

The Fujitsu logo is positioned in the top right corner. It features the word "FUJITSU" in a bold, red, sans-serif font. Above the letter "J" is a red infinity symbol. The background of the entire page is a low-angle, upward-looking view of several modern skyscrapers with a grid of windows, overlaid with a semi-transparent red rectangular area containing the main title and the Fujitsu logo.

Fujitsu Future Insights

バンキング
サービスの
デジタル革新

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

2030年のバンキング・サービス



朝起きたら、パーソナルAIエージェントが一日の予定を伝え、一日のニュースやイベントが資産運用のポートフォリオに与える影響を分析し、購入すべき推奨銘柄を教えてくれる。AIエージェントにその銘柄を購入するよう指示する。

勤務先のスマートファクトリーでは、センサーからのデータを活用して生産・在庫管理プロセスがリアルタイムで可視化され、人とロボットが効率的にコラボレーション。AIが多様な顧客行動データから需要を予測して自律的に生産を調整。これら生産予測データをもとに今後の必要な運転資金が予測され、APIを通じて連携された金融機関から、自動的に必要な資金が調達される。財務担当者は資金繰り作業から解放され、よりクリエイティブな戦略策定に従事する。



海外旅行中、現地のお土産屋に入り、気に入ったアクセサリーを手にとると、身に着けているウェアラブル端末に購入金額が日本円に変換されて表示される。日本語で「これを下さい」とつぶやくと、自動的に翻訳され店員に伝わるとともに、手のひらや音声といった生体情報が店内の端末から銀行に連携されて本人確認が行われ、支払いが完了する。



起業家が思いついたビジネスアイデアと製品プロトタイプをネットで世界中に発信すると、賛同者が寄付金や出資金を仮想通貨によりリアルタイムで送金する。即座に開業資金を得ることができ、世界中にちらばるフリー・エンジニアとブロックチェーンを使って契約して仮想通貨をシェアし、すぐに開発を始めることができる。



ここに紹介したシナリオは、2030年に実現するかもしれない新しいバンキング・サービスの姿です。これらの未来シナリオでは、日常生活やビジネス活動の中で銀行が提供するサービス(銀行機能)が活用されますが、「銀行」そのものは描かれていません。今から10年あまり先の2030年、人々は銀行サービスを利用するにあたって、今以上に銀行の存在を意識しなくなると考えられます。

技術が日進月歩で進化する現在、人々の生活やビジネスは急速にデジタル化しています。スマートフォンがあれば、いつでも、どこでも、思い立ったときに世界中のECサイトで買い物をするのはすでに当たり前になっています。さらに、IoTやAI技術の急速な進歩によって自動運転車などの様々なイノベーションが実用化されつつあります。デジタル化された社会においても、お金に関わるバンキング・サービスが必要であることは間違いありません。ただ、その方法はデジタル化され、より洗練されたものへと変化していくでしょう。

世界中で利用できるECプラットフォームAmazonの動向から、未来の予兆を感じることができます。同社では、決済にあたって独自ポイントを活用し、友人への送金にも利用できます。また、出店する事業者は独自の融資サービスを利用することができます。さらに2017年には、店員が一人もいない無人店舗「Amazon Go」を開業しました。商品を手に取り、店舗から退出すると自動的に決済が終了します。自社のエコ

システム(生態系)上において利便性の高い銀行に類似したサービスを提供する同社は、実質的に「Bank of Amazon」としての役割を果たしつつあります。

デジタル化された未来の社会では、GoogleやAmazonに代表される大規模なデジタル・プラットフォーマーや、流通業や通信業といった異業種企業が、自社サービスと親和性の高いバンキング・サービスを提供し、利便性の高さで支持を集める可能性があります。一方で、預金や融資といったサービスを提供してきた銀行は、デジタル技術を活用して顧客経験を高め、経営スピードや事業効率を飛躍的に向上させるイノベーションを加速していきます。それだけではなく、プライベートバンキングやインベストメントバンキングなどの専門性の強化、あるいは銀行業界に参入する異業種企業に対するサービス提供を通じて、銀行機能の分散化が進むものと考えられます。2030年には、異業種企業や銀行がエコシステムを形成してつながり、いつでも、どこでも、安心して利用できるバンキング・サービスが実現されていく可能性があります。

デジタル技術はバンキング・サービスにどのような変革をもたらすのでしょうか。ここから、今後の大きな潮流を分析するとともに、それらが意味する戦略的なビジネス機会についてご説明します。皆様の戦略立案のヒントになれば幸いです。

バンキング・サービスのデジタル革新

初版 2018年6月

CONTENTS

- 2 2030年のバンキング・サービス
 - 第1章
 - 4 デジタル革新と銀行業界
 - 第2章
 - 7 デジタル革新がもたらす新たなバンキング・サービスの姿
 - 第3章
 - 14 バンキングビジネスの革新に向けて

Fujitsu Future Insights

富士通は、テクノロジーを活用してビジネスや社会がどのようにイノベーションを起こしていけるのかについてのグローバルな未来ビジョンをまとめ、Fujitsu Technology and Service Visionとして毎年発行しています。Fujitsu Future Insightsは、特定の分野における変革の課題やテクノロジーが及ぼす影響をより深く分析し、その分野の未来のシナリオと戦略を提言しています。

・ウェブサイト

Fujitsu Technology and Service Vision
<http://www.fujitsu.com/jp/vision/>

Fujitsu Future Insights
<http://www.fujitsu.com/jp/vision/insights/wp1/>

デジタル革新と銀行業界



デジタル革新がもたらす産業の構造変化

デジタル技術がビジネスや社会の中核に組み込まれ、人々の働き方や日常生活を変えるデジタル革新が急速に進行しています。デジタル革新とは、IoTやAIといったデジタル技術を活用してビジネスプロセスやビジネスモデルを刷新し、新たな価値を創出することです。

デジタル革新は産業構造の大きな変化を引き起こしています。従来の大手企業を頂点に垂直統合された構造から、顧客を中心に分散して展開されるエコシステム構造に変化しているのです。デジタル技術は、企業や業種の壁を越えて、企業、パートナー、顧客をつなぐエコシステムをつくり出し、利用者が必要とする価値を共創(Co-create)することを可能にします。このようなエコシステムを富士通は「デジタル・アリーナ」と呼んでいます。デジタル・アリーナでは、ここに参加するプレーヤーによって様々な価値が共創されていきますが、これらは一つひとつが独立したものではなく、相互につながって利用者のためのより大きな価値を実現していきます。デジ

タル・アリーナの中で金融サービスも新しい形態へと変化し、より大きな顧客価値を提供していくと考えられます。

富士通が実施したグローバル調査*によれば、ネット企業を除く従来型の企業の3社に2社がすでにデジタル革新に着手していることがわかりました。その中では、金融業界のデジタル化が最も進行しており、10社に9社はデジタル革新に着手し、取り組んだプロジェクトのうち、約3割がすでに成果を生み出したと回答しています。そして、より大きな成果を生み出した企業ほど、革新に必要なオープンなエコシステムを有していることがわかりました。また、金融業界において、企業がデジタル革新に取り組む理由は、業務の効率化とビジネスの成長の優先度がほぼ同じでしたが、これらに続いて、競合の脅威への対応も変革に取り組む強い動機となっています。これは、革新的なFintechサービスなどの動きが、業界に大きな影響を与えているからだと推定されます。

銀行が提供する本質的な機能は、17世紀末にイングランド銀行が創設され、近代的な銀行制度が誕生した頃から大き

*世界16カ国、1,500人のビジネスリーダーを対象としたデジタル革新に関する調査を2018年2月に実施

く変わっていません。すなわち、資金を必要とする人と運用したい人をつなぐ資金仲介機能、受け入れた預金を原資としてこれを貸し付けることで市場に流通するマネーの量を拡大させる信用創造機能、遠隔地や見知らぬ人同士で現金を利用せずに資金を移動する資金決済機能です。銀行は、お金のやり取りに際して、その当事者が信用できるのか否かを評価し、これを仲介してきました。銀行の重要な価値の一つは、様々な情報を収集・分析することで、当事者の信用力や取引のリスクを評価・判定することにあります。このように、銀行業は古くから続く情報産業であるといえ、デジタルサービスとの親和性が高い業界であることを示唆しています。

新たな金融サービス創出を目指すテクノロジー企業、異業種企業

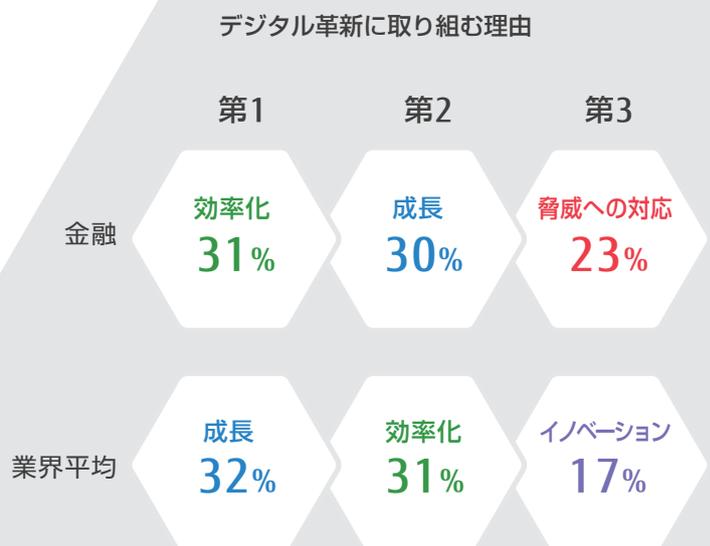
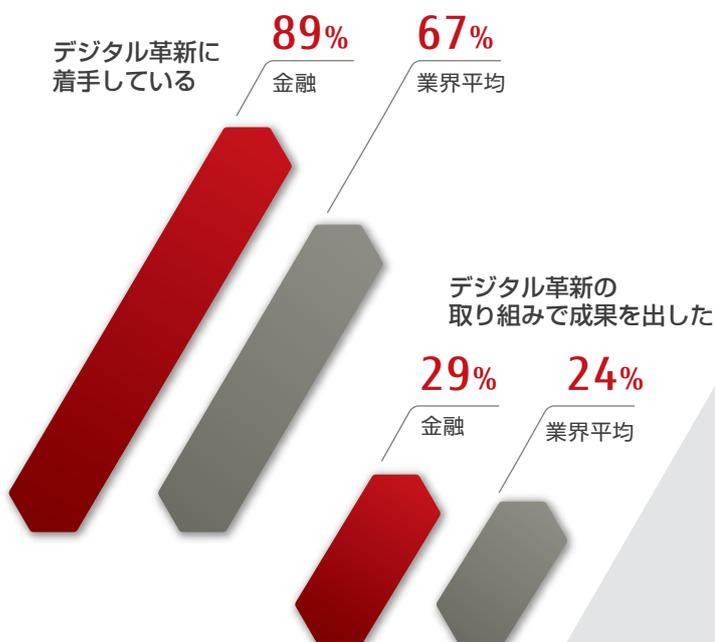
デジタル革新に伴い、新興のテクノロジー企業、流通業や通信業といった異業種企業など、多方面から銀行ビジネスに新規参入を図る動きが活発化しています。これら新規参入企業は、これまで銀行が担ってきた機能を代替し、新たな価値を生み出そうとしています。

中国最大のオンラインモール淘宝网(タオバオワン)を運営するアリババは、ECサイトにおける決済サービスを担うため、その傘下にアントフィナンシャルと呼ばれるFintech企業を有しています。アントフィナンシャルは、中国を中心に毎月

5億人が利用するモバイル決済サービス「支付宝」(アリペイ)を運営するほか、アリババでの取引履歴や資産、学歴などから「芝麻信用」(セサミ・クレジット)と呼ばれる個人の信用力を算出しています。「芝麻信用」は、住宅ローンなどの金融サービス利用時に利用されるほか、アリババ内の他サービスでも一定のスコアがあれば優遇サービスが受けられるなどの特典があります。自社で個人の取引に関するデータを有するECサイト事業者などは、銀行に代わって独自に信用力を評価することで、新たな価値を生み出しています。

テクノロジー企業は、先端技術を活用することで、既存の金融サービスの非効率性の解消や顧客経験の向上を図り、新たな金融サービスを創出しようとしています。ヨーロッパにおけるFintech推進の中心地である英国では、銀行の新規開業申請を行ったテクノロジー企業に対して矢継ぎ早に開業免許が交付されています。これら新規開業銀行はチャレンジャー・バンクと呼ばれ、店舗やATMを有する伝統的な銀行に対抗し、スマートフォンを中心としたデジタルチャネルを中心に利便性の高い金融サービスを提供することで急速にその勢力を拡大しています。英国では、1900年代から2010年までの100年あまりで新規に開業免許を取得したのはわずかに1行のみでした。ところが2010年から2017年にかけてすでに10以上の新規銀行に対して開業免許が交付されており、さらに数十の新規開業が控えているといわれています。

デジタル革新の現状 (非ネット企業*)



* オンラインのみで商品やサービスを提供していない従来型の企業

このように様々な新規参入企業がデジタル・アリーナに参加して、バンキング・サービスを提供する活動を始めています。それでは、伝統的な銀行ではどのような動きが見られるでしょうか。

テクノロジー企業へと進化する銀行

「私たちは将来、ソフトウェア会社になるだろう」(“BBVA will be a software company in the future”)—これは、ヨーロッパ有数の大手金融機関BBVA(ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行(スペイン))の会長が2015年に発言したものです。銀行がなぜソフトウェア会社に? と疑問に思う方がいるかもしれません。この発言は、テクノロジー企業が相次いで金融サービスに参入していることへの危機感から、これに対抗するために大きな変革が必要であるとの認識を表明したものです。デジタル革新が進む中で、銀行自身が、ソフトウェアで差別化するテクノロジー企業へと生まれ変わる必要があることを意味しています。

先進的な銀行は、テクノロジー企業へと転換を図ることで、

バンキング・サービスの担い手としてデジタル・アリーナ上で活動しています。アメリカの大手金融機関Capital One(キャピタル・ワン)は、同行のシステム開発を手掛けていたスタートアップ企業を買収し、ITソリューションを他の金融機関向けに外販するビジネスに乗り出しています。また、ドイツの大手金融機関Deutsche Bank(ドイツ銀行)は、2017年10月、同行が機関投資家向けに提供しているソフトウェアをオープンソース化し、15,000行にも及ぶ開発コードを外部に公開しています。オープンソース化により、同ソフトウェアの市場における影響力を拡大し、業界において同行のソフトウェアがデファクトスタンダード(事実上の標準)となることを目指しています。

デジタル時代に、銀行自身もテクノロジー企業へのビジネス変革を図り、デジタル・アリーナにおいて他の参加者に対して新たな価値を提供する活動を強めています。将来的に、様々な形態の銀行が、デジタル・アリーナ上で価値提供主体として共創し、利用者に対して新たなバンキング・サービスを提供していくと考えられます。

企業が従来の業界の境界線を超えて結びつき、様々なデータを活用し、デジタル・アリーナで、革新的な顧客価値を共創



デジタル革新がもたらす 新たなバンキング・サービスの姿



バンキング・サービスの5つの潮流

デジタル革新の影響を受けて、伝統的な銀行とともに、テクノロジー企業、流通業、通信業といった異業種企業などの様々なプレイヤーがつながり、利用者に新たなバンキング・サービスを提供する分散化されたデジタル・アリーナが形成されていきます。富士通では、このデジタル化されたバンキング・サービスの未来ビジョンを次の5つの潮流として整理しました。



エンゲージメント・バンキング
生活や事業に溶け込むサービスを提供



プラットフォーム・バンキング
プラグ・アンド・プレイで銀行機能を提供



テクノロジー・バンキング
技術によって効率的なサービスを提供



ソーシャル・バンキング
仲介者のいない新たなサービスを創出



インクルーシブ・バンキング
社会的な価値の最大化に貢献

一つひとつの潮流について詳しくご紹介します。



エンゲージメント・バンキング

生活や事業に溶け込むサービスを提供

デジタル化された社会の中で、生活者は、日常的にネットワークに接続され、いつでも、どこでも必要なときにサービスにアクセスし、コミュニケーションを図っています。近年では、スマートスピーカーといった、音声を使って誰もが簡単に利用できるデバイスも普及しつつあります。「情報通信白書」(総務省)によれば、全世界でのスマートフォンの利用台数は40億台を超え、24億人もの人々がスマートフォンを通じてソーシャルネットワーキングサービスを利用しています。事業者もまた同様に、その事業活動をデジタル化し、他社とのつながりを強化しています。サービス提供者と利用者がつながる接点はインターネットの普及を機に拡大し続けています。

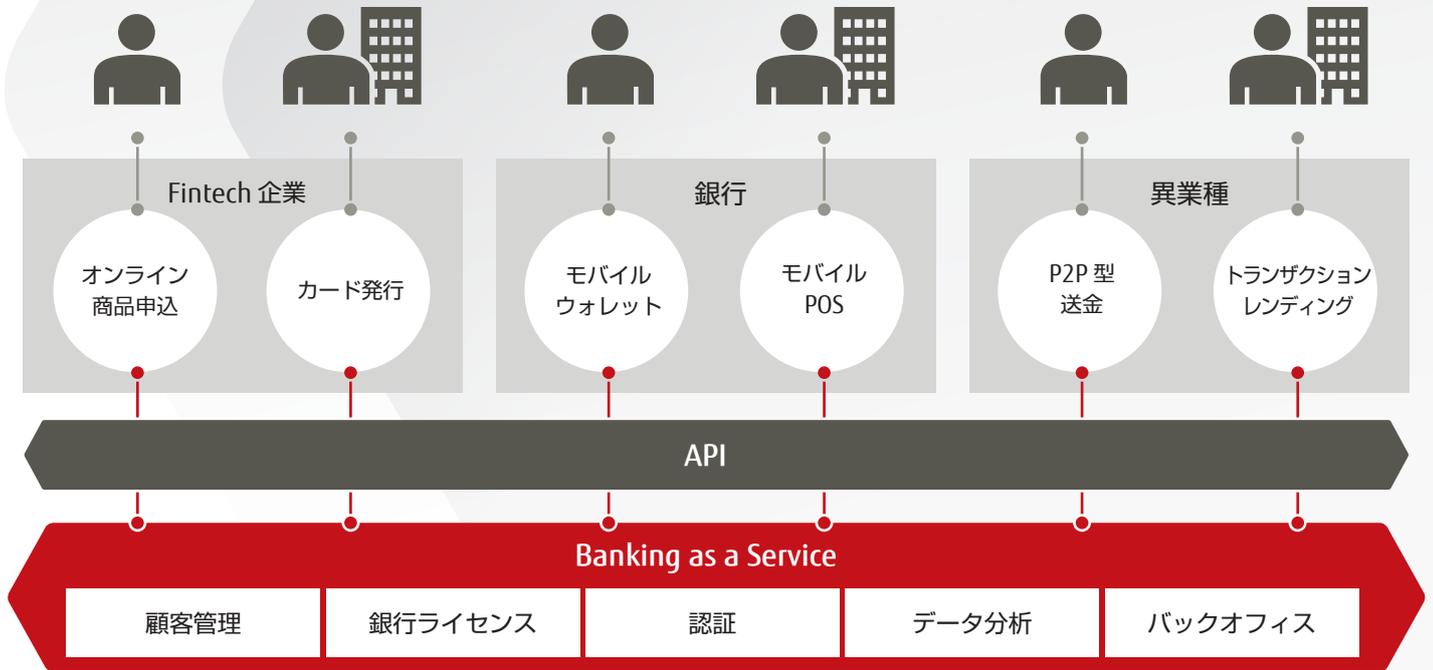
かつては、銀行と利用者をつなぐ接点は、営業店舗やATMといった物理チャンネルに限られていました。しかし、インターネットおよびモバイル・バンキングの普及に伴い、利用者との接点は大きく拡大しました。これからの金融サービス提供にあたっては、これら銀行専用の接点だけでなく、利用者が

日常接する様々な異業種のサービスとつながり、いつでも、どこでも必要なときに金融サービスにアクセスできる環境を提供することが重要になります。

オーストラリアのコモンウェルス銀行では、国内の大手不動産情報社と連携し、売り出し中の不動産をスマートフォンのカメラで撮影するとその場で不動産価格を確認し、住宅ローンのシミュレーションやローン担当者に連絡できるスマートフォンアプリを提供しています。利用者は、住宅購入に至るまでの一連のプロセスをスマートフォン上で完結させることができます。また、ドイツの大手ソフトウェアベンダーSAPは、企業向けの電子調達、契約管理、電子購買サービスをクラウド基盤上で提供する「Ariba Commerce Cloud」と呼ばれる企業向けネットワークを構築しています。同サービスの利用者は、このネットワークを経由して、逆オークション形式で企業活動に必要な物資をサプライヤーから調達できるほか、銀行から資金調達を行うことができます。いずれのサービスも利用者や事業者が日常的に使用するサービスに溶け込むかたちで、金融サービス機能を付加している点が特徴的です。

スマートフォンを用いて、その場で住宅ローンの申し込み





プラットフォーム・バンキング

プラグ・アンド・プレイで銀行機能を提供

エンゲージメント・バンキングの誕生により、SAPのようにフロントエンドで銀行に代わり金融サービスを提供する異業種企業が登場する一方で、これらの企業に対してバックエンドで銀行機能を提供するプラットフォーム・バンキング事業者が登場します。ここでいう銀行機能とは、具体的には銀行事業運営に必要なライセンスやその業務プロセスの代行、取引者同士の認証を行うサービスなどです。金融サービスに新規参入する異業種企業はフロントエンドに特化し、多様な顧客ニーズに合わせて利便性の高いサービスや高い顧客体験を提供することに経営資源を集中します。そのために、異業種企業は必要な銀行機能を柔軟、かつ低コストで調達できることを重視します。これらのニーズに応えるため、バックエンドを担う事業者は拡張性の高いクラウド基盤上に銀行機能を構築し、API連携により異業種企業へサービスを提供します。プラットフォーム・バンキング事業者は、いかに柔軟かつ低

コストに銀行機能を提供するかが重要な競争優位性となり、規模を追求した集約が進むものと考えられます。

顧客ニーズに合わせた柔軟なサービス提供体制を実現するには、APIにより金融機関、異業種などのサービスがつながるオープンバンキングの実現が必要不可欠です。ヨーロッパでは2018年1月から施行された改正決済サービス指令(PSD2)により、銀行とFintech企業、異業種企業とそのデータやサービスの連携を安全に執り行うことが義務化されています。日本国内でも改正銀行法(2017年)に伴い、金融機関はFintech企業との連携にあたり、API公開に関する基本方針を定めることが努力義務となり、国内のほぼ全ての金融機関が基本方針を定めています。API連携は、フロントエンドで顧客向けサービスを提供する新規参入企業のみを利するよう思われがちですが、銀行もまた、異業種企業やFintech企業のサービスを自社のプラットフォームに採り入れ、新たなビジネスを展開することが可能となります。

ドイツで2007年に創業したデジタル専門銀行Fidor Bankは、店舗やATMを持たずに全ての取引をインターネット上で完結するようデザインされています。同行では、新規に金融サービス提供を検討する異業種企業に対して、自らの銀行プラットフォームを提供しています。異業種企業は、Fidor Bankのプラットフォームを利用することで銀行ライセンスの申請が必要なくなり、即座に金融サービスの提供が可能となります。また、自らの利用者に対しては、50以上のFintech企業とAPIで連携することで、そのニーズに合わせて様々な金融サービスを提供できる体制を構築しています。



テクノロジー・バンキング

技術によって効率的なサービスを提供

近年のコンピューティング技術の目覚ましい発展に伴い、AI技術は急速に実社会での適用が進みつつあります。汎用AIはもし実現するとしても遠い先の話ですが、画像認識や自然

言語処理といった特定の機能に特化したAI技術が急速な進歩を遂げていて、自動運転や製造、医療といった様々な分野で実用化が進んでいく見通しです。富士通もHuman Centric AI Zinrai(ジンライ)を開発、提供し、様々な分野の企業や研究機関とともに具体的なプロジェクトを実施し、ビジネス成果を上げています。

定型業務を自動化するRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)や、さらに進んだ高度な処理が可能なAI技術は、金融業界において従来の労働集約的な業務プロセスを大きく変革するものとして期待を集めています。米大手金融機関シティバンクの試算によれば、今後5年間で銀行員の仕事の30%あまりは、AIをはじめとした技術により代替されるとしています。アメリカの大手投資銀行ゴールドマン・サックスではこれまで本部で働いていた600人のトレーダーを2人にまで削減し、トレーディング業務の大半はコンピュータプログラムが担っています。日本のメガバンクもまた、AIを中心





とした先端技術を活用することにより、今後10年間で30,000人に相当する業務量を削減すると発表しました。

AIやロボットが煩雑な定型的なオペレーションを中心とした業務を代替する一方、人々は豊かなコミュニケーション能力や企画力や創造性を必要とされる業務に注力し、より付加価値の高いサービスを生み出していくことが求められます。AIはそういった人の能力を強化し、コラボレーションしながら生産性を高めていく役割を担います。具体的には、AIが分析・生成した信用情報や最適な資産運用ポートフォリオを活用しながら、個々の顧客を深く理解し、より密接なサービス提供・接客に注力することが可能となります。例えば、米国の大手金融機関Wells Fargoでは、AIによる資産運用サービスとフィナンシャル・アドバイザーによる接客を掛け合わせた新たな資産運用サービスを開始する予定です。フィナンシャル・アドバイザーが顧客のライフプラン、資産運用に対する考え方やニーズをくみ取り、AIにそれらの意向を反映して最適な資産運用を実現します。



ソーシャル・バンキング

仲介者のいない新たなサービスを創出

デジタル革新は、ネットワーク上で人と人の垣根をなくし、遠く離れた人々同士であっても直接的につながる空間を提供します。そして、人と人とのつながりにより生じる経済活動もまた、仲介者を必要としない直接的なものへと変化します。ネットワーク上で不特定多数のサービス提供者とサービス利用者を直接つなぐシェアリングエコノミーは、新たな経済活動として注目が集まっており、「情報通信白書」(総務省)によれば、2025年にはその市場規模は約35兆円にまで拡大するといわれています。

2009年にSatoshi Nakamotoがインターネット上に公開した論文から誕生したブロックチェーンは、データの管理・流通のための新たな基盤技術として注目され、現在世界中で実用化に向けた研究やプロジェクトが行われています。例えば、富士通も個人の銀行口座間でP2P送金を可能にするブロックチェーン技術の開発や実証実験の実施を通じて日本の金融



機関とコラボレーションしています。また、複数のブロックチェーンを安全につないで様々な価値の交換を可能にする技術を開発しました。これによって異なる種類の仮想通貨の交換も容易になります。

ブロックチェーンを活用した仮想通貨ビットコインは、従来の決済手段と異なり、銀行のような管理者を必要とせず自動的に決済を完了させます。ビットコインは、決済ネットワーク参加者に対してシステムを維持するためのインセンティブを与えることで、管理者が不在であっても自律的に決済が行える仕組みを内包しています。

シェアリングエコノミーに代表される新たな経済活動が今後発展していくためには、ネットワーク上の参加者同士が互いを信頼し、安全に取引を行うために参加者に対して信頼（クレデンシャル）を与えることです。ブロックチェーンを活用し、このクレデンシャルを自動的に付与する仕組みを取引ネットワークに組み込むことで、仲介者がいなくても円滑で安全な取引を行うことができる可能性があります。ネットワークの参加者が自律的に取引を行うことにより、シェアリング

エコノミーといった個人が直接的につながる新たな経済活動を支える基盤となることが期待されています。

インクルーシブ・バンキング 社会的な価値の最大化に貢献

世界では現在、40億人もの人々が年間所得3,000ドル以下で生活しているとされています。これら階層に所属する人々はBOP層（Base of the Pyramid）と呼ばれ、アジア、アフリカ、中南米といった新興国を中心に居住しています。BOP層に属する人々はまた、金融サービスを利用したことがない人々でもあります。世界銀行によれば、全世界で金融サービスを利用できない、利用する機会がない人々の総数は20億人に上るとされています。彼らの多くは現金に依存した生活を送り、融資を受けるなどの金融サービスを必要なときに利用することができず、生活水準を向上させることが難しい状況にあります。しかし、デジタル空間上で人々の活動領域が拡大することで、これら経済的に恵まれない人々も金融サービスにアクセスすることが可能となります。

スマートフォンをはじめとするデジタルデバイスが広く普及した現代では、世界中のほぼ全ての人がネットワーク上で活動を行い、日夜、個人に関する膨大なデータを生成、流通させています。GAF(A)(Google、Apple、Facebook、Amazon)の4つの企業をまとめた呼称といったテクノロジー企業は皆、これらのデータを収集・分析し、マーケティングや製品開発、そして広告といったビジネスに活用してきたことで急成長を遂げてきました。つまり、個人が生み出すこれらのパーソナルデータは、それ自体が資産としての価値を有しているといえます。個人情報に対する保護意識が発達したヨーロッパでは、これらパーソナルデータの権利が個人に帰することを定めた一般データ保護規則(GDPR)が新たに設けられました。また、日本においても官民が一体となって、個人が生み出すデータを適切に管理し、新たなサービス活用へとつなげるパーソナルデータストア(PDS)に対する検討が始まっています。例えば、イオンフィナンシャルサービスと富士通は、パーソナルデータを所有者自身が管理・運用しながら、その提供するデータ量などに応じてブロックチェーンをベ-

スとした企業内通貨で対価を受け取る情報銀行の実証実験を実施しました。

金融サービスにおいても、このパーソナルデータを有効に活用し、個人に還元することが検討されています。例えば、インターネット上での人的ネットワークや様々な行動履歴を分析することによって、個々人の能力やリスク特性を推定することが可能となります。従来、マイクロファイナンスと呼ばれる十分に信用力を有しない人々へ融資を行うサービスでは、これら人的ネットワークの強さを測定し、個人の信用力に換算して融資を行ってきました。同様に、インターネットを通じて多くの人々をつなぎ、事業を拡大してきた経営者に対しては、たとえ現在十分な信用力を有していないとしても、それらの活動から信用力を算出し、融資提供につなげることも可能となります。パーソナルデータを分析することで、個々人の能力や可能性を適切に評価し、その経済的成功の可能性を大いに高めることができます。

バンキングビジネスの 革新に向けて



これまで見てきたように、バンキング・サービスに本質的な変革を迫るデジタル化の大きな潮流が押し寄せる中、伝統的な銀行と新規参入企業にはどのような課題と成長の機会があるでしょうか。

伝統的な銀行にとっては、デジタル技術を活用してビジネスモデルそのものを変革する大きな機会が到来しています。銀行のビジネスモデルは、以下のような3類型へ分化が進む可能性があります。1つ目は、デジタル技術を駆使してお客様接点や業務プロセスを刷新し、顧客経験価値や利便性が高

く、かつ、効率的なサービス提供を可能とする「Better Bank」(より良い銀行)へと進化していくものです。2つ目は、金融サービスの提供を図る新規参入企業に対して、基本的な銀行機能だけでなく、認証やデータ分析といったデジタルサービス、加えて免許が必要となる各種事務処理といった業務サービスを、APIを介して提供するバックエンドのプラットフォーム機能に特化していくものです。3つ目は、これまでに築き上げてきた顧客との信頼性を活かし、デジタルチャネルのみならず店舗といった物理チャネルを駆使して、顧客一人ひとりに密着したサービスを提供する一方で、必要となるバックエンド機能は他の銀行から調達して、フロントエンドに特化した銀行へと転換を図るものです。いずれにしても、自社が最も得意とする領域を見定めて経営資源を集中させ、デジタル技術を活用してビジネスモデルを変化させていくことが重要です。

バンキング・サービスへの新規参入企業についてはどうでしょうか。新規参入企業は、自社が得意とする既存のビジネス領域と新たなバンキング・サービスを組み合わせ、利用者への提供価値を再定義することが成功の鍵を握ります。自社で顧客基盤を有し、顧客の詳細なデータを有する通信企業や電力企業などは、自社のデータを活用して信用情報を生成し、これら情報を梃子にバンキング・サービスに参入するビ

ジネス機会が考えられます。多くの人々が訪れる小売店舗網を有する流通業の大手企業は、デジタルチャネルに加えてこれら物理チャネルも有効に活用し、顧客一人ひとりにきめ細かなバンキング・サービスを提供する機会があります。また、小売店における購買データは、顧客に支持されるバンキング・サービスの開発にも有効に活用できます。新規参入企業においては、自社の得意な領域に焦点を絞ったバンキング・サービスを提供し、そのために必要となる銀行機能はバックエンド・プラットフォームに特化した銀行から調達するなどの柔軟な戦略が重要となります。

デジタル革新に伴うバンキング・サービスの潮流変化を事業機会として最大化するには、信頼できるパートナーとの共創が不可欠です。デジタル・アリーナにおいては、業種の壁を越えて企業がつながり、顧客に対して新たな価値を共創するエコシステムをつくり出します。伝統的な銀行ならびに新規参入企業がデジタル・アリーナを形成して、利用者に対して新たなバンキング・サービスを共創していくと期待されます。富士通は、AIやIoT、セキュリティそしてブロックチェーンといった先端技術の開発と整備、APIを使った金融サービス向けのインダストリー・プラットフォームの提供により、デジタル・アリーナにおける新たなバンキング・サービスの共創に貢献していきます。

富士通株式会社

〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2

汐留シティセンター

電話: 03-6252-2220(代表)

0120-933-200(富士通コンタクトライン)

<http://www.fujitsu.com/jp/>

商標について

記載されている製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

将来に関する予測・予想・計画について

本冊子には、富士通グループの過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述も含まれていますが、これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。従って、将来の事業活動の結果や将来に惹起する事象が本冊子に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、富士通グループは、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「バンキングサービスのデジタル革新」の一部または全部を許可無く複製、複製、転載することを禁じます。
©2018 FUJITSU LIMITED

環境への配慮

- 有害物質の使用量や排出量が少ない「水なし印刷」技術を使用しています。
- 森林保全につながるFSC®(Forest Stewardship Council®)「森林認証紙」を使用しています。
- VOC(揮発性有機化合物)を含まない「植物油インキ」を使用しています。

