

三菱東京の個人リテール戦略とMTFGプラザ(1)

鈴木 利徳

三菱東京フィナンシャル・グループは 2000 年度の『ミッション 21』、04 年 4 月の『MTFG リテール戦略』と、そのリテール戦略をステップアップさせて展開している。前者では、法人取引と個人取引のラインの整理、リテール関連部門の集結により体制を整備した後、収益構造の変革、新商品開発、販売力強化に取り組んだ。後者では、体制面では連結事業本部制の導入によりグループの一体的経営を指向し、業務面では、狭義のリテール業務から、マス顧客層との取引活性化を狙った広義のリテール業務の強化へと歩を進めている。

リテール部門の法人部門からの独立

まず、三菱東京フィナンシャル・グループ(以下、MTFG)のリテール業務への取り組みを少し過去に遡って概観してみたい。

東京三菱銀行は、2000 年度に新事業戦略『ミッション 21』を打ち出した。それは、従来の全店フルバンキング体制を根本的に見直し、経営資源の再配置と営業拠点網の再編成を行うという大改革であった。具体的には、営業店は、法人営業を担当する『支社』とリテール業務を担当する『支店』に明確に区分され、法人取引と個人取引のラインが整理された。そして、2000 年 7 月には部門制を導入し、リテール担当常務の下にリテール企画室、リテール営業部、ダイレクト・バンキング室、リテール融資室、リテール人事室等リテール関連部門を集結した。いわば、東京三菱銀行のなかに実質的な「個人金融機関」がこのとき誕生したのである。

コスト削減への取り組み

リテール特化体制を完成させたものの、リテール部門が最初に取り組んだ大仕事は

厳しいコスト削減であった。実は、当時、異常な金利低下のなかでリテール部門の収益が大幅に悪化するという事態に直面しており、経費削減による収益構造の改革が喫緊の課題となっていたのである。以後、同行は 50 店前後の有人店舗と 100 か所前後の ATM を閉鎖したと見込まれる。

住宅ローンの成功体験

コスト削減への取り組みは、同行のリテール業務がその後飛躍するための前哨戦であり、“地ならし”であったといえる。そして、リテール業務が本格的に展開される契機となったのが、01 年下期に開発された 3 年固定 1% の住宅ローンである。当時、住宅ローン分野における東京三菱銀行のプレゼンスは低かった。しかし、個人リテール分野で他メガバンクと伍して生き抜くためには、住宅ローン分野での地位確立は必須条件であった。そこで、起死回生の策として立案したのが 3 年固定 1% ローン、ローン減税分を加味すると実質ゼロ% のローンであった。マスメディアを使った大々的な広告キャンペーンも効を奏し、この企画は大当たりし、01 年度下期の住宅ローン新規純

増額は 5,000 億円に達し、従来の 2 倍という成績を収めたのである。

筆者は、この成功体験がリテール部門の役職員に個人リテール分野で闘う自信を深め、やる気を高めたのではないかと考えている。

「投資銀行ふりかけビジネスモデル」

02 年度上期には、銀行内で『投資銀行ふりかけビジネスモデル』と称された取り組みが始まる。これは、MTFG グループが有する優れた投資銀行の金融技術(デリバティブなど)を活用した運用商品を個人向けに開発し、顧客に提供するとともに、非金利収益の拡大による収益構造の転換も指向したものと思われる。

以後、個人向け社債(スーパーデュアル債)、通貨オプション付外貨預金『特約外貨 300』、金利オプション付外貨預金『外貨コーラブル預金』など、次々とデリバティブなどを駆使した新商品を開発した。さらに、投資信託新商品の矢継ぎ早の投入、マニユライフ生命との提携商品・投資型年金保険『プレミエール』など、海外機関とも提携することで質の高い商品を提供している。

この時点までの取り組みを要約すれば、コスト削減や非金利収益の拡大など「収益構造の抜本的改革」と、住宅ローンや各種デリバティブ内包型商品などの「競争力のある商品開発」、および、本稿では詳しくふれないが、リテール部門の体系的な人材育成システムによる「販売力の強化」の三つのキーワードで表現できるといえよう。

連結事業本部制の導入

04 年 2 月、MTFG は『MTFG リテール戦略』を公表。ここには、『ミッション 21』をさらに深

化させる形で MTFG のリテール戦略が凝縮されて表現されている。

まず注目されるのが、04 年 4 月に導入された連結事業本部制である。これは、東京三菱銀行、三菱信託銀行、三菱証券の銀行、信託、証券の機能を融合し、一体的に経営するビジネスモデルを作ろうとするものであり、リテール、法人、受託財産の三事業については、横断的に戦略を立てる『連結事業本部』を持ち株会社に設置した。たとえば、リテール業務の企画についても、銀行と信託の職員が机を並べて、日常的にいっしょに議論しながら企画・立案できる環境が現実のものになっており、2000 年の部門制導入に次ぐ画期的な組織再編と評価できる。

筆者は、他メガバンクと比較しても MTFG グループの横のつながりには強いものがあると感じている。それは、『投資銀行ふりかけビジネスモデル』の商品開発におけるグループ内の協力関係においてもみられるし、後述する『MTFG プラザ』の企画段階においてもみられる。すなわち、『MTFG プラザ』立ち上げのプロジェクトチームは総勢 8 名であったが、そのメンバーは持ち株会社、銀行、信託、証券の横の連携をとる形で構成され、しかも、プロジェクトは 03 年 6 月からスタートし、04 年 2 月の開店まで、8 ヶ月の期間にわたり議論を重ねたのである。

一般的には、銀行、信託、証券の融合といっても、実際は、相互の利害調整にエネルギーを割くことが多いのではなかろうか。MTFG の場合は、利害調整にとどまらず、商品開発の一体運営や戦略企画の一元化を実践している点が優れているといえよう。

広義リテール戦略

『MTFG リテール戦略』について詳しく紹介する紙数はないが、04 年以降の特徴的な動きとして、「広義リテール戦略」と「MTFG プラザの開設」を挙げておきたい。

MTFG では、住宅ローン、アパートローン、資産承継プランニング、遺言信託などの財産形成・管理サービス、資産運用サービス、一般金融取引サービスなどの金融業務・サービスに加えて、クレジットカードや消費者金融などのマス顧客層を対象とするコンシューマー・ファイナンスも含めて「広義のリテール業務」と呼んでいる。リテール部門の責任者は、「現在、マス顧客層の収益性は低い。取引も活性化していない。しかし、マス顧客層の取引活性化を図らないかぎり、個人リテールビジネスは『本物』にはならない」という。欧米の金融機関が展開しているような「広義のリテール業務」を強化することが、MTFG が目指す世界水準のリテールビジネスモデル構築のためには必要不可欠であると考えているのである。

・アコムとの提携拡大

そこでまず取り組んだのは、コンシューマー・ファイナンス(消費者金融業務)の再構築である。04 年3月には、アコムへの出資拡大などを柱にした業務資本提携を発表。アコムとは、東京三菱キャッシュワンの開業以来、2 年半協力関係にあったが、今回はそれをさらに一步、いや数歩進める形となった。提携内容を要約すると、MTFG は、アコムへの出資比率を 15% 超に高め、持分法適用関連会社とする。アコムの審査、回収ノウハウの活用。具体的には、東京三菱銀行の個人向けカードローンの保証を行う。アコムにとっ

ては、MTFG の信用力とブランド力の活用、低コスト資金の調達が可能である、というものである。

消費者金融業界は、ある意味では成熟期に入り、新規顧客数の伸び悩みに直面している。その点、三菱東京のブランド力により、これまでにない顧客層の取り込みが期待できる。また、銀行からの低利資金の安定的な調達はアコムにとって大きなメリットであり、さらに、MTFG とつながりの深い地銀からの保証業務の委託も期待したものと思われる。

MTFG は、アコムとの提携拡大にあたり、アコムの事業モデルを仔細に研究したという。そして、「債務者の信用度に応じた細微なリスク区分」、「それらの区分に応じたきめ細かい貸倒れ引当金の積み立て」、「コールセンターでの顧客とのやり取りにおいて法令違反がないようにするための厳格なチェック体制」など、銀行にはないノウハウに驚いたという。MTFG は、慎重な検討の末、アコムの与信スキームに対して高い評価を与えたのであり、そのことが、アコムとの提携拡大を通してコンシューマー・ファイナンスという分野に本腰を入れて取り組むことへの自信を深めたものと思われる。

・スーパー IC カード

コンシューマー・ファイナンスのなかで消費者金融とともに重要な柱となるのが、カードビジネスである。東京三菱銀行は総合カード・クレジット事業部を設置し、カード戦略に取り組む体制を整備した。カード戦略の具体的内容としては、まず第一に、「カードの一体化」があげられる。これは、IC チップを搭載したキャッシュカードにクレジットカード機能と電子マネー機能を装備し、この総合カード一枚あれば

顧客の資金・決済ニーズのすべてに応えられるようにするものである(スーパーICカード『東京三菱-VISA』)。メガバンクでは初めての銀行本体でのクレジットカードの発行となり、銀行がショッピング履歴などに関わる個人情報に制約なく保有することが可能となるため、従来より銀行商品とのクロスセルが容易になると見込まれている。

また、わが国のクレジットカードは、会員獲得コストが非常に高い構造にあり、銀行本体発行によって格安なコストでカード会員を獲得できることもメリットとしてあげられる。さらに、カードに他カードにないリボルビング機能をつけ、リボルビング残高の増加につなげることで、資金収益の拡大も狙える。

わが国ではクレジットカードが2億4,000万枚近く発行されているものの、使われていないカードも多数存在している。MTFGは、スーパーICカードによって日常の資金繰りや通常の決済ニーズすべてに応えられるサービスを提供し、「利用されるカードビジネスの構築」を目指しているのである。

・グループ内カード会社の機能再編

第二は、グループ内カード会社の機能再編である。04年10月、MTFGは、アコム、ディーシー(DC)カード、東京三菱キャッシュワンの機能再編を発表した。内容は、総合カードに係るDCカードの事務処理(プロセッシング)、コールセンター、保証業務をDCキャッシュワン(東京三菱キャッシュワンから名称変更)に集約、DCカードはカード発行や加盟店業務などに特化、DCキャッシュワンを全国信用情報センター連合会に加盟させ、その個人情報データベースを利用できるようにし、審査能力の向上を図る。そのために、DCキ

ャッシュワンに対するアコムの出資比率を38.8%から55%程度に引き上げる、というものである。

このような機能再編によって、グループ全体のカードビジネスの業務効率の向上と経費削減を図ろうとしており、また、効率化によって浮いた分をリボルビング払いやキャッシングの金利引下げにつなげようとしているのである。

さらに、新聞報道によれば、JCBとの提携も検討されているということであり、これが実現すれば、MTFG・UFJグループのカード会員数約3,000万人とJCBの約5,000万人、合わせて約8,000万人の巨大なカードビジネス連合が形成されることになる。カードビジネスは装置産業といわれており、自前主義への固執は高コスト体質につながる。今後ともカードビジネス業界の合従連衡が進むと思われるが、そのような業界再編の構図のなかで、MTFGのカード戦略を位置付けてみていくことが必要であろう。