

タイトル	(和文) MUFG の ASEAN リテール戦略—トランスナショナル経営の視点から— (英文) Retail banking strategy of MUFG in the ASEAN Region -From a view point of the Transnational management-	
氏名	中田 茂希	日本大学大学院総合社会情報研究科
キーワード	リテール金融、トランスナショナル経営、ASEAN	
<p>(和文要旨)</p> <p>我が国を代表するグローバル金融機関である MUFG の ASEAN 戦略について、競争環境の変化が著しいリテール業務を中心に「世界規模の効率、各国対応を可能にする柔軟性、世界規模の学習」の同時達成を理念として、Bartlett and Ghoshal (1989) が提唱したトランスナショナル経営の枠組みで考察する。</p>		
<p>(和文報告概要)</p> <p>金融機関の多国籍化の動機は、企業の海外進出への追随、企業の海外進出の主導、多国籍企業の多種多様なニーズに対応するための広域ネットワークの構築など、企業取引の維持・強化の観点で説明されることが多く、リテール金融業務の多国籍化を取り上げた研究は少ない。</p> <p>多国籍銀行業務の一形態として多国籍リテール銀行業務を定義した Grubel (1977) も、リテール業務の経営技術や商品・サービスは模倣が容易で競争優位の源泉になり辛く、多国籍銀行にとってリテール業務はあまり重要でないと指摘していた。</p> <p>その後、世界的な経済成長が鈍化するにつれて、企業取引を中心とした伝統的業務だけでは十分な収益の獲得が難しいという認識が金融機関に広がり、消費者の生活水準の向上及び金融機関の IT 技術の発展によって収益化が可能となったリテール業務の魅力が認知されるようになった。欧米の主要銀行を中心にリテール事業を全社戦略の中核に据える金融機関は増えており、これら金融機関では、競争法・経済環境等の要因で国内ビジネスの成長機会が制限されることを契機に多国籍化を進めた事例が見られる（シティグループ、バンク・オブ・アメリカなど）が、少子高齢化・低金利で国内リテール事業の収益が低迷する我が国の金融機関も、MUFG を筆頭に ASEAN 地域でのリテール事業の拡大（資本提携・業務提携）を強化しており、新たな収益獲得機会として全社戦略におけるグローバル・リテール事業の位置付けは高まっている。</p> <p>リテール業務の発展を支えた IT 技術は、利便性の高いインフラやツールに対する消費者の希求と結びついて新しい段階に到達している。先端金融技術を使って革新的な金融サービスを提供するフィンテックにおいては、スマートフォンや QR コードを用いた決済を中心に、アジア・アフリカ等の新興国の金融サービスが、先進国の技術水準を飛び越える現象（リープフロッグ現象）が広がり、更に、最先端のテクノロジーを駆使して消費者のインターフェースを寡占するプラットフォーマーと呼ばれる企業群が金融事業に参入し、既存金融機関の経営に壊滅的な打撃を与えるという予想も BIS (2018) で示されている。リテールは、本来的にローカルな事業であるが、こうした競争環境の変化を踏まえると、少なくとも技術的な側面では、「世界規模の学習」が競争優位の要件となる。</p> <p>MUFG の ASEAN リテール戦略は、①日本・米国・ASEAN の商業銀行ネットワークの構築や各銀行のベストプラクティスの共有、②海外からの社外取締役の登用、③国内外の有識者で構成される経営</p>		

会議の諮問機関の設置、④親会社のガバナンスやリスク管理ノウハウの ASEAN 商業銀行との共有を通じて「世界規模の効率」、「各国対応を可能にする柔軟性」を発揮するだけではなく、ASEAN を代表するメガユニコーン Grab と資本・業務提携を行った点に独自性が見られる。Grab との資本・業務提携は、一義的には、ASEAN 地域の商業銀行とフィンテック企業のケイパビリティの融合で新しいビジネスモデルの創出とローカル適応を企図したものだが、MUFG は、将来的に ASEAN 地域で培った知見を日本で活用することも予定しており、リテール業務の金融技術を起点に「世界規模の学習」を体現する先駆的な事例になり得ると発表者は考えている。