

Mizuho Short Industry Focus

事業会社の金融機能の組み込みによる今後の事業展開の方向性～Embedded finance の拡大～

【要約】

- ◆ 顧客基盤や接点を有する小売事業者などの事業会社が、自社サービスに金融機能を組み込むことで顧客に金融サービスを提供する「Embedded finance (組み込み型金融)」が拡大しつつある。このことが、リテール金融ビジネスモデルの転換をもたらし、事業会社による金融サービス提供に向けたハードルを一層下げること、金融サービスを提供する事業者の裾野の広がりも期待されよう。
- ◆ 事業会社による金融機能の組み込みが拡大している背景として、新型コロナウイルスの流行による消費者の購買行動等における変化が挙げられよう。例えば小売業界においては、「新しい生活様式」によって生み出された購買行動変化が構造的要因として定着することによって、小売事業者が消費者に提供する付加価値の源泉が、「立地」や「品揃え」、「商品価格」から「体験価値」へ転換しよう。また、小売事業者が金融機能を手段として持つことにより、「①フリクションレスへの対応」、「②決済・金融データの取得」、「③エンゲージメントの強化」、「④金融収益の獲得」の 4 点が実現可能となり、消費者の体験価値向上に向けた取り組みが加速しよう。
- ◆ Embedded finance は、小売事業者を始めとした顧客基盤や接点を有する事業会社にとって、体験価値提供に向けた取り組みを加速させるための 1 つの機会となりうる。金融機能の組み込みを進めることにより、カスタマージャーニーに沿った決済・金融サービスの提供によるフリクションレスな購買体験の提供のみならず、より粘着性の高い顧客接点を構築することも可能と考える。一方で、単に自社アプリ等へ金融機能を組み込むだけでは、顧客に提供する体験価値の向上は限定的なものとなろう。金融機能の組み込みによって得られる効果を最大限享受するためには、金融機能を組み込む先である本業のオンラインでの顧客接点と融合した金融サービス提供が不可欠であり、金融機能の自社サービスへの組み込みと、本業のオンラインでの顧客接点強化に向けた取り組みとを、同時に進めていく必要があるものと考えられる。
- ◆ 本業のオンラインでの顧客接点強化にあたっては、ある種のプラットフォームを目指すことも考えられよう。金融機関を自前で保有する事業会社にとっては、自社顧客が抱えるペインポイントに対するソリューションやサービスを提供していくことにより、自社プラットフォームを構築し、構築した強固な顧客基盤に対して自社金融サービスを提供することで、獲得できる金融収益の拡大が図れよう。また、Embedded finance によって金融サービス提供を目指す事業者にとっては、本業であるコアサービスの補完的なサービスとして金融サービスを位置づけ、コアサービスと一体となった金融サービス提供を進めることで、自社プラットフォームの魅力を高めると共に、金融機能をマネタイズのための 1 つの手段とすることも可能となろう。さらに、プラットフォームの利用者及びプラットフォームへのサービス提供者双方にとって魅力あるプラットフォームを構築できた事業会社は、消費者に対する金融サービス提供 (BtoC) のみならず、プラットフォームに各種サービスを提供する事業会社に対する金融サービス提供 (BtoB) といった、新たな金融事業展開の道も開けよう。

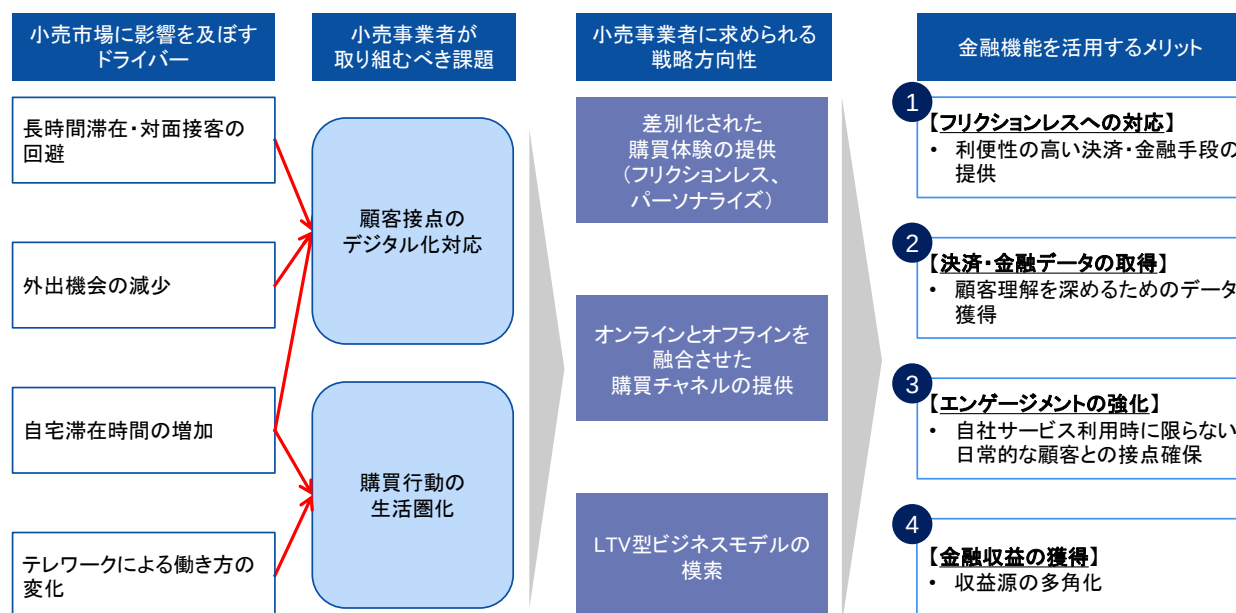
1. はじめに

(1) 新型コロナウイルスが小売業界に与えた影響

新型コロナウイルス流行により、消費者の購買行動は大きく変容

新型コロナウイルスの流行に伴う「新しい生活様式」の社会的浸透は、消費者の購買行動を大きく変容させ、小売業界に大きな影響を与えた。新型コロナウイルス感染を防ぐために店舗での長時間滞在や対面接客、さらには外出そのものが回避される中で、EC利用が伸長している。また、自宅滞在時間の増加によってスマートフォン利用時間が増加し、食料品を始めとしたオンライン購買のカテゴリーと購買層が拡大した。加えて、テレワークの活用が常態化する中で、ターミナル駅への通勤機会が減少し、消費者の購買行動が生活圏へ一定程度シフトする可能性がある(【図表1】)。

【図表1】小売事業者に影響を及ぼすドライバーと今後の取り組み方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

「体験価値」の提供が、今後の事業展開のカギに

上述のような、購買行動変化により、小売事業者は「顧客接点のデジタル化」や「購買行動の生活圏化」といった新たな課題への対応が求められるようになった。「新しい生活様式」によって生み出された購買行動変化は、一時的な変化を越えて構造要因として定着するものもある。また、新型コロナウイルス拡大前において、小売事業者が顧客に提供する付加価値の主な源泉は「立地」や「品揃え」、「商品価格」であったが、従前からの商品のコモディティ化の進行に加え、新型コロナウイルス拡大を契機としたオンラインでの購買行動の拡大による店舗の位置づけ変化に伴い、付加価値の源泉が「フリクシオンレス」や「パーソナライズ」、「オン・オフ融合」等をキーワードとした「体験価値」の提供へと転換しよう。また、中期的には、人口や世帯数の減少に伴う小売市場の縮小が見込まれる中で、物販のみならず、物販で得た顧客理解をベースとして付加価値あるサービスを提供するといった、「LTV¹型ビジネスモデル」を模索していくことが必要となる。以上を踏まえると、小売事業者は、新型コロナウイルスによる消費者の行動変容に対応した事業戦略の転換を図る必要があり、中期的にも消費者から選ばれる店舗・企業となるために、今後は、より体験価値の提供に重きを置いた事業展開が求められるようになる。

(2) 金融機能を活用した今後の事業展開の方向性

金融機能は体験価値提供に向けた有効な手段の一つ

このような体験価値提供に向けた取り組みを進めるにあたり、本業である小売サービスの高度化を図ることは前提となる一方で、金融機能を手段として持つことにより、その取り組みを加速させることが可能になると考える。小売事業者が顧客へ金融サービスを提供することによって実現可能な事象として、「①フリクシオンレスへの対応」、「②決済・金融データの取

¹ 「Life Time Value」の略語であり、顧客から生涯にわたって得られる利益のことを指す。

得」、「③エンゲージメントの強化」、「④金融収益の獲得」の4点を挙げて、それぞれについて検討したい。

①フリクションレスへの対応に向けて、シームレスな決済・金融サービス提供が必要

1 つ目は「フリクションレスへの対応」である。店舗とオンラインを行き交う購買行動をとる消費者に対し、双方の良さを生かしつつ、顧客の購買・体験プロセスにおいて発生するフリクションをきめ細かく解消していくことが求められよう。中でも購買時において、利便性の高いキャッシュレス決済や金融サービスを提供することにより、フリクションレスな購買体験を提供することが可能になろう。また、購買体験においては、店舗や EC サイトに加え、ピックアップ (BOPIS²) やデリバリー等、顧客とのあらゆるタッチポイントにおいてシームレスに繋がる仕組みづくりを進めることが必要になると考える。顧客との多様なタッチポイント全てにおいてシームレスな決済・金融サービスを提供することで、オンラインとオフラインを融合させた購買チャネル提供の実現を金融の面から促進することが可能になろう。

②決済・金融データの取得により、顧客理解を深めることも可能に

2 つ目は「決済・金融データの取得」である。従前より POS 等で取得可能であった自社での購買データに加えて、他社での決済データや各種金融サービス提供にあたり必要となる個人属性データ等を取得・分析することにより、顧客理解をより深め、パーソナライズされた商品やサービス提供に役立てることも可能となろう。

③顧客接点の多面化により、顧客とのエンゲージメントの強化にも貢献

3 つ目は「エンゲージメントの強化」である。小売事業者にとって、従来はリアル店舗での顧客接点を中心となっていたが、新型コロナウイルス影響を受けて、オンラインでの顧客接点がより重視されるようになってきている。金融サービスの提供を進めることで、リアル店舗での自社サービス利用時だけでなく、他社での購買時やオンライン・オフラインでの決済・金融サービス利用時等、顧客との接点を多面化することにより、顧客エンゲージメントを強化することが可能になると考える。

④金融収益によるマネタイズの重層化を図ることも可能

4 つ目は、「金融収益の獲得」である。中長期的には、人口動態の変化等により小売市場の拡大が見込めないことを前提とすると、物販で得た顧客理解をベースとした金融サービスを提供することにより、金融収益によるマネタイズポイントの重層化を目指すことも考えられよう。ただし、金融サービス提供によって大きな収益を獲得するためには、顧客を金融機関へ紹介するといった単なる仲介ではなく、自前で金融機関等を設立する等の一歩踏み込んだ金融サービス提供の仕組みづくりが必要となろう。仕組みづくりにあたって、自前で金融機関等を設立しない場合においては、金融関連事業者との連携等により金融機能を獲得すると共に、自社商品・サービスと金融サービスをフリクションレスかつ一体で提供する必要があろう。

2. 金融業界における新たなビジネスモデルの登場 ～Embedded finance～

(1) Embedded finance (組み込み型金融) とは

金融事業の担い手は、金融機関から FinTech 事業者や事業会社へと拡大

金融業界において、テクノロジーの進展や各種規制緩和等を背景に、伝統的な金融機関から FinTech 事業者や事業会社へと、金融事業の担い手の拡大が進みつつある。1998 年の証券業における免許制から登録制への変更や、1999 年の手数料自由化を受けて、様々な事業会社が証券業界への進出を進めた。また、証券業だけでなく銀行業においても、2001 年の銀行法改正により、フルバンクを前提としていたものからナローバンク (特定業務に特化した銀行) も可能となり、事業会社による新銀行の設立が続いた。このように、事業会社が傘下に各種金融機関を設立する等によって、既存金融機関と競合、または協業する形で、2000 年頃より金融事業展開を進めた。その後 2015 年頃より、FinTech 事業者が多数登場した。FinTech 事業者は、特定の分野に特化し、顧客にとって利便性の高い金融サービス提供を進めることによって、利用者の獲得を進めている。それにより、既存金融機関が提供できていなかった新たな金融サービスが登場・浸透しつつあり、今後金融機能・サービス提供の一部を FinTech 事業者が代替するといった金融サービスの分離 (金融機能のアンバンドリング化) が進むことも想定されよう。また、

² 「Buy Online Pick-up In Store」の略語であり、EC で購入した商品を店舗で受け取ることができる仕組みのことを指す。

FinTech 事業者による金融事業展開においては、既存金融機関とは一部機能・サービスに関して競合関係にありながらも、既存金融機関による FinTech 事業者の革新的な技術やアイディアの取り込み・活用を目指した連携の模索も進んだ。そして 2018 年の銀行法等改正による、金融機関への「オープン API³」に係る体制整備の努力義務化も追い風となり、2020 年頃より金融機関が裏側で金融機能を提供する「Banking as a Service (BaaS)⁴」や、事業会社が金融機能を活用し顧客へ金融サービスを提供する「Embedded finance (組み込み型金融)」と言われる、新たなビジネスモデルが拡大しつつある(【図表 2】)。

【図表 2】多様化する金融事業の担い手



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

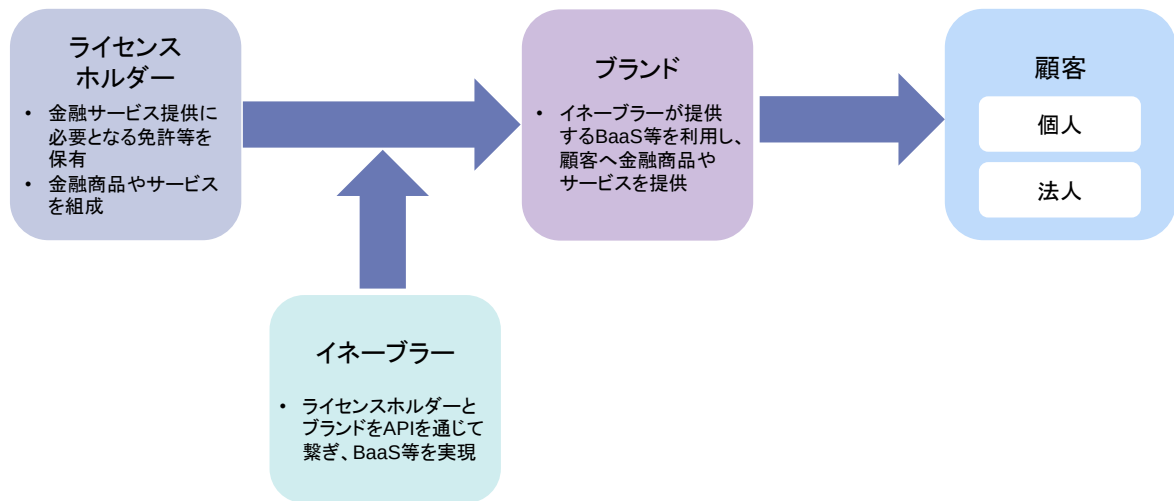
Embedded finance の担い手は、「ライセンスホルダー」、「イネーブラー」、「ブランド」の3者

Embedded finance とは、非金融機関である事業会社が、自らのサービスに金融機能を組み込んで、顧客に金融サービスを提供することである。伝統的な金融機関や FinTech 事業者は金融機能や金融機能提供に必要なシステムを提供する役割を担い、直接的に顧客に金融サービス提供を行う役割は、顧客基盤や接点を有する事業会社が担うこととなる。この Embedded finance の枠組みにおいて関与する事業者は、「ライセンスホルダー」、「イネーブラー」、「ブランド」の3者に一般的に整理されよう。「ライセンスホルダー」とは、伝統的な金融機関や FinTech 事業者が主に当てはまり、金融サービス提供に必要なライセンス等を保有し、各種金融商品やサービスを組成する事業者のことを指す。次に「イネーブラー」とは、ライセンスホルダーとブランドを繋ぐ金融サービス関連システムを提供する事業者を指す。主に API を通じてライセンスホルダーが保有する金融基盤をブランドに提供することにより、ブランドは自前で金融機関の設立やシステム開発を行うことなく、顧客に金融サービスを提供することが可能となる。最後に「ブランド」とは、顧客基盤や接点を有し、最終的に顧客に金融サービスを提供する事業会社を指す。ただし、上記 3 者は異なる事業者が担うとは限らず、日本においては、「ライセンスホルダー」と「イネーブラー」とを同一の事業者が担うケースが大半である(【図表 3】)。

³ 「Application Programming Interface」の略語であり、ソフトウェアやアプリケーションが持つ機能の一部をシステム間で容易に利用できるようにするための基盤技術を指す。

⁴ 従来、金融機関が提供してきた銀行の機能やサービスをモジュール化し、様々な企業が自社のサービスに組み込んで利用できるようにする仕組みを指す。

【図表 3】 Embedded finance の仕組み



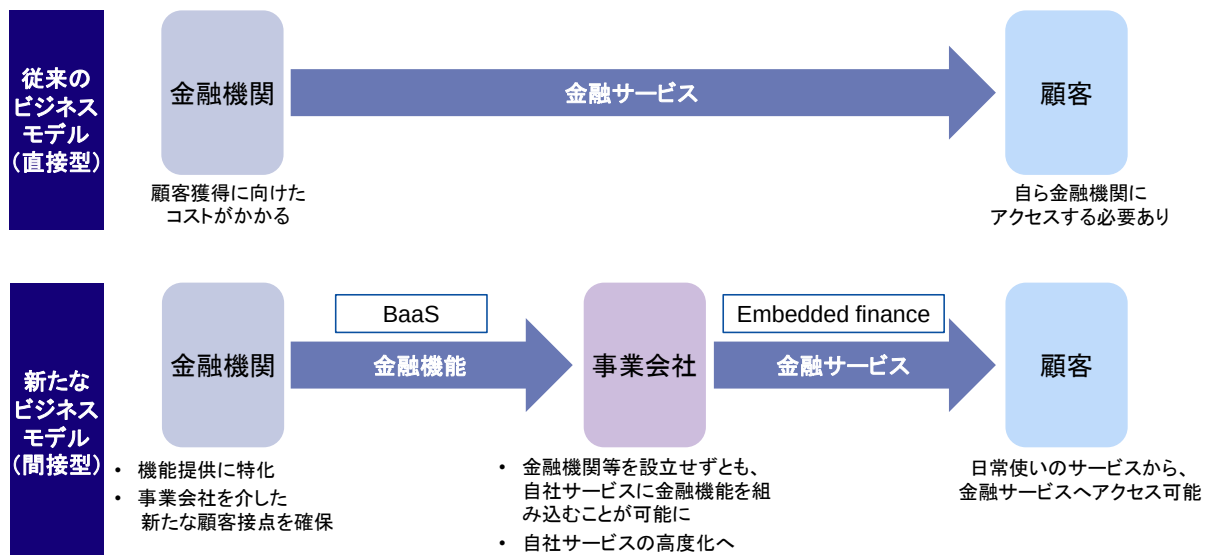
（出所）みずほ銀行産業調査部作成

（2）Embedded finance によるリテール金融ビジネスモデルの変化

「直接型」から「間接型」へ、リテール金融ビジネスモデルに変化が生まれよう

Embedded finance の登場により、リテール金融ビジネスモデルが「直接型」から「間接型」へ変化していくであろう。従前は、顧客が金融機関へ直接アクセスする「直接型」での金融サービス提供が主流であった。顧客にとっては、金融サービスを利用する際に、日常的に利用するとは言えない金融機関の店舗やアプリ等にアクセスする手間が発生すると共に、金融機関にとっては、店舗やアプリ等への継続的な投資やそれらを活用した顧客獲得に向けたコストが課題となっていた。この「直接型」のビジネスモデルから、Embedded finance による「間接型」のビジネスモデルへ転換することによって、顧客・金融機関双方が抱える手間や課題を解消することが可能となろう（【図表 4】）。

【図表 4】 リテール金融ビジネスモデルの変革（直接型から間接型へ）



（出所）インフキュリオン社資料 (<https://insight.infcurion.com/business/baas-embedded-finance/>) より、みずほ銀行産業調査部作成

「間接型」への変化がもたらすもの

「間接型」のビジネスモデルとは、金融機関が API 等を活用することで「BaaS」による金融機能提供を行い、事業会社がその金融機能を組み込む（「Embedded finance」）ことで、顧客に対する金融サービスを提供するというものである。この「間接型」のビジネスモデルにより、顧客にとっては、日常的かつ高頻度で利用するサービスの延長線上での金融サービス利用が可能になる。金融機関にとっては、金融機能提供に特化することが可能になると共に、金融サービスを利用する顧客獲得に関しても、事業会社が自社顧客に対し

て金融サービスを提供するため、金融機関による新規顧客獲得にかかるコストを削減することが可能となる。また、最終的に顧客へ金融サービスを提供する事業会社にとっては、各種金融サービス提供に必要となるライセンス等を取得するコストを支払うことなく、金融機能を自社サービスに組み込んだ形で顧客に提供することが可能となろう。Embedded finance による「間接型」での金融サービス提供を進めることにより、「直接型」での金融サービス提供時に発生した手間や課題を解決することが可能になると共に、金融機関や事業会社が保有するケイパビリティを最大限生かすことも可能となろう。

Embedded finance の活用は
今後も拡大する
ことを見込む

Embedded finance を活用することにより、事業会社は自前で金融機関を設立するよりも、はるかに低いコストで金融サービス提供が可能となり、顧客に提供する自社アプリ等サービスの高度化に貢献できよう。また、金融機関設立コストや各種規制対応等から金融サービス提供に高いハードルがあった事業者にとって、Embedded finance を活用することで、より容易に金融サービス提供が可能となることから、金融サービスを提供する事業者の裾野の広がりも期待できよう。具体的には、小売事業者のみならず、電気通信事業者や鉄道事業者、石油元売り事業者などの顧客基盤や接点を持つ様々な事業者における金融機能の組み込みによる金融サービスの提供が想定されよう。新型コロナウイルス影響を受けた顧客とのタッチポイントのオンライン化や顧客理解の高度化、収益モデルの見直し等は、消費者に対してサービスを提供する産業全体にとって、今後の事業展開において取り組むべき課題であり、「金融」をカギとした取り組みは業種によらず、今後も進んでいくものと考えらる。

3. Embedded finance を活用した金融事業展開の事例

Embedded finance を活用した事業展開は、日本よりも海外において先行しており、Shopify による金融機能の組み込みや、Affirm 及びゴールドマン・サックスによる金融機能の提供を進める事例を3つ紹介したい。

Shopify は自社サービスユーザーである事業者に対する金融サービス提供を行う

カナダに拠点を置き、EC サイト構築・運営に係るプラットフォームを事業会社等に提供する Shopify は昨今、金融機能の組み込みを進めている事業会社の1社である。Shopify による事業展開の特徴は、EC サイトの構築・運営に必要な各種サービスを、サブスクリプション型のサービスモデルによってワンストップで提供する点にある。これまで EC サイトを構築・運営するには、自社でサーバーを用意し、各種サービスパッケージを導入する必要があったが、Shopify が提供するサービスを利用することで、自社でサーバーを用意する必要なく容易に EC サイトを開設できるため、中小規模の事業会社を中心にサービス利用が拡大している。また、Shopify は、決済や BNPL⁵、融資、銀行サービス等を顧客に提供しているが、Embedded finance を活用しており、自前で金融機関を設立していない。例えば、「Shopify Balance」という Shopify 上で銀行口座開設や入金・支払いといった資金管理を可能にするサービスを、顧客である事業者向けに提供している。本サービス提供にあたっては、「ブランドホルダー」である銀行免許を保有する Evolve Bank & Trust と、「イネーブラー」である Stripe⁶と連携することによって、Embedded finance による銀行サービスを提供している。

金融サービス提供による、企業成長にも貢献

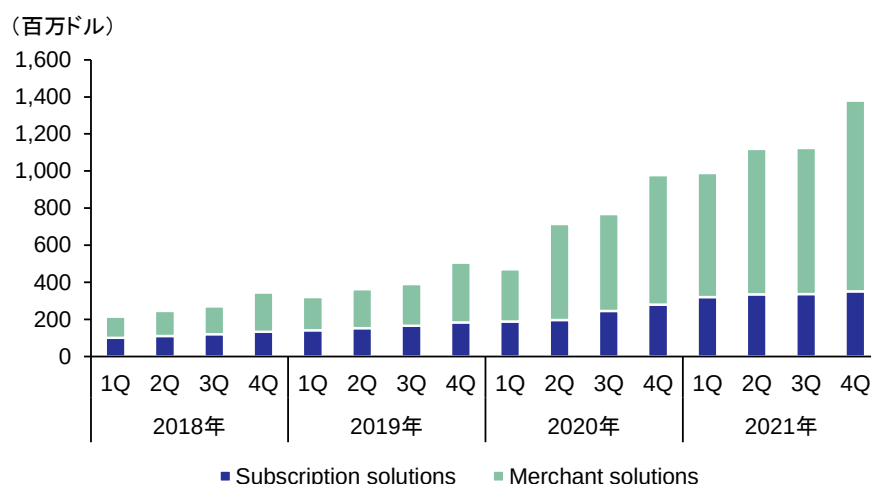
Shopify は、このような Embedded finance による金融機能の組み込みによって、顧客である事業会社、及びその顧客である消費者の利便性向上を図っている。顧客に対して、前述の「Shopify Balance」による銀行サービスや融資サービスを提供することで、顧客は銀行サービスや融資サービスを利用するために別途金融機関へアクセスすることが不要となろう。加えて、Shopify での取引データや EC サイトのトラフィックデータ等を口座開設や融資審査に活用できることから、金融サービスを受けられる事業会社の拡大にも貢献出来よう。また、Shopify が EC サイト構築・運営に係る各種サービスと同様に、決済や BNPL 等の金融サービスも提供することにより、顧客は構築した EC サイトにワンストップで消費者に対する金融サービスを組み込むことが可能となろう。それにより、EC サイトを

⁵ 「Buy Now Pay Later」の略語であり、後払い決済のこと。

⁶ 本社をアメリカ・サンフランシスコに置き、日本を含む世界14カ国で事業を展開する金融サービス及び SaaS 企業。

利用する消費者にとってもフリクションレスな購買体験を享受することが可能となり、ECサイトの利用者拡大にも貢献できよう。Shopify は、このような金融機能の組み込みを進めることにより、金融関連収益の獲得による売り上げの拡大も果たしている。新型コロナウイルス影響による追い風を受けて、EC プラットフォーム事業を中心とする「Subscription solutions」による売り上げを伸ばしているが、それと同時に、決済手数料を中心とする「Merchant solutions」による売り上げも拡大させ、足下では本業である「Subscription solutions」による売り上げを上回るまでに成長させている。Shopify は、本業の顧客に対して金融サービスを提供することで金融収益を獲得すると共に、得られた金融収益をECプラットフォーム事業への投資に回すことで本業を強化するといった順回転により企業成長を図っているものと考えられる（【図表 5】）。

【図表 5】 Shopify の売上高推移



(注) 「Subscription solutions」とは、EC サイトのサブスクリプション関連事業による売上高を、「Merchant solutions」とは、決済、金融、物流等の周辺事業による売上高を指す
(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

Affirm は、大手事業会社との連携により、自社 BNPL サービスの利用者拡大を進める

また、米国を中心に BNPL サービス等を提供する FinTech 企業である Affirm は、BNPL サービス提供に必要な機能を「イネーブラー」という立場で提供する事業会社の 1 社である。Affirm は 2012 年に設立され、EC や実店舗での購買時に利用可能な BNPL サービス等を提供している。Affirm は、Peloton や Amazon、Walmart 等の顧客基盤や接点を有する事業会社との連携を進めることにより、自社 BNPL サービス利用者の拡大を図っている。例えば、2021 年 8 月より Amazon と連携し、Amazon での購買時に Affirm による BNPL サービス利用を可能としている。これは、Amazon を「ブランド」、Affirm を「イネーブラー」、Affirm と連携する金融機関である Cross River Bank を「ライセンスホルダー」とした Embedded finance の枠組みにより、Amazon で購買を行う顧客に BNPL サービスを提供するものである。これにより、Amazon としては顧客のかご落ち⁷防止を図ると共に、クレジットカードの利用を回避する顧客に対して新たな決済手段を提供することで、顧客の利便性向上及び自社プラットフォームの価値向上を図っている。Affirm としても、Amazon が抱える顧客による自社 BNPL サービスの利用により、直近 2021 年については前年比+70%を超える売り上げの拡大を果たしている。また、Affirm のように BNPL サービスを「イネーブラー」という立場で提供する事業会社の市場からの評価は軒並み高くなっている。2021 年 1 月の Affirm による米国ナスダックへの新規上場においては、上場初日に株価は上場時の評価額から 98% 上昇し、時価総額は 236 億ドルに達した。日本においても、2021 年 9 月に PayPal が Paidy⁸を 3,000 億円で買収するなど、今後も当該領域における成長が期待されている。

⁷ EC サイト上で商品をカートに入れたのに購入に至らないことを指す。

⁸ 2008 年に設立された、オンラインショップ向けの BNPL サービスを提供する事業会社。

ゴールドマン・サックスは金融機能提供を進め、リテールバンキングサービスの拡大を図る

さらに、米国の大手投資銀行であるゴールドマン・サックスは、BaaS による金融機能を「ライセンスホルダー」という立場で提供する金融機関の 1 社である。2016 年以降、「Marcus」ブランドでのネット銀行サービスを展開し、リテールバンキングサービスの提供に注力してきた。足下では、このリテールバンキング基盤を活用した BaaS の提供により、その動きを加速させようとしている。代表的な事例の 1 つとしては、2019 年 8 月より Apple が米国で発行している「Apple Card」というクレジットカードが挙げられよう。本クレジットカードは、チタン製のデザイン性に優れたクレジットカードということでも注目されたが、アプリを主体としたバーチャルカードを同時に発行することにより、Apple の世界観を崩さない UI/UX に優れた金融サービス提供を可能にしたという点で、多くの利用者を獲得している。このクレジットカード発行にあたり、Apple は、クレジットカード発行や決済に係るライセンス等を自前で取得することなく、ゴールドマン・サックスが保有する機能を活用しながら、自社ブランドのクレジットカード発行を実現させており、ゴールドマン・サックスとしても、イシューア⁹として自社クレジットカード会員の拡大を果たしている。また、ゴールドマン・サックスは Apple だけでなく、Amazon や Walmart と連携し、両社が運営する EC サイトに出店する事業会社向けの融資提供も進めている。ゴールドマン・サックスは、このような異業種への金融機能提供を進めることにより、未知なる領域であった個人や中小企業向けの事業拡大を可能とすると共に、「Marcus」ブランドの認知度向上による自社でのリテールバンキングサービスの拡大を図ることも可能とするだろう(【図表 6】)。

【図表 6】ゴールドマン・サックスによる金融機能提供例

パートナー企業	サービス提供開始時期	サービス概要
Apple	2019年8月	iPhone利用者向けクレジットカード
JetBlue Airways	2020年4月	航空券購買時のBNPLサービス
Amazon	2020年6月	ECサイト出展者向けの事業性融資
Walmart	2020年9月	ECサイト出展者向けの事業性融資

(出所) 各種公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

4. 顧客基盤や接点を有する企業による Embedded finance 活用の取り組み方向性

Embedded finance による金融機能の組み込みは、事業者にとって1つの機会となりうる

顧客基盤や接点を有する事業会社にとって、Embedded finance による金融機能の組み込みは、体験価値向上に向けた取り組みを加速させるための 1 つの機会となりうる。Embedded finance を活用することにより、フリクションレスな購買体験を提供することが可能となり、カスタマージャーニーに沿った決済・金融サービスの提供を進められよう。また、金融機能の組み込みは上記フリクションレスへの対応のみならず、より顧客接点の粘性性を高める仕組みの 1 つとすることも可能である。金融サービス提供で得られる決済・金融データを活用することで、顧客理解の深化へ役立てることも可能となり、よりパーソナライズされた商品やサービス提供に貢献することが可能になるものと考ええる。また、リアル店舗等での購買時が中心となっていた顧客接点を、オンライン・オフラインでの決済・金融サービス利用時や他社での購買時等へ拡大し、日常的な顧客接点の構築に貢献することも可能となる。さらに本業での収益に加えて、金融サービス提供による追加収益も得ることが可能となり、収益基盤の多角化を図ることも可能となろう。

ただし、オンラインでの顧客接点と融合した形で金融サービス提供が必要に

一方で、単に自社で提供するアプリ等に金融機能を組み込むだけでは、得られる効果は限定的なものとなろう。既存金融機関による金融サービス提供のデジタル化に加え、Embedded finance の活用によって異業種による金融サービス提供の拡大が見込まれる中で、いかにして他社が提供する金融サービスとの差別化を図り、自社サービスに組み込まれた金融サービスの利用を拡大させるかが課題となつてこよう。課題に対する取り組みの 1 つとして、金融機能の組み込み先となるアプリ等の本業のオンラインでのビジネス

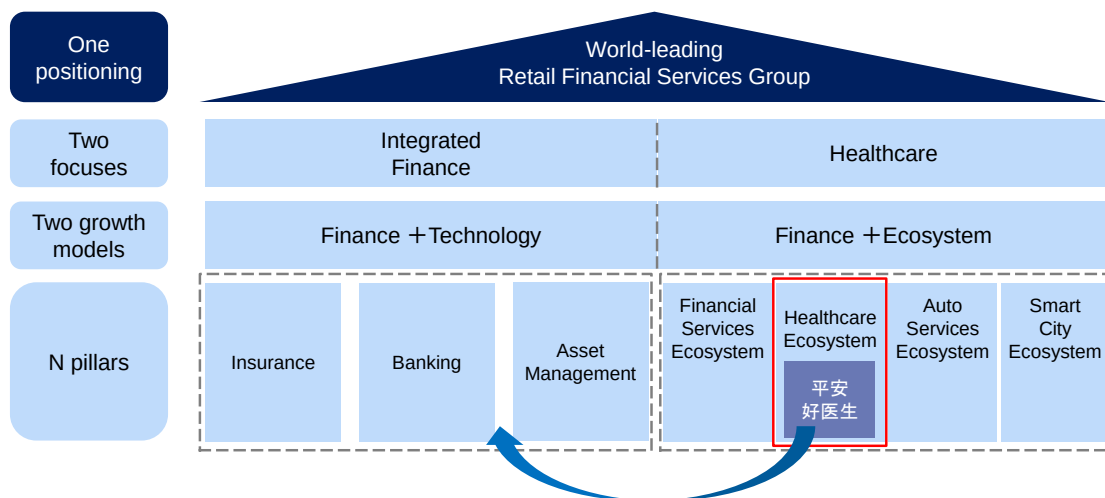
⁹ クレジットカード会員の募集を行い、クレジットカードの発行を行う事業者。

モデル強化による、顧客体験の差別化が挙げられる。金融機能の組み込みと、本業でのオンラインの顧客接点強化に向けた取り組みを両輪で進めていくことによって、オンラインでの顧客接点と融合した形での金融サービス提供が実現できよう。ここでは、金融サービスの提供と、オンラインでの強固な顧客接点の構築を両輪で進める、中国の平安保険グループの事例を以下にて紹介したい。

平安保険グループはオンラインでの医療サービス提供により、強固な顧客基盤を構築

中国の金融総合グループである平安保険グループは、保険、銀行、投資、インターネット金融等の事業を展開する大手金融コングロマリットである。当社は金融事業だけでなく、顧客との接点を構築するために、人々の生活に寄り添ったヘルスケアやカーライフ、スマートシティ事業等も展開している。中でも、ヘルスケア事業については「平安好医生(グッドドクターアプリ)」を通じた、オンラインでの医療相談や病院診察予約、医薬品等を取り扱う EC サービス等を提供している。中国では、「看病難、看病貴(診療を受けるのが難しく、受けられても医療費が高い)」が社会問題化しており、都市部にある大病院への集中により、病院の受付や診察時に長時間待たされる等の課題があるが、平安好医生(グッドドクターアプリ)上で、5,000 人以上の医師及び 3,000 以上の病院と提携することにより、中国人消費者はアプリ上で病院予約や医師への健康相談を行うことが可能となった。それにより、医療に対するペインポイント解消という中国人消費者のニーズを捉えた各種ヘルスケアサービスを提供することで、3 億人を超えるグッドドクターアプリ利用者を獲得すると共に、オンラインでの強固な顧客基盤を構築している。また、それと同時に、獲得した顧客に対して当社の本業である保険サービスを提供することにより、収益面でも大きな成果を挙げると共に、金融を含む各種サービス提供によって得られた顧客データを統合・分析することで、顧客理解を一層深め、新たな顧客ニーズに沿ったサービス提供を可能にしている(【図表 7】)。

【図表 7】 平安保険グループによる事業戦略 ～生活サービスと金融サービスの融合～



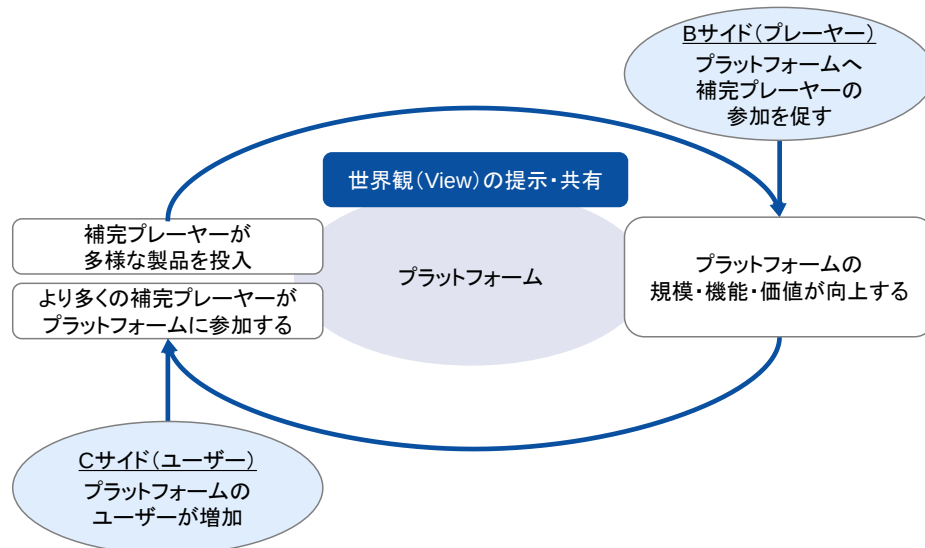
(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

オンラインでの顧客基盤獲得にあたり、プラットフォームを目指す選択肢も

平安保険グループのようにオンラインでの強固な顧客基盤を獲得するにあたっては、プラットフォーム¹⁰を目指すことも考えられよう。プラットフォームは、プラットフォームの世界観を B サイド(プレーヤー)及び C サイド(ユーザー)に共有し、プレーヤーに自社プラットフォームへの参加を促すことにより、プラットフォームにおける魅力的なサービス提供を実現し、ユーザー数を拡大する。拡大したユーザーに対して、更に他のプレーヤーが補完するサービスの提供を行う、といった順回転によって、プレーヤー・ユーザーいずれにとっても魅力的なプラットフォームを構築することが可能になる(【図表 8】)。

¹⁰ ここで言うプラットフォームとは、プレーヤー(サービス提供者)とユーザー(サービス利用者)とを結びつけるプラットフォーム(基盤)を提供する事業者のことを指す。

【図表 8】プラットフォームの基本概念



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

プラットフォーム
上で金融サービ
スを提供する事
業会社の取りう
る方向性は、2 類
型に整理可能

また、プラットフォーム上で金融サービスを提供する事業会社の取りうる方向性は、自前で金融機関を保有する事業会社と、Embedded finance 活用する事業会社の 2 類型に整理できよう。具体的には、平安保険グループのように、自前で保有する金融機関によって金融サービスを提供する事業会社にとっては、顧客理解に基づく、本業での顧客が抱えるペインポイントに対する新たなソリューションやサービスを自社プラットフォーム上で提供していくことにより、プラットフォームの魅力を高め、強固な顧客基盤を構築することが可能となろう。さらに構築した顧客基盤に対し、自社で提供する金融サービスや金融機関や FinTech 事業者との連携による新たな金融サービスを提供することにより、獲得する金融収益を拡大させることが可能となろう。一方 Shopify のように、自前で金融機関を保有せず、Embedded finance を活用した金融サービス提供を行う事業会社にとっては、金融サービスを本業であるコアサービスの補完的なサービスと位置づけ、コアサービスと一体となった金融サービス提供を進めることによって、プラットフォームの魅力を高めると共に、金融機能をマネタイズのための手段の 1 つとすることが可能となろう。

金融サービス提
供と魅力あるプ
ラットフォーム
強化を両輪で進
めることも可能

ただし、魅力的なプラットフォームを構築するためには、M&A 等による自社への各種サービスの取り込みや、他社が提供するサービスを自社サービスへ連携させるためのシステム投資等のコストも多く発生するため、実行に踏み切れない事業者も多く存在しよう。そのような事業者にとっては、Embedded finance 等による金融サービス提供を先んじて進めることにより、一定の金融収益を手前で獲得し、得られた金融収益によって自社プラットフォームへの投資を行うことも選択肢となろう。さらに、B サイド・C サイドの 2 サイドでのプラットフォームを構築できた事業者にとっては、ユーザーに対する金融サービス提供 (BtoC) のみならず、プラットフォームに各種サービスを提供するプレーヤーに対する金融サービス提供 (BtoB) といった、新たな金融事業展開への道を開くことも可能になるのではないだろうか。

5. おわりに

Embedded
finance による金
融機能を活用し
た顧客体験価値
の向上が進むこ
とに期待したい

Embedded finance の浸透により、従前は金融機関や大企業に限られていた金融サービス提供を中小企業へ拡大させることが可能となり、金融サービス提供者の裾野が広がることを見込む。また、事業会社が Embedded finance を活用することにより、体験価値提供に向けた取り組みを加速させることが可能になる等、金融機能の組み込みによるメリットは大きいものと推察する。一方で、金融サービスを自社アプリ等に組み込むだけでは、金融機能の組み込みによって得られる効果は限定的であり、より多くの金融サービスの利用者獲得や金融収益獲得を目指すにあたっては、本業でのオンラインの顧客接点と

融合した形で金融サービスを提供することが求められよう。リアルでの顧客接点に強みを持つ事業会社による、オンラインでの顧客接点強化に向けた取り組みは未だ途上にあるように見受けられるが、プラットフォーマーを目指すことも選択肢の 1 つとなろう。顧客基盤や接点を有する事業会社による、金融機能を手段として持つ効果を最大限発揮した事業展開が進むことに期待したい。

みずほ銀行産業調査部

次世代インフラ・サービス室 社会インフラチーム 岩本 佳菜子

kanako.a.iwamoto@mizuho-bk.co.jp

[アンケートにご協力をお願いします](#)



Mizuho Short Industry Focus／194 2022 No.3

2022 年 7 月 7 日発行

© 2022 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

編集／発行 みずほ銀行産業調査部

東京都千代田区丸の内 1-3-3 ird.info@mizuho-bk.co.jp