

巻頭言

崩れ始めた金融の垣根

矢吹 大介

矢吹 大介 (やぶき・だいすけ) daisuke.yabuki@pwc.com

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。15年以上にわたり、金融業界を中心に、全社成長戦略、マーケティング戦略、デジタルトランスフォーメーション、M&A、グローバル戦略、オペレーション・組織・機能設計における豊富な経験を有する。近年では、産業の構造変化を見据えた大規模な経営戦略・オペレーション・組織の革新に数多く携わっている。

金融サービスは長らく金融行政という枠組みの中で規制に守られ、伝統的な金融機関による独特の業界構造の中で進化してきた。わが国において、銀行は銀行法で定める「資金仲介業」として、重工業などを中心とした重点産業へ資金還流や融資という形で実質資本を提供する他、個人の生活の安心・安全を支えることを通じ、戦後の経済成長に極めて重要な役割を果たしてきた。この「資金仲介業」という定義は、戦後70年経った今でも変わっていない。

しかしながら、金融機関を取り巻く環境は大きく変わり、今や金融サービスの提供者は金融機関だけではない。「金融事業者」という言葉が違和感なく使われているように、さまざまな事業者が自社サービスを金融機関と連携させたり、あるいは単独で金融サービスへの参入を進めている。既に決済やローンなど多くの領域において、伝統的な金融機関が提供してきたものよりも便利かつ安価なサービスが登場してきた。

このような環境下で、金融機関の動きは鈍い。従来は外部からの参入者に対する防壁であるはずだった規制が、テクノロジーの進化や消費者ニーズの高まりを受け、機能しにくくなってきたのだ。その上、規制対応コストは金融機関にとって、とてつもなく重い足かせになってしまっている。

これに輪をかけ、日本独特の金融カルチャーである、①消費者による「金融サービスは基本的にタダ(飲食店で出されるお茶と同じようなもの)」という認識、②不祥事が起これば徹底的にマスコミや行政に叩かれる風土、③リスクを取らない横並びの商品・サービス、という「負のトライアングル」も依然として国内金融機関のイノベーションを妨げている。

この結果、伝統的な金融機関ではなく、非金融事業者が金融サービスへ参入するにあたり、金融・非金融サービスを一連の流れで提供する仕組み(購買と決済が瞬時に完了する“フリクションレス=摩擦のない決済”など)や、わかりやすいユーザー・インターフェイス(UI)やユーザー・エクスペリエンス(UX)を備えたアプリ、伝統的な仲介者を排除したP2P(ピアツーピア:借り手と貸し手・投資家を直接繋げる)システムなど、デジタル技術を活用してさまざまな工夫をこらし、イノベーションを先導している。金融の垣根が、崩れ始めてきたのだ。

こうした流れは、伝統的な金融機関が役割を終え、衰退の道をただ歩んでいくことを示唆しているのだろうか。そして、新たな金

融事業者が伝統的な金融機関にとって代わり、金融業界の主役になっていくことを予見しているのだろうか。不確実な未来を予測することは難しいが、伝統的な金融機関は既存のビジネスモデルを変えなければ、確実に衰退の道を進むことになるであろう。

本号では「デジタル化が崩す金融サービスの垣根」というテーマで、時代の大きな変曲点にある金融サービスの展望に焦点を当てた。伝統的な金融機関だけでなく、新たな金融事業者やメーカーなどの目線も含め、将来的な金融サービスの役割や、それを実現していくためのポイントについて紹介している。

最初の記事「フリクションレス決済の実現に向けて」は、キャッシュレス化という大きな波に後押しされ、今、最も新規参入が活発な決済分野に焦点を当てた。最前線でのような競争が起き、その結果、消費者がどのような便益を受け得るのか。そして、サービス事業者の課題は何か、を考察している。

続く「迫りくるオープンバンキングの時代~プラットフォーム化する銀行のビジネスモデル」は、個人情報のオープン化・共有化という大きなトレンドの中で、伝統的な金融機関のビジネスモデルがかつての自前主義から外部との連携を通じてどう変わっていくとしているのか、どのような社会的意義を持ち、衰退の道を歩むことなく存在価値を発揮していくべきか、という問いに対する一つの方向性を論じている。

三つ目の「ブロックチェーンを活用した個人情報の保護」は、情報のオープン化の先にある個人情報の潜在的な漏洩・盗難リスクに焦点を当て、社会や国全体で対応すべきポイントについて整理した。ブロックチェーンを基盤とするソブリン・ネットワークを活用し、従来のID管理では防ぎきれなかったリスクを低減できる可能性について議論している。

最後の「IoT時代におけるキャプティブ・ファイナンスの姿」は、金融サービスとIoT(モノ)が今後どのように交差し、それがメーカー(製造業)やメーカーが抱える従来のキャプティブ・ファイナンスの機能にどのような変化を及ぼすのか。その変化に対応していくために、どのようなビジネスモデルの構築が必要かを考察している。

このように、将来の金融サービスを担うであろうさまざまな事業者・業界にフォーカスを当て、その機会と脅威、将来性について幅広く解説・分析している。Strategy&として、デジタルや技術革新を通じた国や企業、社会の本質的な課題への対応に向けたヒントを皆様に提供できれば幸いである。