

連載

未来の「金融」ビジネスのカタチ

最終回 「土管化」に徹する金融機関、 あらがう金融機関

FinTechの勃興をはじめ、金融機能のアンバンドリング（分解）及びリバンドリング（再結合）を通じた「金融サービス」の再定義が加速度的に進んでいる。これまで過去6回の連載（毎月第2週発行号に掲載）では、資産運用会社や地域銀行、証券会社など、様々な金融ビジネスがどのような変化に直面しているのかを考察してきた。最終回となる今回は、金融業界のビジネスモデルが全体としてどのように変わりつつあるのか、そして伝統的金融機関はその先にどのような役割を見出すべきなのか、私見を述べる。

「もうけなくても良い」金融ビジネス

本連載でこれまで繰り返し述べてきた通り、資産運用会社が提供するポートフォリオマネジメント機能など、これまでの主要な金融サービスの付加価値は急速にコモディティ化しつつある。金利水準が従前の水準に戻れば金融機関経営は苦境を脱するという意見も散見されるが、楽観的過ぎると言わざるを得ない。金融業界がいま経験していることは、不可逆的なパラダイムシフトである。情報・金融技術の革新を背景に、金融機関の利ざやの源泉であった情報の非対称性や信用のあり方が大きく変化し、従来のビジネスモデルが根本から壊れつつあるという現実から目を背けてはならない。

この従来型ビジネスモデルの破壊に拍車をかけているのが、非金融事業会社による金融事業への参入の動きである。急成長を果たしたオンラインサービス事業者を中心に、その巨大な顧客基盤や効率的なデータ管理、金融サービスの前提となる購買活動プラットフォーム等の戦略資産を最大限活用し、資金移転から供与、運用、リスク管理といった主要な金融機能を全て提供しようとする動きが世界的に広がっている。

非金融事業者の参入が伝統的金融機関に及

ぼす脅威は、その事業規模や顧客の生活への浸透度といった表面的なものではなく、「必ずしも金融事業単体でもうけなくても良い」という独自のゲームルールである。自社サービスプラットフォームで顧客を囲い込み、エコシステム全体として利益が上がりれば良しとする非金融事業者に対し、「金融事業でもうけなければならない」ルールを前提とする伝統的金融機関が対抗し、利ざやを確保するのは容易ではない。

機能・プロセスの分解と再結合

非金融事業者も交えた新次元のビジネス競争での生き残りをかけ、金融機能・プロセスの再構築を伴う新たなビジネスモデルの確立が急がれるが、足元の制度改正や技術革新の動きもその流れを後押ししている。

金融庁の金融制度スタディ・グループにおいて、業態ごとに異なる内容の規制を課す現行の業法による枠組みを排し、機能別・横断的な金融規制体系の構築に向けた議論が進められている。業態ではなく、機能によって規制される新たな枠組みが導入されれば、顧客に提供する金融サービスの内容に応じた新規参入・事業運営とその競争環境の確保が可能となり、革新的なビジネスモデルの構築がより一層容易になる。

また、サービスの開発や提供のプロセスに着目した横断的なルールの導入により、機能をまたいだ金融サービス仲介を単一の業として行うことが可能となり、非金融事業者による金融事業への取り組みがこれまで以上に活性化することが期待される。更に、金融機関によるオープンAPI（アプリケーション・プログラミング・インターフェイス）の開発・提供の広がりも、金融サービスに係るプロセスの分解と再結合を容易にし、巨大な顧客基盤を有するオンラインサービス事業者等がサービスの提供のみを担い、基幹システム投資等の負担が大きいビジネスモデルを回避することを可能とする。

懸念される金融機関の「土管化」

このような新たな金融ビジネスモデルへの移行のなか、懸念されているのが伝統的金融機関の「土管化」である。つまり、金融サービス

の提供プロセスにおいて、厚い利ざやが期待できる部分については非金融事業者や新興FinTech事業者に奪われてしまい、システム投資等の負担が大きく、利ざやが薄い役割のみを担わされるという流れに陥っているという見方が広がっている。

例えば、顧客の購買行動等のデータを保有するオンラインサービス事業者であれば、各顧客の信用リスク等をより詳細に推計した金融サービスの開発が可能であったり、主たる経済行動に紐づいた提案もシームレスに行うことができたりなど、従来の汎用金融サービスがコモディティ化する流れにあっても、その開発や提供をカスタマイズした形で行うことにより、付加価値を残すことが可能である。しかし、購買行動等の主たる経済行動に関するデータを保有しない伝統的金融機関にこのようなまねは困難である。

また、事業買収等の外科的な対応によって、このプロセスを分解・再結合し、ビジネスモデルを構築し直そうとしても、非金融事業者の側から「土管」部分を自社プロセスに組み入れるのであればまだしも、伝統的金融機関の側が、個性豊かな非金融事業者それぞれを評価し、その特定の事業資産を自らの金融ビジネスモデルに組み入れるのは現実的ではない。分かりやすく言うと、自動車会社が金融事業進出のために金融機関を買収することは戦略的に正当化され得るが、金融機関がその金融サービスの付加価値を高めるために、数多くある事業種類のなかから自動車事業を選択し、買収するというのは考えにくい。

伝統的金融機関の新たなビジネスモデル

従って、金融機能・プロセスの分解と再結合に基づく金融ビジネスモデルの変革において、伝統的金融機関は不利な立ち位置にあり、それを前提とした戦略を考えざるを得ない。

ひとつの戦略の方向性は、「土管」という役割に徹するというものである。登録・免許を有する金融機関として、その金融機能をサービス化し、オープンAPIを通じて非金融事業者や新興FinTech事業者に提供することに徹することで、金融業界のインフラとして存在感を示し

大原啓一（おおはら・けいいち）

日本資産運用基盤グループ社長。
2003年東京大学法学部卒業。10年
London Business School金融学修
士課程修了。野村資本市場研究
所、DIAMアセットマネジメン
ト（現アセットマネジメントOn
e）等を経て、15年8月にマネッ
クス・セゾン・バンガード投資顧
問を創業、17年9月まで同社代表
取締役社長。18年5月より現職。



続けることは可能と思われる。効率的かつ利便性の高いオープンAPIを通じた金融機能の提供に徹することで、非金融事業者や新興FinTech事業者を多く引きつけ、付加価値の高い金融サービスのインフラとしての立ち位置を確保することにより、一定程度の利ざやを確保しつつ、規模も追求することが期待できる。

もう一つ考えられる戦略の方向性は、「土管化」にあらがい、サービスの開発もしくは提供の部分において、独自の付加価値を出すことに注力するというものである。

例えば、資産運用サービスにおいては、顧客接点での付加価値が重要になる。本連載でこれまでに考察してきたように、資産運用機能の提供においては、主たる経済活動が遠い将来時点に予定されており、その時点での金融商品の価値が固定されていないため、専門的知識に基づいたファイナンシャルアドバイザー的付加価値の提供が不可欠である。このファイナンシャルアドバイザー的役割を担うためには一定程度の専門的知識が必要であることに加え、個々の顧客に寄り添うヒトを介在したサービスに優位性があると思われる。全体として「土管化」が進む金融ビジネスモデルにおいても、このように金融機能と密接不可分な専門的知識やノウハウといったソフトを生かした付加価値提供が優位性を保つ部分は少なからず残ると思われ、伝統的金融機関がその存在意義を示す「非土管」ビジネスモデルの構築は可能と考える。

金融業界が直面するパラダイムシフトは非常に厳しい影響を伝統的金融機関に及ぼすものであるが、これまで蓄積してきた強みや戦略資産が全て否定されるものではない。自らが持つ戦略資産を最大限に活用する新たなビジネスモデルの構築を進むことを期待したい。（了）