

## 巨大 IT 企業参入で加速する銀行業務のアンバンドル化

近年の Fintech スタートアップの勃興は、金融機関の競争環境に影響を与えてきたが、その機能を劇的に変化させるには至っていない。しかし、2019 年以降米国で Apple、Google 等の巨大 IT 企業が大手金融機関と提携する動きがあり、金融機関にとって大きな転換点となる可能性がある。金融インフラというバックエンドのみが残り、銀行業務のアンバンドル化が加速すると考えられ、選択と集中が求められている。

### 1. はじめに

2010 年以降、欧米を中心に Fintech スタートアップは次々と勃興してきた<sup>1</sup>。領域も、決済・送金から融資や預金、銀行、投資、支援サービスと多岐に渡っている<sup>2</sup>。欧州では各国政府（特に英国）がスタートアップ育成に積極的なこともあり、N26・Revolut・Monzo 等の銀行ライセンスを取得するスタートアップも出現した。しかし、2017 年の世界経済フォーラムのレポートでは、スタートアップは競争基盤を変えたが競争環境への影響は軽微にとどまっており、既存の金融機関にとって Fintech スタートアップは脅威ではなく、Google や Amazon 等の巨大 IT 企業こそが脅威であるとしていた<sup>3</sup>。

こうした中、2019 年には米国で Apple・Google が大手金融機関と提携し、新たなサービスを提供する動きを見せた。Fintech の勃興により、既存の銀行が担っていた業務の一部を API を介して機能提供する金融のアンバンドル化が進んできた<sup>4</sup>が、銀行の機能という観点で大きな節目と見ることができる。

### 2. 巨大 IT 企業の参入

#### (1) Apple×ゴールドマンサックス

2019 年 8 月、Apple はゴールドマンサックスをカード発行元、Mastercard ブランドとするクレジットカード（年会費は無料）の提供を開始した。「作ったのは Apple であり、銀行ではない」とのキャッチフレーズで展開しており、iPhone ユーザーのための優れた UIUX（ユーザーインターフェース・ユーザー体験）となっている。申請～支払い～残高管理の一連の機能は、iPhone 内の Wallet アプリで完結する（図表 1）。通常、クレジットカードは申請から承認まで数日～数週間かかるのに対して、Apple Card はアプリ上で即座に承認され、クレジットカード番号が発行される。Apple Card を iPhone・Apple ウォッチの Apple Pay に紐づけて利用する<sup>5</sup>ためカード現物はほぼ必要ないものの、店舗での利用を想定し、カード番号・有効期限が記載されていない物理カード<sup>6</sup>が用意されており、Apple Pay と同様のセキュリティを担保した。

《図表 1》Apple Card のアプリ画面（左）、既存のクレジットカードと Apple Card の UX の違い（右）



	申請プロセス	アクティベーション	支出管理	残高支払い	サポート
 <b>既存のクレジットカード</b>	店舗、オンライン、郵送 → 結果を数週間後に郵送	電話、オンラインにて情報入力	月末の明細 オンライン	郵送、銀行振込、引き落とし	電話、店舗、オンライン
 <b>Apple Card</b>	Walletアプリから → 数秒後に利用可能	iPhoneをバックページに置いてタッチ	Walletアプリ内に 随時表示	Walletアプリ (自動or手動)	Walletアプリ よりリクエスト

※アプリ上のクレジットカードの色は、自分が使った用途により色（例：レストラン：オレンジ、旅行：緑）が変化する

（出典）Apple ウェブサイト及び Apple Card から学ぶ革新的 UX デザインのポイント

即座に各種の支払いで利用できるキャッシュバック<sup>7</sup>でユーザーを惹きつけ、サービス開始後2ヶ月の9月30日時点で、利用額は約100億ドル、残高は7.36億ドル（12月末時点で20億ドル）に上った<sup>8</sup>。

Appleの狙いは、Apple Card提供でユーザーをiPhoneに繋ぎ止めることによる、継続的な収益である。Apple Payの1回の決済におけるAppleの取り分は決済額の0.15%の手数料であり、これによりシステム管理費を賄わなくてはならない<sup>9</sup>。クレジットカードによりApple Payの決済額を増加させる効果も期待でき、iPhoneのようなハードウェアに収益を依存してきたAppleにとって、Feeビジネスを拡大し、サービス部分の割合を高める構造変革と見ることができる<sup>10</sup>。

一方のゴールドマンサックスは、投資銀行部門の収益力に陰りが見えている中、新たに消費者向けサービスを展開し、2016年にオンライン特化のリテール部門「マーカス」<sup>11</sup>を開始していた。支店網を持たないオンライン事業の収益は伸びているものの、スタートアップ買収・エンジニアの採用等により3年で13億ドルの損失を計上しており、てこ入れが必要となっていた<sup>12</sup>。クレジットカード事業は新事業であり、ターゲットはクレジットスコアの低い消費者<sup>13</sup>とし、Appleのブランドを活用することでシェア<sup>14</sup>の獲得を目指している。

両社の提携はAppleに有利な内容となっており、ゴールドマンサックスはマーケティングや広告等の目的でユーザーデータを第三者と共有したり販売したりできない他、支払い遅延手数料も徴収できない。アナリストによると、ユーザー獲得に1人あたり350ドルかかっており、損益分岐点を上回るのは4年後と推測されている<sup>15</sup>。iPhoneユーザーへのアクセスのために、多くの代償を払い、銀行のインフラ化を受け入れたとも見ることができる。しかし、ゴールドマンサックス側は「今までで最も成功したクレジットカードである」とCEOがコメントしており<sup>16</sup>、2020年1月には収益計上のセグメントを変更し、新たな4つのうちの1つを消費者向けとしており、注力の姿勢を示している。

## (2) Google×シティ

2019年11月には、Googleがシティを含む2つの金融機関と提携し、預金口座を2020年にも提供すると報道された。詳細については明らかになっていないが、ユーザーは自身のシティの銀行口座をGoogle Payと紐づけたうえで、各種決済をGoogle Payで行うものと想定される。Googleは銀行のライセンスを取得するわけではなく、預金の管理や貸し出しの審査、マネーロンダリング対策といった規制対応はシティが行うこととなるようだ。2020年4月には、シティ等提携金融機関と共同ブランドのデビットカードを開発中であることがリークされており、Appleへの対抗が鮮明になっている<sup>17</sup>。

Googleは、ユーザーの預金口座にアクセス可能となり、貴重なデータ・顧客の行動に関する知見を得ることができる。口座の顧客のデータを売ることにはしないと強調しているが、消費者の利用データを分析することで、利用者の貸し倒れ率や口座利用状況の予測に繋がる。よりクレジットスコアの高い人をターゲットに、Google Pay利用特典を与えたり、より良い金融商品を勧めたりすることができる。最終的には、融資事業に絡むことで提携銀行と利潤をシェアするようなモデルを目指していると推測されている<sup>18</sup>。

一方、シティの思惑は、今までアクセスできなかった新規顧客開拓・マーケティングにある。シティは他行と比べて米国の店舗網が少なく（支店は6都市のみ）、口座の金利を高く設定して預金を集めていた<sup>19</sup>。米国商業銀行部門のトップは、Googleのような企業との提携により、実店舗を構える以上の収益の増加が期待できるとコメントしている<sup>20</sup>。

(1)(2)以外にも、多くの事例が出現してきている。Amazonはゴールドマンサックスと提携し、同社ECサイトに出店している中小企業向けに融資サービスを提供する予定であると報道されている<sup>21</sup>。Uberは2019年10月にUber Moneyを立ち上げ、金融サービスを拡大している。乱立していたサービスを一つのアプリに統合、ドライバーは報酬の受取・口座管理・送金が可能となる。Uberは銀行免許を取得しておらず、銀行インフラについては、Barclaysや地銀Green Dot Bankと提携している。

### 【BOX 1】 Apple Pay ・ Google Pay とは

Apple Pay は 2014 年に米国で提供が開始されており、一方の Google Pay は前身の Android Pay が 2015 年に開始、その後 2018 年に送金サービス Google ウォレットを統一し Google Pay に名称変更された。両者とも、ユーザーは所持するクレジットカードや銀行のデビットカード、銀行口座（米国のみ）を登録し、支払いにおいては、生体認証を用いて NFC<sup>22</sup>に読み込んだトークンによる非接触決済を行う。米国では、スキミング等によるクレジットカード情報の不正入手、それによる被害が後を絶たず、ユーザーのメリットは利便性だけでなくセキュリティにある。

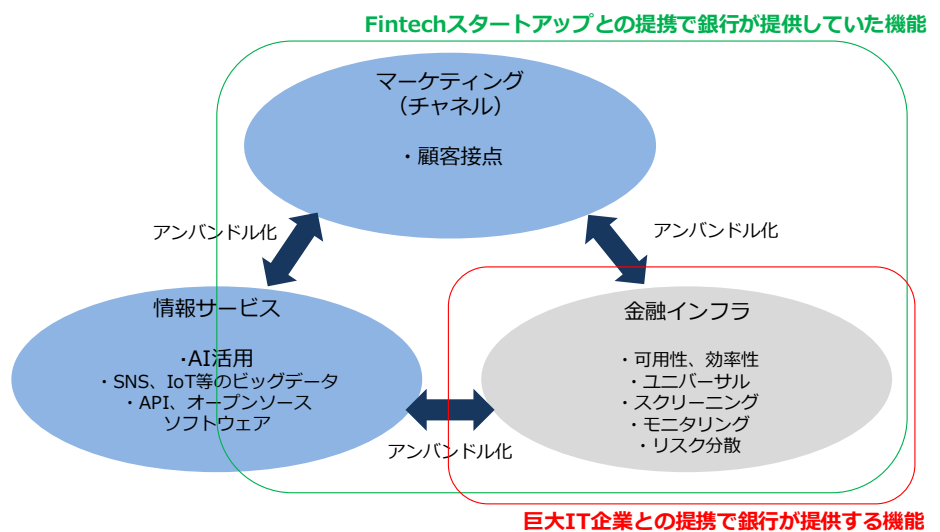
### 3. 銀行機能のアンバンドル化

2の動向は、巨大 IT 企業が莫大な顧客基盤や接点・ブランド力を活かして金融事業にさらに踏み込んでいくものであるが、銀行側が IT 企業のプラットフォームの有効性に注目し、積極的に提携を行っているとも言える。

IT 企業にとっては、収益が目的ではあるものの、金融事業自体で稼げなくとも、本業とのシナジー・データ収集・他のサービス提供と効果は大きい。大手金融機関と提携する背景には、社会からの反発・それを受けた政府の厳格な対応<sup>23</sup>があり、サービス提供にあたって必要となるインフラやライセンスについては金融機関のものを活用し、信頼性を担保する方法がとられている。

一方の銀行は、今までの Fintech スタートアップとの提携では、データ解析・ソフトウェア等の情報サービス領域の一部のアンバンドル化にとどまっておき、マーケティング・顧客接点については銀行側が担っていた（図表 2）。巨大 IT 企業による金融事業の取組みが加速すると、銀行にとってはマーケティング・情報サービスを押しえられ、金融インフラというバックエンドのみが残ることとなる。消費者からは銀行のブランド・存在がなくなってしまう可能性、また、IT 企業と如何に提携していくかが重要になる可能性があり、銀行機能の提供のあり方を変えてしまうかもしれない。

《図表 2》銀行機能のアンバンドル化



（出典）『GAF A 銀行』の可能性と『金融』の本質』を参考に SOMPO 未来研作成

### 4. さいごに

銀行のビジネスモデルにおけるアンバンドル化は新しい話ではない。例えば米国では、1990 年代に住宅ローンにおいて製販分離による分業化が進み、チャネルとしての仲介事業者であるモーゲージブローカーが急成長した<sup>24</sup>。

今般の巨大 IT 企業の動向は、機能提供・銀行のあり方という点で、銀行にとって大きな転換点となるかもしれない。銀行に求められる機能の根幹が、迅速確実な処理・信頼であるならば、セキュリティ・マネーロンダリング・コンプライアンスといった口座提供に必要なバックエンド機能の効率・迅速性を高め、切り分けて外部提供することで、差別化していくことが考えられる<sup>25</sup>。

巨大 IT 企業の参入・取組みが加速していくか、銀行がどのように提携・対策を講じるか、勝ち残りをかけ

た動きであり、銀行にとっては選択と集中が求められている<sup>26</sup>。

### 【BOX 2】 保険業界への示唆

米国損保においては、巨大 IT 企業の莫大な顧客基盤や接点・ブランド力を活かした取組みはまだ実現していない。一方、消費者の意向に関して見ると、コンサルティング会社 Capgemini の調査によれば、巨大 IT 企業からの保険加入意欲は 2016 年の 17% から 2020 年には 36% に倍増している<sup>27</sup>。

巨大 IT 企業が金融事業において、顧客接点・AI やデータ分析等の情報サービスの領域を押さええようと、提供サービスの一つとして保険商品を追加するだけで、保険事業への参入が容易にできてしまう。保険会社にとっては、参入ありきで戦略を練る必要がある。

【主任研究員 廣岡 知】

- <sup>1</sup> 2015 年 4 月には、JPMorgan の CEO が株主への手紙の中で、「シリコンバレーがやってくる」とコメントしている。
- <sup>2</sup> “Financial Technology Sector Overview — Q3 2019 Update”・“Fintech: The Experience so Far”・“Fintech 革命と銀行への影響”を参照
- <sup>3</sup> “Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment Of Disruptive Potential In Financial Services”, WEF
- <sup>4</sup> さらには銀行が自社のプラットフォーム上に外部の技術やアイデアを取り込むリバンドリング化も進んだと言われている
- <sup>5</sup> Apple Pay はオンラインでの決済にも利用できる
- <sup>6</sup> 物理カードはチタン製
- <sup>7</sup> Apple 関連での買い物：3%、Apple Pay での買い物：2%、これら以外：1%のキャッシュバック
- <sup>8</sup> “With the Apple Card, Goldman Sachs has lent out about \$10 billion in credit”, Nov 2・“Goldman Sachs stresses that it decides who gets an Apple Card — after Apple's snub that it was 'created by Apple, not a bank'”, Jan 16
- <sup>9</sup> “アップルが今「Apple Card でクレカ参入」する深い理由。大きな戦略転換が見えてきた”, Mar 27
- <sup>10</sup> 2019 年 3 月の発表では雑誌や新聞などのメディアが月額 9.99 ドルで読み放題になるサブスクリプションの Apple News+ も発表している。
- <sup>11</sup> 創業者の Marcus Goldman に由来
- <sup>12</sup> “Goldman Sachs Tries Banking for the Masses. It's Been a Struggle.”, Sep 28
- <sup>13</sup> クレジットスコアが 660 未満のサブプライムと呼ばれるユーザー層であり、今までクレジットカードを発行したことがない消費者でも承認されるとのこと
- <sup>14</sup> 取扱高ベースでは American Express 及び JPMorgan Chase が 20%、Citibank が 11%、Bank of America が 10%と続く
- <sup>15</sup> “Goldman Sachs may lose money on the Apple Card in the next recession, Nomura says”, Aug 14
- <sup>16</sup> “Goldman Sachs CEO says Apple Card is the most successful credit card launch ever”, Oct 15
- <sup>17</sup> “Leaked pics reveal Google smart debit card to rival Apple's”, Apr 18
- <sup>18</sup> “Google がついに銀行業参入-激化する GAFA 勢の争い、勝ち筋はどこに”, 2019 年 11 月 16 日
- <sup>19</sup> “Cache crunch: Google-Citi deal could be future of banking”, Nov 16
- <sup>20</sup> “Google plans to offer checking accounts in partnership with Citi bank”, Nov 13
- <sup>21</sup> Amazon は、2018 年 3 月には顧客に銀行口座の提供サービスに向けて、JPMorgan Chase と協議中であると報道されていた。このほか、2020 年 1 月、Amazon は、スペインの大手金融機関 BBVA と連携し、マーケットプレイスにて同社の金融商品を販売することを検討していると報道されている。
- <sup>22</sup> NFC は Near Field Communication の略で、近距離無線通信を意味する。非接触 IC チップを使って、かざすだけで通信できる通信規格を指す。日本では、おサイフ機能付きのスマートフォンや Suica、PASMO などの交通系 IC に使われている技術。
- <sup>23</sup> Facebook の Libra も当初の発行予定を延期
- <sup>24</sup> 「金融アンバンドリング戦略」大垣尚司著
- <sup>25</sup> Green Dot Bank や Radius Bank は、Banking as a Service としてのバックエンド機能提供を行っている
- <sup>26</sup> 2017 年 10 月に、バーゼル銀行監督委員会は「健全な慣行とは何か：フィンテックの発展が銀行と銀行監督者にもたらす意味」というレポートを発行。その中で、2025 年の次世代金融シナリオとして 5 つのシナリオを示している。
- <sup>27</sup> World Insurance Report 2020