

金融サービスを変えるのは誰か



横手 実

CONTENTS

- I 実体経済はどう変わったか
- II 金融サービスはどう変わるか
- III 事業会社、金融機関が変化に向かい合うには

要約

- 1 あらゆる産業は、ビッグデータ、AI（人工知能）、IoTの登場により大きな変化の渦中にあり、競争相手、ビジネスモデル、サプライチェーンなど、すべてが変わりつつある。
- 2 実体経済の変化が進行する中で金融に求められているのは、「金融サービスの民主化」である。かつて、クラウドによってIT基盤が民主化され、幅広い業務に携わる人へとIT活用の門戸が開かれたように、FinTechの後押しを得た金融サービスは民主化される。
- 3 これにより、金融ニーズの当事者である事業会社が金融サービスの担い手となり、本業と連動した金融サービスを高速・柔軟・低負荷で活用しつつある。金融はそもそも実体経済の血液であり黒子であるが、気の利く多様な黒子が社会に遍在し、金融サービスを行うようになる。本業を通じて収集される多種大量のデータは、そのサービスを提供する上で大きな役割を果たす。
- 4 既存金融機関はこの変化とどう向き合うのか。事業会社が金融サービスを提供する中で、「名脇役」としての立ち位置を保てるだろうか。そのためには、「やれば儲かるFinTech」に対する幻想は捨て、「やらなければ負けるFinTech」の進め方を考えなければならない。
- 5 本稿では、金融サービスの民主化が不可逆な流れであることを確認した上で、金融機関・事業会社がどのようにこの変化に向かい合っていくべきかを示す。

I 実体経済はどう変わったか

金融は実体経済の血液であり黒子である。実体経済が変われば、黒子の役割も変わらざるを得ない。FinTechは、その変化を促進する手段である。

1 すべてがソフトウェア産業になる

金融サービスにおける変化を見る前に、まずは実体経済がどのような変化に直面しているのか見てみよう。

ある大手国内サービス企業の社長はデジタル変革を語る際に「わが社における『未見の敵』に備えよ」と号令をかけた。同業ならば、競合企業とはいえども長らく戦ってきたので攻め方に予想はつく。しかし、聞いたこともない企業が新しいテクノロジーを武器に参入してきた場合には、どう攻めてくるか分からない。その脅威に備えよ、という号令だ。これは難しい指示であるが、実体経済を担う事業者が迫られている課題を分かりやすく示している。勝負のしどころが、これまでの本業ではなく、ITすなわちデータとソフトウェアの活用になったのである。そして、データとソフトウェアの活用に関与した事業者が、自分たちの土俵へと、既存の敵とはまったく違う戦い方で攻めてくる、という主張である。

このような変化から逃れられる業種業務はない。程度の差はあれ、あらゆる取り組みが変化を迫られる。結果、みなが未見の敵と戦わざるを得ない異業種格闘戦の様相を呈しているのである。米国では「Software is Eating the World (すべてがソフトウェア産業になる)」というメッセージがしばしば聞か

れるが、これもまた「未見の敵」と同じ主張だ。

では、「未見の敵」であるデータとソフトウェアの活用に関与した事業者はどのような考え方・戦い方をするのか。2つ見てみよう。一つは、スピードに対する飽くなき追求。もう一つは、戦い方としての資源の仮想化とそれによる徹底的な利用者本位の施策だ。

2 アマゾン時間に慣れきった消費者

(1) 速いことは良いことだ

ユーザーに対してよりレスポンス良く反応することは、満足度の向上や離反を防止する上で大きな役割を果たす。これは、「ちょっとしたうれしい変化」ではなく変化の本質である。以下では、ユーザーに対して「速度中毒」とでもいうべき満足度を与えている。

ヤフー元CEO、グーグル元副社長の経歴を持つマリッサ・メイヤー氏が、2006年にWeb2.0関連イベントのWebGuildで行った講演で、「スピード」にこだわる理由を、自分たちの経験から得た知見とともに述べている。以下に、その部分を引用する³¹。

1つは検索サービスに関するユーザーテストの結果だ。通常、検索結果には1ページ当たり10のリンクが含まれるが、ユーザーにどのぐらい検索結果数がほしいかと尋ねると、ほとんどの人がより多くと答えたという。ところが、実際に結果数を30に増やして実験したところ、トラフィックも収益も20%も落ちてしまったという。理由は、10の結果を返すのに0.4秒だったものが、30の結果を返すのに0.9秒と0.5秒余計にかかっているから、だったという。

この話に関して元Amazon.comの開発者の
グレッグ・リンデン氏は、ブログでこう述べている。「この結論に驚くかもしれない——、
ユーザーが0.5秒の遅れに気付くかって？

しかし、Amazon.comでもわれわれは同様の
経験をしている。100ミリ秒単位でページ表示を遅らせるA/Bテスト（条件を変えて2つのサービスを同時に公開するテスト）で、非常に小さな遅延ですら、収入に大きく響いてくるということを発見した。速いというのは本当に大切なことだ。マリッサが言うように「ユーザーはスピードに敏感に反応する」のだ」（リンデン氏）

そしてメイヤー氏は、Googleマップでは、Webページを100KBから70~80KBに減らしたことで翌週にトラフィックが10%、その後3週間で25%伸びたことがあるとも指摘する。

(2) 川下からの無茶振りに備えよ

このような変化の矢面に立たされているのはBtoC企業であるが、BtoB企業もこの変化から逃れることはできない。それを端的に示しているのが、「川下からの無茶振りに備えよ」という号令だ。

あるBtoB製造業の幹部は、IoT活用を検討する社内タスクフォースに対して、「川下からの無茶振りに備えよ」と号令をかけた。その意図は何であろうか。彼らの顧客であるBtoC企業は、少し前にはあり得なかったようなスピードで顧客に対応することが求められる。注文すればその日のうちに届く「アマゾン時間」に慣れきった消費者は、それを当たり前のもとして他のBtoC企業にも同等のサービスを求める。いま顧客による

無茶振りの矢面に立たされているのはBtoC企業だが、やがてそれはサプライチェーンを遡上してわれわれBtoB企業も襲う。それに備えよ、という号令だ。

3 2つの1兆円市場と「資源の仮想化」

(1) 資源の仮想化

この10年で日本に登場した2つの1兆円市場を見てみよう。一つはクラウド市場、もう一つはネット広告市場だ。2つの市場の誕生には共通の背景がある。それは「資源の仮想化」である（図1）。

「仮想化」は、IT業界の人にはおなじみの概念であり、「ハードウェアなどを、その物理的構成によらず、統合したり分割したりして利用する技術」だ。さまざまな資源を柔軟に組み合わせることで、資源を無駄なく使えるようになる。

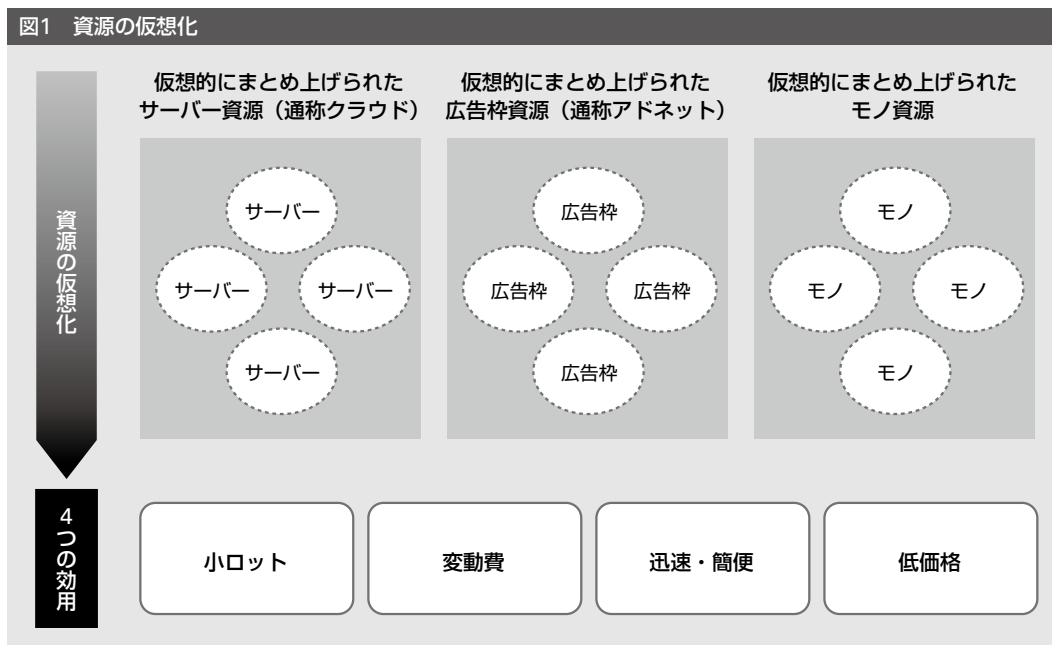
クラウドは「サーバー資源の仮想化」によって実現され、高稼働のサーバーと低稼働のサーバーが混在する非効率が減った。ネット広告も、アドネットワークの登場によって「広告枠資源の仮想化」が実現され、効率的な広告出稿が可能となった。

これからの10年は、さまざまな資源を仮想化の対象とすることで、新たな1兆円市場が次々と生まれる時代になる。コネクテッドカーは「自動車の仮想化」であり、シェアリングエコノミーはさまざまな「モノの仮想化」だ。製造領域で注目されているインダストリー4.0は「工場の仮想化」である。

(2) 4つの効用

資源を仮想化することによる効用は何か。

図1 資源の仮想化



一つは必要とする細かい単位でサービスを利用することができる「小ロット」であるということ。それはすなわち、支払いが固定費から「変動費」に変わるというサブスクリプション・モデルへの移行を意味する。何かを小さく始めるためにある資源を導入する場合、これまでは余力をもって資源を入手していた。それは、将来的な拡張を見越してのことであるが、初期の時点では資源を遊ばせていたともいえる。そのような無駄をなくすことが可能になる。

また、いざ必要となれば、「迅速・簡便」に利用資源を拡張させることができるスケラビリティも重要な効用となる。

資源の稼働率が高まっているために、無駄が少なく、結果として「低価格」で資源を利用できるということも大きなメリットだ。

「小ロット」「変動費」「迅速・簡便」「低価格」という4つの効用が、利用者にとってありがたいものであることはいうまでもない。

一方で、サービス提供者がこれを実現するには手間がかかる。提供者都合でいえば「大ロット」「固定費」「見積もりに2週間」「高価格」の方がはるかに良い。ところがテクノロジーの活用によって、利用者本位の4つの効用を実現する事業者が一度出てきしまうと、当たり前だったはずの提供者都合は瞬く間に時代遅れの殿様商売に見えてしまうのだ。結果として生じるのが、クラウドやアドネットで起きた「10年を待たずに1兆円規模で市場構造が変わる」という変化である。

4 変われば儲かるのではなく 変わらないと負ける

クラウドは「安くなったテクノロジーにより、小売化・最適化を進めた」ものだ。これにより「サーバを持っていくくら」という商売はこれに負けた。「変われば儲かるのではなく、変わらないと負ける」のである。

固定化された手数料ビジネスの勝者は、手

数料自由化というルールの変化に即応し、新しく参入してくる事業者に負ける。また、他業種・業務向けに効率化された有用なサービスによる領空侵犯を受けたり、事業者の社会的役割を根本から変えたりするような事業が登場して負けることもある。

金融サービスの勝者も、実体経済と同じく「変われば儲かるのではなく、変わらないと負ける」のである。

II 金融サービスはどう変わるか

1 金融ニーズの当事者が立ち上がる

金融サービスがなくなることはないが、特殊業務の担い手としての既存金融機関の存在感は薄くなっていく。では、誰がこの先30年の金融サービスを主導していくのか。

金融サービスを大きく変えつつあるのは、金融ニーズの当事者としての事業会社である。各産業・事業者が、自身に最適な金融サービスの提供をするようになり、事業会社にとって気の利く多様な金融サービスが、社会に遍在するようになる。

理由は単純であり、顧客のことを既存の金融機関以上に知っているからだ。どれだけ気を利かせられるかは顧客を理解するためのビッグデータに依存する。そのデータを持っているのは実体経済の事業者である。

本誌2016年9月号「進化するFinTech」で筆者は以下のように述べた。

世界経済フォーラムの調査報告書「*The Future of Financial Services*」は、金融機関の融資サービスの構成要素を「リスク分析 (Risk Taking)」「商品組成 (Manufacturing)」

「提供チャネル (Distribution)」の3つとし、それぞれの構成要素が個別のFinTech企業によるイノベーションによって革新されているとした。「リスク分析」ではビッグデータを活用した新たな与信モデルが登場しており、「商品組成」ではより利用者個人向けにカスタマイズされた融資プランが提供されている。「提供チャネル」ではスマートフォンによって、物理的制約が少ない新たなチャネルが登場している。金融サービスのアンバンドリングは今後さらに進展していくこととなる。

上記のように、筆者は個人に対する新たな「与信モデル」がFinTech企業によって登場することを示唆した。同じことが、融資サービスの「リスク分析 (Risk Taking)」において、ビッグデータを持っている事業会社が新たな与信モデルを登場させ、カスタマイズされた融資プランという金融サービスになったのである。

以下、いくつかの新たな金融サービスを紹介しよう。

2 4つの効用を活かす 金融サービスの登場

実体経済を担う事業者は、自らの業務と関連付けた金融サービスの提供において先に示した4つの効用、すなわち「小ロット」「変動費」「迅速・簡便」「低価格」を活かしつつある。

(1) Flock社

英国のFlock社は、ドローンのプロ操縦者向け保険を高度化している。

これまでのドローン保険は、「保証期間1年

間、年額10万円」といった契約が一般的であった。同社が新たに提供を開始しようとしているのはどのようなサービスなのだろうか。これは、「飛ばすたび保険」とでも呼ぶべき、小ロットでその場のリスクに応じた掛け金設定を行う保険だ。

契約者はドローンを飛ばす際に、アプリを立ち上げ「これから飛ばす」ボタンを押す。すると、位置データからどこで飛ばそうとしているのが捕捉され、そのエリアの現在の気象状況、周囲の高層建築物の有無などのデータが収集され、「その時その場でドローンを飛ばすこと」のリスクが算出される。そして、そのリスクスコアに応じて向こう一時間の保険料が算出され、同意をすれば契約が始まる。

これは、「年間10万円」という「大ロット」「固定費」であった保険サービスを、飛ばすたびに合理的なリスク算出と課金という「小ロット」「変動費」に変えようとしているサービスといえる。

(2) コマツのリテールファイナンス事業

コマツは、「IoT×ABL (Asset Based Lending)」の効果を明瞭に説明している^{注2}。すなわち、建機を購入する建設事業者の多くは中小企業であり、大企業に比べ担保となる資産は少なく、同社から購入する建機ぐらいである。ならば、建機さえすぐに健全な状態で確保することができれば貸し倒れることはない。つまり「健全な状態である」ことを確認するための仕組みさえ備えられていれば、審査に長い時間をかけることなく融資を行うことができる。ここでいう、「すぐに、健全な状態であることを常に確認するための仕組み

み」はIoTによって実現される。

テクノロジーの活用によって「担保」の定義を変え、合理的にリスクを取ることで「迅速・簡便」「低価格」の効用に成功した事例だ。単価の高い建機はこのような取り組みを始めるのが特に早かったが、今後もITコストがさらに下がるにつれ、このような取り組みの裾野は広がるだろう。

(3) アマゾンレンディング

与信評価の際に小規模事業者の会計データや、飲食店の評判データなどを活用する事例も登場している。これまでの与信との違いは、日常業務の中で発生するリアルタイム性の高いデータを、二次的に与信に活用しようとする取り組みが増大していること^{注3}だ。これにより、融資に伴う手間や時間が劇的に圧縮される。

たとえば、ECサイト上の店舗においては、日々の売上がきちんと発生しているのであれば金を貸す、といったことが行われている。アマゾン・ドットコムは、出店者向けに「Amazonレンディング」というサービスを提供している。同社は常時出店者に関して融資評価を実行。借り入れ可能な店舗には、その管理画面に融資可能額と利率を表示している^{注4}。

ECサイト以外にも、会計ソフトを介することによってこのようなサービスを提供している事例もある。会計ソフトの「弥生」を中心とした陣営は、会計ソフトに蓄積されるデータを基に与信評価を行い、貸付を実行する。弥生の担当者は、「弥生は『事業コンシェルジュ』として、中小企業に役立つ存在になりたいと考えている。弥生の顧客を調査す

ると、85.0%が短期資金ニーズを有するが、借入れ事務の煩雑さや、借入れに時間がかかり過ぎるなどを理由に、36.5%の事業者が借入れに至っていない」と述べる³⁵。

従来の銀行による貸付は審査書類を作成し、面談などが行われ、1カ月ぐらいかけて融資が行われていた。しかし、アマゾン・ドットコム³⁶の事例にせよ、弥生の事例にせよ、手間と時間が圧縮され「すぐさま貸付」つまり「迅速・簡便」「低価格」の効用が実現されている。

このような取り組みの先駆的な事例となっている米国キャベッジ社では、法人向け融資の評価に要する時間はわずかに7分程度だ。そのような高速融資を積み重ねた結果、現在までの貸出実績は約1200億円に上る³⁶。また、同種のサービスを提供する米国レンディングクラブは2014年12月に株式上場し、一時、時価総額9000億円に達するなど大きな話題となった。貸出残高は1兆円を超えるという。

3 小切手おじさんから ヘリコプターママへ

前節までに示した内容は、高度とはいえども改善に過ぎない。改善を超えた、企業の社会的な役割を大きく変えるような金融サービスも登場しつつある。

象徴事例として「小切手おじさんとヘリコプターママ」の論考を紹介する。

これは保険業の役割がテクノロジーの影響によって大きく変わることを示す論考だ。「小切手おじさん」とは、不慮の事態が起きたときにそれを慰めるためにお金を渡す、という長く続いてきた保険会社の役割を示す。

一方、「ヘリコプターママ」とは、さまざまなデータから危険な兆候を察知し、契約者に対してあれこれと指図して不慮の事態を避けさせる、という役割を示す。英語圏では、ヘリコプターママは「子供に対して口やかましくあれこれ指示をするお母さん」を意味する。以上を踏まえて、保険会社によるテクノロジー活用の事例を2つ見てみよう。

保険会社Aは、保険金支払いの迅速化を目的にテクノロジー活用を進める。保険金申請の書類の意味を機械的に理解し、保険金振り込みまでの手続きの迅速化と無人化を目指す。経済的効用は大きく、支払い期間の短縮とそれに伴う人件費の圧縮という成果が得られている。

保険会社Bは、希望する契約者に対して活動量計を無料で貸与する。活動量データに基づき、病気になりにくい健康的な生活をしていると判断されれば、保険料が実質的に割引かれる。

前述の「小切手おじさんとヘリコプターママ」でいえば、保険会社Aの事例は、不慮の事態が起きたときに迅速・正確にお金を払うという役割を果たすべく、「仕事の早い小切手おじさん」を目指している。保険会社Bの事例は、不慮の事態を起きにくくするという役割を果たす「ヘリコプターママの第一歩」と位置づけられる。両者はいずれも生命保険事業者としてテクノロジーを活用しているが、そのゴールはまったく異なる。

テクノロジー活用のゴールを定めるためには、その事業者が社会に対して果たすべき役割が明らかでなければならない。また、テクノロジーの急速な成熟が、果たすべき役割を変えることもある。テクノロジーの価格が安

くなり、その使い勝手が良くなることは、事業の創始者が本来果たしたかったが、現実的には無理だった役割を実現可能にすることすらあり得るためだ。

「将来『昔は保険会社だった』と言われたい」²⁷SOMPOホールディングス櫻田謙悟社長の発言からは、テクノロジーの活用の先に企業のあり方が変わる可能性が感じ取れる。

4 FinTechによる

新しい社会システムの実現

金融サービスは実体経済の黒子であるが、金の流れと無縁でいられる事業はない。現行の金融サービスの限界が、実体経済ができることの制約条件にもなり得る。FinTechによって金融サービスが高度化することは、この制約条件を除き、より多くの人に望まれる社会システムの実現に寄与するだろう。

テクノロジーとは無関係であるが、一つユニークな事例を紹介しよう。パリのラ・ルーヴと呼ばれるスーパーの事例だ²⁸。ラ・ルーヴはメンバーだけが利用可能なスーパーだ。メンバーには3つの義務がある。「出資」「2カ月に一度開かれるメンバー総会への出席」「4週あたり3時間は店員として働くこと」だ。こだわりの商品がそろっているだけでなく、利潤を求めているわけではないので、価格が低く抑えられているという魅力がある。

ラ・ルーヴは、目立ったテクノロジー活用をしているわけではない。しかし、このような顧客とサービス提供者が一体となったコミュニティ運営が、テクノロジーの活用を進めることで新たな価値を誕生させる可能性がある。

その可能性を検討するため、もう一例示す。近年「オンデマンドエコノミー」と総称されるスタートアップが続々と登場している。配車サービスのウーバーや、出前サービスのデリバラー、買い物代行のインスタカートといったサービスなどだ。これらはいずれも、生活者がサービスの構成要員として働きやすい仕組みを作り、ちょっとした余暇時間をうまく吸い上げることで、サービスを成立させている。生活者が広くスマホを持つようになったことで、需要に応じて柔軟に労働力を調達し、無駄なく供給することが可能となった。

一方、こうしたサービスの強みの裏には、固定費となる設備や常勤社員を持たないことがある。固定費を持たないことは、運営者のリスク回避とサービス利用者のコスト低下を実現するが、働いている人からすると、仕事の量も賃金も不明瞭であるし、雇用の保証もないため、不安定な状況で働くことになる²⁹。オンデマンドエコノミーに対して批判的な人たちは、このトレンドを「ギグエコノミー（日雇い経済）」と呼ぶ。

では、オンデマンドエコノミーを支えるテクノロジーと、ラ・ルーヴを支える社会システムがうまく組み合わせたらどうだろうか。ラ・ルーヴで現在課せられている「3時間の店頭勤務」はかなり障壁が高いものであるが、もっと多様な貢献を集めることが可能になるだろう。たとえば、宅配の手伝いをすることも貢献として加算できるだろう。業務のために必要な配送車両や、総会のために広い会場・敷地を貸し出すこともコミュニティへの貢献となる。1カ月あたりの購入量を約束することや、需要が増大したときには供給

の優先順位が後回しとなることを許す約束も、運営を効率的なものとする貢献だ。

ギグエコノミーの問題点は、資本家がテクノロジーを手にしたことで、労働力をこれまでよりも非常に細かい単位で搾取できてしまうことにあった。しかし、ラ・ルーヴのような共助を目的とする仕組みに、テクノロジーを持ち込めば、「自分のできることで共同体を支える」ことになる。共同体を維持するために発生する義務と、共同体に属することによって得られる権利、それらを多品目にわたり、細かい単位で管理するためにはテクノロジーが大きな役割を果たす。

これを金融サービスの新しい商機と見ることができないだろうか。金融サービスは、多くの人が、多種多様な資産をどれだけ保有し、それに伴い発生する権利や義務の管理を行うノウハウの塊だ。また、それらの権利・義務を適切に流通させ、需要と供給に応じて時々刻々と変動する価格の管理もお手の物だ。

さらに、ブロックチェーンの登場に代表される新しいテクノロジーは権利と義務の流通を、より細かく、より高頻度に、より安いコストで実現する。結果、世の中のさまざまなシーンで、いままでよりも裾野広く、新しい金融サービスは活用されるようになるだろう。ラ・ルーヴの進化系として前述したような世界を実現するためには金融サービスが培ってきたノウハウが活かせるはずだ。

あるテクノロジーを活かすことに長けた社会システムが、新しく登場するテクノロジーと相性が良いとは限らない。今までもなくはなかったがなじみの薄い商習慣が、新しいテクノロジーと結びつくことで一気に当たり前

の商習慣となるかもしれない。FinTechはそのような変化を起こす大きな可能性を有している。

IV 事業会社、金融機関が変化に向かい合うには

消費者を変化の中心として、実体経済は劇的に変化しつつある。そして、新たな1兆円規模の構造変化の原動力は、供給者論理から利用者本位への転換である。利用者本位とは具体的には、「小ロット」「変動費」「迅速・簡便」「低価格」という4つの効用だ。

金融サービスを変える真打ちは、金融機関やFinTechベンチャーだけではなく、金融ニーズの当事者としての事業会社である。すべての業種が「情報サービス業」になる中、金融サービスも例外ではない。既存の金融機関は、もはや金融業の枠組みに閉じこもることはできず、異業種格闘戦に否応なく巻き込まれることになるであろう。

従前、金融機関の顧客であった事業会社が「金融サービス」という枠組みの中でデータという武器を持った新たな競争相手となり、痒いところに手の届く気の利いたサービスを展開してくる。では、「金融サービス」の担い手であった金融機関は、この競争にどう対応すべきか。

既存の金融機関は、民主化する金融サービスだけでなく、高度化する金融サービスに向けてあらゆるリソースをシフトすべきではないだろうか。金融機関だからこそ持てるデータを活用した、高度な金融サービス、リスク管理・セキュリティ・コンプライアンス対応といった「安全」「信用」をマネジメントす

る金融の本質・役割こそ、金融機関が異業種格闘戦に負けない武器となる。

金融IT人材を多く抱えるわれわれ野村総合研究所（NRI）も、そのような金融サービスの高度化を支援できる体制に強化していきたい。

注

- 1 <http://www.atmarkit.co.jp/news/analysis/200812/22/chrome.html>
- 2 「リテールファイナンス事業について」グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長執行役員坂野泰司、コマツIR-DAY2016事業説明会資料（2016年9月）
- 3 淵田康之（野村資本市場研究所研究理事）「フィンテックの意義と日本の課題」『月刊資本市場』2016年3月

- 4 「フィンテック巧者が成功を取る理由」『日経ビジネス』2015年12月号
- 5 「中小企業融資にAIとビッグデータを活用 銀行、会計ソフト、カード決済が参入で活況」『日経BigData』2017年6月号
- 6 「金融のあり方を一変させる『フィンテック』の革新性」隈本正寛インタビュー、『戦略経営者』2016年3月号、TKCグループ
- 7 毎日新聞2017年8月29日
- 8 「『“コープ”で買い物』が、パリでも可能に。」『Pen』2017年6月1日号
- 9 ジョン・メツラー「存在感を増すオンデマンド・エコノミー」KDDI総研（2016年7月）

著者

横手 実（よこてみのる）
執行役員金融ITイノベーション事業本部副本部長
専門は金融ソリューション全般