

特集 デジタルトランスフォーメーションが導く、産業と金融の融合

事業会社の金融サービスへの取り組み



中川 慎

CONTENTS

- I 金融用語のバズワード化の背景
- II 事業会社にとっての金融事業の意味
- III 金融機関にとっても重要な事業会社との提携
- IV 金融機関の狙いとサービスのストーリー化の必要性
- V どのような金融機関がパートナーにふさわしいか
- VI おわりにかえて

要 約

- 1 「Embedded Finance（エンベデッドファイナンス：埋込型金融）」という言葉が普及しつつある。概念としては以前から存在しているが、バズワード化しているのは、事業会社の金融サービス提供に戦略性が増しているためである。
- 2 事業会社の金融サービスは「モノを売るための金融サービス（事業会社金融1.0）」「金融事業による収益獲得（事業会社金融2.0）」「本業の価値向上の金融サービス（事業会社金融3.0）」と発展してきている。
- 3 金融機関にとって、事業会社との提携はシステム投資や制度対応のコストを負担する規模を拡大する（レバレッジを掛ける）ことが目的である。
- 4 このことから、金融機関は獲得できる顧客規模を重視するが、事業会社としては、顧客に対して金融サービスを提供するストーリーや、事業会社ならではの情報で金融のリスクを低減することができるか否かが重要である。
- 5 自分たちの戦略や顧客の特性に合わせてパートナーを選ぶ必要がある。

I 金融用語のバズワード化の背景

「Embedded Finance（エンベデッドファイナンス：埋込型金融）」という言葉が耳にしたことがある人も多いのではないだろうか。流通業やメーカーなどの非金融サービスの中に金融サービスが埋め込まれる（embedされる＝embedded）ことで、その流通業などの事業会社の顧客が、関連する金融サービスを簡単に利用できるような仕組みを指す金融用語である。2020年ごろから米国で用いられるようになり、日本でも2021年には日銀の黒田総裁（当時）の講演で取り上げられるなど、多様なビジネスシーンで使われることが増えた、いわば「バズワード」の一つと言ってい

いだろう。エンベデッドファイナンスの代表的な事例としては、GAFAと大手金融機関の提携による金融サービスが取り上げられる。Appleによる決済「Apple Cash」（ネットバンクによる機能提供）やクレジットカードの発行、米銀大手シティグループによるGoogle利用者向けの専用の銀行口座提供などである。

日本でも、住信SBIネット銀行と高島屋の提携による積立サービスの提供、GMOが提供するレストラン予約管理サービス「OMAKASE」における保険サービス「OMAKASEキャンセル保険」（あいおい損害保険との提携）など、金融色の強いサービスから事業会社の独自性が目立つサービスまで、さまざまなエンベデッドファイナンスが提供されている。これらのサービスの一部では、すでに撤退や事業売却なども生じているが、そのような速やかな意思決定ができるのもエンベデッドファイナンスの特徴の一つである。

「自動車ディーラーは以前からオートローンや自動車保険を販売していた。百貨店も友の会やクレジットカードの歴史は古い。エンベデッドファイナンスという言葉はなかったものの、本当に新しい動きなのだろうか」という意見も提示されるかもしれない。その認識の半分は正しく、半分は間違っている。確かに、事業会社による金融サービスは日本国内でも古くから提供されており、事業会社の顧客にとって利便性のよいサービスであった。その意味では、事業会社による金融は以前から行われていたといえるのかもしれない。しかしながら、近年取り上げられるエンベデッドファイナンスは、金融機関、事業会社双方が、より戦略的にパートナーシップを構築し、自社の事業展開に活用しようという点が明確になっている。

いわば、以前から行われている事業会社金融と比べ、戦略的目標を実現する手段としての金融がエンベデッドファイナンスと呼ばれているのである。事業会社による金融サービスが明確に名づけられることなく、当然、バズワード化もしなかったのに対し、エンベデッドファイナンスがバズワードとして定着しつつあるのは、そこに戦略的な位置づけを感じられるからであると筆者は考えている。

本論考では、その戦略的な位置づけとはどのようなものであるのかを明らかにしたうえで、実現のための方策についての考察を行っていく。まず、事業会社にとっての金融サービスの位置づけについて整理してみたい。

Ⅱ 事業会社にとっての 金融事業の意味

事業会社による金融サービス提供の歴史はかなり古くまでさかのぼる。たとえばわが国では、江戸時代には呉服、漆器、陶磁器などの「掛け売り」が一般的であり、不足する支払いを、盆暮れの年2回支払うという仕組みが定着していた。近代的な金融サービスとしての販売金融は、米国のミシン販売におけるローン提供が嚆矢とされる。日本でも、ミシンや自動車などから始まった高額な耐久消費財におけるローン（割賦）販売が戦後に盛んになり、自動車や家電製品の普及に大きく寄与した。

この例から分かるように、事業会社にとっての金融サービスは「モノを売るための金融＝販売金融」が原点であり、金融サービスは事業目的を達成するための一手段として位置づけられる。筆者は、このような「モノを売るための金融サービス」を「事業会社金融1.0」と名づけている。事業会社金融1.0は、自動車におけるディーラーローンなどの形で現在も生き残っているが、消費者への信用提供が商品単位（個品割賦）からクレジットカード（総合割賦購入あっせん）に代替される中で、徐々に役割が縮小しているのが現状である。

それでも、一部の業界では事業会社金融1.0は不可欠のものであり、たとえば自動車ディーラーにおけるディーラーローンの比率は自動車購入の15～20%を占めているといわれており、トヨタ自動車の連結利益に対する金融事業での利益は16%、4000億円を超えるものとなっている^{※1}。

このような、モノやサービスの販売に伴う金融サービスの提供が、顧客にとって利便性の高いものであり、事業会社にとっても収益となり得ることから、「金融事業による収益獲得（事業会社金融2.0）」が拡大していく。

事業会社金融1.0が製品・サービスの販売に寄与するために金融サービスを利用するものであったのに対し、事業会社金融2.0は、金融サービスで利益を出すことを目指している。前述の自動車ディーラーの例でいえば、ディーラーによる自動車保険の販売がこれに当たる。自動車保険の提供は自動車の販売にはつながらないものの、「今、自動車を購入した人」に対して自動車保険を勧めることはマーケティングの観点から効率的であり、顧客にとっても自動車と保険のワンストップショッピングができ、利便性が極めて高い。

事業会社が持つ本業での顧客基盤に対して、効率的に金融サービスを提供することで金融収益を上げていくという、事業会社金融2.0は事業会社金融1.0とは逆の方向に作用するものである（図1）が、本業からの事業展開の典型的な例の一つである。トヨタ自動車の金融事業での利益は、連結利益の16%を得ていることは前述したが、イオングループでは同じく30%、丸井グループ（エポス）に至っては連結利益以上に金融（FinTech）での利益が大きくなっている（表1）。

人口・世帯数の減少に伴う経済規模の縮小により、消費の大きな成長が望めない中で、これまで獲得した顧客基盤を活用した収益力強化は事業会社にとって重要な課題であり、事業会社金融2.0への取り組みは必然であるともいえるが、残念なことに必ずしも成功事例ばかりではない。あまたの失敗事例が存在

しているのが実態である。

そのような失敗事例の集積ともいえるのが、証券ビジネスへの参入である。1998年の証券業における免許制から登録制への変更、1999年には手数料の自由化といった証券関連の法規制の変化を受け、さまざまな事業会社が証券業界への進出を図った。代表的な企業としては、イー・トレード証券や日立クレジット証券、トヨタFS証券、マネックス証券、富士通のインターネット・トレーディング証券などが挙げられる。

そのほか、大手商社による証券会社設立も行われた。しかしながら、この時期に事業会社が設立した証券会社のほとんどは現在では存続していない。日立クレジット証券はDBJ（日本政策投資銀行）、トヨタFS証券は東海東京証券、インターネット・トレーディング証券は日興ビーンズ証券（当時）^{注2}にそれぞれ吸収されている。1999年の東証一部の売買高が1日6億株だったのに対し、2023年には16億株と3倍近くに増加する成長を見せたにもかかわらず、事業会社の証券ビジネス参入が頓挫したのは、金融事業参入に当たって規制に対応できるだけのシステム・組織のコスト負担の大きさに加え、既存の顧客基盤に証券サービスを提供するストーリーが不十分であったことが挙げられるが、これについては金融機関視点での考察を後の章で行う。

さらに保険分野については、三越伊勢丹の保険コンサルティングサービス（エムアイカード）、ドコモショップでの生命保険商品販売（ドコモ）などは、保険代理店という比較的低コストで実現できる参入形態であったにもかかわらず、早々の撤退という結果に終わった。

図1 事業会社にとっての金融の位置づけ（1.0～2.0）

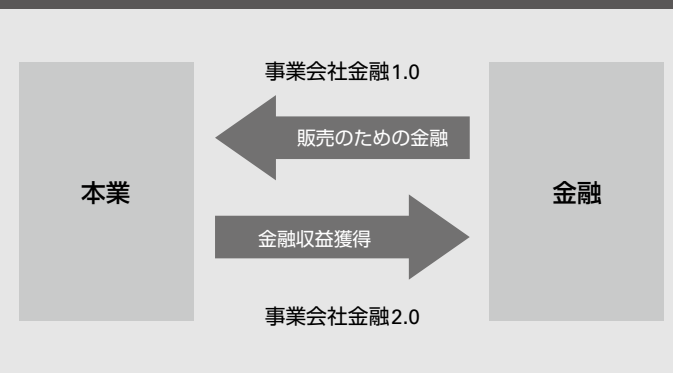


表1 主要企業の金融事業の比率（2022年度：利益ベース）

	連結利益	うち金融	構成比
トヨタ自動車	27,250億円	4,375億円	16%
イオングループ	2,097億円	603億円	29%
エボス	388億円	425億円	110%

出所）各社決算資料より作成

銀行分野は最も規制が厳しいと思われる業界の一つではあるが、セブン&アイ、ソニー、イオンなどにより設立された銀行は収益化に成功し、異業種参入の成功事例として扱われている。

このように、成功事例、失敗事例ともに存在するものの、事業会社金融2.0への流れは現在でも継続しており、これがエンベデッドファイナンスの一つの目指す姿となっているのは間違いないだろう。

しかしながら、このように本業で獲得した顧客への金融サービス提供による収益化だけでなく、金融から本業への価値提供を再度実現しようとしている、いわば「事業会社金融3.0」といえる動きを含んでいるのがエンベデッドファイナンスの特徴である。

製品・サービスを売るために金融サービスを活用するのが事業会社金融1.0、金融事業での収益のために本業の顧客基盤等を活用するのが事業会社金融2.0とすれば、事業会社金融3.0とは、本業の価値向上のために金融サービスを利用するものである（図2）。金融サービスを本業に活用しようという点では事業会社金融1.0と同様であるが、販売の支援だけではなく、より幅広い範囲で金融サービスを活用する点が異なっている。

たとえば「Apple Card」^{注3}では、Appleらしいユーザーエクスペリエンス（UX）を用いたアプリを提供する（＝Appleらしさを体现する）ことで、Appleファンのロイヤルティを一層向上させ、より安価な他メーカーの機種への「浮気」を阻止していると考えられる。

メーカーだけではなく、携帯キャリアによる囲い込みも事業会社金融3.0に当てはまるだろう。auじぶん銀行はauの各種サービスを利用することで、業界最低水準の低金利での住宅ローンを提供している。逆にいえば、低金利の住宅ローンを提供することで、キャ

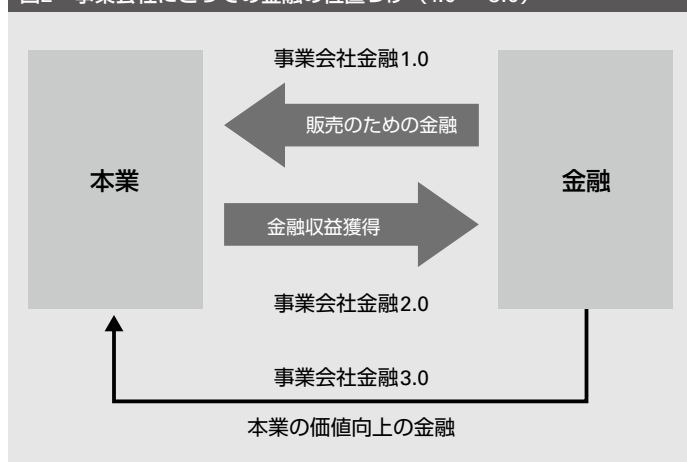
リア回線の乗り換えを防止し、契約を長期化させたり、ほかの付帯サービスの利用を促進したりするために住宅ローンという金融サービスを利用しているとも捉えられる。

囲い込みだけではない。トヨタ自動車がテレマティクス保険（IoTで取得した運転情報に基づいて保険料を算定する自動車保険）を提供し、トヨタ車によるカーライフが幸せなものであり続けるように寄与することは、結果的に車価値向上につながっていく。ゼクシイの保険ショップでの生命保険商品の販売は、保険加入・見直しのタイミングとなるライフステージに進む顧客を容易に見つけられるという意味で事業会社金融2.0の代表例であるが、結婚式総合保険は、結婚生活のスタート時点のリスクを減らし安心を与える、結婚というイベントの価値を高めるものとなっている。

事業会社金融1.0が、購入という限定的なシーンをサポートする機能であったのに対し、事業会社金融3.0は、購入・利用・廃棄までの製品やサービスのライフサイクル全般にわたって金融によるサポートを行っているのである。

実際には、事業会社が提供する金融サービスは一意に「1.0」「2.0」「3.0」と定められるものではない。たとえばメーカーの提供する自動車ローンは、販売促進（1.0）でありつつ、自動車会社やディーラーの重要な収益源（2.0）としての位置づけが増している。auじぶん銀行の住宅ローンは、auの顧客からの金融収益獲得（2.0）とauの各種サービスの価値を高め、顧客の解約率を下げるのに役立っている（3.0）。しかしながら、金融サービスの役割をより多様に捉え、事業会社として

図2 事業会社にとっての金融の位置づけ（1.0～3.0）



の戦略に役立てていこうという動きが強まっているのは間違いない。このような事業会社の動向の中で、エンベデッドファイナンスが注目を集めていると考えたい。

Ⅲ 金融機関にとっても 重要な事業会社との提携

金融機関は巨大な装置産業である。三井住友銀行は2020年度から勘定系システムの更改に約500億円の規模の投資を行っている。SMBCグループ全体では、2020年度からの中計期間に合計6000億円の投資が予定されている。

メガバンクだけでなく他業態においても、金融機関の役割としての安定稼働の実現、規制産業としての制度対応などの必要性などから、多額のシステム投資が発生するのは避けられないものである。金融庁が2022年6月に公表した「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」によれば、地銀103行の2020事務年度におけるシステム経費は1行当たり49億円、信用金庫でも6.1億円かかっており、それぞれ預金量の0.17%、0.11%に相当している（表2）。

これまでの低金利環境下ではこの負担は極めて大きい。たとえば、預金（金利0%とする）量の80%を住宅ローンなどの融資（金利0.8%とする）に回し、残りは現金で保有した場合、得られる利ザヤは預金量に対して0.64%となる。この利ザヤの4分の1～6分の1がシステム経費として費やされていることになり、残りの差額での他経費、人件費などを賄ったうえで利益を出す必要がある。

これに対して、銀行の戦略としてまず考え

表2 地方銀行、信用金庫の預金量とシステム経費

2020事務年度		地銀全体 (103行)	信用金庫 (254金庫)
BS	預金量（平均）	3.4兆円	5,719億円
P/L	システム経費（平均）	49億円	6.1億円
指標	システム経費／預金量	0.17%	0.11%

出所）金融庁「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」（2022年6月）より作成

られるのが収入の増加、つまり、利ザヤがより多く取れる商品の販売である。具体的な取り組みとしては、金利の高いカードローンの拡大、日本非居住者向けアパート・マンション融資の実施などが行われたが、カードローンへの過度な注力が問題視され、2017年に全国銀行協会による申し合わせ（自粛）へとつながり、日本非居住者向けローンについても不動産事業者の倒産による社会問題化で、拡大するには至らなかった。

一方で、コスト削減への取り組みについては、センター・共同システム化やASP活用によるコスト削減が行われてきた。これらは一定の成果を上げているが、さらなるコスト削減として分母の増加も重要である。単純に計算すれば、現在のシステム経費のままで預金量が2倍になれば、システム経費の比率は半分になる。これを実現するだけの、口座数、預金量、融資残高を獲得しようというものである。

しかしながら、金融機関の顧客獲得コストは極めて高いのが実情である。たとえば、銀行のグループ企業である貸金業者（消費者金融会社）は、広告宣伝費として獲得件数1件

当たり2万～5万円程度投じている。これは、主にマスCMとアフィリエイト広告への報償支払いが中心であるが、これだけのコストを掛けた顧客開拓では、システム経費の分母を大きくしても収益性の改善には程遠いものになってしまう。

そこで、その方策として、事業会社との提携による低コストでの顧客拡大が重要視されるようになってきた。すでに顧客基盤を保有している事業会社と提携し、一部収益をシェアリングすることで、その顧客基盤からの低コストでの集客を行うのが金融機関サイドにおけるエンベデッドファイナンスの役割になる。言い換えれば、膨大なシステムコストや規制に対応する管理コストを賄うために、事業会社の顧客基盤を利用してレバレッジを掛けているということである。

近年、BaaS (Banking as a Service) という言葉がよく聞かれるようになってきている。銀行の持つ機能（システム、業務）をモジュール化し、銀行サービスを提供したい事業会社にサービスとして提供していくという、エンベデッドファイナンスの銀行機能における実現化の手段を提供するための仕組である。このほか、IaaS (Insurance as a Service)、LaaS (Lending as a Service) など、金融機関のシステム・業務のモジュール化と事業会社への提供（事業会社にとってのエンベデッドファイナンス）が、金融機関にとっての重要な戦略となっている。

クレジットカード業界などでは、提携カード（発行主体はカード会社）や自社発行のBPO支援（発行主体は事業会社）などで、システム・業務を事業会社に提供する一方で、その顧客基盤を取り込む戦略が一般的で

あったが、これが金融機関全体の戦略として広がり、定着しつつあることが、冒頭のエンベデッドファイナンスがパスワード化している背景である。

IV 金融機関の狙いと サービスのストーリー化の 必要性

前章で示したように、金融機関にとってはエンベデッドファイナンス（金融機関視点ではBaaS/IaaS/LaaSなど）は、事業会社の顧客基盤を低コストで開拓することが最大の目的である。事業会社視点でいえば、既存の顧客基盤を持つ流通業などが、顧客接点を持たない金融業の顧客獲得プロセスを代行する、あるいは金融機関によるアプローチを許すことで低コストの顧客獲得をする、ということになる。クレジットカードなどがその典型的な例であり、専門のクレジットカード会社がカード会員の新規獲得に当たって、仮に1万円程度のコストを掛けているとすると、強力な顧客基盤・接点を持つ企業ではその3分の1程度のコストで安価に顧客獲得できている。GMSやECサイトなどの場合には、顧客の関心が高いポイントなどの付加価値を事業会社が提供することで、顧客獲得のコストはいっそう低下していく。

しかしながら、このような低コストでの顧客獲得は、顧客基盤を持つ企業であれば必ず成功するというものではない。前述したように、事業会社の金融事業参入（事業会社金融2.0）の失敗例のように、大量の顧客基盤を持つ事業会社が撤退した例は数多く存在している。

これらの失敗事例に見いだされる共通点の一つは、「その金融商品を購入するストーリーが不在である」ということである。PayPay保険サービスが提供する「ヤフオク!修理保険」では、ヤフオクで購入した商品に対する保証サービスを購入時にその場で申し込むことができる。これは、オークションでの商品購入という行為に対する不安をその場で払拭することができるため、リスクを感じる顧客にとっては極めて利便性が高く、提供されるサービスとしての納得性も高いものである。

金融商品としての取り扱いではないが、家電量販店の延長保証も、家電という故障の懸念がある商品の、購入時点での金融サービスの提供は顧客にとってはありがたい提案であるという点で、同様のことがいえるだろう。

これに対して、百貨店の保険販売はどうだろうか。多くの顧客は、ファッションやイベント・行事という関心事を持って百貨店を訪れるのであり、ライフプランニングや万一の備えについて考えたいと思っているわけではない。たまたま、保険について相談したいというニーズを強く持っている人が通り掛ければ来店することもあるかもしれないが、多くの人は、保険について潜在的なニーズがあったとしても、「今」相談したいという希望はないだろう。また、百貨店の顧客層を考えれば、「いざというときの備え」が必要な時期を過ぎた高齢の顧客も多く、ターゲットとしてもズレが生じている。

百貨店の顧客をターゲットに保険商品売るのであれば、顧客の年齢などの属性と、購買行動から推測されるライフステージから、保険商品購入に関心を持ちそうな人を抽出

し、アウトバウンドコールなどで受容性の探索と需要喚起を地道に行っていくしかないだろう。

自動車販売店での投資商品の販売も同様である。以前、ある自動車販売店が証券会社と提携して投資商品の販売を行ったが、投資商品一般を売るのであれば、購入車種から富裕層を推定し、ターゲットに対して営業活動を行っていくことが必要だと思われるが、これらはいずれもエンベデッドファイナンスといえるものではない。

百貨店×保険のエンベデッドファイナンスであれば、孫の出産やプレゼントを購入しにきた祖父母に対して、学資保険（こども保険）をプレゼントの販売現場で提供していくなどの対応になるだろう。自動車販売店×投資商品ならば、自動車ローンの返済が終了した顧客に対して、「次の購入・代替に向けた頭金の積立」などがエンベデッドファイナンスとしてふさわしい。

このようなストーリー的な金融商品の販売は、ターゲットがある程度限定されることから、金融機関の事業会社提携の目的である「顧客拡大によるレバレッジ」とは相反する点もあったが、近年のFinTechの進展は、セグメントごとのストーリーの構築を可能にし、そのような限定されたセグメントへの金融サービスの提供を低コストで実現できる。

金融機関としての狙いである「低コストでの大量の顧客獲得」に協力するのも一つの考え方であるが、それだけでは単なるアフィリエイト先に過ぎず、そこに事業会社が存在する付加価値は少ない。それとは別に、金融機関に自社の顧客基盤（セグメント）に対するストーリーを提案することが、顧客を最もよ

く知る事業会社が金融（エンベデッドファイナンス）に取り組むに当たっては必要になるだろう。

金融機関が事業会社に求める最大の要素は顧客基盤の提供であるが、事業会社が提供できる価値はそれにとどまらない可能性を持つ。金融の本質的な機能は、「リスクの引き受け」によって収益を得ることであり、事業会社の存在はそのリスクを低減させることが可能である。たとえば、自動車保険を販売する場合に、その顧客の損害リスク（事故のリスク）がどの程度であるかを知ることができれば、リスクに応じた適切な保険料の提示、高リスク顧客への啓蒙・教育、あまりに高リスクな顧客の場合には謝絶するなどの対応が可能である。携帯電話の取り扱いと運転の荒さに相関性があれば、携帯の補償サービスの利用状況、機種変更時に下取りした携帯電話の状態などから、損害リスクの低い顧客を見つけ出し、保険料の割引が可能になるかもしれない（ただし、この場合は前述したストーリーが存在しないため、単なる価格による顧客誘引になる）。

カードローンやクレジットカードであれば、限定品やSALE品などを「衝動買い」したり、コンビニのレジ横のホットスナックを「ついで買い」したりする傾向のある人は計画性に欠けることから、貸倒リスクが高いため、謝絶を検討することが可能かもしれない。逆に、CATVなどで視聴時間が安定している人は貸倒リスクが低いかもしれないし、健康関連の番組を見ていれば死亡リスクが低いかもしれない。

このように、金融の本質的な機能である「リスクの引き受け」に対して、事業会社だ

からこそ保有する情報の活用ができれば、金融機関との関係において、単なる顧客プールではなく、対等以上のパートナーシップでの協業が可能になるだろう。

V どのような金融機関が パートナーにふさわしいか

これまで述べてきたように、金融機関の大きな戦略として、事業会社との提携によりレバレッジを掛けていくというものがある。この観点から、金融機関は提携する事業会社に対して規模を求めることが基本である。近年のFinTechの進展は必ずしも規模を必須とするものではなくなったが、最重要視されることは間違いない。

しかしながら、事業会社サイドから見れば、自分たちの大切な顧客を「売り渡す」だけの関係では長期的なメリットが少なく、金融事業を実施する意味がなくなってしまう。したがって、事業会社としては次の2点を金融機関との提携の条件としたい。

1点目は、本業に貢献する金融サービスであるかどうか、である。事業会社金融3.0が実現できれば、金融サービスによる収益だけでなく、本業や製品の価値を高め、顧客との関係を強化することが可能になる。もし、当初の計画どおりに金融サービスによる収益が得られなかったとしても、金融サービス提供による本業へのメリットが得られれば、新規事業として失敗とはならないだろう。逆に、金融サービス提供が収益性だけで行われるとすれば、顧客に対する新しい関係構築の手段の一つが失われることになるため、かなり高い収益が求められるべきである。

2点目は、自社が持つ情報によって金融機関以上に顧客のリスクを測定できる可能性を追求することである。事業会社だけの検討では判断が難しいかもしれないが、金融機関や第三者との協議によって、自社の持つ情報の価値を明らかにする必要がある。もし、顧客のリスクを低減できる情報があれば、リスク低下のメリットもシェアリングし、場合によっては将来の自社での事業実施を想定した組み合わせ方を考えるべきであろう。リスクの低減が難しい場合でも、顧客の納得するストーリーの構築が可能な金融サービスの提供を優先的に検討すべきである。

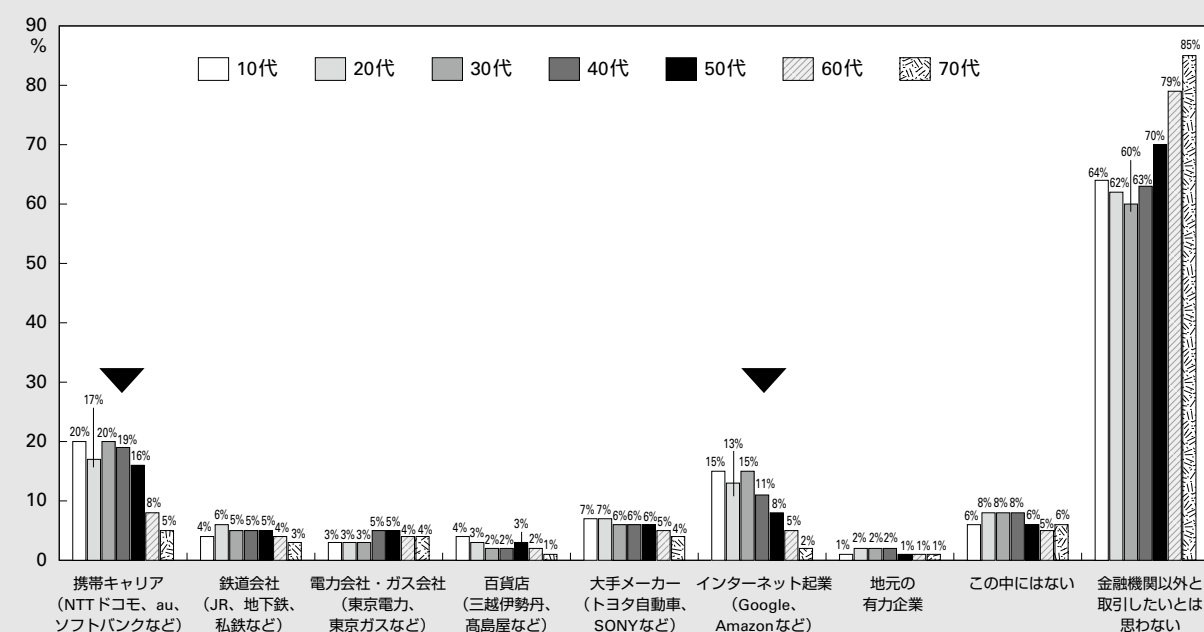
上記のような方針を前提としたとき、提携すべき金融機関はどのようなものになるだろうか。結論からいえば、各社の目指す顧客との関係や、対象となる金融サービスの範囲によって異なってくるということになるが、そ

れでは具体性に欠けるため、もう少し説明を加えたい。

まず、日本では金融機関の信頼性はまだまだ高く、事業会社の金融サービス提供におけるハードルは高い。事業会社の金融サービス提供について、野村総合研究所（NRI）では、「GoogleやAmazonなどが提供する金融サービスの利用への抵抗感」、つまり事業会社金融の受容性を調査した。その結果、事業会社金融に受容性を持つのは29%にとどまった。この数値は以前に行った調査と同じであり、エンベデッドファイナンスの拡大にもかかわらず、多くの人が抵抗感を持ち続けていることを示している。

しかしながら、このような事業会社の金融サービスに対する受容性は、サービス提供者によって異なっている。図3は、年代ごと、金融サービスを提供する事業主体ごとに、受

図3 事業会社による金融サービスの受容度



出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート(金融編)2022」より作成

容する可能性を聞いたものである（設問文：あなたは、次のような企業が預貯金などの銀行サービス、株式や投信などの投資サービス等を提供した場合に、利用してもよいと思いますか。利用してもよいと考える企業をお答えください）。金融機関以外からのサービス提供には関心を持たない層が大半であるものの、業種ごとに見ると、携帯キャリアやインターネット企業については現役世代の受容度が比較的高いことが分かる。

この設問では、あえて預金や投資など、事業会社からの提供に抵抗感が強いと思われる金融サービスをイメージさせているが、この2業種は本業との関連性（ストーリー）が薄くても、マスのなアプローチによって一定数の利用が見込まれると考えられる。逆に、その他の業種では金融サービスの提供に対して抵抗感が強いことから、ストーリーの感じられない金融サービスに対して好意的な反応は生じにくいものと思われる。

したがって、携帯キャリアやインターネット企業以外は、自社を顧客プールとして見るのではなく、自社顧客が納得する商品開発やストーリーを共同で検討できる金融機関が提携先として向いていると考えられる。具体的には、網羅的・総合的に金融サービスを提供する金融機関より、自社の考えるストーリーに沿った商品分野で強み（ブランド）を持つ金融機関と個別に提携を行っていくことが望ましい。他社との提携内容を見て、そのような提携関係を構築できている金融機関を選定してもよいかもしれない。

一方で、携帯キャリアやインターネット企業であれば、ストーリー性が薄くても顧客が受容する可能性が高いことから、各金融サー

ビスの売れ筋商品を提供している金融機関との個別提携を行うことが考えられるが、金融サービスの提供を検討するコストを削減する観点から、総合的に金融サービスを提供する金融機関やグループとの提携を行ってもよいだろう。また、他社と提携せず自社のみで金融商品を提供し、必要な機能のみBPO的に調達することも考えられる。

これはあくまでも顧客の受容性という観点からの考察であり、金融サービス提供でどのような価値を生み出していくのか、収益性はどの程度追求するのか、将来の事業ポートフォリオをどうするのか、といったことを総合的に考えていく必要がある。

Ⅵ おわりにかえて

ここまで主に、コンシューマービジネスを念頭に論じてきた。

しかしながら、現在、金融業界のホット 이슈の一つである「法人や個人事業主向け金融サービス」においても、事業会社金融、とりわけ事業会社金融3.0は重要になってきている。法人向けビジネスでは、コンシューマービジネスにおいて重要としている利便性やストーリー以上に、本業と金融サービスを組み合わせることによるソリューションの価値向上が重要になる。この点については別の場で考察を行いたい。

注

- 1 トヨタ自動車の場合、ディーラーが自身で自動車ローンを提供し、トヨタファイナンスが保証サービスを提供するケースが多かったため、販売店を含めた金融収益の比率はさらに高くなる

- 2 現在のマネックス証券
- 3 提携先のゴールドマンサックスはリテールビジネスから撤退

著 者 _____

中川 慎（なかがわまこと）

野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部チーフコンサルタント

専門は金融戦略全般。特に、事業会社の金融事業参入の支援経験が多い。資産運用、富裕層ビジネスから貸金業まで幅広く対応