

やした費用や時間が大きければ大きいほど、その資格に固執することで新しいことにチャレンジする障害になる傾向があるという。更に大内（2018年）の研究は、パラレルキャリアを選ぶとき、その専門業務間の距離が遠いほど業務の多様性が高まり、将来における技術革新などの外的環境変化

への適応力が高まるという。野球界では海を渡った二刀流の選手の活躍が話題になっているが、歌って踊れる会計士やマラソンができる税理士などの異業種間の二刀流は、意外とAI社会に適合する人材になるかもしれない。

## 【Reference Review 63-5号の研究動向・全分野から】

### 「地域銀行とフィンテック」

経済学部准教授 秋吉 史夫

長引くマイナス金利政策、人口減少に伴う地方経済の衰退により、地域銀行の経営状況はますます厳しいものになっている。しかし、大胆な人員削減・店舗の統廃合を中心とする構造改革に踏み出した大手銀行に比べ、地域銀行の構造改革への取り組みは遅れているように思われる。武下毅「コスト削減と地域密着の相克に悩む地域銀行」（『金融財政事情』2017年12月4日号）は、地域銀行が大胆な構造改革に踏み出せない理由の一つとして、「地銀ならではの制約」があると指摘している。大手銀行と異なり、地域銀行は地元地域との関わりが密接である。このため不採算店舗を抱えていても、店舗存続を願う地元住民や自治体の声を無視することができず、店舗の廃止に踏み切ることが難しいのである。

大手銀行に比べ店舗の統廃合のハードルが高い地域銀行は、どのような改革を進めるべきなのだろうか？ここでは、近年急速な発展を見せているフィンテックを活用した地域銀行改革の提言を紹介したい。

大庫直樹「新しい時代に求められるチャンネルと融資のあり方」（『金融財政事情』2017年12月4日号）は、フィンテックを活用したコスト削減のアイデアを提案している。同論文では、地域銀行経営の重荷となっている山間島嶼部の店舗について、「フィンテック活用により、2名体制という究極の店舗軽量化が可能」と論じている。現状では、人口の少ない山間島嶼部の店舗でも5人以上のス

タッフが配置されているのが一般的であり、（店舗収益に比べ過大な）人件費が店舗の採算を悪化させている。この問題の解決策として、同論文はフィンテックの活用を提言している。例えば、テレビ会議システムで山間島嶼部の店舗と銀行本部をつなぐシステムを整備することにより、来店した顧客の資産運用の相談などに銀行本部のスタッフが対応できるようになる。そうすれば店舗の人員を減らすことが可能となる。このような取り組みにより、山間島嶼部の店舗は、必要最小限の2名（店舗が所在する自治体などのリレーションシップマネジメントを担当する1名と店舗の内部管理を担当する1名）で運営できるようになると論じている。同論文では、大手銀行による先進的なフィンテック活用事例（テレビ会議システムで店舗と本部ローンセンターをつないで住宅ローンの返済業務を処理）が紹介されており、提言を説得的なものとしている。

地域銀行が生き残るためには、コストを削減するだけでなく収益を拡大することも重要である。フィンテックの活用は地域銀行の収益拡大にもつながる可能性がある。小松真実「シェアリングエコノミーによる金融の現状」（『金融ジャーナル』2017年11月号）では、現在拡大しつつある地域銀行とクラウドファンディングとの連携について論じている。インターネットを通じて個人投資家から小口資金を調達する仕組みであるクラウドファンディングは、銀行と競合する金融サービス

であるとみなされることが多い。しかし同論文では、クラウドファンディングとの協力によって銀行に多くのメリットが生じると論じている。現状では、銀行が融資したくても企業の財務基盤が弱いために（債務者区分の制約により）新規融資ができない状況が多々見られる。このとき銀行が企業のクラウドファンディング利用をアレンジすることで、企業の資金ニーズを満たすことが可能になる。また一定の条件を満たせば、クラウドファンディングで借り入れた資金は自己資本とみなさ

れ、企業の財務指標が改善する効果がある。その結果、企業の債務者区分が改善し、銀行が融資を増やすことが可能となると論じている。

本稿で取り上げた地域銀行によるフィンテック活用の提案はアイデア段階のものも多く、今後の進展は未知数である。しかし、地域とのしがらみによって、店舗の大胆な統廃合が難しい地域銀行にとって、フィンテックの活用は経営改善のために不可欠なものではないだろうか。地域銀行の積極的なフィンテック活用が期待される。

## 【Reference Review 63-6 号の研究動向・全分野から】

### 日系企業のアジア進出における課題とその解決について

経済学部准教授 栗田 匡相

今更声高に主張するような話ではないが、日系企業の海外進出はこの20～30年間の間に急速に進んできた。しかしながらこの数年間に限ればその動きに陰りが見えている。経産省の行う海外事業活動基本調査の調査結果をみると、現地法人数、現地法人従業者数、製造業企業の海外生産比率といった主要な指標において、その鈍化・低下が見られ、撤退企業数などもこの10年程度で上昇していることが分かる。また、2016年度に進出した現地法人の割合を新規設立・資本参加時期別及び地域別にみると、欧州、北米に進出した企業の割合が増加、ASEAN4、NIEsに進出した企業の割合は減少している。

このような鈍化の要因を何に求めるかはさておき、既に進出をした企業は把握出来るだけでも25000社程度にのぼり、現在においても海外進出を考えている企業は多数存在する。このため海外展開を行った企業は様々な困難に直面するが、その困難をどのようにして克服してきたのかという点についての実践的・政策的含意を求めた研究がこれまで多数行われてきた。例えば、大崎（2017）では、ユニクロのフィリピンへの進出について標準化（グローバルなビジネス環境下で様々な基準・制度を標準化することによってコストの縮

減、ブランドイメージの維持などがはかれる）と適応化（海外展開した先の市場にフィットするようにローカライズされたマーケット戦略をたてることで標準化ではとりこぼしてしまう販売機会の拡大が可能）という二つの軸から検討を行っている。結論としては、ユニクロというグローバルな企業が行う販売戦略の下ではブランドイメージの維持、徹底が重要なため標準化が企業の戦略の軸になっていると述べている。一方、西原（2017）では台湾モスバーガーの成功には現地経営パートナーの役割が大きいことを述べている。また、苑（2018）でも、南アフリカに進出した日系企業の成功を支えた一つの要因に現地パートナーの熱意をあげている。更には、南アフリカの現地においてベテランの日本人駐在者が果たした役割の大きさにもふれ「この日本人駐在者を抜きにしたら、SY社における日本的生産システムのことを語れない」と述べ、キーパーソンとなる日本人駐在員の存在が工場の現地移転の成功に極めて大きな役割をもっていたことを述べている。

このような現地化の成功例もある一方で、中川他（2015）では、日系企業がもつ組織固有の文化をどのように海外の子会社や生産の現場に移転しているのかを組織社会化と呼ばれる現象から検