

## エコシステムの必須要素要件

プラットフォーム化：

金融サービス開発と流通の新モデル

# 目次

エグゼクティブサマリー	3
背景と概要	5
プラットフォーム経済と金融の発展	10
類型、主なプレーヤーと責任	15
成功条件／主要機能	18
問い合わせ先	22
巻末注	23

※ 注意事項：本資料は Deloitte Global が2024年2月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# エグゼクティブサマリー

## 金融におけるプラットフォーム化の戦略的影響

国際金融協会（IIF）とデロイトが共同で執筆した本稿は、過去3年間にわたってインタビューした数十人の経営幹部、変革リーダー、投資家、規制当局者、オピニオンリーダー、政府関係者から得た知見に基づいています<sup>1</sup>。本稿は、金融サービスのエコシステムに関するシリーズの第三弾であり、金融サービス分野におけるプラットフォーム化現象の分析を網羅しています。本稿では、この新たな進展をけん引するトレンドを明らかにし、今後、数年間で形作られる可能性の高いプラットフォームの類型や主要なステークホルダーの役割と競争力、そしてプラットフォームが成功するための内外の条件を概説します。また、データポリシー、新しいデジタルビジネスモデルの開発、特定の地域でマルチサービスを提供するスーパーアプリの台頭といった主要テーマについても検証しています。

本稿は、同じく金融サービス業界全体の金融エコシステムの影響について考察した「[金融サービスのデジタル変革とオープンバンキングからオープンデータへの移行](#)」および「[組込型金融：顧客関係とバリューウェブ・ダイナミクス](#)」という先の2つの研究に基づいています。今日、政策や競争面、そしてアプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）などの技術的な進化を通じ、安全かつ確実に重要性の高いデータへのアクセスが向上したことを背景に、さまざまなプラットフォーム（e コマースなど）に金融サービスがユビキタス（当たり前存在として）に組み込まれることが現実となっています。これらの進展は総合的に、金融サービスの内外で新たなエコシステムを形成し、さまざまな主体が互いにやり取りする方法に影響を与えています。

本稿の主なポイントは以下の通りです：

- 世界的に成功しているプラットフォームの多くにはいくつか共通点があります：
  - 比較的多数のユーザーが接続してやり取りできる。一般的にエコシステムはメトカーフの法則の恩恵を受ける（つまり、ネットワークの規模に応じて収益は増加する）<sup>2</sup>。
  - 場合によっては、クリティカルマス（最小必要数）の初期ユーザーを集めるために、特定タイプのユーザー（商品やサービスを取得する顧客、商品やサービスを販売する顧客など）に補助金を出す。
  - 顧客ニーズの理解を深め、ビジネスを成長させるために、最も効率的な方法でポジティブデータのフライホイール（弾み車）効果を活用している。
  - 優れたユーザー体験（UX）と使い勝手の良いテクノロジーを提供している。
  - 規模の経済、範囲の経済、およびネットワーク効果の恩恵を受けている。
  - 信頼性に基づいて顧客との関係を構築している（例えば、商品を予定日に届ける、サービスにかかる費用を事前に通知する、サービス体験が再現可能であるなど）。

- プラットフォームを分類するのに、さまざまな方法があります。一つは、いわゆるトランザクションプラットフォーム、イノベーションプラットフォーム、混合プラットフォームの違いを明確にすることです<sup>3</sup>。金融サービスの分野では、既存企業、ハイテク大手、フィンテック、または純粋なテクノロジー企業によるプラットフォーム開発を区別することもできますが、ここではパートナーシップも非常に重要な役割を担っています。
- 金融機関（FI）はさまざまな戦略でプラットフォーム化に取り組んでいます。自社のサービスを他社のプラットフォームに組み込む企業もあれば、さまざまなステークホルダー（純粋なテクノロジー企業など）と提携して独自のプラットフォームを立ち上げ、自社の顧客、さらにはビジネスに必要なすべての機能を有機的に組み込んでいない（あるいはリソースを注ぎたくない）他の金融機関にサービスを提供する企業もあります。自社をデジタルエコシステムのオーケストレーターとは見なせずに「様子見」モードの企業もあれば、それでも積極的なプラットフォーム化戦略を推し進めている企業もあります。
- 次世代インターネット「Web3」は、プラットフォームの次なる波を形成し、顧客のやり取りや支払い方法、信用を得るかを方向付けるでしょう。
- スーパーアプリ現象は、特定の地域（アジアなど）で非常に顕著ですが、普遍的なものではありません。文化の違いや独占禁止法などの規制問題とともに、各地域でいつどのようにプラットフォームが生まれるかが、こうしたスーパーアプリの潜在的な成功の鍵を握っています<sup>4</sup>。
- 生成 AI の急速な普及とこれらのツールを活用した大規模な技術プラットフォームが、今後のプラットフォーム化のトレンドをけん引し、形成していくでしょう。
- 金融におけるプラットフォーム化トレンドについては、いくつか仮説を立てています：
  - プラットフォームは、金融サービスやサードパーティの商品も含めた「商品棚」のさらなる開放を推進する。
  - 規模の優位性が統合を促し、勝者の数を制限する。
  - 金融機関の規模と範囲がプラットフォーム戦略を形成し、一部の金融機関は自前のプラットフォームを通じて（競争と協調のパラダイム変化を通じて）他の金融機関にサービスを提供するようになる。
  - 顧客エンゲージメントを最適化することにより、商品カテゴリーの重要性が強化されたり、変化したりする。
  - 新たなモデルが生まれ、統合していく（循環経済のための資金調達モデルなど）。
  - データポリシーと、信頼できるデータフローがサポートされているか否かによって、プラットフォーム化されたエコシステムへの金融機関の全面的な参加が可能になるか、参加が妨げられるか、あるいはその機能が阻害されるかが決まる。
  - 一部の当局は、（1）サードパーティがより幅広いデータへのアクセスによって利益を引き出すこと（オープンファイナンスやオープンデータから得られる潜在的利益と同様）や、（2）サードパーティによる技術インフラ（NFC 技術など）へのアクセスを許可することによって、デジタルプラットフォームにおける競争の強化を目指している。
  - 顧客がプラットフォームを使用するにあたっては、信頼が不可欠な要素であり続ける。
- プラットフォーム経済の現象を観察すると、市場には4つの異なるプラットフォームのタイプが出現しています：
  - マーケットプレイス型プラットフォーム
  - 信頼できる仲介プラットフォーム
  - ジャーニーナビゲーター型プラットフォーム
  - インフラプラットフォーム

# 背景と概要

## プラットフォームエコミーとは何か、プラットフォームの成功とはどのようなものか？

この20年間、私たちは新しいデジタルプラットフォームが大きく成長するのを目の当たりにしてきました。その多くは、既存の産業に革命をもたらしたり、まったく新しい産業を生み出したりしています。多くの場合、これらのプラットフォームは質素な環境からスタートしました。フェイスブック（現在はメタの巨大なプラットフォームの一部）は当初、ハーバード大学の学生間のコミュニケーション手段として設立され、設立1年目にはおそらくアイビーリーグ（米東部の名門大学群）全体で広く使われることを目指していました<sup>5</sup>。しかし、そのようなケースの多くで、プラットフォームは急速かつ首尾よく規模を拡大する能力を発揮し、しばしば市場の力学を恒久的に変化させてきました。

成功するデジタルプラットフォームの共通点とは何でしょうか？ 私たちの調査を通じて、成功するプラットフォームにはいくつか重要な特徴があることが分かりました：

- 接続性**：プラットフォームは多数のユーザーを簡単につなぎ、プラットフォーム上で互いにやり取りできるようにします<sup>6</sup>。一般的に、プラットフォームには規模の経済が働きます。つまり、プラットフォーム上のユーザーとサービスが伸びれば、さらなる成長につながります。プラットフォームのオーケストレーターが初期段階で直面する主な課題の一つは、クリティカルマスを集めることに伴うパラドックスです。例えば、プラットフォーム上の商品やサービスに買い手を引き付けるには、興味深いオファーを提供する相当数の売り手があるプラットフォームにすでに存在している必要があります。同時に、売り手側にプラットフォームへの参加を促すには、アクティブユーザーが多数存在することが求められます。それゆえ、多くのプラットフォームは、どちらか一方の存在を補助し、もう一方を引き付けることにより、活動を開始する傾向があります。
- データと人工知能（AI）**：データは、プラットフォームの活動によって生成される原材料であると同時に、プラットフォームが提供するサービスの強化に役立つ重要なインプットとしても機能します。データもまた、規模の経済とポジティブな「フライホイール」効果の影響を受けます。プラットフォームが生成するデータが多ければ多いほど、顧客に合ったサービスを提供できるようになり、それが新規顧客の増加と関係の深化につながります。この力学は、AIの急速な発展によってさらに強化されるでしょう。
- ユーザー体験（UX）**：今日のデジタルプラットフォームは多くの場合、拡張性のある最新テクノロジーに支えられ、特に強化されたユーザー体験を特徴としています。一般的にアクセスしやすく、ナビゲートが簡単で、ユーザーのエンゲージメントを頻繁に刺激し、数回のクリックでユーザーを有益なサービスに誘導します。ユーザー体験とデータ分析によって顧客の行動傾向をよりよく理解できるようになるため、プラットフォームはよりパーソナライズされた体験を提供するとともに、場合によっては顧客の嗜好を後押ししたり適合し続けることができます。
- クラウドアーキテクチャー**：クラウドはプラットフォーム化を実現する重要な要素（イネーブラー）の役割を果たします。多くのプラットフォームオーケストレーターがクラウドネイティブですが、重要なアプリケーションをクラウドに移行している人たちもいます。クラウドは、プラットフォームオーケストレーターに迅速かつシームレスに拡張する柔軟性を与え、サービスの拡張に伴う摩擦を制限し、レジリエンス（強じん性）を促進します。

欧州の銀行グループの最高プラットフォーム責任者



「提供するサービスの質と使用するツールには直接的な関係があります」

- **信頼**：顧客を継続的に引き付け、プラットフォームに関与させ続けるためには、信頼が鍵となります。信頼は、提供されるサービスの種類と質、プラットフォームオペレーターやそのパートナーの評判、そしてユーザーがプラットフォームの利用を基に達成できる結果に基づいて構築（あるいは破壊）されます。信頼はまた、プラットフォームがユーザーのデータをどのように扱うか、一部のサービスが広く利用可能で簡単にアクセスできるかにも基づきます。

国際的な決済テックプラットフォームの最高技術責任者



「信頼はプラットフォームが機能するための前提条件です。また、何が顧客の信頼を生み出すのかは、市場や状況によって異なる可能性があります。顧客（企業や消費者）の中には、広範かつ信頼できる金融グループの一員であることや、ソリューションの革新・提供が迅速かつ効果的であること、あるいは財務実績が優れていることなどを理由に、金融プラットフォームを信頼する人もいます」

- **参入障壁／競争上の優位性**：成功しているプラットフォームは、膨大な量のデータを蓄積し、そのデータを分析・管理するための高度なシステムを備えており、これにより規模による競争上の優位性が生まれています。前述したその他の特徴も、プラットフォームの競争優位性に寄与する可能性があります。



#### 規模の経済

商品またはサービスの規模が大きくなると、プラットフォームにはコスト優位性がもたらされます（平均生産コストの低下）。



#### 範囲の経済

さまざまな商品やサービスを提供するプラットフォームの場合、特にさまざまな企業が各商品を生産する場合と比較して、生産コストが低くなります。既存の市場におけるプレゼンスや活動範囲を考えると、プラットフォームが隣接市場や垂直産業に新規参入するのは容易になる傾向があります。



#### ネットワーク効果

ネットワークが大きければ大きいほど、プラットフォームの両側または複数の側のユーザー基盤が大きければ大きいほど、それを利用する人にとっての価値や有用性は大きくなります。



「プラットフォームを中心に構築される関係には、共生関係という重要な要素があります。2つのパートナーの関係が共生的であれば、パートナーシップとエコシステムが成立し、そうでなければベンダーとパイヤーの関係にしかありません。(中略) この種の力学は、当事者の一方が独占的または寡占的な力を持たない限り、問題にはなりません」

多国籍金融サービス会社のパートナーシップ責任者



プラットフォームにみられるその他の一般的な特徴は以下の通りです：

- **ソーシャル**：多くのプラットフォームには、さまざまなユーザー同士がやり取りできる機能があります。アジアで開発されたプラットフォームの多くは、ソーシャルメッセージングアプリ（WeChat など）としてスタートしました。スーパーアプリの詳細については「プラットフォーム経済は金融サービスにおいてどのように顕在化しているか」というタイトルのセクションをご参照ください。
- **開発者のインセンティブ**：オープンプラットフォームの下では、サードパーティの開発者が、プラットフォームと連携した新しい機能やアプリケーションを作成することにより、エコシステムの一部になることが可能です。ここでは、アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）が（このシリーズの先のレポートで説明したように）重要な役割を果たします。
- **顧客中心主義**：顧客を中心に据え、そのニーズを理解したうえで、顧客に最高のサービスを提供する方法を検討してプラットフォームを設計することが、戦略の一端を担っています。これはユーザー体験に関する上述のポイントとも関連しています。



「顧客の都合に合わせてサービスを適応させられなければなりません。私の課題はそれをリアルタイムで行うことです」

国際的な決済テックプラットフォームの最高技術責任者

デジタルプラットフォーム現象は、金融サービス業界に多くの影響を及ぼします。私たちは、金融サービスがデジタルプラットフォーム上でさまざまな形をとりながら、サードパーティの商業的な命題に組み込まれていく様子を目にしてきました。ですが、金融企業が場合によってはさまざまな目的のために独自のプラットフォームを構築したり、他の大規模なプラットフォームに参加したりしている様子も観察しています。

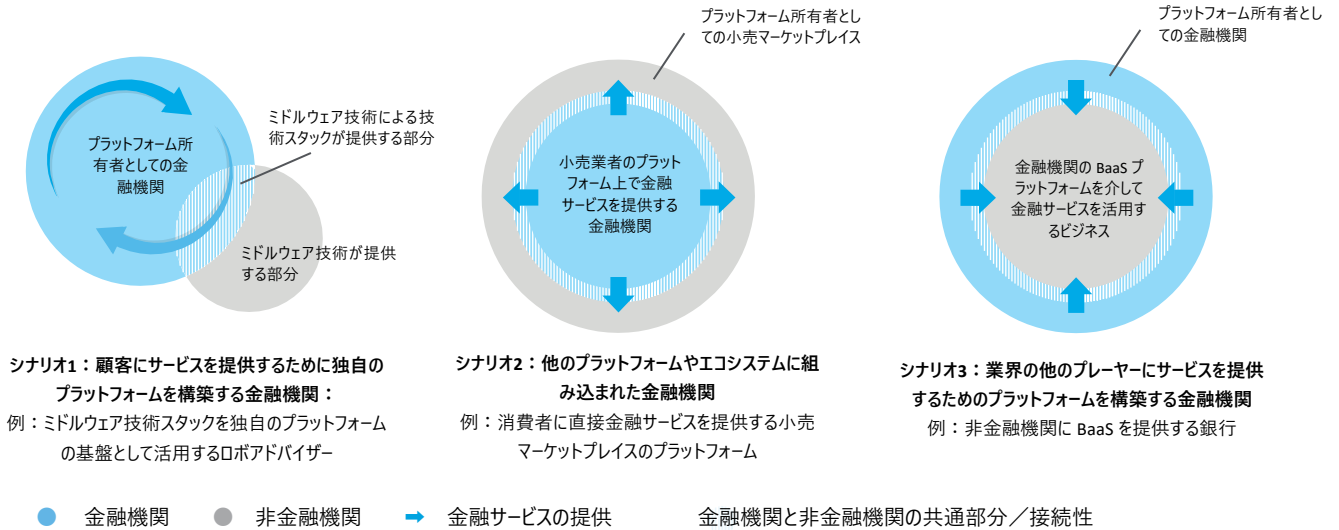
### プラットフォーム経済は金融サービスにおいてどのように顕在化しているか？

私たちは、金融セクターがさまざまな形でプラットフォーム経済と相互作用している状況を観察してきました（図1参照）。

- **シナリオ1：顧客にサービスを提供するために独自のプラットフォームを構築する金融機関**：金融機関は独自に、または専門技術企業と提携してこれらのプラットフォームを構築する場合があります。
  - これらのプラットフォームは、特定の金融商品やサービスを顧客に提供することに特化しており、さまざまな金融サービス分野にまたがって存在します。
    - ・ ホールセールおよび企業向けプラットフォーム：取引所、情報プラットフォームなど。
    - ・ 保険プラットフォーム：アグリゲーター、ブローカーなど。
    - ・ プライベートバンキングおよび資産管理プラットフォーム：顧客と資産運用会社、ロボアドバイザーなどをつなぐ。
    - ・ リテール・バンキング・プラットフォーム：さまざまな市場でサービスを提供する銀行のグローバルプラットフォームで預金や住宅ローンなどの金融商品の比較や販売仲介を手がける。
  - 市場の例：ブラックロックの End to End 投資管理・運用プラットフォーム「Aladdin」は、Aladdin Data Cloud を介して Snowflake と提携し、追加のデータ機能で資産運用会社と資産サービスをつないでいます<sup>7, 8</sup>。
- **シナリオ2：他のプラットフォームやエコシステムに組み込まれた金融サービス（マーケットプレイス、小売業者、スーパーアプリなど）**：同じプラットフォームによって構築され、金融機関が提供する（小売業者としてスタートし、後に特定の金融サービスを提供するようになる例など）。多くの場合、これらのプラットフォームは「スーパーアプリ」として知られています。スーパーアプリの注目点については補足記事をご参照ください。
  - 市場の例：インドネシアを拠点とする Gojek は、バイクタクシーの配車アプリとしてスタートした後、デジタルウォレット（電子財布）、後払い決済「バイ・ナウ・ペイ・レイター（BNPL）」、保険、投資などを含む金融サービスを提供するまでに事業ポートフォリオを拡大してきました<sup>9</sup>。

- シナリオ3：業界の他のプレーヤーにサービスを提供するためのプラットフォームを構築する金融機関：**このシナリオでは、金融機関はプラットフォームの所有者ですが、直接的に顧客を抱えてやり取りすることではなく、むしろミドルウェアプロバイダーとして機能します。
  - 例えば、銀行がバンキング・アズ・ア・サービス（BaaS）プラットフォームを構築し、バックエンドのバンキングサービスを小売業者に提供して、小売業者のプラットフォーム上に金融サービスを組み込む場合があります。
  - 市場の例：スタンダード・チャータードは Audax を通じて、非金融機関向けに BaaS ソリューションを提供しています。同社の商品群には、基本的な銀行および貸出商品に加え、ユーザーインターフェース（UI）ベースのリワードやプライシングエンジンが含まれます<sup>10</sup>。

図1：金融機関によるプラットフォーム利用の3つのシナリオ



出店：デロイトと IIF の分析

「プラットフォームにはいくつか定義があります。（中略）プラットフォームは何をするものか。それは（1）クラス最高のインターフェースを提供し、（2）金融商品であれ非金融商品であれ、販売者がプラットフォームで売りたい商品をつなぎ、（3）販売者が商品をプロモーションできるよう API を設計・運用し、（4）販売者と顧客がコミュニケーションできるよう橋渡しをすることです」

欧州の銀行グループの最高プラットフォーム責任者

また、国際決済銀行（BIS）によると、金融サービス業界では、誰が開発して立ち上げるかによって、以下の3種類のプラットフォームの成長がみられます<sup>11</sup>。：

1. フィンテック参入者
2. 大手ハイテク企業
3. プラットフォームベースのビジネスモデルを持つ既存の金融機関

「フィンテック企業だけでなく、通信事業者や e コマースなど、独自のプラットフォームを通じて金融サービスを提供する企業は非常に多いため、規制当局が金融機関による非金融商品の提供を認めないのであれば、それはフェアではありません。なぜなら、他のセクターは金融サービスにつながるエコシステムを構築する方向に向かっており、金融機関も同様の対応を求められているからです」

新興市場に特化した国際的な金融機関の首席デジタルスペシャリスト



## スーパーアプリ

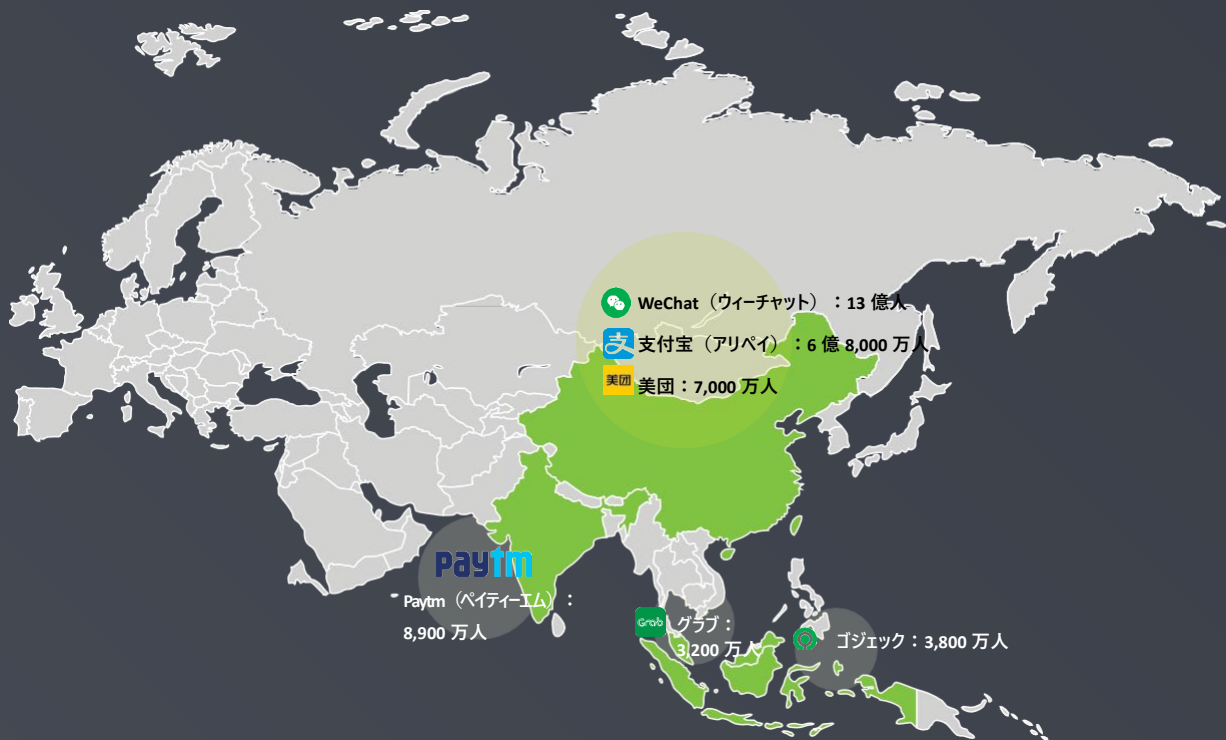
世界銀行によると、スーパーアプリとは「複数の異なるサービスを包含し、ユーザーのさまざまなニーズに対する単一の入口となり、統合されたサービス提供アプリケーション」<sup>12</sup>です。スーパーアプリは、幅広い機能とサービスを提供するため、ユーザーが頻繁にログオンする「ワンストップショップ」と位置付けられています（例えば、多くの場合は日課の一つとして毎日ログオンします）。こうしたスーパーアプリは、強化されたユーザー体験（UX）、一カ所に集められた便利なサービス、提供するさまざまなサービスやアプリケーションを通じた高度なデータの利用を特徴としています。多くの場合はモジュール方式で構築されており、（組込型金融に関する先のレポートで説明した通り）コンポーザビリティの特性も活かされています。

スーパーアプリはさまざまな方法で金融サービスと相互に作用します。パートナーシップを組むこともあれば、独自の（規制対象外の場合もある）サービスを提供することもあります。提供する決済ソリューションは、伝統的なものから、あまり普及していないもの（BNPL や暗号資産など）まで多岐にわたります。決済以外にも、融資や保険（提供するサービスや商品から生じるリスクをカバーするソリューションなど）、投資ソリューションを提供するプラットフォームもあり、これらはより高度な技術を必要とします。

場合によっては、外部の開発者が新しいアプリやコンテンツを作成し、API を通じて接続することが可能です（API マーケットプレイスなど）。

しかし、スーパーアプリと呼ばれるこの巨大なプラットフォームは、すべての市場で通用するソリューションなのでしょうか？ アジアなど一部の地域では成功していますが、欧州や北米ではそうではありません。間違いなく、既存インフラの違いや規制の違いが一因となっています。ダン・ブルドム教授（フロリダ国際大学）、グオリ・チェン教授（INSEAD）、トニー・W・トン教授（コロラド大学）によると、アジアを拠点とするスーパーアプリが米国でまだ成功していない理由はたくさんあります。その理由としては、米ハイテク大手のアプリが特化型アプリとして生まれたこと、消費者やさまざまなオーディエンスに影響する文化的力学の違い、ビジネスの一部でカニバリ（自社内競合）が起きるリスク、特定のインフラの制約やその他の経済的理由が挙げられます<sup>13</sup>。

図2：アジアを拠点とする主なスーパーアプリの月間アクティブユーザー数（2023年）



Source: Statista (2023)

# プラットフォーム経済と 金融の発展

## 現在地は？

金融商品やサービスを提供するものも含め、今日私たちが利用している主要なプラットフォームの多くは、金融サービス業界の外で生まれたものです。これらの場合、プラットフォームは非金融サービスとしてスタートしましたが、「アズ・ア・サービス」モデルやエンデブッドファイナンスといった隣接するイノベーションのおかげで、時間の経過とともに金融サービスを統合するようになり、消費者はプラットフォームの中核となる商品をより簡単に入手できるようになりました。例えば、eコマースサイトとしてスタートしたプラットフォームが年月を経て、本来の価値提案を補完し、UXを向上させるために金融サービスを提供するようになったケースがいくつかあります（eコマースのサプライヤー向け融資、プラットフォーム経由で購入した商品の運送保険など）。これらのプラットフォームは年々成長しており、「一部の国・地域では、金融機関がそのプラットフォームへの不参加を選択できないほど、一部のテクノロジーサービスプロバイダーが巨大化している」場合もあると、欧州に拠点を置くグローバル銀行のパートナーシップ担当グローバル責任者は指摘しています。

非金融企業の中には、依然として金融サービスを自社のプラットフォームに追加しているところもありますが、「大手の非金融企業が金融サービスの提供から撤退しているところも見受けられます。おそらく、金融サービスの提供には規制やコンプライアンスの面で多くのバックグラウンドが必要であり、その負担はかなり重いと気づいたためでしょう」（欧州に拠点を置くグローバル銀行のパートナーシップ担当グローバル責任者）。

他の種類のプラットフォームは、決済や融資、保険などの金融サービスを主要なサービスとして使用し、後に金融以外の商品やサービスを自社のエコシステムに追加する金融機関によって構築されています。この場合、最も規模の大きい金融機関の多くは、既存のアプリやウェブサイトと幅広い顧客基盤を活用して、消費者向けサービスを効率的につなぐプラットフォームの構築を主導しています。グローバルな決済会社のイノベーション責任者の言葉を借りれば、「金融サービスの中には、本質的にネットワーク型であり、その性質上、多くのプレーヤーとつながっているものがあります。そこからプラットフォームに参入し、そうしたネットワークにサービスを追加することは、水面下のネットワークにつながっているプレーヤーにサービスを提供するためであれ、エンドユーザーへのサービス提供を試みるためであれ、大きな飛躍ではありません」。

このようなケースで、世界各国の金融機関が採用しているトレンドの一つは、「隣接を通して構築する」戦略で構成されています。つまり「エコシステムの新しい部分が、その企業には良く知られたエコシステムの既存部分と適切に適合するようにする」（香港に拠点を置く金融持ち株会社の最高イノベーション責任者）。

あるグローバル銀行のパートナーシップ責任者は、プラットフォームを軸とした関係構築のための重要な要素を挙げています：「重要な要素とは共生関係です。2つのパートナーの関係が共生的であれば、パートナーシップとエコシステムが成立し、そうでなければベンダーとバイヤーの関係にしかありません。」

たしかにこの考え方は、インタビューに応じた経営幹部の多くに共通しています。アジアに拠点を置く国際的保険会社のチーフイノベーションオフィサーの言葉を借りれば、「金融の新規顧客の35～45%程度はインターネットのエコシステムによってもたらされています」。エコシステム、特にプラットフォームがもたらす恩恵についての詳細は、本稿の次のセクションにまとめられています。

これは、顧客がやりたいことや必要なことをより簡単に達成できるようにすることに重点を置いた環境の中で起きています。グローバルな多国間機関のデジタルファイナンスのスペシャリストは、「金融機関は最終顧客だけでなく、特定の文化的価値観や企業の価値観に合致するパートナーを引き付けようとしているため、パートナージャーニーの重要性が増しています」と述べています。

本シリーズで取り上げた他の取り組み（オープンデータや組み込み型金融など）と同様、プラットフォームのエコシステムにおける役割は固定されていません。実際、グローバルなシステム上重要な銀行（G-SIB）の欧州担当チーフデジタルソリューションオフィサーは、インタビューの中で次のように述べました。「私たちは、場合によってはプラットフォームとなり、エコシステムを取りまとめるかもしれませんが、場合によっては参加者で終わるかもしれません」

### プラットフォーム化モデルがさまざまなステークホルダーに与える影響

プラットフォームを構築し、複数の参加者を相互に接続することは、消費者、規制当局、民間企業にとって、明確なメリットと課題をもたらします。世界的な決済企業のイノベーション責任者の言葉を借りれば、「相互運用性が求められており、それは改善され続けるとみられます。というのも、たとえ誰もが1カ所で完全な操作や取引を実行できるようにしたいと思っても、必ずしも誰もが他の人とつながりを持ちたいとは限らないからです。それでも、他の人とのつながりを持つことで、自分が築いたものの価値は大きく高まります」

金融機関のリーダーの多くが信頼を「主要な資産」とみなしていることを考えると、さまざまなプレーヤーが一つのエコシステムや一つのプレーヤーとつながっている場合、大きな課題が浮上します。ある G-SIB のデジタルトランスフォーメーション部門の責任者の言葉を借りれば、「金融機関にとっての大きな課題は、金融機関が顧客との直接的な関係を失った場合、どうすれば顧客の信頼を確実に維持できるかということです」。

プラットフォームを構築する際に金融機関と非金融機関が直面する課題は、これまでめったに見られなかった革新や協業の機会をもたらします。ある G-SIB の取締役を務める経営幹部はこう述べています。「規模が大きく、信頼され、厳しい規制を受けている機関（金融機関など）が、もっと単純なバックグラウンドを持つ他者とつながるとき、文化の衝突が起こり、その文化の衝突から美が生まれます」

プラットフォームの構築は、新規顧客の開拓や規模の経済の活用、既知の価値提案に対する付加価値に向けた戦略的決定をいかに実行に移すかが目的であるべきです。したがって、プラットフォーム構築のための戦略的な検討事項を考え抜くことが重要な役割を果たします。150カ国以上で事業を展開する保険会社のトランスフォーメーション戦略責任者の言葉を借りれば、「プラットフォームやエコシステムを構築する際、企業は既存のエコシステムをさらに複雑にする項目をただ追加するのではなく、構築するものが実際に規模の経済を生み出して活用するものであることを確認する必要があります」。

金融機関が直面するもう一つの課題は、規制環境に直結しています。ラテンアメリカとカリブ海地域で大きな存在感を示す金融グループのチーフエコシステムオフィサーは次のように語っています：「知識豊富な規制当局が存在することで、金融機関であれ非金融機関であれ市場参加者がつながりやすくなり、最終顧客に利益をもたらす革新的なソリューションやエコシステムを提案するのが容易になります」

プラットフォーム化モデルがもたらす主なメリットと課題をプラットフォーム自体、市場、一般的なユーザー全般についてまとめました。以下の表は、包括的なリストを反映することを意図したのではなく、さまざまな観点から潜在的なメリットと課題をいくつかまとめたものです：

対象	プラットフォーム自体	市場	ユーザー全般
潜在的なメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>規模や範囲の経済、およびネットワーク効果。</li> <li>ビッグデータへのアクセスと AI ツールの開発。</li> <li>イノベーションとハイブリッドプラットフォーム（後述）は、サードパーティ（開発者など）からイノベーションを引き寄せられる傾向がある。</li> <li>ハイテク大手のプラットフォームは、場合によっては専属的なエコシステムであり、不払いの場合はプラットフォームから除外される恐れがあるため（BIS）ローン返済の強制力においては銀行より優れている可能性がある<sup>14</sup>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト削減と金融包摂の改善：例えば、世界銀行 Findex によると、プラットフォーム化はデジタル ID など他のデジタルソリューションとともに、口座アクセスのけん引役となっている<sup>15</sup>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要なときに、必要な場所で、多くの場合はより迅速にさまざまなサービスにアクセスできる。</li> <li>複数の価値あるサービスを1カ所で利用でき、UXと利便性が向上。</li> <li>消費者はプラットフォーム上の体験全体に付加価値を与えられる新しいサービスや商品を発見できる。</li> </ul>
潜在的な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>データマネジメントとプライバシーの遵守。</li> <li>競争法の遵守。多くの国・地域において、規制当局と監督当局の双方が、支配的地位の乱用を避けるためにプラットフォームの行動を詳しく調べている。例えば、他のプロバイダーの商品よりもプラットフォーム独自の商品を優先させるなど、プラットフォーム環境において注意すべき慣行。特定のインフラへのアクセス制限。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社にとっての参入障壁。</li> <li>場合によっては、プラットフォームオケステレーターの前では交渉能力が低下する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>場合によっては、ユーザーはサービスや金融商品を提供する金融機関と直接連絡が取れなくなる可能性があり、誰が質問や懸念事項に対処するのかわかりづらくなる恐れがある。</li> </ul>

## 次世代インターネットとプラットフォームの未来

IIF が「分散型金融：ユースケースと課題、機会」に関するレポートで検証したように、一部の組織はメタバースが「次のインターネット」となり、そこでは今日知られているプラットフォームが存在しなくなる可能性があるかと想定しています<sup>16</sup>。つまり、メタバースそのものが、将来的に顧客と企業が互いに関わり合うために集結する一種のプラットフォームであるとも考えられます。

多くの場合、Web3とメタバースは分散型金融（DeFi）のアイデアと密接に結びついています。必ずしもそうである必要はありません。なぜなら、このテクノロジーとアイデアの開発はまだ初期段階にあり、着地点は正確にはわかりそうにないからです。

それでも、相互運用性に関しては多くの疑問に答える必要があります。例えば、私たちはメタバースについて、あたかもそれが唯一無二の技術プラットフォームであり、紛れもない概念であるかのように語りがちですが、現在はさまざまな技術プロバイダーが「メタバース」を目指してさまざまな仮想環境を提供しています。

確かなのは、今日のインターネットの仕組みを変えるような新しいインターネットが登場すれば、デジタルコマースや他の種類のインタラクション（相互作用）と同様、このチャンネルを通じて提供される金融サービスのあり方にも影響が及ぶということです。デジタル ID はもちろん、データポータビリティの問題やデータの同意管理システムも、取引やサービスへのアクセスを容易にするために、次世代のインターネットに組み込まれるでしょう。

現時点で一部の金融機関は、潜在的な進歩を見逃すことなく革新やソリューションの提供に備えられるよう、メタバース界で最もよく知られているプラットフォームの一部に仮想支店を開設することを選択しています。



## 新たな仮説

将来に目を向けると、プラットフォームモデルは進化し、金融サービスの分野でますます重要な役割を果たすようになることが予想されます。これらのモデルが急速に普及し続けるにつれ、業界の競争力学に影響を与え、数多くの戦略的対応を引き起こすこととなります。

具体的に、私たちの調査では4つの重要な構造的発展について指摘しています：

### プラットフォームは「商品棚」のさらなる開放を推進する

本シリーズの先のレポートで検証したように、オープンデータやインフラ構想、エンベデッドファイナンス、「アズ・ア・サービス」モデルを含む一連の補完的な進展は、非金融機関が（直接的または間接的に）金融サービスを提供するのを容易にしています。これらのプレーヤーの多くは、既存の大規模顧客層を有しており、金融サービスの提供は、エンゲージメントを高め、新たな収益源を開拓し、UXをより良く調整する手段として捉えるでしょう。また、自社が提供する商品やサービスの棚についてほぼ先入観を持たず、消費者のニーズを満たすことに注力します。そうすることで、複数の金融機関の商品を一度に提供したり（つまりマルチテナント戦略）、一部のカテゴリにおいて自社商品をホワイトラベル化（提携先のブランドとして提供）したり、プロバイダー間で商品を比較する手段を提供したりする場合があります。また、消費者が複数のプロバイダーにまたがる金融ポートフォリオを最適化できるよう支援するアドバイスレイヤーの開発を選択する金融機関がある場合もあります。したがって、顧客に信頼できるアドバイスと財務の最適化を提供することを基本に競争したい既存の金融機関、あるいは単に顧客の選択肢を増やしたい金融機関は、自社の商品棚をサードパーティメーカーに開放し、オンアス・オフアス取引を問わず顧客の成果を管理するかどうかの判断の検討を迫られることとなります。

### 規模の優位性が統合を促し、許容される勝者の数を制限する

ほとんどの場合、プラットフォームは大きな規模で動作するモデルであり、強力なネットワーク効果の影響を受けます。特定のプラットフォームの顧客規模が同業他社と比較して大きければ大きいほど、収益性の高い戦略的パートナーや提案を引きつける可能性が高くなります。その結果、データの優位性が向上し、より良く、よりターゲットを絞ったサービスの提供、ひいてはより多くの顧客獲得につながります。同時に、デジタルの世界では、ユーザーの注意力に限界があります。消費者のデジタル活動は、マインドシェアの大部分を占める、より少数の、より大規模なプラットフォームに集中する傾向があります。これらを総合すると、規模に対するリターンの増加と限りのあるマインドシェアが組み合わさることで、許容される勝者の数は減少していくでしょう。これにより以下2つの影響が予想されます：1) エンゲージメントの高い既存の顧客基盤と圧倒的な規模を持つ最大手の総合金融機関は別として、マスマーケット向けプラットフォームの編成が競争上の課題になる。2) 大規模なプラットフォームを編成し、金融機関との提携を模索する非金融機関は、相当なサプライヤーの力を持つことになる。

### 金融機関の規模と範囲がプラットフォーム戦略を形成する

プラットフォーム経済の指針になることが予想される、規模に対するリターンの大きさを考えると、中小金融機関は、大規模でユビキタスなプラットフォームの編成が難しいという点で、競争に困難を感じるかもしれません。さらに、唯一無二でニッチな、または特殊なサービス（グリーンモゲージのように特殊な融資商品など）を提供する企業は別として、エンベデッドファイナンスやオープンデータによって競合サービスの数が増加し、商品発掘の強化が促されるなか、大規模なエコシステムに継続的に参加して利益を上げるのも難しいと感じるかもしれません。したがって、中小金融機関は（特定のセグメントや顧客ニーズに基づくなど）高度にターゲットを絞ったプラットフォームへの取り組みに注力し、十分に差別化された商品・サービスを強化して再現性を制限し、最終的にマージンを圧縮し、顧客との関係を保護して深化させることが予想されます。

### 顧客エンゲージメントの最適化により、商品カテゴリーの重要性が強化されたり、変化したりする

多くのプラットフォームの原動力になる規模に対するリターンやデータ、AIを考えると、大規模でエンゲージメントの高い顧客基盤（頻繁、さらには毎日利用するなど）が重要な成功要因となります。しかし、前述した通り、金融商品やサービスはほとんどの場合、実体経済における何らかの目的、つまり特定の顧客がやりたいこと（手頃な価格のスペースに住む、運転できるよう自動車に保険をかけるなど）を成し遂げるための手段です。そのため、他のサービス（ソーシャルメディアやeコマースなど）のように、感情に基づく頻度を高めるのは困難です。勝ち組のプラットフォームの開発を目指す一部の金融機関は、インタラクションの頻度を高めると同時に有用な顧客データを収集するさまざまな非金融商品を組み込むことによって、この問題を解決しようとしています。とはいえ、低コストまたは無料の直接投資プラットフォームの出現に伴い、多くの直接投資アプリケーションへの関心が高まり、そのゲーミフィケーション（ゲーム要素の応用）が進んでいるため、最もアクティブなユーザーは毎日頻繁に訪問するようになっています<sup>17</sup>。ユーザーが取引に応じてポイントを集め、特典と交換できるロイヤリティ商品（eコマースと類似）も、特に特典のカテゴリーやオプションが頻繁に入れ替わる場合は、この種の行動を促すことが可能です。

さらに、次の3つの新たな展開が今後も影響力を及ぼし続けることが予想されます：

- **プラットフォームの活用によって新しいビジネスモデルが生まれ続ける**：「サーキュラーエコノミー（循環経済）」とそれに特化したプラットフォームを考えると、新たなビジネスモデルの実現に伴い、これらの活動のための資金調達モデルは進化する可能性があります<sup>18</sup>。
- **データポリシー、データフロー、AI および競争規制が、今後もさまざまな国・地域でプラットフォームの展開方法を方向付ける**：これには、プラットフォームのコンテンツ、異なるプラットフォーム間のアクティビティの融合、サードパーティからのデータおよびインフラへのアクセス、並びにその他の多くの力学が含まれます。
- **新しいテクノロジーが引き続きプラットフォームとの関わり合い方を方向付ける**：バーチャルリアリティ、Web3、量子コンピューティングはとりわけ、構築中および今後構築されるプラットフォームにおいて顧客と企業がどのように関わり合うかを方向付けるでしょう。



# 類型、主なプレイヤーと責任

金融サービス業界のリーダーたちとの会話から、業界には4つのプラットフォーム類型が出現することがうかがえます。各プラットフォームの類型は、消費者をニーズに見合った商品やサービスにつなげるうえで異なる役割を果たし、それぞれ独自の競争力学や成功要因が伴うことになります。これらのプラットフォームは、既存の金融機関によって管理される場合もあります。しかし、オープンデータや決済ルール、エンベデッドファイナンスや「アズ・ア・サービス」アーキテクチャーといった隣接するイノベーションの進展に伴い、非金融機関が金融サービスの主要なプラットフォームと相互作用する条件が整いつつあります。

先のレポートで検証したように、特定のプラットフォームのそれぞれの側に誰がいるかによって、B2C（企業対消費者）、B2B（企業対企業）、C2C（クラウドファンディングのような消費者対消費者）、B2B2C（企業対企業対消費者）、B2B2B（企業対企業対企業）に分類することができます。

出現する4つの類型は以下の通りです：

## マーケットプレイス型プラットフォーム

マーケットプレイス型プラットフォームは、金融・非金融を含む複数の商品・サービスカテゴリーにまたがる「ワンストップ」体験を消費者に提供するために存在します。決済や投資のチェックから、夕食の注文や配車の手配まで、消費者が日常のさまざまなニーズを解決できる単一の場所になることで、エンゲージメントを（一日に何度も訪問するなど）大幅に高めることを目指しています。このようなプラットフォームは、オープンループのマーケットプレイス（さまざまなサードパーティプロバイダーの提供物をマーケットプレイス運営者が集約・流通させる）としても、クローズドループのマーケットプレイス（マーケットプレイス運営者が提供物のすべて、または相当数の製造者でもある）としても構成することが可能です。ガワー教授、クスマノ教授、ヨッフイー教授は文献で、これらを「取引プラットフォーム」と呼んでいます。他の情報源で説明されているように、これは主に仲介またはオンラインマーケットプレイスであり、人々や企業が情報を共有したり、さまざまな商品やサービスを売買したりできるようにするものです<sup>19</sup>。

マーケットプレイス型プラットフォームの例としては、特に一部のアジア市場で人気を博している、いわゆる「スーパーアプリ」が挙げられます（東南アジアのグラブや韓国のカカオなど）。

## 「信頼できる仲介」プラットフォーム

「信頼できる仲介」の役割を果たすプラットフォームは、消費者が信頼するフロントエンドのインターフェースとして機能し、周囲の世界との関わり合い方を仲介します。最も一般的な価値提案は、意思決定の最適化を支援することにより、消費者の最大の利益を大切にすることがベースになっています。これには、財務アドバイス（支出や貯蓄の最適化など）やビジネスアドバイス（税効率向上の支援など）の提供、信頼の仲介（デジタル ID サービスの提供など）が含まれます。一般的に、信頼できる仲介者は自ら商品を販売することはありません。その代わりに、商品・サービスの提供者から仲介手数料を得たり（提供者とターゲットとする消費者ニーズをマッチさせる手数料）、消費者からサービス手数料（定期的な手数料や資産の割合に基づく手数料など）を得たりします。

この役割を果たすプラットフォームの例としては、Wealthfront（ウェルスフロント）などの個人資産管理ソフトウェアや、Xero（ゼロ）などの企業会計プラットフォームが挙げられます。

### ジャーニーナビゲーター型プラットフォーム

ジャーニーナビゲーター型プラットフォームは、1つ以上の顧客の「ジャーニー」（住宅購入や退職後の生活設計など、複数の顧客接点を伴う活動）に対して、End to End の金融および非金融ソリューションを提供します。マーケットプレイス型プラットフォームと同様、ジャーニーナビゲーター型プラットフォームの所有者は、自前の商品とサードパーティの商品を組み合わせて流通させる場合があります。主な違いは、ジャーニーナビゲーター型プラットフォームは一般的に、特定の成果に結びついた、比較的範囲の狭いサービスを対象としているため、必ずしも長期的で大規模なエンゲージメントを促進するわけではないという点です。

ジャーニーナビゲーター型プラットフォームの例としては、住宅ローンの借り換えや不動産業者のマッチング、その他関連サービスまで幅広く提供するオーストラリアの住宅購入プラットフォーム「Domain（ドメイン）」が挙げられます<sup>20</sup>。

### インフラプラットフォーム

インフラプラットフォームは、金融サービスのアプリケーションを構築するための基盤となる技術レイヤー（ソフトウェアとハードウェアを含む）を提供します。これらのプラットフォームは、ハードウェア／オペレーティングシステム（iPhone／iOS、Android®など）、オープン API、「アズ・ア・サービス」、データ／トランスファールールなど、さまざまな形態をとることができます<sup>21</sup>。これは確実に最も広範なカテゴリーのプラットフォームであり、最も伝統的なものでもあります。金融機関は何世紀とは言わないまでも、何十年もの間、守備範囲を拡大し、効率を高めるためにテクノロジーインフラを活用してきました。これらは学術文献では「イノベーションプラットフォーム」とも呼ばれ、所有者とエコシステムのパートナーが新しい補完的な商品やサービスを生み出すために共有できる共通の技術的構成要素を提供します<sup>22</sup>。

インフラプラットフォームの例としては、米ニューヨークを拠点とするデジタル銀行「グラスホッパー・バンク」が挙げられます。同行は中小企業、新興企業、ベンチャーキャピタル、プライベートエクイティ（未公開株）投資会社などに対応する中核的な銀行・融資業務に加えて、BaaS ソリューションを企業に提供しています<sup>23</sup>。

しかし、3つの根本的な変化が金融機関とインフラの関係を変えつつあります。

- 第1に、金融機関自体が同業他社や新規参入企業に対するインフラのプロバイダーとなり、新たな収益源を開拓しています。これには、非金融機関が金融サービスを迅速に拡大・分配するのに役立つ BaaS プラットフォームや、中小企業がクラス最高の機能に適切な規模でアクセスできるようにするブラックロックの投資管理・運用プラットフォーム「Aladdin」などが含まれます。
- 第2に、金融サービスは、別の部分ではアグノスティックな（特定のシステムなどに依存しない）インフラプラットフォーム（Apple Pay®、Shopify Capita など）に深く組み込まれつつあり、金融と非金融サービスのプロバイダーの境界線が曖昧になっています。
- 最後に、インフラプラットフォームの目的は、金融機関がより良く、より早く、より安く、より多くの消費者にサービスを提供できるよう支援する手段から、（金融機関がバリューウェブのどこに位置するかにかかわらず）金融サービスをより良く、より早く、より安く、より多くの消費者に提供する手段へと、微妙に変化しています。多くの伝統的な市場インフラ（決済ルールなど）は、既存ではない新規参加者がそのインフラ上で革新を起こせるようにすることを明確に選択しています。例えば、カナダのペイメント法は現在、決済サービスプロバイダーや他のノンバンクのインフラへのアクセス（近く実現するリアルタイム決済ルールへのアクセスなど）を拡大するために改正されています。

## プラットフォームの主体／ステークホルダーの役割と責任

「プラットフォーム経済は金融サービスにおいてどのように顕在化しているか？」および「類型、主なプレーヤーと責任」と題するセクションでは、金融商品・サービスの製造元である金融機関が、プラットフォームの所有者ではない場合でも、別の企業が所有するプラットフォームにそうした商品・サービスを提供できるシナリオについて検証しています。組織（金融機関を含む）はプラットフォームごとに異なる役割を果たすかもしれませんが、前述したように、プラットフォームのさまざまな類型にわたって標準的な主な役割がいくつかあります。



### プラットフォームの所有者またはオーケストレーター：

- プラットフォームとカスタマージャーニーを所有・管理する。
- ミドルウェアパートナーとの協業も視野に、プラットフォームの機能や特性を開発・設計する（組み立てられたコンポーネントと自組織内の機能構築の比較）。
- 顧客とプラットフォーム貢献者間のサービス交換を促進する。



### プラットフォーム貢献者：

- 顧客が商品棚で入手できる商品を所有・提供する。その商品に関連するリスク管理（顧客の本人確認 [KYC] など）や継続的なサービスを所有する場合もある。
- 顧客に付加価値のあるサービスを提供する。
- プラットフォーム所有者に戦略的コンサルティングを提供する（貢献者が戦略的パートナーとみなされる場合）。



### ミドルウェアプロバイダー：

- 基盤となる技術スタックをプラットフォーム所有者に提供・保守する。
- インフラを最新の状態に保つため、継続的に機能をアップグレードして強化する。



### エンドユーザー：

- プラットフォームの所有者／オーケストレーターまたは貢献者のいずれかがプラットフォーム上で提供する商品および／またはサービスにアクセスし、消費する。
- プラットフォームの収益モデルによっては、エンドユーザーが主要顧客となり、プラットフォーム所有者／オーケストレーターに料金を払ってプラットフォームを利用する場合もある。

## データへのアクセスとインフラへのアクセス

プラットフォームの地位を向上させるのに役立つ機能の一部は以下の通りです：

- 多くのソースやビジネスからのデータの混在を含む、データへのアクセスと管理
- 場合によっては、独自のインフラ（店舗、NFC 技術などのソフトウェアである場合もある）。

一部の国・地域では、新たな大規模プラットフォーム（特に、規制当局が「ゲートキーピング」などの反競争的行為をしていると考えるもの）の台頭を踏まえ、規制当局が競争法を見直す傾向がみられます（事前規制の検討も含む）。こうした新しい法規制は、場合によっては、これらのゲートキーパーに対して（ユーザーの事前同意を条件に）特定のデータを共有したり、サードパーティがアクセスできるように特定の技術インフラを公開したりすることを要求する傾向があります。経済協力開発機構（OECD）の最近の報告書ではこの点が強調され、そうした国・地域の一部（英国、EU、米国、日本、オーストラリア、中国など）について言及されています<sup>24, 25</sup>。

# 成功条件／主要機能

## 外部の成功条件

プラットフォームモデルを成功させるうえでエコシステムに備わっていない機能に注目すると、特に重要な役割を果たす4つの外的な実現要素があることがわかります。その一つひとつが、プラットフォーム上の参加者の反応を生み出したり、促したりします。

外的な実現要素	参加者の反応
セクターや国・地域を超えた信頼できる自由なデータの流れを可能にするデータポリシーの枠組み	<p>オープンデータに関する先のレポートと同様、顧客の同意に基づくデータの枠組みを整備すれば、エコシステム内の市場参加者が使用する情報について顧客に信頼を与えられます。</p> <p>こうした枠組みは、市場参加者に明確なルールを提供するだけでなく、プラットフォームに商品やサービスを追加するためのパートナーシップや協業を促進します。</p> <p>この状況では、相互運用性によって顧客はプラットフォーム上の提供物とシームレスにふれあうことが可能です。</p> <p>同意とそれに匹敵するレベルの保護に基づいた国際的なデータ移転を可能にするデータポリシーの枠組みが整備されていれば、こうしたエコシステムの成長につながる可能性もあります。</p> <p>AI 開発とデータポリシーの相互作用が、成功の度合いを決定づけることになるでしょう。</p>
参加／オンボーディングへの意欲	<p>プラットフォームを構築するには、それぞれが1つ以上の異なる目的を果たすさまざまなパートナーの協業が必要です。したがって、プラットフォームに参加して育成する（プラットフォーム上で新しいアプリケーションを開発する、APIを作成する、クラウドサービスを提供するなど）潜在的なパートナーが多数いれば、エコシステムの構築と効率的な運用の両方が容易になります。</p>
規模の経済を活用した新規顧客の開拓や新サービスの提供を望む既存のパートナーシップ	<p>プラットフォーム上でさまざまなサービスやアプリを利用できるようにすることにより、顧客は自分が探している商品に隣接する商品を発見し、ふれあうことができます。これにより、消費者の体験は豊かになり、補完的なサービスへのアクセスが（直接検索することによって、あるいはお勧めを受けることによって）可能になり、ひいては全体的な体験を向上させることができます。</p> <p>これとは別に、プロバイダーが、顧客体験全体に関連する、他の方法では知り得なかったリスクを特定するのにも役立つかもしれません。</p>
サードパーティがプラットフォームに接続するための外部インセンティブ	<p>プラットフォームを繁栄させるには、技術力と革新的なエコシステムが必要です。そのためには次のことが求められます：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム上でのアプリケーション構築に関心のあるサードパーティの開発者</li> <li>API と相互運用性</li> <li>プラットフォーム戦略と追加機能を開発するために利用可能なクラウド技術</li> <li>法規制上の実現要素の適切な調整</li> </ul>

## 組織レベルで必要な機能

さまざまなプラットフォーム類型において企業が果たす役割にかかわらず、プラットフォームエコノミーとの相互作用／関与のために組織が備えておかなければならない重要な内部機能があります：



### 戦略

- 従来の金融サービスの概念を超え、プラットフォームのビジネスモデルと顧客ニーズの絶え間ない進化を戦略化する**ビジネスモデルのイノベーション**。
- 実際の金融サービス・商品だけにとどまらず、顧客とのやり取りの頻度を高め、顧客の日常生活に関与するための設計を含めた**商品戦略**。
- プラットフォーム（自社が開発・所有するプラットフォームとサードパーティのプラットフォームのいずれか）における組織の役割の進化に向けた**パートナーシップ戦略**：
  - プラットフォームの所有者／オーケストレーターとして、どのような戦略的パートナーをプラットフォームに引き入れたいかを決定する。
  - プラットフォーム貢献者として、どのようなサードパーティのプラットフォームに参加し、商品を提供したいかを決定する。



「やがて規制当局から明確な方向性が示され、それによって独占的なモデルではなく、よりオープンなパートナーシップモデルが推進されるでしょう」

アジアを拠点とする国際的保険会社のチーフイノベーションオフィサー

- とくに顧客の関心に限りがあるデジタルプラットフォームにおいて、顧客の認知度を高め、カスタマージャーニー／獲得ファネルの早い段階で顧客を獲得するための**ブランドおよび顧客の獲得**。
- 提供されるメリットと価値を顧客に明確に示しながら、顧客の継続的なエンゲージメントとロイヤリティを促進するための**顧客体験とエンゲージメント戦略**。



### テクノロジー：

- **フロントエンド**：
  - 超パーソナライズされたマーケティングとターゲティングを大きな規模で実現する、データと AI を駆使した高度な顧客セグメンテーションモデル、手法、ツール（顧客関係管理 [CRM] など）。
  - オンボーディングから継続的なエンゲージメントまで、シームレスで直感的かつ楽しいカスタマージャーニーを可能にするユーザーインターフェース (UI) と UX 機能。



「金融機関は独自のソフトウェアを組み合わせ、サードパーティソフトウェアと統合してプラットフォームのエコシステムを構築しています」

グローバルな保険会社の技術担当幹部

• **バックエンド：**

- 外部のサードパーティからのデータフローを円滑にする API ベースのデータアーキテクチャー。
- 顧客情報を処理し、即時のプロセスフロー（顧客オンボーディングなど）を可能にするリアルタイムの高度なデータ分析。
- 機密性の高い顧客データが規制要件に沿って安全な方法で保護されることを保証するデータ保護のガードレール。



「相互運用性が求められており、それは改善され続けるとみられます。というのも、たとえ誰もが1カ所で完全な操作や取引を実行できるようにしたいと思っても、必ずしも誰もが他の人とつながりを持ちたいとは限らないからです。それでも、他の人とのつながりを持つことで、自分が築いたものの価値は大きく高まります」

グローバルな決済・インフラ企業のイノベーションおよびデジタルパートナーシップ責任者



**ガバナンスとリスク管理：**

- **顧客リスク管理（すなわち KYC）**。金融商品／サービスを製造した金融機関によってカスタマージャーニーが管理されないプラットフォームの場合は特に重要。
- 技術プロバイダーやパートナーなどのサードパーティの関与によるリスクを最小化するための**パートナーシップ／サードパーティリスク管理**。
- （プラットフォーム所有者またはプラットフォーム参加者のいずれかとして）デジタルの脅威から身を守るための**サイバーセキュリティプロトコル**。



**組織とプロセスの設計：**

- 新しいタイプの役割／機能の採用や、金融サービスでは通常評価されないスキルの評価を可能にする**人材獲得プロセス**。
- すべての商品・サービスにおいて顧客中心主義を維持するために役立つ、**顧客に焦点を当てた機能の拡充**（顧客体験、カスタマーサクセスなど）。
- 従来のサポートベース／バックエンドの IT の役割に加えて、重要なビジネス上の意思決定においてより大きな役割を果たす、**技術およびデータ関連の役割の拡充**（データサイエンティスト、AI／機械学習（ML）のデータエンジニアなど）。



## 経営幹部と規制当局にとっての重要な検討事項

金融サービスの分野でプラットフォーム化が進捗し続けるなか、金融機関の経営幹部や規制当局にとっては、プラットフォームの類型にかかわらず重要な検討事項がいくつかあります：

経営幹部向け：

- **適切な類型を設計・運用する**：特定のプラットフォームの類型は、既存の金融機関の強みを活かしますが、逆に、既存の機能や人材モデル、ユーザーベース、サービスの種類を考慮すると、金融機関にとって構築と拡張が難しい類型もあり得ます。選択した類型に応じて、金融機関は現在とは大幅に異なる運営を行う必要がある場合があります。これには、組織構造や法人格、運営モデル、人材モデルの刷新が含まれる場合があります。
- **パートナーシップ管理の最新化**：金融機関がプラットフォーム所有者になる、あるいは金融機関・非金融機関のプラットフォームへの貢献者になる可能性のあるプラットフォームエコノミーにおいては、経営幹部は競合他社が協業パートナーとして組織に価値をもたらす可能性がある状況を考慮する必要があります。
- **顧客インタラクションとエンゲージメントを最大化する**：多くの金融機関は、特定の金融商品やサービスを中心に構築されており、顧客の日常的な活動には組み込まれていない場合があります。規模がプラットフォーム全体の成功の鍵となるため、金融機関は顧客とのやり取りの頻度を増やし、場合によっては従来の金融機関に対する顧客の見方を変える新しい方法や機会を見いだす必要があります。
- **データを活用して新たな機会を開拓する**：プラットフォームへの参加を通じて、企業は複数のデータソースに暗黙的にアクセスできるようになります。顧客に知見を提供し、より適切な情報に基づいたビジネス上の意思決定を行うために、複数の代替データセットを使用する方法を見いだすことが鍵となります。

規制当局向け：

- **既存のデータポリシーの枠組みを強化する**：
  - イノベーションとデジタル金融における複数のトレンドは、必然的に相互に関連しています。したがって、データ共有の枠組みや AI、IoT、決済、エンベッドファイナンス、さらには量子コンピューティングに関する規制や市場の動向は、(1) 他の領域が業界によってどのように運用され、展開されるか（例えば、データのローカライゼーション要件は、AI、IoT、量子コンピューティングの利用を妨げるかもしれず、テクノロジーとその能力を完全に理解することなくその展開を制限する AI 規制は、迅速な決済に必要な KYC および AML ソリューションに影響を与える恐れがある）、そして (2) 消費者がこれらの開発から価値を引き出す方法に影響を与えるとみられます。
  - 断片化を回避し、すべてのステークホルダーにとってバランスの取れたルールを実現するには、顧客の同意に基づき、信頼できる自由なデータフローを可能にするデータポリシーの枠組みが理想的です。
  - これらのプラットフォームに影響を与えるオープンファイナンスやオープンデータポリシーの場合、先のレポート「[エコシステムの必須要素：金融サービスのデジタル変革とオープンバンキングからオープンデータへの移行](#)」で述べたように、それらのポリシーは比例的かつ多方向である必要があります（データ共有に対する一方向的で偏ったアプローチでは、政策立案者が掲げる目標を達成できない）、さまざまな当事者の参加を促すためにコストと利益の公正な配分を適用しなければなりません。
- **倫理面・規制面の影響の新たな境界線を検討する**：プラットフォームが顧客データの新たなユースケースや潜在的な収益化の機会に対してさらなるインセンティブを生み出すにつれ、規制当局はデータ収益化に関する新たな枠組みを模索する必要性に迫られるでしょう。
- **アクティビティベースのアプローチを模索する**：プラットフォーム化に伴い、金融サービス規制の境界線の変更が検討されるようになるなか、規制当局は金融サービスを提供する非金融企業に対する適切なアプローチを設計する必要性に迫られるでしょう。多くのプラットフォームの規模と、金融システムに対する良い意味でも悪い意味でも両面のシステミックな影響を考慮する必要性を考えると、これは特に重要になるとみられます。
- **市場競争を通じてイノベーションを促進する**：規模がプラットフォームの成功の決め手であるため、適切な市場競争を確保し、可能にすることが継続的な検討事項になるでしょう。

# 問い合わせ先

**Neal Baumann**

Global Financial Services Industry Leader  
Deloitte Global  
[nealbaumann@deloitte.com](mailto:nealbaumann@deloitte.com)

**Michael Tang**

Partner,  
Deloitte Canada  
[mtang@deloitte.ca](mailto:mtang@deloitte.ca)

**Luca De Blasis**

Manager,  
Deloitte Canada  
[ldeblasis@deloitte.ca](mailto:ldeblasis@deloitte.ca)

**Peiching Teo**

Senior Consultant  
FSI Strategy, Deloitte Canada  
[pteo@deloitte.ca](mailto:pteo@deloitte.ca)

**Jessica Renier**

Managing Director,  
Digital Finance, IIF  
[jrenier@iif.com](mailto:jrenier@iif.com)

**Conan French**

Director,  
Digital Finance, IIF  
[cfrench@iif.com](mailto:cfrench@iif.com)

**Gloria Sánchez Soriano**

Sr. Advisor,  
Digital Finance, IIF  
[gsanchezsoriano@iif.com](mailto:gsanchezsoriano@iif.com)

**Daniel Mendez Delgado**

Assc. Policy Advisor,  
Digital Finance, IIF  
[dmendezdelgado@iif.com](mailto:dmendezdelgado@iif.com)

**【日本における問い合わせ先】**

**前田 清裕 (Kiyohiro Maeda)**

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
執行役員  
[kimaeda@tohmatu.co.jp](mailto:kimaeda@tohmatu.co.jp)

The Institute of International Finance (IIF) is the global association of the financial industry, with about 400 members from more than 60 countries. The IIF provides its members with innovative research, unparalleled global advocacy, and access to leading industry events that leverage its influential network. Its mission is to support the financial industry in the prudent management of risks; to develop sound industry practices; and to advocate for regulatory, financial and economic policies that are in the broad interests of its members and foster global financial stability and sustainable economic growth.

# 巻末注

1. Deloitte and IIF research. 2023.
2. [“Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy”](#). Harvard Business Press. 1999.
3. [“The Platform Organization”](#). Harvard Business School. 2023.
4. [“Fintech and the future of finance flagship glossary”](#). World Bank Group. 2022.
5. [“Before It Conquered the World, Facebook Conquered Harvard”](#). The Atlantic. February 2019.
6. [“The ecosystem imperative Embedded finance: customer relationships and value web dynamics”](#). Deloitte and The Institute of International Finance. August 2023.
7. [“Mega forces: An investment opportunity”](#). BlackRock. 2023.
8. [“BlackRock To Launch the “Aladdin Data Cloud” Powered by Snowflake”](#). BlackRock. February 2021.
9. [“About us”](#). Gojek. 2023.
10. [“About us”](#). Audax. 2023.
11. [“BIS Working Papers No 986 Platform-based business models and financial inclusion”](#). Bank for International Settlements. January 2022.
12. [“Fintech and the future of finance flagship”](#). The World Bank Glossary. 2023.
13. [“Are Super-Apps Coming to the U.S. Market?”](#). Harvard Business Review. April 2023.
14. [“BIS Working Papers No 1037 Big Techs vs Banks”](#). Bank for International Settlements. August 2022.
15. [“The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19”](#). The World Bank. 2018.
16. [“Decentralized Finance: Use cases, challenges and opportunities”](#). Institute of International Finance. November 2022.
17. [“The Robinhood Conundrum”](#). A Wealth of Common Sense. July 2021.
18. [“Circular economy: definition, importance and benefits”](#). European Parliament. May 2023.
19. [“The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power”](#). Harvard Business School. 2019.
20. [“About us”](#). Domain. 2023.
21. “Platformization new models of financial service development and distribution” is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
22. [“The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power”](#). Harvard Business School. 2019.
23. [“Innovative BaaS Platform”](#). Grasshopper. 2023.
24. [“Competition, regulation and growth in a digitized world”](#). OECD Economics Department Working Papers. March 2023.
25. [“Digital Markets, Competition and Consumers Bill”](#). UK Parliament. November 2023.; [“The Digital Markets Act: ensuring fair and open digital markets”](#). European Commission. 2022.; [“H.R. 3816, American Innovation and Choice Online Act”](#). Congressional Budget Office. October 2022.; [“H.R. 3825, Ending Platform Monopolies Act”](#). Congressional Budget Office. October 2022.; [“H.R.3849 - ACCESS Act of 2021”](#). Congress.gov. November 2021.; [“Trust-Busting for the Twenty-First Century Act”](#). Hawley Senate. 2021.; [“Digital Platform Commission Act of 2022”](#). Bennet Senate. 2022.; [“Making the Digital Market Easier to Use: The Act on Improving Transparency and Fairness of Digital Platforms \(TFDPA\)”](#) Ministry of Economy, Trade and Industry. 2023.; [“Digital platforms and services”](#) Australian Competition and Consumer Commission. 2023.; [“Converging Proposals for Platform Regulation in China, the EU and the U.S.: Comparison and Commentary”](#). SSRN. August 2022.

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 2 万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの 45 万人超の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>