

# 基礎研 レポート

## デジタルトランスフォーメーションで変貌する海外金融機関と2025年の次世代金融シナリオ

立教大学ビジネススクール 大学院ビジネスデザイン研究科 教授  
ニッセイ基礎研究所 客員研究員 田中 道昭

### 要旨

1. デジタルトランスフォーメーションには「ミッション」「ビジョン」「バリュー」「戦略」、さらには企業DNAまでも、すべての刷新が必要とされる。その目的は、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供し、その結果として「顧客との継続的で良好な関係性」を築くことである。
2. シンガポールのDBS銀行は、デジタルトランスフォーメーションに際して、「会社の芯までデジタルに」「自らをカスタマージャーニーへ組み入れる」「従業員2万2000人をスタートアップに変革する」という三つの標語を掲げた。DBS銀行にとってのデジタルトランスフォーメーションとは、バックエンド、フロントエンド、人・企業文化の三位一体の変革・刷新である。
3. 米国では、新たなフィンテック企業が新たな価値やサービスを生み出している中、JPモルガン・チェースやゴールドマン・サックスや代表される有力な既存金融機関がデジタルトランスフォーメーションを進めながら、金融の周辺領域で生まれるフィンテックを垂直統合し発展していく可能性が高い。
4. 欧州では、オランダING、英国バークレイズ、スペインBBVAといった有力な金融機関に加え、2009年設立のドイツのデジタルバンク「Fidor Bank」などがBaaSを通してオープンバンキングを推進し、「顧客との継続的で良好な関係性」の構築を狙っている。
5. 次世代金融シナリオの策定に際して、顧客が法人か個人かの分類、顧客に商品・サービスを提供するプレイヤーの「サービス提供者」と「顧客接点」の分類、プレイヤーがテクノロジー志向か関係性志向か、プラットフォーム志向か否かという分類は重要な基軸となる。金融機関はどれに注力すべきかという選択を迫られ、今こそ「選択と集中」が求められる。

# 1—なぜ今、金融のデジタルトランスフォーメーションが求められるのか？

## 1 | テクノロジー企業が金融業界へ参入

いま、旧来の金融業界が破壊され、次世代金融産業が誕生しようとしている。キャッシュレス決済をはじめとする、テクノロジーを活用した革新的な金融商品・サービス、すなわちフィンテックが私たちの暮らしをより便利で快適なものに変えつつある。そこでは、アマゾンなどのテクノロジー企業が金融産業へ参入し、「カスタマーエクスペリエンス（顧客体験）」という新たなゲームのルールを持ち込んでいる。そうしたなか、テクノロジー企業との競争にさらされる多くの既存金融機関がデジタル変革、いわゆる「デジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」と言う）」をメインテーマとして据えてきている。

## 2 | DXは戦略だけでなく企業DNAをも刷新

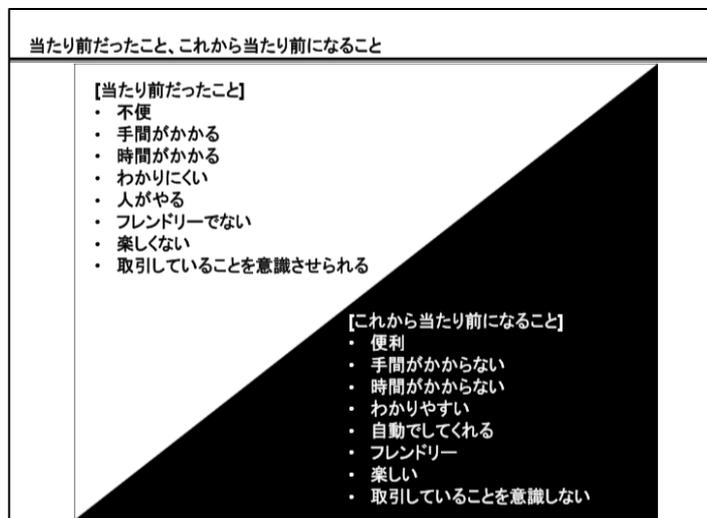
DXと言えば、例えばシステム化、クラウド化、ビッグデータやAIの活用、あるいはテクノロジー戦略や経営戦略といった戦略の策定・実行がまず思い浮かぶ。確かにDXはこれらすべてを含んでいるが、けっしてすべてではない。DXには、「ミッション」「ビジョン」「バリュー」「戦略」、さらには企業DNAまでも、すべての刷新が必要とされる。

金融機関について言えば、DXは三つの変革から構成される。一つ目はインフラ・テクノロジーである。グーグルのようなオープンソースソフトウェア志向、アマゾンのAWS上でのクラウド運用、Netflixのようなデータを利用したパーソナル・レコメンデーションなどの採用が挙げられる。二つ目は商品・サービスである。インターネットやモバイルによるサービス提供をはじめ、オープンAPIを通じた第三者事業者を巻き込んだエコシステムの構築もカギとなる。三つ目は人・企業文化である。組織の枠組みだけを残し、中身のマインドセットを完全に入れ替える。そのための施策が実施され、場や環境も変革が求められる。

## 3 | なぜ今、DXが求められるのか

DXの本質は、ビジネス全体のデジタル化を通してトランザクションジャーニーからカスタマージ

図1



ジャーニーへ変換し、カスタマーエクスペリエンスを向上させることにある。その意味で、DXは手段にしか過ぎない。とすると、DXの目的とは、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供し、その結果として「顧客との継続的で良好な関係性」を築くことに他ならない。

次世代金融産業においては、現在様々な業界で求められるようになってきている

「当たり前のこと」が求められる（図1）。これまで銀行は「不便」が当たり前であった。何でもオンラインで済ませることができるこの時代に、わざわざ店舗に足を運ぶと窓口で待たされ、説明もフレンドリーでない。そんな銀行の支店に行きたいかと言われたら、誰も行きたくないであろう。一方、テクノロジー企業が提供しているのは、「便利」「手間がかからない」「時間がかからない」「自動でしてくれる」「楽しい」「取引をしていることを意識しないで済む」といった、カスタマーエクスペリエンスに優れたサービスである。まさに、既存金融機関とは正反対である。

確かに、テクノロジー企業の「当たり前」は一見するとシンプルである。しかし、金融の「当たり前」に慣れてしまった既存金融機関が、それを成し遂げることはそう簡単ではない。既存金融機関のDXに喫緊に求められるのは、金融機関の「当たり前」ではなく、テクノロジー企業にとっての「当たり前」を取り込んでいくことによって、優れたカスタマーエクスペリエンスを提供し「顧客との継続的で良好な関係性」を築いていくことである。この点が、金融機関がテクノロジー企業に進化していなければならないとされる本質と言えよう。

#### 4 | アジア、米国、欧州における既存金融機関のDX

以下において、アジア、米国、欧州の既存金融機関がDXを通していかに変貌したかを概観する。

アジアでは、シンガポールのDBS銀行を取り上げる。DBS銀行の主な市場は、中国・香港・台湾・インド・インドネシア・シンガポールである。開発銀行として約50年前に誕生した彼らが、DXに大きく舵を切ったのが2009年である。背景にはアマゾンなどメガテック企業の躍進があった。他の既存金融機関がメガテック企業に脅威を感じつつも、デジタル化に二の足を踏んだのとは対照的に、「避けて通れば座して死を待つのみ」という経営陣の危機感が強かったのがDBS銀行である。

米国では、JPモルガン・チェースとゴールドマン・サックスを取り上げる。彼らは数年前から先行してテクノロジー企業への脱皮を図っているが、単なるサービスのデジタル化にとどまらない進化を遂げている。JPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモンCEOは「グーグル、フェイスブックが今後の我々の競争相手になる」と断言し、根源的なDXに取り組んでいる。一方で、ゴールドマン・サックスが、自身のメイン業務ともいえるトレーディング部門の縮小とAI化に踏み切ったのは象徴的である。ゴールドマン・サックスは日本で言えば機関投資家や大企業に特化した証券会社のような投資銀行であるが、2016年に個人向けのインターネット銀行「GS Bank」を設立し、中間層をターゲットにしたデジタル銀行のプラットフォーム「マーカス」の提供を開始した。「ベストインベストバンク」と謳われるゴールドマン・サックスがDXを武器にしてリテールに参入したのは、衝撃的なことである。

欧州では、金融機関が自らのインフラや金融サービスをオープンAPIを通してフィンテック企業へ提供する「Banking as a Service(BaaS)」の動きを取り上げる。金融機関が金融データ処理などバックエンドを担い、フィンテック企業がフロントエンドの顧客サービス、顧客接点を担うのがBaaSである。このビジネスモデルが「ネオバンク」や「チャレンジャーバンク」として提供されている。背景には欧州の既存金融機関が抱く強い危機感が存在するが、どのようにDXが進められているかをオランダのINGを事例にして紹介する。

## 2——DBS銀行の「自らを破壊する」デジタルトランスフォーメーション

### 1 | 「世界一のデジタルバンク」DBS銀行

金融専門情報誌『ユーロマネー』は「World's best digital bank」の称号を、2016年と2018年の2度にわたりDBS銀行に与えた。世界で初めてDXの成果を数字で示した点が評価されての受賞だが、一見するとDBS銀行が推し進めたDXは米銀など競合のそれとさして変わらない印象を持つかもしれない。しかし、DBS銀行の経営陣が口にする「破壊」というキーワードは、そのDXが企業全体を刷新するほどに本質的で、徹底的なものであることを示唆している。多くの既存金融機関が「自己否定」を試みる段階で、DBS銀行は自己否定を超えた「自己破壊」を完了させデジタルバンクに生まれ変わっている。

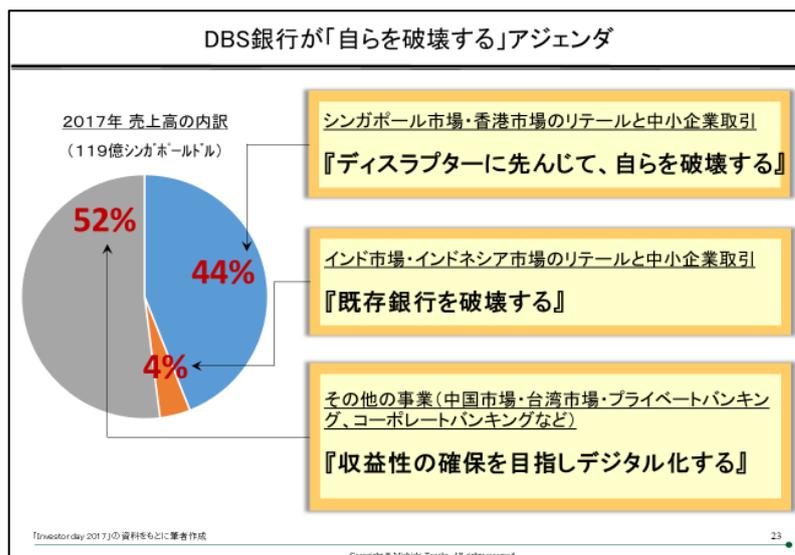
### 2 | 「金融ディスラプターと戦うベストな方法は、彼らに先んじて自らを破壊すること」

ピアシュ・グプタCEOは、「金融ディスラプターと戦うベストな方法は、彼らに先んじて自らを破壊すること」と言い切った。

中国ではアリババやテンセントという「金融ディスラプター」が出現している。彼らの特徴は、すでに銀行の業務を「擬似的に創造」していること、圧倒的多数のアクティブユーザーが存在すること、本業が別にあることから金融サービスそのもので利益を得る必要がないことなどである。これらはすべての既存金融機関にとって大きな脅威であり、必ずしもDBS銀行だけの話ではない。しかし、強調すべきは、DBS銀行の危機感が競合を上回っていた、という事実である。シンガポールと香港を主戦場とするDBS銀行にとって、アリババとテンセントの中華・アジア圏での躍進は目の前に差し迫る現実的な脅威である。DBS銀行が「自らを破壊する」のは、「そうしないと生き残れない」からに他ならない。

特に、DBS銀行は、「自らを破壊する」アジェンダ(図2)において、2017年売上高の44%を占め、最も収益性が見込める最重点セグメント(シンガポール市場・香港市場のリテール及び中小企業取引)に対して「ディスラプターに先んじて自らを破壊する」とした。DXを単なるお題目で終わらせず、圧倒的な危機感を背景に、より本質的に、より徹底的に、よりスピード感を持って実行する。そこにDBS銀行の特異性がある。

図2



「Investor Day 2017」の資料をもとに筆者作成

### 3 | DXに際して掲げた三つの標語

DBS銀行は、DXに際して、「会社の芯までデジタルに」「自らをカスタマージャーニーへ組み入れる」「従業員2万2000人をスタートアップに変革する」という三つの標語を掲げた。

「会社の芯までデジタルに」とは、オンラインサービスやモバイルサービスの提供といったフロントエンドの表面的なデジタル化にとどまらず、バックエンドのアプリケーション、ソフト、ハードやインフラのレベルまで、さらには経営陣・従業員のマインドセットや企業文化まで、例外なく見直すことである。

「自らをカスタマージャーニーへ組み入れる」とは、銀行としての存在意義を問い直すなかで、次世代金融産業においてどのようなプレイヤーになるのかといったビジョンを示す言葉である。同時に、「簡単、シームレス、目に見えない」というコンセプトも提示した。カスタマージャーニーのなかで顧客はシンプルにしてシームレスなサービスを楽しむ。そこにおいては、DBS銀行は顧客の「目に見えない」存在になるとされる。

そして、「従業員2万2000人をスタートアップに変革する」とは、会社の芯までデジタルにするために経営陣・従業員のマインドセットを変えることである。銀行目線のトランザクションジャーニーから、顧客目線のカスタマージャーニーへと発想を転換する。そのために、DBS銀行は、社内ハッカソン<sup>1</sup>やスタートアップ企業との協業などを通して新たなマインドの養成を進めた。

### 4 | DXでDBS銀行が実行したこと

DBS銀行がDXと称して具体的に実行したことは、次の四つである。

第一に「クラウド・ネイティブになる」ことである。これによって、テクノロジーの内製化やコスト削減効果に加えて、銀行システム全体の弾力性・拡張性も強化され、信頼性が増す。

第二に「APIによってエコシステムのパフォーマンスを上げる」ことである。オープンAPIは、DBS銀行がカスタマーエクスペリエンス志向、顧客第一主義のサービスを提供するために構築するエコシステムのカギとなる。

第三に「顧客接点のデジタル化」である。リテールバンキングでは、オンライン口座開設は当然のこと、不動産物件・自動車・フライト及びホテル・電気を売買仲介するマーケットプレイス、モバイル決済システム「PayLah!」などの新しいサービスが開始された。店舗を持たないスマホ銀行「digibank」はインドとインドネシアでリテールバンキングを提供し、インドではすでに180万人以上の顧客を獲得している。プライベートバンキングの「iWealth」や「Treasury Prism」、コーポレートバンキングの「DBS IDEAL」といったデジタルプラットフォームの提供もされている。

第四に「人とスキルに投資する」ことである。人・企業文化の強化であり、「従業員2万2000人をスタートアップに変革する」との標語の通り、イノベティブなマインドセットを根底から持つべく経営陣・従業員に対して様々な取組や学びの機会が設定されている。

以上の通り、DBS銀行のDXとは、バックエンド、フロントエンド、人・企業文化の三位一体の

<sup>1</sup> ハッカーが持つ技巧的文化とマラソンのように長時間にわたり粘り強くアイデアを出していくという姿勢を組み合わせた混成語。元来プログラマーやエンジニアなどが集中的に一箇所に集まりソフト開発等を行うためのイベントであるが、DBS銀行はその手法を人と企業文化を強化するために細部に取り入れている。

変革・刷新として理解することができる。

## 5 | 「もしジェフ・ベゾスが銀行業をやるとすれば、何をする？」

DBS銀行は、DXに際して、「もしアマゾンのジェフ・ベゾスが銀行業を行うとしたら、何をする？」という視点で考えた。そして、導き出された答えこそ、先の三つの標語である。特に、「自らをカスタマージャーニーへ組み入れる」はアマゾンのビジネスモデルへ通じている。

DBS銀行の「顧客を獲得する→顧客と取引する→顧客との関係を強化する」という一連の業務プロセスは、「顧客データ+エコシステム」を基盤に成り立っている。エコシステムにおいては、クラウド上で顧客データを蓄積・管理・処理する銀行システム、および銀行内部向けAPI・銀行外部向けAPI（オープンAPI）を通して、金融サービスに限らずカスタマージャーニーに沿った様々な生活サービスが提供される仕組みが整っている。「顧客データ+エコシステム」が拡充されれば、「顧客を獲得するコストを下げる」「顧客と取引するコストを下げる」「顧客当たりの売上高を上げる」ことが可能となる。

エコシステムにおけるサービスの品揃えが増えれば顧客満足度は上がり、それだけ顧客の経験価値が蓄積される。するとトラフィックが増加、エコシステムに加わる事業者も増える。顧客が享受できる生活サービスの品揃えや選択肢がより増えることで、顧客満足度はいっそう上がり、顧客の経験価値はより蓄積される。「ビッグデータ×AI」によって「察する」サービスも提供される。トラフィックがいっそう増加する。こうして、カスタマーエクスペリエンスが向上し、DBS銀行の「顧客との継続的で良好な関係性」が築かれていく。

DBS銀行は、カスタマージャーニーに組み込まれ、「目に見えない銀行」となることを選択した。ここでDBS銀行が第一に大切にしているのは顧客であり、エコシステムを構成する第三者・事業者である。DBS銀行はカスタマーエクスペリエンス重視の経営にたどり着いたと言えよう。

## 3——JPモルガン・チェースとゴールドマン・サックスと決断

### 1 | 大手金融機関がフィンテック領域へ

次世代金融産業の覇権を巡る戦いとは「既存金融機関 VS. テクノロジー企業」の戦いであり、米国こそその「発火点」である。

リーマンショックを契機に米国金融システムが危機に陥り、既存金融機関には米国政府から公的資金が投入され、救済が図られた。その際米国金融機関に対する多くの批判が噴き出たが、これがテクノロジー企業による金融サービス、すなわちフィンテックの登場の機運を高めたと言われている。フィンテックは、既存金融機関から流出した金融産業を熟知する人材を受け入れながら、文字通りテクノロジーと金融の両輪で発展した。

しかし、それは、必ずしも新興企業が独占するものではなかった。既存金融機関も、リーマンショックの痛手から回復する過程で、新しい金融の姿を模索し始めた。なかでも、JPモルガン・チェースとゴールドマン・サックスは、既存金融機関でありながらいち早くDXに着手し、フィンテック領域で成果をあげている企業である。

## 2 | 「Silicon Valley is coming.」

J Pモルガン・チェースのジェイミー・ダイモンCEOによる「Silicon Valley is coming (シリコンバレーが近づいている)」という発言は、まさにテクノロジー企業の台頭を受ける既存金融産業の危機感を示すものであった。経営統合で生き残りを図ったJ Pモルガン・チェースも今では米国トップの金融機関として復活したが、それは彼が進めた「テクノロジー企業への脱皮」によるところが大きいと言ってよい。

J Pモルガン・チェースは、フィンテックに年1兆円を投じる方針を打ち出すなど、強化部門には大胆に投資する。テクノロジー企業との連携にも積極的であり、2016年からはフィンテック企業を自社オフィス内に招き入れ事業開発をサポートする「イン・レジデンス」プログラムをスタートさせた。フィンテックへの投資額1兆円のうち30億ドルは、ベンチャーへの出資など新規投資に充てる構えである。2018年にはアマゾン、投資会社バークシャー・ハザウェイと組み、医薬品・ヘルスケアの合弁事業を展開することが発表された。さらに、シリコンバレーに1000人以上が勤務するフィンテック拠点を2020年に設置するとも報じられている。

## 3 | 顧客の「日常生活」そのものをデジタル化

J Pモルガン・チェースで特に注目すべきは、既存の銀行業務を超えて、顧客の「日常生活」そのものをデジタル化しようとしている点である。その目玉が、モバイルバンキングアプリ「F i n n」である。金融サービスの中核から周辺まで取り込もうとしている点に、その特異性がある。

これまで米国や日本では、中国のアリペイやウィーチャットペイのようにアプリを入り口として金融サービス全域の覇権を握ろうとする既存金融機関は存在しなかった。しかし、J Pモルガン・チェースはA P Iを通じてオープンプラットフォームを構築し、自社でも新たな金融商品の開発を進めている。F i n nを起点に、いずれは株式や投資信託などへも手を広げることが予想される。

さらに、2019年2月、独自の仮想通貨「J P Mコイン」計画を発表した。米国の銀行では初の試みであり、ブロックチェーンの実用化が米国やグレートアメリカで本格的にスタートしたのとも見ることができる。

## 4 | 「500人から3人へ」、AI化で中核業務を大改革

ゴールドマン・サックスは、中核であったトレーディング業務を縮小するとともに、そのA I化を大胆に進めた。デービット・ソロモンCEOは、『われわれは15~20年前にはマーケットメイク（値付け業務）で500人を抱えていたが、今では3人だ』と語り、『マシンラーニングと、市場がどのように機能するかを巡る過去の経験に基づく予測に莫大な投資』をするなかで、スピードが『資本よりはるかに重要』になっているとの認識を示した（ブルームバーグ、2018年5月1日）。かつてのメイン業務をここまで大胆に変革するというのは、ゴールドマン・サックスの「本気度」を示すものと言えよう。

しかし、トレーディング部門のA I化は、ゴールドマン・サックスの取組みの先行例にしか過ぎない。そのデジタル戦略は「金融機関全体」にわたり、生命線であるリスク管理にも及ぶ。テクノロジー

への投資額は膨大で、2015年には25億～35億ドルを支出している。フィンテック企業への投資のほか自社でのIT開発にも積極的であり、トレーディングをはじめ既存サービスの自動化・高度化・効率化を図るとともに、新ビジネス創出にも余念がない。テクノロジー人材の割合も顕著に高まっている。

## 5 | 一般個人向けデジタル銀行「マーカス」の衝撃

ゴールドマン・サックスのデジタル戦略の象徴として「マーカス」を取り上げる。ゴールドマン・サックスは2016年からリテール向けデジタル銀行事業として「GS Bank」をスタートさせたが、これをより強力なモバイル戦略のもとで再編成したのが一般向けのオンライン金融プラットフォーム「マーカス」である。マーカスがターゲットにするのは一般消費者で、彼らに対する無担保個人融資と貯蓄口座が主なサービス内容である。機関投資家向けの金融機関であり、オリジネーション業務ではグローバルな大企業ばかりを相手にしてきたゴールドマン・サックスが、「リテール銀行に参入」したのは大きな驚きであろう。

マーカスは従来型の金融サービスに対する市民の不満の声に応えるものである。固定金利、手数料ゼロ、返済日を自由に設定できる。また全プロセスをオンラインで行える簡潔さから、「消費者にやさしい」「返済しやすい」と評判を集めた。一方、1ドルで開設できる貯蓄口座の金利は全米平均の0.06%を大きく上回る2.25%である（2019年6月17日時点）。

まさに、「傲慢だったゴールドマン・サックス」から、「消費者に優しいゴールドマン・サックス」への変革を見ることができる。既存の銀行業務をオンラインに移管しただけのサービスではない。マーカスは、顧客第1主義、カスタマーエクスペリエンスの追求といった、次世代金融産業の条件を十分に備えている。

## 6 | 「ゴールドマン・サックス×アップル」によるクレジット事業が意味するもの

2019年3月、アップルは、iPhone連動のクレジットカード「アップルカード」をゴールドマン・サックスを発行会社として発行する計画を発表した。ゴールドマン・サックスにとっては、アップルの優良個人顧客層にアクセスできる大きなチャンスであり、マーカスの事業展開上も大きなプラスとなるであろう。特に、このことは、次の三つの意味を持つ。

一つ目は、金融分野での消費者市場において最強のブランドが生まれることである。今なお金融業界で随一のブランド力を持つゴールドマン・サックスが、やはり突出したブランド力を持つテクノロジー企業アップルと組むことによって生まれるブランド力や信用力は絶大であろう。二つ目は、お互いにとっての変化の象徴である。大企業のみを相手にしていた投資銀行が、リテールへ参入し一般消費者をターゲットにする。クレジットカード事業はその典型である。さらに、三つ目は、投資銀行が自らを「破壊」し始めたということである。ゴールドマン・サックスの「デジタル・コンシューマー・プラットフォーム」を創設するというビジョンのもと、クレジットカード事業はその端緒に過ぎず、今後さらなるリテール戦略の展開が予想される。

中国では、「アリババやテンセントのようなメガテック企業が金融産業を凌駕する」構図となってきた。その一方で、米国では、続々と新たなフィンテック企業が新たな価値やサービスを生み出してい

る中、ゴールドマン・サックスやJ Pモルガン・チェースに代表される有力な既存金融機関がDXを進めながら、金融の周辺領域で生まれるフィンテックを垂直統合し発展していく可能性が高いと考えられる。

## 4——欧州金融機関とフィンテックの連携:INGの取組み事例

### 1 | 欧州金融を変えるPSD2、GDPR

次世代の金融サービスはDXによってカスタマーエクスペリエンスが向上し、金融取引へのアクセスや選択の可能性もより多くの人々へ開かれる。そうした動きはB a a S (Banking as a Service) やオープンバンキングとして具体化され、既存金融機関とフィンテック企業との連携が加速している。その最先端が欧州である。

EUの次世代金融産業にとって大きなインパクトを持つ法基盤が、2018年施行の「PSD2 (EU決済サービス指令) (15年採択) と「GDPR (一般データ保護規則) (16年採択) である。

PSD2では、「PISP (決済指図伝達サービスプロバイダー)」と「AISP (口座情報サービスプロバイダー)」というフィンテック企業の2業態が定められた。PISPは、利用者の依頼により、金融機関に対して口座からの決済・資金移動を伝達するサービスを提供する。AISPは、利用者の依頼により、金融機関に開設された口座に関する情報を統合するサービスを提供する。

ここで重要なことは、誰もがPISPとAISPを利用する法的権利をもち、利用者の合意があれば金融機関はPISPとAISPからのアクセスを拒むことができないことである。PISPとAISPは金融機関が保有する金融データへのアクセスが可能となり、金融機関はオープンバンキングに取り組むことが義務付けられる。

一方、GDPRは、個人データにかかわる権利及び事業者が遵守すべき義務などを規定する。その骨子は、個人データの削除を求める「忘れられる権利」、データポータビリティの権利も保障される「データへのアクセスの容易性」、データ侵害を受けた場合に利用者が「いつハッキングされたかを知る権利」、サービスの設計段階から「プライバシー保護のデフォルト化」を組み込むことの四つである。

GDPRは二つの重要な意味を持つ。一つは、GAFAなどのプラットフォームへの影響である。昨今の「ビッグデータ独占」などの批判も受け、ビジネスモデルに制約がかかることになる。もう一つは、金融機関が個人データを利用者から同意のうえで預かり、フィンテック企業に提供する「情報銀行」という概念が生まれたことである。金融機関には個人データ保護という基礎的な「安心・安全」を担保することが求められる一方、個人データをビジネスへ利活用する余地が出てきた。

### 2 | BaaSでつくるオープンバンキング

PSD2とGDPRが金融機関とフィンテック企業の連携の法基盤となる一方、そのプラットフォームやエコシステムは「BaaS」によって構築される。

BaaSとは、金融機関が金融データ処理など伝統的かつ基本的なサービスをクラウドで提供し、それを基盤にしてPISPやAISPといったフィンテック企業が開発したサービスやアプリを稼働させる仕組みである。利用者に対しては、金融機関とフィンテック企業によって「オープンバンキン

グ」としてサービスが提供される。その具体的な事業形態が「チャレンジャーバンク」と「ネオバンク」と呼ばれるビジネスモデルである。

チャレンジャーバンクは銀行免許を持ち、預金やローンなどのサービスをモバイルアプリで提供する。金融機関の子会社や出資会社として運営されるデジタルバンクやモバイルバンクが、オープンAPIを通してフィンテック企業と連携することにより多様なサービスを提供するという事業形態が多い。一方、ネオバンクは銀行免許を持たないものの、オープンAPIを通して金融機関との独自インターフェースを構築し、預金や決済を含む様々な金融・生活関連サービスをモバイルアプリで提供する。まさに、顧客接点を担うフィンテック企業のビジネスモデルである。

急速なデジタル化にさらされる欧州金融機関が対抗策の一つとして据えるのが、ネオバンクとの提携である。その事例として、欧州を代表する金融機関であるINGの取組みを紹介する。

### 3 | INGが目指すカスタマーエクスペリエンス

オランダに本社を置くINGは、欧州を中心に40カ国以上でリテールやホールセールバンキング、保険などのサービスを提供する総合金融機関である。

INGは、「人々が生活とビジネスで一步先へ行くようにエンパワーする」というミッションを掲げている。テクノロジー企業がカスタマーエクスペリエンスというゲームのルールを金融へ持ち込んでくる中で、このミッションを遂行するために、自らを、顧客が生活を楽しんだりビジネスをしたりするプラットフォームにするとした。言い換えれば、INGをカスタマージャーニーへ組み入れるということである。そして、そこでの金融サービスとは、「Clear and easy (明快・簡単)」で、顧客が金融取引へ「Anytime, anywhere (いつでも、どこでも)」アクセスできるものと謳っている。

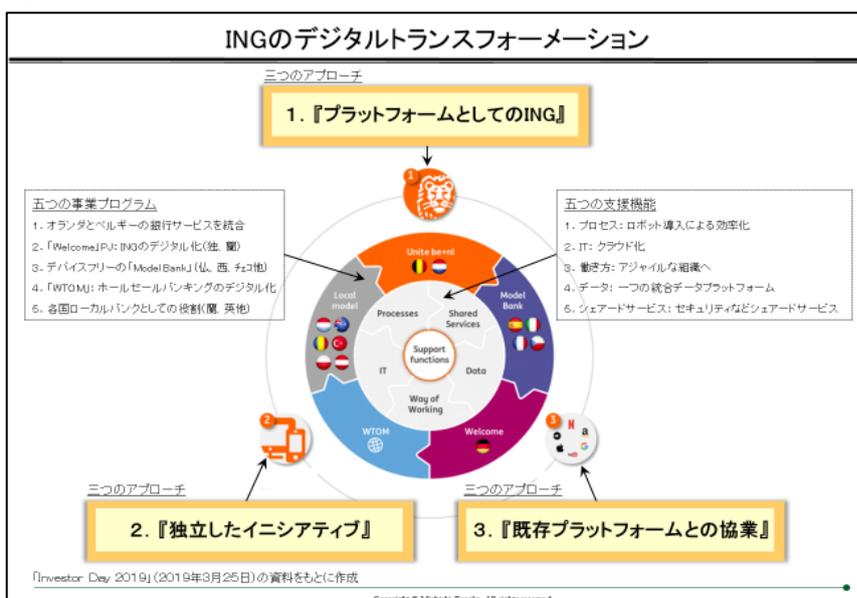
### 4 | 戦略の中核は「ING×ネオバンク」

INGは、自らを「統合されたモバイルファースト・デジタルプラットフォーム」へと変革するためのDXの方針を立てた(図3)。それは三つアプローチ、五つの事業プログラム、五つの支援機能から構成されている。

INGは、まず三つのアプローチを通して、自らをプラットフォームにするためのDX戦略を設定した。その戦略のもと、五つの事業プログラムでは、デバイスフリーの「Model Bank」、

バンキングのデジタル化、銀行サービスの統合といった顧客接点や商品・サービスの変革に取り組んでいる。そして、クラウド化や統合されたデータプラットフォームなどインフラ・テクノロジーの変

図3



「Investor Day 2019」(2019年3月25日)の資料をもとに筆者作成

革、アジャイルな組織への変革を通じた五つの支援機能が、INGのプラットフォームを支えている。

特に、三つのアプローチに注目すれば、DX戦略の中核に「ING×ネオバンク」を据えていることが明確に見えてくる。一つ目のアプローチは『プラットフォームとしてのING』である。INGは、BaaSを通して、中小企業向け融資の「Funding Options」「FinCompare」「Kabbage」、消費者金融の「Twisto」「WeLab」、決済の「PAYVISION」「TransferMate」「Payconiq」、投資・資産管理の「scalable」「fintonic」などフィンテック企業の基盤として機能する。INGは「ING×ネオバンク」をDX戦略の中核に据えることによって、自らをカスタマージャーニーに組み入れている。

二つ目のアプローチは『独立したイニシアティブ』である。INGの顧客は、個人財務管理の「Yolt」、マルチバンキングの「Cobase」といったフィンテック企業のサービスを利用できる。さらに、三つ目のアプローチ『既存プラットフォームとの協業』では、INGのプラットフォームはAPIを通してアマゾンやネットフリックスなど多くの「外部」プラットフォームと接続し、金融産業自体が「オープン・ストラクチャー」になることを目指している。

これらによって、INGは、自らを「統合されたモバイルファースト・デジタルプラットフォーム」へと変革し、「顧客との継続的で良好な関係性」の構築を狙っている。

欧州では、英国バークレイズやスペインBBVAといった有力な金融機関に加え、2009年設立のドイツのデジタルバンク「Fidor Bank」もINGと同様の取組みを進めている。次世代金融産業の覇権を巡る戦いは、「既存金融機関 VS. テクノロジー企業の戦い」であると同時に、「顧客との継続的で良好な関係性を巡る戦い」である。DXによって欧州の既存金融機関も変貌を遂げつつある。

## 5——2025年の次世代金融シナリオ

### 1 | バーゼル銀行監督委員会が示した5つの近未来シナリオ

2017年10月31日、銀行を監督する最高機関であるバーゼル銀行監督委員会によって、『健全な慣行とは何か：フィンテックの発展が銀行と銀行監督者にもたらす意味』（URL：<https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf>）というレポートが発行された。

このバーゼル銀行監督委員会のレポートでは、五つのシナリオが提示されている。このシナリオ分析の特徴は、顧客に商品・サービスを提供するプレイヤーを「サービス提供者」と「顧客接点」の二つに分類したことである。これは、バーゼル銀行監督委員会でも顧客接点が重要であると考えていること、近未来にこれら二つの業務が分かれていく可能性も考慮していることを表している。以下に、五つのシナリオについて解説する。

### 2 | デジタル化によって改善された銀行（「Better Bank」）による支配

最初のシナリオでは、既存銀行がデジタル化やフィンテック化によって改善され、既存銀行が業界内覇権を握り続ける。ここでは、既存銀行は、フィンテック企業が装備するAI、ビッグデータ、クラウドをキャッチアップして装備し、デジタル化で改善された銀行として勝ち残る。なお、「このような兆しが一部では見られるものの、このシナリオが全体としてどの程度支配的なものになるかはわからない」ともされている。

### 3 | 新たな銀行(「New Bank」)による支配

二つ目のシナリオは、既存銀行がチャレンジャーバンクと呼ばれる新たな銀行によって取って代わられるというものである。ここでは、既存銀行のプラットフォームはデジタルプラットフォームに、既存のリアル店舗はデジタル店舗に代替され、レガシー資産を抱える既存銀行はコストやスピードの観点から敗れ去る。もっとも、New Bank と目されるいくつかのプレイヤーは誕生しているものの、このシナリオが有力となる証拠はいまだに存在しないとされている。

### 4 | 既存銀行とフィンテック企業との分業(「Distributed Bank」)

三つ目のシナリオは、既存銀行とフィンテック企業が相互に分業するというシナリオである。このシナリオでは、両者が得意分野で分業するだけでなく、ジョイントベンチャーなどを通じた協業も想定される。ただし、顧客はこれまでのように限られた金融機関を使う慣行から抜け出し、複数の金融機関を使うことが前提となる。

### 5 | 既存銀行の格下げシナリオ(「Relegated Bank」)

四つ目のシナリオの「Relegated」とは、「左遷される」「格下げされる」などの意味を持つ。このシナリオでは、顧客接点はメガテック企業やフィンテック企業が支配し、既存銀行は単に関連サービスを提供するだけのサプライヤーに格下げされることが予測されている。業界全体がこのようなシナリオに陥る可能性は小さいものの、決済やオンラインレンディングなどでは兆候も見られると指摘されている。

### 6 | 銀行が破壊されるシナリオ(「Disintermediated Bank」)

五つ目のシナリオにおいては「Disintermediated (中抜きされる)」という表現が使われているが、フィンテック企業とメガテック企業が顧客接点とサービス提供者の両者を支配することが想定されている。「中抜き」というより「銀行が破壊されるシナリオ」と表現する方が適切なほど過激なシナリオである。現時点では最も起こりにくいと言われる一方で、ブロックチェーンを応用した暗号資産は、既存銀行を介在させることなく物事の価値を移転させることができ、このシナリオの有力手段になり得ると指摘する。

バーゼル銀行監督委員会のレポートの中では、銀行が破壊されるシナリオへの有力手段として暗号資産を挙げていることが最も重要なポイントの一つと分析する。

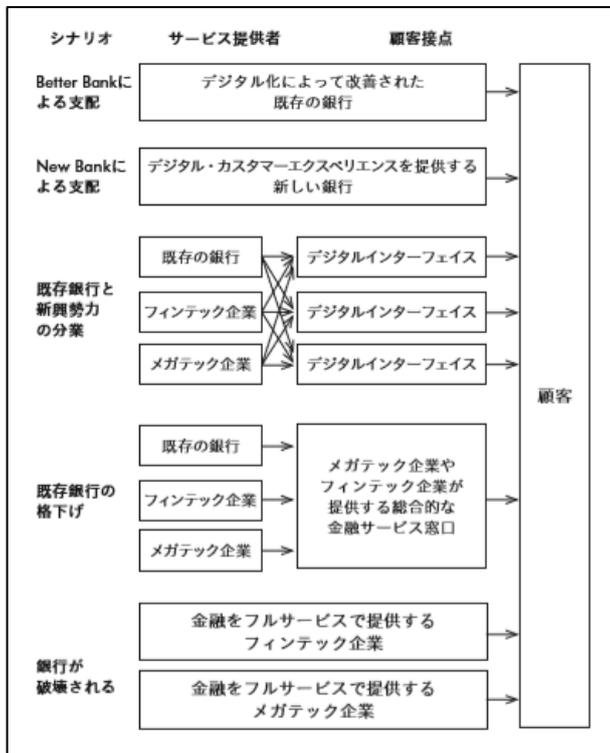
### 7 | 2025年の次世代金融シナリオ

2025年の次世代金融シナリオを予測するに当たり重要であるのは、顧客を法人と個人に分類し、さらには法人であれば大企業と中小企業、個人であれば一般と富裕層とで分けることである。

大企業取引では、既存銀行が「デジタル化によって改善された銀行」(「Better Bank」)に進化する可能性が高いと考えられる。大企業取引は専門性が最も高い分野であり、既存の取引関係も重要視されるからである。もっとも、このシナリオの実現は容易ではない。大企業自体が既存銀行以上にデジ

タル化を進める中、既存銀行に求められるデジタル化やサービス水準は相当高度化する。顧客が希望する複数チャネルで高度なサービスを提供することはもとより、各業界の専門性をもった人材の育成も不可欠になる。

図4 バーゼル銀行監督委員会による「5つの近未来シナリオ」



中小企業取引では新たな銀行が誕生するであろう。フィンテック企業も活躍し、既存銀行との間で相乗りする分野になると予測する。特に、テクノロジー企業が商流ビッグデータを元に貸出業務をより積極化させる可能性は高い。既存銀行、フィンテック企業双方で提供する商品・サービスを標準化する一方で、顧客が人による対応を望む業務の生産性・専門性をいかに高めるかが勝負の分かれ目となる。

地域金融機関にとっては、これまで展開してきたリージョンシップバンキングをデジタル化した上で、何らかの付加価値を提供することが生き残り策になる。取引先の中小企業に対してデジタル化支援をサービスとして提供できる水準にまで、自らのデジタル化を高度化させることが求められる。顧客が人による対応を望む業務に特化し、地域密着型でニッチに生き残りを図る金融機関も登場することが予想される。

一般個人向け取引は、既存銀行が最も大きな影響を受ける分野になる。テクノロジー企業は、アリババのように、決済業務を起点に様々なビジネスを展開する。既存銀行はテクノロジー企業が構築したプラットフォームに銀行インフラや単発の金融サービスを提供するだけの存在になる可能性も否定できない。

富裕層向け取引は、特にメガバンクが最も死守したい分野であろう。メガバンクの近未来型店舗のレイアウトを見ると、一般個人向けはデジタル化で省力化する一方で、富裕層へ注力する明確な意思が感じられる。この分野で新たな銀行が生まれる可能性もあるが、ここを死守するために銀行全体でデジタル化を進めているように見えるところもあり、後発者には厳しい戦いになると考えられる。

以上のように、次世代金融のシナリオにはいくつかの重要な視点がある。顧客が法人か個人かの分類、顧客に商品・サービスを提供するプレイヤーの「サービス提供者」と「顧客接点」の分類、プレイヤーがテクノロジー志向か関係性志向か、プラットフォーム志向か否かという分類などである。ここで示した基軸は、金融機関にとっては早晩、どれに注力すべきかという選択を迫られる重要なものである。今こそ、「選択と集中」が求められている。

※ 本稿は『週刊金融財政事情』2019年7月8日号より5回にわたり連載された、「DXで変貌する海外金融機関」を再構成したものである。

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保證するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。