

活発化する金融機関の提携・合併

我が国金融機関の提携・合併が活発化している。本レポートでは、これらの動きを概観した上で、その評価と今後の展望を試みることにする。

1. 我が国金融機関をめぐる各種提携

98年に入り、6月に日興証券とトラベラーズ・グループとの提携、7月に大和証券と住友銀行の戦略的提携、9月に三菱グループ金融4社による共同事業、東海銀行とあさひ銀行との戦略的提携、10月に第一勧業銀行グループとJ.P.モルガンとの投信業務における包括提携が発表されるなど、わが国金融機関による提携・合併の動きが活発化している。銀行、証券、保険といった業態を超えた、あるいは、国境を超えた結びつきも見られる。過去に見られない勢いで、我が国金融機関は、一斉にその姿を大きく変えようとしているようである。

96年11月に橋本首相のビッグバン宣言があつて以来、最初の本格的な提携発表は、97年4月に発表された日本債券信用銀行とバンカース・トラストとの業務提携であった。この提携では、1) 資産の流動化、証券化業務に関するもの、2) 日債銀の海外での融資業務、リース、プロジェクトファイナンス業務、M&A 業務などをバンカース・トラストが引き継ぐこと、などの内容が盛り込まれた。

もともとこれは、日債銀における不良債権問題の深刻化を受けたバンカース・トラストによる業務支援、日債銀の海外業務からの撤退に伴う業務継承の様相が強く、両行の提携は、「ビッグバンをにらんだ戦略的なものというよりもバンカース・トラストによる日債銀のリストラ計画支援」(大手証券アナリスト)¹との評価がなされた。

その意味では、97年7月に発表された日本長期信用銀行とSBC²の提携も、同様の性格が色濃いものであった。すなわち、両社が合弁証券会社「長銀 SBC ウォーバーグ証券³」、及び合弁資産運用会社「長銀 SBC プリンソン投資顧問⁴」の設立で合意したのに加え、長銀の

¹ 週刊『金融財政事情』97年4月21日号 P7

² SBCは、97年12月8日、UBSと合併することを発表した。

³ 長銀ウォーバーグ証券は、UBSグループ等に対する普通株の第3者割り当て増資を実施し、日本長期信用銀行の長銀ウォーバーグ証券への出資比率は、増資前の40%から33.33%に変更された(98年9月22日のニュースリリース)。その後10月30日に、日本長期信用銀行は、長銀ウォーバーグ証券に係わる所有全株式(33.33%)を売却することを決定した。

⁴ 日本長期信用銀行は、「長銀UBSプリンソン投資顧問」における所有全株式(50%)をUBSグループに売却し、資産運用業務における合弁を解消した(98年9月22日ニュースリリース)。

資本強化策が盛り込まれていたのである。この資本強化策によって、長銀が実施する総額 2,000 億円相当(優先株 1,300 億円、劣後債 700 億円相当)の資本調達の主幹事に SBC が就任し、優先株の発行額の 50%を上限として SBC が取得するなど、全面的な協力体制が敷かれることとされた。

自主廃業を表明した山一証券も、97 年秋、社運を賭けてメインバンクや外資系との合併・提携実現に奔走した。実現していれば、本格的な救済型の業界再編の実現となっていたことであろう。

98 年に入っても、97 年同様、体力強化に迫られた提携・合併も散見されるが、同時に、日本版ビッグバンの進展への対応を目的として掲げた前向きな提携や、資本注入後の経営基盤強化をにらんだ提携等も相次いで発表されるようになったのが特徴的である。

以下では、国内勢と外資系、国内勢同士の提携の中から、主要なものを取り上げて、概観していくこととしたい。

1) 国内勢と外資系

①外資導入による体力強化

国内勢と外資系との提携としては、98 年 2 月に、東邦生命と GE キャピタルとの合弁会社設立、東邦生命の営業体の新会社への移転を内容とする提携⁵が発表され、外資導入による体力強化の提携として注目された。両社の合弁により 4 月に営業を開始した「GE キャピタル・エジソン生命」に対する出資は、折半でそれぞれ 720 億円ずつとなっている。しかしながら、議決権付き資本の部分に関しては、東邦生命が 10%、GE キャピタルが 90%を出資しており、新会社は資本構成上 GE キャピタルの 90%保有の子会社となっている。加えて、東邦生命がこれまで築き上げてきた販売網、営業資産などはすべて新会社に委譲し、東邦生命自体は、既契約の管理、資産運用業務に専念することとなった。経営不振に陥り、新規販売の低迷が続いていた東邦生命にとって、この提携は体力強化を狙ったもの、と捉えることが出来る。

11 月に交渉中であることが表面化した第百生命とカナダのマニユライフ・ファイナンシャルとの提携もまた、東邦生命と GE キャピタルとの提携に類似している。これは、98 年度中に設立予定である第百生命とマニユライフとの合弁会社が、第百生命の販売網、営業資産などを譲り受けること、第百生命が新規募集を停止し、既契約の管理業務に従事すること、などといった内容であることから明白である。もともと、マニユライフのダレサンドロ社長兼最高経営責任者(CEO)が、交渉はまだ初期段階にあり、解決すべき重要な問題が多く存在すると表明する⁶など、この提携は未だ不透明な部分も少なくない。

⁵ 詳細は井上武「東邦生命と GE キャピタルの提携」『資本市場クォーターリー』98 年春号を参照。

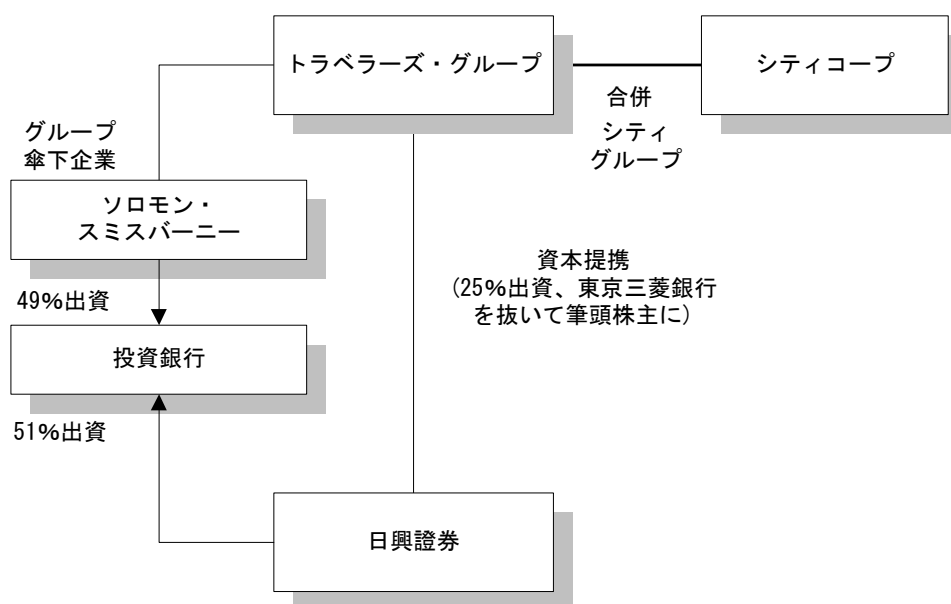
⁶ マニユライフ・ファイナンシャルのプレス・リリース「マニユライフと第百生命」98 年 11 月 19 日号

②全面提携

こうした体力強化のために外資を導入するという提携とは異なる動きとして注目されたのは、98年6月に発表された日興証券とトラベラーズ・グループによる合弁会社「日興ソロモン・スミスバーニー」の設立及び資本提携に関する合意である。

99年1月に営業を開始する予定である「日興ソロモン・スミスバーニー」には、現在日興証券内にある投資銀行本部、カスタマー商品本部、日興リサーチセンター(一部業務を除く)の機能、及びソロモン・スミスバーニー証券の業務(自己売買部門を除く)を移管することとなっている。トレーディング業務やマーケットメイク業務などを行う新会社の強みについて、日興証券の浅川常務は、「クロスボーダーで需要と供給のつなぎ合わせができること」⁷と述べている。トラベラーズのワイル会長は、日興証券が持つ日本の法人顧客リストを重要視しており、「(もし日興証券との提携がなかったら)今から10年経過しても、我々が今現在保有する顧客リストの一握りも獲得出来なかったであろう。」⁸とコメントしている。

図1 トラベラーズと日興証券



世界最大の販売力・トレーディングに裏付けられたグローバルなアライアンス

- 1) トレーディングならびにマーケット・メイク業務、引受・商品組成業務、およびリサーチ業務などを行う合弁会社「日興ソロモン・スミスバーニー証券会社」を設立。
- 2) 資本提携・・・トラベラーズ・グループの日興証券に対する資本参加
約2,200億円(普通株式約700億円+転換社債約1,500億円)
日興証券のトラベラーズ・グループに対する資本参加
- 3) 日興証券の海外拠点のソロモン・スミスバーニーへの統合

⁷ 日本格付投資情報センター 『日経公社債情報』 98年10月19日号

⁸ Wall Street Journal 98年6月2日

③資産運用強化型

日興証券とトラベラーズとの提携に続き、7月には三井信託銀行と米プルデンシャル保険との投信会社共同設立が発表された。両社の合弁会社として10月に設立された「プルデンシャル三井トラスト投信」では、投資信託商品の設定・運用・販売を行うこととなった。三井信託銀行の西田社長は、「世界最大級の総合金融会社であり、投信業務でも確固たる地位を確立されているプルデンシャルと共同して、お客さまのニーズに応えうる投資信託商品を提供できることは、大変喜ばしい」とコメントし、プルデンシャルが有する投信商品に関するノウハウに期待を寄せている。一方、プルデンシャルのライアン会長兼最高経営責任者(CEO)は、「日本での個人業務に関心があった。三井信託は既存の販売網、顧客基盤があり、プルデンシャルには商品開発力と世界最大の資産運用力がある。この組み合わせならば変化の早いビッグバンの時代に、商品を短期間で迅速に供給できると考えた。」とコメントしている⁹。さらに、両社が確定拠出型年金の分野を「資産運用ビジネスの一形態」と捉え、将来は合弁会社を通して同分野への進出を検討していることも明らかになった。

次いで10月には第一勧業銀行とJ.P.モルガンとの投信分野における包括提携が発表された。具体的には、第一勧業朝日投信投資顧問及びJ.P.モルガン・インベストメント・マネージメントが共同で設立する投信委託会社を中心に運営され、商品開発・販売両面で「共同ブランド」の確立を重視するものである。第一勧業銀行の保坂専務取締役は、「当行とJ.P.モルガンは日本版ビッグバンを踏まえ、投信市場の拡大見通し、及び資産運用業務の重要性について一致した認識を持っている。」とコメントしており、一方のJ.P.モルガン・インベストメント・マネージメントのシャパート社長は、「今回の提携は、第一勧業銀行のような世界一流のプロバイダーとのパートナーシップを通して、グローバルに展開していく上で、大変大きな第一歩である。」とコメントしている¹⁰。

さらに、11月には日本生命とドイツ銀行との資産運用分野における包括提携が発表された。この提携には、1)両社が共同開発した投信を12月から国内の日生の営業拠点で販売すること、2)日生の系列投信・投資顧問であるニッセイアセットマネジメント投信の商品をドイツ銀行の欧州拠点で販売すること、などが盛り込まれている。国内において、外資系の商品(或いは、国内勢と外資系とで共同開発した商品)を提供することのみを内容とする提携が主流を占めるなかで、我が国金融機関の商品を海外の顧客に提供する、という外に向けた構想が含まれている点は、異色である。

日生はまた投信分野のみならず、ドイツ銀行との合弁でロンドンに投資顧問「日生・ドイチェ・アセット・マネジメント・ヨーロッパ」(仮称)を設立し、自社の保険、年金資金運用の一部を委託する予定である。日生はすでに、97年6月に、米国の大手投信・投資顧問パトナム・インベストメンツと金融商品開発、資産運用、人材交流で提携を発表しており、ドイツ銀行との提携と合わせて、欧米両軸における運用体制が確立される運びとなった。

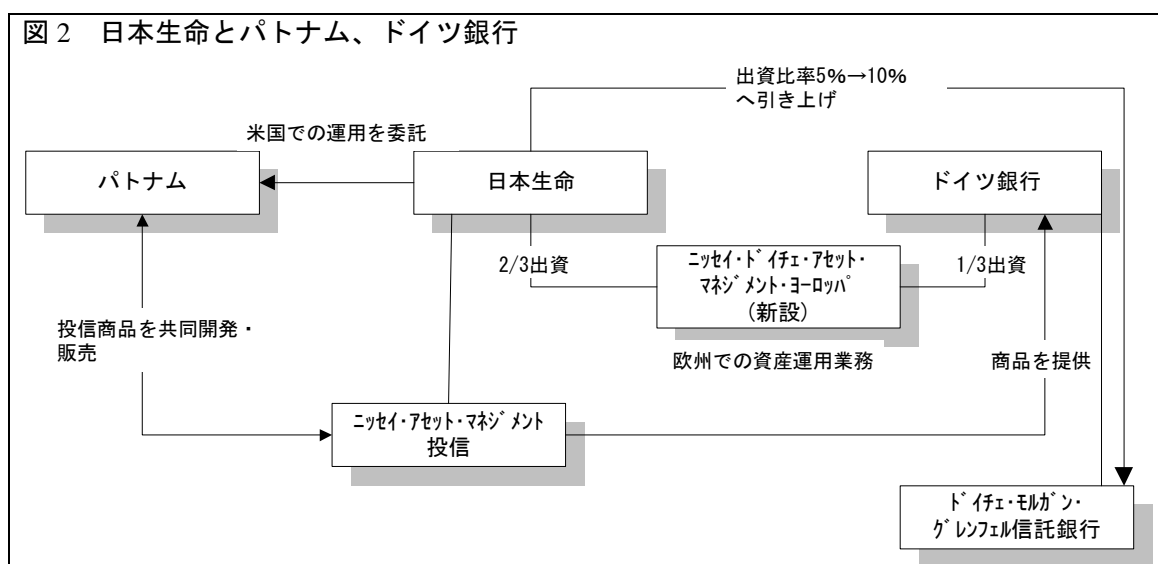
日興証券とトラベラーズの提携が、ホールセール分野には外資系のノウハウを、リテール

⁹ 日経金融新聞 98年7月16日 3面

¹⁰ 第一勧業銀行ニュースリリース別紙「本提携に係る両社のコメント」(98年10月1日)

分野には、資本を導入することにより、それぞれ強化しようという、全面的な企業体力強化を目指したものであるのに対し、これに続いた以上の三つの提携は、主に我が国における投信市場の拡大を見込んだ動きと捉えることが出来る。外資系金融機関との提携によって、本邦金融機関は、投資信託の設定、運用、開発に関する欧米のノウハウを享受出来るメリットがある。一方の外資系金融機関も、米国のミューチュアルファンド市場が成熟化局面を迎えるなかで、新たなマーケットとして、日本市場への進出を図りたい意図がある。日本の大手金融機関と手を結ぶことで、時間をかけずに販売チャネルを獲得し、日本における知名度アップを図る狙いが伺える。

日本生命の場合は、こうした投資信託対応の戦略に加え、生命保険会社の年金運用において、予定利率の低下の結果、投資顧問への顧客のシフトが生じているなかで、グローバルな運用力を強化しようという意図もあると考えられる。



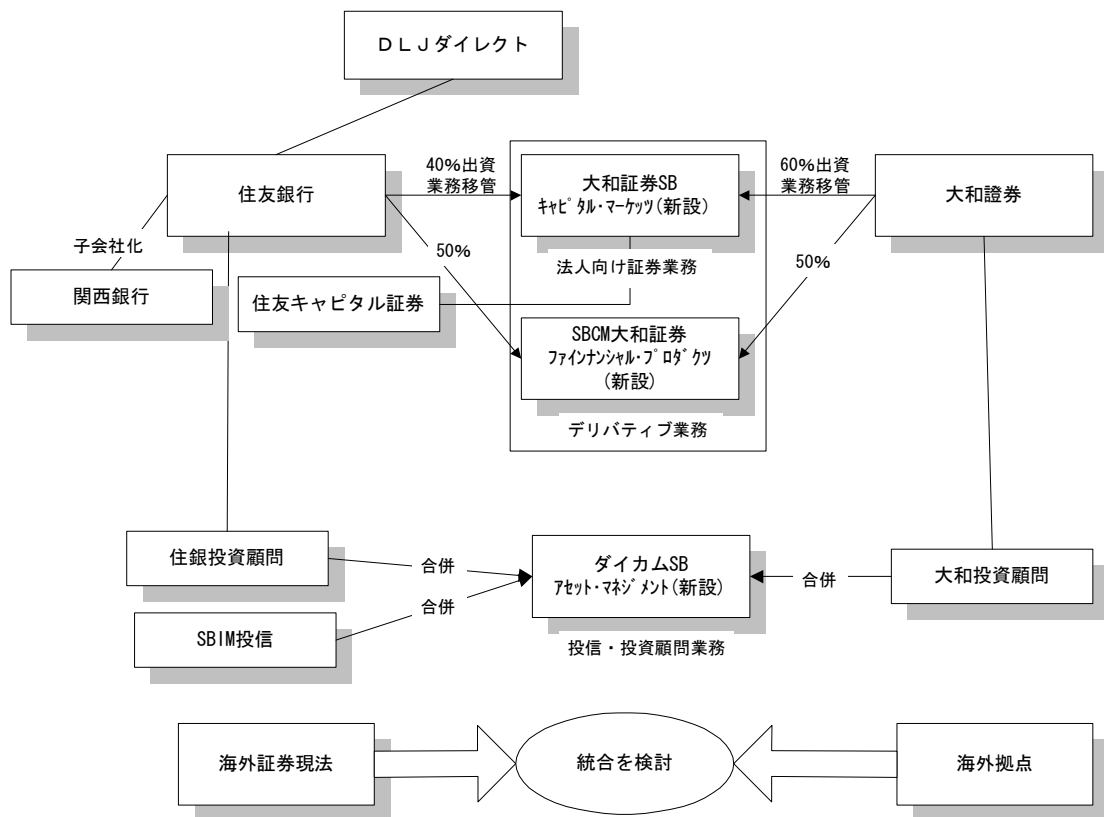
2) 国内勢同士

①業態を超えた動き

98年には、国内勢同士による業態を超えた提携の動きも活発化した。98年5月には、野村證券と日本興業銀行によるデリバティブと資産運用分野における共同事業が発表された。野村證券の氏家社長、合弁会社の一つである「IBJ・ノムラ・ファイナンシャル・プロダクツ」の会長に就任した日本興業銀行の塗師氏ともに、「野村のエクイティのノウハウ、興銀のクレジット分析力を結集する」とコメントしている。加えて、塗師会長は、「これまでは両社とも組織が大きすぎて顧客ニーズに対応できず、ビジネスチャンスを逸してきたが、小回りが利く柔軟な組織の我々なら十分対応できる」¹¹として、自信を見せている。業務分野を絞り込み、当該業務に特化することによって、顧客のニーズに迅速かつ柔軟に対応で

¹¹ 日本格付投資情報センター『日経公社債情報』98年10月19日号

図4 住友銀行と大和証券、住友信託銀行



<住友銀行と大和証券>

ホールセール分野における戦略的業務提携

- 1) ホールセール証券業務における合併事業「大和証券 SB キャピタルマーケット」
- 2) デリバティブ業務における合併事業「SBCM 大和証券ファイナンシャル・プロダクツ」
- 3) アセットマネジメント業務における合併事業・・・「ダイカムSBアセットマネジメント」を設立し、投信・投資顧問業務における合併事業を行う。また、確定拠出型年金の導入に向けて、システム開発、コールセンターなどのインフラ整備、商品のマーケティングなどについての共同事業を検討する。

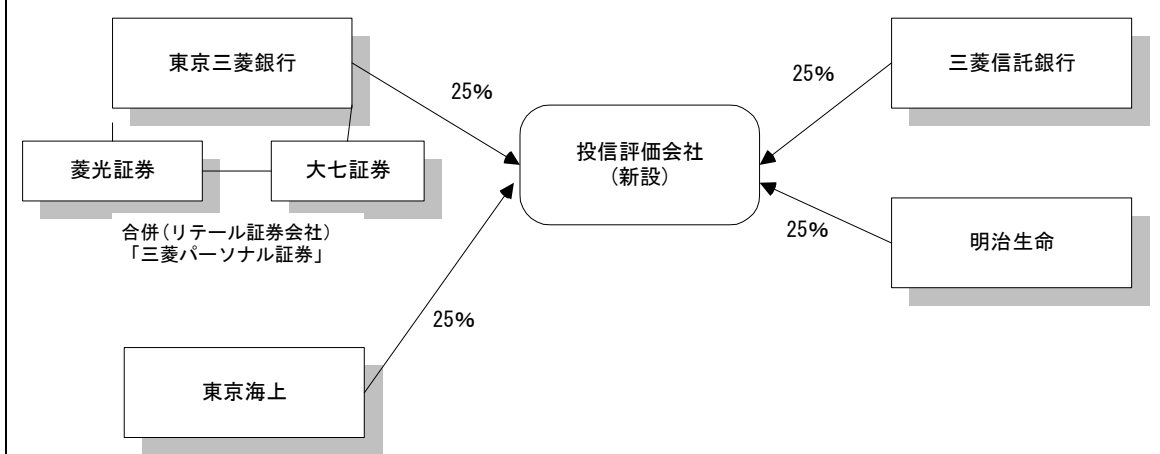
<+住友信託銀行>

・住友信託銀行が、住友銀行、大和証券との提携に全面参加の方針、主に確定拠出型年金のシステム開発を担当

②旧財閥グループ

三菱グループや三井グループ、芙蓉グループなど、旧財閥グループにおいても、協力体制を強化する動きが目立っている。例えば、98年9月に発表された、三菱グループ金融4社(東京三菱銀行、三菱信託銀行、東京海上、明治生命)による共同事業は、1) 投信評価会社の共同設立、2) 確定拠出型年金制度(日本版401(k)プラン)の導入を控えたシステムの共同開発、3) 投資銀行業務における協力体制などの内容である。グループ内の資源を効率的に配分すべく、系列での協力体制を新規分野で復活させようという意図が伺える。

図5 三菱グループ



三菱グループ金融4社(東京三菱銀行、三菱信託銀行、東京海上、明治生命)による共同事業

- 1) 投信評価会社の共同設立・・・我が国で販売されるあらゆる投信商品について、自社販売網での販売向けスクリーニングのために評価・選定を行う。
- 2) 確定拠出型年金に係る共同事業・・・顧客管理業務(レコード・キーピングなど)におけるシステムインフラの共同開発を行い、将来の同サービスの共同事業化も展望する。
- 3) 投資銀行業務における展開・・・東京三菱証券、東京三菱インターナショナル、三菱信託証券を核に、顧客ニーズに充分に応えることのできる証券会社を育成する方向。

③同一業態内の提携

銀行業界内部の本格的な提携の動きも見られ始めた。すなわち9月にあさひ銀行と東海銀行との全面提携が発表されたことに加え、11月には第一勧業銀行と富士銀行との信託業務における戦略的提携が発表された。

前者は、都銀同士の提携として初のケースであり、「中堅・中小企業、個人分野に経営資源を集中していく」という共通の経営戦略を掲げている。そして、地域別・業態別金融機関の連合による、新たな金融グループ(マルチリージョナルバンク)の創設を目指すこととした¹³。従来、都市銀行は、個人顧客から、中堅・中小企業、大企業に至るまで、あらゆる顧客を対象にしてきており、都銀が、明確にリテール分野に特化する方向を打ち出すのは異例である。

東海銀行の小笠原頭取は、今回の提携を行う際に米国のネーションズ・バンクを参考にした、と述べている¹⁴。ネーションズ・バンクは、ノースカロライナ州を本拠地として、約3,000の店舗網、7,000のATMをコロンビア特別区及び12州に保有する大手地銀である¹⁵。同行は、収入の約7割を伝統的な銀行業務から計上していることなどからも、リージョナル・バンクを目指すあさひ、東海の両行の姿が浮き彫りになる。あさひ銀行の伊藤頭取も、「地域を補完し合う方がベターだ。ただ、地域だけではなく、顧客層が補完関係にあるかどうかも考えないといけない」とコメントしており、リテール顧客の拡大を重視していること

¹³ 「あさひ銀行と東海銀行との戦略的提携について」ニュース・リリース、98年9月28日

¹⁴ 日経新聞(98年10月6日)

¹⁵ NationsBank サマリー・アニュアル・レポート(1997年)

が伺われる。

10月に近畿銀行との提携に踏み切った大和銀行も、あさひ銀行、東海銀行と同様、リージョナルバンクの道を進む決断をした。すなわち、大和銀行は、関西地区リテールを強化し、スーパーリージョナルバンクに特化する戦略を打ち出すこととなったのである。近畿銀行と提携することで、短期間の間に店舗ネットワークを拡大し、「顧客利便性で差別化」が可能となった。

両者の提携ともに、金融機関を取り巻く環境が厳しいなかで、海外での戦線を縮小しつつ、国内において短期間のうちにネットワークを拡大し、規模の経済を有効に活かすことに重点がおかれている。

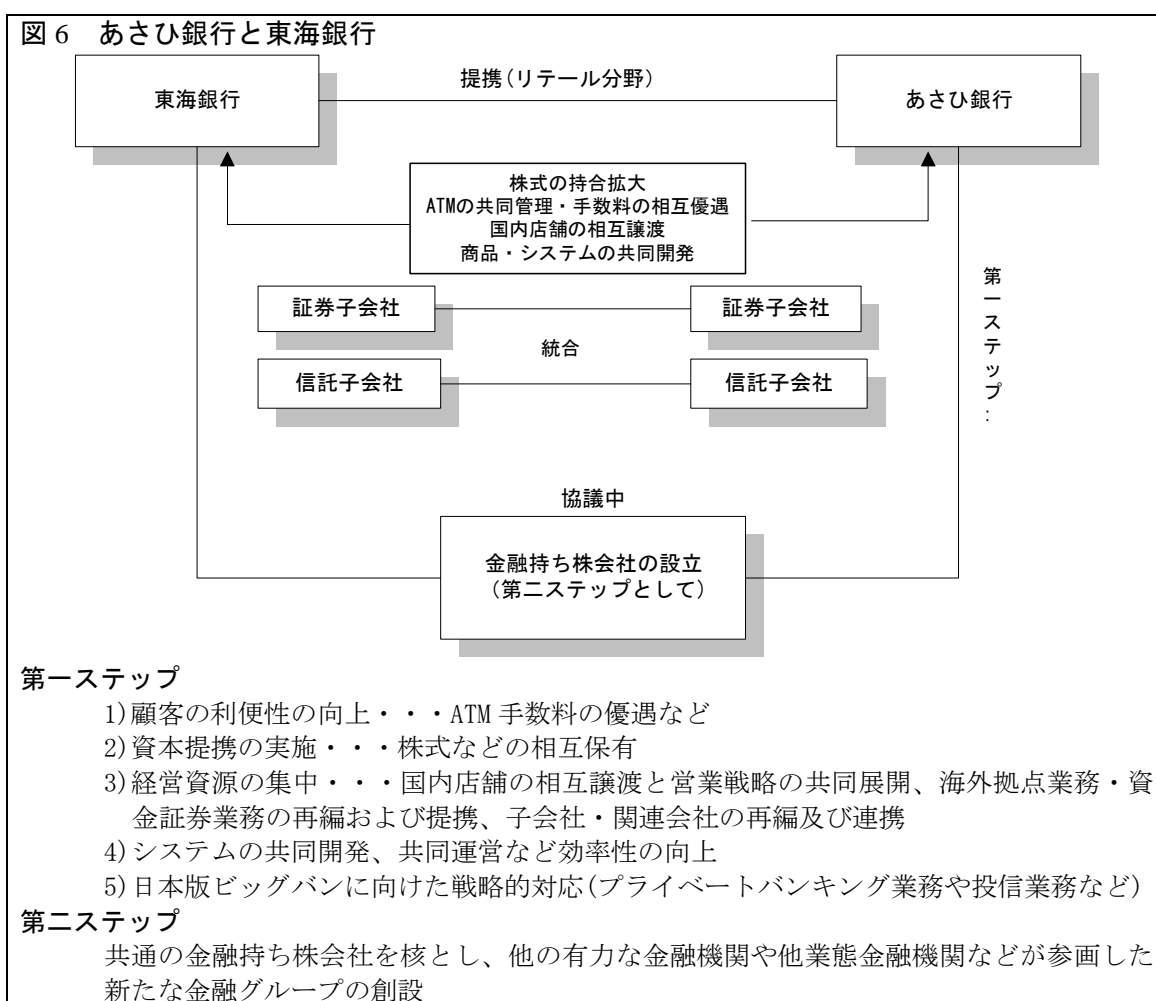
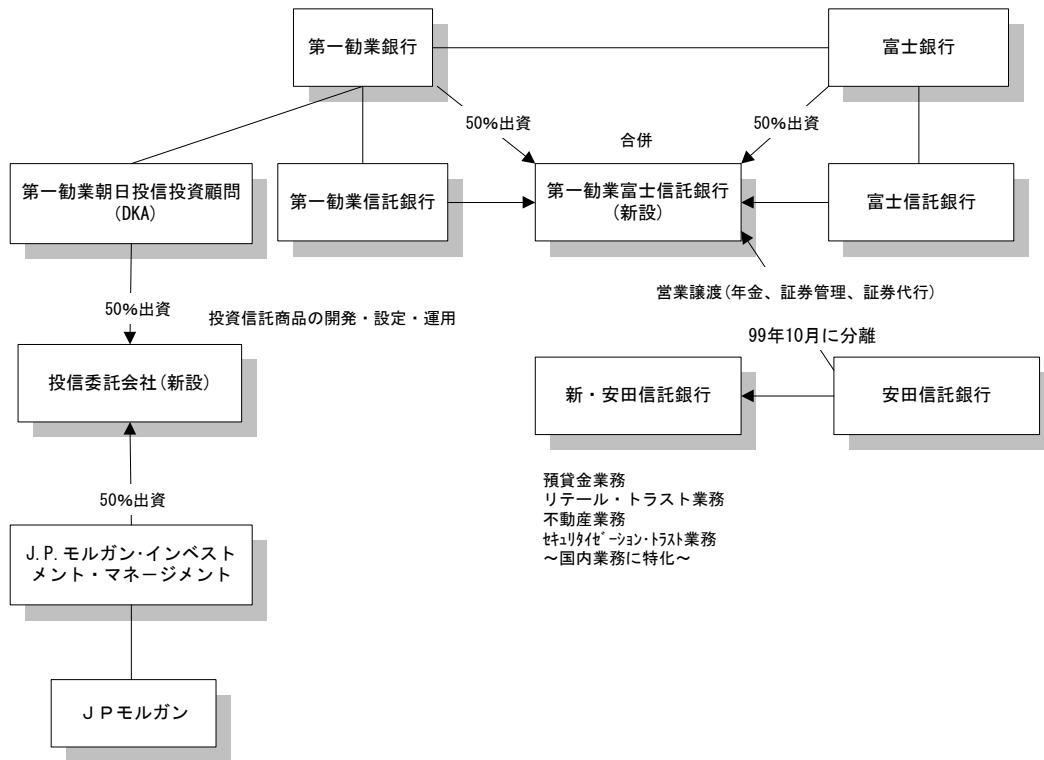


図7 第一勧業銀行グループと J.P. モルガン、富士銀行グループ



<第一勧業銀行グループと J.P.モルガン>

卓越したブランド力を有する最高水準の投資信託商品の開発・提供、投信顧客に対する継続的なコンサルティングサービスの提供

- 1) 投信委託会社の設立・・・投資信託商品の開発・設定・運用
- 2) 提携関係の発展・・・第一勧業銀行と J.P. モルガン・インベストメントが双方で必要と認める場合に検討

<第一勧業銀行と富士銀行>

- ・両行の信託銀行子会社を合併させ信託業務における戦略的提携を実施
- ・安田信託銀行から同行財産管理部門(年金、証券管理、証券代行)の営業譲渡
- ・新安田信託銀行と富士銀行との間の多面的提携を検討

ATM 相互開放

プライベートバンキング業務の提携

手形交換業務を富士銀行に全面委託

富士銀行、安田火災、安田信託、安田生命によるバーチャルバンキングの展開

バックオフィス業務の共同運営化

2. 評価と展望

以上に解説した動きは、全て記者発表資料と、新聞、雑誌等で報道された情報をベースとしており、一連の合併、提携の背後には、隠された意図や事情や計画があるかもしれない。こうした限界もあるため、以下では、個別ケースの論評は避け、今日の状況における、提携・合併の意義について、一般論的に論述することとする。

1) 必要な未曾有の構造変化への対応

今日、日本の金融界が直面する環境は、米国の金融界が過去数十年かけて直面し、対処し続けてきた課題を、一度に背負わされたような状況にあるとあってよい。

まず銀行業においては、不良債権問題の処理と、預貸利ざやに大きく依存した伝統的な銀行業からの脱皮、規制緩和への対応である。不良債権問題については、米国の銀行は 90 年代の初めにこの問題に直面し、すみやかに立ち直った。そして、証券市場の役割が重要となり、また業務規制が緩和される中で、米国の銀行は、手数料ビジネスの拡大、トレーディングや投資銀行業務への進出、投信販売への進出、グローバル・ビジネスの強化、州を超えた銀行業の展開など、各銀行が様々な戦略をとってきたわけである。特に 97 年から 98 年にかけては、業態を超えた提携・合併が活発化している。日本の銀行は、これらの変化に一気に対応することを迫られている。

証券業も同様である。米国の証券界は手数料自由化を、既に 1975 年に体験している。そして特に 96 年以降、インターネット取引の活発化により、手数料が大幅に低下する状況に直面している。日本の証券界では、手数料自由化とインターネットの活用が同時に進行する。この間、登録制への移行や銀行の証券子会社の業務範囲拡大も実現するため、新規参入が増大し、競争の激化が予想される。

保険業については、米国の保険会社は利回りを重視した商品の販売とハイリスク商品への投資が裏目に出て、90 年代の初頭には準大手保険会社が経営危機に陥ったり、大手保険会社でも不良資産問題への対応に迫られた他、不正販売問題にも苦しんだ。今日では、この危機から脱し、21 世紀をにらんだ金融再編への対応に焦点が移っている。日本の保険会社では、不良資産問題、過去の高利回り一時払い年金の問題への対応を迫られるのと同時に、金融再編時代を迎えざるを得なくなっている。

このように日本の金融機関は、大きな構造変化に直面しており、戦略を誤れば今後の市場シェアを大きく失うおそれがある。同時に株式市場の低迷が続き、また金融機関への信頼低下や信用収縮傾向も見られるなど、市場全体のパイの拡大が期待できる状況には無い。従来では考えられなかったような金融機関の提携・合併が日本を舞台に実現するようになったのも、このようなぎりぎりの経営判断を迫られている状況が背景にある。

2) 提携・合併内容の評価

ただ子細に見ると、この難局を切り抜け、21 世紀の新しい金融の時代に向けて発展するという目的からすると、これまで発表されてきた提携・合併の中には、どの程度の効果をもたらすのか不明なものも散見されるように思われる。

例えば、今回目立った動きは、資産運用分野での提携である。98 年 12 月の銀行などによ

る投信窓販解禁や確定拠出型年金の導入論の本格化など、確かにビッグバン時代にあって投信を中心とした資産運用ビジネスの強化が重要となっている。

しかし、投信ビジネスのどういう部分にフォーカスするのか、企業によってその取るべき戦略は異なるはずである。例えば、投信の販売を柱とするのであれば、最良の商品を外部から選択して品揃えすべきであろう。自社系列の投信のみを販売するというのは一時代前の考え方である。金融商品の販売を本業としていると考えられる金融機関で、自社系列の運用会社強化を目指す動きが今回見られるが、中にはこうした点が十分考慮されているのか、疑問に思われるものもある。

資産運用ということでは、確定拠出型年金の導入をにらんだ提携と言われるものも見られた。しかし、その内容がシステム会社や管理会社の設立と言われるのが相次いだのは興味深い。システムやバックオフィス処理に強いグループ会社で既に定評のあるグループ会社を持っており、この分野において一定のシェアを確保できると考えられる金融グループならともかく、そうした実績のない金融機関においては、通常、本業にまずフォーカスし、本業ではない分野はアウトソースするというのが基本であろう。

外資系の運用ノウハウが高いため、これらと提携するという例も多い。しかし、単なる出資や多少の人間の派遣程度で、「運用ノウハウ」が手中になるものではないことは、言うまでもないだろう。日本と欧米の運用会社の企業文化、雇用体系、あるいはその置かれた社会環境の違いが、「運用ノウハウ」の違いに反映している。仮に日本側の会社の本体がこうした構造全体の改革に取り組んでいないならば、提携会社を設立しても期待するような成果はあげにくいであろう。

投信や確定拠出型年金関連ビジネスへのコミットが、慎重な需要予測の下に行われているのかどうかも懸念される。ビッグバン＝投信拡大というように理念的に語られるが、市場の低迷が続く中で、この漠然とした期待がどの程度実現するのか、定かではない。97年から98年前半にかけては外国投信販売が増大したが、98年秋以降に生じた円高で状況は変化している。

確定拠出型年金については、そもそもどのような形態のものが、いつ導入されるかも定かではない。このように不確定性の高い分野について、今の段階で挑戦しようというベンチャー精神にあふれた業者が一部に登場するのは結構だが、バックグラウンドの異なる様々な業者が判で押したように、これらの分野の強化を標榜し、提携・合併を発表するというのは、理解しにくい現象である。

86年の英国のビッグバンにおいては、英国クリアリングバンクがブローカーを買収して証券業務に進出する動きや欧州、大陸、あるいは日本の金融機関のシティ進出、現地金融機関との提携・合併といった動きも相次いだ。しかし、英国の株価はその後5年ほど低迷を続けた結果、市場規模に対してプレイヤーが多すぎるというオーバーキャパシティに陥り、多くの新規参入業者は撤退を余儀なくされたのである。日本でも、こうしたビッグバン・ユーフォリアが生じていないか、懸念される。

リテールとホールセールのあるり方についても、一連の提携では、様々なアプローチが見

られる。一つは、リテールとホールセールを別会社として考えていくアプローチである。米国を見ると、デリバティブなど一部の分野を除き、純粋ホールセール証券会社というのは一握りになっている。これは、証券業において、投資信託など個人投資家のニーズに左右される部分が拡大する一方、ホールセール顧客とのビジネスは競争を通じて収益性が低下していったこと、そして、株価や金利、為替の変動が大きく、リスクが拡大していることが一因である。

この結果、ソロモン・ブラザーズのスミス・バーニーとの合併とその後のトレーディング部門の縮小、モルガン・スタンレーのディーン・ウィッターとの合併に見られたように、純粋ホールセール証券会社がリテール証券会社と融合していく動きが表面化し、その業務も見直されていくという状況が生じたのであった。

こうした流れのなかで、投資銀行業務の中でも、ハイリスク、ハイリターン業務の部分は、大組織の一部ではなく、ヘッジファンド型のトレーディング・ハウスやデリバティブ・ハウスのようなブティックが成長する形となり、そこに大手投資銀行から人材がスピノフしていったのである。

その意味で、今回、日本の一連の提携の中で、リテールを持たない投資銀行を強化しようという動きがあるのは、米国のトレンドの逆を行くものである。従業員の処遇等を考えると別会社化の方が良いという議論も聞かれるが、同一会社内で、複数の雇用形態を導入することも不可能ではあるまい。日本では分社化しても、雇用条件が各社で同じという例も珍しくない。また、従業員を容易にレイオフできないという日本的制約の存在があるとすれば、こうした制約下にある日本の金融機関が、ハイリスク、ハイリターンビジネスに、別会社形態にするにしても、どの程度コミットすべきか、という問題もあろう。

一方、リテール強化を狙った提携もある。しかし、ここで重要なことは、旧来の我が国の銀行、証券、保険の各分野におけるリテール業務のあり方が、今ちょうど大きな転換点にあるということである。これまでは各社において商品やサービス、そしてそれらの価格の差はそれほど大きくなく、業界統一商品的なものも多かった。また金融機関の破綻も無いと考えられ、消費者の自己責任意識も低かった。しかしこれからは、各社がそれぞれ独自の商品、サービスを独自の価格設定で提供しなければならない。消費者が金融機関、商品のリスクに敏感になるなかで、洗練されたアドバイスも重要である。あるいは、他の産業と同様、各種のマーケティング手法も洗練されていかなければならない。

さらに、インターネットやコールセンターなどテクノロジーも急速に利用可能性が高まってきた。従来の支店や人間を使って行ってきたサービスの中には、こうした手段によって代替可能なものもあろう。

このようにリテール業務が転換を迫られていることを考えると、従来型のリテール網が充実していることをもって、こうした機関と提携しようという発想は疑問といえよう。あるいは、従来型のリテール網を二つ合わせ、規模が拡大したとしても手放しで喜べない。その質がどのように変わっていくのかが、重要と言えよう。

3) 変化への対応—米国金融機関との比較

より根本的な疑問は、先述したように、米国の金融機関が時間をかけて対応を迫られてきた状況に、今一度に直面しているのが日本の金融機関の現状とすれば、それに見合う十分な対応がとられているのか、ということである。ここにあげられた提携・合併は、各金融機関の行っている改革努力の一部に過ぎない。しかし、提携・合併は相手が存在し、それなりの経営資源の投入が要求されることであるから、改革努力の柱になっているはずである。その割には、上記のような疑問点が散見される。

特に、新たな提携・合併によってどの程度の ROE 向上なり、キャッシュフローの増大が見込めるのかが定かでないケースが多い。

企業の経営戦略において一般的に言われることは、収益が上がらず、自らのシェアも低い市場からは撤退、収益はそれほど伸びないが、自らのシェアが高い分野ではこの地位を保持、収益の成長が期待でき、かつシェアが高い分野では、この地位を強化、そして、収益の成長が期待できるが、自社のシェアが低い分野には、シェアを上げるべく挑戦していく、ということになる。

これら4つの各分野を見定め、自らにとって、撤退、保持、強化、挑戦すべき分野を特定し、それぞれに応じた戦略を採用しなければならない。各社によって経営資源は異なるはずであり、例えば、何が挑戦すべき分野かも異ろう。各社が版で押したように資産運用分野の強化を叫ぶのは、果たしてこうした自らの経営資源を見極めた上での結論なのか問われよう。特に、提携内容がよく見ると金融業というよりシステム業に近い分野となると、果たして何社が、そこから意味のある果実を得られるのか、疑問に感じざるを得ない。また、既述のように、現状の日本の市場環境を見ると、投信や確定拠出型年金分野など、どの程度の期間を経て成長分野となるか見極め難いものがある。

日本の金融機関は、ビッグバンに向けた新たな対応もさることながら、特に銀行、生保において、不良債権問題への対応という重い課題を依然引きずっているのが現実である。

この点、かつて不良債権問題に苦しんだ米国の金融機関、例えばシティバンクがどのように、立ち直ったのか振り返ってみよう。

シティコープは、90年、100億ドルの不良債権を抱え、1991年決算で4億5700万ドルの赤字を計上した。自己資本比率は7.5%に落ち込んだ。株価も20ドル～30ドル台から8ドル台に低下、格付けも投資不適格ぎりぎりまでに落ちた。これに対して、ジョン・リード会長は、91年、92年の2年間を生き残りをかけた2年間と規定し、5ポイント・プランと呼ばれる重点施策を掲げたのであった。これは、①シティコープの総力を2年間に集中する、②経費削減を通じマージンの改善を図る、③シティコープ、シティバンクの資本基盤を強化する、④中核となる事業部門を一層強化する、⑤顧客中心の経営に徹する、というものであった。

項目だけ見ると、常識的に聞こえるかもしれない。しかし重要なのは、これを具体的に実行し、成果につなげていったことであろう。経費削減のためには、一時的な効果しか無いものではなく、仕事のプロセスの改善を重視し、年間 15 億ドルの削減が目標とされた。資産効率の向上のために採算の悪い非戦略部門は売却された。この場合、中核的な重要部門と位置づけられた日本のリテール部門などは、赤字でも投資が継続された。さらに、配当支払いを停止し、部門売却、資産売却、優先株の発行により資本の増強に務めた。資本の新規調達にあたっては、リード会長が米国主要都市を行脚し、投資家、アナリストに対し、リストラ方針と期待される成果を具体的に説明していったという¹⁶。

特に、注目されるのは、中核的な重要部門として何を選択したかである。それまで掲げてきた拡大指向のユニバーサル・バンク路線は放棄した。例えば、商業銀行の企業文化を断ち切らないままに参入した投資銀行分野は絶えざる赤字部門であったというが、こうした部門は縮小された。投資信託業務も、強みが無いということで縮小された。何にフォーカスするかで重視されたのは、市場の成長性よりもシティバンクが強みを持っている分野で、収益をあげられる仕組みを見出すことであったという。こうした選別、絞り込みの過程を経て、グローバル企業金融とグローバル個人金融の分野に圧倒的な力を持つ、今日のシティバンクとして甦ったのである¹⁷。

シティバンクの以上の変化は、不良債権問題への対応に迫られて取られたものであるが、日本の金融機関は、不良債権問題への対応のみならず、ビッグバンへの対応も迫られていることを考えると、より思い切った戦略が打ち出されてもおかしくないように思われる。ちなみにシティバンクは公的資金の注入や、中央銀行による資金繰り支援などを受けたわけではない。日本の銀行は、立ち直りのために各種の公的な支援まで受けているわけであるから、なおさら、目に見える成果が現れる戦略が本来期待されるのである。しかし、一連の提携・合併発表の多くは、部分的な対応であったり、単に友好関係の表明のためにシンボリックな新会社を設立する程度といった感のあるものも見受けられる。

4) 提携・合併で問われる経営のリーダーシップ

シティバンクのケースで、重要なことは、自らの強みを見極め、経営資源の投入先を、大きくシフトしたことであった。このためには、当然、強力なリーダーシップが要求されよう。

この経営のリーダーシップという点と、提携・合併という戦略は矛盾する場合があることにも注意が必要である。提携・合併において、どちらかの経営主体が明確なリーダーシップを掌握しているならば良い。しかし、その点が不明確な場合は、かえって逆効果となってしまう。

¹⁶ シティコープに関する以上の記述は、八城政基『よみがえれ！日本企業』、1997年、日本経済新聞社による。

¹⁷ この戦略についての解説は、安田隆二「銀行業から金融サービス業への転換戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、1997年10～11月号による。

トラベラーズも、サンディ・ウェイル会長が強烈な個性を発揮し、次々と各種の金融機関を傘下に収めていったうちは良かった。しかし、シティコープとの合併においては、シティコープ自身が、強大な金融グループであったために、両者のシナジーを追求するのに、困難が伴っており、最近では、有力幹部の退任も伝えられている。

ネーションズ・バンクもヒュー・マッコール会長がネーションズ・バンクの前身NCBCの会長となり、彼の指揮の下に拡大戦略がスタートしたのであった。特に、80年代後半から90年代初めにかけて、当時、危機にあったS&Lを積極的に買収していった。しかし、98年4月のバンカメとの対等合併では、ブランドの統合やバンカメの海外ビジネスの位置づけなどで必ずしもスムーズな意思統一が実現していないようである。

我が国において発表された提携・合併でも、リーダーシップが明確になっている場合は少なく、大手同士が文字通り握手をした程度のものがほとんどである。提携・合併したことにより、かえって経営としての主体性が取りにくくなり、今、最も求められている、業務の絞り込みと経営資源の再配分が滞っては元も子もない。

今回の、提携・合併が示したものは、金融機関の不良債権問題とビッグバンへの対応戦略というよりも、むしろ、我が国金融機関の多くがそうした対応戦略を明確に打ち出すことがまだできていない、という事実であったかもしれない。

もちろんようやく最近になり、一部の銀行において、海外業務の撤退や、証券業務の見直し、リテール業務への特化といった戦略が打ち出されたのは、業務の絞り込み戦略として、評価できよう。こうした「撤退」戦略の明確化と同時に、強化あるいは挑戦すべき分野への経営資源の投入を行い、具体的に収益がどの程度向上するのかを示すことが要求されていこう。本来、提携・合併戦略はそうした道筋を明確にしつつ、その一環として、必要があれば、打ち出されるべきものであり、まず握手をしてから、今後の協力関係を検討するといった筋合いのものでは無いはずである。

最近のもう一つの動きは、大手銀行への資本注入と関連し、金融再生委員会からの経営合理化要求を反映したと見られる、大胆な提携・合併発表が相次いでいることである。提携・合併が必ずしも経営合理化につながらないし、オーバーバンキングといっても数を減らすことにこだわっても解決にならないということは、言うまでもない。しかし、民間企業として、より優れた、具体性のある大胆な施策が打ち出されない限り、公的資金注入という状況下、官の意向が重きをもってしまうことは致し方ない。事態は、そこまで来ているということであろう。

一見、華やかな、しかし概して中味の薄い提携・合併劇が終わった後、我が国金融機関は、どの程度、この未曾有の構造変革に対応した真の経営戦略を打ち出していけるのか、注目されよう。

(林 宏美・淵田 康之)