

米国金融機関のリテール金融業：その戦略と成功の秘訣

野村證券金融経済研究所 前田真一郎

< 報告要旨 >

報告者は、2000年から2003年にかけてニューヨークに滞在し、証券アナリストとして米国金融の調査・分析を行ってきた。本報告では、その中でリテール金融業に焦点を当て、米国の金融業においてリテール戦略が成功した理論的根拠を示すことを目的としている。

米国にてリテール金融業の位置付けが高まった背景として、顧客の金融ニーズが多様化してきたことがある。個人が金融取引を多く行うようになり、リスクに適合した金融商品の提供を行う過程で消費者信用市場が拡大していった。同時に金融機関も情報生産機能を強化させることにより、様々な金融商品を提供出来る時代となった。最近の米国リテール金融業における収益性改善は、住宅モーゲージ市場の拡大などに伴う循環的な要素もあるが、リテール金融業の役割が相対的に拡大していることは構造的現象である。実際、主要米銀におけるリテール金融部門の利益構成比は2003年度で見ても60%を超えている。

リテール金融業とは何か。結論から述べると、リテール金融業とは金融機関のビジネス・モデル、すなわちビジネス手法によって分けられるものである。但し、そのくり方は各金融機関によって様々である。不特定多数の顧客に対し、ある定型化したビジネス・モデルによって提供することが出来る金融分野の事業、これがリテール金融業の考え方である。そのビジネス・モデルの基本形は、例えばスコアリングシステムや大数の法則などを適用したもの、あるいは顧客データベースに基づき組み合わせ商品の提供を行うものなどが考えられる。

それではリテール金融業で収益を上げる基盤は何か。これは、米国金融機関が、リテール金融業でどのようにして収益を上げているかを分析することによって解明されるのではないかと考えられる。最近の統計によると、米銀のリテール金融業における収益性改善が顕著に現われている。しかし、見逃してならないのは、全ての金融機関が同じように利益を上げている訳ではないということである。成熟化しつつある米国リテール金融業では、業界再編により勝ち残った金融機関が規模の利益を追求し、効率性を上げている。その背景には、顧客に応じた商品・サービスを提供するという「コストをかけないカスタマイズ化」の姿がある。顧客は、コモディティ化された商品であればあるほど同一金融機関に取引を集中させる傾向がある。金融機関としては、顧客ニーズに合った商品を提供することにより顧客を囲い込み、顧客に対して他社より安く商品提供出来るようになるのである。従って、装置産業化したリテール金融業で収益を上げる基盤は、コストをかけずに顧客に応じて商品・サービスを提供するインフラが何かを探ることにより明らかになるはずである。本報告では、そのインフラが何かを考察すると同時に、最後に日本の金融機関がリテール金融業で如何に収益化を図るべきかの示唆を与えられることを望んでいる。

< 討論者からのコメント >

熊本学園大学 岡本恵也

報告者である前田さんは野村証券金融経済研究所の銀行担当アナリストとして先般帰国されるまでニューヨークで4年近く勤務されてきました。この間公表された数多くのアナリストレポートは激動する米国金融業界の最新の動向を的確に分析したものとして高い評価をえられております。このニューヨークでの成果を基に4月初めに東洋経済新報社から著書『米国金融機関のリテール戦略』を公刊されました。ニューヨークでの精力的なお仕事の成果が『米国金融機関のリテール戦略』であったことには重要な歴史的、経済学的な含意が示唆されていると思ひコメントを引き受けさせてもらいました。

リテールバンキングとは銀行の家計部門、スモールビジネスに対する金融業務です。かつては言うまでもなく、銀行の主要な業務と言えばリテールバンキングではなくホールセールバンキングでした。決済業務も融資業務も銀行は企業を主たる、というより銀行と言えば企業のみを相手とし家計部門はただ貴重な貯蓄を銀行に奉納すると言うにとどまっていた。そのため家計部門にも不可決な住宅ローンでさえ米国ではスリフトと総称される貯蓄金融機関から供与されるだけで銀行からの供与は例外的なケースにとどまりました。しかし、前田さんの分析にありますように、リテールバンキング下の米国の銀行では住宅ローンは最も安定的な最大の収益基盤であり、カード業務は最もハイリスク・ハイリターンな業務として急拡大しております。前田報告のビビッドで、シャープな分析は銀行の主要な顧客が大きく企業から家計部門へとシフトしていることを明確に示しています。銀行の決済業務も仲介業務も家計部門に大きく収益基盤をおくことになった米国の現況こそまさにリテールバンキングの時代が到来したことを告げています。リテールバンキングが未だ何かマイナーなイメージでしか捉えられていないかに思える日本の学会の現状からすれば前田報告は極めて意義深いものがあります。

リテールバンキングは、時に高度大衆消費社会とよばれる現代資本主義が金融システムの中核に位置する銀行と家計部門との強いリレーションシップによって支えられているという歴史的な構造転換、段階的变化を遂げつつあることを示唆しています。金融論的な含意で言えば、貨幣資本の論理は今や生産過程から消費過程へとさらに深く浸透し、生産と消費が本来相互補完的、一体的であることを思えば、その意味では純粹化、自己完結化してきていると解釈できます。経済学的な含意をこめて敷衍すれば、資本主義は進化と変貌を続け成熟の深度を一層深めていると受け止めざるをえません。このように理解すれば前田氏の本日の報告はコメンテーターにとっては久々にエキサイティングな機会でした。

ブリアントな報告にコメントの機会をえたので、次の2点について追加のご説明をいただければ幸いです。

1. 前田さんはアナリストとしてデータ分析だけではなく、CEO等へのインタビューも重視して、精力的なインタビュー活動を在米勤務中されたとうかがっています。今や米国

ではリテールバンキングが銀行ビジネスの経営戦略の主流になってきていることはデータによって明確に分析されましたが、米国のリテールバンキングが経営戦略の主流になったとの実感、もしくは印象を強くもたれたインタビュー経験がおありでしたらご紹介ください。

2. 米国ではすでにリテールバンキングは定着し、それ自体がいまや標準化、コモディティ化しつつある中で、リテールバンキングに勝ち残る秘訣は「コストをかけないカスタマイズ化」だと言われています。いまだリテールバンキングが十分展開しているとは言えない日本の経験、実感ではカスタマイズ化されたリテールというのはなかなかよくイメージできません。またカスタマイズ化するのにコストをかけないというのなかなか至難のことだと思います。この点について追加の説明をお願いします。

<報告者リプライ>

1. 米国でリテールバンキングを経営の中核にしようという動きは、シティコープが先行しました。シティコープでリテール部門を統率する人が経営トップになるのは、84年のジョン・リード氏の会長就任が最初だと思います。しかし、米銀が実際にリテールバンキングで収益を上げていくのは、90年代に入ってからでしょう。バンカメリカ(現在のバンク・オブ・アメリカ)においても、90年にローゼンバーグ氏が会長に就任後、明確にリテール業務を基盤とした銀行として生きていくことになりました。先日、バンク・オブ・アメリカのケネス・ルイス CEO にインタビューの機会を得ましたが、彼はリテール部門を先導してきた人物です。ケネス・ルイス CEO は、バンク・オブ・アメリカの最大の強みをリテール金融業であると述べており、融資残高における個人融資残高の比率を将来的に6割にまで高めることを目標としています。同インタビューでは、大手米銀におけるリテール重視の戦略を強く感じました。

2. コメントを頂いた通り、「コストをかけないカスタマイズ化」は非常に難しいことですが、これが私の著書のポイントでもあります。そもそもリテール金融業で収益が生まれるようになったのは、情報化投資の拡大により顧客情報等の統計的処理ができるようになったためです。しかし、このような統計的処理は、現在の米国では誰でもできるようになっており、勝ち残るためにはカスタマイズ化が必要な時代になってきていると考えております。例えば、MBNAはニッチ市場にて提携カードを発行し、カスタマイズ化に成功している会社です。具体的には、弁護士など高収入ながら収入変動の激しい顧客に対して、与信枠を高く設定し、収益機会を獲得しています。一般的には、与信枠の拡大は小口リスク分散が働かなくなるため、貸倒れリスクの増大を招くことが多いのですが、MBNAは特定した顧客に対して貸倒れ費用の低減に成功しています。コストをかけないカスタマイズ化と言うと矛盾するようですが、現在の米国金融機関は、ローコスト経営を徹底する中で、更に特定顧客に対する付加サービスの競争を行っているのではないかと考えられます。

以上。