

進むエンベデッドファイナンス 米国金融界に訪れる大きな波

米マイクロソフト共同創業者のビル・ゲイツ氏は1994年に「銀行業務は必要だが、銀行は必要ない」と語ったと言われている。ほぼ30年後の現在、銀行業務の提供者は必ずしも銀行ではなくなっている。例えば、今年中に米グーグルのペイメントアプリからシティバンク等の口座を開設できるようになる予定である。このように、非銀行がオンラインまたはモバイルにおいて、銀行業務を提供するとは、日常生活等に組み込まれている、という意味で「エンベデッドファイナンス」と呼ばれる。

(一)エンベデッド金融とは

エンベデッド（組み込まれた）ファイナンスについての定義は法令等で定まっているわけではないが、多くの場合は、グーグルやアマゾン・ドット・コムなどの非金融機関がデジタルで提供する金融サービスであり、実際に背後で銀行業務の作業をしているのは既存の銀行である場合を指す。

次ページ図表の左下にある通り、

従来型の銀行は預金などの金融商品の製造と提供の両方を行っていた。一方、右上的のように銀行が製造も提供も行わないのであれば、銀行業務とは言えないだろう。

最近増えてきたのは製造と提供が分離されるパターンである。エンベデッドファイナンスは、銀行が製造した金融商品等を非銀行が提供するパターンとなる（表の右下）。このほか、例えばバンク・オブ・アメリカのウェブサイトやモバイルアプリ

から離れることなく、中小企業は利用している会計ソフトにある当該中小企業の売り上げや利益などの情報を見ることができ、これは非銀行が製造した会計ソフト情報を銀行が提供するパターンである（表の左上）。

こうした場合に、銀行が非銀行を含めて外部の組織と接続する方法でよく利用されているのが、アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）と呼ばれる仕組みである。APIは異なる企業間で

グローバルリサーチ研究所代表
青木 武

あおき・たけし 慶大卒。99年米
ニューヨーク大学経営学修士
（MBA）取得。信金中金総合研
究所ニューヨーク駐在主任研究
員等を経て、09年7月米国内に
グローバルリサーチ研究所
（IGR）を設立。<http://www.igrfc.com/>

あつても、ソフトウェア同士を直接接続する仕組みであると言える。

このほか、以前からスクリーンスクレイピングと呼ばれる方法も利用されている。これは、金融とITを融合させたフィンテックを手掛ける企業等が顧客の承諾を得て、顧客のログインIDおよびパスワードを利用して銀行等にアクセスして情報を得たり操作を行ったりする方法である。

ここにおいて、銀行と非銀行が接続される場合、銀行が表になる場合と裏になる場合がある。銀行が表になる場合は、銀行が自行の顧客にウェブサイトやモバイルアプリ（以下「デジタルチャンネル」）でサービス

を提供する場合であって、実際にそのサービスの製造者は銀行ではなく、背後で接続されている他の業者である場合である。具体的には、前述の会計ソフトの事例や、住宅の情報を銀行が住宅業者からAPIで得て、銀行がデジタルチャンネルで自行の顧客に見せる場合がこれに当たる。

一方、銀行が裏に回る場合もある。例えば、前述のようにグーグルのペイメントアプリでシテイバンクの口座を開設できる場合、グーグルが自社の客に対して銀行のサービスを提供するが、実際の作業は裏方としてシテイバンクが行うことになる。この場合がエンベデッドファイナンスである。

製造業において、例えばスーパーのブランドで製造業者がエアコンを製造し、当該スーパーで販売するOEM(相手先ブランドによる生産)という手法がよく利用される。エンベデッドファイナンスは金融版のOEMと言えるかもしれない。ちなみに、自動車ディーラーにおいて、金融機関の代理貸し付けとして自動車ローンを提供する、といったことは以前から行われており、これも非金融機関による金融業務の提供、と

いう意味ではエンベデッドファイナンスに似ているが、実際にはこうしたリアル店舗での提供はエンベデッドファイナンスとは呼ばれず、デジタルチャンネルでの金融業務の提供がエンベデッドファイナンスと呼ばれる。

(2)エンベデッド金融のパターン

①ペイメント…ペイメントにおいては、配車サービスのウーバーがその典型である。あらかじめクレジットカードを登録しておけば、配車サービスを利用した際に課金されるので、タクシーのように降車の際にわざわざ支払う必要がない。このほか、グーグルマップで経路を検索するとき、電車の場合はグーグルマップから離れることなく電車の切符を購入したり、自動車の場合は目的地近くのコインパーキングの料金を支払ったりすることができる。このほか、グーグルマップでハンバーガーチェーンのバーガーキングを見つけたら、その場で注文・支払いするなど、ペイメントはエンベデッド化が最も進んでいる分野と言える。

②貸し出し…オンラインショッピングをしていると、例えば、支払い

の際に「アフターペイで無金利4回払い」というオプションが表示される場合がある。これをタップして指示に従えば、スムーズな手続きで分割払いをすることができる。このほか、オンラインショッピング業者のアマゾン、米投資銀行ゴールドマン・サックス(GS)の消費者向け金融部門であるマーカスを利用して、出店者向けの運転資金のローンを提供している。

③投資…エイコンズのように、カードを使っていれば端数が切り上げとなり、端数との差額があらかじめ決められたファンドに投資される、というお釣りに投資が最も自然な形のエンベデッド投資と言える。エイコンズでは他社との連携もしており、例えばエイコンズ経由でオークションサイトのイーベイで買い物をする、イーベイが買い物額の1%を利用者のポートフォリオに投資してくれる。つまり、利用者はオークションサイトでの買い物、という金融とは無関係な行動の中で、投資を行うことができる。

④貯蓄…最もバラエティーに富んでいるのがCapitalである。通常の「毎月10ドル」のような定額貯蓄のほか、

エイコンズのようなお釣りに相当額を貯蓄したり、例えばスターバックスで毎月15ドルの予算を設定した場合、実際の支払いが12ドルであった場合は差額の3ドルを貯蓄する、といった方法がある。このほか、地下鉄ではなくタクシーを使ってしまった場合は自分への戒めとして10ドルの貯蓄、フリーランサーの場合は報酬が入金さ

〈図表〉銀行業務等の分類

		提供	
		銀行	非銀行
製造	非銀行	住宅関連情報、会計ソフト連携等	非金融
	銀行	従来型の銀行	エンベデッドファイナンス

(出所)筆者作成

れた額の3%を貯蓄、iPhone（ 아이폰 ）のヘルスアプリで運動の目標を達成した場合は5%の貯蓄、フェイスブックで投稿する都

度3%の貯蓄、ユーチューブで「いいね」をクリックする都度5%の貯蓄、など生活に密着したエンベデッドファイナンスが可能となっている。

⑤ 保険…保険は何かのアクションにリンクしていることが普通なので、最もエンベデッド性が求められる機能とも言える。例えば、自動車や住宅の購入と、自動車ローン、住宅関連保険がセットになっていることは普通である。州によって、米電気自動車（EV）大手テスラは、自動車購入とセットで自動車保険に入れるようになっており、一般の保険会社よりも20%程度低い保険料で加入できるようなっている。

⑥ 銀行…会計ソフトのイントロウィットのクイックブックスでは、会計ソフトの中で既存銀行のグリーンドット銀行の中小企業向け口座を提供している。この場合、エンベデッドペイメントのようにショッピングにおける支払いに使うだけではなく、取引先からの売上代金の入金や電話料金のような公共料金の支払いなど、

より幅広く銀行口座として利用される。

(3) 金融機関のメリット

金融機関にとつて、エンベデッドファイナンスは裏方としての役割であり、商品の製造、管理、コンプライアンス（法令順守）などを担当する。法令的には、グーグルやアマゾンなどの表側の業者はAPIを利用して既存銀行の既存商品を提供しているにすぎない。何かあった場合に行政上の責任を取らされるのは銀行である。少なくとも米国では、銀行業務を行うのは免許を受けた銀行であり、エンベデッドファイナンスでは単に銀行が裏方に回って目立たなくなっているが、その責任が回避されているわけではない。それでも、わざわざ銀行が好き好んで裏方になる、ということとは金融機関にとつて、メリットがあるためである。エンベデッドファイナンスの裏方になるメリットには次のようなものがある。

① 新たな収益源…契約にもよるが、裏方として銀行業務を提供することにより、銀行は手数料収入を得ることができ、米国では、非銀行が銀行免許を受けることは容易でないが、

金融業務を提供したい非金融機関は多い。銀行がエンベデッドファイナンスの裏方になることは、免許を持つている銀行としてはビジネス上のチャンスということになる。現実的には、価格体系は銀行によってかなり異なるようだ。

② 顧客およびデータの獲得…例えば、米国4大メガバンクのうち、JPMorgan・チェースやウェルズ・ファアゴは約5000の店舗があるが、シティバンクは700店しかない。つまり、預金を集金するネットワークが不足している。よつて、グーグルを使って顧客を集めることには合理性がある。

今や銀行の店舗や自前のデジタルチャネルだけで待っていても十分に顧客を集めることは容易ではない。銀行は座っているのではなく、顧客がいるところ（つまりグーグルなどに接続して業務展開する必要がある。さらに、これは契約にもよるが、銀行にとつては顧客だけでなく顧客情報やデータを得ることになる。今やデータは一昔前のゴールドとかオイルなどと言われている。データを得ることは次のビジネスへの有効な資産となる。

③ 時代の流れ…一昔前は、優れた商品を製造して販売する企業がもつかる企業であった。しかしながら、今はグーグル、アマゾン、アップルなどプラットフォームと呼ばれる企業が世の中を席巻している。プラットフォームによりビジネスモデルは異なるが、共通していることは自分の手のひらの上で世の中が動くような仕組みをつくり上げることである。

아이폰 が売れたのは必ずしも電話機として優れていたからではない。アプリと呼ばれるもつぱら他社が開発したソフトウェアを乗せることにより、利用者により広く高度なサービス等を提供できるからである。こうした仕組みを生態系になぞらえて「エコシステム」と呼ぶことが多い。自分自身でエコシステムを構築できればベストであるが、それができないのであれば、せめてグーグルなど他社のエコシステムにでも参加していかなければ、世の中の流れから取り残されるといふことになる。

(4) 金融機関の対応

金融機関としては、APIを整備

し、他社のサービスに容易に接続できるようにすることが必要である。

金融機関がエンベデッドファイナンスを裏方として提供することは、利用者にとって必要なときに、必要な銀行業務を提供する、という意味でバンキング・アズ・ア・サービス(BaaS)と呼ばれる。ただし、APIを含めて銀行とフィンテック企業を接続するサービスを提供しているGS社のシャミール・カーカルCEO(最高経営責任者)によると、米国の銀行の取り組みは欧州に比較すると遅れている。多くの銀行は自らの商品を売り込むことに主眼があり、フィンテック企業等と接続して顧客が希望する機能を提供することへの意識がまだ低いという。

欧州では、PSD2と呼ばれる指令により、銀行がフィンテック企業等にAPIを提供することが義務化されているが、米国では当該規制が曖昧であることもその理由の一つと思われる。

それでも、フィンテック企業その他の非金融機関に対して積極的に銀行業務を提供している銀行は存在する。まず、もともと小売店や他の金融機関等のためにクレジットカード、

デビットカード、プリペイドカードの発行業務をもつばら行っていた金融機関は、バックオフィスの提供には慣れていることから、エンベデッドファイナンスの裏方としても活躍している場合がある。具体的には、ネオバンクのチャイムや送金サービスのベンモにBaaSを提供している「バンコプ」や、アップルやUberにBaaSを提供している「グリーンドット」といった金融機関がこれに当たる。

また、もともとは普通の中小金融機関であったが、本業だけでは業務の進展が期待できないので、BaaSに力を入れるようになった中小銀行は少なくない。中小銀行の場合、特定の銀行業務に特化してBaaSを提供するのが普通である。例えば、nbkc銀行はロボアドバイザーのベターメントを通して銀行口座を提供しており、サットン銀行はカード発行を行っている。クロスリバー銀行やウェブバンクは個人向け貸し出しを提供しており、セルティックバンクは中小企業向け貸し出しを提供している。

大手金融機関であっても、自前の店舗やデジタルチャネルだけで顧客

を集めることは難しくなってきたおり、BaaS提供は重要な戦略となってきた。ゴールドマン・サックス(GS)は、投資銀行業務だけでは収入の変動が激しいため、マーカスというブランドで個人向けのリテールバンキングも提供するようになっている。さらに、自ら直接顧客をとって業務を提供するだけでなく、他社の顧客に裏方として業務を提供するBaaSにも力を入れている。GSは投資銀行として大手企業と関係を持っているため、特に大手企業のBaaS契約を取りやすいというメリットもある。

例えば、アップルのクレジットカードであるアップルカードを実際に発行しているのは同行である。さらに、アマゾンの出店者向け運転資金ローン、そしてアマゾンのライバルである小売業者ウォルマートのマーケットプレイス(中小商店がウォルマートのオンライン商店に出店できる仕組み)の出店者にも同様のローンを提供している。

メガバンクの中では、ウェルズ・ファアゴが、オンライン商店で同行のクレジットカードを開設できる仕組みを提供している。なお、

BaaSを提供する場合、非金融機関は金融機関とAPIで接続する必要があるが、同行はその手続きを簡単にできるソフトウェア開発キット(SDK)と呼ばれる仕組みも合わせて非金融機関に提供している。全体として、メガバンクによるBaaS提供はまだまだ始まったばかりと言えるが、ブランド力、資金力等があるため、もし本腰を入れてBaaSを提供するようになった場合、BaaS提供銀行間での競争も熾烈しつこになつていくものと思われる。

(5) 終わりに

かつてビル・ゲイツ氏が予想していた通り、銀行業務は必要でも、銀行は必要ない時代が到来しようとしているようにも見える。ただし、実際には、エンベデッドファイナンスにおいて銀行が不要になつたわけではなく、裏方に回って目立たなくなつた、ということになる。銀行は今でも必要なのである。

しかし、その業務の提供の方法が変わつてきていると言える。銀行は自らエコシステムをつくり上げる、または他社がつくつたエコシステムに参加することにより、より幅広い

顧客に業務を提供できるようにする可能性がある。この場合、銀行に必要な能力は、にっこり笑って顧客に対応するといった能力ではなく、非金融機関を通してAPIから流れてきた情報を適切に処理し業務を遂行する能力である。つまり、より高度なITの力が必要となる。よってBaasは一種の装置産業、資本集約的な業務と言える。

一方、多くの場合、トラブルが発生したときに実際に対応するのも金融機関側のコールセンターである。つまり、労働集約的な作業も残る。それでも、コールセンターの業務はいずれはロボチャットなどにかかなりの程度代替させることができると考えられることから、全体的に見れば資本集約的な業務といえ、それなりの投資が必要となる。

さらに、他社のチャンネルで自行の商品や機能を提供する、ということとは自行のチャンネルから客がシフトするカニバリゼーション(共食い)のリスクもあり、多くの金融機関はそれに及び腰になるだろう。しかしながら、現実的には、自分で共食いしなければ、他社から食われる、ということにもなりかねないのである。