デジタル化で近接性を高めようとする欧州の金融機関

主事研究員　髙山航希

〔要　　旨〕

本稿では、欧州の３つの金融機関の事例から、デジタル技術を活用することで利用者との近接性を高めようとする施策を分析した。

ドイツのDZバンクは消費者金融の申込みに際してアドバイザーが家計診断をするサービスで、フランスのクレディ・アグリコルは顧客の資産形成を職員がアドバイスするサービスで、デジタル技術を活用している。ベルギーのKBCは店舗やオンラインを含む各チャネルで得た顧客や取引の情報を相互に利用するオムニチャネル戦略を進めていた。

いずれもデジタル技術によって、店舗職員と顧客のコミュニケーションを効率化・高度化し、サービスを顧客個別にカスタマイズして提供することで、近接性を高めようとしていることを確認できた。将来的には一層デジタルチャネルに比重が移っていく可能性があるため、店舗に加えてデジタルチャネルも高度化できれば、近接性をさらに高められよう。

目　次

はじめに
1　欧州の金融機関のデジタル化に関する情勢
2　欧州の金融機関の施策
(1)　DZバンク
(2)　クレディ・アグリコル
(3)　KBCグループ
3　事例の共通点と留意点
(1)　事例の共通点
(2)　留意点
おわりに

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

はじめに

従来型金融機関にとって、金融のデジタル化は、喫緊の課題である。利用者の行動や金融機関への期待は、より簡単で分かりやすく、いつでもどこでも利用できるという方向へと進んできたが、新型コロナウイルスの感染拡大という状況下で、その変化がますます急速になっている。人々はスマート機器等の利用を通じて非金融の新しいサービスに触れており、これと同様の体験を金融サービスにも求めるようになっている。

デジタリゼーションが必要なのは、協同組織金融機関など、地域に根付く金融機関も例外ではない。利用者に寄り添うことが協同組織金融機関のアイデンティティなら、むしろこうした潮流に積極的に対応しなければならないとすら言える。しかしその一方で、こうした金融機関は、デジタル化を進めることで、地域や人との近接性を基礎とする利用者との関係が崩れてしまうのではないか、という葛藤も同時に抱えている。

デジタリゼーションが導く協同組合銀行の近接性（proximity）の将来像については、すでにGorlier, Michel and Zeitoun（2018）が検討している。Gorlierらによれば、デジタル技術が金融機関の職員同士のコミュニケーションや職員と顧客のコミュニケーションを効率化し、単純で付加価値の低い仕事から職員を解放し、職員が顧客のニーズに集中することを可能にする。加えて、デジタル技術は利用者１人１人にカスタマイズされたサービスの提供も実現する。こうした経路によって、デジタリゼーションは顧客と金融機関の近接性を高めることができる。(注1)

髙山（2019）では、日本よりもデジタリゼーションが進んでいる欧州で、店舗がどのような役割を持っているか、ヒアリング調査をもとに考察した。本稿では、欧州の金融機関で取り組まれている、デジタル技術の活用で近接性を高めることを目指す施策の事例を年次報告書等の公開資料から抽出し、そのあり方を検討したい。

（注１） 同著を含む書籍を作成した研究チームにおける中心的人物の１人による講演の記録であるラマルク（2020）も参照されたい。

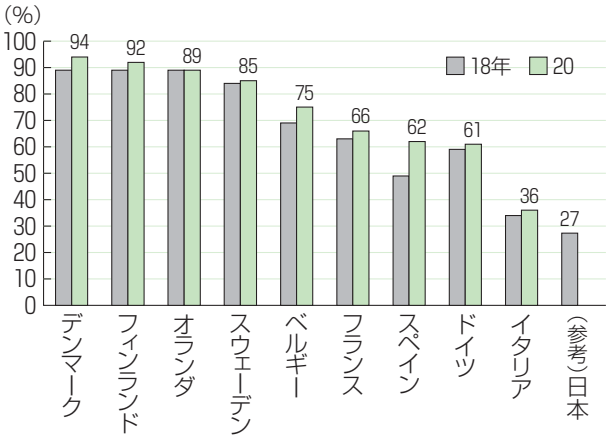
1　欧州の金融機関のデジタル化に関する情勢

まず、事例を見ていくうえでの「補助線」として、欧州主要国における金融のデジタリゼーションの進行度合いを、髙山（2019）で採用した指標を最新の数値にアップデートして確認していく。各指標を見るうえでの留意事項や、日本の数値と比較する場合の注意点については、同稿で詳しく説明している。

第１図は、2018年と20年のインターネットバンキング利用者の割合である。一目して分かるのは、図に挙げた国はいずれも、18年の時点で日本よりインターネットバンキング利用者の割合が高いことである。欧州では18年から20年にかけて利用率がさら

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第1図　欧州主要国のインターネットバンキング利用者の割合



資料　欧州：Eurostat、日本：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」
(注)　欧州は、16～74歳のインターネット未利用者を含む全ての個人回答者に占めるインターネットバンキング利用者（過去3か月）の割合。
無回答は母数から除かれている。

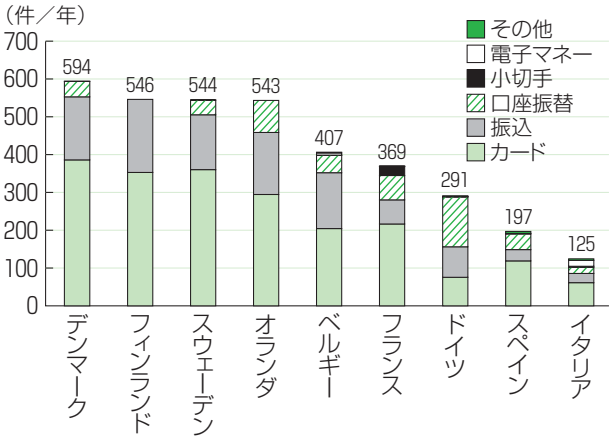
に上昇している。特に、ベルギーやスペインでは変化の幅が大きい。この２つの国では、新型コロナウイルスの感染拡大により、人々が生活習慣を変えたことが影響している可能性がある。なお、そのほかの国では利用率にあまり影響がないかのように見えるが、EUのインターネットバンキング利用状況に関する調査は各加盟国で実施されており、同じ20年調査であっても調査のタイミングは国によって異なるため、それが変化の大きさに影響を与えている可能性がある。

北欧とオランダで利用率が高く、次いでベルギー、フランスが高いという結果は、前回の調査から大きな変動はない。ただ、利用率が大きく上昇したスペインがドイツを上回ったことは、特筆すべきであろう。欧州各国に比べて利用率が低く見える日本でも、何らかの出来事をきっかけにして、利用率が大きく高まることはありうることを意味している。

第２図は、19年の人口１人あたりのキャッシュレス決済件数である。カード（デビットカードやクレジットカード）による決済がドイツを除く各国で約半数またはそれ以上を占めている点、また上位に北欧とオランダ、次いでベルギーやフランスが位置するという点において、前回の調査から大きな変動はない。なお前回調査から比較すると、いずれの国でも１人あたりキャッシュレス決済件数はさらに増加している。

最後に第３図は、17年から19年にかけての人口10万人あたりの金融機関店舗数である。こちらについても、図に採用した国の相対的な位置は大きくは変わっていない。しかし日本と比較してみたとき、いずれの国においても店舗の減少が２年間でさらに

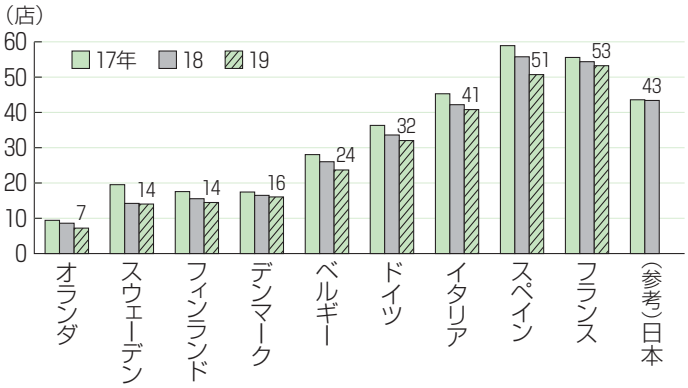
第2図　欧州主要国の人口1人あたりのキャッシュレス決済件数（2019年）



資料　ECB Payments Statistics
(注) 1　「カード」はクレジットカードとデビットカードのどちらかまたは両方の機能を備えたカードを指し、電子マネー機能のみのカードは含まれていない。
2　「カード」と「電子マネー」は国内の決済サービスプロバイダー（銀行含む）が発行したもののみ。
3　「振込」と「口座振替」はNon-MFI（中央銀行、銀行、MMF以外の事業者）が開始したものか、銀行を含む決済サービスプロバイダーが開始したもののうち資金の送り手と受け手がNon-MFIであるものに限る。

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

第3図　欧州主要国の人口10万人あたりの金融機関店舗数



資料　欧州：ECB、Eurostat、日本：ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌、全国銀行協会「全国銀行決算発表」、信金中金地域・中小企業研究所「信用金庫統計」、全国信用組合中央協会「全国信用組合預金・貸出金等状況」、全国労働金庫協会ウェブサイト、農林水産省「総合農協統計表」「水産業協同組合統計表」、総務省「人口推計」

（注）1　ECB統計の「credit institution」を「金融機関」とした。credit institutionの定義は「預貯金あるいはその他の決済用資金を一般から預かり、自行内の口座に対して信用を供与するもの」（Article 4(1) of Regulation (EU) No 575/2013の抄訳）。日本の預貯金取扱金融機関に相当する。

2　欧州の総店舗数は年末時点、人口は翌年1月1日時点のものを利用。日本の総店舗数は年度末時点、人口は翌4月1日時点のものを利用。

3　日本は郵便局と簡易郵便局を含む。漁協信用事業は概算。

進行したことがうかがえる。これは、日本より店舗が多い国だけでなく、少ない国でも同様に見られる。

以上を総合すると、北欧およびオランダでデジタリゼーションが高度に進んでおり、次いでベルギー、そしてフランス、ドイツで進み、スペイン、イタリアは相対的に進行度合いが低い、という関係は、大きく変わっていない。ただし、スペインでインターネットバンキング利用率が大きく上昇し、店舗が減少したことと、フランスであまり店舗が減らなかったことにより、フランス、ドイツ、スペイン、イタリアの４か国の進行度合いの差は縮小した可能性がある。

2　欧州の金融機関の施策

以下では、ドイツ、フランス、ベルギーの金融機関の事例を見る。日本との比較で言えば、ドイツとフランスについては日本より少しだけデジタリゼーションが進んだ国であり、ベルギーはそれらよりさらに進んだ国であるため、日本の将来を予想するうえで参考になると思われる。

取り上げる金融機関は、ドイツはDZバンク、フランスはクレディ・アグリコル、ベルギーはKBCグループである。DZバンクとクレディ・アグリコルは協同組合銀行グループの中央機関であり、KBCグループは大手金融グループであるものの、地域に根差すことを戦略の一つとしている。いずれも地域に根差して事業を行いつつ、大手銀行グループとしてのシステム開発投資を行っている状況にあることから、これらを事例とした。

(1)　DZバンク

a　概要

DZバンクは、ドイツの協同組合銀行の全国機関（銀行）である。ドイツの銀行業界は、民間商業銀行、協同組合銀行、そして公的な貯蓄銀行の大きく３つから成り立っており、しばしばドイツ銀行システムの３本柱と呼ばれる。協同組合銀行の中央機関は過去には業態別または地域別に複数存在したが、1990年代から2010年代にかけて経営統合を重ね、現在ではDZバンクがドイツ国内の全ての協同組合銀行の中央機関となっている。(注2) また近年では、後述のTeamBank

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

がオーストリアの現地法人を通じて同国の協同組合銀行とも消費者金融事業を行うなど、海外との事業上の関係も持っている。

DZバンクはその子会社を含めてグループを形成しており、DZバンクグループとして、ローカルバンクとその顧客に対して、金融サービスを提供している。DZバンクグループの事業領域は、協同組合銀行にサービスを提供する協同組合銀行部門、企業向けのコーポレートバンキング部門、主として個人向けのリテールバンキング部門、投資商品等を扱う資本市場部門、決済サービスを扱う決済部門の５つに分けられる。

筆者が注目するのは、DZバンクグループの企業である、TeamBankである。リテールバンキング部門に位置付けられ、個人向けの金融サービスに関連した事業を行っている。

b　TeamBankの事例

TeamBankはオンラインの消費者金融サービスである。ドイツでいう消費者金融とは、車や家具など耐久消費財の購入や、家屋の修繕、その他の消費のための資金を融通するものである（Ipsos（2020））。銀行で借りられるほか、小売店店頭で商品購入に際して借入申込みをする利用形態もある。協同組合銀行が消費者金融事業に進出したのは比較的新しく、03年10月にDZバンクが消費者金融に特化した民間商業銀行ノリスバンクを買収したことが端緒である。(注3) ノリスバンクは02年から代理店方式を採る消費者金融ブランド「easyCredit」を持っていた。買収により、ローカルバンクがeasyCreditの代理店として顧客に消費者金融商品を提供すると、ノリスバンクから手数料を得られる事業モデルができた。さらに、ノリスバンクの支店から上がる収益は、ノリスバンクの株主として協同組合銀行グループ全体が享受できた。この事業モデルはまもなくグループ内に広まり、05年末時点では代理店登録したローカルバンクの数は857組合、05年のeasyCreditブランド全体の新規融資実行額は19億ユーロ、うちローカルバンクを経由した実行額は13億ユーロとなった。

06年11月にDZバンクはノリスバンクの商標と同行の98支店をドイツ銀行に売却し、07年にTeamBankという名称を使い始めた。職員とeasyCreditはTeamBankに残し、TeamBankを協同組合銀行グループのeasyCredit専門の事業体とした。(注4) 同年には、ローカルバンクと共同のeasyCredit専門店舗も開き、従来協同組合銀行を使わず、商業銀行や貯蓄銀行を使っているような人々も対象にした。専門店舗では、消費者金融以外のニーズを持っている人のローカルバンクへの送客や、ローカルバンク職員の教育の機能も持った。

11年末、融資申込み受付時にコンサルティングを行うサービス「easyCredit-Liquiditätsberater」（easyCredit流動性アドバイザー、(注5) 以下「eL」という）が始まった。15年にはビデオ会議システムを使った遠隔での本人確認も導入した。16年には融資プロセスが完全にオンライン化され、申込みか

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

らビデオによる本人確認、電子ファイルでの書類のアップロード、電子サインを含むシステムである。

eLは、TeamBank（2013）（年次報告書）によれば、プロセスが標準化されたコンサルティングサービスであり、職員が利用希望者に合わせた質問を投げかけていき、その回答によって、家計についての診断と融資条件の提案を行うものである。標準化されているため審査結果に透明性があり、その理由を分かりやすく示すこともできる。特に、顧客の財務状況が悪く、融資を謝絶する結果となった場合、家計改善についてアドバイスすることができる。

また、eLを使うと、融資条件が顧客ごとにカスタマイズされたものになる点も特徴である。そのため他社と比べて有利な条件になるという。そのうえローカルバンクの組合員には、詳しい内容は不明ながらメリットがあり、申込みを機に新規に組合員になる場合でもそれを受けられるため、新規組合員獲得の窓口となっている。年次報告書によれば、12年以降、毎年11万人から14万人のローカルバンク組合員がアドバイスを受けており、うち１万人から３万人が新規に組合員となった人である。

（注２） ドイツの協同組合銀行について、詳しくは斉藤ほか（2018）を参照されたい。

（注３） ドイツの個人向けの標準的な銀行口座には当座貸越が付いており、協同組合銀行もその例外ではないが、消費者金融は行っていなかった。

（注４） 消費者金融の提供を専門の子会社が行う形態は、ドイツ国内の他の金融機関でも広く見られる。

（注５） 「流動性アドバイザー」は直訳である。意をくめば「資金繰りアドバイザー」、もっとかみ砕けば「家計アドバイザー」になるだろう。

(2)　クレディ・アグリコル

a　概要

フランスのクレディ・アグリコルS.A.（CASA）は、協同組合銀行グループであるクレディ・アグリコル・グループ（CAグループ）の中央機関である。CASAは持株会社であり、CASA株式の半分以上は地方別に存在する地方金庫が中間持株会社を通じて保有している。CAグループの個人向け銀行業務は地方金庫が担っているほか[注6]、CASAが03年に買収したLCL[注7]や、CAグループが09年に設立したオンライン専業銀行BforBank[注8]も行っている。店舗数は、05年には地方金庫とLCLを合わせて9,100あったが、19年においても8,400あり、急速に削減する金融機関があるなか、相対的に見て維持されていると言える。

b　「Trajectoire Patrimoine」（資産の軌跡）

CAグループは18年から、顧客関係において「Trajectoire Patrimoine」（資産の軌跡）と呼ばれる、デジタルを活用してマルチチャネルで顧客の資産管理のアドバイスをするプロジェクトを始めた。

CAグループの年次報告書等から、「Trajectoire Patrimoine」に至るCAグループのマルチチャネル展開を見ていくと、マルチチャネルは少なくとも01年には始まっている。同年の年次報告書において、店舗に加えてオンラインバンキングやテレフォ

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

ンバンキングも利用できるとPRしている。その後、モバイルバンキングに加え、09年にはスマートフォン向けサイトも始めた。マルチチャネルが顧客関係で重要な位置付けとなったのは、地方金庫がより顧客志向の新しい情報システムの開発を始めた10年からである。この新しいシステムは、アドバイザーが顧客のニーズをより適切に把握したり、顧客と銀行のコミュニケーションをより簡単にしたりすることを目標に含んでいた。

CAグループの顧客関係について、マルチチャネルとは別の流れとして、顧客志向の強化も重要な事項として挙げられる。特に注目されるのは12年、「Customer Relationship 2.0」として顧客の関心と満足に焦点を当てるプロジェクトを始めたことである。顧客のニーズに適切に対応するため、それ以前から一部の地方金庫で顧客対応改善のために試行していた職員トレーニング等の取組みを、同年以降、順次全国に展開することとした。また同年、恐らくは08年の世界金融危機後における投資家保護のための金融規制強化の潮流もあって、顧客保護の強化も始めたと見られる。そのなかには、地方金庫が顧客向けのアドバイスの客観性を担保するため商品別のインセンティブをなくすことなどを含んでいた。こうして、利益を上げること一辺倒ではない、顧客志向の関係を目標に置き始めた。

これら２つの潮流が合わさり、CAグループは14年に「マルチチャネル・リテール・バンキング・プロジェクト」を立ち上げた。プロジェクトは、地理的な近接性と職員の専門性に基づいた金融サービス提供等を実現するため、100％マルチチャネルかつデジタルの顧客関係を構築することが目的であった。その具体的な内容として、口座開設手続きの電子化、チャットの導入等、17のサブプロジェクトが以後数年にわたって進められた。このプロジェクトには全ての地方金庫が参加した。また14年末には、地方金庫に対し、このプロジェクトの導入や、店舗での日常業務におけるデジタル利用を支援するプログラムも始めた。

そして17年に顧客の資産形成についてアドバイスを提供する「Mon Patrimoine」（私の資産）の試験的な運用を始め、18年に「Trajectoire Patrimoine」（資産の軌跡、以下「TP」という）が一部の地方金庫とLCLで始まった。

TPは、全ての顧客に対し、新しいデジタルのツールを使って、資産形成についての高品質なアドバイスの提供を目指すものである。資産形成を「最初の１ユーロ」から支援する。ツールは顧客と店舗のアドバイザーで共有され、アドバイザーの支援の下、フィナンシャルプランを立て、実行していく。またTPは、顧客がアドバイザーのセールスを離れて自分だけでプランを検討できるよう、金融についての学習支援の機能も持っている。19年にはTPは全ての地方金庫とLCLに導入され、１年間に45万人の顧客がTPを通じて相談した。

CAグループは、19年から22年までの中期経営計画で、デジタルかつ顧客志向の関係

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

を一層追求する方針を打ち出しており、こうした傾向は今後しばらく継続されると思われる。

（注６）地方はさらに地区に分けられ、地区金庫も存在するが、金融に関する業務は地方金庫に集約されており、地区金庫には出資金の受入れや、地方金庫の理事の選出母体としての機能しか残っていない（斉藤ほか（2018））。

（注７）元々LCLはクレディ・リヨネという大手商業銀行であり、現在もフランス国内に多数の支店を展開している。買収後の05年、CAグループは地方金庫とクレディ・リヨネの住み分け方針を明確にするため、クレディ・リヨネをLCL（Le Crédit Lyonnaisの頭字語）にリブランディングした。以後、地方金庫は主に非都市部の個人、農業経営体、その他事業者および企業向けの総合金融サービス銀行、LCLは主に都市部の個人向け銀行と位置付けられている。

（注８）BforBankには地方金庫が85％を出資している。

(3) KBCグループ

a 2019年までのチャネル戦略・・・オムニチャネル

ベルギーのKBCグループは、髙山（2019）でも紹介したように、地域密着を重視した銀行である。オンラインバンキングも早いうちから整備していた。しかし、金融と保険を組み合わせた、いわゆる「バンカシュアランス」モデルを採っているKBCは、ベルギー国内における10年頃までのチャネル戦略として、金融と生命保険についてはKBCの支店、損害保険については保険代理店による、密な店舗網の利用に力点を置いており、オンラインチャネルの利用は増加していたものの、あくまで店舗を補完する位置付けであった。

オンラインチャネルに力を入れ始めたのは、11年の「Net 3.0」プロジェクトからである。このプロジェクトは、ベルギー国内のチャネルを最適化し、顧客個別にカスタマイズされたサービスを提供するため、オンラインのサービスを強化し、また店舗の営業時間の延長や、営業時間外に担当者のアポイントメントを取れるようにすることなどを含んでいた。オンラインチャネル強化の一環として、スマートフォンやタブレット向けのアプリによるサービスも始めた。14年には、バンキングアプリとしての一般的な機能に、資産運用商品やローン、加入している保険の状況も確認できる機能も付いたKBC Touchアプリ等が登場した。その一方で、店舗は減り始めていたものの、オムニチャネル戦略の一端として店舗も重視し、柔軟に活用する方針であった。

16年からは、支店、代理店、コンタクトセンター、デジタルチャネルのそれぞれでシームレスな意思疎通ができるよう、各チャネルで得た顧客や取引の情報を共有するオムニチャネル戦略を採り始めた。店舗でのフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションは依然として重要なものと位置付けられており、ロボット・アドバイザー等のデジタルのツールがそれを支援することとしていた。

こうした取組内容について、筆者が19年に行ったKBCへのヒアリング調査（注9）から情報を付け足すと、この頃のKBCのチャネルの大きな方向性は、デジタルチャネルを強化しつつ、利用の少なくなった店舗を閉じることにあった。しかし、本店機能への中央集権化を伴うデジタリゼーションが進むな

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

かにあっても、社会のニーズはローカルな領域に残っているとの考えから、残している店舗の活用には前向きであった。

b　2020年以降のチャネル戦略・・・「デジタル・ファースト」

KBCグループは20年後半に、デジタルと店舗を併せて活用するオムニチャネル戦略からデジタルチャネル重視へと大きく舵を切った。ニュースリリースによれば、店舗や保険代理店は維持するとしながらも、今後は見直しを行っていくという。そして、顧客が以前にも増してデジタルチャネルを利用するようになっているため、顧客中心の方針に基づき、データ主導かつソリューション主導の「デジタル・ファースト銀行保険企業」を目指してデジタリゼーションの「ギアを上げる」とPRしている。チャネル戦略上の力点を明確にデジタルチャネルに移したことが読み取れる。

具体的な施策の目玉となっているものは、人工知能Kateの導入である(注10)。Kateは基本的な金融取引について、顧客からの質問に答えたり、顧客に通知や提案をしたりする機能等を持つ。顧客はKateを主にスマートフォンアプリから利用するが、Kateは店舗やコンタクトセンターを含む各チャネルと連携して動作している。そのため将来的には、顧客が店舗で職員とのコミュニケーションを希望する場合でも、Kateが職員に知見やソリューションを提案することができるようになるとしている。これにより、店舗職員はより複雑なニーズに集中できる。Kateはベルギーとチェコの個人顧客向けに20年11月末頃から利用可能となっており、21年には企業向けの利用も始める予定である。

もう一つの注目点は、非金融・非保険のサービスを強化することである。非金融・非保険のサービスとは、当座預金口座保有者に対しアプリ等を通じて、より安いエネルギー事業者の提案や、加盟小売店での割引、その他日々の支払い機能（駐車場での支払いや電車・バスの切符など）を提供することなどである。低金利が継続するなか、決済や送客を新しい収益源として取り組む方針と見られる。

(注９) 詳細は髙山（2019）にまとめている。
(注10) Kateは英語で「KBC's Assistant To Ease your mind」を意味している。

3　事例の共通点と留意点

(1)　事例の共通点

３つの事例とも、2010年代の初め頃にデジタルチャネルの活用を積極化し始めるという、時期的な類似性にまず注目したい。そのきっかけになったと考えられるのは、スマートフォンの普及である。iPhoneは07年に初代が発売され、その後バージョンアップを重ねながら世界的なブームを起こした。また、Androidのスマートフォンが08年に登場し、こちらも世界に広く普及した。スマートフォンはパソコンと違い、常に身に着けて持ち運ぶための物であるため、スマートフォン向けのバンキングサービスは、単に新しく加わったチャネルというだけでなく、使い方によって金融機関と顧客の関

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

係をそれまで以上に近付けることができるものであった。こうした可能性に気付いた時、地域や顧客との近接性を特長とする金融機関がデジタルチャネルの一層の活用に踏み込んだことは、全く自然なことのように思われる。

そのうえで、３つの金融機関の施策の共通点として挙げられるのは、利用者にオンラインで金融サービスを提供すると同時に、利用者との対話や相談に関して職員を支援するツールも整備している、という点である。こうした方向性は、利用者がデジタルチャネルをより好む変化への対応と、近接性の維持ないし強化という両面から評価できる。新規組合員の獲得については、それを明らかにしているのは事例のなかでDZバンクだけであるが、結果として一定の効果があると考えられる。

さらに、近接性を高めることができるもう一つの要因である、顧客個別にカスタマイズされた金融サービスの提供も、デジタリゼーションによって実際に可能になっていることも確認できた。

また別の観点から言うと、こうした施策は、店舗の新しい役割への移行をスムーズにする点からも有効だと考えられる。単純な取引で利用者がデジタルチャネルを利用する傾向を強めるなか、店舗職員の業務は相談対応などのより複雑なものに変化している。職員の支援になるツールを整備することは、性質の異なる業務へのスムーズな移行を可能にする。付け加えると、資産形成商品やローン、保険商品の提供能力の強化は、金融機関として収益の向上にもつながりうる。

(2) 留意点

KBCグループの施策が20年にオムニチャネルからデジタル・ファーストへと転換したことが示しているように、本稿で取り上げたような取組みは、店舗中心の金融サービスからデジタルチャネルを中心とする金融サービスへと移行するプロセスの途中の、過渡的な戦略である可能性がある。最初に見たとおり、デジタリゼーションの進行状況は、ドイツとフランスで相対的に遅く、ベルギーで早い。ベルギーのKBCグループは、新型コロナウイルスの影響もあって、デジタル重視への移行がさらに早められたと考えられる。今後、ベルギー以外でもこうした変化が起こる可能性がある点に留意が必要である。

おわりに

デジタリゼーションで協同組織金融機関や地域金融機関の近接性はどうなるかという当初の問いに戻る。筆者は本稿を通して、デジタリゼーションによりこれまで以上に利用者の立場になったサービスが提供できることを確認できた、と考えている。Gorlier, Michel and Zeitoun (2018) が指摘するように、従来の近接性は、利用者と金融機関店舗の距離の近さに加え、利用者と金融機関職員の親密さに支えられたものであった。しかしそれは、近接性が職員のスキルに依

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/

存してしまうという課題も一方で抱えている。TeamBankやTrajectoire Patrimoineの施策は、顧客と職員の関係をデジタル技術で支援することで標準化し、高度化しようとするものと解釈できる。19年までKBCグループが採っていた店舗重視のオムニチャネル戦略も、顧客が店舗を訪れた際に、過去に他のチャネルで行った取引について把握したうえで対応できるという点で、職員を支援するものと捉えられる。確かに店舗は減っており、また顧客がデジタルチャネル利用の度合いを強めることにより、単純な取引で店舗職員に頼ることも少なくなってきている。しかし見てきた事例のように、顧客と職員のコミュニケーションをデジタル技術で高度化できれば、顧客が相談したいときなどの機会に、近接性を高められると考えられる。

将来的には、20年以降のKBCグループのように、デジタルを重視するチャネル戦略も、新しい近接性に向けた試みとして意味付けられるかもしれない。デジタルネイティブ世代はもちろんのこと、今では多くの人がスマートフォンなどのデジタル機器を肌身離さず持ち歩いており、それらがもっとも身近な存在の一つになっている。そして、日常的で単純な金融取引ほどスマートフォンで済ませたいと考える傾向は、除々に強まっている。顧客と職員の人的関係、顧客と店舗の地理的関係に加え、デジタルチャネルも高度化できれば、身近な金融機関として感じられる機会をさらに増やすことができるだろう。

＜参考文献＞

- Crédit Agricole S.A., Annual Report, Business Review, Registration Document and Universal Registration Document.各年版
- DZ Bank Group, Annual Report.各年版
- Gorlier,T., G.Michel and V.Zeitoun (2018), "The New Paradigm of Digital Proximity for Cooperative Banks," in M. Migliorelli (ed.), *New Cooperative Banking in Europe*, pp.163-181,Springer International Publishing.
- Ipsos (2020), " Consumer and Vehicle Financing in Germany – Market Study 2020." https://ssl.bfach.de/media/file/38701.Market_Study_2020_Consumer-Vehicle-Financing_BFACH.pdf
- KBC Group, Annual Report.各年版
- KBC Group (2020), "KBC shifts digital transformation and customer experience up a gear with 'Differently: the Next Level'." https://newsroom.kbc.com/kbc-shifts-digital-transformation-and-customer-experience-up-a-gear-with-differently-the-next-level
- KBC Group (2021), "KBC reflects changing consumer behaviour." https://newsroom.kbc.com/kbc-reflects-changing-consumer-behaviour
- TeamBank (2013) Geschäftsbericht 2012.
- 斉藤由理子・内田多喜生・重頭ユカリ・小田志保・明田作（2018）『フランス、ドイツ、オランダの農業協同組合、協同組合銀行の制度と実情』総研レポート、30調―No. 4 https://www.nochuri.co.jp/skrepo/pdf/sr20180801.pdf
- 髙山航希（2019）「金融機関はデジタル化で身近さを失うか――欧州の銀行を事例として――」『農林金融』９月号
- ラマルク，E.（2020）「〈講演録〉欧州協同組合銀行のトレンドと課題――日本の協同組合金融機関への示唆――」『農林金融』５月号（文責：高島浩）

（たかやま　こうき）

農林中金総合研究所
https://www.nochuri.co.jp/