

銀行に変革を迫るもの

村井 陸 男

その1 情報・通信技術（IT）革新とIT産業化戦略

はじめに

- 1 IT革新によって変るもの
- 2 IT革新と金融の個別取引分野の変化
- 3 新しい事態への対応と問題点
- 4 銀行のIT産業化戦略
- 5 銀行産業の将来像への視点

その2 異業種からの銀行業参入

はじめに

- 1 金融機関の業務多様化と異業種の金融参入
- 2 異業種の銀行参入
- 3 米国の事例——金融制度改革法とウォルマートの試み
- 4 英国の事例——流通小売業界からの参入とその後
- 5 わが国の事例
——イトーヨーカ堂、ソニーの事例と潜在的予備軍
- 6 異業種銀行参入のインパクト
——競争の考え方と銀行将来像への視点

その1 情報・通信技術（IT）革新とIT産業化戦略

はじめに

1970年代以降米国で始まった金融イノベーションは、その後他の先進国に伝播し、さらに世界に広がる大きな変化の潮流となった。その金融イノベーションの要因としては、次の4点が指摘される。すなわち、①通信・コンピューター産業における技術進歩、②金融理論の進展、③市場のグローバル化、④規制緩和に向けた政府の対応の大きな変化の力の存在、である¹⁾。これらが金融産業を直撃した。これらの要因のうちいずれが決定的な役割を果たしたかを判断するのはきわめて難しい。これら4つの要因が相互に影響しあった結果であるとみるべきであろう。

さらに、情報・通信技術の進展のなかで、特に90年代半ばにインターネットの一般利用が普及しはじ

め、金融産業もインターネット技術の展開に結びつくことで21世紀に大きく花開く可能性がでてきた。

ここではIT革新が与える金融産業への影響と、その結果として金融産業がどのように変貌しつつあるかについて、特に銀行業に焦点を絞ってみていくこととする。それらを踏まえて金融産業、就中銀行の将来の方向について論じる。

先ず1で、IT革新によって経済社会が変容していること、特に情報ネットワーク社会の出現によって大きな変化を与えている経済の構造的変化の位置付けを行い、その変化の核にあるインターネットが、金融、特に銀行業に与えている影響を考える。

次に2では、IT革新が金融の個別取引分野に与えている影響を分野ごとにみていく。銀行の決済機能に関連する分野での変化、市場における電子ブローキングの発達と、インターネット・バンキングや証券のネットトレーディングの出現、ホールセール・バンキングの変化などに触れる。

3では、このようなIT革新の影響を受け変容を続ける金融産業、銀行業務を、伝統的産業としての金融業との対比で問題点を指摘する。

4では、IT革新の時代における銀行の経営戦略に焦点を絞り、米欧の銀行が取り入れてきたIT産業化戦略についてみると同時に、その目指す方向を示す。一方、わが国の銀行の現状を米欧の銀行の取組みと比較しみていく。

以上を踏まえつつ、最後に21世紀金融産業、特に銀行業の対応と方向を提示し、その将来像の視点を明確にする。

1 IT革新によって変るもの

(1) デジタル革命の進展

現在世界が経験しつつある情報・通信技術（IT）

の革新が与えているインパクトは、従来のビジネスが基盤にしてきたパラダイムを転換させかねない大きな変化の潮流として受けとめられている。この影響は個々の産業分野を網羅し、ビジネスそのものの進め方に変容を迫っている。

金融産業も例外ではない。というより金融産業は情報の集積の上に成り立っている情報産業であることから、IT革新による影響は特に大きい。実態は米国が先導するかたちで世界に大きな影響を与えてきている。それは、圧倒的に強い軍事力を背景にした政治的な外交圧力によるものではなく、IT技術の革新によってである。

20世紀も末、90年代後半になって次の世代に花開くとみられる新しい動きが始まったが、それは18世紀の蒸気機関や19世紀の電力による産業革命が世界に与えたパラダイムシフトを凌ぐときえいわれる大きな影響力を持つと予想されている。デジタル革命と呼ばれるものである。

デジタル技術が放送や電話やコンピューター・ネットワークの進化を促進させ、情報・通信分野にコストの削減、時間の短縮、範囲の拡大を可能にし、通信媒体であるケーブルや通信衛星を通じて情報を送受信することから情報技術（IT）革命とも呼ばれている。そしてデジタル技術によって駆動される経済全体をデジタル経済と呼んでいる²⁾。

米国経済が90年代長期にわたり経済的繁栄を続けたのは、IT産業の拡大であり、デジタル経済が開花したことが大きな要因とするのは今や誰もが認めるところであろう。その後米国経済は、インターネットの将来拡大への期待があまりにも急速で過熱し、2000年春にはいわゆる「ネットバブル」の崩壊を経験した。現在は、その第2幕目の展開が始まっている。

米国政府はデジタル革命を積極的に推進する姿勢をとってきた。クリントン政権時代の情報スーパーハイウェイ計画に基づく「全米情報基盤（NII）」構想、さらには「世界情報基盤（GII）」構想を推進する政策であった。そしてこの大きな変化の核にあるのがインターネットである。元々インターネットは米国の国防省により軍事的な目的で開発されたもの

が、全米科学財団による科学技術情報交換用ネットワークとして発展し、その後1995年に商業用サービスとして利用され始めたものであることはよく知られている。

インターネット³⁾が与えているインパクトが特に大きいことから「インターネット」時代と認識して、その意味が多面的に議論されている。

インターネットの出現によって伝統的な生産要素（資本と熟練労働）は経済力を決定する条件ではなくなってしまうし、経済的潜在力が情報をコントロールしそれをうまく生かす能力に益々結び付くようになっていのである。インターネットでは銀行業務、コンサルティング、教育、小売り、ギャンブルに至るまであらゆる種類のサービスをネットで提供することが可能になる。またインターネット構築事業そのものが巨大な市場になるし、インターネット上のサイバースペースは電子商取引市場という第2の市場を創り出すという期待が高まっているからである。

U.S. Department of Commerce（1998）によれば、インターネット人口は1998年から1999年に55%増加し、1999年5月の利用者は1億7千万人に達している。また最近の*Business Week*によれば、米国は個人のオンラインの50%を、インターネット商取引の4分の3以上を占めており、他の先進国では情報・通信技術投資は米国におけるほどには未だ加速していない。

(2) 経済構造変化の見方

このような現象の基本にある経済の構造的変化をどのように認識し、位置付ければよいのだろうか。

宮沢（1988）は、サービス化、情報化、ネットワーク化と産業社会の構造的変化を次のように位置付けているが、それを参考としたい。

かつて工業社会における大量生産時代の「規模の経済性」を経て、多品種少量生産の時代に入って「範囲の経済性」の重要性が言われるようになる。しかし、経済のソフト化・サービス化、情報の時代を予想した場合それだけではカバーしきれないものを「連結の経済性」というコンセプトを導入し説明す

る。また情報化、サービス化と並んで業際化の動きも進展する。経済活動の基礎単位とされてきた「市場」の境界が揺らいで、業種・業態・産業間の垣根を越えた相互乗入れによる新たな競合関係と協調関係が生み出されていることを「業際化」と呼んでいる。業際化と情報化の両面が連動しているところに形成されている世界が「情報ネットワーク」である。単一主体の立場から製品の範囲を広げる多角化による「範囲の経済性」のほかに「複数の主体間のネットワークの結びつきが生む経済性」が開かれつつあり、この第3の局面を「連結の経済性」と名付けている。「連結の経済性」の核になるものは、情報ネットワーク社会における主体間の機能補完的で連鎖的な相乗効果なのである。

新しい経済の流れの変化の中で、1つのモメンタムによって動かされているもの、あるいは経済現象をリードしている指導原理が何かについて、宮沢(1988)は、モメンタムの核にあると考えられる「範囲の経済」に比して「連結の経済性」の異なる点として次の点を挙げている。すなわち、①コストの節約というインプット面の条件のみならず、供給によるシナジー効果の創出などアウトプット面の効果があること。②「共通」要素プラス「共有」要素面でコスト節約が多面化すること。③範囲の経済性の単一主体(組織)の複合生産に対し、複合主体間の結びつきが生む経済性があること。④市場にまたがり、それと組織を結び付ける「連鎖型組織」の生産効果に概念化の力点があること、の4点である。

(3) インターネットのインパクト

デジタル革命の中心的部分は電子商取引であると考えられるが、それとの関連では金融の分野はよりドラスティックな変化が起こると考えられる。というのは、「金融ビジネスは「距離」と「時間」の克服サービス」である点では「流通ビジネスと共通の要素を有しているが、流通の場合には、最終的には有形財を運ばなければならないという「流通」の制約を有しているのに対して、マネーは瞬時に「決済」されるため情報パークを利用したネットワーク化の効果はそれだけ大きい⁴⁾からである。

インターネットの世界がネットワークの経済性の効果を発揮して、経済がダイナミックに展開していくことが期待される中で、特に金融についてはその影響されるところが最も大きいと考えられる。

「インターネットは世界の金融の形を変化させる革命的な通信技術であり……インターネットは資本市場のシステムを根本的に変えることになる⁵⁾」。このメカニズムは次のようにみることができる。すなわち、インターネットが預金や借入のコストを急激に引下げる。多くの人々が市場への直接のアクセス・ラインを得ることになれば、投資資金額は増大する。また新しい金融商品の開発が新しい投資機会を提供することになり、それが資本コストをさらに引下げることになり、これが次々と繰返される。そしてインターネットは世界経済規模で貸手・投資家と借手を効率的に結びつけることを可能にするというものである。

しかし、ここにはインターネットがもたらす積極的な利点のみが強調され、あたかもこれまでの世界と違った夢のような環境が創り出される印象を与えがちであった。実際世界はインターネット時代の到来を歓迎し、これで問題は大方解決し将来的にかぎりなく可能性が拡大するかのよう楽観的なムードが広がったのは確かであった。

しかし、インターネット元年から4、5年を経て、技術の導入とそれを十分に利用できることとの間には大きな間隔があることがわかってきた。最近ではこの技術の出現を当初から冷徹に見据えていた人々の考え方への回帰、ないしそれらに合流するようになってきている。

Gandy (1999a) は、銀行産業はネットワーク・バンキングの発展に注目してきたが、インターネットの出現によってそれが大きく変わりつつあることを指摘している。米英の銀行がリテール戦略のなかでテレフォン・バンキング・サービスを導入してきたが、この狙いは従来の支店顧客の情報提供サービスに加えてより戦略的に特定の顧客層をターゲットとするものであった。このサービスの次に想定されていたものは、ケーブルテレビシステムを利用した双方向のホーム・バンキングで、実際に一部ではテレフォ

ン・バンキングと双方向の情報交換ができる体制が確たる勝算あるコンセプトとして位置付けられつつあった。そこにインターネットが出現したのである。従来型の支店顧客サービスと ATM によるサービスよりコールセンターのサービスの方がコスト的に安くなることは統計データでも判明している。しかし銀行にとって、単純に顧客をテレフォン・バンキングに誘導するだけでは期待したコスト削減ができないことがわかってきていた。インターネットを活用したインターネット・バンキングは、間違いなくより多くの人々がこれまで以上の多くの情報を求めるニーズに合致したものであり、その銀行業務に与えるインパクトはもっと大きい。電子ネットワークは、金融商品を新しく創り出し配付する経済学を変えつつある。新しいデリバリーチャンネルが提供する低コストの枠組みは、この分野への新規参入者を呼び込む一方で、従来型の金融機関は、古いチャンネルでの顧客管理を継続しなければならぬ悩みに直面することになる。

しかし、このインパクトは、最終顧客に情報を配付することに注力してきた銀行のリテール業務に対してだけでなく、同様にコーポレート・ファイナンスやインベストメント・ファイナンスの市場においても強く認識されているところでもある。

さらに Gandy (1999b) は、ネットワークの統合は、価値提供者のネットワークに基づいたサービス提供が可能になるという意味で競争構造に新しい形態が加わることになり、これは確実にインターネット時代のものであることを強調している。インターネットが金融サービスのなかに組み込まれる結果、顧客との関係の管理能力がよりいっそう強く求められるようになるし、同時にデリバリーチャンネルの適切な選択が重要になる。成功の鍵は、この両方の戦略を一つに統合した戦略として捉えることが重要である。あまり関係のない商品を次々と宣伝し広げるのではなく、適切な商品を適切な顧客に適切なチャンネルで呈示することが秘訣である。そのためには顧客をよく知ることが核心になければならない。

インターネットを新しいデリバリーチャンネルとして追加することは、銀行と利用者双方にとって便

利な方法が加わることになり大きなメリットである。しかし、これを銀行が顧客との関係に総合的に統合する能力がなければ、何も革命的なことは起きないということである⁶⁾。

2 IT革新と金融の個別取引分野の変化

次にIT革新によって金融の個別の取引分野に起っている変化、あるいは変化の可能性について分野ごとに概観することとしたい。

(1) 銀行の決済機能

決済は取引によって生じた債権・債務を決済手段である現金や預金通貨によって清算することであるが、それは主に次のような決済メカニズムによって処理されている。

①現金で決済する、②小切手もしくは手形で決済する、③クレジット・カードで決済する、④債務者が現金または預金(要求払預金)から引出して債務者の預金口座へ振替えるか送金する、といった態様が考えられる。これらの場合①の場合を除いてはいずれも最終的には銀行に保有されている要求払預金(当座預金や普通預金)の貸借記によって決済されている。②の場合は、中間段階では小切手、手形決済制度である銀行間の小切手・手形交換が行われるが、最終的には債務者の保有する当座預金勘定の引き落とし、債権者の預金勘定への振込みという形で決済される。③の場合はクレジット・カード会社が介在するものの最終的には債務者の要求払預金が引落されて、債権者の預金勘定に振込まれて決済される。④の場合も送金する時点で先ず債務者の要求払預金が引落されて、同一の銀行にある債務者の預金勘定に振込み操作が行われるか、他行にある債権者の預金口座に振込まれる手順をとる。

これらに共通していることは、銀行に開設されている支払・決済手段である要求払預金口座から引出して相手の取引銀行に開設されている要求払預金口座に振込む形で決済が行われるということである。さらにこのシステムの優れているところは、当事者間の債権・債務関係は最終的には銀行間の債権・債

務関係に置き換えられることになるが、小切手・手形交換の場合も含めて銀行間の決済については、各加盟銀行が中央銀行に開設している当座預金勘定を貸借記することで最終的に完了することである。

これまでわが国では、全銀システム・日銀ネットの加盟銀行を通じてその決済の大宗が行われてきた。決済機能は銀行がほぼ独占的に有している分野であり、金融仲介、信用創造の機能と並んで銀行の有する極めて重要な機能の1つである。決済の分野はいわば銀行の「聖域」とさえみなされてきた。

しかしながら、金融機関の有する諸機能や市場が細分化され、発展・変化するに伴い機能の要素分解の現象がみられるようになり、銀行の金融仲介や信用創造に変化が現れると同様に、銀行の「聖域」とみられていた決済の分野にも徐々に変化がみられるようになってきている。

わが国で証券会社に総合口座開設が可能となり、決済勘定として利用できるようになったのはごく最近のことであるのに対して、米国では1973年証券会社フィデリティがMMFをもとに小切手発行機能を加える方法を開発し、MMFと銀行口座の区別を完璧なまでに曖昧にしてしまったことから始まったという既に長い歴史を有している⁷⁾。

この決済の領域にさらに新しい動きが現れ、銀行の独占的な地位に打撃を与えようとしているのがデビット・カードや電子マネー、さらにはインターネットを通じて行われる商取引に想定されている電子決済である。

電子マネー開発の動きは90年代に入って急速に進んだかにみえたが、一般に広く浸透し実現するまでには予想以上に時間がかかっている。

ここでは、クレジット・カードやデビット・カードや電子マネーがITの進展によりどのように変化しているか、そしてどのように伝統的な銀行の決済機能と関わっていくのかについてみることにする。

(ア) クレジット・カード

1958年9月にバンク・オブ・アメリカでクレジット・カード「バンカメリカード」が開発されてから既に長い年月が経過しているが、クレジット・カードが銀行を中心とした決済システムの中に1つの新

しい機能として参入してきた最初のものであった。銀行は当初は自からのビジネス拡大のために開発し、事実これによって業務の拡大につながり銀行自身が収益を上げることができた。しかしクレジット・カード会社が独立の機能を持ち始めると、かつて銀行が果たしてきた機能を徐々に蚕食し始めることとなった。

米国におけるVISAカード、MASTERカードやAmerican Expressカードのようにカード会社自体が巨大になり、決済のかなりの部分に関わってくると事情は異なってくる。かつて銀行が知り得た個々の取引情報は銀行の独占する情報ではなくなり、クレジット・カード会社と共有することになる。あるいはクレジット・カード会社の得る情報は必ずしも銀行が得られる情報とはならず、クレジット・カード会社が独占する情報となる。

この傾向は最近のわが国でも顕著な現象として起っている。最近各社がこぞってクレジット・カードを発行している結果、人々がカードによる決済を好むようになる。最大の理由はカード発行体が提供するさまざまなインセンティブが消費者（利用者）を惹き付けるからである。これによっておカネの流れが明らかにこれまでと変化してきているのが観察されている。このことは銀行が消費者（顧客）のおカネの流れの情報を逐一把握できなくなっていることを意味している。

(イ) デビット・カード

電子マネーの開発途上で生まれたもので、プリペイド・カードやクレジット・カードの利点・欠点を総合したもので欧州諸国が先行している。わが国では1999年1月に始動した。これは多数の金融機関が参加した「ジェイデビット推進協議会」を中心として旧郵政省のバックアップによるいわば“オールジャパン”プロジェクトとしてスタートした。

この基本スキームは、バンクPOSと同じであるが、バンクPOSの失敗の反省から改良されたスキーム設計の下に多くの利便性が盛り込まれている。すなわち、①口座振替ではなく即時の資金移動であり、②加盟店は1つの金融機関が加盟店契約すればすべての金融機関のキャッシュ・カードの受入れが

可能となる。またスキームの中にクリアリング・センターを設けるのがポイントであるが、大部分既存のインフラを利用することにより莫大な投資を行わずに日本型の電子決済の仕組みを模索するケースとなるメリットもある。さらに既に世の中に流通している郵便貯金と民間金融機関のキャッシュ・カード 3 億 6000 万枚をそのまま利用できるというのが最大のメリットと言われている。今後デビット・カード定着の課題としては、民間銀行側の利用時間の拡大や手数料負担の問題があげられている⁸⁾。

デビット・カードの出現によって多機能を備えたカード社会が実現することになる。すなわち、①前払いの「プリペイド・カード」、②即時払いの「デビット・カード」、③後払いの「クレジット・カード」という三形態のキャッシュレス決済手段が出揃ったことになる。三種類のカードについては電子マネーの本格的な導入・展開までの間、これらのカードの棲み分けが進展していくとみられている。例えば金額の大きい買い物などはクレジット・カードが望ましく、小口の金額決済は電子マネー (IC マネー)、その中間にある金額についてはデビット・カードが好まれるというように、利用者の使い分け、カードの棲み分けが進むというものである。

また、カードの多機能性というのは、①カード発行者や機関の多様性、②カード利用が多様な店や営業所で可能となる、③カード利用の多目的性、④カードとこれを処理する端末機や情報通信路の多様性を意味している⁹⁾。これら全てを包含するような多機能システムが形成されることにつながる事が最も望ましいことではあるが、ここでの経験は今後の本格的な電子マネーの展開に生かされることになる。

(ウ) 電子マネー

通常電子マネーという場合、現金代替機能を果たす「電子現金」および「電子決済 (電子振替)」を含む言葉として用いられる。なぜなら電子現金はその決済の仕組みと不可分に一体化されたものとして捉えることで初めて意味を持つものであるからである。

電子マネーを「電子現金」の方により着目した説

明は、「利用者から受け入れられる資金 (発行見合い資金) に応じて発行される電磁的記録を利用者間で授受・更新することによって決済される仕組み、またはその電磁的記録自体¹⁰⁾をいう。そして電子決済の方により着目した場合の電子マネーは、「決済に関する情報が電磁的な方法により処理され、そのプロセス全体を管理する責任を有する単一の主体が存在しない決済の仕組み¹¹⁾」ということになる。

このような定義によれば、「電子マネー・電子決済には IC カードを用いた電子マネー、クレジットやプリペイドの仕組みを利用したインターネット上での決済サービス、インターネット・バンキング等が含まれることになる¹²⁾。

1995年イギリスのモンデックスが実験を開始したが、ほぼ同時期に世界の各地で様々な企業が電子マネープロジェクトの実験段階に次々と入っていった。オランダのデジキャッシュ社の「eキャッシュ」を使ってドイツ・バンクが実験に入り、米国の大手クレジット会社のプロジェクトをめぐる角逐はすざましく、VISA カードが「ビザキャッシュ」、MASTER カードがモンデックスの経営権を取得、アメリカン・エクスプレスがベルギーの「プロトン」の技術で各々独自の展開を目論んでいる。

欧米に比べてわが国の電子マネーへの取り組みはかなり遅れてスタートしたが、現在欧米の先進企業と組んでいくつかの電子マネープロジェクトが進み始め、ようやく実験も行われるようになったというのが実情である。

システム構成による分類としては、IC カードの中に電子的な価値を保蔵している「IC カード型電子マネー」と「ネットワーク型電子マネー」に分類されるが、後者はさらに価値の保蔵場がどこで行われているかによって、利用者のコンピューターのメモリー上に保蔵されるものとネットワーク上の管理センターに保蔵されるものとに分かれる¹³⁾。

また岩村 (1999) は、システム全体の中で IC が果たしている役割の違いによって、電子マネーシステムを「アクセス型電子マネーシステム」と「ストアード・バリュー型電子マネーシステム」に分類し、それぞれの特徴をつぎのように説明している。「ア

アクセス型電子マネーシステムでは、貨幣的な価値を蓄えるデータベースは金融機関のコンピューターセンターにあって、カード上のICはそうしたデータベースとの通信を行うための通行手形としての役割を果たしているのに過ぎないのに対して、ストアード・バリュー型電子マネーシステムでは、ICカードはちょうど実物的な貨幣の世界における金庫や財布のように貨幣に相当するデータを外部のコンピューターシステムの助けを借りることなく貯蔵する役割を果たすものであり、この違いに着目するなら中央銀行が発行する銀行券と平行な関係にあるのは後者であるとしている。

須藤（1998）は今後はストアード・バリュー型電子マネー（ICカード型電子マネー）がアクセス型電子マネー（ネットワーク型電子マネー）を包含すると予測している。なぜなら今や両者はプログラムも搭載した多機能ICカードによって融合されつつあるからである。

欧米で電子マネーが次々と実験段階に入った時期には、電子マネー時代の到来はすぐそこに来ているとの感じを強くし、焦躁感と危機意識を抱いた産業や企業は多かったが、動きはその後ややトーンダウンしているかにみえる。というのは、電子マネーが発行され実用化が定着するための条件として、暗号の問題、電子認証、プライバシー保護、消費者保護、知的財産権の保護やコスト負担の問題など解決されるべき懸案事項が数多く残されているからである。

社会的インフラストラクチャーの整備の進展の度合によって、それが相互に作用し電子マネー化が新しい局面に突入するということもある。逆に先取の利益を得ようとするれば巨額の先行投資が必要であり、時期を待てば周辺条件が整ってくることからより少ない投資で済む可能性もあるとすれば、先行する意欲が削がれることが起こりうる。ましてやこの情報・通信技術革新が与えつつあるインパクトは大き過ぎて、その着地点が不透明であるだけに慎重な対応も出てくるというものであろう。

電子決済システムに求められる要件・課題は時間との闘いの中で解決されていくであろう。その過程で銀行が独占的な地位を享受してきた旧来の決済機

能は徐々に新しい電子決済機能に取って替わられる。新しい情報・通信技術に関係する当事者達の利害は、かつて銀行が有していた機能を要素分解し、それらを一つひとつ持ち去ろうとするであろう。銀行も巨額の設備投資負担をし、決済機能の確保・存続を試みるとしても、戦線は広域で多方面にわたっているため守り切れないというのが真の姿であろう。ここでは多数の企業が参入することになる。電子決済が多機能化すればするほどその数は多くなる。

IT技術の進展が、さらに深化し広域に浸透するにつれて、銀行のかつての「聖域」とされた決済の機能は分解され、銀行の基盤は侵食されていくが、銀行はその地位維持のための努力は怠るべきではない¹⁴⁾。銀行にとってこれら新しいIT技術は、伝統的に蓄積されてきた情報や取引ノウハウに付加価値をつけ、新たな魅力あるサービス提供機能の創造にこそ積極的に活用されるべきものであるからである。

(2) 市場の電子ブローキングとインターネット・バンキング

次にみる新しい取引形態である為替市場や証券市場における電子ブローキング、証券取引におけるオンライン・トレーディング、銀行取引におけるインターネット・バンキングなどは最近急速に利用者が増加している。従来のやり方が新しい取引にとって替わられるのが時間の問題とさえ感じさせる勢いを見せている。

特に為替取引における電子ブローキングの形態は、従来の取引形態を凌駕し今やマジョリティを占めるまでに拡大してきている。証券のオンライン売買にしても、銀行のインターネット・バンキングにしても利用者が一定の規模・状況に達すると相互に影響し合って爆発的に拡大することも予想される。

これらに共通しているのは、取引コストの安さが利用者人口拡大の大きなインセンティブとなっていることである。

システムそのものの稼働メカニズムが、旧来のホスト・コンピューターに統括されたシステムであるか、インターネットを通じた取引システムかの違いはあれ、取引コストが大きな魅力であることは間違

いない。また取引手続きの簡易さ、正確さなども新しい取引の人気を支える要因となっていることもいうまでもない。前者はインターネット上の取引ではないが、やがてはインターネット取引の強力なエネルギーの中で調整が行われ1つの新しいシステムができあがることになると考えられる。

(ア) 外国為替取引

外国為替取引は銀行と顧客（企業・個人）の間で行われる局面と、銀行間で取引が行われる銀行間市場取引の2つの局面がある。前者が小口取引を含むいわゆる小売市場であるのに対して、後者は大口取引が行われる卸売市場の取引といえることができる。外国為替取引の圧倒的に大きな部分は銀行間市場で行われる。わが国の場合は銀行間市場取引はそのほとんどが東京外国為替市場で行われている。

東京外国為替市場における従来からの取引の進め方は、銀行と銀行との間にブローカーが介在するか、場合によっては銀行と銀行が直接取引を行うやり方である。その場合ブローカー側は顧客である銀行の何行かを担当するブローカー（担当者）が銀行のディーリング・ルームのディーラーと電話とマイクロフォンで結ばれているラインを通じて、実際に声で会話し売手の銀行と買手の銀行を結び付ける。そこで重要なのは取引相手の声が鍵であり、その声によって相手を瞬時に確認し取引が行われることである。信頼性はその声の確認の上に成り立っていて、巨額の為替の売買が行われる。これをボイス・ブローキングと呼んでいる。

1992年イギリスの通信社ロイターは、従来の為替情報の提供サービスに加えて為替市場におけるブローカー作業を電子化し電子ブローキングを開始した。その翌年には欧米銀行勢13行とシステム会社クォートロンがロイターに対抗してEBSを設立し、電子ブローキングを開始するに至り電子ブローキングの競争時代に入ったといわれている¹⁵⁾。

電子ブローキングは、ボイス・ブローキングに比べて手数料も安く小口取引もやり易く手続きも簡単で間違いもないとなれば、電子ブローキングが好まれない理由はなく、急速に実績を拡大してきた。1998年には東京外国為替市場における取引中の電子ブ

ローキングとボイス・ブローキングの比率はほぼ50:50であったが、1999年の実績では電子ブローキング8に対してボイス・ブローキング2となっている。

1999年10月1日為替ブローカーの最大手トウキョウ・フォレックスと上田ハーローの2社は、外国為替のブローキング部門を他の業務から切り離して、両社統合し新会社を設立、スタートさせた。これは従来のボイス・ブローキングが電子ブローキングの出現でいかに競争力を喪失しているかを示す象徴的な出来事であった。

(イ) 証券電子ブローキングとオンライン売買

①証券取引市場における電子ブローキング

証券取引所における株式の売買は物理的に取引する場所があつてそこで人々が立ち回って行われる取引所と、物理的な特定の場所は存在しないがコンピューター画面に表示される株価情報によって個別に店頭で取引されるいわゆる店頭株式市場が存在する。証券取引所の取引は取引所に加盟している会員のみが取引可能であつて会員が取引所で上場されている銘柄を売買する。

米国では取引所では場立が行われ売買取り次ぎの仲介者が介在して取引が行われているが、もう1つの株式市場NASDAQ (The National Association of Securities Dealers Automated Quote System) は電子ブローキング方式で行われている。ヨーロッパでも電子ブローキングに切り替わりつつあり、ロンドンの証券取引所は現在ではすべて電子ブローキング方式である。

東京証券取引所は1999年4月1日より全ての株式取引を電子ブローキングに切り替え、場立や才取会員を通じた売買を廃止した。

外国為替取引の場合にみられたと同様に、電子ブローキングは手数料も諸コストも安く小口取引もやり易く間違いがないなどの利点が挙げられている。

②オンライン証券売買

インターネット上で投資家（個人）が株式を売買するオンライン売買はわが国の場合、最近徐々に増加し、現在では証券会社37社がオンライン売買のサービスを提供している。

大手証券会社のみがこのようなサービスが提供で

きるといよりも、むしろ中堅の証券会社が特色を生かしてこのサービスを全面的に売り物にするケースや、新規にこのサービスを中心に営業展開を目指す設立間もない証券会社も含まれている。

この場合各証券会社がインターネット・ブローカーであり、ネット上でリアルタイムの株価や株価トレンド情報、アナリストによる企業業績予想や種々の投資情報を提供し、個人の投資家はインターネット上でさまざまな情報を得て分析判断し、株式や債券やミューチャル・ファンドなどを売買するのである¹⁶⁾。

日本版ビッグバンによる規制撤廃項目の1つであるが、1999年10月1日株式の委託売買手数料が自由化されたのを受けて、証券各社はオンライン売買によって一挙にシェア拡大を図ろうと狙っている。魅力は安い手数料であり、従来の手数料に比して10分の1程度の安さというのが宣伝文言である。

(ウ) インターネット・バンキング

欧米でのインターネット人口の増加がわが国にも影響を与え、このところわが国でも急速に増加する勢いにある。

銀行取引をインターネット上で行うインターネット・バンキングは、わが国の場合米国の先例を認識しながらもその取り組み姿勢はあまり熱心でないようにみられた。銀行にとって不良債権問題の処理を抱えながら、新たなIT戦略に伴う設備投資を決断できない事情があった。

ここにきて証券会社のオンライン・トレーディングが始まって、取引実績も増加しつつあり、証券のネット取引が銀行に先行する様相になって、各銀行とも危機意識を抱き始めたようである。現状ではサービスの内容は、大宗が口座開設、送金指示、残高照会などの取引サービスに滞まっている。

これに対して米国ではインターネット・バンキングは、既に第二世代サービスに入っているといわれる。残高照会や送金指示など「取引サービス」を第一世代サービスとすれば、金融商品や金融サービスに関するより高度な「情報サービス」という第二世代サービスの段階に入っている。情報サービスの内容は年々高度化してきており、単なるデータ提供の

領域から出て高度の専門知識の提供やノウハウに基づくアドバイスを提供する段階に入ってきている¹⁷⁾。

消費者（利用者）のニーズは当然利便性を求めており、従来のCD (Cash Dispenser) や ATM (Automatic Tellers Machine) で得られるサービスやテレフォン・バンキング・サービスの内容と比較検討される。現金入手のためには、現状では物理的にCD や ATM のある場所に出向かない限り不可能である。とすればインターネット・バンキングのサービスとして格別の魅力は何なのか、既に各銀行が始めている電話で注文を受けまた相談にも乗りアドバイスもするテレフォン・バンキング・サービスとどこが異なるのかという疑問がある。最大のインセンティブは取引コストの安さである。

U.S. Department of Commerce (1998) は、インターネット・バンキングがコスト削減に大きな効果を発揮する例として銀行の取引コストをつぎのように説明している。銀行の支店の場合1回当りの取引コストが1ドル7セントであるのに対して、テレフォン・バンキングは52セント、ATM は27セント、PCバンキングは1.5セント、インターネット・バンキングは1セントである。

銀行にとって取引コストが格段に削減されることは、提供するサービスのコストも格段に引下げることが可能となり、顧客獲得のインセンティブとすることができる。現在わが国の大手銀行が呈示している手数料も例えば電信送金手数料でみると、他行経由の手数料は最低額で、銀行カウンターで手続きをすれば700円で、電話送金では600円、ATM で送金すれば350円、ネット・バンキング・サービスで同じく350円となっている¹⁸⁾。

(3) 企業向けインベストメント・バンキング

コンピューター技術や通信技術が発達したことによって、金融産業にとって自からの取引リスク・ヘッジのための技術、あるいは顧客に対するサービスの質や商品の開発力が著しく増加した。同時にそれらのサービスや商品を販売するチャンネルも大きく変わりつつある。多数の個人や小規模企業を対象としたリテールビジネスに対して、大企業を対象とした金

融サービスは、銀行のフォーカス戦略の大きな柱の1つである。ここでは、銀行のホールセールビジネス（インベストメント・バンキング）の代表的ないくつかの分野を取り上げることとする。

(ア) デリバティブ取引

デリバティブ取引は、1980年代に基本的な取引形態が生まれ、初期段階では相対取引を中心に小規模で行われていたものが、瞬く間に金融資産市場でその地位を確固たるものにしてしまった。デリバティブ市場はプレミアムを支払ってリスクを回避しようとする投資家と、リスクを受取ることで超過的な収益を得ようとする投資家を結び付ける市場と表現されているが¹⁹⁾、コンピューター技術の発達がなければ実際の運用市場での利用拡大は不可能であったと考えられる。市場においてリスクを回避しようとする人々とリスクを引受ける人々にとって、市場取引を通じて特定の金融リスクの経済コストが評価されるためには、コンピューターによるリスク計算が不可避であったからである。ブラック・ショールズ・モデルをベースに多様なバージョンが開発され、次々と複雑なストラクチャーが生み出されてきた。

時間的・空間的広がりに対応するリスクが対象として捉えられるため、取引市場では従来の金融の各々の領域を簡単に越えてしまう、伝統的な金融の基本的な差違が解消されてしまう取引でもある。例えば長短金融の差違や異種通貨の差違はスワップ取引によって無くなり、あるいはこれまで金融の世界が対象としなかった不確実なリスクをも取引の領域に入れ、リスクが多くの投資家に分散されていく。企業の倒産リスクはもちろんのこと天候や地震の発生リスクをも取り込んでしまう。

現時点では金融機関、機関投資家、ヘッジファンドといったデリバティブ取引市場の大口参加者のための取引商品という色彩が強い。個人の資産運用の領域でのリスク回避・リスク負担の商品開発競争や、デリバティブ取引市場での取引を小口化し個人投資家レベルの商品に仕立てる商品開発・供給が行われるデリバリーチャンネルが出現すれば、デリバティブ取引はさらに拡大すると考えられる。

(イ) キャッシュ・マネジメント・サービスと ABS （資産の証券化）

キャッシュ・マネジメント・サービスは金融機関が取引先企業に対してその企業のオペレーションに伴う現金の動きを、主として銀行の預金残高を通じて毎日正確に把握し、その情報を的確に企業側に提供すると同時に、資金の遍在や余剰資金の滞留が存在すれば、その処理・運用方法について逐次アドバイスするというものである。国内を対象としたものと国境を越えて多種通貨をカバーする国際的バージョンがある。

企業の日々変化するキャッシュ・ポジションという情報を収集し的確に提供するというのが第1の目的であり、金融機関が有する決済ネットワークを駆使した情報網がより優れているという立場上の利点を生かしたサービスである。現段階ではこのネットワークはホスト・コンピューターにつながるクロード・ネットワーク・システムの上に成り立っている。

今後インターネットによる情報網密度が厚くなっていった場合、キャッシュ・マネジメント・サービスの内容は変らざるを得ない。企業側がインターネットを利用してより優れた情報網を作り上げる可能性があり、金融機関側に情報がより少なくしか入ってこないとなると、従来のサービスにさらに付加価値を付すか、アドバイス中心のサービスに変容させざるを得ない。

企業の資金ポジションに関するサービス分野でも ABS に関わるサービスは、企業が有する売掛債権などの資産や稼働不動産などを証券化することによって、企業の資産流動性を高めると同時に、証券化した証券を一般投資家に販売するというものである。各種資産の選択検討やリスクや利回りの算出などは、金融理論とコンピューター技術の発達により最近では益々精緻化してきている。また優れた販売チャンネルを有していることが重要となることから、ネットワーク・バンキングの中で相互効果が発揮される分野のビジネスとなる可能性が高い。

(ウ) M & A に関わるアドバイス・サービス

投資銀行業務の中でも代表的な分野の1つである

が、M&A 情報そのものの収集範囲はインターネットを活用することにより格段に広がることは確かである。しかし、情報を分析し戦略に添った方向付けを行う作業は従来のサービス内容と異なるものではなく、むしろそういった分野の能力をより高度化しサービスの質を高めることが要求される。

企業情報や M & A 情報の利用可能性については、優れたサービス網が多数出現するであろうから、戦略面でのアドバイスなど質の高いサービスが重要になってくる。LBO などは経営戦略的アドバイスやストラクチャリングのアドバイス面のみならず、投資家向けの商品開発が可能な有望な分野でもある。

(4) 個人投資家向け商品供給と販売

わが国の個人（家計部門）が有する金融資産残高のうち預貯金の占める比率が大きいことは、人々の投資運用に対する関心の度合いの低さもあるが、投資運用商品や投資機会が依然として少ないことを意味している。魅力的な投資商品が開発されれば、人々はその商品の購入に向かうはずである。個人投資家のみならず機関投資家や企業向けの運用商品開発能力が問われるところである。

現状は、外資系金融機関と提携し、そのチャンネルを通じて商品を仕入れ販売することや、彼等の金融技術やノウハウを活用しつつ共同で商品開発を行うケースが目立っている。外貨建て商品では、為替リスク負担がネックとなることから、国内における魅力的な運用商品が大量に供給される必要がある。商品開発能力とそれに従事する層の広がりも未だ大きくないと言わざるを得ない。また、商品の販売チャンネルの確立も重要である。銀行における運用商品の品揃え気運が高まるなか求められるのは、商品の開発能力の確立と同様にそれらのデリバリーチャンネルの確立である。それらが投資家により相乗効果を与え、さらに投資意欲がフィードバックされて開発意欲につながるスパイラル上昇効果も期待できる。

3 新しい事態への対応と問題点

これまでみてきたことは現在金融産業においてみられる変化の現象である。80～90年代と金融の世界は大きく変化した。もちろん技術面の進歩による変化はあったが、どちらかといえば規制の緩和・撤廃や制度的な変化などによるものが大きかったと思われる。金融の自由化・大改革を経験して、それが今情報・通信技術の革新によってさらに大きな変化にさらされ、金融産業自らが変化の中に巻き込まれている姿をみる。

特にインターネットがあらゆるものを変え始めている。インターネットが単に金融機関の顧客のうち若い世代や富裕顧客層とのコミュニケーションのやりかたに変化を与えたということだけではなく、企業のビジネスモデルを書き変えてしまう勢いである。古いビジネスの構造は変わった、と Gandy (1999b) はみている。

ここでは、これまでみてきた IT 技術の進展によって金融の個別取引分野の変化に関連し、金融機関が対応していくなかで、これまでのビジネスや企業経営の枠組から問題と考えられる点についていくつかをみてみることにしたい。

(1) 閉鎖型システム vs. オープンな分散型インターネット

金融機関の中でも銀行は、預金を預りそれを運用することで多くの人々の信頼をうけ委託されている (delegated monitor) 立場にある。このことは銀行の行動に誤りや不正があつてはならず、正確で厳正な処理が齊々と行われることを前提としてきた。

例えば、銀行間市場においては、銀行もしくはそれ相応の機関のみに取引が許されるため、無担保の金融取引や巨額の資金取引が頻繁に行われるのは、全て信頼・信用が前提にあるからである。きわめて密接な同業者仲間の間での取引関係という閉鎖された世界の中で行われている。銀行と一般顧客との関係でも類似の考え方がとられている。銀行との取引開始に当たって、事前に取引先顧客として認められたもののみが取引を許され、詳細な銀行取引約定書

が取り交わされるという極めて厳しい銀行側の選択によって取引の可能性が決定される世界である。銀行に選ばれた者のみが取引関係に入ることができるのは全て仲間内という強い意識が前提となっているからと考えられる。また、銀行は他行との差別化意識からできるだけ自前主義を貫こうとする傾向が強い。

このようなカルチャーからは、オープンな分散型のインターネットの世界はことごとく銀行取引の進め方とは相容れないものである。これは技術的側面からの解決と、カルチャー・ギャップを越えるという精神的な克服の問題でもある。技術的な問題は暗号技術の問題であり、電子認証の問題である。仮に技術的側面の解決がほぼ時間の問題とみられたとして、不特定多数者がどこからでもアクセスができるシステムは、これまでのカルチャーの中には無かったものである。他の業界でも同様の意識の調整は必要であろうが、保守的な金融機関であればあるほどそのギャップは大きい。インターネットを積極的に銀行業務に取り込んで、業務間の棲み分けができるほどにこのカルチャーをコントロールできなければ、この分野での成功はおぼつかない。

(2) 取引コストと店舗主義

インターネット上での取引が魅力的である最大の要因の1つは取引コストの安さである。先にみたU.S. Department of Commerce (1998) では、銀行の支店における1回当りの取引コストが1ドル7セントに対しインターネット上のコストはその107分の1に当たる1セントである。この差は取引のインセンティブとしてはかなり魅力的に映る。コストが全てではないが、コンピューターそのものの普及度やコンピューター・リテラシーの問題などの制約条件はあるものの、急拡大しているインターネット人口にとっては取引コストは大きな決め手である。

これまで銀行は店舗主義を原則としてきた。効率的な店舗展開は営業戦略の基本であった。店舗数を増大することが収益増につながるという拡大主義の時代が去っても、店舗は重要な「砦」であった。一方、一店舗にかかる費用は無視できない大きさであ

り、ネット・バンキングが定着してくると、将来的には銀行の店舗主義は通用しなくなり、銀行の戦略は根本的に転換せざるを得なくなる可能性もでてくる。店舗の統廃合によって合理化を進める検討も必要となる。

営業店での業務は極力女性社員によって取り仕切られるべく女子社員へのシフトが図られている銀行は多い。高コスト社員数そのものを大幅に削減しなければならぬ時期が到来すれば、銀行にとって中期・長期的展望に立った戦略策定がいかに重要であるか理解されるであろう。

店舗の位置付けも踏まえて、インターネット取引を銀行が積極的に捉え、それによる付加価値を創り出していく能動的な戦略対応が必要となる。

(3) 合併や取引量急増にともなうリスクへの対応

銀行の有する決済機能は、最終的には銀行が中央銀行に保有する当座預金勘定相互の貸借記によって行われる。1日に約4～5百万件(全銀行間ベース)の決済取引が行われている日常のなかで、決済システムは経済全体を支えるきわめて基本的な重要なインフラストラクチャーである。

この決済機能が円滑に進まなくなるのが決済リスクである。決済リスクが発生する要因としては、銀行のクレジットリスクとコンピューター上のオペレーションリスクがある。ある特定の銀行の信用不安から決済機能がスムーズに流れず、信用不安が他の銀行に次々と伝播し、決済システムがストップするような事態が前者の場合である。単純なコンピューターシステム上のトラブルが発生して、予想外の影響が拡大するなどの事態は後者の例である。いずれの場合もシステム全体に拡大するシステムミックリスクにつながる可能性があるが、IT技術との関連では後者とのつながりが大きいことから、ここではコンピューターシステム上のミスから発生するオペレーションリスクに触れる。

2002年4月1日にみずほフィナンシャルグループは、旧富士銀行、旧第一勧業銀行、旧日本興業銀行を統合する形でスタートした。ところがその直後からコンピューターシステム上の障害が発生し、4月

5日みずほフィナンシャルグループは、口座振替えが完了していない取引が250万件あることを明らかにした。その後トラブルの全貌が明らかになり、口座の二重引落し、口座振替え未了、入金通知遅延、企業向け振込みの遅延、ATMの一時停止などが起っていることがわかった²⁰⁾。コンピューターシステムのトラブルから起るオペレーションリスクが他の金融システムに波及することはなかったが、一時的に短期金融市場の資金需要がひっ迫するなどの影響がでた²¹⁾。

この問題は、3行統合によるコンピューターシステム上の問題であった。旧3行は、各々異なったコンピューターシステムを導入していたこともあって、システム統合にあたって各行の利害対立が存在しており、新しい統一システム方式ではなく、暫定方式で当面つなぐという経営上の安易な問題意識が原因であったことも明らかになった。しかし、システム障害の問題は、最近合併・統合した東京三菱銀行やUFJグループでも発生している。特に大型合併や統合が行われた場合、取引が複雑化しシステムが高度化してきているだけに万全な対応が不可欠である。大型合併・統合に存在する旧当事者間の利害の対立・調整は解決以前の問題と考えられるが、今後のIT戦略に本格的に取組んでいかなければならないわが国の銀行にとって不可欠となるべき基本条件の欠如、すなわち、経営者の技術軽視・IT技術に対する認識不足と、すべて自前主義で行おうとする弱点・弊害が顕現したものと考えられる。

証券業におけるオンライン・トレーディングの著しい増加が期待されることは先に触れた。わが国の場合、1999年10月1日から株式の委託販売手数料が自由化されたが、ダンプ価格とさえ思われるような格安の手数料を呈示している証券会社も出現している。価格競争は利用人口を増加させつつあり、金融分野におけるインターネット取引の浸透は、銀行業より証券業の方が確実に早く定着する動きをみせている。

インターネット上の取引あるいは専門会社や銀行の専用回線システムでの取引の場合を問わず、証券取引は為替の取引や銀行取引と異なっている。金融

ビジネスと流通ビジネスでは、後者は最終的には有形財を運ばなければならない「流通」の制約が存在することに触れたが、有価証券売買の取引では金融産業が処理しなければならない有形財の引き渡しの問題が同様に残る。株式や債券の売買にともなう名義書換え登録や現物の引渡し作業の問題である。取引量増大への対応には有価証券の引渡ししか円滑に行われるかの問題が存在する。

為替取引では通貨と通貨の取引である限りそれは情報の付け替えでコンピューター上の処理で完結する。銀行の預金取引や送金取引などもコンピューター上での情報の付け替えで済む。ところが証券の売買の場合には（先物取引を除いて）資金の決済と並行して証券現物の引渡し、保管、その他の附随事務があるため事務処理は厄介である。証券現物1枚1枚を処理せざるを得ないわけで、1日億単位の株式が移動するだけに事務処理能力の高さが要求される。現在では、1991年から証券保管振替機構のシステムによる証券の保管振替事業が開始され、迅速な事務処理が可能となっている。しかし最終的には在庫確認、現物の確認作業が必要となる筈である。

事務処理能力のバックアップ体制が完備していないと、急速な勢いで拡大するオンライン取引にキャッチアップできない恐れもでてくる。取引拡大のボトルネックが事務処理能力の限界にあるということも起こりうる。

オンライン取引が既に定着している米国でも事務処理に関して種々の問題が生じた経験を経てきている。米国の場合は信託業務の歴史が長く、この分野の業務能力が伝統的に強いことも幸いしている面もあり、事務処理システムの開発には時間がかけてきている。それに比べてわが国の事務処理能力は取引量が急拡大した場合、問題なく処理可能かどうか疑問なしとしない。

(4) 他産業からの新規参入

戦後わが国の金融産業は、国の重要な産業の中核として永年にわたり大蔵省の護送船団行政の下に手厚い保護を受け護られてきた。競争制限規制が見直される以前には、金融産業への他産業からの新規参

入は厳しく規制されていた。金融自由化が進展する中でもこの参入規制が大幅に緩和されることはなかった。日本版ビッグバンの大改革が進展し始めてようやく弾力的な運用が見られることになった。初期段階の傾向として破綻した銀行を他産業が買収する形で新規に参入するケースがいくつかみられた²²⁾。現在金融産業の広がりや、従来の金融業の概念の範囲を越えてしまっている。金融産業規制時代、金融機関の附随業務から周辺業務へと広がったノンバンク業務がノンバンク業界としていくつかの核を形作りながら発展していった。その後金融機関の機能が要素分解されていく過程で、ノンバンクがそれぞれのニッチに入り込み、それらがさらにノンバンク業界を拡大させることにつながっていった。

一般の事業会社が販売の段階で金融の分野に参入するケースは以前から見られたが、その延長線上で現在金融に強い関心を抱いている企業は多い。また銀行業そのものではないが、証券や保険の分野に早い時期から参入している一般事業会社も多数存在する。しかし、これまでみられた一般事業会社の金融分野への参入の動きと比較すれば、現在のIT革新の流れの中で金融産業全体が大きな影響を受け、広範囲の産業を巻き込んだ多数の企業による金融産業への参入競争の状況は熾烈化しそうである。インターネットが全てを変えているといわれるが、金融産業も例外ではない。というより最も大きな変化を受ける産業の1つが金融産業であるといつてよい。それだけに他の産業に与える影響も大きく他産業からの金融中核部分のみならず周辺部分も含めて参入が激しくなるのもうなずける。

以上ここに挙げたものは金融産業が現在直面している諸問題の代表的なものに過ぎないが、金融産業が大きな変貌にさらされ、対応を迫られていることが理解できる。この変化の波が個々の分野に滞っている段階ではその全貌が見えてこないが、変化はそれらが相互に影響し合い相互効果によって一挙に臨界点に達するような事態になれば突然変貌の全容が明確に認識される類のものかもしれない。

4 銀行のIT産業化戦略

米国で起ったデジタル革命を震源地とする情報化の波は、速いスピードで世界に広がった。1990年代の後半は、世界各国に伝播し、それが各々の産業分野に浸透していく過程でもあった。特に金融の分野では、従来以上のスピードでの取り組みが迫られる時代でもあった。情報化第1ラウンドは米国の完勝であったとみられている。21世紀に突入した現在、世界は情報化第2ラウンドのとばくちにあると認識してよいだろう。

金融産業の変貌と情報・通信技術の発達の関係は、主としてコンピューターの演算能力の拡大、複雑なリスク解析による新しい金融取引や金融商品に代表される米国における80年代の金融技術革新が全てではない。80～90年代を通じて米国の銀行は、IT産業そのものへの変身対応を着実にとってきたとみることができる。米銀にとって経営戦略上IT産業化への対応戦略が最優先目標であった。特にFDICIAを経て、フォーカス戦略をより強化する過程では、IT産業化への思いきった切り換えは不可欠な条件であった。

1980年代のシティバンクのグローバルなリテール戦略への注力とそのためIT産業化への取り組みは、従来の顧客取引の進め方を大きく変え、経費の削減と一顧客当りの収益の拡大を目指すオペティマイザー戦略を可能にするものであった²³⁾。80年代初、次々と発生した累積債務問題に直面し巨額の不良債権が予想されたシティバンクの舵取り役に抜きされたのは、40歳代の理工系出身でコンピューターとリテール部門の統括者であったジョン・リード氏(前シティコープ会長)であったことは、米銀のIT産業化と思いきった経営改革への取り組みを象徴するものである。また、90年代初のJ. P. モルガン銀行(現J. P. モルガンチェース銀行)のIT産業化への取り組みも徹底したものであった²⁴⁾。情報技術を土台にしたトレーディング、プライベート・バンキング、投資顧問分野へのフォーカス戦略の構築であった。1996年には同行は、「ピナクル」アライアンス戦略でAT&Tソリューションズ、ベル・アトランティッ

ク、CSC、アンダーセンコンサルティングと組んで戦略的アウトソーシングにも積極的に取り組んで成果を上げている²⁵⁾。上記以外でもスーパーリージョナル・バンクとして成功してきている。ワコビアやネーションズバンク（現バンク・オブ・アメリカ）やウエルズファーゴなどは、80～90年代のIT産業化戦略が結実し成功している銀行である。またチャール・シュワップのユニークな、異なる多数のチャンネルを効果的に使い統合化している例は他の証券会社にも大きな影響を与えている。このように80年代後半から90年代にかけての米銀のIT産業化戦略取組みの具体例は枚挙にいとまがない。

米銀のIT産業化取組みからは若干遅れて英国の銀行でもIT産業化戦略への積極的な取組みがみられる。ロイズ TSB、パークレイズ・バンク、HSBCの合併戦略とIT戦略の統合や、テレフォン・バンキングを生かしたロイヤルバンク・オブ・スコットランドやミッドランド・バンクなどの取組みもある²⁶⁾。

米欧の銀行にとって金融のIT産業化の流れは戦略上の重要な既定路線となっており、それなくしてはサバイバルゲームで存続できなく、もはや戦略上の選択肢ではなくなっている。銀行のIT産業化の第1ラウンドは終って第2ラウンドに入ろうとする時期にある。第1ラウンド終了後の銀行の姿を、今インベストメントバンクや証券会社も含めて米銀にみることができる。

わが国の銀行は、米銀より遅れていて、キャッチアップ努力を続けている欧州の銀行よりさらに遅れてしまっているのが実情である。わが国銀行の対応の問題は後に触れることにする。

次に上記で触れた米銀のIT産業化戦略の基本的パターンをアンダーセンコンサルティング（1999）によってみることにする。今日金融産業はIT産業そのものとなったという認識が基本にある。銀行がIT産業化戦略を追求するうえで、既存の保有する武器をより先鋭化するために組織も含めてどう対応するかという問題と、IT投資に必要な巨額の資金の問題が選択の範囲を制約する。おのずから総花的な戦略展開は不可能となり、フォーカス戦略が遂行されることになる。米国の経験を踏まえると、今後銀行は次

の3つのモデルに機能分化し、業務を再編成していくというものである。すなわち、

①リテールビジネス分野の「顧客サービスバンク」への特化

②ホールセールビジネス分野の「金融技術バンク」への特化

③バックオフィス事務処理分野の「プロセッシング・エンタープライズ」への再編である。

①は、顧客との取引マネジメント（顧客のセグメンテーションや顧客の追跡能力）や、情報ネットを活用したデリバリーチャンネルの再構築とチャンネルミックスの最適化が競合上の差別化を決定するし、収益的には規模の経済性が追求される。中途半端な取組みでは生き残れない。わが国金融機関のリテールビジネスの高コスト・低効率構造をIT産業化戦略によって脱却を図ることが重要である。

②は、少数精鋭の高度なスキルを有するプロが構成する部隊で、事務処理は分離し、③の機能に委託する。ここでは、金融商品のストラクチャリング能力が差別化の決め手となる。そのためには、優秀なフィナンシャル・エンジニアの確保と獲得したノウハウを組織全体の能力として管理する体制が重要となる。わが国金融機関の場合は、欧米レベルと競合できる人材が少ないし、ホールセールとリテールが混在していて、独自の専門スキルが育ちにくい環境にあることも問題である。

③は、バックオフィス事務専門部門として分離独立するためには、収益をあげられる戦略モデルが必要である。規模の利益を実現するための発想・IT活用によるコスト低減と事務処理の高付加価値化の工夫が重要となる。わが国金融の場合すべて自前主義から自社で保有する事務機能という考え方が強かったが、業界共通の設備方式やアウトソーシングの方法も検討されなければならない。

これら3つのパターンは、わが国の金融機関にもあてはまるかどうかは別問題である。米銀の経験から情報技術を金融のコアコンピタンスとして位置付け、IT産業化戦略の行きついた現在の形が、この3つのパターンの機能分化であると理解される。従っ

てこの形態は、今後ITと金融の展開によってはさらに変化していく可能性がある。

しかし、わが国の金融機関は、基本的にはIT関連投資額が米欧の金融機関に比べて少なく、IT投資の目的が依然として異なっている点が指摘されている。米銀の場合、IT産業化戦略が最優先の経営課題（これには専門スキルの革新のための積極的投資とコスト削減のための投資が含まれる）であったのに対して、わが国銀行の場合、これまではバックオフィス事務処理や基幹勘定システムへの投資による経費削減を目的とするものが大宗であった。

わが国の金融機関が目指すべきデジタルエコノミー時代のIT経営戦略においては、米国からは完全に引離され、欧州の金融機関とも差がつけられているように思われる。銀行にとってこれまでの総花的な経営戦略がもはや通用なくなり、生き残るためには、フォーカス戦略をとらざるを得ない環境が進展していることがようやく認識されつつあるように思われる。それは大手都市銀行が再編される過程でコーポレートファイナンス・ビジネスとリテールファイナンス・ビジネスを異なる核としたビジネスデザインが組織化されていることから伺える。

しかし、わが国の銀行のコーポレートファイナンス・ビジネスにしても、リテールファイナンス・ビジネスにしても、従来から慣れ親しんだ高コストの体質を大改革する様子は伺えず、期待した収益があがらない構造を抱え続けている。1つの銀行の中に、また1つの支店の中においてさえホールセールとリテールが混在しているために、どちらかを強化しどちらかを縮小することもできずに中途半端な状況を引きずっているからである。

アンダーセンコンサルティング（1998）が指摘するように、収益をあげる構造にするためには、銀行は提供しているサービスや商品すべてについて価値の違いによって一度アンバンドルし、そのうえで戦略を再構築していく作業が必要である。すべて自前主義で、仮に形式的に分離しても子会社化して抱え込んでいる構造を分解しなければならない。ホールセールの分野でもリテールの分野においても、米欧の銀行にキャッチアップするだけで巨額の投資を必

要とする。ホールセールもリテールもという選択は限りある資源の下では到底不可能な選択であるように思われる。それほどIT産業化に向けて巨額の投資が必要となり、先進者との競争はそれほど厳しいことを意味している。米国の銀行がフォーカス戦略で復活したのも、今欧州の銀行がその旗幟を鮮明にしつつあるのはそのためであると思われる²⁷⁾。

わが国の銀行が、先に挙げた3つの特化した金融サービス機関へとパターン化する必然的理由はない。わが国独自の経営戦略が模索されてよい。しかし、国際的な競争の中で競争者と伍して行くためには、今一層の金融技術に特化したサービスのレベルアップが不可欠である。人材が不足しているとすれば、外国からの人材導入も必要であろうし、さらに一段レベルアップを狙った外資金融機関との提携・合併も考えられる。不採算構造を有するリテールビジネスに対して思いきった改革が必要である。コールセンターやインターネット・バンキングは、今や米欧では第2段階に入っている。顧客マネジメントと多様化したデリバリーチャンネルの効率的配置への取組みは、短期間で完了するものではない。生半可な取組みでは成功はおぼつかない。今後IT産業化を中心に据えた戦略の推移を想定すると、コスト削減と資源の効率活用を追求していけば、先の3つの特化のパターンが最後に残る姿であるようにも思われる。

5 銀行産業の将来像への視点

ITの進展によって経済社会に「連結の経済性」が生れる。これは「ネットワークの経済性」と言い換えてもよい。1つはネットワークの拡大、1つは情報伝達の迅速化とコストの削減が大きなインパクトとなり、経済の活性化をもたらすことは容易に想像できる。

情報産業でもある金融産業、特に銀行産業は、大きな影響を受け変貌しつつある。最も大きな影響は、①例えば決済機能のようなこれまで銀行が比較優位にあった領域が競争にさらされ、場合によっては侵食されていく可能性があることと、②IT技術を

駆使し競争力ある商品を開発したものが勝つというこれまでとは次元の異なったレベルでの熾烈な競争にさらされることである。それは、①ネットワーク化、情報網の拡大によって金融機能のアンバンドル化が可能となり、新しい業務が生れ新しい企業が参入することが可能になったこと、および②金融理論の発達と通信・コンピューター技術の能力拡大によって、より複雑なリスク予想や利回り計算が可能となり、新たな商品開発が可能となったことに呼応するものである。

伝統的な銀行業務の進め方は、ここ10年くらいの間大きく姿を変えていくものと予想される。個別業務について整理すれば、次のようになるだろう。

①取引コストの激変とそれに伴う顧客層の変化は、金融機関の従来の戦略に根本的な見直しを迫ることになる。銀行や証券会社の営業店舗主義は変更せざるを得ない。とくにリテール分野における対応はいかに他社との差別化を図るかが重要なところであり、激しい競争がみられる分野である。

証券会社にとってディスカウント・ブローカーを目指すか one to one のサービスまで含めた方向を目指すか大きく分かれるところである。銀行にとっては預金顧客を獲得しつつ、それらをいかにして運用商品の投資に向かわせるかが重要である。しかし、インターネット・バンキングが末端の金融機関にまで浸透していくかについて、例えば地方銀行や信用金庫レベルでは従来から地場密着の one to one が強みであったし、地域利用者はそれを望むところが大きかった。リテール部分については、極力人的コストを削減する大手銀行のテレフォン・バンキングやインターネット・バンキングと従来型の併用、顧客による棲み分けが進むことになる。

②デリバリーチャンネルは一挙に広がることになり、商品情報の提供者も利用者、消費者もこのチャネルを使う。ここでの取引コストは割安であり、多様な情報を流すことが可能となる。大量の情報の中で情報の選別・判断・アドバイスなど情報の仕分け・差別化も必要となる。情報の信頼性の観点からはブランド化が高まるであろう。

③決済機能の変化については、将来的には IC カー

ド方式の電子マネーに集約されるであろうが、過渡的には決済機能の多様化による各種方式の棲み分けが起こる。プリペイド・カード、デビット・カード、IC カード、クレジット・カードなどはそれぞれの利便性に応じて使い分けされる。

④特にホールセールについては、これまで以上にサービスの質の高さが要求される。なぜなら顧客企業側の情報のアベイラビリティは金融機関とさほどの差別がなくなってしまうからである。特に質の高さにおいては、わが国の金融機関にとって欧米の金融機関は脅威であり、彼我のレベルの格差は大きく、キャッチアップまでに時間がかかりそうである。外資系金融機関がわが国の市場においてマジョリティシェアを占めることも充分予想される。

⑤他産業からの金融分野への新規参入は雪崩現象的に増加するであろう。要素分解された金融機能のそれぞれの分野において、銀行以外のノンバンクや異業種企業が受持つ形で進展するであろう。例えば、資金の提供、リスクの引受、決済の一部分担機能などへの参入である。今や銀行はそれら外部からの新規参入者を排除するだけの実力は有していないし、その流れに抗し切れず受動的に既得権益を守る姿勢をとりつづけるを得ない状況にある。但し、銀行の預金取扱い分野への参入は、きわめて少数の優良企業か、銀行が破綻した場合に時限的に設立されたブリッジバンクや国営銀行から買収する場合などかなり限定的なものになる可能性が強い。

今後、銀行は経営戦略的にはIT産業化戦略を中心に位置付けざるを得ない。それほどIT革新のもたらすインパクトが大きいことを意味している。伝統的な銀行産業が、金融自由化や金融イノベーションを経験して収益をあげる構造を新たに築き上げるうえで、IT産業化戦略は中心の課題として位置付けられなければならない。米欧の金融産業はこの方向に進んできている。IT関連投資額においても米銀が先を行っており、欧州の銀行がそれに続いている。

一方わが国の銀行は未だ明確な戦略を示せていない。ホールセールもリテールも指向する銀行にとって、ホールセールの何に注力し、リテールの何に注力するのか、その先の戦略がみえてこない。先

のみずほフィナンシャルグループのトラブルは、IT産業化戦略以前の問題である。最近ドイツ最大の銀行であるドイツェ・バンクが頭取にスイス人で永年インベストメントバンクのキャリアを有する人物を迎えたことは、ホールセール分野へのフォーカス戦略をさらに明確にしているように思われる。戦略的取組みに彼我の差を感じざるを得ない。

しかし、わが国の銀行がIT産業戦略を遂行する過程で、すべてリテールバンクかホールセールバンクか、バックオフィス事業專業会社のいずれかに収斂すると考えるのは早計であろう。Face to Faceの取引関係を重視する伝統的な制度的銀行取引の考え方はなくなる。むしろこの機能は、銀行取引の基本的な核になるもので、これが消滅することはない。しかし、IT産業化戦略がこの機能とドッキングする形で生かされ付加価値を高めていくことが求められる。

IT革新とネットワーク化の進展を銀行の金融仲介機能との関係でみれば、情報ネットワークが広がり、情報量が增大することは、当事者にとってメリットでもあるし、デメリットの面も存在する。顧客との関係では、大量の情報を整理し、適切に提供しアドバイスする機能がより高まる可能性がある。最終顧客からのニーズとして、情報生産に専門的に従事する金融仲介機関が求められることになる²⁸⁾。テレフォン・バンキングやインターネット・バンキングの拡大などによって取引コストは下がるが、顧客のニーズがより高くなる専門的な情報生産・アドバイスのコストは下がらない。金融機関にとって信頼できる的確な情報を提供できるインフラを整備し、それに対応できる優れた能力を備えなければならない。そのコストは高くつく。IT産業化戦略に本格的に取り組む覚悟がなければ、この大きな変化の流れのなかで顧客からの信頼を獲得して存続していくことは難しい。

その2 異業種からの銀行業参入

はじめに

現在ある「銀行」の姿は、古くは欧州16世紀の金細工匠にその原形ができて以降歴史的に形成されてきたもので¹⁾、概念的にはできあがっているが、その中身は時代によって変化してきた。また、国や地域によってもそれぞれの特徴を有している。それは、経済社会的な概念であることから、金融システムの基本構造（アーキテクチャー）と個別銀行のビジネスモデルによっても異なってくる。

1930年代以降「銀行」の姿はほぼ安定したものであった。銀行システムのアーキテクチャーも、個別の銀行のビジネスモデルもあまり大きく変化することなく推移してきたことは、銀行の破綻が少なく銀行経営が比較的安定していて、従って金融システムも安定していたことを意味する。

1970年半ば以降銀行を取り巻く環境が変りはじめた。金利の変動幅が拡大し、為替相場が変動するようになると、銀行の負担するリスクが大きくなると同時に、それまでの競争制限的な規制のもとにあった銀行の規制の枠組みが変化し始める。競争制限的規制が緩和・撤廃されることで、銀行のビジネスモデルが変化するとともに、それらの集合体である金融システムのアーキテクチャーも変化する。

競争制限的規制が課せられていた時代には、銀行は特殊な存在として守られており、異業種が銀行業へ参入することは規制の趣旨からすれば認められるものではなかった。今日、異業種から金融業や銀行業へ参入するケースが数多くみられるようになってきている。それは、金融の規制緩和が進展するなかで、従来金融機関が担っていた機能の要素分解が進み、外部の機関や異業種企業がそれらの機能のある部分を分担する状況ができてきているからである。

銀行のビジネスモデルが変わりつつあると同時に、金融システムのアーキテクチャーにも大きな変化が生じつつある時代に入った。銀行は従来の銀行の枠を越えて、より広範な「金融サービス業」のなかに融合されつつあるようにさえ思われる。この評価に

については別途検討するが、金融サービス業が各々の分野においてサービスの質を競い、全体としてさらにサービス化が進展していくことは確かである。

ここでは、最近の新しい動きとして先進国にみられる異業種からの銀行業参入の問題を、その背景や意味、それが従来の銀行に与えるインパクトについて、特に米国、英国とわが国の事例を参照しつつ見ていくこととする。

最初に金融の規制緩和によって銀行の金融の多様化の動きと、異業種企業における金融業全般への進出の背景をみようと、異業種企業からの銀行業への参入の意味について説明する。次に、米国での最近の金融制度改革法と異業種からの銀行業参入の事例、英国での主として流通・小売業からの銀行業参入の事例を、そしてわが国における最近の異業種からの参入事例をみる。

最後に異業種からの銀行業参入が、既存の金融システムに対してどのようなインパクトを有するのか。既存銀行にとっては競争者の出現であり、既存銀行はシェアを侵食されるおそれがある。そこで、米英とわが国の政策当局が金融における競争の促進をどのように捉え、この異業種からの参入にどのように対応しているかを概観する。そして、銀行の対抗策としての新しいビジネスモデルの可能性と金融のアーキテクチャー構築の議論につなげていく。

1 金融機関の業務多様化と異業種の金融参入

一般経済社会においては、金融取引はいたるところで行われている。金融取引の内容・種類・パターンは種々雑多であり多数存在する。金融取引は金融機関の専担事項でもなく、金融機関がその取引の当事者でなければならない必然的な理由もない。

しかし、銀行が家計（個人）から預金を受け入れ、企業に貸し出しを行う金融仲介取引や各種取引の最終決済処理を処理する機能、証券会社が企業の発行する株式を引き受けて市場を通じて売り捌く取引、保険会社が保険料の積み立てを受けて行う保険サービスの提供などは、それらの金融取引のなかでも最も

基本的な中核にある取引である。一方、時代の変化や環境の変化とともにその都度新しい金融取引や金融業務が生み出され、多様化・複雑化して、今日の金融取引、金融商品、金融サービスの総体が形成されてきている。

金融取引が完全に自由化された状況条件の下では、それらのうちの部分を1つの機関が取引の当事者となり取り込むかは、いわゆる企業にとっての品揃えの問題であり、その機関の意志決定による。一般企業が企業相互間の取引や顧客との間で行っている金融取引のうち一定範囲の業務を専断的に取り込むことは実際にみられることである。

ここでは、金融機関の業務範囲の拡大と業務の多様化、および一般企業による金融機能の取り込みについてみることにする。

(1) 金融機関の業務多様化

かつて金融の世界は競争制限的規制が支配する期間が長く続いた。金融機関は、業務内容に基づく分離規制（compartmentalization）によって専門的領域が決められ、各々の領域内でのみ活動が許された。銀行業務と証券業務あるいは投資銀行業務はその代表的なものである。保険も銀行業務とは異なるものとみなされた。

わが国においては、戦後、商工業貸付において短期と長期の分離、信託業務との分離規制も行われた。業務分離規制の下で銀行経営は比較的安定して推移した。米国においても、また米国の影響を受けた他の先進国においても、変化が起るのは1970年代半ば以降である。1980～90年代を通じて金融の自由化が大きく進捗する。わが国でも、80～90年代前半には個別的な金融自由化は行われてきたが、1996年の金融ビッグバン（金融の大改革）実施で思い切った規制緩和が実現した。米国で銀行業務と証券業務の分離を規制してきたグラスステイーガル法の条項が撤廃されたのは、1999年の金融制度改革法（Gram-Leach-Bliley Act：GLB法）によってである。金融の自由化、分離規制の廃止によって銀行業務の範囲の拡大が実現し、業務の多様化が可能になった。

1970年代後半から80年代は、わが国銀行が銀行の

附随業務と周辺業務²⁾の境界線を明確にしつつ、数多くの周辺業務分野に一齐に参入した時期であった。事業金融（ファイナンスカンパニー）、クレジットカード、リース、住宅金融、ベンチャーキャピタル、調査研究など、これらは銀行本来の金融業務の周辺にあつて本来業務を支援する業務と位置付けられ、銀行が子会社を設立し参入することを認めることで本来業務をより活発化するのが狙いであった。この業務多様化の流れは、1980年代米国の「ワンストップ・バンキング」業務、金融サービスの品揃え戦略の影響によつても急速な展開をみたものである。しかし、これら子会社の存在が、バブル時代に銀行の不動産取引や劣後信用先取引のヴィークルとして利用され、結果的に不良債権の温床を作り出す悲劇につながつたという見方もある。

わが国において金融の主要業務の柱でもある証券業務や信託業務へ銀行が子会社を通じて参入することが可能になるのは、1992年の「金融制度改革法」によつてである。この時点では未だ不完全な参入形式であつて、それが完全自由化され、かつ保険業務についても参入が認められるようになるには、日本版ビッグバンによる一連の改革を待つしかなかつた。現在わが国銀行の業務多様化の範囲はかぎりなく拡大している。この総花的な展開が相乗効果を創り出し、銀行の本来業務を活性化させることにつながるかどうかには疑問がある。どの銀行も同じような周辺業務の子会社群を抱え、一応の品揃えを行っているにとどまつているように見える。米国の銀行が一時期的に取組んだ業務の多様化や、「ワンストップ・バンキング」の方向から一転して、FDICIA以降の「フォーカス戦略」へとシフトしたことがわが国の現状を比較すると興味深い。

最近、わが国の金融機関が外国の投資銀行や保険会社など外国資本と提携したり、国内の保険分野や消費者金融、情報・ソフト開発分野において提携・業務多様化をはかる動きがみられる。これらは、かつての“とりあえずの品揃え”とは異なり、高度の金融技術を駆使した最先端金融商品の開発、投資信託その他運用の先端商品の導入、IT化に向けた新しいシステムとサービスの提供などを目的とするもの

で、個々の銀行の戦略的選択をより鮮明に示すものであるように思われる。

近年進展した金融の自由化は、銀行の業務範囲を拡大させると同時に銀行の買収・合併をも促進した。米国で90年代に起つた地方銀行の合併・統合であり、マネーセンターバンクの合併であつた。ケミカルバンクとチェースマンハッタンバンクが1989年に合併し、その後チェースマンハッタンバンクがJ. P. モルガンと1999年に合併した。1998年にはシティバンクとトラベラーズ保険会社との統合が起つた。一方80年代後半から90年代前半にかけて欧州において英国のマーチャントバンクを傘下に入れるケースが増加した。ドイツ銀行は1998年に米国のマネーセンターバンクでホールセールに特化していたバンカーズトラストを買収した。欧米で銀行と投資銀行、銀行と保険の統合が進んだ。一方わが国は、1998年の公的資金導入を契機に大手銀行の再編成が進み、都市銀行11行は2000年には、みずほ、三井住友、三菱東京、UFJ、大和朝日グループに集約された。

(2) 異業種の金融参入

経済取引が行われるところ必ず金融取引が存在することから、従来から銀行以外の一般事業会社においても金融取引は活発に行われてきた。例えば売り掛け・買い掛け、手形による売買取引などのような企業間信用取引は最も身近にある例である。消費者に対する販売においては割賦信用販売やクレジットカード販売なども含まれる。大手メーカーの販売部門あるいは系列の販売会社、総合商社などは、金融に関わるウエイトは大きかつた。家電分野の販売金融、自動車の販売金融や総合商社の側面支援金融などはその代表的な例である。企業内の金融機能からその部分だけを企業から分離独立させる動きがでてくるのは、わが国においては70年代から80年代にかけてである。販売金融会社、クレジットカード会社、リース会社など、大手メーカー系、総合商社系、独立系といったこれらの金融会社が、銀行系の金融子会社による業務多様化の流れと並行して次々と設立されていった。現在ではそれらのいくつかは、金融機能の拡大とともに企業グループの金融機能を果す

中核の金融総合会社として位置付けられるところも現れている。この流れは、1970年代の米国の大手企業（自動車、鉄鋼、通信、コンピューターなど）の業務多様化、多国籍化とグループの金融機能強化の流れにフォローするものであったと考えられる。

米国における異業種からの金融参入は、歴史的には60年代から70年代に活発に起ったが、それらがその後米国金融構造上大きな貢献をする基盤を形成した。D'Arista and Schulesinger (1993) のいうパラレル・バンキングシステムは、伝統的な銀行と異業種金融業参入組との並存を意味している。米国においては、銀行系ノンバンクも含めて、独立系、大手企業系ノンバンクも総合したノンバンクの金融全体の構造に占めるウエイトは欧州諸国やわが国と比較して相対的に大きく、銀行との競争上も大きな意味を持っている。

わが国のノンバンクの分野において最近の特徴的なこととして次の2点を挙げることができる。①独立系事業金融会社や消費者金融会社が力をつけてきており、業務のシェアを拡大させていることである。また、オリックスの例にみられるように、独立系で総合金融会社を目指し着実に実績をあげている企業もでてきている。②金融機能の要素分解が進むなかで、機能の一部、要素の一部を受持つ形で異業種企業の金融業参入も進んでいることである。例えば、クレジットカード会社のみならず、各業種においてカードによる販売決済方式が進んでいることや、IT産業化戦略上情報処理やシステム開発の一部を銀行がアウトソーシングを進めたり、IT関連専門企業と共同で新会社を設立し金融分野へ参画するケースである。

2 異業種の銀行業参入

上にみたように異業種からの金融参入は従来から活発に行われてきたし、現在ではさらに広範囲に進展しつつある。しかし、異業種が銀行業に参入することは最近まで認められることはほとんどなかった。ここでは、異業種の銀行業への参入の意味をみることにしたい。

これまでの金融業参入と異なる点は、預金取扱い業務³⁾への参入である。銀行は多くの人々から預金を受け入れ、その資金を資金需要者に貸し出すという金融仲介機能を果すだけでなく、受け入れた預金勘定は人々の決済（送金や勘定振替え）のために利用される重要な機能も果している。銀行業に参入することは、預金を受け入れることができること、それは中央銀行を含めた銀行間での決済システムに直接参画できることを意味している。クレジットカードや一般企業の「買い物」カードなど非銀行部門の決済は、最終的には銀行間の決済に委ねられ、終結しない銀行間の決済はさらに中央銀行の決済システムに異存せざるを得ない。経済社会生活にきわめて重要な預金受け入れと決済の領域は、これまで銀行の独占専担分野であり、いわば第三者から侵されることのない「聖域」とさえみられてきた。従って、決済機能を受持つ銀行は、他の一般企業とは異なる特殊な存在として特別に守られてきた経緯を有している。国によって特別存在の位置付けは異なるが、なかでも英国は特権の立場をきわめて強く認めてきた国である⁴⁾。

預金者に対する流動性保険機能やモニタリング機能、リスク負担機能は、銀行の金融仲介機能の中核をなすもので、これらは銀行の仲介形態を通じて最も効率的に機能することが認められている⁵⁾。これらの機能は将来にわたって有用な機能として存続し続けるものと考えられている。決済機能は、経済社会における根幹となるインフラストラクチャーの1つで、これは金融システムが安定して初めて稼動する基本機能である。

銀行業に参入する異業種側にとっては、本業の顧客層に対してよりよいサービス・より大きな利便性を提供することにより、本業の顧客層を確保し拡大させ事業をさらに発展させることを狙いとするケースが多い。この狙いのなかには次の2点が意図されている。1つは、決済システムを自からのビジネスに取り込むこと。銀行の決済システムが加わることによって決済コストを内部化することができる。預金受け入れによる資金運用利益は預金者に還元されるべき顧客誘い込みの材料であり、銀行業としての

運用利益はその次に位置づけされるものである。銀行業の展開によって顧客の金融面での情報入手が容易になる利点があり、それを銀行業務の推進に活用することも可能となる。他の1つは、グループ内に銀行を有することによって信用力とイメージアップを図ることである。本業のブランド力は、銀行業成功の重要な鍵でもあるが、その意味で両者の相乗効果を狙うものである。

これらの具体的な目的から明らかなことは、あくまでも本体企業の顧客層という対象とする顧客層の輪郭が存在していることである。漠とした不特定多数を相手とする既存の銀行と真正面から競合するものではない。しかし、銀行が対象とする漠とした不特定多数の個人には、異業種本体事業の顧客が含まれている。本体事業の顧客を自から新設した銀行に取り込むことが第一義的な目標となるが、その進展の過程で既存銀行は確実に顧客を失うことになる。

3 米国の事例

——金融制度改革法とウォルマートの試み

米国はもともと規制がきわめて厳しい金融制度を有する国である。1933年銀行法制定以来長い間銀行と証券の兼業禁止は金融制度の基本にあつたし、保険制度は個別州単位での厳しい監督行政の下におかれた。この業務分離制度は、経験的に実力を有する銀行行動を主として規定することを想定している。

銀行の証券分野への参入はもちろんのこと、保険その他の金融分野への参入についても種々規制が行われた。すなわち、1956年の銀行持株会社法および1970年の同法改正によって、FRBの銀行持株会社に対する監督範囲は拡大され、銀行の業務範囲は銀行業と銀行業に密接に関連する業務にのみ限定された。

業務分離制度は、競争制限的規制に基づく制度であり、競争制限は金融制度の安定を目的とするものであることから、各業務分野の金融機関、就中銀行の経営（収益）が安定しているかぎり問題は起らない。事実この制度は、1970年代に至るまで安泰であった。ところが、1971年のファースト・ナショナル・シティバンクのキャンプ事件を皮切りに、80年

代に入ると銀行が証券業務に参入することで裁判上の争いが続出した。その都度銀行側の要求が認められる展開となったが、1989年FRBはシティコープ、JPモルガン、バンカーズ・トラスト、チェースマンハッタンの各銀行に対して銀行持株会社傘下の証券会社に証券の引き受け・ディーリングを認可し、その後も非適格証券業務収入の上限規制も大幅に拡大させた⁶⁾。70年代の金融環境の変化を受け、銀行が新しい業務を追求していくなかで、80年代は銀行が裁判を通じて銀証分離の規制をなし崩しにしていく過程でもあった。

1999年11月、クリントン大統領はGLB法に署名した。これは、70年代から90年代に経験した金融の大きな変化の潮流のなかで、銀行の業務分野拡大のあくなき戦いの軌跡を追認する象徴的な儀式でもあった。これによって銀行の関連会社および子会社を通じた証券会社の規制（グラススティーガル法による銀証分離規制の一部）が撤廃された。ただし、グラススティーガル法における銀行本体による証券業務規制は依然として存続する。これまでなし崩し的に実質規制緩和が行われてきた実情があるが、新しいGLB法がこの時点で銀証分離破棄を明確にし、さらに銀行、証券、保険などの兼業を認める意思表示をしたことは、それなりの理由があつた。

1998年10月米国最大のマネーセンターバンクを有するシティバンク・グループは、保険業務（トラベラーズ）や投資銀行（ソロモンブラザーズ・スミスバーニィ）を有するトラベラーズ・グループと合併することで合意し、運用資産残高で世界のトップクラスの地位を得ることになった。90年代に入って欧州を中心に銀行・証券・保険の合併・統合が進み、一方わが国でも90年代後半には銀行の再編劇により規模が益々大きくなる状況が進展したが、米国の金融機関が相対的に見劣りする環境が生まれていた。金融産業を国益上最も重要な基幹産業の1つと位置付ける米国にとって、シティバンク・グループとトラベラーズ・グループの合併は実現させたいという金融当局の意向が働いていたように思われる。合併時点で行われている銀行持株会社法で認められていない業務は、2年以内に銀行持株会社法の枠内に収

めるとの条件付き合併であって、2000年9月にこの猶予期間が切れることから、シティバンク・グループとしては何としても早期に決着をつける必要があった⁷⁾。

GLB法に新しく認められる金融持株会社は、「本質的に金融」である業務と、「そのような金融業務に附随する」業務、それに金融業務に「補完的な」業務をカバーすることができる。また、FRBが規制や命令によって認めた業務に従事することができるし、そのような業務に従事する会社の株式を保有することができる。銀行持株会社は金融持株会社に転換することにより、これまで銀行持株会社に認められてきた全ての業務に加え、証券業務、保険業務、マーチャントバンキング業務、不動産開発・投資業務などを傘下で行うことが原則として可能となった。また金融持株会社の監督はFRBが行い、金融持株会社の傘下で可能な業務の範囲はFRBが判断することとなった⁸⁾。

次にGLB法について特記されなければならないのは、一般事業と銀行業の分離の強化が盛り込まれた点である⁹⁾。これまで一般事業会社は、貯蓄金融機関を1社のみ有する「単一貯蓄金融機関持株会社」を通じて銀行業に参入することができた。単一貯蓄金融機関持株会社の場合は、銀行持株会社と違って株主に関する規制が存在しなかったために、異業種が買収や資本参加によって銀行業への参入が可能であるというループホールが存在していた。このループホールによる異業種からの銀行業参入を問題視する既存銀行側の抵抗が大きくなっていったことは否定できない。GLB法は、1999年5月4日以降申請が行われる一般事業会社による単一貯蓄金融機関持株会社の新規設立認可を禁止した。これはちょうど異業種から銀行業への参入を狙って行動しようとしていた企業にとっては晴天の霹靂であった。

世界最大の小売業である米国のウォルマート・ストアーズ（以下ウォルマート）はオクラホマ州にある貯蓄金融機関フェデラル・バンクセンターの買収承認申請を1999年6月29日当局に提出していた¹⁰⁾。米国では銀行と流通・小売業が接近していく中で、当初銀行のインスタ・ブランチ方式が主流となり、

流通・小売業が直接銀行業に参入する動きはなかった。その意味でウォルマートの申請は、小売業の銀行業参入の突破口として注目された。その後米国の大手百貨店フェデレーテッド・デパートメント・ストアーズやノードストロームなども貯蓄金融機関の買収を当局に申請する動きとなり、大手流通・小売業が小口金融の勢力図を塗り替える可能性も出てきたとさえいわれていた。

金融制度改革法は、1999年5月4日以後に申請が行われた一般事業会社による単一貯蓄金融機関持株会社の新規設立認可を禁じるとともに、既存貯蓄金融機関の買収も禁じた。これによってウォルマートは銀行業参入の道を断たれることになった。

それから3年後、2002年5月ウォルマートは、フランクリン・バンク・オブ・カリフォルニアの買収を当局（米連邦預金保険公社とカリフォルニア州金融当局）に申請した¹¹⁾。今回買収の対象銀行は、GLB法の対象とする連邦規制の対象となっていない州法に基づく銀行で、「産業銀行」と呼ばれる特殊な金融機関である。監督当局は通貨監督庁（OOC）や貯蓄機関監督庁ではなく、州政府とFDICである。連邦法上の規制対象でないため法律上は認可される可能性が高いとみられていた¹²⁾。ウォルマートが今回銀行買収する背景には、次のような事情があった¹³⁾。1999年の試みは上記にみた通りであるが、同社は2000年秋にもカナダのトロント・ドミニオン銀行と共同で米国の百貨店にインスタ・ブランチを計画し、そこでローンの申し込みや買い物代金決済サービスの提供を実現しようとしたが、中小金融機関からの反対が強く断念した経緯がある。一方、同社はVISAの決済システムを利用していた。またスーパーなどでの買い物にデビットカードの使用の増加がみられる状況のなか、決済システムを導入すれば銀行に対し決済システム利用手数料支払いが発生する。銀行決済システムに自らが参加すれば手数料を内部費用とすることができる。そして、銀行を買収すれば、決済システムへの参入が可能となると同時に住宅・自動車ローンや買い物のローンなどのサービス提供が可能となる。これが同社のニーズの基本にある。多数の小口顧客を有する大手スーパーの提供す

るサービスの一部として、決済や小口ローンなどの金融関連サービスは避けて通れない不可欠の商品との認識がある。同社の戦略実現に向けた飽くなき戦いは、同様の戦略的志向を目指す大手デパートやスーパーに同様の動きを誘発する可能性がある。

70年代から80年代にかけて、米国のマネーセンターバンクが銀証分離規制に挑戦し、その都度裁判で実績を積み上げ、規制撤廃を勝ち取ったように、業界として確たるニーズが存在するかぎり当初の挑戦はループホールの活用であるかもしれないが、やがては法改正に至るプロセスをたどることは容易に予想される。流通・小売業の一部が銀行業に参入することは、地域の中小貯蓄金融機関にとって脅威であることは間違いない。それが銀行業全体にとって脅威となるかとなると、それほど大きな影響を与えるものではなかろう。なぜなら米国の銀行は、各市場やその他多くの金融機関からの競争にたえずさらされており、競争の促進が実現されているからである。流通・小売業という異業種が銀行業に参入することが格別に銀行の変革を迫る大きな要因となるとは考えにくい。米国の銀行は、資本市場と常に競争上緊張関係にあり、他方ではノンバンクとの熾烈な競争をも強いられており、それらとの競争こそがより重大とみられている。

4 英国の事例

——流通・小売業界からの参入とその後¹⁴⁾

1986年ビッグバン元年として英国は証券業界を中心とする金融の大改革を実施、並行して消費者を保護する「金融・サービス法」を制定した。金融機関に競争意識を高めさせ効率化を図るとともに、消費者への金融サービスの利便性を向上させ活力を取り戻させることが目的であった。

90年代に入って英国の銀行は連続して好収益を記録したが、一般の人々には事務上の間違いが多くサービスの悪い銀行が好収益を継続することに対する反発が強く、より良いサービスを提供してくれる機関の出現を要望する空気が高まっていた。特に大手銀行の寡占的な状況が続いていた。そのような状

況の下で小売業と金融サービスが結び付いて発展する素地ができあがっていたと考えられる。

英国の流通・小売業が銀行分野に参入していったその主要なケースの概略を時系列的にみると次の通りである。

- ①1985年百貨店大手のマークス&スペンサーが金融商品の販売開始。後に Marks and Spencer Financial Services Ltd. (MSF と略) を設立。
- ②1996年10月流通・小売業界第2位のセインズベリーとバンク・オブ・スコットランドが共同で銀行子会社を設立。Sainsbury's Bank PLC として1997年に営業開始。
- ③1996年12月業界第3位のセーフウェイとアビー・ナショナル銀行が提携。これは提携関係から進展していない¹⁵⁾。
- ④1997年7月業界1位のテスコがロイヤル・バンク・オブ・スコットランドと合弁の金融サービス会社 Tesco Personal Finance Group Ltd. (TPF と略) を設立。

先ず①のマークス&スペンサーの場合、単独で銀行免許を取得し、流通・小売業では他社に先駆けて100%子会社のMSFを通じて金融商品の提供を行ってきた。ただし独自の貯蓄預金口座は提供しておらず自社カード決済のための決済口座を設けている。むしろ投資信託、年金、保険、消費者ローンなどで実績を上げている。マークス&スペンサーは無借金で最高の格付けを生かした市場からの低利資金調達で消費者ローンなどの収益を支えているようである。

②のセインズベリーの場合は、バンク・オブ・スコットランドと共同でセインズベリー銀行(セインズベリー55%)を設立し銀行免許を取得。貯蓄口座も利率を高くするなど工夫をこらしており、住宅ローンや消費者ローンも提供している。

③のセーフウェイの場合は、アビー・ナショナル銀行と提携をしているだけで合弁銀行を設立しているわけではない。アビー・ナショナル銀行はセーフウェイの店舗内にインストアブランチを設置している。また共同で貯蓄預金の商品なども提供している。

- ④英国のスーパー業界第1位のテスコの場合は、

いち早く銀行と共同して金融サービス業へ参入することを目論み、ナショナル・ウエストミンスター銀行と提携したが、その後解消した。1997年7月にロイヤル・バンク・オブ・スコットランドと合併（50：50）でTPFを設立、銀行免許も取得した。独自のカードと決済口座を有し、ポイント制と高利率の預金、当座貸し越しを併せ持った品揃えで消費者にとって便利で魅力あるもので、開始以来口座数が急拡大したといわれている。テスコは当初ナショナル・ウエストミンスター銀行と提携し金融サービス分野への参入を計画したが、同行のリテール戦略が不明確であり、しかも共同で銀行を設立することに反対されたために提携関係を解消した経緯がある。2000年にロイヤル・バンク・オブ・スコットランドが英国大手銀行の1つナショナル・ウエストミンスター銀行を買収した。これは小が大を喰う買収劇であった。しかし、この買収劇に最初に手を挙げたのはバンク・オブ・スコットランドであった。同行は先に触れたように英国流通・小売業界第2位のセインズベリーが合併銀行を設立したパートナーである。結局セインズベリー／バンク・オブ・スコットランド連合はこの買収には失敗したが、彼等のアグレッシブな戦略は、今後既存銀行の買収劇を引き起すのではないかとさえみられている。

かつてサッチャー首相は、ビッグバンで証券業界のみならず金融産業全体の活性化を目的とした筈であった。英国の銀行がリテール分野において明確なビジョンと戦略が描けない中で、積極的に金融サービスに参入してきた流通・小売業が、特定の銀行と組んでターゲットにした銀行を買収するという事態に発展したケースである。

上記①、②、④は銀行免許を取得した流通小売業の子会社としてリテール金融サービス業を営んでいる。MSF、TPF、セインズベリー銀行とも設立後の業績は、創業赤字の段階を過ぎて期間収益を計上する状況になっている。また、これらの新銀行が共通して提供している商品は、預金（各行によって工夫をこらし特徴がある）、カード、住宅ローン、消費者ローン、年金、損害保険、生命保険などをカバーしている。

英国の場合、金融サービス庁が銀行業における監督および設立審査を行っているが、異業種からの新規参入という理由で特別に追加的な規制があるわけではない。銀行の免許は一種類であり、免許申請に対し認可を受けるためには、収益見通しや人的構成はもちろんのこと、設立母体（親会社）が銀行経営に責任を持てるかについて厳格な審査が行われる。事業親会社の事業リスク遮断については、主として監督段階における大口融資規制として行われている。

このケースは、英国の産業のなかで好業績を上げ大きな地位を占めている流通・小売業をエネルギーの発動元とする、既存の銀行業界に参画していく金融制度変動の事例である。

英国も含めて欧州諸国は、異業種からの銀行業参入は基本的に自由であり、従って銀行免許は、わが国でのイメージとはかなり異なっているように思われる。銀行を中心に金融制度を形成してきたドイツやフランスでも異業種からの銀行業参入については、英国と同様のスタンスをとっている。しかし、今後ドイツやフランスにおいても流通・小売業あるいは他の産業からの銀行業参入が同様に起るかどうかにについては、各国の特殊事情があるため一概には言えない。

5 わが国の事例

——イトーヨーカ堂、ソニーの事例と潜在的予備軍

わが国の銀行法（第2条）は、銀行を①預金等の受入れと資金の貸し出しをあわせ行う、②決済サービス等の為替取引を行う、のいずれかに該当する事業と定めているが、それを業として営むには銀行免許を必要とする。

従来の「護送船団」行政のパラダイムからすれば、銀行はある種の「聖域」であって、一般事業会社が銀行免許を取得することは、ほぼ不可能と考えられていた。しかし、金融の自由化の過程、日本版ビッグバンを経て、一方では徐々にではあるが金融機能の要素分解も進み、銀行以外の機関が金融取引の一部を分担するケースが増加してきた。事業金融、消

費者金融会社の業績伸長、クレジットカードによる決済サービスの拡大、コンビニでの公共料金決済の増大などが特に著しい。異業種からの銀行業参入はそのような状況のなかで出現した。

ここでは、イトーヨーカ堂のアイワイバンクとソニーのソニー銀行の事例をみることにし、併せ今後異業種からの参入が考えられる潜在的予備企業についても触れる。

(1) アイワイバンク

イトーヨーカ堂は当初、東京海上、オリックス、ソフトバンクと組んで1998年12月に国有化された日本債券信用銀行（日債銀）を買収することで銀行業務に参入する方針を固めていた。その後イトーヨーカ堂は、自らの狙いとする戦略と合致しないと判断し、買収グループから離脱した。それに代えて、単独で決済専門銀行を設立し銀行免許を取得する方針を固め、1999年11月に設立趣意書を金融監督庁に提出した。

企業向け融資は一切行わず、手数料収入を中心とした「個人向け決済専門銀行」である。新銀行の資本金は150億円でスタートし、5年後には500億円程度にまで増資する。2、3年後の上場を目指す。当然のことながら日銀ネットなど各種の決済システムに参加する。新銀行はイトーヨーカ堂傘下のセブン・イレブン・ジャパンなど全国9300の全店舗に1台以上のATMを設置。店舗の利用客や口座開設の顧客から預金を受入れ、企業向け貸し出しには回さず国債や高い格付けの金融商品などで運用する。また銀行サービスはイトーヨーカ堂の利用者以外にも幅広く提供するというものであった¹⁶⁾。

特徴的なことは、あくまでも個人向け決済銀行に徹し貸し出しはしないナローバンクのような形態を想定する。収入は店舗に設置したATMでの決済サービスによる手数料で収益全体の6～7割を確保するが、グループとして1千億円程度の余裕資金を本体から預金として入れることで、発足2年目から経常損益、最終損益ともに黒字に転換すると予想していた。

2001年5月、異業種による銀行業参入第1号であ

るアイワイバンクが営業を開始した。ATMによる決済サービス手数料が収益の主体であることから、銀行、証券、保険、消費者金融などとの提携拡大に努めてきているが、ATMの1日平均利用件数は採算ラインの70件には達していない。銀行との料金交渉などスケジュール上手間取ったこともあって、最終損益黒字化を当初予定より1年先延ばしし、2004年3月と修正している¹⁷⁾。

セブンイレブンのネットワークの利点を顧客の利便性につなげる決済サービスではあるが、従来から銀行が行ってきた同様のサービスに対して、手数料面での競争力があるという理由だけで果して顧客を引き付け急速に顧客層を拡大することが可能だろうか。アイワイバンクが最近打ち出しているセブンイレブンの24時間金庫サービスや消費者金融大手7社へのATM解放提携などのような新しい付加価値の開発がさらに重要になってくるように思われる¹⁸⁾。

(2) ソニー銀行

ソニーは1999年12月にネット銀行構想を打ち上げた。資本金約200億円で5年以内に1兆円の預金を集めるというもので、新銀行の概要は次のようなものであった。

インターネットを利用する個人向け業務に特化する。業務の内容としては、決済業務、預貸業務と富裕層対象のプライベート・バンキング業務の3分野。特徴的なことは店舗は一切持たず、現金の入出金や決済・送金取引などは既存銀行のATMを活用する。預金については、物理的拠点を持たないことからコスト面だけでも競争上優位にたてるとしている。採算を確保する意味から貸出業務は行おうが、消費者金融などの無担保ローンと住宅ローンなどの担保ローンを取り扱う。住宅ローンの審査は既存銀行の審査機能を活用するアウトソーシングを検討する。富裕層を対象としたプライベート・バンキングは、ソニーブランドと一流の信用力を売り物にした業務でその展開には期待を表明している。品揃えとしては、普通預金、定期預金、外貨預金、投資信託、消費者ローン、教育ローン、住宅ローンなどをカバーし、特に資金運用の相談にきめ細かく対応するサービス

に力点を置くというもの¹⁹⁾。

2001年6月、ソニーグループのインターネット専門銀行が営業を開始した。初年度目標は、口座数20万口座、預金残高2000億円、2004年3月期に単年度黒字を目指している。また、三井住友銀行のATMとの提携に加えて、郵便貯金のATMと提携することで郵政事業庁とも合意している²⁰⁾。

ソニー銀行の場合は、ネット専門銀行であり、物理的な拠点ネットワークを有していない。従って今後ATM網の構築がコスト対策上重要となるが、一方でインターネット専門銀行や銀行のネット専門支店の設立が相次いでおり、それらとの競争上サービスの差別化が求められることになる。

(3) その他の銀行と予備軍

異業種からの銀行業参入例としては上記の他に、イーバンクとおおぞら銀行がある。インターネット専門銀行のイーバンクは、伊藤忠商事、住友商事、日本テレコム、日立製作所などが中心となり設立された。2001年6月に営業を開始した。特徴は、あさひ銀行と包括提携し、銀行間の決済業務を同行に委託することで決済のコスト削減を狙っている。

国営化された日債銀の買収に当たって、ソフトバンクは東京海上、オリックスと三者連合を組み買収交渉の結果、他のグループを排除して勝利した。2000年8月おおぞら銀行としてスタートした。東京海上は損害保険業界のトップ企業であり、オリックスは総合金融サービスグループを目指し広範囲の金融サービスを提供しているノンバンクの最大手である。いずれも金融に直接関係している企業であるが、その中でソフトバンクは異質の存在である。今後の銀行のIT産業化の展開にソフトバンクが主導的役割を果たす場合は、その意味で異業種参入といえなくもない。しかし、ネットバブル崩壊後のソフトバンクの業績面から同社の離脱が懸念されている状況では、異業種の特徴が生かされない可能性がある。

わが国の異業種のなかには、金融分野への参入、銀行業への参入に関心を有する潜在的予備軍が多いように思われる。なかでも興味をもたれるのは、トヨタ自動車とヤマト運輸である。

トヨタ自動車は既にトヨタフィナンシャルサービス証券を設立しており、その総合口座を活用した銀行業務とほぼ同様の業務展開を図りつつある。グループカード業務を中心としているトヨタファイナンスの機能と合わせて今後既存銀行との競合局面が多くなっていくものと思われる²¹⁾。

ヤマト運輸は既にインターネットバンキングプロジェクトのいくつかに出資参加しているが、ネット通販クレジットカード決済サービス(「クロネコ@ペイメント」)に踏み込んでいる²²⁾。強力なネットワークと商品配達機能を有するヤマト運輸の必然的な展開プロセスとみられる。今後電子商取引の増加にともない、物財のデリバリーの問題解決は避けて通れない。商品配達機能に決済機能を統合させることで利用者の利便性は高まる。最終決済をクレジットカード会社や銀行の機能を利用するのではなく、自らが銀行となり決済機能を有するようになれば、手数料が安くなる分利用者の魅力は一層高まることになる。

6 異業種銀行業参入のインパクト

——競争の考え方と銀行将来像への視点

異業種企業が銀行業に参入することによる既存の銀行に与えるインパクトを考えてみたい。

異業種からの銀行業参入は、既存銀行との競争を促進する。異業種本体の業種がどのようなものであれ、参入した新しい銀行によって提供されるサービスの価格は、既存銀行が提供する価格に比べて利用者にとっては有利な筈である。異業種からの参入銀行は、ATMや情報処理ネットワークのための初期設備投資負担は避けられないにしても、既存銀行の抱える重装備の店舗網や人件費、その他の諸経費との比較では明らかに新銀行が有利である。特に本体業務の営業ネットワーク拠点数が既存銀行の店舗数より格段に多く、立場上本体業務の顧客にきわめて近く、多数の顧客に利便性を提供できることから顧客取り込みの可能性は非常に大きい。新銀行は、提供する商品やサービスの価格競争力を有していると考えられる。もともと本体業務における顧客の情報は

入手しやすい立場にあり、加えて決済システムを備えることになることから得られる情報と併せれば、消費者ローンや住宅ローンなどの貸し出しの場合の情報収集面での有利さは存在する。既存銀行は、新銀行が提供するサービスの質においてそれを凌駕しないかぎり競争に負け、一部顧客を失うことにもなる。

この点は、情報・通信技術を活用し、特にインターネットの低価格の利点をサービスや商品コストに生かし競争的な対応を行うネット専門銀行の戦略と共通している。既存銀行にとっては競合者が出現したことで、リテール分野の顧客が侵食される緊張のなかに置かれる。特に地域金融機関の緊張感が高まるであろう。

それでは、この新規銀行業参入の競争への関与はどうか評価されるのだろうか。米国、英国とわが国の政策当局の考え方のなかでの位置付けをみてみたい。

まず、その前提となる金融における競争について、米・英とわが国での政策当局の基本的な考え方を、米国については米国財務省報告書である Litan with Rauch (1997)、英国については英国大蔵省報告書である Cruickshank (2000)、わが国の場合は、経済審議会報告書 (1996) と懇話会報告書 (2002) に依って概観することとしたい。

米国は、長く続いた従来の規制パラダイムから安定性の敵とみなされてきた競争への転換を明確にし、21世紀金融モデルは競争の促進を目指すものであると位置付けている。金融業界にはさまざまな非効率が存在しており、競争原理を導入することで非効率が解消されるという前提が置かれている。70～90年代にわたり競争環境は着々と整えられてきた実績を有していることから、政策当局者にとっての問題は、金融産業における競争原理導入の可否の問題ではなく、むしろそれをどのようなスピードで、どのような条件で進めるかという問題こそが重要との認識を示している。

具体的に政策当局としては、競争の結果として懸念される集中化に対する深い不信感と非競争的弊害に対しては介入が必要であるし、特に預金保険や経験の浅い電子マネーなどは当局の適切な介入が必要

である。

80～90年代に金融業界において合併や統合がかなり進行したが、現状では集中はほとんど問題になっていない。過度の集中は集中と区別されて排除されるべきである。多様な金融サービス提供者の登場による競争の激化のなかで、グループ再編は当然進展するもので、金融機関の長期的な健全性の観点からは一段の統合は不可欠であるとしている。しかし、統合が進展しても市場での競争の度合いが低下するものではなく、金融サービスの利用者が不利益を被ることにならないという理由付けとして、次の2点をあげている。すなわち、①金融市場自体急速に拡大し多様化しているため、少数のサービス提供者が市場を支配することは困難になっているし、新しい商品が次々と持ち込まれているから市場支配力に影響を及ぼすことも益々難しくなっていること。そして、②技術の進歩とグローバル化は、集中化が進めば競争が後退すると考えられてきた関係を一変させた。仮に特定の金融サービス提供者の間で集中化が進んだとしても、他方で市場の自己展開力が強まり、全体の競争が促進されるにつれて特定市場を個別に分割しておくことは次第に意味をなさなくなる、というものである²³⁾。

英国における銀行の競争について、Cruickshank (2000) は、徹底して政府当局の介入による競争の促進を図るべきことを強調している。サッチャー首相の金融ビッグバンの基本にあったものは、従来からの規制の緩和・撤廃であり、市場機能の最大限の活用、旧レジームの打破によって新しい活力を取り戻すことを狙ったものであった。競争原理を導入することによって非効率が是正され、競争のある有効市場のダイナミズムを通じて問題が解決され、経済を活性化するというものである。本報告書の競争原理についての考え方は同じ延長線上にあると考えてよいが、消費者、中小企業や社会的弱者に対する配慮の度合いは多少異なっている。

しかし、競争が活発化すればすべての問題が解決するわけではなく、いわゆる「市場の失敗」に対しては、政府の強力な介入が必要であるとの考え方をとっている。英国では、歴史的に政府と銀行との間

には、銀行は特殊な存在として銀行システムに対する人々の信頼を確保するための非公式な契約が存在していて、政府がその目的を遂行するにあたって、銀行が協力する見返りに銀行は厳しい競争から免れてきたことを指摘している。そして、この政府と銀行の関係に新しい政策的枠組みを設定する必要があるとして、次の4つの観点から具体的な政策提言を行っている。すなわち、①銀行監督業務における透明性を高めること、②政策機関における誘因を適正にすること、③有効な競争を監視すること、④規制上のゆがみを排除すること、である。

また、資金決済市場、リテール市場・個人市場、中小企業取引市場の競争状況について分析し、資金決済市場と中小企業取引市場では、少数の大銀行に支配されており、この市場集中のために効率的な競争が実現していないことを指摘し改善を種々提言している²⁴⁾。

わが国の場合も、1996年の「日本版ビッグバン」を経て懇話会報告書(2002)に至る流れから、金融における競争の促進の方向はきわめて明確である。

金融の大改革(日本版ビッグバン)のベースになった経済審議会報告書(1996)は、金融システム活性化のために幅広く競争を実現させることを提案するものであった。競争促進の前提となる金融諸規制の大幅な撤廃・自由化が中心のテーマであったが、金融部門内の各業態間のみならず、非金融部門から金融部門への参入を容易にするため、参入規制を原則撤廃することもうたっている。この報告書は、銀行の不良債権問題が大きな問題であるにもかかわらず、それに対する解決策の提案には何も触れておらず、また、早急に金融大改革を行うことの逼迫性のためか、わが国金融の中長期的ビジョンも描かれていないという欠点はあるものの、競争の促進を強く明確に主張している。

わが国金融システムの政策的な方向性が打ち出されるのは、懇話会報告書(2002)においてである。ここでも競争の促進は前提とされており、市場機能を中核とした金融システムへの指向が示されている。この方向は、ドイツ、フランス、イタリアなど欧州諸国が金融市場改革を行い、金融市場強化を進めて

きているのと同じの方向を目指すものである。

以上のように米英そしてわが国の金融における競争促進の方向は基本的に共通しているものの、具体的な対応は各々の国における異なった金融システムの特徴から異なっている。

米国の場合、競争を促進するためにわざわざ異業種からの参入を積極的に導入する考え方は存在しないようである。金融構造そのものが既に十分に競争的であるという認識からである。もし異業種にとって銀行業参入のニーズが十分に強ければ、必ず規制を取り崩すエネルギーが蓄積されていくように思われる。現実には銀行の証券分野への参入をめぐる70～90年代米国の金融の動向はそのことを物語っている。

英国の場合、Cruickshank(2000)の精神からすれば、当然異業種からの銀行業参入は歓迎され大いに奨励されるべきものである。報告書は個人を対象としたリテール市場の現状分析のなかで、個人顧客サービス分野では新規参入と競争の活発化を促すようないくつかの兆候がみられるとして、今後の政府の介入の仕方次第で競争の促進が急速に前進する可能性があるとしている。具体的な事例は挙げられていないが、流通・小売業の銀行業参入が想定されており、報告書はそれを高く評価している²⁵⁾。

わが国の場合、銀行にとって急激な競争の促進が好ましいか否かについては、議論のあるところであるが、少なくともこれまで長年にわたり保護される環境に慣れ親しんできたわが国の銀行に対するには、競争の緊張は肯定される。懇話会報告書(2002)も、市場原理が機能するためには、参入は自由にし、結果として非効率な企業は業績が悪化して退出するという産業全般に通ずる一般論からも、異業種からの参入については金融システムにイノベーションをもたらす可能性が高いものとして可能なかぎり積極的に対応すべきであるとしている²⁶⁾。

それでは、異業種からの銀行業参入は、一時的、単発的な現象として終わってしまうのか、あるいは中長期的に次々と新規参入者が拡大していくのだろうか。

確かに銀行免許付与の審査にあたって、本体事業の財務体力や業績内容が厳しくチェックされること

から、参入資格のある優良企業の数も限定される。また、本体企業が販売ネットワークや顧客を多数抱えていることがニーズの根底にあることから、このような条件を充足する企業で、かつ戦略的に踏み込む企業はそれほど多くはないであろう。しかし産業がダイナミックに動いている産業であるほど、そのような企業が出現する可能性は高く、単発的現象とはいえない。また、多数の拠点ネットワークの利点を生かす観点からは、ITを積極的に活用したビジネスモデルとの相互発展の新たな展開も考えられる。

異業種からの銀行業参入は、既存銀行に対して競争の緊張を与え続けることは間違いないが、IT戦略機能が加わるとさらに緊張の度合いは大きくなる。中長期的には既存銀行のシェアは侵食され続ける可能性がある。異業種も含めて銀行のなかで新しい金融へのアプローチ、金融のビジネスモデル構築の模索が始まっていることは確かである²⁷⁾。

今後金融システムにおける金融仲介機関の重要性が増していくと考えられるもの²⁸⁾、既存銀行は、異業種からの参入に対して防衛的対応は避けられず、既存商品やサービスの質を高め顧客に訴える努力を続けなければならない。一方、新規参入者には、低価格提供に満足することなく既存商品やサービスに付加価値を加える挑戦をしていくことが最も期待されており、それが銀行自体、あるいは金融産業そのものの活性化に貢献することになる。

なお、銀行の競争問題の観点からは、銀行業への参入と銀行業からの退出が併せ論じられなければならない。銀行業からの退出が制度的にも法的にも整備されていて手続きが済々と行われることは、参入が歓迎される体制が整備されることと同様に重要である。銀行の退出問題については、別途論じることとしたい。

その1 情報・通信技術 (IT) 革新とIT産業化戦略注

- 1) Santomero (1989) p. 324
- 2) 米国商務省報告書 (1998) p. 3、須藤 (1998) によれば、インターネットの普及にみられるコンピューター・ネット

ワークが急速に発達し、それにともない複雑で多様な関係がグローバルな規模で形成されつつあるが、そのような動向を米国で「デジタル革命」と呼んでいると説明している。

- 3) 米国商務省報告書 (1998) では、インターネットの意味を次のように定義している。「相互に通信するためにインターネット・プロトコルを使った互いに結合したコンピューター・ネットワークの地球規模でのマトリックスを言い、ネットワーク上で行き交うwwwやEメールのようなデータ・ネットワークや多数のアプリケーションを包含するもの。」
- 4) 林 (1996) p. 80
- 5) *Business Week* 1999年10月4日号 “The Internet Age”. pp. 42-118
- 6) Gandy (1999b) p. 111
- 7) Nocera (1994) p. 127
- 8) 特集「始動したデビット・カード」金融財政事情1999年1月18日号 p. 26
- 9) 同上 p. 16
- 10) 大蔵省報告書 (1998) p. 2
- 11) 須藤 (1998) p. 45
- 12) 大蔵省報告書 (1998) p. 2
- 13) 須藤 (1998) p. 45
- 14) 「だからといって、それが決済分野からの銀行の「退場」を意味するものではないことも明らかである……」「電子マネーが常識となってもそうしたデータマネーが担う価値は資産の保有という形で誰かが維持し続けなければならない。そうした役割に現在最も近いところにいるのが銀行であることはおそらく間違いないであろう」という岩村 (1996) p. 178の意見は十分に説得力がある。
- 15) 日本経済新聞社編 (1996) p. 40
- 16) 富樫直記「21世紀市場創」日本経済新聞1999年11月8日
- 17) 同上
- 18) これは東京三菱銀行が提示している送金手数料 (3万円以上他行向け電信送金・消費税別) の例であるが、都市銀行のなかで銀行によっては多少の差はあるものの料金体系としてはほぼ同じような位置付けになっている。インターネットによるサービスが開始されたとはいえ、それによる送金手数料が格別に低料金にはまだなっていないようである。
- 19) 齊藤誠「デリバティブ取引と金融政策」エコノミックス1999年秋号、東洋経済新報社、p. 140
- 20) 日本経済新聞2002年4月6日、4月9日
- 21) 日本経済新聞2002年4月10日
- 22) オリックスは、破綻した山一証券が保有していた山一信託銀行を買収したし、日本長期信用銀行の買収者の候補者としても名前を連ねていた。また、イトーヨーカ堂は、日本債券信用銀行の買収グループのなかにソフトバンク、東京海上、オリックスなどとともに参画していたが、その後

- 独自に決済専門銀行設立の方向に切り換えた。
- 23) アンダーセンコンサルティングによれば、企業戦略のバリューキャプチャラーのモデルに、オプティマイザー、コンソリデーター、イノベーターの三種があり、オプティマイザーの基本的特徴は、社内管理をしっかり行い財務的指標にこだわり、収益をあげることをフォーカスした戦略で、大規模な顧客基盤の拡大は指向せず、むしろ一顧客当りの収益拡大を狙う戦略である。アンダーセンコンサルティング (1998) p. 115
- 24) アンダーセンコンサルティング (1999) p. 260
- 25) 同上 p. 262
- 26) Gandy (1999a) p. 163
- 27) 後にも触れるが、最近ドイッチェバンク頭取に永年インベストバンクの世界にいたスイス人のアッカーマン氏を据えたことは、ホールセールへの傾斜、フォーカス戦略をより明確に示したように思われる。
- 28) 池尾 (2000) p. 32

参考文献

- Essinger J. (1999). "The Virtual Banking Revolution", Thomson Business Press.
- Gandy A. (1999a). "The Network Bank", The Chartered Institute of Bankers.
- Gandy A. (1999b). "Banking Strategy beyond 2000", The Chartered Institute of Bankers.
- Mishkin F. and P. E. Strahan (1999). "What will technology do to financial structure?" Working Paper 6892, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Nocera J. (1994). "A Piece of the Action", International Management Inc., 『アメリカ金融革命の群像』NRI 野村総合研究所、1997年
- Santomero A. M. (1989). "The Changing Structure of Financial Institutions", *Journal of Monetary Economics* 24 (1989) 321-328
- U.S. Department of Commerce (1998). "The Emerging Digital Economy"
- U.S. Department of Commerce (1999). "The Emerging Digital Economy"
- U.S. Department of Commerce (2000). "Digital Economy 2000" 『デジタル・エコノミー2000』東洋経済新報社、2000年
- U.S. Department of Commerce (2002). "Digital Economy 2002" 『デジタル・エコノミー2002/03』東洋経済新報社、2002年
- 青木昌彦・安藤晴彦 (2002) 『モジュール化』東洋経済新報社
- アンダーセンコンサルティング (1998) 『金融業 勝者の戦略』東洋経済新報社
- アンダーセンコンサルティング (1999) 『金融業のIT産業化』東洋経済新報社
- 林紘一郎 (1996) 『ネットワークキングの経済学』NTT 出版

- 池尾和人 (2000) 「情報化と金融仲介」金融調査研究会『金融の証券化・情報化と銀行』
- 岩村充 (1996) 「データマネーの登場と銀行の将来」堀内昭義編『金融の情報通信革命』東洋経済新報社
- 岩村充 (1999) 『電子マネー入門』日本経済新聞社
- 岩村充 (2000) 『サイバーエコノミー』東洋経済新報社
- 野村総合研究所 (2002) 『変貌する米銀』野村総合研究所
- 古川顕 (2002) 『現代の金融』東洋経済新報社
- 宮沢健一 (1988) 『制度と情報の経済学』東洋経済新報社
- 村井睦男 (2000) 「情報通信技術の革新と金融産業の変貌」名古屋商科大学論集 Vol. 44 No. 2, 129-144
- 日本経済新聞社編 (1996) 『電子金融の衝撃』日本経済新聞社
- 大蔵省報告書 (1998) 「電子マネー及び電子決済の環境整備に向けた懇談会」
- 須藤修・後藤玲子 (1998) 『電子マネー』筑摩書房

その2 異業種からの銀行業参入 注

- 1) 銀行の歴史的役割をみれば、その前身である欧州16世紀の金細工匠 (ゴールドスミス) の果たした機能にまで遡る。貨幣として使われた金・銀貨はきわめて有用な取引手段ではあったが、かさばる上に盗みの恰好の標的であったため商人達は信用できる金細工匠に預けるのが一般的慣行となった。預けた預金勘定から他の人の勘定に資金を移しかえる指図が行えるようになり、預託伝票は貨幣として流通するようになる。やがて金細工匠はある顧客の引出しは顧客の預け入れによって相殺され、金庫の中の金の量は比較的一定であることに気付き、十分な準備を金庫に残し、残りの金を貸付けて利益を得ることを始めたといわれている。Pierce (1991)
- 2) 銀行法上銀行業務は、固有業務、附随業務、証券業務、その他法律により営む業務に分けられている。附随業務は、銀行が本来的な業務を行い、その社会的経済的機能を発揮するうえで当然随伴すると考えられる業務で、銀行法に債務の保証など具体的業務が明示されている。周辺業務は、銀行業務との機能上の関連性、類似性を有する業務で、リース、ベンチャーキャピタル、計算受託、コンサルティング、ファクタリング、抵当証券、投資顧問などの業務がある。(クレジットカード業務は附随業務と考えられている。) これらは、銀行法上は「他業」とされ、銀行が直接営むことができないため、出資参加による関連会社を通じてこれらのサービス提供を行っている。法律上の定義はない。(『金融辞典』東洋経済新報社、1994年、pp. 688-689)
- 銀行の不良債権が問題となるなかで、銀行の責任範囲の観点からは、銀行の周辺業務の子会社に対して関連会社として親銀行が当局に届出ること、それらに対して万一何らかの信用上の懸念が起きても親銀行が責任をもって支援するとの意思表示の確認が行われるようになった。

- 3) 預金の受入は、銀行をはじめ、信用金庫・信用組合など金融機関の最も重要な固有の業務の1つである。これらの機関以外のものが預金を受入れることは、禁止されている。「出資の受入、預り金及び金利等の取締り等に関する法律」(『金融実務大辞典』金融財政事情研究会、2000年、p. 1698)
- 証券会社が提供している総合口座は機能的には銀行の流動性預金とほぼ同様の機能を持ち始めている。米国においてメルリンチが連邦預金保険に加盟することを検討していると報じられている。
- 4) Cruickshank (2000)
- 5) Freixas & Rochet (1997) pp. 16-50
- 6) 林 (2000)
- 7) 高月昭年「米国の1999年金融制度改革法の概要と評価(1)」『国際金融』1037号、pp. 22-23
- 8) 林 (2000) p. 46
- 9) GLB法が形成され議論されていく一連の過程で、1997年6月に通過した下院銀行委員会法案では、銀行から一般事業へ、一般事業から銀行業への双方向の分離緩和を認める規定が盛り込まれていた。一方、同年上院銀行委員会法案では、銀行の一般業務への参入は認めるが、一般事業からの銀行業参入は禁止する内容になっていた。林 (2000) p. 44
- 10) 日本経済新聞1999年6月30日
- 11) 日本経済新聞2002年5月22日
- 12) 日本経済新聞2002年10月4日によれば、カリフォルニア州で地元金融機関の強い反対を受け、2002年8月州政府当局は連邦法と同様に一般事業会社の金融機関買収を禁ずる州法改正案を提出、同10月に成立した。これによってウォルマートは再び計画断念を余儀なくされた。
- 13) 日本経済新聞2002年5月22日
- 14) 英国流通・小売業界の銀行業参入については主として次の資料に依った。
- ①谷本健二、荻本洋子「進展する流通業と金融業の融合——リテール金融に進出する英国企業の事例を中心に」『知的資産創造』第6巻第2号、野村総合研究所
- ②近藤哲夫・森早苗・谷口健二・荻本洋子「英国流通業の金融サービスへの進出」『金融サービス動向レポート』No. 98-3、1998年4月、野村総合研究所
- ③「英国流通業の金融サービスへの進出に関する実例調査」平成11年度通商産業省委託調査報告書『欧米における金融サービス業界の先進事例と監督体制に関する調査研究』2000年3月、野村総合研究所、pp. 1-49。なお、この実例調査は英国調査会社 Comiston Research の協力を得て情報・資料収集を行っている。
- 15) アビナショナル銀行はその後ロイズTSBから買収提案をうけ現在英独占禁止当局が審査中。またバンク・オブ・スコットランドはハリファックス銀行と対等合併で合意している。日本経済新聞2001年5月5日
- 16) 日本経済新聞2000年3月9日
- 17) 日本経済新聞2001年10月20日、その後収益力強化の観点から個人ローン分野への参入も検討している。日本経済新聞2002年4月11日
- 18) 日本経済新聞2002年5月11日、6月9日
- 19) 日本経済新聞2001年5月11日
- 20) 日本経済新聞2001年4月21日
- 21) 最近トヨタ自動車は、米国において当局に銀行ライセンスの申請を行った。米国で銀行業務に習熟した後、本国への逆上陸も考えられる。(日本経済新聞2002年11月29日)
- 22) 日本経済新聞2001年6月4日
- 23) Litan with Rauch (1997)『21世紀の金融業』pp. 170-184
- 24) Cruickshank (2000)『21世紀銀行業の競争』pp. xiii-xxxvi
- 25) 同上 p. xvi、45。ただし、インターネット上の銀行などの新規参入に対しては冷静にみており、それが銀行支店の必要性を消滅させるものではないし、銀行の買収・合併によって出現する新しい銀行が必ず競争を促進するとはかぎらないと考えている。
- 26) 懇話会報告書 (2002) p. 62
- 27) 出井伸行「デジタル革命、第三段階に」日本経済新聞2000年3月9日 ソニー社長出井氏によれば、「今後はリアル企業とサイバー企業の戦略的提携や合併、あるいはリアル企業が独自にサイバー事業を立ち上げ、既存のリアル事業との最適の組み合わせを模索する動きが加速しよう」としており、最終的にはリアルとサイバーの事業を融合させて、新しい価値を創造することであるという。
- 28) 金融仲介機関パラダイムの変化により仲介機関の重要性が増大してきているが、この点に関しては「金融市場と金融仲介機関の機能とその関係」村井 (2003) で別途論じている。

参考文献

- Cruickshank D. (2000). Competition in UK Banking, A Report to the Chancellor of the Exchequer, The United Kingdom for the Stationary Office.『21世紀銀行の競争』東洋経済新報社、2000年
- D'Arista J. and T. Schulesinger (1993). "The Paralleled Banking System", Economic Policy Institute.
- D'Arista J. (1994). "The Evolution of U.S. Finance", Vol. 1, Vol. 2, M. E. Sharp Inc.
- Freixas X. and J. Rochet (1997). "Microeconomics of Banking", The MIT Press.
- Litan R. F. with J. Rauch (1997). "American Finance for the 21st Century", The U.S. Department of the Treasury, U.S. Government Printing Office.『21世紀の金融業』東洋経済新報社、1998年
- Pierce J. L. (1991). "The Future of Banking", Yale University Press.『銀行業の将来』東洋経済新報社、1993年

- 林宏美 (2000) 「米国の金融制度改革法の論議」『知的資産創造』2000年3月号、野村総合研究所
- 経済審議会行動計画委員会金融ワーキンググループ (1996) 「わが国金融システム活性化のために」
- 日本型金融システムと行政の将来ビジョン懇話会 (2002) 「金融システムと行政の将来ビジョン——豊かで多彩な日本を支えるために——」
- 谷本健二、荻本洋子 (1998) 「進展する流通業と金融業の融合——リテール金融に進出する英国企業の事例を中心に」『知的資産創造』第6巻第2号、野村総合研究所
- 近藤哲夫・森早苗・谷口健二・荻本洋子 (1998) 「英国流通業の金融サービスへの進出」『金融サービス動向レポート』No. 98-3、1998年4月、野村総合研究所
- 通商産業省委託調査 (1999) 「英国流通業の金融サービスへの進出に関する実例調査」『欧米における金融サービス業界の先進事例と監督体制に関する調査研究』2000年3月、野村総合研究所
- 村井睦男 (2000) 「一般事業会社の銀行業参入について」名古屋商科大学論集 Vol. 45 No. 1, 51-61
- 村井睦男 (2001) 「銀行の競争と将来像」名古屋商科大学論集 Vol. 45 No. 2, 65-77
- 村井睦男 (2003) 「金融市場と金融仲介機関の機能とその関係」名古屋商科大学論集 (forthcoming)