

新規参入のためのリテール金融ビジネス再考

(株)ローランド・ベルガー
プリンシパル 秋葉 和男

規制緩和と景気回復を受け、一般事業者によるリテール金融参入が注目されている。一般事業者にとっては、金融は顧客とのリレーションシップ構築などの点から魅力的に見える。しかし、リテール金融の展開において非金融事業とのシナジーはどこまであるのか。新たな金融サービスの誕生を期待しつつ、整理を行いたい。

1. 再び注目され始めたリテール金融

最近、個人と中小企業を対象としたリテール金融への注目が高まっている。デフレからの脱却、景気の回復に伴い、ゼロ金利の終焉、金利環境の正常化がようやく見えようとしている。資金需要も回復の兆しが出てきている。これまでは、預金を集めてもそのコスト負担が重く、運用先がなかったが故に、高い金利のとれる消費者ローン、商工ローンや、投信や個人年金保険の販売による手数料収入の拡大に傾斜していたリテール金融が、よりバランスの取れた姿に戻ろうとしている。

銀行は、公的資金注入、大手行のメガバンク化、地域金融の合従連衡という変動を経て、不良債権処理を終了させ、成長に向けた攻めの姿勢へ転換しようとしている。成長分野として、リテール金融にフォーカスが当てられている。

そして、規制緩和により証券仲介業、信託業、さらに銀行代理店業が一般事業会社に開放されてきている。ファイナンシャルプランナー、税理士、会計士など個人向け「金融アドバイザー」や、不動産業者、自動車販売ディーラー、百貨店、スーパー、旅行代理店、住宅展示場などがリテール金融の担い手になろうとしている。2006年4月からの新銀行代理店制度のもとで、金融庁は500社もの異業種からの参入を見込んでいと言われている。

一般事業会社によるリテール金融への参入は、これまで様々な形で行われている。販売金融関連が最も典型的で、自動車や家電のメーカーや販売会社は各種リース、ローンを提供し、中小小売店向けには信販会社が個品割賦や提携クレジットカードを提供し、大手流通業者は自らクレジットカード会社を設立した上でクレジットカードを顧客向けに提供してきた。日本版金融ビッグバンの時には、個人向けの金融サービスとしてソニーによるネット銀行や、セブンイレブンによるATM主体のコンビニ銀行などが設立された。最近では、ネット企業が提携やM&Aにより証券業、銀行業、消費者金融業、クレジットカード業などに参入している。

2. 金融ビジネスの魅力はどこにあるのか

一般事業会社から見るリテール金融の魅力は三点である。

まず第一に、リテール金融、特にファイナンスを提供することにより販売を促進することが出来る。買う時点で手元にお金がなくとも、銀行等にあるお金で支払をする(デビット)か、後払いをする(クレジット)ことにより商品を購入することができる。

第二に、本業の商取引に加えて、金融商品のクロスセルによる収益拡大が可能となる。商取引に関するデビットサービスやクレジットサービスは、小売店などが費用負担をしており、そのような金融サービスを小売店などが自社で提供すればコストの流出を防ぐことが出来る。また、ファイナンスサービスを提供すれば、金利収入を追加的に上げることが出来る。さらに、クロスセルとして、本来の取引に関連して、商品が壊れたり、事故に遭った時の保険など金融商品の「ついで売り」も可能となる。

第三に金融ビジネスの提供により顧客との継続的な取引関係(リレーション)が構築しやすくなる。実は、これが最も魅力的な点であると言える。金融ビジネスは時間を越えた取引関係となるものが殆どである。商品受け取り後の振込み、一か月後のクレジットカードの支払、三年間のリース、三十年間の住宅ローンと期間に幅はあるものの、時間を越えた取引である。時間を越えるため、顧客との信用関係が必要であり、顧客の特定化、「顔」を見ることが出来る。顔の見える顧客と継続的な取引関係を構築できれば、商取引のチャンスは拡大し、顧客の囲い込みや、「顧客取引のライフタイムバリュー(生涯取引価値)」へと発展することが可能となる。

規制緩和と以上のような魅力により、今後とも一般事業会社によるリテール金融への参入の試みは拡大していくと見込まれる。次に、リテール金融を展開するにあたり、非金融の一般事業会社とどのようなシナジーがあるかを整理してみたい。

3. リテール金融の販売面におけるシナジーは大きい

リテール金融の販売面における一般事業会社とのシナジーを、効率と効果の二面から見てみる。

効率に関しては、リテール金融は拠点ネットワークを整備することにより成立する側面がある。特に、決済関連のサービスがそうである。銀行は、駅前などに店舗を構え、利便性でお客を獲得

図1 英国における新規参入金融サービスプレーヤーの業績

サービス開始年	2003年損益 (百万ポンド)
Scottish Widows Bank	1995 17
Goldfish	1996 -30
The One Account	1997 27
Sainsbury's Bank	1997 22
Tesco Personal Finance	1997 160
Egg	1998 -34
Standard Life Bank	1998 5
Marbles	1999 非公表
Smile	1999 非公表
Cahoot	2000 -15
Intelligent Finance	2000 -53
Zurich Bank	2001 2003年3月撤退

出所：RBS IR資料

していった。また、銀行間で提携し、ネットワーク化することにより、利便性をさらに拡大していった。アクセスポイントは技術の発展とともに、店舗であったものが、ATMへと変化し、今ではインターネットや携帯電話となっている。コンビニはネットワーク化された既存店舗内のスペースを活用することにより、コスト効率よくATM網を整備していった。また、常時有人の店舗であることから、セキュリティ面、メンテ面でのコストも効率化した。物理的なスペースの有効利用として、鉄道駅へのATM設置も拡大している。

今後は、メガバンクによる地方への展開、地方銀行によるこれまでの地元を越えた地域的な展開、さらにネット銀行によるリアルの展開において、コスト効率的なアクセスポイントの拡大で、多店舗展開しているような一般事業者とのシナジーが効くと見られる。

効果に関しては、「ワンストップショッピング」の実現がある。買い物をついでに、預金を引き出したり、送金をしたり、資産運用を相談したりという考えである。確かに、利便性が向上するという見方がある。しかし、やたらと商品を揃え、なんでもあるから便利だろうとだけでは、上手くはいかない。このような品揃えの取り組みは、1980年代に米国の小売業シアーズや日本のダイエーで行われていた。重要なのは、ターゲットとする顧客ニーズに合った商品サービスの展開である。コンビニでは、煩わしさのないサービスの提供による利便性を提供している。公共料金の支払は、銀行窓口では支払伝票の記入が必要で、順番待ちをしなければならないのに対して、コンビニではバーコードを読み取るだけで終わる。また、ATMサービスも24時間のサービスで、如何に早く処理するかを心がけている。

イギリスの量販店テスコは、量販店における金融サービスの提供において成功していると言われている(図1)。GMSとしての自らのブランドと、ローヤル・バンク・オブ・スコットランド(RBS)のインフラの合併により、金融サービスを提供している。開業当初の1997年には、店頭へのATM設置、高金利預金、クレジットカードとローン商品の提供から事業が開始された。その後、旅行保険、家財保険、自動車保険、ペット保険へと商品が拡大されていった。実際の売り方は、テスコの店頭パンフレットを置き、個々の取引はインターネットや電話を活用している。店頭では、レ

ジ前に各種商品のパンフレットを置いたり、ペットフード売場ではペット保険、ガソリンスタンドでは自動車保険を紹介するといった具合である。専用カウンターもあるが、商品のプロモーションや説明だけである。旅行保険など簡単な商品は、レジでの購入が可能であるが、その他の商品は、インターネットやRBSが運営しているコールセンターで取引が行われている。テスコは、コスト効率のいい店頭活用と、顧客ニーズに合致した商品提供により成功している。一方、RBSは地元のスコットランドから、イギリス全土、さらにはアイルランド、ハンガリー、東欧諸国へとテスコとともに地域的なカバレッジを拡大している。イギリスでは「銀行」は敷居が高いと感じられているため、広い顧客層へのアプローチが困難であったが、テスコの身近なブランドと店舗を活用することによりマス大衆へのアプローチが実現できた。

利用者から見れば、身近な場所で金融サービスを受けられるメリットは大きい。一般事業者は、自ら持っている営業拠点の有効活用と、顧客へ提供するサービス、付加価値の向上が図れる。これまで金融機関が従来の規制や、不良債権処理という経営状況により提供できなかったより身近なサービスを提供することにより、一般事業者は十分に競争力のあるリテール金融サービス提供が可能である。金融機関としては、一般事業者を競争相手と捉えるのか、協業パートナーと捉えるのかの選択肢がある。

4. リテール金融の製造面でのシナジーはどこまで実現できるのか

次に、リテール金融の製造面での一般事業者とのシナジーを見ていく。

金融商品の製造と言っても、どのように捉えるべきか。金融商品は、基本的にはリスクをやりとりする取引である。個人がお金を預金や投資信託に出した場合、個人はそのお金が自分の手元にいくら返ってくるかのリスクを負っているのである。中小企業が融資を借りた場合も、お金の出し手はそのお金が自分の手元にいくら返ってくるかのリスクを負っているのである。もちろん預金に関しては、預金が決済手段であり、決済システムを保護する目的で預金保険が存在することにより、そのリスクは一部限定されているのが実情である。また、融資に関しても、融資の条件として、幾らの金利とするか、お金の使い道は何であるか、どのような時にお金の出し手が返済を求められるかなどの制約が決められリスクを限定している。このように金融商品の製造においては、リスクの取引を如何に行うかが課題である。

リスクと言えば、一般には回避するものと捉えられている。しかし、金融におけるリスクとは、回避するだけでなく、管理(マネージ)すべきものである。金融商品のリスク管理には、三つの段階

図2 リスク管理の三段階

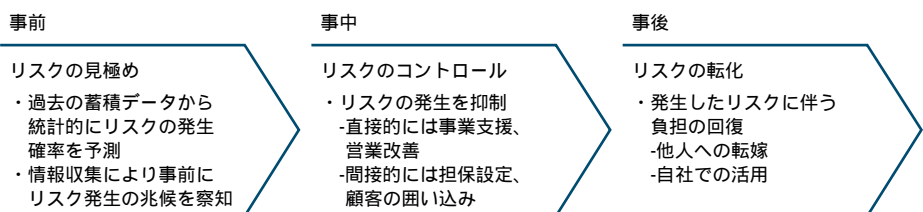
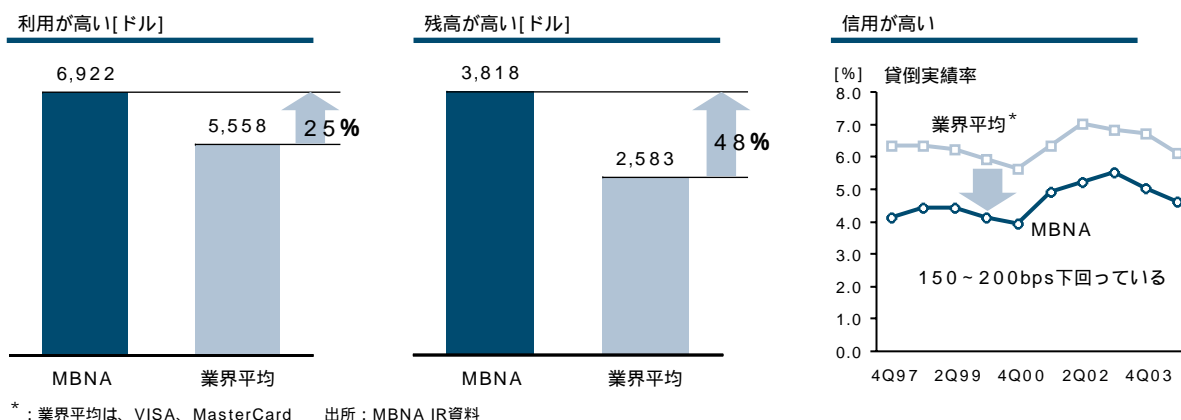


図3 米国における提携カードの効果 (MBNA社の提携カードの例、2004年)



があると言える(図2)。

まず第一に「リスクを見極める」。これはリスクが発生する確率を予測したり、事前に兆候を察知することである。中小企業であれば、業界動向、業務内容、経営実績、経営者の人格等から、あるイベント(例:延滞や倒産)が、どの程度発生するかを予測することである。担当者の目効き力に頼ることもあれば、業務実績などの統計的な処理により評点化し、融資などの判定に結び付けることもある。

ここでは、詳細な情報の収集が可能と言う点で、一般事業会社とのシナジーが考えられる。商品発注、顧客の出入り、在庫の増減、原材料の使用状況などの動きがわかれば、事業が上向きかどうか、何か変化があるのかが把握することが出来、リスクの見極めが可能になる。

例えば、ネットを通じた通信販売は、不正が働きやすい事業であると考えられていることから、クレジットカード会社は実際にクレジットカードの利用者に利用明細が送られて、問題がないことが確認された後に通販代金の支払を行う。これにより通販業者は商品の発送からクレジットカード会社から支払を受けるまで、40日以上かかる場合もある。これに対して、ネット通販業者向けのクレジットカード決済システムを提供しているGMOペイメントゲートウェイ社は、システム提供者として収集できる情報を基に、リスクの見極めを行うことにより、クレジットカード会社とネット通販業者の間に立ち、クレジットカード会社に代わってネット通販業者のリスクを取り、支払サイクルを短縮するサービスを提供している。システムの運用により得られた情報をもとに、リスクの判断を行っている。

リスク管理の第二段階は、「リスクをコントロールする」。これは、金融サービスを提供した後に、リスクの発生を抑制する行動を取ることである。金融サービスの受け手に対して、直接働きかけるものと、間接に働きかけるものがある。

直接働きかけるものとしては、例えば中小企業に対する事業運営支援がある。商品の販売先を確保し、紹介することであれば、総合商社などが行ってきたことである。また、オペレーションの改善に関しては、一般事業者であればこそ助言が可能な分野もある。

間接的に働きかけるものとしては、住宅ローンにおける不動産

担保がある。自分の住んでいる家を取り上げられると思うと、誰もが何とかして返済をしようとするものである。また、顧客の囲い込み手段としてのクレジットカードのポイントプログラムも間接的なリスクコントロール手段である。魅力的なポイントプログラムがあれば、そのクレジットカードを使い続けたいと思うことにより、延滞や貸倒れが減らされる。実際、米国ではクレジットカードのポイントプログラムが延滞や貸倒れリスクを低減させることに役立っている。また、小売業やサービス業との提携により、利用金額に応じて買い物の割引などの特典がもらえる提携クレジットカードなども、同様の効果がある(図3)。

リスク管理の第三段階は、「リスクを転化する」。これは実際にリスクが発生した後に、そのリスクに伴うコストや損失を担うこととなった金融サービス提供者が、そのコストや損失を一部または全部を他人に回すことにより、自らの負担を軽減することである。融資の担保物件を回収し、売却することにおいて一般事業会社とのシナジーはありうる。自動車販売会社が自動車ローンやリースを提供する場合の優位性は、返済が困難となった時に自動車を引上げた段階で、中古車市場において、いくらでどれくらいのタイミングで転売できるか、すなわちどのようにリスクの転化が出来るかを知っていることにある。

今、動産登記制度とICタグを利用した在庫を担保とした中小企業向けの融資のあり方の検討が、経済産業省を中心に行われているが、倉庫業などの物流業者は、物流在庫の在庫把握と回収が容易であることから、在庫担保融資において有効な役割が期待できる。

リスク管理の三段階は、従来の金融取引において銀行等が当然実践してきた。住宅ローンでは借入れ希望者の年収、職業、年齢、対象不動産などをもとにスコアリングを行い融資の可否を見極めた。居住する住宅を担保とすることにより、心理的に支払を促し、リスクをコントロールしてきた。そして、どうしても返済が滞れば、担保物件を競売に掛け、資金を回収し、リスクを転化してきた。中小企業向け融資、自動車リースなど同様である。一般事業会社は、金融機関と比較して人、物、取引に関する動的な情報を手に入れる仕組みを持っている。当然、個人情報保護などの規制上の制約もあり、また金融サービスを提供する観点で情報が収集されていないという現状もある。しかし、財務諸表や資金の入出金など金融機関が持っている情報より、一般事業者の持っている情報により、一般事業者はリスク管理におい

てよきめの細かい対応が可能と言える。

5. 一般事業会社がリテール金融参入に際して検討すべきポイントは何か

一般事業会社がリテール金融に参入するにあたり、まず明確にすべきはその戦略的な意義である。リテール金融を何のために提供するのか。コスト効率や利便性の提供による本業の販売促進か、収益の拡大、新規の顧客獲得による新たな事業の柱の構築か。米国の大手自動車メーカーは本業が不振でありながらも、金融事業により収益が維持されてきた。しかし、金融事業と言ってもGMの場合は、自動車関連のローンや保険販売に加えて、本業との関連の薄い不動産関連や商業施設関連の金融まで広がっていた。一方、フォードは自動車関連のローン、保険のほかはディーラー向けの融資までである。このように、戦略的な意義により、事業展開の幅や、投入する資源に大きな違いが生まれる。国内で既に金融サービスを展開しているメーカー系の金融会社でも、この目的が揺れ動いている会社は多く見受けられる。

次に、どこまでを自前か、どこまでを提携するかも大きなポイントである。金融商品の製造においては、先程の個別取引のリスク管理のほかに、資金調達と運用に関連する金利、為替、株価などといった様々なマーケットのリスクがある。マーケットのリスクに関しては金融機関に優位性があり、何らかの提携が必要となると思われる。一般事業者として販売面にフォーカスするのか、製造までも入り込むのか、またはリスク管理のサポート的な役割を果たすのか、提携の方法は様々である。上記の戦略的な意義に合致した提携のあり方を明確にする必要がある。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



プリンシパル
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

自社の戦略的方向性を考える上でプロフィット・プールと呼ばれるひとつの有効なフレームワークがあります。プロフィット・プールとはある業界全体が生み出す利益の総合計のことであり、その利益が業界内でどのように分布するかを明確に表す概念です。プロフィット・プールの形は市場の成長、技術革新などによって大きく変化していくものです。つまりプロフィット・プールに基づく戦略とは、その形に合わせて自社の戦うべき領域を変えていくということに他なりません。

通常、利益の源泉は、市場の成熟化に伴い製品のコア機能から周辺の付随機能に移っていきます。その意味において、一般事業者にとってリテール金融分野は、新しい利益の源泉を求めるとは間違いないでしょう。本視点30号では、リテール金融の事業機会について体系的に整理するとともに、安直な参入に対しては警鐘を鳴らしています。どのような新規事業においても言えることですが、新しい取組みの際には、自社にとっての戦略的意義と顧客にとっての付加価値が、既存事業と整合性が取れないものであるならば、やはり成功は難しいと言えるでしょう。

商品サービスの検討に際しては、一般事業者としてもう一度、顧客について持っている情報を棚卸する必要がある。金融機関の立場からは見えていない顧客の姿とは何か、顧客が持っている不満(アンメットニーズ)は何か。一般的にはリスクと思われる状況に対して、どのような情報を入手することが出来るのか。他人からはリスクがあると思われる取引、物、人であっ

図4 金融参入において検討すべきポイント

戦略的意義	<ul style="list-style-type: none"> ・本業の販売促進か、新たな事業の柱か ・コスト節約か、収益拡大か ・既存顧客へのサービス向上か、新規顧客の獲得か
体制	<ul style="list-style-type: none"> ・どこまで自前か、提携か ・販売へのフォーカスか、製造も取り込むか ・どこまでリスクを取るのか
顧客情報	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客について何を知っているのか、何を知り得るのか ・顧客のアンメットニーズは何か ・リスクに関して金融機関と違った見方が出来るのか

ても、自社から見てリスクはそれほどないと思えるものはないか。情報収集の差別化による優位性の追求が必要である。(図4)

メガバンクの登場と、メガバンクによるノンバンクのグループ化を受けて、金融業界は大手プレーヤー主体の規模の勝負となっている。しかし、残念ながら、あまり特徴のあるリテール金融サービスは展開されていない。顧客ニーズへの対応では、一般事業会社は金融機関より進んでいるのが現状である。リテール顧客のニーズに合致した、より自由で、特徴のある金融サービスの登場のために、一般事業会社がリテール金融に今後とも参入することを期待する。

執筆者



プリンシパル
秋葉 和男 Kazuo Akiba
kazuo_akiba@jp.rolandberger.com
東京大学教養学部教養学科卒業後、米系戦略コンサルティングファーム、シティバンク、エヌ・エイを経て現職。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院経営工学修士(MBA)。
銀行、証券、ノンバンクの金融サービスや情報通信分野における事業戦略、提携戦略、新規事業戦略を中心に豊富な経験を有する。ローランド・ベルガーにおいては、金融グループの中心メンバーの一人。