

# 米国大手金融機関のFinTechに係る戦略・施策

近時、FinTechに対する注目度が高まる中、金融機関はその対応が求められている。変化の先端にあると考えられる米国の大手金融機関はオープン・イノベーションの活用や組織上の工夫を行い、FinTechスタートアップと競合するのではなく協働することで競争力の維持・向上を図っている。

近時、金融とITを融合させるFinTechに対する注目度が高まる中、金融機関はその対応を求められている。特に米国は様々な観点で変化の先端にあると考えられ、その動向は示唆に富む。そこで野村総合研究所は昨年、米国大手金融機関によるFinTech関連の戦略・施策についてインタビュー調査を行った。

## 米国大手金融機関の“FinTech”関連の戦略・施策の概観

米国大手金融機関のFinTechに係る戦略・施策を概観すると、図表のようになる。大手金融機関はこれらを複合的に組み合わせ、幅広い観点からイノベーションを推進している。その鍵はオープン・イノベーション<sup>1)</sup>にある。

オープン・イノベーションを推進する意図は、自社の

図表 米国大手金融機関のFinTechに係る戦略・施策の概観

戦略・施策	戦略・施策の概要
1 理解する： リサーチ・センター の設置	・シリコン・バレー等にオフィスを設立し、現地のベンチャー動向等の情報収集等を行う。 必要に応じて、外部研究機関との提携も行う
2 適応する： イノベーション組織 の設置	・全社横断的な組織を設立し、最新テクノロジーの活用やビジネス・モデルの導入を推進する
3 交流・育成する： アクセラレーター・ プログラムの設置	・事業のプレゼンを行ったスタートアップを選別し、金融機関側が資金や金融ビジネスの知見を提供することで、相互理解の促進と事業育成の支援を行う
4 取り込む①： APIの活用	・金融サービスのAPI (Application Programming Interface) の一部を公開することで、イノベーションを促進する
5 取り込む②： マイノリティ出資	・CVC <sup>(2)</sup> 等を通じてスタートアップに対してマイノリティ出資を行うことで、事業特性やテクノロジーに対する知見を獲得する
6 取り込む③： マジョリティ出資	・銀行本体を通じてスタートアップを買収することで、テクノロジーや事業の独占的な取り込みを図る
7 対抗する： 競合する事業の立ち 上げ	・フィンテック企業が立ち上げたプラットフォームや事業に直接競合するビジネスを立ち上げる

(注) コーポレート・ベンチャー・キャピタルの略称で、事業会社等が自社の戦略目的のために行うベンチャー投資を指す

(出所) インタビューを基に野村総合研究所作成

みに閉じたイノベーションの限界を超えることにある。自社のみでは、複雑な組織構造やコンプライアンスの観点から技術の適用や事業開発スピードが相対的に遅く、発想も従来の枠組みに限定されがちになる。更に、現在注目されているブロックチェーンのように、特に金融インフラとしての利用価値が高いと見込まれる分野は、所謂ネットワークの外部性<sup>2)</sup>が働きやすいと考えられ、自社のみ閉じて利用・開発しても価値を發揮しづらい。そこで、近時台頭しているFinTechスタートアップ等との協働を推進している。

ただし、有望なスタートアップと協働するためには相応の工夫と配慮が求められる。ベンチャー・キャピタル等から多額の資金がテクノロジー・スタートアップに流入する中、有望なスタートアップを囲い込むのは容易ではない。また、コンプライアンスの制約が厳しい金融機関は、スタートアップとの相性が良いとは言い難い。更に、協働するにはスタートアップ側に相応の手間とコストがかかるが、そうした負担に耐えられずに協働が上手くいかなかった場合、スタートアップ・コミュニティ内の金融機関の評判が毀損するリスクもある。特に米国西海岸においては、スタートアップ・コミュニティの「内」と「外」という区分けの意識が強く、コミュニティの外側にいる金融機関は、上手くコミュニティの内側に近づこうとしている段階であり、相応の配慮が求められる。

## Citigroupのケース

上記のようなスタートアップとの相性や力関係の変化に適切に対応しつつ、オープン・イノベーションを

## NOTE

- 1) 企業内部だけでなく他社や大学といった外部が持つ技術、サービス、アイデアなどを組み合わせることで、革新的で新しい価値を生み出すことを目指すイノベーションの方法論。
- 2) ある財・サービスの利用者が増加すれば増加するほど、当該財・サービスから得られる1利用者当たりの効用や便益が増加すること。
- 3) Big Data & Analytics, Commerce & Payments, Financial Technology, Security & Enterprise IT
- 4) スタートアップの募集をかけた上で選考し、選ばれた数社に対して、一定期間に渡る戦略策定や開発に係る指導等を提供するプログラム。

推進している米国大手金融機関の例としてCitigroupが挙げられる。同グループはイノベーション推進のため、2010年にCiti Venturesを設立した。同社は、CitigroupのCFOとCEOの監督下、イノベーションの推進役を担っている。敢えて別エンティティを設立する狙いの一つは、スタートアップとの協働の促進にある。総勢30名程度と比較的スリムな組織で、必要なノウハウを持った外部出身者の比率も高いため、スタートアップにとっては協働しやすいとの評判が聞かれる。

同社の主な活動は二つに大別される。一つは投資活動である。Citi Venturesは主な注力分野として4つ<sup>3)</sup>挙げており、それに関連するスタートアップに出資を行っている。もう一つがイノベーション関連の活動で、スタートアップ企業を育成するアクセラレーター・プログラム<sup>4)</sup>等に加えて、グローバルに複数個所で運営している研究所（ラボ）における活動が挙げられる。これらの研究所では、ブロック・チェーン等の最も破壊的な部類のテクノロジーや、ビジネス・モデルに関連した調査・研究活動を実施しており、スタートアップと協働した実証実験も行っている。このような活動は、新しいサービスの商用化に結びつくものであるため、Citi Ventures単体で行うのではなく、寧ろCitigroupの各ビジネス・ユニットが主導する体制となっている。Citi Venturesはスタートアップとの関係や財務面でのリソース配分（どこに重点を置くべきかなど）に関して支援を行うという役割分担により、ビジネスユニットと協働して活動を推進している。実際、同グループのイノベーションに係る競争力の源泉は、Citi Venturesという組織自体にあるのではなく、本体のビジネス・ユニットとの連携にあるとの意見が聞かれた。

## 今後の見通し

上述の通り米国大手金融機関はスタートアップと直接競争するのではなく、寧ろ協働することで競争力の維持・向上を図っている。このような状況を考えると、専門のFinTechスタートアップが決済や資産運用といった金融機能毎に細分化して顧客に提供するアンバンドリングの流れが更に進むというシナリオは、必ずしも正しくない可能性がある。実際、顧客利便性に鑑みると提供者が分散するのは好ましくないため、細分化されたサービスが再びワンストップで提供される流れ（リバンドル化）がどこかで起こるのではないかという指摘も聞かれた。現在台頭しているスタートアップの多くが顧客利便性の向上を標榜しているだけに、この議論は説得力を持つ。

もしこの仮説が正しいとすると、どのプレイヤーがリバンドリングするか、という点は興味深いように思われる。勿論、金融ビジネスの提供に一日の長があり、規制や当局の監督にも裏打ちされた高い信頼性を持つ既存の金融機関が一番手であると考えるが、米国においてはGoogleやAmazonといったテクノロジー大手や物流大手を潜在的な担い手と見る向きもある。金融とITの融合の高度化によって金融ビジネスの再構築が更に進むとすれば、金融機関の競争環境はこのようにより広い観点で捉え直す必要があるのではないか。

## Writer's Profile



嶋村 武史 Takeshi Shimamura

金融ITイノベーション研究部  
上級研究員  
専門は金融・資本市場と金融機関経営  
focus@nri.co.jp