

金融機関を取り巻く環境変化と経営戦略の転換

Financial Deregulation and Its Impacts on Financial Institutions

近年、金融機関の業績は極めて好調に推移してきている。しかし、金融自由化の本格的進展に伴い、将来的には厳しい競争が予想され、各金融機関とも抜本的な経営戦略の再構築が必要となる。その柱は、マーケティング機能の強化、情報システムを核とした業容の拡大、新分野を中心としたリスクマネジメントの充実、顧客指向の組織づくりである。本稿は国内外の金融機関、取引先企業、監督官庁、専門研究機関に対する約200件に上るインタビューの結果をもとに、金融機関を取り巻く環境変化と、それに対応する新しい経営戦略のあり方について取りまとめたものである。

山口光雄* Mitsuo Yamaguchi
 高橋武紀** Takenori Takahashi
 正坊地邦典** Kuninori Shōbōji

1 緒言

金利の自由化、業際化、国際化を三本柱とした金融自由化の進展に伴い、我が国金融機関はかつて経験したことのない激しい競争にさらされ、業績の大幅な悪化は免がれないというのが定説であった。それにもかかわらず、昭和61年度の金融機関の業績は、各業態とも軒並み史上最高を記録したことは記憶に新しい。

しかし、この好業績は、各金融機関の金融自由化に向けての戦略構築、体制整備が十分進んだ結果のものとは言いにくく、幾つかの幸運な外的要因に支えられている。この一過性の好業績の中で、金融自由化の本来の厳しさが軽視され、トップから末端に至るまでの危機意識が薄れ、抜本的な経営戦略の見直しと意識革命の推進に遅れをとることが、現在の各金融機関の最大のリスクとの見方が強まっている。

本稿では、特に銀行の視点を中心に、金融機関を取り巻く環境変化を概観し、今後の最重点戦略課題である4点、すなわち、マーケティング機能の充実、情報システムを核とした業容の拡大、リスクマネジメントの確立、及び顧客指向の組織づくりに焦点を絞って考察する。

め、邦銀の海外証券現地法人の逆上陸、普通銀行の国内CB (Convertible Bond) 発行、企業年金市場の開放などホットな議論が続いた。国際化の面でも、東京オフショア市場の急速な拡大がみられ、海外金融先物取引の解禁、東京証券取引所会員権再開放、海外劣後債の発行、欧米との金融摩擦の深刻化などが話題となった。

このような金融自由化の推進は、長期的には業態間の垣根の低下、新しい金融商品の開発、地理的拡大を通じ、各金融機関の業容を拡大させ、質の高いサービスを、より安いコストで、迅速に顧客に提供することを目的としている。しかし、そのためには自由化の過程で金融業界も厳しい企業間競争の荒波にもまれ、業績の悪化は避けにくいとするのが定説であった。

しかし、表1に示すように、最近の金融機関の業績は、金融自由化の加速度的な進展にもかかわらず、極めて好調に推移している^{1)~4)}。昭和61年度の経常利益の対前年度比伸び率で

2 金融機関を取り巻く環境変化

2.1 金融自由化の進展と金融機関の業績

我が国金融機関の国際化の急速な進展に伴い、対等の市場開放を求める欧米からの圧力もあって、我が国での金融自由化は加速度的に進展している。

昭和62年度の主だった動きを振り返ってみても、金利の自由化の面では、CD(Certificate of Deposit)、MMC(Money Market Certificates)、大口定期預金などについて、次々と発行限度枠の撤廃、最低預入単位の引き下げ、最短預入期間の短縮が実施された。また業際化の側面についても、投資顧問会社の一任業務認可、CP(Commercial Paper)の創設をはじめ

表1 金融機関の業態別経常利益推移 昭和61年度決算では各業態とも過去最高の利益を計上している。

業態	年度			対前年度比
	59	60	61	
都市銀行	11,408億円	11,290	15,799	40%
地方銀行	5,835	6,036	7,195	19
相互銀行	1,820	2,001	2,681	36
信託銀行	2,009	3,407	6,192	(82)
長期信用銀行	1,824	2,109	2,977	41
生命保険会社	25,485	24,226	26,739	10
証券会社	5,622	8,644	15,934	(84)

注：資料提供 全国銀行協会連合会

* 株式会社日立総合計画研究所 ** 日立製作所大森ソフトウェア工場

みると、証券の84%、信託銀行の82%を筆頭に、各業態ともに史上空前の好業績を記録したことは記憶に新しい。しかし、この好業績の裏には、手放して喜べない事情が見え隠れする。すなわち、第一には、公定歩合の相次ぐ引き下げによって調達金利が急速に低下し、貸出金利とのギャップから思いのほか利ざやが確保できたこと。第二には、空前の株式ブームに乗り有価証券関係損益が極めて好調に推移したこと。第三には、首都圏を中心とした地価高騰が直接的、間接的に金融機関の業績向上に寄与したことなど、極めて好運な一過性の色彩が強い好決算であったことがうかがえる。

こういった中で、金融自由化が各金融機関に与える本質的な競争激化の側面がともすれば見落とされ、抜本的な対策に遅れをとることを懸念する声が高まっている。

2.2 先行指標としての米国の動向

次に、金融自由化で我が国を大きくリードしている米国の状況をみたい。米国では、'80年代に入ってからCDを筆頭に次々と自由金利商品が登場し、金利の完全自由化も既に完了している。この急速な自由化の中で、金融機関の業績は低迷し、表2に示すように、銀行の倒産が激増した^{5),6)}。この倒産多発の直接的要因としては、対外累積債務国問題、農業不況、原油価格の低下など様々なものが挙げられるが、これらの要因も、激しい競争の中でハイリスクを承知の上で、こういった分野に依存せざるを得なかった米国金融機関の事情も考えると、間接的にせよ金融自由化のインパクトとしてとらえることができる。

また、米国の金融自由化での大きな特徴は、貯蓄金融機関を中心に小規模金融機関の倒産は多いものの、中堅地域金融機関の中には「スーパーリージョナル」と呼ばれ大躍進し、マネーセンターバンクを圧倒するものも現れた点である。すなわち、金融自由化はマネジメントの手腕一つで、大きなチャンスとしてとらえることができ、金融機関の規模やタイプによって一律的に有利、不利を語ることはできない。

2.3 我が国における金融自由化の特徴

日米の金融自由化の環境を比較してみると、我が国の金融機関のほうが厳しい環境で自由化を迎えつつあることが分かる。すなわち、第一には、米国は金利上昇局面で自由化を迎えたのに対し、我が国は金余り現象、低金利局面で自由化を迎えつつあり、貸出金利への転嫁が難しい。第二に、我が国

表2 米国における倒産銀行、問題銀行数推移 金融自由化の進展につれ、米国での倒産銀行、問題銀行数は急増傾向にある。

項目	年 (西暦)	(前回ピーク)	'81	'82	'83	'84	'85	'86
		1976						
倒産銀行		17行	10	42	48	79	120	144
問題銀行		378行	233	369	642	828	1,137	1,457
全銀行比		2.6%	1.5	2.6	4.4	5.7	7.8	10.0

注：1. 問題銀行は連邦預金保険公社のランク4, 5の合計
2. 全銀行比は連邦預金保険公社加盟銀行に占める問題銀行の比率
資料提供 連邦預金保険公社

普通銀行の資金調達構造が要求払預金、定期預金に著しく依存しており、金融自由化がコスト上昇に与えるインパクトが大きい。第三に、サービスに対する代価への認識が低く、手数料に対する社会的抵抗が強い。そのうえ、企業の銀行選別、直接金融化、個人の金利選好の高まりから、顧客の銀行離れが進展し、冒頭にも触れた幾つかの好運な要因を割り引けば、我が国金融機関を取り巻く環境は予断を許さぬ状況と言えよう。

3 '90年代に向けての金融機関の戦略課題

こういった厳しい環境の中で、'90年代に向けての我が国金融機関の戦略課題をまとめると図1のようになるであろう。本章では、中でも特に重要と思われる4点に絞って以下に述べてみたい。

3.1 マーケティング機能の充実

(1) マーケットセグメンテーション

規制金利下で、かつ業態間の垣根が明確な時代には、金融機関でのマーケティング機能は極めて限定的なものであった。しかし、自由化の進展に伴い、図2に示すように各業態間、各金融機関間の競争が激しくなるにつれて、マーケティングの優劣が大きな業績格差の原因となってくる。しかも、取引先企業の構造転換、個人顧客ニーズの多様化が、かつてないスピードで進展しており、マスマーケット指向から脱却したきめ細かいマーケットセグメンテーションと商品開発が重要

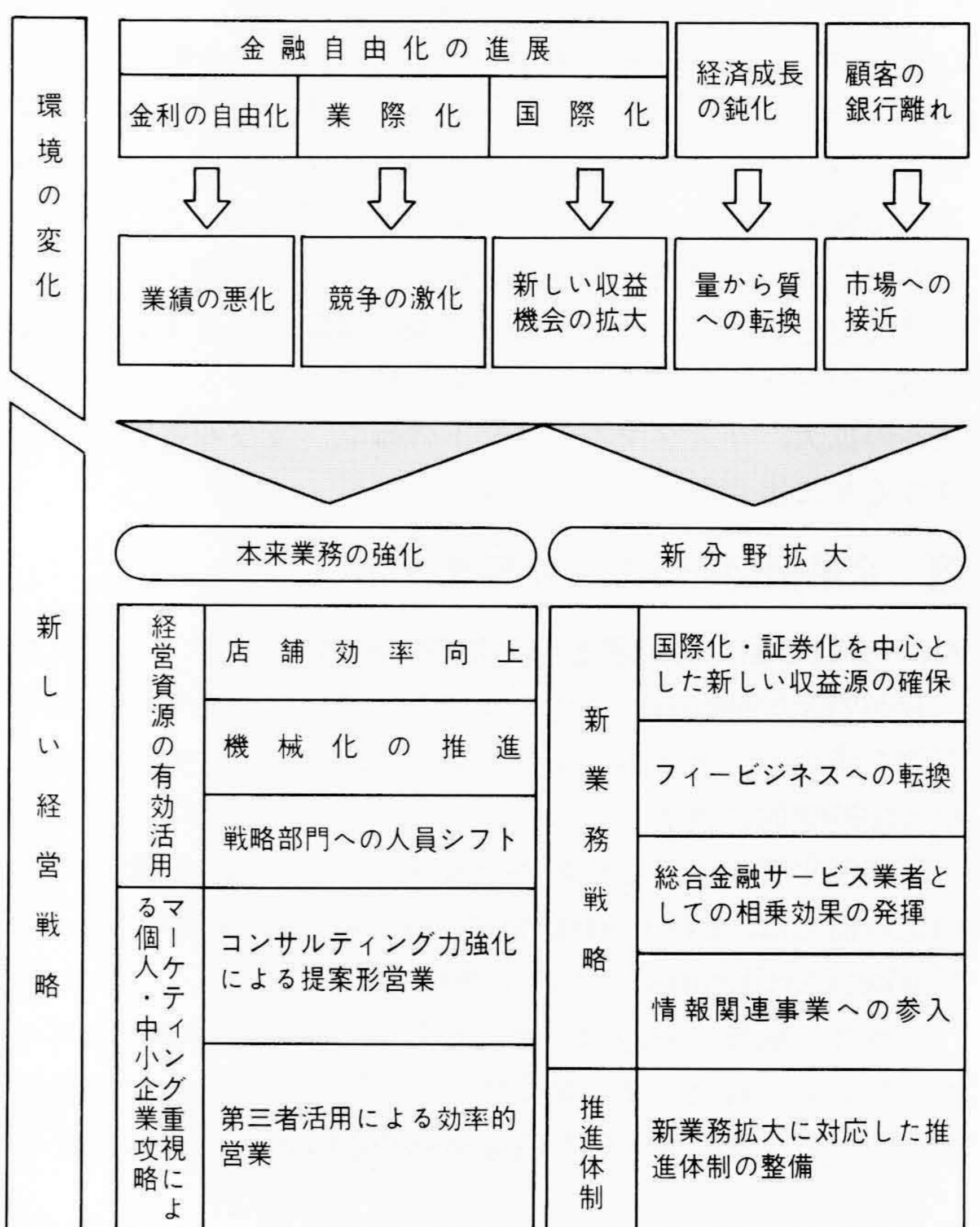


図1 金融機関の環境変化と新しい経営戦略 本来業務の強化、新分野の拡大とも課題が山積している。

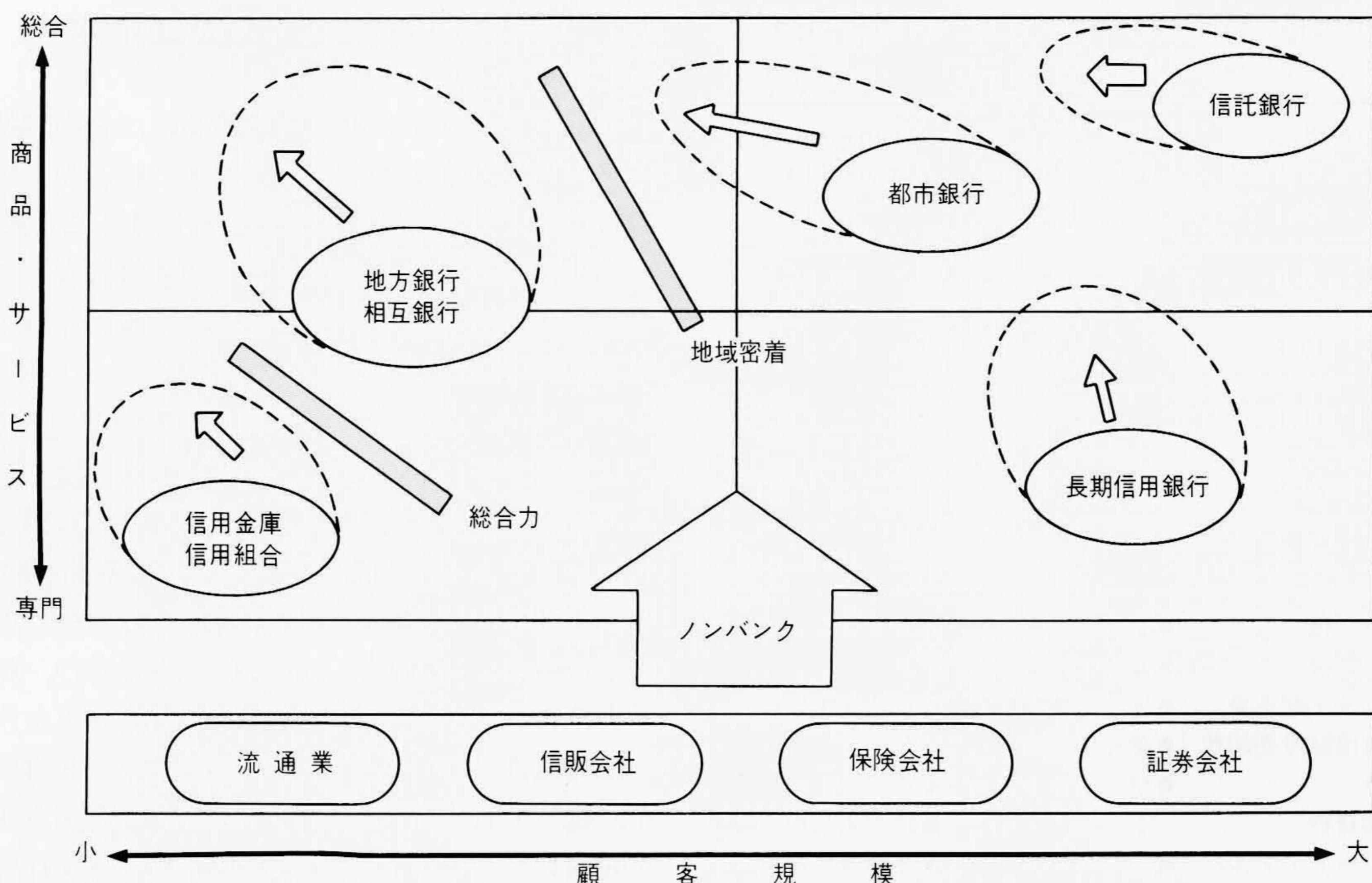


図2 金融機関のライバル変化 垣根の低下もあり、各業態間の競争が激化している。

になってきている。次に、当面の重要マーケットとなっている個人マーケットとミドルマーケットへの対応のあり方について述べる。

(2) プライベートバンキング

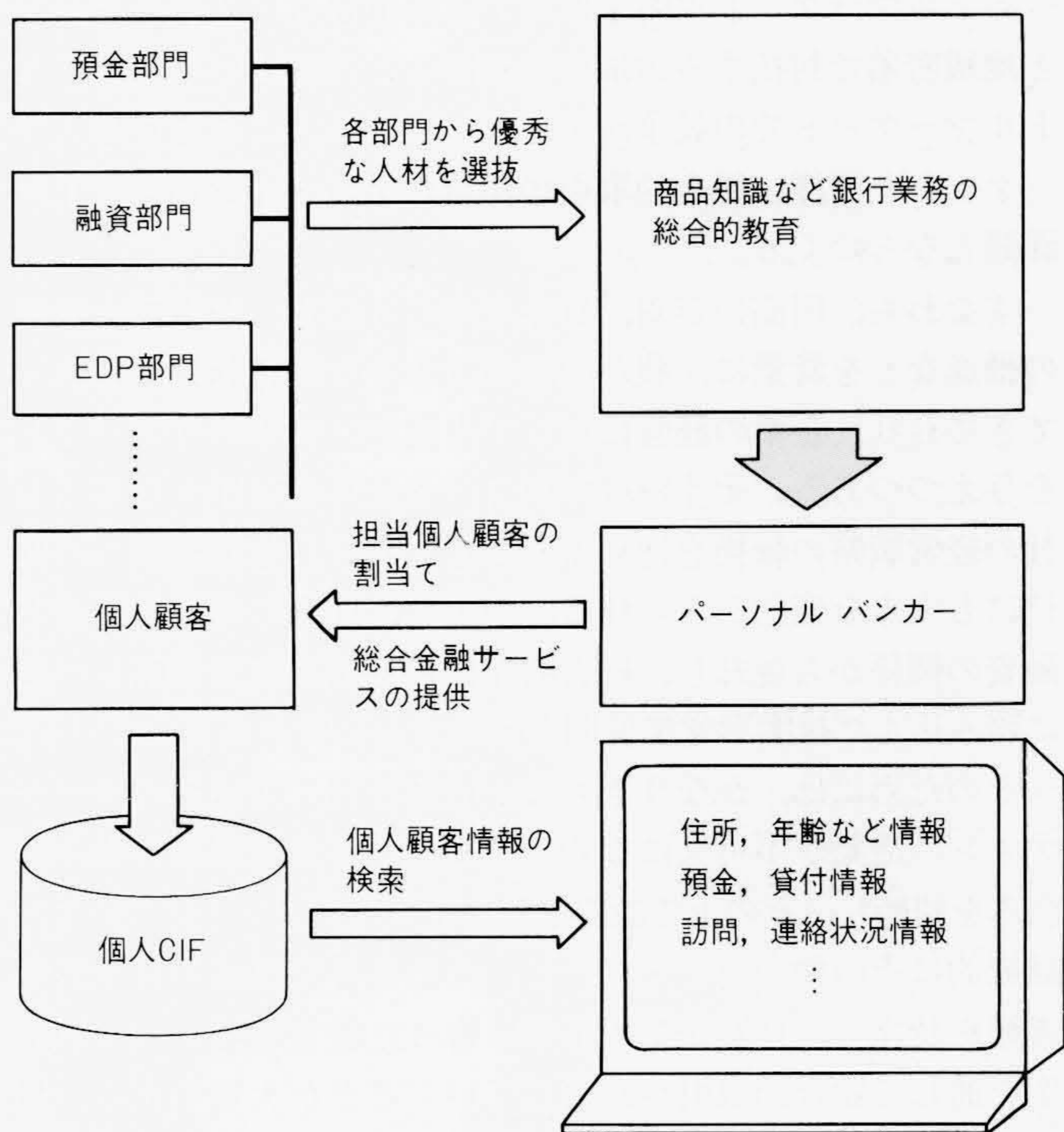
ここ数年、米国で大きく脚光を浴びているコンセプトとしてプライベートバンキングがある。これは超エクセレントバンクの一つとして知られるファーストワコビア銀行がパーソナルバンカーと呼ばれる制度を設けたことに端を発しており、現在では大手マネーセンターバンクも含めてかなり急速に一般的な広がりを見せてきている(図3)。

具体的には、預金、融資、EDP (Electronic Data Processing) などの各部門から優秀な人材を選抜し、3～4箇月にわたり業務知識、商品知識に関する総合教育を実施し、パーソナルバンカー又はプライベートバンカーと呼ばれる個人向け総合取引専門職を育成している。一般に1行につき50～100人のパーソナルバンカーを持つ銀行が多いが、多いところでは500人を超えており、銀行の店舗から独立した専用オフィスを構え、大幅な責任と権限の委譲を受けて独立プロフィットセンターとして活動しているところもある。

パーソナルバンカーには通常一人につき200～300人の個人顧客が割り当てられ、担当顧客からのすべての問い合わせに応じることにより、顧客の利便性を向上し、個人のメインバンク化を図ろうとしており、そのための個人顧客データベースの充実が進められている。

このパーソナルバンカーの仕組みは、我が国金融機関にとっても極めて示唆に富むものである。個人の貯蓄額と金融機関の提供するサービスの利用率の関係を表3に示す。一般的に貯蓄額が多いほど各種サービスの利用率が高いが、これは金融機関側からみると、一人の顧客あるいは一つの口座にいか

平均残高が上昇し、コストゼロに近い資金が滞留することを意味する。このため米国の一部の金融機関では、行員の業績評価に当たって、従来の量一辺倒の評価システムから、取り扱える商品やサービスの種類にリンクした評価システムへ移行するところも出てきている。



注：略語説明 EDP(Electronic Data Processing)
CIF(Customer Information File)

図3 プライベートバンキング制度 優秀な人材を教育し、個人向け総合取引の核として活用する。

表3 貯蓄額とサービス利用率 一つの口座に多くのサービスを提供することによって、平均残高が上昇している。

項目 貯蓄額(万円)	自動受取サービスの利用率 (%)	支払い・決済サービスの利用率 (%)	その他サービスの利用率 (%)
～ 50	7.8	24.6	14.5
～ 300	10.5	27.8	17.5
～ 800	11.8	29.2	20.8
～2,000	15.8	28.7	26.9
2,000～	19.9	26.4	34.8
サービス内容	<ul style="list-style-type: none"> ●給振 ●年金 ●利子・配当金 ●有価証券売却代金 ●賃貸料 ●パート・アルバイト料 ●事業収入 	<ul style="list-style-type: none"> ●公共料金 ●家賃・管理費 ●保険 ●学校関係費 ●クレジットカード ●住宅ローン ●カードローン ●その他ローン 	<ul style="list-style-type: none"> ●キャッシュカード ●貸金庫・保護預り ●優制度 ●特別優制度 ●分離課税制度

注：資料提供 金融財政事情研究会

また、店舗づくりにも総合取引化の傾向が反映され始めており、保険、不動産、旅行代理店などのカウンターを貸店舗の形で営業店内に併設する、いわゆるワンストップバンキングの実験店舗も展開されつつある。

(3) ミドルマーケット向け提案形営業展開

ミドルマーケット攻略を推進する都市銀行、大手証券会社と地域密着で対抗する地域金融機関との攻防という形で、ミドルマーケットでの競争が激化しつつある。ここでも個人マーケットと同様、総合的取引の深耕によるメインバンク化が課題となってくる。

すなわち、円高の定着、貿易摩擦の深刻化、内需拡大政策の推進などを背景に、我が国経済は大きな構造転換期に入ってきており、企業の経営に対しても有形、無形のインパクトを与えつつある。そういった中で、各経営者は様々な形で自社の経営戦略の転換を進めようとしており、金融機関への期待にも大きな変化がみられる。つまり、従来の単純な預金と融資の関係から脱却し、総合的な情報提供と経営戦略レベルに踏み込んだ提案形営業展開を推進する必要性が高まっている。

そのためには、かなりきめ細かい業種別、地域別のマーケティング活動が不可欠になる。つまり、各金融機関の強み、弱みを判断し、その上で設定された重点セグメントについて、継続的にその動向をフォローし、その業界や地域の将来的な課題を認識し、個別企業の事情に合った経営戦略レベルの提案を通じて総合的取引へ誘導していくことが大切である。最近、多くの金融機関が経済研究所などの形でこういった機能の充実を図っており、今後はいかに現実的で実のある提案ができるか、という質の争いの時代に入ろう。

3.2 情報システムを核とした業容の拡大

(1) 機械化のいっそうの推進

第三次オンラインの構築を中心に、金融機関でのコンピュータの利用はますます進展してきているが、情報システムへの投資額とその効果を定量的に評価することは極めて難しい。

図4は都市銀行、地方銀行、相互銀行などでの資本装備度と労働生産性の相互関係の推移を昭和55年度のポジションと昭和60年度のポジションの両時点についてみたものである^{8),9)}。もちろん、各々の指標として何が適切であるかについては問題が多いが、ここで重要なのは各金融機関のポジションの適否そのものではなく、むしろ矢印で示している大きなトレンドである。都市銀行の資金量上位5行グループは、昭和55年度から60年度にかけて大きく右へシフトし、生産性が大幅に上昇している。これに対し地方銀行、相互銀行の資金量上位行は、生産性上昇の幅は相対的にかなり小さい。こうした対照性については、より詳細な吟味と解釈を必要とするが、総じて言えば、機械化の効果が先進都市銀行クラスの資本装備レベルに達して初めて大きく発揮され得る可能性があるものと解釈できるであろう。このことは、総合情報産業化を目指す金融機関にとって、効率的なコンピュータシステムを構築していくことが最重要課題であることを示唆しているといつてよいであろう。

(2) ファームバンキングの高度化

近年、米国では従来のファームバンキング、すなわち米国流に言えば、CMS(Cash Management Service)からTMS(Treasury Management Service)への転換ということが、しばしば指摘される。図5はその基本的思想を示したものであるが、一つにはファームバンキングの対象の拡大が挙げられる。つまり、従来は現金、定期性預金程度にすぎなかったファームバンキングの範囲をCP、有価証券、外国為替、信用状などに拡大していこうとする動きである。もう一つは、内容の高付加価値化であり、従来のファームバンキングが取引明細や市場金利の動向といった素データの提供にとどまっていたものを、資金の集中決済、ロックボックスといった振替、振込処理を加え、最終的には取引先の各種事務処理の代行や資金計画の立案までを総合的に金融機関サイドに取り込もうとする動きがある。このTMS化のねらいは、高い人件費がかかる営業部門の人海戦術にかえて、コンピュータシステムによって顧客を囲い込み、総合取引深耕の武器とし、かつコンピュータ部門を今後のフィービジネスの基幹部門として大きく育てようとするものである。

我が国でも第三次オンラインを中心にコンピュータシステムへの積極的投資が進行中であるが、この過程で蓄積された有形、無形の財産を将来的には十分活用して新しい収益の柱としていくことが重要であろう。

(3) 異業種間ネットワーク時代への対応

情報システム関係でのもう一つの課題は、今後ますます発展することが予想される企業間ネットワーク、特に異業種間ネットワークへの対応である。特に、現在全国各地に誕生しつつある流通VAN(Value Added Network)の動向には注目を要する。現在のところ、単純な受発注データの伝送にとど

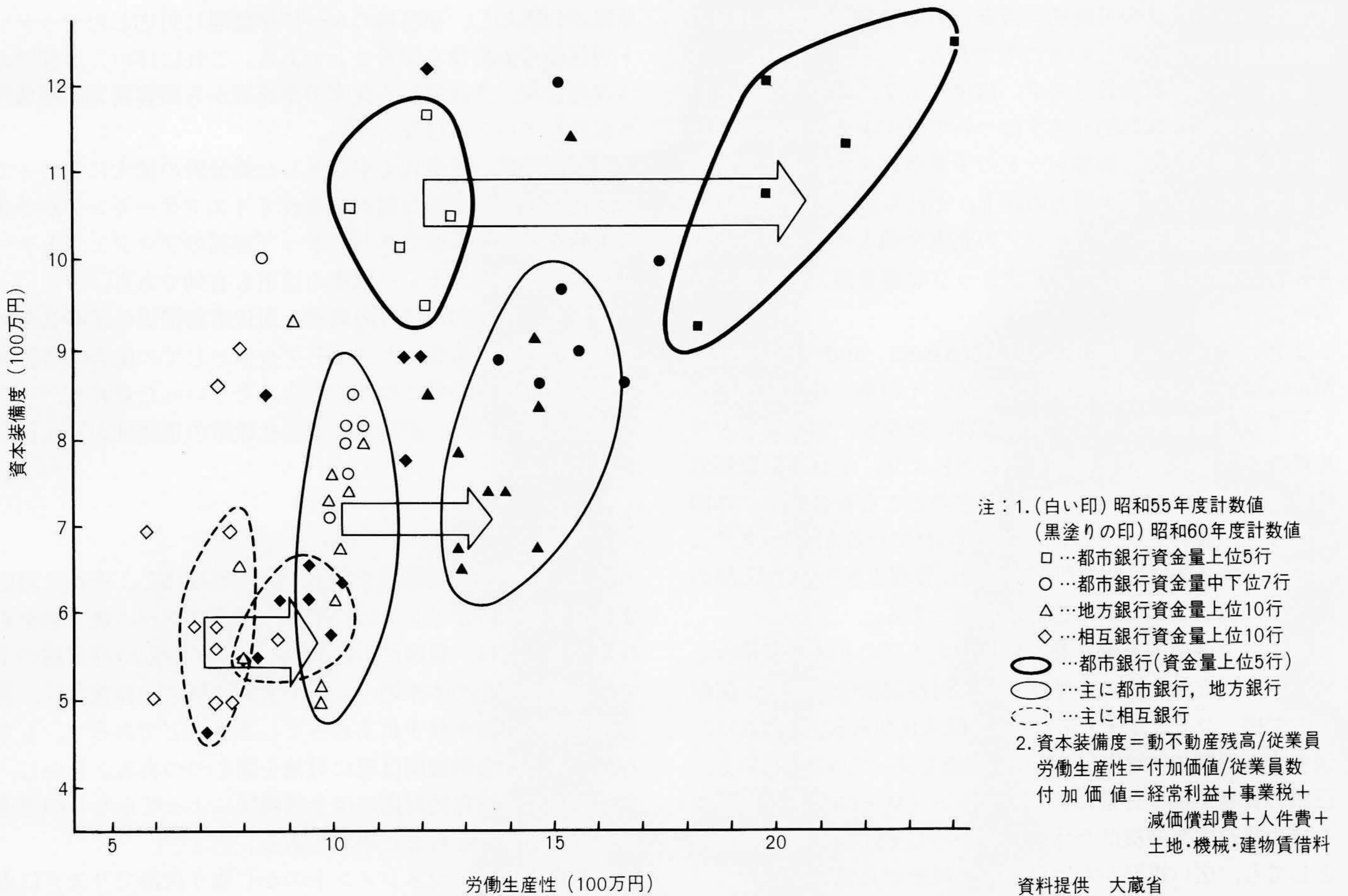


図4 金融機関における資本装備度と労働生産性 長期的トレンドとしてみると、資本装備度の上昇と生産性の向上は比例関係にある。

対象分野の拡大 →

サービス内容		対象分野					
		現金	定期性預金	C P	有価証券	外国為替	信用状
素データ	取引残高明細	■	■	■	■	■	■
	他行残高明細						
	市場金利動向						
振込処理	資金集中処理	■	■	■	■	■	■
	ロックボックス						
	電信振込						
意思決定支援	資金計画	■	■	■	■	■	■
	情報システム設計						
	国際業務アドバイス						

新しいファームバンキング

内容の高付加価値化 ↓

注：略語説明 CP(Commercial Paper)

図5 米国におけるファームバンキングの変容 対象分野の拡大と内容の高付加価値化が進展している。

まっているものが多いものの、将来的には物流や代金決済の分野にもネットワークを拡大する動きが顕著であり、金融機関としては、各業界ごとの有力パートナーとの提携によって、異業種間ネットワークの中核に参画していくことが必要である。

取り扱っている商品の種類とネットワーク構築のリーダーシップをとる業種の間にはある程度の因果関係が見られる¹⁰⁾。例えば、自動車やピアノといった生産集中度が高く、消費者購買頻度が低い商品分野でのネットワークは、メーカー主導で構築されることが多い。逆に生産集中度が低く、消費者購買頻度が高い日用食品、家庭雑貨については、量販店を中心とした小売業主導のネットワーク化が進みやすい。その他の分野では、卸売業が主導権をとることも多い。このように異業種間ネットワーク構築のリーダーは、取扱い商品の性格によって異なり、金融機関としては、十分パートナーを吟味した上での提携関係の強化が必要である。

3.3 リスクマネジメントの確立

金融自由化を背景とした金融機関は急激な戦略転換に伴い、様々なリスクにさらされてきている。国内市場での個人・中小企業マーケットへの傾斜、証券業務の拡大、更に国際業務の急速拡大は、確かに近年の金融機関の業績向上に寄与している。しかし、これらは基本的には文字どおりのハイリスク・ハイリターン市場であり、ハイリターンばかりが強調され、十分なリスクマネジメントの確立がなされないと、突然の大

打撃というリスクの可能性を否定しにくい。昭和62年10月の株価急落は記憶に新しいところである。

金利リスク、流動性リスク、信用リスク、為替リスクといった金融機関の本来的リスクについては、十分な情報収集に基づく正確な金利、為替レートの予測が原点であることは言うまでもないが、審査能力の向上、それも従来の計数的分析を越えた業種別マーケティングの充実や個人のライフスタイル研究の強化と連動したダイナミックな審査能力が必要となる。

また、システム的には、ALM (Assets and Liabilities Management) の充実が課題であるが、その第一歩は収益管理システムの構築であろう。営業店別、商品別、顧客別などきめ細かく原価と収益を認識することにより、全行員の原価意識を高める必要がある。また、現在のところ資金証券、外国為替などの個別ブロック単位で進められているALMシステム構築を、将来的には全部門を総合的に管理できる全行ALMのレベルに引き上げていくことが課題である。

更に、金融機関を取り巻く新しいタイプのリスクが増大している。代表的なものを挙げれば、対外累積債務問題、国際金融摩擦、コンピュータシステムの巨大化がある。これらは、個別金融機関では対応しきれない側面も持っているとはいえ、巨額の貿易黒字を背景に世界のマネーフローに大きな影響力を持つ我が国金融機関全体、したがってそれぞれの金融機関としても、広い視野からの自覚的な対応が必要となる。

累積債務問題については、債権の株式化、長期債券化などを通じ、リスクの軽減を図っていくこととなるであろうが、金融機関としての当面のリスク回避もさることながら、国際社会のリーダーの一員としての社会的責任遂行も忘れてはならない。

欧米との国際金融摩擦問題についても、巨額の余剰資金をベースとした海外での、我が国金融機関どうしの薄利多売、シェア競争は国際金融市場に大きな混乱をもたらし、日米貿易摩擦と同様のパターンに陥る可能性が大きい。収益重視形経営に転じ、自己資本の充実を図っていくことが長期的には最高のリスク回避策と考えられる。

コンピュータシステムの巨大化、ブラックボックス化が進み、金融機関に新たなリスクをもたらしている。コンピュータ犯罪の増加、不慮の災害によるシステムダウンなどに対し、国際的にみても極めて高いサービスレベルを要求されている我が国金融機関は、これらのリスクに対してもバックアップシステムの充実などを通じたセキュリティの確保を図っていくことが必要である。

3.4 顧客指向の組織づくり

金融機関の経営戦略転換の必要性が増すにつれ、当然のことながら金融機関の組織も新しい時代へ向けての組織に改めていくことが求められるようになってきた。この組織改革の最大のポイントは、金融機関の論理からできた業務縦割り形

組織から脱却し、顧客側のニーズや論理に対応したマーケット別組織への転換を図ることである。これに伴い、本部での営業店管理、支援窓口も従来の業務別から顧客別又は地域別へ転換していかねばならない。

また国際化、証券化を中心とした新分野の拡大に当たっては、従来の業績管理体制から離れてリスクテイクができる柔軟な組織が必要であり、トップ直属のプロジェクトチーム制度や社内ベンチャー制度の活用も有効である。

そして、将来的には付随業務、周辺業務関係の子会社の設立及びその戦略も含めたグループ全体としての総合的金融サービスの提供が必要になってくる。そういった意味で、明確な戦略に基づいた、前向きの子会社政策の重要性が増すものと思われる。

4 結 言

以上、我が国金融機関を取り巻く環境変化と、それに対応する経営戦略のポイントについて述べてきたが、最も懸念されるべきことは、冒頭にも触れたように、最近の好業績の中で、金融自由化の本来のインパクトの大きさが軽視され、各金融機関の対策が後手にまわってしまうことであろう。もちろん、多くの金融機関は既に対策を講じつつある。しかし、それに対する自覚的対応には金融機関によってかなりの遅速があるということもまた事実である。

金融自由化は、マネジメントのかじ取り次第でリスクにもなり、チャンスにもなる。激しい変化の中で、組織ぐるみの意識革命が必要となる事態が進行しつつあり、それだけにトップマネジメントの強力なリーダーシップが問われる時代と言えよう。金融自由化の正念場は、これからが本舞台なのである。

参考文献

- 1) 全国銀行協会連合会：全国銀行財務諸表分析(昭和61年度決算)(昭62-8)
- 2) 全国相互銀行協会：全国相互銀行財務諸表分析(昭和61年度)(昭62-8)
- 3) 東京証券取引所：証券統計年報(昭和61年度)
- 4) 生命保険協会：生命保険事業概況(昭和61年度)(昭62-7)
- 5) Federal Deposit Insurance Corporation：Banking and Economic Review (Jan./Feb. 1987)
- 6) Federal Deposit Insurance Corporation：Banking and Economic Review (Jan./Feb. 1980)
- 7) 金融財政事情研究会：個人世帯の金融機関利用動向調査(昭和61年度)(昭61-12)
- 8) 大蔵省：有価証券報告書総覧(昭61-3)
- 9) 大蔵省：有価証券報告書総覧(昭56-3)
- 10) 情報化の進展と産業組織に関する研究会：企業情報ネットワークの展望と課題(昭59-7)