

コスト削減後の金融業 ～トップラインの向上を目指して～

金融機関におけるトップラインの向上は、各金融業法の縛りがあり他の産業に比べ難しい領域である。過去10年、保険業界を除き金融機関はコストを削減することで利益水準を保ってきたが、継続的な事業運営のためには、トップライン向上施策に取り組み続けていく必要がある。本稿では金融機関のトップラインの向上について「サブスクリプション化」、「他社とのジョイントベンチャー」、「ダイナミックプライシング」の観点で論考する。

トップラインの拡大に向けて

人口減少・少子高齢化、自動車離れや持ち家率の低下等による市場全体の減少や、マイナス金利による収益性の悪化、事業会社の金融参入等による競合の増加等により、銀行をはじめとする金融機関のトップラインは、日本国内でみると厳しい競争環境にある。

このような厳しい事業環境のもと、この10年間、保険業界を除き金融機関はトップラインが減少・変わらない中で、コストを削減することで利益水準を確保してきた(図表1)。

しかしながら、効率化・コスト削減にもいづれ限界が訪れる。そこで本稿では、チャレンジングだがあえてトップラインの向上について、海外展開以外の観点で論じてみたい。そこでのキーワードは、「(商品提供からサービス提供に転換をはかる)サブスクリプション化」、「(顧客の目的に近づくための)他社とのジョイントベンチャー」、

「(需給バランス、リソース最適化に向けた)ダイナミックプライシング」の3つである。

サブスクリプション化

所有から利用の時代といわれ、他の産業では、事業のサブスクリプション化が進んでいる。情報・コンテンツ・通信については、商材が複製しやすいこともありサブスクリプション化が先んじているが、有形のものを扱う製造業においても、売り切り型のモデルからサブスクリプション化、XaaS(X as a Service)化が進んできている。

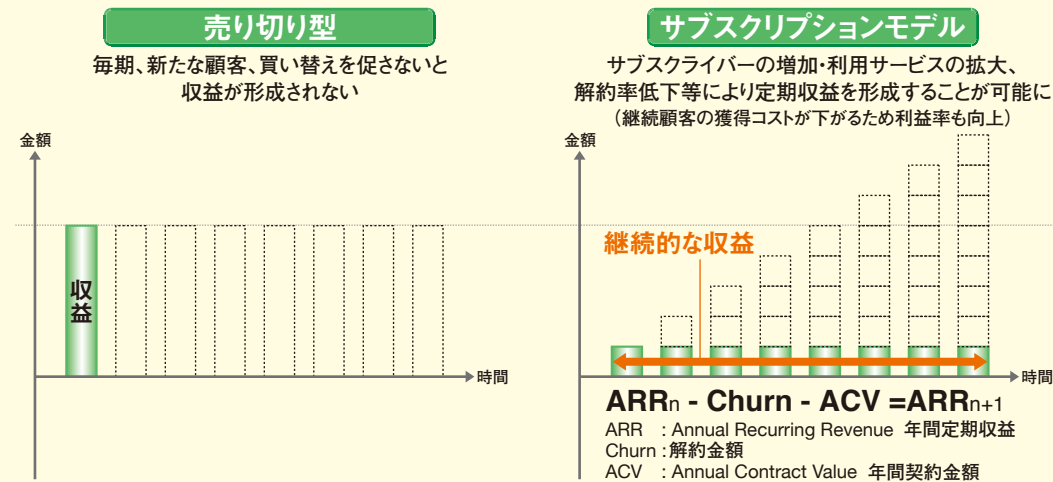
サブスクリプションビジネスでは、顧客と持続的な関係を作るためには、顧客の真の目的・ゴールに応じていく必要があるといわれている。従来、売り切り型のビジネスでは、買ってもらうまでを重視していたが、サブスクリプションビジネスでは、購入した顧客が、その商品を利用して、当初想定していた目的を達成することが

図表1 各金融業界の経常収益、費用、利益の変化率(2007年度を100%とした場合の2017年度との比較)

	都市銀行	地方銀行	証券	生命保険	損害保険
経常収益	91%	82%	107%	133%	103%
経常費用	87%	75%	92%	129%	99%
経常利益	101%	117%	139%	219%	215%

※都市銀行、地方銀行、証券は各社のIR資料よりNRI作成 ※生命保険は、生命保険協会よりNRI作成 ※損害保険は、損害保険協会よりNRI作成

図表2 売り切り型とサブスクリプションモデルの収益イメージ



真の目的となる。

売り切り型モデルでは、商品を買って換えて欲しい事業者側と、購入した物の効能を最後まで使い切りたい顧客との間では、時として利益相反が起きる。サービスの利用量に応じて継続的に課金するサブスクリプションモデルは、顧客と事業者が同じ方向を向くことができる。また、サブスクリプションモデルの収益構造は、売り切り型に比べ時間分散されることが特徴であるが、その一方で、顧客との関係性・契約が続き顧客層が増えると、継続的に収益が得られ、図表2のように企業経営の安定性は増すことになる。

従来、金融商品は長期契約となることが多いため、形態的には“サブスクリプション風”ではあるが、売り切り型、販売重視の傾向も色濃く見られる。金融“商品”の提供に留まり、顧客の目的に寄り添った“サービス”まで提供できていないという観点で、検討の余地はある。例えば事業融資をとってみても、事業者から見ると融資を受けること自体が目的ではなく、ファイナンスの観点で事業運営がうまく回ることが真の目的であるはずである。資金調達で融資なのか、エクイティなのかは手段となる。銀行は、今

までも親密な一部の企業にCFOを派遣する形で支援を行ってきているが、人材不足の問題もあり幅広くは提供できていない。今後は、デジタルアナリティクスの力を用いて、より多くの事業者のファイナンスを支えることをサービス化し、その実現手段として投融資を提供することが求められる。

事業者がビジネスモデルをサブスクリプションモデルへ転換していく際の移行支援もまた、金融機関のトップライン向上施策の1つになる。新たなビジネスモデル構築により収益の発生タイミングが時間分散することにより、P/LやB/S、投資の考え方が変化することに対して、金融機関として支援することが考えられる。また、ビジネスモデル変化に伴う、全社的なチェンジマネジメント支援も考えられる。

リテールの資産運用ビジネスにおいては、資産運用商品を買うことが顧客の目的ではなく、資産を増やし、やりたかったことを行うことが真の目的である。この点について米国ではゴールベースアプローチ*1と呼ばれる形式が浸透している。この仕組みの中では、運用資産額が増えたほうが課金額も増えるため、顧客と金融機関が同じ方向を向くことができる。

*1. 何のために資産を増やすのか、増やした資産を何に使うのか顧客の運用の目的を明らかにし、その目的に合致した商品で運用する。課金形態は運用資産額に対して一定の割合が課金されるリカーリング形式。

グループマネージャー
金融コンサルティング部
堀内 隆明



日本では普及の途にあるが、今後は、多くの産業でサブスクリプションモデルが浸透していく中で、資産運用の領域で本モデルが浸透していくと予想する。

保険については、“何かあったときのための備えの商品”であるが、“何かが起きた時の損失を少なくする”、“何かが起きないようにする”ことが真の目的といえる。中国の平安保険グループが提供する「平安グッドドクター」は、スマートフォンのアプリを使い、医師に症状をチャット・通話・テレビ電話等で伝え、病院での治療が必要な場合は予約を、投薬で済む場合は処方箋および薬が届けられるという仕組みをサービスに取り込んでおり、何かが起きた時の損失を少なくする保険サービスの典型例といえる。また、南アフリカのディスカバリーが提供しているVitalityのように、保険料を下げる等のインセンティブを提供し、健康増進を図る商品・仕組みもまた、“何かが起きないようにする”ことを実現しようとする好例といえる。

個人に対するローンビジネスも、お金を借りることが目的ではなく、お金を借りて何かを行うことが真の目的となる。例えば住宅ローンでいうと、住宅を購入し、豊かな生活を送ることが目的となる。米国のUSA A (United Services Automobile Association)や豪州のCommonwealth Bank of Australia、伊のINTESA SANPAOLO等のように、不動産に関わる情報(物件情報等)を取り扱い、銀行顧客の不動産購入を支援している例が増えている。例えば、Commonwealth Bank of Australiaでは、物件情報サイトのDomainと組んで、銀行のホームページ上で、住宅ローン

の試算後、物件検索ができるようにしている。

日本でも、金融庁の「平成29年度の規制改革ホットライン検討要請項目の現状と対応策」に見られるように、銀行が広告事業を付随業務として営むことは認められている*2。広告業のスキームを活用し、例えば、上記の事例のように、不動産に関わる情報を提供するような姿を実現できるのではないか。

顧客から見ると、従来、金融は目的を達成するための“手段”であった。金融を利用する目的に合致する領域においては、金融機関から提供されても違和感は少ないはずである。手段を提供する金融機関にとって、“目的”は新たな事業を検討する上で有望な領域と考えられる。例えば、「決済」はいち早く、目的と手段が一体化しつつある領域であり、Amazonダッシュボタンは、“買う”と“決済する”をワンアクションで行える最たる例と考えられる。

他社とのジョイントベンチャー

銀行及び生命保険会社では「他業禁止」規制がある。本業以外の業務を営むことによる異種リスクの混入を阻止すること、銀行業務又は保険業務に専念することにより効率性を発揮すること、利益相反取引を防止することがその理由である*3。

他方で、事業会社が銀行等の株式を取得・保有すること自体は規制されておらず、主要株主規制が課せられているのみである。銀行等は商業を持っていないが、商業は銀行業が持つため「One Way規制」といわれている。この

ような法制度の中、前述した金融の利用目的に近しくない領域で、金融機関が新たに事業を始めることはハードルが高いと考えられる。

ただし、事業会社とのジョイントベンチャー(JV)であればそうした事業への参入も可能となる。そこで100%の収益は取れなくても、金融機関が持ち得ない顧客や情報、ビジネスモデルを既に持っている事業会社とJVを作り、新たな顧客、情報を使った金融ビジネスをやっていくというのが近道のように思える。また、この領域は、不確定要素が多いため、壮大な実験の場として捉え、数多くの成功や失敗を経験していくことが肝要である。

数多く提携していくためには、金融の仕組みを幅広く提供できるように、システム・業務等の仕組みを効率化した上で、ドイツのFidorのようにホワイトラベル*4化し、幅広く提供できるような形をとることが望ましい。

ダイナミックプライシング

金融機関では、従来、どの商品も一物一価で、時間的に価格を変動させていくことは稀であった。金融機関ではキャンペーン等で、一時的に変動させる例もあるが、顧客ごとに変える、需給バランスによって変化させることまでを企図したものは稀である。デジタル技術の発達により、ダイナミックプライシングを実現する基盤は整いつつある。例えば金融商品売買等で、顧客にお勧めすべき商品のプライシングを動的に変化させ、需要を喚起することや、店舗等リソースの繁閑に合わせてプライシングを変化

させるということも考えられる。“ダイナミック”という観点では、プライシングだけでなく、今まで活用できていなかった遊休ストック(資産/負債/所有権等)をブロックチェーン等のデジタル技術により時限分散、規模分散して流動化させ売買することも可能になる。

このようにダイナミックにリアルタイムでマーケティングを行うことで、機会損失を防ぐことも考えられるが、この手法は、特にニーズが発生してからアクションが起きるまでが短いカードローン等において有効であるため、やりきれている金融機関は限られている。

おわりに

最近、企業との対話におけるホットピックとしてCX(customer experience)、NPS(Net Promoter Score)があげられる。所有中心で生産にかかる限界費用や顧客とのコミュニケーションコストが高い世界では、画一的な商品を売り切り型で提供するモデルがコストと効果の兼ね合いで最適であった。所有から利用への変化、限界費用やコミュニケーションコストが下がってきている中では、一人ひとりにマスカスタマイズしたサービス提供が可能になってきている。他産業では“サービス化”が進んできており、金融だけ従来のままとはいかず、大胆な変化が求められる。本稿であげたような変化を捉え、真に“顧客本位”なサービスを提供し続ける企業が持続的な事業運営ができるのではないか。

N

*2. 金融庁資料の中では、「銀行の店舗、ATM、ホームページ等において、取引先の広告を掲載し、広告収入を得ることについては、主要行等向けの総合的な監督指針V-3-2(4)、中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針III-4-2(4)に掲げる要件を満たす限り、銀行法第10条第2項の「その他の銀行業に付随する業務」として許容されています。」と記載されている。

*3. <https://www.kantei.go.jp/jp/gyokaku-suishin/2jikenkai/203kinyuu.html>

*4. 事務とシステムのミドルバックに特化し、他社のブランドで金融サービスを提供する仕組み