

集

BaaSで変わる金融の近未来

特 金融機関がデジタル企業へと 変革するBaaSビジネス

成功のカギはデジタルを受容する組織体制の構築

BaaSは従来の金融サービスと異なり、自社のITシステムや銀行機能などを「サービス」として外部に提供するものであり、換言すれば「金融機関自身がデジタル企業になること」である。このようなサービスは、これまで金融機関が手掛けてきたビジネスとは、提供価値や必要な経営資源がまったく異なっており、その実現にはデジタル技術を駆使した抜本的なビジネスモデルの変革が必要となる。銀行業務範囲規制の見直しでは、銀行業高度化等会社の役割に「自行アプリやITシステムの販売」が加えられており、これからのBaaS事業の拡大が期待される。

「BaaS」とは 銀行機能の外部提供

先進各国における長期金利の低下やコロナ禍での企業の資金

需要の減少に伴い、ニューノーマル時代の金融機関経営は厳しい環境にある。加えて近年、GFAA（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル）と呼ばれる大手デジタルプラット

フォーマーが継続的に新たな金融サービスを提供しており、金融機関はこれら異業種企業との激しいサービス競争にさらされている。こうしたなか、金融機関は従来の金融ビジネスとは異

なる収益源を獲得する目的で、新たなビジネスへ参入する動きを見せている。その最たるものが「BaaS（バース）」と呼ばれるビジネスモデルである。BaaSとは、Banking as a

マネージャー

松原 義明



隈本 正寛

リッジラインズ
フィナンシャルサービ
シーズ
プリンシパル



〔図表〕

グリーンドットがBaaS事業で提携する主な企業

企業名	主な提携内容
グーグル	デジタルバンクサービス「グーグルブックス」への銀行口座提供、デビットカード発行
アップル	アップルペイでの個人間送金、アップルキャッシュ向けのバーチャルデビットカード発行
ウーバー	グリーンドットのデジタルバンク「ゴバンク」を通じた銀行口座提供、デビットカード発行
ウォルマート	プリペイドカードの発行とバーチャル口座の提供（一定条件で金利付与）
インテュイット	デビットカード発行
ウェルスフロント	利用者向け銀行口座提供、デビットカード発行
スタッシュ	利用者向け銀行口座提供、デビットカード発行

〔出所〕 筆者作成

Serviceの略称であり、IT業界におけるSaaS (Software as a Service = サービス) としてのソフトウェア提供) と同様に、銀行「機能」を「サービス」として他の金融機関、もしくは金融機能を活用したい異業種企業に対して提供するものである。昨今では、保険機能のサービス提供をIaaS (Insurance as a Service)、送金・決済機能のサービス提供をPaaS (Payment as a Service) と表現するなど、業態の枠を超えてその手法が広がりつつある。

BaaSという概念がいつ頃誕生したか、正確な時期は判然としないが、自社の金融機能・サービス提供をBaaSと定義した金融機関の嚆矢として、ドイツのフィドール銀行が挙げられる。フィドール銀行は2009年に開設したデジタルバンクであり、欧米で設立が相次ぐチャレンジャーバンクの草分け的存在として知られる。同行は、金融ITシステムの多くを自社開発しており、デジタルバンクとしての特性を生かした独自の金融サービスを提供してきた。

海外で広がる「組み込み型」金融

例えば、同行の顧客やサービスに興味を持つ人々が情報交換を行うSNS「フィドールコミュニティ」、わずか60秒で個人向けローンが借入れできる「60セカンズバンキング」は、その最たる例であろう。同行は、自社開発システムやサービスの外部提供を目的に、システム会社であるフィドールソリューションズを16年に設立し、本格的なBaaSビジネスへと乗り出した。

なお、同行が定義するBaaSとは、同行が有する銀行ライセンスの提供も含む金融サービスを提供することを指し、単に金融ITシステム/ソリューションを提供する場合にはBaaS P (Banking as a Platform) と呼び、区別している。同行のBaaS適用の第1号は、ドイツの通信大手テレフォニカドイツによるモバイル専業の金融機関「O2バンキング」であり、その後、他国においてもBaaS、BaaS Pを提供している。

フィドール銀行により体系化されたBaaSは、現在では、世界の多くの金融機関が取り入れている。近年、金融機能をエンドユーザー自身のデジタルな生活空間上で手軽に利用できることを目指す「エンベデッドファイナンス (組み込み型の金融サービス)」というコンセプトが提唱されているが、金融機関の機能を異業種企業のプロントサービスで即座に呼び出せるBaaSは、まさにこのようなコンセプトを体現するのに必要不可欠なものである。

こうした発想を早期に取り入れて事業拡大を図っている金融機関として、米地銀グリーンドット・コーポレーションが挙げられる(図表)。同社はプリペイドカード提供など決済サービスを発祥とする会社であり、世界最大の流通チェーンである米ウォルマートと提携し、プリペイドカード「ウォルマートマネーカード」の発行を手掛けている。近年では、アップルやライドシェアサービス大手ウーバーともカード発行や個人間送金で提携するほか、資産運用分野の

有力フィンテック企業であるウエルスフロントやスタツシユに対しては、カード発行に加えて銀行口座も提供する。加えて、21年中に提供予定とされるグーグルのデジタルバンクサービス「グーグルプレックス」でも、パートナー金融機関の一つに選定されている。

グリーンドットは大企業へのBaaS提供だけでなく、小規模な事業者やSNS上のインフルエンサーとも提携することを想定しており、小規模事業者や個人のサービスに銀行機能を組み込むシンプルなBaaSプラットフォーム「バンクOS」を開発中であるとされる。

伝統的な金融機関もまた、BaaSの拡大に積極的に取り組む。米投資銀行ゴールドマン・サックスは新たな事業として、個人向け銀行サービス「マーカス」を16年から展開している。完全デジタルバンクとして事業を拡大するマーカスは、20年から米国の格安航空会社であるジェットブルーにその決済・融資機能の提供を開始した。ジェットブルーのウェブサイトで航

空券を購入する際、利用者はマーカスによる分割払いサービスを利用することができる。同行では今後も、異業種の事業者と提携してマーカスの機能を提供する予定であり、アマゾンやウォルマートにおいてもマーカスを通じたローン機能の提供が検討されている。

BaaSによる提携は、伝統的金融機関とフィンテック企業とのつながりを強化する側面もある。20年12月、ゴールドマン・サックスはシティバンクなどの大手金融機関と共に、米国の決済フィンテック大手ストライプとの提携を発表した。ストライプは「ストライプトレジャー」と呼ばれるBaaSサービスを立ち上げ、ECサイト事業者向けにビジネス口座の提供を行う。そして、ECサイト構築サービスを手掛けるカナダ発のショッピングファイは、自社の加盟店に向けてストライプトレジャーを提供する。これにより、ショッピングファイ経由でEC事業を手掛ける中小小売店は、サービス開始時に即座に専用口座を開設でき、売上金の入金と経費

の支払い、口座間での送金といった金融機能を手に入れることができる。大手金融機関とストライプ、ショッピングファイが提携するこの枠組みは、中小事業者向けにマーケットプレイスサービスを提供するアマゾンなどに對抗する動きとしても注目が集まる。

BaaS実現に必要なデジタル企業への変革

これまで見てきたとおり、BaaSとは、従来の金融サービスと異なり、自社で開発したITシステムを「サービス」として外部に機能提供するものであり、「金融機関自身がデジタル企業になること」と言っても過言ではない。これまでの金融ビジネスとは提供価値や必要な経営資源がまったく異なっており、その実現にはデジタル技術を駆使した抜本的な事業構造の変革、つまりデジタルトランスフォーメーション(DX)が必要となる。

なかでも必要なのは、デジタル技術に対する「組織的な受容性の向上」であろう。BaaSは、ビジネス機能を細かなサービスごとに開発するマイクロサービスアーキテクチャーをベースに、クラウドサービス上で開発されるケースがほとんどである。また開発に当たっては、より迅速・機敏に開発を行うアジャイル開発や、開発担当者で運用担当者が連携して進めるDevOps(デブオプス)といった最新の手法が用いられることが多い。これらのシステムやその開発・運用アプローチは、これまでの金融機関のITシステムとはまったく異なる。金融機関がBaaSを提供するには、従来の金融ITシステムの開発、運用の在り方から、デジタル企業が行う開発、運用の在り方へと変革する必要がある。つまり、従来のような外部委託中心ではなく、金融機関自身でサービス開発を行える組織能力を獲得することが不可欠である。加えて、事業としてBaaSを実行するには、ITサービス事業を実行するのに必要なすべての経営資源を調達することが求められる。前述のゴールドマン・サックス

性

の向上」であろう。BaaSは、ビジネス機能を細かなサービスごとに開発するマイクロサービスアーキテクチャーをベースに、クラウドサービス上で開発されるケースがほとんどである。また開発に当たっては、より迅速・機敏に開発を行うアジャイル開発や、開発担当者で運用担当者が連携して進めるDevOps(デブオプス)といった最新の手法が用いられることが多い。これらのシステムやその開発・運用アプローチは、これまでの金融機関のITシステムとはまったく異なる。金融機関がBaaSを提供するには、従来の金融ITシステムの開発、運用の在り方から、デジタル企業が行う開発、運用の在り方へと変革する必要がある。つまり、従来のような外部委託中心ではなく、金融機関自身でサービス開発を行える組織能力を獲得することが不可欠である。加えて、事業としてBaaSを実行するには、ITサービス事業を実行するのに必要なすべての経営資源を調達することが求められる。前述のゴールドマン・サックス

スではマークスのサービス開発に当たって、既存事業部門からの干渉が起きぬよう、本社とは独立したいわゆる「出島」の環境を構築して行われた。開発・運営を担う2600名のうち3分の2は外部人材が占め、エンジニアやUXデザイナー、アジャイルコーチなど、その大半は金融以外の業種から採用された。

開発はすべて外部のクラウド基盤上で行われ、コアバンキングやローンといった主要機能構築には技術パートナーと提携するなど、積極的に外部の知見が取り入れられた。デプロオプスの環境の下、10人程度の各チームが3週間単位で機能リリースを行ったという。

結果として、ゴールドマン・サックスは開発から1年という比較的短期間でマークスの提供を可能とし、同社自身もテクノロジー重視の企業へと生まれ変わった。今では、その従業員の半数以上がテクノロジー系人材で占められており、自社内プロジェクトの多くが内製化され、クラウド基盤上で稼働している。BaaSの展開においては、デ

ジタル企業として組織風土を革新させ、システムの開発・運用体制を構築できるかがカギとなる。

BaaS拡大に追い風も問われる「覚悟」

金融機関の事業環境に厳しさが増すなか、金融庁は、事業の多角化と新たな収益源の確立を目的に銀行業務範囲規制の見直しを図っている。20年12月に公表された「銀行制度等ワーキング・グループ報告書」では、銀行業高度化等会社の役割を拡大し、その設置目的として「自己アプリやITシステムの販売」「データ分析・マーケティング・広告」「ATM保守点検」といった新たな機能を加えることが示された。すでにBaaSを手掛ける国内金融機関も拡大しつつあり、一般の金融庁方針は、国内におけるBaaSの推進を後押しするものであろう。

一方で、今後のBaaSの展開に一石を投じる動きも生じている。前述したフィドールソリューションズは20年12月、その

事業をフランスの大手システム会社ソプラステリアに売却することを発表した。先立つ20年5月にはO2バンキングに対するBaaS機能提供も打ち切っている。買取先のソプラステリアは従業員約4万6000人を抱え、金融システム開発にも多くの実績を有する。フィドールソリューションズの正規従業員数は120名前後でBaaSを事業として展開するにはリソース不足であり、これがO2バンキングとの契約解消につながったとされる。

BaaSは、単に金融機関が銀行機能・サービスや金融ITシステムを外部提供するだけではなく、自らがデジタル企業として継続的にサービスやシステムを提供し続けるものである。これはすなわち、従来の金融機関からデジタル企業へとビジネスモデルを大きく変革することにほかならない。

BaaSを提供・継続していくためには、テクノロジーに対する理解、デジタルに対する組織的な親和性の高さはもちろんのこと、現代的なシステム開発

・運用、サポートといった組織能力全体の向上が必要となる。国内金融機関においても、BaaSやその他デジタル金融サービスの提供を通じて、利用者にとってより身近で利便性の高いサービスの普及が期待される。

くまもと まさひろ

さくら銀行（現三井住友銀行）を経て富士通総研。20年4月からRidgelinez（リッジラインズ）。銀行、クレジット業界を中心に、業務改革、経営管理、新規事業企画などのプロジェクトを実施。近年は金融機関に対するデジタル革新（DX）動向調査、デジタル戦略策定のほか、異業種企業に対するデジタル金融サービス参入支援等に従事。

まつばら よしあき

富士通総研を経て20年4月からRidgelinez。主にフィンテック、デジタル化に関する最新動向調査、戦略策定、実行計画策定支援を担当。金融機関に向けたデジタル戦略、事業企画等の企画立案プロジェクトを多数手掛ける。