



エンベデッド・ ファイナンス

時と場所に制約されない
金融サービスの創造

お客様のサポート

IBM

現代の金融機関に求められるのは、モジュール性やセキュリティー、オープン性、人工知能（AI）機能、ハイブリッドクラウド上の連携です。IBM はお客様の顧客体験向上、コア・バンキング・インフラストラクチャー（インフラ）のモダナイズ（最新化）、革新的な決済ソリューションの先駆け開発、エンタープライズ・リスク管理の変革によって、競争力強化を支援します。詳細は <https://www.ibm.com/jp-ja/industries/banking-financial-markets?lnk=flatitem> をご覧ください。

BIAN（バンキング・インダストリー・アーキテクチャー・ネットワーク）

BIAN と組むことによって、金融機関は BIAN のサービス・ランドスケープに合うよう、IT ソフトウェアおよびサービスのニーズを標準的かつ合理的な方法で把握・整理し、機敏にビジネス・ニーズに対応することが可能になります。BIAN は、ソフトウェアとサービス機能の統合を標準的な定義によって容易かつ迅速にする、アーキテクチャー・フレームワークを構築するための業界モデルを提供しています。同モデルは事前定義された 250 のアプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）でサポートされています。詳細は bian.org をご覧ください。

レッドハット（Red Hat）社

銀行は絶え間なく変化する世界で競争するために、最新のプラットフォームとアプローチを必要としています。レッドハット社はお客様のオペレーション簡素化やデリバリーの加速化を実現するほか、あらゆるクラウド環境で収益源を創出する支援をいたします。詳細は redhat.com/en/solutions/financial-services をご覧ください。



「デジタルで統合された
エコシステムが銀行に
与えるのは、リスクと機会の
より良いバランスを
見いだすチャンスだ」

英国金融機関 HSBC、ASEAN（東南アジア諸国連合）
担当・最高デジタル責任者
Shayan Hazir 氏

主なポイント

■ エンベデッド・ファイナンスは 最新のバンキング戦略に不可欠

銀行経営層の 70% はエンベデッド・ファイナンスを自行のビジネス戦略の中核または補完的要素と見なしている。

■ エコシステムを基盤とする ビジネスモデルは拡大している

プラットフォーム経済に投資する銀行は増えつつあり、20% はすでにエンベデッド・ファイナンスのソリューションを提供している。

■ しかし、銀行が考える消費者に とって優先順位の高いサービスは、 実際のそれと一致しない

モバイル・ウォレットや個人向け特典、充実したカスタマーサービスの価値は、実際の消費者にとって優先度が高い。

■ モノリシックなアーキテクチャーと プロセスが銀行の意欲的な取り組み を阻んでいる

モダナイゼーション（最新化）や API の標準化が不十分といった技術基盤の課題が、エンベデッド・ファイナンスの展開を妨げている。

■ プライバシーとセキュリティーの 課題がオープン・エコシステム全体 のイノベーションを遅らせている

生成 AI が存在感を増す中、その導入において、金融機関の最高経営責任者（CEO）は他業種の CEO 以上にプライバシーとサイバーセキュリティーの 2 つを大きな課題として捉えている。

序文

激動する今日の経済環境において、銀行はさまざまに変化する課題への対応を迫られており、イノベーションの推進を避けて通れない。オープン・ビジネスモデルの潜在力や、エコシステム・パートナーシップの力を活用しようと、多くの CEO が組織変革に乗り出している。彼らは、エンベデッド・ファイナンスに受け身ではなく取り組もうとしている。ただ、この新たな機会が急拡大する中で、まだ十分な成果を引き出せていない。

今回の調査は、「IBM Institute for Business Value (IBM IBV)」が、BIAN（バンキング・インダストリー・アーキテクチャー・ネットワーク）およびレッドハット (Red Hat) 社と共同で行った。顧客の要望が変化の中でバンキング戦略はどうあるべきかについて、実践的なインサイト（洞察）を提供している。詳細な定量的調査に加え、銀行および他業種のパートナー企業双方の経営層に対して定性的なインタビューを行い、内容を深めた。

調査の結果、銀行の前途にとつともない好機が存在していると分かった。すなわち、組織内の文化やオペレーティング・モデル、IT システムを変革し、デジタル化が進展するグローバル経済と方向性を一致させる好機である。生成 AI が存在感を高める中、「次の産業革命」の恩恵を得るには、戦略的な視点と実践が同時に必要となる。

本レポートが組織内で有意義な話し合いを始めるきっかけとなり、意欲的な構想と実際の行動とのバランスを図る上で役立てば幸いである。将来にわたって盤石な銀行づくりに総力を挙げて取り組めば、エンベデッド・ファイナンスというプラットフォーム経済がもたらす好機を捉えることが可能になるだろう。

IBM コンサルティング
グローバル・マネージング・
パートナー
バンキング&ファイナンシャル・
マーケット担当

[Shanker Ramamurthy](#)

BIAN（バンキング・インダストリー・
アーキテクチャー・ネットワーク）
チェアマン・オブ・ザ・ボード

[Steve Van Wyk 氏](#)

消費者は
プラットフォーム経済に
組み込まれた銀行を
受け入れる準備が
できているか

エンベデッド・
ファイナンスは
単なる一時の熱狂か

銀行は変革を加速する
ために何ができるか

銀行の役割をどう高めるか

アクション・ガイド：
エコシステム重視の
戦略で成功する

銀行業の新たなパラダイム

プラットフォーム経済によって、消費者のデジタル体験は一変し、銀行にも劇的な変化が起きている。消費者や企業は、リアルかデジタルかにかかわらず、自分が銀行に出向くのではなく、銀行側が自らの生活や活動に合わせてほしいと望んでいる。エンベデッド・ファイナンスを取り入れない銀行は、存在感を失うリスクを負いかねない。

この 20 年間で銀行の経営環境は厳しさを増し、主要な業績指標である平均自己資本利益率（ROAE）は世界的に低下している。「主要先進国および欧州連合（EU）加盟国」では、総資産上位 50 行の 5 年平均 ROAE の中央値が 14.05% から 6.90% に低下した。「その他の先進国および新興国」でも、同数値は 16.91% から 10.85% に低下している。なお、各国のグループ分けは国際通貨基金（IMF）の区分に従った。¹

この 1 年間、各国中央銀行がほぼそろってインフレ抑制のため金利引き上げに動いたことから、ROAE への押し下げ圧力は和らいだ。²しかし、急速な利上げは景気後退懸念を招くと同時に、金融業界に潜んでいた脆弱性を顕在化させた。米国では満期保有債券の含み損の拡大を始まりとして、数行が経営破綻している。³

こうした経営環境では、銀行 CEO は長期的に持続可能な経営を求められる一方で、短期的な収益確保も必要となり、このバランスをどう取るかが課題となる。経営の効率性を示す費用収益比率（CIR）も期待に満たない水準が続いており、この点からも、経営のかじ取りが重要となる。CIR は世界的な金融危機後に高止まりが続き、「主要先進国および EU 加盟国」では約 59% である。「その他の先進国および新興国」の方が良好で、5 年間の平均 CIR の中央値は 47.74% から 39.36% に改善した。ただ、中国を除外すると横ばいで推移している。⁴

業界の競争も激化の一途をたどっている。ネオバンクやデジタル・バンクと呼ばれるデジタル・ファーストの銀行が至るところに出現し、今や世界中に 300 近く存在している。さらに、銀行以外の事業者が提供するプラットフォームベースの銀行サービスも大きな市場シェアを獲得しており、特に「その他の先進国および新興国」で顕著だ。⁵

エンベデッド・ファイナンスとは何か

このレポートでは、エンベデッド・ファイナンスを「金融業以外の組織のカスタマー・ジャーニーに金融商品・サービスを組み込むことで、無駄を省き、顧客体験全体を充実させる仕組み」と定義する。

大半の銀行は従来型のビジネスモデルに依存しているため、持続的な収益性の回復や時価総額の拡大を図る上での能力が限られてしまっている。エンベデッド・ファイナンスを活用すれば、短期間で取引量の拡大、新規顧客の獲得、新たな収益源の確保を通じた業績向上が期待できる。

銀行はエンベデッド・ファイナンスによって、安全な API でつながった、顧客が使っているデジタル・プラットフォーム上で顧客と関わるができるようになる。規制に縛られた銀行も、新たな消費モデルに適応し、自らの役割を設計し直すことで、急拡大しつつあるオープン・エコシステムを活用できるようになる。

銀行がこのデジタル・スペース上で成功するには、既存のコア・ビジネス・プロセスを生成 AI の時代に合わせて見直し、最新テクノロジーに投資しなければならない(7 ページの視点「生成 AI で成長を促進」を参照)。ビジネス・アーキテクチャーも変革し、新しい働き方を推進しなければならない。

顧客は高度にパーソナライズ（個別に最適化）されたエンド・ツー・エンドの体験に慣れると、金融プロダクト（商品・サービス）の利用に伴う面倒なプロセスを避けたいと考えるようになる。銀行はエコシステムのデータと AI が生成するインサイトを活用することで、金融ニーズがあれば時と場所を問わず、顧客にサービスを提供できるようになる。

これには、ビジネスモデルの中核にエコシステムを据えることが成功の鍵だ。銀行 CEO は今や、エコシステムの連携を通じてビジネス価値を生み出すことができる。プロダクト中心型のバリュー・チェーンで主導権を握ることだけが方法ではない。もはや顧客と銀行は互いの取引相手という関係ではなく、いわば共生関係なのである。

では、こうした新たな機会を銀行が最大限に活かすにはどうすればよいのだろうか。「IBM Institute for Business Value (IBM IBV)」は、BIAN（バンキング・インダストリー・アーキテクチャー・ネットワーク）およびレッドハット（Red Hat）社と共同で、世界の銀行経営層 1,000 人を対象とする調査を実施した。さらに、一部の銀行および他業種の経営層に対し、エンベデッド・ファイナンスが彼らの戦略において果たす役割について、対面インタビューを行った。

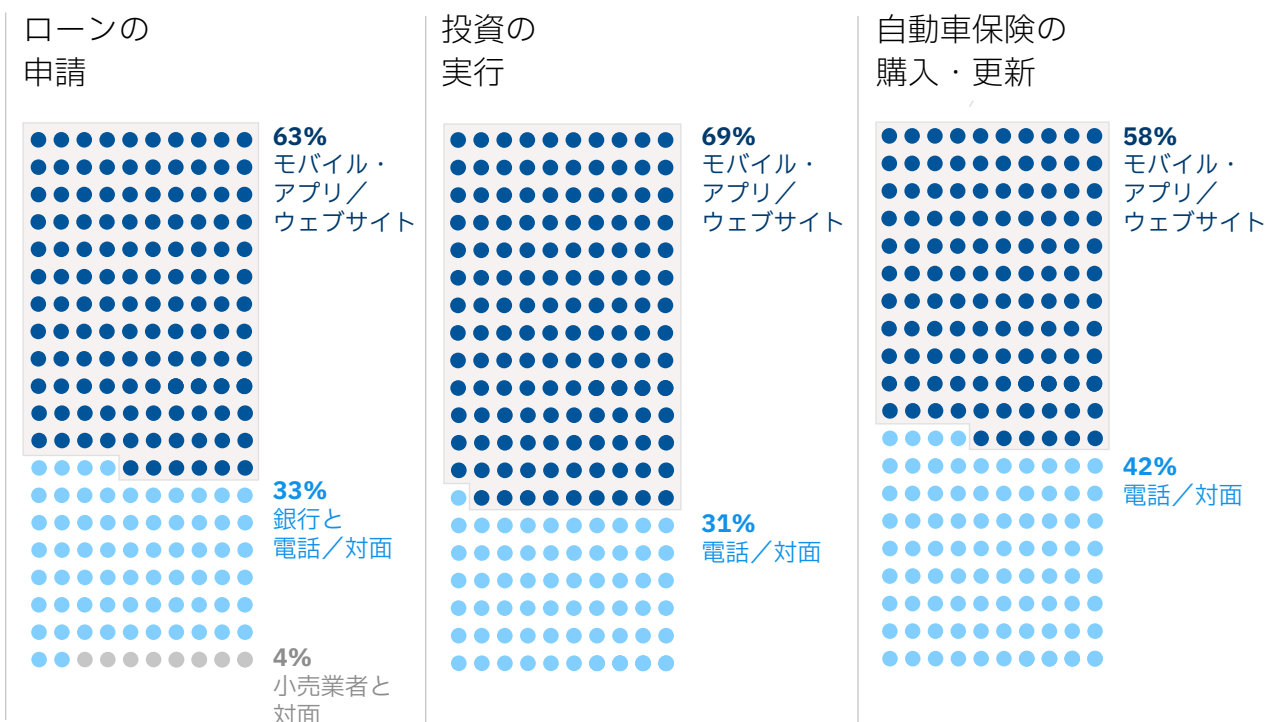
また、最新の消費動向を明らかにするため、12カ国・1万2,000人の金融サービスを利用している消費者を対象に調査を行った。その中で、支店のないアプリをメイン口座先として信用できるかどうか、異なる種類の買い物ごとにどの支払い方法を選ぶか、金融取引に関する意思決定に影響を与える要因は何か、について質問した（47ページの「調査方法」を参照）。

調査結果から、銀行業界を取り巻く環境に大きな変化が起こっていることが分かった。消費者はデジタル・チャンネルを受け入れ、直接的なやりとりとオンラインによるアクセスの双方を活用している。回答者の大半は、過去3年間に「ローンの申請」（63%）、「投資の実行」（69%）、「自動車保険の購入・更新」（58%）をオンラインで行ったと述べている（図1参照）。

図1

デジタル金融が一般化

今や、消費者の大半がローンの申請、投資の管理、自動車保険の購入・更新をオンラインで行っている。



銀行経営層の70%がエンベデッド・ファイナンスは単なる新しい挑戦ではなく、自行のビジネス戦略の中核、または補完的要素だと回答している（図2参照）。さらに、銀行経営層の4人中3人近くはエンベデッド・ファイナンス戦略を導入しつつあるか、提供中であると回答した（図9参照）。

だが、エンベデッド・ファイナンスは定着していくのだろうか。以下、本レポートでは4つの重要な問いに対する答えを探る。

消費者はプラットフォーム経済に組み込まれた銀行を受け入れる準備ができているか

エンベデッド・ファイナンスは単なる一時の熱狂か

銀行は変革を加速するために何ができるか

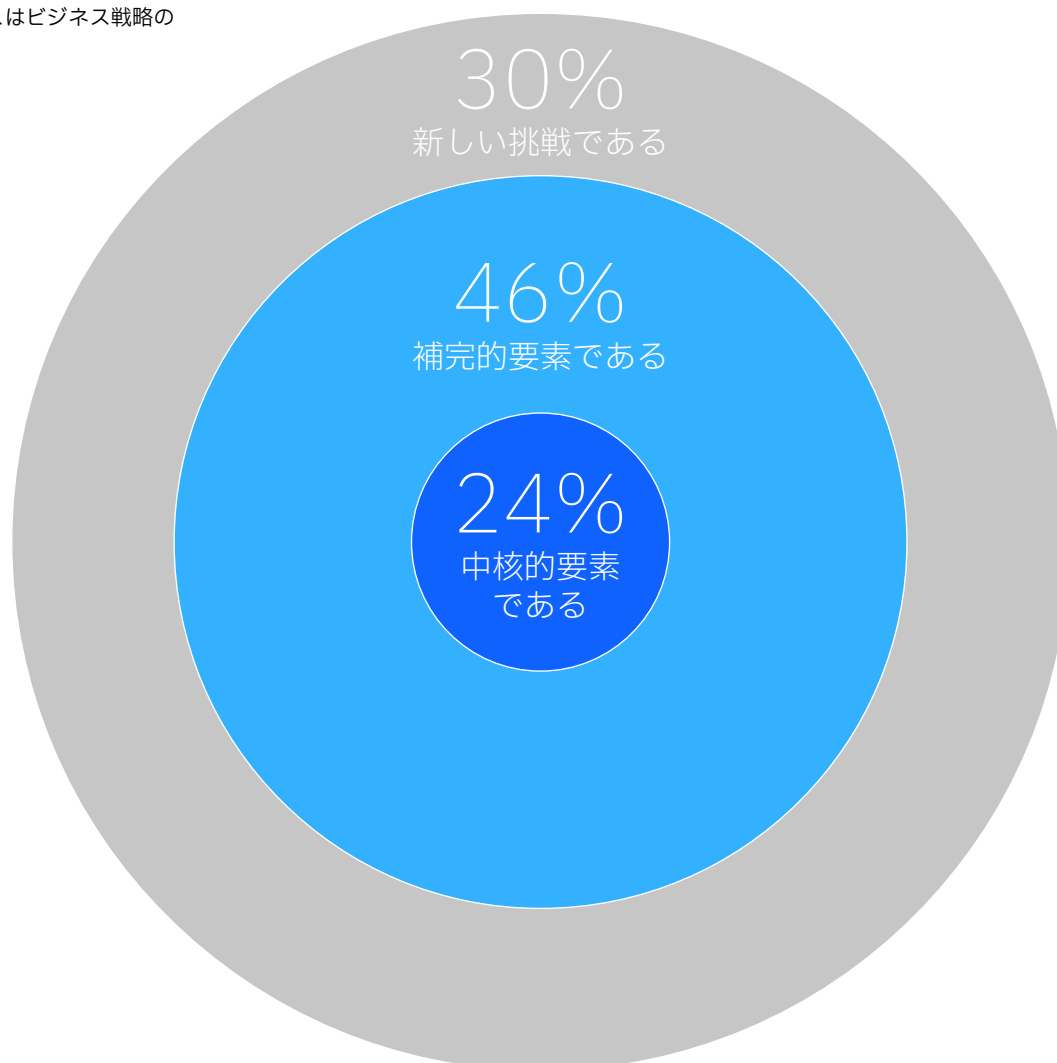
銀行の役割をどう高めるか

図2

「あったら良い」程度のものではない

今や、銀行経営層の4人に1人にとって、エンベデッド・ファイナンスはビジネス戦略の中核である。

質問：エンベデッド・ファイナンスはビジネス戦略全体において、どの程度重要ですか。



視点

生成 AI で 成長を促進

AI はプラットフォーム経済の原動力である。AI は銀行の枠を越えて金融データを幅広く収集・活用する方法を変え、多くの革新的なビジネスモデルを可能にした。また、エンベデッド・ファイナンスに AI を適用すれば、開発の加速、顧客体験の向上、カスタマー・サービス担当者やファイナンシャル・アドバイザーの知識の補強が可能になる。

生成 AI はエンベデッド・ファイナンスのプラットフォームが持つ適応力をこれまで以上に高め、こうした変革を次のレベルへ引き上げる可能性がある。そして銀行の CEO は、彼らの目の前にある機会を認識している。

IBM IBV が先立って実施した調査によると、金融機関の CEO は、生成 AI 導入の最大のメリットはビジネスの成長と能力の拡張にあると見ている。⁶ AI は効率性を強化するものだが、コスト削減には重きを置いていない。例えば、彼らの 60% は生成 AI に競争優位の確立や顧客体験の向上を期待している（14 ページのケース・スタディー「大手グローバル決済企業が生成 AI で苦情を実践的なインサイトに転換」を参照）。だが、人員の削減や再配置（34%）、運用コストの削減（30%）への期待は小さい。

CEO はこうした機会をどのように活かそうとしているのか。「拡張労働力（augmented workforce）」は大きな役割を果たすだろう。経営層の 93% は生成 AI に対して、職務の自動化よりも、全部門にわたる従業員の能力拡張を期待している。⁷

CEO 全体では、マーケティング（27%）やカスタマー・サービス（24%）といった顧客指向の直接的な業務において自動化の余地が大きいと見られている。だが、金融機関の CEO は顧客との関係にはコミュニケーションや人間味のある交流が不可欠だと認識している。CEO 全体と比較すると、彼らはマーケティング（15%）やカスタマー・サービス（11%）よりも、人事（25%）や情報セキュリティー（20%）に大きな自動化の可能性があると見ている。⁸

生成 AI の信頼を確立することも、前進するための重要なステップである。金融機関の CEO は生成 AI の導入における大きな課題として、プライバシー（70%）とサイバーセキュリティー（64%）、規制（42%）を挙げている。⁹ 銀行がこうした課題を克服するためには、プライバシーや堅牢性、公平性、説明可能性、透明性の原則に基づく、「責任ある AI」の文化を醸成することが必要となるだろう。¹⁰

「銀行がフィンテックより有利なのは、顧客が信頼に基づく
確立された関係の価値を認識しているからだ。(中略)
この信頼を当然続くものと見なすことはできない。
顧客は利便性を求めて他所に目を向け始めている」

みずほ銀行、アジア・オセアニア地区担当・最高情報責任者 (CIO)
Andy Nam 氏



消費者は
プラットフォーム経済に
組み込まれた銀行を
受け入れる準備が
できているか

エンベデッド・
ファイナンスは
単なる一時の熱狂か

銀行は変革を加速する
ために何ができるか

銀行の役割をどう高めるか

アクション・ガイド：
エコシステム重視の
戦略で成功する

消費者はプラットフォーム 経済に組み込まれた銀行を 受け入れる準備ができているか

エンベデッド・ファイナンスは、単に形を変えたアップセリングやクロスセリングではない。既存のデジタル・ジャーニーにおいて銀行が顧客との関わりを持てる、エンゲージメント・モデルなのだ。このアプローチを成功させるには、銀行が担う役割を根底から見直す必要がある。

基本的に、エンベデッド・ファイナンスとは金融サービスをクラウドベースの非金融エコシステムのプラットフォームに組み込むものだ。消費者や企業によるデジタル・プラットフォームの活用が多様な広がりを見せる中、デジタル・チャンネルを通じて金融サービスを利用することへの抵抗感も低下している。

消費者に給与の振込先や貯蓄口座としてどこが望ましいと思うかを尋ねると、80% が従来型銀行と回答した。しかし、すでに 16% の消費者は支店のない完全にデジタル化された銀行がよいと感じている。一部の国ではそうした消費者の割合が突出して高い。例えば、ブラジルでは回答者の 29% がネオバンクにメイン口座を持っているが、日本では 7% である。

メイン口座の動向を把握することは重要である。メイン口座は銀行との取引関係に粘着性をもたらすため、銀行は低コストで高い利益率を実現しやすくなるからだ。では、消費者が銀行を選択する際に重視する要因や、銀行を変更する際の決め手となる要因は何だろうか。地域によって違いはあるものの、消費者のほとんどはメイン口座の銀行を選ぶ際に、評判、近さ、利便性といった従来型の要因が影響を与えると回答している（表 1 参照）。そして、個人による推奨も平均以上の影響力を持っており、特にデジタル・コミュニティにおける新たなブランドの浸透には重要だ。

表 1

市場の多様性

メイン口座の選択に影響する要因は、
地域によって異なる。

質問：主たる給与振込・貯蓄口座をどこに開設するかについて、判断に影響を与える要因は何ですか。

		個人の推奨*	ブランド評価	支店の近さ	オンラインによる 口座開設の利便性
全体の平均		33%	26%	21%	21%
主要先進国および EU 加盟国	米国	33%	26%	24%	15%
	ドイツ	30%	23%	28%	18%
	スペイン	34%	24%	27%	16%
	英国	31%	29%	18%	22%
	スウェーデン	35%	18%	20%	27%
	日本	36%	22%	30%	12%
その他の先進国 および新興国	ブラジル	32%	28%	16%	24%
	インド	38%	27%	15%	20%
	中国	31%	27%	21%	22%
	シンガポール	33%	33%	20%	16%
	タイ	23%	29%	20%	29%
	UAE	37%	25%	12%	26%

平均以上

平均以下

*雇用主、家族、友人による推奨

図3

何が最も重要か

カスタマー・サービスの質の高さと即時送金機能は、メイン口座変更の誘因となる。

質問：主たる給与振込・貯蓄口座を変更する際の要因は何ですか。

しかし、メイン口座を変更する際の決め手となる要因については、カスタマー・サービスの質が高いこと、即時送金の利便性、円滑なモバイル・アクセスが上位を占めた。年齢層と経済圏を問わず、消費者の大部分（80%）は、ほぼすべての基本的取引でオンラインによる確認を好み、その内訳はモバイル利用者が62%、ウェブサイト利用者が12%だった。

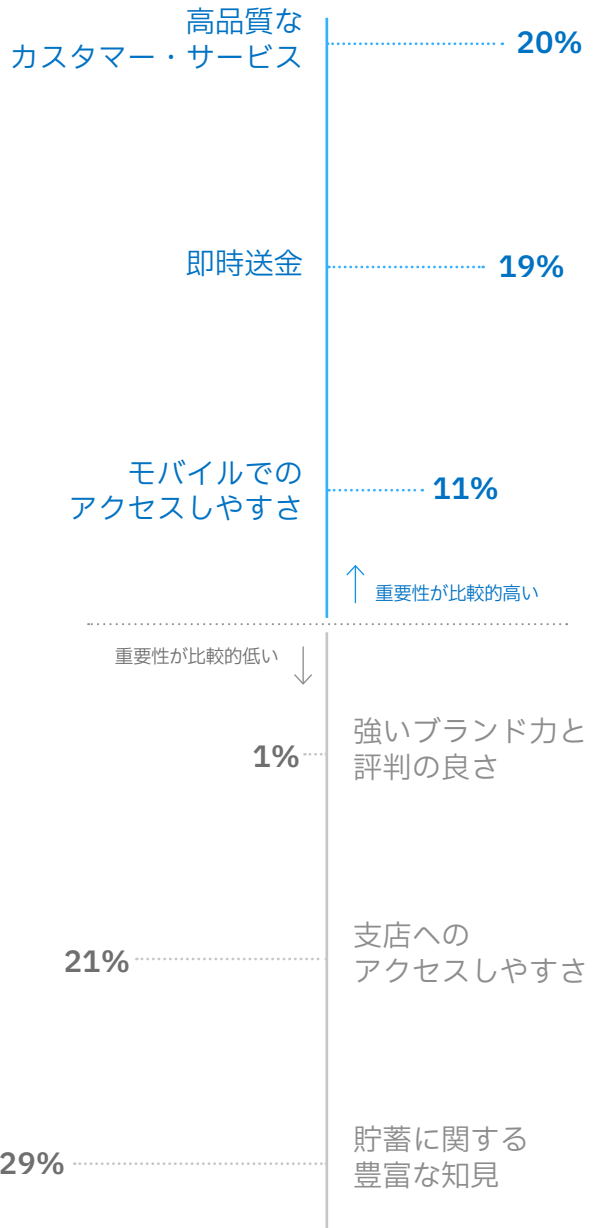
消費者がメイン口座の変更を検討する際、即時送金機能は重要な要因となる。この機能を提供している銀行は、消費者から選択される可能性が19%高まる（図3参照）。

この機能に関する競争は激化しており、特に新規参入業者は即時決済とデジタル・ウォレット、個人間決済、プラットフォーム型のエンゲージメントといったサービスを組み合わせて提供している。消費者がこうした利便性を考慮した場合、ブランド評価や支店の近さといった価値は重要性が低下するだろう。

さらに、消費者がオンラインを多用するにつれ、デジタル・ウォレットやアプリ内購入を利用して、モバイル端末で金融取引を行う可能性が高まっている。年齢別では、特に若年層はモバイル端末を使う傾向が高く、取引の確認やローン申請、投資の実行、自動車保険の購入に利用している。こうした市場環境で顧客に選ばれ続けるには、幅広い金融サービスをデジタル・ジャーニーに組み込むことが不可欠だ。

「人々が企業と、また企業が顧客とやりとりしやすくなるよう、当行は非常に熱心に取り組んでいる。そして、そのすべてをできる限り簡単で分かりやすくすることで、あらゆるサービスに溶け込ませることができるのだ」

ストライプ (Stripe) 社
パートナー・ソリューション・エンジニアリング責任者
欧州・中東・アフリカおよびアジア・太平洋地域担当
Kevin Dowling 氏



注記：この重要性スコアは、特定の項目が他の項目と比較して「極めて重要である」または「全く重要でない」と評価される頻度を測定するものである。ある項目が「極めて重要である」と評価される頻度が高い場合、選択や嗜好に大きく影響することを示唆している。一方、「重要でない」と評価される頻度が高い場合、影響は比較的小さいと考えられる。

決済方法の大きな相違

世界にデジタル・デバイドが生じている。「その他の先進国および新興国」では、レストランや百貨店などの実店舗で直に買い物をする際、モバイル・ウォレットが主な決済手段となっている（図4参照）。オンラインでのショッピングや請求書の支払いも、そうなりつつある。

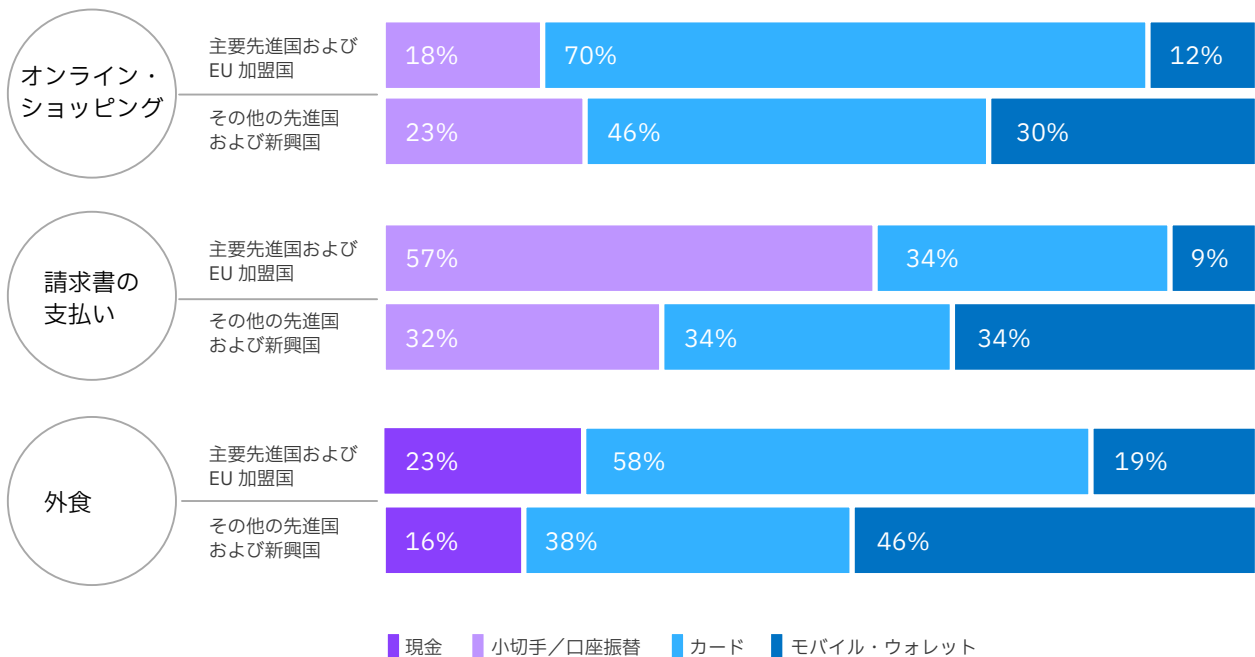
対照的に、「主要先進国およびEU加盟国」ではクレジットカードをはじめとするカード決済や口座振替などの以前から使われてきた決済手段が主流である。デジタル・ウォレットも浸透しつつあるが、普及のペースは緩やかだ。

外食時の支払い方法を見ると、各国の傾向が見て取れる。現金使用が最も多いのは、ドイツ（48%）や日本（33%）の消費者だ。モバイル・ウォレットの使用割合が高い国は、中国（68%）、タイ（63%）、インド（53%）である。米国の消費者はカード決済を最も利用（72%）し、スウェーデンがこれに次ぐ（71%）。同国は外食時のキャッシュレス決済の割合が高い3カ国のうちの1つである。以上のような傾向は、実店舗でのショッピングについても同様である（図には含まれていない）。

図4

消費者が選ぶ決済手段

消費者が好む支払い方法は、状況や経済圏によって異なる。



注記：経済圏の区分「主要先進国およびEU加盟国」「その他の先進国および新興国」は、IMFの分類に基づいている。

オンラインでの支払い方法もさまざまだ。請求書の支払いにおいて、中国ではすでにデジタル・ウォレットの普及が進んでいる（50%）が、「主要先進国および EU 加盟国」では銀行口座からの振替が主である。口座振替は欧州で好まれ、特にドイツ（76%）やスペイン（65%）、スウェーデン（64%）で一般的だ。オンライン・ショッピングでは世界的にカード決済が多く、米国では 86%、英国では 82% の消費者がこの方法を好んでいる。

このように地域的にも世界的にも決済手段が多様化している中で、銀行は本当に顧客が抱く期待を理解しているのだろうか。今回の調査では、気掛かりなギャップがあることを確認した（図 5 参照）。

双方の回答を比べると、銀行は顧客にとって個人間決済や BNPL（後払い決済）機能の優先度が高いと考えているが、実際にはモバイル・ウォレットや個人向け特典の優先度の方が高い。カスタマー・サービスの質もまた顧客にとって優先度が高いが、銀行から見たこの項目の優先度は相対的に低い。なお、カスタマー・サービスは生成 AI を活用することで、顧客とのデジタルなインタラクション（双方向のやりとり）を質的に高め、付加価値を創造できる分野である（14 ページのケース・スタディー「大手グローバル決済企業が生成 AI で苦情を実践的なインサイトに転換」を参照）。

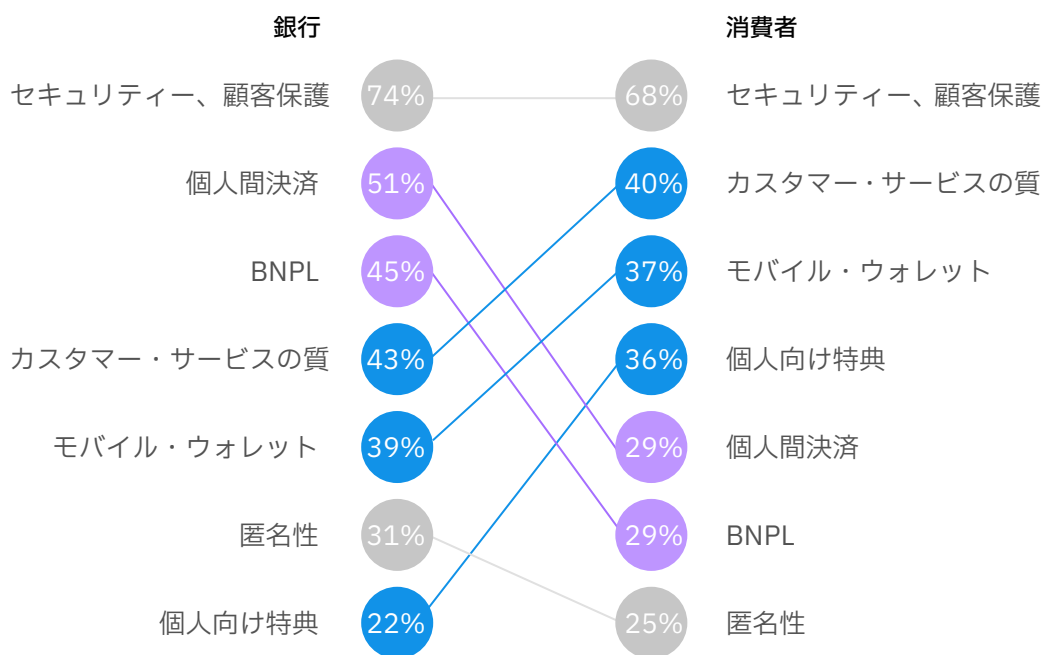
図 5

ギャップに注意

銀行が考える顧客にとっての優先度は、実際の顧客の回答と一致していない。

消費者への質問：各決済機能のうち、あなたにとって重要性が最も高いもの、最も低いものは、それぞれどれですか。

銀行経営層への質問：各決済機能のうち、貴社の顧客にとって重要性が最も高いもの、最も低いものは、それぞれどれですか。



大手グローバル決済企業が 生成 AI で苦情を実践的な インサイトに転換¹¹

あるグローバル決済企業は、生成 AI を利用してカスタマー・サービスのプロセスを改善したいと考えた。以前は、数千種類のプロダクトにわたる数百万件の顧客からの苦情が、手作業で大まかに分類されていた。この規模での苦情の分析には時間がかかり、間違いが起きやすく、既定の分類だけでは対応できないこともあった。実践的なインサイトを得るには3週間かかったが、これも傾向を把握するには不十分だった。こうしたことから顧客満足度は低下し、コンプライアンスの点検が必要となった。

1億以上のパラメーターを使用した生成 AI モデルを採用したことで、同社はこの非効率的なプロセスを徹底的に見直すことができた。このモデルは一般公開されている銀行業務のデータ・セットでトレーニングされ、同社のインフラに安全に統合された。同社独自のコンテキストやプロダクトに合ったモデルにするためには、「人間のフィードバックによる強化学習（RLHF）」が用いられた。

その結果、苦情分析を完了するまでの時間が3週間から15分未満に短縮され、分類の精度も91%に向上した。また、生成 AI によるキーワードの抽出や通話メモの要約、意図の認識が可能になり、カスタマー・サービスの質が向上した。

消費者の要望は商品・サービスによって異なる

消費者がオンラインで利用する金融サービスは決済だけではない。消費者は借入の申請や手元資金の投資、自動車保険の購入といった提案を数多く受け取るが、判断に影響を与える要因はさまざまである。

個人ローン

貸出金利が同水準であれば、消費者はブランド評価や利用中の銀行であることを重視する。これらの点においては、従来型の銀行の方が有利だ。ブランド評価が高い銀行の方が、消費者に選択される可能性が21% 高くなる（図6 参照）。

だが、オンラインやモバイル・アプリで申請できることも消費者の判断に影響する。大きな買い物のための個人ローンをオンラインで申請したことがあるとした回答は世界全体で63% に達する。特に、中国（76%）やブラジル（75%）、タイ（72%）、英国（70%）でオンライン申請の割合が高い。

「組み込み型の貸付を考えると、外部のプラットフォーム事業者は、すべての顧客が拒否されないことを望んでいる。（中略）プラットフォーム事業者と銀行とではリスク・アペタイトのレベルが異なり、これによって参加可否、あるいは参加方法が決まることになる」

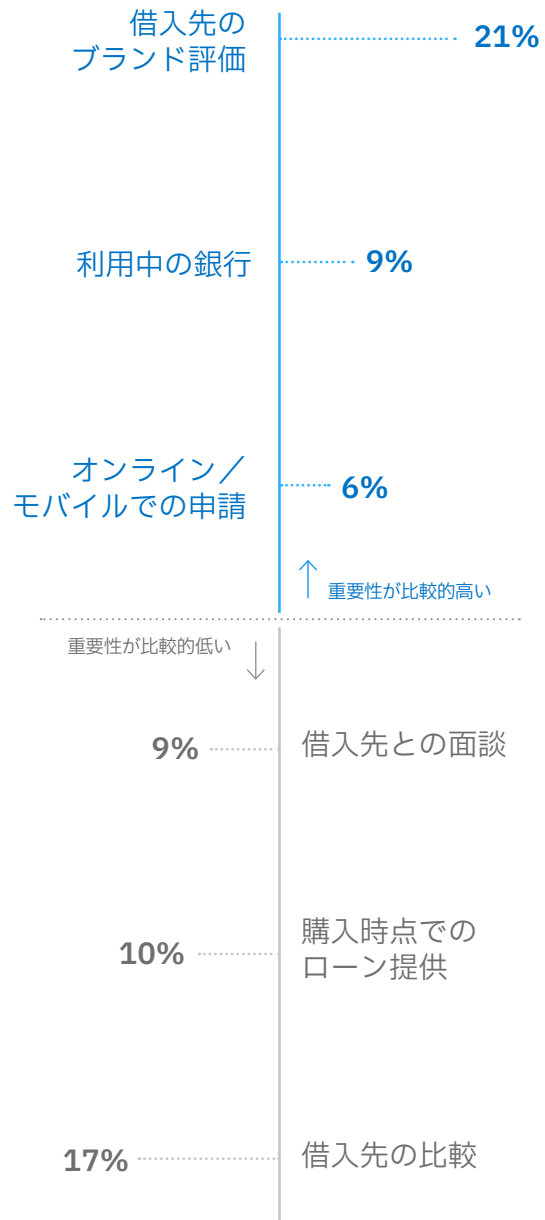
ロイズ・バンキング・グループ (Lloyds Banking Group)
 コンシューマー・レンディング担当 CEO
Jasjyot Singh 氏

図6

ブランド評価に勝るものはない

消費者は個人ローンを申し込むに当たり、さまざまな借入先の契約条件を比較検討できることよりも、ブランドの知名度を優先する。

質問：大きな買い物のためにローンが必要になった場合、あなたにとって最も重要なこと、最も重要でないことは何ですか。



注記：この重要性スコアは、特定の項目が他の項目と比較して「極めて重要である」または「全く重要でない」と評価される頻度を測定するものである。ある項目が「極めて重要である」と評価される頻度が高い場合、選択や嗜好に大きく影響することを示唆している。一方、「重要でない」と評価される頻度が高い場合、影響は比較的小さいと考えられる。

図7

特別感のある対応

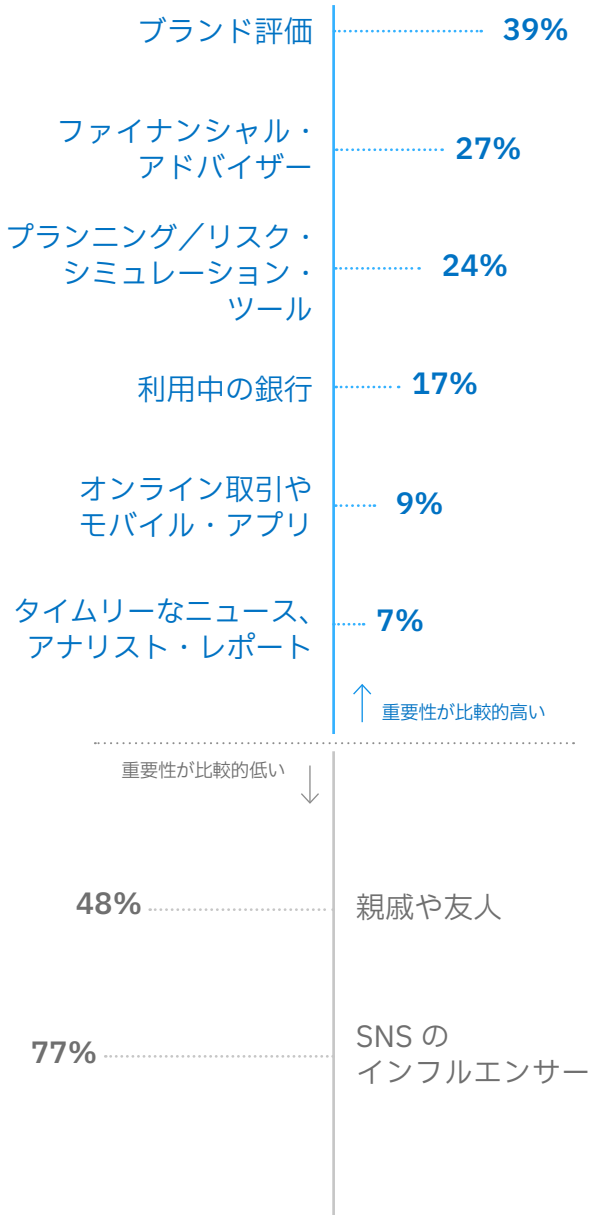
投資意思決定の際、消費者は定評あるブランドや専門的なアドバイザーを求める。

質問：金融商品への投資を行う場合、あなたにとって最も重要なこと、最も重要でないことは何ですか。

投資

投資意思決定に当たりコストが同じであれば、個人投資家は定評のあるブランドと取引することを重視する。ファイナンシャル・アドバイザーに相談することもまた重要で、投資の決定に影響する可能性が27%高くなる（図7参照）。

プランニング・ツールの有無や、利用中の銀行であるかどうかにも影響する。オンライン上のインフルエンサーは重要性が最も低い。この3年間で、判断を固めた後にオンラインで投資を実行した人は69%に達する。



「エコシステムの成功には、顧客の利益のための透明性、セキュリティ、データ共有を志向することが必要だ。銀行はすべてのエコシステム参加者に対する提供価値を理解し、さらにそれを顧客ニーズに合わせなければならない」

ユナイテッド・オーバーシーズ銀行 (UOB)
デジタル戦略およびトランスフォーメーション責任者
Arvid Swartsenburg 氏

注記：この重要性スコアは、特定の項目が他の項目と比較して「極めて重要である」または「全く重要でない」と評価される頻度を測定するものである。ある項目が「極めて重要である」と評価される頻度が高い場合、選択や嗜好に大きく影響することを示唆している。一方、「重要でない」と評価される頻度が高い場合、影響は比較的小さいと考えられる。

図 8

信頼を活かす

消費者は必要なときに頼れる自動車保険会社を求めている。

質問：自動車保険の購入または更新が必要になった場合、あなたにとって最も重要なこと、最も重要でないことは何ですか。

自動車保険

保険料が同じなら、消費者の多くは保険金請求時の体験とブランド評価の高さを重視する。保険金請求時の対応が優れていれば、その保険会社が選択される可能性は 44% 高くなる（図 8 参照）。

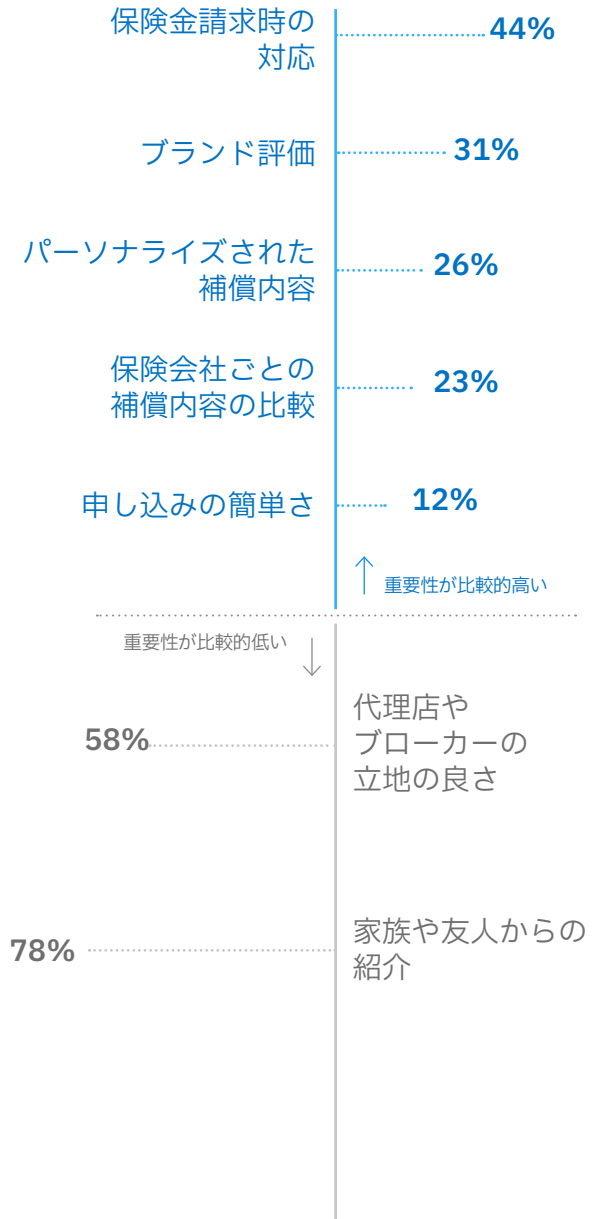
大半の消費者は自動車保険の購入や更新をオンラインで行っているが、世界全体の消費者の 42% はまだ電話や対面で担当者に話すことを好んでいる。英国(73%)と中国(72%)ではオンライン派が大多数を占めるが、スペイン(59%)と米国(44%)では担当者との対面が好まれている。

無駄のない未来

エンベデッド・ファイナンスは、顧客にとっての利便性を高める機会を銀行に与えてくれる。高く評価されるブランドは、無駄のない直感的なユーザー体験を提供することで、金融ニーズが生じた場合にはいつでも消費者とつながることができる。しかし、実際にはどのような機会があるのだろうか。また、銀行はその機会を活かすためにどう進化するべきなのか。

「当社は全面的なパラダイム・シフトを行った。自動車に保険を組み込む代わりに、その逆、つまり当社の保険事業の中に自動車を組み込んだのだ」

ユニポール (Unipol) 社、非保険事業・最高責任者 Giacomo Lovati 氏



注記：この重要性スコアは、特定の項目が他の項目と比較して「極めて重要である」または「全く重要でない」と評価される頻度を測定するものである。ある項目が「極めて重要である」と評価される頻度が高い場合、選択や嗜好に大きく影響することを示唆している。一方、「重要でない」と評価される頻度が高い場合、影響は比較的小さいと考えられる。



「テクノロジーのみのソリューションで
足りることは決してない。アーキテクチャーは、
明確なビジネス・プロダクトの分類と
連動していなければならない」

米国銀行ウェルズ・ファーゴ (Wells Fargo)、消費者テクノロジー担当 CIO
Steve Hagerman 氏

消費者は
プラットフォーム経済に
組み込まれた銀行を
受け入れる準備が
できているか

エンベデッド・
ファイナンスは
単なる一時の熱狂か

銀行は変革を加速する
ために何ができるか

銀行の役割をどう高めるか

アクション・ガイド：
エコシステム重視の
戦略で成功する

エンベデッド・ファイナンスは 単なる一時の熱狂か

重要なカスタマー・ジャーニーを提供するプラットフォームに銀行が参加するに当たっては、特有の課題に直面する。さまざまな規制要件、旧来型のテクノロジー・アーキテクチャー、事業部門間の分断。エコシステムの連携を制約するこれらの課題を克服する道はあるが、時間とエネルギーを費やす前に、銀行は知っておく必要がある—エンベデッド・ファイナンスは本物か。それとも業界は一時の熱狂に浮かれているだけなのか。

すべての銀行がプラットフォーム経済で成功できる段階に達しているわけではない。それでも、銀行経営層の4人に1人はエンベデッド・ファイナンスをすでに経営戦略の中核に位置づけていることが今回の調査で明らかになった。また、回答者の20%はすでにソリューションを提供中であると回答しており、経済圏別で見ると「その他の先進国および新興国」が「主要先進国およびEU加盟国」を上回っている（それぞれ24%、18%）。

多くの銀行はいまだ計画段階にあるものの、エンベデッド・ファイナンスの導入は広く始まっている。全体としては、銀行経営層の71%がエンベデッド・ファイナンスに実際に取り組んでいると回答し、そのうち65%が中間目標を達成したと回答している。当初目標を達成したとの回答は10%、目標達成について判断するのは時期尚早との回答は22%だった（図9参照）。

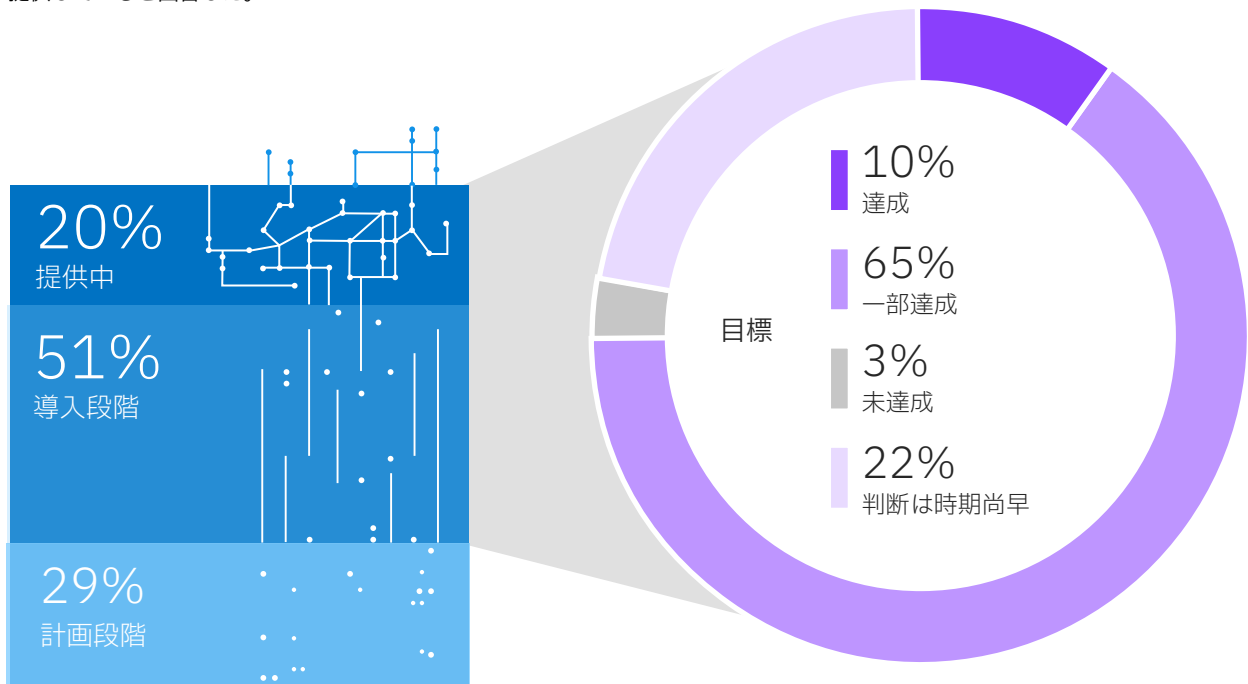
利益率の圧縮とデジタル・ディスラプションが進む現状において、エンベデッド・ファイナンスに取り組めば、新たな収益源の開拓や顧客エンゲージメントの強化を通じ、業績と効率性を高められるとの認識が銀行に広まりつつある。それでも、今回の調査によると、エンベデッド・ファイナンス戦略の成果が見え始めるまでに平均で約6年かかっている。

図9

着実な広がり

銀行経営層の5人に1人がすでにエンベデッド・ファイナンスを提供していると回答した。

質問：以下の記述のうち、貴組織でのエンベデッド・ファイナンスの取り組み状況を最もよく表しているのはどれですか。また、エンベデッド・ファイナンスによって目標を達成しましたか。



そこに至るまでには、組織の準備状況や導入への柔軟なロードマップ、非金融エコシステムとの強力なパートナーシップについての包括的な評価が必要となる（22ページの視点「プラットフォーム経済の主要プレイヤー」を参照）。銀行は以下の重要課題および機会に注力している。

法規制順守：EUや英国におけるオープン・バンキング規制は、他地域の類似の枠組みと同様に、銀行に対し、同意を得た顧客データを安全なAPIを通じて外部事業者と共有することを義務付けている。こうした状況下で銀行は厳密に必要なケースに限定してAPIの導入を行うが、取引データの強制的なパイプ役としてのみ機能するだけでは収益の可能性は限られてしまう。

顧客との直接結合：旧来のホスト間接続に替え、効率性を高める目的でAPIコールが使われる。特定の外部関係者（通常は大手法人顧客）とのデータ共有やインターフェース接続を簡素化するため、ダイレクトAPIチャンネルを開発する。

API市場の実現：この技術を活用して、銀行は幅広い商品とサービスの統合が可能となる。さらに、B2B2Xのエコシステム内で（B2B2C、B2B2Bのどちらでもあっても）、事実上すべての外部事業者の接続性へのアプローチを体系化することができる。APIアクセスを簡素にし、外部事業者が容易に参加できる規格にすれば、プラットフォームへの外部からの参加は促進される。ただ、これは常に明確なビジネス戦略によって進められるというわけではない。

「エンベデッド・ファイナンスの資金調達や開発が実現するのは、顧客の行動変化、ひいては人々のスキルの変化を真剣に考える場合のみだ」

スペインの銀行 BBVA、オープン・バンキング責任者
Carmela Gómez Castelao 氏

パートナーシップ・バンキング：この手法では主要なカスタマー・ジャーニーに関して、B2B2Xのビジネスモデルとユースケースの設計を、エンド・ユーザー対応に責任を負う外部事業者と共同で行う。顧客エンゲージメントの向上に協力して取り組むことによって、APIの利用者が戦略パートナーとなる。これが特に重要となるのは、銀行が戦略的に重要なフィンテック企業や市場影響力のある大手パートナー（主要なテクノロジー企業や電子商取引企業など）と共同で取り組み、共創と開発の迅速化が求められる場合である。

一部の銀行は、パートナーシップ・バンキングの類型として、以下の方法で顧客にサービスを提供している。

BaaS（バンキング・アズ・ア・サービス）：BaaSプラットフォームを手掛ける銀行は、大企業やネオバンク、小規模機関を含むさまざまな事業体に対して、カフェテリア形式で金融サービスを提供するにとどまらず、フル・バンキング・サービスを提供する。これらの外部事業者は自社ブランドで金融商品やサービスを提供するが、パートナー銀行のインフラとライセンスを利用する形になる。通常、投資の収益化を進めるため、ITサービス・プロバイダー事業に特化した法人が設立される。

プラットフォーム・オーケストレーション：これは極めて起業家精神にあふれた投資である。ベンチャーを立ち上げ、デジタル・プラットフォームの構築や導入、管理に必要な資金と人材を確保し、ユーザー・エンゲージメント・モデルのコントロールを可能にする。銀行本体は金融サービスを担い、新たなプラットフォームのパートナーとなって、その中に自行のサービスを組み込む。APIを使用する方法が最善だが、新たに設立する事業体が完全子会社となる場合は、より直接的な形で統合することもできる。基盤となる金融取引に加えて新たな収益機会を得ることができ、エコシステムのオーケストレーションが生み出した全体的な価値が強調される。

いずれの手法を取り入れる場合も、簡単な道のりではない。外部との統合が一定程度必要となり、既存のアーキテクチャーでは対処できないこともある。銀行はより柔軟なインタラクションの実現を目指し、生成AIなどのエクスポネンシャル・テクノロジー（指数関数的に発展する技術）の導入を進めることになる。そのためには、セキュリティーとスピードを同時に実現する、強力なテクノロジー基盤を構築する必要がある。

視点

プラットフォーム 経済の 主要プレイヤー

エンベデッド・ファイナンスは、金融機関と顧客を外部事業者のユーザー・ジャーニー内で結び付ける。ユーザーとのインタラクション上の無駄を省き、補完的なサービスでジャーニーを豊かにすることによって、金融機関は顧客体験に価値を加える。例として、前者にはパーソナライズされたマイクロ・レンディング、後者には購入金額をドル単位に切り上げ、セント単位の差額を ESG イニシアチブに提供するというサービスがある。エコシステムのバリュー・チェーンごとに存在する役割は異なる可能性があるが、今回の調査では3種類の主要プレイヤーを参照している。

オーケストレーターはプラットフォームの所有者である。ガバナンスを担い、アクセス、取引・データ利活用などに関する許諾、参加パートナーの承認に関するルールを策定する。一般的にプラットフォームは金融業の枠外で作られるが、非金融ジャーニーを構築・監督するための専用エンティティを金融機関が設立することもできる。

パートナーはプラットフォームにおける商品やサービスの提供者である。パートナーシップの形態はさまざまであり、オーケストレーターのビジネスモデルと一体化するものもあれば、補完的な価値を提供する緩やかなものもある。一般的に、金融機関は提携を通じて、即時決済手段、本人確認、マネー・ロンダリング対策、保険といった重要な機能を提供する。

ユーザーはプラットフォーム上で価値を交換する当事者である。彼らはプラットフォーム上のサービスの消費者または提供者であり、中古市場ではその役割が替わることもある。今回の調査において、ユーザーは通常、商業的な商品やサービス（航空券、農産物、医師の診察予約など）の消費者か、金融サービス（決済手段、購入資金調達、旅行保険など）を利用する顧客である。

消費者は
プラットフォーム経済に
組み込まれた銀行を
受け入れる準備が
できているか

エンベデッド・
ファイナンスは
単なる一時の熱狂か

銀行は変革を加速する
ために何ができるか

銀行の役割をどう高めるか

アクション・ガイド：
エコシステム重視の
戦略で成功する

銀行は変革を加速するため に何ができるか

従来型銀行はセキュリティと信頼性を重視した組織だが、こうした特性は柔軟性やスピードとは相いれない可能性がある。しかし、ネオバンクやデジタル・バンクが相次いで競争に参入する中、銀行にはより迅速な動きが求められている。「ゆっくりと着実に」では、プラットフォーム経済での競争には勝てない。

銀行もこの点は認識しており、だからこそ、多くの銀行がエンベデッド・ファイナンスのソリューションをすでに提供していたり、その導入を進めたりしている。しかし、その道のりは長い。根強い問題、例えば、柔軟性に欠ける旧来型システム、サイロ化した非効率なオペレーティング・モデル、必要な技術スキルの不足、長期投資の欠如などが、イノベーションの進展を妨げ続けている。

エンベデッド・ファイナンスの接続性もまた、新たな問題が生じる要因となっている。金融プロダクトの組成と販売を厳密に管理する「クローズドな組織」から、パートナー企業のカスタマー・ジャーニーにプロダクトを組み込んだ「オープンな組織」へと変化するということは、銀行がコントロールできるユーザー体験や顧客との関係構築の範囲が限定されるということだ。これには、共通の目標や成功要因、インセンティブ（動機付け）に基づいた、より明確なエコシステムの協働へと方向転換するための戦略的思考およびオペレーティング・モデルが必要である。

しかしながら、エンベデッド・ファイナンス戦略にとって最も大きな課題について銀行経営層に尋ねると、回答の多くは技術基盤の課題に関わっていた（図 10 参照）。上位に挙げられた課題は、コア・バンキング・システムにおけるモジュール化が不十分（53%）、API の標準化が不十分（52%）、長期戦略のための資金コミットメントが不十分（40%）、である。

最新のビジネス・アーキテクチャーはあらゆるデジタル戦略の前提条件となる。¹² だが、エンベデッド・ファイナンスを提供する銀行は外部の事業者やプラットフォームと連携する必要があり、これにはオープン性と柔軟性が肝要である（28 ページの視点「エンベデッド・ファイナンスでオープン・テクノロジーが果たす役割」を参照）。テクノロジーのモジュール化と業界標準が成功に不可欠なのはそのためだ。

調査では、業界標準が価値を高めるとして、銀行経営層は主に次の 4 点に注目していることが分かった。

構築の迅速化（64%）

標準化はエコシステムの構築と、銀行・パートナー間の統合を加速する。

メンテナンス性の向上（64%）

標準化は API の再利用を可能にし、開発コストとメンテナンス・コストを削減する。

統合の迅速化（60%）

標準化は銀行 API の統合におけるパートナー体験を向上させる。

管理の改善（58%）

標準化は、エンベデッド・ファイナンスの実装に際して、銀行がより大きな価値創造へ注力することを容易にし、複雑性も軽減する。

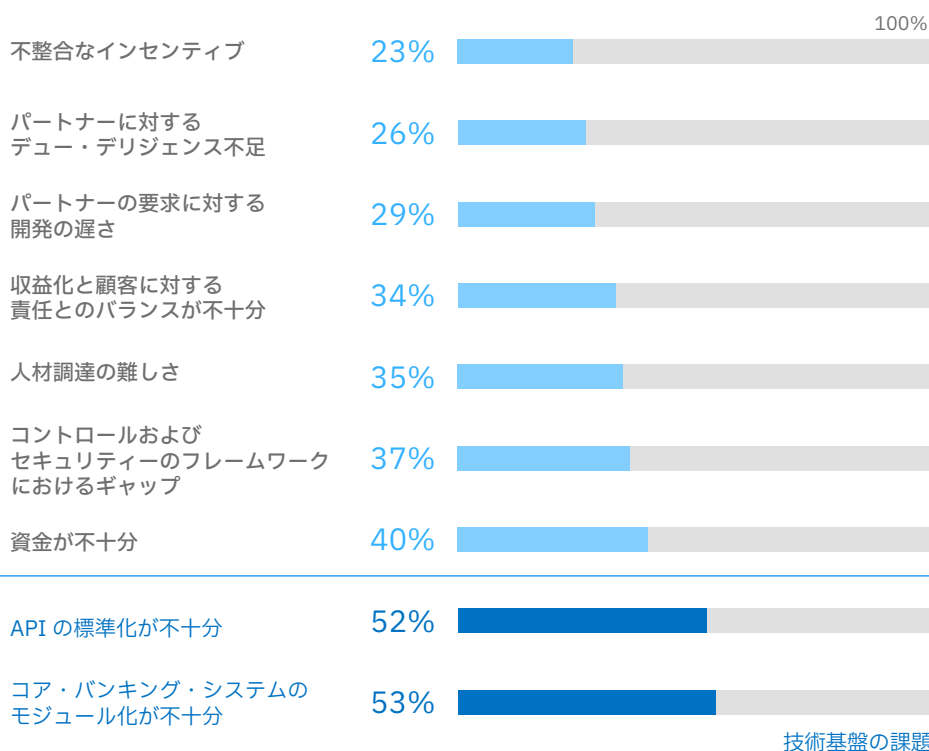
銀行は依然として技術基盤の問題に苦戦しており、競争力と成功に関わるより高度な課題に注力する余裕はないかもしれない。しかし、パートナーとの関係を変革するには、戦略上の問題に対処することが必要である。例えば、組織内外のパートナー間の連携不足、パートナーに対するデュー・デリジェンス不足、ユースケース開発の遅れといった課題である（25 ページのケース・スタディー「API プラットフォームのための拡張性のある基盤でオープン・バンキングのパートナーシップを急拡大」を参照）。

図 10

基本へ立ち返れ

各課題を見比べると、銀行は基盤面での技術的課題を最も懸念していることが分かる。

質問：エンベデッド・ファイナンスの取り組みにおいて、最も大きな課題と最も小さな課題はそれぞれどれですか。



72%

の銀行経営層はこれらを最も重要な課題と見なす可能性が高い

ケース・スタディー

API プラットフォームのための 拡張性のある基盤で オープン・バンキングの パートナーシップを急拡大¹³

英国を拠点とするフィンテック企業 Banfico 社は、クラウド対応のオープン・バンキング・プラットフォームを提供している。銀行はこれを利用して API を集約することにより、国際的なオープン・バンキング規制への準拠および革新が可能になる。規制要件とその実装には、最も厳格な業界標準に沿った顧客の識別および認証、データ・セキュリティー、支払い処理のサポートが必要である。

Banfico 社は当初、欧州市場向けとして、仮想化環境にプラットフォームを構築した。しかし、そのアーキテクチャーでは、新しいリリースを開始するのに少なくとも 25 分のダウンタイムと費用のかかる管理ガバナンス・プロセスが必要であり、高可用性とスケーラビリティ（拡張性）の妨げとなっていた。

そのため Banfico 社は、需要のペースに合わせてサービスを構築し、安全な本番クラウド環境にワークロードを展開するために、自社の全市場（欧州、中東、中南米）で単一のグローバル・プラットフォームを稼働できる、マネージド型のエンタープライズ向けアプリケーション・プラットフォームを導入しようと考えた。

柔軟でありながらも、安定性とセキュリティーを重視した新たなクラウド環境で、Banfico 社はセルフサービス・プロビジョニングを備えた新しいアプリケーションを迅速に構築し、安全な本番クラウド環境にワークロードを展開できるようになった。業界標準によるセキュリティー強化とコンプライアンスの自動化によって、アプリケーションの提供にかかる時間はほぼ瞬時にまで短縮された。さらに、このコンテナ・プラットフォームはベンダーに依存せず、ハイブリッドな柔軟性を備えているので、Banfico 社は顧客の要件を満たすために必要に応じて他のクラウド・プロバイダーに展開することができる。これはすべて、一元化された従量課金制の価格設定に基づいている。

その結果、Banfico 社はオープン・バンキングのパートナーシップを急拡大している。

「相互運用性を実現できるかどうかは、標準、テクノロジー、シームレスな情報交換に必要な調整を考慮した、関係者全員の協力と連携にかかっている」

ラッフルズメディカルグループ (Raffles Medical Group)、最高デジタル責任者 (CDO)
Quek Sin Kwok 氏

この傾向は今回の調査結果だけでなく、世界の銀行経営層との個別インタビューからもうかがえる。インタビューではエンベデッド・ファイナンスに関する戦略的な優先取り組み事項が明らかになった。

以下3つの事項に取り組み、銀行がエンベデッド・ファイナンスで成功するかどうかは、事業部門、テクノロジー・チーム、リスクおよびコンプライアンス担当が、一致団結して取り組む姿勢にかかっている。

コア・バンキングのモジュール化を進める

外部パートナーは、自社特有のカスタマー・ジャーニーについて銀行が理解することを求めている。競争の激しい市場で特別なユーザー体験を提供するためだ。カスタマー・ジャーニーは急速に進化しつつあり、新たなニーズやコンプライアンス要件が発生するたびに、銀行は個々のユースケースに合わせてコア・サービスを有効化したり抑制したりできなければならない。モジュール化することで、銀行はオペレーションの混乱を招くことなく、金融以外のエコシステムのさまざまな分野と速やかに接続することができる (27 ページのケース・スタディー「コアレス・バンキングに求められる柔軟な基盤」を参照)。

テクノロジーかビジネスか、ではない。テクノロジーがビジネスそのものだ

銀行はもはやテクノロジーの買い手ではない。現在ではエンベデッド・ファイナンスのサービスを売っている。これには、必要な制限とコントロールを保ちながら、コア・バンキング・システムと迅速かつシームレスにやりとりできるサポート機能が必要である。銀行がパートナーのサポート・チームに対してコア・システムのデータに直接アクセスできる権限を与えれば、彼らに最初の顧客接点となってもらうことができる。あるいは、銀行の専任サポート・チームがこの役割を担うこともできる。

自行の枠を越えた可視性を実現する

オープン性はイノベーションを促進し、銀行は新たな市場や顧客層に手が届くようになる。しかしながら、これにはコントロールやセキュリティー、コンプライアンスに関するさまざまな課題が伴う。例えば、顧客が外部事業者のインターフェースやチャネルを通じて銀行口座を開設する際、銀行はデータの安全な取り扱いをパートナーに委ねることになる。銀行規制は、パートナーシップの開始時とその期間中を通じて、厳密なデュー・デリジェンスの実施を義務付けている。統合された管理体制があれば、取引起点にかかわらず、個々の顧客取引を一元的に確認できる。そうなれば、不正やマネー・ロンダリングの防止要件を満たすモニタリングが強化されるだけでなく、より精緻なパーソナライズを可能にする、豊富な顧客インサイトを得ることもできる。

エンベデッド・ファイナンスのエコシステムでは、競合他社が金融ソリューションを補完してくれることがある。法人顧客がエンベデッド・ファイナンスのソリューションを提供するパートナーとなることもある。しかし、変化する状況の中で成功するためには、的確な運用目標を設定することが欠かせない。

「皆が共に話したいと思う言語はどれだろうか。当行は内部でのみ共通言語を話したいのではなく、外部のサービス・プロバイダーとも共通言語で話せるようになりたい。オープン・バンキングや外部事業者とのやりとりを考えれば、業界標準を採用するのは当行にとって理にかなったことだ」

トロント・ドミニオン・バンク (TD Bank)
バイス・プレジデント、ビジネス・アーキテクチャー担当
Gina Stille 氏

「私はスピードに注力したい。そのためにはさらなる思慮深さが必要であり、そこでアーキテクチャーの概念が必要となる」

BMO ファイナンシャル・グループ (BMO Financial Group)
アーキテクトおよびイノベーション最高責任者
Lawrence Wan 氏

「セルフイー (自撮り)。これは世界中すべての話し言葉で同じである唯一の単語だろう。だが、全社共通の言語を作るとするのは難題だ」

JPMC、バイス・プレジデント兼シニア・マネージャー
デジタルおよびオープン・バンキング担当
Timothy Ness 氏

ケース・スタディー

コアレス・バンキングに求められる柔軟な基盤¹⁴

南アフリカの金融機関 ABSA は、フィンテック・サービスを新しいデジタル・チャンネルに迅速に統合するためには、マイクロサービス* に基づくモジュール型アーキテクチャーを導入し、既存のサービスを再設計することが不可欠だと認識した。ABSA は、モジュール型のビジネス機能を接続・構成・再利用するための統合パターンを簡素化し、共通言語に基づくビジネス指向のアーキテクチャー・フレームワークを通じて価値を実現した。

ABSA の新しいデジタル基盤はコアレス・バンキングの開発プロセスを効率化し、コンテナ化されたデジタル・サービスに一貫した環境を提供することによって、進化するビジネス・ニーズへの迅速な対応を可能にした。認定パートナーと外部事業者のソリューションを組み込むことが可能となり、クラウドネイティブなツールを使用して、オープン・プラットフォーム上でカスタマー・ジャーニーを迅速に拡張できるようになった。

* マイクロサービスは複数の独立した小さなコンポーネントやサービスの組み合わせによりアプリケーションを開発する手法

視点

エンベデッド・ ファイナンスで オープン・テクノロジーが 果たす役割

銀行は、拡張され相互接続されたエコシステムにおいて、一参加者ではあるが不可欠な参加者でもある。しかし、銀行がプラットフォーム経済で成功するには、オープン・イノベーション、つまり、新しい考え方と働き方を積極的に受け入れる必要がある。

オープン・テクノロジーはエンベデッド・ファイナンスのオペレーションにおいて、ビジネス価値を強化するツールや技術の利用を可能にすると同時に、安全性とレジリエンスの維持に役立っている。このオペレーションに必要なオープン性を踏まえると、セキュリティは開発プロセスの初期段階から重視されなければならない。しかし、検討すべき点はそれだけではない。アーキテクチャーとオペレーションを変革しようとするテクノロジー担当リーダーにとって、必須事項は4つある。

体験の見直し：顧客は必要とき、必要な場所で提供される高度にパーソナライズされた金融サービスを求めている。AIは自動化された即時対応のインサイトをオペレーションに取り込む助けとなる。従業員体験の向上も、全体的な顧客満足度を向上させるためには重要である。

環境、社会、ガバナンス (ESG)：銀行が新しいエンゲージメント・モデルを導入する際、ESGは依然として最優先事項である。これに則したエンベデッド・ファイナンス戦略には、報告および最適な消費行動のための正確で詳細なデータ分析が求められる。また、銀行は顧客が購入商品のカーボン・フットプリントを測定するのを支援するなど、顧客エンゲージメントの差別化にもESGの観点を活用している。

レジリエンス：エンベデッド・ファイナンスでは、24時間365日、利用可能なプラットフォームが求められている。しかし、銀行経営層の37%は、エンベデッド・ファイナンス戦略を実行する際に、コントロールおよびセキュリティのフレームワークにおけるギャップが大きな課題であると回答している(図10参照)。APIサービスはサイバーセキュリティ攻撃から保護されなければならない。ワークフローのポータビリティ(可搬性)はクラウド・プロバイダーが集中するリスクを軽減するために必要である。データおよび処理の主権も重要な要件である。

変革とモダナイゼーション：銀行経営層の過半数が、コア・バンキング・システムのモジュール化とAPIの標準化が不十分であることを最大の課題として挙げている。モダナイゼーションはITのメンテナンスよりも広範囲に及ぶ課題であり、IT運用の「プラットフォーム化」を通じて、新しい考え方と働き方によってもたらされる価値を実現することである。これによって、エコシステムを重視した新たなビジネス・ソリューションの市場投入にかかる時間を短縮することができる。

「重要なのは市場投入までにかかる時間であり、非常に注意深く監視している。つまり、最適な技術的ソリューションだけでなく、統合や開発を迅速に共同実行できるパートナーを見つけるのが重要だということだ」

エネル (Enel) 社、グローバル・カスタマー・オペレーションズ担当
Giovanni Vattani 氏

では、銀行はエンベデッド・ファイナンス戦略の成功をどのように評価しているのか。明らかに、収益創出が最優先である (図 11 参照)。しかし、順に見ていくと、銀行はエコシステム指向の KPI (重要業績評価指標) よりも、内向きの KPI を優先する傾向があることが分かる。

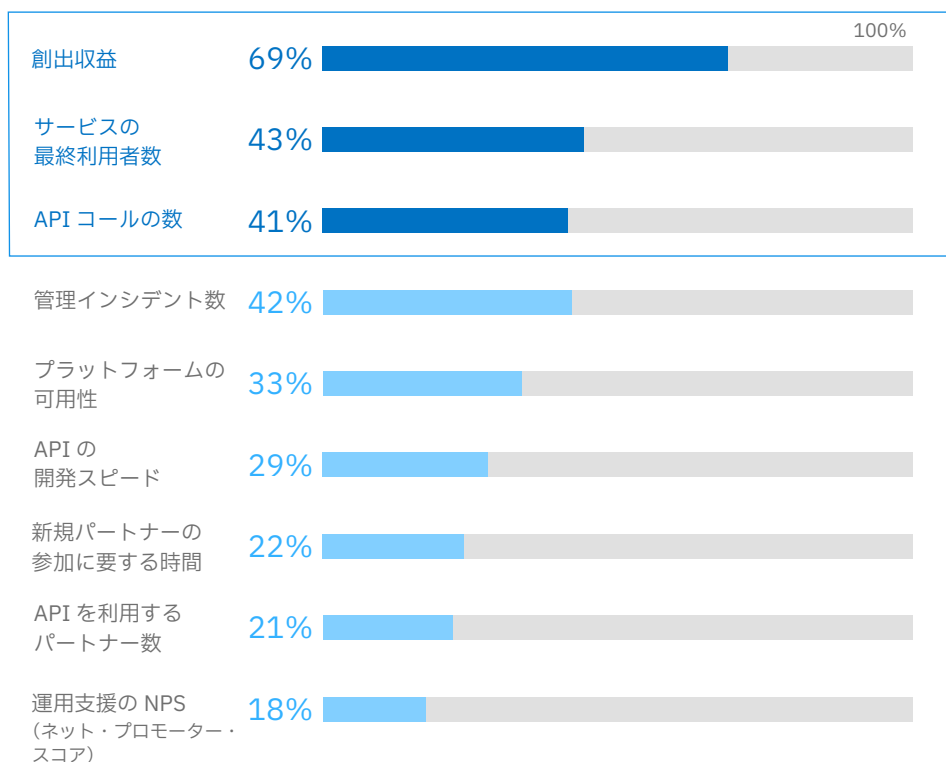
パートナー企業の満足度を表す指標、特に統合された API サービスやパートナーシップ・バンキングに関連した指標を設定することは、共有価値のイノベーションに注力することにつながる。パートナー企業の成功は、最終的に銀行のエンベデッド・ファイナンス収益を増大させる。ところが、銀行はパートナー企業の競争優位性を高める要素への対応は急ぐ必要がないと考えている。個別インタビューでは、こうしたパートナー指向の取り組みが強調されていた。

図 11

パートナーの立場に立つ

銀行は、エンベデッド・ファイナンス戦略を可能にするパートナー指向の KPI に重きを置いていない。

質問：貴組織においてエンベデッド・ファイナンスの成功を評価するために最も重要な KPI、最も重要でない KPI はそれぞれどれですか。



88%

の銀行経営層はこれらを最も重要な KPI として選択する可能性が高い

■ より銀行指向
■ よりパートナー指向

「顧客との関係を重視するということは、顧客ニーズを総合的に理解するということだ。(中略) 総合的に顧客ニーズに応えるということは、金融サービスの枠を越えるということだ。なぜなら、顧客が夢見ているのは住宅ローンではなく、マイホームだからだ」

コロンビアの金融機関バンコロンビア (Bancolombia)
バイス・プレジデント、ビジネス担当
María Cristina Arrastía Uribe 氏

銀行以外の外部事業者のニーズに目を向けると、十分な運用支援、BaaS ソリューション参加の簡単さ、迅速な API 開発、パーソナライズされたカスタマー・ジャーニー、プラットフォームの常時可用性が上位を占めている。しかし、こうした KPI を重視している銀行経営層は 30% に満たない。

銀行は外部エコシステム内でバンキング機能が幅広く利用されるように、ビジネス戦略および予測を見直さなければならない。銀行は競争力を得るために、銀行業のさらに先を見据えることができる。すでにエコシステムのオーケストレーターになることを目指している銀行もある。それには、CEO 以下全員のマインドセットの根本的な変化、そして、最大の利益を得る機会がどこにあるのかについての新しい視点が必要になる。



銀行業の新たなパラダイム

消費者は
プラットフォーム経済に
組み込まれた銀行を
受け入れる準備が
できているか

エンベデッド・
ファイナンスは
単なる一時の熱狂か

銀行は変革を加速する
ために何ができるか

銀行の役割をどう高めるか

アクション・ガイド：
エコシステム重視の
戦略で成功する

銀行の役割をどう高めるか

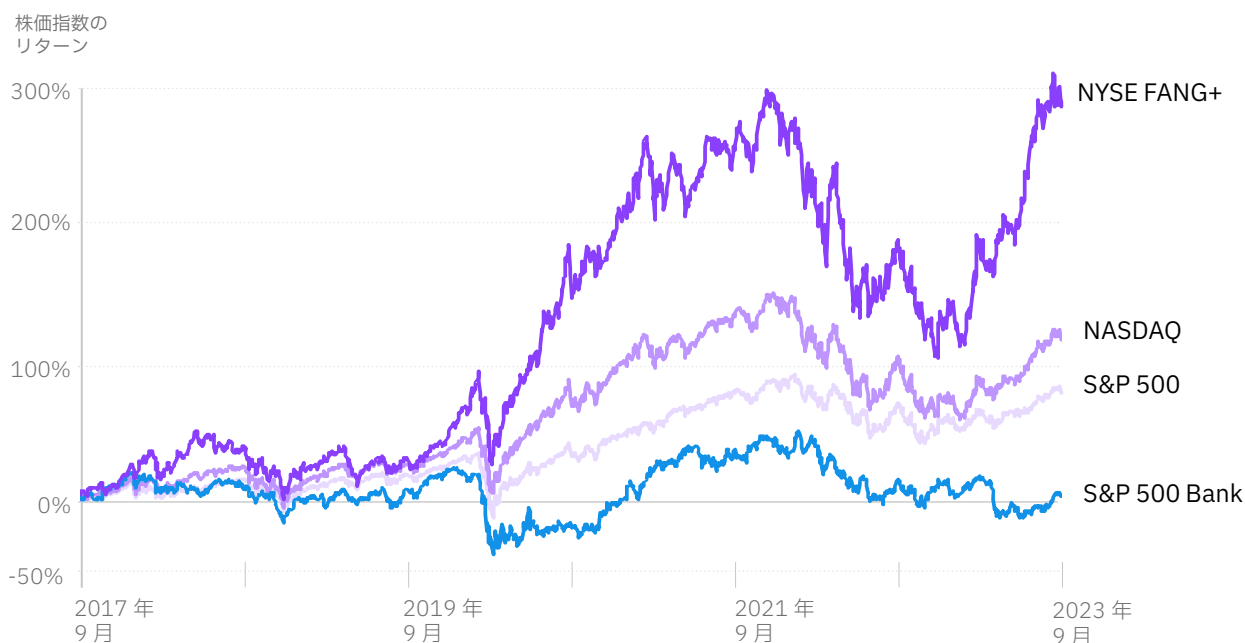
銀行はこれまで自前の販売チャンネルを通じてビジネス価値を提供してきた。この従来型モデルでは、銀行は支店やオンライン・バンキングのポータル・サイト、モバイル・アプリの利用を重視することで、顧客接点を拡大し、成長を促進してきた。

そして今、新しく、より大きな機会を銀行は提示されている。好調なプラットフォーム・ビジネスの市場パフォーマンス（図 12 参照）を受けて、多くの銀行は銀行業務の枠を越えて自らの存在感を維持・拡大する方法を検討している。¹⁵

図 12

プラットフォーム経済の台頭

米国テクノロジー関連企業の投資リターンは
継続的に他業種を上回っている。



出典：S&P Global、および IBM Institute for Business Value

注記：NYSE FANG+ 指数は現在、注目度の高いテクノロジー関連企業のうち、Facebook (Meta)、Amazon、Netflix、Google (Alphabet) など取引高が多い成長株（グロース株）10 銘柄で構成されている。

今回の調査では、どのエンベデッド・ファイナンスの機会が最大の価値をもたらすと期待しているか、銀行経営層に尋ねた。彼らの多くが同意したのは、非金融プラットフォームベースのビジネスモデルを立ち上げ、そのエコシステム内の変化を主導することが、今後最も有利な道だろうということだ。

銀行経営層の 57% は、小売または中小企業を指向するエコシステムの直接的なオーケストレーターとなれば、最大の価値が得られるだろうと回答している。最も魅力を感じない機会としては、ゲーミング・プラットフォームへの金融サービスの組み込み (33%)、商業エコシステムへの中小企業向け融資の組み込みによる新たな顧客層の獲得 (28%)、法人顧客の財務業務への銀行機能の組み込み (27%) が挙げられた。

明らかに銀行は所有するプラットフォームのオーケストレーターとなることを選好している。しかし、その準備はできているだろうか。そうなるためには、パートナー企業との関係強化と目標の共有、エコシステム全体のリソースとコミュニケーションの管理、共通目標の達成に向けたイノベーションの推進が不可欠である。それは簡単なことではないし、すべての機会は平等に与えられるわけではない。

また、銀行経営層がエンベデッド・ファイナンス戦略で最も有望と考える非金融エコシステムを特定するため、重要性の高い業界を選択した上でその優先順位を付けてもらい、銀行がエンベデッド・ファイナンスによる大きな利益を見込む業界を図に示した (図 13 参照)。最も選ばれた業界の中で、銀行経営層が特に優先したのは以下 5 つのエコシステムである。

- 1 消費財
- 2 製造業／工業製品
- 3 医療
- 4 教育
- 5 通信

最も多く選択され、優先度も高かった業界は消費財である。銀行経営層は電子商取引市場の成長を認識しており、EC 事業者をパートナーとして決済ソリューションや消費者向けのローンを提供することで、業績を向上させる方法を検討している。製造業のサプライチェーンにも法人顧客向けの重要な機会があると認識されている。大規模な貿易金融業務に法人向け金融ソリューションを組み込めば、効率化が可能な分野だからだ。

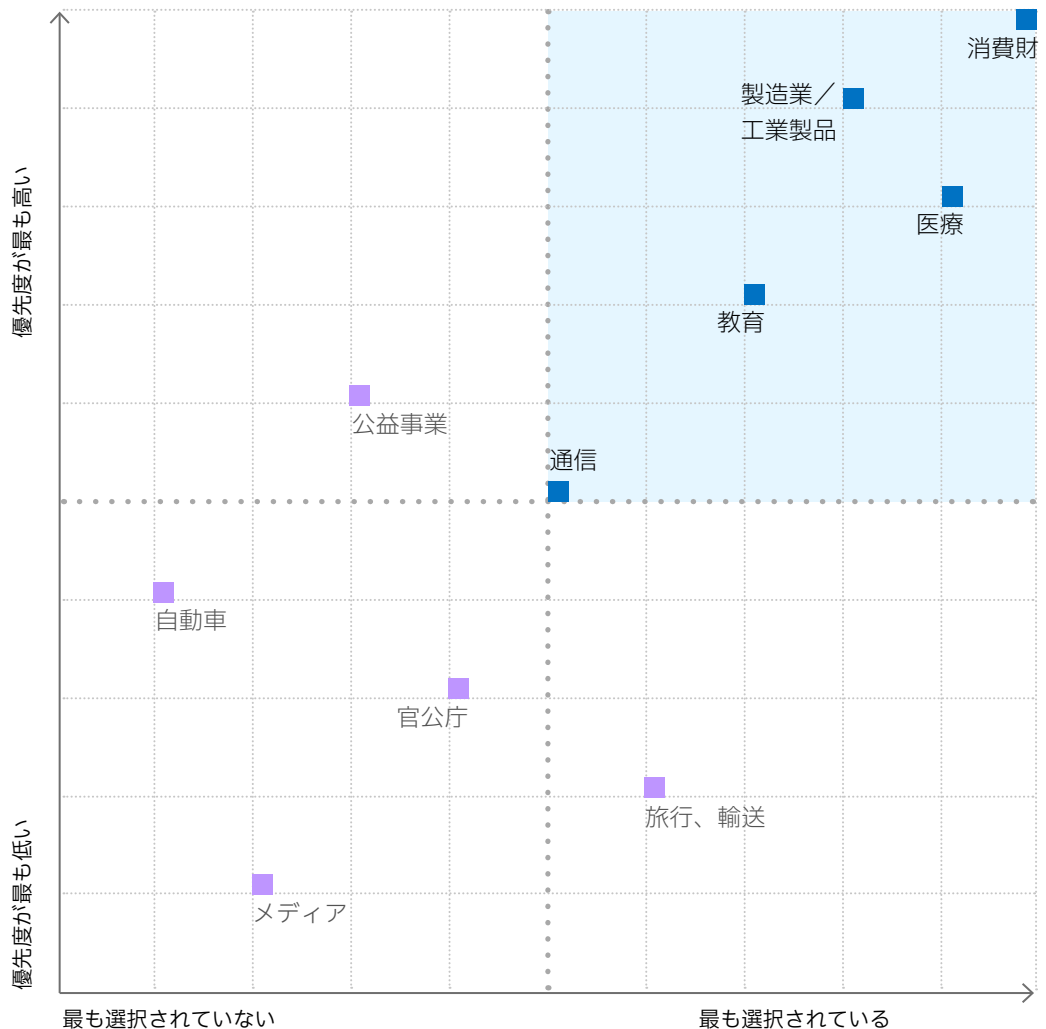
人口の高齢化が進み、医療費が急増する中、エンベデッド・ファイナンスは医療費負担を軽減し、保険適用範囲を改良することができる。教育業界も、ファイナンシャル・ウェルネス（経済的な安心感や幸福感）のために銀行が人生の早い段階から消費者に関わることができるという点で、戦略的な参入分野である。金融サービスの利用方法が進化し続ける中で、消費者のデジタル生活における銀行の存在感を確立する重要な機会である。

デジタル経済はモバイル上で大いに発展している。こうしたデジタルなインタラクションにおいて顧客との持続的な関係を支えるのは通信事業者であり、それによって銀行はデジタルでの存在感と顧客との関係性を強化することができる。モバイル・アクセスは基本的な生活必需品と同様に日常に欠かせないものになりつつある。消費者による通信料の支払い状況は信用に関するインサイトとなり、銀行がマイクロ・レンディングのリスクを管理するのに役立つ。

図 13

銀行業務の枠を越える

銀行は業界によってエンベデッド・ファイナンスによる機会に差があると考えている。



ケース・スタディー

すでに多くの銀行が他業種と共同で消費者にサービスを提供している。

例えば、インドステイト銀行（SBI）は2017年に消費者向けプラットフォーム「YONO（必要なのは1つだけ）」を立ち上げた。これはスーパーアプリであり、アマゾン（Amazon）など巨大小売企業を含む幅広いパートナーと共に、統合された利便性の高いユーザー・ジャーニーを創り出している。インドのユーザーは今や、銀行、ショッピング、その他のサービスそれぞれのプラットフォームを見て回る代わりに、ほぼすべてのニーズに応え、シンプルで一貫した体験を提供するワンストップ・ショッピングを利用できる。（ケース・スタディー「インドステイト銀行がインテリジェント・プラットフォームでカスタマー・ファーストを実現」を参照）。

アグリビジネス（農業関連事業）のセクターでは、ブラジルのブラデスコ（Bradesco）銀行が同国の農業従事者特有のニーズに対応するユニークなプラットフォームを創出した。多様なパートナーが参加し、農業機器、肥料、物流、アドバイザリー・サービスなどを提供するエコシステムを形成している。このプラットフォームによって異なるバリュー・チェーンをシームレスにつないだインターフェースが実現され、農業従事者は多岐にわたる必須サービスが利用できるようになった（35 ページのケース・スタディー「ブラデスコ銀行がアグリビジネス・プラットフォームでエコシステムの価値を実現」を参照）。

インドステイト銀行が インテリジェント・ プラットフォームで カスタマー・ファーストを 実現¹⁶

インドステイト銀行は200年以上の歴史を持つインド最大の公共部門銀行である。外部事業者のプロダクト・データも統合し、商品・サービスや機能を集めた1つのモバイル・アプリを構築したいと同行は考え、デジタル・バンク以上のビジョンを描いた。利便性の高いデジタル・バンク、投資やその他の金融サービスを提供する金融スーパーストア、パートナーからのライフスタイル製品を提供するオンライン・マーケットプレイス、そしてこれらのオプションをエンド・ツー・エンドで接続した分析による、全体的なデジタル・トランスフォーメーション（DX）である。

「必要なのは1つだけ（YONO）」と呼ばれるこの新しいプラットフォームは、デジタル金融ニーズの高まりや同行の顧客で増加している若年富裕層の好みに応えるために構築された。YONOは1日あたり900万回以上のログイン回数、100を超えるデジタル・カスタマー・ジャーニーを誇り、オンライン・バンキング、金融サービス、消費財の幅広い選択肢を提供している。

「多くの銀行は依然として
独自のデジタル・チャネルを
使用している。そのため、
エンベデッド・ファイナンスを
全面的に取り入れ、顧客に対して
デジタル・エコシステム内で
効果的に協働する能力が
限られている」

スターリングバンク（Starling Bank）
CEO、「Engine by Starling」担当
Sam Everington 氏

ケース・スタディー

ブラデスコ銀行が アグリビジネス・ プラットフォームで エコシステムの価値を実現¹⁷

農業と畜産業はブラジル経済の重要な柱で、労働者の15%が従事している。米国農務省の経済調査によると、加工や流通などの活動も含めたアグリビジネスはブラジルのGDPの29%を占めている。¹⁸したがって、このエコシステムは金融サービスを組み込む対象としての重要性が非常に高く、農業従事者の日常生活における利便性を高めれば経済価値を創造することができる。

2023年、ブラデスコ銀行は「E-agro」を立ち上げた。これはアグリビジネスのセクターに焦点を合わせ、既存顧客か否かにかかわらず、農業生産者やその顧客向けに金融および非金融の商品・サービスを提供するマーケットプレイスである。ブラデスコ銀行のイノベーション・センターであるinovabraとIBMとの提携によって開発されたこのプラットフォームは、ブラジルのアグリビジネスにおけるさまざまなセグメントの包括的なビジネス・エコシステムとして機能している。

E-agroでは、農業生産や畜産に利用可能な与信、個人ローン、各種保険が利用できるだけでなく、機械や装置、農業管理やサステナビリティ関連のツールといったプロダクトも提供されている。

E-agroは農業機械セクターの主要な一部を代表する複数のパートナー企業と共に立ち上げられた。このプラットフォームには2023年末までに50社以上のパートナーが加わる見込みだ。

ブラデスコ銀行は同セクターに1,000億レアル超の資金を投じており、アグリビジネスへの信用供与においてブラジル最大の民間銀行である。同行バイス・プレジデントのJose Ramos Rocha Neto氏は「E-agroの立ち上げは当行を象徴する取り組みである。当行は農業従事者への信用供与で成長してきた。そして現在、ブラジルで最も成長している部門の農業生産者200万人以上が潜在顧客だ」と話す。

E-agroの責任者、Nadege Saad氏は「農業従事者は市場で最良のブランドからプロダクトを購入し、そのための資金を特別レートで調達することができるようになる。デジタル購入に対する需要は高まっており、E-agroはこれに応え、農業生産者を支援・育成し、その収益性の向上を促進することを目的としている」と述べている。

APIを提供するか、既存のプラットフォームと連携するか、あるいはプラットフォームのオーケストレーターになるか。銀行が自らの戦略を精緻化しようとするその間にも、「他の先進国および新興国」ではスーパーアプリの普及が進み、「主要先進国およびEU加盟国」では事業立ち上げを検討する大手テクノロジー企業が立ちはだかる。

プラットフォーム経済の重要な特徴は、銀行と他業種の間だけでなく同業種内でも同様に、境界線が曖昧なことだ。カスタマー・ジャーニーを境界線内にとどめることはほぼできず、価値は複数の顧客接点で創造される。変革戦略を取る場合、小さく始めて徐々に対象を拡大していくことが望まれるが、アーキテクチャー設計は初めから水平的な展開を見越したものでなければならない。各種タッチポイントを法個顧客が行き来することで生成されたデータは、体験や提案をパーソナライズするためのインサイトに反映される。

結局のところ、金融を組み込むということは、プラットフォームとエコシステムを経済全体に拡張する方法を学び、断片化していた金融と非金融の世界を一体にすることなのである。



消費者は
プラットフォーム経済に
組み込まれた銀行を
受け入れる準備が
できているか

エンベデッド・
ファイナンスは
単なる一時の熱狂か

銀行は変革を加速する
ために何ができるか

銀行の役割をどう高めるか

アクション・ガイド：
エコシステム重視の
戦略で成功する

アクション・ガイド

エコシステム重視の戦略で成功する

銀行機能のソリューションおよびビジネスモデルは、金融サービスの内と外とでシームレスに提供され、顧客ニーズにより的確に応えるべく進化しなければならない。そのためには銀行内部およびエコシステム全体にわたる緊密な連携が必要となる。

テクノロジー担当のリーダーは、コア・バンキング・システムのモダナイゼーションを主導し、データドリブンのインサイトを得られるようにしなければならない。これにより、ビジネス担当のリーダーは顧客にパーソナライズされた提案や体験を提供できるようになる。規制当局は、イノベーションと安全性およびセキュリティーとのバランスが取れた競争環境の整備を進める必要がある。銀行が「走行中の車のタイヤを交換する」方法を学ぶ助けとなるはずだ。

CEO は組織文化の変革を表明しなければならない。銀行のオペレーティング・モデル、スキル・セット、テクノロジーの変革を目指す長期的投資のコミットメントにより、組織の多層的な取り組みを牽引する必要がある。

では、初期費用に見合う価値と収益性を実現するには何が必要だろうか。まずは組織内のサイロ化を解消し、プロダクト中心から価値中心のプロセスへと移行することだ。それには以下に対する新たなアプローチが必要である。

- オペレーション（効率性とレジリエンスの強化）
- プロダクト（簡素化し、デジタルで利用しやすくする）
- パートナー企業の支援サービス（販売戦略の強化）
- チャネル（ユーザー体験のオーケストレーション）

リーダーが各自の責任を最大限に果たすためにはどうすべきだろうか。銀行経営層が断固たる行動をとり、未来の銀行を共創するにはどうしたらよいか、「アクション・ガイド」を参考に検討してほしい。

アクション・ガイド

エンベデッド・ファイナンス：時と場所に制約されない金融サービスの創造

CEO

価値に投資する

CEO は、エンベデッド・ファイナンス戦略の構想と実行に必要な組織文化の変革を主導する役割を果たす。彼らに求められる行動は以下の通りである。

- ビジネスとテクノロジーの統合ビジョン策定、長期的な資金調達、事業のあらゆる側面を1つにする共通目標の設定について、上層部に責任を持たせる。
- イノベーション文化、すなわち、創造性、先見的なアイデア、多様性の高いチームのみが持ち得る独自の視点に価値を置き、これらを育む文化を醸成する。
- 価値の観点から組織を再構築する。IT とビジネスの両分野にまたがる組織を設置し、共通の投資利益率（ROI）目標の達成の推進、主要な変革の取り組みの監督、および成果に応じた従業員の正当な処遇を担う機能を持たせる。
- AI の信頼性を確保する。プライバシーとサイバーセキュリティの課題を克服するため、倫理的な AI の基盤づくりを推進する。

「勇敢に、かつ高い戦略性を持って、破壊的イノベーションに全力で取り組む CEO や役員たちと仕事をする恩恵を得た私は、明確なビジネス・スポンサーを得ることがいかに重要かを、何よりも認識せざるを得ない」

スウェーデンの銀行 SEB、
エンベデッド・ファイナンス責任者
Christoffer Malmer 氏

ビジネス担当リーダー

新しい挑戦のその先を目指す

プロダクト戦略やオペレーション、そしてイノベーションを担当するビジネス・リーダーは、エンベデッド・ファイナンスの取り組みを成功に導く重要な役割を果たす。彼らに求められる行動は以下の通りである。

- 金融プロダクトを簡素化し、ワークフローをパートナー企業のプロセスに統合しやすくする。容易に利用でき、適応性があり、さまざまな外部プラットフォームと連携可能な統合ポイントを確保する。
- 技術者が戦略的なビジネス判断において積極的な役割を果たせるよう、権限を与える。ビジネス目標とテクノロジー機能の統合が必要となる分野で彼らが意思決定を主導できるようにする。
- パートナーシップの力を引き出すプレイブックを作成し、銀行のエンベデッド・ファイナンス戦略、運営上の検討事項、共通の業績指標をまとめた手引書を提供する。
- 事業部門間のデータの壁をすべて取り除く。エコシステムのデータで質を高めた、プライバシー保護に対応した AI を組織全体で利用できるようにする。

「エンベデッド・ファイナンス戦略はテクノロジーだけを包含するものではない。テクノロジーの開発によって実現される、ビジネスについての深い理解も必要である。当行に 500 ある API の大部分は、外部からの利用を考慮したシンプルなビジネス構造に基づいている」

ブラデスコ銀行、イノベーション責任者
Fernando Freitas 氏

アクション・ガイド

エンベデッド・ファイナンス：時と場所に制約されない金融サービスの創造

テクノロジー担当リーダー

アーキテクチャーのパラダイム・シフトを起こす

テクノロジー担当のリーダーは、新たなアーキテクチャーの時代を築き、エンベデッド・ファイナンス戦略に必要な基盤をエコシステム・パートナーと共創する重要な役割を果たす。彼らに求められる行動は以下の通りである。

- 堅牢なデータ・アーキテクチャーとガバナンス、そしてオペレーションを構築して、エンベデッド・ファイナンスがもたらす膨大なデータを銀行が収益化するのに役立つ。
- コア・システムをモジュール型の柔軟なアーキテクチャーへと漸進的にモダナイズし、アジリティー（機敏性）や拡張可能性、相互運用性を向上させる。
- 従業員を引きつける組織文化を醸成し、働き方を進化させる。アップスキリング（スキル向上）やリスクリング（学び直し）、新規採用、外部委託を組み合わせ、人材を確保する。
- 先見的なビジネスモデルの明示および最新テクノロジーの導入による生成 AI の利用を促進し、長期の資金調達と開発の加速を進める。

「地域を代表する銀行として、当行はまずコア・バンキングの大幅なモダナイゼーションを実施し、アーキテクチャーをサービス指向モデルに移行した。続いて、サービス指向のアーキテクチャーを API 主導の構造へとさらにモダナイズし、外部事業者へのアクセス性を拡大した」

スタンダード・バンク・グループ (Standard Bank)
最高情報責任者
Jorg Fischer 氏

リスクおよびコンプライアンス担当役員 標準化の力を活用する

リスクおよびコンプライアンス担当役員は、API の標準化とユースケースの推進に大きな影響力を持ち、エンベデッド・ファイナンス戦略におけるガバナンスの成功に重要な役割を果たす。彼らに求められる行動は以下の通りである。

- 統合されたセキュリティー・フレームワークを導入し、センシティブな顧客データを守り、銀行の金融エコシステムの保全を図る。
- 新しいデータを活用してリスク管理を精緻化し、リスクを踏まえた高度な意思決定によって業績を伸ばす。
- グローバルな業界標準を利用して変革を加速するとともに、モダナイゼーションのロードマップを明確化する。
- すべてのリスクおよびコンプライアンスに関する方針を含む管理フレームワークを刷新し、銀行内で、そして銀行の枠を超えて幅広く AI を利用するのに必要な、信頼性の高い業務環境を整備する。

「物事の変化を加速するため、規制の追加は歓迎する。奇妙に聞こえるかもしれないが、規制は考え方を変える必要性を際立たせると私は思う。EU 決済サービス指令の改正 (PSD2) や、オープン・バンキング規制にはそうした効果があった」

ライファイゼンバンク・インターナショナル
(Raiffeisen Bank International)
オープン・バンキング・リーダー
Sudip Khan 氏

日本語版監修者考察

本レポートでは、エンベデッド・ファイナンスの成功はプラットフォーム経済における成功と表裏一体であることが繰り返し述べられている。今回、世界の調査対象地域の中では日本の消費者が最も従来型銀行を好むことが明らかになった。言うまでもないことだが、デジタル・プラットフォームを組み込んだエコシステムでの成功を目指すということは、すべての顧客体験がモバイル・アプリやオンライン上で完結する銀行へと変革することと必ずしも同義ではない。本調査結果は、日本の消費者が「相談」を相対的により重視することを示唆するものの、「手続き」面におけるデジタル必要性を過小評価することとは異なる。

銀行がエンベデッド・ファイナンスに取り組むに当たっては、本レポートの調査結果を世界全体の傾向として参考にさせていただくとともに、国内特有の事情を考慮することが重要である。提供価値ならびにそれを実現するための仕組みについて、協業先を含む十分なガバナンスを確立するとともに、自行の顧客やマーケット環境を鑑み、個別具体的に検討した上で、取り組みを進めていくことが肝要といえよう。

IBM が考える日本におけるエンベデッド・ファイナンスの可能性について、以下にマーケットごとに記載する。

個人

日本ではさまざまな決済サービスのプレイヤーがしのぎを削り競争している状況にあり、海外でまま見られるような大手プラットフォームによる寡占化・デファクトスタンダード化には至っていない。現金が不要になったわけではないが、消費者にキャッシュレス決済は広く浸透しつつある。こうした環境下において、キャッシュレス決済単体そのものに着眼し、ビジネスをスケールさせようとすることは困難な道だ。

EC系プラットフォームと連携した銀行サービスの提供に関しては、EC企業の系列ネット銀行がすでにその存在感を確立しているといえるだろう。ある銀行が外部事業者との連携を通じてEC市場に新たに参入し、既存サービスに比肩するのは簡単なことではない。地方銀行等が地域商圏の構築・連携を志向してECサイトを運営するケースも増えているが、これらは決済サービス単体での収益化というよりも、より壮大な経済圏構想の一部として取り組まれていると想定される。ただし、経済圏からマネタイズへ結び付ける取り組みも総じて道半ばといえるだろう。

金融機関、また決済プレイヤーによる経年にわたる取り組みにより、地方を含む都市部を中心に消費者・ユーザーが決済において不便を感じるシーンは総じて少ない。企業によるBaaSソリューション導入も、決済シーンの顧客体験向上以外の利点がないと難しい。例えば、BaaS導入による自社の決済手数料等資金管理コスト削減などだ。

加えて、賃金のデジタル払い解禁の動きも注視すべきである。現時点においては、給与所得者、企業双方にとってのニーズが顕在化してはいない。しかし決済プレイヤーが自社決済手段の利用促進のためにインセンティブを付けることで賃金のデジタル払いが促進され、金融機関にとって重要な顧客接点である「口座」に紐づく顧客情報が取得しにくくなる可能性もある。

市場影響力のある非金融事業者の大手プラットフォームと共同で顧客にサービスを提供することを考えると、銀行の交渉力という点を考慮する必要があるだろう。国内では商流に組み込まれた金融サービスの利便性が先行して高まっている一方で、金融の総合プラットフォームといえるようなサービスはいまだ見当たらない。金融商品・サービスそれ自体による顧客体験向上を実現し、金融プラットフォームとしての立ち位置を確立することが、ひいては非金融事業者との交渉力を高め、エンベデッド・ファイナンスによる提供サービスの質の向上を実現する可能性がある。

例えば、家計のライフ・プランや日々の消費行動、価値観に合わせた、最適な金融プロダクトの選択を支援する機能を実現し、デジタルでもこれを提供する。具体的な例としては、まとまった教育費（夏期講習等）の支払いが必要な際、預貯金の取り崩し、クレジットカードの分割払いあるいは教育ローン等を比較検討の上、自身にとって最善の選択を行い、スムーズに手続きを進めることは現状では容易ではない。こういった「個客」の背景を踏まえ、かつ多様な金融プロダクトのラインアップを提供し得るサービスは、伝統的金融機関に期待される姿の1つではないだろうか。もちろん複数の金融プロダクトを「個客」が選択できる環境の整備が必要であり、またセキュリティーやプライバシーを含むエコシステムとしてのガバナンスも不可欠である。単体の金融プロダクトにおける手数料・金利競争を超えた独自の価値創出には、顧客データ等を活かした差別化にも資する金融サービスとしてのエンベデッド・ファイナンスの実現を目指すべきと考える。その上では、貸金デジタル払い解禁に伴い、顧客データが一部獲得不能となる状況も見据え、多様な顧客接点を通じて得られる一次情報をさらに強化することも求められる。

中小零細企業

海外に目を向けると、プラットフォームで顧客を獲得し、これをレンディングにつなげて収益化するという流れを見ることができる。一方、日本のレンディング市場は、地方銀行による越境融資や、零細企業に至るまで信用金庫・信用組合を含めた対面サービスが行き届いている状況を鑑みると、すでに十分レッドオーシャンな領域ではないだろうか。加えて、金利の動向も注視すべき対象である。

また、エンベデッド・ファイナンスの取り組みとして、顧客のノンコア業務である会計・人事などミドル・バックオフィス系業務を対象として検討することも考えられる。しかしこの領域にはすでにデジタル・サービスのメジャー・プレイヤーが存在しており、これから参入しようとする銀行が、サービスの構築において主導権を握ることは難しい可能性が高い。

前述の領域とは異なる状況にあるのが、一部を除きいまだメジャー・プレイヤーの存在しない商流への金融の組み込みである。すなわち、産業別のアプローチや、地域経済圏といった視点からのエコシステム創出は、銀行がリードできる領域となる可能性がある。これは、顧客のコア業務を直接支援するサービスを提供するところにエンベデッド・ファイナンスの商機があるという意味ではない（本レポートのケース・スタディーで照会されているブラデスコ銀行のアグリビジネス・セクターの例をイメージしていただきたい）。銀行には長年培ってきた、独自の顧客基盤や顧客理解がある。顧客の事業に金融を組み込んだら、どのようなコスト削減や成長が実現できるかを踏み込んで考えてみることは価値があると考えられる。これを基に特定のバリュー・チェーン上で相互につながるに足る企業を集め、金融機能を補完したビジネス・プラットフォームの構築を主導することで、顧客のビジネスをつなぐことができるはずだ。提供する金融商品・サービスとしても、レンディングの深堀、決済、保険など、幅広い展開を見込めるだろう。

地方自治体

日本の地方自治体が直面している社会問題は多岐にわたり、地域によりその特性は異なる。しかし人口減少と高齢化、それに伴う地方経済の衰退は共通の問題である。

一方で東京圏への一極集中も問題となっており、地方における人口減少は出生率の低下という「自然減」だけではなく、東京圏への転入超過が継続している「社会減」が組み合わさった問題となっている。

日本政府は「デジタル田園都市国家構想総合戦略」を掲げ、東京圏への過度な一極集中の是正を図り、地方において都市に匹敵する情報やサービスを利用できるようにし、地方に住み働ける環境を構築することで、地方の社会成長の原動力とすることを目指している。

「デジタル田園都市国家構想総合戦略」に基づいた施策の実現に向けた主体の1つとして、金融機関も期待されている。例えば中小・中堅企業のDX実現に向け、地域企業の課題分析やデジタル化について伴走支援を実施するため、地域金融機関等がデジタル化支援を行うとともに、おのおのの企業にとって即戦力となる経営人材や専門人材確保のための支援や、中小企業政策を通じて得られた企業の情報を活用するためのデータ連携基盤づくりなどへの貢献が期待されている。

さらに、キャッシュレス決済の拡大やシェアリング・エコノミーの促進など、デジタルの力をより一層発揮させる環境を地域に根付かせることにより、DXに取り組む中小・中堅企業の付加価値向上の努力を後押しすることが期待されている。

「デジタル田園都市国家構想総合戦略」に基づいた施策の実現に向け金融機関の積極的な関与が求められており、地方銀行にも期待が寄せられている。

キャッシュレス決済を拡大しつつ、地方経済の活性化を実現する手段の1つとして、地域通貨（独自決済手段）の活用が目まぐるしく集まっている。これまではキャッシュレス・ポイント還元事業による商品券等の配布を、デジタル化するための手段としての利用が多かったが、最近では自行口座保有の企業（加盟店）ならびに口座保有者（消費者）を対象とした独自決済手段を提供することでキャッシュレス化を推進するとともに、地方銀行主導での経済圏の構築を目指す事例が出てきている。

決済データを活用することで、加盟店に対するトランザクション・レンディングの実現や、購買履歴をベースとした消費者に対するレコメンドの提供による加盟店への送客ビジネス（広告ビジネス）の実現などのデータ活用ビジネスが期待できる。

日本版アクション・ガイド

結局のところ、エンベデッド・ファイナンスは、金融商品・サービスの提供によって得られる収益の総和を銀行とパートナー事業者とで分け合うモデルである。したがって、それ自体は薄利となる傾向があることを認識し、あらかじめ、エンベデッド・ファイナンスに取り組む目的を銀行の関係者間で明確にしておくべきだ。こうした視点は投資効果の考え方にも影響する。新規顧客の獲得や既存顧客のエンゲージメント強化といった具体的な目的を設定し、ビジネスの企画・設計の段階からこれを見据えて取り組む必要があるだろう。

日本の銀行がエンベデッド・ファイナンスに取り組むに当たり、すべてのマーケットにおいて考慮すべきアクションの要点を以下に述べる。本レポートと併せて参考にしてほしい。

ターゲットの見極め

自行の顧客ポートフォリオや地域の産業特性などを踏まえた上で、ターゲットとする市場のどこに商機があるかを十分に検討・確認する。

データ活用を目的とした設計

自行ビジネスへの期待シナジーおよびプラットフォームから入手し得るデータの利活用目的・方法を明確にした上で、それを実現するデータ連携の仕組みを導入する。

事業と IT の部門連携強化

行内の事業部門と IT 部門が、サービスの企画、パートナー事業者への提案、開発・運用といった一連の取り組みを共に実行する体制を作る。

繰り返しになるが、エンベデッド・ファイナンスのビジネスモデル検討に当たっては、提供価値ならびにそれを実現するための仕組みについて、協業先を含む十分なガバナンスを確立するとともに、自行の顧客やマーケット環境を鑑み、個別具体的に検討した上で、取り組みを進めていくことが肝要である。エコシステム構想等の自行戦略に基づき、協業先との関係を築くとともに、変わりゆくマーケット環境において柔軟に戦略を軌道修正していくことも必要となろう。

著者



Shanker Ramamurthy

Global Managing Partner
Banking and Financial Markets
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、
グローバル・マネージング・パートナー
バンキング&ファイナンシャル・マーケット担当)
sramamur@us.ibm.com
linkedin.com/in/shankerramamurthy

IBM コンサルティングで、バンキング&ファイナンシャル・マーケット担当グローバル・マネージング・パートナーとして、特にコア・バンキングのモダナイゼーションと決済の変革に取り組んでいる。「IBM Acceleration Team」のメンバーも務める。著名なソート・リーダーで、特許を複数取得し、ホワイト・ペーパーの著作もある。ユーロマネー (Euromoney) 誌により世界で最も影響力の大きい金融サービス・コンサルタント 50 人の 1 人に選ばれた。

John J. Duigenan

General Manager, Financial Services,
Banking, Financial Markets, and Insurance
IBM Technology, Global Industries
(IBM テクノロジー、
グローバル・インダストリーズ、
ゼネラル・マネージャー、
金融サービス・バンキング・金融市場・保険担当)
john.duigenan@us.ibm.com
linkedin.com/in/duigenan

IBM テクノロジーで、バンキング・金融市場・保険担当のグローバル・インダストリーズ・リーダーを務める。クライアントやパートナー企業の案件に日々取り組み、技術面からリーダーシップを発揮している。クライアントのニーズを的確に把握し、金融業界に関する高度な専門知識と技術スキルを活用して、バンキングを変革するために必要なソリューションを提供している。現職の前は、IBM のディスティングイッシュト・エンジニア兼最高技術責任者 (CTO) の立場にあり、シティグループ (Citigroup) のパートナーを務めた。シティとの仕事では、個人顧客向けバンキング業務を技術リーダーとして統括した。さらに、法人向け業務でクライアント・チャンネルのデジタル化を図ったほか、ワークロードのクラウド化も手掛けた。

Hans Tesselaar

Executive Director
BIAN
(BIAN、エグゼクティブ・ディレクター)
hans.tesselaar@bian.org
linkedin.com/in/hanstesselaar

「BIAN (バンキング・インダストリー・アーキテクチャー・ネットワーク)」のエグゼクティブ・ディレクターとして、日常的な組織運営をはじめ、広報、新規会員の獲得、中長期的戦略を担当している。金融サービス業界で 30 年以上に及ぶ実績があり、その経験を活かして銀行・保険業、年金基金のために精力的に活動している。特に、エンタープライズ・アーキテクチャー (組織全体で業務とシステムの最適化を図る取り組み) や、バンキング変革、IT 戦略、API (異なるシステム間でデータをやりとりするための技術仕様)、さらに、マイクロサービスの開発・実装といった分野で専門的知見を持つ。BIAN の前は、「ING Insurance」に在籍し、チーフ・アーキテクトや、ソーシング・イノベーション・ガバナンス担当ディレクター (CIO オフィス・ディレクター)、プログラム・ディレクターなどの管理職を歴任した。

Héctor Arias

Global FSI, Retail Banking Global Lead
Red Hat
(Red Hat 社、グローバル FSI、
リテール・バンキング担当グローバル・リード)
harias@redhat.com
linkedin.com/in/hectoraf

レッドハット (Red Hat) 社でリテール・バンキング担当のグローバル・リードを務める。銀行セクター部門で 20 年以上の経験を持ち、欧州や米国、中南米の数カ国で、ビジネス戦略やオープン・バンキング、DX、デジタル・ビジネスの新規イニシアチブを主導した。同社の前は、スペイン大手銀行 BBVA にてグローバル・オープン・バンキング・オペレーション部門の責任者や、同行米国法人にてオープン・バンキングおよび DX の担当ディレクターを務め、「BBVA Open Platform」のグローバル展開に当たり、当初の設計と戦略を担った。ビーゴ大学 (University of Vigo) で電気通信エンジニアリングの学士号と修士号、スペイン国立通信教育大学 (UNED) で経済学学士号を取得。IESE ビジネススクールで PDD (マネジメント開発プログラム) を修了している。

Paolo Sironi

Global Research Leader,
Banking and Financial Markets
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、
グローバル・リサーチ・リーダー、
バンキングおよび金融市場担当)
paolo.sironi@de.ibm.com
linkedin.com/in/theptionsironi

IBM Institute for Business Value でバンキングおよび金融市場担当のグローバル・リサーチ・リーダーを務める。最重要顧客であるグローバル企業のシニア・アドバイザーとして、プラットフォーム経済下でビジネスモデルをどう適応させるかという観点から、各社の取締役や最高責任者 (チーフ・オフィサー、CxO) による検討作業に関わるサービス・チームをサポートしている。フィンテック分野のオピニオン・リーダーとして世界的に評価を集め、「Breaking Banks」の欧州版ポッドキャストを共同で主催している。DX や数量ファイナンス、さらに経済学で著名な著作があるほか、国際的な主要行事の基調講演にも招かれている。

協力者

Mirian Ramalho Cruz Rodrigues

Partner, Industry Transformation
IBM Consulting
(IBM コンサルティング、パートナー、
業界トランスフォーメーション担当)
micruz@br.ibm.com
linkedin.com/in/mirianacruz

Biao Hao

Chief Technology Architect, Client Engineering,
US Financial Services Market
IBM Technology, Global Sales
(IBM テクノロジー、グローバル・セールス
チーフ・テクノロジー・アーキテクト
クライアント・エンジニアリング、
米国金融サービス市場担当)
biaohao@us.ibm.com
linkedin.com/in/biaohao

Alfredo Muñoz Rios

IBM Distinguished Engineer
Global Banking Center of Excellence
IBM Consulting
(IBM コンサルティング
グローバル・バンキング・センター・
オブ・エクセレンス
ディスティングイッシュト・エンジニア)
alfredo.munoz@ibm.com
linkedin.com/in/alfredomunoz

Diane Connelly

Global Research Leader,
Banking and Financial Markets
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
グローバル・リサーチ・リーダー
バンキングおよび金融市場担当)
diane.connelly@us.ibm.com
linkedin.com/in/diane-connelly-ibv

Connor Loessl

Senior Managing Consultant,
Core Banking & Payments
IBM Consulting
(IBM コンサルティング
コア・バンキング&ペイメント担当
シニア・マネージング・コンサルタント)
celoessl@us.ibm.com
linkedin.com/in/connor-loessl-83168851

Tegan Jones

Editorial Lead
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
編集リーダー)
Tegan.Jones@ibm.com
linkedin.com/in/teganjones

Angela Finley

Design Lead
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
デザイン・リーダー)
amfinley@us.ibm.com
linkedin.com/in/angela-finley-7822a013

日本語翻訳監修

鍋島四郎

日本アイ・ビー・エム株式会社
銀行証券セクターコンサルティング
コンサルティングサービス統括
パートナー / 理事
shiro14@jp.ibm.com

笠野智代実

日本アイ・ビー・エム株式会社
銀行証券セクターコンサルティング
デジタル・リインベンション・コンサルティング
アソシエイト・パートナー
Chiyomi.Kasano@ibm.com

小出俊行

日本アイ・ビー・エム株式会社
銀行証券セクターコンサルティング
決済ビジネスコンサルティング
アソシエイト・パートナー
Toshiyuki.Koide@ibm.com

井上明

日本アイ・ビー・エム株式会社
銀行証券セクターコンサルティング
デジタル・リインベンション・コンサルティング
マネージング・コンサルタント
Aki.Inoue@ibm.com

調査方法

消費者を対象とする調査

IBV は 2023 年 6 月、デジタル・バンキング・サービスの進展に消費者がどう対応しているのかを探るため、12 カ国から各国均等に選んだ銀行顧客 1 万 2,000 人を対象に調査を行った。この調査は、ROI 拡大のために、エンベデッド・ファイナンス戦略のどの部分をどう見直すべきなのかを理解する上で大きな意味がある。調査対象者の年齢も各層で均等になるように選んだ。世界中の国を網羅してはいないが、回答者の年齢層は幅広く、分析結果を見ると、主要な経済圏および市場での行動変化が見て取れる。

銀行経営層を対象とする調査

銀行経営層についても、32 カ国 1,000 人を対象に同月、調査を実施した。各行がエンベデッド・ファイナンスをどう活用しているのかを探り、また、導入のどの段階にあるのか、苦労した問題は何か、変革を加速するために大きな課題をいかに乗り越えたかを確認した。

銀行・企業経営層との個別インタビュー

23 年 6 月から 8 月まで、銀行および他業種のパートナー企業の経営陣と、20 件を超える一対一のインタビューを実施した。エンベデッド・ファイナンスや DX で真に重要なのは何か、現場のプロフェッショナルから話を聞くことができた。彼らの見解は「The voice of the makers」にまとめられており、本レポートの随所にも引用され、内容に厚みを与えている。

世界経済のデータ集約手法

本書に記載された調査・統計資料は、グローバルに集計された数値やデータである。各国のグループ分けは、IMF が公表している「世界経済見通し」のデータベース分類に従った。「主要先進国および EU 加盟国」は、G7 各国に EU の全加盟国を加えた。「その他の先進国および新興国」も同分類に基づきグループ化した。なお、EU に関しては、全加盟国に同一の銀行規制が課されていることを考慮した。出典：<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/groups-and-aggregates>

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、X [旧 Twitter] (@IBMIBV) や、LinkedIn ([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://www.linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、[IBM Institute for Business Value \(iibv@us.ibm.com\)](mailto:iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

関連レポート

2023 Global Outlook for Banking and Financial Markets
ibm.co/2023-banking-financial-markets-outlook

Foundations of Banking Excellence
邦訳「銀行力の強化に欠かせない基盤」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/BZ4YRMZQ>

Banking on the Platform Economy
邦訳「プラットフォーム経済における銀行業」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/RMXXE6ZX>

注釈および 出典

- 1 ROAE と CIR の 5 年平均は 2007 年(世界金融危機の前)から最新の年次報告書(22 年)までの各期末について、IBM Institute for Business Value が S&P Global のデータを使用して算出した。経済圏の分類「主要先進国および EU 加盟国」と「その他の先進国および新興国」は国際通貨基金が作成した区分に基づいている。 <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/groups-and-aggregates>
- 2 Major central banks not done with rate hikes just yet. Reuters. June 15, 2023. <https://www.reuters.com/world/uk/major-central-banks-not-done-with-rate-hikes-just-yet-2023-06-15/>; China central bank cuts rates for second time in three months to support economy. CNBC. August 14, 2023. <https://www.cnbc.com/2023/08/15/china-central-bank-cuts-rates-for-second-time-to-support-economy.html>
- 3 Barr, Michael S. Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank. Board of Governors of the Federal Reserve System. April 28, 2023. <https://www.federalreserve.gov/publications/files/svb-review-20230428.pdf>
- 4 ROAE と CIR の 5 年平均は 07 年(世界金融危機の前)から最新の年次報告書(22 年)までの各期末について、IBM Institute for Business Value が S&P Global のデータを使用して算出した。
- 5 List of neobanks and digital banks in the world in 2023. Jumpstart. August 21, 2023. <https://jmpstrt.be/list/global>
- 6 Enterprise generative AI: State of the market. IBM Institute for Business Value. July 2023. Unpublished data.
- 7 同上
- 8 同上
- 9 同上
- 10 Goehring, Brian, Francesca Rossi, and Beth Rudden. AI ethics in action: An enterprise guide to progressing trustworthy AI. IBM Institute for Business Value. May 2022. 邦訳「AI 倫理の実践 - 信頼できる AI 実現へ全社的取り組みを -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/ai-ethics-in-action>
- 11 IBM 社内のお客様情報に基づく。
- 12 Ramamurthy, Shanker, John J. Duigenan, Hans Tesselaar, and Paolo Sironi. Foundations of banking excellence: Practices and priorities to accelerate digital transformation. IBM Institute for Business Value and BIAN. September 2022. 邦訳「銀行力の強化に欠かせない基盤 - 銀行の DX を加速させる実践と優先事項 -」 <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/foundations-banking-excellence>
- 13 Banfico delivers open banking with Red Hat OpenShift Service on AWS. Red Hat. June 9, 2022. <https://www.redhat.com/en/resources/banfico-case-study>
- 14 BIAN in practice: ABSA Bank. BIAN. Accessed August 21, 2023. <https://www.bian.org/deliverables/case-studies/case-study-absa-bank/>
- 15 IBM Institute for Business Value による S&P Global のデータの分析
- 16 Bertrand, Ryan. The rise of a financial tiger: An intelligent platform puts State Bank of India customers first. IBM. Accessed August 21, 2023. <https://www.ibm.com/case-studies/state-bank-of-india/>
- 17 Bradesco lança E-agro, marketplace focado em agronegócios. IBM Newsroom. June 5, 2023. <https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/bradesco-eagro/>
- 18 Valdes, Constanza. Brazil's Momentum as a Global Agricultural Supplier Faces Headwinds. Economic Research Service, US Department of Agriculture. September 27, 2022. <https://www.ers.usda.gov/amber-waves/2022/september/brazil-s-momentum-as-a-global-agricultural-supplier-faces-headwinds/>

© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | September 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Embedded finance - Creating the everywhere, everyday bank」の日本語訳として提供されるものです。

