

大手英銀の牙城に挑むチャレンジャー・バンクと FinTech

神山 哲也、飛岡 尚作

■ 要 約 ■

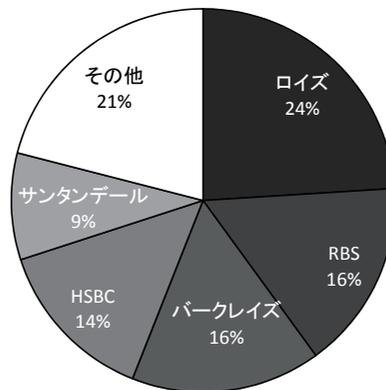
1. 英国の銀行業界は長年 4 大銀行の寡占状態にあった。しかし、ここ数年は、政府や業界を挙げた様々な取り組みの結果、チャレンジャー・バンクやフィンテック（FinTech）との新たな競争環境に直面するようになってきている。
2. チャレンジャー・バンクについては、消費者の選択肢拡大を目的とした銀行の新規参入に係る規制緩和等もあり、英国銀行業に成長機会を見出して、オンラインやモバイル専業など、新機軸を打ち出すプレイヤーの参入が増加している。
3. フィンテックも、銀行の競合相手として台頭している。政府によるフィンテック育成策や、業界団体やアクセラレータの設立などのインフラ整備により、フィンテックを巡るエコシステムが創出されている。その結果、既存の金融機関のシェア獲得を狙ったディスラプターとしてのフィンテックだけでなく、金融機関の支援を図るフィンテックも生まれている。
4. これに対し、大手行も対抗策を講じている。リテール銀行業務を中心としたデジタル化に加え、フィンテックに投資するファンドの設立やアクセラレータの運営を通じて、外部のイノベーションを取り込み、自行の顧客サービス向上を図っている。
5. 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。

I はじめに

英国の銀行業界が変革期を迎えている。英国の銀行業界は長年、HSBC、バークレイズ、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）の 4 大銀行の寡占状態にある。例えば、中小企業向け融資では、4 大銀行で 85%のシェアを有するとされる¹。また、個人向け当座預金では、4 大銀行で 70%、サンタンデールを入れると 79%に及ぶ（図表 1）。しかし、ここ数年は 4 大銀行も、新たな競争環境に直面する

¹ HM Treasury, “Competition in banking: improving access to SME credit data”, December 15, 2014

図表 1 個人向け当座預金のシェア（2013 年末）



(出所) 公正取引局、英国銀行協会より野村資本市場研究所作成

ようになってきている。

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、英国で新規参入する銀行の総称であり、英国政府の政策的後押しもあって、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、顧客ニーズが既存のサービスでは十分に充足されていないとみられる分野に焦点を絞ったものが多く、特に IT（情報技術）を活用したオンライン・チャンネルに特化・注力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。日本でも、電子決済の PayPal などは良く知られており、また、クラウドファンディングもフィンテックに含まれる。フィンテックは、既存の大手行を中心とした秩序を崩し得る存在としても注目されている。例えば CNBC は、2013 年から年一回、未踏のニッチ分野から既存の大企業にとって代わろうとす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²。

このように、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しく中、その挑戦を受ける銀行側でも、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 2014 CNBC's Disruptor 50

II チャレンジャー・バンクの台頭

1. 英国政府による銀行業への新規参入促進策

英国では、4大銀行の寡占状態がかねてより問題視されてきた。古くは2000年3月にドナルド・クルックシャンク³による、いわゆるクルックシャンク・レポート⁴において、調査対象となったあらゆる銀行の市場で競争の不全があったことが報告された。それ以後も、英国の競争当局によって、銀行業界の競争不全は問題視されてきた。2002年の調査では、市場シェアの大手への集中や消費者が口座保有銀行を変更することに消極的であること、価格競争を制限ないし歪める慣行、価格の不透明性、参入障壁が問題視され、2007年の調査でも、口座保有銀行の変更と商品・サービスの比較可能性の問題が指摘されるなど、大手行による寡占が問題視されてきた⁵。

英国議会でも、銀行業界の寡占は問題視されてきた。英国のリングフェンス規制（商業銀行と投資業務の分離、いわゆるヴィッカーズ・ルール）を打ち出した独立銀行委員会による2011年11月の最終報告書では、大手への市場シェアの集中、参入障壁、消費者の選択肢の少なさが指摘された⁶。更に、金利指標の不正操作問題を受けて設立された議会銀行基準委員会が2013年6月に公表した報告書では、ピア・ツー・ピア（P2P）レンディング⁷やクラウドファンディングについて銀行と同等な規制・税制とすることや、口座のポータビリティ向上などの提言が盛り込まれた⁸。

こうした競争当局や議会からの問題提起を受け、銀行業への新規参入を促進するべく、様々な規制上の措置が施されてきた。まず、イングランド銀行と金融サービス機構（FSA（当時））は、銀行部門に参入する会社に係る要件の見直し結果を2013年3月に公表し、FSAの後継機関となる健全性監督機構（PRA）と金融行為監督機構（FCA）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⁹。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両当局に判断された新規参入行について、①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、②新規参入行に自動的にピラー2A要求資本を上乗せすることの廃止、③ピラー2B（資本計画バッファ）設定の柔軟化、が実施された¹⁰。更に、2013年10月には、特化型小規

³ 英国通信局局長、ロンドン証券取引所会長等を歴任。

⁴ Sir Donald Cruickshank, "Competition in UK Banking: A Report to the Chancellor of the Exchequer", March 2000

⁵ Competition Commission, "The supply of banking services by clearing banks to small and medium-sized enterprises – Volume 1", March 2002, Office of Fair Trading, "SME Banking - Review of the undertakings given by banks following the 2002 Competition Commission report", August 2007

⁶ Independent Commission on Banking, Final Report, November 2011

⁷ 資金供給主体と資金需要主体を融資の形態でインターネット上で結び付けるサービス。日本ではソーシャル・レンディングとも呼ばれる。

⁸ Parliamentary Commission on Banking Standards, "Changing Banking for Good", March 2014

⁹ Bank of England, FSA, "A review of requirements for firms entering into or expanding in the banking sector", March 2013

¹⁰ ピラー2A要求資本は、バーゼル規制を受けたEU規制に基づくピラー1要求資本では補足しきれないリスクを補足するもので、ピラー1と併せて規制上の要求資本を構成する。これに対し、ピラー2Bは、想定されるストレス時にも規制上の要求水準を満たすためのガイダンスと位置付けられる。

模銀行（Small Specialist Bank）に区分される銀行に係る規制上の要求資本の絶対額を 500 万ユーロから、100 万ユーロもしくは 100 万ポンドの高い方に緩和した。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は自動的に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、両当局による認可プロセスにおける申請者への協力の強化や必要書面のパッケージ化など、既存の認可申請プロセス全体の利便性向上に加えて「モバイルゼーション」と呼ばれる選択肢も追加された。モバイルゼーションとは、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。例えば、銀行業を開始するに当たり、利用しようとする外部業者から認可取得を要件として提示されている場合、モバイルゼーションが効果を発揮することになる。但し、モバイルゼーションを利用する新規参入行は 12 ヶ月（モバイルゼーション期間）以内に、通常の認可で必要な欠落部分を整備しなければならず、できなかった場合は原則として認可が取り消されることとなる。

更に、2013 年 9 月からは、当座預金スイッチ・サービス（Current Account Switch Service）が導入された。これは、当座預金の銀行間の移管を 7 営業日以内に完了させるシステムである¹¹。銀行間の競争促進を目的に、決済関連の業界団体である決済協議会（Payments Council）と約 40 の銀行やビルディング・ソサエティが任意で立ち上げた。FCA は、リテール銀行市場における競争を更に促進するべく、口座番号ポータビリティについても検討している¹²。

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（Competition and Markets Authority、CMA）と共管することとなった。具体的には、①1998 年競争法に基づくカルテルなど反競争的契約や独占的地位の濫用に対するエンフォースメント権、②2002 年企業法（Enterprise Act 2002）に基づく CMA への市場調査の照会権、が付与された。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. 英国チャレンジャー・バンクの動向

上記のように、英国ではチャレンジャー・バンクを後押しする政策が次々と講じられて

¹¹ システムの保守・運営は、1968 年以来英国のクレジット及びデビット・カードの決済システム・インフラを運営してきた Bacs Payment Schemes Ltd.

¹² 検討主体は FCA の下に創設された決済システム規制機構（Payment Systems Regulator）が設置した業者・消費者など広範な関係者で構成される決済戦略フォーラム（Payments Strategy Forum）。なお、FCA は、ジョージ・オズボーン財務大臣が 2014 年 12 月のオータム・ステートメントで諮問した当座預金口座移管期間の 5 営業日への更なる短縮については、消費者にもたらす便益が大きいとは言えないとして否定している（FCA, “Making current account switching easier: the effectiveness of the Current Account Switch Service (CASS) and evidence on account number portability”, March 2015）。

いるが、実際にはこれらの施策が講じられる前から銀行の新規参入はあった。そのため、英国政府の取り組みは、チャレンジャー・バンクの出現という既存のトレンドを追認し、それを更に加速させることを目的としたものと位置付けられ、実際、上記制度改正後、チャレンジャー・バンクは増加傾向にある。

一口にチャレンジャー・バンクと言っても、様々な出自・モデルがある。チャレンジャー・バンクの厳密な定義もあるわけではない。図表 2 は、PRA が公表している 2006 年以降の新規参入行の一覧である（その間の外国銀行の新規参入 37 行は除外）¹³。ここから、チャレンジャー・バンクの設立には特徴的な第一波と第二波があることが見て取れる。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、プライベート・

図表 2 英国チャレンジャー・バンク（2006 年以降）

設立	銀行名	出自	特徴
2009年	アルダーモア・バンク (Aldermore Bank)	PEのアナキャップがラブラー・バンクを買収、ベース・コマーシャル・モーゲージと合併させて設立（旧行の認可を継承）	・無店舗のオンライン銀行。 ・個人向けの預金と住宅融資、中小企業向けの各種融資等に特化。 ・顧客数16万超、融資額48億ポンド、預金量45億ポンド（2014年末）。 ・2015年3月、ロンドン証券取引所上場。
2010年	メトロ・バンク (Metro Bank)	米地銀コマース・バンコブ創業者のベルノン・ヒル氏が創業・保有。店舗網のあるリテール商業銀行としては100年ぶりの新規参入	・ロンドンを中心に36支店、2020年には150店を目標とする。 ・2015年4月に50万口座を達成。預金量は33.8億ポンドに。 ・土日も含め年362日営業。営業時間も長い ・残高照会・送金・カード管理機能のあるオンライン・バンキング。 ・大陸欧州におけるカード利用手数料無料化（一部）。 ・ファミリー・フレンドリーをアピール。
2010年	ワンセービングス・バンク (OneSavings Bank)	PEのJCフラワーズの出資を得て、セント・リライアンス・ビルディング・ソサエティの業務を移管して設立	・個人向け預貸・投資、オフショア住宅ローン、商業用不動産ローン、不動産開発ローン等でマルチ・ブランド展開。 ・支店や仲介業者チャネルが中心、一部オンラインもあり。 ・2014年6月、ロンドン証券取引所上場。
2011年	ショープルク・バンク (Shawbrook Bank)	RBSのPE部門がワイタウエイ・ライドロー・バンクを買収、ショープルクに名称変更（旧行の認可を継承）	・個人、中小企業向けの預貸業務に特化。 ・10拠点を通じた伝統的銀行業務を標榜。一部オンラインもあり。 ・融資額23億ポンド、預金量24億ポンド（2014年末）。 ・RBSからはオペレーション、戦略的に独立（連結対象外）。 ・2015年3月、ロンドン証券取引所上場。
2011年	バージン・マネー (Virgin Money)	バージン・グループがノーザンロックのグッドバンクを買収（認可再取得）	・75の支店は赤を基調にしたデザイン性を意識。顧客であれば誰でも予約・利用できるラウンジも5か所設置。 ・120万の顧客がオンライン・バンキングを利用。 ・近年は住宅ローンとクレジット・カードに注力。 ・オーストラリアと南アフリカにも進出。慈善活動にも積極的。 ・2014年11月、ロンドン証券取引所上場。
2011年	ケンブリッジ&カウンティーズ・バンク (Cambridge & Counties Bank)	ケンブリッジシャー地方政府年金基金とケンブリッジ大学が設立	・中小企業向けの預貸業務に特化。 ・原則オンライン専業。
2013年	TSBバンク (TSB Bank)	ロイズTSBの国有化に伴うEU公的支援ルールの適用により分離	・かつてのトラスティ・セービングス・バンクのブランドを復活。 ・個人、法人向け預貸業務を300超の支店で展開。オンラインにも注力。 ・2014年6月、ロンドン証券取引所上場。 ・2015年3月、スペインのサバデル銀行による買収提案の受入表明。
2014年	パラゴン・バンク (Paragon Bank)	投資用不動産向けローン専門のパラゴン・グループ（ロンドン証券取引所上場）が銀行子会社として設立	・個人向け預貸業務に特化。 ・オンライン専業 ・認可時にモバイルゼーション利用。
2014年	ハンブデン&コー (Hampden & Co)	保険の中核とするハンブデン・グループが買収したプライベート・バンクのスコパンを名称変更し、認可取得	・エジンバラとロンドンの富裕層向けプライベート・バンク。 ・認可時にモバイルゼーション利用（総預金量最大5万ポンド）。 ・本稿執筆時点では営業未開始。
2015年	チャーター・セービングス・バンク (Charter Savings Bank)	チャーター・コート・フィナンシャル・サービス（米ヘッジファンドのエリオット・アソシエイツが保有）が銀行子会社として設立	・個人向け貯蓄商品（定期預金、貯蓄預金、当座預金）に特化。 ・オンライン専業（無店舗）。コールセンターは土日営業。 ・住宅ローン及びサービシングは別ブランドで展開。
2015年	オークノース (OakNorth)	リシ・コースラ氏とジョエル・パールマン氏が創業。両氏は金融機関向けリサーチ分析受託会社コバル・アンバ（現在はムーディーズ傘下）の創業者	・原則オンライン専業。個人預金と新興成長企業向け融資に特化。 ・不動産以外の多様な担保資産の受入れを特色とする。 ・元FSA長官のアデア・ターナー卿を社外取締役役に迎える。 ・認可時にモバイルゼーション利用（総預金量最大5万ポンド）。 ・本稿執筆時点では営業未開始。
2015年	アトム・バンク (Atom Bank)	メトロ・バンク出身のアンソニー・トムソン氏が創業。創業メンバーにはHSBC系のオンライン銀行ファースト・ダイレクトの出身者も	・英国初のモバイル専業銀行。 ・完全ペーパーレス。 ・コールセンターはアプリ利用のサポート・デスクという位置づけ。 ・PINに加え生体認証も利用。

（注） 外銀の新規参入 37 行は除く。

（出所） 各種資料より野村資本市場研究所作成

¹³ 37 行は支店形態除く。また、複数の中東機関投資家等が共同で出資するイスラム銀行 2 行を含む。外銀の現地法人形態での進出では、中国、ナイジェリア、中東諸国の銀行が多くなっている。

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。この背景としては、PE が英国における大手銀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。しかし、上場を済ませたことに加え、新規参入行がコストを賄えるだけの規模を必ずしも獲得できていない中、JC フラワーズがワンセービングス・バンクの持分を一部売却するなど、PEのチャレンジャー・バンク熱も一段落してきている¹⁴。

そうした中、銀行の新規参入に係る規制緩和が措置された後の 2014 年以降、チャレンジャー・バンクの第二波が生じている。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やアトム・バンクは、母体となる金融グループ等のないオンライン専業銀行である。このように、新規参入障壁が緩和されたことを受け、当初段階では必ずしも資金やインフラを潤沢に持たないチャレンジャー・バンクが、今後増えてくるかもしれない。

以下では、チャレンジャー・バンクの先駆けとなったメトロ・バンク、2015 年 6 月に認可を取得したばかりで英国初のモバイル専業の銀行となるアトム・バンクを紹介する。

1) メトロ・バンク

米国でコマース・バンコプの創業者ベルノン・ヒルが設立したメトロ・バンクは、2010 年 3 月、FSA（当時）から銀行業の認可を取得した。店舗網を持つ銀行の新規認可は、それまで 100 年以上に渡ってなかった。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。支店はロンドン市内を中心に 36 支店（本稿執筆時点）あり、2020 年までにロンドン市外も含めて 150 支店に拡大する予定である。また、2015 年 3 月末時点では、口座数 50 万（前年比 56%増）、預金量 33.75 億ポンド（同 109%増）、融資量 18.3 億ポンド（同 91%増）となっており、英国で最も成長性の高い銀行の一つと目されている。なお、2016 年には上場も計画されている¹⁵。

メトロ・バンクでは、支店、テレフォン・バンキング、オンライン・バンキング、モバイル・バンキングと、一通りのチャンネルが揃えられているが、その中でも特徴的なのが支店戦略である。まず、支店は土日祝日も営業し、休みはクリスマス、元旦、イースター・サンデーの 3 日のみとなっており、営業時間も平日は午前 8 時から午後 8 時、土曜日は午前 8 時から午後 6 時、日曜・祝日は午前 11 時から午後 5 時となって

¹⁴ “Entrepreneurs ride second wave of bank start-ups”, *Financial Times*, May 13, 2015

¹⁵ 最大株主は 9%を保有する創業者会長のベルノン・ヒル氏であり、10%以上の保有は認めない方針だという。なお、他の投資家は、米国フィデリティ・インベストメンツやヘッジファンド・マネージャーのスティープン・コーヘン、その他米国の富裕層個人とされる。

いる。コールセンターも 24 時間営業で年中無休である。サービス面では、伝統的銀行に対抗してスピードと気軽さを前面に打ち出しており、例えば、予約なしで来店しても対面で各種相談をできることや、最短 15 分で口座開設・カード発行ができることを売りにしている。

また、ファミリーの囲い込みを意識した子供と犬に対するサービスでも異彩を放っている。子供向けには、まず、小学校 4 年生と 5 年生向けに 4 コマの金融教育プログラムを提供している¹⁶。児童は、お金・貯蓄・銀行について学び、4 コマ目では支店を訪問して金庫の中へも案内される。また、若者向けの貯蓄口座 Young Savers Account¹⁷保有者で 15 歳以下の者には、Magic Money 5 for 5 Club というサービスも提供される。これは、支店の専用 ATM で子どもが硬貨を入金すると月毎に記録され、それを 5 ヶ月行くと¹⁸、5 ポンドがメトロ・バンクから給付される、というものである。顧客の飼い犬に対するサービスも独自であり、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」という創業者会長の考えによるものである¹⁹。

もともと、こうした一連のサービスはコスト高にも繋がっている。実際、メトロ・バンクは設立来、毎四半期赤字となっている。しかし、赤字幅は毎四半期縮小しており²⁰、ベルノン・ヒル会長は、2015 年下期には黒字転換するとしている。

なお、メトロ・バンクは、2015 年 5 月、大手 P2P レンディング・プラットフォームの Zopa と提携した²¹。Zopa のプラットフォームを通じて、そこで資金調達する主体へメトロ・バンクが融資するというものである。メトロ・バンクの預貸比率は 54%ほどに留まっており、融資拡大につながるというメリットがある。有力チャレンジャー・バンクと有力フィンテックが大手行の寡占に風穴を開けるべく手を組んだものとも言えよう。

2) アトム・バンク

アトム・バンク²²は、2015 年 6 月に認可を取得した本稿執筆時点では英国で最も新しい銀行であり、英国初のモバイル専門の銀行となることで注目されている。他のオンライン専門の銀行は、ブラウザとモバイル両方に対応するが、アトム・バンクの場

¹⁶ 4、5 年生というのは、英国の公立教育カリキュラムに沿った年次。

¹⁷ 0 歳から 21 歳向けの口座。0 歳から 10 歳にかけては親名義であり、11 歳以降は本人名義に変更できる。

¹⁸ 5 ヶ月連続である必要はなく、また、月 1 回で良い。

¹⁹ 捨て猫や捨て犬の里親になる顧客に対するキャッシュバックも提供している（猫で 65 ポンド、犬で 105 ポンド）。

²⁰ 赤字額は、2014 年第 1 四半期 1,060 万ポンド、2014 年第 4 四半期 890 万ポンド、2015 年第 1 四半期 850 万ポンド。

²¹ Zopa, “Zopa announces partnership with Metro Bank”, May 20, 2015, “Metro Bank strikes deal to lend through P2P site”, *Financial Times*, May 19, 2015

²² 英国北東部のダラムに全機能を集約。2014 年初の職員数は約 90 名で、営業開始までに 170 名まで増員する予定 (“Atom Bank plans to burst on to the market”, *The Journal*, January 28, 2015)。

合、近年のオンライン・バンキングにおいてモバイルの利用が増加していることを踏まえ、モバイルに商機を見出したものと言えよう。支店戦略を中核に据えるメトロ・バンクとは対照的とも言えるが、アトム・バンクの創業会長はメトロ・バンクの創業メンバーであったアンソニー・トムソン氏である。

提供するサービスとしては、当座預金や貯蓄預金、個人・中小企業向け融資といった、通常の商業銀行サービスが予定されている。与信審査やサービシングは内部のチームが担う。すべてオンラインのアプリで処理され、小切手も写真を撮ってアプリを通して送信されることになる²³。コールセンターは年中無休で 24 時間営業となり、モバイルでのテレビ会議機能も利用可能となる。但し、コールセンターでは取引の受け付けはせず、アプリの利用を支援するサポート・デスクとしての役割を担う²⁴。また、セキュリティ・システムでは、暗証番号に加え、生体認証システムも利用でき、利用者がどの認証システムをどのような場面で利用するか、自由に設定できるようになる²⁵。

現在の同行ウェブサイトでは、同行の紹介やソーシャル・メディア及びメールでの連絡先が掲載されているのみである。営業開始後も、ブラウザ上のウェブサイトではバンキング・サービスを提供せず、同行の紹介や連絡先の電話番号の提示に留まる予定である。現在の同行紹介のページでは、データを用いれば先を予見しやすくなるにも関わらず、既存の大手行が顧客データを有効に活用していないと記載されており、顧客データから顧客の行動特性を割出し、それに見合ったサービスを提供していくものと考えられる。

なお、アトム・バンクはこれまで 2 ラウンドの資金調達を通じて計 2,500 万ポンドを調達している。最大の外部株主は英国の著名ファンド・マネージャーであるニール・ウッドフォード氏のファンドであり、他にも、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントの元 CEO であるジム・オニール氏なども加わっている。本稿執筆時点では第 3 ラウンドの資金調達を実施中であり、合計で 1 億ポンドを調達する予定である。認可ではモバイル化を利用しており、本格営業開始はまだ先になりそうであるが、マーク・ムレン CEO は、2020 年までに英国個人預金におけるシェア 5% を目標に掲げている²⁶。

オンライン専門の銀行は、その趣旨として、ある程度金融リテラシーのある若年層といった限られた顧客層をターゲットとするものであるが、その中でもアトム・バンクは、モバイル専門でコールセンターもサポート・デスクと位置付けるなど、一層ターゲットを絞り込んでいる。こうした思い切ったモデルがどの程度成功するか、今後のデジタル金融サービスの行方を占う上でも、注目されよう。

²³ “Jobs created as UK’s first exclusively digital bank to open headquarters in Durham”, *Trinity Mirror*, July 18, 2014

²⁴ 緊急時にはコールセンターで取引対応もする。

²⁵ 本節は同行へのヒアリングに基づく。

²⁶ “New British bank Atom aims for 5% market share by 2020”, *Retail Banking News*, May 12, 2015. なお、ムレン CEO は、HSBC 傘下のオンライン・テレフォン銀行ファースト・ダイレクトの元 CEO であり、ニール・ウッドフォード氏は HSBC の株式を売却してアトム・バンクに投資している。

3. チャレンジャー・バンクの課題

チャレンジャー・バンクは、既存の銀行と同じライセンスの下で営業しているため、コンプライアンスの観点でチャレンジャー・バンク固有の問題は特段指摘されていない。チャレンジャー・バンクは下記フィンテックと並んで「ディスラプター²⁷」と形容されることもあるが、むしろ近年出現しているチャレンジャー・バンクが本当にチャレンジャーなのか、ディスラプターなのか、という点はしばしば指摘される。

例えば、チャレンジャー・バンクの第一波は既存行の買収によるもので、第二波も既存金融グループの一部門として設立されたものが主となっている。また、それらの多くがオンライン専業（ないしオンラインが主たるチャンネル）のため、既存の大手行とは顧客層が完全には重複していない。また、チャレンジャー・バンクのオンラインないしモバイル・チャンネルでの機能も、既存の大手行のものと同様か、場合によっては使い勝手が劣るとの見方もある²⁸。そうした中、チャレンジャー・バンクが4大銀行にとって真の脅威になり得るのか、疑問も呈されている²⁹。

III フィンテックの台頭

大手英銀は、チャレンジャー・バンクの脅威に直面すると同時に、金融サービスを提供するIT会社（フィンテック）という異業種との競争にもさらされている。英国では、決済からセキュリティのシステムに至るまで、幅広いフィンテックが存在し、急速に成長している。この背景には、各社による技術革新の努力に加えて、それを促進する政府や業界団体による仕組み作りがある。

1. 政策的取り組みと業界プラットフォームの創設

1) 英国のベンチャー企業育成策：テック・シティ構想

英国におけるフィンテック企業支援の流れは、キャメロン首相によるテック・シティ構想に遡る。2010年11月、キャメロン首相は、当時シリコン・ラウンドアバウトと呼ばれ100社前後のIT系ベンチャー企業が集まっていたロンドン北東部に、世界中からIT起業家や研究施設、投資家を呼び込み、ベンチャー企業の育成・成長の加速を支援することで、次世代の産業育成、競争力強化、雇用の創出を図る『テック・シティ構想』を発表した³⁰。アメリカにおけるシリコン・バレーのロンドン版を作ろうというものである。

²⁷ 「混乱を招く者」を意味するが、フィンテックやチャレンジャー・バンクの文脈では、既存の大手企業が前提としてきた秩序を破壊する新興企業、という方が実際の用語法には適していると思われる。

²⁸ “‘Challenger banks’ are too similar to main lenders, study says”, *Financial Times*, May 22, 2015

²⁹ その限りでは、ゼロからのスタートアップで、支店網も展開し、預金量も急拡大しているメトロ・バンクは真のチャレンジャー・バンクと言えるのかもしれない。

³⁰ Prime Minister David Cameron, “East End Tech City Speech”, November 4, 2010

このビジョンには、グーグル、フェイスブック、インテル、ブリティッシュ・テレコム、マッキンゼーをはじめとする、世界的大企業や大学が研究施設の設置、資金調達の支援、ノウハウの提供、などの形で参画した³¹。また、政府は制度面での支援も行った。例えば、世界中から優秀な起業家を集めるため、一定の条件³²を満たす起業家に対し「起業家ビザ」を新設するなど、ビザ条件の緩和も行った。税制面でも、起業家に対する自社株のキャピタル・ゲイン課税の減免額累計について、1,000万ポンドに達するまで10%の軽減税率を適用することを決めた。

政府はこれら施策の導入によって、起業家を囲む形で、大企業、投資家、各種専門家、研究施設等が1ヶ所に集まり、企業の成長ステージに応じた支援体制を整備すると同時に参加者同士のシナジー効果を期待する、ベンチャー・ビジネスのエコシステムの創出を目指した。そして、テック・シティを運営する中心組織としてテック・シティ・インベストメント・オーガナイゼーション (TCIO) を立ち上げ、当時政府機関でスタートアップの支援に携わっていた起業家のエリック・バン・ダー・クライジ氏³³を初代 CEO に任命した。同氏は、テック・シティのマスター・プランを描いたとも言われており、英国のフィンテック支援においても、中心的な役割を担うことになる³⁴。

一連の取り組みの結果、集まった企業間でのアイデアや人の交流も生まれ、当初100社ほどしかなかったベンチャー企業が、現在では1,300社近くにまでになっており、フィンテック企業も数多く生まれている。

2) British Business Bank による金融支援

このように、英政府は、ベンチャー・ビジネスのエコシステムを創出する一方、長年の課題とされてきた資金調達面でベンチャー企業を支援するため、ブリティッシュ・ビジネス・バンク (BBB) を2013年に設立した³⁵。BBBは中小企業に対し、国による資金供給の枠組みと専門知識・技術を同時に提供し、中小企業にとってのワンストップ・ショップとなることで、中小企業の活性化、ひいては英国経済の発展に寄与することを設立趣旨としている。

³¹ “East End Tech City speech” Cabinet Office, Prime Minister’s Office, 10 Downing Street and The Rt Hon David Cameron MP, November 4, 2010

³² 投資家から、最低5万ポンドの投資が受けられることなど。

³³ バン・ダー・クライジ氏は、1996年「ウェブ・コール・バック」の仕組みを英国で作ったことで知られた人物。レストランの予約やサービス提供会社への問合せをする際、ウェブ上で連絡先と内容を入力すると電話がかかってくる仕組みで、一般的なコールセンターへの電話のように、顧客は長い間待つ必要がない。現在は、ブラウンズ等の有名ホテルをはじめ、数多くの企業が導入している。バン・ダー・クライジ氏は、2006年、政府の依頼を受け、英国におけるアーリー・ステージのIT企業のビジネスを支援する政府プログラムである、グローバル・アントレプレナー・プログラムを立ち上げた。テック・シティ構想も、英貿易投資省 (UKTI) がアドバイスを求めたことから関わった。オランダ生まれ、南アフリカ育ち、15歳で英国へ移住した。

³⁴ “Eric van der Kleij: No 10 guru set to super charge UK’s Tech City”, The Independent, September 8, 2011

³⁵ BBBは、ビジネス・イノベーション・職業技能省 (BIS) が保有する株式会社形態の法人。PRA及びFCAの被認可業者ではないが、子会社のCapital for Enterprise Fund Managersはベンチャー・キャピタルの認可をFCAより受けている。

BBB は直接投資や融資をせず、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を中心とした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。提携するパートナー金融業者は 88 社に上り、大手金融機関、VC を含むファンド、エンジェル投資家に加え、チャレンジャー・バンクも入っている。また、オンライン上で借り手と貸し手を直接つなげるピア・ツー・ピア (P2P) レンディング等のフィンテックも入っている。メイン・ターゲットを売上高 2,500 万ポンド未満の中小企業としており、特にベンチャー企業の支援に注力している。BBB がパートナー金融業者と連携し資金供給を行った企業数は、2014 年 12 月末時点で 43,000 社に上る。これら企業のプログラムを通じた資金調達の総額は 18 億ポンド以上となっており、その 7 割以上が 4 大銀行以外からのものとなっている³⁶。

また、BBB は子会社として、中小企業に資金供給する金融業者の株式や債券に投資するブリティッシュ・ビジネス・バンク・インベストメント・リミテッド (BBBI) を有している。BBBI はそれらの投資を通じ、中小企業に対する多様な資金調達手段の提供や資金供給額の拡大等を目指している。投資対象の金融業者には、Zopa や Funding Circle などの P2P レンディングやクラウドファンディングのプラットフォーム運営会社も含まれている。

3) 財務省のフィンテック振興策

世界有数の金融センターとしての地位を確立してきたロンドンであったが、テック・シティ構想により世界の IT ベンチャー企業の一大集積地へと成長したことで、金融と IT の融合が進み、次第に様々なフィンテックが生まれてきた。

そこで財務省は 2014 年 8 月、フィンテックの盛り上がりを加速させるため、フィンテック分野に特化した支援策を打ち出した。フィンテック支援策の発表に際し、フィンテックの業界団体イノベート・ファイナンス (後述) の設立大会にオズボーン財務相が登壇したことからも、政府の本気度が伺い知れる。政府によるフィンテックの支援の背景には、チャレンジャー・バンク支援策同様、銀行利用者の選択肢を拡大することにより、4 大銀行による寡占状況に風穴を開ける目的もあった。また金融行為監督機構 (FCA) も、2014 年 6 月にプロジェクト・イノベートを立ち上げ、フィンテックに対し金融規制の観点からの相談・アドバイス機能を提供している。

オズボーン財務相はスピーチの中で、フィンテックが英国・世界経済に与える潜在的影響力の大きさについて言及した上で、フィンテック業界の更なる成長への支援や、伝統的金融機関を代替し得る金融プロバイダーの支援を含む金融におけるイノベーション促進を目的とした一連の政策を公表した。これにより、国を挙げて金融イノベーションの国際センターを目指し、経済発展に寄与させると述べている。具体的には、①フィンテック投資への税制優遇策、②BBB を通じた 1 億ポンドの追加資金供

³⁶ British Business Bank, “British Business Bank Performance Highlights”, March 2015

給、③融資を断られたベンチャー企業への代替的な貸し手を紹介するプログラム、④デジタル・金融サービスへの規制緩和（仮想通貨など）等である³⁷。

その中でも目玉となっているのは、③の代替的な貸し手を紹介するプログラムである。中小企業の融資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運営会社などの代替的な貸し手への紹介を希望するかについて、当該企業に確認することが求められる。金融機関は中小企業が紹介を希望すれば、代替的な貸し手と当該中小企業に関する情報をシェアする。これにより、（1）中小企業への2次的な金融支援体制の整備、（2）中小企業への資金供給における競争の促進、を目指している。例えば、RBS とサンタンデールは同プログラムの施行に先駆け、P2P レンディングのプラットフォーム運営会社大手である 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、税制優遇策としては、①P2P レンディングの ISA³⁸適格化、②特許を受けた発明から生じる利益にかかる税率の 10%への引き下げ、などが盛り込まれた。加えて、BBB を通じた追加資金供給については、既にフィンテック企業へ 1 億ポンド以上の資金提供がされているが、これに加えて 1 億ポンドの追加拠出を行うこととした。

4) 民間によるインフラ整備

(1) 業界団体イノベート・ファイナンスの創設

イノベート・ファイナンスは、2014 年 8 月に設立されたフィンテックの業界団体である。複数のベンチャー企業設立経験を持つクレア・コッカートン氏と TCIO の初代 CEO であったバン・ダー・クライジ氏が立ち上げたイノベーション・コンサルティング会社アンティック³⁹の構想により、2014 年 8 月 6 日、国・業界・企業間の橋渡しをする組織として設立された⁴⁰。

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⁴¹が設立資金を提供し、非営利組織として会員企業の会費で運営費を賄っている。会員には、フィンテックから大手金融機関、IBM に至るまで幅広い企業が集まっており、設立当初 50 社だった会員は、現在 100 社を超えている。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。

イノベート・ファイナンスは、世界の金融イノベーション・センターとしての英国の地位の確立、フィンテック・エコシステムの創出、政策提言を含めた対外プロモー

³⁷ HM Treasury and The Rt Hon George Osborne MP, “Chancellor on developing FinTech”, August 6, 2014

³⁸ Individual Savings Account. 英国における非課税措置のついた貯蓄制度。

³⁹ 2013 年に設立されたイノベーション・コンサルティング会社。Level39 に入居している。Level39 入居企業へのコンサルティングや、プログラム提供、アーンスト・ヤングの EY スタートアップ・チャレンジの立ち上げ、スマート・シティ作りに関するベンチャー企業を集めたアクセラレータ・プログラムであるコグニシティ・チャレンジ等のコンサルティングを行っている。

⁴⁰ Level39, “Level 39 two years on”, March 9, 2015

⁴¹ 金融街シティを擁するロンドン市の自治組織の 1 つ。

ション、などを目標としている。フィンテック業界におけるワンストップ・サービスを担う組織として、金融面での支援や技術提供を伴った企業育成・支援を行うことに加えて、加入企業と規制当局、顧客、投資家、人材間をそれぞれ繋ぐ役割なども担っている。

(2) 欧州最大のフィンテック集積地 Level39 の設立

Level39 は、英国フィンテック業界の中心地であるとともに、アクセラレータ機能を持った欧州最大のフィンテック・インキュベーター・スペースであり、カナリー・ワーフ・グループの出資により、2013年3月に開設された。カナリー・ワーフを象徴する高層ビルであるワン・カナダ・スクエアの39階に設置されており、上記イノベーション・ファイナンスも入居している。オズボーン財務相によるフィンテック支援策もこの場所で発表され、ボリス・ジョンソン・ロンドン市長も設立式典に出席・登壇している。欧州のフィンテック・センターとしての認知度の高まりに伴い入居希望も増え、2年間で1,004件の応募があったという。設立当初6社でスタートしたが、2015年6月1日に筆者が訪問した際は170社を超えていた。

Level39 が欧州最大のフィンテック企業の集積地となっている理由は、強力なフィンテック・エコシステムにある。中でも重要な役割を担っているのが、前述のアンティックと提供しているアクセラレータ・プログラムである。アクセラレータ・プログラムとは、高い成長ポテンシャルを秘めたベンチャー企業の成長のために必要な人・施設・技術・アイデア等を提供することで企業の成長を加速させるプログラムである⁴²。Level39 は、起業家をサポートする指南役（メンター）として、元・現役起業家、IT や会計、法律、広報等の専門家、コンサルタント、大手金融機関の IT 責任者など、幅広い業界の人材と提携しており、また、ベンチャー・キャピタル、エンジェル投資家、ヘッジファンドなど様々なタイプの投資家とネットワークも形成している。また、フィンテック・イノベーション・ラボ（後述）をはじめとする、いくつものアクセラレータも入居している。

入居には様々な契約形態がある。全ての入居者は、施設内の WiFi や会議室の利用、メンター・投資家へのアクセスや各種イベントの参加が可能となっている。最も安いオープン・スペースを利用する契約（デスクなし）では、年間1,650ポンド（約31万円）で利用できる。その他、フリー・デスク、固定デスク、オフィス形式など入居形態によって料金が変わる。オフィス形式で入居する場合は、人数に応じて年間31,200ポンドからの契約となる。施設には、カフェや220人以上が収容できるイベン

⁴² 一般的なアクセラレータ・プログラムでは、3ヶ月程の期間が設けられ、個別企業がメンターの協力を得て、自社のビジネスを構築していく。メンターには、成功した起業家や、IT、会計、法務、広報など各業界の専門家などが選ばれる。プログラムを通じ、ビジネス構築の過程で生じる様々な問題に対処することで、短期間で成長を加速することを目指す。参加できるのは、応募企業の中でも選考を通過したごく限られた企業のみであり、倍率は100倍以上となる場合も多い。プログラムの最後には、投資家やメディアが参加するデモンストレーション・イベントが開催され、投資家やメディア、顧客に対し、自社サービスをアピールする機会が与えられる。

トスペースの Space39、ソフトウェアの実験・公開等を行うスペース、投資家との食事や商談に使う ClubLounge39 も設置されており、女性に限定にした起業促進イベント等も行っている。

一連の取り組みの結果、世界中から起業家が集まっている。入居者のうち英国出身者は 48%であり、他は欧州を中心に、イスラエル、インド、中国、韓国等の出身者となっている。入居企業のビジネス分野も、データ分析、決済、銀行システム、トレーディング、FX、クラウドファンディング、サイバー・セキュリティ、小売など幅広い。内訳は、フィンテック 72.6%、IT ソリューション 7.1%、サイバー・セキュリティ 6.5%、スマート・シティ 6.0%、リテール 4.8%、その他 3.0%となっている。

Level39 の立ち上げでも、前述のバン・ダー・クライジ氏がキーマンとなった。設立のきっかけは、当時 TCIO の CEO でフィンテック・エコシステム構想を持っていたバン・ダー・クライジ氏に、カナリー・ワーフの活性化策を考えていたカナリー・ワーフ・グループのサー・ジョージ・ラコベスク CEO が話を持ちかけたことにはじまる。具体案策定などでイニシアチブをとったのはバン・ダー・クライジ氏であった。同氏は、カナリー・ワーフがフィンテック企業の拠点として適切と考えた理由として、大手金融機関が集中していることに加え、インフォシスやトムソン・ロイターをはじめ、テクノロジー、メディア、テレコムで働く人が約 7,000 名おり、様々な提携や実験が容易であることを挙げている⁴³。

2. ロンドンにおけるフィンテック業界の動向

以上のように、政府と業界が密に連携して業界を盛り上げる中で、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。その内訳をみると、決済インフラやソフトウェアが大部分を占めている一方、P2P レンディングは注目度に反して低位に留まっていることがわかる（図表 3）。低コストを売りとする一方、ビジネスとして独り立ちできるだけのクリティカル・マスは未だ獲得できていないとも解釈できよう。

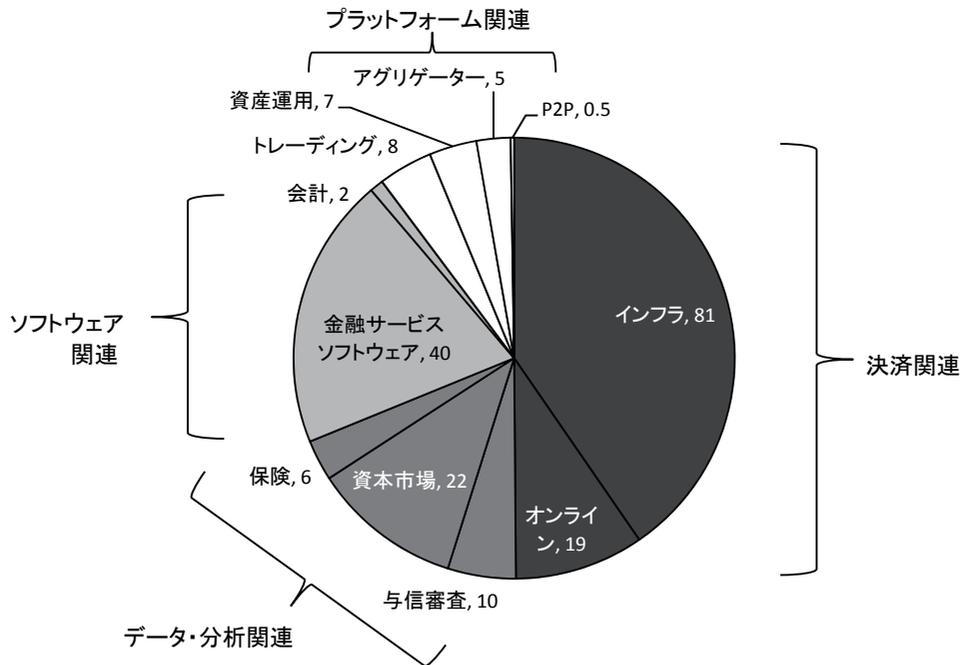
業界全体の従業員数は約 4.4 万人で、ニューヨークやシリコン・バレーを凌駕する⁴⁴。また、英国、アイルランドの 2014 年のフィンテック投資額は、前年比 136%増の 6.23 億ドルとなっており、欧州全体の投資額の 42%を占めている。また、FinTech50 2015⁴⁵のうち、26 社がロンドンとなっている。

⁴³ “Level39: Is Eric Van der Kleij building his own Tech City in Canary Wharf?”, *LondonlovesBusiness*, April 8, 2013

⁴⁴ UK Trade & Investment, Ernst& Young, “Landscaping UK Fintech”, August 6, 2014

⁴⁵ 金融サービスに変革をもたらす企業として、フィンテック企業紹介サイト FinTechClty が紹介する欧州フィンテックのリスト。

図表3 英国フィンテック業界の収入内訳（推計）



(注) 単位は億ポンド。

(出所) Ernst & Young, "Landscaping UK Fintech" (August 6, 2014)より野村資本市場研究所作成

フィンテックを形容する際に多く用いられるのが、高い利便性や低価格戦略を打ち出すことで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である。資金の貸し手と借り手を繋ぐ P2P レンディングや、出資者と資金調達者をつなぐクラウドファンディングがこれに当たり、例えば、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 などがある。これらは、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託を集め、急速に取引額を増やしている。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⁴⁶。

また、投資銀行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、発行体が安価かつ機動的に資金調達できる。同社は発行手数料を年限あたり 1bp に抑え、欧州の債券発行市場 5.7 兆ドルの 10% のシェア獲得を目指している。TransferWise は、低価格での海外送金サービスを提供している。実際には送金せず、送金者と受け手各々の国における反対の注文と相殺することで、手数料を既存業者の 10% 程

⁴⁶ Nesta /University of Cambridge, "UNDERSTANDING ALTERNATIVE FINANCE", November 2014

度まで引き下げる。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。コピーをする場合は最低 50 ドルの手数料を払い、コピーされたトレーダーはその数に応じて報奨金を得る仕組みを提供する。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⁴⁷。

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、Meniga、DueDil などが挙げられる。Calastone は、資産運用会社等の業務フローを全て電子化することにより、約 60%のコスト削減⁴⁸を図る。全てのやりとりがオンライン上でリアルタイムに確認できることから、オペレーショナル・リスクの削減にも貢献する。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。16 ヶ国の銀行 24 行にオンライン・バンキングや PMF システム、データ分析ツールを提供しており、この中には先進的なオンライン・サービスを展開することで知られるポーランドの mBank も含まれる。DueDil は、4,500 万社以上の未上場企業データベースを蓄積・公開している。銀行の融資審査を支援することを目指しており、2011 年の設立ながら「未上場企業のブルームバーグ」とも呼ばれている。また、ニューヨーク本拠地の stockfuse（バークレイズ・アクセラレータ・プログラムに参加）は、金融機関やヘッジファンドなどの金融サービス業界に対し、専門技能を持った人材の採用支援と学生の金融教育を目的とした金融教育ゲーム・アプリを開発・提供している。トレーディング・ゲーム等を通じ、学生は金融の実務や仕組みを学べると同時に、企業側はゲームの結果や状況をリアルタイムで確認することで、適切な人材を探す手段として利用できる。既に、JP モルガンやバークレイズ等の大手金融機関、エール大学やデューク大学等の大学とも提携している（図表 4）。

⁴⁷ 詳細については、田中健太郎「シュローダーによるナツメグへの出資」『野村資本市場クォーターリー』2014 年夏号ウェブサイト版を参照。

⁴⁸ FinTechCity, “The FinTech50 2015 –The fifty hottest FinTechs in Europe”

図表4 英国フィンテック企業例

企業名 (設立)	ビジネスモデル /既存モデル	推計資金 調達額 (万ドル)	サービス概要
Zopa (2005年)	P2Pレンディング /個人向けローン	5,660	<ul style="list-style-type: none"> 世界初のP2Pレンディング・プラットフォーム。メトロ・バンク等とも提携。 自動車・クレジット・カード等、用途に応じて条件を設定。 貸出・借入金利率が全てHP上のシュミレーターで試算可能
Ratesetter (2010年)	P2Pレンディング /個人向けローン	4,680	<ul style="list-style-type: none"> 投資家は100万ドル・1ヶ月から投資でき、自ら貸付期間(金利)を決めることができる。 約2.3万人の貸手が、約10.8万人に貸出。
Funding Circle (2009年)	P2Pレンディング /中小企業向けローン	27,320	<ul style="list-style-type: none"> 8,000社に対し、4万人以上の投資家が貸出。 投資家には、BBB、大学、金融機関(サンタンデル、RBS)、機関投資家(ブラックロックやテマセク)、地方公共団体も含まれる。時価総額は10億ポンドと試算されている。
LendInvest (2008年)	P2Pレンディング /住宅ローン	4,710	<ul style="list-style-type: none"> それぞれの融資に担保設定をすることで、貸倒れリスクを低減。 投資案件は個別物件ごとに選択できる(個人版REITとも言われる)。 これまで、514物件、3億2,171万ポンドの投資実績。
Prodigy Finance (2007年)	P2Pレンディング /教育ローン	—	<ul style="list-style-type: none"> MBA等でトップ校に進学する学生に特化。進学先等によって貸出金利が異なる。 これまで90ヶ国の学生に、5,000万ドルのローンを提供。
Crowdcube (2010年)	クラウドファンディング /ベンチャー・キャピタル	830	<ul style="list-style-type: none"> 投資家には未上場会社への株式やミニ・ボンド投資の機会を提供。 これまで243のビジネスに約8,065万ポンドの資金を提供。登録投資家は17.5万人を超える。
SyndicateRoom (2012年)	クラウドファンディング /ベンチャー・キャピタル	180	<ul style="list-style-type: none"> エンジェル投資家など、プロ投資家が参加している案件のみを紹介。 これまでスタートアップに対し、2,450万ポンドを資金提供。
ORIGIN (2015年)	債券発行プラットフォーム /投資銀行	—	<ul style="list-style-type: none"> 発行体と投資家を直接繋ぐ債券発行市場のプラットフォーム。 従来の発行手続きを大幅に簡素化させることで低コストを実現。
Ebury (2009年)	通貨決済/ トレード・ファイナンス	3,620	<ul style="list-style-type: none"> 100万ポンド、150日を上限に、中小企業向け貿易ファイナンス・サービスを提供。 140通貨以上に対応。中小企業の顧客数は3,000社超。 BBBからも資金調達。
Transfemise (2010年)	オンライン外貨決済・海外送金 /外貨決済・海外送金	9,040	<ul style="list-style-type: none"> 様々な通貨の国際送金について、送り手・受け手の国内の反対注文と相殺。 手数料は通常の10%程度に。
Worldremit (2009年)	オンライン外貨決済・海外送金 /外貨決済・海外送金	14,770	<ul style="list-style-type: none"> 移民や駐在員向けなど、様々なオプションを提供。 受取りは120ヶ国、送金は50ヶ国に可能。 デビットカードやクレジットカードによる送金も可能。
Currency Cloud (2012年)	海外送金決済システム /外貨決済・送金	3,600	<ul style="list-style-type: none"> 海外送金サービスに係る決済システムを125社以上に提供。 エンド・ユーザーは15万人超。40通貨、212ヶ国に対応。
PayM (2014年)	モバイル・ペイメント /決済	—	<ul style="list-style-type: none"> 携帯番号のみを利用した送金・受取りサービスを提供。 決済に際し、ソフトコードや口座番号を第三者に伝える必要がない。 Payment Councilにより設立され、英国の主要行は全て参加している。
Nutmeg (2010年)	オンライン一任運用 /ウェルスマネジメント会社	3,730	<ul style="list-style-type: none"> 最低投資額1,000ポンド。35,000人登録。 ETFを利用したポートフォリオ設計サービスを提供。 アドバイザー・ボードには、業界の第一人者を揃える。
Money on toast (2012年)	オンライン一任運用 /ウェルスマネジメント会社	—	<ul style="list-style-type: none"> 最低投資額1,000ポンド。 アクティブ・ファンドも利用したポートフォリオ設計サービスを提供。 手数料は合計で年間一律1.49%。
Wealth Horizon (2014年)	オンライン一任運用 /ウェルスマネジメント会社	—	<ul style="list-style-type: none"> 最低投資額1,000ポンド。 アクティブ・ファンドも利用したポートフォリオ設計サービスを提供。 オンラインだけでなく、電話やテレビ会議システムによるサービスにも注力。
eToro (2007年)	トレーディングSNS /資産運用、投資情報サービス	7,290	<ul style="list-style-type: none"> 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。利用者は400万人超。 投資家は手数料を支払うことで他人の運用手法をコピーでき、コピーされる側はその数に応じて、報奨金をもらえる。
Blockchain (2011年)	ビットコイン /通貨	3,000	<ul style="list-style-type: none"> ビットコインの取引履歴台帳のプロバイダ。 ユーザー数は250万人超。
Digital Shadows (2011年)	サイバー・セキュリティ	800	<ul style="list-style-type: none"> サイバー・モニタリング・サービスを提供。 増加する銀行のサイバー・ハッキング問題に対応すべくBOEが構築。
Calastone (2007年)	資産運用会社向けシステム	2,280	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用会社のプロセスを全て電子化・簡素化することで、60%のコスト削減を図る。 英国では99%の運用会社が利用し、顧客数は24ヶ国、810社に上る。
Meniga (2008年)	バンキング・ソフトウェア	650	<ul style="list-style-type: none"> 欧州の金融機関に対するパーソナル・ファイナンス・ソフトウェアのプロバイダ大手。 家計簿管理システム、消費行動やデータ分析ツール等を提供。 ポーランドのmBank、INGを含む16ヶ国、24行にサービスを提供。
DueDil (2011年)	与信審査関連情報サービス	2,200	<ul style="list-style-type: none"> オープンデータを活用し、未上場企業のデータベースを蓄積・公開。詳細分析等を有料で提供。企業の与信審査などに利用されている。 4,500万社以上のデータベースを保有。

(出所) 各社ウェブサイト等より野村資本市場研究所作成

3. フィンテック業界の課題

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、マネー・ロンダリングを目的とした利用の可能性を必ずしも排除できない。また、クラウドファンディングや P2P レンディングを銀行や証券会社が提供し、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となってしまう。

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、イノベティブではない、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ン・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いておく必要がある。

IV 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、オンライン・バンキング、モバイル・バンキングにおける様々な機能拡充が図られている。これは、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を目的としている。また、行員が不正行為を働くリスクを低減させることが目的に挙げられることもある。

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⁴⁹。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。

1) ロイズの事例

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⁵⁰。ロイズは、デジタル化による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、2009 年には英銀初となる Twitter アカウントを開設し、

⁴⁹ British Bankers' Association, "The Benefits of Banking", June 16, 2015

⁵⁰ 例えば、アップルとグーグルのいずれのユーザー調査においても、ロイズのモバイル・アプリは評価トップになっている (2015 年 4 月 14 日時点)。

2011年には、マネー・マネージャー及びモバイル・バンキング・アプリを導入した。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（例えば「食品」「娯楽」「公共料金」など）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。また、2015年には、住宅ローンにおけるオンラインの基本合意（agreement in principle）システムを導入した。これにより、住宅購入者は、収入・支出状況と過去3年間の住所等を入力することで、ロイズからいくらかまで住宅ローンの借入れが可能か、見積もりを10分ほどで得ることができる⁵¹。

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。また、オンライン・バンキングの拡大に伴い、支店の役割が取引の場から顧客との関係強化の場へと変質しており、コールセンターもオンライン・バンキングやモバイル・バンキングの利用に関する相談窓口としての位置づけが強まっているという⁵²。

ロイズは、2017年にはシンプルな取引や追加サービス（例えば預金型ISAへの追加拠出）の60~70%がデジタル・チャン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を進める予定であり、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⁵³。HSBCも2015年6月の中期経営計画で最大5万人の人員削減を公表しているが、そこでも、削減の主たる対象は支店従業員であり、一方で、デジタル化の推進が謳われている。

2) その他の事例

他方、支店の代替チャンネルとしてのデジタル化／オンライン・チャンネルの強化ではなく、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。アドバイザーが顧客にテレビ画面越しにコーヒーをオファーすれば、支店スタッフがコーヒーを運んでくる、というように、支店スタッフとも連携して対応するようになっている。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。また、住宅ローン以外の各種フィナンシャル・プランニングにテレビ会議システムの対象分野を拡大することも予定されている。大勢の支店スタッフを研修するより、専門家を効率的に直接支店顧客へあたらせることを企図した取り組みである⁵⁴。

⁵¹ 英国では、不動産業者が初期段階で買い手の銀行からの原則的合意を確認することが多い。なお、同様のオンライン機能はHSBCなども導入している。

⁵² 2014年10月の同社ヒアリングに基づく。

⁵³ 2014年10月に公表された戦略アップデート。

⁵⁴ “Banks desert high street for the digital superhighway”, *Financial Times*, May 30, 2015

因みに、筆者が利用しているナットウェスト銀行のオンライン・バンキングでは、利用する機能によってセキュリティのレベルが異なっている。例えば、クレジット・カード申請が受け入れられる可能性の算出、住宅ローンのシミュレーションや基本合意⁵⁵などは、ログインせずに利用できる。オンライン・バンキングへの通常のログインでは、自分の口座間の資金移動、預金型 ISA の開設・入金⁵⁶、保険商品の購入などができる。より高度なセキュリティが求められる取引については、利用者に送付されるコードレスのカード読取機を利用する。オンライン・バンキングへログイン後、画面に表示される暗証番号を銀行カード差し込んだ読取機に入力することで、外部口座への送金、定期送金の設定などができるようになる。また、オンライン・バンキングへログイン後、サポート・デスクとのチャット機能があり、様々な質問に答えてくれる⁵⁷。

2. フィンテックの育成・活用事例

欧銀は長年、IT 活用というインハウスの IT 開発に重きを置いてきたが、近年においては、外部のリソースを活用する局面も増えている。フィンテックの文脈で言えば、銀行にとって脅威になりつつあるフィンテックを銀行が育成し、取り込もうとする試みもみられる。

1) サンタンデール UK のフィンテック・ファンド

サンタンデール UK⁵⁸は 2014 年 7 月、傘下に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 Santander Fintech Fund（後に Santander Innoventures Fund に改称）を創設することを発表した。サンタンデール UK が 100%保有する英国籍のファンドとして、世界各国のフィンテックに投資することとなっている。サンタンデールは、この背景として、金融 IT のイノベーションにおいて、歴史的にベンチャー・キャピタルが 60%を支援してきたのに対して銀行は 10%に留まっていたことを挙げている。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、同行の世界中の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、具体的な分野としては以下の 4 点を挙げる：

- ・デジタル媒体を通じた金融サービスの提供
- ・オンライン融資（クラウドファンディング、ソーシャル・レンディングを含む）
- ・E-投資（ライフサイクル仮説に基づく自前のプランニング機能）
- ・ビッグデータ分析

⁵⁵ 実際の住宅ローンの申し込み手続きはオンラインではできない。

⁵⁶ 株式型 ISA の開設や入金、投信等への投資はアドバイザー経由でないとできない。なお、アドバイザー・チャンネルを利用するには最低投資金額 10 万ポンドが必要となる。

⁵⁷ 本節の内容も主にチャットで聞いた内容である。なお、こうしたチャット機能は、他の大手行のオンライン・バンキングでも利用できるようである。

⁵⁸ サンタンデールが英国準大手行アビーナショナルを買収し、ブラッドフォード&ビングレーと統合してサンタンデールのブランドに変更した後、アライアンス&レスターを買収して現在に至る。

これまでの投資実績としては、①モバイル決済システムの iZettle（スウェーデン）、②モバイル決済システムの MyCheck（イスラエル）、③モバイル OS ソフトウェアの Cyanogen（米国）、の3件がある。モバイル決済システムが2社となっているのが目を引く。この背景としては、モバイル・バンキングが成長分野であるということに加え、PayPal や Apple Pay などにみられるように、銀行業が最もフィンテックに浸食されているのが決済分野となっていることが考えられよう。なお、前記の Funding Circle との提携でも、Funding Circle 側がサンタンデール UK の当座預金等を紹介することとなっており、ここでもサンタンデール側がフィンテックを利用しようという思惑が垣間見られる。

サンタンデールはまた、上記ファンドと同時に、リバプールに新興成長企業を育成する施設としてサンタンデール・ビジネス・インキュベーターを設立した。新興成長企業に対して、オフィス、設備、経営上の各種サポートを提供するものであり、出資を伴わず、かつ、手数料も徴収しない。第一陣では、卒業イベントの企画会社、オンライン面接、オンラインのブランド・デザインなどの会社が入居している。

2) バークレイズのアクセラレータ・プログラム

バークレイズは、ベンチャー企業の支援プログラムを提供している。バークレイズ・アクセラレータとして、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、ロンドン東部のホワイト・チャペルのカフェの2階にアクセラレータ施設を設立している⁵⁹。対象はフィンテックであり、Techstars は6%の出資をするものの、バークレイズは出資せず、Techstars と共同で、起業家メンターの紹介、顧客開拓支援、ネットワーキングなどの経営支援プログラムを提供する。設備面では、オープン・スペースのオフィスを提供するとともに、投資家向けプレゼンテーション等で利用できる講堂や会議室もある。また、プログラムを終了した企業が賃貸料を支払って入居できるオフィス・スペースもあり、英国大手クラウド・ファンディング・プラットフォームのクラウドキューブも入居している。

13週間のプログラムの最後には、デモンストレーションが実施される。初日は予行演習も兼ねたものでバークレイズのみが観覧し、二日目はバークレイズがネットワークを持つ経営者やメディアが呼ばれる。バークレイズは同プログラムに関するQ&Aにおいて、デモンストレーション参加企業の商品・サービスがバークレイズの販路に乗るか否かについて、保証はせず、契約をするか否かについては完全にバークレイズの裁量に委ねられているとしている。

最近のラウンドの対外デモンストレーションは、2015年6月22日に行われた⁶⁰。プログラムの参加企業は10社で、各社のユーザーや出資者による紹介の後、各々約7分ずつのプレゼンが行われた。その後、各社ごとのブースが設けられた会場に移動

⁵⁹ 同様のプログラムはニューヨーク市でも提供している。

⁶⁰ 以下、筆者の聴講に基づく。

し、参加者が自由にブースを訪問できる形がとられた。観客としては、投資家、金融機関、ベンチャー企業、メディアなどが集まった。参加企業 10 社の内訳は、サイバー・セキュリティ 3 社、送金・決済、ビットコイン、金融教育・採用、債券プラットフォーム、金融データ分析システム、システム更新プラットフォーム、建設システム各 1 社ずつだった。多くは既存の金融ビジネスを支援することを目的としたフィンテックで、バークレイズの担当役員が冒頭挨拶でプログラムの目的として挙げている、「社内でイノベーションを興すことが難しいため、外部のイノベーションの取り込みを図る」という言葉を裏付けるものとなっていた。

3) アクセンチュアのフィンテック・イノベーション・ラボ

フィンテック・イノベーション・ラボ⁶¹は、アクセンチュアが運営し、大手金融機関がメンター提供等で協力するアクセラレータである。Level39 内に設置されており、ボリス・ジョンソン・ロンドン市長、シティ・オブ・ロンドン・コーポレーション、イノベート UK⁶²も支援している。参加金融機関には、HSBC や RBS、バークレイズ、ロイズ、シティ、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 15 行が名を連ねる⁶³。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指している。プログラムは、7 社のみが参加を許される 12 週間のプログラムで、金融機関の CIO や IT 部門の責任者といった各種専門家等によるアドバイスを通じ、自社サービスやプロダクトに磨きをかけるものとなっている。プログラム後の企業の伸びは大きく、ロンドンを拠点としている企業で、従業員数は平均 55%増え、収入は 170%伸びているという。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⁶⁴。

4) Startupbootcamp FinTech

金融機関が参画しているアクセラレータとしては、Startupbootcamp FinTech もある。Startupbootcamp FinTech は、2010 年にデンマークのコペンハーゲンで設立されたアクセラレータ Startupbootcamp⁶⁵のロンドン支部で、フィンテックを専門とする。英大手スーパーのテスコが提供するインキュベーター施設 Rainmaking LOFT にプログラムの対象企業と共に入居している。

⁶¹ 2010 年ニューヨークで開始スタートしたプログラムで、ロンドンでは 2012 年より開催、香港とアイルランドでは 2014 年より開催している。

⁶² BIS の管轄機関。国のイノベーション政策に対し、資金面を含む様々な面から支援を行っている。

⁶³ ロンドンにおける上記以外の参加金融機関は、バンク・オブ・アメリカ、HSBC、RBS、バークレイズ、ロイズ、シティ、クレディ・スイス、ドイツ銀行、ゴールドマン・サックス、UBS、インターサ・サンパウロ、JP モルガン、モルガン・スタンレー、ネーション・ワイド、サンタンデール、となっている。

⁶⁴ Accenture, “Accenture The Future of Fintech and Banking”, March 27, 2015

⁶⁵ 欧州を中心に世界の 8 都市でプログラムを展開する。対象となる業種は、金融、エネルギー、スマート・シティなど都市によって様々で、それぞれが関連企業と提携している。

Startupbootcamp FinTech 自体はファンドであり、提携金融機関が出資し、その資金がプログラム運営や対象企業への出資に利用される。提携金融機関は、マスターカード、ロイズ・バンキング・グループ、ラボバンク、インターサ・サンパオロなどとなっている。プログラムの対象企業は、自社株の 8%を提供する代わりに、①成長を支援するための 3 ヶ月間のプログラム⁶⁶、②提携する企業や各種専門家によるメンタリング、③オフィス・スペース、④1.5 万ユーロの資金提供、などを受けることができる。8%の持分は、提携金融機関に 7%、Startupbootcamp FinTech に 1%、割り当てられる。提携する金融機関の目的としては、フィンテックに投資したり、サービス利用契約を締結したりすることであり、実際、2014 年のラウンド対象企業では、提携金融機関との間で 21 のプロジェクトが実施された。それに加え、金融機関にとっては、自社内の意思決定が遅いと認識から、イノベーションの起こし方や、ベンチャー企業とのコワークの仕方についてプログラムの対象企業から学ぶことも重要な目的になっているという。

1 ラウンドのプログラムの参加企業は 10 社に限られている。参加企業の選考方法としては、まず、ベンチャー企業がエンジェル投資家や VC ファンド向けに情報開示するグローバルなプラットフォーム f6s.com における情報を精査する。その上で各国を訪問し、説明会や選考会を行う。昨年は世界の 18 都市を訪問したという。このように世界中から最も有望なフィンテックを発掘することを企図した選考プロセスとなっているため、2014 年の第 1 ラウンドの対象企業では、英国企業は 2 社のみで、その他はアメリカ、ケニア、南アフリカ、ポーランドなどであった。

5) その他の事例

サンタンデールのようなフィンテックに投資するファンドを設立した事例としては、他にも、HSBC が 2 億ドルのファンドを設立し、リテール分野及び資本市場分野における国内外のフィンテックに投資することが報じられている⁶⁷。また、英国外では、ロシアのスベルバンクやスペインの BBVA も、フィンテックに投資するファンドを設立している。特に BBVA は、バンキングのグーグルとなることを標榜するなど、大手欧銀の中で IT 活用に最も積極的なことで知られる。

また、ドイツ銀行は、2015 年 4 月に公表された中期経営計画「ストラテジー2015」において、2020 年までに 10 億ユーロの IT 投資を実施するとし、ベルリン、ロンドン、シリコン・バレーに Deutsche Bank Labs を 2015 年第 4 四半期までに設立することを発表している。ベルリンではマイクロソフト、ロンドンでは HCL、シリコン・バレーでは IBM がパートナーとなり、ドイツ銀行のビジネスにおける利用を念頭に、フィンテックや大学等の技術を年間 500 件以上評価し、トライアルを実施する予定と

⁶⁶ 年間 10 社に対して 3 ヶ月のプログラムを 1 ラウンド実施するのみで、他の期間は次回ラウンドの対象企業の選定やイベント開催等をしている。

⁶⁷ “HSBC and UBS ramp up investment in financial technology”, *Financial News*, May 20, 2014

なっている。UBSも2015年4月、Level39内にイノベーション・ラボを設立することを発表している。それにより、純インハウスのイノベーション戦略から脱し、オープンで透明性のある方法でフィンテックやその他ベンチャー企業、投資家とのコラボレーションの機会を最適化するとしている。

他の英銀でも、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドが米国シリコン・バレーにスカウト・チームを置いたり⁶⁸、上記アクセンチュアのアクセラレータ・プログラムに主要銀が軒並み参画するなど、大手行は全て、何らかの形でフィンテックを取り込もうとしていると言えよう。

V 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。

⁶⁸ “Europe’s banks look to ride wave of fintech innovation”, *National Post*, March 23, 2015