

FinTechによる変革は未だ途上

～変革したとは言い難い現実。FinTechは何をもたらしたか～

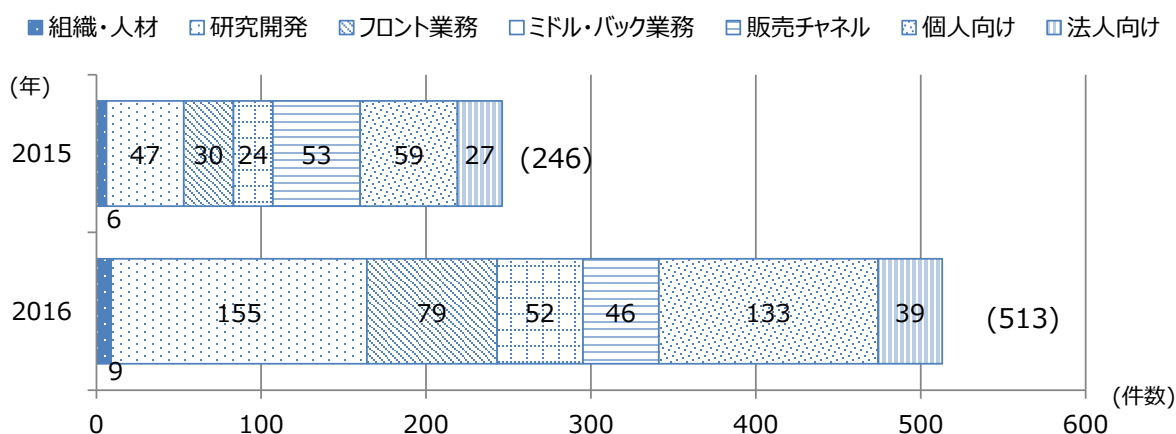
金融調査部 主任研究員 町井 克至

金融機関はFinTechを自動化・効率化を促進するツールとして活用しつつある。今後もその動きは続くとみられる中、顧客の需要を掘り起こすような「データ」の活用が他の機関と差別化する要因の一つとなる可能性を秘める。

1. 金融機関のFinTechへの取り組みは拡大

大和総研は、FinTechが適用されている分野を、銀行業（第4回）、保険業（第5回）、アセットマネジメント・資本市場（第6回）に分類し、2015～2016年における国内金融機関のFinTechへの取り組み状況を調査した。全体では、2016年のFinTechへの取り組み件数は2015年の倍以上となった（図表1）。図表1の中で取り組みを7つの分野に分類しているが、「研究開発」、「フロント業務」、「ミドル・バック業務」、「個人向け」が大きく伸び、「組織・人材」、「法人向け」が微増した一方で、「販売チャネル」は、2016年において「法人向け」をやや上回る取り組みがあったものの、2015年比では唯一減少した。

図表1 金融業全体のFinTech活用対象（公表情報ベース、2015年・2016年）



（出所）各社ウェブサイトより大和総研作成

図表1より、「研究開発」は2016年の取り組み件数が2015年の3倍以上となり、全体の件数に占める研究開発の割合は2015年の19%から2016年に30%と、2016年における最大の取り組み

み分野となった。「研究開発」の件数が伸びた主因は、第三者との外部連携、人工知能（AI）およびブロックチェーン技術の活用に関する取り組みの増加である。このうち、外部連携については、金融機関がIT企業、FinTechベンチャー、大学、メーカー、通信事業者、他金融機関など、様々な事業者と協働して研究開発に取り組む事例が確認された。

複数の金融機関で取り組みが確認されたブロックチェーン技術については、国際送金への導入、独自の仮想通貨の開発、貿易金融や証券クロスボーダー取引への適用に関する実証実験などの事例が確認された。特に国際送金については、国内の複数の金融機関によるコンソーシアムが2016年に設立されたことが、取り組みの大幅な増加につながった。ブロックチェーン技術は単独の金融機関においても研究が進められているが、複数の金融機関が共同で採用することで、業界のインフラを全体で効率化しようと試みている事例も確認された。ただ、ブロックチェーン技術について調査したいくつかの報告書¹によると、未だ技術そのもののレベルが実用域に達していないようである。

「フロント業務」、「ミドル・バック業務」では、コールセンターにおける音声テキスト化や質問回答支援のAI導入、チャットボットの採用など、AIを活用したいいわゆる“RPA(Robotic Process Automation、ロボットによる業務プロセスの自動化)”の取り組み事例が多く確認された。他の産業でも採用されている各種認識ツールを活用し、手早く自動化・効率化の効果を得たいという考えがあるものとみられる。金融業独自の業務プロセスへのAIの活用事例としては、ローンや保険引受・保険金請求の審査などへの適用が見られる。ただその目的は、本稿調査においては、人による業務を支援することも含め、既存の業務プロセスの自動化・効率化の実現に主眼が置かれているように見受けられた。

「個人向け」ではロボ・アドバイザーや家計簿アプリの採用、オンライン決済事業者と連携したリアルタイム口座決済の提供、スマートフォンを活用したペーパーレスでのサービス提供、健康指標と連動した保険料割引サービスの提供などが、複数の事業者で確認された。「個人向け」においては、RPAによる効率化もさることながら、ウェブサイトやスマートフォンのアプリにおいて顧客利便性の高さを追求する意図が感じられた。

なお、「販売チャネル」については、多くの機関でインターネットバンキングのスマートフォン対応などの取り組みにとどまった。2016年には取り組み件数が減少しており、当面の対応が完了したものとみられる。

2. FinTechは金融機関の収益源になったのか

金融機関はFinTechへの取り組みを増やしてはいるが、例えば「販売チャネル」において新しい顧客体験をもたらすような革新的なチャネルが構築される、あるいは金融サービスの担い

¹ 例えば、日本銀行・欧州中央銀行「Project Stella 日本銀行・欧州中央銀行による分散型台帳技術に関する共同調査 ― 分散型台帳技術による資金決済システムの流動性節約機能の実現 ―」（2017年9月6日、日本銀行決済機構局仮訳）、近藤 真史、保坂 豪、土井 惟成、山藤 敦「金融市場における分散型台帳技術の活用に係る検討の動向」、JPXワーキング・ペーパーVol.20（2017年9月14日）など。

手が変わって金融業のバリュー・チェーンが変革される、というような事例が大勢を占めているわけではない。当初は「FinTechの新しい事業モデルが、ディスラプター（破壊者）として既存の金融業のバリュー・チェーンをアンバンドルする」²とも考えられたが、少なくとも国内において、FinTech企業も含めてFinTechの活用は金融業において新しい収益源となっているわけではないものとみられる。

金融機関の競争環境に目を向けると、日本銀行が2017年10月に公表した「金融システムレポート」では、「本邦金融機関の従業員数や店舗数は、需要対比で過剰（オーバーキャパシティ）になっている可能性がある」「オーバーキャパシティが解消されていない背景には、金融取引需要を規定する人口や企業数が減少を続けていることが大きく影響している」と指摘されている。この前提に立つと、今後も人口減少が避けられないとみられる中で、国内の金融機関は新しい収益源を模索し続けることが想定されるが、これまでのところFinTechによって活路を見いだせる段階には至っていない。

3. FinTech ブームは去ったのか

世界経済フォーラムは、FinTechに関する調査報告書を2015～2017年に公表している。2015年の報告書³における論点は、「新規参入者（筆者注：FinTech企業を指す）やイノベーションが金融サービスのビジネスモデルに変革をもたらす可能性」であった。しかし、その後の2年間における追加調査を踏まえた2017年の報告書⁴（以下「WEF2017報告書」）では、「FinTech企業は金融サービスの構造、提供、消費の形態を変えたが、支配的な地位を確立するには至っていない」と指摘されている。

WEF2017報告書は、FinTech企業について「多くの金融サービス分野でイノベーションの方向性や進展のペースを先導した」、「顧客の期待に応え、顧客体験の要求レベルを引き上げた」と評価する一方で、「既存の金融機関からのスイッチングコスト（サービス切り替えに伴う顧客の負担）が想定より高かった」としている。また、FinTech企業は「新しい金融インフラや金融サービスを提供するエコシステムを構築するまでは至らず、むしろ既存の金融サービスのエコシステムや金融インフラを強化する存在として成功した」とし、当初は既存の金融機関を追い越すことを目標としていたFinTech企業であっても、その後は金融機関との協働にシフトしていると報告している。

ただし、WEF2017報告書はFinTechによる将来の変革を完全に否定しているわけではなく、金融業全体の競争環境に変化をもたらす可能性を8つのポイントに整理（図表2）した上で、次のように想定している。まず、金融機関は①「コスト要因のコモディティ化」を推進するために、⑥「機械の労働力」の活用が重要になるとしている。また、③⑤「顧客データを活用した

² 町井克至「[FinTechは何をもたらすのか 第1回 FinTechは金融業の成長に繋がるか?](#)」（大和総研「ESGの広場」、2016年4月25日）

³ World Economic Forum, “The Future of Financial Services”, June 2015

⁴ World Economic Forum, “Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services”, August 2017

付加価値の高いサービス」へのニーズが高まると想定される中、③④⑦「プラットフォーム化による顧客との接点の確保を主導的に行うか、グローバル大手テクノロジー企業 (Google、Apple、Facebook、Amazon 等) と連携するか」という選択を迫られる可能性があるという。

図表2 世界経済フォーラムの報告書が示す金融業の競争環境に変化をもたらす8つの要素

① コスト要因のコモディティ化	② 収益再配分 (既存のバリュー・チェーンの迂回)
③ 顧客との接点に関するオーナーシップ	④ プラットフォーム化
⑤ データの価値化	⑥ 機械の労働力
⑦ グローバル大手テクノロジー企業との関係	⑧ 地域毎に異なる金融ニーズ

(出所) World Economic Forum, “Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services”より大和総研訳・作成

4. FinTech がもたらした金融機関へのインプリケーションとは

2017年9月以降、国内の大手金融機関が将来の人員削減見込みを相次いで公表⁵するなど、体力のある金融機関が先行する形で自動化・効率化の取り組みが推進され、WEF2017報告書が示す「競争環境の変化」が始まっているように見受けられる。金融機関が収益率を維持する目的で自動化・効率化を推進するための手段の一つとして FinTech に取り組むという構図は、当面継続するものと考えられる。ただ、一般論として、自動化・効率化といった「守りの IT 投資」よりも、IT を採用した新たなビジネスモデルの採用や製品・サービスの提供などの「攻めの IT 投資」が、生産性 (= 収益率) の向上においてより大きな成果を上げる可能性があるという指摘は、以前からなされている⁶。つまり、金融機関が競争環境の変化に本質的に立ち向かい、コスト削減だけでなく提供サービスの付加価値増加によってより高い収益率を実現しようとする場合には、他の機関と差別化する「次の一手」をどうするかが重要になると考えられる。

WEF2017報告書によれば、より収益率の高い金融サービスを提供する鍵は「データ」であるということになる (図表2中⑤)。収益率の高い金融サービスの提供を実現するデータとは何か。それは、金融における顧客の借りる・支払う・殖やすといった要求に的確に応じること、あるいはそういった需要の掘り起こしを可能とするデータに他ならないであろう。データが違いを生み出す (= 他の機関と差別化する) 重要な要素になるという前提のもとでは、金融取引や顧客に関する情報を他の誰よりも持つ金融機関が「次の一手」を打つためには、これまで活用しきれていなかったデータの発掘や、効率的かつ効果的にデータを分析するノウハウを獲得することが重要になる。あるいは、誰でも得られる情報より、例えば地域特性や顧客特性の強い情報の収集力を高めることが本質的に重要であるかもしれない。金融機関においては、自らの経営方針に照らして、価値あるデータがどこにあるか定義し、その収集力・分析力を高めるための経営資源の再配分が、今後10年における競争力を左右する可能性があるのではないだろうか。

以上

⁵ 日本経済新聞「3銀行大リストラ時代 3.2万人分業務削減へ」(2017年10月28日付)

⁶ 町井克至「IoT時代のIT投資と『稼ぐ力』」(大和総研レポート、2015年3月20日)