

コロナ危機が変える米国金融

リーマンより大きい社会全体への影響

2020年の米国は新型コロナウイルスにより、これまでに例のない危機を経験した。それでも、金融分野においては、08年のリーマン金融危機のように金融機関自体が危機の根源ではなかったこと、08年の教訓から政府や中央銀行が迅速・的確に対応したこともあり、最悪の危機は脱したように思われる。一方、社会全体に与えた影響としては、今回のコロナ危機は08年の金融危機よりも大きいと言えるかもしれない。今後の景気回復はK字型とも言われる。つまり、業種、業界、企業によっては回復が期待できるが、その一方で回復せずに下落する業界もあり、二極化が進むとも考えられている。本稿では、激動の20年を振り返り、それが今後の米国の金融界の方向性をどのように変えていきそうなのかについて考察することとしたい。

(一) コロナ危機

コロナ危機により、米国では20年3月から大規模なロックダウン（都市封鎖）に入り、人々の移動が大きく制限された。多くの銀行においても、店舗については、一時的に閉鎖されるか、顧客との距離が保てるドライブスルー窓口のみオープンとい

う状況となった。顧客と会わない本部や事務センター、コールセンター等については、90%程度の在宅勤務となる銀行が多くあった。その後、9月になって一時的に在宅勤務からオフィス勤務に戻る機運が高まったが、11月になり再びコロナ感染が増えてきたことから、また在宅勤務が中心となっており、主要銀行では今

のところ、本格的なオフィス勤務の復帰はワクチンが出回るとみられる。このコロナ危機は、金融機関および顧客の行動を大きく変化させるものとなった。一方、多くの金融機関にとって、90%在宅勤務というのは経験のない大きな変化であったが、「やつてみ

グローバルリサーチ研究所代表
青木 武
あおき・たけし 慶大卒。99年米
ニューヨーク大学経営学修士
(MBA)取得。信金中金総合研
究所ニューヨーク駐在主任研究
員等を経て、09年7月米国内に
グローバルリサーチ研究所
(IGR)を設立。http://www.
igric.com/

たら結構できる」というのが素直な印象である。つまり、技術の進展により、オフィスに行かなくてもたいのの仕事はできてしまうことに、多くの人は気付いている。

なお、コロナ騒動による変化が一時的なものなのか、不可逆的なニューノーマルなのか、その混合なのかについては不明なことも多いが、おそらく混合なのであろう。コロナ騒動が完全に収まれば、人々は外食もし、旅行もし、オフィスにも戻るかもしれない。一方、企業や職種によっては、自宅勤務が恒久化し、ニューノーマルになるであろう。01年の9・11同時多発テロの後、米国の空港の警備は嚴重となった。ただしそ

の後も、テロの脅威自体は減っているにもかかわらず、空港の警備は軽減されなかった。同じように、仮にコロナ自体が脅威でなくなったとしても、ソーシャルディスタンス、Zoomミーティング、週に何度かの在宅勤務、といったスタイルの定着する可能性は高いように思われる。

(2) デジタルシフト

コロナ危機で人々は金融機関の店舗を訪問することを躊躇するようになった。一方、金融機関ではフィンテック企業との競争もあり、15年ごろからインターネットバンキングおよびモバイルバンキングを充実させるデジタル化が加速していた。よって、利用者の多くはデジタルバンキングの利用により、店舗に行かなくてもたいの用事を済ませることができるようになっている。これまでは店を利用していた高齢者等も、コロナ騒動によりデジタルバンキングの利用を余儀なくされ、かねてから進んでいたデジタルシフトが加速した。米国銀行協会（ABA）では、毎年消費者の「好ましい銀行チャンネル」について調査をしているが、今年コロナ前とコロナ後で2回の

調査を行っている。それによると、図表にあるようにかねて下落傾向にあった店舗の人氣が急落し、モバイルバンキングが成長している。

(3) 中央銀行デジタル通貨

昨年 compared to 今年になって一気に盛り上がってきたのが中央銀行によるデジタル通貨の発行、いわゆるCBDCである。20年10月にはバハマで本格的に始まり、CBDCはファンタジーではなく現実のものとなった。20年10月にバーチャルで開催された「Money 20/20 Money Fest」のイベントにおいて、チェコの中央銀行の理事が欧州でもCBDCは現実のものとして視野に入ってきている趣旨の発言をしている。

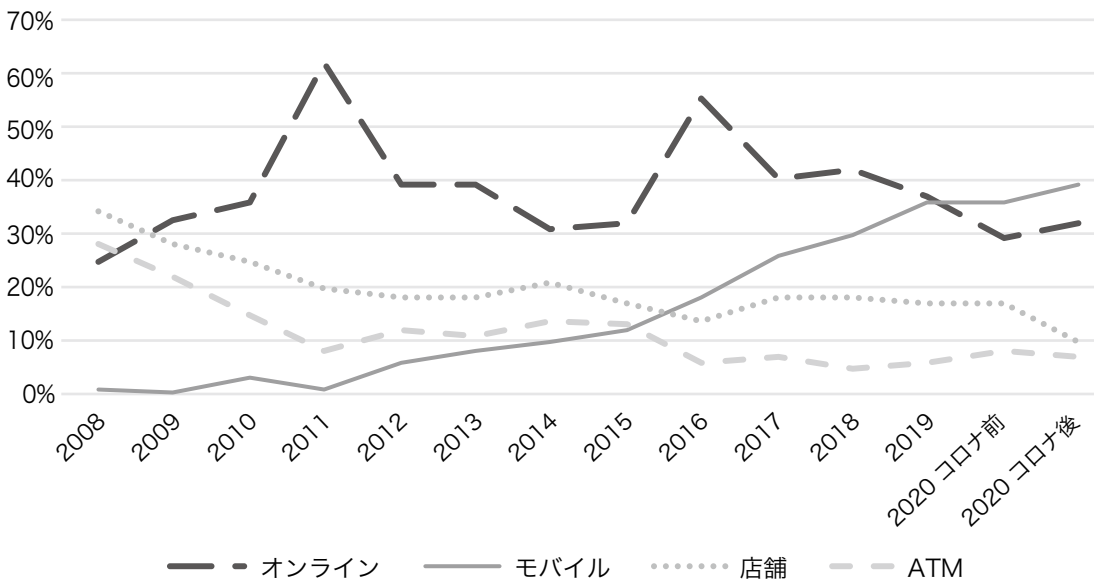
マネーサプライ上、中央銀行が発行する通貨はM0と呼ばれるが、実際には民間銀行が信用創造で作出したマネーであるM1を含めて通貨と考えられている。CBDCではM0が仮想通貨になり、それに伴い仮想通貨版のM1も発生することになる。一方、マネタリーポリシーの観点からは、リアル通貨のM1と仮想通貨版のM1の合計額は現在のリ

アル通貨のみのM1の額と大きく変わらないはずであり、何らかのコントロールがされるはずである。ただし、リアル通貨のM0とM1との関係がそのままCBDCになっても受け継がれるのか、まだ分かっていない分野もある。また、中央銀行はこれまで閉ざされた世界であったが、CBDCになると一般にオープンになることへの恐怖もある。

スウェーデンのように、自然に現金が減ってデジタル化が進んだ国がCBDCを導入することは自然なことである。スウェーデンの国民は電子的な支払い手段が好きなのである。一方、日本や米国

など、先進国でも現金がまだよく使われている国もあり、CBDCに向

〈図表〉銀行で好まれるチャンネルの推移(%)



(出所)米国銀行協会(ABA)等

かうペースは国により大きく異なっている。また、低所得者への配慮など金融包摂の観点から、現金が完全になくなることはスウェーデンにおいても考えにくい。もともと、仮想通貨であつても、印刷して紙幣のように使うことは技術的には不可能ではない。中国ではすでにCBDCの実験がリテールペースで行われているが、多くの先進国にとつては、リテールペースで利用されるのは2〜3年後よりは後のことであろう。技術的な問題というよりは、政治的なプロセスで時間がかかると思われる。それでも、昨年まではファンタジーに近かったCBDCが具体的に、早ければ2〜3年とスケジュール感が出てきたあたり、急速に進展している分野と言える。

(4) GAF Aの金融進出

グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンのいわゆるGAF Aと呼ばれる巨大IT企業が金融業務に進出すると喧伝されて久しいが、グーグルが決済性の銀行口座を21年にも提供するようになる。ただし、裏方として実際に口座を提供するのはシティバンクやスタンフォード・

クレジットユニオンのような既存の金融機関である。グーグルはすでにグーグルペイのアプリを一新し、かねてから噂されていた預金口座についてのウエイトリストを開始した。口座を提供するシティバンクでは、女性として初めてメガバンクのCEOになることが内定しているジェーン・フレザー氏が直々にビデオ出演してPRするほどの力の入れようである。同CEOによると、シティのグーグル口座は、数分で口座開設が終了し、口座維持手数料はない。人工知能(AI)による貯蓄奨励、全米6万の無料現金自動預払機(ATM)、個人間送金、マスターカードのバーチャルカードなど、フィンテック企業によるネオバンクのような口座となっている。

(5) エンベデッドバンキング

エンベデッドとは「組み込まれた」という意味である。よって、エンベデッドバンキングとは他のサービスに埋め込まれたバンキングのことである。前項のグーグルの預金口座も、グーグルのスマホのアプリという消費者が日常利用する環境の中に決済性の口座が組み込まれており、一種

のエンベデッドバンキングと考えられる。20年12月に行われたアメリカン・バンカー紙主催のデジタルバンキングのイベントにおいても、ウェルズ・ファアゴのデジタルイノベーション担当SVPのベン・ソッコー氏は「今までは顧客に銀行の店舗やサイトまで来てもらっていたが、これからは顧客が行くところに銀行も行く必要がある」としてエンベデッドバンキングの重要性を語っていた。ウェルズ・ファアゴとしては、

IT企業等に看板を取られてブランドが希薄化するというよりも、顧客に利便性、透明性、コントロールを与える方が最終的には支持されると考えている。このように、エンベデッドバンキングの時代には銀行があえてIT企業等の裏方に回ることも必要となっている。

「顧客が行くところに銀行も行く」というエンベデッドバンキングの風潮が、米国では高まっている。銀行の窓口やウェブサイト、モバイルアプリだけでは顧客窓口としては不十分であり、より広い世界に出ていくという考え方である。そのため

に、既存銀行があえて裏方としてバックオフィスを担う、Baas(バンキング・アズ・ア・サービス)の機能を提供することになる。よって、APIなどすぐに外部と接続できる態勢になっている必要がある。今のところ米国では、少なくとも個人向けのリテールバンキングについては、フィンテック企業がAPIで銀行と接続する欧州型のオープンバンキングというよりは、このように消費者が利用するサービスの中に銀行がBaasとして入り込むエンベデッド型が進行しているように思われる。

(6) オートメーション

自動車の自動運転に代表されるように、自動化が加速されるのは金融分野においても同様である。20年11月にバンクイノベーションの主催で、銀行の自動化に関するサミットがバーチャルで行われた。カナダの5大銀行の一つであるスコシア銀行のチーフデジタルオフィサーであるジョン・ローズ氏によると、同行ではデザインおよびスピードを重視している。デザインとしては、例えば顧客に貯蓄を直接すすめるのではなく、まずは顧客が貯蓄についてどのような考えを持っているのかを理解し、顧客を啓蒙し、銀行との関わりを増やすよ

うな仕組みを作り、その中で貯蓄を奨励することが効果的であると理解したという。実際、バンク・オブ・アメリカでも、直接「預金口座を開設しましょう」ではなく、顧客に「産や住宅購入などライフプランにおける優先課題を選んでもらい、そのためには貯蓄が必要ということに気付かせ、そして自発的に貯蓄させる取り組みを行っている」。

次に、スピードについては、スコシア銀行では顧客の次の行動を予測してスピード化しようとしている。

例えば、毎月15日に携帯電話料金を支払っている人であれば、その日が近づけば「携帯料金を支払いますか？」と通知し、そのためのショートカットを支払い関連のページに表示することにより、忘れずに支払いを行えるようにする。

これらのデジタル化構築はまずは顧客とのフェース・トゥ・フェースのインタビュから始めることとなる。何がフリクションポイント（面倒な手続き）またはペインポイント（悩み）なのかを探り、それを取り除く。スコシア銀行では、モバイルアプリ更改で旧アプリの75%の機能を取り除いた。それにはそれなりに

よい評価を得られていた機能も含まれているが、デザインとスピードを重視してそのような結果となったという。

(7) 感情も大事

デジタル全盛の時代であるが、一方で人間は感情の生き物である。人間の感情を考慮した行動経済学は、金融分野のマーケティングでも注目されている。20年11月にバーチャルで開催された金融機関のためのデジタルマーケティングサミットでは、行動経済学もトピックスの一つとなった。人間は理性だけで動くわけではない。時には思い込み、間違いを犯したり、感情で判断したりすることもある。例えば、「米国の50州でアフリカに一番近い州は？」と聞くと、多くの人は南東部のフロリダ州と答えるだろう。しかしながら、実際に地球儀を見ると、米国の北東端のメイン州がアフリカに近いことが分かる（さらに言えば、米国よりもカナダの方がアフリカに近い）。人間の特性を含めて考えることが特にマーケティングでは重要である。

例えば、多くの人には「他人から何かをしてもらったらお返しをしな

ければならない」という感情がある。スーパーなどで無料サンプルが配られると、つい買ってしまう人が多い。また、ある人が買ったく知らない600人にクリスマスカードを送ったところ、200人から返事がきて、中には自分の家族の紹介などを長文

の手紙にしてくれた人もいたという。このほか、ジョン・ハンコックという生保会社では、健康にいいことをしている保険加入者にアポカドを贈るキャンペーンをしたところ、好評であった。これは、健康にいいことをしたので、健康的な食材を得られた、つまり「自分のしていたことは正しいと認められた」という顧客の心理をついている。また、運転する人の80%は、自分は平均よりもよいドライバーだと思っている。理屈では平均以上であれば50%程度になるはずだが、人間は自分のことを実際よりもよく思う習性があるためである。自動車保険のステートファーム社では、「よいドライバーの方にはデイスカウントがあります」という趣旨の広告を出したが、これは多くの人がそれを「よいドライバーである自分宛ての広告」だと思いう習性を利用してしている。顧客は人間

である。よって、人間として考えることが必要である。例えば、顧客が住宅ローンを払い終えたり、子供が大学を卒業したら、「おめでとう」と言えることが重要である。

(8) 政権交代

20年11月に行われた大統領選挙は大接戦となったが、バイデン候補が新大統領になることが確定した。議会上院については、ジョージア州の2議席は1月に改めて選挙を行うことになり、共和党は1議席でも確保すれば上院を支配できる状況であったが、結果としては2議席とも民主党が奪還し、ギリギリではあるが、実質的に上院は民主党が支配することとなった。ただし、上院では予算関連以外の法案を通すためには60議席以上の賛成が必要であり、環境問題やヘルスケアなどの大型の法案を通すことは難しい。

下院についても、民主党が過半数を制するが、共和党が議席数を増やしており、議席数の差は選挙前の35から10前後に縮まる見込みであり、「戦後最薄の差」となりそうである。米国議会では党議拘束がないため、民主党は身内から造反が多少でも出

れば、下院でも予算や法案を通せないことになる。それでも、民主党は政権、上院、下院を確保したことにより、ある程度は自由に政策を進めることができるようになった。

経済界にとつては、1月のジョージア州の選挙で共和党が1議席も確保できなかったことにより、上院が新政権の政策を牽制することが難しくなり、不透明感は増したことになる。短期的には政府・議会はコロナ対策の大盤振る舞いをするともみられ、トランプ大統領が引き起こした中国との貿易戦争も多少は緩和されると思われることから、目先の景気にとつてはプラス効果が期待される。一方、長期的には経済界にとつてはバイデン増税や規制強化の影響が懸念される。

対日関係については、バイデン氏の民主党はもともと保護貿易志向であるため、米国がすんなり環太平洋連携協定（TPP）に再加盟する可能性はかなり低いと言える。日米関係は希薄化するとは思われるが、その一方でバイデン氏は非常識なことではないとみられ、日本に対してあつれきを起こすような可能性も低いと思われる。