

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

産業と金融は、さらなる融合のフェーズへ



伊部和晃

「会員プラットフォーム×金融」 というビジネスモデルが持つ競争力

「あらゆる企業がFinTech企業になる」。これは米国の著名ベンチャーキャピタル、アンドリーセン・ホロウィッツ社のパートナーであるアンジェラ・ストレンジ氏が2019年の講演で述べた一節である。当時はやや大げさにも聞こえたが、それから4年が経過し、成長著しい企業の成功要因を紐解くと、非金融と金融を融合させたビジネスモデルは、確かに競争優位性の源泉になっていることがうかがえる。

その一例として、キャッシュレス決済業界の競争環境について考察をしたい。同業界の市場規模（取扱高）は、前年比16%増（2022年度実績）と高い成長が続いているが、市場平均成長率を上回る高成長を続けている大手事業者が何社か存在している。その大半は、キャッシュレス決済を専業とする事業者ではなく、通信や電子商取引（EC）といった非金融事業で数千万人規模の会員基盤を持つ企業グループである。

通信サービスと決済サービスには、「会員1人当たりの収益性が高い反面、会員コストも高いため、解約の抑制が事業上重要であ

る」という共通した特徴がある。この業界特性に対して、「自社の通信サービスと決済サービスを併せて利用する顧客に対し、高いポイント還元などの利得性を提供する」という施策が、双方のサービスの解約抑制と利用促進に奏功している。通常であれば赤字につながりかねないようなポイント還元施策であっても、グループ全体から見れば利益最大化に貢献をし得るのである。このように、会員プラットフォームと金融の相乗効果を活かしたビジネスモデルは、BtoC業界において、最も競争力のあるビジネスモデルの一つとなっている。

第一論考「事業会社の金融サービスへの取り組み」では、事業会社による金融サービスの歴史を振り返りながら、その戦略的位置づけについて詳述する。

金融機関にとっても 「非金融」の強化が重要課題に

金融機関においては、金融緩和が長期化している中で、貸出資金から得る収益に依存したビジネスモデルを見直す動きが起きている。非資金収益の代表例としては、投資信託や保険の販売、法人間のビジネスマッチング

手数料といったものが挙げられる。さらに近年では、顧客企業のIT活用ニーズに応えるために、金融機関自体がコンサルティングやITサービスを提供する取り組みも拡大している。第二論考「金融機関の非金融サービスへの取り組み」では、金融機関における非金融サービスの位置づけを類型化し、その推進へ向けた展望を詳述する。

金融機関とSaaS事業者によるAPI連携も日々拡大し、企業が保有するデータを金融機関がより有効に利活用しやすい土壌が整いつつある。この2020年代は、産業と金融を融合させた新たなサービスやビジネスモデルを創出する絶好のタイミングであるといえる。この機会での取り組みは、テクノロジーを活用したビジネスモデルの変革、すなわち金融機関にとってのデジタルトランスフォーメーション（DX）そのものである。

生成AIというゲームチェンジャーの登場が意味すること

投資や保険、融資など、多くの金融サービスを利活用する際には、大きなお金が動く重要な意思決定が必要となるため、顧客は、信頼できる人間との相談や対話を通じて、納得感を高めながら、慎重な意思決定を行っている。

このような特性があるため、金融業界では、意思決定をサポートするような高度な営業活動が必要であり、営業プロセスのデジタル化やセルフ化を進めることは決して容易ではない。そのため、人を介した営業活動が現在も中心であり、顧客獲得には高いコストが必要となっている。

そのような中、生成AIという新たな技術の社会実装が急速に進んでいることは何を意

味するだろうか。

生成AIは、金融機関による「相談・対話」や「信頼できる人間」という付加価値を補完し、場合によっては代替する可能性を持っている。この意味において、生成AIはまさに破壊的テクノロジーだといえる。インターネットとスマートフォンの普及に伴って形成された現在のデジタル顧客接点を、生成AIが新たな段階へと引き上げることになるだろう。本特集の後半に当たる第三論考「DXビジョン・ロードマップ策定の要諦」、第四論考「金融業界の先進事例から紐解く業務への生成AI活用の要諦」では、テクノロジーを活用したビジネスモデル変革を成功させるための要点について詳述する。

多くの企業がデジタルトランスフォーメーションの旗を掲げ、テクノロジーによる変化への対応力を磨いている。そして今、生成AIというゲームチェンジャーが登場した。テクノロジーを活用する組織力を真摯に強化してきた企業にとって、これからの数年間は、成果を得る絶好の機会となるだろう。

著者

伊部和見（いべかずあき）

野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部グループマネージャー

専門は金融サービスの新規事業戦略、マーケティング戦略、DX戦略の策定・実行など