

Ⅱ－19. 金融 —FinTech 時代における金融機関の戦略

【要約】

- ◆ 「デジタル・トランスフォーメーション」の波が金融業界に到来し、FinTech の台頭をもたらしている。その背景には、ビッグデータや人工知能等の分析技術の進化があり、金融サービスにおけるデータの利活用が進展している。
- ◆ データ利活用が進む金融業界において、海外のプレーヤーは競争優位の確立へ向け、データを収集・分析・活用するプラットフォームの構築と、それを基盤とするエコシステムの形成を推進している。プラットフォームの構築に向けた取り組みのあり方として、垂直統合モデルとマーケットプレイスモデルがあり、各社は自らの事業環境を踏まえてそれらを選択している。
- ◆ また、データを利活用した金融サービスの普及は、利用者の金融サービス利用を促進し、金融機関選択に変化をもたらすほか、FinTech 企業の金融サービスへの参入を促進すると考えられ、金融業界のエコシステムが変化していくことが予想される。
- ◆ 国内においては、現金決済を中心とする商慣習や FinTech 企業の少なさを背景に、海外と比較して金融サービスのデジタル化の動きは緩慢となっている。しかしながら、政策面のサポート等を受け、今後はキャッシュレス化や FinTech 企業の事業環境整備の進展が期待される。国内の各プレーヤーにおいては、新たな金融エコシステムにおいて自らが目指す方向性を明確にした上で、それに向けた取り組みを加速させることが求められよう。

1. IT 技術の進化に伴う金融サービスの変化

「デジタル・トランスフォーメーション」の波が金融業界に到来

近年、IT を活用した新たな金融サービスである FinTech は世界中で注目を集め、一部の新興国では金融システムの一翼を担うまでその勢力を拡大させている。FinTech の台頭は、「デジタル・トランスフォーメーション」の波が金融業界に到来したことを示すものであり、金融サービスのあり方に大きな変化が生じつつある。

IT の進化は、「情報の取得」と「取得した情報の活用」という二つの観点において変化をもたらす

「必要なサービスを、必要な形で、必要なときに、より安い価格で利用したい」というリテール金融サービスに対するニーズは、これまで充足されてきたとは言いがたい。従来のリテール金融サービスは、属性情報および信用情報に基づき利用者を大きなセグメントで捉えた、画一的なサービスの提供が中心であり、利用者一人ひとりのニーズや信用力にきめ細やかに対応するには、銀行員等が時間・費用をかけて利用者に係る情報を収集・分析する必要があったためである。しかしながら、近年の IT の進化は、「情報の取得」と「取得した情報の活用」という二つの観点において変化をもたらしている。具体的には、決済手段が現金・小切手から電子決済へシフトし、EC、IoT、SNS 等が普及・進展することに伴い、多くの個人・企業の行動の情報がデータとして取得可能となった。さらに、人工知能等の分析技術の進化は、これまで分析・活用が難しかった非構造データを含む多様なデータを、短時間で分析・活用することを可能とした。こうした技術の進化は、利用者のニーズや信用力を即時に分析・理解することを可能とし、利用者に対してパーソナライズされたサービスを最適なタイミングで提供するという価値をもたらしている。

FinTech 企業および既存金融機関において、金融サービスにおけるデータの利活用が進む

こうした機会にいち早く取り組んだのが、FinTech 企業である。FinTech 企業は、SNS 等のソーシャルデータや商流情報等、多様なデータを活用することで、低金利の融資といった価値で高利便な金融サービスを実現し、既存金融機関の事業領域へ参入している。一方で既存金融機関においてもデータの利活用は広がりつつある。このような環境変化の中においては、付加価値の源泉であるデータを収集・分析・活用するためのプラットフォームの構築と、それを活用したサービスを提供するためのエコシステムの形成が重要となってくる。本章では、すでに先行する各プレーヤーがどのようにデータを収集・活用し、利用者利便の向上に繋げているかについて事例を採り上げ、国内金融機関が採るべき戦略について考察する。

2. 金融業界における競争戦略

(1) データ・プラットフォームの活用

既存プラットフォームの活用が一手

まず自社グループ内に、既に巨大なデータを保有する事業やプラットフォームを有する場合、そのデータの活用を通じて競争力のある金融サービスを提供することができる。中国の Alibaba Group (阿里巴巴集团) の金融子会社 Ant Financial (蚂蚁金服) は、同グループが運営する様々なサービスを通じて集積されたビッグデータを活用し、融資を提供している。同社の Ant Micro Loan (蚂蚁小贷) は、同プラットフォーム上に蓄積された店舗の等級、口コミ、取引履歴、人気度といった 100 以上のデータを活用することで、同プラットフォーム上で事業を行う中小企業・個人事業主に対し、たとえ銀行から融資を受けるのが難しい場合であっても、1 融資あたりわずか 1 分で与信可否を判断し、融資を実行することができる。

一部金融機関では、自らプラットフォームを構築

一方、自社グループがこうしたプラットフォームを既に有しているケースは多くなく、一部の事業者では、自らデータ蓄積のために新たなプラットフォームの構築と、そこに蓄積されたデータの利活用を進めている。以降では、プラットフォーム構築に取り組む先行事例のうち、プラットフォームからサービス(コンテンツ)まで垂直統合モデルのエコシステムを形成する JPMorgan Chase (以下、Chase) と、自らはサービスを保有せず、サービス提供者と利用者の取引の場を提供するマーケットプレイスモデルを採用する Fidor を採り上げる。

(2) 垂直統合モデルを推進する Chase の取り組み

Chase は巨大な顧客基盤を保有

米大手銀行の Chase は、全米の約半数の世帯に対し、約 5,000 の支店および非対面チャネルを通じて、預金、決済、資産運用等幅広い金融サービスの提供を行っている。

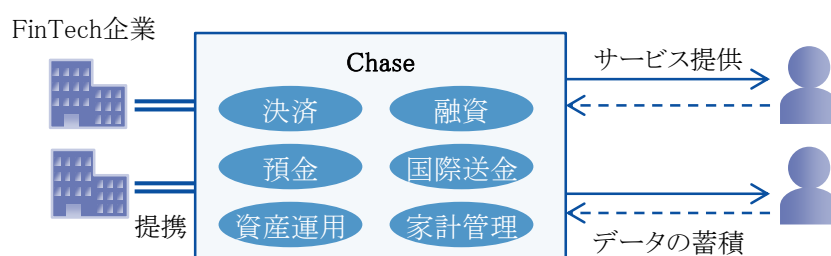
Chase は垂直統合モデルを採用

多様な金融サービスの提供において、同行はプラットフォームからサービスまで全て自前で構築する垂直統合モデルを採用している(【図表 1】)。サービス開発にあたって FinTech 企業等有する技術・サービスを活用するものの¹、サービスは全て Chase ブランドで提供される。一般に、垂直統合モデルは、ブ

¹ 例えば、決済分野では QR コード決済アプリを提供する LendUp と提携し、また融資分野では OnDeck が提供する与信モデルを取り入れる等により、サービスの高度化を図っている。

ランドコントロールやセキュリティ、サービス設計の自由さの面において優位性がある一方、多数のサービスを自社開発するにあたって多額の投資が必要となるため、十分な投資余力や、それを回収するだけの顧客基盤が必要となると考えられる。同行が本戦略を採用できた背景には、既に巨大な顧客基盤を有しており、スケールメリットを享受できる目算があったことなどが考えられる。

【図表 1】 Chase が形成するエコシステム

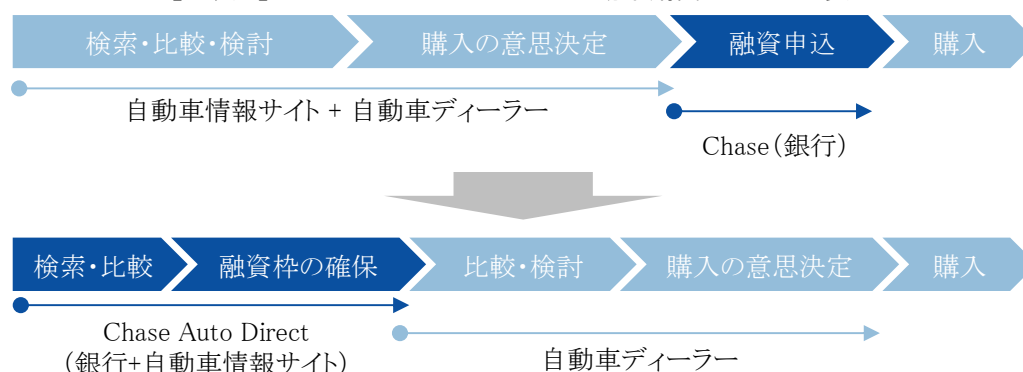


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

金融取引履歴を
活用し、自動車
購入プロセスを
効率化

同行が提供しているサービスの一例として、自動車情報サイト TrueCar との提携により 2016 年夏に上市した自動車ローン (Chase Auto Direct) を紹介する。Chase の ID により同サービスのサイトにログインした場合、同行に蓄積された顧客の金融取引履歴データや属性データと TrueCar が保有する自動車に関するデータから、希望する車種を購入する際のローン借入れ可否および金利を即時に判断し、自動車購入の意思決定前に融資枠の確保が可能となる (【図表 2】)。通常の自動車購入の意思決定後に融資申込みを行うケースでは、金融機関によりローンが謝絶された場合、そこに至るまでのプロセスに無駄が発生する。当該意思決定前に自動車ローンの承認を提供することで、自動車購買プロセスの効率化という価値を顧客および自動車ディーラーにもたらした。本サービスは、同行が垂直統合型モデルで構築した幅広い金融サービスの提供を通じて、顧客の多様な金融取引履歴データを蓄積し、それらを分析・利活用することにより実現されているものと考えられる。

【図表 2】 Chase Auto Direct による自動車購買プロセスの変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(3) マーケットプレイスモデルを採用する Fidor の取り組み

Fidor はマーケットプレイスモデルを採用

一方 Fidor は、マーケットプレイスモデルを採用することで、比較的小規模な企業でありながら、顧客情報の収集プラットフォームおよびそれを基盤としたエコシステムの構築に成功している。

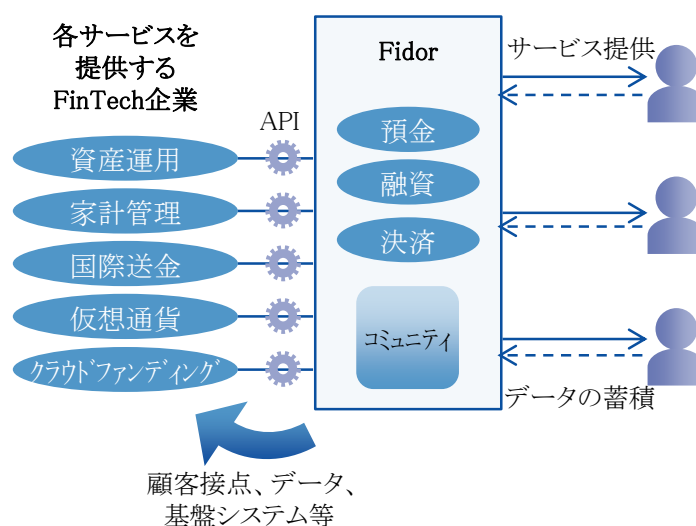
ドイツ発のデジタルバンク

Fidor は、ドイツで創業したデジタルバンクである。2009 年に銀行免許を取得し、現在ドイツおよび英国で銀行ビジネスを展開している。従業員数は約 100 人弱と小規模ながら、約 8 万人の顧客にフルバンキングサービスの提供を行っている。

マーケットプレイスモデルを採用し、API を介して FinTech 企業と連携

同行のビジネスモデルの特徴は、自らを金融商品のマーケットプレイスと位置づけている点にある。同行が自ら開発・提供するものは、預金口座や決済機能、融資といった基本的な商品にとどまる。その一方で、同行は独自の API を整備し、顧客が同行を通じて 40 以上の FinTech 企業のサービスにアクセスできる体制を構築することで、顧客の多様な金融ニーズへ対応している（【図表 3】）。マーケットプレイスモデルの構築において、より多くの FinTech 企業が同行のエコシステムに参加できるよう、同行は BaaS モデルを採用した。BaaS とは、Banking as a Service の略語であり、決済システム等のバックエンド機能を有していない FinTech 企業に対し、必要な銀行機能の一部をサブスクリプション方式（有償）で提供する仕組みである。具体的には、Fidor からは勘定系等のトランザクション処理機能やブッキング機能等が共通のサービスとして提供され、FinTech 企業はそれらの基盤上に自らのアプリを構築している。

【図表 3】 Fidor が形成するエコシステム



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

オンラインコミュニティの設置

また同行は、顧客同士が自由にコミュニケーションを行うためのオンラインコミュニティを設置している。そこでは、顧客がサービスの利用方法等に関して互いに質問・アドバイスをしたり、サービスのレビューを行ったり、新しい商品の提案を行ったりすることが奨励されており、こうしたコミュニティを活性化させる行為に対して金銭的なインセンティブが付されている。

上記二つの仕組みにより低コストで多様なデータを収集し、活用することで「60 秒銀行」を実現

これら二つの仕組みから生じるメリットは、低コストで多様なデータを収集できる点にある。マーケットプレイスモデルを採用することで、投資額を抑制しつつ多様な金融サービスの提供が可能となる。実際に、Fidor の 1 顧客あたり IT コストは 15 ドルと、他の銀行の 10 分の 1 以下の水準となっている。また、顧客同士のコミュニティはカスタマーサポートを代替し、コールセンターの設置コスト削減に寄与した。その一方で、顧客が同プラットフォーム上で行うあらゆる金融取引の情報や、コミュニティにおける発言や振る舞いといった非金融取引データは全て Fidor に蓄積される。同行は、それらのデータをリアルタイムに一元管理し、AI による分析を行うことで、顧客へのマーケティングおよびサービス提供に活用している。具体的には、同行は同データに基づき顧客に最適な金融サービス(同行が提携する FinTech 企業が提供するサービスを含む)を薦めるほか、顧客同意の下で提携先の FinTech 企業が顧客に対し、同データの活用により利便性の高いサービスを提供することをサポートしている。与信審査においては、同データを活用することで貸倒率を 5.9%から 0.4%まで引き下げ一方、申込み～審査～着金まで 60 秒以内に完了する FidorEmergency Loan を提供し、顧客利便を向上させた。同行は、「Process beats Price(プロセスは価格に優先される)」の信念の下、全ての金融サービスを 60 秒以内に完結させるという「60 秒銀行」のコンセプトを打ち出しているが、それを可能とするのは、同行に蓄積された大量の顧客データと同行の高い分析技術である。

(4) ビジネスモデルの比較

垂直統合モデルとマーケットプレイスモデルの比較

Chase と Fidor の事例から、垂直統合モデルとマーケットプレイスモデルについて比較する(【図表 4】)。垂直統合モデルでは、サービス設計の自由度等の面で優位性がある一方、多数のサービスの自社開発が必要であるため、投資余力があり、また投資回収に資する巨大な顧客基盤を有する大手銀行等が採り得る戦略となる。その一方で、今後新たに金融事業へ参入するプレーヤーや、今後提供サービスを拡大したいと考えるネットバンク等は、大きな投資を必要としない Fidor のようなマーケットプレイスモデルを採択すると考えられる。

【図表 4】プラットフォームの比較

	垂直統合モデル (Chase)	マーケットプレイスモデル (Fidor)
投資規模	多数のサービスを自社開発するため、多額の投資が必要	サービスは他社が提供するため、投資はプラットフォーム構築のみ
提供サービス	- 提供できるサービス数は、投資規模に依存 - 市場規模の大きいマス顧客向けや、収益性の高い富裕層向けが中心となる傾向 - 同一方針に基づくサービスの開発・提供であり、サービス間の連携も容易 - 自らサービスを構築するため、独自性を追及することが可能	- FinTech企業との提携を拡大することで、多種多様なサービスの提供が可能 - ニッチなニーズへの対応も可能 - 各サービスのコンセプト・設計等は、各FinTech企業ごとに異なる - 提携先FinTech企業が、同じサービスを他プラットフォームにも提供する可能性あり
サービスのブランド	全てのサービスはChaseブランドで提供される	各サービスについては各FinTech企業のブランドで提供される
提携先FinTech企業の傾向	サービスはChaseと共同開発するため、要素技術を持つ企業	FinTech企業のサービスをそのまま顧客に提供するため、競争力のあるサービスを持つ企業
同モデルを採るプレーヤー(予想)	投資余力・顧客基盤の比較的大きい大手銀行等	ネットバンク、異業種からの参入者等

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

3. 利用者および金融事業者に与える影響

(1) 利用者への影響

金融サービスにおけるデータ利活用の影響

ここまで、データを収集・分析・活用するプラットフォームを構築した事例について述べてきたが、本節ではこれらの取り組みが金融サービスの利用者（以下、利用者）および金融事業者に与える影響について考察する。

利用者の金融サービスの利用が拡大

まず、利用者への影響について述べる。データ利活用に伴う金融サービスの利便性向上に伴い、利用者の金融サービスの利用は拡大していくことが推察される。例えば、従来の借入プロセスでは、資金ニーズの認識後、申込みや必要書類の提出等様々な手続きに時間を要し、その過程で利用者の脱落が生じていた。しかし、前節の事例のように、利用者が資金ニーズを認識してから60秒以内に低金利の融資を提供することで、利用者が借入を行う際のためらいを取り除き、利用を促進していくことが可能となる。

利用者の金融機関選択の動機にも影響

さらに、このようなデータを活用した利便性の向上は、利用者の金融機関選択にも影響を与える。すなわち、データを活用した金融サービスの普及に伴い、利用者はデータの利活用に優れたプラットフォームを選択すると予想される。その一方で、特定のプラットフォームに自身のデータが蓄積され、それにより廉価・高利便な金融サービスを楽しんでいる事実は、他のプラットフォームへの乗換えのハードルとなるほか、同一プラットフォームで預金・融資等の銀行の商品から保険商品にいたるまで、あらゆる金融商品をワンストップで利用したいというニーズの喚起に寄与するものと考えられる。

(2) 金融事業者への影響

金融事業者は二極化

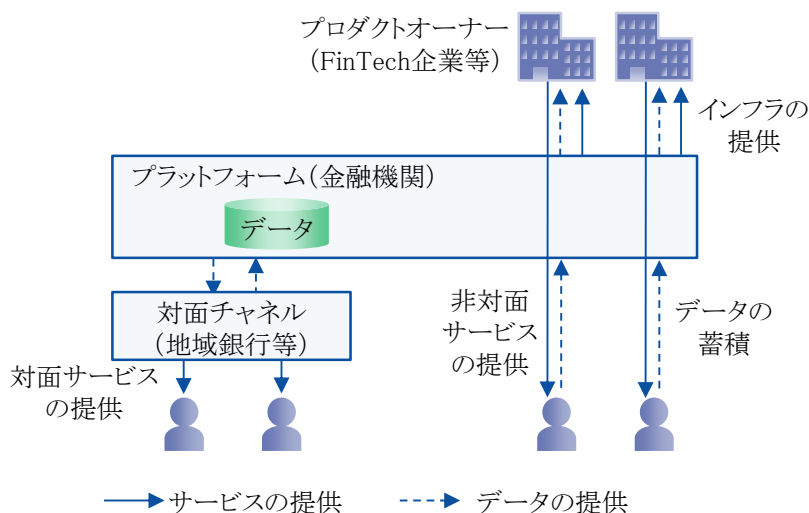
一方、金融事業者側の変化として、まずは Chase や Fidor のようなプラットフォームと、そのプラットフォームに商品や機能を提供する FinTech 企業の二極化の進展が予想される。顧客基盤と顧客データを有するプラットフォームの活用が可能となれば、そのプラットフォームへ参加する FinTech 企業における顧客獲得コスト、データ取得コスト、インフラ構築コストが減少するため、金融事業への参入が容易となる。一方、こうした FinTech 企業との提携が進展することで、魅力的なサービスを揃えたプラットフォームの形成が可能となれば、顧客とその情報がますます集中していくことになるだろう。

中小規模銀行は、データ利活用の影響の小さい事業へ注力する戦略も

そのような環境変化の中、投資余力・顧客基盤が大きい大手銀行は単独で垂直統合モデルを採択し、またレガシーがなくカニバリゼーションの恐れが小さいネットバンク等はマーケットプレイスを展開し、それぞれプラットフォーム化を進めていくことが予想される。一方、それらのはざまに、顧客基盤およびデータを十分に持ち得ない中小規模銀行の生きる道はどこにあるのだろうか。一つの解として、中小企業向け長期融資やコンサルティングサービス等、データのみに基づく予測と非対面のサービス提供に馴染まない業務に注力することが考えられる。データのみをベースとするビジネスモデルは、地元に着し、Face to Face で顧客との関係を深める中小規模銀行のビジネスモデルとの親和性が高くない。そのためそれらの銀行においては、大手銀行等のプラットフォームと提携し、そのデータを一部活用しつつも、比較的データ利活用の影響の小さい中小企業向け長期融資やコンサルティングサービスへ注力するこ

とで、競争力を維持することも選択肢の一つとなろう(【図表 5】)。

【図表 5】 今後形成が予想される新たな金融エコシステム



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

4. 国内金融業界におけるデジタル化の方向性

(1) 国内金融サービスのデジタル化に向けた課題

国内金融サービスのデジタル化は黎明期

国内の状況に目を転じると、金融サービスのデジタル化に向けた取り組みや、Fidor のようなビジネスモデルはまだ黎明期にあるといえる。その背景を利用者側および金融事業者側の観点から考察する。

現金決済中心の商慣習や FinTech 企業の少なさが金融サービスのデジタル化におけるハードルに

まず、利用者側の要因として、日本特有の現金決済を中心とした商慣習が、利用者の金融取引に関するデータ生成を阻害していることが挙げられる。現金決済では、その取引履歴がデータとして蓄積されないため、データを活用した金融サービスの提供を難しくしていると考えられる。また、金融事業者側の要因として、FinTech 企業が海外と比較が少ないことが挙げられる。Financial Inclusion²が進み、既存金融機関に対する信用が高い日本において³は、FinTech 企業が参入すべき領域は現時点で小さいことが背景にあるものと思われる。その結果、Fidor のビジネスモデルを日本で展開した場合において、十分なサービスと、それを提供する FinTech 企業数を確保することができかねるが課題となろう。

今後状況の好転が期待

一方、今後はこうした状況が徐々に改善されることが考えられる。未来投資戦略 2017 において、キャッシュレス化の推進が掲げられており、国内のタクシー配車アプリにもクレジットカード決済機能が組み込まれる等、非現金決済の範囲は着実に広がりつつある。また、金融庁による FinTech サポートデスクの設置や銀行法改正等、FinTech 企業の事業環境は急速に整備されつつあり、今後は FinTech 企業による金融ビジネスへの参入・拡大が期待できよう。

² 金融包摂。すべての人々が、金融サービスにアクセスでき、またそれを利用できる状況

³ みずほ銀行「特集：日本産業の中期見通し 一向こう 5 年（2017-2021 年）の需給動向と求められる事業戦略－」『みずほ産業調査 56 号』（2016 年 12 月 29 日）

(2) 国内金融サービスのデジタル化を見据えて

国内においても金融サービスの利用拡大・金融機関選択の動機に変化が生じる

国内金融機関は自らの立ち位置に応じた戦略の再構築が必要

デジタル化を通じ、利用者利便向上に向けた取り組みの加速が必要

上記のような状況変化に伴い、国内金融サービスのデジタル化が進展した場合、国内においても前節に挙げた金融サービスの利用拡大や金融機関選択における動機に変化が生じると考えられる。特に前者について、日本人は一般に借入や投資に対する抵抗感が強いと言われるが、廉価で利便性の高いサービスが台頭すれば、サービス利用に対するためらいが解消され、潜在ニーズの喚起に繋がることが予想される⁴。

このように金融サービスのあり方や事業環境の変化が予想される中、本邦金融機関においても戦略の再構築が求められる。既存金融機関に対する信用度が高い日本は、既存金融機関がプラットフォームとなり、FinTech 企業はそれらのプラットフォームに商品や機能を提供するという二極化が進みやすい環境にある。そうした中、大手銀行は自らのブランド力と資本力を活用し、垂直統合モデルによる顧客データの収集・分析とその活用を推進していくことが予想される。また、手数料の安さや預金金利の高さ等により差別化を図ってきたネットバンクにおいては、マーケットプレイスモデルによるサービス多様化と顧客情報の収集を推進し、顧客との関係を深めていく戦略を採るだろう。一方で地域銀行は、中小企業向け長期融資やコンサルティングサービス等に活路を見出すこととなる。前節で述べたとおり、データのみに基づく予測と非対面のサービス提供に馴染まない中小企業向けサービスは、地元に着した事業を展開する地域銀行の優位性が発揮される領域である。また、金融庁はかねてより地域密着型金融を推進し、「平成 28 事務年度金融行政方針」においても、金融機関は企業と日常から密に対話し、企業価値の向上に努めることを是としている。地域銀行においては、今後もより一層対面でのサービス提供を強化し、大手銀行・ネットバンク等との差別化を図っていくことが求められよう。一方、日本固有の事情として、1990 年代後半以降地域銀行間ではシステム共同化を進めてきた。それは主に IT 投資費用の抑制を目的としていたが、今後はその枠組みを活用することで、データ利活用に向けた取り組みが可能となる。複数行が協働し、垂直統合モデルを推進することも一手であろう。

いずれの戦略を採る場合でも、どのような商品・サービスの提供を通じて顧客の情報を蓄積し、得られたデータをどのように活用していくかといった具体的な事業戦略の策定や、データ分析体制の構築等が求められる。すでに一部の金融機関においては、Fidor 等デジタルバンクの戦略を研究し、国内外で同様のビジネスを試行する動きが見られる。国内の各プレーヤーにおいては、デジタル化を通じた事業の競争力強化および利用者利便の向上に向けた取り組みの加速が必要となる。

みずほ銀行産業調査部

金融チーム 中野 悠理

yuri.a.nakano@mizuho-bk.co.jp

⁴ みずほ銀行「特集：世界の潮流と日本産業の将来像 ―グローバル社会のパラダイムシフトと日本の針路―」『みずほ産業調査 54 号』(2016 年 3 月 1 日)

©2017 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。