

顧客起点の金融イノベーション
～小売業の金融参入にみる、顧客満足度の高い金融の考察～

Customer-oriented financial innovation
~ with retailers' entry to the financial world, what is a respected and
trusted financial strategy that truly satisfies individual customers? ~

2008年 9月

田中 彰夫 **Akio Tanaka**

顧客起点の金融イノベーション
～小売業の金融参入にみる、顧客満足度の高い金融の考察～

Customer-oriented financial innovation
~ with retailers' entry to the financial world, what is a respected and trusted
financial strategy that truly satisfies individual customers? ~

田中 彰夫
Akio Tanaka

Abstract

This thesis is aiming to examine the financial innovation in retail banking, while citing the fusion of retail and finance as a case study. It is also written from the viewpoint of individual customers.

Japanese financial institutions were controlled by the long-standing Finance Ministry's traditional financial policy, characterized by a convoy-fleet approach to financial institutions. It was an obstacle for them to develop their original business strategies. Due to this, financial institutions have failed to make themselves attractive in the retail market, becoming less attractive to individual customers.

Under these circumstances, this thesis examines what financial institutions should resemble to survive, using a frame work "extended technology market matrix," in which the innovation is categorized into eight types.

1. はじめに

本論文は、主に個人顧客の立場に視点を置き、リテール（個人向け）金融におけるイノベーションを、小売と金融の融合を事例に考察するものである。

金融機関は戦後長らく続いた護送船団方式の制度の影響で、独自の戦略を打ち出すことが

2008年4月14日 受理

できなかった。そうしたことが災いし、最近は個人顧客にとって、金融機関の必然性が薄れてきている。

リテール金融の主な業務は、決済業務と資産運用業務である。コンビニエンスストアでの各種公共料金の支払い引き受けなどを例に出すまでもなく、小売と金融の融合により、決済業務はもはや金融の独壇場ではなくなっている。また、銀行代理店業務により、小売業が自社の店舗内で顧客の資産運用業務を手がけることが可能になっている。

本論文は、そうした環境の中で金融機関が生き残るためのあり方を、イノベーションのタイプを8つに分類した「拡張されたテクノロジー・マーケット・マトリクス」（以降「TMM」と表記）〔産業能率大学総合研究所2007a〕を先行研究としてそのフレームワークを用いて考察し、以下の仮説を提示した。

金融機関は、現在手がけている富裕層向けの資産運用ビジネスのサービスレベルを向上させた上で、そこで培ったノウハウを活用し、その対象を徐々に準富裕層、そして一般顧客向けに汎用化していく。その際には、業務の対価を手数料（顧客との収益の按分：ゲインシェアリング）にして、資金余剰下での銀行自身の戦略転換（ビジネスモデルの転換）を図ることが望まれる。

この仮説を導くための論述の構成は以下のとおりである。

本論文では、小売業が銀行免許取得したセブン銀行とイオン銀行のイノベーション、ならびに銀行代理店制度などの活用による金融業の業種から業態への変化（業態化）を、小売と金融の融合事例としている。

セブン銀行は決済業務のみを念頭におくローエンドの顧客層を取り組み、次にハイエンドの顧客へ展開するイノベーションに成功した。こうした動きはTMMおける「破壊型参入」にあたる。イオン銀行は、従来の銀行を介在することなしにイオンのショッピングセンターの中だけで資金循環を可能にしている点で、新たなビジネスモデルを築いている。銀行代理店業務による業態化は、小売業の業態化に金融というメニューが新たに付加され、顧客の利便性が増している。

ところで、セブン銀行とイオン銀行のイノベーションは共に価値は高いが、市場の代替に過ぎず拡大ではない。ここに金融機関の生き残りや小売業のさらなる参入余地がある。この参入可能性をTMMのフレームワークより導いた「持続型創造」のモデルが上述の仮説である。

2. 従来型金融機関の行動とテクノロジー・マーケット・マトリクス（TMM）

日本では金融工学を用いた一部の領域を除き、金融のイノベーションは稀有な存在である。第2章では戦後の金融の歩みを振り返り、それが起こりにくかった理由を整理し、金融機関に

は顧客の目線からのマーケティングが必要であることを述べる。また、あわせてテクノロジー・マーケット・マトリクスの概要を記す。

2.1 金融機関でイノベーションが起こりにくかった理由

日本では第二次世界大戦後の経済復興期から高度成長期にかけて、企業は一貫して「資金不足」にあり、金融機関には企業への安定的な資金供給の役割を求められてきた。そこで政府は、業務分離規制、業態規制、金利規制などのさまざまな規制により金融機関を庇護し、企業への安定的な資金供給を実現してきた。

たとえば金利規制に関しては、預金獲得のための金利競争により金融機関の体力を疲弊させないために、預金金利を低めに規制した。一方で貸出は、標準金利（短期プライムレート）もしくはそれに近い金利が適用されたことから、経営基盤の脆弱な金融機関でも一定水準の利ざやを安定的に確保できた。

「護送船団方式」と呼ばれるこうした制度の下では、金融機関は安定的な経営を背景に、顧客（預金者）から資金を取り入れ企業に安定的に供給する役割を十分に果たしてきた。しかし、顧客にとっては、金融機関への信頼性（安心、安全）が担保される代わりに、どの金融機関に預けても規制された低金利を甘んじて受け入れざるを得なかった。

やがて経済が高度成長期から安定成長期に移行すると、企業の資金需要は減少し、資金調達方法も多様化したため、金融機関は恒常的に運用難（貸出難）となった。そのため金融機関の関心ごとは余資運用になり、預金獲得に対する意識は相対的に低下し、個人顧客は金融機関から十分なサービスを受けられなかった。

その後、現先市場や既発国債の流通市場などの発生により、企業における資金運用が多様化した。金融機関は規制された低金利でしか資金を受け入れられないことからその魅力が薄れるため、企業向けの大口預金から徐々に金利が自由化され、1994年にはすべての預金金利が自由化された。しかし、預金金利の自由化後も、金融機関による金利差はそれほど違いがないのが現状である。

次に金融機関の戦略について振り返りたい。各金融機関は「護送船団方式」のもと、独自の戦略を打ち出す必要がなかったことから、ほぼ同質の競争を繰り返してきた。チャネルの展開としては、一つの店舗で預金から貸出まで一通りの業務をこなすフルバンキング型の支店をいかに駅前立地に展開するかに関心があり、バブル期までは店舗数は増加傾向にあった。しかしバブル経済の崩壊、不良債権の発生により業績が悪化し、採算性の悪い店舗の廃止や金融機関の合併による重複店舗の統廃合により、店舗数は90年代半ばからは減少に転じた。

そこで、顧客対応の効率化と顧客の利便性を追求するために店舗内のATM設置台数を増やし、あわせてATMを設置した無人店舗の駅前出店を積極的に展開した。しかし、2000年以降

は、合併による重複店舗の整理に加え、ATMの維持管理コストの負担面からコンビニATMなどの活用により、金融機関のATMの設置台数は減少傾向にある⁽¹⁾。

一方で、近時はテレホンバンキングやインターネットバンクなどの非店舗チャネルや、資産運用や住宅ローンなどの相談業務に特化した機能特化型の小型(軽量)店舗の展開が始まっている。

いずれにしても、金融機関は本質的な意味での戦略の違いを打ち出すことができずにきた。「護送船団」が大きな理由だが、金融機関が常に自分たちの目線でしか眺めてこなかったことも否定できない。

たとえばATMや非店舗チャネルの展開は「顧客の利便性の追及」を前面に出しているが、実際には非効率な業務をそちらに振り替えたいことが本心である。業務の効率化は正当な行為だが、実施に当たっては顧客の不満がたまらないようなフォローが大切である。

したがって、金融機関には自分たちの目線ではなく、顧客の目線からの活動(マーケティング)が求められ、そうした金融マーケティングをベースにおいた戦略の策定、そこから生じる“顧客起点の金融イノベーション”が不可欠である。

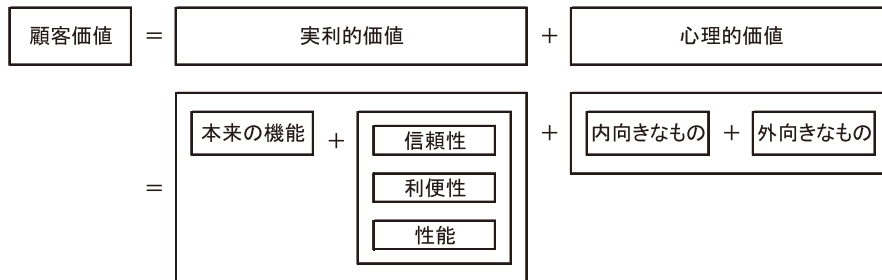
小売業は金融業よりも一足早く顧客志向が確立されてきた。本論文で後述する「セブン銀行のイノベーション(3.1)(4.1)」、「小売と金融の融合の意義(4.2)」、「高性能サービスによるハイエンドの顧客層の取り込み(4.3)」において、こうした考えが大切であることに触れていく。

2.2 従来の金融機関の顧客価値

次に、従来の金融機関における「顧客価値〔産業能率大学総合研究所2007a〕⁽²⁾」について整理する。ここでは顧客価値を、財やサービスに対して顧客が支払ってよいと考える価値(値ごろ感)と捉え、顧客価値は本来的な使用機能に基づく顧客価値(実利的価値)と、魅力機能に基づく顧客価値(心理的価値)から成り立っていると考える。

そして、実利的価値は本来の機能としての価値に「信頼性」「利便性」「性能」の3つの要素が加わるものとする。これらの3つの要素は、2.3のテクノロジー・マーケット・マトリクスを議論する際にも重要なものである。また、心理的価値には内向きなものと外向きなものがあり、前者は顧客の「思い入れ」や「こだわり」、後者は「自己顕示欲の誇示」に支払う価値である。

図2-1 実利的価値と心理的価値から構成される「顧客価値」



ここではまず、従来の金融機関における実利的価値について整理する。

サービス業の中でも金融は無形性の財が対象のため、金融機関は「信頼性」が極めて高いことが特色である。顧客は、金融機関に対してはもとより、金融機関が提供する商品や金融機関で働く人にまで信頼性が強い。

二つ目の「利便性」は、2.1のとおり駅前の好立地への出店程度しかない。しかし、これであっても個人顧客にとっては生活圏内にある小売店舗のほうが魅力は高い。

三つ目の「性能」については、金利が自由化されるまではどの金融機関も一律で差がなかった。そして金利自由化後もほぼ横並びの状態といっても過言ではない。また、顧客にとってサービスや社員の提案力などを含めたりレーションシップにも差が感じられない状態であった。

以上から、従来の金融機関は確固たる信頼性はあるものの利便性や性能面では本来の機能としての価値を高める要素は少なく、また金融機関同士の差異はほとんどなかったと言える。

次に実利的価値に関して、金融機関のリテール業務と「利便性」「性能」の関係をみる。金融機関の業務には、決済業務を主体としたトランザクション機能と、資産運用業務に代表されるアドバイス機能がある。

顧客は、決済業務については確実にしかも手短かに処理をしたいため、信頼性と利便性を重視する。しかし金融機関は信頼性こそ十分なものの利便性を提供できなかったために、顧客の満足度は低かった。

資産運用については中長期にわたり効果が継続し、しかも見た目の損得も分かりやすいので、顧客は信頼性と性能を重視する。昨今、団塊世代の退職金などの資産運用ニーズが出てきており、そうした顧客は従来の金融機関には物足りず、性能の強化を期待している。顧客からすれば資金の運用先は、信頼性があれば異業種でも構わないのである。

次に心理的価値について整理する。ここではまず、小売における心理的価値をみて、それから金融について考えてみたい。なお、小売業はサービス業とは異なる業種に分類されるこ

とが常だが、商品を媒介にしてサービスを売るという点では、金融を含むサービス業とன்றら変わりはない。

外向きな心理的価値である「自己顕示欲の誇示」は、いわゆる高級ブランド品などの所有が当てはまる。希少性などにより商品所有のステイタスが生じるので、心理的価値が高まり、顧客価値は向上する。

また、「場」や「接客態度」なども外向きな心理的価値に該当する。顧客は百貨店とスーパーでは同じ商品でも価格が異なることを当然のこととして受け入れ、しかもあえて価格の高い百貨店で購入することがある。これは、「場」や「接客態度」に対して顧客が支払っても良いと考える価値があるからである。

金融における外向きな心理的価値の事例として、富裕層に対する高級ラウンジでの接客や渉外担当者による自宅訪問などが挙げられる。特別扱いという優越感により心理的価値が高まり、顧客価値は向上する。

以上のことから、同一商品（本来の機能が同じ商品）においても実利的価値と心理的価値を高めることにより顧客価値は向上することが分かる。モノの値段自体は一義的にはメーカーや小売、サービス業が決めている訳だが、最終的には顧客が判断する支払う価値（値ごろ感＝顧客価値）に収束する。金融も同様で、金融商品の顧客価値を顧客が様々な要因を判断して決めることになる。そうした価値を高めるには、繰り返しになるが顧客に視線を置いたマーケティングや戦略が大切である。

2.3 テクノロジー・マーケット・マトリクス（TMM）

はじめにで触れたように、本論文の意義はTMMのフレームワークに照らし合わせて金融のイノベーションを考察することにある。そこで、この節ではTMMの概要を以下述べていく〔産業能率大学総合研究所2007a〕⁽³⁾。

イノベーションは技術の革新性と市場への対応の二つの軸で構成されるマトリクス（TMM）によって図2-2のように分類できる。

図2-2 テクノロジー・マーケット・マトリクス

新テクノロジーによる新市場創出	現有テクノロジーによる新市場創出	新
-----------------	------------------	---

(出所)産業能率大学総合研究所[2007a]6ページ

ここでの新市場は、「自社にとっての新市場」と定義されている。自社にとって新市場の中には、まったくの新市場（自社にとって新市場でかつ他社にとっても新市場）と、自社にとっては新市場だが他社がすでに進出している市場とがある。

また、既存市場に後発で新規参入する場合も、コストリーダーとしての参入か、性能、信頼性、利便性等での差別化を目指すのかによって基本戦略が異なる。そこで、イノベーションのタイプを図2-2のTMMを図2-3のように拡張する。

図2-3 拡張されたテクノロジー・マーケット・マトリクス（TMM）

		新技術	既存・改良技術	
新市場	自社にとって新規	【新市場創出型破壊】 新技術で新市場を創出し、やがて関連する主流市場を破壊する。	【新市場創出型破壊】 既存・改良技術で新市場を創出し、やがて関連する主流市場を破壊する。	
		【破壊型参入】 新技術で市場のローエンドを破壊しながら上位市場に進出する。	【破壊型参入】 既存・改良技術で市場のローエンドを破壊しながら上位市場に進出する。	破壊的イノベーション
		【持続型参入】 －ブレークスルー型－ 新技術で参入し、イノベーションを持続・発展させる。	【持続型参入】 －漸進型－ 既存・改良技術で参入し、イノベーションを持続・発展させる。	
		【持続型創造】 －ブレークスルー型－ Sカーブの転換によるイノベーションの持続・発展。	【持続型創造】 －漸進型－ 既存・改良技術によるイノベーションの持続・発展。	持続的イノベーション
既存市場	とって社に存			

(出所)産業能率大学総合研究所[2007a]7ページ

拡張されたTMMは図2-3のように、イノベーションを技術の革新性（新技術か、既存・改良技術か）と市場への対応（新市場か、既存市場か）の二つの軸で構成される。市場への対応について、既存市場をさらに自社にとって新規かそれとも既存かに分け、新規の場合にはコストリーダーとしての後発参入かそれとも機能で差別化して参入するかに分類することが特徴である。

マトリクスは8個のセルで構成される8タイプのイノベーションに分かれており、上半分の4つのセルと下半分の4つのセルは、それぞれクリステンセン〔1997〕が提示している破壊的イノベーションと持続的イノベーションに対応している。

一番上段にある自社にとって新市場でかつ他社にとっても新市場の「新市場創出型破壊」は、シンプルで利便性の高い商品で無消費状態のところに新たな消費を作り出し、その後主要性能を向上させることによって、関連市場を支配する企業の事業を破壊し、独自の市場を創造する活動とその成果をいう。基本的戦略は、利便性から性能への進化である。事例として、パソコンとの組み合わせによる使い方を歓迎するパソコンユーザという新たな市場を開拓した「デジタルスチルカメラ」が、その後に画質を向上させてそれまで主流であった銀塩フィルムカメラを駆逐したことが挙げられる。

上から二番目の段にある自社にとっては新市場だがすでに他社が進出している市場でしかもコストリーダーとして参入する「破壊型参入」は、既存市場に価格の安い商品を提供し、市場のローエンドの顧客を奪い取り、次に主要性能を向上させながらハイエンドの顧客へと市場の破壊を拡大して独自の市場を形成する創造的破壊活動とその成果をいう。基本的戦略は、価格から性能への進化である。事例として、サムスン電子が1980年代半ばまで日本メーカーが世界のトップメーカーであった半導体やTFT液晶において、低価格を武器にローエンドの市場で一気にシェアを握り、その後にハイエンドにおいても世界のトップメーカーになったことが挙げられる。

上から三番目の段にある自社にとっては新市場だが他社がすでに進出している市場でしかも性能、信頼性、利便性等での差別化を目指す「持続型参入」は、既存市場においてハイエンドの顧客が当該商品においてもっとも重視する性能向上を、後発での新規参入において実現するための創造的活動とその成果をいう。事例としては、キヤノンのSED（薄型ディスプレイ）が挙げられる。

一番下の段の自社も他社も既存市場である「持続型創造」は、自社が既に参入している市場においてハイエンドの顧客が当該商品においてもっとも重視する性能向上を実現するための創造的活動とその成果をいう。基本戦略は、性能から信頼性、利便性を経て最後に価格に移行する。事例としてはカラーテレビで市場をリードしてきた松下電器のプラズマディスプレイテレビが挙げられる。

3. 小売と金融の融合事例

小売と金融の融合として、表3-1のような事例が挙げられる。第3章ではその中から、まずは決済業務の事例としてセブン銀行を、次に資産運用業務の事例として銀行代理店制度を紹介する。

表3-1 小売と金融の融合事例

小売と金融の融合	
日本(斜字体は備考)	海外
1987 セブンイレブンが東京電力の料金収納代行を開始 1995 サークルケイが十六銀行のATMを店内に設置 1997 阪神銀行がインストアブランチを開設 2000 ジャパンネット銀行(ネット銀行)営業開始 2001 アイワイバンク銀行(現セブン銀行)が設立される 2001 電子マネーEdy開始 2006 改正銀行法(銀行代理店制度) 2007 イオン銀行が設立される 2007 ゆうちょ銀行営業開始	1970'S 米国でインストアブランチが始まる 1985 英小売のマークス&スペンサーがクレジットカード業務を開始 1996 英小売のテスコがナットウェスト銀行と提携 1997 英小売のセインズベリが銀行子会社を設立 1997 テスコがナットウェストとの提携を解消し、銀行子会社を設立 1997 英小売のセーフウェイがABN銀行のインストアブランチを開設 1997 英小売のアズダがロイズTSB銀行のインストアブランチを開設

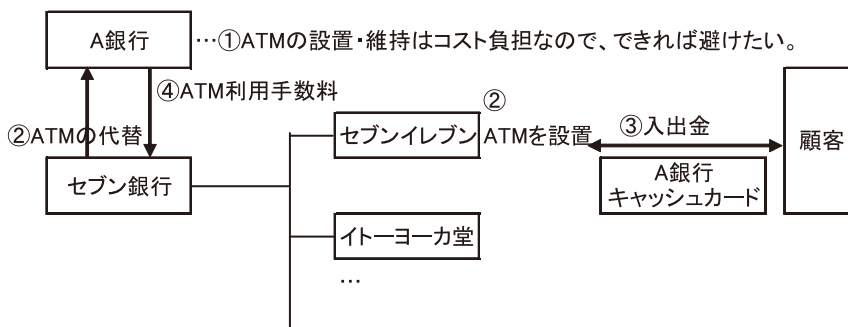
(出所)野村総合研究所[1998]田島[1999]など各種資料から、筆者作成

3.1 セブン銀行

セブン&アイ・ホールディングスは2001年4月に銀行免許を取得し、「アイワイバンク銀行」の名前で金融業務に参入した。2005年10月に社名を現在のセブン銀行に変更している。

セブン銀行のビジネスモデルは既存の銀行とは大きく異なるユニークなもので、提携金融機関からのATM利用手数料が主な収入源である。顧客がセブンイレブンの店舗などに設置したセブン銀行のATMを利用して他行の口座に現金を入出金した際に⁽⁴⁾、相手先の銀行から利用手数料を徴収するのである。

図3-1 セブン銀行のビジネスモデル



都市銀行などは顧客の利便性の向上ならびに経費削減のために、駅前などにATMを展開してきたが、その設置・維持費用の負担は少なくはなかった。そこでセブン銀行は彼らのATMの代替としての役割を自分たちのビジネスにした。そうした動きに対し、当初は収益性などの観点から、ビジネスモデルに懐疑的な見方が後を絶たなかった。

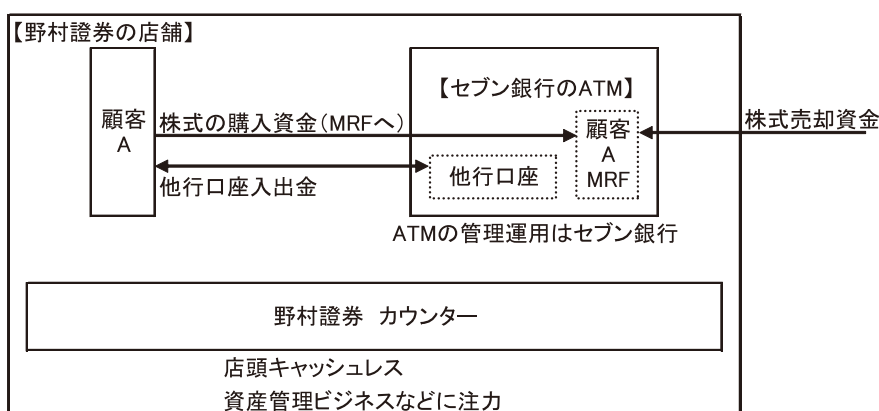
そうした否定的な意見を覆しセブン銀行が成功した理由を、根本〔2007〕は3点挙げている。一つめはATM一台の価格を低く抑えたこと、二つめは提携先の銀行や消費者金融や証券会社等を数多く獲得し、手数料収入を増やすことができたこと、三つめはコンビニの物販との相乗効果による集客効果をあげたことである。

銀行は顧客の利便性向上などのためにATMを設置した無人店舗を駅前に増やしてきたが、一方でコンビニは生活圏内に店舗がある。特にセブンイレブンは店舗数が格段に多く、しかもドミナント展開をしている。こうした生活圏内の店舗などに約1万3千台の同行ATMが稼動しており⁽⁵⁾、顧客の「自宅の近隣店舗で買い物ついでにATMを使いたい」とのニーズを十分に満たした利便性の高いビジネスモデルである。

さらにセブン銀行は、グループ外の企業の店舗にもATMを設置し始めた。たとえば野村証券では、いままでは同証券自身がATMを設置・運営してきたが、2007年5月にセブン銀行と提携し、現在はセブン銀行が同証券の店舗のATMを手がけている。

セブン銀行にとっては顧客が利用できる場所が増える点で、野村証券にとっては店頭でのキャッシュレスにより店頭業務の合理化が実現できる点で、大きな意義がある。

図3-2 野村証券の店頭キャッシュレス



3.2 銀行代理店制度

次に資産運用業務の事例として、銀行代理店制度に触れる。

銀行代理店制度とは、銀行法上の許可を受けた法人や個人が銀行の委託を受けて銀行の代

理店として、銀行業務を行なうことである。たとえばセブン銀行は試行的にだが、イトーヨーカ堂内の有人店舗「みんなの銀行窓口」で2006年より銀行代理業務を開始した。この試みが成功すると、同行の有人店舗には、さまざまな銀行の商品パンフレットが並び、顧客は複数の銀行の商品を比較検討できるようになる。外部から仕入れた商品を販売するこのスタイルは、まさに小売そのものであろう。

銀行代理店制度のポイントは、2006年4月に改正銀行法が施行され、一般の事業者が銀行代理業務に参入できるようになった点にある。つまり現在は、小売業自身が銀行の代理店として、小売店舗で銀行業務を提供することができるようになっている。ただし、さまざまな理由から現段階では参入事例が少ない。

銀行代理店制度が活用されるケースとして、金融機関が代理店となる場合と一般事業者が代理店となる場合では意味合いが異なる。伊藤〔2006〕によれば、前者は「効率化追及型ビジネスモデル」で、採算の取れていない過疎地の店舗について、郵便局やJAあるいは競合金融機関に業務を委託することなどが想定される。

後者の場合は「業務特化型ビジネスモデル」と「店頭新設型ビジネスモデル」が考えられる。「業務特化型ビジネスモデル」とは、たとえば自動車ディーラーを代理店として貸付業務のみについて代理店契約を結ぶようなケースである。その場合、店舗内に仰々しいカウンターを設ける必要性は必ずしもないことから、「店頭新設型ビジネスモデル」に比べて、投資等は比較的軽微なものになると考えられる。

「店頭新設型ビジネスモデル」はたとえばスーパーの店内に新たに金融カウンターを設けるケースが該当する。「店頭新設型ビジネスモデル」はさらに「利便性重視型」と「相談機能重視型」が想定され、顧客からするとこれらは異なる機能になると論じている。

4. 日本の小売業の金融化におけるイノベーション

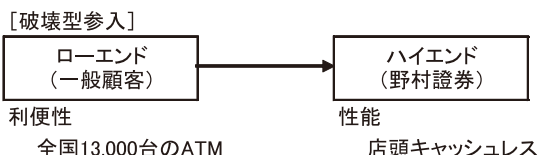
第4章では、小売業の金融化におけるイノベーションのありようを考察する。セブン銀行、イオン銀行ともに価値のあるイノベーションだが、市場の代替に過ぎず、拡大した訳ではない。ここに金融機関の生き残りや小売業のさらなる参入余地があり、4.3において、市場拡大を伴うイノベーションについての仮説を提示する。

4.1 セブン銀行によるイノベーションの成否

セブン銀行はTMMで考えた場合、資金決済のみを念頭におくローエンドの顧客層を取り込み、次にこうした実績を踏まえハイエンドの顧客（例：野村證券）に展開していく「破壊型参入」のタイプである。ただし先行研究〔産業能率大学総合研究所2007a〕ではローエンドの顧客層の取り組みの基本戦略をコストリーダーとしての参入としているが、セブン銀行の

事例ではむしろ“圧倒的な利便性”がポイントである。

図4-1 セブン銀行の破壊型参入によるイノベーション

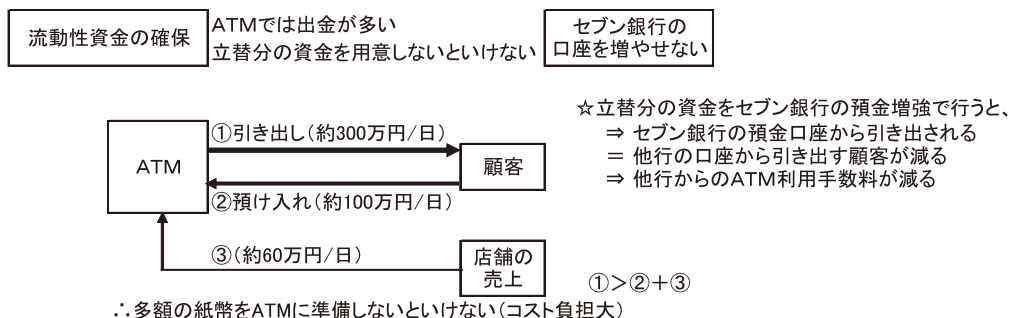


ところで、セブン銀行は決済専門銀行として顧客に高い価値を提供しているが、このビジネスモデルには二つの問題点を内在している。一つは利用者が増えるほど流動性資金を確保しなければならないこと、もう一つは同行自身の顧客が増えることは望ましくないことである。

流動性資金の確保とは、顧客がお金を引出す際に、紙幣切れを起こさないようにATMに大量の紙幣をねかせる必要があることを示す。ATMの中にある現金は収益を生まず、一方、この資金の確保にはコストがかかっている。セブン銀行では出金をする顧客が圧倒的に多く、またセブンイレブンの店舗の日販は60万円程度しかないために、入出金のバランスを欠いている⁽⁶⁾。

ではATMに必要とする現金を同行自身が預金を増強すればよいと考えられるが、同行の普通預金口座を保有する顧客を増やすと同行の普通預金からお金が引き出され（他行の利用が少なくなり）、他行からのATM利用手数料減ってしまうというジレンマを抱えている。これが後者の問題にあたる。顧客からみれば、近くのセブンイレブンでお金を引き出せばよく、預金はセブン銀行でも他行でも構わないのである。

図4-2 セブン銀行のビジネスモデルの問題点

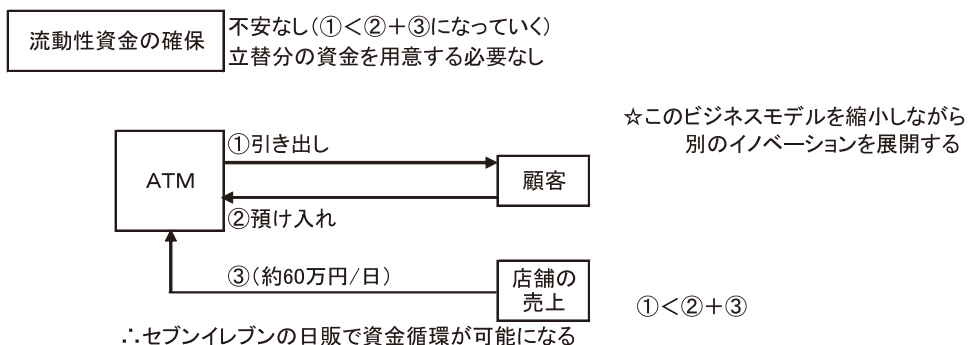


ところで、今後はクレジットカード決済に加え電子マネーが頻繁に使用されるキャッシュレス社会が到来するかも知れない。そうなると、セブン銀行のATMの使用頻度は減少し他行

からの手数料は減少してしまう。しかし、セブン銀行においてはATMの維持管理費用はそれほど負担ではなく、しかもATMに寝かせる資金はセブンイレブンの日販でまかなえるようになる（資金循環できる）ので、不幸にもこうした縮小均衡になった場合にもビジネスモデルは継続できるのである。

そこで、キャッシュレス社会が到来した場合には、セブン銀行は現在の決済銀行のビジネスモデルを徐々に縮小させ、一方で新たなイノベーションを模索・展開していけば問題はないのである。

図4-3 キャッシュレス社会が到来した場合のセブン銀行の対策



結論として、セブン銀行の戦略は、コストリーダーを基本戦略とはしないものの、利便性を武器にローエンドの顧客を獲得し次にハイエンドの顧客につなげていくTMMの「破壊型参入」として、イノベーションの成功事例と考えられる。ただし、このビジネスモデルは手元資金の確保の点で課題が残る点を抑えておかなければならない。

4.2 小売と金融の融合の意義

次に、小売と金融の融合の意義を個人顧客の目線から論じた上で、イノベーションについて考察する。

銀行代理店業務の展開、小売店舗内への銀行の出店（インストアブランチ）、小売業自身の銀行免許取得といった小売と金融の融合により、個人顧客にとって金融がより便利で身近なものになってくる。また融合により生じるワンストップショッピングは、顧客にとっての利便性が増す。

たとえば、顧客は小売店舗での商品購入とともに金融サービスを受けることができる。しかも営業日や営業時間の点で銀行よりも利便性が格段に高い。加えて小売店舗は生活圏内が多いので、たとえば住所変更の手続きをわざわざ駅前の銀行まで出向いたり、郵送などの面倒な手続きをすることなく、買い物ついでにすませることができる。

さらに、代理事業者が複数の銀行の代理店の場合には、顧客はその小売店にいくだけで複数の銀行の商品を一度に比較できる。小売側は複数の銀行の商品を理解しないといけないので決して楽ではないが、顧客は小売店舗で商品を比較購入できるのと同じく、金融商品を手軽に比較して選択できるようになる。

ただし、同一カテゴリーにおいて、商品種類が多すぎるのも問題である。なぜならば、小売と金融の融合による店舗には、金融が身近になったが故に金融取引に慣れていない顧客も数多く来店されるからだ。そうした顧客は従来の金融機関の支店と同様に、さまざまな種類の商品や金融情報を提示されても消化不良になり、商品を選択できない。

そこで商品を売れ筋に絞れば、金融取引に不慣れな顧客も安心して取引ができるようになる。しかも、商品種類が少ないほど金融機関はコストを低めに抑えられる。

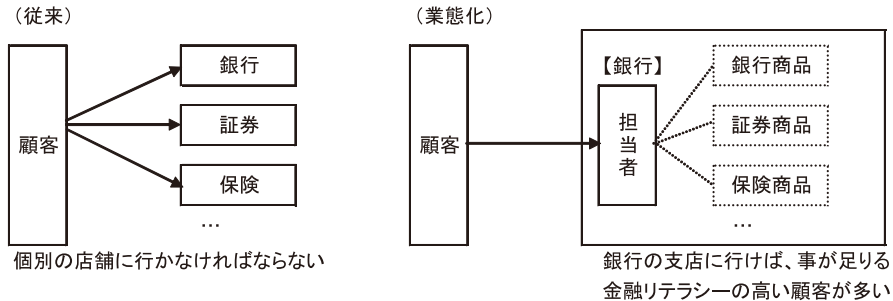
こうした小売業の金融参入は前述のセブン銀行の事例と同じく、ローエンドの顧客層の取り込みから入るTMMの「破壊型参入」だが、コストリーダーとしての参入ではなく利便性が基本戦略である。

ところで、小売と金融との融合は、二つの別の観点でイノベーションに注目することができる。一つ目は、業態化である。小売業において八百屋や肉屋といった業種店から、スーパーマーケットやコンビニなどの業態店に変化したように、金融業も業種から業態へと変化しつつある。そうした業態化は、金融業自身の業態化と、小売と金融の融合による業態化の二つが考えられる。

金融業自身の業態化とは、銀行、生保、証券などの業種ごとに分かれていたものが、代理店業務の活用などにより、一つの支店であらゆる金融の商品を取り扱うことができるようになる動きである。

こうした業態化により、顧客は信頼できる担当者から漏れなく重なりなく効率的にあらゆる金融サービスを受けることができるようになり、利便性の面でも一層の向上が期待できる。この業態化された金融に関与する顧客は、金融に関心の高い（金融リテラシーの高い）人々と考えられ、高度で豊富な情報提供や資産運用のアドバイスを期待するであろう。

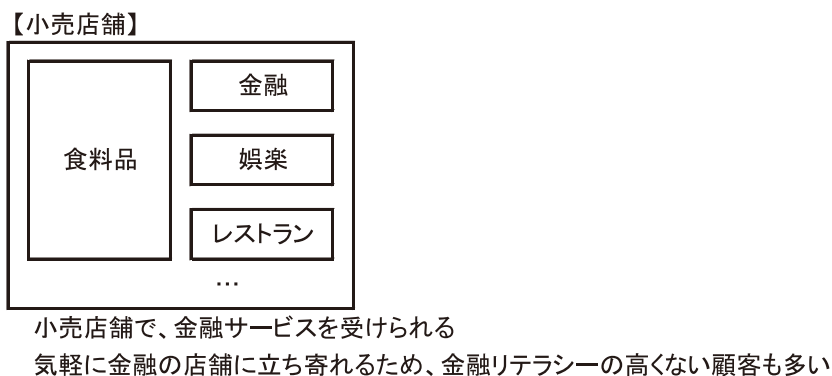
図4-4 金融業自身の業態化



一方で、小売と金融の融合による業態化とは、すでに業態化が起きている小売業のメニューに金融が付加される動きである。実態面では、食品スーパーの中に肉屋や魚屋などがスペースを借りているのと同じように金融機関がインストアランチの形式で出店することもある。食品スーパー自身が生鮮売場を運営するように小売の金融子会社の設立や代理店業務での金融への参入がある。

小売店舗で金融と触れる顧客は金融取引に不慣れな人々が多いと思われることから、売れ筋商品に絞った分かりやすく親切・親近感のある運営を心がけることが必要である。いずれにしても、金融の業態化により利便性や性能が向上し、顧客価値は高まっていくものと考えられる。

図4-5 小売と金融の融合による業態化

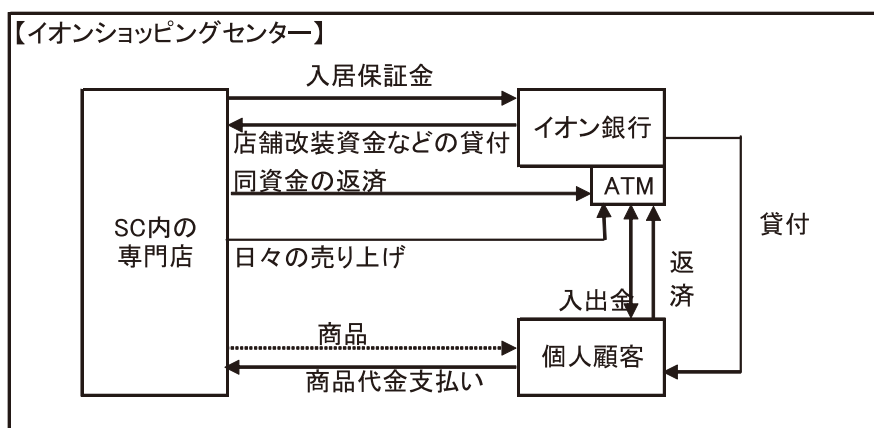


二つ目の観点は、小売の店舗内での「資金循環」である。インストアランチを小売と金融の融合として考えた場合、現段階では建物が融合しただけで機能はまでは融合していないともいえる。機能の融合の一例として資金循環を考えると、セブン銀行はセブンイレブンの日販とATMでの入出金のバランスが取れておらず、資金循環は起こりえない（図4-2参照）。

このことをイオン銀行で考えてみると、イオンのショッピングセンターを舞台に、イオン銀行、専門店（テナント）、買い物客（一般消費者）これら三者間で一般の金融機関を介在させずに資金循環が可能である。しかも同行の支店ではキャッシュレスでATMだけで資金のやり取りを済ますことができる⁽⁷⁾。

そのスキームは、専門店は出店時にイオン銀行に口座を開設し入居保証金を預ける一方で、イオン銀行より必要に応じて改装費用などを借り入れる。そして日々の売り上げを夜間金庫代わりにショッピングセンター内にある同行のATMに入金し、あわせて定期的に借入金の一部返済額と利息を入金する。買い物客は専門店で買い物をし、同行のATMで入出金するほか、必要に応じて高額の買い物の際には同行から借り入れをして定期的に返済するものである。

図4-6 資金循環の事例



4.3 高性能サービスによるハイエンドの顧客層の取り込み

前述のセブン銀行やイオン銀行は価値のあるイノベーションだが、市場拡大の観点からは既存市場の代替に過ぎない。この節では、市場拡大をもたらす金融のイノベーションを、ハイエンドの顧客層への高性能サービスを事例に考察する。金融機関の必然性が問われている中で、この部分が金融機関存続の強みとして考えられる。

ハイエンドの顧客層への高性能サービスの事例の一つとして、顧客への総合的な資産運用サービスが挙げられる。大手銀行などでの富裕層を囲い込んだハイタッチなサービスの提供がこれに当たる。そこでは資産運用コンサルタントやファイナンシャルプランナーといった肩書きの銀行員が、富裕層に対して資産運用をアドバイスしている。

従来は、資産運用サービスはごく限られた富裕層がその対象で、一般顧客がターゲットにはならなかった。それは、金融機関側に商品の多様性がないこともあるが、一般顧客にニ-

ズがなかったことも否めない。一般顧客にとって、金融は複雑で理解しにくく面倒で、つい金融に無関心になってしまっている。

一方で、いままでの対象であった富裕層も、そのサービスレベルに満足している訳ではない。金融機関担当者の知識や人間性といった質的な面もさることながら、本質的には顧客志向の観点で金融機関の態度に懐疑的な面が見受けられるからである。

金融機関に対するこうした厳しい見方の背景には、ひとつには金融機関に都合の良い商品での運用がなされていること、いまひとつは金融機関担当者のアドバイスが顧客のライフスタイルまで考慮されていないことが挙げられる。

前者は後段で論じるビジネスモデルの転換により解決できる。また、後者の解決策としては担当者を頻繁に代えないこと、さらには顧客の家族状況や人生観などのライフスタイルをきちんと踏まえた上で顧客の運用方針にあった資産運用をアドバイスすることにより信頼の獲得が必要になる。

特に顧客にとっては、自分は特別な存在なのだとか、自分のことを大切にしてくれているといった「心理的価値」の存在が極めて大きい。立派な応接で対応してくれるといった物理面での「心理的価値」に加え、こうした精神的な面での「心理的価値」も、顧客価値を高める効果が高い。

余談になるが、資産運用の担当者は、ワインのソムリエのような存在になる必要がある。ソムリエはワインの知識だけを顧客に提供するのではない。ソムリエは単なるワイン通ではなく、料理を自ら作りそうした経験に基づき、お客様の料理に合致するワインを選択し提供する。

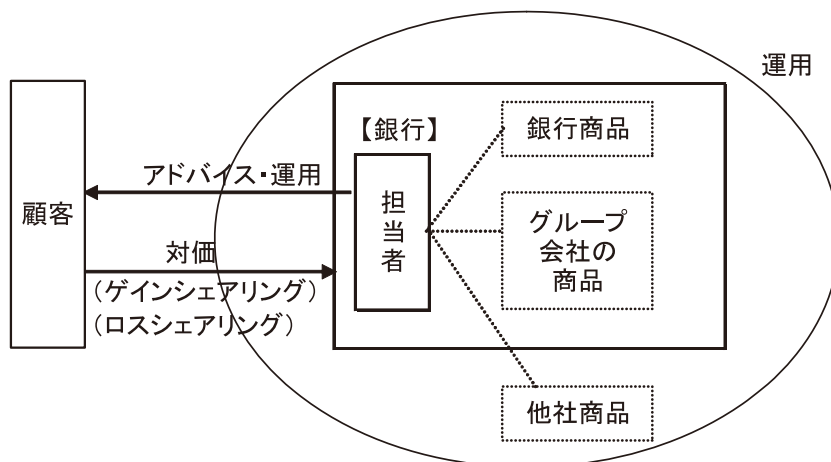
ファイナンシャルプランナーも単に運用の知識を提供するだけではなく、顧客のライフスタイルや運用方針をきちんと把握した上で、その人にあったサービスを提供していくことが必要である。富裕層を担当するのであれば、富裕層と同じ生活をするまではいかなくとも、彼らの考えや興味などを担当者自身も理解する必要がある。まさにファイナンシャルソムリエのような存在になることが、顧客にとっての心理的な価値を高め、ひいては顧客価値の向上につながるのである。

次に金融機関のビジネスモデルについてのイノベーションに関して仮説を提示する。いま銀行に必要なことは、資金余剰下における新しい枠組みへの戦略（ビジネスモデル）転換をいかにするかという点にある。富裕層との総合的な資産運用ビジネスが上手く展開できたとしても、この資金を企業向け融資にまわしその利ざやで儲けている以上はビジネスモデルになんら変革は起きない。

そこで、ここでは手数料を業務の対価にする案を考えたい。証券会社などには資産運用残高に応じた手数料を支払うラップ口座があるが、それを更に進めて「顧客との収益の按分（ゲ

インシェアリング)」を手数料にするものである。

図4-7 業務の対価：収益の按分



たとえば欧米の物流の世界では、サードパーティーロジスティクス(3PL)が顧客に対し物流改革をして得た利益を、顧客と3PLでゲインシェアリングしている事例がある。3PLは自分たちに按分される手数料をより多く獲得するために、物流改革で得られる利益を最大限にしようとする。そのため、いたずらに自分たちの関係会社の資産を使うのではなく、顧客にとって最適な資産を臨機応変に活用して利益を増やしている。

こうした事例を金融機関に当てはめると、金融機関はゲインシェアリングにより儲けを長期間にわたって大きくするためには、顧客にとって最適な商品を用いた資産運用のアドバイスを真剣にせざるを得なくなる。自分たちのグループが提供する商品だけにこだわっている顧客にとってメリットは少なく、それは金融機関自身の儲けの減少にもつながるからである。

さらに損が発生した場合にもロスシェアリングをすれば、顧客は金融機関が顧客本位で考えてくれていると素直に思えるであろう。ロスシェアリングは諸刃の剣だが、金融機関にはプロとしてのそうした自覚が必要である。そのためには、現在は商品開発や金融機関自身の運用に活用している金融工学を一部の部門に留めるのではなく、リテール部門とも共有して行くことが大切である。

法律面はさておき、そうした業務を金融機関でなくても、安心・安全といった信頼性があれば流通業でもコンサルティング業の企業でも、顧客にとっては問題ない。異業種による参入が多ければ多いほど競争は激しくなり、顧客価値は高くなるであろう。

たとえば老舗高級百貨店では現在も外商がお得意様を担当しており、そうした優良顧客が

来店された場合には、お得意様サロンで特別の接客をしている。顧客は心理的価値を高く感じ、その百貨店に対する顧客価値を高めている。したがって、そうした顧客に対しお得意様サロンで、ゆったりとした中で資産運用サービスのアドバイスをすることは十分に可能であろう。

ところで、団塊の世代が富裕層に準じた顧客層（準富裕層）として退職金を運用する時代が到来してきている。資産運用ビジネスを手がける金融機関などは、富裕層への対応で培ったノウハウを活用し、準富裕層に展開することが望まれる。

そのためには、顧客のライフスタイルでセグメントした層ごとのセミオーダー的な資産運用プランを作成するなど、蓄積されたナレッジを共有した動きが大切である。さらに、こうしたセミオーダーの資産運用プランの一般顧客への汎用化ができれば、高性能でハイエンドの顧客層から入りローエンドに展開していくというTMMにおける「持続型参入」や「持続型創造」のモデルケースになりうる。

なおその際には顧客の目線に立ち、金融サービスを提供する自分たち自身の魅力が伝わるようにすることが大切である。自分たちは金融工学を駆使した最先端の運用スキルにより顧客の資産を大きくしていく「資産運用のプロ」であることを、顧客に気づかせることが金融の必然性を取り戻す鍵となる。

5. まとめ

本論文では、主に個人顧客の立場から小売と金融の融合を事例に、リテール（個人向け）金融におけるイノベーションを考察した。

セブン銀行の決済専門銀行としてイノベーションは、ビジネスモデル自体に問題を内在しているが、顧客（利用者）は利便性の高い価値を享受できることを論じた。

次に、小売業と金融業の融合により、金融業は業種から業態への転換（業態化）により、顧客にとっての利便性が増すことを示した。

そして最後に、顧客価値の高い金融の一例として、富裕層に対する質の高い資産運用ビジネスを、収益獲得に関するビジネスモデルの転換と交えて論じた。そして、この動きはハイエンドの顧客層（富裕層）からそれに準じた顧客層（準富裕層）、そして一般の顧客層へ展開されていきイノベーションは完成することをTMMにおける「持続型参入」や「持続型創造」に照らし合わせて述べた。さらにこうした業務を銀行だけでなく、百貨店やコンサルティング会社、さらには業態化された金融業が提供することで、より高度なサービスを顧客は受けられ、顧客満足度が高まり顧客価値が向上することを仮説として提示した。

以上を整理すると、金融機関のひとつの代表的な業務である「決済」に関しては、従来からのコンビニ決済などに加え、本論文で示したセブン銀行によるイノベーションにより顧客

の満足度が高まっていることが分かる。またイオン銀行に代表される「資金還流型リテール」は金融機関の概念を変えるものとして今後の展開が注目される。

このような決済業務のイノベーションにより金融は変わりつつあるが、セブン銀行ならびにイオン銀行の例のいずれも市場の代替に過ぎず、市場拡大の観点からは、金融機関の自らの変革、ならびに異業種参入により、もう一つの代表的な業務である「資産運用」でのイノベーションが大いに期待されるべきものであると考えられる。

最後に、本論文で残された以下の点について、今後の課題としたい。

第一に、先行研究によれば、TMMにおける「破壊型参入」の基本戦略はコストリーダーとしての後発参入である。しかし、サービス業においては信頼性をベースにした上で、インフラストラクチャーを活用した“圧倒的な利便性”を差別化要因として参入することも考えられるかも知れない。今後の課題として、“圧倒的な利便性”がサービス業において普遍的な事項かを、サービス業のさまざまな事例を取り上げながら考察することが挙げられる。

次に、金融業が業種から業態へ変化することで、顧客価値は高まっていくことを示した。確かに小売業ではスーパーマーケットやコンビニが業態店として登場しワンストップショッピングにより顧客価値を向上させてきている。そこでこうした業態化の研究も一考の価値がある。

最後に、4.3において高性能なサービス（総合的な資産運用ビジネス）は、ゲインシェアリングが望ましいことを提示した。しかし、こうした理想論へのビジネスモデルの転換は容易いことではない。そこで、金融業がこのような一つのあるべき姿に自らが変革していくための道筋を、顧客の立場にたった消費者行動論などを含んだ金融マーケティングや顧客へのアンケートなどにより、明確化していくことを今後の課題として掲げたい。

〔注記〕

- (1) こうした状況を捉えてビジネスモデルに仕上げた（イノベーションを起こした）のがセブン銀行である（3.1参照）。
- (2) P55～56をベースに筆者の考えを加えた。
- (3) P6～13、P60～83より抜粋した。
- (4) 顧客は自分の口座がある銀行のカードをセブン銀行の端末に入れると、その銀行の画面が表示され、あたかも自分の口座がある銀行のATMを利用している様である。顧客がその銀行に支払うATM利用手数料は、基本的にその銀行のATMを利用する際の手数料と同額である。
- (5) 2007年9月にはセブンイレブンとイトーヨーカ堂の出店地域である36都道府県にATMの設置が、また同年12月には47都道府県での設置が完了した。

- (6) 「セブン銀行ディスクロージャー誌2007」によれば、ATM1日1台あたり平均利用件数は約110件である。そのうち80%は出金（1件あたり平均出金額37千円）で、入金19%（1件あたり平均出金額52千円）にすぎない。また、資産の部の現金は242,556百万円（2007年3月末日）である。
- (7) イオン銀行はこうしたスキームには触れておらず、筆者の考えを記載した。

〔参考文献〕

- 青木武（2007）「リテールバンキングのリテール（小売業）化」信金中金月報 Vol.6 No.8 23-33.
- 荒川宜三・山中宏（1995）「金融機関の機能と役割」税務経理協会
- 千葉真司（2006）「銀行代理制度創設の意義と将来展望」銀行実務2006.1 28-31.
- Christensen C. (1997) 「Innovator's Dilemma」Harvard Business School Press (『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』〔2000〕玉田俊平太監修 翔泳社)
- 堀内昭義・池尾和人編（2004）「日本の産業システム9 金融サービス」NTT出版
- 伊藤彰一（2006）「新しい銀行代理店制度とビジネスモデル」銀行実務2006.1 22-27.
- 岸本義之（2005）「金融マーケティング戦略」ダイヤモンド社
- 近藤万峰（2006）「信用金庫業におけるATMの役割」信金中金月報 Vol.5 No.9 85-96.
- 間下聡（2007）「金融機関の店舗戦略をめぐる近年の動向」信金中金月報 Vol.6 No.9 4-15.
- 間下聡（2006）「銀行代理業の参入・兼業規制の概要と今後の見通し」信金中金月報 Vol.5 No.10 42-49.
- 宮崎隆（2000）「銀行業務の新展開 - 流通企業の銀行業参入 - 」埼玉女子短期大学研究紀要第11号 83-92.
- 中川慎（2004）「金融で本業を強くする」NRI知的資産創造 Vol.12 No.5 36-43.
- 根本忠明（2007）「メインバンクのリテール戦略とATM網の課題 - 決済銀行としてのセブン銀行の成功 - 」Computer Report 2007/8 20-25.
- 野村総合研究所（2006a）「2010年の金融」東洋経済新報社
- 野村総合研究所（2006b）「2010年の流通」東洋経済新報社
- 野村総合研究所（1998）「英国スーパーマーケットの金融サービス業への進出」財界観測Vol.63 No.9 32-65.
- 産業能率大学総合研究所（2007a）「バリューイノベーション」産業能率大学出版部
- 産業能率大学総合研究所（2007b）「独自化戦略」産業能率大学出版部
- Schumpeter, J.A (1997) 「Theory of Economic Development : An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge : Harvard Univ. Press (『経済発展の

理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』〔1977〕塩野
谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 岩波書店)

鈴木智弘 (2002)「邦銀のイノベーションと銀行経営の陰」イノベーションマネジメント研究
2007/8 56-106.

田島義博 (1999)「銀行が「小売業」になる日」東洋経済新報社

戸谷圭子・栗田康弘 (2003)「カスタマーセントリックの銀行経営」金融財政事情研究会

戸谷圭子・西尾チヅル (2003)「リーテイル金融サービスにおける顧客維持構造の分析」マー
ケティング・サイエンス Vol.12 No.1,2 62-78.