

進展するオープン・イノベーション

欧米金融業界に見る新旧の競争と協働

近年、「フィンテック(Fintech)」に対する注目度が高まっている。フィンテックとは、「金融(Finance)」と「技術(Technology)」を組み合わせた造語であり、IT関連の技術やアイデアを駆使して、これまで金融機関が提供してこなかったような新たな金融サービスやビジネスモデルを創出するベンチャー企業(欧米ではスタートアップ企業と呼ばれる)を主に指す(脚注①)。欧米の金融機関は、フィンテックを取り込もうとする動きを活発化させている。IT業界や製造業を中心に始まったオープン・イノベーションの動きが、金融業界にも広がっている証左と言えよう。

そこで本稿では、欧米における金融機関とフィンテックの競争と協働の動向を整理するとともに、わが国への示唆を考えたい。

イノベーションへの取り組みの背景

フィンテックに関する議論に入る前に、なぜ金融業界におけるイノベーションの動向が注目されているのか、その背景について概観しよう。

欧米の金融機関には、経営の変革に新しい技術を積極的に採り入れようとする動きが多く見られるが、そ

の理由として①世界金融危機に対する反省と規制の強化②リテール(小口取引)金融への回帰③ITの進歩と普及の3点が挙げられる。

第一に、世界金融危機の発生で、多くの金融機関が経営的にも風評的にも大きな影響を受け、特に、大手は経営の在り方について、再考を促されることになった。金融危機の発

生の要因の一つとして、経営判断に必要な情報がきちんと経営者に行き届いていなかったことがあるとの反省から、経営判断を適切に行うために、必要な情報の収集・分析を支援するITインフラの整備が必要、との認識が高まった。加えて、金融機関に対する規制が強化される中、リスク管理や顧客管理の高度化、収益

モデルの再構築、コスト削減などに取り組む必要に迫られており、この点でもITの活用が不可欠となった。

第二に、金融危機を契機として、リテール部門が金融機関経営にもたらす二つの面での安定性、すなわち、資金調達面と収益面の安定性が再評価されている。もともと、欧米の大手金融機関は金融危機発生の原因をつくつたばかりでなく、危機後はその救済に多額の税金が投入されたため、多くの顧客の信用を失うこととなった。そこで、欧米の大手金融機関は流通業界やネット業界を手本として、顧客の信頼の回復や顧客離反率の削減、クロスセルの向上など、ITを活用したリテール金融強化の取り組みを進めている。

日本総合研究所主任研究員
野村敦子

のむら・あつこ 88年早大政経

学部卒、同年三井銀行(現三井住友銀行)入行。さくら総合研究所(現日本総合研究所)産業調査部等を経て、現在に至る。注力テーマは成長戦略(ベンチャー支援、IT融合等)、産業政策。

第三に、ITの発展と普及は、消費者のライフスタイルや消費行動、情報収集方法に変化をもたらしていることがある。例えば、ソーシャルメディアによる口コミ情報が、消費者の商品・サービスの選択に大きな影響を与えるようになってきている。リテール金融を強化する中で、顧客に密着したチャネルとして携帯電話やスマートフォンを活用し、消費者の行動の変化に対応する必要性が高まっている。

強まる金融機関の危機感

ITの発展と普及は、ネット企業を中心とする異業種からの金融サービスへの参入を促しており、金融機関は危機感を強めている。JPMorgan・チェースの最高経営責任者(CEO)であるダイモン氏は、「われわれはグーグルやフェイスブック、その他の企業と競合することになるだろう」(2014年5月のユーロマネー・サウジアラビア会議)、「シリコンバレーがやって来る。銀行業を代替する何百ものスタートアップが登場している」(15年4月の株主への手紙の一文)と、ことあるごとに警告を発している。同様の発言は、

ウェルズ・ファーゴやHSBCホールディングス、バンコ・ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリヤ(BBVA)などのCEOからも聞かれる。

経営トップがこうした危機感を持つ背景には、グーグルやアップル、フェイスブックなどシリコンバレーの有力企業は、洗練された技術と高いブランド力、大規模な顧客基盤・ネットワークを有していることがある。彼らが金融サービスに本格参入すれば、オセロゲームのように、瞬く間に市場を侵食され、収益基盤を失うことにもなりかねない。すでに、電子モジュールを運営する亜里巴巴(アリババ)やアマゾンなどは決済サービスにとどまらず、電子モジュールの出店事業者向けに融資業務を取り扱うようになってきている。

こうした環境変化に対応するためにも、金融機関はデジタル技術の導入とこれによる経営の変革(digital transformation)を進めなくてはならない、と訴えているのである。近年、欧米の金融機関がIT投資について、システムのメンテナンス等維持の投資から、イノベーションへの投資に比重を移しつつあるのも、こ

うした背景があるためと考えられる。

フィンテックの登場と金融機能の分化

こうした金融業界をめぐる環境変化は、フィンテックの登場を後押ししている。その代表的なプレイヤーは、決済サービスのスクエアやストライプ、資産運用サービスのベタメントやウェルスフロント、ピア・ツー・ピア(P2P)レンディングのレンディングクラブやプロスパーなどである。

フィンテックの登場と台頭は、前述の金融機関のイノベーションへの取り組みの背景と、ちょうど表裏の関係にあると言える。

第一に、金融危機を受け、欧米大手金融機関に対する利用者の不満が高まったものの、多くの金融機関は規制強化やコスト削減への対応を求められ、こうした不満解消への取り組みは後手に回った。そこで、顧客の不満を解消するような新しいサービスの開発や、金融機関のコスト削減等を実現するための新たな技術の活用などで、フィンテックのビジネスチャンスが広がることとなった。

第二に、既存の金融機関がリテール金融への回帰を図る中、フィンテ

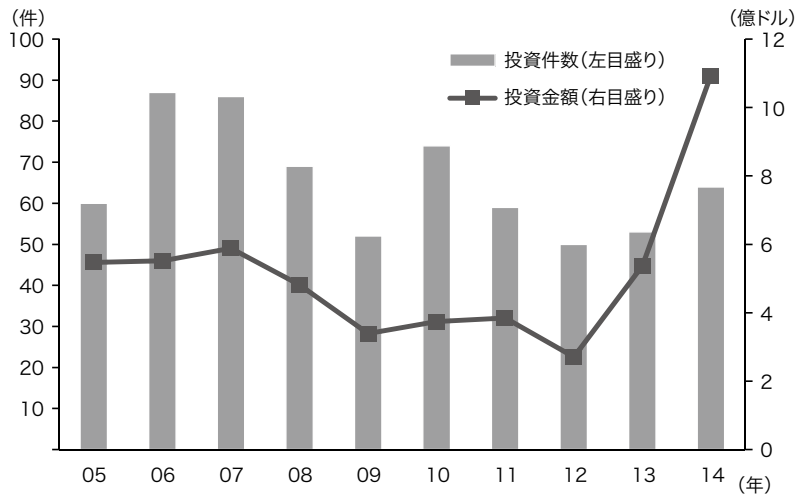
ックはこれまで大手金融機関が手掛けてこなかったニッチ(隙間)の分野の開拓を目指している。フィンテックは、顧客中心(カスタマー・セントリック)の視点からの技術・サービス開発を強みとしており、利用者の支持を受けるようになってきている。

第三に、IT機器の機能の高度化と価格の低下、クラウドサービスの普及等により、起業に掛かるコストが大きく低下したが、フィンテックの登場を後押ししている。

そもそも、金融業は金銭の価値に関する情報、顧客の資産や信用に関する情報など、広く情報を取り扱う産業であり、ITとの親和性が高い。加えて、スマホやインターネットの普及で、ベンチャー企業でも消費者に直接アプローチすることが可能になった。このような環境変化が、フィンテックの登場、ならびに金融市場への参入を促していると言えよう。

フィンテックに対する期待の高さは、投資金額の推移にも表れている。米国の金融サービス・ベンチャーに対するVC(ベンチャー・キャピタル)の投資金額は、ここ数年急速に伸びている(図表1、18頁)。アクセンチュア/ CB Insightsによれば、

〈図表1〉米国における金融サービス部門へのVC投資の推移



(出所)PWC、NVCA “US MoneyTree Report”

14年のフィンテックに対する投資は全世界で122億以上に上り、前年の3倍の規模に拡大したという(脚注②)。

②。それでは、フィンテックはどのような分野に参入しているのでしょうか。米国のベンチャー企業に関する情報サイトのベンチャースカナー(Venture Scanner)の分類(脚注③)

存の金融機関向けに新しい機能やツールを提供するB2B(企業間取引)のビジネスを展開するフィンテックも多数ある。まさに、金融機能のアンバンドリング化(分化)ともいえるべき事象が進展していると言える。

イノベーションに取り組む大手

こうした状況下、欧米の金融機関

によると、融資、決済、送金、投資、資産運用、クラウドファンディングから、セキュリティ・詐欺防止、金融インフラ、中小企業向けビジネスツールまで、多岐にわたっている。特徴としては、特定の機能に特化し、ビッグデータなど最先端の技術やスマホを活用して、既存金融機関にはなかったような新たなサービスやビジネスモデルを考案したり、利用者の利便性や満足度を向上させていることが挙げられる。また、消費者向けに直接金融サービスを提供するB2C(企業から個人の取引)やP2Pのビジネスばかりでなく、既

はフィンテックを自らのイノベーションに取り込むべく、出資や提携を進めている。アクセントチュアが金融機関に対して行ったアンケート(脚注④)によれば、フィンテックの参入により、既存の金融機関が市場シェアを失ったり収益が低下したりするとの見方もあるものの、参加プレーヤーはそれぞれに付加価値を高めることになるとの前向きな意見が56%を占めている。

既存の金融機関は、イノベーションへの投資を増やしているとはいえず、単独で取り組むには限界がある。金融機関は既に多くの顧客を抱えており、システムの安全性や安定性が重視されるため、新しく登場した技術やサービスを直ちに導入したり、システムの大規模な仕様変更を頻繁に行うことは難しく、その結果、新しい技術に追い付けなくなるというイノベーションのジレンマを抱えている。そこで、欧米の金融機関はインターネットやスマホの活用、セキュリティ技術、ユーザー・エクスペリエンスなどの面で優位性を持ったフィンテックを自ら積極的に支援することで、金融イノベーションを推進しようとしている。

既存金融機関にとってフィンテックは、新しい技術の取得や情報を収集する窓口(Windows on Technology)としての役割を果たし、大企業では困難なハイリスクの研究開発(R&D)を実行する機動的な小規模部隊となり得る。一方、フィンテックは創業間もないベンチャー企業が多く、顧客基盤も資金力・信用力も乏しいので、それらを有する大手金融機関と組むことは、大きなメリットがある。

欧米金融機関の多くが、フィンテックへの投資を行うためのファンドやCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を設立しているほか、フィンテック育成のためのアクセラレーター・プログラムやインキュベーション・センターの開設、有望なフィンテックやITベンチャーを発掘するためのイベントの開催などを行っている(図表2、19頁)。

また、出資先企業の顔触れを見ると、現在のビジネスに直接の関係はないものの、将来金融に採り入れることで、ビジネスを変革するようなテクノロジーを有する企業(人工知能/ロボティクス、電子プラットフォーム技術、セキュリティ解析など)も

〈図表2〉欧米の大手金融機関のフィンテックへのアプローチ事例

買収・出資	BBVA/BBVA Compass	Simpleを買収、Dwolla、OnDeckと提携、BBVAベンチャーズを通じて多数のフィンテックに出資
	JPモルガン・チェース	Square、Motif investment、Prosper、CAN Capital等多数のフィンテックに出資
アクセラレーター	ウェルズ・ファーゴ	アクセラレーター・プログラムを開始、ウェルズ・ファーゴ・ラボ開設
	パークレイズ	テックスターズと提携、パークレイズ・アクセラレーター設立
コンテスト	シティグループ	シティ・モバイル・チャレンジ開催
	バンク・オブ・アメリカ	テクノロジー・イノベーション・サミット開催

(注)各金融機関ともに様々なプログラムを提供しており(例えばシティグループは、コンテストのみならずシティ・ベンチャーズを通じて出資やアクセラレーターなどを実施)、表はあくまでも一例(出所)各社ニュースリリース、新聞記事、CB insights等を基に筆者作製

含まれている。オープン・イノベーションの波が、金融業界にも押し寄せていると言えよう。

金融機関がフィンテックとオープン・イノベーションに取り組むことによつて期待される主な効果としては、①技術、製品、サービスの質の向上(ユーザー・エクスペリエンスの実現、利便性・効率性の向上など)

②新たな市場の開拓(POP金融や新しい決済サービス、ビッグデータを活用した信用情報システムなど) ③新たな顧客層の開拓(アンバンクド、アンダーバンクドやミレニアム世代へのアプローチ)が挙げられる。

フィンテックをめぐるグローバル競争

こうした世界の動向を受け、わが国でも金融庁が金融持株会社に対する子会社の業務範囲等の規制を見直し、フィンテックやIT企業を買収・出資が柔軟に可能となるように検討を進めている。イノベーションの成果を金融機関が直接取り込むことができるようになるという点では、大きな前進と言える。

もつとも、世界の動きはさらに先を行つていくようである。フィンテックの集積地としてシリコンバレーのほか、ニューヨーク、ロンドン、ストックホルム、シドニー、テルアビブ、香港、シンガポールなどが名乗りを上げている。各都市ともにフィンテックの誘致・集積により、金融イノベーションを創出するエコシステムを構築しようとの狙いであり、

都市間競争の様相を呈している。

特に興味深いのが、英国の取り組みである。英国政府は、①伝統産業である金融業のデジタル技術(フィンテック)との融合による革新②既存金融機関ではアプローチが難しい層への新たな金融サービスの担い手—という二つの視点から、フィンテックを自国に誘致・集積し、さらにグローバル市場でのビジネス展開を後押ししようとしている。

具体的には、フィンテックを支援する業界団体「Innovate Finance」の設立、金融行動監視機構(FCA)による支援プログラム「Innovation Hub」の取り組み、政府機関によるフィンテック振興に関する報告書の発表、中小企業が新たな融資の担い手にアクセスする機会の確保などである(脚注⑤)。アジアでも、韓国の金融委員会やシンガポールの金融監督庁が、フィンテックの育成を重要政策課題として打ち出している。

わが国への示唆

こうした海外の動向は、わが国にどのような示唆を与えているのだろうか。一つには、金融機関における攻めのIT投資の必要性である。

金融機関自身が守りのIT投資から攻めのIT投資に転じなければ、いくらフィンテックに投資しようともこれを本業に有効に活用することはできないであろう。例えば、ソーシャルメディアやビッグデータを直ちにビジネスに活用するのは困難だとしても、準備を進めておく必要があると考えられる。

もう一つには、行政においてもフィンテックを軸に新たな金融のエコシステムをいかに構築するか、金融業界の将来像も踏まえた戦略を描く必要があると考えられる。決済や融資など個々の金融サービスや技術の高度化は、あくまでもツールである。欧米では、顧客のニーズがどこにあるかを考えながら、様々なツール・技術を融合して、新しいエコシステムを創り上げていくことが、イノベーションの一つの焦点になっている。フィンテックと金融機関の協業により、新しい技術(インベンション)を利用者の視点に立った金融システムの変革(イノベーション)につなげていく。そうした視点が、わが国金融業界に求められていると言える。

脚注

①フィンテックには、FISや Fiservなどの金融ベンダーも含まれるが、ここでは主にフィンテック・ベンチャー企業を対象として論じた。

②Accenture “The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged?” (2014年)

③https://www.venturescanner.com/sector_maps/financial-technology.pdf

④＝②

⑤「小規模事業者、企業および雇用法 (Small Business Enterprise, and Employment Act)」の「Access to Finance」条項で、一定の市場シェアを有する銀行はCRA (Credit Reference Agencies) を通じて、中小企業のデータを提供することが義務付けられている。これにより、大手金融機関での借入れが困難な中小企業でも新興銀行 (challenger banks) や新規参入事業者 (alternative finance providers) からリスクに見合った適正な評価を受けることができるとしている。