



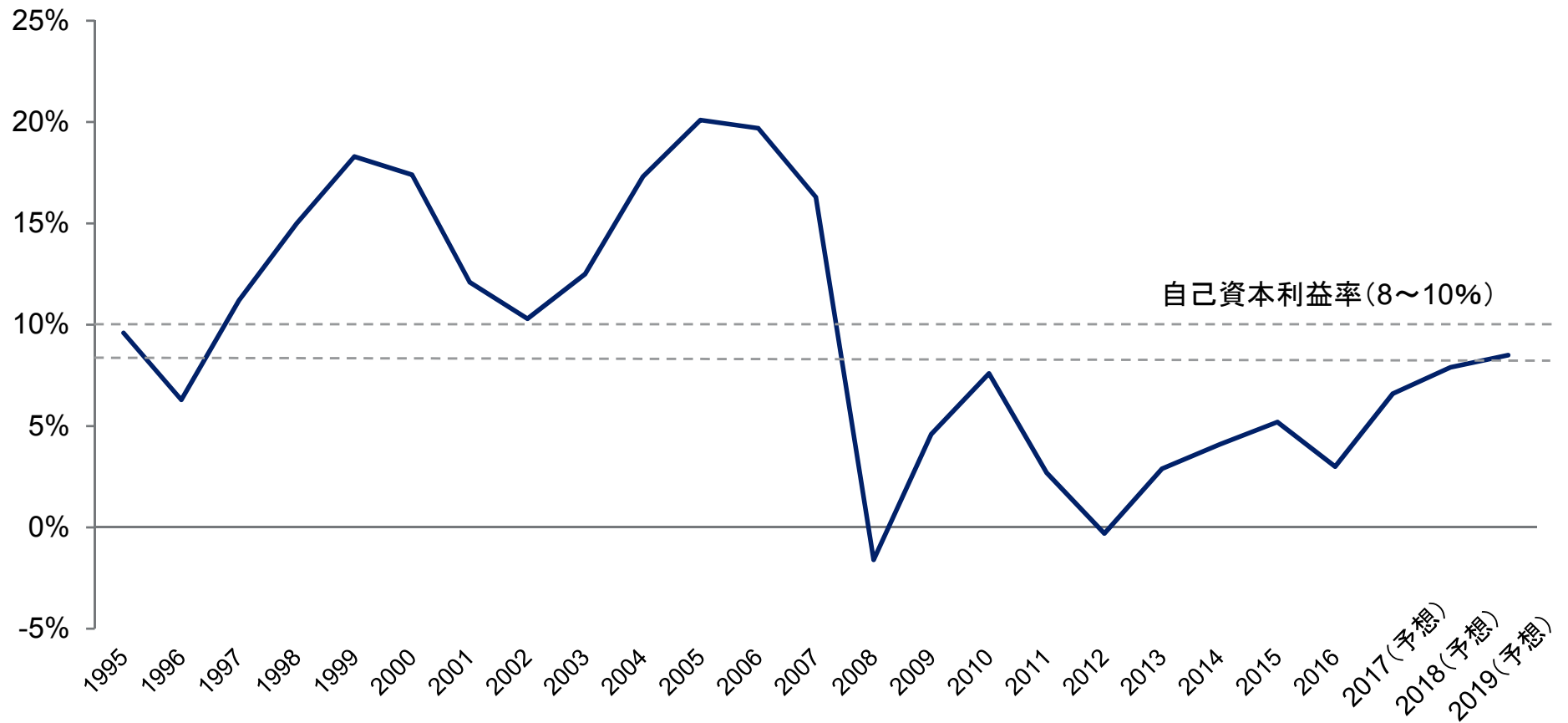
オープンバンキング

不確実な未来においていかにして成功を収めるか

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

世界金融危機以降、欧州銀行の自己資本利益率は低迷している

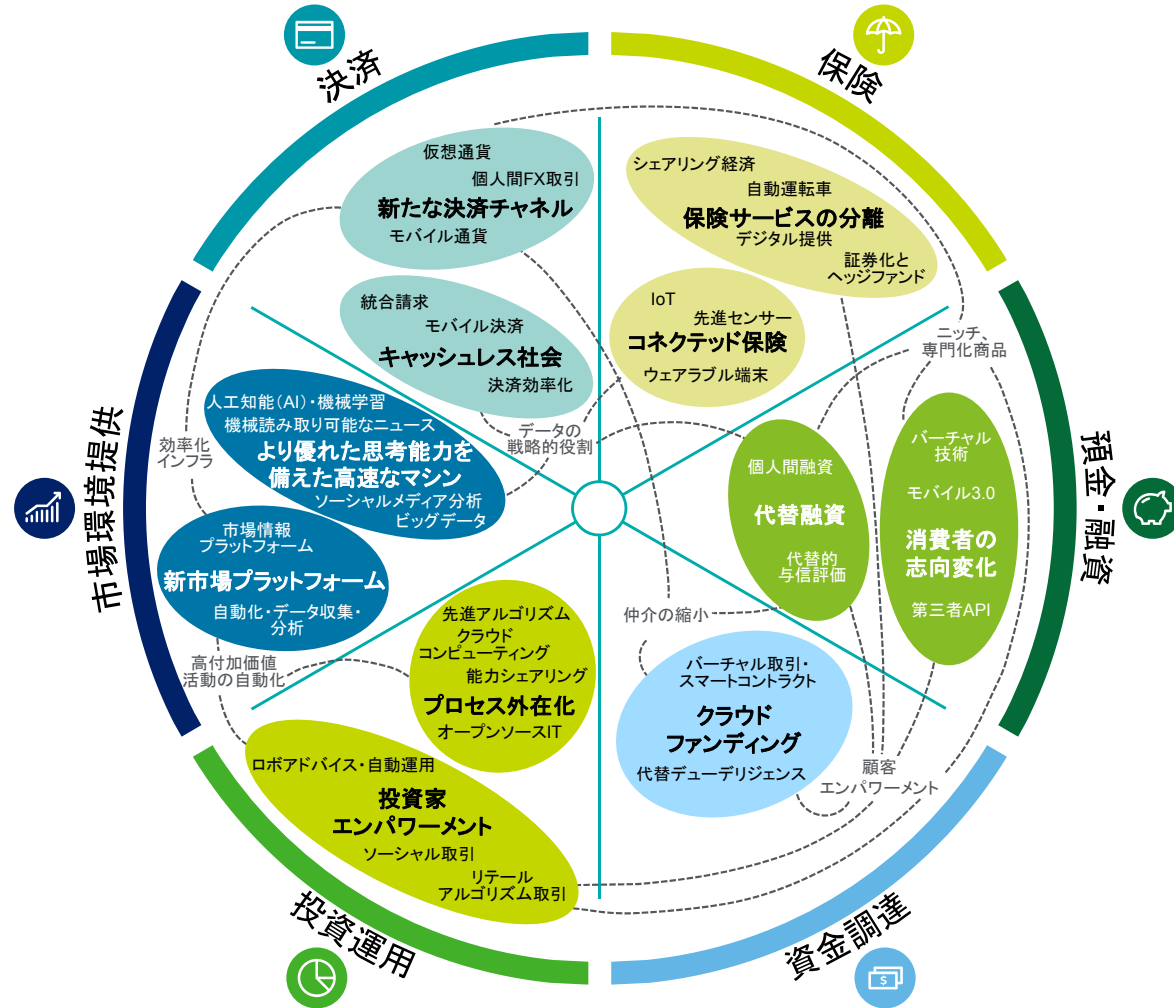
1995～2019年、欧州金融機関の自己資本利益率(ROE)アナリスト予想



出所: Deutsche Bank analysts' estimates, March 2017; European Banking Authority (EBA), January 2017, Deloitte analysis

他業種の金融サービスへの新規参入により、銀行のバリューチェーンは脅威にさらされている

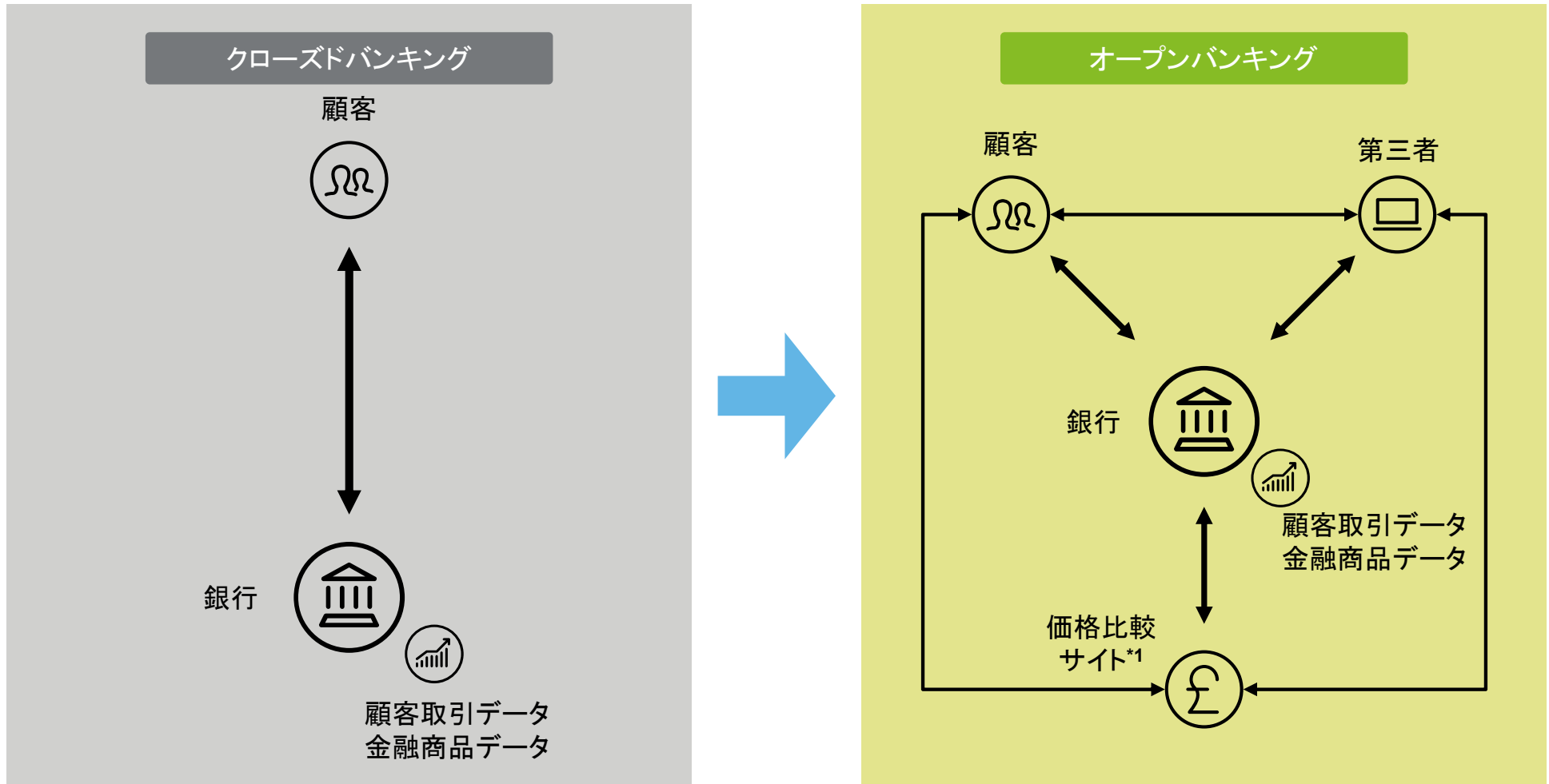
金融サービスにおける11のイノベーション領域



出所: The Future of Financial Services – How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed, World Economic Forum and Deloitte, June 2015, p.12

銀行に対して顧客取引データを共有することが要求されることによって、新たな形態であるオープンバンキングが業界内のディスラプションをさらに加速する

オープンバンキング



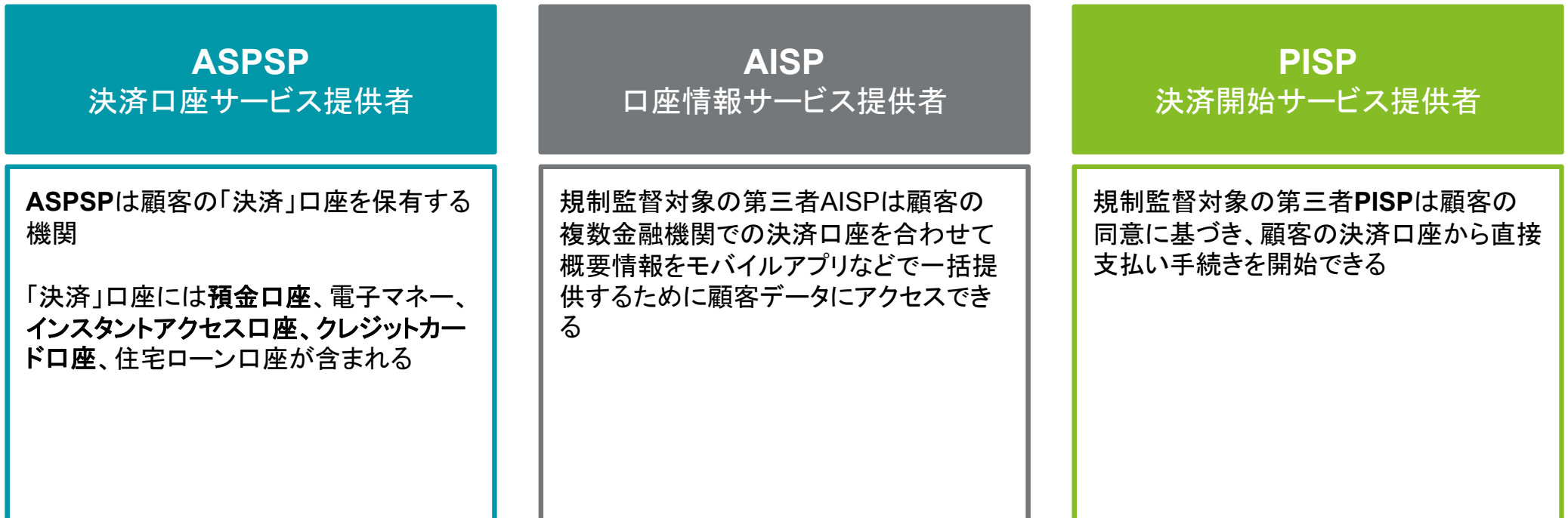
出所: Deloitte analysis

*1: 金融機関のサービス(利率・手数料等)を統合管理し、消費者に比較材料を視覚的提供するサイト

この動き(オープンバンキング)は規制主導によるものであり、EUでは決済サービス指令(PSD2)によって生じている

PSD2で定義されている機関

施行時期:2018年1月*1



第三者がPISPやAISPの役割を果たし、ユーザーインターフェース保有者としての金融機関の立場、ひいては直接的な顧客との関係における金融機関の支配的立場を揺るがす可能性がある

出所: The Second Payment Services Directive (PSD2) – A briefing from Payments UK, Payments UK, July 2016; Deloitte analysis

脚注: PISPとAISPはともに登録決済サービス提供者(PSP)でなければならない。

*1: PSD2が2018年1月に加盟各国の国内法規として施行。XS2Aの規制技術基準がこれに追随する見通し、c. 2018年11月

英国の大手金融機関は競争市場庁(CMA)により、オープンバンキングが標準として義務づけられている

CMAは英国金融大手に対し、オープンバンキング作業部会(OBWG)が推奨したオープンバンキング標準を適用し、PSD2では要求されていない「共通API標準の導入と維持」を義務づけている

これに伴い、以下が必須となる

- 1 2017年3月31日までに公開データ（例、顧客や価格比較サイトが利用する価格や商品情報）へのアクセス許可
- 2 2018年1月のPSD2施行日までに顧客の口座データ（例、本人同意のある口座情報への第三者のアクセス）への限定的アクセス許可

- PSD2で顧客口座にアクセスが認められるすべての第三者は CMA規制下でアクセスを得ることとなる
- 顧客口座への第三者のアクセスは、認定対象基準に基づき、PSD2よりも広範に認められる(例えば、価格比較サイト[PCW]は対象に含まれる可能性が高い)
- **ただし、PSD2がすべての決済口座を公開するのに対し、CMAの措置は個人と法人の預金口座データのみの開放を義務づけている**

出所: Retail banking market investigation final report, Competition and Markets Authority (CMA), 9 August 2016; Deloitte Analysis

CMAの目的は競争力とイノベーションを更に推進していくことである

CMAが期待している効果とは:

- 顧客自身がより簡単にサービス提供者を変更できるようになり、競争を促進
- 従来と異なるビジネスモデルで革新的なソリューションを提供する新規サービス提供者の出現を促進

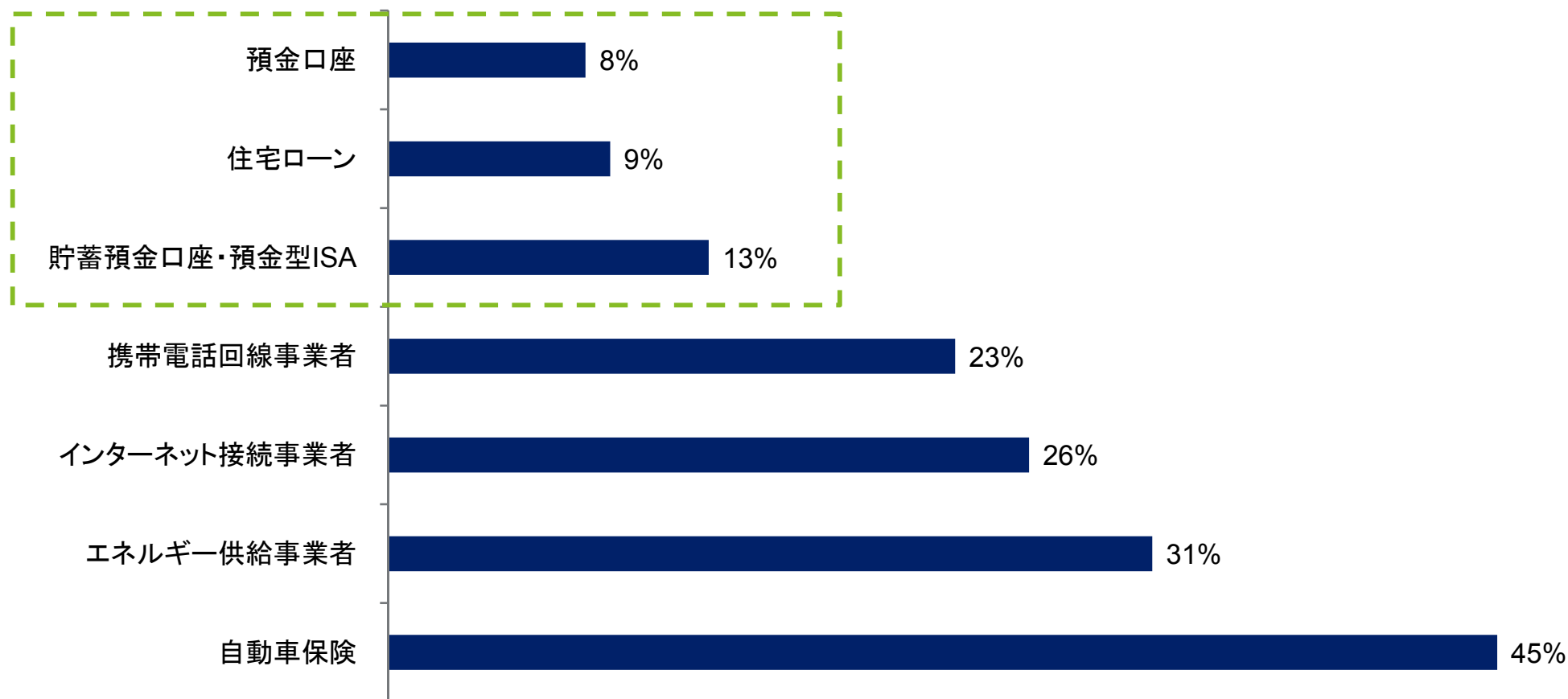
競争促進的目標	潜在的な第三者からの提案
商品と価格の透明性向上	商品の分離（例、預金口座と当座貸越）
取引データの共有により、個人の好みに応じてカスタマイズしたサービス提供者間の比較実現(TPPやPCWを通じたものを含む)	(顧客の同意に基づく) 預金口座間でより金利が高い口座や当座貸越になりそうな口座への自動的な資金移動
排他的なデータアクセスによる既存事業者の優位性の排除(例、中小企業向けローン)	予算超過時に自動的に与信枠を設定する予想キャッシュフローモデリング・預金・予算ツール
仲介部門の成長促進	カスタマイズした案内やリワード情報提供のための顧客取引データ活用

出所: Retail banking market investigation final report, Competition and Markets Authority (CMA), 9 August 2016; Deloitte Analysis

脚注: 潜在的な第三者からの提案の多くはすでに存在しているが、顧客が金融機関へのログインの詳細情報を共有する必要があり、不正行為に対する安全対策を損なう可能性やその懸念が生じることになる

英国監督当局は長年、競争促進に取り組んできたが、顧客が預金口座を変更する比率は低い水準にとどまってきた

様々な業界で過去3年間に取引先を変更した顧客の割合(2015年2~3月当時)

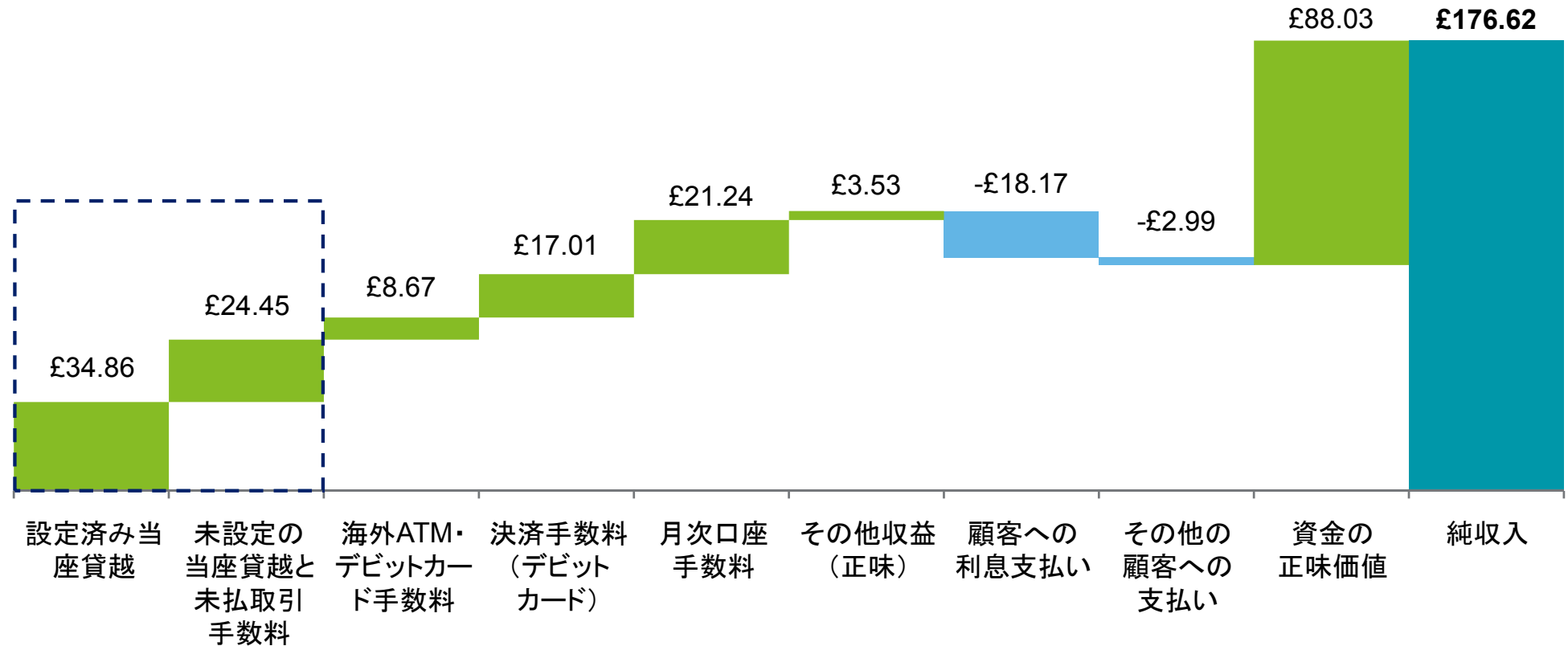


質問内容:「以下の項目で過去3年間に取引先を変更したものはありますか。該当するサービスを利用していない場合は、その旨をご回答ください」

出所: Personal Current Account Investigation, GfK NOP, April 2015, p.44

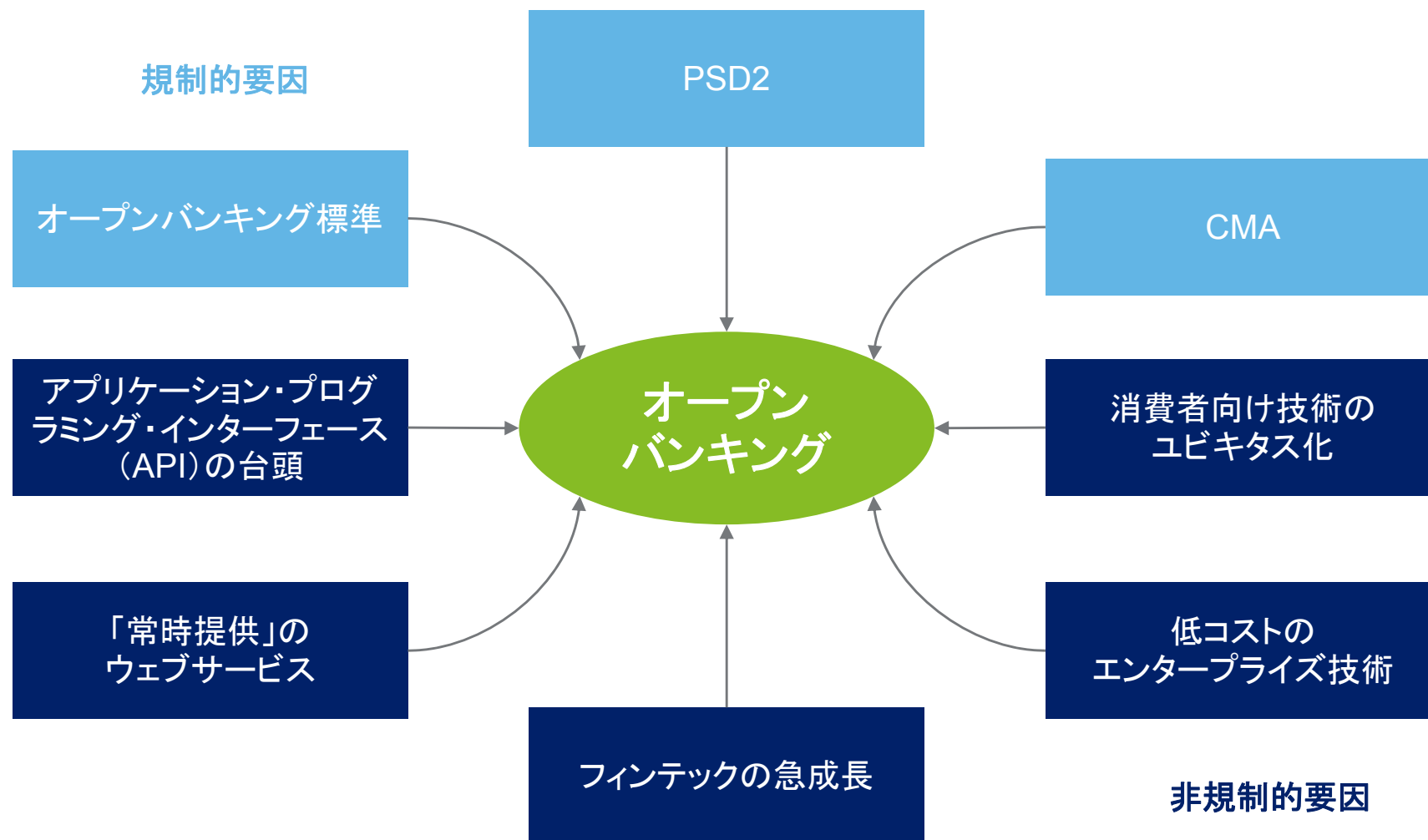
英国では当座貸越からの収入は純収入の34%にのぼる。「オープンバンキング」により当座貸越から金融機関が得る収入は落ち込む可能性がある

2014年のメイン個人口座あたりの収支分析



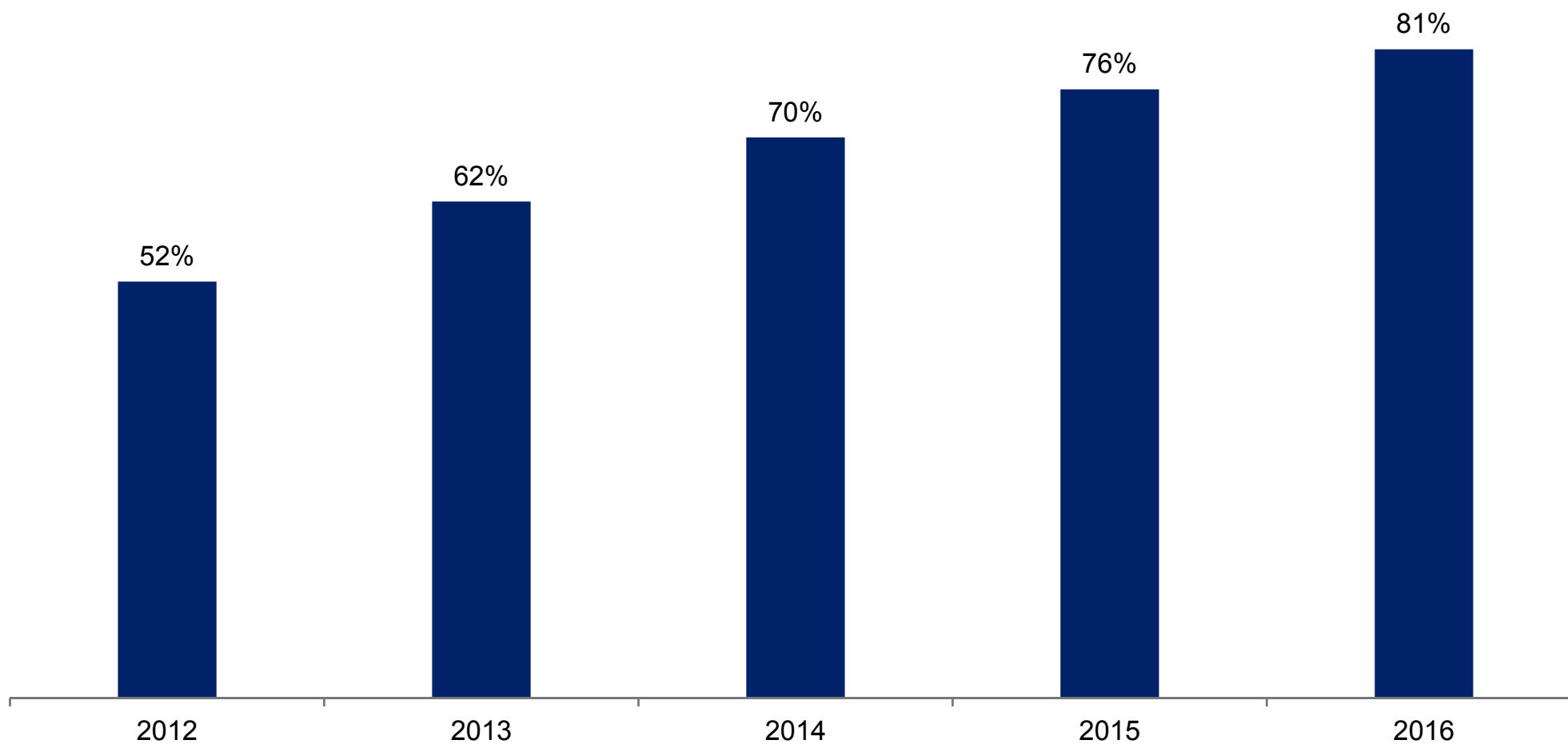
出所: Retail banking market investigation final report, Competition and Markets Authority (CMA), 9 August 2016, p.104

技術進歩やデジタル環境の発展が、新たな規制介入を呼び込んでいる



英国では近年、消費者のスマートフォン普及率が劇的に上昇している

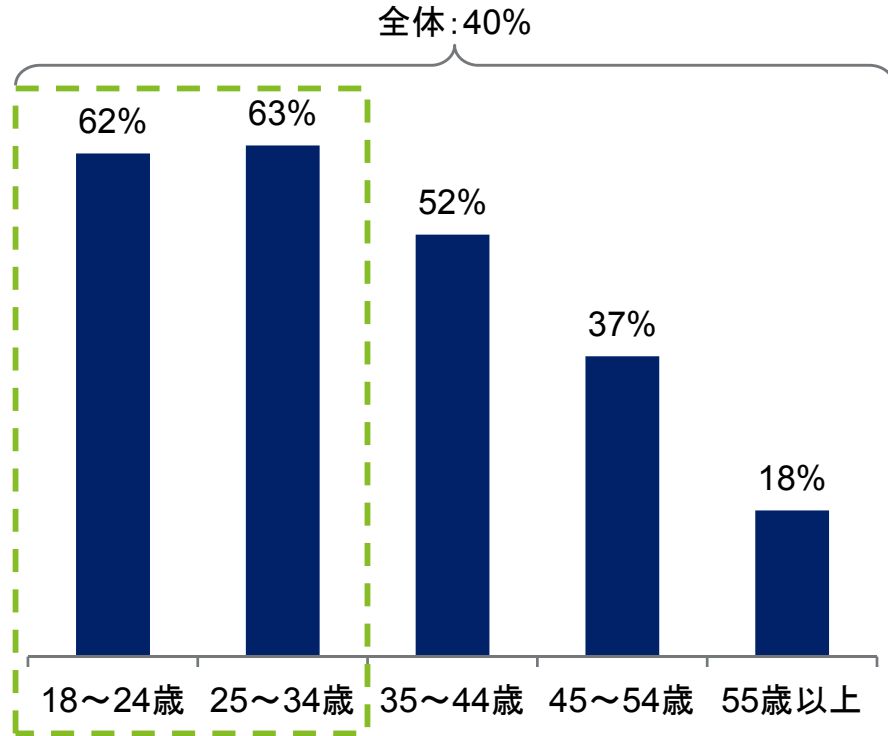
英国でのスマートフォン普及率(2012～2016年)



出所: Deloitte Global Mobile Consumer Survey 2016 – UK Cut, There is no place like phone, Deloitte, 2016, p.26

消費者のデジタルソリューション導入はすでに比較的高水準にある。消費者のデジタル技術活用が進み、消費者の支持なしに「オープンバンキング」は実現しない

英国消費者の年齢層別の携帯アプリ普及率

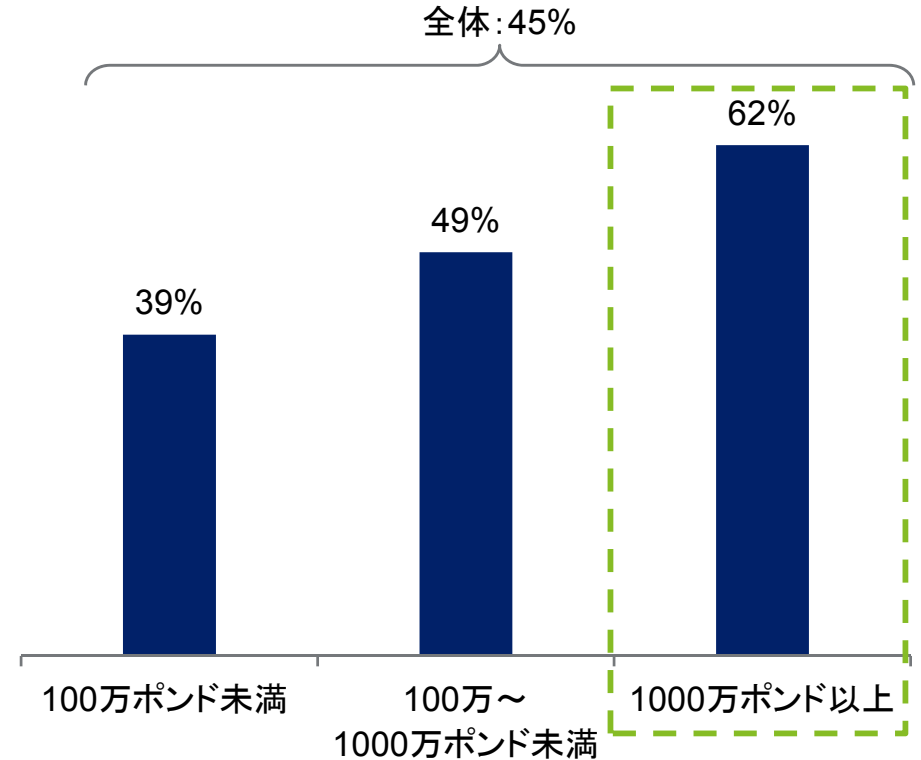


調査対象: 英国成人(全国標本)サンプル2,050人

質問内容: スマートフォンにご自身のメインバンクの携帯用銀行サービスアプリを導入していますか。メインバンクとは、ご自身の主要な預金口座(例、ご自身の給与や収入が振り込まれる銀行口座)がある銀行です。

出所: YouGov plc 2016 © All rights reserved; Deloitte analysis

英国中小企業の年商別の携帯アプリ普及率



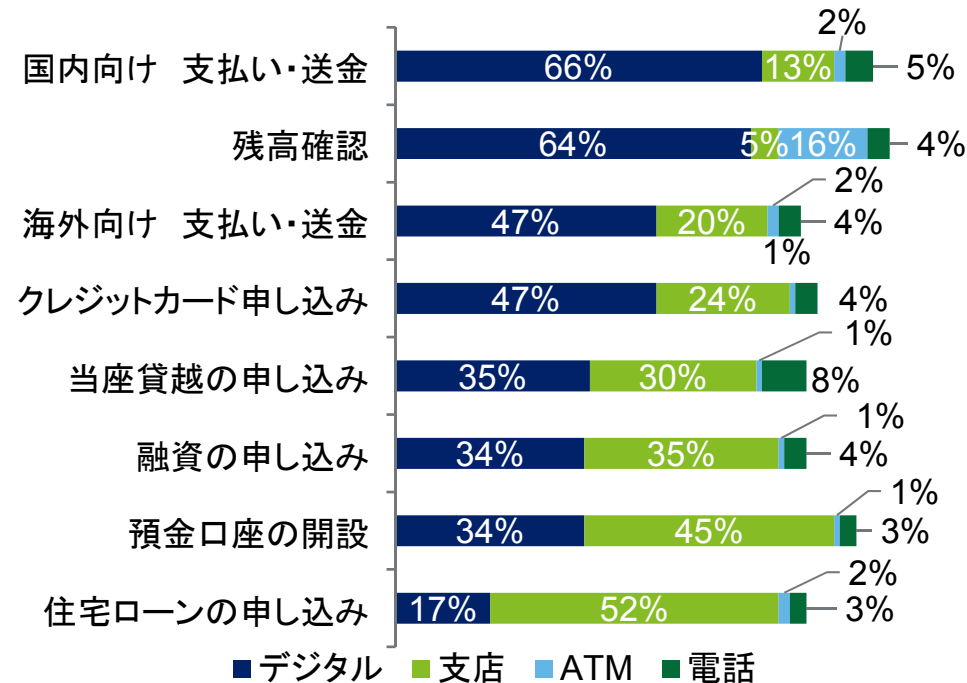
調査対象: 英国中小企業経営幹部(全国標本)サンプル1,003人

質問内容: スマートフォンにご自身のメインバンクの携帯用銀行サービスアプリを導入していますか。メインバンクとは、ご自身の主要な預金口座(例、ご自身の給与や収入が振り込まれる銀行口座)がある銀行です。

脚注: 以下の項目に該当する回答者はグラフに含まれていない。「創業初年」「分からない」「答えたくない」。それぞれ20人、37人、79人が前記のように回答した。

パソコンやタブレット、スマートフォンなどのデジタルチャネルは現在、消費者の日常的な銀行サービスの最初の窓口(タッチポイント)となっている

英国消費者が銀行サービス利用で好むチャネル

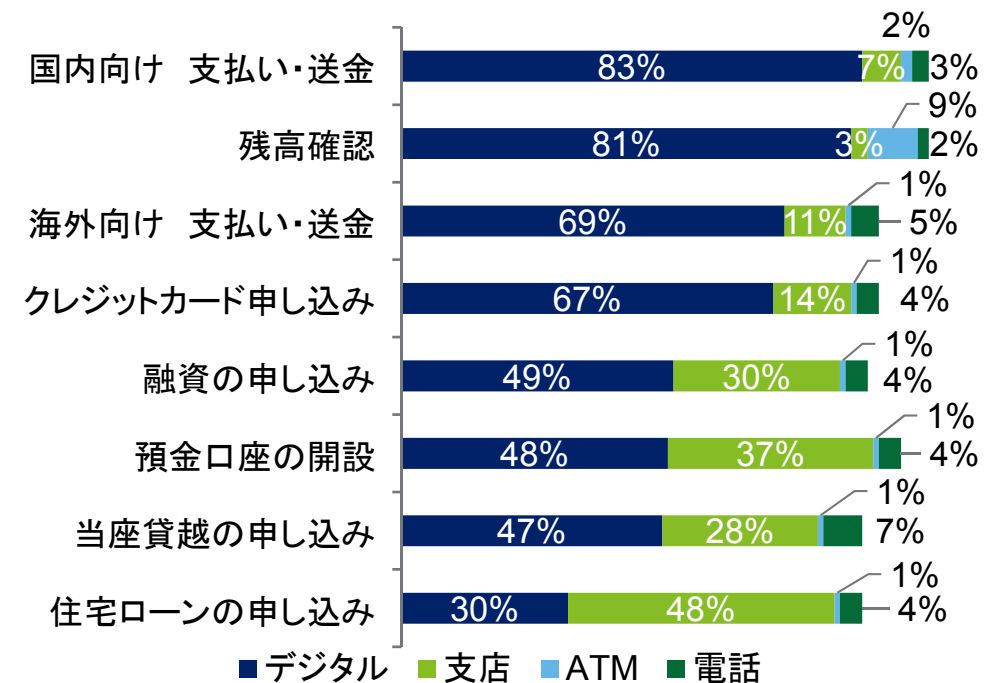


調査対象: 英国成人(全国標本)サンプル2,050人
 質問内容: 以下の銀行サービスそれぞれについて、最も好ましい選択肢だと思えるのはどれですか。

脚注: 「デジタル」カテゴリーに区分されている割合は「デスクトップまたはノート型パソコンを使ったオンラインバンキング」「タブレットを使ったオンラインバンキング」「スマートフォンを使ったオンラインバンキング」を各銀行サービス利用の好ましい選択肢として挙げた消費者の総計。「いずれも該当しない」「分からない」と選択した回答者はグラフに含めていないため、各銀行サービスにおける割合は全体で100%に満たない。

出所: YouGov plc 2016 © All rights reserved; Deloitte analysis

英国中小企業が銀行サービス利用で好むチャネル

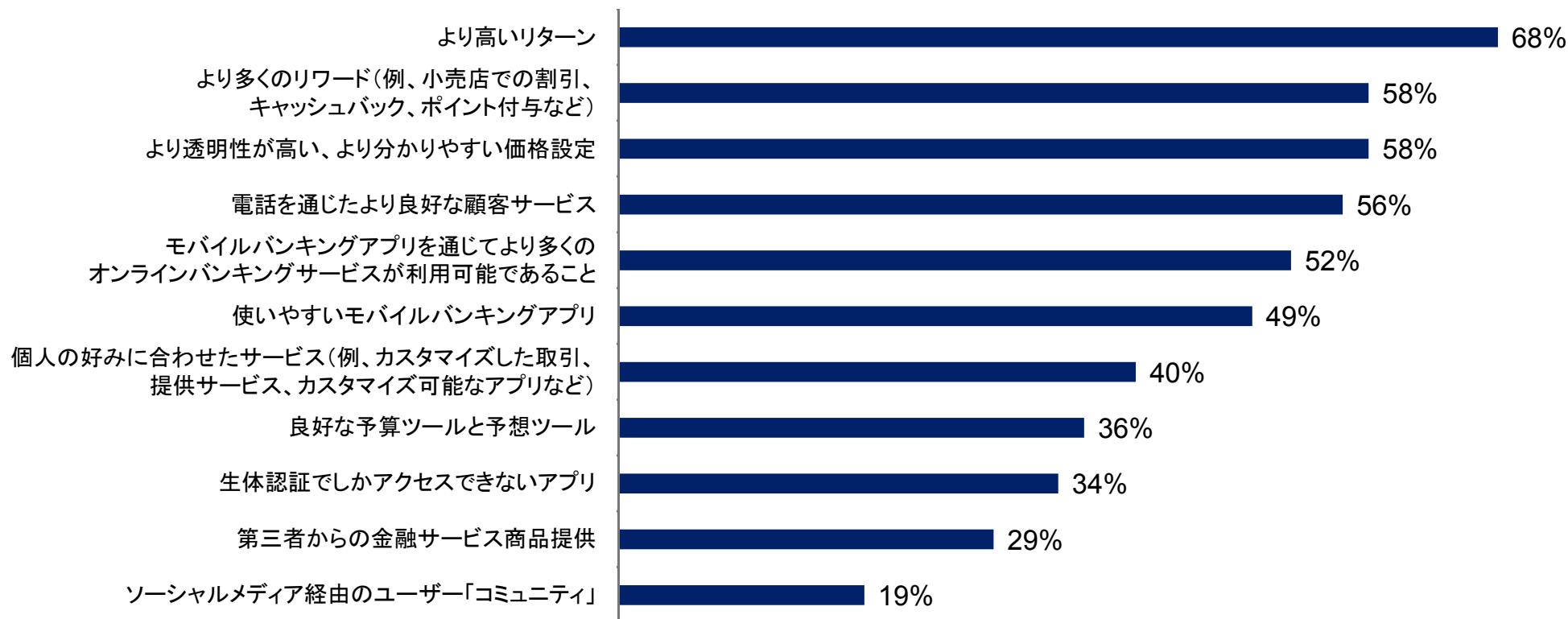


調査対象: 英国中小企業経営幹部(全国標本)サンプル1,003人
 質問内容: 以下の銀行サービスそれぞれについて、最も好ましい選択肢だと思えるのはどれですか。

脚注: 「デジタル」カテゴリーに区分されている割合は「デスクトップまたはノート型パソコンを使ったオンラインバンキング」「タブレットを使ったオンラインバンキング」「スマートフォンを使ったオンラインバンキング」を各銀行サービス利用の好ましい選択肢として挙げた中小企業の総計。「いずれも該当しない」「分からない」と選択した回答者はグラフに含めていないため、各銀行サービスにおける割合は全体で100%に満たない。

英国の消費者は変化を厭わず、妥当なインセンティブ制度が整っていればモバイルバンキングアプリからモバイル専用銀行に変更する意向がある

英国のモバイルバンキングアプリ利用消費者がモバイル専用銀行に変更するきっかけ



調査対象:メインバンクが提供するモバイルバンキングアプリを自身のスマートフォンに導入している英国成人(全国標本)サンプル805人

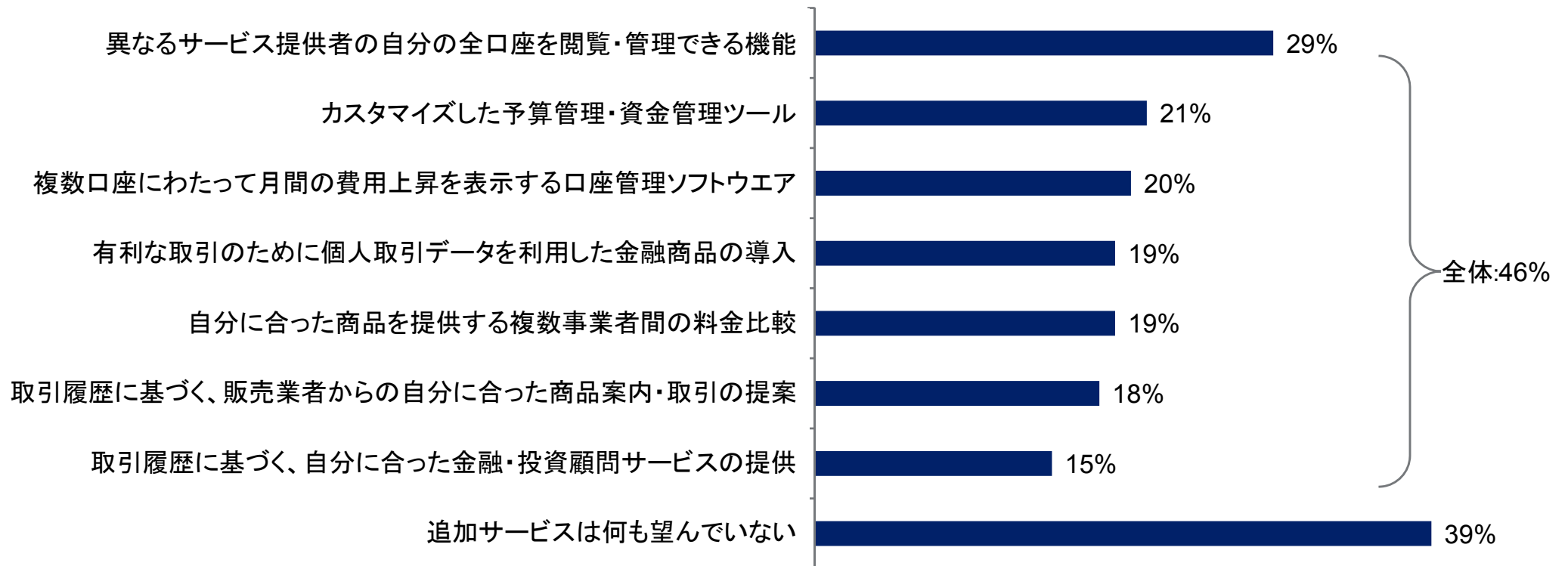
質問内容:ご自身の主要な預金口座をメインバンクから、各種金融サービス商品を取り揃えているモバイル専用銀行に移行すべきか検討していると想定してください。すでに移行されている場合は、移行した主な理由を考えてみてください。そのうえで、1を「全く重要ではない」、5を「極めて重要」とする1~5の5段階評価で、ご自身が移行を決断する際に以下の各要素はそれぞれどの程度の重要性を持っていますか。メインバンクとは、ご自身の主要な預金口座(例、ご自身の給与や収入が振り込まれる銀行口座)がある銀行です。

脚注:グラフは各項目で4か5を選択した回答者の割合を示している。

出所: YouGov plc 2016 © All rights reserved; Deloitte analysis

消費者は、新たな付加価値サービスを望んでいる

モバイルバンキングアプリを保有する英国消費者の中で付加価値モバイルバンキングサービスを要望する割合



調査対象:メインバンクが提供するモバイルバンキングアプリを自身のスマートフォンに導入している英国成人(全国標本)サンプル805人

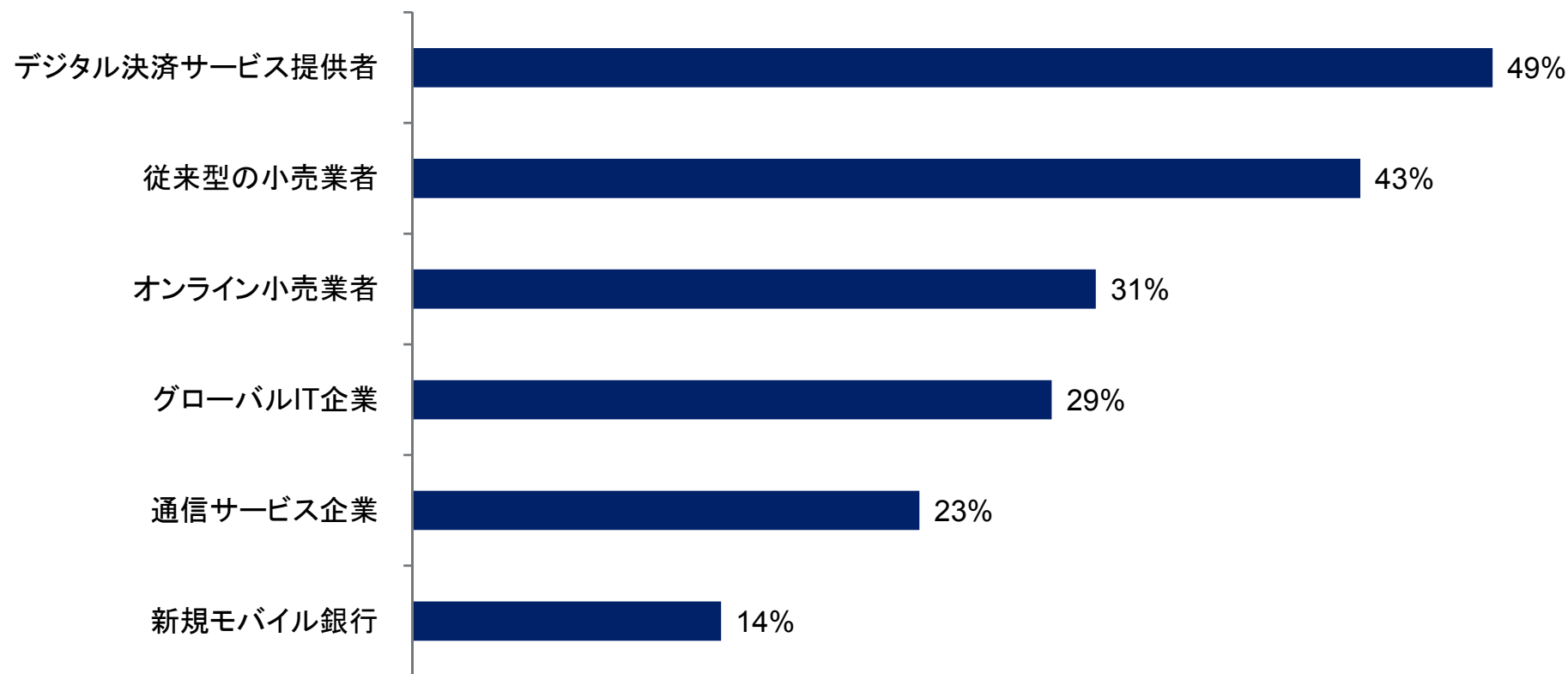
質問内容:以下のいずれかの中にご自身のメインバンクがモバイルバンキングアプリで提供することを望む追加(付加価値)サービスはありますか(該当する選択肢をすべて選択してください)。メインバンクとは、ご自身の主要な預金口座(例、ご自身の給与や収入が振り込まれる銀行口座)がある銀行です。

脚注:グラフには「その他」や「分からない」を選択した回答者は含まれていない。「全体」は選択肢に挙げた付加価値モバイルバンキングサービスの少なくとも1つ以上を選択した回答者の割合を示している。

出所: YouGov plc 2016 © All rights reserved; Deloitte analysis

消費者は従来とは異なるプロバイダーが金融サービスへのアクセスを提供することについても比較的オープンに受け入れる姿勢を示している

モバイルバンキングアプリを保有する英国消費者のモバイルバンキングインターフェースを提供する組織に対する信頼度



調査対象:メインバンクが提供するモバイルバンキングアプリを自身のスマートフォンに導入している英国成人(全国標本)サンプル805人

質問内容:以下のような組織から、ご自身の主要な預金口座を含め、ご自身の金融口座・サービスを管理できるモバイルアプリの提供を受けたと想定してください。

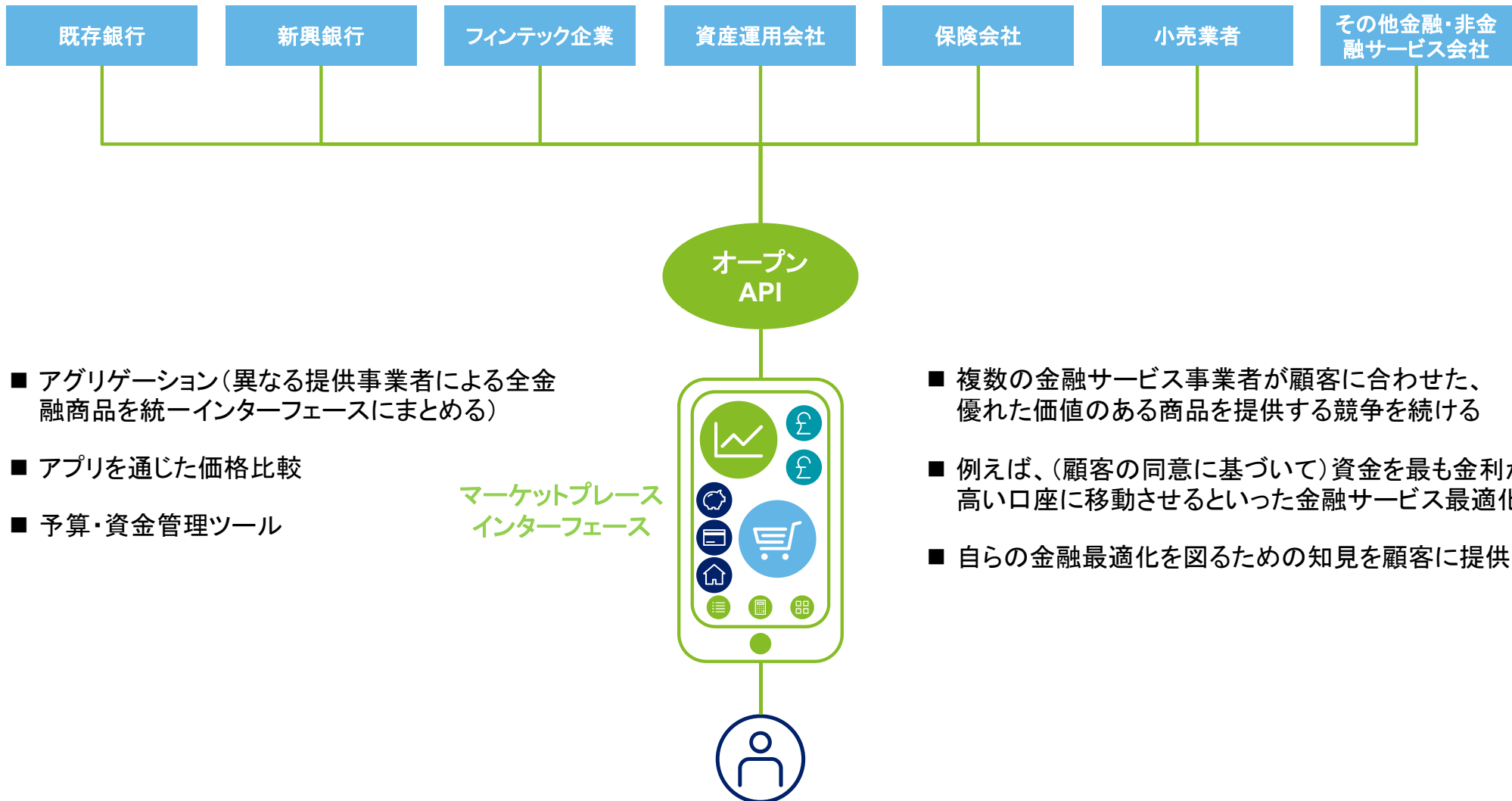
そのうえで、ご自身の金融口座・サービス(例、銀行口座、クレジットカード、ローンなど)の閲覧・管理ができるモバイルアプリを提供する以下のような組織について、1を「全く信頼しない」、5を「全面的に信頼する」と位置づけ、1~5の5段階評価で、その信頼度を評価してください。

脚注:グラフは各項目で4か5を選択した回答者の割合を示している

出所: YouGov plc 2016 © All rights reserved; Deloitte analysis

長期的には、金融商品・サービス・機能は、フィンテック企業等または「マーケットプレイス型銀行」がそれぞれのサービスを取りまとめて提供することが予想される

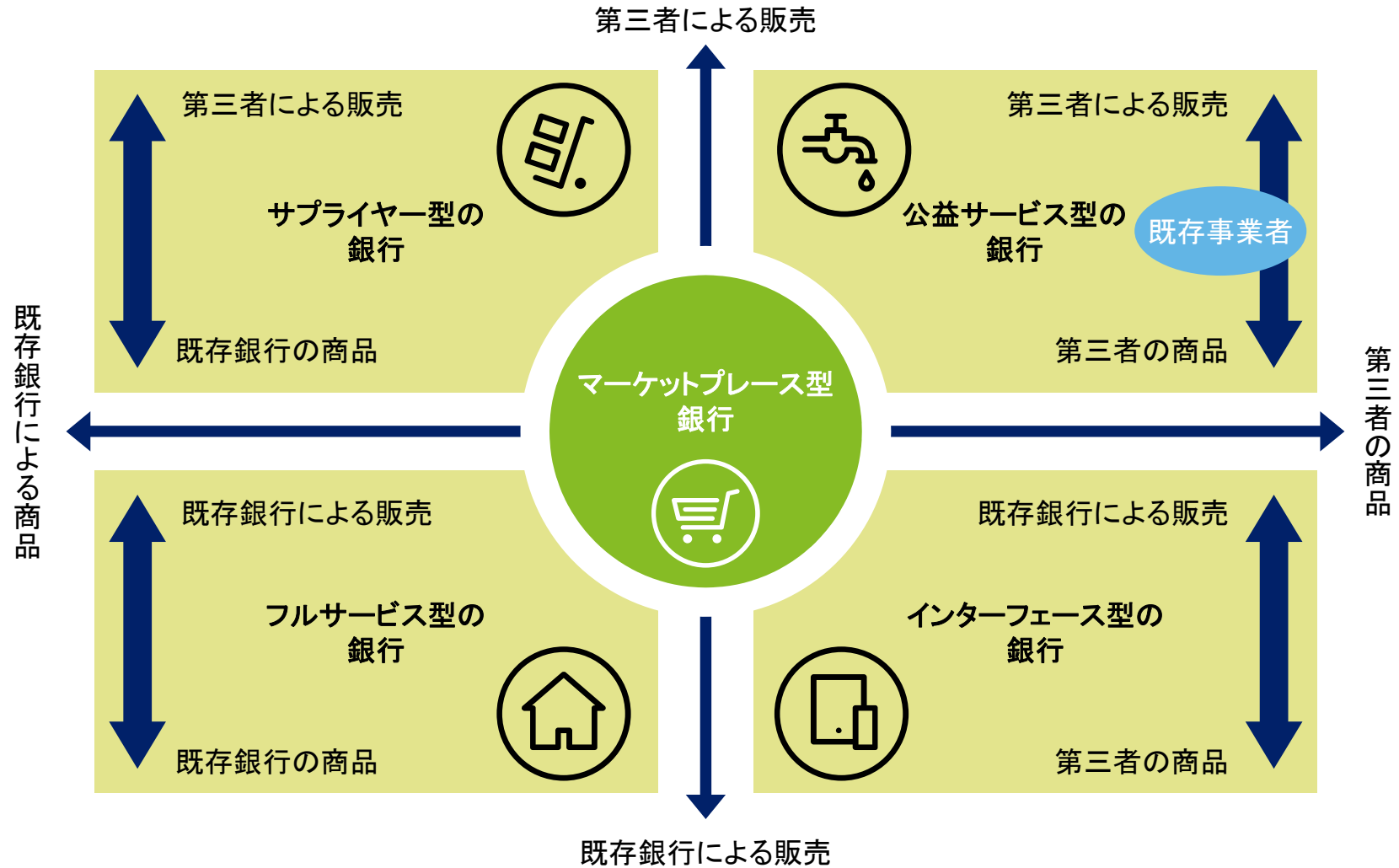
マーケットプレイス型銀行



出所: Deloitte analysis

銀行には4つの戦略的オプションがあり、そのうち2つは顧客インターフェースの支配権を失うことが想定される

マーケットプレイス型銀行における戦略的な選択肢



出所: Deloitte analysis

競争市場で勝てる「マーケットプレース型銀行」となるにはどのようなスキルをや能力が求められるか

スキルや能力

イノベティブで個人の要望に合った提案のための顧客データ獲得と活用

「早期に失敗を経験して迅速に教訓を得る」文化の醸成およびアジャイル的行動の浸透

フィンテック企業などの優れたIT技術を保有する企業との共有型エコシステムを運営する知識習得

勝ち組になれるのはどんな銀行か

次のような条件によって、既存銀行は有利な立場に立てる可能性がある

- 既存事業者としての優位性
- 強固な信頼されたブランド
- 金融専門性

ただし、以下のような様々な異なる組織がその強みを発揮し、優位な立場に立つ可能性もある

- IT大手
- フィンテック企業
- 価格比較ウェブサイト
- デジタル決済サービス事業者

追加情報

- 原文レポート“Open banking: How to flourish in an uncertain future”を見るにはこちらを参照 [Deloitte.co.uk/Flourish](https://deloitte.co.uk/Flourish)
- 銀行jの未来に関するさらなる知見や分析は[Deloitte.co.uk/FutureBank](https://deloitte.co.uk/FutureBank)に掲載され、[#FutureBank](https://twitter.com/FutureBank)のハッシュタグで議論に参加することも可能
- 原文レポート執筆者: クリストファー・ロス (chross@deloitte.co.uk)、ラフル・シャーマ (rahulsharma@deloitte.co.uk)

原著: Open banking: How to flourish in an uncertain future

注意事項:

本誌は、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedが発行した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社が翻訳したものです。

和訳文と原文(英語)に差異が発生した場合には、原文を優先します。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ 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 アドバイザリー 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 コーポレート ソリューション 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ビジネス 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 アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとして提供しています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

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 アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 659126 / ISO 27001