

金融グループ

# 埋込型金融および BaaSの台頭が日本に もたらす意味合いとは

銀行をはじめとする多数の企業は、BaaS(Banking as a Service: サービスとしてのバンキング)がもたらす新たな事業機会について、詳細かつ慎重に検討すべきである。日々勢いを増すエコシステムにおいて自社が果たすべき役割を熟考し、その役割に応じたビジネスモデルを再考する必要がある。

執筆者: ジェフ・ガルビン、山口 恵、パトリック・ネーゲル、北田 容一



様々な企業、例えば小売業者や自動車メーカーから通信事業会社、物流会社までもが、金融サービスに参入し始めている。具体的には、銀行口座、eウォレット、決済サービス、ローンおよび保険商品などの領域である。これらの企業が提供しているものは、オンライン・オフライン双方における「埋込型金融(エンベデッドファイナンス)」であり、商品のライフタイムバリューを上げることで、顧客エンゲージメントの強化およびその定着を狙っている。そして、消費者側もこうした新たなサービスの利便性を歓迎している。例えば、中小企業は会計ソフトで銀行口座の開設が可能となり、消費者も小売店で自動車ローンや家賃の支払いができるようになった。米大手VCの著名なベンチャー投資家であるアンジェラ・ストレンジ氏(Andreessen Horowitz)およびマット・ハリス氏(Bain Capital Ventures)も、顧客企業に対して「あらゆる企業がフィンテック企業となる日」に備えて埋込型金融を主な収益化手段として真剣に検討すべきであると助言している。

埋込型金融の需要の高まりに応え、他業種企業による金融サービスの提供を可能にするために、多くの金融機関は、様々なサービスをバンドル化し、BaaSとして自行の名称を前面に出さずにホワイトレーベルとして出すか、もしくは、他社と立ち上げた共同ブランドの名の下で提供している。通常、BaaSはAPI経由で顧客に提供されるため、BaaSを成功させるためには、最新のテクノロジーやデジタル能力・知識の導入に加えて埋込型金融の専門家の助力が必要となる(BaaSの専門家を仲介するフィンテックも現れている。例えば、Treasury Prime、Synctera、Unit、Bondなど)。また、新たなビジネスモデルを導入する必要に迫られている銀行も多い。具体的には、従量課金制モデルやB2B2CおよびB2B2Bアプローチによる販売などであり、更にブランディングにおいても従来のビジネスモデルを刷新する必要が生じる。

### BaaSを成功させるための必須事項

多くの銀行が、提携先を通じて金融商品の販売を行うことは、顧客との関係を維持する上で脅威になると恐れている。しかし、もし今後も顧客がプロセスの統合により金融ソリューションがシームレスな購買体験の一部となることを望むのであれば、銀行は選択の余地がなくなるであろう。一方で、このようなトレンドには好ましい面もある。提携先に自行の金融商品の販売

を許可することで(マージンは低くとも)、販売対象を大幅に増やすことができる。ここで利益を上げるには、多くの銀行はデジタルトランスフォーメーション(DX)を実行し、レガシーテクノロジーや手作業によるプロセス、および運用により高止まりしているコスト構造を改革する必要がある。

市場は今後、思わぬ方向に進むこともあり得る。例えば、BaaSやAPIバンキングはオンラインバンキングと同じように普及するかもしれない、すべての銀行にとって構築・維持することが必須のチャンネルとなる可能性もある。そうした場合、BaaS領域で長期にわたり競合との差別化を図ることは困難になると予想されるため、銀行は、商品や金利、対象顧客など、従来から存在する側面において、引き続き厳しい競争を強いられることになるであろう。また他の可能性としては、例えばクラウドコンピューティング業界のAWS、Google、Azureのように、少数の企業がBaaS/API銀行市場で逆転不能な優位性を築けるほどの規模を獲得することも考えられる。メガバンクは、現時点では金融サービス業界において堅固なポジションを維持しているが、決済、コンシューマーファイナンス、投資商品など一部の領域においては、新規参入者との激しい競争により牙城を崩される可能性も否定できない。

### 注視すべき6つのトレンド

銀行は、埋込型金融およびBaaSの領域における以下6つの主要なトレンドを把握・注視し、これらがもたらす機会および脅威を特定する必要がある。

#### 1. 統合型サービスを求める顧客の増加

マッキンゼーの調査結果によると、消費者は「エコシステム」内で提供されるシンプルかつ一本化されたシームレスなサービスを直接購入したいと考えている。エコシステムの構築者やオーナーは、できるだけ多くのサービスを包含したいと考えているため、埋込型金融のサービスは、ほぼすべてのエコシステムモデルに適合する。例えば、米小売大手のWalmartは、ベンチャーキャピタルのRibbitと提携しフィンテックの合併会社設立を発表しており、またIKEAは、提携先金融機関の株式の49%を取得することを公表している。

日本では、大手小売やモバイル通信事業者、テクノロジー企業が同様の動きを示しており、エコシステムの構築を通じて統合型サービスを提供しつつクロスセル

機会の獲得を狙い、デジタル決済やポイントプラットフォームの拡大に努めている。例えば、日本航空、カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)、ヤマダ電機は、住信SBIネット銀行のオープン・バンキング・プラットフォームを活用して金融サービスを開発した。

日本が現金主義からキャッシュレス社会に移行するのに伴い、デジタル金融サービスにおけるイノベーターはQRコードやアプリでの決済など、様々なビジネスチャンスを見出していくとみられる。これまでは、他業種から金融事業に参入する上でATMや実店舗の設置が障壁となっていたが、消費者の好みやニーズがシフトするにつれて、これらの物理的インフラの重要性は低下している。更に、低金利政策が長く続くことで、金融機関はより軽量なコアバンキングシステム(CBS)やAPIを活用して、コストがかさむ現行のインフラ体制を見直し、新たなビジネスモデルを開発する必要に迫られている。

## 2. フィンテック企業からの新たな需要

毎年、数多くのフィンテック企業が設立されているが、これらの企業は銀行口座や決済、融資および保険商品へのアクセスを得るために銀行と提携する必要がある。大手テクノロジー企業やその他非金融企業は金融サービスを開発することはできるものの、米国をはじめとする多くの国では法規制の参入障壁が高いため、銀行そのものになることは難しい。その結果、フィン

テック企業が埋込型金融を顧客に提供する最適の方法がBaaSとなる。これらのフィンテック企業がより大きな顧客ベースにサービスを提供するには、BaaSを一気通貫で提供するインフラソリューションや資金面でのバックアップに加え、当局による規制緩和も不可欠となる。

日本においても米国同様に銀行業への参入ハードルは高い。一方で、政府は利用者の利便性向上および産業活性化の目的で、非金融企業である大手通信・ネット企業による決済サービスを後押しする規制緩和を進めてきた。この1年の間にも「全銀システムのフィンテック企業への解放(全国銀行協会、2021年1月14日)」、「銀行間手数料の引き下げ」、「給与のデジタル払い」に向けた検討が行われている。特に、銀行口座を介さない給与でデジタル払いが解禁された場合、年間数兆円の給与がデジタル払いとなる可能性がある。2020年の電子マネー・QRコード決済の決済高が約10兆円であることを踏まえると、既存銀行が受けるインパクトは大きいと言える。顧客に自らの預金口座をメイン口座として継続してもらうには、既存銀行は顧客接点・データを活かした金融取引およびサービス提案力を向上することが求められる。これを実現する手段としては、例えば、埋込型金融を提供するフィンテック企業とのBaaSを通じた異業種連携やデータ力の強化などが挙げられる。

**多くの銀行はデジタルトランスフォーメーション(DX)を実行し、レガシーテクノロジーや手作業によるプロセス、および運用により高止まりしているコスト構造を改革する必要がある。**

### 3. APIの開放

2017年の銀行法改正を含む規制面での動きも、銀行業におけるAPIの使用やユニバーサルアクセスの普及を後押ししている。こうした追い風を受け、地方銀行もAPIの構築に多額の資金を投じているが、明確な目的意識を持たずに実施しているケースも見受けられる。その結果、APIの導入が進んでいる金融機関は多いものの、2021年初旬に公表された金融庁の報告によると、フィンテック企業と提携した事業の収益性はあまり上がっていないことが明らかとなっている。

一部の銀行は、IT投資の早期回収を目的に手数料の前払いを要求しており、これはともすると、APIの開放やデータにより新たな収益機会を創出し、新しくより良いサービスを消費者に提供できるという期待を裏切る結果を招きかねない。ふくおかフィナンシャルグループやソニー銀行などの一部の銀行は、コストの回収に新たなBaaSのビジネスモデルを拡張し、APIやオープンソースのメリットや潜在性を早期に実現するべく取り組んでいる。他の金融機関も同様にITシステムをモダナイズし、APIを構築・提供する際のリスクやコストの抑制に取り組む必要がある。米国や英国では、ユーザーがAPIにアクセスできる回数に上限を定めており、これは銀行やフィンテックが一定の前提条件にコミットする前にユースケースのテストを可能にするため、極めて有効な取り組みと評価されている。日本の当局はAPIの公開を義務付けておらず、銀行に独自でアクセス権を付与させている。その結果、アクセス数は伸びず、ほとんどの金融機関やフィンテックは、APIのアクセスについて1社から2社の提携先とのみ交渉するため、長期的な機会については正確に把握できないでいる。

### 4. 新たな収益モデルの探求

世界中の金融機関は、収益・利益率の低下に備えて、新たな成長のけん引役、特に新たな販売モデルを探求している。特にマイナス金利と人口減少の両方に悩まされる日本にとっては、新たな収益源の探求は喫緊の課題である。このような状況で、日本銀行は地方銀行

に対して長期的に持続可能なビジネスモデルを導入するよう促し、またAPI開放を求めている。

ドイツのSolarisbankや英国のStarling Bankなど、一部のBaaS企業の実験者は収益を伸ばしつつあり、米国ではゴールドマン・サックスやシティバンクなどに加え、地方銀行も利益を上げ始めている。しかし、ほとんどの場合、金融機能の新たな提供モデルが新たな成長のけん引役となり、大きな収益源となるかを判断するには時期尚早である。これらのビジネスモデルは現時点ではまだ実績がなく、ほとんどが開発途中で投資を回収する段階には至っていない。

日本では未だAPIの整備を行っている段階であり、今後BaaSが既存銀行に対してどの程度の機会をもたらすかはまだ不透明である。海外の銀行では新たな収益源となりつつある中、日本でも今後の動向を注視していく必要がある。

### 5. テクノロジーケイパビリティの強化

自動化やAPIなどのDXが加速しているにもかかわらず、多くの銀行は、顧客やビジネスパートナーからの高まる要望に見合うレベルにまで、その基幹システムを改善できていない。しかし、BaaSであれば、埋込型金融を多くの企業に提供し、迅速にスケールアップを行うこともできる。BaaSを活用すれば、重要度が低いものの労力を要するバックエンドのオペレーションを外注し、希少なテック人材を自社独自のDXサービスの開発に割り当てることができる。同時に、非金融企業で自社が提供するデジタル体験に金融サービスを組み込みたいと考えている企業は、ソフトウェアエンジニアリングをコアコンピタンス(中核的能力)として、そのデジタル能力強化を図っている。これらの企業は、新たに当座預金、決済、融資などのサービスを行えるよう銀行と契約し、自社の顧客体験の一部として提供することを目指しているのである。

### 6. 金融サービス提供企業に対する信頼度の変化

マッキンゼーが実施した調査<sup>1</sup>によると、米国において銀行はかつてフィンテック企業より高い信頼を得て

<sup>1</sup> 「How US customers' attitudes to fintech are shifting during the pandemic」2020年12月17日

いたが、現在ではその優位性は失われていることが明らかにになっている。実際のところ、銀行以外のブランドの信頼性が高まっており、これらのブランドは構築した信頼に基づき金融サービスを提供できる。そして銀行は、これらの企業のブランドでホワイトレーベル商品を提供するか、もしくは共同ブランドの金融サービスを打ち出すことで、彼らの信頼性向上の恩恵にあずかることもできる。銀行は、すべての金融商品や地域においてホワイトレーベル商品を展開する必要はない。むしろ、提携先の非金融企業のブランドに対する信頼を活用できそうな市場もしくは商品に限定して展開することが望ましい。

日本では、ほとんどの消費者が依然として銀行に対して高い信頼を寄せており、多くの顧客が銀行による個人情報の使用を認めると期待されている。日本では、今のところはフィンテック企業に対する信頼はメガバンクよりも低いが、今後これは変わり得る。実際マッキンゼーが今年実施した最新金融消費者調査では、大手テクノロジー企業に対する金融サービスにおける信頼性は、銀行およびカード発行会社と並ぶ。一方で、フィンテックおよびeウォレットの浸透率は、新興アジア諸国では55%以上、発展アジア諸国では40%以上なのに対し、日本では30%未満にとどまっている。

また、同調査の過去結果によると、メイン口座銀行の市場では、依然として上位3行の三菱UFJ銀行、ゆうちょ銀行、三井住友銀行が60%以上のシェアを占めている。メガバンクおよび主要ブランドに対する信頼感は健在であり、メガバンクはこの信頼を活かしつつ、前述のように、システムインテグレータなどのテクノロジー企業と提携してBaaSを提供するのも得策と言える。しかし、米国や英国と同様に潮目は徐々に変わりつつあり、キャッシュレス決済などの一部の新規サービスについては、消費者は新規参入者を信頼し得ると考え始めている。

こうした動きが加速するにつれ、フィンテックなどの新規参入者は、信頼を確立した、銀行以外のブランドの助力を得て、BaaSモデルに大きな商機を見出していくと考えられる。これは、ジョイントベンチャーの設立や前述のパートナーシップ締結の動きに既にあらわれている(例えば、LINEとみずほ銀行、NTTドコモと三菱UFJ銀行、auとじぶん銀行「現auじぶん銀行」など)。しかし、このように新規参入者からの圧力が高まるものの、BaaSの本質はB2B2Cモデルであることから、メガバンクにとってもこれまで築き上げてきた信頼を武器として、BaaS領域においてまだ大きなビジネスチャンスが存在する。

# 30%

フィンテックおよびeウォレットの浸透率は、新興アジア諸国では55%以上、発展アジア諸国では40%以上なのに対し、日本では30%未満にとどまっている。

## かつてないペースで変化する業界環境の舵取り

金融業以外の様々な業界の経営陣は、金融サービスを自社サービスに取り組むことのメリットを既に理解できている。更に先に進むためには、以下の3つの問いについて検討していく必要があると考える。

- 自社が提供するサービスにバンキングサービスを付加すれば、ユーザーエクスペリエンス (UX) やユーザージャーニーに付加価値をもたらすことができるのか、それとも特にブランド力やUXの向上に結び付かず、単なる「革新的な」プロジェクトになってしまうのか
- バンキング、融資、決済サービスの分野で、競合に対して自社に「勝機」はあるか。自社が提供する埋込型金融は、最終的に十分な取引高、マージン、顧客エンゲージメントを創出し、投資金額を回収し得る採算性を見込めるか
- 銀行が提供するBaaSを十分に活用できる技術上およびオペレーション上の能力が自社に存在するか

マッキンゼーは、どの商品をBaaSプラットフォーム上で提供すべきか、どの程度ホワイトレーベル商品を積極的に取り組むべきか、などに関する意思決定をサポートし、また必要な最先端テクノロジーの構築にどの程度の時間がかかるかについてアドバイスを提供し

ている。また、これらの点を検討するにあたっては、以下の問いについても熟考することを勧めている。

- 銀行において、これまでIT施策やデジタル化を成功させることが困難であったことを踏まえ、自社はBaaSの提供に必要な変革を実行することができるか。システムインテグレータと提携すべきか。その場合、どの程度のコストが必要か
- どの商品および地域でBaaSを提供すべきか。ホワイトレーベル戦略をとるか、もしくは共同ブランドを打ち出すか。自社が市場で独占的な商品を提供している場合、自社の事業にマイナスの影響を及ぼし得るディスラプションを起こす必要はあるか
- 小売業者やビッグテックをはじめとする非金融企業が提供する統合型UXと比較して、自社が提供するサービスにはどのような優位性が見込めるか。BaaSを選択しない場合、デジタルアタッカーや資金力が豊富な銀行との競争に現実的な戦略は存在するか

もしBaaS市場への参入が激しいシェアの奪い合いになるとすれば、早急にBaaS戦略を策定し、自社のコスト構造や変革までの道筋について現実的に把握する必要がある。また、統合型のバンキングエクスペリエンスに対する消費者の需要が急激に高まっていることが、事業にどのような影響を与えるかについても明確に理解すべきであると考えられる。

ジェフ・ガルピンはマッキンゼー日本支社東京オフィスのシニアパートナー、山口恵は同オフィスのアソシエイトパートナー、パトリック・ネーゲルは同オフィスのエキスパートアソシエイトパートナー、北田容一は同オフィスのシニアパートナー。

Copyright © 2021 McKinsey & Company. All rights reserved.