

# 消費者金融への多角化と範囲の経済

国吉 美那子  
(早稲田大学 商学部4年)

## 1. はじめに

2003年11月28日、インターネット上にバーチャル商店街を運営する楽天が、インターネットによる消費者向けのローン・決済サービスに進出する方針を発表した。2004年中には、インターネット上での決済サービスを開始するという。楽天の金融分野への参入は、同月17日にDLJ証券を買収し子会社化することにより行われている。

楽天のように、異業種の企業が新たに消費者金融マーケットに進出するのは珍しいことではない。金融分野へ多角化した企業がどのようにして成功しているのかを考察し、多角化を成功させる要因を考察するのが本論文の目的である。

ところで、金融業といっても、銀行からローン会社、あるいは法人対象から個人対象など、その範囲は非常に広い。本論文では主に、消費者金融に焦点を絞り、考察していこうと思う。

## 2. 金融業界への参入企業

では、いったいどのような企業が金融業界に参入しているのだろうか。下の表1を見てほしい。それぞれ様々な業種の企業が、金融業界の様々な分野に進出している。

表 1 「金融業界参入企業」

		親会社	業種
銀行	アイワイバンク銀行	イトーヨーカドー	小売
	ソニー銀行	ソニー	メーカー
	ジャパネット銀行	三井住友銀行など	銀行
	イーバンク銀行	-	-
クレジット	赤いカード	(丸井単体事業)	小売
	クレディセゾン	西武百貨店など	小売
	イオンクレジットサービス	イオンなど	小売
	OMCカード	ダイエーなど	小売
リース	トヨタファイナンシャルサービス	トヨタ自動車	メーカー
	日立キャピタル	日立製作所	メーカー
決済	クリアパス	関西電力	電力
	楽天	楽天	ネット商店街運営
消費者金融	ステーションファイナンス	阪急電鉄	鉄道
	ゼロファースト	丸井	小売
	モビット	UFJ 銀行など	銀行
	東京三菱キャッシュワン	東京三菱銀行など	銀行
	アットローン	三井住友銀行など	銀行

大手都市銀行は従来から、三井住友カードや UFJ カードなどのクレジットカード事業を行っているが、ここ数年、さらに消費者ローン分野に進出する動きが顕著である。例を挙げると、UFJ 銀行系のモビット、東京三菱キャッシュワン、三井住友銀行系のアットローンなどである。なお、これらの消費者金融会社は複数の企業による共同出資の形をとっているものが多い。

流通系企業では、ハウスカードや提携カードによるクレジットカード事業が多くの小売店によりなされているが、それだけにとどまらず、イトーヨーカドーが 2001 年にアイワイバンク銀行を設立している。丸井はゼロファーストという消費者金融子会社を経営している。

メーカー系企業では、ソニーが銀行・損保・生保事業を行っているし、トヨタ自動車はトヨタファイナンシャルサービス（TFS）で自動車ローン・クレジットカード・リースなどはもちろんだが、投資信託や資産運用も行っている。日立製作所は日立キャピタルというリース会社の親会社である。

また、阪急電鉄はステーションファイナンスという子会社で消費者金融分野に進出し、関西電力はクリアパスという会社を立ち上げ、ネット決済サービス分野に進出した。前章で述べたとおり、楽天も消費者金融業界への参入を計画している。

金融業へ参入した企業を時系列で整理し直したのが下記の年表1である。2000年以後、特に参入企業が増加している。

年表1「金融新規参入の歴史」

年	月	日	会社名	親会社
1988	11		トヨタファイナンス	トヨタ自動車
1991	2	2	ゼロファースト	丸井
2000	6	8	アットローン	三井住友銀行など
	7		トヨタファイナンシャルサービス	トヨタ自動車
	9	18	モビット	UFJ銀行など
	10	12	ジャパンネット銀行	三井住友銀行など
2001	5	7	アイワイバンク銀行	イトーヨーカドー
	6	11	ソニー銀行	ソニー
	7	23	イーバンク銀行	新規立ち上げ
2002	3	4	東京三菱キャッシュワン	東京三菱銀行など
	7		クリアパス	関西電力
	9		ステーションファイナンス	阪急電鉄
2003	11	17		楽天

このように、多くの企業が消費者金融分野に参入して来ている。しかし、全てが多角化を成功させているわけではない。例えば同じ銀行分野への参入でも、アイワイバンク銀行は2003年期末決算が黒字見通しとなり、比較的的成功しているのに対し、ソニー銀行やイーバンク銀行、ジャパンネット銀行などは苦戦している。このような違いはどこから生じてくるのであろうか。

### 3. 多角化企業の優位性

ある業界に新規の企業が参入すると、既存の企業のシェア減少や競争激化による総利益の低下が起こることが考えられる。消費者金融業界は、貸付資金の調達金利と貸付利率の利ざやが大きいいため収益性が高く、長期的な貸付金の返済による安定的な収入が見込める魅力的な市場ではあるが、設置認可、資金調達面や信用リスク管理の難しさなどにより、既存企業の優位性、すなわち参入障壁が存在している。既存企業の優位性は他にも存在し、規模の優位性、累積投資による優位性などがある。金融分野に進出する企業は後を絶たないが、そのような中で、多角化により参入した企業が成功するには、先行企業の優位性（蓄積ノウハウの差や既に構築された顧客基盤、情報ネットワークなど）に打ち勝たなければならない。しかも、そのような先行企業を模倣して同じように投資を行ったとしても、ゼロから構築したのではコストがかかりすぎてしまい、たとえ先行企業と新規参入企業が同じくらいの収益を上げて、新規参入企業の利益は先行企業よりも少なくなるか、赤字にすらなる可能性もある。つまり、先行企業の優位性に対抗するためには、投資費用を含めコストを最小限に抑えることが多角化成功のためのキーポイントである。それには、自社の既存経営資源を有効活用して、範囲の経済を成り立たせることが重要である。

ところで、範囲の経済とは、個々別々の企業で生産するよりも、同一企業内で生産するほうがコスト的に有利になることである。これを式で表したものが以下の式 1 である。

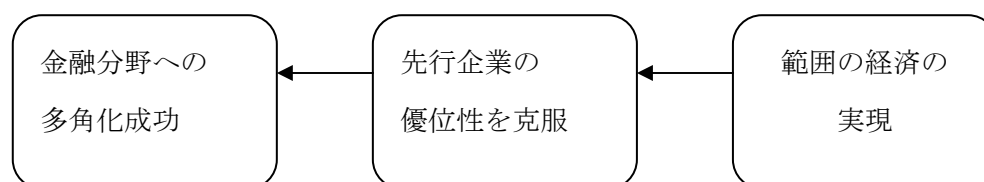
式 1 「範囲の経済」

$$c[Q_x, Q_y] < c[Q_x, 0] + c[0, Q_y]$$

$Q_x, Q_y$ : それぞれの事業  
 $C$ : コスト

この範囲の経済が成り立つには、未利用資源の存在や、追加投資を必要としない情報資源の利用によるシナジー効果の存在などが前提条件となる。例をあげると、インターネット書籍販売のアマゾン・ドットコムは、書籍だけでなくビデオや DVD 販売分野にも進出したが、それは別々の企業が書籍や DVD を販売するコストよりも、アマゾン一社で書籍も DVD も販売する方が低コストであったからである。書籍販売で利用する情報網や流通網はそのまま DVD 販売にも活用でき、新規投資を必要としない。

企業が金融業界への多角化を成功させるためには、自社の資産から得られる優位性を複数の事業で実現できなくてはならない。すなわち、参入障壁(信用リスク管理ノウハウなど)を乗り越えコスト優位を確立するとともに、競合他社より優れ、顧客が価値を見出し、模倣が困難なポジションあるいは組織能力（または組み合わせ）を生み出さなくてはならない。そのためには範囲の経済を実現することが非常に重要である。



#### 4. 経営多角化事例

では、どのような企業が多角化によって金融業界に参入し、多角化を成功させているのだろうか。多角化を成功させるカギは範囲の経済であるということを踏まえ、実際に金融分野に参入した多角化企業の事例を見ていこう。

##### A) ゼロファースト

小売業の株式会社丸井が100%出資する株式会社ゼロファーストは、1991年に設立され、消費者金融業、旅行業などを行っている。2003年3月現在、貸付残高は221億円である。2003年8月より、1,000円単位で貸付を行っている。旅行の販売事業では、国内旅行大手各社のプランを揃えている。会員の特典には限定ツアーなどがある。

ゼロファーストの貸付金の回収は口座振替で行う。返済金額は一定で、貸付残高に応じて4,000円から18,000円までスライドする。2003年12月現在、60店舗ある直営店では、随時任意金額を返済できるようにしている。

なお、丸井は単体でも金融事業を行っている。丸井が発行する「赤いカード」と呼ばれるハウスカードは、割賦購入やキャッシングの機能のあるクレジットカードである。顧客は口座振替か、直接店舗に出向いて返済をする。直接顧客からではなく、カード会社から代金が支払われるクレジットカードとは異なり、丸井

は顧客の支払いを1ヶ月あるいは数ヶ月先まで待たなくてはならないという、リスクの高い事業である。顧客の信用リスク管理が重要な事業だが、「赤いカード」事業のノウハウはそのまま消費者金融事業でも通用するので、ゼロファーストはそのノウハウを活用し、専門的な人材を他社から引き抜いてきたりするコストを抑えることができる。

しかし、ここで疑問が生まれるのは、既に丸井は単体でも金融事業を行っているのに、なぜわざわざ消費者金融子会社を設立したのかということである。これは親の丸井側から見れば、消費者の利便性向上による、さらなる販売拡大を達成しようという戦略である。ゼロファーストは丸井の赤いカードの債権回収代行業務も行っているため、それだけ顧客は返済をすることのできるポイントが増えることになる。2003年9月現在、丸井の店舗は31店、ゼロファーストの店舗は60店舗である。また、赤いカードは丸井での販売金融的な性質であるため、獲得できる顧客集合は限られてしまう。ゼロファーストを設立することにより、丸井はグループ全体の顧客集合をさらに拡大することができる。

丸井の未利用資源はカード事業で蓄積されたノウハウであり、その活用と赤いカードの返済ポイントも兼ねるゼロファースト店舗により範囲の経済を成立させている。

## B) トヨタファイナンシャルサービス

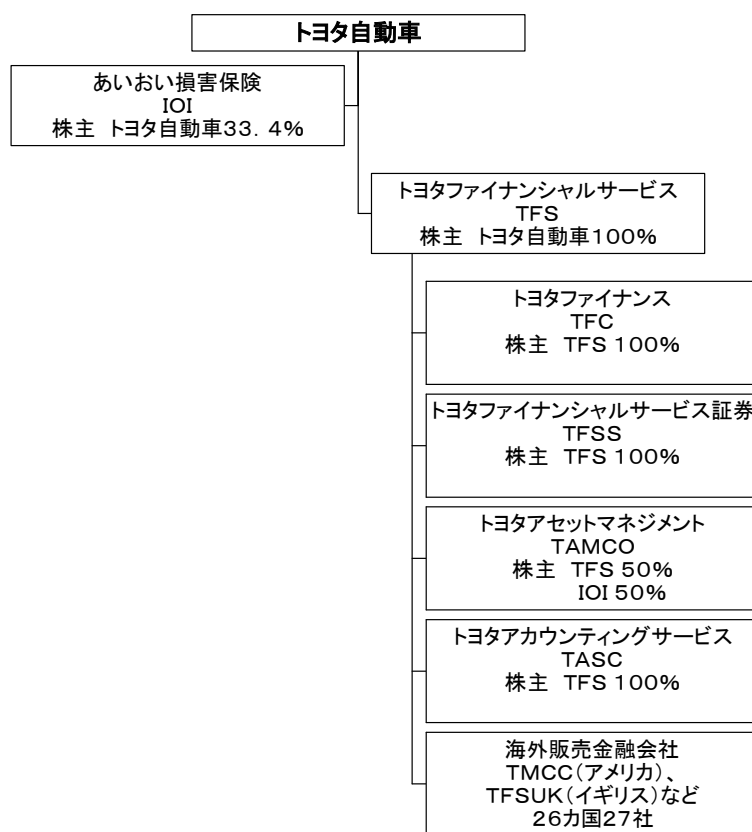
株式会社トヨタファイナンシャルサービス(TFS)はトヨタ自動車株式会社が100%出資する、自動車販売金融サービスなどを展開する金融会社の統括会社である。2000年7月に設立され、自動車販売金融の一元化を進めて経営・資金管理の効率性を追求するとともに、クレジット、ローン、リースや損害保険などの自動車関連のあらゆる金融サービスをワンショップで提供して、ユーザーの囲い込みを図るのを最大の狙いとしていた。

TFSが統括するのは、クレジットや自動車ローン・リース事業などを行うトヨタファイナンス(TFC)、投資信託などの個人向け資産形成サービスを提供するトヨタファイナンシャルサービス証券(TFSS)、資産運用を行うトヨタアセットマネジメント(TAMCO)、経理事務代行・コンサルティングなどを行うトヨタアカウンティングサ

ービス (TASC)、そして海外 26 カ国の販売金融子会社である。これらを図で示すと以下のようになる。TAMCO は TFS とあいおい損害保険が 50%ずつ出資している会社である。なお、あいおい損害保険には、トヨタ自動車は 33.4%出資している。

TFS の事業構成は図 1 のようになっている。海外では販売金融中心だが、国内では直接自動車の販売に結びつかないような分野（資産運用や投資信託）でも事業を行っている。

図 1 「TFS の事業構成」



「水モノ」とも言われる新車販売は、業績好調時と不調時の変動幅が大きい。それに対して金融事業は、リスク管理さえ厳格にしていればある程度は安定したビジネスである。新車販売が万が一不振であっても、安定した金融部門の利益で補完することが可能になる。さらに、販売を拡大するためにも金融事業は不可欠である。例えばリース事業を見てみよう。リース契約終了時の残存価値分だけ実質的に値引きされてい



ることになるので、新車を購入するよりも割安で乗ることができる。この仕組みを式で表わしたものが以下の式 2 である。

式 2 「リース販売の仕組み」

$$\text{リース料} = \frac{\text{現在価格} - \text{契約終了時の残存価格}}{\text{契約月数}}$$

リース事業は、車両の残存価格の見積もりが非常に重要である。残存価格の設定を誤ると、契約終了時の実際の車両価格が契約開始時の見積価格を下回ってしまう。実際の価格との剥離が大きければ大きいほど企業の損失は増大する。車両の残存価格を見積もるノウハウやその際のコストは自動車メーカーのほうが銀行などよりも優れている。

また、海外でも事業を展開するトヨタ自動車にとって、為替変動リスクは避けられない問題である。もし円高になってしまうと、国産の自社製自動車の価格が上がってしまい、現地他社との競争力が低下してしまう。しかしリース販売は円高時でも競争力を維持することができる。

なお、グローバルな競合他社であるフォードや GM も同様の形態をとっている。日本においても日立キャピタル（日立製作所）やソニー銀行（ソニー）など製造業者が金融事業に進出するのは珍しいことではない。

一般に、ローンの顧客ロイヤルティは低い。それは、ローンがコモディティの性質を持つ商品である点からも容易に納得できるはずである。お金の価値は、借入れ先がどこであれ同じであり、自分が借りているのよりもっと安い金利の商品があれば、ためらいなく乗り換えられてしまうだろう。しかも、他社に借り替えることのできないリスクの高い顧客しか残らなくなってしまう。従って、金融分野で顧客をつなぎとめておくには、差別化が重要になってくる。何かしらのプレミアムや、ブランド力、サービスなどで競合他社に勝る価値を提供し、優良顧客を獲得することが競争優位を築くためには必要となる。

それに対して、トヨタ自動車の顧客ロイヤルティは高い。一般に、新車を購入する際、ディーラーとの信頼関係が既にあると、値引きや査定など、新規に他社のディーラーに行くよりもメリットが大きく、スイッチング・コストが大きい。また、トヨタのヴィッツやホンダのフィットなど、同じタイプの自動車でも、メーカーによりデザインや機能、そのメーカーのその車に乗ることで得られるステータスが異なり、新車購

入の際、顧客は価格だけでなくこれらの点も考慮する。「世界のトヨタ」という確立されたブランドイメージにより、トヨタの顧客は、「いつかはクラウン」という言葉に代表されるように、同一メーカーの製品群の中で、少しずつ上のランクへと段階的に車を乗り換えていこうとする傾向が強いからである。

このように見てくると、新車購入顧客の一部が自動車販売金融の顧客であり、トヨタ車のブランド力により金融事業の顧客を囲い込むこともできるのである。この優位性を最大限に利用し、トヨタ自動車は今後さらに金融事業を拡大していく姿勢を見せている。トヨタ自動車は豊富な資金力と、リース事業で培ったノウハウ、そして確立されたブランドイメージを活用することによって、範囲の経済を成立させているのである。

### C) アイワイバンク銀行

イトーヨーカドーグループのアイワイバンク銀行は、「コンビニ銀行」として 2001 年 5 月 7 日に営業を開始した。2003 年 10 月、40 億円の経常赤字を 2004 年 3 月期に見込んでいたのを一転し、12 億円の経常黒字見込みに上方修正をした。異業種の銀行への参入は、銀行法のガイドラインによりサービス開始から 3 年目で単年度黒字を達成しなくてはならないという参入障壁があるが、アイワイバンク銀行は独自のビジネスモデルによりこれを乗り越えた。

アイワイバンク銀行は、セブンイレブンやイトーヨーカドーなどのグループ各店に ATM を設置し、普通預金の入出金や残高照会、振込みサービスを提供している。ATM での取引を原則としているため、有人店舗は設置せずに、年中無休、24 時間利用可能な ATM を設置している。また、預金通帳を発行せず、利用明細をインターネットで確認するシステムにすることにより、通帳管理に伴うコストを抑えている。(希望者には有料で郵送している。) 表 2 を見ると、2003 年 9 月末現在、アイワイバンク銀行の ATM 設置台数は 6,469 台であるが、今後さらに設置を進め、2004 年 3 月期末までには 7,900 台にまで増やす見込みを発表している。そうなればアイワイバンク銀行は、三井住友銀行を抜いて、国内最多の ATM を持つ銀行になる。

表 2 「ATM 台数」 2003 年 9 月末現在

	ATM 台数
みずほ銀行	6,561
東京三菱銀行	646(拠点数)
UFJ 銀行	6,000
三井住友銀行	7,164
アイワイバンク銀行	6,469
イーネット銀行	4,982
ローソン ATM ネットワークス	2,986

※ みずほ銀行、東京三菱銀行は 2003 年 3 月末の数字。東京三菱銀行は ATM 数を公開していないので拠点数のみで計数。

(出所：日経ビジネス 2003 年 10 月 20 日号)

アイワイバンク銀行は、他の銀行とは異なり貸付業務を行わないので、収益源は手数料収入のみである。しかし、アイワイバンク銀行の口座は土日祝日も昼間は取引手数料が無料である。従って、主な収益源は、提携金融機関顧客のアイワイバンク銀行 ATM 利用件数に応じて、提携先から徴収する手数料である。しかし、アイワイバンク銀行の ATM は、一日一店当たり 70 件の ATM 利用がないと採算をとることができない。開業当初はこのラインを大幅に下回ったものの、2003 年 9 月の ATM 利用は一日一店当たり 70.2 件で、現在は採算ラインに乗っている。これは、2003 年 3 月期末でわずか 48 社だった提携金融機関が、日本郵政公社や信用金庫も加わって 291 社となったことが大きく寄与している。セブンイレブンの一日一店当たりの来店客数は約 1,000 人であるが、ATM の利用が進めばさらに多くの来店客を生み、セブンイレブンの集客効果も高める相乗効果が期待できる。

また、総務省郵政研究所の行った「第 7 回金融機関利用に関する意識調査（平成 13 年度）」によると、コンビニエンスストア内に設置された ATM の利用率は 10.5%で、主に 20 代に多く利用されている。20 代で一人暮らしの利用率は三大都市圏で 41.3%にもものぼっている。アイワイバンク銀行においても、2003 年 5 月に郵政公社と提携して以来、大学近辺のセブンイレブン設置 ATM の利用が増えたとアイワイバンク銀

行の安齋隆社長は語っている。

アイワイバンク銀行は、小口取引をメインとした「オサイフ代わり」の銀行を目指しており、他の銀行のようにメインバンクの位置を狙っているわけではない。この点が他の銀行と非常に異なる戦略である。この分野を専門とする金融機関はかつてなかった。そのため、その特異なビジネスモデルは成立不可能だとする専門家の意見も多かった。しかし、ATM 設置コストはかかるものの、イトーヨーカドーグループが築き上げた店舗ネットワークは先行他社にはない経営資源である。大手都市銀行も 24 時間営業の ATM を増やしているが、無人の ATM に不安感を覚える顧客も少なくないだろう。その点、アイワイバンク銀行の ATM はセブンイレブン内にあるため必ず有人であり、顧客は深夜でも安心して利用できる。それらの資源を活用し、かつコストを抑えることによりアイワイバンク銀行は成功したといえよう。とはいえ、日本全国に展開するセブンイレブンだが、アイワイバンク銀行の ATM が設置されている店舗はまだ1都2府12県に限られている。今後全国にATM ネットワークが広がれば、さらなる優位性を持つことも考えられる。

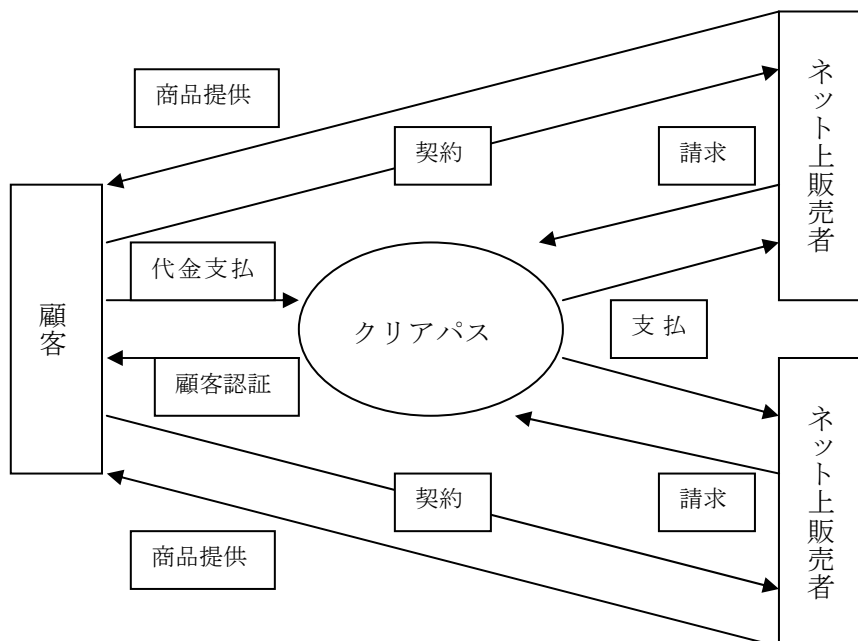
アイワイバンク銀行は、イトーヨーカドーグループが構築したイトーヨーカドー、セブンイレブンなどの店舗網と人的資源を活用することにより範囲の経済を確立した。

#### D) クリアパス

株式会社クリアパスは、関西電力株式会社 100%出資のインターネット決済会社である。提供するサービスはインターネット取引の決済サービスで、2002 年 7 月にサービスを開始した。2006 年には 16 兆円規模になるとも見込まれる、インターネット上の消費者向け取引市場をターゲットとしている。

現在、インターネット上での取引の代金支払方法には、銀行振込やコンビニ払い、クレジットカードなどがあるが、いちいち支払いに行くのは不便であるし、さらにクレジットカードは多数の販売者に ID 認証を行わねばならず、セキュリティ面（カード偽造やなりすまし利用など）で不安感があるなどの問題がある。クリアパスはそれらの決済方式とは異なり、その代金請求企業に代わって顧客から代金を請求するビジネスモデルを構築している。(図 2)

図 2 「サービスモデルイメージ」



顧客の立場から考えれば、複数の取引先にクレジットカードの ID 認証を行うより、クリアパス一社のみ ID 認証を行えば良いので安全度がより高い、というメリットがある。また、口座振替により、いちいち銀行などに支払いに行かなくても良くなるため、支払の利便性も向上する。

関西電力の既存の経営資源は、電力事業で利用している電気料金を計算する大型のコンピュータや、封入封緘設備などの有形資産の他に、これまで積み重ねてきた金融機関との取引実績や、電気料金取扱のノウハウなどの無形資産もある。電力事業で構築された情報通信ネットワークも既に存在し、インターネット上で取引を処理するので、新たな店舗設置費用等の多大なコストは発生しない。また、ネット決済市場は発展途上の段階である。様々なビジネスモデルが考案されているが、同じくネット決済特化銀行のイーバンク銀行などと異なり、クリアパスには既に電力事業での口座振替による代金回収システムが確立されている。他の企業は、口座振替システムを利用する際にクレジット会社を介さなければならない制約があるが、電力やガス、通信会社などのインフラ事業者は自社単独で行えるため、他の企業よりも優位性がある。(なお、イーバンク銀行口座の入出金は郵便局を介して行われている。)

クリアパスの範囲の経済は、機械やノウハウといった未利用資源の活用と、既

存の情報ネットワークの利用に加え、口座振替システムという電力会社ならではのシステムの活用によって実現されている。

#### E) ステーションファイナンス

株式会社ステーションファイナンスは、2002年5月に阪急電鉄株式会社が、消費者金融会社であった、株式会社大新クレジットビューローの全株式を取得し、同年9月に現社名となっている消費者金融会社である。

ステーションファイナンスの特徴は、阪急電鉄の駅構内（改札内も含む）に自動契約機やATMを設置している点である。駅前ではなく駅内であるという顧客利便性の高さはもちろんだが、阪急電鉄はここに既存の資源を活用し、コストを抑え範囲の経済を実現したのである。ステーションファイナンスのATMは、鉄道駅の空きスペースに設置された。現在、携帯電話普及率の上昇により、公衆電話自体の需要が低下していることに加え、そのまま自動改札を通ることのできるプリペイドカードが普及し、券売機の数減らすことが可能になったからである。また、それらをつなぐ情報システムは、既存の鉄道事業で構築された情報ネットワークを活用しているため、追加投資を必要としなかった。さらに、ゼロからではなく、既にあった金融会社の株式取得により参入という形をとることにより、顧客の信用リスク管理の経験不足をカバーした。

さらにステーションファイナンスは、競合他社にはない優位性を持っている。それは阪急電鉄が阪急・東宝グループの会社であるということである。阪急・東宝グループは阪急電鉄や旅行代理店、ショッピングセンター、宝塚歌劇などを含む、交通、不動産、レジャー・サービス、小売、飲食などの事業分野にまたがる123社で構成されている。そのため鉄道沿線の京阪神地域では確固たるブランドイメージを確立している。ステーションファイナンスは新興消費者金融であるにもかかわらず、阪急電鉄そのものへの認知度の高さや、確立されたブランドイメージにより、認知度の低い消費者金融会社よりも消費者の安心度は高くなるだろう。なお、会員には、阪急グループの旅行やホテル割引などの特典がある。

ステーションファイナンスの2003年3月末現在の貸付残高は180億円（前期比+12.3%）である。立ち上げ1年で業界37位の規模となっている。

阪急鉄道はもともとの事業である鉄道事業に加え、新たに消費者金融を行う戦略を立てた。その戦略を範囲の経済のコスト式で考えると、以下のようになる。

$$C(\text{鉄道}, \text{消費者金融}) < C(\text{鉄道}, 0) + C(0, \text{消費者金融})$$

消費者金融業に必要な情報通信ネットワークは、阪急電鉄が鉄道事業で既に構築済みで、現在利用しているものが活用できるので、消費者金融業で新たに情報通信ネットワークを構築するコストはかからない。また、店舗や ATM は自社の駅空間を利用するので、店舗設置コストも新たに土地を調達するより少額で済む。以上により、阪急電鉄は範囲の経済を実現し、多角化を成功させているのである。

## F) 楽天

インターネット上で仮想商店街を運営する楽天株式会社は、2004 年中にも、インターネットを利用した消費者ローン・決済サービスに進出する方針を打ち出した。それは、2003 年 11 月に DLJ ディレクト SFG 証券を買収し、金融分野に進出した矢先の発表であった。DLJ ディレクト SFG 証券の株式は楽天が 96.67% 保有し、残りの 3.33% を三井住友銀行が保有している。

DLJ ディレクト SFG 証券は日本で初めてインターネット取引専門の証券会社として 1999 年 3 月に誕生した。2003 年 9 月末現在の口座数は 13 万 5 千を超え、日々売買代金は 600 億円を超える日本でトップクラスのオンライン専門証券会社である。

楽天は DLJ ディレクト SFG 証券の買収により、モノから金融商品まで幅広い商品を販売することができる上、楽天も DLJ ディレクト SFG 証券も、インターネット上において非常に大きな規模を有しており、その融合による顧客集合のさらなる広がりも期待できる。また、今後電子商取引は確実に増えていき、競合他社もさらに増えていくであろう。消費者ローンは販売を促進し、利便性の高い決済サービスは顧客ロイヤルティを高めるシナジー効果も期待できる。今後の動向を注意深く観察したい。

追加投資の不要な既に構築された情報システムにより、楽天は範囲の経済を成立させることができるであろう。

## 5. まとめ

これまで見てきたように、金融業界へ多角化した企業は、先行企業の優位性をものともせず、自社の既存の経営資源を有効に活用して、範囲の経済を成立させることによりコスト優位を実現し、多角化を成功させている。その成功要因である範囲の経済の成立を実現させるものを、企業ごとにまとめたものが表3である。

表3「多角化企業と範囲の経済」

多角化企業	範囲の経済	成立させるもの
ゼロファースト [丸井]	未利用資源の活用	カード事業ノウハウ 回収システム共有
トヨタファイナンシャルサービス [トヨタ自動車]	未利用資源の活用 (模倣困難性の高い経営資源)	リース事業ノウハウ 資金力 ブランド力
アイワイバンク銀行 [イトーヨーカドー]	未利用資源の活用 (模倣困難性の高い経営資源)	コンビニなどの店舗網 有人 ATM
クリアパス [関西電力]	既存の情報資源活用 (模倣困難性の高い経営資源) 未利用資源の活用	情報ネットワーク 口座振替システム 大型コンピュータ 封入封緘設備 電気料金取扱ノウハウ
ステーションファイナンス [阪急電鉄]	既存の情報資源活用 未利用資源の活用 (模倣困難性の高い経営資源)	情報ネットワーク 駅の空きスペース ブランド力
楽天	既存の情報資源活用	情報システム

これまで考察してきたいずれの企業も、何らかの未利用資源の活用により範囲の経済が成立している。既に構築された情報資源を持つクリアパスやステーションファイナンスなどは、さらにシナジー効果を発揮し、範囲の経済を成立させている。

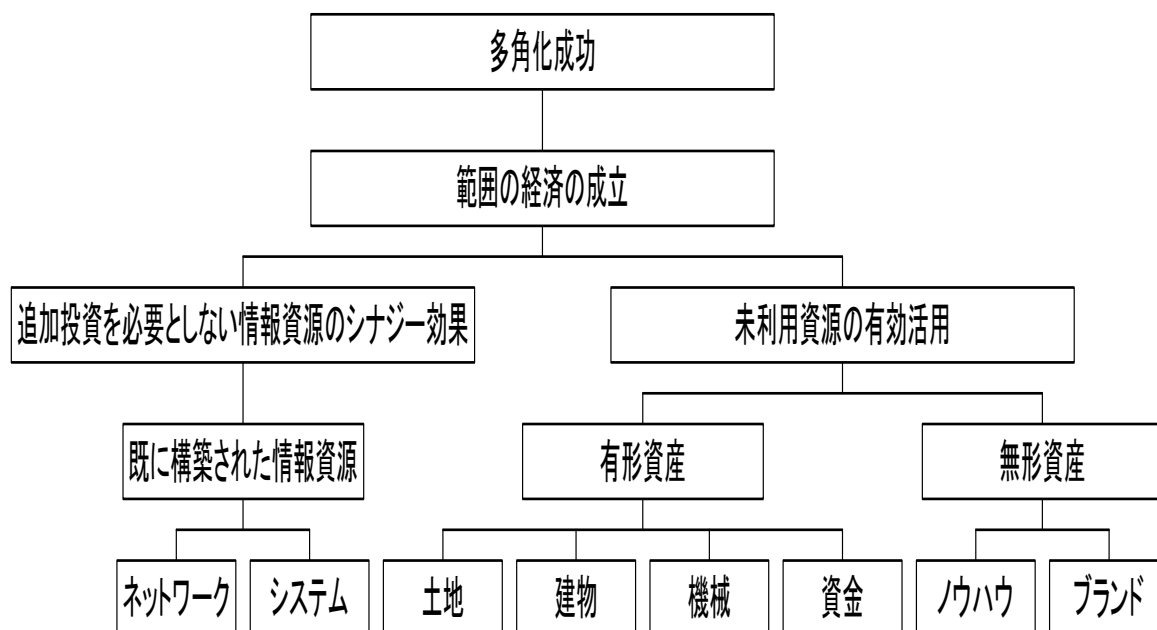


特に、既に構築された情報資源は、範囲の経済の成立に多大な影響を及ぼす。既存の情報資源を持っていなかったアイワイバンクは、グループ店舗への ATM 設置や情報システム構築費用などの初期投資コストがかさんだため、開業初期段階では非常に苦戦を強いられた。それに対してクリアパスやステーションファイナンスは、追加投資を必要としない既に構築済みの情報ネットワーク・システムを有していたため、初期投資コストを抑えることができ、比較的容易に収益をあげることができている。

また、単なる未利用資源ではなく、トヨタファイナンスサービスやステーションファイナンスのブランド力、アイワイバンク銀行の 24 時間年中無休の有人 ATM やクリアパスの口座振替システムなど、競合他社が簡単に真似できないような経営資源を持つ企業も少なくない。

これらの企業の事例から、金融への多角化を達成するための要因をまとめたものが、以下の図 3 である。

図 3 「多角化成功と範囲の経済」



多角化を成功させるために最も重要なものは範囲の経済の成立であるが、なかでも追加投資の不要な情報資源を利用することと、ブランド力などの模倣困難性の高い経営資源を活用することは非常に有効である。確立されたブランドイメージは、現在の事業とは別の

業種へ進出しても通用するため、先行企業よりも優位に立てるからである。ブランドイメージ構築には長い年月と広告宣伝などを含む費用負担をしなければならないため、確立されたブランド力は非常に模倣困難性が高い。とはいえ、追加投資を必要としない情報資源がなくても、アイワイバンク銀行のように他社が持ち得ない経営資源（＝コンビニエンスストア店舗網）を活用することで範囲の経済を成立させることは可能である。

## 6. 終わりに

これまで見てきたように、金融分野に進出して競争優位性を確立してきた企業は皆それぞれ、金融業界への参入障壁を乗り越えることのできる経営資源を持ち、それを有効に活用して範囲の経済を成立させている。

ある企業が金融業界へ多角化する時、範囲の経済を成立させることができれば、その企業の金融分野への多角化戦略は合理的な戦略となる。

では、どのような企業が今後金融業界に進出することのできる可能性を持っているのだろうか。範囲の経済の成立のしやすさを考慮すると、鉄道会社や、電力・ガスなどのインフラ産業などが、関西電力や阪急電鉄のように追随できる可能性は高いだろう。なぜなら鉄道会社や電力・ガス会社はどの会社も既に構築済みの自社情報ネットワークを持ち、豊富な資産を所有しており、範囲の経済を実現する可能性が高いからである。資金やノウハウの問題を克服すれば、金融分野への多角化戦略をとる可能性は高いだろう。

あるいは以前からクレジットカード（ハウス・提携カード）を発行しているガソリンスタンドが、道路沿いの立地条件の良い店舗を利用して、さらに消費者ローン分野などへサービス範囲を拡大してくることも考えられる。

いずれにしろ、金融分野への多角化を成功させることは容易ではない。多角化を意義あるものにするためには、範囲の経済の成立が大前提である。言い換えると、企業の持つ経営資源を最大限に活用しつつ、競合他社にはない独自の強みを発揮していくことが必要となる。そのような企業は決して多くはないだろうが、もし範囲の経済を成立させることができるのならば、金融業界においてもかなりの競争優位性を確立していくことができるであろう。

(参考文献)

『戦略経営論』

Garth Saloner, Andrea Shepard, Joel Podolny

石倉洋子訳（東洋経済新報社、2002）

『現代経営・入門 企業価値を高める経営活動』

高橋宏幸、丹沢安治、坂野友昭（有斐閣、2002）

『日経ビジネス』2003年10月20日号

『週刊ダイヤモンド』2003年11月8日号

『エコノミスト』2003年11月18日号

『財界』2003年11月18日