

銀行のビジネスモデル転換を支える デジタルバンキングエコシステム

Digital Banking Ecosystem for Business Model Transitions in Banks

王 シン 高畑 志帆 金 奎植

あらまし

デジタル時代に突入した今日では、銀行サービスの提供価値やサービス提供に至るまでの周囲環境（エコシステム）も大きな変革を余儀なくされている。このような状況を受けて富士通は、従来の銀行業界と大きく異なるビジネスモデルを創出した海外の先行事例を参考にして、新たなビジネスモデルである「デジタルバンキングエコシステムモデル」を提唱する。このモデルでは、新たなプレイヤーを巻き込み、銀行が保有する経営資源および異業種企業が保有するチャンネルを、富士通のインテグレーション力によって融合し、「Banks co-create with X-Techs integrated by Fujitsu」を実現する。

本稿では、富士通の金融ソリューション体系「Finplex」が提唱するデジタルバンキングエコシステムモデルについて述べる。

Abstract

In the digital age that we have entered today, the values provided by banking services and the ambient environment (ecosystem) leading to the provision of these services are being forced to undergo a major transformation. In response to this situation, Fujitsu proposes a digital banking ecosystem model, a new business model taking note of precedent business models from outside Japan which are significantly different from those of the conventional banking industry. Furthermore, the new model involves new players and merges the management resources owned by banks with the channels owned by companies in different industries using Fujitsu's integration abilities; thus, achieving our objective, "Banks co-create with X-Techs integrated by Fujitsu." This paper explicates the digital banking ecosystem model proposed by Fujitsu Financial Solution Finplex.

1. はじめに

日本の銀行業界は、現在も変わらず社会と経済を支える重要な役割を果たし続けている。しかし、かつての護送船団の時代が終わり、バブル崩壊後の金融ビッグバンによって、十数行あった都市銀行は今やメガバンク3行とりそな銀行に集約された。更に、マイナス金利の時代に突入した後は、地方銀行をはじめとした地域金融機関の合併・再編も進みつつある。出口が見えぬ超低金利政策や貿易摩擦の激化によって、世界規模の景気後退に対する懸念が高まり、日本の銀行業界にとって経営環境は今後厳しさを増す一方である。

また、ここ数年、Fintech企業を代表とするデジタルテクノロジーカンパニーの勢いが増している。海外ではその動きが顕著であり、決済、送金、資産運用、融資などのバンキングサービスにおいて、既存の金融機関の立場が危ぶまれている。

このような状況の中、富士通では優れた技術力とビジネスモデルでイノベーションを起こす企業（以下、X-Tech企業）と連携し、銀行への新たな価値創造に取り組んでいる。

本稿では、日本の銀行業界の現状分析を基にビジネスモデル転換の必要性に触れ、他国のケーススタディを踏まえた上で、富士通が提唱する新たなビジネススキームについて述べる。

2. 日本の銀行業界の現状

近年、日本の銀行業界の業務粗利益経費率（OHR）が極めて高い水準にとどまっている。これは、各銀行が依然として、利用者に対して営業店を最重要チャネルとしたサービスを提供しているためである。また銀行にとって、既存営業店を中心とするビジネス展開は、経営上の重荷となるだけでなく、利用者の銀行サービスに対する満足度の低下にも直結している。

一方で、銀行とFintech企業がそれぞれ提供するモバイルアプリについて、1ユーザーあたりの利用頻度（セッション数）を比較すると、Fintechアプリの利用頻度が銀行アプリの2.3倍となっている。⁽¹⁾

これは、これまでの日本人の金融習慣に対する定説であった、現金主義、リアル主義に反する結果と言える。これまで、オンラインチャネルを通じた銀行サービスの提供は、日本人の金融習慣に適さないと考えられてきた。しかし、日本の社会構造変化と国民の意識変化に伴い、今後日本人利用者が最も求める提供方式に進化していくものと考えられる。

3. デジタル時代に求められる ビジネスモデルの転換とケーススタディ

デジタル時代に突入した今日では、銀行サービスの提供価値や、サービス提供に至るまでの周囲環境（エコシステム）も大きな変革を余儀なくされている。そのような状況の中、銀行は利用者の意識を「どこの銀行だろうと同じ」から「この銀行でないとだめ」へと変えていかなければならない。そのためには、従来にはない新しいサービスや、従来とは大きく異なるビジネスモデルを創出し、「顧客との共通価値の創出」⁽²⁾を実現するための創意工夫と大胆な変革の実践が必要である。

日本の銀行業界における新たなビジネスモデルの転換を考えるに当たって、ビジネスモデルの転換が先行している海外の事例を基に、ケーススタディを行った。

中国のインターネット三大企業の一つであるTencentは、世界各国に多くのユーザーを有するソーシャルアプリWeChatを含む、WeChatプラットフォームを開発したデジタルテクノロジー企業である。中国初のデジタルバンクWeBankもWeChatプラットフォームから提供されるサービスの中の一つであり、銀行のサービス、商品、および機能などを、複数の産業に組み込み提供している（図-1）。その結果、銀行がターゲット顧客に対して直接的にアプローチできる、新しいビジネスモデルが成立する。

また、本ビジネスモデルにおいては、全てのプレイヤーが互いに利益を享受できる仕組みとなっている。銀行としては、顧客に対して様々なシーンで最も必要な金融サービスを提供できる。専門的な金融能力を持たないパートナー企業としても、顧客に対して従来以上のサービスを提供できる。その結果、

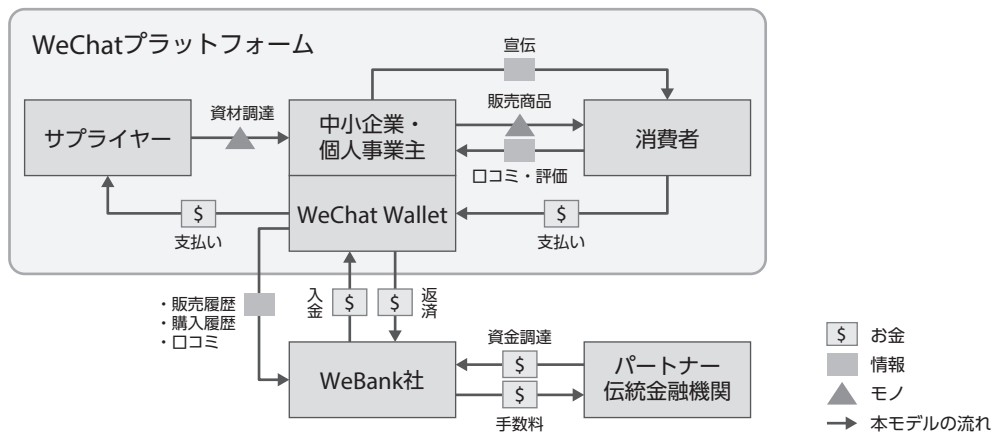


図-1 WeBankのビジネスモデル

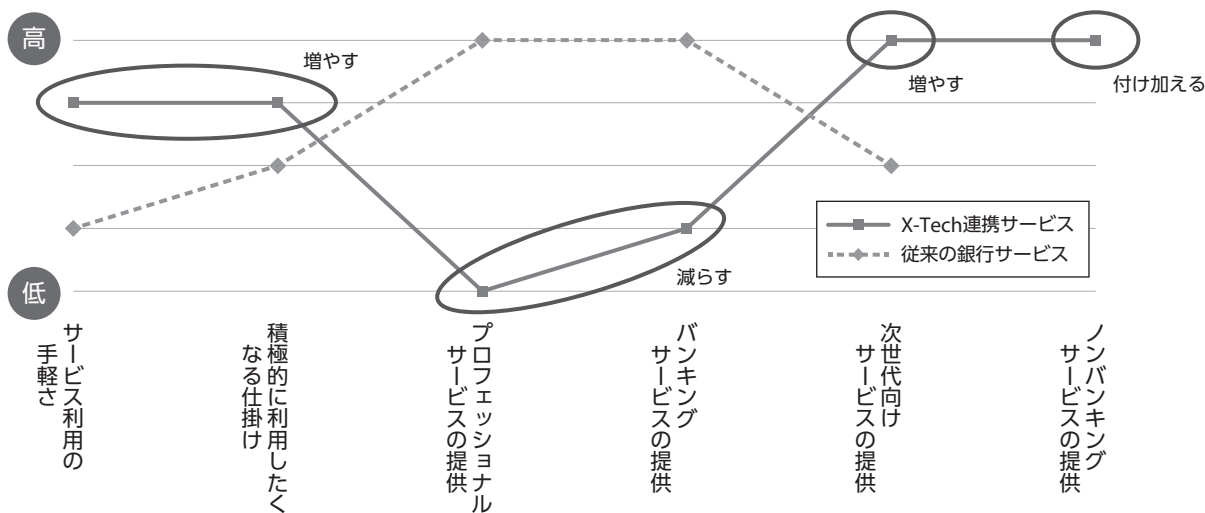


図-2 X-Tech連携サービスの戦略キャンバス

銀行はこれまで銀行を利用していなかった顧客をロングテール市場に取り込むことができ、銀行主役のエコシステム効果を享受できる。

4. ビジネスモデルを転換する戦略キャンバス

前章で紹介したケーススタディを通じて、富士通は新たなプレイヤーを巻き込み、従来の銀行業界のビジネスモデルを転換する戦略キャンバスを考案した。

これまでの銀行アプリは、店舗と同等のサービスをデジタルチャネルへシフトした際の、単なる受け口として捉えられてきた。しかし、これだけでは、利用者の銀行離れおよび既存銀行モデルの限界を根

本的に改善することができない。

モバイルデバイスの普及に伴って、リアルチャネルからデジタルチャネル、更には複数のチャネルを通して顧客接点を築くオムニチャネルへと、利用者の金融行動が大きく移り変わっている。このようなデジタルシフトに対応するために富士通が考案した、モバイルファーストを起点に銀行業界のビジネスモデルを転換する戦略キャンバスを図-2に示す。これは、W・チャン・キムらが提唱する分析フレームワーク戦略キャンバス⁽³⁾を基に考案したものである。横軸は利用者の価値につながる要素、縦軸はそれぞれの要素に対してどの程度重きを置いているかを示す。ここからX-Tech連携サービスでは、従来の銀行サービスよりもサービス利用の手軽さや積

極的に利用したくなる仕掛けに重きを置くだけでなく、今後銀行のメインターゲットとなる若年層（次世代）を意識したサービスを増やすことが重要であることが分かる。一方で、プロフェッショナルサービスやバンキングサービスは店頭での取引に誘導するためのものであるため、X-Tech連携サービスでは重視しない。更に、銀行サービスの垣根を超えて、X-Tech連携によるノンバンキングサービスも提供する。

この戦略キャンバスに対応する戦略領域の技術お

よび要素を、表-1に示す。また、それぞれの技術・要素について、技術およびマネタイズの難易度をマッピングしたものを図-3に示す。銀行サービスにおいて既に提供されているセルフサービスステーション、生体認証、スマホ通帳、ライフプランニングと、X-Tech企業が強み・技術力を持つ要素を上手く組み合わせることで、本戦略キャンバスを実現する。例えば、図-3に示すように、クーポンサービスや生活情報の配信は技術難易度が比較的低く、マネタイズも比較的容易である。しかし、このような

表-1 X-Tech連携サービスの戦略領域の技術および要素

領域	技術・要素	
	銀行	X-Tech企業
サービス利用の手軽さ	生体認証, スマホ通帳	チャットボット
積極的に利用したくなる仕掛け	—	クーポンサービス, AR/VRを活用した商品説明・シミュレーション, コミュニケーションロボット
プロフェッショナルサービスの提供	—	ロボットアドバイザー, AI駆動型レコメンデーション, AI駆動型生活質向上提案
バンキングサービスの提供	セルフサービスステーション	オープンAPI
次世代向けサービスの提供	—	KOL, ソーシャルメディア上のスポンサードコンテンツ, ソーシャルメディア上のユーザー作成コンテンツ
ノンバンキングサービスの提供	ライフプランニング	キャッシュレス決済, 生活情報配信, データ駆動型ビジネス

AR : Augmented Reality
VR : Virtual Reality
API : Application Programming Interface
KOL: Key Opinion Leader

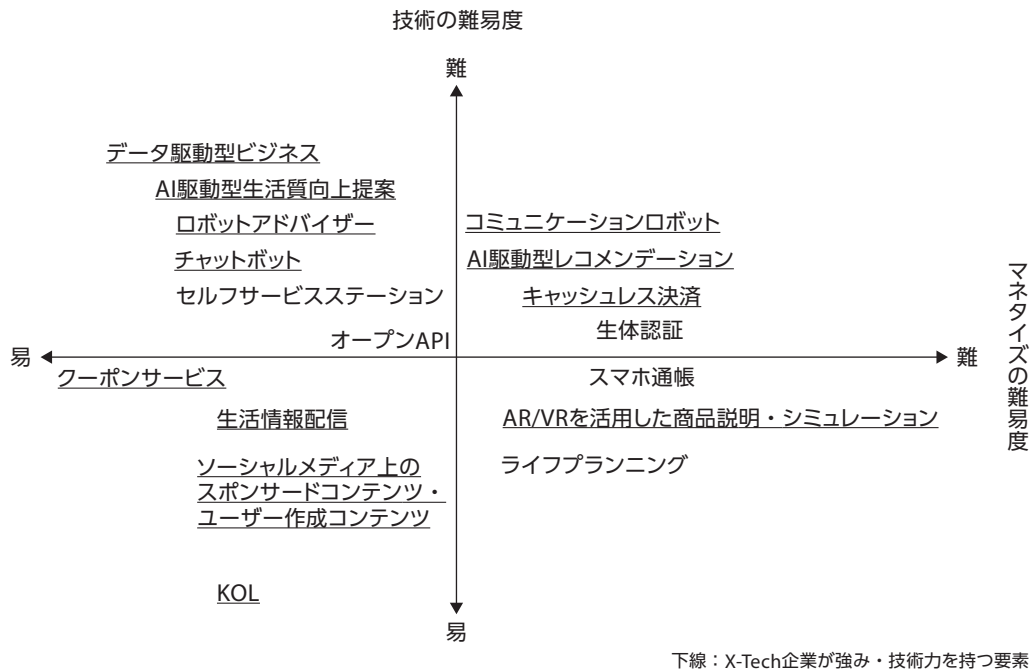


図-3 各技術・要素の技術・マネタイズの難易度

技術・要素を、既存の銀行サービスに融合するだけでも、利用者にとって新しい価値を創造できるに違いない。

これらに基づいて、富士通は「デジタルバンキングエコシステムモデル」と呼ばれる新たなビジネスモデルを提唱している（図-4）。このモデルには、以下の三つの特徴がある。

- (1) 銀行アプリを顧客エンゲージメントの最重要チャンネルに据える。一方で、既存営業店は対面相談、リアル体験、（現金現物）セルフサービスを中心とするコンサルステーションに転換する。これによって、通帳やキャッシュカードの時代から銀行アプリの時代へと転換する。
- (2) 銀行アプリを活用して、現行の銀行サービスの延長線上にない顧客アプローチに取り組む。例えば、生活やビジネスに密着したバンキングニーズが発生する（発生し得る）シーンで、お金にまつわる全てのサービスを提供し、新たな収益源を創出する。これには、AI（人工知能）、ビッグデータ、位置情報、AR（Augmented Reality）/VR（Virtual Reality）、ソーシャルメディア連携などのデジタル技術を駆使する。

- (3) 地域の加盟店に対して、顧客アプローチ、プロモーションの企画・実施、キャッシュフロー最適化などに関する支援サービスを提供する。これによって、地域企業との共存共栄を図り、持続可能なバンキングエコシステムを実現する。

5. X-Tech企業連携の実現に向けて

富士通は、様々な場面で日本の銀行業界と接触する機会がある。その中で、ビジネスモデルを転換するような明確な経営戦略を描いている、または転換の意思を明示している銀行が非常に少ないと感じている。銀行単独で新たなビジネスモデルを模索することは、限界を迎えていると考えられる。そこで富士通は、銀行とX-Tech企業との連携の更なる活性化を目指している。

これまで実現されてきた銀行業界とX-Tech企業の連携は、銀行システムへの接続仕様をX-Tech企業などの外部接続事業者に公開し、外部からの参照や操作を目的としたものであった。この場合、利用者にとってはある程度利便性が改善されるものの、銀行業界にとっては安定した顧客基盤と収益を確保

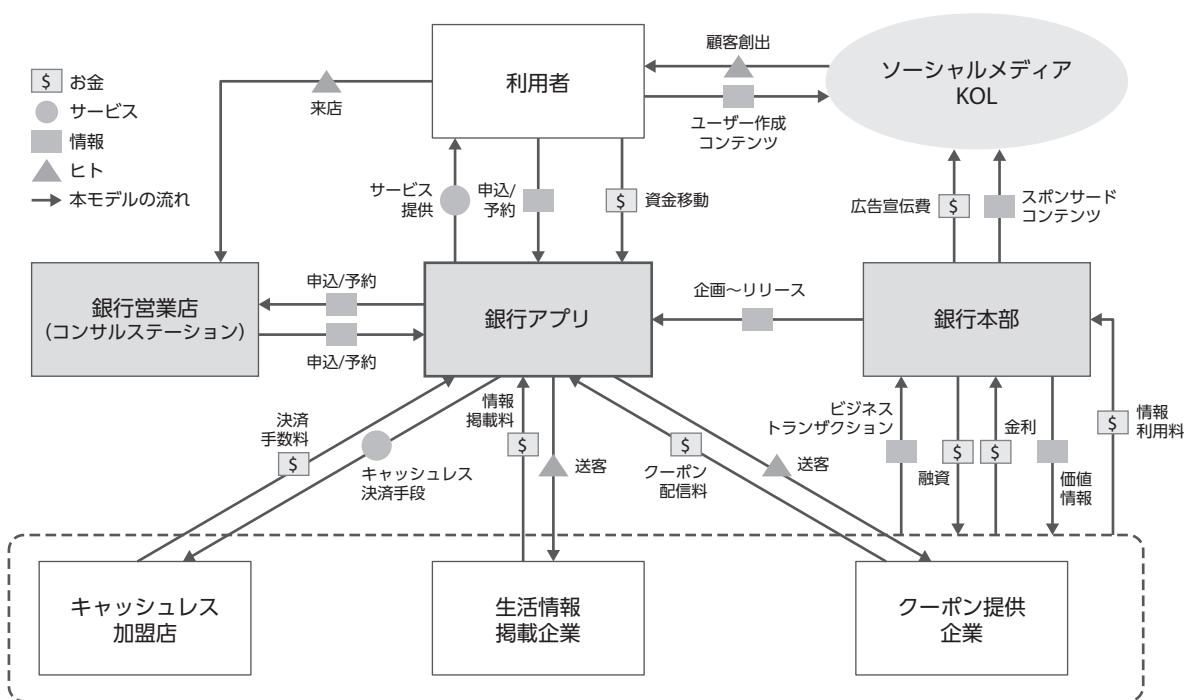


図-4 富士通が提唱するデジタルバンキングエコシステムのビジネスモデル

するまでには至らない。

前章で述べたデジタルバンキングエコシステムの実現に当たっては、戦略領域上の技術・要素に強みを持つX-Tech企業をエコシステムに巻き込む「Banks co-create with X-Techs integrated by Fujitsu」という新しいスキームを提唱する。これは、X-Tech企業が持つ独創的な技術や画期的なビジネスモデルと、既存の銀行が提供するサービスが持つ信頼性・安心感との間の相補性に着目したものである。これによって、これまでつながりを持たなかった銀行、X-Tech企業、異業種企業を、富士通のインテグレーション力、多業種の知見、業種・基幹システムとの連携実績によって効果的に整合し、新たな顧客価値創造を起点として利益を生み出すことを目指す。

X-Tech連携は富士通にとってもキーポイントである。従来の自前主義から脱却し、市場特性に合ったサービスをスピーディーに提供することで、金融機関などのお客様のデジタルトランスフォーメーションを支援する。そのためには、表-2に示すようなX-Tech企業との文化の違いを理解し、相互の強みを最大限に発揮できる体制を整える必要がある。⁽⁴⁾

6. X-Tech企業連携による新サービス創出

本章では、X-Tech企業との連携によって実現可能なサービス例を紹介する。

不動産領域のイノベーションをけん引する、いわゆる不動産テック企業が保有する不動産検索サービス、およびその豊富な不動産データを活用すると、銀行サービスとして不動産検索の提供が可能となる。これによって、利用者が気になる物件があれば、すぐに住宅ローンの借入可能枠を確認できる。

これまで銀行は、利用者が購入したい物件がおおよそ決まり、住宅ローンの事前審査の申し込みが来

ることを待っている姿勢であった。しかし、デジタルバンキングエコシステム上の銀行は、住宅ローンのサービスラインを不動産検索の段階にまで延伸させることによって、利用者の住宅ローンのニーズを早期に検知できる。これによって、早期に顧客を囲い込み、住宅ローンの金利競争を回避させる。

更に、不動産情報を銀行サービス上に掲載するに当たって、広告収入など銀行にとって新しい収益源を開拓できる。なお、この広告枠は、不動産に限定することではなく、様々な業種に開放できるため、例えば小売業の販促クーポン掲載にも利用できる。これによって、あらゆる生活情報が銀行サービスから入手できるようになり、利用者にとって銀行は、銀行サービスの提供者から暮らしを支えるパートナーへと変革を遂げる。

また、利用者の日常生活において、所在地付近のレストラン検索やショッピングセンターでの品定めなどを行っている、お金を使いそうな段階でも新たなサービスを提供できる。デジタルバンキングエコシステム上の銀行は、銀行口座での残高状況や口座入出金傾向、あるいはクレジットカードの与信枠や利用傾向に応じてクーポンを配信したり、利用者にとって最適な決済手段を提案したりすることができる。これは、利用者に寄り添うだけでなく、地域経済の好循環を生み出すことにもつながっていく。

富士通は、前述したデジタルバンキングエコシステムの実現に向けて、システム機能をモジュール単位でクラウドサービスとして提供する。

銀行においても、デジタルトランスフォーメーションの必要性を十分に実感している。その一方で、単独では具体的なビジネスアイデアを創出できていないのが現状である。そのような銀行に対しては、デジタルトランスフォーメーション時代に対応する超上流領域におけるコンサルティングサービスも提供する。デザインシンキングを起点としたアイ

表-2 X-Tech企業との文化の違い

	X-Tech企業	富士通
組織	意思・志を持つ個人の集合体	組織の方向性・ルールが前提
判断基準	チャレンジ精神や失敗に寛容	効率性やリスク回避を重視
成功基準	急成長、スピードを重視	堅実な成功、継続を重視
企業の体力	余裕はない（短期的な投資効果が求められる）	ある（長期的な投資が可能）

デアソンに始まり、ビジネスモデル設計支援、マーケティングデザイン支援、実証実験企画支援を通して、顧客のデジタルトランスフォーメーションの具現化を支援する。

7. むすび

本稿では、銀行業界のビジネスモデル転換の加速に向けて、富士通が提唱する新たなビジネススキームについて述べた。

銀行の利用者は、お金を貯める、お金を送る、お金を借りるといった、銀行のサービスに対するストレートな欲求やニーズを持っているわけではない。銀行のサービスに対する欲求やニーズは、利用者の人生プラン、生活スタイル、生活の品質へのこだわりに潜んでいる。

銀行は、自ら金融機関という垣根を取り壊し、新たなエコシステムを創出しなければならない。そのためには、X-Tech企業や異業種企業を新たなステークホルダーとして受け入れ、銀行サービスを利用者の日常生活に届け込ませるような工夫を盛り込むことが必要となる。また、この新たなエコシステムを通じて、銀行が利用者に対してお金の提案を行うのではなく、生活向上への提案やビジネス向上への提案が行えるように変革しなければならない。

デジタルトランスフォーメーション時代においては、富士通自身にとっても従来のビジネスモデルからのパラダイムシフトが急務である。富士通としては、まず従来の縦割り業種ビジネスから脱却し、様々な業種や顧客の現場業務で長年にわたって培ってきた経験やノウハウを、横断的なナレッジとしてインテグレーションしていく必要がある。更に、X-Tech企業と幅広いネットワークを開拓することで、鋭いセンシング力を磨き上げていく。

富士通は、銀行をはじめとする金融業界の新たなビジネスモデルの創造に向けて、金融業界のお客様とともにアイデア発掘を行い、アイデアがビジネス価値に貢献する仮説の具現化、プロトタイプへの落とし込み、カスタマージャーニーを起点としたマーケティング戦略の検討に至るまでをサポートする。更に、顧客体験をともにデザインし、顧客に与える価値の評価も行う。これらの支援を踏まえて、デジ

タルトランスフォーメーション時代に適した金融システムを提供することが、今後の富士通の存在価値である。

参考文献

- (1) App Annie：銀行やフィンテックアプリを分析 - 調査レポート『アジアのファイナンスアプリ』。
<https://www.appannie.com/jp/insights/market-data/mobile-apps-disrupt-financial-services-asia-pacific/>
- (2) 金融庁：平成28事務年度 金融行政方針 概要。
<https://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf>
- (3) W・チャン・キムほか：[新版] ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する。ダイヤモンド社、2015。
- (4) 特許庁：IP Open Innovation - オープンイノベーションのための知財ベストプラクティス集。
<https://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180403002/20180403002-2.pdf>

著者紹介



王 シン (わん しん)

富士通（株）
第一システム事業本部
デジタルビジネス事業部
金融機関のデジタルビジネス領域における新規ソリューションの企画・適用
コンサル・開発に従事。



高畑 志帆 (たかはた しほ)

富士通（株）
第一システム事業本部
デジタルビジネス事業部
金融機関のデジタルビジネス領域における新規ソリューションの企画・適用
コンサル・開発に従事。



金 奎植 (きむ ぎゅしく)

富士通（株）
第一システム事業本部
デジタルビジネス事業部
金融機関のデジタルビジネス領域における新規ソリューションの企画・適用
コンサル・開発に従事。