



フィンテック・ベンチャーに関する有識者会議

金融機関における「革新的」な事業創造の実現

討議用資料

2016年10月5日

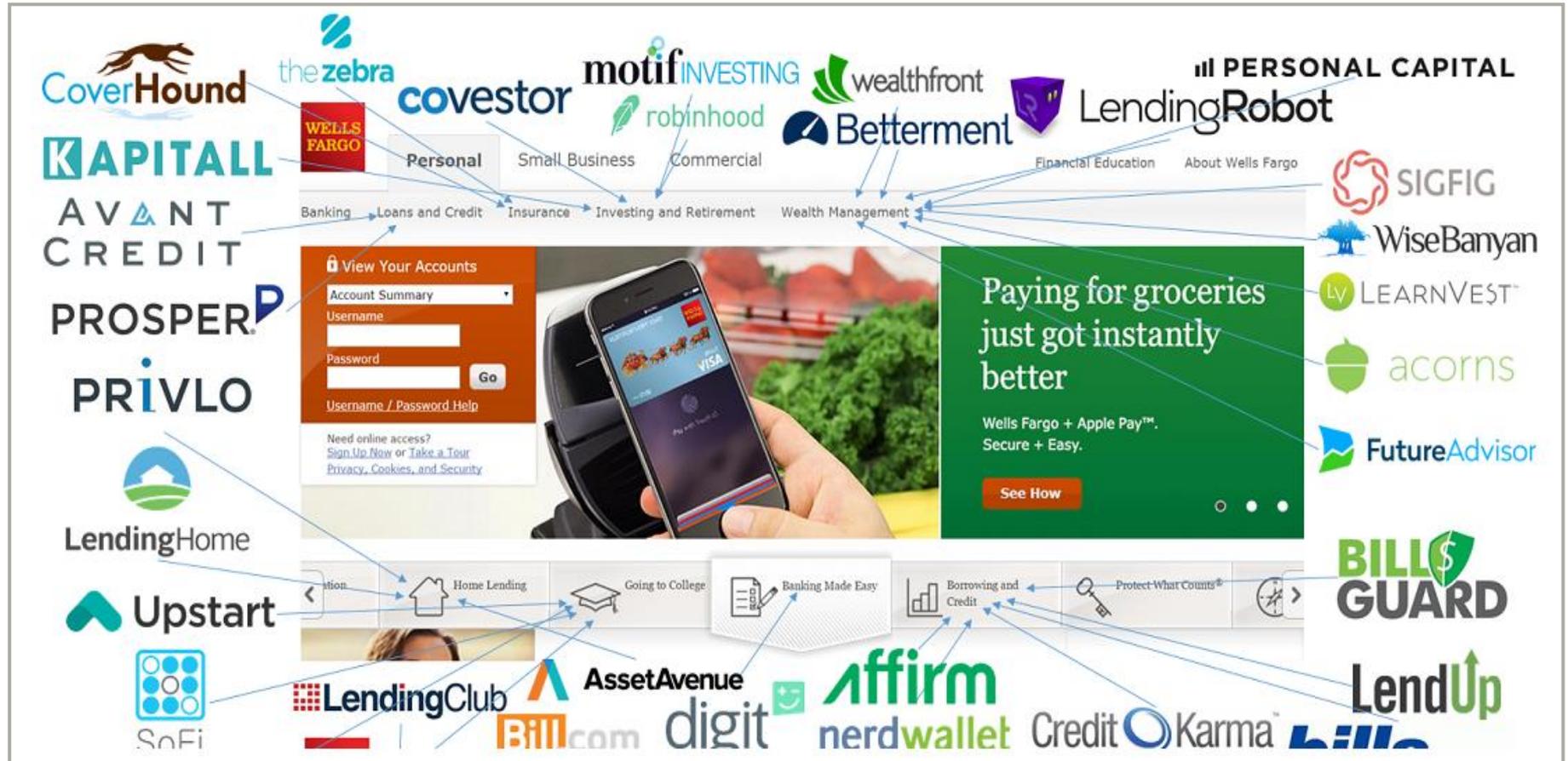
- 第三者による、文書の無断転用、引用を禁ず
- 本レポートの部分的、断片的な文章や図表が、プレゼンテーション全体の内容を十分に説明するものではありません

要旨

- 我が国における「FinTechエコシステム」の実現に向けては、FinTech自体の創業・育成を支援していくための仕組みの構築に加えて、エコシステムの参加者となるべき既存の金融機関が主体となって「革新的」な事業を創造していくことが必要
 - 世界的に見て、金融ビジネスにおける革新的な提案は、もはや金融機関主導によるものではなく、外部からの非伝統的プレーヤーによってもたらされている
 - 既存の金融機関は、その中で自らの存在意義を追い求め、社会に求められる金融機能の担い手になる努力を行っているが、「革新的」な事業創造に求められる組織・風土／カルチャーの変革まで踏み込んだ改革は多くの金融機関において、未だ道半ば
- そのために、既存の金融機関にまず求められるのは、目ぼしい技術を買いに走ることよりも、顧客を基点に新たな価値提供の手段を創造し、必要な外部パートナーとの連携を実現するためのビジネスインフラの整備
 - 例えば、顧客の「重大イベント」に着目した顧客接点の強化策などは差別化にも有効
 - また、リアルタイムで改善を繰り返していける体制等、新たなビジネスインフラの整備も必要
- 加えて、新たな市場・競争環境の中、既存の金融機関が「革新的」な事業を創造していく上で、リスクをとれる／チャレンジできる仕組みの整備が必要。そのためには、金融機関からのより積極的な行政側への働きかけと金融機関の負担軽減に向けた当局の迅速な対応が必要
 - 特に、コスト負担の重い、規制対応や安全性、信頼性への配慮をどれだけ軽減できるか？
 - もし既存の組織文化や風土を変えることが難しいなら、組織自体を切り離せないか？ 等

今や、ほぼ全てのリテールバンクのサービスがFinTechにより代替可能...

銀行機能の分離 – 個人向けバンキング領域



...FinTechの進出は中小企業向けビジネスにも広がってきている

銀行機能の分離 – 中小企業向けバンキング

The image shows a screenshot of the HSBC Business Banking website. The main heading reads "Every business has its own story" and "We create different business bank accounts to suit different needs". Below this, there are several service categories: "Community account", "Other accounts", "Finance & borrowing", "Credit cards & debit cards", "Payment services", "Business insurance policies", "Business savings & investments", "Ways to Bank", "International business", and "Pensions".

Overlaid on the screenshot are numerous FinTech logos, with yellow arrows pointing from them to specific services on the website:

- wonga.com** points to "Payment services".
- Spotcap** points to "Payment services".
- Funding Circle** points to "Finance & borrowing".
- FINEXKAP** points to "Finance & borrowing".
- fleximize** points to "Business insurance policies".
- iwoca** points to "Business insurance policies".
- capiota** points to "Business savings & investments".
- HOLVI** points to "Business savings & investments".
- Trade River** points to "Ways to Bank".
- Ebury** points to "International business".
- Lydia** points to "International business".
- jusp** points to "Payment services".
- ensygnia** points to "Payment services".
- payleven** points to "Payment services".
- Klarna** points to "Payment services".
- adyen** points to "Payment services".
- sum up** points to "Payment services".
- iZettle** points to "Payment services".
- BILLPAY** points to "Payment services".
- GOCARDLESS** points to "Payment services".
- PAYMILL** points to "Payment services".

Other elements on the website include the HSBC logo, "the currency cloud" logo, navigation tabs for "Personal" and "Business", and a "Get in touch" section with contact information.

中国では、イノベーティブなプレーヤー／FinTechが銀行業界の構造を変革しつつある

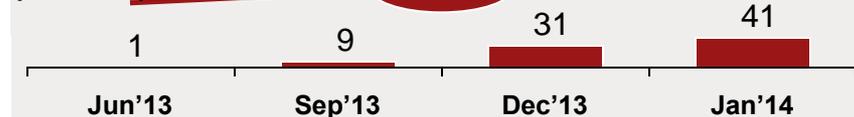
オンライン資産管理サービス

Alibaba – ‘Yuebao’ (ミューチュアルファンド)



- アリババ-タオバオの顧客ベースをレバレッジ
- 急速にファンド規模を拡大させ、中国最大のファンドに成長

ファンドへの資金流入 (USD bn)



Noah Private Wealth Mgmt



- 中国初の独立系金融アドバイザリープラットフォーム
- モバイルアプリ/フィナンシャルプランナーを通じて金融商品をアドバイス
- 登録顧客44千人、ディストリビューションした商品の金額は40億ドル(2012)



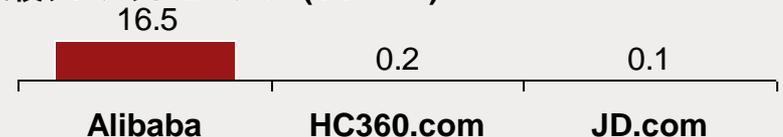
マイクロクレジット

Alibaba microcredit



- アリババは中国のマイクロクレジット市場に最初に参入
- プラットフォームでの取引データをベースにクレジットリスクを評価

累積クレジットセールス (USD bn)¹



P2P レンディング

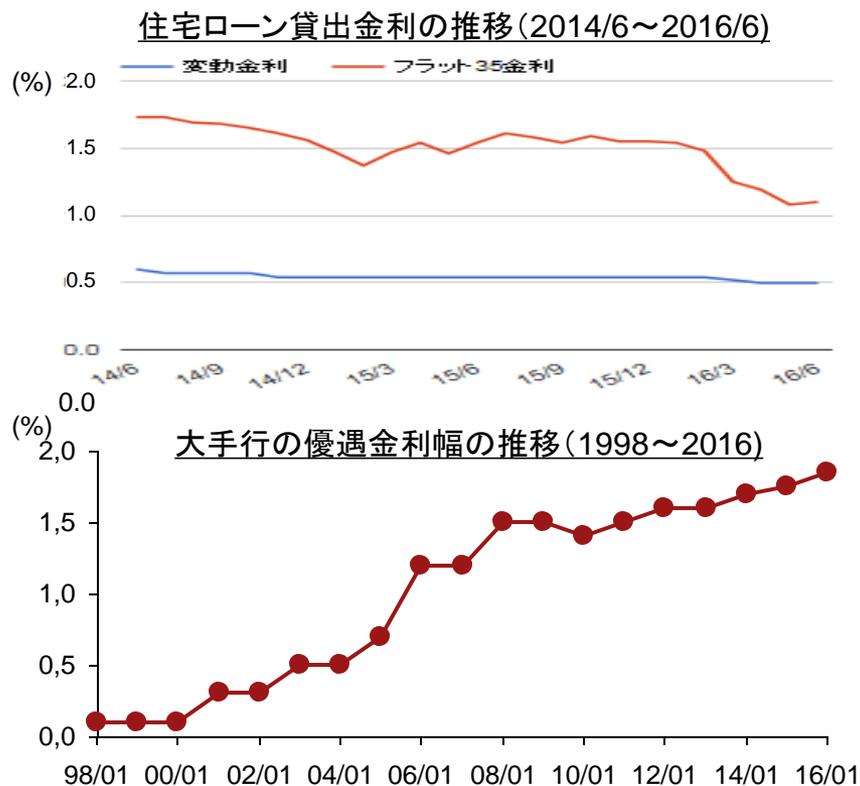
Lufax, CreditEase



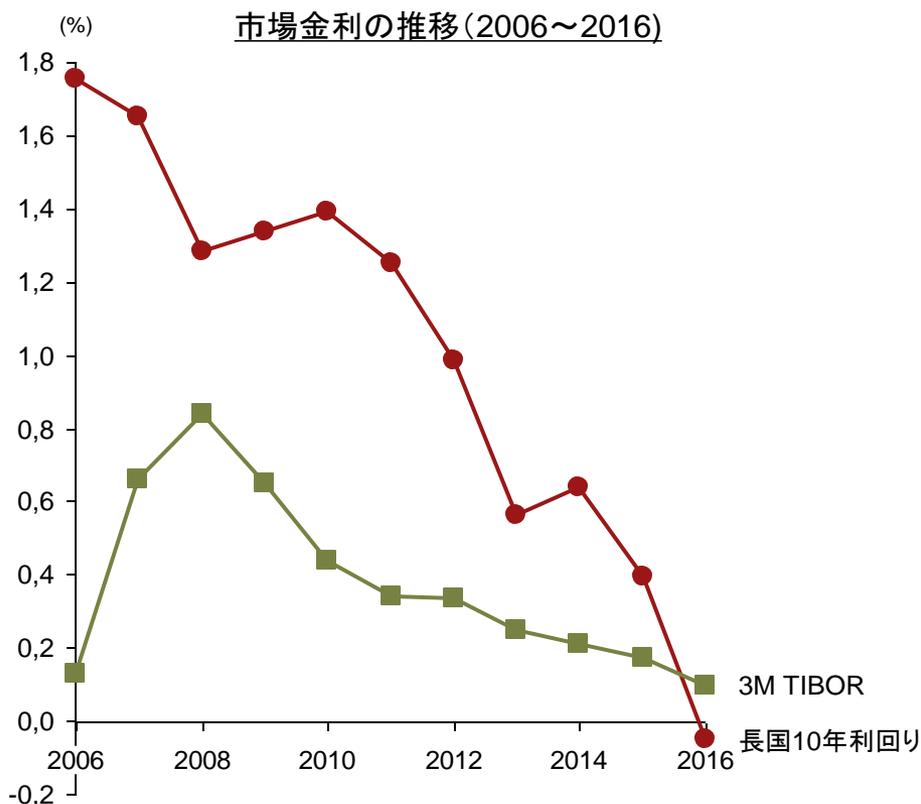
- 小規模で借入手段がない企業にフォーカス
- リテール向け金融商品として保証付きのP2Pローンのパッケージを提供

FinTechや異業種の進出が比較的進まないリテールバンクのサービスは競争環境や外部環境の変化で収益性が低下したものとなる

住宅ローン業務：
優遇金利の拡大もあり貸出金利は史上最低水準



地銀の指定金融機関業務：
マイナス金利下では預金積み上げはリスクになり得る



銀行はこうした環境の中で、再編による体力強化や効率性向上、新たなビジネスモデルの構築や異業種への参入など、次の一手を講じる必要性に直面しつつある

【事例：銀行3.0】 Nedbank(南ア)は個人顧客データを解析し、自らのサービス強化に加え、企業のマーケティング支援ビジネスも推進

NedbankのMarket Edge(マーケティング支援サービス)

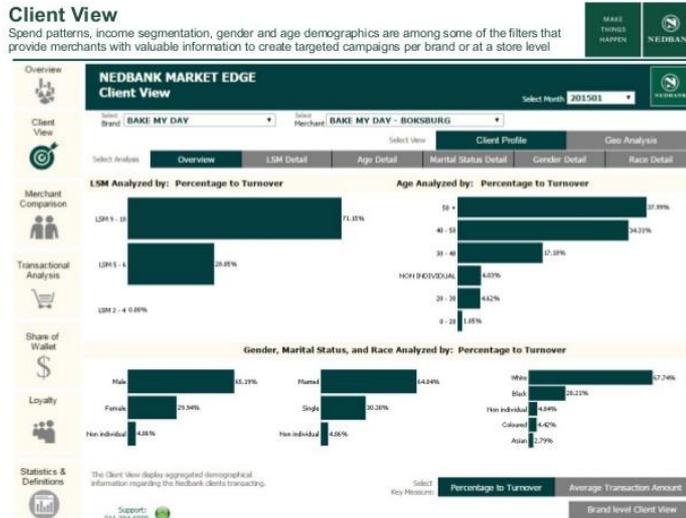
Nedbankの概要

(例1) 顧客属性ごとの購買記録の集計

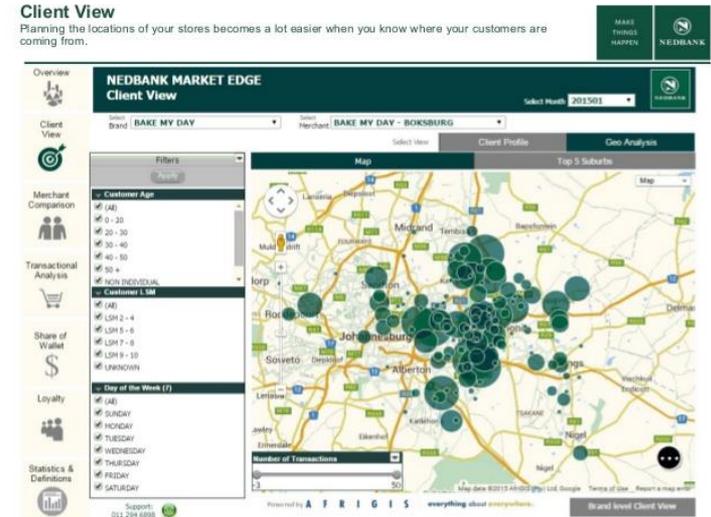
(例2) 支援企業の顧客の地域分布の可視化



- 1951年分離独立
 - Dutch Bank and Credit Union for South Africa (1888年設立)より独立
- 南アフリカ最大規模の銀行
 - 総資産: ZAR 8,665億(約6.3兆円)
 - 30,000人以上の従業員
- 企業に対しMarket Edgeというマーケティング支援サービスを提供



- 顧客の様々な属性ごとに購買記録を集計することでブランドや店舗ごとのキャンペーン戦略の構築に役立てられている
 - 消費行動、収入、性別、年齢、人種など



- 支援企業の顧客の地域人口分布を可視化することで、新規出店場所を決める際の手助けとなっている

他方、4つの誤解がFinTech革命に対する銀行のデジタル化への取り組みを遅らせている

神話

i 銀行：“自分達はすでに革新的だ……”

ii デジタルバンキングについて：“新しいテクノロジーは安全ではない……”

iii デジタルバンキングについて：“オムニチャネル戦略の一環として追加……”

iv FinTechについて：“一時的な流行であり、すぐに規制が追い付く……”

現実

- 銀行はデジタルプラットフォームに何十億も投じているが、それらは消費者の期待に応えるためのコストの削減には役立っておらず、消費者の期待を満たしていない
- 当然の懸念であり、抵抗するのではなく、解決策を探すことによって対応すべき。安全性に関する解決策がすでに市場にあるか？
- 追加的なアプローチは、複雑性と硬直性を高め、コストを増大させる。イノベーションは核心から始めなければならない
- これまでのところ、規制はこの分野におけるFinTechや革新者の勢力拡大を認めている

また、取り組みを開始した場合でも、銀行の「革新的」な事業創造に向けたアクションは失敗に終わるケースも少なくない

銀行の新規事業検討によくある例

その結果、起こること

推進部隊の 立ち上げ

- 経営層から推進チームに対し、世の中騒がしいので、何ができるか考えろとの指示
- いつまでに、どの程度のビジネス構築を目指すのかが曖昧
- チームも銀行員だけ

- 経営陣や営業部門の期待もばらばら。何か結果を出さないと居づらくなり、短期間での成果・実績を追い求める
- また、銀行員の固い発想しか出てこない

事業構想の策定

- 短期的に何か成果を挙げる必要から、目ぼしい技術の発見と獲得に走る
- 目利き力が不十分なまま、とりあえず、出資して技術を囲い込む、自社のみでラボを設置して技術を独占する
- その後、何ができるか考える

- 銀行カルチャーの介入により、FinTechの優秀人材が流出(BBVAによるSimple社買収の例)
- 新たなFinTechベンチャーの出現により、あっという間に、買収先の技術が枯れる
- 独占を嫌い、ラボに最高水準の技術が集まらない

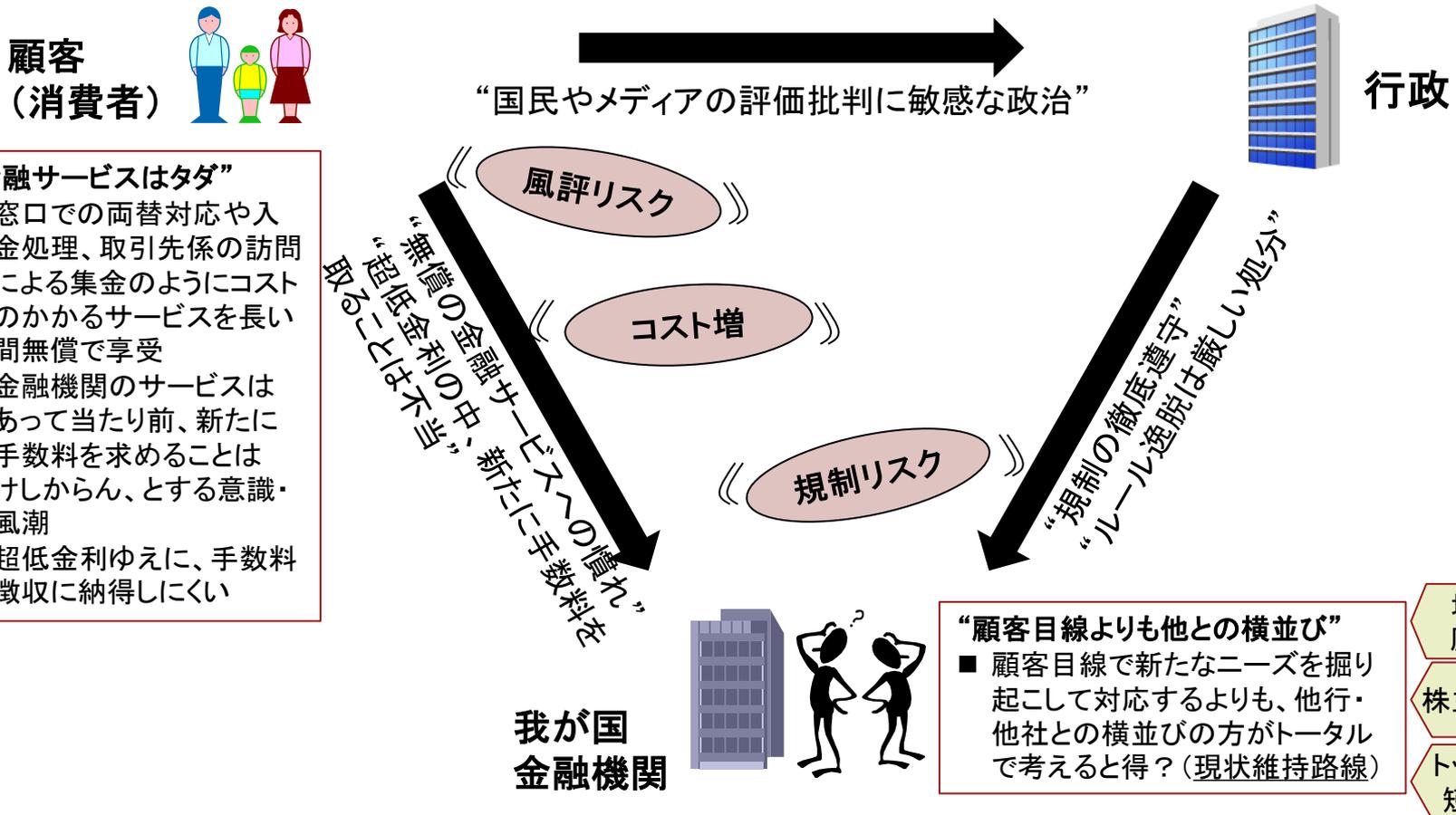
具体化と実行・ 改善

- 失敗があってはいけないため、じっくりと考えてプランを具体化しきってから実行に着手
- 既存事業をなるべく侵害せず、既存事業とのシナジーを念入りに検討
- 既存のITインフラにどう接続するかを検討

- ようやく事業立ち上げの準備が整う頃には、競合ははるか先
- 既存事業や高コストのインフラを引きずり、破壊的なモデルになりえず

さらに、我が国では、金融機関が“チャレンジしにくい”構造もある

わが国金融機関における需給ミスマッチ発生の「負のトライアングル」



ただし、異業種の参入・Fintechの台頭により、我が国の金融機関においても、革新へのチャレンジをこれ以上、遅らせることができない状況になってきた

A.T. カーニーが考える、銀行の「革新的」な事業創造の成功要件

1 推進チーム・組織のミッション、役割と推進に向けた権限の明確化

- チームが達成すべき事項と期限、推進のための権限体系、人材要件、評価項目などを明確化
- 早急な結果を求められないよう、経営陣及び現業の営業部隊と「基本原則」を握る

2 顧客基点での新たな価値提供方法の創造

- 「技術」を買いに行くのではなく、ターゲットとすべき顧客と提供価値を定義し、必要な外部パートナーとのエコシステム(提携を中心とした連携モデル)を構築する
- 例えば、顧客の「重大イベント」に着目した顧客接点の強化策など、新たな顧客体験を提供する

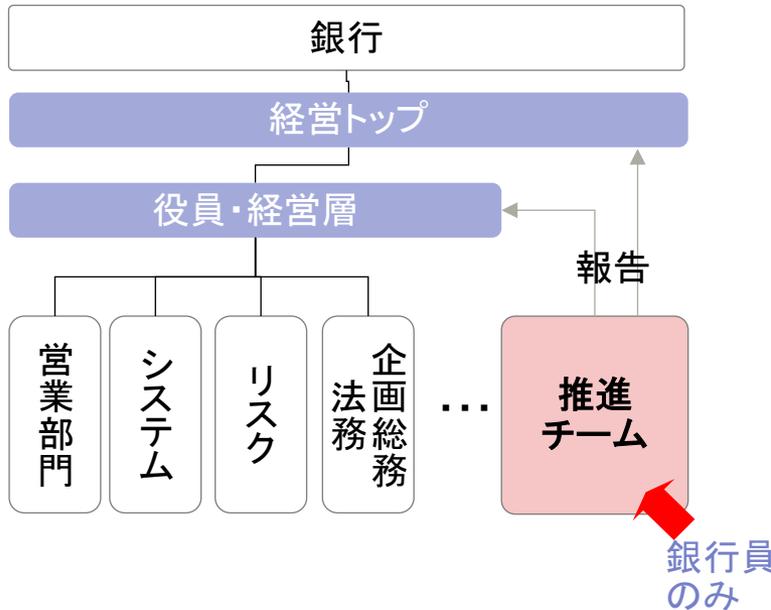
3 「デジタル化」を前提としたビジネスインフラの構築

- デジタル化を前提とした銀行全体のビジネスインフラの客観的評価と対応が必要
- また、リアルタイムで改善を繰り返していける体制・カルチャーを構築する

推進チーム・組織は経営トップの直下で試行の実施権限を持たせる



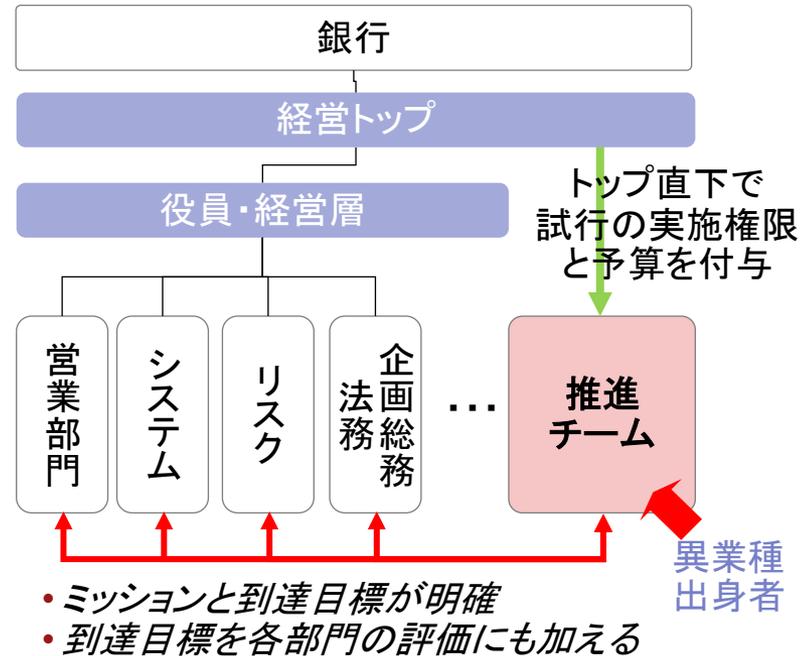
よく見られるケース



組織内での位置づけ



あるべき方向性



起「リ」う「り」

- ・ 何をやるのか、実は理解されていない
- ・ 役員、現場から収益貢献を求められる
- ・ ミッションと到達目標がないまま、短期に儲かる「何か新しいネタ・技術」を探す

- ・ ミッションと到達目標が共有されている
- ・ 短期の収益貢献は求められない
- ・ 営業部門との連携で新たなビジネスの「実験」、「試行」が容易になる

推進のための基本原則も組織内で共有し、成功の確度を高める

必要なインプット

成功のステップ

例示

行内

トップ、経営陣の
認識・期待

関係部門の
認識・期待

外部

他社ケーススタディ
(金融機関)

他社ケーススタディ
(非金融機関)

革新的な事業創造
に向けた
基本原則の共有

推進チームの
ミッション

到達目標設定
評価指標

計画・プランニング

必要リソース・体制
の確保

革新的な事業創造に向けた「基本原則」

1. 短期的収益は追わない／求めない
2. 最初から完璧は求めない。試行の数が重要
3. できるだけ早く走る
4. 営業部門とKPI（評価基準）を共有する
5. 名称は重要。銀行とは異なるブランドでの展開を目指す
6. サイロは排除

⋮

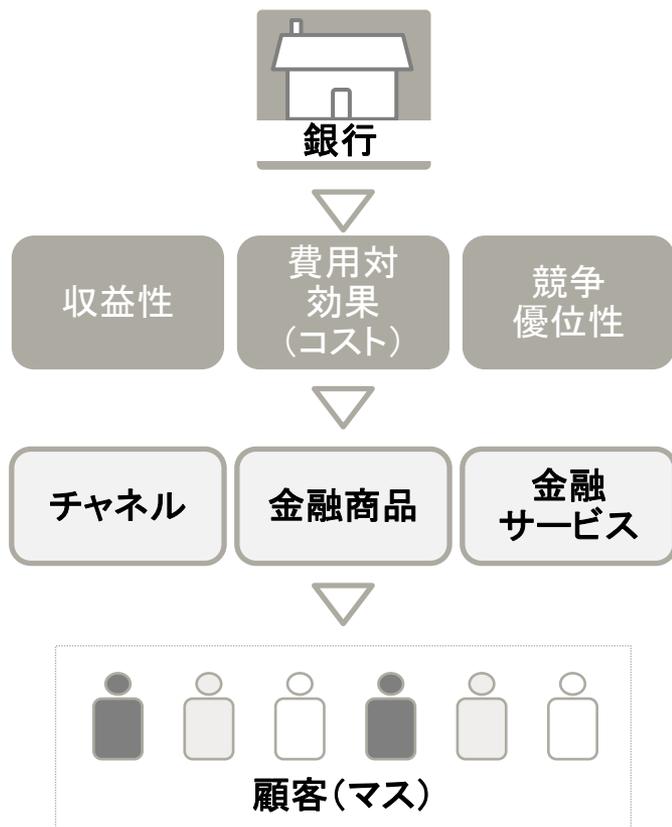
また、事業創造に見合った適切な評価基準（KPI）を設定する



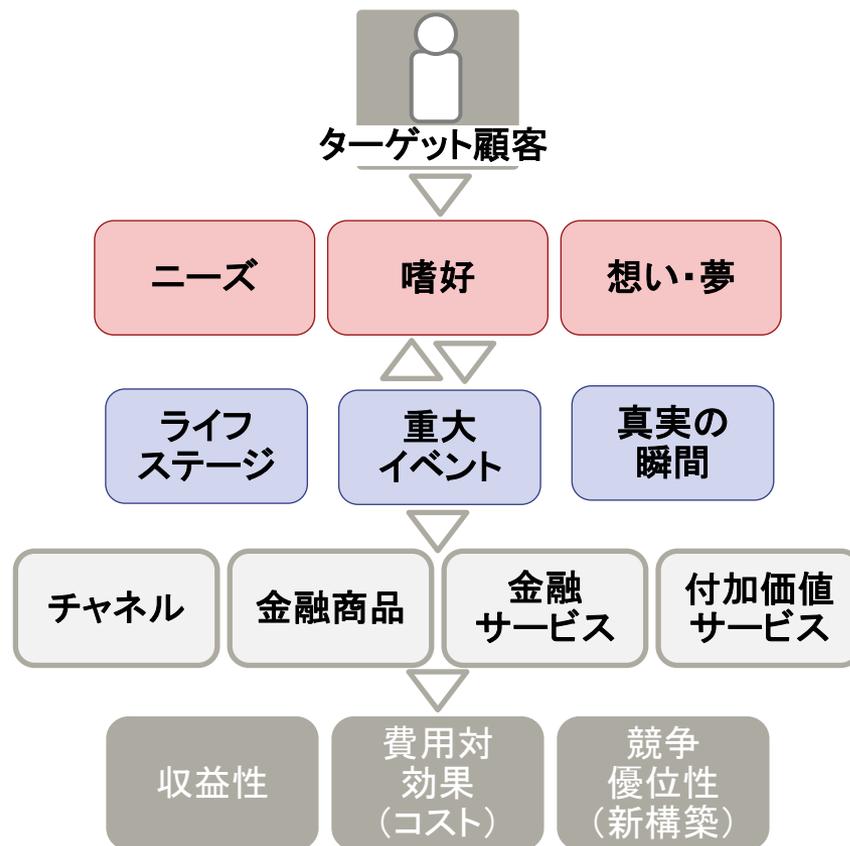
マイルストーン(定性)評価と投資実行の進捗度が基本

サービス検討に当っては、銀行が何を提供したいか、よりも、顧客にどのようなことを実現してあげるのか、という視点が求められる

これまで：銀行基点



これから：顧客基点



これまでの銀行カルチャーや風土にまで踏み込んだ改革が必須

例えば、顧客の人生における「重大イベント」を基点としたサービス設計は差別化の観点からは有効

✕ 重大イベントではない

顧客から
“私は……が必要です”



- “紛失したクレジットカードを再発行してください”
- “住宅ローンを組んでください”
- “与信枠を設定してください”
- “負債を統合してください”

商品特性中心

✓ 重大イベント

銀行から
“お客様は……が必要です”

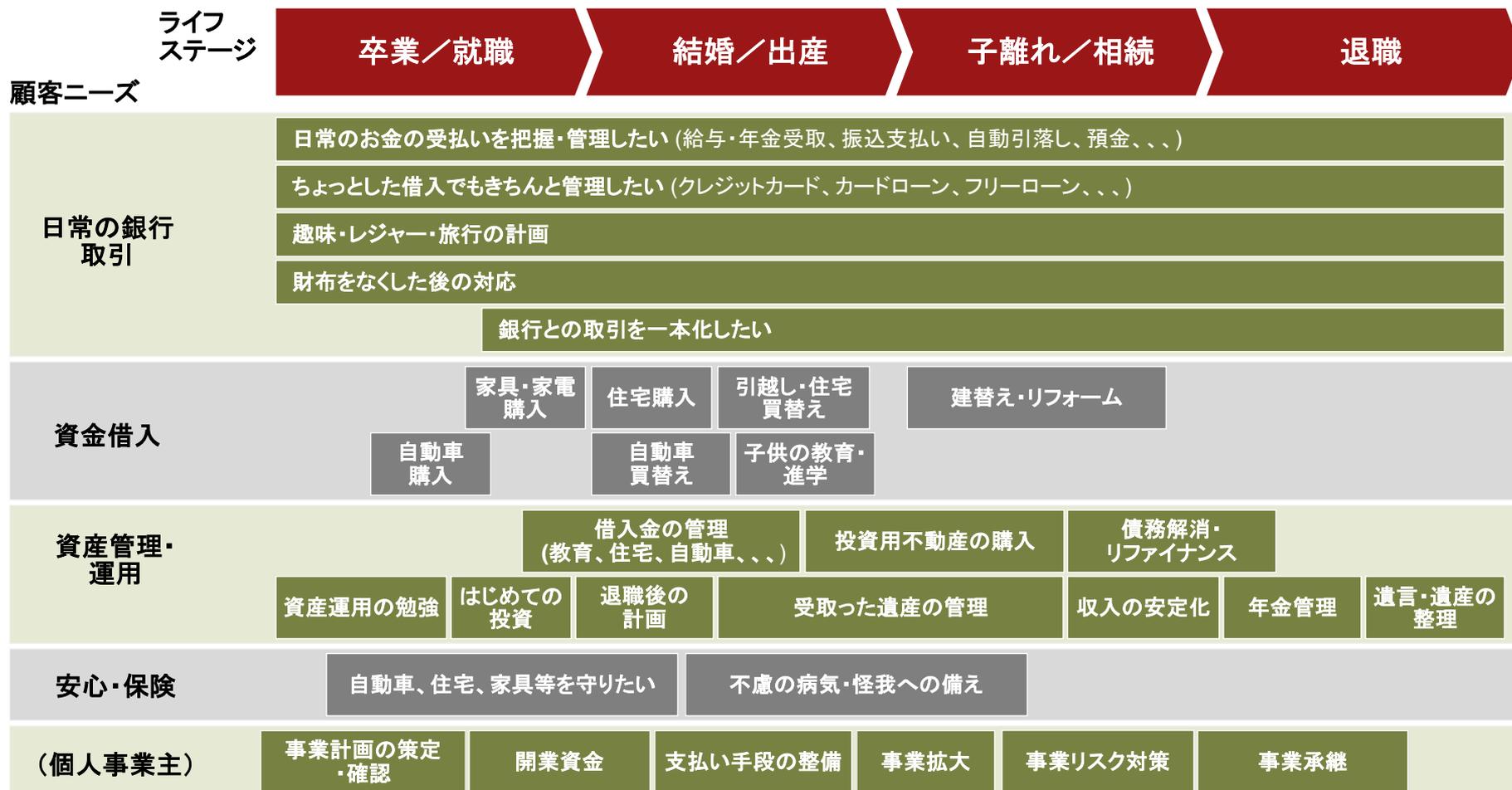


- “非常に魅力的な転換社債をご用意できます”
- “お客様の事業の来年の信用度を見てください”
- “信用枠を100万円拡大できます”
- “財布を紛失しました”
- “初めて家を購入したいと思います”
- “事業を拡張したいと思います”
- “失業／離婚しました”
- “退職後の所得水準に関してどのように計画を立てればよいか考えてみましょう”
- “来年に向け、お客様の事業をさらに成功させる方法を探りましょう”
- “利益を200万円増やすお手伝いができます”

顧客ニーズ中心

顧客がなぜ金融サービスを利用するのか、そのシチュエーションから紐解くと、金融サービスに繋がりがやすい「重大イベント」が見えてくる

サービス設計の基点になりうる顧客の「重大イベント」



顧客にとっての「重大イベント」を全て、または一部でも満たせば、銀行・顧客の双方に役立つ大きな価値を創出できる

例：「はじめての住宅購入」に際して提案できること

例示

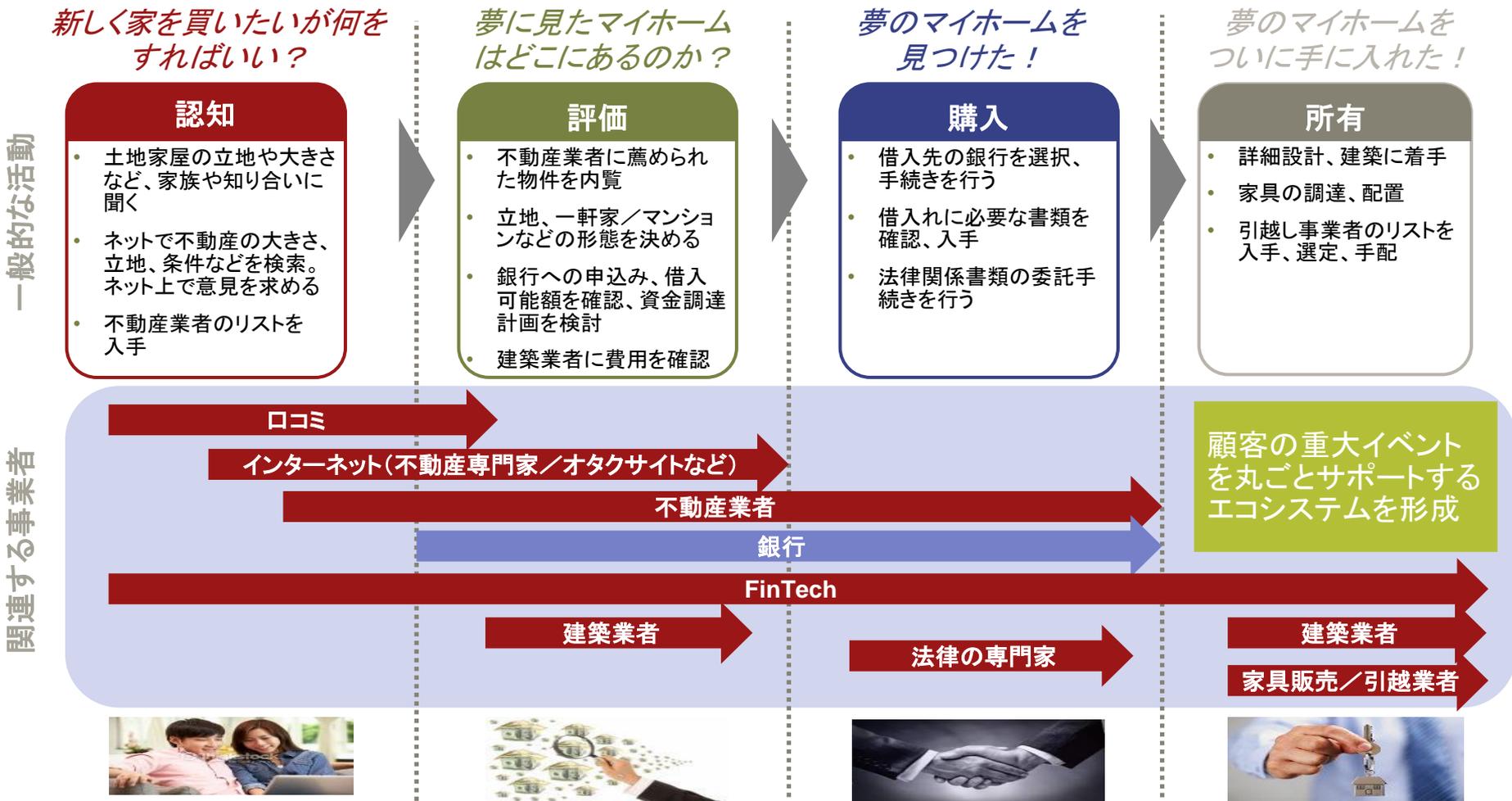


銀行が提供するもの(例)	顧客にとっての価値	銀行にとっての経済性
<ul style="list-style-type: none"> 事前に条件を設定する。「当行で2年間継続して順調な積立・預金のお取引があれば、初めての住宅ローンお借入れの場合、〇〇円まで自動的に承認されます。売主様提出用の事前審査仮承認書の発行もいたします」 	高い	高い
<ul style="list-style-type: none"> 価格履歴を集めた独自のデータベース 各種リスト、先行販売をするデベロッパーの情報などを集めたデータベース 	高い	高い
<ul style="list-style-type: none"> 第三者として価格交渉を支援する、優良な購入者支援サービス提供者の情報 各種補助金の申請代行 	高い	中程度
<ul style="list-style-type: none"> 優良なリフォーム業者ネットワークの情報(ローンの金利や条件が有利になるように交渉する) 	中程度	中程度
<ul style="list-style-type: none"> 大手デパートとの取引(割引価格での販売を交渉する) クレジットカードや個人ローンの限度額を自動的に引き上げ 	中程度	高い
<ul style="list-style-type: none"> 顧客に合わせてカスタマイズした生命保険 顧客に合わせてカスタマイズした住宅保険や家財保険 	中程度	高い
<ul style="list-style-type: none"> 家財の運搬や荷ほどきサービスを提供する優良な引越業者ネットワークの情報 	中程度	中程度
<ul style="list-style-type: none"> 引越しの前後にやるべきことのチェックリストと、記入してそのまま提出できる各種届出用紙(水道、ガス、郵便局、銀行の住所変更届など) 	高い	高い

サービス提供に当っては、顧客の「重大イベント」を一気通貫でサポートする外部連携の仕組み(エコシステム)を構築する

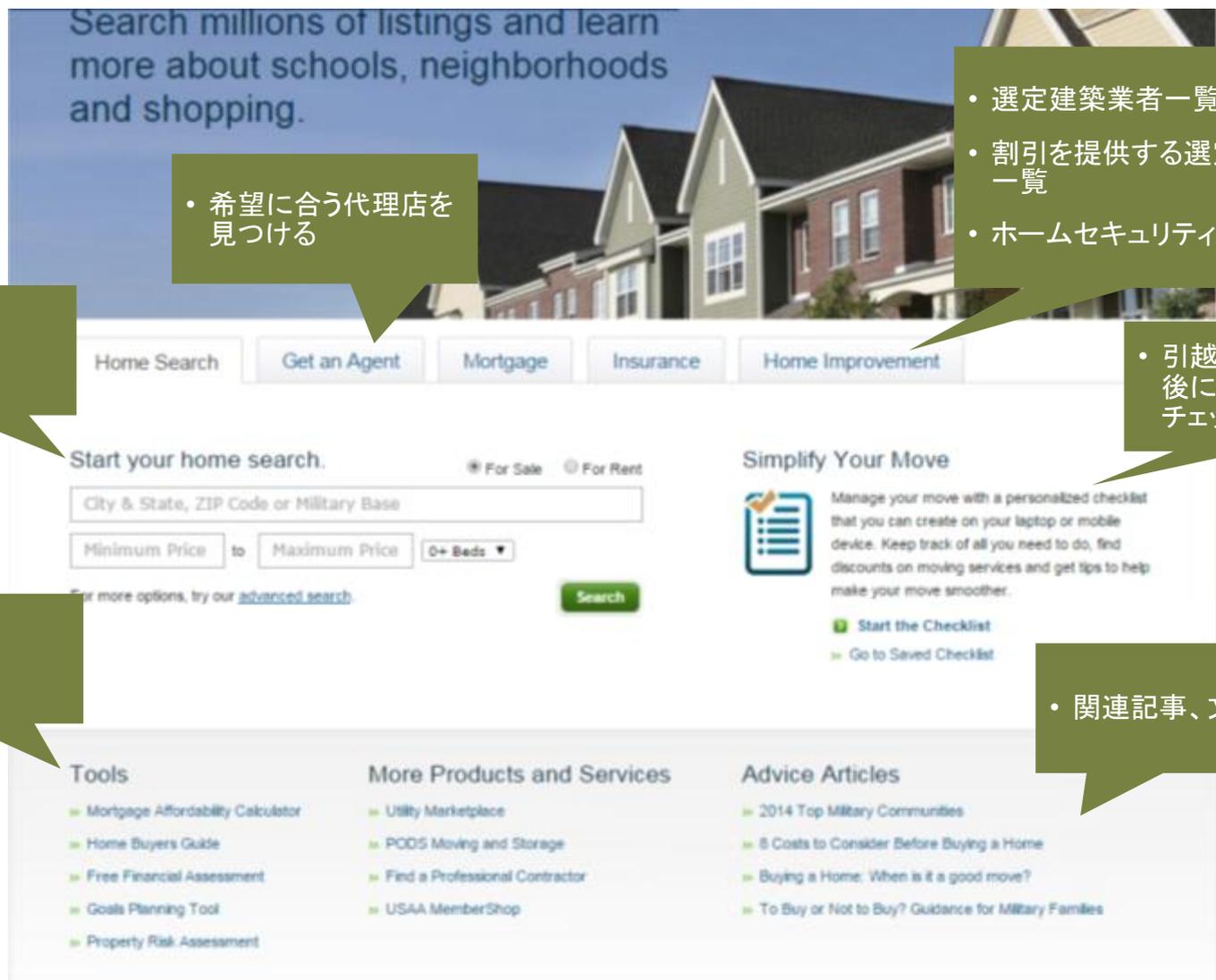
「はじめての住宅購入」に関わるエコシステムの例

例示



【事例】 USAAの住宅購入サービス

USAA (United Services Automobile Association) はテキサス州サンアントニオにあるアメリカ軍の軍人、軍属およびその家族を対象とした金融業、保険業を専門とする会社



• 物件検索

• 希望に合う代理店を見つける

• 選定建築業者一覧
 • 割引を提供する選定販売業者一覧
 • ホームセキュリティ

• 引越しの前、途中、後にやるべきことのチェックリスト

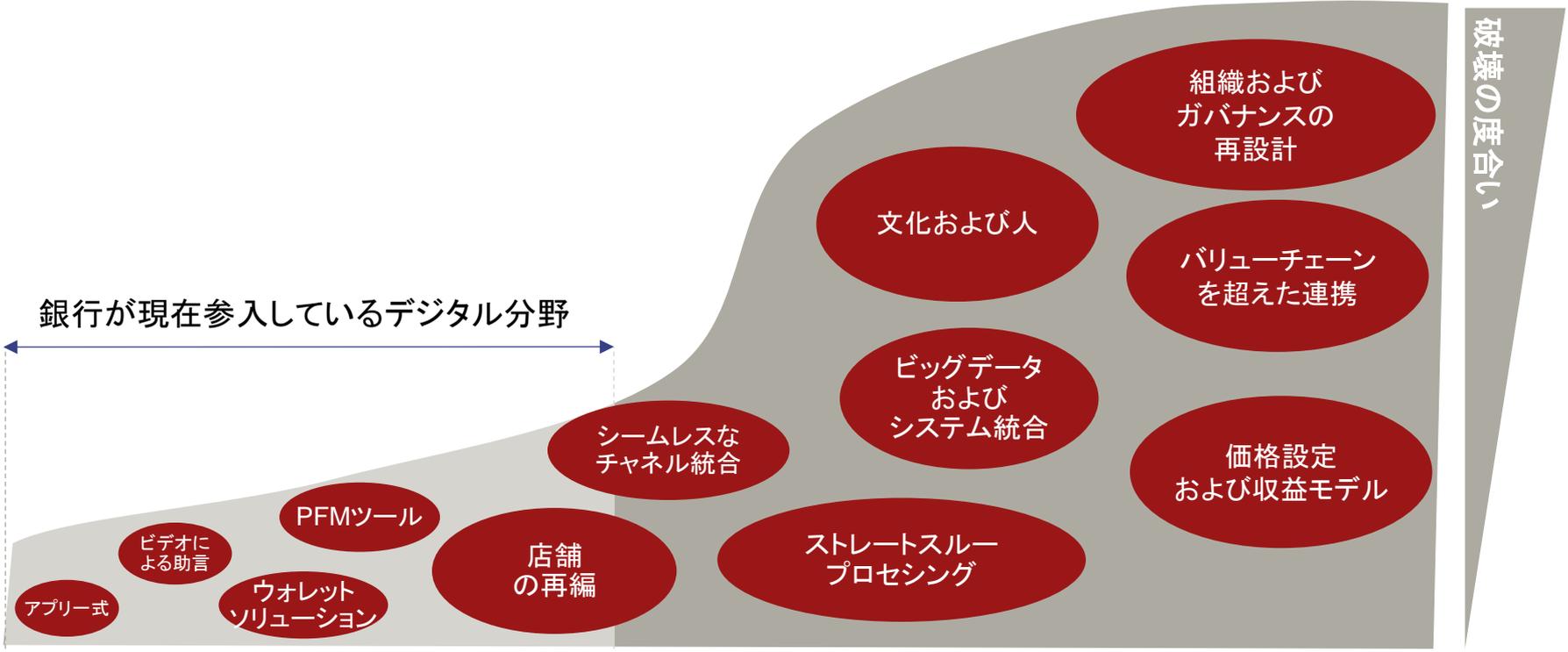
• 財務ツール

• 関連記事、文献



新たなビジネスインフラの構築に当っては、デジタル化の有力な“変革要因”はまだ開拓されていないことを念頭に置くべき

デジタル化における主な課題

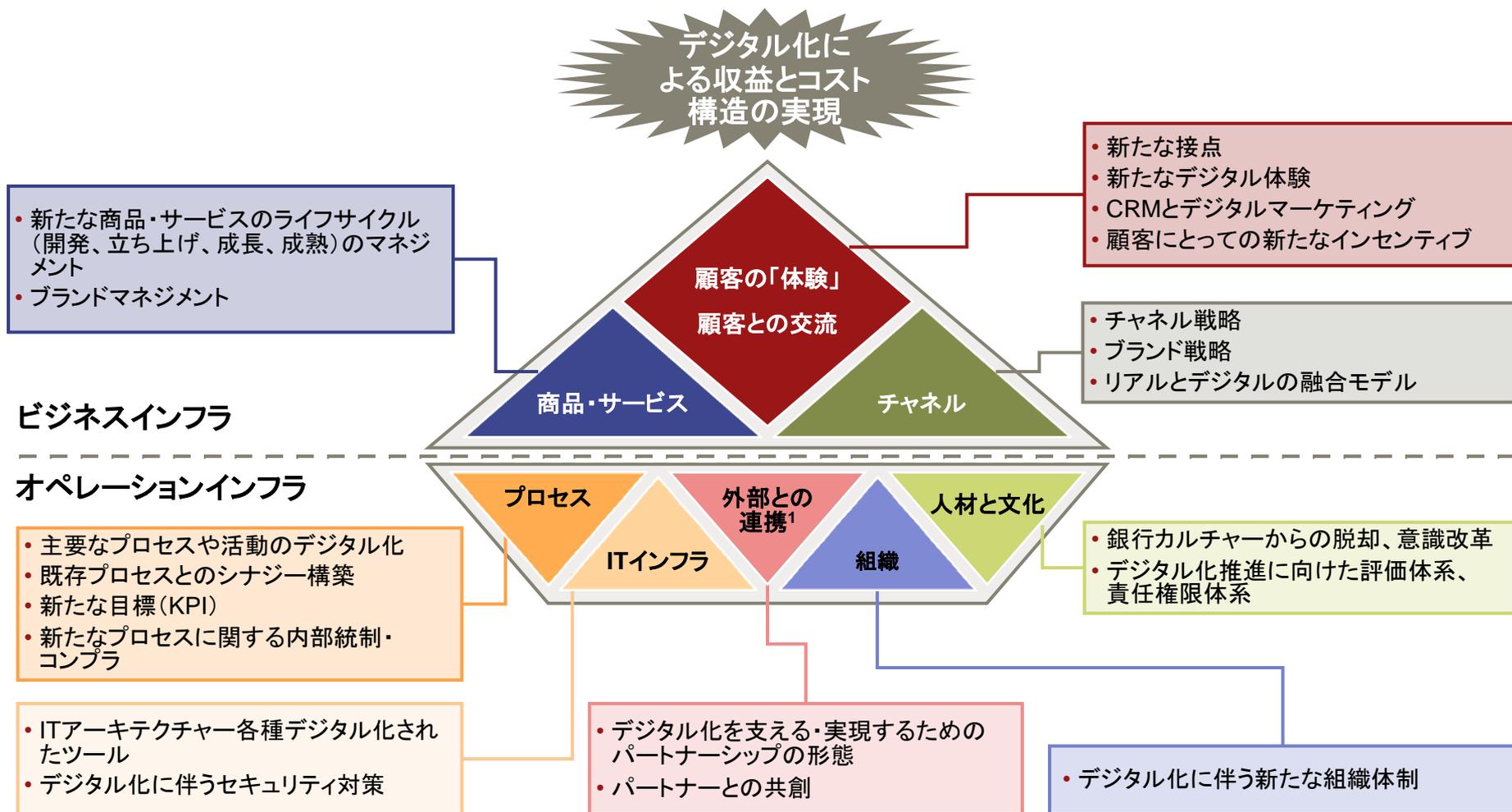


銀行がこの環境変化の中で競争力を維持するには、デジタルバンキングへの徐々な投資ではもはや十分ではなくなる

注: PFMは個人財務管理
出所: A.T. Kearney

FinTechによってもたらされる課題に対する備えを行う上で、銀行はデジタル化を前提としたビジネスインフラの評価を行う必要がある

デジタル化を前提とした銀行ビジネスインフラの構成要素



1. 外部との連携はビジネスモデルの側面にも当てはまる(例: 商品・サービスの共同開発など)

まずは、デジタル化に向けた重要な問いに対する対処が必要

対処すべき問い

デジタル成熟度の評価

今どこにいるのか、これからどこに向かおうとしているのか？

- デジタル機能およびイニシアチブについて企業としての考えがあるか？
- ‘デジタル思考’を根付かせ、デジタルイニシアチブを主導するスキルがあるか？どのようなスキルを構築しなければならないか？
- デジタルイニシアチブを支えるテクノロジーが導入されているか？
- 将来どのようなポジションを望むか？
- 現在進行中のイニシアチブで活用できるものはあるか？

デジタル戦略の構築

どうやってそこに到達するか？

- デジタル化に向けてどのような戦略的アプローチを取るのか？—デジタルイノベーター(革新者)、デジタルアダプター(採用者)、デジタルラガード(遅延者)？
- どのような戦略的イニシアチブを開始すべきか？どのようにして、それらのイニシアチブの優先順位を決定するか？
- 成功の鍵を握る要因とは？
- 今後5～10年間の戦略的行動計画は？
- 変革のロードマップをどのようなものにしなければならないか？

デジタル変革プログラムの実施

そこに到達するためには何をしなければならないか？

- 私達の組織に最も適した変革アプローチとは？
- イニシアチブの詳細な設計をどのように行うべきか？
- 組織、ガバナンス、人……にどのようなことが求められ、それらはどのように変化するか？
- どうすれば戦略的イニシアチブの進捗と成功を追跡できるか？
- イニシアチブによって、売り上げと利益にはどのような影響があるか？
- 継続的な改善をどのように確保するか？

革新的な事業創造に当っては、試行錯誤による迅速かつ継続的な 順応アプローチが成功の鍵

ベンチャーのスタートアップから得られる関連する教訓



**あらゆる場所で戦うのではなく、
トップになれる場所で戦う**

- はじめての住宅購入支援に
おけるリーダー等



偉大な企業は良い名前から始まる

- 覚えやすいシンプルな名前
(Apple、Squirrel等)



完璧を求めず、迅速に行う

- 長いリードタイムの後に完璧
に設計するのではなく、常に
試験と改良を行いながら、
素早く開始する



**成功するためには、マネジメント層
自らが顧客に関する洞察を直接
得なければならない**

- 顧客のインタビューに深く
関与する



**勢いを増し続けながら、できるだけ
早く走る**

- 30%の市場シェアまたは 2番
手の2倍の市場シェアを獲得
して初めて安全になる



文化を形成しなければならない

- クラフツマンシップ的な文化を
形成し、それを守ることに
留意する

既存の組織文化や風土を変えることが難しいなら、別組織として切り離すことも選択肢

A.T. カーニーは先進性とクライアントとの協働作業を特徴とするグローバル・チームです。短期間で有意義な結果をもたらし長期的には大きな変革を実現します

A.T. カーニーは1926年の創立以来、CEOアジェンダについて、世界のあらゆる産業や業界における主要企業ならびに政府・公共機関に対しコンサルティングを行ってきました。現在では世界40カ国以上の主要都市に拠点を置いています

Americas	Atlanta Bogotá	Calgary Chicago	Dallas Detroit	Houston Mexico City	New York Palo Alto	San Francisco São Paulo	Toronto Washington, D.C.
Asia Pacific	Bangkok Beijing	Hong Kong Jakarta	Kuala Lumpur Melbourne	Mumbai New Delhi	Seoul Shanghai	Singapore Sydney	Taipei Tokyo
Europe	Amsterdam Berlin Brussels Bucharest	Budapest Copenhagen Düsseldorf Frankfurt	Helsinki Istanbul Kiev Lisbon	Ljubljana London Madrid Milan	Moscow Munich Oslo Paris	Prague Rome Stockholm Stuttgart	Vienna Warsaw Zurich
Middle East and Africa	Abu Dhabi Doha	Dubai Johannesburg	Manama Riyadh				

