

地域金融の役割

BaaS活用の2つの方向性

地域社会のデジタル化推進に貢献

Ridgelinez
Principal Financial Services Practice Leader
隈本 正寛
Manager
松原 義明

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提供するBaaSが、近年、業態の枠を超えて広がりにある。先行する米欧の金融機関に加えて、本邦金融機関においても異業種の大手企業との提携が進む。今後はスマートシティ等地域社会のデジタル化が焦点となる中、地域にデジタルエコシステムを根付かせるEmbedded Finance実現に向けてBaaSが重要なピースとして機能することが期待される。

国内外で利用拡大の兆し

本邦金融機関でも広がりを見せるBaaSだが、その提供形態は様々であり、銀行機能・サービスのバックエンドを担う勘定系や情報系といった金融ITシステムの提供から、融資、預金、送金・決済といった銀行機能・サービスそのものの提供、更には銀行ライセンス・ノウハウを活用するものまで多岐にわたる。

BaaSの場合、主に金融機関がプラットフォームとしてその機能やサービスを外部に提供することに焦点が当てられているが、近年では、主に異業種企業が自社のサービスに銀行機能やサービスを組み込み、デジタル空間上でそのエコシステムの拡大を目指すEmbedded Finance（組込型金融サービス）と呼ばれる概念が広がりつつある（図表）。海外では、J.P. Morgan ChaseやGoldman Sachsといった大手金融機関もEmbedded Financeのバックエンド提供者として振る舞うなど拡大の兆しを見せている。

米国地域金融に見るBaaS活用

BaaSというコンセプトをビジネスとして定

義したのは、2009年に開業したデジタルバンクである独Fidor Bankと言われている。同行は、欧米におけるチャレンジャーバンクの草分け的存在としても知られていたが、BaaS事業そのものは2020年12月に仏大手SIer、Sopra Steriaに売却された。

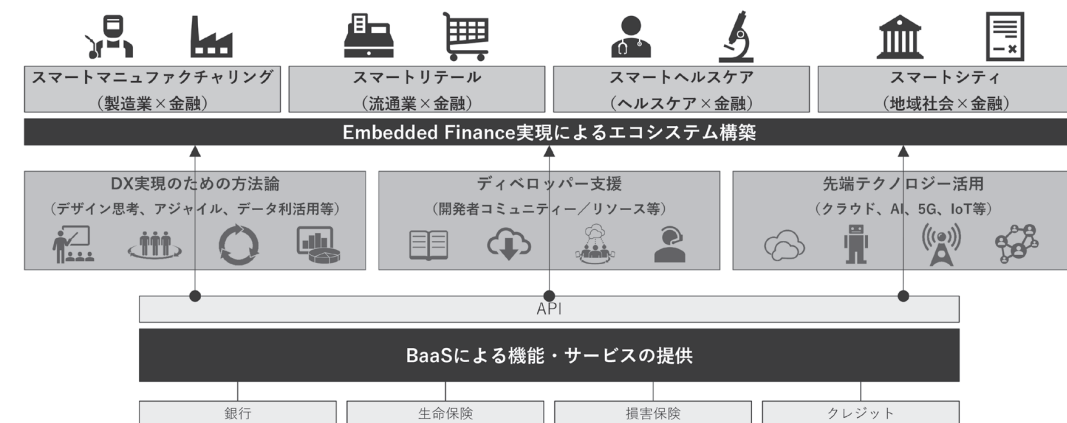
一方、米国においては、Fidor Bankと前後していくつかの地域金融機関がBaaSの提供へと舵を切っている。これらの主な地域金融機関としては、Cross River Bank、CBW Bank、Web Bank、Radius Bank、Silicon Valley Bankなどが挙げられ、いずれも米国において一大勢力となったフィンテック企業のバックエンドを担う。米国のフィンテック企業の多くは、融資サービスを手掛ける場合に必要となるライセンスを保有しておらず、バックエンドではこれら地域金融機関が融資業務の実質的な担い手として機能する。いくつかの金融機関では、これら大手フィンテック企業への銀行機能・サービス提供が功を奏し、大手金融機関にも劣らない高収益なビジネスモデルを築き上げている。

米国東部ニュージャージー州に拠点を置くCross River Bankは、2008年に開業した比較的

新しい地域金融機関であり、従業員も400人余りと小規模である。しかしながら、同行は開業間もないころからフィンテック企業に対して銀行機能を提供するビジネスモデルを展開することで、通常の地域金融機関とは異なる立ち位置で存在感を高めている。同行の主力ビジネスは、中小企業向けのビジネスローンの提供であり、これまで累計で約460億ドル（約5兆円）もの貸し出しを実行してきた。同行のフィンテック企業／異業種企業のパートナーの数は30を超えており、なかには主にネット上で後払いサービスを提供する大手フィンテック企業Affirm、中小企業向け税務申告ソフトで全米No.1のシェアを誇るQuickenなどと提携し、そのバックエンドで融資業務全般を担っている。

このように主力のBaaS事業で順調な業績を上げるCross River Bankは、一方で自行でも預金や融資といった一般的な銀行サービスの提供を行っている。同行のサービスは、BaaS事業で得られた能力を最大限に活用したアジリティ（敏捷性）の高さが特徴となっている。こうした同行のテクノロジー活用能力の高さは、2020年に世界を襲った新型コロナウイルス

図表 BaaSとEmbedded Financeの関係性



出所:Ridgelinez作成

スの感染拡大の中で存分に発揮されている。コロナ禍における中小企業の苦境は、世界各国で共通して見られた事象であり、各国政府はこぞって中小企業に対して緊急援助を行うこととなった。米国においてはPPP(Paycheck Protection Program)と呼ばれる、中小企業に対して、従業員の給与支払いのための資金を政府が支援するプログラムが実行され、その資金供与は金融機関を通じて行われている。PPP実行下にある中小企業から金融機関に対して申請が殺到し、その事務がひっ迫することとなった。このような中、Cross River BankのPPPの処理件数は、米国大手銀行に続いて4番目に多い。大手金融機関と比較してリソース面で大きな制約のある小規模金融機関が、こうした取り組みを行えた背景には、同行がわずか2週間で作り上げたPPP申請のためのプログラムが寄与していると言われている。

Cross River BankではこれまでのBaaS事業を通じて多くのテクノロジー企業とつながりを有し、同行自身もBaaS運営のためデジタルテクノロジーに対して組織的な受容性を高めている。結果として、DX企業として必須の行動特性であるアジリティを身につけることができ、コロナ禍といった苦境の中にあっても多くの中小企業を支援し、地域社会への貢献を果たすことができたのである。

本邦金融機関に広がる提供の動き

本邦金融機関においても、BaaS提供の動きが2019年頃より本格化しつつある。こうしたBaaS提供における代表的な金融機関としては、住信SBIネット銀行が挙げられる。ネット専業銀行である同行は、昨今、日本航空、カル

チャー・コンビニエンス・クラブ(Tマネー)、ヤマダホールディングスなど多種多様な異業種企業と提携し、自行の銀行機能・サービスの提供を進めている。いずれの企業でも、自社のプラットフォーム上で住信SBIネット銀行が提供する銀行機能、サービスを利用できる。

こうしたBaaS提供の動きは本邦の地域金融機関にも及んでおり、その最先端をいくのが2021年5月に開業したみんなの銀行であろう。ふくおかフィナンシャルグループ傘下のスマートフォン専業銀行として誕生したみんなの銀行では、その主要な事業戦略の1つにBaaS事業を据える。「みんなのBaaS」と呼ばれる同行のBaaS戦略においては、3層のレイヤーに分け、勘定系といった金融ITシステム(正式にはゼロバンクデザインファクトリーが提供)、預金や与信、決済といった銀行機能、そして場合によっては顧客との接点となるフロントチャネルの提供を目指す。

同行のBaaSは、既に一部の異業種企業で採用が始まりつつあり、2021年6月にはイラストコミュニケーションサービスを展開するオンラインプラットフォームであるピクシブ社との提携が発表された。同社のプラットフォームであるpixivの利用者向けに、銀行サービスが今後提供されることとなる。また、同時期に人材派遣業大手パーソルテンプスタッフとも協業検討に入ったとの発表があり、今後、派遣スタッフ向け専用銀行サービスの提供を目指すとされている。

BaaS提供で先行する住信SBIネット銀行では、航空会社、家電量販店といった高額な決済や与信が発生する先を中心にBaaS事業を展開しているのに対し、みんなの銀行では、デジタルプラットフォームや人材派遣といったエマ

ージングな領域を狙ってBaaS事業を展開しているように見受けられる。送金する、貯蓄する、お金を借りるといった金融機能は経済活動の本義であり、どのようなサービスであっても必要な機能である。Embedded Financeの実現にあたっては、様々な異業種のサービスに金融機能が組み込まれ、デジタル・エコシステムが形成されることが必要であり、BaaSはその実現に向けたプラットフォームとなる。

地域金融における2つの方向性

地域金融機関におけるBaaS活用に当たっては、2つの方向性が考えられる。

1つは米Cross River Bankやみんなの銀行のように、金融機能を必要とするデジタル企業や全国で事業を展開する企業を対象に銀行機能やサービスの提供を目指すものであり、このようなケースでは、金融機関がこれら企業のバックエンドとして機能するプラットフォームという位置付けとなる。一方で、このような金融プラットフォームとしての位置付けは、メガバンクやネット専業銀行等が志向するところでもあり、大手金融機関が提供するBaaSなどのサービスとの競合は避けられない。地域金融機関においては、小さな組織であることを生かしたアジリティを強みに、自身がデジタル企業として、デジタルテクノロジーに対する知見を有する専門家を招へいするなどして、その能力を高め、大胆にビジネスモデルを変革することが必要である。

もう1つは、地域の取引先等、地域の様々なサービスに対して金融機能を組み込む、「地域版Embedded Finance」のけん引役になることである。今後、スマートシティなどが全国に広がっていく中、日本の地域そのものがより

隈本 正寛
(くまもと まさひろ)

1976年生。福岡県出身。1998年九大法卒。さくら銀(現三井住友銀)を経て、富士通総研。2020年4月よりRidgelinez。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。



松原 義明
(まつばら よしあき)

1981年生。兵庫県出身。2007年東大大学院卒(修士)。富士通総研を経て、2020年4月より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がける。



一層のデジタル化を実現する必要が生じている。地方自治体や地場の主要企業と連携し、地域のデジタル化を推進するだけでなく、スマートシティ化する地方において金融サービスの提供主体として、デジタル化された決済やデータドリブンな資金供給を実施し、地域の持続可能性を向上させることが、これからの地域金融機関のビジネスとして求められているのではないだろうか。

コロナ禍において、日本社会におけるデジタル対応の遅れが至る所で顕在化している。地域金融機関の主要な取引先である地場の企業では、経営者の高齢化などからデジタル対応の遅れが目立つ。これら取引先に対して、金融機関が率先してデジタル対応を進めていくことが求められている。そのためには、これら取引先のデジタル化推進のみならず、金融機関自らもデジタルテクノロジー企業として変革していくことが求められるであろう。☑