

金融エコシステム時代のパートナー選び

経営環境が不透明ななか、金融機関には、自らが中心となるエコシステム構築が求められている。全てを自分で行う時代ではなく、特にIT分野においてパートナー活用が重要である。従来の取引実績などにとらわれることなく、必要な能力を持ったパートナーを選ぶべきである。

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



金融機関に求められている新たなビジネスモデル

人口減少による市場の縮小、貸出金利の低下、また投信や保険における手数料の見直しなどもあり、銀行を中心とした金融機関は、従来のビジネスの延長では成長が望めなくなっている。成長のための業界再編も一部では議論されており、IT投資や資産運用の効率化などによる大きな効果は見込めるが、あくまでも「効率」化の側面が強い。ビジネス機会を創出するチャンネルとして海外に活路を見いだすこともあるかもしれないが、多くの金融機関では、国内に新たな市場を創り、活性化を図ることが重要となる。改革による新たなビジネスモデルが求められている。

新たなビジネスモデルの構築においては、増加するもの（相続・来日外国人・働く高齢者など）へ着目しつつ、他業態のビジネスモデルも参考にするなど、これまでのビジネスに縛られない発想が必要であり、新技術の導入やアイデアの結び付けが大切である。もはや金融機関単独ではなく、協業によるイノ

ベーションを起こし、ビジネスの拡大を検討していく必要がある。金融においても他者を巻き込んだエコシステムが重要となってきており、その中でもITをどう活用するかがポイントである。

こうした流れの中で盛んになっているのが、API (Application Programming Interface) の公開である。API公開は、「ユーザーが使ってくれるサービスをAPI利用者に考えてもらう」ことが本質であり、ユーザーなどと「つながる」ことはできるが、金融機関は受け身の立場となる。結果として、有力な金融機関がさらに有利になる可能性も高い。一方で金融機関は、新サービスの提供者であるAPI利用者がより使いやすいようなAPIを作成したり、他の金融機関よりも早く公開したりすることによって、API利用者のみにとどまらずその先のユーザーもより多く獲得することを目指すという選択肢もある。しかし、銀行口座は使ってもらっただけでは収益を産まない。入出金のパイプを増やすことで預金を増やせば、それがそのまま収益向上につながっていた時代とは、今は違

う。個人顧客でいえば、LTV（Life Time Value）をどう増やすかまで考えることが必要であり、API公開といった受け身の施策だけでは、成長は望めない。自らを主体とし、目的や戦略を明確にした金融エコシステムを構築することが、これからの金融機関には必要である。

例えば銀行が中心となって、中小企業育成をしている公的機関・技術の専門家（目利き）・マッチングノウハウのある専門家などを組織化する。そして自ら提供するITプラットフォーム上でビジネスマッチングを行い、最終的には融資先の拡大を図るといった取り組みが挙げられる。

金融エコシステム実現の鍵はパートナー選び

自らが主体となるエコシステムを構築するには、関係者をまとめることによって利益を産み出す仕掛けを作れることが重要である。関係者全員にメリットがあるのはもちろん、自らの利益とエコシステム全体の利益を連動させられる仕組みでなければ、エコシステムの存続に必要な参加者からの継続的な信頼は得られない。そもそも、技術・ノウハウ・アイデアや、その保有者を把握している必要がある。

また、金融エコシステムの実現には、インフラとなるITプラットフォームの準備がポイントになる。ITプラットフォームが持つ機能としては、金融機関やFinTech企業などから提供される各種金融機能（基幹系・戦略系を含む）が選択可能な形で用意され、さら

には外部のさまざまなサービスも利用できる状態となっていることが望まれる。

これらを全て1社で行うことは困難だが、適切なパートナーを見つけることで実現の可能性が高まる。既存システムの改修、既存ビジネスの延長であれば、仕事のやり方も理解している既取引ベンダーを選択するのが合理的だろう。しかし、新たなエコシステム構築においてはそうとは限らない。パートナー選びが重要となる。

金融エコシステム構築において、パートナーの力が必要な局面は3つある。構想段階、ITプラットフォーム構築時、そして実施時である。

構想段階においては、もうかる仕掛けを共に検討できることが大切である。そのためには他業態の知識や、技術に対して使えるものか、価値があるかの判断ができることなどの、構築のノウハウが豊富であることが重要である。

ITプラットフォーム構築時においては、各種の機能（アプリケーション）を準備できることはもちろん、クラウドも含めたデータセンターやネットワーク運用までカバーできるパートナーであれば準備は早くなる。

最後に実施時だが、新規事業という性格上、チャレンジから得られた知見を次に活かしていくことが大切である。そのためには上流のコンサルティングからシステム開発、運用、BPOまで一貫して伴走できるパートナーであれば、実施のサイクルがより意味のあるものとなる。

こうした必要な能力を持つパートナーの選択こそが、成功に向けた鍵となる。 ■