



未来に向け今、やるべきこと

銀行業界におけるデジタル・リインベンション

Executive Report

Digital Strategy

IBM のデジタル戦略および IBM Interactive Experience (iX) について

創造的変革者であり現実主義者でもある IBM は、戦略、テクノロジー、想像力を融合してお客様の課題解決に取り組んでいます。未来の世界を構築するビジネスを考え、その実現に向けた企業の取り組みを支援します。他社では得られないような洞察をデータから引き出し、IBM のデザイン思考によって革新的なアイデアを提供します。お客様、社員、株主の皆様に究極のエクスペリエンスを提供することに主眼を置き、すべての戦略を構築しています。IBM の取り組みは、目に見えるビジネス・インパクトを広範囲にもたらすことを目指しています。詳細は ibm.com/ibmix をご参照ください。

事業を抜本的に見直す

先進的な銀行は取り組むべきテーマをコスト削減や効率化からビジネスの拡大や成長の追求へ移っている。ビジネスの拡大と成長は新しい市場や顧客の開拓だけにとどまらない。先進的な銀行は今、信頼できるプラットフォームとエコシステムの構築を優先している。こうした新しい能力を獲得するには、高度なデジタル・テクノロジーが不可欠である。銀行の将来像を定義し、顧客視点に立った自らの役割と活動を抜本的に見直している。我々はこうしたプロセスを「デジタル・リインベンション (Digital Reinvention)」と呼んでいる。

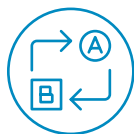
従来型の銀行からの脱却

銀行業界は劇的な変化の中にいる。銀行は不透明な政治・経済の中、厳しい規制下でビジネスを実施しているが、銀行に対するメディアやユーザーの評価は決して高いとはいえない。従来型の銀行が末期的な状態にあるというわけではない。銀行の持つ社会経済における資金循環の役割は簡単には変わらない。その一方でビジネスや実際の金融取引では急速な変革が進んでいる。

多くの銀行経営層は、銀行の周囲で起きている変化に気づいている。IBM Institute for Business Value が Economist Intelligence Unit と共同で実施した最新の調査では、銀行経営層の 66% は従来のバリュー・チェーンが新しいものに置き換わりつつあると述べている。また、銀行経営層の 57% は銀行、小売、または通信といった他の業界との境界がなくなりつつあると回答している。さらに、銀行経営層の 61% は新たな想定外の分野からの進出者との競争に直面していると回答している。¹

銀行を取り巻く環境において、驚異的なスピードで技術革新が進行している。今日の銀行が直面している大きな変化は下記となる。

- モビリティやクラウド・コンピューティングが広く普及していること。さらにあらゆるデータのデジタル化が進むことにより、人工知能 (AI) とコグニティブ・コンピューティングが大きな進歩を遂げていること
- 顧客のテクノロジーの利用に関する知識が劇的に向上し、要求レベルが高くなったこと

**66%**

銀行経営層の 66% は、従来のバリュー・チェーンが新しいものに置き換わりつつあると回答している。²

**57%**

銀行経営層の 57% は、他の業界との境界がなくなりつつあると回答している。³

**61%**

銀行経営層の 61% は、新たな想定外の分野からの進出者との競争に直面していると回答している。⁴

劇的な変化に直面した多くの従来型の銀行はまずは本能的に守りの姿勢に入った。フィンテックと呼ばれる金融テクノロジー企業の急速な台頭を目にしたとき、取るに足りない相手として無視したり、競争相手として締め出そうとしたりした。しかし、まもなく多くの銀行はこうした視野の狭い戦略をやめ、オープン・イノベーションを進め、フィンテックを寛容に受け入れ、ビジネスを拡大、成長させる戦略に転換している。銀行ではいわゆる「バンキング・エコシステム」での中心的な役割を担おうとする傾向が高まっている。

コンプライアンスや規制における豊富な経験と専門的知識、幅広い顧客と築いた深い関係を活用して、銀行はライバルとして出現した優秀かつ臨機応変なフィンテックに対する提携、投資あるいは買収を積極化している。そうすることによって、銀行は協奏的なエコシステムによる事業連携を推進させる役割を担うことがますます多くなっている。銀行は、顧客やエコシステムのプレイヤーやフィンテック企業などとの協業により、イノベーションを創出できるよう、プラットフォーム・環境・ガバナンス体制を構築している。

数世紀とはいわないまでも、数十年間にわたって安定していた銀行の役割は変化している。従来、銀行は事業のすべての側面を支配していた。個人顧客に対しては幅広いチャネルから預金を受け入れ、高度なリスク・モデリングによる査定によるローンを行っていた。法人顧客に対しては信頼性の高いビジネスマッチングの役割を果たすとともに、アセット・マネージメントやマーケット・メーカーとしての役割も担っていた。

エコシステムへの参画が深まり、そして革新や競争が進むにつれて、まず最初に起こることはよりダイナミックに、より高度な銀行サービスを提供することである。加えて、オーケストレーションが進むにつれ、銀行はスペシャリストとしての活動を求められ、さらに顧客、サプライヤー、売り手と買い手といった間でのビジネスマッチングとしての役割を担うこととなる。

2つ目として、銀行は自ら金融商品を開発するのではなく、他社が作った金融商品を販売する役割を果たすことが増えてくる。銀行は長い年を経て培われたチャンネルや顧客とのリレーションを持っており、それらにより自ら開発した商品を売るだけでなく、エコシステムのパートナー企業が開発した革新的な商品を販売することが期待されている。

3つ目は、専門分化の流れに合わせて、銀行は新商品を開発したものを自らのプラットフォームを通じて販売するだけでなく、それをエコシステムのパートナー企業に提供する役割を果たすことが増えている。

今後、エコシステムが銀行経営にさらに浸透していけば、自行のプラットフォームで商品やサービスの透明性が確保され、他にはない魅力的な顧客価値を創出することができる。

BBVA がダイナミックなイノベーション・プラットフォームに新たなビジネスモデルを構築

スペインの銀行である、Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) は、エコシステム上で参加企業に向け、BBVA のプラットフォームで新商品・サービスを構築できるよう、顧客バンキング・データ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) を開放している。BBVA の Banking-as-a-Service (BaaS) や Banking-as-a-Platform (BaaP) のアプローチは、新しいビジネスモデルの実現、革新的な商品サービスの開発を促進する。さらに BBVA は、フィンテックやデジタル・バンキング分野の「超優良企業」を発掘し、彼らとのオープン・イノベーションの原則をもとに、提携を進めるために、データ分析やブロックチェーンなどの先進技術に関する業界トップクラスの専門知識や技術を持っている。BBVA は会社全体で文化を変えることでデジタル化の推進を加速している。2015 年にはデジタル・バンキングの責任者が CEO に昇格し、デジタル化推進派の幹部が組織の上層部に就任した。⁵

プラットフォームを広める

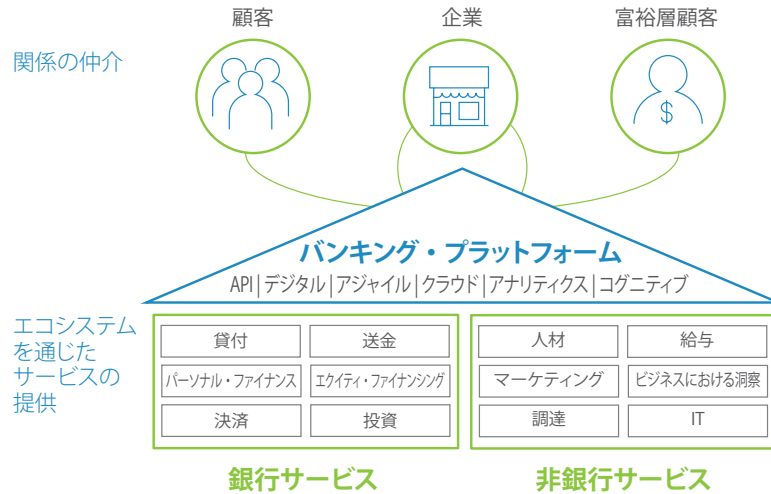
充実したデータ蓄積と AI や先進的な分析技術は、将来の銀行ビジネスにおいて重要な役割を果たすこととなる。データ保管場所と分析ツールを準備するのは難しくない。銀行にとって重要なのは様々なデータを統合し、洞察や意思決定を促すことであり、エコシステムを成功させるための極めて重要な要素である。

顧客情報、取引履歴、引き落とし予定といった従来の銀行内のデータに、ニュースやイベント情報、ソーシャル・メディアなどのコミュニケーション情報、天候情報や地理情報など、主に非構造化データとなる外部情報と組み合わせることで、価値のある情報を得ることができる。今後、入手データやデータ分析ツールがさらに高度化するにつれ、データを活用できない銀行はエコシステムの中で明らかに不利な立場に立たされる可能性がある。

銀行はオープン・プラットフォームを構築する責任を担うことにより、複数の戦略目標を追求することができる。

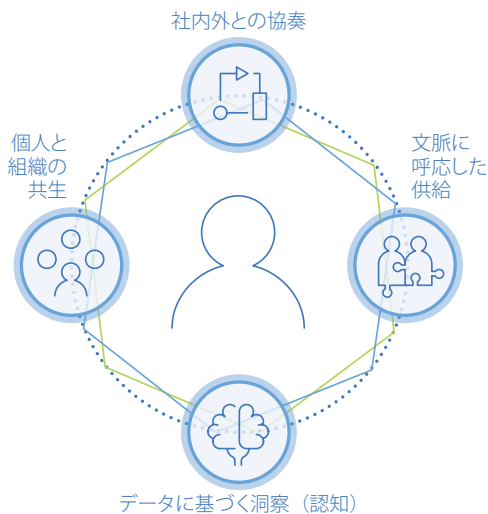
- ・ 軋轢のない、適正に管理された環境で顧客、企業、富裕層顧客との仲介役を果たす
- ・ パートナーのビジネス活動やイノベーションと、銀行の持つ商品サービスを統合する
- ・ これまで気づかなかった方法で顧客体験を充実させ、拡大し、深める（図1参照）

図1
バンキング・プラットフォームの構築



出典: IBM Institute for Business Valueによる分析

図2
E2E 経済の4つの特徴



出典:IBM Institute for Business Valueによる分析

「E2E 経済」へ進化

銀行とその顧客が置かれているダイナミックで破壊的な環境は「Everyone-to-Everyone (E2E) 経済」という言葉が最も分かりやすい表現である。E2E 経済における個人と企業の行動上の特性は、4つにまとめることができる。

- 社内外との協奏：複雑な条件調整や問題解決、合意形成を促進するといった行動が必要である
- 文脈に呼応した供給：顧客が享受する価値は、その顧客の具体的なニーズや行動に呼応する形で提供される
- 個人と組織の共生：個人や組織を含むすべての人や物が相互に依存する
- データに基づく洞察（認知）：データに基づき自ら学習し、予測する能力が必要である（図2参照）

E2E のビジネス環境は高度にデジタル化されている。また、銀行は 1950 年代のコンピューターの導入や電子小切手処理の開始などに代表されるコンピューターの黎明期から、デジタル化の先頭に立ってきた。⁶ コンピューター化の普及に伴い、銀行業務のデジタル化はさらに進んだ。複数銀行の間で口座間の電子振替決済が可能になった。⁷ さらに、1967 年にはパークレイズが英国のロンドンに現金自動預け払い機（ATM）の第 1 号機を設置したのを皮切りに広く普及した。⁸

このようにデジタル化は着実に進んできたが、これはデジタル・トランスフォーメーションを経て、デジタル・リインベンションへとつながっていく、銀行ビジネスのデジタル・ジャーニーの第一段階にすぎない。

銀行業務のデジタル・トランスフォーメーションはより包括的かつ全体的なものである。それは銀行全体での様々なデジタル処理の統合により、顧客に合わせた金融サービスを提供することである。一連のデジタル化したシステムとプロセスを統合することによって、顧客データ

の一元管理、商品サービスや部門ごとの組織を超えたシームレスな対応、オムニチャネル戦略がデジタル・トランスフォーメーションの概念に含まれる。

銀デジタル・トランスフォーメーションをさらに進展させたものがデジタル・リインベンションである。様々なテクノロジーを組み合わせ、デジタル・リインベンションを実現するためには、顧客やパートナー企業の潜在的欲求を最優先に考え、応えながら、彼らとの関係性を再構築していく必要がある。その基盤となるのは、カスタマー・ファーストや顧客中心主義による銀行ビジネスの刷新である。魅力的かつ独創的な顧客体験を最も効果的な方法で提供するために、銀行とパートナー企業を含めたエコシステム全体を再構築していく必要がある(図3参照)。

図 3

デジタル化、デジタル・トランスフォーメーション、そしてデジタル・リインベンション



出典:IBM Institute for Business Valueによる分析

Macquarie Bank がオープンなバンキング・プラットフォームとして自行を改革

オーストラリアを本拠地とする Macquarie Bank は多くのデジタル・イニシアティブに投資し、オーストラリア市場初のオープン・バンキング・プラットフォームを立ち上げている。これは、既存システムと顧客との間にデータ層を築き、高度なデータ・アナリティクスと機械学習を適用して顧客の360度ビューを構築している。フィンテックやスタートアップは Macquarie の「Macquarie オープン・プラットフォーム」に API で直接接続し、顧客ニーズに合った製品やサービスを開発し、提供することができる。⁹

デジタル・リインベンションを伝統的な銀行のバリュー・チェーンに適用すれば、従来のプロセス・リエンジニアリングや組織の再設計とは比較にならないほど大きな恩恵をもたらすことができる。効率化やコスト削減といった従来のアプローチがこの10年間の銀行の戦略を特徴づけていた。こうしたアプローチは内向きであり、顧客の拡大や収益増大に寄与しない。

対照的にデジタル・リインベンションは包括的に、顧客が何を、どのような方法で入手することを望んでいるかを徹底的に追求し、クラウド、ブロックチェーン、モバイル、IoT（モノのインターネット）、AI、自動化、DevOps、アジャイルやリーンなどに加え、革新的な先進技術を複合的に活用するアプローチである。

例えば、北米のある有名な銀行はブロックチェーン・テクノロジーを使って顧客へのポイント・プログラムを向上させている。ブロックチェーンを利用した結果、顧客はポイント紹介をリアルタイムで享受できるようになり、ユーザー満足度は大きく改善した。

ある欧州の銀行が立ち上げたフェイスブックと連携したアプリでは、顧客がスタンドアロン・アプリケーション上で、ほとんどのバンキング機能を実行できるだけでなく、写真付きの個人カードを作成したり、各自の関心に合った慈善団体に寄付をすることができる。

トルコに本社を構える DenizBank はデジタル決済子会社の fastPay とスタートアップである Qapel を連携させ、双方向型のテレビ・クイズ番組をスタートした。視聴者はこの番組の中で fastPay のネットワークでのみ使える Qapel の仮想通貨を獲得できるため、DenizBank は新規顧客を獲得し、ネットワークでの取引を拡大することが可能になる。¹⁰

デジタル・リインベンションへの準備

デジタル・リインベンションを成功させるためには、「新たな戦略」を実現するために、「新たな事業運営方法」を実践する必要がある。そのために「新たな組織能力」を確立する必要がある（図4参照）。

新たな戦略領域を設定する

銀行とパートナー企業は、より魅力的な顧客体験・価値の提供につながり、より安全で継続的のあるプラットフォームの構築と強化に努め、今までとは異なる手法での価値構想や収益化が重要となる。つまり、新しいビジネスモデルを定義し、資金調達が多様化を図り、網羅的なリスク評価基準を策定する必要がある。AIを基盤とする、深い状況対応能力を生み出すことも求められる。

新たな事業運営方法を実践する

銀行はまだデジタル化されていないプロセス、機能および業務活動について、全社的なデジタル化を継続的に進めなければならない。アナログや手作業のプロセスは効率性や俊敏性の向上につながらない。銀行は業務を全面的に統合し、新しい形態のインテリジェント・オートメーションを追求することができる。刷新したプロセスは柔軟性と俊敏性を備えていなければならない。こうした新しいプロセスは、規制上許容される範囲内で個々の顧客のニーズに合った体験、エコシステムとの接続性および透明性をサポートする必要がある。

新たな組織能力を獲得する

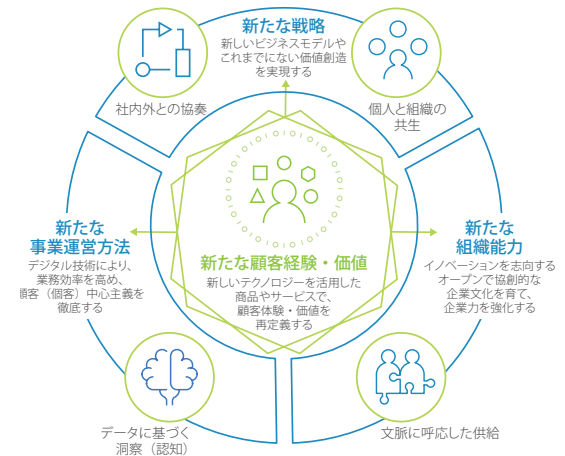
銀行は、高度にデジタル化された組織を構築し、維持するために必要な有能な人材を見つけ、定着させる必要がある。これは銀行内とエコシステム全体でイノベーションを創出、導入、維持するために不可欠である。イノベーションを積極的に追求する文化は必然的にデザイン思考、アジャイルな事業運営、恐れずに実験する姿勢を取り入れる。

セルフファンディング・アプローチを採用する

プラットフォームを維持・拡張するために、銀行は新しいテクノロジーを迅速に、拡張性を持った成長と持続可能性をもたらすような方法を考え、導入する必要がある。最新のデジタル・ツールを利用して業務の最適化と利益向上を図り、それをイノベーションと成長のための追加投資資金に充当できるようにする必要がある。

図4

デジタル・リインベンションは新しい体験を中心に展開される



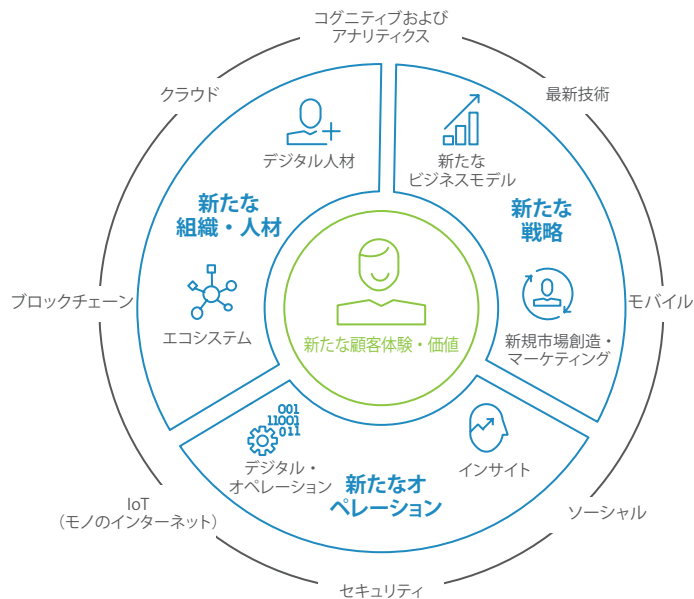
出典:IBM Institute for Business Valueによる分析

デジタル・ドライバーを活用する

銀行は、デジタルを主導する立場を維持する必要がある。テクノロジーはプラットフォームやエコシステムを支え、顧客体験を刷新するうえで欠かせない。自行とエコシステム・パートナーの強みを戦略的に生かしながら、魅力的な顧客体験・価値の提供を最優先に考え、デジタル・リインベンションを成功へと導く（図5参照）。

図5

デジタル・リインベンションのフレームワーク



出典:IBM Institute for Business Valueによる分析

デジタル化を深化させる

デジタル・リインベンションを開始するにあたり、組織が取るべき4つのステップがある。

ステップ1：顧客経験・価値を構想する

最終的なデジタル改革の青写真を描くため、デザイン思考の手法などを活用した価値構想セッションを開催する。具体的には、顧客の気持ちをより深く思い描きながら、ブレインストーミングにより、新しい価値・経験を実現するためのアイデアを創造する。もしくは、想定外のシナリオを可視化することなどが挙げられる。通常の業務範囲を超えた思考を促進するため、顧客やパートナー企業などの外部の利害関係者にもセッションに参加してもらう。

ステップ2：初期優先パイロットを試作する

価値構想セッションのアウトプットに基づき、アジャイル開発の手法を用いて、パイロット版やプロトタイプを試作する。それらを顧客に試用してもらい、そのフィードバックを速やかにパイロット版に反映したうえで市場に出す。このプロセスを繰り返すことが重要となる。パイロット版やプロトタイプの試作に際しては、利害関係者によるコミュニティを組成するとともに、当該コミュニティとの協力的な関係構築を図ることが必要である。

ステップ3：組織機能を強化する

デジタル改革の方針や経済エコシステム戦略に十分配慮しつつ、拡張的に開発を継続する。対象となるパイロット版の開発が進むにつれて、技術的な限界や障害が発生し、既存機能・体制における問題点が浮き彫りになることもある。その場合は、改良に必要な組織機能を明確化し、新規に構築・調達する。もしくは、既存機能を拡張するといった不断の戦略的意思決定を行っていくことが不可欠となる。

ステップ4：エコシステムと協奏する

一つひとつのデジタル施策を個別に実施するのではなく、顧客の潜在的な嗜好やそれを満たすためのエコシステム・パートナーに焦点を当て、包括的に改革を実施することが重要である。顧客経験・価値を総体的に捉えれば、必然的にパートナー企業と、その効果的な連携方法が明確になる。経済エコシステムをうまく構築できれば、製品やサービス、顧客対応などにおいて、より魅力的な顧客経験・価値を提供できるようになる。

solarisBank は銀行業務免許を取得したテクノロジー企業

2016年に設立され、ベルリンに本社を置くsolarisBankは正式な銀行業務免許を取得したバンキング・プラットフォームである。¹¹ 同社はテクノロジー・プラットフォームを通じて、スタートアップや他の企業に対して各種金融サービスを提供している。パートナー企業は、電子マネー、即時ローン、デジタル・バンキングの他、APIを通じてプラットフォームに統合されたサード・パーティー・プロバイダーのサービスを提供するsolarisBankのソフトウェア・モジュールにアクセスできる。欧州最大のオンライン自動車マーケットプレイスであるAutoscout24はsolarisBankの即時ローンをプラットフォームで連携することにより、買い手の購入障壁を大幅に緩和することにより、取引件数と業務範囲を拡大した。¹² また、solarisBankは欧州最大のファッションおよびテキスタイルのギフト・カード発行者であるfashionchequeに対し、規制を踏まえたバンキングおよびテクノロジーのパートナーを務めている。以前はこうした業務の遂行には電子マネー取扱業者の免許が必要であった。¹³

問い：

- この破壊的な環境を目の前にして、デジタル戦略をどのように構築していくべきか？
- 新たな課題や機会に直面したときを踏まえ、自行の俊敏性と安全性をどのようにして高めるか？
- 銀行員をオープンで、柔軟性に富み、リスクを敏感に察知する人材にするためにどのような対策を講じればよいか？
- 銀行はどのようにして、顧客自身よりも先に、彼らの潜在的欲求に応えることができるか？

著者紹介

Sarah Diamond は、IBM の Banking and Financial Markets 担当グローバル・マネージング・ディレクターを務める。全世界の大手金融サービス企業に対する IBM の全般的な関係を管理し、規制、ビジネスおよび技術環境の急速な変化に速やかに対応できるよう、事業の変革をサポートしている。また、Watson Financial Services グループの立ち上げを支援し、IBM 傘下企業である Promontory Financial Group のバイス・チェアを務めている。IBM Academy of Technology の理事会メンバーで、IBM Industry Academy の創設者兼プレジデントである。連絡先：[linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/) (LinkedIn)、diamonds@us.ibm.com

Anthony Lipp は、IBM の Banking and Financial Markets 担当グローバル・ストラテジー・リーダーとして、全世界の銀行および金融市場のクライアント向け戦略の策定と実行を指揮している。彼は、20 年以上にわたり様々な業界におけるコンサルティング業務の経験を有している。銀行業界、資本市場、保険業界の経営陣に対して主要な戦略、組織および企業の変革イニシアティブに関する助言を行っている。連絡先：anthony.lipp@us.ibm.com

Nicholas Drury は、IBM のビジネス・シンクタンクである IBM Institute for Business Value のグローバル・バンキング & フィナンシャル・マーケット・リーダーを務める。20 年以上にわたり 3 つの大陸で、国際的な銀行、金融関連企業を顧客に業務を行う。アジア太平洋地域で大規模なシステム導入を行った大手グローバル銀行グループや大手金融サービス企業などを、近年は担当している。連絡先：[linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/) (LinkedIn)、[@nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1) (Twitter)、nickd@sg.ibm.com

Anthony Marshall は、IBM のビジネス・シンクタンクである IBM Institute for Business Value にてリサーチ・ディレクターおよび事業戦略テーマのリーダーを務める。彼は、米国をはじめとする世界中のトップ企業に対し、イノベーションの創出、デジタル戦略、組織文化の変革などをテーマにコンサルティングを行ってきた。また現在では経済規制や民営化、M&A のテーマにも取り組んでいる。連絡先：[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall/) (LinkedIn)、[@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall) (Twitter)、anthony2@us.ibm.com

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレットの購読をご希望の場合は、[ibm.com/iibv](https://www.ibm.com/iibv) よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

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、急速な変化を遂げ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。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value 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しています。

関連レポート

Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. "Digital reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. May 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>
(邦訳版:「デジタル改革の実践 - 改革を加速する3つのドライバー -」<http://ibm.biz/draction>)

Berman, Saul J., Nadia Leonelli and Anthony Marshall. "Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>

Brill Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall, Likhit Wagle. "Banking redefined: Disruption, transformation and the next-generation bank." IBM Institute for Business Value. October 2015. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>
(邦訳版:「銀行業の再定義 - 破壊、変革、次世代の銀行 -」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03704JPJA>)

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper, Likhit Wagle. "The cognitive bank: Decoding data to bolster growth and transform the enterprise." IBM Institute for Business Value. September 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivebank/>
(邦訳版:「コグニティブ・バンク - 成長を促し、組織に変革をもたらすデータの力 -」<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03768JPJA&>)

日本語翻訳監修

岡田 正雄

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業本部

パートナー

金融インダストリー・ストラテジー・リーダー

注釈および出典

- 1 2016 Global Ecosystem Survey. IBM Institute for Business Value in collaboration with the Economist Intelligence Unit (Unpublished data.)
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Fakhri, Daoud. "BBVA' s digital transformation continues to impress." Banknext. April 23, 2017. <https://banknxt.com/61519/bbva-digital-transformation/>; Peyton, Antony. "BBVA launches fintech challenge for start-ups." Banking Technology. March 15, 2017. <http://www.bankingtech.com/771252/bbva-launches-fintech-challenge-for-start-ups/>; "BBVA launches Open API marketplace." Finextra. May 24, 2017. <https://www.finextra.com/newsarticle/30614/bbva-launches-open-api-marketplace>

-
- 6 Morisi, Teresa L. "Commercial banking transformed by computer technology." Monthly Labor Review. August 1996. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Accessed October 17, 2017.
 - 7 Morisi, Teresa L. "Commercial banking transformed by computer technology." Monthly Labor Review. August 1996. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Accessed October 17, 2017.
 - 8 "World's first ATM machine turns to gold on 50th birthday." Reuters. June 27, 2017. <https://www.reuters.com/article/us-atm-anniversary/worlds-first-atm-machine-turns-to-gold-on-50th-birthday-idUSKBN19I166>
 - 9 Eysers, James. "Macquarie trumps big four with new open banking platform." Financial Review. September 18, 2017. <http://www.afr.com/business/banking-and-finance/macquarie-trumps-big-four-with-new-open-banking-platform-20170914-gyhbxj>; Flinders, Karl. "Customer experience transformation at Macquarie bank brings legacy system retirement as a bonus." Computer Weekly. May 16, 2017. <http://www.computerweekly.com/news/450418866/Customer-experience-transformation-at-Macquarie-bank-brings-legacy-system-retirement-as-a-bonus>; Yoo, Tony. "Macquarie moves first on 'open banking.'" Business Insider Australia. September 18, 2017. <https://www.businessinsider.com.au/macquarie-has-beaten-the-big-four-to-open-banking-which-lets-customers-offer-their-data-to-fintech-startups-2017-9>
 - 10 Macknight, Joy. "The Banker Technology Projects of the Year Awards 2017." The Banker. August 1, 2017. <http://www.thebanker.com/Transactions-Technology/The-Banker-Technology-Projects-of-the-Year-Awards-2017?ct=true>
 - 11 O'Hear, Steve. "FinLeap's solarisBank to offer Banking-as-a-Platform so startups can ride fintech gravy train." Techcrunch. March 2016. <https://techcrunch.com/2016/03/14/solarisbank/>

- 12 “AutoScout24 needed an in-house credit solution.” solarisBank case study. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/auto-scout-24>. Accessed on October 17, 2017.
- 13 “A gift card for every fashion lover.” solarisBank case study. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/fashioncheque>. Accessed on October 17, 2017.

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
October 2017

IBM、IBM ロゴ、ibm.com 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、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「Realizing tomorrow today - Digital Reinvention in banking -」の日本語訳として提供されるものです。

GBE03893JPJA-00

