



FRI 研究レポート

No.70 March 2000

デジタルエコノミー時代と個人向け金融 —イノベーションの視点を中心に—

富士通総研取締役 福井 和夫

デジタルエコノミー時代と個人向け金融

—— イノベーションの視点を中心に ——

富士通総研取締役 福井 和夫

【要 旨】

情報化の進展のなかでインターネットが代表する個人参加型のネットワークが急激に進んでいる。何時の時代でも同じだが、社会の変革は革新的な技術と個人の価値観が結びついた時に起こる。3RD ミレニアムに突入する現在において、情報化によって個人が大きく変わり始めており、一部の流通業がこれに対応してビジネスの舵を切り始めている。しかし、大半の企業はこれから変革を迎えることになるし、さらに遅れた位置に銀行が存在すると考えられる。

情報化は「距離と時間の超越」というような物理的な変化で収まるものではない。これまで長い間、情報劣者であった個人が企業と同等の位置につく変化こそ情報化の本質である。当たり前のことだが、ビジネスが消費者である個人を中心に据えたモデルに変わってくる。さらには、選択権は個人にあるから、付加価値を評価するのも個人である。情報化社会では、付加価値こそ企業の競争の鍵であり、経営は従来のような経験と感に頼るというわけには行かなくなってくるだろう。

技術の視点からみた時、我が国の銀行はこれまで効率化という点についてはかなりの革新を重ねてきた。しかし、顧客、特に個人顧客向けにどのような付加価値を実現してきたかというとはなはだ疑問がある。いわば待ちのスタイルでビジネスを遂行できたために個人顧客に付加価値に斟酌するというインセンティブは薄かった。そこにコンビニを始めとする他産業からの参入を許した理由がある。情報化時代は業種の壁を低くする。そして、競争力の根源を付加価値と考えた時に、当然のことながら従来のビジネス・モデルでは耐ええないだろう。個人に焦点を据えて極めて柔軟かつダイナミックな戦略が要求され、それを実現するためのテクノロジーを具備していかなければならない。恐らく、このビジネス・モデルは従来の銀行ビジネスの枠を大きく踏み出すものになると考えられる。そこでは異業種の考え方、テクノロジー等が必須になってくるだろう。また、あまり踏み込めなかったが、個人の変化に対応して、これから製造業、流通業などが大きく EC 化する。その点についても銀行は対応を迫られることになるだろう。

【目 次】

はじめに	4
・ 情報化の本質は何か	6
1．EC 時代の幕開け	6
2．EC の分類	7
3．革命的なビジネス・モデルの創造	9
4．情報化が個人の価値観を変える	11
・ 情報化というイノベーション	14
1．イノベーションの意義	14
2．分析と統合	15
3．変革は個人とイノベーションから始まる・・それは情報化	16
4．百貨店のミスマッチ	18
5．コンビニの付加価値戦略	19
・ 個人が主役のデジタル・エコノミー時代	21
1．インターネット・ビジネスの明暗	21
2．日本とアメリカのインターネット市場	23
3．デジタル・エコノミーへの 5 段階の変遷	24
4．デジタル・エコノミー時代に「付加価値」をどう捉えるか	28
・ イノベーションを限定してきた日本の銀行	30
1．我が国の金融イノベーションの特長	30
2．決済におけるイノベーション	32
3．金融仲介におけるイノベーション	35
4．内向きのイノベーション	37
・ 重層化する情報化	38
1．個人中心のビジネス	38
2．情報処理エンジンがネットワークを駆け巡る	38
3．コミュニケーションは相互理解	40
4．重層化する情報化	41

・ 個人向け金融のコペルニクスの転回	43
1. 「付加価値」に関する三つの仮説	43
2. 第1の仮説・・超過利潤が消滅	43
3. 第2の仮説・・「付加価値」がソフト化	45
4. 第3の仮説・・「付加価値」の評価は個人が行う	47
・ 金融ビジネス・モデルの変化	50
1. 金融サービスの外延化	50
2. 日米金融機関の収益構造の違い	51
3. アメリカ金融機関の変貌	53
・ 想定されるシナリオ	55
1. 潜在的な銀行離れ	55
2. 金融サービスの仲介者の出現	56
3. ローン・マッチング・ビジネス	58
4. 決済のシナジー	59
5. 情報技術が引き起こす地殻変動	60
おわりに	63

はじめに

「個の時代」といわれている。20 世紀の最後、3rd ミレニアムの始まりを迎えるに当たって、個が主役に踊り出る時代に向かいつつある。「個の時代」の一般的な理解は、個人個人が自由に行動するようになることとされている。様々な制度規制が緩和され制限がなくなりつつあるのは勿論であるが、同時に社会的な慣習においても制約が消滅してきている。身近には、サラリーマンの社会でも顕著に表れてきている。従来のピラミッド型のハイアラキーが崩れてフラットな組織に移行しているし、勤務形態ひとつをとってもフレックス勤務やカジュアル・フライデーといった見た目においても変化が生じている。今日のサラリーマン像を描くとすれば、一昔前のひたすら上司の意向に従って机に向かう姿は存在しない。その代わりということではないが、大企業よりも起業に重きを置き自己実現を目指す、そんな時代に移行している。

現象としてはこのように表れているのだが、「個の時代」の本質は遥かに大きなパラダイムの変化であり、歴史的における大きな流れとして捉えなければならない。我が国を比較対照にすると見誤ってしまうが、世界最強の国であるアメリカの大統領の指導力は時間とともに低下しているように見える。45 代の J.F. ケネディーはフルシチョフと対峙してキューバ戦争を決意したし、歴史的審判からは誤りとされているがベトナム戦争を始めたのも彼である。ケネディーを継いだ L.B. ジョンソンは自らの再選を放棄してベトナム戦争に終止符を打った。R.M. ニクソンは中国と国交を開始し、金とドルのリンクを切り離してドルを防衛した。このようにアメリカ合衆国大統領は国内・国際両面で強力な権力と指導力を持っていた。これに対比すると、最近では目立った施策が見当たらない。そのような環境にないと言ってしまうえばそれまでだが、一步引いてみると大統領に強力な指導力を必要としない時代に入っているのかもしれない。世の中の秩序がエスタブリッシュメントと称される一部の指導者によって形成されるのではなくってきており、国を動かす重心が広く拡散して、幾つものグループが自律的に動き、それが全体として新たな秩序を作り上げていくように変化している。これが「個の時代」の特長のように見える。つまり「個の時代」とは、ハイアラキーの拡散と言うこともできよう。換言すれば、ハイアラキーが拡散すれば、代わって重心を担う個人が新たなガバナンスを形成する役割を果たさなければならないということである。

翻って足元を見つめた時、「個の時代」がグローバルな流れとすれば、欧米と違って議論を積み重ねてコンセンサスを作り上げていく訓練をされていない我が国は極めて重大な問題に直面しているといえよう。

それでは、「個の時代」へと移行させるドライビング・フォースは何だろうか。

それは言うまでもなく「情報化」である。20 世紀最後の時代に出現した歴史のページに残るイノベーションは「情報化」である。詳しくは後で検証するが、「情報化」は情報の非対称性を消滅させ、さらには情報を処理する能力の差をもなくしつつある。これまで、イノベーションによる便益を最終的に享受してきたのは個人であったにしても、直接に利益を得てきたのは企業であった。18 世紀イギリスの産業革命にしても、20 世紀アメリカのフォードによる多量生産生産方式にしても、イノベーションによって先ずは企業が潤い、その果実の一部が個人に分け与えられた。常に企業が莫大な利益をあげ、特に初期においては一部の資本家がそれを享受し、政治と融合して社会を動かしてきた。個人はあくまでも労働者としてリーダーに従う存在であった。ところが、「情報化」は、企業ではなく直接個人に働きかけ、その結果、個人が主役に躍り出ようとしている。変化のスピードは企業よりもむしろ先行しているとさえいえる。「個の時代」とは、個人が主導権を握る時代なのである。

このような認識に立った時、21 世紀のビジネスが大きく変化するのは自明の理であろう。上記のような認識をもたないと方向を見誤る可能性が強い。また、この変化は一斉に起こるものではない。年齢によって差があろう。地域によって温度差も生じよう。また、それを認識する企業サイドにも差が存在するだろう。個人と日常的に接している流通業の一部では既にこのような認識を持っているのは間違いない。反対に規制に守られた、換言すると個人の意向に意識を向けなかった業種ほどこれから大きな変化を強いられる。金融は間違いなくそのひとつに数えられよう。しかも、最近の動きをみていると、変化のスピードは我々の予想を超えているように思える。「個の時代」、言い換えると変化の早い「情報化」時代における個人向け金融の姿を考察することが本稿の目的である。

・情報化の本質は何か

1. EC 時代の幕開け

20 世紀を終えて 21 世紀に突入しようとしている今日、社会、経済あるいは個人の生活にインパクト与えた最大の要因の一つに「情報化」があるのは異論のないところであろう。技術面の議論はさて置くとして、「情報化」の外部効果に対する期待は 1970 年代に既に萌芽が見られる。ダニエル・ベルあたりがその代表であろう。彼は、「Post Industrial Society」の中で情報化社会への熱い期待を述べている。しかし、このころの論議は、「情報化」の本質を究明するというよりも、むしろ工業化に限界が見え始めた中で、その次のビジョンが何であるかを模索することに焦点があったような印象が強い。情報化社会がまだまだ抽象論の域を出なかったのだろう。とはいえ、今から振り返ると、1970 年代から「情報化」ということに目が向けられていた先見性には改めて敬意を表するものである。特筆すべきは、「情報化」を単なる合理化の道具としてとらえるのではなく、社会経済を変える可能性について言及していることである。いわば、今日の EC (Electronic Commerce) を含む生活全般において「情報化」というものが影響を及ぼすとしているのである。

我が国においては 1990 年代半ばに EC と呼ばれる電子商取引が実験的に開始された。主に通産省の音頭取りで EC モールや電子マネーについて論議が沸騰し、幾つかの実証実験が行われた。先進的というか新しい物好きというか、幾つかの好奇心旺盛な企業はインターネット上に店を開設した。そうした例には枚挙にいとまがないが、例えば、四国香川県の讃岐うどんの製造会社が web 上で鮮やかな画面で販売を行ったことが話題になった。当時の EC のうたい文句は、インターネットは「時間と距離を超越する」というものであった。とすれば味に自信のある讃岐うどん屋さんがマーケットを広げる手段として EC に期待をしたのは無理からぬところである。これまで自動車や鉄道という人間の行動範囲という一定の制限があったマーケットが一気に全国に広がり、ものによっては世界を相手に商売ができるという期待であった。インターネット上に店を開設すれば、時間、距離ともに関係なく世界中の人が買いにくるということである。それに乗せられて web 店舗を開いた企業も多かったのである。

しかし、一歩退いて冷静にみれば、それは通信販売やテレショッピングなどの販売手段がインターネットとパソコンというメディアに置き換わっただけのことであって、ビジネス・モデルとしては、これまでのものを踏襲してきたにすぎない。事実、消費者はまったくといってよいほど乗ってこなかった。これ

は当然のことであって、売らんかなというだけの姿勢に対して消費者が胡散臭さを感じたのである。「時間と距離の超越」というのはあくまでも技術者の発想の域を越えないロジックであり、社会や経済には何ら変化をもたらすには到らなかった。つまり、他のものは現状のままに止まり、EC だけが出現するという極めて視野狭窄の発想である。つまるところ、この頃の EC とは技術者の夢にメーカーや小売業者が浅はかにも踊らされただけであって、ビジネスという面の考察をまったく欠いていたのである。歴史的な観点に立てば、商品やサービスの提供者である企業側が購入者である個人をコントロールできるはずという、これまでの既成概念に乗っただけのことで、EC の本質であるパラダイムの変化、即ち「個の時代」に踏み込むことなく終わったのである。

イノベーションは世界を変える。しかし、それは個人の生活に対して合理的な作用をもたらした時に限ってである。決して個人を視野の外に置いたイノベーションは定着しないと断定してよいだろう。もっとも此处で言う合理性とは、あくまでも個人の価値観に依存しているということを指摘しておかなければならない。個人の価値観も変化している。物が不足していた時代と物が溢れている今日とでは当然合理性の尺度が異なる。しかも豊穡の時代には個人の価値観は多様化ししかも移ろいやすい。これに拍車をかけるのが「情報化」である。後刻詳細に踏み込むが個人の価値観に則った「付加価値」こそ EC のポイントであり、ひいてはこれから迎えるデジタル・エコノミー時代の鍵なのである。

2 . EC の分類

2000 年を迎えた今日、わが国においてもインターネット上のビジネスがやっと本格的に立ち上がろうとしている。1990 年代の失敗の原因として、EC そのものが欠陥を内包する、あるいはビジネスとして無理があったと判断するのは早計であろう。例えば、我が国より数年先にネット・ビジネスに取り組んだアメリカにおいては、明らかに EC が定着している。それどころか此处数年を見る限りネット・ビジネスが経済を引っ張るという現象さえ生まれている。恐らく我が国においても EC が経済行為の主体になるのは間違いがないだろう。

ここでネット・ビジネスについて分類をしておきたい。分類をすること事体には大した意味はないが、少なくとも現状を整理しておくことは、これからを展望するに当たって有益だろう。

現在のところ、一般的にはネットワークを使って取引を行う「主体」で分類

することが多い。企業、個人そして政府の三つに分けられる。企業から企業への取引は通称 B to B と呼ばれる。ビジネス体とビジネス体の取引である。同様に、企業から個人への取引は Consumer の頭文字をとって B to C と呼ばれるし、政府は government の頭文字で G と称される。結局、3 主体から 3 主体への取引で、都合 9 種類に分類される。ところで、取引の定義は極めて大雑把なもので、必ずしも経済行為を伴うものとは限らないのが現状である。(図表 - 1)

B to B は一般的には EDI と呼ばれるものがこれに当たる。EDI は基本的には従来から存在していたメーカー、卸、小売、運送などの企業間取引の電子化であり、合理化が優先する世界である。勿論、EDI に対応できない企業が取引グループからはじき出されるであるとか、EDI 浸透の結果、従来の取引グループに代わって、いわば新しい系列ともよぶべきグループが出現するなどの変化は存在する。しかし、これは過去の遺産として引きずっていた非合理的部分を浮かび上がらせて消滅させたに過ぎないのであって、本質的な点でビジネス・モデルの変革を迫ったものではない。これからについては的確な予測はできないが、少なくとも現状ではこれを超える動きは出ていない。

マスコミに取り上げられることが多い狭義の EC は B to C である。これは本稿のテーマと密接な連関があるので後で詳しく触れるとして、以上の 2 パターンを除けば後は量的に大したものにはなっていない。例えば、C to B は SOHO などの個人経営者が企業に対して仕事を納入したりすることが考えられる。G to G は住民が移転した時に生ずる地方公共団体間の事務の受け渡しなどであり、B to G とは政府や地方公共団体の競争入札がこれに当たる。アメリカでは最近選挙にインターネットを使う試みが行われた。これは C to G の好例である。これには少々注釈が必要である。時間的に見た場合、インターネットは極めて平等であるし勿論コストは安い。物理的に投票所に行けない弱者にも公平に機会を与えるだけではない。いずれも実現すれば大変便利だが、残念ながら我が国では未だ機が熟していないという状況である。

本稿の主要テーマは個人である。以降、EC のパターンの中から B to C に絞って議論を進めたい。

3．革命的なビジネス・モデルの創造

アメリカにおけるネット・ビジネスの隆盛は今更指摘するまでもないだろう。一般の評価では 1997 年のクリスマス商戦がアメリカにおける EC の本格立ち上げ時期と言われている。昨年 1999 年のクリスマス商戦においても EC は大変好調だったようであるが、残念ながら統計の数字は出ていない。(図表 - 2) に昨年前半のアメリカの主なネットワーク企業の売上高と成長率を示す。

幾つかの具体的な例を見ていきたい。Amazon.com の急成長はいうまでもなかろう。瞬く間に世界最大の書店にのし上がってしまった。最近アメリカ人に会って、今では誰でもネットワークで本を買うという。若干オーバーな言い方なのだろうが、確実に一定のマーケットシェアを確保したことは否めない。1999 年 8 月の速報では、年換算で 1 兆 5 千億円の売上規模になろうとしている。しかも伸び率 270%という驚異的な数値を実現している。いくらアメリカ経済が好調とはいえ、90 年代の GDP 平均成長率が 3.0%弱という中においてである。もっとも amazon.com もこの売上高は書籍や CD だけでは達成したわけではなく、(図表 - 3) に示すように扱う商品を年々多様化させている。統計を見る限り、多様化即ち売上の急拡大なのだが、同時に赤字拡大も強い相関性を示している。多様化は扱う商品だけではなく当初持たなかった在庫を持つようになり、倉庫とそこに従事する従業員を抱えるなど、業務内容も広げている。しかし、経営内容は好調とは言い難い。未だ断定するには早計だが、ネットワーク企業は利益を生み出す構造が簡単ではないという特性を持っているようである。

Priceline.com というショップをみるとネットワーク企業の本質が浮かび上がってくる。例えば、ロスアンジェルスからニューヨークまでの航空券を買おうとしよう。Priceline.com に頼んでおけば希望の日時の中から最も好みにあったチケットを買ってくれる。安全第一、客扱いが良いなどの要素を選択する人も居るだろう。しかし、圧倒的に希望されるのは安いチケットである。最近では日本も大分柔軟になったが、アメリカでは航空運賃が実に多種多様である。人気の高い時間帯は高く、そうでない早朝や深夜は安い。あるいはフライトの前日になると安くしている。空気を運ぶよりは安い価格でも客を乗せた方が採算上望ましいからである。Priceline.com は、そんないろいろな選択の中から個人に最も好ましいチケットを選んで買ってくれる。つまり、個人の代理人ということである。これまで旅行代理店というのは、航空会社やホテル・旅館の代理を行うということが暗黙の了解事項だった。それを逆転した発想に基づいてビジネスを始めたのが Priceline.com であり、今日の隆盛を見ているアメリカの EC ビジネスである。明らかにビジネス・モデルが異なる事はお分かりいただけるだろう。EC を舞台として新しいビジネス・モデルを創出したのである(図表 -

4) それと比較すると、日本の EC が如何に稚拙だったかがあからさまに浮き出てくるだろう。

長い歴史の中で、小売業は製造業の代理人としての役割を果たしてきた。メーカーが良質の製品を作ることと専念するために、販売という機能を請け負ってきたのが小売業である。小売の機能の実体は何だったかと考えると、それはメーカーから卸された商品を提示して消費者を集めることである。少し前の物不足の時代には商品を欲する人は限りなく存在し、商品が此処に販売しているということを提示してミスマッチという機会損失をなくせば後は価格の問題だけだった。さらにはもっと積極的に消費者に対してシナリオを提供し、消費者を演技させることさえ行われた。例えば、戦前の秀逸なコピーライトに「今日は帝劇、明日は三越。」というものがある。当時出現したブルジョア階級に対する一般庶民の憧れをうまく使って、百貨店という舞台装置を提供したのである。需要に対して供給が圧倒的に不足していた時代が長く続き、そこで出来上がったパラダイムは、提供者であるメーカーが消費者である個人に対して圧倒的に優位な立場に立つというものであった。小売業は、優位な立場にあったメーカーの代理人として商品の販売を行ってきた。小売業の視野には消費者というのは商品を購入してくれる人であって、極論すれば消費者の利益などはどうでもよかった。ましてメーカーは消費者など視野にすら入っていなかったくらいすらある。商品やサービスを開発する時には購買者である個人を想定するだろう。しかし、個人の価値観を斟酌することはほとんどなかったといっていよう。良い技術開発の成果を個人に提供するのがメーカーの使命であり、価格は原価に利潤を上乗せしたものという考え方が何の疑問もなく通用した。せいぜい競合相手を意識した価格設定である。まさに供給者側であるメーカーが一方的に機能や価格を個人に押し付けてきた。もう少し正確に表現すると、企業側が自分の価値観を個人に提示し、個人は与えられた範囲の中で選択を行うというパターンであった。

ところが Priceline.com が代表するネットワーク企業は、このパラダイムを変えたのである。メーカーの代理人であることを止めて、消費者の代理人に転換した。消費者に成り代わって希望する条件を企業側に提示して入札させ、その中から最も相応しい条件の物件を選択するというものである。企業間の取引においてはごく当たり前のパターンである。購入するサイドに選択権があるというものである。それが、これまで個人には存在しなかった。その矛盾を突いたのが EC ビジネスということができよう。

先に航空券の例をあげたが、自動車販売も同社のメインの事業である。消費者が条件を提示しておく、全米の自動車販売者の中から最適の条件の車を探

し出してくれる。たとえ消費者が車の素人であったとしても、成り代わってブローカーであるディーラーと交渉をしてくれる。このようにメーカーの代理人から消費者の代理人に転換したことが EC ビジネスの本質である。インターネットのビジネス・モデルは、単に「時間と距離を超越する」という技術的なことを利用したものではない。明らかに新しいビジネス・モデルを創造したのである。その鍵は、個人を主役に据えることなのである。

良く考えると、定価というもの是对象となる商品やサービスによって享受できる便益を企業側が一方的に規定した結果である。勿論、限られた数の商品・サービスを平等に供給するという機能が存在するのは事実である。しかし、一歩引き下がって考えると、個人は企業側が想定した通りに使うとは限らない。まして、そこから得られる便益は、個人個人の置かれた環境、状況によって変わる。あるいは企業側がまったく想定しない使い方だって存在する。実例をあげよう。同じ芳香製品であってもトイレ用と自動車用ではまったく価格が異なる。デザインも違うし恐らく芳香自体も多少違うのであろう。しかし、使う方にとってはさほどの差はない。旅行用品売り場で衣類を分類するメッシュの入れ物を買うと結構な値段である。ところが、サイズこそ違え同質のメッシュの入れ物は洗濯物売り場では半額程度で提示されている。まだまだ企業側の価値観が働いている証左である。しかし、少し視点を移せば、そこに矛盾が生じていることが明らかになってくる。

この項の最後にまとめておきたい。EC において、従来の小売が個人からメーカーへと逆の方向を向いたビジネスを始めた。こうなると小売という言葉はもはや正しい意味を表わしていないだろう。現在は、消費者である個人に目が行っているが、もう少し時間が経つと「売り手と買い手が対等な立場で売買をする仕組み」ということに落ち着くだろう。うまいターミノロジーを持たないが、小売に代わって「マッチング・ビジネス」とでもいう新しい業種である。そして、この変化は決して偶然のなすところではなく、「情報化」という大きな流れからくる必然性のなせるわざである。

4．情報化が個人の価値観を変える —— 情報化の本質 ——

今では広く認識されていることだが、「情報化」の浸透は情報の非対称性を完全になくすまではいかないまでもかなり低下させてきた。平たくいえば、提供者側であるメーカーや小売業者と消費者である個人との情報の差をなくす方向に作用している。情報の差というのは、量および質の両面を意味する。商品や

サービスを作ったり売ったりする方は、当然の事ながらその商品やサービス、あるいは周辺の状況、ひろくは業界の事情などに精通している。いわばプロである。それに対してアマチュアである消費者は、必要な時だけにしかそちらに目を向けないからあくまでもアマチュアである。ところが、インターネットを初めとする「ネットワーク化」、「情報化」は、情報というものを「安価に」、「瞬時に」、「容易に」、そして「誰でも」が入手できる仕組みを提供した。情報の大量生産に続く大量流通を実現したのである。「現代は皆がセミプロの時代」という言葉は、あるクレジット会社の役員が使っていたものだが、正に正鵠を得た表現である。誰でもが少しの努力をすれば、ほぼプロに匹敵するほどの情報を入手することができる環境が提供されたのである。

さらに、何事でもそうだが量が一定の閾値を超えると質に変化する。情報が一定量集まるとそこに評価尺度が生まれてくる。最初はかなりバイアスがかかった尺度かもしれないが、やがて情報量の充実とともに社会一般の尺度とさほど差がなくなってくる。正確には、個人個人が自らの価値尺度を持つようになり、逆説的だが、やがて社会一般といわれる尺度が存在しなくなる。代わりに多種多様な価値観が浮揚している状態になってくる。

良く考えてみると、社会一般の尺度とはこれまで提供者であるメーカーや流通業者、もしくは権威といわれた人達が作り上げ、個人に対して与えてきたものである。つまり、個人は、自らの判断によるのではなく与えられた尺度で判断をしてきた。それが、「情報化」によって、個人一人ひとりが価値尺度を持つようになり、与えられた社会一般の尺度というものが消滅するのである。そして、これこそが「情報化」の本当の意味するところである。即ち、情報の非対称性が消滅し、さらに価値基準を個人個人が持ち自ら判断を下すようになる、これこそが「情報化」の本質である。「距離と時間の超越」などというのは単なる表面的な現象に過ぎない。従来は、個人個人が自ら持ちうる狭い範囲の中での情報、これは提供者側から与えられた範囲の中と言い換えることもできるが、その中から選択を行っていた。それに対して、「情報化」の進展の結果、個人が自分の価値観を以って判断し行動するということである。物の供給と需要の逆転がとうとう価値判断の逆転にまで及んだという見方もできよう。この価値判断の逆転現象こそ「情報化」の本質である。

個人の価値観が浮上してきた来た時に、そこにはやはり合理性が大きな比重を占めるようになってくる。欧米人と話していて違和感を覚える事柄のひとつに「お金」ということがある。我々日本人の感覚からすると意外なほど「お金」について率直な意見がでてくる。「全てが金になってしまった。」と嘆く声は否

定しないとして、儒教精神が日本人の思考方法を必要以上に歪めてきた傾向は否めない。「武士は食わねど高楊枝」、「江戸っ子は宵越しの金を持たねえ」といった葉隠れ精神や江戸っ子の粋さが尊ばれてきた。さらにそれが嵩じて桜を日本精神になぞらえて必要以上に、というよりは一部の利益に供するよう意識的に合理性から乖離した価値観が尊ばれる傾向があった。

しかし、消費者の価値観は確実に変化している。与えられた価値観、特にお上であるとか権威であるとか、そんな上位概念から与えられた価値観に対して本能的ともいえるほど胡散臭さを感じている。若者の言葉を借りれば「あやしい」という表現がこれに当たるのだろう。現象を追ってみれば、値切るということが恥ずかしさを伴わずに行われるようになってきている。定価通りに買うということは、即ち提供者側の論理に乗ることである。ほとんど場合、提供者側の論理は「コスト＋利潤」で構成されている。そこには使う方である消費者の利益ということは意識されていない。つまり、そこには市場価格というものが存在しない。それに対して、値切るということは、大袈裟に言えば提供者側の論理と消費者一人一人の論理のぶつかりあいであり、それが市場原理というものである。言い換えると、従来の市場が提供者間のものであったのに対して、消費者という個人が市場に参加するようになったのである。

・情報化というイノベーション

1. イノベーションの意義

ケインズと並ぶ近代経済学の泰斗であるシュンペーターが世に提唱した概念にイノベーションがある。以来技術進歩と経済の関係については幾たびも論じられてきた。富田輝博（文教大学）によるとシュンペーターはイノベーションを次のように定義している。

- 新しい財・サービスが生産されること
- 新しい生産方法が導入されること
- 新しい販路が開拓されること
- 材料・半製品の新しい調達源が獲得されること
- 新しい産業組織が実現すること

そして、さらに、この五つの要素を結び付けることによって革新を導くのが企業家の役割としている。シュンペーターの説は現在の技術革新の時代をも捉えた鋭い先見性を持っていたと評価されている。勿論、それに対する批判もある。例えば、シュンペーターの考え方は先進国を対象としたものであって、東南アジア諸国で多く見られるように、外部からの技術導入によって発展するという発想は見られないという指摘である。

シュンペーターの流れを汲む今井賢一（スタンフォード大学）は、イノベーションにおけるドライビングフォースは様々な要因によるが、なかでも今日では情報技術が最も重要なキーワードであるとしている。今井によれば現在の情報技術に起因するイノベーションに対して、日本のビヘイビアは極めて消極的であり、突き詰めると以下の4点に集約されると指摘している。

- 情報の流れが変わったのに、人のシステムが変わっていない
- 情報の流れが変わったのに、物のシステムがまだ追いついていない
- 情報の流れが変わったのに、カネのシステムが追いついていない
- 情報の流れが変わったのに、組織形態は工業型モデルのままである。

また、情報について次のように論及している。「情報とは、自分だけが保有していても価値が高まらない、従って、他の情報と結びつけ、加工し、目的に合うように変形させることによって価値が高まる。」

これら先人の論に則れば、イノベーションとはテクノロジーの存在により何か新しいモノを生み出すことであり、繰り返しになるが、20世紀から21世紀に移ろうとしている今日においては、最大のイノベーションの根源は「情報化」といって差し支えないだろう。ここでは「情報化」という言葉をデジタル化とネットワーク化の総称として使っていることを付け加えておく。

２．分析と統合

イノベーションとは、テクノロジーの進歩によりを何らかの新しいモノや仕組みを生み出すものである。そうした時に、イノベーションは大きく二つの段階に分けて考えることができる。一つはある事象を分析することによって、何故そうなのか、何故それが起きたのかということを解明することである。そして、もうひとつは、分析の結果によって導き出された要素を組み合わせで新しいプロダクトや仕組みを作り出す事であり、そしてその先には組織を組成することと考えることができる。

前者は、いわゆるサイエンスと呼ばれる分野である。サイエンスとは物事を説明することが目的である。具体的には、様々な状態や現象を要素に還元し、事象の状態や因果関係を解明すること、即ち「分析」である。自然現象をそのまま受け入れる限りにおいてはこれで十分であるが、それを積極的に利用し活用していくためには「分析」の結果によって得られた成果を生かしていくことが必要となってくる。それが後者の部分であり、還元された要素を組み合わせで何かを作り上げること、即ち「統合」である。これはエンジニアリングと呼ばれることもできる。

この２段階のイノベーションを産業にあてはめて考えた場合、長年にわたり最も消極的だったのが第１次産業といえよう。第１次産業の基本的なスタンスは、自然に逆らわずにむしろ慫慂として従う、あるいは自然と同化するというものであった。対峙する対象としての自然は余りにも大きな存在であったからである。自然を分析し予測をするにしても、せいぜいその力の一部を利用するという程度の対応であった。尤も、最近では養殖であるとかバイオテクノロジーなどの技術進歩により、第１次産業においても急速にイノベーションの導入が始まっていることは見逃せない。恐らく先進国を中心に 21 世紀には表面的な形こそ変わらないものの、生産の仕組みやプロセスは様変わりしていると考えられる。なぜなら自然の根源といえる生命の仕組みを解明しただけでなく、それに対して人工的な変化を及ぼしうようになったからである。

イノベーションといった場合、それは James Watt を始祖とする産業革命から始まったといってよいだろう。太古の昔から工業と呼ばれるものは存在した。農耕用の機具を作ったり、大規模な土木工事などがその一例である。前者が道具を作る生産の工業化であり、後者がプロセスの工業化である。両者とも長年にわたって、若干の道具を使うものの、ほとんどは手作業や手作りに頼ってきた。これはモノの「分析」ができていなかったために要素に還元することがで

きず、その結果「統合」の段階にまで達しなかったためと説明できよう。

近代になって物理学、化学などのサイエンスが急速に発展し、地球上のかなりの現象を説明できるようになった。同時にその利用に関しても研究が重ねられて、エンジニアリングという学問が確立された。大学の理学部がサイエンスであるならばエンジニアリングは工学部が相当する。「統合」の認知である。ところで要素を「統合」といっても闇雲に「統合」するわけではない、エンジニアリングは誰が行っても同じ結果が出るという一定のプロセスでなければならない。人により場所により結果が異なっては困るのである。要素を「統合」するプロセスが一定であり、その結果も一定でなければならない。つまりある程度普遍性を持っていなくてはならない。これを実現するのがモデル化である。どの要素を、どのプロセスで統合化するかを定めたものがモデルである。「分析」と「統合」を結ぶものがモデルということもできる。イノベーションを「分析」と「統合」の産物とすると、その活用はモデル化の技術によって初めて可能となる。

3．変革は個人とイノベーションから始まる

ここで認識しておかなければならないことは、イノベーションは個人が受入れて成り立つというよりは、個人の目に適って始めてイノベーションたりうるという考え方である。いつの世にも変革は個人から始まる。決して組織、殊に大規模な組織からは生じえない。何故ならば、組織とは何らかの利益共同体であり、組織として成立し、さらに存続するためには利益を享受する構造が必要である。この構造が堅固であればあるほど、その組織は保守的になる。一般的に役所と呼ばれるものが好例である。一旦利益を得る構造を獲得すれば、当然のこととして変化を好まない。リスクを回避する。

それに対して、個人はリスクを冒しうる。収入を得る立場からは極めて保守的な行動がうかがえるが、消費者としての面をとれば、そこに遊びの要素が存在する。特に、俗な表現で恐縮だが、生活に追われている状況では遊びの余地はほとんどないが、今日のようにある程度の金銭的余裕ができてくると選択の余地は広がってくる。経済的な合理性を超えた行動が生じてくる。そして、そこに技術革新の果実が提供されれば一気に爆発し、変革が生まれてくる。

昨年末のアンケート結果では、20 世紀最大のイノベーションはヘンリー・フォードによる T 型フォードということになった。大量生産、分業制、贅沢品から生活必需品への転換など幾つもの革命的要素を生んできたことが評価された結果であろう。極めて企業家の色彩の濃いこの変革も消費者である個人が乗っ

てきたから成功したのである。最近の例を見てみよう。携帯電話がある。この玩具のような機具が登場した時、大方の企業人は一時のブームと理解した。同じ頃出現したタマゴッチは大ブームを巻き起こしたが、ほどなく廃れていった。しかし、携帯電話は廃れなかった。それどころか、今や次世代の端末、パソコンに代わるメディアの候補として見られている。携帯電話の爆発的な普及の担い手は中学生、高校生であった。今でもその傾向は変わらないが、結構中高年にも普及している。(図表 - 5) では文字通信の普及度を調べたものであるが、ティーンネイジャーは当然としても結構高年齢層の支持を得ている事が窺がえる。携帯電話は一過性のものという評価は完全に外れてしまった。

反対の例を挙げよう。電子マネーが提唱されてそろそろ7, 8年になろうとしている。欧米諸国が先陣を切り、我が国においても通産省などの後押しで随分たくさんの実験が行われてきた。しかし、世界中をみても成功例は見られない。僅かにベルギーの Proton が定着したという評価があるが、これとても当初期待されたようなビッグビジネスになったわけではない。電子マネーは確かにテクノロジーの産物であるが、残念ながら個人の認知を得ることができなかった。多少酷な言い方をすれば、提供者側の一人よがりで行ってしまった。提供者とは、IC カード関係の各社であり、紙幣貨幣のハンドリングから解放されようとした金融関係者であった。

歴史的に見て、変革とは個人とイノベーションが結びついた時に生じる。3rd ミレニアムに突入して、最大のテクノロジーが「情報化」とすれば、それが個人と結びつけば大きな変革が生じて不思議ではない。いや、変革が生じる環境が整っている。何故ならば、「情報化」は極めてファンダメンタルなものであり、あらゆる事象に影響を及ぼすからである。デジタル化という言葉の思い浮かべた時、そこには極めて硬質なイメージが湧くだろう。人間の感性から最も遠いという印象を持つに違いない。しかし、人間の感性そのものである芸術に対しても情報技術は染み込んでいる。音楽、映像は言うに及ばず、伝統的な芸術を理解するのに今や情報技術は欠かせない。というよりは情報技術によって研究が大きく前進した。ロマン溢れる天文学の世界でも直接間接に情報技術が役立っている。このように情報技術をベースとしたイノベーションが到る所で勃興しており、同時に個人の意識がこれまた「情報化」の結果大きく変わろうとしているのである。

4．百貨店のミスマッチ

情報化時代は、確実にアメリカのネット・ビジネスを立ち上がらせようとしている。それは単に新しい企業が創生されるということではなく、小売業というものの性格を変えるように作用しているように思われる。あるいは、小売に変わる新しい業種の出現といっても差し支えないだろう。もし新しい業種が生まれるのであれば、既存の小売業の状況を対比してみていく必要がある。我が国の小売業、そして消費者はどのような状況にあるのだろうか。身近な小売業の盛衰から検証を試みたい。

百貨店がマイナス成長に陥ってから久しい。これだけ続くと循環性原因ではなく構造的な要素ということは明らかである。個人の立場から見た場合、百貨店は文字どおり百貨を売のだろうが、同時に提供者側が百の価値観を提示する場所でもあった。先に引用した戦前のキャッチコピー「今日は帝劇、明日は三越」は、提供者側の価値観に乗ることを誘った見事なコピーライトである。この頃は百貨店側が新しいコンセプトを提示し、情報の劣者であった個人がこれに追いつこうとしており、少しでも百貨店という場を共有できることが満足を与えた時代であったといえよう。百貨店はこの尻尾をずっと引っ張ってきたのではないか。だんだんと情報劣者から優位者に変化していた個人が百貨店を見る目、評価は確実に変化している。百貨店は相対的に情報劣者に陥ったのである。

最近の個人の消費パターンに変化が見られる。昨年 1 月に店を閉じた日本橋のさる百貨店の閉店セールの際には、若いカップルがビジネススーツを複数着購入している場面があった。インタビューに答えて、

「ビジネススーツには流行り廃りはない。いずれ数年後には必要になるのだから、安い今の内に買っておくのだ。」

というコメントがあった。この例では個人の消費行動に時間概念が入っていることが窺える。すなわち、ライフプランを立てて、ある程度先を見越した消費行動を起こしているのである。これは個人の小売業に対する期待である。それに対して、百貨店は何か応えているだろうか。否である。個人の立場に立って中長期の計画を織込んだ売り方などは見た事もない。相変わらず、昔からの強みである、何でも揃っている百科という点と老舗としての高級感を売り物にしている。そこに大きなギャップが存在する。つまり、百貨店が提供する価値基準と個人の価値基準が完全にミスマッチを起こしているといっていよう。

5．コンビニの付加価値戦略

コンビニについては多くが論じられてきているので簡単な記述にとどめたい。既にあちこちで指摘されているように、コンビニは当初若者に迎合する姿勢のようだったが、現在では共働きの主婦や 30 歳を過ぎた人にまで歓迎されるようになってきている。殊に家事を苦手とする独身男性が便利にしているのは言うまでもない。個人はコンビニに対してどんな期待を持っているのか。それは一口に言えば安心感であろう。いつでも、24 時間あるいは深夜まで開いている、品揃えについてはあらゆる欲求を満足させることはないが、概ね欲しいものは手に入る。少なくとも今日、今晚どうしても必要なものは手に入る。そんな安心感であろう。決して安くはないが、利便性という価値観を売っているといつて良いだろう。

しかし、黙っていてこの附加価値を提供できるものではない。先ず、24 時間営業の体制を確立し、便利な場所を確保している。チェーン展開政策である。これについては毀誉褒貶があるが、本稿のテーマとは異なるので割愛する。商品の品揃えに関しては POS によるデータ収集と多変量解析等の統計解析技術による需要予測について従来からいわれてきた。例えば、弁当の売れ行きと天候の相関性、冷凍食品の売れる季節、アイスクリームとシャーベットの差などである。しかし、実際に手がけてみると分かるのだが、統計解析による予測というものはそれほどうまく結果が出るものではない。何しろデータに基づいた分析であるから、データがすべてといってもよい。季節変動を取ろうとすると、最低過去 5 年間のデータは欲しいところだが、実際にはそんなに長期間蓄積されているわけではない。また、統計解析の宿命なのだが、統計的にたくさんのデータを取る、言い換えるとそれだけ過去にさかのぼると、環境が変化してしまい、データの信頼性自身が怪しくなる。勿論、上で例を挙げたように幾つものインプリケーションを掘り上げてきたことは事実である。ただ、同時に皮膚感覚というものも重要である。毎日店に出ていれば、大体の売れ筋、死に筋は分かるそうである。皮膚感覚が陥りやすい罠は継続性で、つい今日は昨日の延長であり、明日も同じだろうと思ってしまいがちだが、これを補正するのが統計解析であろう。いわば、皮膚感覚に対して突然変異的な要素を織り込むのがこの役割だろう。また、1 店舗だけではなく、エリアという視点で見たり、全体で見たりすることにより変化を早く見つけ出すことができるし、新米の店長であつても比較的早く立ちあがれるという底上げの効果もある。

幾分横道に逸れてしまったが、コンビニが取ってきた方策は、いずれも消費者である個人の変化に対して敏感であり、常にそれを吸収しようとしたものである。いわば、個人に擦り寄ることが戦略である。これは極めて重要な事なの

だが、コンビニはすでにメーカーの代理店という性格を薄くしているのかもしれない。メーカーの代理人ではなく、どんどん個人寄りに重心をシフトしていると考えられる。それは、決して「情報化」によって個人に変化が起き、重心が個人にシフトしているというロジックに基づいた変化ではないだろう。しかし、コンビニは、それこそ皮膚感覚でパラダイムの変化を感じ取り、それを戦略に織り込んでいるのではないだろうか。重ねていうが、この方向転換は個人と向き合っていてこそ獲得できるものである。小売業がメーカーの代理人という旧来のドメインに固執していたのでは決して生じ得ない変革である。その意味では、コンビニは既に従来いうところの「小売業」を脱しているといってもよいだろう。

・ 個人が主役のデジタル・エコノミー時代

1. インターネット・ビジネスの明暗

我が国においてもようやくインターネットを主とした金融ビジネスが始まってきた。皮切りは自動車保険の販売である。1998 年の料率自由化を機に代理店を使わない自動車保険販売がスタートした。顧客をセグメント化してターゲットを絞り、コールセンターとインターネットだけをデリバリーチャネルとするというビジネス・フレームである。未だ 1 年と経っていないので評価は難しいが、必ずしも好調とは言えないようである。原因について、幾つかのコメントが見られる。

- ・ これまでより保険料が安いといっても数十%の割引であり、取りたてて保険会社を変えるほどの誘因にはならないという見方。
- ・ 自動車保険は前払いであり、加入者にとって一番の問題は事故を起こした時にどれだけの確かなサービスを期待できるかである。その点について新しい会社は不安があるという見方。
- ・ 自動車ディーラーや整備工場との人間的な関係から、そう簡単には保険会社を変えるわけには行かないという人的つながりが原因とする見方。

この他にも様々な見解があるだろう。また、もっとテクニカルな面が原因と指摘する声もある。加入者のパソコン操作というオペレーション面での問題があるというものである。

- ・ 自動車保険に新規加入をしようとすれば、通常 30 分から 40 分パソコンの画面に向かわなければならない。
- ・ それに対して、対面の代理店では、客の顔から判断してお勧めメニューを提示し、せいぜい 2, 3 の選択で終わってしまう。つまり、半分雑談の中で決まってしまう。

というものである。

構造的な問題なのか、あるいはオペレーション上の問題なのかはともかく、現時点でインターネットによる販売好調ではないということは紛れもない事実である。今年の 1 月には、アメリカのオールステート保険会社は日本市場からの撤退を決定している。

一方今年の 10 月から始まった株式小口取引手数料の自由化は滑り出し好調のようである。インターネット・トレーディングこれについても幾つかの評価がなされている。

- ・ 手数料が従来の店頭販売に比べて一桁少なく、圧倒的に取引コストが安

い。これならば気軽に取引ができる。

- ・ 株式売買はその時点時点の取引であって、株式の現物を保管する仕組みがしっかりしていれば後で問題が生じる可能性は少ない。

予測では、個人取引の 20～30%はインターネット・トレーディングに移るという説もある。その根拠として、アメリカにおいては、個人取引の 40%がインターネット・トレーディングになっていることを挙げている。因みに、アメリカのインターネット・トレーディング市場は上位 3 社（チャールス・シュワップ、フェデリティー、イートレード）で 80%程度のシェアを占めるという寡占状態である。

保険はともかく、証券の場合について、その意味を考察しておきたい。これが今後の他のインターネット・ビジネスのフレームを考える際の参考になるからである。

まず、デイ・トレーダーの存在に着目したい。デイ・トレーダーの出現が正しいことではないという意見もある。本来何の付加価値も生み出さない仕事に対して正当な評価を与えるわけにはいかないということだろう。また、理論的には株式というものは長期保有が結果的に最も効率が良いという原則から外れて単なるマネーゲームになってしまうという危険性も指摘されている。これはこれで一つの見方である。しかし一方で違う見方をすることもできる。株式の売買はこれまで一握りのプロの手に握られていた。素人がマーケットの動きを睨みながら毎日取引をするということは事実上できなかった。ところが、ネットワークによって、素人でもほぼリアルタイムにマーケットの動きを見ることが可能になった。そして、インターネット・トレーディングでリアルタイムに取引もできるようになったのである。即ち、善し悪しは別にして、ここにおいても一部の企業や組織に独占されていたものが一般個人に拡散しているのである。

「付加価値」の問題を考察しておきたい。既存の証券会社は、自分達は「付加価値」のある情報提供を行うから、これまでの手数料がそれに値すると主張してきた。日本の証券会社は勿論であるが、アメリカでも最大の証券会社メリルリンチが同様の主張を繰り返してきた。確かに証券会社は高給のアナリストを抱え、溢れるほどの情報提供を行っている。そして、機関投資家や一部のプロフェッショナルは、この情報を元にして相場の流れを読んでいる。とはいえ、そのようなプロフェッショナルといわれる人達が常に良い成績を上げているかといえば決してそうとはいえない。まして、一般の個人投資家にしてみれば、

証券会社から得られる情報がとても10倍の手数料に見合うとは思えないであろう。その原因は、情報そのものに価値がないというよりも、むしろ個人側の問題であって、与えられた情報を消化し生かす能力がないのであろう。さらに、インターネットは証券会社が通常提供する程度の情報ならば、ほとんど無料で入手できる環境を作り上げてしまった。つまり、極めて高度で信頼性の高い情報しか価値がなくなっている。同時に、そんな情報は無数の一般投資家に渡せる情報ではない。パラドックスである。こう考えていくと、恐らく、証券会社のいうところの情報提供は、実際にはそれほどの「付加価値」とは評価できない。少なくともネットワーク時代の個人から見れば「付加価値」とは言えないのである。このことは、デジタル・エコノミーの将来を考える上で極めて重要なポイントである。何故ならば、「情報化」はこれまで「付加価値」と思っていたものを無価値にするという事実が浮かび上がってくるからである。インターネット・トレーディングの場合には、それがビジネス・モデルを変えるように作用したのである。

そしてもうひとつ重要なポイントがある。インターネット・トレーディングは、何ら新しい「付加価値」を生んでいない点である。これについては後で考察を行うが、端的に表現するならば、これまで既存の証券会社が規制によって得ていた手数料をインターネット・トレーディングが分解し、そのほとんどを個人に帰属せしめることによって新しいビジネス・モデルを生み出した。即ち、ここでは何ら新しい「付加価値」は生じていないということもできる。

2．日本とアメリカのインターネット市場

ここで簡単に日米のインターネット市場規模を見ておこう。まず、企業間の取引、即ちB to B取引であるが、(図表 - 6)のように、やはりアメリカが一歩進んでいる。1998年で全体の数パーセントと推計されており、5年後の2003年に10パーセント代に上ると期待されている。

それに対して、B to C、消費者向け取引は、我が国はアメリカより一桁少ない。そして2003年にも同様に相当の規模の差があると考えられている。尤も伸び率に限れば、両国ともなかなかのものである。両国の差について、ここで改めて指摘するまでもないが、旧来のモデルに乗ったまま展開しようとした我が国に対して、アメリカの新ビジネス・モデル開拓エネルギーの違いである。ECビジネスは本稿のテーマではないので内部に踏み込む事はしないが、アメリカにおけるビジネス・モデルは、一度創造したら長期間そのままということはない。例えば、最初はショッピング・モールということが持て囃されたが、直ぐにポ

ータルに移り、オークション、インフォミディアリー、MRO (Maintenance Repair and Operation) とどんどん新しいものが作り出されている。傾向としては、段々とサービス内容が多様化している。例えば、先に触れた amazon.com は当初在庫を持たないという事を売り物にしていた。顧客から注文がくれば、直ぐにメーカーにつなぐという方式である。在庫に対して一切投資しないという身軽さを身上としてきた。しかし、売上が増大するに連れて、顧客の満足を得るためには在庫は必要という認識に改められ、いまでは大きな倉庫を持ち従業員を抱えている。

このように EC ビジネスのモデルは次々と新しいタイプが考案されており、一般的に大掛かりな仕組みになろうとしている。それは将来を睨んだ時に、アイディアだけでは競争に生き残る事が難しいという判断である。

3 . デジタル・エコノミーへの 5 段階の変遷

ここで EC ビジネスの将来について考察してみたい。筆者は、EC ビジネスというのは一過性のものではなく確実に定着すると考えている。この考え方については大方の同意を得られるであろう。しかし異なるのはここからである。筆者は EC ビジネスが特殊だとは考えていない。EC ビジネスがあって既存のビジネスも並立するということではなく、あらゆるビジネスが多かれ少なかれネットワークに移行していくだろうと思っている。ここでいうネットワークは当然インターネットを含むものである。実際はインターネットそのものの存在も大きい、むしろ世界共通のインターフェースを確立し、誰でもが、どんなコンピューター、端末であろうが接続可能とした標準化こそ重要なのである。恐らく、もう少し時間が経てば、インターネットと接続するのとまったく同じようによろにCATVや電力線などを使ってコミュニケーションを行っているだろう。

やや横道に逸れたが、ネットワークの利用は何者も避けられない大きな流れであり、あらゆるビジネスが多かれ少なかれ、あるいは時間の差こそあれ、ひとつの方向に集約していくだろう。それには 5 段階のフェーズを経ると考えられ、最終フェーズがデジタル・エコノミーと呼ばれるものになるだろう。

(1) 第 1 フェーズ

ネットワークを利用した新しいビジネス・モデルの開拓である。これまで述べてきたように、アメリカは既にこのフェーズを通過している。

新しいビジネス・モデルは幾つかのパターンが存在するだろう。そして、今後も創造活動が行われ続けるだろう。これまで見てきたように、新しいモデル

の一つとして確固たる地位を築いたのが「個人の代理人」ということである。このモデルの本質が「情報化」にあることは考察してきた。さらに、背景には幾つかの要因があることは言うまでもない。規制緩和によって選択肢が一気に増大したこと。情報通信の進展によって時間と距離という制約がはずれミスマッチが解消したこと。そして何よりも「情報化」によって消費行動に個人個人の価値観が反映されるようになったことである。「情報化」の意味は余りにも大きい。あるいは、EC ビジネスというのは永遠の課題である「効率化」を除くと「個人の代理人」しか存在しなかもしれない。

翻って、我が国のインターネット・ビジネスを見ると残念ながらやっこのフェーズのビジネスが出始めたという段階のようだ。先に触れたように、既存のビッグビジネスを主体とするやり方では、新しいビジネス・モデルを創造し得ない。それは過去の成功体験の否定や自己否定が求められるからである。その点で、最近渋谷のビット・バレーのような新しいグループこそ可能性を内包しているのではないだろうか。

（２）第２フェーズ

立ち上げに成功した新ビジネス・フレームの弱点の補強である。いわば既存企業の間隙を突くようにして急激な拡大を見せている EC ビジネスであるが、同時に大きな弱点も持っている。ネットワーク企業が好調な売上を上げながらも利益はほとんど出していない。本来利益として計上できる分をすべて投資にまわしているからである。例えば、amazon.com が巨大な顧客データベースを構築し、分析に力を注いでいることはよく知られている。amazon.com は価格が安いこと、膨大な在庫、顧客への情報サービスを優位性においている。しかし、これだけでは絶対的な優位性は保てない。これに対抗する企業の出現も比較的容易である。このため、同社は顧客リテンションに力を入れ、継続的な顧客を確保することに意を注いでいる。

また、他の業種においては物品の生産ライン・物流ライン、即ちサプライ・チェーンを確保することが課題である。消費者側に立って的確なサービスを行うためには背後にしっかりした生産ラインを確保していなければならない。自らが生産設備を持つことはないにしても、アライアンスは欠かせない。実物サプライチェーンの確保である。客からの注文に素早く応えられる体制でありながら極力在庫を持たないようにしなければならない。このためには、サプライチェーンを一貫して通す情報のルートの確立と柔軟な生産体制という困難な課題を抱えている。何しろ、インターネット・ビジネスのうたい文句の一つはスピードであるから、アジャイル（迅速）な提供が必須なのである。これも投資

の重要なポイントである。

アメリカのインターネット・ビジネスはこの段階に差し掛かっている。一部の有力インターネット企業の業績に陰りが見られるのは、決して売上の低下ではない。むしろ競争の激しさであって、上記のような投資を行いながら利潤の少ないビジネスを進めなければならないという極めて構造的な問題に直面している。

(3) 第3 フェーズ

既存企業のネットワークへの乗り換えのフェーズである。証券会社を例にとると分かりやすい。小口手数料の自由化によって、かなりの個人投資家が新しくできたインターネット証券会社に移るといわれている。これに対して、既存の証券会社は付加価値情報を提供することで十分対抗できると表明しているが、果たしてそうだろうか。果たして個人にとって価値ある情報を提供できるか。冷静に考えると、そもそも個人投資家にとって価値ある情報が存在しないのではないだろうか。プロにとっては価値ある情報であっても個人投資家は、それを消化し自分なりに作戦を立てる能力やツールが欠如しているように思われる。

多くの既存証券会社は、インターネット・トレーディングの定着を見て手数料の引き下げを行っている。あるいは既存証券会社が自らインターネット・トレーディングを行う子会社を設立しつつある。やや思い切った予測すると、恐らく今後相当の割合がインターネット・トレーディングにシフトして行き、その結果、既存の店舗の閉鎖を余儀なくされるだろう。これは特別な施策を施さない限り大きな痛みを伴うものである。営業店の閉鎖とセールスマンの整理をしなければならない。いわゆるリストラクチャリングである。

この変化は、証券会社に限ったことではない。ほとんどの既存企業がインターネットに移ることになるだろう。商品やサービスによって温度差はあるだろうが、いずれあらゆる企業がインターネットを使った顧客リレーションを構築していくだろう。金融や文字、音楽といった無形の商品・サービスは比較的無理なく移行していくと考えられる。実物は多少工夫が必要だろう。実際に物を購入するのは店頭で実物を見なければならない。あるいはショッピングは楽しんでこそ価値があるという考え方もある。しかし、メーカー、小売が顧客とのリレーションはそれだけではないだろう。事前のプロモーションもあれば、事後のフォローもある。ビジネスの重心が個人にシフトする時代に置いては、「場」を共有し、「情報」を共有することが重要になるだろう。しかも、それはマスであってはならず、できるだけ一人ひとりの個人に満足をもたらすものでなければならない。そのためにはネットワークが重要なチャネルになるのであ

る。換言すると、このようなサービスを行うにはネットワーク以外の手段ではコスト的に見合わない。このフェーズではインターネットを使った顧客リレーション作りが競争となるだろう。

(4) 第4 フェーズ

ネットワーク企業に生まれ変われなかった既存企業の没落。そして、ネットワークしか強みを持たなかったネットワーク企業の消滅である。

顧客とのデリバリーチャネルを改造しきれなかった企業が低落するのは当然として、新生企業といえどもサプライチェーンを確保して顧客の代理人として幅広い選択を行いうる基盤を持たない企業は早晩消えてなくなるだろう。顧客の代理人という機能を果たすのもそう簡単ではない。本来個人というものはわがままで気まぐれなものである。彼等の要求に応えていくのは容易な事ではない。そして、それよりも重要なことは、EC ビジネスの主軸が個人の代理人とするならば、購入者である個人を満足させる「付加価値」をメーカーと EC 企業も含めた中間業者が分け合うフレームを作り上げなければならないことである。「情報化」以前のように比較的「付加価値」を確立しやすい時代ならば問題はなかった。ネットワーク時代には提供者である企業と購入者の個人が対等な位置で取引が行われる。理論上は、どこにも超過利潤は存在しないことになる。当然、「付加価値」を分け合うことになる。

このフェーズは調整フェーズである。かなりの時間をかけることになるだろう。その時の競争条件によっても変わるし、業種や商品ごとに相当の温度差ができるだろう。我が国においては、地域差も出てくるのではないかと考えられる。

(5) 第5 フェーズ

あらゆる場所においてインターネットが基盤となるデジタル・エコノミー時代。ほとんどの情報がデジタル化されたとして、大きな二つの問題が横たわっている。繰り返し指摘してきた「付加価値」そして物流である。

「情報化」は情報の偏在からくる企業の超過利潤を排除することである。逆説的な言い方をすると、既存の超過利潤を排除することによって EC が生まれ出た。とすると、ここで掲げたように5段階を経て、インターネット・ビジネスと既存タイプのビジネスがひとつに集約するならば、当然そこでは超過利潤は排除される。つまり、「付加価値」をつけるということにおいては、どちらのタイプの企業も同じ様に厳しく問われることになる。次項で詳しく触れるが、デジタル・エコノミー時代とは「付加価値」競争の時代でもある。

また、もうひとつの問題は物流である。最大の論点は、個人の欲求と社会的

コストが相反することである。個人の究極の要求は、究極の利便性であろう。製品に対してはひとつひとつ個人向けに作られているところまではエスカレートせずに、ある程度のところで満足すると考えられる。何故ならば、他人と同じ、仲間と同じということが安心感を与えるという面がある。従って、製品に対してはある程度のところで妥協するだろう。それに対して、物流への要求は、個人にとって極めて身近な問題であるだけに始末が悪い。宅配便の普及がどれだけ個人の生活を変えたのだろうか。今では一品一品を家庭やオフィスに届けられるということを何の抵抗もなく受け入れ、ごく自然のものと消化している。輸配送の量的拡大は容易であるが、その効率化は結局のところ規模の経済性と幾つかの最適化手段に尽きる。両者は勿論補完関係にある。個人の利便性を極めることと道路混雑、二酸化炭素排出などとは二律背反であり、それを両立させるのが最適化技術に解決の可能性があるのかもしれない。ここに競争力の源泉が存在しうるし、同時に社会的な問題でもある。

4．デジタル・エコノミー時代に「付加価値」をどう捉えるか

最後に、デジタルエコノミーとは生産者価格と消費者価格が限りなく差がなくなることであることを改めて指摘しておきたい。これまで企業は二つの要因で利潤をあげてきた。ひとつは、いうまでもなく「付加価値」による対価ある。もうひとつは、需給のミスマッチを利用した超過利潤である。双方とも情報化によって大きな影響を受けることは疑いがない。

先ず、前者の「付加価値」であるが、商品やサービスの「付加価値」は概ね提供者である企業側によって決められてきた。新たな商品をリリースする場合であれ、既存商品をレベルアップする場合であれ、その価格は企業側が決定していた。その方法は、原価を積み上げて、その上に適正と称する利潤を上乗せするものか、あるいは大体世の中で値ごろといわれる市場価格をにらんで、それを勘案しながら適正利潤を上下させるものであった。いずれも企業側が提示し、消費者はそれを購入するか否かの選択しか与えられていなかった。その場合の適性利潤とは何だろうか。いろいろと理屈はつけられてきたが、消費者が納得できるものは少なかった。ここに来て「情報化」は価格の決定権を企業側から個人にシフトさせる作用をする。原価が徐々にディスクローズされ、誰でも評価できるようになる。そうした時に「付加価値」は消費者によって決定されることになる。換言すると、メーカーや流通業者、小売業者はどこで「付加価値」を付けるかを考え直さなければならない。「付加価値」の尺度は繰り返してきたように個人にシフトする。デジタル・エコノミー時代とは、どこに「付加価値」

を見つけるかという競争である。

後者の需給のミスマッチが「情報化」によって大きく減少することは明らかであろう。勿論、発展途上国のような根本的に供給が不足している状況には当てはまらないが、モノが溢れている現状においては、需給のミスマッチは情報の偏在に起因することが多い、インターネット等による情報の大量流通、平等化の時代はこのミスマッチを消滅させるように作用する。

以上のように、デジタル・エコノミー時代は個人にとって物質的にはハッピーな環境をもたらすことは疑いがないが、反面企業側には厳しい競争環境となる可能性が高い。安易な利潤は望むべくもなく、本当に個人が望むものをタイムリーに提供することが求められるし、その際にも超過利潤を獲得することはありえないのである。最近の株式市場でインターネット関係の企業に対する期待が爆発的に膨らんでいるが、ごく一部を除けば、デジタル・エコノミーが彼らに莫大な利潤をもたらす保証は何もないのである。一方、個人が望む「付加価値」を真剣に考えている企業にとっては正に公正なマーケットを期待することができる。いくら「情報化」時代といっても、局所的、短期的には情報の偏在は相変わらず存在する。しかし、裁定はこれまでとは比較にならにスピードで働く。そして、公正な「付加価値」には公正な利潤が保証される。次に問題になるのは、「付加価値」の尺度であるが、これについては後刻考察を行う。

・イノベーションを限定してきた日本の銀行

1. 我が国のイノベーションの特長

金融の発祥は15世紀のイタリアといわれている。以来、金融は大いなる世界の進歩とともに歩んできた。進歩とはいってもなく様々な理論や技術の進展に起因するイノベーションの結果である。金融のイノベーションを考えるに当たっては、これまでの歴史の積み重ねとして現状を確認しておく必要がある。殊に、製造業、流通業のイノベーションが伝統的なサイエンスである物理学、化学などに因って立っているのに対して、金融の場合には、原則モノが存在しないだけに、異なるテクノロジーに依存していることも心に留めておく必要がある。

イノベーションとは技術進歩によって何かが向上し前進することである。何が進化するか、それはその時々時代環境によって変わってくる。19世紀には工業化が急激な速度で進められてきた。その結果として労働者の生活も豊かになったが、それ以上に資本家が大きな力と影響を持つようになった。工業化が封建時代の階級制度を崩壊させる作用をしたが、かといって平等になったわけではなく、静的に見れば、資本家という封建時代の領主や地主に替わる存在が出現してきたともいえよう。しかし、工業化というイノベーションは確実に底辺の労働者までも裕福にした。少なくとも先進国においては飢えや貧窮からは完全に開放されている。しかし、その一方で自然が破壊され、人間の健康が脅かされるということも明らかになってきた。20世紀も後半になると資源の有限性や地球の限界などが議論されるようになってきた。先見的な人達がローマクラブを結成し、世に先駆けて訴えて「成長の限界」を発表したのは1972年の事である。今日では、一部の先進的な人々の間の議論に止まらず、一般の社会市民にまで定着してきている。ここにおいてイノベーションは、その方向性を変えている。このようにイノベーションは時代により状況により方向を変えていくのである。

さて、ここで金融に戻って、イノベーションと金融の関係について考えてみたい。我が国の金融におけるここ数十年の間に取り込んできた技術革新とは、それは取りも直さず効率化であったといえよう。戦後、我が国は資本の蓄積の薄い中で、資金を効率的に集め、一部の裾野広い産業に流し込むことによって奇跡的な経済復興を実現してきた。この成功体験は銀行自身に対して余りにも大きな影響を残したようである。巨大な成功体験は後の施策に枠をはめること

になる。銀行は、この時期に形成された枠の中で改革を行ってきた。これをイノベーションと呼ぶことが正しいか若干戸惑うところであるが、その枠の範囲内で新しいテクノロジーを採用してきた。一定の枠が定まっていればイノベーションの方向性を定めやすい。これが効率化であった。これは誤ったことではないが、陥穽があることを見逃していた面もある。枠の中でイノベーションを行うことによって十分企業としての努力を行っているという意識は、それ以外の技術革新に目を向けることをさえぎり、他の可能性に対して投資を封ずるという作用をした。一例を紹介したい。先端をいく大銀行の個人向け商品開発を行う部署の幹部、職員がどれだけ一般の個人の中に飛び込んで、個人のニーズや感性を捉える努力をしたであろうか。実際には、ほとんど例外なく本店の中で早朝から深夜まで閉じこもって「努力を重ねてきた」のである。如何に当事者が頑張っても、そこには外側で起こっている変化を織り込む仕組みは存在しない。当然、海外に習うか、既存の要素を組み合わせで商品を企画することになる。金融におけるイノベーションには効率化以外の目的が入り込む余地はなかったのである。

勿論、効率化といっても、その時々によって重点は変わった。高度成長時代には、とにかく大量の資金を調達し、企業に流し込むことが大切であった。そこで行われたことは事務処理の効率化である。営業店を中心とする膨大な事務を定型化し、分業化し、可能な部分については機械化を行った。これが生み出した成果は、正に拡大する経済の潤滑油として滞りなく資金を循環させることを可能としたことである。これはこの時点においては誇るべき革新であったと評価できよう。

やがて、経済が成熟化し、時代の流れが生産から消費に重点が移り、それとともに効率化もターゲットをシフトした。大量消費を行う個人に近いところで様々な技術が活用された。主に、ネットワークやATMなどの個人と接点を持つポイントである。銀行の業務でみれば預金から決済や融資であり、資金を取り込むほうから、資金を広く一般に流通させる方が整備充実されることになった。しかし、依然イノベーションは効率化以外には存在しなかった。本来なら重点が個人にシフトしていく中では、イノベーションも個人寄りに移るべきであったにもかかわらず、外部の変化を織り込むことは行われなかった。つまり、個人との取引の効率化に閉じたのである。

また、個人の分野からはみ出るが、融資周りを対比して考察すると面白い。融資においても事務手続きはある。この部分、しかも定型的な処理に付いては効率化が行われた。しかし、融資のもっと重要な部分については新しい技術の採用は行われず、相変わらずエキスパートによる審査が主流だった。その結果

はいうまでもなく担保主義であり、不動産評価信奉である。そこには技術の臭いすらしなかったのである。

ところが、外の世界では遥かに大きな技術進歩が勃興していた。金融工学である。そこでは資金の効率的な流通が工夫され、状況に応じた多様な形態の資金調達・運用が可能になった。マクロの視点で見れば、社会経済的に資金の流通の効率化を実現するものである。同じ効率化といっても、既存のフレームの中における効率化とは、同じ言葉であっても本質的に異なる。これに関して、我が国の銀行は遂に金融工学の応用分野で先端に立つことなく終わっている。ここ 20 年ほどの間に急速な進歩を見せた金融工学を実用化の視点からみれば、それは「価値の評価手法の確立」という言葉に集約できよう。担保不動産のように静的に捉えるのではなく、資産を確率的かつ時間的に捉えるものである。

これまでの我が国の金融イノベーションを概括すると、我が国の銀行はミクロレベルで効率を図ったのであり、マクロレベルには目が届かなかった。あるいは、そこに踏み込むことなくしても規制によって利益を保証されていたため、敢えてリスクを取る必然性はなかった。これは私企業の経営として当然のことである。要するに規制の中で保護されていたがためにイノベーションの必然性は存在しなかった。こうして我が国の金融においては既存の枠を壊して新しいフレームを構築するというイノベーションは遂に行われぬまま今日を迎えたのである。

以下、一定の枠の中という制限はあるが、決済と金融仲介分野の技術革新について各論を見ていく。

2．決済におけるイノベーション

(1) 決済の 3 階層構造

決済については既に多くの考察がなされている。それらの中で、少なからず決済を単層的に捉えている例がみられる。勿論、現金で支払えばその時点で完了するわけだが、今日の金融においては、現金で決済を行うのは少数派であり、銀行を通して決済を行うことが一般的である。銀行を介した決済は 3 階層に分けて考えることができる。というよりは、金融界が知恵を出して 3 階層にしたのであろう。ペイメント、クリアリング、セトルメントである。この 3 階層は金融システムの仕組みの中に定着している。現金を別にすれば、最終の消費者が、それが個人である場合もあれば法人の場合もあるが、物やサービスの対価として価値を支払うように銀行に依頼する。依頼を受けた銀行では自らの範囲内で最終的な完了をさせる場合もあれば、振込先の口座が他行にある場合には、

当該金融機関に依頼をすることになる。そして、最終的に金融機関の間で生じたアンバランスを中央銀行で清算をするという仕組みである。

（２）クリアリングとセトルメントのイノベーション

総体的にみれば、我が国の決済システムは相当の技術を活用してきたといえよう。クリアリング部分については、古くは為替交換システムに始まって、全銀為替交換システムや自動機ネットワークなどと情報処理技術も十分に活用してきた。全銀為替交換システムはその扱い量においても正確性、信頼性においても世界に冠たるレベルに達している。また、セトルメントを担う日銀では古くから仕組み作りを行ってきたが、1985年にはネットワーク化を行い、日銀ネットとして全銀為替交換システムに劣らず信頼性の高いシステムを実現している。その限りにおいては極めてアグレッシブに技術革新に取り組んできたと評価できよう。

そして、何といても自動振替の存在に触れないわけにはいかない。これほど効率の良い仕組みは存在しないといつてよいだろう。小さな事柄で問題がないわけではないが、その仕組みは素晴らしいものである。今日普通の家庭や企業で自動振替を使っていないのはごく少数であろう。本来であれば、自動振替の存在は、公共料金等の支払いをコンビニに持っていかれるはずではなかった。如何にコンビニのネットワークやPOS端末が有効であろうと原理的に自動振替にかなうはずはないからである。ところが、自動振替を申し込んだり、変更したりする手続きが余りにも煩雑でお役所仕事の如くであった。頻繁に引越しをする人であるとか、銀行窓口の開いている時間に行けない人から敬遠されるのは当然である。中核の原理は評価に値するにしても運用を誤ったといえよう。これは金融がサービス業であるとの認識を怠ったからに他ならない。どこかで道を誤ったのである。

これと良く似た事例がある。原理的には素晴らしくても運用がまったくサービスに欠けていて、個人から疎まれるものである。それはJRを始めとする自動改札である。本来の狙いは良かった。ところが、何時の間にか乗客に自動改札を利用させることがばかりが表面に出てきて、本来の目的であるべきサービスという意識が消滅してしまった。自らの効率化だけを目指し、顧客を視野の外に置いてしまうという極めて日本人が陥りやすい状況に嵌ってしまっている。乗客は喜んで自動改札を使っているわけではない。やむを得ず協力をしているに過ぎない。JRは、イノベーションの過程で完全に目的を取り違えてしまっているのである。これが旧国鉄という体質のためかどうかは定かでないが、如何にも中央集権的な組織の陥りやすい罠といえるだろう。これこそ、個人に重心

が移るデジタル・エコノミー時代に逆行する経営上の一大失策である。このことは銀行も他山の石とする必要がある。

（３）技術進歩による代替性

それでは、決済に係るイノベーションの本質は何であろうか。それは、決済を依頼する個人の行動をみれば分かりやすい。個人が決済に望んだのは、信用度、低コスト、そして利便性であろう。いずれも金融界が実現してきた要素である。先に触れたように、ATMであり、全銀システムであり、最近ではデビット・カードである。極めて強固な仕組みを作り上げてきた。ところが、情報技術の進歩は簡単にそれに代わるものを実現しようとしている。コンビニの店舗配置、POSそしてネットワークは、コストと利便性において銀行以上のものを実現している。少なくとも個人にとっては安いし便利である。そして、信用度についても、先駆者のセブンイレブンが公共料金の受け入れを始めたのが1987年に東京電力を対象にしたものが初めてであるが、以来、信用の積み重ねを行い、完全に個人の信任を得たのである。その一つの例証に、転勤の多い銀行員が転勤先でコンビニを使うようになってきているという事実である。これは、身近に存在し24時間開いているということだけではなく、書類作成に格闘しないで済むという利便性をも含むものである。つまり、如何に強固な仕組み、システムを作ろうとも、技術進歩はそれに代替する環境を提供するのである。

さらに、万全と思われた自動振替にすら脅威が忍び寄っている。それは、EBPP（Electronic Bill Payment & Presentment）の出現である。アメリカでは公共料金やクレジットの支払いは小切手を使うのが普通であった。いうまでもなく小切手は手書きであるために合理化が難しかった。長い間アメリカの金融機関を悩ませてきた。ところが、インターネットはEBPPという仕組みを創出させたのである。細かくは数種類のパターンがあるが、核となる仕組みは次のとおりである。顧客のパソコンの画面に当月の支払い請求を一覧表の形で提示し、顧客がそれを確認して、マウスをクリックすれば自動的に引き落としが行われる。このスキームは2点で自動振替に勝っている。ひとつは、個人の意志を確認できるという点である。自分の支払いを他人に委ねるようなことをしない欧米人には必須の機能である。そして、もうひとつは電力会社やクレジット会社は領収書を郵送しなくて済むことである。通常、EBPPは過去の支払いも見ることができるようになっており、いつでも確認することが可能なのである。この例には、一つの教訓がある。どんな素晴らしい仕組みであっても、技術進歩はさらに優れた代替スキームをもたらすのである。いくら出資法で預金業務に携われるのは銀行だけと限定しても、銀行の核といわれた決済が流出している。

3．金融仲介におけるイノベーション

(1) 金融仲介機能の構造

金融仲介は早くからその仕組みが整備されてきた。金融機関の根幹であるから当然のことである。勿論、長年の間にはここにおいても技術革新は存在した。しかし、それも効率化の範囲で終わっている。金融仲介の本質については新しい技術革新は出現してこなかったのではないか。伝統的な考え方に沿って金融仲介を分解すると概ね四つの機能に分類できる。池尾の説によると、金融仲介は、資産変換と与信、そして与信はさらに事前審査、事後のモニタリング、リスクテイク、資金提供によって構成される。効率化は、それぞれのサブ機能の中で行われてきた。それについては既に多くがいわれているのでここでは割愛をする。以下では、最近出現してきた効率化の粋をはみ出た例を見ていく。

(2) 数少ないイノベーション、リスク・マネージメント・システム

リスク・マネージメント・システムはこの10年ほどで最も技術進歩の激しかった分野である。中でも信用リスク・マネージメントは、金融仲介が銀行業務の根幹である中で、いわばコペルニクスの転回をもたらした技術である。信用リスクの把握およびデフォルトというものに対する考え方をまったく変えたのである。これまでの銀行業務においては、融資先はデフォルト起こさないものということが約束事であり、あらゆる仕組みがこの考え方を前提として出来上がっていた。担保主義であり、銀行救済、追い貸しなどである。しかし、ポートフォリオ理論を中核とする信用リスク・マネージメント・システムは、まったく異なる考え方をもちこんだのである。企業倒産は、一定の確率で必ず生じるものという現状認識に立脚している。従って、企業倒産を前提とした安全性保持の仕組み作りこそ重要という認識である。見方を変えたと、貸付市場にも市場原理を持ち込んだといえよう。良い企業の価値は高く、それに対する融資はリスクが小さい。悪い企業はその反対である。つまり、既存の考え方を否定したという意味で、信用リスク・マネージメント・システムは効率化とは異なる数少ないイノベーションの実例である。

ここで触れておかなければならないことは、信用リスク・マネージメント・システムは金融システムの安全性保持という役割はあるが、加えて銀行の収益性の強化というポジティブな面も持っていることである。効率化とは異なる経営システムというジャンルに技術革新をもたらしたという点で画期的なのである。

とはいえ、これもアメリカが先進であり、これに追随したことを忘れてはならない。もっと重要なことは、一部の先進的な銀行を除けば、BIS（世界決済銀

行)による規制によってやむを得ず取り込んだというのが実態である。本来ならば、経営の根幹に関わる事柄であるにもかかわらず、積極的な取り組みを見させている金融機関は少数に過ぎない。金融工学の本質は恐ろしく難解であることを割り引いても、敢えていえば、効率化というコスト削減以外には技術革新を取り入れるという姿勢はまだまだ希薄ということができよう。

(3) 先端商品は輸入品

さらに遅れている分野がある。金融仲介の新しい手段である、セキュリタイゼーション、デリバティブなどの手法は、残念ながらすべて海外からの輸入である。商品でいえば、ミューチュアルファンド、クレジット、デビッド、電子マネーも同様に海外で開発されたものを追従している。我が国で起こった技術革新といえば、せいぜい消費者金融の個人向けローンのスコアリングくらいであろう。消費者金融はこの技術革新を元にしてネットワークを利用した自動審査という仕組みを生み出すに至っている。

金融仲介において銀行の最大の競争力は情報生産機能といわれている。取引先に関する情報を的確に把握し、判断を的確に行う能力である。一見極めて人間的なこの分野でもイノベーションが進んでいる。従来から、情報技術というものは材料を集める道具であり加工する道具に過ぎない、判断を下すのは人間であるといわれてきた。しかし、意思決定理論が研究され、情報技術と結びつくことによって判断も相当部分情報技術に負うところが大きくなってきている。ローンの自動審査は、アメリカの銀行では以前より実用化されているし、上記のように我が国の消費者金融もその一例である。正否の判断の境目にあるところは人間に依存するだろう。しかし、明らかに良い、明らかに駄目という部分については機械に判断を委ねても何ら差し支えない。これを実現できたのは、長年にわたるデータの蓄積・分析である。先行投資なくしては、イノベーションは存在しえないのである。そして、情報技術は明らかに進歩しており、高速算盤の域を脱し、新たなフェーズへと確実に向かっているのである。

ここで若干弁護をしておくと、個々にみれば我が国の金融技術は遅れているわけではない。先端分野で活躍する日本人は決して欧米に引けを取らない。同様にアメリカ金融機関で先端を走るのは実はイギリス人だったり、東欧の人間だったりする。我が国が遅れているのは、先端技術を経営に取り込んでビルイットインすることなのである。

4．内向きのイノベーション

以上、大雑把に最近の我が国金融におけるイノベーションを見てきた。冒頭にも記したように、銀行は効率化という点では多大な努力をしてきた。情報技術に対する投資額がこれを裏付けている。第1次から第3次までのオンライン・システムがその象徴である。再三述べてきたように、これは我が国経済が成長を遂げるためには不可欠であった。その意味では、効率化は多大な貢献をしてきたといえよう。イノベーションが存在したと評価してよいだろう。ところが、本稿の一貫した主張である「情報化」がビジネスの重心を個人にシフトするという点においては、銀行にはイノベーションを取り入れる素地が少なかったように思われる。後述するが、ATM やインストア・ブランチなどの例があるではないかという反論が予想されるが、これとても実際には個人が見えているわけではない。あるいは、個人の価値観に則ったものではない。従って、表層的には新しい技術が採用され、新しい現象が生じているが、銀行の考え方は、既存の構造の範囲内を超えるものではないだろう。まして、外部に対して何らかの構造的な変化をもたらすものではない。要するに、同じ「情報化」の流れに沿っているようだが、イノベーションが構造変革を伴うものと理解すれば、金融界が採用してきた技術、それはまったく異質なものである。そして、銀行の外部では明らかに「情報化」によって構造的な変化が生まれているのである。

・重層化する情報化

1．個人中心のビジネス

21 世紀を迎えるに当たって「情報化」が最大のイノベーションであるとしてきた。一口で「情報化」といってもそれは括りきれない広範なものである。筆者にはとても全貌を見通す能力はない。しかし、最近、「情報化」も重層化の動きが見えつつあることに触れておくべきだろう。「情報化」がやや成熟して分化が始まったのであろう。それはこれから述べる二つの点で明確な流れになってきているが、特長としては双方とも要素技術の進歩によるものである。言い換えると、使う方の視点は入っていない。この技術をニーズ側がどう受け止めて発展させていくかはこれからの課題である。

先ず、ここでもう一度確認しておきたいのは、「情報化」の意味である。技術的な観点からは「時間と距離の超越」という捉え方もあながち間違いではないが、社会や経済との関連を考慮した場合「情報の非対称性」の消滅もしくは低下ということにこそ意味がある。物品やサービスを提供する企業側と購入する個人との情報の量・質の差がなくなってくる。即ち、誰でもが、容易に、安くしかも瞬時に情報を手に入れられるようになってくる。そして、量がある一定の閾値を超えると質に転換する。再三指摘したように情報が集まって判断尺度が出来上がってくる。価値観の転換である。

これを違う角度からみれば、これまで提供者である企業側が自分の価値観に基づいた商品の提示を行い、そのまな板の上で購入者である個人が判断をしていたという構図が覆されることである。換言すれば、企業の価値観の範囲内における選択の自由であったのが、個人それぞれが自分の価値観を持つようになり、自らの尺度で選択を行うようになるのである。当然、そこには価値観のぶつかり合いが生じる。端的な現象としては、個人が物品・サービスの購入に当たって、今までとは比較にならないほどの情報を収集し、それをもとに企業側と折衝をすることになる。企業側からみれば、これまで情報が偏在していることによって得られた利潤、いわば超過利潤が消滅することを意味する。

2．情報処理エンジンがネットワークを駆け巡る

重層化する情報化の最初の技術は、「情報処理能力の非対称性」の低下とでもいうべきものである。これはデジタル化に馴染みやすいという特質を持つ金融だからこそ生じることなのかもしれない。やや技術的になるが、最近では JAVA という言語が使われるようになってきた。コンピューター業界で言うところの

オープン型言語で、プラットフォーム・フリーである。簡単にいえば、どのベンダーのコンピューターであっても動作可能というものである。ネットワークについてみれば、インターネットによって今や世界中のコンピューターが接続されている。これに対応するために考案されたコンピューター言語が JAVA である。一昔前に提唱されたエスペラント語に相当するとでも形容するのだろうか。ともあれ、世界中のどのベンダーが提供したコンピューター上であっても動作可能である。しかも、インターネットは既に国境を超えている。これだけの条件が整えば、地球の裏側で開発されたコンピューターのプログラムもこちら側で容易に使えることになる。しかも能力面では今日のパソコンは一昔前の大型コンピューターを凌駕する。10 年前に企業の大規模コンピューターでしか使えなかったプログラムが、家庭のパソコンで扱うことができる状況である。つまり、インターネットを通じて世界中のどこからでもプログラムを取り寄せることができ、十分実用化できるスピードで実行可能という状況である。比喩的な表現をすれば、JAVA とインターネットのデュオは、情報を処理するエンジンを世界中にばら撒いているのである。あるいは、情報処理エンジンがインターネットを通じて世界中を駆け巡っているともいえよう。(図表 - 7)

といってもイメージが湧きにくいだろう。実例を見ていこう。例えば、証券投資においてモダン・ポートフォリオ・セオリーを実用化したシステムがわが国でビジネスに使われたのは 15 年ほど前のことである。ところが、今日ではもっと性能のよいモデルを家庭にあるパソコンで使うことができる。アメリカでは個人投資家グループが資産運用にこれを実行して参考としている。そんな状況が既に実現しており、インターネットは世界中のどこでも同じことが実現できる環境を提供しているのである。

「情報化」、「ネットワーク化」は、情報の非対称性を低下させたのみならず、情報を加工する能力までも平等に使えるように変化させたといえよう。これが最新のテクノロジーの実現しつつある現実である。いうなれば、「情報処理能力の非対称性」とでもいうべきものにおいても差が消滅しているのである。銀行側に立てば、顧客である個人が物品・サービスに関する知識を有しているだけでなく、金融商品についてデータを元に分析を行い客観的な判断を下すという面においても対等な立場に立たされることになる。ひょっとすると銀行の営業店の店頭でパソコンを持参した客がテラー相手に交渉をするという情景が明日にでも出現するかもしれない。銀行は、情報の平等を超えて分析や意思決定点でも同じ土俵で勝負しなければならないことになる。勿論、銀行側はさらに精緻なモデルを構築し一層の効率化を実現している。しかし、そんなところ、例え

ば、エキゾチックオプションなどは個人とは無縁の世界である。少なくとも、個人が接する金融機関の部署では無用な技術である。

このように、「情報化」は一步進んで情報処理能力、あるいはデータの加工能力という面でも変革を起こしつつある。単なる知識の量から始まって質にまで及んだが、さらに知識を加工し高度な判断を可能にするという一つ上位の層にまで及ぼうとしているのである。情報技術の観点からすれば、これはごく当然の進化である。コンピューターやネットワークは情報を流通・蓄積するが、それ以上に人間の脳に代わる役目も果たすことを目指しているからである。

3．コミュニケーションは相互理解

最近はナレッジブームである。企業内に存在するナレッジをどのように認識し、定義し、さらに流通・共有させるかということが企業の経営を左右するといわれている。ところが、現在提唱されているナレッジ・マネジメントとは既存のナレッジの認識、蓄積、流通、共有に止まっているというのが大方の見方であろう。これであれば従来から行われてきたデータの活用というフレームを超えるものではない。本来のナレッジ・マネジメントとはそんなものではないはずである。この程度であるならば、イノベーションという構造変革を期待することは難しいといわざるを得ない。

技術の世界でも個人に対する認知は進んでいる。パソコンの顧客、即ち使い手はマスではないなく、一人ひとり個性を持った個人という認識である。最近のパソコンは大分使い手のわがまを聞いてくれるようになってきた。画面のレイアウトであったり、アプリケーションでも相当の選択をすることができる。もっと賢いのは日本語変換であり、自己学習によって、自分用に辞書の整備を行ってくれる。勿論まだまだ満足できるレベルではないが、それでも個人の意志が取り込まれるように変わりつつある。

恐らくこの延長線上にナレッジ・マネジメントの将来の姿が見えてくる。ビジネス界ではどんどんその幅を広げながら、専門性も深めていく。それは企業構造をも変えつつある。例えば、自動車メーカーでは、競争力のある技術は、今ではほとんど部品会社が持っているといわれている。本体は、アセンブリー技術とセールス能力を保持しているとされている。これは個々の技術が極めて高度化した結果であり、技術進歩の当然の帰着である。とすると、現在合併合同で大型化している銀行だが、専門化が進めば同様に専門子会社が技術競争力を持つ可能性があるともみてよいだろう。先端商品開発会社、信託専門会社、マーケティング専門会社などである。そうした時に、今でも離れている部門

間の距離を埋めることが問題になる。商品を組成する部門とセールスの間の距離は一層広がってくるだろう。そうでなくても、先端商品開発には数学や統計の素養が必須とされている。このように異なるバックグラウンド、知識、素養などを持った人間同士のコミュニケーションを実現することが欠かせなくなる。これこそがナレッジ・マネジメントの役割である。同じ言葉であっても、前提知識によって解釈がまったく変わることは少なくない。これを埋めること、即ち相互理解を実現する道具こそ重要なのである。専門化が進み、人間一人ひとりの努力では越え難い壁ができていく。これをブレイクスルーすることこそ情報技術の使命である。

もう少し言葉を足すと、それはちょうど有能な翻訳機のようなものかもしれない。外国語は単純に訳すことは難しい。何故ならば、言語のバックには文化が存在するからである。このアナロジーでいえば、文科系と理科系の間にもギャップが存在するだろうし、子会社と本体の間も同様である。持っている背景が異なるのであるから当然である。それを乗り越える手段を提供することこそナレッジ・マネジメントの存在意義である。

知識も単層で考えることはできない。重ねていうことになるが、知識には必ずインプリケーションが存在するからである。これを乗り越えるのは容易なことではない。いわば同じ体験を要求する。ナレッジ・マネジメントがこれを実現する日も遠くないであろう。

4．重層化する情報化

「情報化」の第一段階は、情報というものが誰でも、容易に、安価に、瞬時に手に入れることができるものであった。情報の大量流通時代である。情報の平等化と言い換えてもよい。これが第一段階であり、構造的変革をもたらしつつあるのは見てきたとおりである。

しかし、誰でもが取得した情報を的確に理解できるものではない。もし、その情報が日常の生活に密着したものであれば、ほとんど問題はないだろう。食料品や衣料品、日用品について専門的なことはともかく誰でも一定の理解はできるだろう。ところが、これが少し専門的な要素が入ると事情は違ってくる。金融も単純な表面利率の比較で決まる時代ではなくなっている。個人の金融資産がリスクマネーにシフトしていくと、そこでは当然評価方法が必要になってくる。そこに情報処理能力の多寡が問題となってくる。

また、同じ情報であっても、専門的になれば理解そのものが困難になる。先に述べたように、外国語がその例である。言葉が違うということは、背景にあ

る文化や習慣が違うということであり、この溝を飛び越えることは簡単ではない。そこには的確な翻訳者がいた方が望ましいのは明らかである。言葉を変換し、意味を変換する。これを仕事上の専門性に置換えてみても同様である。

以上のように、「情報化」は少なくとも二つの面で多層化してきている。ここで挙げたのは、技術革新によるものであるが、恐らくもう少しこの技術が理解されるようになると、ニーズ側からも出現してくるであろう。

・ 個人向け金融のコペルニクスの転回

1. 「付加価値」に関する三つの仮説

次に「情報化」時代の個人向け金融について考察を始めよう。「情報化」とはある意味で平等化を実現する。ある意味と限定したのは、「情報化」の意義を理解し利用する能力を前提とするからである。平等化という言葉は公正と同義の響きを持っている。好むと好まざるとにかかわらずあらゆる者を平等な立場に置くことになる。情報の非対称性の低下あるいは消滅とは、「情報化」の一側面であって、「情報化」はその他にも多様な側面に作用する。情報を処理する能力、価値観、そしてそれに立脚した意思決定などである。このようなトポロジーの中で様々な側面から平等化が進んでおり、逆の見方をすると平等化に耐えうる能力が要求されている。本稿の主題であるデジタル・エコノミー時代の企業と個人との関係も、その力関係が大きく変化すると考えられる。これまで考察してきたように、商品やサービスの提供者である企業側と購入側である個人の立場が対等になってくる。長い間対等とは言い難かった関係に変化が生じる。この事実気が付いていない向きも多いが、個人の目覚めは企業側にとっては衝撃的ですらある。殊に金融資本という言葉が象徴するように我が国の経済を担い動かしてきたと自負してきた銀行にとってはコペルニクスの転回であろう。資本市場の成長の結果、かつては床柱を背にしているといわれた企業に対する力関係も大きく変わってきた。これについては、広く認識が浸透してきているといってよいだろう。しかし、「情報化」は、これまで圧倒的に優位にあると思ってきた個人に対しても見直しを迫るものである。それは個人が銀行を選択するというような平面的な変化で終わるものではない。その考察は、「情報化」時代の鍵である「付加価値」から始めなければならないだろう。

2. 第1の仮説 超過利潤が消滅

インターネット・トレーディングが急激な立ち上がりを見せている事については前述した。しかし、そこには膨大な利潤は存在しないだろう。かつてイノベーションを引き起こしたような巨額の先行者メリットはないだろう。競合他社が直ぐに出現するということもあるが、それ以上に、そこには新たな「付加価値」の源泉が存在しないからである。規制に守られてきた既存の証券取引の中に隠された利益源が埋もれており、それに着目したのがインターネット・トレーディングである。つまり、既存証券会社が超過利潤を得てきた部分を分解することによって新しいビジネス・モデルを構築したのである。新たな「付加

価値」を生んだわけではなく、むしろ超過利潤を消滅させることによって既存のパイを奪ったといえよう。勿論、新たに証券投資を行うという新規の参加者は相当の数に上るだろう。それはそれで利益源が拡大したといえるのだが、皮肉な見方をすれば、これとても銀行や郵便局に預けていた人達が転換したに過ぎない。

また、まったくレベルの異なる事柄だが、現実問題としてインターネット・トレーディングにはそれなりの情報機器（コンピューターや通信機器）の設備が必要である。インターネット・トレーディングは、日々あるいは特定時間の取引量が非常に不安定であり、しかもすべての顧客に対してリアルタイムでサービスをしなければならないという特性を持っている。従って、顧客からの取引依頼などを処理する情報機器の大きさの決定が極めて難しい。実は、この問題は過去バンキング・オンライン・システムの設計者を長年悩ませてきたものとまったく同一である。勿論超大型の設備を具備すればその問題は解決するが、いくら情報技術のコストパフォーマンスが向上したとはいえ経営的に無制限というわけにはいかないだろう。現在の手数料体系が妥当であるとの保証は見えていないのが現状であろう。過去の苦しい経験を生かすことも重要ではないかと思われる。

このインターネット・トレーディングがインターネット・ビジネスの形態を象徴している。アメリカで持て囃されているインターネット企業の危うさもここにある。Amazon.com にしても Priceline.com にしても革命的なビジネス・モデルを創造したことには間違いがないが、こと利潤となると必ずしも薔薇色ではない。「情報化」とはコスト構造をも市場に晒すことになる。顧客である個人に過大な利潤を納得させるのは難しくなっている。

「情報化」とは単に情報がオープンになる事ではない。情報が誰でも手に入るようになれば、そこには情報の加工を業とする人が出現する。分かりやすい例を挙げれば、財務諸表から企業格付けを導き出すことを思い浮かべていただければよい。公開情報でも、それを蓄積し比較すれば一定の傾向がつかめる。時間的な変遷を加えれば信頼性が高まる。つまり、企業が提示する価格を、銀行の場合には利率になるだろうが、比較することが可能になり、ある程度の妥当性が確かめられる。銀行が提示する価格が、適正なコストと適正な利潤に基づいたものであることを見て取ることは容易ではない。しかし、比較対象が同じ銀行ではなく、他業種などで資金運用、資金提供をする企業であればこれは比較が可能である。これまでの何年にもわたって続けられてきた議論では、常に銀行側の取り分が適正か否かが論じられてきた。例えば、手数料体系である。

そうした時に、いつも論議が尽くせなかったのは、銀行内部のコスト構造の不透明さであった。この不透明性を突いたのがインターネット・ビジネスである。内部のコスト構造を解明する代わりに同じ効果を与えるビジネス・モデルを遥かに安価に創出し提示したのである。結果としてなのかもしれないが、旧来の商慣行に寄り掛かってイノベーションを怠ってきた部分に対してメスを入れたのである。事実そこには超過利潤が存在してきたのであり、多くの個人の支持を得た一例がインターネット・トレーディングである。当然のこととして超過利潤は消滅する。欧米の例をみるまでもなく、これは否定できない事実である。尤も、新たな問題として利潤に対する適正な尺度が存在しないことが浮かび上がってくるのだが。

3．第2の仮説 「付加価値」がソフト化

超過利潤は消滅する。とはいえ、「付加価値」が消滅するわけではない。人間に欲望が存在する限りは「付加価値」の余地は存在する。ただし、「付加価値」の尺度が変化していることを認識しなければならない。ここで認識しなければならないのは、供給過多時代においては価値観は変わるということである。「付加価値」は、これまでのように企業側が提示するものではなく、個人が決めるものになってきている。生活レベルが上昇するに連れて個人の感覚も変化している。一口で言うならば「ソフト化」しているといっていよう。誰でも分かる合理的な機能を否定するものではないが、むしろ無形のものに重点が移行している。誰が見ても納得するものではなく、何であんなものかといわれるようなものに価値観が移っている。音楽が良い例である。昨年、宇多田ひかるのCDが700万枚売れたことがこれを象徴している。明確に何に役に立つ機能というよりは、その人によって機能が変わってくる。使う側が自分で使い方を考える。換言すると、企業が提供した商品に自分でソフトを附加して使う。そんな傾向が強くなっている。何故ならば、生活設計の主体が完全に個人に移ったからである。

価値観の「ソフト化」は、二つの点で変化をもたらす。まず、絶対的な優位性を確保しつづけることは困難になってくるであろう。いうまでもなく個人の嗜好が多様化しており、同時に移ろいやすくなっているためである。一見同じ商品にみえてもロングセラーとなるためには、常に商品の中身を変えるであるとか、プロモーション方法を変えとかの努力が必要であり、同じビジネス・モデルのまま「付加価値」を保持していくことは極めて困難になるであろう。流行り廃りのサイクルが短くなってきている。従って、商品を提供する方も次々

と新しいものを市場に出していかなければならないことになる。

次に、代替性が広がると考えられる。商品の使い方は企業側が提示するにしても、実際には個人が決めるのであるである。卑近な言い方をすれば十人十色である。そこには幾つかの代替性が生じてこよう。最も簡単なのは、「機能面」で代替物を見つけることである。意外性の美という言葉がある。昔から思わぬ物を思わぬところに使う人はいた。今日、それがあらゆる階層に広がりいわば普通のことになっている。生活を演出するのは自分である。さすれば、最も相応しい設計は与えられた物ではなく選択したものによる構成である。また、「情報化」は「地理的」な代替性ももたらしこことはいうまでもないだろう。それこそ地理の超越で、世界中から欲しいものを取り寄せる手段が目の前に用意されている。さらに難しい代替性も見られるようになってきた。ここ数年 CD の販売枚数が低下しているが、その原因を携帯電話の普及に求める声が多い。いわば「嗜好」の代替性とでもいうのだろうか。

「付加価値」のソフト化は、企業側の立場からは多様化ということかもしれない。できるだけ個人の嗜好、流行に鋭敏に反応することである。しかし、狙ったとおりにビジネスが進むことは期待できないだろう。むしろ、様々なトライアルの中から幾つかの成功パターンが生まれてくるのであろう。ビジネス・モデルの限りない変革が要請されてくる。また、ソフト化は、特別な材料や素材だけが決め手になることは比較的少なくなり、代わって個人への見せ方に重点が移っていくだろう。

最近、アメリカがビジネス・モデル特許に対して特に力を入れ始めたのは、このような「付加価値」のソフト化を敏感に感じ取っており、国益として位置づけている表われなのではないだろうか。特定の素材や製品だけで利益を守れるという時代が終わり、むしろアイデアの多様さの中に利益の源泉があるという認識だろう。いずれにせよ、企業にとっては、これまでのように一旦成功パターンをつかんだら当分の間は安定的な収益を得るというのではなく、常にダイナミックなビジネス・モデル構築が要求されるのである。

そして、最も大きな課題は、ソフト化した「付加価値」の評価尺度を作り上げることである。従来、「付加価値」とは会計的な概念で計られてきた。インプットに対するアウトプットである。この概念は基本的に原価を積み上げていく考え方である。商品やサービスを受け取る側の効用を計測することはできない。言い換えると、会計的な手法は所詮企業の価値を計る道具であり、個人サイドから価値を計るものではない。「付加価値」に関して、新たな考え方、ツールが必要な時期にきているのである。

4．第3の仮説・・・「付加価値」の評価は個人が行う

繰り返し述べてきたことだが、「付加価値」を決定するのは物品やサービスの購入者である個人である。ではどのような種類が存在するだろうか。ひとつはイノベーションによって機能が格段に上昇し、価格が低下するパターンである。身近な典型例としてパソコンがこれに該当しよう。此处数年のパソコンのコストパフォーマンス上昇については誰も否定し得ないところだろう。10年単位で考察すると、パソコンの使い方は革命的ですらある。20年前のパソコンは技術者の憧れを実現した道具であった。パソコンメーカーはそれをそのままマーケットに出したのである。再三指摘していることに反して、ユーザーである個人の付度に関わりなくマーケットに出したのであった。パソコンはそれでも従来の伝統的な商品である算盤、電卓あるいはタイプライターに比べれば使い勝手は遙かによかったが、個人が買うには高価すぎた。たとえ高価であっても価値を認めれば個人も購入したであろう。残念ながら、個人が付加価値を認めるほどにはいたらなかった。もっぱら企業において使われたのである。そこでは純粋な価値だけではなく、税制の有利さというまったく異なる要素が働いたことも大きな要因ではある。

パソコンが本格的に個人に受入れられるようになったのはせいぜいここ15年であろう。我が国に限定すれば10年程度である。そこにはイノベーションが存在した。単なる技術者の夢から、個人が認める「付加価値」が付与されたからである。これは結果論ではない。10年前のパソコンに比べてどれだけ使い勝手が良くなっているか。こんな機能があればよいなと思いつくものは調べてみるとほとんどの場合実現されている。そこには使う人の立場に立った技術者の努力が明確に見えてくる。だからこそ、仕事場だけではなく家庭の生活の場にも浸透してきている。しかも価格は年々劇安といって良い状態である。生産技術の面においても多大な努力が存在するのである。

まったく異なる例がある。コカコーラは100年にも渡って売れつづける商品である。コカコーラが世の中に出た当時から何度となく競争環境は変わっている。最近でいえば、数え切れないほどの清涼飲料水、コーヒーの類が販売されている。しかし、コカコーラは厳然として売れ続けており、コカコーラ社はエクセレント・カンパニーである。想像するに、コカコーラは世の変化に連れて「付加価値」の付け方も工夫がなされているのであろう。あるいは、見えない形で新しい商品に生まれ変わっているのかもしれない。例えば、同じ味とおいしいながら気候の異なる地域では当然好みが変わり、成分は変えられているだろう。それ以上に、TVコマーシャルでカッコ良さを演出したり、ファストフードとセット販売を行ったり、「付加価値」という面では絶えず新しい試みが行われてい

るのであろう。

この例をみると、「付加価値」は単に機能的なものを離れて、楽しい、雰囲気があるなど広義のブランドに移行しているとみることができる。もっぱら個人の感性に訴えるものである。とすると、「付加価値」の方向性が極めて不安定ということになってくる。つまり、予測することが困難ということである。極論すれば、様々な予兆はあるにしても、最終的にはマーケットに出してみないと分からないということになるのかもしれない。

この項の最後として、「情報化」時代の個人向けビジネスの姿をまとめてみたい。それは一言でいうならば、ビジネスが成功するか否かは、もっぱら個人が認める「付加価値」を付与できるかどうかにかかっている。これまで考察してきたように、超過利潤が消滅するのであるから、規制や情報の偏在に寄りかかるような安易なビジネスが成立しえないのは明らかであろう。超過利潤を分解して個人と分かち合うというスタイルのビジネスはこれからも十分成り立ちうる。何故ならば、世の中のミスマッチは必ず存在し、それを結合することによって社会全体の効率化を実現するからである。ただし、このタイプのビジネスには大きな利潤が期待できないことは自明の理であろう。同時に、数の勝負になってくる。シェア争いである。しかし、これとても安定的な地位を確保しつつづけることは極めて困難である。こう考えていくと、デジタル・エコノミー時代は、一面大変不安定な時代ということもできよう。あるいは極めてダイナミックな世界と描写できるかもしれない。金融機関の立場に立つと、超過利潤の消滅による変化は大きな意味を持つ。他産業の多くの企業が様々な形で金融に参入しようとしているのは、この超過利潤の部分に着目しているからである。そして、金融商品、サービスといえども常にダイナミックな変化が求められるのである。金融は根源的な機能だから変わることはない、そんな反論に対しては、事実と認めつつも、銀行は公共的な面と同時に私企業としても一面を持つことを指摘しておきたい。

さらには、容易なことではないが、個人が認めるような「付加価値」を付けることである。先にパソコンとコカコーラの例を挙げた。いくら「付加価値」がソフト化しようとも、基本的な技術は不可欠であり、これを無視した商品・サービスは有り得ない。あったとしても際物的なものに過ぎず長続きするものではない。パソコンが象徴するような先端技術による「付加価値」は何時の世にも健在である。同時にコカコーラのような演出が割合を増やしていくことも間違いはないだろう。銀行にとっては、これは難題である。金融商品だけでどれだけ個人が認める「付加価値」を付与することができるだろうか。これまで

銀行ならびに金融機関が提唱してきた「付加価値」とは利便性や情報であった。ところが、「情報化」はいずれをも代替するようになってきている。ATM 網や全銀為替交換ネットワークはあっという間にインターネットで代替されるようになってしまった。情報に至っては、個人が消化しうるレベルの情報であれば、まったく無償で簡単に手に入るようになってしまった。銀行ならびに金融機関は、発想の転換を求められているのである。

・金融ビジネス・モデルの変化

1．金融サービスの外延化

ネットワーク・バンキングの顧客は大体個人客と考えてよいだろう。そして、「情報化」の影響が顕著に表れるのはネットワーク・バンキングの顧客である個人に他ならない。ネットワーク・バンキングは、この個人の変化とワンセットで考えていかなければならないことは異論はないだろう。個人顧客の行動が従来のもので、銀行側だけが変化するということはないし、その逆も有り得ない。

具体的な内容に入っていこう。まず考えたいのは、果たして個人は銀行へ行きたいのだろうかという点である。我々はいつのまにか、一般小売と同じように個人客が銀行に来るものと思い込んではいないだろうか。率直に言えば、銀行へ行っても楽しいものではなく、やむを得ず行っているというのが大半であろう。多くの場合、買い物は楽しいし、食事に行くのは勿論である。しかし、銀行に行くのは役所に行くのと同じで、やむを得ず行くのである。わざわざ行きたい存在でない。それが銀行の姿ではないだろうか。個人が自らの意志で銀行に行くのはローンを借りる時くらいだろう。そうすると普通の人であれば一生の内数回、多くても10回程度に過ぎない。その他の銀行取引については、本当は銀行へ行かないでも済むならばと思っているのだろう。

一歩進んでいる欧米では、銀行の営業店はどんどん姿を消している。勿論、アメリカの中西部などの地方に行けば金融機関がたった一つしかない地域はたくさん存在する。そんなところではほとんど競争は存在せず変化はないだろう。しかし、都市部の営業店はどんどん減少している。個人にしてみれば、クレジットカードもあればデビット・カードもある。デビット・カードを使えばスーパーマーケットでキャッシュバックにより現金を手に入れることもできる。第一、ATMやインストア・ブランチのように、ネットワーク化を背景として銀行自体がどんどん人の集まる場所に出てきている。銀行といえども待っていれば顧客が来るという時代は終了しているという認識である。どうやらネットワーク社会では銀行の営業店は徐々に存在感を失っていくことは間違いなさそうである。

我が国においても、ここ数年の間に、銀行は利便性ということに随分注力をしてきた。最近の例でみてもATMの稼働時間を延長し、インストア・ブランチを開設し、デビット・カードのサービスを開始している。いずれをとっても投資に見合う直接的なリターンは望めそうにないことばかりである。例えば、デビット・カードを使って数千円の買い物の決済をしたとしよう。数千円のペイ

銀行も個人の行動様式の変化についてはかなり敏感に感じ取り、採算を度外視した手を打ってきた。個人に銀行が近づいてきたのである。しかし、銀行が自らのビジネス構造の変革をさせるものではなかった。例えば、商品に変わりが無いことである。インターネットを使おうがコンビニの店先であろうが、銀行の営業店と同じ既存の商品を扱うに止まっている。これについては後述する。もうひとつは、ちょっと矛盾した言い方だが、個人の方に擦り寄って行きながら、個人を合理化の道具として使ったことである。ちょうど JR が自動改札機を導入して乗客に負担を押し付けながら合理化を進めたのと同じである。いくら擦り寄ってきても、どこかに狡さを感じ取っている。どうして自分達が負担して銀行の合理化を助けなければならないのか、そのような個人を引き付けるのとまったく反対の気持ちが見え隠れするのである。これも JR と共通するのだが、企画担当者がもっぱら自分の会社に視点を置いていて、顧客である個人の方を見ていないような気がしてならない。この延長線上には「情報化」の時代は決して存在しないだろう。

一般的に我が国の金融機関が預貸の利鞘の収入を主にするのに対してアメリカの金融機関は手数料収入を大宗としている。統計資料もこれを裏付けている。とはいえ、実際にはそれほど単純なものではなく、アメリカの金融機関は様々なサービスで手数料収入を得ると同時に、その間に生じる融資機会を利用することで稼いでいる。ただ単純に預金で資金調達を行い融資で運用するというのではなく、貸付債権を流動化してオフバランス化するなどの方策を講じている。これを手数料収入と考えることもできるだろう。融資機会と手数料を稼ぐサービス・ビジネスをほとんど融合化させているというほうが適切かもしれない。ただし、ここではその実態を解明することが目的ではない。むしろ同じ金融機関でありながら何故そのようにビジネス・モデルに差が生じているのかを考察することに主眼をおいている。

51

銀行に預金が集まるようにできていたことである。ひとつの例証として、金融危機といわれた 1997 年から 1999 年春にかけての現象があげられる。信用力という面では安全性が高いと見られた東京三菱銀行ならびに郵便貯金には預貯金が集まった。当時の東京三菱銀行のコメントは、預金が集まりすぎて運用先に苦慮しているというものであった。信用力というブランドで何もしないでも預金が集まったのである。身の回りを見渡せば、サラリーマンは概ね給与振込を利用しているだろうし、自営業にしても余剰資金があれば取り敢えず銀行に預けるだろう。個人にとっては、余剰資金は安全な金融機関に預けるという選択肢しか与えられていなかったといってもよいだろう。

これは裏を返すと資本市場の未整備ということでもある。株主軽視の経営、個人投資家にしわ寄せした信託、手数料収入狙いの株式取引などが指摘されてきた。健全な資本市場育成とはかけ離れた行動には枚挙にいとまがない。このような環境においては、一部の優良企業を除けば、一般事業会社は金融機関に頼らざるを得なかった。ということは、金融機関は大した努力も為しに低コスト資金の調達が可能であり、運用も融資先をしっかりと審査する情報生産能力を有するか、あるいは、ほとんどがこちらなのだが、担保さえ確保しておけば、長年に渡って安定的な収益の確保が保証されていた。経営的にみればこんな楽なビジネスはない。日本の金融機関は収益の 70% 前後を金融仲介に依存している。ここで注目したいのは、数十年前に構築したビジネスモデルで収入を獲得できたという構造である。安定的な収益構造を構築し、長年それを享受してきたという事実を認識することが重要である。

ひるがえって、アメリカ金融機関の収益の大宗を占める手数料収入は決して楽に得られるものではない。手数料とは、振込や外為のように 1 件で幾らという定型的な仕組みを作れば容易に収益が上がるものもあろうが、高い収益を追求するためには、顧客のニーズを常に監視して、それを満たす商品・サービスを創り出していかなければならない。常に新商品を考案し、販売促進をし、コスト構造を見直し、という繰り返しである。例え融資をしたとしても、その債権を流動化するとするとマーケットで常にディールしていなければならない。一度ビジネスモデルを作り上げたならば当分それで安定的な収益を上げられるという性格のものではない。勢い経営がダイナミックにならざるを得ないのである。長年同じビジネス・モデルに依存できる安穩とした環境と改革につぐ改革を求められる環境の違いである。前者が悪いわけではない。しかし、そこでは極めて薄い利潤しか期待できないのは明らかであろう。

3．アメリカ金融機関の変貌

一口で経営のダイナミック化といったが、実際にはさほど容易なことではない。何しろ安定的な収益構造が長続きしないのであるから、常に何らかの対策が求められる。今日は昨日の続きではないし、今日の続きは明日ではない。それでは、アメリカの銀行はこの環境にどのように対応しているのだろうか。大まかに言って、次の三つの方策に集約できよう。

第一には、規模の経済性の追求である。最近の M&A による銀行の巨大化がこれを表わしている。どのような産業にも共通する事だが、企業規模を拡大することによって、相対的に間接部門をスリム化してコスト削減を図るものである。増大するコンピューター投資を抑えることについても効果があることはいうまでもない。さらに、銀行の場合には規模の拡大がもうひとつの効果をもたらす。資本の厚みを増すことである。利潤はリスクと表裏一体の関係である。利潤追求のために大きなリスクを取りうることが要求される。それには資本の厚みが必要である。これについては説明は不要だろう。

二番目には、サービス・ビジネスへの傾斜である。サービス・ビジネスの対象は企業や個人だけではない。業務をフォーカスし、得意なものを他の銀行からインソースし、収益が望みにくいものはアウトソースするというものである。細り行く間接金融では利鞘による収入の増加が望めないとすれば、サービス・ビジネスへのシフトは当然である。とはいえ、手数料収入はさほどまみのあるビジネスとは限らないし、それなりの投資を必要とするということを忘れてはならない。見方を変えると、これはフォーカスと呼ばれるものであり、結果としてフォーカスした業務のスケールメリットを狙うものである。

最後は、新しい商品、サービスを出し続けるという努力である。これこそ我が国の銀行が最も遠いものといつてよいだろう。再三指摘したように、ビジネスの重心が個人にシフトしている中では、金融機関といえども自分の価値観を押し付けるわけにはいかない。如何に個人の期待を理解し、それに沿った商品・サービスを提供するかである。それがひいては経営のダイナミック化につながってくる。そのために多大な投資をすることが企業の死命を制するという認識である。幾分横道に逸れるかもしれないが、日米の金融機関の情報化投資額の違いが正にこれを表わしている。我が国では第 1 次から第 3 次まで大規模なバンキング・システムを構築してきたが、一旦大規模なシステムを作り上げれば、当分はそれをメンテナンスすればそれでよかった。もう少し視点を変えれば、ビジネス・モデルは 10 年単位でしか更改されないということもできる。極めて安定的な利益構造であり、スタティックな経営で十分間に合ったということである。翻って、アメリカの大手銀行の情報化投資が巨額に上ることは広く知ら

れている。我が国にない業務を行っているわけではない。金融であっても商品、サービスあるいは「付加価値」を常に更改し続けていくための投資なのである。

．想定されるシナリオ

１．潜在的な銀行離れ

ここで銀行が個人向けに提供している商品・サービスについて考察をしてみたい。ここ数十年にわたって、銀行は利便性ということに随分注力をしてきた。公平に見て、銀行は、利便性について随分がんばってきたという印象である。ところが商品となると話は別である。先ず、決済については、既述のとおり自動振替という極めて優れた商品スキームを作り上げたため、銀行の優位性は揺らいでいなかった。しかし、この見方は、銀行サイドからは不満であろう。決済を金融業の核と認識するならば、他業種から蚕食されることを許せるはずはない。しかし、現実にはコンビニや宅配業などの流通業者から食い込まれている。さらに、最近議論の的である他業種からのインターネット・バンキング参入は決済の切り取りという現象を一層進めることになると予測される。やはり、新しいビジネス・モデル、しかも個人に有利なモデルを創出しえなかったといわれてもやむを得ないだろう。銀行にとっては勿論、電力会社等の自動振替処理を依頼する企業にとっても間違いなく最低のコストであった。しかし、個人にとってはどうか。このスキームについて掘り下げて考えると、モビリティの少ない安定的な社会構造を前提としている。それは 30 年前の我が国の状況から一步も出なかったのである。一例をあげよう。つい最近まで自動振替を行うには、当該口座の印鑑を営業時間中に当該営業店へ持参しなければならなかったのである。とすれば今日の個人の中で満足しない層が出てくるのは当然であろう。

それでは、貸出、ローンはどうだろうか。これを誉める人は少ない。筆者の知人で貸し渋りにあった人もいる。たまたま当局の検査が厳しい時期であったためらしい。そこまでいかなくても、銀行からお金を借りることは結構エネルギーを要するものである。ここまで形式的でなくてもよいではないかという声は多い。率直に言えば、個人は銀行から信用されていないという感覚である。少なくとも銀行が個人一人ひとりは見ていることはない。現在の我が国の状況からみれば 100%間違いなく返済するであろうという個人に対しても、土地という担保が無い限り極めて機械的な対応が行われている。いや、銀行側の言葉で言えば処理であって対応ではない。言葉は丁寧だが、扱いは処理なのである。

このような状況でありながら、貸出・ローンを代替する競争相手は簡単に出てこないかもしれない。なぜならば、貸出・ローンは一般個人にとっては難解な商品であり、何か予測できないことが生じた時のリスクを読み切れないからである。認知度の高い銀行の方が安全度が高いだろうという感覚があるためで

ある。可能性があるとするれば、アメリカに習ってクレジット会社が一定の信用あるメンバーに限定した貸出をするか、あるいは消費者金融会社が個人になじみやすい何らかの姿を形作った場合のいずれかであろう。

決済とローンについてみてきたが、潜在的な銀行離れの最も大きい要素は、実は預金かもしれない。最近の統計では、個人資産の約 55%は銀行預金ということになっている。要するに過半の金融資産は銀行に預けられている。サラリーマンであればほとんど例外なく給与は銀行振込（この場合には郵便貯金等を含む）を使っているだろう。自営業の人も収入があれば先ずは預金をしている。要するに一般庶民といわれる人達は、収入があれば銀行に預けるというのが普通のビヘイビアになっている。何故預金に預けるかといえば、安全性と利便性ということだろう。ここ数年、一部で銀行倒産が起こり神話が崩れたとはいえ、相対的には高い信用力を誇っている。保管機能という面では十分に信頼に足るだろう。ところが、もうひとつ、かつては期待された運用ということになると、ほとんど絶望的といわざるを得ない。金融資産の「時間的価値」がこれほど低いということは、政策的な意図で低金利政策がとられていることがあるにしても、将来の日本の成長率に望みがないことを反映しているのだろう。経済学的な考察はさて置くとして、我が国の既存産業は成熟期を迎えており、今後大きな成長は見込みにくい。といって、新規に事業を起こす環境は整備されていない。マザーズ新設などの新しい施策が行われてはいるが、とても未だ 1300 兆円といわれる個人の金融資産を運用するマーケット規模には程遠い。要するに銀行に預金を預けたとしても、安全な保管庫として役割はともかく、銀行の資金運用が企業貸付を大宗とする限りは大きな運用益は望めず、従って預金利率も期待できないということだろう。未だ表面には表れていないようだが、潜在的にはかなりの確率で銀行離れが起きている可能性があり、何かのきっかけで一気に表面化するかもしれない。最近の投資信託の急増はその走りともて間違いないだろう。

2．金融サービスの仲介者の出現

本稿の冒頭で EC（エレクトロニック・コマース）の成功要因が「消費者の代理人になること」にあると指摘した。長い歴史の中で小売業は常にメーカーの代わりに物を販売してきたのであるが、EC ビジネスは逆に個人の代理人としてメーカーから買い付けるといった新しいビジネス・モデルを生み出した。言い換えると、そこに見落とされていた利益が存在することに着目し、実現したのが EC のビジネス・モデルである。このアナロジーで考えると、金融についても個

人の代理人が出る可能性があるのではないだろうか。何しろ金融は複雑なプロフェッショナルの世界である。素人ではなかなか理解し得ない部分が多い。個人の代理人が介在する余地は十分にあるように思われる。

まず、前項で述べたとおり、従来のように銀行に預金を預けていたのでは高利回りの運用は期待しがたく、例えば、老後の資金が危ぶまれることになる。今年から郵便定額貯金の大量満期が始まる。かつての高金利時代から10年が経過したのだが、今ではそれに匹敵する有利な預貯金はどこにも存在しない。とすれば、ある程度のリスクを冒してでも高利回りを求める動きが出て不思議はないだろう。

その受け皿を考えると、金融工学の進展を忘れるわけにはいかない。ポートフォリオ理論、それをシミュレートする情報処理技術が進展し、現在ではちょっとした個人でもプロのように科学的な運用をできる環境にある。また、投資信託が昨年から急激に残高が延びているが、的確な評価やアドバイスがあればまだまだ増加する可能性がある。アメリカでも数十年前は個人の金融資産は銀行に預けるのが一般的であった。それを覆したのがレーガン時代の高金利である。旧来のやり方では資産が目減りするようになった結果、急激に金利に敏感になり、それを受けて次々と開発された新商品にシフトしていったのである。我が国でも、高齢化時代、年金危機時代などを迎えるに当たって、個人の金利に対する感覚は急激に高まる可能性があると見るべきだろう。日本でも昔からポートフォリオの考え方は存在した。古くは財産三分法である。そう考えていくと、これまでのように、いわばほっておいても銀行に預金が集まるということは考えにくくなってくる。ある一定残高以上には滞留しないのではないだろうか。金融資産の過半を銀行に預けておくことのリスクに気がつけばあっという間に状況は変化するだろう。銀行だって証券や投資信託を売るから大丈夫という意見も出てこよう。しかし、それはもはや従来の銀行の枠を超えた議論である。証券や投資信託を販売するには現在のセールス体制では難しいし、組織や仕組み作りから作り直していかなければならない。

そこで個人の立場に立った仲介者がでてくるのは極めて自然なことである。資金運用に関してはいくらかでもアドバイスの余地はある。最も簡単な例をあげれば、大蔵省が進めつつある国債の個人保有ひとつとっても安全で間違いなく預金よりは有利である。低利の国債を購入した時に、金利が上昇すれば損を出すのではないか。それはそのとおりである。であるならば、金利に連動する商品と組み合わせればよい。この割合をはじき出すのが金融工学である。遠からず、ちょっとした資産を持っている人は、自分のパソコンでポートフォリオシステムを使い出す人が増えてくるだろう。同様に個人のALMも使われ出すに違

いない。生涯を見据えた資金出入りの計画である。とはいえいくらコンピューター時代とはいえ誰でもがそうなることは考えにくい。恐らくは、それをアドバイスする本格的なファイナンシャルプランナーが出現してくると見るべきである。尤も、現在のように、住宅ローンの借り換えで金利を低くする程度のアドバイスならば、誰もコンサルティング料を払うまい。もっと高度な運用と調達をアドバイスして成功報酬を得るというパターンだろう。

このサービスを行うのはインターネット企業であってもよいし、銀行自身であっても良い。ただし、資金を運用してポートフォリオを追求するには大数の法則を利用することが原則である。従って、現在も資金を預かっている銀行がサービスを行うことが最も相応しいのだろうが、これは同時にカニバリゼーションを引き起こす。銀行がドラスティックにリスク商品販売に転換するのはかなり無理があるとみるべきだろう。やはり、そこには他の EC ビジネスと同様に新しい第 3 者の出現になるだろう。それは投資信託と何が違うか。イメージでいえば、投資信託の投資信託であり、保険、ローンの信託である。個人のエージェント（代理人）が広く情報を収集し、各種のシミュレーションを行って最適なプランを作り上げるだろう。プロであればインターネットを使って情報収集はお手の物である。ポートフォリオシステムや ALM システムも同じくインターネットを使って時間借りできる仕組みが既に出来上がっている。金融工学、情報技術というテクノロジーがあればごく少ない投資で実現可能な環境が既に整備されている。

とはいえ、既存の銀行が携わる可能性をまったく否定するものではない。自動車会社を例にあげると、現在では中核となる技術は部品メーカーに移っているといわれている。本体は組み立て技術とブランド力を利用したセールス力である。乱暴に分ければ自動車開発会社と自動車販売会社に分けることができる。このアナロジーで銀行を考えた時、現在の大合同合併で生まれてくるリテールバンクはセールス主体となり、金融商品・サービス開発は別の専門会社が携わることになるだろう。これをもう一歩踏み出して、他のグループの開発専門会社とアライアンスを持つようになれば、そこにはこれまでとはまったく異なるビジネス・モデルを推進する銀行が登場することになる。

3．ローン・マッチング・ビジネス

個人の金融資産がいわゆるリスクマネーの方に流れるとなると、ローンも合わせて考えなければならないだろう。既にアメリカでは最適なローンを捜し出すインターネット・ビジネスが出現している。ローン・マッチング・ビジネス

とでも呼ぶべき業種ができつつある。ローンの提供者である銀行やファイナンス会社と需要者である個人の間には当然ミスマッチが存在する。期間、金額、あるいはリスク量などである。それを埋めるビジネスの存在の可能性は十分にあるだろう。

そこまでいなくても、もっと身近なところで銀行が侵食される可能性はある。仮にであるが、トヨタ自動車が本格的に金融に進出しオートローンを手がけたらどうなるだろうか。もし条件が同じならば、わざわざ銀行に行くこともなかろう。というよりも、これから先、銀行がファイナンス会社より低い金利を提供する保証がなくなることを意味する。個人が金利に敏感になり、自動的に預金が集まるという構造が崩れれば、銀行の資金調達コストは一気に跳ね上がる。そうでなくても既にコストは結構高い。トヨタに限らないが、格付けの高い企業が金融業に進出し、インターネットを使って大量の預金を集めて、それを商品販売とセットにすれば十分採算が取れるだろう。何よりも個人にとってはワンセットの方が便利であるし、恐らく従来から銀行よりも親身なサービスを期待できると考えるのではないだろうか。住宅、保険を別にすれば、個人の大きな買い物は学費や医療費である。中には旅行などの趣味という人も大勢いるだろう。高校、大学、あるいは医療法人が金融業に進出すれば安定的なローン・ビジネスを確保する可能性がある。個人にとってみれば、いずれも付加価値を認めるのは教育や医療であって、何ら銀行が介在する必要性はないのである。ことに IC カードがかなり普及し、ほとんどの現金を扱うことなく、デジタル・データとして扱える環境がかなり整いつつある。クローズした世界の中で金融の循環ビジネスである。

4．決済のシナジー

これまで決済は原則銀行が担ってきており、単独で行われてきた。しかし、良く考えると物品やサービスの購入と同時に決済をできればリスクは少ないし二度手間にならずに便利である。何よりも社会的コストが低くなる。

セブンイレブンは 1987 年から東京電力の料金収納の取り扱いを始めた。以降公共料金から一般の収納代行まで拡大したのは周知の事実である。恐らく、初期の頃は信用度の点で疑問を感じた人も多かったに違いない。ところが、10 年以上にわたる実績の積み重ねは一般個人の信任を獲得した。となれば、セブンイレブンと同一経営体による銀行も同様に信任があるだろう。その銀行に口座を持ったほうが効率がよいのは明らかである。すなわち、イトーヨーカドーは、コンビニの買い物というシナジーによって決済の一部を切り取っていくと考え

られる。

同様に、ソニー銀行の場合も、ソニーグループの会社がネットワークを通じて音楽、ゲーム、映像などのコンテンツを販売した場合に、その決済で同じことがいえるだろう。このように、決済と物品やサービスの販売というシナジーを狙ってうまいビジネスモデルを構築すれば銀行よりも優位になりうる。とすれば、様々な業種からの参入が出現し、それぞれ決済の一部を切り取っていく可能性がある（図表 - 10）。もちろん、決済が銀行から完全に離れていくということではない。銀行が提供している自動振替という仕組みは素晴らしいビジネスモデルである。従って、決済が一気に様変わりするのではなく、大きなパイの中で随所に虫食いが起こってくるのであろう。再三指摘したように、自動振替ようなイノベーションがかつては金融界には存在したのである。イノベーションにもっと力を注いでいれば、他業種から侵食されることもなく、むしろ拡大できたかもしれない。正に痛恨事である。

5．情報技術が引き起こす地殻変動

「情報化」を主軸にしてネットワーク時代の金融について考察を重ねてきた。この章の最後に視点を銀行の経営に転じたい。

これまで述べてきたシナリオが正しいとすれば、徐々に銀行は縮小均衡となり、コスト削減競争にならざるを得ない。例えば、合同合併による合理化である。それはそれで銀行経営としては健全な道である。オーバーバンキングの解消である。しかし、もし、現状維持ないしは拡大を模索するとどのような方策があるだろうか。99年3月に資本注入を受けた大手銀行が金融再生委員会に提出した計画では、ほとんどの銀行がこれからの収益源はリテールにあると表明している。これは想像だが、リテールの定義には資本市場にアクセスができない中小中堅企業が含まれるのだろう。欧米をみれば分かるよう大手企業向けのビジネスは、個人と比較にならないほど厳しい。プロとプロの攻めぎあいである以上当然である。よほどうまい案件でなければ企業側は乗ってこないだろう。さすれば、個人向けビジネスは大きな収益源ということなのだろうか。しかし、個人向けの金融サービスが本当に大きな収益源と言い切って良いのだろうか。それは、「情報化」によって個人が変化していることを無視した議論ではないだろうか。

金融業に限ったことではないが、「情報化」時代は、敢えてデジタル・エコノミー時代という言葉を使うと、企業にとっては厳しい環境である。改めて記すと、主導権が個人にシフトしていき、選択権が個人に移る。換言すると、商品

やサービスの価値を決めるのは個人であり、利益の源泉である「付加価値」を評価するのは個人である。これはどの産業においても当てはまることだが、こと金融に限るならば金融商品やサービスの価格は次の方程式で決まる。

金融商品・金融サービスの価値 = 金融機能 + 付加価値

その中で、金融機能については、基本的な差が生じるはずはなく、インフラによるコストが勝負になる。インフラとは仕組み、プロセス、制度、安全性、ネットワークなどである。これまで銀行はこの部分に随分投資を重ねてきており、他の追随を許さないとされてきた。例えば、全銀ネットワークを一から構築するなど今では思いもよらない。ところが、気がつくときコンビニはこのインフラを保有していたのである。コンビニが全国に張り巡らしたネットワークや POS 端末は銀行に匹敵するインフラとみることができる。正確には全国とはいえないが、半径 500m 間隔という店舗網はすさまじいものがある。さらに、24 時間営業体制、パートによる低コスト構造は、残念ながら銀行では太刀打ちできない。コンビニに限らず、インターネットは、利便性、コストの点で強力なインフラになりうる。つまり、情報技術、ネットワーク技術は銀行に匹敵するインフラを構成しうるのである。従って、金融機能の部分では競争力というものはどこにも存在しないといってよいだろう。

ならば「付加価値」ということになるのだが、金融における「付加価値」とは何だろうか。繰り返し述べてきたように、「付加価値」は、個人が決めるもの、個人が選択するものである。デジタル・エコノミー時代の「付加価値」の尺度は個人が持っている。そう考えた時に、銀行が単独で付与し得る「付加価値」は比較的少ないのかもしれない。現状、個人が銀行に期待する情報はほとんどないだろう。個人は物品の購入などの本来の目的を別に持って銀行を訪れるに過ぎない。もし、本来の目的のほうに金融サービスが付いていれば、そちらを選択するのは極めて自然である。提供できる「付加価値」は、既存の銀行ビジネス以外のところに存在するとみてよいだろう。

最後に、情報技術が金融を大きく変える作用について異論を唱える方はいないだろう。

この観点から幾つかのコメントを付け加えたい。

情報技術は、金融機能のアンバンドリングを引き起こしたとされてきた。金融機能を分解し、新たな形で金融機能を提供することを可能としたということである。そして上記のことを情報技術の視点から考えると、こと個人向けに限るのかもしれないが、「情報化」は、金融商品・金融サービスを金融機能単独では成立しえなくしてしまった。セットとなる「付加価値」に競争要因を押し出

すように作用したということができないのではないだろうか。

もうひとつ。最近のニューヨークの街の情景を見ると、.com という言葉が氾濫している。これを日本の株式市場を騒がしているネット企業と同じように捉えることは正しくない。「情報化」は先ず個人に大きな影響を与えたが、それに呼応したのが.com 企業群であり、やがてあらゆる企業に浸透していくだろう。言い換えると、我が国では未だ企業側は個人の変化に対応しきれていない。これから大きくビジネスのスタイルを変えていくだろう。そして、早晩、銀行のビジネスにも大きな変革を迫るに違いない。「情報化」の連鎖である。.com 企業群の露出過多は、その表われと理解する必要がある。銀行といえども旧来のドメインの中に安住するのではなく、.com ビジネスに関わっていくことを考えなければならない。それを顧客としてと同時にアライアンスとしてである。

最後に、銀行に限らないが、我が国の企業が情報技術の面で最も遅れているのはマネージメントである。銀行業務に情報技術を使うことではない。銀行のマネージメントに情報技術を使うことである。そもそも、我が国においては、マネージメントが技術という認識は薄い。従って、情報技術は単に情報を得るための道具として捉えられている傾向が強い。しかし、アメリカの銀行経営をみれば確実に情報技術を活用する試みが行われている。ここでも遅れを取ってはならないのである。

おわりに

ネット株のバブルともいえる暴騰は従来の常識を超えたものである。もし、EVA の説に沿って、株式総額がその企業の将来価値に等しいということならば、ネット企業の将来は薔薇色以外何者でもない。しかし、ネット・ビジネスを考察していけばいくほど利益の余地が薄くなるが見えてくる。

ところで、視点を個人サイドに持ってくると、これはハッピーな状況が予想される。これまで知らなかったがゆえに余計なコストを払っていたが、それが消滅するのである。当然豊かな生活が展望される。様々なものが段々と透明度を増し、マーケットに組み込まれることによって超過利潤が消滅していくだろう。しかし、この変化がそのまま個人の幸福につながるかというと、ことはそう簡単ではない。情報は十分に手に入る。情報を加工するツールも手に入る。他の世界を覗くことも容易になろう。しかし、それには一定の能力が要求される。しかも、それは刻々と変化していくので新しい知識や手法の習得が必要になる。決して平等な世界ではないだろう。それを善しとするかどうか。

最後に、ガバナンスについて指摘しておきたい。マスコミは Wall Street や Silicon Valley ばかりを取り上げる。アメリカ全体がマーケット・メカニズム優先の世界になってしまったような錯覚すら覚える。しかし、一步 Manhattan を出て住宅地に入れば、そこにはまだまだ健全な世界が厳然として存在する。老人は無作法な子供や若者を叱り、妊婦などの弱者が大切に扱われる。見ず知らずの人に対しても同様である。若者が争って電車の席に座りマンガを読み出すというような、損得や自我だけを価値尺度にしているのとは違う「社会」が存在する。それは、自律的に小さな、あるいは大きなコミュニティーを作り上げていくのが当然という思想が根底に存在するからである。アメリカ人は、極めて無邪気に金持ちを尊敬する一方で、資産とはまったく無縁の NPO で働く気概を持った人が一千万人に及ぶという事実がある。日本人の単眼的な感覚だけでアメリカを判断するのは避けなければならない。そうするとマーケット・メカニズムを安易に取り入れていくことの危険性が見えてくる。マーケット・メカニズムが悪いのではない。むしろ規制な慣らされてきた日本人には必要な洗礼である。しかし、一方ではそのような世界ではアンチテーゼの存在が不可欠であることを心に留めておきたい。

この原稿を書くのに相当な時間を要した、それは変化のスピードがとてつもなく早いからである。ある事象が出てきたとしても 1 ヶ月もすると違う状況に

なっている。そのため、何度も書き直さざるをえなかった。これはひとえに筆者の視点の低さに起因している。できるだけ単なる現象を捨象し本質をつかもうとした。それは事実であるが、抽出した個々の事柄をとて実証する暇はなかった。未消化のまま書いてしまった部分も多い。ご批判を仰ぎたい。

		To	買手 / 受信		
		From	B	C	G
売手 / 発信	B		SCM EDI	カタログ販売 直販・サポート	建築確認申請
	C		SOHO スキル・時間	売ります・買います ケア・ボランティア	One Stop Service
	G		入札案件公開	情報公開	転出・転入 電子投票

All Rights Reserved, Copyright © 特 富士通 1998

図表 - 1 ECの分類

アマゾン・ドット・コム（書籍音楽ソフト）	3144（160）
Eトレード（証券ブローカー）	1517（66.4）
プライスライン・ドット・コム（航空券など）	1115（70）
オンセール（パソコン関連品）	814（50.8）
テレバンク・ファイナンシャル（銀行）	534（19.6）
eベイ（競売）	494（19.4）
バーンズアンドノーブル・ドット・コム（書籍）	390（11.3）
CD ナウ（音楽ソフト）	346（11.6）
オートバイテル（自動車）	92（5.4）
e トイズ（おもちゃ）	79（0.3）

（注）4 - 6月期 単位百万ドル。上段は売上高・総収入、カッコ内は前年同期比
出典：日本経済新聞

図表 - 2 アメリカの主な消費者向けインターネット企業の業績

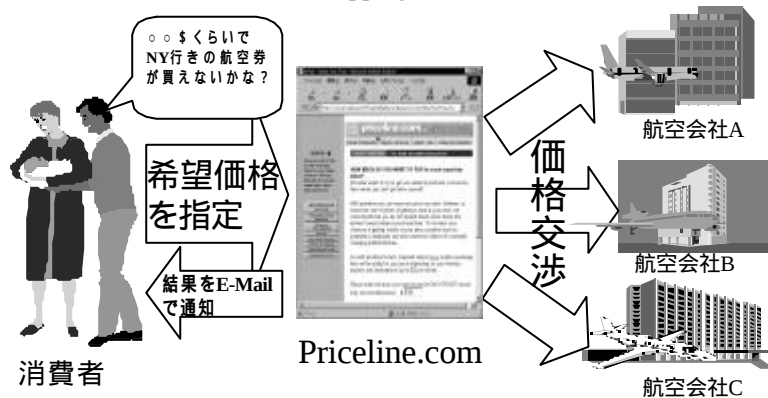
95	7	書籍
	6	音楽CD
98	11	ビデオ ギフト(シーズン限定)
	4	オークション グリーティングカード
	7	玩具・家電
99	9	Zショップス
	11	ホーム・インブループメント ソフトウェア ビデオゲーム

赤字	年	売上	単位: 百万\$
6	96	16	
28	97	148	
125	98	610	
?	99	2,600?	

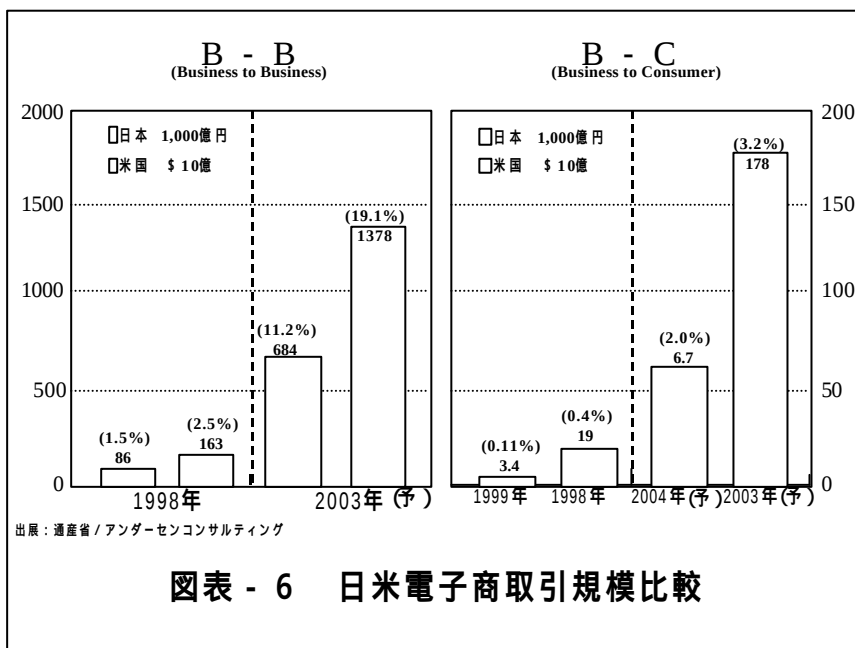
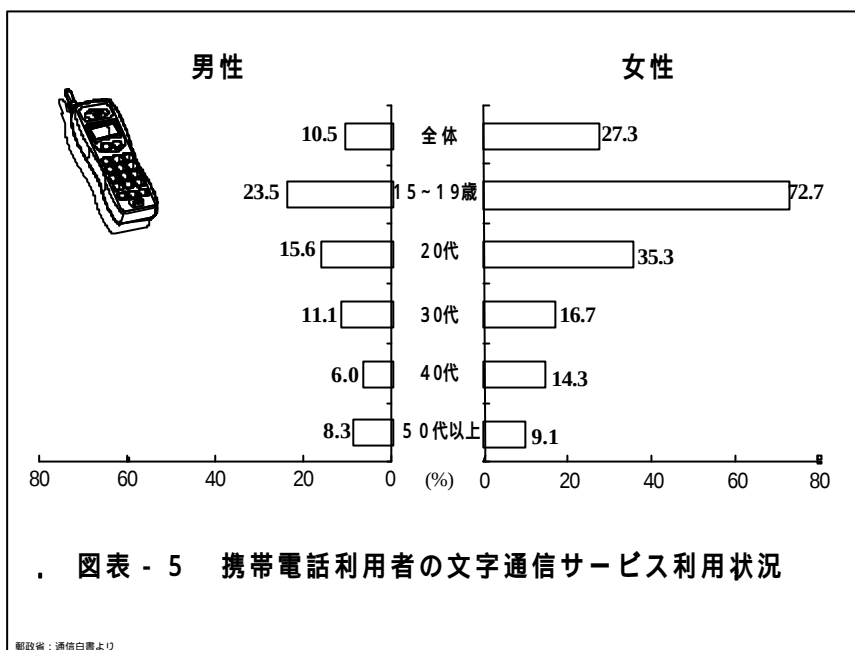
図表 - 3 amazon.comの変貌

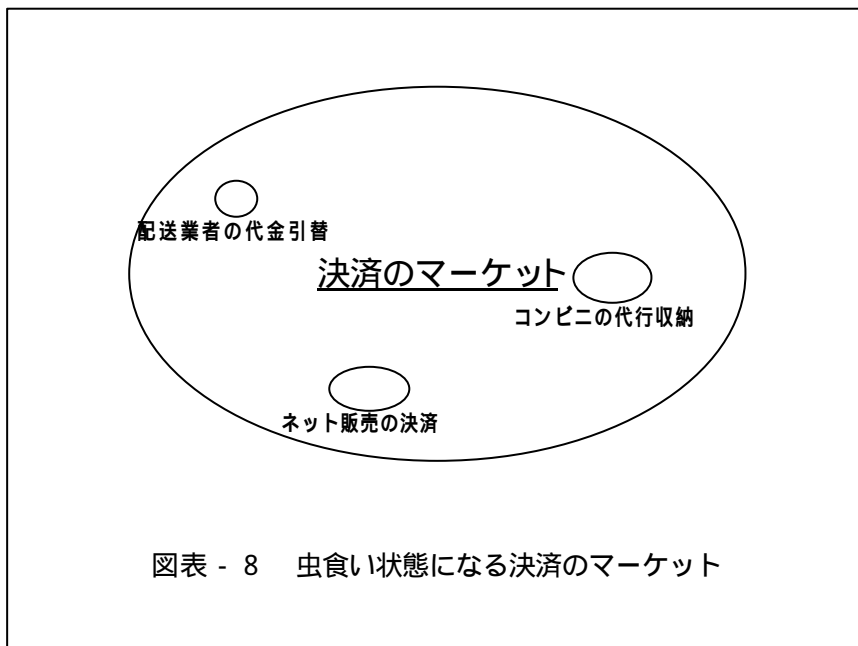
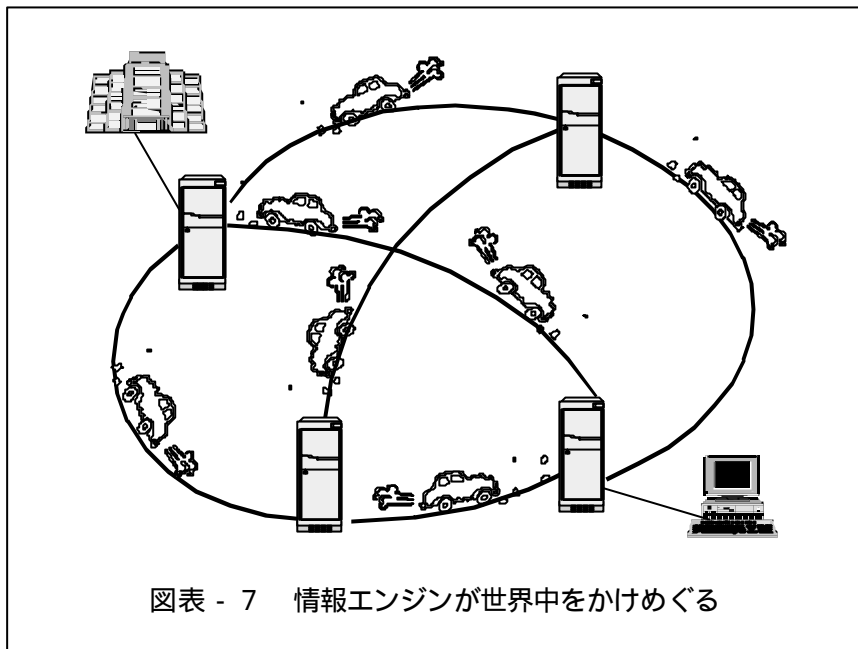
Reverse Auction

- 消費者予算指定型のShopping仲介Service



図表 - 4 Priceline社 Businessの仕組み





参考文献

- 池尾和人「金融産業への警告」1995年
- J.K.ガルブレイス「Post Industrial Society」
- 今井賢一「情報ネットワーク社会」1984年
- 今井賢一「21世紀型企業とネットワーク」1992年
- 岩井克人「主本主義を語る」1994年
- 大野克人「金融技術革命」1996年
- 大野克人「金融常識革命」1997年
- 倉津康行「リスク再考」1998年
- ベネット・スチュワート「EVA 創造の経営」1998年
- 千野忠雄「米銀の21世紀戦略」
- P.F.ドラッカー「イノベーションと企業化精神」1997年
- 中前忠「三つの未来」1998年
- 西村信勝「外国系投資銀行の現場」1999年
- ジョセフ・ノセラ「アメリカ金融革命の群像」1997年
- 野中郁次郎他「日本型・イノベーションシステム」1995年
- ロバート・フランク「 Weiner・テイク・オール」1998年
- ロバート・ライタン「21世紀の金融業」1998年
- W.B.Arthur “Increasing Returns and the World of Business”
Harvard Business Review 1996
- 富田輝博 <http://www.bunkyo.ac.jp/~tomita/1018/tsld001.htm> 1997年
- U.S. Department of Commerce “The Emerging Digital Economy” 1997
- U.S. Department of Commerce “The Emerging Digital Economy ” 1998
<http://www.coca-cola.com/alternate.html>
<http://www.amazon.com/exec/obidos/subst/home/home.html/>
<http://www.priceline.com/>
<http://www.schwab.com/>
<http://www.monex.co.jp/>
<http://www.sonysonpo.co.jp/default.asp>
<http://www.towergroup.com/>
- 雑誌 「エコノミスト」各号
- 雑誌 「東洋経済」各号
- 雑誌 「金融財政事情」各号
- 雑誌 「Foresight」各号