

金融新時代を勝ち抜くために

～エコシステムにおける戦略的ポジショニング



木原 久明

2002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
アクセンチュア ディストリビューション &
マーケティング サービス統括

この20年間、経営統合・再編や、法規制対応に代表されるイニシアティブに追われてきた日本の金融機関が、海外進出を始めとした成長テーマに舵を切ろうとしている。多くの企業が最高益を計上する今は、前向きなアジェンダに投資すべき絶好のタイミングと言えるだろう。

一方で、その間における「異業種の金融業参入」や「デジタル化の進展」は、業界勢力図を塗り替え、金融サービスを提供される側の顧客の欲求・行動も大きく変質させた。これにより、金融機関は従来と異なる戦い方を強いられることとなった。

こうした環境下で、金融機関が成長を実現するためには何が必要か。

金融機関にとっての脅威となりうる2つの外圧 - 「異業種」そして「デジタル」との付き合い方こそが突破口(機会)となると、弊社は考える。

1. 金融機関が直面する新たな脅威

金融ビッグバン以降の20年、日本の金融機関は、「統合・再編」と「法規制対応」という大きなうねりを泳ぎ切ることに経営資源を集中してきたが、金融機関が「忍耐の20年」を過ごす間、マーケットは小売・通信・鉄道やEC事業者などを競合として迎え入れた。決済を中心に新たな市場を創出・拡大した彼らは、金融商品は欲求を満たすエクスペリエンス(体験)のモジュールに過ぎないことを顧客に気付かせ、顧客はオンラインショッピングを楽しむためにモールが提供するカードに入会している。顧客欲求に近いプレイヤーが勝者となる競争は、今後さらに加速する。

デジタル化の進展は、いつでも、どこでも、誰とでもつながることを可能とした。さまざまな情報にリーチすることで「賢

く」なった顧客の欲求は高度化し、行動も変化した。多くの企業が品定めされることを待つ構造に陥った。また、GoogleやAppleといったデジタル企業は、顧客に最も近い企業となり、全てのビジネスを優位に進める資格を得た。さらには増大する情報エントロピーの中から顧客に関する洞察をも抽出しつつある彼らが、金融業参入の動きを見せる中、伝統的な金融機関はいかに成長を実現すべきか。リテール金融を例に論考を進めたい。

2. 新時代の金融サービス

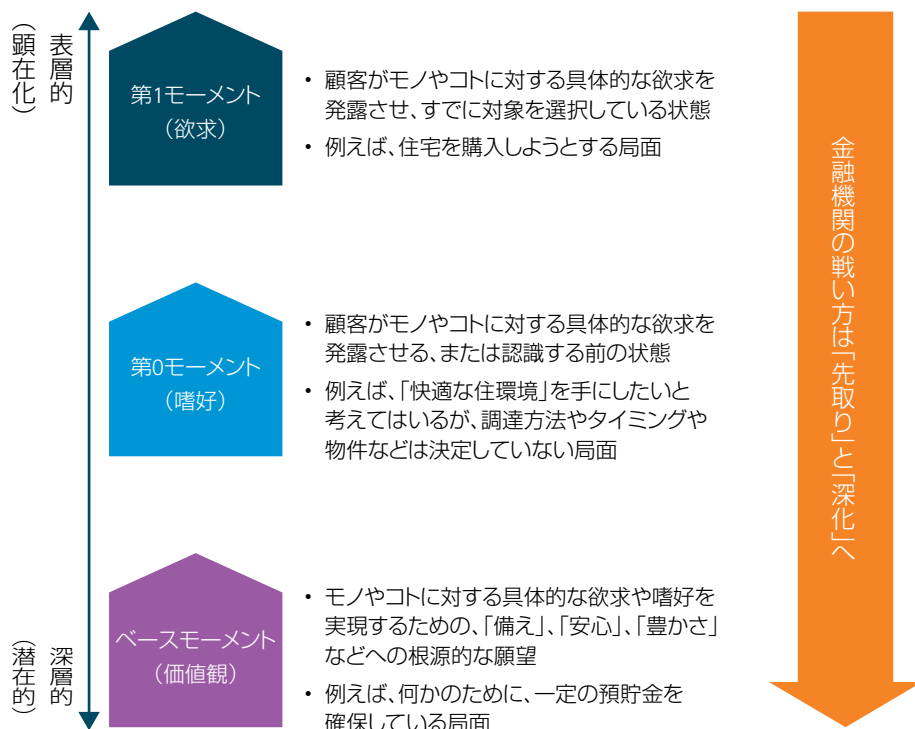
結論から述べる。顧客が賢くなり、もはや市場から異業種やデジタルを排除できない以上、彼らをも呑み込んだ「系」の中で価値提供できるかが、金融機関の生き残りを図る試金石となる。さまざまな業態が参加し、顧客に包括的なエクスペリエンスを提供するこの系を「エコシステム」

と呼ぶが、企業間を有機的につなぎ、生きた神経系統を通すデジタル技術基盤が整い始めた中で、エコシステムに関する議論が活発化しつつある。

3. 金融エコシステム構想

金融機関はこれまでも異業種との連携を図ってきた。ガソリンスタンドで入会するクレジットカード、自動車ディーラーでサインする自動車ローンや保険、住宅販売会社から紹介される住宅ローンなどのいわゆる「提携」がこれに相当する。しかしながら、これらは全て顧客に近いマウントポジションを提携先に握られている。ガソリンを入れたい、車に乗りたい、住宅を手にしたと言う「第1モメント(欲求)」の発露後に付随商品を提供する金融機関の立場は強くはなりえなかった。

図表 1 顧客欲求が発露するまでの心理階層



© 2015 Accenture All rights reserved.

異業種起点のベクトルを反転させ、「系」の中での金融機関の存在感を拡大するのが新時代エコシステムである。初めてこれに挑んだ金融機関はクレジットカード会社である。加盟店手数料率の低下に対抗するため、カード会社は、顧客の欲求が顕在化する前の「第0モーメント(嗜好)」を予め知り、顧客を加盟店へ送客しはじめた。アナリティクスを活用したスマートフォンでのO2O(Online-to-Offline)クーポン配信は、顧客欲求を事前に知る、顧客欲求を喚起するという「モーメントの先取り」を画策するものだ。

弊社が提唱する「Everyday Bank」は、この思想をより広範に実現するモデルである。詳細は本号の森健太郎の記事をご覧ください。複数の地方銀行で地域経済圏を意識したエコシステム検討を開始している。

現在、金融エコシステムは、決済や販売金融などが議論の中心にある。モノやコトなどの顧客欲求と直接的に結び付く金融商品ほどエコシステムとの親和性が高いからだ。損害保険も同様であり、実際にいくつかの会社で、エコシステム構想を模索しはじめたと仄聞する。エコシステムに組み込みやすい金融商品周辺では、「第1モーメント」を握る異業種と、「第0モーメント」を知ろうとする金融機関の間での綱引きは将来的にも続くだろう。

次に、生命保険、年金、株式、債券、投資信託などの資産形成商品についての展望も考察したい。これらは「備え」、「安心」、「豊かさ」といった潜在的な価値観「ベースモーメント」に應えるためのものであり、顕在化した欲求に対応する異業種側から「ベースモーメント」にリーチ

することは至難の業である。一方で、決済・銀行・証券・保険・信託といった金融内での垣根をなくすコンバージェンシーにより、それぞれが持つ情報を一元的に集約し、深く顧客を理解した上で顧客の人生設計をサポートすることは、顧客への提供価値を最大化するのみならず、金融機関ならではの優位性を確保することにもつながる可能性がある。実現に向けては、法的な制約を解消することに加えて、高度なアナリティクスが必要となる。また、こうした商品は顧客単独で意思決定を完結することは難しいため、顧客ナビゲートや、担当者の存在を前提とした営業支援ツールなどのデジタル化も忘れてはならない。(図表1)

図表 2 エコシステム内において求められるコンバージョンシー（連携）



© 2015 Accenture All rights reserved.

改めて整理する。住宅購入を決めた後に住宅ローンを提供するビジネスでは、金融機関は「第1モーメント」後の受け皿を販売するのみであり、顧客は異業種側から流入する。顧客の「第0モーメント」を知り、金融機関側から住宅購入すべきタイミングの顧客に、彼への信用供与上限を知らせ、その範囲内におさまる物件を紹介することができれば、顧客に「快適な住環境」を提供する主体者は金融機関となり、顧客流入ベクトルとパワーバランスは逆転する。Commonwealth Bank(豪州)では、既にこのサービスを提供している。さらには、住宅購入時に、「ベースモーメント」まで踏み込み、住宅ローンのみならず、保有資産活用や今後の投資までも提案することができるが、金融機関にとって今後の勝敗の分水嶺となりうる。(図表2)

4. 各企業の戦略的ポジショニング

エコシステム内において金融機関はどのようなポジショニングをすべきか。金融機関がとりうるポジションは大きく5つである。(図表3)

(1)エコシステム・オーガナイザー:

エコシステム全体をデザインする企業。一部の地方銀行は地域経済圏の核となるべくこのポジションを目指す。

(2)カスタマー・タッチポイント:

顧客の「第1モーメント」または「第0モーメント」を握り、顧客をエコシステムに流入させる役割を担う企業。モノやコトと親和性の高い決済・販売金融・損害保険などを提供するプレイヤーが候補となりうるが、異業種と鎗を削り続けることを覚悟すべきである。

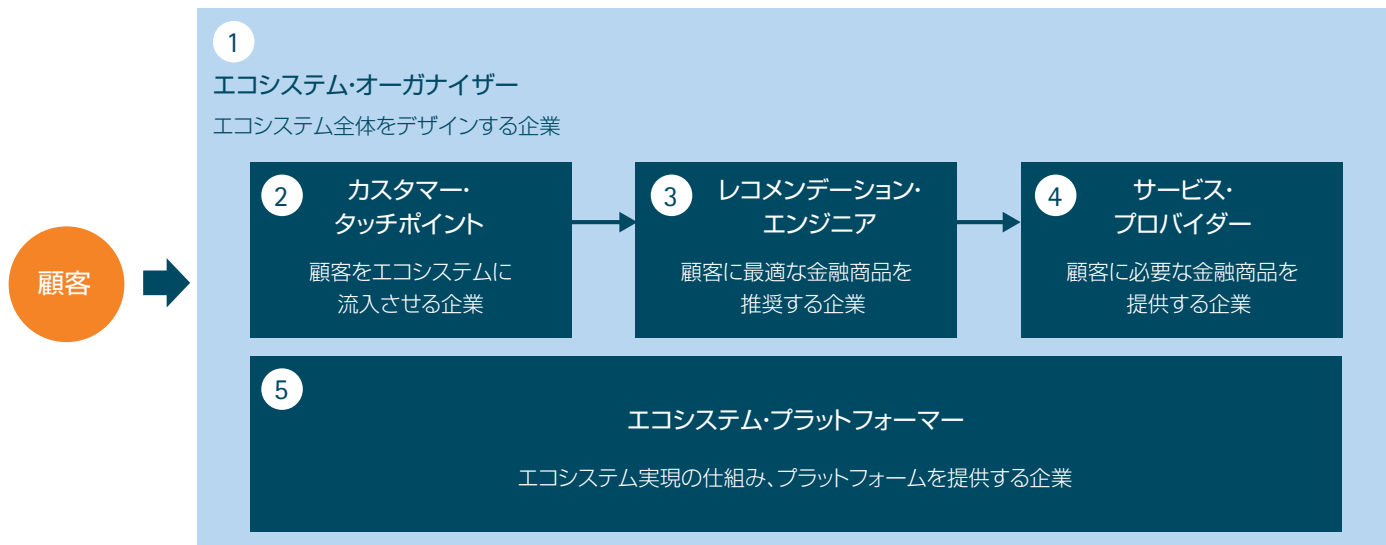
(3)レコメンデーション・エンジニア:

顧客に最適金融商品を推奨する企業。特に生命保険、年金、株式、債券、投資信託などの資産形成商品の販売には、顧客の「ベースモーメント」にミートすることが要件であり、高度なアナリティクスとコンサルティングが不可欠となる。また金融内コンバージョンの面からは、グループ内に複数の業態を持つ金融コングロマリットは、この役割を果たすポテンシャルを有する。

(4)サービス・プロバイダー:

顧客エクスペリエンスに必要な金融商品そのものを提供する企業。顧客の最前面に出る必要はない。与信や引受などのリスク理解能力とそれに基づく商品開発力が求められる。

図表3 エコシステム内にて金融機関がとりうるポジション



© 2015 Accenture All rights reserved.

(5)エコシステム・プラットフォーム: エコシステムを実現する仕組みやITプラットフォームを他社に提供する企業。エコシステム・オーガナイザーが自らのブランドでは支配的にはなれない市場において、他企業にプラットフォームを提供する場合などが想定される。

5. 変革のパートナーとして

変わらねばならない金融機関のパートナーであり続けるため、弊社自身も変わることを決断した。金融サービス本部では、「アクセントチュア ディストリビューション & マーケティング サービス」という組織をこの4月から本格展開している。金融機関のトップライン成長支援をミッションとするこの組織は、戦略立案・デジタル活用・テクノロジー導入・業務運用支援など

のサービスをワンストップで提供する。新時代の金融機関は、異業種を含めたエコシステムの中でビジネス展開することが不可避である。また、デジタル企業と戦うためには、彼らにも劣らぬスピード感や、テクノロジー起点でビジネスを組み立てるといった発想も新たに求められる。こうした難局面で金融機関が成長することを我々自身も進化しながらご支援させていただきたい。