

破壊装置としてのフィンテック

伊藤元重 学習院大学国際社会科学部教授



金融とITの融合は従来の枠を超えた金融競争を促す。巨大銀行の機能は他のサービス企業にばらけていく可能性が高い。技術革新の大衆化が既存秩序を壊す「イノベーターのジレンマ」が生じる。フィンテックは、新たな世界をつくるための破壊装置と捉えるべきだ。

金融とIT（情報技術）が融合したフィンテックの進展によって、金融ビジネスはどのように変わるのだろうか。技術革新のスピードがあまりにも速いので、将来の姿を予想することは非常に難しい。

フィンテックに関しては、よく引用される2つのコメントがある。1つはマイクロソフトの創業者ビル・ゲイツ氏の1994年の発言で、「銀行機能は必要だが、今ある銀行は必要なくなる」というものだ。もう1つは、米JPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモン氏による2014年の発言で、「我々はフェイスブックやグーグルと競争することになるだろう」というものだ。

どちらの発言も、フィンテックが金融機関の中だけの競争を超えたものになることを示唆している。そこで、ここでは従来の金融機関の枠にとどまらない、より大きな視点から技術革新の影響の姿について述べてみたい。

ここでは2つの見方を紹介したい。1つは「アンバンドリング」という現象であり、もう1つは米ハーバード大学のクリステンセン教授が「イノベーターのジレンマ」と指摘した現象である。

まずアンバンドリングであるが、全てのビジネスは様々な機能の束（バンドル）からなっており、アンバンドリングとは情報技術の革新によってその束がばらける現象を指す。例えば、巨大な銀行組織を考えてみよう。そこには膨大な数の従業員、多数の店舗網、情報システムなどがある。こうした巨大な組織によって、決済、融資、送金、投資、コンサルティングなど、様々な機能を提供している。巨大な組織だからこそ、これら多様な機能を効率的に提供できるという面がある。

ただ、個別の機能についてみると、巨大銀行だからといって、必ずしも最高の効率性を実現できているとは限らない。例えば送金という個別サービスは、ブロックチェーン技術（一度記録されると改ざんできな

い記録技術）などを駆使することで、より効率的に提供できるかもしれない。

フィンテックが進展する中で、このように銀行が持っている機能の一部が、他の組織に奪われて行ったとき、果たして残った機能の束だけで、銀行の巨大組織を維持できるのだろうか。現在の組織が巨大であるだけに、このアンバンドリングの影響は大きいように思える。アンバンドリングは様々な分野で起きている。総合小売業の百貨店、総合情報産業の新聞などの機能が、情報化によってばらけてきていることに注目してほしい。総合金融業もこの例外ではない。

もう1つは、イノベーターのジレンマの議論だ。クリステンセン教授があげている例が分かりやすい。それは米国の小売業の事例だ。

米シアーズ・ローバック社は、米国の小売業をリードし続けてきた。世界最大規模の小売業であるだけでなく、小売業の技術革新をリードしてきた。ターゲットになる消費者を絞り、コミュニケーションを直接はかる「ダイレクト・マーケティング」の草分けであり、その後、大型総合小売店（GMS）の業態を確立した。発行企業が展開する店舗でのみ利用できるクレジットカード「ハウスカード」をいち早く導入し、小売主導のブランドであるプライベートブランドの開発でも先駆的であった。小売業の主な技術革新の大半は、シアーズから出てきたと言っても過言ではない。

ではなぜ、シアーズは後からやってきたウォルマートに抜かれたのか。それはウォルマートの低価格という魅力が他の多くの要素を上回ったからだ。背景には、技術革新によって消費者自身がシアーズに求めるものが少なくなってきた。様々なクレジットカードが利用可能になっているし、大型店舗も増える一方だ。プライベートブランドも当たり前になっている。

情報武装・技術武装した消費者にとって、シアーズが開発してきた技術は、当たり前になってしまったのだ。だから低価格という機能に特化したウォルマートが有利になる。

フィンテックが金融業をどう変えるのかということを考えるときにも、この点が重要となる。情報技術の展開で何よりも重要であるのは、金融サービスのユーザーである顧客が情報武装するということだ。銀行が提供するサービスに頼らなくても、いろいろなことがスマホでできるようになる。大口の法人顧客であれば、銀行が持つものに匹敵する情報技術を利用することができる。こうした顧客の変化の中で、銀行が優位な位置を維持することは容易ではないように思える。

技術革新とは、既存の秩序を破壊するものである。今の情報技術の進化のスピードは速い。フィンテックの進展でも、既存の組織やビジネスが新たな技術を吸収して進化を深める前に、既存のサービスや組織が破壊されていく姿が眼に浮かぶ。フィンテックはある種の破壊装置である。破壊というイメージで、フィンテックが作る新たな世界を描く必要がある。

いとう・もとしげ 1974年（昭和49年）東大経卒。米ロチェスター大学院経済学部博士課程修了。93年から東大経済学部教授、96年から2016年3月まで東大大学院経済学研究所教授も兼務。同年4月から学習院大国際社会科学部教授。同年6月から東大名誉教授。2013年から経済財政諮問会議の民間議員も務める。著書は「日本経済を創造的に破壊せよ!」「経済を見る3つの目」など多数。静岡県出身、65歳。