

## 論文審査の結果の要旨

氏名：中 田 茂 希

博士の専攻分野の名称：博士（総合社会文化）

論文題名：金融機関のリテール競争戦略に関する研究

～G-SIBsを対象とした機能的視点による戦略分析～

審査委員：(主 査) 教授 加藤 孝治  
(副 査) 教授 泉 龍太郎  
兼任講師 後藤 康雄

### 論文審査要旨

#### 1. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

##### 序章

第1節 研究の背景と動機

第2節 研究の意義

第3節 先行研究

第4節 課題提起

第5節 研究範囲

第6節 研究方法

第7節 論文の構成

#### 第1章 予備的な考察：金融システムと金融機関の経営

第1節 金融機関経営の特質

第1項 銀行業の公共性

第2項 銀行業の特殊性

第2節 金融システムの不安定性

第1項 金融危機

第2項 金融不安定性仮説

第3節 金融規制

第1項 バーゼル規制

第2項 規制裁定（レギュラトリー・アービトラージ）

第4節 FSBによるG-SIBsの指定

第1項 G-SIBsを構成する金融機関

第2項 G-SIBsと金融機関の経営戦略

第5節 小括

#### 第2章 全社戦略としてのリテール金融

第1節 リテール金融の勃興とその背景

第2節 リテール金融事業に係る先行研究

第1項 リテール金融とホールセール金融

第2項 リテール金融事業の顧客層

第3節 日本におけるリテール金融の展開

第1項 実務家の視点

第2項 中央銀行の視点

- 第4節 リテール金融事業の収益の安定性
- 第5節 G-SIBs の事業ポートフォリオ
  - 第1項 日本の G-SIBs の事業ポートフォリオ
  - 第2項 アメリカの G-SIBs の事業ポートフォリオ
  - 第3項 ヨーロッパの G-SIBs の事業ポートフォリオ
- 第6節 リテール金融事業の定義
  - 第1項 事業定義の必要性
  - 第2項 事業定義の先行研究
  - 第3項 リテール金融事業における3次元フレームワークの有効性
- 第7節 小括
- 第3章 事業戦略としてのリテール金融：実例レビュー
  - 第1節 リテール金融事業の多様性
    - 第1項 リテール金融事業を担う業態
    - 第2項 リテール金融事業のセグメント
    - 第3項 リテール金融事業の商品・サービス
  - 第2節 G-SIBs のリテール金融事業
    - 第1項 日本の G-SIBs のリテール金融事業
    - 第2項 アメリカの G-SIBs のリテール金融事業
    - 第3項 ヨーロッパの G-SIBs のリテール金融事業
  - 第3節 小括
- 第4章 事業戦略としてのリテール金融：理論的な検討
  - 第1節 リテール金融事業の競争戦略
    - 第1項 リテール金融事業の競争戦略に係る先行研究
    - 第2項 産業組織論型の競争
    - 第3項 チェンバレン型の競争
    - 第4項 シュンペーター型の競争
  - 第2節 シュンペーター型の競争の具体的事例
    - 第1項 取引チャネルのイノベーション
    - 第2項 ファイテック (Fintech) の台頭
    - 第3項 組込型金融 (Embedded Finance) の流行
    - 第4項 キャッシュレスの拡大
  - 第3節 小括
- 第5章 機能的視点からのリテール金融事業の分析
  - 第1節 機能的視点の有効性
  - 第2節 機能的視点の先行研究
    - 第1項 金融システムの機能 (金融機能) に係る先行研究
    - 第2項 顧客機能に係る先行研究
  - 第3節 機能的視点のリテール金融事業への適用
    - 第1項 金融機能とリテール金融事業
    - 第2項 顧客機能とリテール金融事業
    - 第3項 金融機能・顧客機能と競争理論の関係
  - 第4節 機能的視点とレギュラトリー・アービトラージ
  - 第5節 機能的視点と比較制度分析論
  - 第6節 小括
- 第6章 多国籍リテール金融事業
  - 第1節 リテール金融事業の多国籍化
  - 第2節 多国籍金融機関の経営戦略に係る先行研究
  - 第3節 金融機関経営の国際化・多国籍化の動機に係る先行研究

## 第4節 G-SIBsの多国籍リテール金融事業の展開と類型化

### 第1項 シティグループ

### 第2項 HSBC

### 第3項 MUFG

## 第5節 G-SIBsの多国籍リテール金融事業の2021年以降の動向

## 第6節 小括

## 終章 研究成果のまとめ

### 第1節 本研究の結論

### 第2節 本研究のインプリケーション

### 第3節 本研究の限界と今後の課題

### 第4節 リテール金融事業の発展が社会に与える影響

## 2. 本論文の概要

本論文の目的は、G-SIBsと呼ばれる大手金融機関を対象にリテール金融事業の戦略評価の枠組みを構築せんとするものと言える（G-SIBsとはGlobal Systemically Important Banks（グローバルなシステム上重要な銀行））。

まず、研究の背景と動機を示す。金融機関の経営は、他の産業と同様に、私企業としての競争と収益獲得が求められる一方、公共性を持つインフラという事業の性格から金融規制に服することが求められる。金融規制は、預金保険料の負担や一定水準以上の自己資本比率維持などの負担を要求することから、他の産業と比較して、金融機関の収益獲得には制約があるとも言える。こうした制約下、多くの国では慢性的な低金利や革新的なデジタル技術を持つ非金融企業の参入などにより、金融機関の経営環境は大きく変化している。

金融機関が、経営環境の変化に対応して、安定的な収益獲得と財務の健全性の両立、競争優位性の発揮を志向する場合、個人の生活に根ざす取引が中心のリテール金融は、①収益のボラティリティが低く、②リスクが分散され、③取引の前提となるマクロの消費や個人資産が安定していることから、一義的には魅力的な事業である。実際、欧米主要金融機関の事業ポートフォリオを見ると、リテール金融事業で競争優位性が発揮されており、その重要性は論を俟たない。

一方、歴史的に見れば、リテール金融は大企業を主対象とする産業金融の後発領域と位置付けられ、アメリカで競合他社に先駆け多額の投資を行ったシティバンクのリテール金融事業が黒字化したのは1982年である。日本では、産業銀行モデルからリテール銀行モデルへの転換が本格的に注目を浴びたのは2000年代である。そして、現在は、先駆的な金融技術を武器に金融事業に参入するフィンテックと呼ばれる企業群の増加など、リテール金融事業の競争は激化している。発展の途上にあるリテール金融事業の戦略を評価する学術的な枠組みを深化させることは有意義な研究テーマである。

次に、研究にあたっての課題を提起する。本研究は、解明課題を「社会的な影響が大きいG-SIBsのリテール競争戦略は、如何にあるべきか。」と定め、経営学・経済学の先行研究の応用でリテール金融事業を各業務に即した競争戦略の枠組みで分析し、金融機関がリテール金融事業で競争優位性を発揮するために本質的な要因を導き出す。具体的な研究課題として、以下の5つを設定する。

- ① リテール金融事業を「顧客層×顧客機能×代替技術」の3次元で捉え直す。
- ② 事業ポートフォリオにリテール金融事業を組み入れる効果を評価する。
- ③ リテール金融事業の各業務を適切な競争戦略の枠組みで評価する。
- ④ 「顧客機能」を構成する「金融機能」を視座とし、リテール金融事業に固有・顕著な競争要因を導出する。
- ⑤ 多国籍リテール金融事業の現状を把握し、「顧客層×顧客機能×代替技術」の競争軸や競争戦略の枠組みから評価する。

本文において、第1章は、リテール金融事業の競争戦略を研究することの意義を明確にするため、予備的な考察として、金融システムと金融機関の経営に関する論点を指摘する。

第2章は、全社戦略としてのリテール金融事業が勃興した背景を振り返りつつ、日米欧のG-SIBs18

社の事業ポートフォリオにおけるリテール金融事業の重要性を確認する。また、事業定義の先行研究をレビューして、リテール金融事業を定義する場合の視点を提示する。

第3章は、事業戦略としてのリテール金融について、業態、セグメント、商品・サービスの多様性を確認し、G-SIBs18社のリテール金融事業の収益動向・収益特性を概観する。

第4章は、事業戦略としてのリテール金融が競争優位を發揮するための諸条件について、競争戦略における3つの競争分類（産業組織論型、チェンバレン型、シュンペーター型）を応用して理論的な検討を行う。

第5章では、[顧客機能]と[金融機能]の先行研究をレビューして、それぞれの機能を列挙、対応関係を整理する。そして、リテール金融事業に関する競争戦略・マーケティング・金融システム論・金融規制等を一通り論じることを可能とする機能的視点の有効性を示す。最後に、[金融機能]の視点に対比される有力な視点として比較制度分析論を紹介し、競争戦略という研究範囲における機能的視点の優位性について論じる。

第6章では、G-SIBsが競争法・経済環境等の要因で国内ビジネスの成長機会が制限されることを契機に事業の多国籍化を進めた事例を取り上げ、「グローバル統合」と「ローカル適応」のバランスからG-SIBsの戦略を類型化し、第5章までの枠組みで多国籍リテール金融事業の分析を行う。

終章では、本研究の結論・インプリケーション・新規性・貢献、そして今後の課題を示す。

全体を通じての論文の結論としては、以下の7点が示された。

- ① G-SIBsの事業ポートフォリオに占めるリテール金融事業のシェアを高めることは、収益の安定性にプラスの効果が期待され、基本的には肯定される。
- ② リテール金融事業の戦略策定の出発点となる事業定義において、[顧客層×顧客機能×代替技術]の3次元で事業を捉える枠組みが有効である。
- ③ リテール金融事業の競争戦略は、事業を構成するそれぞれの業務の特性に合った競争理論の枠組みで有効に検討することができる。
- ④ リテール金融事業では、顧客情報の寡占・独占が競争優位性に直結する。
- ⑤ リテール金融事業では、資金の余剰主体から不足主体に資金を移転する金融仲介機能そのものではなく、それに付随するリスク管理機能が競争優位性の源泉である。
- ⑥ リテール金融事業では、不動産担保を伴う貸出でリスク管理機能を發揮する場合に、金融機関のインセンティブが歪み易く、自制的な戦略を選択する必要性が高まる。
- ⑦ G-SIBsの多国籍リテール金融事業では、規模の経済性、先駆的金融技術、富裕層取引を競争軸の中心とする傾向が強まっている。それぞれの競争軸が[顧客機能]、[代替技術]、[顧客層]に対応することは、ドメスティックなリテール事業と同様である。

### 3. 本論文の成果と問題点

本研究は、現在、国内外の銀行業界で取り組みが進んでいるリテール金融業務を対象としたものである。個人向け金融は従来からある業務であるが、低金利の環境下において収益事業とすべく、銀行が法人向け業務と分別し戦略的な位置づけとしている内容を丁寧に整理している。また、金融論は「経済学的アプローチ」で研究されたものが多い中、「経営学的」に定義する試みは新規性が認められるものである。国内外の大手金融機関の経営実態を丁寧に分析した内容は評価できる。この研究を通じて、明らかにされた成果としては、以下の点が挙げられる。

- (1) リテール金融が法人向け金融業務と比較し、収益が安定していること、リスクが分散されていることを明らかにしたこと。
- (2) 国内金融機関においても、2000年代以降に単なる資金吸収セクターとしての個人金融部門ではなく、戦略的な位置づけとしてリテール金融を捉え、「リスク管理機能」が企業間の競争力格差につながると思われることを示したこと。
- (3) リテール金融の競争戦略として、「顧客層×顧客機能×代替技術」の枠組みで評価したこと
- (4) リテール金融においても、国内ビジネスからグローバル統合へと展開させることに戦略的意義があると示したこと。

一方で、本論文には次の問題点が認められる。

多くのグローバル金融機関の決算資料、営業実績を活用し、丁寧な分析を行っているが、利用者である個人あるいは中小零細企業からの分析が十分に行われたとはいえない。戦略を評価するには、サービスを提供する側からの分析だけでなく、サービスを受ける側の満足度を評価することも必要と考えられる。また、現在の銀行業務は技術革新の影響が大きく、従来型のビジネスモデルの見直しが迫られている。本研究でも多少触れられているが、2000年前後のビジネスモデルを中心とした分析に留まり、今後の変化の方向性が十分に示されたとはいえないことも指摘せざるを得ない。

上述のように本論文には不十分な点もある。しかし、それは本論文の学術的成果の価値を損なうものではない。

以上のことから、ここに審査員一同は、本論文が当該分野の研究に寄与するに十分な成果を挙げたものと判断する。よって、本論文は博士（総合社会文化）の学位を授与されるに値するものと認められる。

以 上

令和5年 1月 20日