

事業会社が手掛ける金融ビジネス

株式会社 野村総合研究所

金融コンサルティング部長 米村 敏康

JR 東日本が本年 5 月から JRE BANK サービスをスタートし、一般的な銀行サービスに加えて、利用状況に応じて電車運賃の割引券等、グループサービスの特典を提供している。NTT ドコモも銀行業への参入に向けた準備を進めていることを認めており、事業会社が金融ビジネスを手掛ける動き（以下、事業会社金融と呼ぶ）が活発化している。2016 年以降続いたマイナス金利政策が出口を迎え、金利の正常化が見込まれることは金融ビジネスにとって追い風であり、今後も事業会社金融は拡大することが期待される。

事業会社金融は、従来オートローン等の販売金融や、自動車保険やクレジットカード等のクロスセルが中心だったが、昨今は本業のビジネスモデルをより強固にするための手段としても位置付けられている。例えば、米国 Uber はドライバーに自動車購入費用等にあてる融資を提供しているが、融資サービスは Uber の価値の源泉であるドライバーとの関係強化に貢献している。

金融はデジタルと相性が良いので、社会のデジタル化や事業のデジタルトランスフォーメーション（DX）がより一層進めば、事業会社金融の取り組みも増えていくだろう。とはいえ、事業会社にとって金融ビジネスは予期せず暴走（本業から離れていく）し得る性質を持つので経営としては注意が必要だ。

暴走する要因の一つは、金融ビジネスの収益性に潜んでいる。金融は基本的にリスク・リターンが表裏一体で、高い収益を追い求めればそれだけハイリスクを抱えることになる。このリスクがくせもので、本業と金融ビジネスのリスクは異なるためマネジメントしづらい。GE はその代表例で、リーマンショック後に金融事業の後始末で長らく苦しんだ。

二つ目の要因は、金融の装置産業という側面にある。サービス提供には相応の業務とシステムを具備する必要がある、規制対応の負担も大きく、ペイラインにのせるには一定の事業規模が必要となる。英国では 1990 年代後半に小売業の銀行業参入が相次いだ、次第に本業とのシナジーよりも規模を追い求めるようになった。近年はデジタルバンクとの競争に苦戦しており、大手テスコやセインズベリーが銀行ビジネスからの撤退を決めている。

事業会社がこのような暴走を回避するには、金融ビジネス単体で考えるのではなく、本業との関係性を定義した上で、本業の事業価値向上にどれだけ貢献しているかを、重要業績評価指標（KPI）としてマネジメントすべきだ。本業貢献が低い金融ビジネスであれば、仮に収益ポテンシャルが高くても手を出さない。逆に本業貢献が高ければ金融単体での収益期待が低くても拡大路線にはかじを切らない経営判断が求められる。