

Voyager

ボイジャー

vol.1

Jun. 2018

金融未来への旅

Voyager (ボイジャー) の創刊について

Voyager (ボイジャー) は、NTT データ経営研究所・グローバル金融ビジネスユニットが隔月で発行する情報誌です。この情報誌のタイトル「Voyager」は、航海者、特に昔の冒険的航海者を指す言葉です。この言葉は、太陽系外縁を超えて星間空間にまで到達し、40年の時を経て今も飛び続けるボイジャー1号・2号によって有名になりました。

当ユニットの活動範囲は、日本・アジアを中心に欧米にまで広がっています。そしてその対象も、伝統的な金融機関から鉄道業・流通業・フィンテック企業など、金融業を超えた多様なプレイヤーと向き合う機会が格段に増えてまいりました。国境や業態を越えた他流試合で感じるのは「日本や金融業をより客観的に知るための貴重な体験」ではないかとの思いです。この思いは、現状を変える勇気を与え、失いたくない大事なことを気づかせてくれます。

こうした原体験をできるだけ多くのお客様と共有したいという思いで着手したのが、われわれのボイジャー計画です。末永くご愛読を宜しくお願い申し上げます。

Bon Voyage : 良い旅を

NTTデータ経営研究所 グローバル金融ビジネスユニット

研究理事 山上 聡

NTT DATA

株式会社NTTデータ経営研究所

台頭するオープンバンキング

1 オープンバンキングの潮流

世界で「オープンバンキング」と呼ばれる新しい銀行形態が注目されている。

一般に「オープンバンキング」とは、APIを活用して第三者が提供する外部サービスをオープンに活用するバンキングの総称である。「オープンバンキング」の実現方法には、既存銀行が銀行本体をデジタル化するアプローチと、個別に「デジタルオンリーバンク」を設立するアプローチに分かれる。最近では特に後者のデジタルバンクを設立するアプローチが活発化しているが、既存銀行に対する挑戦者としての意味合いから、銀行免許を持つスタートアップ企業のことを「チャレンジャーバンク」と称する。

一方、チャレンジャーバンクの動向に触発されて、既存銀行が「デジタルオンリーバンク（もしくはデジタル専用のバンキングユニット）」を設立する動きが目立つようになった。これらの多くは、店舗を持たずモバイルアプリでサービスを行ない、オープンAPIを活用してフィンテック企業が提供する第三者サービス群（エコシステム）と連携し、サービスを提供することを特徴としている。

図 1. 主要チャレンジャーバンクの一覧

銀行名	Monzo	Starling Bank	Atom Bank	Fidor Bank
設立年・国	2015年・英	2014年・英	2014年・英	2009年・独
企業概要	2016年に限定した銀行免許を取得し、2017年4月に銀行ライセンスを取得	Bank of Ireland CIO 出身の Anne Boden が率いる。2018年 SME 向け開発着手	古参のチャレンジャーバンク 資産総額: £649m 預金残高: £538m (2016-2017)	最も古いオープンバンク 2016年に BPCE (仏) に買収された FIDOR Solution 社が IT インフラ提供
従業員数	210名	—	281名	55名
システム	自社開発	自社開発	FIS	自社開発
口座数	2万(当座) 20万(プリペイド)	—	1.8万(預金)	12万超 預金残高: 約300億円
対象顧客セグメント	スマホネイティブな若年層	モバイル端末ユーザー 法人へ進出	モバイル端末ユーザー	個人、法人
フィンテックエコシステム	—	○ Market Place	—	○ Market Place
ユーザーコミュニティ	○	○	—	○

都市銀行NY支店勤務外資系コンサルティング会社を経て現職。金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキンググループ」専門委員、金融庁「決済高度化官民推進会議」委員、全銀ネット有識者会議 委員、総務省「自治体ポイントの活用可能性と運用上の課題に関する検討会」構成員、一般社団法人XBRL Japan理事。金融ビジネス・決済・イノベーションに関する著作・寄稿・講演多数。近著「金融デジタルイノベーションの時代」(ダイヤモンド社)。

NTTデータ経営研究所
グローバル金融ビジネスユニット
研究理事

山上 聡

YAMAGAMI AKIRA



日本において、フィンテック企業を活用する「チャレンジャーバンク」や「デジタルオンリーバンク」の設立は未だ本格化していないと考えられるが、日本として欧米の動向をどのように捉えるべきなのかを考察することが本稿のテーマである。

2 チャレンジャーバンク登場の背景

チャレンジャーバンク登場の背景には、金融危機後の英国において導入された銀行参入規制の緩和や、中小企業育成とフィンテック振興策等の政策要因がある。一方、デジタル技術の進化によってスマートフォンの普及と米国テクノロジージャイアント（GAFA：Google・Amazon・Facebook・Appleの頭文字）の台頭が作り出されたが、EUはそれに対し、市場独占や税金逃れの疑惑から対抗措置を採用したテクノロジー要因が認識される。つまりGAFAの脅威に対し、政策的に銀行とフィンテックが協調する体制が導入され、スマートフォンの普及により消費者側

N26	OakNorth Bank	solaris Bank	Cross River Bank
2013年・独	2015年・英	2016年・独	2008年・米
ドイツで2013年に創業し、欧州で最大級のモバイル専門銀行に成長。2016年に銀行ライセンスを獲得	起業家2名による創業。B2Bが中心 英国チャレンジャー銀行最短で黒字化。 英国最大規模の資金調達	ドイツ銀行出身者・スイスのコアバンキング企業の2名が起業した、銀行免許をもつ銀行インフラ提供企業	投資銀行業務などを経験したフランス人起業家が創業した米国地銀。フィンテック企業にインフラを提供
480名	130名	170名	110名
Mambu	Mambu Back base	自前内発	NA
100万	-	70社のユーザー	-
個人(59%は18-34歳)、フリーランサー	SME 不動産	フィンテック 事業法人 金融機関	フィンテック 金融機関
○	-	-	-
-	-	-	-

出典:各社ホームページ等を参考にNTTデータ経営研究所が作成

の受入態勢が整ったことでチャレンジャーバンクが活躍する土壌を作り出したという流れである。

(1) GAFAの脅威

GAFAとは、米国発のデジタルプラットフォーマーであり、4社の時価総額合計はフランスのGDPを上回る。プラットフォーマーは、膨大な顧客データを獲得・蓄積し、顧客毎の360度ビューをリアルタイムで把握することにより、あらゆる顧客ニーズにキメ細かく対応可能なビジネスモデルを作り上げている。顧客接点から発生するデータを活用することによって、オンライン空間に加えてリアル空間のサービスにも進出するようになったこのモデルは、eコマースを活用した流通業の価格破壊や、自動車産業においてはライドシェアと自動運転を使って既存自動車メーカーを下請け化する等これまでにない優位なポジションを確立しつつある。それが銀行業にもおよび、支払いやローン業務を奪取され、決済の最終尻だけを担う「銀行の土管化」が進展するのではないかと懸念を生んでいる。EUは、政府レベルで私企業が独占禁止法の適用を想起させる地位を占めるようになったことに対する危機感、税金逃れの疑惑、個人情報を利用してビジネスを拡大させていることへの不安などに懸念を示している*。

これまでもメディアによる税金逃れの報道を機に、英国が多国籍企業の租税回避に重税を適用したほか、2015年には欧州全体として、デジタル単一市場に関する政策が発表されている。この政策は従来まで電気通信事業者に対する規制を、GAFA等のインターネット事業者にまで広げ、反トラスト法やプレイバシーについて検討された。これは2018年に施行されたGDPR (General Data Protecting Regulation) につながっていく。

大手4行:HSBC、RBS、ロイズ銀行、パークレイズ銀行とそれに続くサンタンデール銀行とネーションワイド銀行を加えた6行でリテール金融の8割を占める。また6行で企業向け当座預金の85%、企業向けローンの90%を占めている。寡占化は以前より問題視されており、2000年のクルックシャンクレポート、2011年の独立銀行委員会報告書などにおいて問題の指摘と施策の提案がなされた

新規参入銀行に対する規制緩和と大手銀行のリテール金融部門の分離が進められ、続いて決済口座を他行に容易にスイッチ可能とする制度(CASS:Current Account Switching Services)を2013年に導入した。また中小企業専門の公的金融機関である英国ビジネスバンク(BBB)が2012年に設立されている

2014年ロンドン東部のカナリーワフにレベル39というフィンテック専門アクセラレーターが開かれオズボーン財務相(当時)は、「I want the UK to lead the world in developing FinTech. It has to be what the City becomes in the future」とフィンテック政策の重要性を訴えた。翌年FCA(金融行為規制庁)は、イノベーションハブという一元的相談窓口、レギュラトリーサンドボックスという試行的な検討の場を含む「プロジェクト・イノベート(Project Innovate)」を開始したほか、フィンテック誘致にかかる税制面の優遇策も導入されている

(2) 英国の銀行参入規制の緩和とフィンテック振興策

英国では、世界金融危機後の救済合併で大手6行の市場シェアが80%以上を占める寡占状態となった*。金融危機後の規制強化によって英国銀行セクターはコスト削減が至上命題になり、貸し渋りが横行したり、個人や中小企業が金融サービスから疎外されるなどの悪影響が生じていた。これに対し当局は、金融サービス業における競争原理の導入と中小企業振興策を組み合わせた競争促進的な政策の導入を行った*。貸出謝絶先の信用情報を他行に開示するルール、Midataと呼ばれるプロジェクト(過去の自分の銀行取引履歴を入力すると、自分に最適な銀行を選んでもくれる国主導のプロジェクト)が民間サービスとなった例などがある。これらは、2018年に大手行に対して義務化されたオープンAPIを活用した顧客情報の第三者への開示に繋がっていく。こうした顧客情報オープン化の流れは「顧客データは顧客自身に帰属する」という原則のもと、金融機関が顧客を囲い込むことによって発生するレント(超過利潤)を徹底して吐き出させることで競争を促進することが目的と考えることができる。

これらの競争促進政策に並行して、国を挙げてフィンテック促進による新たな競争環境を作り上げる施策が矢継ぎ早に繰り出された*。このような政策面の動きとともに、テクノロジーの進化がITコストの低下と高性能化をもたらし、フィンテックの起業環境を改善することにつながった。テクノロジーの進化はスマートフォンの普及を促進し、ミレニアル層がデジタルによる顧客体験に目覚める機会を作り出したのである。英国はこうした一連の政策導入によって、金融危機によって疲弊した経済の屋台骨を活性化させるために銀行とフィンテックが共存共栄する新しい金融レジームの構築を目指したのである。

現在の英国金融業界は、既存大手行と顧客セグメント特化型(ミレニアル層向け、SME:中小企業Small Medium Enterprise向け)の多彩な顔ぶれのチャレンジャーバンクによって構成されるようになった。

3 チャレンジャーバンクのビジネスモデル

チャレンジャーバンクのビジネスモデルには、銀行免許を持ちスタートアップとして事業を行うモデルと、同じく銀行免許を有するが、フィンテック企業や一般事業法人が金融ビジネスに参加可能な銀行サービスのインフラを提供するソフトウェア企業としてのモデルに分かれる。

(1) 銀行業としてのチャレンジャーバンク

基本的に、チャレンジャーバンクのビジネスモデルは、デジタルスタートアップ企業の成長パターンを踏襲している。これはアマゾンがオンライン書店として開業し、その後事業範囲を次々と拡大していったことを考えると理解しやすい。ベンチャーキャピタルから資金調達を行い、その資金でMVP（Minimum Viable Product：最低限必要な機能を備えた製品）を開発する。続いて、MVPを使って初期的な顧客の獲得に努める*。そして、さらなる資金調達を行って、獲得した顧客に対して新サービスを投入してロックインを強め、地理的な営業エリア拡大によって規模の利益拡大を追求する。その後一般的なフィンテック企業の場合は、IPOやM&AなどでEXITを目指す。しかしチャレンジャーバンクの場合は、成長過程において銀行免許を取得して銀行業として歩んでいくことになる。

モバイルを活用して早期にチャレンジャーバンクを作り上げたベルリンに本拠を置くN26の例を紐解いてみよう。ドイツの決済ネットワーク事業者で、銀行免許を持つワイアカードから免許を借用して開業したN26は、2016年4月にペイパル（Paypal）創業者が共同経営するベンチャーキャピタルから資金調達を行い、同年7月に銀行免許を取得。デジタルネイティブのミレニアル層を対象に決済ビジネス中心のビジネスモデルを作り上げた。その後アライアンスを通じてサービスを拡張し多彩なサービスを提供するようになった*。

その結果、営業エリアはドイツを皮切りに欧州17カ国に広がり、短期間のうちに85万口座を達成した。2017年半ばには、米国進出準備に着手し、2018年には開業資金として中国のプラットフォーム企業であるTencentから更なる資金調達を行っている。N26の成長戦略は、英国の競合チャレンジャーバンク（モンゾ：Monzo・スターリング銀行：Starling Bank・タンデム：Tandem・アトム銀行：Atom Bank）とはほぼ類似している。各行が決済サービスの提供から事業参入した背景は、2018年から欧州でPSD2（改訂版決済サービス指令）が導入され、オープンAPIによる銀行データの第三者提供ルールが制度化されたことと無縁ではあるまい。

N26はドイツでミレニアル層にフォーカスした決済ビジネス中心の事業モデルを作り上げ、EU域内に共通な銀行免許制度（EUパスポート：EU Passporting Rights）を活用して域内展開し、今では米国市場を視野に入れている。しかしながら、決済ビジネスを基本とするナローバンクモデルは、システムに先行投資し比較的小さな収益機会を多数取り込むことを必要とするため、単年度収支は赤字のままである。事業の成功には規模の急速な拡大を必要とするのだ。一方、比較的マージンの厚い事業性融資（SMEと不動産融資）でチャレンジャーバンクに参入したオークノース銀行（Oak North Bank）の場合は、2017年度に開業後2年で単年度黒字を達成している。

多くのケースにおいて顧客を誘引することを目的としているため無料サービスであることが多い。例えば標準的な決済口座に紐づくサービスは、ATMの利用回数等に制限はあるものの無料化されている

クレジットカードに付帯した旅行保険の提供（アライアンス：Allianz）、投資の資産アロケーションを行うロボアドバイザー（ヤーモ：vaamo）、海外送金（トランスファーワイズ：Transferwise）などを次々と投入した。

アイルランド進出はEUパスポートを得て域内展開への足がかりにする戦略と考えられる

N26の英国におけるライバルであるスターリング銀行は、2017年度に英国ベストバンクに選ばれるなど国内の個人取引基盤を獲得したあと、今後SME向けのビジネスローン展開と隣国アイルランドに進出する意向を明らかにしている*。チャレンジャーバンクのビジネスモデルは、いずれフルバンクを目指すにせよ、まだ開業後の顧客層を作り上げる段階にあり、今後更なる進化の余地を残した段階にあると考えることができる。

チャレンジャーバンクは「ソフトウェア企業」としての一面も有している。

つまり、規模の経済・範囲の経済を追求しながらテクノロジー資産を外部提供することで、非金利収入を増強することである。例えば、既出のオークノース銀行の本業はSME向け貸出だが、“エイコン マシーン：Acorn Machine（エイコンはどんぐりの意。樹木名であるオークが産んだ子供という意味）”と呼ばれるマシンラーニングを活用した投融資案件の意思決定支援システムを有し、現在5行の既存銀行にホワイトレーベルとして提供しており、ソフトウェアを梃子に更なる事業拡張さえ企図している*。

同行の好業績の裏には、他のチャレンジャーバンクが比較的テクノロジー負担が大きい決済系をビジネスの中心に据えているのとは比べ、シンプルなテクノロジーで完結する事業性融資ビジネスに特化していること、さらにソフトウェア事業の存在があると筆者は考えている。

CNBCのインタビューに対しオークノース銀行のコスタCEOは、「今後の海外戦略としてAcornのライセンス供与によって現地企業とともに海外拠点を短期間で整備する」と語り、米・加・スペイン・伊・独・シンガポール・南ア・豪州の企業と検討を始めていることを仄めかした。テクノロジーはナレッジの塊であり知的資産をレバレッジすることによりルールや規範に基づく効率的なビジネス展開が短期間で可能になるのである。

(2) インフラ提供型のチャレンジャーバンク

「ソフトウェア企業」としてのビジネスモデルを前面に出して、プラットフォームを第三者に提供しているチャレンジャーバンクがある。N26と同じベルリン育ちのソラリス銀行（solaris Bank）である。ソラリス銀行は、2015年に設立されたBaaS企業（Bank as a Platform：銀行業務のプラットフォーム提供サービス）で、銀行免許を有しフィンテックや事業法人向けにプラットフォームを提供している*。

こうしたプラットフォーム提供型企業は、欧州のみならず米国にも存在する。

クロスリバー銀行（Cross River Bank）やCBW銀行（Citizens bank of Weir）である。クロスリバー銀行のゲイドCEOは、自行の立ち位置を「銀行の立ち位置とフィンテックのマインドのちょうど中間地点」にいと分析する。クロスリバー銀行は、“アフーム”等のマーケットプレイスレンダー（EC取引で割賦販売を希望する人に資金提供を行う企業）やクイッケンなどのファイナンス企業に対し、APIを活用したローン組成や、迅速な決済を行うインフラを提供している。

ソラリス銀行を傘下に収めるフィンリープ社（Finleap）は、銀行業務のほか投資商品のセレクション、銀行間の決済口座移動、資産担保貸出など金融サービスの各種プラットフォームを次々提供する企業で、カンパニービルダーといわれている。

4 既存銀行による「デジタルオンリーバンク」設立

続々と立ち上がるチャレンジャーバンクに対し、既存銀行も黙っていない。大手行を中心に「デジタルオンリーバンク」を設立する動きが加速しているのだ。

こうした既存銀行の動きは、GAFAを強く意識して銀行をデジタル化することにより、銀行自身がプラットフォーム化する（デジタルトランスフォーメーション＝DX）ことと密接な関係がある。銀行がプラットフォームに至る戦略は、銀行全体を変革するアプローチと、デジタルオンリーバンクを設立するアプローチに大別される。とはいえ、銀行全体をデジタル化する戦略は完成までに長い時間と多額の投

資を要する。その間にもデジタル技術は指数関数的な速度で進化し、レガシーシステムを抱えて変革を行う銀行を追い越してしまうのではないか。更に今後モノのインターネット（IoT）の進展や、ブロックチェーン技術の導入、キャッシュレス化によるデジタルデータの爆発的な増大等の不確実性要因がある中で、銀行全体のデジタル変革が一筋縄ではいかないとの判断には、一理ある*。

さらに、フィンテックやチャレンジャーバンクの台頭は、デジタルによる顧客経験に対する期待値をいやがおうにも高める効果を持つ。「われわれは、顧客の行動習慣の変化に合わせて新たな銀行を設立する予定だ」。ロイヤルバンクオブスコットランド（RBS：Royal Bank of Scotland）はじめ複数の欧米銀行のCEOはそう語る。それが、ここ一年で急速に広がった大手銀行による「デジタルオンリーバンク」設立の背景にある危機感だ。

既存銀行によるデジタルオンリーバンクは、あくまで銀行全体のデジタルトランスフォーメーション戦略の一環であるため、独立した銀行の創業からチャレンジャーバンクへの出資までその形態は以下のように分かれる。

(1) 独立したデジタルオンリーバンクの設立

- ・ 海外進出の手段として創業（DBS銀行：Digi Bank）
- ・ ミレニアル向けのデジタルバンクを創業（BNPパリバ銀行：Hello bank）
- ・ 既存のJVや傘下銀行をデジタル銀行に改造（CIBC銀行：Simplii）

(2) デジタルオンリーバンクは設立しないが、傘下に独自ブランドを設立する

- ・ ミレニアル向けのデジタルチャンネルを設立（JPモルガンチェース銀行：FINN）
- ・ 貯蓄銀行として新ブランドを設立（Union銀行：PurePoint）

(3) チャレンジャーバンクへの出資

- ・ アトム銀行（英国）への出資を39%に拡大（BBVA）

実際、2016年にフランスのコンサルティング会社キャップジェミニが実施した調査では、グローバル銀行のCIOの80%超が既存銀行システムでは将来の変化に対応できない可能性があるとの意見が大勢を占めている。

5 チャレンジャーバンクは銀行の未来像

(1) チャレンジャーバンクは銀行である

フィンテックが登場した当時、フィンテックによって銀行が「破壊」される脅威が喧伝された。しかし数年が経過すると、フィンテックの存在は銀行にとって、補完的か、棲み分けの関係にあるという認識が定説になりつつある。

フィンテックが提供するサービスは、顧客銀行口座との連携が必要で、決済サービスも最終的には銀行が運営する決済システムを活用する共存共栄の関係にあるのがほとんどであるからだ。しかし、オープンAPIの活用状況や適用条件などをみると、既存銀行とフィンテック企業の関係は日英とも必ずしも理想的な関係にまで至っていない。

フィンテック企業が提供するサービスで金融サービス全体に奥行きが生まれ、競争によって金融サービスが活性化することは歓迎するが、フィンテックが銀行のビジネスモデルを「破壊」して、金融業界がシステミックリスクに晒される事態は誰も望まないはずである。

チャレンジャーバンクはフィンテック企業と見なされることが多いが、ほとんど

のフィンテック企業が規制上のグレーゾーンに留まり、コンプライアンスコストを回避しているのと比べると、チャレンジャーバンクは、正々堂々自ら銀行免許を取得して預金取扱金融機関となり、フィンテックとの連携で良好な顧客経験を提供している。チャレンジャーバンクは、時間とコストを使って銀行免許を取得し、フィンテックと銀行の「あるべき関係」を自ら選択しているのである。既存銀行がその動きに刺激されてデジタルオンリーバンクを設立するその動きこそ、新たな金融サービスモデル確立に向けた切磋琢磨であると理解するのは早計に過ぎるだろうか。

(2) チャレンジャーバンクは、未来指向の銀行サービスモデル

2012年にコダックが145千人の雇用者を抱えて倒産した同じ年にインスタグラムが10億ドルでフェイスブックに買収された事実は、人々の写真への期待が記録から共有に変わったこと、つまりモノからコトへの変化がその本質にある。金融業の価値の源泉の多くも、お金や金融商品自体ではなく、それを製造する過程で生じる情報にある。人々の欲求はモノからコト（経験）に変化しており、その流れは所有から利用への変化を推し進めようとしている*。

例えばメルカリが提供するメルペイは、購入しようとするモノのマーケット価格(下取り価格)がわかり、実質的な購入コストが明らかになるからである。

まさに時代はモノ自体の所有から、その利用に価値が移動しつつあるのだ。究極的にこの流れはモノにアクセスする利用権を担保することに繋がる。モノは常時使われていないから、稼働状況を把握し空いた時間に共有する。必要に応じてアクセスし利用料を支払うという形態だ。

ウーバー（Uber）やエアビーアンドビー（Airbnb）によって実現している世界はシェアリング経済と呼ばれているが、欧米ではそれが労働力の共有にまで及ぶ状態を、音楽の短いセッションを示すギグという言葉から派生してギグ・エコノミーと呼ぶ。こうした新しい経済体制をつなぎ、支えるのが情報（データ）の存在なのである。

キャッシュレスは、現金が担ってきた決済をデジタルデータ化するためデータ量は爆発的に増大する。そのデータを活用してコスト削減やビジネスモデルのイノベーションを行うことができる。つまりキャッシュレスは、新しい経済体制に向けた大きな変節点であり、機会と考えることができるのだ。

社会全体のモノとサービスの取引がデータとなって相互連携する未来社会で、金融業は急速な進化を遂げるだろう。例えば決済の世界なら、キャッシュレスによって爆発的に増えたデータを収集・分析、多様なプレイヤーと連携してモニタリングしながら、産業を超えて無数に行われる所有権やアクセス権の移転と決済のマッチングを行い、必要に応じてミスマッチ部分に資金を投下して社会全体の効率的な経済活動を支援することになる。

これまで述べてきたチャレンジャーバンクや既存銀行によるデジタルオンリーバンクは、多様な外部の第三者・スマートデバイス・人工知能・スマートコントラクトやブロックチェーンと連携することで成立する未来の銀行サービスにおいて必要な、進化の第一段階にある先行モデルだと筆者は考えている。

6 日本への示唆

日本において英国並みのチャレンジャーバンク設立を構想した場合、もっとも高いハードルとなるのが、最低資本金20億円を要求する銀行法の存在だ。

英国では2013年に銀行監督の主体をそれまでのFSA（金融サービス庁）から、PRA（健全性監督庁：主要金融機関に対し資本や流動性規制等のプルーデンス面を主管）とFCA（金融行為規制庁：PRAの管轄外の金融機関および認可業務等について消費者保護の点からオペレーションを監督）の共管とした。

新しい監督体制のもと新規参入行に対する最低資本金の引き下げを適用し、条件付きで仮認可する制度を採用した。つまり、開業資本金・組織体制やシステム整備が不完全なよちよち歩きの状態であっても仮免許を交付し、本格開業に向けた体制整備を行える二段階の制度を導入したのである。2016年には、新規参入銀行を支援する専門部署（NBSU: New Bank Start-up Unit）を設置し、対応窓口を一本化した*。

現在のフィンテック興隆には、テクノロジーの偉大な進化がその背景にある。

ある調査によれば、2000年における米国の起業資金は5百万ドルを要したが、クラウドやオープンソースの発展がテクノロジーの低価格化と高性能化によってもたらされ、2015年には起業コストが5千ドルに急低下した。

こうしたテクノロジー進化の恩恵は、銀行の開業コストにも好影響を与えている可能性があり、現時点における所要資本金は昔より少なくて済むのではないか。オープンバンキングに関する新しい立法措置は、英国にとどまらない。2018年になって、豪州・香港の当局から「オープンバンキング（香港の場合は仮想銀行）」に関する導入方針が明らかにされている。チャレンジャーバンクと既存銀行の切磋琢磨が銀行ビジネスの革新につながる可能性があるのだとすれば、日本においても英国並みの参入規制の緩和や支援策が検討されてよいはずである。

筆者は、フィンテックが金融業界を活性化し、既存銀行がフィンテックの活動に触発されて銀行がデジタルトランスフォーメーションに着手し自らビジネスモデルを変革していく姿が最良のシナリオではないかと考えている。

フィンテック企業との理想的な協業関係を構築している「チャレンジャーバンク」や既存銀行による「デジタルオンリーバンク」の設立こそは、テクノロジーが急速に進化する現代において、銀行がその進化を「捕まえておく」には必要な戦略である。例えば、AIスピーカーの登場は声をインターフェースとすることで、高齢者であってもデジタル技術を使いこなす方法があることをわれわれに示している。

これまで日本は新しい技術やフィンテックの導入で諸外国の後塵を拝してきた。

最近では、業界統一の決済スキーム導入などの点において、東南アジア諸国に完全に先を越されている。チャレンジャーバンク制度の検討に際しては、EUを見習ってアジア域内で通用する銀行免許である「アジアパスポート」の検討を含めてはどうだろうか。欧州では「EUパスポート（EU Passporting Rights）」と呼ばれる域内共通の銀行免許を交付している。チャレンジャーバンクのビジネスモデルは規模の経済獲得が不可欠であり、アジアにEU並みの銀行免許制度を導入することは、チャレンジャーバンクのみならず、日本のフィンテック企業やデジタルを活用した既存銀行がデジタルオンリーバンクによるアジア進出を強力に後押しすることになるからである。

当該部署は、銀行業参入を検討している企業からの問い合わせ対応から、ライセンス申請に関連するサポート、ライセンス取得後2年間にわたり経営アドバイスを提供し、軌道に乗るとはじめて通常の銀行監督部門に移管する、あたかもスタートアップ企業を支援するアクセラレーターのようなサポート体制が提供されたのである。

キャッシュレス化と 銀行のビジネスモデル変革

1 2018年は「キャッシュレス元年」

産官の強力な連携を通じたキャッシュレス化の機運が急速に高まっている。足元、我が国は便利すぎる現金が支払の中心にある「超キャッシュ社会」ではあるものの、経済産業省が2018年4月11日に公表した「キャッシュレス・ビジョン」において、2025年までにキャッシュレス決済比率を40%とする目標を設定した上で、将来的には世界最高水準の80%を目指すとした「支払い方改革宣言」が提示された。またキャッシュレスのメインプレイヤーであるクレジットカード会社や銀行といった金融機関のみならず、ネットプレイヤーを中心に通信・鉄道・飲食・エンターテインメント等の様々な業種が入り乱れる形で、キャッシュレス決済市場へと参入するトレンドとなっており、従来とは異なる競争環境にシフトしたとの認識が醸成されつつある。

歴史上、2018年は「キャッシュレス元年」と称される年になるのだろうか。キャッシュレスへの取組みが経営課題として無視し得ないほど大きなうねりとして認識され始めた今、本稿では政府がキャッシュレス・ビジョンを策定した背景や狙い、そしてキャッシュレス・ビジョンが目指す方向性を確認し、今後のキャッシュレス化の加速がもたらす銀行経営へのインパクトを展望する。その上で、既存業務の変革と新たなビジネスモデルの変革の両面から、銀行の取組みの方向性について整理を試みるものである。

2 多様化する決済に対応するキャッシュレス・ビジョン

我が国では近年、「キャッシュレス」を政策課題として掲げる文書が毎年のように提示されてきた*。

つまり、これまでもキャッシュレスは国策として推進されてきたテーマであったが、その具体的な内容を見てみると、主にインバウンド消費の拡大等に向けた「クレジットカード」の利用環境（インフラ）拡充に焦点を当てた方策であった。

確かにクレジットカードは、我が国の年間取扱金額ベースで見ても50兆円を超えており、キャッシュレス化の実現方法として主役を担ってきた。しかし足元では、従来型のプラスチックカードによらない媒体（スマートフォン等）、インターネットやAPIを活用した既存の決済スキームとは異なる形態が登場し、決済サービスそのものが多様化の様相を見せており、今後も様々な形態で事業者の創意工夫に基づくイノベーションにより、キ

2016年には「日本再興戦略2016」において「2020年のオリンピック・パラリンピック東京大会開催等を視野に入れたキャッシュレス化推進」が示され、2017年には閣議決定された「未来投資戦略2017」にて「KPI(Key Performance Indicator: 重要な評価指標)として10年後(2027年)までにキャッシュレス決済比率を4割程度とすることを旨とする」としていた。

大手総合研究所、外資系コンサルティング会社を経て現職。経済産業省「クレジットカードデータ利用に係るAPI連携促進に関する事業(キャッシュレス検討会)」事務局にて「キャッシュレス・ビジョン」の策定に関与。キャッシュレス推進協議会準備事務局、経済産業省「QRコード支払研究会」メンバー。B2C決済領域における新規事業企画に多く携わる。著書に「決済サービスのイノベーション」(ダイヤモンド社・共著)。

NTTデータ経営研究所
グローバル金融ビジネスユニット
アソシエイトパートナー

大河原 久和
OKAWARA HISAKAZU



キャッシュレス化を実現する新たな決済サービスの登場が予想されるところである。

また世界に視野を広げると、決済サービス事業者の中には、決済手数料やインフラコストを低廉化してサービスそのものの利用を増やし、その結果として集まる決済情報を蓄積・分析することで新たなサービスを創造するビジネスモデルも誕生している*。このようにグローバルな決済プラットフォームは、新たなサービス創造の資産となる決済情報の蓄積に邁進しているのである。

キャッシュレス・ビジョンは、このようにスマホ決済サービスに代表されるインターネットを活用した新しい決済サービスの登場を好機と捉え、一方、決済自体はあくまで新たなサービス創造のために決済情報を蓄積する道具と捉えるグローバル決済プラットフォームの存在感の高まりを脅威と認識した上で、我が国における既存の決済ビジネスに対するビジネスモデル変革の促進、そして来るべきキャッシュレス社会、すなわちデジタルな手段で決済が行われ、そこで生み出されたデータを利活用することで、実店舗等・消費者・決済サービス事業者がそれぞれ付加価値を享受できる社会の早期実現を後押しすることを目的として策定されたものである。

3 キャッシュレス推進の追い風

このようにキャッシュレス・ビジョンは、キャッシュレスの推進によって目指す方向性を提示しつつも、足元では我が国が「超キャッシュ社会」とも呼ぶべき現金中心の社会情勢にあることを認めている。それでもなお、今まさにキャッシュレス推進に取り組むべき時期にあることについて「(1) 現金コスト負担と人手不足の解消」と「(2) 新市場の創造」の観点を取り上げ、キャッシュレス推進の「追い風(=必要性)」があるとしている。

(1) 現金コスト負担と人手不足の解消

今後我が国は、少子高齢化や人口減少に伴う労働者人口減少の時代を迎え、国の生産性向上は喫緊の課題といえる。キャッシュレス推進は、実店舗等の無人化省力化、現金取扱いそのものを本業としてきた金融機関における残されていた業務改善のテーマとしても注目を集めている*。

これに加えて、実店舗等では現金処理にかかる業務として、1店舗あたり平均153分

例えば、中国のスマホ決済サービス「アリペイ」の運営会社であるアントフィナンシャル社は、グローバルな決済プラットフォームとしてアリペイのサービスを世界展開している。またアントフィナンシャル社傘下の芝麻信用社(Sesame Credit)は、アリペイによるショッピングの取引情報に加え、政府から提供される学歴情報や公共料金の支払記録等の大量データを収集し、個人の信用スコアをAIで自動算出するサービスを提供している。信用情報を活用することで、社会生活における消費者の「待ち時間」や「担保」等のコスト削減と同時に、芝麻信用社の信用スコア提供先では信用スコアを活用した、消費者の個別の特性に応じた付加価値のあるサービスの提供や顧客基盤の拡大を可能としている。

野村総合研究所の試算によれば、我が国では、現金処理にかかるインフラの運用・維持に年間1.6兆円ものコストがかかっているという。内訳を見ると、銀行(金融機関)サイドで8,600億円水準であるのに対して、支払を受け入れる実店舗側でも7,400億円相当が費やされている。

もの時間を費やしているという調査結果がある。また、厚生労働省が公表している「労働経済動向調査」(平成28年11月概況)によれば、飲食店・旅館業・小売業等のサービス業態で強い人手不足感が認識されている。キャッシュレス・ビジョンの策定にあたった経済産業省のキャッシュレス検討会においても、小売業の委員から「キャッシュレス化を進める等して現金処理にかかるオペレーションを改善しなければ、店舗運営は維持できない」との指摘があった。

銀行は、自らの現金関連事務やチャネル(営業店、ATM等)の見直しをより一段進める領域であるのはもちろんのこと、銀行とリレーションを有する法人取引先(=実店舗側)への金融サービスの一環として、現金処理負担の削減及び人手不足解消の観点から、キャッシュレスを促進する商品・サービス(ソリューション)を提供する契機となっていると理解すべきである。

(2) 新市場の創造

キャッシュレス・ビジョンでは、「実店舗」でのキャッシュレスを強く意識している。消費者が行う支払のチャネルとしては大きく「実店舗」と「ECサイト」と認識できるが、経済産業省が4月25日に発表した「平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」によれば、ECサイトでの取扱金額は、年間16兆5,054億円とされている。国の民間最終消費支出全体は約300兆円であるから、現時点では国全体の消費に占めるECサイトでの消費の割合は、5%程度に留まる。つまり実店舗における支払に多くの現金が残されおり、その市場規模はキャッシュレス化比率40%水準としてECサイトでの支払分を控除しても、100兆円を優に超えると考えられる。キャッシュレス・ビジョンが注目を集めるのは、実店舗でのキャッシュレス化に焦点を当てた新市場の創造であり、当該市場にビジネスチャンスが存在するとの想起にある。

実際、実店舗向けの新しいキャッシュレス決済サービスの発表が相次いでおり、特に「ネットプレイヤー」による動きがスピードを増している。

具体的には、LINE Pay(LINE Pay社)・Yahoo!ウォレット(Yahoo!社)・d払い(NTTドコモ社)・楽天 Pay(楽天社)・Origami Pay(Origami社)等のプレイヤーが、ネットで開拓した数千万人規模の会員(=顧客ID)を武器に、実店舗決済を取り込もうとしている(図表1)。このトレンドは、「Online merge Offline(=OMO)」と呼ばれている。当該プレイヤーは、決済そのものは会員(顧客ID)集めの道具であり、ネットからリアルに至る様々なサービスを顧客IDベースで提供して、顧客1人あたり収益を最大化するビジネスモデルと考えられる。

図表1：ネットプレイヤーの実店舗決済への進出

サービス名 (開始年月)	LINE Pay (2018年1月)	d払い (2018年4月)	楽天ペイ (2018年1月)	Origami Pay (2016年5月)	& Pay (2018年開始予定)
決済サービス 展開の目的	スマートポータル構想 における決済機能 (ライフプラットフォーム)	スマートライフ サービス強化による ユーザー接点向上	楽天経済圏の 発展に貢献 (EC、金融、通信等)	リアル世界における デジタルマーケティング と決済の融合	決済をシンプルに 決済シーンを もっと豊かに
顧客	3,000万会員超	1,500万人(潜在的)	非公表 (楽天カード会員は 1,500万人)	非公表	※実証実験完了
加盟店数	非公表 (ローソン、ゲオ、 LOFT、和民ほか)	早期に10万店 目指す (ローソン9月予定)	非公表	2万店 (2019年末までに 20万店目標)	※実証実験完了
顧客ID識別	バーコード QRコード	バーコード QRコード	バーコード QRコード	QRコード	QRコード
資金決済機能 の様式	ウォレット方式 プリペイド型	ウォレット方式 通信料課金	ウォレット方式 (既発行クレカ登録式)	ウォレット方式 (既発行クレカ・ 銀行口座登録式)	銀行口座直結 API方式
アプリ付帯 サービス	・LINE全サービス コンテンツと連動	・dポイント	・楽天ポイントクラブ連動 ・キャンペーン情報	・割引クーポン ・プレミアムフライデー 割引(10%)	・メールやSNSなど (予定)

出典:各サービスのHP等を参考に、NTTデータ経営研究所作成

つまり、決済サービス自体で収益化せずとも、自社ないし自社グループが提供する様々なサービスで収益化することを企図していることから、従来の決済ビジネスのコア収益源である「決済手数料」を低廉化したり、実店舗や消費者への決済サービスの利用インセンティブ(割引クーポンやポイント等)を提供したりすることに迷いが無い。一方、100兆円を越す実店舗でのキャッシュレス新市場でのシェア確保のためには、どうしても自社サービスが「使える場所(=加盟店)」を開拓しなければならない。

このことから、足元で従来とは異なるビジネスモデルで様々なキャッシュレス決済サービスが登場しているのは、「キャッシュレス化の加速を見据えた実店舗を巡る加盟店開拓競争」という意味合いが強い。ネットプレイヤーは、強みを有する顧客ID資産を梃子に、実店舗向けキャッシュレス決済サービスを通じて消費者と実店舗を繋ぐ「プラットフォーム」としてのポジション確立を目指しているのである。

4 銀行における決済ビジネスの取組みの方向性

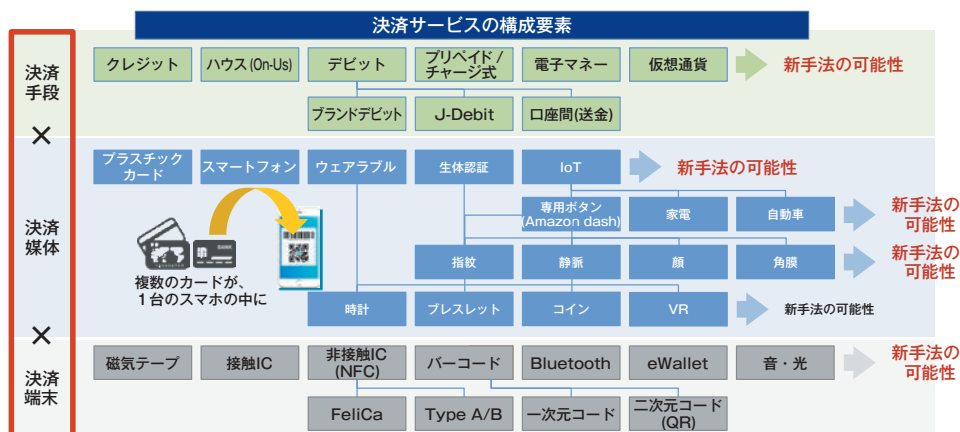
このような新しい競争環境において、銀行は、キャッシュレス化の加速を契機とする決済ビジネスの方向性をどのように捉えるべきか。

まず、これから銀行が取り扱う決済サービスを決定基準から見てみよう。やや微細に立ち入ることになるが、決済サービスを構成する要素を分解すると、決済サービスとは「決済手段×決済媒体×決済端末」の各要素を掛け合せていることが分かる(図表2)。近年注目を集める仮想通貨は「決済手段」であるし、指紋決済は認証手段としての「決済媒体」にあたる。それぞれの要素において新手法の可能性がある中で、これらの3つの要素を掛け合わせて個別の決済サービスに仕立て上げられていると認識できよう。

これまでの決済サービスは、決済サービス毎に実店舗向けの加盟店開拓と利用する会員の募集が進められてきた。その結果、決済サービスを受け入れる実店舗にとっては、複数の決済サービス事業者と受け入れの契約を行わなければならなかった。技術進化によって生まれたスマートフォンは、様々な決済サービスをバンドルすることを可能とする。そしてバンドルした決済サービスを一元的に実店舗と消費者に対して提供可能となっている(例: OrigamiPay)。

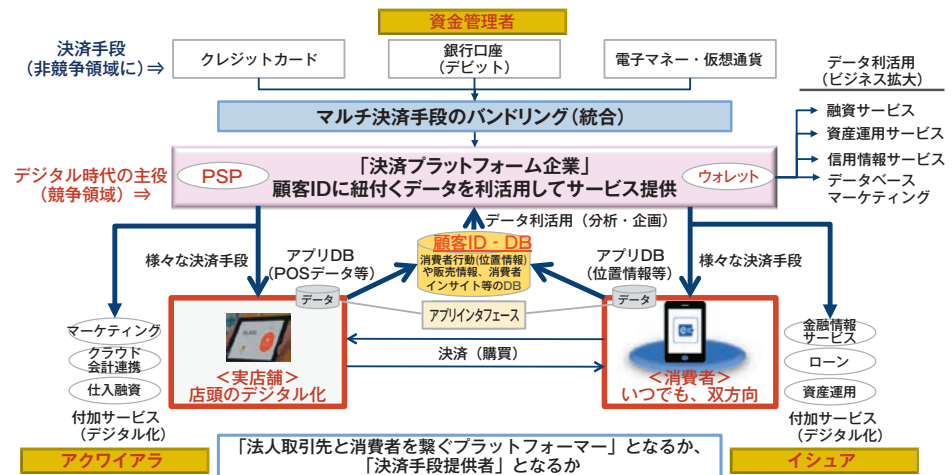
どの決済サービスが利用されるかどうかは、消費者に決定権がある。消費者が利用するサービスを決定するにあたっては、キャッシュレス支払手段を使いたい所で使えることが

図表 2：決済サービスの構成要素



出典:各サービスのHP等を参考に、NTTデータ経営研究所作成

図表3：キャッシュレス時代のプラットフォーム



出典:各サービスのHP等を参考に、NTTデータ経営研究所作成

大前提となることから、まずは、どのような決済サービスであっても、これを受け入れる実店舗との関係構築を進めることが必要である。「情報の非対称性」の低下が進み需要サイドである消費者側のパワーが強まる中で、実は供給サイドである銀行側で「どの決済サービスが生き残るか」を予測して決済サービスの採用を意思決定することはもはや困難なのである。それであれば、次々と登場する個別の決済サービスを「一元的かつ継続的に」実店舗と消費者に提供するポジションを取るプレイヤー、いわゆる「プラットフォーム」こそが、これからの決済ビジネスにおける主役になると考えられるのである(図表3)。

それでは、誰が決済ビジネスにおける「プラットフォーム」の役割を担うのか。筆者は銀行こそがこのプラットフォームの役割を担うべきと考えている。銀行は、法人取引先(=実店舗)と消費者(=銀行口座保有者)との強い繋がりを有しており、法人取引先向けには金融サービスの一環として決済サービスを提供し、自行口座保有者向けには自らの法人取引先で決済サービスの利用を促すことが可能と考えられるからである。現時点では、ネットプレイヤーであっても実店舗との接点は十分持ち得ておらず、実店舗と消費者に対して一元的に決済サービスを提供するプラットフォームと呼べるようなプレイヤーは存在しない。このような状況にあるからこそ、金融機関が実店舗と消費者とを繋ぐ顧客フロントを担う役割を重要と考えるのであれば、金融機関はこのプラットフォームのポジションを巡る競争に乗り遅れることなく、今こそ行動すべきなのだ。

例えばメガバンクは、プラットフォームとしてのポジションを見据えて標準的なキャッシュレス支払スキームの開発に取り組んでいる(MUFG:MUFGコイン・みずほ:J-Coin・メガバンクによるQRコード規格の標準化等)。それぞれの支払スキームに相違はあるものの、キャッシュレス支払インフラをメガバンクとして社会に提供するというスタンスであり、地域金融機関にとっても、地域性を勘案して当該スキームをカスタマイズした形で取り込めば、主体的に実店舗と消費者とを繋ぐプラットフォームのポジションを目指す取組みを後押しすることができる。

また、地方銀行が自前で加盟店開拓と会員募集を行う「スマホ決済サービス」を導入する動きも加速している*。自前での決済サービス構築は加盟店開拓の負担やシステム投資等のハードルがあるものの、中長期的には法人取引先(加盟店)と口座利用者(特に若年層)との繋がりが強くなること、決済データを利活用したビジネスモデルが展望できる点にメリットがあり、ひいては実店舗と消費者とのフロントをプラットフォームとして自らが担うとの強い意思を市場に示す取組みと言える。

横浜銀行の「はまPay」、ふくおか
フィナンシャルグループの「YOKAI
Pay」等

5 キャッシュレスによるビジネスモデル変革

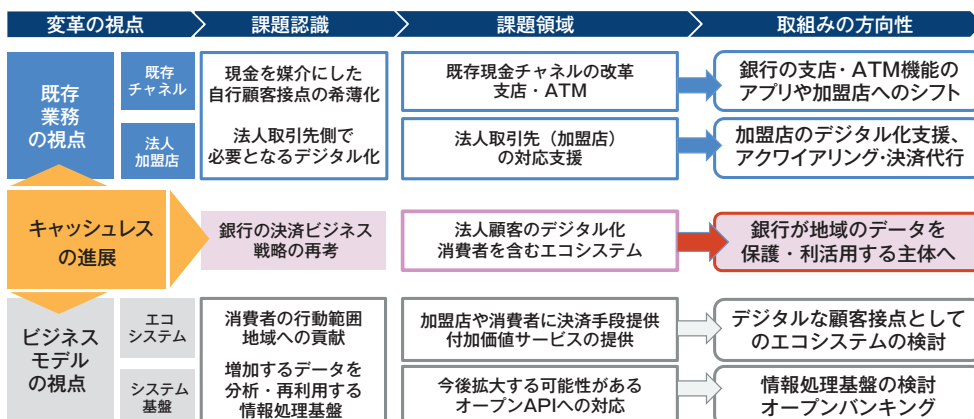
ここまで、キャッシュレスの加速を契機とした「決済」を中心としたビジネスの方向性を検討してきた。しかしながら銀行にとってキャッシュレスは、あくまで銀行経営変革の「手段」でありゴールではない。筆者は、銀行経営変革の視点としては、大きく「(1) 既存業務の変革」と「(2) ビジネスモデルの変革」があると考えている(図表4)。

(1) 既存業務の変革

キャッシュレス化の進展は、銀行にとって短期的には「現金を媒介にした顧客接点の希薄化」と捉えられる。この「現金を媒介にした顧客接点」とは、言うに及ばず「営業店・ATM」である。銀行口座に入金される給与が営業店やATMを通じて現金として引き出され、市中での支払に利用されている状況を鑑みると、キャッシュレス化の加速は営業店やATMのあり方を再考する契機となる。

従来、法人取引先(=実店舗)側のキャッシュレス受入れが進んでなかったが故に、銀行における営業店やATMは、社会インフラとしていわゆる「キャッシュポイント」の重要な役割を担ってきた。しかしながら、スマホ決済に代表されるように導入や維持にかかるコストが安く(場合によっては無料)、加盟店にとって受入れ易いキャッシュレス決済サービスが登場していることを鑑みると、銀行は新たにキャッシュレス決済サービスの加盟店を自ら開拓して、いわば「法人取引先(=加盟店)チャンネル」を構築することで、キャッシュポイントとしての営業店やATMの位置付けを、加盟店にシフトすることが考えられる。これによって、現金を媒介にした顧客接点が希薄化したとしても、キャッシュレスを通じた顧客接点、すなわち法人取引先と口座利用者との関係を維持したり、スマホの持つ「双方向コミュニケーション性」を活用することで、むしろ営業店やATMでは得られなかった日常的な顧客接点を強化することにも繋がる。特に、法人取引先のキャッシュレス化を支援することで産み出される売上金額や売上内容のデータを銀行が蓄積・分析することを通じて、当該法人取引先の経営状況に応じたマーケティングサービス(送客サービス)や資金需要の早期発見に繋げる等、営業店法人渉外の営業プロセスや業績評価体系の変革にも繋がると思われる。

図表4：キャッシュレスの進展と銀行経営における変革の視点



出典:各サービスのHP等を参考に、NTTデータ経営研究所作成

(2) ビジネスモデルの変革

キャッシュレスの加速は、現金という紙幣・硬貨では生まれなかった支払処理が拡大することを意味する。さらに今後、IoT (Internet of Things:モノのインターネット化)の進展によって、モノ自体が支払チャネル(例:無人店舗・コネクテッドカー・アマゾンエコー等のAIスピーカー)として普及していくとすれば、社会はこれまでに経験したことのない量と質のデータの取扱いに直面することになる。

ここまで検討して来たように、銀行がキャッシュレス決済のプラットフォーマーになるのであれば、必然的にこれらの支払処理の役割を担うことになろう。この時、決済という資金性が強く、個人情報色が濃く反映されているデータを扱うことに鑑みれば、何より重要な視点は、安心・安全な形でのデータ処理に加えて、データの保護と利活用にある。

銀行には、安心・安全なシステム基盤を社会インフラとして提供してきた歴史と信頼がある。この強みを活かすことで、いわゆる「データの番人」としての役割を再定義する形でビジネスモデルの変革ができるのではないだろうか。すなわち、銀行が中心となって支払のチャネル(法人取引先やモノ)をキャッシュ「レス」ポイント化する際に、キャッシュレスの支払処理やデータの保護・利活用の安心・安全を担保する。これによって支払側である消費者が安心・安全にキャッシュレス支払を行えるようにすることで、結果としてキャッシュレスが加速し、利活用可能なデータが増加する好循環を作り出すのである。銀行は、これまでの顧客接点を通じた商品・サービスの提供によるビジネスから、プラットフォーマーとしてキャッシュレス決済等を通じた新たな顧客接点の獲得と、この顧客接点で産み出されるデータを利活用し、例えば法人取引先向けには販売状況に応じた機動的な融資(トランザクション・レンディング)、個人向けにはきめ細やかに把握した顧客一人一人のライフスタイルに応じたローンや資産運用サービスを提供するようなビジネスモデルが展望できよう。

そのためには、従来の勘定系システムに囚われることなく、今後拡大する可能性のあるオープンAPIへの対応をも見据えた形で、これまでに経験したことのない量と質のデータ処理及びデータの保護とデータ利活用を可能とするオープンバンキングのような「新しい情報処理基盤」の検討に着手する時期にあるとも考えられる。

今、銀行が取組むべきキャッシュレスの本質を的確に捉え、正面から向き合うことは、顧客接点の希薄化やコスト削減圧力といった業界全体が抱える構造的かつ硬直的な課題に対して、銀行自身の強みを活かしながら、本来あるべき顧客中心のビジネスモデルへと変革の歩を進める第一歩となり、その変革は、言うまでもなく地域や我が国全体の生産性向上と経済成長において大きな貢献を果たすことにも繋がっていくだろう。

Voyager ボイジャー vol.1 2018年6月

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA 共済ビル 10階
発行人 山上 聡

お問い合わせ
NTTデータ経営研究所 グローバル金融ビジネスユニット
Tel 03-5213-4250
e-mail voyager@keieiken.co.jp

© 株式会社NTTデータ経営研究所2018
本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。

*この冊子の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
*社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

NTT DATA 株式会社NTTデータ 経営研究所

www.keieiken.co.jp