

地域密着型金融が描く未来

Aーやロボットが暮らしのパートナーになる近未来。信用組合は「人にしかできないこと」のエキスパートとして、なくてはならない存在となるだろう。ぬくもりのある差別化戦略こそが未来への架け橋だ。

2045年の信用組合——時代のフロントランナーになる

2016年の元旦、素晴らしい初夢を見た。

それは、いまから30年後の信用組合の姿だった。2045年に信用組合は時代のフロントランナーになっていた。筆者はそれが正夢になることを願っている。以下、筆者が見た初夢の内容とその背景を語ろう。

信用組合が2045年に地域金融機関全体を牽引する

信用組合は2045年に、地域金融機関の新しいあり方を体現するフロントランナーとして、地域密着型金融の取組みを地域金融機関の業態を超えて、ぐいぐいと牽引しているだろう。未来の地域金融のリーダーは信用組合から続々と出るだろう。

すでにその兆候は出ている。ロンドンを本拠にする『エコノミスト』誌の2015年10月31日〜11月6日号は、「信用組合…勝利の転換」と題する記事を掲載し、世界の信用組合の融資残高及び預金残高が、それぞれ1・5兆ドル、1・2兆ドルとこの15年間のうちに倍増したと報じている(1)。同記事は信用組合大躍

進の理由について、預金及び貸出金利の優遇や協同組織の組合員基準の柔軟化なども挙げているが、読者の目を引くのは、信用組合の顧客満足度の高さが銀行のそれを凌駕していることだ。

顧客が信用組合の地元密着サービスへ感謝の気持ちを持つ。そして信用組合ともしっかりとお付き合いしたいと願う。その好循環が世界的に起きているということらしい。信用組合はこれから2045年に向けて、地域密着型金融の先進モデルとして、世界中の先進的な金融モデルを創造性豊かに開発していく存在になるだろう。

では、2045年とは地域金融機関、なかんずく信用組合にとって、どのような年になっているのだろうか。手がかりとなるキーワードは二つ。「フィンテック



慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科
特別招聘教授
(地域経済活性化支援機構
常務取締役)

保井俊之

ク」と「シンギュラリティ」である。どちらもカタカナ言葉でややつつきにくい、少し我慢いただいてお付き合いをお願いしたい。

フィンテックによる「金融の個人化」

一つ目の言葉「フィンテック」は、ファインانس(金融)とテクノロジー(技術)の合成語だ。インターネットやスマホなどの情報通信技術や、ビッグデータと呼ばれる大量のデータ処理技術を活用して、金融サービスの新しい形を創りだしていくビジネスのことである。2015年は日本で「フィンテック元年」とされ、多くの金融サービスの新たな提案が出てきた。例えば、おカネを貸したい個人とおカネを借りたい個人をウェブ上でつな

ぎ、個人間仲介貸金サービスを営むレンディングクラブ。個人が持つ複数の銀行口座とクレジットカード残高を一括管理する電子家計簿一括管理サービス。スマホのイヤホンジャックからカード読取り装置を差し込んでソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を通じて代金決済や送金を行うサービス。これがフィンテックの典型である。

フィンテックの特徴は、顧客開拓や信用情報の入手のために、これまで金融機関が与信管理に活用してきた企業や個人の財務データではなく、ソーシャルデータを活用するところだ。だから決算書類とにらめっこするだけではなく、駅の乗降履歴、スーパーやコンビニの販売時点（POS）データ、書籍のインターネット販売の売上履歴データなどを分析すること、新規顧客を開拓していく。大手会計コンサルティングファーム・アクセンチュアの調査⁽²⁾によれば、世界全体のフィンテックへの投資額は、2008年の約10億ドルから、2014年には122・1億ドルへと10倍以上に増加している。

フィンテックは別名、「P2P金融」とも呼ばれる。Pとはピア、すなわちコンピュータの端末（ピア）のことを指す。例えば「READYFOR?」や「ミュージックセキュリティーズ」をはじめとするクラウドファンディングや、「PayPal」をはじめとする個人決済サービスなど、コンピュータの端末同士をつなぐサービスは、P2P金融の代表例とされる。2010年代に入って大きくなりつつあるP2P金融の流れは、何百という支店と何千人の職員を抱えて世界にサービスネットワークを拡大していて、いわゆる規模の利益を追求している大規模銀行の存在意義を危うくするものだと予測する識者もいる。

フィンテックの本質は、人工知能（AI）とロボット技術を駆使する金融の個人化である。規模の利益を追求する「大量設備投資・大量生産」のメガ金融が、小まわりがきき、個人顧客に地域の実情に合った高い付加価値のサービスを、ITを活用して提供する地域密着型金融の挑戦を受ける。この構図は21世紀初頭に、ものづくりの世界で起こったことに

似ている。それまで中国をはじめ、世界の工場と称される中進国が規模の利益を活かした大量生産で世界を席巻していた。これに対抗して、「ものづくり革命」⁽³⁾が米国を中心に提唱されるようになったのである。「ものづくり革命」とは、3Dプリンタのように、個人のいわば日曜大工的な創意工夫をそのままのづくりに活かせる技術が出現し、ものづくりを大量生産による規模の利益追求から、創造性あふれた個人の高付加価値の提案に変えつつある時代の流れを指す⁽⁴⁾。だから「ものづくり革命」は別名、ものづくりの個人化（パーソナル・ファブリケーション）とも呼ばれる。フィンテックは人工知能と、例えば「ペッパー君」のようなAIを搭載したロボットの学習速度の飛躍的向上で可能になった、金融の個人化（パーソナル・ファイナンシャルゼーション）なのだ。

「シングularity」と伝統的金融 機関連務の黄昏

フィンテックに代表されるAIとロボット技術を駆使する金融の個人化がこ

のまま進んでいくと、どのような未来が金融に出現するのだろうか。その未来を表現する言葉の一つが、「特異点」を意味する「シンギュラリティ」だ。正確にはテクノロジーカル・シンギュラリティ、すなわち技術的特異点という言葉で、米国のIT研究家・実業家レイ・カーツワイルらが提唱する概念である⁽⁵⁾。カーツワイルらは、20世紀後半からの技術進歩はすさまじく、米コンピュータ大手インテル社の共同創業者ゴードン・ムーアが集積回路の複雑さが毎年2倍になることを発見し法則化した「ムーアの法則」を超える法則、すなわちテクノロジーの「収獲加速の法則」が成立していると説く。重要なテクノロジーの発明は他の発明と結びつき、次の重要な発明の登場までの期間を短縮して、イノベーションの速度を加速し、科学技術を指数関数的に進歩させるというのだ。

シンギュラリティ理論については現在、賛否半ばの状態にあり、学術的論争が続いている。したがって、カーツワイルらの主張を鵜呑みにすることはできないだろう。他方で、シンギュラリティ信

奉者は、AIのディープ・ラーニングと呼ばれる高度な学習機能は人間のそれを2029年に追い越し、2045年には人間が予想できない知識獲得の特異な点に到達すると予測する。

仮にカーツワイルらのシンギュラリティ理論に関する主張が誤っていると、AIやロボットの学習能力の飛躍的向上が、未来社会の職業のあり方を大きく変える⁽⁶⁾⁽⁷⁾ことに疑いの目を持つ向きは少ない。英ハーバード大学のイノベーション研究者であるフレイとオズボーンの研究⁽⁸⁾によれば、米国に現在ある702の職業のうち、47%がAIやロボットにとって代わられる高いリスクがある職業だという。米国では昨年秋季から、AIがもたらす知的労働者の大失業時代がくると予測する本⁽⁹⁾がベストセラーになっている。今後10年から20年後にかけて、人手からAIやロボットに置き換えられると予測される仕事の割合については、フィンランドで36%⁽¹⁰⁾、英国で35%⁽¹¹⁾、日本で49%⁽¹²⁾という研究結果がある。

フレイとオズボーンの研究によれば、

AIやロボットにとって代わられる仕事は例えば、電話セールス、株式ブローカー、税務書類作成、銀行の窓口業務、保険引受人、ローンオフィサー、クレジット分析・審査、会計事務、不動産ブローカー並びに一般事務職などである。

他方、人間の仕事として残るのは例えば、セラピスト、ソーシャルワーカー、聴覚機能回復訓練士、義肢装具士、栄養士、ホテルマネジャー、セールスエンジニア、内科医・外科医・歯科医、臨床心理士、小学校教諭、並びにキュレーターなどである。すなわち、定型的なパターンを学習できる職業はAIのディープ・ラーニングで代替可能であるのに対して、人の心を癒したり治したりする職業やこれまでにない事態に対処する職業はAIのディープ・ラーニングでは代替不可能なのである。

2045年の未来世界でも、AIやロボットは、人の語るストーリーに共感して泣いてくれるだろうか？ きっと泣いてはくれないだろう。この問いは金融業界の未来にとって重要だ。与信審査や預金の受入れをはじめとして伝統的な金融

表1 2045年のおカネのシステムの2類型

通貨システム名	ゼニー	エミー
機能	もうけ極大化	ありがとう極大化
使い手	「左脳」(論理)	「右脳」(感性)
ルール	資本効率の追求	感謝をつなぐ
舞台	グローバル金融市場	地域のコミュニティ
目的	交換価値	協創価値
取引例	株式売買のアルゴリズム取引などの高速・高頻度取引	地域社会でやりとりされる感謝の気持ちを表す志

(出所) 影山知明 (2015) の概念をもとに筆者作成

機関職員の仕事の大半がAIやロボットにとって代わられていくだろう。他方で、共感と癒しと救いの担い手の仕事は人手に残っていく。

ワクワクする信用組合の未来

信用組合はじめ地域に密着して、地域の現場の仕事に寄り添う地域密着型金融を推進している金融機関にとって、来るべき未来はともてワクワクするものだ。なぜならば、定型的な住宅ローンの審査

や財務諸表の分析などの仕事はAIやロボットに任せ、その結果振り向けることのできる職員のリソースを、創造的でイノベティブな顧客開拓と対顧客コンサルティングの仕事、すなわち顧客への共感力や抜本的事業再生や転廃業のダイナミックな支援の担い手となる金融の仕事へと振り向けていくことになるのだから。

信用組合業界に精通した経営・金融コンサルタントである玉井豊文氏は、「シンギュラリティ」がもたらす未来を信用組合にとって何よりの好機だと分析する⁽¹³⁾。玉井氏によれば、金融機関のローンオフィサーの仕事のうち、マニュアルに沿った審査はAIに代替されるとしても、信用組合が昔から取り組んでいるような「この人は昔から知っているから信用できる」「この若者の志を応援したい」といった仕事は代替不可能だからだ。

さらに、人間の仕事として残る重要な分野は人と人との関係性に基づく仕事に加え、その地域の自然と人との関係に基づく仕事もあるはずだ。例えばその土地の気候や土壌などに根差した農業に取り

組む農家や、その土地の風土に合ったものを加工・販売する商工業者などのように、自然と対話しながら仕事をする人たちはAIで代替できないだろう。こうした人と人との関係性や人と自然との関係性は地域という「小さなスケール」の世界から生まれてくるからだ。地域や職域の信用組合の多くはこのような地域の自然と人と対話する職業の顧客を、重要な顧客として支援してきた、と玉井氏は語る。時代は信用組合を金融の未来のフロントランナーに押し上げているのである。

「ゼニーとエミー」二つの世界のおカネ

大胆な予測をお許しいただければ、2045年にはおカネは二つの類型に分かれているだろう。このように主張するソーシャルイノベーションの素晴らしい実践者もおられる⁽¹⁴⁾。一つは、短期的な利潤の極大化のおカネである。このおカネを、もうけ極大化のおカネであり、資本の論理が貫徹する「ゼニー」と名付けよう。もう一つは、長期的なつながり

と共感の極大化のおカネである。このおカネを、ありがとう極大化のおカネであり、笑顔が伝播する「エミー」と名付けよう。(表1参照)

人間の脳には左脳と右脳があり、左脳は論理、右脳は感性を司^{つかさど}っているという説が一時期流行したことがある。最近では、左脳右脳問わず、脳のさまざまな部分を使って人間は思考しているという研究も発表されているので、左脳と右脳という表現はもはや文学的表現と観念したほうがよいかもしれない。しかしそれでもこの文学的表現を使うことをお許しいただければ、「ゼニー」は左脳の、すなわち論理の世界のおカネである。他方、「エミー」は右脳の、すなわち感性の世界のおカネである。エミーの使用ルールは感謝をつなぐことであり、舞台は地域のコミュニティである。目指すものは協創価値の最大化。「誰かをサポートしたときにしつたり頂いたりするおカネ」として、誰かが誰かに価値を贈り、恩返しや恩送りを通じて、地域コミュニティに主観的幸福度の向上をはじめ価値とともに創りだしていく。

もうけ極大化のおカネ「ゼニー」と、ありがとう極大化のおカネ「エミー」。人々は2045年に向けて、「おカネの二地域居住」を始めるようになるだろう。

「エミー」は決して突飛な連想ではない。「ゼニー」を推進力とした産業社会が始まる前は、「エミー」の流通する地域は世界のそこかしこに存在した。それは「贈るため」に通貨の交換をする地域社会である。20世紀前半に活躍したフランスの文化人類学者マルセル・モースは著書『贈与論』の中で、貨幣を贈与の形態の一つとする文化を、ポリネシアなどを対象に次のように描写している。「わたくしたちの貨幣形態に先立つ別の貨幣形態があったのである」「名声のお金(……)。人々が譲り渡すのは財物であると同時に、富であり、運でもある」(15)。

「ゼニーとエミー」と地域金融機関の未来

2045年にゼニーとエミーの二つの通貨の世界が成立していたら、信用組合をはじめとする地域金融機関はそのとき何を仕事にしているだろうか。

ゼニーの世界の住人をエミーの世界へ橋渡し。そしてエミーの世界の住人をゼニーの世界へ橋渡し。地域金融機関は、おカネの二地域居住を志す人たちの、それぞれの世界へのナビになっているだろう。

例えば、これまでつばらゼニーの世界の住人だった人たちが、U・I・J・ターンによる恒久的地域居住、または地方自治体の第二市民や第二町民制度を使った週末などの地域生活、あるいはふるさと投資やふるさと納税を契機とした地域とのつながりをはじめとする場合、事情がすぐに把握できない特定地域の金融経済システムはほとんど参入障壁に感じられる場合もあるだろう。ある地域のエミーの世界にどう入ったらいのか、安全に入るにはどうしたらいいのか、そしてうまく自分のおカネをエミーとして使ってもらえるには何が必要なのか。このような疑問に答え、寄り添ってエミーの世界への伴走者となるのが信用組合をはじめとする地域金融機関の役割になるだろう。そのとき、地域金融機関の預金金利及び貸出金利は次のように透明化さ

れ、ゼニーの世界からエミーの世界へと渡る顧客に説明されているかもしれない。

地域金融機関の預金金利

Ⅱ（グローバル）市場金利ー地域の

ナビゲーション費用

地域金融機関の貸出金利

Ⅱ（グローバル）市場金利＋地域の

共感をつなぐ費用

地域金融機関はもちろん、ゼニーから

エミーへと渡る顧客のナビゲーションを担うだけではなく、逆の流れ、すなわちエミーからゼニーへと渡る顧客のナビゲーションの役割も担うだろう。日本の地域コミュニティによつては、共同体の平等が強く意識され、自らの事業に創意工夫を凝らし、顧客ニーズをつかんだビジネスを行うことで利潤を上げることが潔きよしとしない雰囲気もあるという。

そのようなコミュニティでは、イノベーターの世界を導き出すことでゼニーの世界を導入できれば、ビジネスが立ち上がり、ローカル経済が潤い出し、やる気と澁刺^{はつらつ}さに満ちた住民たちが多数

出現することになる。

有名な地域活性化の成功例である徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」。多くの地域で展開されている有機栽培や自然栽培のコメ・野菜のブランディングによる高付加価値販売。そして多くの「道の駅」を拠点とした六次産業化ビジネス。これらのローカルビジネスの立ち上げの成功例は「エミー」過剰のコミュニティに「ゼニー」をうまく持ち込んでバランスしたことに意義があるとされる。

大事なことは、「ゼニー」過剰の世界に「エミー」の世界を橋渡しし、「エミー」過剰の世界に「ゼニー」の世界を橋渡ししてバランスさせる、「おカネの二地域居住」のナビゲーション業務を、信用組合をはじめとする地域金融機関が大きなビジネスチャンスにしていくことである。

ゼニーとエミーをつなぐ地域金融機関の仕事は、全国の信用組合ですでに実践が始まっている。全国で広がる素晴らしいスタートアップの中から例を挙げてみよう。

例えば、富山県信用組合と飛騨信用組

合の連携による、地域の自然と人との関係性をつなぐ対話による地域資源の有効活用の促進。君津信用組合が行うボランティア活動を通じた地域の絆づくり、すなわち地域社会システムのつながりの強化。そして飛騨信用組合や秋田県信用組合をはじめとする複数の信用組合による、「地域活性化への志がある人」への共感をベースとするファンドによる地域リスクマネー供給の仕組みの整備。このうち飛騨信用組合の地域ファンドについては、信用組合の系統中央機関である全国信用協同組合連合会と地域経済活性化支援機構が緊密なタッグを組んで、その設立と運営に深く関与させていた。そして全国に広がる、信用組合によるクラウドファンディングの活用はまさにこの流れを体現している。

「近所経済」への注目

ローカル経済の製品・サービスを、信用組合をはじめとする地域金融機関がまず注目し、「エミー」の世界で、クラウドファンディングによる寄附・購入・出資

など、並びに地域ファンドなどによるエタキティで育成する。その土台があればシニアローンも安心してやがて提供できるようになる。そして「ゼニー」の世界に顧客の希望があれば紹介し、スケールアップを狙ってもらおう。これまで「周回遅れ」と見られていたローカル経済が、フィンテックの力を利用して活性化するという現象が起こりつつあるのだ。ゼニーとエミーの世界への注目がバランスすること、ようやく両者が相互依存の関係に立ちつつあるということかもしれない。

社会的投資家や社会の前向きな変革を志すソーシャルイノベータたちの世界的な関心も、ローカル経済、すなわち「ご近所経済」（ネイバーフッド・エコノミー）に向き始めている。例えば米国では、世界の最貧困層の10億人を対象とするBOPビジネスなど、アフリカやアジアの貧困層救済のためのソーシャルビジネスから、自分の居住する地域活性化のソーシャルビジネスへと関心が移りつつある。ソーシャルイノベーションの米国での大きな大会である「SOCAP20

15」では、著名なソーシャルイノベータであるマイケル・シューマンが「ローカルに投資しよう」という題の講演⁽¹⁶⁾を行い、地域で投資家同士がつながること、地域投資クラブや地域投資ファンドを創ることなどを提唱している⁽¹⁷⁾。欧州では、草の根型の製品・サービスのデザイン・創造活動であるクラウドソーシングの分野で、クラウド・エタキティという投資型ビジネスが増えている⁽¹⁸⁾。

「エミーとゼニー」のナビゲータとしての信用組合

金融機関が巨大な装置産業で、規模の利益をすべからず追う時代は終わった。これからは、経済学でマーシャルの外部性と言われる「規模の経済」ではなく、ジェイコブズの外部性と言われる「範囲の経済」の活用時代になるのだろう。そのとき、信用組合は時代に適応するベストポジションにいる。

信用組合は「シンギュラリティ」の時代に最も適合した地域金融機関として、信頼と感謝に応じて、バーチャルまたはリアルのコミュニティを形成するための

金融サービスを推進するという地域金融機関の未来デザインを体现しているに違いない。そのとき地域金融機関は、運用というよりはむしろつながるための場の運営者であり、地域の志ある事業者の想いを事業性評価などの枠組みを使いながら形にし、地域のサポーターたちにつなげるための対話推進者（ファシリテータ）になっているだろう。

しかし、地域の志を形にするといっても、言い方は恐縮だが、よくない意味での地域のしがらみを残して「ゾンビ企業」を温存することを求められているのではないだろう。むしろ、例えば抜本的な事業再生や転廃業支援など地域のイノベーションへの行動のための対話の肩を押し、支援する伴走者の役割が求められるだろう。信用組合こそが、地域でおカネを循環させる仕組みのデザイナーとして地域金融のトップに立つ時代がくるのだ。さあ、地域金融のイノベーションのフロントランナーとして走り出そう。

※本稿は無報酬での執筆で、意見にわたる部分は私見です。

地域密着型金融が描く未来

- (1) The Economist (2015) *Credit Unions: Winning Converts*, October 31st-November 6th 2015 Issue.
- (2) Accenture (2015) *The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged?*, <https://www.accenture.com/us-en/insight-future-fintech-banking.aspx>
last access on January 10th, 2016.
- (3) Gershentfeld, N. (2007) *FAB: The Coming Revolution on Your Desktop: From Personal Computer to Personal Fabrication*, New Edition, New York: Basic Books. (邦訳: ニール ガーシェンフェルド著、糸川洋訳(2009)『ものづくり革命: パーソナル・ファブリケーションの夜明け』ソフトバンククリエイティブ)
- (4) Anderson, C. (2012) *MAKERS: The New Industrial Revolution*, New York: Random House Business Books. (邦訳: クリス・アンダーソン著、関美和訳(2012)『MAKERS: 21世紀の産業革命が始まる』NHK出版)
- (5) Kurzweil, R. (2005) *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*, New York: Viking Adult. (邦訳: レイ・カーツワイル著、小野木明恵、野中香方子、福田実訳、井上健監修(2007)『ポスト・ヒューマン誕生: コンピュータが人類の知性を超えるとき』日本放送協会出版)
- (6) 松尾豊(2015)『人工知能は人間を超えるか・ディープ・ラーニングの先にあるもの』角川EPUB選書
- (7) 松田卓也(2012)『2045年問題: コンピュータが人類を超える日』廣済堂新書
- (8) Frey, C.B. and Osborne, M.A. (2013) *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology for hosting the "Machines and Employment" Workshop*, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
last access on January 9th, 2016.
- (9) Ford, M. (2015) *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*, New York: Basic Books. (邦訳: プーティン・フォード著、松本剛史訳(2015)『ロボットの脅威: 人の仕事はなくなる日』日本経済新聞出版)
- (10) Pajainen, M. and Rouvinen, P. (2014) *Computerization Threatens One Third of Finnish Employment, ETLA Briefs 22*, January 13th 2014, <https://www.eta.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>
last access on January 9th, 2016.
- (11) Deloitte (2014) *Agile town: the relentless march of technology and London's response, London Futures Programme*, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/uk-futures/london-futures-agiletown.pdf>
last access on January 9th, 2016.
- (12) 野村総研(2015)『日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に: 601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算』NRI未来創発センター、野村総研 News Release、2015年12月2日、最終アクセス2016年1月10日
- (13) 玉井豊文氏から著者への私的メール、2016年1月12日付。
- (14) 影山知明(2015)『ゆっくり、いそげ・カフェからはじめる人を手段化しない経済』大和書房
- (15) マルセル・モース著、森山工訳(2014)『贈与論 他二編』岩波新書、原著1921-1924
- (16) Schuman, M. (2015) *Invest Locally: 10 Top Tools for Grassroots Investors, SOCAP15 Official Blog*, <http://socialcapitalmarkets.net/blog/page/4/>
last access on January 10th, 2016
- (17) Impact Compass ウェブサイト(2016)『地方創生の新境地! 『地域経済循環型経済モデル×インパクト投資』と「可能性」』
<http://impactcompass.org/neighborhood-economy-model/>
最終アクセス2016年1月10日
- (18) 井口奈保(2015)『信頼と相互依存によるクラウドソーシングが、個人、組織、社会を循環させる』*Innovation Insights*, Wired.jp ウェブサイト、2015年12月28日、http://wired.jp/innovationinsights/post/wired/wc-rowd_sourcing/?user=normal
最終アクセス2016年1月10日