応
般

フィンテックスタートアップのビジネスモデル

藤川真一（BASE（株）／慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科）

スタートアップに注目が集まるフィンテック

◈ スタートアップに注目する理由

現在，日本におけるフィンテックに取り組む事業主体は，国レベルからベンチャーまで，きわめて広範囲であり，注目されているビジネスのジャンルも多岐に渡る．しかし，フィンテックのビジネスモデルが既存ビジネスを変え得る要素としては，既成概念にとらわれないイノベーティブな新しいビジネスに果敢に挑戦するスタートアップに注目していくべきだろう．そこで本稿では，スタートアップにフォーカスしていくこととする．スタートアップ，特に米国のスタートアップは，既成概念にとらわれずにイノベーティブなビジネスモデルを指向する傾向があるため，日本の専門家や，レガシーに慣れた専門家から見れば，やや危うく見える側面もある．しかし本稿ではそうした危うさはあえて積極的には論じないことにする．今後のフィンテックのあらゆる可能性をもれなく論じていくためには，こうした挑戦的なフィンテックスタートアップのビジネスモデルを柔軟な思考で論じていくことが必要だからである．

さまざまな法的，制度的課題については本特集の「4．フィンテックの法と制度」において，別途論じられるはずである．

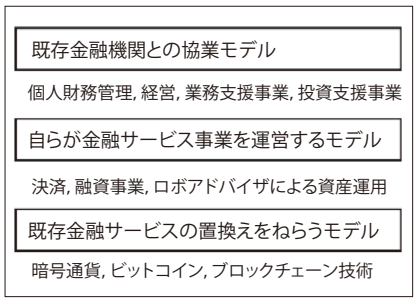

図-1　スタートアップにおけるフィンテック参入のビジネスモデル

◈ 国内のフィンテックがねらう3つのモデル

スタートアップにおけるフィンテックに参入するビジネスモデルは，大きく3つに分類できる（図-1）．1つ目は，銀行や証券などの既存金融機関と連携する形で，利便性の高い情報サービスを提供することで，融資に繋げたり，投資支援などを行ったりするビジネスモデル．2つ目は，クレジットカードの決済サービスやECの決済履歴，ネットで取得できる情報を元に，自ら与信を行い融資事業を行う，新しい金融の動きを作ることを目指すビジネスモデル．ロボアドバイザによる資産運用もここに入ってくる．そして，3つ目は，ビットコイン，ブロックチェーン技術のプレーヤとして，完全に新しい仕組みを目指すビジネスモデルである．

このようにフィンテックに参入するためのアプローチはいくつか存在するが，暗号通貨以外のビジネスモデルにおいては，これまでWebや電子書籍などで繰り広げられてきた破壊的技術による既存業界の置換えという視点よりは，既存の金融機関とどのように連携していくかという視点が強いのがフィンテックの特徴である．たとえば，プライベートブロックチェーン（事業者が個別に運用するブロックチェーン）が，低コストに全銀システムの代替手段を目指すのであれば，ビジネス自体は既存の金融機関との提携が前提になる．本稿では，そのような状況下においてスタートアップにとって共通に求められる強みについて述べていく．既存の金融機関と連携するフィンテックスタートアップの立役者として最

図 -2　スマートフォン時代に台頭する 2 社
出典：https://www.freee.co.jp/，https://moneyforward.com/（2016 年 6 月 19 日），

も先行しているのは，矢継ぎ早に銀行提携を含む大規模出資で注目されたマネーフォワードや freee などの経営業務支援や個人財務管理などを提供するサービスである．この 2 社が進めるビジネスは，アカウントアグリゲーション☆1 と呼ばれるサービスである．フィンテックのスタートアップが注目されるようになった流れにおいて，この 2 社が台頭してきた流れを知ることは重要である（図 -2）．

◈ アカウントアグリゲーションに見られるスタートアップの台頭

アカウントアグリゲーションとは，複数のインターネットバンキングなどから得られる預金情報などを一括で表示し，取り扱うサービスのことである．アカウントアグリゲーションを行うサービス自体は，2000 年の初頭にはすでに存在していた．当時，インターネットを活用する利便性提供のために Yahoo! Japan や ISP やネット銀行などがサービスを提供していたが，現在ではその多くのサービスは終了している．なぜ，古くからある技術を元にしたサービスが，フィンテックの主役と言われるのか．それはスマートフォンの台頭によって，新たにインターネットを積極的に扱う利用者層が拡大するという時代のタイミングを掴んだところにある．

既存のアカウントアグリゲーション☆2 によるサービスを，スマートフォン時代の新しいユーザ層に向けて使いやすいアプリケーションを提供することで多くの利用者を獲得した．freee のプレスリリースには，スモールビジネスのバックオフィス業務の効率化に焦点を当てたことで，66% の利用者が初めての会計ソフトであったというアンケート結果を公表している．

これらのサービスが新しいユーザ層から支持を獲得することで，個人資産管理のみならずビジネス用途においてもアカウントアグリゲーションの利用が拡大し，新しいビジネスチャンスが見込めるようになったことが，大手銀行も動かす牽引力になっていく．

元々，アカウントアグリゲーションというのは，銀行の視点から見るとニッチなサービスであった．インターネットバンキングの ID，パスワードを預かり，表示される Web ページをソフトウェアでスクレイピング（ソフトウェアが自動的に他 Web サイトから情報を取得）することで口座の情報を取得するということは，インターネットバンキングの Web サイトの情報構造が変わったときに，新しい情報構造への対応が必要になる．その間，サービスが停止してしまう可能性があり，変化に対する迅速な対応が求められる．また，スクレイピングを行う際に，パスワードを代理送信することから，多少なりともセキュリティに不安を抱く利用者も少なくない．本来，ネットバンキング側に，適切な API が存在していて，セキュリティも確保された接続手段が用意されていれば，もっと安全かつ安定的に情報の取得が可能であったはずだが，銀行側がアカウントアグリゲーションの取り組みに対して API を提供していなかったため，スクレイピングするための運用体制を維持し続けなくてはならない状況が続いていた．しかし，ようやく銀行情報を取得する API を開発，公開する動きが増えてきて，このような状況が解消され始めている．銀行側も API を開発し，維持していくためには，接続先のビジネスが銀行ビジネスに恩恵をもたらすという見通しが立

☆1　アカウントアグリゲーション「フリー百科事典　ウィキペディア日本語版」，http://ja.wikipedia.org（2016 年 6 月 25 日参照）
☆2　全自動のクラウド会計ソフト freee（フリー），https://www.freee.co.jp/news/100000users-2136.html（2016 年 6 月 25 日参照）

つことこそが重要である．そのような状況下で本稿で着目する部分として，スタートアップによるフィンテックの世界を切り開いたものは，現時点においては発展途上の暗号通貨のような技術革新よりもサービスの維持に汗をかき続け，利用者にとって利便性の高いアプリケーションサービスを提供するという，「優れたユーザ体験」によりユーザの心を掴んだところにある．たとえ，今後ビットコインやブロックチェーンが普及し始めても，高度なユーザ体験を実現するために地道な運用を続けるビジネスモデルこそが，スタートアップにおけるフィンテック事業の持続的成長には必要とされる．

◈ スタートアップに期待されるユーザ体験の担い手

このようにスタートアップが期待される理由として，優れたユーザ体験を実現する部分が挙げられる．優れたユーザ体験というと，ユーザインタフェースの設計や画面デザインのことを想像するかもしれないが，優れたユーザ体験とは，優れたサービス設計によってもたらされる部分が大きい．金融サービスにおいて，優れたサービス設計を提供するためには，これまでの金融機関では，当たり前のように利用者に押し付けている不便を捨てるところから始まる．1つの例を挙げると，サービスへの申し込み画面において，大量の個人情報を入力するところを，1つ2つの情報のみに限ってしまうことが考えられる（図 -3）．

入力情報が少なければ，利用者はより簡単にそのサービスに登録することができる．しかしながら，個人の情報を正しく把握しようと思って大量の入力を求めていたところを省略するということは，サービス側が利用者を把握する範囲を狭めるなど，取引の安全を確保する部分で問題が起きることが想定される．そのようなリスクを，機能設計，ユーザインタフェース，デバイス，ビッグデータ解析，ソーシャル・ネットワークとの連携など，あらゆる技術やアイディアを用いて解決することで，初めてシンプルな入力画面を提供することができるようになる．

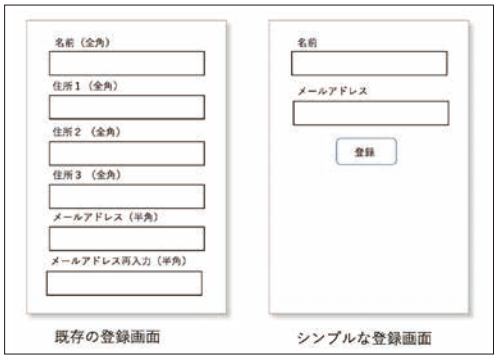

図 -3　ユーザ体験を最優先する画面設計の基本

インターネットネイティブの作り手が優れたユーザ体験を実現するためにリスクを取りに行き，そこで起きる問題を運用や技術で解決することこそが，ユーザにとって使いやすいフィンテックビジネスを実現する入り口になる．

スタートアップのように，まだ顧客側のニーズ自体が明確ではなく，継続利用についても受け入れられるか分からないステージの開発の側面で考えると，サービス実現に必要だと指示された情報を無理矢理にでも画面内に実装するという考え方ではなく，いかに情報を減らすかという発想に切り替える必要がある．つまり要件定義で決められたことをそのまま真に受けて設計をするのではなく，要件定義で整理された要件を，いかにそのままの形で実装しないかという設計プロセスが必要になる．そのためには，デザイン，開発担当と上流工程との議論が不可欠で，そこを手戻りと考えてしまうウォーターフォールの開発モデルでは難しい．また，設計者のメンタリティにおいても，必要な要件を過不足なく実装することを訓練されてきたシステム設計者ではできない発想が求められる．そこにはビジネスのリスク判断とも不可分のため，スタートアップ企業のように意思決定者と開発者が近い距離で仕事をしており，なおかつスモールスタートで継続的な改善を前提としたアジャイル開発型の開発組織の方がスピーディかつチャレンジングなサービスを作ることができる．

手数料100円の決済

価格1,000円 - 手数料100円 = 粗利900円
価格100円 - 手数料100円 = 粗利0円

手数料1円の決済

価格1,000円 - 手数料1円 = 粗利999円
価格100円 - 手数料1円 = 粗利99円

図 -4　手数料率の違いによって変わる販売可能な商品

摩擦の少ないお金の流れを実現するビジネスモデル

◈ 手数料という摩擦の攻防

優れたユーザ体験を実現するのがスタートアップに求められる部分と述べたが，ビジネスモデルにおいてもサービス設計は重要なポイントになる．優れたユーザ体験のためには，利用者に難しい選択を求めたり，複雑な手順を必要としない「摩擦の少ない」サービスの提供が必要になる．それがスマートフォンのアプリケーションであれば，ユーザインタフェースの使い勝手が注目される部分であるが，それ以上に，ビジネスモデルそのものにおいても「摩擦の少ない」設計になっていることが重要である．フィンテックという論点において，その最たるものが，手数料である．

ある決済サービスの取引ごとに 100 円の手数料がかかる場合，利益が 100 円以下の商品は，その決済方法を通じて流通させるのは不可能である．手数料は，取引における摩擦のように作用し全体の利益を奪っていく．現状は銀行送金やクレジットカード決済においては，一定の手数料がかかることから，これら手段を決済プラットフォームにした取引については，手数料に対する商品価格の制約がついてまわりビジネスに大きな制約を与える．仮に，インターネットを介したお金の取引において，この摩擦としての手数料を限りなくゼロにすることができれば，取引の質は大きく変わると考えられる（図 -4）．

現状において銀行取引においては全銀ネット，クレジットカードでは CAFIS と呼ばれる決済システム，VISA や Master などのカードブランドへの支払いなど，既存のビジネスプレーヤによって積み

図 -5　フリマアプリ，メルカリ
出典：https://www.mercari.com/jp/（2016 年 7 月 4 日）

上がった手数料を迂回することができない．現状，Paypal 決済や，中国の Alipay，Wechat Payment などが独自の決済手段を保有しているが，現状はクレジットカード決済同様に 2 ～ 3% 程度の手数料になっている．ここにブロックチェーンによる決済サービスなども参入することで，決済のバリエーションが増え，クレジットカード決済に依存しない決済が認知されてくることで，競争が激しくなり，手数料を下げることが期待できる．手数料が下がることで，取引できる商品数は格段に広がり，今までにないネットサービスや商品の流通が可能になることが期待できる．そのためには与信管理や不正決済対策，資金力などにおいて，クレジットカード会社に負けないメガベンチャーが育つことが求められる．

◈ メルカリという摩擦の少ない取引社会

メルカリというフリマアプリ（インターネット上のフリーマーケットを利用するためのアプリ）がある（図 -5）．メルカリ社は現在フィンテック企業とは呼ばれていないが，今後の展開次第でフィンテックカテゴリにおいても主役に躍り出る可能性があるので，1 つのデザインパターン（ビジネスアプリケーションの形態）として挙げておきたい．メルカリというサービスは，簡単に商品を出品して，不要品などを販売できるサービスである．商品の販売しやすさ，商品の購入しやすさに徹底的にこだわり成功してきたサービスである．

それだけの説明だと，いわゆるスマホアプリの作りの良さだけがクローズアップされがちだが，アプリの質だけでなくサービス設計が優れているのが手数料の設計である．まず個人間の取引のため消費税

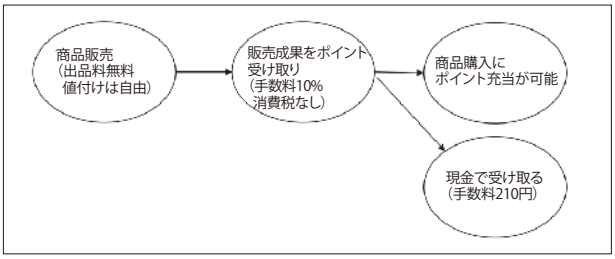

図 -6　メルカリの手数料体系と販売フロー

はかからない．販売者は成果に対して 10% の手数料が徴収されるが，価格設定は販売者が自由に設定できるため，手数料を見越した価格設定にすることも，しないことも自由である．商品が買われた際に支払われる代金は，メルカリ社が決済代行としてエスクロー（第三者による決裁の保障）をしており，安全に商品が到着したときにのみ購入者にお金が支払われる．その販売成果は，ポイントとして得ることができる．ポイントは，手数料 210 円を支払って銀行口座にて受け取ってもよいが，メルカリ上で新たな商品の購入代金として充当することもできる（図 -6）．

メルカリの最大の強みは，フリマという形式で多数の利用者が商品を探すことを楽しんでおり，実際に商品が売れるということが大前提となっている．その優れたユーザ体験に連動した手数料体系になっていると考えられるのが，10% の販売手数料を含めた値付けのモチベーションである．フリマの楽しさは，不要品に対して自分で好きな値付けを設定するところである．その後，交渉などで値引きをすることもあるが，その駆け引きを販売者の裁量で行えるところに販売者にとっての楽しみがある．そして，その裁量と連動して手数料が設定されているのである．つまりシステム都合の手数料ではなく，利用者が利用する動機に比例した手数料であるため，利用者にとってシステム利用手数料として受け入れやすい．メルカリの開始時は，この販売手数料を無料で開始してユーザを増やしたが，その後，有料化した際に利用者数の低下は見られなかったという．手数料がのっても，販売価格を工夫する一要素であるため，不当な手数料であるという感覚なく，受け入れられたということが考えられる．そして，販売代金を現金で受け取る際には，引き出しに伴う手数料がかかる．この部分も，現金化しないのであれば，ポイントを使ってほかの商品を購入することで効率的な運用が可能になる．フリマで商品を販売する人は，買うことも好きな人も多いだろうから，この循環は利用者にとって悪くない施策である．

将来的に，仮に生活に必要な多くの商品をメルカリ上で調達することができれば，現金を使うことなく，消費税もかからずに消費行動を行うことができる．このビジネスモデルに関しては，いくつか論点があるようなので，現時点で，このビジネスモデルが長期的に見た際に理想的であるかどうかの言及は避けるが，今後，メルカリ社に限らず，また，国内外の企業に関係なく，利用者にとって既存のコストを代替するビジネスモデルを構築し，かつ，優れたユーザ体験をベースとして，圧倒的なユーザの支持を背景に，新しい金融取引のレイヤを作り上げたところが，インターネットネイティブのフィンテック企業として踊り出る可能性があることは 1 つの例として挙げておく．現状の注目事例としては，海外における SNS や EC のプラットフォームを背景とした AliPay，WeChat Wallet と，日本・台湾・タイで追いかける LINE Pay のような構図が挙げられる．

◈ 与信を行うことで実現する摩擦の少ないお金の流れ

優れたユーザ体験の中で，摩擦の少ないお金の流れを作り，ユーザ行動をせき止めないための技術として，技術による与信供与の方法論が注目されている．たとえば，駅の改札に入る際に，Suica のチャージが足りなくてゲートが開かない光景をたびたび見かけるが，もし，少々お金が足りなくても，この利用者なら後からお金を支払ってくれるという信用判断を元に，お金を貸与してしまい瞬時にゲートを開けることができれば，快適なユーザ行動を提供することができる．実際，Suica の場合は，クレジットカードの与信を背景にしたオートチャージを設定しておけば，瞬時にデポジットの追加課金を行い，同時にゲートが開くような仕組みが実現できている

が，それと同じようなことがインターネットサービスにおいても実現できれば，そのトラフィックの集積は大きな利益を生むことが期待できる．その際に必要になるのは，お金を借りてもよいというサービスと利用者との信頼関係と与信技術ということになる．ただでさえ現金主義の日本人において，そのような信頼関係で求められるのは，ユーザ体験やサービスデザインの方法論であり，与信技術については行動履歴等を高速にデータ解析する技術が求められる．海外のフィンテックベンチャーにおいては，口座情報以外にSNSにおける情報を集めて，そこにある情報から与信を与えようとするサービスや，中小企業の資金繰りをスコアリングすることで，短期資金の貸出を行えるサービスがあるが，クレジットカードで用いられているクレジットスコアではカバーしきれない利用者層に向けてサービスが提供できるのが特徴である．

◈ 海外のフィンテックプレーヤが日本に参入する余地

日本の大手金融機関が本格的にフィンテックに乗り出すきっかけになったのは，海外におけるフィンテックの盛り上がりにほかならないが，今後予想される海外のフィンテックと，日本のフィンテックとでは，捉え方が大きく異なる．海外のフィンテックで巨額の出資を受けているビジネスモデルは，個人または法人に向けてのインターネットを活用した融資である．アメリカでは移民や外国人労働者が多いため，個人の信用情報を客観的に判断する技術が必要になることから，クレジットスコアなどの信用判断技術が発達してきた．しかし，クレジットスコアはクレジットカードの利用履歴に基いたスコアリング手法のため，クレジットカードを所有していない学生などを含む，クレジットスコアでは対応しきれない領域の利用者に，ECサイトの決済等の行動履歴やSNSなどインターネットから得られる情報を統計的に解析し，そのスコアリングを元に与信を行い，即時に融資を行う取り組みなどである．

それに対して，主に日本国籍を持っている日本人相手に金融取引を行う日本においては，そこまでの信用判断を新たに必要としていない現状がある．たとえば1993年に，アコムが設置した「むじんくん」から始まった個人向けの消費者金融においては，免許証1つで遠隔からでもお金を借りられる仕組みが整っている．そのほか，学生でも親の承諾さえあれば簡単にクレジットカードを持つことができる上に，支払代金を簡単にリボ払いで分割払いが可能になっている．また，携帯電話の購入においても，20歳以上であれば身分証明書1つで，一切現金を支払うことなく無金利分割による購入が可能である．このように勤勉で真面目な国民性の日本においては，金融システムがビジネスの中で自動化されている取り組みはいくつか行われていることからも，海外で成功したフィンテックをそのまま日本に持ってきても，成功しにくいサービスが多数存在すると考える．

海外のフィンテックサービスが日本へサービス展開をする際の参入障壁は，日本独自の高度に発達している金融システム，日本円という通貨，そして上限金利などの法制度に基づく制約である．特に海外のフィンテックの本命は，サブプライム向けの高利貸しだと言われている言説があるが，上限金利が設定されている日本では，そのままでは日本に参入することはできない．それ以外にも，個人小切手による支払いが標準であるアメリカと，現金主義が根付いてる日本という，商慣習の違いもある．

そのため，海外のフィンテックのような社会システムの問題点をITで解決するというアプローチというよりは，これまで手間をかければできていたものを，シンプルに解決することで，お金が流れる機会や道筋をいかに増やすかというアプローチが日本のフィンテックにおける論点になると考えられる．

日本におけるフィンテックの課題

スタートアップがフィンテックにおいて存在感を発揮するためには，現状，既存の金融機関との連携は不可欠である．既存金融機関や，そこに連動するSIer（システムインテグレータ）との間接的な連携

も不可避であるが，そこでスピード感や，チャレンジする範囲が折り合わないという問題が存在する．

特にチャレンジの部分において，インターネットや新しいデバイスがあるからこそ実現可能なユーザ体験を重視し，新しい世界観を提供したいベンチャー企業側の思惑と，そこで行われるお金の流れについて，過去の負の経験からリスクを嫌い，安全安心に取引を実現したい既存金融機関との考え方が折り合わず，利用者にとって利用が難しくなる方にリスク判断が行ってしまう部分にある．

既存の金融機関は，当然，大企業である．それゆえに社内やグループ会社にさまざまな立場のステークホルダがおり，自主規制としての厳しい判断や，思い切ったことをやって金融庁に規制されてしまうのではないかなどの恐怖心は，大きな心理的制約をもたらし，リスク回避志向が助長されてしまう．特に悪意のある利用者に対する性悪説的考え方は，これまでの経験から培われてきた障壁になっている部分が否めない．しかし，ネット上の決済１つとっても，過去の経験に照らし合わせ，大企業のように取引数が非常に多かったり，海外からもねらわれやすい知名度があれば起きるかもしれない悪意のある利用者に対する問題が，インターネットを活用し，ブランドをゼロから構築しなくてはいけないスタートアップでは即座には起きにくいことがあり得る．スタートアップは隙間分野から参入していくことが多いため，過去に存在していたグレーなビジネスと区別がつきにくいことも多々ある．そこで想定されるリスクは，成長にあわせて，運用やビジネスの仕組みで解決することが成功するスタートアップには求められるのだが，金融機関にとっては過去の経験から容易には受け入れがたいという問題が存在する．

このように極大化した不安が先に見えてしまうがゆえにリスクを取れない問題は，だれかがリスクを取って実績を作り，過去の経験を再構築していくしか解決法がない．これまでのIT発展の歴史において，それを行ってきたのは音楽配信でiTunesを手がけたアップルや，動画においてYouTubeを成長させたグーグルに代表される外資であった．暗号通貨などグローバルで進むフィンテックについても同じ流れになる可能性も十分あるが，国単位で参入障壁が高いフィンテックにおいては，国内プレーヤが新しい世界を実現していくべきである．そのためにも，出資規制の緩和を受けた大手金融機関による大胆な投資や，経験豊富な大手金融機関の人材が，スタートアップに参加して直接力を発揮することも必要である．いずれにせよフィンテックなどと技術の呼び名がついている以上，さまざまな問題を，コモディティ化したインターネットやデータ解析技術，AI技術など最新技術をフル活用しながら解決しつつ，新しい世界を構築していくことが求められる．

最後に本稿の執筆中に三菱東京UFJ銀行が独自の仮想通貨，MUFGコインを発行するというニュースが入ってきた．三菱東京UFJ銀行は，これまでも金融系スタートアップにシェアオフィスを提供したり，ハッカソンイベントを開催して銀行APIの活用アイディアを募るなど，スタートアップも視野に入れたフィンテック活用について積極的に研究，活動していることで知られていた．今回発表されたMUFGコインは，１コイン１円の価値を保証する形で，空港で外貨として引き出したり，個人間で送金することを想定しているようだ．大手金融機関のブロックチェーン活用の本丸が，日銀ネットの置換えによる24時間送金や手数料削減であると予想すると，今後も本格的な投資判断への模索を続けていくと思われ，今後の動向が注目される．

（2016年5月19日受付）

藤川真一 ■ f-shin@milkstand.net

大学卒業後，FA装置メーカのエンジニア，動画CMSのプロダクト責任者などを経験した後，ショッピングモールサービスのプロデューサを務める傍ら，携帯向けTwitterクライアント『モバツイ』を開発．2014年からBASE（株）の取締役CTOに就任し，ECプラットフォームと決済サービスの技術責任者を務める．