

iBank マーケティング株式会社

1. 目 的 : 「金融×非金融サービス」、「地域×地域」を繋ぐプラットフォームとして
ふくおかフィナンシャルグループが設立した「出島」
2. 設立日 : 2016 年 4 月 1 日
3. 場 所 : 福岡県福岡市中央区西中洲 6-27 親和銀行福岡ビル 7 階
4. 概 要 :

iBank マーケティング株式会社（以下、iBank）は、株式会社ふくおかフィナンシャルグループ（以下、FFG）が、「これまで銀行が提供してきた既存サービスとは非連続なサービス開発と成長戦略実現」のために設立したデジタル戦略子会社である。

金融と IT を融合したフィンテックは政府の掲げる成長戦略の重点分野であり、銀行法改正を機に設立された iBank は、銀行法という規制の「出島」として金融と非金融を繋ぎ、これまでの金融サービスとは異なるユーザー体験を提供し、新たな価値の創造に乗り出している。

iBank はスマートフォン（以下、スマホ）を通じて金融サービスを提供しており、iBank が開発したスマホアプリ「Wallet+」では、給与振り込みなどによる入金とデビットカードや QR コードなどによる支払いを一元的に管理できるほか、旅行や住宅取得など将来の夢ごとに預金口座を開設したり、ローン进行を借りたり、ロボットアドバイザーを使って手軽に資産形成できるなど、個人の人生設計に必要なサービスがスマホ上に統合されている。

「Wallet+」は顧客の支持を得て順調に拡大し、60 万ダウンロード（2018 年 12 月末現在）を数えているが、iBank ではアプリの運用で得られたビッグデータを活用し、地域企業の商取引や情報配信を仲介するプラットフォームとなることを目指している。

「Wallet+」は FFG 傘下の福岡銀行、熊本銀行、親和銀行に加え、沖縄銀行（沖縄県）で導入済であるが、広島銀行（広島県）、南都銀行（奈良県）、山梨中央銀行（山梨県）、十六銀行（岐阜県）などの大手地銀が導入意向を公表しており、全国展開が進んでいる。

まさに江戸時代の長崎「出島」のように、新たなヒト・モノ・カネの流れを創出する iBank への期待は益々高まるばかりだ。

5. 取材日 : 2018 年 8 月 24 日

6. ヒアリング結果

(1) 設立のねらい～「既存の銀行の延長線上ではないサービス」の事業化を目指す～

言うまでもなく、銀行業は我が国における規制業種の代表選手である。経済の潤滑油としての金融サービスを安定的、持続的に提供するため、他業の禁止をはじめ、極めて厳格な規制を受けている。

加えて、地域金融機関の基盤である地方圏での人口減は加速しており、さらに、日本経済の長期低迷の中で、一時マイナス金利まで登場するなど低金利政策は長期化しており、銀行業の利益源泉である「貸出利ザヤ」は細る一方という経営環境が続いている。

2013 年秋、FFG の経営企画部の中堅として成長戦略の立案を担っていた永吉健一（現・iBank 代表取締役社長）は危機感を募らせていた。「過去の延長線上に自社の成長戦略を描くことはもはや限界がある。非連続な何かが必要だ。」

その後、経営陣から正式に「既存の銀行の延長線上ではない新規サービス」の事業化の命を受けたが、生粋の銀行員である自分たちのチームが「銀行らしくないサービス」を構想することのジレンマに陥る。

思考の突破口となったのは、永吉が手にしていた当時最新の iPhone5 だ。ユーザーを魅了する美しいデザイン、分厚い紙のマニュアルを要しない直感的な操作性などが情報に敏感な人々に熱狂的に支持され、当時の iPhone をはじめとするスマートフォン市場は急速に成長し、既存の多機能携帯電話（ガラケー）の市場を奪おうとしつつあった。永吉は、iPhone が“電話”を再定義したように、銀行法に定められていること、昔からやっていることを本業と考えてしまっている“銀行”のサービスを、利用者目線で本気で再定義してみたら何か生まれるのではないかと考え、自身が率いる社内プロジェクト名は必然のように「iBank」と定まった。

ここで着目すべき点は、FFG にとっての「iBank」がフィンテックを単なる技術ブームととらえず、銀行本体を揺るがす経営環境変化と受け止めたことだろう。フィンテックで先行する米国を調査し、新しい変化や課題として着目したのは、次の 3 つである。

- ① IT や金融テクノロジーは目まぐるしいスピードで進化している。それを活用できる米国のミレニウム世代の意識や価値観や行動が、新しい「常識」を生み、行動として定着させている。
- ② 若年層はネットショッピングなど「金融」とは意識せずにいろいろな金融サービスを利用している。
- ③ 日本の金融機関は、PC を使ったインターネットバンキングで、店頭業務の省力化に成功してきたが、インターネット利用の中心となるデバイスは PC からスマホに移行しており、完全に出遅れている。

すなわち、いまのやり方の延長では、スマホが主戦場となるデジタルバンキング分野で遠からず苦戦することが明らかになってきた。逆に、ユーザーが「これは面白い」と心から感じるサービスが提供できれば、地銀の営業エリアやこれまでの銀行の看板を飛び越えて、世界中どこに住んでいる人でも使ってもらえるのではないかと。

永吉たちは、銀行員はもちろんのこと、顧客が当たり前と思っている「お金との付き合い方」を今一度掘り下げ、細分化し、顧客目線で再度組み立てることを目指した。結果、50 以上の企画書ができ上がったという。そのひとつが「Pocket Wallet」構想である。

(2) 「Pocket Wallet」構想～自分だけのお金のやりくりをスマホで～

永吉たちは、デザインシンキングと呼ばれるサービス企画のアプローチにおいて、1 人の専業主婦にインタビューをした。彼女は自分の家計管理には自信を持っていた。ひと月の生活費を「食費」「光熱費」「教育費」などに区分し、予め予算分を封筒に入れて、そこから支

出を封筒に記録して“見える化”して、やりくりしていた。使いすぎや使途不明金を無くするためには、実に理に適っているし、主婦向けの雑誌やブログでも何度も取り上げられる定番の家計術だ。

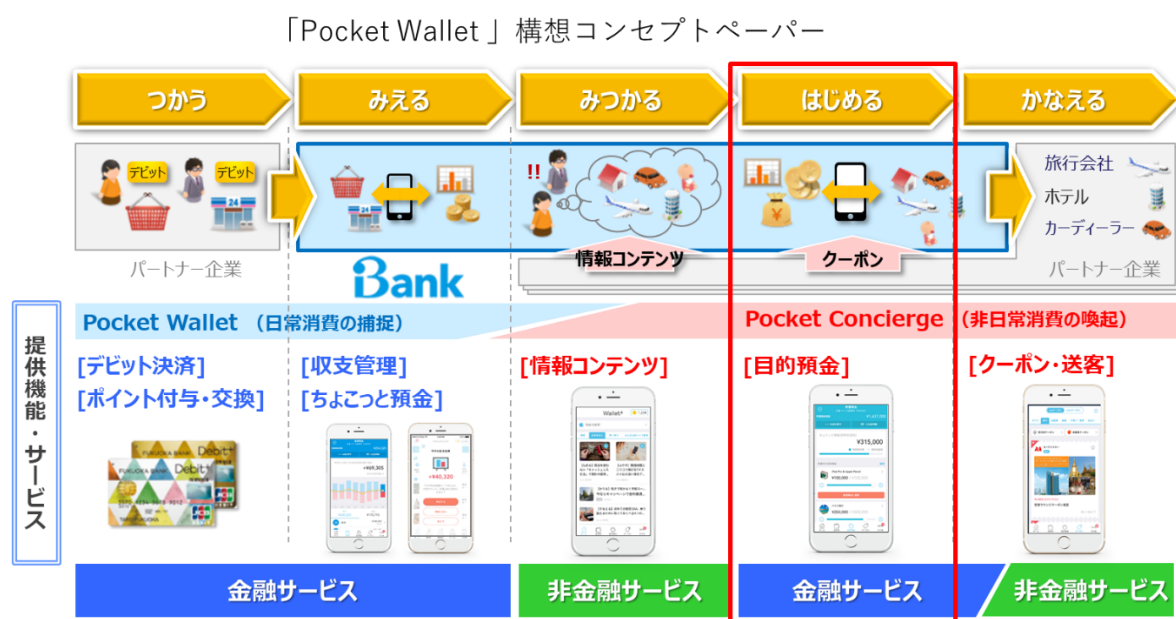
しかし、考えてみれば、アナログなりの限界が見えてくる。紛失や盗難のリスクはあるし、家に帰らないと封筒ごとの最新の残高は分からない。

スマホを起点にした「Pocket Wallet」構想では、この封筒をバーチャルな預金口座で管理する。すなわち「アカウントアロケーション」の発想を持ち込んだ。必要な生活口座は1つとし、すぐに使わないお金は目的ごとに口座を分けて管理できる。口座には家族の写真や自分が好きなもの、欲しいものの写真をアイコンにして、お金が貯まっていくことを楽しめるようにした。

さらに、ATM引き出し、口座引き落としなどがひとまとめにされ、デビットカードの明細を反映させて、どこで何を買ったかスマホを見ればいつでも分かる設計とした。すなわち、スマホ起点で賢い家計術をデジタル化し、スマホならではの手軽さ、便利さで、より多くの人に使ってもらえるようにしたのである。もはや通帳はいらないし、残高照会のためにATMに並ぶ必要もない。

このスマホを通じた手軽さ、便利さの提供は、ローン、資産運用など他の金融機能も含め、その後開発されるスマホアプリ「Wallet+」の世界観の根底をなしている。

繰り返すが、既存の銀行サービスの延長＝紙の通帳、ATMの改良では成し得なかった着想といえるだろう。



出所：iBankマーケティング

「Pocket Wallet」構想がいよいよ具体化し、2014年に経営陣にプレゼンした際、永吉は経営陣の一人から「誰がこんなサービスを使いたがるのか」と問われた。サラリーマンにとっては極めてシビれる場面である。しかし、十分に準備し、構想を深めていた永吉は以下のように応じた。「ここに列席されている皆様が使う必要はないだろう。このアプリケーションが想定しているユーザーは20代、30代の、決して多くはない年収ながら、少しでも生活を豊かにしようとやりくりしている若年世帯。他者への振り込みも普段は必要とせず、銀行

の窓口に来る必要性を感じたことのない顧客層。しかし、彼らも人生の経験を積んでくると、住宅ローンや生命保険、投資信託など、銀行が提供するサービスの上得意となってくる。その頃に急に繋がりを作ろうとしても、時すでに遅しである。スマートフォンを寝る時すら肌身離さない彼らに便利に使ってもらうことで、必ず彼らは我が行のメイン顧客となってくれる。」

喧々諤々の末、「Pocket Wallet」構想はFFGの経営戦略として承認され、事業を担う子会社の設立が決まった。社名は「iBank マーケティング株式会社」、プロジェクト名がそのまま社名となり、オフィスは武家の街「福岡」と商人の街「博多」の境の福岡市中央区西中洲に構えることとなった。

さらにトップ人事では、長幼の序を大事にする銀行業界では極めて異例のことながら、当時40代前半の永吉がそのまま指名された。FFGに「出島」が誕生した瞬間である。

(3) iBank 事業～金融サービスと情報メディアの融合～

iBankは利便性の高いアプリケーション「Wallet+」のメニューを継続的に開発しつつ、どこに収益ポイントを置くのか。その一つのチャレンジが、アプリの運用で得られたビッグデータを活用し、地域企業の商取引や情報配信を仲介するプラットフォーム事業だ。

「Wallet+」では「情報コンテンツ」のサービスを挟み、旅行やグルメ、健康など様々なライフスタイル、ライフイベントに紐づく情報を継続的に配信している。この閲覧履歴は、顧客の興味、趣味、関心事項として蓄積することが可能だ。また、前述の「目的預金」では預金ごとにタイトルをつけることができるので「家族4人でタイ旅行」「母の還暦祝いに高級温泉」など、さらに具体的な「夢」がデータ化される。

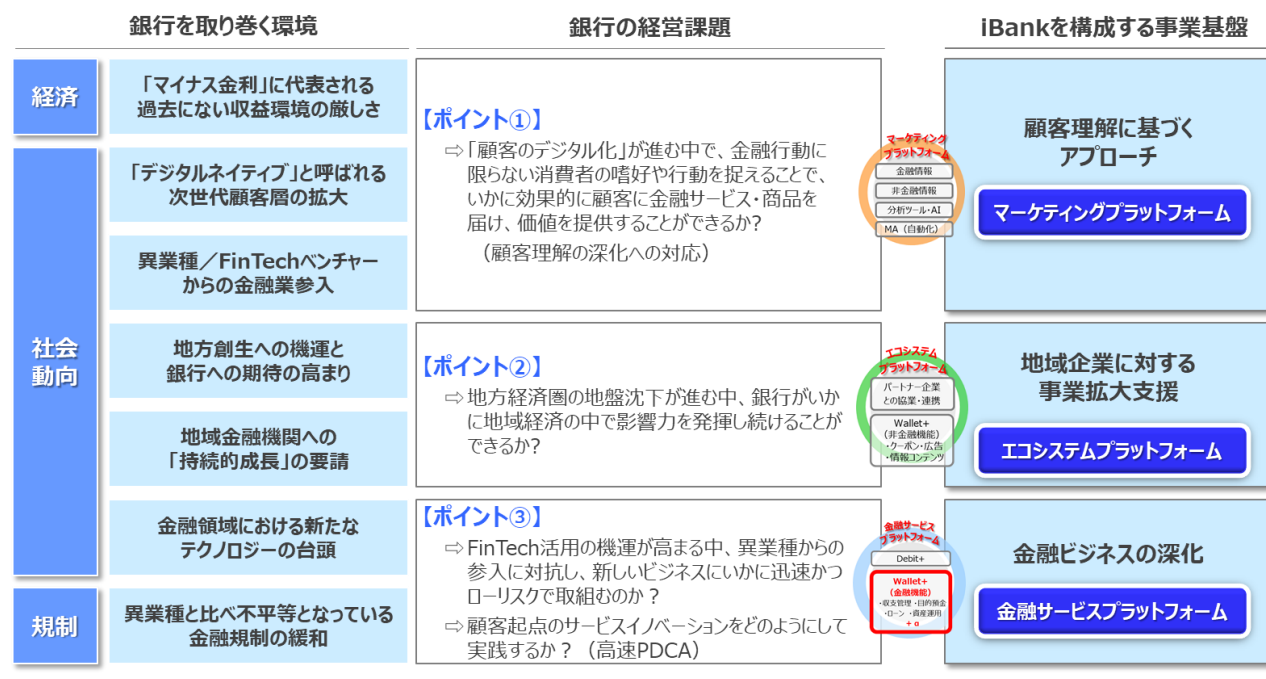
既存の金融機関では、顧客の年齢・職業や預金の残高が分かったとしても、顧客がどのような人生を送りたいと願っているのかを理解する仕組みがなかった。しかしiBankでは「顧客の年齢・性別・居住地エリア・預金残高」など金融機関ならではの正確なデータとともに、「顧客のライフスタイル」に関するデータを蓄積し続けており、データの価値、クオリティでは情報サービス大手やEC事業者にも伍する可能性を秘めている。

ところで、iBank設立の背景の一つである「地域における人口減少」「若年層との接点の少なさ」は何も銀行特有の課題ではない。FFGとしても一つの重要な基盤である法人顧客、地域企業にとっても切実な課題である。

iBankは銀行業が母体となった「出島」であるが、もはや銀行ではない。したがって、銀行ではできない広告・マーケティング領域のビジネスを手掛けることが可能となった。

iBankは銀行代理業として、FFGのために顧客を送客することで収益化するとともに、地域の個人と法人間をつなぐ役割＝地方創生のプラットフォームを通じてビジネスを成長させることに挑戦している。東京に本社のある大手銀行にはこうした動きは見られず、まさに地銀にしかできない試みである。地域経済の中核を担うものとして必然、かつ待望された取り組みと評価することができよう。

iBank事業を構成する3つのプラットフォーム



出所：iBankマーケティング

(4) マルチバンク戦略～全国の地銀が活用する「出島」へ～

FFGが主体で開発した「Wallet+」であるが、同アプリが提供するサービスはユニバーサルなもので、FFG傘下の各行、例えば福岡銀行特有のサービスには依拠していない。すなわち、他の銀行のシステムやデータと接続すれば、「Wallet+」はそのまま他の地銀の公式アプリケーションとして活用できる。

当初、FFG傘下の福岡銀行、熊本銀行、親和銀行で導入スタートし、リリースから約1年半で50万ダウンロードを突破して順調なスタートを切ったが、その後、2018年4月にはグループ外の沖縄銀行（沖縄県）で導入開始となった。更に、広島銀行（広島県）、南都銀行（奈良県）、山梨中央銀行（山梨県）、十六銀行（岐阜県）と、各地の大手地銀が導入検討を表明し、2019年度中の稼働にむけて準備が進んでいる。

すなわち、「Wallet+」は日本全国を舞台としたサービスに飛躍しようとしている。全国の金融機関にとっては、実績が十分にある洗練されたアプリケーションを自社ブランドで導入でき、自社の顧客や市場の囲い込みに資する。一方、iBankにとっては、規模の利益が働いて新規のサービス開発投資が容易になるし、全国の商圈を背景にしたユーザーの増加は広告ビジネスにおける価値向上に直結する。何より、「地域の個人と法人を繋ぐ」というiBankのユニークなビジネスモデルが、「九州×関東」「九州×東海×関西」とエリアを繋いでいくことで、地方創生のプラットフォームとしても大きな可能性を拓けることとなるだろう。

(5) 結びに代えて～FFGの目指す「あなたのいちばんに。いちばん先を行く銀行」～

iBankの活動を見ていると、既存の銀行ビジネスモデルのアンチテーゼを実践しているように映るかもしれないが決してそうではない。

FFG 本体という大きな組織になると、新たなサービスをしようとしたときに各所・各部とさまざまな調整をしなければならず、そのうちにスピード感がなくなってしまうことが多い。「出島」を切り出したことで、意思決定やサービス実装を 10 倍、20 倍も速いスピードで行うことができる。フィンテックベンチャーなどの経営スピードに伍していくには必須の経営管理態勢であったと言える。そして、ベンチャーと同じスピード、同じ目線で時に競い、時に共創することで見えてくる世界や入ってくる情報はすべて FFG 経営陣にレポートされている。

FFG は経営理念を示すブランドスローガンとして「あなたのいちばんに。」を掲げ、そのコアバリュー（＝ブランドスローガンに込められたお客さまへの約束）として、「いちばん身近な銀行、いちばん頼れる銀行、いちばん先を行く銀行」を目指していく姿としている。大きな裁量と自主性を与えられた「出島」である iBank は FFG の理念を体現するためのフロンティアの事業であり、いわば城の「本丸」と「出島」は経営理念で深く繋がっているのだ。

事実、「経営トップからは“失敗してもいいからあらゆることにチャレンジしろ”、“失敗しても iBank で実施した経験やノウハウは FFG に還流できるので、どんどんやれ”と背中を押してもらっている」と永吉は語っている。

折しも FFG のホームタウンである福岡市は『創業支援のための改革拠点』の国家戦略特区の指定を受けており、日本有数のスタートアップシティとして注目を浴びている。こうした地の利、追い風も受けて、iBank がこれからどのようなイノベーションを起こしていくのか、益々目が離せない。

以上（文中敬称略）



<iBank マーケティング株式会社のオフィス風景>