

ナローバンクは現実的に機能するのか

— セブン銀行のビジネスモデルを中心として —

佐藤 一郎

Does the narrow bank proposal work as a real business model?

✿ 要 旨 ✿

This paper studied the feasibility of narrow banking proposals as a business model through a survey of Seven Bank, Ltd. in Japan.

The composition of this paper is as follows.

First, it surveys narrow banking proposals presented in the United States and Japan, especially from the viewpoint of the assets that narrow banks are allowed to hold.

Next, it surveys the business structure of Seven Bank and confirms that it satisfies the requirements demanded by those narrow bank proposals.

The paper then reviews in detail why the business model of Seven Bank has been accepted in Japan. Finally, it discusses whether it will be possible for Seven Bank to maintain such a business model in the future.

キーワード：ナローバンク、セブン銀行、金融システム、異業種による銀行業務参入

1. はじめに

通常、銀行は金融仲介機能と決済機能を有しているが、金融システム全体に係るリスク管理の観点から、この2つの機能を分離すべきであるという考え方があ
る。いわゆるナローバンク論である。

この考え方は、前記の2つの業務を兼営している現
行の銀行のリスクを、金融仲介から発生するリスクと、
決済から発生するリスクとに分離することにより、公
的な決済システムの安定性を確保しようとするもので
ある¹⁾。

確かに、金融機関が破綻するのは多くの場合、信用
リスク拡大による貸出資産の内容悪化によるものであ
るから、こうしたリスクを内包する貸出業務をそもそ
も取扱わないこととすれば、預金への影響もなく、決

済システムの安定が確保できると考えられる。

しかしながら、このナローバンク論は、金融システ
ムの安定性確保のためには相応の意味はあるものの、
銀行がその主要機能たる信用創造機能を十分に発揮す
ることができないこと等の理由から、批判的な意見も
多く、従来、あまり積極的に採り上げられることがな
かった。

ところが近年では、多額の不良債権処理で脆弱性を
露呈した金融システムをいかに効果的に維持するかと
いう観点から、再びこれを支持する声次第が高まっ
てきている²⁾。

特に、とりわけ昨秋以降の世界的な金融システムの
動揺の中では、改めてその意義を見直す意義があるも
のと考えられる。

ただ、このナローバンクという銀行のあり方が、仮に理論的には意味があるものだとしても、実務的な観点から見た場合、このように金融仲介機能を持たない銀行が、果たしてビジネスモデルとして存在し得るのかどうかという疑問は拭いきれない。

なぜならば、現行の銀行業務においては、その収益のかなりの部分が金融仲介機能のうちの与信業務に基づくものであり、これを切り離した後の決済業務からの収益だけでは、経営を賄うだけの十分な利益の確保が困難であると、一般に考えられるからである。³⁾

決済業務に加えて、国債運用等の低リスクの資産運用をしたとしても、低金利下においては収益面の大きな貢献は期待できないだろう。

したがって、もし、このようにナローバンクが現実のビジネスモデルとして成立し得ないのであれば、そもそもそれについて議論すること自体、理論的な研究課題としてであればともかく、実務的な意味合いは低いものと言わざるを得ないし、現実の問題解決にも繋がらない。

そこで、このような問題認識の下、本稿では、このようなナローバンク的な機能を持つ銀行が、少なくともわが国において現実的に機能し得るのか否かについて、セブン銀行をモデルに、具体的に検証することを目的としている。

本稿の構成は、以下の通りである。

まず第2節では、これまでのナローバンク提案の諸類型を概観し、整理する。

続く第3節でセブン銀行の事業を概観し、同行がナローバンクに求められている要件を充足していることを最終的に確認する。その上で第4節で、なぜセブン銀行のビジネスモデルがこれまでのところ受け入れられているかについて、詳しく検討する。

最後の第5節においては、果たしてセブン銀行が今後もこのようなビジネスモデルを維持することができるかどうかについて、内部的・外部的要因別に検討し、併せて今後の同行の課題についても示唆する。

2. ナローバンク提案の諸類型

ナローバンクとは、運用資産の内容について、後述するように多少の異なる類型はあるものの、対民間貸出業務を決済預金業務から分離した銀行システムのことを言う。

概ね、預金として集めた資金を国債などの安定した有価証券で運用することを基本とする銀行である。融資業務を行う一般銀行に比べて、その業務内容（運用資産の内容）が狭められているため、ナローバンクと称される。

このナローバンクは、1930年代の大恐慌時のアメリカで構想された“シカゴ・プラン”を起源としている。その後、ブルッキングス研究所のロバート・ライタンによる“ライタン提案”、カリフォルニア大学バークレー校教授のジェームス・ピアスによる“ピアス提案”、マッキンゼーのブライアンによる“ブライアン提案”等により、さらに発展した。

表1 主なナローバンク提案の比較

提唱者(年)	概要	ナローバンクの運用資産の制限
ライタン (1987)	・金融持株会社 (financial holding companies=FHCs) 傘下に“銀行”と“貸付子会社”を設立 ・貸付子会社は債務証書 (CPや金融債等) と株式によって調達した資金を原資に貸出 ・“銀行”のみが決済システムを利用可能	・“銀行”は合衆国財務省証券あるいは他の連邦保証証券のみに投資可能 (短期・長期)
ピアス (1991)	・銀行を“貨幣サービス会社 (Monetary Service Companies=MSC)”と“金融サービス会社 (Financial Service Companies=FSC)”に区分 ・MSCは決済勘定と電信振替を提供 ・残りの業務 (貯蓄性預金、定期預金、企業や個人向けの貸付等) はFSCが取扱	・“MSC”は市場性に富み格付の高い短期金融商品 (短期財務省証券や高格付のCP等) のみ購入可能
ブライアン (1991)	・銀行を“コア・バンク”“マネーマーケット投資銀行”“ファイナンス・カンパニー”に分離 ・コア・バンクは預金を集め、主に個人や中小企業に貸付 ・政府のセフティ・ネットはコア・バンクのみに限定	・“コア・バンク”は個人や中小企業向け貸付の他、米国債、格付がダブルA以上のモーゲージ証券・CP等に投資
蠟山 (1997)	・銀行を“pure bank”と“asset management institutions”に分離 ・pure bankのみが決済業務を取扱	・“pure bank”は短期国債のみに投資可能

(各氏著作より筆者作成)

運用資産の厳格性という観点からは、これを財務省証券等のみに限定するライタン提案や短期国債のみに限定する蠟山提案が、最も厳しいと言える。ただ、ライタン提案では長期資産への運用も認めているため、ナローバンクが流動性リスクに晒される危険がある。

一方、ピアス提案は運用対象を短期資産のみに限定しているが、財務省証券のみでなく格付けの高いCPやCDの保有を認めている点で、信用リスクの観点からは、ライタン提案や蠟山提案に比べ劣るものと考えられる。しかし、この場合は保有期間から生じる流動性リスクの不安は低い。ブライアン提案は、より幅広い資産運用を認めている。

以上から、蠟山 (1997) の提案した“pure bank”構想が、その運用資産を短期の国債に制限した点で、最も厳しいものと言える。

本稿では、以上の提案の類型の中で、果たしてセブン銀行がどこまでの条件を満たしているのかについて、以下、詳細に検証していく。

なお、このナローバンクについては、運用資産の種類によって、銀行の中心的機能である信用創造機能が十分に発揮できないというマイナス面があるが、本稿ではこの点については直接の検討の対象とはしないこととする。

3. セブン銀行の概要

2008年2月29日にジャスダック証券取引所に上場したセブン銀行 (2005年10月にアイワイバンク銀行から名称変更) の概要について、以下に説明する。

3.1 株主構成、経営陣

セブン銀行は、セブンイーレブンを大株主とする“アイワイバンク銀行”として、2001年4月に設立され、同5月に開業した。その後の増資等を経て、2008年9月末現在の株主構成は、(株)セブンイーレブン・ジャパン24.88%、(株)イトーヨーカ堂16.14%、(株)ヨークベニマル4.29%、三菱東京UFJ銀行1.63%、三井住友銀行1.22%、りそな銀行1.22%、第一生命保険1.22%等となっている。

三菱東京UFJ銀行の出資比率が、他の金融機関に比してやや大きいのは、当初からの出資者である三菱銀行とUFJ銀行の合併の影響によるものであり、出

資金融機関の中で、特に同行の色彩が強いものではない。この「特定の銀行の系列にない」という点については特に重要な問題なので、明記しておきたい。

代表取締役社長には、設立以来、元日本銀行理事で日本長期信用銀行の頭取なども経験した安斎隆が就任している。

3.2 事業内容

セブン銀行の事業内容は、“ATM事業”と“金融サービス事業”の2つである。⁵⁾

ATM事業とは、セブン&アイ・ホールディングス (以下、7&iHD) を中核とする企業グループの店舗内 (セブンイーレブン、イトーヨーカドー等) にATM (Automatic Teller Machine; 現金自動受払機) を設置し、都市銀行、地方銀行をはじめ信用金庫、信用組合、労働金庫、農漁協、証券会社、生命保険会社、消費者金融会社及びクレジットカード会社等多くの金融機関との提携により、原則24時間365日稼動する利便性の高いATMネットワークを多くの利用者に提供する事業である。

金融機関との具体的な提携状況を見ると、2008年9月末現在で、合計560社 (銀行95行、信用金庫258庫、信用組合127組合、労働金庫13庫、JAバンク1、JFマリンバンク1、証券会社8社、生命保険会社8社、クレジット・信販・消費者金融・事業者金融等計49社) と、極めて広範囲に亘っている。

一方の金融サービス事業は、主に個人の顧客を対象に、ATMとリモート・バンキング⁶⁾が一体となった身近で利便性の高い預金口座を提供するものである。

また、イトーヨーカドー内に展開している有人店舗「みんなの銀行窓口。」やホームページにおいて、他社の商品・サービスを提供するという、銀行代理業務、取次業務等もこれに含まれている。

3.3 資産・負債構成

セブン銀行の直近 (2008年9月30日現在) の運用資産を見てみると、表2に示すように、総資産額5,450億円のうち、現金預け金2,832億円、コールローン739億円、有価証券888億円、ATM仮払金等637億円などの構成となっている。⁷⁾

最も大きな比重を占める現金預け金は、ATM運営

表2 セブン銀行・2008年9月末貸借対照表

		(単位：億円)	
現金	2,750	預金(個人)	1,046
預け金	81	預金(法人)	1,147
コールローン	739	譲渡性預金	578
有価証券	888	長期借入金	650
ATM仮払金等	637	社債	750
有形固定資産	194	ATM仮受金等	348
無形固定資産	145	資本金	305
		資本剰余金	317
		利益剰余金	306
資産：5,450		負債+純資産：5,450	

に欠かせないものである。コールローンは金融機関向けの資金運用であり、余剰資金の調整の意味合いが強く、金額も随時変動する。

有価証券も888億円保有しているが、このうち811億円を残存期間1年以内の国債が占めている。これは主に為替決済、日本銀行当座貸越取引の担保として必要なものであり、運用収益を目的とした保有とは性格が異なる。このため、有価証券の価格変動リスクも極めて少ない。

一方、負債総額4,521億円のうち、預金が2,194億円を占めている。このうち、個人預金向け普通預金が724億円、同定期預金が321億円である。

預金口座数こそ63万6千口座と、例えばほぼ同時期に開業したソニー銀行（同時点で67万口座）に匹敵する規模ではあるが、預金残高ではソニー銀行の13,368億円に大きく水をあけられている（表3参照）。

これはセブン銀行の政策的な理由によるものと考えられ、このことは受入預金の適用金利を見ただけでも

明らかである。

例えば、2009年1月7日現在で、セブン銀行が6ヶ月定期0.25%、1年定期0.35%という水準であるのに対し、ソニー銀行では最低預入金額の受け入れについても、6ヶ月定期0.603%、1年定期0.735%を適用しており、倍以上の乖離がある。

表3でも明らかな通り、ソニー銀行は、既存の銀行群と同様に、受け入れた預金を貸出金や有価証券等の運用に回し、その運用収益を収益の要としている。預金者に対しては高い金利を付しながら、全体としては低コストで資金調達をするために、ネット銀行という物件費・人件費の負担の低い形態を選んでいるだけで、取扱業務そのものについては、伝統的ビジネスモデルの銀行と大きな差異はない。

これに対しセブン銀行は収益の源泉が決済業務であり、貸出業務を行っていないため、現金準備や担保国債の手当てのための最低限の資金量が調達できれば充分である。このため、そもそも高い金利を付けてまで、資金を獲得する必要がない。

また、戦略的な位置付けとしても、現段階においてセブン銀行にとっての預金は、あくまでもATM利用者の底辺を拡大するためや、今後、自社独自の金融商品販売を展望した場合に、直接コンタクトできるような潜在的な顧客群を確保しておくことを目的とした、自前の口座の獲得に付随するものに過ぎない。このため、多額の資金を集める必要がないし、また集めてしまった場合には運用先に苦勞することとなる。

なお、2008年9月末時点のセブン銀行の法人預金残高は1,147億円であるが、このうち740億円は7&iHD関連企業のものである。これも、個人顧客取引を中心にするという当社営業戦略によるものと考えられるが、同時に法人顧客にとっては貸出業務を持たない銀行に預金を保有することのメリットが少ないことも理由として考えられよう。

表3 ソニー銀行（2008年9月中間決算）

(1)貸借対照表		(2)損益計算書	
コールローン	325,765	預金	1,336,849
有価証券*	664,342	その他負債	49,731
貸出金	400,053	資本金	28,000
その他	32,487	その他資本等	8,066
資産計	1,422,647	負債純資産計	1,422,647
		経常収益	17,762
		(内、貸出金利息)	(4,303)
		(内、有価証券利息 配当金)	(4,852)
		(内、役務取引等収益)	(1,000)
		(内、外国為替売買益)	(4,508)
		経常費用	16,361
		経常利益	1,401

*国債244,884、社債225,110、外国債券184,931等

表4 セブン銀行・年度別損益状況

	(単位：億円)					
	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
経常収益	115	291	479	646	754	836
(内、ATM受入手数料)	(113)	(289)	(458)	(619)	(731)	(801)
経常費用	197	260	378	452	504	590
経常利益	▲81	30	100	194	250	246

3.4 収益

セブン銀行の収益は、表4に示すように提携金融機関からのATM手数料収入が大半である（ちなみに、平成20年9月中間期も経常収益452億円のうちATM受入手数料は430億円である⁸⁾）。

3.5 セブン銀行におけるナローバンク要件の充足の確認

セブン銀行をナローバンクの類型として見るができるかどうかについては、これまでも時折話題になることはあっても、本格的な議論にまでは至っていない。ひとつには、同行の開業から未だ日が浅く、そのビジネスモデルが定着するまでは判断が難しいという理由もあったであろう。

例えば、同行の構想が発表された時点で発表された根津論文（2000年）では、同行のナローバンクとしての可能性について否定的な意見が示されているが、そこでは設立目的を中心とした議論がされており、必ずしも具体的な業務内容についての検討が行われているわけではない。この時点では未だ現在のような業務の全容が明らかにされておらず、最終的な判断するには無理があったとも考えられる。

他方、晝間（2005年）はセブン銀行（当時はアイワイバンク銀行）のナローバンクとしての可能性を否定していないが、これも詳細な検討が行われているわけではない。

然るに、本稿でこれまで見てきたセブン銀行の現状の業務構造から考えれば、同行は金融仲介業務を行わず、また保有資産も現金と短期の国債を中心としていることから、少なくとも形式的には、十分にナローバンクの要件を満たしていると考えられる。

余剰資金のコール運用を行っている点をどう見るかという問題はあがあるが、あくまでもそれが短期間の資金需給の調整のためであることや、金融機関対象でリス

クも低いことを考えれば、ナローバンクの要件を欠くとまでは言えないのではないだろうか。

また、このコール運用の収入はわずかであり、極端に言えば、これを現金保有に変えても、ビジネスモデルの特徴が失われることはない。

ちなみに、従来議論されているナローバンクが想定しているのは、異なる取引者間の資金移動を“決済業務”として専門に行う銀行モデルであり、だからこそ、金融システム全体の中でその安全性を確保する必要性が高かった。

これに対しセブン銀行は、もちろん自行の預金口座保有者に対しては、これまでのナローバンク論が想定していると同様の“本来の決済機能”の役割を果たすものの、それはコア業務ではなく、あくまでも現時点における業務の中心はATMによる現金決済インフラの提供者としての色彩が強い。

この点で、金融システムの安全性維持を主目的とした従来のナローバンク構想にセブン銀行を位置づけることには、多少の違和感が感じられるかもしれない。

しかしながら、繰り返しになるが、業務構造から客観的に見る限り、セブン銀行は先に整理したナローバンクの類型のうちでも、かなり運用資産を限定した狭義のナローバンク条件を十分に満たすものと考えるのが妥当であろう。

4. セブン銀行の強み

以上のように、現状のセブン銀行は、ナローバンクとしての要件を充足していると考えられるが、果たしてこのような状態が一過性のものでなく、今後も安定的に維持できるものであるかどうかについても、確認しておく必要がある。

そのために、同行の“強み”“差別化戦略”を中心として、以下さらに詳しく考察していくこととする。

4.1 業務の特化

4.1.1 決済機能への特化

セブン銀行は銀行業務のうち、金融仲介機能を捨象し、決済機能に特化している。このことにより、与信業務に伴う信用リスク・市場リスク・流動性リスクを遮断することができている（保有資産に伴う信用リスク等については後述する）。

また、与信業務を行わないため、リスク面の懸念がないことのみならず、収益面においても与信審査に係るコストが不要であることも、大きなプラス材料である。

4.1.2 現金供給機能への特化

さらに決済機能の中でも、セブン銀行は“リモート・バンキング機能”については主たる業務と位置付けてはいない。リモート・バンキング機能とは、ジャパンネット銀行等の、いわゆる“ネット銀行”に代表される、パソコン(PC)等を通じた資金の決済である。

一般にリモート・バンキングは、そのインフラがコンピュータ・ネットワークと顧客のPCであることから、参入障壁が低く、この結果として預金金利の引き上げや手数料の引き下げを招きやすいと言われている。

これに対し、セブン銀行の主たる業務は、決済業務の中でも“現金そのもの”の供給機能である。現金供給は、イニシャル・コスト、ランニング・コスト共に多大であるために、過当競争を招きにくいという強みがある。

例えば、表5に示すように、インターネット専業銀行であるジャパンネット銀行の場合も役務収益の比率は高いが、貸出金・有価証券運用収入なしでは黒字計上にまでは至っていない。

4.2 業務戦略（決済機能提供戦略）の特徴

セブン銀行が新たに取り組んでいる“決済業務”に

は、以下に述べるように複数の側面がある。対顧客向けの狭義の“決済業務”（B to C）と、同行が掲げている理念「安全かつ効率的な決済インフラの提供を通じて、わが国の金融システムの安定と発展に貢献する」に明確に示されている、競合金融機関に対する“決済インフラの提供”（B to B）である。

4.2.1 B to Bの側面（対金融機関）

一般に銀行や信用金庫は、幅広い業務を行うために、できるだけ多くの取引顧客を確保する必要がある。

一方、金融機関と取引する顧客にとっては、当該金融機関の信用に懸念がないことは当然として、日常の入金や払出手続を円滑に行うため、一定以上の店舗網が重視される。

但し、多くの顧客にとってこの場合の“店舗網”は、必ずしも全業務の取り扱いを行う有人店舗ばかりでなくてもよい。最低限、現金支払いの機能がありさえすればよく、例えばATMがあれば充分である。そこで各金融機関は、まずは自行独自のATMを店舗及び店舗外に設置し、顧客の利便性に訴えようとする。

もちろん、こうした独自のATMの数が多いのに越したことはない。けれども、通常ATM設置には1台約1千万円の設置費用を必要とする上に、年間5百万円程度の維持費を必要とすると言われている⁹⁾。さらに、現金切れや故障等の日常的なトラブル管理にかかる諸費用も少なからぬものがある。したがって、一日に一定以上の利用件数がなければ、到底採算に合わない¹⁰⁾。

そこで各金融機関にとっては、仮に自行が一定の手数料を負担してでも、顧客に自行以外のATMを共同利用させることには意味がある。特にセブン銀行は、冒頭で確認した通り、株主構成からも特定の金融機関との関係が強くなく、また業務内容としても既存の金

融機関とは競合しないATM決済専業であるので、好都合である。

後発銀行でありながら、セブン銀行がこれまでのところ一定の評価を得ている最大の要因は、前述した通りの安定した収益基盤であるが、さらにその最大の特徴は、直接の収益の源泉が、既存金融機関と競合する“一般顧客”からのものではなく、本来であればライバルである“銀行等金融機関”からのものであることである。

提携により同行は自行の提供するATMを他の金融機関の顧客に利用させるが、その対価（利用手数料）を当該利用者から直接徴求はしない。顧客は本来の取引銀行に対して利用手数料を支払い、セブン銀行はこうした顧客の取引金融機関からその支払いを受ける仕組みになっている。

また、顧客が支払う利用代金（手数料額）についても、セブン銀行が決定するのではなく、各々の原取引銀行（セブン銀行にとっては提携先金融機関）が定める点も特徴的である。セブン銀行が既存金融機関の機能補完に徹している構造が、このことから窺える。

このためセブン銀行にとっては、既存銀行等は他の新規参入銀行の場合のような“競合すべき先”ではなく、むしろ提携による協力関係にある“顧客”とも言える位置付けにある。言うならば“共存共益の関係”にあり、提携行の取引先が増えれば増えるほど、セブン銀行利用の可能性も増えることが期待されるのである。

形式的にはインフラの提供であるから、既存銀行の決済業務そのものとは競合しない。また、自前でシステムの全てを構築するよりも効率的であるからこそ、既存銀行もコストを支払ってまでも、このインフラを利用するのである。

以上の結果、利用可能な金融機関との提携も順調に進んでいる。ATMの全国的展開と並行して進められた提携先開拓は、全国的な店舗網を持つメガバンクのみならず、地方銀行や信用金庫などに対しても積極的に進められた。

同行が、まずは地域トップの銀行を押さえることによって、面展開を図っていったことも、ビジネスモデルとして高く評価できよう。

前記の通り、現在では、ゆうちょ銀行やノンバンク等の他業態までを巻き込んだ広範な提携関係となっており、このことがさらに同行ATMの利用利便性を高める好循環になっている。

4.2.2 B to Cの側面（対利用者）

結果的には銀行業務を営んではいるものの、そもそもセブン銀行にとっては、銀行業進出の目的自体が、他の異業種からの参入銀行のように「預金や貸出等の本来の銀行業務を手がける」ことではない。

セブン-イレブンというコンビニエンスストアの集客力アップのための付加的な事業サービスとして、とりわけ来店客から要望の高かったATMの設置が、“銀行の営業所（出張所）”に当たるため、セブン-イレブン自身がATMの運営管理をするにあたり、銀行業の免許取得が必要になったのである。

もちろん、「店舗内にATMを設置する」ことだけが目的であれば、必ずしも自らが銀行業免許を取得する必要はない。既存の金融機関にセブン-イレブン店舗内にATMを設置するよう働きかけ、それを共同管理する形態を採ってもいいわけである。導入時のみならず、その後の管理を考えると、後者の方がはるかに負担は少ない。

実際、例えばローソン等の競合他社はこの方式を利用している¹¹⁾。このため、同じように店舗内にATMが設置されていても、セブン-イレブンの場合はセブン銀行の出張所であり、ローソンの場合には他の銀行の出張所と、法的には明確に異なっている。

このことは、単に形式上の問題だけではない。こうした方式の違いにこそ、セブン銀行の戦略が鮮明に打ち出されているのである。

他の金融機関にATMの設置を働きかけた場合には、ある店舗にATMを設置するかどうかは、相手先の金融機関の判断事項となる。自行の顧客層や当該コンビニエンス店舗の立地、来店客数等から総合的に判断し、「採算に乗る」と当該金融機関が判断した場合にのみ、ATMが導入される。この場合には、例えば次のような問題が発生する。

まず、コンビニエンスストアから申し込みのあった金融機関は、当然、利用頻度から見て採算が取れると

表5 ジャパンネット銀行（2008年9月中間決算）

(1)貸借対照表		(2)損益計算書		(単位：百万円)	
コール ローン	84,800	預金	446,213	経常収益	10,178
有価証券*	354,698	その他負債	10,388	(内、貸出金利息)	(1,976)
貸出金	24,373	資本金	37,250	(内、有価証券利息 配当金)	(1,779)
その他	32,188	その他資本等	2,208	(内、役務取引等収益)	(4,904)
資産計	496,059	負債純資産計	496,059	(内、その他)	(1,128)
				経常費用	10,040
				経常利益	137

*国債117,042、社債214,303、外国債15,918等

考えられる店舗にのみATMを設置する。このため、店舗側の設置要望とは必ずしも合致しない。

店舗機能の強化という観点から見れば、近隣に銀行がなく不便な店舗にこそ、ATM設置が求められるが、もしそうした店舗に十分な利用者が見込めなければ、金融機関側はATMを設置しない。

したがって、コンビニエンスストア側が、ATM設置による顧客サービス向上をセールスポイントとすることを狙っている場合には、はなはだ不都合が生じる。

さらに、仮に運よくATMが設置されたとしても、この場合には“特定の銀行”のATMである。その銀行の利用者にとっては便利なものとなるが、それ以外の金融機関の顧客にとっては、例えば利用手数料等の面で不利になる懸念がある。

こうした懸念があったからこそ、当初はいくつかの銀行との共同ATM等を検討したにもかかわらず、結果的にセブンイレブンは当初から、いずれの既存金融機関からも独立した自行独自の決済プラットフォームの提供に踏み切ったのである。

以上2つの業務戦略の特徴により、セブン銀行が資産運用収益に依存しない独自の銀行モデルを実現したことには、大きな意味がある。

一連のナローバンク構想では運用資産の限定により、預金をリスクから遮断することはできるものの、銀行そのものを存続させるための収益面で充分でないという課題があった。

住友銀行出身でコンサルタントとしても活躍する本島（2003年¹²⁾）も、他業界の経済主体が銀行事業に参入する場合に、決済機能をその中核とすることが多いことを指摘した上で、しかしながら経費負担を賄うだけのメリットを決済事業単独で得ることは難しいと結論づけている。決済機能と金融仲介機能を束ねた信用創造機能にこそ、銀行事業の強みがあると述べているのである。

このような観点から考えれば、通常、ナローバンクを現実のビジネスモデルとして成立させるためには、例えば同一の金融持株会社の下に、決済サービスを専門とするナローバンクと貸付業務を行う投資サービス銀行を併置し、後者（または持株会社）により前者へ収益を補填させたり、あるいは逆に前者の人件費等の

コストを後者が負担する方法を採るしか、方策はないように思われる。

これに対しセブン銀行は、従来にない新しい形の手数料収入という別の収益源を見出すことにより、現実問題としてこの課題をクリアーしている。

もちろん、収益確保のために貸出等リスク資産に過度に依存することをせず、手数料ビジネスを強化しようという動きは、伝統的な銀行でもこれまで行われてきている。

代表的なものとしては、例えば古くは為替手数料があり、近年では個人向けを中心とした投資信託の販売手数料やデリバティブ収益等が挙げられる。

しかしながら、これまでのところ、伝統的な銀行のこうした試みは必ずしも成功しているとは言いがたい。

各銀行が手数料収入の強化を図れば図るほど、銀行間の競争が激化し、結果として手数料の絶対額の低下を招いてしまうからである。この場合、サービスを提供する金融機関数が多いことと、サービスの提供を受ける顧客が同一のターゲットであったことが制約要因になっている。

ところが、セブン銀行のビジネスモデルでは、これまで述べてきたように、同行がオンリーワンのビジネス提供者であり、またそのサービスを受けるのが一般顧客だけではなく、本来であれば競合先である金融機関でもあるところに、これまでにないビジネスチャンスが生まれたと言えよう。

ただし、セブン銀行が7&iHD傘下にあることによる、非金銭的な面を含めたメリットの存在は否定できない。この点については、後述する。

4.3 わが国固有のプラス事情

セブン銀行の行っている“ATMによる決済インフラの提供”というビジネスモデルの、海外における普及度については、本稿では独自の調査を行っていない。

しかしながら、セブン銀行自身は『世界でも例を見ないATM銀行』と述べている（同社ディスクロージャー）。もしそうであるとすれば、現金に対する国民性の違いが、このビジネスモデルを成立させている大きな理由のひとつではないかと考えられる。

諸外国においては小切手やクレジットカードによる

決済が、スーパーマーケット等の日常の少額の取引でも普及しているのに対し、わが国ではまだまだ現金取引の比率が高い。

主要国における国民一人当たりの現金保有高や、現

金通貨発行残高の名目GDPに対する比率を比較してみても、表6～7に示すように、アメリカ、イギリスと比較してわが国は格段に高い。

表6 人口1人当たりの現金保有残高

(単位：年度末米ドル換算)

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
日本	5,956.5	6,292.8	5,568.7	5,541.2	5,997.4
香港	2,680.7	2,902.4	2,947.7	3,062.3	3,152.2
シンガポール	2,006.6	2,216.9	2,244.2	2,510.5	2,787.9
イギリス	1,157.3	1,327.9	1,212.9	1,443.9	1,559.2
アメリカ	2,486.1	2,567.0	2,673.9	2,735.6	2,744.3
ユーロ圏	1,820.3	2,195.7	2,129.5	2,626.3	3,143.8

(出所：BIS March 2009)

表7 GDP対比現金発行残高

(単位：%)

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
日本	16.59	16.54	16.70	16.63	16.64
香港	11.40	11.87	11.30	11.15	10.60
シンガポール	8.65	8.18	7.99	7.81	7.58
イギリス	3.37	3.43	3.39	3.37	3.38
アメリカ	6.61	6.46	6.39	6.22	6.00
ユーロ圏	6.14	9.71	9.85	9.71	7.82

(出所：BIS March 2009)

鹿野（2006）はこうしたわが国の特徴について、① 治安がきわめて優れている、② 金融機関の店舗およびCD・ATMネットワークが充実しているため、現金入手のためのコストが低い、③ 紙幣の偽造対策が有効に機能していること、等を述べている。

このことは同時に、わが国において緊急時の現金の必要性が高いこと、またそのために、24時間365日の現金の引き出しを可能とする、セブン銀行のビジネスモデルが十分に機能し得ることの説明になろう。

ちなみに、流通業による銀行業への進出は、欧米でも少なからず見られるが、その多くは既往の店舗をチャネルとして、預金や投資信託あるいはローン等の金融商品の販売を狙ったものである。

わが国でも、昨年開業したイオン銀行の業務戦略を、こうした海外諸国と同じような方向の取組みとして捉えることができる。

イオングループはセブンイレブんと同様の流通業とは言え、店舗数や郊外に重点を置いた店舗配置等から見てセブン銀行のような決済専門戦略を採ることは難しい。同社自身も、小売業の特性を活かしたフルバンキング・サービスを指向している（森2008）。

5. セブン銀行の今後の課題

以上の通り、現時点でのセブン銀行はそのビジネスモデルのユニークさから、ナローバンクとしての条件を満たしているものと言えるが、同行の置かれている特殊な状況が、将来的に何らかのマイナスの影響を与える可能性もある。本節ではこの点について考察する。

5.1 新規銀行業務参入が認められた背景

セブン銀行をはじめとする新銀行が、銀行業界に新規参入してきたのは、およそここ10年間のことである。¹³⁾

この理由としては、もちろんIT技術の急速な進展や高度化及び一般への普及、またそれに伴う利用者の行動スタイルの変化によるところも大きい、無視できないのが、参入容認への金融当局の姿勢の変化である。

従来は「銀行とは既に出来上がってそこにあるもの」という感覚が強く、「新たに作り出すことができるもの」という認識は少なかった。また、仮に例えば異業種企業から、銀行を新規に設立したいという要望が水面下で発生したとしても、現実問題として、それがなかなか認められる状況にはなかった。

鹿野（2006）によれば、わが国の場合、第二次世界大戦以降、銀行と商業の分離政策に基づき、一般事業会社による銀行業の参入は認められてこなかったが、明確な法的規定は存在していなかった。¹⁴⁾

ところが近年では、「しっかりとした基盤を持ったものであればその参入を容認する」という考え方に、行政の姿勢が変わってきたのである。

こうした背景には、一連の金融自由化の流れはあるものの、加えて、既存の銀行が不良債権処理の負担に喘ぎ、本来銀行に求められていた前向きの業務を行うだけの余裕がなくなったことから、金融システム全体として新しい形の銀行の出現が求められていたことも否定できない。

5.2 異業種による銀行業務参入に対する当局の考え方

セブン銀行のような異業種による銀行業務参入に関しては、2000年8月3日、金融再生委員会並びに金融監督庁が発表した『異業種による銀行参入等新たな形態の銀行業に対する免許審査・監督上の対応（運用上の方針）』において、以下のような基本的な考え方が示されている。

(1)『子銀行の事業会社等からの独立性確保の観点』からは、銀行の経営方針に重要な影響を及ぼし得ると想定される主要株主¹⁵⁾に事業会社等が存在する場合には、当該事業会社等の事業戦略上の要請によって、子銀行の健全性が損なわれることのないよう、銀行経営の独立性の確保について、特に留意する必要があるとされている。

とりわけ、『a.免許審査において確認すべき事項』において、『事業親会社等の店舗を共有する場合等

において、銀行業務の一部を事業親会社等に委託したり、事業親会社等の職員が銀行員を兼職すること等により、保安上ないしリスク管理上、銀行業務の健全かつ適切な運営が損なわれていないか（なお、この点は、コンビニにATMを設置する等のインスタブランチ（小売店舗内銀行営業所）一般の形態に適用されるべき事項である）』とされていることに注意を要する。

さらに

(2)『事業親会社等の事業リスク遮断の観点』からも、『銀行経営の独立性が確保されたとしても、事業親会社等の経営悪化等、子銀行の意図しない事業親会社等のリスクが子銀行に及ぶ可能性がある。

特に、子銀行と事業親会社等とが営業基盤を共有しているような場合には、事業親会社等の破綻等に伴い、子銀行の営業基盤が一気に失われるおそれ（共倒れリスク）がある』ことが明記されている。セブン銀行に関し、この点がどのように影響するかについては、次項の機関銀行問題と併せて検討する。

5.3 機関銀行問題

異業種からの銀行業への参入の場合に必ず問題とされる“機関銀行”の観点についても検討しておきたい。

機関銀行とは、簡単に言えば、『異業種の親会社の資金調達のために銀行子会社が利用されること』である。

例えば、銀行が集めた預金を親会社が、一般取引から乖離した有利な条件で利用することが許されるならば、銀行業の独立性や公共性が歪められる。また、条件的には妥当なものであっても、過度に資金が集中するようであれば、信用リスクの点からも好ましからざる事態となる。

こうした問題を避けるため、1998年12月の銀行法改正により規制対象が拡大されたほか、規制対象となる取引・行為が明確に定義された。

すなわち、第1に、規制対象となる特定関係者の範囲については、① 銀行の子会社、子法人等、関連法人等、② 銀行を子会社とする銀行持株会社とその子会社、③ 銀行を子法人等とする親法人等、その子法人等、関連法人と具体的に定められた。

第2に、銀行が特定関係者との間で行う取引に関し

ては、同種・同量の取引を同様の状況で行った場合に成立する取引条件との比較において、当該銀行からみて不利益とならないようにすることが義務づけられた（アームス・レンクス・ルール¹⁶⁾）。また「大口融資規制」を課することによっても、弊害の防止に努めている。

セブン銀行の場合は、現在のところ、そもそもこうした企業向け融資自体を行っていないので、この点の懸念はないが、今後の業務展開によっては注意が必要になろう。

逆に同行の場合には、このように「銀行子会社から親会社がメリットを享受する」のではなく、「銀行子会社が親会社からメリットを享受」している面が大きい¹⁷⁾。その最大のものは、セブンイレブンの全国的な店舗を、ほぼ独占的に活用することができる点である。

このことは、ATMを設置する場所について、競合他金融機関に比べて「優位に立つ」ことができるだけでなく、「排他的に場所を確保する」ことができるという特権をも意味する。

但し、同時にこのことはセブン銀行自身がリスクとして認識しているように、「何らかの要因によりセブンイレブン店舗内にATMを設置することが困難となった場合や、セブンアンドアイ・グループ店舗の業績悪化により、同グループ店舗への来店客が減少した場合には、当社の業績及び財政状態に重要な悪影響を及ぼすおそれがある¹⁸⁾」。

5.4 その他の事業課題

これまで見てきたように、セブン銀行は貸出業務を行わないため、確かに信用リスクからは切り離されてはいるものの、銀行業務としてのリターン（収益）があるということは、そこにはまた別のリスクがあることを意味する¹⁹⁾。

同行の場合のその最大のものは、これまで述べてきた新たなビジネスモデルそのものに付随するリスクであろう。

まず、当面の課題として考えられるのは、既に同行自身がリスクとして認識しているように、ATMの設置が一巡した段階における対応である。このことは、すぐにセブン銀行の業績にマイナスの影響を与えるも

のではないが、成長の大きな阻害要因となり得る。

また、同行のATM事業は、あくまでも実店舗における現金の取扱を中心としたものである。このため、今後のIT技術の進歩等により、効率化が図れたとしても、社会における現金の取扱そのものが減少するようなことがあれば、当事業への影響も大きい。

例えば、クレジットカードやデビットカードのさらなる普及や、株主であるセブンイレブン自体も、既に2007年4月より「nanaco（ナナコ）」の名称で取り組んでいる電子マネーの普及等の事態である。

ATM事業が、特に小口の決済用資金の必要な顧客のニーズを満たすものであることから、金融IT技術の進歩により、こうした小口決済における現金そのものが不要となる状況は、同行にとって明らかにマイナスとなる。とりわけ、セブンイレブン店舗の利用者には、こうした新しいサービスに敏感な若い世代の利用者が多いことは無視できない。

年配者に関しては、今後も現金を好む傾向は続くとは思われるものの、企業や商店等の受け入れ側が、効率化推進の観点から、かかる電子マネーの利用者に値引きなどのサービス提供を用意した場合には、一部の年配者もこうした動きにシフトすることが考えられる。

さらに、例えば、提携金融機関の減少などによるATM利用者の減少や、競合先の出現によるATM受取手数料の減少などが発生した場合にも、収益確保が困難となる。

最大の競合先として想定されるのは、中立性等から見て、やはりゆうちょ銀行であろう。

現状でも、既にゆうちょ銀行は他金融機関とのATMの相互利用提携を行っている。ゆうちょ銀行のキャッシュカードが提携先金融機関のATMで利用できる一方、提携金融機関のキャッシュカード保有者は、ゆうちょ銀行のATMを利用することができる。

現時点では、ゆうちょ銀行ATMの利用時間が、セブン銀行に比較して制限的であるため、未だ憂慮すべき事態にはなっていないようだが、今後、さらなる稼働時間の延長や手数料率の見直し等があった場合には、セブン銀行の業績に大きな影響を及ぼす可能性がある。

もちろん、セブン銀行自身もこれらの課題を見越し

て、個人ローン等の与信業務への進出を既に視野に入れてはいる²⁰⁾。

ただ、銀行法において一般に銀行は“預金・貸出・為替”の3業務を認められているが、実際の当局の許認可・監督上の取り扱いにおいて、個別の銀行は、必ずしもすべての業務の実施が認められているわけではない。

セブン銀行の場合も、同行が単に現在融資取引を行っていないだけでなく、そもそも同行が受けている銀行業免許には銀行法第4条第4項の規定²¹⁾に基づき、一定の条件が付されている。このため、同行が今後、貸付等の新たな業務を行う場合には、監督官庁である金融庁長官の承認を受ける必要がある。

また、部分的とは言え貸出業務を行うのであれば、資産構造並びに収益面において、ビジネスモデルそのものに大きな影響を与える。進出の規模にもよるが、一定の収益の確保を目的として考えた場合には、ある程度の拡大を行わなければならない、その結果、当然に与信リスク・不良債権の危険性を抱えることにもなる。

その場合でも、(たとえばブライアン提案のような)ナローバンクの枠組みの範囲内には収まるかもしれないが、当社の強みや優位性の足を引っ張りかねない懸念があり、注意が必要である。

【謝辞】

本稿を作成するにあたり、匿名のレフェリーより大変有益なコメントをいただき、本稿の改善に大いに役立ちました。また、生活経済学会・第25回研究大会報告において、本稿のテーマに関し、名古屋大学大学院の家森信善先生より、今後の研究の方向性についての貴重な示唆を賜りました。以上、記して感謝申し上げます。

ただし、文中にありうべき誤りについては、もちろんすべて筆者に帰するものであります。

【注】

- 1) 酒井良清・鹿野嘉昭、P.234～235。
- 2) 例えば内藤（2004年）は、信用収縮による信用力の低い金融機関や企業の連鎖倒産を防ぐためのモデルとして、ナローバンク制度に注目している（P.416～）。
- 3) 「現実にはナロー・バンクが普及していないのは、要するに、あまり儲からない（利鞘がとれない）からである、といわれている」伊藤隆敏（2004）。
- 4) 厳密には、必ずしも貸出業務を行わなくても、財務省証券（ライタン提案）やCP（ピアス提案）の購入等を通じて、預金通貨や信用創造を行うことは可能。
- 5) セブン銀行「第6期有価証券報告書」。
- 6) パソコンでのインターネットバンキング、携帯電話でのモバイルバンキング、電話でのテレホンバンキングの総称。
- 7) セブン銀行「2007年3月期決算説明資料」。
- 8) セブン銀行「平成21年3月期第2四半期決算短信（非連結）」。
- 9) 2003年5月25日付中国新聞。別の報道では「セブン銀行の創業当時、一般的にATMの費用は600～900万円程度といわれていたが、セブン銀行は機能の絞込みとスケール・メリットを生かしてコストを大幅にディスカウント。250～300万円程度に抑えた」とされている（金融財政事情、2009.4.6特集）。
- 10) ちなみに、ATM事業に特化するセブン銀行の場合でも、短年度決算が黒字化したのは営業開始後3年を経過した2003年（1日1台当たり平均利用件数68件）、累積損失が解消したのが2005年（同88件）である（2007年上期は同109件まで増加している）。
- 11) ローソンの場合は、株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスが管理運営。ファミリーマート店舗等を中心とした管理・運営会社である株式会社イーネットもある。
- 12) 本島康史、P.77。
- 13) アイワイバンク銀行、ソニー銀行が、いずれも1999年11月に銀行参入を表明した。
- 14) 鹿野嘉昭、P.347。
- 15) 銀行の経営方針に重要な影響を及ぼし得ると想定される主要株主とは、企業会計上の実質影響力に基づく関連会社の基準等を踏まえ、原則、議決権の20%以上を自己の計算において所有する株主である。
- 16) 鹿野嘉昭、P.379。

17) 金融審議会第一部報告『銀行業における主要株主に関するルール整備及び新たなビジネス・モデルと規制緩和について』（2000年12月21日）でもこのような点について『金融サービスの提供者が異業種として銀行業へ参入することにより、顧客基盤や店舗ネットワークの共有を通じて、シナジー効果を得ることが期待できる』（P.2）と述べられている。

18) セブン銀行「第6期有価証券報告書」P.28。

19) 金融庁の異業種参入ガイドラインでは、資産構成が国債等の有価証券に偏っている場合のリスク管理や収益性の観点について『伝統的な銀行業に想定される信用リスクを取らない場合には、信用リスクに対応するリターン（収益性）も期待できないことから、将来の収支見通しについては、この点も勘案した審査が必要である』と定められている。

20) 社長の安齋は「企業向け融資は、もう初めから考えていない。ただ、個人向けの小口融資は、上限10万円で、来年（2010年）1月ぐらいからやりたいと思っている」と述べている（2009年4月16日『日経ビジネスオンライン』）。

21) 銀行法第4条第4項：内閣総理大臣は、前2項の規定による審査の基準に照らし公益上必要があると認めるときは、その必要の限度において、第1項の免許に条件を付し、及びこれを変更することができる。

セブン銀行のHPにも『当社は、銀行法第4条第1項の規定に基づき、銀行業を営むことについての免許（免許書番号金監 第1812号）の交付を受け、預金、為替業務をはじめとした種々の業務を営んでおります。ただし、銀行法第4条第4項の規定に基づき当社の免許には一定の条件が付されており、今後、貸付等の新たな業務を行う場合には、改めて、監督官庁の長たる金融庁長官の承認が必要となります。したがって、承認申請の進捗状況によっては、当社の事業計画どおりに新規事業を展開できないおそれがあり、当社の業績及び財政状態に重要な悪影響を与えるおそれがあります』と書かれている。

【参考文献】

伊藤隆敏（2004）『ペイオフ解禁とナロー・バンク』（『経済セミナー』2004年1月号・日本評論社）

翁百合（2001）『銀行業の将来像と監督政策のあり方』（Japan Research Review 2001.5）

翁百合（2002）『金融の未来学』（ちくま新書）

金融審議会第一部報告『銀行業における主要株主に関するルール整備及び新たなビジネス・モデルと規制緩和について』（2000年12月21日）

酒井良清・鹿野嘉昭（2006）『金融システム〔第3版〕』（有斐閣）

鹿野嘉昭（2006）『日本の金融制度（第2版）』（東洋経済新報社）

セブン銀行『有価証券報告書』『決算短信』『ディスクロージャー』

ジャパンネット銀行、ソニー銀行、各IR資料

内藤純一（2004）『戦略的金融システムの創造～「1930年代モデル」の終焉とその後にくるもの』（中央公論新社）

根津智治（1992）『アメリカの金融制度改革における銀行隔離論』（日本開発銀行『ECONOMICS TODAY VOL.13-1』）

根津智治（2000）『イトーヨーカ堂銀行はナローバンクか』（金融財政事情2000年2月14日号）

晝間文彦（2005）『金融論〔第2版〕』（新世社）

前多康男（2001）『銀行の規律付けとナローバンク制度』（岩本康志他『金融機能と規制の経済学』第2章・東洋経済新報社）

本島康史（2003）『銀行経営戦略論』（日本経済新聞社）

森美樹（2008）『「小売業らしさ」を武器に、新たな収益源の成長図る』（『金融財政事情』2008年5月5・12日合併号）

吉田曉（1993）『金融システムの安定性とナローバンク論』（『金融』1993年10月号・全国銀行協会連合会）

特集・ATMの費用対効果（『金融財政事情』2009年4月6日号）

Shoichi Royama（1997）『The Japanese Banking System in the Future』（『国際公共政策研究』第1巻第1号）

James L.Pierce（1991）『The Future of Banking』（邦訳『銀行業の将来』東洋経済新報社）

Lowell.L.Bryan（1991）『Bankrupt』（邦訳『銀行の破産』ダイヤモンド社）

Robert.E.Litan（1987）『What Should Banks Do?』（邦訳『銀行が変わる』日本経済新聞社）

〈査読済み論文〉