

Research Insights

—

プラットフォーム経済における銀行業

IBM **Institute for Business Value**

IBM

Sarah Diamond、Nick Drury、
Anthony Lipp、Anthony Marshall、
Shanker Ramamurthy、Likhit Wagle
共著

論点

銀行への信頼

消費者のほとんどは、自分の個人情報を銀行と共有しても構わないと述べている。さらに前向きな材料として、10 人中 9 人が、自分の銀行が個人情報を守る能力を信用していると表明している。

プラットフォームの利点

銀行業の経営層は、プラットフォーム・ビジネスモデルは顧客、ひいては銀行自体に大きな利益をもたらすと語っている。市場プラットフォームを利用することで、銀行は信頼できる取引を実現できるとともに、市場にインフラとルールを提供できる。

今後の障害

プラットフォーム・ビジネスモデルを採用する上での主な阻害要因として、銀行は規制遵守、サイバー・セキュリティー、エコシステムのパートナーに対する信頼と信用の欠如を挙げている。

—

これまでのことは、プロローグである

銀行業務は多くの点で、過去 1,000 年にわたってほとんど変化がなかった。そろばんや羊皮紙がコンピューターへと姿を変えたとはいえ、銀行業の根底にある原則は、驚くほど一貫している。12 世紀のベネチアやミラノの銀行は、現代の銀行支店で今日行われている業務を認識できるだろう。しかし、1,000 年の間変わらなかったものが、今や、ルネサンス期のイタリアでは想像も及ばないほど急速に変化している。

そして従来型の産業は、つい 10 年ほど前でさえも考えられなかったような方法で、相互に作用し合っている。金融サービスは、医療や電話から、モビリティーやメディア、小売業や物流、その他数々の分野まで、他の分野や業界のサービスや商品に入り込んでいる。銀行業は、時としてほとんど目に見えない形で、銀行以外のビジネス・プロセスに組み込まれつつある。多くの場合、プラットフォームとネットワーク経済に基づく動的な新しいビジネスモデルに支えられ、新たなタイプのエコシステムが出現している。

業界が重なり合い融合するこの環境下で、新たに必要なものが出てきている。さまざまな関係者が、顧客に対し革新的な方法でアプローチすることが考えられる。電話は、顧客が医療相談を行うチャネルになりつつある。小売業者は支払システムを取り仕切っている。さらに、ソーシャル・メディアは新しい形の通貨を構築している。ほぼすべてのセクターの企業が顧客との関係を巡って競争していると見られる。自社商品を提供するだけではなく、自社の主要顧客との接触を図る他の企業にとっての入り口にもなりたいと考えているのである。先進的な企業は、特定の商品やサービスのキュレーターになると同時に、顧客体験のキュレーターにもなることを目指している。そして、このような複数の企業の相乗りによる顧客へのアプローチは、堅牢なデータから得られる洞察に基づいている。

企業は自社の顧客との直接の関係を確立して維持することを目指している。そして、自社の業界やまったくの異業種の反乱者によって中抜きされることを避けようとしている。しかし、顧客と深い関わりを持つ立場になることは、簡単ではない。異業種の企業とは異なり、ひょっとすると直感に反するかもしれないが、銀行は顧客との関係を確立して維持する上で、極めて優位な立場にある。

銀行には、大半の企業にはない重要な利点がある。IBV の調査は、人々が自分の個人情報を銀行と共有しても構わないと考え、また規制当局から義務づけられているからだとしても、銀行はデータを安全に保ち倫理的に利用すると信じていることを示唆している。Survey Monkey と共同で実施した最近の IBM Institute for Business Value 調査によれば、調査回答者の 68% 以上が、銀行や他金融機関と個人情報やデータを共有しても構わないとしている。この割合は、消費者が取引を行う他業界の企業と比較して、はるかに高い（図 1 参照）。共有しても構わないと思われている企業・業種として次に高いところは保険会社であるが、その割合は 20% 以上低い 46% である。医療機関・健康サービス会社の数字はさらに低い。



68%

調査対象の消費者の 68% は、銀行やその他金融サービス機関と個人情報やデータを共有しても構わないとしており、これは他業界に比して、最も高い回答の割合である。[1]



72%

調査対象の銀行経営層の 72% が、プラットフォーム・ビジネスモデルは銀行業界全体にとって破壊的であると述べている。



最も先見性のある銀行では、今後 3 年間にプラットフォーム・ビジネスへの取り組みから得られると見込まれる収益の割合は平均で

58%

であり、先見性に乏しい銀行が見込む平均収益の 2 倍以上である。

個人情報を医療機関・健康サービス会社と共有しても構わないと回答した人の割合は、わずか 37% である。また、政府と個人情報を共有しても構わないという回答は、わずか 36% である。[2]

個人が銀行と個人情報を共有しても構わないとしているだけでなく、データの保護についても、銀行や他の金融サービス提供企業を信用していると見られる。自分の銀行と個人情報を共有している個人のほぼ 91% が、自分の銀行は個人情報を少なくともある程度は保護していると信じている。同割合が銀行を上回るのは、自分の雇用主のみである。[3]

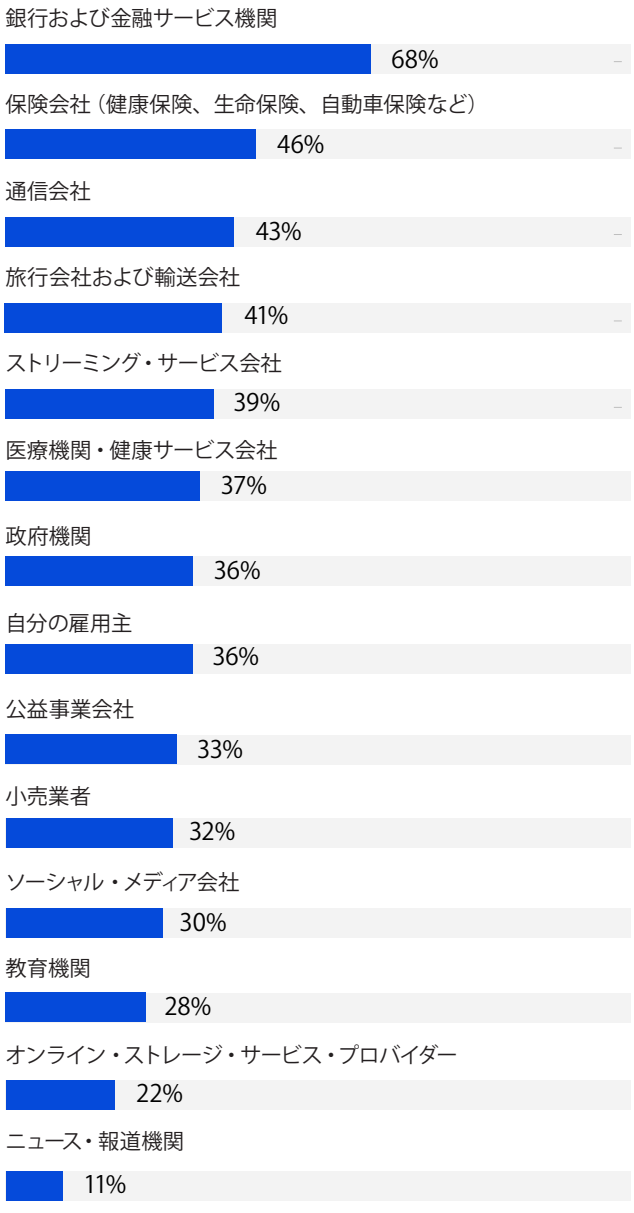
新たな環境変化が銀行および金融サービスに及ぼす影響、また他業界に比して銀行が有する高度に確立されたポジションは、例を用いると最も適切に説明できるだろう。小規模から中規模の事業主として、農家について考えてみよう。今日ほとんどの農家は、少なくとも先進国などでは、銀行との間で少なくとも一定のリレーションを保っている。個人としてのリテール金融サービスに加え、キャッシュ・フローの季節変動を調整するため、おそらく何らかの不動産抵当に基づく当座貸越を利用している可能性がある。さらに、銀行を通じて農作物保険を利用している場合もある。しかし、銀行と農家との将来の関係は大きく異なり、より深いものになる可能性が高い。そして、はるかにインタラクティブなものになる。

銀行は「信頼できるパートナー」として、顧客が叶えたいと思う願望に応えるプロダクト・サービス・体験を金融関連に限らず提供するチャネル・仲介役もしくはキュレーターとなることができる唯一無二の立場にある。例えば、農家の顧客に関しては、銀行は顧客がさらなる成功をおさめられるようなプラットフォームまたはエコシステムを構築、または参加することができる。銀行は、金融取引のみならず、顧客が必要とする、または有益な情報の収集・提供、また特定領域の専門家・スキルの調達・コーディネートを容易にする機能を提供することができる。

将来における銀行と顧客との関係は、より深く、よりインタラクティブになると見込まれる。

図 1

個人情報を企業・組織と共有することについての消費者の意思



出典：5,166 名の個人に対する IBM Institute for Business Value 調査、2018 年 11 月、18 歳以上を対象に Survey Money と共同で実施（n=4,840）

例に戻れば、農家が植え付ける作物を決定すると、銀行は膨大な取引先ネットワークを利用して、その農家と AI システムを所有するパートナーに結びつけることができる。こうした AI システムは、例えば、さまざまな季節に展開すべき作物の理想的な組み合わせを提案・推奨するデータを教示するものとなる。銀行は、顧客が、専門領域に関する保険会社、物流パートナー、また個人ではアクセスが困難なマーケットへの参入や活用をより容易にすることが可能かもしれない。

銀行は、統合パッケージ・オプションの一部として、気象データと統計、農学研究、専門的な IoT サービス、およびマーケティング・サービスの利用を仲介・支援することも考えられる。また銀行は、農家における事業拡大や、困難な状況をより安全に乗り切る上で、特別にカスタマイズされた金融サービスを提供することもできる。加えて、農家が回復力を備えて成功できるような財務またはビジネス上の助言を提供する専門家を、銀行が特定することも考えられる。つまり銀行は、静的で事後対応的な金融上のゲートキーパーから、信頼できるビジネス・パートナーやイネーブラーという、動的かつ積極的な役割に進化するのである。

業界の収束が急速に加速するにつれ、他業界の企業が同様の機会に直面していることには、疑いの余地がない。そのため銀行は、自分自身を知り、自らが持つ利点を認識し、中核となるビジネス活動として認識されている領域を大幅に拡大する必要がある。

現在から未来への道のり

銀行業とその他金融サービスは、前例のない急速な変化の真っ只中にある。1960 年代後半に ATM が導入されて以来、デジタル化は銀行業の中心になっている。[4] しかしデジタル技術は今や、従来の市場の定義、運営、ビジネスモデルに大きな混乱を引き起こすほどに、高度に洗練され、普遍的に活用されるレベルに達している。何世紀にもわたって利益を上げてきた中核的銀行業務は、急速にコモディティ化されている。そして競合先として、フィンテック・スタートアップのみならず、さらに重要なことに、他業界で最も有名で強力な企業も参戦している。従来型銀行業のバリュー・チェーンは、さまざまな構成要素、すなわちコンポーネントに分解されつつある。そして多くの規制当局は、必要な技術革新を促進するため、活発なディスラプション・破壊を奨励している。この傾向の一例は、欧州の規制当局が主導するオープン・バンキングの義務化である。[5]

銀行がエコシステム内やプラットフォーム間で担う役割は複数にわたり、必ずしも相互に排他的ではない。

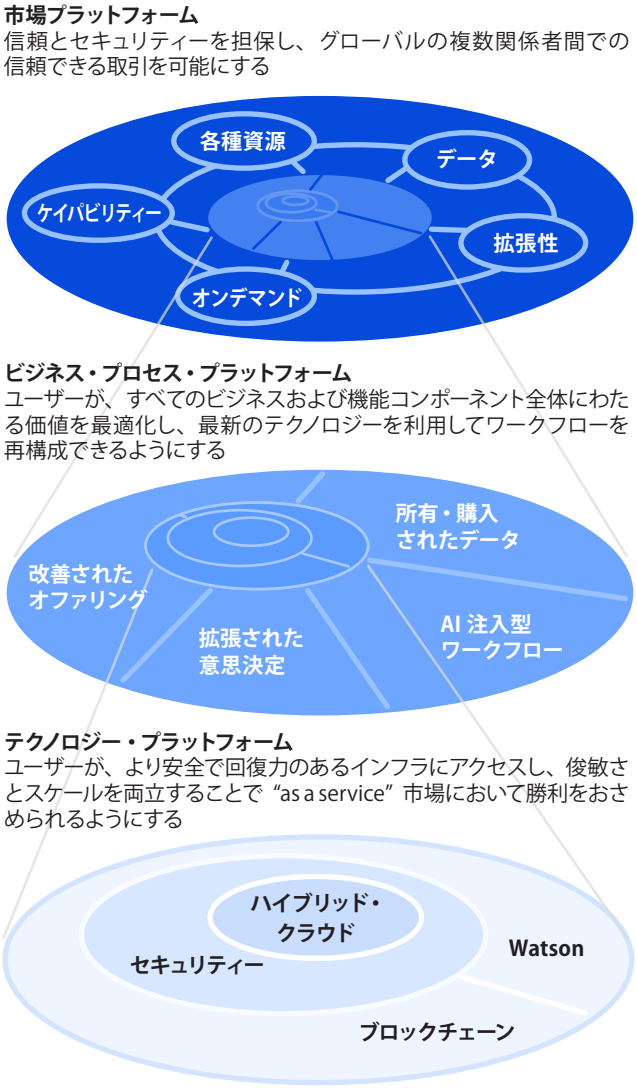
銀行（または少なくとも革新的で成功する可能性の高い銀行）は、金融およびその他機能を包括した柔軟なエコシステムの定義・構築に向け、従来型の組織構造を超えて急速に進化しつつある。より深く、優れた顧客体験を創出するエコシステムの参加者は、ビジネス上のあらゆる分野にわたる可能性があり、その共通点は、有益なビジネス機能・技術力を生かした価値創出への貢献である。エコシステム内のサービス提供者と消費者は、ビジネス・プラットフォーム上で、コミュニケーション、コラボレーション、トランザクションなどの相互作用を通じて出会う。このビジネス・プラットフォームの構造はデジタルであることも、場合によってはフィジカルなこともある。

銀行がエコシステム内やプラットフォーム間で担う役割は複数にわたり、必ずしも相互に排他的ではない。また、エコシステム内やエコシステム間にわたって形成されるビジネス・プラットフォームには、いくつかの種類がある。

- 銀行が“as a service”市場で成功する上で役立つ、アジャイルかつ弾力的・回復力のあるインフラを提供するテクノロジー・プラットフォーム（クラウド・インフラ・プロバイダーや、新しいクラウド技術を採用する従来型のアウトソーシング・プロバイダーなど）
- 銀行を含むさまざまなエコシステム参加者が共有する問題の解決に向け、再設計された最適プロセスを提供するビジネス・プロセス・プラットフォーム（オープンでクラウド・ネイティブな技術を活用して従来型の業界、プロダクト、サービスの垣根を超えるビジネスなど）
- 複数のエコシステムにわたり、グローバルの複数関係者間での信頼できる経済取引および金融取引の媒体となる市場プラットフォーム。実例としては、フィンテックの使いやすいテクノロジーにより実現されたコネクテッド・エコノミー（図 2 参照）

図 2

ビジネス・エコシステムから生まれる 3 種類のプラットフォーム



出典：IBM Institute for Business Value による分析

プラットフォームの未来：Disruption をチャンスととらえる

銀行業界は今どこに向かっているのか、また業界の収斂と競争にさらされる新たな環境下で今後どのように成長していくことができるかについて理解を深めるため、IBM Institute for Business Value は Oxford Economics 社と共同で、グローバルの主要地域における銀行および証券業界の経営幹部層850名を対象に調査を実施した。（調査の詳細については「調査方法」を参照）

調査設問は、昨今のテクノロジー・経済分野での disruption に対する銀行側の態勢と、現在・将来に向けたプラットフォーム・ビジネスモデルの採用計画に焦点を当てた。特に次の 3 つを重要な質問に位置付けて回答を求めた。

- エコシステム・ビジネスモデル・経営にまつわる潮流の変化は、銀行業やその他金融サービス業にどのような影響を及ぼしているか。
- 今後数年において、銀行が最も成功するであろう戦略とはどのようなものか。
- 競争優位性獲得に向けて成長を加速させるために、銀行リーダーは目先どのような対策を講じることができるか。

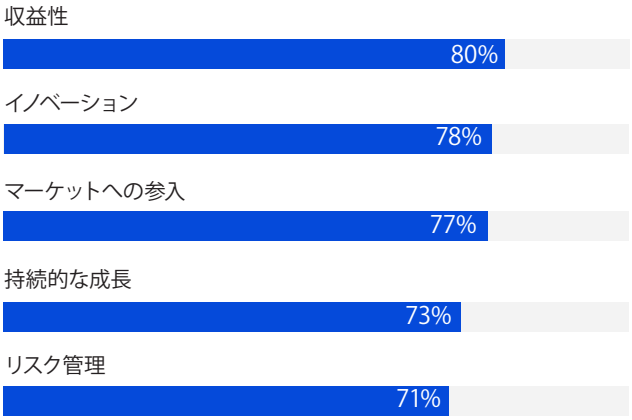
調査から明らかなように、銀行・証券業界のシニア幹部層は、プラットフォーム・ビジネスモデル（とそれを支えるエコシステム）が業界を著しく disrupt していることを認めている。おおよそ 4 分の 3（正確には 72%）が、プラットフォーム・ビジネスモデルは銀行業界全体にとって disruptive であると述べている。加えて 70% が、業界全体の従来型バリュー・チェーンに変化をもたらしていると述べ、69% が自社のビジネスモデルとオペレーションモデルを disrupt していると述べている。

銀行関係者は disruption がリスクとチャンスの双方を生み出すことを認識している。以前の調査で明らかになった悲観論と懸念の一部が、今回楽観論と攻めのエネルギーに変化していることが分かった。

2015 年の IBM C-suite study では、65% の銀行経営幹部層が、業界外からの参入によってより激しい競争に直面すると想定していることが明らかになった（これは、2013 年時点より 20% 高く、2015 年の全業種対象の比率よりも 11% 高い[6]）。しかし、最新調査が実施された 2018 年末には、いくらかの懸念は残っているものの、それらが大方の見解というわけではない。銀行関係者の 38% が業界横断プラットフォームが引き起こす disruption を脅威とみなす一方で、45% が機会ととらえている。おおよそ 5 分の 4（グローバルの銀行経営幹部層の 79%）が、プラットフォーム・ビジネスモデルを採用することで複数の側面におけるメリットを伴って持続的な差別化と競争優位性を実現できると述べている。彼らは、プラットフォーム・モデルが優位性を牽引できる点として、収益性・イノベーション・マーケットへの参入を上位 3 つに挙げている（図 3 参照）。

図 3

プラットフォーム・ビジネスモデル採用による銀行のメリット



出典：グローバルの銀行経営幹部層 850 名に対する IBM Institute for Business Value 調査、Oxford Economics 社との共同実施、2018 年

インドステイト銀行は安定の巨大企業から先見性のある機動的なプラットフォーム企業に変貌[7]

1806 年にコルカタで設立されたインドステイト銀行（SBI）はインド第 2 の銀行であり、23,000 店を超える支店と 5,300 億米ドル相当の総資産を有している。SBI は国有銀行として数十年もの間新たなテクノロジーに大きく投資することがなく、大半を占める手作業のプロセスと顧客基盤の弱体化で衰退していた。しかし、その状況が変わった。

2016 年の幕開けとともに、SBI は全社規模の大変革に着手した。業界横断エコシステムとプラットフォームの価値を認識した上で、SBI は 100 社近いビジネスパートナーと共に、YONO（「必要なものは 1 つだけ（you only need one）」）という顧客中心のプラットフォームの構築に着手した。このプラットフォームは、個々人のライフスタイルニーズ（銀行サービスを含む）に対応し、カードレス取引をサポートする YONO キャッシュなどのイノベーティブ要素が補完する。SBI は 2019 年半ばまでに YONO のユーザー数を 1,200 万人以上に増やしただけでなく、Amazon など他企業の Go-to-Market 戦略において欠かせない存在になった。

ビジネス・プラットフォームのメリット

銀行の経営幹部層は、プラットフォーム・ビジネスモデルの採用は顧客にも銀行自身にも大きな利益をもたらすという。彼らの 79% はプラットフォーム・ビジネスモデルにより商品とサービスを大幅にカスタマイズできると述べ、78% は商品とサービスに大きなイノベーションを起こすことができると述べている。

銀行関係者の 77% は、プラットフォームの採用によって他業界とのつながりが一層容易になると回答し、78% はパートナー間の協働と信頼の可能性が高まると述べている。経営の観点では、銀行リーダーの 86% がプラットフォームは技術面・財務面でビジネスモデルのスケーラビリティーを向上させると述べ、83% が柔軟性・俊敏性の向上につながると述べている。おそらく、より重要なこととして、プラットフォーム・モデルは従来型の銀行業モデルでは達成できないであろうビジネス・技術・財務上のメリットをもたらすと、82% が述べている。

ほぼ全員（調査対象の銀行経営幹部層の 90%）が、業界横断プラットフォームは今後 10 年間に業界と各企業においてその重要性を増すばかりであると予測している。加えて、銀行業のさまざまな側面に引き続きプラスの影響を与えることを期待している（図 4 参照）。

異なるプラットフォーム、異なる役割

IBV の分析結果から、企業はプラットフォーム・ビジネスモデルにおいて少なくとも 4 つの異なる役割を果たしうることが分かった。ここでは 4 つの役割をインテグレーター、プロバイダー、スペシャリスト、オーケストレーターと呼ぶことにする。各役割には明確な属性があり、特定の能力が要求される。

- **インテグレーター**は、商品やサービスをサード・パーティー商品とシームレスに連携させることでイノベーションを推進する。フィンテック企業などのインテグレーターは、オープン API を活用する。アクティビティーのシームレスな統合と自動化を実現するのに十分なオープン性・柔軟性を持つ。インテグレーターには、イノベーションを推進する風土・堅牢なプロセス・ガバナンス・メカニズムが要求される。

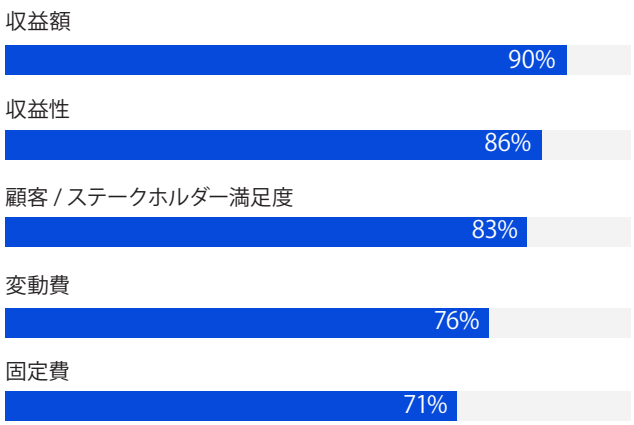
– **プロバイダー**は、エンドツーエンドの商品・サービスの開発とプロビジョニングを行うことで、他のプラットフォーム参加者が機能するようにする。彼らは勘定系インフラのプロビジョニングを行う。プロバイダーには、プロビジョニング・プロセスとインフラ・マネージメントの能力が必要である。

– **スペシャリスト**は、ビジネス・プロセスに内在する特定のアクティビティーに重点を置く。技術面に焦点を当てることもあれば機能面の場合もある。スペシャリストは、すべてのプラットフォーム参加者の間で共有可能な価値を生み出し、専門知識を活用して商品・サービスの開発を支援する。スペシャリストには、テクノロジーやビジネスの知見・先進テクノロジーの適用検討の他、プロトタイプを迅速に作成する能力も求められる。

– **オーケストレーター**は、プラットフォーム上で参加者と顧客が交流して相互価値を生み出すことができるようにする。彼らは複数のネットワーク・業界エコシステムをまたがって活動し、プラットフォーム上のすべての企業の体験を編成する能力を発揮する。オーケストレーターは、マーケットに関する深い知識を持ち、スケーラブルなインフラを機能させる能力と参加者を広く活用する能力が必要である。

図 4

プラットフォーム・ビジネスモデルが今後 3 年間で銀行に与える影響



出典：グローバルの銀行経営幹部層 850 名に対する IBM Institute for Business Value 調査、Oxford Economics 社との共同実施、2018 年

Ant Financial がグローバルな金融サービスでリーダーポジションを獲得 [8]

Alibaba Group の一員で中国に本拠を置く Ant Financial は、世界最大のフィンテック企業に成長したと言ってよい。2014 年に設立された同社は、消費者と企業が簡単かつ直接的な方法でオンライン決済を行えるようにすることで e コマース取引に対する消費者の信頼を築くことを目指してきた。顧客中心の基本原則に基づき、ペイメント・融資から保険・投資に至るまでの金融サービスを、7 億人のアクティブ・ユーザーに提供するまでに規模を拡大した。

8 兆米ドルの取引額を計上する同社は、金融サービスで複合的にインターロックされたプラットフォーム・ビジネスにサービスを提供する多様なエコシステムを開発した。このエコシステムには、80 社を超える保険会社が参画したオープンな保険のマーケットプレイスもあれば、1 億 8,000 万人のユーザーを持つ資産運用および退職金制度プラットフォームも含まれる。消費者金融分野に参入する中で規制が強化されているが、Ant Financial はより多くのユーザーを金融エコシステムに引き込むことで、銀行を補完するテクノロジー・サービス・プラットフォームとしての地位を確立しようとしている。

銀行の経営層は、パートナー間の信用と透明性の欠如がプラットフォーム・ビジネスモデルの成功を妨げる可能性があると述べている。

東南アジアに本社を置く多国籍の銀行業および金融サービス企業の 1 つが、**プラットフォーム・インテグレーター**の一例となる。同社は、資金移動、リワード、リアルタイム決済など、20 を超えるカテゴリーにおける 150 以上の API で構成される世界最大級の API 開発者プラットフォームを立ち上げた。API フレームワークを活用した国境を越えたエンドツーエンドのブロックチェーン取引プラットフォームを、東南アジアで最初に実現した銀行の 1 つになった。

プラットフォーム・プロバイダーの一例としては、欧州の顧客中心のグローバル金融サービス・グループがある。同社はサービスとしての銀行機能の完全なパッケージを提供し、そのオープン・プラットフォームにより、サード・パーティーは決済サービスや補完的な金融サービスを自社のビジネスモデルに簡単に統合でき、シームレスなユーザー体験を創出できる。このプラットフォームは完全な統合開発プラットフォームとして機能し、関心を持つ企業は、柔軟でスケーラブルな金融サービスを顧客向けに構築できる。

Ant Financial は、包摂的な金融サービスを実現する最先端技術の開発に注力した。同社は**プラットフォーム・スペシャリスト**である。7 億人以上のユーザーを持ち取引額が 8 兆米ドルを超える Ant は、分散型デジタル金融プラットフォームを含むテクノロジー製品の完全なパッケージを提供している。[9]

プラットフォーム・オーケストレーターの Commonwealth Bank は、Australian New Payments Platform 創設メンバーとしての新たな立場を活用して、オーストラリアの金融業界全体にわたる協働を牽引し、ほぼリアルタイムでの決済を実現している。[10]

課題は残る

銀行の経営層は、エコシステムのパートナー間にある文化的な違いが、プラットフォーム・ビジネスモデルの主要な阻害要因であると述べている。具体的には、銀行経営層の 82% が、パートナー間の信頼と透明性を重要な課題と考えている。さらに 80% は、規制遵守に関連する課題が、プラットフォーム・ビジネスモデルがその潜在的な利点を完全に実現する上での妨げとなっていると述べている。同様に、81% にとってサイバー・セキュリティーは大きな懸念事項であり、プラットフォーム・ビジネスモデルによる利益を実現する上での障害として挙げられている。

先見性のある銀行

2020 年代に向かう中、基本的なビジネスモデルの再考の重要性だけでなく、業界横断プラットフォームとエコシステムの必要性を銀行が認識していることは、ほぼ確かである。しかし、認識するだけでは、成果を挙げることはできない。銀行が将来におけるビジネスの成功にとって最も重要な戦略と行動を明確にできるよう、IBV は銀行の回答者 850 名から得たデータを分析し、成功と最も相関性の高い回答者を特定した。

分析はいくつかのステップからなる。まず、80 問以上の調査項目を検討し、各回答者が業界横断プラットフォームへの参加によって今日得ている収益の割合に最も関連が高いと考えられる上位 39 項目を特定した。[11]

次に、これら 39 個の変数を業界横断プラットフォームからの収益の割合と比べて回帰分析した。39 項目中 10 項目を、業界横断プラットフォームによる収益を説明するものとして最も重要であると判断した。10 個の変数それぞれの係数は、業界横断プラットフォームのパフォーマンス・インデックスと考えられるものの中で重みづけし標準化され、これにより、業界横断プラットフォームの成功における相対的な重要性を比較することができた（図 5 参照）。

今日、プラットフォーム・ビジネスモデルから最も高い収益を上げているとした経営層は、プラットフォームは今後 3 年以上にわたって自社の戦略において中心的役割を果たし続けると述べている。重要なこととして、こうした経営層は、プラットフォームの利用が革新を増やし、加速させていると見ている。新たなアイデアは、関与するエコシステムを通じて自社の外からもたらされる可能性が高く、また業界横断プラットフォームへの関与は、効率と利益率の向上と共に収益増ももたらすとみなされている。プラットフォームは、収益と成長における持続可能性の向上と関連しており、特に、ビジネスのスケーラビリティーを実現するものとして、市場環境に応じた需要に合わせてビジネス・キャパシティを最適化する。

調査対象の銀行のうち、おそらく最も成功したグループの特徴を理解するため、プラットフォーム・パフォーマンス・インデックス中の企業を 3 つの異なるグループに分けた。各グループは、全調査回答者の 3 分の 1 ずつにあたる。最上位グループは、業界横断プラットフォームから最大の収益を得ている 3 分の 1 の企業であるが、これを業界横断プラットフォーム指向で先見性のある銀行とみなした。最下位グループは、業界横断プラットフォームから得る収益が最も少ない 3 分の 1 の企業であり、これを最も従来型の銀行とみなす。一般に、これらの銀行は業界横断のプラットフォームやビジネスモデルを採用していない。中間グループの銀行は、業界横断プラットフォーム指向で先見性のある銀行と、従来型銀行の間に位置する。

IBV は先見性のある銀行と従来型の銀行との違いを、8 つの切り口から明らかにした。これは、戦略、顧客、革新性、運営モデル、提携、投資、評価、規制である。

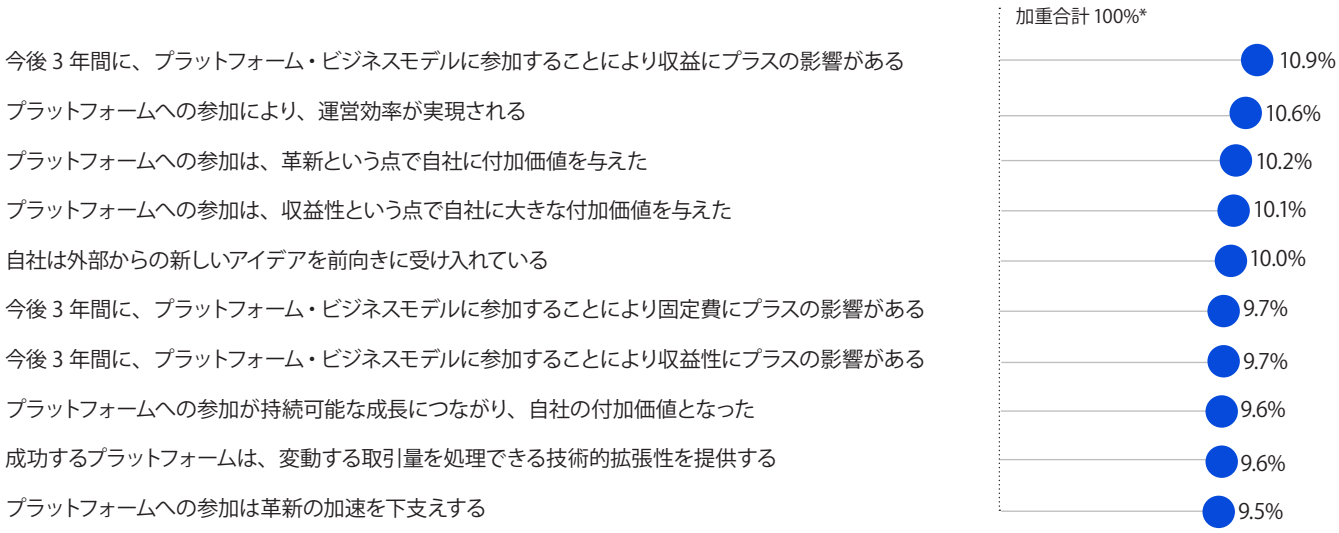
戦略

より従来型の競合他社と比較して、先見性のある銀行は、プラットフォーム・ビジネスモデルを通じて明確になったステークホルダー共通の目標は個々の企業の目標に勝り、無形、有形の利益の両方をもたらすという哲学を、ほぼ共通して持っている。こうした銀行は、プラットフォームを利用すれば、より従来型の銀行業の環境では作り出せない商品やサービスを作り出せると考えている。

プラットフォーム・ビジネス戦略を採用することは、単一のプラットフォームを超えて拡張することであるとも考えている。これは複数のプラットフォームにまたがる多様化を伴い、さまざまなプラットフォームにわたるさまざまな環境の商品やサービスに貢献する。先見性のある銀行は、プラットフォームは一般的に多面的であり、広範なプロバイダーを網羅していることを認識している。プラットフォームに関与することが専門化を高め、個々の企業は独自の重要な価値を創出できる場合に自社の商品やサービスの一部を提供すればよいということが、先見性のある銀行では理解されている。

図 5

業界間共通プラットフォームの収益に対する影響要素（100% に正規化）



* 端数調整のため、合計が 100% にならない場合がある
出典：850 名のグローバルな銀行経営層に対する IBM Institute for Business Value 調査、2018 年、Oxford Economics と共同で実施

顧客

先見性のある銀行では通常、既存の優良な顧客基盤を保有している。また、より従来型の他銀行とは異なり、まったく新しい顧客やまったく異なる顧客と接点を持つプラットフォームから、最大の価値を得られると考えている。こうした銀行は、異なる顧客には異なる種類のサービスが必要かもしれないと考えているが、信用と信頼は、どのようなプラットフォーム・ビジネスモデルにも極めて重要な要素であり続けていると認識している。

革新性

先見性のある銀行は、特に新しくより価値ある商品とサービスの組み合わせを探し求めることに関して、各プラットフォームのパートナーとのつながりが革新へのコミットメントをさらに高めると考えている。

運営モデル

従来型の銀行とは異なり、先見性のある銀行は、旧来の銀行のバリュー・チェーンと運営モデルは崩壊し始めていると考えている。こうした銀行は、プラットフォームが関わることで、迅速性と俊敏性の向上が可能になるとともに必要にもなると判断している。異業種の商品やサービスも提供することで、中核的銀行業務をはるかに超えた運営を行う必要があることを理解している。先見性のある銀行は、まったく新しい地域で事業を展開することや、価格設定などの商品・サービスの透明性を高めることの潜在的メリットや、場合によっては必要性さえも認識している。

提携

従来型の同業他社と比較して、先見性のある銀行は、商業組織に加えて学術機関と協業する可能性がはるかに高い。こうした銀行は、パートナーは必然的に非常に多様なグループであるが、共通の戦略的ビジョンを持つ必要があり、共通の価値観に基づいた高レベルの信頼関係を作る必要があることを認識している。先見性のある銀行は、これらの条件が整っている場合、協業により得られる機会が商業的なリスクを大幅に上回る可能性があることを理解している。

投資

先見性のある銀行にとって、プラットフォーム所有者の信頼性と評判は、新たなプラットフォームの運営モデルとビジネスモデルに投資するかどうかを判断する上での鍵となる。こうした銀行は、プラットフォームへの投資は高度にカスタマイズされ、また各プラットフォームに応じた目的とニーズによって決定されるべきだと考えている。

評価

リスク、コンプライアンス、社会的便益を除き、先見性のある銀行の業績評価に対する見方は、より従来型の同業他社と大きく異なっている。先見性のある銀行の経営層は、新たな業界横断プラットフォームでは、業績の評価と報告の枠組みが根本的に変革されると述べている。固定費と変動費での評価から、収益と利益率での評価へと変わるのである。

規制

先見性のある銀行のリーダーは、新たな業界横断プラットフォーム・ビジネスモデルと運営モデルの開発を成功させるには、革新を前向きに受け入れ、支援する規制環境が不可欠であるという信念を持っている。しかし先見性のある銀行のリーダーは、規制が双方向的であると認識している可能性も高い。規制当局は、革新性が成果を挙げるようにする必要があるだけでなく、新たな種類のビジネスモデルやその他の機会に、新しい適切な規制で対応する必要もある。

先見性のある銀行は、
異業種の商品やサービスも提供することで、
中核的銀行業務を超えて拡大する必要がある
ことを理解している。

成功を達成する

先見性のある銀行は、従来型の銀行業の戦略と活動は変わる必要があると認識している。ビジネスモデルおよび運営モデル、またリソース、ビジネス・プロセス、テクノロジーを組み合わせて価値を創出する方法において、根本的な変革が必要とされている。新しい業界横断プラットフォーム・ビジネスモデルの時代に成功を勝ち取るには、銀行はどのようにビジネスのやり方を再構築すればよいのだろうか。プロセスの大幅な簡素化に役立つ 6 つのステップを特定した。

戦略目標を再定義する

データ・ドリブンの洞察とカスタムメイドの顧客サービスを通じて、顧客体験の細部にまで焦点を当て、持続可能な収益拡大と利益率の向上を促進する。同時に、コスト構造の透明性向上とテクノロジーの革新により、コストを根本的に削減する。このためには、構成可能なコンポーネントと、変化する条件に迅速かつ柔軟性と適応性をもって適切に対応できるテクノロジー・プラットフォームに基づいて、ビジネスを構築する必要がある。

顧客、パートナー、サプライヤーと協力し、そのコンポーネントとデータを慎重に調達して統合することによって、価値が生み出される。直ちに統合可能でオープンで経済的に生産性の高いオンデマンド・テクノロジー、すなわち必要な時に必要な場所で利用できるテクノロジーを利用して、戦略的目標への集中を強化する。

堅牢なガバナンスと、ビジネス・プラットフォーム上で運営するための明確な役割を確立する

変化を続けるビジネス環境を反映する構成可能なビジネスモデルのための堅牢で柔軟なガバナンス・フレームワークを構築する。自社の方向性を定め、その道のりを計画し、仕組みを構築し、自信をもって前進できるようにするコンポーネント・ビジネスモデルを使用する。[12] さらに、どのビジネス・コンポーネントが差別化要因となるか、またどのようにビジネスモデルに特有の価値を創出するかを特定する。

標準的なビジネス・コンポーネントによって、プラットフォーム上のインターフェースを構築する

標準的なビジネス・コンポーネントを定義する。これは機能、プロセス、サービスにおいて再利用可能かつ交換可能な構成要素となり、エコシステム間でのインターフェースを担保する。新たなビジネス機能を構築する際には、必要に応じて標準化されたインターフェースを通じてこのような構成要素を利用することができる。

プラットフォームを構築するには、まず価値を創出するビジネスモデルを特定し、次にエコシステム全体にわたって価値を提供する役割を特定する。エンドツーエンドでコンポーネントを統合し、それらを同期して価値を創出する。この結果として、コモディティ化されたコンポーネントとそのコストを成長機会とすることができる。

商品とビジネス機能をコンポーネント化するための統合能力を開発する

ビジネスおよび関連テクノロジーのコンポーネント化は、迅速性、柔軟性、適応性、およびコスト管理の選択肢の構築に役立つ。外部ソース、共同ソース、内製化のいずれかにかかわらず、ほぼ即時に価値を創出するためにコンポーネントを直接使用する。各コンポーネントは、他のコンポーネントとのつながりに影響せずに修正、改善を行うことができる。ビジネスをコンポーネント化するための方法は、ユーザーや顧客にとって重要ではない。社内の詳細を知ったり、理解したりする必要はないからである。

個々の機能を構築および調整して、新たなエコシステムを開発する

ビジネスのコンポーネント化とエコシステムの双方にとって、調和は不可欠である。テクノロジーによってコンポーネントが相互に適合できるようになり、そのアクセスと使用が同期される。ビジネス・コンポーネントは、コストを根本的に削減するために構造を変革し、新たな協業やサービスを生み出すために、オンデマンドで展開されなければならない。

企業にとっての価値を再定義する。次に価値を効果的に評価し、報告する

生産性と効率性に関する従来の評価方法は、製造業向け（物理的な産出を物理的な投入で割ったもの）のものである。プラットフォーム・ビジネスモデルにとっての価値はむしろ、ビジネス上の関係、データ、その他の無形資産の動的な管理にかかるものである。プラットフォーム・ビジネスモデルとエコシステムにおける役割のビジネス上の価値を正確に測る方法は課題として残っている。

コンポーネント化を使用して不要な作業をなくすように設計されたプロセスとツールは、企業全体で価値を創出することができる。生産性、協業、革新性に基づいて、成長文化を確立、向上させる。

重要な質問

- 新しく進化している銀行業界のエコシステムにおいて、貴社はどのような役割を果たすべきか。貴社をインテグレーター、プロバイダー、スペシャリスト、オーケストレーターのいずれと想定しているか。

- 新たに出現している環境とプラットフォーム・モデルの台頭が、貴社とその業績にどのように影響すると考えるか。同業他社や異業種からの参加者と比較して、どのように成功を測る予定か。

- 業界横断プラットフォームへの参加を実現するために、貴社を異なる形で組織する必要性を予測しているか。業界横断プラットフォームの時代に貴社が成功する上で、新たに、もしくは追加で必要となる人員のスキルと能力はどのようなものか。

- 業界横断とエコシステムの接続性という観点から、貴社は複数のインターフェースと変動するワークロードを効率的に処理できるようにする上で必要な技術力を有しているか。

調査方法

新たに出現している銀行および金融市場のエコシステムとプラットフォーム・ビジネスモデルの力学に関して、銀行業界および金融市場業界の経営層 850 名を対象に、調査を行った。回答者は世界中に分布し、さまざまな経営幹部レベルの職務に就いている（北米 19%、南米 7%、西欧 27%、中東およびアフリカ 9%、大中華圏 13%、日本 9%、アジア太平洋地域 16%）。質問では、プラットフォーム・ビジネスモデルの採用に対する参加者の準備状況と、そのようなモデルが将来果たす可能性がある利点と役割に焦点を当てた。

関連出版物

Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, and Anthony Marshall. “Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking.” IBM Institute for Business Value. October 2017. http://ibm.biz/drbanking

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper, and Likhit Wagle. “The cognitive bank: Decoding data to bolster growth and transform the enterprise.” IBM Institute for Business Value. September 2016. http://ibm.biz/cognitivebank

Foster, Mark, et al. “The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI.” IBM Institute for Business Value. February 2019. http://ibm.co/cognitive-enterprise

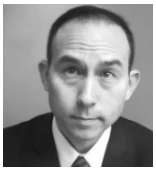
著者紹介



Sarah Diamond

linkedin.com/in/
sarah-diamond-044a99/
連絡先：diamonds@us.ibm.com

Sarah Diamond は、IBM の銀行業および金融市場担当グローバル・マネージング・ディレクターである。IBM と主要な金融サービス企業との関係を担当し、変化する規制、ビジネス、テクノロジーの状況に対応すべくビジネスを変革するための支援を行っている。Sarah は Watson Financial Services グループの立ち上げを支援し、IBM グループの 1 社である Promontory Financial Group の副議長を務めている。



Anthony Lipp

linkedin.com/in/lippanthony/
連絡先：anthony.lipp@us.ibm.com

Anthony Lipp は、IBM の銀行業および金融市場向け戦略のグローバル・ヘッドである。現在の職務において、世界中の銀行業および金融市場業界にサービスを提供する IBM の事業向けに戦略の開発および実行を支援している。IBM Industry Academy のメンバーである。IBM に入社する前は、ニューヨークとロンドンで McKinsey & Co. および PwC の上級経営職に就いていた。



Nick Drury

linkedin.com/in/
nicholas-drury-90751a43/
@nicholasdrury1
連絡先：nickd@sg.ibm.com

Nick Drury は、IBM Institute for Business Value でグローバル銀行業および金融市場のリーダーを務めている。Nick は 3 大陸の銀行業および金融市場で 20 年以上の実務経験を有する。最近の経験として、アジア太平洋地域のグローバルな銀行グループおよび金融サービス企業に対する変革の主導がある。



Shanker Ramamurthy

linkedin.com/in/shankerramamurthy/
@ShankerRamamurt
連絡先：sramamur@us.ibm.com

Shanker Ramamurthy は、グローバル業界、ブロックチェーン、業界プラットフォーム向け戦略および市場開発担当ゼネラル・マネージャーである。経営幹部およびコンサルタントとして、6 大陸 30 カ国以上で働いてきた。著名なソート・リーダーで複数のホワイト・ペーパーの著者である Shanker は、Euromoney 誌で最も影響力のある金融サービス・コンサルタント 50 人のうちの 1 人に選ばれた。



Likhit Wagle

linkedin.com/in/
likhit-wagle-8a3a2416/
@likhit60626733
連絡先：Likhit.Wagle@uk.ibm.com

IBM Asia Pacific の金融サービス・セクター・ゼネラル・マネージャーとして、Likhit Wagle は当該地域における同社の金融サービス事業を担当している。IBM グローバル・マーケットの銀行業および保険業の世界中の顧客に対し、ビジネス変革プログラムに関して、主導と助言を行ってきた。このプログラムにより、顧客のネット・プロモーター・スコア、収益増加、利益率において大幅な改善を実現している。



Anthony Marshall

linkedin.com/in/anthonyejmarshall
@aejmarshall
連絡先：anthony2@us.ibm.com

Anthony Marshall は、IBM Institute for Business Value のシニア・リサーチ・ディレクターである。20 年以上にわたるコンサルティング、研究、分析の経験を有し、米国および世界中の銀行に幅広くコンサルティングを行い、イノベーション管理、デジタル戦略、変革、組織文化において多数の一流組織と協力している。

IBM が提供するサービス

現代の金融企業は、俊敏性、安全性、即応性、効率、協調性を備えている必要があります。IBM は、より優れた顧客体験を創出し、俊敏な中核バンキング・システムを構築し、革新的な支払サービスを提供し、企業の危機管理を最適化するための支援を提供します。詳細については **ibm.com**/industries/banking-financial-markets をご覧ください。

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ターの購読をご希望の場合は、**ibm.com**/iibv よりお申し込みください。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをモバイル端末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 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。

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 の調査から得られた分析結果に基づいています。詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。

日本語翻訳監修



酒井大輔

日本アイ・ビー・エム株式会社 金融サービス事業部
デジタル・リインベンション・コンサルティング　部長

連絡先：sakaid@jp.ibm.com

国内大手金融機関、外資系コンサルティング・ファームを経て、IBM に入社。IBM では、「金融×デジタル」をテーマとしたコンサルティング組織のリーダーとして、全社デジタル・トランスフォーメーション戦略・ロードマップ策定、新規サービス創成、デジタル・マーケティング構想策定などのプロジェクトに従事。また、IBM における銀行業界の Thought Leader として、海外金融ビジネス動向の調査・分析を踏まえ、講演等を通じて次世代金融ビジネスのあり方を提言している。日本証券アナリスト協会　認定アナリスト (CMA)。



笠野智代実

日本アイ・ビー・エム株式会社 金融サービス事業部
デジタル・リインベンション・コンサルティング
シニア・マネージング・コンサルタント

連絡先：Chiyomi.Kasano@ibm.com

外資系コンサルティング・ファーム複数社を経て、IBM に入社。前職および IBM を通じ、「金融×デジタル」をテーマとしたコンサルティングに従事、金融機関におけるプラットフォーム・ビジネスモデル策定、非金融企業 FinTech 戦略策定等の支援を担当。加えて、組織・人材コンサルティングの経験も豊富であり、ターゲットオペレーティングモデル策定、タレントマネージメント・人材育成、カルチャー変革等に関する企画・実行支援を主導した実績を有する。



浅倉真規子

日本アイ・ビー・エム株式会社 金融サービス事業部
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

連絡先：E53284@jp.ibm.com

IBM ビジネスコンサルティングサービス（現日本 IBM）に入社。金融コンサルタントとして銀行業界を中心に、リテール部門の営業・チャネル戦略立案、営業店 / 事務センター / コールセンターの業務改革、データ・アナリティクス推進などのプロジェクトに多数従事。



伊藤一司

日本アイ・ビー・エム株式会社 金融サービス事業部
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

連絡先：KAZUSHII@jp.ibm.com

大手金融機関にて、法人営業、財務企画 (ALM)、金融商品トレーディング業務に従事。その後外資系コンサルティングファーム、大手監査法人等を経て、現在に至る。主に金融機関における事業・業務戦略策定プロジェクトに多数関与。また、非金融業からの金融事業参入戦略の検討を支援した経験も有する。日本証券アナリスト協会　認定アナリスト (CMA)。

注釈および出典

1 IBM Institute for Business Value survey of 2,000 individuals 18 years of age and over, conducted in collaboration with Survey Money. November 2018.

2 IBM Institute for Business Value survey of 2,000 individuals 18 years of age and over, conducted in collaboration with Survey Money. November 2018.

3 同上

4 Rodriguez McRobbie, Linda. "The ATM is dead. Long live the ATM!" Smithsonian.com. January 8, 2015. https://www.smithsonianmag.com/history/atm-dead-long-live-atm-180953838/

5 "Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K." PR Newswire. April 6, 2018. https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html

6 "Redefining boundaries: Insights from the Global C-suite Study, Banking and Financial Markets Industry." IBM Institute for Business Value. 2016; Unpublished data from "The Customer-activated enterprise: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. 2013.

7 "Evolution of SBI." State Bank of India website, accessed August 8, 2019. https://www.sbi.co.in/portal/web/about-us/evolution-of-sbi; "Top 10 banks in India by size and market capital." MyIndia. April 3, 2019. https://www.mapsofindia.com/my-india/business/top-10-banks-in-india-by-size-and-market-capital; Rana. "SBI's YONO app up 224% in number of transactions: Earnings Q1 FY19." Medianama. August 10, 2018. https://www.medianama.com/2018/08/223-sbis-yono-app-up-224-in-number-of-transactions-earnings-q1-fy19/; "SBI introduces cardless ATM withdrawals with YONO cash." United News of India. March 15, 2019. http://www.uniindia.com/sbi-introduces-cardless-atm-withdrawals-with-yono-cash/business-economy/news/1529446.html; "What is SBI YONO app, YONO full form and its features?" BankingIndia.org. 2018. https://www.bankindia.org/2018/01/what-is-sbi-yono-app-yono-full-form-its-features.html; SBI Annul Results, Analyst Presentation. May 10, 2019. https://www.sbi.co.in/portal/documents/44978/107994306/100519-Analyst+PPT.pdf/0f5f7ba6-5756-4dfd-bf31-9b22b8594de1

8 Concepcion, Anais. "How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World." Applico. March 4, 2019. https://www.applicoinc.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/; Zhang, Shu, and John Ruwitch. "Exclusive: Ant Financial shifts focus from finance to tech services." Reuters. June 5, 2018. https://www.reuters.com/article/us-china-ant-financial-regulation-exclus/exclusive-ant-financial-shifts-focus-from-finance-to-tech-services-sources-idUSKCN1J10WV

9 Concepcion, Anais. "How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World." Applico. March 4, 2019. https://www.applicoinc.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/; "Ant Expands FI Tech Services Platform in China." September 20, 2108. PYMNTS.com; https://www.pymnts.com/news/b2b-payments/2018/ant-financial-technology-banking/

10 "Commonwealth Bank launches new payments platform offering for customers." Commonwealth Bank press release. February 13, 2018. https://www.commbank.com.au/guidance/newsroom/cba-launches-npp-offering-201802.html

11 Revenue today was selected rather than revenue expected over the next three years to help ensure a focus on actual, measurable outcomes, rather than projected or hoped for future outcomes. From our experience, measurements of behaviors in the current period demonstrate more accurate insights into distinct behavior than hoped for behaviors or outcomes in the future.

12 Giesen, Edward, and André Ribeiro "Accelerating Digital Reinvention® with component business modeling." IBM Institute for Business Value. April 2017. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-reinvention-component-business-modeling

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
September 2019

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 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で提供され、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「Banking on the platform economy」の日本語訳として提供されるものです。

50027750JPJA-02

