

2018年1月16日
みずほ銀行 産業調査部

Mizuho Industry Focus Vol. 204

Digital Bank がもたらす金融サービスのデジタル化 ～国内金融機関に求められる Digital Bank の活用～

中野 悠理

〈要旨〉

- 英国のリテール金融市場は、大手行による寡占化が進み、硬直的な競争環境が形成されていた。しかしながら、近年は優れた技術力を強みに金融サービスを提供する新興企業が数多く台頭し、大きな転換期を迎えている。
- 英国では、キャッシュレス化の進展や世代の移り変わり等を受け、デジタルな金融サービスに対する需要が高まる一方、テクノロジーの進歩が金融事業への参入障壁低下と新たな付加価値創造の機会をもたらしている。そうした中において、テクノロジーを活用した革新的な金融サービスを提供する FinTech 企業が台頭し、伝統的銀行の事業領域を侵食していった。また、FinTech 企業の中には銀行免許を取得し、銀行業の根幹である預金・貸出、決済業務へ進出するものも現れ、Digital Bank と呼ばれている。
- 技術面・制度面において企業間の連携が容易化されたことから、Digital Bank は様々な FinTech 企業と連携し、新たな金融エコシステムの形成を進めることで成長を続けている。そうした動きに対し、英大手行は、既存ビジネスのデジタル化や子会社 Digital Bank の設立、既存チャネルの見直し等、取り組みを加速させている。
- 日本においては、これまで現金中心の商慣習が金融事業に対する参入障壁として機能してきた。しかしながら、今後のキャッシュレス化の進展等を背景に、日本でも英国と同様、デジタルな金融サービスに対する需要が高まる可能性がある。
- 英国とのマネーフローの違い、銀行に対する高い信頼から、日本におけるデジタルな金融サービスニーズに対応するのは、既存の国内金融機関だと考えられる。また、その国内金融機関においても、現在の厳しい収益環境の下、低コストの金融インフラ構築は喫緊の課題となり、その手段として Digital Bank への取り組みは重要と考える。さらに、デジタル化へのプロアクティブな対応は、海外リテール金融分野という新たな収益源にも繋がることが期待される。
- ただし、その実現に向けては、技術力および資本力の確保が課題となる。テクノロジー人材の獲得や M&A 等を通じたテクノロジー機能の内製化と強化が重要である。また、ビジネスモデルの変革にあたり、既存ビジネスの一層の効率化・収益力強化を進めることで投資余力を捻出し、デジタル化に向けた投資を継続していくことが求められる。

目次Digital Bank がもたらす金融サービスのデジタル化
～国内金融機関に求められる Digital Bank の活用～

I. はじめに.....	2
II. 新興企業が主導する英国リテール金融エコシステムの再構築.....	3
III. Digital Bank の競争優位性と、英大手行の戦略	12
IV. 国内金融機関への示唆.....	16
V. おわりに.....	22

I. はじめに

大きな転換期を迎える英国リテール金融市場

英国のリテール金融市場はすでに成熟市場であるものの、英大手行による寡占化が進み、硬直的な競争環境が形成されていた。しかしながら、近年は新興企業が数多く台頭し、大きな転換期を迎えている。

FinTech 企業や Digital Bank が台頭し、新たな金融エコシステムを形成

英国では、キャッシュレス化の進展等を受け、顧客ニーズが変化しつつあったが、それにいち早く応えたのが FinTech 企業と呼ばれる新興企業群である。FinTech 企業は、テクノロジーを活用した新たな金融サービスを提供し、決済や融資、資産運用といった様々なビジネス領域に進出していった。また、その中には銀行免許を取得し、銀行業の根幹である預金・貸出、決済領域へ進出しているものも現れており、Digital Bank と呼ばれている。Digital Bank は、多様な FinTech 企業と連携することで、新たな金融エコシステムを形成している。

日本においても今後金融インフラに変化が訪れる可能性

日本においても、今後のキャッシュレス化の進展や世代の移り変わりを背景に、これまで金融事業の参入障壁として機能していた ATM、支店等の物理的インフラの重要性が低下する一方、デジタルな金融サービスに対するニーズが高まることが予想される。さらに、低金利環境の継続等により収益環境が厳しい中、金融機関側も既存インフラの見直しが求められている状況にある。

英 Digital Bank のビジネスモデルを分析

こうした状況を踏まえ、本稿ではまず II 章において、英国で Digital Bank が台頭した背景と成長要因について分析し、Digital Bank が形成するエコシステムについて概観する。続いて III 章では、Digital Bank の競争優位性と英大手行の取り組み、テクノロジー企業による金融事業への参入について整理する。IV 章では、日本のリテール金融市場に関する現状について整理した上で、英国の状況と対比しつつ日本における Digital Bank の発展の方向性について検討する。最後に、国内金融機関における Digital Bank への取り組みの方向性およびその課題について考察する。

Ⅱ. 新興企業が主導する英国リテール金融エコシステムの再構築

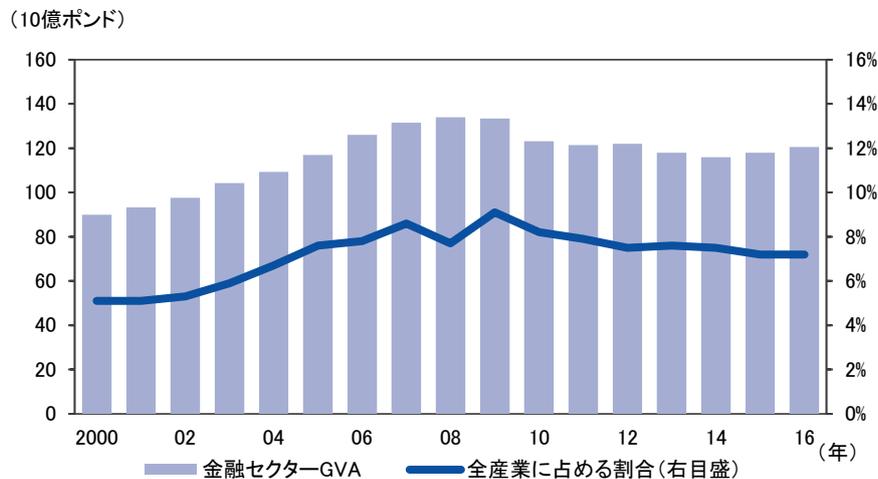
1. Digital Bank の台頭と金融サービスのアンバンドル化

(1) 英国リテール金融市場の現状

英国の金融セクターは緩やかな回復基調が継続

英国の銀行セクターは、総資産約 8 兆ポンドと世界第 4 位の規模(2016 年)にある。粗付加価値額 GVA¹で見れば、リーマン・ショック以降、後退局面に入ったものの、足下では緩やかな回復基調となっており、GVA の全産業に占める金融セクターの割合も 7%程度で推移している(【図表 1】)。既に成人の 97% が銀行口座を保有²しており、成熟市場となっている。

【図表 1】 英国金融セクターのGVA



(出所) The House of Commons Library, *Financial services: contribution to the UK economy*
および Office for National Statistics よりみずほ銀行産業調査部作成

伝統的銀行に対する消費者の信頼は低下

英国のリテール金融市場の特徴として、大手 6 行³による寡占化が挙げられる。1960 年以降に金融機関の合併・統合が進み、現在英国で事業を行う約 300⁴ の銀行のうち、大手 6 行による銀行口座の占有率は 90%に上る(【図表 2】)。過度な寡占化は、英大手行による競争回避的な動きにつながり、また金融危機の痛手が英大手行の新規投資余力を削いだことなどを背景に、消費者の伝統的銀行への信頼は大きく低下している(【図表 3】)。

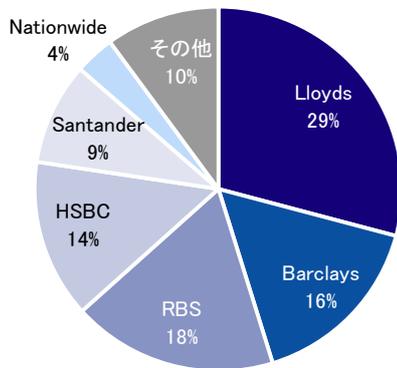
¹ Gross Value Added. GVA=国内総生産(GDP)+補助金-生産品にかかる税

² Personal Current Account の保有率(2015 年時点、GfK Global, *Financial Research Survey* より)

³ Lloyds、Barclays、RBS、HSBC、Santander、Nationwide の 6 行

⁴ 英国で創業または現地法人を設立している銀行が 157 行あり、残りは預金を扱う外国銀行の支店(2017 年 10 月末、Bank of England より)

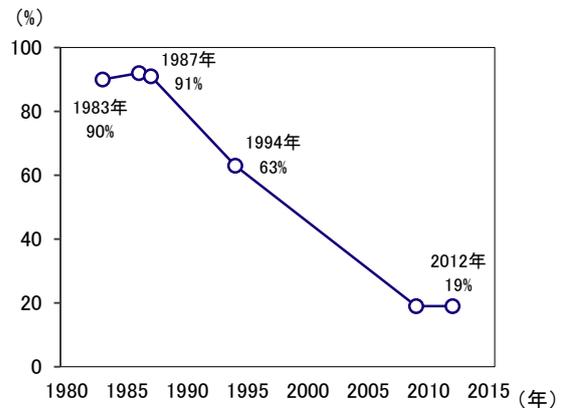
【図表 2】 銀行口座のシェア



(出所) UK Finance, *Promoting competition in the UK banking industry* よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2012 年調査

【図表 3】 消費者の銀行に対する信頼度



(出所) NatCen Social Research, *BRITISH SOCIAL ATTITUDES 30* よりみずほ銀行産業調査部作成

近年、消費者は、デジタル金融サービスヘシフト

また近年では、英国の消費者はデジタルな金融サービスへの選好を強めている。その背景として、①ミレニアル世代および Z 世代⁵の台頭、②キャッシュレス化の進展が挙げられる。

モバイル志向の強いミレニアル世代・Z 世代が台頭

英国では、ミレニアル世代と Z 世代が全人口の 4 割弱を占めるなど、その存在感は大きい。ミレニアル世代および Z 世代は、インターネットやソーシャルメディアが普及した中で生まれ育った世代であることから、テクノロジーを用いたサービスの利用に対する期待度が高く、「生活の全ての側面でスマートフォンを使いたい」といったモバイル志向が強い。金融サービスに対しても、伝統的銀行の支店で提供される対面でのサービスより、モバイルで使い勝手のよい、デジタルなサービスを選好する傾向にある。

英国ではキャッシュレス化が急速に進展

また、英国ではオンライン・ショッピングの拡大やカード決済端末の普及等を背景に、現金決済比率が低下している(【図表 4】)。特にここ数年は、ロンドンオリンピックを契機としたインフラ整備等を背景に、コンタクトレス決済⁶やモバイル決済の急速な普及が、キャッシュレス化推進のドライバーとなっている。2016 年における現金決済比率は 40% 程度まで減少し、小売店における決済の 77% がカード決済となっている。

消費者行動の変化は、新たなホワイトスペースを創出

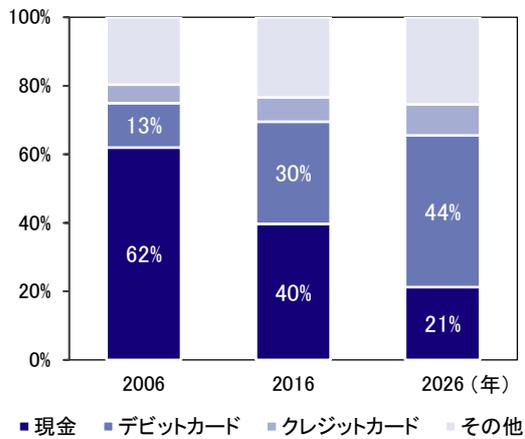
モバイル志向の強い若年層の台頭や、キャッシュレス化の進展は、消費者の銀行利用のあり方に変化を及ぼしている。消費者は支店取引を減らす⁷一方、モバイルへの依存を強めている(【図表 5】)。こうした消費者行動の変化は、従来、銀行の競争優位を生み出していた支店等の物理的インフラの重要性を低下させ、デジタルな金融サービスニーズというホワイトスペースを創出している。

⁵ ミレニアル世代は、2000 年代に成人あるいは社会人になる 1980 年代～1990 年代半ば生まれの世代を指す。Z 世代は、X 世代(1960 年代後半～1970 年代生まれ)、Y 世代(1980 年代～1990 年代半ば生まれ、ミレニアル世代と同義)に続く、1990 年代後半～2000 年代生まれの世代を指す。

⁶ NFC 機能付デビットカードまたはクレジットカードを利用した決済を指す。2012 年のロンドンオリンピック開催時に、英国資金決済協議会が Visa などとともにコンタクトレス決済インフラを整備したことを受け、コンタクトレス決済は急速に普及した。また、2015 年には、コンタクトレス決済の上限額が 20 ポンドから 30 ポンドに引き上げられた。

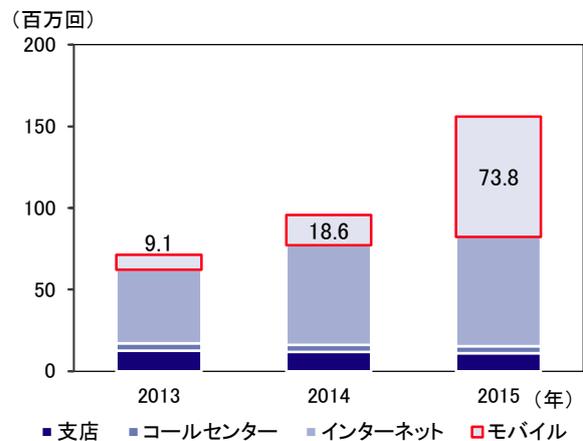
⁷ 支店の利用回数は緩やかに減少し、2011 年から 2016 年にかけて 1 支店あたり利用者数は 32% 減少した(UK Finance)。

【図表 4】 決済比率推移



(出所) UK Finance, *UK Payment Markets Summary*
 よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) その他には口座振替や小切手等を含む。また、
 2026 年は UK Finance による予測値

【図表 5】 銀行チャネルの利用回数



(出所) UK Finance HP よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 1 週間当たり利用回数

(2) テクノロジーの進歩がもたらす新たな事業機会

テクノロジーの進歩は新たな事業機会を創出

伝統的銀行が消費者からの信頼を失い、また消費者行動の変化から新たな金融ニーズが生まれる一方で、テクノロジーの進歩は新たな事業機会を創出している。近年におけるビッグデータや人工知能、オートメーション技術の進歩、スマートフォンの普及は、「データに基づく顧客理解」と「サービス提供プロセスの効率化・自動化」を可能とし、金融事業への参入障壁低下と新たな付加価値創造の機会をもたらしている。

対面を基本としたビジネスモデルは硬直的な経費構造につながっていた

金融サービスにおける顧客理解には、B to C ビジネスとして顧客ニーズを把握することと、信用供与のための与信審査という二つの側面がある。従来、金融機関は、信用データおよび銀行員が対面取引を通じて得た属性情報から顧客のニーズや信用力を把握し、カスタマイズ⁸されたサービスの提供を行ってきた。顧客理解およびサービス提供の場として、支店という物理的インフラを整備する必要があったことから、巨大な初期投資と硬直的な費用構造が避けられず、それらは手数料として顧客に転嫁された。

ビッグデータを活用することで、金融サービスのパーソナライズ化が可能に

しかしながら近年では、決済履歴、SNS、Web 閲覧履歴、GPS データ等、生活の様々な場面がデータ化されており、それらを取得・分析することで、顧客の属性や行動、関心事項を理解することが可能となりつつある。情報量の増加、情報伝達速度の上昇、分析技術の進歩により、これまで見えなかった個々の顧客像や顧客ニーズをリアルタイムで把握し、顧客一人ひとりの好みに応じた金融サービスを提供することが可能となる見通しである。

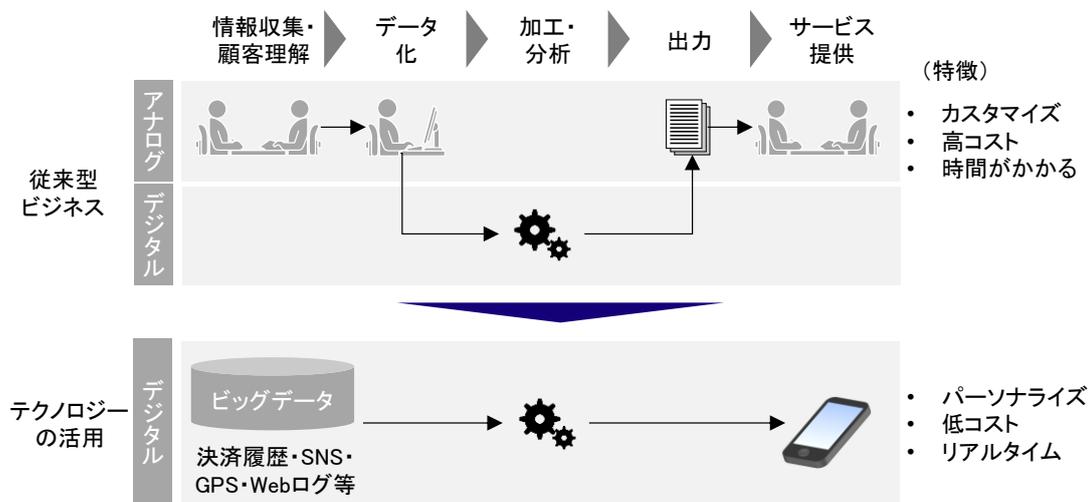
⁸ カスタマイズは、サービス提供者が顧客の意志に基づきサービスや機能を提供することであり、パーソナライズは、サービス提供者がビッグデータ等に基づき顧客ニーズに合うサービスや機能を提案・提供すること。

スマートフォンの普及に伴うサービス提供の自動化は低価格化・顧客利便向上をもたらす

また、そうした金融サービスをスマートフォン等のモバイル端末で提供することで、顧客理解からサービス提供までのプロセスが全て自動化され、従来の担い手であった支店や銀行員が不要となる。その結果、インフラコストの低下に伴う参入障壁低下やサービスの低価格化に加え、消費者のニーズに対してリアルタイムで応え、パーソナライズされたサービスを提供することが可能となる（【図表 6】）。

これらのテクノロジーを活用した新たな金融サービスは、FinTech と呼ばれる。FinTech は、その利便性の高さやコストの低さから、世界中で利用が拡大している。

【図表 6】テクノロジー活用がもたらす金融サービス提供プロセスの変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(3) 英政府による支援

英政府は規制緩和により FinTech 創出を支援

かねてより英国のリテール金融市場の寡占化を問題視していた英政府は、このような FinTech の創出を積極的に後押ししている。例えば、2014 年に金融サービスのイノベーションを促進するためのプログラムである Project Innovate が開始された。その一環である Regulatory Sandbox は、イノベティブな金融サービスに対して、現行法を即時適用することなく、一定範囲で安全な実験環境を提供する試みである。同制度を活用することで、事業者は革新的なサービスや商品の迅速な市場投入と検証が可能となり、新規事業開発コストの低減につながっている。また、2013 年に実施された銀行免許取得要件の緩和と認可プロセスの改善により⁹、銀行事業の参入障壁が大きく引き下げられている。

FinTech 企業の資金調達を支援

英国政府が 2013 年に設立した British Business Bank (以下、BBB) は、資金調達の面からの支援を行っている。BBB は、中小企業およびベンチャー企業

⁹ 資本要件の緩和として、Small Specialist Bank に区分される銀行に係る規制上の要求資本額が、500 万ユーロから 100 万ユーロもしくは 100 万ポンドの高い方に変更された。また、流動性規制緩和として、新規参入行に課されていた追加の流動性要件が廃止された。さらに認可プロセスの改善として、認可申請プロセスの簡素化に加え、申請段階で IT 等のインフラが不十分の銀行に対し、そのインフラが必要な業務を除外した限定的認可を与える選択肢（「モビライゼーション」）が追加された（但し 12 ヶ月以内に通常の認可に必要な欠落部分を整備できない場合、原則認可取り消し）。

に対し、資金調達支援および専門知識・技術をワンストップで提供している。この枠組みを通じて、FinTech を提供するベンチャー企業(以下、FinTech 企業)は多くの資金を調達している¹⁰。

英政府の積極的支援により、新たな金融サービス創出機運が高まる

さらに、2014 年には FinTech に係る業界団体である Innovate Finance が設立され、オズボーン財務大臣(当時)が、世界の金融イノベーション・センターとしての英国の地位確立等を目標として掲げた。こうした英政府の積極的な支援により、FinTech 企業の事業環境は整備され、新たな金融サービスの創出に繋がっている。

(4) Digital Bank の台頭とアンバンドル化の進展

英国リテール金融市場において、FinTech 企業が台頭

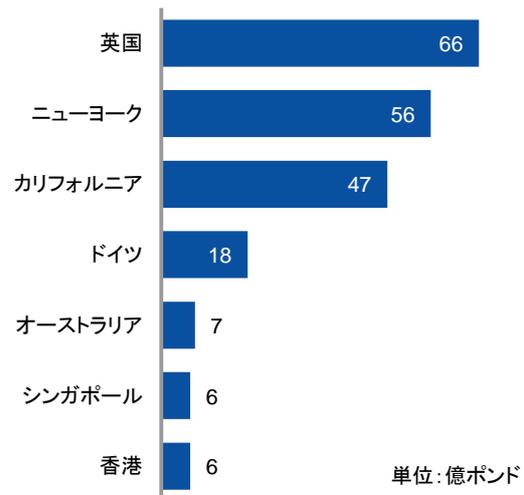
ここまで述べてきたように、英国のリテール金融市場では、伝統的銀行に対する不満や消費者ニーズの変化に伴うホワイトスペースが生じる一方、テクノロジーの進歩に伴い、付加価値の高い金融サービスの提供が容易となり、またその動きを英政府が支援したことから、多くの FinTech 企業が参入している(【図表 7】)。FinTech の事業領域は決済、融資、資産運用等多岐にわたり、2015 年時点の市場規模は 66 億ポンドまで拡大した(【図表 8】)。

【図表 7】 FinTech企業の台頭の背景



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】 FinTechの市場規模(2015年)



(出所) HM Treasury および Ernst & Young, UK FinTech On the cutting edge よりみずほ銀行産業調査部作成

銀行免許を取得する FinTech 企業も現れる

こうした動きの中で、2013 年の銀行参入規制緩和後は銀行免許を取得する FinTech 企業も現れ、Digital Bank (または Digital-only Challenger Bank¹¹) と呼ばれている。Digital Bank は、銀行免許を取得することで、従来、英大手行が独占していた預金事業等へ参入し、リテール顧客向けの預金・貸出や決済サービスを、主にモバイルチャネルを通じて提供している。

¹⁰ Digital Bank の 1 つである Atom Bank も、2017 年 6 月に BBB から 3,000 万ポンドのローン調達している。

¹¹ 英国では、100 年ぶりの銀行免許新規取得となった Metro Bank (2010 年) 以降に銀行免許を取得した銀行を、一般に Challenger Bank と呼ぶ。特に 2010~2013 年に設立された Challenger Bank の多くは、大手小売等の資本を元に設立され、支店を持ち、幅広いサービスを提供する等、伝統的銀行に近いビジネスモデルを採用している。一方、2014 年以降に銀行免許を取得した、主にデジタルチャネルを中心とした銀行を Digital-only Challenger Bank と呼び、本稿で採り上げる。

Digital Bank は UX に優れ、低コストの銀行サービスを提供

一般的な Digital Bank 像は、従業員は 150 人未満で、特定のリテール向け銀行サービスに特化し、支店等のリアルなチャンネルを持たずデジタルチャンネルによりサービスを提供し、高い技術力を強みにユーザーエクスペリエンス (UX) と低コストオペレーションを追求するというものである。例えば、2015 年に銀行免許を取得した Atom Bank は、英国初のモバイル専門銀行であり、そのサービスは全てスマートフォンのアプリ上で提供される。高金利の貯蓄預金口座や低金利の住宅ローンが特徴であるほか、モバイルアプリの利便性も高い。同社はモバイルアプリの UX 向上のため、Unity¹²のゲームプラットフォームを採用し、顔認証によるログインや、数タップでの口座開設を可能としている。また、UX の追求において、Digital Bank は顧客データから顧客の行動特性を理解し、顧客がより良い消費や貯蓄をするためのアドバイスやツールを提供する等、顧客利便向上に資するサービスを提供するケースが多い。2014 年に設立し、2016 年に銀行免許を取得した Starling Bank は、預金口座を中心としたビジネスを構築している。同社は、顧客の銀行口座およびデビットカードの決済情報をリアルタイムで分析・還元し、顧客がより賢くお金を使うことをサポートしている。

異分野の FinTech 企業による参入や、国外 Digital Bank の参入も

また、英マーケットプレイスレンディング¹³事業者である Zopa が、2015 年に銀行免許を申請し、2017 年 5 月に承認を得る等、FinTech 企業による「Digital Bank 成り」の動きも見られる。さらに、ドイツで設立した Digital Bank の Fidor や N26 も英国市場へ参入しており¹⁴、英国では多くの Digital Bank が台頭している。

英国リテール金融市場でアンバンドル化が進行

このように、多くの FinTech 企業や Digital Bank が台頭し、各々特定のサービス分野に特化することで、事業を拡大している。その結果、英国リテール金融市場では、金融サービスのアンバンドル化¹⁵が進行した。

2. Digital Bank を中心とする新たな金融エコシステムの形成

(1) 企業間連携の推進と、新たな金融エコシステムの形成

API と法制度の整備がプレイヤー間の協業をサポート

FinTech の一領域として台頭した Digital Bank だが、足下においてはさらなる成長を目指し、特定の領域に特化した FinTech 企業と連携することで、新たなエコシステムを形成する動きが見られる。それを支えるのが、API (Application Programming Interface) 技術と、顧客情報共有に係る規制整備である。

API を介して部門間・企業間のサービス連携が容易に

API とは、あるアプリケーションの機能やデータなどを他のアプリケーションから呼び出し利用するための接続仕様を指す。API を介することで、企業は部門間・企業間でデータの共有や機能の公開が可能となり、部門や企業の境界を超えて連携が容易となる。互いに独立したアプリケーションがシームレスに接続できるようになることから、API は垂直統合型から水平統合型のビジネスモデルへの転換を可能とする。金融分野においても API を活用することで、口座情報や決済情報、非金融情報を企業間で共有することが容易となる。また社外組織が有する生体認証システムや与信判断アルゴリズム等の機能を、

¹² モバイルやブラウザ、ゲーム機等複数のプラットフォームに対応可能なコンピュータゲーム向けのゲームエンジンの一つ。

¹³ インターネット上で、資金の借り手と貸し手をマッチングさせる融資サービスを指す。

¹⁴ 米 Goldman Sachs の子会社であり、米国の Digital Bank である Marcus も英国への参入を予定している。

¹⁵ アンバンドルとは、一括して提供されていた商品やサービスが細分化され、各プレイヤーにより提供されること。

「モジュール(全体の一部を構成するひとまとまりの機能を持つ部品)」として自らのサービスに連携させ、利用することができる。

企業間の顧客情報の共有・移管に関する法制度が整備

また、企業間における顧客情報の共有・移管に関する規制整備が進んでいる。欧州連合(EU)は、2016年に第二次決済サービス指令(The Second Payment Service Directive2: PSD2)および一般データ保護規則(General Data Protection Regulation: GDPR)を制定した。PSD2は、決済発動サービス¹⁶と口座情報サービス¹⁷を提供する事業者に対して、銀行口座へのアクセスを容認するものであり、またGDPRは新たな個人情報保護の枠組みとして、個人データの処理と移転を定めている¹⁸。PSD2およびGDPRでは、ユーザーの意志に基づき金融機関や企業が顧客情報を共有・移転することから、サービスの連携が容易となっている。また、英国ではこれらEUの規制を踏襲しつつ、銀行が保有するデータをサードパーティなどとオープンAPIを通じて簡便かつ安全に共有するための、データや技術、セキュリティなどに関する規範的な仕様やルールの体系を定めたOpen Banking Standardの導入を検討している。

企業間連携の容易化は、新たな金融エコシステム形成を促す

このような技術面・制度面における企業間の情報共有・連携の容易化は、新たな金融エコシステムの形成を促している。現在、英国で生じつつあるのは、顧客接点と顧客データを持つディストリビューターと、それに金融サービスを供給するプロダクトオーナーの分化である(【図表9】)。

従来の金融機関は、製販一体型が一般的

従来の金融機関は、金融サービスの組成と販売の両方を担う製販一体型が一般的である。これは、銀行員(販売)が与信判断等(製造)に必要な顧客情報の獲得機能を担っていたことによる。また、獲得した顧客情報が共有可能な形でデータ化されていなかったこと、(データ化されていても)顧客情報を他社と容易に共有できなかったこと、等の要因から、顧客情報の活用は社内におけるクロスセルの推進等に限定された¹⁹。

現在では、製販が分離した新たなエコシステムが形成

一方、顧客の意思に基づく企業間のデータ共有が容易となった現在においては、製販分離が生じている。すなわち、金融商品の製造者たるプロダクトオーナーは、ディストリビューターの保有する顧客情報を活用してアプリケーション構築やマーケティングを行い、ディストリビューターを介したサービスの提供を行うことが可能となる。このようなエコシステムは、ディストリビューターおよびプロダクトオーナーの双方にメリットがある。ディストリビューターは、自前で幅広いサービスを構築せずとも、顧客情報を有効に活用し、プロダクトオーナーと提携することで、顧客の多様なニーズに応えることが可能となる。一方、プロダクトオーナーは情報獲得コストの低下に伴い、特定のニッチな分野に注力し、サービスを構築することが可能となる。ともに自らの得意とする分野にリソースを集中させることで、競争優位を築く機会を得ることができる。

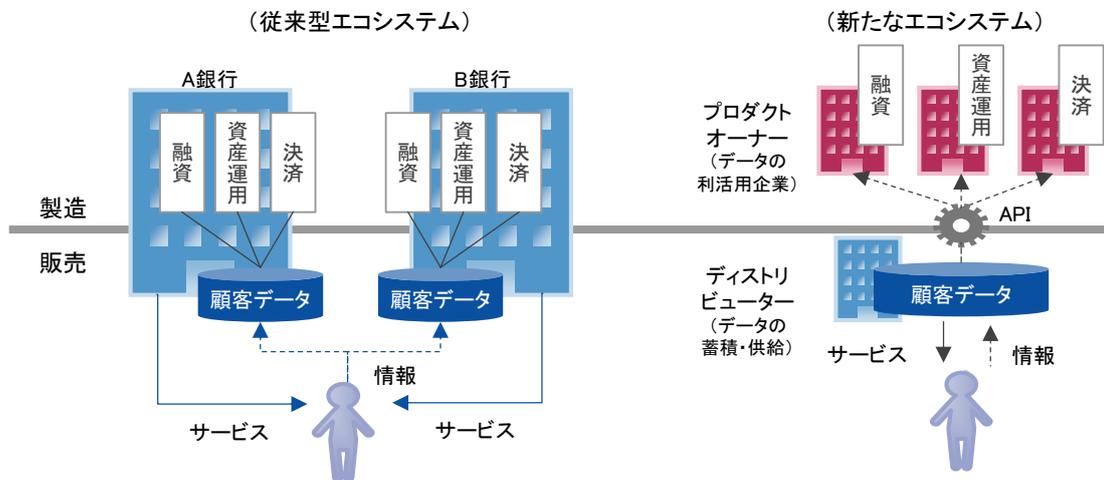
¹⁶ ユーザーの意思に基づき、決済口座(銀行口座)に対して決済・資金移動を指示するサービスを指す。

¹⁷ ユーザーの意思に基づき、決済口座情報を銀行から取得するサービスで、複数の口座情報を一覧管理できるアカウント・アプリケーション・サービス等を指す。

¹⁸ GDPR20条に定められたデータポータビリティ権では、①本人がデータ管理者から自らのデータを扱いやすい電子的な形式で取り戻す権利と、②本人があるデータ管理者から別のデータ管理者にデータを移行させる権利の2つの権利から構成されている(詳細については、みずほ銀行産業調査部「パーソナルデータ活用推進に向けて～情報銀行を中心としたデータ流通の仕組みのあり方にかかる考察～」『Mizuho Industry Focus Vol.197』(2017年9月14日)を参照)。

¹⁹ 例えば、融資を提供する際に得た顧客の属性情報(年齢、家族構成、職業等)は、資産運用のセールスにも活用できる。

【図表 9】 企業間連携の容易化がもたらした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

(2) 新たな金融エコシステムにおける Digital Bank の位置づけ

新たな金融エコシステム
の中心は Digital Bank

このように形成されつつある新たな金融エコシステムにおいて、Digital Bank は預金口座の提供や銀行間決済を提供できる「銀行」として、中心的な役割を担っている(【図表 10】)。

ディストリビューターとしてワンストップ・ショッピングを提供する Digital Bank

英国の一部の Digital Bank は、自らディストリビューターとして、顧客にワンストップ・ショッピングを提供している。例えば前述の Starling Bank は、2017 年 9 月にマーケットプレイス²⁰を開設した。同社の顧客はマーケットプレイスを通じ、FinTech 企業が提供する海外送金、資産運用、家計管理、保険等の様々なサービスにアクセスできる。「We believe everyone should be able to enjoy a healthy financial life.」をビジョンに掲げる同社は、顧客の健全な家計管理をサポートすべく、銀行口座およびデビットカードの利用を効率的に管理可能なモバイルアプリに注力する一方、その他のサービスについては、FinTech 企業と提携することで、顧客の多様なニーズに応えるとしている。同様のビジネスモデルを採用する Digital Bank として、プリペイドカード決済を提供する Monzo がある。

プロダクトオーナーとして FinTech 企業等をサポートする Digital Bank も

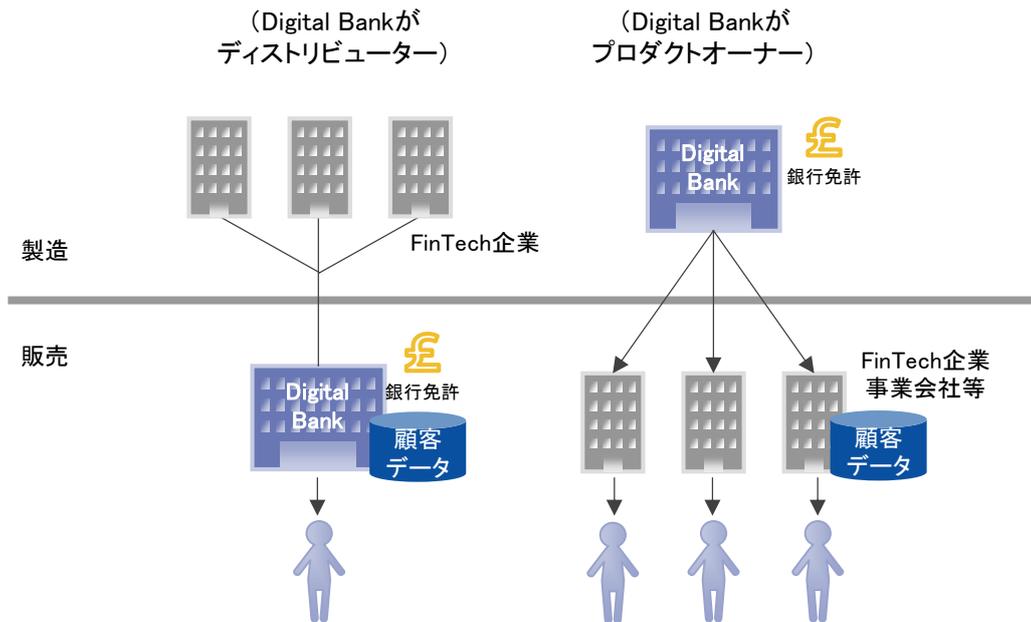
一方、プロダクトオーナーとして、事業会社や FinTech 企業等のディストリビューターに対し、金融サービスやインフラを提供する Digital Bank もある。金融サービスのホワイトラベル²¹化、OEM 化ともいえるこのビジネスモデルにおいて、主な提携先となるのは、既に顧客基盤を持つ等自社ブランド名でサービスを提供したいが、そのためのノウハウや銀行免許を持たない事業会社および FinTech 企業となる。例えば、2007 年に設立した英 Contis Group は、Babb、Monese 等の FinTech 企業が銀行免許を必要とする決済や銀行サービスを提

²⁰ 一般に、マーケットプレイスは商品やサービスの売り手と買い手が自由に参加可能な、インターネット上に存在する取引市場を指し、多対多の取引を実現する。Starling Bank のマーケットプレイス上では、多数の FinTech 企業がサービスを提供しており、Starling Bank の顧客はそれを利用することができる。

²¹ 独自ブランドによる商品化ではなく、提携先に商品を提供し、提供先のブランドで最終消費者へ販売するというもの。小売業におけるプライベートブランドの商品・サービス製造が挙げられるほか、金融業では HSBC のカード事業等が例として挙げられる。

供することをサポートしている。また、ドイツで創業し、英国で事業を行う solarisBank は、Banking-as-a-Platform と呼ばれるモデルを採用しており、非金融業者は solarisBank の銀行免許とミドルウェア²²を利用して金融サービスを提供することができる。

【図表10】 Digital Bankを中心とする金融エコシステム



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

Digital Bank は 2 段階で成長

ここまで、Digital Bank の成長ストーリーについて 2 段階で見してきた。すなわち、FinTech の一分野として特定のプロダクトに特化することで顧客を獲得してきた Digital Bank は、さらなる成長を目指して他の FinTech 企業等と連携し、新たな金融エコシステムを形成している。特に Digital Bank がディストリビューターとなる場合、大手行と顧客接点を巡って直接競合することから、次章ではディストリビューター型 Digital Bank の強みの源泉を分析した上で、英大手行のデジタル戦略およびテクノロジー企業の動向について概観する。

²² コンピュータの分野で、一般にコンピュータの基本的な制御を行う OS (オペレーティングシステム) と、各業務処理を行うアプリケーションソフトウェアの中間に入るソフトウェアを指す。solarisBank は、基盤となるコアバンキングシステムの上で稼動する預金や融資、決済、ALM 等銀行機能に関するミドルウェアを提供している。

Ⅲ. Digital Bank の競争優位性と、英大手行の戦略

1. ディストリビューター型 Digital Bank の競争優位性

ディストリビューター型 Digital Bank の強さの源泉 本節では、Starling Bank、Monzo、Fidor 等、プロダクトオーナーたる多数の FinTech 企業と提携し、マーケットプレイスモデルを採用する Digital Bank の競争優位性について分析する(【図表 11】)。

(1) 顧客ニーズの充足

金融サービスの拡充 まず、多様化・細分化する顧客ニーズへの対応として、より良い金融サービスを、より多く揃えることが肝要となる。しかしながら、伝統的銀行が採用する製販一体型において、多数の商品を開発・保有することは、開発・運営保守の費用増大や、オペレーションおよびリスク管理上の負荷増大といった問題を惹き起こす。Digital Bank は、差別化を図るためのコアプロダクト以外を、提携先の FinTech 企業が提供する仕組みを構築することで、多様なニーズへの対応を行っている。例えば、ドイツで創業し、英国で事業を行う Fidor は、40 以上の FinTech 企業と提携している。一部の商品が Fidor の自社商品と競合するものの、多様化・細分化する顧客ニーズへの対応として、自社だけで提供できなかった体験を顧客に提供できることがメリットとなる。このようなビジネスモデルは、「ネットワーク効果」が働く。すなわち、多くの顧客を集めれば、それにサービスを提供したい FinTech 企業が多く集まり、その結果顧客は多くのサービスを利用できるというものである。

(2) 顧客利便の追求

キュレーション機能の提供 一方、多くの金融サービスがプラットフォーム上に並べられることにより、顧客が自身にあった金融サービスを探せなくなる、あるいは不良なサービスが紛れ込むリスクがあり、顧客離反を惹起する恐れがある。Digital Bank は、AI を活用したビッグデータ分析により、顧客が適切なサービスを見つけ、利用することを助けるキュレーション機能を提供している。例えば、プリペイドカード決済を提供する Monzo は、決済データから顧客ニーズを理解し、提携先の FinTech 企業の金融サービスを紹介している。また、Fidor は顧客の決済データに加え、プラットフォーム上で行われたあらゆる金融取引、コミュニティサイトでの振舞い等、全てのデータを蓄積・分析し、顧客が適切な金融サービスを利用することをサポートしている。これらのビッグデータは、Digital Bank が自ら提供する融資の与信判断や、プラットフォームの利便性向上にも活用されている。

(3) プラットフォームの柔軟性

顧客ニーズや法規制、技術動向の急激な変化に対応可能なシステムを構築 顧客ニーズや法規制、技術動向が急激に変化する中において、ビジネスの柔軟性を支えるシステムの重要性は高い。Digital Bank では、ベータ版²³をリリースし、顧客のフィードバックを受けながら数日～数週間で改善を繰り返すアジャイル開発が一般的となっている。それを実現・高度化するため、Digital Bank は、①社内に多くの技術者を抱え、②最新のテクノロジーを活用したシステムを構築し、③業務範囲を絞り込んでいる。①Digital Bank の従業員の半数近くは技術者であり、顧客からのフィードバックを柔軟にサービスへ反映で

²³ 正式版をリリースする前にユーザーに試用してもらい、フィードバックを得るためのサンプルサービスを指す。

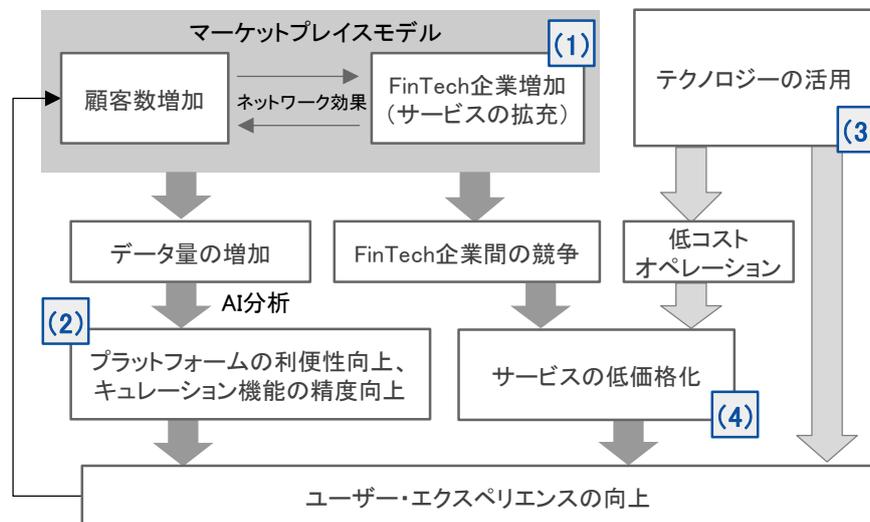
きるよう、テクノロジー部門と顧客との距離は近い。また、②数十年前の技術を元に構築されたレガシーシステムを使い続けている伝統的銀行と異なり、最新のテクノロジーをベースに構築されたシステムを有しており、Monzo 等一部の Digital Bank は、Linux 等のオープンソースを使った自前のシステムを構築している²⁴。また、クラウドやオープン API の活用も、プラットフォームの柔軟性・拡張性向上に資する。さらに、③マーケットプレイスモデルを採用することで、自社が開発・コントロールする機能および業務範囲を絞り込み、柔軟性を確保している。

(4) 価格競争力

低コストオペレーションの実現と、FinTech 企業間の競争を惹き起こすことで、価格競争力を維持

コモディティ化しやすい金融サービスにとって、価格競争力を持つことは重要である。Digital Bank は、低コストオペレーションの実現とマーケットプレイスモデルの採用の 2 点によりこれを実現している。具体的には、前述のとおりデータによる顧客理解とサービス提供の自動化により、支店や行員等のインフラ不要のビジネスモデルとなっている。加えて、Monzo は顧客のチャットでの問い合わせに AI が回答する等、カスタマーサポートの効率化を進めており、100 人程度の従業員で 50 万人の顧客にサービスを提供している。また、マーケットプレイスモデルは、それにサービスを提供する FinTech 企業間の競争を惹き起こすため、より安く透明性のある価格で顧客にサービスを提供できる。

【図表11】 Digital Bankによるプラットフォーム構築



(出所) みずほ銀行産業調査部作成
(注) 図表内の番号は、項の番号を指す

Digital Bank は急速に顧客基盤を拡大

Digital Bank はこのような強みを背景に、急速に顧客基盤を拡大してきた。約 50 万人の顧客を抱える Monzo は、毎週 5% 程度顧客数が増加しており、今後もしばらくは成長が続くと見られる。

²⁴ 一般的なケースとしては、Infosys や FIS、Oracle 等が開発・販売するコアバンキングシステム上に、自社開発のミドルウェア、アプリケーションを実装するが、Monzo や ClearBank は、コアバンキングシステムを含め全て自社開発している。

一方、中長期的成長には差別化の難しさ等の課題も

一方、Digital Bank の中長期的な成長に向けて、課題もあると考えられる。一つ目は、差別化の難しさである。例えば、廉価な国際送金サービスを提供する TransferWise は、複数のディストリビューター型 Digital Bank (Starling Bank、Fidor 等) にサービスを提供している。このように、FinTech 企業は複数のプラットフォームと提携可能であるため、プラットフォーム間の差別化が難しくなる可能性がある。市場の拡大に伴い今後も多くの Digital Bank が参入し、Digital Bank 間の競争の激化が予想されるなか、各社は自社開発するコアプロダクトの魅力向上と、プラットフォームの利便性向上に努めていくことが求められる。

サービスを内製化していないリスクを抱える

二つ目は、サービスを内製化していないリスクである。例えば、Monzo はカードプロセッシング業務を担う GPS が Monzo 向けサービスを急遽停止したことを受け、プロセッシング業務を内製化せざるを得なかった。また、その後も提携先の FinTech 企業に起因するサービスの不具合が生じている。このように、ディストリビューター型 Digital Bank には、バリューチェーンの多くを外部に頼る構造に起因するリスクが内包されている。

保守的な国民性もハードルに

最後は、保守的な英国国民の国民性である。銀行に対する顧客満足度が低い一方、57%の消費者は10年以上、37%の消費者は20年以上、同じ銀行口座を使い続けている²⁵。Digital Bank がアーリーアダプターを獲得した後は、顧客数の伸びが頭打ちとなる可能性がある。

2. デジタル化を進める英大手行

(1) 既存ビジネスのデジタル化

英大手行もデジタル化への取り組みを進める

英国では Digital Bank が新たな金融エコシステムを形成する一方、英大手行においても“デジタル化”が経営課題となっており、構造的な変革への取り組みが行われている。具体的には、モバイルバンキングアプリの刷新、FinTech 企業との提携を通じたサービスの開発・提携等が挙げられる。例えば RBS はデジタル化のため 10 億ポンドの投資を行うとしている。同社は 2017 年に、中小企業向けの最大 15 万ポンドの無担保ローンに対して数分で提供可否を判断し、1 時間以内に提供するオンラインレンディングサービス Esme を開発するなど、オンラインやモバイルチャネルへの取り組みを強化している。また、Barclays は、個人間送金および店頭決済用のモバイルアプリ Pingit を開発した。なお、Barclays は最新のテクノロジーへのアクセスを強化するため、世界中でアクセラレータプログラムを実施し、有望な FinTech 企業の早期囲い込みを行っている。

事業全体のデジタル化には時間がかかる可能性

英大手行は、長期的な顧客との関係に基づく長期間かつ大量のデータを保有していることが強みである半面、古いレガシーシステムを抱えているという課題がある。上記の取り組みは、古い銀行システム上に構築されたサービスを、少しずつ新しいデジタルなサービスに置き換えていく動きであり、事業全体のデジタル化は依然時間がかかることが予想される。

²⁵ Competition & Markets Authority, *Retail banking market investigation* (2015 年 10 月 22 日)

(2) Digital Bank の設立

子会社形式で Digital Bank を立ち上げる動き

そうした中、別ブランドまたは子会社の Digital Bank を立ち上げ、デジタル金融サービスを提供する動きがある。例えば HSBC は、完全子会社である First Direct²⁶を活用したオープンバンキング戦略を推進している。First Direct は、2017 年に Open API を提供する FinTech 企業の Bud と提携し、顧客が First Direct のプラットフォーム上から他行や FinTech 企業のサービスにアクセスできるサービスを試行している。同様の取り組みは他国でも広く見られ、例えば仏 BNP Paribas による Hello Bank、Goldman Sachs による GS Bank の設立などが挙げられる。既存事業から組織・システムを独立させることで、本体への影響を限定しつつ、より柔軟に新しい取り組みを行う体制を構築している。

(3) 既存インフラの見直し

支店閉鎖等、既存インフラの見直しを進める

英大手行は、デジタル化への取り組みを強化する一方、既存インフラの見直しを行っている。HSBC はデジタルチャネルに 10 億ドル以上投資する一方、2015 年からの 2 年間で全体の 27% にあたる 321 支店を閉鎖した（【図表 12】）。2011 年と比較し、その支店数は約半数程度となっている。また、いくつかの英大手行は、支店閉鎖後の地域で基本的な金融サービスの提供を継続するため、郵便局との提携を行っている。こうした動きの背景として HSBC は、支店訪問は過去 5 年で 4 割減少し、顧客接点の 9 割がデジタルチャネルとなっていることを挙げている。

一定数の支店は残し、デジタルとの融合を強化

ただし、支店が全く不要となったわけではない。中小企業向け取引や、資産運用・保険等に関する個人向けのアドバイスといった比較的複雑な取引については、引き続き対面サービスが求められる。また、現時点では小切手の預入や現金引出といったトランザクションの拠点としての支店の重要性も一部残存している。Digital Bank との差別化を図る観点からも、各行とも一定数の支店を残し、今後はデジタルチャネルとの融合を強化していく方針である。

【図表 12】 統廃合支店数

銀行名	統廃合支店数 (2015~2016年)	全体に占める統廃合 支店数の割合
HSBC	321	27%
RBS	191	10%
Lloyds	180	14%
Barclays	132	8%
Santander	87	8%
TSB	18	3%

(出所) Which? HP よりみずほ銀行産業調査部作成

²⁶ 1989 年に世界初の支店のない銀行として設立され、電話とインターネットによるサービス提供を行っている。

3. 金融サービスに参入するテクノロジー企業

Amazon 等のテクノロジー企業は、ディストリビューターとして金融業に参入

また、Amazon や Facebook 等異業種による金融分野への参入も続いている。例えば、Facebook は 2017 年 11 月、英国内でメッセージングアプリを介した個人間送金サービスを上市した²⁷。同アプリは 1 回 2,500 ポンド、30 日で 10,000 ポンドを送金の上限としているが、基本的には小口送金に利用されると予想される。また、Amazon は英国で、自社の EC モールに出店する中小事業者向け融資を提供している。これらのビジネスの共通項として、どちらの企業も銀行免許は持たず、銀行免許と金融機能、システムを提供する銀行とパートナーを組み、ディストリビューターに徹していることが挙げられる。

IV. 国内金融機関への示唆

1. 日本の金融サービスの現状と今後の展望

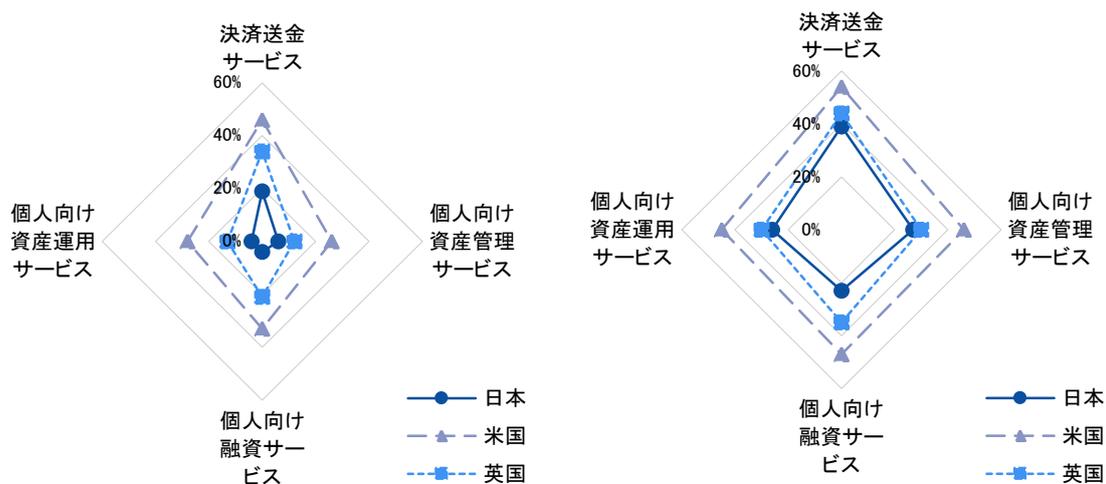
日本における Digital Bank の発展

ここまで見てきたように、英国では Digital Bank が新たな金融エコシステムの形成を通じた成長を続ける一方、これを迎え撃つ英大手行も顧客ニーズや事業環境の変化を受け入れ、構造的な変革に取り組んでいる。また、Amazon や Facebook 等のテクノロジー企業も金融分野へ参入している。本章では、英国の状況と対比しつつ、日本における Digital Bank の発展について考察する。

日本におけるインターネット専門銀行や FinTech のシェアは他国比小さい

日本においても、2000 年以降にインターネット専門銀行が相次いで設立され、営業時間の長さや手数料の安さ等を武器に顧客を獲得していった。また、2015 年以降は FinTech に対する関心が急速に高まり、FinTech 企業や金融機関による新たなサービスが次々と上市されている。しかしながら、インターネット専門銀行の預金量は全体の 2% 程度に留まっており、FinTech の利用も欧米対比低水準となっている(【図表 13】)。

【図表 13】 各国における FinTech 普及率(左:利用率、右:利用意向)



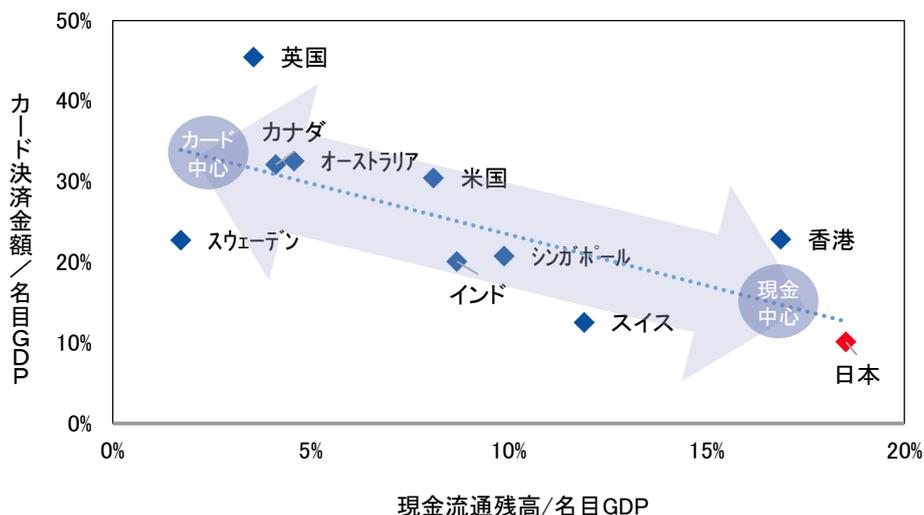
(出所) 総務省「スマートフォン経済の現在と将来に関する調査研究」(平成 29 年)より
みずほ銀行産業調査部作成

²⁷ 本サービスは 2015 年に米国で上市され、英国は米国外で同サービスが上市された初めてのケースとなる。

充実した支店・ATM 網が日本の現金社会を支えてきた

その背景として、現金中心の商慣習が挙げられる。日本では、小口決済手段として現金を選好する傾向があり、国際比較においてもその傾向は顕著である(【図表 14】)。日本における現金決済を支えてきたのが、全国に張り巡らされた金融機関の支店・ATM 網である²⁸。現金社会の継続を前提に、金融機関は長年にわたって支店・ATM 網を充実させてきており、さらに金融ワンストップ・ショッピングの実現に向けて、それらの多機能化、高機能化を推進してきた。国土の広さを考慮すれば、日本の支店・ATM は充実度が高いが、これは顧客の金融機関選択基準において、支店や ATM の近さが重要視されてきた²⁹ことの帰結であろう。現時点においては、支店・ATM という巨大なインフラとその背景にある現金社会が、FinTech 企業等の新規参入者に対する障壁として機能している。

【図表 14】 現金流通残高とカード決済金額の対名目 GDP 比率



(出所) Bank For International Settlements, *Statistics on payment, clearing and settlement systems in the CPMI countries - Figures for 2016*、日本銀行決済機構局「BIS 決済統計からみた日本のリテール・大口資金決済システムの特徴」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) カード決済金額は、クレジットカード、デビットカード、電子マネーによる決済金額の合計

今後日本においても、キャッシュレス化の進展やミレニアル世代の台頭を受け、消費者ニーズは変化

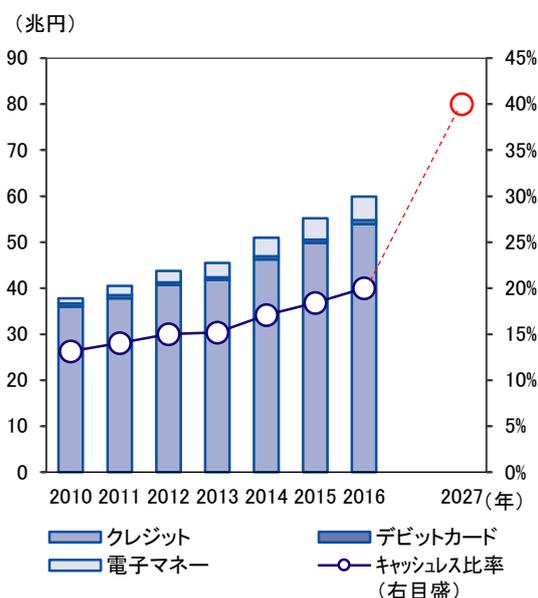
しかしながら今後、決済手段の変化と世代の移り変わりを背景として、日本においてもデジタルな金融サービスに対する需要の高まりが予想される。近年、電子マネーの急速な普及やクレジットカードの利用拡大等を背景に、キャッシュレス決済比率が緩やかに上昇している(【図表 15】)。この傾向は、政府および金融機関が主導するキャッシュレス化に向けた方策³⁰を背景に、今後さらに加速すると考えられる。また、日本においてもミレニアル世代が 30 代に差し掛かる。日本では 20~40 代の FinTech の利用意向は高く(【図表 16】)、今後これらの世代を中心に FinTech の利用が拡大していくと考えられる。英国において、キャッシュレス化と世代の移り変わりがデジタル金融サービスのニーズを喚起したように、今後日本においても同様の変化が予想される。

²⁸ みずほ銀行産業調査部「日本産業の中期見通し ー向こう 5 年(2017-2021 年)の需給動向と求められる事業戦略ー」『みずほ産業調査 56 号』(2016 年 12 月 29 日)

²⁹ 家計の金融行動に関する世論調査[二人以上世帯調査] 平成 29 年調査結果(金融広報中央委員会)

³⁰ 『日本再興戦略 2016』において、東京オリンピックが開催される 2020 年までに、外国人が訪れる主要な商業施設、宿泊施設および観光スポットにおいて、100%のクレジットカード決済対応および 100%の決済端末の IC 対応が行われることが目標として定められた。また『未来投資戦略 2017』では、「今後 10 年間(2027 年 6 月まで)に、キャッシュレス決済比率を倍増し、4 割程度とすることを目指す」ことが掲げられている。

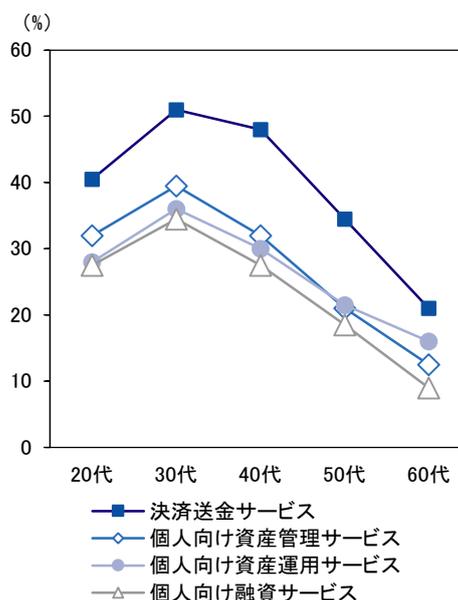
【図表 15】 キャッシュレス比率推移



(出所) 内閣府「2015 年度国民経済計算年報」、日本クレジット協会、日本銀行資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) キャッシュレス比率とは、非現金決済の合計額が民間消費支出に占める比率を指す。また 2027 年は政府目標値

【図表 16】 年齢別 FinTech 利用意向



(出所) 総務省「スマートフォン経済の現在と将来に関する調査研究」(平成 29 年)よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 「有料でも利用したいと思う」「無料であれば利用したいと思う」割合を合算

日本のデジタル金融サービスの担い手は誰か

では、日本においてこうした消費者のデジタル金融ニーズに応える主体は誰か。英国と日本の金融環境の違いを踏まえ、Digital Bank、国内金融機関、Amazon 等のテクノロジー企業についてそれぞれ考察する。

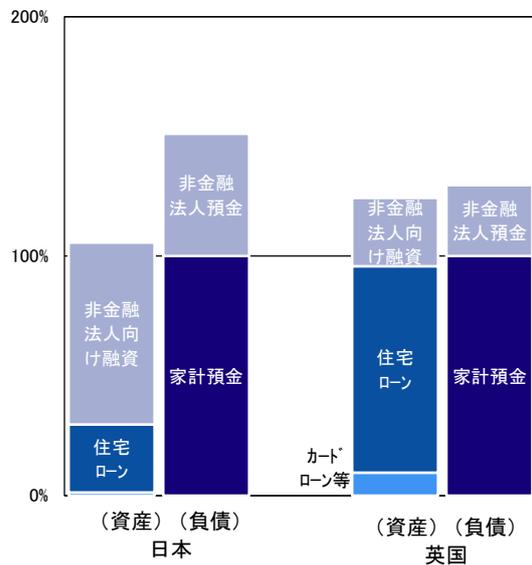
英国はリテール部門の高い資金需要が Digital Bank の収益を支える

前述のとおり、英国の Digital Bank は、主にリテール(個人および零細企業)顧客向けにサービスを提供している。その収益は、リテール預金をリテール向け融資で運用(一部金融市場で運用)して得られる資金利益および、役務取引等利益(主に決済手数料、FinTech 企業のサービスを仲介する際の仲介手数料)から構成される。このようなビジネスモデルが成り立つ背景として、英国では、リテール部門の資金需要が高く、家計からの預金と貸出がほぼ均衡するため、事業範囲をデジタル化の容易なリテール事業に絞っても資金利益が十分得られることが考えられる。特に、預金者の 43%が当座貸越を利用するなど消費性ローンの利用率も高く、リテール顧客は資金供給源であると同時に有力な運用先として、Digital Bank の収益を支えている。

日本ではマネーフローおよび金融機関に対する信用の観点から、Digital Bank の成長は限定的

一方日本では、歴史的に家計は資金余剰であり、リテール預金を法人貸出および金融市場で運用する構造が継続している(【図表 17、18】)。さらに、足下のマイナス金利環境下では、金融市場からの資金利益も見込みにくい。このような環境において、対面が中心となる法人取引を持たない Digital Bank は預金の運用が課題となり、成長余地は限られる可能性がある。また、日本においては、伝統的銀行に対する信用が高いことから、Digital Bank が国内金融機関を代替するシナリオは考えにくい。

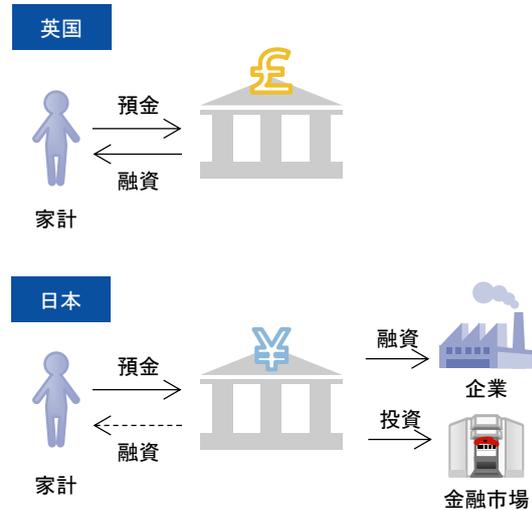
【図表 17】日・英における銀行の預貸の状況



(出所) 日本銀行および Bank of England の統計より
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 家計預金を 100%とした場合の家計および非金融法人に関する資産および負債

【図表 18】日・英のマネーフローの比較



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

テクノロジー企業の金融事業の拡大余地も限定的である可能性

また、Facebook や Amazon 等のテクノロジー企業にとっても状況は同じである。近年では、日本においても Amazon や LINE、メルカリといった新たなプレーヤーが金融事業へ参入する動きが見られるが、それらの事業範囲は決済や短期の融資等一部の金融サービスを提供するに留まっている。日本におけるマネーフローが大きく変化しない限り、これらの企業が国内金融機関の代わりに預金を集め、金融サービスを幅広く提供することは考えにくい。

国内金融機関の Digital Bank への取り組みが求められる

これらを踏まえると、国内における Digital Bank の発展として、国内金融機関が対面での法人取引を維持しつつ、リテール事業の代替として Digital Bank を活用する方向性が考えられる。また、国内金融機関は、既存の金融インフラ維持に課題を抱えている³¹。企業の設備投資抑制による資金需要の縮小や、足下における異次元金融緩和を背景とした低金利環境の継続等、国内金融機関は厳しい収益環境におかれている。また、長期的には国内の総人口や生産年齢人口の減少に伴う経済成長鈍化等が予想される中、業務効率化・収益性向上は重要な経営課題である³²。しかしながら、手数料の大幅引き上げや既存インフラの単純な縮小は、顧客離反に繋がることから難しく、高利便・低コストの代替インフラの構築は喫緊の課題となる。こうした背景のもと、国内金融機関にとり Digital Bank への取り組みは、今後の顧客ニーズへの対応および、事業の効率化の観点から重要と考えられる。次節では、国内金融機関における Digital Bank の活用の方向性について考察する。

³¹ 脚注 28 と同じ

³² みずほ銀行産業調査部「日本産業の中期見通し 一向こう5年(2018-2028年)の需給動向と求められる事業戦略-」『みずほ産業調査 58号』(2017年12月7日)

2. 国内金融機関における Digital Bank の活用の方向性

(1) 国内におけるアプローチ

Digital Bank への対応は 2 通り	すでに顧客基盤を持つ国内金融機関にとって、Digital Bank の活用は、既存のリテール事業の高度化や代替を期待できる。そのアプローチについては 2 つある。
1 つ目は、Digital Bank の要素を取り入れることによる、既存ビジネスのデジタル化	まず、Digital Bank の要素を取り入れることによる、既存ビジネスのデジタル化である。具体的には、顧客に係るビッグデータの収集・分析・活用体制の構築、RPA ³³ を含むサービス提供プロセスの完全自動化、UX を追求したサービス設計、Open API を活用したオープンバンク化 ³⁴ 等を取り入れ、顧客利便の向上や効率性向上を実現する。既存ビジネスを徐々にデジタル化していくため、既存のビジネス資産を活用できるという利点がある。ここでいう既存のビジネス資産とは、巨大な顧客基盤、長期にわたる顧客データ、金融ビジネスを熟知した従業員、堅牢な IT システム等を指す。
ただし、既存のビジネス資産が足かせとなる可能性も	その一方、既存のビジネス資産が大きすぎるために、ビジネスモデルの転換に対する足かせとなる可能性がある。例えば、堅牢性、安定性、信頼性を第一に構築された IT システムは、柔軟性に欠け、新たなビジネスの大きな制約条件となり得る。既存のビジネスモデルに最適化された巨大な組織を変革させるためには、コストと時間を要し、また急速な変化は、従来のサービスに慣れた顧客の離反に繋がる恐れがある。自社ビジネスのデジタル化は必要であるものの、容易ではないであろう。
2 つ目は、別組織としての Digital Bank の設立	その解決として、別組織としての Digital Bank 設立がある。既存の事業を前提とした銀行システムおよび組織から切り離れた Digital Bank を構築し、FinTech 企業を巻き込んだ新たなエコシステムの形成を試みるというものである。別組織とすることは、事業の柔軟性確保に資する。また、マーケットプレイスモデルによる、外部との連携を通じたビジネスの拡大は、事業リスクを減少させ、初期投資を抑えるという観点からも有効である。
すでに国内でも取り組みが始まっている	こうした取り組みはすでに始まっている。ふくおかフィナンシャルグループは、FinTech 企業である iBank マーケティング社に出資し、新たな金融プラットフォーム「iBank」を 2016 年に設立した。また、三菱 UFJ 銀行は KDDI との共同子会社「じぶん銀行」(2008 年創業)を活用し、デジタル化を進めている。

(2) 新規市場(海外)の開拓

海外リテール金融へのオーガニック進出という新たなビジネス機会	さらに、Digital Bank の活用は、国内金融機関における海外リテール金融分野へのオーガニック進出という、新たなビジネス機会をもたらす可能性がある。支店・ATM 等のインフラ構築コストやブランド構築コスト等がハードルとなり、これまでの国内金融機関による海外リテール金融分野への参入は、M&A に限られていた。しかしながら、低コストのインフラ構築が可能な Digital Bank の活用により、新たなビジネス機会が生まれている。
--------------------------------	---

³³ ロボティック・プロセス・オートメーション。日本 RPA 協会の定義によれば、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を人間に代わって実施できるルールエンジンや AI、機械学習等を含む認知技術を活用した業務を代行・代替する取り組みを指す。人間の補完として業務を遂行できることから、仮想的労働者 (Digital Labor) とも呼ばれる。

³⁴ 顧客同意のもと、サードパーティに対して銀行が保有する顧客データへのアクセスを許可し、そのデータを活用した利便性の高いサービスを提供する仕組みのこと。

ディストリビューターとしてエコシステムを形成

国内金融機関の採るアプローチは2つある。1つは、自らディストリビューターとして地場または海外の FinTech 企業と提携し、エコシステムを形成する。知名度の低さがネックとなるものの、魅力度の高いコアプロダクトと、利便性の高いプラットフォームやサービスを提供できれば、金融インフラの整っていない新興国を中心に事業機会はあると思われる。

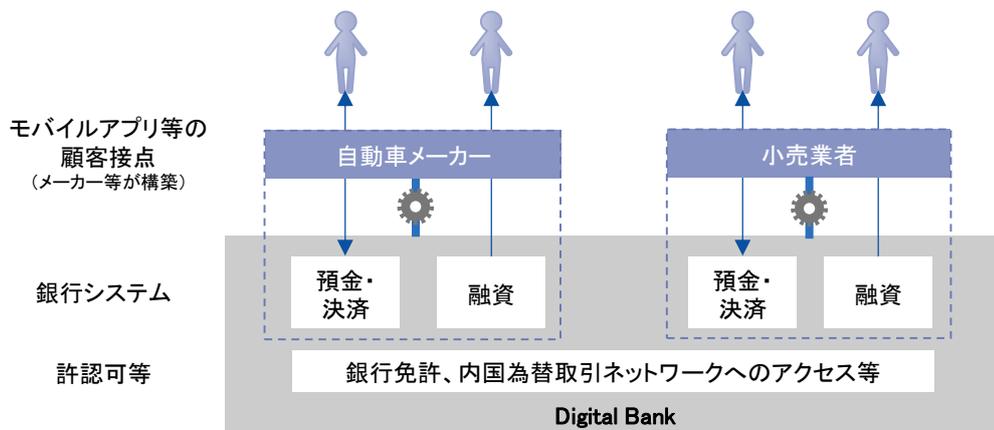
提携先企業のブランドや顧客基盤を活用できるホワイトラベル方式が有望

より有望と考えられるのが、海外で事業を展開するディストリビューター(小売業者やメーカー等)に対し、ホワイトラベル方式で金融機能を提供するビジネスモデルである。すなわち、国内金融機関により設立された Digital Bank が、銀行免許、預金や融資を提供するためのシステム、内国為替取引ネットワークへのアクセス等の銀行事業に必要なインフラを整備し、小売業者等はそれを活用して直接最終顧客向けに金融サービスを提供する(【図表 19】)。Digital Bank は、提携先の小売業者等の顧客基盤やブランド、ディストリビューションチャンネルを活用し、より広範囲に金融事業を展開できる。また、小売業者等は、自社のプラットフォームと Digital Bank を API で連携させることにより、自ら銀行免許の取得やインフラ構築を行わずとも金融サービスの提供が可能となり、資金調達の多様化や、金融サービスを通じた顧客囲い込みが期待される。

国内金融機関における Digital Bank の活用は、新規事業機会の獲得および既存の海外法人向け事業支援の観点から重要に

なお、海外において Digital Bank が銀行免許を取得するには、新規設立や地場銀行の買収が考えられる。従来の銀行買収では、銀行免許と事業基盤、顧客基盤の獲得が目的であったことから、買収価格も高額となりがちであった。しかしながら、ホワイトラベル方式では提携先企業の顧客基盤を活用できることから、銀行免許の取得のみを目的とした地場の小規模銀行の買収も有効な手段となる。その結果、国内金融機関はより小さい投資で新規市場へ参入し、新規事業機会を得られる可能性がある。また、国内金融機関は海外での外貨貸出残高が増加しており、外貨流動性の確保が課題となっている。そうした中、Digital Bank によるリテール預金の獲得は、従来の海外法人向け事業の成長を支える観点からも重要な取り組みとなる。

【図表19】 Digital Bankのホワイトラベルビジネス



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(3) 克服すべき課題

技術力が不足する国内金融機関。テクノロジー人材の採用や外部との連携が求められる

ここまで、国内金融機関における Digital Bank の活用の方向性について見てきたが、その実現にむけて克服すべき課題もある。まず最も高いハードルとなるのが、技術力の不足である。ここまで述べてきたように、英 Digital Bank はその高い技術力を持って低コストオペレーションや UX の向上を実現してきた。社内の約半数が技術者という企業も珍しくなく、テクノロジー部門と顧客の距離は近く、顧客ニーズや最新のテクノロジーに柔軟に対応している。一方国内金融機関は、IT 部門を外部化しているケースが多く、テクノロジー人材の不足等からそのようなアプローチは容易ではない。足下では、メガバンクを中心にテクノロジー人材の積極採用や、テクノロジー子会社を設立する³⁵等、社内のテクノロジー機能を高める動きが見られるが、より一層の加速が求められるよう。加えて、すでに成功している Digital Bank の買収や提携も一手である。2016年にスペイン大手行 BBVA が英 Atom Bank へ大型出資を行ったように、Digital Bank への出資を通じて、技術力・ノウハウの獲得や共同開発を行うことは、有効な手段となる。

資本力の確保にあたっては、既存ビジネスの効率化が重要

もう一つのハードルは、資本力である。デジタル化は一過性の動きではなく、今後も継続的な投資が求められる。そのため、既存ビジネスのいち早い効率化・収益力強化を通じて投資余力を捻出し、経営資源をデジタル戦略に振り向ける必要がある。メガバンクを中心に、RPA による業務効率化や軽量店舗の導入等、既存インフラの効率化施策が発表されており、こうした施策を積極的に推進していくことが重要となろう。また、単体で投資余力の捻出が難しい場合においては、他行との統合・提携を通じた既存事業の効率化や、システム共同化の枠組みを活用した新規投資負担の軽減等も考えられる。

地域銀行は、中小企業向け対面サービスへ経営資源を集中させることも一手

もちろん、すべての銀行が Digital Bank へ自ら取り組まなければならないというわけではない。上記のハードルは相応に高く、今後デジタル金融サービスの競争の激化も予想される。そうした中において、地域銀行はコモディティ化・デジタル化しやすいマスマリテール向けサービスについては、大手行等が設立した Digital Bank の OEM 供給を受けることで効率化しながら維持する一方、中小企業向けアドバイスや融資等の領域に経営資源を集中させるという選択もある。地域銀行の強みは、地元密着型の長期的な顧客接点と、そこから蓄積してきた定性・定量の情報であり、それに注力することでデジタル化の影響を極小化するという戦略も有効である。

V. おわりに

欧州発の Digital Bank は金融サービスのエコシステムに変革をもたらす

デジタル・トランスフォーメーションの波を受け、幅広い産業において既存大手企業の地位低下と新興企業の台頭が見られる。金融業界においても例外はない。2010年頃米国から始まった FinTech の波は、金融機関のビジネスの一部を代替したが、伝統的金融機関へのインパクトは比較的小さかったと見られる。しかしながら、欧州発の Digital Bank は、金融サービスのエコシステムそのものを変化させ、伝統的金融機関に代わって金融のワンストップ・ショッピングを提供し始めているという点において、注目を集めている。

³⁵ 株式会社みずほフィナンシャルグループは 2017 年 7 月に、新たな事業創出を目的として BlueLab を、株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループは 2017 年 10 月に銀行業の高度化等を目的に Japan Digital Design を設立した。

日本においても Digital Bank への取り組みが重要に

日本においても、英国のケースと同様、今後のキャッシュレス化の進展や世代の移り変わりを背景に、デジタル金融サービスへのニーズが高まることが予想される。一方、日本におけるデジタル金融サービスニーズへの対応は、マネーフローおよび信用の観点から、伝統的金融機関が担う可能性が高い。低金利環境の継続や将来的に経済成長鈍化が予想される中、伝統的金融機関は、Digital Bank への取り組み等のデジタル化を推進し、効率的な金融インフラを構築することで、引き続き金融サービスの担い手としての地位を維持していくことが求められる。また一方で、デジタル化へのプロアクティブな対応は、国内金融機関にとって、海外リテール金融事業という新たな収益源にも繋がること期待されよう。

既存ビジネスの効率化・収益力強化を進め、デジタル分野へ継続的な投資を行うことが求められる

金融機関のデジタル化においては、技術力および資本力の確保が重要となる。長らく IT 部門の外部化を推進してきた国内金融機関であるが、いま一度テクノロジー機能の強化を加速させることが求められる。また、ビジネスモデルの変革にあたり、既存ビジネスの一層の効率化・収益力強化を進めることで投資余力を捻出し、継続的にデジタル化へ投資していくことが肝要となる。デジタル化への変革について、未だ正解を知る者はいない。多くの挑戦と失敗を重ね、仮説と検証を繰り返していく中から成功モデルを見出すことが、今後の金融ビジネスにより一層求められている。

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

【主要参考文献等】

1. 書籍・業界紙等

- SWIFT Institute, *The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking* (2017)
- PricewaterhouseCoopers, *Who are you calling a “challenger”? How competition is improving customer choice and driving innovation in the UK banking market* (2017)
- Financial Conduct Authority, *Sector Views 2017* (2017)
- みずほ銀行産業調査部「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)
- みずほ銀行産業調査部「日本産業の中期見通し ―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. ホームページ・リリース資料等

- Starling Bank (<https://www.starlingbank.com/>)
- Monzo (<https://monzo.com/>)
- Fidor (<https://www.fidorbank.uk/>)

©2018 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。

MIZUHO



OneMIZUHO
未来へ。お客さまとともに

