

【論文】

銀行業のビジネスモデル ー産業レベルでのビジネスモデル記述の試みー

吉田 康志
兵庫県立大学経済学部 准教授

1. はじめに

ビジネスモデルは、差別化されたビジネスの様態を記述する際に利用される概念上のツールである。このためビジネスモデルは、新たなビジネスのための戦略デザイン立案や、既に成功している企業の成功要因の分析等を目的として、特定の企業や事業プロジェクトを対象として適用されるのが一般的である。しかし、ビジネスモデルの概念は、個別企業レベル等のみを対象とするのではなく、その適用範囲をさらに拡大して産業レベルにおいても、つまり特定の産業に属する諸企業において共通する業務のあり方を描く際にも利用可能だと考えられる。

そこで本稿では、銀行という業態を構成する各個別の銀行に存在するであろう業務上の共通項を抽出し、「銀行業のビジネスモデル」として描くことを試みる。また、この作業は、銀行と銀行以外の金融サービス提供者との間の関係や差異を明確にすることにもなると考える。

本稿の結論は、銀行業のビジネスモデルは、預金受入、貸出、為替の三業務の組合せであり、投資信託、ノンバンク、資金移動業者はそれら機能をアンバンドルしたものと考えられるが、アンバンドリング後のこれら三業務を単純に足し合わせたとしても、銀行の機能は再現できず、したがって銀行機能のアンバンドリングは不可逆的なプロセスであるというものである。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、ビジネスモデル概念の類型化と記述について確認する。第3節では、銀行とビジネスモデルの関係について見たうえで、銀行業のビジネスモデルを記述し、関連する金融サービス提供者のビジネスモデルと比較検討する。そして、第4章で結論を述べ締めくくる。

2.1 経営学の文献におけるビジネスモデル

経営学の文献において「ビジネスモデル」関連のテーマを取り扱っているものは多数あるが¹、それらの文献における「ビジネスモデル」という用語の意義については、文献によって様々な捉え方がなされている。これは、実務家や研究者において「ビジネスモデル」の定義に関する明確なコンセンサスがないことを反映しているものと思われる。また、「ビジネスモデル」概念については、「ビジネス戦略」、「ビジネスメソッド」、「ビジネスシステム」など近接する概念との関係も明確に規定されていないため、これらがしばしば混同されて用いられることがあり、混乱の元となりがちである。総じて「ビジネスモデル」の定義については、各文献がその目的に応じて都度規定しているようなところもあり、そのあり方は「プラグマティック」であるといえよう。

とりあえず本稿では、Amit and Zott (2001) の定義にならい、ビジネスモデルを「ビジネス機会を活用することを通じて価値を創造するための取引内容、取引構造および取引のガバナンスを記述するもの」²ととらえることとする。ここでいう「取引内容」は、取引される財や情報ならびに取引を可能とするためのリソースや能力を、「取引構造」は、取引に関与している経済主体およびこれら経済主体の相互関係を、「取引のガバナンス」は、情報、リソースや財の流れの管理方法を指している。

また、経営学の分野においてビジネスモデルという概念がどのような目的で使用されてきたかについては、Zott, Amit and Massa (2011) が広範囲に文献を渉猟し、概ね3点にまとめている。すなわち、ビジネスモデル概念は、

- ・インターネットビジネスにおけるビジネスモデルの概念や構成要素
- ・価値創造、競争優位の構築、経営成果の獲得といった戦略的課題
- ・技術マネジメントとビジネスモデルの関連およびビジネスモデル・イノベーション

といった要素を説明するために用いられてきたということを、ここでは念頭に置いておこう。

2.2 ビジネスモデルの類型化

ビジネスモデルについては、これをいくつかの種類に類型化する試みがなされてきた。これは、すでに存在しているビジネスについて、どのタイプのビジネスモデルに該当するかを知るために主に用いられる。例えば、Malone, Weill, Lai, D'Urso, Herman, Apel and

1 例えば、Zott, Amit and Massa(2011)によれば、1975年1月から2009年12月までの間に発行された関係のジャーナルに限っても、タイトルや要旨等に business model の語を含むものは1,200以上あったとされている。

2 原文では、次のとおり。A business model depicts the content, structure, and governance of transaction so as to create value through the exploitation of business opportunities.

Woerner (2006) は、取引する資産のタイプ4つ（金融資産、物的資産、知的資産、人的資産）と資産に伴う権利の取引形態4つ（生産、流通、賃貸、マッチング）からマトリクスを作り、ビジネスモデルを16の類型に分類した（表1 参照）。

表1 ビジネスモデルの分類

		資産のタイプ			
		金融資産	物的資産	知的資産	人的資産
資産に伴う権利の取引形態	製造	起業家	製造業	知的資産製造業	人的資産生産業
	流通	金融トレーダー	流通業（卸、小売）	知的資産のトレーダー	人的資産流通業
	賃貸	貸金業、保証業	賃貸業者、リース業	知的資産のリース業	請負業
	マッチング	金融ブローカー	物品のブローカー	知的資産のブローカー	人的資産のブローカー

（出典）Malone et al. (2006) に基づき著者作成。

また、Osterwalder and Pigneur (2010) は、近年新たに出てきたビジネスにおいてしばしば見られる特長を踏まえて、ビジネスモデルの代表的なパターンとして、アンバンドリング、ロングテール、マルチサイドプラットフォーム、フリーミアム、オープンビジネスモデルの5つを示している（表2 参照）。つまり、最近のビジネスでは、これらのうちのいずれか、または複数を組み合わせることによってビジネスモデルが形作られているケースが多いということである。

表2 ビジネスモデルパターン

ビジネスモデルパターン	内 容
アンバンドリング	組織を分解したうえで特定のサービスを提供する
ロングテール	少量多品種やニッチ製品を提供する
マルチサイドプラットフォーム	複数の異なる顧客セグメント間のマッチングを行う
フリーミアム	複数サービスのうち、基本サービス部分を無料で提供する
オープンビジネスモデル	他のパートナーと組織的にコラボレーションして価値を創造する

（出典）Osterwalder and Pigneur(2010) に基づき著者作成。

2.3 ビジネスモデルの記述

ビジネスモデルをいくつかの類型に分けて単に整理するのではなく、各個別のビジネスがどのような特長を持っているかを明確にするために、ビジネスモデルの仕組みや要素を分かりやすく記述しようとする試みも行われてきた。その一つの例が、Osterwalder and

Pigneur(2010)の「Business Model Canvas」である(図1参照)。これは、図1に示した表中の各フィールドに、特定のビジネスに関する諸要素を記載することによって、そのビジネスの特長を描き出そうとするものである。「Business Model Canvas」は非常に単純な方式であるがゆえに、いくつかの欠点も指摘されているが³、実務家の間では広く利用されている。

またこの他にも、ビジネスモデルを機能モデリングの手法で記述する方法(IDEF0)や、XMLによる形式的記述への変換が容易な方法(丸山、2013)も提案されているが、本稿では、主に上記のBusiness Model Canvasを用いてビジネスモデルを記述するものとする。

Business Model Canvas				
KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$		R\$		

KP: Key Partners (外部委託すべき活動、外部調達されるリソース)
 KA: Key Activities (ビジネスモデルが機能するために必要な活動)
 KR: Key Resources (顧客が求める価値を提供するために必要となるリソース)
 KR: Key Resources (顧客が求める価値を提供するために必要となるリソース)
 VP: Value Propositions (顧客が求める価値)
 CR: Customer Relationships (顧客との関係を構築、維持、展開するための仕組み)
 CH: Channels (顧客が求める価値を提供するチャネル)
 CS: Customer Segments (顧客)
 C\$: Cost Structure (コスト構造)
 R\$: Revenue Streams (収入)

(出典) Osterwalder and Pigneur(2010)

図1 ビジネスモデルの記述方法 (Business Model Canvas)

3 ビジネスモデルと銀行

3.1 銀行関連の文献におけるビジネスモデル

ビジネスの分野においては、一般的に用いられているビジネスモデル概念であるが、金融分野、特に銀行に関してはどうかであろうか。そこでまず、銀行関連でビジネスモデルを扱った文献においてビジネスモデルがどのように扱われているかを見ていこう。

3 Ching and Fauvel(2013)は、Business Model Canvasに対する批判をまとめており、その代表的なものとしては、事業の最終的目標の欠如、競争環境に関する記述の欠如、業績評価に関する指標の欠如、要素の抽象化レベルの混交、等がある。

表3は、DeYoung and Rice(2004)、Roengpitya, Tarashev and Tsatsaronis(2014)、野村(2014)、Ayadi, De Groen, Sassi, Mathlouthi, Rey and Aubry(2016)、Martel, Rixtel and Mota(2016) および FDIC (米国預金保険公社)⁴において、銀行のビジネスモデルをそれぞれどのように分類しているかをまとめたものである。ここからわかるように、銀行のビジネスモデルを分類する際の着目点というのは、それほど多いわけではない。つまり、業務が商業銀行業であるか投資銀行業であるか、顧客がリテールかホールセールか、営業範囲がグローバルかローカルか、業務範囲がユニバーサル型か特化型か、といった対立軸に加えて、顧客セグメントをより詳細に分けて、農業分野や住宅金融分野等のカテゴリーを追加した程度の分類でしかないということである。

こうした分類状況を見ると、銀行関連の文献におけるビジネスモデルの把握は、経営学分野における文献での把握とは異なる文脈に拠っていることがわかる。例えば、表2のように、ビジネスモデルの類型化で用いられる代表的な用語としては、マルチサイドプラットフォーム、フリーミアム、ロングテール、クラウド、顧客インターフェース改善、チャネル増強などがあるが、銀行のビジネスモデルを扱った文献では、こうした用語が用いられることはほとんどない⁵。つまり、銀行関連の文献においてビジネスモデルといった場合、そこには新たな価値創造やとりわけ「disruptive (破壊的)」なイノベーションの導入等の意味合いは含まれていないということである。

銀行関連の文献でのビジネスモデルの扱いが経営学のそれとは異なる理由としては、銀行に対する規制の存在が最も大きいといわざるを得ない。わが国に限らず、銀行(業)に対する規制は一般的に厳格であることが多い。具体的には、まず参入障壁が高く、厳しい要件を満たさなければ新規に銀行業を営むことは認められない(免許制)。また、銀行自身が銀行業以外に営むことのできる業務が制限されており、さらに銀行グループが営むことのできる業務範囲についても制限がある(業務範囲規制)。その他、経営組織の形態についていえば、銀行の親会社や子会社に対する範囲や要件、持株会社の形態に制限が設けられていることがある。さらに、行為規制としても健全性確保のための規制や顧客保護のための規制が様々な形で規定されている。こうした厳しい規制環境の下では、業者は創意工夫を発揮してビジネスの仕組みを根本的に変えたり、組織形態を自由に選択したりといっ

4 FDIC の分類としてここに示したのは、FDIC が規制上の目的で規制対象の金融機関を9分類したもので、FDIC はこれらをビジネスモデルとして扱っているわけではないが、他の関連文献との比較でいえば、ビジネスモデルとみなして差し支えないものと思われる。

5 とはいえ、銀行業の進展のなかでビジネスモデルの概念を用いて記述できるような活動がなかったというわけではない。例えば、個別銀行において「顧客インターフェース改善」や「チャネル増強」は非常に重要な経営課題であり、実際にこれまでも多く取り組みが行われてきた分野である。具体的には、店舗での営業以外の部面、つまり、ATM ネットワークの整備やコンビニへのATM 端末設置、ファームバンキング、テレフォンバンキング、インターネットバンキングの導入などがある。しかし、これらは、銀行のビジネスモデルという文脈ではあまり議論されてこなかった。

た対応がとりにくい。せいぜい可能なのは、地域的な営業範囲や顧客セグメントを絞り込む、従来の業務を一部分だけ変えるといった程度である。つまり、厳格な規制があるがゆえに、銀行業では一般的に、規制の枠を超えるような新たなビジネスのイノベーションを生み出しにくいという状況にある。よって必然的に、銀行分野においては経営学の文献が想定するような文脈でのビジネスモデルに関する議論は取扱いが難しいということになる。

表3 銀行に関連するビジネスモデルの分類

文 献	ビジネスモデルの分類
DeYoung and Rice(2004)	traditional banking (伝統的銀行業型グループ) non-traditional banking (非伝統的銀行業型グループ) private banking (プライベートバンキング型グループ) agricultural banking (農業金融型グループ) corporate banking (企業金融型グループ) community focus (地域社会型グループ) transaction services (支払関連サービス型グループ) diversified (ユニバーサル型グループ)
Roengpitya, Tarashev and Tsatsaronis(2014)	retail-funded commercial bank (リテール調達型商業銀行) wholesale-funded commercial bank (ホールセール調達型商業銀行) capital markets-oriented bank (資本市場型銀行)
野村 (2014)	グローバル・ユニバーサル・バンク ユニバーサル・バンク + マザーマーケット ユニバーサル・バンク + 先進国市場 ユニバーサル・バンク + 自国市場 商業銀行・資金管理業務 + マザーマーケット 商業銀行 + マザーマーケット 商業銀行 + 自国市場 専門特化 + 先進国市場
Ayadi et al.(2016)	focused retail (リテール特化型) diversified retail(type1) (多角的リテール型・タイプ1) diversified retail(type2) (多角的リテール型・タイプ2) wholesale (ホールセール型) investment bank (投資銀行型)
Martel, Rixtel and Mota(2016)	specialized investment bank (特化型商業銀行) investment-banking oriented diversified bank or universal bank (ユニバーサル型商業銀行) commercial-banking oriented diversified bank or universal bank (特化型投資銀行) specialized commercial bank (ユニバーサル型投資銀行)
FDIC*	credit card institutions (クレジットカード貸出型) international banks (国際銀行型) agricultural banks (農業銀行型) commercial lenders (商業貸出型) mortgage lenders (モーゲージ貸出型) consumer lenders (消費者信用型) other specialized (その他特化型)

* 注) FDIC については、これらに加えて、規模別のカテゴリーが追加される。

(出典) 各文献をもとに筆者作成。

3.2 銀行業のビジネスモデル

銀行分野と通常の意味でのビジネスモデルとは親和性が低いということが分かったが、そこで本稿では見方を変えて、銀行業の現状を可視化し再認識するための手段としてビジネスモデルの概念を用いることを試みる。ビジネスモデルは、一般的には特定の企業や事業プロジェクトに対して適用されるが、ここではその適用範囲を拡大して、産業としての銀行業に対して適用するということである。なお、この場合の銀行業とは、個別の銀行の業務を指すのではなく、銀行産業に属する各銀行に共通する業務上の機能を指すものとする。このようにして銀行業のビジネスモデルを抽出することにより、①銀行業とはどのような業務・機能の要素によって成立しているのか、②銀行業は他の金融サービス提供者とどのような点において異なるのか、といった点が明確になるものと思われる。以下では、まず銀行業の定義を明確にしたうえで、それをビジネスモデルとして記述する。

3.2.1 銀行業とは

銀行業とは何か。Merton(1993)の functional perspective の観点に立てば、銀行を含めた金融機関組織は、環境の変化に応じて変わりうるものであって、場合によっては消滅してしまうかもしれない存在である。その一方で、預金／貸出、調達／運用といった金融サービスの機能自体は、それを提供する主体がどのようなものであれ、変わることなく維持される。その意味では「銀行業」は、銀行産業に属する金融機関組織である「銀行」が提供する金融サービスの諸機能を指すが、「銀行」が未来永劫変わらずにそうした機能を提供し続けるという保証はない。また、現在、「銀行」が提供する金融サービスは極めて多岐に渡っており、細かい点をみれば、各国の法制によってその業務範囲は区々となっている。そうした点を踏まえ、本稿では、「銀行業」を、現時点において、一般的な銀行組織が提供する中核的なサービスを指すものとする。

一般的なテキストでは銀行（または銀行業を）どのように説明しているだろうか。Mishkin(2009)は、単純に「銀行は預金を受入れ (accept deposits)、融資を行う (make loans) 金融機関である」⁶と説明する。また、Frexas and Rochet(2008)では、「銀行とは、その経常的業務が、融資の提供 (granting loans) および一般からの預金の受入 (receiving deposits from the public) からなる金融機関を指す」⁷と定義している。

別のアプローチとして、法制上、銀行業はどのように定義されているかについても見ておこう。わが国の銀行の根拠法は「銀行法」であるが、同法第2条第2項では次のように銀行業を定義する。

6 Mishkin(2009, p7)、筆者訳。

7 Frexas and Rochet(2008, p3)、筆者訳。

この法律において「銀行業」とは、次に掲げる行為のいずれかを行う営業をいう。

- 一 預金又は定期積金の受入れと資金の貸付け又は手形の割引とを併せ行うこと。
- 二 為替取引を行うこと。

また、米国では、銀行持株会社法（The Bank Holding Company Act of 1956 (12 U.S.C. § 1841)）において以下のとおり銀行（業）が定義されている。

(i) 要求払預金または預金者が第三者またはその他への支払いのために小切手または同様の手段によって引き出すことのできる預金を受け入れ、かつ

(ii) 商業貸出業務に従事する者⁸

EU においては、関連する EU 指令（例えば、Directive 2006/48/EC）が銀行（credit institution）について都度定義しているが、その基本的な内容は以下のとおりである。

預金またはその他の払戻可能な資金を公衆から受入れ、かつ、自己の勘定において信用を供与することを業務とする者⁹

以上から、一般に銀行業とは、「預金の受入れ」および「貸出」という二つの業務を併せ営む事業であると規定されていることがわかる。また、資金移動サービスに関連する「為替業務」に関しては、伝統的な金融仲介理論ならびに欧米の法制では、明示的に銀行固有の業務とはされていないが、「預金の受入れ」が原則的に要求払預金として行われ、その口座は手形・小切手の振出や振込の入出金のために用いられることから、支払・決済サービスとは不可分であるため、暗黙的には為替業務も預金受入業務に含まれていると考えるべきであろう¹⁰。

まとめると、伝統的な枠組みでみたときの銀行業は、①預金受入れ、②貸出、③為替の三つの主要な要素から構成されており、したがって、これら三つのサービスを一体として提供することが銀行業のビジネスモデルだと解することができる。

3.2.2 記述された銀行業のビジネスモデル

上記を踏まえ、銀行業のビジネスモデルを Business Model Canvas に展開すると、図 2 のように表現することができるだろう。言うまでもなくその中核は「VP (Value Proposition)」の枠に記載されている、預金者への短期の資金運用手段の提供、借手への融資、決済関連サービスの提供の三点である。

また、このような形式で銀行のビジネスモデルを表現していくと、いくつか留意すべき

8 筆者訳。

9 筆者訳。

10 また、欧米では、従来より銀行以外にも為替取引を扱う資金移動業者があったことから、為替取引が銀行の固有業務とみなされていなかったと考えられる。他方、日本では、資金決済に関する法律（2010年4月施行）により登録を受けた資金移動業者に為替取引が認められるまでは、為替取引は銀行だけに認められた業務であったため、銀行法での銀行の定義にも為替取引が固有業務として明記されていた。

点があることがわかる。例えば、銀行は、本支店窓口における現金の預入や預金解約による現金の払出に関しては手数料を取ることなく無料で対応しており、営業時間内でのATMによる現金の入出金も基本的には無料である。その一方で、振込などの資金移動や貸出については手数料や金利を利用者から徴収している。つまり、前述のビジネスモデルのパターンでいうと、銀行が行っているこうした現金関連のサービスは「フリーミアム」に該当することがわかる。また、銀行は預金者から預金を受け入れるとともに、資金需要者（借手）に対して資金を貸し付ける業務を行っている。これは、預金者と借手という異なる顧客セグメントをつなぎ合わせるプラットフォームとして銀行が機能していることを意味する。つまり、銀行は「マルチサイドプラットフォーム」だということである。同様のことが他のサービスについてもあてはまる。銀行は、振込サービスでは、資金の送り手である送金人と資金の受取人を繋ぎ、公共料金等の自動引落サービスでは、支払人（預金者）と公共サービス等の提供者の間を繋ぐプラットフォームとして機能している。

銀 行				
KP ・株主 ・債権者（預金者、投資家） ・規制当局 ・中央銀行 ・決済システム ・システムベンダー ・他の金融機関 ・地方公共団体	KA ・本支店業務の運営 ・各種システム（勘定系、情報系、対外系、等）の運営 ・情報生産活動（審査・モニタリング） ・要求払い預金による調達と貸出債権（不透明）の保持	VP ・預金者への資金運用手段（預金）の提供（元本保証あり） ・借手への融資（コミットメント） ・決済関連サービス（振込、手形・小切手、自動引落） ・要求払い預金発行による銀行経営の規律付け効果 ・無料の現金関連サービス（預入・現金払出、ATM取引）	CR （預金者） ・市場ベースの取引（借手） ・リレーシヨシップバンキング（長期・固定的取引関係から得られたソフト情報に基づく融資等）	CS （金融仲介） ・預金者 ・借手 （振込） ・送金人 ・受取人 （自動引落） ・支払人 ・公共サービス提供者
	KR ・本支店 ・各種システム ・有価証券 ・貸出債権 ・準備預金 ・貸出における目利き（情報生産能力）		CH ・本支店（ネットワーク） ・ATMネットワーク ・インターネット ・専用回線 ・電話回線	
CS ・資金調達費用 ・営業経費		RS ・資金運用収益 ・役務取引等収益（各種手数料） ・トレーディング収益		

図2 銀行のビジネスモデルの記述（Business Model Canvas）

3.2.3 他の金融サービスの比較

銀行のビジネスモデルは、預金、貸出、為替といった複数のサービスを総合的に提供するという点に特徴がある。しかし、銀行が提供するようなサービスについては、それぞれの分野で同様のサービスを提供する事業者が存在している。例えば、預金サービスについていえば、預金そのものではないが、家計に対して少額の貯蓄手段を提供する類似のサービスとして投資信託がある。貸出サービスについては、銀行とほぼ同じ形で金融会社（ノンバンク）が取り扱っている。また、為替サービスについては、わが国では資金決済に関する法律の施行以降、資金移動業者によるサービスの提供が開始されている¹¹。

以下では、銀行類似のサービスを提供している業者のビジネスモデルを同一のフォーマット（Business Model Canvas）で表示し、各々を銀行のビジネスモデルと比較してみよう。

3.2.3.1 投資信託

ここでいう投資信託は、預金サービスを代替できるような商品性を持つ投資信託を想定している。したがって、①一円単位による即時の買付・売却が可能で、現金化も比較的容易であること、②価値が比較的安定していること、③ある程度の決済機能が付与されていること、が必要となる。これに該当する具体的な投資信託商品としては、安定性の高い公社債を中心に投資を行う MRF（Money Reserve Fund）、MMF（Money Management Fund）、中期国債ファンドなどがある。このビジネスモデルを示したのが図3である。

ビジネスモデルで比較した場合の投資信託と銀行の預金サービスとの大きな違いは二点挙げられる。まず、投資信託受益権には銀行預金のような元本保証がないことである。そして、預かった資金の運用対象が、投資信託は公共債などの安全資産中心であるのに対し、銀行の場合は、預金業務と貸出業務が同時に営まれていることから、必ずしも安全資産とはいえない貸出債権が中心となっている点である。

3.2.3.2 ノンバンク

ノンバンクが行う貸付業務は、基本的には銀行と同様である。しかし、貸付実施までのアプローチに違いがある。銀行では、貸出を行う際に、事前の審査や事後のモニタリングといった借手に関する情報生産を行う。こうした活動は基本的には「相対（あいたい）」ベースで行われ、その結果蓄積されたソフト情報に基づき、貸手と借手の間の長期的な取

11 とはいえ、現時点での資金移動業者による決済サービスは、件数・金額ともに銀行のそれに比べてかなり規模が少ない。例えば、平成26年中の資金移動業者による送金件数は0.2億件、金額は0.4兆円（日本資金決済業協会、2015）であるのに対し、銀行間の内国為替取扱（同一銀行内取扱を含まない）の件数は15.1億件、金額で2,899兆円（全国銀行資金決済ネットワーク、2016）となっている。

引関係（リレーションシップ）が構築される。しかし、ノンバンクの貸出では、銀行が行うようなコストのかかる情報生産活動は要請されない。貸出は、クレジット・スコアリングのような客観的な情報（ハード情報）に基づくトランザクションベースでの取引が中心となる。（図4参照。）

投資信託				
KP ・投資家 ・市場参加者（格付機関、有価証券発行体） ・委託会社 ・受託会社 ・販売会社	KA ・安全かつ流動性の高い有価証券等への投資（資産の高い透明性）	VP ・安全な資産運用手段の提供（元本保証なし） ・1円単位、即時の決済手段の提供（用途は限定的：証券会社での金融商品の売買、クレジットカード決済など）	CR ・市場ベースの取引	CS ・投資家（投資信託受益権の保有者）
	KR ・有価証券		CH ・証券会社窓口 ・インターネット	
C\$ ・経費		R\$ ・受取利息・配当金 ・有価証券売買等損益		

図3 投資信託のビジネスモデルの記述（Business Model Canvas）

ノンバンク				
KP ・投資家 ・規制当局 ・ITベンダー	KA ・CP等による資金調達 ・低い情報生産活動	VP ・幅広いチャネルを用いたローン商品の提供 ・信用リスクが高い先に対する融資	CR ・クレジットスコアリング（トランザクションレンディング） ・自動端末による取引	CS ・借手（邦人・個人）
	KR ・貸出資産		CH ・支店窓口 ・ATM ・モバイル端末	
C\$ ・調達費用 ・営業経費		R\$ ・貸付金利息		

図4 ノンバンクのビジネスモデルの記述（Business Model Canvas）

3.2.3.3 資金移動業者

ここでいう資金移動業者は、銀行の為替業務と同等のサービスを提供する業者を想定している。しかし、わが国の現状をみると、資金決済に関する法律に基づく登録した資金移

動業者は、送金金額に上限が設けられていることから、銀行と同等のサービスを提供しているとはいえない。とはいえ、ここでは、PayPalのように、インターネット技術を利用し、利用者が開設した口座を通じて個人相互間での資金移動ができるようなサービスが実現した場合のビジネスモデルを示したものが図5である。

資金移動業者のサービスと銀行の為替サービスでは、それほど大きな差があるわけではない。いずれも開設した口座の間で資金移動が行われる。異なるのは、そうしたサービスを実現するためのシステムがどのような形態となっているかという点にある。銀行の場合、為替サービスを提供するために巨額のシステム投資を行い、大規模な自前のシステムや専用ネットワークを保有・管理している。他方、PayPalのようなサービスでは、資金移動を実現するためのシステムのほとんどはインターネットの上に構築されており、銀行のような巨額のシステム投資は必要とされない。

資金移動業者				
KP ・ユーザー（アカウントホルダー） ・監督当局 ・金融機関	KA ・インターネットによる資金移動サービスの提供	VP ・インターネットを利用とした低コストでの資金移動サービスの提供	CR ・インターネットによるアクセス	CS ・送金人 ・受取人
	KR ・インターネット	・銀行のような巨大なシステムに依拠しない資金移動サービスの実現	CH ・インターネット	
CS ・営業経費		R\$ ・送金手数料		

図5 資金移動業者のビジネスモデルの記述（Business Model Canvas）

3.2.4 銀行のビジネスモデルの特徴

銀行業のビジネスモデルは、①預金受入れ、②貸出、③為替の三要素で構成されていた。これらの要素をそれぞれ別個に実現している金融サービス提供者の投資信託、ノンバンク、資金移動事業者は、実際の銀行組織の会社分割や事業譲渡などの組織再編の結果、成立したものではない。しかしこれらは、既存の銀行が提供してきた金融サービスの一部を代替するものであり、銀行の占めてきた業務シェアを実際に侵食するものであることから、概念的には銀行のビジネスモデルがアンバンドルされたものと捉えることができる¹²。そのうえで、アンバンドリング前の銀行のサービスとアンバンドリングの結果生ま

12 銀行機能のアンバンドリングについては、預金／貸出／為替という業務で捉えるだけでなく、金融仲介において証券化手法を導入することで、審査、保証、債権回収といった業務を格付会社や信用保証会社、サービスなどにアウトソースすることをアンバンドリングと説明することもある。

れた三つのサービスを並べて見た場合、何がわかるだろうか。

三つのサービスのそれぞれについては、おそらく細かい点では銀行よりも優れている点があるかもしれない。例えば、銀行の資産、特に貸出債権については市場性が低く評価が困難であるため不透明性が伴うが、安全な貯蓄手段の提供を行う投資信託では、その信託財産には市場性が高い有価証券が選ばれているため透明性が高いといえる。また、銀行の債務である要求払い預金は、常に預金者の払出の可能性にさらされているため銀行取付に結びつきやすいという特徴があるが、融資サービスを提供するノンバンクの債務を構成する CP は預金ほど短期ではないため、そうしたリスクは低いといえる¹³。

しかしながら、これら三つを足し合わせたとしても、必ずしもアンバンドルする前の銀行機能を再現できるわけではない。とりわけ重要なのは、銀行は、預金業務と貸出業務を金融仲介のプロセスの中で結びつけ、かつ預金をそのまま手形・小切手および振込といった形で資金移動手段として利用しているという点である。銀行においてこれが可能なのは、預金業務、貸出業務および為替業務が要求払い預金という共通の金融商品を介して不可分に結びついているためである。だが、アンバンドリング後の三つのサービスでは、この結びつきが分離されているため、一連のサービスをシームレスに提供することができない¹⁴。したがって、例えば、これら三つのサービスを単一の親会社の下で再び統合しグループ会社化（リバンドリング）したとしても、その金融グループの総体は、機能面で元の銀行と同じレベルにはないと考えるべきである。（図6）

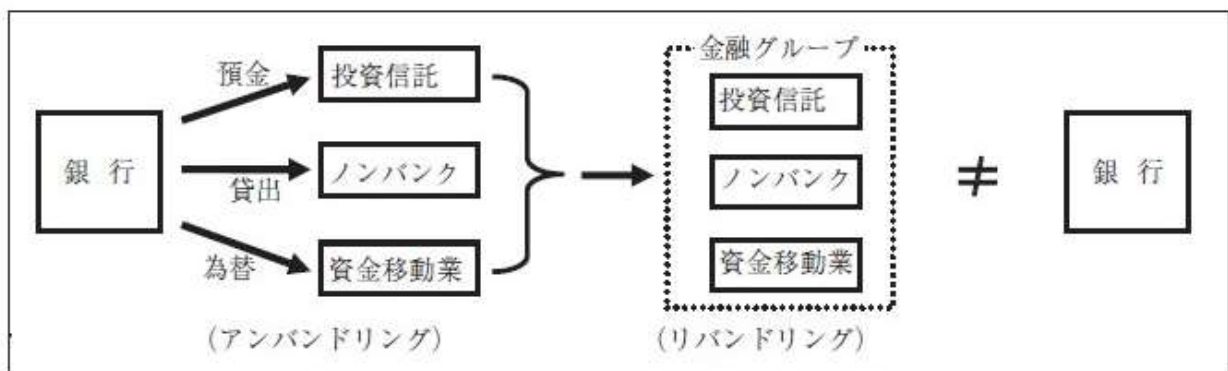


図6 銀行のアンバンドリングとリバンドリング

13 一方、その裏側の議論として、銀行の要求払い預金はその性質ゆえに銀行経営者に対して規律付けを与える効果があるとされるが（Diamond and Rajan, 2001）、ノンバンクの場合はそうした効果は弱くなる。しかし、近年、ノンバンクが調達のために発行している CP については、CP 関連市場の発展に伴って市場性が向上しており、その結果、CP 保有者の行動がノンバンク経営者に規律を与える効果が出てきているとの見方もある（Gorton and Pennacchi, 1993）。

14 例えば、投資信託での調達と運用は、ノンバンクでの調達と貸出とは別個に独立して行われ、資金移動業者の利用者は、投資信託、ノンバンクの利用者との間に直接の関係を持たない。

4 むすび

規制が厳しい業種である銀行業は、もともと業務面でのイノベーションが生じにくいという事情があり、よって通常の経営学で用いられるような意味合いでのビジネスモデルの概念とは親和的ではなかったといえる。しかし、本稿では、このビジネスモデルというツールの適用範囲を広げ、銀行産業を対象とし、銀行が提供しているサービスの共通項を抽出することによって「銀行業のビジネスモデル」を描き出した。さらに、銀行を代替する可能性のある金融サービス提供者のビジネスモデルとの比較を行った。その結果、銀行業とは、投資信託、ノンバンク、資金移動業者を単純に合算したものではなく、したがって、銀行機能のアンバンドリングとは不可逆的なプロセスだと考えるべきであることが明らかとなった。

今回、ビジネスモデルは、銀行業という一般的には自明と思われているビジネスを改めて詳しく分析するためのツールとして用いられた。このようにビジネスモデル概念は、従来考えられている以上に柔軟に適用しうる可能性を持つものと考えられる。

なお、本稿での銀行業の分析は、伝統的な金融仲介理論の考え方に拠って銀行を定義したことから、ある意味「表面的」な分析に留まってしまっている可能性も否定できない。今後は、銀行の本質的な機能に着目した「銀行のビジネスモデル」の考察が課題として残されている。

以 上

〈引用文献〉

- Amit,R., & Zott,C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520.
- Ayadi,R., De Groen,W.P., Sassi,I., Mathlouthi,W., Rey,H., & Aubry,O. (2016). *Banking Business Models Monitor 2015: Europe*, Centre for European Policy Studies, Brussels.
- Ching,H.Y., & Fauvel,C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas, *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26-37.
- DeYoung,R., & Rice,T. (2004). How do banks make money? A variety of business strategies, *Economic Perspectives*, 4Q, 52-67.
- Diamond,D., & Rajan,R. (2001). Liquidity Risk, Liquidity Creation, and Financial Fragility: A Theory of Banking, *Journal of Political Economy*, 109(2), 287-328.
- Freixas,X., & Rochet, J.C. (2008). *Microeconomics of Banking*, MIT Press.

- Gorton, G., & Pennacchi, G. (1993). Money market funds and finance companies: are they the banks of the future?, In M. Klausner & L. J. White (Eds.), *Structural change in banking* (pp.173-214), New York University Salomon Center.
- Malone, T.W., Weill, P., Lai, R.K., D'Urso, V.T., Herman, G., Apel, T.G., & Woerner, S.L. (2006). Do Some Business Models Perform Better than Others?, MIT Working Paper, 4615-06.
- Martel, M., van Rixtel, A., & Mota, E.G. (2012). Business models of international banks in the wake of the 2007–2009 global financial crisis, *Bank of Spain, Revista de Estabilidad Financiera*, 22, 99–121.
- Merton, R.C. (1995). A Functional Perspective of Financial Intermediation, *Financial Management*, 24(2), 23–41.
- Mishkin, F.S. (2009). *Economics of money, banking, and financial markets* (9th ed.), Prentice Hall
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley and Sons, NJ.
- Roengpitya, R., Tarashev, N., & Tsatsaronis, K. (2014). Bank business models, *BIS Quarterly Review*, December 2014.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, M. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37, 1019–1042.
- 全国銀行資金決済ネットワーク (2016) 「全銀システム運用状況報告 (2015年12月)」 2016-8-5検索、http://www.zengin-net.jp/company/statistical_data/
- 日本資金決済業協会 (2015) 「資金移動業の実績推移」 2016-8-5検索、http://www.s-kessai.jp/info/document_i.html
- 野村敦子 (2014) 「欧米の主要な総合金融機関におけるビジネスモデルの方向性」『JRI レビュー』7(17), 2–31.
- 丸山文宏 (2013) 「ビジネスモデルの記述に関する一考察」『電子情報通信学会技術研究報告・SWIM, ソフトウェアインタプライズモデリング』112(438), 21–24.

注記と感謝:

本論文は吉田康志先生が『商大論集』(兵庫県立大学)第68巻2号(2016年12月)に発表された内容であり、ご許諾を得て転載させて頂いた次第である。わが国におけるビジネスモデル研究の更なる活性化に繋がればとの趣旨にご賛同頂いたことを、お礼を申し上げます。 - 編集委員会