

銀行業のビジネスモデル再見

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院 商学研究科教授)

銀行業はこれまで、預金の受け入れとそれを前提とする決済サービスの提供、そして貸出金による資金供給というコア業務を一体的に営むスタイルを基本とし、ビジネスモデルの典型としてきた。だが今日、人口構造の変化を動因とする経済・社会環境の変化や、情報通信技術を駆使したいわゆるフィンテック (Fintech) 革命の進展が、銀行業に、預貸を基軸とした伝統的な業務展開の見直しを迫っている。業界構造の見地からも、同質的競争の激化、異業種からの新規参入の脅威、あるいは他業態による代替的な金融商品・サービスの脅威など、潜在的な収益性を押し下げる要因が数多存在している。

イギリスに近代銀行制度が成立した17世紀以来、銀行業のビジネスモデルは、その時々技術的な発展を取り込み、顧客のニーズに応えながら、新たな金融商品・サービスの提供や新たなシステムの導入を図り、現代的な“装い”をその身にまとい続けてきた。しかし、ビジネスの骨格は、外見ほどには変わっていない。実際、わが国の銀行法においても、第10条1項で「預金又は定期積金等の受入れ」「資金の貸付け又は手形の割引」「為替取引」の3つが銀行に固有の業務として規定され、これらを営む機関が、法律上「銀行」と定義されてきた。伝統的なビジネスモデルの核心は、まさにこの定義と密接に関わっている。すなわち、預金の受け入れとそれを前提とする決済サービスの提供、それと貸出という2つのコア業務を併営し、それを一体的にオペレートするのが、伝統的なビジネスモデルの型である。

いま、銀行業の伝統的なビジネスモデルを一連のプロセスとして表現するならば、次のようにまとめることができるだろう。

- ①現金・小切手等の受け入れによる預金契約の成立と決済サービスの提供
- ②現金の一元的なプールによる流動性の創出 (Creating liquidity) と貸出可能な資金の分離／析出 (Separating Loanable Funds)
- ③貸出先の審査 (Screening)
- ④貸出可能な資金を原資とする貸出取引の実行 (Risk Taking)
- ⑤貸出債権の管理・保全 (Monitoring) と回収

このプロセスにおいて、貸出可能な資金の分離／析出が預金取引と貸出取引を結びつける機

能を果たし、銀行業と顧客を巡る預金循環（預金の受入…預金の払戻）と貸出循環（貸出金の実行…貸出金の回収）は、それぞれに固有の時間属性—取引の始期および期間—を以て、自律的に展開する。その一方で、預金循環と貸出循環の空間的な側面に着目するならば、ふたつの循環は必然的に、それぞれに固有の空間的属性—資金流動の拡がりや方向性—を以て展開する。このため、銀行業は、預金循環と貸出循環を機能的な側面において結びつける—資金を仲介する—のと同時に、これらふたつの循環が展開する空間—預金取引が展開する空間と貸出取引が展開する空間—をそれぞれに編成している。

伝統的なビジネスモデルにおいて、粗利益の主要な源泉は預貸業務の併営による資金利益—いわゆる、利ざや—であり、そこから営業経費や貸倒引当金繰入・貸出金償却などの信用コストを差し引いた残余が純利益となる。もっとも、実際の銀行業経営においては、預貸業務に関わる資金利益以外にも、債券等の運用から得られる資金利益や手数料利益、有価証券等の売買利益があり、個別にみれば、これら利益のウエイトが預貸業務から得られる資金利益を上回るケースもみられる。しかしそれでもなお、銀行業のビジネスモデルの基本型は、その歴史的な経緯から、このようなかたちで表現されるだろう。

以上の如く銀行業のビジネスモデルを理解するならば、そこにはどれほどの変革の余地が残されているだろう。「新たな形態の銀行」やゆうちょ銀行は、確かに伝統的なビジネスモデルとは趣を異にする。しかし、それらとてサービス戦略やチャンネル戦略上の目新しさ、あるいはビジネスプロセスにおける業務ウエイトのかけ方の問題であり、伝統的なビジネスモデルの枠組みから大きく外れるものでない。銀行業の多くが自らの将来を展望する上で、経営統合や合併を常套手段としてきたことを顧みれば、伝統的なビジネスモデルを抜本的に変革することは、けっして容易なことではない。

近代銀行制度の成立以来、環境適応的に“装い”を新たにしてきた銀行業だが、銀行業が銀行業を営む限り、その骨格を抜本的に変えることは相当に困難である。もちろん、部分的な変革の可能性を否定するものではないが、銀行業の自生的な発展と「制度化」の相互規程的な関係性を思い起こせば、「ビジネスモデルの持続可能性や如何に」という問いが発せられた途端に、銀行業の思考が停止してしまうのも故無きことではない。

他方で、銀行業のビジネスモデルを巡る議論や対話が、そこここで発せられているにも関わらず、深まりをみせていないのは、「ビジネスモデル」という用語が多義的であり、論じる者によって、その意味するところが異なるせいもあるだろう。いま銀行業に問われるべきは、「ビジネスモデル」そのものではなく、個々の銀行業が指定している事業ドメインの再定義やビジネスプロセスの変革、あるいは銀行業として有すべきコンピタンスのあり方なのではないか。たかが用語のひとつだが、そこに共通理解がなければ、コミュニケーションは不全に陥る。