

(2024年1月12日講演)

9. GAFAM等メガテック企業の金融戦略

立教大学ビジネススクール 教授 田中道昭委員

表題としては、こちらにある通り「GAFAM等メガテック企業の金融戦略」ということで30分間お話をさせて頂きたいと思います。私の略歴等は付けさせて頂いていますので、それから全部でページが94ページありますので、恐らく3分の2ぐらいの資料を説明して、残りはずいぶん後ほどご参考にして頂ければと思います。

最初にお話しさせて頂きたいのはやはりアマゾンの金融戦略というところからお話をさせて頂きたいと思います(P4)。今日はどちらかというとGAFAMの金融戦略あるいはGAFAMの戦略の本質的なところを理解して頂くということを主眼にこれからお話をさせて頂きたいと思います。

私は、こちらにある『アマゾン銀行が誕生する日 2025年の次世代金融シナリオ』を2019年4月に刊行させて頂きました(P5)。こちらの本は430ページのかかなり大作なのですが、中核の章が世界一のデジタル銀行の称号を獲得したシンガポールのDBS銀行をかなり題材にしていて、ご存じの方も多いたと思いますが、DBS銀行は8年ほど前に経営陣がアマゾンのジェフ・ベゾスが銀行をデジタル化したらどうするかということ徹底的に考え抜いてデジタル化を実行した結果として世界一のデジタル銀行になった銀行です。そういう意味では、アマゾンの金融戦略を理解するためには、まずはジェフ・ベゾス思考を理解して頂きたいというところで、私、身近な人間からは「ベゾスウォッチャー」と長年言われていまして、残念ながら2年ほど前にジェフ・ベゾスがCEOを退任してからはアマゾンに対する興味、魅力もかなり失せてしまっているような感じではありますが、これまでアマゾンの著作などもたくさん刊行させて頂いております。それから、アマゾンのカンファレンスなどにも3年ほど呼ばれておりますので、公認ベゾスウォッチャーかなと思っております。

アマゾンの金融戦略を理解するにはジェフ・ベゾスの哲学、思い、こだわりを理解して頂く必要があるということで、1つ目は、地球上で最も顧客中心主義の会社で、これがアマゾンのミッション・ビジョンなわけですが、この顧客中心主義、カスタマーセントリックというのは、アマゾンのジェフ・ベゾスの動画インタビューを長年聞いていると必ず出てくるくだりなのですが、彼は明確に定義をしていまして、リッスン、インベント、カスタマイズです(P12)。リッスンというのは顧客の声に耳を傾ける、顧客のニーズ、あるいはまだ顕在化していないインサイトにも耳を傾けるということです。2つ目のインベントというのは、顧客のインサイト、ニーズが理解できたらイノベーションを起こす、新しい製品を開

発するという事です。そして 3 つ目が一番の顧客中心主義の中核になりますが、カスタマイズということになります。彼はカスタマイズというものも明確に定義していきまして、英語で言うと **put them at the center of their own universe** と表現していきまして、小山田委員長が考える、小山田委員長の宇宙の中心に小山田委員長を置いてあげるみたいな概念、これが実はアマゾンの顧客中心主義の概念です。そういう意味では、顧客を宇宙の中心に置くというのがカスタマージャーニーの定義です。それに対して企業が宇宙の中心に置かれているのがトランザクションジャーニーということになります。日本の銀行も相当デジタル化が進んできましたが、日本の店舗の事例でトランザクションジャーニーを解説させて頂くと、例えば預金という取引のフローに各行員が配置されて、その先に顧客に来て頂いているというのがトランザクションジャーニーです。それに対して顧客を宇宙の中心に置くというのがカスタマージャーニーということで、恐らく今デジタル化の戦いというのは、如何にこのトランザクションジャーニーをカスタマージャーニーにシフトしていくのかという戦いなのかなという風に観察しております。

2 つ目のジェフ・ベゾスの哲学としては、大胆なビジョン×高速の PDCA への拘りということで、この大胆なビジョンを掲げるというのはアマゾンに限らず GAFAM の共通の行動様式ですが、自分たちの事業を通じてどういう社会課題に対峙するのか、あるいは自分たちの事業を通じてどういう新しい価値を提供するのかという大胆なビジョンから考えるところが GAFAM アマゾンの行動パターンであるということです。

3 つ目ですが、低価格×豊富な品ぞろえ×迅速な配達というのは、彼の長年のインタビュー対談を聞いていると、ジェフ・ベゾスは、私はよくアマゾンは 10 年後にどうなるかというのを聞かれるのだと、でも私にもアマゾンが 10 年後にどうなるか分からないと、ただ昔も今も 10 年後も顧客が EC あるいはアマゾンに求めることはずっと変わらないんだということは何十年も言ってきたわけですね。それは何かというと、顧客がアマゾン・EC に、昔も今も 10 年後も低価格を求める、豊富な品ぞろえを求める、迅速な配達を求めると、これをずっと言い続けているわけですが、当然これに対する先鋭度は日々進化しているところです。これが、アマゾンが考える昔も今も 10 年後も変わらない顧客の三大ニーズというところです。

そして、この 3 つのこだわりが非常に凄いなと思うのは、こちらの方はおなじみのアマゾンのジェフ・ベゾスが創業時に紙ナプキンに書いたビジネスモデルです。いまだに全ての事業でこのビジネスモデルが踏襲されているわけですが、驚くのは先ほどお話しした三大ニーズ、迅速な配達こそ明示的にこのビジネスモデルには書かれていませんが、低価格と豊富な品揃えが、3 時の方向に **Customer Experience**、今でこそビジネスにおいては非常に重要な概念ですが、既に 1997 年の段階から **Customer Experience** がビジネスモデルの中核に掲げられ、更に明示的・暗示的ではありますが、迅速な配達も含めて、この 3 つが **Customer Experience** を構成しているということで、いろいろなことをやっているように

見えていますが、実際はこの三大ニーズをいかに高めていくのかというところに注力をしているのがアマゾンの事業戦略であります。

次に、Amazon の金融戦略の要諦というお話をしたいと思いますが、実はアマゾンのデジタル化というのは決して奇をてらったことをやっているわけではなくて、非常に本質的なことをやっています (P18)。事業の本質を見抜いて、その本質をデジタル化で進化させているというところなんです。

例えばアマゾン・ゴーに行かれた方も多いと思いますが、アマゾン・ゴーというのはコンビニを DX で進化させたもので、消費者としてのあなたがコンビニに求める 2 つの重要な基軸というのは恐らく便利で美味しいものを食べたいというところだと思いますが、便利というところは、ただ単に立ち去るだけで決済が終わってしまうということで、顧客に買い物をしていることを感じさせない、あるいは顧客に支払いしていることを感じさせないというようなところで、便利というところはデジタル化でアップデートしています。

それに対して、行って見て驚いたのは、美味しいというところは実は人間がアップデートしているのです。これは本社の近くにある 1 号店ですが、通りから一段低いところにオープンキッチンがあって、人間がそこで売られているサラダやサンドイッチを作っているということで、実は美味しいというところは人間がアップデートしているということです。

そしてやはりアマゾン・ゴーは決済手段の一つであるわけです。ただ立ち去るだけで決済が完了して、その後スマホ内にレシートが表示されるということです。

それから、Amazon Pay の日本責任者と過去に対談を行っておりますが、アマゾンからすると 1 クリックもアマゾン・ゴーもアマゾン・アレクサも決済手段であると位置付けているということです。それから、一昨年ぐらいから手のひら認証決済 Amazon One、ただ単に手でかざすだけの手のひら認証をアメリカで既に展開しています。

そういう意味では、アマゾンが狙っているのは決済手段での覇権獲得で、顧客に買い物をしていることを感じさせない、あるいは支払いしていることを感じさせないというところで顧客の Customer Experience を高めつつ決済金額を増大させているのがアマゾンの金融戦略の要諦の一つであるというところだと思います。後ろにアマゾンの金融サービスの詳細を付けておりますので、後でご覧頂ければと思います。

2 つ目にご説明させて頂きたいのがアップルの金融戦略というところですが、私は 2019 年にノキアの会長が書かれた『NOKIA 復活の軌跡』という本の解説章を担当させて頂きました (P38)。ノキアというのはご存じの通りスマホの戦いには敗れたのですが、ガラケーの時代にはマーケットシェアが 4 割ぐらいあった王者だったわけです。アップルの iPhone が初めて登場した時のノキアの役員会の反応、恐らく日本のメーカーも同じような反応だったのではないかと思います。iPhone は競合ではないと高をくくっていたわけですね。それに対して数年たった当時のアップルの会長のスティーブ・ジョブスが当時のノキアの会

長に言い放った言葉は、相当辛辣な一言ですが、「あなたの会社はもはや競合ではない」と、そして当時のノキア CEO が全社に送った時、既に遅しのメールの言葉がこの中に書かれていまして、「競合他社はデバイスで私たちの市場シェアを奪っているのではありません。エコシステム全体で私たちの市場シェアを奪っているのです。」ということで、2023 年の 1 月に聞いて頂いたら意味合いが分かると思いますが、アップルは iPhone デバイスで市場シェアを奪っているのではなくて、消費者の生活サービス全般のエコシステムの覇権を獲得することでスマホの市場シェアを奪っているということです。恐らくこのエコシステム全体の戦いになっているということは、既に金融業界にも押し寄せているゲームのルールではないかと思います。

そして、アップルは、カード、ワン・サービス、ペイメント、いろんなことをやっていますが、そういう意味ではアップルが金融事業で目論んでいるのは消費者の生活サービス全般でのエコシステムの構築であるということです。まだ記憶に新しいところだと思いますが、昨年 4 月 17 日、アップルのクレジットカード「Apple Card」保有者向けに 4.15% の利率で預金サービス「Apple Card Savings」を始めたという発表がなされました。これはどういう仕組みかというところ、アップルの預金サービス「Apple Card Savings」というのは、アップルのネオバンクサービスの一環です。背後にはゴールドマン・サックスが BaaS (Banking as a Service) として展開しているアップルのネオバンクサービスの一環というところで、こちらにあるのがアップルの一連の金融サービスです。アップルの金融サービスというところも詳細を付けておりますので、後でご覧頂ければと思います。

次にお話をしたいのが、恐らく全くなじみがないお話かと思いますが、イーロン・マスクの金融戦略というお話です (P56)。CES で再認識した PayPal やイーロン・マスクの凄さということで、今年はスケジュールの関係で行けておりませんが、昨年 CES2023 に行って参りました。そこで Banking in the Age of AI というセッションがありまして、ジミー・ソニさんという、日本語版が昨年 3 月に発売されましたが、日本語版だと『創始者たち』という PayPal の詳細を語った本の筆者が登壇していました。英語で言うと The Founders という PayPal の founder たちを詳細に語ったのがこの 1 冊なのですが、このジミー・ソニさんは登壇をしている場で、まずは PayPal が現在の金融 DX や規制 DX の基礎を作り上げたという話をされていました。

そういう意味では、これは昨年の 6 月 8 日の PayPal Management Meeting からの資料ですが、PayPal はスケール化されたグローバルなツーサイド・ネットワークを有し、世界で最も信頼されるブランドの一つであると、PayPal は多様な事業ポートフォリオを有し、各事業は相互に補完していると、PayPal の BNPL は最も好まれる BNPL プロバイダーであると、BNPL を次のレベルへということで、ゴールとしては業界でベストの消費者にとってのウォレットになるというようなことを昨年標榜しています。ロードマップにおける鍵となるテーマとしてはこちらにあるような 4 点ですね。

そのような中で、私が今年のこの 1 月のセッションで着目したのは、ジミー・ソニさんが「イーロン・マスクはツイッター買収で X ドットコムの実現する」というお話を紹介されていました。これは 2024 年 1 月に聞いて頂いたら既にご存じの話かもしれませんが、イーロン・マスクが昨年 7 月 25 日、自らのツイッター X の方でこういったコメントをしています。少しご紹介させて頂くと、「X は言論の自由を保ち続けること、X を“エブリシング・アプリ”として進化させることの 2 つの目的で、ツイッターを買収しました。これは単なる会社名の変更ということではないのです。ツイッターというネーミングは、“鳥のさえずり”のように 140 文字のメッセージがやりとりされていたころは意義がありました。しかし、今では数時間の動画も含めて殆どどのようなものでも投稿できるようになっています。今後数カ月以内に私たちは、包括的なコミュニケーション・ツールと全ての金融サービスにかかわる機能を X に追加していきます。そうした文脈からすると、ツイッターというネーミングは的を射ないものになっています。私たちはこの“鳥から決別”しなければなりません」ということで、ちょうど今週ですか、X の方でアメリカの国内にまだ限られています、送金サービスを開始するという発表がなされました。

引き続きイーロン・マスクのインタビューでの発言ですが、「時が経っていけば X はグローバル金融システムの半分を占めるようになる」、実はこういった宣言を昨年 7 月にしています。「X は必ずしも従来型の銀行のようなものと同じ形態ではないとしても、最大規模の金融機関になっていくだろう。それは最も効率的なデータベースということであり、それがお金である」「X のプラットフォームでは詐欺行為もなく、全てがリアルタイムで行われる」、この辺は PayPal がいろんなライセンスを持っているところですね。「更に、X はテキスト、動画、画像、音声など多様な形態での情報をシェアすることができるソーシャルメディアの要素も保持する」「私は、X にはある種究極のアプリ、システム、あるいはウェブサイトを作る大きなポテンシャルがある、と考えている」ということで、ご存じの方も多いと思いますが、もともと PayPal を売却する前のイーロン・マスクが設立した会社が X.com という会社で、その X.com という金融の会社で彼は当時金融の覇権を握ろうと思っていたわけですが、2024 年の 1 月に聞いたら絵空事に聞こえるかもしれませんが、ご存じの通りイーロン・マスクのテスラは自動車業界において世界の時価総額を誇っている会社に育てていますので、もしかしたら 5 年ぐらいするとこういったことが実現してくるのかもしれませんが。

イーロン・マスクの構想をまとめてみると、X のスーパー・アプリ (エブリシング・アプリ) 化ということで、「あらゆる金融サービス+包括的コミュニケーション手段」の提供、アプリの多機能化、金融サービス、包括的コミュニケーションということで、やはり注目すべき発言としては、自動車業界で時価総額トップを獲得している男が、X はグローバル金融システムの半分を占めるようになるという発言を今年の 7 月にしているということは明記すべきことかなと思っています。

そしてイーロン・マスクが描く次世代金融サービス展開の在り方というのを、彼が発言していることを私が勝手に図表化したものですが、やはり見逃せないのは、皆さんもお使いの方が多いたと思います、多くの消費者が既に旧ツイッター・X という形でソーシャルネットワークのアプリをダウンロードしているわけです (P77)。そして、そこを起点に既にアメリカでは金融サービスが行われようとしています。彼が宣言しているものだけでいくと金融サービスとしては銀行、デジタルウォレット、支払い、送金、金融商品、暗号資産、そして金融サービスから既に展開しているモビリティに誘導する、エネルギーに誘導する、衛星通信に誘導する、その他に誘導するというので、これは彼が考えているエブリシング・アプリの構想を私どもが図表化したものです。

最後に、2025年の次世代金融シナリオというお話をさせて頂きたいと思いますが、こちらは冒頭にご紹介させて頂いたように2019年の4月に出した本の中に書いた内容です(P79)。まずお話しさせて頂きたいのは、既存金融機関に求められるグランドデザインの起点とは？ということですが、今引き続き金融機関においても企業においてもいろんなことを中心にしている会社があると思います。株主中心なのか企業価値中心なのか商品中心なのか。その一方で、やはりデジタルのアプリで顧客と繋がってしまった現代においては、テクノロジーの進化によって既に顧客中心主義の実行が可能な時代が到来しているということ、そういう意味では日本の金融機関においても顧客中心主義に対してのシフトがテクノロジーの進化によって求められてきているのではないかと思います。

先ほど冒頭にお話をしたように、顧客を宇宙の中心に置くところをデジタル化で再現していくのか、それとも引き続き本音としては企業を宇宙の中心に置くのか、これはデジタルで繋がってしまった消費者からすると、使ってみると即座にどちらなのかということが分かってしまいます。今までのリアルな世界であれば、これどちらだったのかというのがなかなか分からなかったわけですが、スマホで繋がってしまった2024年1月の世界では、顧客が即座にどちらなのかということ峻別してしまいます。

そして私が2019年4月に描いた2025年の次世代金融シナリオですが(P87)、まず当然法人取引と個人取引は峻別して考えるべきだということを主張させて頂きましたが、個人取引のところについては5つの近未来シナリオにおいて金融事業者がサービス提供者と顧客接点を支配する事業者に分かれていくと予想しました。サービス提供者というのは、どちらかという従来型の金融機関、そして顧客接点を支配する事業者というのはGAFAMを代表するようなデジタルネイティブ企業というところですが、特に個人取引×一般においては、新たな勢力が支配を強めてくるだろうと予測をさせて頂きました。それが顕在化したのがビッグテックの台頭であり、Embedded Financeであり、既にゴールドマン・サックスあるいはアップル、日本ではいろんなところがBaaSのサービスを提供し始めていますが、Banking as a Service、ネオバンクではないかと思います。

それから、これは私が『金融 4.0 : 2025年の次世代金融ビジネス』ということでもとめた

ものです。来年に迫ってはいるものの、まだここまでは行っていないのかなと思いますが、金融の存在意義を問い直す戦いが行われ、新たな金融ビジネスにおいてどのような存在となるのかグランドデザインを提示することが各金融機関に求められています。そういう意味では、定義がいろんなところで変わってくると思います。金融の定義が変わる、直接金融、間接金融の定義が変わる、対象資産の定義が変わる、これは実際に起きていることでしょうか。データの定義が変わる、リスクとリスク分析の定義が変わる、金融商品の定義が変わる、そしてこれも4年間の間に進化したところだと思いますが、金融のユーザーインターフェイス、ユーザーイクスペリエンスが変わるところです。詳細は後でご覧頂くとして、このような予測を2019年の4月に立てたわけです。

そして最後にお話しさせていただきたいのは、今起きていることというのは実は非常にシンプルなことだと思います（P93）。皆さんスマホアプリのユーザーとしては既に右側が当たり前になっていますよね。スマホのユーザーとして動画配信、LINE、いろんなサービスをスマホで受けられていると思いますが、消費者としてのあなたがデジタルで既に恩恵を受けているものとしては、便利で手間がかからない、時間がかからない、分かりやすい、自動でしてくれる、非常にフレンドリーで、楽しいので、取引していることを意識しないところだと思います。それに対して、日本の銀行もこの4年間一気にデジタル化を進めてきましたが、恐らく引き続きまだ大半は左側が当たり前ではないかだと思います。店舗に行くのが不便であり、手間がかかり、時間がかかり、分かりにくい、人がやる、そもそも金融機関にフレンドリーであることは求めていないかもしれませんし、金融業務に楽しいということを求めていない顧客の方が多いと思いますが、そうすると銀行取引していることをバリバリ意識させられるのが今の日本の金融機関に対する消費者の現状ではないかだと思います。今起きているデジタル化の流れというのは、実は不便であることを便利にする、手間がかかっていることを手間がかからないようにする、時間がかかっていることを時間がかからないようにするというところで、ここに書かれている当たり前だったことをこれから当たり前になることにするというところが今行われている流れだと思いますし、本日私の表題でお話をさせて頂いたGAFAMの金融戦略が目指している、実現しているものは、実は非常に当たりの右側にあるところだと思います。

そしてやはり破壊されるもの、残るものがあると思いますが（P94）、破壊されるものとしてはこちらにあるようなものが更に今年も徐々に破壊されてくると思いますし、残るものとしてはレガシーでないもの、新たに定義された店舗、人、システム、新たな業界の秩序、新たな業界の領域、こういったところになるのかなと思います。そのようなところでちょうど30分間お話をさせて頂きました。ご清聴ありがとうございました。