

2016年、銀行業界を占う

～加速するデジタル化の波：いかにフィンテックと向き合うか



宮良 浩二

1995年 アクセンチュア(株)入社
金融サービス本部
マネジング・ディレクター
銀行グループ統括

加速するフィンテック投資

2015年における日本でのフィンテック投資は堅調に推移、アジア・パシフィック地域における投資額は前年比4倍以上に急増の見通し----

当社の最新調査¹⁾によると、アジア・太平洋地域のフィンテック投資は、2015年1月からの9か月間で約35億ドルに達し、2014年の約8.8億ドルから急伸している。日本も同期間において既に約4,400万ドルに達しており、2014年度の5,500万ドルに迫る勢いで堅調に推移している。

なぜ今フィンテックなのか

加速するフィンテックブームには4つの背景がある。

「再編」「グローバル化」「デジタル化」----

ちょうど1年前の本誌で銀行業界の3つのキーワードを提示した。

「再編」「グローバル化」も引き続き活発だ。しかし、この1年を振り返ると「デジタル化」の波が最も加速しているというのが実感だ。

フィンテックという言葉が様々な媒体で取り上げられ、金融機関の関心が高まっている。ただし、これを単なるスタートアップ企業による銀行サービスのディスラプションの萌芽と捉えると危険だ。

フィンテックの本質は、デジタル・テクノロジーを活用したイノベーションの創出にある。その利益を享受するには、テクノロジーのみならず、企業文化・企業体質の変革も含めた構造改革が欠かせない。

(1) デジタル技術の進展：旧来、銀行業はIT装置産業がゆえに参入コストが高いと考えられてきた。しかし、モビリティ・クラウド・アナリティクス等のデジタル技術の進展が、既存銀行機能の代替を容易にした。ここに着目したスタートアップ企業が市場へ積極参入し存在感を高めている。

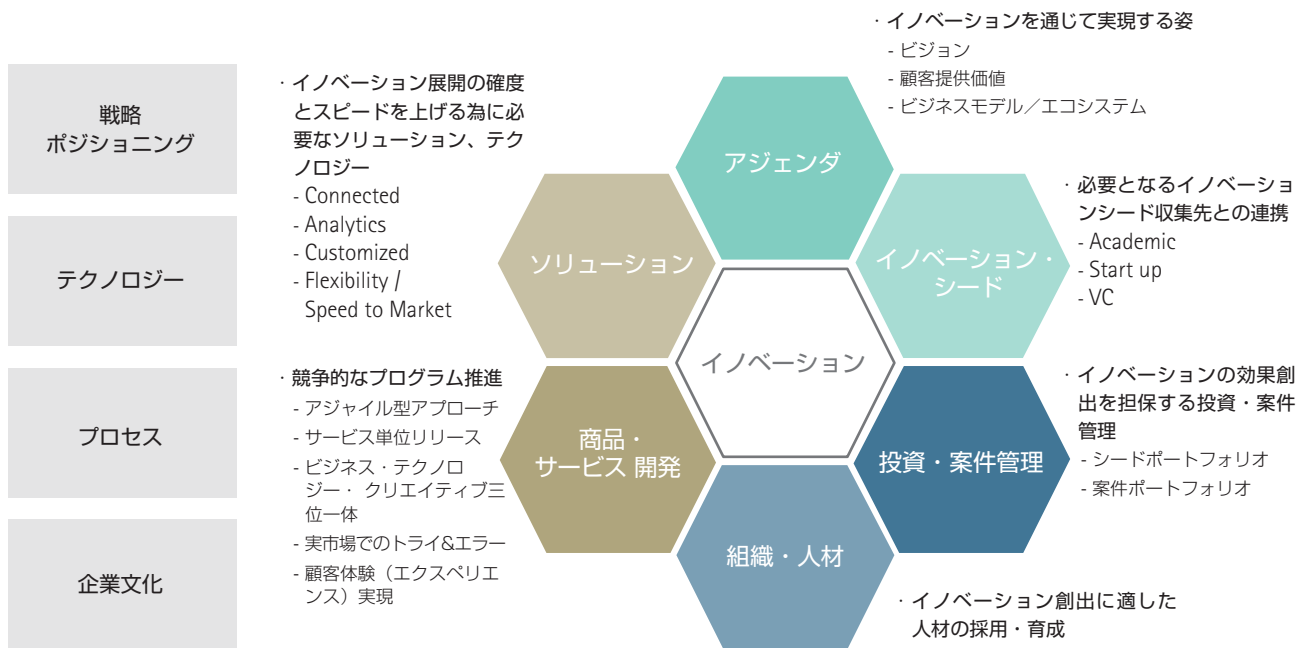
(2) 顧客のデジタル・ネイティブ化：デジタル経済における顧客は、モノやサービスの購買意思決定に必要な情報にいつでもどこからでもアクセス可能だ。また彼らは体験と評価を繰り返しながら自身もまた情報提供者になっている。

デジタル技術に慣れ親しんだ世代に本格的に金融資産が移転していく

時代が目の前に迫っていることも相まって、伝統的な銀行も使い勝手がよく利便性の高いデジタルソリューションを提供しなければ顧客ニーズに応えられないという危機感が高まっている。

(3) 銀行の危機意識：昨年来の好決算も①アジアを中心とした新興国の経済成長、②運用環境の好転、③経済環境の好転に伴う信用コストの低下に起因しており、特に国内ビジネスの構造改革への危機意識は高い。投資余力のあるこのタイミングでデジタル化投資を加速しようとする銀行が増えている。また伝統的銀行は、フィンテック投資の大型化をフィンテック企業が既存銀行サービスを浸食していく警笛と捉え始めている。

図表1 イノベーションの創出ー求められる包括的な取組み



© 2016 Accenture All rights reserved.

(4) 規制緩和の後押し：規制当局もフィンテックの流れを後押ししている。昨今の金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」でも、銀行持ち株会社が傘下の子会社を利用して業務範囲を拡大できる方向で議論が進んでいる模様だ。

フィンテックは伝統的な銀行にとっては諸刃の剣

フィンテックのインパクトには3つのレベルがある。

レベル1.エンハンス（高度化）：新たな認証技術、API等を活用することで従来の金融商品やサービスを高度化していく段階。

レベル2.アンバンドリング（解体）：銀行サービスの一部を利便性の高いサービスで代替する段階。モバイルペイメントやクラウドファンディングが例。

レベル3.リバンドリング（再構築）：業界の垣根を再定義する段階。例えば、EC事業者・小売業者・SNS事業者等が金融サービスも含めた独自経済圏を構築し業際を再定義する等。

米国市場を対象にした当社の調査²によると、アンバンドルが進むと伝統的な銀行の収益の30%超が失われるとの試算がある。

また、日本でも楽天・イオン・LINE等が金融と非金融の垣根を超えた総合的なサービスを提供している。このようなリバンドルの取組みが加速すれば、伝統的な銀行業の収益源がさらに失われる可能性があるだろう。

フィンテックをイノベーションの契機に

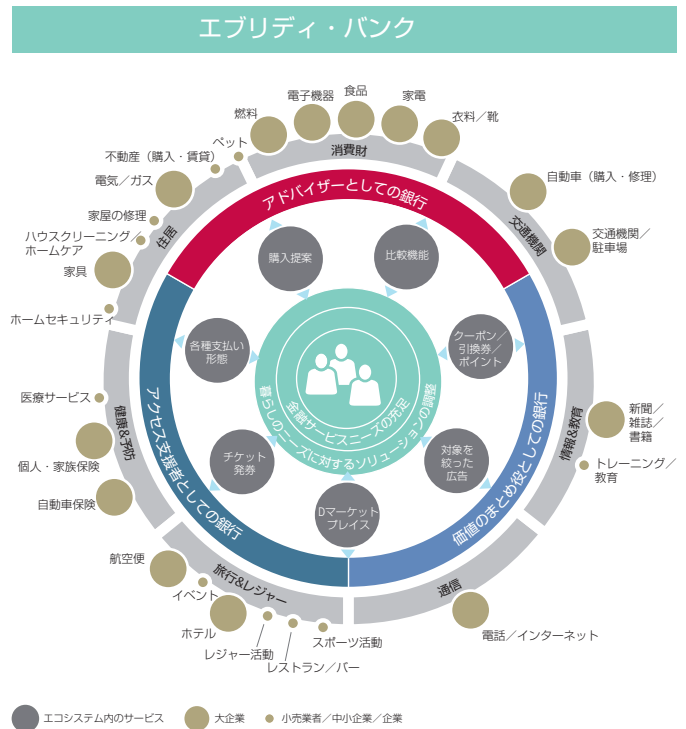
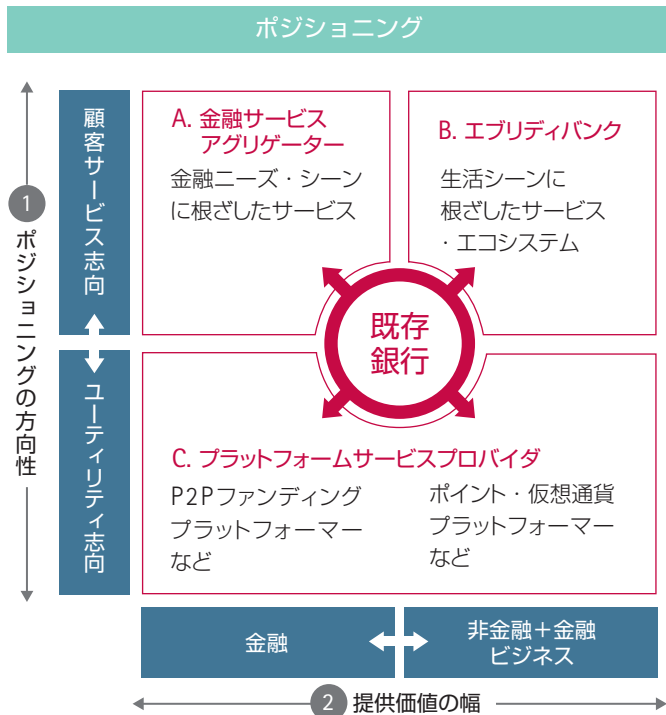
伝統的な銀行はフィンテックを銀行ビジネスのイノベーションの契機と捉えるべきだ。イノベーションの創出には包括的な取組みが欠かせない（図表1）。

まず、とるべきポジショニングを明確にした上でテクノロジーを活かすという発想が重要だ。例を示そう（図表2）。

A. 金融サービスアグリゲーター：顧客志向で最適な金融サービスを提供する。BBVA Compass社による米フィンテックベンチャー・SIMPLE社の買収が一例だ。同行は米市場シェア獲得の戦略の一貫として顧客志向型のデジタル・バンク確立を企図した。その実現手段としてSIMPLE社（難解で分かりにくい銀行サービスを顧客の立場にたってわかりやすく、まさにシンプルに再構築した米ベンチャー企業）を獲得している。

B. エブリディバンク：金融のみならず非金融サービスも含めエコシステムの中核となる。銀行が金融以外のサービスも提供するポジショニングをとることは、他業態から見ると脅威になりうる。モノ・コトの消費活動には必ずお金のやりくり・やりとりが生じるからだ。銀行には顧客の消費活動全般を把握するポテンシャルがある。

図表2 ポジショニング



© 2016 Accenture All rights reserved.

銀行は日常の少額・高頻度消費について利便性の高い決済手段を提供する。日常の家計の収支管理・ファイナンシャルプランニングをPFMとして提供する。顧客のライフプラン実現に向けた低頻度・中高額消費（教育・住宅購入・旅行等）には幅広い法人顧客基盤を活かし他業態の魅力的な商品とファイナンスをバンドルする。例えば、住まい。単に住宅ローンのみを提供するのではなく、快適な住環境を手に入れるための商品や情報を包括的に提供する。

C. プラットフォームサービスプロバイダ：ブロックチェーン技術は、資金決済・証券取引等の伝統的な金融決済機能を消滅させ得る。伝統的な銀行も厚みのある業務知見・IT構築力を根に新たなP2Pプラットフォームを構築し他社に提供して

いくのがこのポジショニングにあたる。ビックデータを活用したマーケティングプラットフォームの提供等もひとつのアイデアだ。

企業体質を変えられるかが鍵

Google Glassの初版プロトタイプ作成にかかった期間は90分---。^{*3}

スタートアップ企業の90%は失敗してしまう---。^{*4}

イノベーション創出にはスピード重視・リスクテイクの姿勢が欠かせない。誤解を恐れずに言えば、伝統的な銀行文化とは相いれない部分がある。実は伝統的な銀行にとってはこのような企業体質の変革こそが重要だ。フィンテックの活

用・イノベーションの創出には、従来と一線を画したトライ&エラーを許容する商品・サービス開発プロセスや投資案件管理プロセスを導入しなければならない。

外部知見を活用したオープンイノベーション

企業体質の変革に加えて重要なのは、イノベーション人材の確保だ。当社の最新調査によると^{*5}、世界の大手銀行において、テクノロジー分野の知見をもつ経営層の不足も浮き彫りになっている。邦銀も例外ではない。

・邦銀でテクノロジー分野に造詣の深い役員比率は7.5%、世界平均は上回るも米国16%との差が明確に---

・テクノロジー分野の知見をもつ役員数では、50%の邦銀が2名以上を擁するも、約40%は不在---

変化が速いフィンテックに取組み、イノベーションを創出する上で重要となるのは、外部の知見を積極的に活用するオープンイノベーションという概念だ。買収・出資・共同研究・長期的アライアンス等の形態を駆使して、ベンチャー企業・大学・外部コンサルタント・フィンテックサービスプロバイダとネットワークを構築し、変化の激しい技術や人材を確保し続ける必要がある。

おわりに

フィンテック分野での投資という観点では、残念ながら日本が欧米や一部のアジアの国々に後れをとっているのが実態だ。

昨今の邦銀におけるデジタル化の波が日本発の新しい金融イノベーション創出につながることを、当社がそのご支援をさせていただけることを願っている。

*1. Fintech Investment in Asia-Pacific set to at least quadruple in 2015

*2 Accenture Research 2014

*3. Business Insider Nov 19 2013

*4. Forbs Jan 16 2015

*5. Bridging the Technology Gap in Financial Services Boardrooms