

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANKNEW YORK 通信  
( 17 - 1 )

( 2005.9.28 )



信金中央金庫

SCB

総合研究所 (ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

<http://www.scbri.jp/>

## 米銀のビジネスモデル (後編)

### 視点

多くの米銀を取材して強く実感することは、各銀行によりそれぞれ個性的な経営哲学、戦略、外部環境、そしてビジネスモデルがある、ということである。全米には約9,000の金融機関があるが、その大部分が十分な収益をあげているという現実には、各金融機関が強みを持ち、その強みが活かせる分野に集中していることを意味している。米銀のビジネスモデルを分析・紹介することにより、今後の各信用金庫のビジネスモデル策定の一助としたい。

### 要旨

- ・ 米銀には様々なビジネスモデルがあり、「こうすれば成功する」、という正解があるわけではない。また、「これがコミュニティバンクだ」というひな型があるわけでもない。どのようなビジネスモデルも、成功する可能性もあれば失敗する可能性もある。自行の戦略は正しいと信じる力、そしてビジネスモデルを成功させるための実行力が重要である。また、基本戦略に組織体制、企業内文化、人事制度等を調和させ、全体としてビジネスモデルを機能させていく必要がある。
- ・ ビジネスモデルは全体としては、ハイリスク・ハイリターンの関係が成り立つ。ただし、リスク当りの収益率で見ると、様々なビジネスモデルが成功する可能性を持っている。一方、戦略が明確ではない場合、伝統的な手法に過度に固執する場合などはリスクの割に収益率が低い傾向がある。
- ・ 米銀の多くは自行の強みを活かし、得意分野に集中している。大銀行は顧客の共通点に注目して規格化・大量生産により効率化し、小銀行は顧客の相違点に注目してオーダーメイド的なサービスを提供する傾向がある。
- ・ 組織としては、大組織は効率的だが硬直的、小組織は柔軟だが非効率である。このため、両者を組み合わせたハイブリッド型の組織を持つ銀行も多い。

**キーワード** 米国金融機関、ビジネスモデル

## 目次

1 . ビジネスモデルとは	}	17 - 1
2 . 米銀のビジネスモデルに関する先行研究		
(1) ビジネスモデルと収益性に関する研究		
(2) 手数料収入と収益性に関する研究	}	17 - 1
3 . データ分析に基づくビジネスモデルの検証		
(1) FDIC 区分による収益性分析		
(2) 回帰分析による貸出金の種類と収益性の検証	}	17 - 1
(3) 本稿定義ビジネスモデル別の検証		
4 . 本稿定義ビジネスモデル毎の具体例		
高貸出型：センチネル銀行	}	17 - 1
低貸出型：シティバンク		
信託型：ニューヨーク銀行		
貸出金売却型：ブルーバレー銀行		
証券運用型：ノースダラス銀行		
農業ローン型：デニソン・ステイト銀行		
住宅ローン型：ミリントン・セービングス銀行		
消費者ローン型：ファースト・バンク・アンド・トラスト		
アパートローン型：レイベ銀行		
建設ローン型：K 銀行		
事業ローン型：ユニティ銀行		
ローン分散型：ビューシー銀行	}	17 - 1
5 . マイケル・ポーター式戦略別のビジネスモデル		
(1) コスト・リーダーシップ型		
例：フィフス・サード銀行の低コスト戦略		
(2) 差別化型	}	17 - 1
例：コマース銀行の差別化戦略		
(3) コスト集中型		
例：インターネット USA 銀行のコスト集中戦略		
(4) 差別化集中型	}	17 - 1
例：ボストン・プライベート銀行の差別化集中戦略		
6 . 対象となる顧客層・組織とビジネスモデル		
(1) 顧客層ごとのビジネスモデル		
(2) 規模と組織によるビジネスモデル	}	17 - 1
集権型大銀行		
例：バンクオブアメリカのビジネスモデル		
集権型小銀行		
分散型大銀行		

例：フィフス・サード銀行の分権型組織  
分散型小銀行

例：キャピトル・バンコープの連合型組織

7．考察：信用金庫経営への示唆

} 17 - 1

取材協力<sup>1</sup>

参考文献

---

<sup>1</sup> 本稿作成は、巻末にあるように、30 先以上もの非常に多くの米銀関係者等のご協力がなければなしえなかったものである。この場をお借りして深く感謝申し上げたい。

## 5 . マイケル・ポーター式戦略別のビジネスモデル

米国の企業戦略論の権威ともいえるハーバード大学のマイケル・ポーター教授の分類によると、企業の戦略にはコスト・リーダーシップ、差別化、集中の3種類の戦略があり、それぞれの特徴は次のとおりである<sup>2</sup>。(例はポーター教授ではなく筆者によるもの)

### a. コスト・リーダーシップ

もっぱら規模の経済をいかした低コスト戦略により、他社よりも低コストで財やサービスを生産・提供する。低コストのため、価格競争に強く、他社と同じ価格ならその分だけ利幅は大きくなる。そのマーケットにおける最大手がこの戦略をとることが多く、逆に2～3番手がこの戦略をとろうとすると失敗することが多い。例えば、自動車でいえばトヨタ自動車はこの戦略をとっていると考えられる。また、先述のとおり、アーバナ・シャンペイン地区最大手のビューシー銀行はその地区のコストリーダーといえる。

### b. 差別化

他社とは異なる便益を提供することにより、顧客は高い対価を支払ってでも手に入れたいと考えるようにさせる戦略のこと。例えば、自動車で言えばメルセデス・ベンツは高級感により差別化し、ボルボは頑丈さにより他社の車と差別化しているため、この戦略をとっていると考えられる。

### c. 集中

特定の顧客層や製品、いわゆるニッチに集中することにより、より広い分野でビジネスを行っているライバル他社よりも価格または便益等により優れた製品やサービスを提供すること。さらに集中には、集中することによりその分野においては低コストを達成するコスト集中と、集中することにより差別化を図る差別化集中がある。例えば、スバルは四輪駆動車の生産に集中することにより、他社との差別化を図ろうとしている。また、先述のメインストリート銀行は中小企業向け貸付とプライベートバンキング業務に集中することにより、富裕層をターゲットとしたビジネスにおいては、コストリーダーのビューシー銀行よりも高いシェアを享受している。

なお、ポーター教授によると、企業はこれら a～c の戦略のうち必ずどれか一つを選択する必要があり、2つを同時に達成しようとする企業は中途半端な存在となり、a～c に特化した企業に競争上勝つことはできないと主張している。このポーター式戦略論は、米国 MBA では必須の内容となっており、戦略論を考える上では基礎中の基礎となっている。よって、このポーター式分類によりいくつかの米国の銀行を分類してみたい。ただし、米国の銀行の場合は、営業地域の規制が長くあったため、本来の意味で全国型の銀行はバンクオブアメリカ(バンカメ)のみとあってよく、9,000行もある他のすべての銀行は集中型のうちの「地域」集中型となってしまう。このため、本節ではあえて地域に関しては考慮せず、他の要因を元に分類している。

<sup>2</sup> Porter [1980][1985]

## (1) コスト・リーダーシップ型

コストリーダーに分類するからには、もちろん低コストの銀行である必要がある。米国の銀行では、コストの尺度に経費/収入率をよく使う。これは預金量を分母とした日本の経費率とは異なり、総収入を分母としている<sup>3</sup>。2004年9月時点の米銀約9,000行の経費/収入率の単純平均は75%、中間値は65%である。つまり、典型的な銀行は100円の収入を得るのに65円の経費(人件費や物件費等)をかけており、営業利益は35円であることになる。一般的に、経費/収入率が50%を下回る銀行は低コスト銀行と考えられている。こうした低コスト銀行は、規模の経済により単位コストを下げているか、特定の対象顧客やサービスに限定することにより低コストを達成していると考えられる。前者であればコスト・リーダーシップ型、後者であればコスト集中型である。

前述のとおり、コスト・リーダーシップ戦略はその市場でトップの大規模の企業に向けた戦略ではある。実際に米銀の経費/収入率を見ると、必ずしも銀行業では規模の経済が完全に近い形で見られるわけではないが、大銀行の経費/収入率は低い傾向があり、例えば、米銀最大規模のバンクオブアメリカやシティバンクの2004年9月時点の比率はそれぞれ50.7%、53.6%(持株会社傘下の子銀行連結ベース)であり、比較的 low コストであるといえるが、バンカメは均質・ハイレベルな顧客サービス、シティはテクノロジーとマーケティングを意識した銀行であり、必ずしも低コストを業務遂行の最優先にしているわけでもない。

ただし、低コストを業務戦略の最重要戦略の一つとして位置づけている大銀行も存在する。例えば、北東部ボストン地区を中心としたシチズン銀行も、中西部オハイオ州を中心としたフィフス・サード銀行も、コストに対して非常に敏感な銀行である。具体的には、シチズン銀行には社員食堂がない。フィフス・サード銀行には社用車すらなく、頭取の出張もエコノミークラスである<sup>4</sup>。ただし、こうしたケチケチ戦略はお話としては興味深い。実際に両行のような真のコスト・リーダーシップ銀行が行っていることは単なる経費の削減ではない。むしろ発想を転換し、コストの割に収入が多い状況にする、ということである。先述のとおり、45円のコストをかけて100円の収入を得る銀行は低コスト銀行である。つまり、45億円かけたとしても、100億円の収入があるのであれば、十分に低コストなのである。(繰り返すが、ここでいう収入は金利収入+非金利収入-金利費用。)米国のコストリーダーの特徴は、単なるケチというよりはコストの割合に収入が多い銀行、と言ってよい。これを実際にどのように行っているのか、というと、例えば徹底したセールス志向を持った企業文化、優秀な営業マンの採用、効果的なインセンティブ制度および社内での厳しい競争である。

例：フィフス・サード銀行のコストリーダーシップ戦略

a. フィフス・サード銀行の概要(持株会社傘下3銀行の連結)

<sup>3</sup> ここでいう総収入は「ネット金利収入+非金利収入」ただし「ネット金利収入=金利収入-金利費用」。金利収入だけネット化する理由は、金利の上下によるブレを少なくするため。

<sup>4</sup> Sweeney [2003]

本社：オハイオ州シンシナティ市（日系の自動車部品メーカー等が多いエリア）

職員数：約 19,000 人

店舗：約 1,000（うちインストアブランチ約 130）

総資産：約 10 兆円

ROA： 1.77%

費用 / 収入比率：49.9%

#### b. コストリーダーシップ戦略

低コストといえばまず思い浮かべるのが経費節減のための努力である。同行のコスト削減方法としては、ペーパークリップなどの物を捨てないで大事に使う、会議室などは必要以上に豪華にしない、などを心がけている。こうしたことは、心構えが重要なので、職員には最初に教え込むことが大事であり、一つの支店で 1 日 1 セント節約したとしても、1,000 の全支店では \$ 10 ドルにもなる。そうしたコスト削減の改善アイデアなどは、職員から募集しており、優れたアイデアに対しては、同行の株式を与えている。先述のとおり、同行には社用車もなく、頭取の出張もエコノミークラスを利用している。つまり、トップ自ら低コスト戦略の模範を示している。このようなトップの行動は、質素節約の企業カルチャーを作り上げていくうえで重要であると考えられる。

ただし、こうしたケチケチ戦略は同行の低コスト戦略のほんの一部に過ぎない。むしろ重要なことは、費用よりも収入の増加率を高くする、という発想である。大部分の銀行は、1 ドルの収入を上げるために 50 セント以上の経費をかけているが、同行の経費は 50 セント未満である。つまり、単にケチるということではなく、費用の割りに収入を上げればよい。具体的には、収入を増やすことのできる、セールス力のある優秀なバンカーを集めることが最も重要となる。実際、同行の職員は、フィフス・サード銀行に昔からいる職員もいるが、営業担当者の多くは外部から採用したセールスのエキスパートである。

#### c. セールスカルチャー

このように、同行の低コスト戦略の本質は、少ない従業員で多くの収入をもたらす、ということである。具体的にそれをどのように実行しているか、というと、行内における厳しい競争である。同行の組織は、各地域ごとの事業部に分かれており、各事業部はそれぞれの頭取をトップとする独立した銀行のような体裁となっている。（以下「擬似銀行」という。同行の組織については、次節で詳説する。）この行内の各擬似銀行同士で、熾烈な競争をしている。例えば、同行では、毎月様々なキャンペーンを行っており、そのキャンペーンの目標達成率は擬似銀行ごとにランキングされて、行内で発表される。こうした取り組みが擬似銀行ごとの競争意識を高めている。効率性に関しても、常勤職員 1 人当り当期利益を擬似銀行毎に把握して、ランキングしている。

事業部である擬似銀行同士だけでなく、職員同士でも競争させている。支店長レベルでは、目標は預金増加、貸出増加、手数料収入、利益の 4 項目がある。四半期ごとに評

価して、だれが4目標全てを達成したか、誰が3目標達成したか、などを社内で公開している。業績に応じてもらえるインセンティブ給を誰がいくらもらったかもわかるようになっている。また、業績トップのマネージャーは南国の島への4日間の旅行に招待される。さらに、各組織の低い階層にまでそれぞれの損益計算書があり、各自が損益に責任を持っている。個人の営業目標は常に高く、昨年よりも今年、今年よりも来年は目標が高くなるストレッチ方式にしている。ただし、目標を達成すればそれに見合うボーナスはきちんと得られるため、職員もあきらめずに努力する。一般に「飴とムチ」と言われるとおり、職員のボーナスは利益の成長に連動しており、例えばテラーがクレジットカードの新規顧客を担当者に紹介したらボーナスがもらえるようになっている。

一方、平均よりも成績の悪い職員には改善勧告が行われる。それでも改善しなければ、組織の他の部署に行くことになるか、組織の外に出ざるを得なくなるであろう<sup>5</sup>。このようにしてできあがった企業文化は、極めてセールス志向の強い、いわゆるセールス・カルチャーであり、職員が使用しているパソコンのスクリーンセーバーなどには、「あなたは今日は何を売りましたか？」という言葉が入っている。

さらに、同行では、バックオフィスの事務センターですらインセンティブを利用している。例えば、1時間に処理した伝票の数が多ければボーナスが出る、ただし、ミスがあればボーナスが減る、という仕組みである。日本の金融機関のバックオフィスでは、「間違いがないのがあたりまえ、間違ったらペナルティ」というマイナス思考の発想となっていることが多いと思われるが、同行の仕組みでは、間違いが少ないことはボーナスで報われる、というプラス思考も含まれている。このようにしてできあがった同行の競争優位は、戦略うんぬんというよりは、実行力と言った方が正確であろう。

信用金庫がこのフィフス・サード銀行から学べることは少なくない。特に、「低コスト」の尺度を経費の絶対額ではなく、収入と経費の割合で把握することは有効である。日本の経費率は預金が分母となることが多いが、貸借対照表の項目である預金と損益計算書の項目である経費では直接的な関連は薄い。例えば大口預金の多い金融機関、極端に言えばホールセールバンクである信金中央金庫の預金に対する経費の割合が低いことは当然であり、必ずしもその金融機関の正確なコスト体質を示しているわけではない。一方、粗収入に対する経費の割合であれば、実際に入ってきた収入のうち、いくらかを経費で使っており、結果的にその残りが営業利益に近い、という意味で合理性がある。仮に経費がかかるプロジェクトであっても、その2倍以上の収入が期待できるのであれば、経費を不用意に削る必要もない。

## (2) 差別化型

ここでいう差別化は、他行にはないサービスや戦略を取ることで、価格競争にまきこまれないようにする、つまり非価格競争をする銀行である。例えば、前節で紹介したミリントン・セービングス・バンクでは、多くの銀行がセカンダリー市場に売却している住

<sup>5</sup> Engen [2002]

宅ローンをあえて売却せずに保有することにより、顧客に対して「長い間お世話しますよ、途中で何かご相談などがあつたら遠慮なく言ってください。」というメッセージを伝えていることになる。

ここで紹介するニュージャージー州の有力地銀であるコマース銀行は、原則として全営業店において土日も営業している。いつでもオープンしている便利な銀行、になることにより他行との差別化を行っている。

## 例：コマース銀行の差別化戦略<sup>6</sup>

### a. 基本戦略

コマース銀行は、ニューヨークの隣のニュージャージー州を本拠地とした、総資産約3兆円（持株会社傘下の4子銀行連結）の地方銀行である。コマース銀行の経営戦略は次のとおりである。

- ・高金利によってではなく、顧客にとって便利なサービスを提供することにより低コストの預金を集める。
- ・預金を集めるために積極的に店舗を新設する。
- ・貸出および資金運用は保守的に行う。運用は米国債中心とし、信用リスクは極力とらない。低コストの預金さえ集めていれば運用はほどほどでも十分に収益はあげられる。

米国では正常なイールドカーブが形成されているため、銀行は低コストの要求払預金さえ集められれば収益があげられるという日本からみればうらやましい市場環境（現在の日本の金利構造の方が異常ともいえるが。）だからこそとれる戦略ではあるが、シンプルかつ明確な戦略である。さらに、その戦略を具体的に実施する戦術は、次のようなものである。

- ・原則として、全店舗毎日（日曜日も）営業する。<sup>7</sup>

スーパー内のインスタブランチは日曜日も営業することは普通であるが、一般の店舗が、しかも全店が日曜日に営業するというのは米国においても異例である。

- ・当座預金を無手数料とする。

米国は小切手社会のため、個人であっても当座預金を開設し、電話・電気料金等を小切手により支払うことが一般的であるが、銀行は顧客が小切手を振り出すごとに手数料を徴収したり、手数料を無料とする代わりに当座預金に一定の残高を維持させる（ミニマムバランス）ことが普通である<sup>8</sup>。このため、手数料もミニマムバランスも不要という同行の当座預金は個人顧客からみてかなり魅力的である。

- ・ハイレベルなインターネット・バンキング

残高確認のような情報だけでなく、公共料金の支払いを行ったり、融資の申込みを

<sup>6</sup> このコマース銀行に関する情報は原則的に同行のウェブサイト・アニュアルレポートが出典である。

<sup>7</sup> ただし、Paramus 地区の3店舗は、地区の条例により日曜日は営業していない。

<sup>8</sup> 例えば、大手銀行シティバンクのレギュラー当座預金では、6,000ドル（62万円）の残高を維持すれば小切手振出は無料であるが、6,000ドルを割れば毎月9.5ドル（1,000円）の手数料が差引かれる。



したり、家のパソコンで銀行にアクセスできるインターネット・バンキングを提供している。

#### ・24 時間コールセンター

コマース銀行では、テレホンバンキングにおいても、24 時間無料で残高照会や有人オペレータへの照会を行うことができる。夜間や休日は機械対応する銀行は多いが、24 時間有人対応のコールセンターを設置している銀行は珍しい。しかも預金だけでなく、電話によるローンの相談も 24 時間有人対応している。

#### b. ブランド戦略

このような戦術により、顧客に対し、「コマース銀行はアメリカで最も便利な銀行」というブランドイメージ<sup>9</sup>を印象づけることが、同行のブランド戦略である。アニュアルレポートにおいて同行の CEO であるヒル氏が語るところによると、同行が目指しているものはウォールマートやホームデポ、スターバックスのような価格以外の付加価値を顧客に提供するサービスである。従来 of 銀行業の持つイメージにとらわれず、むしろ顧客に対するサービス業という位置付けとすることにより、顧客第一主義を全社に徹底している。この結果、支店によっては月あたり 10 万人の来客があるとのことである。

#### c. 人事戦略

コマース銀行が行っている業務は基本的には至極普通の銀行業務であり、特別な技能が必要なわけではない。ただし、同行が職員に期待している技能は単なる銀行業務に留まらず、顧客の期待を上回るようなサービスを提供できる技術である。このため、同行の従業員教育は徹底しており、同行はこの規模の銀行には珍しく、コマース大学と呼ばれる、いわゆる企業内大学を所有している。このコマース大学には、リテールバンキング、融資、業務、保険などの 3,100 ものコースがあり、2003 年にはのべ 1 万 5 千人の従業員が受講している。ただし、コマース大学における最大の目的は銀行業務技能取得だけでなくコマース銀行の文化・顧客サービスを各従業員に徹底させることである。

また、従業員に対するインセンティブとしては、業績のよい従業員に対しては、テラーであってもストックオプション<sup>10</sup>を提供している。従業員は会社のためによく働き会社の株価が上がれば自分も金持ちになれるという強いインセンティブが働いている。

#### d. 企業文化

企業文化の育成に力を入れているのもコマース銀行の特徴である。コマース銀行の文化とは、顧客第一主義であり、顧客の期待を上回るようなサービスを提供することを奨励することである。年に 1 度、銀行全体を通し、優れた顧客サービスを提供しているス

<sup>9</sup> 米国でブランドというのは、例えばマクドナルドといえば、安くて早いハンバーガー、コマース銀行といえばアメリカで最も便利な銀行、など、名前やロゴ等で一般の人に一定のイメージを与えるためのものであり、日本における「ブランド」のように、必ずしも高級な靴や洋服を意味するものではない。

<sup>10</sup> ある特定の価格で株式を購入できる権利のこと。その特定価格よりも実際の株価が高くなれば、特定価格で買って時価で売却することにより利益が得られる。

ター銀行員に対し、WOW 賞という賞を授けることにより、従業員のモラルアップをはかっている。また、「窓口銀行員を激励する週間」を設け、直接顧客と接する窓口テラーのモラル維持を行うこともある。このような社内表彰制度や、従業員間のコンテストにより従業員のやる気を引き出し、強い企業文化を作り上げている例は、デパートのノードストロムの例<sup>11</sup>が有名であり、同行はそうした他業界の先進事例を積極的に取り入れているとも考えられる。

#### e. 学習のビジネスモデル

こうしたビジネスモデルがひとつ完成してしまえば、あとはそれを何度もコピーすればよい。つまりあたかもコピーでもするかのようにならぬ新規店舗を設立していけば、同行のように成長できるわけである。実際、同行の郊外の支店を見ると、内装はもとより建物までそっくりな支店が多い。マニュアルとモデルを作ってあとはひたすらコピーして増殖するという点では、マクドナルドに代表されるフランチャイズ方式に類似しているといえる。

コマース銀行の一つ一つの戦略、例えば企業内大学はゼネラルエレクトリック社、強力な企業文化育成はノードストロムデパート、毎日営業はスーパーやコンビニ、コピー増殖はマクドナルドなどで何年も前から行われてきたことであり、米国では格別新しいものではない。ただし、これらを組み合わせ、調和させ、銀行業務という保守的かつ成熟産業でこれをやろうとしたところは米国でもコマース銀行が初めてかもしれない。その報酬として、現在同行は中堅銀行としては稀に見るような高成長を享受しているのである。

#### f. 信用金庫が学べること

コマース銀行の例は日本の信用金庫には極端に写るかもしれない。毎年支店数を 20% 以上の増加率で増やしていくことは、ただでさえオーババンキング（銀行過剰）な日本においては非常識に写るだろう。ただし、オーババンキングといわれている状況は米国でも同じである。また、全店舗で日曜日に営業を行うなど現実的でないと写るかもしれない。ただし、それは米国でも他の銀行から見れば同じである。コマース銀行から学ぶ第一の点は、正しいと思った戦略を実際に行動に移す経営者の勇気であると思われる。

2 点目としては、明確なビジネスモデルの確立である。コマース銀行のビジネスモデルは、基本戦略、人事戦略、企業文化の各要素について明確でしかも一貫性がある。信用金庫のビジネスモデルとは何なのか、またそれは個々の要素について矛盾なく一貫して同じ方向を向いているかどうか、再検討してみることは有意義であると考えられる。

最後に、貪欲に学ぶこと、真似をすることを恥じないことである。日本の金融界は横並び意識が強いと言われて久しいが、何も金融機関同士だけで真似をし合う必要はない。

<sup>11</sup> ノードストロムデパートでは、顧客に対して「英雄的な」サービスを提供した従業員を表彰し、優良顧客に対する献身的なサービスを各従業員に徹底させていることで有名。Spector [1995]

日本にも世界に誇る優れた企業が特に製造業の分野に多い。コマース銀行が他業界のすぐれた企業のプラクティスを積極的に取り入れているように、信用金庫においても視野を広げ、優れた企業の優れた点を貪欲に取り入れていくことも、今後さらに成長するために必要であると考えられる。

### (3) コスト集中型

コスト集中型の銀行は、特定の顧客層や商品に集中することにより、少なくともその集中している分野においては、他行よりも低コストを維持し、預金なら高金利、貸出なら低金利を提供できる銀行である。例えば、先述のセンチネル銀行は本店のみで支店を持たず、預金はインターネットで集め、貸出は地元の商業不動産貸付に集中することにより、わずか 21% という驚異的な経費 / 収入率を達成している。ニューヨークの有力地銀であるノースフォーク銀行では、コストのかかる個人よりも法人取引に集中し、合併により規模を拡大した後にリストラを行い効率化し、低コストを実現させている。さらに、必要以上の信用リスクをとらないことにより不良債権償却の費用を最小化している。

低コストで銀行業務を行う方法はいくつかあるが、このコスト集中型の経営哲学に共通していることは、「カネに色はない」、ということである。つまり、顧客から見ればどこの銀行のカネであろうとカネはカネであり、預金でも貸出でも 0.1% でも有利な銀行があれば顧客はそちらに行くはず、という考え方を前提にしている。つまり、「深いリレーションシップがあるから、顧客は若干高めの価格でも受け入れてくれる」、というリレーションシップ型のビジネスとは反対側の対極にある考え方である。コスト集中型の典型的な例がインターネット専門銀行といえる。

米国には、10 行程度のインターネット専門銀行がある。インターネット専門銀行は物理的な支店を持たないため、人件費や物件費を一般の銀行よりも低く抑えることができる。対象となる顧客も、地域の制限を受けないため、全米、場合によっては全世界にも広げることが可能となるだろう。一方、「お金」という命の次に大事なものをインターネットでやりとりすることに抵抗のある人は米国でも多く、そうした意味では、インターネット専門銀行は同じ低コスト戦略でも広く一般を対象としたコスト・リーダーシップ型ではなく、インターネットでの資金取引に抵抗がなく、ある程度のハイテクに対応できる顧客に集中することにより、低コストを実現しているコスト集中型の戦略といえる。

米国におけるインターネット専門銀行は、1995 年からインターネット専門銀行としての業務を開始したジョージア州アトランタ市のセキュリティ・ファースト・ネットワーク銀行が最初であると考えられている。ただし、同行は 1998 年にロイヤルバンクオブカナダの傘下に入り、2002 年には同行傘下内の他銀行との合併により消滅している。1998 年設立のコンピュバンクも 2002 年に閉鎖され、1999 年業務開始のネクストバンクに至っては、2002 年に破綻し、ペイオフとなっている。つまりインターネット専門銀行というビジネスは、必ずしも容易なものではない。一方、インターネット専門で成功している銀行もいくつか存在している。

## 例：インターネット USA 銀行のコスト集中戦略

### 同行の概要

インターネット USA 銀行は、カリフォルニア州を本拠地とした、2000 年設立のインターネット専門銀行である。ただし、同行は IT 技術者が設立した銀行ではない。同行の CEO であるエバンズ氏は、以前は普通のコミュニティバンクの頭取をしていた経験豊富なバンカーである。同氏は、その銀行においてインターネットバンキングサービスを開始して好感触を得たため、新たにインターネット専門銀行を設立することを決意した。同 CEO のコンセプトは、バンクオブアメリカと同じである、という。つまり、全米の全ての州に支店網を作ることである。インターネット銀行であれば、各家庭にあるパソコンをその銀行の支店とすることができる、という発想である。

同行の認識では、カネはコモディティ、つまりカネに色はなく、どれも同じである。このため、コストを徹底的に下げる必要がある。同行が 2000 年に業務を開始したときは従業員 14 人であった。同行は今や総資産 500 億円超にまで成長したが、従業員はまだ 24 人である。また、同行は、銀行業務を、かつてヘンリーフォードがベルトコンベアをヒントに自動車製造の世界に導入したような組立ラインのように考えることにより、効率化を図っている。つまり、銀行業務を流れ作業ととらえ、さらにその流れにはセルフサービスの要素を多く取り入れている。例えば、インターネット上で顧客情報は顧客自身がコンピュータにインプットするため、銀行側の事務負担は軽くなる。同行では、ローンも預金もインターネットで集めることにより、低コスト実現している結果、2%もの金利をつける当座預金口座を開設することができる。通常の銀行の預貸金利ざやばは 4%程度であるが、同行は預金に高い金利をつけていることもあり、利鞘は 2%と薄い。ただし、薄利多売でボリューム勝負としているビジネスモデルである。

他の成功しなかったインターネット専門銀行と同行の違いは、同行は自行のビジネスモデルを良く理解している、ということである。同行のビジネスモデルは、インターネットを利用して低コスト銀行になることである。同行の基本的なビジネスの本質は従来型の銀行業務であり、単にそれを技術を使って効率化する、つまりオートメーションによりコストを下げていくに過ぎない。顧客への付加価値と利便性をインターネットで追求するが、収益の源泉は預金貸金の利ざやという旧来からの方法である。ただし、低コストだけは死守しなければならない。一方、例えば、消滅したヒューストンのコンピュバンクは、多くの預金を集めて総資産は約 80 億円となったが、従業員が 250 人もいた。インターネット銀行なのに、従業員数は今までどおりのやり方ではうまくいかない。一方、このインターネット USA 銀行は総資産約 500 億円で 24 人である。

### マーケティング戦略その他

当行のターゲット顧客層は高齢者となっており、2004 年の同行の預金口座の状況を見てみると、平均 51 歳である。高齢者をターゲットにしている理由は、高齢者は資金を持っているからである。つまり、インターネットというテクノロジーに抵抗のない高齢者、が同行の預金顧客の対象となる。もちろん、高齢者をターゲットにしているのはたまたまで

はなく、銀行設立当初からそのつもりであり、同行 CEO のように、長年銀行に勤めていると、金を持っているのは高齢者であることは自然にわかってくるものであるという。

インターネット銀行である同行では、広告についてもインターネットベースが基本である。例えば、Google などの検索サイトで、senior checking と入力して検索すると、スポンサーサイト（右側）に同行の名が載ることがある。これは同行が掲載料を払っている。1 回検索で引っかかるごとに、ローンならだいたい 3 ~ 5 ドル、預金口座なら 35 セント支払っている。

何時頃顧客からのアクセスが多いか、というと、ローンの申し込みは昼休みが多く、普通の預金業務は夕食後が多い。新規口座開設申込みは昼から 5 時くらいまでが多い。夜中は少なく、新規口座は一時間 1 件程度であり、日曜日も少ない。ただし、これらは同行のターゲットが高齢者多いからであり、若年層が増えてくれば若干変わってくるかもしれない。

### 資産サイドの課題

米国では、インターネット専門銀行の課題は負債（預金）サイドではなく、資産（貸出）サイドであると考えられている。本を買ったり、洋服や鞆をショッピングする感覚で預金をインターネットですることは大部分の消費者にとってもうすでに抵抗がなくなってきた。一方、資産サイド、つまりローンについては、まだまだ一般的、というところまでは言い難い。

同行にとっても、資産サイドが課題であることには変わりはないが、消費者には次第に受け入れられているという。実際、同行でもインターネットだけで既に 50 州から 100 億円相当のローンを集めている。今はアパートローンと住宅ローンが中心だが、最近オンラインでのクレジットカードも開始した。ただし、中心はアパートローンであり、アパートの資金が必要なオーナーのためにはアパートメントバンクという専用サイトを立ち上げている。ウェブサイトのデザインも対象顧客に合わせたデザインにしている。また、不動産ブローカー向けのサイトもあり、ブローカーに情報提供をしている。アパートローンは、貸出金債権として他行等から購入する場合もある。

インターネットで貸出を行うことの難しさは、例えば不動産鑑定や実行後モニタリングなどが遠隔操作でできるのか、という問題である。同行の場合は、不動産鑑定については、既に知っている鑑定士の人脈により、よい鑑定士を紹介してもらうこともあれば、不動産鑑定のインターネットサイトを使って鑑定士を探す場合もある<sup>12</sup>。同行では、こうしたビジネス - ビジネスの関係にも積極的にインターネットを活用しており、インターネットサイト上にある鑑定士の履歴などを見て適切な鑑定士を選定している。各貸出については、実行後は内部の検査担当者が全てチェックしており、モニタリングもしている。現在のところ、不良債権の償却も抵当権実行もなく、延滞も少ないとのことである。

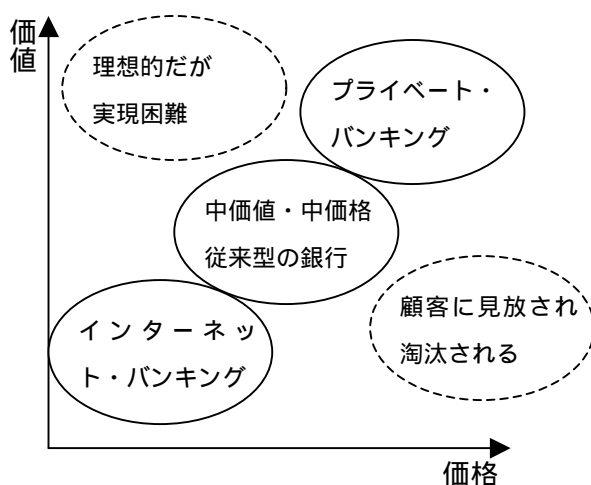
<sup>12</sup> アプレイザルインスティテュート（<http://www.appraisalinstitute.org/>）という鑑定士協会のサイトを使えば、簡単にその地元の鑑定士がわかる。

## 価値と価格のポジショニング

同行の CEO によると、従来型の支店窓口サービスを行う銀行が、窓口サービスに加えてインターネットバンキングサービスもあわせて行うことはありがたいことであるという。なぜなら、これまでインターネットに懐疑的であった顧客層が、インターネット・バンキングに慣れることにより、インターネット専業である同行のサービスを利用する可能性が広がるからである。ただし、同じインターネット・バンキングでも、同行のようなインターネット専業銀行が行う場合と、従来型の銀行が窓口に加えて行うことは全く戦略が異なる。インターネット専業銀行がインターネットで銀行業務を行う理由は低コスト戦略であり、従来型の銀行が行う理由は顧客に対する付加価値サービスの提供および新規顧客の獲得である。つまり、従来型の銀行のインターネット戦略は、低コストではなく、あえてコストをかけて顧客に追加サービスを行う、という点で専業銀行とは全く異なる。このため、大銀行であっても、従来型の銀行がどんなに努力しても、同行のように当座性預金に 2% の金利をつけることはできない。エバンズ CEO の考えでは、銀行業務はますますコモディティ化、つまり均質化しており、どこの銀行の商品も同じようなものになってきており、結局は価格勝負となる。価格勝負となれば、従来型の銀行がインターネット専業銀行に勝つことは困難である。よって、極論を言えば、この世にはどこよりもハイレベルのサービスを提供できるプライベートバンキング型の銀行と、同行のような低コスト業者だけが必要であり、その中間は死滅することになるかもしれないという。

例えば、アメリカの航空業界は金融業界に先駆けて自由化が進んだ業界であるが、自由化後の航空業界では価格競争が進み、低コスト型ビジネスモデルを構築しているサウスウエスト航空だけが元気で、従来型の重厚長大の大型業者は多くの問題を抱えている。誰もがインターネットを使えるようになると、銀行業界もいずれ同じようになると CEO は考えている。つまり、顧客は安いものか、よいものを望んでいる。安くてよいものは理想であるが、それは難しいことは誰もが知っている。例えば、アメリカのディスカウント・ストアに行って従業員に商品に関する質問をしても十分な答えは返ってこないことが普通であるが、顧客はそれで満足している。その分だけ値段が安いからである。一方、サービスのよいことで有名なノードストロムデパートに行けば、店員が親切にしてくれるし、アドバイスもしてくれる。無論価格は高いが、そのサービスに対して満足して余分に金を払う顧客もいる。同行 CEO の考えでは、顧客はそうした 2 つの両極端に分かれていくものであるという。もちろん同じ顧客でも商品や場合によって高級品と廉価版を使い分けることも珍しくない。乗っている車はメルセデスでも、トイレットペーパーはディスカウント・ストアのハウスブランドで十分、と考える顧客は珍しくないだろう。問題は、その中間、つまり中程度の価格で中程度のサービスの業者では生き残れないだろう、という考え方である。もちろん中間でも、価格の割に価値があれば、「お値打ち」というポジションは存在可能、という考え方もあるだろう。顧客が財やサービスの単価「顧客から見た価値 / 価格」を重視するとすれば、「高価値 / 高価格」～「中価値 / 中価格」～「低価値 / 低価格」のいずれも存在可能となるはずである。ただし、価値と価格のバランスをとることは容易ではない、ということと言えるだろう。この問題については後で再び論じることとする。

( 図 1 ) 価値の価格の関係



問題は、インターネット・バンキングは、従来のバンキングに加えて行うことも可能だが、そうなるとコストカットではなくコスト増となり、銀行にとっては負担となり、従来型業務の顧客との共食いにもなりかねない、ということである。このため、エバンズ CEO によると、従来の銀行がインターネットに進出する場合、できれば別会社に分けるべきであるという。

#### 信用金庫にとっての教訓

信用金庫がインターネットバンキングを提供する場合は、現在の顧客にプラスアルファのサービスとして行っているため、コスト削減というよりは追加でコストがかかっており、他行がやっているから仕方なくやっている、という状況であろう。信用金庫はインターネット専門銀行ではないため、低価格型のビジネスモデルは描きにくい。結果的にはここでいう高価値・高価格型となるが、負債サイドに関しては、プライベートバンキングのノウハウが現状必ずしも十分にあるわけでもなく、顧客にいかに付加価値の高いサービスを提供できるかが今後の課題となる。

ただし、せっかくインターネット・バンキングに参入するのであれば、単純な振込業務などについては、極力インターネットや ATM に顧客を誘導して、窓口の負担を減らす努力はしてみるべきであろう。また、ペイオフ解禁後は、預金者も米国のようにドライとなり、預金保険の対象となる 1 千万円までであれば、どの金融機関に預金しても同じであり、あとは金利だけで金融機関を決めていくようになる預金者も増えるであろう。それであれば、地区の制約がないインターネット・バンキングで預金を集められれば、少なくとも必要以上にペイオフを恐れたり、預金不足で悩むようなことはなくなる可能性もある。

#### (4) 差別化集中型

ここでいう差別化集中は、特定の顧客層や特定の業務に集中することにより、集中していない他行よりも優れたサービスを顧客に提供して差別化をはかり、非価格競争を行う、

という銀行である。実際には、成功している多くの金融機関はこの差別化集中戦略を実行している。例えば、シカゴのシヨア銀行は低所得者向け住宅のリフォームローンに集中することにより、関連業者や不動産会社等とのネットワークが構築されており、新規参入の大銀行もその分野では太刀打ちできないほどの評判を既に確立している。また、ニューヨークのコミュニティキャピタル銀行は、地元でのレストラン開業などのスタートアップビジネスに集中することにより、中小企業庁とのつながりも強くなり、スタートアップビジネス融資のノウハウを持っている。同様にスタートアップ企業に強いカリフォルニア州のシリコンバレー銀行は、スタートアップのバイオやハイテクの企業に集中し、シリコンバレーのベンチャーキャピタル等の投資家と親密な関係のネットワークを持つことにより、一般的にはリスクが高いと考えられているハイテクのベンチャー企業にも貸付を行うことができている。テキサスのサミット銀行では、中小企業向けの貸出業務に集中することにより、その地区の中小企業の世界で評判を得ている。

#### 例：ボストン・プライベート銀行の差別化集中戦略

ボストンプライベート銀行は、北東部ボストン市を中心とした総資産約1,800億円相当の銀行であり、その名のとおり、富裕層の資産を管理するプライベートバンキング業務に集中した銀行である。もっとも、富裕層しか対象にしていけないのではなく、一般向けの預金業務も行っている。米国には、低所得者層との取引振りを検査される地域再投資法(CRA)検査があり、プライベートバンキング専門銀行とはいっても、実際には低所得者層に対する貸出も避けられないのが現実である。ただし、同行は2002年のCRA検査で最高位である“Outstanding”の格付けを取得している。このように、富裕層対象でありながら、低所得者層とのバランスを上手にとっている、ユニークな銀行といえる。

同行の主要業務は4つあり、預金およびロックボックスなどのキャッシュマネジメント(主に企業を対象とした決済業務や資金繰りの管理)、住宅ローン(主な住宅からセカンドハウス・別荘などテラーメイド化が可能)、事業貸付(中小企業向け貸付、不動産融資等)、信託・運用関連業務(投信販売を含む。)である。同行では、これを「金融ライフサイクル」と呼んでいる。つまり、預金から取引が始まり、住宅ローン、ビジネスローンを経て、金融資産ができるほど成功すれば資産運用サービスを提供する、という考え方である。集中型といっても、同行の場合は富裕層という顧客層に集中しているのであり、業務の幅はやや広めとなっている。不動産関連融資などは周期性があるビジネスであり、落ち込むこともあるため、業務の幅をある程度持つておくことは有効である。ただし、今のビジネスラインまで広がったのは、顧客の声に対応しているうちに広がったのであり、ニーズもないのに広げているわけではない、という。

同行はプライベートバンクという名前であるが、一般の取引は1,000円相当額からでもはじめられる。ただし、上記4業務のうち、3業務以上取引がある顧客には戦略的リレーションシップオフィサーという名のプライベート・バンカーが付き、取引関係がより濃密になり、いわゆるプライベート・バンキングの対象となる。大銀行などとのプライベートバンキング業務の競争は激しいが、差別化集中型である同行と大銀行のプライベートバン



キング部門とを比較すると、同行の方が規模が小さいため、顧客からみればCEOを含めたより上位者にも気軽に会える、というメリットがある。

プライベートバンカー一人当たりの顧客数は、顧客との取引振りにより異なっており、取引が多い顧客であれば15先ほどしか担当しないが、取引が少ない顧客であれば最大200先ほど持つこともある。同行の特徴としては、チーム制にしており、顧客1人あたりのプライベートバンカーは一人ではなく、2番手、3番手がいるサポート体制としている。営業戦略については、プライベートバンキングというビジネスの性質上、無理に新規顧客を獲得することにエネルギーを使うよりも、既存のクライアント(顧客)に集中することが重要であり、既存の顧客がハッピーであれば、口コミで評判が伝わり、新しい顧客も増える。この点を同行は特に重視している。

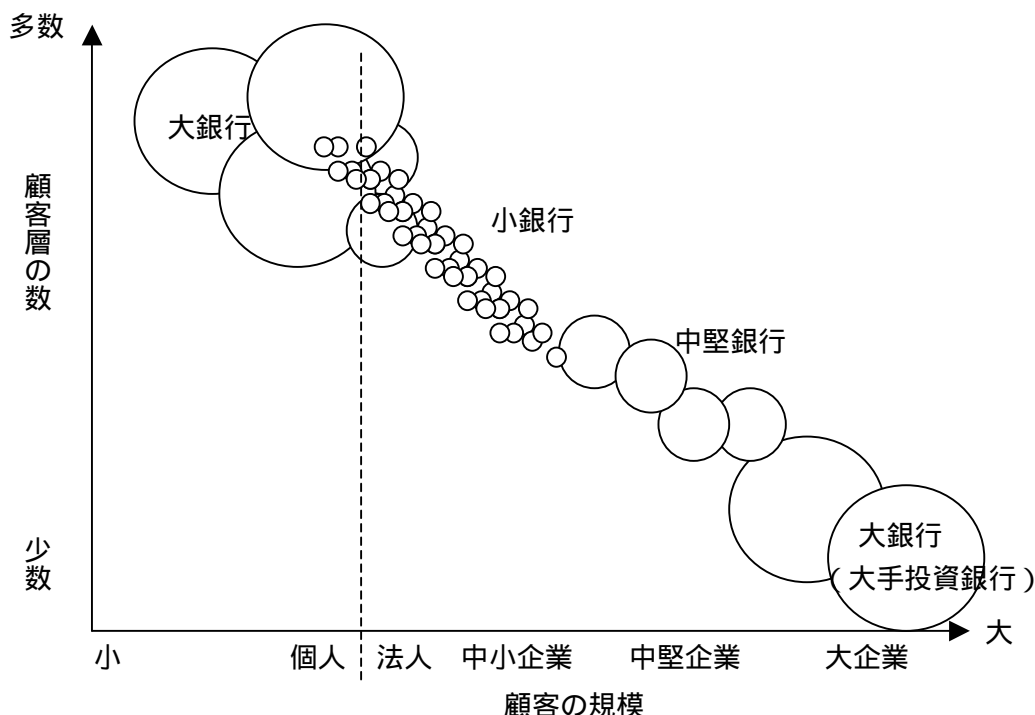
同行の戦略ははっきりしており、先述の図1上では高価格・高付加価値、である。具体的には、顧客のライフサイクルを取り込む、つまり長期間の優良顧客との取引により、様々な商品を販売して取引を深めるというクロスセリングを中心とした取引を目指している。日本の信用金庫の取引先にも富裕層は多いが、大手金融機関との差別化を徹底させるためにも、対象顧客に富裕層が多い場合は、このようなブティック型プライベートバンク兼コミュニティバンクという方向性を模索することも考えられる。

## 6. 対象となる顧客層・組織とビジネスモデル

### (1) 顧客層ごとのビジネスモデル

前節までは、主に業務内容に注目してビジネスモデルを考えた。本節では、顧客層にまず注目し、そしてビジネスモデルおよび戦略を効果的に実行するための組織を考察する。米国の顧客層と銀行との関係をイメージすると図2のようになる。国際的な大企業はいうまでもなく大銀行の顧客層である。もっとも、大企業は株式、社債またはCP等のように直接金融により資金を調達することが中心となっているため、商業銀行というよりは投資銀行(大企業を対象とした大手証券会社)が担当している、という方がより適切であろう。シティグループやJPモルガン・チェースのように90年代後半から、大手商業銀行と大手投資銀行が統合している背景には、こうした直接金融化により分散した大企業向け金融サービスを再び融合しようとする動きの現れとも言える。

(図2) 米国の顧客層と銀行との関係



一方の対極である小口・多数の個人市場は対象が小さいため、感覚的には小銀行が得意な分野にも思えるが、実際には大銀行の得意なマーケットである。個人は数が多いものの、収入やこれまでの信用状況によりある程度のパターン化が可能であるため、標準化・規格化すれば巨大なコンピュータシステムや事務センターにおいて大量の事務量を捌くことも可能となり、大銀行に向けたビジネスモデルとなるためである。もっとも、それでは小銀行では個人市場には参入できないか、ということのようなことはなく、実際には特定のセグメントへの集中戦略により、個人市場に参入している小銀行は少なくない。例えば、前身は職域信用組合であったダウニー信用組合は、もともとの職域であった病院関係者および教育関係者との取引に集中することにより、両業界に強いリレーションシップネットワークを構築することにより、個人向けの消費者ローンや住宅ローンを獲得している。また、前節で紹介したファースト・バンク・アンド・トラストのような一般のコミュニティバンクは、そもそも特定のコミュニティを広く浅くターゲットとしているので、個人顧客も当然のことながら対象に入ってくる。ただし、一般論から言えば個人を対象としたビジネスは大銀行や大手ノンバンクとの競争が厳しく、小銀行にとっては容易ではない。このため、例えば南部アトランタ市を本拠地とするピエディメント銀行やテキサス州のサミット銀行では、大銀行との競争が激しい個人市場をあえて捨てて、中小企業に集中している。

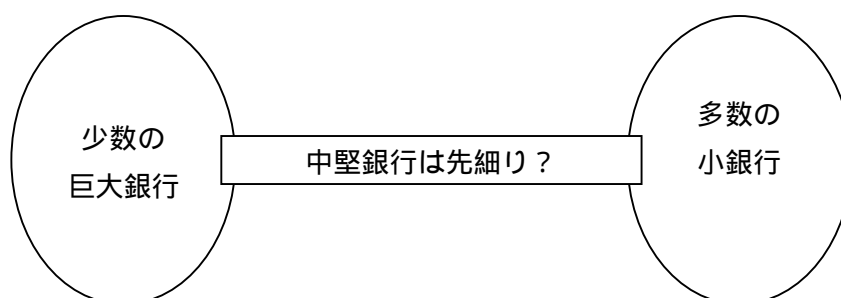
一方、コミュニティバンクと呼ばれる小銀行が元来から得意な顧客対象は中小企業である。個人とは異なり、中小企業は対象1件1件ごとに特徴が大きく異なっており、企業そのものを規格化・標準化することは困難であるため、銀行としても1件1件個別に対応す

ることが基本となってきた。小さい企業を1件1件個別に見ることは非効率であるため、大銀行は中小企業を避け、中小銀行が中小銀行の資金ニーズにこたえる、という姿が伝統的な姿であった。もっとも、最近ではクレジットスコアリングの普及により、もっぱら中小企業のオーナー経営者個人の情報に基づき、その中小企業の信用力の評価ができつつあるようになってきており、個人に近い小規模の中小企業においては、大銀行が得意とする標準化の対象となりつつある。

最後に、中堅銀行（特に定義があるわけではないが、概ね総資産1～10兆円程の銀行）はその中間、つまり中堅企業を主要な顧客層としつつ、地域の中小企業や個人もそれなりに扱う、という日本の地方銀行と同様の戦略が一般的である。ただし、地元の大企業と個人については全国的大銀行やノンバンクとの競争が厳しく、中小企業については小規模のコミュニティバンクとの競争となるので、主要なニッチはやはり中堅企業となる。中堅銀行の多くは、大銀行ほどサービスが機械的ではなく、小銀行よりは品揃えが豊富で融資限度額が大きいことをセールスポイントにしている。一方、ここ数年はリテールバンキングの収益性が高いことから、バンクオブアメリカをはじめとして大銀行がリテールバンキングビジネスに力を入れるようになってきており、中堅銀行にとっては競争が激化している。さらに、中堅銀行が成長するにつれ、コミュニティとのつながりは希薄とならざるを得ず、中堅銀行は地元志向の強い顧客をコミュニティバンクに顧客を奪われることもある。その一方、中堅銀行ともなれば上場していることが普通であり、一株当たり利益率を年率10～20%で成長させなければならないという株主からのプレッシャーも強い。成長するための有力な選択肢が買収・合併である。このため、主だった中堅銀行は常に大銀行による買収のターゲットとなりやすく、常に買収の噂が絶えないのも実情である。こうしたことから、米国では銀行界の将来は重量挙げのバーベルのような形となる、としばしば言われる。つまり少数の巨大銀行と、多数の優良なコミュニティバンクが繁栄し、その中間の中堅銀行は先細りとなっていくだろう、という説である。

日本では「中庸」が好まれるが、一般的には米国では「中間」的な存在は中途半端とみなされることが多い。前節で述べたように、マイケル・ポーター教授は、差別化と低コストの両者を追おうとして失敗する企業を、「中間で立ち往生する企業」として厳しく批判しており、戦略があいまいな中途半端な企業は生き残れない、という考え方が米国の経営学では支配的である。さらに、以前の先行研究の節で紹介したとおり、シカゴ連銀のデヤング博士の研究によると、特にビジネスモデルがはっきりしない「無線略型」はリスク調整後リターンが低い傾向が指摘されている。また、前節のインターネット USA 銀行の項でも触れたとおり、高価値・高価格と低価値・低価格は顧客に受け入れられるが、中価値・中価格はあいまいなポジショニングであり、将来的には生き残りが難しい、という考え方もある。

( 図 2 ) 米国銀行界でよく言われる「バーベル」説



もっとも、現在では実際には米銀は概ね総資産 100 億円規模さえあれば、あとは規模に無関係に高い利益率を享受しており、中堅銀行がただちに死滅する、ということは考えにくい。中価値・中価格でも、値段の割りに価値が高い「お値打ち」のビジネスモデルが構築できれば、顧客に受け入れられる可能性は十分に高い。実際、多くの顧客が求めているのは、ほどほど安くてほどほどに良いものであろう。ただし、ここで問題なのは中程度のコストで中適度の付加価値を作り上げることができるかどうかであり、これは実際に行うことは難しいことだと言えるだろう。低コスト型であればある程度の付加価値は犠牲にできるし、高付加価値型であればある程度のコスト高は容認できる。両者のバランスを厳しくとならなければならない中型は、実際に達成することは容易ではない、ということと言えるだろう。

## (2) 規模と組織によるビジネスモデル

ターゲット顧客層が同じでも、銀行の規模が違えばビジネスモデルも異なってくる。例えばリテールバンキングにおいても、大銀行の場合は標準化、画一的、中央集権型のサービスにより、規模の利益を最大限活かす戦略をとっていることが普通である。具体的には、小口の中小企業向け貸付であれば、地元ではなく全米 1 箇所に集中させたローンセンターにおいてクレジットスコアリング方式により処理することが普通である。一方、小さなコミュニティバンクの場合は、地元の案件は地元で審査をして融資の可否を決定することにより、より柔軟で顧客のニーズに合った融資を行うことができる。各支店ごとにローンオフィサーを置く場合も珍しくない。つまり、大銀行は効率的だが画一的、小銀行は非効率的だが柔軟性がある、という傾向がある。このように、組織において、効率性と柔軟性は通常はトレードオフ関係(どちらかを重視するとどちらかが犠牲になる関係)にある。つまり、顧客から見ると大銀行のサービスは悪いが貸出金利が低いからよい、小銀行は金利は高いがサービスが良い、ということになり、このトレードオフ関係により大銀行か小銀行かのいずれかの戦略をとらない限り、中途半端では競争に勝つことはできない、という先述のバーベル説は理論上は説得力がある。

しかしながら、大銀行なのに社内を擬似的な小銀行に分けて、コミュニティバンクの集まりのような組織としたり、小さなコミュニティバンクが同じ持株会社のもとに集まり、営業は分権的に行うが、規模の効率性が活かせるところは集中しよう、という組織もよく

見られる。こうしたことから、本節ではビジネスモデルを活かすための組織について考えてみたい。

(図3) 組織によるビジネスモデルの特徴

	大銀行	小銀行
集権型	中央集権型により、規模の経済を活かす。バンクオブアメリカなど。	組織を小規模に保つことにより、顧客に近い地元密着のサービスを提供する。
分散型	銀行内の組織を地域により小さな(擬似)銀行に分け、地方分権的な組織とする。フィフス・サード銀行など。	持株会社が多く、独立した小さなコミュニティバンクを保有する。キャピトル・バンコープなど。

### 集権型大銀行

#### (イ) 特徴

ここでいう集権型大銀行は、一般的な大銀行のことである。例えば、商業銀行としては米国最大の銀行であるバンクオブアメリカは、全米に約 5,800 の支店、16,500 の ATM を持つ、総資産約 78 兆円の巨大銀行である。こうした巨大な組織の戦略は銀行であろうと、消費財メーカーであろうと、大きな違いはない。巨大な資本を活用し、規模の経済を活かして低コスト化をはかり、テレビコマーシャルによりブランドイメージを向上させ、販売チャネル(支店網)を全国に張り巡らせる。つまり顧客にとって、精神的にも近く(知名度・ブランドイメージ)、物理的にも近い(膨大な支店網)ことにより、身近でアクセスしやすい存在となることを目指す。全国のどの支店に顧客が行っても同じ商品、同じサービスを受けられることを顧客は期待し、銀行はそれに応えようとする。

結果的に、このビジネスモデルはいわばマクドナルド型に似ている<sup>13</sup>。支店の業務はマニュアル化され、商品は画一的である。顧客ごとの個々のニーズにこたえることはできないが、全国のどこに行っても同じ商品とサービスを顧客は期待することができる。一方、米国におけるファーストフード店の多くが必ずしもフレンドリーでないことと同様に、従来型の大銀行のサービスは画一的で紋切り型であり、必ずしもフレンドリーと呼べるものではなかった。こうしたことから、よりフレンドリーなサービスを提供しようとしているコミュニティバンクや中堅銀行に預金シェアを奪われる大銀行も少なくない。例えば、メガバンクであるシティバンクのニューヨーク市における 2004 年 6 月の個人預金のシェアは 15%と、その 1 年前の 18%から減少している(Fredrickson [2004])。

概していうと米国の大銀行は顧客満足度よりも経費節減に力を入れていたこともあり、

<sup>13</sup> 厳密にいうとファーストフードの支店はフランチャイズであり、銀行の支店は本体であるという違いはある。

商品の品揃えは豊富であるがサービスのレベルはいまひとつであった。小型のコミュニティバンクは大銀行のサービスに不満を持った顧客をこれまで取り込むことにより、繁栄を謳歌していたともいえる。しかしながら、最近ではバンクオブアメリカのように、サービスの改善を目指している大銀行もある。

#### 例：バンクオブアメリカのビジネスモデル

現在のバンクオブアメリカは、大銀行としての規模の優位性を活かしつつも、「大銀行はサービスが悪い」というイメージに挑戦しようとしている大銀行である。

##### a. 大規模であることの優位性を活かす

- ・バンクオブアメリカ(以下「バンカメ」という。)は3,300万世帯、340万の中小企業に対してサービスを行っており、支店数5,829、16,500のATMを誇る全米最大のリテール銀行である。大きな銀行なので、ある地区で成功した事例を他の地区に応用することができる。つまり、広い対象から最善の方法を探ることができる。
- ・全国的な営業基盤とブランド力を利用している。ブランドを高めるために、テレビ広告、大リーグワールドシリーズのスポンサーなどによりPRをするだけでなく、全国に支店を拡大し、様々なコミュニティに実際に存在することにより、各行員がブランド名浸透に努めている。
- ・全国レベルの銀行として「全国的ブランド」を活かしつつ、個々のサービス実行レベルではローカル色を尊重する。例えば、南米からの移民が多い地区には、スペイン語を話す職員を雇って配置したり、スペイン語のコマーシャルを流している。

##### b. 均質なサービスを提供する

顧客が実際に経験するのは、その銀行の「平均的なサービス」ではなく、各支店等の職員により提供される個々のサービスである。つまり、個々のサービスを理想的な水準に近づけることが重要であり、顧客が全米のバンカメのどの支店に言っても、同様のサービスを受けられるような体制、顧客にとっての経験を均質化することを目指している。また、セールス実績においても、全米のバンカメの支店によりばらつきがあると好ましくないの、マニュアル化等により均一となるような仕組みとしている。

具体的には、

- ・職員が模範とすべき行動について、チェックリスト化、マニュアル化を図っている。コーチングといって、職場内における支店長による従業員教育を徹底させている。支店長は、職員のサービスについて、チェックリストに基づきチェックし、指導する。
- ・支店長の上司にあたる地区担当部長が頻繁に支店を訪問し、支店長の部下指導振り等を監督・指導する。
- ・ミステリーショッパーと呼ばれる顧客のふりをした本部側の審査員が支店のサービスを評価する。チェック項目は20項目に及ぶ。
- ・バンカメスピリットと呼ばれる情熱を持った顧客対応、人対人のリレーションシップを目指す。

- ・支店長は奥に座っているのではなく、支店内を積極的に歩きまわり、客のニーズを聞いたり、支店職員に対してコーチング（指導）をしたりしている。支店長の役割は以前とは大きく変わっている。以前は、週 40 時間のうち 15 時間は管理、15 時間はセールス、5 時間が部下教育であったが、今はロビーでの顧客対応が 20 時間、部下教育が 15 時間、セールスが 10 時間、になっている。
- ・預金口座を開設した顧客に対する他商品のクロスセリング用の質問原稿もコンピュータに入っていて、パソコンの画面にあるとおりの質問をすれば効果的なクロスセリングが行えるようになっている。また、子供の数や住宅ローンがあるかどうかなども自然に顧客からきいてインプットするようになっている。

### c. 結果主義

ビジネスでは結果を出すことが重要であることは言うまでもない。その前提として結果が出ているのかどうか、まずは計測できる仕組みが必要である。

- ・顧客満足度調査は、10 段階評価で上から 1 ~ 2 番目につけた顧客の割合を定期的に計測している。例えばバンカメは 2004 年に北東部の大銀行であるフリート銀行を買収したが、もともとは買収したフリート銀行の地区であった北東部地区では、フリート銀行買収時に顧客満足度が 49%であったものが、今では 59%に上昇している。
- ・北東部では、2003 年のフリート時代は営業担当者一人当たりセールス件数は、1 日 1.9 件であったが、バンカメが買収した今は 4.1 件となっており、バンカメがフリート銀行の地区をマネジメントするようになって飛躍的にセールスの生産性が向上した。
- ・セールスは相対評価となっている。つまり、トップ 10%の営業担当者の実績の 70%を達成することが目標である。顧客満足度に関してはトップ 5%の 80%以内にいることを目標とする。トップが上がることにより、全体も上がる仕組みとなっている。
- ・各行員に対する成果主義の報酬は、What（何を達成したか）だけでなく、How（バンカメ方式にのっとって達成したか）により決定される。

### d. 成長の余地を探り、成長を遂げる

バンカメのような巨大銀行でも、成長の余地は十分にあると同行は考えている。

- ・2003 ~ 2004 年の間に、315 店の新しい支店を設立する計画である。設立する場所は、人口密度が高く、成長率が高く、雇用がある地区であり、顧客にとって便利な場所である。雰囲気は銀行というよりはブティック小売店のような雰囲気であり、フロアはオープンで、同行の業務ビジネスモデルをサポートするレイアウトとなっている。
- ・日本では、銀行のロビーに入って最初に「いらっしやいませ」と挨拶する銀行員が支店長であることは珍しいが、現在のバンカメではそれが普通である。バンカメの支店長は顧客の相談に気軽に乗り、支店ロビーに来店した顧客を単に担当者に割り振るだけでなく、自らもセールスを行う。
- ・セールスとサービスのプロセスを改善していくと、小売業の人材が必要なことがわかってくるといふ。新しい管理職レベル（支店長および支店長の上司となる地区エグゼクテ

ィブクラス)のうち35%はギャップ(アパレル)、サーキットシティ(電気小売)、スプリント(携帯電話)などの他業態出身の優秀なセールスマネージャーらである。彼らにセールスとサービスのノウハウをトレーニングさせ、バンカメ方式を徹底させ、支店の現場からバンカメスピリットを徹底させる。また、彼らは自らが持っているセールスノウハウをバンカメの銀行員にコーチする。彼らは銀行業務は知らないが、銀行業務の技術的なことを教えることは難しくない。むしろ、部下のセールスマネージャーをモチベートしたり、コーチしたり、目標に向けて達成の努力をさせる点では従来型の銀行員よりも優れていると同行では考えている。なお、日本の銀行の支店とは異なり、大手米銀のリテール支店では企業向け貸出業務を行わず、預金集めや消費者・住宅ローン、クレジットカード、投信等のセールスが中心であることに注意する必要がある。つまり、与信業務という「銀行らしい」業務は支店から切り離し、ローンオフィスという別の事務所に担当させることにより、リテールの支店には比較的単純ではあるがセールス力が必要な商品を担当させている。このため、大手米銀の支店は銀行というよりもまさにリテール(小売)店のようなセールスマネージャーにすることが可能となっている。

- ・同行の年間6億人の支店訪問顧客のうち、5億1,200万人はテラーの所に来る。そのうち500万人はテラーが商品セールス関連部門にその顧客の紹介を行い、そのうち300万人に対しては実際に商品を販売することができている。つまり、現在のところはテラーに来た客のうちの約1%をセールスに差し向けることができている。この紹介率を2%に上げていけば、セールスも2倍になることになる。また、同行に決済口座を持っている顧客世帯のうち、デビットカードを持っている世帯は80%あるが、同行で住宅ローンを行っている世帯は14%、保険は16%にとどまっている。つまり、これからそうした別商品が浸透する余地は十分にあると同行では考えている。こうした数字の綿密な管理により、セールスの実績を上げようとしている。
- ・同行では、クレジットカードはダイレクトメールによるマーケティングよりもテラーが現場で販売している部分が多い。テラーにはその顧客がクレジットカードの事前承認の対象になっているかどうかをテラーの手元のパソコンのシステムでわかるようになっており、たとえば、「同行と5年間も取引をしていただき、ありがとうございました。ところで、お客様はクレジットカードの事前承認の対象となっています。この申し込み用紙に記入していただければ、すぐにでも発行できます・・・。」といった要領でテラーがセールスを行う。

このように、バンクオブアメリカは、従来型の大銀行のようなサービスの悪さを払拭し、セールス中心のビジネスモデルを構築している。現在のところ、こうした戦略は順調に推移しているようである。

日本の大手銀行は、今後こうしたバンカメモデルを参考に、レベルの高い均質化したサービスを提供し、なおかつ営業力のある支店網に再編成しようと考えてくるであろう。ただし、このバンカメモデルが参考になるのは必ずしも大銀行だけではない。例えば、支店における預金と貸出の分離である。どこの支店でも中小企業向け貸付、外為、預金、投資



商品販売等ができればそれに越したことはない。ただし、そのために必要な「人材」という貴重な経営資源を分散させることは非効率である。特に住宅地にある支店であれば、貸出業務は行わず、預金や投信の販売だけ行う、といった業務の絞込みによる効率化も考えられる。銀行業務を、与信的な業務と営業的な業務に分けることにより、適材適所の配置が可能となり、また他業態からの優秀な営業担当者の採用も可能となってくるかもしれない。営業中心の支店であれば、支店長も奥に座っているだけではなく、積極的にロビーに出て、顧客と接したり部下を指導したりすることも必要になってくるであろう。さらに、営業能力さえあれば、優秀な若手を営業店の支店長にすることも可能となる。例えば、後述するフィフス・サード銀行では、20代の支店長も珍しくない。日本でも、飲食店や小売業の店長であれば20代も珍しくないであろう。大手米銀の発想は、リテール銀行業務は、その名のとおりにリテール（小売）業ビジネスである、ということである。

### 集権型小銀行

ここでいう集権型小銀行は、持株会社がない、または持株会社が子銀行を一つしか保有していないような、組織が一つにまとまっているシンプルな小銀行であり、これまでに紹介してきた多くのコミュニティバンク、例えばファースト・バンク・アンド・トラスト、レイベ銀行、ノースダラス銀行などの一般のコミュニティバンクがこれにあたる。小銀行においては、銀行の意思決定機関が顧客と近いところにあるため、顧客のニーズに合った金融サービスを提供することができる。例えば、中小企業向け貸付においても組織が一つにまとまっている小さな銀行であれば、組織内の階層も少なく、迅速な決定ができる。また、顧客は気軽に頭取に会って相談することもできる。このように、小さな銀行はコスト的には非効率でも、柔軟な顧客サービスを提供することができるというメリットがある。

### 分散型大銀行

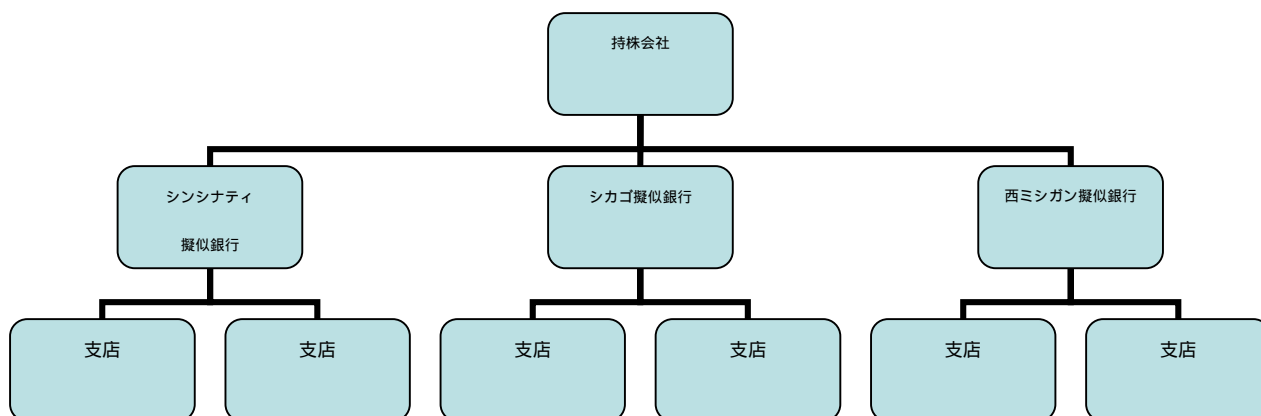
ここでいう分散型大銀行は、前節で紹介したフィフス・サード銀行のように、大銀行の中の組織をあえて小さな銀行に分け、各子銀行または擬似銀行の頭取には大幅な営業の権限を与えることにより、小銀行のような柔軟な顧客サービスを提供するとともに、バックオフィスなどは本部に統合・集中化することにより、大銀行と同様のコスト優位を得ようとする、ハイブリッド型の組織である。つまり大銀行と小銀行の「いいとこ取り」の組織であるが、実際にこの組織を機能させるためには、洗練された会計・コンピュータシステムによる各子銀行の業績の管理、業績に応じた人事・報酬制度などが不可欠である。一方、前節で触れたように、大銀行が数十兆円規模の巨大銀行に成長した際にも、この組織が機能できるかどうかは未知数である。

#### 例：フィフス・サード銀行の分権型組織

ここで再びフィフス・サード銀行の、今度は組織面についてご紹介する。同行は、組織内を地区毎に17の擬似銀行（法的には銀行ではないが、各地区の責任者をその地区の銀行の頭取とみなし、営業に関する権限を与えている。）に分けた分権型の組織となってい

る。同行のような総資産 10 兆円規模もある大銀行であれば、バンカメのような中央集権型の組織となっていることが普通である。しかしながら、フィフス・サード銀行は分権型の組織により、コミュニティや顧客に近づくことができる一方、集中化すべき業務は本部に集中して規模を活かす構造となっている。また、フィフス・サード銀行のある中西部は、シカゴ、デトロイト、シンシナティなど大きな地方都市が拡散して分布しているため、各主要市場ごとにバンキングを行った方が効果的であるという事情もある。フィフス・サード銀行はリテールバンキング、コマーシャルバンキング、投資アドバイス、電子決済システムという 4 つの主要業務があるが、17 の擬似銀行のいずれもこれらの 4 つの全ての業務を行っている。

(図 4) フィフス・サード銀行の擬似銀行のイメージ (実際には 17 の擬似銀行がある。)



(法的には、シンシナティ、西ミシガン、テネシーの 3 つの子銀行が持株会社にぶら下がっており、その中を擬似的に個々の銀行として分けている。)

大銀行の中をいくつもの地方銀行またはコミュニティバンクに分ける組織戦略を採用している銀行は、このフィフス・サード銀行だけではない。フィフス・サード銀行と同様にコスト・リーダーシップ型で成功している北東部のシチズン銀行も各州に子銀行を持つ分権型の組織となっている。また、現在はチェース銀行に買収されたバンクワンは、以前は分権型の組織であったが、成長する段階で、中央集権型に転換した。こうしたことから、大銀行が巨大銀行に成長していくにつれ、分権型の組織を維持することは難しいとも考えられており、シチズン銀行(子銀行連結で総資産約 14 兆円)やフィフス・サード銀行(同約 10 兆円)は分権型組織で確かに成功しているが、これが 20 兆円、50 兆円の巨大銀行になっても維持できる組織なのかどうかは未知数である。

ただし、フィフス・サード銀行の経営者によると、旧バンクワンとこのフィフス・サード銀行との違いは、旧バンクワンは本当にばらばらの分権型であったが、フィフス・サード銀行では、本部の中央集権型のサポートがある、ということである。旧バンクワンは、急速に買収・合併を繰り返したが、システム統合が追いつかなかったため、子銀行ごとにコンピュータシステムも別々であることもあった。このため、同じバンクワンでも他の州

に行くとも顧客は自分の口座を見ることができなかつたこともあったという。一方、今のフィフス・サード銀行では、買収の都度、システム統合を行っているため、システムインフラは共通であり、どの支店でも顧客口座を見ることができる。コンピュータシステム以外には、例えば、財務、資金、投資、ITなどは中央集権化されている。一方、顧客との接点に関することは分権化されている。つまり、セールスは分権化、本部サポートは中央集権化している。

また、こうした分権型の組織を中央でサポートできるためのバランスシートや損益計算書などのデータを管理するシステムがあることも重要である。つまり、本部では各擬似銀行の損益を絶えず把握することができる。同行では、全体の損益計算書（P&L）の下に、各擬似銀行のP&L、その下にリテール、法人、投資などの部門毎のP&Lがあり、各人が自分のP&Lに責任を持つ体制としている。

分権化されてはいるものの、擬似銀行同士での情報交換も盛んである。ある擬似銀行でうまくいったやり方が他の擬似銀行でもうまくいくかもしれないので、横の連絡、会議はよく行っている。一方、金利決定などはその地域の事情もあり、擬似銀行により異なる。本部は、金利の上下の範囲を与えるが、具体的にその範囲内で金利を決定するのは各擬似銀行である。また、それぞれの擬似銀行は融資の権限を持っており、各擬似銀行の頭取はそのビジネスに責任を持っている。

信用金庫が庫内の組織をいくつかの「擬似信用金庫」に分けて、営業の権限を委譲し、擬似信用金庫同士で競争させる、ということは大規模信用金庫であっても馴染みにくい戦略かもしれない。ただし、今後県をまたがる信用金庫の合併が行われるような場合、法的には1つの信用金庫になったとしても、庫内の営業体制を県別に事業部制にし、それぞれに損益計算書を作成して、事業部には事業部内の損益の責任を持たせるような組織を検討する可能性はないとは言えないであろう。また、同一の信用金庫でも、県ごとまたは地区ごとに愛称を変えていく、その地区では愛称だけは合併前ものを使う、のなどの地域ブランド戦略も考えられる。

### 分散型小銀行

分散型小銀行は、規模が小さなコミュニティバンクが同一の持株会社の下にいくつか集まり、各々の独自性を維持しつつも、集中化して効率化すべき業務は持株会社または基幹銀行に集中させる銀行組織である。例えばミズーリ州のミッド・ミズーリ銀行持株会社の下には、ミッド・ミズーリ銀行、オザーク・タウン&カントリー銀行およびウェブシティ銀行の3銀行があり、営業に関してはそれぞれの子銀行の頭取が権限を持ち、地域の顧客に合ったサービスを提供している一方で、事務処理は持株会社等に集中させ、効率化を図っている。各子銀行は、持株会社のそうしたサービスに対して、事務手数料を支払っている。こうした分散型小銀行の例は特に米国では地元志向の強い田舎に多い組織形態である。

#### 例：キャピトル・バンコープの連合型組織

キャピトル・バンコープ（以下「CBC」という。）は、ミシガン州を本拠地とし、主に中

西部と西部に32のコミュニティバンクを持つ総資産約3,200億円の銀行持株会社である。CBCの基本戦略は、独立したコミュニティバンクの全国的な連合体というユニークな組織により、競争優位を共有することにある。例えば、CBCという同一持株会社の下に、中西部ミシガン州にはアナーバー・コマーシャル銀行など11行、西部のアリゾナ州には南アリゾナコミュニティ銀行等の9行が属している。各子銀行は名前も異なり、銀行免許もそれぞれが持っている独立した銀行である。ただし、その株式の過半数以上はCBCが保有している、という構造である。同行のキャッチフレーズは「小さな銀行による大きなサービス」である。

同行の経営者の考え方によると、リレーションシップバンキングと支店は相反する概念である。銀行が支店を設立するのはマーケットシェアが欲しいからであるが、例えば他業界を見ると、顧客とのリレーションシップが何よりも大事な法律事務所においては、マーケットシェアという考えは存在しない。法律事務所は、顧客ごとに違う案件を1つ1つ考えて、テーラーメイドで対応する。銀行の中小企業向け融資も同じであり、どのようにして顧客の問題を解決するかを考えることが重要である。つまり、真のリレーションシップバンキングを行うためには、その組織は法律事務所のような独立した小さな組織でなければならない、という考え方である。言い換えれば、真のリレーションシップバンキングの組織は成長することができない。もっとも、CBC傘下の子銀行は上場しているわけではないため、個々の子銀行は絶え間ない成長を要求する株主のプレッシャーから解放され、コミュニティバンキングに専念できる組織となっている。もちろん、持株会社CBC自体は上場した株式会社であるため、利益の成長を株主から求められる現実から開放されることはないが、そうした株主対策は持株会社であるCBCの問題であり、個々の子銀行であるコミュニティバンクの仕事は、顧客のために何ができるのかを考えることである、ということが同行の組織上の経営哲学である。

CBCの各子銀行は、原則的には支店を持たない本店のみの単店銀行であり、地元の取締役会を持ち、地元の経営者、地元の名を冠した銀行名、地元出資者による保有を原則としている。結果的に、取締役/従業員数比率が全米で最も高い銀行グループとなっている。地区ごとに柔軟に対応すべき事項、例えば金利決定、審査、業務企画、採用、顧客獲得戦略などは地元の子銀行が行う。一方、規模が重要であるコンピュータシステム管理、リスクマネジメント、審査事務、人事管理、会計、法務、マーケティング、IR(投資家向け)活動などは持株会社側で中央集権的に行う。

CBCは、新たな地区に進出する際は支店を設置するのではなく、新しい子銀行を設置する。この際、CBCが51%を出資し、地元の出資者から49%の出資を募る。地元の出資者は、設立3年後に簿価の1.5倍で子銀行の株式とCBCの株式を交換することができる。ただしその後も、取締役は地元のビジネスマン等、銀行名も地元の名、業務戦略も地元ベースであることに変わりはない。CBCは将来的には、全米展開していきたいと考えているが、多くの他行のように成長している地区に展開するとは限らず、地区よりも大事なのは、その地区を任せられる適切な経営者がいるかどうかであるという。

CBCは株式市場が求めるような高成長を目指していない。しかしながら、ここ10年の

CBC 株価のパフォーマンスを見ると、収益率は年率 23%であり、ダウ平均および S&P500 の約 10%を大きく上回っている。持株会社である CBC は、新設銀行向けのベンチャーキャピタルの役割を果たしているともいえる。

信用金庫は株式会社ではないため、持株会社の下に複数の子信用金庫が属する、という組織形態は現在のところ考えにくい。今後、米国の相互会社形態の持株会社のように、協同組織型の持株会社が認められるようになれば、持株会社が協同組織で、その下に複数の株式会社化した子信用金庫が属するような組織形態も可能となるかもしれない。この場合、協同組織性を維持した上で、子信用金庫の地域特性などをそのまま活かすことができるので、県をまたがる合併などがスムーズに行える可能性もある。

## 7. 考察：信用金庫経営への示唆

### (1) ビジネスモデルに「正解」はない

様々な米国金融機関のビジネスモデルを検証してきたが、ビジネスモデルには様々な可能性があり、「こうやれば必ず成功する」という「正解」はない。米国でも、多くのビジネスモデルがあり、それぞれ成功する可能性もあれば、失敗する可能性もある。むしろ楽に儲かる打ち出の小槌は存在しないが、米国金融機関の事例から考察すると、以下のようなことは言えるだろう。

- ・ ビジネスモデルがビジネスのやり方である以上、リスクとリターンのトレードオフから逃れることはできない。つまり、平均的な収益性が高い業務は収益のブレも大きく、大きな損失を蒙る可能性がある。一方、安定的な収益を目指そうと思えば、平均的な収益水準は低いものに甘んじざるを得ない。
- ・ ビジネスモデルを再構築する場合、固定観念に捉われずに見直してみることも有意義である。信用金庫といえば、定期積金で資金を集め、中小企業に貸出を行う金融機関、と一般的には考えられているが、必ずそうしなければならない、と決まっているわけではない。例えば、日本では、リレーションシップバンキング論が盛んであるが、中小企業向け貸付、地域金融、リレーションシップバンキングが同じことを意味しているとも限らない。米国ではブローカーに集めさせた非リレーションシップ型の中小企業向け貸付もあれば、リレーションシップの源と一般には考えられている要求払い預金を集めない地域金融機関もある。本業はリレーションシップバンキングでも、インターネット住宅ローンという副業が本業顔負けの収益を稼いでいる銀行もある。
- ・ 本稿において多くの米銀の事例を紹介したように、様々な成功の方法があり、正解は一つではない。ビジネスモデルにおいて重要なのは、何をするか（What）だけではなく、どう（How）するか、である。例えば、本稿で紹介した多くの銀行の経営者は、行っている業務の内容はまちまちであるが、いずれも自らの理念、戦略を強く信じており、信念に基づいて経営を行っている。信じる勇気と実行力が重要である。

さらに、米国の事例から日本の信用金庫が学べることのうち、以下のようなことが重要と考える。

## (2) 短所を直すより長所を伸ばす

競争が激化してくると、競争相手も強くなっていく。自らの最も得意な分野をさらに伸ばし、そこで勝負しないかぎり勝ち目はない。世界最大級の金融グループであるシティグループですら、得意な分野である銀行業務および証券業務に集中し、苦手部門である保険の引受けや資産管理業務からは撤退しており、銀行業務の中でも特に消費者向けクレジットカード業務と大企業向けビジネスに集中していることを忘れてはならない。すべてができるほど人も組織も万能ではない。自分が何が得意なのかを探り、そこに集中することである。ましてや、信用金庫はメガバンクと同じではないし、同じである必要もない。短所は思い切って捨てる、つまりアウトソーシングにより対応したり、思い切って撤退することも選択肢である。

もっとも、自分は何が得意なのか、については意外と自分ではわからないこともある。例えば、米国最初の地域開発銀行であり、低所得者層向けの住宅プロジェクトなどへの貸出において名高いシカゴ市のショア銀行は、常に地域開発銀行としての公共性と、株式会社としての収益性を両立しなければならぬと考えていた。ある時、同行は自らのビジネスモデルを検証するため、コンサルティング会社と契約し、自行の業務を客観的に評価した。すると、興味深い事実が判明した。同行が本店を持つシカゴのサウスショア地区は、確かに現在では低所得者が多い地区ではあるが、以前は栄えていたため住宅の建物自体はしっかりしている。このため、同行は、改築・リフォーム関連の資金需要に応えることが多かった。その結果、同行には無意識のうちに低所得者向け住宅のリフォーム関連貸出に「集中」していた。そのため、リフォーム関連のノウハウとネットワークが知らず知らずのうちに同行に積み重なっており、それがビジネス上も競争優位の源泉となっていた。今では、同行のある地区に多くの大銀行も進出しているが、そうした競争優位があるため、同行の立場は揺らいでいない。このように、無意識に何か長所ができていたこともあり、意外と本人は気が付いていないのかもしれない。そうした点を外部の客観的な目から検証して見ることも有益であろう。長所がはっきりすれば、さらにその長所に集中して磨きをかけることができる。

## (3) 選択と集中

長所がはっきりすれば、そこに集中することである。言い古された言葉であるが、やはりビジネスモデルのプロセスで重要なのは「選択と集中」である。ただし、「集中」にもさまざまな種類の「集中」がある。

- ・顧客にも「集中」すべき顧客層がいるかもしれない。例えば、事業主や地主などの富裕層には専門のプライベートバンカーをつけ、運用の相談にのることが求められているのかもしれない。
- ・貸出の中でも、「集中」すべきものがあるかもしれない。例えば、レイベ銀行のようにアパートローンなど特定のニッチに集中してその分野での地域のナンバーワンを目指す

している銀行もある。ユニティ銀行のように中小企業庁保証付貸付のような制度融資に集中することも考えられる。

- ・「集中」するのは業務の種類だけとは限らない。業務を分解し、そのプロセスの中で最も自らが得意とするプロセスに集中することも米国では珍しくない。例えば、前出のユニティ銀行では、中小企業庁保証付中小企業向け貸付のうち営業はブローカーに、契約は弁護士にアウトソーシングし、同行は得意の審査に集中している。業務プロセスの中でも、自金庫みずから行う必要性が薄いものについては、思い切ってアウトソーシングし、経営資源を自らの長所に集中することも考えられる。
- ・組織的にも「集中」が必要かもしれない。例えば、すべての支店に融資担当者を設置する必要があるのかどうか、検討してみる価値はあるだろう。住宅地の支店で、主要な顧客層が個人であれば、バンカメ式のセールス中心の「小売店」にできるかもしれない。そうした店舗では、個人からの預金の獲得、投資信託の販売、住宅ローンや消費者ローンの受付に特化し、中小企業向けの貸付などは近隣の母店に集中して設置した融資担当者が担当することが効率的かもしれない。日本ではしばしば、預金と貸出は一体と考えられているが、米国では必ずしもそうっていない。

なお、顧客、業務、プロセス、組織など、いかなる種類の集中であろうと、集中すべきものには条件がある。

自金融機関にとっての長所であること。少なくとも、やり遂げる能力が十分にあること。得意な点を集中することによりさらに伸ばし、競争力の源泉とすることができる。

自金融機関の役職員にとって、それをすることが好きであり、情熱を持てる業務等であること。誰でも、得意だからといってそれが好きであるとは限らない。好きでなければ、長続きはしない。役職員が情熱を持って取組めれば、困難にも立ち向かうことができ、その長所はさらに飛躍的に強化される。

その集中により競争優位を保てば、利益が生み出される業務等であること。信用金庫が非営利の組織であっても、利益を生まない業務等に熱心になるわけにはいかない。

#### (4) 戦略だけでビジネスモデルは作れない

ビジネスモデルというのは、戦略と組織、人材、企業カルチャー、リスク管理を含めた内部の諸制度、必要なスキルや資源を矛盾なく同じ方向に組み合わせたものである。戦略計画書だけ立派に作っても掛け声倒れになることが多いのは、戦略以外の要素と調和がとれていないからである。一方、成功しているビジネスモデルは、オーケストラの如く調和とれている。例えば、バンクオブアメリカの「小売業のようなセールス志向のリテールバンキング」というビジネスモデルでは、支店には銀行員ではなく小売業のセールス出身者を集め、セールス研修やマニュアルなどの諸制度を整備し、支店長は奥の支店長室ではなく、ロビーの前面に出て率先してセールスを行っている。

## (5) 基本は守りつつ、挑戦を続ける

出来上がったビジネスモデルを単に死守し、何も改善しないことはいずれジリ貧に繋がる。新しいプロセスを取り入れ、変化に対応することも重要である。例えば、クレジットスコアリング、住宅ローンの流動化、インターネット・バンキングなどは、米国では比較的小規模のコミュニティバンクでも積極的に対応している銀行が少なくない。こうした新しい取り組みを行うかどうかについては、注意して選択することは必要だが、やるからにはしっかりとやる必要がある。ビジネスモデルは固定的なものではなく、絶えず改善を重ねていく必要がある。

## (6) 米銀の事例を参考とした場合の信用金庫のビジネスモデル

このように、ビジネスモデルの構築には、自金庫の長所の発見（同時にそれが好きで収益にもなること）、ビジネスモデルに合わせた自金庫内の制度や組織などの適応、実行と絶え間ない改善、というプロセスが連続していくことになる。約 300 ある信用金庫には、300 のビジネスモデルが考えられ、「これが正解」を示すことは本稿の趣旨ではないし、先述のとおりそもそも正解はあり得ない。ただし、現実的に信用金庫が行うビジネスモデルに関連して、例えば次のようなことが考えられる。

- ・ リレーションシップスタイルのコミュニティバンキングの真髄は、パーソナライズ、つまり顧客の一人ひとりのためにオーダーメイドのサービスを提供し、その対価として既製の商品以上のプレミアム（超過利益）を得ることである。日本においては、これまでは大手銀行もレベルの高いサービスを提供しようとしてきたことから、大手銀行と中小金融機関との差は必ずしも明確ではなかった。しかしながら、今後、日本においても大手銀行が効率化および株主利益の追求のために米銀のような機械的・大量生産的なサービスに移行すればするほど、その画一的・硬直的なサービスに不満を持つ顧客も増えていくだろう。そして、地元の中小金融機関に対するパーソナライズしたサービスのニーズはより顕著になっていくであろう。中小企業向け貸付が得意な信金であれば、バーチャルではなく物理的に顧客の近くにいるからこそできるサービス、特に顧客企業それぞれの独特のニーズに合わせたサービスに力を入れることはまず第一に考えるべきことである。
- ・ さらに、信用金庫でも、特に規模が大きくなると、中小企業向け貸付のリレバンだけでよいのか、考える必要はある。米国の地域金融機関の多くも、総資産で 1,000 億円を超えるような規模になれば、リレバンだけでなく、住宅ローン債権の売却や、クレジットスコアリングによる小口貸付の審査の効率化などの、トランザクショナル的なプロセスの合理化もあわせて行っていくことが普通である。
- ・ また、リレーションシップバンキングと言っても、すべての業務にリレーションシップが必要であるとは限らない。すべての業務にコストをあまねくかける必要があるのか、見直してみるべきであろう。中小企業向け貸付にはリレーションシップは



重要だが、預金集めはインターネットで効率的に行えるかもしれない。特に都市部においては、預金と貸出は別々に考えることも可能かもしれない。

- ・ さらに、中小企業向け貸付が強くない信金の場合は、中小企業向け貸付をリレーションシップバンキングで行う、というビジネスモデルに必ずしも固執する必要もない。住宅ローンや消費者ローンが得意であれば、その長所をさらに伸ばすことも考えられる。もっとも、住宅ローンは均質性の高いコモディティビジネスであり、大銀行の優位性が働きやすい業務である。このため、他の金融機関にはない特色を出したり、独自のニッチを探していく必要はあるだろう。住宅ローンの強い信金の場合、新しい業務、特に今後の日本における住宅ローンのセカンダリー市場などの動向に敏感になるべきである。もちろん、ミリントン銀行のようにセカンダリー市場があっても売らない、という選択肢もある。
- ・ 米国でも日本でも、消費者金融業務は収益性が高い業務である。もちろん消費者金融は資本集約的・装置産業的な要素が強いビジネスであり、また信用リスク管理体制は重要である。一方、米国の信用組合の多くは総資産 100 億円もないような小さな金融機関であるが、彼らの主要業務は消費者ローンである。信組の多くは、協同組織としての個人の結びつきにより、住宅ローンや消費者ローンなどを獲得している。信用金庫においても、クレジットカードや消費者金融の業界共同スキームやアウトソーシング戦略などを見直す価値はある。
- ・ 米国には非金利収入を中心としたビジネスモデルもあるが、非金利収入と収益性の関連は薄く、実際には非金利収入に過度にこだわる必要はない。また、米銀では非金利収入 = 保険・投信販売ではない。米銀の多くは貸出や預金などの主要業務から手数料収入を得ている。その根底にある考え方は、「サービスは有料である」ということである。サービス内容に見合う対価なら顧客も払うはずである。メガバンクと差別化するためには、ハイレベルのサービスを提供し、その見合いとして高い金利や手数料を得ることが重要となってくるであろう。例えば、リスクの割に収益性が高いのが決済性のビジネスである。多くの中堅以上の米銀は、企業向けのキャッシュマネジメントのように、企業の資金繰りをトータルサポートすることで手数料収入を得ている。決済系のビジネスは資本集約的なので、信金業界の場合は業界全体での取組みも期待される。また、むしろ規制上の問題は配慮する必要があるが、子会社であれば地区の制約を受けないビジネスを行うことも可能になる場合もあるだろう。
- ・ 今後のビジネスモデルを考えるにあたっては、これまでの常識に捉われてはならない。もちろん個々の事情や日本の規制などを再確認する必要があるが、例えば農業などの政府の保護のある対象への貸付はどうか、農協があるから難しいと頭から決め付けていないか、見直して見ることも考えられる。信用金庫の顧客にとって、信用金庫の会員資格が不要な預金であれば、信用金庫の地区外からもインターネットで集めることはできるかもしれない。また、会員資格が不要な小口の個人ローンなどは、やはりインターネットやダイレクトメールで全国から集めることも不可能ではないかもしれない。

## (7) ビジネスモデルと規模の経済

「信金は規模が小さいため、再編（合併）して大きくなるべき」という意見がある。この前提にある考え方は、統合して規模の経済を得ることにより、重複支店や本部機能などを統合・合理化し、コストを削減する、という考え方である。ただし、もし信金によって行っている業務が大きく異なっていれば、合併すれば複数の異なる業務を営む信用金庫とはなるが、各業務の規模が大きくなるわけではないので、規模の経済は達成できない。つまり、信用金庫の合併における規模の経済の前提となる考え方は、「どの信用金庫も基本的には同じような業務を行っているはずだ」、ということである。もし信金が業界全体として業務の均質性を維持していくのであれば、規模の経済は引き続き重要であり、効率化のための合併や統合は今後も重要な経営上の選択肢でありつつあるであろう。

一方、各信用金庫がそれぞれ独自の長所を持ち、それぞれ異なるニッチに集中したユニークな金融機関であれば、競争相手が大手行であろうと、中小金融機関であろうと、少なくともその分野では負けない、という競争力をつけることも可能となる。また、必ずしも規模を大きくしなくても得意分野からの収益でやっていくことも可能であり、経営の独立性を保つことも可能となる。

もちろん、各信用金庫がおかれている環境によってとるべき戦略も異なってくるであろう。ビューシー銀行のように、地方都市ではあってもナンバーワンの銀行であれば、その地区では特に何か特定の業務や顧客層に集中する、というよりは広く浅く全般的なビジネスを行う方が望ましい。ただし、これが地方都市であってナンバー2以下であれば、やはり何かに集中して強みを持っていないと、競争力を得ることは困難である。

規模の小さな信金は今後大きな信金と合併することも選択肢となるが、思い切って重要性の低い業務を捨て、よりシンプルになって生き残りを図る方法もある。例えば、米国にはセンチネル銀行のように要求払い預金の受け入れすら行っていない銀行がある。

日本の金融機関も、最悪の金融危機的な状況は脱し、いよいよ成長と飛躍に向けて走り出している。今後の金融機関のビジネスモデルは、監督当局が考えるものでも、業界団体が考えるものでもなく、各金融機関の経営者が独自に考え、実行していくべきものである。そうした21世紀のビジネスモデル策定に本稿がいささかでもお役に立てれば幸いである。

(ニューヨーク駐在 Senior Analyst 青木 武)

取材等協力先、参考文献については、「NEW YORK通信 17-1」参照

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、必ずしも信金中央金庫としての意見を反映させたものではないことをお断りしておきます。記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。また、本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。