

デジタル環境下での 新たな競争軸



小粥泰樹

CONTENTS

- I 米国事例から浮き彫りになる3つの競争軸
- II 「日常へのアクセス競争」という軸
- III 「エコシステム間競争」という軸
- IV 「人×マシンで付加価値競争」という軸
- V デジタル化競争の構図

要約

- 1 米国の金融業界における事例から、デジタル環境下で新たに浮き彫りになってきた競争軸を3つ提示する。1つ目は「日常へのアクセス競争」、2つ目は「エコシステム間競争」、3つ目は「人×マシンで付加価値競争」である。
- 2 「日常へのアクセス競争」では、顧客の日常をデジタル環境で取り囲むように、金融機関によるアプリ攻勢が始まっている様子に注目する。顧客が金融に関するニーズを意識する前の状態にアクセスして、資産運用の習慣化を促したり、突発的なニーズを拾い上げたりすることが重要になっている。
- 3 「エコシステム間競争」では、金融業界における「フリー」競争の動向に注目する。特定のサービスの価格競争力を測る上で、個々のサービスの付加価値だけでなく、そのサービスがどのエコシステムに属しているかがより重要になってきている。
- 4 「人×マシンで付加価値競争」では、営業担当者の活動をシステムで強化する事例とハイブリッド型ロボアドバイザーの事例に注目する。人とマシンをうまく組み合わせることで、これまでアプローチできなかった顧客へのアクセスが可能となり、結果として市場拡大につながっている様子を確認する。
- 5 3つの競争軸のうち、「日常へのアクセス競争」と「エコシステム間競争」は相互に強化し合いながら、結局はプラットフォーム総取りとなる世界をイメージさせ、多くの金融機関にとって夢を描きにくい状況となる。これに対して、「人×マシンで付加価値競争」の軸に沿った各社の工夫こそがその対抗軸になり得る。

I 米国事例から浮き彫りになる 3つの競争軸

この数年、日本の金融業界でもデジタル化を経営上の重要戦略と位置付け、さまざまな取り組みを行っている。多くの金融機関においてデジタル化あるいはイノベーションの担当役員を任命し、長期的かつ部門横断的な改革テーマを推進すべく体制を整えようという様子が見られる。

このようなデジタル化の担当者の多くは、自社の変革に強い使命感を持っており、明確なビジョンを示しながら強いリーダーシップを発揮しようとしている。しかし一方で、デジタル化を進めていく上での難しさや悩みを抱えている。特に、非金融分野のプレーヤーとの協業を推進したり、業務の効率化に向けたRPA（Robotic Process Automation：ロボットによる業務自動化）導入を提案したり、スマホアプリの導入を提案したりする際に、社内での説得がなかなか容易ではない、という話を耳にすることも多い。それらの活動が自社のビジネスにどのようなインパクトを持つのか、それをやらないことでどのような不利益が起り得るのか、その答えが自明なほどまでには日本の金融ビジネスにおけるデジタル競争が成熟していないため、切迫感を伴った説明が難しいという面があるのだろう。

米国に目を転じると、既存勢力と新興勢力が入り混じって金融のデジタル化競争がより激しく繰り広げられている。その結果として、何のためのデジタル化なのか、デジタル化を競い合う上での「軸」のようなものが、分かりやすい形で自然と浮き彫りになっている。ここでいう、デジタル化を競い合う

「軸」とは、デジタル化の中間目標のようなものである。それは、「顧客経験（CX）を高めるため」とか「コスト削減のため」という一般的な答えではなく、そこからもう一段掘り下げたものを指している。たとえば、これら2つの回答例に対して、「では、どうやってCXを高めたらいいのか」「どのようにしてコスト削減をするのか」とあらためて問い直したときの骨太な答えをイメージしてもらえばいい。

本稿では、米国の金融ビジネスにおけるデジタル化の事例を参考にしながら、デジタル環境下での競争の「軸」を3つ提示する。1つ目は「日常へのアクセス競争」、2つ目は「エコシステム間競争」、3つ目は「人×マシンで付加価値競争」である。

それらは、デジタル化が進む世界で金融機関にとっての競争条件がどのように変わってきているかを示すと同時に、各金融機関が競争優位になるために獲得すべきイバビリティをも示すものである。このような競争の「軸」の理解は、いまだデジタル環境下での競争の形がぼんやりとした状況にある日本において、デジタル化を経営戦略の一部として位置付け、改革の勢いを保ち続けようとする担当者にとって有力な武器になるはずである。以下、一つずつ見ていくことにする。

II 「日常へのアクセス競争」 という軸

ここ数年の米銀大手の大衆向けバンキングにおけるデジタルへの力の入れようには目を見張るものがある。たとえばウェルス・ファーストなどの大手銀行では、インキュベーション

ンププログラムへの参画や社内COEによるデジタル意識の向上といったものから各種デジタルアプリの導入まで、幅広い活動を行っている。投資サービス系の顧客向けアプリでは、ロボットアドバイザー（ロボアド）や家計簿アプリをはじめ、おつりを貯めるアプリなど金融サービスの範疇をやや超えたようなサービスまで広くカバーする動きを見せている。

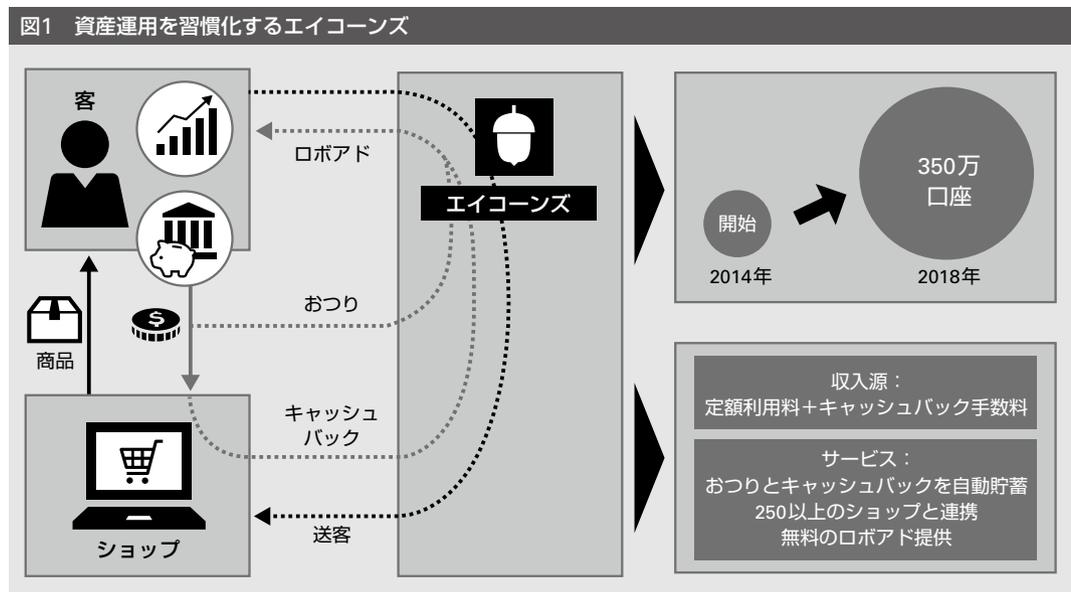
こうした動きは、顧客の金融サービスに対するニーズが明確になった後にサービスを提供しようとするだけでなく、金融ニーズが発生する前の日常行動にもアクセスしている点で注目すべきものである。「おつりを貯める」などの習慣化アプリを通じて金融サービスへ誘ったり、突発的に金融ニーズが生じた時点で即時にそれを取り込んだりと、顧客の日常に包囲網を張っているのである。

米銀大手に顧客囲い込みへの危機感を与えているものとして、新興企業の活躍がある。たとえば、おつりを貯めるサポートアプリを提供しているエイコーズである（図1）。

サービスの提供開始から5年も経っていない

企業だが、口座数は350万口座以上に上り、毎月15万～20万口座ずつ増加している。きりのいい金額で支払いをして、端数をおつりとしてエイコーズの口座に貯めていく。貯める金額をおつりの「10倍」などに設定したり、おつりとは関係なく毎月一定額を貯蓄したりする設定も容易になっており、ユーザーに貯蓄を習慣付けている。エイコーズが提携するオンラインショップ企業は250社を上回っており、顧客がそれらのオンラインショップで買い物をする、キャッシュバックがエイコーズの口座に貯蓄される連携がなされている。顧客がオンラインで買い物をするだけで、意識せず貯蓄が増える仕組みである。

そして貯まった資金に対してロボアドで運用サポートを行うサービスも提供される。月々徴収する会費は、貯まった資金の額が大きい間は、ほかの資産運用サービスの費用と比較して決して割安とはいえない水準だが、顧客はそんなことに構わずアプリを利用している。資産運用のように、金融のニーズとして顕在化した後では高いと見なされる会



費も、日常の中で資産管理の習慣化を助けるサービスとして見れば、十分に付加価値があると評価されているわけだ。ロボアドの機能も使いやすく設計されており、今現在の月々50ドルの貯蓄が、20年後の金融資産にどれだけの影響があるかを簡単に示してくれる。つまり現時点での行動と将来の結果を結んで、今現在の意思決定を後押しする情報を提供してくれる点に価値があるのである。

こうした、日常に網を張って金融へ誘ったり、突発的に発生するニーズに応えたりする発想は重要である。ノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモンが「情報の豊かさが注意（Attention）の貧困をもたらす」と述べているように、デジタル情報が年々増加するのと反比例して、顧客が特定の事象に「注意」を払う時間はだんだんと短くなっていく。顧客が金融に関して「注意」を払う時間も削られる方向にあるのだとしたとき、習慣化という手段も、突発的なニーズの待ち受けをするという手段も、顧客の金融に関する「注意の消費」を抑えることができるという点で有効と考えられる。

日本でさまざまなスマホアプリの開発の必要性を説明する際に、最も効果的な理由付けは何だろうか。「CX向上のため」というのが一つの常套句と言えるかもしれない。それが悪いというわけではないが、「顧客の日常へのアクセス競争が始まっているから」とか「顧客の注意の奪い合いが始まっているから」と言う方が、ビジネス的にもっと切迫感のあるものとして伝わるのではないだろうか。自社が十分に囲い込んでいると思っていた顧客に、デジタル空間上で裏からいつでも競合他社がアクセスできる状況が生まれてい

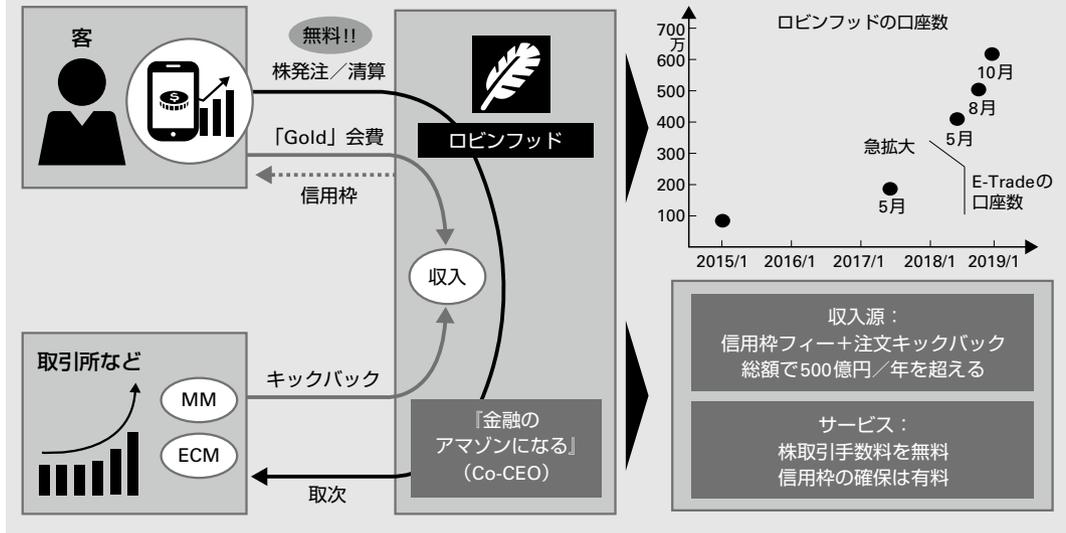
ると想像するならば、何らかの手を打たなければいけないという危機意識を共有するのは難しいことではないと思われる。

Ⅲ 「エコシステム間競争」という軸

米国の金融市場ではこの数年、「フリー」競争の激化という状況が際立っている。すなわち、無料サービスがさまざまな主体から提供されるようになってきているのである。たとえば、2018年にはバンガードがほぼすべてのETFの売買手数料を無料化する発表をしたかと思えば、フィデリティ・インベストメントが一部のインデックスファンドの信託報酬を無料にすると対抗し、また、JPモルガン・チェース銀行が大衆向けの株取引を無料にすると発表するなど、大手金融機関の「フリー」競争が目を見せた。

ここでも、大手を刺激する存在として新興企業の活躍がある。たとえば、米国株式の取引手数料ゼロをうたうロビンフッドという新興企業の活躍は目覚ましい（図2）。口座数で見ると、17年5月に200万口座であったのが、18年5月には400万口座、同8月には500万口座、そして同10月には600万口座と、1年半で3倍というペースで口座数を伸ばしている。米国オンラインブローカー大手の一つであるイトレードの口座数は400万程度であり、残高ベースではまだまだかなわないものの、口座数では一気に抜き去った格好である。ロビンフッドでは、株の取引手数料は無料であるが、マーケットメーカーへの注文回送リベートと保有株式を担保にした信用サービスへの加入フィーにより、収入規模が500億円／年を超えるレベルにまで拡大してきて

図2 株の取引手数料ゼロをうたうロビンフッド



いるといわれる。

一昔前にも株式手数料ゼロをうたった新興企業のサービスは存在したが、結局は取引手数料ゼロを補う何らかの収入源が必要であるため、そうしたビジネスモデルが継続せずに他社に買収されたり、有料化を余儀なくされたりした。結果として、これまで無料サービスを展開できたのは比較的規模の大きな金融機関に限られており、ビジネスモデルとしても、顧客からの滞留資金を短期金融市場で収益化するなど、方法は限られていた。

だが最近では、スマホやクラウドが普及したり、APIを公開する企業が増えたりした結果、新興企業でも無料サービスを提供できるビジネス環境が整ってきている。ロビンフッドの例では、デジタル基盤の低コスト化が顧客向けアプリ開発のコストを下げている上、マーケットメーカーなどの第三者との連携を容易にしている。また、顧客に無料サービスを提供しながら、その周辺に有料サービスを配置して収益を上げる「フリーミアム」型の

ビジネスモデルも、デジタル環境の充実によって格段に容易になってきている。

こうした無料サービスが増えているという事実自体は、エコシステム間競争という本節のテーマとは何ら関係がないように見えるかもしれないが、そうではない。たとえば、イートレードのようなオンラインブローカーとバンガードのような資産運用サービス提供者が競争する場合、バンガードのようにETFの売買手数料をゼロにした代わりに資産運用のフィーで回収するというビジネスモデルに、イートレードは対抗しにくい。同様に、バンガードのような資産運用会社がJPモルガン・チェース銀行のようなところと競争しようとしても、株取引手数料や資産運用フィーをゼロにした分を、より大きな資産管理のフィーや滞留資金の運用で回収するビジネスモデルにはかなわない。そのJPモルガン・チェースのような銀行ですら、アマゾン・ドットコムのような非金融業者と対峙するのは容易ではない。たとえば、アマゾンプライム

会員に金融サービスを安く提供するプログラムを実施されたら、金融に特化したサービスは価格競争力を失う。

結局、顧客から見て大きくパッケージ化されたサービスほど価格戦略上の自由度が増し、競争上優位であるといえる。エコシステム間競争が始まっているという事実を、「フリー」競争の激化という事実が浮き彫りにしてくれているのである。個々の企業としてはより大きなエコシステムと提携することが重要になり、既にその方向への動きとして金融機関とIT企業との提携も始まっている。しかし同時に、個々の企業は「自社の付加価値とは何か」についてあらためて深く考える必要性に迫られることになる。他社でも提供できるサービスでは、エコシステムの中で存在感を出すことが難しくなるからである。

IV 「人×マシンで付加価値競争」という軸

リテール金融を「富裕層向け」と「大衆向け」2つに分けた場合、富裕層向けビジネスでは「人」の営業担当者が顧客対応を行い、大衆向けはなるべくオンラインのセルフサービスに誘導するのが基本である。コストのかかる「人」の営業担当者で効率よくビジネスを展開しようとするれば、一部の顧客に集中させるのは必然ともいえる。しかし、その結果として収益性が低いと見なされる顧客が放置され、市場拡大が制限されてしまっている可能性がある。実際、日本の金融市場では個人投資家が保有する投資信託残高は、リーマンショック前と比較して大して増えていない状況にある。また、ラップ口座も2014年頃は急

速に口座数が増えたものの、最近では大手金融機関による顧客獲得スピードに鈍化の兆しがある。

営業の効率性を追求した結果として顧客層が偏在化する現象は、日本に限った話ではない。欧米では、デジタルをうまく活用してより多くの顧客にサービスを展開しようという動きが見られる。ここではその一部を紹介したい。

注目したい1つ目の事例は、モルガン・スタンレー（以下モルスタ）のウェルスマネジメントである。2017年の夏にモルスタが発表したデジタル戦略は、ビジネス戦略と高い整合性が見られたこと、機械学習や分析といったデジタルテーマに戦略的な位置付けを与えたこと、という2つの点で目新しかったため、大いに業界の注目を集めた。

モルスタでは、デジタル戦略を立てる際に、既存顧客向けビジネスを拡大するためにどうすれば営業担当者がより効果的かつ効率的に働けるようになるのか、というビジネス面での問題設定を行った。ここで「効率的」というのは、営業担当者が顧客向けアドバイスにかかる時間を現状（モルスタでは営業担当者が平均して業務時間の3分の1を顧客向けアドバイスに使っていると把握していた）からもっと増やすことはできないか、また「効果的」というのは、同じ時間をアドバイスに使ったとして取引につながる可能性をもっと高めることはできないか、ということを指している。

そのためにモルスタが計画したことは、営業担当者による顧客サポートを支援するシステムを構築することであった。日々市場が動き、さまざまな新しいニュースが飛び交う

中、何百もの顧客に適切なアプローチをかけるには、営業担当者に非常に高い能力が要求される。一部の優秀な営業担当者は自分流のやり方で十分に対応できるかもしれないが、平均的な営業担当者を底上げするためには、体系的なサポートが必要と判断したのである。モルスタではこの営業担当者を支援するプラットフォーム構築プロジェクトを「NBAプロジェクト」と呼んでいる。NBAとは「Next Best Action」の頭文字をとったものである。

営業担当者はNBAシステムによって、日々発生するニュースが自分の担当している顧客にどのような影響があるかについて、NBAが提供するスコアリング機能で重要度に応じてランキングされた一覧を見ることが出来る。また、特定のニュースが発生したときに、各顧客にどのような提案をするべきかについての素案を提示する役割もシステムが担う。さらに、顧客向けのメールもコンプライアンスチェック済みのものがシステム上に用意され、営業担当者が必要に応じて修正を加えて送信できるようになっており、個々の顧客の反応についてもシステムが自動管理をしてくれる。

このモルスタのシステム構想が出たとき、業界内では営業担当者をサイボーグ化する動きが出始めたとセンセーショナルに取り上げる向きもあった。17年にテスト導入したシステムを18年の5月には全店展開したと報道されており、営業プロセスを支えるプラットフォームとして定着しつつあるように見受けられる。

もう一つ注目したいのは、ロボアドのハイブリッド化の流れである。米国においてロボ

アドは、富裕層向けの金融アドバイスを大衆向けに民主化するサービスとして、ミレニアル世代を中心とした若年層に受け入れられ、急速に残高を伸ばした。一時は、ロボアドが既存の金融アドバイス関連ビジネスを破壊してしまうのではないかと騒がれたが、最近ではそのような極端な見通しは影を潜めている。完全無人型のロボアドを受け入れられる顧客層に限界が見えてきたからである。やはり、相場が急変したときや、自分の収入に不安を感じた場合などに、どうしても人によるアドバイスを必要とする顧客が多いということである。

結果として、完全無人型のロボアドを、人による何らかのサポート、たとえばオンライン上や店舗でのアドバイス提供などで補うパターンが増えてきているのである。

モルスタの事例は、人が中心になって提供するサービスをマシンで強化したりサポートしたりするケースであったのに対して、ハイブリッド型ロボアドの事例は完全無人のマシン（ロボアド）を人で補強するケースになっている。人とマシンのどちらがサービスの主軸にあるかという点では異なるものの、人とマシンを組み合わせるとより付加価値の高いサービスを提供しようとする試みと考えれば、同一の枠で捉えることができる。人の良い部分とマシンの良い部分を組み合わせることで、それまで人だけ、あるいはマシンだけでサービスを提供していた場合と比較すると、より広範な顧客にサービスが提供できるようになっている点が重要である。

この2つの事例以外にも、欧州では、営業担当者が顧客接触において電話やWebなどのデジタルチャネルを積極活用して営業効率

を高めるリモートRM（Relationship Manager：ここでは営業担当者と同義）を採用する金融機関が増えてきている。このリモートRMも、人とマシンを組み合わせ、それぞれ単独では対応し切れなかった顧客を取り込んで市場を拡大する動きと見ることができる。

デジタル化の目標は、店舗の削減や業務の自動化、顧客接点のデジタル化によってコスト削減を実現することだ、とよく耳にする。それ自体が間違っているというわけではないが、デジタル化によってビジネスが広がる感じがしない理由の一つは、コスト削減を最終目標のように表現するところから来るのではないかと思う。同じコスト削減でも、それによって人という価値あるリソースを有効活用し、新たな顧客を獲得しようとするのであれば、「人とマシンを組み合わせたデジタル化で市場拡大を図る」と表現できるのである。

V デジタル化競争の構図

以上、デジタル化が進む中での新たな3つの競争軸に注目してきた。これらは独立しているわけではなく、相互に関係がある。まず、「日常へのアクセス競争」と「エコシステム間競争」は、互いに強化し合う関係にある。顧客の日常へのアクセス競争においては、金融機関は非金融の業者との連携が必須であり、新たなプレーヤーとのエコシステムを作り上げていく必要がある。一方、強いエコシステムを作ろうと思えば、顧客の日常へのアクセスを可能とし、顧客の「注意」獲得競争において優位に立つことが重要である。

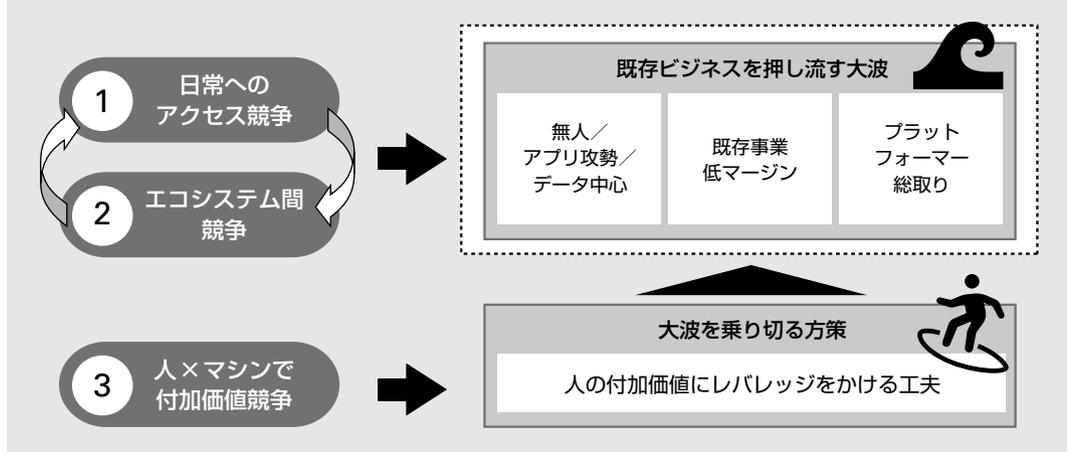
これら2つの競争軸は、相互に補強し合いながら、全体としては完全無人サービス、アプリ攻勢による顧客包囲網、データ至上主義といったデジタル中心の世界像をイメージさせる。その結果として、既存サービスの限界コストを低下させ、同時にマージンも限りなくゼロに近づいていくビジネスが連想される。さらに、そのような世界での勝ち組は、プラットフォーマーのポジションを獲得できた者のみに限られ、それ以外のプレーヤーは敗者とならざるを得ない厳しい環境が予想される。

このプラットフォーマー総取りの世界観がデジタル化の先に垣間見えるので、デジタル化の必要性を感じつつもその活動の中に夢を持ち切れない企業が多いということなのではないか。各社がいずれもデータ獲得競争で争い、プラットフォーマーを目指さなければならないとしたら、生き残りは容易ではない。プラットフォーマー総取りのデジタル観に、何となく気が滅入るのはこのためである。

これに対して、「人×マシンで付加価値競争」はプラットフォーマー総取り観への対抗軸を提供する（図3）。個々の企業が人とマシンを組み合わせ独自工夫を行うことで、多種多様な付加価値が作り出される可能性があり、データ以外の付加価値の要素にも光が当たるからである。しかし、単に人がサービスを提供すればマシンより付加価値が高いなどと安易に考えていたのでは、プラットフォーマー総取り観には対抗できない。

デジタル化が進展して、従来は人手が必要であったのに自動化が可能になった業務が増えている事実は、現実として受け止める必要がある。人手をかけなくて済むサービスにあ

図3 プラットフォーマー総取り観に「人×マシン」で対抗



えて人手をかけ、そのコストをカバーするために高いフィーを徴収することはできなくなっているのである。「人×マシンで付加価値競争」がプラットフォーム総取り観への対抗軸となるためには、人にしかできないこととマシンにでも可能なことを区別し、人にしかできないことを価値の源泉と見なした上で、デジタルでレバレッジをかける能力が不可欠になる。

では、人にしかできないこととは何であろうか。近年の人工知能（AI）周辺の技術進歩には目覚ましいものがあり、囲碁ソフトがトップレベルのプロ棋士を打ち負かしたときのように、いつもその進化のスピードは人々の期待を上回るので、未来永劫、人にしかできないことがあると断言するのは難しい。

しかし、「当面は」という条件付きであれば、人にしかできないと思われることは山ほど存在する。その多くは、「サービスを受ける主体も人である」ということに起因するものである。顧客が納得したり不安を払拭したりするためには、セルフサービスだけでは十分でないことは、ハイブリッド型ロボアドが

普及してきている事実からも確認できる。損害保険会社のCMで、自動車事故を起こしたときに事故の相手とコールセンターのオペレーターが直接話をしてくれるサービスの宣伝をしているが、人の付加価値にレバレッジをかけた好例といえる。さらに踏み込んで、人に感動を与えるというレベルでサービスを提供するのであれば、人による対応が不可欠である。

AIは、特定の分野に限定して学習させれば囲碁のように人を凌駕する力を発揮するが、学習していないことについては無力に等しい。顧客の日常にアクセスして、顧客の置かれた状況を勘案しながら老後資金を準備する重要性を説いたり、教育資金を用意する意義を説いたりする行為は、マシンにとって最も不得意な業務といえる。人の日常というのは、マシンが学習する領域としては広すぎ、技術的に不可能ではないとしても経済的に見合わないからである。顧客の「注意」を無駄に消費させることなく、「人による対応」の良い面が活かしたサービスを設計できれば、「日常へのアクセス競争」でアプリ攻勢をか

ける競合相手に対して十分に対抗できる可能性がある。その実現も含め、人とマシンを組み合わせて付加価値を高める努力という観点ではまだまだ進化していきだろう。

これまでに挙げた人とマシンの組み合わせ事例は、人がオンラインでサービスを提供したり、人の判断をマシンでサポートしたりする程度のものであったが、もっと踏み込んだ人とマシンの組み合わせも出てきている。

たとえば、日本でも顧客向けに営業社員のアバター（化身）をデジタルで用意し、顧客がアバターと直接チャットできるサービスが始まっている。これは文楽の人形使いのようなもので、アバターの後ろに複数の人が控えてうまく連携しながら、アバターによる顧客対応を支えている。顧客向けにデジタル担当者を用意するという発想の裏には、人にしかできない良さを、人による対応の問題点を補いながら効率的に顧客に届けようという考えがある。新たな工夫の余地も大きく、将来が楽しみな取り組みである。

ここで、モルスタのNBAプロジェクト担当者が「営業担当者をサポートするNBAシステムの構築は、ウェルスマネジメントを支えるナレッジベースを作るようなものだ」と述べていたのが印象的である。営業担当者を効率よくサポートするシステムを作ろうと思ったら、社内アナリストが書いた各種レポートにタグ付けを行って、いつでも必要ときに瞬時に取り出せるようにするなど、社内

情報を統合するための地道な活動が不可欠だという。前述のアバターをブラッシュアップしていこうと思えば、同様の努力が要求されるということだろう。

ナレッジマネジメントという概念は20年ほど前に流行したが、そのときは単なる社内情報共有システムを導入する話で終わってしまった感がある。「人×マシンで付加価値競争」は、現代版ナレッジマネジメントの重要性をも示唆しており、さらなる深みと広がり期待できる分野である。

以上、プラットフォーム総取り観への対抗軸という形で「人×マシンで付加価値競争」を捉え、そこに経営リソースを投入する意義に力点を置いて説明してきた。日本では、米国ほどには競争軸は明らかになっていないものの、既にその軸に沿ったさまざまな動きが認められるようになっている。各社のデジタル担当者にとって、その取り組みを社内外に説明する上で必要なストーリー作り、本特集が幾分なりとも貢献できたら幸いである。

著者

小粥泰樹（おかいやすき）

野村総合研究所（NRI）研究理事

金融ITイノベーション事業本部副本部長

専門は金融分野におけるデジタルトランスフォーメーション