

銀行の新しいビジネスモデルについて

——模索する銀行生き延びの方策¹⁾——

村井睦男

はじめに

- I 大手銀行の場合
- II 地域金融機関の場合
- III 大手銀行と地域金融機関に共通する問題
おわりに

はじめに

長かったトンネルを抜けて、銀行業界によるやく将来への道筋がおぼろげながら見えてきたように思われる。1992年にバブル経済の崩壊が始まって以降、わが国経済は低迷を続け、デフレ状況が10年以上に亘って継続した。日本銀行の金融政策で今なお量的緩和の方針が堅持されていることは、経済の状況判断が未だデフレ状況を完全に脱していないことを意味している。

一方、銀行業界の2005年3月の決算内容では、各行とも軒並みに高収益を挙げ、併せて不良債権額の順調な減少を示した。また、2005年7月政府の経済報告では、景気動向は踊り場を脱して上昇に向かうとの見通しを示した。マクロ経済が順調に回復推移していることと銀行業界の業績向上は何らかの形で繋がっているように思われる。

90年代銀行の不良債権問題を要因とするわが国の金融システム不全がきわめて深刻な問題として懸念されたが、それらの状況を21世紀に入って客観的に分析し、その原因を究明する議論が多く見られるようになってきた。

2002年のBIS報告は、「日本経済の不況の状況は、実体経済と金融システムとの間の強力な双方向の繋りを浮き彫りにした。即ち、経済の不況状況が金融システムを害し、銀行シ

ステムの体力の衰えが景気の回復を妨げている」と指摘している²⁾。マクロ経済の問題が、わが国の金融部門の蹉跎の引き金になったことは確かであるが、マクロ経済要因のみで金融システムの問題をすべて説明できるものではない。わが国の金融の各部門が直面している諸問題の解決こそが急務であるという主張もある³⁾。しかし、実体経済と金融システムの抱える諸問題の関係がどうであったかについてはここでのテーマではない。

これまで銀行業界は、不良債権処理に追われて積極的な前向きなビジネス展開を検討する余裕がなかったが、ここにきて将来に向けての戦略的取組みが徐々に見られるようになってきている。

新しい戦略への取組みは、銀行の今後のビジネスモデルの構築に集約されようが、ビジネスモデルをデザインする背景やその構築を取り巻く環境は、これまでとは劇的に変わってしまっている。金融ビッグバンによる改革の広がりや、それが打ち上げられた1996年から現在に至るまでに、きわめて多方面での規制の撤廃・緩和、新しい市場やインフラの整備などが実現している。金融制度改革そのものの進捗過程は十分とはいえない部分も多く、今後の明確な方向付けのためにはさらに中枠組み・小枠組みの制度構築が行わなければならないが、「日本版ビッグバン」による金融改革前と後では次元的な変化があったことは確かである。

従来の金融行政における「護送船団方式」は、いくつかの大手銀行、多数の地域金融機関が市場から姿を消したことで終焉したとみられている。むしろ異業種からの銀行業参入

のいくつかの事例が象徴的に認められたことで、退出と参入に関わる規制が撤廃されたことも印象付けられた。「競争制限」から「競争促進」への転換という基本理念の下に、銀行の業務分野においても飛躍的な拡大が行われた。従来の“がんじがらめ”の規制から、“何でもあり”の業務選択可能性の次元に入っていることも確かである。

今ひとつは市場の改革・整備で、80年代と比較すれば、そのインフラとともに各市場の改革・整備は格段に進展している。マザーズやヘラクレスなど中小企業、ベンチャー企業に対する資本市場整備も進んだ。遅々として進まなかった80年代の金融の自由化の流れを受けて、「日本版ビッグバン」金融改革は、金融業界やわが国の金融システムにも確実に大きな変化をもたらしたことは間違いない。

現時点でこの金融大改革を振り返って、ビッグバン構想のそもそもの基本的視点が不明確であったことや、改革の主導が当事者であるべき銀行などの金融機関からのものではなく政府主導による改革であったことなどを指摘する意見もある⁴⁾。だから金融改革の成果が芳しくないという結論には簡単に結びつかない。そもそもわが国の金融システムや金融機関には重大な問題点が多数存在していて、それらの解決こそが先決であった。それらが未解決のままではビッグバン改革の効果が上がらないとする指摘もあった⁵⁾。

規制に縛られた金融システムとかなりの部分自由化された金融システムとでは、今後あるべき方向を展望する場合、後者をより高く評価することは誰しも認めるところであろう。各金融セクターが抱える諸問題の解決は、新しい次元における中枠組みや小枠組みを構築する段階で制度設計に修正を加えることで十分達成できると考える。従って、ここでは金融自由化や金融ビッグバン改革の評価の問題に深入りするつもりはない。

ここでの目的は、現在存在しているわが国

の金融システムを踏まえて今後の金融システムの姿を展望し、金融機関なかでも銀行・預金取り扱い金融仲介機関のビジネスモデルの問題について考えることである。その場合、大手銀行と地域金融機関（地方銀行と信用金庫、信用組合を含む）とに分けて考えてみたい。

I 大手銀行の場合

1 大手銀行の新しいビジネス環境

90年代の金融激動のなかで起こった銀行の再編劇では、東京三菱銀行、みずほ銀行（みずほコーポレート銀行）、三井住友銀行、UFJ銀行の4銀行に収斂した。その後東京三菱銀行とUFJ銀行の統合が決まり、2006年1月からは三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行（みずほコーポレート銀行）、三井住友銀行の3行となった。従来の大手銀行の範疇では、グループに属さない住友信託銀行、三井信託銀行と現在は国有化され国の管理下にあるりそな銀行が挙げられる。1990年代初における都市銀行は、11行であり、それに長期信用銀行3行、信託銀行6行を加えて20行が並存していたことを考えると、銀行の再編劇は実に凄まじかったといえる。

このような大手銀行の再編を促した要因には種々のものがあつたと考えられる。基本的には政府の再編に向けての強い意向があつた。金融の効率化を掲げると同時に、早急な巨額の不良債権処理を強く要請する金融行政からは、大手銀行少数化に向けての集約は、「日本版ビッグバン」改革と同じ筋書きに添ったものであつたと考えられる。

金融持株会社の解禁が大手銀行の再編に拍車をかけた。これまで、独立した個別の銀行同士の合併で、短時日で従来の組織が消滅することによる行員などに与える精神的・物理的障害が大きく、合併を躊躇させているところがあつた。金融持株会社を設立することで、

その傘下に従来同様の銀行部隊をそのまま繋げることが可能になり、銀行統合に向けた作業に時間的余裕ができて統合が進めやすくなったことは確かである。

1999年に銀行統合が行われたみずほ銀行の場合、旧第一勧業銀行、旧富士銀行、旧日本興行銀行の3行が統合されたが、金融持株会社の下でなければこの統合は不可能であったと考えられる。また、1999年に銀行の不良債権の拡大・自己資本不足が明らかになるなかで第2次公的資金の注入が行われたが、その返済計画の実現可能性への懸念が3行統合の直接的な要因であったともみられている。

さらに、金融持株会社では傘下に金融の他業種を保有することが可能となる。銀行、信託銀行、証券会社など規模の大きい金融機関が同じ金融持株会社の下でグループを形成することが可能となる。「日本版ビッグバン」改革以来の規制緩和によって、金融持株会社が金融業のほぼすべての業種をカバーすることが可能となり、銀行を核とする金融グループが急速に形成されてきた。

金融持株会社を核としたグループ企業の統合が進み、大手銀行グループ全体の資産規模は一挙に拡大することとなった。この再編成劇は比較的短期間のうちに展開されたため(2000年～2004年)戦略的に乗り遅れた金融機関も存在する。あるいは、今後さらに再編の余波が起こる可能性もある。住友信託銀行や三井信託銀行がどのグループとの関係を緊密化していくのか関心が持たれている。

金融持株会社を核とする金融グループが、従来に比べて存在感を明確にしていることに加えて、銀行の合併によって資産規模を急速に拡大した大手銀行は、統合が行われなかった大手証券会社や大手保険会社との資産規模格差を拡大することとなった。かつて証券業界のガリバー的存在であった野村証券の存在が、新しく統合した銀行に比べ見劣りする存

在にみえる。銀行業界が不良債権処理に苦しんでいた時代に、業界抜群の実績をベースに「金融業界の雄」として、また今後の金融の流れである市場取引優勢という順風を受けて、華々しく次の展開を担うかにもえた大手証券会社は、今や大手銀行グループの勢いのなかでその存在感は深く沈潜してしまったかにみえる⁶⁾。

このことは何を意味するのであろうか。政府主導の金融改革は、家計が保有する巨額の金融資産をわが国経済・産業界に広く還流させることを目指し、そのための資本市場の整備・法的規制の緩和などに注力してきた。その資本市場取引に一番近かった証券会社や信託会社・金融資産運用会社の時代が到来したかに思われた。証券業界において抜群の実力を有する野村証券のリーダー的活躍が期待された。銀行の不良債権処理に一応の目処が立った時点と呼応して、金融持株会社を核とする大手銀行グループが形成され、やがて大手銀行の業務拡大努力が規模の点でも範囲の点でも拡大し始めた。傘下の証券会社、信託会社などの合併・統合による規模の拡大は、気がつけば大手銀行グループの証券会社の業績が従来からの証券会社のそれを脅かすまでに拡大してきている。一方、大手証券会社は証券取引中心の業務に専念したままで、銀行・信託・保険などに参入して積極的に範囲を拡大する戦略をほとんど取ってこなかった⁷⁾。

このように激変した状況下において、大手銀行の目指すべきビジネスモデルはどのようなものであろうか。次にこの問題をみることにしたい。

2 大手銀行のビジネスモデル

大手銀行とその他の銀行(預金取扱い金融仲介機関)とに分けて論じる必要がある。2005年3月時点でのわが国の銀行預金総額(郵便貯金を除く)に対する大手銀行(3銀行グループ)の占める比率は46%であり、

融資額に占める比率は43%である。すなわち、大手銀行の場合は大都市を対象市場とし全国的展開を行っているのに対して、その他の銀行の場合は主として地方の特定地域を対象市場としているほか、特定のマーケットを対象としている。大手銀行とその他の銀行の行動パターンも異なり、従ってそれが与える影響力もおのずから異なる。

通常大手金融機関という場合、今や3つの銀行グループに絞られてしまった大手銀行（いわゆるメガバンク）と、りそな銀行、住友信託銀行、三井信託銀行などの銀行と、大手証券会社の野村証券、大和証券、日興コーディアル証券などを指している。

ここでは主として大手銀行グループ（メガバンク）が取組んでいる銀行業務に注目し、その代表的な業務のうちリテール業務、貸出業務、インベストメントバンキング業務の3つについて概観する。

(1) リテール業務

銀行におけるリテール業務は、主として個人・家計および中小企業に対する預金、貸し出し、その他の金融サービスを包括的に意味している。

まず、預金業務についてみる。一時期、銀行システム不安が懸念されて一部で信用不安ある銀行から預金が静かに引き出され、健全と評価された銀行にシフトする現象がみられた。また、銀行預金全体からすれば預金が郵便貯金にシフトする現象もみられた。その後銀行システム不安は解消され、預金のシフトも落ち着きを取り戻した。

大手銀行の資金の基本的なポジションは資金不足構造であることから、預金の獲得は好ましいことではあるが、金融市場の資金が超過剰でかつ企業への貸し出しがあまり期待できない状況下では、預金吸収のインセンティブは相対的に劣る。長期間にわたって超低金利水準が継続している状況では、預金商品について特徴ある商品開発のインセンティブも

出てこない。

大手銀行にとって預金業務にかかる人件費削減は大きな課題であり続けており、結果としてATMの拡大やインターネットバンキングの拡大が実現している。今後この分野においてさらに顧客の利便性を高めることで預金を獲得するという努力は、設備投資などの先行投資コストとの兼ね合いということになり、現状は頭打ちのようにみえる。横並びでみるとほぼ同水準のサービス内容、技術的なインフラ提供になっており、特別に熾烈な技術開発競争はみられない。ただ、巨大化する銀行のコンピューターシステムの確実性・安全性への取組み努力に加えて、預金や決済処理の不正防止のための技術開発などにおいて銀行間での若干の違いが存在している⁸⁾。

リテールの他の分野では、住宅ローン、投資運用商品と富裕層を対象としたサービス（プライベートバンキング）が挙げられる。

住宅ローンについては、これまで競争相手であった住宅金融公庫の改革により住宅ローン市場は民間金融機関に委ねられることになり、各銀行とも力を入れ始めた。特定店舗で土・日曜もオープンする営業方式も一挙に拡大した。住宅物件を担保とする長期ローンであることから比較的安全性も高くかつ収益性もあるビジネスと位置づけられる。

投資運用商品では、投資信託商品の売り上げ実績が急拡大しており、銀行は顧客に販売することによる手数料収入が期待される。最近の投資信託の伸びは著しく、銀行経由で販売した株式投信の残高は全体の50%に迫っている⁹⁾。

株式の委託販売の取次ぎも、2004年秋より銀行を窓口とした取扱いが可能となったことから、この分野の手数料収入も期待できる。しかし、この分野の本格的な展開はこれからということである。

富裕層を対象にしたプライベートバンキング（以下PB）は、わが国の市場ではむしろ

外資系金融機関により導入・開拓され、彼等が市場を分け合っている状況であった。スイスのUBSや米国シティバンクが市場を牛耳っていたが、2004年9月シティバンクは不祥事からPB業務の営業認可を取り消され、PB部隊は互解した。わが国の大手銀行は、現状では欧米の銀行が行っているPB業務の水準には及ばないことを認識しており、これまでこの分野に集中投資して組織を強化・拡大を考えているところはみられなかった。むしろ預金や運用商品の販売などの高額預金者・投資商品購入者に対する特別サービスの提供による差別化といった戦略に注力する程度のもにとどまっていた。しかし、三菱東京フィナンシャルグループがメリルリンチと合併証券会社を2006年5月に設立予定で、富裕層を照準に高度な金融商品を提供することを発表している。また、みずほフィナンシャルグループは、同様にPB業務を行う「みずほウェルスマネジメント」を既に設立するなど、最近大手銀行がPB業務のための子会社を設立し本格的な取組み姿勢を見せ始めているのは注目される。

(2) 貸出業務

銀行本来の最も重要な業務の1つは、貸出業務である。バブル経済の崩壊に伴うその後の景気の低迷・デフレ状況が長期間継続するなかで、銀行の不良債権問題と金融システム不安などから銀行の貸し渋りは明らかな現象として起った。一方、不況期においては企業の設備投資など前向きの資金需要が減退し、資金需要そのものの減少要因が大きかったことも確かである。銀行の貸出残高は90年代連続して減少の一途を辿った。

80年代に大手企業が資本市場など市場から独自に資金を調達する道が拡大するとともに、企業の銀行離れが深刻な問題として受止められたことが、不動産貸出を中心とした貸出競争に銀行を走らせた原因の1つであったとみられている。低迷した90年代の10年を

経た現時点で銀行の貸出残高減少に関わる危機意識は基本的には変わっていない。企業は90年代リストラの一環として借入過多の状況を見直し、有利子負債の削減を第1に行ってきた。次のステップとして前向きの資金調達の段階では、銀行借入に頼るといより資本市場からの調達を含めた多様化した調達方法を当然のこととして財務戦略のなかに位置づけている。銀行からの借り入れのみに依存しない状況は依然として継続しているといえる。現に企業がいよいよ本格的な前向きの戦略を取り始めた昨年あたりから、資本市場での転換社債などによる資金調達が増加している。

銀行は、銀行離れしていく大手企業の資金調達の方法をそのまま受け入れつつ、それに対応した新たなサービスや業務展開に積極的に取り組み始めている。すなわち、銀行グループの金融機能をフルに活用した社債発行のアレンジ、社債の引き受け・販売など、新たなビジネスの展開を同じグループ内の系列証券会社やインベストメントバンキング・グループを通じて活発に行っている。

貸出分野で今後注力すべきは、中堅・中小企業に対する貸し出しである。この分野では貸し出しの対象は2つのカテゴリーに分けられる。1つは、既存の貸出対象企業であって中堅企業でありながら、市場を通じた多様な資金調達に意欲的に向うことが難しい企業群、中堅・中小企業で成長が著しく資金需要が旺盛な企業群である。今1つは、ベンチャー企業で事業が軌道に乗り始めた企業に対する上場(IPO)に至るまでのプロセスをケアする役割、上場(IPO)後の貸し出し面でのサポートである。銀行の貸し出しポートフォリオの重要な部分は、前者のカテゴリーに当るもので、これは地道な努力による積み上げ以外の何ものでもない。今後ともこの分野の営業活動による積み上げは不可欠であろう。後者の分野はグループ内機能をフルに活用した

総合的な業務展開が期待されるところである。

貸出業務分野でのリテール営業における住宅ローン、個人ローンにしても、中堅・中小企業貸出にしても、大手銀行は当然のことながら地域金融機関と競合する。地域金融機関にとっては、大手銀行が資金力や体力にまかせて物量作戦を仕掛けてくれば競争上対抗できない可能性はある。しかし、IT戦略を生かした情報処理高度化戦略で両者間に投資額に格段の差が存在するとしても、地域金融機関のサービスが競争上劣ることを意味しない。1つは点の戦略と面の戦略の違いがあり、量的・一律的な作業と個別・相対の作業との違いが存在することからどちらが競争上優位かは一概には断定できない。

この貸出業務分野の戦略においては、リレーションシップバンキングが基本の考え方になければならない。最近の米国における銀行例にみられるように、トランザクションバンキング貸出に注力している銀行が増加している。貸出業務を合理化し、リレーションシップバンキングとトランザクションバンキングを明確に意識し、後者を量的に処理する方法を取り入れ始めている¹⁰⁾。しかし、貸出業務の基本はリレーションシップバンキングにあって、この業務を通してより多くの情報が得られ、業務拡大・発展の可能性が得られるものである。金融仲介機能の優れている点は、この顧客との長期安定した関係にこそ存在しており、ひいてはそれが金融システム全体の安定にも繋がるものである。

これからの銀行の貸出業務は、トランザクションバンキング業務は一定限度内の実行は可能であるとしても、リレーションシップバンキングを通じて単なる貸出残高の拡大や金利収益の増大を目指すという領域にとどまることなく、さらにその領域をはみ出る業務展開の可能性を追求すべきである。この長期安定した関係から得られる情報を銀行がいか

に加工して、顧客のために活用し、結果として収益を高めることができるかという問題である。この点は次に論じることとしたい。

(3) インベストメントバンキング業務

わが国の大手銀行が世界の大銀行と競争していくためには、インベストメントバンキング業務分野の戦略が的確に位置づけられていることがきわめて重要である。わが国の大手銀行のこの分野における戦略の位置づけが曖昧であったことは従来から指摘されてきた。大手銀行のホールセールのビジネスモデルが確立していないといわれてきた所以はここにある。

米国のインベストメントバンクや欧州諸国のマーチャントバンクにみられる通常のインベストメントバンキング業務としては、本来の証券業務の引き受け・マーケットメイク・販売などの業務に対して、M&A、債権証券化、プロジェクトファイナンス、プライベートエクイティ投資・取引、金融工学の高度技術を駆使した商品開発、IPO 関連、年金のストラクチャリングやその運用サービス業務などが挙げられる。

これらの業務に共通して流れているのは顧客のニーズに対して情報を駆使したソリューション型の知恵や商品開発を提案するアドバイス業務である。この業務からは、既存商品の売り込みによる実績（引受機会や貸出機会など）とアドバイスに伴う手数料（Fee）収入が期待できる。例えば1億ドルのM&A デイールの成功報酬での3%の手数料で300万ドルの収入が期待されるが、付随メリットが加わればもっと大きい収益が期待される。顧客のニーズが奈辺にあるかは、常時顧客の動静が把握されていなければ的確な対応ができない。そのためには顧客との安定した長期にわたるリレーションシップがあって初めて可能となるものである。できるかぎり詳しい顧客の情報が入手されていると同時に、顧客側からも積極的な情報の提供やアドバイス要請が

あることが望ましい。

銀行がこの分野に本格的に取り組むための組織対応として、2つのポイントが重要である。

1つは、顧客のニーズを把握するための感度の高いアンテナの問題である。顧客との良好な関係にあることの具体的な意味は、ローンオフィサーのレベル、その監督者である法人営業部長や支店長レベル、さらに企業のトップと直に意見交換できる役員レベル、それぞれのレベルで感度が研ぎ澄まされていなければならないことである。

いま1つは、顧客のニーズが集約できたとして、それに的確に対応できるための受け皿とそれに対応するプロのソリューション部隊が必要となる。ソリューション型の回答には専門部隊の介入が不可欠となる。組織対応としてはローンオフィサーなどのアンテナにかかった顧客のニーズ情報の受け皿としての部署、例えばインベストメントバンキング部の

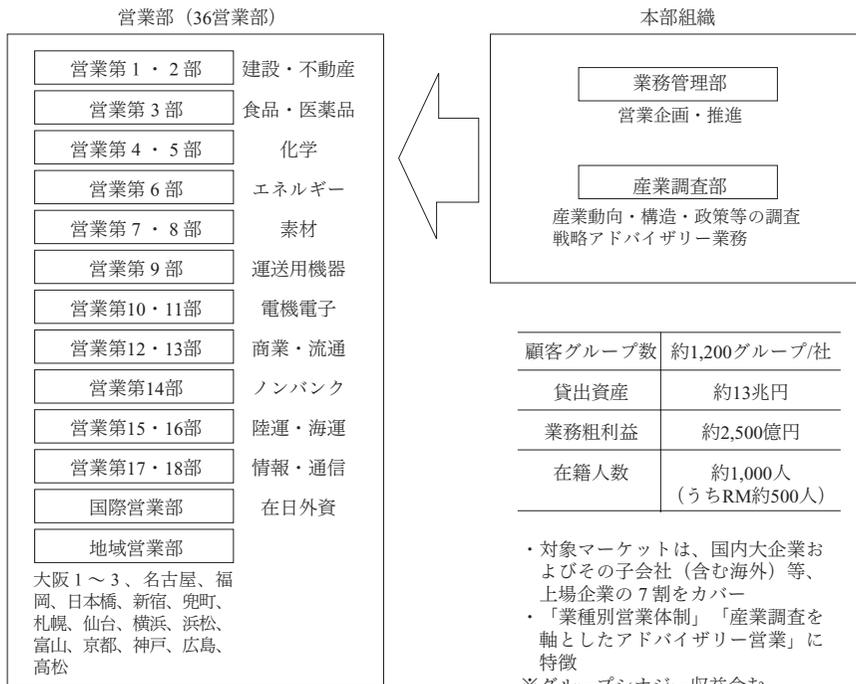
ような組織である。そこが受け皿となる場合でも外部の専門家を部隊に引き込み、機動的に糾合してプロジェクトに当ることができる部隊でなければならない。

最近の大手銀行の組織対応をみると、この業務への取り組み姿勢や考え方が反映されているのが伺えて興味深い。すなわち、2つの対応に分けられる。1つは、この種の業務の受け皿としてのウエイトをどちらかといえば銀行グループのなかの証券会社に置き、この機能を集中させるやり方であり、今1つは従来型の銀行内部の組織として法人営業に近いところにインベストメントバンキングの機能を設置するものである。

具体的に大手銀行の場合は次の通りである。

* 三菱UFJフィナンシャル・グループの場合、この種の機能と業務のウエイトは三菱証券のなかにある部門に置いている

図1 みずほコーポレート銀行コーポレートバンキングユニット (CBU) の概要



(出所)『金融財政事情』2006年1月2日号「高度化する大企業取引」p. 11

ようにみえる。

- * みずほフィナンシャルグループの場合は、みずほコーポレート銀行のなかに主力機能を残し、M&A や証券市場関連の専門機能はみずほ証券が有している（図1参照）。
- * 三井住友フィナンシャルグループの場合、みずほフィナンシャルグループと同様に主力機能は三井住友銀行に置きながら、M&A など優れて証券業務関連に近い業務などは大和証券 SMBC で行っているようである。

ここで重要なことは、インベストメントバンキング業務は顧客のニーズ、情報に基づいて迅速に対応する必要があることから、対応する部署は常に顧客に近い場所にいることが不可欠となる。法人営業のローンオフィサーや法人営業部隊がキャッチした情報にすかさず対応し、アドバイスや提案や商品を投げかけることができるのは、同一組織内のかつ距離の近いところにいる専門部隊でなければならない。同じ金融グループとはいえ別会社がこの分野を担当するのでは、おのずから機動性にもインセンティブからも考え方に差異が生じてしまう。効率性の観点から、専門性の高い業務分野は専門部隊にという考えは肯定できるが、その機能をグループ内の別会社の部隊に集約してしまうのは果たして効果的か疑問である。

証券子会社の専門部隊では何が起こるかといえば、彼等にとって収益目標があるため手数料がかからず収入の大きい案件にプライオリティがあり、そのような案件に集中的に取組む傾向が強くなる。1件あたりの取引金額の少額なものは敬遠される。中小企業案件で取引額が少額でも、銀行取引の観点からは貸し出しも期待される。波及メリットが大きいと予想される案件であっても、グループ内の証券子会社で難色が示されると、銀行のローンオフィサーはそれ以上進められなくなる懸念

がある。専門部隊の直接のインセンティブは、当該案件の取上げによってどれだけの手数料収入が得られるかが重要であって、同じグループ全体でどれだけの収益が上げられるかは二の次となるからである。また、機動性、迅速対応にも問題がある。ローンオフィサーや法人営業がキャッチした情報に対しては他行との競争上迅速に対応する必要がある。同じグループ会社とはいえ別働隊である別の企業体にその案件が伝達され、改めて受け止められると直接の感触やニュアンスは確実に弱まり正確に伝わらなくなるおそれがあり、インパクトは減少してしまう可能性がある。情報キャッチ→案件発掘→既存商品化に適合→提案・アドバイス→案件獲得というプロセスは、営業部隊と同じ次元での対応の熱さが必要である。そこに温度差があって、組織を転々とする間に熱が冷めてしまうようではよい結果に結びつかない。

この観点からいえば、三菱 UFJ フィナンシャル・グループがインベストメントバンキング業務のうち主たる業務を傘下の証券会社のなかに位置づけているなら、銀行の営業部隊とインベストメントバンキング専門部隊との間に落ちてしまう案件が多数あることが懸念される。グループから脱落してしまう案件は他行か他社に流れることになり、自行の収益に結びつくチャンスを逸する。業務の効率化と案件喪失による目に見えない損失とどちらを重視するかの問題である。しかも目に見えない潜在的損失は担当部署の責任として追究されることはない。

これと対称的なのは、みずほコーポレート銀行であるようにみえる。新聞の一面広告でみずほコーポレート銀行は、「投資銀行宣言」というタイトルで産業のパートナーを目指し、ソリューション提供力で勝負することを謳い、営業担当役員名を記し、取引先の企業価値向上に努力することを宣言している。これなどは、米欧流ではなく、日本的な組織対

応としてのよりの確な形であるように思われる。

もちろんここには銀行業務と証券業務の間にあるファイア・ウォールの問題が存在していることから、組織上の位置づけをどうするかというコンプライアンスの観点からの各行の対応が異っている可能性もある。

いずれにしても、大手銀行のホールセールバンキングのビジネスモデルはようやく少しずつではあるが形がみえ始めている。技術面、能力面で米欧のトップレベルと比べれば見劣りがするのはやむを得ないが、今後インベストメントバンキング業務に注力するにしても、組織対応そのものも非常に大きな要素になってくる。本格的にスタートしたばかりで、どのようなタイプのビジネスモデルが成功するか今後の推移と結果を注視したい。

II 地域金融機関の場合

1 地域金融機関の位置づけとアクションプログラム

わが国の金融システムのなかで銀行（預金を受入れて貸し出しを行う金融仲介機関を含む）の果しているウエイトは非常に大きい。先にみた大手銀行は90年代に入って合併統合が進んだ結果、これらの銀行は、3つの巨大銀行グループとそれらの系列に属さない銀行数行と、特定の地域を営業の地盤とする地域金融機関とに分けられる。地域金融機関は地方銀行（旧地銀と第2地銀）と信用金庫、信用組合を包含している。機関数としては、現在地方銀行が112行、信用金庫297金庫、信用組合174組合である。地域金融機関も90年代に不良債権問題が原因で多くの期間が破綻し、退出や合併・統合し、80年代との比較では、その数は地銀で20行、信金で158金庫、信組で244組合が減少している。地域金融機関が一部淘汰され、その数が減少したことは、これまでわが国の銀行数が多すぎる（オ

ーバーバンキング）とする論者にとっては好ましい現象である。一方、わが国の銀行数は米欧の地域金融機関の数に比べれば相対的に少ないとする論者もいる。いずれが望ましいのか、適正な銀行数についての議論はここでの問題ではない。

わが国の銀行の総預金量に占める大手銀行の割合は約5割、地域金融機関が約4割を占めている。ただ規模からすれば少数の大手銀行のウエイトがきわめて高いことから、どうしても大手行の動向が注目される。（1行の規模では大手銀行と地方銀行とでは格段の差が存在している。）

不良債権処理について大手行の金融システムに与える影響は甚大であったことから、金融当局の対応も大手銀行への注力がそれだけ大きく、解決の優先度も高かった。結果として、合併や統合・破綻の処理も大手銀行を優先して進められてきた。従って、地域金融機関への当局の対応については、破綻した金融機関の応急処置の対応は別として、地域金融機関の不良債権（処理）問題への対応や金融の制度改革の新たな方向への取組みなどは、大手銀行に対するよりかなり遅れた。

金融審議会の報告（提案）に基づき、金融当局が地域金融機関に対して1つの方向を打出し早急な対応を要請したのが、リレーションシップバンキング機能強化を意図したいいわゆる第1次アクションプログラム（2003年）であり、第2次アクションプログラム（2005年）である。

2002年10月に、竹中プロジェクトといわれる「金融再生プログラム」が発表されたが、銀行の不良債権処理が予定通りに進まないことを不満としてより厳しく査定を行い、早急に処理の決着を促進させることに主眼が置かれた。これまで大手銀行の不良債権問題処理に注力していたものをこの時点で地域金融機関に対してもその問題意識を拡大し、一挙に問題解決を図ろうとする意図がみられた。

この金融再生プログラムを受け、金融審議会の金融分科会（堀内座長）において、地域金融機関の主たるビジネス形態としてのリレーションシップバンキングのありかたが検討された。2003年3月27日に報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」が発表された。中小企業の再生と地域経済の活性化を図るための各種の取組みを進めることによって、不良債権問題を同時並行的に解決する方向付けが行われた。

この報告書の提言を踏まえて、金融庁は2003年3月28日、地域金融機関を対象とした「中小企業金融の再生」と「各金融機関の健全性の確保と収益性の向上」に集約した推進のためのアクションプログラムを策定した¹¹⁾。これが第1次アクションプログラムである。この第1次アクションプログラムは、2005年3月までの2年間を集中改善機関として、改善への取組みを各機関に要請した。具体的には各地域金融機関は、プログラムの趣旨に添った自からの目標・行動計画を設定し、それを報告し、その報告結果が実際にどうであったかを評価する形式をとっている。

第1次アクションプログラムの終結を受けて、2005年4月から第2次アクションプログラムが開始された。同様に2007年3月までという2年間を改善期間とし、同様の形式をとっているが、第1次プログラムが不良債権処理の促進・金融機関の健全化に重点が置かれたのに対して、第2次プログラムは、中小地域金融機関の戦略的分野の設定・独自のビジネスモデルの設定・促進に力点が置かれている。第2次アクションプログラムは2005年4月から始まっているが、各金融機関の計画書の提出から定期的実施報告・評価作業などは第1次プログラムと同様である。

2 アクションプログラムで問われている問題点

報告書にあるリレーションシップバンキン

グの機能強化の基本にある考え方は、次の点に存在していると考えられる。

1つは、リレーションシップバンキングの本来の機能が必ずしも十分に発揮されていないために様々な問題が出てきていること。かつてこの機能は地域金融機関の重要な機能として有効に実行されていたが、80年代バブル期の融資姿勢に変化が生じた。担保中心の単純な貸出競争に巻き込まれてしまった結果、リレーションシップバンキング手法が忘れ去られてしまった状況のなかで、地域金融機関はバブル経済の崩壊とその後の混乱を経験することになった。そして日本版ビッグバンによる金融自由化・金融大改革の後に出てきたものは、住宅ローンを含むパッケージ商品販売であって、この販売競争においても本来のリレーションシップバンキングの手法は考慮される必要はなかった。その間に育てられたローンオフィサーは、かつての審査手法や顧客との情報をベースとした取引手法を知らない世代となったといわれている。

金融庁のアクションプログラムは、かつて存在したがその後なおざりにされてきたリレーションシップバンキングを復活させ、定着させることによって、最大の問題であるフロー収益の改善につながる貸出金利や顧客のニーズに対応したソリューション型の営業に取り組む方向を指し示したものである。

リレーションシップバンキングは、金融機関と顧客との長期安定した取引関係のなかで、相互に依存し合い、極論すれば、場合によっては相互に収益を配分し合うような関係である。銀行は顧客のことを熟知しており、顧客が困っていることがわかれば価格面で調整して収益の一部を顧客に転嫁し、反対に銀行の収益力が弱っているときには、価格を引上げることで顧客の協力を受けるといったような関係である。銀行と顧客の関係は持ちつ持たれつの関係にあることから、相互に信頼関係が前提になっており、両者の関係は安定す

る¹²⁾。金融機関の安定は、金融システムそのものの安定に繋がるという双方に共通した基本的認識が存在することである。

地域金融機関の大きな問題の1つは、収益性の低さである。高コスト体質に加えて、従来型の営業構造や業務の固定的な業務推進手法によるフロー収益レベルの低さである。伝統的預貸ビジネスモデルの改善は、喫緊の課題となっているという問題意識がある¹³⁾。

金融審議会の報告書、およびアクションプログラムにおいては、地域金融機関が今後取り組むべき具体的な方向付けがなされている。そのなかで主要なものは次の通りである。

*** 金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組み**

- ①資産査定、信用リスク管理の強化
- ②収益管理態勢の整備と収益力の向上
- ③地域貢献に関する情報開示など

*** 中小企業金融の再生に向けた取組み**

- ①創業・新事業支援機能などの強化
- ②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
- ③早期事業再生に向けた積極的取組み
- ④新しい中小企業金融への取組み強化
- ⑤顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化

これらのなかで、基本的な方向性の非常に大きな柱として位置づけられているのは、顧客のニーズに的確に対応できるソリューション型の営業である。多胡（2004）は、地域金融機関の法人企業向け業務を次の3つの機能に分類している。すなわち、①伝統的な貸付業務、②業況不振企業の再生と処理、③非価格的な付加価値提供による問題解決であるが、ソリューション型の営業はこの③に該当するものである。

多胡（2004）も指摘しているように、ソリューション型営業のビジネスモデルはインベストメントバンキング業務とかなりの部分で重複するものである。顧客の情報・顧客ニ-

ズの詳細な情報に基づいて、それに応えるための的確な情報・サービス・商品の提供を行うことにより手数料収入を得ると同時に、既存取引上のメリットも獲得するというものである。資金の調達・運用など財務上のアドバイスから、市場取引上の手続き手法、IPO、債権流動化（証券化）、M&Aを含む財務面の企業戦略コンサルティングなどは、本来のインベストメントバンキング業務の領域にあるが、これらにとどまらず銀行業務の延長線上にある新規事業のための情報提供、企業提携・技術提携などの情報提供、海外進出、海外投資のアドバイス、キャッシュマネジメント、企業年金アドバイスなども含まれる。地域金融機関の場合は、地理的に営業領域が限定されていることから「地域限定インベストメントバンキング業務」というように位置づけられる¹⁴⁾。

このソリューション型業務で地域企業から出てくるニーズは多岐にわたることが予想される。考えられる領域としては次のようなものをカバーすることになるだろう。

*** 経営そのものに関わるもの……M&A 企業買収、企業統合・分割、非上場化、LBO、事業承継、企業の IPO、技術提携・導入 など**

*** 資金の調達・運用、財務管理・リスク管理、税対策に関わるもの……資金調達、増資、債券発行、ハイブリッド証券発行、運用商品、リスクヘッジ、デリバティブ商品、企業年金構築、キャッシュマネジメント、タックスプランニング など**

*** 企業の海外進出、海外事業展開、国際税対策などに関わるもの……海外の立地条件情報、進出地域選択基準、市場情報、進出国の法制度、ファイナンスルート・現地ファイナンス手法 など**

*** 内部管理に関わるもの……人事政策、社員教育プログラム、社内組織、コンプライアンス対策、CSR 対応 など**

それでは「地域限定インベストメントバンキング」の組織対応はどのように考えればよいだろうか。

それには1980年代に都市銀行がインベストメントバンキング業務で採用した組織対応が参考になるように思われる。

顧客との直接の接点にあるのは、各営業店の営業マン（ローンオフィサー、渉外担当者）である。より多くの情報をキャッチし、アンテナを高くし、問題意識も鋭敏なのはローンオフィサーである。営業戦線の最前線に配置されている営業マンがキャッチした情報で、顧客のニーズがあつてそれに応えることに付随する取引メリットが発生する可能性ある情報については、専門部隊（プロ集団）が背後に控えており、前線の営業マンはいつでも専門部隊と連絡をとり、必要に応じて専門部隊の指示をおおぐことになる。専門部隊は各営業店、営業部隊が共通に利用できる組織として本部内に設置するのが望ましい。しかし、この専門部隊は、本部内の管理部門的な性格のものではなく、本部営業部隊である。従つて、各営業店の要請に応じていつでも出動できる体制になければならない。営業店の営業マンと一緒に顧客企業を訪問し、プレゼンテーションなどを機動的に行える体制にあることが重要である。組織の位置づけとしては、専門部隊と営業マンが常に密接にコンタクトできることが前提にある。営業マンが入手した情報を営業店内の指揮系統に乗せて、情報

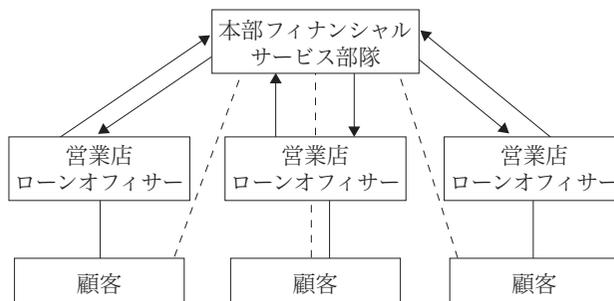
の質やそれが与える影響などこと細かく吟味することで時間の遅れがあつてはならない。機動性こそが顧客への反応の最も重要なポイントである。

併せて、営業マンの問題意識を高めるための教育機会をできるだけ多く設けることである。本部専門部隊は、常に各営業店の営業マンとコンタクトを密にし、サービスや提供する商品について同一方向に添った共通の認識を有していなければならない。そのためには相互の勉強会を行い、営業マンはプロ集団がどこまで踏み込むことができるかを知っておく必要がある。一方、プロ集団は営業マンの意識がどこまで広がっており、迅速な情報キャッチや機動性ある動きをどうすれば得られるかを知ることができる。

よくある例では、営業時間終了後、本部のプロ集団の何人かが営業店を訪れ、営業マンを対象とした勉強会を開く例である。この勉強会を繰り返すことと、プロ集団と営業マンとの日常の連繫プレイの経験を積み重ねる過程で、顧客と営業マンとプロ集団間のコミュニケーションがスムーズに行われるようになる。これを繰り返すことで次のようなことが定着してくる。

1つは、ローンオフィサーのこの種のサービスへの意識が高まり、理解が進み、対応が迅速に行われるようになること。ローンオフィサーは自行のプロ集団の能力がどの程度まで可能であつて、そのカバーできる範囲や分

図2 インベストメントバンキング業務の推進体制関係図



野の特定を理解する。

1つは、時間の経過とともに顧客からのニーズがいくつかの分野に特定されてくるとともに、具体的なサービス提供の分野もいくつかに定着してくる。取引顧客は複数行と取引しているケースが多く、顧客のほうは相手の能力を判断して、依頼する相手を選定しているはずである。顧客の依頼内容によって自分のところが顧客にどのように評価されているかをある程度解釈することもできる。

組織の関係を図にすれば、図2のようになる。

3 地域金融機関の対応すべき問題

ここでは2つの点を指摘しておきたい。1つは、現在地域金融機関が置かれている状況についてである。すなわち、将来を展望した場合に抱く地域金融機関の状況と将来の生き延びのための危機意識である。それはかつて都市銀行が抱いていた危機意識を想起させる。今1つは、激変した環境に対応するために地域金融機関はすべて自前で品揃えしなければならないと考えがちである。自前主義の限界も認識していなければならない。

現在の地域金融機関が置かれている状況は、1980年代初に都市銀行が置かれていた状況と酷似していると考えるが、その意味するところは次のように説明できる。

1980年代初、わが国の経済は高度成長を経験した後の成熟期に移行しつつあった。企業の財務状況は、高度成長時代の資金不足時代から、資金余剰の時代に入りつつあった。世の中で「財テク」という言葉がもてはやされた時代で、企業がかつて経験したことのない内部資金の余剰現象に対して、その運用に工夫をこらす時代の到来であった¹⁵⁾。

資金余剰状態が恒常化すれば、企業が資金源とし頼んできた銀行に依存しなくなる時代の到来が予想された。大企業は国内市場で、場合によっては海外市場で直接資金調達する

時代が始まっていた。企業の銀行離れは銀行にとって大きな危機であった。銀行では既存取引先の銀行融資の引き止め、新たな融資先の開拓、将来に向けての新しいビジネスの開発による収益源の確保が模索され始めた。銀行業務に対する規制は依然として厳しいままであったが、そのような環境のなかで銀行は、大手企業の銀行離れという危機意識のもとに新しいビジネスの開発、ビジネスモデルの構築を目指した。一方で、米国や欧州の金融業界の動きに刺激されたインベストメントバンキング業務や市場商品の開発などを先取りし、取り込もうとする意欲も旺盛であった。

この銀行の危機意識が、その後のバブル経済時代における銀行の不動産担保の貸出競争に拍車をかけることとなったことはよく知られているところである。業務に関する当局の規制は厳しいままで、生き延びるための新たな収益源を見出す必要性に追い込まれていた状況にあった。

これと同様に将来の存続に関わるような危機的な意識、危機的状況は、現在の地域金融機関が置かれている状況と酷似していないだろうか。もちろんバブル経済崩壊後の不良債権処理問題に多大のエネルギーを費し、リストラ努力を行わざるを得なかった特殊事情はある。一方金融の大改革が進捗し規制の緩和が行われ、従来と比較にならないほどの自由度の次元が大きく転換してしまった環境の変化も確かにある。しかし環境は異なっても、現在地域金融機関が今後の生き延びのための方策を考える観点からは、80年代初に都市銀行が抱いていた銀行の危機意識と同様な危機意識が地域金融機関に存在しているのではなかろうか。

地域金融機関にとって、従来から収益の基盤としてきた地域の家計や企業を対象とした地域密着の預金や貸出業務は、従来に比して徐々に高コスト構造になってきており収益の先行きに不安が出てきている。

「日本版ビッグバン」で集約された金融自由化の流れは、銀行業務の範囲を大幅に拡大したし、その分他の地域からの参入など他の金融機関との競争が避けられなくなってきた。これまでは少なくとも中核になる地域限定の特定の領域については、他地域機関の参入はなく独自のニッチを確保できていた。これに対して大手銀行がそれらのニッチマーケットに参入することが可能となり、一部でその領域への侵略が始まっている。地域金融機関同士の競争も益々激化することが予想される。地方銀行同士は一応了解された地域内での業務活動で相互に認め合っているが、今後の活動はむしろ特定の地域に限定しない業務展開も期待される¹⁶⁾。地方銀行同士の業務提携もみられるし、信用金庫の合併、信用金庫と地方銀行の営業テリトリーの相互乗り入れによる競争など、かなり広範囲の機関の業態を越えた競合が起り始めている。このような状況のなかで地域金融機関は、既存の業務分野を死守することにのみとどまらず、積極的に打って出る新しいビジネスチャンスを見出さなければならないという将来の生き延びにかけた危機意識がある。状況が類似しているというのはこのような意味においてである。

現在、地域金融機関において新しいビジネスチャンスの発掘に向けた凄まじい取組みの努力が行われ始めている。リレーションシップバンキングの復活を意図した金融庁のアクションプログラムの要請はその一環であるとしても、それは先に触れたインベストメントバンキング業務分野の開発にとどまらない。

金融の自由化と制度改革によって、大手銀行においても地域金融機関においても業務の範囲は一挙に拡大した。今や、極論すれば「何でもあり」の時代の到来で、これまでの規制がウソのように感じられるというのが実感であろう。それだけに戸惑いも感じられる。新しい業務への取組み・拡大となれば、これま

で経験したことのない業務については、その業務そのものの意味・ノウハウの修得から始めなければならない。金融デリバティブ商品や投資信託の販売はとりあえずの新規商品と考えられるが、保険商品や株式の委託売買取次ぎに至っては取り込みが躊躇されている。各業界部門に一層精通したプロの配置が必要となると同時に、コンプライアンスなど契約や法的側面での体制整備などに時間が必要である。

最近、地域金融機関、特に地方銀行でみられる現象は、外部の専門機関との提携や外部の専門機能の取り込みの動きである。例えば、静岡銀行のシティバンクとの投資商品に関わる提携や、最近の西京銀行のインターネットバンキングにおけるライブドアとの提携、八十八銀行の地域証券会社の買収などはそれに添った動きの一例である。

地方銀行が独自の方向を打出すに当って、外部の専門機関との提携など今後アライアンス関係構築へ進む可能性もある。一方で、大手銀行との関係を緊密化し、そこから特殊専門機能を吸収しようとする意欲も大手、地銀双方から強まってくるだろう。一方、大手銀行との関係についてその旗幟を鮮明にし、特定業務について大手銀行の情報やノウハウに頼る関係を結ぶケースもある。今後これまでも対象としてきた業務分野以外の新しい分野、例えばインベストメントバンキング業務分野などでの大手銀行との繋りを強くしようとする地域金融機関も出てこよう。

これまでも地域金融機関と都市銀行の関係は、資金運用面、為替取扱い、貿易金融ノウハウ、特殊金融商品、金融技術などの分野で個別に特定銀行との関係を構築する例は多くみられた。80～90年代金融規制の緩和とともに大手銀行側のニーズから、地域金融機関との関係付けを他行と差別化するための陣取り合戦の様相もみられた。現在では各地域金融機関の色分けがある程度までできあがって

いるようにみられる。

しかしながら、地域金融機関が大手銀行と同様にあらゆるサービスの品揃えを行う必要があるかについては議論のあるところであろう。金融の境界すら曖昧になり、業務範囲が一挙に広がってしまった現在、それらのすべてをカバーする必要があるのかどうか、どの商品に集中し収益の効率を高めるかは、まさしく経営の判断にかかっている。しかもすべて自前でやるかどうかも重要なポイントとなる。従来の考え方からは、自前主義が当然の方向と考えられがちであるが、何を自前でやる、何をアウトソースに頼るかは銀行の特色によっておのずと異なるはずである。自行の顧客層、顧客のニーズ、人材、ノウハウなど現在の状況と、今後目指すべき方向によってその形態が導きだされるべきものとする。

Ⅲ 大手銀行と地域金融機関に共通する問題

1 収益力の問題

わが国の銀行の収益力問題は、何かにつけ指摘されてきた問題である。それは米欧先進国の銀行の収益力との比較において確実に見劣りがすることを指摘している。銀行の低収益力の問題は、わが国の他の産業全体に共通する構造的な問題であるともいわれてきた¹⁷⁾。

銀行の収益力問題については、大手銀行と地域金融機関それぞれに固有の要因もある。共通の要因としては、戦後のわが国経済において銀行中心の金融システムの担い手として、銀行が国によって護られてきた側面が強い。すなわち、多くの規制のなかで低金利による預金の受け入れと、それに一定のマージンを加えたレベルでの貸出金利との確実な金利差を収益源として保証されるレントの存在から、収益的に大きな努力を払う必要がなかった。金融システムの安定維持のために銀行

は護られていて、そのために一定の収益は保証されていた。銀行経営者は、収益を上げるための特別の経営手腕を発揮する必要はなかった。例えば商品の価格付けにおいても、コストを基礎にした価格付けを自らが行う必要がなかった。なぜなら価格は一律に当局によって決定され、与えられるものであったからである。従って、適正な価格設定によって相応の収益が得られるというメカニズムは働いていなかった。長年にわたりこの環境に慣れ親しんだ銀行からは、業務の工夫によって商品価格を引上げ、収益を上げる真剣な営業努力はなかなか出てこなかった。むしろその努力は金融行政の政策上積極的に歓迎されなかったとさえいえる。経営の目標は預金量を増やすことと、人件費の削減が主たるものであった。

今ようやくこの銀行の収益構造体質が崩れ始めるかにみえる。規制金利は撤廃され、銀行は商品について適正コストをベースに適正価格を設定することができるようになった。しかし、銀行の競争が自由に行われるようになり、顧客が自由に銀行を選択できるようになっても、これまでの価格体系の水準や価格設定のフォミュラを改変することがきわめて難しい。情報修正はきわめて難しく、コストに見合う価格設定による米欧の銀行並みの収益が期待できないでいる。

わが国の銀行収益のかかなりのウエイトは貸出資産から得られていることから、主として貸出金利の観点からみてきたが、それ以外の収益についても、同様のことがいえる。その他のサービスについては、従来の銀行本来の業務としては認められず、規制の対象となっていたもの、あるいはグレイエリアの業務として積極的に対応してこなかった分野が多い。また、たとえ積極的に対応した場合でも、特定のサービスに対してのみの手数料なり報酬を得ることに慣れてこなかったために、サービスのコスト評価そのものが曖昧にされる

場合が多かった。対価に代わってそれに関わる融資機会が考えられるとか、これまでの融資シェアを幾分アップするという形などで補填処理された。これでは米欧の銀行の手数料収益の比率と比較して大きく見劣りがするのは避けられない。

商品であるサービス価格が銀行間の競争によって適正な価格が設定されるのは、利用者にとって好ましいことであるが、銀行にとってその競争に打ち勝つだけの合理化や工夫が必要となる。ダンピングは長続きしない。適正価格を顧客が評価して、それを受け入れることが重要となる。ここに顧客と銀行との長期にわたって築きあげられてきた相互の信頼関係、すなわちリレーションシップが重要な鍵となる。顧客のニーズが何であるかを理解して、顧客が欲するソリューション型の対応をすることで、顧客の信頼と評価を得て正当な価格として受け入れてもらえることに繋がる。この考え方は、金融審議会の報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」（2003年3月）にも、それを踏まえた金融庁のアクションプログラムにも共通して流れている考え方でもある。

2 リレーションシップバンキングの考え方

銀行取引は、そもそも銀行と顧客の関係をベースに成り立つものである。金融仲介機能は、経済的にも機能的にもいくつかの積極的な効果を果たすものであることが指摘されてきている。詳しくは、村井（2004）参照。

ここでいう銀行と顧客の間の長期間にわたって築かれた安定した取引関係、リレーションシップに基づいた取引をリレーションシップバンキングと呼ぶとすれば、大手銀行でも地域金融機関でもその基礎にはリレーションシップバンキングが置かれるべきである。

銀行がカバーする対象業務分野では、かつての規制的な考え方は今やほとんど存在しない。銀行みずからが収益的に、あるいはその

他の観点から好ましいと判断するものであれば自由に行動できる。出発点の基本は顧客と銀行の取引関係にあるすべての範囲をカバーするものであるが、Marton & Bodie（1995）が指摘しているように金融を機能的な観点から捉えて次のような機能分野に関わる業務と考えてよい。すなわち、①取引を円滑にする決済の方法の提供、②資源をプール化や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さまざまな分野の分散的な意思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、である。

現在、大手銀行は、金融持株会社の下にそれぞれ業務に特化した金融機関や会社を有しているのでその業務が明確に見やすくなっているが、その代表的なものは次のようなものがある。すなわち、

- * 預金業務、資金決済業務
- * 大手企業および中小企業向け貸し出し
- * 個人向けローン、消費者金融、富裕層向けプライベートバンキング
- * 証券業務
- * 信託業務
- * 保険業務
- * その他、リース、ベンチャーキャピタル、調査業務、IT 事務・事務処理業務など

しかし、この業務図によるとカバーする領域を自己限定し固定化してしまうのではないかという印象を受ける。先の Marton & Bodie（1995）がいう機能を中心に眺めた場合、あるいは機能面から業務を捉え直した場合、現在ある組織図内の各々の機関や子会社では十分にカバーできない欠落する部分が存在するからである。

リレーションシップバンキングから出てくるサービスや商品は、預金を預かることと、その資金を顧客に融資することですべてカバ

一していると考えべきではない。リレーションシップバンキングのなかでは、顧客は銀行をあたかも業務運営上のパートナーとして、取引に関わるあらゆる分野におけるサービスや商品の提供を期待するし、パートナーとしての力を借りたいと考えている。金融仲介取引が、顧客との安定した取引を前提として機能しており、その機能が十分機能を果たす前提は、顧客との良好なリレーションシップである。金融システムは、この仲介機能によってシステムの安定が維持されるといって過言ではない。

しかしながら一方では、金融仲介機関が金融システムの大宗を占めるかつてのような時代ではなく、環境も変化してきている。市場が発達し、整備され、市場と金融仲介機関が相互依存の関係にあるのが効率的なシステムとなりつつある現在では、その両者が共存する関係こそが重要になってきている。「市場型間接金融」と呼ばれるのは、市場取引が金融仲介機関を経由する形のものが増加し、今後増加することを予想して名付けられたものである。

これからは、従来型の金融仲介取引に加えて、市場取引についても金融機関経由で行われるという傾向が高まるなかで、その基本にあるのはあくまでも金融仲介機能であり、その核にあるリレーションシップバンキングである。この意味からは、従来のリレーションシップバンキングの意味がより広範囲な対象を意味することに变化していることに留意し

なければならない。

3 インベストメントバンキング型ビジネスモデル

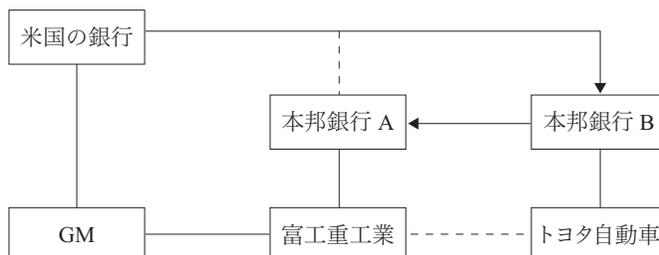
このように考えると、大手銀行の場合、業務組織図からみて何が欠落しているのだろうか。

歴史的な時間の経過のなかで固定化されてきた金融サービスの種々の商品は、顧客のニーズの最大公約したものの羅列であって、その網の目から落ちるものは落ちていくであろう。あるいは、網にかかるのは既存の固定化した商品のみであって、これまでの金融機関が想定してこなかったようなサービス商品は漏れてしまう可能性がある。

そのような分野とはいったい何だろうか。今後時代が変化しても金融の機能的なものは存続し続けるであろうが、それら金融の諸機能のかなりの部分に共通しているのは、インベストメントバンキング業務と呼ばれるものであろう。その基本にあるものは、顧客企業の経営戦略に関わるようなダイナミックな仕掛けやアドバイス、コンサルティングに関わるものから、中小企業顧客の些細なニーズへの対応サービスまでを包含するものである。

例えば最近起こった事例で、GM が保有する日本のパートナーである富士重工の持株をトヨタ自動車の一部買収するというきわめて戦略に関わる取引は、優れて金融機関が仲介するにふさわしいものである。このケースの経緯など詳細が報じられていないので不明で

図3 富士重工業株をめぐる関係（仮想）図



あるが、GM とトヨタという世界の自動車市場におけるトップ企業のライバル同士の間で、GM が直接にこの買収ディールをトヨタに申し入れるということは稀であろう。戦略に関わる情報やその対処のための方策が、ダイレクトディールでないほうが望ましいのは多くの経験でも知られている。このような場合、銀行が関与する局面は多数ある。むしろ銀行が関係当事者の仲介機能を果すのが最も効果的でもある。図3の関係図は銀行が仲介する関係（仮想）を表している。

他に例えば、ダイエーの拡大化してしまった多数の子会社群や本体そのもののスリム化などの解体整理は、銀行の巨額の負債処理との関係を考慮しながら行わざるを得ない。ここでも銀行のあらゆるプロ集団の全知を結集して対応する必要があるだろう。そこには別の意味でのビジネスチャンスも数多く存在している。

仮に、企業規模が小さくても、プロジェクト規模が小さくても同様のことがいえる。それぞれの顧客情報を把握している金融仲介機関同士が相互にコミュニケーションすることのほうが、企業同士が直接コミュニケーションするより効果的、効率的であることがしばしば起こる。企業対銀行の単純な関係の場合でも、企業の経営者と銀行のトップが定期的に情報交換している場合は、このようなダイナミックな動きがしばしばみられる。これは地域金融機関と地域の企業との間にも十分に通用することである。

かつてわが国の金融システムに強固に存在したメインバンク・システムが徐々に衰え始めている現在、それに代わる新しいビジネスモデルは、先に触れた金融機関の機能をフルに活用したサービスを提供するインベストメントバンキング型のビジネスモデルということになるだろう。かつて貸出関係を中心として繋がっていたメインバンク・システムとはやや性格が異なるものである。無借金優良会社との

間でも新しいビジネスモデルが活かされなければならない。取引先企業との関係でみれば、銀行が究極的には企業とまさしくパートナーにまでなるような関係である。これには長期にわたって安定した緊密な相互の信頼関係があつてこそ可能となるものである。

銀行は、情報の非対称性の問題を完全に克服することは不可能である。しかし、金融の仲介機能は、この問題に伴うコストをかなりの部分軽減することができる。銀行にとって個別企業単位の情報は取引先企業に対しては劣るが、いくつかの業界をカバーする横断的な情報については銀行が優位にある場合も多い。銀行が優位な場合も取引先企業が優位な場合もあるが、情報に基づく付加価値は相互依存の関係から生み出される部分も多い。従って、相手の情報や考え方が不可欠な要素とさえなる。銀行と企業の各レベル相互、すなわち担当者レベルから課長、部長、役員、経営トップの各レベルでの情報交換が密に行われる関係が必要である。ここでの成果は、これまでの個別の領域に限定されたサービスや商品にとどまるものでなく、各々の領域を越えた総合的な戦略なりサービスの方向を提示するところまでを包含するような次元の業務を意味するものとなる筈である。

大手銀行にとって、対顧客ソリューション型、あるいは総合リスク仲介業者としてのビジネスがいかに重要であるかは十分認識されている¹⁸⁾。それを組織のなかでどのようにビジネスモデルとして構築されるかが重要である。フィナンシャルグループの組織本部のなかで、傘下各社（各業務部門）をどのように統括し効率的に収益を上げるか、営業方針をどう実践のなかで定着させていくかを判断する特別のチームが設定されている。また、法人営業部門のなかでは、顧客情報をまず一次スクリーンにかけて、各組織へ投げかける情報の整理をおこなうチームの設置も行われているようである。

顧客に対するリレーション・マネジメント (RM) サービスとインベストメントバンキング業務のサービス提供が、当初から画然と分割可能な場合は、割り切った対応には問題ない。しかし、日常の取引の態様は、RM サービスとインベストメントバンキング業務の可能性が混沌としている状況である。この状況からインベストメントバンキングの核 (萌芽) を見出し、成長させ、一本釣りできるまでの確実な対応が必要なのである。これをどのように組織対応させモデル化するかはきわめて難しい問題ではある。今、それらが実践的に実践され始めているが、その成果を注視したい。

おわりに

現時点で大手銀行にも地域金融機関にも共通していることは、ビジネスモデルが必ずしも明確に決定しておらず模索中であるということである。これほど急激な環境変化が起こった後の状況では、従来の伝統的なビジネスモデルのかなりの部分が通用しないか、大幅な見直しが必要になっていることは確かである。その激しい環境変化のなかで新しいビジネスモデルの構築が必要であることの重要性は認識されていても、それでは何をどのように取り入れ収益の柱としていくかについては、時間がかかる問題ではある。しかし、競争がこれまで以上に厳しくなっている環境の下では、いつまでも時間をかけている余裕はない。にもかかわらず、この新しいビジネスモデルの構築は「模索中」として常に曖昧な状況のまま時間が経過しているのは、1 つには金融機関がかつて置かれた苦しい経験下での自信喪失から十分に回復しきれていないこと、あるいは回復に時間がかかりすぎることによるものであろうか。

大手銀行の場合、ここにきてようやく積極的な商品開発や海外機関との提携や、海外抛

点進出などの動きがでてきていることは、これまでより状況は進展しているものと期待したい。リテール業務においても、対中小企業融資戦略においても戦略的展開がみられるようになってきている。

しかしながら、依然としてホールセール分野におけるビジネスモデルの位置づけは必ずしも明確に示されていない。大手銀行のホールセール分野の最も重要な部分は、インベストメントバンク業務であると考えられるが、これへの取組みはまだ準備中ということだろうか。銀行業務と不可分の位置づけによるインベストメントバンキング業務の展開が、必ずしも積極的であるとは対外的にみえてこない。この分野は、直接の市場取引も含めて、世界の一流企業との取引において米欧の一流金融機関と競合する分野である。この分野での米欧の一流銀行との比較では、わが国の大手銀行は一步遅れて歩んでいることを十分に認識しているからでもあるのだろうか。

確かにこの10年の期間、わが国の大手銀行にとっては、この分野における技術力、開発力を研ぎ澄ます余裕がなかった。銀行を直接的な危機から護るための方策が至上命令であって、生き延びのための将来の方策はその後の課題として後回しにされてきたことは間違いない。その間にあっても、金融技術や世の中の変遷・環境変化への対応は刻々に進んでいたのであって、今急にその競争の先頭グループに入って走ることは難しいことである。

今後10年を展望する時、絶えざるキャッチアップ努力が必要であることはいままでもない。先進米欧の銀行の軍門に降るわけにはいかないし、このままの状況が続けば、やがて中国や後発組に急速にキャッチアップされてしまう恐れもある。反面、わが国の企業で銀行との安定したリレーションシップが確立しているところでは、わが国の銀行との取引よりも外国の金融機関とのディールを望むと

ころはまずないであろうと考えられることから、悲観的に受け止める必要はないとも考えられる。

次に、わが国の企業数約230万社のうち中小企業の範疇にはいるのはほぼ98%を占めるほどに中小企業数は圧倒的に多い。わが国経済は隔々にわたってこれら無数の中小企業の活動で支えられている部分が多い。これらの中小企業と最も密接な関係にあるのが地域金融機関である。わが国経済にとってこれらの層が活性化することはきわめて重要なこととなる。金融庁のアクションプログラムもこの考え方に立っている。地域金融機関が彼等の活動を支え、相互に信頼関係を築きあげることで双方にとって成果が得られるという構図は理想的である。地域金融機関の活力ある行動が中小企業の活動を活発化させ、それがわが国経済全体の活性化に繋がるという構図でもある。

地域金融機関は、限定された地域環境のなかで業務を展開するという宿命を担ってきた。そこにはマクロ的にみると、地域経済の特性や地域特有の限界や可能性をそのまま抱えることでもある。特定地域の経済が他地域と比較して相対的に芳しくない場合、そのような時期にこそ地域金融機関と地域企業とのリレーションシップに基づく取引関係の維持・安定が問われることになる。苦しい時代にこそ、これまで築かれてきた相互信頼の絆があれば一定の期間をタイムオーバーすることは可能になる。

資金取引の自由化、貸出債権の証券化、ローンセールスの自由化など、取引市場の整備が行われることによって、資金ポートフォリオの変更・売買などが市場の発達とともにその自由度が拡大してきている。従って、従来のような固定化された資産のポートフォリオに限定され続ける度合いは少なくなるであろう。地域限定のデメリット面を見るよりメリットのほうがより大きいものがあると考えら

れる。地域土着の風土や慣行なども含めて、金融機関と地場企業との取引関係には、伝統的な習慣・慣行も含めて相互の信頼関係はより堅固なものが存在しているはずである。それは地域に対するコミットメントであって、いわば土着のカルチャー（山崎正和氏のいう「クルトゥール Kultur」）と呼ばれるべきもので、それに裏付けられた長期安定したリレーションシップに基づいた銀行取引というのは地域金融機関が有するむしろ強力な武器でもある。

この領域に大手銀行が入り込んでくるには、相当の努力と時間がかかるものと思われる。従って、地場中小企業との真のリレーションシップバンキングが行われているところでは、メガバンクの攻勢があっても恐れるに足らない。地場企業は、単なる価格面だけから合理的に割り切った取引関係を決して望んではない。取引全体のなかの一部分は単純な価格に依存したトランザクションバンキング取引を行うかもしれないが、基本は伝統的なリレーションシップに則った取引関係を望んでいるはずである。これこそが地域へのコミットメント、あるいはクルトゥールの評価なのである。

この意味から、地域金融機関においてもリレーションシップバンキングの本来の意味における取引関係の実現が不可欠である。金融庁のアクションプログラムに盛られている具体的な取組み方策の大部分は、リレーションシップバンキングから派生するプログラムとみることができる。その代表的なものが、地域限定のインベストメントバンキング業務ということになる。

大手銀行の対地域金融機関の陣取り合戦は、第1次の争奪競争は終わっているが、今後第2次、第3次の合戦が起こる可能性もある。また、大手3銀行（メガバンク）以外で地域金融機関ではない金融機関、今回の大手銀行再編劇に巻き込まれなかった一部の銀

行・信託銀行などを巻き込んだ再編もありうる。証券会社、保険会社の統合・再編はその先にある。この場合でも、今回のリレーションシップバンキングをベースとした大手銀行のビジネスモデルの方向が形作られた後に、その方向と動きに合わせた次の統合劇が起こることが予想される。

「日本版ビッグバン」の金融大改革開始から10年近く経過しつつあるわが国の金融システムとそこで機能する金融機関にとって、就中、銀行にとってビジネスモデルの確立は早すぎるということはない。

注

- 1) 本論は、2005年4月24日に三重銀行本店における本学大学院と三重銀行との勉強会において、同行の支店長、法人営業部長を対象に行った講演をもとに加筆したものである。
- 2) “BIS 72nd Annual Report”, Bank for International Settlement, 2002 Basel, Switzerland
- 3) 池尾和人・後藤康雄「バブル崩壊後の金融システム」日本経済新聞2005年8月22日
- 4) 高月昭年「金融制度改革はなぜ十分な活力を生み出さなかったのか？」日本の産業システム9 堀内・池尾編『金融サービス』p. 50
- 5) Kitamura, Suto, Teranishi, “Toward A New Architecture for the Japanese Financial System”, Discussion Paper. October 18, 2001
- 6) 特集「沈む野村証券」週刊「ダイヤモンド」2005年2月26日号
- 7) 野村証券は来年中にも銀行業に本格的に参入する方針を固めたとみられている（朝日新聞2005年8月4日）。個人向けに預金口座を提供したり、インターネットを利用した決済サービス事業に乗り出す。また、最近では不良債権ビジネスに参入を目的に債権回収専門会社を設立、ネット証券の設立、外国の投資銀行と提携するなど本来の証券業務やそれ以外の分野への参入を活発化させている。しかし、本体業務に大きな影響を与えるものではないとみられている。
- 8) IT化が急速な勢いで進展している銀行のコンピューターシステムは、勘定系システム（預金、貸出、為替などの処理のほか、顧客の預金勘定の管理、口座の残高変更など広範囲をカバーするも

の）と情報系システム（取引データを加工したり分析するもの）と海外系と呼ばれるシステム（外国為替などを支援するもの）があるが、銀行サービスの多様化にともないシステムは巨大化する一方である。従って投資額も膨れ上がる。

特に地方金融機関などでは、効率化と投資負担能力の観点から共同で取り組むケースが増えていく。最近の横浜銀行とほくほくフィナンシャルグループのコンピューター基幹システムの統合などは典型例であろう。（日本経済新聞2005年11月24日）

日本経済新聞が行った金融機関評価調査では、顧客満足度においてインターネット専業銀行やIT関連に注力してきている新生銀行が上位にランクされたこと、東京三菱銀行の「手のひら検証」システムなどの安全対策が評価されるなど顧客満足のための銀行間の競争が熾烈化するものと考えられる。

- 9) 日本経済新聞2005年8月11日
- 10) 野村総合研究所『変貌する米銀』p. 199
- 11) 多胡秀人「リテールバンキングのビジネスモデル」日本の産業システム9 堀内・池尾編『金融サービス』p. 299
- 12) 村井睦男『金融変貌と銀行の未来』p. 106
- 13) 多胡秀人「リテールバンキングのビジネスモデル」p. 300
- 14) 同上 p. 297
- 15) 村井睦男編著『国際財務時代の新戦略』日本経済新聞社、1985年参照。
- 16) スルガ銀行のインターネットバンキングの預金サービスにおいて全国的な展開を行っているのはよく知られているところである。
- 17) わが国の企業の低収益性構造の解明については井手（2005）に詳しい。
- 18) 特集「高度化する大企業取引」『金融財政事情』2005年1月2日号

参考文献

- Allen F. and D. Gale, 2000. “Comparing Financial System” The MIT Press Bank for International Settlement, 2002 “BIS 72nd Annual Report”, Basel
- Hoshi T. and A. Kashyap, 2004. “Japan’s Financial Crisis and Economic Stagnation” Journal of Economic Perspectives, Vol. 18 Number 1
- Kitamura, Suto, Teranishi, 2001. “Toward A New Architecture for the Japanese Financial System”, Discussion Paper. October 18, 2001

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

家森信善 (2004年) 『地域金融システムの危機と中小企業金融』千倉書房

井手正介 (2005年) 『不均衡発展の60年』東洋経済新報社

金融審議会金融分科会第二部会報告書 (2003年) 「リレーションシップバンキングの機能強化に向け

て」

多胡秀人・長浜祐士 (2005年) 『地域金融機関はなぜ強くなれないか』中央経済社

野村総合研究所 (2002年) 『変貌する米銀』野村総合研究所

堀内昭義・池尾和人編 (2004年) 『金融サービス』日本の産業システム9 NTT出版

村井睦男編著 (1985年) 『国際財務時代の新戦略』日本経済新聞社

村井睦男 (2004年) 『金融変貌と銀行の未来』大学教育出版