンガポールの主要な小売銀 7 行は、P2P 送金サービスを開始した。携帯電話の番号もしくは国民身分証の番号を利用し、小切手決済や支払について一体型のサービスを顧客に提供する。資金振替とともにサービスは商取引に拡大していく可能性がある。シティバンク、DBS、HSBC、メイバンク、OCBC 銀行、スタンダード・チャータード銀行、UOB 銀行の顧客は、2017 年 7 月 10 日から「ペイナウ」のサービスを利用し、シンガポールドル建ての送金、受取をできるようになる。サービスは 24 時間年中無休、無料で利用できる。「ペイナウ」を通じて受領する側の顧客は、参加銀行の口座に携帯電話の番号を予め登録しておく必要がある。すでにシンガポールの 19 行が、インターネット・バンキングを通じた銀行間の送金を、無料で 24 時間 365 日提供しており、「FAST」（高速で安全な送金）の名称で知られるシステムを運営している。

7 つの銀行で運営される「ペイナウ」は、リテール取引額の 90% を占めており、資金振替サービスをモバイル機器に移行しようとしている。現在このサービスは、携帯電話の番号を銀行顧客の一意の識別名として効果的に変換しており、銀行口座の番号を識別符として使用するよりも効率が良い。顧客は、国民身分証の番号を銀行口座と関連づけて使用することもできる。すでにシンガポールの多くの銀行が、モバイル P2P 送金サービスの形態をとっているが、それぞれに限界もあった。自行の銀行口座の顧客間でしか資金振替をできないサービスや、受取側に対して口座番号の入力を要求するサービスなどである。各行は今、既存の P2P サービスに「ペイナウ」のサービスを統合していくか、新たなアプリとして別個に開始することが期待されている。多くの銀行は顧客 1 日あたりのモバイル取引の限度額を約 1000 シンガポールドルで維持するとされる。ビジネスにもサービスを拡大する計画であり、シンガポールではデジタル P2P が小切手での支払よりも安くなる。

#### ● ブロックチェーン：分散型台帳技術（DLT）

ブロックチェーンの技術は、最近の銀行・金融サービスの花形であった。ビットコインの技術については引き続き多くの警戒があるものの、アジア太平洋諸国の多くの銀行は、基本的な台帳枠組みである DLT を進んで受容しているようであり、多くの観測筋を驚かせてきた。やがてハブアンドスポーク方式が DLT システムへと転換されていく可能性は大きい。ブロックチェーンの技術は、デジタルな記録台帳のメンテナンスや、同じプロトコルを実行する全コンピュータがアクセスする処理を容易にする。例えばビットコインのプロトコルは、固有の暗号的番号もしくは「ハッシュ値」として存在する取引が、同様の他の取引ブロックの中に組込まれ、それぞれの完結したブロックは順々に他のブロックとともにハッシュ値に変換されてゆき、「時系列のブロックチェーン」を形成してゆく。2016 年の最初の半年間で、ブロックチェーンの技術は新たなリテール金融商品におけるイノベーションの可能性を示してきたが、これはより広範な金融サービスのエコシステムにとっての実験でもあった。世界経済フォーラムは、

ブロックチェーン技術に対する銀行の年間支出は 2019 年までに約 4 億ドルになると予測している。この技術は、確実な妥当性のもと、複数部門間でより安全に業務処理や資産共有を行うことができるので、銀行業務にも応用することが出来る。2017 年 7 月にナティクス・アセット・マネジメントが報告しているように、ブロックチェーンによる初の本物の資金分配についての取引が完了し、投資家らは、ファンド・マネージャーのためのブロックチェーンによる資金分配プラットフォームを通じて、株式を購入した(FundsDLT)。DLT の支持者たちは、DLT は透明性の向上、エラーの減少、取引の大幅な自動化とコスト削減をもたらし、最終的には高齢者のための費用を減らすことにつながるとしている。顧客確認と顧客のデュー・デリジェンス要求に取り組みながら、DLT はコスト高騰と分散型台帳による運用リスクにも焦点を置いている。しかし DLT にも実際上の問題がないわけではなく、DLT と中央銀行の資金に関連した支払との連携が主な課題である。現実的には、DLT における業界基準や、広範囲に採用される前段階での技術的成熟の必要性を考慮すると、リテール取引での実用化までに最低でも 10 年はかかるだろう。こうした可能性を見越しながら、ノンバンク金融サービス提供事業者やフィンテック企業は、将来の収益のために現在の投資を行っている。ブロックチェーン技術のサービス提供事業者は、さらなる分散化による効率性向上と、潜在的な顧客層 (stranger) との取引の獲得に向けて努力している。金融サービス業者は今、デジタル環境においてビジネスをするため、潜在的な顧客層の分析「Know Your Stranger」(KYS)戦略を採用すべきだ。

DLT の適用可能性と活用は、銀行や金融サービスの分野を超えており、いくつかの共同事業体が形成されてきた。銀行は 2017 年に 100 万ドル超を DLT に投資するであろうということが確認されている。現時点では、概念実証 (PoC) におおかたの焦点が当てられているが、2017 年は DLT 実用化に向けた競争の年となり、試作段階を超えていこうだろう。ゴールドマンサックスやオーバーストックなど、早くから DLT を採用してきた数少ない企業は、すでに特定用途で DLT を利用した事例を導入している。

#### • エンドユーザーのエコシステムにおけるデジタル主導の変化

ASEAN を含むアジア太平洋諸国のトランザクション・バンクは、既存のソリューションの内部的改善を重視していると思われてきたところが大きい。この内向きの姿勢は、エンドユーザーのデジタル機能や費用効果に対する要求に応える上で、今後は十分ではないだろう。技術力に対して高まる顧客需要の急速な変化を察知し、新興企業であるフィンテックなどのノンバンク金融サービス提供事業者は、デジタル化の新たな展望の中でサービスとソリューションを改良し、金融セクターのありようを転換し始めている。中には持続可能な破壊的慣行を作り出す企業があり、他方にはより低コストで顧客に多くのサービスを提供可能にした企業もある。

次なる 1 兆ドルの機会を捉えるため、改めて官民は、デジタル通世代の技術的ニーズに基づいた商品やサービスの提供を、さらに促進していこうとしている。トランザクション・バンクは、この競争で先頭を切ってエンドユーザーの需要に応える必要がある。エンドユーザーのエコシステムは、トランザク

ション・バンク、政府、ビジネスの相互作用を描いたものになっている。エコシステムの各プレイヤーの中には、差別化された特徴、好み、デジタル・トレンドへの露出など、特有の領域が存在している。

## 5. 新たな状況のなかで労働組合の妥当性を維持する

### • 雇用問題に取組み、労働者のスキルを高める

BRI の設立とアジアインフラ投資銀行による資金提供は、高技能及び低技能労働者の需要とともに、ASEAN にさらなる中国投資をもたらすことになりそうだ。BRI の開始時には、各国政府、民間セクター、労働組合は、主要な成長産業における技能不足や技能需要について重点的に取組み、参加各国での課題に効果的に対応するため、戦略設計を行う必要がある。デジタル化のプロセスの中で、アルゴリズムや AI 認知解析、IoT の進歩といったものは、ビッグデータの分析が銀行の中で日常的業務となった後にやってくる。特にあらゆるレベルの教育訓練機関は（シンガポールでは恐らくそこまで必要なくとも）、成長産業が必要とするこれらのスキルを学生達に身につけさせる必要がある。ハイテク・高収入国家のシンガポールは、主に、「スキルを有し、教育を受けた、英語を使用する労働力」そして「専門職と低技能労働の両面での外国人労働者への大きな依存」として特徴付けられる、売り手労働市場に直面している。イノベーション主導の成長戦略を追求するため、シンガポールはテクノロジーで最先端に行くのみならず、積極的にその先端技術を押し進める一方で、破壊的な力を持つテクノロジーの影響にも対処している。シンガポールの労働者にとって、これが大きなスキル課題と考えられる。

ASEAN 経済共同体の 2016～2025 年のイニシアチブやフィンテック革命、BRI が約束する地域統合による潜在的利益を前提とし、マレーシアとタイの両国は、テクノロジーと知識集約型の産業へと前進することで中所得国ステータスからの飛躍を切望している。両国は、必要な科学的・技術的スキルを労働者に身に付けさせ、より多様な学生層への技術教育を拡大する上で、同様の課題に直面している。マレーシアには高学歴の労働力が存在し、国民の平均教育期間は 10 年間と ASEAN5 カ国の中では 2 番目に長いものの、シンガポールと比較すると、40%未満に留まる女性の就業率を上げるためにできることは、まだまだありそうだ。労働組合は女性の就業率をあげる動きを促進すべきだ。タイでは、ほぼ完全雇用となっているものの、実質的には農業やインフォーマルセクターで不完全雇用が続き、労働力の配置転換を必要としている。現在両国は、低技能あるいは熟練を要しない労働については外国人労働者に依存している。またタイは、急速に高齢化する人口に対処する必要があり（ASEAN5 カ国で最も急ペースで高齢化が進んでいる）、労働組合は退職した従業員の問題にも取組む必要があるだろう。

インドネシアとフィリピンは、高中所得国家へと仲間入りすることを目指しており、両国は製造業とサービス業における低技能産業での強力な比較優位を享受している。インドネシアでは、人口の 43%が 25 歳未満であり、成長を押し上げる人口動態となっている。しかし両国は、労働者に対して、科学、技術、工学、数学のいわゆる STEM 分野での基本的スキルや主要成長産業で必要とされる知識を身につけ

させるという、手強い課題に直面している。両国において、金融サービスのデジタル化に対応できる技術など、職に特化したスキルを労働者に身につけさせることが、公的部門の急務となっている。インドネシアの18.3%、フィリピンの14.4%という若者の高失業率は、仕事に特化した技能を労働者に身につけさせられなかった公的部門の失策を反映している。加えて、海外で職を得た専門職を含む労働力の海外流出によって、両国内における熟練労働者の供給が減少してきた。フィリピンは最近、GDPに占める教育関連支出がASEAN5カ国の中で2番目に低くなっており、政府は予算の優先度を合理化し再度バランスをとって教育関連の支出を増やす一方で、国外の熟練フィリピン人労働者の帰国を促す策を取るべきだろう。労働組合は、教育予算の増額あるいは最低でも現状維持を求めて、政府に圧力をかける必要がある。これは多くの南アジア諸国についても言える課題である。

ASEAN 経済共同体のイニシアチブが構想する労働市場の自由化と、特に熟練労働者に関する相互承認協定（MRA）も、特定のASEAN5カ国からの熟練労働者の流出を増幅し、ASEAN5カ国内で強力な労働力をいっせいに解き放つことになるだろう。これによってスキルに関する課題は、よりいっそう複雑化するだろう。

こうした状況を背景に、ASEAN5カ国及びASEANプラスの各国は、スキルに関する世界的な需要を再形成するグローバル及び地域の動向に関わりながら、競争していかなければならない。ラオス、ベトナム、ミャンマーは、高い失業率と関連する労働諸問題に対処しながら、BRI、フィンテック革命、ASEAN 経済共同体の新イニシアチブといった、新たな課題に立ち向かう準備を整えているところである。他のASEAN 各国における労働組合は、来るべき課題に備え、技能訓練に焦点を当てるべきであろう。南アジアの失業率はいくらか控えめであり、貿易やサービスに関する各種協定を通じて、熟練あるいは半熟練のインド人労働者が隣国に移動する流れがある。とりわけ、インドのデジタル金融サービス提供事業者に、こうした傾向がある。

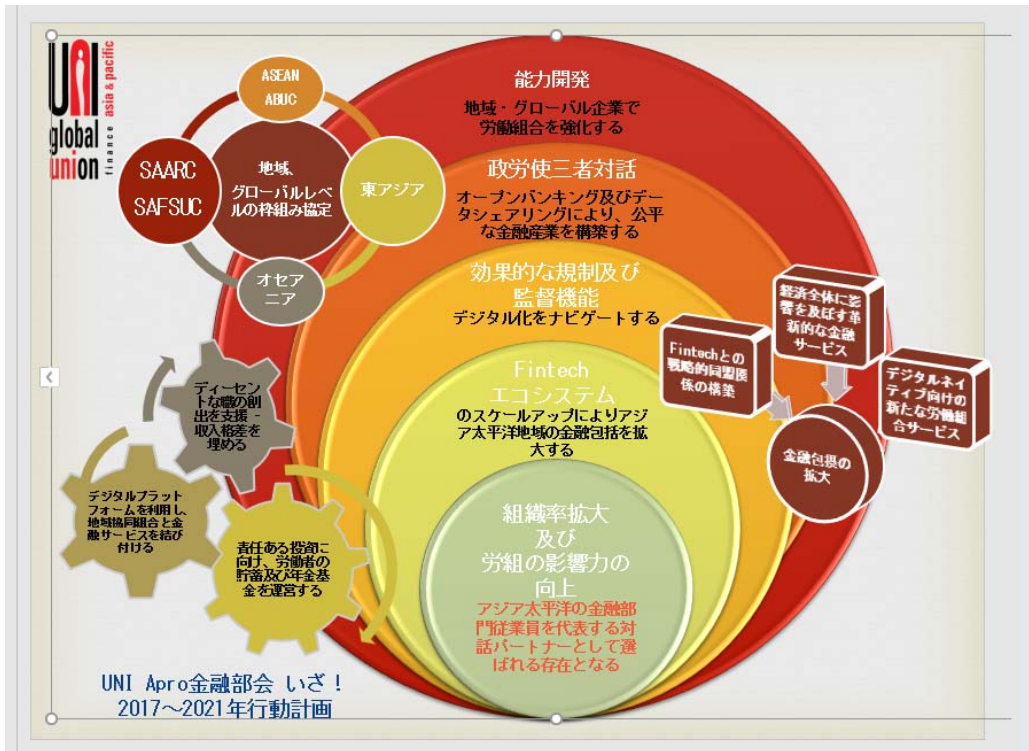
#### • 労働組合が BRI 及びフィンテック革命の潜在的影響を評価する

2007年にUNI Aproが正式に創設したASEAN サービス労働組合協議会（ASETUC）は、より社会的に公正なASEAN のための地域統合について、議論や意思決定に影響を与えることを目的としている。柔軟性、意見の一致、非公式性、開放性、現実主義といった姿勢を支持するいわゆる「ASEAN 方式」は、参加国の関係性や相互作用の指針として機能している。UNI Apro の労働組合のネットワークもまた、関連するASEAN 諸機関において正当な「労働者による、労働者のための声」を上げ、各国の組合がASEAN5カ国の発展とASEAN 統合が労働者にもたらす影響について知識を広げられるよう、取組んできた。

図4に示されるように、UNI Apro作業計画の主要目的は、労働組合の組織率向上、金融包摂の強化、規制及び監督に関する政策立案への影響力行使、公正な金融業の確保に向けた三者社会対話の開始、能力開発と地域及びグローバルな労働組合の強化である。この戦略的アプローチは、ASEAN にまたがる労働組合の活動にとって、特にBRIやASEAN 経済共同体の新イニシアチブの下でプロジェクトが実施

され始める時、そしてフィンテック革命が拡大する際に、非常に重要である。BRI の開始と進行中のフィンテック革命が ASEAN の雇用状況に意図せぬ影響をもたらさうするため、UNI Apro は自身の目的を追求し、時宜にかなった行動を起こす必要がある。また、一連の出来事の経過を追い、関連する全てのステークホルダーと定期的な対話を持たねばならない。

図 4: UNI Apro 作業計画 (2017-2021)



フィンテックがより協調的な姿勢に変わってきたとはいえ、破壊的な力を持つテクノロジーは、多くの重点産業における雇用喪失を引き起こす脅威を持ち続けている。こうしたテクノロジーを管理するには、政策立案者、使用者、従業員、労働組合の思考にパラダイム・シフトが必要であり、継続的な生涯学習の必要性を受け入れる、熟練かつ柔軟な労働力を育成する新たな方法を模索しなければならない。実験や革新的戦略の受け入れについて柔軟に対応することで、UNI Apro、ASETUC、ASEAN 銀行労働協議会は、地域の各国政府への支援を広げることができる。

ASEAN 経済共同体の新イニシアチブの一環として、ICT (ASEAN-5)、電子・電機製造業 (シンガポール、マレーシア、フィリピン)、金融・保険 (シンガポール)、石油・ガス (マレーシア)、自動車 (タイ、インドネシア)、観光 (タイ、インドネシア、フィリピン) を含む多くの産業が、重点成長産業として選定されている。現在の中国における産業構造改革と、BRI を通じアジアにもたらされるそのスピルオーバー効果は、ASEAN5 カ国や他のアジア地域の主要産業に競争を引き起こし、労働市場に混乱をもたらさだろう。その一方で ASEAN のビジネスは、中国と ASEAN の間で賃金における相対的優位性が変化するため、製造拠点を自らの地域内に戻すこともあり得るだろう。設備移転は、それにと



もなう多くの問題を引き起こしつつも、地域の経済統合を深化させる。UNI Apro 及びその労働組合ネットワークは、こうした問題を優先的に扱う必要があるだろう。

#### • 大きな役割を担う民間セクター

UNI Apro や ASETUC、地域の労働組合ネットワークが開始した行動は、自身の力を活用し、説得的に変化の必要性を説明し、労働組合とその他の非政府組織、市民団体の協力関係を構築する能力を立証してきた。UNI Apro は新たな課題、すなわち BRI によって生じうる影響やフィンテック革命、破壊的な力をもつ企業、サイバーリスクの軽減について、加盟組織に情報を伝えていくという新たな役割を担わなければならない。

技能訓練にかかわる官民の役割について再検討することは、ASEAN5 カ国の中でも同様に重要である。負担過剰となっていた公的セクターの役割は、民間セクターが技能訓練において中心的な役割を果たすことで部分的に軽減されるだろう。多くの ASEAN5 カ国の経験が示してきたことは、特に IT や BPOs、フィンテック新興企業や観光業などのサービス業における重要なソフトスキルの訓練に関して、民間セクターは自身のスキル需要をより効果的に満たしてきたということである。公的セクターと労働組合は、民間セクターやその他ステークホルダーによる能力開発の取組みを促進・調整する上で効果的な役割を果たしうるだろう。各国が技能訓練を必要としているが、ASEAN5 カ国の 1 カ所に共同出資の技能訓練センターを設置するか、ADB などの地域の金融機関からの支援を得て、既存の機関を改良して活用すれば、効率的である。こうしたセンターは共通する特定の技能不足に対応し、地域の労働者の能力開発と訓練を提供する。UNI Apro はこうした機関を設立し、効果的な活動の調整を行う上で、先導的な役割を担いうるだろう。

#### • 技能訓練のための包括的ロードマップを策定する

あらゆる教育段階での即戦力となる人材育成、とりわけ技能・職業研修に主眼をおく教育制度の強化が不可欠である。教育と産業の間にある溝を縮め、時代遅れのカリキュラムを見直し、産学の協議を持つべく、方策がとられるべきである。大学は、学士課程、大学院課程を設計する前に、業界で求められる技能要求について情報を得るべきであろう。特に ICT やデジタル化についての知識を強化すべく、学位課程に追加年次を加えることも有効だろう。多くの産業振興団体 (BPOs) や投資促進団体 (IPOs) が、そうした分野の技能と資質ある指導者を求めているためだ。シンガポール以外の、低中所得国から中高所得へと移行する ASEAN 各国にとって、労働者技能の促進、維持、向上は優先分野だろう。

アジア全体として、硬直した労働法を緩和し、いくつかの厳選された成長産業と金融サービスにおける熟練外国人労働者雇用の簡素化を図る一方で、他産業での熟練した国内・外国労働者のバランス調整を行うべきであろう。簡単に参照できるよう、アジア太平洋各国におけるデジタル金融サービスの需要、労働者の雇用適性、技能訓練を調整するための優先課題と、各課題に対して責任を持つ関連機関やステークホルダーを、表 1 に示した。

表 1: ASEAN/アジア太平洋地域における、デジタル金融サービスの需要と労働力に対する技能訓練を調整するための政策と課題マトリックス

優先課題	政府	民間セクター	規制機関	従業員と労働組合	銀行・金融機関	NBFS Ps、フィンテック新興企業	ASEAN、アジア太平洋諸国	地域あるいは国際的な金融機関
デジタル金融サービスにおける技能課題に対応する、明確なロードマップを提供する。	●			●	●	●	●	
卒業生の雇用適性を改善するために学業と職の関連性を深める。教育機関が触媒として作用する。	●	●			●		●	
技能管理において民間セクターに大きな役割を割り当てる	●	●		●			●	
BRI とフィンテック革命の影響について最新の知識を得るための、組合と従業員のための合同訓練センターを設置する。	●			●			●	●
地域内、地域間の若者の失業問題に対応する。	●	●		●			●	
ADB は、フィンテック革命に対する準備状況について、アジア太平洋各国にまたがる評価を実施する。支援の規制枠組みを策定し、フィンテック革命を促進するデジタル・インフラを構築する。			●		●	●	●	●
国外の人材を呼び込むため、新興企業と技術専門職むけの特別労働ビザの発行を検討する。新興企業及びベンチャー投資家に対し、一貫性のある税制上の優遇措置を提供する。国境を越える労働力に関して、政策調整を行う。	●	●		●		●	●	
地域で一連のイベントを開催し、知識共有の力強い文化を促進		●		●		●	●	
業界としてのアイデンティティを確立し、議論を発信するためのプラットフォームとして、フィンテックに特化した独立の業界団体を結成する。フィンテックや新興企業のための起業支援。フィンテックの製品テストの支援。ベンチャーキャピタルのための資金集めの支援。テクノロジー企業との関係構築。	●	●	●			●	●	●
投資家の間で認識を促し、将来性を提示するためのイベントを開催、労働組合と従業員を参加させる。	●	●		●		●	●	●

## 6. 結論及び提言

過去 10 年の間に、より広範な ASEAN、ASEAN+3 と ASEAN+6 は、様々な要素が入り混じる、多様な成長傾向を経験してきた。日本では数年間の成長停滞がある一方、シンガポールは先を見据えた計画によってハイテク産業に基づく中高所得国の地位を維持している。マレーシアとタイは 10 年近くにわたって景気低迷を打破すべく苦心している一方、近年フィリピンは相当の経済的苦難を経験している。より広く ASEAN では、その他の国々は依然として遅れを取り戻そうとしている。南アジアの状況は、インドを除けば、この地域の持続的な政情不安及び財政赤字のリスク故に基本的には同様である。現在の ADB によるインフラへの財政的支援、BRI やアジアインフラ投資銀行 (AIIB) の支援を通じて見込まれるインフラ開発と、フィンテック革命が生み出す付加価値は、成長水準の増大と金融包摂の強化という、黄金の機会をアジア太平洋各国、ASEAN、南アジアに提供してきた。

こうした機会から利益を得るために、特に大規模インフラ・プロジェクトに関連して活発化する地域内の労働運動から生じる複雑な課題に対応する上で、効果的な政策協議と調整は不可欠である。加えて、フィンテック革命とそれによって見込まれる従来型銀行部門の減少は、雇用状況にさらなる複雑さを引き起こすだろう。そして余剰となった従業員の再配置が必要となる。例えばシンガポール、マレーシア、タイでは、業界の熟練技能者の育成に関して経験があるが、インドネシアとフィリピンでは現在それに取り組んでいるところである。特にシンガポールの事例は、ノンバンクやフィンテックだけが同国の金融サービス革命を突き動かしたのではなく、従来の銀行もそこに加わっていたことを考えると、特に重要であろう。したがって、デジタル革命のさなかにある国々にとって、誰もが利益を得る結果を確保するためには、政策調整を拡大することが不可欠である。

BRI 及びデジタル金融革命に対応し、これらを可能な限り包摂的なものにする上で、ガバナンスと戦略的計画が決定的に重要であるということを勧告する。BRI には様々な政治的イデオロギー、地政学の問題、一国内及び国境を越える労働問題が含まれており、そこには多くのプレイヤーと様々な利害関係が存在する。銀行とフィンテックのコラボレーションによって、金融サービス業の中で大きな付加価値が生み出されることが見込まれる一方、「ラストマイルリーチ」と一体のデジタル機器を通じた金融包摂の強化も促進されていくだろう。

フィンテックの取引は一体型であり、国境や多数の規制体制、監督制度、多様な法域を超えていく。したがって、順守要件、指針、監督手続きに関する、厳格さを抑えた地域の規制枠組みを設立することが必要である。そうした枠組みの設立は時宜にかなっており、また ASEAN 各国の中央銀行や金融当局、その他の規制当局と共同で取り組むべき課題であろう。規制への準備体制に関するアジア太平洋地域全体でのアセスメント、適切な規制枠組みの設置、地域の技能訓練センターの設置といったことを行うための資金拠出と技術的支援提供においては、ADB が先導的な役割を担うことが望ましい。また、ASEAN+3 は、BRI やフィンテック革命に潜在する負の影響に対応するため、CMIM と AMRO の制度面での能力強化を図ることも望まれる。各国レベルでも、支えとなる柔軟な規制、強力なプロジェクト管理、

透明性のある調達規定を含む、一貫した政策枠組みが不可欠である。そうする上で、**BRI** の実施に関連した環境面、社会面での影響に注意を払うことは不可欠だ。**ASEAN** は内部的・外部的な多くの条件に恵まれており、発展の階段を駆け上がって経済構想を実現させ、今後もアジア太平洋各国の主要な成長の原動力であり続ける上で、格好の地位にある。