

金融業への異業種参入を振り返る

ここ数年の銀行法改正や資金決済法の成立などを背景にして、小売業やサービス業、情報通信などの金融業への参入が相次いでいる。このような金融業への参入は法令や行政のスタンスの変化を受けて、過去にも何度か生じたものである。本稿では、過去の異業種参入の事例を振り返り、その成功、失敗の要因を見ていくことで、今後の異業種参入で成功するためのヒントを抽出していきたい。

銀行・証券業への参入ブーム

これまでの、金融業への異業種参入には、数度の「ブーム」と呼ぶべきものがあった。最初にして、最大のブームは、1999年から2003年頃にかけて起こった「証券・銀行ブーム」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年には手数料が自由化、これらの証券関連の法規制の変化を受け、様々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（現SBI証券）や日立キャピタル証券、トヨタのTFS証券、マネックス証券、富士通のインターネット・トレード証券などである。このほか、大手商社による証券会社設立も記憶される場所である*1。

銀行業においても、2001年の銀行法改正により、それまでは「フルバンク」を前提としていたものが「ナローバンク（ATMや資産運用など特定業務に特化した銀行）」をも可能になった。これを受け、アイワイバンク銀行（現セブン銀行）やソニー銀行、イーバンク銀行（現楽天銀行）など事業会社による新銀行設立が続き、既存の金融機関へのアンチテーゼとして、社会的にも好意的に受け止められた。ソニー銀行は

インターネットに特化した資産運用を中心とした銀行、イーバンク銀行は融資という既存の銀行の収益源を持たないネット上の決済銀行、アイワイバンク銀行はATM運用に特化した役務収益で成り立つ銀行と、それぞれ特色が明確だったことも話題を呼んだ一因であろう。

しかしながら、これらの異業種参入の多くは、撤退という結果に終わっている。特に証券業では、日立キャピタル証券やSBI証券等は早期に黒字化したものの、黒字化を果たさずに事業売却されたケースが多い。TFS証券は東海東京証券に売却され、インターネット・トレード証券は日興ビーンズ証券（現マネックス証券）に吸収、商社系の証券会社も経営主体が変更、初年度黒字化を果たした日立キャピタル証券も現在では日本開発銀行（DBJ）の100%子会社になっている。

一方で、銀行業においては、黒字化まで苦戦したアイワイバンク銀行が「コンビニATM」を社会インフラとして定着させ、日本人の金融行動に不可欠な存在にまで成長、同じ流通系のイオン銀行も存在感を増している。ソニー銀行も100万口座・預金残高2兆円を前に一時期足踏みしたものの、「Sony Bank WALLET（ソニーバンクウォレット）」など新サービスの

開発もあり、再度成長曲線に乗っている。しかしながら、全てが成功したわけではなく、初期の新規参入組で最も早く黒字化を達成したイーバンク銀行は現在では楽天に吸収され、楽天銀行として活動することになった。

事業会社による金融ビジネスの成功モデル

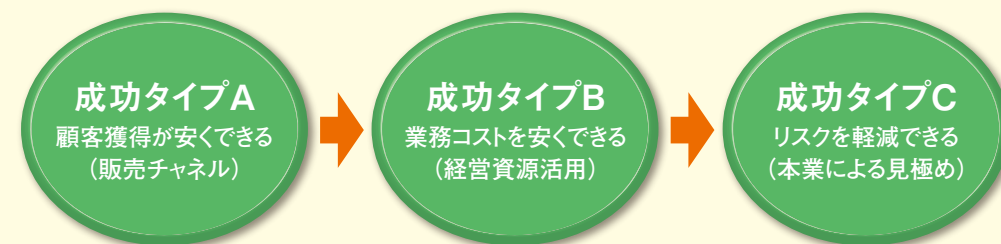
事業会社が金融ビジネスにおいて成功するパターン（タイプ）は大きく3つに分けることができる。まず、成功タイプAは、「低コストでの顧客獲得」である。既存の顧客基盤を持つ流通業などが、顧客接点を持たない金融業の顧客獲得プロセスを代行、場合によってはそこから他のプロセス全般に本格的に参入するものである。クレジットカードなどがその典型的な例であり、専門のクレジットカード会社がカード会員の新規獲得にあたって、仮に1万円程度のコストを掛けているとすると、強力な顧客基盤・接点を持つ企業ではその1/3程度のコストで安価に顧客獲得できている。GMSやECサイトなどの場合には、顧客の関心が高いポイントなどの

付加価値を提供することで、本業の店舗の利用を促進する側面も持つため、顧客に対するメリットも専門に比べて大きいことも影響している。このように、ニーズのある場所での顧客獲得は歩留りの非常に高い顧客獲得手段となっている。2001～2003年度にかけて、イトーヨーカ堂のアイワイカード（現セブンカード）やJR東日本のビュー・スイカカードなどの大型参入が相次いだのも、顧客獲得効率の高さを活かして、それまでの提携カードから自社発行へと切り替える動きによるものである。2010年に改正貸金業法が完全施行され、総量規制が適用されたものの、事業会社のクレジットカード事業は今も大きなシェアを持っている。この他、自動車ディーラーにおける自動車保険やオートローンの提供など、損害保険や販売金融の分野で、この成功パターンは多く見られる。

次の成功タイプBは、「業務コストの低減」によるものである。顧客獲得プロセスだけでなく、その他のビジネスプロセスにおいて、金融専門が行うよりも高い効率性で業務が実施できるケースである。例えば、アイワイバンク銀行では、事業展開当初のATM設置場所をコンビニ（セブン-イレブン）に限定、通信回線を流通ネット

異業種金融事業の進化

図表1



*1.これらの法改正に先駆けて1996年に保険業法改定が行われ、生損保の相互参入、銀行等での窓販開始、保険ショップの登場、ネット専門サービスの開始、保険料の細分化等さまざまな動きが生じているものの、実態としての規制緩和が段階的であったため、「直ちに異業種参入が相次ぐ」といった「ブーム」は生じなかった。

金融
コンサル
ティン
グ部
プリン
シパ
ル
中川
慎



ワークと共同化することで、出店コスト、通信コストの削減に成功している。そのほか、旅行代理店系の保険会社が海外コールセンター（海外デスク）の運営において本業店舗と共同化する事例、通信会社や電力会社等が債権回収業務において本業のサービスと共同化する事例など、一部の事業会社が本業の特性を活かしたコスト削減に成功している。

最後の成功タイプCは、「金融の本質ともいえるリスクの引受において強みを発揮」するケースである。特に、保険や与信（貸金、クレジット）において、本業の情報を用いて顧客の選択を行い、リスクに係るコストを削減することが可能である。例えば、家電量販店では、延長保証サービスを提供しているが、顧客が過去に購入した製品の使用状況についての情報を収集し、リスク強度を計ることが可能だ。故障クレームをはじめとするコールセンターの利用頻度や買い替えの頻度などをもとに、リスクと予想コストに応じて顧客を逆選択し、損害率の低い顧客にのみ「保証の延長サービス」を勧めることができる。リスク管理が重要な損害保険や消費者信用などは、金融業への参入が本業支援に

つながるだけでなく、本業が金融業としての本質的な強さを高める可能性がある。

**本質的な強みが必要な
異業種参入**

異業種からの金融業参入で成功した事業者の大多数は、実は成功タイプAが占めている。しかしながら、今後の異業種からの金融ビジネスを成功させるには、A要素だけでは不十分である。単に「獲得効率が良い」というだけでは、金融業の一部プロセスを代替することはできても、より本質的な強さであるタイプB、Cの要素を持つ競合企業よりも有利な形でビジネスを確立することは非常に困難を伴うからである。金融ビジネスのコストを下げるタイプBや、リスクの低い人に対して適正な料金体系を提供するタイプCへの参入であれば、社会的にも大きな意義を持つことになる。「規制緩和されたから」「儲かりそうだから」というだけで、本質的な強みや社会的な意義の無い参入をするのであれば、過去の第一次ブームで生じた「参入⇒

撤退」が繰り返されるだけである*2。

また、金融業としての強みを持つことと並んで、本業に貢献することも金融業参入の大きな役割である。2007～2010年にかけて起こった第二次ブームでは、金融業参入により本業を強化した事業会社が成功した。例えば、電子マネー「nanaco」は、本業であるセブン-イレブンでの買い物を促進するために導入したサービスである。金融・決済サービス単独で採算を取る目的はないため、利用者に手数料の負担を求めないどころか、利用者にポイントを賦与することで顧客の囲い込みを効果的に図ることができた。

**これからの第三次金融ブームと
今後の失敗要因**

近年は、スマートフォンの普及に伴い、飛躍的にAPI（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）公開数が増加している。APIとは、ソフトウェアの一部をWEB上に公開することによって、誰でも外部から利用することができることだ。企業のサイトで所在地を表示する際、以前は自社で地図を作成していたが、今ではグーグルマップAPIを利用してサイト上に地図を表示している企業が多い。共通して使える機能を提供することで、開発者が一から百まで開発しなくて済むようになることがAPIの主要目的の一つにある。IT革命に伴い、矢継ぎ早に各制度が改正されているが、これからの第三次ブームにおいては特にAPI拡大による影響は大きい。

2018年6月施行の銀行法改正により電子決済等代行業が登録制になり、これが第三次ブームの契機になると考えられる。これまで個別の提携事例を除き外部企業が公式に利用することはできなかった金融機関の口座情報が、今後オープンAPIを通じて中間的業者が利用可能になり、アプリなど消費者から見える『金融サービス』と、口座などの『金融インフラ』が徐々に分離していく。

電子決済や銀行代行業などは、金融機関が主体となって新しいサービスを顧客提供するよりも、銀行の一部の機能をAPIで開放し、多くの人々で知恵を出し合っていく方がイノベーションの促進に貢献することになる。

このような環境下において、今後「失敗する企業」はどのような理由によって失敗するのだろうか。今回のブームで成功／失敗を分ける重要な要素として「意思決定のスピード」があげられると筆者は考える。「金融は意思決定が遅い」という先入観にとらわれていると、FinTech企業を含んだ連携や共同開発の案件に対して、高感度で即座に動くことができなくなる可能性もある。現在、FinTechへの対応を通じて金融機関の意思決定スピードは飛躍的に向上している。伝統的な金融機関の代表であるメガバンクでも、FinTech対応の専門組織を立ち上げ、業務効率化や新サービスの開発におけるスピードアップに取り組んでいる。新しい動きや新しい提案を自分から仕掛け、提案に対しては取締役会等を待つことなく、月内に返答できる体制を持つ企業が成功に近い企業になるのではないだろうか。 ■

*2. 1999年から2003年の第一次ブーム時は、このA要素すらほとんど満たさずに、目的もなく横並びに参入した企業の多くが撤退を余儀なくされた。

これまでの金融業への参入ブーム

図表2

