

アメリカのフィンテックと信用金庫業界への示唆

グローバルリサーチ研究所 主席アナリスト

青木 武

(キーワード) フィンテック、地域、人工知能、地域通貨、カードリンクオファー、ビッグデータ、ハブ&スポーク

(視 点)

アメリカでは、金融危機以降、非金融機関によるハイテクを利用した金融サービスによる金融ビジネスへの進出が顕著となっている。ITを駆使した革新的な金融サービスはイノベーションまたはフィンテックと呼ばれ、既存の金融機関はこれを大きな脅威と考えるようになった。その後、金融機関も新興フィンテック企業を買収したり提携するなどして、積極的に革新的な金融サービスを取り組むようになってきている。こうした傾向は大規模金融機関だけでなく中小のコミュニティバンクにも影響を与えている。本稿では、アメリカのフィンテックをもとに、信用金庫業界に応用できそうな業務・技術を検証する。

(要 旨)

地域金融機関がフィンテックを利用する場合、地元産業や商店街の活性化、既存顧客とのリレーションシップの強化による顧客の維持などを主眼とすべきである。こうした視点から、貯蓄プログラム、カードリンクオファー、ロボアドバイザー、クラウドファンディングやビジネスマッチング、地域仮想通貨、ビッグデータ分析などの利用を検討すべきである。また、あわせてデジタル時代の店舗戦略についても検討する必要がある。

1. フィンテック総論

(1) フィンテックとは

フィンテックとは、金融を意味するファイナンスと技術を意味するテクノロジーとの造語である。フィンテックは、金融分野における情報技術 (IT) のことを指す場合もあれば、それを生業にしている企業のことを指すこともある。(本稿では、後者の場合は「フィンテック企業」と呼称する。) これまで、金融分野におけるITといえば、勘定系システムやATMネットワークなど、主にインフラ面、つまり金融機関の業務を効率化したり、サポートしたりすることに主眼が置かれており、顧客と接するのは人間であるという前提であった。つまり、ITは主役ではなく、あくまで業務を効率化させるサポート役であった。フィンテックがこれまでの金融ITと違うところは、引き続き業務効率化などのサポート的な側面もあるものの、中心は顧客との接点であり、むしろITが顧客との接点における主役になりつつあるところである。

(2) 米国フィンテックの背景

フィンテックが注目された理由の一つは、金融機関ではないフィンテック企業が、金融機関の領域に参入し、既存金融機関がそれを脅威と感じたからである。おそらく、フィンテック企業の先駆けはペイパルであろう。相手の電子メールアドレスや携帯電話番号さえわかれば、気軽に低コストに送金ができるペイパルの仕組みは革新的であった。ただし、当初は既存の金融機関などは単なるニッチプレーヤーと

図表1 スクエア社のスマホ決済



してペイパルを黙殺していた。しかしながら、ペイパルはいまや口座数でいえば世界最大級の金融サービスにまで成長した。さらに、スマートフォンのイヤホンジャックにカード読取機を差し込むだけで、クレジットカード等の支払いの受取を可能にしたスクエア社のスマホ決済により、中小商店にとっては、従来のように金融機関にマーチャント口座を開設しなくても、また少額でもクレジットカードの受取が可能になったので、クレジットカード払いの受取りが容易になった。これらを目の当たりにした金融機関は、フィンテックを侮ることなく、真剣に対応する必要性を痛感した。このほか、以下のような背景がフィンテックの隆盛の背景に見られる。

- ・クラウド・ビッグデータ等の技術の進展により、マス・カスタマイゼーションが可能となった。つまり、顧客ごとにカスタマイズし

たサービスを廉価に提供できるようになった。さらに、これらの技術の発展は、他の技術の進展も後押しした。例えば、大量のデータを廉価に処理・保存できるビッグデータ技術の進展により、データを分析して具体的な行動を起こすための人工知能が発展している。

- ・かつてアポロを打ち上げたコンピュータよりもはるかにすぐれたコンピュータを一般の人々がポケットに入れて持ち歩き、24時間利用するようになった。スマートフォン（スマホ）の普及である。
- ・ソフトウェアの開発方法は、今までは専門家がひそかに行う方法が普通であったが、現在では、iPhoneやアンドロイドのアプリのように、オープンに誰もが開発できるような方法が主流となった。これにより、世界中の英知を集めることができるようになってきた。
- ・インターネットが技術として進化しただけでなく、実際に多くの人々により利用されるようになり、社会インフラとして定着した。これにより、金融機関などの業者を通さずに金融取引を行うことができるようになってきている。そして、ネットが個人間の受給をつなぐピア・ツー・ピア（P2P）モデルの発展につながった。P2Pモデルは金融分野以外にも発展が著しく、例えば自動車を運転する人と乗せてもらいたい人をモバイルで結びつけるUberなどのP2P配車サービス、短期間部屋を借りたい人と貸したい人を結びつけるP2P民泊のAirbnbなどが発展している。

- ・このほか、米国ではリーマンショック時の金融危機により、大規模金融機関が評判を落とし、そこにフィンテック企業がつけ込んだ。また、米国ではミレニアルまたはY世代と呼ばれる、インターネットのない時代を知らない20代中心の若者の人口が多く、企業もY世代をターゲットにするようになってきた。

なお、フィンテックは単なる金融界だけの動きではない。シェアリングエコノミー（共有型経済）という極めて大きなうねりが世界中を変革しようとしている。遠くない将来に自動車の自動運転は実用化される見通しであるが、P2P配車サービスのUberなども無人となれば人件費がかからないので今よりもさらに低コストとなり、多くの人にとっては自動車を保有する必要性がなくなるであろう。金融の世界でも、マーケットプレイス貸出でフィンテック企業が直接貸し手と借り手を結び付けるようになれば、中間にある金融機関は不要となる。また、共有型帳簿であるブロックチェーンが今後普及していけば、国際的な株式の売買も個人間でスマホなどで行われ、証券取引所や証券会社も不要となるかもしれない。限りある資源をより有効に活用しようとする共有型経済が進展しつつあり、その金融分野での発露がフィンテック現象と言えるかもしれない。

(3) 米国金融機関のフィンテックへの取り組み

米国において、フィンテックは当初は非金

融機関から発祥していったが、その後金融機関も対抗上様々な戦略を実施し、技術を利用して顧客の防衛を図ろうとしている。金融機関による具体的な取り組みには次のようなものがある。

- ・出資・提携等：金融機関またはその持ち株会社がフィンテック企業を買収したり出資の上提携をしたりする。または、単にベンダーとしてフィンテック企業を利用する。
- ・ハッカソンイベント・アクセラレーター：優秀なソフトウェア開発者等を見つけるため、例えば「貯蓄奨励アプリ」などのお題を決めてそのアイデアやアプリを競う公開のコンテストを開催する。優秀者は賞金を得たり表彰されるだけでなく、従業員として採用されたり、ベンダーとしての仕事を得る。このほか、アクセラレーターと呼ばれるベンチャー企業養成機関を支援することにより、有望な新興ベンチャー企業を取り込んでいく。
- ・ラボ設置：新しい技術やサービスを実験したり、顧客を招いて意見を聞いたりするための実験室を設置する。
- ・その他：大学と提携することにより、優秀な人材を確保する、など。

(4) フィンテックの潮流と傾向

フィンテックには様々な分野があるが、流行りすたりが激しい分野でもある。特にモバイルバンキングやインターネットバンキングなどのデジタルバンキングについては、参入障壁が低いこともあり、多くのフィンテック企業が

参入しており、競争や浮き沈みも激しい。最近の主な傾向は次のとおりである。

- ・スピード重視：ITにより競争環境は変化し、特にソフトウェアの分野では、アイデアを形にしていくことを迅速に行えるようになってきている。スピード重視の時代においては、自前主義にこだわっている余裕はない。よって他社の優れたシステムは積極的に採用していく傾向がある。具体的には、アプリケーション・プログラミング・インターフェース (API：コンピュータシステム同士が接続し、情報を交換する際の手順や形式の取り決め) を利用し、積極的に他社システムを接続するようになってきている。例えば、現在では多くの主要銀行の iPhone アプリのログインはタッチIDと呼ばれる iPhone の指紋認証機能を利用している。この場合、本人の指紋の情報は各 iPhone 端末にあり、銀行にあるわけではない。各金融機関はアップル社のシステムとAPIで接続されており、金融機関は「指紋認証で iPhone が本人だと確認したのだから本人なのだろう。」という割り切りで金融機関のモバイルアプリへのログインを認めている。本人確認という、金融機関からすれば最も重要な点をアップル社という第三者にまかせてしまう、ということは従来型の金融機関の発想からすれば思い切った決断であるが、実際に不正が行われる可能性が低く、なおかつ顧客にとって便利なのであれば、他社のシステムであっても積極的に採用する時代となっている。
- ・UX重視：UXとは、ユーザーエクスペリエン

スのことであり、ユーザーにとってそのシステムが使いやすく、また使って楽しい、ということの意味している。UXが重視されるようになった背景にはアップル社の躍進がある。パソコンにしても、スマホやタブレットにしても、機能からすればアップル社の製品よりも優れている製品は多く存在する。たとえば、防水機能は日本のスマホでは何年も前からあった機能であるが、iPhoneではようやく今回のiPhone7で装備されたことに象徴されるように、必ずしもアップル社の製品は最新の機能をいち早く取り入れているわけではない。しかしながら、多くの人々はアップル社の製品を愛し、使い続けている。そして、アップル社は米国で最も大きく、儲かっている会社にまで上り詰めた。これは、アップル社の製品が使いやすく、使って快適である、つまりUXが高いからである。金融機関も米国企業で最も儲かっているアップル社を注視している。そもそも、彼らの多くはすくなくとも個人的にはアップル社のパソコンやスマホ類を愛用している。金融マンも、「アップル社のようにUXを充実させれば成功する」、と考えるのも当然である。以前はまず何等かの機能があり、そしてそれが使いやすければそれに越したことはない、という考え方が主流であり、つまりUXは添えモノ的存在であった。現在では、UXこそが主流であり、「使いにくい機能ならない方がマシ」というほどになっている。

- ・オープンイノベーションとプラットフォーム争い：アップル社のiPhoneのような基本的

なハードウェアとソフトウェアの組み合わせで、システムの基盤になるような仕組みを「プラットフォーム」と呼ぶ。ブロックチェーンもプラットフォームであり、ビットコインはそのプラットフォームを利用する一つの方法であると言える。アップル社がiPhoneで成功したのは、自社はプラットフォーム業者に特化し、自社の製品を魅力的にする部分、この場合はアプリの部分を広く一般に開放したことである。これにより、より魅力的なアプリを作るために世界中の英知が集まり、iPhoneは優れた商品となった。このアップル社の動きも他の企業はおおいに参考にしている。つまり、自らはプラットフォームに徹し、具体的な機能の多くを他の業者に任せる、という方法である。金融機関もいずれプラットフォーム化する、という考え方も特に欧州では強い。これは、金融機関が行うのは勘定処理などのインフラの部分であり、実際に顧客が目にするのは、フィンテック企業などが開発した洗練されたモバイルバンキングアプリやソフトウェアを自由に選択して利用する、という考え方である。

2. 主なフィンテック業態と地域金融機関との関わり

米国のフィンテックには、預金関連、投資関連、決済関連、貸出関連、業務効率化関連など幅広い。ただし、本稿では地域金融機関として特に注視すべきものを中心にご紹介したい。

(1) 貯蓄関連

信用金庫において定期積金が看板商品であるように、少額の積立方式の預貯金は米国でも奨励されている。フィンテックの時代になっても、コツコツ貯めることの重要性が薄れているわけではない。ただし、その貯め方はより洗練されてきている。

① 少額の積立て

特に若年層に対して、どのようにしてコツコツ貯金を奨励していくか、ということは米国においても大きな課題となっている。彼らの多くはスマホやタブレットなどのモバイルを肌身離さず持ち歩き、活用する。よって、貯蓄プログラムもネットやモバイル中心の方法となる。

・Smarty Pig

米国フィンテックにおける貯蓄プログラムの元祖といえるのが、Smarty Pigである。Smarty Pigは一見オンライン専門銀行のように見えるが、実は勘定処理やコンプライアンスなどの銀行業務を既存銀行であるBBVAコンパス銀行にアウトソーシングしているフィンテック企業である（ただし2016年11月からは勘定処理等を行う銀行をSallie Mae Bankに移行）。日本風にいうとデジタル版の預金代理店である。

Smarty Pigを利用する場合、まずはインターネットで口座を開設する（無料）。次に、貯蓄の資金源となる自分の金融機関の預金口座をSmarty Pigに接続する。通常は給振口座など普段利用している決済性口座となるだろう。次に、「自転車購入」、「ハワイ旅行」など貯蓄の目標を設定する。そしてその目標に対して貯蓄する頻度や金額などを決定する。例

えば、毎月\$100ずつ、と設定すれば、リンクされた決済口座から自動的に差し引かれ、Smarty Pigの貯蓄口座に振り替えられる。なお、このSmarty Pigの口座には利息がつき、また預金保険の対象となる。ここまでであれば、定期積金のような従来型の貯蓄プログラムがインターネット化したに過ぎないだろう。Smarty Pigが革新的であったのは、これに商流の要素を加えたことである。米国では、デパートなどのギフトカード（商品券）を企業間のホールセールレベルで購入するとかなりのディスカウントが得られることが普通である。この仕組みを利用し、例えば預金者が新しい家具のために\$2,000を貯金しており、実際に家具をMデパートで購入する意向であるとする。この場合、Smarty PigがMデパートの商品券を購入し、ディスカウントの差額を利用者に還元する。具体的には、利用者に11%までのキャッシュバックを行う。つまり、この場合はSmarty Pigの口座に\$220の資金が加わることになり、次の貯蓄目標にこれを利用することができる。Smarty Pigからすれば、他人（Mデパート）の懐からカネを出させて自分の客に渡していることになるが、この\$2,000の資金はすでに家具のために貯められていることがわかるので、「割引があればきっとおたくで買いますよ」とMデパートに働きかければ、11%程度のディスカウントを受けることは難しくない。実際、Mデパートからすれば、よそで買われるくらいなら、自分のところで買ってほしいと考え、11%程度のディスカウントには応じるであろう。このように、

金融と商流を結びつけた、という意味でSmarty Pigは世にある商流統合型デジタル貯蓄プログラムの原型となっているといえる。

なお、せっかく貯蓄目標を設定しても、途中で挫折する場合も少なくない。そこで、SmartyPigはさらにソーシャル的要素を加えていることも特徴である。例えば、フェイスブックなどのソーシャルメディアで、自分の貯蓄目標を親戚や友人などと共有することができる。これにより、もしかしたら親や友人等から寄付を受けられるかもしれない。また、資金的な援助が得られなかったとしても、「友人に言ってしまったからには後にはひけない」というソーシャルプレッシャーを受けることにより、目標を達成する意欲が増す。

・Dyme

DymeもSmarty Pigと同様の貯蓄プログラムであるが、顧客インターフェースをチャットにすることにより、特に若年層にアプローチしようとしている。日本でLineが人気があるように、米国でもフェイスブックメッセンジャー等のチャットアプリは人気があり、また、SMSと呼ばれる携帯電話のテキストメッセージを使ったチャットはスマホ以前から利用されているコミュニケーションツールである。利用者は、まず自分の決済性金融機関口座とこのDymeをリンクさせる。なお、DymeやSmarty Pigの場合を含め、フィンテック企業と金融機関のリンクには、一般にスクリーン・スクレイピングまたはAPIという方法が利用される。いずれの場合も、利用者はフィンテック企業に対し、自分が口座を持つ金融機関のインター

ネットバンキングのIDとパスワードを伝える。それを利用してフィンテック企業が本人の代わりに銀行にログインして情報を得るか（スクリーン・スクレイピング）、あらかじめフィンテック企業がその金融機関とAPI接続されていれば、フィンテック企業がその金融機関の当人の口座と接続することができる。

Dymeの場合、SMSやチャットアプリにおいて、同社に対してチャットで「\$10貯金」などと入力して送信すれば、あとは自動的に当座預金口座から\$10が引かれ、貯蓄性口座に貯められることになる。わざわざ銀行のサイトやSmarty Pigのようなフィンテック企業のサイトなどにログインしなくても、いつも使っているチャットアプリから気軽に貯蓄できる気軽さが特徴となっている。

・Qapital

Qapitalは、行動ベースの貯蓄プログラムである。Qapitalの場合も他社の場合と同様にまずは口座を開設し、現在利用している金融機関の口座をリンクさせる。さらに、消費行動と連動させるためにいつも利用しているクレジットカードやデビットカードの口座もリンクさせる。そして旅行、自転車など貯蓄目標を設定する。ただしQapitalがユニークなのは、貯蓄の方法である。もちろん、毎月\$100などの定期的な貯蓄も可能であるが、このほかにもいくつかのオプションがある。利用者は、これらのうち、自分に合った貯蓄方法を選ぶことになる。

- 未消化予算積み立て方式：例えば、スターバックスに行くのは毎月\$50までと予

算化している場合で、実際にはカードの利用が\$40となった場合、\$10が自動的に貯蓄される。

- 自己戒め方式：例えば、ダイエットのためステーキハウスに行くことをがまんしようとしている場合、それでも行ってしまった場合はカードの履歴から判断してペナルティーとして1回あたり\$10を貯蓄する。
- 端数切り上げ方式：例えば、リンクしているクレジットカード等をスーパーで\$9.74利用した場合、端数となる\$0.26を貯蓄する。
- 自由設定方式：IFTTTと呼ばれる仕組みを利用して、例えば雨が降ったら\$10貯める、1日1,000歩歩いたら\$5貯める、1日中家にいたら\$10貯める、宇宙飛行士が無事軌道に入ったら\$5貯めるなど、自分の好きな条件を設定することができる。

② 投資型の貯蓄

貯蓄といえば定期積金のような金融機関の貯蓄を思い浮かべるかもしれないが、米国でセービング（貯蓄）といえば、通常は株式や債券などに分散投資を行う比較的低リスクの低い証券投資も含まれる。フィンテックの分野で特に注目されているのが、ロボアドバイザーである。ロボアドバイザーとは、その名のとおり、ロボ（コンピュータ）が（運用の）アドバイスをする仕組みである。日本でいう投資顧問であるが、投資顧問の場合と同様に多くの場合において単なる運用アドバイスだけでなく、投資一任勘定のように実際に資金を預かって運用まで行う場合が多い。この場合、通常の人

間のファイナンシャルアドバイザーに依頼すれば毎年資産の2%程度の手数料を取られることが普通であるが、ロボアドバイザーの場合0.5%程度と低めである場合が多い。

ロボアドバイザーは通常はオンライン（インターネット）で口座開設を行う。その際、5～10程度の質問に答えると、株式や債券などその人にあったポートフォリオが表示され、それでよい、ということになれば、口座に資金を拠出し、運用をまかせることが普通である。なお、質問は名前や住所などの属性情報のほか、運用期間、金融資産全体の額、運用経験、リスク許容度などについてである。米国では、証券運用に関して、「適合性の原則」が厳しく求められるため、オンラインの場合でも質問により投資家を知り、投資家に合った運用商品を提供することが必要となっている。

マサチューセッツ州ボストン郊外のケンブリッジ貯蓄銀行では、ロボアドバイザーのSigFig社と提携し、顧客に対してロボアドバイザーのサービスを提供している。同行の利用者は、同行のウェブサイトからロボアドバイザーのサービスを申し込むことができる。ロボアドバイザーのサービス自体はケンブリッジ貯蓄銀行のウェブサイトでも申し込んでも、SigFig社本体のウェブサイトでも申し込んでも、同じものである。ただし、ロボアドバイザーの管理手数料は同行で申し込むと0.5%、直接SigFig社で申し込むと0.25%であることから、おそらく銀行が差額に相当する0.25%の手数料を徴収しているものと思われる。

なお、ロボアドバイザーの中には、積み立

て貯蓄型のものもある。通常の貯蓄プログラムは、既にご紹介したQapitalなどのように、既に利用している金融機関の決済性の預金口座から貯蓄性の預金口座に貯めていくことが普通である。一方、Acornsというフィンテック企業では、貯蓄性の預金口座ではなく、ロボアドバイザーのポートフォリオに少額ずつ貯めていく仕組みを提供している。先述のとおり、一般に、ロボアドバイザーと言え、インターネットなどで10程度の質問に答えると自分用のポートフォリオが示され、それによいとなれば銀行などから資金を移動させ、運用を続ける、という方法である。Acornsも基本的には同じであるが、ユニークなのはリンクした銀行などからの資金の移動方法である。Acornsでは、Qapitalと同じように、クレジットカードの口座とリンクさせ、カード利用額の端数をポートフォリオに投資することができる。さらに、商流ともリンクさせることができる。例えば、通常のカードリンクオファー（詳細は後述）なら、小売業者などが10%引きのクーポンなどを顧客に配るが、Acornsの場合は、小売業者などが10%引きをする場合、その10%分の資金は現金として利用者に渡すのではなく、利用者のポートフォリオに投資される。

(2) カードリンクオファーで地元商店街の活性化をはかる

カードリンクオファーとは、金融機関等が発行したクレジットカードやデビットカードに割引クーポンなどをリンクさせる方法である。代

表的なカードリンクオファー業者には、Cardlytics社があり、同社はバンクオブアメリカ（バンカメ）ほか400程度の金融機関とリンクしている。例えば、バーガーチェーンAが他のファーストフード業者から客を奪いたいとする。この場合、同社はCardlytics社に対して例えば「毎月5回以上、合計\$50以上ファーストフードでカードを使っている人に対して、10%引きのクーポンを配ってほしい」と依頼する。Cardlytics社は接続している400の金融機関にその依頼を取り次ぐ。バンカメなど同社と接続している金融機関は、顧客のクレジットカードやデビットカードの取引情報を検索し、該当する顧客を選び、当該クーポンを電子的に配布する。利用者は、自分に対してクーポンが配られたかどうかは、モバイルアプリやオンラインバンキングにログインするとわかるようになっている。利用者は、そのクーポンを利用したい場合、パソコンやスマホ等の画面に表示されたクーポンをクリックまたはタップするだけでよい。これで、あとはバーガーチェーンAでバンカメ等のカードを利用すれば、後日自動的に10%が代金から差し引かれる。これにより、銀行は他人の懐（この場合はバーガーチェーンA）に負担させて自分の顧客に割引を提供させることができる。また、利用者からみれば、自分にとって興味がありそうなクーポンしか配布されないので煩わしくない。小売業者から見れば、ピンポイントでターゲット顧客にアプローチすることができる。また、一度客になってくれれば、あとはクーポンがなくても

来てくれる可能性が高くなる。これも、金融と商流を統合したフィンテックのビジネスモデルである。

このカードリンクオファーを地域の商店街中心に実施したいと考えているのがBuzz Points社である。例えば、Thrive Credit Unionでは、デビットカードにおいてBuzz Pointsを利用している。同クレジットユニオンのデビットカードを利用すれば、ポイントがたまる仕組みであるが、地元の商店を利用した方がポイントが多く得られるようになっている。ポイントは、地元商店街での割引やギフトカード（商品券）などに交換することができる。これらの流れはすべてデジタルで行われ、紙のクーポンなどをやりとりする必要はない。利用者（口座保有者）からすれば、これは無料のサービスである。この制度のコストは、もっぱら地元の商店を含むスポンサー企業が拠出している。スポンサー企業のメリットは、ポイント制度につられて新しい顧客が来る可能性があること、既存の顧客も継続して取引をしたり、購入額を増やしてくれる可能性があること、ソーシャルメディアなどで露出が増えるので、宣伝になること、などである。

このようなカードリンクオファーは、金融と商流の両者をつなぐものとして期待されている。ポイントはカードを使えば使うほどたまり、つまり金融機関からすれば顧客のカード利用率や利用額が上昇する。これにより、加盟店手数料の増加や顧客維持率の上昇が期待できる。また、地元商店からすれば、ポイント制度により金融機関の客が地元で買い物をして

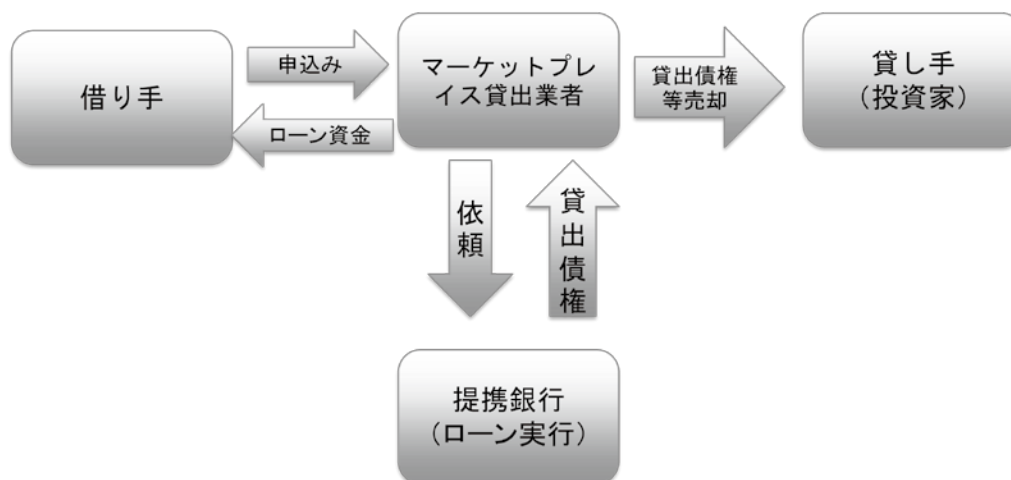
くれる。地元の商店が潤い、成長すれば、ローンを含め金融機関を利用する可能性もあり、金融機関からすれば地元産業を育てることにもなる。これはまさに地域振興であり、地元の金融機関と地元商店でのウィン・ウィンの関係になりうる。

(3) 貸出関連

貸出関連のフィンテック企業も多いが、特に注目されているのがマーケットプレイス貸出業者である。マーケットプレイス貸出とは、インターネットで資金の借り手と貸し手を結び付けるP2Pのサービスである。つまり、借り手はインターネット上で貸し手（投資家）を集めるので、中間業者である金融機関は不要となる。このため、数あるフィンテック企業の中でも、既存の金融機関からは最も恐れられているタイプのビジネスのひとつである。一方、地域のコミュニティバンクは一般に営業エリアが限定されているため地域のリスクを抱えており、しかも中小企業向け貸出には強いが個人向けローンには弱い場合が多い。このため、Titan BankやCongressional Bankなど多くのコミュニティバンクがLending Clubなどのマーケットプレイス貸出業者からローン債権を購入している。マーケットプレイス貸出業者は全米を対象とするため、地域金融機関からすれば、マーケットプレイス貸出業者からローンを購入することは地域分散ができるというメリットもある。

なお、Lending Club社はWebBankというユタ州の既存銀行と提携し、法的にはローンは

図表2 マーケットプレイス貸出の仕組み



WebBankから出ている扱いとしている。なぜそのようなことをするかというと、米国には州ごとに貸出の金利の上限金利が定まっている。よって、Lending Clubのようなノンバンクがローンを出す場合、州ごとに貸金業者の免許を取得し、その州の上限金利を順守する必要がある。ただし、銀行は例外であり、設立された州の上限金利の規制を他の州での活動にも適用することができる。よって、ユタ州のように上限金利のない州で設立された銀行の場合、ニューヨーク州のように貸出金利に上限（16%）がある州の顧客に対するローンであっても、上限金利を超えてたとえば20%などで貸出を行うことができる。そこで、Lending Clubとしては、WebBankにローンを出させて、それを買い取ることにより、この金利上限規制を回避しようとしている。つまり、この場合のフィンテック企業と既存銀行の提携は規制を回避するための戦略的なものとなっている。もっとも、金利上限を回避できる特例が、銀行が第三者にローン債権を売却した後も生

きるのかどうかについては、グレーなところもあり、もし将来的にこれがクロとなった場合、かつて日本の消費者金融であったような超過金利の還付請求の嵐が巻き起こる可能性もある。さらに、今年Lending ClubのCEOが投資家に要望と異なる債権を販売するなどの問題で解雇されたというスキャンダル以降、多くの地域金融機関はマーケットプレイス貸出業者から距離を置き始めているようだ。

一方、マーケットプレイス貸出は、インターネット上で貸し手と借手をつなげる機能が主に注目されているが、同様に重要なのは、インターネットだけでスピード審査を行う機能である。スピード審査を行う機能は大銀行も脅威に感じており、米国最大の銀行であるJPMチェースですら、中小企業向けのスピード審査機能を得るためにフィンテック企業のOn Deck社と提携した。

中小企業向けスピード審査で頭角を現しているもう一つのフィンテック企業がKabbage社である。同社は、従来型のクレジットスコアリ

ングに依存した方法ではなく、もっぱらキャッシュフローを自動審査することにより融資を行う。それでは、どのようにしてキャッシュフロー審査を行うか、というと、クラウドの会計ソフトや顧客企業が取引している銀行のオンラインバンキングと電子的に接続するのである。顧客企業からこれらのサービスに関するログインIDとパスワードを聞き、先述の貯蓄関連フィンテック企業などと同様にスクリーン・スクレイピングまたはAPI接続によりクラウド会計ソフト業者や銀行と接続し、債務者の財務関連の情報を電子的に得てそれをコンピュータで分析するのである。最短で6分程度で審査は終了する。日本においても、こうしたマシンによるスピード審査がいずれ導入されてくるものとみられる。金融機関からすれば、融資という本業でバッティングするだけに、注意が必要である。

(4) デジタルバンキング (モバイル・インターネット)

① ネオバンク

フィンテック企業の中には、先述のSmarty Pigのように、顧客と接するインターネットバンキングやモバイルバンキングの部分を担当し、実際の口座管理などは既存銀行にアウトソーシングするタイプが少なくない。これらは、オンライン・モバイル専門銀行のように見えるが法的には銀行ではない。こうした形態の金融サービスはしばしば新しい銀行という意味でネオバンクと呼ばれる。

ネオバンクの代表格がシンプル社である。

同社の創設者が同社を設立した理由としては、2010年頃は銀行のインターネットバンキングやモバイルバンキングが洗練されておらず、また特に大銀行は何かにつけて利用者から手数料を徴収しており、これに不満を持ったため、文字通りシンプルでわかりやすく、低コストの銀行サービスを始めたのである。同社のモデルは現在の多くのフィンテック企業の原型ともなっている。つまり、顧客と接する顧客インターフェース、例えばモバイルアプリやインターネットなどをフィンテック企業が作成し、実際の勘定処理やコンプライアンスなどの銀行業務は既存銀行にアウトソーシングするというモデルである。これにより、フィンテック企業は得意なソフトウェアの分野に特化でき、やっかいな規制やコンプライアンスなどの負担を既存銀行に任せることができる。一方、バックオフィスをつとめる銀行からすれば、特にコミュニティバンクの場合は地域が限定されるので、全米版のフィンテック企業と組むことにより、より多くの顧客から預金などを集めることができ、また地域分散によるリスク分散も可能となる。同じようなモデルとなっているフィンテック企業には、フィンテック企業のMoven社が既存のコミュニティバンクであるCBW Bankをバックオフィス銀行として利用している事例がある。

② 地域金融機関のモバイルバンキング

革新的で新しいモバイルバンキングのサービスというと、バンカメヤシティのような大銀行が始め、中小銀行が周回遅れで追随するというイメージがあるかもしれないが、米国の場

合は必ずしもそうではない。むしろ小さくて小回りの利く革新的な中小銀行が最初に新しい機能やサービスを提供し、それが有意義なものであれば、大銀行も数か月から1年遅れで導入する、ということも米国では珍しくない。例えば、ペンシルベニア州のカスタマーズ銀行は、bankmobile.comというモバイル支店を設置している。このモバイルアプリでは、電力会社などからの請求書の写真を撮影するだけでその請求書に銀行口座から支払が行われる、という機能を提供しており、これは現時点でバンカメなど米国4大銀行のいずれもまだ行っていない。また、bankmobile.comでは、デビットカードのオン・オフ機能をモバイルアプリに付与している。これは、デビットカードを家やオフィスで紛失した際に、おそらく真剣に探せば出てくるが、どこにあるかわからないような場合で、万一盗難にあうことを考えると銀行に届けておいた方がよいが、その場合はカードの再発行となり、自動引き落としや支払に利用していた場合はすべてやり直し、という面倒がある。このため、モバイルアプリでデビットカードの機能をオフにしておけば、その間はカードが使えないようになる。後日カードが見つかった場合はまたアプリでオンにしておけばよい。このほか、セキュリティに対して敏感な人は、普段はデビットカードをオフにしておき、店で使うときだけオンにする、という場合もあるだろう。いずれにしても、このカードのオン・オフ機能はbankmobile.comでは以前から提供していたが、4大銀行ではバンカメが半年以上遅れて導入しており、それ以外の4大

銀行はまだ導入していない。Bankmobile.comでは、アプリをダウンロードすれば、簡単に銀行の口座を開設することができ、かかる時間も数分程度であり、少なくとも10分はかからない。(ただし、資金移動には時間がかかるので、残高ゼロの口座ができることになるが、モバイルアプリなどは使える。)

もっとも、利用者の観点からみれば、いきなり知らない銀行のアプリをダウンロードして、口座を開設するというのは心理的ハードルが高いのではないかと、という問題もある。むしろ、スマホで口座を開設するにしても、まずはスマホのブラウザのグーグル検索などで銀行を検索し、気に入った銀行があればそのままブラウザで口座開設の処理を開始することが自然である。そこで、マサチューセッツ州ボストンのコミュニティバンクであるラディウス銀行では、アプリではなくブラウザから口座を開設する仕組みを導入している。これを利用すれば、ブラウザからスマホのカメラを立ち上げ、免許証を写真撮影し、名前などの情報をスマホブラウザの口座開設申し込みフォームに入力することができる。

③ 家計簿アプリを導入して顧客の囲い込みをはかる

複数の金融機関にある口座の情報を合算して見ることができる仕組みをアカウントアグリゲーションまたはデータアグリゲーションといい、これを利用している米国人は多い。また、日本のマネーフォワード社のように集められたデータを分析し、支出や収入の管理をする仕組みを個人資産管理 (PFM) と呼ぶが、米国

ではIntuit社のMint.comという業者が主流である。このMintを銀行用に提供したのがFinanceworksというソフトウェアであり、Beneficial銀行など多くの地域金融機関が導入している。

金融機関にとって、データアグリゲーションを行うメリットは、その顧客が他行で行っている取引がわかることである。これにより、適切に勧誘すれば、他行にある取引を獲得できるかもしれない。また、顧客のライフステージ等を把握するためには、顧客の金融資産や金融取引を一体として、包括的に把握する必要がある。データアグリゲーションにより、顧客の財布の中身をまるごと見るのできるのである。

④ モバイルペイメントに対応

先述のボストンのコミュニティ銀行であるラディウス銀行では、同じくボストンのフィンテック企業であるLevel Upと提携し、ラディウス・ペイというモバイルペイメントアプリを提供している。これは、クレジットカードをQRコードに変換し、そのQRコードをスマホに表示して店頭で読み取らせることにより、決済するタイプのモバイルペイメントであり、同行の銀行としてのスマホアプリとは別アプリである。同行は、モバイルペイメントを提供することにより、一般の顧客を集め、その顧客が銀行に口座を作成してくれることを期待している。つまりフィンテック技術を集客の導入口として利用している。

(5) ビッグデータ

フィンテック技術の中でも、最も重要である

と考えられているもののひとつがビッグデータである。ビッグデータとは、その名の通り、膨大な情報を分析し、「インサイト」と呼ばれる有益な情報を得ることである。例えば、「赤いシャツを買った人は青いジーンズを購入する傾向がある」、といった具合である。もちろん、赤シャツを買った人すべてに青いジーンズの割引をしたところで、必ず売れるとは限らないが、闇雲にクーポンを配るよりは効率的であると考えられる。金融機関の場合は、ビッグデータはマーケティング、業務効率化、または不正の検知や防止に利用される。特にマーケティングにおいては、リアルタイムCRMおよび外部情報の取り入れに利用される。例えば、Aさんが銀行のコールセンターに電話して、住宅ローンの金利について質問したとする。このほか、Aさんはソーシャルメディアで、「この家が欲しい!」とつぶやいていたとする。そうした情報は金融機関の顧客情報システム(CRM)に反映され、Aさんが銀行の窓口に行けば、銀行のテラーのシステムの画面には、「Aさんに住宅ローンをお勧めするように」という指示が出て、AさんがATMを利用すれば、待ち画面に「住宅ローン」の宣伝が示される。家に帰りポストを開ければ、住宅ローンのダイレクトメールが入っている、という具合である。このように、各チャネルや外部情報を収集して分析し、顧客のニーズを予想して再び各チャネルに配信する、という仕組みである。

現在では、アマゾンなど多くのオンライン商店がキャッシュやクッキーと呼ばれる仕組みを

利用してオンラインでの顧客の行動を追跡している。例えば、アマゾンのサイトで映画のスターウォーズのDVDを買おうかどうか迷って、結局買わなかった場合でも、その後に訪れたサイトにアマゾンのバナー広告が表示され、スターウォーズのDVDはいかがですか、と勧誘される。客からすれば、なぜここまで追いかけられるのか、と不気味にも思いつつ、結局はスターウォーズのDVDを買ってしまう。米国では、銀行でもこの仕組みを利用して、顧客の行動パターンを探ろうとしている場合がある。もし、顧客が住宅ローン関連のサイトを見ていれば住宅ローンの機会があるかもしれないし、私立大学のサイトを見ていたら学資ローンの機会があるかもしれない。もちろん、銀行がこうした追跡を行うことには利用者から反発を受ける場合もある。このため、例えばバンカメでは、ウェブサイトのQ&Aコーナーでクッキー等利用の趣旨と、情報を利用されたくない場合の処置方法について説明している。

3. フィンテック時代の店舗戦略

フィンテック、とくにインターネットバンキングやモバイルバンキングなどのセルフサービスチャネルが発達するにつれ、店舗の役割は大きく変化する。すでに米国の小売業界では、販売チャネルのネットへのシフトが進み、店舗の閉鎖が相次いでいる。金融機関もその例外ではないと見られている。一方、いまだに大銀行でも銀行との最初の接点、米国の場合は当座預金口座の開設の6~7割は店舗で行

われている。また、現実的には店舗リース期間の問題や地元への配慮もあり、店舗の閉鎖はなかなか容易ではない。そこで、大手米銀では次のような店舗戦略がとられている。

- ①事務集中化：これは実際にはフィンテック以前から行われていることであるが、店舗戦略での業務は取引量の多い業務に集中し、めったに発生しない業務はセンターに集中させる。これにより、店舗には関連のマニュアルも伝票も職員の研修も不要となる。
- ②セルフサービス化：ネットやモバイルで行える業務は極力顧客自らそれでやっていただく。そのためには、口座開設準備にオンラインバンキングやモバイルバンキングも使えるように設定をお手伝いする。また、ATMのような機械で行える業務はできるだけ機械に誘導する。バンカメでは、ビデオ通話可能なATMを設置することにより、店舗のテラーの数を減らしている。
- ③ハブ&スポーク化：店舗でも、地域の中核となるような都市の重要な拠点には旗艦店舗（ハブ）を設置する。その周囲の住宅地などには、小型の店舗（スポーク）を設置する。すべての店舗ですべての業務を行えるようにする必要はなく、小型店舗ではその地域で処理件数が多い業務に集中する。例えば、バンカメでは中小企業向け貸出、投資信託などの運用、住宅ローン担当者は旗艦店舗または大型店舗戦略にしか設置していない。それ以外の小型店舗でこうしたニーズがあった場合、小型店舗にビデオカンファレンスシステムが設置されていればそれを利

用して専門家と相談するが、利用できない場合は別の日にアポをとって顧客と専門家のミーティングを設定する。

④ユニバーサルバンカー：通常の米銀の店舗では、ハイカウンター3人、ローカウンター3人程度の構成となっていることが普通である。もしこれを統合すれば、合計6人のところ、4人ですむかもしれない。米銀では、ユニバーサルバンカーと呼ばれるテラー兼セールス担当者に職責を統合している銀行が増えてきている。これにより、店舗の省力化を図ることができる。ユニバーサルバンカーを設置する場合、テラーカウンターを廃し、ATMのようなキオスクを中心にロビーを構成し、ユニバーサルバンカーは小売店の店員のように自由に店内を巡回して顧客をお助けするようにしている場合もある。ウェルズファーゴの最新店舗では、ATMと連携したタブレットコンピュータをユニバーサルバンカーが持ち、顧客がATMにログインした段階で、ユニバーサルバンカーもタブレットによりその顧客との取引状況などを見ることができるようになっている。

⑤店舗は取引の場からご相談の場へ：一般的な取引がセルフサービスチャンネルに移行すると、店舗の役割も一般的な取引からご相談そしてセールスの場へとシフトしていく。旗艦店舗を除いて店舗は小型化し、省力化、省スペース化していく。一方、ご相談の場としてブースが用意され、待ち時間のためのロビーや無料のコーヒーサーバーなどが設置されることが多い。

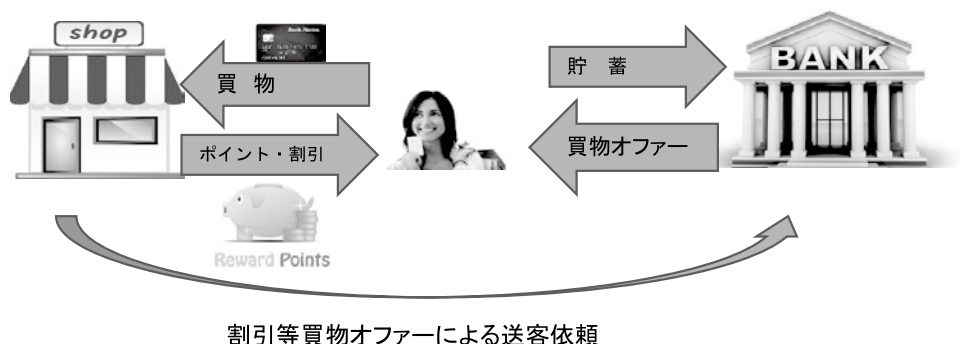
4. 考察と日本の信用金庫への示唆

米国の事例を参考とすると、信用金庫業界にとって検討に値するフィンテックビジネスはいくつかあげられる。

(1) 貯蓄制度と組み合わせたカードリンクオフター・ポイント制度

信用金庫にとって、貯蓄の奨励は歴史的な使命であり、また地元商店街の活性化は大きな課題となっている。そこで、貯蓄の項目で述べた貯蓄プログラムや貯蓄型ロボアドバイザーとカードリンクオフターの項で述べたような、カードリンクオフターで金融と商流を結び付けることが考えられる。例えば、自転車をかうために貯金する場合、自転車貯蓄専用の貯蓄性口座（口座番号まで違わなくてよいが、内部で分けて管理することができるという意味）を設定し、定期的に、またはお金が入ったときに貯蓄できるようにする。貯蓄する先は信金の貯蓄性口座でもよいし、ロボアドバイザー的なポートフォリオのオプションがあればなおよいであろう。お金が貯まるまでには、友人に貯蓄目標を共有するなどソーシャル的な要素を加えるなどして、貯蓄を続けられるような仕組みも検討すべきであろう。お金がたまれば、信用金庫のカードで購入し、自転車を地元の商店で買えばポイントが増える、あるいはカードリンクオフターのように割引が得られる、といった仕組みが考えられる。この場合、割引オフターなどのスポンサーとなるのは地元の商店などとなる。信用金庫の場合、商店街

図表3 カードリンクオファーと貯蓄プログラム



との結びつきが強いため、こうした営業も可能ではないかと思われる。さらに、顧客の貯蓄目標を知る、ということにより顧客の生活パターンや行動を予想することができるようになる。ビッグデータ分析を結びつけてより顧客の行動を深く知ることができれば、住宅ローン、学資ローン、自動車ローンや運用商品、カードなど多くの金融商品のセールス機会を得るかもしれない。また、利用者の貯蓄目標が家具など高額なものであり、貯蓄だけの購入が難しければ、消費者ローンをセールスする機会になり得る。

(2) ロボアドバイザー

特に地方の信用金庫などの地域金融機関にとっての課題の一つが相続対策である。地域金融機関の預金者の多くは高齢者であり、今後資産が相続となった場合、子息は地元ではなく東京や大阪など都市に住んでいることが多く、結果として都会の銀行やネット専門銀行などに預金がシフトしてしまうことが懸念されている。地域金融機関にとって、その防衛策として考えられるのがロボアドバイザー

である。相続を受けるであろう40代～50代前後の人であれば、インターネットには抵抗がなく、また多忙であるため運用を考えている暇はない。そこで、低手数料で運用を丸投げできるロボアドバイザーのニーズは高いものと思われる。前項(1)とセットであればベストであるが、単独であってもロボアドバイザーは信用金庫にとって重要なツールになり得る。信金中央金庫グループが中心となり、信託の仕組みを利用してロボアドバイザーのサービスを信用金庫に提供していくことが考えられる。

(3) クラウドファンディング

地域の課題は人口減少や高齢化、そして都市への若年層の流出である。若年層が都市に流出する理由は、魅力的な雇用機会に乏しいからである。地域で起業する機会が増えれば、それだけ雇用機会も高まり、若者も地域に定着する可能性がある。このため、クラウドファンディングの仕組みを利用して、自分のアイデアを広く公開し、賛同者、つまり投資家が集まればそれで起業することも可能になる。

信用金庫としては、そのようにして発生したスタートアップ企業が成長し、中堅企業ともなれば、融資の機会を得ることができる。

(4) ビジネスマッチングのネット化

例えば、長崎県で強力な溶接技術を持つ中小企業があり、福島県の企業がそれを求めているとする。こうした全国的なB2Bの受給を信用金庫のネットワークを利用して結びつけることができれば、地本や企業の活性化につながる。このためのネットを利用した仕組みを構築していくことが考えられる。

(5) ブロックチェーンを利用した地域通貨

例えば、ビットコインを100万分の1に分割してそれをトークンとみなし、そのトークン一つあたりに1信金コインをリンクさせる。1信金コインは信用金庫に行けば1円と交換してくれる。このような業界内の仮想通貨があれば、商店街の活性化のためのポイント制度などにも利用できる。(1)のポイント制度と組み合わせればさらに強力なツールになるだろう。

(6) ビッグデータの活用

信用金庫をはじめ、金融機関には膨大な取引データがあるが、その多くは有効に活用されているとは言い難い。取引データを分析し顧客が必要な金融商品を必要なときに提供できる仕組みが必要であろう。信用金庫はコミュニティバンクとはいえ、定期的に職員の転勤があり、実質的には顧客と親密な関係を継続的に続けることは難しい。担当者が変われ

ば、またゼロからのやりなおしである。ビッグデータを分析し、顧客のライフステージ、行動、属性を理解すれば、より適切なお提案ができるようになるであろう。

(7) 店舗の見直し

取引のデジタル化にともない、信用金庫においても、店舗での取引数は減少していくものと予想される。今後の店舗の重要性を冷静に査定し、ハブ&スポークのようなメリハリのある店舗戦略を検討することも重要である。また、バンカメは省力化のためにビデオ会話機能付きATMを設置しているが、信用金庫の場合は、たとえば過疎地の店舗で、採算の関係上、店舗としては閉鎖せざるを得ないが、フェイストゥーフェイスのサービスは残したい場合は、同様のビデオテラー付きATMなどを利用することも考えられる。

(8) 電子化

古くて新しいテーマであるが、紙から電子化へのシフトは今後さらに重要になってくるものと思われる。例えば、中小企業向け貸出の審査において、現在でも多くの場合は紙で財務諸表を得てそれを金融機関内で職員が入力する場合も少なくないと思われる。フィンテック企業のように、これらを電子化してスピード化すれば、コスト削減とスピード化の両者を達成することができる。このほか、依然として紙ベースの取引が現存している場合、これを電子的に行い、効率化をすすめることは今後とも重要である。