

巨大テクノロジー企業による金融サービス ～地域金融機関は何を学ぶべきか～

茨城大学人文社会科学部長

内 田 聡

目 次

- I 金融の外からやってきた金融サービス
- II エコシステムとフィンテック
 - 1 エコシステム
 - 2 エコシステムの金融分野であるフィンテック
- III オンラインレンダー、巨大テクノロジー企業、クラウドファンディング（企業）
 - 1 オンラインレンダー
 - 2 巨大テクノロジー企業
 - 3 クラウドファンディング（企業）
- IV 地域金融機関の未来
 - 1 アメリカ
 - 2 わが国

参考文献

I 金融の外からやってきた金融サービス

本研究は、アマゾン・アリババ・楽天などの巨大テクノロジー企業が提供する、金融の外で培った理念やノウハウに基づいた金融サービスを考察し、既存の金融機関とくに地域金融機関のサービスがいかにあるべきかを考える。筆者はこれまで金融から地域をみるのではなく、地域から金融をみる重要性を述べてきたが¹、本稿では金融外の巨大テクノロジー企業が提供する金融サービスの分析から、地域金融機関の未来を考察する。

人々の価値観が「モノ」から「コト」へと移るなか、(消費者に限らない)顧客の体験を中心に置き、サービスやプロダクトを考える「カスタマー・エクスペリエンス(顧客の体験価値)」の重要性が増している。金融機関はフィンテックの開発やフィンテック企業との連携を模索するが、巨大テクノロジー企業は、フィンテックの多くの分野を、上記の理念に基づき、金融以外の広範なサービスと連動させ展開している。銀行サービスは、より広いノンバンキングの領域のなかの、単なる小さな構成部品へ追いやられるという見方すらある(Marous (2017))。こうした状況は「組込み型バンキング(embedded banking)」と呼ばれ、このシステムを形成できる最有力候補は、巨大テクノロジー企業だろう。フィンテック企業でも、金融サービスを単にそれとして提供する企業は淘汰される可能性がある。巨大テクノロジー企業による、リテール・ホールセールに及ぶ、異次元のサービスを分析することで、地域金融機関の課題とあるべき姿を提示する。具体的には、まず巨大テクノロジー企業の全体像のなかで金融サービスの特徴を把握する。次いで、巨大テクノロジー企業発祥の地であるアメリカを取り上げ、その金融サービスと地域金融機関の金融サービスとの競合および後者の対応を考察し、最後にわが国地域金融機関への含意を述べる。

以下、IIでは上記の解明の土台となる、社会システムの変貌、つまりエコシステム(自律分散型システム)を、価値観の変化とテクノロジーの進展から明らかにする。そのうえで、フィンテックをエコシステムの金融分野として捉える。IIIでは、各種資料や先行研究などから、巨大テクノロジー企業とくにその代表格であるアマゾンを取り上げ、カスタマー・エクスペリエンスに基づき提供するサービスの全体像を提示したのち、金融サービスの目的・役割や運営(自社クラウドをベースとした金流・商流・物流による展開)を解明する。併せて、既存の金融機関とは異なる、オンラインレンダーとクラウドファンディング(企業)による金融サービスの特徴を考察する。IVでは、まずアメリカを取り上げ、巨大テクノロジー企業等の金融サービスとコミュニティバンクのそれとの競合および後者の対応を分析する。これらを踏まえ、わが国の地域金融機関は、エコシステムにおいて、どのような価値観をもち、テクノロジーを活

¹ 内田(2017)を参照。

用して、いかに地域の金融サービスを提供していくべきかを考える。

なお、巨大テクノロジー企業については、その特徴や勢力の裏返しとして、たとえば「アマゾンエフェクト」という表現に象徴されるように、既存企業への影響、市場独占、情報の占有、課税などの問題がある。また金融面では、既存金融機関への規制との関係でのレベルプレーイングフィールドや、金融システムの安定性・競争・データ保護の課題がある²。これらについては、多くある文献等を参照されたい。

II エコシステムとフィンテック

1 エコシステム³

ここではII・2以降の分析の土台となる、社会システムの変貌、つまりエコシステム化を、価値観の変化とテクノロジーの進展から明らかにする。社会システムは、効率性を重んじる市場論理と、人間関係のなかで生じる伝統・文化・慣習などを重んじる非市場論理のバランスのうえに成り立っている。市場論理とりわけグローバリゼーションが拡大してくると、逆説的だが、社会全体のバランスを保つために、非市場論理や社会的利益などを重視する、いわゆるソーシャルな領域あるいは市民社会の重みが増し広がってくる。グローバリゼーションが企業を媒介にして拡大すればするほど、国家の役割は低下し、企業は拡大・拡散するため、個人レベルではむしろ、国家と企業に限定されない、「立ち位置」と「拠り所（ネットワーク）」が重要になってくる。山崎（2003）の表現を借りれば、人間関係のすべてが合理性と効率性へと収斂を強める、組織原理が優先する社会構造からの転換である。もちろん、国ごとの社会システムや組織の違いによって、グローバリゼーションなどの影響の程度、表われ方や、対応はまったく同じではない。また、社会的なセイフティネットを持たないまま、グローバリゼーションに邁進すれば、反グローバリゼーションや保護主義を誘発することになる。

ソーシャルメディアとくにフェイスブックは、人と人のつながり（コミュニケーション）を基本としてつくられる「社交的」ネットワークであり、先にふれた社会システムの大きな変化に呼応して普及したものと考えられる。同時に、ソーシャルメディアの存在は人々の価値観の変化やITの進歩をとめない、多種多様な人間が、既存の国家、地域社会や組織を超え、オフライン（対面）・オンラインを通じて、協働・協創することを可能にした。

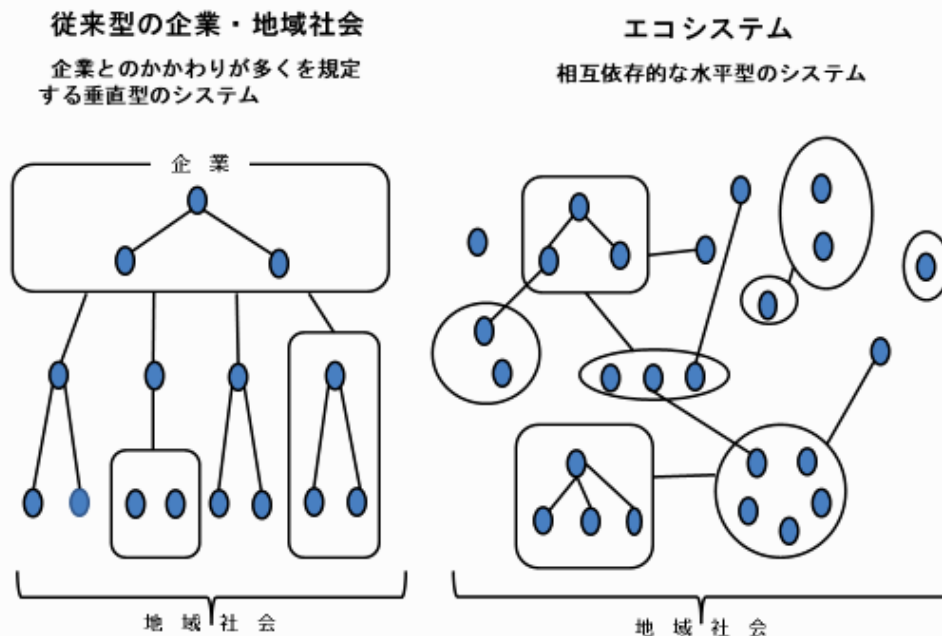
こうしたエコシステムにおいて、かつて物理的空間に収まっていた、価値観の共有や行動の範囲は格段に広がり多様化し、さまざまな可能性が拡大している。これまでわが国では、組織（企業）が人に適応するのではなく、人が組織に適応することが求

² BIS (2019) などを参照。

³ 内田 (2017) 34~38 頁に多くを依拠している。

められてきた（小野（2017））。そして生活や地域社会での活動は、かつては少なからず企業（職場）とのかかわりのなかで規定されていた。換言すれば、企業を通して地域社会の多くを理解できた。エコシステムでは異なる。企業を媒介とした垂直型のシステムから、水平型のシステムへの転換であり（図表1）、生産性や安全性を重視したクローズドな社会・組織・仕組みに対し、嗜好や利便性を重視したオープン（協創的）なそれらへの転換である。エコシステム化は色々な領域で顕在化しさまざまな影響をもたらす。シェアリングエコノミーはエコシステムのわかりやすい現象である。

図表1 エコシステムのイメージ



（注） 小さい丸は個人を、その丸を囲む枠はさまざまな組織を表す。
 （出所） 株式会社エンパブリックの資料などを参考に作成。

昨今の共感とか価値観の共有を重んじる風潮に、ナイーブなものを感じる向きもあるだろうし、そうした側面があることは否定できない。ソーシャルメディアの社交的な側面が忘れられ、居心地のいい仲間との現実逃避に陥るツールとして利用される懸念は常にある。こうした懸念や心配はあるものの、エコシステム化は確実に進んでいる。

なお、エコシステムの用語は用いるものによって異なることがある。アマゾンなどの巨大テクノロジー企業が提供するさまざまなサービスからなる経済圏をエコシステムと呼ぶ場合もあるが、本稿では混乱を避けるため巨大テクノロジー企業のエコシステムは「経済圏」と表現する。

2 エコシステムの金融分野であるフィンテック

金融システムは社会システムのサブシステムであり、社会システムの変化の影響を当然ながら受ける⁴。金融分野でもフィンテックと呼ばれるエコシステム化が起きている。フィンテックとは、「金融 (finance)」と「技術 (technology)」を組み合わせた造語で、世界的に普及したスマートフォンのインフラや、ビッグデータ、AI (人工知能) などの最新技術を駆使した金融サービスを指す。フィンテックの分野は多岐にわたり、決済、送金、個人資産管理、個人向金融、個人による投資サポート、小規模企業向けサービス、資本性資金調達、融資などからなる (図表 2)。わが国でもさまざまな議論や取組みがおこなわれており、他の産業とくらべて金融業が顧客志向の対応が不十分であったことや、法人向融資業務の飽和状態の裏返しからか、とりわけ決済や送金などの B2C 分野への関心が高いように感じられる。

図表 2 フィンテックによって実現される金融サービスの高度化事例

| サービス分野 | 内容 | 海外の 主な企業 | 日本企業 ()は商品名 |
|-------------------------------------|--|--|--|
| 決済 (Payments) | ・スマホ等を利用してクレジットカード決済を行うサービス。伝統的に多くのFinTech企業が参入。一部は既に大企業に成長。近年はBitcoinの技術により既存インフラ刷新を目指す企業も登場。 | PayPal, Stripe, Square | LINE PAY コインー, メタブス(SPIKE) |
| 送金 (Remittances) | ・国際送金やP2P送金等のモバイル送金を低価格で提供するサービス。送金先に銀行口座がない場合も送金可能。外国人による母国への送金手段として注目されている。 | XOOM, TransferWise, WorldRemit | --- |
| 個人資産管理 (Personal Finance) | ・本人の許諾のもとで多くの金融機関の口座情報を集約して活用するアカウントアグリゲーション等により、顧客の資産を分かりやすく管理するサービス。 | MX, Mint | マネーフォワード, Zaim, マネーツリー |
| 個人向け金融 (Consumer Banking) | ・モバイル等と銀行のインターフェースを担当し、モバイル等による銀行サービスを提供。個人に対して使い過ぎ防止等の適時適切な助言サービスも可能。 | Simple, Moven | --- |
| 個人による投資サポート (Retail Investments) | ・個人投資への助言を、完全にソフトウェアだけで行うことにより、安価で提供するサービス。質問に回答することによるポートフォリオの組成、テーマ選択による投資、ビッグデータ分析による資産管理も可能。 | Motif Investing, Wealthfront, Betterment | お金のデザイン, ZUU, Finatext(あすかぶ!) |
| 小規模企業向けサービス (Business Tools) | ・小規模企業向けに、売掛金・買掛金・固定資産等の管理、請求書作成、給与・税金支払いといった経理、税務等のサポートを行うサービス。 | Xero, Zenpayroll, Zenefits | freee, メリビズ |
| 資本性資金調達 (Equity Financing) | ・資金を必要とするベンチャー企業と個人投資家をマッチングさせて、資本を調達するサービス。IPO投資も可能。 | CircleUP, Loyal3 | ミュージックセキュリティーズ |
| 融資 (Lending) | ・Web上で貸手と借手を募り、Rating等を実施して、融資を実現するサービス。P2Pレンディング、ソーシャルレンディングとも呼ばれ、融資対象は個人、法人。FinTechにおいて現在最も注目される領域と言われている。 | LendingClub, Prosper, Kabbage, Affirm | Maneo, エクステンジ コーポレーション (Aqush), クラウドクレジット |

(出所) 日本銀行。

⁴ 本段落の記述は内田 (2017) 50~52 頁に依拠している。

フィンテックのサービスを機能別にみると、①決済や送金、②個人向金融、資本性資金調達や融資、③個人資産管理、個人による投資サポートや、小規模企業向などのサポートに大別できる。

サービスを提供主体別にみると、フィンテック企業、巨大テクノロジー企業、既存の金融機関に区分できる。一方で、連携してサービスを提供するケースもあり、たとえば銀行がクラウド会計ソフトを提供している freee 株式会社（東京都品川区）と連携して、取引先企業の運転資金や経営コストなどをリアルタイムで把握し、融資に活用している⁵。また、アマゾン・アリババ・楽天などの巨大テクノロジー企業は、金融以外のサービスと連動して金融サービスを提供しており、消費者やマーケットプレイスの出店企業などの顧客と幅広い接点を持っている。

Ⅲ オンラインレンダー、巨大テクノロジー企業、クラウドファンディング（企業）

1 オンラインレンダー

続いて中小企業の資金調達に焦点を当て、提供主体別に考察していく。まずはオンラインレンダーを取り上げるが、Ⅱの分類では融資に携わるフィンテック企業が該当する。オンラインレンディングは、借手と貸手をマッチング（仲介）するソーシャルレンディングと、金融事業者自らが資金を調達して貸出をおこなうバランスシートレンディングに区分できる。後者については、次項の「2 巨大テクノロジー企業」で取り上げ、ここでは前者について述べる。

ソーシャルレンディングは⁶、資金提供者と資金調達者の間での「貸出」を、運営会社がネット上でマッチングさせるサービスである。借手が必要な金額を申し出て、貸手の希望する利回りやリスクと合致すると実行される。アメリカでは 2006 年に起業したプロスパーや 2007 年に起業した最大手のレンディングクラブなどがあり、わが国では 2008 年に起業した Maneo のほか、SBI グループの SBI ソーシャルレンディング、独立系のエクステンジコーポレーション（ファンド名は AQUISH）などがある。

ソーシャルレンディングには、ソーシャルネットワーク型と投資信託型があり、まずは前者について考察する。ソーシャルレンディングは、マイクロファイナンスのように、共同体的な社会的結合を活用して金融取引を実現するものではなく、①インターネット上の集合知、②貸手が信用審査のためにかかる機会費用の安さ、および③「紐付き」の貸出で貸手に発生する心理的な満足感（効用）によって、従来の金融機関には困難であった取引を、より効率的な形で実現している（森田（2013））。

ソーシャルネットワーク型のソーシャルレンディングについて述べたが、アメリカ

⁵ freee は単独でも融資業務を行っている。

⁶ ソーシャルレンディングの記述は内田（2017）の 60~61 頁に依拠している。

では個人が貸し出すばかりでなく、ヘッジファンドや機関投資家が貸し出すケースも多く、この点に着目した場合はマーケットプレイスレンディングと呼ばれる。

2 巨大テクノロジー企業

バランスシートレンディングは、前述のように、金融事業者自らが資金を調達して貸出をおこない、2つのタイプに分けられる。1つは、巨大テクノロジー企業のように、貸出先を自らのマーケットプレイスの出店企業に限定し、取引記録やSNSでの評判などをAIなどで審査するものである。もう1つは、マーケットプレイスをもたず、個人にSNSも含めた個人情報にAIなどで審査するものである。本稿では前者を扱うが、後者について若干言及すると、これはリレーションシップレンディングとの対比で議論されるトランザクションレンディングと類似するところもあるものの、後者のバランスシートレンディングでは、対象が主に個人であることや、SNSでの評判なども含めた情報をも用いて審査する点などがトランザクションレンディングとは異なる。

巨大テクノロジー企業の金融サービスは企業ごとに異なるが、大まかにいうとマーケットプレイスの顧客である個人・企業を対象とし、そのサービスは決済から貸出までに及ぶ。アマゾンが、非金融サービスを拡充するうえで、それに付随して金融サービスを提供するのに対し、アリババやテンセントは、決済を中心とした金融サービスを梃に金融以外のサービスの拡大を図っている⁷。以下ではアマゾンについて述べる⁸。

アマゾンは、「地球上で最も顧客第一主義の会社 (earth's most customer-centric company)」を志向しており、ここでいう「顧客・カスタマー」は消費者だけでなく、販売者、ディベロッパー、企業、コンテンツクリエイターのアマゾン経済圏にかかわる人々をさしている。また、カスタマー・エクスペリエンスとは、前述のように、人々の価値観が「モノ」から「コト」へと移るなか、顧客の体験を中心に置き、サービスやプロダクトを考えることであるが、アマゾンでは具体的に、低価格化、可能性の改善、より迅速なデリバリーとパフォーマンス時間の提供、選択の向上、商品カテゴリー・サービス提供の向上、商品情報の拡大、使いやすさの向上、信頼の向上、および顧客の信頼の獲得と定義し、その改善を図ることである⁹。

アマゾンの事業構造は図表3のように捉えられる。金融サービスには、決済として、クレジットカード、アマゾンペイ（アマゾン以外のECサイトにアマゾンのアカウントでログインし、アカウントに登録されている情報を利用して購入できる決済サービス）のほか、アマゾンアレクサを利用した音声決済、アマゾンゴーで用いられている

⁷ アマゾンの記述は田中 (2019a)、田中 (2019b) および成毛 (2018) に多くを依拠している。

⁸ 本稿では“Amazon”の標記は一部を除き「アマゾン」で統一する。

⁹ Amazon (2019), p. 3 and p. 18.

IoT 決済がある。預金類似サービスとしては、アマゾンギフトカード（アマゾン内で

図表3 アマゾンの事業構造:ビジネスモデルのレイヤー構造

| | |
|---------------|--|
| 商品・サービス・コンテンツ | アパレル・ファッション 生鮮食品 プライムビデオ 「スキル」 書籍・雑貨・家電・その他 デジタル配信 エンタメ ホルフーズ プライム会員サービス |
| プラットフォーム | ECサイト キンドル アマゾン・エコー アマゾン・マーケットプレイス |
| エコシステム | アマゾン・アレクサ アマゾン・ゴー |
| 金融 | クレジットカード アマゾン・レンディング アマゾン・ペイ フィンテック |
| ロジスティクス | フルフィルメント・バイ・アマゾン ドローン(FBA) |
| クラウドコンピューティング | アマゾン・ウェブ・サービス(AWS) AI |

(出所) 田中(2019a) 35頁に加筆修正。

のショッピングに使えるギフトカードでアマゾンポイントが付く) やアマゾンキャッシュ (プリペイド口座) がある¹⁰。

これらの金融サービスのなかでアマゾンレンディング (短期運転資金型ローン) を取り上げる。アマゾンによれば、これは同社のマーケットプレイスに参加している法人販売事業者を対象とし、販売事業者のビジネスの成長を支援する為に、必要とする資金を必要とするタイミングで、簡単に提供するものである。日本では2014年2月から提供され、以下の概要はアマゾンジャパン (Amazon.co.jp) 内のプレスリリースからの抜粋である¹¹。

1. 簡単なオンライン手続きでタイムリーな資金調達が可能

初回の申し込みは、ローン入金まで最短で5営業日で完了。2回目以降の申し込みは、手続きのプロセスが簡略化され、最短で3営業日にローンが入金される。

2. シンプルな返済手続き

販売事業者の売上が決済されるアマゾンのアカウントより、毎月自動引き落としされる。

3. コストの軽減

¹⁰ 田中 (2019b) 112~122 頁を参照。

¹¹ <https://www.amazon.co.jp/gp/press/pr/20140220>

早期弁済時の手数料はかからない。

4. 最大 5000 万円までの融資額。

【商品概要】

融資対象： アマゾンマーケットプレースのビジネスで実績のある法人の販売事業者

融資額： 100,000 円～50,000,000 円

融資利率： 8.9% ～ 13.9%（年率）

返済の方式： 元利均等返済方式

返済期間及び返済回数： 3 ヶ月（3 回）／6 ヶ月（6 回）

資金使途： アマゾンジャパン内アマゾンマーケットプレースでのビジネスを更に拡大、成長していただくため

遅延損害金： 20.0%（年率）

審査方法の記載はないが、アマゾンはマーケットプレースの出店企業に、フルフィルメントと呼ばれる、受注・決済・在庫管理・梱包・配送までの一連の業務を提供し、商流・物流・金流を押さえているため、事業者の商品販売状況や在庫状況、顧客からの評価などのデータを AI で分析している。また、在庫・物流の存在は動産担保としても機能している。

先に触れたように、アマゾンにとって金融は、カスタマー・エクスペリエンスの向上や小売・EC の強化とそれによって実現されるアマゾン経済圏拡大のための手段という位置づけだが、アマゾンは、既存の金融機関にはない、広範な顧客接点やカスタマー・エクスペリエンスを通じて、顧客との良好な関係を有している¹²。

3 クラウドファンディング（企業）¹³

クラウドファンディングは、資金を調達したい個人や企業と、資金を運用したい不特定多数の個人とを、運営会社がインターネット上のプラットフォームでマッチングさせるサービスである。資金調達者が必要な金額を申し出て、資金提供者が資金使途やリスクを勘案して提供に値すると考えれば実行される。II・2 の分類でいえば資本性資金調達に該当するが、クラウドファンディングの種類自体には、寄附・購入・貸出・出資があり、貸出はソーシャルレンディングに分類されるので、以下の説明はソーシャルレンディングを除いた 3 つの種類についてである。

クラウドファンディングの特徴は、①資金使途に商品開発から地域振興や社会問題解決までを含み、幅広い点、②資金の必要性をプラットフォームやフェイスブック、さらにはオフライン（対面）を使ってアピールする点、③資金調達後も、これらを利

¹² 田中（2019b）32～34 頁を参照。

¹³ 内田（2017）54～59 頁に多くを依拠している。

用して資金提供者へ活動の進捗状況などを報告したり、ときには交流したりする点などである。また、④とくに商品開発では、資金の調達を通じて当該商品の潜在的需要を押し量ることもでき、直接的なコストがかかることなくマーケティングとして機能している点も特徴である。資金提供者が好みや要望を述べることで、企業との間に協働の関係が生じることもある。

次に、資金提供者側からクラウドファンディングの特徴をみると、⑤提供者が金銭的リターンばかりでなく、提供した資金がどのように使われるのかという、社会的リターンにも興味をもっている点にある。そして、⑥ときには（商品開発に限らず）事業活動そのものを応援し、参加することさえある。ソーシャルメディアを利用した新しい金融の真骨頂である。

IV 地域金融機関の未来

1 アメリカ

1-1 コミュニティバンクの存在

アメリカの金融システムは、効率性を重んじる市場論理と、伝統・文化・慣習などからなる非市場論理という二面性をもち合わせている。ウォールストリートが主に市場論理で機能するなかで、メインストリートの存在意義（本質）は市場論理とコミュニティの要請（非市場論理）を調和させるところにある。

総資産 10 ドル未満のコミュニティバンクは、メインストリートの中心的な金融機関である。Ⅲで考察した、金融外からの新しい金融サービスは、コミュニティバンクにどのような影響を与えるのかを考察する。

1-2 オンラインレンダーとの競合

まずは、ニューヨークなどの連邦準備銀行による中小企業の業績や資金調達などの調査（SBCS=Small Business Credit Survey）から、オンラインレンダーとコミュニティバンク等との競合についてみていく。

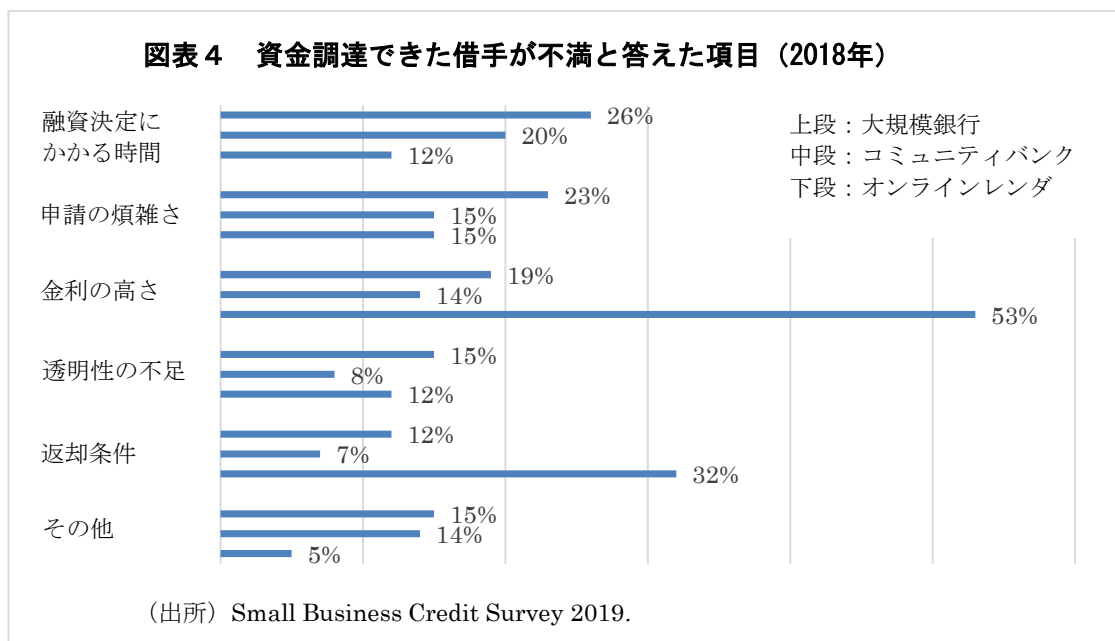
2019年版は¹⁴、2018年の第3・4四半期に50州とワシントンD.C.に存在する、雇用のある中小企業6,614社から回答をえている。2018年に多くの中小企業は収入を増加させ、雇用を増大させた。資金調達先については、大規模銀行を望むものが49%、コミュニティバンクが44%、オンラインレンダーが32%である。なお、この調査のオンラインレンダーは、レンディングクラブ、オンデック、キャンキャピタル、ペイパルワーキングキャピタルからなる。

2018年に借入を申請した企業の47%は、満額を借りられている（2017年は47%）。

¹⁴ 2019年版は12の連邦準備銀行である。

クレジット・リスク別でみると、低リスク企業で57%、中リスク企業で31%、高リスク企業で8%となっている。

オンラインレンダーへの申請は、2017年の24%から2018年に32%へと上昇している。ミディアムリスクとハイリスクの企業では、54%がオンラインレンダーに借入を申請している。ミディアムリスクとハイリスクの企業は、大規模銀行とコミュニティバンクにも50%と41%の割合で申請している。これらの企業は、貸出・貸出枠、キャッシュアドバンス（クレジットカードの短期・小口の即時融資）についての借入成功率は、オンラインレンダー・82%、大規模銀行・58%、コミュニティバンク・71%である。オンラインレンダーの魅力としては、融資決定のスピード、資金調達の可能性、担保不徴求がある。オンラインレンダーの満足度（満足から不満足を引いたもの）は、2017年の39%から2018年に33%に低下しており、他の貸手よりもその水準は低い（大規模銀行・55%、コミュニティバンク・73%）。また、高金利、返済条件の悪さが挙げられている（図表4）。これらの満足度は、借入はあるが当該時期に新規借り入れをしていない企業では、オンラインレンダー・49%、大規模銀行・63%、コミュニティバンク・73%である。



1-3 巨大テクノロジー企業との競合

巨大資本が銀行業に参入しようとした例としては、世界最大の総合スーパーのウォルマートがある¹⁵。これにかかる議論を確認したうえで、巨大テクノロジー企業による金融サービス提供の影響について検討する。1999年のグラム・リーチ・ブライリー

¹⁵ ウォルマートの取組みの詳細は内田（2017）102-104頁を参照。

法（GLB 法）で、銀行と一般事業会社の結合は禁じられたが、ユタ州などにある銀行類似の勤労者貸付会社はこの例外であった。ウォルマートは、顧客のデビットカード利用にともなって同社が銀行へ支払う手数料の節約を目的にこの例外を使って何度となく銀行業に参入しようとした。しかし、実現に至らず、ウォルマートはその後アメリカン・エクスプレスと提携して、利用者決済口座を作り、あらかじめ入金した資金を使って買い物ができるサービスを開始した¹⁶。ウォルマートの参入が実現しなかったのは、コミュニティバンクが廃業に追い込まれるなど、参入の負の影響がメインストリートの金融システム全般に及ぶのに対し、効果は個別企業に帰属するという図式が広く受け入れられたからである。一方で、ウォルマートが、銀行サービスを受けられない（アンバンクトな）顧客への口座提供なども掲げ、銀行業界の未充足地を突いたように、異業種の参入規制の論議が、メインストリートの利益擁護に終始すれば事態は変化しうる。金融技術の進展などで環境が変化するなかで、地理的規制が緩和・撤廃されたのに対し、異業種参入において市場論理とは異なる参入規制を維持していくことの意味が、コミュニティや顧客の要請と乖離していないことがいっそう重要である。なお、2017年に入り、フィンテック企業のソーシャルファイナンス（SoFi）やスクエアが、勤労者貸付会社の設立を目指して当局に申請を行っている。

ウォルマートのケースは、銀行業の参入を目指したものの、その負の影響が心配され、制度的に参入が拒まれたものだが、アマゾンのケースは銀行業の免許を取得することなく、決済・為替・貸出などの実質上の銀行業務を手掛けており、現行ではこれを制限する仕組み（制度）は存在しない。アマゾンも既存銀行の決済システムを利用しているが、既存の銀行には口座の維持管理だけしか残らないことも想像できる。また、アマゾンがブロックチェーンを使って独自の仮想通貨を発行すれば¹⁷、銀行免許を持たずに機能的には多くの銀行業務をできるようになる。貸出面をみると、アマゾンレンディングはマーケットプレースの企業にそこで生まれる情報を AI などで審査し、借入が必要な時期に先に貸出の提案をするなど、これまでの銀行にはない手法を用いてサービスを提供している。資金は短期に限定され、金利は高く、対象者は主に B2C 企業にとどまり、コミュニティバンクと全面的に競合するものではないが、フルフィルメントのなかで金融を提供する点は中小企業には魅力的であり、仮にコミュニティバンクの取引先企業がアマゾンのマーケットプレースに出店しても貸出をコミュニティバンクから利用するか否かは定かでない。

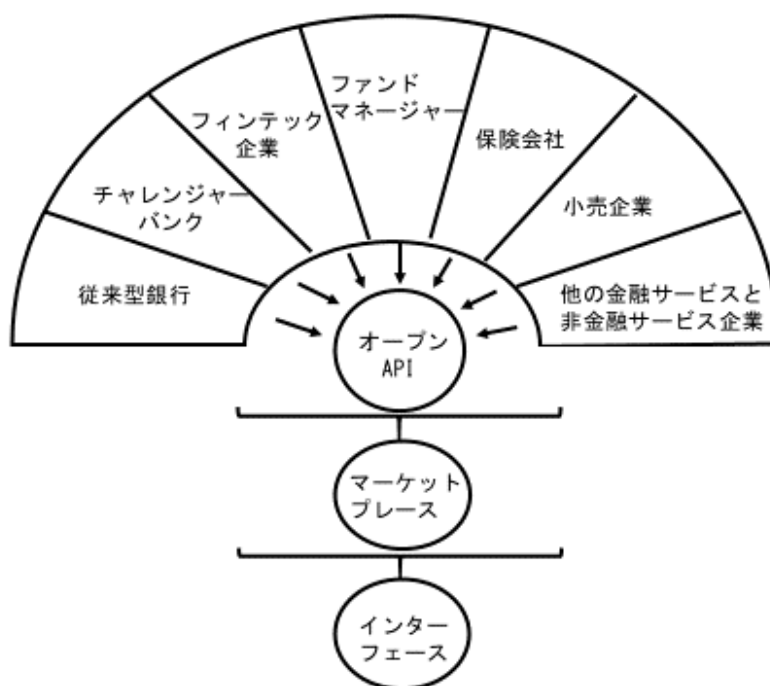
もう少し話を進めて「組込み型バンキング（embedded banking）」の観点から議論を行うと、たとえば Marous（2017）はリテールについて述べているが、将来的には、バ

¹⁶ 『日本経済新聞』2012年10月9日夕刊。

¹⁷ フェイスブックは2020年から仮想通貨「リブラ」のサービスを提供すると表明した（『日本経済新聞』2019年6月20日）。

ンキングの領域が金融サービスをはるかに超えて広がるか、あるいは金融サービスがより広いノンバンキングの領域のなかの、単なる小さな構成部品へ追いやられることになるという(図表5)¹⁸。前者では、銀行は他銀行や他産業が提供する非金融補助的サービスをまとめるハブになることができ、カスタマー・エクスペリエンスを向上させられる。一方で、コミュニティバンクではないが、アマゾンのマーケットプレイスに自行の金融サービスを展開しようとする、後者に沿った動きもみられる¹⁹。

図表5 未来のマーケットプレイス・バンキング



出所：Marous (2017)。

キング (2019) は、組込み型バンキングが(リテールに限らず)広がるなかで、生き残れるコミュニティバンクは50%程度であると予想する(436頁)。同時にコミュニティバンクの生き残り策として以下を挙げている(442~454頁)。①テクノロジー人材を経営層に加える、②ミレニウム世代とZ世代を多く雇用する(可能なら)、③俊敏(アジャイル)化する、④銀行員の雇用をやめ、異なるタレントを惹き付ける、⑤最も影響の大きいデジタル変革工程に優先して取り組む。Marous (2017) やキング (2019) では、コミュニティバンクが組込み型バンキング化できるか否かを論じているようだが、コミュニティバンクが、テクノロジーが進展するなかで、(組込み型化しないでも)引き続き必要とされる否かは、AIの性能を見極めたうえでの人間の役割という観点か

¹⁸ Marousはこの論考とほぼ同様な内容のものをキング(2019)に寄稿している。

¹⁹ 松原(2020)。

らも考える必要があり、詳しくは2で言及する。

1-4 クラウドファンディングとの競合

クラウドファンディングはネット上の取引ではあるが、価値観の共有などを介在しておこなわれる金融であり、リレーションシップを志向する企業と親和性が高いものとも考えられる。クラウドファンディングがコミュニティバンクの貸出を部分的に代替することはあるが、一方でクラウドファンディングはプロジェクト型の資金調達であり、銀行の貸出と必ずしも全面的に競合するものではないだろう。

2 わが国

わが国ではバブル経済が崩壊し、銀行の不良債権処理が大きな問題になった。これ乗り越えた先には人口減少社会とマイナス金利政策という難題が地域金融機関を待ち受けていた。アメリカのコミュニティバンクを取り巻く環境は必ずしもわが国地域金融間のそれと同じではなく、デジタル化の進展とその影響の程度にも違いはあるが、巨大テクノロジー企業等の提供する金融サービスへの対応は、日米の銀行に共通した課題であり、同時に新しい可能性を探るという側面も持ち合わせている。

これまで議論してきたように、オンラインレンダー、巨大テクノロジー企業、クラウドファンディング（企業）といった、金融外（あるいは既存の金融機関外）の主体は、フィンテックなどのテクノロジーを利用して、多くの領域で実質的な金融サービスを提供し始めている。銀行サイドからはレベルプレーイングフィールドの観点で問題視するところもあり、実際に銀行の業務範囲の制限緩和を求める動きもある。こうした論点は検討に値するが、一方で筆者が考えるのは、仮に銀行の業務範囲の制限が取り払われれば、銀行はかつての輝きを自動的に取り戻せるのだろうか。この点を金融のアンバンドリングの観点から考えてみよう。銀行の貸出業務のアンバンドリングが進展しても、最後まで銀行が担うことになるのは情報生産機能であり、これが銀行の貸出業務の本質であるとされてきた。しかし、テクノロジーの進展で、この類似の機能は当座預金を提供する主体でなくても果たるようになってきた。この意味するところは、銀行は自らの情報生産機能の特徴を見極めながら、これに何をバンドリングして顧客に魅力的なサービスを提供して行くのが重要になっているということである。

こうした点を踏まえてオンラインレンダーなどの金融サービスをみると、すべての主体がインターネットを活用する一方で、オンラインレンダーと巨大テクノロジー企業では、AIの活用に共通点がある。また、巨大テクノロジー企業とクラウドファンディングでは、金融サービスありきではなく、金融と金融以外の両方の側面を持ち合わせており、金融以外のサービスのなかに金融が組み込まれ、価値観や体験価値といったものがより重要視されている。オンラインレンダーも銀行にとって手ごわい競争相

手ではあるが、本当の脅威は、顧客との幅広い接点や価値の共有をもった、巨大テクノロジー企業やクラウドファンディング（企業）であろう。Marous（2017）やキング（2019）がいうような組み込み型バンキングがやがて成立するか否かには検討の余地があるものの、巨大テクノロジー企業のカスタマー・エクスペリエンスを参考にして、銀行なりの価値を作り出すことが問われている。

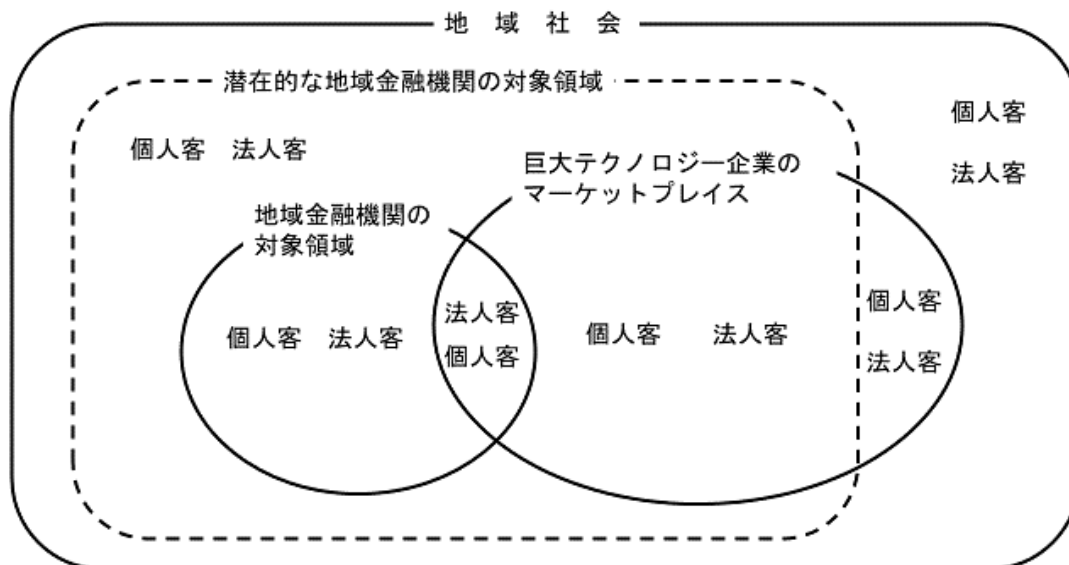
少し違った側面から論じよう。巷では、銀行業務の多くが AI に置き換わり、そうした業務に携わる職員は仕事を失う可能性があるといわれている²⁰。それでは逆に、AI 時代にも必要とされる業務・職員とはどのようなものだろうか。II・1 で議論したエコシステムでは、「どのように」するのかではなく、「何を」するのが問われる。この区分は、AI に取って代わられる業務と、そうでない業務という区分に言い換えられる。前者については、ビッグデータを AI で分析したり、ブロックチェーンでルーティン業務をこなしたりする。しかし、後者は、未来に向かっての判断であり、価値観が問われてくる。何をしたいのかは人間が決めることだ。価値観を生み出す主体であろうとする地域金融機関には、人間がやるべき仕事が多く生まれるだろう。国籍や男女を問わず「日本人男性化」した仕事ぶりを求める、共同体型の組織は生き残れず、そうした組織を温存しようとする地域社会も早晚息詰まるだろう。見方を変えれば、エコシステムでは、人間にしかできない仕事が明らかになり、それに多くのエネルギーを注ぎ込めるようになる。

それではどこに多くのエネルギーを注ぎ込むのだろうか。オンラインを通して顧客と多くの接点をもつ主体が、銀行業の免許を得ることなく、実質上の銀行業務をおこなえる。そして、この主体にとって銀行サービスの提供は主眼ではなく、カスタマー・エクスペリエンスの一環として金融サービスを組み込んでいる。これらの状況は、地域金融機関に単なるオフライン業務のオンライン化を促すレベルのものではなく、地域金融機関にとってのカスタマー・エクスペリエンスとはなにかという、本質的な問いを投げかけている。具体的な答えは個々の地域金融機関が考えるべきことだが、地域金融機関のカスタマー・エクスペリエンスとは、企業を通してあるいは直接的に、地域をどのようにしていきたいのかを考え実行していくことではないか。巨大テクノロジー企業は独自の経済圏を作り上げその領域は広範囲に及ぶものの、見方を変えれば、カバーしている領域は、その業務展開からは当然のことだが、基本的に顧客との接点の範囲に限られる（図表 6）。地域金融機関が行うべきは、単に企業の資金繰りを手当てすることではなく、企業の活動領域である地域社会をどうしたいのかを考え、そのうえで企業とどのように活動していくのかを考えることだろう。エコシステム化する地域社会で、下手な成功体験にとらわれず、冷静に環境を判断し、自らを見直し

²⁰ 内田（2017）194 頁に依拠している。

て実施していくことが求められている。

図表6 巨大テクノロジー企業と地域金融機関の立ち位置



出所：筆者作成。

【参考文献】

- 内田聡 (2017) 『明日をつくる地域金融～イノベーションを支えるエコシステム』昭和堂。
- 小野浩 (2017) 「日本の長時間労働を考える」『日本経済新聞 (やさしい経済学)』5月4日～5月16日。
- キング・B (2019) 『BANK 4.0～未来の銀行』藤原遠監訳、東洋経済新報社。
- 金融審議会金融制度スタディ・グループ (2019) 『「決済」法制及び金融サービス仲介法制に係る制度整備についての報告 <基本的な考え方>』7月。
- 竹内英二 (2019) 「インターネット時代の資金調達～クラウドファンディングとトランザクションレンディング～」『調査月報』日本政策金融公庫、12月。
- 田中道昭 (2019a) 『GAFAXBATH～米中メガテックの競争戦略』日本経済新聞出版社。
- 田中道昭 (2019b) 『アマゾン銀行が誕生する日～2025年の次世代金融シナリオ』日経BP社。
- 成毛眞 (2018) 『amazon～世界最先端の戦略がわかる』ダイヤモンド社。
- 日本銀行金融機構局 (2019) 『銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況～アンケート調査結果から～』5月。
- 松原義明 (2020) 『2020年のFintech動向予測—銀行が“見えなくなる時代”を迎えて

求められる変革—』富士通総研

(<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/knowledge/ideatank/2020/2020-2-1.html>)。

森田果 (2013) 「ソーシャルレンディングはどのように機能しているのか？」『季刊 個人金融』第 8 巻第 1 号。

山崎正和 (2003) 『社交する人間』中央公論新社。

Amazon (2019) *2018 Annual Report*.

BIS (2019) “Big Tech in Finance: Opportunities and Risks,” *BIS Annual Economic Report 2019*.

Federal Reserve Banks (2019) *Small Business Credit Survey: 2019 Report on Employer Firms*.

Marous, J. (2017) “Open Banking Will Revolutionize Financial Services... Maybe,” *The Financial Brand*, November 16 (<https://thefinancialbrand.com/68686/open-banking-api-trends-opportunities-psd2/>) .