

知創の杜

FUJITSU

2017 Vol.6

Fintechがもたらす、まだ見ぬ世界
—生活者に融合する金融サービス—

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズに合わせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング



国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



経営革新

Business Transformation

ビジネス・トランスフォーメーション

激しい環境変化に応じた企業・行政の経営改革や、事業構造の変革

業務改革

Process Innovation

プロセス・イノベーション

より効率的なビジネス・プロセスや、顧客起点の業務改革

新規事業

Business Creation

ビジネス・クリエーション

企業連携や新たなビジネスモデルによる新規事業の創出

リスク管理

Business Assurance

ビジネス・アシュアランス

ガバナンスとリスクマネジメントを見直し、経営基盤をさらに強化

ICTグランド デザイン

ICT Grand Design

ICTグランドデザイン

経営と一体化し、競争力を高めるICT環境と情報戦略をデザイン

社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2017 Vol.6

CONTENTS

4 ●

特集

デジタル化時代を支える
新たなFintechプラットフォームとは？
—オープンバンク化の進展を支えるBaaS
(Banking as a Service)—

9 ●

フォーカス

デジタル×金融で銀行はどう生まれ変わるのか？

18 ●

特別インタビュー

FINOLABがつなぐ、生み出す、次のイノベーション
(1) 株式会社Warrantee 庄野代表インタビュー
(2) 株式会社BANQ 高橋代表インタビュー

28 ●

ケーススタディ1

日本と米国の消費者動向調査から見た
Fintechサービスのこれから

35 ●

ケーススタディ2

Fintech時代における
新サービス創出に向けたコンサルティング



特集

デジタル化時代を支える 新たなFintechプラットフォームとは？ —オープンバンク化の進展を支えるBaaS (Banking as a Service)—

2015年頃より日本でも注目を集めるようになったFintechは、金融機関による本格的な適用の段階へと移行しつつあります。このような動向の中、金融機関とFintech企業による提携事例に加えて、業種を超えたサービスの連携も検討され始めています。Fintechとは、業種横断的に進行する「デジタル化」の潮流の1つであると言えます。デジタル化とは、IT系調査会社であるガートナー社の定義によれば、「デジタル技術の活用によりビジネスモデルの変革を行い、新たな価値創出、収益機会を導き出す」ものとされます。デジタル化時代のビジネスでは、業種を超えた様々なサービスを連携させた利便性の高いサービスが登場すると考えられ、金融機関にあってもこのような動向に対応すべくいわゆる「オープンバンク化」が進展するものと予想されます。この際、これら異業種のサービスを既存の金融サービスと連携して活用する新たな金融プラットフォームが必要となります。

富士通総研では、これからの金融における新たなプラットフォームとしてBaaSというコンセプトを提唱しています。BaaSとはBanking as a Serviceの略称であり、IT業界におけるSaaS (Software as a Service) のように、銀行サービス自体をいわば「クラウドサービス」としてAPI (Application Programming Interface) を介して提供する潮流です。海外の金融メディアにおいては、ブロックチェーンやAI活用と並んで言及されることも多くなってきています。以下では、BaaSが注目される背景を探るとともに、もたらされる金融サービスの変革について考えたいと思います。

■ 執筆者プロフィール



隈本 正寛（くもと まさひろ）

株式会社富士通総研 クロスインダストリビジネス企画グループ シニアマネージングコンサルタント
1998年にさくら銀行（現三井住友銀行）入行、2000年に富士通総研入社。入社以来、海外先進金融機関におけるIT活用動向調査、金融機関に対するIT戦略策定コンサルティング、ビジネスコンサルティングなどを実施。直近では、Fintech最新動向の調査と海外Fintechソリューションの日本での適用に向けたコンサルティングを実施。



松原 義明（まつばら よしあき）

株式会社富士通総研 クロスインダストリビジネス企画グループ シニアコンサルタント
2007年 富士通総研入社。入社より一貫して金融業界向けのコンサルティング、調査業務に従事。海外金融機関における先進サービスに関する調査業務、国内金融機関におけるソーシャルメディア、スマートデバイス活用に関するコンサルティングを実施。2016年4月より1年間、富士通研究所アメリカにてFintechならびに金融サービスの最新動向に関する調査活動に従事。

1. BaaS注目の背景

(1) Fintech推進に向けた規制改革の進展

Brexitや米国大統領選挙など、2016年は大きな政治的変動が起こった年として記憶されることは間違いありません。Fintechの分野においても各国で重大な規制改革が次々となされ、今後の発展のあり方に大きな影響を与えています。特に、英国におけるオープンバンク化に向けた規制改革、そして米国において、規制当局がFintech企業に対して銀行免許を与える方向に舵を切ったことは大きな進展であると言えます。英米両国はかねてよりグローバルな金融センターとしての地位を占めており、将来にわたって金融機能の競争力を向上させることを企図して、Fintech企業の参入を容易にする諸政策を実施しており、積極的に競争を促進している状況にあると言えます。かかる政策の中で、Fintech企業による新規参入を積極的に推進する施策の1つがオープンAPIの導入です。

英国では、2016年2月、オープンAPIに関する統一的なフレームワークであるOpen Banking Standardが公表されました。さらに同年8月、英国の公正取引委員会に当たるCMA (Competition and Markets Authority) より、金融機関やFintech企業間で顧客情報を安全に共有

するためのオープンバンキング推進の勧告がなされるなど、政府としてFintechを次世代の基幹産業の担い手とすること、これからの金融サービスの受け皿として拡大させていくことが示されました。現に英国では、こうした流れを受けて後述のChallenger Bankと呼ばれる新形態の金融機関が当局により続々と認可を受け、今後もこうした動きが継続していくと考えられます。そして2017年7月には、CMAの勧告を受けて設立された業界団体であるOpen Bankingが口座情報、取引情報を連携するAPI、決済処理に関するAPIの仕様を公開するに至りました。これにより、英国の金融機関とFintech企業の間では、口座情報や取引情報を共通の仕様を基にセキュアに連携することが可能となり、Fintech企業にとっては、これらの情報を活用した新たな利便性の高いサービスの開発が見込まれます。このように英国ではオープンバンク化に向けて業界を挙げて推進していくことが明らかとなっています。

これまで、Fintech企業の発展と比較して規制改革が追いついていない感のあった米国でも、Fintechが今後さらなる発展を遂げるうえで重要となる規制改革が行われようとしています。2016年12月、米国金融機関の監督官庁であるOCC (Office of the Comptroller of the Currency：通貨監督庁) より、Fintech企業に対して金

融機関免許を付与する憲章(通称Fintech Charter)の草案が公表されました。これまで米国では、Fintech企業は州ごとに個別に認可を受ける必要があり、PayPalやSquareといった代表的なFintech企業も各州で独自に認可を受けていました。この憲章により、Fintech企業は全米で一斉にそのサービスを展開することができ、Fintech企業がそのサービスを拡大させていくうえでの障壁が取り払われることとなります。

このように英国と米国双方でFintech企業がそのサービスを展開していくうえで有利となるよう規制改革が進んでいます。今後とも、政治的には先行きが不透明な状況が続きますが、規制当局がFintech企業によるサービス変革の推進、もしくは、オープンバンク化によるFintech企業と既存金融機関との競争が促進の方向に舵を切っているのは間違いないようです。

(2) 英国を中心としたChallenger Bankの興隆

こうした法規制面での改革を受けて、オープンバンク化の潮流を反映した新業態の金融機関が英国を中心に数多く台頭しつつあります。一般にChallenger Bankと呼ばれるこれら新形態の金融機関は、Oxford Dictionaryによると、「伝統的な大規模金融機関にビジネス上で対抗する比較的小規模な金融機関」と定義されます。ドイツのFintech調査会社Burnmarkによると、現在世界で開設中もしくは開設予定のChallenger Bankは67存在し、うち40ものChallenger Bankが英国において開設もしくは開設予定となっています。英国では、規制当局が金融市場の活性化を図る目的で、金融機関の開設を目指すFintech企業を支援している側面もあり、今後とも多くのFintech企業が参入してくると思われます。

これまで、Fintech企業が直接銀行業に参入した事例は少なく、MovenやSimpleといった既存金融機関との提携により顧客向けフロントサービスを代替提供するNeobankが主流となっていました。これらNeobankは、銀行免許を取得せずに、いわば「銀行代理店」としてサービスを展開していました。しかし、英国では2015年から2016年にかけて、Atom Bank、Monzo、Starling、

Tandemといったスタートアップ企業が、当局から銀行開設の認可を取得し、開業もしくは開業準備に入っています。また、Zopaのようにオルタナティブレンディング事業から銀行業に参入することを目指すFintech企業も存在し、その門戸は拡大しつつあります。今後もChallenger Bankは続々と誕生していくと目されており、Bank of Englandでは、2016年7月時点で上記スタートアップを含め20以上の事業者と銀行免許付与に向けた交渉を行っている公表しています。

Challenger Bankの多くは、スマートフォンを中心としたデジタルチャネルを通じて若年層向けに洗練されたサービスを提供し、これら顧客から収集したデータを活用することに長けています。データ分析から顧客ニーズに即応した商品・サービス提供を行うことを目指し、他事業者との連携を重視したオープンな開発体制を整えています。例えば、Atom Bankは、外部事業者と提携して来年早々にも自社の顧客向けに住宅ローンの提供を検討しています。またChallenger Bankにおける先駆的存在であるドイツのFidor Bankは、すでに20のFintech企業と提携して自社サービスの強化を図っています。

今後はさらに多くのChallenger Bankが本格的にサービスを開始することとなります。Challenger Bankがビジネスとして成功し、彼らのオープンエコシステムに基づく商品・サービス開発体制が今後の主流となる場合、それを支えるバックエンドについてもフロントでのAPI連携を意識した効率的かつ柔軟な基盤であることが必要となるでしょう。

(3) グローバル大手行によるオープンバンク化

英国、米国における規制改革は、新規参入企業のみならず既存金融機関のオープンバンク化を推進し、今後、金融機関とFintech企業との提携がより進展していくと思われます。この際、重要となるのはAPIによるシステム連携であり、一部の金融機関では、顧客の残高情報の照会や送金時の機能呼び出しなど、一部機能に関するプログラムコードや規約をAPIとして公開しています。

2016年には、スペインのBBVAや米国のCitibankなど、外部開発者向けにAPIの公開を行う大手金融機関が増加しました。金融機関は、APIの公開によりFintech企業など外部開発者と共同でのサービス提供が可能となり、アイデアに富むFintech企業がUX（User Experience）の高いフロントサービスを開発し、伝統的な金融機関が堅確性の高いバックエンドサービスを担うといった協業がより容易になります。また、一部の金融機関においては、残高情報や送金機能だけでなく、本人確認や認証、データ分析の機能を開放することも検討されており、金融機関自身がデジタルサービスを資金収益や役務取引収益といった伝統的な収益とは異なる新しい収益源として期待する動きも見られます。いずれにしても、APIを開放し、より多くの企業に金融サービスの参入を促進することは、消費者の利便性向上や取引コストの低減につながると考えられます。

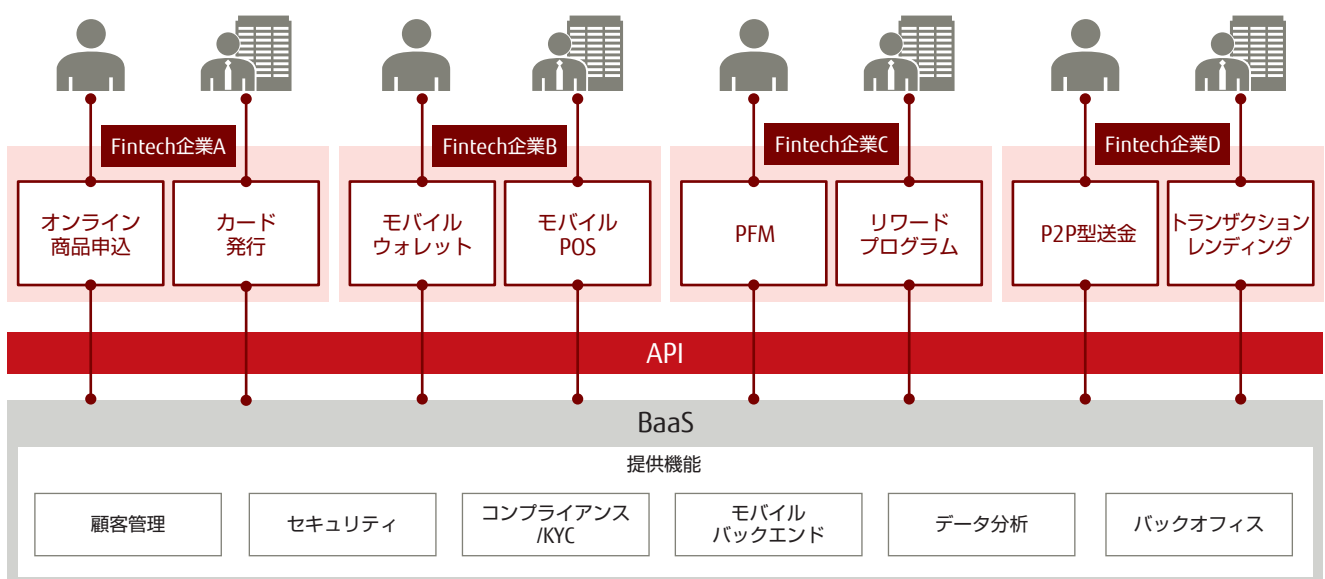
各国の政策的な後押しから、今後も大手金融機関を中心としたAPIの公開は続くと考えられます。Fintech企業とのAPI連携を前提とし、既存金融機関によるサービス提供体制が変化する場合、Challenger Bankでの議論と同じくバックエンドの変革が必要となってきます。

2. 新たなFintechトレンド“BaaS”とは？

これまで見てきたとおり、Fintech企業などの外部事業者と金融機関の連携を促進するオープンバンク化が進展する中、新形態の金融機関Challenger Bankと既存の金融機関双方において、事業のあり方が見直されつつあります。フロントサービス（営業店、インターネット、モバイルなど）においては、より高いUXが求められるようになり、金融機関においては自身でこれを担うか、外部事業者とのAPIを介した連携をするかが意識されます。一方、バックエンドサービス（堅確な事務プロセスや高信頼な情報システム）では、APIを通じてもたらされるトランザクションについて、より効率的に処理することが焦点となります。

BaaSとは、こうした柔軟なシステム基盤をバックエンド上で実現することを目的に、金融機関における基本機能（勘定系などのトランザクション処理）をクラウド上で共通の「サービス」として提供し、そのうえで多様な開発者が提供する「アプリ」を稼働させることを目指したものです。（図1）

BaaSにおける金融サービスモデルは、従来の製造か



●図1 BaaS (Banking as a Service) の概念図

ら販売までを提供する「垂直統合」型モデルと大きく異なります。それは、多様なプレーヤーが機能ごとにサービス提供を行う金融サービスの「アンバンドリング化」を実現するものです。金融サービスのアンバンドリング化により、例えば、フロントサービス上では、Fintech企業が顧客への訴求力が高いサービスの開発・提供に特化し、バックエンドでは、金融機関が従来どおり堅確性の高い業務処理を担うといった役割分担も考えられます。このような役割分担が進むことにより、顧客が自身にとって使いやすい、もしくは使いたいFintechサービスを自由に選択して利用することができ、また、金融機関はバックエンドの処理に注力することが可能となるため、そのサービス提供コストを低減することができるといった効果も予想されます。

すでにその予兆となる動きが、世界各地の金融機関で見られます。例えば、米ボストンの小規模金融機関Radius Bankでは、外部サービスとの連携を重視したデジタルバンキングプラットフォーム(パッケージ)を導入し、Fintech企業との連携により、短期間で個人間送金、個人向け融資、デビットカード、リワードプログラムなど利便性の高い個人向けサービスの提供を実現しています。また、前述のFidor Bankは、自行の基幹システムを発展させることで、Fidor OSと呼ばれる金融機関向けOSを開発し、他行での利用拡大を目指しています。つまり、BaaSがスマートフォンでいうところのiOSやAndroid OSのように振る舞い、金融機関はFintech企業と連携して、そのOS上で顧客ニーズに合ったアプリを提供するビジネスモデルへと変化しつつあるのです。

3. BaaSのこれから

金融サービスのアンバンドリング化の進展により、利便性の高い金融サービスを提供するFintech企業が顧客から支持を得てそのビジネスを拡大させる一方、バックエンドにおいて差別化を図ることが難しい金融機関はコスト削減やリスク対応といった負担を担うなど、そのビジネス上で“Cream Skimming”(いいとこ取り)

が発生することも考えられます。金融機関においては、オープンバンキングのトレンドを踏まえ、自社のチャネルから、事務プロセス、情報システムなどをもう一度見直し、いずれが顧客に対する本質的な価値であるかを見極め、的確に自社のビジネスを再定義することが求められます。その上で金融機関は自行の得意な領域に対して、いち早くその資源を集中することで他行との差別化を図るといった選択肢も考えられます。

Fintech企業の参入に伴い、金融機関における伝統的なサービスのトランザクションが減少する恐れがある一方、IoTやブロックチェーンなどのテクノロジートレンドが生み出す新たなサービスはトランザクションを増加させる可能性もあり、それを支えるバックエンドサービスは、コスト効率とスケーラビリティを両立させるものである必要があるでしょう。また、顧客ニーズに適応したより柔軟なサービス提供の仕組みが求められることから、金融システムをクラウドサービスの形態で提供することは、ある意味、論理的な帰結と言えるかもしれません。また、こうした課題を解決するICTソリューションを金融機関に提供することが事業者にとっての使命であると考えます。富士通総研では、今後とも金融機関のお客様に貢献し得るリサーチ・コンサルティングを継続して行っています。

デジタル×金融で銀行はどう生まれ変わるのか？

デジタル化が業種を超えて進展していく中、これからの銀行の姿とはどのように変化していくのでしょうか？また、IoTと金融サービスの融合や異業種参入により、金融業界にどのようなゲームチェンジが起きるのでしょうか？

本対談では、「デジタル×金融で銀行はどう生まれ変わるのか？」というテーマで、株式会社ナビゲータープラットフォームの泉田取締役と富士通総研（以下、FRI）の長堀常務に語っていただきました。

（対談日：2017年7月6日）



対談者（敬称略 左から）

泉田 良輔：株式会社ナビゲータープラットフォーム 取締役 Longine 編集長

長堀 泉：株式会社富士通総研 取締役執行役員常務

1. これからの銀行の姿とは？

長堀 本日は「デジタル×金融で銀行はどう生まれ変わるのか？」というテーマでお話を伺います。泉田さんは、「銀行はこれからどうなるのか」という本^(注1)を最近書かれています。この本を書かれた思いについてお聞かせいただけますか？

泉田 Fintechとは、生活の中で金融がどうあるか、テクノロジーの変化が決済といった既存の金融サービスにどう影響を与えるかをユーザー目線で語るものだと捉えています。Fintechにおいて一番鍵になるのは預金だというのが、私の本での結論です。日本では金融機関にお金を預けてもほとんど金利がつかない状況が続いており、金融機関の預金はある意味、金庫のように使われていますが、海外でも同様に今や低金利となっています。今後は、低金利の中、お金をどう運用するかという視点で、Fintechで何をするかの議論になると思います。金利が低く、かつインフレ率も低くなっている中、金利とクレジットカードやECサイトなどのポイント、金利とサービスの使い勝手等、これまで比較が難しかった異なる領域のサービスが比較できるようになり、金融機関の役割は何か、価値は何であるのか、本質的な議論が求められていると感じています。金融機関の価値とは、もちろんインフラとしての決済機能の側面もありますが、保険会社でも銀行でも運用会社でも、共通するのは投資の目利きができるかどうかではないかと考えています。銀行でお金を貸し出すときも、この会社に貸してきちんと返ってくるのかといったリスク管理と、そもそもの投資機会を探すという両輪がないと金融機関と言えません。この投資の目利きというのは、銀行ごとに属人ベースで運用されています。例えば、事業者が銀行に融資の相談を行ったとすると、「そのアイデア面白いね」、「いくら必要なの？」という話から入って、「ファンドスキーム必要なの？」、「普通の融資でいいの？」と幅広く相談に乗ってくれる。これは、私が本書で提言している「銀行の未来の4つの姿」のうち、

「投資銀行型」に分類されるものです。(図1)



●図1 未来の銀行の4つの姿

出典：泉田良輔著「銀行はこれからどうなるのか」
(2017年 クロスメディア・パブリッシング)より

このように取引先に対して親身に対応してくれるのは銀行の役割で、機械にはできないものです。しかし、このような対応を取引先ごとに行うのは限界もあり、テクノロジーが進むことにより、人が担っていた部分も選別され、取引先も銀行に区別され、自動的に処理されるようになるかもしれません。これは先ほどの4つの姿の「クラウド型」に当てはまるものです。先ほどの預金の話に戻りますと、これからの預金の獲得競争は、ポイントやユーザビリティなどといった必ずしも現金同等物ではないものとの比較になると思います。そうすると、これまでの金融機関の枠組みに変化が生じるかもしれない。金融に新たなテクノロジーが組み合わさることで日本の金融機関にも大きな変化が生じるか

もしれない。そういう思いでこの本を書いたというわけ。海外の金融機関をみていると、例えば、投資銀行であるゴールドマンサックス (GS) などはリーマンショック後、投資銀行から銀行へと変化しつつあります。GSの従業員数は2〜3万人程度で、Bank of Americaの20万人強と比較して大きな差があります。この従業員数の差を活用して、テクノロジーを積極的に活用することで効率的な経営とこれまで進出できなかった領域への進出を両立させています。GSでは、預金を集めている段階にあります。金融機関ではGSが大きく変革しているのですが、異業種に目を向けるとAmazonの動きは驚異的です。Amazon自身は、金融事業を行っているとは言わないかもしれませんが、結果的に金融事業に深く入り込んでいます。Amazonでは、自社のECサイト運営により、商流を押さえています。モノが動くと、クレジット(信用)も動かざるを得ません。そうすると、貸し出すという行為ができます。しかもAmazonはデー

タを有しています。最近、「Amazon経済圏」という言葉が聞かれますが、金融事業との接点が広がることでビジネスチャンスが見つかり、新規事業へとつながっているのです。つまり、Amazonは金融機関と異なり、モノを運ぶことでリアルなデータを持っているので強いのです。私は前著、「Google vs トヨタ」を執筆している最中、Googleのマネジメントが「一番の脅威はAmazon」とコメントしていたのが印象に残っています。それが本書執筆のきっかけでもあるのですが、金融機関も業界内で誰が勝つのかといった議論もありますが、異業種との比較も今後重要になってくると思います。

長堀 富士通総研では、2012年頃よりFintech分野の調査を行ってきました。調査を始めて気づいたのが、Fintechとは利用者目線で金融商品・サービスを再定義するものであること、つまり、デモクラタイゼーション(民主化)がキーワードとなっていることです。これは、一過性のものではなく、日本における金融機関の歴史を考えると、日本興業銀行、日本長期信用銀行といった産業金融の中核を担う金融機関が社会的使命を終え、この次に来た波と捉えることができます。つまり、より実体の経済に根差した金融サービスが求められているということではないでしょうか。まさにAmazonが好例ですが、Amazonで商品を買うと最大で2%もポイントで還元が行われます。金融機関が提供する金融商品でこのような高金利なものはなかなかありません。Amazonはモノの売買という実体経済が伴っているため、このような還元が行えます。消費者は合理的に行動するものなので、低金利な金融機関よりもAmazonのようなサービスを選択するのは自然とも言えます。



泉田 良輔 (いすみだ りょうすけ)

株式会社ナビゲータープラットフォーム
取締役 Longine 編集長

慶應義塾大学商学部卒、同大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科修士課程修了。大学卒業後、2000年から2002年まで日本生命保険・国際投資部にて外国株式ポートフォリオマネージャー。2002年から2012年までフィデリティ投信・調査部にて主にテクノロジーセクターの証券アナリストなどを経て、2013年にナビゲータープラットフォームを共同創業。同社にて個人投資家のための金融経済メディアLongine(ロンジン)を立ち上げ編集委員長に就任。著書に「銀行はこれからどうなるのか」(クロスメディア・パブリッシング)、「Google vs トヨタ」(KADOKAWA)、「日本の電機産業」(日本経済新聞出版社)など。東京工業大学大学院非常勤講師。

2. 異業種に学ぶ金融機関のAPI活用

長堀 金融機関では、こうした異業種の動きに対抗して、自社の金融サービスの利便性を高めることを目的にAPI(Application Programming Interface)の活用を積極的に進めています。先日、私が委員を務めるIPA(情報処

理推進機構)のシステムズエンジニアリングに関するWGにおいて、IoT(Internet of Things)分野を担当されているある委員の方が互換性のないIoT標準の乱立は市場の成長に何も役に立たないと主張されていました。IoTの分野では、現在、様々な標準化団体が設立されていますが、それが原因となってスマートハウスなどの実ビジネスの市場が立ち上がっていない現状があるようです。そこで、Webの標準化団体であるW3Cでは乱立する各社APIの上に標準となる部分を規定する動きがあり、これをWeb of Thingsと呼んでいます。金融機関によるAPI公開も各行もしくは各団体でその仕様が乱立してしまえば同様の動きとなってしまうのではないかと危惧しています。

泉田 APIの活用は、金融機関が主語で開放する、しないというロジックでは、うまくいかないと思います。消費者が必要とするもの、便利になるものを開放するという観点が必要だと感じています。噛み砕いて言えば、今までできなかったことができる、それにより消費者にどれだけサプライズが提供できるかが大事ではないでしょうか。GoogleやAmazonなど、すでに自社のサービスを提供している企業がAPIの提供により、さらに使い勝手の良いサービスが利用できるようになった場合、さらに消費者がついてくると思います。これら企業は、すでに具体的なサービスや商品が紐づいているので説得力が増します。大手金融機関でも業種を超えて様々な企業との協業による具体的な活用例を提示していますが、これから構築していくので、どこまで浸透するのかは慎重に見ていく必要がありますね。

長堀 GoogleやAmazonは、具体的な商品・サービスをまず消費者に提供し、その利便性を体感させています。そして、その裏側の仕組みを紐解いていくと、最新のテクノロジーがうまく活用されていることがわかります。つまり、実体経済に直接働きかけることが重要なのだと言えます。これは、日本のITベンダーの問題点でもあるのですが、クラウド、AIなどテクノロジーファースト

になっているのが気にかかります。料理に例えると、美味しい食事をしたいお客様に「素晴らしいごはんが炊けます」と厨房施設をアピールしているようなものです。ITベンダーも実体経済に働きかけるビジネスを行わなければ、これからの時代に生き残るのは難しいと思います。

泉田 例えば、自動車会社や流通業など、消費者と直接的な接点を持っている企業が中心となって、APIの活用などを進めると結果が違ってくるのかもしれませんが、ITベンダーばかりが「やりませんか」と言っている状態です。API活用と言うのではなく、消費者からの「便利になった」、「使い勝手がよくなった」という声が大きくなったときこそが、API活用が真に進んだ状態と言えるのかもしれません。

3. 伝統的企業と新興企業

長堀 すでに有名な話ですが、先ほどから話題に上っているAmazonは、創業以来ずっと赤字経営を続け、黒字化したのはつい最近と言われています。売上は大きくても、利益の大半を投資に回すため、株主もその点を理解していて、株式の時価総額は拡大しています。このような経営は、多くの日本企業にとっては難しいのではと感じています。

泉田 前職の生命保険会社では、アナリストとして外国株式の分析を担当していて、その際に受け持っていたのが、AmazonやYahooといったネット企業でした。Amazonはおっしゃる通り、ずっと赤字であったため、先輩のファンドマネージャーからは投資対象ではないと指摘されたものです。Amazonなどはそれにもかかわらず、信じ続けて保有してきた株主が一方に存在していたことを物語っています。自動運転に取り組んでいるTesla Motorsも同じような状況ではないかと思います。経営者とそのビジョンに賛同して、「この人(経営者)が作る世界についていきたい」、という思いにさせるのは資本市場でもユニークな存在です。一方、米国でもGE

などの成熟した企業は利益が出ないと経営者がすぐに交代させられています。

長堀 AmazonやTesla Motorsのような企業とは対照的に、伝統的な企業はポートフォリオ経営を重視してきました。ある事業が立ち行かなくなっても、他の事業で盛り返すといった形です。このように他の事業で補えるので、危機感が働かないのかもしれませんが。現状が続くとは思っていないが、ここ数年は大丈夫だろうという安心感があるので、改革が進まないのです。Fintechにおいても、同じような状況に陥るのではと内心危惧しています。

泉田 安定的な経営を行うのは素晴らしいことですが、問題となるのは、例えば、外部でより圧倒的な規模でビジネスを行う企業が現れた場合です。例えば、ビール業界などが典型です。ビール業界は基本的に装置産業なので、規模がモノを言います。現在、世界最大のビール会社は、バドワイザーを製造しているABインベプ社（Anheuser-Busch InBev N.V.）ですが、同社の取扱量を100とすると、日本国内の麒麟ビールとサントリーの取扱量を足しても5程度です。日本国内では、今後高齢化などでビールの消費量が減少すると言われています。一方、海外に進出するとしても100対5という状況です。これは、金融業界にとっても示唆に富む事例ではないでしょうか。日本が高齢化社会を迎え、国内市場が維持できなくなり、どう海外進出するか議論をするという最初のケースだからです。国内の金融業界は未だに高齢者が主要顧客で、すぐにビール業界のようにはなりません。現在、スマートフォンを使いこなしている層が高齢者となると状況は大きく変わると思います。そうして海外進出の議論となった時にJP Morganのようなグローバル金融機関、Amazonやアリババといった企業が金融サービスを提供している環境でどう勝負をするのか、そういった環境に10年、20年後には変わってくるのが見えてくる気がします。

4. IoTに対して金融はどう融合していくか

長堀 先ほども話題となりましたが、IoTと金融サービスという観点では今後、どのような動きが予想されるでしょうか？

泉田 IoTの定義にもよりますが、私はBtoBでの動きが速いのではと考えています。その観点で注目しているのが自動車と流通業界です。例えば、自動車の場合、自動運転技術に大きな注目が集まっていますが、もし自動運転車が一般化した場合、個人に対して自動車を売るよりも、自動運転を運行するオペレータといった事業者が自動車を購入することが主流になるのではと予想しています。つまり、消費者は将来的に自動車を所有するのではなく、自動運転車を保有し、運行させているオペレータから借りるのです。私の持論なので間違っていると言われればそれまでなのですが、このような未来になった場合、これらオペレータは自社で保有する自動車にセンサーを取り付けて、即時に決済ができるようなシステムが構築されるのではないのでしょうか。そうなれば、消費者は利用した分の燃費と保険料を簡単に支払うことができます。このようなシステムが出来上がると、事業者は安全に効率的に自動運転車が運行されているか、誰がどのように運転しているかといったデータを収集する必要があり、IoTに取り組むインセンティブが働きます。IoTに接続された自動車を買いましょうと個人に言ってもインセンティブがない。燃費が下がる、保険料が安くなると、駐車代が要らないといった実利的なメリットがないとイメージが湧きにくい。

長堀 もしそうなれば、業界で標準APIを導入しようとするのと同じ動きに見えますね。

泉田 そうですね。やはりBtoBで実ビジネスが動く業界ほど動きが速いではと感じます。例えば、物流に

についてもBtoCに関しては人を運ぶということでハードルが高くなっていますが、BtoBでモノを運ぶという観点に絞れば、たとえ商品が輸送中に壊れたとしても保険で補償すればよいわけですね。今まで紙の伝票でやり取りしていたものをネットワークに接続して決済する。誰がいつ支払い、誰が承諾したといったトレースがきちんとできればいい話ですし、その金融情報に紐づけて、モノをつなげれば担保されますし、意義のある取り組みだと思います。

長堀 国内企業では、コマツなどがIoTのプラットフォーム化に関する取り組みで進んでいますね。

泉田 自社ハードウェアのマーケットシェアが高いからでしょうね。また、先ほど説明したようにBtoBでビジネスを展開しているのも強みです。つまり、本業の強みを活かして、自分たちの速度でプラットフォーム化の取り組み速度をコントロールできるのです。他社に調整してもらう必要がなく、自社で必要な取り組みだけを率先して行えるのは大きいと思います。

5. 異業種参入によるゲームチェンジ

泉田 金融業の話に戻りますと、やっぱり預金という本業を軸に何ができるのかという考え方が必要なのはと考えています。国内で銀行口座、個人の預金をいまさら集めてどうするのだという声も聞こえてきますが、やはり口座数があることで、将来的にサービス業の事業者と連携するとか、もしくは自行で行えるビジネスの幅も違ってくると思います。現状では、預金口座を獲得しても、むしろ赤字なのかもしれませんが、将来的には預金口座の獲得競争にならざるを得ないのではないかと予想しています。

長堀 そうなると預金を預かる基幹系システムのコストを下げないといけませんね。国内の金融機関向け基幹系システムでは、どうしても堅牢な物を作ろうと

するあまり、安くても数十億かかってしまうのが現状です。これではコスト的に高く、異業種の参入障壁となっています。今後のFintechにおける最も重要な論点は基幹系システムのコストを下げるために、どうテクノロジーを活用するかにあると思います。実は、数年前にも異業種から何社か銀行業への参入の動きがあったのですが、結局どこも最終的には参入できていません。やはり基幹系システムの構築に必要な金額を聞いて、経営が成り立たない、やる価値がないという判断になってしまっているのですね。

泉田 だから、赤字を続けてでもビジネスを継続させる事業者が外部から来ると、一気にゲームのルールが変わってしまう可能性があるのです。

長堀 昨年弊社が主催した富士通総研フォーラム2016では、神戸大学の三品教授にご講演いただいたのですが、アメリカ人は企業の立地レベルをいきなり全部変えてしまうという話が印象的でした。どういうことかと言うと、日本の自動車産業がGMやフォードと競って勝ったとき、アメリカでは自動車を蛇口としてガソリンを売り、車の何倍も儲けたというものです。日本人は世界で1位ということで喜んでいただけ、実は違うところでビジネスをするという土俵を変えられていたのだと。日本企業は日々のオペレーション改善などは得意ですが、そもそものビジネスのルールを変えられてしまうとたまりもありません。このような動きこそがFintechの本質ではないかと感じています。

泉田 例えば、ベンチャービジネスの本場であるシリコンバレーで起業家が考えているのは、どのマーケットが大きいかという点です。実は、マーケットが大きい業種は大抵規制業種で、自動車や医療、エネルギーなどがそうです。そこで起業家は、どのように規制業種に入り込むかと考えて、その間隙を突いてくるのです。最初は、グレーゾーンといった領域でビジネスを始めて、うまくテクノロジーを活用し、ロビーイングを行う中

で合法的な一産業として塗り替えてしまう。つまり、土俵そのものを変えてしまうわけです。例えば、タバコ産業などでは近年新商品が大手タバコ会社より開発されていますが、あれは、ベンチャー企業にやられる前に先手を取ったという感じではないでしょうか。ベンチャービジネスでは、無いものを作るというより、有るものをテクノロジーで入れ替えてしまうことが実は多いのです。自動車で言えば、ガソリン車では負けたとしても、エンジンの無い、モーターで動く自動車で勝負するといったものでしょうか。常に現状のビジネスのルールをひっくり返そうとしているのです。

長堀 今のお話で感じたのは、どの領域でDisruption（創造的破壊）を起こすのかという意識と、そもそも現状が不便だ、おかしいという消費者の意識、つまり、民主化による促進という両面が必要なのだと思います。弊社では、毎年、日本国内の消費者に対して、Fintechサービスのニーズがどの程度あるかアンケート調査を実施しているのですが、実は意外にニーズがないことが判明しています。Fintechによるサービスの利用について



長堀 泉（ながほり いずみ）

株式会社富士通総研
取締役執行役員常務 コンサルティング本部長

1981年 富士通株式会社入社、金融機関担当のフィールドSEとして大手地方銀行、メガバンクを担当。

大規模システム統合プロジェクトや新規ソリューション企画に従事。2008年度より富士通総研、2017年度より現職。

業種・課題の横断能力およびクロスインダストリーの発想力強化のためのライン一本化や、専門性を明確にしたグループ制導入など、コンサルティングスタイルの変革に取り組む。

は積極的ではなく、従来の銀行店舗やATMを中心に利用したいという回答が多いのです。日本の消費者にとって銀行のサービスはそういうものだという意識が強いのかもしれません。しかし、ビジネスのルールが変わると状況は大きく変化するものです。例えば、日本でも十数年前に電気料金や携帯料金の支払いなどの小口決済がコンビニにでも可能となったとき、銀行側は全く手を打ちませんでした。今では、これらの小口決済のほとんどはコンビニで行われていますし、彼らのセールス情報として吸い取られています。金融マーケティングというキーワードが注目されて久しいですが、現状も銀行内に有効なデータがありますので、これらを組み合わせることができていたらと思います。

6. 改めて、これからの銀行の姿とは

長堀 改めて、これからの銀行の姿はどうあるべきかという話題に立ち返りたいと思います。泉田さんが「銀行はこれからどうなるのか」で紹介された未来の銀行の4つの姿は、消費者目線での分類ですよ。4つの姿のうちの2つ、「プライベートバンク型」と「投資銀行型」は、「人材がキーになる」としていますが、この分野でもある程度テクノロジーが代替する部分があると思います。昨年、証券会社の方と話したのですが、その方にアナリストによるマクロな市場予想とアルゴリズムによる市場予想のどちらが当たるのか聞いたら、アルゴリズムによる市場予測だと答えていました。こういう状況ですと、人材を資本としたビジネスモデルでもある程度テクノロジーに浸食されてしまうのではないのでしょうか？

泉田 本書を出版後、海外に拠点のあるプライベートバンカーと話したのですが、その方の話によると富裕層ほど安定した運用を求めている、結果次第では、一部の領域はロボアドバイザーなどのテクノロジーによって代替される可能性があり、例えば、それに付随する対人によるエンタテインメントといった要素が残るので

はという議論でした。ただ、プライベートバンキングがテクノロジーと無縁で安泰かというと、そうでもありません。例えば、米国で流行しているスマートスピーカーのAmazon Echoなどは、毎日消費者が機械に話しかけている状況です。金融の話は毎日ではないまでも、時折、一般的な消費者でも話題に上ることがあります。例えば、相続とかお隣さんが株で儲けたといった話ですね。これらの会話をAmazon Echoを通じてデータとして蓄積・分析し、Amazon Echoを通じて相続税対策としてこういう方法があるとか、このような金融商品があるといったアドバイスがなされた場合、人手で行っていたかなりの部分が機械に代替される可能性があります。こうした話題は、信頼できる人にしか話さないという人もいると思うので、そこについては人手の部分として残りますが、機械の方が正確に処理できるということもありますので、消費者は機械の方を信頼してしまう領域があるかもしれませんね。

長堀 将来、銀行がこう変わるということ、それはいつ頃かということについて、明言するのは難しいと思いますが、どう考えていますか？

泉田 私見ですが、イノベーションというのは20年程度続くトレンドなのだと考えています。例えば、スマートフォンの場合、iPhoneが発売されたのが2007年なので、まだ10年程度しか経っていないのですが、もうスマートフォンをグローバルで製造している会社は数社に集約されてしまい、我々の生活も大きく変わりました。これは、民生品で起こった事象ですが、インフラの場合はもっと長いスパンで起こると思っています。例えば、IoTの場合、その元年をいつとするかによりますが、20年と考えると東京オリンピックも通過点で、これからまだ変化していくのではないのでしょうか。イノベーションの途上で一定の姿は見えるかもしれません。例えば、スマートフォンの場合はほとんどその完成形が見えていて、類似のものが出たとしてもスマートフォンを軸に考えられると思います。つまり、イノベーションは

そんなに簡単には起きるものではないのです。

長堀 このような視点で捉えると、銀行業はある意味まだまだ安泰かもしれませんね。しかし、マイナス金利など今後とも事業環境は厳しい状況が続きそうです。

泉田 現状の課題として、このような低金利にもかかわらず、一様の金利で貸し付けを行っていることが挙げられます。消費者ローンなどがその最たる例ですが、事業性融資でも同様のことが起こっています。このような分野にこそ機械を活用して、金利設定も変えることができれば、収益性も改善されるはずです。先ほどの議論では、イノベーションに関してはまだ安泰かもしれませんが、テクノロジーに関しては押さえておく必要があるでしょうね。

長堀 本業回帰ですね。テクノロジーの導入により本業回帰が再びクローズアップされるのですね。

泉田 対談で何度も触れさせていただきましたが、預金獲得、ビジネスの目利きこそが金融機関の本業だと思うのです。本業を強化するために、どうテクノロジーを活用するかを考えた場合、新たな視点が見えてくるといいます。例えば、預金を切り口として金融機関と異業種の接点を考えた場合、現状、住宅ローン、クレジットカード、消費者金融くらいしかありませんが、もしかしたら預金を切り口にライフスタイルに根差したサービスが出てくるかもしれません。例えば、中国では、個人間での決済手段としてAlipayとWeChat Payが普及していますが、その背景には彼ら(中国人)のライフスタイルにうまく適合していることが挙げられます。少し前に「爆買い」などという言葉も生まれましたが、中国人には個人間での商品の売買行為がよく見られます。このため、知らない人同士で円滑に決済が行える必要があることからAlipayが普及しました。また、WeChat Payについても、中国ではお年玉を皆で分け合うゲームのような習慣があり、この際、個人間で簡単にお金が

送金できる必要があるため、普及したと言われています。送金するには銀行口座を開設することが必要で、その際には日本と同じく本人確認のため身分証明書が必要ですが、現金がもらえるというインセンティブが働くため、その手続きが苦になっていないのです。

長堀 文化そのものを変えるのは時間がかかりますが、文化に合わせてサービスを提供するという視点が必要かもしれません。その際、金融機関単独では行えないので、本業を重視して、異業種と連携していくことが重要ではないでしょうか。しっかりとビジネスの目利きを行い、リスクを取ることをテクノロジーでアシストして効率化することが金融機関のなすべきこと、Fintechで取り組むべきことと思います。そして、ICTベンダーは基幹系システムのコストを下げるなど、この取り組みをサポートしていかなければなりません。

泉田 今後、日本国内は市場として先細りになっていくと予想されます。そこで、内需に見切りをつけて海外に進出した先行企業に学ぶ必要もあるかと思います。例えば、ビール業界やマタニティ業界などが当てはまります。これら業界ではもう一度自社の本業は何か、その強みは何かを整理して海外で勝負しようとしています。金融機関も同じ視点で本業を見直す必要があると思います。一方、国内において、地元密着型でこれからも存続することを選択するなら、「金融」であることが強みではなくなるかもしれません。もしかしたら、ビジネスの目利きに関する情報は「メディア」として、取引の基盤は「インフラ」に集約されてしまうかもしれません。

長堀 本日は貴重なお話をありがとうございました。

(注1)「銀行はこれからどうなるのか」泉田 良輔 (著)
クロスメディア・パブリッシング(インプレス) 2017

特別インタビュー

FINOLABがつなく、生み出す、次のイノベーション

金融APIの公開に代表されるように、国内金融機関においてオープンバンク化に向けた動きが本格化する中、これからのFintechサービスはどのような姿になっていくのでしょうか？その際、ICTベンダーが果たすべき役割とはどのようなものなのでしょうか？

本インタビューでは、国内最大のFintech向けコミュニティ&スペースである「FINOLAB」にご協力をいただき、FINOLAB会員のスタートアップ2社に「FINOLABがつなく、生み出す、次のイノベーション」というテーマでインタビューを実施いたしました。

※FINOLABとは2016年2月、東京・大手町に開設された、「Fintech」に取り組む企業のためのコミュニティ&スペースです。富士通/富士通総研は2016年3月よりFINOLABに参加しています。

(対談日：2017年7月7日)

(1) 株式会社Warrantee 庄野代表インタビュー



対談者(敬称略 右から)

望月 泉：株式会社電通国際情報サービス

庄野 裕介：株式会社Warrantee 代表取締役

町田 憲亮：株式会社富士通総研 チーフシニアコンサルタント

1. Warrantee社の概要と設立の経緯について

町田 まずは庄野さんがWarranteeを設立した経緯について、ご自身の経歴を踏まえてお話しいただけますか？

庄野 私は大学から関西で一人暮らしを始めたのですが、その際に冷蔵庫や洗濯機といった家電製品が買ったばかりでことごとく壊れてしまい、有償修理に出すという経験をしました。大学に入学したばかりであり、この時の経験は自分にとって後々まで印象に残っています。そこから、少し時間が経つのですが、大学を卒業前に、大阪市が主催するシリコンバレーツアーに参加することになりました。これは、将来的に起業を考えている学生や社会人を対象として、シリコンバレーの新興企業や大学を訪問するもので、その参加条件として現地のベンチャーキャピタルにてビジネスプランを発表することが求められていました。この時、一人暮らしを始めたときの経験から、保証書を電子化して管理するビジネスプランを発表したところ、現地の投資家からも高い評価を受けたのです。当時すでに某IT企業から内定をいただいていたのですが、入社を少し待ってもらい、その間にビジネス化

に向けて取り組むこととなりました。そして大学卒業後の8月に投資家がつくこととなり、内定をいただいた企業には入社せず起業することとなりました。起業当時（2013年）は、家電製品のリコール問題が大体的に取り上げられていたこともあり、保証書に対して社会的な関心が高まっていたことも追い風となりました。

町田 リコール対象の家電製品は未だにメーカーホームページで周知していますね。消費者向け製品のリコール問題は企業にとって後々まで問題となる重大事なのですね。

庄野 消費者向け製品の場合、リコール通知までに事故が発生する割合が1割、リコール通知後に事故が発生する割合は9割に上ると言われています。企業側からすれば、リコール後に対象製品を購入しているユーザーへの周知・徹底が困難であることが課題となっており、一方、消費者側からしても家電製品を簡便に管理し、その後、修理・売却・廃棄といった状況に応じた対応が難しいことが課題となっているのです。当社のサービスは、このように双方の課題に応えるものだと思います。

町田 先日、オンデマンド型保険サービス「WarranteeNow」を発表されましたが、今後も「保証書」をキーワードにサービスを展開していく方向ですか？

庄野 シリコンバレーツアーで発表した当初から「保証書」を軸としてサービスを展開したいとの思いがあります。例えば、通常の1年保証に加えて延長して保証を受けることができる、いわゆる「延長保証」の市場規模は、アメリカは5兆円であるのに対し、日本では2,000億円であると言われています。日本とアメリカのGDP比率を考慮すると、日本でもさらに市場を拡大できるのではないかと考えています。当社の場合、こうした保障に関する書類（保証書、保険証書、車検証等）を管理し、利用者に対してその保証内容を周知するいわば「ドキュメ



庄野 裕介（しょうの ゆうすけ）

株式会社Warrantee
代表取締役

京都大学G30プロジェクトチューデントスペシャリスト（2008年）。大学の国際化推進を担当し、制度面の整備・構築やドキュメント英語化などに従事。総務省「医療ポイント推進協議会」委員（2012年）。2013年 株式会社Warrantee設立、代表取締役に就任。京都大学経済学部卒。

ント管理」と、スマートフォンといった携行品や身近な生活家電についてオンデマンドで手軽に入れる「保険」という両軸で、今後ともビジネスを展開したいと考えています。

町田 確かにスマートフォンなどは画面割れや水没事故といった保証対象外の事故もよく発生しますね。これらの事故や故障が保険で対応されることは、消費者にとっては大きなメリットですね。

庄野 スマートフォンのように携行品の価格は、年々上昇していますが、画面割れや水没事故などは通常の保証の対象外といったケースがほとんどです。当社（Warranty）は過去にクックパッド株式会社とも関係があったのですが、その際、ユーザーとして利用されている日本国内の2,000万人の方から様々な要望をいただいており、特に調理家電に対して保証が欲しいといった声が多く寄せられていました。このことから、オンデマンドかつ、身近に入れる保険に対するニーズは強いのではないかと思います、今回の発表に至りました。

望月 WarrantyNowはスマートフォンアプリを通じて保険の加入から請求まで行えるのですよね？

庄野 はい。保険の加入から故障した場合の請求まで、すべて行えます。実は、アメリカではすでに類似のサービスでTrovというものがあります。Trovでは、スマートフォンで保有する商品を撮影することで保険に加入できますが、製品が壊れた場合は、自己申告となっています。このため、虚偽の報告も多数あると言われていました。WarrantyNowの場合は、契約上、役務提供という形式をとっており、故障した製品を修理するというイメージです。当社は保証書管理のビジネスを通じて、家電の修理に関するネットワークを有しており、このネットワークを活用することも強みです。お蔭様で公式発表後（2017年7月3日）、メディアへの露出も増え注目が高まっています。

望月 例えば、海外旅行で携行していた家電製品が壊れた時など、海外旅行保険などで保険金請求を行う場合、様々な証明書を個人で取得して提出する必要があり、その手続きが煩雑でした。スマートフォンアプリを通してワンストップで請求が行えるのは大変便利ですね。

2. FINOLABへ入会したきっかけ、FINOLABに望むこと

町田 FINOLABにはどのような経緯で入会されたのでしょうか？FINOLABへの入会にあたって何か正式な申込み方法があるのですか？

望月 FINOLABでは会員募集といった広報をしておりません。スタートアップのメンターとしてFINOLABへ参画いただいている一般社団法人金融革新同友会FINOVATORSや既存会員からのご紹介、または弊社が年に一度主催しているFintechピッチイベントであるFIBCの登壇者などをきっかけとしています。入会するスタートアップ企業の審査は、企業・個人の両面で厳しく行っており、安心してビジネスに集中できる場を提供していけるよう尽力しています。

庄野 すでにFINOLABに入会し、オフィスをFINOLAB内に持たれていたCaulisさんからご紹介を受けました。当社の本社は大阪なのですが、今後、ビジネスを拡大するにあたり、東京にも拠点が必要となるため、FINOLABに入会することとなりました。Fintechの定義にもよりますが、当社のサービスにおいてもFintechは重要なキーワードです。例えば、WarrantyNowは、保険分野のFintechであるInsurtechに該当するサービスですし、保証書サービスでは、今後、家電の買い替えサイクルで割賦販売やローン^{かうぶ}を自動的に適用できるなど買い替えを促す仕組みを提供していくことを考えています。FINOLABで、このようなFintechサービスを開発・提供している企業の方々にお会いできることも大きなメリットですね。

町田 FINOLABから見て、Warranteeさんはどのような企業だと感じますか？

望月 スタートアップさんとは定期的に面談をさせていただくのですが、庄野さんからビジネスの状況や戦略などをうかがうと、いつも大きく進化されていてワクワクしますね。先日のWarranteeNowに関するプレスリリース（2017年7月3日）はFINOLABとしても本当に嬉しく思っています。こちらの想定していた以上の速さで企業規模が大きくなっており、まさにFINOLABが期待する短期間でのスケールアップを体現していると感じています。



望月 泉（もちづき いずみ）

株式会社電通国際情報サービス

外資系システムインテグレータにエンジニアとして新卒入社後、生損保や銀行等一貫して国内外金融機関のITシステムを担当。2013年に電通国際情報サービス入社、2016年よりFINOLABへ参画。運営責任者としてコミュニティにおけるあらゆる業務の設計と運営を行いつつ、Fintechスタートアップ会員と企業会員との新規ビジネス創出を目指す。国際基督教大学卒。

町田 我々（富士通/富士通総研）も2017年3月からFINOLABに企業会員として参画させていただいていますが、FINOLABは、常設されたネットワークである点、中立に運営されている点が素晴らしいと感じています。FINOLABでは、運営者とのネットワークに加えて、ここに入会しているスタートアップ企業とのネットワークを通じて世の中のFintechに関する潮流を肌で感じることができるのが良いですね。富士通はヒト・モノ・

カネのリソースが社内であり、これまでのお客様とのお取引により顧客基盤を持っています。これらのアセットを活用して、FINOLABの会員であるFintech企業とのコラボレーションを進めていきたいと思っています。

庄野 Warranteeは、基本的にBtoCのビジネスモデルでサービスを展開していますが、富士通のような企業と連携し、将来的にBtoBtoCとしてビジネスモデルを展開することもあるかもしれません。FINOLABでは、これまで当社にとって馴染みの薄かった企業と接することができます。こうした企業の担当者と実際に話をすることで、新たな気づきを得ることができ、また新たなビジネスの提案が行える点も良いことだと感じています。

3. 今後のサービスの方向性、企業会員に望むこと

町田 富士通総研では、今後の金融サービスは実体経済、つまりユーザーの意向に深く根差したものになっていくと捉えています。庄野さんは、FINOLABで行われたミートアップでの発表で自社のことを「家電のマネーフォワード」と仰っていましたね。つまり、家電製品のライフサイクル（購入→使用→修理→廃棄・売却→買い替え）において必要となる金融機能をサポートするサービスを提供するという意味でしょうか？

庄野 私たちのコンセプトは、「（家電製品を）買った後のすべてを支える」であり、このコンセプトに合わせてサービスを展開してきました。家電が壊れた場合には、アプリでの修理依頼やWarranteeNowによる保険の提供、家電を売却する場合には、中古査定依頼といったサービスを提供してきました。今後は家電を捨てる場合に注目して、廃棄サービスについても検討しており、実際に経済産業省による実証実験にも参加しています。今後とも消費者の家電購入のライフサイクルに合わせて金融機能を含む便利なサービスを提供していきたいと考えています。

町田 例えば、WarranteeNowのようなオンデマンド保険は、既存の画一的な保険に対して、小口化・パーソナライズ化された保険を提供するという新たな切り口で提供するもので、まさに消費者の実需に合わせた点に価値があると感じています。小口化・パーソナライズ化という観点で見た場合、家電購入にあたってのローン提供といったニーズも考えられますね。



町田 憲亮（まちだ けんすけ）

株式会社富士通総研
チーフシニアコンサルタント

2000年4月 富士通株式会社入社。金融機関向け営業業務、商品企画業務を経て、2016年4月より現職。Fintechなど金融機関のデジタルサービスに関する調査業務ならびに、金融機関のデジタルイノベーションを支えるICTプラットフォーム企画立案コンサルティングに従事。

庄野 今後は、オンデマンド保険について、故意に故障させたなど虚偽の申告を行った利用者を特定するブラックリストと、一方で良い利用をする人々のリストを作成していきたいと考えています。こうしたつながりをネットワークとして広げていくことも考えています。また、地方銀行と融資システムに係る連携についても検討しています。これら取り組みを複合的に進めていくことで新たなサービスが提供できるのではと考えています。データの分析についてはその仕組みを当社が一から作成するにはリソースの面で限界もあり、富士通のような企業と協業できたらよいと考えています。

町田 富士通は、長年にわたり、金融機関に対するシ

ステム開発やパッケージ提供を行ってきたことから、既存の稼働資産にWarranteeさんが作成したサービスを組み合わせるといったことが考えられるかもしれません。金融機関は、その業務の性質上、システムのセキュリティに対する基準が厳しく、金融機関と長年付き合いのある富士通のような伝統的な企業がサービス導入にあたって、Warranteeさんと金融機関との橋渡しをできるのではと思います。

庄野 既存システムへの組み込みやセキュリティ面・信用面での担保などは、富士通のような伝統的な企業と協働できると助かります。またスタートアップではどうしても不足がちなリソース面でも協力いただければ、私たちの活動がより早く進むとも思います。

望月 FINOLABでは、常設のネットワーキングの場である点を活かし、スタートアップ会員と企業会員との協業の機会を増やすため、会員同士のビジネスマッチングを目的としたミートアップイベントを毎週欠かさず開催する等、様々な工夫をしています。お題に合わせて資料を準備し、アポイントメントを取り、会議開始時にゴール設定をするような会議ではなく、FINOLABのラウンジでビールを飲みながら交わす何気ない雑談から新しいビジネスの話に発展していくことはよく見る光景です。今後もこうした機会をぜひ活用していただきたいと思います。

(2) 株式会社BANQ高橋代表インタビュー



対談者（敬称略 右から）

高橋 宗貴：株式会社BANQ 代表取締役CEO

望月 泉：株式会社電通国際情報サービス

町田 憲亮：株式会社富士通総研 チーフシニアコンサルタント

1. BANQ社の概要と設立の経緯

町田 高橋さんがBANQを設立した経緯についてご自身の経歴を交えてお話しいただけますか？

高橋 BANQ設立以前は、ベンチャー企業の経営やスタートアップ投資を行っていました。経営メンバーとして運営していた事業の売却を機に、北米に拠点を移して投資家として活動していましたが、2011年に発生した東日本大震災を機にアジアに拠点を移そうと考え、台湾でベンチャーキャピタルの設立に参画しました。ベンチャーキャピタルでは、主にeコマースやデジタルメディア関連の企業を投資対象としていたのですが、ビットコインウォレットを運営するFintech企業にも投資をしていました。台湾でのベンチャーキャピタル事業を通じて、「個へのパワーシフト」を目の当たりにし、個々人の利便性を高めるためにテクノロジーを活用したイノベーションを生み出すことが重要ではと考え、起業を思い立ち弊社を設立しました。こうした「個へのパワーシフト」の流れは、業界を問わず現在進行していますが、中でも金融業界でのインパクトは

特に大きなものになるのではないかと考えています。また、(起業にあたっての)タイミングもFintechというキーワードがバズワードとして広まりつつあり、Fintechが日本でも本格的に注目を集める時期でした。日本の金融システムは他国と比較しても強固なものであり、ベンチャー企業が真正面から向かっていくのでは糸口がないため、オルタナティブな視点でのサービス提供を意識しました。

町田 多様なバックグラウンドをお持ちですね。こうしたバックグラウンドが現在のビジネスへとつながったのですね。

高橋 私の中で、オルタナティブは事業を行う上で重要なキーワードとなっています。私自身がこれまで多くの国々で過ごしてきた経験から、メインストリームでのサービスだけでなく、オルタナティブなサービスのオプションが多数あることは大切なことであると考えています。過去に英会話スクールを運営していた事がありましたが、これなどはまさに教育の1つのオルタナティブだったのではないかと考えています。メイン

ストリーム以外の選択肢が提示されることで世の中がより良くなるのではという想いがあります。メインストリームの金融システムに対するオルタナティブとして、一見、ニッチで大手企業が手を付けたがらない領域でサービスを提供することにベンチャー企業の存在意義があるのではないかと考えています。オルタナティブとしてスタートしたサービスも、それが広がり定着していく中で新しい市場を形成していくこともあると考えています。

町田 それでは、BANQさんのサービスである「ほぼ日払い君」について、もう少し詳しく教えてもらえますか？

高橋 「ほぼ日払い君」は、アルバイトやパートの方々が、日々働いて給料日に支払われることが確定している給料の一部を、自分の好きな時にスマホで簡単に引き出せるクラウドサービスです。「ほぼ日払い君」では、ユーザー(従業員)がサービスにアクセスした時点で、その日までの給料が利用可能額として表示され、その額を超えない範囲で金額を指定すると、手数料が差し引かれた額が銀行口座に振り込まれます。24時間対応であり、当日18時までに申請を行えば、翌朝に入金されます。私は学生時代に、30種類以上のアルバイトを経験してきましたが、アルバイト先を決めるにあたっては、まかないが出ること、日払いで給料が支給されることなど、その時、その時で様々な基準がありました。しかし、すぐにお金が必要というニーズを満たすものは、その職種に限られてしまいます。「ほぼ日払い君」の仕組みを企業が導入すれば、あらゆる職種で給料を日払いで従業員に提供することが可能になります。すぐにお金が必要といったニーズがある時に、仕事の選択に制限がなく、幅広い選択肢も持てるようになることはユーザーの利便性を高めると考えています。

町田 今すぐお金が必要な人にとってはぴったりのサービスですね。また、企業にとっても労働力の安定確保

につながるというわけですね。

高橋 企業にとっては、採用の差別化や労働者の定着率向上の結果、採用コストの削減につながります。また、従業員にとっても、すぐに資金が必要であっても給料日が遠いという課題を解決することができ、月によってシフト時間変動するアルバイトやパートの方々のキャッシュフローの平準化を可能にしています。現在、日本国内の家計の最終消費額は約290兆円であり、そのうち国内の給料総額は約230兆円に上ります。貯蓄率は減少傾向にあることから、給料は消費の元となる「消費フローの蛇口」と捉えることができます。「ほぼ日払い君」では、消費フローの蛇口である給料まわりの課題を解決することで、ユーザーの利便性を高めるサービスを提供していくことを目指しています。



高橋 宗貴 (たかはし むねたか)

株式会社BANQ 代表取締役CEO

GABA (Gabaマンツーマン英会話) 共同創業者兼副社長として東証マザーズ上場を主導。その後、アジアでベンチャーキャピタルを設立するなど、北米アジアを拠点にベンチャー投資を行う。2015年 株式会社BANQを設立、代表取締役CEOに就任。サンダーバード国際経営大学院修了(MBA)/中央大学法学部卒。

町田 「ほぼ日払い君」の契約形態はどうなっているのでしょうか？

高橋 まず、導入企業と弊社間で業務委託契約を結びます。その上で、導入企業の従業員がユーザーとして「ほ

「ほぼ日払い君」の利用規約に同意し、ユーザー登録を行います。ビジネスモデル上、弊社は企業を与信相手としてサービスを提供しており、個人として信用力がない方でも、きちんと働いていれば「ほぼ日払い君」が利用できます。例えば、昨今増加している外国人アルバイトの方々なども利用することができます。当初は企業サイドから、「日払い」=「日雇い」というイメージを持たれることが多く、前払いを利用するような従業員が定着するのか疑問視されましたが、ユーザーデータの分析で、既存スタッフの1年後の定着率は約16%向上し、さらにサービス導入後に採用されたスタッフの定着率は約30%向上していることが分かりました。サービスを利用している従業員の場合、働けば働いた分だけ給料を早く受け取れるので、かけもちでアルバイトをしている場合、「ほぼ日払い君」を導入している企業のシフトを優先する傾向も見られます。また、求人サイトに「日払い制度あり」と表示できることから、求人応募者数がサービス前に比べて75%増加した企業もあります。利用者は、20代から30代が多く、利用頻度は月に2~3回程度であり、1回当たりの利用額は、2万円程度です。「ほぼ日払い君」のサービスを通じて、こうした小口の資金ニーズに応えることで、カードローンやキャッシングなどとは違ったアングルのオルタナティブな選択肢を提供して行ければと思っています。

2. FINOLABに入会したきっかけ、FINOLABに望むこと

町田 FINOLABに入会した経緯を教えてください。また、FINOLABを知ったきっかけは何だったのでしょうか？

高橋 Fintechについては、起業することもあり今後のトレンドとして調査をしていました。そのような中、2016年1月末に、FINOLABがオープンする趣旨をWeb上で見つけ、直接応募することにしました。はじめにピッチ(自社サービス発表のための短いプレゼンテーション)を行うことを求められました。

望月 FINOLABでは、会員を公募していないため、直接入会希望をいただいた場合には個別にピッチをお願いいたしました。非常に面白いサービスで、素晴らしいピッチでした。

高橋 次にFINOLABの担当者と面接をしたのですが、面接官が4名もいらっしまったので驚きました。

望月 ピッチを経てのご入会が初めてのケースでしたので、慎重に進めさせていただきました。時間もかかって、お待たせしてしまいましたね、すみません。

町田 なぜFINOLABに入会しようと思ったのでしょうか？

高橋 スタートアップ企業は信用がないことが一番の弱みであると思います。信用をカバーするための方法の1つとして、起業のトレンドを捉え、世間の注目を集めることも必要です。FINOLABが今後、Fintechエコシステムのハブになる可能性があると考え、取引先となる企業に対しても良いアピールになると考えました。また、情報収集の場としても有効であると考え、入居することにしました。

町田 弊社がFINOLABに参加している理由も同様に、FINOLABがFintechエコシステムのハブとして、様々な企業に対して中立的に対応していただけることにあります。

高橋 スタートアップ企業はリソースが限られており、我々が期待するメディアを通じたPRや伝統的な企業との協業といった機能がFINOLABにあると思います。しかし、まだ活用できていないところもあると感じています。

望月 Fintechを中心とした新規ビジネスとそのためのエコシステムを構築し、アジアにおけるハブとなるこ

とは、まさにFINOLABが発足当初から掲げるミッションであり、ビジョンです。またFINOLABの会員であること自体がスタートアップ企業の与信確保へつながるよう、入会時の審査はビジネス面だけでなく反社を含めたチェックも個人単位で行っています。おかげさまでFINOLAB会員であることがビジネスにおいてプラスに働いたというお話を度々聞くようになりましたが、スタートアップ企業のニーズは、その企業ごと、タイミングによって全く異なります。そのため、全体へ向けた定型のサービスとしてご用意することが難しいです。まずはFINOLABへ期待することを率直に教えてください。そのうえで、取り組めることには積極的に取り組みますので。



高橋 我々としてもうまくニーズをお伝えしていく必要があると感じています。また、スタートアップ企業がニーズを伝えていくことで、FINOLABはFintechエコシステムにおける強固なハブになると考えています。

3. 今後のサービスの方向性、 企業会員に望むこと

町田 BANQさんの今後のサービスの方向性についてお話しいただけますか？

高橋 将来的には給料そのものがデジタル化していくと予想しています。その中で、自分たちがどのような

形で付加価値を提供し関わることを考えるかを考え、サービス提供の方向性を判断していくつもりです。弊社の強みは「消費フローの蛇口」の一部を押さえていることにあり、これをすでに国内外に数多く存在する決済ソリューションのプラットフォームに接続することができれば、ユーザーの利便性はより高まっていくと信じています。また、ユーザーデータを何らかの形でマーケティングデータとして活用することで、ユーザーの手数料負担を低減することができるのではないかと考えています。

町田 契約している企業の勤怠システムとは、ほぼリアルタイムでデータを連携しているのですか？

高橋 現状は企業サイドのサイクルに合わせて勤怠システムのデータを弊社のシステムと連携しています。弊社側でAPIを準備しているので、企業側で直接連携してもらっている所もあります。今後は金融機関や企業が公開するAPIと連携し、リアルタイムでデータを反映できるようにしたいと考えています。例えば、当日急に飲み会に誘われた時など、シフトの時間を延長して働いて、仕事が終わったらすぐにその分の給料が受け取れるようになったら便利ですね。

町田 最近では様々な業種の企業がFINOLABに加入し始めており、業種の枠を超えて集まる場となっていると感じています。金融機関に限らず企業との連携をどのように考えているのでしょうか？

高橋 ユーザー視点であることが大切だと考えます。特に大企業と取り組む際には、お互いの利害関係が相反することもあると思います。この際、お互いに同じ方向を向いて活動するには、ユーザー視点で取り組むことが重要ではと感じています。

町田 御社のビジネスでは、人事給与に関するシステムや顧客基盤の共有、またリソースの面から、おそら

く伝統的なIT企業との連携がカギを握ると思いますが、いかがでしょうか？



高橋 スタートアップ企業単独では限界のある新規サービスの共同開発などに取り組めたらと思います。しかし、スタートアップ企業から見ると、大企業との協業には心理的に障壁を感じてしまうことも多いのが実情です。例えば、情報だけ取られて実際には協業に至らないといったケースはよくあります。FINOLABには、そういった点をうまくとりなしていただき、今までにない取り組みができると思います。

望月 FINOLABはスタートアップ会員と企業会員とで新しいビジネスを生み出すための場です。企業会員になりたいというお話は、ありがたいことに日々たくさんいただくのですが、入会にあたっては明確にその意志を持っていることだけでなく、スタートアップのビジネスの仕方や物の考え方、見ているマーケット等をしっかり理解し、協業のために自分の会社を動かす力のある個人をアサインできる企業であることを条件として求めています。入会後に起ち上げるプロジェクトのイメージが具体的になるまで、何か月もディスカッションをさせていただいた先もいらっしゃいます。ぜひそんな企業会員と新しいビジネスをたくさん生み出していきたいですね。

町田 伝統的な企業からすれば、こうしたオルタナティ

ブなサービスを提供するスタートアップ企業が一面では脅威に感じられるかもしれませんね。

高橋 オルタナティブとは、既存のビジネスやサービスに対して選択肢を増やすものです。それぞれの選択肢を提供する企業がそれぞれの強みを活かすことが、今後の市場拡大にもつながるのではないのでしょうか。まずはサービスが広がらなくては意味がないと考えているため、類似のサービスがどんどん出現し、市場規模が拡大していくことが良いと考えています。当社もOEMでのサービス提供なども検討しています。また、ユーザーデータなどは、弊社がデータ収集を行い、その分析は伝統的なIT企業が担当するなど、利害が一致する協業のあり方があると思います。

ケーススタディ 1

日本と米国の消費者動向調査から見た Fintechサービスのこれから

株式会社富士通総研
クロスインダストリビジネス企画グループ コンサルタント
石山 大晃

Fintechが日本でも注目され、ベンチャー企業による最新テクノロジーを活用した新たな金融サービス（以下、Fintechサービス）の提供が増加しています。これらFintechサービスの利用が次第に拡大するにつれ、消費者のお金の管理や金融商品・サービスの利用方法はどのように変化していくのでしょうか？

富士通総研では、Fintechサービスの導入を目指す金融機関へのコンサルティングや富士通における次世代ICTソリューション企画へのインプットとして、消費者や事業者の金融サービスに対するニーズ調査を継続して実施しています。本年は、調査のフィールドを拡大し、Fintechサービスの利用で先行する米国における消費者向けFintechサービスの利用に関する調査を実施しました。

本調査結果から日本と米国の消費者向けFintechサービスの利用実態を比較し、今後の日本におけるFintechサービスの展開に向けた示唆をご紹介します。

■ 執筆者プロフィール



石山 大晃（いしやま ひろあき）

株式会社富士通総研 クロスインダストリビジネス企画グループ コンサルタント

2013年 富士通総研入社。入社以来、地域経済と金融をテーマに金融商品・サービスの顧客動向調査に基づくチャネル、セールス、IT戦略に関するコンサルティングに従事。

1. 順調に増加するFintechサービスの提供数

日本では、Fintechが注目され始めた2015年以降、スマートフォンを活用した消費者向けのFintechサービスが次々と発表されています。

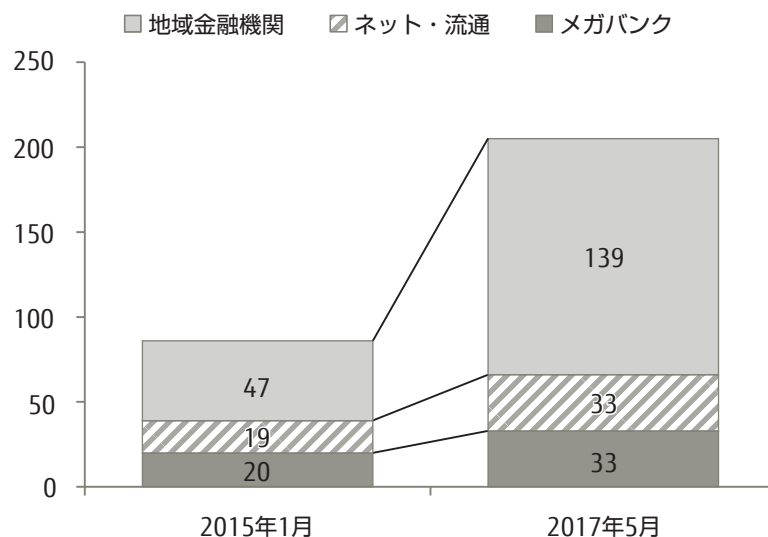
富士通総研が毎年実施しているスマートフォン活用に関する調査^(注1)によると、2015年1月から2017年5月にかけて国内銀行のスマートフォンアプリ提供数は倍以上に増加しています(図1)。同じく富士通総研が毎年実施する地域金融機関の企画担当者向けのアンケート調査^(注2)(図2)においても、8割以上が今後注力したい

ICTのテーマとしてスマートフォン活用を挙げています。

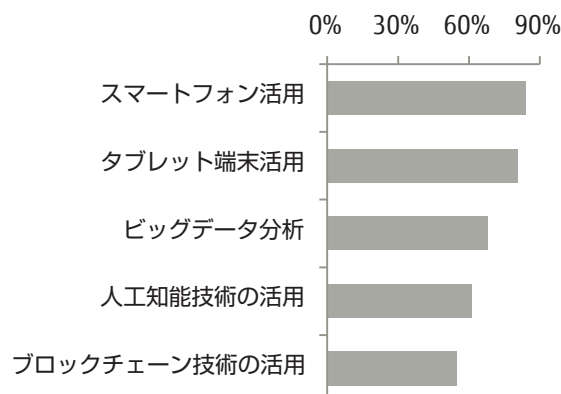
このように、国内金融機関(提供者側)は、Fintechサービスの提供に前向きであり、この盛り上がりは今後も継続すると見込まれます。

2. 足踏み状態にあるFintechサービスの利用率

一方、消費者(利用側)の動向に注目すると、国内におけるFintechサービスの利用率は足踏み状態であることがわかります。富士通総研が実施した日本と米国の



● 図1 日本国内の銀行によるアプリ提供数
出典：富士通総研「金融機関によるアプリ提供数調査」



● 図2 国内地域金融機関の今後推進したいICTテーマ
出典：富士通総研「地域金融機関向けアンケート調査」

Fintech サービス利用に関する調査^(注3)では、両国のFintechサービスの利用率を比較すると大きな差があることが明らかになりました。

代表的な消費者向けFintechサービスである家計・資産管理^(注4)、ロボアドバイザー^(注5)、個人間送金^(注6)に関する調査結果を日米で比較すると、いずれのサービスでも米国における利用率が日本よりも倍以上高い結果となっています(図3)。例えば、家計・資産管理は、日本国内でもマネーフォワードに代表される家計簿サービスと国内金融機関の提携事例が数多く発表され、Fintechサービスの提供が特に進んでいる分野であると思われます。しかし、その利用率は、米国が33%であるのに対し、日本は14%にとどまっています。

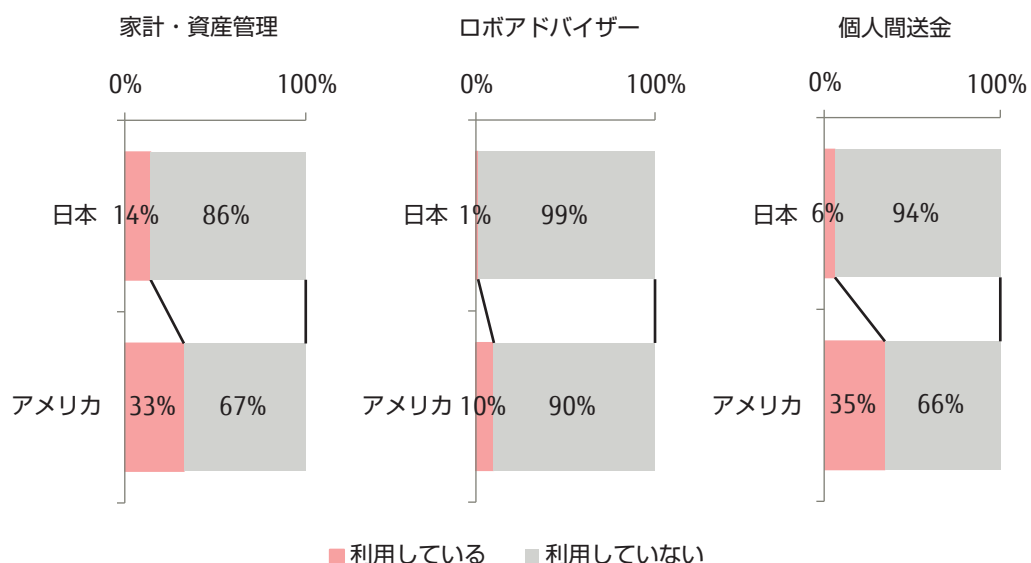
日本の金融機関が積極的にFintechサービスの提供に取り組む一方、消費者は未だFintechサービスの利用に消極的であると考えられます。Fintechサービスの利用において先行する米国と日本では、どのような違いがあるのでしょうか？

3. 米国で進む銀行利用のデジタル化

日本と米国では、消費者の銀行との関わり方に違いが見られます。図4では、日本と米国の消費者による銀行チャネルの1年以内の利用経験・利用頻度を示しています。窓口やATMの利用が多いことは両国の消費者で共通していますが、デジタルチャネルの利用経験については差があります。

例えば、米国の消費者にとって、インターネットバンキングは、窓口やATMと同じく、銀行利用者の多くが利用するチャネルとなっています。スマートフォンについても、その利用率は日本の倍以上となっており、消費者の半数以上がスマートフォンから銀行サービスを利用した経験があると回答しています。

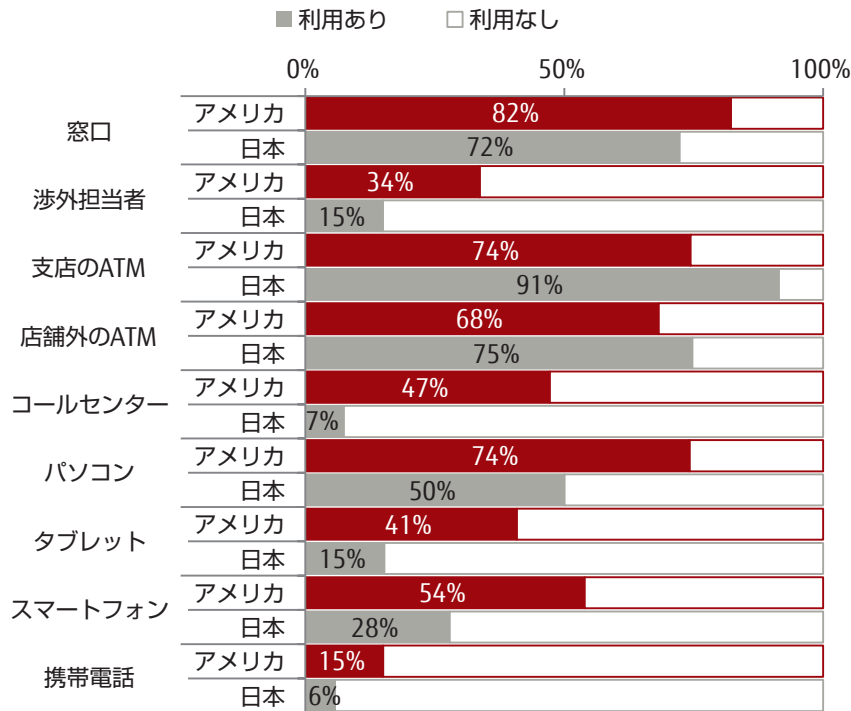
今後の銀行チャネルの利用意向に関する考え方を尋ねる質問では、日本と米国の消費者の考え方の違いが明らかになりました。日本の消費者は、チャネルの利用を変化させることに消極的で、利用意向の増減率は数%にとどまっています。対照的に、米国の消費者は“窓口利用を減らす”、“スマートフォン利用を増やす”と回



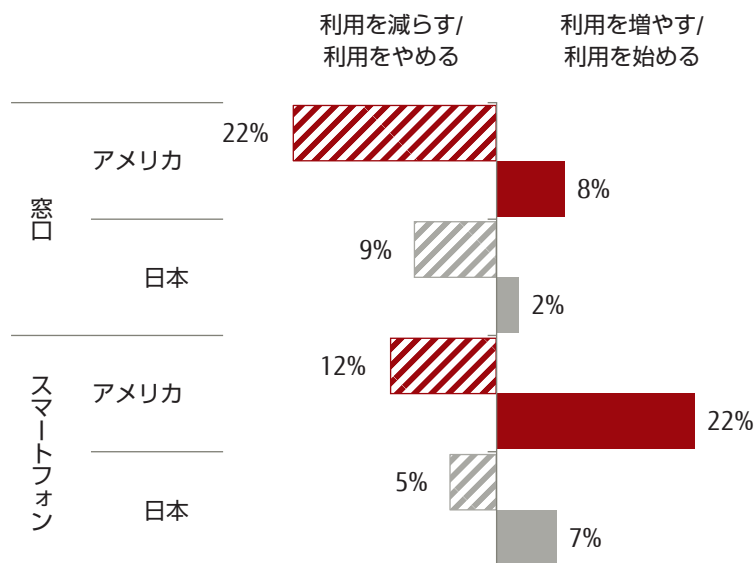
● 図3 日米のFintechサービス普及率の比較
 出典：富士通総研「Fintechに関するアンケート調査(米国)」
 「Fintechに関するアンケート調査(日本)」

答している割合が高いことが特徴です(図5)。この調査結果から、米国では消費者の銀行利用におけるデジタ

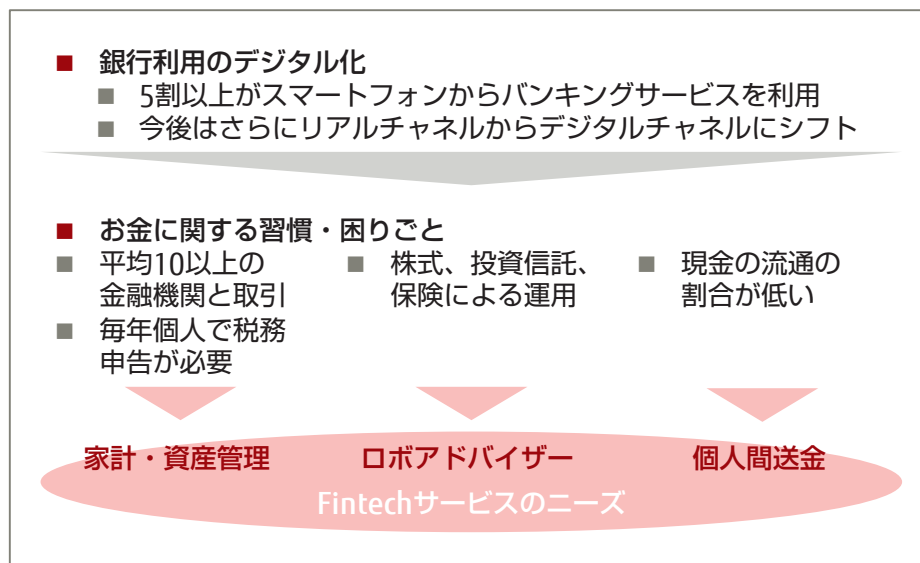
ル化が進んでおり、それがFintechサービス利用にも影響を与えていると考えられます。



● 図4 日米消費者の銀行チャネル利用経験・利用頻度比較
出典：富士通総研「Fintechに関するアンケート調査(米国)」
「Fintechに関するアンケート調査(日本)」



● 図5 日米消費者の銀行チャネルの利用意向
出典：富士通総研「Fintechに関するアンケート調査(米国)」
「Fintechに関するアンケート調査(日本)」



●図6 米国におけるFintechサービス普及の要因

4. 米国で銀行利用のデジタル化が進む背景

前述のように、米国では銀行利用のデジタル化が進んでおり、これがFintechサービスの利用率の高さにつながっていると考えられます。こうしたデジタルサービスの利用が進む背景には、米国特有の社会情勢や消費者の嗜好が影響していると考えられます。

日本と米国では、その人口構成が大きく異なります。米国では、デジタルチャネルと親和性の高いミレニアルズ（1980年代から2000年代生まれ）と呼ばれる若年世代が人口構成において約3割を占めています。米国の銀行にとってデジタルチャネルの充実を図ることは、より大きな潜在市場へのアクセスを得るために欠かせない取り組みと言えます。

また、先に紹介したFintechサービス3種の利用環境も日本と米国とでは大きく異なります。

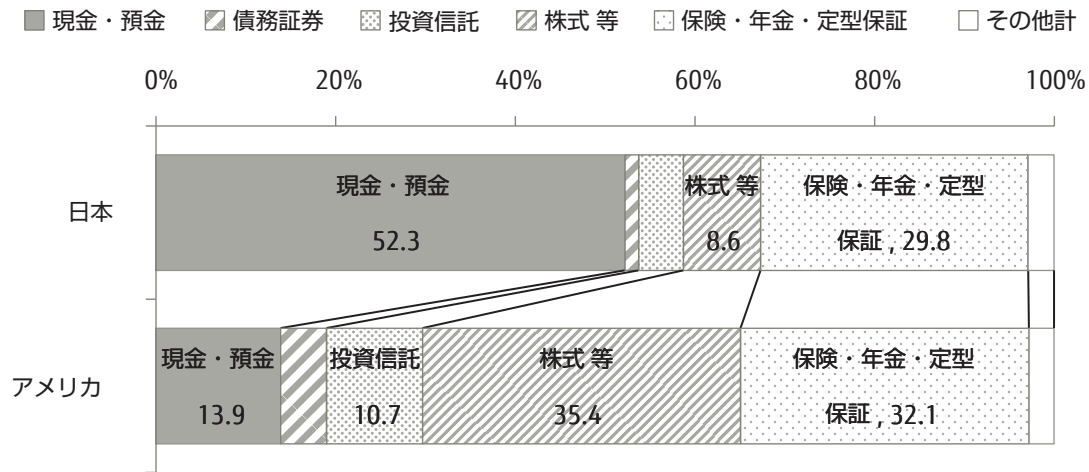
日本と米国では、自身の家計や財務状況に関する管理ニーズの強さが異なると推測されます。富士通総研が米国の大手Fintech企業に対してインタビュー調査を実施したところ、米国の消費者は平均10以上の金融機関と取引があるとのことでした。多くの金融機関との取引がある米国の消費者は、複数の取引情報を統合管

理する機能のニーズが強いと予想されます。また、米国では、毎年個人で税務申告が必要であり、自身の正確な財務情報の管理が必要です。

消費者の金融商品に対するニーズも異なります。日本銀行^(注7)と連邦準備制度理事会（FRB）^(注8)が公表している両国の金融資産（家計）のポートフォリオを比較すると（図7）、日本の消費者は、5割以上を現金・預金で保有していますが、米国の消費者は、株式や投資信託による運用の割合が高くなっています。このため、ロボアドバイザーのような資産運用ツールが投資に積極的な米国の消費者に対して訴求していると考えられます。一方、資産運用ニーズが乏しい日本の消費者にとっては訴求しづらいのかもしれません。

両国のキャッシュレス化の状況についても、日本と米国で違いが見られます。国際決済銀行（BIS）^(注9)が公開するレポートによると、現金流通残高の対名目GDP比率は日本が19.4%と調査対象国の中で最も高い割合である一方、米国における同比率は7.9%となっています。キャッシュレス化が進んでいる米国では、個人間のお金のやり取りにおいてもデジタル化が進展していると考えられます。

このように、米国においてFintechサービスが利用さ



●図7 日米の家計の金融資産構成
出典：日本銀行、FRB公開情報を基に富士通総研作成

れている背景には、社会の仕組みや金融商品・サービスに対する消費者ニーズが存在しています。

5. 日本における Fintechサービスの利用拡大に向けて

日本と米国では、消費者の金融機関との関わり方や金融商品・サービスの利用状況が異なります。Fintechサービスは、各国の消費者の金融に関するニーズや課題、社会動向を背景に誕生、発達してきたと言えます。現在、日本においてもFintechサービスの提供は盛り上がりを見せていますが、サービスの利用拡大は遅れています。

今後の日本におけるFintechサービスの発展、拡大のためには日本の消費者の特性や環境の洞察に基づく日本らしいサービス内容と提供方法が求められます。

このようなFintechサービスの実現に当たっては、従来にも増して利用者の動向や反応をサービス内容に反映するような企画プロセスの重要性が高まります。また、サービスの内容については、金融商品・サービスの利用において変化を好まない日本の消費者に対して、金融ニーズの背景にある生活や事業のサポートの一環として利便性の高い金融機能を提供するようなサービスの提供が有効であると考えられます。例えば、海外では、

金融ニーズの発生をより上流で察知し、自社取引へ誘導する入口として不動産や自動車といった商品を検索する機能を持つアプリを提供している金融機関も存在します。今後の調査では、欧米などの先進国や成長著しい新興国における新たなFintechサービスについて、事例とともに背景となる利用者の動向や社会課題までスコープを拡大し、当該地域特有の仮説を構築することによってFintechサービスの企画に資する、より深い洞察を提供していきます。

富士通総研では、今後も利用者にとってより便利な金融サービスの実現を目指し、海外の先進事例ならびに背景となる利用者の動向をインプットとしたコンサルティング、研究活動を推進していきます。

(注1) 金融機関によるアプリ提供数調査(2015年1月、2017年5月)：富士通総研および富士通の担当者が定期的にアプリストア、各行プレスリリースによって提供が確認されたアプリ数を計測。アプリの提供機能ごとに1アプリとして計測。

(注2) 地域金融機関向けアンケート調査(2017年1月)：毎年、全国の地方銀行、第2地方銀行を対象に富士通総研が留置調査により実施。昨年度は32行から回答を得た。複数選択の上位5項目を表示。

(注3) Fintechに関するアンケート調査(日本)：富士通総研が2017年6月に実施したWebアンケート調査。日本国内の18歳以上、1,024人から回答を得る。回答者の構成は、年代、性別、居住地の割合が人口統計に準拠するよう調整。

Fintechに関するアンケート調査(米国)：富士通総研が2017年3月に実施したWebアンケート調査。米国内の18歳以上、1,000人から回答を得る。回答者の構成は、年代、性別の割合が人口統計に準拠するよう調整。

(注4) 口座やカードの利用情報を統合・分析し、分かりやすく表示するアプリやWebサービス。国内の代表例は、マネーフォワード、Zaim。

(注5) 人工知能による予測やポートフォリオ診断により資産運用を支援するアプリやWebサービス。国内の代表例は、THEO、ウェルスナビ、SMART FOLIO。

(注6) SNSアカウント等を活用し、個人間で簡単に送金ができるアプリやWebサービス。国内の代表例は、楽天銀行アプリ Facebook送金、LINE Pay。

(注7) 日本銀行「資金循環統計」(2016年12月19日公表分)。

(注8) FRB, Financial Accounts of the United States, Third Quarter 2016 (2016年12月8日公表分)。

(注9) BIS, Statistics on payment, clearing and settlement systems in the CPMI countries (2016年12月)。



ケーススタディ 2

Fintech時代における 新サービス創出に向けたコンサルティング

株式会社富士通総研
クロスインダストリビジネス企画グループ シニアコンサルタント
湯本 洋美

Fintechへの関心の高まりを受け、大手金融機関では、「自行のビジネスがFintechベンチャー企業に浸食されるのでは」との危機感を覚えると同時に、これらベンチャー企業との共創を通じて新たなサービスを創出する好機と捉えています。大手金融機関とベンチャー企業との協業による実証実験や新サービスの提供に関する発表が毎月のように紙面を賑わしており、地域金融機関においてもFintech企業との提携事例が増えつつあります。しかし、Fintechは、明確な定義がなく、金融機関の興味・関心により、適用領域・技術が変化するものであるため、金融機関単独ではどの分野のどの技術を適用するのかを見極めづらいのが実情です。また、Fintech企業が提供するサービスは新規性が高く、そのビジネス上の有効性を評価する指標は未だ定まっていません。そして金融機関が提携を検討するFintech企業の多くはスタートアップと呼ばれる創業間もない小規模企業であり、これまで金融機関と関わりが少なかった企業でもあり、その経験値が不足している状況といえます。

富士通総研では、Fintech企業との協業を検討する金融機関に対して、上記課題にアプローチし、Fintech企業との効果的な協業を推進するコンサルティングを提供しています。以下では、当社がご支援させていただいたA証券様の事例を通じて、Fintechスタートアップ協業による新規サービス立ち上げにかかる課題をどのように乗り越えるかご紹介したいと思います。

■ 執筆者プロフィール

湯本 洋美 (ゆもと ひろみ)

株式会社富士通総研 クロスインダストリビジネス企画グループ シニアコンサルタント

2008年 富士通総研入社。入社以来、金融機関様を対象に、新規事業立ち上げや営業戦略の立案を支援するプロジェクトを担当。近年では、海外におけるマーケティング調査や、海外の金融機関様向けの業務改革のコンサルティングを実施。

1. Fintech協業計画のプロジェクトアプローチ

一般的に、新規事業開発のアプローチとして、下記3ステップが必要とされています。

- ①リサーチ・機会の発掘：リサーチを通してビジネス機会を発掘し、ビジネスモデルを策定
- ②アイデアの具現化：ビジネスモデル評価による絞り込みとプロトタイプの構築
- ③プロトタイプの検証：プロトタイプのパイロット導入と評価・改善後に対象サービスの本格導入

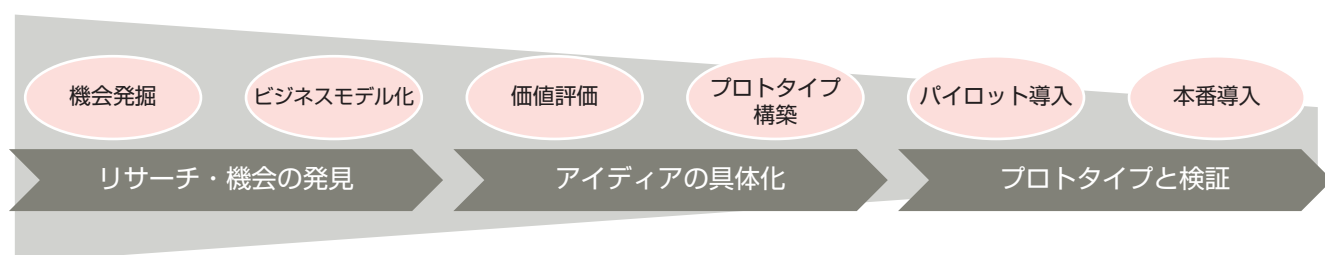
上記は、新規事業開発における一般的なステップですが、Fintech企業との協業にあたっては、長年に亘るリサーチの実施により蓄積された独自の知見、これまでのPoC実施経験により得られたノウハウなど、換言すれば「経験の差」がその後の成否を大きく左右するものとなります。Fintechの領域においては、スタートアップ企業による新たなサービスが、毎年次々と登場しており、金融機関はこうした多くの有望なFintech企業から自社にとって最も協業効果の高いFintechサービスを短期間で見つけ出し、協業を進めていく必要があります。一方、金融機関によっては、プロジェクト推進における堅確性が求められるため、フェーズごとにプロジェクトを分割し、各フェーズ終了時に関係者への報告や協力要請を行いながら、少しずつ規模を拡大していくアプローチが好まれる場合もあります。富士通総研では、長年にわたり、Fintech分野に関して独自に調査を行ってきたことから、当該分野に関する豊富な知見を有しています。これらの知見を活用することにより短期間

で上記アプローチを実行・完遂し、早期のパイロット導入を支援することを可能としています。また、これまでのFintechサービス導入に向けたPoC支援実績から、金融機関とFintech企業を取り持ち、各金融機関にとって最適なアプローチ方法を選択してサポートすることを可能としています。

A証券様向けプロジェクトにおいては、フェーズごとに関係者の同意を得て、少しずつ規模を拡大していくアプローチを採用しており、当初はビジネスモデル立案を当面のゴールとして据え、「①リサーチ・機会の発掘」をクイックに実施しました。ただし、プロジェクト終了時にビジネスモデルのロングリストが提示されているだけでは、次のアクションに踏み切れないことから、「①リサーチ・機会の発掘」フェーズにおいても簡易的な評価を行い、A証券様にとって有望なビジネスモデルの特定もスコープ内としました。プロジェクトにおける具体的な実施内容は、(1) Fintech市場の定義と全体像の把握、(2) 各領域の評価と詳細調査、(3) 基本方針/アプローチプランの策定としました。

2. Fintech市場の定義と全体像の把握

プロジェクトの開始時には、多岐にわたるFintechサービスの分類を通じて、市場の全体像を把握し、評価やビジネスモデル立案を行う基本となるフレームワークを構築しました。分類にあたって、提供されている金融機能に着目しましたが、この分類方法には、金融機関の既存事業と組み合わせることでどのように価値を創出す



●図1 新規事業開発の全体アプローチ

るかを検討できるという利点があります。加えて、金融機能と既存金融商品が対応することで、公的機関による統計データをベースに市場規模を推計できることから、より精度の高い推計を行うことができるという調査上の利点もあります。

こうして金融機能を基にFintech市場を定義した結果、下記の分類が採用されました。なお、実際のプロジェクトにおいては、具体的なビジネス機会やモデルの評価・分析が求められたため、証券会社の事業に直結する分類は、下記よりも詳細な分類を行っています。

3. 各領域の評価、総裁調査による有望領域の見極め、アプローチプランの策定

次に、先の分類をもとに、各領域の有望度を評価し、取り組みの優先順位を明確にしました。本プロジェクトにおいては、「資源を投下して事業を立ち上げるコス

トに見合う魅力度を有しているか(魅力度)」、「大手金融機関の既存事業と親和性があり、強みを発揮できる領域か(親和性)」を、有望度を測る観点として据え、各観点を構成する要素に分解することで下記の評価軸を導出しました。

- 魅力度：ロックアウトファクター(例：法規制により当該事業が禁止)の不在、市場規模、競争優位性の3軸
- 親和性：収益拡大の貢献度、中長期的な企業価値拡大への貢献度の2軸

魅力度の評価については文献調査及びデータ分析を用いて定量評価を行い、親和性は顧客とのディスカッションを通じて定性評価を行います。こうした評価を通じ、「預金/資産運用」、「その他の周辺機能」、「金融機関向けインフラ/プラットフォーム」が顧客にとって有望なFintechの領域と選定されました。

有望度が高いと判定された領域に関して、該当する

Fintech分類			概要	具体的なサービス例
エンドユーザー向け	金融サービス	預金/資産運用	預金や資産運用サービスの機能向上 利用者における資産管理の効率化	PFM（マネーフォワード）
		融資/資金調達	資金/資本調達機能の向上 新たな手法による資金/資本調達手段の提供	クラウドファンディング（CAMPFIRE）
		送金/決済	資金決済や送金サービスの機能向上 新たな手法による送金手法の提供	P2P送金（LINE Pay、Venmo）
		保険	保険サービス（生命・損害保険）の機能向上 新たな提供形態の保険サービス	P2P保険（Lemonade）
	周辺サービス	その他の周辺サービス	金融サービスの付加価値向上 （利便性向上、周辺サービス追加）	経費管理（freee）
金融機関向け	フロントエンド		金融機関のフロントエンドの効率化または付加価値向上	チャットボット（Kasisto、Kore.ai）
	インフラ/プラットフォーム		金融機関の内部業務・システムの効率化または付加価値向上	ブロックチェーン（Chain）

●表1 Fintechサービス分類

サービスの個別スタートアップについて詳細に調査を行い、具体的なスタートアップ企業・サービスを列挙するとともに、各サービスの特徴や提供価値、想定顧客、収益構造等のビジネスモデルを明確にしています。本調査にあたり、当社のFintechスタートアップとのネットワークを活用し、個社と直接ディスカッションをする機会を設けました。これにより、当社提案のビジネスモデルに妥当性があるのか、スタートアップ各社が参加したいと思えるビジネスモデルとなっているか等、スタートアップの温度感を反映することができたため、より実現性の高い提案につながりました。

本プロジェクトでは、このように現実的なFintechサービスのビジネスモデルを短期間で提案したことが評価され、A証券様では、引き続きFintechサービスの導入に向けた検討を継続しています。

4. おわりに

Fintechサービスを用いた新規ビジネスの企画においては、新たな方法論が必要と考える方も多いかもしれませんが、重要となるのは、新たな方法論ではなく従来の新規ビジネス企画と同じく、自社の事業戦略を明らかにし、消費者に対してどのような価値を提供したいかという視点です。しかしFintechサービスの提供は、ベンチャー企業が中心で、サービス市場がめまぐるしく変化するため、金融機関においては、自社の事業にとって有望な領域を従来よりも素早く特定し、早期にビジネスモデル仮説立案・検証につなげることも重要となります。これには、前述のようにFintech市場に対し、独自の知見を有する企業との提携が有効になると考えます。また、金融機関の意思決定プロセスにおいては、ビジネスモデルの検証まで一気通貫で行うことが難しい場合もしばしば存在します。フェーズごとにプロジェクトを分割し、関係者を説得しながらプロトタイプにつなげることも考えられます。金融機関ごとに存在する企画プロセスに合わせて柔軟な推進体制を構築することも新規ビジネス企画においては避けて通れないも

のです。このため、金融機関におけるPoC実施にあたっては、これら金融機関の業務に精通するICTベンダーとの提携もまた重要な意味を持ちます。いずれにせよ、Fintechサービス導入に向けては、関係者の合意を得ながら、失敗を恐れずに粘り強く試行を続けることが重要です。富士通総研では、今回ご紹介したような新規事業プロセスにおいて、Fintechに関する調査から得られた独自の知見やPoC実績から得られたノウハウを還元することで、金融機関における導入までをトータルでサポートします。

最後に金融機関におけるFintechサービスの導入にあたっては、スピード感を持ちつつ、粘り強くサービス開発を継続する姿勢に加えて、より利用者(エンドユーザー)へ訴求するサービスを提供することを目指し、利用者の声を反映することも忘れてはなりません。富士通総研では、金融機関におけるFintechサービスの企画に役立てることを目的に利用者の金融サービスに対するニーズ調査を継続的に実施しています。これらの調査を組み合わせることで、Fintechサービス導入に向けた協業プロセスをより効果的に推進することが可能です。Fintechを活用したサービス開発の目的は、利用者が喜んで利用できる新たなサービスを創出することであり、金融機関における新たなFintechサービスの導入に向けて今後も効果的なコンサルティングサービスを提供していきます。

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2017年

知創の杜 2017 Vol.1

成熟社会におけるゲームチェンジの足音
ー既存ビジネスフレームを新しい価値で破壊するEaterー

2017年1月25日発行

ダウンロード [2.58MB]

・【特集】
成熟社会における次なるビジネスのありか
ーゲームチェンジの潮流ー

・【フォーカス】
未来の社会と、企業が仕掛けるゲームチェンジ

・【キーワード】
ICTプラットフォームはビジネスのプラットフォームたり得るか

・【ケーススタディ】
アジア新興国における社会インフラビジネスの可能性



メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら (購読無料)

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー
情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ	現場で使えるコンサルティング事例
富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。	富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。
オピニオン	研究レポート
富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサ	富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。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。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌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、当社は、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。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。