

Title	米大手投資銀行の業務展開(4): Citigroup(下－後編)
Author	神野光指郎
Citation	経営研究. 73(4); 111-162
Issue Date	2023-02-28
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪公立大学経営学会
Description	

Osaka Metropolitan University

米大手投資銀行の業務展開（4） －Citigroup（下－後編）

神 野 光 指 郎

はじめに

- 1 業績の推移
- 2 マーケット関連業務（以上、第73巻第1号）
- 3 資本市場関連業務（第73巻第2号）
- 4 リテール関連業務
 - 4.1 リテール関連業務の業績推移
 - 4.2 リテール支払いをめぐる競争とカード業界の構造変化
 - 4.3 カード業界の周辺で生じる支払い変革圧力（前号）
 - 4.4 リテール銀行業のデジタル化と各種サービスの融合（以下本号）
 - 4.5 Citiのリテール銀行業改革

おわりに

4.4 リテール銀行業のデジタル化と各種サービスの融合

4.4.1 支払い処理から事業ソリューションへ

First Data などの支払い処理業者が銀行に代わって加盟店業務を担うようになって以降、支払いの受け入れ側ではそれら処理業者が中核的な存在であり続けた。一部の大手銀行が加盟店業務を再び内部化する方向に向かい始めても、業界の構図に目立った変化は生じなかった。cardknox（2021）は、この長らく変化しなかった業界の構図が、支払いファシリテータと呼ばれる新たな参加者の台頭によって一変したと主張する。新たな参加者といっても、性格は多様であり、小売りと処理業者の単なる仲介役ということもあるが、中には支払い過程のほとんどを統括し、その中で幅広いサービスを提供するところもある（cardknox, 2021, p. 7）。この包括的なサービス業者が従来の処理業者中心の構造に大きな衝撃を与えたことは間違いない。しかし、加盟店業務側からの既存カード勢力に対する圧力は、カード発行側に対する圧力と相互に作用しながら高まっていた。

新たなサービス業者の一つが PayPal である。既述のように PayPal は P2P からサービスを始めたが、2000 年に PayPal を代金受け入れに利用する口座を事業口座に指定し、手数料を徴収し始めた（Costanzo, 2001）。ここからすでに両面展開が始まっていた訳である。その

後、2002年にはVeriSignの支払いゲートウェイ事業を買収し、一気に支払い処理業務の規模を拡大した(Wolfe, 2005)。さらに、2013年には支払いゲートウェイ会社Braintreeを買収した。この買収は、規模の拡大だけでなく、小売りのアプリにAPIで支払い機能を埋め込む能力ももたらした(Sposito, 2013c)。

PayPalの支払い処理事業の規模拡大は、サービスの拡充を伴うものであった。2002年にはすでに発送追跡や支払い照合簡素化などのサービスを手掛けるようになっていた(Bach, 2002b)。2004年には小売り向けにAPI提供を開始し、ネット販売業者が自社サイトにPayPal機能を取り込めるようにした。対象の機能は取引履歴の追跡、取引の取り消しと返金、複数の受取人へのメール送付による資金移転であった(Bills, 2004a)。そして2013年には運転資金貸出サービスを始めた。PayPalは取引記録を元に3-5分で審査し、即時に資金を借り手のPayPal口座に入金する。借り手は返済を1日の売上割合の10-30%で選択し、売上がない日は返済しなくてもよい。こうした貸出方法はそれまで例がなかった(Sposito, 2013b; Wack, 2015a)。

PayPalは支払い処理と事業サービスを主にネット小売り向けに提供してきたが、それらを実店舗向けにも広げようとしている。2012年にはPayPal Hereというカード受取端末を投入し、2018年には欧州のSquareと呼ばれていたiZettleを買収した。狙いは小規模事業を実物とネット販売の両面で継ぎ目無く支援できるようにすることである(Hernandez, 2018)。そして、2021年に米でZettleが開始された時には、Hereは支払い受け入れに集中する一方、Zettleはより広いサービスを担う形になった。ZettleをPayPalのインボイス・サービス、事業カード・サービスに加え、会計やEコマースなどの外部システムと統合できるようにすることで、PayPalは事業向けに消費者需要計測、B2B支払い簡素化、財務管理の組み合わせを提供し、同時に小売りがオンラインと実店舗で商品カタログ、在庫を同期できるようにする(Adams, 2021d)¹⁾。

PayPalがP2Pから始めたのに対して、対面販売でのカード受け入れから小売り向けの総合サービスを構築していったのがSquareである²⁾。同社は2009年に創業し、2013年にはオンライン店舗開設プラットフォームのSquare Market、P2P支払いアプリのSquare Cash、総合POS端末Square Standの提供を開始した。POS端末のシステムはSquare Registerと呼ばれ、商品・店舗管理、顧客管理、人材管理の機能を選択して利用することができる。2018年には給与自動支払いのアプリも利用可能になった(神野、2021、258-259頁)。また2020年には、Credit KarmaからCredit Karma Tax事業を買収して納税準備サービスにも乗り出した³⁾。

小売りに提供するサービスの幅が広がるほど、事業活動に関する豊富なデータが得られる。そのデータを利用し、SquareもPayPal同様の運転資金貸出を手掛けるようになった。これは資金管理サービスの一環であり、Squareは売上代金の入金スケジュールの選択肢や、銀行

口座移転前に売上代金を利用できるデビットカードの提供などを通じて小売りの資金管理を支援していた (神野、2021、259-260 頁)。ただし、Square は 2020 年に FDIC とユタ州から産業ローン会社として認可を受け、2021 年に営業開始した (Rudegear, 2020a; Demos, 2021a)。これにより、小売りは売上代金を直接 Square の小切手口座で受け取り、そこからすぐに支出できるようになった。また運転資金貸出も、資金を同じ口座で受け取ることができる (Fitzgerald, 2021f)。

このように PayPal と Square は同じような小売り向け総合サービスを手掛けながらも、それぞれ異なる性格を持つ。この 2 社とは異なる方法で、やはり支払い処理サービスから小売り向け総合サービスへと進化した有力業者に Stripe がある。Stripe は Y Combinator の支援を受けて活動していた若い技術者兄弟が、いくつかのサイト構築に取り組んでいた際にウェブでの支払い受け入れに苦勞し、自分たちで解決策を生み出したことから始まった (Andersen, 2012)。彼らが開発したコードを利用すれば小売りは簡単にサイトやアプリでカードを受け付けることが可能になった。評判は瞬く間に広がり、創業 4 年で同社はユニコーンの仲間入りを果たした (MacMillan, 2014)。その後も 2016 年に ACH 支払い受け入れ支援を開始し、2018 年に企業が独自にカード発行できるようにするなど、支払い処理の能力を広げて事業の拡大を続けている (Morgan, 2016; Moeser, 2018)⁴⁾。

Stripe は PayPal や Square に比較すると、かなり支払い処理に特化しているという印象を受けるが、やはり総合的な事業サービスに乗り出している。2016 年には Stripe Atlas を立ち上げ、オンライン起業志望者が支払い受け入れの仕組みに加えて、提携事務所からの会計、法務助言、AWS のツールなど必要となる要素一式にアクセスできるようにした⁵⁾。2018 年にはサブスクリプション型事業が多様な課金方法を設定し、その方法に沿って正確に料金徴収を行う Stripe Billing、2021 年には収入を把握して自動的に監査記録を創出する Stripe Revenue Recognition、事業活動の立地に応じて納税申告書を作成する Stripe Tax、KYC に対応し、利用者の悪質行為を防ぐための ID 認証ツール Stripe Identity 提供を開始した⁶⁾。また 2021 年には、内部の販売記録と銀行明細の自動照合を行うソフト販売会社 Recko を買収し、事業向けサービスの能力をさらに強化している (Adams, 2021n)。

Stripe も包括的な銀行サービスを提供しはじめたが、Square のように銀行免許の申請は行っておらず、提携を通じて実現している。2019 年には、やはり支払い処理の利用実績で審査する貸出サービス Stripe Capital を Celtic Bank との提携を利用して開始した⁷⁾。そして、2020 年には Evolve Bank、Goldman、Citi、Barclays と提携し、Stripe Treasury を立ち上げた。これは Stripe が銀行業を提供するとういよりも、Stripe の顧客がその顧客向けに銀行業を提供出来るようにするものである。Stripe は Stripe Treasury 開始の発表と同時に、Shopify がその利用第一号となったことを発表している。Shopify で活動する小売りは Shopify に銀行口座を開き、そこで売上代金の即時受取と経費支出が可能になる。その口座を Stripe Issuing

で発行するカードにつなぐこともできる (Rudegeair, 2020c; Dillet, 2020)⁸⁾。

以上、それぞれの特徴を持ちながらも総合的な事業サービスを手掛ける支払いサービス有力業者の活動を見てきたが、これらは伝統的な銀行の加盟店業務にとって脅威になっている。McKinsey (2020) は、伝統的な加盟店銀行が小売りの規模や洗練度を考慮しない画一的な販売モデルに依存することが多いのに対して、小売りのニーズは多様化しているため非銀行支払いサービス業者が選ばれるようになってきていると指摘する。その多様なニーズとして次のような例が挙げられる。①実店舗の小売りは、店舗支払い体験と店舗管理プラットフォームの統合を求める。②多チャネルの小売りは、全てのチャネルと端末について、継ぎ目のない顧客体験を求める。③純粋デジタルの中小事業は、全商品の入ったセットを求めることが多い。特に転換率引き上げのための分析ツールを重視する (McKinsey, 2020, p. 33)。

このうち、①については、まさに Square が Square Register を通じて提供しているサービスである。②については、PayPal がネット販売と実店舗販売の同期化サービスを提供していることを上で確認した。そして③については、3社全てが事業活動の幅広い領域に及ぶ総合的なサービスを提供していた。また、多様性ということについて付言すれば、サブスクリプション型の事業は課金方法の設定や、会計上で収入を認識するタイミングが難しく、特殊なニーズを持つ。そのニーズに、Stripe がきめ細かく対応していた。

転換率の引き上げについては、それを販促として捉えると、ネット限定でなくとも小売りにとって重大な関心事項である。McKinsey (2021) は、中小規模の小売り予算で、支払い受け入れ向けソフトへの支出は10%未満しか占めず、支払いサービス業者にとって小売りのその他の予算に食い込むことが重要であると主張する。中でも小売りのマーケティング予算は、支払い処理よりも価格感応度が低く、有望であるとしている (McKinsey, 2021, pp. 31-32)。もちろん、販促が小売りにとって最大の関心事であっても、それが支払い処理と連携したものでなければ、支払いサービス業者がその予算に食い込むことは望めない。

PayPal の場合は2019年に Honey を買収した。これにより、PayPal は消費者が何かを探し始めたときから、実際の購入に至るまでの行動を把握することができるようになる (Kushnir, 2019)。このデータは小売りのマーケティングにとって、強力な武器になると考えられる。Square は2021年に Cash App Pay を立ち上げ、小売りが Cash App から支払いを受けることができるようにしたのに加え、Cash App に Square Loyalty を組み込み、消費者が Square 利用の小売りから特典を受け取って、それを Cash App で管理できるようにした (Adams, 2021)。Stripe の場合は、独自の販促機能が無くても、販路としての影響力が高まる Shopify のようなプラットフォーム企業にホワイトレーベルでサービスを提供することにより、業務規模を拡大することができる⁹⁾。

多様化する事業のニーズに対応したサービスを提供し、販促にまで関われば、それら事業の状況に関する独自のデータを生み出すことができる。そうすれば、支払いサービス会社が、貸

出においても銀行を上回る可能性が出てくる。ここで紹介した3社はいずれも運転資金提供サービスを手掛けていた。ただし、個々の取引に対応した資金状況の把握とその管理能力の向上は、事業体自身が求めることである。貸出の提供はあくまでその支援の一部である。支払いサービス会社によるサービス内容の拡充が、銀行との顧客の奪い合いというよりも、リテール金融サービス業界全体の激変する環境の中で生じていることに目を向けなければならない。

4.4.2 個人向けデジタル銀行サービスの拡充

上述のように新世代のネオバンクは超過引出手数料が無料である事を謳っていた。銀行が手数料で不当に稼いでいるという認識も手伝って、それは消費者の心をつかむことに成功していた。しかし、一部の低所得者層に限らず、消費者の間で超過引出手数料が現実的な問題となってきたことも重要である。NovantasのHank Israelによると、PayPalやVenmoなどの支払いアプリの人気のため、消費者は銀行口座の残高を追跡するのが難しくなり、超過引出手数料に直面しやすくなった(Wack, 2018)。元祖ネオバンクのSimpleは、消費者が全ての口座にわたって資金を管理できるようにすることを目指したが、多様なフィンテックの登場でその必要性がさらに高まった訳である。そしてSimpleに追随して誕生した多くのネオバンクも類似機能を競って提供するようになった。

Daveは月1ドルの会費で、利用者が外部の口座をDaveに接続し、それによって取引データを分析して不足に陥る可能性を通知するサービスを提供している。そして超過引出の可能性に対して、Daveに250ドル上限で支援を求めることができる。このサービスを受けるために、Daveで口座を持つ必要は無く、従って給与振り込みなどの直接預金がある必要もない(Cross, 2022b)。この与信は、恐らくDaveにつないだ口座の分析によって審査されていると考えられる。

一方、Daveの小切手口座には家賃、電話代、公共料金支払いの機能が追加された。その支払い情報は自動的に信用調査会社3社に送られて、信用スコアの引き上げに貢献するということである(Munk, 2022)。これはDaveの口座に資金を集約し、そこからデビットカードを利用するよう促すことを狙ったものであると指摘されている(Crosman, 2022)。

Brightも同じく、外部口座での超過引出の可能性を予測し、追加サービスで250ドルまで資金を要請できるようにしている。月額手数料は9.99ドルと少し高いが、それによりID盗難の保護や信用履歴構築など、他の機能も利用することができる(Cross, 2022b)。

MoneyLionの場合は、月1ドルの手数料で、接続された外部口座の分析を行うが、そこから投資すべきか、負債返済を優先すべきかといった貯蓄効率を上げるための助言が提供される(Munk, 2022)。同社はマーケットプレースを構築し、助言と並行して、他社商品も含めて顧客に適切な商品を提供する取り組みにも乗り出している(Crosman, 2021e)。

これらよりも直接的にSimpleの機能を引き継いだサービスを提供しているのがDigitであ

る。同社はもともと自動貯蓄サービスを提供しており、その機能を毎月の携帯電話料金支払いに必要な金額を自動で蓄積したり、カード負債と学生ローンの返済を無理なく早期化できるように応用してきた (Crosman, 2020b)。そこから、2021年には、Simple が Safe to Spend の名称で提供していたのと同じく、口座分析に基づいて安全に利用できる金額を計算するというサービスを開始した (Crosman, 2021f)。

目的が超過引出の回避であるにせよ、貯蓄の促進であるにせよ、消費者には自らの支出の動きを把握し、資金を管理する必要がある。そのための支援ツールを PFM (personal financial management) と呼ぶ。実は 2010 年代初頭に、Wesabe や Rudder がサイトを閉じ、Intuit が Quicken Online を終了するなど、PFM で銀行の支配力が強まった (Quittner, 2011a)。しかし、その後、銀行は PFM 技術で十分な利用者を獲得できなかった。

この理由について Celent の Stephen Greer は「PFM が失敗したのは、利用者に多くの努力を求めるから。その割にあなたは破産するというような嫌な知らせをしてくる。PFM は復活できるが、そのためには過去の経験とかけ離れていなくてはならない。オンライン銀行業の一つのタブにするのではなく、銀行経験に組み込まれる必要がある」と分析している (Wisniewski, 2017)。

Dave や Bright が超過引出の可能性を通知して与信の提供を行うのは、それぞれ PFM を銀行経験に組み込む例であろう。Chime や Varo が、取引実績に応じて無料の超過引出を許容しているのも、消費者にとっては似たような役割を果たしている。MoneyLion や Digit のように、口座の動きから資金管理についての助言を提供したり、自動貯蓄と同時に支出可能額計算を行うのは、基本銀行機能を一歩進んだ資金管理の支援につなげていると表現できる。

自動貯蓄サービスについても同じ話しが当てはまる。これは、2005 年に BofA が Keep the Change という名前で売り出しており、Visa Check による全ての支出で 1 ドル未満の部分を切り上げ (ラウンド化)、差額を貯蓄するというものであった。当初はこのサービスが人気を博した¹⁰⁾。

それから 15 年以上が経過し、多くの銀行が何らかの自動貯蓄機能を提供するようになっていの中で、やはりフィンテックのサービスが目立つようになっていっている。Javelin Research の Mark Schwanhauser は「銀行はまだフィンテックがやっていることをやっていない。それはツールの集合をサービスにすること。ラウンド化、アルゴ、直接預金を、ゲーム化、通知、個人化によって束ねるとサービスになる」と指摘している (Cross, 2021a)。

個人の状況に合わせて貯蓄をゲーム化する例として Qapital が分かりやすい。このアプリでは旅行用、起業資金向け、欲しい物の購入用など好きな目標を設定し、それに向けた貯蓄ルールとしてラウンド化、一定期間に一定金額、特定の出費項目が通常を下回った金額といった方法を選択できる。さらに同じ目標を共有する利用者間で情報をシェアし、互いに競い合うこともできる (Crosman, 2018b; Helling, 2022)。

Qapital のサービスは、すでに苦痛を強くない貯蓄の促進をデビットカード支出に組み込んでおり、ゲーム的な性格も強い。この Qapital と同じような貯蓄機能を提供しながら、支出管理にも利用されているのが Truebill (現 Rocket Money) である。このアプリでは、多様な目標に向けた自動貯蓄ができるが、小切手口座に残す最低残高の設定もでき、その水準に近づけばルールに従った自動貯蓄が一時停止する。これに加えて、Truebill では携帯電話やケーブル TV などで最良の料金を獲得するための交渉機能があり、それらを含めて定期的な支払いを行っている先を一覧し、望まない契約を終了することができる (Crosman, 2018c)。

消費者の資金管理に対するニーズに対応する上で、この定期的な支払いの把握が重要である。家賃、電話、ネット接続、光熱費に加え、現在ではサブスクリプション型のサービスが増えており、これらの支払時期と金額を把握しておかなければ、超過引出に陥ってしまう恐れも高まる。PayNearMe が 2021 年 4 月に行った調査によると、それまでの 1 年間で生じた請求書支払いの遅延は、資金不足が理由というよりも、期限を忘れていたり、そもそも請求書を見ていなかったことによる方が多かった (Fitzgerald, 2021e)。

そうであれば、期限が迫った請求書について通知したり、それぞれの請求書支払いに向けて自動的に貯蓄するサービスは有用性が高い。また、サービスを提供する側からしても、定期的な請求書に対する消費者の支払い状況を把握しておけば、超過引出を許容したり、与信を提供するのも容易になると考えられる。これは請求書の支払いが信用スコアの向上に貢献することを示唆する。従来の信用スコアではこうした情報が考慮されていなかった。この点も既存の銀行とフィンテックの差につながっている。

例えば Fair Isaac によると、2018 年時点で FICO が 650 点未満の米国人は 6000 万人、スコアを持たないのは 5300 万人であった。通常これらの層に既存の銀行は与信を提供しないが、フィンテックは両方の層をターゲットにしている。そのために、フィンテックは住所を変える頻度や公共料金の支払いなど、既存の信用スコアには含まない情報も活用する (Andriotis and Rudegeair, 2018)。こうした新たな基準作成に早い時期から取り組んできたのが、Moven を創設した Brett King であった。King は新たな基準について次のように説明している。「過去にどれだけ返済したかは、将来のデフォルト確率を予想しないかもしれない。失業すれば信用スコアが高くても返済できない。我々は先行指標にも注目する。最良の先行指標は、支出を管理できているかどうかだ」(Crosman, 2013)。

ネオバンク簇生は信用履歴構築サービスの豊富化を伴った。上述のように Dave や Bright は信用履歴構築サービスを手掛けている。Varo も当初証拠金が不要な担保付きデビットカードを提供し、請求書支払いに必要な資金を隔離口座に蓄積しながら支払いを実行できるようにすることで、顧客の信用履歴構築を後押ししている (Wack, 2021b)。Petal の場合は、つないだ銀行口座や支払いアプリのあらゆる情報をかき集めて、履歴が少ない若者にクレジットカードを提供している (Adams, 2017; Aldrich, 2019)。

ここで、信用履歴が少なく、クレジットカードを持つことが困難であった層は、親世代ほどの所得がなく、多様なアプリを利用することで資金状況の把握が難しくなるため、超過引出に直面しやすい層であることを想起されたい。つまり、この層には今後の米社会で主流となっていく世代が含まれている。したがって大手米銀でもこの層を無視することはできない。ここに来て大手米銀も従来は証券化の共通言語であった FICO から徐々に離れ、独自のデータとスコアを利用し始めた (Andriotis, 2021a)。それに伴い、ライバル間でも情報を交換するよう、信用調査会社に加え、Plaid や Fincity などのアグリゲータとも協力する方向で議論を進めている (Rudegeair and Andriotis, 2021)。

一方、既存の銀行に重い腰を上げさせたネオバンクはというと、すでに飽和状態にある¹¹⁾。もともとネオバンクという言葉が出始めたころから、交換手数料への依存が持続可能かどうか疑問視されており、Simple は BBVA に身売りした (Crosman, 2014)¹²⁾。第二世代と呼ばれる Chime や Varo などは、第一世代が全て独自で開発しなけりなかつた支払い、取引データ収集、信用力評価などのソフト供給業者の生態系が形成されており、消費者がデジタルに慣れたことで、より大きく成長できた (Ehrbeck, 2021)。また、銀行インフラを安価に利用できるため、既存の銀行のように幅広い顧客層を対象としなくても低コストを生かして生き残ることができるとの見方もある。それでも、ターゲットにする層がいつまでも限定的なサービスを利用し続ける保証はなく、再編は不可避との見方が多い (Crosman, 2020i)。履歴構築サービスが普及していれば、なおさら消費者が履歴を構築した後の対応が求められる。

実際、再編は進みつつあり、2021 年にはフィンテック間の合併でサービスを多角化するものが多発している。Avant はネオバンクの Level とその親会社 Zero Financial を買収し、オンライン貸出に加えて小切手口座とデビットカードを提供出来るようになった (Crosman, 2021d)。他のオンライン貸し手 Oportun は Digit を買収している (Crosman, 2021j)¹³⁾。住宅ローン大手で自動車ローンも手掛ける Rocket は Truebill 買収を発表した。同社は、これにより顧客が金融全体を管理する上で中心的な目的地を生み出す目標に近づいたとしている¹⁴⁾。住宅ローンに関しては、顧客にレシート管理ツールの Sensibill を提供して使途特定を支援するデジタル専門 Quontic Bank が、請求書の支払い能力や頭金の貯蓄能力などを審査に利用している例がある (Crosman, 2020a)。Rocket の場合でも、Truebill を利用した貯蓄実績が審査に利用されると考えられる。Avant による Level 買収、Oportun による Digit 買収にも同じ効果が期待できるであろう。

フィンテックの再編でより目立つのは BNPL 関連であろう。2021 年に Klarna は仮想モールの Haro を買収し、Klarna を受け入れる小売りのモール出店に道を開いた。同社はその後しばらく後にも位置情報を利用して割引を提供するアプリの Stocard を買収しており、小売りの販促支援に力を入れていることが分かる (Adams, 2021g)。Klarna が旅行計画サイト Inspirock を買収したのもこの年であった。さらに同じ年に Klarna は Stripe と提携し、

Stripeで支払いを受け入れる小売りに、自社のBNPLを提供出来るようにした(Adams, 2021p)。

これに対してAffirmの動きはさほど目立たないが、2021年にBNPLを併用できるデビットカードを導入し、カードを受け入れているところならどこでも自社のBNPLが利用できるようにした(Fitzgerald, 2021a)。しかし、注目すべきはAffirmが2016年にPFMのSweepを買収していることである。Sweepのアプリは消費者が今後やってくる支払いのタイムラインを表示することができる(Wack, 2016)。このタイムラインに分割払いも組み込まれる訳である。そしてAffirmはデビットカードも組み合わせる形で、2022年にスーパーアプリを発表している。このアプリを利用して、消費者はAffirm支払いとAffirm貯蓄口座の管理、支払い履歴や予約と貯蓄状況の閲覧、小売りからの特典管理ができる¹⁵⁾。

このスーパーアプリ提供は多くの企業が目指すところであり、かなり知名度があるところが乗り出している。2021年にBNPL関連で大きな話題となったSquareによるAfterpay買収も、Cash Appのスーパーアプリ化に向けた動きと評価されている(Demos, 2021d)。もちろんBNPL最大手でもあり、消費者向けサービスではSquareを凌ぐPayPalもスーパーアプリを構築しており、米市場で包括的なビジョンを明確にしたのはPayPalが初めてとすら言われている(Wack, 2021a)。このスーパーアプリはすでに公開され、今後は投資機能などが追加される予定である(Adams, 2021l)。

支払いサービス会社Payverisの革新責任者Marcell Kingは、ニッチなアプリを開発するフィンテックが、ホワイトレーベルか独自ブランドかは別にして、スーパーアプリに搭載されるようになる可能性を指摘している(Muhn, 2021)。このスーパーアプリがどれだけ成功するのか定かではなく、どれだけ機能を集約するのが適切なのかも不明である。しかし、消費者にとって自らの収入と支出を包括的に把握し、それに基づいて消費と資産形成を行う必要があることは間違いない。PFMを包摂するサービス多角化の動きは、収益を確保しながらそのニーズ全体に応えるための試みと換言できる。この試みを実現させるには、複数の機能を単に寄せ集めるだけでなく、それらを連携させなければならないのは当然である。

4.4.3 事業間と消費者間の支払いサービス融合

消費者の間でPFMが普及するようになった流れは、支払いでのカードを含む非現金の利用と不可分である。多様な支払いアプリの利用が資金管理のニーズを高めたという以前に、現金でのやりとりをPFMのアプリと連動させるには、レシート撮影などの手間がかかる。事業についても、財務管理のデジタル化と支払い手段のデジタル化は切り離せない。アメリカでは長らく小切手が事業による支払い・受取の中で大きい比重を占め、それが財務管理効率化の障害となってきた。コロナがそうした支払い慣行見直しを促し、現在では多くの企業が支払いを戦略的にも重視するようになった¹⁶⁾。

もちろん、財務管理と支払い手段のデジタル化の流れはコロナによって突然始まった訳ではない。少なくとも金融危機後における Citi の大手多国籍企業向け財務サービスを中心とする戦略へのシフトでは、デジタル化の推進が顧客獲得の鍵を握っていた。しかし、近年の急速なデジタル化へのシフトは、個人向け金融の世界で生じてきた変化が事業向け金融の世界にも浸透してきた面が大きいと考えられる。そして、その浸透の経路として重要なのが個人事業やそれに近い規模の小規模事業である。

FIS の 2017 年報告書によると、中小事業は消費者よりもデジタル銀行取引の導入で先行していた。それは消費者としてデジタル利用を先導しているのが X 世代とミレニアルであり、これら世代が米労働力人口の 2/3、中小事業の創業で半分を占めるためと説明されている。これら世代が牽引する中小事業は日常的な支払いを重視する。彼らは消費者からの受取も、納入業者への支払いも、できる限り簡単で、継ぎ目がなく、迅速であることを望む¹⁷⁾。中でも迅速さは資金繰りに直結する。そのため自らも納入業者への支払いを迅速に行おうとするようである。この報告書では中小事業の 40% が過去 30 日に納入業者への支払いに P2P を使っていた。そして中小事業で 40% は Zelle を利用し、37% は Square Cash や Venmo など銀行以外の P2P を利用していた¹⁸⁾。

調査の数字から、小規模事業の B2B 支払いで P2P がどれくらいのシェアを占めるのかは分からない。しかし、P2P の利用が PayPal 登場時に比べてはるかに広がっていることを考えると、C2B に加え、B2B も利用増加の牽引力になっていると見て間違いないであろう。また、PayPal や Square はオンラインと対面でフリーランスの個人を含む小規模事業がカード支払いを受け入れられるようにしてきたし、それらを含む支払いファシリテータは多様な支払いの受け入れ能力を構築していた。もちろん B2B でもカードは利用されている。つまり、小規模事業の支払い環境にかなりデジタルが浸透している。

そうすると、資金管理のデジタル化も容易になる。ここでも個人の体験が事業に影響を及ぼす。Aite Group の調査担当 Christine Barry は「銀行は古く性能が悪いオンライン現金管理でも、B2B が複雑であることを言い訳にしてきた。顧客はもう言い訳を受け入れない。今ではリテールや個人と同様の利用者体験を期待する」と指摘している (Heun, 2015)。上述のように個人向けには多様なデジタル銀行や PFM 関連のアプリが競い合っていた。これらに慣れ親しんだ消費者は、仕事の場面でも同じ使い勝手を求めるということである。

2010 年代の半ばには第二世代のネオバンクが登場し、デジタルに慣れたミレニアル世代の顧客獲得を競うようになっていた。そこに登場したのが起業家や小規模事業をターゲットにしたネオバンクである。その一つに Bank Novo がある。創業者の Tyler McIntyre は Novo 設立の理由を次のように語っている。「起業家の世界にしばらくいた。関わった全ての会社に B/S があり、資金の出納がある。QuickBooks などを使って照合しなければいけなかった。全ての事業部分を統合できたが、銀行業はその例外。常に分断されていた。銀行業については銀

行支店に行く必要があった。電話する必要があった。紙の明細が送られてきて、どんな取引だったか解明しなければいけなかった。銀行は難点だった。そこでアイデアが生まれた。テックができる銀行ではなく、銀行業ができるテック企業を作る必要があった」(Adarlo, 2018)。

2010年代の末には同じく小規模事業をターゲットにするデジタル銀行が増えていた。その中には NorthOne、Joust、BlueVine、Rho Technologies が含まれる。これらの銀行の特徴は、まず来店無しにデジタルで口座を開設でき、基本的な手数料が低いことである。Javelin Strategy & Research の調査では 2020 年に米銀上位 30 行の内デジタルで口座開設が可能なのは 8 行のみであったが、BlueVine は 60 秒以内に小切手口座を開くことができるようにしていた。また BlueVine の CEO、Eyal Lifshitz は、小規模事業が年間に基本的な銀行手数料として平均 400 ドル支払っているのに対して、BlueVine はワイヤー送金に少額の手数を課している以外は無料で、小切手口座には 1% の利息を払うと話す。Rho の場合はワイヤー送金が国際取引でも無料で、外為に 0.5% の手数料を徴収しているだけである (Crosman, 2019d; Cross, 2020a)。

事業向けデジタル銀行のもう一つの特徴は、ミレニアル世代の事業主が利用する会計の Xero や QuickBooks、E コマースの Shopify、支払いの Stripe などのソフトを銀行プラットフォームに統合できることである。Aite-Novarica の調査によるとミレニアル世代の 42% は、利用するソフトに銀行データを手動で取り込むことに苦戦していた。NorthOne の COO、Justin Adler によると、顧客からの最大の要望は、まず NorthOne に行くので、そこに事業運営に利用する 10-12 のソフトのできるだけ多くを集めてほしいというものであった。そして、顧客が通常の銀行から NorthOne に乗り換える主な要因は、より良いモバイル体験、迅速なサービスに加え、ソフトの統合であった (Cross, 2022a)。

このソフト統合は、会計ソフトを通じて情報を集約し、全ての財務活動を一カ所で管理できるようにする。NorthOne の CEO、Eytan Bensoussan は「何よりもまずやろうとしていることは、事業主が 2 週間で資金繰りに詰まり、今運転資金を探さないといけないなら、それが見えるようにすること。72 時間前なら、何にでも飛びついてしまう」とその重要性を説明している (Crosman, 2019d)。

こうした基本的な資金状況の把握だけではなく、さらに詳細な口座の分析も可能である。Bank Novo の McIntyre は、Bank Novo を 3 ヶ月利用すれば、口座活動の実態を提供するようになるという。典型的な通知は、今月のどの支出が前月比で 20% 増えているかというもので、2019 年からは、この 3 ヶ月でいくらコーヒー代を使ったかといった質問も可能にするということである (Crosman, 2018d)。デジタル銀行ではないが、財務に関する質問については Digits という会社が Google のように検索できるソフトを提供している。このソフトは QuickBooks と接続することにより全ての財務履歴から事業に関するあらゆる要素を特定する。例えば Uber で検索すると、Uber との取引履歴と傾向が分かり、使いすぎているか確認で

きる (Crosman, 2021g)。

財務活動のデータを集約し、口座分析が容易になることは、小規模事業に資金の効率的な利用を促すだけでなく、外部資金へのアクセスも容易にする。従来、小規模事業にとって事業カードの利用は難しかった。銀行は事業カード提供に事業主の個人保証を求め、それで事業カードの利用が可能になっても支出限度額は小さかった。そのため事業主は個人のクレジットカードを事業目的に利用することが多かった。しかし個人カードを利用すると、支出を会計システムと連動させることはできない。ちょうど事業向けデジタル銀行登場と同じタイミングで、Brex、Jeeves といったフィンテックが、顧客の会計記録にアクセスし、信用力に応じた事業カードを発行し始めた (Arnfield, 2021c)¹⁹⁾。現在では事業向けデジタル銀行の Rho も事業カードを発行するようになっている (Bruene, 2022)。

事業が利用する会計ソフトなどに貸出機能を埋め込む Fundbox も多様なデータを利用し、小規模事業向けに運転資金を提供する。利用するデータは会計システム、請求書システムなどの内部記録に加え、PayPal など支払いサービスからスクレイピングしたものも含まれる。Fundbox 事業責任者 Sebastian Rymarz は 2018 年に「事業主の FICO は代理変数になる。しかし 2018 年になった今、もう少し良い評価ができる。利用可能なデータは増えているので」と語っている (Crosman, 2018a)。このように、従来は事業主の信用力に依存することが多かった小規模事業向け金融が、事業活動そのものの評価に基づくものへと変わってきた。しかも、PayPal や Square の運転資金ローンとは異なり、支払い処理業者と同じ相手にローンを求める必要もない。

以上のような小規模事業向け財務管理と与信サービスの充実が、近年における事業関連支払いと財務管理の急速なデジタル化の起爆剤になったのは間違いない。ただし、小規模事業向けネオバンク簇生の土台には、既存の銀行、PayPal や Square といった支払いファシリテータ、そして会計、B2B 支払い、新種データ利用の与信を個別に提供してきた業者によるデジタル化に向けた取り組みがあった。その上にネオバンク簇生という新たな競争環境が発生し、既存のプレーヤーがその環境への適応行動をとる。この相互作用こそが、事業活動のデジタル化をより広範なものにしたと考えられる。

多様なデータを利用した信用履歴の薄い借り手向けローン自体は、2010 年代初頭から CAN、LendingClub、Kabbage などが手掛けていた (Adams, 2012b)。Kabbage の場合は、Amazon や eBay といったサイトでの販売情報と、UPS での配送情報を利用していた (Crosman, 2012)。この Kabbage に 2010 年から投資を始めた BlueRun Ventures の Jonathan Ebinger は、2019 年に Kabbage と中小企業ローンで競う OnDeck などとの差について質問され、次のように応えている。「OnDeck と Kabbage の事業は別の方向に進んでいる。Kabbage は中小企業のキャッシュフロー管理に焦点を当てるようになっている。貸出はその一部だ」 (Crosman, 2019a)。

Ebinger による評価を現実化するかのようになり、Kabbage は 2019 年に Kabbage Payments サービスを始めた。これは Kabbage が企業の資本ニーズを計算するモデルに基づき、請求書の作成・送付・管理と 24 時間以内の売上代金へのアクセスを可能にするものである (Moese, 2019)。2020 年には American Express がこの技術の評価し、Kabbage を買収した (Crosman, 2020f)。さらに同年、Kabbage は Green Dot と提携し、小切手口座の提供を開始した。Green Dot 側は Kabbage が American Express 傘下に入ったことで潜在力が高まることを期待している (Heun, 2020b)。一方、Kabbage 社長 Kathryn Petralia はこの新商品について、Kabbage のキャッシュフロー商品プラットフォームが American Express の「beyond the card」戦略に持ち込まれたと表現している (Adams, 2021h)²⁰⁾。

上記の Fundbox も、2021 年には支払勘定管理商品の Flex Pay 提供を開始し、2022 年には Visa と B2B 向け BNPL や Visa Direct1 での支出実行など新たな支払い商品導入に向けて提携するなど、多角化を進めている²¹⁾。個人向けでも BNPL を含む貸出業者の多角化が目立つように、事業向けでも貸出と支払いサービスの融合が見られる。

会計ソフトの歴史はかなり古い。Intuit は 1983 年に家計簿ソフトの Quicken で事業を始め、1992 年に会計プログラムの QuickBooks を発売した。1990 年代後半からはパッケージソフト販売からの脱却を目指し、2001 年には QuickBooks Online の提供を開始した (Mallory, 2016)。一時は住宅ローン事業を買収し Quicken Loan として展開するが、2002 年には同事業を売却した (McCaffrey, 2022)²²⁾。これはオンライン事業への転身に資源を集中したことによると考えられる。その後しばらくすると、今度はモバイル化が求められるようになり、2009 年には PFM の Mint、2014 年には請求書支払いアプリ Check を買収するなど、個人向けモバイル金融サービスを強化している²³⁾。

貸出については 2010 年代前半に 10 ほどの貸し手と提供し、QuickBooks からローン申請ができるようにしており、2015 年には OnDeck と Fundbox が QuickBooks 利用者向けに信用枠を提供し始めた (Wack, 2015b)。しかし、当時すでに PayPal や Square が独自データを利用した貸出を伸ばしており、Intuit も 2017 年には QuickBooks Capital を立ち上げ、QuickBooks の強みを生かして直接ローンの提供を始めた (Browne, 2017)。

そして Intuit も 2020 年に Kabbage と同じく Green Dot との提携で小切手口座の提供を開始した。この口座には Google Pay、Apple Pay に接続できるデビットカードと、目的別に資金を通常のデビットカード利用から隔離できる機能が付いている。顧客はこの口座を QuickBooks のその他機能と連動させることで、受取資金の即時口座入金、請求書支払いのスケジュール化と自動照合、今後 90 日間の資金需要予測といった、事業向けデジタル銀行が手掛けるような各種サービスを一通り利用できるようになる (Daniel, 2020; Cross, 2020b)。

Intuit は独自にデジタル銀行企業を提供しながら、QuickBooks の外部接続を継続している。一方、QuickBooks の支払い機能は Bill.com が支援している。Bill.com は支払いスケジュー

ル管理やインボイス作成などの基本的な支払勘定・受取勘定の管理機能に加え、監査記録創出やキャッシュフロー予測といった追加機能の提供によって、2010年代の初頭には既存銀行のオンライン・サービスを脅かす存在になっていた。当時の報道では、FIS、Fiserv、Intuitといった銀行向けコア・ベンダーも全て小規模事業対象の銀行業商品を手掛けているが、Bill.comを含むより小さい企業が請求書、支出報告などに特化した機能で革新を起していると評価されていた(Quittner, 2011b)。

2012年にはBill.comが手掛けるサービスを6つに分類してAPIを開放し、既存の銀行が必要な部分を選択して独自のソフトに組み込むことができるようにした(Adams, 2012a)²⁴。その後、大手銀行でもBill.comのデジタル請求書サービスを自行ブランドで顧客に提供するようになり、2018年にはJPMC、2020年にはWells Fargoがその中に加わった(McGeer, 2018; Crosman, 2020j)。Intuitとの提携は2016年に始まり、QuickBooks利用者が請求書支払いと会計を同期できることから機能を拡充していった²⁵。

QuickBooks その他の会計ソフトに連動した財務管理機能は小規模事業向けネオバンクも提供している。Bill.comは大手銀行や利用者の多いQuickBooksと連携することにより、巨大な販路を確保しようとしているのであろう。しかし、事業関連支払いと財務管理機能を既存銀行経由で販売しようとしているところはBill.com以外にもあり、顧客からのデジタル化需要に直面する銀行によって採用されている。例えばFifth ThirdとTD Bankは、Transactisの消費者向けに電子的に請求書を提示し、多様な支払いの選択肢を提供するサービスを利用している(Alix, 2018)²⁶。Fifth ThirdはMastercardがAvidXchangeとの協力で運営するB2B Hubに最初に加盟した銀行でもある²⁷。このAvidXchangeは、金融業界向けに設計されたクラウド会計パッケージAvidAscendに加え、支払い自動化ソフトや支払勘定管理、支払い承認手続きなどのモジュールを提供する会社である²⁸。

新技術導入に積極的な小規模事業をターゲットにするネオバンク、多角化により広範な市場を目指すノンバンク、特定の技術を他社ブランドで拡販する独立ソフト会社、他社技術を取り入れて顧客のニーズに対応する銀行など。これらプレーヤーの複雑な相互作用により、支払いと財務管理のデジタル化が、個人か事業か判然としないような領域を越えて広がり、それがネットワーク外部性を通じて急速なデジタル化の普及につながったと考えられる。こうしたデジタル化は、P2P、C2B、B2B支払いの融合化を伴ったが、その中に事業から個人に向けた支払いも包摂されるようになっている。

モバイル端末が事業活動でも利用されるようになると、外出時の支出承認が求められるようになる。BofAの場合、CashProのアプリ内で指紋や顔認証による承認を可能にした(Yurcan, 2018)。これに対して、Bento for Businessは、事業カードで従業員がいつ、どこで、どれだけ支出できるのかを管理し、支出の結果をQuickBooksなど会計ソフトと連動させる手段を開発した(Crosman, 2018d)²⁹。ここで、カードを支給される相手が必ずしもその事業カー

ドを利用する会社の従業員である必要は無い。例えば Green Dot は、Apple、Uber と協力し、Uber 運転手向けにバックアップ残高が付いたデビットカード発行を開始した。運転手はこの残高を利用して、客を乗せる前に給油ができる (Wolfe, 2018)。このカードは Uber 運転手が自ら選択して持つが、同様の仕組みは事業カードでも可能である。

他社ブランドによるカード発行を支援し、支払い処理を手掛ける Marqeta は、カードの動的支出コントロールも可能にしている (Adams, 2021b)。この支出コントロールの機能を利用した例が DoorDash の Red Card である。DoorDash の配達員は Red Card を配付され、そのカードを使って注文があった料理を店舗で購入する。この時の購入品と金額が、顧客からの注文と一致した場合だけ支出が承認される³⁰⁾。

動的支出コントロールは、事業カードの支出を人物単位で、支出のタイミングに応じて必要な金額だけ承認できるものであるが、このようにギグ労働者の経費精算にも利用できる。ウォレットと仮想カードを組み合わせれば、さらに多様な用途も考えられる。JPMC 事業カード責任者の John Skinner は、「Marqeta のウォレットに押す機能が、仮想カード支払いに新たな次元を付加する。Marqeta があることで、仮想カードの新たな用途をもたらす。例えば災害救援ボランティアへの支払い促進や、面接を受ける人間への交通費支払いなど」と指摘している (Heun, 2020a)。

Marqeta の例は、事業から個人に向けた支払いが、C2B、B2B 支払いと同列に財務管理のデジタル化に包摂されるようになったことを示す。そしてその土台には、モバイルウォレット、トークン化と仮想カード、非接触支払いの受け入れといった技術がすでに実用化されていたことがある。

4.4.4 オープン銀行業に向けた金融インフラの進化

消費者向と事業向けが連動する形でリテール金融サービスのデジタル化が急激に進展したのは新興フィンテックの簇生によるところが大きい。しかし、新世代フィンテックの活動は旧世代フィンテックや既存金融機関による取り組みを引き継いでいる。また、相次ぐ新規参入と既存プレーヤーによる適応行動の連鎖があればこそ、デジタル化が金融業界全体を飲み込む大きな波になったと考えられる。そして、この連鎖反応を通じて、金融インフラも新たな競争分業構造を支えるものへと進化することになる。

インターネットが登場し、銀行を含む金融サービス企業が顧客にオンラインでの口座アクセスと情報のダウンロードを可能にすると、アグリゲータが登場し、個人は複数の口座情報を集約したサービスを受けることが容易になった (野村総合研究所、2002、216 頁)。ネオバンクを含む多くの新興フィンテックは、アグリゲータを通じて顧客の銀行口座情報を取り込む。アグリゲータはその情報収集にスクレイピングを利用してきた。2010 年代の半ばになって、銀行は API を外部公開し始めたが、その動機の一つにはスクレイピングの代替策を提供し、ア

アクセスできる相手とデータを特定できるようにすることがあった (Crosman, 2015)。これ以降、銀行は API 接続を推進し、アクセス管理を強めた³¹⁾。

アグリゲータとの API 接続は、銀行にとって販路拡大になっているようである。Wells Fargo の仮想チャネル支払い責任者 Ben Soccorsy は、API がスクレイピングの代替となるだけでなく、顧客のアプリ利用を銀行と結びつける役割も持ち、顧客に商品を届ける新たな方法になると話している (Crosman, 2020c)。米ではフィンテックに情報を提供するための API を創出し、維持するためのコストに抵抗する銀行もある。そうした態度に対して、支払いサービスのフィンテック Alacriti の Mark Ranta は、シカゴ連銀が開催したシンポジウムにおいて「銀行は更新に報酬を求めるのではなく、状況に合わせて変化する機会とみるべき」と発言し、他のパネリスト達も受け入れなければ取り残されると話していた (Heun, 2021b)。

銀行が API を開放する動機には、フィンテックに顧客の口座情報を提供する方法の管理だけではなく、技術革新の推進や、顧客による銀行サービスの独自仕様化を可能にすることも含まれる。技術革新の試みには、Citi が Citi Mobile Challenge を開催し、参加者にサンプルデータを提供してアプリの開発を促したり、BBVA が Dwolla に認証・支払い API を開放して、共同でトークン化の方法を開発するといった例がある (Crosman, 2015)。これら新技術の開発にせよ、顧客による銀行機能の取り込みにもせよ、変化を受け入れなければ取り残されかねないという主張の根拠になる。

また API 開放は銀行からフィンテックに向けた一方のものではない。上述のように Bill.com や AvidXchange など、特定の機能を銀行商品に取り込むために銀行が外部の API を利用することも多い。さらに、Pitts (2021) によれば、これまで銀行が一方的にフィンテックに対して口座情報を提供すると考えられてきたが、消費者のフィンテック利用の増加にしたがって、銀行側にも顧客のフィンテック口座情報を取り入れるニーズが生じる。OCC が Project REACH において、銀行に外部データを取り込んで信用履歴の薄い借り手も引受ができるよう促しているように、米規制当局もオープン金融を双方向と見ている (Pitts, 2021)。

ただし、API 設計の標準化に向けた取り組みが始まったとはいえ、まだ個別性が高く、接続に特化したサービスが求められている³²⁾。そもそも、接続目的と方向性の多様性を考えると、適切な相手を見つけ出すだけでも容易ではない。そこでデータ共有のハブとして、アグリゲータの重要性が高まっている。一口にアグリゲータといっても得意分野はあり、例えば Codat は Zettle、Stripe、Square などの支払い処理業者と統合することによって POS、E コマースデータを獲得している (Arnfield, 2021a)³³⁾。それでも、やはりニーズが高いのは幅広い金融機関の口座情報を一カ所で集められる場所であろう。

この広範なハブを狙うところに Akoya がある。Akoya は Fidelity Investments がスピンオフしたデータ共有部門であり、新たな所有者には大手銀行と TCH が名を連ねた。Akoya は銀行にダッシュボードを提供し、銀行の顧客が口座にアクセスを求めている先を一覧できる

ようにする (Crosmán, 2020d)。この Akoya に TCH が出資したことに対して、アグリゲータとフィンテックの団体 Financial Data and Technology Association North America の事務局長 Steve Boms が、Akoya によって消費者の金融データが集約され管理されるようになると、消費者や小規模事業が共有を認めた場合であっても、外部からのデータへのアクセスが制限される可能性があり、金融サービス技術における競争と革新にとって重大な脅威になるという声明を出した³⁴⁾。

Akoya のデータ共有ポータルには U.S. Bancorp、JPMC、Wells Fargo など、新たに所有者となった銀行が参加を決めている。しかし、他にもデータ共有ポータルを目指すところもあり、中でも Plaid は 5000 社のフィンテックとサービス契約を結ぶアグリゲータの大手である (Crosmán, 2021h)。銀行とはスクレイピングを巡って対立を繰り返してきたが、JPMC や Wells Fargo などの大手とは API でのデータ共有合意を締結した。また Visa や Square で経験を持つ Ginger Baker を採用し、銀行を顧客に取り込むことに注力するようになった (Crosmán, 2021b)。そして、2020 年 5 月には Plaid Exchange を立ち上げて、銀行が独自の API によって Plaid を利用しているフィンテック顧客に接続できるようにし、同年 9 月にはデータ更新をリアルタイムで行うことができるようにした (Brown, 2020)。

こうして見ると、大手銀行による Akoya への出資は、Plaid に対する牽制ではないかと思えてくる。Plaid によって消費者の金融データが集約され管理されるようになれば、大手銀行にとって重大な脅威になると考えられる。ただ、アグリゲータが情報共有のハブになる状況に対しては、銀行よりもカードネットワークの方が強く脅威を感じている可能性がある。一つにはアグリゲータが口座アクセスへの認証情報を抱えており、それをカード以外の支払いに利用できることがある。例えば上述のように Stripe は ACH 支払い受け入れに対応するようになるが、それは Plaid の認証技術を利用したものであった³⁵⁾。しかし、それ以上に、API が多角的に各種金融機関を接続し、事業間と消費者間の支払いの融合を実現する世界は、その中でカードが利用され続けるのか全く不透明な世界である。

そのため、カードネットワークはオープン金融の世界に対する対応を迫られる。2020 年には Visa が Plaid 買収で合意した。これは Visa がオープン銀行業、オープン支払い革命を可能にするプラットフォームになろうとする動きだと評価されていた (Baker, 2020)。この合併は司法省によって差し止められ、Visa は裁判が長引くことを懸念して断念した (Kendall and Andriotis, 2021)。そして、この合併が EU では承認されていたため、今度は米当局の発言権が及びにくいストックホルム拠点のアグリゲータ Tiny を買収した (Adams, 2021c)。Mastercard はというと、Visa が Plaid 買収で合意したのを受けて、Plaid に次ぐ大手アグリゲータである Fincity 買収を発表した (Crosmán, 2020e)³⁶⁾。

もちろん、カードネットワークによる新たな環境への適応行動はアグリゲータ買収に限定されない。例えば Visa は 2018 年に国際資金移動サービスの Earthport PLC 買収を発表した。

この会社は2014年からRipple社と提携して分散台帳を利用したリアルタイム国際送金を開発しており、2016年にはその分散台帳利用のGatewayサービスを開始した。これにより金融機関は単一のAPIでRippleの分散台帳にアクセスできるようになった³⁷⁾。VisaはEarthportの技術を銀行口座間の直接資金移転サービスVisa Directの国際化にも利用している(Marek, 2021)。

さらにVisaは2021年にRevolut、Monzo、Dwollaなどを顧客に持つ国際支払いソフト会社Currencycloud買収に合意している(Adams, 2021e)。このCurrencycloudは2018年にGlobal Collectionsを立ち上げ、国際銀行口座番号と仮想口座番号を使ってドルとユーロの国際送金を国内送金と同じように実行できるようにした³⁸⁾。Visaはすでにトークン化を利用して国際銀行間の直接資金移転を可能にするB2B Connectサービスを提供しており、そこにCurrencycloudが加わることになる。VisaのCEO、Afred Kelyは、これはコルレス無しの国際支払いを実現する能力を提供してくれると語っている(Adams, 2021f)。

Mastercardも国際支払いの分野を強化している。同社は国際B2Bの即時支払いであるMastercard Track Business Payment Serviceを提供しており、2021年にBarclaysが大手銀行として初めてこのサービスを欧州で開始した。Track BPSはVocaLinkとNets、および米TCHが構築したRTPの技術を基盤にしている(Fitzgerald, 2021g)。VocaLinkとNetsはともにMastercardが買収した欧州の銀行口座間資金移転サービス事業である³⁹⁾。このようにサービスは国際的な銀行口座間の直接移転に対応している。そして米での販売協力先にはAvidXchangeを含む複数のフィンテックが含まれている⁴⁰⁾。

国際支払いには国境をまたいで多くの銀行口座をカバーする必要があり、また事業関連の支払いサービスを提供するフィンテックには国際支払い機能をアプリに組み込むニーズも大きい。さらに複数地域での法令遵守やリスク評価など、必要な技術も多い。国際支払いの分野がカードネットワークのオープン金融化に向けた対応で重点分野になるのも無理はない。

このようにカードネットワークが新たな競争環境への適応を迫られる中、既存のカード処理会社も状況を座視するわけにはいかない。2010年代の後半にはカード処理業界でも大きな再編があった。2017年には米カード処理でFirst Dataの上を行くVantivが、英の主要加盟店処理業者Worldpayを買収した。英米間の合併ではあるが、Vantivの狙いは英事業ではなく、グローバルなEコマース取引だと見られていた(Davies, 2017)。前掲表11を見ても、2018年には新生Worldpayが米加盟店業務で首位になったことが分かる。そして2019年にはFISがこのWorldpay買収で合意した。この年はFiservによるFirst Data買収合意もあった。この2件はともに金融機関向けに幅広いシステムを提供する業者と、加盟店向け支払い処理業者の合併という性格を持つ(Demos, 2019a)。

こうした業界再編の展開は、もはやカード処理業界内部の集中だけでは、Eコマース取引の獲得には不十分であることを示唆している。支払いファシリテータの活動も国際化しており、

それらは総合的な事業サービスを提供している。また上述のように POS での支払い受け入れは、ますます P2P や B2B の支払いとの境界が不明瞭になっている。カード処理業者もこうした環境への適応を迫られているのである。

FIS の場合は Worldpay の小売り関係も組み込んだ、世界規模のネットワークを構築しようとしている。その一環が 2021 年に立ち上げた RealNet で、ACH、ワイヤー、カード、各国のリアルタイム支払いシステムなどから、最適なルールを選択するシステムである。まだ各国での送金免許取得や複数の提携先との双務的な契約など残された作業は多いようであるが、Celent のアナリスト Gareth Lodge によると、リアルタイムが継目なしに機能する例はなく、実現すれば FIS が世界初になるとのことである (Fitzgerald, 2021d)。Fiserv も多チャンネル商業に B2B を含む多様な支払いの受け入れを世界規模で可能にする Carat を導入している (McGranahan, 2020)。

さらに Fiserv や FIS は取引先の金融機関をフィンテックとつなぐ活動もしている。小規模な銀行はフィンテックの機能を自行システムに取り込もうとしても、デューデリジェンスから接続の開発まで負担が大きい。それを Fiserv などのコア・ベンダーが支援するようになっていく。ベンダーの 1 社 Finstra は FusionFabric.cloud を立ち上げている。金融機関はこのアプリで 180 のフィンテックから国際送金や請求書支払いなど必要な機能を探し、すぐにそれらを実行できる。これとは逆に FIS は Fintech Referral Network により、銀行免許の必要な活動を手掛けようとするフィンテックが提携する銀行を見つけるための支援をしている (Cross, 2021c)。オープン金融における提携関係のハブをめぐる争いに、既存のシステム・ベンダーも参加しているのである。

以上、オープン金融化に向けた金融業界における競争分業構造の変化にカードネットワークやカード処理業者、コア・ベンダーも巻き込まれ、それぞれ支払いサービスのインフラを更新しているのを見てきたが、それと並行して支払い高速化に向けた動きがあることにも触れておかなければならない。

アメリカでは高速化への取り組みが他の主要国に比較して遅れており、ようやく 2017 年に TCH がイギリスの銀行間高速移転システムを運営する VocaLink の協力を得て、RTP 稼働を開始した (中島、2018、7 頁)。この背景にはリアルタイム支払いに対する需要の高まりと、P2P 利用の拡大がある。2017 年には FRB の Powell 議長が講演で、支払い会社が閉じたネットワークでリアルタイム支払いを提供しているが、広範な層が恩恵を受けるには銀行システムの参加が必要だとの見解を述べていた。この時に支払い会社は名指しされていないが、PayPal や Venmo を指すと受け止められている (Wack, 2017c)⁴¹⁾。

RTP は当初、どのように収入を得る方法で利用できるか疑問視されていたが、2019 年には JPMC がフィンテック支援に利用し始めた。その一例が Digit 顧客が Digit 口座から銀行口座に即時資金移転できるようにするサービスを支援することである。これにより Digit 顧客は

銀行口座における超過引出を避けることができる。Digitはこのサービスに1件99セント課金する(Crosman, 2019b)。

コロナ流行からはRTP利用が急速に広がった。PNCのChirs Wardによると、2020年前半にはPNC経由でRTPを恒常的に活用する企業が一握りしかなかったが、2021年には250以上になっており、デジタル化の伸展によって即時の資金を求める動きが顕著になった(Adams, 2021a)。この2021年には主要銀行がRTPを使った請求書サービスを立ち上げている。8月にはJPMCが企業顧客向けにRequest for Payを立ち上げた(Adams, 2021j)。そして9月にはBNY Mellon、Citi、Verizonが同様のサービスを発表した。このサービスはBNY MellonのReal-Time E-Bills and Paymentsを通じ、Citiに口座を持つ消費者がVerizonの料金を即時に支払うことができるようにするものである(Grotta, 2021)。

まだ同様のサービスを提供する銀行は一部に限られているようであるが、潜在的な用途は広い。PNCのChris Wardは、給与支払い側が顧客から素早く資金を受け取ることができ、流動性の不安がないタイミングで事業間の資金移動ができると、流動性管理におけるリアルタイム支払いの可能性を語っている。またTCH商品革新責任者Peter Daveyは、TCHが次の目標としてインボイスを銀行ERPと会計システムに接続することを挙げており、それが実現すればRequest for Payが事業取引向け支払い承認の一部になると指摘している(Adams, 2022a)。他に先駆けてRTPの用途を開発しているところは、こうした可能性による潜在的な利益が、超過引出手数料の減少による損失をはるかに上回るとみているのであろう。

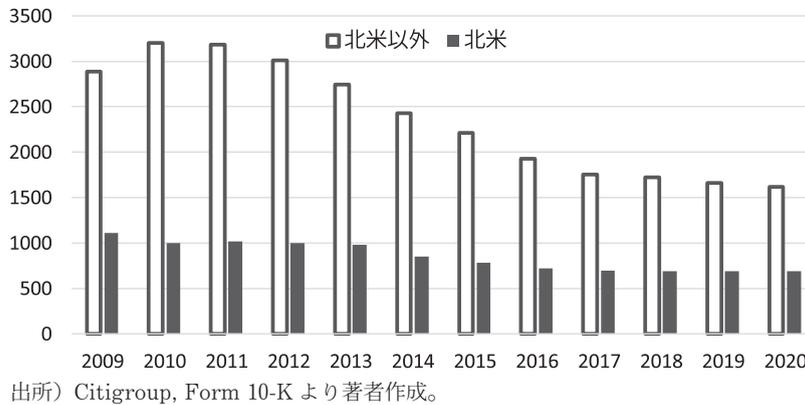
4.5 Citiのリテール銀行業改革

4.5.1 リテール業務の統合とチャネル再編

最後に、リテール金融業界の劇的な変化と、Citiのリテール銀行業改革との関係性を考察する。図24はリテール部門の支店数を北米とそれ以外に分けて見たものである。国外では多くの市場から撤退したことに伴い、支店数も劇的に減らしている。リテールでは資源を国内に集中するということがあったが、北米でも他の大手と比較すると少ない店舗数をさらに削減している。Citiでは2013年から元McKinseyのDavid Chubakがリテール銀行業の運営コスト削減に取り組んできた。その中で国内拠点の大都市への集中や、抵当サービシング業務からの撤退にも関わってきた。それはCitiがリテール業務を富裕層に集中したものへと変革する一環であった(Demos, 2017)。

Citiは支店の数を減らすだけでなく、自動化による人員の削減も推進している。2010年代の後半からは残った支店を、アジアで成功したCitigold会員向けのクラブ的雰囲気に取り替えるようになった(Kandell, 2017-2018)。ニューヨークのミッドタウンには、財産管理担当者のブースがあり、そこに行くまでにCitiブランドのATMが並んでいる支店が複数開設された。そして顧客との接点はモバイルが中心になる。2016年に国内で立ち上げたCitigoldプ

図 24 リテール部門の支店数



プログラムはリテールと投資銀行サービスをモバイル・アプリに統合したものと位置づけられている。Citi リテール部門責任者の Stephen Bird は、それを低コストのサービスモデルと呼んでいる (Broughton, 2017c)。

Bird は 2015 年にグローバル消費者銀行業 CEO に就任し、Amazon、Google、PayPal から製品設計の専門家を採用してデジタル化を推進した。その一つの成果が Citigold 向けスマホ・アプリの更新であった。技術者達が何百もの過程を再設計し、口座開設、支払い実行、カード請求への異議で必要な作業数を削減し、クリックで担当者となつたようにした。ただし、Bird はアプリそのものよりも、文化変革の重要性を強調している。「我々は継続的な革新のリズムを開発している。恒常的に顧客と協力してアプリを向上させ、顧客が求めるサービス、時には顧客が予期していなかった改善に向けて投資することを改めて優先事項に位置づける。我々はこれをシリコンバレーの速度で、しかし巨大な規模で実行している」とのことである⁴²⁾。

モバイルを主要なチャネルにすることができれば、支店や ATM の設置・運営コストを抑制できることは間違いないであろう。そのためにモバイルの使い勝手の良さが不可欠になる。しかし、モバイルを使いやすくすることが、そのまま支店と ATM の削減に直接結びついていない訳ではない。Martin (2021) によると、人々が基本取引で銀行窓口を訪れることはなくなったのに、家計当たりの支店数は 20 年前から変わっていない。また FRB 消費者金融調査では小切手口座開設先の選択要因で支店の立地を最重視する回答者の割合が 43% と、2 位の倍もの数字になっていた。十分便利と考える支店までの距離は広がっており、単一市場向けに必要な支店数は減っている可能性はあるが、他の要因が同じならより密な支店網が市場シェアを高めると考えられる (Martin, 2021)。

Cornerstone Advisors の調査によると、顧客のモバイル・アプリ利用が増えると、それに応じて支店への来店も増えるということであった。そのため、大手銀行は全体として支店数を削減しながらも、新規開設も行っている。例えば BofA は 2021 年に 71 の都市部店舗を開店し、

うち 40 近くは活動都市の拡大を狙うものであった (Kline *et al.*, 2021)。JPMC ではデジタルと支店を一体のものと見ている。消費者支店銀行業・財産管理責任者の Erin Hill は、基本取引で窓口と並ぶ顧客は取引が伸びる顧客ではないため、来店減少が関係を深める能力に影響することはないが、顧客との長期関係の構築には支店が不可欠であり、デジタルだけでは今の成功はないと語っている (Macheel, 2016)。

つまり、重要なのは個々のチャネルの設計ではなく、それぞれをどのように全体に位置づけるかということであろう。同じ事は ATM にも当てはまる。JPMC や BofA は 2010 年代の後半になっても ATM 更新に多額の投資をしている。例えば BofA の場合は、ATM の画面をアプリと同じ見た目にし、操作をスマホで行うことができるようにするなど、アプリと ATM を連携させている (Broughton, 2017b)。大手銀行はモバイル・アプリを主要なチャネルに位置づけながらも、支店と ATM によってそれを補完しようとしているのである。ネオバンクのようにモバイル限定で顧客獲得に成功しているところはあるが、少なくとも現時点では大手と異なるターゲットを持ち、それに対応したアプリの設計になっていることがその要因になっていると考えられる⁴³⁾。

Citi の場合は、支店の増設を放棄した訳ではないものの、2018 年にデジタル専門銀行創設の計画を発表した。提供予定のサービス内容にはデジタル口座開設、複数口座の総合機能、ロボ助言、POS 信用を含む。本体自体のブランドで幅広い層にフルサービスのデジタル銀行業を提供するのは Citi が初めてと報じられている (Demos, 2018)。CFO の John Gerspach はデジタル専門銀行構想について、「Citi の狙いは、新たな顧客を引きつけることに加え、日々の取引のより多くをモバイル機器に誘導すること」と説明している (Peters, 2018)。これは Citi が他の大手よりもモバイル・チャネルの位置づけをより中核的なものに行っていることを示すと解釈できるであろう。

Citi がモバイル銀行業を推進する上で、まずターゲットにしたのはカード顧客であった。Citi のカード保有者は国内に 2800 万人いるが、その 5%未満しか Citi に銀行口座を持っていなかった。一方でそれらカード顧客の 2/3 は支店の近くに住んでいなかった。そこでリテール銀行業務とカード業務を統合し、相乗効果を高めようとした訳である。デジタル銀行業立ち上げ後、Citi は 2019 年初頭に Citi Flex Loan と Flex Pay を発売した。Flex Loan はカード顧客がカード負債残高の一部を 5 年までの条件で固定金利のローンに転換することを選択できるものであり、Flex Pay は POS 割賦信用である。ともにカード部門が手掛けることで、内部での貸し出し競争の抑制を図った。同時に Citi Accelerate Savings の提供を開始した。これは最低残高が無く、2.36%の金利が付くが、小切手口座や財産管理など他の取引と一緒に申し込むことがその条件になっており、顧客との多面的な関係構築を狙っている (Demos, 2019b; Peters, 2019b)。

同年には一部のカード利用者に、小切手口座を開設すると航空マイルを 3 万点付与するプロ

グラムを始め、その対象を広げていくと発表した⁴⁴⁾。カードの還元率も通常の2%のところを、Citiで銀行口座を開設した場合は2.5%にしている (Demos, 2019b)。さらに試験プログラムで、Citigold口座に年間200ドルのリベートを提供し始めた。リベートを得るには、小切手口座でCitiの提携相手に対する繰り返しの支払いを行っていないなければならない。そのリベートでCostco Gold Star年会費の60ドル、Amazon Primeの119ドルを支払うことができる。こうした措置はCitiが繰り返しサービスに結びつけてリベートを提供することによって、より顧客の生活に深入りしようとしているものとして評価されている (Demos, 2019c)。

こうしたカード顧客を狙った販促は一定の効果を発揮したようである。2019年に入って10月までにCitiは40億ドルほどの預金を獲得し、その2/3は支店の営業範囲外からであった。しかし、Keefe, Bruyette & WoodsのアナリストBrian Kleinhanzlは、既存のカード顧客から預金を獲得し終わると、その後Citiは預金の伸びを維持するのが困難になるかもしれないと予想している (Prior, 2019)。Citiは金融危機後のリテール国内回帰でカード業務に注力してきた。2017年9月までの3年間に19億通ものDMを米で発送し、ゼロ金利で顧客を獲得しようとしていた。その数は米国内のカード勧誘DMの23%を占め、どの銀行よりも多かった (Demos and Andriotis, 2017)。デジタル預金の獲得は、こうした出費によって実現していただけないかもしれない。

CelentのアナリストBob Mearaは「銀行はこれまで、クロスセルや販売拡大を支店への来店に依存してきた。そこが最も販売活動が行われていた場所だ。今では口座開設が対面で行われるとは限らない。だからマーケティングにもっと資金を使う必要がある」と指摘する。一方で準大手からは、どんなにマーケティングに投資しても、JPMCやBofAにかなわないとの嘆きが聞かれる。BB&TのCEO、Kelly Kingは「大手銀行は何十億ドルもマーケティングに費やす。それが意見を誘導し、意思決定を誘導し、行動を誘導する」とため息をつく (Peters, 2019a)。支店を無くしても、デジタル・チャネルの販促費がそれ以上に必要になるのであるが、未だ多くの支店をかかえる大銀行でも巨額の費用をマーケティングに充てているのである。

Citiは他の大手よりも支店網が圧倒的に小さいため、外部チャネル利用にそれだけ積極的であると考えられる。Google Payへの小切手口座提供で合意した際に、Citiの米消費者提携責任者Elyse Lesleyは「一部はGoogleやAmazonを恐れているが、我々は生態系の提携相手として歓迎する。これは我々の強みを拡張する機会になる」と語っている (Crosman, 2020h)。しかし、Googleは小切手口座提供の計画を撤回してしまった。Citiでは週に1万人ほどの加入希望があり、合計40万前後になっていたそうであるが、別の口座を紹介しなければならなくなった。Googleで計画変更を決定したのは、その1年少し前にPayPalから移籍したBill Readyで、背景には銀行に競合相手と見なされるようになることを懸念したことがあると報じられている (Rudegeair *et al.*, 2021)。外部チャネルの利用は有力な販促方法であるが、提携相手の意向に左右されることは避けられない。

そして、デジタルの利便性だけで支店の不在を補うことができるのかというそもそもの問題が残っている。Accenture の 2018 年半ばにおける調査では、米銀行顧客で毎週あるいは毎月銀行支店を訪れるのは半分未満であったが、84%は少なくとも年 1 回支店を訪問していた (Demos, 2019b)。この傾向がコロナ流行によって変化した訳ではなかった。Cornerstone Advisors が 2021 年に実施した調査によると、回答者の 38%はコロナ前よりもモバイル・アプリでの銀行とのやりとりが増えた一方で、36%は支店訪問が増えた。ミレニアル世代でも 42%はコロナ前より電話での問い合わせを増やし、42%は支店訪問を増やしていた。その一因はコロナによる金融ストレスで質問が増えたことであると考えられている。同じ調査で、36%は質問の答えをオンラインで探したが見つからず、37%は支店訪問が問題解決に手取り早い方法だと考えた (Heun, 2021d)。

2021 年にはネットで 2927 店と記録的な銀行支店の閉鎖があった。しかし、支店を減らしている銀行でも、支店の重要性を今まで以上に確信しているとのことである。それはコロナ流行で支店が閉鎖されると、デジタルよりも便利という訳でもないのにドライブスルーに顧客が殺到し、ロビーが再開されると人々が戻ってきたからである。2021 年にはネットで支店数が減少する一方で、1000 以上の新規支店が開設されている。コロナ禍でそれほどの新規拠点が開設された業界はほとんどないと指摘されている (Martin, 2022)。

以上の話は多くの場合に銀行のアプリが、仮に普段は便利であっても、いざという時にはいかに頼りにならないかを示唆している。デジタル・チャンネルを中心に位置づける場合でも、サポート体制が整っていなければ、顧客との関係構築は望めないであろう。もちろん、顧客対応も可能な範囲でデジタル化して、コストを抑制する必要はある。近年には顧客がサイト上で担当者とのメッセージ交換やビデオ通話ができる仮想支店が登場している。Citi でも 2017 年にインドで仮想支店を立ち上げてから対象地域を広げ、米にも導入している。ただし、Celent アナリストの Bob Meara は、銀行はデジタルチャンネルを通常の支店体験以上のものにすべきで、そのためには画面共有、書類アップロード、電子署名の能力が必要と指摘している (Cross, 2021b)。加えて、顧客対応の担当者が顧客の状況を理解しておくことも重要になるであろう。富裕層向けでは、求められる理解の度合いが高まると考えられる。

4.5.2 ウェルズ・マネジメント業務とリテール銀行業務

上述のように Citi は国外の多くの市場でリテール業務から撤退したが、それもやはり富裕層に集中する方針の一環であった。2015 年に当時 CEO の Michael Corbat は、国外リテール業務のリストラについて次のように語っている。

Citi が構築したものは、56 カ国でそれぞれ独自の商品と IT サポートを持つ国毎の消費者銀行の寄せ集めだった。そこで都市化とデジタル化の流れに合わせて改革した。地理では国の数ではなく都市を重視し、主要都市での富裕層対応に集中するようにした。またデジタル化では

残った 24 カ国のリテール銀行システムを統合 IT プラットフォームに移した。それにより、顧客の金融状況を包括的に把握することができる統合された銀行を構築した (Lee, 2015)。

富裕層顧客の獲得を争うライバルはグローバル拠点の重要性を強調している。JPMC のプライベートバンク責任者 Brian Carlin は「現地にいることで得られる洞察は、顧客に資産配分と市場イベントへの対応を助言する上で決定的」と話している。また UBS Americas 社長 Tom Naratil によると、グローバル対応が必要なのは超富裕層だけでなく、多国籍企業に投資する富裕層にとっても重要である (Avery, 2017)。

ただし、一般的にグローバル対応が必要な富裕層は、投資銀行関連のサービスを求めるとみられている。Citi Private Bank の CEO、Peter Charrington も、次のように説明している。

Citi のプライベートバンクはもっぱら資産 2500 万ドル以上を対象にしている。マス富裕層市場は規模のゲームで、プライベートバンク事業がリテール部門にある機関では機能するが、超富裕層向けとは別物だ。Citi のプライベートバンクは Institutional Client Group にある。そこからサービスを提供する方が容易だ。それら顧客は、企業銀行へのアクセスを求める。不動産貸出、スポーツ金融、投資銀行業の M&A 助言など (Avery, 2017)。

Citi の多国籍企業向け業務は主要行の中でもグローバルな拠点網の広さが唯一無二と評価されるほどであった。富裕層向けのサービスがもっぱら投資銀行業務に関連するものであれば、彼らがグローバルなサービスを求めた場合に、それに対応する上で Citi は他よりもむしろ優位にあるはずである。しかし、そのように考えると、なぜ Citi が富裕層に焦点を当てて、国内のリテール銀行業務を強化しようとしているのかが分からなくなる。リテール銀行部門ではマス富裕層を迫及し、機関銀行部門が手掛ける超富裕層向けのサービスとは無関係ということなのであろうか。

投資可能資産 5-25 万ドル程度のマス富裕層を巡る競争は激しい。Citi はかつてその市場でトップを争う存在であったが、危機後のリストラ過程でその事業の中核を担う Smith Barney を手放すことになった。Citi が Smith Barney を Morgan Stanley との合併に移した 2009 年に Citi に移籍した Deborah McWhinney が、その後にプライベートバンク・財産管理部門責任者に就任した。その McWhinney が 2011 年にデジタル小売り加盟店業務グループ責任者に異動することになった。これに対して Aite Group アナリストの Alois Pirker は「理解できないのは、大手リテール銀行の Citi がマス富裕層戦略を持っていないことだ。どのような重要性を持っていたにせよ、それは彼女を引き離したことで急落した」との感想を述べている (Barrett, 2011)。

こうした状況を見ると、Citi が投資可能資産 250 万ドル以上の富裕層、中でも 2500 万ドル以上の超富裕層に集中したのはやむを得なかったのかもしれない。国内外でリテール銀行業務の再構築を危機後に始めたばかりであり、その中で Smith Barney を失ったのでは、Merrill Lynch を獲得した BofA などに対抗する資源を持たなかったであろう。

しかし、金融危機後は顧客の保有資産毎に業務を分割することが徐々に難しくなっていた。Wells Fargo はブローカー、RIA、プライベートバンクを持ち、顧客がどのモデルを好むか選択できるようにしていた。BNY Mellon の場合は財産管理責任者の Catherine Keating が「30年前は、銀行関係のある銀行で持って、投資ポートフォリオを別のところで持っていたかもしれない。あるいは投資ポートフォリオをいくつかの場所に分けていたかもしれない。もう顧客を分ける必要を感じていない。単一の FA と取引した方が安く付いて簡単。少なくとも主要業者を一つ決める方が良い」との考えを語っている (Schoenberger, 2021)⁴⁵⁾。

このように保有資産に応じた事業モデルの棲み分けが崩れた背景には、ロボ助言の登場によって業務の効率化が進んだことに加え、大手証券会社が労働省の規則を利用して手数料モデルへのシフトを進めたことがある (神野、2020、107-116 頁)。結果として業態をまたぐ競争が激化し、その中で注目されたのが小規模事業主向けのサービスであった。アメリカには 2000 万もの小規模事業があり、その 1/3 は収入が 100 万ドルを超えと言われる。財産管理業者の多くにとっては未開の新領域であった (Avery and Lee, 2016)。

財産管理業者にとって小規模事業主向け市場の魅力は差別化につながることである。IFA 向けにオンライン事業評価を提供する BizEquity の CEO、Mike Carter は次のようにその強みについて説明している。

ウェルス・マネジャーは小規模事業の真の財産を理解し、その価値を顧客に伝えることができる。小規模事業主は銀行から消費者のように扱われることが多い。貸出や計画は現在の収入と信用スコアが基準になる。しかし、小規模事業に総合的な財産の価値を理解する機会を与えれば、ウェルス・マネジャーがより良いサービスを提供できるだけでなく、差別化もできる (Avery and Lee, 2016)。

この事業評価の強みを生かす一つの分野に事業売却がある。ハワイで財産管理事務所 Wealth Strategy Partners を営む Marko Mijuskovic は、ラジオで起業家であることの困難さや事業計画、退出について放送すると、それを聞いた事業主が問い合わせるようになった。問い合わせの多くが事業からの退出についてであった。そこで Mijuskovic はハワイで初めての認定退出プランナーになり、会計士、弁護士を交え、BizEquity を利用して顧客の事業評価を支援するようになったということである (Avery and Lee, 2016)。

事業評価の強みを生かして提供できるサービスは他にも多い。私募投資ラウンドの主導や IPO での引受といった投資銀行業務に関連させることもできるし、自社株を担保にした貸出を行うこともできる。財産管理を通じて事業主と早い段階から関係を構築することができれば、大手銀行にとってはその後かなり広範囲にわたる取引機会を期待することができる。

そして、アメリカにおける中小事業の起業で X 世代とミレニアルが半分を占めるようになっていたことを想起されたい。世代交代を考えれば、財産管理業務だけでなくプライベートバンクでも新しい世代を無視する訳にはいかない。そこで富裕層向けサービスを手掛ける多くの機

関がターゲットを広げるようになり、そのほとんど全てがデジタル化を顧客獲得の鍵と見ている。

Deutsche Bank の場合は面談録作成や投資助言を自動化しながら、ミレニアル顧客の獲得を目指した。プライベートバンク責任者の Fabrizio Campelli は「これまで銀行は商品に牽引されてきた。今は顧客だ。特にミレニアルはプラットフォームに慣れている。自社だけの商品で構成されないが、同じ形式の同じインターフェースでアプリによって顧客の金融ニーズに対応する」と話す (Avery, 2017))。また UBS は Wealthfront 買収で合意した。UBS Americas 社長 Naratil は、ミレニアル世代と Z 世代の多くから古いブローカー関係よりもデジタル助言の方が好まれるため、この買収によってそれら世代の顧客を獲得する目標に近づくことができると期待していた (Patrick, 2022)⁴⁶⁾。

財産管理業務でデジタルを利用したミレニアル世代の獲得ではロボ助言に注目されることが多いが、実はリテール銀行業務を利用する動きも多い。BofA は 2020 年に Life Plan サービスを開始した。これは顧客が住宅購入や学費貯蓄など独自に目標を設定し、アプリがその顧客の行動特性に応じて目標に貢献しているのかどうか助言する。顧客は目標に向けた進捗度を画面で確認できる (Crosman, 2021i)。このアプリはネオバンクが提供している自動貯蓄サービスの進化版といえるであろう。

PFM アプリが財産管理に活用できる可能性については以前から注目されている。2018 年には BlackRock が貯蓄アプリの Acorns に対する 5000 万ドル投資ラウンドを主導した。これについて United Capital の CEO、Joe Duran は「彼らは次世代投資家の世界で何が起きているのかを知りたがっている。投資の主導は彼らにとって、そこに出て行く割安な方法だ」と評価している。またデジタル退職プランの Dream Forward 共同創業者 Grant Easterbrook は「20-30 年後にミレニアルが投資の中心になったとき、入り口は大きく変わっているかもしれない。小口投資アプリで育った投資家は、そのまま同様のプラットフォームを使い続けるかもしれない」と指摘している (Allocca, 2018)。

もちろん PFM アプリが単独のサービスである必要はない。Goldman は 2018 年に請求書の金額交渉や貯蓄目標設定で利用される Clarity Money を買収し、スマホの入り口に位置づけた (Hoffman and Rudegeair, 2018)。そして 2021 年にはロボ助言の Marcus Invest を立ち上げた。消費者・財産管理責任者 Stephanie Cohen はロボ助言について「これは、消費者が日々の金融を管理するニーズに対するソリューションの一部だ」と位置づける。また財産管理のチャンネルについては「一般的には預かり資産の額で分割しようとしているのは知っている。それも一つの方法。しかし、どのような体験を望むかによることもある」と話す (Crosman, 2021c)。

以上のように、リテール金融サービス業界では富裕層向けからマス富裕層向けの境界が薄れた。それはフィンテックの活動とともに普及したアプリが、金融機関によるマス富裕層への対

応を容易にすると同時に、超富裕層向けにも簡便な選択肢を提供できるようにしたからである。このアプリによって幅広い層の顧客向けサービスをつなぎ合わせる上で、支払いやPFMといった基本的なリテール銀行サービスの組み込みが極めて重要な要素になったと考えられる。

Citiは富裕層向けの対面チャンネルが大都市部に限定されるため、それだけモバイル対応の役割が大きい。2016年におけるiPhone向けCiti Mobile Appの更新は、Citiのモバイルに対する取り組みを象徴するものになった。リテール部門責任者Stephen Birdは「Citi FinTechの新商品は二つの面で画期的だ。一つはCitigold顧客向けに新たな特別仕様設計のモバイル体験を提供する。初めて銀行業、投資、資金移動を手のひらの上で統合する。もう一つは我々の新しい機敏なオペモデルが持つ力と潜在力を示す」と宣伝している⁴⁷⁾。

新しいオペモデルは、Citi FinTechチームが商品開発を主導し、顧客からのフィードバックを得ながら常時更新していく方法を指す。チームのCOO、Yolande Piazzaはその特徴を「このプロジェクトは、従来のようにまず作って、検査して、別の法令遵守・事業部門からそれぞれ承認されるという手続きはとらない。ここではすぐに問題を特定し、それに取り組む」と説明している(Lee, 2017)。巨大な支店網を持つ大手でも、多額の資金をつぎ込んでモバイル・アプリを開発している。その結果、アプリがより複雑で、利用が難しくなる傾向が指摘されている(Peters, 2019c)。Citiはその問題を避けようとしているのであろう。

もう一つのモバイルに銀行業、投資、資金移動を統合した点は、Citigold向けの対応で最も大きい意味を持つと指摘される。対象は投資可能資産20-100万ドルでマス富裕層と呼んでも良い。この層はCitiにおいてかつてSmith Barneyが対応しており、危機後のリストラ過程では無視され、リテール銀行部門で標準的な小切手しか提供されてこなかったとされる。新商品はその層に向けてリテール銀行業と財産管理を統合し、Click to call機能により担当者やFAにすぐつながるサービスとして設計された(Lee, 2017)。

Citiのリテール改革を主導したBirdは、Jane FraserがMichael Corbatの後任になると決まった後にCitiを去るが、そのFraserが初めての大きな改革として発表したのが、機関銀行部門にあるプライベートバンクとリテール銀行部門が手掛ける財産管理業務を統合し、Citi Global Wealthを創設したことであった。財産管理部門ではCitigoldだけでなく、残高3万ドルからのCiti Priorityも扱っていた。その業務を残高2500万ドル以上の顧客対応と統合したのである。Citi経営陣は、企業とのグローバルな関係を利用して、それら企業の役員に財産管理商品を提供することについて議論しており、Fraserにとっても機関銀行部門と消費者事業の連携を強めることは最重要の関心事になっていると見られている(Benoit, 2021)⁴⁸⁾。

結局、Citiがリテール業務で富裕層に集中するといっても、そこにはほとんどマス層と変わらない富裕層も含まれていた。幅広い層をカバーする上で、モバイルが中心的なチャンネルになることは間違いない。Citiの場合は、そのモバイル中心のチャンネルで、実物拠点の不足を欠点とは感じさせないような個別化された顧客体験を、いかに幅広い層に提供できるかが課題とな

るであろう。

4.5.3 リテール銀行業での財務サービス

ここまでの話しでは、Citi の金融危機後における国内リテール業務改革は、カード顧客を財産管理中心の包括的な取引へと取り込むことであった。それでは中小事業向けサービスへの取り組みがどのようなものであったかという点、情報は少ない。Kandell (2017-2018) によると、財務サービスでの強みを発揮できる多国籍企業向けに注力することで、Citi の国内小規模事業顧客数は 2017 年にその 5 年前の 3 万 2000 社から 1 万 4000 社に減っていた。Citi が国内リテールでカード以外の貸出は抑制していたことを考えると、小規模事業向けはリストラ対象になっていた可能性が高い。

しかし、ネオバンクのターゲットが個人から小規模事業主向けに広がり、大手銀行の財産管理業務で事業主向けサービスが重視されるようになるにつれ、銀行業界では小規模事業との取引強化を目指す動きが目立つようになってきた。BofA は 2018 年に Business Advantage Relationship Rewards プログラムを立ち上げ、3 ヶ月平均の口座残高が 10 万ドルを上回ると、基本手数料免除、ローン金利割引、カード得点上乗せを行うようになった (Broughton, 2018a)。同じ時期に BofA はそれまであまり手掛けていなかった SBA ローンも強化し、2017 年前半は 1 億ドル以上の 7 (a) ローンを承認した。この金額は前年同期から 59% の増加である (Peters, 2017a)。

JPMC の場合、大手行には珍しく金融危機後から中間市場の開拓に力を入れてきた。2010 年から 2017 年初頭にかけて、年商 2000 万～5 億ドルの事業向け貸出は 7 倍に増え、顧客数は 3 倍になった (Broughton, 2017a)。その中で 2018 年には VC 支援の早期段階の会社をターゲットにするグループを設置し、ローン、財務、カード、国際銀行業などを個別企業の要望にあわせて組み合わせることができるようにした。このグループはベンチャー企業が集積する主要 8 都市に拠点を持ち、食品、美容、ペットに至るまで多様な消費者向け企業との取引開拓を目指した (Broughton, 2018b)。

ただし、大手銀行といえども、広大な国土に散らばる中小事業をくまなくカバーするのは無理がある。J.D. Power による 2017 年の小規模事業の銀行満足度調査では、小規模事業が銀行に不満を持っており、中でも最大の不満は銀行が担当者を貼り付けないことであった。また、銀行が担当者を貼り付けている場合でも、その担当者が顧客のニーズを理解しなければ小規模事業の不満が解消されることはない。4 地域で実施された調査結果を見ても、全て異なる銀行が首位になっていた (Peters, 2017c)⁴⁹⁾。どこか一つだけの地域をとりあげても、その地域に所在する中小事業の全てに対して担当者を貼り付けることができる銀行があるとは考えられない。

コミュニティ銀行が地元の小規模事業に対してきめ細かい対応をする場合は、競争相手がそ

こに食い込むのは容易ではない。Adams (2021r) には、メイン州ウェストブルックの小規模な診療所が地元の Bangor Savings にワクチン証明への対応で助言を受けたり、給与管理システムのインストールを手伝ってもらったりした例や、テキサス州オースティン所在のジョギング・シューズ販売 Atreyu Running が、E コマースで Shopify、支払いで Square を利用しながら、地元の Keystone Bank との取引を最も重視している例が紹介されている。

興味深いのは Adams (2021r) で紹介されるコミュニティ銀行のライバルとして、Square、Stripe、PayPal などの名前が挙がることである。これらはいずれも包括的な事業向けサービスを提供していた。そして、その核になるのが、支払いの受け入れと、そこから派生する財務管理の支援であった。大手銀行はコミュニティ銀行とよりも、これら支払いファシリテータと強い競合関係にあると考えられる。オンライン貸出業者 Cerebro Capital の CEO、Matthew Bjonerud は、もし銀行が商工業貸出を提供せずに、財務管理サービス取引を獲得できるのであれば、そちらの方が収益的で粘着的なため、銀行にとって望ましいと主張している (Kline, 2021)。

この発言はオンライン貸出業者が銀行と競合しないことを強調したかっただけかもしれない。しかし Autonomous アナリストの Brian Foran も、2014 年末から 2021 年 9 月までに銀行のノンバンク向け貸出が 14% 増加しており、最大の成長分野になっていることを指摘している (Kline, 2021)。既述のように、非金融企業向け融資から金融機関向け与信へとシフトする傾向はけっして Citi 特有の話ではない。資本を節約しながら収入を確保するには、貸出を所要資本の小さい対象に向けつつ財務管理サービスなどからの手数料収入を増やすのが効率的なのである。

そして何よりも、財務管理サービスであれば、請求書支払いや特典プログラムなどを通じて消費者向けに提供するデジタル支払いサービスと連携させることができる。PayPal にせよ Block (Square) にせよ、消費者側と事業側の両面で相乗効果を発揮しようとしており、大手銀行と狙いは同じであろう。それでは大手銀行が支払いファシリテータに対してどのような強みを持つかといえば、事業主向けの財産管理サービスや、事業評価に基づく M&A 助言、私募資金調達仲介といった投資銀行サービスを提供できることであろう。むしろこれらの業務にとって重要性が高まっているために、中小事業向けのリテール金融サービスへの取り組みを強化しているとも考えられる。

大手銀行にとってはカードの加盟店業務を中小事業に対する財産管理サービス提供の入り口にすることができる。上述のように JPMC は早い時期から加盟店業務を総合的な支払いサービスに転換していた。そして 2019 年には Chase Merchant Services を大手企業向けの財務サービス部門と統合し、リテール金融と投資銀行業務の連携を強めた (神野、2021、263-264 頁)。また、2021 年には Chase Merchant Services を、2017 年に買収していた WePay と統合した。WePay は顧客にオンライン支払い接続だけでなく、E コマースの BigCommerce、会計ソフト

トの Freshbooks、外食向け POS システムの TouchBistro などへの接続も可能にする。これにより JPMC は小規模事業のニーズに応じて、在庫管理、研修、規制対応・政府プログラム申請支援なども提供することを目指す (Adams, 2021m)。

JPMC のような加盟店業務からのサービス拡充に、他の大手も追随している。BofA も 2019 年の契約期限をもって First Data との合併事業を終了し、小売り向け支払いサービスを単独で手掛けることにした。BofA の企業支払い責任者 Mark Monaco は「支払いはいわゆる我々の事業の中核である。今回の公表は、規模にかかわらず世界中で統合された支払いサービスを提供するという、我々の戦略が一步進んだことを示す」と語っている⁵⁰⁾。Deutsche Bank の場合は、2012 年に事業売却により撤退していた支払いサービスに、Fiserv との合併を通じて 2021 年に復帰することを決断した (Kowsmann, 2021)。

Citi はというと、2018 年に Payments Insights を立ち上げ、Swift の Global Payments Innovation 追跡を利用して、多国籍企業顧客が Citi の世界ネットワーク内で取引サイクルを確認できるようにしていた。また AI を利用して未払い請求書とその顧客向けに受け取った支払いの照合を自動化する Citi Smart Match 開発予定も発表した⁵¹⁾。そして 2019 年には TTS に小売りサービスを追加して、前年に強化された B2B 支払い事業を小売り向け支払い受け入れサービスに拡張した (Adams, 2019a)。このサービス拡張は、E コマースの売り手と買い手に世界で単一の支払いゲートウェイ提供を目指したもので、カードやウォレットに加え、Request to Pay など新種の銀行口座間資金移転にも対応している⁵²⁾。これにより Citi 顧客は財務管理の中で消費者との支払い関係を、B2B 支払いと統合することができるようになる⁵³⁾。

多国籍企業向けの B2B と、小売り向け支払いサービスの統合は、JPMC が先陣を切って始めた動きであり、Citi もそれに追随した訳である。事業間と消費者間の支払い融合が進行していることを考えれば、多国籍企業向け財務サービスを手掛ける大手銀行がリテールで小売りサービスを強化し、それらを統合しようとするのは不思議ではない。Stripe や Square が加盟店業務をはるかに超えるサービスを提供するようになっており、Aite Group アナリストの Gilles Ubaghs は Citi の小売りサービス開始の報道に対して「むしろ大手が本腰を上げるのにあまりに長い時間がかかったことに驚く」との感想を述べている (Adams, 2019b)。

また Citi の場合は国内外の加盟店業務を売却しており、独自に小売りサービスを手掛ける JPMC とは事情が異なる。そのため、事業向けに包括的な支払いサービスを提供する Spring by Citi では、Mastercard の支払いゲートウェイに加えて、Global Payments や PPRO といった支払い処理業者との協力関係を利用している⁵⁴⁾。支払いサービスをめぐる競争の中で、こうした提携関係の利用が、JPMC のような独自展開に対して優位性を持つのかどうか自体も興味深い問題ではある。しかし、提携関係の利用によって、支払いサービスと財産管理業務や投資銀行業務の相乗効果がどのように影響されるのかということにも注目しなければならない。

おわりに

グラム＝リーチ＝ブライリー法の成立を前にして、Citi は巨大なコングロマリットとなり、そこから収益性を高めるために選択と集中を行った結果、金融危機で瀕死の重傷を負った。金融危機後のリストラを通じて、Citi の業務は大手多国籍企業向け国際財務サービスと国内カードに焦点を絞ったものへと変化したように見えた。しかし、実際には大きな環境変化との相互作用の中で、他の大手と同様に各業務間の多面的な連携を目指していた。問題は上位の投資銀行に対抗するために必要となる業務をすでに処分してしまっていたか、危機後のリストラ過程で処分を迫られたことである。

マーケット業務において、Citi は多国籍企業向け財務サービスとの関係で、FICC には力を入れ続けた。しかし、株式市場における電子化の流れが固定金利にも波及し、大手銀行はあらゆるチャンネルで注文をかき集めながら、証券サービスも利用して、顧客のポートフォリオ構築と組み替えを支援しなければならなくなった。上位の投資銀行にとっては資産管理業務が、薄利のマーケット活動から収益を回収する重要な手段になっていたが、Citi は危機前に資産管理業務の基本部分を Legg Mason のブローカー業務と交換し、危機後には代替資産運用業務を閉鎖してしまった。そのため、中立的な立場から提供する ETF サービスを他の大手に対する差別化要素として打ち出すようになっている。

資本市場関連業務では、流通市場における電子化の流れが証券発行市場に波及し、投資銀行にとって中抜き脅威が高まっている。M&A の仲介ですら自動化の流れと無縁ではない。その一方で、企業内ではこれら資本市場活動に関して財務部門の役割が強まった。そのため、投資銀行にとっては財務サービスが企業との関係を深める上で極めて重要になった。この点で Citi は競合他社の先を行く存在である。ただし、広範な拠点網を維持するにはコストがかかるが、その網に収益性の高い顧客がかかってくるとは限らない。特に新興テック企業や PE のポートフォリオ企業は、既存の大手多国籍企業と性質が大きく異なると考えられる。実際、Citi はこれらを相手とする取引の実績が乏しく、それが競合相手に収益性で劣る一因になっている。

そして、資本市場関連業務における環境変化と、アメリカ国内におけるリテール金融のデジタル化が相まって、大手投資銀行はリテール銀行業務を無視することができなくなっている。投資家層の大きな世代交代が間近に迫っており、富裕層の相続人だけでなく、起業家や急成長企業の従業員を財産管理業務の顧客として取り込むことは、投資銀行案件の獲得にもつながる。また小規模事業が国際的に E コマースを展開するケースが増えている。それ以外でも財務のデジタル化に対するニーズが高まっているこの市場は、個人向けリテール銀行サービスと、大手多国籍企業向け財務サービスの結節点ともいえる領域であり、それらの境界線は不明瞭化する傾向にある。

Citi の国内リテール業務の中心はクレジットカードであったが、けっして従来型のカード業

務を続けようとしている訳ではない。消費者向けには、カード顧客を財産管理顧客に取り込むべく、モバイル中心のチャンネルを整備していた。そして事業向けには多国籍企業向け B2B サービスを、小売りサービスに延伸した。ただし、財産管理業務では危機後のリストラで Smith Barney を手放しており、それを補う外部チャンネルの利用では提携相手の動きに左右されることになった。また、危機前に加盟店業務を手放したことで、小売りとの接点を持たず、カードネットワークや小売りサービス会社との提携が必要になっている。

このように、Citi は競合他社と同じような環境適応行動をとろうとしても、様々な制約を抱えている。しかし、環境は常に変化する。ETF が非公開市場投資の収益性を破壊する可能性は否定できず、新興テックや代替資産運用会社との取引追及が常に多額の収入をもたらすとも限らない。リテールでも独自の FA 部隊や小売りとのネットワークを維持することが重荷になる恐れはある。各業務の連携を強めることが投資銀行にとって不可避になっているとはいえ、どのような連携が「正解」になるかは今後現れる環境に規定されることになる。

注

- 1) PayPal は iZettle 買収の 1 年前に、多チャンネル販売システム開発 ebizmarts と提携し、ebizmarts が iPad 向けに提供する Magento というアプリと PayPal Here を統合することで、小売りがオンライン在庫と実店舗の商品状況を同期できるようにしていた。“PayPal, ebizmarts join forces on new ‘omnichannel’ payments system,” *Mobile Payments Today*, April 17, 2018.
- 2) Square は 2021 年 12 月に社名を Block に変更した。小売り向けサービスは Square のままであるが、ビットコイン取引を提供する CashApp の収益に占める比重が高まった。社名の変更は、Block の方が事業全体をよく表しているからというのが理由のようである (Vigna, 2021)。
- 3) これは Intuit が Credit Karma の買収に際して、司法省から Credit Karma Tax の売却を求められたことによる。Intuit は納税準備サービスで 2020 年納税期に 4100 万ほどが利用した TurboTax を持つ。同年の納税で Credit Karma Tax の利用者は 200 万ほどであったが、司法省は Credit Karma Tax の存在が TurboTax 有料版の価格引き上げ抑止機能を果たしていると主張した (Rudegeair, 2020b)。
- 4) ACH 支払い受け入れで Stripe は Plaid と協力している。Plaid が支払人の銀行口座で処理が承認されているか確認し、Stripe が Wells Fargo を ACH 取引開始に利用して後の処理を実行する (Aguinaga, 2019)。カード発行は、企業が自社の従業員や外部請負人の経費支出と、金融機関の顧客企業向け発行といった用途に対応している。Stripe, “Stripe launches Stripe Issuing to help businesses create their own credit and debit cards,” *Newsroom*, July 26, 2018. 外部請負人の経費支出向けというのは、例えばライドシェア企業が、運転手にガソリン購入用のカードを発行し、支出を追跡して管理するなどである (Verhage and Huet, 2018)。
- 5) Stripe, “Announcing Stripe Atlas - helping entrepreneurs start a global business from anywhere,” *Newsroom*, February 24, 2016.
- 6) Stripe, “Stripe launches Stripe Billing to accelerate boom in subscription-based businesses,” *Newsroom*, April 5, 2018. “Stripe Launches Revenue Recognition Tool to Automate Financial Reporting,” *PYMNTS*, September 21, 2021. Stripe, “Stripe launches Stripe Tax to simplify global tax compliance for businesses,” June 10, 2021. Stripe, “Stripe launches Stripe Identity, an identity

- verification tool to increase trust online,” July 14, 2021.
- 7) Stripe, “Stripe launches Stripe Capital to make it faster and easier for internet companies to access the funds they need,” Newsroom, September 5, 2019. この広報資料には提携銀行のことが記載されていないが、<https://stripe.com/capital> (2022年8月20日閲覧)にはCeltic Bankがローンを発行すると書かれていた。
 - 8) Rudegear (2020c)にはShopifyの口座残高をEvolve Bancorpが管理し、Goldman、Citi、Barclaysは国際資金移転にも対応すると説明されている。PYMNTSの記事にもShopify口座を管理するのはEvolve Bankと書かれている。PYMNTSの記事にはGoldman取引銀行業責任者Hari Moorthyの「StripeとGoldmanはともに、インターネット事業が直面する困難を緩和し、銀行業が彼らにとって機能するようにすることに焦点を当てている」という発言が紹介されているが、具体的な役割分担は示されていない。“Stripe To Offer Banking As A Service To Merchants On Its Platform,” PYMNTS, December 3, 2020. Dillet (2020)では、Stripeが国内でEvolve Bank、Goldmanと提携し、最終的に国外でStripe Treasuryを開始するときにCiti、Barclaysと提携すると説明されている。
 - 9) Stripeの類似企業としてアムステルダム取引所に上場するAdyenを挙げることができる。AdyenはUberやSpotify向けにホワイトレーベルで支払い処理サービスを提供している (Toplensky, 2021)。
 - 10) “BofA’s Keep the Change Prog Hits \$60MM,” CardFlash, April 7, 2006.
 - 11) Anthemis投資責任者Jillian Williamsは「ミレニアル世代をターゲットにするネオバンクと会って、それに興奮するかと聞かれれば、ノーだ。ネオバンクはあまりに多い。今では非常にニッチを狙うところに来ている。それは飽和状態だ」と語っている (Crosman, 2020g)。
 - 12) BBVAは2021年の米市場撤退に伴い、Simpleと起業家向けデジタル銀行Azloを閉鎖した。AzloのCEOであったBrian Hamiltonは、BBVAによる買収がSimpleにとって終わりの始まりだったと回顧している。ただし、Unconventional Ventures共同創業者のBrad Leimerは、「もし成功する可能性があったとすれば、それはBBVAだった。他のどこも、Chaseでも、Santanderでも、こんな挑戦者を受け入れて、ChimeやVaro、MoneyLionの程度まで成長させることのできる銀行はない」と主張している (Crosman, 2021a)。
 - 13) Crosman (2021j)はこの合併について、チャレンジャーバンクの多くが交換手数料に依存しているのに対して、Opportunの貸出収入が加わることで収入源が増えると評価している。しかしDigitは2017年に月額手数料を徴収し始めたことで、顧客がChimeやQapitalに流れたという経験を持つ (Barba, 2017)。確かに収入源を多様化することは不可欠であるが、それだけで過当競争の状況を生き残るのは困難である。OpportunのCEO、Raul VazquezはDigit買収に際して、「目的は消費者にワン・ストップ・ショップを提供すること。我々は家計の健全性に焦点を当てた主要ネオバンクを創出する」と述べている (Rocha, 2021)。この目標がどれくらい実現されるのかは分からないが、収入源分散化を越えたシナジーの実現が必要である事は間違いない。
 - 14) ROCKET Companies, “Rocket Companies to Acquire Truebill, Adding Rapidly Expanding Financial Empowerment FinTech to the Rocket Platform,” Press Release, December 12, 2021.
 - 15) Affirm, “Affirm Launches SuperApp and Browser Extension to Bring Consumers More Smart Ways to Shop and Manage Their Finance,” News Release, January 26, 2022.
 - 16) “25% of B2B Payments Are Made by Check,” PYMNTS, January 5, 2022. PYMNTSとVersapayが米企業400人のCFOを共同で調査したところ、サンプルの平均でB2B支払いの25%が小切手で行われていた。ただしCFOの40%は会計作業のデジタル化によって小切手の利用が減少していると回答している。

- 17) "Are SMBs ready to dump big banks?" *American Banker*, August 24, 2017.
- 18) "Pay up! Why SMBs are embracing P2P," *American Banker*, August 24, 2017." この記事では中小事業の40%が銀行のP2Pを利用するとある。コミュニティ銀行の連合もChuckというP2Pを開発した(Fitzgerald, 2022b)。しかし、記事で紹介されている調査の時点ではまだ存在しなかったため、銀行のP2PをZelleとしておいた。
- 19) Brexがスタートアップ向け事業カード提供を開始したのは2018年である。信用履歴よりもファンディング実績に応じて審査し、個人保証の必要はないということである。Brex "Brex Launches the First Corporate Card for Startups," Press Release, June 19, 2018.
- 20) American Expressも2021年にデジタル小切手口座のThe Amex Business Checking提供を開始している。こちらはAmerican Expressがもともと傘下に持つAmerican Express National Bankが口座を管理している(Fitzgerald, 2021k)。
- 21) "Fundbox Announces Partnerships to Expand Payment Capabilities, Adds Former Goldman Sachs Exec as Chief Product Officer," GlobeNewswire, June 22, 2022. "Visa Partners with Fundbox to Enable New Payment Capabilities for Small Businesses," Fintech & Finance News, June 1, 2022.
- 22) 同事業は現在のRocket Mortgageである。IntuitはRocketとの協力関係にあり、2021年にはIntuitのPFMアプリMintの利用者がアプリ内でRocket Mortgageにアクセスし、ローン申請ができるようにした。Intuit, "Mint and Rocket Mortgage Introduce Fully Digital Mortgage Solution to Empower Home Buyer," Press Releases, March 23, 2021.
- 23) Intuitは家計簿ソフトQuickenを保有していたが、iPhone利用者には父親世代が利用するものと見なされていた(Wortham, 2009)。一方、Checkは銀行口座につないで、請求書の支払いをスケジュール化するアプリであり、期日になると利用者に通知する。Checkが得る収入源は、請求書を発行する企業であり、消費者からはカード利用なら手数料を徴収するが、銀行口座からなら徴収しない。IntuitによるCheck買収について、PFMには見るだけでなく取引機能が必要で、Mintに支払い機能が加われば有用性が高まると評価されている(Wisniewski, 2014)。
- 24) 6つの機能は、①多段階認証での単一署名、②資格(アクセス特権、取引特権、従業員と会計士の許可)、③支払勘定、受取勘定、キャッシュフロー管理、書類管理、作業の流れなど事業目的、④会計パッケージと事業システムとの統合、⑤ACH、小切手、ワイヤー、カード支払いの処理、⑥クラウド・ポータルと受取人のディレクトリである。
- 25) bill.com, "Bill.Com Collaborates With Intuit To Bring Digital Payments Into Quickbooks Online," Press Details, October 24, 2016. この発表の時点で、QuickBooks内での請求書受け取り、デジタル化、蓄積や、モバイルでの承認が追加されると予告されていた。
- 26) Transactisは2019年にMastercardが買収した。Mastercardは2018年にMastercard Bill Pay Exchangeを立ち上げ、消費者が既存の銀行アプリから電話、電気・ガス、家賃、クレジットカードなど定期的な請求元を一覧し、期限の通知を受けることができるようにした。Mastercard広報では、Transactis買収により、消費者は銀行アプリでも請求元のサイトでも、多様な支払い手段を選択して、簡単に支払いが実行できるようになると説明されている。Mastercard, "Mastercard Strengthens Bill Payment Services with acquisition of Transactis," News, May 3, 2019.
- 27) avidxchange, "Fifth Third to Advance B2B Accounts Payable and Payments for Commercial Clients with AvidXchange and Mastercard," Press Release, October 16, 2017.
- 28) avidxchange, "Here's How a Leading Credit union Streamlined Accounts Payable Processes and Divorced Paper," blog, July 14, 2022.

- 29) Bento for Business を展開する Bento Technologies は、2021 年に U.S. Bank が買収で合意した。US Bancorp, “U.S. Bank to Acquire Small Business Payments Software Company, Bento Technologies,” News Releases, August 12, 2021.
- 30) Marqeta, “How DoorDash uses Marqeta’s Seamless Payments,” Blog, April 20, 2020. この投稿の時点で、仮想カードもすぐ利用できるようになると予告されていた。
- 31) “JPMorgan’s clampdown on data puts Silicon Valley apps on alert,” *American Banker*, March 27, 2019. この記事では、JPMC や Capital One が外部からのデータアクセス管理のための新たなキャンペーンを始め、シリコンバレー住民が制限に合意しなければブラックリストに載せると銀行から脅されているという話が紹介されている。
- 32) API 標準化については Nacha が API 標準化産業グループを立ち上げ、標準化すべき銀行間サービスとして詐欺・リスク削減、データ共有、支払いアクセスの分野にわたる 16 を指定した (Sheehan, 2018)。また Financial Data Exchange を通じた業界の取り組みも進んでおり、2021 年 9 月 1 日時点では FDx 基準で生み出された API を経由してフィンテックに情報を提供する米銀口座が 2200 であった (Heun, 2021b)。それでも LenditFintech (2020) によると、フィンテックが多様な種類の口座とデータ源にアクセスを確立するのは困難で、アグリゲータの存在が必要と指摘する。そして、どのアグリゲータと取引するかについての選択基準として、データの信頼性と清潔さ、カバーする範囲とデータの種類、アクセス方法、適応性と革新への支援が挙げられている。
- 33) このデータを利用して、ネオバンクがキャッシュフロー予測を提供したり、B2B 支払いサービスが取引と会計の同期を可能にしているようである。Codat, “Codat raises \$100 million to build the internet for business data and announces J.P. Morgan, Shopify & Plaid as investors,” CISION, PR Newswire, June 8, 2022. またローンの審査にもデータは利用されている (Arnfield, 2021a)。
- 34) fdata global, “FDATA North America Statement on Clearing House Purchase of Akoya,” blog, February 20, 2020.
- 35) Stripe の ACH 支払い受け入れ支援については注 4 を参照されたい。Plaid では英国と EU でも多くの銀行接続を持ち、2019 年から欧州支払いサービス指令 2 に準拠した API を提供し始めた。これにより B2B 支払いも支援している。Plaid UK の国際責任者 Keith Grose は「英国ではより多くの B2B 支払いにオープン銀行業を利用するようになっている。オープン銀行業のインボイス支払いはカード支払いの受け取りよりもはるかに低コストだ」と話している。オープン銀行業支払いは固定手数料で、もし他の会社に 1 万ポンド支払うなら、英 Faster Payments 経由の移転なら 20 ペンスの手数料だが、カードなら 1-3% かかるということである (Arnfield, 2021b)。また 2021 年には Plaid の ID 認証技術と提携相手のネットワークを組み合わせて、銀行口座からの支払いを促進するプログラムを発表した。このネットワークには欧州と北米で 50 近い会社が参加しており、その中には Marqeta、Square、Dwolla などが含まれる (Adams, 2021o)。
- 36) この買収は司法省に承認されている。Mastercard, “Mastercard Receives Department of Justice Approval on Fincity Acquisition,” News Brief, November 16, 2020.
- 37) 「世界最大手国際決済ビザ、リップルネット加入の英グローバル決済会社 Earthport を訳 278 億円で買収」COINPOST、2018 年 12 月 28 日。
- 38) Currencycloud, “Currencycloud Launches Global Collections, Empowering Businesses to Go Global,” CISION PR Newswire, March 20, 2018.
- 39) MasterCard, “MasterCard Announces Acquisition of VocaLink,” Press Release, July 21, 2016. Mastercard, “Mastercard completes acquisition of Nets’ account-to-account payment business,”

Press Release, March 5, 2021.

- 40) "Mastercard Tracktm Business Payment Service Launches in the U.S., Brings Efficiency Gains and Faster Access to Working Capital to Suppliers and Buyers," businesswire, May 12, 2020.
- 41) FRB は 2015 年の支払いシステム改革についての報告書で、民間部門で開発された技術を改善する必要がある場合を除き、FRB はサービス提供者の役割を拡大するつもりは無いと記載していたが、TCH による独占を巡る議論が高まり、2019 年には FRB 理事の投票で FedNow 開発が決定された (Lang, 2019a; Lang, 2019b)。
- 42) "World's best digital bank 2017: Citi," *Euromoney*, July 2017.
- 43) JPMC は 2017 年に立ち上げたデジタル専門ブランドの Finn を 2019 年に閉鎖している。これについては、コンセプトの問題ではなく、単に商品が凡庸であったことが理由とする声もあるが、Celent の Dan Latimore は「Chase の行動は、銀行が戦略目標を明確にする必要性を示している。例えば Citizens Access は預金調達の意図を明確にしており、そのために高めの金利を払う。Finn のようなフルサービスのハイブリッド・デジタル銀行は難しい。特に Chase の主力商品と差別化できない」と指摘している (Crosman, 2019c)。
- 44) "Citi wants to bring credit card perks like miles to bank accounts," *American Banker*, May 8, 2019.
- 45) ブローカーはコミッションを収入とするモデルを指す。RIA は Registered Investment Advisor の略で、預かり資産に対する一定比率の手数料を収入とするモデルを指す。
- 46) ただし、この買収合意は撤回された (Jacob, 2022)。
- 47) Citigroup, "Citi Launches Mobile App Combining Banking, Wealth Management and Money Movement," Press Release, December 5, 2016.
- 48) リテール部門での財産管理業務には Citigold、Citigold Private Client、Citi Priority が含まれていた。Citigroup, "Citi Unifies Global Wealth Management Business," Press Release, January 13, 2021. Benoit (2021) には Citi の財産管理部門との取引に資産 5 万ドル以上が必要とあるが、2022 年 7 月付けの Citi Priority Account 商品説明によると、口座開設時の最低残高要求はなく、月間平均残高が 3 万ドルを超えていれば月 30 ドルの口座維持手数料が免除されるということであった。
- 49) 調査は小規模事業顧客が取引銀行を手数料水準や問題解決方法などで採点する。2017 年調査で中西部は Citi、北東部は M&T Bank、南部は TD Bank、西部は Chase が首位であった。ちなみに 2021 年は中西部 BofA、北東部 Chase、南部 TD Bank、西部 Bank of the West と Chase が首位であった。Chase のみ全ての地域で平均以上の得点になっている。J.D. Power, "Strong Bank Response to Paycheck Protection Program (PPP) Drives Record-High Satisfaction among Small Business Customers, J.D. Power Finds," Press Release, October 28, 2021.
- 50) "BofA to end payments joint venture with First Data next June," *American Banker*, July 31, 2019.
- 51) "Citi Partners HighRadius for new Receivables Platform," East&partners, July 30, 2018.
- 52) Citigroup, "Citi to Build Digital Consumer Payments Business for Institutions," Press Release, March 26, 2019.
- 53) Citi は 2012 年に B2B で多様な支払い手段の利用を集約する Citi Payment Exchange を立ち上げている。"Citi Launches Citi Payment Exchange," businesswire, October 15, 2012. この Citi Payment Exchange に、2021 年には Mastercard の直接デビット機能を追加した。これにより事業顧客は消費者のデビットカードやプリペイドカード口座に直接の入金ができるようになる (Fitzgerald, 2021c)。また

同年には Citi も TCH の RTP を利用した Request for Payment のサービス提供を開始している (Heun, 2021c)。

- 54) Citigroup, “Citi Chooses Global Payments and PPRO as Partners for its New Digital Consumer Payments Business,” Press Release, October 28, 2019.

参考文献

神野光指郎 (2019) 『アメリカ金融仲介システムの動態』文眞堂。

—— (2020) 「米大手投資銀行の業務展開 (2) - Morgan Stanley (下)」大阪市立大学経営学会『経営研究』第71巻第2号、8月、87-126頁。

—— (2021) 「米大手投資銀行の業務展開 (3) - JPMorgan Chase (下)」大阪市立大学経営学会『経営研究』第72巻第1号、5月、221-282頁。

中島真志 (2018) 「リテール決済改革の世界的な『2大潮流』について」『季刊 個人金融』冬号。

野村総合研究所 (2002) 『変貌する米銀 - オープン・アーキテクチャ化のインパクト -』株式会社野村総合研究所広報部。

Adams, John (2011) “Bank Critic Brett King Takes Heat Over Facebook-Based Account Opening,” *American Banker*, December 2.

—— (2012a) “Bill.com Lets Banks Tie Its Cash-Flow Tools to Their Own Small Business Software,” *American Banker*, November 9.

—— (2012b) “Big Data Comes to Small Business Online Lending,” *American Banker*, December 14.

—— (2016) “Early Warning, ClearXchange Tackle the Security of Faster Payments,” *American Banker*, January 13.

—— (2017) “Can artificial intelligence match credit cards to millennials?” *American Banker*, September 11.

—— (2019a) “Citi’s challenge in cross-border payments: Outsmart the tech giants,” *American Banker*, March 27.

—— (2019b) “Inside Citi’s plan for ‘payment ubiquity’,” *American Banker*, March 28.

—— (2021a) “PNC reports brisk B2B enrollment for real-time payments,” *American Banker*, May 25.

—— (2021b) “What Marqeta’s IPO says about the future of super apps,” *American Banker*, June 11.

—— (2021c) “Why Visa is taking another swing at buying a data aggregator,” *American Banker*, June 29.

—— (2021d) “Zettle in: PayPal adapts its European card reader for U.S. market,” *American Banker*, July 8.

—— (2021e) “What Currencycloud adds to Visa’s diversification push,” *American Banker*, July 26.

—— (2021f) “Visa seeks an edge in open banking, cross-border payments,” *American Banker*, July 27.

—— (2021g) “How buy now/pay later pioneers plan to fend off Apple, Square,” *American Banker*, August 9.

- (2021h) “How Kabbage is helping American Express connect with small merchants,” *American Banker*, August 10.
- (2021i) “Amazon takes page from Walmart’s playbook to fight Visa’s fees,” *American Banker*, August 11.
- (2021j) “JPMorgan Chase aims to build Zelle-like network for B2B payments,” *American Banker*, August 24.
- (2021k) “Square enables its merchants to accept Cash App payments,” *American Banker*, September 16.
- (2021l) “PayPal’s ‘super app’ escalates battle against banks, fintechs,” *American Banker*, September 22.
- (2021m) “JPMorgan debuts payments service targeting small businesses,” *American Banker*, October 15.
- (2021n) “Stripe buying Recko to improve payment accounting,” *American Banker*, October 21.
- (2021o) “Data fintech Plaid takes a fresh stab at payments,” *American Banker*, October 22.
- (2021p) “What Klarna gains in Stripe deal and what banks stand to lose,” *American Banker*, October 27.
- (2021q) “Buy now/pay later lenders, card issuers vie for travel spenders,” *American Banker*, November 2.
- (2021r) “Fintechs, community banks and the future of small-business finance,” *American Banker*, November 4.
- (2022a) “How real-time bill payments can reduce overdrafts,” *American Banker*, January 31.
- (2022b) “What Apple’s pact with Stripe means for the point of sale,” *American Banker*, February 9.
- Adarlo, Sharon (2018) “This fintech’s mission: Don’t replace banking, simplify it,” *American Banker*, October 10.
- Aguinaga, Jose (2019) “Inside ACH payments with Stripe and Plaid,” *Fin*, March 1.
- Aldrich, Elizabeth (2019) “Credit Card Petal Can Be a Good Way to Build Credit,” *Business Insider*, December 23.
- Alix, Laura (2018) “Banks tap new source of fee income in helping firms with e-payments,” *American Banker*, January 3.
- Allocca, Sean (2018) “BlackRock’s savings app gambit: Build it , or millennials won’t come,” *American Banker*, May 17.
- Andersen, Derek (2012) “The Story Behind Payment Disruptor Stripe.com And Its Founder Patrick Collison,” *Tech Crunch*, May 21.
- Andriotis, AnnaMaria (2018) “Shoppers Love Rewards Credit Cards. Retailers Hate Them,” *The Wall Street Journal*, September 25.
- (2021a) “FICO Score’s Hold on the Credit Market Is Slipping,” *The Wall Street Journal*, July 24.
- (2021b) “Paying With a Credit Card? That’s Going to Cost You,” *The Wall Street Journal*, August 19.

- (2021c) “Amazon Is Doing It. So Is Walmart. Why Retail Loves ‘Buy Now, Pay Later,’” *The Wall Street Journal*, September 16.
- (2021d) “Apple Pay Fees Vex Credit-Card Issers,” *The Wall Street Journal*, October 5.
- Andriotis, AnnaMaria and Emily Glazer (2019) “Rewards Credit Cards Gained a Fanatic Following - Now Banks Are Pulling Back,” *The Wall Street Journal*, January 1.
- Andriotis, AnnaMaria and Margot Patrick (2021) “Amazon to Stop Accepting U.K.-Issued Visa Credit Cards,” *The Wall Street Journal*, November 17.
- Andriotis, AnnaMaria and Peter Rudegeair (2018) “Fintech Crowd Dives Into Subprime Credit-Card Lending,” *The Wall Street Journal*, August 13.
- Andriotis, AnnaMaria and Mike Spector (2015) “Citigroup Deal Shrinks the Bank’s Umbrella,” *The Wall Street Journal*, March 3.
- Arnfield, Robin (2021a) “How Europe’s open banking law helping small businesses,” *American Banker*, June 21.
- (2021b) “In Plaid, European neobanks find an open banking passport,” *American Banker*, July 12.
- (2021c) “Fintechs aim to build better expense cards for small businesses,” *American Banker*, December 1.
- Avery, Helen (2017) “Wealth Leaders Face a Tough Balancing Act,” *Euromoney*, February.
- Avery, Helen and Peter Lee (2016) “Wealth managers diversify down market,” *Euromoney*, June.
- Bach, Deborah (2002a) “B of A Latest To Drop Plan For P-to-P Payments,” *American Banker*, March 12.
- (2002b) “CEO Insists PayPal Will Not Be Declared a Bank,” *American Banker*, March 19.
- Back, Aaron (2016) “PayPal and Visa Make Up, on Visa’s Terms,” *The Wall Street Journal*, July 22.
- (2019a) “Meet the New Payment Champions, Same as the Old Ones,” *The Wall Street Journal*, January 11.
- (2019b) “American Express May Become Less Rewarding,” *The Wall Street Journal*, March 31.
- Baker, Kendall (2016) “The Story of How Venmo Was Started,” *theHUSTLE*, March 1.
- Baker, Todd (2020) “Visa’s Plaid deal shows you can teach an old dog new tricks,” *American Banker*, January 17.
- Barba, Robert (2017) “How do you make money when your job is to help people save?” *American Banker*, April 17.
- Barrett, Larry (2011) “Shake-Up at Citi Division Sparks Some Uncertainty,” *American Banker*, February 22.
- Benoit, David (2021) “Jane Fraser Puts Mark on Citigroup With Overhaul of Wealth Businesses,” *The Wall Street Journal*, January 13.
- Bensinger, Greg (2015) “PayPal to List on Nasdaq After eBay Split,” *The Wall Street Journal*, May 14.
- Bills, Steve (2004a) “PayPal Steps Up Its Efforts To Woo Mass Merchants,” *American Banker*, May 10.

- (2004b) “JPM Chase Re-Ups Fiserv EBT Processing Pact,” *American Banker*, June 7.
- (2007) “Cheaper ACH Network Nabs Merchants’ Interest,” *American Banker*, January 8.
- (2008) “JPM Chase, with Full Control Of Paymentech, Aims to Buy,” *American Banker*, November 4.
- Bloom, Jennifer Kingson (1997) “Banks Eye Vast New Frontier In Commercial Card Market,” *American Banker*, September 9.
- Bloom, Jennifer Kingson and Lisa Fickenscher (1999) “Chase Lays Foundation to Pursue Card Leadership,” *American Banker*, July 2.
- Breitkopf, David (2003a) “First Data Deal Looks Good Despite Debit Scene Change,” *American Banker*, May 19.
- (2003b) “Selling NYCE, and Free To Vie for Its Customers,” *American Banker*, December 22.
- (2005a) “How One Debit Acquisition Led to Another,” *American Banker*, January 4.
- (2005b) “Citi Deal Offers 1st Data International Prospects,” *American Banker*, August 11.
- (2005c) “A New Debit Network For Wal-Mart,” *American Banker*, November 15.
- (2005d) “U.S. Bancorp Buying Citi Processing Unit in Europe,” *American Banker*, November 21.
- (2006a) “Debitman Issuer Offers Gas Discount Incentive,” *American Banker*, August 22.
- (2006b) “System to Let Consumers Use Licenses for Payments,” *American Banker*, August 31.
- Breitkopf, David and Jennifer A. Kingson (2003) “DOJ Sues to Stop Concord And First Data,” *American Banker*, October 24.
- Breitkopf, David and W. A. Lee (2003) “EFS Deal Is Big - So Are First Data’s Aspirations,” *American Banker*, April 3.
- Broughton, Kristin (2017a) “Even JPMorgan couldn’t bigfoot the middle market,” *American Banker*, March 1.
- (2017b) “Why big banks are in an arms race to upgrade the 50-year-old ATM,” *American Banker*, May 23.
- (2017c) “Citi’s ambition: Mobile-first banking for the affluent,” *American Banker*, July 26.
- (2018a) “BofA the latest big bank to woo small-business customers,” *American Banker*, March 27.
- (2018b) “JPMorgan forms commercial banking group to focus on startups,” *American Banker*, September 20.
- Brown, Tyler (2020) “Plaid Exchange’s upgrade puts personal financial management in new light,” *Business Insider*, September 3.
- Browne, Ryan (2017) “Accounting software giant Intuit Launches direct business loans,” CNBC, November 7.
- (2022) “Amazon and Visa agree to end global dispute over credit card fees,” CNBC, February 17.
- Bruene, Jim (2022) “SMB Challengers: Rho Delivers Integrated Card, Payments & Checking Experience,” Fintech Labs, BLOG, February 5.
- cardknox (2021) *The Payments Industry Landscape: What Does It Look Like Today?*, Cardknox

- Development, Inc.
- Costanzo, Chris (2001) "Billpoint Sees an Opportunity As Rival PayPal Initiates Fees," *American Banker*, March 15.
- Crichton, Danny (2019) "Cushion wants to negotiate bank service fees on your behalf," Tech Crunch, May 1.
- Crosman, Penny (2012) "Kabbage Crunches UPS Shipping Data to Approve Small Business Loans," *American Banker*, February 16.
- (2013) "The Future of Banking is All About Context: Brett King," *American Banker*, January 15.
- (2014) "BBVA's Simple Purchase Reflects Mobile Banking's Sizzle," *American Banker*, February 24.
- (2015) "Fintech Glasnost: Why U.S. Banks Are Opening Up APIs to Outsiders," *American Banker*, July 9.
- (2018a) "Fintech lender Fundbox shows how open banking can be done," *American Banker*, January 23.
- (2018b) "Qapital's \$30 million infusion a pick-me-up for savings app," *American Banker*, April 20.
- (2018c) "Fee-fighting app expands into savings, money management," *American Banker*, October 3.
- (2018d) "What challenger banks get about small businesses that banks don't," *American Banker*, November 1.
- (2019a) "Real-time data was Kabbage's secret sauce, its first investor says," *American Banker*, April 11.
- (2019b) "Fintech seeks to help customers avoid overdrafts - with assist from a big bank," *American Banker*, May 15.
- (2019c) "Where did JPMorgan Chase's Finn experiment go wrong?" *American Banker*, June 7.
- (2019d) "Fintechs tell small businesses they'll make the headache go away," *American Banker*, December 3.
- (2020a) "How tech - and free publicity - helped this small bank double its deposits," *American Banker*, January 7.
- (2020b) "Digit will help people pay their cellphone bills," *American Banker*, January 23.
- (2020c) "Wells Fargo escalates the API race," *American Banker*, February 12.
- (2020d) "Fidelity's data-sharing unit Akoya to be jointly owned with The Clearing House, 11 banks," *American Banker*, February 21.
- (2020e) "What happens if Mastercard and Visa gobble up all the data aggregators?" *American Banker*, June 30.
- (2020f) "Why Amex is buying Kabbage," *American Banker*, August 19.
- (2020g) "Which fintechs will survive the pandemic?" *American Banker*, July 21."
- (2020h) "Why Citi and Seattle Bank joined Google Pay," *American Banker*, November 24.
- (2020i) "The new challenger banks: 'A lot of these are going to fail'," *American Banker*,

- December 8.
- (2020j) “Wells Fargo partners with Bill.com to automate bookkeeping for clients,” *American Banker*, December 10.
- (2021a) “What banks, fintechs can learn from Simple’s sudden death,” *American Banker*, January 12.
- (2021b) “Plaid’s future without Visa,” *American Banker*, January 20.
- (2021c) “How new robo adviser fits into Goldman’s tech strategy,” *American Banker*, February 19.
- (2021d) “Avant, online lender to near-prime consumers, buys a neobank,” *American Banker*, April 8.
- (2021e) “Is MoneyLion building the first open U.S. bank?” *American Banker*, May 19.
- (2021f) “The fintechs stepping into the void left by Simple,” *American Banker*, June 30.
- (2021g) “Fintech that analyzes small businesses’ books lacks one thing: Bank data,” *American Banker*, September 8.
- (2021h) “The race to build data-sharing hubs for banks - and end screen scraping,” *American Banker*, September 21.
- (2021i) “Bank of America says 5 million customers now use its Life Plan tool,” *American Banker*, October 6.
- (2021j) “Oportun begins transformation after buying challenger bank Digit,” *American Banker*, December 29.
- (2022) “What challenger bank Dave plans to do now after going public,” *American Banker*, January 7.
- Cross, Miriam (2020a) “Challenger bank Rho rolls out features for larger companies,” *American Banker*, July 17.
- (2020b) “Intuit QuickBooks adds bank account to its bookkeeping services,” *American Banker*, July 30.
- (2021a) “Banks crib fintechs’ playbook to make customers better savers,” *American Banker*, April 15.
- (2021b) “Arkansas bank tries to put most popular features of branches in an app,” *American Banker*, September 13.
- (2021c) “Core vendors seek to eliminate barriers in bank-fintech partnerships,” *American Banker*, December 3.
- (2022a) “Banks, fintechs tailor offerings for millennial entrepreneurs,” *American Banker*, January 10.
- (2022b) “Neobanks say they’re unfazed by old guard’s overdraft moves,” *American Banker*, January 14.
- Daniel, Rob (2020) “QuickBooks Cash is Now QuickBooks Checking: The business bank account with no monthly fees, fast payments, and seamless accounting,” QuickBooks Blog, July 28.
- Davies, Paul J. (2017) “Payments Business Gets a \$10 Billion Jolt,” *The Wall Street Journal*, July 5.
- Davis, Paul (2006) “MBNA Deal Makes B of A Top Card Issuer,” *American Banker*, January 4.

- Demos, Telis (2016a) “PayPal Strikes Deal with MasterCard to Allow Payments in Stores,” *The Wall Street Journal*, September 6.
- (2016b) “Citigroup Teams Up With Rival Banks to Fight Venmo,” *The Wall Street Journal*, September 28.
- (2017) “Citigroup Names David Chubak to Run Retail Business,” *The Wall Street Journal*, April 20.
- (2018) “Citigroup to Again Be a Nationwide Bank, but in Digital Form,” *The Wall Street Journal*, March 25.
- (2019a) “Banking’s Back-Office Workhorses Are Merging as Technology Reshapes Finance,” *The Wall Street Journal*, March 18.
- (2019b) “No Branch, No Problem. Citigroup Bets Big on Digital Banking,” *The Wall Street Journal*, May 12.
- (2019c) “Your Next Checking Account Could Get You a Spotify Subscription,” *The Wall Street Journal*, July 5.
- (2019d) “Citigroup’s Consumer Strategy Is Starting to Pay Off,” *The Wall Street Journal*, October 25.
- (2020a) “Citigroup Will Have New CEO, but Familiar Risks,” *The Wall Street Journal*, September 10.
- (2020b) “Investors Seek Growth Now in Paying Later,” *The Wall Street Journal*, December 4.
- (2021a) “Tidal Doesn’t Change Square’s Blueprint,” *The Wall Street Journal*, March 4.
- (2021b) “Pandemic Payment Habits Are Looking Sticky,” *The Wall Street Journal*, May 6.
- (2021c) “Citigroup’s Long Trip Home,” *The Wall Street Journal*, June 8.
- (2021d) “Square Keeps Its Equal Sides With Afterpay Deal,” *The Wall Street Journal*, August 2.
- Demos, Telis and AnnaMaria Andriotis (2017) “Citigroup’s Credit-Card Growth Plans Hit a Snag,” *The Wall Street Journal*, November 13.
- DiCamillo, Nathan (2019) “Banks should welcome fee-busting AI, fintech says,” *American Banker*, May 8.
- Dillet, Romain (2020) “Stripe announces embedded business banking service Stripe Treasury,” *Tech Crunch*, December 4.
- Doug, Kantor (2021) “Even DOJ, FTC recognize debit card payment processing is broken,” *American Banker*, September 21.
- Draut, Tamara and Javier Silva (2003) *Borrowing to Make Ends Meet*, Demos: A Network for Ideas & Action.
- Driebusch, Corrie and Peter Rudegeair (2021) “Chime Financial Raises \$750 Million in Latest Funding Round,” *The Wall Street Journal*, August 13.
- Dummett, Ben and Paul J. Davies (2019) “Fidelity National Information Services to Buy Worldpay for \$35 Billion,” *The Wall Street Journal*, March 18.
- Eha, Brian Patrick (2016) “Point-of-Sale Lender’s Simple Pitch to Consumers: No Surprises,” *American Banker*, July 5.

- (2017) “Citi continues to simplify, shrink with mortgage servicing exit,” *American Banker*, January 31.
- Ehrbeck, Tilman (2021) “Banks’ consumer-friendly moves validate challenger model,” *American Banker*, September 27.
- England, Joanna (2020) “The difference between a neobank and a challenger bank?” FinTech, September 15.
- Evans, David S. and Richard Schmalensee (2005) *Paying with Plastic*, 2nd ed., The MIT Press.
- Fickenscher, Lisa (1999a) “First Data, Paymentech Plan \$400M Merger Deal,” *American Banker*, March 23.
- (1999b) “Citi’s Card Unit Says It Will Stick to Basics,” *American Banker*, July 27.
- Fitzgerald, Kate (2021a) “Affirm debit card brings installment payments to all merchants,” *American Banker*, February 26.
- (2021b) “Debit’s on a roll. Are small merchants getting rocked?” *American Banker*, April 1.
- (2021c) “Citi streamlines corporate disbursements with Mastercard Send,” *American Banker*, April 23.
- (2021d) “Inside FIS’s effort to build a global real-time payments network,” *American Banker*, May 17.
- (2021e) “Bill pay - even when digital - proves bumpy, survey finds,” *American Banker*, June 30.
- (2021f) “Square bundles consumer, business banking for entrepreneurs,” *American Banker*, July 21.
- (2021g) “Barclays joins Mastercard’s multirail B2B payments network,” *American Banker*, July 26.
- (2021h) “The point of sale isn’t just changing - it could disappear,” *American Banker*, July 28.
- (2021i) “Small banks, credit unions push back against Fed debit-routing proposal,” *American Banker*, August 18.
- (2021j) “Missed payments don’t faze new buy now/pay later lenders,” *American Banker*, September 20.
- (2021k) “American Express debuts digital checking for small businesses,” *American Banker*, October 29.
- (2022a) “What card issuers can learn from CFPB’s buy now/pay later inquiry,” *American Banker*, January 11.
- (2022b) “Chuck, small banks’ answer to Zelle, goes live,” *American Banker*, January 26.
- (2022c) “Zelle payment volume rose 60% in 2021,” *American Banker*, February 4.
- Gelsi, Steve, Lynn Cowan and Thomas Derpinghaus (2006) “MasterCard IPO Priced at \$39, Under Expectations; Set to Debut,” *The Wall Street Journal*, May 25.
- Glazier, Jordan (2021) “E-commerce rewards becoming essential in digital banking game,” *American Banker*, September 13.
- Godwin, Callum (2020) “101: An Introduction to Online Routing + PINless Transactions,” cmspi, June 17.

- Gosnell, David (2004) "The EFT Networks' Mixed Results," *American Banker*, October 1.
- Grotta, Sarah (2021) "Real-Time Request-for-Pay Launches Begin in the U.S.," *Payments Journal*, September 15.
- Grover, Eric (2003) "Setting Interchange Fees Best Left Up to the Market," *American Banker*, October 10.
- (2011) "Call Every New Charge a 'Durbin Fee'," *American Banker*, July 1.
- Hayashi, Fumiko, Richard Sullivan, and Stuart E. Weiner (2003) *A Guide to the ATM and Debit Card Industry*, Federal Reserve Bank of Kansas City, Payments System Research Department.
- Helling, Brett (2022) "Qapital: The App That Turns Personal Savings Into a Game," *Gigworker*, May 22.
- Hernandez, Will (2010) "Alt. Payments Making Gains In Web Shopping," *American Banker*, August 9.
- Hernandez, Will (2018) "PayPal eyes servicing SMBs with \$2.2B iZettle acquisition," *Mobile Payments Today*, May 18.
- Heun, David (2015) "How Banks Can Prosper in the Age of Digital Payments," *American Banker*, December 21.
- (2020a) "Marqeta to provide tokenization for JPMorgan virtual cards," *American Banker*, July 29.
- (2020b) "Green Dot readies GO2bank to take on new generation of challengers," *American Banker*, November 6.
- (2021a) "North Dakota retailers sue Fed, demand lower debit fees," *American Banker*, May 3.
- (2021b) "What would persuade bank holdouts to share customer data?" *American Banker*, October 7.
- (2021c) "Citigroup offers business customers a way to get paid instantly," *American Banker*, October 26.
- (2021d) "Branch, call center use is growing alongside digital banking," *American Banker*, November 8.
- Hoffman, Liz and Peter Rudegeair (2018) "Goldman Sachs Comes to the App Store," *The Wall Street Journal*, April 15.
- Jacob, Denny (2022) "UBS, Wealthfront Agree to Terminate Planned Merger," *The Wall Street Journal*, September 2.
- Johnson, Andrew (2011) "Big Banks' P2P Play a Clear Threat," *American Banker*, May 26.
- Johnson, Andrew R. and Matthias Rieker (2013) "J.P. Morgan to Offer Deals In Visa Partnership," *The Wall Street Journal*, February 26.
- Kandell, Jonathan (2017-2018) "Superman Abandons the Supermarket," *Institutional Investor*, December-January.
- Kendall, Brent and AnnaMaria Andriotis (2021) "Visa Abandons Planned Acquisition of Plaid After DOJ Challenge," *The Wall Street Journal*, January 12.
- Kingson, Jennifer A. (2003) "Settlement Gives First Data 8 Mos. To Divest NYCE," *American Banker*, December 16.

- (2004a) “Showdown for Card Brands, Processors,” *American Banker*, January 15.
- (2004b) “eBay CEO on What PayPal Is and Isn’t,” *American Banker*, March 24.
- Kline, Allissa (2021) “Banks losing ground to nonbanks in business lending,” *American Banker*, October 5.
- Kline, Allissa, Laura Alix, Jon Prior and Polo Rocha (2021) “The demise of branches is overstated, big-bank executives say,” *American Banker*, November 9.
- Kowsmann, Patricia (2021) “Deutsche Bank Jumps Back Into Payments With Fiserv Deal,” *The Wall Street Journal*, June 21.
- Kushnir, Elad (2019) “For PayPal, Honey Makes The World Go Round,” *Forbes*, December 18.
- Kuykendall, Lavonne (2004a) “Processing Move Signals Chase’s Going In-House,” *American Banker*, July 9.
- (2004b) “B of A Acquiring NPC; Deal for Nat City unit part of strategic push,” *American Banker*, July 14.
- Lang, Hannah (2019a) “Senators press Fed’s Powell on real-time payments,” *American Banker*, July 23.
- (2019b) “Is Fed vote on real-time payments a sign of a wider split?” *American Banker*, August 8.
- Lee, Peter (2015) “Best global bank 2015: Citi - Last man standing,” *Euromoney*, July 27.
- (2017) “Citi’s own fintech upstart disrupts from the inside,” *Euromoney*, February.
- Lee, Wendy A. (2004a) “Conflicting Hints on TSYS Vs. First Data,” *American Banker*, January 20.
- (2004b) “Making Debit Programs Work, Even on Shoestring Budgets,” *American Banker*, November 10.
- Lepro, Sara (2010) “For BankSimple, Finding Right Bank’s Been Complex,” *American Banker*, September 21.
- LenditFintech (2020) *Selecting a Financial Data Integration Platform: Key Vendor Evaluation Criteria for Fintech Adopters*, White Paper, Lendit Conference LLC, Sponsored by Fiserv.
- Lindenmayer, Isabelle (2005) “PayPal Eliminates Card-Block Feature,” *American Banker*, January 14.
- (2006a) “First Data, Grocer Tie ACH Payments to Loyalty Cards,” *American Banker*, February 8.
- (2006b) “Payments Pressure: Why Banks’ Role is at Risk,” *American Banker*, March 14.
- Long, Kimberley (2016) “New networks change the face of transaction banking,” *Euromoney*, October.
- Luthi, Ben (2022) “8 Biggest U.S. Credit Card Companies This Year,” *U.S. News*, February 17.
- Macheel, Tanaya (2016) “What’s Killing Branches Can Make Them Stronger,” *American Banker*, September 19.
- MacMillan, Douglas (2014) “Payments Startup Stripe Joins the Billion Dollar Club,” *The Wall Street Journal*, January 22.
- Mallory, James (2016) “Intuit | QuickBooks,” e2b technologies, September 23.
- Mandell, Lewis (1990) *Credit Card Industry: A History*, Twayne Publishers (根本忠明・荒川隆訳 『アメリカクレジット産業の歴史』 日本経済評論社、2000年).

- Marek, Lynne (2021) "Visa expands payments network via Earthport acquisition," *Payments Dive*, March 30.
- Marjanovic, Steven (1997) "First Data Pacifies Skittish Investors," *American Banker*, May 19.
- (2000) "Internet Payment Services Firms Merge," *American Banker*, March 3.
- Martin, Dave (2021) "Closing too many branches ignores what customers want," *American Banker*, September 28.
- (2022) "Headlines about record branch closing don't tell the full story," *American Banker*, January 31.
- McCaffrey, Orla (2022) "Rocket Grew Into America's Biggest Mortgage Lender, but Now Comes the Hard Part," *The Wall Street Journal*, January 8.
- McCaffrey, Orla and Will Feuer (2022) "Bank of America to Cut Overdraft Fees to \$10 From \$35," *The Wall Street Journal*, January 11.
- McGeer, Bonnie (2018) "Bill.com revs up expansion plan by adding two senior leaders," *American Banker*, May 2.
- McGranahan, Devin (2020) "Introducing Carat," *fiserv*, November 18.
- McKinsey & Company (2020) *The 2020 McKinsey Global Payments Report*, Global Banking Practice, McKinsey & Company.
- (2021) *The 2021 McKinsey Global Payments Report*, Global Banking Practice, McKinsey & Company.
- Mead, Tim, Renee Courtois Haltom, and Margaretta Blackwell (2011) "The Role of Interchange Fees on Debit and Credit Card Transactions in the Payments System," The Federal Reserve Bank of Richmond, *Economic Brief*, EB11-05, May, pp. 1-8.
- Moeser, Michael (2018) "Who needs banks? Stripe wants merchants to be card issuers," *American Banker*, August 6.
- (2019) "Kabbage gets into payments - and in Square and PayPal's face," *American Banker*, October 25.
- (2021) "How mobile wallet use exploded from one year in lockdown," *American Banker*, April 26.
- Moon, Chris (2022) "Bank Overdraft Fees: What are They and How Much Do Baks Charge?" *ValuePenguin*, March 7.
- Morgan, Ray (2016) "Accept ACH payments," *Stripe Blog*, January 12.
- Muhn, Julie (2021) "The Battle Among Banks, Fintechs, and Super Apps," *FINOVATE*, December 13.
- Munk, Cheryl Winokur (2022) "Fintech Companies, Facing Competition From Mainstream Banks, Step Up Their Offerings," *The Wall Street Journal*, January 26.
- Patrick, Margot (2022) "UBS Buys Wealthfront for \$1.4 Billion to Reach Rich Young Americans," *The Wall Street Journal*, January 26.
- Paul, Kari (2018) "PayPal's Vision for the Future of Mobile Payments," *The Wall Street Journal*, February 19.
- Peters, Andy (2017a) "Big banks kick small-business lending into high gear," *American Banker*, August 10.

- (2017b) “Credit card losses are mounting. Worrisome trend or worth tolerating?” *American Banker*, October 13.
- (2017c) “There’s something broken in small-business lending,” *American Banker*, October 27.
- (2018) “Latest weapon in battle for deposits: A digital-only bank,” *American Banker*, March 28.
- (2019a) “Banks spend heavily on marketing to win deposits, push digital,” *American Banker*, January 30.
- (2019b) “Citi rolls out new personal loan, online savings account,” *American Banker*, February 13.
- (2019c) “Customers’ satisfaction with mobile apps is slipping, J.D. Power says,” *American Banker*, July 5.
- Pisani, Joseph (2021) “Capital One Is Latest Bank to Ditch Overdraft Fees,” *The Wall Street Journal*, December 1.
- Pitts, John (2021) “Open banking must be a two-way street,” *American Banker*, August 6.
- Prang, Allison (2021) “Overdraft Fees Fell in the Covid-19 Economy,” *The Wall Street Journal*, May 30.
- Prior, Jon (2019) “Citi’s digital-first deposit strategy paying off - for now,” *American Banker*, October 16.
- Quittner, Jeremy (1996) “Chase to Reenter Merchant Business as Ally of 1st Data,” *American Banker*, December 27.
- (1997a) “Rival Processors Under Same Roof? Banc One-First USA Deal Would Complicate Service Business,” *American Banker*, February 7.
- (1997b) “5 Years After Selling Card Processor, Citi Is Poised to Reenter the Business,” *American Banker*, March 11.
- (2011a) “Banks Call More Shots in PFM, But Nonbanks Still a Presence,” *American Banker*, January 4.
- (2011b) “A Larger Bite Of Small Biz To Nonbanks,” *American Banker*, April 8.
- (2011c) “PayPal’s Mobile-Wallet Twist: It Lets Users Change Their Minds,” *American Banker*, November 7.
- Rao, Leena, Sarah Perez and Ingrid Lunden (2013) “EBay’s PayPal Acquires Payments Gateway Braintree For \$800M In Cash,” *Tech Crunch*, September 26.
- Rexrode, Christina (2015) “Citigroup’s ‘Bad Bank’ a Surprise Success,” *The Wall Street Journal*, August 12.
- Rocha, Polo (2021) “Opportun buying Challenger bank Digit for \$213 million,” *American Banker*, November 17.
- Rudegeair, Peter (2017a) “PayPal Signs New Android Deal to Speed Up Store Checkout,” *The Wall Street Journal*, April 18.
- (2017b) “PayPal, J.P. Morgan Chase in Deal to Expand Mobile Payments,” *The Wall Street Journal*, July 20.
- (2020a) “Square Gets Green Light to Open Bank,” *The Wall Street Journal*, March 18.
- (2020b) “Justice Department Clears Intuit to Buy Credit Karma,” *The Wall Street Journal*,

- November 25.
- (2020c) “Stripe to Offer Banking Services in Deal With Goldman Sachs, Citigroup,” *The Wall Street Journal*, December 3.
- Rudegeair, Peter and AnnaMaria Andriotis (2019) “Venmo’s Latest Effort to Turn Profit: Credit Cards,” *The Wall Street Journal*, April 19.
- (2021) “JPMorgan, Others Plan to Issue Credit Cards to People With No Credit Scores,” *The Wall Street Journal*, May 13.
- Rudegeair, Peter, David Benoit and Andrew Ackerman (2021) “Google Is Scrapping Its Plan to Offer Bank Accounts to Users,” *The Wall Street Journal*, October 1.
- Rudegeair, Peter, Richel Louise Ensign and Coulter Jones (2018) “Big Banks Find a Back Door to Finance Subprime Loans,” *The Wall Street Journal*, April 10.
- Schoenberger, Chana (2021) “How private banks are courting the next generation of wealthy investors,” *American Banker*, October 19.
- Scott, Charity L. (2021) “Venmo to Charge Users for Selling Goods and Services,” *The Wall Street Journal*, June 26.
- Sheehan, Conrad (2018) “To capitalize on open banking, the industry needs standards,” *American Banker*, April 11.
- Sidel, Robin (2016) “America’s Biggest Banks Have a New Name for Their Venmo-Killer: Zelle,” *The Wall Street Journal*, August 24.
- Sidel, Robin and Telis Demos (2016) “The Battle Heats Up in Person-to-Person Payments,” *The Wall Street Journal*, July 23.
- Siegel, Tara (2003) “Citigroup Shuts Down c2it, Challenger to Dominant PayPal,” *The Wall Street Journal*, October 1.
- Simpson, Steven (2021) “What’s overlooked in the movement against overdraft fees,” *American Banker*, November 9.
- Sposito, Sean (2011) “A Tale of Two Payment Technologies: One Winner, One Loser,” *American Banker*, December 29.
- (2012) “Green Dot Expands Plans To Compete with Banks,” *American Banker*, January 30.
- (2013a) “Green Dot Moves Further into Bank Turf with Mobile App,” *American Banker*, January 16.
- (2013b) “PayPal Offers Small Business Loans,” *American Banker*, September 25.
- (2013c) “BrainTree Deal Would Make PayPal Stronger Bank Rival or Ally,” *American Banker*, September 27.
- Statt, Nick (2017) “Elon Musk now owns X.com, the defunct domain of his second startup,” *The Verge*, July 10.
- Stock, Helen (2000) “In Debit Card Market, Loyalty Programs Are Shaping Up as the Next Battleground,” *American Banker*, February 25.
- Swift, Kathy (2008) “Visa’s IPO Price: \$44 a Share,” *The Wall Street Journal*, March 19.
- Tierney, Spencer (2019) “Chime, Varo Launch Free Programs to Pay Account Overdrafts,” *nerd-wallet*, September 11.
- Toonkel, Jessica (2000) “Cards Face New Web Threat from X.com,” *American Banker*, June 16.

- Toplensky, Rochelle (2021) “The Digital Payment Giant That Adds Up,” *The Wall Street Journal*, August 24.
- United States General Accounting Office (1994) *U.S. Credit Card Industry: Competitive Developments Need to Be Closely Monitored*, Report to Congressional Requesters.
- Verhage, Julie and Ellen Huet (2018) “Stripe Starts Issuing Credit Cards,” Bloomberg, July 27.
- Vigna, Paul (2021) “Square Changes Name to Block, Days After CEO Jack Dorsey Leaves Twitter,” *The Wall Street Journal*, December 1.
- Visa (2022) *Visa USA Interchange Reimbursement Fees*, April 23.
- Wack, Kevin (2015a) “Why Payment Firms See Opportunity in Small-Business Lending,” *American Banker*, July 9.
- (2015b) “Latest Threat to Marketplace Lenders’ Profits: Comparison Shoppers,” *American Banker*, October 27.
- (2016) “I Don’t Want to Call It a Bank’: Online Lender Buying PFM App,” *American Banker*, April 28.
- (2017a) “The anti-Venmo? Banks’ p-to-p payment product eschews social ‘sharing,’” *American Banker*, February 22.
- (2017b) “Did Durbin amendment lead to unintended credit card splurge?” *American Banker*, February 28.
- (2017c) “Fed’s Powell gives boost to banks in real-time payments race,” *American Banker*, October 20.
- (2018) “Mobile banking startups are driving the conversation on overdraft fees,” *American Banker*, June 20.
- (2019a) “Walmart teams with Affirm to offer point-of-sale loans,” *American Banker*, February 28.
- (2019b) “Can Citi and Chase beat fintechs at their own game?” *American Banker*, March 11.
- (2019c) “Neobanks pose latest threat to prepaid card issuer Green Dot,” *American Banker*, November 11.
- (2020) “Why Visa and Mastercard are suddenly keen on installment lending,” *American Banker*, September 3.
- (2021a) “PayPal is building a ‘super app.’ Should banks be worried?” *American Banker*, April 8.
- (2021b) “Varo ‘on track’ to be profitable by 2023 even as losses pile up,” *American Banker*, May 17.
- Weitzman, Jennifer (1999) “Star Trek Promise Fulfilled: Wireless Cash Transfer,” *American Banker*, December 9.
- Wingfield, Nick and Jathon Sapsford (2002) “EBay Plans to Buy PayPal In \$1.4 Billion Stock Deal,” *The Wall Street Journal*, July 9.
- Wisniewski, Mary (2014) “How Intuit’s Deal for Check Could Change the Mobile Money Game,” *American Banker*, May 30.
- (2017) “Banks aren’t giving up on personal finance apps,” *American Banker*, August 30.
- Wolfe, Daniel (2005) “In Deal, PayPal Gets Merchant Market Scale,” *American Banker*, October 12.

- (2006) “PayPal Taps Its Parent In Wireless Initiative,” *American Banker*, April, 17.
- (2007) “PayPal Credit Service to Collect Little Data,” *American Banker*, August 3.
- (2008a) “Chase Paymentech: Push In Alt Pay Is Paying Off,” *American Banker*, January 18.
- (2008b) “In New Mobile Model, Carriers Welcome Many Bank Partners,” *American Banker*, May 1.
- (2008c) “eBay Makes \$945M Bet On Lending With Bill Me Later Deal,” *American Banker*, October 7.
- (2009) “PayPal Responds to Rapid Evolution in Smartphones,” *American Banker*, January 20.
- (2018) “The card-issuing war that’s ignoring the digital revolution,” *American Banker*, May 10.
- Wortham, Jenna (2009) “Intuit Buys Mint, a Web-Based Finance Competitor,” *The New York Times*, September 14.
- Yurcan, Bryan (2018) “Corporate customers want retail’s bells and whistles, too,” *American Banker*, July 5.