

## 21世紀銀行像のフレームワーク

村井 睦 男

はじめに

- 1 変るものと変らないもの——金融取引の核にあるもの
- 2 競争促進の問題
- 3 銀行の挑戦課題
- 4 銀行の将来像とわが国の銀行業
- 5 新しいリレーションシップ・バンキングの誕生  
——リレーションシップの考え方
- 6 わが国銀行のビジネスモデルの基本に置かれるべきもの  
——むすびにかえて

はじめに

1970年代半ば以降米国に起った金融の変化の潮流は、わが国も含めて世界の国々に大きな影響を与えてきた。それがどのようなものであったかを知ること、金融の基本的な構造やそれまでの金融理論に対して新しい考え方の展開を可能にする。また、金融変化のプロセスは現在も進行中であり、将来にわたってその流れは存続するものと考えられる。

20世紀最後の四半世紀、銀行のビジネスモデルや金融技術、金融商品などは、ほとんどが米国を発信基地とするものであった。これら変貌のプロセスを踏まえつつ現在何が起っているかをみることで、21世紀の銀行の将来像を考えるうえで重要な示唆を得ることができる。

これらの変化は当然のことながら金融行政・監督当局のプルーデンス政策（信用秩序維持のための政策）にも大きな影響を与えてきた。銀行にとって解決しなければならない問題は多く、国際的な協調枠組みのなかでの努力によっても金融システム不安は払拭されてはいない。

しかし、変化の潮流は大きな流れではあるが、それによって金融のシステムすべてがその方向に収斂するというものでもない。変化に対して変ることのないものとして次の2つがあげられる。各国は特徴

ある独自の金融システムを有している。市場中心型の金融システムをとっている国もあれば、銀行中心型の金融システムをとっている国もある。金融の制度・システムは、文化的背景や国民性にも根ざし歴史的に形成されてきたものでもある。市場型システムにも銀行型システムにも各々優れた点が存在する。したがって、米国のような市場中心型の国が進めているパターンが他の国でそのまま定着することにはならない。もう1つは、金融取引の根底に存在している機関と顧客とのリレーションシップという重要な核である。IT技術の進展によって情報が限りなくデジタル化され、標準化商品取引が増加してもこのリレーションシップの重要さは変ることではない。むしろ、仲介機関が有する顧客との長期安定した堅固なリレーションシップこそが金融システムの安定と拡大のためには重要である。

90年代の10年間、わが国の銀行は、巨額の不良債権問題に縛られて思い切った将来に向けた新しい戦略を打ち出すことができなかった。この点他の先進国の銀行がとってきた対応と比較すれば、きわめて特殊ケースのように思われる。しかし、世界が否応なく新しい取組みを進めているなかでは、わが国の金融と銀行が特別でいられる筈はない。

わが国の銀行は、金融の変化の潮流に乗り遅れ、不運にもバブル崩壊後の巨額の不良債権問題を抱えてしまったことから、すべて対応が後手に回ってしまっているのが実情である。護送船団行政から新しいパラダイムへの転換にともなう政策的な対応も遅れている。早急にビジネスモデルの構築が望まれるが、それは顧客とのリレーションシップを基軸にしたビジネスモデルの再構築でもある。

ここでは銀行の将来像のイメージを試みる。その場合、今後銀行が解決しなければならない挑戦課題によって、銀行の姿も制約を受けることから挑戦課

題への対応もみていく。

先ず1では、金融の変貌のなかでも変わらないものは、金融取引の核にある銀行と顧客間のリレーションシップであり、それを基本とするリレーションシップ・バンキングであることをみる。2では、金融の世界における競争促進がもたらす問題について、特に金融システムの安定に与える影響と集中の問題を検討する。3では、21世紀の銀行が直面すると考えられる4つの大きな挑戦課題についてみていく。これらを踏まえて4では、銀行業全般の将来の姿の特徴的な6つのポイントを指摘した後に、わが国の銀行の将来像の素描を試みる。ただし、この銀行の将来像に貫かれているキーコンセプトであるリレーションシップが、21世紀の経済社会において基本的に意味するところを再確認しておく必要がある。と同時にそれに基づいたわが国の金融アーキテクチャーをデザインするうえで避けて通れないポイントを明らかにする。それらを5、6で論じることとする。

## 1 変るものと変らないもの ——金融取引の核にあるもの

1930年代以降米金融システムは長期安定の時代を経て、70年代に入り金融構造が変化し始めた。金融システムが不安定の時代に入ったと考えられている。この間今日の金融システムを形造る原因となる力、金融構造を駆動させる基本的な力が作用してきたことは間違いない。金融仲介理論の観点からは、取引コストと非対称情報問題の存在である<sup>1)</sup>。非対称情報の問題は、逆選択、フリーライダー問題やモラルハザードを引き起こす。そして、どの金融仲介理論も、市場の機能を妨げる摩擦が存在することから直接金融は不可能であるか非効率であり、金融仲介がこれら摩擦を克服するのに貢献しなければならないという仮定から出発する<sup>2)</sup>。

銀行および金融仲介機関は次の一部あるいは全てを統合し機能してきた<sup>3)</sup>。

- ①預金契約を提供し、預金者の支払いニーズの時期の不確実性に対し保険を提供する。

- ②事業にファイナンスすることで、モニタリングの規模の経済を利用し金融のエージェンシーコストを縮減する。

- ③同時に多数の企業や事業にファイナンスすることで、それらの企業や事業を越えてリスク分散のための範囲を利用する。

銀行はまたモニタリングや流動性提供機能から派生する商品として、顧客にアドバイスサービスや取引サービスを提供している。

しかし、金融仲介機能が十分に発揮されるための前提には、銀行がレントを十分に得ていること、市場や異業種などからの競争にさらされていない状況が存在している必要がある。また、金融仲介機能そのもののなかに解決困難な要因が存在していること、すなわち預金者の流動性ニーズに応えるにあたっての不確実性への不安、銀行経営者のモラルハザードやマクロ経済ショックのような分散不能リスクの処理などの問題が存在することがわかってきた。

一方、これまでの金融構造を形造る大きな要因であった取引コストや非対称情報の問題は、通信・コンピューター技術の進展によってその障害が軽減され、それが金融構造に大きな影響を与えるようになった。

1970年代半ば以降さまざまな要因が複合的に影響し合った結果、金融は大きな変化を経験することとなる。市場からの挑戦であり、金融のイノベーションである。金融仲介機関は大きな試練を受けることとなった。変化の20年の過程を経て、仲介機関の存在が磐石でないことがわかってきた。金利や為替のリスクの増大、規制緩和による競争の促進、通信・情報技術の進展、国際間のキャピタルフローの変化と増大、市場の影響や外部企業の新規参入、金融技術のイノベーションなどなど、金融仲介機関はこれほどまでに大きな影響を受け止めるだけの十分な機能と実力を備えてはいなかった。

しかし、金融仲介機関の機能のウエイトはこの変化の過程でむしろ高まった。金融機関と企業、金融機関相互のリスクヘッジ、リスク移転取引の増大や金融機関の個人を対象とした資産運用の市場取引の仲介など、結果として金融機関と市場取引は増大し

た。IT技術の浸透と規制緩和によって情報コストや取引コストが軽減されたことで、個人の直接の市場取引が増加すると予想されたが、実際にはむしろ仲介取引の比率が増大した<sup>4)</sup>。人々は直接市場取引で負担するコストより金融機関を通じて負担するコストを選択した。プロの有する情報や金融技術へのアクセスを仲介機関に求めたのである。金融仲介機関は金融構造変化の過程で新たな役割を付与されたことになる。そして、仲介機関は今後市場との相互依存関係を益々深めて行くことが予想される。

一方、各国は歴史的に形成されてきた固有の金融システムを有しており、金融構造は各々特徴を有している。市場取引がより大きなウエイトを占める市場型の金融システムをとっている国もあれば、銀行を中心とした金融システムを有している国もある。それぞれの国においてこれまでも金融システムは有効に稼動してきており、その限りにおいて市場型金融システムと金融仲介型金融システムのいずれが優れているかを断定するのは難しい。今後金融システムを駆動させる力の変化が起ることで、市場型・仲介型の金融システムが影響を受けて変化することは確かである。

伝統的金融仲介機関が果してきた仲介機能の中身のウエイト付けは変化するであろうが、金融仲介の機能そのものは変わらないと考える。というのは、金融取引の基本前提には金融機関と顧客とのリレーションシップが存在するからである。このリレーションシップは原始的な形態であると同時にすべての金融取引に共通する基本的なコンセプトである。顧客との間で長期の取引過程で形成されるリレーションシップは市場取引におけるよりも仲介取引においてより重要な意味を持つ。すなわち、仲介機関とリレーションシップは不可分の関係にある。標準化された商品の売買で瞬時に損得が算出される市場取引に対して、顧客のニーズを踏まえ個別に作成された商品に特定期間に蓄積された顧客情報の評価を加えて取引過程を完結させる仲介取引は、リレーションシップそのものが反映される。銀行の金融仲介機能は、リレーションシップ・バンキングを基本とするもので、この機能は今後とも変ることのない

金融構造を規制する大きな力の1つとして考えることができる。銀行の機能が要素分解される部分があっても、依然として残るものは、顧客とのリレーションシップを基本とした取引——リレーションシップ・バンキングである。

金融システムの変化と将来の展望にあたって、伝統的な金融制度や組織に基づいた見方に対して、機能的な視点 (functional perspective) から考察する見方が存在する。金融の機能そのものは、実際にそれを具現している金融サービス機関より安定的であること、および金融機関の形態は機能がどのように果されるかによって規定される、という2つの基本前提に基づいた考え方である<sup>5)</sup>。最近の変化の激しい金融の世界では従来の制度的・組織的な視点に固執することは実態の把握をミスリードしてしまうおそれがあるというものである。

Merton (1999) は、金融システムの機能について、大きくは「資源の配分」という言葉に集約されるとしながら、より具体的に次の6つの機能を包含している。すなわち、①取引を円滑にする決済方法の提供、②資源をプール化したり小口化する仕組みの提供、③異なる時間、地点、産業の間で経済資源を移転する方法の提供、④リスクを管理する方法の提供、⑤分散的意志決定の調整を助ける価格などの情報の提供、⑥情報の非対称性に基づくインセンティブ上の問題に対処する方法の提供機能である。

これらの機能的な視点からみれば、銀行や保険会社、証券会社の区別は存在せず、金融サービス会社が存在するだけである。この機能的な視点は、IT技術が進展し産業に益々浸透している状況のなかで、金融産業全体がIT産業化していく姿を捉えるには適切な視点となる。

野村総研 (2002) は、90年代米銀の各業務プロセスが分解・標準化 (モジュール化<sup>6)</sup>) され、その一部を市場横断的に外部の専門企業が担うような状況が顕著になってきたことを指摘している<sup>7)</sup>。これは金融サービスのモジュール化が急速に進展していることを意味している。金融機能の要素分解は機能的視点を追求することで可能になり、モジュール化の進展と考えてよい。そもそもモジュール化は、金融

以外の産業から発生したものであったが、サービス分野のなかでは特に金融サービス業界でこのプロセスが先行してきた。80年代新しい金融商品が次々と開発され、金融技術のイノベーションが起ったのは、このモジュール化の進展が寄与している。

米国銀行業界のなかでは、新しいビジネスモデルとして「業務プロセスのオープン・アーキテクチャ化<sup>8)</sup>によるビジネスモデルの組み換えとでも呼ぶべき<sup>9)</sup>大きな地殻変動が起っている。金融産業、なかでも銀行業界のIT産業化は大きな流れであり、今後ともさらに進展することは間違いない。銀行業務のオープン・アーキテクチャ化が進展し、銀行のアウトソーシング企業やモジュール提供者が入り乱れて自らの領域獲得競争が起る。90年代米国銀行業界に広くみられたこのような動きが銀行のビジネスモデルを変えつつあるようにみえる。銀行産業においてモジュール化、オープン・アーキテクチャ化が進展すると、かつてモジュール化がIBMを徐々に侵食していったように、最終的には銀行産業は革新的な産業によってメインフレームの市場シェアを奪われてしまってもぬけの殻になってしまうのだろうか。

しかし、それが銀行の基本的なビジネスモデルを根本的に変える駆動力となるかどうかは疑わしい。通信・コンピューター技術の進展とインターネットの出現によって銀行の支店店舗は、ATMとパソコンに取って替わられて消滅し、戦略上大きな変換を迫られるというショッキングなメッセージが先走っていた。実情は顧客とのインターフェイスの関係が重要であることが認識されてきており、デリバリーチャンネルの位置付けのなかで、かつての店舗主義的な考え方は修正されようが、営業拠点としての店舗の意義は再認識されてきていることなどは1つの例である。また、銀行産業に力が存続する限り必要な周辺企業は買収され、銀行内に取り込まれる可能性もある。

銀行・証券・保険・その他ノンバンクの各業界が相互に関係し合い依存し合うなかで、機能的視点に立った業界のモジュール化が進み、整理され、変化するであろうが、基本にある金融仲介の機能とその根幹にある機関と顧客のリレーションシップは変わる

ことはない。リレーションシップに基づくビジネスモデル、リレーションシップ・バンキングは変わらないと考える。

## 2 競争促進の問題

1970年代以降金融の世界が経験した変化の潮流は、長く続いた従来の金融構造と金融システムを大きく変貌させるものであった。なかでも金融技術のイノベーション、規制緩和と競争の促進、リスクエクスポージャーの増大、証券化、グローバル化などには局面毎の変化の代表的なものである。

この変化のプロセスは現在も続いており、この進行が止まるという兆候は何もない。とすれば金融の変貌は今後どこに向かうのであろうか。21世紀の銀行像は、従来の伝統的な銀行の姿からどのように変化していくのだろうか。

Hellwig (2001) は、銀行や金融における変化のプロセスがまだ終わっていないと判断する根拠として次の点をあげている<sup>10)</sup>。

- ①為替や金利の変動幅が縮小することを示すものは何もない。
- ②通信やコンピューター技術の改善が続き、組織化された市場やホールセール・バンキングは「地球村」に変わり、リテール業務は電子ネットワークを通じた取引に向かう。
- ③企業にとって取引銀行の影響力を削減したい願望が存続することから、企業が銀行間の競争を仕向ける役割を果たす。
- ④太平洋周辺諸国がさらに発展し、それらの国の金融機関が競争に貢献しつつ国際金融市場で活発なプレーヤーとなる。

また、上記の流れに反応しようとする動きが出てくることから次の点が追加される。

- ⑤競争が促進、強化された結果、多くの銀行が競争に耐えられなくなり買収されたり退出することで集中の傾向が増大する。
- ⑥金融規制当局が失地回復のために権限拡大を組織化しようとする動きが存続する。

金融の変化のプロセスが今後とも継続することが

予想されるなかで、好ましい変化と好ましくない変化が起り、結果として経済的厚生が拡大が妨げられるとすれば、その変化の成長度合は何らかの方法で速度を抑制する必要があるのだろうか。特に金融のイノベーションについて、1980～90年代に爆発的に拡大・加速したが、今後さらに拡大と改善が続くのだろうか。

金融イノベーションの進展は今後も継続するが、イノベーションの速度はスローダウンするという Miller (1986) のような見方もある。金融のイノベーションは、1930～40年代から引きずってきた非効率な税制や規制の構造が古くなった経済原理や政治的主張とともに時代の変化にそぐわなくなったもので、それはあたかも蛇が脱皮するようなものであったとしている。従って、今後進展の速度はスローダウンするが、終ることはない。特に不動産分野、国際市場間の競争や1日の取引時間をめぐる市場の競争など重要な領域におけるイノベーションの成長と改善は続くと思われる。

ここでは先ず競争の促進をもたらす問題、金融システム安定への懸念、集中の問題とその対応策を検討する。

金融産業における競争は、一般的に他の産業におけると同様に好ましいこととして受け入れられている。競争はコストを最小化する。銀行サービスの価格は、資源を有効に配分するように決まる。競争は効率を促進し、金融システムの利点を経済の他の部門に配分するというのがその理由である<sup>11)</sup>。実際に欧州諸国やわが国の金融産業の政策的取組みのなかで、金融の自由化政策をはじめ競争の促進を目指した政策が次々と打ち出されてきた。しかし、競争が常に好ましい結果をもたらすわけではなく、金融システムに与える問題点はこれまでも数多く議論されてきている。特に競争と金融システムの安定の問題と、競争と集中の問題をみることにする。

先ず競争と金融システム不安定化の問題について、競争の激化と金融システムの不安定は関係があると考えられている。米国の1970～80年代の金融の自由化が銀行の競争を促進し、その結果収益が縮小し、それが銀行に大胆にリスクを取らせる行動に走らせ

てしまったという見方である<sup>12)</sup>。「リスク移転か資産代替か」(risk shifting or asset substitution)の問題である。熾烈な競争に対応できず脱落する銀行は、他の機関に買収されるか破綻することで業界から退出するが、同時に経営者のインセンティブがより大きなリスクをとる行動に走らせ、金融システムを不安定にし経済的損失を過大にする可能性を有している。また、大きな銀行は外部ショックの場合でもリスクを吸収できる余地が大きいものに対して、小規模銀行の場合はリスクの高い行動をとるインセンティブがあり、それが金融システム不安につながる。

Allen and Gale (2000) は、競争政策と金融上の安定性には矛盾があるようだとみている。少数の銀行が大きなネットワークを有している場合の方が、多数の銀行が地理的に散らばって孤立している状態より競争を促進する。また、競争の度合が低いほどより高い収益が得られ、それが外部ショック時にバッファーになり金融システムの安定につながる。この観点からは、先にも触れた欧州の各国やわが国が金融分野において競争の促進を目指しているのは望ましいことなのか疑問を呈している。

次に競争と集中の問題について、競争は集中の度合を高めることにつながるのか、集中は銀行の運営を非効率にし、他の経済部門の利益を取奪することになるのだろうか。この点についても Allen and Gale (2000) は、上記の銀行の競争激化による利益の縮小とリスクテイクの関係は、銀行の預金者との契約によって銀行のインセンティブが歪められるからであり、この場合集中度が高くて利益水準が高いほどこの歪みは少なくなる。従って集中度の高い銀行システムのほうが競争的な銀行システムより効率的であるとしている。

この集中の問題について、米国、英国とわが国の政策当局の現状認識および考え方を、先にみた米国財務省報告書である Litan with Rauch (1997)、英国大蔵省報告書である Cruickshank (2000)、わが国の経済審議会報告書(1996)、懇話会報告書(2002)によってみてみよう。

米国の場合、集中化の問題は今日ほとんど問題となっていないと断言している点が注目される。80～

90年代銀行やスリフト業界は合併や統合がかなり進んだが、集中化と過度の集中とは区別されるべきであるとしている。多様な金融サービス提供者の登場による競争の激化のなかで、グループ再編は当然進展するもので金融機関の長期的な健全性の視点からは一段の統合は不可欠であるという認識である。また中小企業向けの貸し出しは地域色が強く集中度の程度は高いことも認めている。今後州際業務展開の進展でさらに集中化が進行することも予想しているが、これに対しても全国的な集中の進行を警戒する必要はないとする。「全国レベルでの統合化が進んでもそれがただちに必ずしも関連する市場で競合の度合いが低下することを意味するのではなく、したがって金融サービスの利用者が不利益を被ることにはならないから」<sup>13)</sup>というのが理由である。さらに理由付けとして次の2点を指摘している。

- ①金融市場自体急速に拡大し多様化している中で、少数のサービス提供者が市場を支配することは困難になっているし、新しい商品が次々と持ち込まれているから市場支配力を及ぼすことも益々難しくなっている。
- ②技術の進歩とグローバル化は集中化が進めば競争が後退すると考えられてきた関係を一変させた。仮に特定の金融サービス提供者の間で集中化が進んだとしても、他方で市場の自己展開力が強まり、全体の競争が促進されるにつれて特定市場を個別に分割しておくことは次第に意味をなさなくなる。

このように凄まじい競争の世界が予想されていることから、集中の問題は懸念されていないが、懸念する意見もある<sup>14)</sup>。

英国の場合は、そもそも銀行と政府との暗黙の太い基本契約によってあまりにも大手銀行に集中の度合いが大き過ぎるとして、むしろその分散こそが課題であるとしているのは米国と対称的である。銀行の競争の問題は、従来からの政府と銀行の関係の見直しからしか始まらないということである。したがって銀行サービスにおける競争の促進に向けての重要な第一歩は「政府と銀行業界との関係に新しい政策枠組みを設定することにある」<sup>15)</sup>として、次の4点

を挙げている。①銀行監督業務における透明性を高めること、②政策機関における誘因を適正にすること、③有効な競争を監視すること、④規制上のゆがみを排除すること、である。

この競争の観点から3つの市場グループ、すなわち①資金決済、②リテール市場の個人と③中小企業取引市場に焦点を当て検討しているが、これら3つのすべての市場において競争上問題があることが判明したとしている。資金決済サービスでは、少数の大銀行によって支配されており非効率さはびこっている。個人顧客サービス分野では、新規参入と競争の活発化を促すようないくつかの兆候がみられており、政府の介入の仕方次第で急速に前進する可能性がある。中小企業向け銀行サービスは、資金決済にみられる状況と個人のリテール市場の状況との中間にあるが、その供給は少数の大銀行に支配されて市場集中が個人顧客向けサービス分野に比べると高くなっている。これに対する英国の銀行側の主張は、上記のようなさまざまな問題が噴出してきているがそれらは一時的なものであり、政府の介入なしに改善される、また新しい技術が金融サービスの供給に革命を起し競争に道を開くと楽観的である。この問題はそう簡単に解決できるものではないと、報告書はきわめて冷めた見方を示している。

わが国の場合、金融改革後の集中化の問題意識はきわめて希薄である。経済審議会報告書(1996)は、競争促進に主眼が置かれており、集中の問題はほとんど考慮されていない。競争政策上金融業を特別扱いする必要は全くなく、金融部門についても引続き公正取引委員会が担うとしているだけである。懇話会報告書(2002)にいたっては、市場監視体制の強化に関して市場の信頼を維持するための監視体制の強化に触れているのみで集中の問題意識は何となく回避されている。英国の政策的意向が、現存する銀行の集中の問題を解きほぐすことから始まる分析の深さと対称的である。わが国の銀行の集中の度合いは、英国ほどではないにしても大手銀行の集中は高いほうであろう。わが国の金融システムの将来にとって、どの程度の銀行数と集中度合いが望ましいかが問題ではなく、集中度が高いほうが銀行の安定にとって好ましく、

金融システムの安定にも貢献するという理由からであろうか。地銀の再編成の問題も、銀行数や集中の問題と併せて議論されるべきで、欧州諸国の実態も参考にされるべきであろう。英国におけると同様、今後集中の問題は大きな問題として残る。

最初に述べたように、米国も欧州諸国もわが国も競争促進政策をとっており、金融の革新の進展と取引規模の成長の進行が止まる兆候はない。この動向の先行きを懸念して国際的協調の枠組みのなかでそれを抑制しようという兆候もない<sup>16)</sup>。

金融システムの動向は、今後の世界経済の方向と無関係ではない。むしろ金融の機能はそのなかで大きな役割を果している重要な位置付けである。冷戦終焉から始まったグローバル化の深化・拡大の方向は、今後若干のブレーキがかかる可能性があるにしても、従来進んできた市場志向型経済システムを中心に世界の貿易・金融のインフラの統合が進み、情報技術活用の成果も高まり富の創出が進むというシナリオの延長線上にあると考えるのが妥当であろう<sup>17)</sup>。そこでは競争は激化し、世界は市場や産業条件の急速な変化にさらされる。わが国経済もわが国金融もその流れのなかで解決策を見出していかなければならない。

### 3 銀行の挑戦課題

次に、今後銀行と金融機関が変化するなかで、Hellwig (2001) が銀行の挑戦課題として、銀行マージンの低下、リスクマッチング、システミックリスク、ユニバーサル・バンキング化の4つを指摘している点を中心にみていくこととしたい。

第1に、銀行マージン低下の問題である。

銀行のマージン低下は、規制が緩和され競争が導入・促進されたことで既に起っている現象である。かつて銀行が享受してきたレントは期待が難しくなっており、そのための対抗策も既に模索されてきている。銀行間、金融機関の間で競争が激化すればさらに仲介マージンの侵食が進行することから、銀行業務の価格構造は変化せざるを得ないだろう。たとえば、最近の取引規模の拡大、取引量の急成長

は、裏を返せばマージン縮小を反映しているとみることできる。「われわれが今日みている金融活動の拡大は、強さよりも弱さの兆候であるのかもしれない」との見方もある<sup>18)</sup>。新しい情報処理とコミュニケーション技術の導入が、縮小しているマージンをほとんど排除してしまったのではないかというのが理由である。

銀行が金融仲介マージンで経費をカバーできなくなれば、その他のサービスに対する手数料収入に頼らざるを得なくなる。すなわち、金融の提供者からサービスの提供者としての手数料収入への転換が1つの可能性の方向である。

この課題への挑戦は、米銀の場合既に着々と対応の手が打たれてきた。銀行の終焉論が議論された90年代初、FDICIA 後の銀行の戦略的な方向付けを模索した。米銀にとって90年代は新しい戦略取り組みと実践の10年であった<sup>19)</sup>。熾烈な競争と戦略的ビジネスモデル構築の激動の10年でもあった。図表1は、90年代10年間の大手米銀の構成変化を示すものである。

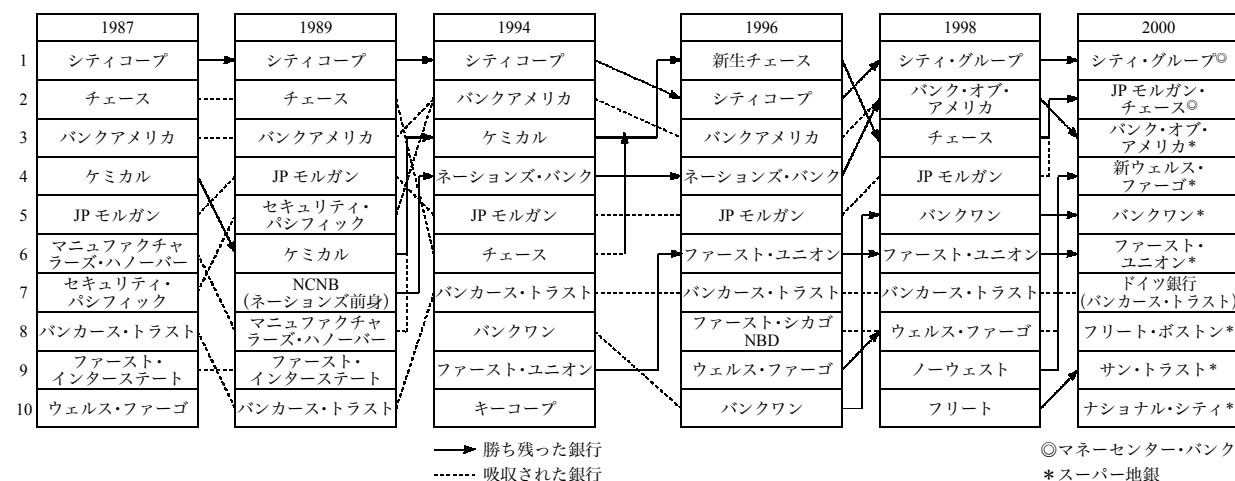
欧州諸国やわが国の場合も、米銀におけるほど厳しい競争は経験していないが、銀行と企業との取引関係においてその対応は徐々に進行しつつある。

第2に、リスクマッチングの問題である。

銀行のバランスシートのリスク構造に関するもので、要求払い預金や貯蓄性預金として受入れた銀行の負債サイドは、市場動向によって金利・株式・債券価格が変動する資産サイドのリターンとはマッチしておらず、リスクにさらされている。すべてのリスクが十分に分散されるならば無視することができるが、マクロ経済ショック、銀行業全体に影響を及ぼしかつ経営者にとっては外生的ショックのようなリスクは分散が困難である。中間マージンが低下し、銀行や金融における競争激化が継続すると、銀行がかつてのように一定期間にわたって分散不能リスクを予測したり抱え続けることは困難となる。競争の激化が続くならば、銀行業界は今後これまでよりももっと多くの危機を経験することになる可能性がある。

Doitripont and Tirole (1994) は、リスクアンマッ

図表1 米国トップ10銀行推移 (資産額)



出所：箭内 (2002) pp. 80-81.

チングによる収益の毀損が銀行経営者に過剰なリスクテイクのインセンティブを与え、マクロ経済ショックのような分散困難なリスクは、国がそれ相応の資本注入などを行なうことを正当化している。また、銀行の経営者のコントロールできない確率的な事象から起るリスクから経営者を隔離すべきであるとするインセンティブスキームの観点から、BIS規制のような一律最低自己資本比率規制ではない、相対的自己資本比率に基づく資本再構築のための何らかの措置が必要であるとしている。

第3に、リスク管理とシステミックリスクの問題である。

金融工学の観点からすれば、市場性のリスクはデリバティブ取引によって完全に分散することができる<sup>20)</sup>。しかし、デリバティブによって市場でリスクヘッジしたカウンターパーティはさらに次のカウンターパーティと取引している可能性があり、第2、第3のカウンターパーティというように次々と広がっていく可能性もある。これらのカウンターパーティの信用情報については知る立場にないし、入手するのもほぼ不可能である。銀行は第三者にリスクを移転することで破綻の可能性を直接排除することができるが、それは銀行が信用リスク、第三者リスクや決済リスクにさらされない限りにおいてのみ可能である。異なったカウンターパーティ・リスクは、市場参加者の間で相互依存関係にあり、1人の当事

者のデフォルトは他の当事者のポジションを弱め、それが連鎖反応を呼びシステミックリスクを引き起こす。問題は、市場参加者の間で市場リスクがほぼ完璧な形でマッチングし、リスクエクスポージャーがほぼゼロになるとしても、リスクのいくつかが最終的に家計に移転されない限り、リスクに対するシステム全体のエクスポージャーは何ら変わらない。個々の銀行は、リスクとポジションをグロスポジションで管理しているが、金融システム全体の見方からすると、金融機関・市場と家計・企業の世界とのネットポジションで考える必要がある<sup>21)</sup>。しかし、これは大きな潜在リスクを包含する問題であるにかかわらず対応は何もなされていない。

第4に、銀行の領域の非専門化（ユニバーサル・バンキング化）の問題である。

米国における商業銀行と投資銀行の分離と、ドイツにおける銀行に代表されるユニバーサル・バンキングの制度的比較検討である。いずれが今後の金融システムによりよく耐えられるか、あるいはより適切な制度であるかの問題は、1999年米国のGLB法が成立して以来、あまり重要な問題でなくなったように思われる。商業銀行業務と投資銀行業務の分離によって次のような問題があることが指摘されている<sup>22)</sup>。

①分離の存在は、預金者から債券や株式の引受けに関わる大きなリスクを絶縁している。



②分離の存在は、金融仲介マージンが下落したときに経費のカバー問題を悪化させる。

③専門化した銀行システムは、銀行間取引を必要とする度合いが大きい、このことは金融システムの真のエクスポージャー把握を困難にする。

また、これらのメリット、デメリットは、上記第1～第3の問題に比べれば、重要性は低いと考えられる。②に関して、仲介マージンが縮小しつつある状況に対応して世界の大手銀行が既に投資銀行、証券業務部門を合併・買収などにより統合しているのはこれが1つの理由である。

次に上記挑戦課題の順にどのような銀行の対応が考えられるかみることにしたい。

第1の銀行の仲介マージンの低下の問題については、銀行の貸し出し以外の方法で収益を確保する道を開拓すること、貸し出し以外の金融サービスによる手数料収入を増加させる方策を具体化することである。1990年代初に「銀行の終焉」が叫ばれ<sup>23)</sup>、銀行の貸出比率やマージンの低下がいわれた時以来の問題意識で、すでに米銀が90年代にこの対応努力をしてきた課題でもある。米銀は、証券業務や投資銀行業務への進出拡大とIT関連投資に注力し、徹底した専門業務の深化を図ることで新規分野を目指し、競争力強化に取り組んできた。現在ある米銀の姿は、彼等の経営努力が報われていることを意味している。ユニバーサル・バンキングが可能であった欧州の一部の国やその他の国においても、金融規制の撤廃・緩和によって進む方向は、証券、保険などの業界の垣根を取り払った業務分野への相互参入が活発化するであろう。具体的な戦略としては、このフレームワークのなかでマーケットにどのような商品・サービスを提供するかという個別対応がなされるべきである。

第2のリスクマッチングの問題については、デリバティブなど金融工学の手法・技術を駆使することで、かなりの部分アンマッチングリスク回避が可能になってきている。この部分の技術の深化はさらに進むことから、それらの技術をフォローし自らと顧客のために駆使できる能力を有する機関と、その水準に達しない機関の二極化が生じる。これは避けら

れない現象で、これまでも例えば為替取引や証券のディーリングのような高度の情報と技術を要する分野では、能力ある機関とその水準にない機関が並存してきた。銀行間における技術の質・性能の競争力の格差は当面とどまることはないだろう。

分散不可能リスクとみられていた個別中小企業ローンなども、モジュール化・標準化が進み、米国ではクレジットスコアリング・モデルが利用され始めているし、一部で証券化されることまでになっている<sup>24)</sup>。制度的バックアップとして、米国における「中小企業向けローン証券化・市場強化法」(Small Business Loan Securitization and Secondary Market Enhancement Act)のような立法措置があげられる。

第3のリスク管理とシステミックリスクの問題は、金融システムの安定にとってはきわめて深刻な問題を投げかけている。というのはこの問題の存在が長期的にみると、他のすべての成長を阻害する恐れがあるからである<sup>25)</sup>。第2、第3のカウンターパーティの信用リスクを真剣に検討することなく、リスク移転が次々に行なわれた結果は、網の目のごとく相互依存関係にある銀行間市場ではほぼ完璧なリスクヘッジが行なわれたとしても、市場の外部とのリスクヘッジが行なわれない限り銀行間全体のリスクポジションは変わらない。相互リスク移転取引が膨張すればするほど不安定の度合は高まることになる。かつて米国議会でデリバティブ取引の拡大を懸念する議論が行なわれたことはあるが、現状はこれへの対応策は何もない。銀行がこのシステミックリスクの可能性を認識して自ら取引を抑制することはしない。

Hellwig (2001) は、これらの銀行が抱えるリスク対応に現在の自己資本比率規制が問題解決できるとは考えられないという。銀行の資本勘定はバッファとして役立つが、そのバッファが使い果されたときに何が起るか明らかでない点に警鐘を鳴らしている。BIS規制では不十分で、国際協調の枠組みのなかで政策当局により検討されるべき重要課題である。

第4の銀行のビジネス領域の非専門化の問題は、世界の大手銀行は既にこの方向に走り出している。米国におけるシティバンク、JPモルガン・チェース、欧州におけるドイッチェバンク、UBS、HSBCなど

今後この流れは益々強くなっていくことが予想される。

最近米国において、シティバンク、JP モルガン・チェース、バンクオブアメリカなどの銀行行動に対する批判が出てきている<sup>26)</sup>。商業銀行業務と社債の引受け・販売などの投資銀行業務を結び付けた「タイピング」の商習慣に対する批判である。GLB 法により商業銀行と投資銀行業務の垣根が撤廃されたのはよいが、この点は懸念されていたところでもある。銀行持株会社法は、銀行が融資の見返りに他の業務を受託させるよう求めることを禁じているが、具体的に明確な一線を引く規律が厳しく要求される。銀行業務分野と証券業務分野の収益を統合し、顧客とはあたかも収益を共有するかのとき持ちつ持たれつとの関係を維持することは、リレーションシップを基本とした仲介的機能を発展させる要であるだけに厳格な規律が必要である。2001年のエンロン破綻から2002年に起きたワールドコム、ゼロックスなど大手企業の一連の不正会計事件は、米国資本市場モデルの欠陥を露呈したもので、行き過ぎた自由化で資本主義の暴走を許したとの批判もある。銀行と証券融合のビジネスモデルの今後のありかたについて大きな示唆を与えるものである。

#### 4 銀行の将来像とわが国の銀行業

これまでさまざまな側面から金融がここ30年ぐらいの間に大きく変貌してきた現実の姿と、その変化を駆動させた基本的な力が何であったかを中心に見てきた。これを踏まえると銀行が今後どのような方向に進んでいくのかは、おのずから見えてくる。21世紀の銀行像をイメージするに当たっては、次の核になるポイントの組合せが最も現実的な姿を与えるものとする。

- ①業務分野の規制がほとんど無くなっていることから、銀行を中核とした証券、保険、その他金融機能を併せ持った金融グループが形成され、それが多様化した金融サービスを提供する。
- ②競争が促進されることから、銀行の新規参入と退出が従来より活発になり、中小規模の銀行も

含めて引続き再編成が予想される。

- ③金融のグローバリゼーションが引続き進展するシナリオのなかでは、資産規模、収益力、金融技術力、金融サービスに競争力のある銀行（金融グループ）のプレゼンスが世界の多くの市場で大きくなり、競争力ある米欧の大手金融機関とその他との格差が広がる可能性がある。
  - ④通信・情報技術の進展が続くことから、それらを活用したビジネスモデルの開発が相次ぐ。銀行は情報産業化の戦略に注力し、収益機会を追求する。IT技術の観点からは、ホールセールビジネス分野の「金融技術バンク」、リテールビジネス分野の「顧客サービスバンク」と「その他金融周辺サービス会社」への方向付けが徐々に鮮明になる。
  - ⑤市場間の競争が熾烈化すると同時に、銀行間の競争も熾烈化するが、銀行と市場とは相互依存関係を強めていき、取引量が増大する。銀行の伝統的な仲介機能のウエイトは減少するであろうが、新しい仲介取引が拡大する可能性が大きい。
  - ⑥デリバティブなどの金融技術革新の進展が継続することが予想されるが、銀行・市場と外部の家計のリスクポジションをネットポジションで管理する対策がないため、システミックリスクに対する不安は放置される。また、分散不能リスクに対して分散技術が徐々に開発されていくが、根本的な解決策の検討は進まない。BIS規制については、自己資本比率規制の範囲内でさらに技術的なリスク管理の深化が行なわれるが、それ以上のリスク対策は国際協調の枠組みのなかでも行なわれそうにない。
- 各国が現に有している金融システムの構造は、歴史的に各国固有の事情によって発展・形成されてきたものも多く、金融の変貌と展開がある1つの流れに方向付けられているとしても、銀行の将来像が単純なシンプルパターンに収斂されることはあり得ない。競争的な米国の市場型金融システムが、欧州諸国やわが国の銀行を中心とした仲介機関型金融システムより優れており競争力があるとは断定できない

からである。

ただ世界の大方の選択が、グローバル化を受入れ、その深化・拡大を期待するシナリオの下では、各国が金融の変貌を経験してきた大きな流れの方向のなかで最も適した効率的な金融アーキテクチャを構築していく必要がある。金融システムは自然発生的に生成するものではなく、金融機関経営者の戦略的意志と政策当局のバックアップによるものである。銀行の将来像はそこに描かれる。この取組みの点では、90年代の米欧の大手銀行の取組みとその実績に比して、わが国銀行はかなり出遅れてしまったと認めざるを得ない。

それではわが国銀行の将来像はどのように描かれるのだろうか。最後にわが国の銀行の将来の姿をみていくこととする。

現時点では、わが国銀行の可能性を大きく制約している2つの問題が存在している。

すなわち、①銀行の不良債権問題と、②わが国の特殊な金融システム上の問題（銀行の巨額の株式保有、郵便貯金やその他の公的金融機関のプレゼンスの問題など）である。これらの問題が存続するなかでは、将来のビジネスモデル構築に向けた取組み意欲は減殺されてきた。

大手銀行の不良債権比率は、2002年10月の「金融再生プログラム」において2004年度までに半減させこの問題の終結を図ることが政府方針として明らかになっている。郵便貯金の問題は郵便公社化→民営化のシナリオの展望が開かれつつあり、公的金融機関の業量縮小→民間移行の方向にもある。銀行の株式保有の問題も銀行株式保有制限法の制定と株式保有機構の対応も行なわれた。しかしながら、これらの問題解決までには時間がかかるのが懸念される。

一方、懇話会報告書（2002）によりこれまでの銀行中心の金融システム（産業金融モデル）から、市場金融モデルへの移行を指向する「市場機能を中核とした複線的金融システム」が、わが国金融の将来ビジョンとして示されている。価格競争メカニズムの機能する市場を通じた金融仲介が主導するシステムへの移行である。

わが国銀行は、金融ビッグバンと再編成を経て新

しい土壌でのビジネスモデルの構築に戸惑っている状況にある。大手銀行と地方銀行に分けてその抱える問題とその方向を探ってみたい。

大手銀行は21世紀突入の直前に10行以上存在した銀行が、5グループに再編成された。しかし、統合された新銀行の戦略的意図が未だに見えてこないのは、不良債権問題とその他の足枷の存在が銀行に新しいビジネスモデルを描かせないまま時間が経過しているからである。

リテールビジネスについては、従来のビジネスモデルの延長線上に位置付ける展開が容易であることから、その流れでサービスの多様化が徐々に図られつつあるようにみられる。これに対してホールセール取引の領域においては、核になる戦略的ビジネスの十分な位置付けができていないように思われる。伝統的な貸出業務に加えて、アドバイ業務、コンサルティング業務、金融技術を駆使したリスクヘッジ・リスク移転業務などの投資銀行業務への対応も不十分であることから、本格的なビジネスモデルの構築にまで至っていない<sup>27)</sup>。

地方銀行とその他の小規模金融機関の場合、90年代には破綻する機関数は増加したし、統合されたり消滅した信用金庫・信用組合の数も著しく増えた。しかし、地方銀行とその他の小規模金融機関の基本的な規制的な枠組みは従来とほとんど変わっていない。政策当局の意図としては、統合や再編成の促進にあるようにもみられるが<sup>28)</sup>、遅々として進んでいない。今後の展開としては、都道府県や地域の枠組みを越えた銀行の統合が進み、スーパーリージョナルバンクの誕生も考えられる。強力なリレーションシップ・バンキングを基軸としてきた地方銀行や小規模金融機関の場合、業務を顧客の資産運用の領域に拡大することで取引拡大に益々真価を発揮する可能性がでてくる。ニッチマーケットを担う個性ある銀行が多数出現することがダイナミックな展開には不可欠で、地方銀行やその他の金融機関にユニークなサービスや商品の提供が期待される。

大手銀行も地方銀行も同じような機能を果たす必要はない。高度の金融技術を駆使して新しい商品開発を行い、リスクヘッジ・リスク移転や債権証券化な

どを手がける能力水準にある銀行は、次々と製品を発信し銀行間のデリバリーチャンネルを通じて提供し、手数料収入を高めればよい。その技術水準にない銀行や地域金融機関などは、潤沢に吸収した預金資金をあたかも機関投資家の立場のようにこれらの商品を購入・投資し資金を提供していけばよい。この分業的な銀行間のネットワークは、わが国銀行は既に外国為替取引において経験済みであり、成功してきた方式である。地域金融機関にとっては、伝統的な金融仲介機能に加えて、新しいパターンの貸し出しや資産運用の機会が増加する。そのためには大手銀行の商品開発能力、投資銀行機能の強化が不可欠となる。また、個人・家計向けに提供する商品の系列としては、①株式、債券、保険など市場の規格化された商品、②大手銀行が直接開発した商品、③大手銀行が開発した商品を購入した地域金融機関が個人向けにさらに加工・小口化した商品が考えられよう。

預金受入れから貸し出しにつながる単純仲介パターンから、証券投資運用やその他アドバイス業務など取引やサービス領域が拡大し仲介の中身は変化しても、リレーションシップ・バンキングの基本的構図は変ることではない。今後銀行間の競争の激化と金融システムの安定を展望すると、むしろリレーションシップ・バンキングを基本とした業務の展開がより望ましいと考えられる。

90年代米国の銀行は激動の時代・再編の時代を経験し、今日の地位を確立している。銀行時代の終焉といわれた銀行不調の時代、不良債権処理とその後のIT戦略への取組みなど、米銀経営者は生き残りかけた凄まじいまでの経営努力を行ってきた。欧州諸国やわが国の銀行経営改善への取組みの強烈さ程度は、80年代のバブル崩壊に伴う不良債権処理を除いては米銀との比較では劣っている。

欧州の場合、銀行の競争の緊張度合は米国ほど強くはない。銀行中心型の金融システムをとってきたこととも関係があるが、銀行の集中度が高く市場からの競争もそれほど強くなく、金融システムが比較的安定してきたことと関係している。市場型の金融システムのウエイトが高いとみられる英国の場合でも

銀行の集中度が非常に高く Cruickshank (2001) もこの点警鐘を鳴らしていることは先に触れた。わが国はドイツ、フランス、イタリアなどと比べれば市場取引は大きい、銀行中心型の金融システムをとっている。銀行のウエイトは高くその点では欧州諸国に近い。今後の金融の展開、銀行戦略取組みに当たっては、米銀の戦略よりも欧州の銀行戦略に学ぶべきものが多いように思われる。米国の金融レベルはわが国より先を行っており、それをそのまま持ち込んでくるには無理がある。米国より一歩遅れた、銀行の集中度の高い欧州の銀行の今後の戦略が、わが国銀行により現実的な示唆を与えてくれるように思われる。

わが国の世界第二位の経済規模や個人の金融資産残高は、それだけ巨大な市場が存在していることを意味している。決済システムを銀行がほぼ独占し、資金の流れを仲介し、中堅・中小企業貸出やリテール取引などの一番近いところに存在し続けているのは銀行であり、金融取引に一番長い経験を有しているのも銀行である。今後外国資本の参入や異業種からの参入によって銀行のマーケットシェアは確実に侵食され続けるであろうが、依然として最も有利な立場にいるのは銀行である。今後の新しいビジネスモデルの構築が期待される。

今後あらゆる金融サービスの利用が可能となり、さまざまな機能を持った機関が金融の分野で銀行と共存することになろう。そのなかで銀行は、リレーションシップを中心とする顧客との堅固な取引基盤を有している強みをさらに生かして、収益基盤を安定させて行く必要がある。銀行の安定が金融システムの安定につながり、経済全体の発展につながるからである。

## 5 新しいリレーションシップ・バンキングの誕生——リレーションシップの考え方

ビジネスにおける顧客とのリレーションシップは、すべてのビジネスに共通の基本的要素である。金融取引においても同様に、リレーションシップはきわめて重要なコンセプトとして位置付けられる<sup>29)</sup>。歴

史的には銀行取引はこのリレーションシップを要にしたリレーションシップ・バンキングが全てであった。現在でも預金取引においても、貸出取引においても、基本にはリレーションシップが要として存在することには変りはない。市場で形成される価格によって瞬時に損得が算出される市場取引においては、リレーションシップは対称的に希薄である。

ここで金融機関が関わる顧客とのリレーションシップの分類として、2つの形態を包含していることを確認しておく必要がある。

1つは、金融仲介機関の代表である銀行の取引における顧客とのリレーションシップであり、そこで展開される取引が伝統的な意味でのリレーションシップ・バンキングである。今1つは、市場取引を目的とする金融仲介取引における顧客とのリレーションシップである。金融規制の緩和・金融取引の自由化の進展により銀行取引の業務範囲が拡大し、資本市場など市場経由の金融仲介取引が増加し、金融仲介機能の中味に変化してきている。欧州諸国においてもわが国においても、今後この傾向は続くと思われる。伝統的なリレーションシップを基盤とする銀行の金融仲介は、市場経由の金融仲介とある程度代替的であると考えられるからである<sup>30)</sup>。

わが国銀行の業務範囲は、日本版ビッグバンを経て大手銀行を中心とした金融グループ再編成の後、金融持株会社の下に銀行、証券会社、信託銀行を保有する形で一挙に拡大した。そこでの顧客とのリレーションシップは、従来の伝統的な銀行業務を越えて証券業務・信託業務などにおける顧客とのリレーションシップを包含するものとなった。換言すれば、それは新しいリレーションシップ・バンキングの誕生であり、銀行の視点からは金融取引を統一的に把握するコンセプトを提供する。

金融仲介機能はこのリレーションシップが有する利点と不可分の関係にあるが、ここで再度確認しておきたい。これを2つの側面から次のようにみることができる。

第1の側面、非対称情報の観点からすれば、銀行にとって顧客(借手)のよりの確かな情報をもとに適正なリスク判断と価格設定を行なうためには、でき

るだけ長期のリレーションシップが効果的である。情報の蓄積がさらに顧客との関係を安定させる。銀行のモニタリングの視点からは、大企業の場合と中堅・中小企業の場合とではリレーションシップの度合は後者に力を入れるインセンティブがある。大企業の場合は財務データなど情報のディスクロージャーがより大きいからである。地方銀行や小規模銀行においてリレーションシップ・バンキングの重要性が強調されるのはこのためである。しかし、企業経営者の重要な戦略的方向性など長期的に安定した堅固なリレーションシップを通じて初めて伝えられる情報も存在しており、これは中堅・中小企業に限ったものではない。

リレーションシップ・バンキングの絡みでは、わが国特有のもののみられているメインバンク関係がある。メインバンク関係は「メインバンク制」として、わが国銀行システムのなかに構造的に組み込まれた特徴的なもので、戦後わが国経済の発展に大きな貢献をしたとして評価されている。複数の銀行との取引が存在する場合、主として取引する銀行であり、その具体的内容として融資シェア・株式持比率・総合メリット取得が最高位、役員や人材の派遣、経営困難時には大口債権者としてイニシアティブをとり企業再建に努め、倒産時には融資シェア以上の損失を負担する、というのが一般的な理解である<sup>31)</sup>。

このようなメインバンク制の一般的な評価に対して、堀内(2002)のように、メインバンク関係は、金融仲介の特別な形態ではないとする見方がある。銀行の最も重要な機能は借り手企業との取引関係のさまざまなレベルで実行するモニタリングであり、モニタリングは銀行と資金調達企業間に継続的・固定的関係を生み出す傾向が強いもので、このようなモニタリング機能がわが国の銀行制度に固有であるわけではないというものである<sup>32)</sup>。

銀行と顧客のリレーションシップの観点からみれば、メインバンク関係はリレーションシップの1つの特殊形態で、ドイツのHausbankも同じような形態として位置付けることができる。

第2の側面は、異時点間の収益の平準化の観点からのもので、顧客との長期的に安定した関係をペー

スに取引期間のなかで収益の平準化を顧客との間で行なうことでより堅固で安定した関係を築くことができる。確実なレントが期待できなくなった銀行は常時収益が安定しているわけではなく、顧客側も同様である。銀行と顧客の相互の利益共有的な考え方からすれば、苦しい時に相手方から支援を受けるチャンスは双方に存在する。また、顧客に対する銀行側の対応としては、銀行部門の収益のみならず証券部門、その他部門の収益を共通プールにすることが重要である。部門間の競争と厳格な収益管理や短期的な収益優先主義が、各部門の機能の相互作用を見失わせ、リレーションシップの効果を希薄化させないようにするという意味である。

リレーションシップは、銀行がモニタリングのために意図的に一方的に長期固定的関係を望んで形成されたものではない。もともと銀行取引の最初から存在していたものである。リレーションシップの基本にあるものは、相互信頼である。これは、Fukuyama (1995) が「自発的社交性」<sup>33)</sup>と「信用」の関係のなかで強調するキーコンセプトに通じるものと考えてよい。

Fukuyama の主張は、「歴史の終り」後に何が反映の鍵を握るかの問いに対する答えとして、「自然発生的な社交性」に富み、より強い暗黙の「信用」関係が成立する社会でこそ企業も市場も大きく発展すると主張する<sup>34)</sup>。Fukuyama が社会学者コールマンの「社会的資本」を説明するなかで、「人的資本の一部は人が互いに協調する能力に関係があり、協調能力はそれぞれでコミュニティが価値と規範をどの程度まで共有しているかによって、また個人の利益をどの程度まで集団利益に従属させることができるかによって決まるが、こうした価値の共有から信頼は生じる。それが重要な経済的価値を有する」としているが、そこに想定される基本コンセプトは信用であり、リレーションシップである<sup>35)</sup>。

山崎 (2003) は、Fukuyama の「自発的社交性」について、社会は合理的な契約にもとづく社会とそうした契約に結ばれる以前に個人どうしが人格として直接出会う社会とが存在しているが、後者の社会が生み出すものは「自然発生的 (スポンテニアス) な

社交性」であり、絆となるのはなかば情緒的な「信用」の感覚であると解説している。

銀行の取引関係の具体的な場面でいえば、例えば次のようなケースが想定される。銀行は現在設備投資資金を支援してくれているが、次回の新規設備投資を行なう時にも必ず支援してくれるという顧客側の信頼である。銀行とは現在は条件的にあまり好ましいとはいえない取引が続いているが、やがて銀行が収益的に安定してくれば必ずよい条件を呈示してくれるという信頼である。一方、銀行は魅力的な条件が呈示できていないが、他の金融機関の条件が魅力的であっても顧客は安易に乗換えまいであろうという信頼でもある。

今後傾斜していくであろうサービス産業社会やデジタル・ネットワーク社会において、より効率的に作用するためには、「高度の信頼と共通の倫理的な行動規範」が存在しなければならないことは、Fukuyama (1995) も山崎 (2003) も強調するところである。金融は、サービス産業のなかでも医療、教育、各種コンサルタント業務などと並んで主要な分野に位置付けられており、リレーションシップやその基本にある信用・信頼あるいは共通の道徳的義務が益々重要なものとなる。

しかし、それでは近代の契約制度や商法などによる法的枠組みだけで解決できない問題は、高度信用社会が解決を可能にするかとなると、それですべてが解決するわけではない。新しいリレーションシップ・バンキングが金融システムの抱える問題点を解決する万能薬ではない。市場取引に存在する欠陥や、市場と仲介機関が競合する場合に起る仲介機関の弱点などに対しては、堅固なリレーションシップの存在が非常に重要であるが、市場と仲介機関は両者が存在することで相互に依存し、一方の存在が他方の健全な成長を促すというものである。これは、Fukuyama (1995) の含意、「ゲメインシャフトが歴史的にゲゼルシャフトに発展する前段階と考えるのではなく、同一の社会に同時的に存在する2つの層として理解し、前者を後者の積極的な下支えの力とみなし、ゲメインシャフト的な社会でこそより強く健全なゲゼルシャフトが成長しうる」<sup>36)</sup>というのと

類似的である。

## 6 わが国銀行のビジネスモデルの基本に置かれるべきもの——むすびにかえて

最後に、今後のわが国銀行のビジネスモデルをデザインするうえで基本に置かれるべきリレーションシップ・バンキングに触れておきたい。

今後銀行業務の範囲が拡大し、銀行と顧客との接点、リレーションシップの領域が拡大するが、リレーションシップ・バンキングの意味は単に2次元的な領域の広がりではなく、3次元的、4次元（時間）的領域の広がりを持ったものとなる。銀行中心型の金融システムをとってきたわが国の金融システムにおいては、市場と相互に共存しつつも、これまで構築してきた顧客との関係を活かした新しい金融システムに向かうべきである。基盤として中核に置かれるのは、銀行中心の金融システムであり、その要はリレーションシップ・バンキングである。

各ビジネスマーケットに対応するリレーションシップ・バンキングの前提として、次の点が含まれるべきである。

### (1) 大企業を中心とする取引企業群

大手銀行にとってこの企業群のビジネスを取り込むことができなければ、その将来は厳しい。銀行の融資依存比率は確実に低下しているが、この企業群のファイナンシャル・ニーズは多種多様に存在する。いかにしてこのニーズをビジネスの対象として収益に取り込むかが課題である。プロフェッショナルな質の高いサービスの提供と顧客との堅固なリレーションシップの構築・維持が決め手となる。重要なことは、融資取引も含めた総合取引採算とリレーションシップの度合に応じた対応である。サービスごとの採算評価はここではなじまない。この分野はインベストメントバンクやマーチャントバンクと正面から競合する領域でもある。大手銀行のいくつかはこれらのサービス供給能力を備えておればよく、地方銀行やその他の金融機関がすべてこのような能力を準備する必要はない。かつて外国為替取引で形成された取引ネットワークシステムのような金融機

関相互間のネットワークが形成されることで解決すると考えられる。

### (2) 中堅・中小企業を中心とする取引企業群

企業に対するモニタリング能力がきわめて重要になる。それだけに強固なリレーションシップの構築が必要である。地道なモニタリングの手続きコストは不可避である。米銀で導入されている中小企業向けの審査基準モデルは、プライス・バンキングに属するものであるが、一部併用も考えられる。この場合でもわが国独自のモデル開発が必要であろう。一方、ベンチャービジネスへの取引対応はこの分野に属するが、市場の機能の活用とあわせた方法が望ましい。

銀行が「貸し渋り」や「貸し剥がし」の利己的な行動をとれば、銀行に対する信用は低下する。仮に企業側に返済する意向が存在しても、むしろ返済しない行動をとる。企業顧客にとって銀行との融資関係が切れることで次の融資の確約が希薄になることを恐れるからである。銀行と企業との間で相互信頼が置けるビジネスモデルが必要である。

### (3) 対個人リテール業務における取引群

比較的画一商品で大量処理が可能であるが、ITへの対応で高度化するスピードが速いためキャッチアップ投資は避けて通れない。

投資運用商品の開発と商品の絶えざる供給が求められるが、供給に当って適切な人に、適切なチャンネルを通じて、適切なタイミングで行なう手法が必要となる。今後ファイナンシャル・プランニングなどのコンサルティング業務のウエイトは高まる。この分野での対応が取引実績の差にもつながる。地域金融機関などは、大手銀行や特定分野における業務特化した専門機関などとの幅広いネットワークづくりが重要となる。

証券会社などの営業にみられるような、顧客に証券投資を勧め購入するとすぐに売却を勧めるといったやりかたは、個人の側に立った仲介サービスというより機関側の利益優先主義そのものである。これでは顧客とのリレーションシップの構築は望めない。これまで投資信託商品を米欧にみられるような中長期運用商品として位置付けてこなかったことも問題

であり、大手機関と無関係の独立系のアドバイザーや投資顧問の出現も必要である。

堀内 (2002) は、戦後の競争制限規制を中心とするわが国の金融システムは、銀行融資にともなう強固な取引関係の基盤を形成することに貢献したが、それが効率的な金融仲介メカニズムをもたらすには十分な条件を備えてはいなかったと指摘している。メインバンク関係にみられる強固なリレーションシップだけでは、銀行のモニタリング機能を有効に実現させる仕組みには不十分であることは確かである。金融機関そのものをモニターするためには規制当局の監督や株主、預金者、市場などによる多数当事者のチェック機能を総合したガバナンス・システムが必要である。しかし、今後銀行の競争が促進され、市場との競争が益々激しくなる状況が予想されるなかで、リレーションシップ・バンキングが銀行の安定を図り、金融システムの安定に貢献するとなると、結果として国民負担の節減にもつながる。

現在、銀行やその他の金融機関の生き残りを賭けたドラスティックな行動は、背に腹は替えられぬとはいえ顧客からの信用を大いに失墜している。当局の監視がそれに追い討ちをかけている危険性もある。銀行が失った信用は大きな経済的社会的損失であり、信用回復までに時間がかかる。

2003年3月、自己資本増強を迫られて大手銀行が巨額の増資を行ったが、三菱東京を除いて市場公募で実現することはほぼ不可能とみられた。みずほフィナンシャル、三井住友、UFJは、それぞれ約1兆円、5000億円、2300億円を第三者割当て調達する方式を選択した。これに協力したのは、銀行と長年にわたり強固な取引関係にある顧客企業が中心であった<sup>37)</sup>。銀行が窮状にある時に顧客が支援する事例とみてよいが、顧客企業側には将来自分達が窮状に陥るような場合には、銀行が確実に支援してくれるという信頼の感情が存在している筈である。銀行はこのリレーションシップの重みを再認識していなければならない。

このリレーションシップの構築・維持は、他の国々と比べてわが国は相対的に得意とするところであるのかもしれない。わが国の特徴を活かした金融

システムのアーキテクチャーとビジネスモデルが構築されなければならない。

## 注

- 1) Mishkin and Strahan (1999) pp. 1-2
- 2) Hellwig (1994) p. 3
- 3) Hellwig (1994) pp. 4-5
- 4) Allen and Santomero (1998) pp. 1466-1474
- 5) Merton and Bodie (1995) (『金融の本質』 pp. 41-48)
- 6) 「モジュール」とは、半自律的なサブシステムであって、他の同様なシステムと一定のルールに基づいて互いに連絡することにより複雑なシステムまたはプロセスを構成するもの。そして、1つの複雑なシステムまたはプロセスを一定の連結ルールに基づいて独立に設計される半自律的なサブシステムに分解することを「モジュール化」という。青木・安藤 (2002) p. 6
- 7) Baldwin and Clark (1997)
- 8) 「オープンアーキテクチャ」とは、あるシステムが一定の構造 (アーキテクチャ) の下に明確で相互依存性の低い機能的部分 (モジュール) に分解され、その部分間のインターフェースの仕様が公開されており、誰でも利用可能な状態を指す。その結果、モジュールごとの競争が展開されることになる。野村総合研究所 (2002) p. 22
- 9) 野村総合研究所 (2002) p. 21
- 10) Hellwig (1994) pp. 9-10
- 11) Allen and Gale (2000) pp. 232-233
- 12) Allen and Gale (2000) p. 242
- 13) Litan with Rauch (1997) (『21世紀の金融業』 p. 174)
- 14) Mishkin and Strahan (1999) は、IT革新と市場の開放によって集中の度合いが高まることを懸念している。州レベルでみた集中の問題は急速に増加しており、全銀行資産に占める上位8位までの大手銀行シェアは、1988年の22%から1997年の36%に上昇している。1994年の州際銀行業務および支店業務効率化法 (IBBEA) 実施以降、全国レベルでの集中の継続的増加が予想されるとしている。また、IBBEAでは、銀行は全米の付保預金総額の10%を超えて保有できないことから銀行合併などによる集中に歯止めがかけられている。
- 15) Cruickshank (2000) (『21世紀銀行業の競争』 p. xvii)
- 16) かつてデリバティブ取引について、米国議会で議論されたことがある。現状はBISにおけるバーゼル委員会がこれらの目的のために稼働している数少ない拠点となっているが、BIS規制第3次改革に照らしても、必ずしもリスク対応が十分カバーされていない。
- 17) D. ヤーギン「世界経済の健全化意識を」日本経済新聞 2003年1月15日
- 18) Hellwig (1994) p. 12



- 19) 箭内 (2002) pp. 72-119
- 20) Froot (1995) (『金融の本質』p. 437)
- 21) Hellwig (1994) p. 19
- 22) Hellwig (1994) p. 20
- 23) Boyd and Gertler (1994)、Levonian (1995)
- 24) 米国において、大企業に対するファイナンスについても銀行のリスク分散をはかる手法が開発されている。シンジケートローンや「ルール144A」による私募債の発行増加はこれを物語っている。Mishkin and Strahan (1999) p. 8
- 25) Hellwig (1994) p. 17
- 26) 日本経済新聞2002年9月21日
- 27) 例えば、銀行のなかのどの部署で投資銀行業務を担当するかについても、未だ試行錯誤の段階である。みずほグループはみずほコーポレート銀行のなかに位置付け、三菱東京グループは三菱証券のなかに位置付けしている。また、アドバイス業務を別働隊が行なうとなると、コーポレートファイナンス営業部隊との間で採算面から共同作業がうまく稼働しない危険性もある。
- 28) 金融庁は大手銀行の再編が一段落したと判断、今後は地域金融機関の経営基盤強化が必要との観点から、地方銀行など地域金融機関の合併を促進するための税制面の優遇を検討し始めた(日本経済新聞2002年4月30日)。2002年12月に地方の金融機関(主として信用金庫、信用組合など)を対象としたいわゆる「地域金融機関再編促進法」が成立した。また、2002年10月の金融再生プログラムは、大手銀行を対象としたものであったが、地域金融機関については「リレーションシップ・バンキング」のありかたを多面的な尺度から検討したうえで、アクションプログラムを策定するとの方針を明示している。
- 29) このリレーションシップ、リレーションシップ・バンキングは、Aoki (2001) の「関係的ファイナンス」の意味に通じるものである。コード化(デジタル化)された情報を単に集計することによっては獲得できない、リレーショナルな契約を結ぶことを通じて共有される知識などを暗黙知と呼んでいるが、関係的ファイナンスにはこの暗黙知が存在する。金融仲介機能を情報処理とモニタリングを結合したメカニズムとしてみた場合に、さまざまなタイプの関係的ファイナンスが存在しうるのであって、これらが市場型取引と比較して、本質的に劣っているから、それにとつて換わられるべきだということにならない、としている(『比較制度分析に向けて』p. 335)。
- 30) 堀内 (2002) p. 138
- 31) 古川 (2002) pp. 42-43、及能 (1994)
- 32) 堀内 (2002) pp. 107-108
- 33) 山崎 (2003) pp. 61-65
- 34) 山崎 (2003) p. 63
- 35) また、Fukuyama は、「社会資本は、非合理的な習慣の問題として実践されるものであり、宗教や伝統的倫理のよう
- な「不合理的」事象に起源をもつものであるが、近代の合理的な経済制度と政治制度が適切に機能するために不可欠のものであるように思える」ともいつている。Fukuyama (1995) pp. 40-41
- 36) 山崎 (2003) p. 63
- 37) 日本経済新聞2003年3月13日  
みずほフィナンシャルの場合、法人・個人顧客も含めて3500社が増資引き受けを行った。

## 参考文献

- Aoki M., 2001. *Towards A Comparative Institutional Analysis*, The MIT Press. 『比較制度分析に向けて』NTT 出版、2001年
- Allen F. and D. Gale, 2000. *Comparing Financial Systems*, The MIT Press.
- Allen F. and M. Santomero, 1998. "The Theory of Financial Intermediation", *Journal of Banking and Finance* 21 (1998) 1461-1485.
- Boyd J. H. and M. Gertler, 1994. "Are Banks Dead? Or Are the Reports Greatly Exaggerated?" *Quarterly Review* Vol. 18 No. 3, Federal Reserve Bank of Minneapolis.
- Cruikshank D., 2000. *Competition in UK Banking*, A Report to the Chancellor of the Exchequer, The United Kingdom for the Stationary Office. 『21世紀銀行の競争』東洋経済新報社、2000年
- Dewatripont M. and J. Tirole, 1994. *The Prudential Regulation of Banks*, The MIT Press. 『銀行規制の新潮流』東洋経済新報社、1996年
- Fukuyama F., 1995. "Trust", *International Creative Management*, New York. 『信なくば立たず』三笠書房、1996年
- Hellwig M. F., 1994. "Banking and Finance at the End of the Twentieth Century", WWZ-Discussion Paper No. 9426, University of Basel.
- Levonian M., 1995. "Why Banking Isn't Declining", FRBSF Weekly Letter No. 95-03.
- Litan R. F. with J. Rauch, "American Finance for the 21st Century", *The U.S. Department of the Treasury*, U.S. Government Printing Office. 『21世紀の金融業』東洋経済新報社、1998年
- Merton R. C. and Z. Bodie, 1995. "A Conceptual Framework for Analyzing the Financial Environment", *The Global Financial System*, Harvard Business School Press. 『金融の本質』野村総合研究所、2000年
- Miller M. H., 1986. "Financial innovation: the last twenty years and the next", *Journal of Finance and Quantitative Analysis* 21.
- Mishkin F. and P. E. Strahan, 1999. "What will technology do to financial structure?" National Bureau of Economic Research, Inc. Working Paper 6892.
- 青木昌彦・安藤晴彦 (2002年) 『モジュール化』東洋経済新報社

- 扇 百合 (2002年)『金融の未来学』筑摩書房
- 及能正男 (1994年)『金融のしくみ』日本実業出版社
- 国領二郎 (1999年)『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- 経済審議会行動計画委員会(金融ワーキンググループ) (1996年)「わが国金融システム活性化のために」
- 日本型金融システムと行政の将来ビジョン懇話会 (2002年)「金融システムと行政の将来ビジョン——豊かで多彩な日本を支えるために——」
- 沼田優子 (2002年)『米国金融ビジネス』東洋経済新報社
- 野村総合研究所 (2002年)『変貌する米銀』野村総合研究所
- 馬場直彦・久田高正 (2001年)「わが国金融システムの将来像」日本銀行金融研究所 No. 2001-J-22
- 堀内昭義 (2002年)「日本の金融システム」貝塚啓明・財務省財務総合政策研究所編『再訪 日本型経済システム』有斐閣
- 古川 顕 (2002年)『現代の金融』東洋経済新報社
- 箭内 昇 (2002年)『メガバンクの誤算』中央公論新社
- 山崎正和 (2003年)『社交する人間』中央公論新社