

機能的視点に基づく リテール金融業務展開

長 島 芳 枝

目次

- 1 はじめに
 - 1.1 問題意識
 - 1.2 本稿の構成
- 2 金融機能的視点に関する先行研究
 - 2.1 Pierce による米国銀行業の変化についての考察
 - 2.2 Merton=Bodie による金融環境分析のための概念的枠組み
 - 2.3 Jordan によるリテール業務への適用についての考察
- 3 事例分析—米国大手金融機関のケース
 - 3.1 リテール業務を収益の柱とする米国大手金融機関
 - 3.2 シティバンクの戦略行動と環境への適応
 - 3.2.1 米国の銀行法制とシティバンクの海外進出
 - 3.2.2 国内外の潮流の変化への対応
 - 3.2.3 国外での個人向け業務展開
 - 3.2.4 クレジットカード業務
 - 3.2.5 収益管理とオペレーションの共有化
 - 3.3 バンク・オブ・アメリカによる戦略行動
 - 3.3.1 リテール業務に特化した銀行としての創業
 - 3.3.2 金融コングロマリット化戦略と行政による抵抗
 - 3.3.3 リテール業務への取り組みの変化
 - 3.3.4 クレジットカード業務
- 4 むすび

1 はじめに

1.1 問題意識

金融システムについての分析は、伝統的に制度の分析と一体化して行われることが多かった。しかし近年、金融の諸機能に焦点を当てた枠組みを提示する機能的視点の重要性が注目されている。これには、従来の銀行論、証券市場論といった枠組みを超える、より普遍的な金融システム理解の枠組みが必要とされているといった背景がある⁽¹⁾。

機能的視点は、金融システムが経済活動の中で果たす役割を主要な機能別に整理し、一国のシステムにとどまらず、国や時代ごとに異なる金融の仕組みを考察しようとするものである。金融の諸機能についての詳細は、個々の金融機関にとっては決して目新しいものではない。しかし、これをどのように枠組みとして捉え実際の業務展開に取り入れるかについては金融機関ごとに差異がある。

リテール業務に積極的に取り組んできた大手米国金融機関は、具体的な組織や制度を前提としながら、その根底にある様々な機能を有効に提供するための組織形態、商品・サービスを模索し、新しい試みを続けながら収益性を確保してきた。

個人向け金融業務を多国籍展開するシティグループ及びその前身であるシティコープ、シティバンクは、伝統的に、進出国・地域ごとに異なる法規制や業態制度、慣習の中で、顧客がどういった金融機能をどのように提供されることを望むか、といった視点を重視し活動を展開した。ターゲットとする顧客層を定め、この顧客層の持つ金融の機能別ニーズを充足させることを収益と成長の基盤にしたのである。機能的視点を軸に顧客の顕在・潜在需要に応え、国内での業態、業際規制、また国外での様々な法制度による制約を越えて収益を上げ、成長を続けたといえる。こうした機能的視点の重要性を理解することは、リテール業務において収益面と顧客満足の双方に課題をもつ日本の大手金融機関による展開についても、有益な示唆を与えるものと考えられる。

1.2 本稿の構成

本稿ではまず、これまでの金融の機能的視点についての研究の中でリテール業務

展開に関連したものを検討する。次に、米国金融機関におけるリテール業務の重要性について、収益面に焦点を当てながら考察する。更に、シティグループとバンク・オブ・アメリカのケースを取り上げ、リテール業務への取り組みについて、機能的視点を重視した展開の歴史を考察する。この中では機能的視点を、主に業務と商品・サービスのレベルで適用し、これら大手金融機関の持つ市場競争力及び成長力と機能的視点との関連を明らかにする。最後に、経済環境の変化の著しい今日、金融機関の業務展開のあり方を考えるにあたり、現行の業態制度や組織を前提とする伝統的な制度的視点に対し、機能的視点を活動の指針とした取り組みの有効性を示す。

2 金融機能的視点に関する先行研究

2.1 Pierce による米国銀行業の変化についての考察

米国では1927年に成立したマクファーデン法により、銀行は州を超えて支店をもつことが禁止され、また一部の州では州内の支店設置が厳しく制約されるものとなった。更に1933年銀行法（グラス・スティーガル法）は、それまで認められていた銀行業務と証券業務（引受業務）の兼営を禁止した。その一方で、決済勘定や連邦準備制度からの貸付、手形決済機構の利用、連邦保険付きの預金勘定の提供などは銀行のみに許可し、銀行間の競争や新しい銀行の参入を制約することで個々の銀行の収益性を高めるといった、既存の銀行の利益保護を目的とする政策がとられていた。

多くの銀行は、こうした環境の下で半ば必然的に、制度や業態・組織を所与のものとする静態的な制度的視点に基づいて活動してきた。金融機関は、銀行、証券会社、保険会社、といった枠組みの中で、定められた機能の運営のための業務展開を行ってきたのである。

Pierce は、こうした米国での銀行業の発展について、利潤の最大化を追求する銀行が、銀行の持つ力やその不安定性を制限しようとする政府とぶつかり合ってきた歴史であるとしている。他の産業では、技術革新、競争、消費者の顕在・潜在需要が最も重要とされるが、最近までは銀行業にとって、これらの概念は第二義的な重要性しかもっていなかった。この背景には、1990年代の規制緩和・撤廃にいたるまでの銀行に対する厳格な規制・監督、活動の制約と、一方での銀行保護といった銀行行政、そしてそれに基づく保守的な銀行行動がある。1994年にリーグル・ニー

ル法により銀行業務の全国展開と支店設置が、そして1999年のグラム・リーチ・ブライリー法では銀行、保険、証券業務の持株会社組織下での兼営が認可されようになった。しかしそれまでの政策は、既存の銀行を保護する一方で、各銀行によるイノベーションの抑制や非効率性、更に銀行業界の保護により発生する様々なコストに繋がった⁽²⁾。

1980年代以降は、経済環境が大きく変化し新たな金融商品が多く登場した。同時に金融サービスの提供者と商品の関係も多様化し、伝統的な業態分類の枠を超えるような金融活動が増加している。しかしこうして金融取引が、伝統的な制度の枠や地理的な境界を越えて行われるようになるにつれて、従来の業態や地理的配慮に基づいた規制体系との整合性についての問題が生まれたのである。

2.2 Merton=Bodie による金融環境分析のための概念的枠組み

Merton=Bodie は、基本的な金融機能に関わる前提を、次のように整理している。第一に、金融機能自体はそれを具現化する組織である金融機関よりも安定的であり、時代や地域によって変わることが少ない。第二に、イノベーションや競争により金融機能のパフォーマンスは効率化され、それにつれて制度や組織の形態は変化する。組織形態は、機能がどのように果たされるかにより既定されるものである。

どのような金融システムにおいても、究極的な機能は、不確実性がある中で経済的資源の距離及び時間を越えた配分・利用を促進することであり、2つの前提を踏まえると、基礎的な金融機能は6つに整理される。すなわち、1) 資金決済、2) 資源のプール化及び小口化、3) 資源の時間及び場所を越えた移転、4) リスクの管理、5) 情報提供、6) 情報の非対称性に基づくインセンティブ問題への対処である⁽³⁾。

これら6つの基礎的機能の定義を概観すると、第一の資金決済機能は、財、サービス、資産の交換を容易にするように取引を清算し、支払い決済する方法を表す。第二の資源のプール化及び小口化の機能は、企業の立場から見れば個々の家計の富を集めてプール化し、必要とする大きな額にまとめる手段となるものであり、逆に個々の貯蓄者からすれば、家計が大規模な事業に投資を行う機会を提供するものである。第三の資源の時間及び場所を越えた移転機能は、企業あるいは家計が経済的

資源を異時点あるいは異地点の間で移転するための手段を提供するものである。第四のリスクの管理機能は、不確実性に対処し、実物投資のための運転資金の供与者と、これらの投資に伴う金融リスクを負うリスク・キャピタルの提供者を分離することを可能にする。第五の情報提供機能は、経済の様々なセクターで行われる消費や投資、資金調達にかかわる意思決定の調整のための情報を発信する役割を示す。金利などの金融商品の価格に関する情報の提供が含まれる。最後に、第六の情報の非対称性に伴うインセンティブの問題への対処の機能は、融資に関わる審査や信用管理のように、取引の一方が他方の持たない情報を持っていたり、一方が他方の代理人であったりする場合に生じ得る、情報の非対称性に伴う問題やコストを軽減する機能を示す。

2.3 Jordan によるリテール業務への適用についての考察

Jordan は銀行の役割について、機能的視点に基づき次のように考察している。すなわち、銀行という形態は、機能上は様々な金融サービス活動の組み合わせで成り立っている一方、法的には銀行免許を受ける法人として規制・規定下にある。このため、銀行や持株会社は安全性や健全性についての懸念から、市場において既存の商品やサービスの提供に際しても制限が課される。また、「銀行形態」がこれまで継続してきたのは、情報提供や情報の非対称性に基づくインセンティブ問題への対処を始めとする金融機能が、それぞれが別個に提供された場合と比較するとより効率的かつ効果的、割安に提供されてきたためである⁽⁴⁾。

Jordan は更に、今後こうした銀行の諸機能がどのようにしたら最適な形で統合され広まるかについては、人々の考えや行動、技術の進歩が地理的な条件を上回る重要性を持つと予見している。銀行を始めする金融機関が提供する機能自体には大きな変化はなくても、提供の際の商品・サービスの組み合わせや、提供する金融機関の組織形態は必ずしも現在と同様のものではないであろうとする。規制当局の立場についても、こうした変化に応じた規制改革の必要性を、1) 業態ごとの規制内容の見直し、2) 機能別規制制度、3) 金融機関による安全で効率的な機能に向けての付加価値のある監督制度といった3つの点に焦点を当てて提唱している。

3 事例分析—米国大手金融機関のケース

3.1 リテール業務を収益の柱とする米国大手金融機関

近年金融機関による大型の買収・合併は、経済圏の統合、規制緩和・撤廃、技術の進歩とそれに伴う競争環境の変化により、世界各地で繰り広げられている。資産総額や資本金から規模に焦点を当てれば、フランス、ドイツ、そして一部公的資金の残る日本といった国々の金融機関の大きさも目立つ（図表1、2）。

図表1 世界の金融機関ティア1資本金額 2004年7月

	金融機関	国名	ティア1資本金額 (100万ドル)
1	シティグループ	米国	66,871
2	クレディ・アグリコル・グループ	フランス	55,435
3	HSBC ホールディングス	英国	54,863
4	バンク・オブ・アメリカ	米国	44,050
5	JP モルガン・チェース	米国	43,167
6	みずほフィナンシャル・グループ	日本	37,786
7	三菱東京フィナンシャル・グループ	日本	37,003
8	ロイヤルバンク・オブ・スコットランド	英国	34,623
9	住友三井フィナンシャル・グループ	日本	34,244
10	BNP パリバ	フランス	32,458

出所：The Banker

図表2 世界の金融機関 資産総額上位15社 2004年7月

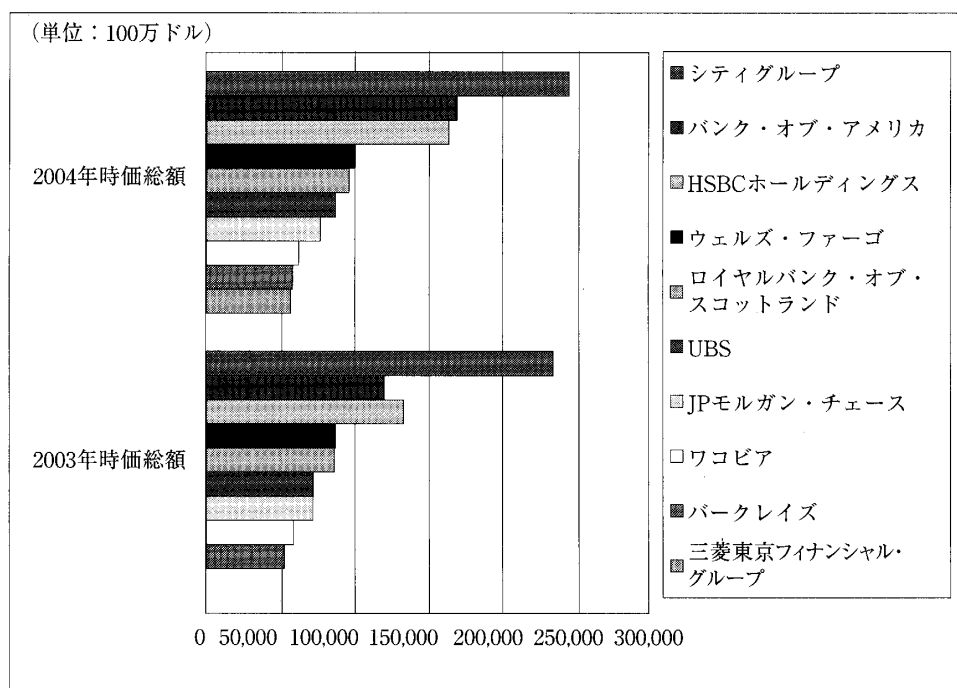
	金融機関	国名	資産残高
1	みずほフィナンシャル・グループ	日本	1,285,471
2	シティグループ	米国	1,264,032
3	UBS	スイス	1,120,543
4	クレディ・アグリコル・グループ	フランス	1,105,378
5	HSBC ホールディングス	英国	1,034,216
6	ドイツ銀行	ドイツ	1,014,845

7	BNP パリバ	フランス	988,982
8	三菱東京フィナンシャル・グループ	日本	974,950
9	住友三井フィナンシャル・グループ	日本	950,448
10	ロイヤルバンク・オブ・スコットランド	英国	806,207

出所：The Banker

しかし収益性の高さや規模の大きさを併せ持ち、安定した経営と成長を実現しているといった点からは、米国と英国の金融機関の活動が注目される（図表3）。

図表3 世界の金融機関 時価総額上位10社 2004年6月時点



(注) 三菱東京フィナンシャル・グループは2003年の時価総額では上位10位外
出所：トムソン・データストリームより筆者作成

また、これらの金融機関に共通する特徴として、好業績のリテール部門が収益の柱となっていることが挙げられる（図表4，5）。

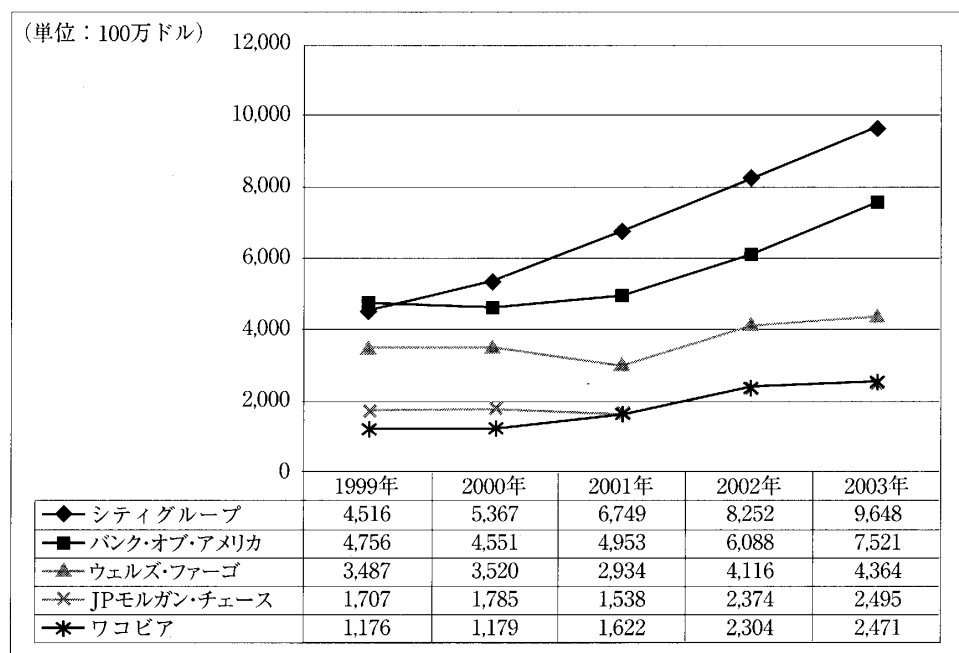
図表4 リテール部門の利益構成比 (単位：%)

金融機関	部門	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
シティグループ	Global Consumer	40	40	48	54	54
バンク・オブ・アメリカ	Consumer and Commercial Banking	60	61	73	66	70
ウェルズ・ファーゴ	Community Banking, Wells Fargo Financial	87	87	86	76	70
JPモルガン・チェース	Chase Financial Service	23	31	91	143	37
ワコビア	General Bank	36	1,282	100	64	58

出所：各社アニュアル・レポート，前田（2004）

注：利益は税引後利益

図表5 主要米銀リテール部門の利益推移



出所：各社アニュアル・レポート，前田（2004）より筆者作成

注：利益は税引後利益

3.2 シティバンクの戦略行動と環境への適応

リテール業務の展開に積極的に取り組んできた金融機関は、金融の諸機能をきめ細かく顧客ニーズと結びつけながら収益を上げることに努めてきた。こうした視点は、現存する金融機関やその組織を所与のものとし土台とする制度的視点に対し、より能動的な活動の基盤となる概念として、リテール業務の展開において有効かつ重要である。従来、公器とも見なされてきた金融機関が、ターゲットとする顧客層を定め、この顧客層の持つ金融の機能別ニーズを充足させながら収益を上げる、といった民間企業としての経営姿勢に結びつくものであるからである。

シティグループ、シティコープの元会長である John Reed は、1990年のインタビューで、顧客の金融に対する機能別ニーズを捉え、応えるといったサイクルを、世界規模で展開する自社の戦略を端的に説明している。例えば「世界のどこであっても、顧客の間には相違点よりも類似点のほうが多い」、「金融に関する人々の態度は国籍には関係なく、その人々の育ちや受けた教育、持っている価値観の関数である」、「我々は『個人客がクレジットカードを必要としている』とはいいません。『個人客は購買の利便性を必要としている』と言います」といった視点に基づく戦略である⁽⁵⁾。

3.2.1 米国の銀行法制とシティバンクの海外進出

米国の銀行法制は、銀行の発券業務を中心に展開した経緯を持ち、厳しい規制も元は銀行券の信用保護を目的としていた。規制には預金、貸出といった銀行の業務範囲等を個別かつ限定的に定めそれ以外は認めない、といったポジティブ・リスト方式が採用され、認められる業務項目が削減されることで規制が強化されてきた。これは欧州で一般的なネガティブ・リスト方式、すなわち禁止事項や制限事項の個別規制といった方式と基本的に異なり、経済環境や実務的な状況を考慮すると、ポジティブ・リストによる規制の強化は現実的でないことも少なくなかった。米国では、市場環境の変化に対応するための新しい業務形態、商品・サービスの開発といった銀行による試みに対して銀行法による制約が大きな障壁となった。このため、これを迂回するための脱法、違法行為が続き、実際には環境変化に配慮しながら詳細な条件を設定して、ポジティブ・リストの内容が変更された。また、規制強化によ

り監督官庁の権限が拡大する中で、裁判所は行政の法解釈の合理性を検証する姿勢に徹し、複数の解釈が可能な場合いずれの解釈を選択するかは行政の政策的な判断であり、司法が関与する問題ではないとした⁽⁶⁾。

連邦政府と州政府の二者による監督から成る二元制度も、米国の金融行政の大きな特徴である。1994年のリーグル・ニール法成立までは、各州で異なる支店展開についての規制内容が個々の銀行の活動に大きな影響を及ぼすことになった。これは、同じマネーセンター・バンクとして個人金融業務を重視した、シティバンクとバンク・オブ・アメリカの拡大戦略にも現れている。伝統的に州内での支店設置を厳しく制約していたニューヨークに本拠を置くシティバンクが国外での積極展開を推し進めたのに対し、州内での支店開設に制約を設けなかったカリフォルニア州のバンク・オブ・アメリカは、海外で業務を展開しながらも、主な業務基盤は地元を中心とする米国内に維持していた。

実務面での活発な人材交流もあり、米国の行政は金融市場の変化に敏感で実際的なものとなった。法改正についても行政と司法の両面から実態的かつ段階的に環境変化への対応を進め、実態面の変化が進んだ後に法改正が実現することが多かった。1994年のリーグル・ニール法、そして1999年のグラム・リーチ・ブライリー法の成立についても、同様の背景があったといえる。

3.2.2 国内外の潮流の変化への対応

シティバンクの歴代の経営者の中で、最初にリテール業務の強化と確立に取り組んだ Charles Mitchell は、1) ドルの基軸通貨化と世界的な需要の高まり、2) ニューヨークの、巨額な資金ニーズに迅速に対応できる証券取引の主要地域としての確立、そして3) 国内の裕福な中流層の台頭といった潮流に着目した。(図表6)

リテール業務強化の一環として、それまでの伝統的な法人顧客向けの営業方式、研修の内容を、一般家庭向けの事業を展開するゼネラル・モーターズやプロクター・アンド・ギャンブルに倣ったものに転換した。金融商品・サービスの流通に、異業種での関連機能を学習して積極的に取り入れ、ダイレクト・メールの送付や営業成績コンテストを実施したのである。

図表6 リテール金融業務発展への主な活動と経営者

銀行・持株会社名称	経営者	主な経歴	活動内容
ナショナル・シティバンク・オブ・ニューヨーク	Charles Mitchell	ウェスタン・エレクトリックで電気機器の営業。信託会社で社長補佐。投資銀行を起こし経営	1921年頭取に就任。経営者として初めてリテール業務の将来性に着目。会計及び業務新手順の導入、本店による管理の強化
ナショナル・シティバンク・オブ・ニューヨーク	Howard Sheperd	大学生対象の研修プログラムの一期生	1948年頭取に就任。シェア第一主義を見直し部門毎の損益計算書を導入
ファースト・ナショナル・シティバンク	George Moore	新卒で入行	部門別損益計算書を開発・導入。人事制度改革。従来業務管理手法を転換。
シティコープ	Walter Wriston	コネチカット出身。学部で化学を専攻。タフツ大学フレッチャー・スクールで法律専攻。契約社員として入行	海外部門の急拡大と個人金融業務の強化。異業種より人材を獲得、活用。クレジットカード業務を開始。国際部門の長を経て銀行持株会社シティコープの社長
シティコープ	John Reed	シカゴに生まれ南米で育つ。MITで生産管理を専攻。グッドイヤー・タイヤ&ラバー社を経てMITで生産管理の修士号を取得。1965年入行	Wriston 統括の国際部門に配属。日本での貸出関連の信用リスクを分析。業務部門、個人金融部門の長。業務改革、経営情報管理システム(MIS)の開発、ATM導入の推進。電子データ処理の研究・開発を推進

出所：Cleveland=Huertas (1985), Starr (2002) より筆者作成

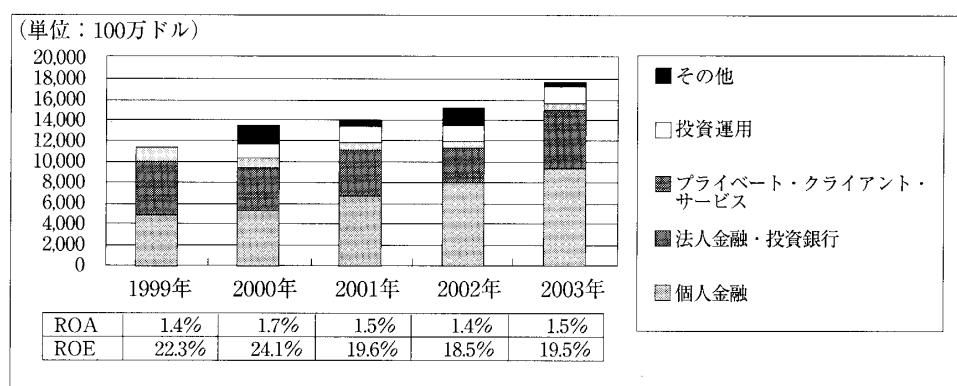
1927年成立のマクファーデン法により、それまで国法銀行には制限されていた支店での融資業務が許可され、預金業務と合わせて取引を扱う支店の開設が解禁となった。これを契機に Mitchell は、人口増加の著しいニューヨーク市内の裕福な企業の管理職、証券ブローカー、弁護士や他の専門職、そして中小の事業主を対象に取引を強化し支店網を拡大した。リテール市場で高まっていた、資源のプール化及び小口化と資源の時間及び場所を越えた移転機能への顕在・潜在需要に積極的に対応したのである。

積極展開は更に小口の対象にも向けられ、1922年6月の時点で預金顧客数が6,300で200万ドルに満たない預金残高であったのが、7年間で顧客数は232,000に増加、預金残高は6,200万ドルに上った。預金取引から得られる資金の運用先を検討

する中、それまで他の銀行が手がけることのなかった消費者向けの無担保融資業務の開拓が始まった。当時ニューヨークでは小口の資金需要に対応する金融機関が十分になく、高利貸しがはびこる中、検事総長が金融機関に対して消費者金融分野への参入を嘆願する事態に至った。ニューヨークの商業銀行の中でこれに応じたのは、ナショナル・シティ・バンクのみであった。個々の顧客に関する知識とクレジット・スコアリング・システムによる審査能力の向上により消費者向け無担保融資業務からの収益は安定し、社会的な期待に応えたことで大きな宣伝効果を生んだ⁽⁷⁾。

第2次世界大戦後、個人金融分野での大きな成長は見られなかったが、1960年代以降、好景気を背景に法人顧客の旺盛な資金需要に応えるため個人顧客取引への取り組みが再び活発化した。新規に店舗が開設され、住宅ローンや信用枠付の通知預金などの新商品も積極的に投入された。しかし、既に他の多くの銀行も同様にローンを中心に個人向け業務を強化しており、米国内での競争は激化していた。MooreとWriston、そしてReedは、商品の更なる多様化と国内外の店舗網の拡大による新規顧客の獲得と、既存客との取引深耕を新たな戦略的な方向とし、成長を強力に推進した。1982年度には9,300万ドルだった個人金融業務からの利益は、1990年度には10億ドルに上った。1998年のトラベラーズとの合併以降は、シティグループの個人金融部門として利益を増大させ、2003年度には90億ドル以上を計上して収益性と成長性の両面で重要な事業の柱になっている（図表7）。

図表7 シティグループ部門別利益推移

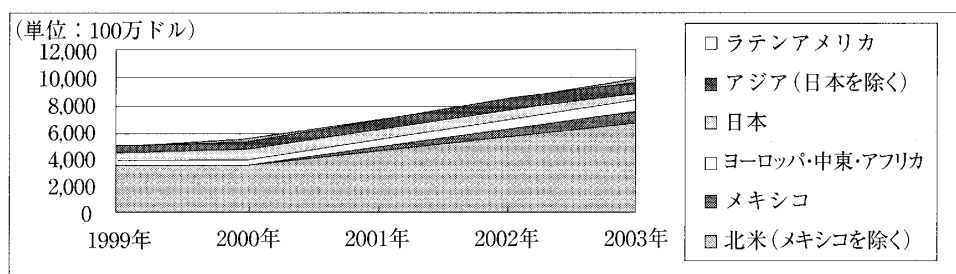


出所：シティグループ アニュアル・レポート、モーニングスター・レポートより筆者作成

3.2.3 国外での個人向け業務展開

シティグループにおいて海外事業よりの利益は伝統的に大きな割合を占めてきたが、個人金融部門については現在、全体の30%以上を占めている（図表8）。これには、Moore と Wriston が展開した拡大への三つの段階における一連の活動の成功が大きく貢献している。これは、第一に商業的に重要な国のすべてに支店を開設し、第二段階で現地にサテライト支店やミニ支店をおき、預金業務に力を入れる。そして第三段階として、ニューヨークから海外支店に個人客向けを中心とした商品・サービスと、関連する専門的な知識や技術を移す、というものであった⁽⁸⁾。

図表8 シティグループ個人金融部門地域別利益推移



出所：シティグループ アニュアル・レポートより筆者作成

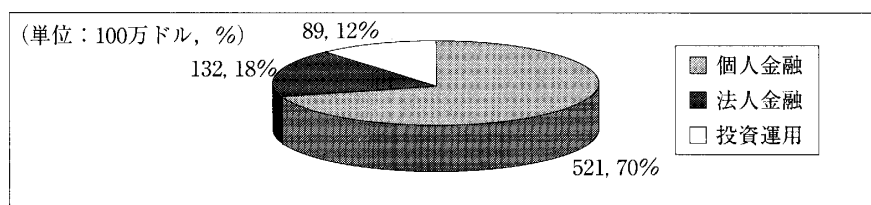
アジアにおける個人向け取引業務では、ニューヨークで開発・導入され成功したATMが1980年代以降、香港、シンガポール、台湾、韓国に展開されていった。この移転行動は、マルチ・マネー口座と呼ばれる円と外貨の普通預金・定期預金・融資枠がセットになった預金の香港支店での開発を始めとする、地域拠点である進出先でのイノベーション活動にも繋がった。

アジアの多くの国々で業績が上がる中、大きな可能性を持つと見られた日本市場では1) 明文化されていない規制、2) 外資系銀行の参入に対する行政、銀行界の消極姿勢、3) 預金金利規制、4) 著しく高い経費、といった参入障壁が長い間課題となった⁽⁹⁾。日本で採用されたグリーン・フィールド戦略による成長で重要視されたのは、革新的な個人客向け商品・サービスの導入であった。中でもマルチ・マネー口座は、大きな成功を収めた香港に続き1988年に日本でも取引が開始された。

シティバンクによる新規預金商品、日本で初めてのATM及びコールセンター

の24時間サービス、そして銀行として初の郵便局との提携など、1980年代から1990年代にかけての独自の革新的な行動は、米国内を始めとして世界規模で展開した戦略行動の一環であった。これらは、資金のプール化及び小口化、決済、資源の移転、といった金融機能に関わる市場ニーズを捉えた上で、既存の業界慣行を越えようとするものであった。この発想に基づく戦略が技術や管理面での優位性に支えられ成功に繋がったのである。今日の日本国内においても個人向け金融業務は収益の柱となっている（図表9）。

図表9 2003年度 シティグループ業務別当期利益—日本



出所：シティグループ アニュアル・レポートより筆者作成

欧州市場への参入は、当初は破綻した銀行を買収し再生するといった方針の下に1963年に開始されたが、スペイン、イタリアでの度重なる失敗からグリーン・フィールド戦略に転換された。国外の金融機関に対する偏見の少ない大都市圏で、欧州戦略に沿った立地条件の下に店舗をおくといった展開が進められたのである。

欧州市場でのシティバンクの活動の特色は、マネー・マーケット・ファンドに代表されるような、米国内で成熟期に入っている商品やサービスを、培われた専門的な知識や技術を生かして展開するといったものであった。これは、ダイレクト・メールや電話による勧誘といったマーケティング手法についても同様で、米国内では標準的でも欧州では目新しい手法であった。また、24時間バンキングサービスもスペイン、ドイツ、ギリシャの市場ではシティバンクが最初に導入した⁽¹⁰⁾。

ユニバーサル・バンキングの可能なドイツにおいては、生命保険、住宅ローン、クレジットカード、そして株式売買の仲介といった多岐にわたる商品・サービスが提供され、1990年には、303支店で200万を越える個人顧客と取引を行っていた。

1991年末には、買収前からの KKB の名称もシティバンク P. K.に変更され、シティバンクの傘下にあることが改めて強調された。その後も、欧州で最も収益率の高い銀行の一つとしてシティグループ全体の収益に貢献している⁽¹¹⁾。

EU 統合により市場機会の拡大の続く欧州諸国では今日、支店取引及びクレジットカード業務を中心に、商品・サービスのイノベーションと標準化、そして先端テクノロジーの活用が推進され、更なる積極展開が進められている。

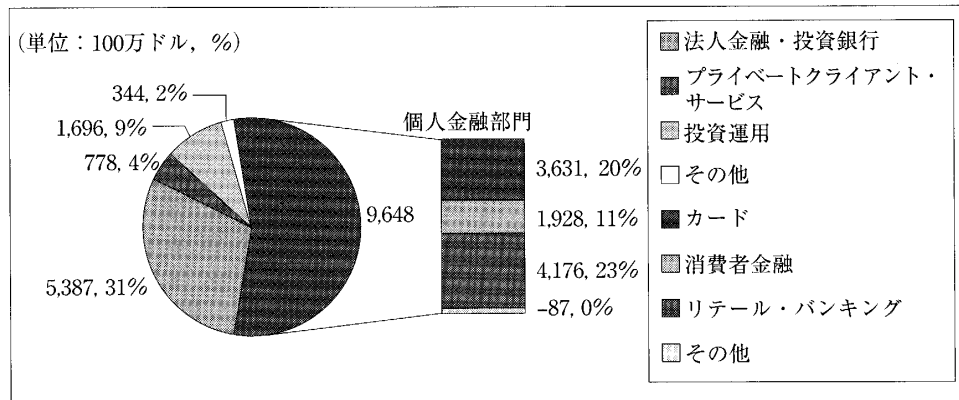
3.2.4 クレジットカード業務

マクファーデン法による州際規制のため支店網の地理的拡大が制限される中、全米規模の顧客基盤を持つためには支店業務以外の展開が必要であった。1950年代末に、ダイナースクラブにより開始されたクレジットカード事業は、成長を狙う大手銀行にも重要な機会を提供することになった。またクレジットカードの開発は決済機能の拡充への需要に応えるものであった。

銀行系カードとしては1958年にバンク・オブ・アメリカが最初に分割払い方式のカードを発行し、次いでチェース・マンハッタンが開始すると、更に多くの銀行、金融会社が続いた。しかし、1) 発行に要する膨大な初期投資、2) 事務処理に掛かる高い固定費、3) 加盟店獲得に関わる負担、そして4) 特有の信用管理などの問題から、チェース・マンハッタンを含め撤退する発行会社が相次いだ。

ナショナル・シティ・バンクは、他社による業務管理の手法、業績の推移を慎重に観察した後、1977年に全米向けに2,600万通の入会勧誘のダイレクト・メールを送付し、クレジットカード業務を本格化した。審査や債権管理体制の不備もあり、年間数億ドルに及ぶ損失を計上するといった事態に直面しながらも、見直しを重ねて拡大を続け、今日クレジットカード業務は、個人金融部門の収益の柱としてシティグループ全体の利益の20%を上げている（図表10）。

図表10 2003年度 シティグループ業務部門別当期利益



出所：シティグループ アニュアル・レポートより筆者作成

1970年代以降米国内で大きく成長したシティバンクによるクレジットカード業務は、アジア地域では香港を皮切りに1980年代に開始された。1987年以降拡大は本格化し、1年半のうちにインドネシア、シンガポール、台湾、タイ、オーストラリア、インド、マレーシアに新しい基盤を築いた。この拡大には米国での展開と同様、ダイレクト・メールを中心とする積極的なマーケティング手法が活用されたが、それに加えてアジア地域特有の訪問営業も実施され、カードの新規申し込みは飛躍的に伸びた⁽¹²⁾。

クレジットカード業務は開始当初、唯一全米を網羅し州際業務への制約を打破する事業との位置づけであった。しかし継続的な投資で、顧客情報の効果的収集・管理とマーケティング、審査、信用・債権管理に関わる体制を確立、先端技術の開発と応用、そしてコスト効率の高いオペレーションを実現し、高収益をもたらす世界規模の戦略事業に育っている。

3.2.5 収益管理とオペレーションの共有化

1960年代のシティバンクにおいては、諸業務に付随する活動の可視化と組織内の費用配分に基づく顧客別・セグメント別収益の把握が大きな課題とされ、部門間の資金の預貸プールレートと組織内の共有費用配分の概念を盛り込んだ経営収益モデルが開発された。このモデルは、マーケティングを始めとする様々な活動の基盤と

なり、また実務担当者への権限の委譲と裁量権の拡大にも寄与した。

米国内でのオペレーション技術や設備に関わる取り組みは国外でも同様に実行された。1988年にシンガポールでのクレジットカード業務を開始した際に設立されたデータプロセスセンターは、当初予定していた東南アジア地域対応という役割を越え、アジア、中東、ヨーロッパ、カリブ、そして南米のクレジットカード業務関連の事務処理を行う施設に発展した⁽¹³⁾。

オペレーションのオフショア化については、欧州でのコールセンター運営にも適用されたが、これはコスト削減のみならず、規制による制約への対応と顧客サービスの向上に繋がるものであった。ドイツ及びベルギー国内では労働法により日曜日に業務を行うことができなかったが、オランダの子会社を通じてこれらの国々の顧客向けにコールセンター・サービスが提供されたのである⁽¹⁴⁾。

3.3 バンク・オブ・アメリカによる戦略行動

3.3.1 リテール業務に特化した銀行としての創業

現在のバンク・オブ・アメリカの前身行で1904年にサンフランシスコの実業家であった Amadeo P. Giannini により創設されたバンク・オブ・イタリーは、米国において最初にリテール業務を本格的に手がけた大手商業銀行であった。サンフランシスコのイタリア人地区に拠点をおき、農民、商人、労働者や小規模企業を主な対象顧客としたが、その多くが、英語が満足に話せない移民であった。銀行業には素人だった Giannini であったが、成功した実業家として金融の諸機能に対する需要の高まりを敏感に捉えていた。個別訪問を通じて預金と融資を売り込みながら顧客数を増やす一方、同様の方法で新規の株主も獲得していった⁽¹⁵⁾。

二元制度の特徴を反映し、ニューヨーク州とカリフォルニア州では銀行の店舗展開に係わる法制度が異なっており、カリフォルニアでは1909年には州内全域での支店業務を可能にする支店銀行制度が認められていた。バンク・オブ・イタリーは、当時「市」など狭い単位の範囲内での店舗展開に制約されていたニューヨーク州の銀行と比較すると、小口取引の拡大と成長では圧倒的に有利な環境にあった。主に他行の買収を通して支店網を拡大させる中、買収後も支店長を始めとして取引顧客に関する知識の豊富な地元の担当者を継続雇用した。これにより地元との取引関係

が維持され、営業のほか審査、信用管理の強化にも繋がった。拡大後の業務展開の軸であった融資業務については、カリフォルニア州全域にわたる多数の農業従事者、工場経営者、労働者などに貸付を広く分散させることにより、リスクの集中を回避するといった特徴があった。ポートフォリオ管理の手法を適用し効果的なリスク管理を行っていたのであるが、これは少数の地元企業や産業に対する融資を中心としていた他行とは大きく異なっていた。

3.3.2 金融コングロマリット化戦略と行政による抵抗

1929年に Giannini により設立されたトランザメリカは、バンク・オブ・イタリーやバンク・オブ・アメリカ・オブ・ニューヨーク、そしてナショナル・シティ・バンクの持株会社でもあった。当時既に、全米規模の金融機関の経営に向けての足がかりが築かれつつあったのである。トランザメリカはまた、Giannini による金融デパート構想、すなわち一つの金融機関で銀行、信託、投資銀行、証券、そして保険業務を営むという、現在の金融コングロマリット展開の第一歩でもあった。しかしこうした拡大・多角化政策は、監督当局からの大きな抵抗を招いた。大恐慌後、多くの不正金融業者と共に、急速に拡大を続けるトランザメリカへの警戒から、1933年、1935年に連邦議会により商業銀行の業務範囲を厳しく制限するグラス・スティーガル法が成立し、銀行持株会社は連邦準備銀行の管理下に置かれることになった。州際支店制度を許可する一連の法案も成立することはなかった。

Giannini や Wriston を始めとするシティバンク歴代の経営者には、業務内容や地理的範囲についての規制による厳しい制約に対して、緩和に向け規制当局に対して積極的な働きかけを続けるという行動が共通して見られた。更に、必要であれば法的に明確でない部分を特定し、新しい商品・サービスの開発や業務展開を実現させるなど、規制に対して実行力を伴った様々な挑戦を行っている。

バンク・オブ・イタリー、そして1950年代までのバンク・オブ・アメリカには、大企業を優良顧客としては見なさず、むしろ小口顧客の銀行へのロイヤリティを重視するカリフォルニア州の一地方銀行、といった企業風土が強かった。国際業務を展開する一方、カリフォルニア州内での個人向け取引の積極展開を続け、1930年代初めには自動車ローン市場で75%、1950年代のピーク時には85%のシェアを持って

いた。しかしこうした特徴が、1950年代以降、創業者一族から経営を継承した新しい経営陣により、大手企業向け融資と国際金融を業務の中心とするものに大きく変わっていく。1970年に銀行持株会社であるバンカメリカの社長に、法人融資部門の長であった Clausen が就任すると、大企業融資を中心に、貸付の規模と市場占有率がより一層重視された。一方で、四半期毎の収益増大が優先され、将来に向けての投資は殆ど行われなかった。

3.3.3 リテール業務への取り組みの変化

消極化したバンカメリカによるリテール業務への取り組みに対し、シティバンクは当時反発のある中、小口取引を行う各支店に ATM を設置するため、数億ドルに上る巨額の投資を行っていた。1965年に英国で開発された ATM は、ニューヨークではケミカル・バンクにより最初に導入された新規サービスであった。しかしシティバンクによる取り組みはこれを上回る大規模なもので、将来的に顧客に24時間対応といった利便性の高いサービスを妥当な対価で提供することを目的としていた⁽¹⁶⁾。一方のバンカメリカは、投資コストの大きさと、使い勝手が複雑で故障も多く顧客には受け入れられないとの見通しから、ATM 導入には消極的であった。しかし1980年代には全米の大手銀行の中で保有台数が最低となり、導入に消極的な方針も、競争の激化する個人金融分野で ATM 利用を標準サービスと見做す多くの個人顧客繋ぎ止めのため転換を迫られた。年間1億ドル以上をかけて ATM の設置が推進されることになったのである。

1990年の Rosenberg の CEO 就任後、米国西部を中心とした積極的な買収・合併を続けたバンク・オブ・アメリカであったが、一方では大規模な人員削減、支店閉鎖を行った上、信託、証券、消費者金融業務を売却した。総合的な金融サービスの提供に終わりを告げたのである。1998年にノースカロライナ州を基盤とし米国南東部を中心に業務展開していた地方銀行のネーションズ・バンクに統合された後は、名称は「バンク・オブ・アメリカ」を継承しながら、米国内でのリテール業務に特化した戦略展開を続けている。

今日のバンク・オブ・アメリカによるリテール業務に対する積極姿勢は、ネーションズ・バンク出身で会長兼 CEO の Kenneth Lewis が推進するサービス・イノベー

ション・プロセスの開発と導入にも現れている。実験室として環境設定されたプロトタイプ・センターでの実験結果を、実際の顧客満足度向上に繋げた例としては、支店内の顧客の待ち時間対応のためのテレビ・モニター設置が挙げられる。事前の費用対効果分析も寄与し、この試みは収益向上にも貢献している⁽¹⁷⁾。また、ATM展開では障害者向けサービスにも積極的に取り組み、新しく開発された音声対応可能なモデルは、2005年中に全国に7000台と広く導入される予定である。

3.3.4 クレジットカード業務

第二次世界大戦後、分割ローンは急成長を遂げ、700を超える支店で提供される消費者向けの小口融資は債権総額の大部分を占めた。その中でバンク・オブ・アメリカは、簡便な消費者信用供与を可能にする多目的型クレジットカードの開発を戦略課題と位置づけていた。クレジットカードは顧客にとり、資金決済と資源の移転機能を飛躍的に向上させるものであった。開発に際しては、既にチャージカードの流通を実現させていたシアーズやモービル石油など他業種カードの信用供与手順に関わる調査が行われ、1958年9月、後にVISAカードとなる業務が開始された。高い収益を上げたバンク・オブ・アメリカの成功により他行の多くもカード発行を開始し、その多くはバンカメリカードの被ライセンス銀行となった。全国レベルの支払システムが形成されていったのである。

クレジットカード事業のイノベーターとして、先行者優位の立場を確保していたバンク・オブ・アメリカであったが、運営上の問題から1969年設立で後のVISAであるナショナル・バンカメリカード・インコーポレーテッド(NBI)にクレジットカード・システム運用の権限を委譲することになった。委譲後は被ライセンス銀行メンバーとしての業務拡大に専念している。

今日クレジットカード業務は、バンク・オブ・アメリカにとって大きな収益源である。しかし2003年のシアーズのカード部門買収にも見られるように、大胆な投資を惜しまずに続けてきたシティグループと比較すると、利益額は30%足らずに留まっており、今後に向けての課題となっている(図表11)。

図表11 発行会社別米国クレジットカード部門利益 2003年第4四半期

発行会社	利益額 (100万ドル)	前年同期比較
Citigroup	1,140	22%増
MBNA	704	30%増
American Express	606	10%増
Bank One	347	8%増
Bank of America	323	3%増
Capital One	266	11%増
Chase	171	25%増

出所：カードデータ

4 むすび

近年、経済環境が大きく変化し新たな金融商品が多く登場した。同時に金融サービスの提供者と商品の関係も多様化し、伝統的な業態分類の枠を超えるような金融活動が増加した。こうして金融取引が、伝統的な制度の枠や地理的な境界を越えて行われるようになる一方で、従来の業態や地理的配慮に基づいた規制体系との整合性についての問題が生じている。

Merton=Bodie は、金融機能自体はそれを具現化する組織よりも安定的で、時代や地域によって変わることが少ないこと、また、イノベーションや競争により金融機能のパフォーマンスは効率化され、それにつれて制度や組織の形態は変化するのであることを前提として基礎的な金融機能を整理した。また Jordan は、こうした銀行の諸機能の統合や広まりの最適な形については、今後、人々の考えや行動、技術の進歩が地理的な条件を上回る重要性を持つとしている。

Wriston や Reed を始めとするシティバンク歴代の経営者やバンク・オブ・アメリカの Giannini は、業務内容や地理的範囲についての規制による厳しい制約の中、緩和に向け規制当局に対して積極的に働きかけた。必要であれば法的に明確でない部分を特定し、新しい商品・サービスの開発や業務展開の拡大を実現させるなど、規制に対して実行力を伴った様々な挑戦を行っている。

個々の金融機関にとって金融の諸機能の詳細は目新しいものではないが、枠組みをどのように捉えて実際の業務展開に取り入れるかは金融機関ごとに異なる。その中で、リテール部門を収益の柱としながら、収益性の高さと同規模の大きさを併せ持ち、安定した経営と成長を実現している米国の金融機関は、金融機能を顧客ニーズときめ細かく結びつけながら収益を上げることに努めてきた。制度的視点に対し、より能動的な活動の基盤となる概念である機能的視点を民間企業としての経営姿勢に結びつけたのである。

注

- 1 藤井眞理子『金融システム分析への機能的アプローチの視点』フィナンシャル・レビュー, 2001年9月, p.142.
- 2 Pierce, James L., *The future of banking*, New Haven: Yale University Press, 1991. 藤田正寛監訳; 家森信善, 高屋定美訳『銀行業の将来』東洋経済新報社, 1993年, pp.45-71.
- 3 Merton, Robert C. and Bodie, Zvi. "A Conceptual Framework for Analyzing the Financial Environment," *The Global Financial System: A Functional Perspective*, Harvard Business School Press, 1995.野村総合研究所訳『金融の本質—21世紀型金融革命の羅針盤』NRI野村総合研究所, 2000年 pp.27-48.
- 4 Jordan, Jerry L., "The Functions and Future of Retail Banking," *Economic Commentary*, Federal Reserve Bank of Cleveland, September 1996, pp.2-5.
- 5 Reed, John, "Citicorp Faces the World: An interview with John Reed," *Harvard Business Review*, November-December, 1990. 河村幹夫訳『ビジネス・モデル再構築への軌跡』DIAMOND ハーバード・ビジネス, 1991年5月号
- 6 高月昭年『米国銀行法』きんざい, 2001年, pp.12-14
- 7 Cleveland, Harold van B. and Thomas F. Huertas, *Citibank 1812-1970*, Harvard University Press, 1985, pp.116-121
- 8 Starr, Peter, *Citibank A Century in Asia*, Editions Didier Millet, 2002, pp.93-96
- 9 水野隆徳『シティコープ 巨大銀行の21世紀戦略』ダイヤモンド社, 1987年, p.260
- 10 Hoschka, Tobias C., *Cross-Border Entry in European Retail Financial Services*, St. Martin's Press, 1993, pp.224-226
- 11 マッキンゼー『リテール・バンキング戦略』ダイヤモンド社, 2004年, p.29
- 12 Starr, 前掲書, p.141
- 13 Starr, 前掲書, p.140
- 14 Hoschka, 前掲書, p.224
- 15 Hector, Gary, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica*, Little, Brown and Company Inc., 1988. 植山周一郎訳『巨大銀行の崩壊 バンカメロカはなぜ衰退したのか』共同通信社, 1989年, pp. 28-31

- 16 Nocera, Joseph, *A Piece of the Action: How the Middle Class Joined the Money Class*, Simon & Schuster, 1994. 野村総合研究所訳『アメリカ金融革命の群像』野村総合研究所, 1997年, p.209
- 17 Thomke, Stefan, "R&D Comes to Services Bank of America's Pathbreaking Experiments," *Harvard Business Review*, April 2003, pp. 76-77

参考文献

- 青沼丈二『金融はリテールで復活する—シティバンクの戦略』日経BP社, 2000年。
- 安部悦生『金融規制はなぜ始まったのか』日本経済評論社, 2003年。
- 川本明人『多国籍銀行論』ミネルヴァ書房, 1995年。
- 高木仁他『金融システムの国際比較分析』東洋経済新報社, 1999年。
- 高木仁『アメリカ金融制度改革の長期的展望』原書房, 2001年。
- 高月昭年『米国銀行法』きんざい, 2001年。
- 野村総合研究所『変貌する米銀 オープン・アーキテクチャ化のインパクト』野村総合研究所, 2002年。
- 野村総合研究所『米銀の21世紀戦略』きんざい, 1998年。
- 藤井眞理子『金融システム分析への機能的アプローチの視点』フィナンシャル・レビュー, 2001年9月。
- 前田真一郎『米国金融機関のリテール戦略』東洋経済新報社, 2004年。
- 前田真一郎『米国金融機関のリテール戦略』地銀協月報, 2004年9月。
- マッキンゼー『リテール・バンキング戦略』ダイヤモンド社, 2004年。
- 水野隆徳『シティコープ 巨大銀行の21世紀戦略』ダイヤモンド社, 1987年。
- 山本真司『"Back to the Customer" (バック・トゥ・ザ・カスタマー)』地銀協月報 2004年9月。

Cleveland, Harold van B. and Thomas F. Huertas, *Citibank 1812-1970*, Harvard University Press, 1985.

Crane, Dwight, and Bodie, Zvi, "The Transformation of Banking: Form Follows Function," *Harvard Business Review*, March-April 1996.

Grubel, Herbert G., "A Theory of Multinational Banking," *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, no.123, Dec. 1977.

Merton, Robert C. and Bodie, Zvi, "A Conceptual Framework for Analyzing the Financial Environment," *The Global Financial System: A Functional Perspective*, Harvard Business School Press, 1995. 野村総合研究所訳『金融の本質—21世紀型金融革命の羅針盤』NRI野村総合研究所, 2000年。

Hector, Gary, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica*, Little, Brown and Company Inc., 1988. 植山周一郎訳『巨大銀行の崩壊—バンカアメリカはなぜ衰退したのか』共同通信社, 1989年。

Hoschka, Tobias C., *Cross-Border Entry in European Retail Financial Services*, St. Martin's Press, 1993.

- Jordan, Jerry L., "The Functions and Future of Retail Banking," *Economic Commentary*, Federal Reserve Bank of Cleveland, September 1996.
- Mandell, Lewis, *The Credit Card Industry: A History*, Twayne Publishers, 1990.
- 根元忠明, 荒川隆訳『アメリカクレジット産業の歴史』日本経済評論社 2000年。
- Miller, Richard B., *Citicorp: The Story of a Bank in Crisis*, McGraw-Hill, 1993.
- Nocera, Joseph, *A Piece of the Action: How the Middle Class Joined the Money Class*, Simon & Schuster, 1994. 野村総合研究所訳『アメリカ金融革命の群像』野村総合研究所1997年。
- Pierce, James L., *The future of banking*, New Haven: Yale University Press, 1991.
- 藤田正寛監訳; 家森信善, 高屋定美訳『銀行業の将来』東洋経済新報社, 1993年。
- Reed, John, "Citicorp Faces the World: An interview with John Reed," *Harvard Business Review*, November-December, 1990. 河村幹夫訳『ビジネス・モデル再構築への軌跡』DIAMONDハーバード・ビジネス, 1991年5月号。
- Starr, Peter, *Citibank A Century in Asia*, Editions Didier Millet, 2002.
- Thomke, Stefan, "R&D Comes to Services Bank of America's Pathbreaking Experiments," *Harvard Business Review*, April 2003.
- Tschoegl, Adrian E., "International Retail Banking as a Strategy: An Assessment," *Journal of International Business Studies*, vol.18, no.2, 1987.