

英国におけるチャレンジャー・バンク とフィンテック

野村資本市場研究所 ロンドン駐在員事務所長

神山 哲也



1. はじめに

英国では、4大銀行—HSBC、パークレイズ、ロイズ・バンキング・グループ、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（RBS）—が、中小企業向け融資で約85%、個人向け当座預金で約70%の国内シェアを誇る。しかし、大手銀行が享受してきた寡占状況も、近年では、新たな競争環境により脅威にさらされている。

一つは、チャレンジャー・バンクがもたらす競争である。チャレンジャー・バンクとは

新規参入行の総称であり、英国政府の政策的な後押しもあり、近年増加している。4大銀行がカバーしていないニッチ分野や、既存サービスで顧客ニーズが充足されていないとされる分野に焦点を絞ったものが多く、特にIT（情報技術）を活用してオンライン・チャンネルに注力・特化しているものが多い。

もう一つはフィンテック（FinTech）がもたらす競争である。フィンテックとはFinancial Technologyの略称であり、一義的には金融に係るITを指すが、最近の用法としては、金融ITを扱うベンチャー企業を指すことが多い。フィンテックは、大手行を中心とした秩序を崩し得る存在として注目されている。例えば、CNBCは年一回、未踏のニッチ分野から既存の大企業にとって代わりうるベンチャー企業を「ディスラプター（秩序を乱す者）」として、成功している50社を選出しているが、2014年のものではフィンテックが50社中11社を占めた。

目次

1. はじめに
2. チャレンジャー・バンクの台頭
3. フィンテックの台頭
4. 大手銀行による対応策
5. おわりに

チャレンジャー・バンクやフィンテックがITを活用した大手行包囲網を敷く中、その挑戦を受ける大手行も、ITを積極活用することで対応しようとしている。特に、多数の小口預金者に効率よく対応するべく、リテール・バンキングにおけるIT活用の進展が目覚ましい。また、銀行が出資等の形でフィンテックを育成・活用するといった動きも現れている。

■ 2. チャレンジャー・バンクの台頭

① 政府による支援策

英国では、4大銀行の寡占状況がかねてより問題視されており、近年、銀行間の競争促進に向けた施策が講じられている。まず、イングランド銀行と金融サービス機構（FSA（当時））は2013年3月、銀行の新規参入に係る要件を見直し、FSAの後継機関となる金融行為監督機構（FCA）と健全性監督機構（PRA）により、新規参入行に係る資本規制・流動性規制の緩和と認可プロセスの改善が実施された。資本規制の緩和としては、金融システムへの影響なく破たん処理できるとされた新規参入行について、当初12ヶ月の規制資本を事業計画に基づいて算定することの容認や、新規参入行に係る補足的資本要件の緩和等が実施された。更に、2013年10月には、特化型小規模銀行に区分される銀行に係る要求資本が引き下げられた。また、流動性規制

の緩和としては、従来、新規参入行について流動性プレミアムとして追加の流動性要件が課されてきたが、これが廃止された。

認可プロセスの改善については、仮認可制度としてモビライゼーションが導入された。モビライゼーションとは、認可申請段階においてIT等で十分なインフラを整えられない会社に対して、そうしたインフラが必要な業務を除外したベースで、要件を満たしているとされれば6ヶ月以内に認可を与える、という認可方法である。但し、モビライゼーションを利用する新規参入行は12ヶ月以内に、通常の認可で必要な欠落部分を整備しなければ、原則として認可は取り消されることとなる。

規制当局の権能においても、銀行の新規参入を促進する措置が講じられている。2015年4月より、FCAは金融業に係る競争政策上の権能を競争及び市場当局（CMA）と共管することとなった。これによりFCAは、金融規制違反がなくとも競争政策の観点から銀行等に対して排除命令等を発出することができるようになった。

② チャレンジャー・バンクの動向

一口にチャレンジャー・バンクといっても、様々な出自やモデルがある。PRAの公表資料によると、2006年以降の新規参入行は12行ある（外銀37行除く）。チャレンジャー・バンク設立の第一波は2009年から2011年の期間であり、既存の中小行を母体に、プライバー

ト・エクイティ（PE）の出資を得たチャレンジャー・バンクが多く登場した。アルダーモアやワンセービングス、ショーブルックなどがこれに当たる。背景としては、PEが英国大手行の非合理性から新規参入に成長機会を見出したことが考えられる。

チャレンジャー・バンクの第二波は、銀行の新規参入に係る規制緩和が措置された2014年以降に見られる。ここでは、ブティック系金融グループが本業を補完する目的で、新規参入要件の緩和を利用して銀行子会社を設立するという傾向がみられる。また、ほとんどがオンライン専業であり、認可にモバイルゼーションを利用している銀行が多いという特徴もある。このように、オンライン・バンキングが普及し、チャレンジャー・バンクの形態としてオンライン専業というモデルが増加する中、新規参入のハードルは更に低下しているようである。例えば、直近認可を取得したオークノースはオンライン専業、アトム・バンクはモバイル専業であり、いずれも母体となる金融グループ等もない。

代表的なチャレンジャー・バンクとしては、2010年設立のメトロ・バンクがある。メトロ・バンクは、米国コマース・バンコプの創業者ベルノン・ヒル氏が設立した銀行である。英国における店舗網を持つ銀行の新規認可は、メトロ・バンクまで100年以上なく、設立に当たってPEからの出資を受けず、既存銀行を継承したわけでもなく、街中の支店で既存の大手行に直接チャレンジする、文字通

りの「チャレンジャー・バンク」と言えよう。

メトロ・バンクの特徴は、その支店戦略にある。平日の営業時間は午前8時から午後8時であり、土日も営業しており、休みは年間3日しかない。コールセンターも年中無休の24時間営業である。また、ファミリーの囲い込みに向けたサービスも特徴的である。例えば、子供向けには、支店の専用ATMに月1回、計5回入金すると5ポンドが支給されるサービスを展開している。また、各支店には各支店にはドッグフードや犬用の飲料水等を置いたドッグ・コーナーが設けられている。これは、「飼い犬を大事にされると自分も大事にされている気持ちになる」というヒル会長の考えによるものである。

■ 3. フィンテックの台頭

① 英国政府の取り組みと業界プラットフォームの創設

大手英銀はチャレンジャー・バンクに加え、台頭するフィンテックという異業種との競争にも晒されつつある。フィンテックの台頭の背景としては、まず、英国政府による政策的取り組みが挙げられる。

英国政府は2010年より、「テック・シティ構想」の下、ベンチャー企業の育成を図っている。海外起業家を呼び込むために起業家ビザを新設したり、起業家の自社株に係るキャピタル・ゲインの減免措置などを通じて、世界中のベンチャー企業や投資家、研究施設を

呼び込み、各々が相互に作用しあうベンチャー・ビジネスのエコ・システムを創出している。

英国政府はまた、資金調達面でもベンチャー・企業を支援するべく、ブリティッシュ・ビジネス・バンク（BBB）を2013年に設立した。BBBは、中小企業による資金調達のリクエストを受けて、それを民間金融機関などのパートナー金融業者に繋げ、当該パートナー金融業者に対するファイナンスや、彼らが提供するローンに対する保証等の方法で支援を行っている。また、子会社のブリティッシュ・ビジネス・バンク・インベストメントを通じて、中小企業に資金供給する金融業者の株式や債券への投資も実施する。

こうした政府の取り組みから、ロンドンはITベンチャーの一大集積地へと成長した。その中でも特に、金融センターたるロンドンという土地柄から、金融関連のIT企業が増加した。フィンテックの盛り上がりをも更に加速させるべく、財務省は2014年8月、フィンテックに特化した支援策を打ち出した。その際、オズボーン財務相自らがLevel39においてフィンテックの業界団体イノベート・ファイナンス（後述）の設立大会に登壇して公表したことからも、政府の本気度が窺い知れる。

フィンテック支援策の目玉は、銀行による代替的な貸し手の紹介プログラムである。中小企業の融資申請を断った金融機関は、チャレンジャー・バンクやクラウドファンディング、P2Pレンディングのプラットフォーム

などの代替的な貸し手への紹介を希望するか、融資申請企業に確認することが求められる。RBSとサンタンデールは、同プログラムの施行に先駆け、P2Pレンディングの大手Funding Circleと提携し、融資を断った企業の紹介を行っている。また、税制面では、非課税の個人貯蓄勘定（ISA）の投資対象にP2Pレンディングを含めることが打ち出されている。

民間におけるフィンテック支援に向けたインフラ作りも進んでいる。2013年3月には、ロンドンの新金融街の開発会社カナリー・ワーフ・グループの出資により、ベンチャー企業を育成するインキュベーター施設のLevel39が設立された。Level39では、ベンチャー企業へのオフィス・スペースに加え、各種専門家によるメンタリング等のアクセラレーター・プログラムも提供される。ロンドンのフィンテック・センターとしての認知度の高まりに伴い、Level39におけるフィンテックの入居企業数は増加している。Level39に入居するベンチャー企業170社超のうち約7割がフィンテックとなっており、今では英国フィンテック業界の中心地となっている。

また、2014年8月には、フィンテックの業界団体としてLevel39内にイノベート・ファイナンスが設立された。設立に際しては、ロンドンの新金融街の開発会社カナリー・ワーフ・グループとシティ・オブ・ロンドン・コーポレーションが設立資金を提供した。会員は、フィンテック、金融機関、IBMなど様々

であり、設立当初50社だった会員は、現在100社を超えている。また、プログラム・スポンサーとしてBBBがフィンテックに対する金融支援を行っている。

② 英国フィンテック業界の動向

こうした中、英国のフィンテック業界は急速な伸びを見せている。現在、英国フィンテック業界では、企業数が1,000社以上となっており、推計で年間200億ポンドの収入を上げるまでに成長している。業界全体の従業員数は約44万人で、ニューヨークやシリコン・バレーを凌駕する。また、英国、アイルランドの2014年のフィンテック投資額は、前年比136%増の6.23億ドルとなっており、欧州全体の42%を占めている。

既存の金融サービス業界の秩序に挑戦するディスラプターとしてのフィンテックの代表格は、資金の貸し手と借り手を繋ぐP2Pレンディング及び、出資者と資金調達者をつなぐクラウドファンディングと言えよう。個人向け融資のZopaや中小企業向け融資のFunding Circle、株式出資を仲介するCrowdcube、住宅・商業用融資のLendinvestなどがこれに当たる。いずれも、①オンラインによる利便性、②低コスト、③投資案件を自分で選択できる透明性、などの点で利用者の信認を集め、急速に取引額を増やしている。英国におけるP2Pレンディングやクラウドファンディングの取引額は、2014年には前年比161%増の17.4億ポンドに上ると推計され

ており、2015年には44億ポンド近くまで増加すると見られている。

証券ビジネスに切り込むフィンテックもある。債券発行プラットフォームを提供するORIGINは、プラットフォーム上で発行体と機関投資家を直接繋げることで、発行手続きを簡素化し、発行体に安価かつ機動的な資金調達手段を提供する。eToroは、トレーディングSNSと為替・株・商品先物取引のオンライン差金決済サービスを提供している。プラットフォーム上で投資家間の投資アイデアの交換や、ポートフォリオのコピーを可能にすることで、400万人以上の顧客を獲得している。また、オンライン・ウェルス・マネジメント会社のNutmegは、顧客ごとの投資金額やリスク許容度に応じたオンライン上でのポートフォリオ設計サービスを提供している。

一方、ディスラプターとしてではなく、既存の金融サービス業者の支援を企図するフィンテックもある。例えば、Calastoneは、資産運用会社等の業務フローを電子化することにより、約60%のコスト削減を図る。Menigaは、金融機関の顧客向けにオンラインのパーソナル・ファイナンス・ソフトウェアを手掛ける。DueDilは、4,500万社以上の未上場企業データベースを蓄積・公開しており、2011年の設立ながら「未上場企業のブルームバーク」とも呼ばれている。

もっとも、フィンテック業界は、業界全体として発展途上であることもあり、課題も多

い。例えば、クラウドファンディングやP2Pレンディングに関しては、資金調達者による詐欺行為や反社会的勢力による利用等の可能性を必ずしも排除できない。また、そうしたサービスを大手金融機関が提供し、資金調達者の事業実体がないといった事態になれば、レピュテーション・リスクを引き起こしかねない。逆に、金融機関が条件等も含めた厳密なデュー・デリジェンスを実施すると、低コストと大衆の英知に依拠するというP2Pやクラウドファンディングの本来の主旨から外れたものになってしまう。

既存の伝統的金融機関については、フィンテックとの対比で、動きが遅い、イノベーションではない、といった見方がなされることもあるが、そもそもコンプライアンスやオペレーショナル・リスク、レピュテーション・リスクによりできないことも多いということは念頭に置く必要がある。

■ 4. 大手銀行による対応策

① IT活用の積極化

こうしたチャレンジャー・バンクやフィンテックの攻勢に対して、大手英銀も対抗策を講じている。各社とも進めているのが、リテール・バンキングを中心としたデジタル化であり、支店網における人員などのコスト削減や若年層を中心とした顧客の利便性向上に加え、行員が不正行為を働くリスクを低減させることも目的とする。

英国銀行協会によると、実際、モバイルもしくはタブレットにおけるバンキング・アプリケーションのこれまでのダウンロード数は約2,290万回に達した。その一方で、銀行の支店への訪問件数は過去3年で約30%減少しており、1992年からの20年間で銀行の支店の約4分の1が閉鎖されているという。

英銀の中でデジタル化に最も積極的なのが、顧客数約3,000万と英国最大を誇るロイズ・バンキング・グループであろう。ロイズは、ITを活用したマルチチャネル化を経営の最優先課題の一つに掲げており、2011年来、計7.5億ポンドをデジタル化に投資してきた。例えば、2011年に導入したマネー・マネージャーは、オンラインの口座管理サービスであり、口座保有者がオンラインでデビット・カード及びクレジット・カードの資金使途を把握でき、将来的な貯蓄目標や支出計画の設定、自動引落のカレンダーなどの機能もついている。

ロイズのリテール・バンキング顧客では、1,050万人がオンライン・バンキングを利用しており、そのうち520万人がモバイル・バンキングを利用しているという。2017年にはシンプルな取引や追加サービスの60~70%がデジタル・チャネルで行われることになるとの予測の下、2017年までの間、デジタル化に更に10億ポンドを投資する予定である。また、デジタル化に併せてコスト削減も進める予定であり、2017年までの間で、150支店の閉鎖及び9,000人の人員削減等を通じた10億ドル

のコスト削減を目標としている。

他方、支店業務を支援する形でのデジタル化もみられる。例えば、住宅ローンでロイズに次いで英国第2位のネーションワイドは、支店において顧客が遠方の住宅ローン・アドバイザーとテレビ会議でやり取りする仕組みを整備している。現在、3か所に60人のアドバイザーを配置しているが、今後400人に増員し、全国の約700支店で利用できるようにすることが予定されている。

② フィンテックの育成・活用事例

大手金融機関がフィンテックを取り込もうという動きもみられる。例えば、サンタンデールUKは2014年7月、世界各国のフィンテックに投資する1億ドルのベンチャー・キャピタル・ファンドの設立を発表した。サンタンデールはベンチャー・キャピタル・ファンド設立の目的として、投資収益の追求ではなく、世界中の同行顧客が最先端のノウハウとイノベーションの恩恵を享受できるようになることを挙げる。

ベンチャー企業の成長を支援するアクセラレータ・プログラムを介してフィンテックの取り込みを図る事例もある。パークレイズは、ベンチャー・キャピタルのアクセラレータであるTechstarsと共同で、ロンドンでフィンテックを対象とするアクセラレータ施設を設立している。Techstarsは対象企業に6%出資するものの、パークレイズは出資せず、オフィス・スペースの提供に加え、Techstars

と共同で、メンター紹介や顧客開拓支援などのプログラムを提供する。13週間のアクセラレータ・プログラムの最後には、参加企業に公開デモンストレーションで潜在顧客にPRする機会が与えられる。

また、アクセンチュアがLevel39内で運営するアクセラレータであるフィンテック・イノベーション・ラボには、英国4大銀行に加え、シティグループ、ドイツ銀行、UBS、ゴールドマン・サックスをはじめとする大手金融機関15社が参加している。ラボへの参加を通じ、フィンテックへの投資や提携の機会を探り、自行の顧客サービスの向上に繋げることを目的とする。2014年末までに、14の企業がプログラムを終え、3,500万ポンドの資金調達、金融機関との約50件のビジネス契約が実現している。

■ 5. おわりに

英国におけるチャレンジャー・バンクやフィンテックの台頭は、寡占状態にある大手行のプロダクトやサービスに対する消費者の不満、それをくみ取った政策当局による後押しを受けたものと言えよう。そこにあるのは、既に消費者の間で普及し尽くしている大手商業銀行の効率性向上ではなく、消費者にとっての選択肢拡大、金融システムの複線化を通じた中小・零細業者への資金供給の増大、という視点である。

他方、受けて立つ大手金融業者としては、

チャレンジャー・バンクやフィンテックなどの新興業者によるプロダクトやサービスのうち、どれが徒花に終わるのか、どれが真に金融サービスの再定義につながるのか、消費者の受容度合も含めて注視していく必要がある。その上で、必要とあれば、提携・買収を通じて外部のイノベーションを取り込むことも検討に値しよう。特に、単体では収益化が困難なビジネス・モデルないし商品・サービスも、大手金融業者が持つブランドや販売ネットワークと結び付けば、収益化に必要なクリティカル・マスを獲得できる可能性もある。

チャレンジャー・バンクやフィンテックを側面支援する政策が打たれ、その流れの中で各プレイヤーが自らの最適解を模索する英国銀行業界の群像は、日本においても、銀行業のみならず、リテール金融ビジネス全般の在り方を考える際に、参考になるものと思われる。

