

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

著者：矢吹 大介

個人情報幅広く共有されることが 当たり前になる時代

2049年、市民は国家によって常時監視されており、生まれや血筋、職業、家族構成、趣味・嗜好、DNA、犯罪履歴、行動履歴など、あらゆる個人の情報が管理されている。国家だけでなく、国家のバックアップを受けた民間会社も市民の情報を収集・分析し、より高度な製品開発を進めている。とても窮屈なように思えるが、一方で市民はその恩恵も受けている。家では自分のことを知り尽くしたアンドロイドが家族のように温かくサポートし、感情や悩みを理解し、時には問題の解決に向けて適切な助言を行う……。

これは、2017年公開の映画「ブレードランナー2049」で描かれている近未来の話である。一昔前であれば、面白い発想・試みであると見られていたかもしれないが、インターネット分野における巨大新興企業が出てきたここ10年ほどの間に、この映画と現実のギャップがかなり縮まってきたと気づかされた。

個人情報の管理と活用方法と言う観点で、このような世界に通じる取り組みは既に始まっている。例えば、中国アリババグループは、グループ内の決済機能(アリペイ)と外部事業者のサービスを連携させ、「Zhima Credit(芝麻信用)」という信用数値化サービスで個人の信用情報を数値化し、さまざまな機関に提供している。5億人というアリペイの利用者に紐付けられた同サービスは国も活用しており、交通違反や犯罪歴なども信用スコアに加味される。スコアが高ければビザの発給が容易になる、図書館やその他のサービスで預かり金が不要になるなど、消費者にもメリットがある。日本では個人の信用情報は特定の機関によって厳格に管理され、本人であっても知ることはできないが、中国ではお見合いで信用スコアの公開を求められるほど、個人の生活のあらゆる場面で共有が広がっている(図表1)。

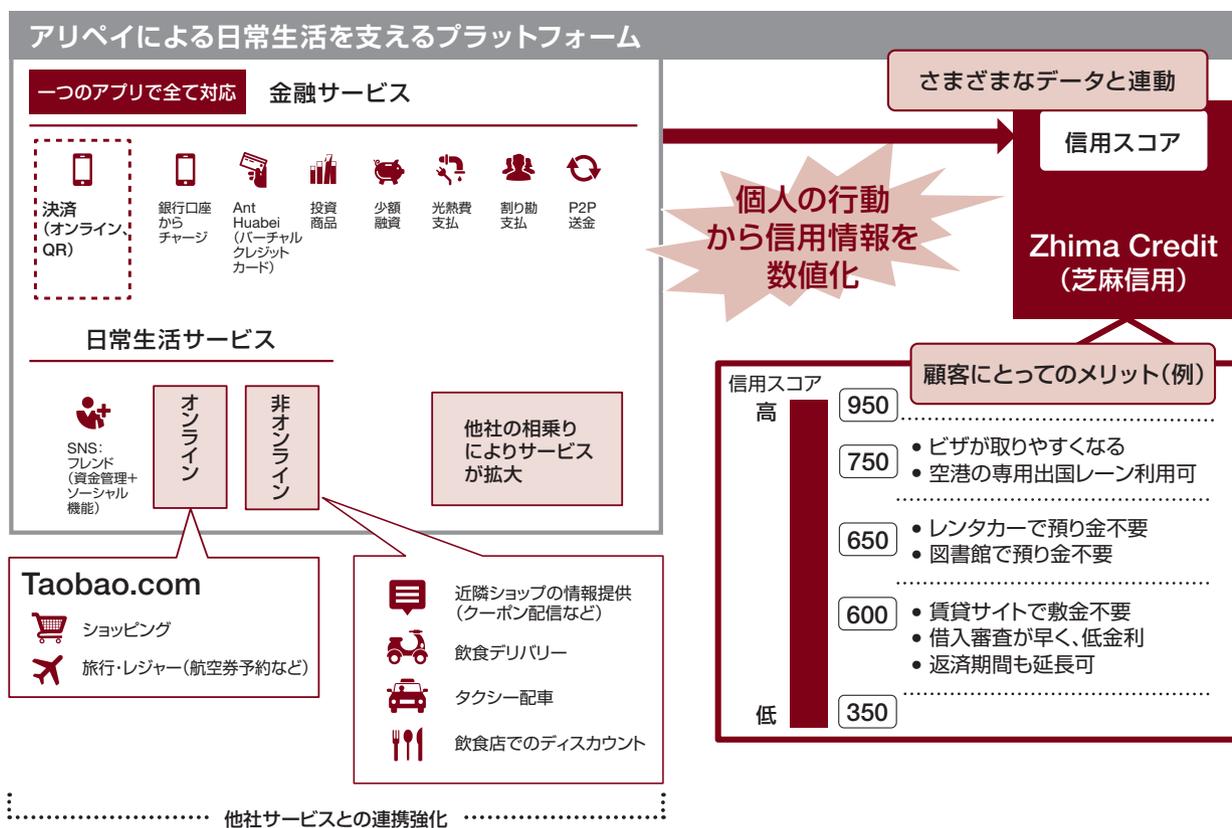
一方で、世界的には個人の情報拡散を制限する動きが出てきていることも事実である。インターネット企業による個人情報の流出などが近年相次いだことから、巨大企業グループによる情報集積に危機感を持つ国・政府が大規模な規制を設ける方向にある。欧州では2018年5月よりGDPR(EU一般データ保護規則)が施行され、従業員を含む欧州の個人情報を保有する全ての企業に個人データ保護を義務づけ、違反企業には莫大な制裁を科すことを定めている。当然、このような情報統制は企業に個人情報の適切な管理を迫ることになる。しかしながら、今後も当該情報がさまざまな機関に共有されていく、という大きな流れは変わらないであろう。総務省による調査では、「自身が企業へパーソナルデータを提供していることへの認識」および「企業がパーソナルデータを活用していることへの認識」は米・英・独で半数以上の消費者が有しており、日本ではいずれも4割以上が認識している。従って、欧米では多くの消費者が個人情報が共有され、それが活用されているという認識を有していると言える(図表2)。

銀行ビジネスのプラットフォーム化 「オープンバンキング」の潮流

このような情報共有の流れは、特定のデータは全ての人々が利用・再掲載可能な形で入手できるべきである、という「オープンデータ」の考え方につながってきている。オープンデータとは誰もがアクセス・利用・共有でき、多くの業界・政府・その他の社会目的で共有されるもので、その保有形式には制約がないことが前提だ。また、オープンデータは決済や銀行、保険、流通など特定の業界を横断して活用され、消費者の購買活動全体を支えるデータやデータプラットフォームはオープンコマースという言葉で定義される。銀行業界で言えば、近年進みつつあるフィンテックなど

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・組織の変革に数多く関わっている。

図表1：アリペイと他社サービスを連携させた個人信用情報の数値化 – 芝麻信用



出所：アリペイ公開情報、ウェブサイトをもとにStrategy&作成

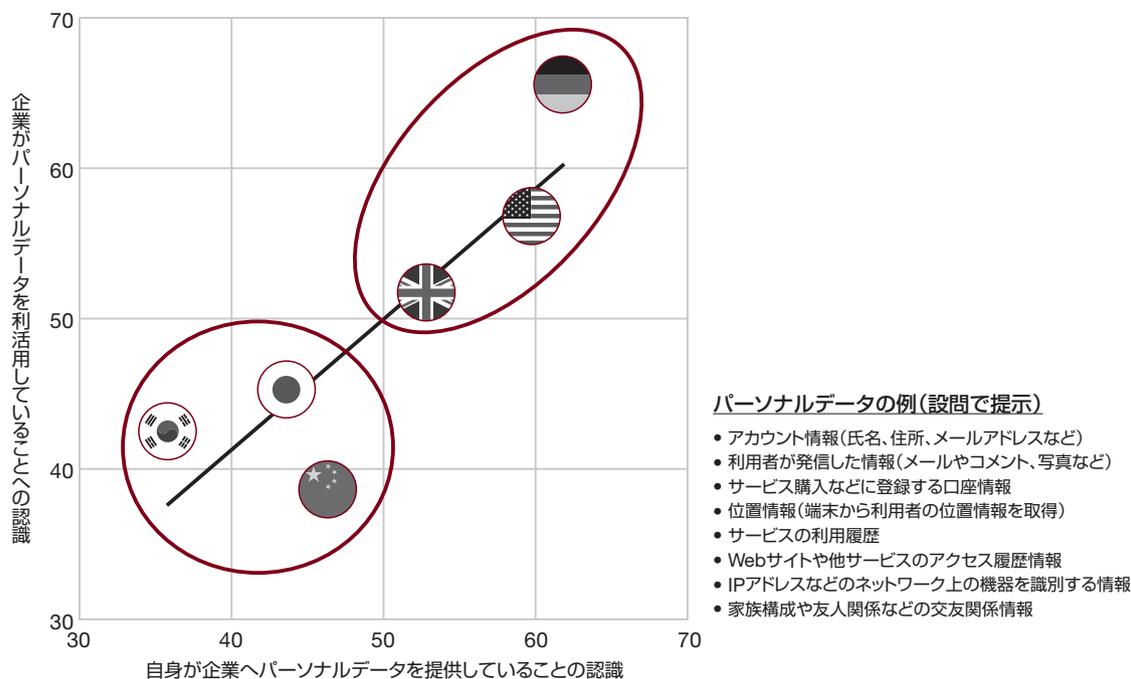
の外部事業者との連携は、いわば顧客の金融取引全体を支えるデータやデータプラットフォームであり、その特性から「オープンバンキング」という言葉で定義される。

このような流れが進む中で、とりわけ以下のトレンドがオープン

バンキングの促進を後押ししている。

- 変わりゆく「消費者」の期待
 - わかりやすい、便利、安い、に対する消費者の期待向上

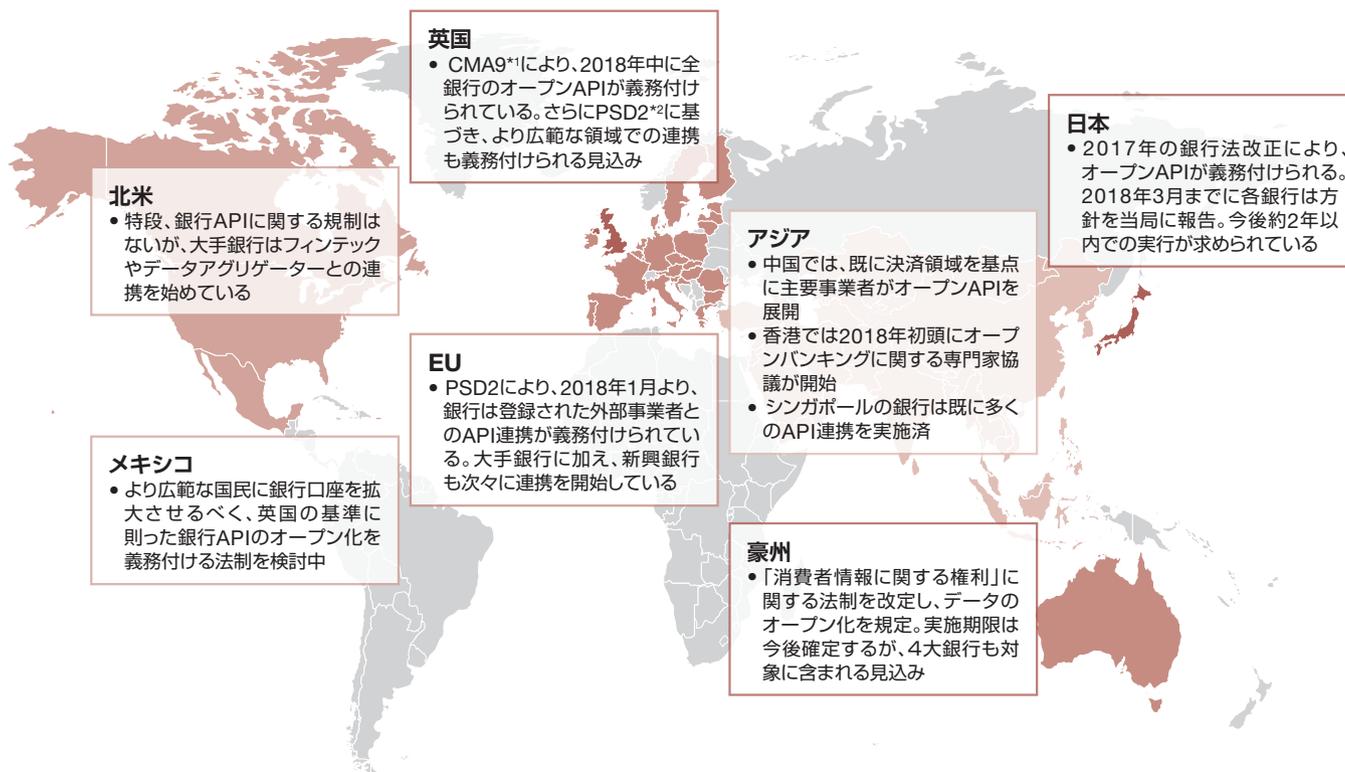
図表2：企業へパーソナルデータを提供していることや企業が利活用していることの認識



出所：総務省「安心・安全なデータ流通・利活用に関する調査研究」(平成29年)

- 第三者の提供するアプリによって、さまざまなデータへのアクセスを容易化
- スマートスピーカーやIoT家電など、デバイスの連携促進
- 異業種も含めた「競争環境」の変化
 - フィンテックなどの便利なサービスを、より安価に提供できるプレーヤーの登場
 - アプリ作成者が銀行とAPI連携できる開発環境を銀行自身が提供
- 銀行のオープン化を促進する「規制」
 - オープン化の流れを促進する規制緩和(図表3)
 - 消費者団体やITベンダーによる銀行の保有データ共有の要請
- 技術革新
 - 新たなチャネルやデータ保有形式の登場
 - アジャイル型開発や24時間即時決済インフラなどにより、商品やサービスの創出が加速

図表3：オープンバンキングを後押しする各国の規制動向



*1 CMA9：英国や北アイルランドにおける9大銀行および住宅金融組合

*2 PSD2：EU決済サービス指令

出所：各国当局ウェブサイトをもとにStrategy&作成

これらを受けて「オープン化」の流れがより一層進むと、銀行ビジネスはデジタル企業に見られる外部連携に基づく新たな価値提供モデル、すなわちプラットフォーム型ビジネスへと進化していく。そもそも、プラットフォームは従来のバリューチェーンモデルと一線を画し、参加者（ユーザー・企業）が価値を創出し、消費するという双方向の価値提供サイクルを経て継続的に進化していく特性を持つ（図表4）。

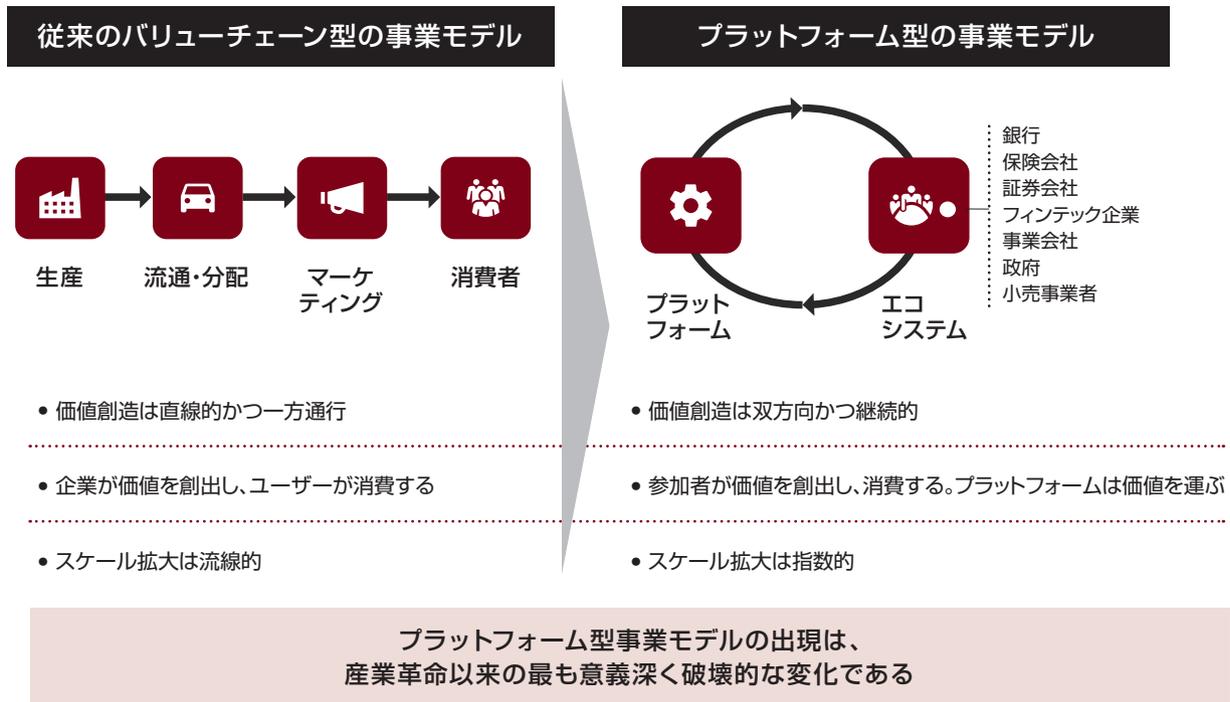
では、プラットフォーム型ビジネスを前提とした銀行ビジネスモデルとはどのようなものだろうか。大きく①顧客への提供価値、②エコシステム（外部連携を前提としたサービス提供主体）における役割と機能、③稼ぐためのマネタイズ方法、④インフラ構築という4つの観点で整理してみたい。

①顧客への提供価値

顧客への提供価値とは、金融を基点に、アップルや配車サービス

のウーバーなどのデジタル企業がもたらしてきた「新たな体験」を提供することだ。これまで、銀行は金融商品・サービスを顧客の嗜好やライフイベントなどに合わせて提供してきたが、顧客から見るとそれは目標を実現する手段の一つであり、銀行がその目的を実現する支援そのものをしてきたわけではない。例えば、家の購入や、子供の誕生、身近な人が亡くなった時などは金融活動とともに、適切なサポートを受けられる事業者への問い合わせや数多くの書類手続きを含め、さまざまな負担が発生する。双方向型のプラットフォームビジネスでは差別化の観点から、こうした顧客の負担・困りごとをどのように解決してあげるか、という視点でのサービス設計が極めて重要になる（図表5）。オープンバンキングによる外部連携は、いわゆるフィンテック企業だけを対象としているわけではない。金融以外のサービスも当然、連結することは可能だ。大手銀行であれば全国事業者と、地域金融機関であれば、地場の取引先と連携するかもしれない。だが、問題はそこで

図表4：デジタル経済においては、プラットフォームと生態系(エコシステム)が価値創造の基盤である



出所：Strategy&分析

どのような価値をもたらし、どのように金融機関がそこから相応の対価を得ることができるのか、ということであろう。米国の大手金融機関USAAは米軍関係者とその家族らに保険を提供してきたが、最近では家の購入や車の購入についても不動産業者や車のディーラーなどと連携し、生活全般の支援に乗り出している。

②エコシステム(外部連携を前提としたサービス提供主体)における役割と機能

オープンバンキングが銀行にもたらすメリットは、エコシステムを通じた顧客ロイヤリティの向上、顧客拡大、非金利収入の獲得、ネットの利用拡大によるコスト削減、イノベーションの促進などが考えられる。他方、リスクとしては、アプリなどを通じて顧客接点が外部事業者流れ、銀行は情報提供者として土管化することが挙げられる。つまり、長年規制に守られる形で独占してきた金融機能を銀行が失う中で、銀行自体の存在価値が問われることになる。

そのような事態にならないために、銀行はエコシステム内における役割を意識した付加価値を提供する必要がある。内部的なものから外部的なものへと四つの段階に大別されるが、一部の銀行は既にプラットフォームの運営主体としてのポジションを構築すべく動き始めている(図表6)。

③稼ぐためのマネタイズ方法

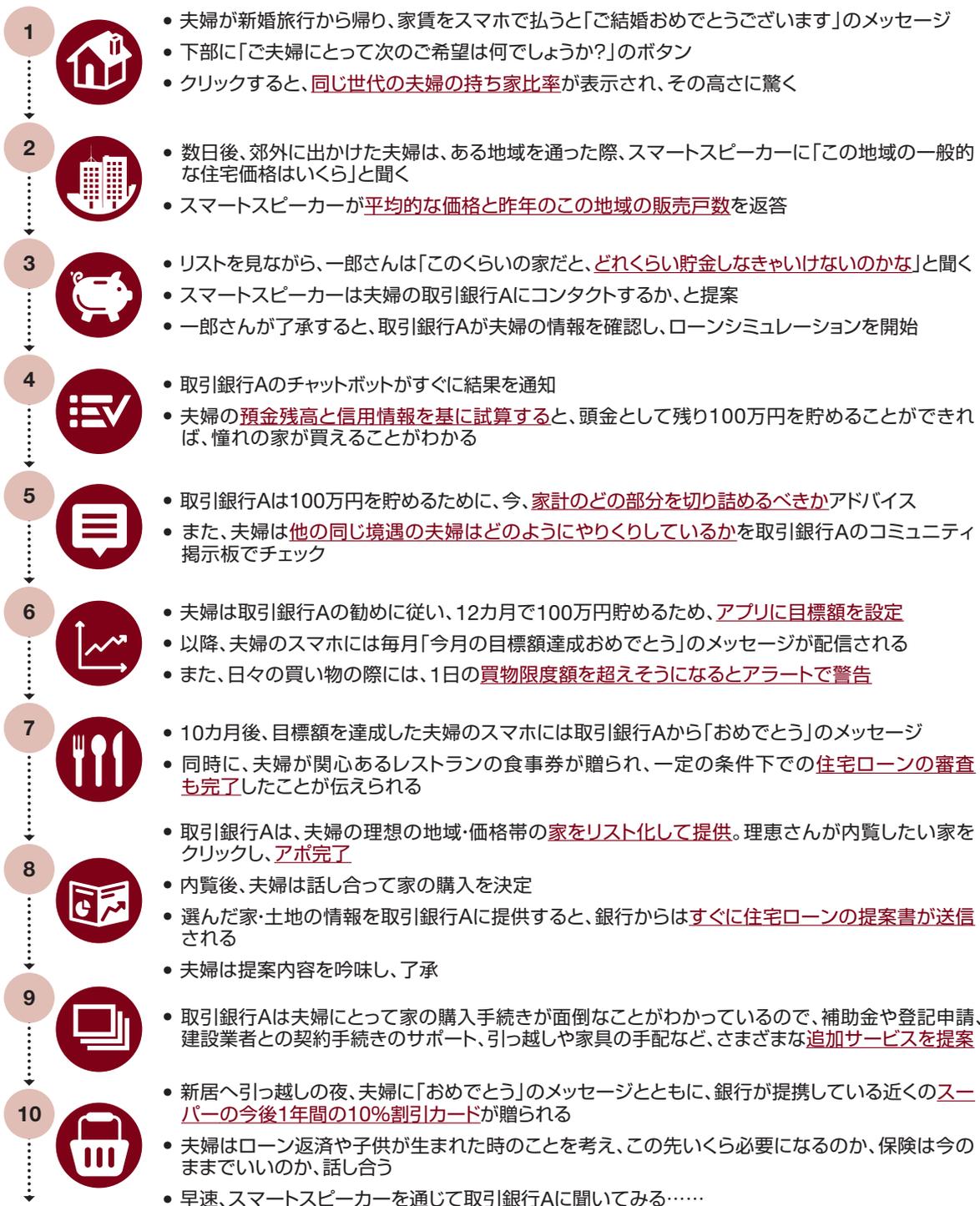
オープンバンキングに移行する中で、銀行の収益構造も大きく変わっていくことが予想される。伝統的な銀行商品(預金、為替、各種ローンや企業向け融資、クレジットカードなど)による利息や手数料は、フィンテックや異業種の企業が提供する代替サービスが浸透して徐々に減ることが予想され、プラットフォームの利用料や紹介手数料、広告収入などの手数料が増えてくることになる(図表7)。ただし、これらの新たな収益源を銀行が獲得するには、その価値の源泉となる顧客情報を管理・維持することが不可欠である。

図表5：顧客への提供価値 - 「新たな体験」

【体験】初めての家を購入(イメージ)

【顧客のモデルケース】

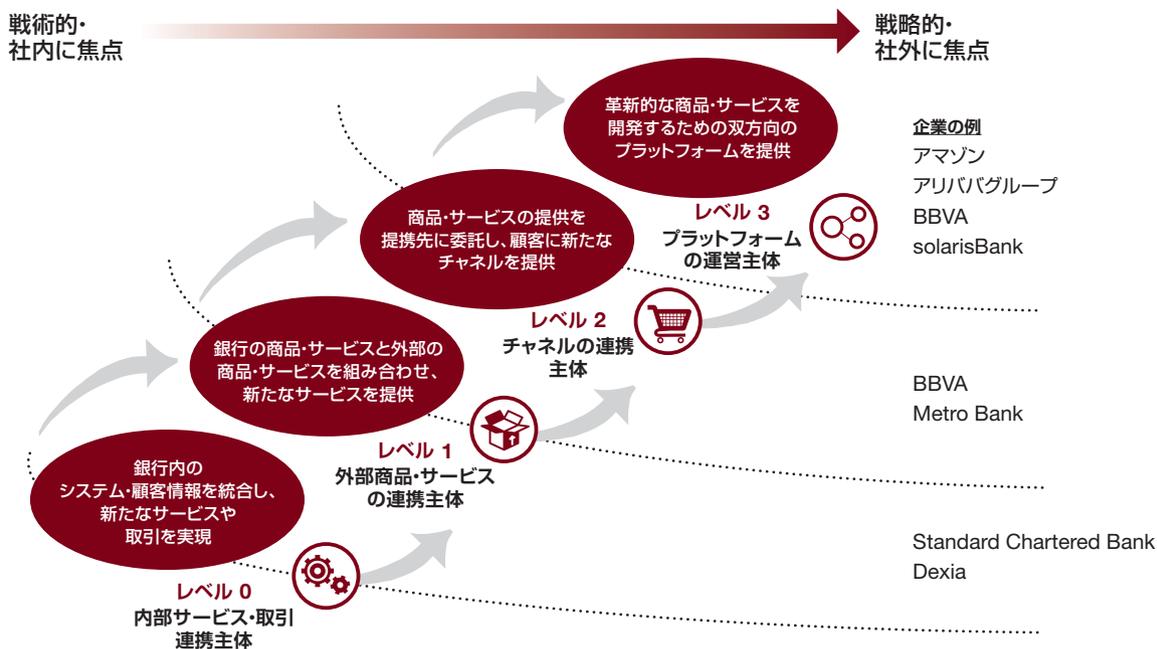
渡辺一郎(34歳)・理恵(30歳)、結婚1年目



出所：Strategy&作成

図表6：オープンバンキングにおける銀行の役割と機能

異なる段階における銀行の役割と機能



出所：各社の公開情報・ウェブサイトをもとにStrategy&作成

そのためには顧客情報を解析し、解析情報をプラットフォームの参加者に対して意味のある形で提供することが求められるが、問題は銀行にそのような機能が欠けている点である。日本においても一時期、CRMの活用は多くの銀行で試みられてきたが、結局定着しなかった。いくつかの理由はあるが、新たな機能・ケイパビリティ（組織能力）を習得するために、銀行はかなり高いハードルを乗り越える挑戦を行っていく必要がある。例えば、南アフリカのNedBankは地場の商店向けに、同行が集積した顧客情報に基づくマーケティング情報アプリ「Market Edge」を提供している。地場の商店は同アプリを活用し、自分たちの求める顧客層がどの地域にどの程度住んでいるか、行動パターンはどうなっているか、などの情報（顧客情報そのものではなく、セグメント別に加工した情報）をもとに新規出店地を絞り込んだり、同地域に広告を打ち込み、新たな収益源を開拓している。

④インフラ構築

オープンバンキングのインフラのコアになるのが、API連携基盤

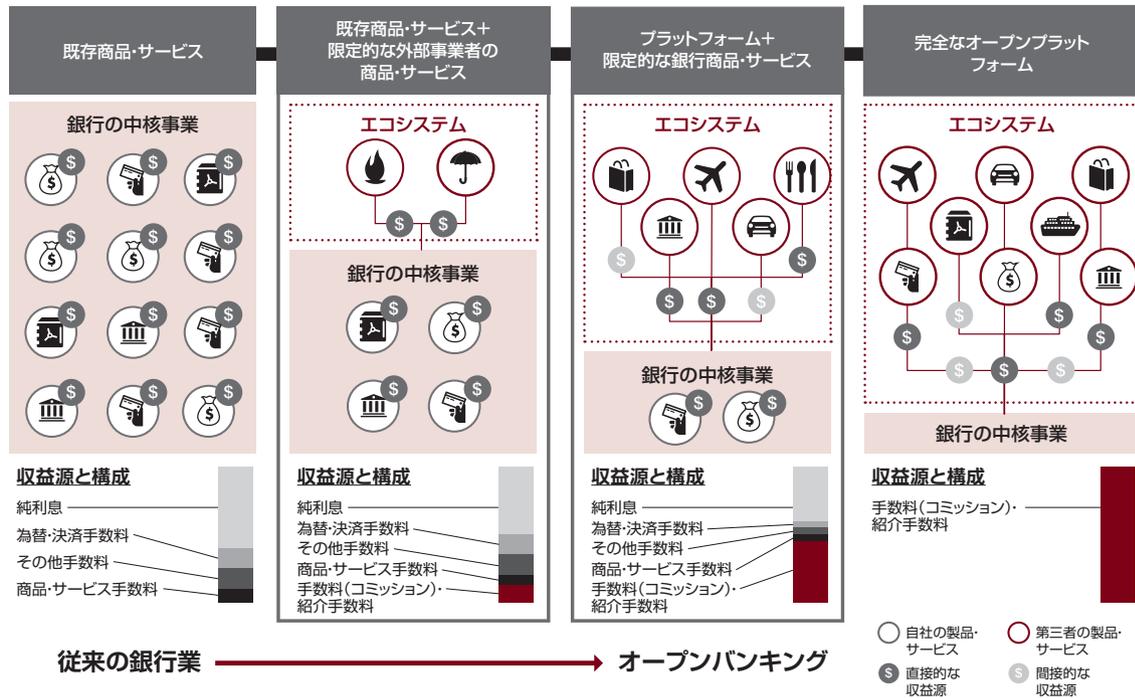
（外部と接続するためのシステムの機能と仕様書）である。2018年3月に国内の各銀行は金融庁に対してオープンAPIの実現に向けた取り組み方針を報告し、今後2年程度でその具体化・実行が求められている。従来の銀行システムは商品・サービスごとに運営されてきたが、外部連携を実現する上では従来のシステムと外部事業者のシステムを繋ぐ中間的な接続機能が必要となり、その結果、銀行システムの構成は大きく変わらざるを得ない。具体的には、商品志向のサイロ型オペレーションから顧客志向の統合されたオペレーションへの進化が必要になる（図表8）。

グローバルの銀行業界で進む
オープンバンキングに向けた取り組み

日本でも、多くの銀行でフィンテック企業との連携や顧客情報を活用した新たなサービス連携が進みつつあるが、世界ではオープンバンキングに向けた取り組みがより本格化している。オープンバンキングを前提とした戦略は、その銀行の特徴によって大きく

図表7：オープンバンキングにおける銀行の収益構造の変化

銀行の事業モデルの類型と収益構造



出所：Strategy&分析

異なっている。例えば、多くの大手銀行はコスト削減と顧客接点を優先し、その目的に合った外部事業者のみと連携を模索している。他方、中堅・新興銀行は低コスト運営に加え、大手銀行と差別化を図れるポジショニングを志向し、より広範な外部事業者との連携を模索したり、革新的な商品・サービスの開発に力を入れている。また、デジタル技術を基盤とするネット銀行はより顧客利便性を高めるアプリを外部事業者と連携して開発し、ネットでの顧客接点の拡大(スケール化)を目指している。さらに、中小規模の金融機関は地元の特化し、地域へのメリット還元を第一に掲げた展開を模索している。

【事例1】BBVA(スペインの大手銀行)の取り組み

BBVAは早くからフィンテックへの出資を行い、オープンバンキングの基盤づくりを進めてきた。現在は二つの取り組みを行っている。

- **BBVAの伝統的商品・サービスを補完・強化する取り組み**
 自らのP2P決済基盤に統合させる外部事業者との連携、自社

の商品・サービスを強化する社内ベンチャーの立ち上げなど

• **外部事業者のためのプラットフォーム開放(Open market Place, Innovation Challenges)**

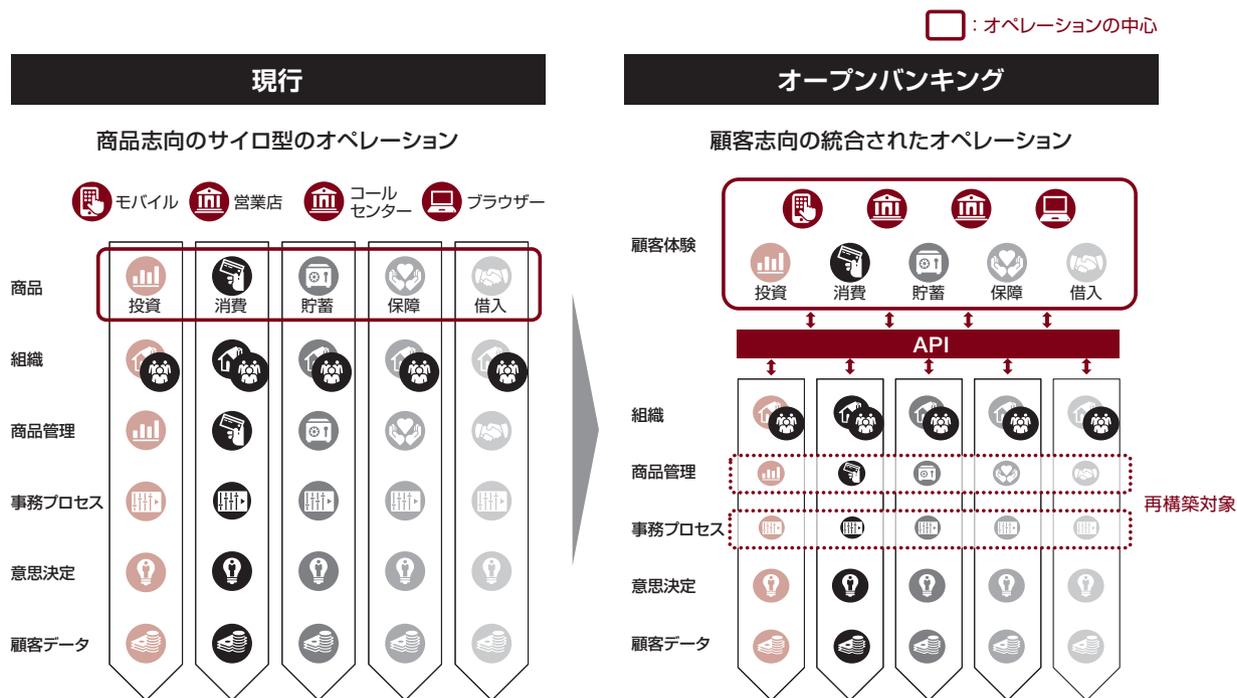
AWS(アマゾンウェブサービス)のような誰でも利用できる基盤上に、外部事業者が独自の商品・サービスを開発できる環境を構築

このように、オープンな環境で外部事業者にBaaS(Bank as a Service:サービスとしての銀行業)として基盤を活用してもらい、上記の2つの階層にて集積した顧客データをDaaS(Data as a Service:サービスとしてのデータ)として事業者提供している。組織としてもビジネスとIT部門から3000人以上をデジタルバンキング部門に配属し、10~12のアイデアを同時並行で進め、失敗してもそれを活かして次に進むことを前提に動いている。

【事例2】Metro Bank(英国の新興銀行)の取り組み

2010年に設立されたMetro Bankは大手寡占化が進むロンド

図表8：オープンバンキングにおけるAPI連携基盤



出所：Strategy&分析

ンで1世紀ぶりに誕生した新興の中規模銀行で、質の高いサービスと利便性を武器に、現在56店舗を運営している。対面取引を主とするこの銀行は年362日、20時まで営業し、中小企業を対象としたオンライン上の口座一元管理などを提供することで差別化を図っている。

【事例3】solarisBank（ドイツのネット系デジタル銀行）の取り組み

2016年に設立されたベルリンを拠点とするsolarisBankは、従業員200人未満の銀行免許を持つテクノロジー企業だ。具体的には、バンキングAPIを企業に開放し、BaaP（Bank as a Platform: プラットフォームとしての銀行）として、銀行免許を持たない企業が実質的に銀行業を営める支援をしている。提供サービスは預金、デビットカード、プリペイドカード、個人間送金を含む各種決済、個人および法人融資、企業によるテラーメイド商品の開発などがある。

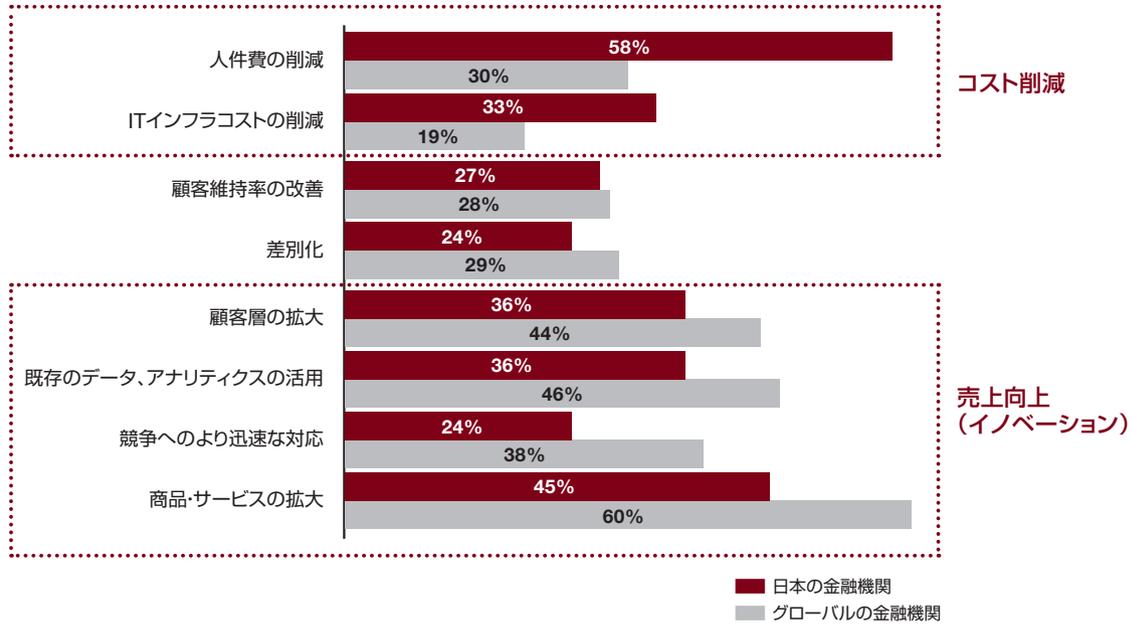
邦銀がオープンバンキングへ進化するための重要な問い

世界中でオープンバンキングが進む中、邦銀はまさにこれからという状況である。日本ではフィンテックがまだ普及しておらず、厳格な規制下でITや人、店舗への投資コストが銀行の経営基盤を圧迫していることなどが背景にあるが、異業種の銀行ビジネス参入が加速するにつれ、いよいよ邦銀も本腰を挙げてオープンバンキングの潮流に乗る必要が出てきた。日本の金融機関は海外の金融機関との比較において、フィンテックがもたらす機会をコスト削減効果と考えている節が強いことが特徴だ(図表9)。また、イノベーションに関連するスキルが弱いと考えている(図表10)。

特に、地域金融機関においてはマイナス金利、少子高齢化に伴う地域経済の停滞・縮小、競争激化に伴う利鞘縮小など、経営環境が悪化している。従って、グローバルなオープンバンキングの潮流に乗るにあたっては、いくつかの重要な問いに答える必要がある。

図表9：日本の金融機関が考えるフィンテックの機会

日本の金融機関はフィンテックがもたらす機会として、コスト削減効果を圧倒的に上げている



* 質問「貴社業界においてフィンテック台頭による機会についてお聞かせください」
出所：グローバルフィンテック調査2017 日本分析版 (PwC) にStrategy&が加筆

- そもそも…
 - 本当にオープンバンキングに対応する必要があるのか？他に生きていく道もあるのではないのか？
 - 例えば、徹底的な地元密着を強みに、他行と同程度のサービスを提供できればいいのでは？
- 何を…
 - ネットを中心に、顧客接点が外部にシフトしていく可能性がある中、銀行はどのような付加価値を提供できるのか？
 - そのための前提条件(足切条件)は何か？
- どうやって…
 - オープンバンキングを実現するための要件は何か？
 - どうやってそれを充足するか？

これらの答えは各行で考えることだが、少なくとも先行事例から言えることは以下の3点であろう。

- 銀行によって目指すモデルは異なるが、将来像を描いた上で

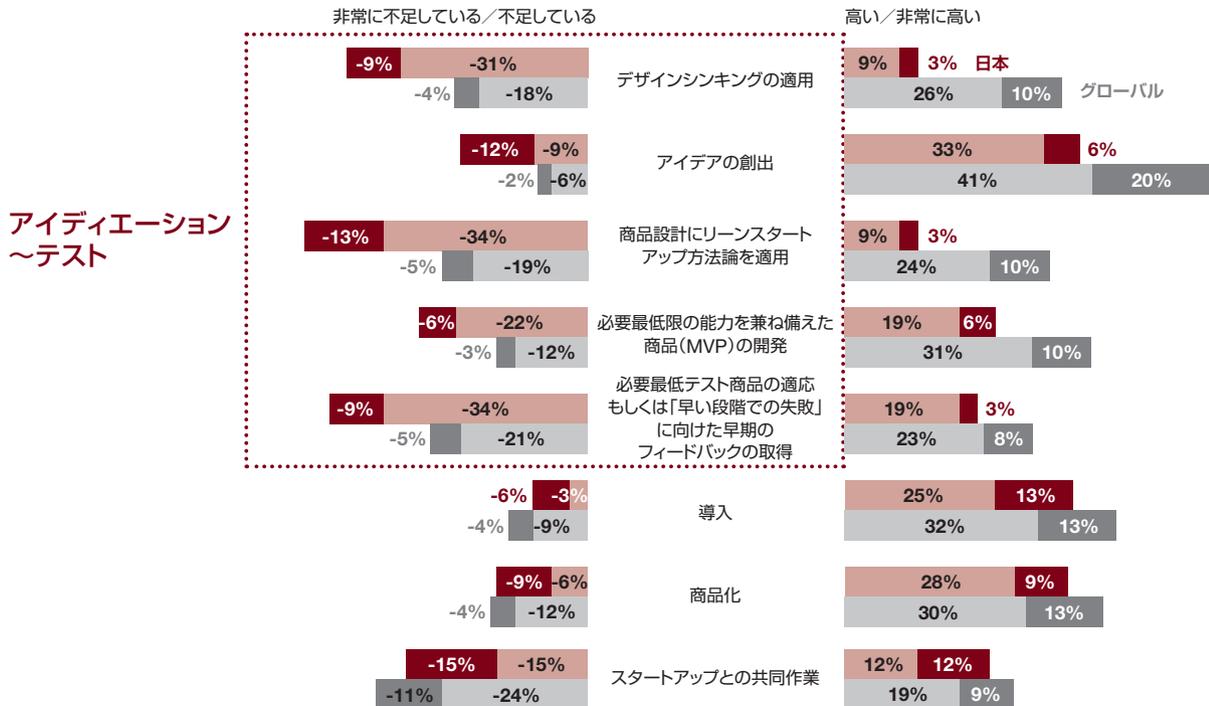
何が必要かを認識し、いつまでにどのような手を打つか、経営方針に織り込んでいくことは最低限必要である

- 外部が提供するさまざまなソリューションのつなぎ役(Hub)になることで、銀行は新たな付加価値を創出しようとしている。そのために規模(スケール)は必須であり、特に中小規模の銀行は特定の顧客・地域に依存しない限り、他行との連携を前提とする必要がある。その際、プラットフォームを主導する立場と参加料を支払う立場、双方のメリットとリスクを考えておくことが重要である
- API連携基盤やR&D機能、これらを円滑に運用させる風土、カルチャー、顧客データの利用規定などは最低限必要である

オープンバンキングにおいては、商品や技術そのものが必ずしも競争優位につながるわけではない(外部との協創で画期的な商品・サービスが登場することも期待し、全否定はしないが)。いかに顧客と特別な体験を共有できるか、をプランニングすることが重要だ。そのためには、前述の問いに対する一定の方向性を固めた上で、

図表10：イノベーションカルチャー

日本の金融機関はイノベーションに関するスキルに苦手意識を持っている



* 質問「貴社のイノベーションに向けた能力はどの程度とお考えですか？」
出所：グローバルフィンテック調査2017 日本分析版 (PwC) にStrategy&が加筆

以下のような検討ステップが望ましいと考える。

- ①顧客を徹底的に知る:どの顧客層が収益をもたらしているか、今後の伸びしろはどうか。どこに注力するか、注力する顧客の関心は何か、その関心は金融サービスにつながるものか
- ②ユーザー個々の関心への対応を設計する:顧客は何に困っているか、どのようなユーザー・インターフェイス(UI) / ユーザー・エクスペリエンス(UX)が必要か、ネットとリアルをどう組み合わせるか。果たして自分は使うか(特に重要)
- ③外部パートナーと連携する:フィンテック企業だけでなく、全国事業者や取引先、ファイナンシャルプランナーなども含めて誰とどこで連携するか、どのように(API)連携するか
- ④運営組織・基盤を整備する:どのようなシステム基盤を構築し、どのようなイノベーションおよび開発体制を整備するか。どの

- ようにして人材を確保し、評価のためのKPI(判断基準)を設定するか(①~③および⑤~⑦と並行して検討する)
- ⑤β版を迅速に市場へ投入する:顧客はどのように反応するか。何を改善するか
- ⑥効果測定し、継続可否を決める:一定期間で目標ユーザー数を確保できているか(収益ではない!)。誰が判断し、どこで諦めるか
- ⑦次のユーザー関心への対応を設計する

このような取り組みは安全・堅実・失敗を許容しにくい従来銀行カルチャーそのものへのチャレンジだ。場合によっては新たに別の組織・会社を設置してデジタル時代に必要なカルチャー・人材を育成することこそが本質的に重要な課題であり、どこまで踏みこめるかは経営トップの英断に委ねられている。