

# リテール金融 DX 戦略成功の条件



成蹊大学経済学部教授 永野 護

## ～要旨～

世界の銀行産業は、この20年間、リテール市場から収益をいかにして高めるのか、という経営課題に取り組んできた。法人向け銀行融資が事業の主力である時代が終焉しつつあるためである。「リテール金融 DX 戦略」は、銀行産業がこの経営課題を解決するための戦略だ。リテール金融 DX 戦略の成功事例が、英国のオンライン専門銀行である。英オンライン専門銀行は、デジタル・チャンネルを通じた富裕層向け資産マネジメント事業からの非金利収入を増加させている。他方、米国の四大銀行グループも、収入が大きい顧客層向け資産マネジメント事業を強化している。このように、現在の邦銀グループが「リテール金融 DX 戦略」において取り組むべき事業は、デジタル・チャンネルを通じる資産マネジメント事業だ。しかし、日本の主要銀行グループ、オンライン専門銀行ではこのビジネスモデルの変革は遅れている。

## 1 はじめに

銀行のビジネスモデルは、ホールセール市場とリテール市場の、どちらの市場でのビジネスを重視しているかに大別される。そしてこの2つの市場において、金利収入ビジネスと非金利収入ビジネスのどちらを選択するかで、最終的な銀行ビジネスモデルが決定される。つまり、銀行経営者は、これら2つの市場と2つのビジネスの、2×2種類の選択が可能となる。しかし、この4種類の中から、経営者は、自由に経営戦略を選択できるわけではない。なぜなら、銀行店舗の地理的分布や顧客リレーションなど、今日の銀行経営は、過去の経緯の延長線上に成立しているためである。

現代の銀行経営では、ホールセール市場戦略は銀行グループ全体で取り組むことが時代の潮流である。その理由は、銀行本体、もしくは銀行子会社の法人融資からの金利収入にグループ全体の経営を依存させることはもはや困難であるためである。これは邦銀のみならず、米銀をはじめとする諸外国の銀行産業においても同様である。銀行グループの収益全体に占める銀行本体、子会社からの収益比率が、3割程度にまで低下しているのは、世界共通の現象である。低迷するホールセール市場での金利収入を補うべく、世界の銀行グループが注力してきたのが証券業務である。金融制度改革後に銀証併営が普通に認められる時代、世界の大手銀行グループ

は、引受業務や M&A をはじめとする様々な金融サービスを提供することで、全収入に占める非金利収入ビジネスの比率上昇を目指してきた。他方、世界の銀行産業がこの 20 年間、試行錯誤を続けてきたのが、もうひとつの市場、リテール市場からの収益をいかにして高めるのか、という経営課題である。

世界的な「リテール金融 DX 戦略」への取り組みは、銀行産業がこの経営課題を解決するための戦略である。しかし、このソリューションには未だ普遍的な解が存在せず、未だに世界の銀行グループの暗中模索は続いている。本稿は、世界の「リテール金融 DX 戦略」において、米国、英国、ドイツ、フランス、スイスの伝統的な銀行グループ、オンライン専門銀行のリテール戦略を紹介する。これらの国々において、成功事例はどのような共通要因を持つのか、そして失敗事例はいかなる普遍的特徴を持つのかを説明し、現在の邦銀グループの現状を踏まえた上で、リテール金融 DX 戦略の成功の条件について結論を導出する。

## 2 ホールセール特化型ビジネスモデルの退潮

世界の銀行産業が挙ってリテール金融 DX 戦略に取り組む背景には、ホールセール市場での金利収入ビジネスが、もはや銀行経営を支える収益を稼げない事業となりつつあるためである。この背景には、日米欧における低金利経済の長期化とともに、1990 年代からの金融制度改革により、借り手企業の資金調達手段が多様化したことがあげられる。21 世紀の企業買収・合併が多発する時代には、借り手企業が、大規模な企業買収を手掛けるケースでは、資金調達は銀行借入ではなく、公募増資や社債発行により行われる場合が多い。そして金融制度改革後の銀行市場では、債務履行能力が高い借り手企業ほど、

直接金融市場での資金調達を選好する。結果的に、これらの金融資本市場を利用できる顧客企業は、次第に銀行との長期取引関係を希薄化させてきた。他方、法人融資を中心とするホールセール特化型ビジネスモデルから転換する動きも、邦銀の間では緩慢である。

銀行経営が、過去の経営に強い経路依存性を持つことを明らかにしたのが、故青木昌彦スタンフォード大学名誉教授とヒュー・パトリック・コロビア大学名誉教授の研究である<sup>1)</sup>。そもそも 1872 年国立銀行条例以降、日本では、ホールセール重視の銀行ビジネスが、明治・大正・昭和の時代に、中核的な位置づけを維持してきた。このコーポレートガバナンス上の経路依存性に基づき、戦後も長らく、日本の商業銀行の多くは、ホールセール特化型ビジネスモデルを採用してきた。1944 年の軍需会社指定金融機関制度などを経て、戦後の日本の銀行—企業関係は、さらに強化されることになる。そして戦後の邦銀は、ホールセール市場、すなわち企業を顧客とする融資、金利収入ビジネスの成功体験により、1990 年代までこのビジネスを経営戦略の中核に置き続けることになる。

高度経済成長期からその後の安定成長期の 1950 年代後半から 80 年代にかけ、邦銀は、長期取引関係を持つ有力企業から、毎年、巨大な金利収入を獲得してきた。そしてこれらのメインバンクとつながりを持つ顧客企業側も、設備投資資金の調達のみならず、短期金融をはじめとする様々なコーポレートファイナンス上の恩恵を受けてきた。このホールセール特化型ビジネスモデルの基盤である「メインバンク制度」は、銀行が単に借り手企業の資金需要に応えるのみならず、経営不振時には救済支援を行うなど、多面的な関係を築くことで、両社の長期的関係が構築されてきた。1960 年代のマツダ、1980 年

代のアサヒビールなど、経営不振に陥った融資先が、銀行からの支援により再生し、その後、銀行に更なる金利収入をもたらしたケースは枚挙に暇がない。また、1981年銀行法改正まで、47都道府県で他府県からの参入が、制限されてきたことも、各地域における銀行一借り手企業関係の強化を促した。東京商工リサーチが毎年実施する『企業のメインバンク調査』において、47都道府県のほとんどで、地場の地方銀行が、地場企業のメインバンクとなっているのはこのためである。このホールセール特化型ビジネスモデルに、銀行店舗の地域制限が重複したことも、銀行のこのビジネスモデルへの固執に拍車をかけることになる。

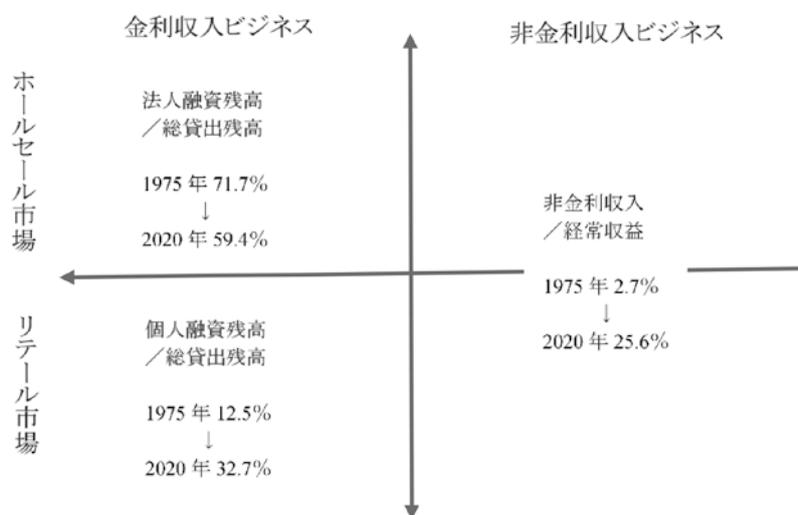
ホールセール特化型ビジネスモデルは、金融制度改革とその後の銀行再編により、転換期を迎えている。1979年譲渡性預金(CD)金利自由化を皮切りに始まった日本の金融制度改革は、1980年代、社債発行体企業に対する「適債基準」が緩和されるなど、企業の資金調達選択に大きな影響をもたらした。将来に有望な事業を持つ企業ほど、規模の大きな設備投資を実施し、社債発行による資金調達を選択し始めたのもこの時代である。かつては銀行の有力顧客であったこれらの企業が金融資本市場で資金調達を行い、逆に成長性、財務安全性に乏しい企業のみが、資金調達を銀行借入に依存し続けることになる<sup>2)</sup>。それゆえ、ホールセール、特に法人融資特化型ビジネスモデルを採用する銀行ほど、法人向け融資に不良債権が増加し、それらを補うべく拡大した不動産融資がこの状況に拍車をかけ、銀行の経営パフォーマンスは長期的な退潮へ向かうことになる。こうした経緯を経て邦銀は、法人融資特化型ビジネスモデルから、新たな収益源を模索し始めてすでに四半世紀が経とうとしている。

### 3 銀行ビジネスモデルとリテール金融 DX 戦略

2000年代初頭から訪れたその後の20年間の低金利経済は、ホールセール特化型ビジネスモデルに依存する銀行産業を、更なる金利収入の減少へ追い込んでいる。この状況に際し、邦銀が新たなビジネスモデルとして着目したのが、リテール市場と非金利収入ビジネスだ(図表1)。図表1に示される通り、金融制度改革以降の邦銀は、金利収入ビジネスでは貸出事業における法人融資比率を低下させ、住宅ローン、教育ローン、個人ローン・ビジネスなどの家計向け融資事業を強化してきた。加えて、2000年代初頭には、金融持ち株会社を設立することで、傘下の証券子会社や投資信託子会社に、企業と個人双方からの手数料収入を担わせる戦略へ転換した。大手フィナンシャル・グループ、地方銀行グループ、いずれの経営会議や株主総会においても、「リテール市場重視」「手数料収入ビジネスの強化」という競争戦略に、異論を挟む役員、株主はいないだろう。他方、この経営者や株主が異論を挟まない経営戦略が、多大な収益を生み出すかは別の話だ。21世紀において、多くの銀行経営者が直面する課題は、リテール市場×非金利収入ビジネスは薄利多売で儲からない、という現実である。

銀行産業が歴史的に初めて直面するこの状況は、製造業やサービス業では戦後長らく直面してきた状況である。それゆえ、多くの製造業者やサービス業者は、「B to B」ビジネスの選択を目指す。ビジネスモデル上、「B to C」ビジネスを掲げる製造業やサービス業が成功する事例の多くは、高付加価値市場への特化か、もしくは規模の経済の獲得である。典型的な事例が欧州の自動車産業である。フォルクスワーゲンやルノーなどの一般大衆向け四輪車は、1992年欧州市場統合と1999年欧州通貨統合以降、国境を越

図表1 銀行ビジネスモデルと邦銀の経営戦略



(出所) 全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』より筆者作成。

える激しい競争に晒されている。その結果、同様のビジネスモデルを持つ伊フィアットは米国クライスラーと経営統合してFCAグループを形成し、仏プジョー、仏シトロエンのPSAグループと統合、そして独オペルも紆余曲折を経て、このFCA - PSA連合へ帰属している。これらの大衆車メーカーに対し、ドイツではメルセデスやBMW、ポルシェ、イタリアではフェラーリをはじめとする高級車メーカーの経営パフォーマンスは堅調である。この事例に象徴されるように、自動車産業では、薄利多売的な大衆車メーカーは、EU（欧州連合）や経済連携協定（EPA）などの自由貿易協定の進展とともに完全競争市場の荒波に晒され、高付加価値を製造するメーカーは、必ずしも高収益ではないものの、安定的に事業を営んでいる。

世界の銀行産業は、金融制度改革以降、初めてビジネスモデルの選択という、製造業、サービス業では過去に普通に行われてきた経営判断を余儀なくされている。この経緯を経て、一先当たりの収益が小さい「B to C」ビジネスにおいて、高付加価値サービス、規模の経済の獲得を

目指して世界の銀行産業が注力してきたのが「フィンテック」である。各銀行の財務諸表から銀行の費用構造を確認すると、邦銀、外銀に関わらず、その大半は、支払利息、営業経費という2つの費用の「インプット」に大別できることが分かる。そして、低金利経済の長期化により、この支払利息は、受取利息の減少とともに減少トレンドが続いている。他方、物件費と人件費から構成される営業経費を最小化した上で、銀行のデリバリ・チャンネルをオンライン化する戦略が、銀行のデジタル・トランスフォーメーションの要諦である。ただし、既存店舗をデジタル・チャンネルにより代替しただけでは、銀行の営業経費が減少するだけであり、金利・非金利収入の増加は見込めない。費用を最小化した上で金利・非金利収入を最大化し、規模の経済を獲得するためには、高付加価値サービスの提供が必要となる。2010年代の世界の銀行グループは、デジタル・チャンネルを通じる、この高付加価値サービスの提供のあり方を模索し続けてきた。

#### 4 欧米金融グループのリテール金融 DX 戦略：成功事例

英国のリポルト、モンゾという店舗を持たないオンライン専門銀行は、世界のリテール金融 DX 戦略の典型的な成功事例である（図表 2）。2015 年にロシア人のニコライ・ストロンスキー氏とウクライナ人のウラジスラフ・ヤセンコ氏により設立されたリポルトは、2021 年 9 月末時点で、口座開設数が英国最大の 1,200 万口座を誇る。米国、ドイツなどのオンライン専門銀行の経営パフォーマンスが失速する典型的なビジネスモデルが、デビット・カードやクレジット・カードを口座開設者に送付することで利用を促し、ショッピング時に発生する僅かな非金利収入に依存するケースである。このビジネスモデルは、その後の相次ぐ後発参入者がより新しい決済手段を用いたビジネスを展開するため、過当競争に陥りやすい。リポルトはこうした状況を踏まえ、薄利多売なカード事業に加え、一件当たりの手数料収入が大きい個人向け証券取引サービスを提供している。リポルトの金融サービスは、ロンドン市場のみならず、ニューヨーク市場、ナスダック市場に上場もしくは店頭公

開する株式取引の証券取引手数料および外国為替取引手数料を無料化している。デジタル・チャネルの利用が人件費の節約につながり、それが証券取引仲介手数料の無料化を実現したのが、リポルトのオンライン証券取引サービスである。リポルトがリテール金融 DX 戦略の成功事例としてメディアに頻繁に取り上げられる理由は、デジタル・チャネルを用いたプライベート・バンキング事業を展開しているためである。リポルトは 2019 年にゴールドマンサックス証券、クレディスイスから役員を迎え入れ、運用委託資産規模が大きい個人顧客を対象として、プライベート・バンキング事業を展開している。つまり、本来は収益が出にくいリテール市場の非金利収入ビジネスにおいて、運用委託資産規模が大きい顧客セグメントにフォーカスすることで、銀行産業の積年の課題であった、金融サービスの高付加価値化をデジタル・チャネルにより実現してきたのがリポルトである。

英国ではモンゾもリポルトと同様のビジネスモデルを持ち、リテール市場における富裕層をターゲットとしたプライベート・バンキング事業を展開している。そしてモンゾが口座開設数

図表 2 欧米オンライン専門銀行の事業内容と口座開設数

銀行名	事業内容	所属銀行グループ	口座開設数	創立年
リポルト（英国）	カード事業、資産マネジメント、振込・振替、個人ローン他	なし	1,200 万口座	2015 年
モンゾ（英国）	カード事業、資産マネジメント、振込・振替、個人ローン他	なし	420 万口座	2015 年
チャイム（米国）	カード事業、振込・振替、個人ローン他	なし	800 万口座	2013 年
ヴァロ（米国）	カード事業、振込・振替、個人ローン他	なし	400 万口座	2015 年
ハリスバンク（ドイツ）	カード事業、振込・振替、個人ローン他	ドイツ銀行グループ	56 万口座	1954 年
コムディレクト（ドイツ）	カード事業、振込・振替、個人ローン他	コメルツ銀行グループ	241 万口座	1994 年
ボウサルマバンク（フランス）	カード事業、振込・振替、個人ローン、保険事業他	ソシエテ・ジェネラル・グループ	250 万口座	1998 年

【注】口座開設数はそれぞれ 2021 年 8 月末時点。  
（出所）各社開示資料より筆者作成。

第1位のレポートや第3位のモネーゼとも異なる点は、社外の金融情報業者にAPIによる顧客情報への接続を認めることで、この金融情報業者から口座開設者への金融サービスも提供されている点である。2015年に設立されたモンゾは、レポートやモネーゼ同様、当初はカード事業から得られる手数料収入をビジネスモデルの中核に据えていた。2017年から2018年にかけて、この事業からの収益が頭打ちとなるとともに、新たな事業を模索した上で、現在のプライベート・バンキング事業と口座を通じる情報提供サービスをデジタルDX戦略差別化の手段としている。

英国の4大銀行グループと言え、総資産規模の順にバークレイズ PLC、ロイズ・バンキング・グループ、ナットウェスト・グループ、HSBCグループが、これに該当する。これらの伝統的なクリアリング・バンクを始祖とする「メガバンク」も、1986年金融サービス法以降、トレーディング勘定の資産規模を拡大し、2000年代半ば以降はリテール事業を拡大してきた。これらの老舗銀行は、ロイズ・バンキング・グループのように、複数の住宅金融組合を買収することで、住宅モーゲージ・ローンでデジタル・チャンネルを通じて提供する銀行グループもあれば、ナットウェスト・グループのように、前身のロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（RBSグループ）の経営難から、事業再構築に追われる銀行グループなど様々だ。英国政府が、2001年12月に設立した銀行監督機関、金融サービス機構（Financial Services Authority: FSA）を早々に改組し、2013年に新たに金融行為規制機構（Financial Conduct Authority: FCA）を設立した背景には、もはや伝統的な商業銀行と、銀行免許を持たない第3の金融業者との垣根が形骸化している現状がある。金融行為規制機構（FCA）のホームページによれば、2019年の英

国では、約400億回の支払い、決済が行われ、その大部分がデビットカードやクレジットカード、その他のカードにより行われている。また、英国4大銀行のうち、もともとスコットランドに本店を置くナットウェスト・グループ以外の3行は、1950年代から1986年まで決済業務を事業の中核とするクリアリング・バンクが始祖である。つまり、金融ビッグバン以前の英国では、銀行産業は日本のように金利収入に依存することなく、すでに非金利収入事業をビジネスの中心に据えていたことになる。英国の主要銀行が戦後の早い時期から、非金利収入ビジネスを中核事業としていた理由は、産業革命末期の1824年から1825年にかけて、英国が深刻な銀行危機を経験していることに因る。こうした歴史的経緯と、世界的にもいち早く訪れた個人の決済手段の変化が、同国の先駆的なリテール金融DX戦略を育んだと解釈することができる。

主要銀行グループとオンライン専門銀行との隔壁が消失しつつあるという点では、米国も同様である。1990年代後半から2000年代にかけて、銀行再編が進行した米国では、1984年のピーク時で14,496行存在した商業銀行（預金保険公社：FDIC加盟行）は2020年12月末時点で4,377行へ減少した。この歴史的な銀行再編が収束した現在では、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、USバンコープの4社が、米国4大金融グループと称される大手金融グループである。従来より米国商業銀行は、邦銀ほどホールセール特化型ビジネスモデルを採用しているわけではなく、特にマネーセンターバンクと呼ばれる大手銀行グループほどその傾向が顕著である。これら大手4大金融グループは、銀行デジタル・チャンネルの敷設が加速した2010年代にも、店舗数は微減に留まっている。その最大の理由は、これらの金融グルー

プが、店舗／ATMを利用する個人利用者にはデジタル・チャネルの利用を促す一方、収益性が高い一部の個人客には、有人店舗での個人向け資産マネジメント事業を強化してきたためである（図表3）。

運用委託資産規模が大きい富裕層をターゲットとして、非金利収入が大きいリテール・ビジネスに特化してきた点では、これらの金融グループは、英国オンライン専門銀行と同様である。異なる点は、米国の4大金融グループの場合、富裕層向け資産マネジメントを有人店舗にて行っている点である。つまり、99%以上の個人顧客にはデジタル・チャネルの利用を推奨する一方、1%未満の顧客セグメントには有人店舗にて、資産マネジメント・サービスを提供していき。ロイター通信社の2018年6月3日の配信記事では、JPモルガンチェースが中期事業計画において、全米各州に400店舗の開設を計画していることを報道している。米預金保険公社から公開される加盟行の地域別店舗分布を確認しても、

2010年代の米銀は、所得水準が高いニュージャージー州、ロードアイランド州、コネチカット州などでは店舗を増加させ、サウスダコタ州、アラスカ州、ワイオミング州では減少させている。一見、米銀の店舗数合計額だけを見ると、ほぼ横ばいで推移しているようにみえるが、新たに富裕層向け資産マネジメント事業というビジネスモデルを採用したことで、店舗の地理的分布は大都市へ集中する傾向が顕著である。

また、米国での、オンライン専門銀行の優勝劣敗の進行は、英国よりも顕著である。もともと米国においてオンライン専門銀行は、2009年に設立されたシンプルが口座開設数で2013年まで首位を維持し続けてきた。シンプルのビジネスモデルは、カード事業を中心とする手数料収入ビジネスであり、シンプルの成功は、欧州や日本に同様のオンライン専門銀行が出現するきっかけとなった。その後、スマートフォンを用いるApplePayやGooglePay等の非接触型決済を採用するチャイムやヴァロといった後発

図表3 米国の一人当たり所得上位5州と銀行店舗数

(単位：行、%)

	(A)店舗数	(B)商業銀行数	(C)店舗数／ 商業銀行数	(D)総資産／ 従業員数 (百万US\$)	(E)預金／ 従業員数 (百万US\$)	(F)非金利収入／ 従業員数 (百万US\$)	(G)総資産利益 率 (ROA)	(H)従業員数 ／銀行数
2000年 米国計	64,213	8,315	7.7	3,738	2,284	92	1.1%	201
2010年	82,011	6,519	12.6	6,277	3,431	113	0.6%	295
2019年	76,837	4,518	17.0	9,009	5,080	130	1.2%	430
2000年 メリーランド州	1,318	74	17.8	2,943	1,955	28	1.0%	214
2010年	1,615	48	33.6	4,407	3,144	43	-0.1%	110
2019年	1,367	28	48.8	8,148	6,515	52	1.2%	166
2000年 ニュージャージー州	2,189	81	27.0	4,529	2,282	39	1.0%	275
2010年	2,353	62	38.0	4,459	2,736	96	0.5%	229
2019年	2,311	34	68.0	10,792	8,365	67	1.0%	328
2000年 マサチューセッツ州	818	43	19.0	3,098	859	121	1.0%	836
2010年	1,044	26	40.2	5,766	896	205	1.2%	1,209
2019年	1,294	18	71.9	8,026	2,009	222	1.0%	2,142
2000年 コネチカット州	414	23	18.0	2,794	1,524	85	1.3%	53
2010年	671	22	30.5	5,695	3,598	49	0.3%	202
2019年	810	11	73.6	9,099	6,651	68	1.2%	950
2000年 カリフォルニア州	4,433	304	14.6	3,468	2,243	81	1.1%	304
2010年	6,837	251	27.2	7,423	5,059	59	0.5%	231
2019年	6,517	137	47.6	11,967	8,217	109	0.9%	515

(出所) 米連邦預金保険公社より筆者集計。

参入者が米国ユーザーに選好されたため、シンプルは2021年に営業停止に追い込まれることになる。

米国では口座開設数第一位と第二位のチャイムとヴァロの特徴は、カード事業を中核事業としながら、通貨監督庁(OCC: Office of the Controller of the Currency)からフルバンキング事業を行う国法銀行としての銀行免許を取得している点である。米国ではこれらの2社以外にもアクソス・バンクやアリー・フィナンシャルなど、オンライン専門銀行が銀行免許を取得した後に、四大金融グループ同様の総合金融グループへ変貌するケースは多い。これらのオンライン総合金融グループは、例えばアクソス・バンクがH&RブロックのIRA(個人退職年金)事業を買収し、MWAバンクから住宅モーゲージ事業を買収するなど、複数回のM&Aを経て、総合金融グループとして金融サービスのメニューを取り揃えている。またアリー・フィナンシャル傘下のアリー・バンクは、もともとゼネラル・モーターズの自動車ローン子会社であるGMACを始祖とする企業である。このため、銀行免許を獲得し、住宅モーゲージ事業や個人ローン事業など、様々な事業を展開しているが、事業の中核は現在も自動車ローン事業である。

## 5 欧米金融グループのリテール金融DX戦略：失敗事例

2010年代は世界の銀行グループがリテール金融DX戦略に取り組む中、業績パフォーマンスが安定する銀行グループと悪化する銀行グループでは、その取り組みも異なってきた。ドイツ銀行グループ(ドイツ)、コメルツ銀行グループ(ドイツ)、ナットウェスト・グループ(英国)の3銀行グループは、最近10年間、経営再建の過程で、店舗チャネルのデジタル化を進めてき

た。ドイツやフランスの大手銀行グループによるリテール金融DX戦略の特徴は、オンライン専門銀行を買収し、このグループ傘下の銀行にリテールDX戦略を担わせてきた点である。例えば、ドイツ銀行グループはノリスバンク、コメルツ銀行グループはコムディレクトをグループ傘下に加えることで、リテール市場での個人顧客の囲い込みを目指してきた。ナットウェスト・グループは、旧RBSグループ時代の店舗を一部譲渡もしくは閉鎖し、オンライン・バンキングなどにより代替することで、ナットウェスト・グループ本体の経営再建に取り組んできた。

ドイツ銀行グループのノリスバンク、コメルツ銀行グループのコムディレクトの主力事業はカード事業である。口座開設と同時にデビットカードが顧客に送付され、小売店での買い物時に小売店を経由してもたらされる手数料が、ノリスバンクの手数料収入である。ノリスバンクは、もともとドイツの信用組合銀行の中央系統機関であるNZバンクから営業譲渡を受けた店舗を持つ金融機関である。2006年にドイツ銀行グループに営業譲渡された後、2012年に全ての店舗を閉鎖し、リテール金融に特化するオンライン専門銀行として再スタートを切っている。2018年以降、経営再建の難題に取り組むドイツ銀行グループがグループ内のドイツ・ポストバンクの経営再建も含めてノリスバンクの営業譲渡を検討している報道がたびたび出されており、カード事業を中心とするビジネスモデルの限界を露呈している。コメルツ銀行グループのコムディレクトは、もともとコメルツ銀行が1994年にリテール事業強化の推進を目的として設立した店舗を持つ銀行である。2005年以降、デビットカード事業、クレジットカード事業に経営資源を投入し、2012年には個人ローン・ビジネスにも参入している。2016年にコムディレクトは、

個人向けウェブ金融取引仲介業者のオンビスタを買収したことを契機に、全ての店舗を閉鎖し、オンライン専門銀行として、カード事業サービスや個人ローンを提供している。コムディレクトも、コメルツ銀行グループの経営不振にともない、既存事業を刷新する機会に恵まれないことから、N26等のドイツ国内の新興オンライン専門銀行にシェアを奪われる状況が続いている。こうした状況を受け、2020年11月にコメルツ銀行グループは、グループ内のコメルツ銀行とコムディレクトを経営統合し、現在ではコメルツ銀行のデジタル・チャンネルとしてのコムディレクトの商標のみを存続させている。

ドイツ主要銀行グループのビジネスモデルは、ホールセール特化型である点で、邦銀グループと一見、酷似している。ただし、ドイツと日本の銀行産業が異なる点は、ドイツのリテール市場では、店舗数と地理的分布に勝る貯蓄銀行グループと信用組合銀行が、主要銀行を上回る競争力を維持し続けてきた点である。ドイツではすでに1970年以降、主要銀行には州を越える店舗の開設が認められていたが、主要銀行は、収益性が高い大規模企業とのリレーションシップを強める戦略を重視してきた。このドイツのハウスバンク制では、借り手企業の監査役会に主力銀行（ハウスバンク）のスタッフが派遣され、借り手企業の信用情報にアクセスする仕組みが採られてきた。同時に、ドイツでは1907年から銀行本体による証券業務が認められるユニバーサル銀行制度が認められてきたため、これらの借り手企業の情報は、公募増資や社債発行の引受事業にも用いられてきた。それゆえ、大都市圏でホールセール事業に特化する主要銀行と、地方都市でリテール事業に特化する貯蓄銀行グループと信用組合銀行の棲み分けが明確に分けられた市場構造が続いてきた。

このため、ドイツの地方都市で多くの人々が利用するのが、今も昔も貯蓄銀行や信用組合銀行の店舗である。特に貯蓄銀行の店舗は、地方都市の隅々にまで敷設され、地方都市の住人には極めて利便性が高い。貯蓄銀行の歴史は古く、1778年にハンブルグで最初に設立されてから、その後の19世紀前半に全国各地へ設立が広がっている。この19世紀前半のドイツでは、交通網の整備のためのインフラ投資の資金需要が高まり、個人貯蓄吸収のため政府が市町村に貯蓄銀行設立を促してきた経緯がある。また、貯蓄銀行同士の決済を担ってきた州立銀行を含め、これらの貯蓄銀行グループは2005年まで、州政府や市町村に所有され、預金の全額を地方政府から保証されてきた。こうした経緯もあり、ドイツの地方都市の家計では、曾祖父母や祖父母の代から貯蓄銀行を利用するという家庭も多い。このリテール市場で圧倒的な競争力を持つ貯蓄銀行も近年、店舗数を維持した上で店舗のデジタル化を進め、口座保有者にデビットカードを配布している。当然ながら、地方都市の貯蓄銀行利用者は、ノリスバンクやコムディレクトのデビットカードよりも、地域の貯蓄銀行のデビットカードを買い物で使い、振替・振込も貯蓄銀行のオンライン・バンキングを利用する。これが、主要銀行グループならびに傘下のオンライン専門銀行が、いまだに地方都市で苦戦が続く理由である。

フランスもオンライン専門銀行のポウサルマ・バンクがソシエテ・ジェネラル傘下、ハローバンク！がBNPパリバ・グループ、Bフォーバンクがクレディ・アグリコル・グループに帰属する。この点では、フランスも、リテール市場のデジタル化を傘下のオンライン専門銀行が推進する点では、ドイツと同様である。他方、フランスとドイツの銀行産業の最大の違いは、フランス

では1960年代より、主要銀行がリテール・ビジネスに取り組んできたため、地方都市でもこれらの店舗が多く、個人利用者が多いことである。このため、もともとフランスの地方都市で主要銀行の店舗を利用していた個人客が、それぞれの傘下にあるボウサルマ・バンクやハローバンク！のデビットカードを用いて日々、スーパーマーケットで買い物をする状況が生まれている。

フランス中央銀行銀行監督局のホームページによれば、フランスの2020年の国内銀行の収益の68%がリテール市場からもたらされている。フランスが主要銀行グループのみならず中堅銀行までリテール市場でビジネスを展開してきた理由は、1960年代半ばのド・ゴール政権下、ミッシェル・デブレ首相によるデブレ改革に起因する。1945年のド・ゴール臨時政府により全て国有化された商業銀行は、1960年代、政府からフランス国民の貯蓄増強を促進する役割を負わされることになる。このデブレ改革以降、主要銀行の店舗数が地方都市において急増し、預金量も1966年から1976年の10年間で3倍に増大した。これらの国有銀行はシラク政権時代の1990年代から2000年代初頭にかけて、順次、民営化されていくことになるが、その後もフランス政府の競争制限的な店舗行政が続いたことで、地方都市における主要銀行の店舗チャンネルが温存されたまま、2010年代にデジタル化の潮流が訪れることになる。それゆえ、1960年代から地方都市での主要銀行ユーザーは、これらの金融グループに帰属するオンライン専門銀行の金融サービスを現在享受するという点で、フランスはドイツの状況とは大きく異なる。このドイツとフランスの銀行産業のリテール金融DX戦略の明暗は、邦銀が地方都市でこれを進めるに際し、参考となる事例である。

## 6 リテール金融DX 戦略成功の条件：邦銀のケース

日本の代表的なオンライン専門銀行は、住信SBIネット銀行、イオン銀行、楽天銀行、ソニー銀行など、大手銀行グループ傘下の銀行ではなく、異業種参入銀行である。この点で、日本の銀行産業では、ドイツやフランスのような銀行グループがリテール市場の攻略を目的としてオンライン専門銀行を設立するケースは少なく、伝統的な銀行とは関係しない企業が出資する銀行である。日本のオンライン専門銀行は、電子モールやスーパーマーケット産業から参入しているため、米国のシンプルやドイツのコムディレクトのように、カード事業をビジネスモデルの中核とするケースが多い。これらのカード事業を中心に、個人ローンや住宅ローンへの展開を進めているが、欧米諸国ではこうしたビジネスモデルはすでに収益的ではない。

2010年から2020年の日本の主要銀行グループの財務諸表を確認すると、主要3グループの資産はいずれも商工業ローンが最大の資産である。またリテール市場では住宅ローン残高の規模も大きく、金利収入ビジネスではリテール市場からの収益も大きい。米欧の銀行グループと大きく異なる点は、非金利収入の総資産に対する比率の低さである。主要3グループの2020年の非金利収入の対総資産残高比は概ね0.7～0.9%であり、事業の中核とするには程遠い状況にある。また個人向け資産マネジメント事業に関する情報開示が十分でないため、どの程度、このリテール市場×非金利収入ビジネスでの収入が高まっているのかを把握することが困難である。ただし、証券子会社と投資信託子会社がホールセール市場とリテール市場から得る非金利収入の総計を見てみてもさほど大きな規模ではない。「三菱UFJダイレクト」「SMBCダイレクト」「み

ずほダイレクト」と称されるインターネット・バンキングは、主として振替・振込、残高照会に用いられ、預金者の利便性は高まっているものの、顧客セグメンテーションを通じて銀行がこれをいかに収益化するといった課題の解決策は見い出せていない。

地方銀行グループの場合には、さらに法人融資に依存するビジネスモデルが顕著である。コンコルディア・フィナンシャルグループ、ふくおかフィナンシャルグループ、めぶきフィナンシャルグループの財務諸表を見ると、商工業ローンが資産の中では大きな比率を占める一方、非金利収入の比率は低位に留まる。また、これらの3社はトレーディング資産が極めて小さいことも、同じ地方銀行から米国4大銀行グループへ台頭したウェルズファーゴやUSバンコプとは大きく異なる。都心通勤者への住宅ローンが多いコンコルディア・フィナンシャルグループに比べ、ふくおかフィナンシャルグループやめぶきフィナンシャルグループは、住宅ローン残高も極めて小さい。それゆえ、これらの銀行グループは現在においても、法人融資に依存するビジネスモデルを持つ一方、証券引受事業などの直接金融でのホールセール事業や資産マネジメント事業も道半ばである。

日本のオンライン専門銀行は、カード事業から融資事業に進出し、その意味では、日本においても、伝統的な銀行産業とオンライン専門銀行との隔壁の形骸化が始まっている。他方、邦銀グループと欧米主要銀行グループのリテール金融DX戦略の違いは、日本ではリテール市場での富裕層向け資産マネジメント事業に強化の兆しが見られない点である。ビジネスモデルの変革が緩慢な主要銀行グループに対し、オンライン専門銀行が持ち株会社戦略を近々採用し、富裕層向け個人向け資産マネジメント事業に取

り組む方が早い可能性もある。世界のリテール金融DX戦略を総括すると、2022年時点では、英国のオンライン専門銀行リボルトやモンズが採用するような、カード事業を展開する中での富裕層向け資産マネジメント事業が、この解として最も有力である。米国の4大銀行グループのように、一般個人客にはデジタル・チャンネルを通じ、カード事業、振替・振込、住宅モーゲージローン、自動車ローンといったフルラインメニュー、一部の収益性が高い個人客にのみ対面での資産マネジメント事業、という選択肢も日本ではありうるだろう。

#### 【注】

- 1) 青木昌彦、ヒュー・パトリック (1996) 『日本のメインバンク・システム』 東洋経済新報社
- 2) 詳細は、米ボストン連邦準備銀行のジョー・ピーク博士とエリック・ローゼングレン博士は2005年に発表した論文に詳しく述べられている。

#### 【参考文献】

- Aoki, Masahiko and Hugh T. Patrick eds., (1994) , *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Oxford University Press.
- Levine, Ross, (2002) , "Bank-Based or Market-Based Financial Systems: Which is Better?" *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 11, pp. 1-30.
- Peek, Joe, and Eric S. Rosengren, (2005) , "Unnatural Selection: Perverse Incentives and the Misallocation of Credit in Japan," *American Economic Review*, Vol. 95, pp. 1144-1166.
- Tilly, Richard, (1994) , "Universal Banking in Historical Perspective," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 154, pp. 7-32.

---

ながの まもる

1966年生まれ。横浜市立大学商学部卒、大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程修了(博士、国際公共政策)。

三菱総合研究所主任研究員(1992 - 2007年)、名古屋市立大学教授(2008 - 2011年)を経て2012年より現職。

この間、アジア開発銀行勤務(出向)、独連邦銀行、独ライプニッツ研究所SAFE訪問研究員などを経る。

現在、The East Asian Economic Association フェロー。

**【主な著作】**

“The Bank-Firm Relationship during Economic Transition: The Impacts on Bank Performance,” *Emerging Markets Review*, Vol. 28, 2016年、

『新興国市場のファイナンス研究』中央経済社、2019年など。

---