

銀行顧客チャネルの国際比較調査:店舗とデジタル・チャネルの補完・代替関係

報告書

永野 護

成蹊大学

## 銀行顧客チャンネルの国際比較調査:店舗とデジタル・チャンネルの補完・代替関係

### 報告書要旨

- ✓ 銀行店舗チャンネルとデジタル・チャンネルには「不完全代替性」が存在する。特に日本では、デジタル・チャンネル利用者の8割が近所に実物店舗が所在することを望んでいる。
- ✓ 多くの国々では、銀行店舗チャンネルのデジタル化進展後も、家計は主取引口座を継続利用する。利便性が高いオンライン専門銀行へ主取引口座を移し替えることは稀である。
- ✓ 世界の銀行ビジネスモデルにおいて、法人融資を中核事業とする銀行はほとんどない。多くの主要銀行グループは、リテール市場での資産マネジメント事業を強化している。
- ✓ デジタル・チャンネルを利用するサービスは過当競争に陥りやすい。特に米国ではデビットカード事業を中核事業とするオンライン専門銀行は、優勝劣敗の波に晒され続けてきた。
- ✓ 高所得地域に店舗チャンネルを増設する米国、資産運用サービスをデジタル・チャンネルで提供する英国といったように、銀行のデリバリ・チャンネルの選択は世界でも分かれている。
- ✓ ドイツや英国など、銀行店舗数の急減が見られる国は、経営が悪化している銀行が多く、顧客チャンネルのデジタル化がその主因ではない。
- ✓ 2010年代に経営が悪化した銀行の多くは、金融制度改革にともない、トレーディング事業を強化してきた銀行グループである。

## 目次

第1章 銀行店舗 vs. デジタル・チャネルの補完・代替関係: 分析の目的	
1 本報告書の構成 .....	1
2 世界の金融制度改革と店舗規制自由化 .....	2
3 銀行再編と顧客チャネル戦略 .....	3
4 銀行ビジネスモデルとリテール DX 戦略 .....	5
第2章 米国4大銀行グループ事業戦略の変容とチャネル戦略	
1 問題意識 .....	8
2 米国の金融制度改革と店舗規制自由化 .....	10
3 米国銀行再編と顧客チャネル戦略 .....	13
4 米銀のビジネスモデル: 大規模銀行と中小銀行の違い .....	19
5 どのような地域の特徴が銀行店舗数を増加させるのか .....	21
6 米国四大銀行グループのチャネル戦略 .....	23
7 米国の独立系オンライン専門銀行 .....	32
8 米国4大銀行グループ事業戦略の変容とチャネル戦略: 結論 .....	37
第3章 ドイツにおけるユニバーサル銀行経営とデジタル・チャネル	
1 問題意識 .....	41
2 ドイツの金融制度改革と店舗規制自由化 .....	43
3 ドイツ国内銀行再編と顧客チャネル戦略 .....	48
4 ドイツ金融機関のビジネスモデル .....	52
5 地域別特徴と銀行店舗数 .....	55
6 ドイツ主要銀行のチャネル戦略 .....	58
7 ドイツのオンライン専門銀行 .....	61
8 ドイツのユニバーサルバンクとチャネル戦略: 結論 .....	65
第4章 リテール大国フランス銀行産業のデジタル・チャネル戦略	
1 問題意識 .....	69
2 フランスの金融制度改革と店舗規制自由化 .....	70
3 フランスの銀行再編と顧客チャネル戦略 .....	73
4 フランス主要銀行のビジネスモデル .....	76
5 フランスのオンライン専門銀行 .....	79
6 リテール大国フランス銀行産業のオンライン戦略: 結論 .....	82
第5章 英国4大銀行とオンライン銀行のチャネル戦略	
1 問題意識 .....	85
2 英国の金融制度改革と店舗規制自由化 .....	86
3 英国の銀行再編と顧客チャネル戦略 .....	89

4 英国主要銀行のビジネスモデルと顧客チャネルの変化.....	93
5 英国のオンライン専業銀行.....	95
6 英国銀行産業のデジタル・チャネル戦略:結論.....	98
第6章 スイス主要銀行のプライベート・バンキングとチャネル戦略	
1 問題意識.....	101
2 スイスの金融制度改革と店舗規制自由化.....	102
3 スイスの銀行再編と顧客チャネル戦略.....	104
4 業態別の銀行ビジネスモデル.....	108
5 地域別特徴と銀行店舗数.....	110
6 スイス主要銀行のチャネル戦略.....	113
7 スイス主要銀行のプライベート・バンキングとチャネル戦略:結論.....	115
第7章 日本のメガ銀行グループとデジタル銀行のリテール戦略	
1 問題意識.....	118
2 日本の金融制度改革と店舗規制自由化.....	120
3 邦銀再編と店舗チャネル.....	122
4 邦銀ビジネスモデルとチャネル戦略.....	130
5 メガ銀行グループのビジネスモデルとデジタル戦略.....	140
6 主要地域金融グループのビジネスモデルとデジタル戦略.....	143
7 オンライン専業銀行のビジネスモデルとデジタル戦略.....	146
8 日本のメガ銀行グループとデジタル銀行のリテール戦略:結論.....	149
第8章 銀行顧客チャネルの国際比較調査:総括と展望	
1 銀行制度の歴史的経緯と店舗分布.....	153
2 銀行ビジネスモデルとチャネル戦略.....	156
3 未来のリテール金融 DX 戦略.....	160

## 図表目次

図表2-1	米国業態別金融機関・店舗数の推移	15
図表2-2	米銀再編の系譜	18
図表2-3	米国銀行の総資産規模別の収益構造	20
図表2-4-1	米国の人口規模上位・下位5州と銀行店舗数	22
図表2-4-2	米国の人口密度上位5州と銀行店舗数	23
図表2-4-3	米国の一人当たり所得上位5州と銀行店舗数	23
図表2-5	米国四大銀行グループの直近の事業ポートフォリオ	26
図表2-6	米国主要銀行グループの店舗数の推移	30
図表2-7	オンライン専門銀行チャイムの口座開設 HP	33
図表2-8	オンライン専門銀行ヴァロの口座開設 HP	34
図表2-9	オンライン専門銀行アリーの口座開設 HP	37
図表3-1	ドイツの銀行システム:銀行数・店舗数・総資産規模の推移	46
図表3-2	ドイツ銀行再編の経緯	50
図表3-3	業態別ドイツ国内金融機関の項目別収益性(対総資産比)	54
図表3-4	ドイツ地域別金融機関数の推移	57
図表3-5	ドイツ主要銀行の事業別経営パフォーマンス	60
図表3-6	ドイツのオンライン専門銀行	65
図表4-1	フランス銀行システムの概要	72
図表4-2	フランス銀行再編の系譜	75
図表4-3	フランス金融機関の従業員数と店舗数の推移	76
図表4-4	フランス金融機関の従業員数と店舗数の推移	78
図表4-5	フランスのオンライン専門銀行	82
図表5-1	英国銀行システムの概要	87
図表5-2	英国の銀行店舗・ATM 数の推移	91
図表5-3	英国の地域別銀行店舗数の推移	91
図表5-4	英国銀行再編の系譜	92
図表5-5	英国主要銀行グループの従業員数と店舗数の推移	94
図表5-5	英国のオンライン専門銀行	97
図表6-1	スイスの銀行システム:銀行数・店舗数・総資産規模の推移	104
図表6-2	スイス銀行再編の経緯	106
図表6-3	業態別スイス国内金融機関の項目別収益性(対総資産比)	109
図表6-4	スイス州別銀行店舗数の推移	112
図表6-5	スイス主要銀行の事業別経営パフォーマンス	114
図表7-1	銀行店舗規制緩和の歴史的経緯	121
図表7-2-1	邦銀経営統合の経緯(都市銀行他)	126

図表7-2-2 邦銀経営統合の経緯(北海道東北・関東甲信越地方) .....	127
図表7-2-3 邦銀経営統合の経緯(東海・北陸・近畿・中国・四国地方) .....	127
図表7-2-4 邦銀経営統合の経緯(地方銀行・地方銀行Ⅱ:九州・四国地方、その他) ....	129
図表7-3 邦銀の金利・非金利収入ビジネス比率の推移.....	131
図表7-4 全国銀行店舗数の推移 .....	135
図表7-5 リテール市場における銀行の選択理由 .....	136
図表7-6 都道府県別主取引銀行の借り手企業数(2021年) .....	139
図表7-7 主要金融グループの事業ポートフォリオと店舗数.....	142
図表7-8 主要地方銀行金融グループの事業ポートフォリオと店舗数.....	145
図表7-9 主要オンライン専門銀行の事業ポートフォリオと従業員数 .....	148
図表8-1 主要先進国の銀行数と銀行店舗数の推移.....	156
参考文献: .....	162

## 第1章 銀行店舗 vs. デジタル・チャネルの補完・代替関係: 分析の目的

## 第1章 銀行店舗 vs. デジタル・チャネルの補完・代替関係: 分析の目的

### 1 本報告書の構成

ライフネット生命の保険契約数は、2009年3月には年間約5千件であったが、2021年3月には約44万件へ激増している。この事例に象徴されるように、令和の時代には、金融サービスが対面からデジタル・チャネルを通じて提供されることで、契約者数、利用者数が増大するケースが頻発している。こうしたトレンドは当然のことながら、銀行産業にも訪れて久しい。例外なく、邦銀主要銀行や地方銀行は、インターネット・バンキングやモバイル・バンキングの利用をユーザーに促すことで、従来の銀行サービスをオンラインに切り替えると同時に、新たな金融サービスの模索と新顧客層の開拓を併せて進めている。銀行サービスのうち、どのような金融サービスがこれまで通り、対面で提供され、いかなる金融サービスがデジタル・チャネルにより代替されるのかは、誰もが関心を持つ事項である。本報告書は、米国、ドイツ、フランス、英国、スイス、日本の、6カ国の銀行産業の顧客チャネルの動向を調査分析することで、世界の銀行サービスにおけるチャネル戦略の潮流には、どのような共通点と相違点があるのかを考察し、含意を抽出することを目的としている。

銀行サービスは金利収入事業と非金利収入事業に大別され、そしてこの2つの事業はそれぞれ法人市場と個人市場の2つの市場を持つ。銀行のビジネスモデルをこのように、2×2モデルに単純化すると、邦銀は歴史的に法人市場×金利収入事業に特化したビジネスモデルを採用してきたことがわかる。この銀行ビジネスモデルは、預貸金利スプレッドの確保が容易であった戦後からの約50年は、いわゆる「鉄板」ビジネスモデルとして、多額の事業収益を銀行にもたらしてきた。しかし、1990年代の金融制度改革や銀行不況を経て、時代は変わり、現代の銀行経営では、本来は資金調達手段であるはずの預金獲得額を目標に掲げる銀行支店は、もはや全国的にも皆無である。低金利経済の長期化と資金調達手段の多様化により、集めた預金金利よりも高い利回りでの投融資が困難である現代では、必然的に銀行ビジネスモデルは、法人を顧客とするホールセール市場から個人をターゲットとするリテール市場へ、そして金利収入事業から非金利収入事業へ、焦点を変えつつある。

本報告書は、こうした銀行ビジネスモデルが、世界の国々では、どのような変遷を経て、現代に至っているのかを明らかにし、それらの異なる変遷からもたらされる共通のインプリケーションの導出を目的としている。日本では、1872年の国立銀行条例が、いまの全国銀行の起点となっている。米欧諸国は当然のことながら、日本の銀行産業の嚆矢とは異なる。米国では1789年合衆国憲法が州法銀行、1862年連邦銀行法が国法銀行の設立を保証する法制度となり、今日まで二元銀行制度と称される銀行システムが継続してきた。ドイツにおいても1838年に国民貯蓄の増強を目的としてプロイセン王国が貯蓄銀行法を制定した歴史的経緯から、中小金融機関の貯蓄銀行がどの主要銀行よりも、リテール市場で圧倒的な競争優位を持つ。フランスに至っては国有銀行の民営化が本格化したのが社会党ミッテラン政権末期の1990年代である。戦後から1990年代までは、現在の中国四大銀行同様、銀行国有の時代がフランスでも長く続いてきた。英国、スイスもそれぞ



れ独自の銀行産業の歴史を持ち、またそれらが現代の銀行ビジネスに影響を与え続けている。各国の歴史的経緯が異なるため、1990年代以降の金融制度改革も異なり、リテール市場における各銀行グループのチャネル戦略にもその違いが表れている。これらのそれぞれの歴史と金融制度改革の経緯、そして21世紀の銀行チャネル戦略を比較した場合、現代の邦銀が、どのようなチャネル戦略を採用すべきであるのかを本報告書は全編を通じ明らかにしている。

## 2 世界の金融制度改革と店舗規制自由化

2000年代までの銀行サービスの顧客チャネルは銀行店舗である。この店舗開設にかかる規制やその後の自由化が各国で異なることも、現在の世界の銀行産業の店舗分布に影響をもたらしてきた。21世紀の現代でさえ、例えば宮城県や新潟県を訪問した際に、ビジネス街で三菱UFJ銀行の店舗を見つけることは困難である。他方、韓国・プサン空港で入国手続きを済ませた後、空港内で最初に見かける銀行店舗はソウルに本店を置く国民銀行である。こうした銀行店舗の地理的分布の違いは、日韓両国の都市銀行に対する地方都市での店舗規制の歴史的経緯に起因する。

米国にも、こうした店舗規制の歴史的経緯は、近年の米銀のチャネル戦略に多大な影響を与えてきた。銀行チャネルのデジタル化が2010年代に進行した中においても、米国で銀行店舗数が増加を続けた理由は、過去のユニット・バンキング規制(単店規制)に起因する。単店規制を採用する州では、この規制により本店ひとつのみに、店舗チャネルを限定されていた銀行が、2010年代に度重なる店舗開設を進めている。それゆえ、米国の銀行産業では、デジタル・チャネルの普及進展と銀行店舗数の増加が同時進行する状況が観察されている。二元銀行制度を維持するため、競争制限的な銀行行政を維持してきた米国では、このように銀行店舗チャネルのデジタル化が諸外国とは異なる状況の中で進行してきた。都道府県を越える銀行店舗の設立を制限するという点では、米国と日本の状況は酷似する半面、規制緩和後の他地域展開は両国では全く異なる。邦銀は1997年以降の店舗規制自由化の時代にも、経営戦略的な銀行店舗の越境進出は稀である。

欧州では、商業銀行に課される店舗規制は、1970年代にはすでに自由化が進み、多くの主要銀行が店舗の全国展開を進めている。他方、欧州の銀行産業が米国や日本と異なるのは、主要銀行グループよりも総資産規模が小さい金融機関のリテール市場でのプレゼンスである。ドイツの貯蓄銀行やスイスの地域貯蓄銀行は、かつては州政府や市町村に所有され、地方政府に預金を保護されることで、地域社会の多くの家計と長期取引関係を構築してきた。そしてこれらの、もともと家計が預金口座を持つ中小銀行が、2010年代にデジタル・チャネルを通じる金融サービスを強化したため、現代においても、ドイツやスイスでは、貯蓄銀行や地域貯蓄銀行を主取引銀行として利用する家計が圧倒的な数に上る。フランスでは、ほぼ全てのオンライン専門銀行が主要銀行グループの傘下に属する。1960年代半ば、国有銀行が、政府から国民貯蓄の増強を求められてきたフランスでは、主要銀行の店舗チャネルは民営化後も、地域社会の各市町村の隅々にまで敷設されている。これらの主要銀行の店舗チャネルのデジタル化は、グループ子会社のオンライン専門銀行を通じて進められている。いずれの事例においても、欧州大陸諸国では、地域社会の家計と

長期取引関係を持つ銀行が、顧客チャネルのデジタル化を進めるため、新たに設立された独立系オンライン専門銀行が口座開設数を増加させることが難しい状況にある。

日本の地域社会の家計は、将来、どの銀行に主取引口座を持つのだろうか。欧州大陸の経験に学ぶならば、今後、地方都市の家計は、主取引銀行を替えることなく、過去から現在にかけて主取引口座を持つ銀行の金融サービスをデジタル・チャネルを通じて受けることになる。東京商工リサーチ社の2021年調査によれば、調査対象企業となった和歌山県の63%の企業が紀陽銀行をメインバンクとし、長野県では55%の企業が八十二銀行をメインバンクとしている。スーパーリージョナル銀行の越境 M&A が多発化することで、14, 500の銀行が4, 300銀行まで集約された米国とは異なり、日本では和歌山県や長野県のこれらの企業のメインバンクが、三井住友銀行やみずほ銀行に置き換わることは今後もない。つまり、ホールセール市場では、地域分断化された市場が今後も温存される。一方で、リテール市場では店舗チャネルのデジタル化はどのような行方を辿るのか。金融広報中央委員会『家計の金融行動に関する世論調査』では、ほぼ5人に1人がインターネット・バンキング他の利便性を口座開設理由として選択している。しかし、同時に8割を超える家計が自宅と銀行店舗の地理的距離の近さを、口座開設理由として回答している。つまり日本の家計も、欧州大陸同様、デジタル・チャネルを使用する銀行の店舗が、身近に存在してほしいと考えているのである。

### 3 銀行再編と顧客チャネル戦略

2021年の自動車産業では、伊フィアットと米クライスラーが経営統合し、新たにステランティスが発足している。銀行産業においても、ドイツ総資産規模第3位のヒポ・フェラインス銀行が、2005年に伊ウニクレディットの傘下に入る等、市場統合化が進む欧州では国境を越える経営統合は散見される。他方、日本では銀行同士のクロスボーダーM&A は東京スター銀行のケースを含めてもごく僅かである。理由はホールセール市場での「ソフト情報」の存在である。つまり、地場銀行が法人融資を行った地場企業の、様々な情報を銀行が保有するがゆえ、銀行一借手企業の長期取引関係が長年持続する市場では、海外からの参入銀行が、地場銀行の役割を代替することは困難である。一方で、日本、米国、ドイツ、フランス、英国等のほとんどの国々は、現在まで国内銀行の再編が進行してきた。世界の銀行経営統合を類型化すれば、金融持ち株会社の傘下のもとで個々の銀行子会社がそれぞれ経営を持続するパターンと、銀行本体同士が直接的に経営統合するパターンの2種類がある。

日本では、2000年代初頭に都市銀行が、銀行本体同士の統合を進め、2010年代には、地方銀行が金融持ち株会社の傘下のもとで銀行子会社が経営されるパターンが相次いでいる。営業エリアが重複した都市銀行同士の経営統合の場合には、直後の店舗数の減少は著しかったが、近年の地方銀行の経営統合の多くは、営業エリアが重複しないケースである。これは1980年代の米国で、メイン州、アラスカ州、ニューヨーク州が先駆けて州外の銀行持ち株会社傘下の銀行子会社の進出を認めた直後から、越境型銀行買収が続発したケースと酷似している。この米国の1980年

代のケース、日本の2010年代の地方銀行のケース、いずれも買収銀行と被買収銀行の営業エリアは重複がないため、銀行店舗数がほぼ温存されてきた経緯も共通する。

日米両国の越境型銀行 M&A は、リテール戦略においてその違いが顕著であり、これが日米銀行産業のデジタル戦略の違いを浮き彫りにしている。米国では、日本のメインバンク制やドイツのハウスバンク制に該当する長期的な銀行—企業関係は多くはない。また、銀行が借り手企業の経営に直接介入することで、借り手の債務履行能力の改善を試みるサービスも提供していない。それゆえ、地場銀行と地場企業との取引関係が、他州からの進出する銀行の参入障壁となることもない。加えて、米国の民間与信残高の対 GDP 比が2020年100%以下であることに象徴されるように、米国では一般事業会社の資金調達活動における銀行借入への依存度も小さい。これら複数の要因が、米銀にリテール市場で競争戦略を進める誘因となり、その差別化戦略の内容に応じて店舗チャンネルの補完とデジタル・チャンネルによる一部の代替を進めてきた。一方で、同様に越境型銀行経営統合が多発化する日本の地方銀行では、依然としてそのビジネスモデルは法人融資偏重型である。経営統合した地域金融機関が今後、どのようなリテール戦略を採用するのか、そしてそのためのチャンネル戦略はいかにあるべきかを本報告書では7章から8章にかけて議論している。

欧州の銀行産業の中でも英国の経験は、日本にとって示唆に富む。カリフォルニア州立大学バークレー校ロス・レビン教授らによる2002年以降の一連の研究により、英国は米国とともに市場中心型経済の象徴として取り上げられがちである。しかし、マーガレット・サッチャー政権による1986年金融サービス法施行以前の英国は、日本やドイツなどと同様に、銀行中心型経済において、戦後の経済発展が進行してきた。ただし、戦後から1986年までの英国銀行システムが米国、ドイツ、フランス、日本と異なる点は、主要四大銀行のビジネスモデルである。バークレイズ PLC、ロイズ・バンキング・グループの始祖であるバークレイズ銀行、ロイズ銀行、そして1993年に HSBC(旧香港上海銀行)に買収されたミッドランド銀行は、いずれも1970年代までの業態は「クリアリング・バンク」である。戦後の早い時期から、法人融資をはじめとする金利収入ビジネスではなく、非金利収入事業が事業の中核であった点が、英国の主要銀行が世界の他の銀行と大きく異なる点である。1986年以降、ロンドン市場の繁栄とともに、トレーディング資産規模を拡大し、ユニバーサル銀行化したこれらの主要銀行であるが、その後の再編の経緯の違いにより、2010年代にはビジネスモデルとチャンネル戦略も異なっている。

例えばロイズ・バンキング・グループは1986年以降、金融制度改革により再編を余儀なくされた住宅金融組合との経営統合を繰り返している。これにより同銀行グループはリテール事業を中核事業として、近年の個人向け店舗チャンネルのデジタル化を積極的に進めている。この結果、同グループの自己資本利益率などの財務指標を見ると、四大銀行の中でも最も安定した10年間を過ごしている。一方、バークレイズ PC と HSBC は他のクリアリング・バンクとの経営統合を繰り返し、今日に至っている。それゆえ、これらの銀行は投資銀行事業、トレーディング事業、決済ビジネスをそれぞれ実施する事業ポートフォリオを持つ。スコットランドに拠点を持つロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS グループ)は、2000年代以降、トレーディング事業とクロスボーダー銀行 M&A を多発化させている。結局、2010年代後半には、極端な経営不振に陥り、2020年ナットウェスト・グルー

プへの改称と同時に経営再建を進めている。過去四半世紀にわたる東京市場の不振から、トレーディング資産急増に消極的であった邦銀主要グループには、英国銀行グループのビジネスモデル選択の事例は、学ぶべき点が多い。

#### 4 銀行ビジネスモデルとリテール DX 戦略

ドイツ・ベルリンに本店を置く N26 や、英国ロンドン発祥のリポルト、モンゾ等のオンライン専門銀行は、どの主要銀行グループとも資本関係を持たない。これらのオンライン専門銀行は、ベルリン市やロンドン市のスタートアップ企業育成策の支援を受け、業容を拡大してきた銀行である。店舗を持たないオンライン専門銀行のビジネスモデルは、2010年代半ばまでは、カード事業が中心であった。オンラインで口座開設を行った個人顧客にデビットカードを送付し、日々の買い物時に課金される手数料収入が、初期のオンライン専門銀行のビジネスモデルである。しかし、オンライン市場のひとつの特徴は、過当競争が迅速に進む点である。米国のカード事業を中核ビジネスとするオンライン専門銀行、2009年創業のシンプルは、2010年代に同事業に後発参入者が相次いだことで、営業譲渡を繰り返し、その後営業停止が決定している。オンライン銀行市場では、他社が模倣できないビジネスモデルの模索が長年、続けられてきたが、その構築が非常に困難であるのが現状である。

英国のオンライン専門銀行、リポルトやモンゾは、こうした他社が参入できない中核事業のひとつとして、資産マネジメント事業を強化してきた。英国が、現代においても金融先進国であり続けることの一つの理由が、「キャッシュレス化」の一足早い進展である。英国金融行為規制機構によれば、英国の勤労者の9割以上がデビット・カードを保有し、成人の3分の2が非接触型カード決済を行うという<sup>1</sup>。さらに同機構によれば、50,000件を超える種類の金融サービスの大部分が、現代の英国社会では、非銀行部門の金融サービス業者から提供されているという。日本にも早晚訪れるこうした社会環境において、ロンドン市がスタートアップ企業の育成を強化してきたことも、この多様な金融サービスが提供される社会環境として結実している。このデジタル金融先進国である英国で、リポルトやモンゾが資産マネジメント事業に取り組む理由は、その非手数料収入の大きさにある。従来、振込・振替サービスや各種決済サービスに課される手数料は固定料金であり、薄利多売である。他社の相次ぐ参入が見込まれるカード事業や、決済サービス事業を中核事業とすることは、長きにわたり競争優位を維持できないことは明白である。運用委託資産の規模に比例して増加する手数料収入を、中核事業とするビジネスモデルが、これらのオンライン専門銀行の事業戦略である。

資産マネジメント事業の強化は、店舗を持つ主要銀行グループも同様に進めている。日本ほど極端ではないが、米国、ドイツ、フランス、スイスにおいても、低金利政策の長期化が継続されている。ドイツ銀行、コメルツ銀行、前 RBS グループなど、トレーディング収入の最大化を目指した銀行ほど、その後の経営不振は顕著である。このため、世界の主要銀行グループもホールセール事業

---

<sup>1</sup> 英金融行為規制機構 HP から引用。 <https://www.fca.org.uk/about>

からリテール事業へ、そして金利収入事業から非金利収入事業へ、事業強化の対象を代えるとともに、近年は資産マネジメント事業が推進されてきた。これらの銀行では、一店舗当たりの預かり資産残高が近年、上昇しており、銀行店舗がそのサービスを提供するチャネルとして用いられてきた。銀行店舗とデジタル・チャネルの「不完全代替」は、こうした世界の銀行ビジネスモデルの変化によってもたらされている。

低金利経済下の家計は、高い運用収入をもたらしてくれる銀行グループに資産運用を委託し、銀行グループはそれにより高い手数料収入を得る。この状況においてひとつの重要な点は、世界の銀行産業では、中小金融機関は、資産マネジメント事業を強化していない点である。米国の中小地域金融機関やドイツの貯蓄銀行では、多くの個人預金者が、デジタル・チャネルを通じて金融サービスを受けている。一方で、これらの業態は、住宅モーゲージローンや個人ローンなどの金利収入事業がビジネスモデルの中心である。上述の通り、日本では、地域金融グループのビジネスモデルは、依然として、ホールセール市場での金利収入ビジネス事業が中心である。本報告書では、第2章から第7章の分析と考察を踏まえ、邦銀主要グループと地域金融グループの今後のビジネスモデルとチャネル戦略について、第8章において展望を提示している。

## 第2章 米国4大銀行グループ事業戦略の変容とチャネル戦略

## 第2章 米国4大銀行グループ事業戦略の変容とチャネル戦略

### 1 問題意識

2000年から2020年にかけての米国銀行産業は、主要4銀行グループへの再編と集約が進行する過程で、ビジネスモデルの変容が進行した。特に2008年リーマン危機以降の12年間は、米国においても低金利経済が長期化したことも、このビジネスモデルの再構築を後押しした。いずれの銀行グループも、商工業向け融資の長期的な退潮と個人向けビジネスの積極化、すなわち貸出業務におけるホールセール事業の縮小と、リテール事業における金利収入ビジネス、非金利収入ビジネス双方の強化を進めてきた。例えば JP モルガン・チェース、バンク・オブ・アメリカ、US バンコープの銀行グループは2000年以降、それまで高水準にあった法人融資残高の総貸出残高比が下降線を描き、代わりに個人ローン比率が上昇、手数料収入も同時に増加している。また大手商業銀行がリテール事業拡大とともにデジタル・チャネルの提供を積極化すると同時に、独立系オンライン専門銀行も多数出現し、個人市場での競合度上昇に拍車をかけている。本章は、米国の商業銀行が、どのような過程を経て、総合金融サービスへの道のりを現在まで歩んできたのか、そして現代の米銀ビジネスモデルが実物店舗チャネルの維持とデジタル・チャネルの敷設にいかなる影響をもたらしてきたのかを分析、考察する。

1980年代初頭から2021年までの約40年間、金融制度改革は、世界各地で進行した。米国はその金融制度改革の中心地であり、米連邦政府は、金利規制、店舗規制、業際規制の自由化を進め、併せて預金保険制度を整備、強化することで、市場原理のもとで金融サービス利用者の効用を最大化およびそのための金融システム構築を目指してきた。本章は、長期的な商工業向け融資事業比率の低下、そしてリーマン危機後の投資銀行事業の不振の中、リテール・ビジネスにおいて実物店舗チャネルが果たしてきた役割を分析している。ここでの分析では、規模別・地域別に見た米国銀行産業、四大商業銀行グループ、そして独立系オンライン専門銀行、の3つの視点から検証する。この分析と考察は、1990年代から2021年までの、米国金融制度改革と米銀再編を正しく理解することが目的である。

本章は次の構成に基づき、分析と解説を進める。まず次節では米国の金融制度改革と店舗規制自由化について確認する。ここでは、1994年リーグル・ニール法後の米国の店舗規制自由化が、米銀のチャネル戦略に決定的な影響を与えていることを明らかにする。米国の銀行店舗規制の歴史は、1863年連邦銀行法と1927年マクファーデン法施行の歴史に重複する。これらに基づく州際規制、ユニット・バンキング規制(単店規制)が1980年代から各州において規制緩和が進められ、1994年リーグル・ニール法において、この店舗規制の自由化が完結する。次節は、この経緯がいかなる背景からもたらされてきたのかを詳細に説明する。第3節では、金融制度改革と店舗規制自由化がもたらした米銀再編および銀行の経営統合がもたらした米銀店舗網への影響について考察する。米国には、1984年時点で、14,496行の商業銀行が存在した。この銀行数は金融制度改革の進展の過程で4,377行(2020年12月末時点)へ急減した。商業銀行数が急減し

た最大の理由は、店舗規制自由化の過程で、有力行が、他州銀行買収による越境進出を繰り返したためである。他方、商業銀行店舗数も、2010年代後半以降は緩やかに減少し、76,837店舗へ減少した。しかし、この商業銀行店舗数は、2012年ピーク時の82,965店舗に比べ、僅か8.0%の減少に過ぎない。つまり、米国商業銀行数は、およそ3分の1に減少したのに対し、店舗数は8%の微減に留まっている。つまり銀行 M&A の多発を経て生き残った米銀は、2010年代に入ってから、有人・無人店舗を概ね維持し続けている。

米銀再編とデジタル・チャンネルの敷設という2つの劇的な環境変化にも関わらず、なぜ銀行店舗が維持されているのか、そしてどのような米銀の経営戦略が銀行店舗を通じて遂行され、デジタル・チャンネルは競争戦略上どのような事業において用いられているのか、第4節では、米銀ビジネスモデルの変化を、連邦預金保険公社(FDIC: Federal Deposit Insurance Corporation)の統計を用いて明らかにする。そして第5節では、FDIC 加盟行と連邦準備制度理事会(FRB: Federal Reserve Board)の銀行統計を用い、全米50州の地域的特徴と銀行店舗数との関係を考察する。第4節ならびに第5節は、これら2種類の米国銀行統計を用い、2000年代初頭、2010年、2020年時点での、米銀の事業構造とビジネスモデルの変化を規模別、地域別に確認し、米銀の店舗チャンネル戦略への影響を検証する。

第6節は、四大銀行グループの事業戦略を考察し、店舗戦略とデジタル・チャンネルの敷設への影響を検証する。1990年代後半、2000年代の銀行買収競争を経て、米国銀行産業は、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 バンコープの四大銀行グループへの集約が進行した。この銀行再編の過程で、2008年リーマン危機以降の収益悪化、そして低金利経済の長期化により、これらの銀行グループは、収益構造を大きく変化させてきた。この2000年代、2010年代のビジネスモデルの変化の過程で、店舗戦略、デジタル・チャンネル戦略が、それぞれの事業に用いられてきたのかを明らかにすることが、第6節の分析の目的である。

第7節は Chime(チャイム)、Varo(ヴァロ)、Simple(シンプル)、Axos Bank(アクソス・バンク)、Ally Bank(アリー・バンク)の5つの独立系オンライン専門銀行の事業構造とビジネスモデルを考察する。全米および米国外からも口座開設が可能であるオンライン銀行ビジネスは、店舗規制自由化と金融情報技術進歩の双方が結実した新たな銀行ビジネスである。上記の5つの代表的なオンライン専門銀行は、口座開設と同時に発行されるデビットカードからの手数料収入をビジネスモデルの中核に置くチャイムとヴァロ、そしてオンライン専門銀行が金融持ち株会社を設立することで、四大銀行グループ同様の総合金融グループへ発展を遂げたアクソス・バンク、自動車金融を事業の中核とするノンバンクがオンライン銀行事業を強化したアリー・バンクと、様々なビジネスモデルがある。そもそもチャイム、ヴァロが採用するデビットカード事業を中核とする事業は、この業界の先駆者シンプルが2009年に始めたビジネスモデルである。2010年から2020年までに、リテール市場でのオンライン銀行市場の競合度が高まるとともに、モバイル端末を通じる様々な決済アプリが開発され、同じビジネスモデルを持つオンライン専門銀行間での優勝劣敗が進行した。そしてアクソス・バンクとアリー・バンクは、金融制度改革の進展が生み出した新たな業態と言えるオンライン専門銀行である。元来は国法銀行でも州法銀行でもない事業者が、新たにリテール市場でオンラ



イン銀行事業を始め、リテール市場で競争力を発揮し、個人預金者に便益を届けてきたのがこれらの2行である。

最終節では、四大銀行グループ、独立系オンライン専門銀行のビジネスモデルとチャネル戦略の関係についての分析の結論を報告する。第1章の結論の概要を予め述べれば次の通りである。2000年代の銀行再編を経て店舗数を増大させた四大銀行グループは、2010年代後半以降は、実物店舗数を緩やかに減少させながらデジタル・チャネルの展開を進めている。これらの銀行グループは、それぞれ事業の名称が異なるものの、①個人向け銀行事業、②資産マネジメント事業、③商工業向け融資事業、④投資銀行事業、の4事業を今日まで強化してきた。2010年代の低金利経済下では、③商工業向け融資事業からの金利収入が低迷し、④投資銀行事業も2008年リーマン危機以降、事業収入が低迷した。このため、2010年代から今日まで、①個人向け銀行事業、②資産マネジメント事業、の2つのリテール市場での事業に経営資源を投入してきたのが、四大銀行グループの新たなビジネスモデルである。この過程で、銀行店舗は、③商工業向け融資事業、④投資銀行事業に加え、②資産マネジメント事業からの収益増を目指して維持され、デジタル・チャネルは①個人向け銀行事業の費用効率の改善を目的として敷設されてきた。他方、①個人向け銀行事業は、独立系オンライン専門銀行と直接的に競合するため、主要銀行グループならびに独立系オンライン専門銀行ともに収益性が高まりにくい市場と化している。このため、独立系オンライン専門銀行のビジネスモデルでは、住宅モーゲージ金融や自動車ローン、退職年金ビジネスなど、デビットカード事業だけではなく他の事業とともに事業ポートフォリオをいかに構成するか、という経営戦略が、収益性と成長性の双方において、重視されつつある。

## 2 米国の金融制度改革と店舗規制自由化

### 2.1 米国銀行規制の近現代史

米国には、国法銀行、州法銀行の2種類の商業銀行が存在する。その理由は、1789年を以って、最終的にすべての州議会で批准されたアメリカ合衆国憲法では当初、州政府が州内の銀行に銀行免許を交付し、併せて銀行監督権限を有すると規定されていたためである。これが現在の州法銀行の成り立ちである。その70年後、今度は1863年に連邦銀行法が制定されることにより、連邦政府により銀行免許を与えられる国法銀行が出現する。このひとつの背景には、19世紀半ばの南北戦争により発行残高が累積した連邦政府発行の米国債を購入する金融機関の出現が、特に南北戦争に勝利した、北東部の政治家、企業家から待望されていたことがあげられる<sup>2</sup>。以降、国法銀行は通貨監督庁(OCC: The Office of the Controller of the Currency)、州法銀行は連邦準備銀行、預金保険公社(FDIC: Federal Deposit Insurance Corporation)、各州政府の監督下で運営される、二元銀行制度と称される銀行システムが21世紀の現代まで続くことになる。

---

<sup>2</sup> 本記述に関わる事実確認の原資料は Hammond (1957)に基づく。

2020年12月末時点で、国法銀行は826行、州法銀行は3,551行が銀行免許を持つ。例えばシティバンクは国法銀行で、JP モルガン・チェース銀行は州法銀行である。これら2種類の商業銀行の他、米国には、貯蓄金融機関、信用組合、の2種類の金融機関が存在する。これらの金融機関もそれぞれ、貯蓄金融機関は連邦貯蓄金融機関と州貯蓄金融機関、そして信用組合は、連邦信用組合と州信用組合の2種類ずつの業態が存在する。連邦貯蓄金融機関は、米国連邦法に基づき、通貨監督庁から銀行免許を得た貯蓄金融機関であり、州貯蓄金融機関は各州法により設立を認可された貯蓄貸付組合等を含む。信用組合も設立が連邦法、州法のいずれを根拠としているかの違いにより、連邦信用組合と州信用組合の2種類が存在する。

この二元銀行制度が18世紀末から19世紀半ばまでの法制度の産物であるのに対し、営業地域制限、業際規制、金利規制、預金保険制度は、世界恐慌前後の1920年代後半から1930年代前半にかけて導入、もしくは整備されている。これらの銀行規制は1960年代まで継続され、その後、1970年代から1990年代に規制緩和が進行するという歴史的経緯を辿っている。米国では、合衆国憲法発布後、州を越えて活動を行う事業者利益への州税の課税が禁じられたため、州政府は当初、州政府が管轄する州法銀行へ課税ベースを広げることによる、税源確保を目指していた。具体的には、19世紀前半、州政府は、州法銀行の筆頭株主として課税所得を最大化する経営を促し、加えて州法銀行に高額な銀行免許交付手数料を課すことで、州税増収を目指していた。そして、州政府が銀行監督当局者として、ユニット・バンキング規制に象徴される競争制限的な店舗規制を州議会で可決させることで、州法銀行の寡占利潤を維持し、税収最大化を目指したが、19世紀までの州政府の銀行監督行政ならびに州法銀行の地域制限の背景である<sup>3</sup>。Sylla et al. (1987)は、この時期、12州政府の税収の1割以上が、州法銀行からの納税、手数料により賄われたと述べている。

## 2.2 1980年代に瓦解した州際規制

20世紀に入り、1927年マクファーデン法は、国法銀行と州法銀行間の過当競争を避けることを目的として、施行されている。そして、この州際規制は、戦後長らく、国法銀行の州際を越える店舗の設立を制限し続けることになる。その後、1956年銀行持ち株会社法において、州際規制はさらに強化され、同法は、州外銀行持ち株会社による州内での店舗設立をも規制してきた。しかし、この銀行店舗の州際規制は、1970-80年代、各州政府が徐々に州際規制緩和を進めることで、1992年までに規制が形骸化する。

最初の契機となったのが北東部メイン州であり、1978年に州外からの銀行持ち株会社傘下の銀行子会社の参入を認める法案を州議会で可決させている。その後、メイン州への他州からの銀行進出を認める州が増加するとともに、1982年にはアラスカ州、ニューヨーク州も、メイン州と同様の銀行参入規制緩和に関する法案を可決させている。1980年代後半は、メイン州、アラスカ州、ニューヨーク州以外でも、2つの州の間において、互いに銀行店舗の設立を認め合うケースが増

<sup>3</sup> 詳細は、Stigler (1971)および Peltzman (1976)においても説明されている。

加した。そして、連邦政府も、1982年ガン・セントジャーメイン法により、州内破綻銀行の州外銀行による買収を認める法制化を進めている。こうして、一連の州政府による州際規制緩和は、1992年までには、全米すべての州で完結している(Kroszner and Strahan, 2005)。最終的には、1994年リーグル・ニール法において、国法銀行にあらゆる形態での越境進出を認めることが法制化され、1927年以降、長らく続いた店舗規制の完全自由化が完結する。

米国政府は、店舗規制以外にも、銀行業の証券業務併営を長らく規制してきたが、この規制緩和は、店舗規制緩和に比べれば、近年の銀行再編へのインパクトは小さい。その理由は、すでに業際規制緩和がスタートした1987年時点で、「マネーセンターバンク」と称される主要銀行は、総資産残高に占めるトレーディング勘定の比率を高めていたためである。米国における銀行業の業際規制緩和は、次の経緯を辿っている。まず、銀証分離行政は、1933年グラス・スティーガル法第16、20、21、32章が、商工業向け貸付業務と証券引受業務の分離義務の法的根拠とされている。シカゴ大学のランダー・クロスズナー教授らは、Kroszner and Strahan(2005)において、一般的に指摘される状況とは異なり、銀証併営が少なからず銀行経営を安定させていた面があることを指摘している。一方で彼らの研究では、銀証分離が1933年に法制化された理由として、議会および有権者の銀行不信の高まりを指摘している。具体的には、議会は、1920年代半ば以降の商業銀行が、債務履行能力が低下した借り手企業に証券を発行させ、銀行が貸出業務で請け負うべき借り手の信用リスクを、株式市場の投資家へ転嫁したことを問題視したと説明している<sup>45</sup>。この1980年代半ばまで続いてきた銀証分離行政は、1987年に連邦準備制度理事会が商業銀行に一般事業会社の社債・株式引受を認める規制緩和を進めたことで、自由化がスタートする。その後、1987年から1996年には、連邦準備制度理事会は、商業銀行の証券子会社からもたらされる収益上限規制を緩和し、さらに1999年には商業銀行の保険子会社に対する業務規制も撤廃している。

米国の金利規制緩和は、店舗規制の自由化同様、銀行経営への影響が甚大であったが、この影響は主として1980年代後半から1990年代前半にもたらされている。米国では、1933年グラス・スティーガル法により、連邦準備法に「レギュレーション Q」と呼ばれる預金金利上限規制が盛り込まれ、1970年代まで続けられてきた。このレギュレーション Q は、1980年の預金金融機関規制緩和および通貨管理法(DIDMCA)施行により、段階的にこれを撤廃する規制緩和が始まり、その6年後の1986年に自由化が完了している。この過程で小切手決済口座 NOW 口座の開設ならびに、これらの預金口座への預金利息の支払いが可能となったことも、預金金利上限規制緩和を後押ししている。貸出金利の自由化は、1978年に連邦最高裁による、連邦銀行法85条に関する司法判断を皮切りに、全米各州で上限撤廃が進行する。デラウェア州、サウスダコタ州が貸出上限規制をこの判決直後に撤廃したことを契機に、1978年から88年までの10年間で18州が貸出金利上限を撤廃している。そして、米国の1970年代から80年代にかけての金利自由化は、1980年代

---

<sup>4</sup> Kroszner and Rajan (1994; 1997)、Ang and Richardson (1994)は、White (1986)らの見方とは逆に、こうした政治主導での銀証分離行政の法制化に懐疑的な結論を提示している。

<sup>5</sup> この点について、Kwan (1998)は、グラス・スティーガル法のもとでも、商業銀行がトレーディング勘定を用い、米国債、州債、市債、GSE 債などの投資適格債の売買が可能であったのは、このためであると説明している。

後半の貯蓄貸付組合(S&L)の連鎖破綻問題等、その後、多くの中小金融機関の経営環境を悪化させることになる。他方、1980年代のロナルド・レーガン政権、その後のジョージ・H・W・ブッシュ政権時代に深刻化した、金利自由化に起因する銀行経営の不安定化は、ビル・クリントン大統領が就任した1993年以降は収束へ向かっている。

### 2.3 2008年リーマン危機後の金融制度改革

その後、2010年には1930年代以来の抜本的な金融制度改革として、米金融規制改革法(ドッド・フランク法)がオバマ政権下の米議会で可決されている。この制度改革の目的は、2008年リーマン危機の再発防止であり、銀行や他の金融業者が過度な市場リスクや信用リスクを選択することを制限すること、そして銀行監督制度の見直しが2つの大きな柱である。前者は「システミック・リスク」の引き金となりうる大規模銀行の経営破綻を未然に防ぐため、総資産規模が一定規模を超える銀行に対し、継続的な経営監視やストレステストの実施、報告を義務付けている。そして後者は、連邦金融監督者と州規制監督者等から構成される金融安定監督評議会を設立し、上記の大規模銀行の監督と破綻処理を司るルール作りが進められた。

1927年マクファーデン法や1933年のグラス・スティーガル法と、2010年ドッド・フランク法は、銀行経営を不安定化させるリスクの高い融資や資産選択行動を制限する点では一致し、銀行規制が先祖返りしたかの印象をもたらしがちである。一方で、両者が根本的に異なる点は、ドッド・フランク法が、銀行バランスシート上のリスク資産比率の高まりを抑制し、監視体制を強化するための法制度であるのに対し、銀行店舗開設等のデリバリー・チャンネルに対しては一切の規制を課していない点である。つまり、1994年リーグル・ニール法や1999年グラム・リーチ・ブライリー法により、店舗規制と業際規制の双方の自由化が完結した米国銀行システムであるが、2010年ドッド・フランク法は、前者の店舗規制には一切の規制が加えられず、今日においても、店舗開設の自由は州内、州外双方ともに銀行経営者に保証されている。

その後、ドッド・フランク法は2018年5月にトランプ大統領が法改正を進めている。この法改正の内容は小規模金融機関による、家計への住宅ローン商品の提供にともなう手続きの簡素化と、規模が大きいコミュニティ・バンクの経営監督緩和が主たる内容である。要するに2010年代の米国銀行規制は、銀行の金融資本市場、貸出市場における投融資には監視の目を強めたが、2018年の法改正では地域市場での競争政策は制約されることなく、市場メカニズムを重視する制度設計が進められている。そして、大手銀行、地域金融機関ともに、かつてのホールセール市場からリテール市場へ収益の源泉を求め始めたことも、2018年のドッド・フランク法改正を後押ししている。そして、大規模銀行、中小銀行ともに、銀行産業が挙って、リテール市場でのビジネスに経営資源を集中し始めた結果、市場の競合度が高まり、この市場からの利益が生まれにくい状況を生み出している。

### 3 米国銀行再編と顧客チャンネル戦略

### 3.1 銀行店舗とデジタルの不完全代替性

競争制限的な銀行行政により、ピーク時の1984年には、米国には14,496銀行が存在した。1978年のメイン州を皮切りに、1980年代にはあらゆる州において、州際規制の緩和、撤廃が進行したことで、リーグル・ニール法施行時の1994年には、米国銀行数はすでに10,453銀行へ減少している。そして2010年ドット・フランク法施行以降、商業銀行に対する金融規制強化を受け、直近の2020年には、商業銀行数は4,377銀行に減少している。1994年以降も、銀行新設が相次いだ米国では、1999年には228行が設立され、リーマン危機前の2006年には178行が新設されている。ところが、2011年、2012年に銀行新設数がゼロであったのを皮切りに、2010年代の10年間は、銀行新設数が歴史的な低水準を続けている。そしてこの間、経営破綻による銀行閉鎖が多発しているわけではなく、政府からの支援を必要としない健全銀行同士の合併により、銀行本体数の減少が続いているのが、21世紀の米国銀行産業である(図表2-1)。

興味深いのは、商業銀行数の減少や、オンライン・バンキングの普及に関わらず、この間、銀行店舗数が増加を続けている点である。1984年には全米の銀行店舗数は42,731店舗であったが、1994年には55,115店舗へ増加し、2017年には79,103店舗へ増加している。米銀の銀行本店数が3分の1に減少する中、店舗数が増加した理由は、州内で本店以外の店舗増設を禁じるユニット・バンキング規制(単店規制)を課せられてきた銀行が、店舗数を増加させてきたことが一因としてあげられる<sup>6</sup>。州政府の競争制限的な銀行行政から解放された商業銀行が、店舗チャネル数を増加させる調整局面が、近年まで続いていたことが、銀行本店数の減少と店舗数の増加という相反するトレンドを生み出してきた。ただし、2010年代前半までは、この追い風を受けて増加を続けてきた銀行店舗数は、2010年代後半以降は、次の2つの理由により、頭打ちの傾向が顕著となる。一つ目の理由は、米銀が、2010年代半ば以降、再び店舗統合・閉鎖を進め、収益性が高い地域へ店舗と人員を集約する一方、不採算店舗の閉鎖を繰り返したためである。二つ目の理由が、オンライン・バンキング利用者の増加である。2021年3月のフィッチ・レーディングのレポートでも指摘される通り、銀行店舗利用者の世代が変わるにつれ、オンライン・バンキングを選好する個人客が増加し、結果として実物店舗のデジタル・チャネルへの代替が進行している。

米連邦準備制度理事会の首席エコノミストであるE・アネンベルグ氏は、2018年に同行から公表したワーキング・ペーパーにおいて、減少を続ける銀行店舗数について、次の原因を指摘している<sup>7</sup>。まず、米銀の店舗数の増加がピークアウトし、店舗統合と閉鎖が増加し始めた時期が2013—2015年である。この時期以降、緩やかながらも米国における銀行店舗は減少を続けている。そして、この分析では、Survey of Consumer Finances (SCF) のアンケート調査結果をもとに、銀行店舗とデジタル・チャネルの「不完全代替性」についても言及している。すなわち、銀行店舗/ATMとデジタル・チャネルは、預金者にどちらか一方のみが選択されるわけではなく、銀行店舗/ATM訪問者はデジタル・チャネルを利用するし、オンライン利用者もときどき銀行店舗/ATMを訪問

<sup>6</sup> Haubrich and Rount (2019)はバーモント州やサウスダコタ州等のユニット・バンキング規制が厳しかった地域ほど、単店規制撤廃による一銀行数の店舗数の増加が顕著であったと説明している。

<sup>7</sup> Anenberg E., A. C. Chang, S. Grundl, K. B. Moore, and R. Windle, (2018), "The Branch Puzzle: Why Are there Still Bank Branches?" *FEDS Notes*, August 20, 2018.

する、と解説している。2010年代前半、オンライン・バンキングの普及が進みながらも、一方で銀行店舗／ATMが増加を続けてきたのは、この2つのチャンネルの「不完全代替性」に起因するという結論が、彼らの論文の主旨である。

図表2-1 米国業態別金融機関・店舗数の推移

		2000年	2010年	2020年
商業銀行				
国法銀行	銀行数	2,230	1,383	826
州法銀行		6,067	5,123	3,551
商業銀行数計		8,297	6,506	4,377
店舗数計	店舗数	64,300	82,096	74,928
貯蓄金融機関	金融機関数	1,589	1,139	627

資料：米連邦預金保険公社より筆者作成。  
注：「商業銀行」は米連邦預金保険公社加盟行。

### 3.2 四大銀行グループへ集約進む銀行産業

1994年以降、州を越える銀行合併が相次ぐことにより、銀行産業の再編が進行した米国は、2010年以降、さらにその再編された銀行グループ同士が合併することで、全米に店舗を展開する銀行が増加している(図表2-2)。2008年にメリル・リンチ証券を買収したバンク・オブ・アメリカは、1990年代に越境 M&A により巨大化したノースカロライナ州のネーションズ・バンクが1999年に同行を買収し、銀行名が継承された銀行ならびに銀行持株会社である。もともとネーションズ・バンクは、メイン州に続き州際規制緩和が進行したノールカロライナ州で、ノースカロライナ・ナショナル銀行、シチズン・サザン・ナショナル・バンク、ソヴラン銀行の3行が1991年に合併して誕生したスーパーリージョナル銀行である。ネーションズ・バンクは1991年から1998年にかけて、7つの銀行買収を手掛けることで、全米に店舗チャンネルを拡大した。そして、1998年にバンク・オブ・アメリカの持ち株会社バンカメリカを買収後、銀行名をバンク・オブ・アメリカ、持ち株会社名をバンク・オブ・アメリカ・コーポレーションとして、2004年フリートボストン FG、2007年 US トラストをはじめとする当時の大規模銀行買収を繰り返し、2009年には総資産規模で全米最大の銀行グループへ台頭した。

1990年代、ネーションズ・バンクと同様に、州際規制緩和の進行とともに銀行買収を繰り返すことで、変貌と成長を遂げたもうひとつの銀行・銀行持株会社が、ウェルズ・ファーゴである。2008年サブプライム危機により経営が悪化したワコビアを買収したウェルズ・ファーゴは、その後、全米トップ5位以内の総資産規模を維持し続けている。ウェルズ・ファーゴは、1980年代以降の銀行買収競争の中で、巨大化した2つのスーパーリージョナル銀行の合併により1998年に誕生している。1998年、それまでミネソタ州をはじめとする14州に店舗を展開してきた一つ目の巨大スーパーリージョナル銀行、ノーウェストは、ウェルズ・ファーゴを買収し、銀行名を継承している。ノーウェ

ストも、1980年代の州際規制緩和とともに銀行の越境買収を繰り返し、ミネソタ州からインディアナ州、ワイオミング州へ拡大したのが1980年代後半である。1990年代以降も越境買収を繰り返し、ウェルズ・ファーゴ買収後、「ウェルズ・ファーゴ」の名称を継承することで現ウェルズ・ファーゴの礎を築いた。このウェルズ・ファーゴは、2008年にワコビアを買収しているが、このワコビアを7年前の2001年に買収し、「ワコビア」の名称を継承したのが、ノールカロライナ州ではネーションズバンクに継ぐ巨大スーパーリージョナル銀行であったファースト・ユニオンである。ファースト・ユニオンもネーションズ・バンク同様、1980年代初頭まではノースカロライナ州のひとつの地方銀行であった。1980年代半ば以降、ノースカロライナ州政府が、全米の中ではメイン州に次いで、州際規制緩和を進めたことで、同行は越境買収を繰り返し、大規模スーパーリージョナル銀行へと変貌した。この新生ワコビアは、2004年にサウストラストを買収するなど、更なる銀行買収を繰り返し、総資産規模を巨大化させたのが2000年代前半である。しかし、この際の急速な越境銀行買収はその後、住宅モーゲージローンの焦げ付き急増と株価下落をもたらし、2008年にウェルズ・ファーゴがこのワコビアを買収し、今日に至っている。

上記の州際を越える銀行買収に加え、業際を越える銀行買収が多発したのも2000年代以降である。1998年に発表されたシティコープとトラベラーズ・グループの合併は、一年後の1999年グラム・リーチ・ブライリー法の施行以降、銀行業と保険業を併営する金融グループとして営業が開始された。しかし、この銀行・保険業を併営する金融グループは2005年以降、複数の保険事業部門が売却され、同社の全米を股にかける銀行サービスと保険サービスのワンストップ・サービスは、幻に終わっている。また、商業銀行による投資銀行の買収では、JP モルガン・チェースが2008年にベア・スターンズを、バンク・オブ・アメリカがメリルリンチ証券を買収している。しかし、これらはいずれも、投資銀行側の巨額損失にともなう救済支援としての経営統合である。それゆえ、米国の銀行再編は、1980年代から州レベルで進行した州際規制の撤廃が多大な影響をもたらしたものの、2000年代の業際規制緩和の影響は必ずしも大きくはない。この州際規制撤廃後の銀行再編は、銀行本体数が7,000行を割り込んだ2008年以降も、PNC フィナンシャル・サービスの RBC バンクの買収(2012年)、キーバンクのファースト・ナイアガラ・バンクの買収(2016年)など、依然、大規模合併が頻発している。

### 3.3 米国家計の銀行チャネル選択

前掲のアネンベルグ博士らによる研究は、前述の銀行再編の過程で、銀行行動と家計のチャネル利用に次の傾向と変化をもたらされたことを報告している。まず、銀行店舗／ATM 利用者とオンライン利用者の違いについて、SCF のアンケート調査では、年齢が高い銀行預金者ほど、銀行店舗／ATM を利用する頻度が高いと結論付けている。これは米国のみならず、筆者らが金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」銀行店舗／ATM 利用者26,391世帯とオンライン利用者2,222世帯の標本を用いて行った研究においても同様の結果が得られている<sup>8</sup>。

---

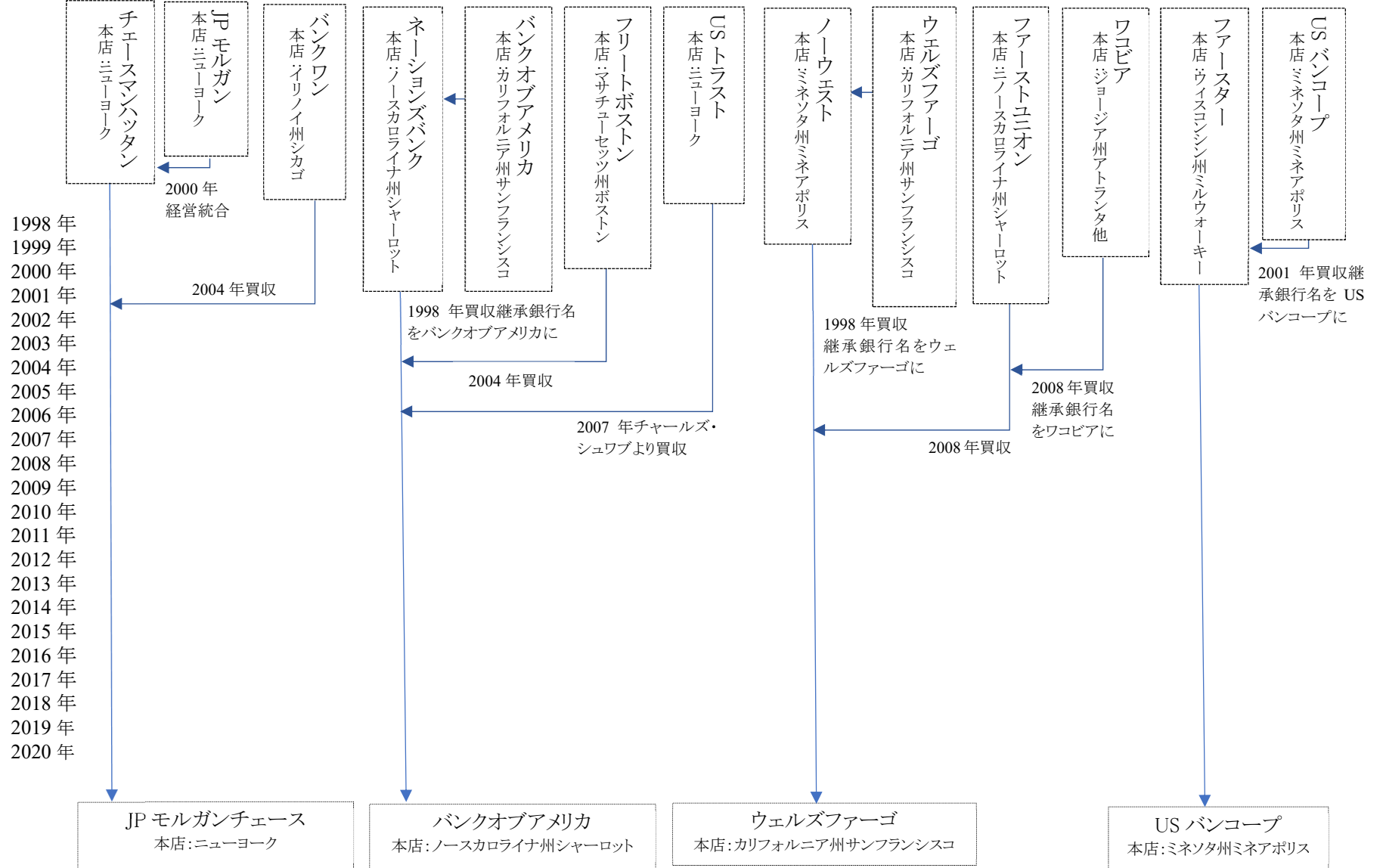
<sup>8</sup> 詳細は本文を参照されたい。Nagano and Uchida (2021), "Online Banking Users vs. Branch Visitors: Why Are Their Portfolio Returns Different?", SSRN\_3760408, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3760408](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3760408)

アネンベルグ博士らによる研究と筆者らの研究が異なるのは、家計の資産残高がもたらす銀行チャンネル選択への影響である。アネンベルグ博士らの研究では、保有する金融資産規模が大きい家計ほど、デジタル・チャンネルよりも銀行店舗／ATMを利用すると結論付けている。また、米国若年家計の所得水準が高ければ高いほど、デジタル・チャンネルの利用頻度が高いとの実証分析結果も報告している。これらの実証結果は、なぜ近年、四大商業銀行が富裕層向け資産マネジメントを強化し、そしてこのビジネスモデルを採用する銀行ほど、店舗チャンネルが維持されているのかを示している。筆者らの研究では、日本の家計の場合には、所得水準や資産残高は、オンライン・バンキングの利用頻度に統計的に有意な影響を与えてない。これら日米の実証結果を比較検証すると、日本では、邦銀主要グループが、資産マネジメント事業を強化する際、米銀とは異なるチャンネル戦略が必要であることがわかる。

アネンベルグ博士らの研究が事実を正確に反映しているとする、米国では、デジタル・チャンネル利用者に若年層が多い、という現状は、時間の経過とともに、オンライン利用者が中高年世帯に広まる可能性が高いことを意味している。そして、これらの階層のうち、金融資産残高が大きい家計は、将来においても、銀行店舗から、富裕層向け資産運用サービスを受け、金融資産残高が小さい家計はデジタル・チャンネルを通じて銀行サービスを受ける、未来の銀行チャンネル戦略の在り方を示唆している。実際、後述するように、四大銀行グループのリテール市場における店舗展開とデジタル・チャンネル戦略では、銀行にとって収益性が低い家計ほど、オンライン利用を推進している傾向が窺える。こうした米銀の顧客セグメンテーションも、劇的な銀行再編が進行する米国においても、銀行店舗が必ずしも顕著に減少していないもうひとつの理由としてあげられる。



図表2-2 米銀再編の系譜



#### 4 米銀のビジネスモデル:大規模銀行と中小銀行の違い

1995年以降の四半世紀の間、銀行本体数が減少に向かう過程で、銀行の収益構造がどのように変化してきたのかを示しているのが図表2-3である。1995年9月、941行の米預金保険公社に加盟する<1>全商業銀行数は、2020年には4,377行へ減少している。このうち、<2>総資産規模1億ドル未満の銀行数の減少が最も著しく、近年の銀行数の減少は、主として小規模銀行を中心とする再編によりもたらされていることがわかる。逆に、<3>総資産規模1億ドル以上10億ドル未満、<4>同10億ドル以上の銀行数は、この間も増加を続けている。極論すれば、かつて店舗開設が許されなかった各州の単店銀行などの小規模銀行が、大規模、中規模銀行に買収され、そしてこれらの地域での店舗数を増加させているのが近年の米国銀行店舗チャンネルの全容である。

銀行合併により総資産規模が増大した<4>総資産規模10億ドル以上の銀行は、中規模銀行、小規模銀行に比べ、次の3つのビジネスモデル上の特徴を持つ。まず、大規模銀行は、「B. 総資金利鞘／総資産」は、他の中小銀行に比べ、さほど変わらないが、「C. 非金利収入／総資産」が、中小規模の銀行に比べ安定的である。2つ目の特徴は、図表2-3には含まれないが、直観的な理解通り、<4>総資産規模10億ドル以上の銀行は、預貸率が低く、トレーディング勘定の金融資産残高(対総資産比)が大きい点である。つまり、米国の大規模銀行と中小規模の銀行の収益構造の違いは、銀行再編の過程で、非金利収入ビジネスとトレーディング勘定の規模が両者を分け隔てる特徴であると言える。そして3つ目の特徴が、低い「D. 預金残高／総負債」と高い個人ローン比率である。<4>総資産規模10億ドル以上の米銀は、中小規模の銀行に比べ、預金残高の対負債比率が低く、社債発行残高をはじめとする市場性調達資金の総負債に対する比率が高い。そして、2000年代以降の特徴として、住宅モーゲージローン以外の個人ローンの比率が高いという特徴を持つ。すなわち、店舗規制自由化後の銀行再編を経て、店舗チャンネルを増加し、自動車ローン、教育ローン、カードローン、そして用途を限定しない個人ローンを強化してきたのが、米国の大規模銀行である。

1995年から2020年の間の、米銀の収益構造の最大の変化が、中規模銀行、小規模銀行の個人ローン比率が半減し、大規模銀行のそれが上昇を続けている点である。換言すれば、地場借り手企業向けの商工ローンと住宅モーゲージローンの2つの貸出業務に経営資源を集中する中規模・小規模銀行に対し、商工ローン、住宅モーゲージローンに加え、個人ローン、非金利収入ビジネス、トレーディング事業のすべてを行う大規模銀行の、二極化が進行したのが近年の米銀のビジネスモデルとも言える。クリーブランド連邦準備銀行のハウブリッチ博士らは2019年11月に刊行したレポートにおいて、大規模銀行間と中規模・小規模銀行間の非金利収入の違いを考察している<sup>9</sup>。彼らの考察によると、銀行合併の頻発とともに大手銀行グループへの集約が進行した2010年代後半の米銀は、非金利収入の営業収入全体に占める割合は2000年初頭の40%台から30%台前半に低下している。そしてこの非金利収入比率の低下は、投資銀行が2008年のリーマン危

<sup>9</sup> Haubrich, J. G., and Tristan Rount (2019), "Trends in the Noninterest Income of Banks," Economic Commentary, Number 2019-14, Federal Reserve Bank of Cleveland, September 2019.

機を経て、住宅モーゲージローンの証券化手数料を縮小させたこと、およびトレーディング収入が非金利収入全体に対して、2010年代に低下を続けてきたためであると結論付けている。

この証券化手数料収入、証券引受手数料収入の比率が低下を続ける中で、緩やかながらも上昇を続けている非金利収入が ATM 手数料・小切手取扱い・クレジットカード手数料などの個人向け「サービス・チャージ」と総称される手数料収入である。そして米銀の ATM 手数料・小切手取扱い・クレジットカード手数料ビジネスは、2010年代前半から後半にかけて、総資産規模100億ドル以上500億ドル未満の中小銀行が、総資産比でかつての10%弱から20%前後まで増加させることで、ビジネスモデルの転換に成功している。換言すれば、2010年代後半にオンライン・バンキングが普及する中においても、中小銀行は、銀行店舗／ATM を通じてこれらの手数料収入を増加させることで、営業収入の安定化を目指してきたと言える。ちなみに、上記以外の非金利収入ビジネス以外では、信託ビジネス、年金受取手数料、保険料ビジネス、不動産仲介手数料、その他からもたらされる非金利収入は、2001年から2020年まで全営業収入に対しほぼ横ばいで推移している。

図表2-3 米国銀行の総資産規模別の収益構造

	<1>全商業銀行	<2>総資産1億ドル未満	<3>総資産1～10億ドル	<4>総資産10億ドル以上
A. 銀行数				
1995年	9,941	6,658	2,861	422
2005年	7,523	3,457	3,590	476
2010年	6,519	2,323	3,687	509
2020年	4,377	1,238	3,062	618
B. 総資金利鞘／総資産				
1995年	3.6%	4.2%	4.1%	3.4%
2005年	3.0%	3.8%	3.7%	2.9%
2010年	3.3%	3.5%	3.5%	3.2%
2020年	2.8%	3.4%	3.4%	2.8%
C. 非金利収入／総資産				
1995年	0.4%	-0.2%	-0.1%	0.5%
2005年	0.9%	-0.1%	0.1%	1.1%
2010年	0.5%	-0.5%	-0.3%	0.5%
2020年	0.4%	-0.2%	0.0%	0.5%
D. 預金残高／総負債				
1995年	76.4%	97.0%	92.8%	71.2%
2005年	74.7%	94.4%	90.4%	72.3%
2010年	79.6%	95.9%	92.8%	78.1%
2020年	86.6%	96.4%	94.5%	86.1%

資料：米連邦預金保険公社より筆者集計。単位：行、%。

## 5 どのような地域の特徴が銀行店舗数を増加させるのか

前節で考察した通り、四大銀行グループのみならず、全米においてデジタル・チャネル利用者が増加する米国だが、必ずしも実物店舗がこれに代替される状況が進行しているわけではない。連邦預金保険公社の資料を確認すると、貯蓄金融機関を除く商業銀行数は1990年の12,347行から2020年には4,377行へ減少している。他方、これらの店舗数は2008年の82,422店舗をピークとして緩やかな減少へ転じているが、2020年時点でも74,928店舗が現存し、一銀行当たりの店舗数17.0店舗(2020年12月)は近年も増加を続けている。米国商業銀行4,377行の近年の特徴は、店舗数は2008年以降の12年間、緩やかな減少傾向、一方で従業員数は増加傾向にある点である。そして従業員数一人当たりの総資産、預金残高は増加傾向にあり、これらの預かり資産から銀行サービスがもたらされることで、非金利収入が増大しているものと考えられる。

総人口数が全米で最も多いカリフォルニア州、テキサス州、フロリダ州、ニューヨーク州、イリノイ州の5州、人口規模が最も小さい5州のサウスダコタ州、ノースダコタ州、アラスカ州、バーモント州、ワイオミング州、の銀行店舗数および銀行財務データ(集計値)を示しているのが図表2-4-1である。これを見ると、人口規模が大きい地域、小さい地域、双方の地域において、最近20年間、銀行一行当たりの従業員数は概ね増加を続けている。米連邦預金保険公社の統計における州別銀行店舗数は、州内に本店を持つ銀行の州外の店舗数は除外され、州外に本店を持つ銀行や外国銀行の州内の店舗数を含む。そして図表2-4-1で示した10州のうち、8州が2000年から2010年にかけて、銀行店舗数が増加し、そして2020年までの10年間で減少している。他方、従業員数一人当たりの州別預金量は、2000年から2020年の20年間で、人口規模が大きい5州は増加率が高いが、人口規模が小さい5州は微増に留まっている。同時に、この従業員数一人当たりの銀行総資産、預金残高も増加傾向が続いている。この従業員数一人当たりの銀行総資産、預金残高も増加トレンドは、換言すれば、従業員一人当たりの手数料収入増を意味しており、これが、米銀が最近20年間に目指してきた、店舗分布の再配置と高収益事業への資源集中化の帰結と言えよう。

図表2-4-2において、各州の人口規模を面積規模で調整した、人口密度の上位5州の商業銀行店舗数を確認すると次の傾向が窺える。まず、ニュージャージー州、ロードアイランド州、マサチューセッツ州、コネチカット州、メリーランド州の上位5州は、2000年から2020年までの21年間、店舗数が増大し、商業銀行数は減少している。上記5州は最近20年間、銀行合併が多発した地域であるため、特にメリーランド州、ニュージャージー州、マサチューセッツ州の2020年12月末時点の銀行数は2000年12月末時点に比べ、4割前後に減少している。特徴的であるのは、この銀行合併が多発した20年間においても、店舗数が上記5州すべてにおいて、増加している点である。この中でもコネチカット州、マサチューセッツ州、ロードアイランド州の最近20年間の店舗数の増加は顕著である。そして、この店舗数の増加と従業員数一人当たりの預金量は、正の関係を有する。これら5州の従業員数一人当たりの預金量は最近20年間で最も増加率が高いコネチカット

州で4.3倍、最も低いロードアイランド州でも3.2倍に増加している。米銀がリテール事業を強化する過程で、店舗数および預金量の増加により、銀行一家計のリレーションシップ強化を進めてきた傾向が図表2-4-2から窺える。

図表2-4-2の5州のうちロードアイランド州を除く4州は、図表2-4-3の一人当たり所得上位5州に含まれる。州別で見た一人当たり所得が第5位のカリフォルニア州も、一銀行当たりの店舗数が最近20年間、増加しており、従業員一人当たりの預金量も増加を続けている。図表2-4-1～2-4-3は、人口密度と一人当たり所得が全米で最も高いニュージャージー州、ロードアイランド州、マサチューセッツ州、コネチカット州、メリーランド州、カリフォルニア州では、店舗新設数と閉鎖数はともに大きい。このことは、これらの地域では収益が低い地域の店舗が統廃合され、高い収益性がもたられる地域での新設が相次いだと見られる。

図表2-4-1 米国の人口規模上位・下位5州と銀行店舗数

	(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 <sup>F</sup> ₓ)	(E)預金／ 従業員数 (百万US <sup>F</sup> ₓ)	(F)非金利 収入 ／従業員数 (百万US <sup>F</sup> ₓ)	(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 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
2000年 テキサス州	3,513	709	5.0	2,920	1,717	38	1.0%	80
2010年	6,160	567	10.9	4,643	2,955	57	0.9%	119
2019年	6,003	393	15.3	6,285	4,077	75	1.4%	173
2000年 フロリダ州	3,863	265	14.6	2,868	1,929	35	0.9%	77
2010年	5,015	220	22.8	5,358	3,565	39	-1.3%	87
2019年	4,639	99	46.9	9,901	7,073	59	1.2%	163
2000年 ニューヨーク州	3,364	148	22.7	5,315	2,555	139	1.1%	1,658
2010年	4,389	122	36.0	7,587	2,422	192	0.9%	566
2019年	4,063	98	41.5	12,819	5,606	185	1.0%	809
2000年 イリノイ州	2,834	711	4.0	4,750	2,846	61	0.7%	105
2010年	4,180	527	7.9	5,615	2,924	82	0.2%	100
2019年	3,684	363	10.1	7,861	4,324	114	1.1%	175
2000年 サウスダコタ州	288	97	3.0	3,345	2,626	335	2.2%	115
2010年	358	79	4.5	4,863	3,395	123	0.9%	3,348
2019年	382	58	6.6	8,008	4,119	101	1.2%	6,997
2000年 ノースダコタ州	275	110	2.5	2,760	1,866	66	1.3%	58
2010年	321	90	3.6	4,292	3,277	97	1.1%	60
2019年	316	72	4.4	5,139	3,884	66	1.3%	86
2000年 アラスカ州	120	6	20.0	3,013	1,510	28	0.9%	342
2010年	119	4	29.8	3,857	1,977	48	1.3%	292
2019年	112	4	28.0	4,899	2,763	52	1.3%	323
2000年 バーモント州	188	18	10.4	2,832	2,095	34	1.5%	149
2010年	155	9	17.2	3,512	2,346	37	0.9%	122
2019年	181	6	30.2	4,465	3,347	55	1.2%	106
2000年 ワイオミング州	124	46	2.7	3,620	2,364	30	2.1%	45
2010年	192	34	5.6	4,361	2,327	31	0.6%	47
2019年	185	28	6.6	6,029	3,339	52	1.3%	52

資料:米連邦預金保険公社より筆者集計。単位:行、%。

図表2-4-2 米国の人口密度上位5州と銀行店舗数

		(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	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	ロードアイランド州	137	7	19.6	3,313	2,132	117	1.7%	7,853
2010年		177	7	25.3	7,774	5,694	63	0.3%	2,438
2019年		201	5	40.2	9,238	6,822	98	1.1%	3,762
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	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

資料:米連邦預金保険公社より筆者集計。単位:行、%。

図表2-4-3 米国の一人当たり所得上位5州と銀行店舗数

		(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

資料:米連邦預金保険公社より筆者集計。単位:行、%。

## 6 米国四大銀行グループのチャネル戦略

### 6.1 四大銀行グループの事業ポートフォリオ

JP モルガン・チェースの年次報告書によれば、同社は株主に対し、個人・地域銀行事業 (Consumer & Community Banking)、資産マネジメント事業 (Asset and Wealth Management)、商工業向け融資事業 (Commercial Banking)、企業・投資銀行事業 (Corporate Investment Banking) の

4事業が基幹事業であると説明している。2020年のこれら4つの事業のオーバーヘッド・レシオ(OHR; 営業経費/業務粗利益)、有形自己資本収益率(ROTCE; 営業利益/普通株式・利益剰余金)を見ると、個人・地域銀行事業(Consumer & Community Banking)や資産マネジメント事業(Asset and Wealth Management)といった、リテール市場での経費率、収益性がホールセール市場に比べ総じて高いことがわかる。個人・地域銀行事業(Consumer & Community Banking)はOHRが52%で4事業中の下から2番目の低さであり、ROTCEは31%と最も高い収益性を示している。資産マネジメント事業(Asset and Wealth Management)は経費率が73%と4事業中で最も高いが、収益性は26%と、商工業向け融資事業(Commercial Banking)、企業・投資銀行事業(Corporate Investment Banking)の2つのホールセール事業を上回る。企業・投資銀行事業(Corporate Investment Banking)はOHRが56%、ROTCEが14%であり、同社の事業では、最も経費率が高く、収益性が低い。こうした状況は、リーマン危機後の同銀行グループがリテール市場、富裕層向け資産マネジメントの強化を試みてきた事業戦略の現状を示している。

バンク・オブ・アメリカの事業構成は、消費者向け銀行事業(Consumer Banking)、国際資産マネジメント事業(Global Wealth & Investment Management)、国際銀行融資事業(Global Banking)、国際マーケット事業(Global Markets)の4事業から構成される。1998年にネーションズ・バンクが買収した旧バンク・オブ・アメリカは1990年代に中南米向け国際銀行融資を拡大させていた。これに加え、現バンク・オブ・アメリカは2008年にメリルリンチ証券を傘下に組み入れている。この経緯から、同社はグループ全体として、国際銀行融資および国際投資銀行事業からもたらされる収益の全収益に占める比率が高い。2020年の896億ドルの総収入のうち、434億ドルが金利収入、422億ドルが非金利収入ビジネスからもたらされている。この910億ドルの総収入のうち、消費者向け銀行事業(Consumer Banking)、資産マネジメント事業(Global Wealth & Investment Management)から520億ドル、国際銀行融資事業(Global Banking)、証券引受事業やトレーディング事業等の国際マーケット事業(Global Markets)から375億ドルがもたらされている。

ウェルズ・ファーゴの事業ポートフォリオは、消費者向け銀行事業(Consumer Banking and Lending)、資産マネジメント事業(Wealth and Investment Management)、商工業向け融資事業(Commercial Banking)、企業・投資銀行事業(Corporate and Investment Banking)、の4事業から構成される。この4事業の金利収入398億ドル、非金利収入325億ドルの合計723億ドルの総収入のうち、340億ドルを消費者向け銀行事業(Consumer Banking and Lending)から、145億ドルを資産マネジメント事業(Asset and Wealth Management)から、計485億ドルをこれらのリテール市場から獲得している。これに対し、投資銀行事業と法人融資事業を併せたホールセール事業からもたらされる事業収入は97億ドルに過ぎない。これを見ても、米国西海岸から中西部に店舗網を拡大させてきたウェルズ・ファーゴにおいても、リテール事業ビジネスが、2010年代後半に強化されてきた事業であることがわかる。

USバンコプの事業構成が上記の3銀行グループと異なる点は投資銀行事業からの収益が小さい点である。USバンコプの事業は、消費者・地域事業者向け銀行事業(Consumer and Business Banking)、商工業向け融資事業(Corporate and Commercial Banking)、資産マネジメン

ト・投資サービス事業 (Wealth Management and Investment Services)、決済サービス (Payment Services) の4事業に政府企業支援事業 (Treasury and Corporate Support) を加えた5事業から構成される。US バンコープの2020年決算データを見ると、総収入232億ドルの内訳は、金利収入128億ドル、非金利収入104億ドルから構成される。消費者・地域事業者向け銀行事業 (Consumer and Business Banking) の収益は、金利収入が63億ドル、非金利収入が34億ドルの計97億ドルであった。商工業向け融資事業 (Corporate and Commercial Banking) は総収入233億ドルのうち43億ドルであり、このうちの33億ドルが金利収入、11億ドルが非金利収入である。このように、US バンコープでは、伝統的な商工業向け融資からもたらされる事業収入の、全収入に対する比率は5分の1程度である。同社の開示データからは、消費者・地域事業者向け銀行事業 (Consumer and Business Banking) は、厳密にホールセール事業とリテール事業の区分が困難であるものの、これに資産マネジメント・投資サービス事業 (Wealth Management and Investment Services) を加えたリテール事業からの収益比率が高水準であることは間違いない。



図表2-5 米国四大銀行グループの直近の事業ポートフォリオ

		2002年		2010年		2020年	
JPモルガン・チェース	総資産残高	758,800		2,117,605		3,386,071	
	貸出残高	211,014	(27.8%)	692,927	(32.7%)	1,004,980	(29.7%)
	商工業向け	91,548	(43.4%)	341,046	(49.2%)	544,274	(54.2%)
	個人向け	89,369	(42.4%)	327,618	(47.3%)	460,706	(45.8%)
	投資有価証券残高	165,199	(21.8%)	409,411	(19.3%)	592,367	(17.5%)
	総資金利鞘	11,526		51,001		54,563	
	非金利収入	18,018		51,693		64,980	
	個人向け銀行事業収入	10,828	(1,414)	48,919	(4,550)	51,268	(9,395)
	法人向け銀行事業収入			6,040	(2,084)	4,923	(3,539)
	投資銀行事業収入	14,747	(2,857)	26,217	(6,039)	49,284	(10,813)
	資産マネジメント事業収入	3,189	(1,358)	8,984	(1,710)	14,240	(2,337)
	自己資本利益率	8.2%		10.2%		12.0%	
	国内店舗数	2,300		5,868		5,100	
	従業員数	150,145		240,000		255,351	
	バンク・オブ・アメリカ	総資産残高	642,191		2,439,602		2,819,627
貸出残高		392,193	(61.1%)	958,331	(39.3%)	1,469,647	(52.1%)
商工業向け		163,898	(41.8%)	175,586	(18.3%)	499,065	(34.0%)
個人向け		195,725	(49.9%)	478,004	(49.9%)	970,582	(66.0%)
投資有価証券残高		43,041	(6.7%)	213,745	(8.8%)	701,577	(24.9%)
総資金利鞘		18,442		111,390		43,360	
非金利収入		14,489		58,697		42,168	
個人向け銀行事業収入		4,235	(912)	10,647	(-8,921)	33,262	(8,207)
法人向け銀行事業収入		11,872	(1,464)	10,903	(3,181)	18,787	(4,953)
投資銀行事業収入		4,401	(891)	28,498	(6,319)	18,747	(3,293)
資産マネジメント事業収入		1,929	(325)	16,671	(1,347)	18,766	(3,088)
自己資本利益率		16.7%		7.1%		7.3%	
国内店舗数		4,500		5,900		4,500	
従業員数		NA		68,000		140,198	
ウェルズ・ファーゴ		総資産残高	272,426		1,226,938		1,930,115
	貸出残高	161,124	(59.1%)	770,601	(62.8%)	887,637	(49.0%)
	商工業向け	45,352	(21.5%)	149,576	(21.6%)	478,417	(35.4%)
	個人向け	44,047	(20.9%)	346,528	(50.0%)	409,220	(37.5%)
	投資有価証券残高	38,655	(14.2%)	196,888	(16.0%)	488,372	(21.3%)
	総資金利鞘	10,865		44,757		39,835	
	非金利収入	8,843		40,453		32,505	
	個人向け銀行事業収入	67,715	(3,221)	56,466	(7,211)	34,016	(12,071)
	法人向け銀行事業収入	6,903	(1,072)	19,014	(6,541)	9,738	(8,699)
	投資銀行事業収入	16,245	(1,966)	26,295	(1,324)	14,512	(2,674)
	資産マネジメント事業収入						
	自己資本利益率	16.3%		10.3%		2.2%	
	国内店舗数	NA		6,600		8,300	
	従業員数	NA		210,000		263,000	
	USバンコープ	総資産残高	158,481		285,861		558,905
貸出残高		118,317	(74.7%)	193,022	(67.5%)	297,707	(62.5%)
商工業向け		52,817	(25.0%)	42,272	(6.1%)	142,182	(9.9%)
個人向け		17,753	(8.4%)	66,000	(9.5%)	155,525	(13.6%)
投資有価証券残高		17,311	(10.9%)	47,763	(16.7%)	136,840	(24.9%)
総資金利鞘		6,135		9,788		12,825	
非金利収入		4,883		8,438		10,401	
個人向け銀行事業収入		1,181	(354)	3,257	(858)	9,623	(1,224)
法人向け銀行事業収入		10,867	(250)	12,108	(460)	4,337	(3,218)
投資銀行事業収入		1,978	(172)	3,347	(664)		
資産マネジメント事業収入						2,873	
自己資本利益率		20.0%		12.7%		10.7%	
国内店舗数		2,239		3,031		3,067	
従業員数		18,545		48,410		68,108	

資料:各社年次報告書各年版より筆者作成。単位:百万 USドル。

## 6.2 四大銀行グループの類似点と相違点

過去四半世紀の間、主要4銀行グループへの再編が進行する中で、主要銀行グループの間で、ビジネスモデルの類似点と相違点が鮮明化している。まず、類似点は、伝統的な商工業向け融資ビジネスの長期的な消極化と個人向け融資の積極化である。JP モルガン・チェース、バンク・オブ・アメリカ、USバンコプは2000年以降、それまで高位な水準であった法人融資残高の貸出残高比が下降線を描き、代わりにホールセール事業、リテール事業双方からの非金利収入が増加している。もともと法人融資比率が低いウェルズ・ファーストでさえも、非金利収入は増加傾向にある。一方で、これらの銀行グループの間では、住宅モーゲージ・ローン、カード・ローン、その他の個人ローンの増加が著しい。これらの特徴が、近年のホールセール、リテール事業双方におけるビジネスモデルの共通点である。もうひとつの共通点は、資産マネジメント事業の収入増である。米銀は、リテール・バンキング事業の強化戦略として、各種個人ローン以外に、業際を越えた資産マネジメント事業を強化してきたことも、主要銀行グループの新たなビジネスモデル上の共通点である。

他方、相違点は、依然としてホールセール事業を継続的に進める JP モルガン・チェースと、リテール・ビジネスへのシフトが鮮明化するウェルズ・ファースト、USバンコプ、そしてこの2つの事業のバランス型であるバンク・オブ・アメリカと、経営戦略の多様化が進んでいる点である。この点は、もともと東海岸に集中的に店舗を持ち、ホールセール事業を得意とする銀行同士が合併した JP モルガン・チェースと、地方銀行の合併が繰り返される中で、地場の中小企業融資と個人ローンが増大したウェルズ・ファースト、USバンコプという、再編プロセスの経緯が影響を与えている。また、長期的に退潮傾向下にある商工業向け融資の中の、不動産融資にも、各銀行間に違いが生じている。ウェルズ・ファーストの不動産事業向け融資は2020年で154, 803百万ドルと、他の3行に比べ、その相対的な規模が大きい。また、個人ローンにおいても、住宅モーゲージ融資残高の規模が大きいバンク・オブ・アメリカ、ウェルズ・ファーストに対し、カード・ローンの相対規模が大きいUSバンコプといったように、リテール・ビジネス内においても、その戦略の違いが明らかとなっている。

非金利収入の詳細を確認してみると、いずれの銀行においても、ホールセール市場での手数料収入は、金額の規模ではリテール市場から得られるそれよりも上回る。具体的には、投資銀行業務関連手数料は、いずれの銀行においても、個人預金口座管理からもたらされる手数料収入やクレジットカード手数料収入を遥かに上回る。リーマン危機後の2010年代、低金利経済が長期化した中で、総資金利鞘は上位行に限らず、いずれの銀行も伸び悩んだ。しかし、この低い総資金利鞘が、ホールセール市場において、法人融資事業から投資銀行事業へのシフトを後押ししたとも言える。まとめると、米国の1994年州際規制自由化、1999年の業際規制の自由化は、銀行再編とともに、ビジネスモデルの変革をも促してきた。ホールセール・ビジネスについては法人融資から投資銀行事業へのシフトを、リテール・ビジネスについては個人ローンと個人向け資産マネジメント事業を後押ししてきた。銀行が直面する状況に沿い、それぞれの金融持ち株会社が独自に利潤最大化を目指したことで、経営戦略の選択肢が多様化した。

### 6.3 四大銀行グループはなぜ店舗網を維持するのか？

2000年の経営統合により誕生した JP モルガン・チェースは、2004年にバンクワンを買収し、ニューヨーク州からシカゴを中心とする中西部の店舗網を獲得した。1998年に旧バンク・オブ・アメリカを買収したネーションズ・バンクは、米南東部と西海岸双方に店舗網を持つ新生バンク・オブ・アメリカとしてスタートした。この新生バンク・オブ・アメリカは、2004年にフリート・ボストンを買収したことで、東海岸にも店舗網を広げている。現ウェルズ・ファーゴはもともと1998年にミネアポリス周辺中西部に店舗網を持つノーウェストが旧ウェルズ・ファーゴを買収して誕生したスーパーリージョナル銀行である。その後、アトランタに地盤を持つ旧ワコビア銀行を買収したノースカロライナ州のファースト・ユニオン(継承銀行名ワコビア)を買収したため、この現ウェルズ・ファーゴは西海岸、中西部、南東部、南部に広範な店舗網を持つ。ミルウォーキーに本店を置くファースターが2001年に、ミネアポリスに拠点を持つ旧 US バンコープを買収して発足した新生 US バンコープは、中西部に店舗網を持つ。大規模銀行合併こそ少ないが、その後も新生 US バンコープは銀行買収を繰り返すことで、中西部を中心に店舗網を拡大させている。

これら4大銀行グループの最近20年間の国内店舗数は、いずれも2000年代の銀行買収により、2010年には大きく店舗数が増加している。一方、2010年から2020年にかけては、いずれの銀行グループも店舗数は微減傾向にある。ただし、一店舗当たりの総資産残高をみると、これら4大銀行グループの4グループのうち3グループは、2001年12月から2020年12月にかけて、この数値が大きく増加している。JP モルガン・チェースの2001年12月の一店舗当たり(国内)総資産は400百万ドルであったが、2020年12月には459百万ドルへ増加している。バンク・オブ・アメリカは2001年12月時点の一店舗当たり(国内)総資産は108百万であったが、2020年12月には475百万ドルへ増加している。ウェルズ・ファーゴの一店舗当たり総資産は2001年12月には130百万ドルであったが、2020年12月には208百万ドルへ増加した。USバンコープは唯一の例外であり、2001年の一店舗当たり総資産は566百万ドルから2020年には174百万ドルへ減少している。

米連邦準備制度理事会の銀行店舗データが示唆する上記主要銀行の店舗戦略の特徴は、いずれも2000年代の銀行大型合併により、州内外店舗の店舗数が増加したが、進出地域が重複する店舗の統合・閉鎖が今日まで進行してきたと考えられる。また、図表2-4-1~2-4-3において、一人当たり所得が高い州では、銀行店舗数と従業員数一人当たり預金量とともに増加していることに象徴される通り、メリーランド州、ニュージャージー州、マサチューセッツ州、カリフォルニア州などに店舗を展開するこれらの主要銀行は、更なる個人口座の開設を推進することで、預金量の増加をもたらしてきたと類推される。こうした状況を踏まえると、米銀主要行の間では、依然として銀行店舗は有力な金融資産保有世帯からの顧客を獲得する手段として用いられていると解釈することができる。

図表2-2に示した通り、1990年代後半から2000年代にかけて、四大銀行グループへの集約が進行した米国銀行産業だが、この上位銀行グループも、銀行合併を繰り返す過程で、収益源をリテール市場に求めてきたことがわかる。ロイター通信社の2021年6月3日の配信記事によれば、

JP モルガン・チェースは2018年6月以降の事業計画において、全米各州に新たに400店舗の開設を計画しており、これによりハワイ州とアラスカ州を除く米国全ての州に店舗を持つ銀行を目指していると報道されている。この中期事業計画の目的は、全米中に同社のクレジットカード顧客を増加させること、そして当座預金口座の開設が目的であると広報担当者が述べている。こうした報道を見ても、米国主要銀行グループのビジネスモデルが、リテール市場での手数料収入やクレジットカードローンを含む個人ローンに収益機会を求めていることがわかる。一方で、中堅銀行や中小金融機関を含む、全 FDIC 加盟行の個人ローン、クレジットカード・ローンの残高推移を見ると、2016年から2020年までの5年間はほぼ横ばいで推移し、2020年は前者は7,600億ドル、後者が8,100億ドルを記録している。これに居住用モーゲージローン、ホーム・エクイティ・ローン残高を加えると、3.3兆ドルを超え、これは全 FDIC 加盟行の商業用ローン残高合計額の2.5兆ドルを上回る(2021年6月末時点、資料は米国連邦準備制度理事会、The Fed - Assets and Liabilities of Commercial Banks in the United States - H.8 - July 09, 2021)。こうした状況を見ると、米国主要銀行および中堅行、地域金融機関は、低金利下のビジネスモデルとして、個人マーケットに着目する中で、クレジットカード会員への加入や口座開設の営業を推進すると同時に、銀行チャネルのデジタル化を進めてきたことになる。

図表2-6 米国主要銀行グループの店舗数の推移

	本店所在地	(A)国内店舗数	(B)国内総資産 (百万 <sup>ドル</sup> )	(C)一店舗当たり 総資産(百万 <sup>ドル</sup> )	
2001年12月					
1	バンク・オブ・アメリカ	ノールカロライナ州シャーロット	4,500	486,865	108.2
2	JPモルガン・チェース	ニューヨーク州ニューヨーク	2,300	292,018	127.0
3	ファースト・ユニオン	ノールカロライナ州シャーロット	2,659	217,500	81.8
4	シティバンク	ニューヨーク州ニューヨーク	364	194,644	534.7
5	フリード・バンク	ロードアイランド州プロビデンス	1,619	158,860	98.1
6	バンクワン	イリノイ州シカゴ	897	141,123	157.3
7	ウェルズファーゴ	カリフォルニア州サンフランシスコ	1,079	140,314	130.0
8	USバンコープ	オハイオ州シンシナチ	2,239	138,461	61.8
9	サントラスト	ジョージア州アトランタ	1,257	102,377	81.4
10	HSBC USA	ニューヨーク州バッファロー	466	73,123	156.9
2010年12月					
1	PNCバンク	デラウェア州ウィルミントン	2,596	2,554,818	984.1
2	バンク・オブ・アメリカ	ノールカロライナ州シャーロット	5,900	1,384,825	234.7
3	ウェルズファーゴ	カリフォルニア州サンフランシスコ	6,600	1,077,527	163.3
4	JPモルガン・チェース	ニューヨーク州ニューヨーク	5,868	1,009,100	172.0
5	シティバンク	ニューヨーク州ニューヨーク	1,024	574,518	561.1
6	USバンコープ	オハイオ州シンシナチ	3,031	201,005	66.3
7	サントラスト	ジョージア州アトランタ	1,715	162,510	94.8
8	HSBC USA	バージニア州マクリーン	481	161,540	335.8
9	ステート・ストリート	マサチューセッツ州ボストン	2	119,700	59,850.0
10	バンク・オブ・NYメロン	ニューヨーク州ニューヨーク	4	100,010	25,002.5
2020年12月					
1	PNCバンク	デラウェア州ウィルミントン	2,217	4,158,461	1,875.7
2	T.D.バンク	デラウェア州ウィルミントン	1,225	4,101,512	3,348.2
3	JPモルガン・チェース	ニューヨーク州ニューヨーク	5,100	2,342,129	459.2
4	バンク・オブ・アメリカ	ノールカロライナ州シャーロット	4,500	2,138,687	475.3
5	ウェルズファーゴ	カリフォルニア州サンフランシスコ	8,300	1,728,917	208.3
6	シティバンク	ニューヨーク州ニューヨーク	599	973,868	1,625.8
7	USバンコープ	オハイオ州シンシナチ	3,067	531,310	173.2
8	トルイスト	ノールカロライナ州シャーロット	2,783	498,910	179.3
9	キャピタル・ワン	バージニア州マクリーン	373	363,518	974.6
10	バンク・オブ・NYメロン	ニューヨーク州ニューヨーク	2	263,033	131,516.5

資料:米連邦準備制度理事会より筆者作成。

注:総資産残高および店舗数は米連邦準備制度理事会集計による国内事業の数値。

#### 6. 4 四大銀行グループのデジタル戦略

6. 2で示したJPモルガン・チェースの4つの事業のうち、デジタル・チャンネルが深く関与する事業が消費者&地域バンキング事業(Consumer & Community Banking)である。富裕層向け資産マネジメント事業(Asset & Wealth Management)は店舗チャンネルの対人サービスを通じて提供されている。つまり、JPモルガン・チェースは、リテール市場において、個人ローンや決済ビジネス等はデジタル・チャンネルで、同社に多大な収益をもたらすプライベート・バンキング等の富裕層向け資産マネジメントは有人店舗を通じてサービスが提供されている。2020年の同銀行グループ年次報告書によれば、この消費者&地域バンキング事業(Consumer & Community Banking)の顧客の55.3%がモバイル端末を含むデジタル・チャンネルを通じて金融サービスを受けている。この個人客に占めるオンライン利用者の割合は、2006年には全体の4.9%に過ぎなかったが、2019年には52.5%、2020年には55.3%まで上昇した。オンライン利用者が享受するオンライン・サービスのうちの72%(2020年)が銀行振込/振替である。このオンライン利用者の大半が銀行振込/振替サービスに集中する中、同銀行グループがデジタル・チャンネルを推進する理由は、オンライン利用者

の増加がクレジットカード事業、デビット・カード事業収益へプラスの効果をもたらすためである。全米の22%を占めるクレジットカード事業の市場シェアは、クレジットカード・ローン残高の増加に直結している。JPモルガン・チェースでは、オンライン・バンキングそのものからは大きな非金利収入はもたらされないが、これを顧客に提供することで、カードローンからの金利収入につなげている。これがJPモルガン・チェースが銀行店舗と預金残高を増加させながら、オンライン・バンキングを推進している背景である。オンライン・バンキングのサービス内容は、「チェース・デジタル・アシスタント」と称されるオンライン・アシスタント・サービスを通じ、振込／振替などのオンライン・サービスの利用説明が行われている。また、「スナップショット」と呼ばれるアプリは、個人客の口座を通じるキャッシュフロー、運用成績、債務管理レポートなどが提供されている。

バンク・オブ・アメリカは2020年の年次報告書において、初めて、消費者向け銀行事業 (Consumer Banking) におけるデジタル・チャネルのプラスの効果について説明を行っている。バンク・オブ・アメリカは消費者向け銀行事業 (Consumer Banking) および国際資産マネジメント事業 (Global Wealth and Investment Management) 技術責任者のアデイトヤ・バシン氏、デジタル銀行事業責任者のデビット・タイリー氏が、個人向けデジタル・チャネル展開の総責任者として年次報告書でその効果を説明している。ここでは、消費者向け銀行事業 (Consumer Banking) および国際資産マネジメント事業 (Global Wealth and Investment Management) の事業収入の42%がデジタル・チャネルからもたらされていると説明している。これらの非金利収入はそもそもモバイル端末、その他のデジタル・チャネルに無人店舗の ATM から預け入れられた預金残高が2020年には、全個人預金の84%に達していると述べている。バンク・オブ・アメリカは Zelle と称されるオンライン・バンキング用アプリを通じて、銀行口座サービスを提供している。この銀行サービス利用に際し、操作上の疑問点等が発生した場合には、Erica と呼ばれる、オンライン AI 音声アシスタント機能が具備されている。これら Zelle と Erica の利用者は2018年にはそれぞれ670万人、480万人であったが、2020年には1,290万人、1,720万人へ増大している。同社の年次報告書に掲載される財務諸表を見る限り、リテール事業では、デジタル・チャネルが非金利収入を後押ししたことは間違いない事実である。

ウェルズ・ファーゴの消費者向け銀行事業 (Consumer Banking and Lending)、商工業向け融資事業 (Commercial Banking)、企業・投資銀行事業 (Corporate and Investment Banking)、資産マネジメント事業 (Wealth and Investment Management) の4事業のうち、オンライン・バンキングは、消費者向け銀行事業 (Consumer Banking and Lending) の顧客に主として利用されている。ウェルズ・ファーゴの2020年の年次報告書によれば、同銀行グループの個人客のうち、3,200万人がモバイル端末利用者を含むオンライン・バンキングの利用者である。一方で、5,032店舗(2020年)の店舗チャネルも用いて、個人口座開設数を増加させ、クレジットカード事業、デビット・カード事業から非金利収入を獲得するビジネスモデルがウェルズ・ファーゴの典型的なリテール・バンキング事業である。JPモルガン・チェースやバンク・オブ・アメリカとは異なり、現ウェルズ・ファーゴはもともとカリフォルニア州、ミネソタ州、ノースカロライナ州、ジョージア州に拠点を持つ4つのスーパーリージョナル銀行が経営統合し、現在に至る。つまり、一人当たり所得が高い東海岸以外の地域のオンライ

ン・バンキング利用者数を増加させることで、各種カード事業や住宅モーゲージ・ビジネス、資産マネジメント事業といった有人店舗とのシナジーを目指していると言える。

USバンコープの2020年の年次報告書によれば、同銀行グループの個人客のうちの77%がオンライン・サービス利用者である。同社においても、デジタル・チャネルは主として消費者・地域事業者向け銀行事業(Consumer and Business Banking)の個人客向けに提供されている。同社が強調する点は、同社のオンライン・アプリがビジネス・インサイダー誌のモバイル・バンキング・アプリの第一位に選ばれた点である。JPモルガン・チェース、バンク・オブ・アメリカ同様、「顧客経験」によるリピーターを増やす仕組みとして、「Opayo」と称される銀行振込アプリをはじめ、様々な個人客向けアプリおよびサービスが用意されている。USバンコープもウェルズ・ファーゴ同様、地方銀行同士の経営統合により現在の経営体制が構築されている。店舗網が展開されるミネソタ州、ウィスコンシン州は、全米50州の一人当たり所得のトップ10には含まれていないが、米国の中間所得層に対しても、オンライン・サービスを進めつつ、店舗網を通じて資産マネジメント・投資サービス事業(Wealth Management and Investment Service)から非金利収入を獲得するビジネスモデルを推進している。

## 7 米国の独立系オンライン専門銀行

### 7.1 デビットカード事業の雄:Chime(本社:カリフォルニア州サンフランシスコ)

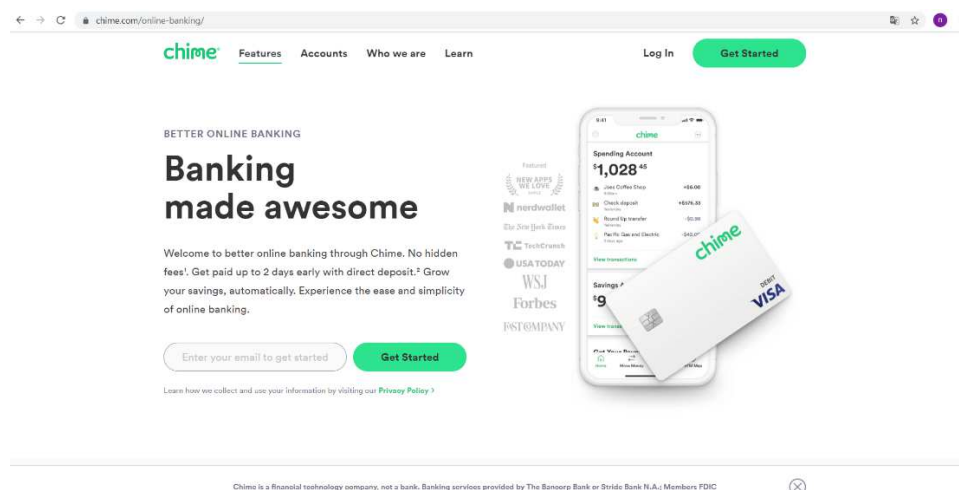
Chime(以下チャイム)はクリス・ブリット氏とライアン・キング氏により2013年に設立された、米国最大手の独立系オンライン専門銀行である。フォーブズの報道によれば、チャイムの2019年時点での総資産残高は58億ドルを超え、口座開設数は800万口座超、従業員数は900名弱とされている。チャイムの金融サービスでは、普通預金、当座預金口座の開設に付随して発行される Visa デビットカードが、口座開設者に小売店等で使用されることで、チャイムが手数料収入を得るビジネスモデルが構築されている。

具体的には、このチャイムのビジネスモデルは、次のプロセスにおいて手数料収入を獲得する。まず、口座開設者が、web 画面を通じて口座開設手続きを進めると同時に、同社の「チャイム Visa デビットカード」がこの口座開設者に送付される。この口座開設者は、将来にわたり、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアにおいて、「チャイム Visa デビットカード」を用いて、少額の買い物を日々行う。スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアで利用されるたびに、利用者には、ごく僅かな手数料がレジにおいて請求され、これらの少額手数料がチャイムの収益の大半を占めている。言わば典型的な薄利多売ビジネスであるが、デビットカードの利用者数が増加すればするほど、固定費の対総収入比が低下するため、成否のすべての鍵はデビットカード利用者数＝口座開設数ということになる。

デビットカード事業以外では、チャイムのモバイルアプリを予めダウンロードし、非接触型決済サービス ApplePay、GooglePay との連携を設定することで、決済時に同社のオンライン・システムへのアクセスが可能となる。このシステムへのログインにより、入出金をはじめとする銀行口座管理、銀

行振込／振替などのサービスを利用することができる。他のオンライン・バンキングとは異なるサービスは当座貸越手数料の無料化である。当座貸越は月額最大100ドルまで利用可能である。つまり、デビットカード事業を主軸として、伝統的な銀行非金利収入サービスが付随する事業ポートフォリオがチャイムのビジネスモデルの全体像と言える。

図表 2-7 オンライン専門銀行チャイムの口座開設 HP



資料：チャイム HP、<https://www.chime.com/>より。

## 7.2 カード事業の差別化戦略:Varo(本社:カリフォルニア州サンフランシスコ)

Varo(以下ヴァロ)はコリン・ウォルシュ氏とコルヤ・クリメンコ氏により2015年に設立された、米国における独立系オンライン専門銀行である。American Bankerの2019年秋の報告では、開設口座数は2019年秋時点で100万口座を超え、米国ではChimeに次ぐ、口座数を有する。ヴァロの特色のひとつは、他のオンライン専門銀行とは異なり、銀行免許を2016年に申請し、2017年に連邦預金保険公社から預金保険制度が適用される商業銀行として業務を行うことの認可を受けている点である。加えて、2020年には、通貨監督庁(OCC: Office of the Controller of the Currency)からフル・バンキング業務を行うことが可能な国法銀行としての銀行免許をも取得している。

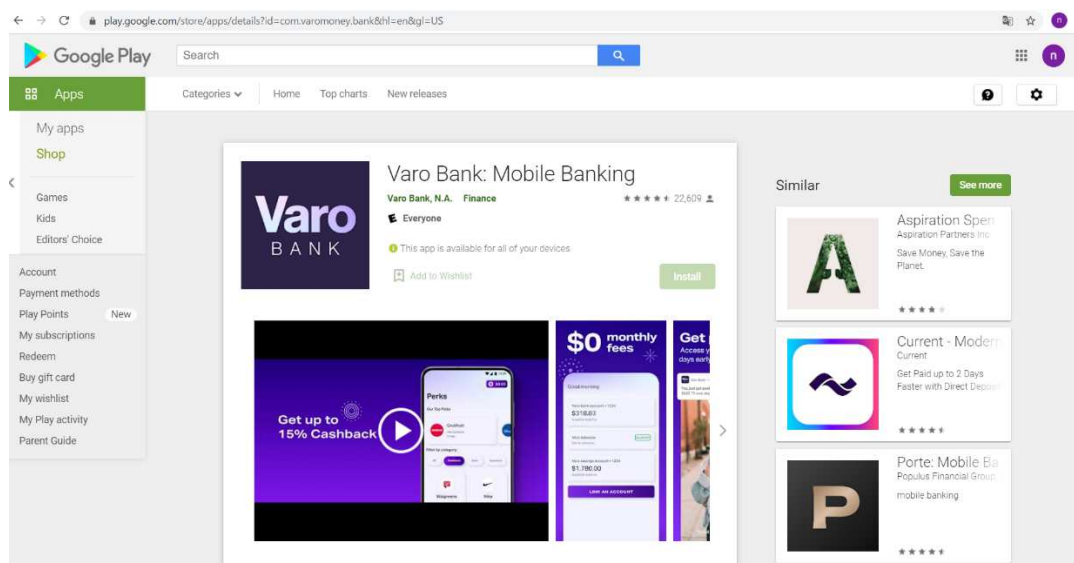
米国のオンライン専門銀行の多くは、銀行免許を有する商業銀行グループの子会社か、商業銀行グループに属さない独立系オンライン事業者のいずれかである。ヴァロの場合は、国法銀行免許を取得していることから、前出のチャイムに比べ、個人ローン等、伝統的に商業銀行が扱ってきた銀行サービスも、デジタル・チャネルを通じて提供することが可能である。2011年に設立されたオンライン銀行事業者の先駆けであるMovenが資金繰りの悪化のため2020年に金融サービス事業からの撤退を発表している。Movenに開設された個人口座は、2020年以降、ヴァロがこれらの口座を継承している。

ヴァロのサービス内容は、手数料無料の普通預金、当座口座、割賦ローン、銀行振込／振替サービス等である。これらの口座からの入出金をもとに作成されるレポートと資産マネジメント状況を



モバイル端末で随時確認することができる PFM(個人資産マネジメント)サービスも提供している。ヴァロも大手銀行グループやチャイムと同様に、同社独自の金融プラットフォームを顧客経験させることで、ヴァロ・アプリの利用者増と非金利収入増を目指している。大手銀行グループと異なる点は、Visa デビット・カード「ヴァロ・カード」を通じて同社が「ヴァロ・マネー」と称する電子マネーの普及を目指している点である。ヴァロの銀行口座には「ヴァロ・カード」が付随しており、非接触型決済サービス ApplePay、GooglePay 双方のモバイルウォレットに追加することができる。現金が必要な場合には、全米55,000を超えるスーパーマーケット、コンビニエンス・ストアに敷設される「AllPoint ATM」からの手数料無料での引き出しも可能である。要するにチャイムとヴァロは、2010年代後半の米国におけるオンライン・バンキング事業の2つの成功例であり、この成功が口座開設とデビットカード事業に起因することを示している。この2社は、ApplePay、GooglePay のモバイルウォレットを用いた機能強化等、小規模な多数の競合者が、互いに異なる独占的なサービスの提供を試みる、「独占的競争市場」戦略を推進している。

図表 2-8 オンライン専門銀行ヴァロの口座開設 HP



資料：ヴァロ HP、<https://www.varo.com/>より。

### 7.3 オンライン専門銀行のパイオニア:Simple(本社:オレゴン州ポートランド)

2009年にニューヨーク市において、ジョシュア・ライヒ氏とシャミール・カーカル氏により創立された Simple(以下シンプル)は、オレゴン州ポートランドを拠点とするオンライン専門銀行として2021年まで営業を続けてきた。同社はチャイムやヴァロとは異なり、2009年から2021年までの12年間に買収と被買収が繰り返されてきたオンライン専門銀行である。シンプルは、米国において、いわゆるオンライン専門銀行の「パイオニア」として報道されてきた。一方で、2010年代半ばから数回の営業譲渡を経て、2021年に公式に営業停止が決定している。

シンプルは、2009年から2013年まで、口座開設数が20,000口座を超えるまでに成長し、ブ

ランチレス銀行の先駆者として、多くの起業家を追随させることとなった。この急成長に目をつけたスペインの金融機関バンコ・ビルバオ・ヴィズカヤ・アルゼンタリア(以下 BBVA)が2014年にシンプルを買収し、その後は BBVA 傘下の BBVA 米国法人がマネジメントするオンライン専門銀行として営業を続けてきた。その後、米国 PNC フィナンシャル・サービスが BBVA 米国法人を買収したことで、シンプルの営業権も獲得し、米国銀行グループの傘下に一時的に組み入れられたが、PNC フィナンシャル・サービスが2021年にシンプルの営業停止を決定したため、既存の個人預金口座は営業譲渡元の BBVA に移管されている。

チャイムやヴァロのビジネスモデルの先駆けとなったシンプルのビジネスは、オンラインに限定されたチャネルを通じて、個人客に口座開設を促し、デビット・カード発行により手数料収入を獲得する点で、前出2社と同様である。チャイムおよびヴァロとは異なる点は、シンプルを利用する個人客は OS に iOS やアンドロイドを利用する顧客が多かったため、シンプルのアプリ開発も iOS やアンドロイドに特化して行われた点である。2010年代後半に入り、iOS とアンドロイド以外の OS を採用するスマートフォンが増加し始めたこと、および口座開設とデビットカード発行をワンセットとする非金利収入ビジネスを模倣する同業者が多数、出現したことで、シンプルは個人客による口座開設の伸びが鈍化した。シンプルの2009年の創業と2021年の営業停止は、米国では、個人向けオンライン・バンキング事業が、極めて競合度が高く、利潤の確保が難しいビジネスであることを象徴している。

#### 7.4 フルライン型オンライン専門銀行:Axos Bank(本社:カリフォルニア州サンディエゴ)

Axos Bank(以下アクソス・バンク)は、元々1999年にジェリー・エンブレト氏とゲーリー・ルイス・エバンス氏により設立されたバンク・オブ・インターネット USA を始祖とするオンライン専門銀行である。チャイム、ヴァロ等の前出のオンライン専門銀行と異なり、親会社の持ち株会社アクソス・フィナンシャルがニューヨーク市場一部に上場しているため、子会社のアクソス・バンクも財務情報が概ね入手可能であり、外部から見て経営パフォーマンスの透明性が高い。2020年時点での総資産残高は140億ドルであり、従業員数は1,100人に及ぶ。アクソス・バンクは国法銀行であるため、通貨監督庁(OCC)から銀行監督を受ける。ヴァロ同様、連邦預金保険公社(FDIC)加盟銀行であることから、預金は25万ドルまで預金保険の適用対象となる。

アクソス・バンクが他のオンライン専門銀行と異なる点は、個人預金者のデビット・カード利用時の手数料収入に、経営を依存していない点である。バンク・オブ・インターネット USA は2011年にポフル・フェデラル・バンクへ銀行名を改称しているが、この2011年の改称後も、個人向けオンライン・バンキング・サービスでのみ、バンク・オブ・インターネット USA のブランド名が使用され続けてきた。この銀行名と金融サービス・ブランド名が異なる2010年代前半に、同行の個人預金残高は大きく伸長し、全米を代表するオンライン専門銀行へ成長した。商業銀行の再編が進行した2000年代の潮流を受け、ポフル・フェデラル・バンクおよびバンク・オブ・インターネット USA は、2010年代にM&Aを繰り返すことで、今日の組織体制を築いている。まず、同社は2014年にH&RブロックのIRA(個人退職年金)部門を買収することで、個人年金ビジネスへ参入している。続いて2018

年には持ち株会社アクソス・フィナンシャルがネーションワイド銀行から個人営業部門の部分的な譲渡を受けたことで、口座開設数および個人預金残高が急成長した。

2018年秋にはボフル・フェデラル・バンクから現在のアクソス・バンクへ改称し、併せてMWAバンクから一部営業譲渡を受けている。こうした他銀行からの事業譲渡を繰り返した経緯もあり、親会社のアクソス・フィナンシャルは、オンライン・バンキング業務のアクソス・バンク以外に、住宅モーゲージ融資や資産マネジメント・ビジネスを運営している。この持ち株会社のビジネスモデルは四大商業銀行グループの戦略と酷似しており、実物店舗とオンライン・バンキングの双方のサービスを提供しているのがアクソス・フィナンシャルという総合金融会社である。

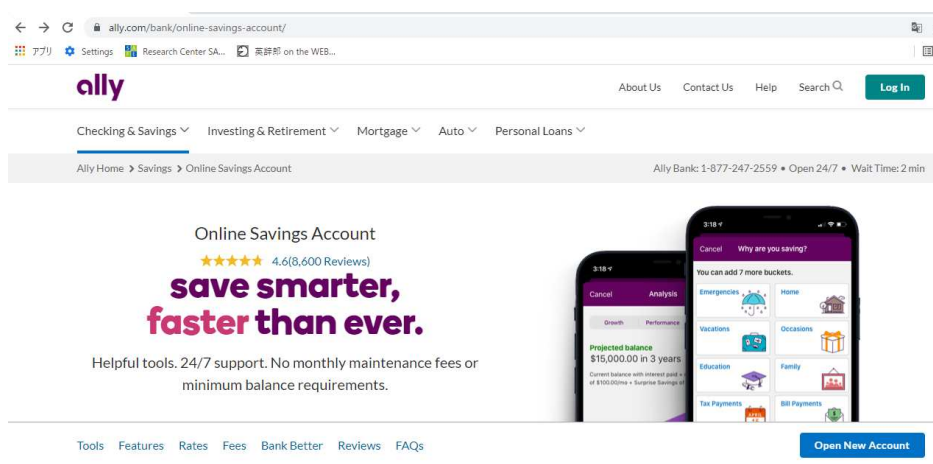
#### 7.5 異業種参入型オンライン専門銀行: Ally Bank (本社: ミシガン州デトロイト)

前出のアクソス・バンク同様、Ally Bank (以下アリー・バンク)も金融持ち株会社 Ally Financial (以下アリー・フィナンシャル)に属するオンライン専門銀行である。ただし、アクソス・バンクとアリー・バンクが異なる点は、オンライン・バンキング事業から総合金融会社への発展を遂げたアクソス・フィナンシャルとは異なり、アリー・フィナンシャルは、元々、自動車ローンを本業とするノンバンクから派生した金融持ち株会社がオンライン・バンキング事業を営む点である。仮に日本の既存企業に例えるならば、トヨタファイナンスや日産フィナンシャルサービスが、オンライン・バンキング事業に参入、成功したイメージである。

もともとアリー・フィナンシャルは、ゼネラル・モーターズ(以下 GM)が自動車ローン、自動車保険を提供するための子会社として1919年に設立した GMAC を始祖とする総合金融会社である。1980年代には中西部に店舗網を持つノーウェストから住宅モーゲージ部門の営業譲渡を受け、住宅金融ビジネスを運営することとなる。その後、GMAC はオンライン住宅金融を専門とする GMAC 銀行へと2000年に変容し、2006年には GM が GMAC 銀行の株式の大半を手放したことで、独立系総合金融会社の道のりを歩むこととなる。この際、設立された金融持ち株会社 GMAC リアルエステートは、2008年のリーマン危機時には経営が困難化し、GMAC 銀行、GMAC リアルエステートがそれぞれアリー・バンク、その持ち株会社アリー・フィナンシャルとして再スタートしたのが2009年である。オンライン専門銀行以外の事業を含めたアリー・フィナンシャルの顧客数は2021年12月末時点で約450万人とされている。

アリー・バンクの事業の特色は、デジタル住宅モーゲージ・ローン事業と呼ばれる、オンラインでの住宅モーゲージ・ローンのプラットフォームを個人客に提供し、ローン契約を増加させている点にある。オンライン・バンキング事業は、このオンライン型の住宅モーゲージ・ローン事業に付随して拡大し、オンラインを通じる口座開設数を増加させてきた。現在のアリー・バンクは(1)普通預金・当座預金口座の提供以外に、(2)IRA(個人退職年金)勘定、(3)住宅モーゲージ、(4)自動車ローン、(5)個人ローン、の5つの金融事業ポートフォリオを持つ。

図表 2-9 オンライン専門銀行アリーの口座開設 HP



資料：アリーHP、<https://www.ally.com/>より

## 8 米国4大銀行グループ事業戦略の変容とチャネル戦略：結論

冒頭でも触れた通り、1984年時点での米国には14,496行の商業銀行が存在した。当時の米国が、日本やその他の主要先進国に比べ、ここまで商業銀行数が多い理由は、明らかに、1863年連邦銀行法と1927年マクファーデン法による、他州からの銀行出店規制をはじめとする銀行店舗規制が長らく続けられてきたためである。そして、州を跨ぐ銀行店舗の開設を禁じる州際規制、州内であっても本店以外の店舗開設を禁じるユニット・バンキング規制は、1980年代から各州において規制緩和が進められ、1994年リーグル・ニール法において、この店舗規制の自由化が完結する。本章は、米国の金融制度改革と店舗規制自由化の歴史的経緯について考察し、リーグル・ニール法後の1990年代後半から現在にかけての米銀再編とビジネスモデルの変化が、銀行チャネル戦略にいかなる影響をもたらしてきたのかを分析した。本章が導出した結論は次の通りである。

まず、2010年代から現在にかけての米銀のチャネル戦略の事実関係として、銀行店舗のデジタル・チャネルによる代替は、米国では進行しているとは言い難い状況にある。全米の商業銀行の店舗数のピークは、2012年の82,965店舗である。1984年から2020年にかけて商業銀行数が14,496行から4,377行へほぼ3分に1に減少したにも関わらず、店舗数は2012年の82,965店舗から2020年74,920店舗の8%程度の減少に留まっている。そしてこの減少分には、銀行の経営統合時に実施された各地域での重複店舗の統廃合が含まれる。すなわち、2020年代の現代においても、米銀店舗は、様々な地域で広汎に維持されており、米銀のチャネル戦略上、重要な位置づけにある。そして、この点は、多くの主要銀行が進めるオンライン・バンキングの顧客経験が、必ずしも銀行店舗を代替していない、「不完全代替」が発生していることを意味する。むしろ、銀行にとって収益性が高い高資産保有家計によるオンライン・バンキングの利用経験が、新たな銀

行店舗訪問を生み出す頻度も、高まっている可能性が高い。

第二に、なぜ米銀は個人顧客へオンライン・バンキングの利用を勧めながら、実物店舗を維持するのかは、米銀の2010年代以降のビジネスモデルに起因する。米銀の経営統合が1990年代後半から2000年代に相次いだことで、それまで州際規制やユニット・バンキング規制により、収益機会を阻まれていた多くのマネーセンター・バンク、スーパーリージョナル銀行が、全米各地に店舗を構えることが可能となった。そして買取側銀行である「勝ち組」銀行は、メリーランド州、コネチカット州、マサチューセッツ州などの、一人当たり所得が高い州ほど、低い州に比べて巨大な店舗数が維持されている。州別の人口規模や人口密度と銀行店舗数の関係が明確ではないことを踏まえると、米国の店舗規制自由化は、金融資産規模が大きい家計が多い地域で銀行店舗を開設、もしくは維持する、というチャンネル戦略を可能とさせ、そしてそれが実現されていると解釈することができる。すなわち、米銀の新たなビジネスモデルは、リテール市場での収益力強化を目指し、金融資産規模が大きい家計の比率が高い地域において、銀行店舗が維持されている。

第三に、それでは、なぜ米銀各行はオンライン・バンキングを推進するのか。この理由は、米銀のリテール市場戦略が2つの顧客層を対象としているためである。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 バンコープの四大銀行グループの組織構成は、金融持ち株会社の傘下に、概ね4つの事業部が設けられている。多少の呼称の違いはあるものの、個人向け銀行事業部門、資産マネジメント事業部門、商工業向け融資部門、投資銀行部門、の4部門である。このうち、個人銀行事業部門、資産マネジメント事業部門が、いわゆるリテール事業であり、商工業向け融資部門、投資銀行部門がホールセール事業である。4つの銀行グループは、リーグル・ニール法以前の業態が、マネーセンターバンクであったか、スーパーリージョナル銀行、地方銀行であったかの違いにより、当然のことながら、4つの事業部門の収益構成は異なる。また、メル・リンチ証券を買収したバンク・オブ・アメリカのように、買収合併の経緯の違いによっても、収益構成は異なる。他方、いずれの銀行グループも2010年代の事業収入の主軸として、個人銀行事業部門、資産マネジメント事業部門の収益強化を目指してきた。この理由は、リーマン危機後の米国が長きにわたり、低金利経済が続いたこと、および社債引受事業や公募増資からの事業収入が伸び悩んだためである。一件当たりの収入額が小さいリテール部門の事業強化は、世界の銀行にとって頭痛のタネであり、この事業において、人件費や物件費などの経費をいかに投入するかは、経営者の手腕次第である。四大銀行グループの場合には、個人銀行事業の顧客である口座開設者にはデジタル・チャンネルを勧め、そのうち高収益率が見込まれる富裕層には資産マネジメント・サービスを提供する際、銀行店舗が少なからず貢献を果たしてきた。銀行店舗とデジタル・チャンネルが銀行チャンネルとして不完全代替であり、巨大な銀行店舗数が2020年代においても維持されるのはこのためである。

21世紀の世界では、米国のみならず世界の国々において、スタートアップ企業の増加を後押しする政策が施されてきた。従来よりスタートアップ企業が多数、出現する米国においても、2000年代後半から2010年代にかけ、チャイム、ヴァロ、シンプル、アクソス・バンク、アリー・バンクなどのオンライン・バンクが設立され、また優勝劣敗の波に飲まれてきた。これらのオンライン専門銀行のビ

ビジネスモデルは、次の3パターンである。一つは、伝統的なビジネスモデルである、口座開設とともに発行されるデビットカードの利用による手数料収入を事業収入の主力とするビジネスモデルである。このビジネスモデルは、当然のことながら、独立系オンライン専門銀行のみならず、商業銀行も同様の事業戦略を進めていることから、極めて市場競争度に直面することとなる。二つ目が独立系オンライン専門銀行が、金融持ち株会社を設立することで、後に銀行免許を取得し、商業銀行グループの事業と同様の総合金融サービスを提供するビジネスモデルである。この事業では、事業収益を過度にデビットカード事業に依存せず、退職年金事業や資産マネジメント事業に進出することで、持ち株会社の企業価値最大化を目指すことになる。三つ目が、ノンバンクからオンライン・バンキング事業へ進出することで、二つ目のビジネスモデル同様に、総合金融サービスを個人客に提供するビジネスモデルである。このビジネスモデルの場合には、主力事業が自動車ローン、住宅モーゲージ、いずれの事業であっても、持ち株会社の企業価値は安定する。

上記3つの結論を総合すると、米銀のチャンネル戦略は、有人・無人店舗をデジタル・チャンネルに代替させることが目的ではなく、金利収入ビジネス、非金利収入ビジネスという2つのリテール事業にそれぞれのチャンネルを活用することを目的としている。四大銀行グループの間でも事業ポートフォリオは異なり、さらに独立系オンライン専門銀行やこれらの持ち株会社の事業ポートフォリオも異なる。企業価値が最大化されるための事業ポートフォリオ構成を、戦略的に組み替えるための手段として、銀行チャンネル戦略は設計されている。

### 第3章 ドイツにおけるユニバーサル銀行経営とデジタル・チャンネル

### 第3章 ドイツにおけるユニバーサル銀行経営とデジタル・チャンネル

#### 1 問題意識

ドイツと日本の共通点は、いずれも紆余曲折を経て、国内の主要銀行グループが3行体制へ集約されている点である。日本では1980年までの都市銀行13行体制が、2000年以降は3金融グループへ再編されている。ドイツの主要銀行も、1990年代前半まで続いた6行体制が、2000年以降はほぼ3行体制(ドイツ・ポストバンク除)へ集約されている。そして2000年代にゆうちょ銀行、ドイツ・ポストバンクが民営化された経緯も同様である。ただし、日本ではゆうちょ銀行が、2007年の民営化以降、いずれのフィナンシャル・グループに帰属することなく独自路線を歩むのに対し、ドイツ・ポストバンクは、現在、総資産規模でドイツ最大のメガバンク、ドイツ銀行グループの傘下に組み込まれている。1995年の民営化後、リテール・ビジネスの強化を目指したドイツ銀行が、2009年から2012年にかけてドイツ・ポストバンクの全株式を取得したためである。そして1872年から存続してきたドレスナー銀行が2009年、経営難からコメルツ銀行グループに入ることになり、そのコメルツ銀行も同年、ドイツ政府から公的資本注入を施されている。すでに2005年には、国内総資産規模第4位のヒポフェラインス銀行が、伊ウニクレディトに買収されている。その結果、現在のドイツ3行体制のうち、1行は公的資本が注入され、そして1行は外国銀行傘下に組み込まれているため、純粋な国内民間資本のメガバンクはドイツ銀行1行のみということになる。

ドイツの銀行産業が米国銀行産業とは決定的に異なる点は、この国の主要銀行が、2010年代の10年間、存続が危ぶまれるほどの経営不振が続いている点である。経営不振が続くのは主要銀行のみならず、州政府に株式を所有される州立銀行も、2005年のEU勧告以降、救済合併が繰り返され、銀行数が急減している。これら後ろ向きの合従連衡の過程で、ドイツでは、ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループ、バイエルン州立銀行が、リテール事業強化のため、ノリスバンク(ドイツ銀行グループ)、コムディレクト(コメルツ銀行グループ)、DKB(バイエルン州立銀行)などのオンライン専門銀行を買収もしくは設立してきた。また、EU市場統合や共通通貨ユーロの導入により、数多くの外国銀行がドイツへ参入する中、オランダINGグループが設立したオンライン専門銀行、ING-DiBaが、ドイツ国内で最大の口座開設数を持つオンライン専門銀行として台頭している。ドイツの銀行産業のデジタル・チャンネル推進は、それまでホールセール・ビジネスを収益源としてきた主要銀行、州立銀行、外国銀行が、リテール・ビジネス強化のための顧客接点として、銀行グループの傘下に置く戦略を推進してきたことが、他の国々には見られないドイツ固有の特徴である。その一方で、N26のような独立系オンライン専門銀行も、2013年にベルリンで設立され、ドイツのみならず、スイス、オーストリアなどの中欧諸国をはじめとする26カ国で口座開設数および預金量を増加させている。

ドイツをはじめとする欧州大陸諸国のいくつかの銀行産業は、米国や日本とは異なり、資産規模面で下位業態が、リテール市場において競争優位を持つ。こうした中小金融機関がリテール市場で高い競争力を携える背景には、2つの歴史的経緯がある。第一に、ドイツの銀行産業が、米国や



日本と異なる点は、ドイツでは、州立銀行をはじめとする多くの金融機関が、州政府や市町村に所有される状況が長く続いた点である。州立銀行と貯蓄銀行から構成される貯蓄銀行グループに象徴されるように、世界の商業銀行の市場経済化が進行し、旧東西ドイツが統合された1990年代においても、ドイツでは、準公的金融機関が地域において、個人、家計に金融サービスを提供する中心的な役割を担ってきた。第二に、米国では1994年、日本においても1998年によりやく完全自由化された銀行店舗規制が、ドイツの場合には1970年代にはすでに自由化されている点である。米国では1927年マクファーデン法施行から1980年代に至るまで、長らく州を越える銀行店舗の開設が禁じられてきた。日本では、1998年まで銀行店舗の開設が大蔵省銀行局の許認可、事前届け出制であったため、都道府県を越える都市銀行、地方銀行、第二地方銀行の店舗開設が、一部の地方銀行を除いて制限されてきた経緯がある。これに対しドイツでは、1970年代以降、少なくとも主要銀行は、旧西ドイツ全域でインターステート・バンキングが可能であった。すなわち、ドイツの主要銀行は、1900年代からすでに銀行・証券業務併営が可能であることに加え、州を越える店舗展開もすでに1970年代には可能であった。このため、ドイツ主要銀行はかねてより収益性が低いリテール市場へ参入することを消極化し、ホールセール市場はドイツ主要銀行、リテール市場は貯蓄銀行、信用組合銀行という、明確な住み分けによる競争制限的な市場形成が進行した。

その後、1990年代には、ドイツ銀行、コメルツ銀行が、米国マネーセンターバンク型のビジネスモデルを模倣する、更なるホールセール戦略を推進している。ドイツ主要銀行は20世紀のおよそ100年間、ホールセール事業をビジネスモデルの主力としてきたが、1990年代から強化を続けたトレーディング事業および投資銀行事業が、2010年代に極端な不振へ陥り、リテール市場ビジネスの強化を余儀なくされる状況へ追い込まれる。このため、2010年代のドイツ主要銀行は、ホールセール事業中心主義を大きく旋回させ、デジタル・チャネルの推進によりリテール市場での収益機会を模索することとなる。また、この状況は、ドイツ主要銀行のみならず、2005年EU勧告により合併・閉鎖が相次ぐ州立銀行も同様である。州政府が保有する州立銀行が発行する銀行債は、かつては世界の主要格付機関から最上級の格付けがつけられていた。その理由は、銀行最大の債務である個人預金が、筆頭株主である州政府により全額保証されていたためである。この低い資金調達コストを背景に、各州の主要借り手企業へ低利融資を行うことで、20世紀の州立銀行は、地場有力企業との長期取引関係を形成してきた。これらの州立銀行も、21世紀に入り、EU 勧告によりリテール市場への参入を余儀なくされる状況に追い込まれたことから、デジタル・チャネルの敷設を急いできた。すでに長らく各地域のリテール市場で、個人、家計と密接なリレーションシップを構築してきた貯蓄銀行、信用組合銀行も、近年はそれぞれのウェブサイトやモバイル端末を通じる、オンライン・バンキングを積極化している。さらに、1992年のEU市場統合、1999年のユーロ発足以降の、ドイツ主要銀行が欧州各国へ進出するとともに、欧州各国からもオンライン専門銀行がドイツへ進出し、多くのドイツ国民が外国銀行グループ傘下のオンライン専門銀行の口座を開設している。

第3章では、上記の歴史的経緯を踏まえ、ドイツの主要銀行が、どのような事業再構築を進める過程で顧客チャネルのデジタル化と実物店舗の維持、統廃合を進めてきたのかを明らかにする。

次節では、デジタル・チャネルの敷設の背景となるドイツ金融制度改革と店舗規制自由化について説明する。第3節では、ドイツ国内主要銀行の再編の経緯とそれらの顧客チャネル戦略について解説する。第4節では、銀行再編前後のドイツ主要銀行のビジネスモデルの変化とそれともないチャネル戦略がどのように変化してきたのかを検証する。第5節は、ドイツの各州における地域の特徴が、ドイツ国内銀行の店舗分布にいかなる影響をもたらしてきたのかを分析する。第6—7節は、ドイツ主要銀行、州立銀行、外国銀行、独立系オンライン専門銀行のデジタル・チャネル戦略を考察し、最後にドイツ国内銀行のチャネル戦略を規定する要因についての結論を提示する。

## 2 ドイツの金融制度改革と店舗規制自由化

### 2.1 ドイツ銀行産業の歴史的経緯

ドイツの銀行システムは、主として「3本柱システム」と称される、民間商業銀行（主要銀行3行、地方銀行他182行）、貯蓄銀行グループ（州立銀行6行、貯蓄銀行377行）、信用組合銀行（804行）の3業態及び抵当銀行、特別目的銀行、その他金融機関から構成される（2020年12月末時点、図表3-1）。ドイツ連邦銀行の統計では、ドイツ銀行、コメルツ銀行（2009年公的資本注入）、ヒポフェラインス銀行（2005年伊ウニクレディトにより買収）の3行がいわゆる「主要銀行」と定義される。2004年に民営化され、2009年にドイツ銀行グループ傘下入りしたドイツ・ポストバンク（以下ポストバンク）は2020年以降、ドイツ連邦銀行『銀行統計』の「主要銀行」から外れている。歴史的にドイツでは、19世紀半ばに設立された商業銀行と、18世紀にすでに多数設立されていた貯蓄銀行は、異なる設立理由と背景を持つ。ドイツ主要銀行は、産業革命の影響が英国からドイツへ及んだ19世紀半ば、繊維産業をはじめとする生産能力増強を続ける企業の資金需要に応えることを目的として設立されている。産業金融を生業とする株式会社商業銀行は1851年、ディスコント・ゲゼルシャフト銀行<sup>10</sup>が初めて設立されている。これを皮切りに、1853年にはダルムシュタット銀行が設立されるなど、1850年代に民間銀行設立の最初のブームが訪れている。国民の貯蓄増強を目的とする貯蓄銀行は、その50年前の18世紀後半以降、全国各地で設立された経緯がある。

ウィーン体制崩壊後、1871年ドイツ帝国発足前後に、ドイツでは民間銀行設立の第二次ブームが到来し、その後、120年にわたりドイツ銀行システムの根幹を担う、ドイツ銀行（1870年設立）、コメルツ銀行（1870年設立）、ドレスナー銀行（1872年設立、2009年にコメルツ銀行と経営統合）が設立されている。ドイツ銀行制度は、日本のメインバンク制同様、20世紀の産業近代化と戦後復興の過程で、主要銀行、地方銀行、州立銀行が有力企業と長期取引関係を形成し、ハウスバンク制と称される産業金融を担う仕組みを育んできた歴史的経緯を持つ。戦後の旧西ドイツでは、1957年連邦憲法裁判所判決以降、州際規制に相当する銀行店舗規制は違憲とされてきた。このため、主要銀行は1960年代以降、旧西ドイツ全国において店舗網を敷設している。また、金利規制も1960年代後半から1973年にかけて進行した金利自由化により、主要銀行や地方銀行、州立銀行

---

<sup>10</sup> 同行は1929年にドイツ銀行と合併するまでは、総資産規模でドイツ国内最大の民間金融機関であった。

がホールセール市場での寡占化を進めることに有利に働いてきた<sup>11</sup>。

ドイツ銀行システム「三本柱」の二つ目の柱である「貯蓄銀行グループ」は、州立銀行と貯蓄銀行の2業態から構成され、ビジネスモデルの観点からは、ドイツの地方銀行や州立銀行が日本の地方銀行もしくは第二地方銀行に該当し、貯蓄銀行が信用金庫に該当する。18世紀末以降の貯蓄銀行の全国各地での設立を受け、各州においてこれら貯蓄銀行間の決済機関として設立されたのが、州立銀行である。州立銀行は、まず1842年にミュンスターおよびカッセルに最初に設立され、その後、1850年代に、ケルン、デュッセルドルフへ設立が広まっている。1930年代には、ドイツにも銀行危機が直撃したが、州立銀行は旧中央銀行ライヒスバンクからの支援を受けることで、地域金融の決済機能を継続した。戦後の1950年代以降も、各州政府を筆頭株主とする州立銀行は西ドイツ国内、そして1990年以降は東西ドイツ全土で、貯蓄銀行の決済機構を担ってきた。

これら地域金融機関の総資産残高が、戦後から2000年代半ばまで主要銀行を越える規模であったことは、ドイツ銀行産業の信用供与が日本とは異なり、大都市のみならず、ドイツ各州に分散してきたことを示している。世界のいずれの国々においても、法人貸出市場を市場メカニズムに委ねれば、銀行融資残高は大都市に集中する。ドイツでは、1934年銀行法以降、州政府が州立銀行の主要株主として銀行債務(預金)を保証してきたことが、各地方都市での強い州立銀行—地場企業関係の維持を可能とさせてきた。州政府による債務保証が、有力格付け機関からの高い格付けにつながり、資金調達コストが割安であったことも、この地方都市でのリレーションシップ・バンキングを後押しした。

貯蓄銀行は、州立銀行とともに地域金融サービスを担う金融機関である。ドイツの貯蓄銀行は、主要銀行や州立銀行よりも設立が古く、1778年にまず貯蓄銀行がハンブルクで設立され、その後19世紀前半に全国各地へ設立が広がっている。18世紀末から19世紀初頭の時代は、英国、フランス、ドイツ等の欧州主要国において、個人貯蓄吸収のための、貯蓄金融機関の全国的な敷設が広まった時代背景がある。中でも1830年代から1840年代にかけ、ドイツ鉄道建設等の主要交通網が整備され、個人所得が上昇し始めた時代、貯蓄銀行を通じて集められた家計貯蓄は、地域社会の交通機関網をはじめとするインフラ整備のための投融資へ用いられることで、地域の資金循環に貢献を果たした<sup>12</sup>。貯蓄銀行が州立銀行とともに「貯蓄銀行グループ」として一括りされる理由は、上述の通り、かつては、州立銀行が各州ごとに貯蓄銀行の銀行間決済の責務を負う役割を果たしてきたためである。店舗数が少なく、貸出市場ではホールセール業務が中心の州立銀行とは異なり、貯蓄銀行は、店舗数では、ドイツ最大規模を誇り、各地域の中小企業、個人を主要顧客とする。地域的に出店制限がある貯蓄銀行も、近年は店舗のデジタル化を進めている。その理由は、主要銀行や州立銀行が貯蓄銀行の営業エリアの個人顧客にデジタル・チャンネルを提供し始めてきたためである。貯蓄銀行のデジタル・チャンネルは、多くの場合、インターネット・バンキングに留まる

---

<sup>11</sup> 銀行法上、商業銀行に対する預貸金金利の規制は存在しないが、個人向け貸金業者に対しては、ドイツ民法において市中平均金利の2倍を基準とする上限が今日においても課せられている。

<sup>12</sup> Tilly (1994)、Blackburn(2003)参照。

が、一部の貯蓄銀行はスマートフォンでのアプリダウンロードを通じて、オンライン・サービスを提供している。これらのデジタル・チャンネルは、あくまでこれまでに貯蓄銀行に口座を開設してきた利用者を対象としており、営業エリアを越えて個人顧客に口座開設を勧める営業展開は行っていない。

貯蓄銀行は、州政府や市町村が直接的な所有者ではないが、法制度上、州政府および市町村との業務連携を図ることを義務付けられてきた。このため、貯蓄銀行の「経営監督評議会」の議長は、各州の州知事もしくは市町村長が就くことが多いが、これらの役職者には利益配当請求権はない。また、貯蓄銀行は日本の信用金庫同様、中小企業、個人を主たる顧客とする点に加え、営業エリアが法律により地域制限を受ける点など、日本の信用金庫との共通点が多い。州立銀行と貯蓄銀行も2000年代後半から現在まで、主要銀行とは異なる理由により、再編と構造改革が続いている。その理由は、ドイツ政府がEUより、2005年に銀行市場公平化に関する勧告を受けたためである。これ以降、州政府は州立銀行の株式を放出し、債務保証を停止、貯蓄銀行も市町村との関係解消を進めている。近年の州立銀行、貯蓄銀行は、突如として、純粋な民間銀行として利潤最大化を目指す経営を余儀なくされ、再編による構造調整が長期化している。

ドイツ銀行システムの3本目の柱である信用組合銀行も、中小企業、個人を主要顧客とする。信用組合銀行は貯蓄銀行同様、主要顧客がともに中小企業、個人であり、ともに営業地域の制限を受ける。他方、ドイツの貯蓄銀行が融資対象を出資者・組合員に限らないのに対し、信用組合銀行の場合は、融資対象が組合員に限定される等、両者の関係は日本の信用金庫と信用組合の間柄に酷似する。信用組合銀行は、ドイツ銀行システムの3本柱の中では、唯一、2000年代まで安定経営が続いてきた。しかし、2010年代半ば以降、新たなビジネスモデルを模索する主要銀行、州立銀行が、信用組合銀行の主戦場であるリテール市場へ相次ぎ参入し始めたため、信用組合銀行も近年、再編が進行し、金融機関数、店舗数が減少の一途をたどっている。信用組合銀行も近年、従来からの顧客に対するインターネット・バンキングやモバイル端末を通じて銀行サービスを拡充している。理由と背景は貯蓄銀行の場合と同様、主要銀行、州立銀行、外国銀行のドイツ支店が、デジタル・チャンネルを展開することで、地域のリテール市場の競合度が高まっているためである。

図表3-1 ドイツの銀行システム:銀行数・店舗数・総資産規模の推移

		2000年12月				2020年12月			
	主要顧客	銀行数	店舗数	総資産		銀行数	店舗数	総資産	
主要銀行	法人・個人	4	2,873	1,473,248	(20.9%)	3	5,146	2,164,728	(24.0%)
地方銀行・証券取引銀行・他商業銀行	法人・個人	200	3,567	666,381	(9.5%)	182	1,161	1,160,722	(12.9%)
貯蓄銀行グループ									
州立銀行	法人・個人	13	638	2,483,121	(35.3%)	6	210	807,438	(9.0%)
貯蓄銀行	中小企業・個人	562	16,892			377	8,318	1,463,723	(16.3%)
信用組合銀行	中小企業・個人	1,792	15,332	777,026	(11.0%)	804	7,608	1,072,680	(11.9%)
その他金融機関	法人・個人	169	3,992	1,635,436	(23.2%)	307	1,657	2,332,804	(25.9%)
合計		2,740	56,936	7,035,212	(100.0%)	1,679	24,100	9,002,095	(100.0%)

資料:ドイツ連邦銀行『銀行統計』2001年、2020年版より作成、単位:総資産一百万ユーロ

## 2.2 ドイツ金融制度改革と店舗規制

ドイツの銀行法(KWG: Kreditwesengesetz)は、銀行免許交付の要件、銀行監督検査、銀行所有規制他について規定している。もともと1934年に施行されたドイツの銀行法は、1990年代初頭までは、ドイツの国内銀行を対象とする法制度であった。これが1992年以降は、EUが加盟国すべてに対し、EU指令に基づき銀行法を改正することを義務付けたため、加盟国は銀行制度の国際調和を余儀なくされてきた。EU指令では、銀行免許交付要件、銀行監督検査、銀行所有規制以外に、資本要件指令および健全性要件規制が規定されている。EUは、国際決済銀行バーゼル銀行監督委員会が規定する国際銀行規制とも制度的調和を目指している。それゆえ、欧州指令にはバーゼル規制が反映され、これをドイツをはじめとするEU加盟国が各国の銀行法へさらに反映し、制度化することで全ての加盟国が国際銀行規制とも制度的調和を目指してきた。

戦後のドイツでは、1992年EU市場統合までは、1934年銀行法が各州における銀行業を管轄する根拠法として運用されてきた。戦後の日本や米国とは異なり、ドイツでは1900年代初頭より銀行業務と証券業務の兼業の自由が認められてきた。そして1934年の銀行法施行が、商業銀行による証券業務併営が可能であることの根拠法として、今日まで商業銀行のユニバーサルバンク事業を後押ししてきた。特にドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループ、ドレスナー銀行等の当時の主要銀行や一部の地方銀行は、このユニバーサルバンク制度が保証される銀行法のもとでハウスバンク・システムの顧客である借り手企業に銀行借入、証券引受の双方の金融サービスを提供してきた。店舗規制は1934年から1967年までの間に、旧西ドイツで段階的に自由化され、1970年代には西ドイツ全土において主要銀行、地方銀行は銀行店舗を開設することが法制度上、可能となっている。この際、1957年の銀行店舗規制を違憲とする連邦憲法裁判所判決が、ドイツの州際規制撤廃に決定的な役割を果たしている。

一方、銀行監督制度については、ドイツでは、2002年から2014年にかけて、抜本的な制度改革が進められている。2014年以降のドイツでは、銀行監督は、欧州中央銀行(ECB)が実施主体として位置づけられている。ユーロ加盟国には、いずれも2014年11月以降、欧州中央銀行が加盟国の全商業銀行を監督する銀行監督制度を採用することが義務付けられている。ドイツでは2002年に連邦金融監督庁(BaFin)が設立され、2014年まで国内すべての金融機関の監督を行ってきたが、2014年以降、主要銀行などの大規模銀行はECBが監督し、中小規模の金融機関はBaFinが監督する並立的な監督制度が設けられている。ECBがドイツで監督する大規模銀行は、欧州銀行同盟による単一監督メカニズム(Single Supervisory Mechanism: SSM)に基づき、一定規模以上の総資産の銀行が対象になる。ドイツ連邦銀行はBaFinが主導する銀行監督制度に基づき、実際の監督業務におけるオペレーションを担っている。

ドイツの店舗規制は、すでに1970年代までに自由化されていたため、EU指令に基づく銀行法改正後も、主要銀行、地方銀行に対して銀行店舗設置にかかる制限はない。加えて、一度、EU圏内からの外国銀行にドイツ国内での銀行免許交付が認められれば、国内銀行のみならず外国銀行に対しても、ドイツ国内での銀行店舗設立は規制されない。今日のドイツ国内のオンライン銀行市場では、この外国銀行の進出認可および監督要件が、その後の外国銀行傘下のオンライン

専業銀行口座数の急増に貢献することになる。他方、州政府や市町村が株主もしくは出資者である州立銀行、貯蓄銀行、信用協同組合には、銀行法以外に、各州ごとの州法、協同組合銀行法が出店制限を定める場合が多い。州法や協同組合銀行法において、店舗設立要件が定められていない場合にも、出資者である州政府がこれを制限する場合もある。つまり、2021年9月末時点でドイツ金融システムの総資産の37.1%を占有する主要銀行および地方銀行は、店舗設立において地域制限が課されていないが、36.9%を占める州立銀行、貯蓄銀行、信用協同組合には地域制限が課されていることになる。近年のドイツ国内銀行産業のひとつの特徴は、外国銀行の進出が2000年代以降、相次いでいることである。銀行法では、ドイツに進出する外国銀行には他のEU加盟国と同様の、資本要件指令および健全性要件に関する幾つかの要件を設けている。

### 3 ドイツ国内銀行再編と顧客チャネル戦略

#### 3.1 ドイツ国内銀行再編の経緯

ドイツと日本の銀行産業のもうひとつの共通点は、いずれもハウスバンク制度、メインバンク制度と呼ばれる、銀行—企業間の長期取引関係に基づく、リレーションシップが、非金融一般事業会社の発展を支えてきた点である。ただし、銀行から経営者もしくは現場にプレーイング・マネージャーを直接送り込む日本のメインバンク制度と、ドイツのハウスバンク制度には次の違いがある。1990年代前半まで、多くの借り手企業の株式を所有していたドイツ主要銀行は、これらの借り手企業の有力株主として、主として監査役会に議長や役員を送り込んできた。そして、この監査役会が借り手企業の信用力を監視すると同時に、ソフト情報を含む経営内部情報を独占し、主取引銀行とこれを共有してきた。さらに日本の都市銀行と決定的に異なるのは、これらのドイツの銀行はほぼ100年近く、投資銀行業務を併営するため、こうした借り手企業の経営情報が、投資銀行業務へも活用されてきた点である。

1990年代後半から現在にかけ、ドイツ主要銀行は、再編を繰り返している。まず、現在、三大主要銀行の一つに含まれるヒポフェラインス銀行は、1998年にバイエルン州の地方銀行バイエリッシュ・フェラインス銀行とバイエリッシュ・コルツ銀行が合併して誕生した銀行である(図表3-2)。同行は、ドイツ連邦銀行が定義する国内三大銀行の一行であるが、2005年にイタリアのウニクレディト・グループに買収され、以降、同グループ傘下の銀行としてドイツ国内で営業を続けている。また、現在、ドイツ銀行グループ傘下のドイツ・ポストバンクは、1995年の民営化後、2009年にドイツ銀行グループの傘下に組み入れられている。そして1872年から存続してきたドレスナー銀行は2009年、経営難からコメルツ銀行グループ傘下に入ることになり、そのコメルツ銀行も同年、ドイツ政府から公的資本注入が実施されている。ドレスナー銀行、コメルツ銀行ともに2000年代の経営パフォーマンスの悪化は、1990年代の投資銀行業務の強化に起因する。特にもともと19世紀にドレスデンで設立されたドレスナー銀行は、1970年代より複数の米系投資銀行、保険会社と提携関係を締結していた。こうした経緯から同行は、ドイツ銀行、コメルツ銀行に先駆けて、(旧西)ドイツ国外の欧州域内で投資銀行業務を手掛けていたことも、2000年代の経営環境の悪化を深刻化させた

<sup>13</sup>。このように、ドイツの主要銀行は、2008年のリーマン危機以前は、地方銀行及び抵当銀行間の再編、政府系金融機関民営化にともなう銀行合併が経営統合の理由であったが、2008年以降は、経営パフォーマンスの悪化が経営統合の原因となっている。

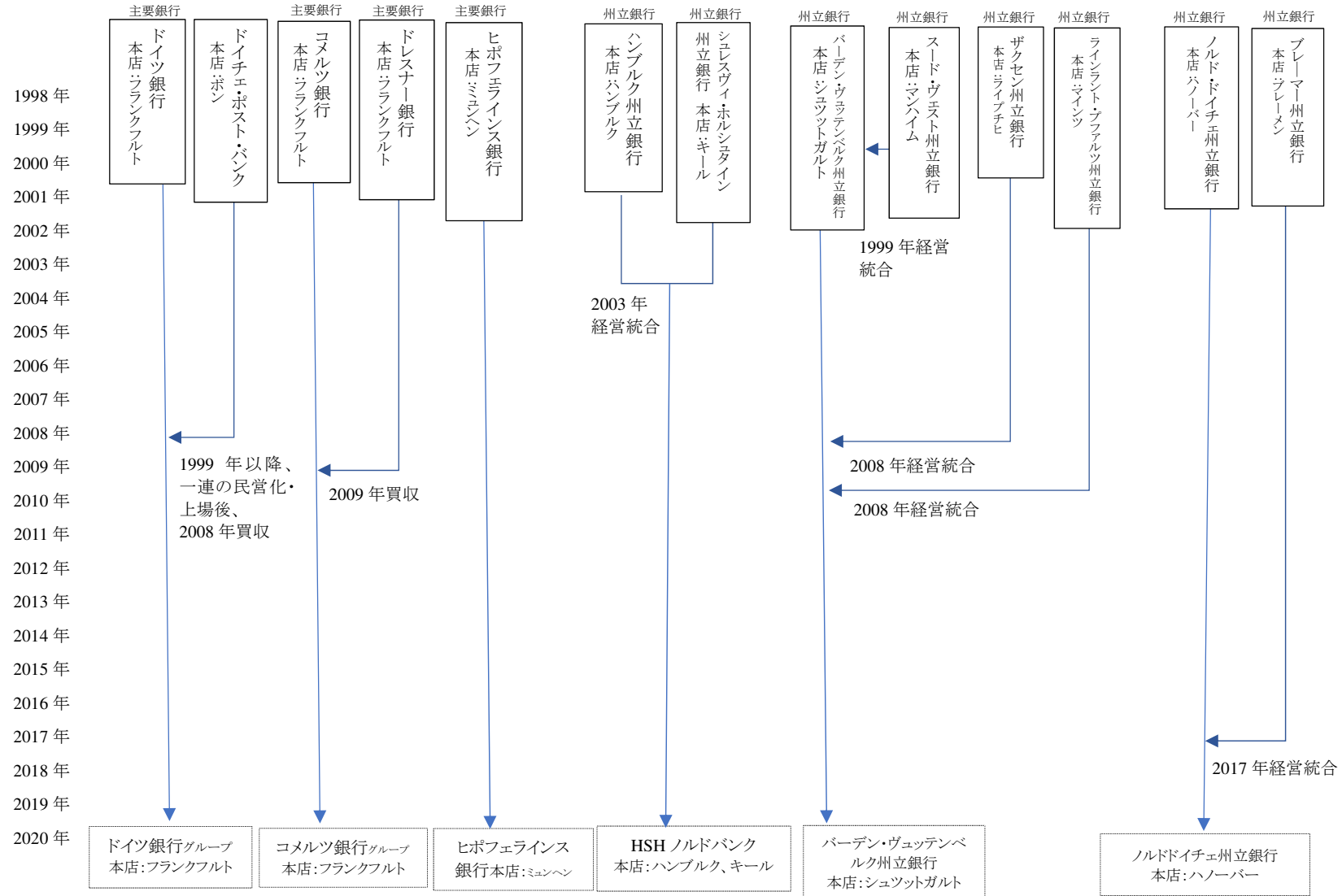
ドイツの銀行産業が2000年代後半以降、全面的に経営不振に陥っているもう一つの理由が、2005年の州立銀行、貯蓄銀行等の貯蓄銀行グループに対するEU勧告である。2005年EU勧告では、州政府や地方自治体が所有、出資することで、公営に近い事業形態が採られていた州立銀行、貯蓄銀行に対し、純粋な民間銀行として組織を運営することが勧告されている。このため、ドイツの州立銀行、貯蓄銀行は、2005年以降、突如として市場原理に晒されることとなり、以降、州境を越える再編が頻発している。厳密にはこの州立銀行の州を越える合併は、EU勧告直前から始まっている。1990年代末時点では13行存在した州立銀行はまず、1999年にスードヴェスト州立銀行が、Lーバンク他とともに、バーデン・ヴュッテンベルグ州立銀行に経営統合されている。そして、2003年にハンブルグ州立銀行とシュレスヴィヒ・ホルシュタイン州立銀行の合併により HSH ノルドバンクが誕生した。リーマン危機後、州立銀行の再編はさらに加速し、HSH ノルドバンクは2008年にザクセン州立銀行とラインラント・プファルツ州立銀行を買収している。また2012年には西ドイツ州立銀行がベルリン州立銀行に買収され、2017年にはブレーマー州立銀行がノルドドイチェ州立銀行に買収されることで、2020年末時点で州立銀行は6行に再編されている。上記のように、州政府が保有株式の民間放出を進めるとともに、ドイツでは州立銀行の経営再建を目的とする M&A が頻発しているが、いずれも経営パフォーマンスを改善する決定打とはなりえていない。

---

<sup>13</sup> BloombergNews 2020年6月17日より。



図表 3-2 ドイツ銀行再編の経緯



### 3.2 ドイツ金融機関の店舗チャンネル

2000年時点のドイツ国内金融システムは、ドイツ銀行、コメルツ銀行、ドレスナー銀行の3行に、地方銀行他<sup>14</sup>が200行、州立銀行が13行、貯蓄銀行が562銀行というシステムであった。これに1,795の地域銀行・信用組合銀行、31の不動産信用銀行、15の特殊銀行、31の住宅信用組合が加えられる。1970年代より店舗規制が自由化されているドイツでは、これらの金融機関も全国もしくはそれぞれの地域に多数の店舗網を構えている(図表3-3)。4つの主要銀行はこの2000年時点で、2,873支店、州立銀行が638支店、貯蓄銀行が16,892支店、信用組合銀行が15,332支店をドイツ国内に敷設している(図表3-1)。前節で示した銀行産業の再編を経て、これらの業態別金融機関数および支店数は最近20年間に於いて、劇的に変化している。

2000年から2020年にかけてドイツでは、ドレスナー銀行のコメルツ銀行グループによる買収(2009年)、ポストバンクの民営化とドイツ銀行グループによる経営権取得と、主要銀行の再編が進行した。このため、ドイツ連邦銀行の定義では、主要銀行からポストバンクが削除され、主要銀行が3行へ変更されている。そして地方銀行他が182行へ減少し、州立銀行も2分の1の6行へ再編されている。同じ貯蓄銀行グループの中でも、貯蓄銀行は州立銀行に比べ、再編の進展度が緩やかであったが、それでも2000年時点で562銀行存在した銀行数は377行へ減少した。信用組合銀行も804行へ減少し、直近20年間でドイツの国内金融機関数は、大きく減少した(図表3-1)。この間の店舗数は、銀行再編と各金融機関のブランチレス化により、銀行数以上の減少幅で縮小している。主要銀行は、ポストバンクの店舗網がドイツ銀行グループに加わったこと、複数の地方銀行、州立銀行からの事業譲渡等により、5,146店舗に増加しているが、州立銀行は銀行数の減少とともに、店舗数も210店舗の約3分の1へ減少している。貯蓄銀行の2020年12月末時点での支店数は8,318店舗、信用組合銀行が7,608店舗である。いずれも20年前に比べて2分の1程度へ減少している。

2000年と2020年12月末時点での全ての業態の店舗数を比較すると、ドイツ国内の金融機関店舗数は56,936店舗(2000年12月末)から24,100店舗(2020年12月末)に減少した。すなわち、ドイツは米国とは異なり、銀行再編とともに国内銀行の店舗も集約化が進行した。この理由として、2005年のEU勧告にともなう貯蓄銀行グループの金融機関数と店舗数の著しい減少と、外国銀行の進出があげられる。この間、外国銀行によるドイツ国内での開設支店数は631店舗(2000年12月末)から1,008店舗(2020年12月末)に増加しており、EU加盟ならびにユーロ参加にともなう外国銀行の進出状況が顕著に表れている。貯蓄銀行、信用組合銀行は、主要顧客が個人であることから、オンライン・バンキングの普及も、この店舗数の減少に拍車をかけていると見られる。

---

<sup>14</sup> ドイツ連邦銀行の「銀行統計」の定義では、商業銀行は、主要銀行の他、地方銀行、証券取引銀行、その他商業銀行が含まれる。

## 4 ドイツ金融機関のビジネスモデル

### 4.1 主要銀行ビジネスモデルの変化

ドイツ連邦銀行の2021年7月報告によれば、3大主要銀行グループの2019年の自己資本利益率1.1%(税引き後利益)は、貯蓄銀行の6.9%(同)や信用組合銀行9.2%(同)に比べても、低迷が著しい(図表3-3)。こうした業績低迷が、店舗数縮小に反映され、2000年から2020年にかけての店舗数の激減につながっている。ドイツ主要銀行グループの業績悪化の第一の理由は、1990年代の金融制度改革によるハウスバンク制の形骸化である。かつては多くの借り手企業的主要株主であった主要銀行は、1990年代、株式持ち合いを解消、監査役会を通じる借り手企業の経営監視、もしくは経営支援が困難化した。第二の理由は、主要銀行各行が、このハウスバンク制の機能低下を、投資銀行事業と積極的な国際展開により、補おうとしたことである。これが逆に2008年以降の国際金融市況の悪化により、2010年代のトレーディング収入の低迷につながった。ドイツ銀行グループの場合は、2015年の外国為替取引の巨額損失、2017年のミラートレード問題による米英金融監督当局への巨額和解金支払い等がトレーディング収入の低迷に拍車をかけている。コメルツ銀行グループの場合は、2009年国有化措置の原因ともなった米国MBS(住宅モーゲージ担保証券)投資による巨額損失等、2010年代のドイツ主要銀行の巨額損失が、いずれも短期的な高収益を目論む投資銀行事業に起因する。

マイアミ州立大学のT・ギャロウェイ教授らは、1997年の*Journal of Banking and Finance*での論文において、1970年代の金融制度改革後の米銀が、貸出業務の収益低迷を、リスクの高い投資銀行事業により賄おうとしたため、これが1980年代の銀行危機の原因となったとする実証的根拠を発表している。ドイツ主要銀行も同様に、1990年代、金融制度改革により法人融資からの収益減少、そして株式持ち合い解消による配当収入の減少を予見し、ドイツ銀行が1998年にバンカーストラスト(米国)、1999年にクレディ・リヨネ・ベルギー(ベルギー)を買収、またコメルツ銀行は米MBS投資を拡大するなど、国際展開を積極化した。またドイツ主要銀行の場合、金融制度改革に加え、1990年代の欧州市場・通貨統合も、これらの銀行グループの過度なグローバル化戦略を後押しした。

図表3-5に示される通り、2020年のドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループはともに、2000年時点よりも、個人向け貸出残高と個人向け銀行事業収入を増加させている。この統計は、これらの銀行グループのビジネスモデルが、ホールセール事業特化型からリテール事業へシフトしていることを示している。他方、資産マネジメント事業収入は、2020年時点においても低迷が続いている。つまり、主要銀行グループは競合度が高く、市場競合度が高いリテール市場へ進出しているものの、収益性が高い富裕層向け資産マネジメント事業は、かつてのホールセール事業を穴埋めするほどの収益源となりえていないことがわかる。

金融制度改革とリーマン危機による主要銀行グループのハウスバンク制の形骸化は、図表3-3の<2>総資金利鞘に顕著に表れている。リレーションシップを持つ企業向け法人融資からもたらされる主要銀行の総資金利鞘は、リーマン危機後の欧州中央銀行の低金利政策の影響もあり、最

近50年間で5分の1程度に縮小している。一方で、1990年代より力を注いできた投資銀行業務からもたらされる非金利収入(対総資産比)も、2010年代は1990年時点の約2分の1に減少したことで、ホールセール市場での2つの事業収益が低迷を続けていることがわかる。この図表3-3で示される主要銀行グループの総資金利鞘と非金利収入の低迷が、これらの銀行グループが2010年代に、オンライン専門銀行を通じてリテール事業を強化した背景である。

2010年代に入り、主要銀行グループもオンライン専門銀行を通じてリテール市場への参入を続けているが、店舗統廃合と人員削減の効果は、図表3-3<3>営業経費に顕著に表れている。主要銀行グループの営業経費は、投資銀行業務の強化に着手した1990年時点に比べて2分の1以下に低下している。他方、この店舗統廃合によるコスト削減は、貯蓄銀行や信用組合銀行にもその効果が出現している。これらの業態も、オンライン取引による個人預金者とのリレーションシップの強化を進めたことで、2010年代は、営業経費の全般的な低下傾向が顕著となった。

図表 3 - 3 業態別ドイツ国内金融機関の項目別収益性（対総資産比）

	全金融機関	主要銀行	地方銀行他	州立銀行	貯蓄銀行	信用組合銀行
<1>自己資本利益率(ROE)						
1993年	14.87	10.44	9.82	7.15	21.87	20.23
2000年	9.84	6.34	11.58	8.14	13.39	8.59
2010年	5.27	2.88	2.78	-1.47	11.42	12.12
2019年	1.07	-16.63	4.44	2.03	6.86	9.18
<2>総資金利鞘						
1970年	1.89	2.67	2.04	0.69	2.75	3.52
1980年	1.78	2.11	1.65	0.58	2.93	3.29
1990年	1.72	2.32	1.81	0.61	2.67	2.95
2000年	1.16	0.94	1.72	0.56	2.33	2.45
2010年	1.15	0.95	1.69	0.68	2.20	2.33
2019年	0.97	0.65	1.36	0.62	1.61	1.70
<3>非金利収入						
1970年	0.24	0.76	0.45	0.11	0.16	0.35
1980年	0.29	0.69	0.41	0.12	0.31	0.37
1990年	0.39	0.91	0.51	0.10	0.44	0.49
2000年	0.41	0.68	0.99	0.13	0.55	0.69
2010年	0.34	0.50	0.72	0.08	0.57	0.59
2019年	0.37	0.41	0.48	0.14	0.64	0.57
<4>営業経費						
1970年	1.51	2.90	1.91	0.56	2.16	2.72
1980年	1.49	2.40	1.65	0.51	2.23	2.66
1990年	1.48	2.25	1.80	0.47	2.11	2.63
2000年	1.17	1.51	2.08	0.43	1.99	2.39
2010年	0.99	1.20	1.67	0.44	1.74	1.88
2019年	1.06	1.12	1.32	0.66	1.61	1.55

資料:ドイツ連邦銀行『銀行統計』各年版より作成、単位:%<1>對自己資本比、<2>~<4>は対総資産比。

#### 4. 2 貯蓄銀行グループのビジネスモデル

日本の地方銀行、第二地方銀行は、「一県一行主義」の庇護のもとにあったとは言え、純粋な民間商業銀行である。これに対しドイツの州立銀行、貯蓄銀行は、州政府による公営に近い事業形態が2005年以降、突如として市場原理に晒されたため、現在の経営環境は日本よりもはるかに深刻である。州際を越える州立銀行の合併多発とともに、多くの州立銀行は、リテール業務の強化に乗り出している。この結果、各州の銀行市場では、州立銀行と、かつては州立銀行の支援対象であったはずの貯蓄銀行との競合が始まっている。しかし、広範な店舗網により個人顧客との強いつながりをおかねてより持つ貯蓄銀行のリテール・ビジネスでの比較優位が俄かに明らかとなり、2000年時点には13行存在した州立銀行は2020年12月時点で6行へ減少、店舗数も638店舗から21

0店舗へ急減した。また、州立銀行の自己資本利益率(ROE)は業態全体で、2000年の8.1%から2010年には▲1.5%、2019年には2.0%と、凋落の一途を辿っている。

同様に2005年以降、純粋な民間銀行としての経営を余儀なくされる貯蓄銀行も、経営統合・合併が相次いでいる。貯蓄銀行数は、2001年の562銀行から2020年には377銀行へ減少、店舗数は2000年の16,892店舗から2020年には8,318店舗へ減少している。貯蓄銀行が州立銀行と異なる点は、再編が続く中、貯蓄銀行の自己資本利益率は2010年、2019年ともに11.4%、6.9%と、主要銀行グループに比べ高い水準が続いていることである。貯蓄銀行の収益性が安定する一つの理由が、低い人件費と、地域ごとに張り巡らされた店舗網からもたらされる低位な個人預金利回りにある。特に貯蓄銀行の預金利回りはこれらの業態よりも圧倒的に低いため、預貸金利差を確保しやすい(図表3-3)。

こうした貯蓄銀行のビジネスモデルは、2000年代から2010年代にかけてほぼ変わっていない。この最大の理由は、州政府や市町村に所有され、預金を保護されるこれらの業態は、各州や各市町村において競争制限的な金融行政が貫かれてきたためである。そもそも地域的に制限された店舗網では、貯蓄銀行は、地場の個人や中小企業向けビジネスに特化せざるをえない状況が続いている。ビジネスモデルの変化はないものの、主要銀行、州立銀行、外国銀行の参入により、地場のリテール市場は大きく変化している。このため、個人顧客の他行への流出を防ぐため、貯蓄銀行もオンライン・バンキングの強化に乗り出したため、店舗数の減少が進んでいる。

このように貯蓄銀行と信用組合銀行は、1990年代以降、投資銀行業務の強化により、ドイツ版「マネーセンターバンク」を目指して2010年代に存続が危ぶまれる事態に陥った主要銀行とは対照的な経営パフォーマンスを示している。また貯蓄銀行や信用組合銀行は<3>非金利収入も、2000年代、2010年代に増加していることに注目する必要がある。デジタル・チャネルの敷設とともに、個人預金者の決済サービスの利用が増加した結果、かつての金利収入依存型のビジネスモデルから、非金利収入の全体に占める比率も上昇している。

## 5 地域別特徴と銀行店舗数

図表3-4はドイツの州別の金融機関数を示している。ドイツ連邦銀行は、州別の支店数の時系列データを公開していないため、この図表では地域別に貯蓄銀行、信用組合銀行を確認することで、2000年から2020年までのドイツにおける金融機関の地域的分布を示している。主要銀行は、ドイツ銀行グループとコメルツ銀行グループがヘッセン州フランクフルトに本店を構えるため、ヘッセン州の主要銀行数は2010年、2020年ともに2行である。2000年は2009年にコメルツ銀行グループに経営統合されたドレスナー銀行もフランクフルトに本店を置いていたため、2000年の主要銀行数は3行と表示されている。そして主要銀行の本店所在地に共通しているのは、過去20年において外国銀行の支店開設が多いことである。金融都市フランクフルトのみならず、バイエルン州ミュンヘン、ベルリン州ベルリン、ノルトライン・ヴェストファーレン州デュッセルドルフに数多くの外国銀行が、EU発足後、進出している。つまり、これらの地域は人口、所得水準が高く、ホールセー

ル市場、リテール市場いずれにおいても、市場競合度が高い地域と言える。

ドイツでは、バイエルン州など一部の例外を除き、こうした大都市の銀行競合度が高い地域以外に、店舗網を敷設してきたのが貯蓄銀行グループと信用組合銀行である。ただし、1990年代には、ほぼ各州に1行設立されていた州立銀行は2005年以降、再編により減少し、2020年には、州立銀行が存在するのはバーデン・ビュルッテンベルク州(州都:シュツットガルト)、バイエルン州(州都:ミュンヘン)、メクレンブルク・フォアポメルン州(州都:シュベリーン)、ニーダーザクセン州(州都:ハノーバー)、ザールラント州(州都:ザールブリュッケン)の5州のみとなった。州立銀行の減少とともに、貯蓄銀行も各州では減少が顕著である。もともと大都市ベルリン、ブレーメン、ハンブルク、ザールブリュッケンには、主要銀行および地方銀行が営業網を構築しているため、貯蓄銀行数が少なく、店舗網も整えられていない。他方、これらの大都市以外の中規模から小規模都市には、貯蓄銀行は地域の個人金融において、重要な役割を果たしていることから、依然として数多くの貯蓄銀行が存在する。バイエルン州は州都ミュンヘン以外に広汎な地域を網羅することから、人口規模、経済規模とともに貯蓄銀行数やその店舗数も数多く敷設されている。

信用組合銀行も過去20年間、各州における減少が著しい業態である。特にバーデン・ビュルッテンベルク州、バイエルン州、ニーダー・ザクセン州、ノルトライン・ベストファーレン州等、もともと信用組合銀行数が多い地域ほど、その減少幅が大きいことがわかる。貯蓄銀行同様、信用組合銀行の減少が著しい地域は、必ずしも外国銀行店舗数が増加している地域ではない。換言すれば、EU勧告によりこれらの業態は、州政府や市町村による統治が是正を求められたものの、金融機関数の減少は、外国銀行の進出による競合度が影響しているわけではない。むしろ、貯蓄銀行や信用組合銀行が多数所在する地域は、もともとドイツ国内の他州からの金融機関の進出も少ない地域である。こうした状況を踏まえると、近年のこれらの金融機関数、店舗数の減少は、地域内で再編が進行したことによる影響が大きい。

図表 3-4 ドイツ地域別金融機関数の推移

	主要銀行			州立銀行			貯蓄銀行			信用組合銀行			外国銀行支店		
	2000年	2010年	2020年	2000年	2010年	2020年	2000年	2010年	2020年	2000年	2010年	2020年	2000年	2010年	2020年
バーデン・ビュルッテンベルク州	0	0	0	1	1	1	73	53	51	353	234	163	0	3	5
バイエルン州	1	1	1	1	1	1	91	73	64	479	301	223	7	27	21
ベルリン州	0	0	0	1	1	0	0	0	1	2	3	3	1	3	9
ブランデンブルク州	0	0	0	0	0	0	23	11	11	15	11	11	0	0	0
ブレーメン州	0	0	0	1	1	0	3	3	2	3	2	2	0	0	0
ハンブルク州	0	0	0	1	1	0	2	2	2	4	4	3	7	10	8
ヘッセン州	3	2	2	2	2	2	35	34	33	141	87	59	58	104	113
メクレンブルク・フォアポメルン州	0	0	0	0	0	0	13	10	9	19	11	6	0	0	0
ニーダーザクセン州	0	0	0	1	1	1	56	44	37	192	123	95	0	0	1
ノルトライン・ベストファーレン州	0	1	0	1	1	0	141	108	86	265	177	118	13	18	22
ラインラント・ファルツ州	0	0	0	1	0	0	35	26	23	121	67	45	0	1	1
ザールラント州	0	0	0	1	1	1	7	7	6	27	12	5	0	0	0
ザクセン州	0	0	0	1	0	0	22	14	12	36	22	18	0	0	0
ザクセン・アンハルト州	0	0	0	0	0	0	23	13	13	21	17	14	0	0	0
シュビーリヒ・ホルシュタイン州	0	0	0	0	0	0	29	15	11	59	38	27	1	1	1
トゥーリンゲン州	0	0	0	0	0	0	18	16	16	27	16	12	0	0	0
計	4	4	3	12	10	6	571	429	377	1,764	1,125	804	87	167	181

資料:ドイツ連邦銀行『銀行統計』各年版より作成.



## 6 ドイツ主要銀行のチャネル戦略

### 6.1 ドイツ主要銀行のビジネスモデルとチャネル戦略

日本、米国の業際規制自由化に先駆けることほぼ100年、ドイツでは、銀証併営によるユニバーサルバンク事業が、20世紀初頭より認められてきた。このため、ドイツ主要銀行の年次報告書には、法人融資事業と投資銀行事業は、一体化された決算データが開示されている。また、前節で述べた通り、ドイツでは、主要銀行、州立銀行、貯蓄銀行、信用組合銀行ともに、2010年代以降、経営パフォーマンスの低調傾向が続き、そして銀行数、店舗数も減少トレンドが顕著である。このことから、ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループ、伊ウニクレディト傘下のヒポフェラインス銀行の3大銀行グループの自己資本利益率を見ても、米銀四大グループに比べ大きく見劣りし、また総資産規模も顕著な縮小が見られる。ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループ、ヒポフェラインス銀行の主要3行の法人向け融資残高を見ると、特にコメルツ銀行グループにおいて近年の法人向け融資の消極化が際立っている。また、コメルツ銀行グループに限らず、主要3行は、金融保険業向け融資比率が高い一方、不動産融資比率が低いという共通した特徴を持つ。

1990年代半ば以降の世界的な直接金融化の潮流は、日本では橋本内閣が「日本版ビッグバン」と称する金融制度改革として実施されている。ドイツにおいても、1998年からのシュレーダー政権において、株式持ち合い解消をはじめとする様々な制度改革が進められている。このドイツ版金融制度改革は、1990年代初頭より投資銀行事業の強化を進めるドイツ主要銀行にとって、当初は追い風となった。ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループの投資銀行サービス手数料収入は、2000年代前半はこれらの銀行の非金利収入を押し上げたが、リーマン危機後の2010年代は横ばいが続いている。一方で、個人預金口座からもたらされる手数料収入の規模は小さく、米銀同様、手数料収入の大部分はホールセール市場からもたらされている。個人ローンは、カード・ローンに関する詳細な開示情報がないが、住宅ローンは主要銀行3行ともいずれも、リテール市場における事業の中心である。ただし、この住宅ローンからもたらされる金利収入も、ギリシャ危機後の欧州中央銀行の低金利政策の長期化により、下押し圧力を受け続けている。また主要銀行グループは、リテール市場では、住宅ローンを積極的に推進する一方、資産マネジメント事業では、2000年代後半の経営不振の反動により、近年は、事業に力を注いでいない。

2020年のドイツ銀行グループの年次報告書によれば、同グループの自己資本利益率は0.2%を記録している。この水準は、2010年の5.5%に比べれば極めて低い水準であるが、2019年の▲10.9%に比べれば、改善傾向を示している。ドイツ銀行グループの2010年の1.9兆ドルの総資産規模が、2020年には1.3兆ドルへ縮小し、2017年から20年までの事業再構築により、総資産規模が縮小した状況を表している。本章の論点である、店舗数を従業員数とともに見ると、2010年時点で3,083店舗まで増加した店舗数は、2020年には1,891店舗へ大幅に減少している。これにともない、従業員数も10.2万人(2010年)から8.5万人(2020年)へ削減し、これが現在のドイツ銀行グループの経営状況を如実に示している。

ドイツ銀行グループの過去20年の収入構造を図表3-5により確認すると、2000年から2008年

リーマン危機時までの投資銀行事業の強化、2009年から2015年までのドイツ・ポストバンクの買収によるリテール事業の強化、そして2017年以降の事業再構築の3つの期間に分けて考察することができる。2000年代前半のドイツ銀行は、1900年代初頭以降、制度的に認められてきたユニバーサルバンク制度の歴史的経緯を生かすため、投資銀行業務を強化することで、ドイツの「マネーセンターバンク」を目指し、投資銀行業収入は短期的には劇的に増加した。しかし、リーマン危機以降、この事業が中長期的に不振に陥ったことで、2009年にポストバンクを買収することで、リテール事業の強化へ乗り出している。ポストバンク買収後のドイツ銀行グループは、個人向け貸出残高が商工業向け貸出残高を上回るほど、リテール事業への強化が進んだが、欧州中央銀行の低金利政策が長期化することで、リテール市場からの金利収入がその後は伸び悩んでいる。このため、後述する通り、今度はオンライン専門銀行、ノリスバンクを買収することで、米国から7～8年遅れながらもデビットカード事業強化に乗り出したのが2010年代後半のドイツ銀行グループである。

ドイツ主要銀行のもう一方の雄、コメルツ銀行グループの年次報告書によれば、同グループの2020年の自己資本利益率は▲11.7%と大きな赤字幅を記録している。2010年に自己資本利益率▲8.0%を記録してから、コメルツ銀行の2010年代の10年間は、赤字経営の克服が最大のテーマであった。2019年には事業再構築の効果がようやく表れ、2.2%を記録していたが、2020年には過去10年間で最大の赤字幅を記録している。コメルツ銀行グループは2009年にドレスナー銀行を買収したため、2010年の総資産規模は7,543億ユーロへ大きく拡大した。しかし、2010年代の事業再構築を通じて、複数の事業を営業譲渡したことから、2020年の総資産残高は5,069億ユーロまで縮小した。当然のことながらこの間、店舗数と従業員数も減少へ向かい、店舗数は934店舗へ、従業員数も47,700人へ縮小している。

コメルツ銀行グループの過去20年の収入構造を図表3-5により確認すると、同グループはドイツ銀行グループとは異なり、2000年当時から個人向け銀行業収入の比率は高い。他方、2008年に米国向け商用モーゲージ担保証券(CMBS)投資の損失や、その後の市場トレーディングにおける不正取引等により、事業損失の多くは投資銀行事業からもたらされている。コメルツ銀行も2000年代以降、過去100年のユニバーサルバンク制度の経験を生かすため、投資銀行事業の強化と収入を目指してきた。しかし、リーマン危機以降、この事業が中長期的に不振に陥ったことで、2009年にはドイツ政府より公的資本注入されている。同じく経営困難化したドレスナー銀行買収後のコメルツ銀行グループはリテール事業強化を試みたが、各地域のリテール市場には貯蓄銀行と信用組合銀行に対し競争劣位に陥っているため、この市場での収益率が高まらなかった経緯がある。このため、オンライン専門銀行、コムディレクトを傘下に設立することで、コメルツ銀行グループもデビットカード事業強化に乗り出したが、現在まで経営環境を劇的に改善するまでには至っていない。

図表3-5 ドイツ主要銀行の事業別経営パフォーマンス

		2000年	2010年	2020年
ドイツ銀行グループ	総資産残高	940,033	1,905,630	1,325,732
	貸出残高	373,605 (39.7%)	407,729 (21.4%)	432,000 (27.2%)
	商工業向け	60,743 (16.3%)	64,868 (15.9%)	183,000 (11.6%)
	個人向け	69,685 (18.7%)	167,350 (41.0%)	237,000 (46.5%)
	投資有価証券残高	290,404 (30.9%)	271,291 (14.2%)	241,390 (12.5%)
	総資金利鞘	6,811	15,583	11,526
	非金利収入	11,468	12,984	12,503
	個人向け銀行事業収入	3,450 (1,043)	10,043 (989)	8,126 (359)
	法人向け銀行事業収入	5,714 (909)	20,929 (5,999)	14,428 (843)
	投資銀行事業収入			
	資産マネジメント事業収入	1,981 (703)	3,907 (100)	2,229 (720)
	自己資本利益率	18.0%	5.5%	0.2%
	店舗数	2,000	3,083	1,891
	従業員数	88,800	102,062	84,659
コメルツ銀行グループ	総資産残高	459,662	754,299	506,900
	貸出残高	224,837 (48.9%)	327,755 (43.5%)	265,712 (58.7%)
	商工業向け	58,713 (26.1%)	120,780 (36.9%)	90,468 (34.0%)
	個人向け	50,192 (22.3%)	106,640 (32.5%)	93,476 (35.2%)
	投資有価証券残高	69,920 (15.2%)	167,825 (22.2%)	292,420 (14.1%)
	総資金利鞘	3,516	7,054	4,975
	非金利収入	2,912	4,237	3,317
	個人向け銀行事業収入	6,044 (536)	3,240 (48)	4,776 (867)
	法人向け銀行事業収入	1,777 (550)	4,016 (786)	3,120 (809)
	投資銀行事業収入	1,344 (96)		
	資産マネジメント事業収入	545 (148)	7,200 (-1,270)	4,534 (-269)
	自己資本利益率	12.4%	-8.0%	-11.7%
	店舗数	781	1,600	934
	従業員数	39,044	50,489	47,728
ヒポフェラインス銀行 <sup>注</sup>	総資産残高		371,909	299,060
	貸出残高		139,351 (37.5%)	121,178 (40.5%)
	商工業向け		55,714 (40.0%)	35,628 (29.4%)
	個人向け		67,281 (48.3%)	44,667 (36.9%)
	投資有価証券残高		133,389 (35.9%)	121,178 (40.5%)
	総資金利鞘		4,848	2,541
	非金利収入		1,321	1,103
	個人向け銀行事業収入		1,351 (33)	895 (134)
	法人向け銀行事業収入		2,222 (276)	2,358 (301)
	投資銀行事業収入		4,316 (1,500)	2,275 (667)
	資産マネジメント事業収入		NA	NA
	自己資本利益率		7.3%	7.1%
	店舗数		585	553
	従業員数		16,344	13,405

資料:ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループ、ヒポフェラインス銀行年次報告書より作成、単位:百万ユーロ。

注1:店舗数、従業員数は銀行本体決算データのため、グループ傘下の店舗数、従業員数を除く。

注2:ヒポフェラインス銀行の財務データは2018年度以降非公開のため直近の数値は2017年度決算データ。

## 6.2 ドイツ国内銀行のデジタル・チャネル戦略

2018年のノリスバンクによる調査によれば、ドイツの18—69歳の銀行預金者のうちの51.4%がオンライン専業銀行に口座を開設している。同行の2017年調査に比べればこの比率は7%ポイント増加しており、ドイツにおいても銀行店舗利用者の減少とデジタル・チャネル利用者の増加が進

行している。ドイツでは、ING—DiBa、ドイツ信用銀行 (Deutsche Credit Bank: 以下DKB)、コムディレクト、ノリスバンク、N26の5行が、個人預金者の口座開設数が多い主要なオンライン専門銀行である。米国のオンライン専門銀行と異なる点は、多くのオンライン専門銀行が銀行グループに所属することで、グループ内子会社としてリテール金融サービスを担っている点である。独立系オンライン専門銀行はN26が象徴的であるが、その銀行数は極めて少ないことが米国とは異なる。

ドイツでは、歴史的に、大都市圏以外の地方都市や人口規模が小さい都市では、貯蓄銀行や信用組合銀行が、家計の主取引銀行となって久しい。もともとこれらの金融業態は、18世紀末に国民の貯蓄増強と、国内鉄道の敷設などのインフラ投資を目的として政府が設立を支援してきたためである。フランクフルトなどの大都市に19世紀に設立された主要銀行は、本章2節で説明した通り、設立から20世紀にかけ、ホールセール市場で企業を顧客としてきた。このため、人口規模が小さい都市・地域では、もともと家計と強いつながりを持つ貯蓄銀行や信用組合銀行に対し、リテール市場でいかなる金融サービスの差別化を進めてゆくのが主要銀行の積年の経営課題とされてきた。1990年代から強化を進めてきた主要銀行の投資銀行事業は、1999年ユーロ発足後も、当初の計画ほど収益性を高められないことが、2000年代までの主要銀行の経営課題であった。2008年リーマン危機により、ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループともに米国向けMBS投資により多大な損失を発生させたことで、2010年代はこの投資銀行事業は低迷が続くことになる。そして投資銀行事業に代わり、リテール市場での収益力強化が求められた、ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループは、それぞれノリスバンク、コムディレクトを買収、設立し、デジタル・チャネルを通じる金融サービスをこれらのオンライン専門銀行に委ねるチャネル戦略を推進したのが2010年代後半である。

オンライン専門銀行を傘下に収めることで、デジタル・チャネルを通じるリテール市場攻略を目指したのは主要銀行だけではない。バイエルン州立銀行も、2005年EU勧告以降の逆風の中、1990年代より所有するDKBにデジタル・チャネルを通じる金融サービスを委ねることで、リテール市場への進出を目指してきた。1992年のEU市場統合、1999年のユーロ発足以降、ドイツ銀行やコメルツ銀行が他の欧州諸国へ進出した経緯同様、ドイツにもEU、ユーロ加盟国からの外国銀行の進出が相次いだ。オランダINGグループ傘下のING—DiBaは、リテール市場で住宅金融を中心とするオンライン・サービスを手掛けることで、ドイツ国内で口座開設数が最も大きいオンライン専門銀行となった。このようにドイツでは、主要銀行、州立銀行、外国銀行グループの傘下に属するオンライン専門銀行が、リテール戦略の先鋒としてデジタル・チャネルを通じる金融サービスを提供している。N26に象徴される独立系オンライン専門銀行は、米国とは異なり、ドイツでは少数派である。

## 7 ドイツのオンライン専門銀行

### 7.1 ドイツ銀行グループ・ノリスバンク(本社:ノルトライン・ヴェストファーレン州ボン)

ドイツ銀行傘下のノリスバンクは、もともとドイツ銀行が2006年8月に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中小金融機関である(図表3-6)。ノリスバンクはその

後も有人店舗ならびにATMを持つ商業銀行であったが、2012年以降、全ての支店を閉鎖し、リテール金融に特化するオンライン専門銀行としての営業を始めている。ロイター通信の報道(2020年5月14日)によれば、ノリスバンクは口座開設数は55万口座(2020年5月)を有する。総資産残高は41.7億ユーロ、預金残高は37.1億ユーロ、個人向け貸出残高は5.7億ユーロ(2019年)とされている。米国のオンライン専門銀行同様、口座開設とともにデビットカードが預金者に送付され、このデビットカード利用からの手数料収入が、ノリスバンクの事業収入の中心である。ノリスバンクの口座開設者は、国内ドイツ銀行の支店/ATMにおいて預金引き出しが無料で可能である。ノリスバンクは、オンライン契約を通じる個人ローンも手掛けており、これらの金利収入ももうひとつの事業である。他方、2021年には、ドイツ銀行グループがノリスバンクの営業譲渡を検討しているとの報道が流れている。この理由は、ドイツ銀行自体の事業再構築が、2019年以降進められているためである。

## 7.2 コメルツ銀行グループ・コムディレクト(本社:2020年11月までシュベールヒ・ホルシュタイン州クイックボーン)

ドイツ銀行グループがノリスバンクを傘下に持つ所有構造同様、コメルツ銀行グループもオンライン専門銀行であるコムディレクトを傘下に持ち、リテール市場での銀行サービスを提供している(図表3-6)。2020年11月には、コメルツ銀行がグループ内でこのコムディレクトを経営統合したが、オンライン・サービスにおける「コムディレクト」のブランドは継続している。すなわち、現在はコメルツ銀行本体が、「コムディレクト」と称するウェブサイトを通じてオンライン専門銀行サービスを提供している。

2020年6月末時点で、コムディレクトでは291万口座が開設されている。コムディレクトが提供するサービスは、普通預金口座の提供、各種決済サービス、個人ローン、デビットカード事業等である。2019年11月以降はコムディレクトがコメルツ銀行に経営統合されたことで定期預金はオンラインでは提供されていない。ノリスバンクの口座開設者が、国内ドイツ銀行の支店/ATMから現金の引き出しが無料で可能であるのと同様に、コムディレクトも国内コメルツ銀行支店/ATMからの現金の引き出しが無料で可能である。コムディレクトがノリスバンクと異なる点は、専用アプリのダウンロードを通じて、GooglePayやApplePayによるコムディレクト口座での決済が可能である点である。

もともとコムディレクトは、1994年にコメルツ銀行が、個人向け銀行サービス拡充のため、別会社として預金取引、決済サービス、証券取引、個人ローンを提供するために設立した金融機関である。当時は有人・無人店舗を構え、個人向けユニバーサルバンクとしての営業を行っていた。コムディレクトの特徴は、小規模ユニバーサルバンクとして、個人顧客に証券口座も提供することで、株式取引仲介に注力していた点である。また、2005年以降はクレジットカード事業に着手し、2000年代後半には多大なクレジットカード発行枚数を記録している。親会社のコメルツ銀行が2008年に米国向けMBS投資により多額の損失を記録した一方、コムディレクトの経営はこの間も安定し、2010年代前半には個人ローン・ビジネスの強化に乗り出している。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、オンライン銀行事業を本格化する。特に個人

向けオンライン・サービスの中でもコムディレクトは、証券投資仲介業務を積極的に行っている。この点は、ドイツ国内のみならず、米国のオンライン専門銀行にも数少ないユニークな経営戦略である。

### 7.3 バイエルン州立銀行グループ・DKB(本社:ベルリン州ベルリン)

上記の通り、ドイツでは主要銀行がオンライン専門銀行を傘下に置くことで、リテール・ビジネスの推進を手掛けている。主要銀行以外に州立銀行や外国銀行もドイツ国内でオンライン専門銀行を傘下に有し、個人向け銀行サービスを提供している。ノリスバンクやコムディレクトよりも開設口座数が多い銀行がバイエルン州立銀行傘下のドイツ信用銀行(Deutsche Kreditbank AG: 以下DKB)である(図表3-6)。2019年4月時点でDKBの口座数はドイツ国内第二位の407万口座に達し、ノリスバンクやコムディレクトを大きく上回る。本章2節で示した通り、ドイツの州立銀行はかねてより州政府に所有され、州内の貯蓄銀行間の決済機能を担ってきたが、バイエルン州立銀行も75%をバイエルン州、残りの25%をバイエルン貯蓄銀行協会に保有される。この準公営銀行に所有されるオンライン専門銀行が口座数ドイツ第2位のDKBということになる。1990年に設立されたDKBは、当初は有人・無人店舗を有する金融機関であったが、2010年代にオンライン銀行事業へ本格的に向かうこととなり、現在ではバイエルン州の実物店舗数も26店舗に留まる(2020年12月末時点)。ドイツの他のオンライン専門銀行同様、預金口座の開設とともに振込・振替はオンライン、バイエルン州立銀行の支店/ATMで可能となる。また、DKBのオンライン・サービスのひとつの特徴は住宅ローン借入、クレジットカード決済、投資信託等の金融商品の購入が口座を通じて可能となる点である。また、2014年以降のPaypalとの業務提携により、DKBの口座を通じてPaypalの支払いが容易となったことも、口座開設数の増大に寄与している。

### 7.4 オランダINGグループ・ING—DiBa(本社:ヘッセン州フランクフルト)

ドイツで最大の口座数を有するオンライン専門銀行が、オランダに本店を構えるユニバーサル金融グループ、ING傘下のING—DiBaである(図表3-6)。ING—DiBaは2019年4月時点で、ドイツ国内で870万口座が開設されている。オンライン・サービスを通じて提供されるのは、普通預金、当座預金、住宅ローン借入、証券投資仲介等である。ノリスバンクやコムディレクトとは異なり、ING—DiBaはドイツ国内に1,200を超えるATMを敷設している。これらのATMの多くは、ガソリンスタンドやスーパーマーケットに開設されており、口座開設者はドイツ国内に開設されているこれらのATMで現金を引き出すことができることがサービスのメリットであると謳っている。もともとING—DiBaは1965年にドイツ・フランクフルトの地場金融機関として設立されたが、1998年、2002年にINGがそれぞれ49%、21%の株式を取得し、ING傘下のドイツ国内銀行となった。また、2003年には、当時からオンライン金融サービスに着手していた、ニュルンベルクのエントリウム・ディレクト・バンカーズを買収することで、口座数を急増させている。さらに2010年代半ば以降、INGがドイツ、オーストリアにおけるオンライン専門銀行サービスの強化を進めるとともに、ING—DiBaも住宅金融をはじめとする様々なサービスを提供し始め、ドイツ国内最大の口座数を有するオンライン専門

銀行となった。

#### 7.5 独立系オンライン専門銀行N26(本社:ベルリン州ベルリン)

ドイツでは主要銀行、州立銀行、外国銀行グループがオンライン専門銀行を傘下に持ち、リテール市場でのデジタル・チャンネルを敷設するケースが多数である。他方、米国チャイムに象徴される、いずれの銀行グループにも所属しない独立系オンライン専門銀行のドイツ版がN26である。2013年にベルリンで設立され、2021年2月時点で700万口座が開設されている。N26の口座開設者はその6割以上が35歳未満であり、スマートフォンを通じて銀行サービスを受ける若年層が主な利用者である。N26はドイツのみならず、欧州26カ国の利用者が口座を開設している<sup>15</sup>。

N26も他のオンライン専門銀行同様、口座開設とともにデビットカードが送付され、このデビットカード利用時の手数料収入が、同社の事業収入の中心である。主な銀行サービスはN26の専用サイトもしくは専用アプリを通じて提供されるが、ドイツのオンライン専門銀行では珍しく、普通預金以外の定期預金も預入可能であり、また専用アプリを通じて GooglePay や ApplePay を用いた N26 口座での決済サービスを受けることができる。個人ローンからの金利収入もN26の重要な事業収入であり、欧州26カ国の利用者が広まった背景には、ユーロ加盟国間の共通通貨ユーロ建てでの個人ローンが可能であること、そして口座開設者の所在地がユーロ加盟国であるか否かに関わらず、外貨建てでの引き出しが可能であることがあげられる。

上記の通り、N26は競合度が高いリテール市場で、預金ビジネス、個人ローン、送金サービス、個人ローンを提供しており、これらの事業は主要銀行や州立銀行傘下のオンライン専門銀行と直接的に競合する。他方、投資信託商品の販売が2019年以降、停止されたことから、主要銀行、州立銀行グループが扱う資産マネジメント・サービスは競合しない<sup>16</sup>。主要銀行、州立銀行グループがドイツ国内リテール市場でのチャンネル戦略として、オンライン専門銀行の事業を育成しているのに対し、N26は海外を含む個人顧客に限られた金融サービスを提供する事業という特徴がある。

---

<sup>15</sup> N26 が拠点ならびに口座開設者を持つ国々はドイツ、ベルギー、デンマーク、エストニア、フィンランド、フランス、ギリシャ、アイルランド、アイスランド、イタリア、ラトビア、リヒテンシュタイン、リトアニア、ルクセンブルグ、オランダ、ノルウェー、オーストリア、ポーランド、ポルトガル、スウェーデン、スイス、スロベニア、スロバキア、スペイン、米国の26カ国である。

<sup>16</sup> N26 の投資信託事業の撤退理由として、同社はその理由を開示していないが、販売不振等の事情が類推される。

図表3-6 ドイツのオンライン専門銀行

オンライン銀行名	所属グループ	口座開設数 <sup>注1</sup>	創立年 <sup>注2</sup>	本店所在地
ING-DiBa	蘭INGグループ	875万口座	1965年	ヘッセン州フランクフルト
DKB	バイエルン州立銀行	407万口座	1990年	ベルリン州ベルリン
コムディレクト	コメルツ銀行グループ	241万口座	1994年	ヘッセン州フランクフルト <sup>注3</sup>
コンソルス・バンク	BNPパリバグループ	146万口座	1994年	バイエルン州ニュルンベルク
アドバンツィア・バンク	独立系	130万口座	2005年	ルクセンブルク
フォルクスワーゲン・バンク	フォルクスワーゲン・グループ	122万口座	1949年	ニーダーザクセン州ブラウンシュバイク
メルセデスベンツ・バンク	ダイムラー・フィナンシャル・サービス・グループ	100万口座	1979年	バーデン・ヴュルテンブルク州シュトゥットガルト
1822ディレクト	フランクフルター貯蓄銀行	60万口座	1996年	ヘッセン州フランクフルト
ノリスバンク	ドイツ銀行グループ	56万口座	1954年	ノルトライン・ヴェストファーレン州ボン

資料:各グループ年次報告書、Statista2021 他より作成。

注1:口座開設数は2020年12月時点。

注2:創立年は有人店舗を持つ普通商業銀行の創立年。

注3:2020年にコメルツバンク銀行グループが経営統合したため本店所在地がシューレスヴィヒ・ホルシュタイン州クイックボーンからヘッセン州フランクフルトへ変更。

## 8 ドイツのユニバーサルバンクとチャネル戦略:結論

ドイツのオンライン専門銀行は、国内主要銀行グループや州立銀行グループ、外国銀行グループの傘下に帰属するケースがほとんどである。そしてオンライン専門銀行間の口座開設数では、オランダINGグループ傘下のING-DiBaがドイツ国内最大の口座開設数を有するという、過去30年の欧州市場の統合化が銀行産業においても顕著に表れている。ドイツの独立系オンライン専門銀行は、米国や英国に比べれば数少なく、しかもこれらの独立系オンライン専門銀行はドイツ国外への展開を積極化している点で、主要銀行グループ傘下のオンライン専門銀行とは異なるチャネル展開を見せている。

ドイツの主要銀行、地方銀行、州立銀行、貯蓄銀行、信用組合銀行、外国銀行の銀行6業態のうち、全国に広汎な店舗網を敷設しているのが主要銀行であり、各州・市町村でそれぞれ個々に店舗網を広げてきたのが貯蓄銀行、信用組合銀行である。これらの業態は、いずれも2000年以降、金融機関数、店舗数ともに減少の一途を続けている。ドイツにおいて店舗数を増加させているのは、ドイツへ進出した外国銀行のみである。オンライン専門銀行の口座開設数の増加とともに、ドイツでは、国内主要銀行グループ、州立銀行および貯蓄銀行グループ、信用組合銀行、いずれの銀行業態も、過去20年間、国内店舗数を減少させてきた。それゆえ、表面上は、ドイツでは国内銀行店舗・ATMが減少し、オンライン専門銀行の開設口座数が増大している代替関係が育まれているかのように見える。ただし、この国内銀行店舗・ATMの減少は、主要銀行グループ、州立銀行の経営環境悪化による閉鎖・統合による影響が大きいことに留意する必要がある。特に2000年代後半以降、主要銀行グループ、州立銀行は、存続が危ぶまれるほどの経営難に直面したことで、店舗数を大幅に削減した。この事業再構築にともなう店舗網削減の影響が、銀行チャネルのデジ



タル化の影響よりも、大きいことが類推されるため、単にオンライン・バンキングが有人・無人店舗を代替しているわけではない。

ドイツの主要銀行グループが、傘下のオンライン専門銀行を通じて、リテール市場へ進出する背景には、これらの銀行グループのビジネスモデルの変化がある。ドイツでは商業銀行の業際規制が自由化されてから100年以上の歴史があり、さらに店舗規制も1970年代より全面的に自由化されている。このため、かつての主要銀行、州立銀行は、貸出金利収入と証券引受仲介手数料の双方を収益源の中心に位置づけることで、万全な経営環境を維持してきた。また、主要銀行は、戦後長らく株式持ち合いを通じて、リレーションシップを持つ借り手企業の監査役会に役員を派遣してきたため、借り手企業の信用情報を取得しやすい環境も、この銀証併営型のハウスバンク制度を通じる利潤最大化に貢献してきた。この主要銀行グループの競争優位は、金融制度改革とともに瓦解し、株式持ち合いの解消とともに、新しい事業の主力として位置づけた投資銀行事業が、2008年リーマン危機以降、業績低迷に陥ったことが、大きな転機となった。

21世紀の主要銀行グループは、経営上の行き詰まりから、リテール市場への進出を余儀なくされている。これらの銀行グループは、国内に広汎な店舗網を持つドイツ・ポストバンクの経営統合やオンライン・バンキングの強化により、リテール市場での収益性を高めようと試みている。しかし、店舗数を削減し、オンライン専門銀行の口座数が増大しても、ドイツ銀行グループ、コメルツ銀行グループのリテール市場での収益は、貯蓄銀行や信用組合銀行と直接的に競合する住宅ローンや個人ローン等の金利収入事業は低迷し、また富裕層向け資産マネジメント事業収入は伸び悩んでいる。この状況は、州政府による所有の解消を余儀なくされた州立銀行も同様である。その後の州立銀行は、経営統合を繰り返すことにより、銀行数と店舗数は激減したが、これらの事業再構築は経営パフォーマンスの改善をもたらしていない。州立銀行もバイエルン州立銀行傘下のDKBのように、ドイツ国内において400万口座が開設されたオンライン専門銀行を育てている。他方、こうしたオンライン・バンキング市場は競合度が高く、収益性も低いため、傘下のオンライン専門銀行の口座開設数の増大が、グループ全体の経営改善にまで至っていないのが、主要銀行グループ、州立銀行グループの共通の悩みである。

主要銀行や州立銀行の、大都市圏以外での店舗数は、貯蓄銀行、信用組合銀行に大きく劣後する。このため、昨今の銀行チャネルのデジタル化の潮流に沿い、これらの銀行はデジタル・チャネルを通じる顧客数の増加を目指してきた。しかし、これら主要銀行のオンライン戦略は、逆に貯蓄銀行や信用組合銀行のチャネルのデジタル化を後押しする状況も生まれている。ドイツのリテール市場では、各地域社会ごとに貯蓄銀行、信用組合銀行といった地場金融機関が、長きにわたり家計とのリレーションシップを構築してきた。このため、貯蓄銀行や信用組合銀行が近年、これらの長期取引関係を持つ家計や個人に、ウェブサイトやスマートフォンを通じる銀行サービスを拡充し、預金者の利便性改善を進めている。

上記を総合すると、本章の結論は次の4点に集約することができる。第一に、ドイツ国内金融機関は近年、銀行数、店舗数をともに急減させている。そして、ドイツのオンライン専門銀行は逆に口座開設数を急増させている。しかし、この2つの顧客チャネルのトレンドは、ドイツ主要銀行グループ、

州立銀行の事業再構築が店舗の統廃合を余儀なくさせている影響が大きい。これがドイツの各銀行店舗を取り巻く象徴的な特徴である。第二にオンライン専門銀行を傘下に持つ主要銀行グループ、州立銀行は、かつてのホールセール事業収益を補う程の収益を、オンライン・バンキング事業から享受していない。その理由は、デジタル・チャネルの主戦場であるリテール市場からの金利収入、非金利収入は、高い市場競争度のため、収益性が低いためである。第三に、傘下のオンライン専門銀行を通じて、リテール市場での顧客接点を改善したはずの主要銀行グループは、いずれも資産マネジメント事業収入が増大していない。この理由は、2010年代のドイツ銀行グループ、コムレツ銀行グループは、事業再構築に追われ続けてきたため、オンライン・バンキングから得られた顧客情報を用いて富裕層向け資産マネジメント事業を行うという、顧客セグメンテーションが、戦略的に進められてこなかったためである。第四に、歴史的にリテール市場で競争優位を保つ貯蓄銀行は、収益が安定し、顧客チャネルのデジタル化も順調に進捗している。なぜなら、ドイツの場合、これらの貯蓄銀行店舗と長期リレーションシップを持つ家計、個人は、オンライン・チャネルの利用頻度を高めながらも、銀行店舗も時折利用するためである。それゆえドイツの経験から得られるリテール金融 DX 戦略における教訓は、リテール市場の顧客である家計は、従来からの主取引銀行の口座を、銀行チャネルのデジタル化以前も以後も、使い続ける傾向があるという点である。つまり、ある貯蓄銀行の顧客チャネルのデジタル化が、極端に時代遅れにならない限り、家計は貯蓄銀行の主取引口座をノリスバンクやコムクレジットに替えることはない。

## 第4章 リテール大国フランス銀行産業のデジタル・チャンネル戦略

## 第4章 リテール大国フランス銀行産業のデジタル・チャネル戦略

### 1 問題意識

長きにわたり続いた国有銀行による寡占的銀行市場がフランスのひとつの特徴である。フランス銀行システムが他の先進主要国から見て特徴的である点は、銀行収益に占めるリテール市場からの収益の占める比率の高さにある。フランス中央銀行銀行監督局の資料では、2020年のフランス国内銀行の収益の68%はリテール市場からもたらされている。BNPパリバ・グループやソシエテ・ジェネラル・グループ、クレディ・リヨネ・グループ、クレディ・アグリコル・グループは都市部のホールセール事業と地方都市のリテール事業の双方において、実物店舗を概ね維持しつつ、顧客チャネルのデジタル化を進めてきた。フランスのもうひとつの特徴は、大手メガ銀行グループが傘下に、ハローバンク！（BNPパリバ・グループ）、ボウサルマ・バンク（ソシエテ・ジェネラル・グループ）、Bフォーバンク（クレディ・アグリコル・グループ）、などのオンライン専門銀行を子会社として抱えていることである。フランスにはメガ銀行グループに帰属しない独立系オンライン専門銀行は数少ない。

欧州のメガ銀行グループは、米国四大商業銀行とは異なり、銀行グループの傘下にオンライン専門銀行を所有することで、リテール市場でのデジタル化戦略を進めている。ここでの「デジタル化戦略」とは、PCやスマートフォン利用者が、オンライン専門銀行口座を開設することで、クレジットカードやデビットカード、個人ローンなどの利用を増加させることである。フランスの大手銀行グループもドイツ銀行やコメルツ銀行同様、銀行グループ内にオンライン専門銀行を抱えている。他方、フランス銀行グループは、ドイツ主要銀行グループとは次の2つの点において異なる銀行ビジネスを進めている。ひとつは、ドイツの主要銀行グループがホールセール市場を重視するビジネスモデルを採用してきたのに対し、フランス主要銀行グループは、戦後の歴史的経緯から、リテール市場を重視するビジネスモデルを継続してきたことである。二つ目に、フランスでは大手銀行グループが保険サービスを長年手掛け、近年はデジタル・チャネルを通じこのサービスを提供してきたことである。オンライン事業では、言うまでもなく対象となる顧客は個人や家計である。これらの利用者が、ひとつのデジタル・チャネルを通じて、伝統的な銀行サービスと保険サービスを同時に受けられるメリットを享受できることが可能であるのが、フランス銀行市場である。

本章は、米国やドイツとは異なるビジネスモデルを擁するフランスの銀行産業が、オンライン銀行サービスの強化とともに、有人・無人店舗を用いた戦略を継続してきたのか、もしくはオンライン取引が、これらの顧客チャネルを代替してきたのかを検証する。終戦直後に国有化措置が相次いだフランスの銀行産業は、こうした歴史的経緯が銀行経営に大きく影響をもたらしてきた。そもそも、1945年にドゴール臨時政府が銀行国有化措置を実施した背景には、19世紀末のフランスにおける銀行危機の経験がある。そして1960年代から1980年代にかけて、銀行国有化の中で金融制度改革が進行し、店舗規制自由化や金利規制自由化が行われている。この過程において、フランス政府は銀行産業に、国策として中央政府の財政ファイナンスとリテール事業の強化を指示したため、1990年代までに民営化されたフランスのメガバンクはビジネスモデルの中心にこれらの事業を

据えることとなった。

民営化から30年を経た現代のフランスの銀行産業は、その総資産規模の大きさにおいて国際的にも顕著な存在感を持つ。そして、BNPパリバ・グループやソシエテ・ジェネラル・グループのように、国有銀行から民営化を経た銀行もあれば、クレディ・アグリコルやクレディ・ミュチュエルのように、協同組織金融機関の系統中央機関として、過去四半世紀にメガバンク化した金融グループもある。本章は次の構成に沿い、このフランス銀行産業のチャンネル戦略の分析と考察を進める。まず次節では、フランスの戦後の国有化措置とその後の金融制度改革を、店舗規制自由化とともに考察する。21世紀に入り、同様にユニバーサル銀行ビジネスを展開するフランスの主要銀行グループが、ドイツの主要銀行グループとは、なぜ大きくビジネスモデルが異なるのかを、ここでは説明する。第3節は、1990年代から2000年代前半にかけて進行した国有銀行民営化とその後の銀行再編の過程を説明する。米国やドイツとは異なり、1990年代にようやく民営化措置が進められたフランスの銀行が、店舗チャンネルをいかに再編してきたのかをここでは考察する。第4節は、フランス銀行産業のビジネスモデルと顧客チャンネルとの関係を分析する。フランスの銀行店舗の地理的分布の特徴は、主要銀行グループが協同組織金融機関とともに、地方都市に個人顧客を対象とする店舗チャンネルを敷設してきたことである。第4節では、このリテール市場重視型のビジネスモデルを擁するフランスの銀行産業が、実物店舗とデジタル・チャンネルをいかに再編および敷設させてきたのかを分析、考察する。第5節では、フランスの代表的なオンライン専門銀行の事業概要を解説する。フランスではドイツ同様、多くのオンライン専門銀行が主要銀行グループの傘下にある。これらが、金融グループからどのような役割を求められているのかを第5節では説明する。これらの1節から5節の分析と考察を通じて、フランスの銀行グループのビジネスモデルとチャンネル戦略を検証することで、フランスの銀行産業が、銀行店舗とデジタル・チャンネルを戦略上、どのように位置づけてきたのか、最終節ではその結論を提示する。

## 2 フランスの金融制度改革と店舗規制自由化

### 2.1 フランスの銀行システム

フランス銀行協会によれば、フランスにおける銀行免許取得機関は、2020年12月末時点で321金融機関である。フランスにおいても近年、銀行間の経営統合が進行し、上位行はBNPパリバ、ソシエテ・ジェネラル、クレディ・アグリコル、BPCEグループの4グループに集約されている。これらの銀行グループは総資産規模でユーロ圏全体の上位10行に含まれ、またクレディ・ミュチュエル・グループやラ・バンク・ポスタル・グループなどの国内5位以下の銀行グループも総資産規模でユーロ圏上位20行以内に含まれる。戦後、長きにわたり続いた国有銀行による寡占的銀行市場がフランスのひとつの象徴であるが、フランスの銀行システムが他の主要先進国から見て異質であるもうひとつの点は、銀行収益に占めるリテール市場からの収益の比率の高さにある。フランス中央銀行銀行監督局の資料では、2020年のフランス国内銀行の収益の68%はリテール市場からもたらされる。フランス銀行システムも、他の主要先進国同様、1984年より金融制度改革を進めてきたが、他

の先進諸国と異なる点は、1980年代後半以降、国有銀行民営化と金融制度改革が、同時に進められてきたことである(図表4-1)。

フランス銀行システムの現代史は、1945年のド・ゴール臨時政府による、フランス銀行、クレディ・リヨネ、ソシエテ・ジェネラル、パリ割引銀行(Comptoir National d'Escompte de Paris: CNEP)、国民商工業銀行(Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie: BNCI)の国有化がその始まりである。これらの国有銀行はその後、1960年代半ばまでの約20年間、民間部門から預金を吸収し、これを原資として主に国債引き受け業務を強化することを中央政府から求められてきた。それゆえ、1945年から1960年代半ばまでのこれらの主要銀行は、フランスの産業金融と経済発展への貢献は、限定的であった。フランスの主要銀行が、戦時中のみならず、1945年以降もこのような財政ファイナンスを政府から求められた理由は、1882年のフランス金融恐慌以来、同国において遵守され続けてきた長短金融分離原則が、1945年フランス銀行法(以下1945年銀行法)にも受け継がれたためである。1945年銀行法では、商業銀行は短期の預金受け入れを行う預金銀行、償還期間2年以上の企業融資を行う事業銀行、国債引き受けや長期の設備投資融資を行う中長期信用銀行の3つに区分されている。家計部門の住宅金融は、事業銀行や中長期信用銀行ではなく、預金供託金庫が各家計に対して住宅購入資金の貸出を行うことで、この時代のフランスの住宅投資がファイナンスされてきた。国有上位行はこの時代、政府の競争制限的な銀行行政のため、店舗開設が制限され、1945年から1959年の間の店舗数はほとんど増加していない。

その後の1960年代半ばの、ドゴール政権時代のミッシェル・デブレ首相による「デブレ法」施行後、フランス国内銀行は、定期性預金の吸収や投資銀行業務の拡大を開始し、銀行市場の市場メカニズムが始動する。この市場原理の導入が1966年に、国立パリ割引銀行(CNEP)と国民商工業銀行(BNCI)の合併によるパリ国立銀行(Banque Nationale de Paris: BNP)の誕生を後押しした。これ以外にも、スエズ金融会社銀行とユニオン・デ・ミヌ・ラ・エナンの合併による、スエズ・ユニオン・デ・ミヌ銀行が誕生したのもこの時期である。このデブレ法以降、フランス国有銀行の店舗数は急増し、住宅ローン、法人融資、輸出信用、プロジェクト・ファイナンス、投資信託業務を拡大させるとともに預金量は1966年から1976年の間に3倍に増加した。また、銀行市場の規模と事業範囲の拡大にともない、パリバ銀行が持ち株会社による事業再編を実施したのもこの時期である。

1981年から1984年のミッテラン社会党政権の時代、銀行産業は更なる国有化が強化され、中央政府の株式所有比率が上昇した。そして、この時代には、商業銀行に加えて投資会社の国有化措置も進められている。そして銀行国有化の時代が続く中、保険事業への拡大を進めたクレディ・アグリコル、BNP、クレディ・リヨネ、ソシエテ・ジェネラルのフランス主要銀行グループはこの時代、総資産規模で世界の上位20社にランク入りする。フランス政府の競争制限的な銀行行政により、国内市場での寡占化がこれらの銀行グループの規模拡大を促した。

図表4-1 フランス銀行システムの概要

	2010年12月末	2015年12月末	2020年12月末
国内銀行	206	180	153
相互協同組合銀行	101	90	78
市町村信用金庫	18	18	18
専門金融機関	3	95	72
投資会社	97	78	79
金融会社	287	160	156
計	712	621	657
うち銀行免許取得機関	(328)	(383)	(321)

資料:フランス健全性監督破綻処理機構年次報告書より筆者作成。

注1:専門金融機関は2013年以降、金融会社の一部が業態転換にともない加算。

注2:2010年12月末および2015年12月末の合計値は図表4-1内訳の合計値。2020年12月末の合計値は図表4-1掲載以外のその他金融機関を含む合計値。

## 2.2 フランス銀行行政と店舗規制自由化

戦後のフランスの銀行産業は、1945年から1959年までの競争制限的な銀行行政の時代は、銀行店舗開設が厳しく制限され、店舗数はほとんど増加していない。1959年以降も、銀行の店舗開設は、国家信用理事会の許認可制が敷かれ、事実上の店舗開設に対する制限的措置が続いてきた。この規制は、国家信用理事会が1967年1月に事後届出制へ変更することで、事実上の店舗規制自由化が完了し、1970年代以降の銀行店舗急増のきっかけとなった。

店舗規制の自由化とともに、この時代の銀行店舗の増加に貢献したのが銀行の長短金融分離原則の見直しと金利規制の事実上の撤廃である。1945年に制定されたフランス銀行法は1966年に改正され、この時期以降、フランスでは銀行国有化が継続される中、金融制度改革が進められている。1966年銀行法改正では、短期の預金受け入れを行う預金銀行と事業銀行の区分が撤廃され、双方に長短期双方の預金受け入れと融資の実施が認められている。これにより銀行数の増加とともに店舗数も増加し、全国津々浦々において預金吸収、住宅ローンをはじめとする銀行サービスの提供が可能となった。

また1966年銀行法改正は、フランスの金利規制の見直しをも進めている。1960年代のフランスの場合、1980年代の米国、1990年代の日本とは異なり、全面的な金利自由化が導入されたわけではない。貸出市場では、それまで国家信用理事会が定めてきた貸出基準金利が廃止され、銀行間での市場原理に基づく貸出金利設定の採用が促された。また、預金市場では、銀行預金金利の上昇を促す制度的措置が採用されている。具体的には、戦後のフランスでは銀行による財政ファイナンスを維持するため、銀行預金金利を国債金利よりも低位に据え置くための預金金利規制が長く課されてきた。この貸出市場、預金市場、双方での金利規制が見直され、家計部門が、利回りが高い預金を預け入れることが可能となり、また低利な住宅ローンへの需要も高まったことが、

店舗規制自由化とともに主要銀行の営業エリア拡張を後押しした。

### 3 フランスの銀行再編と顧客チャネル戦略

前節で示した通り、1960年代半ばから1980年代半ばまでのフランスでは、国有銀行を銀行システムの中心として、国内銀行市場が形成され、預貸金規模が拡大を続けてきた。1980年代後半以降のフランス銀行産業は、国有銀行の民営化が進行し、その後、1980年代後半から2000年初頭にかけて大型銀行合併が多発化する。また、フランス政府、銀行監督当局が、1984年の銀行法改正以降、商業銀行、相互協同組合銀行、市町村信用金庫、貯蓄銀行、金融会社、投資会社等の、すべての銀行業態をひとつの法制下に帰属させ、市場メカニズムに基づく銀行経営を目指す制度改革を進めてきたことも、この銀行産業の市場経済化と経営統合を促した。1999年にフランス政府は、貯蓄銀行を相互協同組合銀行へ帰属させ、さらに2002年には相互協同組合銀行をフランス銀行協会に加盟させることで、ひとつの銀行監督行政と共通の競争条件のもとでの銀行サービスを銀行利用者に提供させてきた。

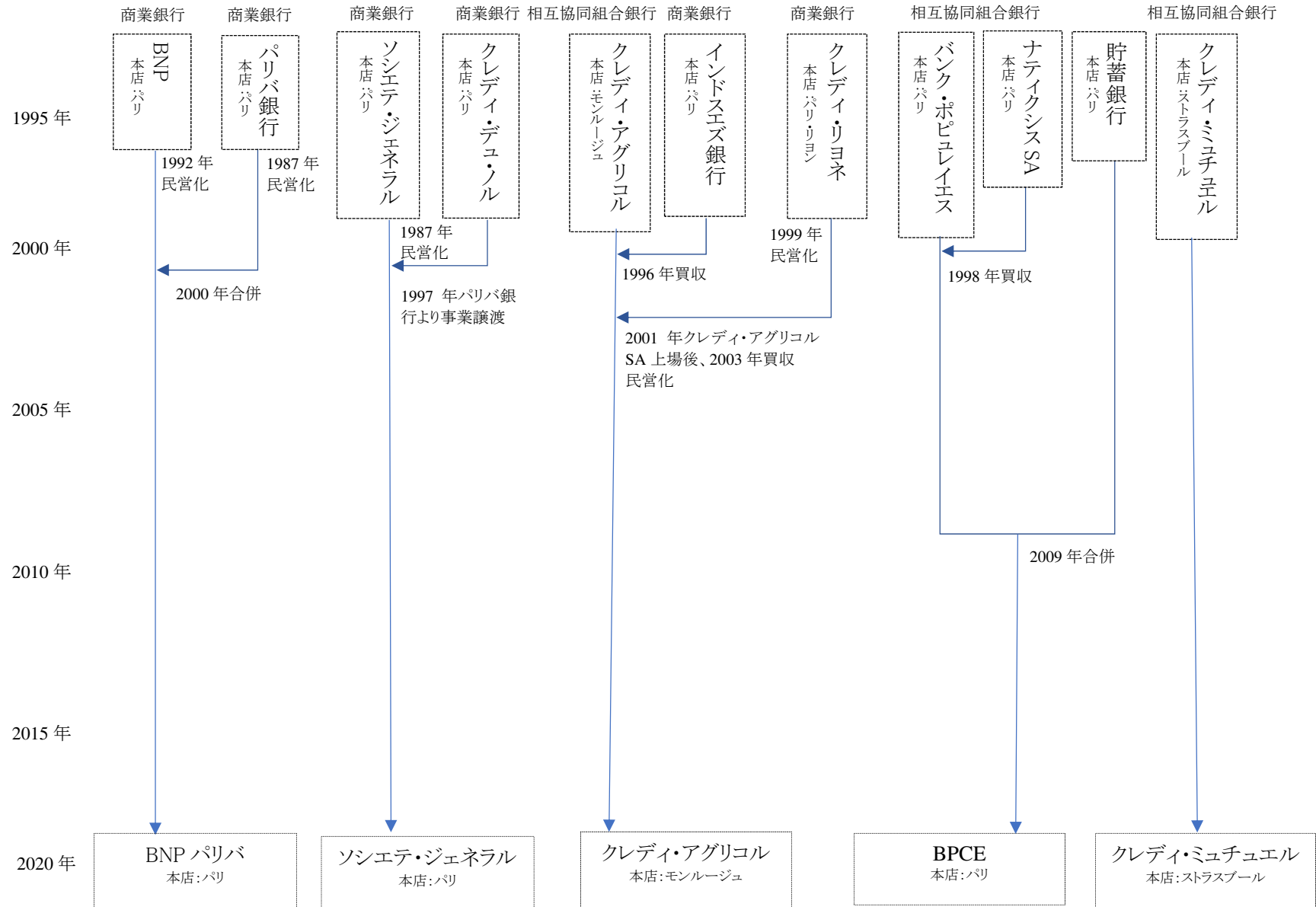
フランス国有銀行の民営化では、まず、1987年のミッテラン政権下において、ソシエテ・ジェネラル、フランス信用商業銀行(Crédit Commercial de France: CCF)、パリバ銀行等の主要行の民営化が実施されている。そして、その後、1993年にフランス国立銀行、1999年にクレディ・リヨネが民営化されている。この10数年に及ぶ、フランス国有銀行の民営化は、2001年のヘルベット銀行、2002年のクレディ・リヨネの政府保有株の放出を以って一段落している。この銀行民営化は、同時にフランスにおける銀行グループの経営統合も促進した。1996年にはクレディ・アグリコルがインドスエズ銀行を買収し、1997年にはパリバ銀行からソシエテ・ジェネラルへの一部事業部門の事業譲渡が実現、そしてクレディ・ナショナルとフランス貿易金融公庫の合併によりナティクシス・グループが発足している。このナティクシス・グループは、翌1998年にはバンク・ポピュレールの傘下に組み入れられている。そして2000年5月には、それまでに民営化が徐々に進行していたパリ国立銀行(BNP)とパリバ銀行が合併し、BNPパリバ銀行が誕生する。翌月の2000年6月にはフランス信用商業銀行、2001年にはヘルベット・バンクが、英HSBCに買収され、その後HSBCフランスとして銀行ビジネスを継続することになる。2003年にはクレディ・リヨネがクレディ・アグリコルの傘下入りしている(図表4-2)。

1984年銀行法以前のフランスには1,556行の金融機関が存在したが、1990年代の民営化と市場経済化の進展にともない、1999年には概ね1,000行弱へ集約されている。そして2000年代、2010年代にも、国内銀行、相互協同組合銀行の再編が進行し、2020年12月末には657行にまで減少している(図表4-1)。フランスでは、2000年代前半までに主要銀行の合従連衡が進行したが、2010年代には都市部の中堅銀行や地方銀行の合従連衡が増加した。この結果、国内銀行は2010年末の206行から2020年末には153行まで減少している。相互協同組合銀行も2010年代の10年間、経営統合が頻発した業態である。この業態は2010年末の101行から2020年末には78行に減少している。



上記の通り、フランスの銀行産業は2000年代から2010年代の20年間に合従連衡が進行し、銀行数が減少したが、従業員数および店舗数は、ほぼ横ばいで推移している(図表4-3)。欧州中央銀行の資料によれば、フランスの銀行産業の従業員数は、2005年末には41万人であったが、2010年代前半には42万人まで増加、2020年末には微減の38万人を記録している。また、店舗数は、2005年末の2.6万店舗から2015年末には4.2万店舗まで一時的に増加した。世界の銀行産業のほとんどの国・地域では、大手商業銀行はホールセール事業がビジネスの中核を担っている。他方、フランスでは、歴史的経緯も重なり、リテール・ビジネスを事業の中核のひとつとする金融機関が多いことも、2010年代に有人店舗が維持されたひとつの理由と考えられる。

図表4-2 フランス銀行再編の系譜



注:19世紀の設立時より、組合員に所有される相互協同組合銀行は、1945年、1982年以降の国有化措置の対象外であったため、本図表では民営化時期を明示していない。

図表4-3 フランス金融機関の従業員数と店舗数の推移

	(A)従業員数(人)	(B)店舗数(店)	(C)一店舗当たり 従業員数(人)
2005年12月末	409,925	26,162	15.7
2010年12月末	421,037	38,238	11.0
2015年12月末	424,732	41,823	10.2
2020年12月末	383,176	38,075	10.1

資料:欧州中央銀行、Statistical Data Warehouse より作成。

#### 4 フランス主要銀行のビジネスモデル

1945年のドゴール臨時政権下での銀行国有化以降、フランスの銀行システムは、中央政府から財政ファイナンスと家計部門の貯蓄増強、そして1960年代のデブレ改革以降は産業金融の仲介役を担ってきた。1990年代以降、主要銀行グループが民営化され、銀行 M&A が頻発した時代後も、リテール市場の寡占的傾向は根強く残存しており、これが米国や日本とは異なるフランス固有の銀行システムの特徴である。この世界の中でも稀有な特徴を持つフランスのメガ銀行グループの最近20年間の収益構造と店舗数、従業員数を示したのが図表4-4である。図表4-4は、フランスの4大銀行グループのうち、BNPパリバ・グループ、ソシエテ・ジェネラル・グループ、クレディ・アグリコル・グループの3グループの総資産規模、事業別パフォーマンス、店舗数等を示している。

3大銀行グループの総資産残高は、他行からの事業譲渡や店舗吸収等の影響もあり、いずれも2000年から2020年にかけて増加を続けてきた。まず、BNPパリバ・グループ、ソシエテ・ジェネラル・グループ、クレディ・アグリコル・グループに共通している点は、投資有価証券残高の規模が大きいことである。この銀行総資産に占めるフランス国債等のソブリン債の比率が高い理由は、1950年代から60年代前半まで、中央政府から財政ファイナンスの役割を担わされる歴史的経緯から、このトレーディング勘定の高い対総資産比率が維持されているためである。また、総資産のもう一方のバンキング勘定では、その大半がリテール市場での個人向け融資からもたらされている。つまり、フランスのメガ銀行グループは、ホールセール事業はソブリン債市場、リテール事業は個人ローン市場という2つの事業収入への高い依存度が顕著である。他方、2010年から2020年の10年間の事業収入は、かつての2つの基幹事業に加え、資産マネジメント収入の規模が年々拡大している。特にBNPパリバ・グループは資産マネジメント収入の伸び率が高く、リテール市場での個人向け融資に加え、投資信託業務などの資産管理サービスが経営戦略上の新中核事業候補として強化されてきたことを窺わせる。またこれら3大銀行グループが、他の国々の主要銀行グループと異

なる点は、保険事業収入が、投資銀行事業、リテール融資事業に次ぐ事業収入をもたらしてきた点である。

米国やドイツとは異なるビジネスモデルを擁するフランスのメガ銀行グループであるが、収益の長期低迷は同様である。BNPパリバ・グループ、ソシエテ・ジェネラル・グループ、クレディ・アグリコル・グループはいずれも総資産利益率(ROA)が過去20年間低迷し、ソシエテ・ジェネラル・グループは2020年に純損失を記録している。換言すれば、リテール偏重のユニークなフランスの銀行ビジネスモデルを以てしても、現下のECBによる長期的な低金利経済下では、金利収入を維持できない状況にあったと言える。

銀行ビジネスモデルとデリバリー・チャンネルとの関係では、フランスの銀行店舗数、従業員数が、ドイツと異なる点は、2010年代に事業収益の不振をとめないながらも店舗数、従業員数ともにほぼ横ばいで推移してきたことである。つまり、リテール市場からの収益に依存するフランスの商業銀行では、有人・無人店舗の削減や再編が、他の先進国に比べ、顕著と言うほどには進んでいない。次節で示す通り、これら3大銀行グループはいずれもオンライン専門銀行を子会社に持つ。それにも関わらず、有人・無人店舗数が一定程度維持される理由は、フランスが歴史的にリテール市場での金融サービスを事業の主力としてきたこと、その事業のひとつとして近年、資産マネジメント事業が強化されてきたこと、保険事業収入も基幹事業に次ぐ収益をもたらしていること、以上の3点が影響を与えているものと考えられる。

図表4-4 フランス金融機関の従業員数と店舗数の推移

		2000年	2010年	2020年
BNPパリバ・グループ	総資産残高	693,800	1,998,200	2,488,500
	商工業向け貸出残高	10,100	51,500	57,300
	個人向け貸出残高	180,500	661,800	790,400
	投資有価証券	303,300	1,098,000	885,100
	総資金利鞘	4,347	24,490	21,365
	非金利収入	13,914	49,215	56,437
	個人向け銀行事業収入	NA	23,663	44,274
	法人向け銀行事業収入	2,304	15,996	30,869
	投資銀行事業収入			
	資産マネジメント事業収入	NA	6,163	13,763
	保険事業収入	1,758	3,409	2,725
	総資産利益率	0.6%	0.4%	0.3%
	自己資本利益率	20.1%	11.8%	6.6%
	店舗数	3,691	5,710	7,154
	従業員数	99,044	152,500	202,624
ソシエテ・ジェネラル・グループ	総資産残高	455,900	1,132,000	1,462,000
	商工業向け貸出残高	63,400	165,900	81,900
	個人向け貸出残高	39,900	76,600	149,900
	投資有価証券	176,600	608,300	537,900
	総資金利鞘	4,382	13,192	10,473
	非金利収入	16,908	68,000	10,900
	個人向け銀行事業収入	7,810	12,721	12,217
	法人向け銀行事業収入	6,134	7,836	4,164
	資産マネジメント事業収入	NA	477	887
	保険事業収入	NA	NA	903
	総資産利益率	0.6%	0.3%	-0.1%
	自己資本利益率	20.2%	8.1%	-1.4%
	店舗数	NA	3,320	2,484
	従業員数	NA	156,000	196,000
	クレディ・アグリコル・グループ	総資産残高	535,600	1,593,500
商工業向け貸出残高		2,800	12,900	23,600
個人向け貸出残高		NA	291,600	357,000
投資有価証券		120,900	775,000	823,700
総資金利鞘		1,540	15,885	12,755
非金利収入		7,595	32,959	18,081
個人向け銀行事業収入		1,626	6,920	6,180
法人向け銀行事業収入		2,712	5,315	6,297
資産マネジメント事業収入		1,520	4,981	5,735
総資産利益率		0.2%	0.1%	0.1%
自己資本利益率		5.3%	2.7%	4.3%
店舗数		1,961	5,834	7,180
従業員数		20,699	61,584	75,791

資料:各社年次報告書各年版より作成。単位:百万ユーロ。

## 5 フランスのオンライン専門銀行

### 5.1 ボウサルマ・バンク(所属:ソシエテ・ジェネラル・グループ・本社:ブローヌ=ビヤンクール)

現在、ソシエテ・ジェネラル・グループに帰属するボウサルマ・バンクは、1998年の設立当初の「ボウサルマ・コム社」の時代は、株式市場の投資情報をオンラインを通じ、機関投資家および個人投資家に有償で提供する情報通信企業であった。2002年に同じフランスの情報通信企業、フィマテックス社がボウサルマ・コム社を経営統合し、フィマテックス・ボウサルマ社として、情報通信社からブローカー業務およびオンライン銀行業務に進出することになる。その後のフィマテックス・ボウサルマ社は、2000年代に、M&Aを繰り返すことで、オンラインでの証券ブローカー・ビジネスを主力とする企業から、オンライン銀行サービスを中核事業とするオンライン専門銀行へ、変貌する。

2002年12月には、フィマテックス・ボウサルマ社はセルフトレード社を買収し、社名をボウサルマ・インベストメントに変更する。その後、2005年にもドイツ、英国の金融機関、金融会社をそれぞれ買収する。2006年にはフランスのカイシャ・バンク(Caixa Bank)を買収し、フランス国内での銀行免許と有人店舗網を同時に取得すると、2008年にはスペインのラ・カイシャ社(La Caixa)とともに同国でのオンライン銀行ビジネスに着手している。ソシエテ・ジェネラルがボウサルマ・バンクを傘下に収めるのは2014年である。2010年代半ばにフランス国内で、銀行店舗チャンネルのデジタル化の潮流が広まり、ソシエテ・ジェネラルがボウサルマ・バンクの80%超の株式を取得すると同時に、フランスのフィンテック企業フィドゥセオ社を併せて買収することで、グループとしてのオンライン銀行事業を強化している。2018年にソシエテ・ジェネラルはカイシャ・バンクから全てのボウサルマ・バンクの株式を購入することで、完全子会社化に成功した。

ボウサルマ・バンクがオンラインを通じて提供する金融サービスには、住宅ローンや各種預貯金ならびに投資信託商品の他、生命保険サービスがある。同銀行のひとつの特色は、オンライン口座開設者は、振込・振替手数料が割安であることに加え、デビットカードとクレジットカード年会費も低価格に据え置かれることである。このディスカウント価格戦略により、同行は口座開設数を2021年夏までに250万口座にまで伸長させている。ル・モンド紙が毎年実施する銀行サービス調査に、このチャンネル戦略の高い評価が表れている。同調査は、ボウサルマ・バンクの顧客満足度の高さは、その各種手数料の安さが貢献していると結論付けている<sup>17</sup>。このように、ソシエテ・ジェネラル・グループのリテール戦略において、銀行サービス、保険サービス、投資信託、のワンストップ・サービスのデジタル・チャンネルを担っているのが、ボウサルマ・バンクである。

### 5.2 フォルトウネオ・バンク(所属:クレディ・ミュチュエル・グループ・本社:パリ)

フォルトウネオ・バンクは、フランスのメガ銀行のひとつ、クレディ・ミュチュエルを構成する6つの組織体のひとつ、クレディ・ミュチュエル・アルケアが筆頭株主のオンライン専門銀行である。もともとクレディ・ミュチュエルがキリスト教系の共助組合を発祥母体とすることから、クレディ・ミュチュエル自

---

<sup>17</sup> <https://banque.meilleurtaux.com/comparateur-banque/actualites/2015-juin/boursorama-campagne-media-2015.html>.

身はフランス全土に預金者を持つが、フォルトゥネオ・バンクの本店は首都パリに所在する。フォルトゥネオ・バンクの前身であるフォルトゥネオは、2000年にオンライン証券取引サービスを提供する事業体として、改組された企業である(創業年は1992年)。同行はボウサルマ・バンク同様、2000年代からすでに、オンライン証券取引サービスを中核事業としていたが、2006年にこの企業を買収したクレディ・ミュチュエル・アルケアが、2014年以降、同社のオンライン銀行事業を強化したことで、2021年時点ではフランス国内で第3位の口座開設数を持つオンライン専門銀行となった。

地方都市や農村地域に有人・無人店舗を多数持つクレディ・ミュチュエル・アルケアは、2014年以降も、ベルギーのキー・トレード・バンク等、国内外の様々な中堅オンライン事業者を買収することで、フォルトゥネオ・バンクのオンライン銀行事業を増強する。フォルトゥネオ・バンクのひとつの特徴は、2018年にフランスで初めて非接触型磁気を用いる決済カードを発行した最初のオンライン専門銀行である点である。またアメリカン・エクスプレスとの提携により、クレジットカード事業が同社の手数料収入の源泉となっていることももうひとつの特徴である。

フォルトゥネオ・バンクが銀行オンライン口座を通じて提供するサービスは、預金振替・振込手数料(無料)、投資信託、住宅ローン、個人ローン、オンライン証券口座の開設、生命保険、自動車保険などである。フランスのオンライン専門銀行の共通の特徴として、生命保険事業を携えていることがあげられるが、フォルトゥネオ・バンクの場合は、生命保険事業はクレディ・ミュチュエル・アルケアの子会社に委託している。また、投資信託は2つのユーロ建てファンドを保有しており、投資先は主としてユーロ圏内である。フランスでは、メガ銀行グループのビジネスモデルは、オンライン銀行を傘下に収めることで、リテール市場において、ワンストップ・サービスのチャネルを担わせている。クレディ・ミュチュエル・グループのリテール戦略において、銀行サービス、保険サービス、投資信託のデジタル・チャネルを担っているのが、フォルトゥネオ・バンクである。

### 5.3 ハロー・バンク！(所属:BNPパリバ・グループ・本社:パリ)

ハロー・バンク！は、総資産規模でフランス最大のメガ銀行グループである、BNPパリバ・グループ傘下のオンライン専門銀行である。親会社のBNPパリバ・グループが総資産規模においてフランス最大の金融グループである一方で、ハロー・バンク！の口座開設数は、国内オンライン専門銀行第3位の46万口座に甘んじている(2021年8月末時点)。ハロー・バンク！はもともと2013年に、BNPパリバ・グループがフランス、ドイツ、ベルギー、イタリア、オーストリアにおいて開設したオンライン専門銀行である。フランス、ベルギー、イタリア、オーストリアでは、ハロー・バンク！のブランド名により、オンライン専門銀行サービスが提供されているが、このブランド名はドイツのみ、コンソルス・バンク(Conso Bank)の名称でサービスが提供されている。各国においてデジタル・チャネルを通じて提供する金融サービスは、各種預金商品、投資信託商品、銀行口座を通じる振込・振替、証券取引、生命保険、住宅ローン、個人ローンである。

### 5.4 モナバンク(所属:クレディ・ミュチュエル・グループ・本社:ビレーネ・アスク)

モナバンクは、フォルトゥネオ・バンク同様、筆頭株主がクレディ・ミュチュエルのオンライン専門銀行である。クレディ・ミュチュエルがリテール市場でのオンライン・バンキング事業強化のため、傘下に擁する金融機関と位置付けられている。2006年に普通銀行バンク・コヴェフィが現在の「モナバンク」に改称され、2012年には生命保険事業、2014年にオンライン専門銀行口座取引を開始することで、現在の事業形態が確立されている。フランス国内での口座開設数は2021年8月時点で第5位であるが、2018年、2019年と2年連続でオンライン専門銀行の「カスタマー・オブ・ザ・イヤー」に算出されるなど、顧客からの評価が高い銀行である。金融サービス・メニューは他のオンライン専門銀行と同様であり、各種預金口座、生命保険、証券口座、生命保険、住宅ローン、自動車ローン等が主な金融商品である。フォルトゥネオ・バンクが、主要都市以外の個人顧客が主な口座開設者であると同様に、モナバンクの口座開設者も地方都市や農村地域に多い。かつては有人店舗・無人店舗により提供していたこれらの顧客への金融サービスを、オンライン取引に代替することで、費用効率性の改善と顧客の利便性改善を地方都市、農村地域で推進しているのが、これらクレディ・ミュチュエル・グループとその傘下の2つのオンライン専門銀行である。

#### 5.5 B フォー・バンク(所属:クレディ・アグリコル・グループ・本社:パリ)

B フォー・バンクは、フランスのメガ銀行グループのひとつであるクレディ・アグリコル・グループ傘下のオンライン専門銀行である。1894年に設立されたクレディ・アグリコルは、フランスの農林系協同組織金融機関の系統中央機関であり、伝統的な預金・貸出等の銀行サービス以外に生命保険サービスを提供する。図表4-2に示される通り、1996年にインドスエズ銀行、1999年にクレディ・リヨネを買収し、フランス4大金融グループのひとつとなった。このクレディ・アグリコル・グループに属するB フォー・バンクは2008年にパリで設立され、2021年8月時点でフランス国内口座開設数第6位の19万口座が開設されている。提供するオンライン・サービスは、親会社のクレディ・アグリコル同様、各種預金サービス、住宅ローン、個人ローン、生命保険サービス等である。B フォー・バンクは、2009年にクレディ・アグリコルがオンライン証券取引サービスを行う企業 CPR オンラインを買収し、この組織を統合してオンライン金融事業を強化させた経緯がある。2012年から14年にかけて増資を実施するとともに、2014年に住宅ローン、2015年に消費者ローンを開始し、個人ファイナンスを支援するオンライン専門銀行として金融サービスを推進し始めている。フランス4大金融グループの一角であるクレディ・アグリコルが運営するB フォー・バンクであるが、この口座開設数は4大金融グループ所属のオンライン専門銀行の中では最下位である。このため、現在の経営課題は、口座開設数において水をあけられているボウサルマ・バンクやフォルトゥネオ・バンクに対し、いかに金融サービスの差別化を通じて口座数を増大させるかにある。



図表4-5 フランスのオンライン専門銀行

オンライン銀行名	所属グループ	口座開設数 <sup>注1</sup>	創立年 <sup>注2</sup>	本店所在地
ボウサルマ・バンク	ソシエテ・ジェネラル	250万口座	1998年	ブローヌ=ビヤンクール
INGディレクト	蘭INGグループ	100万口座	2013年	パリ
フォルトゥネオ・バンク	クレディ・ミュチュエル・アルケア	60万口座	1990年	パリ
ハローバンク!	BNPパリバグループ	46万口座	2013年	パリ
モナバンク	クレディ・ミュチュエル	32万口座	2006年	ビレーネ=アスク
Bフォーバンク	クレディ・アグリコル	19万口座	2008年	パリ

資料：各グループ年次報告書、Statista2021 他より作成。

注1：口座開設数は国内口座数であり海外からの口座開設数は含まない。2021年8月時点。

注2：創立年は有人店舗を持つ普通商業銀行もしくはオンライン専門銀行いずれかの創立年。

## 6 リテール大国フランス銀行産業のオンライン戦略：結論

フランスの商業銀行のオンライン戦略は、ドイツ同様、大手銀行グループがオンライン専門銀行を傘下を持つことで、リテール市場でデジタル・チャネルを利用する個人顧客を取り込んできた。他方、フランスの商業銀行はドイツとは次の2点において異なる。一つはフランスの商業銀行は、オンライン取引を利用する顧客が増加する前からすでに、歴史的経緯から、リテール市場での金融サービスを事業の中核と位置付けてきた銀行が多いことである。二つ目に、フランスでは銀行産業が長きにわたり保険事業に積極的に取り組んでおり、銀証併営に保険事業を加えた、より総合的なユニバーサル銀行経営を営んできた点である。それゆえ、フランス大手銀行グループ傘下のオンライン専門銀行は、蘭INGグループなどのベネルクス三国の金融グループ同様、カード事業により収入を獲得すると同時に、保険サービスも提供することで、これまで口座開設者数を増加させてきた。換言すれば、フランスのオンライン専門銀行は、伝統的な銀行サービスと保険サービス双方のチャネルとなりうることで、各大手銀行グループにデジタル事業戦略を積極化させてきたと言える。

リテール・ビジネスを中核事業のひとつとするフランスの大手銀行グループであるが、近年の収益性は他の国々同様、低迷が続いている。フランス国民が、ボウサルマ・バンク、フォルトゥネオ・バンク、ハロー・バンク! に銀行口座を開設したとしても、それが大手銀行グループの収益増に直結していないのが現状である。他方、BNPパリバ・グループ、ソシエテ・ジェネラル・グループ、クレディ・アグリコル・グループの過去20年間の従業員数、店舗数を見ると、これらがデジタル・チャネルに代替される傾向は見られず、むしろ、オンライン専門銀行口座数の増加と有人・無人店舗数の横ばい傾向が、双方とも続いている。つまり、フランス大手銀行グループの金融ビジネスは、依然として経営戦略上、有人・無人店舗への依存度が高いと解釈することができる。

BNPパリバ・グループ、ソシエテ・ジェネラル・グループ、クレディ・アグリコル・グループの3メガ銀行グループの中でも、2010年代にはリテール戦略に違いが出ていることが財務諸表上に表れている。BNPパリバ・グループの資産マネジメント事業収入が、過去10年間に大きく伸長したのに対

し、ソシエテ・ジェネラル・グループ、クレディ・アグリコル・グループはほぼ横ばいか、小規模に留まっている。総資産規模の成長度を考慮に入れたとしても、BNPパリバ・グループが、この事業収入の増加率が著しいことは明白である。他方、ソシエテ・ジェネラル・グループ傘下のボウサルマ・バンクが2021年央時点でフランス最大の250万口座の口座開設数を記録し、BNPパリバ・グループ傘下のハロー・バンク！が46万口座と伸び悩んでいる状況を見ると、この資産マネジメント事業とオンライン銀行事業との関係が、フランスにおいても希薄であることが裏付けられている。

フランスのメガ銀行傘下のオンライン専門銀行には、2021年8月時点での口座開設数の順にボウサルマ・バンク(ソシエテ・ジェネラル・グループ)、ING ディレクト(蘭INGグループ)、フォルトウネオ・バンク(クレディ・ミュチュエル・グループ)、ハローバンク！(BNP パリバ・グループ)、B for bank(クレディ・アグリコル・グループ)がある。フランスのオンライン市場は、ドイツよりもさらにオンライン専門銀行が、メガ金融グループ傘下に帰属する傾向が強く、独立系オンライン専門銀行数が少ないことが特徴である。また外資系銀行グループ傘下のオンライン専門銀行は ING ディレクトのみである。ドイツの ING-DiBa は、もともとドイツ中堅銀行を蘭 ING グループが買収することで、ドイツ国内でのオンライン銀行事業を着手しているが、フランスの ING ディレクトはカナダで設立された ING のオンライン専門銀行が2013年にパリで事業を開始した経緯を持つ。

フランスでは、農村地域に有人店舗を数多く持つ、メガ銀行同士の有人店舗チャネルのデジタル化競争が、オンライン専門銀行の設立を促してきた。例えばドイツでは、コメルツ銀行傘下のコムディレクト、ドイツ銀行傘下のノリスバンクは、これらのドイツ主要銀行グループが、リテール市場で貯蓄銀行や信用組合銀行といったコミュニティバンクに対し競争劣位にある状況を打破するために設立された経緯がある。これに対しフランスでは、クレディ・ミュチュエル傘下のフォルトウネオ・バンクやモナバンク、クレディ・アグリコル傘下の Bフォーバンク！は、もともと地方都市や農村地域に店舗網を持つクレディ・ミュチュエルやクレディ・アグリコルの個人取引のデジタル化を目指して設立されている。リテール市場で高い市場シェアを持つBNPパリバ、ソシエテ・ジェネラル、クレディ・アグリコル、BPCE、クレディ・ミュチュエルのフランス大手銀行グループは、その歴史的経緯により、地方都市、農村地域に多数の個人顧客を抱える。特にクレディ・アグリコル、BPCE、クレディ・ミュチュエルは、組合員がそれぞれ傘下の地域銀行、相互信用金庫等に出資することから、農村地域にも個人預金者を多く抱える。こうした地方都市、農村地域における、費用効率化を目的として、主要銀行グループ間でオンライン専門銀行設立の機運が高まったことで、個人顧客チャネルのデジタル化が後押しされてきた。

またフランスのオンライン専門銀行は、資産管理、送金・決済サービスに加え、保険事業も主力商品として用意されている。これらのオンライン専門銀行はいずれも保険サービスの提供が口座開設数増に寄与した一方、フランスのオンライン専門銀行が国外へ進出するケースは稀である。この理由は、フランス以外の欧州諸国では、オンライン専門銀行の保険サービスが認められない国々が多いためである。その意味では、フランスのオンライン銀行市場は、国外への進出、国外からの進出がともに少ない点で、独自の発展を遂げてきたと言える。

## 第5章 英国4大銀行とオンライン専門銀行のチャンネル戦略

## 第5章 英国4大銀行とオンライン専門銀行のチャネル戦略

### 1 問題意識

英国は、欧州大陸に先駆け、すでに1971年競争信用管理法以降、銀行部門の市場メカニズムが始動してきた。英国は、銀行のチャネル戦略の新たな動きも早く、1990年代、英セインズベリー銀行等の流通業からの参入銀行が、インスタ・ブランチ・チャネルを増加させてきた。そして2015年以降は、リポルト、モンゾ、モネーゼなどの店舗を持たないオンライン専門銀行が、リテール市場において預金量の増大を続けながら、新たなビジネスモデルを展開している。メガ銀行グループがデジタル・チャネルの敷設に主導的な役割を担うドイツ、フランス、スイスに比べて、英国の特徴は、独立系オンライン専門銀行の設立数と総資産規模の拡大が顕著であることである。これはロンドン市が、スタートアップ企業の育成策を長年続けてきたことも、ひとつの背景にある。第5章では、米国、ドイツ、フランスとの比較の観点から、欧州においていち早く金融制度改革が進行した英国における主要銀行グループ、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(旧 RBS グループ)、HSBC の既存店舗のデジタル化と、リポルト、モンゾ、モネーゼ等のオンライン専門銀行のリテール市場におけるチャネル戦略を考察する。

英国金融行為規制機構によれば、2019年の英国では約400億回の支払いが実施されている。そのうち、個人による支払いは9割を占め、その大部分がデビットカードやクレジットカード、その他の非接触型磁気を持つカードにより行われている。近年の英国では特に、スーパーマーケット等の小売店での非接触型カード利用が急速に増加したため、これを用いる消費者も増加の一途を続けている。英国では、2001年12月に設立された銀行監督機関、金融サービス機構 (Financial Services Authority: FSA) が2013年に改組され、新たに同年、金融行為規制機構 (Financial Conduct Authority: FCA) が設立されている。FCA のホームページでは、同機構の設立の趣旨として、50,000件を超える金融サービスの大半が、銀行免許をもたない第三の金融サービス業者から提供されている旨の説明を行っている。つまり、金融サービスの提供者、監督者、ともに2010年代に大きな変化を遂げてきたのが英国である。

1986年の金融サービス法以降の金融発展が注目される英国であるが、英国の銀行事業者自身も、ユニークな発展と多様化を遂げてきた。そのひとつの象徴が1986年以前の「クリアリング・バンク」である。現在の英国4大銀行グループのうちの3グループの始祖がクリアリング・バンクであり、戦後から1980年代初頭まで、決済サービスを中核事業とするビジネスモデルを採用してきた。英国で、このような決済サービス事業が中核事業である銀行が多かった理由は、1820年代に世界に先駆けて銀行危機を経験したためである。英国では1951年にも銀行に流動性規制を課すなど、保有資産のリスクテイクを制限する銀行行政が「金融ビッグバン」以前の英国であった。1986年以降のロンドン市場の発展とともに、かつてのクリアリング・バンクがユニバーサル銀行化したことで、英国主要銀行グループは世界から先駆的な銀行ビジネスモデルを持つ銀行と受け留められてきた。しかし、4大銀行グループも2000年代から2010年代の銀行再編の過程で、今日では、様々

な中核事業を持つ銀行グループへ多様化する中で、銀行店舗のデジタル化を進めている。

本章は、個人預金者によるデジタル・チャネル利用が、世界の銀行市場の中でも顕著に急増している英国において、既存の主要銀行グループやオンライン専門銀行が、どのようなビジネスモデルを採用することで、これらの金融サービス需要に答えているのかを解説する。

## 2 英国の金融制度改革と店舗規制自由化

### 2.1 英国の銀行システム

英国には、中小・中堅銀行を含めれば、2020年12月末時点で、6,700万人の人口に対し約360の金融機関が存在する。1999年の欧州通貨統合に参加しなかった英国であるが、これらの国内金融機関の総資産残高の英ポンド建て資産は50%未満であり、18%がユーロ建て資産、32%がその他の通貨で保有されている<sup>18</sup>。英国銀行産業の、総資産残高は9.4兆ユーロであり、これは欧州諸国の中では最大であり、世界第4位の規模である。欧州ではフランス、ドイツに先駆けて金融制度改革が進行してきた英国では、1970年代、1990年代に銀行再編が進行した。2010年から現在にかけて、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(前 RBS グループ)、HSBC ホールディングスに上位銀行グループは集約されている。

1986年以降の英国は、ロンドン市場を中核とする、市場中心型経済がマクロ経済システムの特徴と見なされがちである。しかし1971年までは日本や欧州大陸同様、銀行産業が英国の経済発展を牽引してきた<sup>19</sup>。英国銀行(中央銀行)によれば、1950年代末に当時の銀行監督機関、ラドクリフ委員会には100を超える金融機関がその財務内容を報告している。この報告内容では、当時の英GDPの約30%に相当する金融資産が16のロンドンの大規模クリアリング・バンクとスコットランドに所在するメガバンクに保有されている。英国銀行システムの歴史的特徴は、クリアリング・バンクと称される決済サービスをビジネスの中心とする銀行が、総資産規模が大きいメガバンクとして戦後のホールセール事業を担い、またリテール市場では住宅金融組合 (Building Society) と呼ばれる住宅専門金融機関が家計部門のファイナンスを担ってきた点である<sup>20</sup>。これらの金融機関は1960年代から70年代にかけて、総資産規模を拡大させ、1979年にはこれらの金融資産総額が英国GDPの80%に達している<sup>21</sup>。

その後、1980年代から2000年代にかけて、銀行再編が進行した英国は、2010年代は300超の金融機関が金融サービス機構、その後の金融行為規制機構から銀行免許を交付されている。

---

<sup>18</sup> 欧州銀行同盟, “United Kingdom’s Banking Sector: Facts and Figures,” <https://www.ebf.eu/united-kingdom/>.

<sup>19</sup> Davies, Richard and Peter Richardson (2010), “Evolution of the UK Banking System,” *Research and Analysis*, Bank of England Quarterly Bulletin, pp. 321–332.

<sup>20</sup> ただしクリアリング・バンクは、決済サービス以外に預金サービス、企業向け短期融資も併せて銀行サービスとして提供する。Davies and Richardson (2010)によれば、クリアリング・バンクの原資は普通銀行同様、預金により賄われるが、預金の60%超は当座預金であり、35%が定期性預金とされている。

<sup>21</sup> Davies (2002), *A History of Money from Ancient Times to the Present Day* (Third Edition), University of Wales Press.

他方、1960年代から2010年代にかけて、かつては16行存在したクリアリング・バンクが再編されることで、銀行産業の寡占化が進行し、現在ではHSBCホールディングス、ロイズ・バンキング・グループ、ナットウェスト・グループ、パークレイズ PLC の4グループが、預貸市場全体の80%超のシェアを持つ。この40年間に総資産規模を拡大させた大手4銀行グループに対し、住宅金融組合は1990年代半ばまでに組合数、総資産規模を大きく縮小させている。多くの住宅金融組合は1980年代から90年代にかけて普通銀行へ業態転換し、1960年時点で700組合を超えていた住宅金融組合は、2020年12月末時点には50組合に減少した<sup>22</sup>。

最近60年間における英国銀行産業の重要な変化は、かつては決済サービスが中核事業であった大手クリアリング・バンクが、再編の過程で、預貸業務のみならず、トレーディング業務、証券引受業務、デリバティブ取引、保険業務からも莫大な収益を得るユニバーサル銀行へ変貌していることである。つまり、1980年代のロンドンシティ改革とロンドン市場の発展が、これらのクリアリング・バンクのユニバーサル銀行化を後押ししたことになる。本章第3節で詳述する通り、こうしたクリアリング・バンクのユニバーサル銀行化は、彼らの収益構造をも一変させている。1960年代から70年代にかけての大手クリアリング・バンクの事業収入は、商工業向け融資からの金利収入と決済サービスからの非金利収入が半分程度ずつであった。金融ビッグバン以降の1990年代からは、証券引受手数料収入、デリバティブ取引手数料収入、保険仲介手数料収入など、非金利収入が金利収入を大きく上回るキャッシュフロー構造へ転換した。また同時に、4大銀行グループが、トレーディング勘定の規模を飛躍的に高めたため、これらの総資産額合計額は、2020年時点で英国GDPの500%を超えている。

図表5—1 英国銀行システムの概要

	英国内銀行	欧州経済地域 (EEA) 外からの英国参入銀行	欧州経済地域 (EEA) からの英国参入銀行	欧州経済地域 (EEA) から預金吸収が認可されていない英国参入銀行	合計
2001年	185	104	94	20	403
2005年	157	75	91	25	348
2010年	154	80	79	22	335
2015年	146	77	76	20	319
2020年	133	76	73	18	300

資料: 英国金融サービス局、英国金融行為規制機構より作成。

<sup>22</sup> 前掲 Davies, Richard and Peter Richardson (2010), pp. 323.

## 2.2 英国銀行行政と店舗規制自由化

産業革命末期の1824—25年に深刻な銀行危機を経験した英国では、19世紀末まで、銀行市場での過当競争を制限する行政措置が採られてきた。19世紀後半には、金融機関の安定経営のために、所有構造に様々な制限措置が課されるという銀行行政が進められている。20世紀に入り、1920年代後半から30年代には、再び欧州大陸諸国において、銀行連鎖破綻が発生したため、英国も1939年に外国為替規制を採る等の措置を通じて、海外からの銀行危機伝播を遮断する措置を試みている。

20世紀後半、英国で銀行制度改革が始まったのが1960年代、1970年代である。英国では、戦後の1951年および1963年にクリアリング・バンクを対象として、大規模銀行の流動性規制を強化する制度改革が進められている。具体的には、1951年に、決済サービスを中核事業とするクリアリング・バンクの財務安全性を維持するため、英国政府は、大手クリアリング・バンクに総資産の中に、一定比率の流動資産を保有することを義務付けている。これらクリアリング・バンクに対する流動性規制は、20年後の1971年に規制緩和が進められることになる。1971年には、金利規制および業際規制の撤廃も同時に進められている。1971年に、英国議会において競争信用管理法(Competition and Credit Control)が可決され、1820年代以降、100年以上続いた銀行保護行政が、市場競争原理を促す政策へ転換されたのがこの年である。この競争信用管理法では、金融機関店舗の設置にかかる規制も撤廃され、さらにこの店舗規制撤廃は金融機関のみならずノンバンク業者へも適用されている。

1979年には英国議会において、1979年英国銀行法が可決されている。これにより、銀行監督当局が銀行経営の状況に応じてオンサイト、オフサイトの選択型により、銀行経営を監視する銀行監督制度が、世界で初めて英国で発足する。併せて1979年、1986年に英国は、外国為替法の完全自由化を行っている。1986年には、サッチャー政権により、金融サービス法(Financial Service Act 1986)が議会で可決され、「金融ビッグバン」と呼ばれる金融資本市場改革が進められる。ロンドン証券取引所による証券取引手数料自由化や取引所集中化措置が、これらの法改正とともに実施されたことも、その後のロンドン市場の発展に貢献した。この時期、英国政府は住宅金融組合法(Building Societies Act 1986)を1986年に施行している。この法制度の施行により、それまで住宅金融組合にのみ認められていた個人向けモーゲージ融資が、広くクリアリング・バンクや普通銀行等の他業態にまで認められることになり、住宅金融組合数はその後、激減することになる。英国では、その15年後の2000年に、金融サービス補償計画(Financial Services Compensation Scheme: FSCS)と称される預金保険制度が発足している。

英国の金融制度改革では、1980年代のサッチャー政権による金融サービス法に焦点が集まりがちである。しかし、銀行産業における金融制度改革は、むしろ1971年競争信用管理法が、100年を超える銀行保護行政の歴史を転換させた点で、銀行産業へのインパクトが甚大であった。具体的には、金利規制、業際規制自由化とともに、その後の銀行店舗チャネル開設の自由化に貢献したのが、この1971年の制度改革であり、今日の銀行産業のブランチレス・チャネルの展開にも貢献している。この時期に銀行部門の制度改革が先駆けて行われたことで、1986年以降、クリアリ

グ・バンクがユニバーサル銀行化することで、総資産規模が肥大化する状況が生じている。また今日の英国において、住宅モーゲージ金融が、住宅金融組合ではなく、地場の普通銀行やオンライン専門銀行により賄われている状況も、この1971年から1986年までの金融制度改革が転機となっている。

### 3 英国の銀行再編と顧客チャンネル戦略

#### 3.1 英国銀行再編の経緯

戦後の英国銀行システムは、1950年代から60年代までは、ロンドンおよびスコットランドのクリアリング・バンク、大規模商業銀行と住宅金融組合から構成されていた。1960年代後半以降の英国では、英国政府が銀行産業に市場競争を促す金融行政へ転換した経緯を受け、銀行買収合併が多発した。1968年にバークレイズ銀行とマーティンス銀行が合併し、同年、ウェストミンスター銀行とナショナル・プロビシヤル銀行が合併、1969年にはブリティッシュ・リネン・バンクとバンク・オブ・スコットランド、更にはロイヤル・バンク・オブ・スコットランドとナショナル・コマーシャル・バンクが合併している。このうち、バークレイズ銀行、マーティンス銀行、ウェストミンスター銀行、ナショナル・プロビシヤル銀行の4行はクリアリング・バンクであることから、1971年競争信用管理法の施行直前には、すでにクリアリング・バンクの再編が始まっていたことになる。

英国における大型銀行合併の第2次ブームが、「金融ビッグバン」開始後の1980年代から2000年代にかけてである。1987年から92年にかけて、19世紀より4大銀行の一角を占めてきたミッドランド銀行が、HSBC(旧香港上海銀行)に株式を取得され、1993年完全買収後の新生HSBCが本店を香港からロンドンへ移し、ミッドランド銀行の店舗チャンネルを継承して英国内で銀行サービスを提供し続けている。また1995年にはロイズ銀行が、チェルテンナム・グロウセンスター住宅金融組合とトラスティ・セイビングス・バンク(TSB)を買収した。2000年はロイヤル・バンク・オブ・スコットランドがウェストミンスター銀行を買収し、2008年はロイズ銀行がハリファクス銀行を買収し、その後ロイズ・バンキング・グループへ名称を改称している。

1960年代までクリアリング・バンク時代の4大銀行は、決済事業がビジネスモデルの中核であったが、金融ビッグバン後の1990年代から2000年代にかけて、ユニバーサル銀行化した。そしてこれらの英国主要銀行は、その後もM&Aを繰り返すことで、2000年代から2010年代にかけて、投資銀行業務やトレーディング業務からの事業収入を増加させると同時に、国際銀行買収を手掛けることで、ユニバーサル・ビジネスの国際化が進行した。特にこの国際銀行買収に積極的であったのがバークレイズ PLC とロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS グループ)である。バークレイズ・グループは、2006年に米ワコビア・グループ(当時)から住宅モーゲージ部門の事業譲渡を受け、2007年には蘭ABNアムロの株式所有比率を上昇させ、また2008年には米リーマン・ブラザーズ証券の複数の事業部門の買収を試みている。早くから米国進出を積極化させていた RBS グループは、2015年までに米シティズン・フィナンシャル・グループを買収し、また2009年以降は中国銀行の株式所有比率を中国政府に次ぐ第二位となるまで所有比率を上昇させている。2000年代ま



で、国際展開を積極化させていたバークレイズ・グループとRBSグループは、2010年代半ば以降、業績低迷が顕著化し、2020年にRBSグループは英国国内事業への回帰を進めるとともに銀行名をナットウェスト・グループへ改称している。

### 3.2 英国商業銀行の店舗戦略

英国の銀行史においても、銀行サービスは長らく銀行店舗チャンネルを通じて家計や個人預金者に提供されてきた。しかし、2010年代に入り、この銀行店舗数、ATM数は特に大都市圏において減少の一途を辿っている。Booth (2021)はこの原因として、インターネット・バンキング利用者、キャッシュレス決済の増加と現金・小切手利用の減少を指摘している。この一年前に分析されたBennett (2020)も、その考察において、銀行店舗減少の理由として、上記と同様の原因を支持している<sup>23</sup>。Bennett (2020)は、1998年から2007年は、有人店舗が無人店舗に代替されたため、ATM利用者とATM台数が増加を続け、現金が引き出される頻度が高かった。そして2010年代は、キャッシュレス決済の増加により、預金者が現金を引き出す頻度が低下したため、ATM数が減少していると結論付けている。Booth (2021)は、一方で、銀行店舗における対面サービスに価値を感じる顧客も依然多く、これらは必ずしも情報通信機器の利用に難がある顧客のみではないと述べている<sup>24</sup>。

英国銀行協会の統計では、英国商業銀行の銀行店舗は1986年時点で14,689店舗、住宅金融組合が6,954店舗、合計21,643店舗が金融機関の顧客チャンネルとして金融サービスを提供していた。これが直近の2020年には商業銀行が7,675店舗へ、住宅金融組合が1,880店舗へ激減し、合計9,560店舗と1986年当時の2分の1以下に減少している(図表5-2)。Booth (2021)は、銀行店舗の減少は、すでに1990年代から始まっていることを指摘している。その理由は、現在のようにキャッシュレス化やインターネット・バンキングの利用が増加したためではなく、当時は有人店舗がATM等の無人店舗に代替されたためであるとしている。実際、英国では、ATMに加えて、スーパーマーケット店舗が増加し、大手小売業者などの他業態が銀行業務に参入したのも1990年代である。12の地域別に2010年代の、銀行店舗の減少率を比較すると、北アイルランドを除き、概ね▲20～30%の減少幅を記録している。換言すれば、銀行店舗減少の地域的な偏りは小さく、全国的に減少が進行していることがわかる。ただし、もともと歴史的に、銀行店舗数が多かった都市や地域では、銀行店舗の減少幅も大きい。例えば、ロンドン、マンチェスター等が所在する北西イングランドなどがこれに該当する(図表5-3)。

上述の通り、1990年代の英国では、日本同様、有人店舗の一部がATM等の無人店舗に置き換わる過程で、銀行店舗の減少が進行した。この英国におけるATMの減少が始まったのが2015年であり、英国銀行協会によれば、英国内のATM総数は2015年の70,588台をピークにその

---

<sup>23</sup> Bennett, Oliver, (2020) “Bank Branches: Why Are They Closing and What is the Impact?” *House of Commons Library, Briefing Paper* Nr. CBP8740, 2020.

<sup>24</sup> Booth, Lorna (2021), “Bank Branch and ATM Statistics,” *House of Commons Library Briefing Paper*, Nr. CBP08570, 2021.

後、減少が始まっている。直近の2021年2月のATM国内総数は53,813台まで減少している。2018年7月と2021年2月の銀行ATM数を地域別に確認すると、銀行店舗同様、全国的に3年間で▲20%程度の減少率を記録している。特に減少数が著しいのがロンドン、南西イングランド、東イングランド、東ミッドランド等である(図表5-3)。各地域の人口1万人当たりのATM数は直近の2021年2月時点で、概ね7~9ATMへ集約が進んでいる。

図表5-2 英国の銀行店舗・ATM数の推移

	銀行店舗	住宅金融組合 店舗	郵便局	ATM
1990年	13,977	6,051	20,871	NA
2000年	12,061	2,139	18,393	31,500
2010年	10,001	1,672	11,905	63,300
2015年	10,745	1,930	11,634	70,600
2020年	7,675	1,880	11,638	54,600

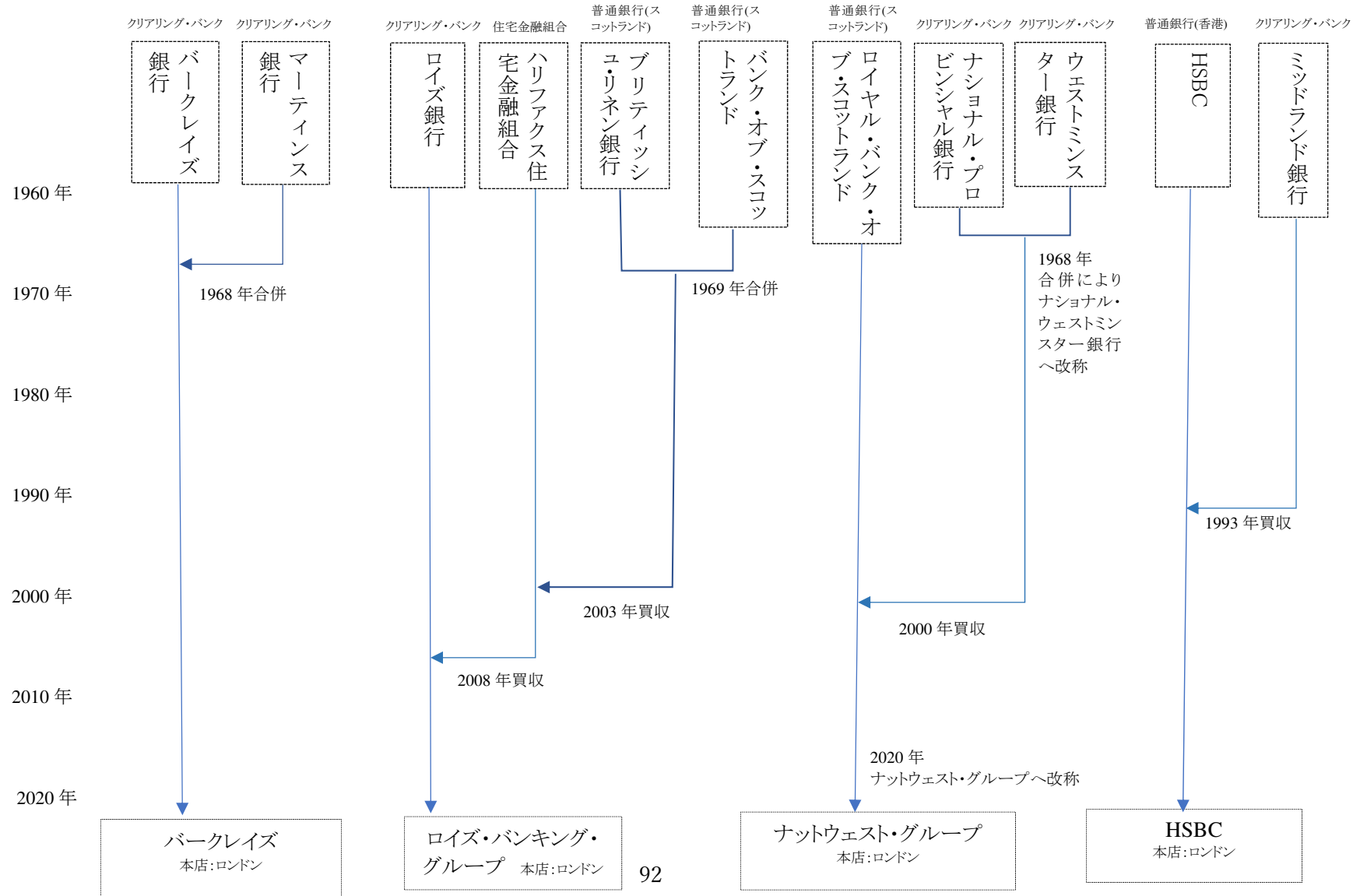
資料:英国銀行協会、ONS: Business Activity Size and Location データベースより作成。

図表5-3 英国の地域別銀行店舗数の推移

	2012年	2015年	2020年
北東イングランド	450	440	355
北西イングランド	1,460	1,390	995
ヨークシャー・ハンパー	1,020	985	705
東ミッドランド	830	785	605
西ミッドランド	1,085	1,020	790
東イングランド	1,120	1,040	805
ロンドン	2,190	1,970	1,545
南東イングランド	1,740	1,625	1,250
南西イングランド	1,190	1,135	800
ウェールズ	695	680	495
スコットランド	1,190	1,190	845
北アイルランド	375	415	370
英国 計	13,345	12,675	9,560

資料:英国銀行協会、ONS: Business Activity Size and Location データベースより作成。

図表5-4 英国銀行再編の系譜



資料: Davies and Richardson (2010)より加筆修正.

#### 4 英国主要銀行のビジネスモデルと顧客チャネルの変化

1971年競争信用管理法、1979年英国銀行法、1986年金融サービス法を経て、かつてのクリアリング・バンク主要行とスコットランドのメガバンクは、現在の四大銀行グループへ再編されてきた。前節において示した通り、この過程で、これらの英国銀行グループは、ユニバーサル銀行化が進行したため、事業収益に占める投資銀行業務や保険事業収入の比率が高まっている(図表5-5)。このユニバーサル銀行化したパークレイズ PLC、ロイズ・バンキング・グループ、ナットウェスト・グループは、いずれも、2000年時点では、高い自己資本利益率を記録していた。しかし、2010年を境に、これらの銀行グループの収益性は低下し始め、特に RBS グループは、不採算事業を売却したことにより、大きく総資産規模を縮小し、ナットウェスト・グループへ改称している。

最近20年間の主要3グループの店舗数と従業員数を見ると、いずれも2010年から2020年にかけて大きく減少している。最も店舗数と従業員数の減少が著しい銀行グループがナットウェスト・グループであり、顧客チャネルのデジタル化の潮流と業績悪化の双方がこの店舗数の急減へつながっている。1986年以降のロイヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS グループ)は、投資銀行業務を拡大することで総資産規模を増大させてきた。このため、トレーディング収益の低迷とデジタル・チャネルの敷設が進行したことで、店舗数と従業員数が大きく減少した。他方、ロイズ・バンキング・グループは、図表5-4で示される通り、近年の銀行再編の過程では、住宅金融組合との経営統合を繰り返してきた。同銀行グループの、個人向け貸出残高の規模が商工業向け貸出残高を上回ることに象徴されるように、英国の有力銀行の中では先駆けて、リテール・ビジネスの強化を進めてきた銀行グループである。こうした理由から、自己資本利益率は2010年代後半からいち早く回復基調へ転じ、店舗数の減少テンポも緩やかである。

2010年代のロイズ・バンキング・グループも、2010年、2020年の2時点いずれにおいても、個人向け貸出残高が商工業向け貸出残高を上回ると同時に、個人向け銀行事業収入も法人向け銀行事業収入を大きく上回る。同銀行グループも、非金利収入が金利収入(総資金利鞘)を上回る特徴も併せ持つことから、要するに、リテール市場での手数料ビジネスを得意とするユニバーサル銀行である。また、パークレイズ PLC も近年の業績悪化に加え、顧客チャネルのデジタル化により、店舗数と従業員数の減少傾向が顕著である。この銀行グループも貸出事業における個人向け貸出からの事業収入がより大きく、リテール事業を近年、強化してきた銀行グループである。ロイズ・バンキング・グループ同様、非金利収入が金利収入(総資金利鞘)を上回っており、リテール市場での手数料ビジネスがビジネスモデルの中核を担ってきた。

総じてみると、長い歴史を持つ英国銀行グループは近年、リテール市場での非金利収入ビジネスを強化してきた銀行グループほど、2020年時点での業績回復が顕著である。そして、銀行サービス・チャネルのデジタル化は、これらのビジネスモデルを有する銀行グループの追い風となってきた。

図表5-5 英国主要銀行グループの従業員数と店舗数の推移

		2000年	2010年	2020年
バークレイズPLC	総資産残高	316,000	1,490,000	1,350,000
	商工業向け貸出残高	NA	169,000	144,000
	個人向け貸出残高	NA	261,000	207,000
	投資有価証券	1,000	169,000	430,000
	総資金利鞘	5,169	13,397	8,159
	非金利収入	4,749	19,849	15,677
	個人向け銀行事業収入	3,821	8,556	7,700
	法人向け銀行事業収入	509	3,025	2,645
	投資銀行事業収入			
	資産マネジメント事業収入	1,581	1,615	1,666
	保険事業収入			
	総資産利益率	0.9%	0.2%	0.1%
	自己資本利益率	22.8%	7.3%	2.8%
	店舗数	375	1,766	1,600
	従業員数	19,500	92,100	83,500
ロイズ・バンキング・グループ	総資産残高	217,850	991,570	870,270
	商工業向け貸出残高	NA	202,240	271,270
	個人向け貸出残高	NA	369,970	351,360
	投資有価証券	16,000	284,000	234,000
	総資金利鞘	4,587	12,546	10,749
	非金利収入	4,249	32,169	19,812
	個人向け銀行事業収入	4,237	13,603	11,868
	法人向け銀行事業収入	899	3,712	3,246
	資産マネジメント事業収入	2,086	6,183	1,223
	保険事業収入			
	総資産利益率	1.4%	0.0%	0.1%
	自己資本利益率	29.7%	-0.7%	2.0%
	店舗数	351	1,165	1,030
	従業員数	11,249	51,200	45,856
	ナットウェスト・グループ	総資産残高	320,000	1,454,000
商工業向け貸出残高		NA	NA	NA
個人向け貸出残高		NA	107,000	NA
投資有価証券		NA	166,000	NA
総資金利鞘		4,673	14,097	7,749
非金利収入		3,899	17,700	9,730
個人向け銀行事業収入		NA	4,347	4,181
法人向け銀行事業収入		NA	7,200	3,958
資産マネジメント事業収入		933	957	763
総資産利益率		0.8%	0.0%	-0.1%
自己資本利益率		12.7%	-0.5%	-1.9%
店舗数		274	1,270	700
従業員数		28,500	129,500	71,200

資料:各社年次報告書各年版より作成。単位:百万英ポンド。

注:4大銀行グループのうち HSBC グループは英国外拠点数が多いことからバークレイズ PLC、ロイズ・バンキング・グループ、ナットウェスト・グループのみ掲載した。

## 5 英国のオンライン専門銀行

英国では、4大銀行グループが顧客チャネルのデジタル化を進めると同時に、独立系オンライン専門銀行の台頭が著しい。国内大手銀行グループがオンライン専門銀行を傘下に持ち、個人市場でのデジタル・チャネルの展開を広げるドイツやフランスのリテール戦略とは一線を画している。前身の英金融サービス監督局(FSA)が英金融行為規制機構(FCA)に2013年に改編された理由も、現代社会では50,000を超える金融サービス<sup>25</sup>の大部分が銀行免許を持たない金融サービス業者から提供されているとの、英国政府の認識による。以下では、英国における独立系オンライン専門銀行の設立の経緯と事業内容を説明する。

### 5.1 リボルト(本社:ロンドン、設立:2015年)

リボルトは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・ヤセンコ氏が設立したオンライン専門銀行であり、2021年9月末時点での口座開設数は、英国最大の1,200万口座である。英ポンド建て、ユーロ建て口座を通じて提供される金融サービスは、デビット・カード、クレジット・カード、アップルペイ等の各種カード事業、外国為替取引、証券取引、商品先物取引等である。2021年1月には銀行免許を英国政府から取得しており、現在は店舗を持たないユニバーサル銀行としてほぼすべての金融サービスを提供する。

四大銀行グループにとってリボルトの金融サービスが脅威である点は、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する株式取引の証券取引手数料と外国為替取引手数料を、無料化している点である。英国では、1986年金融ビッグバンにより、まずクリアリング・バンクが投資銀行業務を手掛けることにより、大手銀行のユニバーサル銀行化が進行した。2010年代には、オンライン専門銀行が証券業務を手掛けることで、このサービス・メニューのユニバーサル化が進んでおり、その象徴がリボルトである。株式市場での証券売買と個人顧客の発注において、取引がデジタル化され、人件費を必要としないことも、リボルトのユニバーサル銀行業務での価格競争力につながっている。

2019年にはゴールドマンサックス証券、ドイツ銀行、クレディ・スイスから役員を迎え、米国、欧州大陸での市場取引や英国での富裕層向けプライベート・バンキング事業の強化を発表している。また2020年8月に日本に進出し、2021年には米預金保険公社に加盟することで、米国FDIC加盟行となった。店舗を持たないオンライン専門銀行がユニバーサル化し、そして国際進出を積極的に手掛けているのが、ロンドン発オンライン専門銀行のリボルトである。

### 5.2 モンゾ(本社:ロンドン、設立:2015年)

口座開設数でリボルトに次ぐ420万口座(2021年3月時点)が開設されている英国のオンライン専門銀行がモンゾである。競合他社のスターリング・バンクに解雇されたトム・ブルムフェルド氏ら

---

<sup>25</sup> 英金融行為規制機構 HP から引用。 <https://www.fca.org.uk/about>

が、前職での経験をもとに2015年に設立した。モンゾは、当初は、ブルムフェルド氏らが前職で手掛けていた、口座開設者に自動的に付与されるプリペイド型デビット・カード事業からの手数料ビジネスが、事業の中心であった。2017年に銀行免許の取得が認められたことで、銀行口座を通じるすべての金融サービスの提供が可能となり、今日では、カード事業以外に住宅モーゲージ、保険事業、証券取引事業など、様々な金融サービスを提供する。

2016年から2017年のモンゾのビジネスモデルは、利用頻度や口座残高により分類された多種類の非接触型カードに、顧客が口座預金から現金をチャージすることで、キャッシュレスでの支払いを促し、手数料収入を獲得するデビット・カード事業が中心であった。2017年の銀行免許取得後は、クレジット・カード事業を積極化し、それまでの少額支払い専用であったデビット・カードに加え、高額決済が可能なクレジット・カード事業を手掛けることで、非金利収入事業の強化を目指してきた。2018年以降のモンゾは、iOSとアンドロイド双方の携帯電話のOSで利用可能な、決済専用アプリを通じるモバイル決済サービスを展開している。

モンゾのもう一つの先駆的な特徴は、社外の金融情報業者に顧客情報へのAPI接続を認めることで、第三者からの金融サービスを口座開設者に提供している点である。英国の多くの商業銀行は、顧客情報セキュリティの観点から、API接続でのデータ利用サービスを提供していない。モンゾはこうした中で、API接続による口座情報アクセスを社外の金融情報業者に認めることで、口座開設者への家計キャッシュフロー管理サービス、資産管理サービスなどの提供を促している。

### 5.3 モネーゼ(本店:ロンドン、設立:2015年)

2015年にエストニア人のノリス・コッペル氏により設立されたモネーゼは、200万口座(2020年1月22日時点)が英国内外で開設されるオンライン専門銀行である。英国のみならず欧州や日本において、外国人が銀行口座を開設するには、様々な障害があり、個人の金融行動の制約となり続けてきた。こうした伝統的な諸銀行の口座開設の障害を除去し、同氏のような外国人がロンドンにおいて、銀行店舗を訪れることなく銀行口座を開設するサービスを提供することが、モネーゼ設立の動機となったと創業者のコッペル氏は述べている<sup>26</sup>。

こうした設立の経緯から、現在においてもモネーゼの金融サービスは、リポルトやモンゾとは異なり、各種カード事業に加え送金事業が中核事業であり、住宅モーゲージや資産運用は積極的に展開していない。モネーゼの金融サービスでは、モンゾ同様、iOSおよびアンドロイドいずれのOSでも利用可能な同社のアプリをインストールし、これを通じて国内・国際送金などの口座取引を顧客に行わせている。2019年以降は、国際送金については、3段階の料金制度を採用し、利用頻度に応じて、送金手数料を優遇する顧客セグメンテーションを行うことで、手数料収入の最大化を目指している。

モンゾの国際送金サービスは、欧州31カ国への送金が可能であることから、英国外の口座開設者数も多い。

---

<sup>26</sup> 英 New Money 誌、2017年1月13日号、"For Banking App Monese, Founded To Serve Migrants, Brexit Has Been Good For Business"より。

#### 5.4 スターリング・バンク(本店:ロンドン、設立:2014年)

スターリング・バンクは、アイルランドの4大銀行の一つであるアリード・アイリッシュ・バンクの最高営業責任者、アン・ボーデン氏が設立したオンライン専門銀行である。2016年に英健全性規制機構(Prudential Regulation Authority: PRA)と英金融行為規制機構(FCA)の双方から銀行免許を交付されている。スターリング・バンクのビジネスモデルも他のオンライン専門銀行同様、口座開設者にデビット・カードを発行し、これらのカード利用時に支払われる手数料収入が、事業収入の中核である。

スターリング・バンクは、2017年7月にフィンテック企業トランスファー・ワイズ(Transfer Wise)と業務提携し、同社の決済システムを利用する国際送金サービスを提供している。英国では、1985年、1987年、1990年、2000年の4段階を経て、かつての郵便電気通信公社から、郵便局窓口銀行サービスが分離され、ポスト・オフィス株式会社として民営化されている<sup>27</sup>。2018年にスターリング・バンクが、このポスト・オフィスと業務提携したことで、スターリング・バンク口座開設者には、郵便局での現金引き出し、口座振替手数料が無料化されるサービスが提供されている。また、郵便局での預金口座開設者も、スターリング・バンクでのオンライン口座利用を増加させているという。

スターリング・バンクも、iOSとアンドロイドの双方のスマートフォンのOSを通じ、銀行サービスを受けるためのアプリの利用が可能であり、またアップルペイを通じてスターリング・バンクの口座からの支払いや決済が可能である。同行は証券取引サービスや投資信託サービスは行っていないが、銀行免許を持つことから、個人ローン等の各種ローン商品の提供は行っている。

図表5-5 英国のオンライン専門銀行

オンライン銀行名	創設者	口座開設数	創立年	本店所在地
リボルト	N・ストロンスキー他	1,200万口座	2015年	ロンドン
モンゾ	T・ブルムフェルド	420万口座	2015年	ロンドン
モネーゼ	N・コッペル	200万口座	2015年	ロンドン
スターリング・バンク	A・ボーデン	180万口座	2014年	ロンドン

資料：各社年次報告書、Statista2021 他より作成。

注：口座開設数は国内口座数であり海外からの口座開設数は含まない。口座開設数はモネーゼのみ2020年1月22日時点、他は2021年中直近時点。

<sup>27</sup> ただし、民営化された郵便窓口銀行サービスおよび郵便窓口振替サービスを運営するポスト・オフィス(Post Office Ltd.)はロイヤル・メール・グループに100%所有され、このロイヤル・メール・グループも英国政府に100%所有される。



## 6 英国銀行産業のデジタル・チャネル戦略:結論

英国の銀行産業も、米国や欧州大陸諸国同様、近年は店舗数、ATM、従業員数の減少傾向が顕著である。2010年代後半の世界の銀行産業では、収益力低下と顧客チャネルのデジタル化が同時に発生している。このため、どちらの要因が、欧米諸国の銀行店舗の減少の主因となっているのかが、識別し難い状況にある。この点において、本章の英国銀行産業のデジタル・チャネル化の経緯は、他の国々に比べ、その原因を特定することが容易である。なぜなら、バークレイズPLCとロイズ・バンキング・グループという、1986年以降にリテール・ビジネスを強化してきた銀行グループと、ナットウェスト・グループ(旧 RBS グループ)のように投資銀行業務およびトレーディング業務が中心となるビジネスモデルを採用してきた銀行グループの間で、そのチャネル戦略の違いが明白であるためである。

英国の主要銀行グループは、1971年競争信用管理法前後、そして1986年金融サービス法以降、銀行買収を繰り返すことでユニバーサル銀行化を進めてきた。この過程で、バークレイズPLCとロイズ・バンキング・グループは、1986年の金融サービス法と併せて施行された1986年住宅金融組合法以降、経営が行き詰まった住宅金融組合の買収を繰り返すことで、リテール市場での顧客チャネルを英国全土に拡大させてきた。このリテール事業をビジネスモデルの中核とする競争戦略は長期安定的な収益へと結びついている。そして、このリテール市場での顧客チャネルが、2010年代後半以降は、デジタル・チャネルへ徐々に置き換わってきたことが、これら2つの銀行グループの緩やかな店舗数と従業員数の減少として表れている。

他方、1986年金融サービス法以降、ホールセール事業を中心とするユニバーサル銀行化を進めてきたのが、RBS グループである。同行の投資銀行事業は1990年代後半から2000年代前半にかけ、莫大な収益を同グループにもたらした。リーマン危機後の2010年代には、こうしたホールセール特化型のユニバーサル銀行は、強い逆風に晒されることになり、同グループは収益を大きく悪化させてきた。もともと、ホールセール事業がビジネスモデルの中核である同グループは、店舗網の多くがスコットランドに所在することもあり、イングランドでは有人店舗数や ATM 数が他グループに比べて豊富であるわけではない。それにも関わらず、店舗数、従業員数が2010年代に大きく減少している理由は、この10年間のホールセール事業の不振に他ならない。

19世紀前半に銀行危機を経験した英国では、この時期から1971年まで、英国政府が手厚い銀行保護行政を続けてきた。そして1971年以降、世界に先駆けて金融制度改革に着手し、競争促進政策を進めることで、世界の銀行行政と銀行産業の規範を示したのが英国である。この英国銀行産業が2000年代から2010年代において示したひとつの結論は、銀行ビジネスモデルにおいて、リテール事業こそが収益安定化に直結するという点である。そして、顧客チャネルのデジタル化がこのリテール市場で進行し、さらなる競争激化が進むことで、独立系オンライン専門銀行の参入が相次いだのが現代の英国銀行産業の特徴である。英国メガ銀行と独立系オンライン専門銀行が、リテール市場においてフェアに競争するという環境は、まさに完全競争市場化したオンライン市場の将来を、先駆けて示している。その英国銀行産業の現下の課題は、オンライン市場での収

益性が高いビジネスモデルの探索である。四大銀行、2010年代半ば以降に設立された独立系オンライン専門銀行の双方が、カード事業以外に、住宅モーゲージをはじめとする個人ローン、資産マネジメント等、それぞれに特色を持つオンライン・ビジネスを展開している。これらオンライン市場での収益性が高いビジネスモデルの探索と採用は、米国四大銀行およびチャイムやヴァロ等と同じ問題意識を抱えている。

## 第6章 スイス主要銀行のプライベート・バンキングとチャンネル戦略

## 第6章 スイス主要銀行のプライベート・バンキングとチャンネル戦略

### 1 問題意識

米国および欧州の銀行産業は、過去四半世紀にわたる金融制度改革を経て、現在、デジタル・チャンネルを通じるリテール戦略の収益強化を目指している。同時に、店舗規制撤廃など、金融自由化後の多くの国々では、リテール市場は競合度が高く、薄利多売とならざるをえない状況下にある。こうした中、リテール市場において高収益をもたらす事業として、富裕層向け資産マネジメント事業が、複数の国々で注目されている。ホールセール事業、リテール事業、ともに収益性が高まらない近年の銀行市場では、この資産マネジメント市場が新たな高収益市場である可能性を秘めているためである。スイス銀行市場における富裕層向け資産マネジメントサービスは、銀行のチャンネル戦略とどのような関わりをもつのかを、本章ではスイスの主要銀行グループの事例をもとに分析する。

スイスでは、主要銀行グループ、州立銀行、地域貯蓄銀行、ライフアイゼン銀行、プライベートバンクの他、外国銀行支店の7業態が銀行サービスを提供する。このうち、主要銀行グループは、法人融資業務と投資銀行業務というホールセール事業に加え、住宅ローンを含む個人ローンと資産マネジメント事業を展開するフルバンキング・サービスを営む。他方、プライベートバンクは、スイス国立銀行の認可を受けた個人もしくは少数の設立者により提供される資産マネジメントサービスを中核事業とする銀行である。同じ富裕層向け資産マネジメントサービスを行う業態でも、主要銀行グループはスイス連邦全土に店舗を展開し、プライベートバンクは主要都市を中心としたチャンネルを持つ。世界のリテール市場では、預金、決済、住宅ローン、その他の個人ローン等、多くの銀行サービスがデジタル・チャンネルを通じて提供される時代を迎えている。そして、完全競争市場に近いこれらの市場が、顧客チャンネルのデジタル化により、さらに競合度を高めているため、リテール・ビジネスを中核事業とする銀行経営が疲弊するのは古今東西、共通の現象である。

スイスの銀行産業は、銀行産業が19世紀にドイツやフランスと同時期に誕生したこともあり、これらの欧州大陸諸国と似通った構造を持つ。他方、20世紀後半のスイスは、欧州連合(EU)や欧州通貨統合に参加しなかったことから、現代の銀行システムはドイツやフランスと異なる発展を遂げてきた。そして、1934年銀行法に銀行秘匿法が内在することで、世界に先駆けて個人向け資産管理サービス事業が発展したことも、スイスの主要銀行が、他の欧州諸国のメガバンクに比べ、異なる中核事業を持ち併せてきたもう一つの理由である。現代銀行史では、他の欧州大陸諸国とは異なる道のりを歩んできたスイスだが、近年の銀行チャンネルのデジタル化の潮流は、同様である。

世界に先駆けて銀行経営の中核事業であった個人向け資産管理サービス事業を持つスイスの主要銀行が、既存店舗とデジタル・チャンネルの推進をいかなるプロセスにおいて進めてきたのか、本章では次の手順により分析と考察を進める。次節では、20世紀前半から現在に至るまでのスイスの金融制度の歴史的経緯と金融制度改革を説明する。ここでは、銀行の店舗チャンネルの分布が、歴史的経緯と金融制度改革にいかなる影響を受けたのかを考察する。第3節では、スイスの銀行再編の経緯と銀行のチャンネル戦略の変化を説明する。ここではスイスの銀行再編がもたらした店舗

戦略への影響を、銀行経営統合の経緯とともに、説明する。第4節は、金融制度改革後のスイス国内銀行のビジネスモデルと店舗チャンネルとの関係について考察する。ここでは、主として、主要銀行グループ、州立銀行、地域貯蓄銀行、独立系プライベートバンクに着目し、これらのビジネスモデルとチャンネル戦略の関係についての分析内容を提示する。スイスでは、チューリッヒ、バーゼル、ジュネーブ等の大都市圏と地方都市との人口密度、地域面積が大きく異なるため、第5節は、地域別の店舗分布の変化を考察する。第6節は、2つのメガ銀行のビジネスモデルに焦点を当て、これらの世界的なユニバーサル・バンクの顧客チャンネルのデジタル化とビジネスモデルとの関係を財務データを用いて説明する。本章の最後では、1節から5節での分析と考察結果を踏まえ、スイスの銀行店舗とデジタル・チャンネルとの補完・代替関係について、結論を提示する。

## 2 スイスの金融制度改革と店舗規制自由化

国有銀行がリテール融資を手掛けてきたフランス銀行システムに対し、同じ個人市場戦略においても、富裕層向け資産マネジメント事業が著しく発展し、これが世界的に知られるのがスイスの主要銀行グループである。他方、スイスの商業銀行は、19世紀の鉄道網敷設にともなう融資をはじめとする商工業向け融資の歴史も長く、現代においても法人融資の総貸出残高に占める比率も高い。この19世紀半ばのインフラ融資ブームの追い風を受け、設立されたのが、スイスを代表するユニバーサル・バンクであるクレディ・スイス(1856年)、ならびにUBSの前身であるバンク・ヴィンタートゥーア(1862年)である。主要銀行数、中小金融機関数が、他の欧州大陸諸国に比べ数少ない中、19世紀末から20世紀初頭に業容を拡大した欧州大陸の貿易取引業者がスイス商業銀行に貿易金融を委ねてきたことも、スイスの今日の金融発展につながっている。

世界恐慌直後の1930年代のスイスでは、欧州大陸における国際貿易が急減し、これがスイス国内の貿易業者の経営を著しく悪化させ、これらの貿易業者の貿易金融を担ってきた主要銀行も経営が困難化した。このスイス国内銀行の経営不安に対処するため、それまで各州政府の主管であった銀行監督、銀行免許交付を連邦政府へ一元化することを目的として施行されたのが、1934年銀行法である。同時期に銀行法を施行した日本、ドイツとは異なり、この1934年銀行法が「連邦銀行秘匿法(Federal Banking Secrecy Laws)」を含むことが、その後のスイス主要銀行による富裕層向け金融サービスを方向付けたと *Swiss Finance: Capital Markets, Banking and the Swiss Value Chain*(2012年刊)の著者ヘンリ・マイヤー博士らは指摘している<sup>28</sup>。1934年銀行法に基づく銀行監督行政は、主管が連邦政府へ一元化されたものの、その後1960年代までは各商業銀行自身の自主的な法令順守、リスク管理に依存されていた。しかし、1970年代以降の金融自由化とともに、この銀行監督行政も、政府が積極的に各金融機関を監督する方向へ、1980年代から90年代にかけて厳格化してゆく。かつての銀行監督当局であるスイス連邦銀行委員会は2000年代に入

---

<sup>28</sup> Henri B. Meier, John E. Marthinsen, and Pascal A. Gantenbein (2012), *Swiss Finance: Capital Markets, Banking, and the Swiss Value Chain*, Robert W. Kolb Series.

り、スイス国内の銀行監督行政を、バーゼル I(1988年)、バーゼル II(2004年)に調和させることで、国際銀行規制に調和する国内銀行監督制度の構築を進めている。2007年の連邦金融市場監督機構法が施行されたことにより、それまで商業銀行のみを監督する連邦銀行委員会から、保険会社、証券会社、投資信託会社などのあらゆる金融サービスを監督する連邦金融市場監督機構が設立、現在ではこの検査監督体制が継続されている。スイスでは、店舗規制自由化は、1970年代以降段階的に進められてきたが、ドイツやフランスに比べ、州際を越える店舗設立等の規制は部分的に維持されてきた。

スイス国立銀行は1994年銀行法改正以降、スイスの商業銀行を、主要銀行、州立銀行、地域貯蓄銀行、ライフアイゼン銀行、その他金融機関、外国銀行、プライベートバンクの7種類と定義している。スイスでは、1934年の銀行法に含まれる、連邦銀行秘匿法により富裕層向け資産マネジメント事業が、他の先進主要国に先駆けて発展してきたが、この7業態のうち、この事業を手掛けるのが主要銀行と独立系プライベートバンクである。主要銀行は直近の2020年12月末時点で3行、州立銀行が24行、地域貯蓄銀行が59行、ライフアイゼン銀行が1行、その他金融機関が17行、外国銀行支店が24行、プライベートバンクが5社存在する(図表6-1)。主要銀行は全総資産1.6兆スイスフラン、州立銀行が6,971億スイスフラン、地域貯蓄銀行が1,114億スイスフラン、ライフアイゼン銀行が2,597億スイスフランの総資産規模を持つ。スイスの銀行市場を特徴づけているのは、主要銀行の海外総資産が国内総資産を上回る点、そして外国銀行の総資産が地域貯蓄銀行を上回っている点である。主要銀行は海外に巨額の資産を有すると同時に、1990年代以降に買収した外国銀行の顧客とのリレーションシップを長年継続している。例えばUBSグループは英SGウォーバーク、米ディロン・リードの顧客を現在においても主取引先としてユニバーサル銀行サービスを提供している。それゆえ、主要銀行グループの新たなチャネル戦略では、オンラインを通じる外国個人顧客を対象とする金融サービスの提供が、米国や他の欧州諸国の主要銀行グループにはないひとつの特徴である。

1970年代から段階的に自由化された店舗規制のもと、主要銀行、ライフアイゼン銀行、プライベートバンクは、スイス連邦全域に店舗を持つことができる。他方、33パーセント超が州政府に所有される州立銀行や地域貯蓄銀行は、州外もしくはそれぞれの市町村以外の店舗設立は事実上、制限されている。所有構造からもたらされる地域制限に加えて、多くのスイスの州法では、州立銀行は他州での店舗設立が認められていない。EUに加盟していないスイスは、EU指令により州立銀行の民営化が求められたドイツとは異なり、24州の州立銀行は依然として、準公営の地域独占市場において、安定的な金融サービスを各地域の個人利用者に提供している。これらの地域金融機関は、伝統的な個人・地場企業向け銀行サービスを事業の中核とし、ウェブサイトやスマートフォンを通じたオンライン・サービス利用者の増加とともに店舗数も減少している。

図表6－1 スイスの銀行システム:銀行数・店舗数・総資産規模の推移

	2000年12月				2020年12月			
	銀行数	店舗数	総資産	(%)	銀行数	店舗数	総資産	(%)
主要銀行	4	706	1,340,310	(70.2%)	3	536	1,566,626	(48.4%)
州立銀行	24	892	303,385	(15.9%)	24	598	697,083	(21.5%)
地域貯蓄銀行	103	467	75,808	(4.0%)	59	325	111,439	(3.4%)
ライフアイゼン銀行	1	1,299	77,142	(4.0%)	1	825	259,653	(8.0%)
証券取引銀行	57	114	70,830	(3.7%)	39	152	256,869	(7.9%)
その他金融機関	7	18	3,204	(0.2%)	17	206	222,268	(6.9%)
外国銀行	23	36	18,843	(1.0%)	24	35	114,261	(3.5%)
プライベートバンク	17	34	18,424	(1.0%)	5	12	6,833	(0.2%)
合計	236	4,037	1,907,946	(100.0%)	172	2,908	3,235,032	(100.0%)

資料:スイス国立銀行より筆者作成。総資産の単位は百万スイスフラン。

### 3 スイスの銀行再編と顧客チャネル戦略

#### 3.1 スイスの銀行再編

主要銀行は基本的には、UBSグループとクレディ・スイス・グループの2金融グループであるが、1990年代半ばにUBSグループとクレディ・スイス・グループがそれぞれを地域的に分社化したことにより4行体制となった。その後、クレディ・スイス・グループが再統合したことで、統計上は、2020年12月末時点で国内に3つのユニバーサル・バンクが存在することになる。事実上、UBSグループとクレディ・スイス・グループは、スイス国内全預金の50%を超えるシェアを持ち、また1970年代以降は、スイス各州に店舗を展開することが認められてきた。そしてこれらの2大銀行の融資が、スイス国内のみならず欧米諸国へ及ぶため、これまでスイスの銀行監督当局は典型的な **Too Big To Fail** 行政を堅持してきた。

この **Too Big To Fail** 政策の一環としてスイスの自己資本比率規制は、これらの巨大銀行に中核自己資本(Tier I)比率の一定水準の充足を2000年代前半より義務付けてきた。そして、このスイスの厳格な自己資本比率規制は、その後、バーゼル III 案の策定において多大な影響を与えたと指摘されている<sup>29</sup>。更に、スイス連邦議会は、2011年9月に銀行法改正を可決し、2012年以降、これらの主要銀行の経営環境への影響が甚大であった2008年リーマン危機以降、主要銀行に、バーゼル III よりも高い自己資本比率の要件を義務付けている。現在では、国際的に健全性が高いと認識されがちなスイス主要銀行であるが、1983年から1992年の10年間の自己資本利益率は、(旧)西ドイツ、フランス、ベルギー、オランダの主要銀行よりも低い水準にあった。この状況が反転したのが1990年代であり、銀行収益率の上昇とともに国内銀行規制と国際銀行規制との同調化

<sup>29</sup> The Economist Intelligence Unit (2012), *Country Finance Switzerland*.

が進行したことが、今日のスイス主要銀行グループの国際競争力へ結実したと見る向きが多い<sup>30</sup>。

1980年代から継続する、スイス国内での24州立銀行による、地域独占的な経営環境は、スイス銀行システムのもうひとつの特徴である。スイス州立銀行は、州法に基づき設立され、現在においても多くの州において州政府が3分の1前後の所有比率を有し、銀行債務、すなわち預金と社債が全額保証される準公営銀行である。米国19世紀における州法銀行同様、スイスも州法に基づき設立された州立銀行は銀行免許を州政府から交付され、連邦政府が定める銀行法の適用外であった時代が1999年の銀行法改正まで長らく続いてきた。また、ドイツの州立銀行がEU本部から州政府保有株式の放出を求められたのに対し、EUに加盟しないスイスの州立銀行は依然として、準公営色が強い所有構造を持つ。ただし、EUに非加盟でありながらも、1990年代半ばより、一部の州において緩やかに州立銀行における制度改革が進行している。例えば、ソロツルン州立銀行は1995年に民営化し、アッペルツェン・アウサーローゼン準州のアッペルツェン・アウサーローゼン州立銀行は1996年にUBSグループへ事業譲渡されている。このように、州政府の州立銀行の所有比率に関わる法制度は、州により特別法が可決されるなど、州ごとに所有形態と民営化の進展度が異なっている。一方で、1999年銀行法改正では、州立銀行の州政府による債務保証義務が解除されているが、2020年12月末時点で24州立銀行中、21行では依然として公的債務保証が温存されている<sup>31</sup>。

図表6-1に示される通り、2020年12月末時点での主要銀行、州立銀行、地域貯蓄銀行、ライファイゼン銀行、プライベートバンクの店舗数は、2000年12月末時点に比べ大きく減少している。2010年代は米国やユーロ諸国に比べ、金融危機の影響が軽微であったスイスの主要銀行であるが、それでもスイス国立銀行の低金利政策が長期化したことで、スイスの金融機関も事業再構築を迫られてきた。そして、スイスではドイツとは異なり、独立系オンライン専門銀行の台頭が顕著ではなく、専ら主要銀行およびそれぞれの地域金融機関が本体でデジタル・チャネルの敷設を進めてきた。この2つの理由により、世界の中では銀行経営が健全であると見られるスイスにおいても、銀行店舗数はほぼすべての業態において緩やかな減少傾向が続いている。

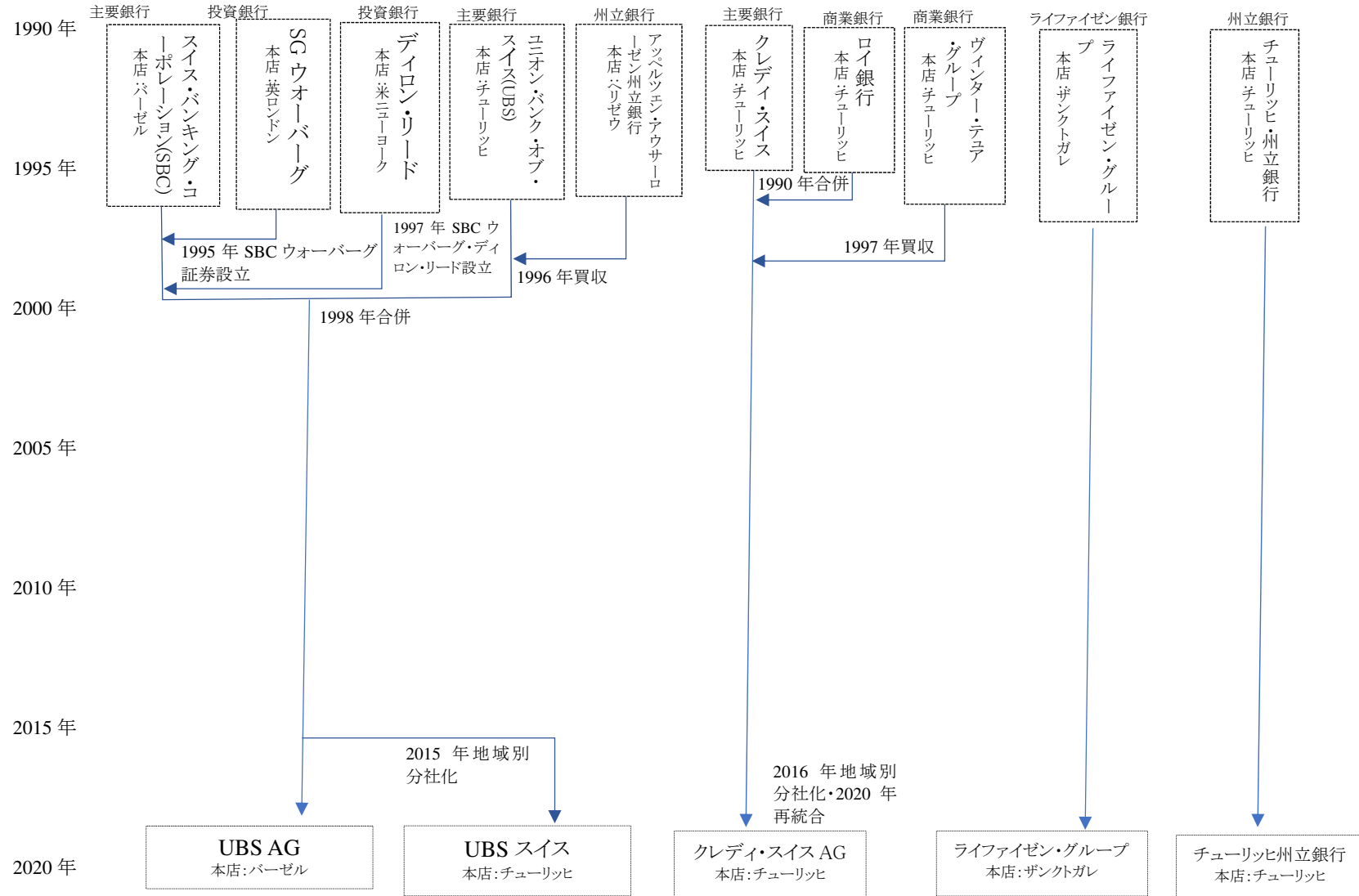
---

<sup>30</sup> Swiss Banking Institute University of Zurich (2009), *The International Private Banking Study*, pp. 14–16.

<sup>31</sup> ヴォー州立銀行、ジュネーブ州立銀行、ベルン州立銀行の3行は州政府による債務保証が完全に、もしくは部分的に撤廃されている。



図表 6-2 スイス銀行再編の経緯



### 3.2 スイスの地域金融機関の経営環境

州立銀行同様、各州リテール市場を主戦場とする地域貯蓄銀行も、最近20年間で銀行数が大きく減少した。1995年には119行存在した地域貯蓄銀行は、1990年代半ばから2010年代前半にかけて銀行数が減少し、2013年には64行にまで減少した。しかしその後は、減少トレンドに歯止めがかかり、2020年12月末時点では59行が存在する。巨大な総資産規模を持つ2つの主要銀行グループと、州政府の庇護のもとにある24の州立銀行に比べ、規模で劣る地域貯蓄銀行は情報通信投資の遅れとともに、費用効率を低下させてきた<sup>32</sup>。1980年代半ばから2000年代前半にかけて、連邦銀行委員会が、地域貯蓄銀行の合従連衡による総資産規模の拡大を促してきたことも、この間の銀行数の減少につながっている。連邦銀行委員会の働きかけの一方、多くの地域貯蓄銀行は、地域貯蓄銀行同士の経営統合ではなく、2大銀行グループに吸収合併されるケースが続発したため、2010年代半ば以降、地域貯蓄銀行の経営統合の潮流は沈静化へ向かっている。地域貯蓄銀行は、1994年には地域貯蓄銀行98行が地域銀行協会、地域中央銀行、地域銀行持ち株会社を設立するなど、業態一丸で各銀行の事業再構築を進めてきたが、経営環境の改善には至っていない。

ライフアイゼン銀行は、1864年に、ドイツ人の F.W. ライファイゼン氏によりドイツで最初に設立された協同組織金融機関であり、その後、ドイツでは消失したものの、スイスにおいて今日まで存続する銀行業態である。2020年12月末時点で各地域における246行のライフアイゼン銀行がライフアイゼン・グループに参加し、総資産規模では、UBSグループ、クレディ・スイス・グループに次ぐ。スイス国立銀行の定義では、業態としての「ライフアイゼン銀行」は、ライフアイゼン・グループ一行と見なされる。これらのライフアイゼン銀行は、日本やドイツの協同組織金融機関同様、会員からの出資により、個人向け貸出・預金業務を行い、その系統中央機関であるスイス・ライフアイゼンがライフアイゼン銀行の債務を保証する。ライフアイゼン銀行は、今日では、大都市圏、海外でも営業展開しているが、もともとは州立銀行や地域貯蓄銀行よりもさらに小地区で個人金融サービスを提供するコミュニティ・バンクである。地域貯蓄銀行が、勘定系システムや情報通信投資の規模的な劣位から、主要銀行に比べ、費用効率性が劣るのに対し、地方都市の小地区で営業活動する協同組織金融機関を母体とするライフアイゼン銀行は、総資産規模が大きく、また、労働生産性も高い銀行であることが一つの特徴である。この銀行の労働生産性が高いひとつの理由は、スイス連邦の中では、比較的所得水準が低い地方都市の市町村で従業員を数多く雇用していることから、総資産規模に比べ、人件費が低位な銀行が多いためである。

その他金融機関は主要銀行、州立銀行、地域貯蓄銀行以外の商業銀行、証券取引銀行、投資顧問専門業者、中小信用機関、消費者信用銀行が含まれる。これらの金融機関の資産の80%以上は住宅モーゲージ融資、短期金融市場におけるコールローンである。スイス銀行法の「外国銀

---

<sup>32</sup> Henri B. Meier, John E. Marthinsen, and Pascal A. Gantenbein (2012), *Swiss Finance: Capital Markets, Banking, and the Swiss Value Chain*, Robert W. Kolb Series, pp67–68.

行」の定義は、50%以上の株式を外国人に所有される商業銀行もしくは、国外に本店を構える銀行のスイス国内支店である。外国銀行は、総資産規模、従業員規模でライフアイゼン銀行を上回り、また金融資本市場で取引される証券を主な金融資産として保有する。プライベートバンクは、個人事業制、パートナーシップ制もしくはリミテッド・パートナーシップにより経営される、トレーディング業務、証券引受業務、資産管理業務、投資顧問業務などのあらゆる個人向け金融サービスを行う金融機関である。このプライベートバンクはスイス国立銀行へのこれらの金融サービス業務の報告を義務付けられていないため、顧客数、預かり資産残高など、多くの点で透明性が低い金融サービス業者である。

#### 4 業態別の銀行ビジネスモデル

図表6-3はスイスの業態別金融機関の収益性と費用構造から、どのようなビジネスモデルがこれらの銀行グループに採用されてきたのかを示している。UBSグループとクレディ・スイス・グループから構成される主要銀行グループは、主たる顧客は企業と個人である。この主要銀行グループのビジネスモデルの強みは、投資銀行事業と富裕層向け資産マネジメント事業の双方から規模的に大きな収益がもたらされる点である。つまり、スイスの主要銀行グループは、ホールセール市場とリテール市場の双方の市場において国際競争力を持つ。ただし、この主要銀行グループの総資産利益率(ROA)、営業経費は、他の業態と比べて平均よりもやや高い水準といった程度である。総資金利鞘は近年のスイス国立銀行の低金利政策により頭打ちであり、非金利収入も対総資産比で1%前後の水準が過去30年間続いている。

各州の地場企業や個人を顧客とする州立銀行、地域貯蓄銀行、ライフアイゼン銀行のビジネスモデルは主要銀行グループとは異なる。これらの3業態は、各地域の独占市場において、個人ローンを提供するため、総資金利鞘は主要銀行よりも大きい。その一方、これらの業態は、投資銀行事業からの収益が小さく、ホールセール業務は地場企業向け融資が中心であるため、非金利収入の対総資産比は主要銀行グループよりも大きく下回る。また、人件費と物件費から構成される営業経費の対総資産比も、これらの業態は主要銀行よりも低いことが特徴的である。換言すれば、低位な労働単価と物件費を元手にリテール市場で高い金利スプレッドを確保するビジネスモデルが、州立銀行、地域貯蓄銀行、ライフアイゼン銀行のビジネスモデルということになる。

EUならびにユーロに加盟していないスイスだが、EU加盟国やユーロ加盟国同様に、近年は外国銀行の参入が相次いでいる。ただし、スイスの国内市場はホールセール市場は主要銀行グループ、リテール市場は地域貯蓄銀行やライフアイゼン銀行が競合者として存在するため、外国銀行は高い収益率を獲得することが難しい状況にある。また外国銀行が開設する店舗は、バーゼル、ベルン、ジュネーブなどの大都市に集中しており、地方都市のリテール市場への参入が難しい状況にある。こうした状況が、外国銀行がスイス国内で富裕層向け資産マネジメントや投資銀行業務等を実施することを難しくしている。

プライベートバンクは1990年代からの30年間、スイス国内では最も収益性が高い業態である。

これらの独立系プライベートバンクは、スイス国内外の主要銀行グループにおいて、富裕層向け資産マネジメントを行っていた銀行家が創業した銀行が多い。プライベートバンクの高い収益性は1990年から2020年にかけて、各業態の中でも最も高い水準にある。他方、プライベートバンクの総資金利鞘は主要銀行や州立銀行と同水準であり、非金利収入は他の全ての業態を上回る。営業経費の対総資産比の高さは、独立系プライベートバンクの人件費が主要銀行グループをはるかに上回ることを示しており、この高い給与体系のもとで、非金利収入を源泉とするビジネスモデルを歴史的に構築してきた。

図表6-3 業態別スイス国内金融機関の項目別収益性（対総資産比）

	主要銀行	州立銀行	地域貯蓄銀行	ライフアイゼン銀行	その他金融機関	外国銀行	プライベートバンク
＜1＞総資産利益率(ROA)							
1990年	0.4%	0.3%	0.3%	0.1%	0.6%	0.0%	2.7%
2000年	0.9%	0.3%	0.5%	0.5%	1.9%	0.7%	3.9%
2010年	0.2%	0.6%	0.4%	0.4%	0.6%	0.2%	0.7%
2020年	0.4%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	1.3%
＜2＞総資金利鞘							
2015年	0.7%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%	0.3%	0.4%
2018年	0.5%	0.9%	1.1%	1.0%	1.0%	0.3%	0.7%
2019年	0.5%	0.9%	1.0%	0.9%	0.8%	0.2%	0.7%
2020年	0.5%	0.8%	1.0%	0.9%	0.8%	0.2%	0.5%
＜3＞非金利収入							
1996年	0.9%	0.3%	0.2%	0.1%	2.2%	1.3%	10.2%
2000年	1.0%	0.5%	0.4%	0.2%	4.6%	1.8%	11.8%
2010年	0.8%	0.4%	0.2%	0.2%	0.6%	2.1%	4.1%
2020年	0.7%	0.3%	0.2%	0.2%	0.4%	0.4%	3.3%
＜4＞営業経費							
1996年	1.6%	1.0%	1.0%	0.9%	2.1%	1.9%	8.9%
2000年	1.6%	1.1%	1.1%	1.1%	4.6%	2.2%	8.6%
2010年	1.5%	1.0%	1.0%	1.0%	1.3%	2.6%	4.1%
2020年	1.4%	0.7%	0.8%	0.7%	1.0%	0.4%	2.9%

資料:スイス国立銀行『銀行統計』各年版より作成。

## 5 地域別特徴と銀行店舗数

スイスの商業銀行のビジネスモデルは、金融制度改革以前から、ホールセール事業において法人融資と投資銀行サービスを中核事業としてきた。これに加えて、他の主要先進国のメガ銀行と異なるのは、リテール事業として個人向け銀行サービス以外に、資産マネジメントサービスが、高い収益性を記録してきたことである。主要先進7カ国では、過去四半世紀にわたる金融制度改革の結果、ホールセール事業は競合度が高まり、リテール事業も低収益性が続いているため、銀行産業全体の収益性が低下する状況が続いている。スイスの銀行は、リテール市場での資産マネジメント事業が高い収益性を記録することで、銀行産業全体の国際競争力を高めてきた。このスイスの銀行ビジネスモデルが、国内の店舗分布にどのように影響をもたらしてきたのかを示しているのが図表6-4である。

スイスは、チューリッヒ州(人口:152万人、州都:チューリッヒ、2019年)、ベルン州(人口:104万人、州都:ベルン、同)、ジュネーブ州(人口:49.9万人州都:ジュネーブ、同)が、主要3大都市を抱える州である。これらの州都は当然のことながら、UBS グループ、クレディ・スイス・グループが多数の店舗を構え、富裕層向け資産マネジメントサービスを提供してきた大都市である。これらの主要銀行は、近年は欧州大陸諸国の中では業績は比較的良好であるが、それでも2000年時点に比べ、2020年の店舗数は大きく減少している。スイス連邦全体でも、主要銀行グループは2000年の598店舗から2020年には433店舗に減少させている。ドイツの主要銀行であるドイツ銀行グループやコメルツ銀行グループに比べて、明らかに経営パフォーマンスが健全であるスイスの主要銀行グループの店舗数が減少している事実は、この国の主要銀行グループのチャンネル戦略が、実物店舗からデジタル・チャンネルへの代替が進んでいることを示している。

各州の市町村において個人を主要顧客としている州立銀行、地域貯蓄銀行、ライフアイゼン銀行の3業態も、2000年から2020年にかけて、大きく店舗数を減少させている。これらの中堅・中小金融機関はいずれもウェブサイトやスマートフォンを通じる銀行サービスを拡充させており、こうしたチャンネル戦略の変化が、店舗数の減少として表れている。また、収益性が高いプライベートバンクにおいても、店舗数は最近20年間で激減している。米国四大銀行は、個人向け銀行サービスのデジタル・チャンネル化を進める一方で、富裕層向け資産マネジメント事業は、有人店舗を通じてサービスを強化させている。スイスでは、こうした富裕層向け資産マネジメント事業においても、銀行数そのものとともに店舗数も減少していることがスイスの特色である。

主要銀行グループは富裕層向け資産マネジメント事業以外に、投資銀行事業他、様々な事業を持つ。他方、プライベートバンクは富裕層向け資産マネジメント事業に特化することで収益性を高めてきた業態である。この2つの業態の店舗分布を地方別に見てみると、主要銀行グループは、各州において店舗数を減少させる一方、ウーリ州のようにもともと店舗が少ない地域では有人店舗を維持している。そして、各州に大なり小なりある程度の店舗数を依然として設置しており、複数のユニバーサル銀行事業を抱える場合には、大都市・地方都市ともに店舗の維持が必要とされている。

ることがわかる。プライベートバンクの場合には、2010年から2020年にかけて店舗がゼロの州が続出している。この事実は、富裕層向け資産マネジメント事業に特化する銀行の場合、一定以上の高資産所有者が見込める地域のみ店舗を存続させ、そうではない場合は撤退する姿勢が顕著に表れている。

図表6-4 スイス州別銀行店舗数の推移

		州立銀行	主要銀行	地域貯蓄 銀行	ライフファイ ゼン銀行	その他金 融機関	外国銀行 支店	プライベート バンク
チューリッヒ州								
州都:チューリッヒ	2000年	114	104	33	15	2	1	6
人口:152万人(2019年)	2010年	103	92	30	36	20	2	7
面積:1,729km <sup>2</sup>	2020年	54	76	34	39	33	2	3
ベルン州								
州都:ベルン	2000年	85	82	121	125	1	0	1
人口:104万人(2019年)	2010年	87	65	122	109	12	0	2
面積:5,940km <sup>2</sup>	2020年	56	43	98	81	20	1	1
ルツェルン州								
州都:ルツェルン	2000年	34	18	28	53	1	0	0
人口:41.0万人(2019年)	2010年	25	14	26	52	5	0	1
面積:1,494km <sup>2</sup>	2020年	23	13	24	45	7	1	0
ウーリ州								
州都:アルトドルフ	2000年	14	2	0	17	0	0	0
人口:3.7万人(2019年)	2010年	13	2	0	16	0	0	0
面積:1,077km <sup>2</sup>	2020年	5	2	0	5	0	0	0
シュビーツ州								
州都:シュビーツ	2000年	38	10	10	17	0	0	0
人口:15.9万人	2010年	27	10	6	15	2	0	0
面積:908km <sup>2</sup>	2020年	22	9	5	13	2	0	0
フリブール州								
州都:フリブール	2000年	34	19	6	73	0	0	0
人口:31.9万人(2019年)	2010年	36	18	9	61	2	0	1
面積:1,671km <sup>2</sup>	2020年	26	13	8	48	6	0	0
バーゼル・シュタット準州								
州都:バーゼル	2000年	17	21	0	0	1	1	0
人口:19.5万人(2019年)	2010年	17	16	2	2	8	1	2
面積:37.0km <sup>2</sup>	2020年	15	18	3	2	9	1	0
バーゼル・ラント準州								
州都:リースタル	2000年	38	20	2	19	0	0	0
人口:28.8万人(2019年)	2010年	23	20	3	21	2	0	1
面積:517.7km <sup>2</sup>	2020年	19	15	2	19	4	0	0
ヴァレー州								
州都:シオン	2000年	93	47	0	149	0	0	1
人口:34.4万人(2019年)	2010年	77	33	0	133	6	0	5
面積:5,224km <sup>2</sup>	2020年	39	31	0	89	6	0	0
ジュネーブ州								
州都:ジュネーブ	2000年	27	46	0	17	1	1	3
人口:49.9万人(2019年)	2010年	21	37	0	18	7	5	2
面積:282.5km <sup>2</sup>	2020年	20	32	0	19	12	3	0
全スイス連邦								
首都:ベルン	2000年	865	598	364	1,298	11	13	16
人口:854.5万人(2019年)	2010年	752	507	326	1,121	133	13	32
面積:41,280km <sup>2</sup>	2020年	570	433	266	824	189	10	7

資料:スイス国立銀行『銀行統計』各年版より作成。

## 6 スイス主要銀行のチャネル戦略

UBS グループとクレディ・スイス・グループの店舗数は2010年から2020年にかけて緩やかに減少している(図表6-5)。これらのユニバーサル銀行が店舗数を減少させている理由は次の2点である。ひとつは、これらの銀行グループは、経営面では安定的な収益性を維持しているものの、過去10年間に総資産規模を縮小させている。この理由は、スイスの銀行監督当局が、国際銀行規制よりも厳しい健全性要件を主要銀行グループに求めてきたためである。富裕層向け資産管理事業、個人・企業向け銀行事業、投資銀行事業、資産マネジメント事業、のいずれの事業も、過去10年間、事業収支は減少トレンドにある。スイスの主要銀行グループは世界各国で事業を実施している。このため、スイス国立銀行の低金利政策以外に、米国リーマン危機直後の連邦準備制度理事会、ギリシャ危機後の欧州中央銀行の低金利政策が、これらの銀行グループの総資金利鞘を縮小させてきた。この結果、いずれの事業においても金利収入を生み出しにくい事業環境が続いたことが、総資産規模の縮小につながっている。

もうひとつの理由は、顧客チャネルのデジタル化である。UBS グループ、クレディ・スイス・グループの2020年版年次報告書によれば、これらの銀行グループは、主として個人顧客向けサービスのデジタル・チャネル化を、近年推進している。これらのチャネル戦略の変革は、両社の個人・企業向け銀行事業における経費率の低下を目指すと同時に、この事業の個人顧客の取引データの蓄積をもとに、資産マネジメント事業などの他の事業とのシナジーを目指していると説明している。スイスの主要銀行グループは、もともと19世紀に設立され、欧州大陸に所在する外国企業とスイス企業との間の貿易金融を手掛けてきた。加えて、これらのユニバーサル・バンクは、いずれも1990年代から2000年代の外国企業との経営統合の過程で、米国、英国をはじめとする諸外国の顧客を有する。それゆえ、デジタル・チャネルの展開においても、海外の個人顧客を対象とするチャネル戦略と国内の個人顧客を対象とするチャネル戦略が異なっている。

UBS グループ、クレディ・スイス・グループはともに口座開設者に対し、デビット・カードやクレジットカードを発行し、手数料収入を得る事業を推進している点で、米国やドイツの主要銀行と同様である。他方、海外の個人顧客向けには、例えば UBS グループは「UBS ウェルスマネジメント」と称するアプリケーションを開発し、既存の個人顧客が証券売買をインターネットやスマートフォンで簡潔かつ安全に行えるためのプラットフォームを提供している。また、UBS グループのもうひとつの事例では、「UBS グローバルカード」と称する、米国や欧州諸国で利便性が高いクレジットカードを発行するカード事業を推進している。また海外、国内双方の個人顧客に対しては、UBS グループ、クレディ・スイス・グループともに決済サービスを受けるたびにポイントが加算されるサービスを提供することで、高頻度利用者の囲い込みを目指している。他方、国内では、両社はともに住宅モーゲージ契約者向けにプラットフォームを提供し、家計の負債管理に利便性を提供するとともに、他のサービスへのシナジーを模索している。

クレディ・スイス・グループの年次報告書2020年版によれば、同社の個人顧客でオンライン・サ



ービスを利用するユーザーは過去3年で47%増加したと記述している<sup>33</sup>。スイスの主要銀行グループを、他の主要先進国のユニバーサル・バンクと比べた場合、大きく異なる点は、もともとスイスの主要銀行グループがプライベート・バンキング事業を主たる収益源としてきたこと、そして海外に多大な収益をもたらす個人顧客が多数存在することである。それゆえ、チャンネル戦略においても、こうした個人顧客の資産階層の違いを反映した営業展開が進められているという点が、スイスの主要銀行グループの特徴である。

図表6-5 スイス主要銀行の事業別経営パフォーマンス

		2000年 <sup>注1</sup>	2010年	2020年 <sup>注2</sup>
UBSグループ 本店：チューリッヒ 設立：1862年	総資産残高	1,087,552	1,317,247	1,032,812
	総資金利鞘	8,130	6,215	5,378
	非金利収入	18,448	17,160	19,230
	富裕層向け資産管理事業収支	4,208	4,080	3,687
	個人・企業向け銀行事業収支	1,111	1,772	1,155
	投資銀行事業収支	2,137	2,197	2,277
	資産マネジメント事業収支	437	516	-1,335
	自己資本利益率	21.5%	16.7%	11.3%
	総資産利益率 <sup>注3</sup>	16.5%	15.5%	11.7%
	店舗数	175	306	239
従業員数	36,223	64,617	71,551	
クレディ・スイス・グループ 本店：チューリッヒ 設立：1856年	総資産残高	1,339,052	1,032,005	805,822
	総資金利鞘	6,918	6,541	5,948
	非金利収入	14,323	14,078	11,853
	富裕層向け資産管理事業収支	2,661	2,528	1,052
	個人・企業向け銀行事業収支	1,305	898	2,104
	投資銀行事業収支	1,599	12,780	1,655
	資産マネジメント事業収支	1,066	1,829	NA
	プライベート・バンキング事業収支	3,966	8,187	NA
	自己資本利益率	15.4	14.4	5.9
	総資産利益率	0.4	0.5	0.3
店舗数	216	132	109	
従業員数	44,600	50,100	48,770	

資料：UBS及びクレディ・スイス年次報告書より作成。単位：百万スイスフラン。

注1：クレディ・スイス・グループは2004年より以前の財務データは非公開のため2005年決算データ。

注2：UBSグループの2020年度財務データはUSドル建て決算データを2020年12月末為替レートにより百万スイスフラン建てに換算。

注3：UBSグループの総資産利益率の分母はリスクウェイト調整済み総資産残高。

注4：店舗数、従業員数は海外を含む。

<sup>33</sup> クレディ・スイス年次報告書2020年版9頁。

## 7 スイス主要銀行のプライベート・バンキングとチャンネル戦略: 結論

世界的な金融制度改革の潮流の後、銀行再編が進行した国・地域では、銀行は金融持ち株会社の下で新たなビジネスモデルを模索し続けている。この背景には、かつては事業収益の中核であった法人融資や証券引受事業が、制度改革後の競合度の高まりの中では、もはや収益源の主力として見込めなくなったためである。スイスは、1934年銀行法に連邦銀行秘匿法が含まれる経緯から、世界の中でもいち早くプライベート・バンキング事業が発展してきた国である。世界の複数の主要銀行グループもいま、リテール市場の中で、中央銀行の低金利政策の影響を受けない、高収益な富裕層向け資産マネジメント事業に力を入れ始めている。そして、スイスの主要銀行グループのチャンネル戦略は、富裕層向け資産マネジメント事業、個人・企業向け銀行事業、投資銀行事業、資産マネジメント事業、の4つの事業を継続する過程で育まれてきた。

州政府や市町村に所有される州立銀行や地域貯蓄銀行等、スイスとドイツの地域金融機関は、設立以降の歴史的経緯において多くの共通点を持つ。しかし、この2つの国々の主要銀行グループおよび地域金融機関のチャンネル戦略は次の点で大きく異なる。スイスの主要銀行グループは、スイス政府の銀行監督当局の厳しい監督のもと、2010年代も健全経営を続けてきた。このため、総資産規模の成長は抑制される反面、事業再構築による店舗数削減の影響は、ドイツに比べれば限定的である。また、EU、ユーロ双方に加盟しないスイスは、州立銀行や地域貯蓄銀行の3割超が州政府や市町村に所有され、銀行債務がこれらの自治体により保証される。こうした状況下においても、主要銀行グループ、州立銀行、地域貯蓄銀行の店舗数が過去20年において減少を続けてきた理由は、個人向け銀行サービス利用の利便性を高める努力の結果、個人顧客のデジタル・チャンネルの利用頻度が高まってきたためである。

スイスの主要銀行グループやプライベートバンクのチャンネル戦略におけるひとつの重要な論点は、富裕層向け資産マネジメントサービス事業が、有人店舗において推進されているのか、デジタル・チャンネルにおいて推進されているのか、についてである。主要銀行グループの近年の年次報告書では、収益性が高い、富裕層向け資産マネジメントサービスにおける地理的店舗分布の貢献を強調している。要するに、スイスの主要銀行グループの4事業のうち、個人・企業向け銀行事業では、デジタル・チャンネルが経費率の改善を進めるために、強く推進されている。もうひとつのリテール事業である富裕層向け資産マネジメントサービスでは依然として国内海外ともに店舗チャンネルは、経営戦略上、重視されている。米国では、単店規制自由化の影響により、店舗数が2010年代半ばまで増加を続けてきた。この影響がないスイスでは、主要銀行グループは店舗チャンネル展開を重視しながらも、デジタル・チャンネルの普及により、店舗数は緩やかな減少傾向にある。

世界の銀行市場では、多くの国・地域において、金利規制、業際規制が撤廃されている。こうした時代背景の中、スイスの主要銀行グループは、健全性の監督において政府およびスイス国立銀行から強い監督を受けながら、国内では事実上の2強体制を続けてきた。そして州立銀行、地域貯蓄銀行についても、それぞれの地域で寡占市場体制を続けている。こうした銀行経営の健全性を維持するために強化された銀行監督制度と、その結果もたらされた国内寡占市場が、スイス主要

銀行グループの国際競争力の源泉とも言える。これらの主要銀行グループのデジタル・チャネル戦略は、単に店舗のオンラインへの代替ではなく、世界でも稀に見る市場環境のもとで、1934年銀行法に含まれる銀行秘匿法の歴史的経緯に因り、リテール市場で高い収益を得るために構築されてきた手段であることを理解する必要がある。

## 第7章 日本のメガ銀行グループとデジタル銀行のリテール戦略

## 第7章 日本のメガ銀行グループとデジタル銀行のリテール戦略

### 1 問題意識

本章では、米国、ドイツ、フランス、英国、スイス5カ国の事例を踏まえた上で、日本の店舗を持つ主要銀行グループ、地域金融グループ、そして店舗を持たない住信 SBI ネット銀行、イオン銀行、楽天銀行、ソニー銀行、などのオンライン専門銀行のビジネスモデルや事業別パフォーマンスを検証し、そのチャネル戦略の含意を導出する。2010年代の世界の銀行産業は、いずれの国々においても、銀証併営によるユニバーサル・バンキング・サービスを目指してきた。1990年代から2000年代初頭にかけての銀行 M&A ブームを経た米国では、四大商業銀行を中心とする主要銀行グループが、証券引受業務を強化するとともにトレーディング勘定の資産残高を増大させている。20世紀初頭から銀行本体での銀証併営が認められてきたドイツやフランスでは、21世紀に入り、投資銀行業務を中心とするホールセール事業をさらに強化している。1986年以降の英国では、大手商業銀行とクリアリング・バンクがロンドン市場で取引するトレーディング資産残高を飛躍的に増大させてきた。2000年代から2010年代の邦銀主要グループの間においても、こうした潮流は当然広まり、これらの邦銀主要グループはフィナンシャル・グループ傘下の証券子会社と投資信託子会社の事業強化により、この銀証併営を推進してきた。しかし、こうした銀証併営によるユニバーサル銀行事業ブームは、2010年代終盤には過渡期を迎え、世界の銀行経営はリテール市場へその収益の源泉を求め始めている。

2010年代の世界の銀行ビジネスモデルの潮流は、前章までで述べた通り、ホールセール市場からリテール市場へ、そして金利収入ビジネスから非金利収入ビジネスへ向かっている。そしてこの過程で、これらの銀行グループは、リテール市場の個人顧客に対し、デジタル・チャネルを通じるサービスを強化している。米国同様、銀証分離行政が厳格であった日本では、主要銀行グループが証券子会社に経営資源を傾けることで投資銀行事業での収益強化を目指してきた。しかし、これら後発の銀行系証券子会社は、野村證券グループ、大和証券グループなどの証券会社大手との競争に、少なくとも引受市場では優位に立つには至っていない。それゆえホールセール市場での非金利収入ビジネスは、収益が伸び悩む銀行グループも多い。加えて、銀行子会社による金利収入ビジネスは、日本のみならず米欧においても低金利政策の長期化という逆風に長期にわたり晒され続けている。こうした状況から、主要先進国の大手銀行グループは、企業向け融資、個人向け融資、ともに一融資先当たりのスプレッドが限界まで縮小したため、費用を賄うことが難しい状況が続いている。日本では、言うまでもなく、この状況が世界の中でも顕著である。

多くの銀行がこれまで、法人融資偏重型ビジネスモデルを採用してきた日本では、資金調達企業の直接金融利用が今後も増加することは既定路線である。つまり、多くの銀行グループは、ホールセール市場での法人融資から投資銀行サービスへ、長期取引関係を持つクライアント企業への金融サービスを移行し、継続する。他方、日本の地域金融グループは、ふくおかフィナンシャル・グループに象徴されるように、銀行 M&A は多発化させているものの、依然としてそのビジネスモデル

は法人融資偏重型ビジネスモデルである。数多くの銀行 M&A が繰り返されているにも関わらず、何れの地域金融グループも業績が伸び悩んでいるのはこのためである。主要銀行グループを含むこれらの邦銀グループが現在直面する課題は、ホールセール市場でのビジネスモデルの刷新に加え、リテール市場で収益性が高いビジネスモデルを選択し、実物店舗とデジタル・チャネルの配分をこれに整合させることである。本章は、邦銀勢が、リテール市場での銀行店舗の維持とデジタル化をどのように進めるべきであるのか、邦銀主要グループと地域金融グループのこれまでの店舗戦略とビジネスモデルの変遷を確認し、両者の関係を検証する。この確認作業により、邦銀グループのリテール戦略において、収益性を高める顧客チャネルのデジタル化を展望する。

世界の銀行ビジネスでは、銀行顧客接点は、当然のことながら、有人・無人店舗がこれまでその役割を担ってきた。日本では、1997年の店舗規制自由化後、銀行店舗数が、有人・無人店舗ともに減少の一途を辿っている点が、米国やフランス、スイスとは異なる。そして、2010年代半ば以降、金融情報分野の技術革新により、銀行サービスの顧客チャネルは、変革期の真只中にある。クレジットカードにより自動チャージされる交通系 IC カード、流通系 IC カードが普及し始めてから、銀行 ATM の利用頻度が激減している銀行預金者は、日本全国の預金者の例外ではないはずである。未来の銀行経営において、銀行店舗の役割はどのように位置づけられるのか。そして、どのような事業分野では将来にわたり銀行店舗が必要であり、またどの分野ではモバイル・バンキングが店舗を代替してゆくのか。こうした問題意識をもとに、本章は、日本の銀行産業の店舗展開をビジネスモデルの観点から考察し、過去と未来の銀行顧客チャネルを評価することが目的である。

邦銀の店舗戦略とデジタル・チャネルの敷設を議論する上で、日米主要銀行の顧客チャネル戦略の国際比較は、参考となる。米国では1994年リーグル・ニール法施行後、数多くの銀行が州際を越えた店舗展開を積極化し、そして2008年リーマン危機以降は、閉鎖・撤退が相次いでいる。かつて仏経営大学院 INSEAD 准教授であったアストリッド・ディック博士は、2006年に発表した研究で、この州際を越えた米銀の店舗展開が、進出先の地域経済を底上げする効果をもたらしたとの、実証結果を報告している。米国は1927年マクファーデン法、日本は1927年銀行法により、ともに銀行店舗の越境進出を長らく規制してきたが、規制緩和後の銀行店舗展開は日本と米国では両極端である。店舗規制撤廃後の邦銀は、米銀のように多地域展開を積極化しておらず、むしろ、撤退数が新設数を上回る状況が続いている。このため、他県から新たに進出してきた銀行が、債務履行能力が低い個人客に個人ローンを貸出続けるという状況は日本では見られない<sup>34</sup>。このように店舗規制自由化後のチャネル戦略において、邦銀と米銀には類似点と相違点があることを前提に、本章は、店舗規制撤廃後の邦銀の店舗展開において、いかなる事業分野でデジタル・チャネルに象徴される金融情報技術革新が、主要銀行グループ、地域金融グループ、オンライン専門銀行のビジネスモデルに影響を与えてきたのかについての結論を提示する。

---

<sup>34</sup> 米国において1994年以降、越境進出した商業銀行が2000年代に個人向け融資契約を急増させた研究には Purnanandam (2011) や Keys et. al. (2009)等がある。

本章の構成は次の通りである。次節では、日本の銀行店舗規制とその制度改革の経緯を解説する。第3節では、邦銀店舗数に多大な影響を与えてきた銀行再編の経緯を、都市銀行、地方銀行について確認し、その経緯を考察する。第4節では、都市銀行、地域金融機関の店舗戦略が歴史的にどのように展開され、またそれが金融制度改革によりいかに変化してきたのかを確認する。第5節は主要銀行グループ、第6節および第7節では、それぞれ地域金融グループ、オンライン専門銀行の、近年のビジネスモデルの変化とそれともなうチャンネル戦略の変容を財務データとともに検証する。第8節では、邦銀のビジネスモデルとチャンネル戦略がいかに変わり合うのか、そしてデジタル・チャンネルの敷設がこれにいかに影響してゆくのかについて、結論を提示する。

## 2 日本の金融制度改革と店舗規制自由化

日本では、1927年銀行法施行から1997年までの店舗規制自由化まで、銀行店舗の開設は、大蔵大臣の許認可が必要とされてきた。特に、1927年から1981年銀行法改正までは、開設店舗場所、店舗数上限、一店舗当たりの従業員数、店舗就業時間など、銀行店舗にはあらゆる規制が課されてきた。これらの規制は、1920年から27年にかけての銀行恐慌を踏まえ、法制化されているが、必ずしも1927年銀行法に明文化されているわけではない。1927年銀行法は、極めて数少ない条文数から構成されているため、銀行店舗に関わる規定の詳細が記述されているわけではない。このため、この時代の銀行関係者は、1927年銀行法第 VIII 章の簡素な条文が、銀行店舗に関わる個々の詳細な規定が、大蔵省銀行局長通達により指し示されると解釈してきた。

戦後、銀行店舗の開設と営業に関する数えきれない銀行局長通達が発出されることにより、結果的に1960年代から70年代の20年間、厳格で包括的な銀行店舗規制が敷き詰められてきた。こうした法制体系の下、銀行店舗の開設は長らく大蔵大臣、事実上の大蔵省銀行局の許認可事項とされてきた。1960年創刊の日本金融通信社『日本金融名鑑』の銀行店舗リストを確認すると、1960年台から1970年代にかけ、大蔵省銀行局は、本店所在県内に隔年ごとに1-2店舗ずつ、ほぼ規則的に県内各行に新店舗の開設を認めている。一方で、この許認可制度の時代は、銀行の本店所在県以外の地域への越境進出が、ほぼ認められない時代であった。また北陸地方や山陰地方のように、例外的に、特定府県の銀行にのみ、県境を越える店舗新設を認めることも、大蔵省銀行局の裁量に委ねられていた。

大蔵省銀行局の銀行店舗行政は、1981年の銀行法改正により最初の転機を迎えることになる。この法改正では、一行当たりの店舗数上限が撤廃され、また一店舗当たりの従業員数上限も併せて撤廃されている。1981年銀行法では、店舗開設にかかる許認可制度は維持されたものの、申請手続きが簡素化されている。この銀行法改正を皮切りに、1980年代はその後銀行店舗規制緩和が進行する。1982年には、それまで他行店舗の半径300メートル以内の店舗設立を禁止する規制が、原則撤廃されている。そして1985年には、例外的に東京都23区、大阪市、名古屋市での店舗開設が自由化され、1987年には銀行 ATM/CD 数の設置上限が撤廃されている。資産価格高騰により、銀行融資が急増した1980年代後半は、こうした店舗規制の自由化措置を追い

風に、銀行店舗の開設も急増することになる。

1990年代に入り、1995年に出張所などの小店舗に関わる規制が撤廃され、さらに1997年に店舗における就業時間規制も撤廃、一連の銀行店舗規制自由化が完了する。これらの規制緩和により、銀行はスーパーマーケット店舗やコンビニエンスストアでの ATM の設置が可能となり、この類のブランチレス・バンキングが劇的に増加した。店舗規制自由化が完了した一方で、1990年代後半は銀行本体の経営悪化が深刻化したため、店舗規制自由化後は逆に銀行店舗の閉鎖が相次ぐことになる。銀行店舗規制緩和の進行にともない多地域展開した多くの銀行の経営パフォーマンスが悪化し、経営統合、中には経営破綻する銀行が続出したため、邦銀の店舗数は劇的に減少した。

1997年の銀行店舗規制自由化後、金融監督庁を経て金融庁が2000年に発足し、銀行監督業務が大蔵省銀行局より移管される。この金融庁監督体制の下、新店舗設立は2002年銀行法改正により事後届出制となり、各銀行店舗開設は、完全自由化の時代を迎える。1927年から2001年までの間、銀行法改正は、1981年の一度のみであったが、2001年以降の19年間で計7度改正されている。これは、金融庁発足後は、過去の大蔵省銀行局長通達による制度改正を行う仕組みが廃止され、細かな制度改正でさえも、銀行法改正案を提出し、国会で審議されることとなったためである。

戦後から現在にかけての銀行店舗行政の経緯をまとめると次の通りである。まず1960—1980年の間、監督当局の許認可事項である銀行店舗設立は、本店所在都道府県内において、ほぼ隔年1—2店舗程度のみ、当局の裁量にしたがい、設立されてきた。1981年銀行法改正以降、店舗規制は大きく緩和され、それと同時に、大阪府から東京都へ本店を移管した都市銀行や、相互銀行から普通銀行へ業態転換した第二地方銀行が大都市圏に店舗数を急増させている。しかし、1997年に店舗規制緩和が完了し、2002年以降は事後届出制となったが、それとともに銀行経営パフォーマンスが急速に悪化し、併せて銀行間の経営統合が頻発したため、完全自由化完了後はむしろ、銀行店舗の閉鎖や撤退が急増した。

図表7-1 銀行店舗規制緩和の歴史的経緯

年	銀行店舗行政に関わる制度改革
1975年	店舗外現金自動支払機の認可基準に関する通達 都市銀行・地方銀行間の業態間オンライン提携実施 銀行法全面改正 ・店舗振替制導入、小型店舗・機械化店舗設置基準緩和 ・店外 CD 設置場所自由化、 ・店舗数設置枠拡大（2店舗／行→4店舗／行） ・人員規制緩和（10名／店→15名） ・店舗配置転換に係る規制緩和 ・代理店設置枠拡大（5店舗／行→8店舗／行）
1980年	
1981年	
1987年	店舗外 ATM・CD の設置数規制撤廃
1995年	小型店舗設置数規制完全撤廃
1997年	店舗規制原則撤廃
1998年	日本銀行法改正



2002年	銀行法改正 店舗設置を許認可制から届け出制へ変更 個人向け店舗の営業時間自由化 金融商品取引法改正にともなう銀行法改正
2006年	
2008年	

資料：日本金融通信社『日本金融名鑑』各年度版より作成。

### 3 邦銀再編と店舗チャンネル

#### 3.1 1990—2020年の国内銀行買収・合併

全国銀行協会によれば、50%超の株式取得比率が完了したディールを「銀行買収」と定義すると、1990年1月1日から2020年12月31日までに日本で発生した銀行買収は98件である。そのうち買収銀行が外国籍であるクロスボーダー銀行 M&A は11件、邦銀が外国籍の銀行を買収したケースは23件である。日本の銀行 M&A ウェーブのひとつの特徴は、1990年代、2000年代、2010年代と、時間の経過とともに M&A の発生件数が増加していることである。そしてもうひとつの特徴は、欧州や北米では頻りに観察されるクロスボーダーM&A が著しく少ないことである。こうした特徴は、日本の銀行市場では、銀行が経営困難化に直面した場合には、銀行を救済するための経営統合が頻発するが、銀行が経営戦略上、利潤極大化を求めて積極的に国内外で M&A を実施するケースが、少なかったことを示している。

1990年代の日本の銀行 M&A は、1990年11月の協和銀行による埼玉銀行買収・合併、1994年10月の三菱銀行による日本信託銀行買収、1995年3月の三菱銀行による東京銀行買収・合併がよく知られる銀行買収・合併である。これら以外にも、1991年3月の東海銀行による埼玉信用金庫買収などの業態を超える経営統合は散見されるが、おおむねこの時代までの日本の銀行市場は、M&A が極めて少ない市場であった。1990年代後半に入ると、東日本、西日本、双方の銀行市場で地方銀行の経営悪化が深刻化したため、救済型の銀行合併が増加し始める。例えば、1993年3月のわかしお銀行による太平洋銀行、1997年10月の福徳銀行による、なにお銀行買収がこうした事例に該当する。この1990年代半ばに経営が困難化した銀行の多くは、もともと1989年に相互銀行から普通銀行へ転換することで、1990年代当初は、貸出金規模、店舗展開、双方において拡大志向を目指した第二地方銀行が多い。そして北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行の経営破綻により、銀行危機が本格化した1998年以降も、1998年5月の阪神銀行によるみどり銀行の買収、1999年5月の大阪銀行による近畿銀行の救済合併など、第二地方銀行を巡るこのパターンの銀行 M&A が継続されることになる。

1999年後半から2000年代前半の日本の銀行 M&A 史は、都市銀行再編の現代史でもある。1999年8月には、形式として富士銀行が、メリルリンチ証券を主幹事として、第一勧業銀行、日本興業銀行の株式100%を、それぞれ4.0兆円ずつ拠出することで取得し、みずほフィナンシャル・グループの礎を築いている。また1999年10月には住友銀行が、ゴールドマンサックス証券を主幹事として、さくら銀行の株式100%を4.6兆円で取得することで、三井住友フィナンシャル・グループを誕生させている。また2000年3月には三和銀行が東海銀行の株式を100%取得することで、UFJ 銀行が誕生した。こうした都市銀行の大型買収合併の潮流は、グループ内の他業態へも波及

し、これら3つの銀行グループが誕生したことで、1999年7月には東京三菱銀行による三菱信託銀行の100%株式取得、2000年7月には三和銀行による東洋信託銀行、2001年9月には富士銀行による安田信託銀行の合併統合が実施されている。その後、2005年2月に三菱東京フィナンシャル・ホールディングスがUFJホールディングスの全株式を取得することで、三菱UFJフィナンシャル・グループが発足することとなり、1990年1月時点で14行存在した都市銀行は、おおむね3大銀行グループへ再編されることで、再編型M&Aは収束へ向かうことになる。

都市銀行の再編が一段落した2000年代後半、次に銀行M&Aウェーブが訪れたのが、地方銀行業界である。2000年代前半、合従連衡が度重なった都市銀行が金融持ち株会社経営へ、経営形態をシフトしている。この流れを受け、地方銀行においてもこの持ち株会社経営への移行が相次ぎ、こうした潮流が地方銀行間のM&Aを後押しした。福岡銀行(ふくおかフィナンシャル・グループ)、西日本シティ銀行(西日本フィナンシャル・ホールディングス)が、九州地域の銀行M&Aの中心役を担い、2006年5月の福岡銀行による熊本ファミリー銀行の66%株式取得を皮切りに、2007年5月、8月には金融持ち株会社、ふくおかフィナンシャルGが、親和銀行の株式保有比率を61%まで引き上げている。こうした地方銀行M&Aの潮流はその後、東へ進み、関西地域では2008年2月には池田銀行が泉州銀行の株式100%を取得することで、池田泉州ホールディングスとして再編されている。また東日本では、2008年5月には山形県に店舗を展開する荘内銀行と、秋田県の北都銀行が、荘内銀行が99%の北都銀行の株式取得により、フィデア・ホールディングスを発足させ、宮城県仙台市に本拠を構えるスーパーリージョナル銀行として新規設立されている。また、茨城県では2009年4月に関東つくば銀行が株式交換により茨城銀行の株式100%を取得し、筑波銀行へ改称することで経営統合を進めている。この2000年代後半の地方銀行再編は、ふくおかフィナンシャルG、フィデア・ホールディングスといった、県を跨ぐスーパーリージョナル型経営統合と、池田泉州ホールディングス、筑波銀行のように、ともに同一府県内に本店を構える銀行同士の合併の、2つのパターンがある。ただし、後者の池田泉州ホールディングスの場合、本店は池田銀行が大阪府池田市、泉州銀行が岸和田市、筑波銀行の場合は関東つくば銀行が土浦市、茨城銀行が筑波市と、府県内でも営業エリアの重複は小さい。このように営業エリアの重複を回避する方向で、経営統合が進められてきたのが、2000年代後半の日本の地方銀行M&Aである。

2010年代の日本の銀行市場は、県内再編型M&Aの時代から、スーパーリージョナル型M&Aの時代が本格化し、同時に、新たに他業態からの銀行事業参入業者が、金融持ち株会社を設立し、銀行子会社化のための、グループ内買収が頻発する。まず、地方銀行のM&Aでは、2010年7月の十六銀行による岐阜銀行買収、2013年10月の八千代銀行による東京都民銀行などの県内再編型M&Aが引き続き発生する一方、2010年10月にはきらやか銀行による仙台銀行の買収、2014年9月の西日本フィナンシャル・ホールディングスによる長崎銀行買収、2014年11月の鹿児島銀行による肥後銀行買収、2015年9月の横浜銀行による東日本銀行買収など、多くのスーパーリージョナル型M&Aが発生したのが2010年代の銀行M&Aの特徴である。このスーパーリージョナル型M&Aの急増は、地方銀行間で金融持ち株会社の設立が多発化したことも、この潮流を後押しした。2015年4月のトモニ・ホールディングスによる大正銀行買収、11月の足利ホール

ディングスによる常陽銀行の子会社化は、こうした金融持ち株会社による M&A の象徴的な事例である。常陽銀行の足利ホールディングスへの傘下入り後、同グループはめぶきフィナンシャルグループへ商号変更している。

また、2010年代は、他業態からの銀行参入者が、銀行買収を実施するケースも増えている。楽天の銀行参入は、既存銀行を直接買収することにより、銀行市場への参入を実施したケースである。楽天は2010年3月に、イーバンクの株式を100%取得後、楽天銀行へと改称することで、銀行 M&A による他業態からの市場参入のモデルケースを確立した。また、2012年9月にはイオン・グループにおいて、かねてよりクレジットカード業務やカードローン・サービスを手掛けるイオン・クレジット・サービスが、2007年設立のイオン銀行の100%株式を取得することで、完全子会社化し、個人向け総合金融サービス事業を立ち上げている。さらに、2019年2月には KDDI と三菱 UFJ フィナンシャル・グループが、共同出資会社である au じぶん銀行の KDDI グループ連結子会社化を発表している。2021年12月には SBI ホールディングスが新生銀行の株式を47.8%取得することで経営権を掌握している。SBI ホールディングスは、もともとオンライン証券取引を中核事業として、保険サービス、住宅ローンを中心とする銀行サービスを提供するオンライン金融事業者である。2019年から2020年には、島根銀行や福島銀行の株式を20%前後取得し、さらに筑邦銀行、東和銀行、きらやか銀行、仙台銀行、筑波銀行と資本提携を行うことで、他業態から各地方銀行市場への参入を進めている。

このように、2010年代の他業態事業者による銀行 M&A は、オンライン専門銀行設立による新ビジネスの実施、完全子会社化による経営権の取得、既存銀行の株式取得による地方市場の参入等、その目的は多様である。他業態事業者による新規参入がビジネスモデル上、多彩な展開を見せる一方で、この時期の既存銀行同士の M&A は、双方の営業エリアを温存した上で、依然として、法人融資を中核事業とする経営統合が相次いでいる<sup>35</sup>。

### 3.2 クロスボーダーM&A と異業種間 M&A

外国籍の銀行もしくは投資家が邦銀を買収するケースは、1999年から2005年までは、破綻銀行処理の一環として実施されるケースがすべてである。1999年9月の日本長期信用銀行、2000年5月の幸福銀行、2001年1月の東京相和銀行の、共同投資グループによる買収がこのケースに該当する。2003年3月にあおぞら銀行を買収したサーベラス NCB も、単独投資事業者であるが、破綻銀行処理スキームのひとつとしての対日銀行 M&A である。その意味では、2013年12月に発表された中国信託商業銀行(台湾)による東京スター銀行の買収は、日本の銀行史における初めての経営戦略としての、対日銀行買収である。いずれにしても、数多くの強固な日本国内の銀行—企業関係が、経営上の特徴であることもひとつの理由となり、対日銀行 M&A はこれまで頻発していない。

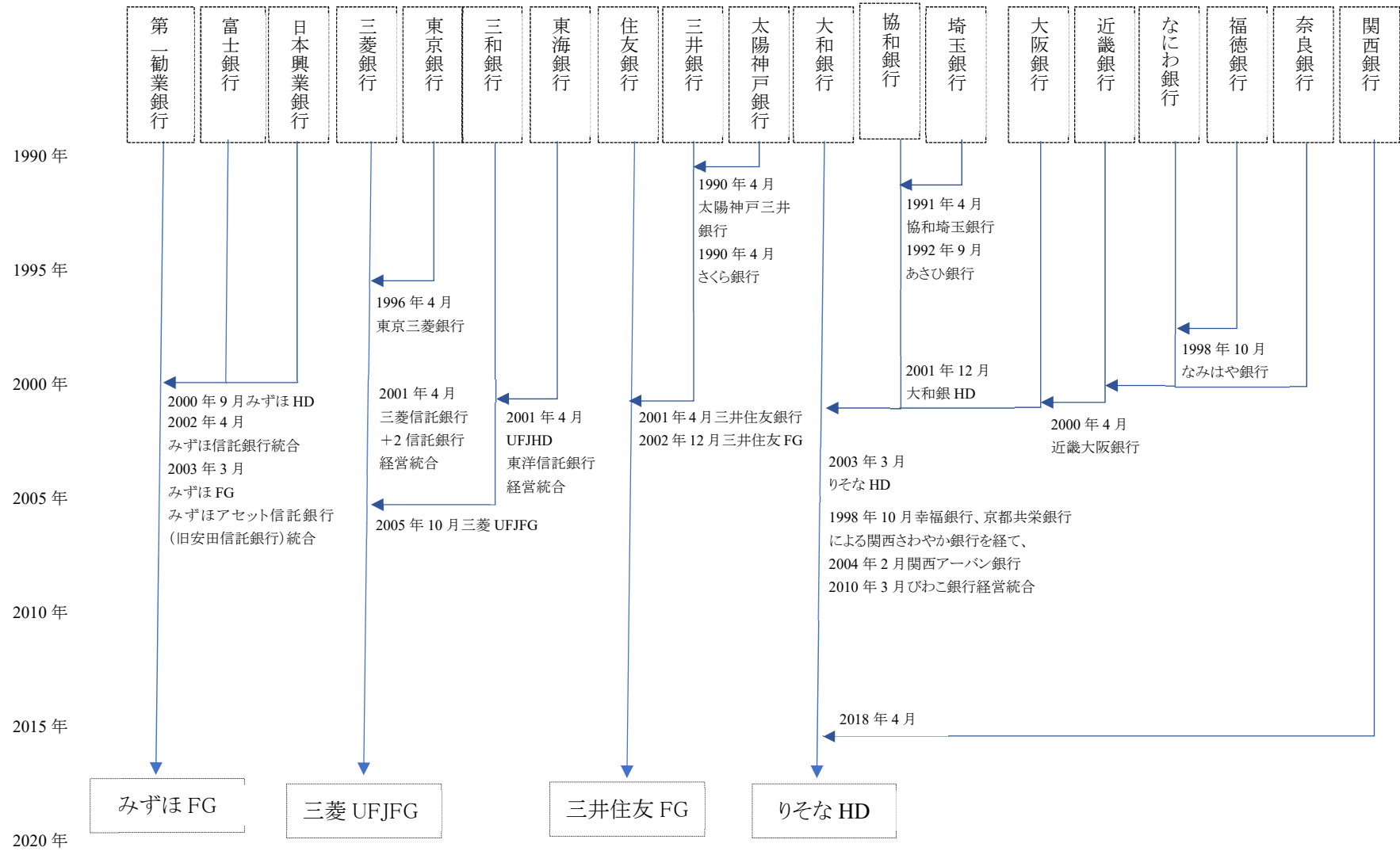
一方で、邦銀が海外の銀行を買収するケースは近年、増加中である。そもそも銀行危機発生前

---

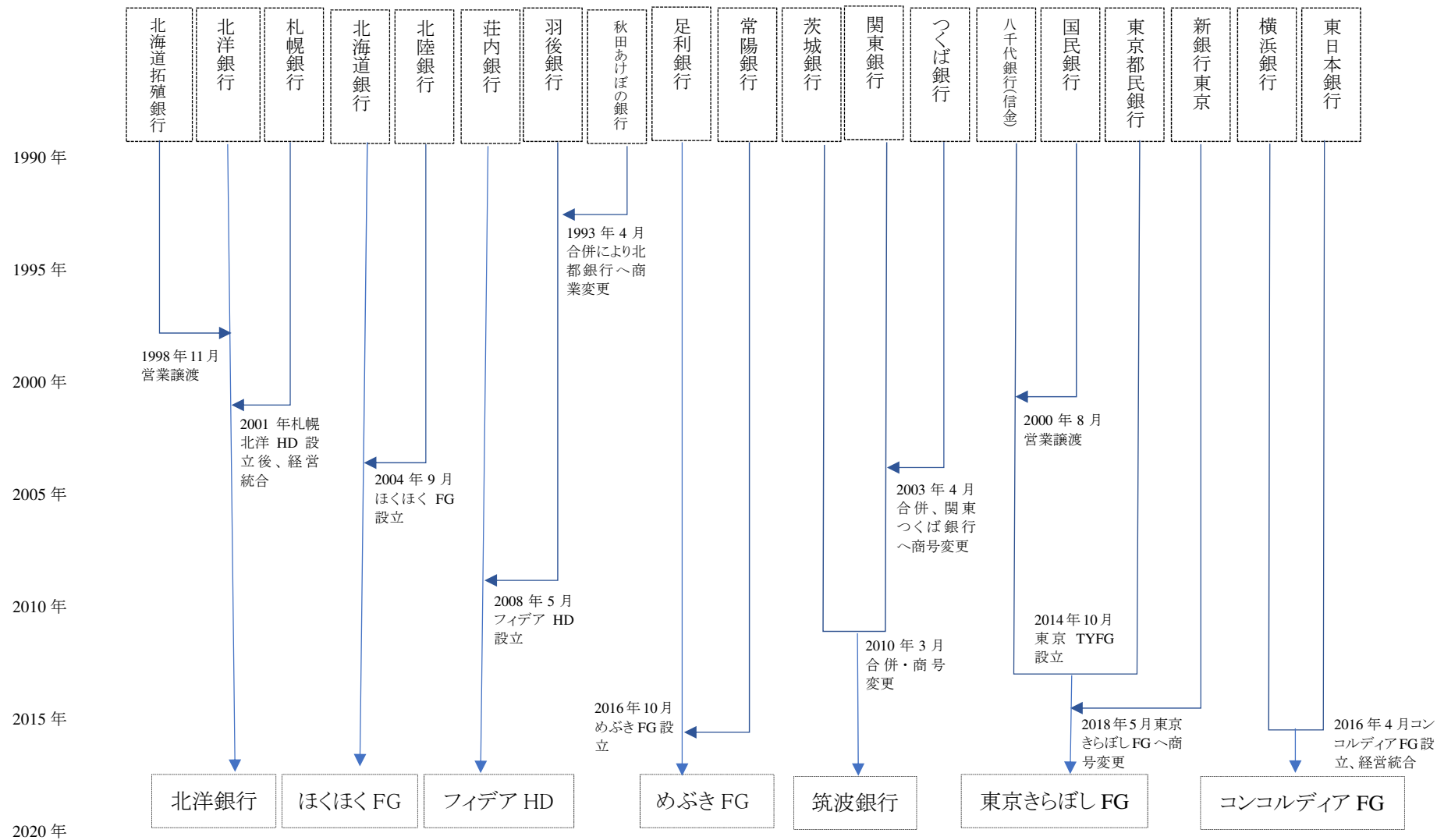
<sup>35</sup> またこの他の他業態事業者による銀行買収の事例では、2019年10月に、家電専門店ノジマがスルガ銀行の18.5%の株式を取得している。

の1990年代前半から半ばにかけても、1991年7月の横浜銀行によるギネス・マホン・ホールディングス(米国)、1993年3月の大和銀行によるバンク・ペルダミア(インドネシア)、1995年8月の住友銀行によるバンカ・デル・ゴットアルド(スイス)などの、11～50%未満の株式取得による、資本参加は、たびたび実施されてきた。日本国内において都市銀行の再編が収束した2000年代後半から2010年代にかけては、合従連衡により規模が拡大した都市銀行が、積極的に海外銀行買収を手掛けている。例えば、2006年の東京三菱銀行(現三菱 UFJ 銀行)他によるバンク・ヌサンダラ・パラヒャンガン(インドネシア)の買収、2012年6月のみずほコーポレート銀行によるバンコ・ウェスト LB・ドゥ(ブラジル)の買収、2013年7月の三菱東京 UFJ 銀行(現三菱 UFJ 銀行)による、バンク・オブ・アユダヤ(タイ)の買収などがこれらの象徴的な事例である。また、邦銀が日本国内で、過去に進出した外国銀行の一事業を部分的に買収した事例では、2014年12月の SMBC 信託銀行によるシティバンク個人事業部門の事業買収がある。もともと、過去において、外国銀行の対日進出が活発ではなかったため、外国銀行の事実上の部分的撤退にともなう、邦銀の外銀事業の国内での買収は、例外的な事例である。

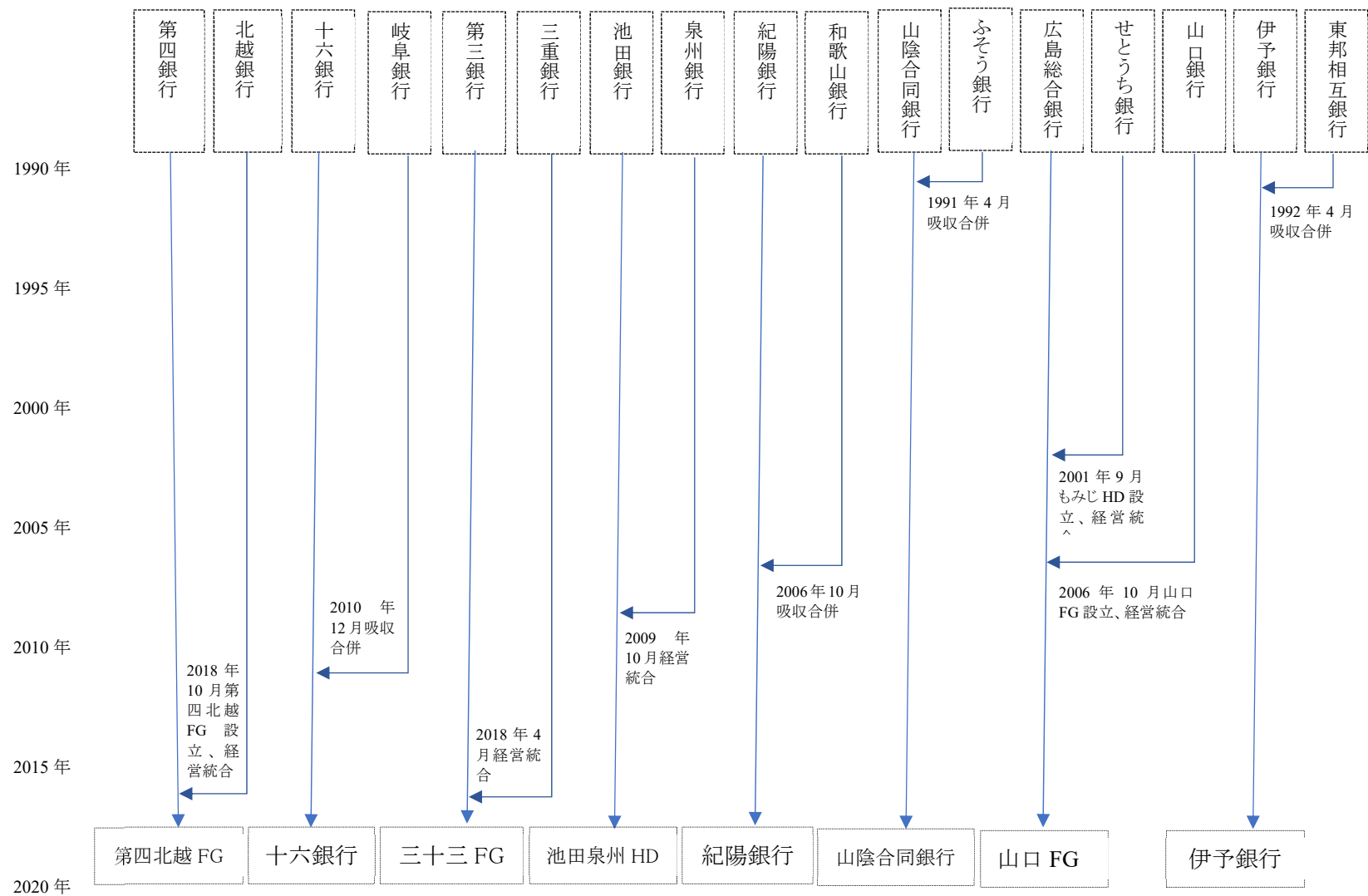
図表7-2-1 邦銀経営統合の経緯(都市銀行他)



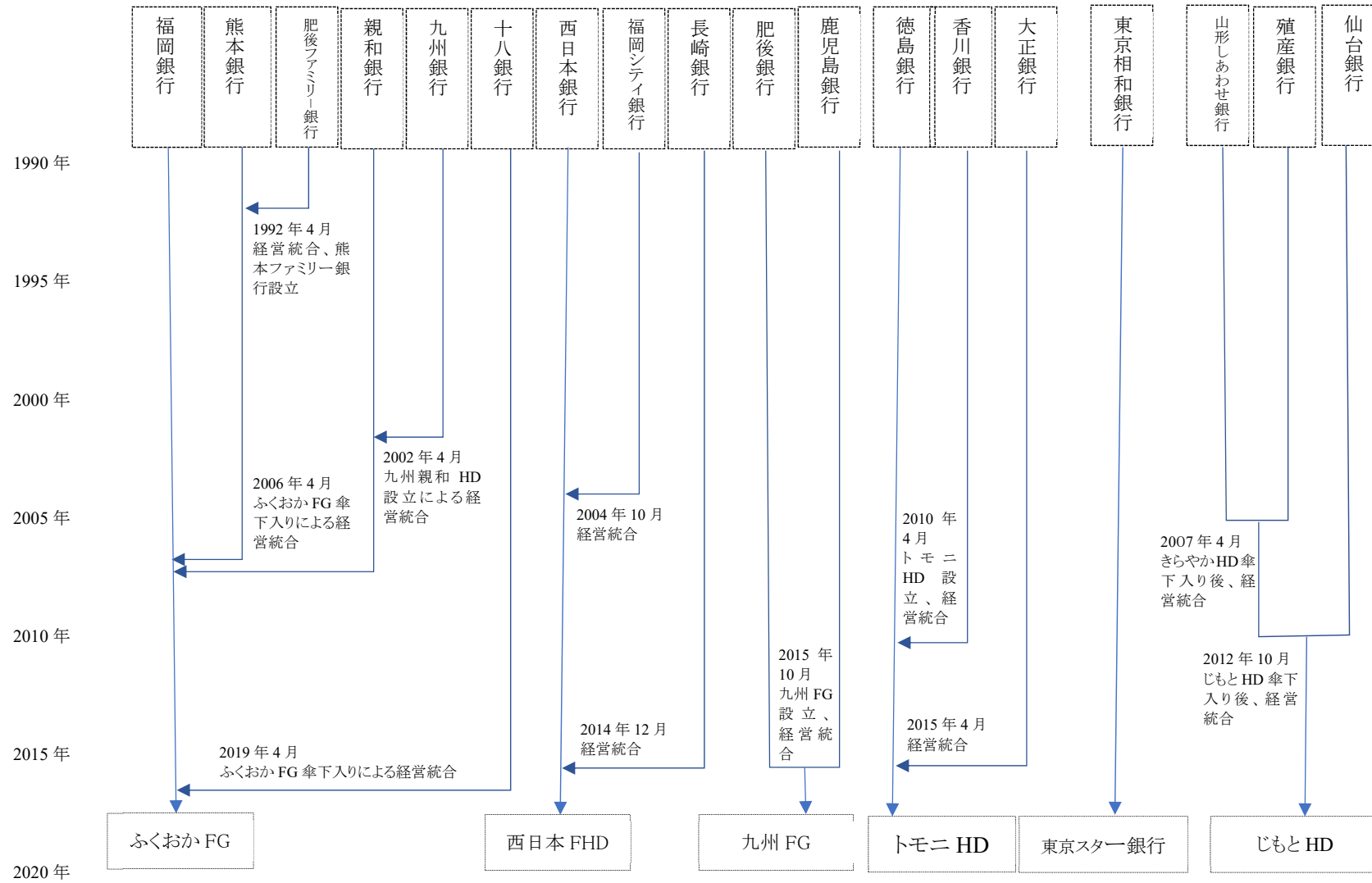
図表7-2-2 邦銀経営統合の経緯(北海道東北・関東甲信越地方)



図表7-2-3 邦銀経営統合の経緯(東海・北陸・近畿・中国・四国地方)



図表7-2-4 邦銀経営統合の経緯(地方銀行・地方銀行II:九州・四国地方、その他)





## 4 邦銀ビジネスモデルとチャネル戦略

### 4.1 邦銀のビジネスモデル

邦銀が銀行ビジネスの中核を、長期的な銀行—企業関係に基づく法人融資に位置付けたのは、戦後まもなくの1950年代前半であるとの学説が有力である。早稲田大学の宮島英昭教授、蟻川靖浩准教授らの一連の研究では、1944年の軍需会社指定金融機関制度により、重点的に資金供給を行う銀行が指定されたことが、長期貸出関係の起源となっていると説明している。蟻川・宮島(2015)、宮島(1992)によれば、ここでの指定金融機関が戦後、各借手企業の最大債権者、特別管理人として、経営情報を蓄積したことがその後の長期取引関係の形成をもたらした。この旧指定金融機関が、借手企業の事業動向や債務履行能力に関する情報を蓄積したことに加え、1950年代後半から1960年代は、日本の高度経済成長とともに、これらの借手企業の資金需要も高い伸び率で増大した。この時代は、電力会社以外の企業による社債発行が事実上、制度的に制限されていたため、これらの企業は唯一の資金調達手段である銀行借入への依存度を一層高めてきた。銀行側から見れば、長期取引関係を形成した企業への法人融資への依存度を高めることが、最も費用効率的に銀行の収益性を高めるビジネスモデルとなった。

1970年代に入ると、石油危機の影響もあり、邦銀が、経営が困難化した借手企業の経営に介入するケースが多発する。銀行が、債務履行能力に低下の兆しが見られる企業に役員派遣を行うなど、それまでの貸出契約に基づく長期取引関係が、単なる資金の貸借に留まらない関係へ変容することで、銀行—企業関係はこの時期、一層強化されることとなる。青木昌彦スタンフォード大学名誉教授やヒュー・パトリック・コロンビア大学教授らが称する、この「コーポレート・ガバナンスの経路依存的進化」が、銀行ビジネスにおける法人融資への依存度を再び、高めることになる。図表7-3に示される通り、1975年3月末の全国銀行148行の法人融資残高の総貸出残高に占める比率は71.7%に達している。これに対し、個人融資残高の総貸出残高に占める割合は12.5%に留まり、非金利収入に至っては総収入に占める割合が2.7%に過ぎない。言わば、邦銀勢が典型的な法人融資偏重型ビジネスモデルに終始していたのがこの時代である。また高止まりする金利水準も、こうした金利収入ビジネスへの高い依存度を後押ししてきた。

1979年の譲渡性預金(CD)金利自由化を皮切りに、金融制度改革が進行するとともに、銀行ビジネスモデルも変化の兆しを見せ始める。金利規制の自由化よりも銀行—企業関係に影響を与えたのが、企業の社債発行にかかる規制緩和である。1980年代に入り、社債発行体企業に対する「適債基準」が緩和されたことで、資金調達手段として、銀行借入の代わりに社債発行を選択する企業が増加した。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おいて、1980年代に進行した借手企業の資金調達手段の多様化が、その後の邦銀の経営不安定化の一因であると結論付けている。この論文ではその理由として、銀行と長期取引関係を持つ借手企業のうち、将来の有望な事業を持ち、収益性が高く返済能力が高い企業のみが社債発行市場へと向かい、逆に成長性、財務安全性に乏しい企業が、引き続き資金調達は銀行借入に依存し続けたためである、と説明している。当然の帰結として、法人融資偏

重型ビジネスモデルは、多額の不良債権を生み出すこととなり、これが過度な不動産事業への融資など、後に銀行経営の深刻な悪化へつながる融資を助長した。邦銀は、この1980年代から90年代の経験を経て、法人融資偏重型ビジネスモデルから、新たな収益源を模索する時代へ突入する。

この銀行市場に突如として訪れた構造変化の帰結は、1990年代から今日までの銀行数を見ることで確認することができる。1990年3月時点では、日本国内に12都市銀行、64地方銀行、68第二地方銀行が存在した。この銀行数は2021年3月には5都市銀行、62地方銀行、37第二地方銀行へ、再編が進行した。下位業態の業界再編はより顕著であり、1990年3月には451信用金庫、408信用組合が存在していたが、2021年3月には254信用金庫、154信用組合へ減少している。そして1970年代には貸出残高全体の12.5%に過ぎなかった全国銀行の個人融資残高は、2021年3月には32.7%にまで上昇し、同様に非金利収入の総収入に占める割合も1975年の2.7%から2020年には25.6%まで上昇している。金融制度改革の進展による資金調達市場の多様化が、前近代型の法人融資特化型ビジネスモデルの構造変化を促し、各銀行に個人融資の増加、非金利収入の増加をもたらしてきたとも言える。

図表7-3 邦銀の金利・非金利収入ビジネス比率の推移

	個人融資残高 ／総貸出残高	法人融資残高 ／総貸出残高	非金利収入 ／経常収益	全国銀行数
1975年3月	12.5%	71.7%	2.7%	148
1985年3月	15.1%	71.9%	3.2%	146
1995年3月	19.0%	64.1%	4.6%	141
2005年3月	28.2%	65.0%	18.1%	126
2015年3月	31.6%	61.3%	21.8%	125
2020年3月	32.7%	59.4%	25.6%	122

資料：全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』各年版より筆者作成。

#### 4. 2 都市銀行ビジネスモデルとチャネル戦略

世界的な金融制度改革の潮流に沿い、日本においても、店舗規制緩和は1980年代から1990年代にかけ進められてきた。この金融制度改革の過程で進められた邦銀店舗戦略を、世界の銀行店舗戦略の先行研究に照らし合わせた場合、いかなる含意を導出することが可能なのだろうか。戦後の銀行店舗チャネルの日本全国における敷設は、まず1950年代の銀行本体数の増加に始まる。1950年代、大蔵省銀行局は、地方銀行の新設（北海道銀行、東北銀行、筑邦銀行他12行）、無尽会社の相互銀行への業態転換（北洋銀行、東日本銀行、静岡中央銀行他64行）、長期信用銀行法施行（日本興業銀行他3行）、信託会社による銀行業併営（住友信託銀行他7社）等により、銀行本体数の増加を政策的に後押ししている。そして、1970年代から1980年代は、これら

の増加した銀行本店が、支店数を拡大する時代となる。銀行店舗数は、1976年3月に初めて計10,000店舗(全国銀行計、出張所を含む)を超え、ピーク時の1995年3月には15,622店舗に達する。このピーク時の1995年時点で最も店舗数が大きい銀行が、さくら銀行、続いてあさひ銀行である。いずれもこの直前、三井銀行と太陽神戸銀行および協和銀行と埼玉銀行の間で、経営統合が進行したため、総資産規模に比して巨大な店舗数を擁する銀行が一時的に出現した。

1968年の金融制度調査会において、定義が一般化された「都市銀行」は、13—15行が大都市圏に本店を据え、店舗網をこれらの地域に張り巡らしてきた。大蔵省の許認可行政の下においても、これらの銀行は、東京都・大阪府を含む本店所在都道府県、およびその近隣県での店舗開設が認められてきた。このため、都市銀行の店舗数は、1970年代から90年代前半にかけ、大都市圏を中心に、増加を続けている。この時代の都市銀行の店舗展開には次の2つのパターンがある。一つ目のパターンは、東京都、大阪府に拠点を持つ銀行による、東京・首都圏集中型店舗展開、二つ目のパターンが、地方都市に拠点を持つ銀行による、地域特化型店舗展開である。日本の銀行産業が、米国や欧州の経験と異なるのは、銀行店舗規制下の時代、東京都・首都圏には域外銀行の進出が認められる一方、地方都市では、域外銀行の参入が阻まれてきた点である<sup>36</sup>。すなわち、1981年銀行法改正後の1980年代から90年代前半の時代は、外生的ボーダーと称される店舗規制による参入障壁が形骸化した地域(東京都・首都圏)と、この外生的ボーダーが逆に強化されてきた地域(東京都・首都圏以外の地域)が共存した時代でもあった<sup>37</sup>。

もともと東京都に本店を構える第一勧業銀行(1971年第一銀行と日本勧業銀行が合併)、三菱銀行、富士銀行は、1980年代から90年代前半、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県に店舗を急増させている。そしてこれらの銀行よりも、この時代、東京都・首都圏市場での店舗チャネル拡大を進めたのが、もともとは大阪府に本店を構えていた住友銀行と三和銀行の2行である。住友銀行と三和銀行は1975年3月時点では、大阪府内の店舗数がそれぞれ70店舗、77店舗と、東京都の55店舗、53店舗を上回る。これが1995年3月時点での住友銀行、三和銀行の東京都内店舗数は、148店舗、145店舗と、大阪府の各々96店舗、103店舗を大きく上回る。興味深いのは、これら大阪府・関西圏から東京都・首都圏へ店舗敷設を強化した銀行がどのように、首都圏後発参入の競争劣位を克服してきたかである。1960年代のマツダ、80年代のアサヒビール経営支援に象徴されるように、銀行による借り手企業への経営介入を、他の都市銀行よりも積極的に押し進めることで、東京市場で銀行—企業関係を強化してきたのが住友銀行である。ニューヨーク連銀スティロー博士、ボストン大ストラハン教授が1990年代の邦銀について指摘する通り、借り手企業の主取引銀行が、住友銀行にスイッチすることで、借り手の債務履行能力がこの時期、改善へ転じた事例は少なくない<sup>38</sup>。また、同様に三和銀行も、首都圏の借り手企業への積極融資と融資に付随する多面的

---

<sup>36</sup> 米国銀行産業の州際規制緩和は、実際には1982年ガン＝セント・ジャーメイン法を契機に、1994年リーグル・ニール法以前の1980年代より各州で進行している。中央政府主導により、大都市圏のみ先行的に自由化が進行した日本とは異なり、1994年までの米国では、この規制緩和の進捗は、各州の判断に委ねられてきた。

<sup>37</sup> 「外生的ボーダー」「内生的ボーダー」の定義はHolmes(1998)に基づく。

<sup>38</sup> 例えばマツダ、アサヒビール、鹿島建設、コマツなどがあげられる。

な助言業務の提供にいち早く取り組むことで、やはり東京都・首都圏市場での差別化を試みた。その意味では、1981年銀行法改正による首都圏を対象とする地域限定的な店舗規制緩和は、当初はこの地域の借り手企業に恩恵をもたらしてきたと言える。

二つ目の地域特化型店舗展開を選択せざるを得なかった都市銀行は、その後も、経営が安定した銀行、悪化した銀行に二極化する。都市銀行のうち、愛知県では、名古屋市に本店を構える東海銀行のみが、1975年3月の112店舗から1995年3月には151店舗へ、着実に店舗数を増加させている。そしてこの間、他の都市銀行の愛知県内での新店舗開設はほとんど認可されず、外生的ボーダー効果に守られた典型的な市場が名古屋市を中心とする愛知県である。同時期、こうした都市銀行に対する競争制限的な店舗行政は、愛知県のみならず、北海道、兵庫県においても、観察することができる。しかし、北海道札幌市に本店を構える北海道拓殖銀行、兵庫県神戸市の太陽神戸銀行(1973年太陽銀行と神戸銀行が合併)には、この外生的ボーダーは、その後、必ずしも経営改善効果をもたらしていない。内閣府『県民経済計算年報』によれば、1975年から1995年の愛知県の実質県内経済成長率(年平均)は4.4%と、北海道3.2%、兵庫県3.4%を1パーセント超、上回る。この時期の、地域経済の持続的成長の有無も、地域特化型銀行の経営に影響を与えた一因としてあげられる。また、埼玉県内の銀行市場はこの時期、東京都・首都圏での外生的ボーダー形骸化の余波を受け、貸出市場の競合度が急速に高まる状況を経験する。埼玉県内においてもこの時期、東京都・大阪府に拠点を置く都市銀行の出店が積極的に認められてきたため、埼玉県に店舗設立を集中させてきた埼玉銀行も1991年、協和銀行との合併を余儀なくされることとなる。

1997年以降、都市銀行はその銀行数が13行から5行へ減少し、店舗数も、直近の2021年3月には国内外合わせて2,836店舗と、ピーク時の8割以下にまで縮小した(図表7-4)。1981年銀行法改正以降、特に東京市場において過度に上昇した貸出市場の競合度は、その後、都市銀行再編を促す帰結をもたらしている。この過程で、みずほ銀行(2002年に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が経営統合)は、もともと東京都に本店を構える第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が母体である。店舗分布地域が重複するため、3大銀行グループの中では、その後の店舗統廃合数が多い<sup>39</sup>。他方、三菱UFJ銀行(1995年三菱銀行と東京銀行、2005年東京三菱銀行とUFJ銀行が経営統合)は、三菱銀行、東京銀行、三和銀行、東海銀行という、東京都、大阪府、愛知県に、店舗チャンネルを有する銀行を始祖とする。また、三井住友銀行(2002年住友銀行、さくら銀行が経営統合)は、住友銀行、三井銀行、太陽神戸銀行と、こちらも大阪府、東京都、兵庫県に店舗網を有する銀行が統合している。このため、後者の2銀行グループは、東京都・首都圏を店舗展開の中心地としながらも、その後、関西・東海地域、関西地域にも多数の店舗を分布させること

---

<sup>39</sup> 他の主要行とは異なり、みずほ銀行が、1~2店舗ずつながらも、全国各県に店舗を分布させている理由は、1996年日本勧業銀行法に基づき設立された日本勧業銀行が、これらの地方都市に支店を設立したためである。日本勧業銀行は20世紀前半、傘下の農工銀行を通じ、各地方都市での農業金融、不動産金融を担い、1971年に第一銀行との合併により第一勧業銀行、2002年に富士銀行、日本興業銀行との合併により現在のみずほ銀行へ再編されている。

になる。

一方で、店舗分布が地域的に重複しない銀行グループもその後、有人店舗数の大幅な減少を経験している。その理由は、まず2000年以降、これらの主要銀行が、有人店舗から無人店舗への代替を進めたためである。この結果、東京都では、銀行合併により再編したメガ銀行グループは、23区内の中心ビジネス街に有人店舗を集中させ、住宅地の駅前店舗を無人店舗に代替するチャネル戦略を推進したのがこの時代である。さらに2010年代には、モバイル・バンキングの普及が、この流れに拍車をかけることになる。2010年代には、インターネット・バンキングの普及が広まり、その流れはその後、スマートフォンへも引き継がれたことから、近年は、銀行無人店舗さえ訪れず、PC、携帯端末を通じて振込、振替、残高照会を行う銀行ユーザーが急増している。そしてこれらのユーザーの多くが決済手段としてICカードを保有するため、ATMの利用による現金引き出しの頻度が大幅に低下したことが、2010年代の銀行顧客チャネルの構造変化の背景にある。

金融広報中央委員会『家計の金融行動に関する世論調査』では、「問34(口座を開設する)金融機関の選択理由」として「インターネット・バンキングなどが充実しているから」を選択する回答者が2002年の2.5%から2020年には17.3%へ上昇している(図表7-5)。そして2010年から2020年の10年間において、2015年以降にこの比率が急上昇している理由は、PCに加え、スマートフォンを通じるオンライン・バンキングがこの時期に普及した影響が考えられる。他方、第2章で確認した米国における銀行店舗とデジタル・チャネルの「不完全代替性」は、日本でも確認することができる。すなわち、インターネット取引による金融サービスを重視する家計が、過去20年間に6.9倍に増加したにも関わらず、自宅と銀行店舗間の地理的距離を、口座開設の理由としてあげる家計は現在でも80%を超える(図表7-5)。換言すれば、この家計調査データは、米連邦準備制度理事会アネンベルグ博士らが指摘する「銀行店舗とデジタル・チャネル」の不完全代替性が、日本でも存在することを示している。

図表7-4 全国銀行店舗数の推移

	1975年	1995年	2015年	2020年
総店舗数 都市銀行	2,476	3,517	2,870	2,835
総店舗数 地方銀行	4,723	7,708	7,507	7,756
総店舗数 地方銀行II	2,791	4,397	3,056	2,685
本店所在県外	51.5%	49.7%	49.5%	47.9%
店舗比率 都市銀行	20.0%	17.3%	17.3%	17.4%
地方銀行	24.5%	19.4%	17.0%	17.9%
地方銀行II				
北海道	368	515	378	315
東北	836	1,452	1,342	1,340
関東	2,339	3,975	4,717	4,649
うち東京都	1,225	1,817	1,086	1,047
中部	1,995	2,933	2,824	2,603
うち愛知県	478	702	598	307
近畿	1,598	2,514	2,218	1,110
うち大阪府	1,319	1,838	1,439	1,406
中国	758	1,116	976	938
四国	731	968	896	762
九州	1,365	2,149	1,682	1,680
計	9,990	15,622	15,033	13,397

資料：日本金融通信社『ニッキン資料年報』『日本金融名鑑』各年度版、単位：店、%、都道府県数。

【注1】一行当たり進出地域数は本店所在都道府県を含む。

【注2】三大都市圏店舗比率は、東京都23区・大阪市・名古屋市に本店を置く地方銀行、第二地方銀行を除く。

図表7-5 リテール市場における銀行の選択理由

	全	世	帯	総数 (2,052)	近所に店舗やATM があるから 80.5	店舗網が全国的に 展開されているから 29.2	インターネットによる サービス・取引などが 充実しているから 17.3
世帯主の年齢別	20	歳	代	(25)	76.0	32.0	32.0
	30	歳	代	(231)	73.6	35.9	29.9
	40	歳	代	(355)	79.2	29.0	28.5
	50	歳	代	(435)	80.7	28.5	19.5
	60	歳	代	(398)	84.4	27.6	14.3
	70	歳	以上	(462)	82.3	27.9	6.3
年間収入別	無	収	入	(21)	66.7	23.8	9.5
	300	万円	未満	(349)	82.8	26.1	8.9
	300	～	500万円	未満	(658)	83.7	29.6
	500	～	750万円	未満	(545)	78.3	31.0
	750	～	1,000万円	未満	(179)	79.9	25.7
	1,000	～	1,200万円	未満	(100)	74.0	32.0
	1,200	万円	以上	(92)	76.1	30.4	25.0
地域別	北	海	道	(94)	90.4	25.5	7.4
	東		北	(142)	77.5	23.9	13.4
	関		東	(695)	76.7	36.3	24.6
	北		陸	(95)	80.0	29.5	6.3
	中		部	(300)	84.0	22.0	16.3
	近		畿	(318)	83.6	31.8	20.8
	中		国	(137)	81.8	23.4	7.3
	四		国	(53)	81.1	18.9	7.5
	九		州	(218)	80.3	23.9	10.6

資料：金融広報中央委員会『家計の金融行動に関する世論調査[二人以上世帯調査](令和2年)』より筆者作成。単位：％。注：設問は選択肢3つを上限とする複数回答、回答実数は2,052世帯。

#### 4.3 地域金融機関のチャネル戦略

都市銀行は、1981年銀行法改正以降、少なからず東京都・首都圏では、自らの経営判断に基づき、店舗戦略を採用する自由度に恵まれてきた。これに対し、地方銀行、第二地方銀行の多くは、1981年から1997年まで地域特化型出店を余儀なくされてきた。店舗規制の影響に加え、地方銀行、第二地方銀行には、「地域社会への貢献」という、都市銀行には無縁の使命も、彼らの店舗チャネル戦略に制約を与え続けてきた。こうした業態特有の環境のもと、1970年代半ばから90年代半ばまで、県内で増加を続けてきた地方銀行、第二地方銀行の店舗数も、2000年以降、減少へ転じている。そして、2010年代は、第二地方銀行の減少テンポが地方銀行よりも著しい。また、地方銀行、第二地方銀行の、本店所在県以外への進出は、1990年代の半ばには、全店舗の2割程度まで上昇していたが、店舗自由化後の1997年以降は10%台へ低下し、県内回帰が進んでいる。

地方銀行、第二地方銀行の1970年代から現在までの店舗展開は、地域特化型展開、隣接県進

出型、近隣大都市参入型、の3つの類型に大別可能である。まず地域特化型展開を採用した地方銀行、第二地方銀行は、多くの店舗を県内に敷設し、東京都、大阪府、近隣県に1~2店舗開設するといったパターンが多い。1997年以降、すでに県境を越える店舗開設に規制が存在しないにも関わらず、これらの地方銀行、第二地方銀行は、他都市への参入を躊躇し、見送る状況が続いている。この、いわゆる内生的ボーダー効果と呼ばれる状況が、これらの銀行に、2000年代以降も、地域特化型ビジネスの継続を後押ししてきた。東京商工リサーチが全国154万企業を対象に調査した「2021年企業のメインバンク調査」では、例えば、秋田県内企業の53.8%の企業のメインバンクが秋田銀行である(図表7-6)。都市銀行の参入が進んでいる神奈川県では、一位の横浜銀行のメインバンク比率は神奈川県内企業の22.2%に過ぎないが、長野県では比率一位の八十二銀行が55.4%、山梨県では山梨中央銀行が57.2%のメインバンク比率を持つ。全国的には、長崎県、十八親和銀行の83.3%のメインバンク比率が最も高い。このように、各県借り手企業のメイン取引銀行は多くの場合、地方銀行であり、この貸出リレーションシップが、内生的ボーダーとして、都市銀行や他県の地方銀行の高い参入障壁であり続けてきた。

こうした一県一行主義の色彩が強い、日本の銀行市場の中でも、今日まで、隣接県進出型展開を進めてきた数少ない地方銀行、第二地方銀行が、北陸銀行、山陰合同銀行、そして四国地方に本店を構える複数の地方銀行である。店舗規制時代においても、北陸銀行は、富山県、石川県、山陰合同銀行は島根県、鳥取県での越境展開が認められてきた。さらに近年は、これらの地域以外の近隣県への進出を増やしているため、地方銀行の県外店舗比率が軒並み低下した2010年代においても、これらの銀行は依然として40-50%台の県外店舗比率を維持している。ちなみに、山陰合同銀行は、前述の「2021年企業のメインバンク調査」において、鳥取県、島根県において、借り手企業のメインバンク比率が一位であり、北陸銀行は富山県で一位、石川県で二位である。また、四国銀行、百十四銀行に象徴されるように、四国地方の地方銀行も、高い県外店舗比率を持つ。これらの地方銀行は、四国地方内の近隣県への進出の他、近年は中国地方への進出も増加している。

近隣大都市参入型の店舗展開を採用した地方銀行、第二地方銀行は、首都圏や関西ではなく、近隣大都市に越境進出する地方銀行、第二地方銀行である。1981年銀行法改正以降、都市銀行の店舗チャンネル拡大により過当競争化した東京都では、近隣県に本店を置く地方銀行の東京都参入は必ずしも増加していない。例えば、千葉銀行の東京都内での店舗数は、1975年から2020年までほぼ横ばいであり、京都府、奈良県、兵庫県、和歌山県の地方銀行の大阪府への進出状況も同様である。ところが、愛知・東海地域では、岐阜県の大垣共立銀行、三重県の第三銀行の名古屋市内での新店舗設立が、これらの銀行の県外店舗比率を高めている。前節で示した通り、名古屋市内での東海銀行以外の都市銀行の店舗設立が制限されたことが逆に、店舗規制自由化後、近隣県地方銀行の名古屋市への越境進出を後押しした。同様に、1980年代より、佐賀銀行、親和銀行(現十八親和銀行)、十八銀行(同)、大分銀行、長崎銀行、九州銀行の福岡近隣県の銀行は、県境を越える福岡県内での店舗設立を認められてきた。この点で、愛知県と福岡県周辺地域の地方銀行、第二地方銀行は、似通った状況下にある。相違点は、愛知県では、愛知銀行と中



京銀行の2022年10月の経営統合が発表されるまで、愛知県内外銀行同士の経営統合が進んでこなかったのに対し、福岡県では、2010年代以降、ふくおかフィナンシャル G に十八親和銀行、九州銀行が、西日本フィナンシャル HD に長崎銀行が加わることで、金融持ち株会社を介する越境経営統合が進行している点である。

2010年代、地方銀行、第二地方銀行は、常陽銀行と足利銀行を傘下に持つめぶきフィナンシャルG、横浜銀行と東日本銀行により設立されたコンコルディア・フィナンシャルG、山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行による山口フィナンシャル G など、隣接する異なる地域を営業エリアとする地域金融機関同士の経営統合が相次いでいる。各府県において店舗規制自由化後も強い地方銀行一地場企業関係が存在することが、金融持ち株会社を利用するという、緩やかな経営統合の選択を促している。先行研究では、Nagano et al. (2018) に示される通り、地方都市の中小企業向け融資比率が高い銀行ほど、個人融資比率が高い銀行に比べ、域外店舗の撤退比率が高い。金融持ち株会社による越境経営統合は、近年の域外ホールセール市場の高い店舗撤退比率を回避する意味で効果的である。

図表7-6 都道府県別主取引銀行の借り手企業数(2021年)

	一位	社数	シェア	二位	社数	シェア	三位	社数	シェア
北海道	北洋銀行	24,989	(36.2)	北海道銀行	11,067	(16.0)	北海道信金	3,752	(5.4)
青森県	青森銀行	7,381	(42.4)	みちのく銀行	5,037	(28.9)	青い森信金	2,215	(12.7)
秋田県	秋田銀行	7,655	(53.8)	北都銀行	4,245	(29.8)	羽後信金	655	(4.6)
山形県	山形銀行	5,951	(36.8)	きらやか銀行	3,974	(24.6)	荘内銀行	2,981	(18.5)
岩手県	岩手銀行	6,984	(45.3)	東北銀行	2,599	(16.8)	北日本銀行	2,474	(16.0)
宮城県	七十七銀行	15,372	(56.5)	仙台銀行	3,505	(12.9)	杜の都信金	1,669	(6.1)
福島県	東邦銀行	10,145	(40.8)	大東銀行	2,428	(9.7)	福島銀行	2,181	(8.8)
群馬県	群馬銀行	12,504	(50.7)	しのめ信金	1,960	(8.0)	東和銀行	1,678	(6.8)
栃木県	足利銀行	11,805	(47.5)	栃木銀行	5,794	(23.3)	群馬銀行	1,054	(4.2)
茨城県	常陽銀行	14,840	(48.4)	筑波銀行	5,785	(18.9)	茨城県信組	2,987	(9.8)
埼玉県	埼玉りそな銀行	18,242	(29.0)	武蔵野銀行	7,438	(11.4)	埼玉縣信金	6,038	(9.6)
千葉県	千葉銀行	21,601	(41.3)	京葉銀行	7,182	(13.7)	千葉興業銀行	4,481	(8.6)
東京都	三菱UFJ銀行	53,734	(23.4)	みずほ銀行	48,593	(21.2)	三井住友銀行	40,791	(17.7)
神奈川県	横浜銀行	17,161	(22.2)	みずほ銀行	7,887	(10.2)	三菱UFJ銀行	7,873	(10.2)
新潟県	第四北越銀行	17,629	(59.7)	大光銀行	3,354	(11.4)	新潟縣信金	1,232	(4.2)
山梨県	山梨中央銀行	7,656	(57.2)	甲府信金	1,416	(10.6)	山梨信金	1,314	(9.8)
長野県	八十二銀行	14,523	(55.4)	長野銀行	2,110	(8.1)	長野信金	1,912	(7.3)
静岡県	静岡銀行	16,887	(39.5)	浜松信金	4,498	(10.5)	清水銀行	2,978	(7.0)
富山県	北陸銀行	7,951	(48.2)	富山第一銀行	2,298	(13.9)	富山銀行	1,275	(7.7)
石川県	北国銀行	8,653	(53.6)	北陸銀行	2,945	(18.2)	金沢信金	1,466	(9.1)
福井県	福井銀行	7,054	(48.1)	福井信金	2,321	(15.8)	北陸銀行	2,009	(13.7)
岐阜県	十六銀行	7,692	(33.9)	大垣共立銀行	4,636	(20.4)	岐阜信金	3,083	(13.6)
愛知県	三菱UFJ銀行	19,366	(23.8)	名古屋銀行	8,577	(10.5)	愛知銀行	6,522	(8.0)
三重県	百五銀行	9,081	(44.0)	三十三銀行	5,782	(28.0)	桑名三重信金	1,410	(6.8)
滋賀県	滋賀銀行	8,959	(61.4)	関西みらい銀行	1,951	(13.4)	滋賀中央信金	654	(4.5)
京都府	京都銀行	10,530	(33.0)	京都中央信金	7,955	(24.9)	京都信金	4,051	(12.7)
大阪府	三菱UFJ銀行	24,578	(20.1)	三井住友銀行	23,690	(19.4)	りそな銀行	15,515	(12.7)
奈良県	南都銀行	7,816	(60.3)	三菱UFJ銀行	773	(6.0)	大和信金	765	(5.9)
和歌山県	紀陽銀行	8,430	(62.9)	きのくに信金	2,170	(16.2)	三菱UFJ銀行	502	(3.7)
兵庫県	三井住友銀行	12,234	(22.0)	みなと銀行	7,095	(12.7)	尼崎信金	4,483	(8.1)
鳥取県	山陰合同銀行	3,521	(48.3)	鳥取銀行	2,007	(27.6)	米子信金	514	(7.1)
島根県	山陰合同銀行	6,555	(66.0)	島根銀行	800	(8.1)	島根中央信金	800	(8.1)
岡山県	中国銀行	12,594	(49.0)	トマト銀行	2,897	(11.3)	おかやま信金	2,549	(9.9)
広島県	広島銀行	15,688	(39.5)	もみじ銀行	7,013	(17.6)	広島信金	4,998	(12.6)
山口県	山口銀行	9,057	(59.8)	西京銀行	1,861	(12.3)	西中国信金	1,361	(9.0)
徳島県	阿波銀行	6,309	(56.2)	徳島大正銀行	2,269	(20.2)	四国銀行	1,199	(10.7)
香川県	百十四銀行	7,118	(47.9)	香川銀行	2,701	(18.2)	中国銀行	1,305	(8.8)
愛媛県	伊予銀行	10,733	(58.0)	愛媛銀行	3,378	(18.3)	愛媛信金	1,321	(7.1)
高知県	四国銀行	5,003	(50.9)	高知銀行	2,863	(29.1)	高知信金	470	(4.8)
福岡県	福岡銀行	19,996	(36.7)	西日本シティ銀行	17,532	(32.1)	福岡ひびき信金	2,331	(4.3)
佐賀県	佐賀銀行	5,692	(57.5)	佐賀共栄銀行	704	(7.1)	佐賀信金	548	(5.5)
長崎県	十八親和銀行	11,927	(83.3)	長崎銀行	454	(3.2)	たちばな信金	433	(3.0)
熊本県	肥後銀行	12,038	(58.6)	熊本銀行	4,149	(20.2)	熊本第一信金	846	(4.1)
大分県	大分銀行	8,110	(51.6)	豊和銀行	1,846	(11.8)	大分みらい信金	1,546	(9.8)
宮崎県	宮崎銀行	8,777	(59.9)	宮崎太陽銀行	2,007	(13.7)	宮崎第一信金	782	(5.3)
鹿児島県	鹿児島銀行	9,622	(52.9)	鹿児島相互信金	2,246	(12.4)	南日本銀行	2,006	(11.0)
沖縄県	琉球銀行	6,210	(41.9)	沖縄銀行	5,746	(38.8)	沖縄海邦銀行	1,920	(13.0)

資料:東京商工リサーチ社「2021年企業のメインバンク調査」より筆者作成.

## 5 メガ銀行グループのビジネスモデルとデジタル戦略

### 5.1 メガ銀行グループの事業ポートフォリオ

三菱 UFJ フィナンシャル G、三井住友フィナンシャル G、みずほフィナンシャル G の2010年代の総資産規模を見ると、概ね最近10年間、総資産規模の拡大が続いてきた。この点は、事業再構築により、一部の銀行グループの総資産規模が大きく縮小したドイツや英国と異なる状況である。他方、これらを詳細に見ると、順調に資産増を続ける三菱 UFJ フィナンシャル G、三井住友フィナンシャル G に対し、みずほフィナンシャル G の増加率が鈍化していることがわかる(図表7-7)。具体的には、三菱 UFJ フィナンシャル G は2010年時点で206兆円の総資産規模が2020年度末には359兆円へ増大した。三井住友フィナンシャル G は2010年時点での総資産規模は137兆円と主要3グループの中では最も小さい規模であったが、2020年度末には243兆円へ増大した。他方、みずほフィナンシャル G は2010年時点での161兆円の総資産規模は、2020年時点で226兆円に留まっている。これら邦銀主要グループの総資産規模の増大は、商工業向け融資や住宅ローンからもたらされたものではなく、バンキング勘定の総資産残高は3グループいずれも微増に留まる。他方、トレーディング勘定と長期保有を目的とする有価証券投資の増加が最近10年間の総資産規模の増大に貢献した(図表7-7)。

バンキング勘定の総資産残高が伸び悩む理由のひとつが、低金利政策の長期化である。特に量的緩和政策が本格化した2012年以降は、メガ銀行グループに限らず、商工業向け融資、個人向け融資ともに、総資金利ザヤが縮小した。三菱 UFJ フィナンシャル G、三井住友フィナンシャル G、みずほフィナンシャル G の3グループも貸出残高が緩やかながらも増加傾向にあるにも関わらず、総資金利ザヤはほぼ横ばいもしくは、減少を記録している。この点から、2010年代の邦銀主要3グループのビジネスモデルに、ホールセール市場、リテール市場、ともに貸出姿勢の消極化が表れている。では、金利収入ビジネスに代わり、非金利収入ビジネスがそれに替わる主力事業となりえたかという点、2010年代の10年間は、3グループすべてが大きな成長を記録したとは言い難い。三菱 UFJ フィナンシャル G は2020年の非金利収入2.8兆円は2010年時点の1.9兆円に比べ、1兆円程度の成長が見られたが、三井住友フィナンシャル G は減少、みずほフィナンシャル G は微増に留まっている。

米国、欧州の大手金融グループが、低金利経済の長期化にともない、非金利収入ビジネスを強化、その中でも資産マネジメント事業に経営資源を投入させていることは、前章までで述べたとおりである。邦銀主要グループのディスクローチャー誌を見ると、必ずしも資産マネジメント事業への注力を掲げる内容は現在に至るまで見られず、加えてこの事業分野の情報開示も米欧のメガ銀行グループに比べ十分ではない。換言すれば、リテール事業、資産マネジメント事業強化の戦略がグループ内で明示的ではない状況の中で、これらの主要グループはデジタル・チャネルの敷設を進めていることになる。他方、これらの金融グループの収益性を自己資本利益率(ROE)、総資産利益率(ROA)で確認すると、後者はいずれも0.2~0.4%で推移しており、必ずしも収益的ではない。一方で、ROE は4%台から10%台で推移したことも、事業再構築への推進力が小さかった一

因である可能性がある。総じて言えば、邦銀主要3グループのビジネスモデルは、法人融資偏重型ビジネスモデルから、リテール・ビジネス、資産マネジメント、投資銀行業務への脱却が進まず、依然として法人融資事業収益は高い比率を有する。事業構造改革の進捗が緩慢であるため、依然として非金利収入ビジネスが目に見えて強化されるに至らず、今日に至っている。

## 5.2 メガ銀行グループのビジネスモデルと店舗チャンネル

メガ銀行グループは2000年代初頭の経営統合後、いずれも首都圏を中心に有人店舗の無人店舗化を進めてきた。このキャッシュレス化が進む前の2000年代に、有人店舗を ATM 店舗等の無人店舗へ転換したことが、これら主要銀行グループの2000年代のチャンネル戦略である。そして、その後の2010年代には、これらのグループは、有人・無人店舗の統廃合と併せて、個人顧客へデジタル・チャンネルの利用を推奨してきた。具体的には、「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・チャンネルが、個人預金者に対するデジタル・チャンネル利用推奨の象徴である。また、三菱 UFJ フィナンシャル G の場合には傘下に au じぶん銀行を有し、本体プラス子会社のオンライン専門銀行双方でのオンラインを通じる金融サービスの提供も進めている。ただし、この有人・無人店舗の統廃合とデジタル・チャンネルの利用拡大は進行しているが、2010年代のメガ銀行グループの実物店舗と従業員数はほぼ横ばいで推移している。

図表7-7では、三菱 UFJ フィナンシャル G の銀行単体での店舗数が、2010年の821店舗から2020年には800店舗へ緩やかな減少を記録していることを示している。ただし、個人ユーザーへデジタル・チャンネルの積極利用を推奨する一方で、店舗数の減少は緩やかであり、銀行実物店舗の統廃合が米欧ほど劇的ではない。また、従業員数は2010年の3.0万人から2020年の2.9万人へ、10年間で1,000人程度の減少である。これは、デジタル・チャンネルの敷設が人員減少へ影響したとすれば、わずかな減少であり、他の要因から影響を受けている可能性も高い。

三井住友フィナンシャル G とみずほフィナンシャル G の店舗数、従業員数は、2010年代、同様の傾向を示している。両金融グループの店舗数は2010年から2015年は、外国銀行店舗や地方銀行からの店舗譲渡などにより、店舗数が増加したが、2015年から2020年の5年間ではほぼ横ばいで推移している。また、従業員数も三井住友フィナンシャル G が2010年2.5万人から2020年の2.6万人へ、みずほフィナンシャル G は2010年2.0万人から2020年2.3万人へ、ほぼ横ばいもしくは微増を記録している。これらの数値を見ると、両グループにおいても、デジタル・チャンネル敷設の店舗数や人員へ影響は軽微であると考えられる。

上記の状況を踏まえると、店舗の統廃合が進行している印象が強い主要銀行グループであるが、2010年と2020年の比較では、デジタル・チャンネル利用の増大が、店舗数を劇的に減らしている傾向は見られない。また、いずれのグループも中期経営計画において、従業員数の削減を掲げているが、2010年代後半はこの削減はほとんど進んでいない。そのひとつの理由として、過去の法人偏重型ビジネスモデルを継続しながら、有人・無人店舗でも、過去と同様の顧客サービスを継続させてきたことがあげられる。法人融資を中心とする金利収入ビジネスを縮小せざるを得ないことは時代の流れから、必然である。しかし、それに替わる中核事業として何を株主に対し提示するのか

が明確になっておらず、結果的に、デジタル・チャネル利用の推進と店舗、従業員の資源配分の再構築があやふやになっていたため、これらの邦銀主要グループの店舗チャネルの再構築も進展し難かったと思われる。

図表7-7 主要金融グループの事業ポートフォリオと店舗数

		2010年	2015年	2020年
三菱UFJフィナンシャルグループ	総資産残高	206,227	298,303	359,474
	商工業ローン	19,290	20,598	22,539
	住宅ローン	11,050	10,567	11,122
	トレーディング資産	14,946	20,461	20,552
	総資金利鞘	2,043	2,114	1,905
	非金利収入	1,894	2,543	2,848
	個人・企業向け銀行事業収支			1,389
	グローバル銀行事業収支			783
	法人融資事業収支			560
	信託資産事業収支			293
	自己資本利益率	6.4%	6.2%	4.7%
	総資産利益率	0.3%	0.3%	0.2%
	店舗数	821	820	800
	従業員数	30,453	31,668	28,526
三井住友フィナンシャルグループ	総資産残高	137,803	186,586	242,584
	商工業ローン	20,259	22,322	25,472
	住宅ローン	7,761	8,237	10,431
	トレーディング資産	6,633	8,063	6,609
	総資金利鞘	1,381	1,423	1,335
	非金利収入	2,204	2,807	1,973
	リテール銀行事業収支			1,127
	グローバル銀行事業収支			724
	ホールセール事業収支			635
	マーケット事業収支			461
	自己資本利益率	9.5%	7.2%	4.5%
	総資産利益率	0.4%	0.3%	0.2%
	店舗数	679	1,009	1,003
	従業員数	25,073	26,950	26,229
みずほフィナンシャルグループ	総資産残高	160,812	193,459	225,586
	商工業ローン	29,686	28,129	32,132
	住宅ローン	6,286	6,869	9,599
	トレーディング資産	13,500	13,005	12,589
	総資金利鞘	1,109	1,004	906
	非金利収入	1,189	1,670	1,702
	リテール銀行事業収支			680
	大企業・政府向け事業収支			492
	グローバル市場事業収支			487
	資産マネジメント事業収支			50
	自己資本利益率	10.5%	8.2%	5.3%
	総資産利益率	0.3%	0.4%	0.2%
	店舗数	459	555	557
	従業員数	20,429	23,643	23,059

資料:各社年次報告書、全国銀行財務諸表分析各年度版より筆者作成。  
単位:10億円(店舗数、従業員数は銀行のみの実数値)

## 6 主要地域金融グループのビジネスモデルとデジタル戦略

### 6.1 主要地域金融グループの事業ポートフォリオ

ふくおかフィナンシャル G による熊本銀行、十八親和銀行、そして西日本フィナンシャル HD による長崎銀行の経営統合など、2010年代は九州地域で地域金融機関の経営統合が頻発した。東日本も九州地域ほど顕著ではないが、横浜銀行と東日本銀行によるコンコルディア FG の設立、常陽銀行と足利銀行によるめぶきフィナンシャル G の設立など、金融持ち株会社を新規設立し、既存銀行がその傘下に組み込まれる経営統合が相次いだ。主要銀行グループの場合は、2000年代初頭に、再編が進行したことで、2010年代の総資産規模の増加が、有価証券投資の増加に起因したことはすでに説明した通りである。主要地域金融グループも2010年代は総資産残高は増加しているが、これらは経営統合による影響が大きい。実際、各金融持ち株会社傘下の各地方銀行の総資産残高の増加率も、主要銀行グループに比べ緩やかである。

図表7-2-1から7-2-3で示した通り、地域金融機関も合従連衡が継続的に進行したことで、2010年代は地方銀行、第二地方銀行数が大きく変動した。その一方、これらの地域金融グループの店舗数は2010年から2020年の間にほぼ横ばいで推移している。例えばコンコルディア FG は2010年の店舗数が横浜銀行と東日本銀行の合計値で281店舗、従業員数6,043人であったが、経営統合から4年後の2020年は295店舗、5,708人である。ふくおかフィナンシャル G、めぶきフィナンシャル G も店舗数は横ばい、従業員数が微減という状況は同様である。主要銀行グループと主要地域金融グループの経営統合が大きく異なる点は、後者は経営統合前の営業エリアの重複が小さい点である。例えば横浜銀行と東日本銀行、常陽銀行と足利銀行は、一部地域の重複を除いて営業地域が異なっていたため、経営統合後の店舗チャネルの再編は、部分的に限られている。

これらの地域金融グループは、経営統合後も従来型のビジネスモデルである法人融資偏重型ビジネスを事業の中核としている。個人向け金融サービスでは、インターネット・バンキングを利用客に推奨しているものの、リテール分野からの事業収入比率は、メガ銀行グループと比べて低い状況にある。コンコルディア FG の2020年の商工業向け融資残高は4.9兆円であり、住宅ローンは4.1兆円とほぼ同水準である(図表7-8)。ただし、こうした法人向け融資残高と個人向け融資残高が同水準であるのは、全国の地域金融グループの中では例外であり、横浜市が全国有数の住宅ローン市場であることが一因である。地域金融グループの大半は、ふくおかフィナンシャル G やめぶきフィナンシャル G に象徴されるように商工業向け融資が住宅ローン残高を圧倒的に上回る。その最大の理由は、2010年代に「法人融資特化型」銀行 M&A を繰り返したためである。他方、地方都市ホールセール市場は長期的な資金需要低迷に直面している。換言すれば、地域金融グループは、低金利経済の長期化による金利収入の低迷に加え、人口減少や地方経済の行き詰まりにより、資金需要そのものが先細りする状況に直面してきた。

また、図表7-8に示される通り、2010年代の主要銀行グループと地域金融グループのもうひとつの事業構造の違いが、トレーディング資産残高である。総資産残高が2020年に21.5兆円に増

大したコンコルディア FG の2020年のトレーディング資産残高は、40億円に過ぎない。ふくおかフィナンシャル G やめぶきフィナンシャル G はさらにその規模が小さく、バンキング勘定に依存せざるを得ないビジネスモデルをこれまで余儀なくされてきた。また、各地域金融グループも主要銀行グループ同様、個人預金者に対しインターネット・バンキングの利用を奨励してきたが、デジタル・チャネルの利用が増加していることはほぼ間違いがないものの、非金利収入額を見ると、この顧客チャネルの再構築が手数料収入へ結びついているとは言い難い状況にある。

## 6.2 主要地域金融グループのビジネスモデルと店舗チャネル

図表7-8および他の地域金融グループの財務データを確認すると、現在でもこれらの金融グループが、ホールセール市場からの金利収入に、事業収入を依存していることがわかる。1997年までの日本の銀行行政では、都道府県の境界を越える営業店の出店は、厳しく制限されてきた。このため、州際規制が存在した米国同様、日本の地域金融機関の店舗の分布は、それぞれ本店所在都道府県に、1997年店舗規制撤廃以降も集中する傾向がある。これが、2010年代の持ち株会社による地方銀行再編後も、店舗数が横ばいであるひとつの理由であることは、前節で述べた通りである。

コンコルディア FG、ふくおかフィナンシャル G、めぶきフィナンシャル G のみならずほぼすべての地域金融グループは、個人預金者向けへのインターネット・バンキング・サービス利用を推奨している。その一方、これまでこの業態はリテール市場での金利収入ビジネスも住宅ローンに限られており、この市場での非金利収入ビジネスは模索中である。首都圏に店舗を集中させてきたメガ銀行グループに比べ、営業地域面積が大きい地域金融グループは、本来、リテール市場でのデジタル・チャネルの費用効率化効果は大きいはずである。その一方で、主要地域金融グループの傘下には他県の地方銀行、第二地方銀行は含まれるが、証券子会社や投資信託子会社を傘下に擁するグループは数少ない。すなわち、複数の地域金融機関による金融持ち株会社の設立は、伝統的な銀行サービスを越境して提供するために用いられ、投資銀行業務や資産マネジメント等の業際を越えるビジネスの展開には消極的であった。

以上の議論をまとめると、これらの地域金融グループが法人融資偏重型のホールセール事業をビジネスモデルの中核に置き続ける限り、法人顧客向け店舗は存続することになる。ビジネスモデルの転換が進み、地域金融グループがリテール事業において住宅ローンや個人ローンを推進する場合には、今後は、これらの個人向け店舗はデジタル・チャネルに代替されてゆくことになる。しかし、今後も継続が予想される低金利政策や地方都市の人口減少下での住宅需要低迷を踏まえると、こうした地域リテール市場での金利収入ビジネスが収益的に転じる可能性は高くはない。さらに、現状では、地域金融グループが将来的にも、投資銀行事業や資産マネジメント事業を強化してゆく可能性も低い。米国の4大銀行グループのうち、バンク・オブ・アメリカ、ウェルズ・ファーゴ、US バンコプの3グループは、もともとスーパーリージョナル銀行や地方銀行が、経営統合を繰り返して現在の規模へ成長している。そしてこの過程において、営業店舗が州際を越えるだけでなく、業際を越えて投資銀行事業や資産マネジメント事業を増強させてきたのが、現代の米国の4

大商業銀行グループである。日本の現在の地域金融グループに求められているビジネスモデル革新は、資産マネジメント事業等の業際を越えるビジネスを推進する経営システムである。例えばコンコルディア FG やふくおか FG がリテール市場で新ビジネスモデルを展開する時代が訪れれば、米銀主要グループのように、個人顧客が有人店舗を頻繁に訪れる日が来るのかもしれない。

図表7-8 主要地方銀行金融グループの事業ポートフォリオと店舗数

		2010年	2015年	2020年
コンコルディア・ フィナンシャルグループ	総資産残高	12,539	15,269	21,577
	商工業ローン	3,180	3,397	4,873
	住宅ローン	2,220	2,741	4,139
	トレーディング資産	100	12	4
	総資金利鞘	169	151	159
	非金利収入	100	155	123
	自己資本利益率	6.5%	7.7%	2.2%
	総資産利益率	0.4%	0.5%	0.1%
	店舗数	281	288	295
	従業員数	6,043	6,130	5,708
ふくおかフィナンシャル グループ	総資産残高	12,609	16,406	27,510
	商工業ローン	4,418	5,215	11,505
	住宅ローン	1,280	2,116	1,274
	トレーディング資産	6	2	2
	総資金利鞘	161	149	175
	非金利収入	59	62	86
	自己資本利益率	4.6%	5.8%	4.9%
	総資産利益率	0.2%	0.3%	0.2%
	店舗数	424	428	428
	従業員数	8,109	7,635	7,263
めぶきフィナンシャル グループ	総資産残高	5,222	6,106	22,835
	商工業ローン	NA	2,041	5,434
	住宅ローン	NA	483	1,787
	トレーディング資産	4	4	12
	総資金利鞘	70	69	150
	非金利収入	23	26	69
	自己資本利益率	NA	7.6%	3.9%
	総資産利益率	NA	0.4%	0.2%
	店舗数	323	331	328
	従業員数	6,461	6,548	6,270

資料:各社年次報告書、全国銀行財務諸表分析各年度版より筆者作成。  
単位:10億円(店舗数、従業員数は銀行のみの実数値)



## 7 オンライン専門銀行のビジネスモデルとデジタル戦略

### 7.1 オンライン専門銀行の事業ポートフォリオ

毎年実施される「日経金融機関ランキング調査」では、住信 SBI ネット銀行、イオン銀行、ソニー銀行、楽天銀行、オリックス銀行は、「銀行顧客満足度ランキング」において、近年、常に上位にランクされる。これらの調査結果は、デジタル・チャネルを通じる銀行サービスの提供が、従来型の店舗での対面サービスよりも、総じて個人顧客の満足度を高めていることを示している。こうした顧客満足度調査では顧客満足度が高い一方で、複数のオンライン専門銀行は顧客満足度ランキング下位の主要銀行グループに比べ、収益性が必ずしも高くはない。また、オンライン専門銀行の間でも、事業ポートフォリオの違いにより、高い顧客満足度が収益へ直結している銀行もあれば、むすびついていない銀行もある。

自己資本利益率(ROE)の水準を図表7-9の主要4社で比較すると、住信SBIネット銀行と楽天銀行のこの指標が、10%を超える高い水準で推移していることがわかる。この図表7-9のオンライン専門銀行のビジネスモデルはいずれも個人ローンを事業の中核とする事業構造を持つ。低金利経済の長期化により住宅ローンをはじめとする個人ローンからの金利収入が先細りする中で、融資額の規模および融資先数を増大させて総資金利鞘を拡大させてきたのが、これらのオンライン専門銀行である。中小企業向け融資を含む商工業ローンの実施は、主要4社間で違いが顕著である。住信SBIネット銀行やイオン銀行は2010年代後半にその融資額を増加させてきたが、楽天銀行およびソニー銀行は融資額が僅か、もしくは減少へ転じている。つまり、金利収入ビジネスにおいて、ホールセール市場に部分的に関与しているオンライン専門銀行が、住信SBIネット銀行とイオン銀行であり、関与の度合いが低いオンライン専門銀行が楽天銀行およびソニー銀行ということになる。

店舗を持たないオンライン専門銀行にとって、従業員一人当たりの総資産規模は、経営効率を測る指標として重要な情報を持つ。この指標は、店舗にかかる物件費を必要としないオンライン専門銀行が、金利収入の一件当たりの低下を、規模の拡大により補う努力の程度を意味している。こうした従業員一人当たり総資産残高が4社の中で大きいのが住信SBIネット銀行(平均105億円)およびソニー銀行(平均58億円)である。オンライン専門銀行間では、住宅ローン金利引き下げ競争も激化の一途を辿ってきた。住宅融資サービスが、対面を前提とした時代に比べ、デジタル・チャネルを通じるサービス提供が一般化した現代では、オンライン専門銀行間の1ベースポイントの違いが、新規融資額の引き込みに大きな違いを生むことになる。換言すれば、住信SBIネット銀行とソニー銀行の従業員一人当たり総資産残高は、激化する金利競争の中で、契約数の増加により金利収入を補ってきた両社の特徴を表している。

非金利収入ビジネスは、総額ではいずれのオンライン専門銀行も、2010年から2020年にかけて伸長が続いてきた。主要4社の非金利収入額の対総資産残高比を確認すると、住信SBIネット銀行が平均0.4%、ソニー銀行が平均0.3%である。イオン銀行と楽天銀行はこの比率がより高い水準にあり、それぞれ1.3%、1.1%である。オンライン専門銀行のマーケットでは、顧客にとつ

て口座取引時に課される手数料の安さは、口座開設においてひとつの重要な判断材料となる。この手数料を引き上げにくい市場環境の中、個人ローンを中心とする金利収入が低金利下において伸び悩むという、共通のジレンマに、各オンライン専門銀行は直面してきた。こうした中で、非金利収入を総資産規模の1%超獲得することで銀行全体の収益性を高めてきたのが、イオン銀行と楽天銀行である。

## 7.2 オンライン専門銀行の未来のビジネスモデル

店舗を持つ商業銀行の場合、個人客の自宅やオフィスと銀行店舗との地理的距離は、銀行口座開設に影響する。換言すれば、自宅やオフィス最寄りの公共交通機関の駅前に店舗を持つ銀行は、これらの公共交通機関を利用する個人客には、利便性が高いため、口座開設の確率を高める。しかし、店舗を持たないオンライン専門銀行の場合、口座開設を促す要因は、住宅ローン金利や預金金利、手数料水準、そして「評判」に尽きる。このため、銀行チャネルと顧客間の地理的要因が影響をもたらさないこのマーケットは、競合度が高まりやすいため、利潤を増大するためには総資産規模や開設口座数の増加が必要となる。

また、オンライン専門銀行が直面するもうひとつの課題は、店舗を持つメガ銀行グループや大手地域金融グループに対し、いかなる差別化戦略を採ってゆくのか、にある。米国や欧州の経験では、銀行店舗とデジタル・チャネルは「不完全代替」にあるとの見方が大勢である。換言すれば、店舗を持つ銀行の個人客は、地理的距離が近い店舗に口座を開設することで、デジタル・チャネルの利用頻度も高めるケースが多い。店舗を持たないオンライン専門銀行の場合、店舗で口座を開設する個人客に新たに口座開設させるためには、店舗を持つ銀行を上回る銀行サービスが恒常的に必要となる。これらの競合環境とデジタル・チャネルの特徴を踏まえると、オンライン専門銀行を取り巻く市場環境は極めて厳しいことがわかる。

米国のオンライン専門銀行は、すでにカード事業を中核とするビジネスモデルから、アリー・フィナンシャルのように自動車ローンが個人ローンの大半を占める銀行など、競争の過程で様々な特色が育まれてきた。そして、アクソス・バンクのように M&A を繰り返すことで、住宅モーゲージ事業や資産マネジメント事業等、四大商業銀行と同様のフルライン・メニューを持つオンライン専門銀行も出現し、伝統的な商業銀行との隔壁が形骸化しつつある。日本ではカード事業と個人ローンを中心とするビジネスモデルが図表7-9に示される主要4社の事業ポートフォリオであるが、将来は、米国オンライン専門銀行のように、様々な特色を持つ銀行へ変貌してゆく可能性がある。

図表7-9で示した4社は、設立時の経緯から、筆頭株主が証券業者、小売業者、エレクトロニクス業者である。住信 SBI ネット銀行は SBI 証券と三井住友信託銀行とが50%ずつの所有比率を有する。この状況を踏まえると、投資銀行グループの一事業として個人向け銀行ビジネスが位置づけられる。SBI グループはグループ内に証券会社11社と保険会社7社を有する。こうした投資銀行グループが傘下にオンライン専門銀行を持つ事例を、主要先進諸国で見つけ出すことは難しいが、オンライン専門銀行の口座開設者が株式市場での取引の頻度を高めれば、それは「貯蓄から投資へ」の社会的ニーズに整合する。またイオン銀行はイオン・グループが GMS(総合スーパー)事業、

SM(スーパーマーケット)事業の他、数多くの事業部門のひとつとして抱える総合金融事業を担う一社である。GMS事業、SM事業における決済と金融取引のシナジーを目指すビジネスモデルである。また本報告書では同行をオンライン専門銀行と定義しているが、スーパーマーケット内に事実上の実物店舗を持つことも、チャンネル戦略のひとつの強みである。小売業者として実物店舗の代わりに電子モールを有する楽天銀行は、イオン銀行のビジネスモデルと共通点を持つ。他方、電子商取引において決済を行う上で金融サービスを提供するビジネスモデルは、社会的ニーズと整合する。

図表7-9 主要オンライン専門銀行の事業ポートフォリオと従業員数

		2010年	2015年	2020年
住信SBIネット銀行	総資産残高	1,696	3,968	7,205
	商工業ローン他	2	18	521
	個人ローン	746	2,058	4,063
	総資金利鞘	11	24	35
	非金利収入	8	13	29
	自己資本利益率	8.4%	11.9%	11.0%
	総資産利益率	0.2%	0.2%	0.2%
	従業員数	211	405	525
イオン銀行	総資産残高	998	2,719	4,598
	商工業ローン他	0	179	355
	個人ローン	291	1,242	2,048
	総資金利鞘	7	67	88
	非金利収入	4	55	64
	自己資本利益率	-3.7%	5.1%	1.5%
	総資産利益率	-0.2%	0.5%	0.1%
	従業員数	523	1,217	2,243
楽天銀行	総資産残高	780	1,717	6,487
	金融・保険・不動産向けローン	1	0	7
	その他	135	475	1,889
	総資金利鞘	15	39	55
	非金利収入	13	19	38
	自己資本利益率	15.4%	12.6%	10.1%
	総資産利益率	0.7%	0.6%	0.3%
	従業員数	275	545	779
ソニー銀行	総資産残高	1,760	2,140	3,637
	商工業ローン他	32	107	35
	住宅ローン	555	1,237	2,367
	総資金利鞘	14	16	26
	非金利収入	2	7	17
	自己資本利益率	2.7%	5.1%	7.4%
	総資産利益率	0.1%	0.2%	0.2%
	従業員数	288	456	554

資料:各社年次報告書より筆者作成。

単位:10億円

注:財務データは連結決算数値、従業員数は各行単体の従業員数。

## 8 日本のメガ銀行グループとデジタル銀行のリテール戦略:結論

1872年の国立銀行条例施行以降、150年間、大都市圏および各地方都市において、日本の産業金融を担ってきた「全国銀行」の店舗チャンネルは、現在、構造変化の渦中にある。この構造変化は、本章では、銀行同士の経営統合、事業再構築、有人・無人店舗のデジタル化、の3つの原因が影響していると結論付けている。銀行グループによって、どの影響が大きいかは様々だ。日本では、首都圏での営業エリアが重複する都市銀行の経営統合は、これらの銀行グループに多大な店舗数の減少を余儀なくさせてきた。他方、店舗分布が地理的に重複しない主要銀行グループの一部や、多くの地域金融グループの経営統合の場合は、店舗数の減少テンポは緩慢である。いずれにしても、2010年代から現在にかけて、多くの邦銀グループが、経営パフォーマンスの改善を目指す事業再構築と、店舗のデジタル化により、店舗の地理的分布を激変させていることは間違いない。

邦銀の場合には、米欧の主要銀行グループとは異なり、低金利政策の長期化にも関わらず、法人融資偏重型ビジネスモデルからの脱却が進んでいない。このビジネスモデルも過去から現在にかけて、邦銀の店舗戦略に多大な影響を与えてきた。預貸金利スプレッドが大きかった時代には、法人融資偏重型ビジネスモデルは、都市銀行、地方銀行の金利収入最大化に多大な貢献をもたらした。そして、このビジネスモデルに最適な店舗戦略として、各銀行店舗は、1981年銀行法改正とともに、借り手企業が多数存在する首都圏に集中的に新設されている。しかし、1990年代には金融制度改革の進展と、大都市圏での貸出市場の競合度の高まりにより、銀行経営の不安定化が進んだ。この不安定化した経営を再建するため、事業再構築として店舗数が縮小したのが1990年代後半から2000年代にかけての邦銀勢の店舗展開である。しかし、この時代においても、邦銀勢の、法人融資をビジネスモデルの中核とする事業構造に大きな変化はない。

首都圏に本店を置く都市銀行は、2000年代以降、経営統合により、総資産規模の拡大を進めるとともに、金融グループ戦略として銀証併営ビジネスを推進してきた。しかし、商業銀行がトレーディング勘定の資産残高を増大させるマネーセンターバンク型のビジネスモデルは、ドイツではドイツ銀行やコメルツ銀行、英国では旧 RBS グループなど、失敗に終わることが多い。日本では欧州勢ほどの顕著な失敗例は見られなかったが、トレーディング資産が、バンキング勘定の法人融資からの金利収入を上回る収益を上げるには程遠い状況にあった。そして、2010年代半ば以降の主要銀行グループは、リテール市場×手数料ビジネスのビジネスモデル革新を進め、この過程で、店舗チャンネルのデジタル化の潮流が銀行産業に到来することになる。地方銀行、第二地方銀行は、地域を越える経営統合により事業再構築を進める最中にある。しかし、これらの地域金融グループの財務諸表を確認すると、依然として、法人融資偏重型ビジネスモデルが継続されている。預貸金利スプレッドの縮小がほぼ限界に達する中、これらの業態の経営パフォーマンスが改善しないのは言わば当然の帰結と言える。

伝統的な商業銀行が、ビジネスモデルを刷新した上で、リテール市場から同規模の収益を稼ぐのは、現状では極めて困難な任務である。他方、他業態から参入した店舗をもたないオンライン専

業銀行を見ると、収益性が高い水準で推移している銀行も散見されるが、これらが将来も、高い成長性を持続できるかは懐疑的である。主要銀行グループ、地域金融グループは、銀行子会社がデジタル戦略を進め、多くの個人顧客にインターネット・バンキング、モバイル・バンキングの利用を促してきた。この結果、若年層を中心とする多くの個人顧客が、現在では、これらのデジタル・チャンネルを利用するが、これらのデジタル・チャンネル利用の増加が、手数料収入の増加へ結実していない現状がある。また、他業態から参入したオンライン専門銀行も、口座開設数を増やし、電子モールや小売業との相乗効果を目指してきたが、現状では、そこにシナジーが生じているか否かは疑問である。このオンライン市場が収益を生み出しにくい最大の理由が、競合度の高さにある。各オンライン専門銀行の預金金利、住宅ローン金利、個人ローン金利は、ウェブサイトを通じて他社間比較が容易である。それゆえ、デジタル・チャンネルを有する銀行は、各行とも預金金利の引き上げ圧力、ローン金利の引き下げ圧力、双方の重圧をオンライン上で受け続けている。これが、オンライン銀行市場が、典型的な薄利多売市場と化す状況を生み出してきた。一方で、店舗を持たないオンライン専門銀行は、もともとデジタル・チャンネルの利用者ではない個人顧客が、銀行店舗での口座開設を契機に、オンライン取引を活発化するという、米銀では散見される経路も見込めない状況にも直面している。

米英の主要銀行グループは、2008年リーマン危機以降の低金利経済化において、非金利収入ビジネスの強化に取り組んできた。ホールセール市場では投資銀行事業、リテール市場では資産マネジメント事業である。これらの取り組みの成否について、現時点で結論を出すことは困難であるが、邦銀勢がこうした取り組みに消極的であることは確かだ。特にリテール市場での資産マネジメント事業の強化は、銀行経営統合が頻発した主要銀行グループ、地域金融グループのいずれにおいても進められていない。日本市場において、どのようなチャンネルを通じて、リテール向け資産マネジメント・サービスを提供してゆくのか、その事業戦略次第で、これらの銀行グループのチャンネル戦略は大きく異なってくるはずである。

製造業の立地選択に関する先行研究では、ミネソタ州立大学のトーマス・ホルムズ教授らにより提唱された「地域ボーダー効果」の考え方が引用されることが多い。もともとこの「地域ボーダー効果」とは、原材料、中間部品、最終製品の輸送コストが発生する製造業の場合、州際を越える製品の流通が、州内のみでの流通に比べ、費用面でより大きな負の影響をもたらすことを意味する。勘定系システムが発達した現代銀行システムでは、決済・運用のため多額の現金が地域を越えて運搬されるケースは稀である。しかし、日本のリテール銀行市場では、デジタル・チャンネルの利用増により、県境を越える口座開設や銀行サービスの提供が「ニューノーマル」となる時代が訪れている。現に欧州では、ドイツN26やオランダING—DiBaなどのオンライン専門銀行では、国境を越えて預金者が口座を開設し、また、これらの口座を用いることで国境を越える国際送金手数料も無料化する時代が訪れている。

一方で、ホールセール市場では、今後も「地域ボーダー効果」が存続する。青森県では長期取引関係を持つ借り手企業が最も多い銀行が青森銀行であり、愛媛県では伊予銀行であり、三菱UFJ銀行がそれに替わることはない。つまり、リテール市場とは異なり、ホールセール市場では、今

後もこうした地域金融機関と地場企業間の長期取引関係は継続する。これらホールセール市場のビジネスでは、顧客企業の債務履行能力や経営パフォーマンスの現状を把握するため、銀行店舗は今後必要とされる。つまり、邦銀の店舗チャンネルのデジタル化は、主としてリテール市場では進行するが、ホールセール市場では、将来も限定的に留まるだろう。このリテール市場において、銀行は、デジタル・チャンネルを通じて高い収益を生み出す差別化された事業を探索し、そして育むことを目指す。これは一般事業会社の製造業やサービス業では日々、普通に行われてきたことである。

## 第8章 銀行顧客チャンネルの国際比較調査:総括と展望

## 第8章 銀行顧客チャネルの国際比較調査:総括と展望

### 1 銀行制度の歴史的経緯と店舗分布

ハーバード大学アンドレイ・シュライファー教授ら4名の研究者は、1998年の *Journal of Political Economy* の論文において、49カ国の金融法制度を調査し、その歴史的起源や進化の経緯が異なるが故に、その後の投資家、資金調達者の金融行動がそれぞれの国々で異なることを明らかにした。日本の研究については、それに先駆けること4年、スタンフォード大学青木昌彦名誉教授、ヒュー・パトリック・コロンビア大学教授は、1994年の著書において、日本の借り手企業の企業統治が、銀行—企業関係の「経路依存的進化」の歴史に影響を受けることを指摘している。これら2つの定説が正しければ、企業の資金調達活動や機関投資家の資産マネジメントに、自らの収益を依存する商業銀行の経営戦略も、金融制度の変化と進化の歴史的経緯に影響を受けるはずである。第2～7章では、米国、ドイツ、フランス、英国、スイス、日本の6カ国を事例として取り上げ、これらの国々の銀行チャネル戦略に影響を与える、銀行制度の歴史的起源、金融制度改革の過程、主要銀行のビジネスモデルおよび事業別パフォーマンスを検証した。

上記6カ国の銀行制度の歴史的起源はそれぞれ異なる。図表8-1に示される通り、2000年時点での米国の商業銀行数と銀行店舗数は、その人口規模に比べ、突出して大きい。戦後、ピーク時には14,496行の商業銀行が存在した1984年当時の米国の人口規模は、約2億4,000万人である。この人口規模から見て、明らかに過大な銀行数と店舗数が米国に存在した理由として、頻繁に指摘されるのが1927年マクファーデン法である。しかし、この時代にマクファーデン法が施行せざるを得なかった理由は、18世紀末から19世紀半ばまでに、1789年合衆国憲法と1863年連邦銀行法が、州法銀行と国法銀行が混在する米国の二元銀行制度の起源となっているためである。その後、1978年のメイン州議会における州際規制緩和、1982年の国法銀行を対象とするガーン・セントジャーメイン法、1994年リーグル・ニール法を経て、2000年から2010年代に、米国は、銀行店舗自由化の時代を迎えることになる。2020年12月末時点で、4,377銀行へ減少した米国商業銀行数は、74,928店舗を有する。この一行当たり約17.1店舗の米銀顧客チャネルは、2010年代後半以降のデジタル・チャネルの敷設以降も、有人・無人店舗数が維持されている状況を示している。

日本の銀行制度の起源が、1872年国立銀行条例であることは、現在の主要銀行、地方銀行のキャッシュカードの銀行番号を見れば一目瞭然である。日本においても、米国マクファーデン法施行と同年施行の1927年銀行法が、各都道府県における競争制限的な銀行店舗行政の根拠法であり続けてきた。同じ1927年以降に銀行店舗設置の規制を続けてきた米国と日本には、次の違いがある。まず一つ目の違いは、米国50州の州政府と連邦政府がそれぞれ州法銀行、国法銀行の銀行免許を交付していた歴史に対し、日本は大蔵省銀行局が銀行免許を交付し、店舗開設にかかる許認可権を有していた点である。換言すれば、米国では州法銀行の設立や店舗開設は州政府および州議会が許認可権を持つものに対し、日本の場合は、地方都市での地方銀行の店舗開設



に東京の中央政府が許認可を与えていたことになる。2つ目の違いは、単店規制の存在だ。米国では州際規制に加え、州によっては、ひとつの銀行が本店以外の店舗を開設することができない「単店規制」の時代が長く続いた。日本では、商業銀行が本店以外の店舗開設を制限する規制はない。2000年代から2010年代にかけ、かつては単店規制により複数の店舗チャンネルを持つことができなかった米銀が、店舗増設に着手したことも、米国における銀行店舗数が、デジタル・チャンネル利用者の急増にも関わらず、僅かな減少に留まったもうひとつの理由である。

日本と同時期の2000年代に民営化したドイツ・ポスト・バンクは、現在のゆうちょ銀行の民営化の過程で、頻繁に我が国のメディアに採り上げられてきた。しかし、ドイツの日本研究者らは、この2つの旧国営銀行の比較ではなく、日本のゆうちょ銀行とドイツの貯蓄銀行の類似性をしばしば指摘する。彼らがその類似性を指摘する最大の理由は、地方都市、市町村での店舗分布が酷似するためである。かつては貯蓄銀行グループの一角として、貯蓄銀行間の決済を行う州立銀行が州政府に所有され、そして貯蓄銀行は各州の市町村に所有され、経営面で多大な政治的影響を受けてきた。ベルリン、ミュンヘン、フランクフルトなどの大都市圏では、ドイツ銀行、コメルツ銀行の店舗には容易にアクセスできるが、人口20万人以下の小規模都市で、これらメガ銀行の金融サービスにアクセスすることは困難だ。1990年代後半から2000年代前半、シュレーダー政権による金融制度改革を経た現代においても、多くの家計が、この貯蓄銀行を主取引銀行としているのはこのためである。有人店舗を持つ、この家計のメインバンクが2010年代後半以降は、チャンネルのデジタル化を進めることで、デジタル・チャンネルの利用者が増加している。

ドイツ貯蓄銀行は、2000年と2020年を比較すると、銀行数は562銀行から379銀行へ、店舗数も1.6万店舗から8,300店舗へ減少している。他方、従業員数は2000年から2020年にかけて20万人超の雇用を創出し、ほぼ横ばいで推移する。1778年にハンブルグで最初に設立された貯蓄銀行は、経営理念に、「所得の大小に関わらず、安定的貯蓄を国民にもたすこと」を掲げている<sup>40</sup>。その後、この経営理念はビュルテンブルク王国、バイエルン王国へ引き継がれ、各王国の市町村へ拡大する。1838年にはプロイセン王国がプロイセン貯蓄銀行法を制定したことで、貯蓄銀行は19世紀末までにドイツ全国へ広まっている。こうした歴史的経緯から、戦後の20世紀後半から21世紀にかけても、家計の主取引銀行として地域社会に根差してきた貯蓄銀行は、現代のドイツ・リテール市場において圧倒的な比較優位を持つ。戦後のハウスバンク制度のもとで、ホールセール市場に特化してきたドイツ銀行やコメルツ銀行は、2010年代、ノリスバンク、コムディレクトを設立、傘下に収めることで、デジタル・チャンネルを用いるリテール事業強化を進めてきた。しかし、ドイツ連邦銀行『銀行統計』によれば、リテール市場に強みを持つ貯蓄銀行の総資金利鞘は、主要銀行を大きく上回り、低金利経済下でその収益格差は拡大傾向にある。つまり、ドイツ主要銀行がデジタル・チャンネルによりリテール市場へ参入したとしても、かねてより家計と長期取引関係を持つ貯蓄銀行が、既存顧客との取引をデジタル化する方が、競争優位をもたらすことをドイツの事例は示している。

---

<sup>40</sup> Martin Braun (2011), *Die Validierung der Sparkassenidee: Eine sozialgeschichtliche Betrachtung*, Tectum Verlag, Marburg, 2011.

リテール市場で競争優位性を持つ銀行は、フランスでは主要銀行グループである。ドイツでは、市町村が経営に深く関与した貯蓄銀行に対し、なぜフランスでは大手主要銀行がリテール市場で競争優位にあるのか。その理由も、1945年ドゴール臨時政府以降の、フランス政府の銀行行政に起因する。日本や米国では、商業銀行が民間企業であることが当然であると見なされがちであるが、欧州では必ずしもそうではない。ドイツ貯蓄銀行グループは、州政府や市町村に所有され、フランス商業銀行は1945年以降、国有の時代が長く続いてきた。特に1960年代のミッシェル・デブレ首相によるデブレ改革以降、フランス政府は、経済発展計画の一環として、国民の貯蓄増強をこれらの国有銀行に求めてきた。1967年にフランス国家信用理事会が、銀行店舗規制を事後届出制へ変更したことで、政府に所有される主要銀行の店舗数は、以降の10年間で3倍の規模に急増した。これが、21世紀の現代においても、フランス主要銀行がリテール市場で競争優位を有するひとつの契機となる。

フランス主要銀行グループが、オンライン専門銀行子会社を傘下に設立することで、リテール市場での家計向けサービスの利便性改善へ向かった経緯は、ホールセール市場を得意とするドイツ主要銀行グループのデジタル戦略とは大きく異なる。日本、ドイツ、フランスの3カ国を比較すると、法人融資偏重型ビジネスモデルを採用する邦銀主要グループは、ドイツ主要銀行グループに一見、酷似する。他方、邦銀主要グループの場合は、首都圏のリテール市場では、信用金庫や信用組合等の業態よりも競争優位にある。具体的には、首都圏の住宅ローン市場で競合するのは、かねてより主要銀行グループ同士であり、近年は、これらの主要銀行グループにこの市場で迫るのが、オンライン専門銀行という構図がある。この点だけを見ると、リテール市場における邦銀主要グループのプレゼンスはフランス主要銀行グループに酷似しているように見える。しかし、日本とフランスの主要銀行グループの最大の違いは、店舗の地理的分布である。全国的に店舗網を敷設してきたフランス主要銀行グループに対し、邦銀主要グループの地方都市での店舗数は極めて少ない。つまり、日本の銀行行政の歴史的経緯の影響により、大都市圏でのみ店舗展開が進み、これらの地域で企業と家計を顧客としてきたのが邦銀主要グループであり、これはドイツ型でもフランス型でもない。そして、日本の各都道府県、市町村で商工業向け融資、住宅ローンを中心とする金利ビジネスが事業の中核である地域金融機関は、ドイツの貯蓄銀行よりはフランスの地方銀行、相互協同組合銀行、市町村信用金庫に酷似する。

米欧とは異なる銀行制度の歴史的経緯と銀行店舗分布のもとで、日本では、実物店舗とデジタル・チャンネルの敷設は、将来どのような姿となりうるのか。米国と欧州の共通点は、有人・無人店舗を持つ銀行のデジタル・チャンネルが、有人・無人店舗を持たないオンライン専門銀行よりも、家計や個人の利用者に用いられている点である。換言すれば、オンライン専門銀行の預金金利やローン金利は確かに魅力的であるが、実物店舗が自宅や職場に近いことも口座開設とその利用に影響する。この世界のリテール市場で確認される共通の現象は、日本でも確認することができる。金融広報中央委員会『家計の金融行動に関する世論調査』では、過去20年間に7倍に増加したインターネット・バンキングを利用する家計の8割超が、口座を開設する上で、銀行店舗が地理的に近いことを重視している。この家計の主取引口座の開設動機は、今後も継続されてゆくことが予想され

る。

図表8-1 主要先進国の銀行数と銀行店舗数の推移

		米国	ドイツ	フランス	英国	スイス	日本
2000年	(A)銀行数	8,297	2,740	764	403	236	698
	(B)店舗数	64,300	56,936	38,255	12,061	4,037	25,780
	(B)/(A)	7.7	20.8	50.1	29.9	17.1	36.9
2010年	(A)銀行数	6,506	2,204	712	335	202	548
	(B)店舗数	82,096	39,892	38,238	10,001	3,454	22,799
	(B)/(A)	12.6	18.1	53.7	29.9	17.1	41.6
2020年	(A)銀行数	4,377	1,679	657	300	172	521
	(B)店舗数	74,928	24,100	38,075	7,675	2,908	22,054
	(B)/(A)	17.1	14.4	58.0	25.6	16.9	42.3

資料: 米連邦預金保険公社、ドイツ連邦銀行、フランス健全性監督破綻処理機構、英国銀行、スイス国立銀行、全国銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会より筆者作成。

注: 米国銀行数および店舗数は米連邦預金保険公社加盟行の合計値、ドイツ、英国は全業態合計値、フランスは銀行免許取得金融機関合計値、スイスはスイス国立銀行監督対象銀行集計値、日本は全国銀行、信用金庫、信用組合集計値。

## 2 銀行ビジネスモデルとチャネル戦略

カリフォルニア州立大学レビン教授やロンドン・カス・ビジネス・スクールのベック教授らが指摘する通り、先進主要国の主要銀行グループの過去のビジネスモデルを分類すると、その類型は法人融資ビジネスに依存するか否かに尽きる<sup>41</sup>。戦後70余年の過程で、一般事業会社の設備投資にとまなう資金需要に応えることで、自らの金利収入を最大化してきたのが日本とドイツの銀行産業であり、法人融資や個人ローンなどの金利収入以外に、資本市場に関わる投資銀行事業や各種助言業務など、様々な非金利収入ビジネス取り組んできたのが米国、フランス、英国の銀行産業である。特に後者の多極的ビジネスモデルは、低金利政策の長期化により、総資金利鞘が限界に達する中でも、安定的なキャッシュフローを生み出している。本報告書の2章から7章は、米国、ドイツ、フランス、英国、スイス、日本が、ホールセール事業からリテール事業へ中核事業を遷移させつつある状況を説明した。そして、銀行実物店舗とデジタル・チャネルの補完・代替関係は、このリテール事業において、どのようなビジネスモデルを採用するかにより決定される。

米国や英国では、伝統的な商業銀行とオンライン専門銀行の分類上の隔壁が消失しつつある。例えば、もともとゼネラル・モーターズが自動車ローン専門ノンバンクとして設立したアリー・バンク

<sup>41</sup> 詳細はカリフォルニア州立大学バークレー校ロス・レビン教授らの一連の研究を参照のこと。例えば、Levine, Ross, (2002), "Bank-Based or Market-Based Financial Systems: Which is Better?" *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 11, pp. 1-30.

Beck, Thorsten and Ross Levine, (2002), "Industry Growth and Capital Allocation: Does Having a Market- or Bank-Based System Matter?" *Journal of Financial Economics*, Vol. 64, pp. 147-180.

は、現代では自動車ローンの他、住宅モーゲージ・ローン、その他の個人ローン他、伝統的な商業銀行と同様の個人向け金融サービスをオンラインで提供する。またアクソス・バンクは個人年金ビジネスや住宅モーゲージ・ローン等の多様な銀行サービスを提供する。この事業ラインナップを揃える過程で、銀行 M&A を繰り返すことで銀行免許を取得した同行は、現在では国法銀行として米通貨監督庁の銀行検査を受ける立場にある。米国のオンライン銀行市場では、もともとシンプル、ヴァロなどがデビット・カード事業を中核とするビジネスモデルを確立した時期が、2010年代半ばまでの市場形成の黎明期である。そして、この市場は2010年代末にはチャイムなどの同じビジネスモデルを持つオンライン専門銀行の参入が相次ぎ、優勝劣敗が進行した。この過程でアリー・バンクやアクソス・バンクは、カード事業に依存しないビジネスモデルを展開することで、オンライン銀行市場で口座開設数を増加させてきた。米国オンライン専門銀行の2010年代の経験が示すのは、オンライン銀行市場の参加者は常に苛烈な過当競争へ追い込まれること、そしてカード事業を中核とするビジネスモデルは、他社の追従を許しやすい点である。そしてこの他社による追従は、Google Pay や Apple Pay など、非金融業者による小さな決済技術革新の度に発生する。また第2章で示したオンライン専門銀行主要5社は、いずれも富裕層向け資産マネジメントを中核事業としていないことも米国オンライン銀行市場のもうひとつの特徴である。

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 バンコープの米銀四大グループは、2010年代後半、伸び悩む投資銀行事業を継続しつつリテール市場での富裕層向け資産マネジメント事業を強化している。その理由は、この事業が連邦準備制度理事会の低金利政策とは無縁であること、そして安定的な手数料収入が得られるためである。第2章で言及した通り、これら四大銀行グループの複数の経営者は、最近、将来の実物店舗拡大の計画をアナウンスしている<sup>42</sup>。こうした背景とこれら銀行グループの決算状況から総合すると、これらの主要銀行は既存顧客にはオンラインでのアクセスを促し、その一部の資産マネジメント事業の顧客には、近年も有人店舗がそのサービス提供において重要な役割を果たしていると思われる。これは、店舗を持たないオンライン専門銀行に、資産マネジメント事業を中心とするビジネスモデルを採用する銀行が見られないことの裏返しでもある。

他方、店舗を持たないオンライン専門銀行が、富裕層向け資産マネジメントビジネスに進出しているのが英国である。英国政府は、2013年に、2001年に設立した英国金融サービス局を早々に、英金融行為規制機構へ改組している。この経緯は、2000年代の英国ではすでに、伝統的な商業銀行とオンライン専門銀行の分類上の隔壁消失が進行していたためである。そしてともに2015年に設立された英国のオンライン専門銀行、リポルトやモンゾは、米国オンライン専門銀行とは異なり、個人向け資産マネジメント事業を強化することで、2022年の現代においても、ロンドン市場で大きなプレゼンスを有し、口座開設数も増加を続けている。もともと過去のリポルトやモンゾの中核事業はカード事業であり、決済サービスが個人利用者から高い評価を得ることで、口座開設数を増大させてきた。米国オンライン銀行市場の場合には、このカード事業の次の戦略展開に行き詰まる銀

---

<sup>42</sup> 例えば Wall Street Journal 2019年3月13日号、“JPMorgan Chase to Open 90 Branches This Year: The country’s largest bank said it aims to hire as many as 700 employees by the end of 2019.”

行が多く、その結果として、住宅モーゲージ融資や自動車ローン等、他の金利収入ビジネスを中核事業とするビジネスモデルの多様化が進行した。英国オンライン専門銀行の発展過程は米国とは異なり、例えばボルトの場合、経営者にゴールドマンサックス証券やクレディ・スイスのプライベートバンク担当役員を迎え入れることで資産マネジメント事業を強化している。具体的には、これらのオンライン専門銀行は、カード事業を通じて増加した口座の顧客の一部に、富裕層向け資産マネジメント事業を提供することで、英国銀行の低金利政策の影響を受けない非金利収入の増加を享受してきた。英国ロンドンに本拠を構えるモネーゼやドイツ・ベルリンの N26 は、もともとロンドンやベルリンの起業支援策の後押しを受けて設立された経緯がある。こうした欧州のオンライン専門銀行に見られる多くの特徴は、国際送金の無料サービスを金融サービスの一部に組み込む点である。ロンドンやベルリンのような中東欧からの移民が多い大都市では、この金融サービスが重宝されることで、口座開設数の増加を後押ししてきた。N26の場合は、資産マネジメント事業は積極化していないが、英国のオンライン専門銀行の場合には、この国際送金事業を、カード事業との抱き合わせにより口座開設数を増加させ、そして一部の顧客に資産マネジメント・サービスを提供することで、現在のユニバーサル・オンライン専門銀行の枠組みを構築している。

スイス主要銀行のビジネスモデルでは、言うまでもなくプライベート・バンキング事業が中核である。米国や英国の商業銀行が、金融制度改革と店舗チャネルのデジタル化の過程で、富裕層向け資産マネジメント事業を強化するのに対し、UBS やクレディ・スイスは1934年以降の約90年間、そのビジネスモデルの歴史を刻んできた。これらの主要銀行も近年は、銀行本体での顧客チャネルのデジタル化を進める一方、ドイツとは異なり、経営健全性が確保されていることから、店舗数の急減といった状況には無縁である。大都市以外の地方都市で、銀行店舗数がほとんど減少していないことが、スイスが他の主要先進国とは異なる特徴である。

EU やユーロに加盟しないスイスの銀行監督行政は、国外からの影響を受けることなく、独自の発展を遂げてきた。その一方、バーゼル銀行監督委員会本部が国内バーゼルに所在することもあり、国内銀行規制と国際規制が調和を求められるという、ユニークな特色も持つ。バーゼル銀行監督委員会は、2010年代の新国際銀行規制の策定では、中核自己資本の要件に関するルールにおいて、すでに導入済みのスイス国立銀行の銀行行政から影響を受けている。スイス国立銀行が進めてきた国内銀行行政は、国際銀行規制に影響を与えるほど先駆的であり、これが国内銀行の経営健全性が今日まで保たれてきた理由のひとつである。この安定経営が保証される市場環境の中、スイス主要銀行は、大都市部では緩やかに店舗数を減少させ、既存顧客にデジタル・チャネル利用を促してきた。チューリッヒやジュネーブ等の多くの機関投資家が軒を連ね、人口集中度が高い大都市でのみ、主要銀行の店舗数が減少している状況は、これらの地域での個人銀行事業のデジタル化の進展を表している。興味深いのは、主要銀行以外の地域貯蓄銀行や協同組織金融機関が、2000年から2020年の間、ほぼ店舗数を減少させていない現状である。スイスでは都市部と山岳部の地方都市ではデジタル化と有人店舗の存続に濃淡が残存している。

邦銀主要グループは、フィナンシャル・グループ経営を用いることで、近年、銀証併営型ビジネスモデルの模索を続けてきた。グループ全体に占める銀行子会社からの収益シェアが、結果的に

いずれのフィナンシャル・グループにおいても50%を割り込んでいる背景には、この新たなビジネスモデルの展開がひとつの理由としてあげられる。しかし、もうひとつの理由は、そもそも法人融資からの金利収入が激減しているためである。リテール市場の大半を占めるオンライン利用者に、銀行振込や振替をこのチャネルを通じて行う利便性を提供することで、現在の主要銀行グループは、まずリテール事業における費用効率化を目指している。

銀行実物店舗のデジタル・チャネルによる代替が費用効率性を高めることは明白である。一方で、米国四大商業銀行グループや英国リポルト、モンゾのようなオンライン専門銀行が展開するように、デジタル・チャネルが収益を生み出す仕組みの構築は、邦銀の場合には道半ばと言える。世界の主要銀行の潮流を見れば、邦銀主要グループの店舗は、長期的には一部の富裕層に資産マネジメント・サービスを提供するためのチャネルとして用いられる可能性が高い。かつては、銀行員が作業をする場としての位置づけにあった銀行店舗は、ソフトバンクやNTTドコモなどの携帯電話会社のショップと同じように、訪問する顧客に対してスタッフが説明を行い、商品を提供する場としての役割を担うことになる。そして現在の米銀主要グループがそうであるように、邦銀主要グループの行員一人当たりの預かり金融資産残高は、過去とは比べ物にならないほど増加の一途を辿ることが予想される。デジタル・チャネルを通じて得られるデータはこのとき、リテール市場において、どの個人顧客が銀行グループに大きな非金利収入をもたらす顧客であるのか、この顧客セグメンテーションを行うための重要なツールとなる。

モンゾは、銀行外部の金融情報業者にAPI接続を通じて顧客情報へのアクセスと顧客へのアプリの提供を認めることで、これら金融情報業者からのサービスを提供している。このサービスは、オンライン口座開設数を増加させる上で極めて重要な取り組みである。換言すれば、モンゾの取り組みは、「銀行」という共通の情報系プラットフォームを他社と共有することで、事業機会を提供し、顧客に新たなサービスを提供することで、完全競争に陥りがちなオンライン銀行市場で差別化を図る新しいビジネスモデルである。その意味では、銀行デジタル・チャネルは将来、単にオンライン専門銀行が自らの金融サービスを提供するためのチャネルから、社外の金融情報業者が口座開設者にサービスを提供する場としての役割を持つことになるだろう。

銀行 M&A を繰り返す日本の地域金融グループは、現在でもそのビジネスモデルは法人融資偏重型ビジネスモデルである。地域金融グループの財務諸表を確認すると、総資産に占める貸出残高の比率は依然として突出しており、トレーディング勘定の資産残高は微々たる規模でしかない。ドイツ銀行や旧 RBS グループ(現ナット・ウェスト・グループ)のように、欧州の金融制度改革後にマネーセンターバンク化を目指した商業銀行は、いずれも2010年代、経営不振に陥っている。その点、この時期にトレーディング収入の増大を目指さなかった日本の地域金融グループは、短期的に経営難に陥ることはないが、これは長期的に事業収入が安定することを意味しない。現下の預貸金利スプレッドのもとでは、従来型の法人融資偏重型ビジネスモデルは、限界に達しつつあることは明らかである。

ウェルズ・ファーゴや US バンコープは、もともとミネソタ州ミネアポリスのノーウェストやウィスコンシン州ミルウォーキーのファースターが再編の核として M&A を繰り返した末に育まれた大規模ス

スーパーリージョナル銀行である。これらの米国四大商業銀行の一角を担うまでに成長したスーパーリージョナル銀行のビジネスモデルは、法人融資や証券引受事業の他、住宅ローンや資産マネジメント事業等、フルラインメニューである。日本の地域金融グループでは、邦銀主要グループ同様、リテール市場の個人顧客向けにデジタル・チャネルの利用が促され、その利用比率は年々高まっている。これらの銀行グループの課題は、これらの顧客のどのセグメントへ、どのような金融サービスを提供することで、銀行グループ全体の収益を最大化するのかにある。銀行店舗が、支店行員の渉外業務を通じて、商工業向けローンの与信管理に貢献してきたことは間違いない。他方、これら法人融資の主契約者のほとんどが本店営業部であることを見ても、法人偏重型ビジネスモデルからリテール特化型ビジネスモデルへの転換が、地域金融グループの店舗数に大きな削減をもたらすことにはならない。むしろ、銀行 M&A 後にどのようなビジネスを行ってゆくのかを明らかにしない限り、デジタル・チャネルは、単に個人顧客に利便性を提供するだけのツールに留まるだろう。

### 3 未来のリテール金融 DX 戦略

世界の銀行ビジネスモデルは金利収入事業から非金利収入事業へ、そしてホールセール事業からリテール事業へ、中核事業の同時シフトが持続的に進行している。この新ビジネスモデルによる金融サービスを提供するチャネルが、店舗チャネルとデジタル・チャネルということになる。いずれのチャネルから提供される金融サービスにおいても、これからの世界の主要銀行グループの収益の主たる源泉は金利収入ではなく、手数料収入である。そして、リテール金融事業で利潤最大化を目指すため、全ての個人顧客に均一な金融サービスを提供するのか、はたまた収益性がより高い特定のセグメントのみ異なるサービスを提供するのかが、リテール金融戦略における重要な経営判断だ。ホテル等の宿泊サービス業、飲食店、娯楽施設等、接客が顧客満足度に密接に関係するサービス業では、上位数パーセントの常連客が当該店舗の売上の大半をもたらす事例は、枚挙に暇がない。リテール市場でより高い収益を生む一部の顧客にとって、店舗とデジタルのどちらが望ましいかは、金融サービスごとにデータをとる工夫をすれば簡単に解決可能である。

かつての邦銀有人店舗は、都市銀行、地域金融機関を問わず、1階が預金の入出金、税金の納付、振込・振替をはじめとする個人預金者へのサービスを提供する窓口が並べられていた。そして、2階には、住宅ローンや資産運用、商工業向け融資に関わる相談、助言業務を行うスペースが並ぶ構造が、フルバンキング業務を営む駅前店舗の一般的なパターンだ。どの銀行のどの支店を訪問しても、この店舗の構造が同じであるのは、顧客から見れば便利であったのかもしれない。しかし、この画一的な店舗構造の源泉は、邦銀のほぼすべてが法人融資特化型ビジネスモデルを採用してきたからに他ならない。これらの店舗の物件費は、本店営業部が契約主体となる商工業向け融資からの金利収入によりファイナンスされ、日本の銀行産業では、各店舗の個々のサービスがそれぞれ収益を生み出すことを想定しない中央集権的な構造が長く続いてきた。近年は、資産マネジメントの相談に訪れた顧客のみ、無料駐車券が提供される店舗が増える等、大きな収益を銀行にもたらす顧客層ごとに金融サービスの内容が異なる、顧客セグメンテーション別の営業が増

加している。つまり銀行店舗の営業経費の投入額に比べ、店舗にもたらされる収益の大きさが、問われる時代を迎えている。

本報告書のひとつの重要な論点は、銀行店舗とデジタル・チャネルの「不完全代替性」である。要するに、米欧では、デジタル・チャネルは決して銀行店舗を、代替する機能ではない。有人店舗で口座を持つ個人利用者が、デジタル・チャネルの利用頻度を高めるケースもあれば、デジタル・チャネルを利用するうちに銀行店舗への訪問を希望する個人顧客もいる。それゆえ、後者の顧客は複数の選択肢の中から有人店舗が自宅の近所に存在する銀行を選択するケースが多い。仮にこの米連準備制度理事会アネンベルグ氏らの定説が日本でも妥当するとすれば、これは店舗を持たないオンライン専門銀行には不都合な真実だ。また店舗をもたないオンライン専門銀行は、ホールセール事業への参入が難しいという、もうひとつの不都合な事実もある。一方で、店舗を持たないオンライン専門銀行の成功例には英国のリポルトやモンゾがある。これらのオンライン専門銀行は、富裕層向け資産マネジメントを強化することで、デジタル・チャネルを利用する顧客の一部から大きな手数料収入を獲得するビジネスモデルを確立した。当然のことながら、日本のオンライン専門銀行がリポルトやモンゾのビジネスモデルを踏襲する可能性も決して小さくない。

高額資産運用委託を行う個人顧客は、この委託先との商談を対面で望むのか、オンラインでも構わないかは、日本では事前にエビデンスが必要な経営判断だ。なぜなら、英国とは異なり、米国有力銀行でさえも、資産マネジメント事業には店舗チャネルを充てるケースが多いためである。他方、住宅ローンや自動車ローン、教育ローンの契約を、有人店舗で締結することを希望する顧客数は、日本、米国、欧州、いずれにおいても減少傾向にあることは間違いない。これらの顧客は有人店舗で長々と行員の説明を聞くよりも、オンラインでより金利の低いローン商品を選ぶだろう。これらの議論の整理を踏まえれば、現在の公共交通機関沿線に軒を連ねる邦銀店舗の1階テラー業務の多くは将来はデジタル・チャネルに代替され、2階の業務のうちの対面サービスが必要な業務が1階で提供されることは間違いない。

世界では、未来のリテール金融 DX における中核事業として、富裕層向け資産マネジメント事業を選択する銀行グループが多い。なぜなら、当該事業は、最も銀行グループのリテール・ビジネスにおいて、一件当たりの手数料収入が最も大きいためである。2020年代の銀行産業は、ホールセール事業では、引き続き、ユニバーサル・バンキング・サービスを目指すことになる。低金利社会が長期化する主要先進国では、その金利水準が反転する可能性は決して高くない。また、クライアント企業の資金需要に依存する投資銀行事業は、銀行グループにとって収益のボラティリティが大きい。世界の主要銀行グループは、今後もリテール向けに総合金融サービス・ビジネスを展開するが、いずれの国々においても、特に非金利収入ビジネスの収益が順調に拡大する銀行グループもあれば、伸び悩む銀行グループもあるだろう。過去数十年間、自動車販売会社、携帯電話会社、百貨店、スーパーマーケットなど、「B to C」事業に取り組むあらゆる一般事業会社が、利潤最大化のためのビジネスモデルを模索し続けてきた。未来の銀行リテール・ビジネスも同様に、これを模索し続けることになる。



参考文献:

Anenberg E., A. C. Chang, S. Grundl, K. B. Moore, and R. Windle, (2018), “The Branch Puzzle: Why Are there Still Bank Branches?” *FEDS Notes*, August 20, 2018.

Ang, James S., and Terry Richardson, (1994), “The Underwriting Experience of Commercial Bank Affiliates Prior to the Glass-Steagall Act: A Reexamination of Evidence for Passage of the Act, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 18, pp. 351-395.

Aoki, Masahiko and Hugh T. Patrick eds., (1994), *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Oxford University Press.

Beck, Thorsten and Ross Levine, (2002), “Industry Growth and Capital Allocation: Does Having a Market- or Bank-Based System Matter?” *Journal of Financial Economics*, Vol. 64, pp. 147–180.

Behr, Patrick, and Reinhard H. Schmidt, (2015), “The German Banking System: Characteristics and Challenges,” *SAFE White Paper*, No. 32, Leibniz Institute for Financial Research SAFE.

Bennett, Oliver, (2020), “Bank Branches: Why Are They Closing and What is the Impact?” *House of Commons Library, Briefing Paper* Nr. CBP8740, 2020.

Blackburn, Robin, (2003), “Banking on Death or Investing in Life: The History and Future of Pensions,” *Journal of Pension Economics and Finance*, Vol. 2, pp. 327–331.

Booth, Lorna, (2021), “Bank Branch and ATM Statistics,” *House of Commons Library Briefing Paper*, Nr. CBP08570, 2021.

Braun, Martin, (2011), *Die Validierung der Sparkassenidee: Eine sozialgeschichtliche Betrachtung*, Tectum Verlag, Marburg, 2011.

Chen, Carl R., Ying Sophie Huang, and Ting Zhang, (2017), “Non-interest Income, Trading, and Bank Risk,” *Journal of Financial Services Research*, Vol. 51, pp. 19–53.

Davies, Richard, (2002), *A History of Money from Ancient Times to the Present Day* (Third Edition), University of Wales Press.

Davies, Richard and Peter Richardson, (2010), “Evolution of the UK Banking System,” *Research and Analysis*, Bank of England Quarterly Bulletin, pp. 321–332.

Dick, Astrid A., (2006), "Nationwide Branching and Its Impact on Market Structure, Quality, and Bank Performance," *Journal of Business*, Vol. 79, pp. 567–592.

Galloway, Tina. M., Winson Lee, and Dianne Roden, (1997), "Banks' Changing Incentives and Opportunities for Risk Taking," *Journal of Banking and Finance*, Vol. 21, pp. 509-527.

Hammond, Bray, (1957), *Banks and Politics in America from the Revolution to the Civil War*, Princeton University Press, 1957.

Haubrich, J. G., and Tristan Rount, (2019), "Trends in the Noninterest Income of Banks," Economic Commentary, Number 2019-14, Federal Reserve Bank of Cleveland, September 2019.

Henri B. Meier, John E. Marthinsen, and Pascal A. Gantenbein, (2012), *Swiss Finance: Capital Markets, Banking, and the Swiss Value Chain*, Robert W. Kolb Series

Holmes, Thomas J., (1998), "The Effect of State Policies on the Location of Manufacturing: Evidence from State Borders," *Journal of Political Economy*, Vol. 106, No. 4, pp. 667–705.

Jayarathne, Jith, and Philip E. Strahan, (1998), "Entry Restrictions, Industry Evolution, and Dynamic Efficiency: Evidence from Commercial Banking," *Journal of Law and Economics*, Vol. 41, pp. 239–273.

Keys, Benjamin J., Tanmoy Mukherjee, Amit Seru, and Vikrant Vig, (2010), "Did Securitization Lead to Lax Screening? Evidence from Subprime Loans," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 125, No. 1, pp. 307–362.

Koehler, Matthias, (2015), "Which Banks are More Risky? The Impact of Business Models on Bank Stability," *Journal of Financial Stability*, Vol. 16, pp. 195–221.

Kroszner, Randall S., and Philip E. Strahan, (1999), "What Drives Deregulation? Economics and Politics of the Relaxation of Bank Branching Restrictions," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114, pp. 1437–1467.

Kroszner, Randall S., and Raghuram G. Rajan, (1994), "Is the Glass-Steagall Act Justified? A Study of the U. S. Experience with Universal Banking before 1933," *American Economic Review*, pp.810-

32.

Kroszner, Randall S., and Raghuram G. Rajan, (1997) "Organization Structure and Credibility: Evidence from Commercial Bank Securities Activities before the GlassSteagall Act," *Journal of Monetary Economics*, pp. 475-516.

Kroszner, Randall S., and Thomas Stratmann, (2005), "Corporate Campaign Contributions, Repeat Giving, and the Rewards to Legislator Reputation," *Journal of Law and Economics*, Vol. 48, pp.41-72.

Kwan, Simon, (1998), "Financial Modernization and Regulation," *Journal of Financial Services Research*, Vol. 16, pp. 5-10.

Levine, Ross, (2002), "Bank-Based or Market-Based Financial Systems: Which is Better?" *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 11, pp. 1–30.

Loutskina, Elena and Philip E. Strahan, (2009), "Securitization and the Declining Impact of Bank Finance on Loan Supply: Evidence from Mortgage Acceptance Rates," *The Journal of Finance*, Vol. 64, pp. 861–889.

McKinsey and Company, (2021), *German Banking Return to the Playing Field*, July 19, 2021.

Miyajima, Hideaki, (1992), "Japanese Industrial Policy during the Interwar Period: Strategies for International and Domestic Competition," *Business and Economic History*, Second Series, Vol. 21, pp.270–279.

Miyajima, Hideaki, (1995), "The Privatization of Ex-zaibatsu Holding Stocks and the Emergence of Bank Centered Corporate Groups," Masahiko Aoki (eds.), *Corporate Governance in Transitional Economy*, The World Bank, pp. 361–403.

Nagano, Mamoru, and Tatsuo Ushijima, (2018), "What Drives Inter-Regional Bank Branch Closure?: The Case of Japan's Regional Banks in the Post-Deregulation Period," *International Review of Finance*, Vol. 18, pp. 595–635.

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.

Peltzman, Sam, (1976), “Toward a More General Theory of Regulation,” *The Journal of Law & Economics*, Vol. 19, No. 2, pp.211–240.

Purnanandam, Amiyatosh, (2011), “Originate-to-Distribute Model and the Sub-Prime Mortgage Crisis,” *Review of Financial Studies*, Vol. 24, pp. 1881–1915.

Sanya, Sarah and Simon Wolfe, (2011), “Can Banks in Emerging Economies Benefit from Revenue Diversification?” *Journal of Financial Services Research*, Vol. 40, pp.79-101.

Sheard, Paul, (1994), “Main Banks and the Governance of Financial Distress,” Aoki, Masahiko and Hugh T. Patrick (eds.), *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Oxford University Press.

Stiroh, Kevin J., and Philip E. Strahan, (2003), “Competitive Dynamics of Deregulation: Evidence from U.S. Banking,” *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 35, pp. 801–828.

Swiss Banking Institute University of Zurich (2009), *The International Private Banking Study*, pp. 14–16.

Sylla, Richard , John B. Legler, and John J. Wallis, (2009), “Banks and State Public Finance in the New Republic: The United States, 1790–1860,”*The Journal of Economic History*, Vol. 47, pp. 391–403.

Tilly, Richard, (1994), “Universal Banking in Historical Perspective,” *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 154, pp. 7–32.

White, Eugene, (1986), “Before the Glass-Steagall Act: An analysis of the Investment Banking Activities of National Banks,” *Explorations in Economic History*, 1986, Vol. 23, pp. 33-55.

英国銀行協会、ONS: Business Activity Size and Location データベース。