

包括的な金融サービスを実現するために — 顧客接点を維持し続けるための金融ビジネス改革 —

決済を除く金融関連サービスが金融機関以外の事業者によって提供されるようになり、利用者にとっては利便性が高まったが、金融機関には顧客接点を失うリスクが出てきた。本稿では、このリスクを回避する方策としての金融機関による包括的なサービスの提供と、そのための金融ビジネス改革のポイントについて考察する。



野村総合研究所
金融ソリューション事業本部付
上席

たじつ しげお
田實 成郎

専門は金融分野におけるソリューション事業の企画・立案



野村総合研究所
金融ソリューション事業本部
営業統括部 上級システムコンサルタント

こじま たくや
小島 卓也

専門は金融分野におけるシステム化構想・計画

第3世代プラットフォームの時代

最近、ITやコンピュータに関して第3世代プラットフォームという言葉を見聞きすることが多い。第1世代がメインフレーム（大型汎用コンピュータ）中心で、第2世代がクライアントサーバーシステムを特徴としたとすれば、第3世代プラットフォームはクラウド、モバイル、ビッグデータ、ソーシャル（インターネット上で人間関係を築くための技術やサービス）、人工知能（AI）などに支えられている。

スマートフォンがサービスチャネルの中心となり、複数のSNS（ソーシャルネットワークワーキングサービス）を使いこなす人が街にあふれていることから、第3世代プラットフォームの利用者が膨大な数に上ることは容易に想像がつく。デジタルデータの活用も以前とは比べ物にならないほど広範囲である。これらの結果、ITはビジネスの成否を分けるほどの重要性を持つようになっている。第3世代プラットフォームの特性を生かしたビジネスが競争力を持つ時代となっているので

ある。

この状況を、サービスを提供する側から整理してみよう。まず、第3世代プラットフォームはサービスや業務プロセスのモジュール化を可能とする。そのため、サービスや業務のプロセスを全て新しく構築しなくても、得意な分野に絞ってサービスに参入することが可能になった。次に、顧客接点としてのスマートフォンのアプリやUI（ユーザーインターフェース）の進化は目覚ましく、魅力的であるとともに多くの人が簡単に使えるサービスの提供が容易にできるようになった。さらに、多くの人がマスメディアの情報以上にSNSでの評判を重視するようになっていたため、創業して間がなく規模が小さい企業でも、SNS上で信頼を得られれば市場での信用も得やすい。

アンバンドリングが示す未来

得意分野に絞ってアイデアをすぐに実行に移すことができ、顧客の信頼を得られやすい環境があるということは、起業コストが圧

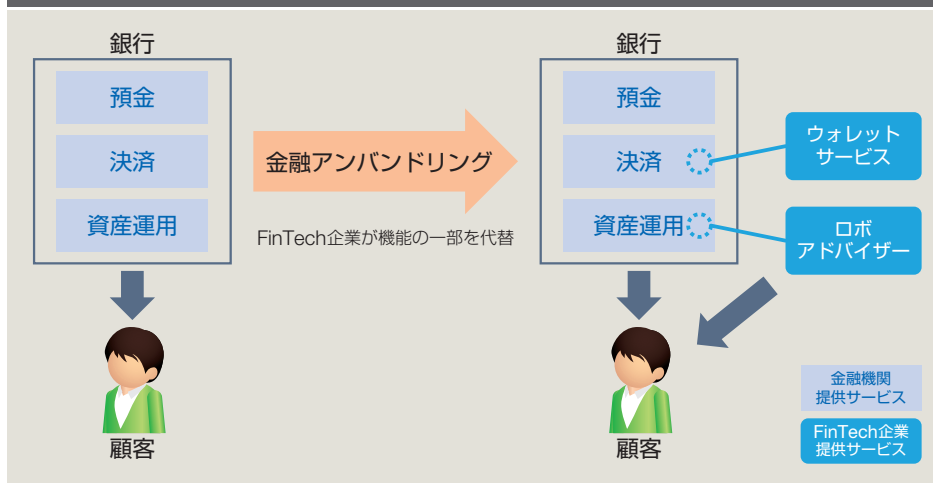
倒的に低いことを意味する。既存プレーヤー（金融機関）の存在感が圧倒的に大きかった金融分野も例外ではない。金融（Finance）と技術（Technology）を融合させたFinTech企業と呼ばれるスタートアップ企業が金融サービスのカテゴリー

キラー（特定の分野に自らを特化させ、その分野で強みを発揮している事業者）として台頭しているのだ。

金融機関から“かゆい所に手が届く”いわゆるコンシェルジュサービスを受けているような人は別として、先進的で魅力があることを理由にFinTech企業のサービスを選ぶ人が増えていく可能性は高い。従来は金融機関が提供していたサービスをこのようにアンバンドリング（unbundling：分解）する動きは今後ますます進むと思われる。

例えば金融機関の資産運用サービスは、対面での相談を通じて投資商品を勧め、自社の提供する商品に投資してもらうというのが基本的な流れであった。しかし今では、インターネットでポートフォリオ診断と口座開設を済ませ、AIを活用したETF（上場投資信託）購入で診断通りのポートフォリオを構築し、定期的に投資配分の調整を行ってその状況を報告するといったことを全て自動で行うサービスもFinTech企業によって提供されている。こうなると、以前から取引のあった金融機関の商品に投資しなくなるどころか、資

図1 進む金融アンバンドリング



産運用に関する相談のために金融機関に行く必要すらなくなってしまう。

カテゴリーキラーであるFinTech企業はサービスの範囲を急速に広げており、資産運用だけでなく融資や海外送金、決済までもがアンバンドリングされていく（図1参照）。それにつれて金融機関は次々と顧客接点を失っていき、最後には預金口座の入出金指図をFinTech企業から受け取るだけの存在となってしまうかもしれない。

ところで、金融機能のアンバンドリングは今に始まったものではない。資本と経営の分離、銀行の住宅ローン証券化によるリスクの外部移転、銀行窓口での投資信託や生命保険の販売（製販分離）といった具合に、アンバンドリングは大きな流れであり、金融機関もその利点を享受してきた。しかし、昨今のアンバンドリングは、顧客接点の部分を対象としているという意味でこれまでのものとは質的に異なっている。すなわち、単にコスト削減に寄与するだけでなく、顧客との関係を根本から変えかねないのである。金融サービスは、顧客が金融機関に出向いて受けるものか

ら、顧客が意識しなくてもライフイベントの一部に組み込まれて提供されるものへと変わろうとしている。そこで重要なのは、顧客個人の生活と金融行動を連動させるサービスである。そのようなサービスは、顧客接点を確

保して顧客の詳しい情報を得られなければ実現はおぼつかない。金融機関にとって、顧客との関係における主導権をFinTech企業に握られるのは非常に大きな問題である。

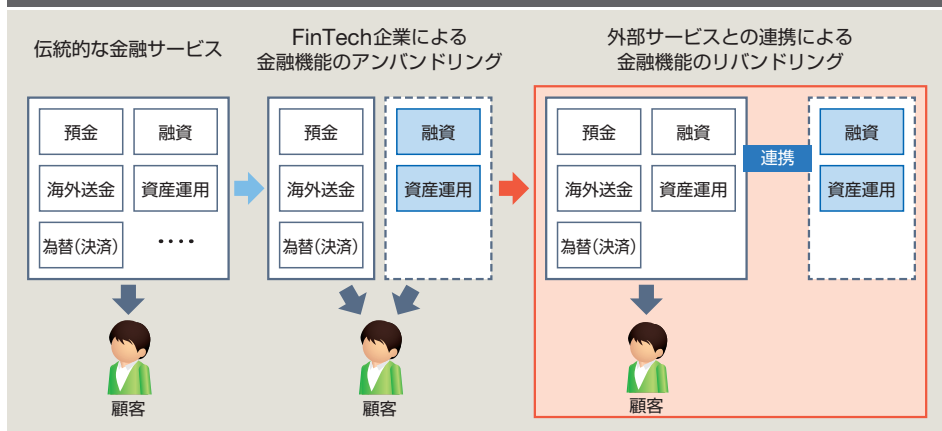
一方、顧客から見ると、アンバンドリングによって生み出される個々のサービスは先進的で利便性が高いかもしれないが、住所変更などの手続きをサービスごとに行う必要があるなどの不便さも出てくる。

始まった金融リバンドリング

アンバンドリングの進展につれ、分解された金融機能のリバンドリング（rebundling：再結合）を図る動きも始まっている。これには2つの方向性がある。

1つは、金融機関が主導するリバンドリングである。金融機関が顧客との関係における主導権を取り戻そうとしても、アンバンドリング自体を止めることはできない。FinTech企業を駆逐して以前のように顧客接点を独占することはもう不可能である。金融機関は、むしろ変化を受け入れ、新しい金融機能の枠組みを活用することが求められる。第3世代

図2 金融機関が主導するリバンドリング



プラットフォームの効果を最大限に発揮させてビジネスモデルを変革するのである。

このような考えに基づいて、顧客との新しい関係を構築するために顧客接点の一本化を図ろうという動きが出てきている（図2参照）。例えば、銀行の中小企業向け融資に際して、審査基準は自行のものを使いつつ、迅速な審査の仕組みはソーシャルレンディング（ネット上で融資を仲介するサービス）事業者のものを使う事例がある。また、銀行がPFM（Personal Financial Management：個人財務管理）ベンダーと提携して、自行の顧客向けにサービスを提供する事例も出てきている。自社のWebサイト経由でFinTech企業のアプリを使えるようにし、顧客接点の確保を図っている銀行もある。

ただし、リバンドリングは文字通り“再”結合であり、顧客の“再”取り込み（取り戻し）にすぎない。重要なのは顧客に“新しい”価値を提供していくことであり、そのためには非金融サービスまで含めた包括的なサービスを自ら主導して提供する必要がある。このような金融機関のビジネスモデルの改革（金融ビジネス改革）については後述する。

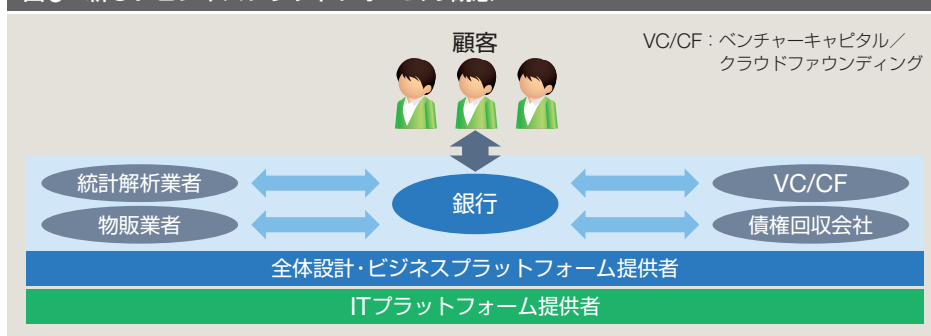
もう1つの方向性は、金融機関ではない事業者が主導するリバンドリングである。これは、金融機関をグループ会社に持っていない場合と同じよう

なサービスを提供することを可能にする。例えばネットショッピングの事業者と銀行が提携するケースである。ネットショッピングでは、買いたいという気持ちが高まった時にいかにストレスなく購買手続きができるかがポイントである。そのため、数秒、数クリックで購買手続きを完了させるようにするとともに、銀行と提携してローンを提供し、購買意欲の高まりから実際の購買までの脱落を減らそうとしている事例がある。

金融機能を取り込むに当たっては、金融機関やFinTech企業が提供するAPI(Application Programming Interface：プログラムの機能やデータを他のプログラムから呼び出す手順)を活用するなどの方法がある。

リバンドリングの主体が金融機関であろうとなかろうと、大切なのは自社の目的に応じたサービスの仕組みをいかに構築するかということである。ローンのサービスを提供するといっても、金融機関が主体のリバンドリングであれば、金融と生活を密着させ、生活へのアドバイスから商品購入や金融へつなげていくことが想定される。そうすると、生活シーンに合わせた多彩な品ぞろえが大切となる。非金融機関（商品提供者）が主体のリバンドリングでは、販売する商品の関連商品や

図3 新しいビジネスプラットフォームの概念



メンテナンス、アフターサービスなどを充実させ、それを金融が背後で支えるという形が考えられる。サービスの中身は同じでも、提供の仕方はそれぞれ違うということである。

重要となるビジネスプラットフォーム

金融リバンドリングは、金融機関や非金融機関の資産（本業）に他の事業者の優れた資産（商品やサービス）を組み合わせることができる。これを具体化するためには、目的や戦略に沿った新しい価値を提供するためのビジネスプラットフォームをいかに構築するかが重要である。これには、全体設計（事業設計）、ITプラットフォームの準備、顧客との新しい関係の構築などがポイントになる（図3参照）。

ITプラットフォームについてだけいえば、製造業のファブレス（工場を持たない）企業がそうであるように自ら保有する必要はない。ビジネスプラットフォームが早く思い通りに構築できることこそが重要である。野村総合研究所（NRI）でもそのような金融機能のITプラットフォームを準備中である（次ページ図4参照）。各種金融機能はクラウド

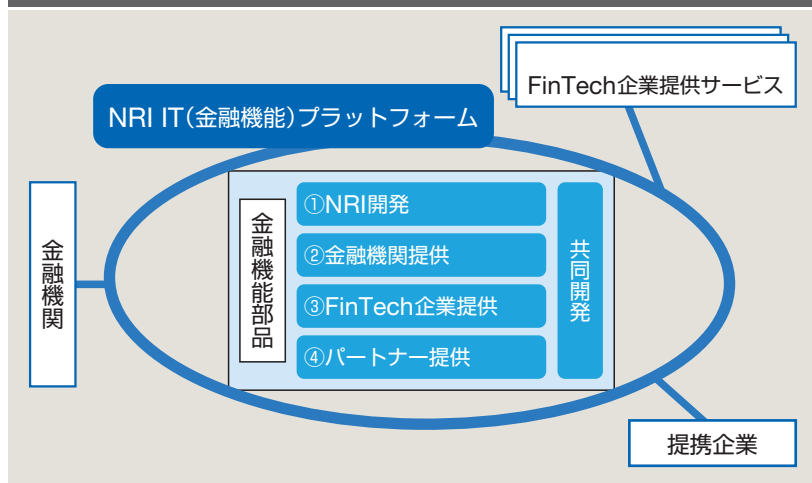
上に実装され、ユーザー企業はその機能を選択して使うことができる。機能は自社開発のものだけでなく、金融機関やFinTech企業などからも提供を受け、さらには接続機能を活用して外部サービスも利用できるようにする予定である。全てを自前で用意する時代ではなくなった今、このようなITプラットフォームの活用も視野に入れたダイナミックな発想でビジネスプラットフォームの構築を図ることが必要ではないだろうか。

第3世代プラットフォームを活用した金融ビジネス改革

ここからは、金融機関によるリバンドリングを、金融ビジネス改革という視点からあらためて考えてみよう。

消費活動には必ずお金のやり取りが生じ、金融機関はその消費活動を第3世代プラットフォームにより網羅的に把握できる立場にある。これを生かせば、非金融サービスも含め、生活シーンに根ざした包括的なサービスを提供するといったビジネスモデルも可能となる。銀行ならば、人々の日常生活において利便性の高い、決済、ライフプランニング、家計管理などのサービスを提供することが考えられる。ライフプランニングは住宅や自動車の購入、結婚、子供の誕生や入学、退職といった人生のイベントに向けた貯蓄や投資のコンサルティングで、それらに伴う支出のタイミングで、販売業者や保険、メンテナンス

図4 NRIのITプラットフォームの概念



サービスを紹介し、併せてローン販売を行うといったイメージである。ビッグデータ解析やAIを活用すれば、消費者の家族構成や消費スタイル、リスク許容度に応じた、個々人にマッチした商品を適切なタイミングで提案することも可能となるであろう。

金融機関がこのようなサービスを全て自前で開発し提供できるものではない。保険などの商品を紹介するためには提携先が必要で、ITサービスを提供する事業者も巻き込まなければならない。金融機関はその中心に位置して顧客接点を確保することで、生活シーンに則したサービスの提供が可能になり、ひいては金融サービスニーズの充足につながる。

金融ビジネス改革のポイント

金融機関が上記のような包括的なサービスを提供するためには、金融機関自身も変わらなければならない。

顧客のニーズを探るためには最小のコストと短いサイクルで仮説検証を繰り返すことが大切である。また、自社の既存ビジネスの代

わりに他社のサービスを導入するといった、痛みを伴う変革を迫られる可能性もある。いずれの場合も、経営層の深い関与と、これまでのしがらみにとらわれない検討体制の構築により、新しいビジネスをデザインすることが必要だろう。個々のサービスの設計やシステム開発のプロセスも変わってくる。重要になるのは以下の2つのポイントである。

(1) アジャイル開発の採用

デジタル化の伸展により顧客のニーズは多様化、高度化している。こうした不確実性の高い環境下で新しい価値を提供していく上では、最初から顧客のニーズに完全に合致したサービスを立案することは困難であり、「仮説に基づいたサービスの開発→顧客の反応の検証→軌道修正」というサイクルを繰り返さざるを得ない。そのため、綿密な計画を立て、計画に従って着実に実行するという従来のウォーターフォール型開発ではなく、リリースと修正の反復を特徴とするアジャイル開発が有効である。

投資判断や評価においても、最初から緻密な収益計画を立案することはできないため、以下のように段階的に収益計画の精度を高めるといった工夫が必要である。

- ①収益化に向けたシナリオ（仮説）の策定
- ②チェック項目の設定
- ③反復単位の設定
- ④サービスのリリースと効果計測
- ⑤収益計画の見直し・最終判断

チェック項目と効果計測については、ユーザーの行動を段階に応じて分解し、それぞれのコンバージョン（サービス事業者側が望むユーザーの行動）の実績を計測するAARRR

モデルの採用などが考えられる。AARRRモデルは、以下のように段階別に細かく効果計測を行う。

- ①Acquisition（獲得）：Webサイトなどへの初回訪問の数
- ②Activation（利用開始）：設定した閲覧ページ数や滞在時間などをクリアした人の数、アカウントを作成した人の数など
- ③Retention（継続）：再訪した人の数、メールマガジンの開封率など
- ④Referral（紹介）：紹介された人が取った行動、紹介に使われた手段など
- ⑤Revenue（収益の発生）：購入された商品・個数・金額、購入に至った割合など

(2) 外部のITサービス・人材の活用

2つ目は、自前主義からの脱却である。さまざまな新しい技術が登場し、技術の進歩も早い今、自社開発に固執することなくサービスをスピーディーに開発しリリースすることが必要だろう。外部のITサービスの利用に当たっては、セキュリティや運用要件といった非機能要件の精査も求められる。また、ニーズの変化への継続的な対応、ビジネス目標とシステム要求の整合性の確保、ステークホルダー（利害関係者）間の調整などを行うビジネスアナリストも不可欠である。

これらを金融機関自身が担うのは負担が大きく、自社の殻に閉じこもって新しい発想も生まれにくい。そのため、信頼できるパートナーとともにITサービスを選定したり、パートナーが擁するビジネスアナリストを活用したりすることで、金融機関自身がビジネス改革に専念できるようにすることが大切である。 ■