

〔JSRR時事エッセイ 鈴懸の木の下〕

ゴールドマン・サックスのリテール・バン  
キングからの撤退・マーカスの挫折

高山 浩二

一、はじめに

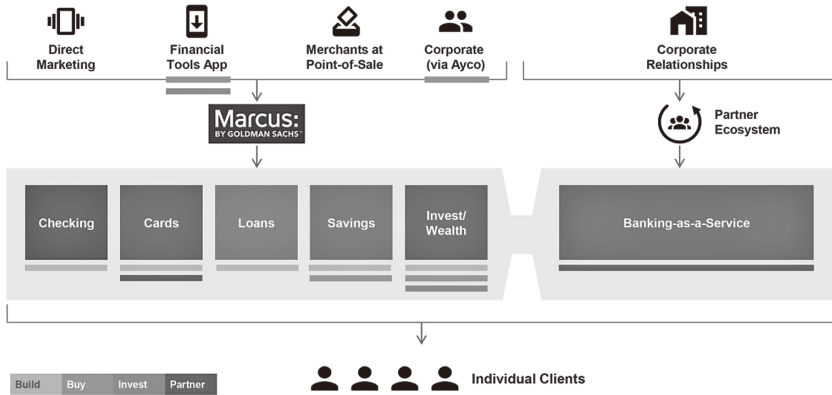
ゴールドマン・サックスが、創業者の名前を冠したマーカスというブランド名でリテール・バンキングに進出したのは、二〇一六年のことであった。世界最強の投資銀行ともよばれるゴールドマン・サックスのリテール・バンキングへの進出には大きな注目が集まった。筆者も当初からマーカスの動きに注目していたが、一〇年もたたぬうちに撤退の動きを目の当たりにすることになるとは

思いもしなかった。本稿では、短命に終わりそうなゴールドマン・サックスによるリテール・バンキングの展開を振り返ってみたい。

二、リテール・バンキングへの  
進出

リーマンショック後の二〇〇八年九月、アメリカ大手投資銀行のゴールドマン・サックスが、銀行持株会社となりFRBの監督下に置かれることが明らかとなった。その際、ユタ州に保有してい

図表1 ゴールドマン・サックスにおけるリテール・バンキングの戦略



〔出所〕 Goldman Sachs Investor Day, January 29, 2022, A Culture of Innovation, p.8.

たILCとよばれる金融機関のひとつであるゴールドマン・サックス・バンクUSA（以下、GSバンク）を州法銀行免許へと転換した<sup>(1)</sup>。二〇一六年には、GEキャピタル・バンクから一六億ドルのオンライン預金プラットフォームを買収してGSバンクと統合し、マーカスというブランド名で本格的にリテール・バンキングに進出した。これにより、安定した収益源の確保と資金調達源の多様化を図り、トレーディング業務への依存から脱却することが狙いであった。

ゴールドマン・サックスのリテール・バンキングには二つの戦略の柱があり、この二つの戦略を組み合わせることで顧客を獲得しようとした（図表1）。戦略の柱のひとつは、デジタル技術を活用し、オンラインで預金や融資、カード等のサービスを提供するというものであった。GSバンクには支店網がないため、一般的な商業銀行に比べ

てコストをかけずにサービスを提供することができると見込める。GSバンクは、圧倒的に高い預金金利を提示し、消費者から預金を集めることに成功した。

GSバンクの預金残高は、二〇一六年末から二〇二三年六月末にかけての七年半で約一〇倍に増加し、消費者からの預金が占める比率は、約一〇・三%から約三二・七%に上昇した。

もうひとつの戦略の柱は、ほかの企業と提携し、その企業のエコシステムに自社の金融サービスを組み込む、いわゆるバンキング・アズ・ア・サービス(BaaS)であった。二〇一九年八月のアップルとの提携によるアップルカードの発行を皮切りに、二〇二〇年四月には航空会社のジェットブルー、同年六月にはアマゾン、さらに同年九月にはウォルマートと提携を結んだ。こうした巨大なエコシステムを持つ企業と提携することで、消費者や小規模事業者に対する融資の積み上げを

図った。こうした提携を可能にしたのは、ゴールドマン・サックスが持つブランド力にはかならなかった。

ゴールドマン・サックスのリテール・バンキングには、新興のデジタル・バンクと同様のコスト構造が内在されているだけでなく、独自に融資を行えるバランスシートとブランド力があつた。

マーカス立ち上げの中心人物の一人であつたオマール・イスマイル氏は、伝統的な商業銀行とスタートアップの両方の利益を享受しているとして自信を示した。二〇二〇年一月の投資家向け説明会では、トランザクション・バンキングと消費者向けのビジネスをあわせた収支は二〇二二年に均衡するとした。

ゴールドマン・サックスは、さらなるリテール・バンキングの強化を目指し、二〇二〇年一月にはGMのクレジットカード事業をキャピタ

ル・ワン・ファイナンシャルから約二五億ドルで買収した。また二〇二一年七月には、フィンテック企業のグリーンスカイを約二二億ドルで買収した。さらに、当座預金口座の提供を計画する等、短期間のうちにサービスの幅を広げていく予定であった。

しかし、この頃にはすでに消費者向けのビジネスを担う幹部社員の退社が目立ち始めた。当初からマーカスを率いたハリット・タルウォー氏が二〇二〇年に退社し、その後を継いだイスマイル氏も二〇二二年にフィンテック企業を立ち上げたウォルマートへと移籍した。これに伴い、新たなサービスの提供に遅れがみられるようになり、デービッド・ソロモンCEOとマーカスのチームとの間で、戦略や優先順位をめぐる意見の隔たりが大きくなる等、ゴールドマン・サックスのリアル・バンキングには暗雲が漂い始めていた。

### 三、リテール・バンキングからの撤退

二〇二二年六月にブルームバーグは、ゴールドマン・サックスが消費者向けビジネスで一二億ドル以上の損失を計上する見込みであると報じた。とくに二〇二二年第二四半期のゴールドマン・サックスのクレジットカードの損失率は二・九％で、これはアメリカの大手カード発行会社の中で最悪の数字であった。アップルカードの審査は緩く、クレジットスコアが低い消費者でも入手しやすいとされ、ゴールドマン・サックスにおけるクレジットカードのローン残高の約三三％が、FICOのスコアが六六〇点未満の消費者に対するものであった。

ソロモンCEOは、「われわれは、あまりにも

図表2 ゴールドマン・サックスの部門別純利益

単位：100万ドル

	2020年	2021年	2022年 第一 四半期	2022年 第二 四半期	2022年 第三 四半期	2022年 第四 四半期	2023年 第一 四半期	2023年 第二 四半期	2023年 第三 四半期
グローバルバンキング& マーケッツ	7,860	13,890	4,144	3,058	2,668	1,960	2,986	2,091	2,383
アセット& ウェルス・マネジメント	2,193	8,582	- 8	174	905	21	496	-208	129
プラットフォーム・ ソリューションズ	-594	-837	-197	-305	-504	-655	-248	-667	-454
合計	9,459	21,635	3,939	2,927	3,069	1,326	3,234	1,216	2,058

〔出所〕 Goldman Sachs Group, Inc. Form 10-K および Form10-Q より作成。

はやく、あまりにも多くのことしようとし過ぎた」<sup>(2)</sup>と戦略の過ちを認め、リテール・バンキングの縮小へと動き始めた。二〇二二年の一〇月には、グループの事業をグローバルバンキング&マーケッツ、アセット&ウェルス・マネジメント、プラットフォーム・ソリューションズの三つの部門に再編し、マーカスの消費者向け事業はアセット&ウェルス・マネジメントへ、クレジットカード事業とグリーンズカイの事業はプラットフォーム・ソリューションズへと分割されることになった。そして、プラットフォーム・ソリューションズは、二〇二二年だけで一六億ドルを超える損失を計上した（図表2）。

二〇二三年に入るとマーカス・ブランドでの消費者向けの新規融資を停止し、既存のローン債権の売却にも着手した。二〇二三年七月には、約一〇億ドルの債権をオルタナティブ投資会社である

バルデ・パートナーズに売却した<sup>(3)</sup>。これにより、マーカー・ブランドで直接組成したローン債権の大部分を手放したとみられている。二〇一六年のマーカス開始以来、GSバンクの賦払融資残高は増加してきたが、二〇二三年に入って減少に転じている。

当初、クレジットカード事業については、追加の提携先を厳選するとしていたが、事業の売却に向けた動きが表面化している。二〇二三年六月にウォールストリート・ジャーナルは、ゴールドマン・サックスがアップルとの提携を解消し、アマリカン・エクスプレスに事業を引き継ぐ方向で交渉していると報じた。もともとアップルカードの発行については、シテイグループもアップルと交わっていたが、収益性の問題から手を引いたといわれている。アップルとの提携は、ゴールドマン・サックスのリテールにおける経験不足を露呈

させる結果となった。さらに最近になって、GMのクレジットカード事業の売却に向けた動きも報じられている。

リテール・バンキング強化のために二〇二一年七月に二二億ドルで買収したグリーンスカイは、投資会社シックス・ストリート・パートナーズが率いる投資家連合に売却されることになった<sup>(4)</sup>。二〇二三年の第二四半期には、のれんの減損として五億四〇〇万ドルを計上し、同年第三四半期にはポートフォリオの売却に関連して一億二三〇〇万ドルの損失を計上した。結局、二〇二〇年から二〇二三年第三四半期にかけてのプラットフォーム・ソリューションズの損失の合計額は四四億ドル以上にのぼり、グループ全体の利益を下押しすることになった。リテール・バンキングは、ゴールドマン・サックスの安定した収益源になることなく、撤退に向けた作業が着々と進められている。

## 四、おわりに

ゴールドマン・サックスは、二〇一六年にリテール・バンキングに進出したが、二〇二三年に入り撤退の動きを明確にしている。Marous (2022) は、「マーカスは、リテール・バンキングに従事する伝統的な組織を破壊する試みを放棄した最新のデジタル・バンク」と評した。創業者の名を冠して進出したゴールドマン・サックスのリテール・バンキングは、失敗に終わった。世界最強の投資銀行とよばれるゴールドマン・サックスであっても、慣れない分野で成功を収めることは難しかったようである。

(注)

(1) ILCは、銀行とほぼ同様の業務に従事することができ

る一方で、銀行持株会社法上の銀行ではないため、ILCを保有しても銀行持株会社にはならず、FRBの監督を回避することができる。

(2) Polo (2023)。

(3) ブルームバーグの報道によると、バルデはローン債権を額面よりも安い価格でゴールドマン・サックスから購入したとされる。

(4) 売却金額は公表されていないが、ウォールストリート・ジャーナルは、関係者の話として約五億ドルで売却されると報じている。

(参考文献)

Marous, J. [2022] "Marcus by Goldman Sachs Finds That Building a Retail Bank is Tough." *The Financial Brand October 24*. (<https://thefinancialbrand.com/news/fintech-banking/marcus-by-goldman-sachs-finds-that-building-a-retail-bank-is-tough-154539/>) (参照 二〇二三年 一月 二二日)  
Polo, R. [2023] "Goldman to Exit Personal Loans as Marcus Reshuffle Continues." *American Banker*, Jan 18.

(たかやま こつじ・西南学院大学商学部准教授・)  
当研究所客員研究員