

## 【論文】リテール金融事業の定義に係る試論

—エーベルの3次元フレームワークの応用—

中田 茂希

日本大学大学院総合社会情報研究科

## An Essay on the Definition of the Retail Finance Business —An application of the three-dimensional business definition framework by D. F. Abell—

NAKATA Shigeki

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

This study aimed to apply Abell's three-dimensional business definition framework, comprising customer groups, customer functions, and alternative technologies, to the retail finance business, regarded as one of the most important business segments among financial institutions.

This study concluded that Abell's framework best describes the reality of the complicated and competitive yet promising environment of the retail finance business.

### 1.はじめに

リテール金融事業とは、通常、個人・中小企業を対象とする小口の金融事業と言われることが多い。そして、個人の資産形成の進展と金融行動の変化、業態別規制の緩和、IT・金融技術の発達等の要因により、金融機関の経営においてリテール金融事業の重要性が説かれるようになって久しいものの、商業銀行・信託銀行・証券会社・保険会社・カード会社等の業態が、多種多様な商品・サービスを提供するリテール金融事業において、市場・競争環境を正確に捉えるのは容易なことではない。

最先端テクノロジーを駆使して消費者・企業間のインターフェースを寡占するプラットフォーマーと呼ばれる企業群や先端金融技術を武器に金融事業に参入しはじめたフィンテック企業の存在もリテール金融事業の不確実性を高め、既存の金融機関と新興勢力の市場の境界を分かりにくくしている<sup>1</sup>。

本稿では、リテール金融を表象するキーワードや研究者・実務家・政策担当者の認識も整理しつつ、Abell(1980)によって提唱された「顧客層×顧客機能

×代替技術」の3次元の事業定義フレームワークを中心とする経営学的なアプローチを応用して、更に明確なリテール金融事業の定義づけを試みる<sup>2</sup>。

また、エーベルのフレームワークは、戦略策定の出発点として提唱されたものであることから、導出された事業定義の考え方を利用して、リテール金融事業の競争環境や戦略について、若干の考察を行う。

### 2.リテール金融事業に係る先行研究

#### 2.1 リテールとホールセール

金融機関の経営戦略を考える場合、大企業を対象とした大口取引をホールセール、個人や中小企業を対象とした小口取引をリテールと呼ぶことが多い。これは、ホールセールやリテールの辞書的・形式的な意味に過ぎないものの、対象となる顧客層を明確にする観点からは有益である。こうした分類方法は、ホールセール（リテール）に強みを持つ金融機関がリテール（ホールセール）の比重を高める、という文脈で見られることが多く、両者の比較において、相対的な意味を持つ分類と考えて良いだろう。

<sup>1</sup> フィンテックの発展に伴うリテール金融の競争環境の変化については、例えば、中田（2021）参照。

<sup>2</sup> 階戸・加藤（2019）35-39頁は、法人事業を中心に、日本の都市銀行と地方銀行の事業を定義している。

鹿兒嶋（1992）は、銀行の事業領域を大別すると個人金融行動に係わるリテール部門と企業金融行動に係わるホールセール部門に分類され、市場の差異によって必要な経営資源が全く異質であることから、こういった分類は有効であるとしている（表1）。

表1 リテールとホールセールの比較

	リテール	ホールセール
顧客層	個人（中小・零細企業を含む）	企業・金融機関・公共部門
取引の特性	小口、大量処理	個別対応
リスク	相対的に低い	相対的に高い
経営資源	人的、物的資源の多投入	専門的ノウハウ 専門的商品設計
装備	電算機システム、店舗など重装備	国際部門を除きシステムは軽量

（出所）鹿兒嶋（1992）16-17頁より筆者作成

リテールが、ホールセールと対比される相対的な概念であることは間違いないが、金融機関の経営者が、リテールに戦略的な重要性を見出したからこそ独立の事業たり得たことも事実である。

リテールの重要性が高まった一番の理由は、個人の資産形成の進展と金融行動の変化、市場の拡大にあることに異論はなかる。更に、小口取引という特性に鑑みれば、与信の集中を排除した信用リスク管理の優位性、確率的モデル審査を活用したコスト優位性が、リテール金融では特に重要と考えられる。

また、市場情報へのアクセス手段が限られる個人や中小企業は、金融機関が提供する情報への依存度が高く、金融機関が主導権を握りやすいという側面もあるだろう。

一方、小口取引を処理する手間に加え、相当規模のシステム・店舗コストが発生することもリテールの特性であり、効率的に業務を行うためのIT・金融技術の発達のリテールの成長を支えたという点には留意する必要がある<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 例えば、パリヤーリン（1987）89-92頁は、リテールへの注力と同時に情報テクノロジーの活用で大幅な経費削減を目指したシティコープの戦略を紹介している。

なお、金融機関の経営戦略において、個人と中小企業を同一の事業の顧客層と考えることに積極的な意義を認めて良いかどうかは自明ではない。両者をまとめて事業運営することに伴うシナジーの有無が戦略上のポイントとなるだろうが、以下で見るとおり、どちらかと言えば、飛躍的に資産形成が進む個人を中心としてリテールを捉まえている研究者、実務家が多いように思われる。

## 2.2 リテール金融事業の顧客層

ここまで、リテールとホールセールの比較を中心として、リテール金融の概念的な整理を行ったが、先行研究では、リテール金融の顧客層はどのように考えられているのだろうか。

フレーザー・ヴィタス（1983）は、先進国の実情を調査して、消費者金融サービスとしてのリテールバンキングの発展可能性を論じた。個人金融市場は伝統的に業態別に定義されており、いくつかに分けられた一連の市場が存在しているとする一方、個人以外のリテールバンキングにも言及している<sup>4</sup>。

欧米のリテール金融の状況や消費者の金融行動の変化を踏まえ、日本のリテール金融のポテンシャルを示した鹿兒嶋（1991）は、リテールを「消費者が当事者となる、個人を対象とする金融の小売市場」としている<sup>5</sup>。更に、鹿兒嶋（1996）は、「個人家計部門が狭義、事業所得統計で従業員規模が1-4名の企業が広義のリテール市場」だが、「企業会計と家計が分離されていない中小企業が多いため、中小企業をリテールに加える場合もある」と述べている<sup>6</sup>。

イギリスの商業銀行におけるリテール事業の発展過程を研究した斉藤（1994）は、「個人部門に対する与信・受信を総合した、リテールバンキングという用語が定着してきている<sup>7</sup>」と、リテールの基本的な対象は個人であるという認識を示している。

金利・手数料自由化後のドイツの銀行の大衆化を取り上げた清田（2003）は、リテール金融を「小口

<sup>4</sup> フレーザー・ヴィタス（1983）29-30頁参照。

<sup>5</sup> 鹿兒嶋（1991）1頁参照。

<sup>6</sup> 鹿兒嶋（1996）147頁参照。

<sup>7</sup> 斉藤（1994）1頁参照。

顧客向けの業務<sup>8</sup>」としつつ、リテールの融資業務を「消費者信用業務と住宅金融業務<sup>9</sup>」と述べるなど、リテールの対象を個人としてまとめている。

アメリカにおける消費者信用の歴史的な発展過程をたどり、金融機関の経営におけるリテール金融の位置付けを考察した前田（2014）は、リテール金融を「預金・貸付を中心とした業務に加え金融商品の販売など幅広い金融商品・サービスを不特定多数の消費者および中小・零細企業に対して、ある定型化した手法によって提供するもの<sup>10</sup>」だと述べ、商品・サービスの提供手法が定型化されていることを要件の一つに挙げている。

以上の研究では、リテール金融の主たる顧客層を個人とみなしているが、アメリカの銀行のリテール回帰について実証分析を行った Clark et al.(2007)は、リテール銀行業務を「支店・インターネットなどのチャネルを通じた消費者及びスモールビジネスへの商品・サービスの提供」とし、中小企業をリテールの顧客層に含めている（更に、年間売上高 100 百万ドルから 250 百万ドルの中堅企業をリテールの対象顧客層としている金融機関もある）。また、消費者とスモールビジネスを同一の顧客層に分類する理由は、①クレジットカード利用や実店舗の選好に見られる商品・サービスの類似性と②小口分散された貸出のリスク特性の類似性に起因すると述べている<sup>11</sup>。

ドイツを対象として金融規制の理論体系の構築を試みた山村・三田村（2005）は、バーゼルⅡが中小企業や個人向け融資に「大数の法則」が適用されることと触れ、住宅金融、中小企業金融、個人向け融資などのリテール業務に力点を置けば、全体として一定のリスク軽減効果を有し、実際に、ドイツの金融機関では、居住用不動産担保付貸出の割合が増加傾向にあることを示している<sup>12</sup>。

<sup>8</sup> 清田（2003）10 頁参照。

<sup>9</sup> 清田（2003）94 頁参照。

<sup>10</sup> 前田（2014）「はじめに」参照。

<sup>11</sup> Clark et al. (2007) pp.40-43 参照。スモールビジネスとは、年間売上高が 1 百万ドル以下から 20 百万ドル以下の企業を指す。また、所得・信用力が低いサブプライム層や富裕層をリテールとは別の事業単位が管理する金融機関も見られる。

<sup>12</sup> 山村・三田村（2005）37-38 頁参照。

こうした先行研究を踏まえると、リテール金融は小口の個人取引を中心としたコスト競争力が重要な事業と言えるが、実店舗の共同利用に伴うコスト面のシナジーの発揮、金融規制での取扱いを含む信用リスク特性の類似性等の観点から、個人と中小企業を同一カテゴリーの顧客層として取扱うこともあり得ると考えることが適切であろう。

富裕層をリテールの顧客層とするかどうかの境界も明確とは言えない。鹿兒嶋（1992）は、リテールは、富裕層を対象とするプライベートバンキングを内包すると整理している<sup>13</sup>。個人という外形に重きを置けばそうした分類も考えられるが、富裕層取引に求められる法務・税務・会計の専門性は、むしろホールセールに近い。実際、富裕層をリテールとは別の事業と位置づける金融機関も多く、属性が個人であることだけをもってリテールに分類することは、少なくとも実務家の感覚には合わないだろう。

リテール金融の定義に関連して、根本（2008）は、「リテールバンキングという用語はよく用いられる便利な言葉であるが、その内容は、専門家や文献によって、かなり幅がある<sup>14</sup>。」と指摘した。前田（2014）も、「リテールバンキングは、いまだに、明確な定義づけはなされていない<sup>15</sup>。」と述べている。これらの意見は、銀行事業に関するものだが、リテール金融事業全般について、リテールという用語が示唆する内容のコンセンサスが得られているわけではないということが言える。

### 3.日本におけるリテール金融の展開

#### 3.1 実務的な視点

我が国では、欧米のリテール金融事情を調査して日本の金融機関によるリテール金融事業への注力を提言する実務書・評論書が数多く発行されている。事業を定義する上で、実務的な視点は有益であり、こうした文献のうち、代表的なものを概観する。

水野（1987）は、短期の利益よりも長期的な戦略を重視し、個人金融部門の約 10 年続いた赤字に耐え、

<sup>13</sup> 鹿兒嶋（1992）16 頁参照。

<sup>14</sup> 根本（2008）4 頁参照。

<sup>15</sup> 前田（2014）156 頁、脚注参照。

クレジットカードへの注力により、1982年に同部門を黒字化させたシティコプの戦略を紹介した<sup>16</sup>。また、水野（1988）は、1980年代に情報・通信時代の銀行象を予想し、IBM、AT&T、ロイター、ダウ・ジョーンズを競争相手と考えていたシティコプの先見性と同社の日本進出の脅威を論じた<sup>17</sup>。

安田・田村（1998）は、「五つの I (Individual, Institution, Investment, Information, Insurance)」戦略の失敗により不採算部門を抱えたユニバーサルバンク路線を1995年に修正し、「市場成長性よりも、自社の強さ」を重視した選択と集中で、グローバル性とブランドが活かせるグローバル個人金融への集中を宣言したシティバンクの戦略を紹介した<sup>18</sup>。

青沼（2000）は、シティバンクのリテール戦略を紹介しつつ、日本では、高度成長が終わりを迎えた企業部門と比較して、富裕な中産階級が育ち、常に資金余剰状態にある個人部門が、安定性とコストの両面において優位性を持ち、金融はリテールに収斂すると述べている<sup>19</sup>。

野村総合研究所（1998）は、「リテール金融事業の商品の性質や開発コストに差はほとんどなく、価格競争でも優位性は発揮できないため、競争力は顧客サービスと利便性しかない」という大手米銀経営者の発言を引用して、パッケージ・プロダクトや顧客セグメント別の商品開発により、顧客ニーズの把握、品揃え、デリバリー・チャネル、セールス・カルチャー、テクノロジーで顧客サービスの差別化を図る米銀の戦略に触れている<sup>20</sup>。

川本（2000）は、自己資本比率、資産の生産性、利ざや、コストを用いて、アメリカ・ドイツの銀行とベンチマーキングを行い、邦銀の収益力強化へのシミュレーションを行った。リテール関連で収益性が低い項目としては、膨大な個人口座維持コスト、適正対価を得ていない窓口業務、消費者ローンへの進出の遅れなどが上げられている<sup>21</sup>。

池尾（2003）は、日本における産業銀行モデルの歴史的な存在意義は失われたと指摘し、イギリスに倣って、リテール銀行モデルに転換すべきだと提言した。リテール銀行は、小口の個人や中小企業向けに基礎的な銀行サービスを提供することに徹して、コモディティ化した商品を取扱い、品質管理と改善の努力を通じたコスト削減が不可欠と述べている<sup>22</sup>。

根本（2008）は、1980年代に新しい銀行経営の柱として世界的に注目されたリテールバンキングは、日本の場合は、銀行よりもノンバンクやクレジットカード会社で大きな飛躍が見られ、最初にリテールバンキングが注目を集めた1960年代の不況期には都市銀行のクレジットカード子会社設立が相次いだということに触れている<sup>23</sup>。

川本（2015）は、海外銀行との比較によって邦銀の収益性の低さを指摘して、預金口座関連手数料や資産運用分野での非金利収益の獲得を課題とした<sup>24</sup>。

ここまで見てきた調査や提言は、個人金融市場の拡大やIT・金融技術の発展を背景に、バブル崩壊後の金融再生に向けた処方箋として、リテール金融を取り上げたものが大宗である<sup>25</sup>。そして、我が国のリテール金融事業の競争力・収益性が、欧米と比較して劣後していることが議論の前提とされている。そうした論点も喫緊性のある課題と言えるが、主題とは関係ないため、本稿では取扱わない。

### 3.2 中央銀行の視点

日本銀行は、「金融リテール戦略」における総裁・副総裁の発言をホームページで公開している。日本銀行の公式見解とは必ずしも言えないが、金融政策の当事者によるリテール金融の捉え方は、リテール金融事業を定義するための参考になるだろう。

福井（2005）は、広義のリテール金融には、中小企業向け金融も含まれるが、日本での発展の余地が相対的に大きいのは個人向け金融だと述べた。日本

<sup>16</sup> 水野（1987）13-14頁参照。

<sup>17</sup> 水野（1988）180-186頁、243-279頁参照。

<sup>18</sup> 安田・田村（1998）31-37頁参照。

<sup>19</sup> 青沼（2000）36-56頁参照。

<sup>20</sup> 野村総合研究所（1998）40-62頁参照。

<sup>21</sup> 川本（2000）33-52頁、65-66頁参照。

<sup>22</sup> 池尾（2003）125-129頁参照。

<sup>23</sup> 根本（2008）4-6頁参照。

<sup>24</sup> 川本（2015）42-44頁、49-60頁参照。

<sup>25</sup> この他、マッキンゼー（2004）は、多くの定量分析を交えてリテールバンクの戦略事例をまとめ、邦銀の課題を指摘した。

のリテール金融の特質については、①銀行店舗へのアクセスに対する選好、②民間金融機関以外の競合相手の存在（ノンバンク・クレジットカード会社・旧住宅金融公庫・旧郵政公社）、③小口決済の効率性（口座振替・振込等）を上げ、リテール金融事業の発展には、投資家保護や高度な情報セキュリティーの確保によって、金融機関と家計の信頼関係を構築することが課題だと指摘している。

岩田（2006）は、不良債権問題の克服によって、金融システムの安定性が回復する中、リテール金融を取り巻く環境も大きく変化したという認識を示し、投資信託や保険の銀行窓口販売解禁、公的金融部門の改革、金融コングロマリット形成などの規制緩和もリテール金融の事業機会を拡大すると述べ、更にインターネットや携帯電話などの新しいチャネルを利用したサービス提供へのチャレンジにも言及した。また、岩田（2007）は、金融システムを動揺させた米国サブプライム住宅ローン問題に触れつつ、日本の金融機関が目指すべき方向性を「オリジネート&コミュニケート型」のビジネスモデルだと述べた。一方、大手金融機関は、リスク性商品の販売拡大や定量モデルを用いた中小・零細企業ビジネスローンの拡大に課題を抱えているという認識も示した。

西村（2008）は、中央銀行の視点から、リテール金融の重要性として、資金調達面の安定性と収益面の安定性を強調し、安定性の源泉は、持続性の高い小口預金基盤や多様かつ継続的な取引関係を有する顧客基盤にあるとしている。また、西村（2011）は、リテール預金関連業務の総資産収益率が、米国の0.14%に対して、日本は0.03%程度に留まると指摘し、顧客が高く評価する新たなサービスの導入で、内容に応じたきめ細かな手数料体系を構築すれば、収益改善に繋がる可能性があるという意見を述べている。

山口（2009）は、我が国の金融機関の経営課題は収益性の低さだという認識を示し、投資信託・保険の銀行窓口販売や信販・クレジットカード・消費者金融などの新規ビジネスでも十分な成果が挙がっていないと指摘した。

以上の講演は、特に世界金融危機以降、リテール金融事業の収益性の低さを課題とする論調が目立つ。

## 4.金融機関のリテール関連セグメント

### 4.1 リテール金融事業と組織

川本（2000）は、特定事業へのフォーカスで復活した米銀の戦略（御代田（1994））も参考に、収益が銀行経営の中心課題となるためには、人事上、経営採算上も独立権限を与えられた収益事業単位の確立が必要だと論じた<sup>26</sup>。事業単位の組織については、頁数の限られる本稿では詳述できないが、本章では、日本とアメリカの比較を中心に、リテール金融事業に関連するセグメント情報を確認することとする。

### 4.2 日本の大手銀行グループ

現在、メガバンク・グループのセグメント別組織は金融持株会社ベースとなっているが<sup>27</sup>、リテール金融事業を所管する組織の形態は各社異なる（表2）。

Mizuho FGは、2016年度から、総合金融コンサルティンググループを実現するための新たな組織体制として顧客セグメント別のカンパニー制を導入し、従来の個人ユニット、リテールバンキングユニット（中小企業）、事業法人ユニット（中堅企業）を統合した「リテール・事業法人カンパニー」を新設した。コンサルティングを起点とした法人・個人一体での成長戦略支援がその狙いである<sup>28</sup>。

MUFGは、2018年7月の組織改正でリテール事業本部（個人）と法人事業本部（中堅・中小企業）を統合、法人・リテール事業本部（R&C）を設置した。企業オーナー層を対象とするウェルスマネジメントビジネスなどの強化と営業店体制の抜本的な見直しを目指したが、デジタル化の加速を受けて、2021年4月の組織改正で、非対面取引中心の個人・法人を対象にデジタルサービス事業本部（DS）を新設した。個人・法人のセグメントは、主要な取引チャネルが対面か非対面かで区分されることになる。

<sup>26</sup> 川本（2000）93-121頁参照。

<sup>27</sup> 今でこそ、セグメント別の組織が定着しているが、振り返れば、公的資金の注入に伴う経営健全化計画（1999年3月）で、収益本位の組織体制を実現するためにカンパニー制が検討された経緯もある。

<sup>28</sup> 2021年4月より、個人・法人分野での専門性を重視して、営業店を個人・法人別の組織体制へ改編した。「Mizuho FG ディスクロージャー誌2021」38頁参照。

SMFGは、2017年度より、金融持株会社ベースのリテール事業部門として計数開示を行っている。Mizuho FGやMUFGが中堅企業を含むセグメントに移行する中で、個人と中小企業からなるセグメントを維持していることにSMFGの独自性が見られる。

メガバンク・グループのセグメントの変遷が示唆することとして、個人と法人の境界での試行錯誤が挙げられる。それぞれの専門性を重視して、別々の組織とするのか、企業オーナー取引による収益面のシナジーや資源の共同利用による経費面のシナジーを重視して、個人と法人を同一の組織とするのか、決定的な理由が見つかっていないのだろう。

また、商業銀行・信託銀行・証券会社が揃って、フルラインで商品・サービスを提供していることも特徴である。自社の強さを基準に商品を絞り込んだかつてのシティバンクとは対照的である。

なお、リテールという呼称を使っている、個人を指す場合(MUFG)、中小企業を指す場合(Mizuho FG)、個人と中小企業を指す場合(SMFG)があり、外形的な言葉では、顧客層が特定できないという点には留意する必要がある。

表2 メガバンク・グループのセグメントの変遷

年度	Mizuho FG	MUFG	SMFG
2010	(BK)	(FG) リテール 事業本部	(BK) 個人部門
2011	個人部門		
2012	(FG) 個人/ リテール		(BK) リテール 部門
2013	バンキング		
2014	ユニット		
2015	(FG) リテール・ 事業法人 カンパニー	(FG) R&C 事業本部	(FG) リテール 事業部門
2016			
2017			
2018			
2019			
2020	(FG) DS/R&C 事業本部		
2021			

(出所) 各社ディスクロージャー誌より筆者作成(※BKは銀行の組織、FGは持株会社の組織を指す)

## 4.2 日本の大手証券会社グループ

野村ホールディングスは、営業部門(英語表記: Retail Division)が、個人・法人を対象に運用商品、相続、不動産、資産承継、資金調達などのコンサルティングを担当し、高付加価値なアドバイザー・モデルの導入、既存ビジネスの生産性向上等に取り組んでいる<sup>29</sup>。

大和証券グループでは、リテール部門が、個人・法人を対象にコンサルティング営業を担当し、顧客セグメンテーション、対応チャネル細分化等を進めつつ、顧客アンケートを起点とした付加価値の高いコンサルティングに取り組んでいる<sup>30</sup>。

野村・大和グループのリテール事業の特色として、コンサルティング営業の重視が挙げられる。これは、リテール金融の特性とされる「定型化された小口・大量処理」の対極の概念と考えられ、顧客層が個人(あるいは規模の小さな法人)であっても、顧客に提供する商品・サービス次第で、事業の特性・必要資源など、経営戦略の策定にあたって本質的な要素が変わることを意味する<sup>31</sup>。

## 4.3 アメリカの大手銀行グループ

日本のメガバンク・グループと資産規模が近く、国際金融規制でFSB(Financial Stability Board)からG-SIBs(Global Systemically Important Banks)に指定されている金融機関のうち、リテールに強みを持つJPモルガン・チェース、バンク・オブ・アメリカ、ウェルズ・ファーゴ、シティグループの個人・中小企業のカテゴリを確認する。

アメリカ最大の銀行であるJPモルガン・チェースは、セグメントを商品・サービス又は顧客層で分類している。大分類は消費者事業(Consumer Businesses)と大企業・機関投資家事業(Wholesale Businesses)の2つに区分されて、前者にConsumer & Community Banking(CCB)、後者にAsset & Wealth Management

<sup>29</sup> 「Nomura Report 2021 統合報告書」を参照。なお、海外富裕層ビジネスは、ホールセール部門が担当する。

<sup>30</sup> 「大和証券グループ 統合報告書 2020」を参照。

<sup>31</sup> 野村・大和グループのリテール事業において、法人の指す範囲は明示されていないが、ホールセール部門に属さない「大企業以外の企業」に近いと推察される。

(AWM) が含まれる。CCB は、個人・中小企業に対して預金・住宅ローン・クレジットカードなどを提供するが、超富裕層・富裕層は AWM が所管する。アニュアル・レポートでは、「銀行の甚大な競争上の脅威」として Big Tech (Google、Apple、Facebook、Amazon、Walmart) やフィンテック企業からの脅威に 5 ページを割くなど、先端金融技術の発達に伴う競争激化に対して、積極的に打って出る姿勢を明確にしている。デジタル取引のアクティブ・ユーザーは 55 百万人である<sup>32</sup>。

バンク・オブ・アメリカは、Consumer Banking (CB) と Global Wealth and Investment Management (GWIM) が個人・中小企業を所管する。CB の取扱商品は JP モルガン・チェースの CCB とほぼ同じで、GWIM は投資可能資産 25 万ドル以上の顧客を対象とする<sup>33</sup>。

ウェルズ・ファーゴは、Consumer Banking and Lending (CBL) が個人及び中小企業（年間売上高 5 百万ドル以下）を所管し、Wealth and Investment Management (WIM) が富裕層を所管している。商品・サービスは、前掲 2 社と大きな差はない<sup>34</sup>。

シティグループは、Global Consumer Banking (GCB) が富裕層を含む個人と中小企業を所管して、6 割強の収益を北アメリカで上げている<sup>35</sup>。前述の 3 社と異なり富裕層セグメントが分かれていないが、これは、金融危機後の事業再編で、富裕層事業をモルガン・スタンレーに売却した影響が大きいと思われる<sup>36</sup>。

#### 4.4 アメリカの大手証券会社グループ

2009 年 6 月のスミス・バーニー買収で Wealth Management (WM) 事業の基盤を固めたモルガン・スタンレーは 2020 年 10 月にオンライン証券イー・トレードを買収するなどウェルスマネジメント事業を着実に強化している。

ゴールドマン・サックスは、2020 年 1 月の投資家向け説明会で個人向け銀行とウェルスマネジメント事業に注力することを宣言し、Consumer & Wealth

Management (CWM) を新設した。個人向け銀行は *Marcus by Goldman Sachs* のブランドで譲渡性預金・融資・アップル提携クレジットカード等を提供して、オンライン・サービスを強化している。

両社とも、従来型のウェルスマネジメント事業に力を入れつつ、先端金融技術の実装に向けた投資も積極的に進めている<sup>37</sup>。

## 5. リテール金融事業の定義

### 5.1 事業定義の必要性

2 章から 4 章のレビューによって、リテール金融の顧客層及び商品・サービスは、金融機関によって異なること、リテール金融について、学術的に明確な定義はされていないことを確認した。また、店舗での対面取引を選好するとされたリテール金融で、金融技術の発展に伴う新規参入の脅威を受けた既存金融機関が、非対面取引を重視した戦略・組織へのシフトを進めていることも確認された。

リテール金融の多様性・多面性を表わすこうした事実を踏まえると、経営者による戦略策定、研究者による戦略分析・評価・類型化においては、多次元で事業を定義することが適切と考えられる。

### 5.2 事業定義の先行研究

事業定義の先行研究は、「製品×市場（ニーズ）」の 2 次元フレームワーク、「顧客機能×顧客層×代替技術」の 3 次元フレームワークに大別される。

以下では、それぞれの概要を説明して、リテール金融事業を定義する場合の 3 次元フレームワークの有効性について述べる。

#### 5.2.1 アンゾフの 2 次元フレームワーク

Ansoff(1965)は、「製品×市場（ニーズ）」の 2 次元で事業を定義し、成長マトリクスを提唱した(表 3)。市場浸透力は、既存の製品・市場での市場占有率の増大をもとにして成長の方向を示す。市場開発は、既存の製品の新しい市場を示す。製品開発は、既存製品に代わる新製品を示す。多角化は、製品と市場

<sup>32</sup> 「JP Morgan-Chase 2020 Annual Report」を参照。

<sup>33</sup> 「Bank of America Annual Report2020」を参照。

<sup>34</sup> 「Wells Fargo 2020 Annual Report」を参照。

<sup>35</sup> 「Citi 2020 Annual Report」を参照。

<sup>36</sup> 事業再編の経緯は、岩井 (2012) 参照。

<sup>37</sup> モルガン・スタンレーとゴールドマン・サックスの Annual Report、IR 資料や岡田・下山 (2020) を参照。

の両方が、対象の企業にとってまったく新しい場合を示す。市場浸透力、市場開発、製品開発は、マーケティングの技術、製品の工学技術、あるいはその両方の共通の関連性を明らかにするとされる<sup>38</sup>。

表3 成長マトリクス

	製品	既存	新規
市場			
既存		市場浸透力	製品開発
新規		市場開発	多角化

(出所) Ansoff(1965) p.109 より筆者作成

### 5.2.2 エーベルの3次元フレームワーク

Ansoff(1965)の2次元フレームワークに対して、Abell(1980)は、製品は技術と顧客機能によって説明され、市場は顧客層と顧客機能によって説明されるのだから、「顧客層×顧客機能×代替技術」の3次元を明示的に考慮すべきだとして、新しい事業定義のフレームワークを提唱した。製品は、顧客機能と顧客層と技術を選択した結果であって、選択の原因となる独立した決定対象ではないため、事業定義を製品や市場の選択として認知すると、重大な誤謬が起りうるというのが主張である<sup>39</sup>。

#### 5.2.2.1 顧客層

顧客は、その同一性に基づき分類される。地理的特徴、人口統計的特徴、社会・経済的階層、ライフスタイル、パーソナリティが同一性の代表例だが、同一性の選択基準は一律ではない<sup>40</sup>。

#### 5.2.2.2 顧客機能

商品やサービスは、顧客のために何らかの機能を発揮している。機能は、機能を遂行する「技術」や顧客の「ベネフィット」あるいは、顧客「ニーズ」とは区別されるべき概念であるが、低い集計レベルでは、それぞれの区別が難しい。

複数の機能は、お互いに補完的、類似的、無関係

である可能性がある。例えば、銀行出納機における顧客機能は、預金出金・預入・口座振替であるが、銀行情報システムとしての機能は、記録・残高照会などが考えられ、それぞれの機能は補完的である。機能は、想像的な経営者によって、創造的な方法で生み出されることが多いとエーベルは述べている<sup>41</sup>。

#### 5.2.2.3 代替技術

技術は、ある顧客に対して特定の機能を発揮する際の代替的な方法であり、顧客の問題解決の一形態である。リテール金融事業において、機能を決済とすれば、現金・振込・口座振替などが技術である。

ある技術は、他の技術と時間を経て、ゆっくりと交代するという意味でダイナミックであり、普遍性が高い顧客層や顧客機能にはない特徴を持つ<sup>42</sup>。

### 5.3 3次元フレームワークの有効性

JPモルガン・チェースをはじめとするアメリカの金融機関では、戦略策定や決算開示のセグメントを商品・サービス又は顧客層で分類している。商品・サービスを顧客機能と読み替えると、「顧客層×顧客機能」がリテール金融事業の定義において、基本的な要素であることが分かる。2つの次元は一般性・普遍性を持つとも言える。

もう1つの次元である「代替技術」に関連して、MUFGでは、デジタル化の加速を受け、非対面取引が中心の個人・法人を対象にデジタルサービス事業本部を新設した。JPモルガン・チェースはBig Techやフィンテック企業を競争上の脅威と見なしており、同社をはじめとするアメリカの金融機関は、自らをテクノロジー企業と位置付ける傾向を強めている<sup>43</sup>。

これらの事実から、「顧客層×顧客機能×代替技術」の3次元が、リテール金融事業の環境を良く現わす視点であることについては疑いがない。

更に「顧客機能」は、「金融システムの機能」との関係において、概念的なレベルで、金融機関経営の研究を深化させる視座を提供する。

<sup>38</sup> Ansoff(1965) pp.108-112 参照。

<sup>39</sup> Abell(1980) pp.169-170 参照。

<sup>40</sup> Abell(1980) p.170 参照。

<sup>41</sup> Abell(1980) pp.170-172 参照。

<sup>42</sup> Abell(1980) pp.172-173 参照。

<sup>43</sup> 日本経済新聞(2021) 参照。



## 5.4 金融システムの機能と顧客機能

Merton and Bodie (1995)が提唱した金融システムの機能的な視点とは、金融機関が提供する経済的な機能を所与のものとしてとらえ、時・場所に依じてその機能を果たす制度的枠組みはどのようなものであるかを考える。その機能は、①資金決済、②資源のプール化及び小口化、③資源の時間および場所を超えた移転、④リスクの管理、⑤情報提供、⑥情報の非対称性に伴うインセンティブ問題への対処からなるが<sup>44</sup>、これらは、競争環境が激変するリテール金融のダイナミクスを良く描写するだろう。

金融システムの機能は、客観的で観察し得る結果を機能と捉える点で、顧客という主体を前提とする顧客機能の上位の概念と考えられる。そして、「顧客が求める機能」、「金融機関が収益を計上する機能」、「各機能を提供する事業の競争環境」の関係を疎明すれば、マーケティング・金融システム論・競争論を一気通貫で矛盾なく説明する枠組みを構築できる可能性が見えてくる。

また、実態的に必要な経済資本と規制資本の乖離がもたらす「規制裁定<sup>45</sup>」の考え方を応用すれば、金融規制が金融機関の戦略行動に潜在的なバイアスをもたらす事業領域と対応する機能・リスクを特定して、経営戦略に活かすことも考えられる。

## 6. リテール金融事業と競争戦略

### 6.1 事業の定義と競争戦略

エーベルの3次元フレームワークは、戦略策定の出発点として提唱されたものであることから、導出された事業定義を利用して、どのように競争戦略を策定すべきかを思索してみたい。

Abell(1980)自身は、顧客層、顧客機能、代替技術のそれぞれの次元で①特化戦略、②差別化戦略、③非差別化戦略が存在し、定義戦略は、全体で27通りに分類できると述べているが<sup>46</sup>、場合分けが複雑化

<sup>44</sup> Merton and Bodie (1995) pp.3-31 参照。

<sup>45</sup> 規制裁定の定義は、宮内 (2015) 11-12 頁参照。

<sup>46</sup> Abell (1980) pp.174-175 参照。①特化戦略は、特定の顧客層、顧客機能、技術への特化、②差別化戦略は、ある次元の特定ニーズへの適合、③非差別化戦略は、ある次元で差別化を行わないことを指す。

するこの分類が一般的になっているわけではない。本稿では、3次元の事業定義に適合する競争戦略の他の枠組みを探ることとする。

## 6.2 金融事業の競争戦略

### 6.2.1 PPM

鹿児島(1992)によると、アメリカの銀行の場合、リテール事業戦略を策定する際に、1960年代後半にボストン・コンサルティング・グループが開発したPPM (Product Portfolio Matrix) が採用されることが多い。PPMは、市場の将来性の指標と競争上の地位の2つが事業の収益性を決定すると考える(表4)。

個人取引の市場は、顧客の富裕度・職業・年齢等の特性と商品・サービスの範囲、地理的領域で設定され、競争力は、市場占有率等で評価される<sup>47</sup>。

鹿児島(1992)は、PPMの留意点として、時系列の概念がなく、競争力が劣位ならば、その市場から即時撤退する前提がおかれ、長期投資・長期回収の発想に立ち、競争力が劣位であっても、先行投資・学習として割り切る傾向の強い日本の金融機関には適用できないと指摘している<sup>48</sup>。

また、競争力の評価が、市場占有率に偏っており、フィンテックの文脈で見られる金融の技術的な側面、技術を起因とした新規参入の脅威を明示的に取扱うことができない点も課題と考えられる。

表4 銀行の戦略的市場ポートフォリオ

	強 ←	競争力		→ 弱
高	成長 均衡保持	成長 新規参入	収穫 再建・再構築	
↑	防衛 投資	選択投資 撤退	撤退 適所の模索	
市場 魅力 力度				
↓	収穫	撤退	早急な撤退	
低				

(出所) 鹿児島(1992) 93頁より筆者作成

<sup>47</sup> シャノン(1987) 37-42頁、48-53頁、58-61頁参照。

<sup>48</sup> 鹿児島(1992) 93-99頁参照。

### 6.2.2 5つの競争要因

バリヤーリン (1987) は、ポーターが理論化した5つの競争要因分析 (five forces analysis) と価値連鎖 (value chain) の考え方は、金融サービス業界にも完全に適用できると述べ、アメリカの銀行について分析を試みた。リテール関連では、シティバンクのATM戦略のように、技術革新が事務処理面での規模の利益を増幅して、参入障壁を高めていることや、資金の供給者 (預金者) と需要者 (借入人) の価値連鎖の複雑化、技術進歩、商品の多様化によって、一般的に「フィナンシャル・スーパーマーケット」と呼ばれるあらゆる金融商品の提供を指向する戦略の効率的な実施が難しくなったと指摘している<sup>49</sup>。

日本の銀行産業に関しては、階戸・加藤 (2019) が、5つの競争要因分析を使って、その競争環境を詳しくまとめている<sup>50</sup>。川本 (2015) は5つの競争要因と同様の枠組みを用いて、金融業界を取り巻く構造変化と金融機関経営への影響を例示している<sup>51</sup>。しかし、階戸・加藤 (2019) も川本 (2015) も銀行産業の全社戦略として分析が行われ、リテール金融事業に対する直接の言及は多くない。

5つの競争要因は、PPMでは明示化されていない技術的な代替の可能性が考慮されるなど、完成度の高い枠組みであり、産業組織論を理論的な裏付けとしていることから、産業レベルの戦略を検討する際には、有力な枠組みの一つである。

一方、リテール金融の事業レベルや業務レベルで戦略を考察する際は、顧客の特性や商品・サービスの範囲まで考慮したPPMの方が、きめ細かさで勝り、現実を良く描写する面もあると考えられる。

よって、3次元で定義されたリテール金融事業の競争戦略を論じる場合は、PPMも5つの競争要因も単独の枠組みとして十分とは言えないだろう。

<sup>49</sup> バリヤーリン (1987) 17-36 頁参照。なお、この本の序文には、他ならぬポーターが寄稿している。5つの競争要因は、①新規参入、②既存業者間の敵対、③代替商品・サービス、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力からなる。ポーター (1995) 参照。価値連鎖は、ポーター (1985) を参照。

<sup>50</sup> 階戸・加藤 (2019) 96-114 頁参照。

<sup>51</sup> 川本 (2015) 9 頁参照。

### 6.3 リテール金融事業と3つの競争の型

産業組織論を源流とするポーターの理論に対して、企業が持つ稀少で模倣困難な資源の役割を重視する新たな理論を打ち立てたバーニーは<sup>52</sup>、Barney(1986)において、①産業組織論に基づく競争 (産業構造・企業行動・収益性を重視)、②チェンバレン型の競争 (個別企業の稀少資源を重視)、③シュンペーター型の競争 (事業の不確実性、技術革新を重視) という3つの競争の型を提示した<sup>53</sup>。この分類は、事業特性や技術動向によって、競争環境が異なることを示唆しており、3次元で柔軟に事業を定義するエーベルのフレームワークと親和性が高いと考えられる。

そこで、ここまでの議論を踏まえ、リテール金融領域の典型的な事業を3つ定義し、競争の型①②③との対応関係に関する仮説を設定することで、本稿を締めくくりたい。

まず、「マス層」に「定型化された預金・貸出」を提供する事業は、「技術革新の影響は緩やか」であり、収益は産業の平均に回帰する可能性が高く、伝統的な産業として、競争の型①が適すると思われる。

次に、「富裕層」に「個別のコンサルティング」を提供する事業は、「技術革新よりも、顧客と担当者の信頼関係や担当者の稀少なスキルが重要」であり、競争の型②の適用が妥当かも知れない。

最後に、「個人全般」に「決済」を提供する事業は、フィンテック企業の新規参入や新興国でのリープ・フロッグ現象に見られる「技術革新の影響が甚大」であり、「事業の不確実性も高い」ため、競争の型③以外では説明が難しい。

以上の仮説による考察からも、エーベルの3次元フレームワークの有効性を確認することができる。

## 7.おわりに

本稿は、リテール金融に関する先行研究、実務家の出版物、日米の大手金融機関のセグメント情報等のレビューでリテール金融の本質的な側面を探り、それをエーベルの3次元フレームワークに当てはめ、リテール金融事業を定義する方法を考察した。最後

<sup>52</sup> Barney (1991)参照。

<sup>53</sup> Barney (1986)参照。

に、代表的な3つの事業を定義し、それらと3つの競争の型との紐付けについて仮説を提示した。

これらの仮説は、今後、定量面・定性面の評価を通じて検証されるべきものだが、競争環境が大きく変貌するリテール金融において、事業定義が、戦略策定の出発点となることに変わりはないだろう<sup>54</sup>。

## 参考文献・参考資料

- 青沼丈二 (2000) 『金融はリテールで復活する シティバンクの戦略』 日経 BP 社
- 池尾和人 (2003) 『銀行はなぜ変わらないのか 日本経済の隘路』 中央公論新社
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイアモンド社
- 岩井浩一 (2012) 「漸く合意に至ったモルガンスタンレー・スミスバーニーの売却」 野村資本市場研究所 『野村資本市場クォーターリー』 2012Autumn、1-5 頁
- 岩田一政 (2006) 「リテール金融の課題と展望」 「金融リテール戦略 2006 における岩田副総裁講演」 日本銀行
- 岩田一政 (2007) 「リテール向け金融ビジネスの将来像」 「金融リテール戦略 2007 における岩田副総裁講演」 日本銀行
- 岡田功太、下山貴史 (2020) 「ゴールドマン・サックス及びモルガン・スタンレーの事業改革—ウェルスマネジメント事業を中心に—」 野村資本市場研究所 『野村資本市場クォーターリー』 2020Summer、127-143 頁
- 鹿児島治利 (1991) 『リテール金融で銀行は生き残れるのか』 につかん書房
- 鹿児島治利 (1992) 『銀行経営論』 中央経済社
- 鹿児島治利 (1996) 『現代銀行の実証的研究』 中央大学出版部
- 川本裕子 (2000) 『銀行収益革命 なぜ日本の銀行は儲からないのか』 東洋経済新報社
- 川本裕子 (2015) 『金融機関マネジメント バンカー

- のための経営戦略論』 東洋経済新報社
- 清田匡 (2003) 『戦後ドイツ金融とリテール・バンキング 銀行の大衆化と金融商品の価格』 勁草書房
- 斉藤美彦 (1994) 『リーテール・バンキング—イギリスの経験—』 時潮社
- 階戸照雄、加藤孝治 (2019) 『これからの銀行論』 中央経済社
- シャノン、ディレック・F. (著)、鹿児島治利 (訳) (1987) 『銀行のマーケティング戦略 世界の銀行の実証研究』 金融財政事情研究会
- 中田茂希 (2021) 「フィンテックとリテール金融の競争環境の変化—機能別・横断的な金融規制体系の整備を踏まえた—考察—」 『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』 No.21、237-248 頁
- 西村清彦 (2008) 「中央銀行の視点からみたリテール金融」 「金融リテール戦略 2008 における西村副総裁講演」 日本銀行
- 西村清彦 (2011) 「金融機関「超」選別時代のリテール戦略」 「金融リテール戦略 2011 における西村副総裁講演」 日本銀行
- 日本経済新聞 (2021) 「「テック企業」標榜 焦る米銀」 2021年7月16日：夕刊
- 根本忠明 (2008) 『銀行 ATM の歴史 預金者サービスの視点から』 日本経済評論社
- 野村総合研究所 (著)、千野忠男 (監修) (1998) 『米銀の 21 世紀戦略 今、起こりつつある未来の経営形態』 金融財政事情研究会
- バリヤーリン、エドゥアード (著)、三和総合研究所 (訳) (1987) 『米国・商業銀行の新経営戦略』 東洋経済新報社
- 福井俊彦 (2005) 「金融の新潮流—新たな個人金融サービスの創造」 「リテール金融フォーラムにおける福井総裁講演要旨」 日本銀行
- フレーザー、P. D. ヴィタス (著) 宮沢彬 (監訳) (1983) 『リテールバンキング革命 国際的展望』 金融財政事情研究会
- ポーター、M. E. (著)、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 (訳) (1985) 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社
- ポーター、M. E. (著)、土岐坤・中辻萬治・服部照夫 (訳) (1995) 『新訂 競争の戦略』 ダイアモンド

<sup>54</sup> 入山 (2019) 92-94 頁では、大規模統計の定量評価などから各産業の競争環境を見分け、競争の型・戦略を峻別することの重要性を説いている。

社  
 前田真一郎 (2014)『米国リテール金融の研究 消費者信用の歴史的発展過程』日本評論社  
 マッキンゼー・リテール・バンキング・プラクティス (著)、マッキンゼー金融グループ (訳)、岡崎健、川本裕子 (監訳) (2004)『マッキンゼー リテール・バンキング戦略』ダイヤモンド社  
 水野隆徳 (1987)『世界制覇をねらう 金融メジャーの素顔』金融財政事情研究会  
 水野隆徳 (1988)『シティコープ 巨大銀行の21世紀戦略』ダイヤモンド社  
 宮内惇至 (2015)『金融危機とバーゼル規制の経済学 リスク管理から見る金融システム』勁草書房  
 御代田雅敬 (1994)『米銀の復活』日本経済新聞社  
 安田隆二、田村達也 (1998)『米銀だけがなぜ強い 金融業のベスト・プラクティス』日本経済新聞社  
 山口廣秀 (2009)「金融危機後のわが国金融機関の経営課題」「金融リテール戦略 2009 における山口副総裁講演」日本銀行  
 山村延郎、三田村智 (2005)「ドイツ・リテール金融業務における自己資本比率規制とリレーションシップ・バンキングの意義」金融研究センター「FSA リサーチ・レビュー」第2号、29-58頁  
 Abell, Derek F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall.  
 Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.  
 Barney, J. B. (1986). “Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework,” *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.791-800.  
 Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.  
 Clark, Timothy, Astrid Dick, Beverly Hirtle, Kevin Stroh, and Robard Williams (2007). “The Role of Retail Banking in the U.S. Banking Industry: Risk, Return, and Industry Structure,” FRBNY, *Economic Policy Review*, Vol.13, pp.39-56.  
 Merton, Robert C. and Zvi Bodie (1995). “A Conceptual Framework for Analyzing the Financial Environment,” in *The Global Financial System: A*

*Functional Perspective*, Harvard Business School Press.

大和証券グループ本社  
 ホームページ <https://www.daiwa-grp.jp/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 日本銀行  
 ホームページ <https://www.boj.or.jp/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 野村ホールディングス  
 ホームページ <https://www.nomura.com/jp/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 みずほフィナンシャルグループ (Mizuho FG)  
 ホームページ <https://www.mizuho-fg.co.jp/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 三井住友フィナンシャルグループ (SMFG)  
 ホームページ <https://www.smfg.co.jp/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 三菱 UFJ フィナンシャルグループ (MUFG)  
 ホームページ <https://www.mufl.jp/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 Bank of America (バンク・オブ・アメリカ)  
 ホームページ <https://www.bankofamerica.com/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 Citigroup (シティグループ)  
 ホームページ <https://www.citigroup.com/citi/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 Goldman Sachs (ゴールドマン・サックス)  
 ホームページ <https://www.goldmansachs.com/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 JP Morgan Chase (JP モルガン・チェース)  
 ホームページ <https://www.jpmorganchase.com/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 Morgan Stanley (モルガン・スタンレー)  
 ホームページ <https://www.morganstanley.com/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)  
 Wells Fargo (ウェルズ・ファースト)  
 ホームページ <https://www.wellsfargo.com/>  
 (閲覧日: 2021年9月26日)

(Received: October 19,2021)

(Issued in internet Edition: November 1,2021)