

金融ビジネスのスケール、スコープ、スキル

－メガバンク成功の条件－

1. 金融ビジネス巨大化の背景

1) スケールの時代の到来

99年8月20日の興銀、富士銀行、第一勧銀の三行統合の発表に引き続き、10月7日には、東海銀行とあさひ銀行は共同持株会社の設立を発表した。一週間後の10月14日には、住友銀行とさくら銀行が将来の合併を前提とした全面提携の合意を発表した。さらに、その2日後には、三井火災海上、日本火災、興亜火災の統合の発表である。96年11月の金融ビッグバン宣言から3年、金融メガマージャーの本格化により、わが国金融システムは、誰もが予想した以上の地殻変動の時を迎えるに至っている。

注目すべき現象は、金融ビジネスにおけるスケールの巨大化である。スケールだけ大きくなっても意味が無いという指摘はもっともであり、容易になし得る論評であるが、改めて考えると、金融ビジネスにおいて今日ほどスケールが重要になっている時代は無いように思われる。スケールの重要性は、次に述べる二つの要因から生じている。

(1) 金融機関の選別・絞り込みへの対応

第一は、顧客による金融機関の選別・絞り込みが進む時代になっていることである。端的に言えば護送船団体制の時代から、金融機関間で格差が明確につき、勝者、敗者が現れる時代となるなかで、顧客は当然、勝者と付き合うことを望むようになってきているのである。以前のように持ちつ持たれつという考えでは、共倒れにもなりかねない。こうした意識の変化が、企業取引における持ち合いの解消につながっている。一部の企業では、主たる銀行との付き合いを、従来のメインバンク体制から、コアバンク、さらに必要なときに契約に基づき、クレジットラインの提供を受けるのみというコミットメント・バンクの関係に変化させつつあるといわれる。そこまでの意図を持ちあわせていなかった企業においても、今日、財閥関係の枠をも超えて生じている金融機関再編が、企業に銀行選別、絞り込みを促す結果となっている。結局、これがさらなる金融機関側の対応を迫っていき、企業と金融機関の関係の再構築が図られるプロセスに日本は入っていると見えよう。

個人においても、ペイオフが視野に入ってくるとともに、取引金融機関を変えようという動きが既に一部で生じている。また、受託者責任の明確化の動きやマネジャー・ストラクチャーの議論に見られるような資産運用のビッグバンが進展する中で、年金基金がアセット・マネジャーを従来以上に厳しく選別し、アセット・マネジャーが執行先の証券会社を厳しく選別する時代になっている。この場合、単に選別が進むだけではなく、過去の付き合いを見直す中で、取引先の絶対数自体を絞り込む動きとなっているのである。

このように、銀行、証券会社、運用会社と、業態に関わらず、顧客による選別、絞り込みを受ける時代に入った。この場合、選ばれる金融機関になるためにもメジャーな金融機関である必要がある。同一業態の中にある複数の機関が統合を目指すことは、顧客から選ばれる確率を高めることにつながるわけである。

さらに個人の金融機関選別の動機を見ると、スケールの大きな金融機関がそもそも求められているようである。すなわち、表1に見られるように、個人の金融機関の選別基準は3つに尽きる。近所に店舗やATMがあり便利であること、経営が健全であること、そして店舗網が全国的に展開されていることである。この3つとそれ以外の項目では大きな差がある。逆に言えば、この3つの項目のどれかをはずせば、個人に選別される可能性は大きく低下するということになる。

ここで注目すべきは全国的店舗網を個人が欲しているということである。近所に店舗やATMがあっても、特定地域のみを展開している金融機関では十分な満足は得られないというわけである。選別の時代の中で全国的なプレゼンスを個人にアピールする上でも、スケール指向が表面化するの自然な流れと言えよう。

表1 個人の金融機関選別基準

近所に店舗やATMがあり便利だから	73.8
経営が健全で信用できるから	39.0
店舗網が全国的に展開されているから	26.9
勧誘員が熱心で印象がよいから	9.1
金融アドバイザーとしての相談窓口が充実しているから	4.6
より収益性の高い金融商品を販売しているから	4.0
金融商品の品揃えが豊富で選択の幅が広いから	3.4
テレビCM、ポスター、キャラクター商品などの印象がよい	1.0
その他	11.0

(注) 1998年。3項目以内での複数回答。世帯割合、%。

(出所) 貯蓄広報中央委員会「貯蓄と消費に関する世論調査」

(2) 金融サービス業のITビジネス化への対応

金融機関のスケール指向を促すもう一つ要因は、金融サービス業がIT（インフォメーション・テクノロジー）ビジネス化していることである。インターネットやコールセンターのテクノロジーを使った金融サービスのデリバリー、そして顧客データベースの分析に基づくマーケティングなど、いまやリテール金融サービスの巧拙は、IT能力のレベルに大きく依存しているといえる。

ホールセール金融ビジネスにおいても、バイサイド、セルサイドがそれぞれSTP(Straight Through Processing)の実現を目指し、効率的な証券取引ネットワークでつながっていく。STP対応が優れているかどうか、金融仲介機関としての優劣そのものを意味することになる。我が国においては、STPは、年金基金等における最良執行への関心の高まり、すなわち証券取引に関わるトータルな執行コストを最小化しようというニーズに答えるため、最近進展しつつあるが、今後は、これに加えて、99年8月、自民党の債券問題小委員会が、証券決済制度改革を打ち出し、我が国も2002年度中にT+1を目指すことになったため、この観点からも進展することになる。

この他、アセット・マネジメント業界においては、米国同様、パッシブ運用やアクティブ・クォンツ運用が、重要になっていくと思われるが、こうした分野は、膨大なデータをコンピュータ処理することによって可能となるため装置産業化していき、少数の大手業者が市場シェアのほとんどを握る形となろう。

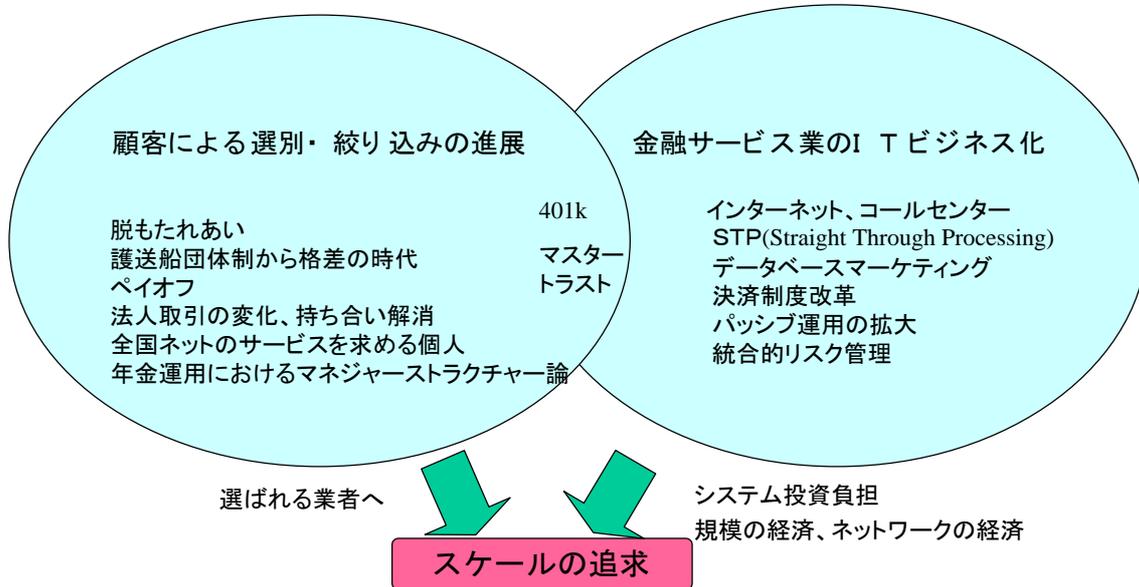
さらに、銀行、証券、保険、アセット・マネジメント業界を問わず、リスク管理の高度化、とりわけEnterprise Risk Managementと称されるような統合的なリスク管理体制の構築が重要となっているが、これも高度なITの応用によって初めて実現するものである。

このように金融ビジネスがITビジネスの側面を強くする以上、情報テクノロジー投資が重要となってくる。この結果、金融機関の規模が大きな意味をもってくるのである。すなわち、情報テクノロジー投資には、巨額の固定投資が必要となる。従って規模の経済が働く。さらに、近年の情報システムはネットワークで構成される。従って参加者が多ければ多いほどその利便性は高まるという、いわゆるネットワーク外部性が働く。結果、多くの顧客を抱え、大規模に展開すればするほど、強者はより強くなることができるのである。

以上に述べた、金融機関の巨大化を正当化する二つの要因、すなわち顧客による金融機関選別、絞り込みへの対応と、金融サービス業のITビジネス化への対応の関係について図示したのが、図1である。

これまで説明してきた事項に加え、この図に示されるように、401kや、マスタートラストといった新たなビジネスの誕生は、金融機関の選別、絞り込みを一層促す契機になると同時に、巨大なシステム対応が必要という意味で、双方の要因に関係する事項と言えよう。

図1 金融機関におけるスケール追求の背景



(出所) 野村総合研究所

2) 金融機関巨大化の一般理論

以上、日本の金融サービス業の現状に即し、金融機関巨大化の二つの要因に焦点をあてたが、金融機関の巨大化は、グローバルに生じている現象である。そのロジックは、一般に以下のように説明されている¹。

- ・ 規模拡大により経費率が低下する。
- ・ 資本力の拡大により、アンダーライティングなど資本力の要求されるビジネスにおいて競争上優位となる。
- ・ 合併による既存の業務に残っていた非効率性の解消に取り組む契機が生まれる。
- ・ ブランドに対する認知度が高まる。
- ・ 市場支配力が拡大する。
- ・ 大きくなることにより too big to fail とみなされる可能性が高まる。

このように、規模の経済、エコノミーズ・オブ・スケールの議論は、各種なされているが、従来の研究では、計量的にその存在を明確に確認したケースは少ないといわれる。ただ、今

¹ Dermine J. “The Economics of Bank Mergers in the European Union, a Review of the Public Policy Issues”, mimeo, May 1999 参照。

後については、ITの発達とEU市場統合に示されるような市場のグローバル化、広域化の進展の中で、スケールの重要性が明確になるという見方がなされている。実際、90年代に入ってから米国銀行の大型合併に限って分析した最近の実証研究では、規模の経済性が確認されている。この背景は、ITの発達や州際銀行業務の規制緩和の結果とみなされている²。

エコノミーズ・オブ・スケールと並んで、しばしば議論されるのが、範囲の経済、エコノミーズ・オブ・スコープである。これについても、次のような理屈づけがなされる。

- ・共通の固定費を伴う場合は、商品を増やすことにより、コスト効率化が実現する。
- ・クロスセリング効果が生まれる。
- ・複数の事業を行うことにより個々の事業リスクが分散され、全体としてのリスクが低減する。

エコノミーズ・オブ・スコープについても、明確にその存在を示す実証研究は少ない。実際、米国における80年代の総合金融サービス業者の台頭も一時的なものに終わり、シアーズとディーン・ウィッター、GEとキダー・ピーボディといった異業種提携も、シティバンクの証券ビジネスも、精彩に欠くまま見直されていった。

もっとも、最近になり、スコープが従来以上に意義を持つ可能性も生じているようにおもわれる。まずは、やはり金融業のITビジネス化である。共通のIT基盤で、複数の金融業務、あるいはその他のビジネスに展開することが容易になる。一つのポイントは顧客データベースを共有し、各業務におけるマーケティングに利用できることが、競争力上、重要となる点である。

また、もう一つのポイントは、エコノミーズ・オブ・スケールの場合と異なるブランド・リコグニション向上の効果である。金融業が従来のように、実物部門の資金過不足に受け身で対応するビジネスというより、コンシューマ・インダストリーという性格を強めるなかで、マーケティングが重要となり、当然のことながら、ブランド・イメージが重視されるようになっていく。特に、ネットワークを使ったサービス・デリバリーが、金融ビジネスにおいて一つのコアとなっていくトレンドにあるが、確立したブランドの存在は、共通ネットワーク上における各種の金融サービスの提供を容易にしていく。この点は、証券ブローカリッジのサイトとしてスタートしたE*トレードが、各種のインターネット関連の金融業とリンクしながら成長していく姿にも典型的に見て取れる。

スコープが従来以上に重要となる可能性のもう一つの背景は、金融市場自身が、従来の銀行、証券といった枠組みをこえた姿になっていることである。貸出債権の流動化、証券化なども生じるなかで、銀行業、証券業にまたがる分野が成長している。単に、範囲を拡大するというより、既存のビジネス・ドメインの外延が拡大し、他業態に区分けされていたビジネ

² Berger A. and L. Mester, "Inside the Black Box: What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions?", *Journal of Banking and Finance*, 1997

スもとり込む動きが、自然に生じているわけである。そもそも銀行、証券、保険、といったビジネスの区分けは、人為的なものであり、環境変化とともに、プレイヤーが自らのビジネス・ポートフォリオを、過去の業態を超えて再編成しなおすことは、当然と言える。

この場合、重要なことは、機能の共通性をどう考えるかである。例えばリテール向けの金融商品の販売という機能を考えれば、銀行、証券、保険で相乗りが生じていくことが当然考えられる。しかし、いわゆる米国でもワンストップ・ショッピングが、必ずしも成功しなかったという経験がある点に示されるように、一見、機能が共通であっても、ある商品・サービスでの強みが他の商品・サービスにおいてもすぐ生かされるわけではない。機能や強みの括り方について、慎重な判断が必要となる。

ワンストップ・ショッピングに関して言えば、コンビニエンス・ストアにおいては、多種多様な商品が一カ所に集まっており、短時間で必要な物を購入できるという、文字どおり、ワンストップ性が魅力になっている。しかし、多種多様なものが並べられていても、全てがピュラーな商品であり、店員の説明やアドバイスが不要な商品である。この類推で言えば、金融商品・サービスも、定型化され、顧客が利用し慣れているものを一カ所に集めることは、意義があり、既存の業務の縦割りをこえ、範囲の経済を追求する余地は十分あるように思われる。これに対して、専門的な説明を受けることが必要な商品については、顧客は、専門家の扉をたたくのであって、例えば横に預金の窓口があるかどうかでサービス提供者を選択するのではないと言えよう。

なお、今日、日本で展開されている金融機関の巨大化を見ると、単なる巨大化ではなく、同時に関連企業の機能の融合に期待しているケースが多い。具体的には、銀行同士の合併において、持ち株会社形態を通じて、グループ内の信託、証券、保険等の機能を融合させ、単なる規模の経済だけではなく、スケールを巨大化させつつ、範囲の経済を最大限に生かしていこうという展開になっているわけである。

2. 新たなスキル・マネジメントの必要性

1) ヒューマンスキルとテクノロジー

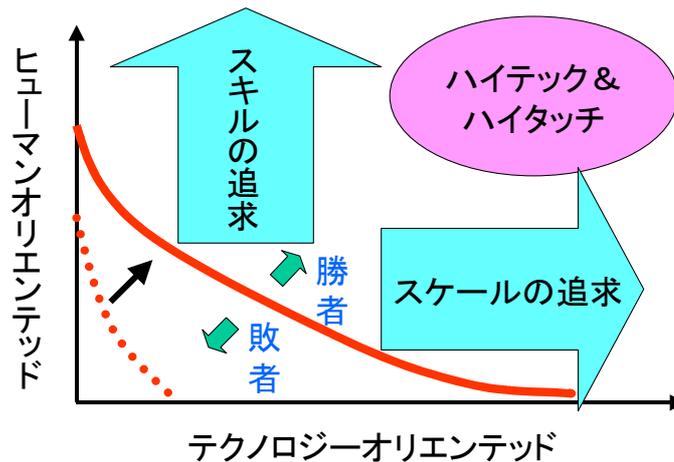
以上、金融ビジネスにおいてスケールの時代が到来したこと、また、ビジネス・スコープにおいても、そのメリットが新たに重要となっていく可能性が生じているということを強調した。しかし、いうまでも無く、理論的にスケールやスコープのエコノミーが存在するとしても、それを抽出しうるかどうかは、個々のプレイヤーの経営力の問題である。過去において、合併行が様々な困難を乗り越えなければならなかったという経験が現実であり、今回、こうした教訓が真に生かされるかどうか問われることとなろう。

しかも、問題は単に合併、統合を円滑に完結させるということではない。ビッグバンと不良債権処理という二つの大きな課題に対し、旧来型の金融機関経営のあり方を根本的に転換しなければならないわけである。合併、統合は、エポックメイキングな経営意思決定の表明ではあるが、経営を正しい方向に転換させることを自動的に約束してくれるわけではない。新たな環境にふさわしい、経営革新が求められていくのである。この経営革新においては、スケールもさることながら、ヒューマン・スキルをいかにマネージしていくかが重要となる。

スケールとスキルの関係を、きわめて簡略化された図式の中で考えてみよう。金融機関の業務を、大きくテクノロジー・オリエンテッドな業務とヒューマン・オリエンテッドな業務に分けて見ると、先述の通り、テクノロジー・オリエンテッドな業務は、スケールが重要になる。一方、ヒューマン・オリエンテッドな業務は、スキルが重要になる。一定のスケールとスキルがないと、勝者になれないが、スキル、スケール両面とも、従来以上のものが要求されるため、図2で示すように勝者と敗者を分ける線は、右上にシフトしている。テクノロジーもヒューマン・スキルもどちらも中途半端では、ますます生き残ることが難しくなっていくという意味である。この場合、今後の金融業は、今まで以上に情報テクノロジーが重要になると考えられるため、線の傾きはよりスケールに重きを置いた姿となっている。

インターネットバンクやオンライン・ブローカーに見られるように、テクノロジーを全面に出したビジネス形態もなりたつ時代となっている。一方、ヒューマンスキルを中心にすることに、ニッチを見出すプレイヤーもあろう。優れた総合的プレイヤーは、図の右上に位置する。いわゆるハイテック&ハイタッチを標榜するタイプのプレイヤーである。

図2 スケールとスキル



(出所) 野村総合研究所

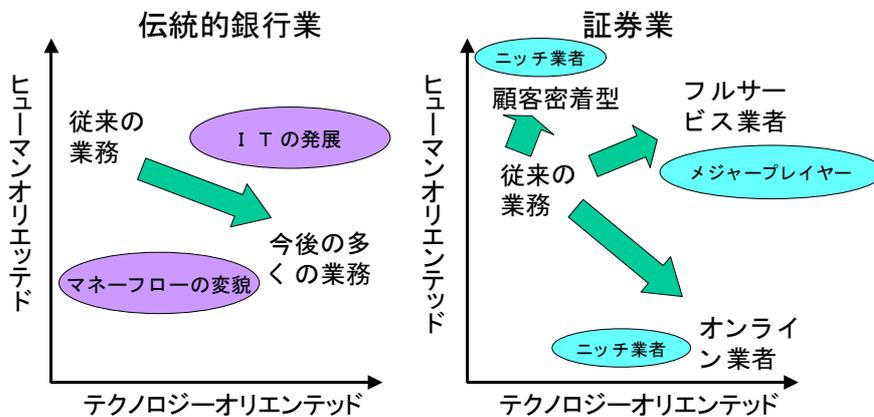
2) 銀行と証券会社の経営改革ベクトルの違い

(1) テクノロジーがより重要となる銀行業

スケールとスコープのこの関係は、どのような業態に位置するかによっても変わってくる
と考えられる。図3に示すように銀行業の場合、従来はヒューマン・オリエンテッドな業務
が太宗であったが、今後は、むしろテクノロジーによって代替すべき部分が増大していこう。
リテールのトランザクションタイプの業務がその典型であるが、貸出業務などにおいても、
審査プロセスのシステム化が重要な課題となりつつある。

マネーフローが銀行中心の世界から証券市場を通じる部分が増大していく傾向のなかで、
効率性という観点からも、また証券関係の業務にヒューマン・リソースを割く上でも、伝統
的銀行業務の部分におけるテクノロジー指向は強まろう。これに対して、証券業においては、
従来型のセールスから適切なアドバイスの提供を重視する動きに見られるように、よりヒュー
マンスキルを向上させようという動きもある。その一方で、オンライン・ブローカーの登
場に見られるように、テクノロジー・オリエンテーションに徹する動きもある。メジャーな
プレイヤーは、こうしたヒューマン、テクノロジーのそれぞれの向上を通じて勝者となろう
としている。すなわち、銀行業においても、証券業においても、経営革新が必要な時代にな
っているが、伝統的銀行業の方が、テクノロジーの活用することを通じ、ヒューマン・スキ
ル依存の削減ないし再配置が、とりわけ必要になっているといえよう。

図3 銀行と証券 —改革ベクトルの違い—



(出所) 野村総合研究所

(2) 銀行が金融再編の最大の震源地となる

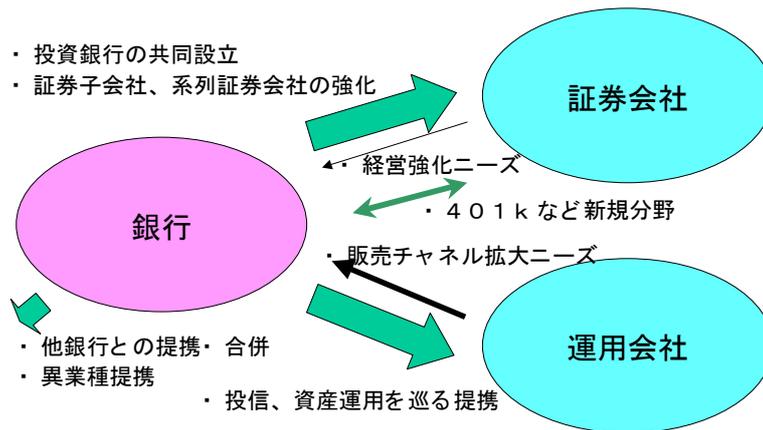
こうしたテクノロジーとヒューマン・オリエンテーションを巡る経営革新のあるべき姿の違
いが、昨今の業界再編の性格にも反映している。すなわち、マネーフローが従来型銀行商品
から証券市場を通じた流れにシフトするという方向性、そしてその中で銀行に残る業務はま
ずまずテクノロジー・オリエンテーションが要請されるものになるという点を考えると、従

来型銀行が、金融機関の中でも一番大きな革新を迫られているということになる。

その革新の方向性は、一つは、マネーフローの変化をにらみ、証券マネーフローをとり込んでいくということ、そして、システム力、IT力を強化していくことである。この結果、銀行から証券会社、運用会社との統合、提携を図り、証券マネーフロー関係のスキルを手中にしようというニーズは強い。また、銀行同士が提携、統合、合併をめざし、規模の経済を追求する動機も生ずる。しかし、逆に証券会社、運用会社から従来型銀行と積極的にタイアップしたいというニーズは、救済型のケースなど、なんらかの弱みを銀行との連携によってカバーしたいという切実な事情があると考えられる場合を除けば、それほど強くない。特に、景気や相場の回復とともに、救済型の動きは減少しよう。従って、金融機関の再編は、銀行を最大の震源地として今後も進むと考えられる（図4）。

もちろん銀行に限らず、あらゆる金融機関において、これまでの伝統的スキルと今後必要となるスキルは変化する。スキルとテクノロジーのバランスも変わる。図5に示すようにヒューマン・スキル、テクノロジーをそれぞれ高度化させながら、伝統的金融機関から新たな金融サービス業者にむけてビジネスを再構築していかなければならないのである。そうした中で、大型統合・合併を目指すところも、そうでないところも、また銀行だけでなく、既存の証券会社も運用会社も、保険会社も、あらゆる金融機関においてなんらかのヒューマン・スキルの再編成は避けて通れまい。これがトヨタの奥田会長や富士通の秋草社長が主張されるような、レイオフをしない「新日本型経営」とでも言うべき姿でいけるのか、それとも、より欧米型のドラスティックな人員整理を経ながら実現していくのか、これが大きな課題となろう。

図4 証券マネーフローを巡る業界再編



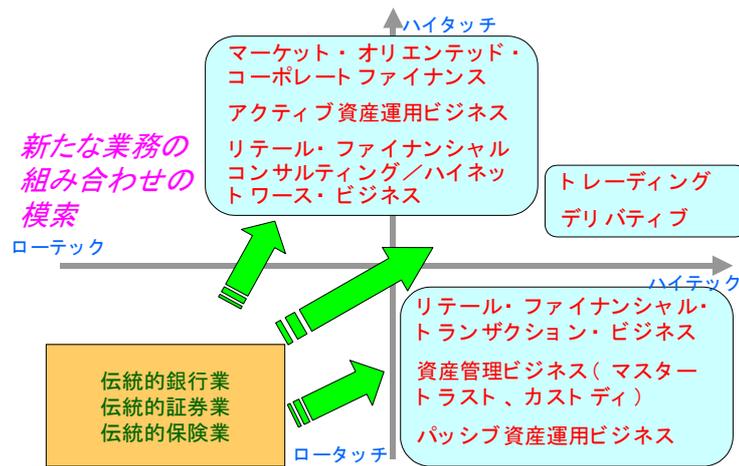
(出所) 野村総合研究所

金融大再編時代の最大の震源地である銀行においては、既に各行は人員削減計画を発表しており、従来型経営から大きく舵をきりつつあるかに見える。もっとも、スキルマネジメントといった、あるいはITを重視しスケールを追求するといった、言うまでも無いことで

あるが、より詳細な個々の戦略の内容の適否が問題である。

以下の章では、銀行に焦点を絞り、いかなる経営革新が求められていくのかを検討していくこととする。

図5 新しい金融サービス業へ



(出所) 野村総合研究所

3. わが国銀行ビジネスの問題点と米銀の教訓

1) 我が国金融システムの根本問題と邦銀の構造的問題

改革を考える上では、まず何が問題であったのかの認識から出発するのが適切であろう。我が国銀行ビジネスの問題点としては、各種議論されているが、次の4点に集約されると言えよう。

(1) オーバーバンキング問題

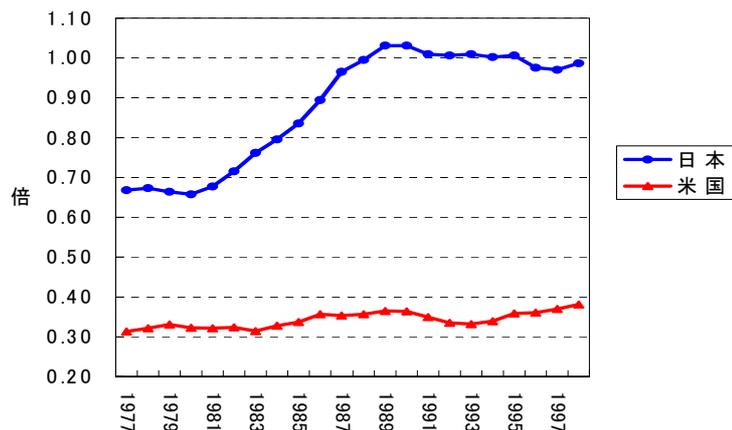
我が国金融システムの根本問題としてオーバー・バンキング問題が指摘されている。図6は日米銀行貸出がGDPに対して何倍の貸出残高となっているかを示したものであるが、バブル時代にノンバンク・建設・不動産の主要3業種を中心に約200兆円の資金が一斉に貸し出されたことが、その後の不良債権問題の原因であったと指摘されている。

このようなオーバー・バンキング問題に対しては、銀行の「数」を減らすべきであるとい

う意見が根強い。星・Kashyap(1999)³によれば、3割から4割の銀行部門の縮小、銀行数にして70行余りの削減が必要であるという。しかし、健全な資本市場の構築に向けて銀行産業はどうあるべきかという視点にたてば、銀行の「数」の強調より、むしろ産業内部における役割や機能の分担という「質」の側面に注目していく必要がある。

その意味では、なぜ、そうした貸出行動が行われたのか、ポスト護送船団体制の新たなパラダイムの下で新たなビジネス・モデルを構築しようとした場合どうすればよいのか、こうした過去の欠落点を掘り下げて今後活かそうとしなければ、資本市場における銀行部門の健全な再生には繋がらない。結局、従来のビジネス・モデルでは、結果としてリスク・マネージメントが欠落していたわけであり、膨大な株式・土地の含み益を背景に、多額の信用リスクを「吸収」するシステムはあっても「管理（マネージ）」するシステムは存在しなかったわけである。

図6 日米銀行貸出の推移（対GDP）



(出所) 日銀「金融経済統計月報」等より野村総合研究所作成。

(2) 収益構造

護送船団体制下での量的拡大に向けた過当競争が、銀行貸出金利のプライス・メカニズムを歪ませ、リスクを反映しない金利体系が邦銀の低収益構造を常態化させたとすれば、こうしたメカニズムにメスを入れることが新たなビジネス・モデル構築のキーとなる。

図7⁴は信用スプレッド（新規貸出約上金利－10年国債流通利回り）の水準を表している。ムーディーズ格付社債のスプレッド（各格付社債利回り－10年国債流通利回り）と比較して

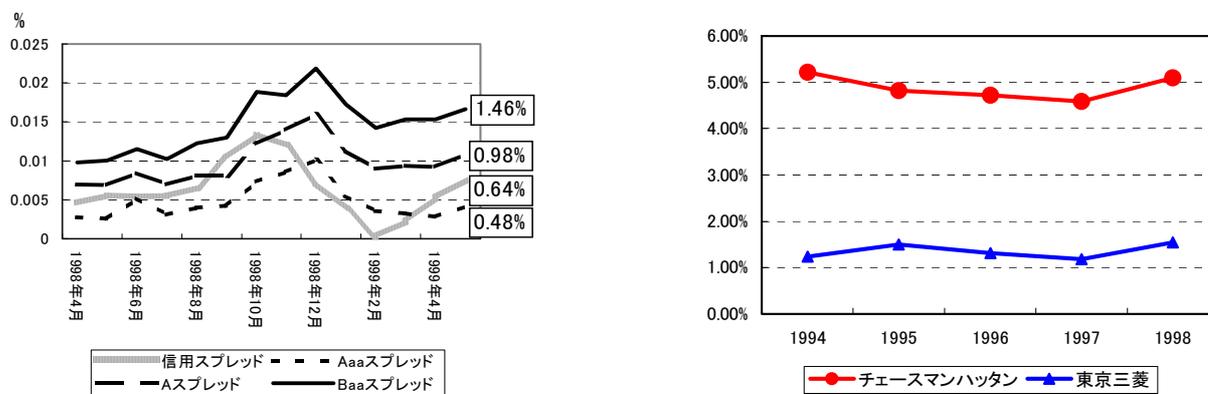
³ 星岳雄、Anil Kashyap”The Japanese Banking Crisis:Where did it come from and How will it end?”(July 1999,NBER)

⁴ 採用したデータはいずれも10年の国債流通利回りおよび格付け社債。現状の平均貸出期間が3～4年程度であり、10年指標の採用に妥当性を欠くことも懸念されるが、我が国法人企業の債務返済能力が統計上10年以上に亘ること、満期時点での折返融資が通常であることを鑑みれば、金利体系の傾向を診る上では遜色ないものと思われる。

みれば、現状の信用スプレッドがAaa企業群とA企業群の中間の水準に位置していることが解る。しかし、現在の邦銀の貸出ポートフォリオが未格付企業やBaaクラスで構成されていることを勘案すれば、平均信用スプレッド0.64%というのはいかにも低すぎる。オーバーバンキング下での過当競争が、リスクに見合わない金利体系を許し、総収入の低水準を常態化させてしまった（図7右）。

収益性の向上が急務となったいま、リスクに見合った適正金利の適用は避けられない。図7左の信用スプレッド水準が、信用力に応じて上昇・横這い・低下、さらに全体の水準が上方調整されざるを得ないわけである。

図7 銀行貸出の信用スプレッド水準と総収入（対総資産比）水準の日米比較



(出所) 日銀「金融経済統計月報」等より野村総合研究所作成。

(3) 過小資本構造

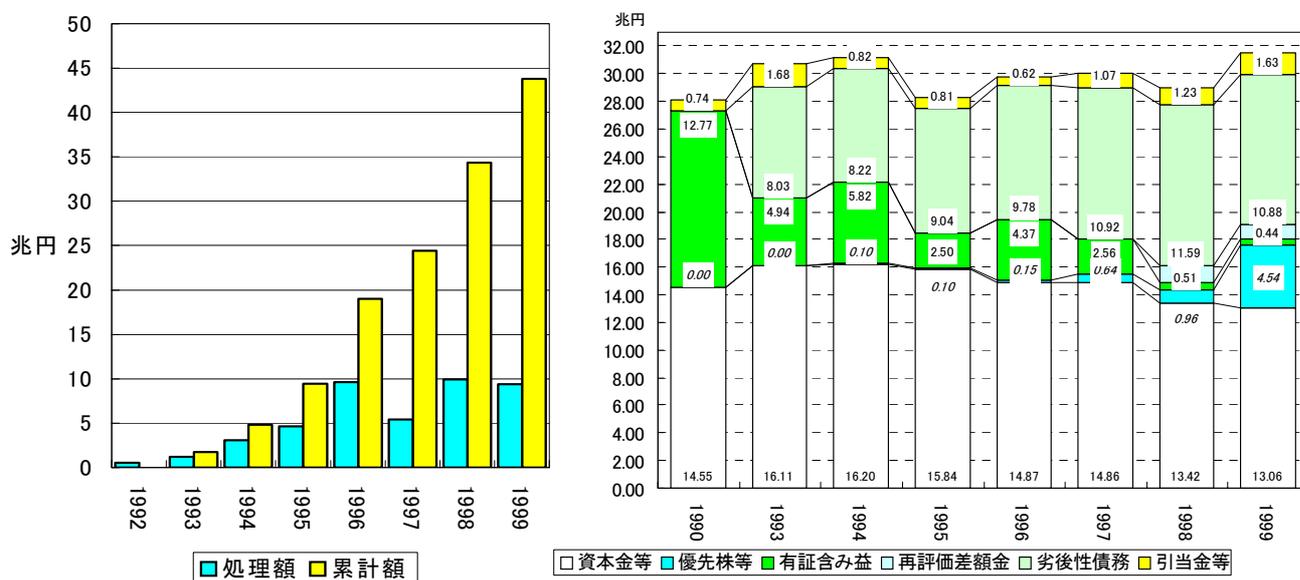
もう一つの構造問題は、邦銀の過小資本構造である。図8左のように邦銀（主要17行）は不良債権処理に注力してきた一方、図8右のように、有価証券含み益が底を尽き、優先株発行による公的資金割合が増加した。その結果、負債的性格の強い優先株や収益の先取りとも言える繰延税金が中核資本であるTier1の67%（都銀・興銀平均）にまで達する状況⁵となっている。

一方、株主価値経営が求められるなか、資本市場からのプレッシャーが強まっており、ROEの上昇が経営の一大目標となっている。さらには、BIS規制見直しのための市中協議案で「所要自己資本」算出の必要性が示されたように⁶、国際規制の側面からもキャピタル・マネージメントが喫緊の課題となってきている。

⁵ S&P「日本の銀行業界 1999」

⁶ 飯村慎一「BIS 自己資本比率規制見直しの動きについて」『資本市場クォーターリー』1999年夏号参照

図8 主要17行の不良債権処理（年度処理と累計）と資本勘定の推移



(出所) 各行年次報告書、全銀協「全国財務諸表分析」等より野村総合研究所作成。

(4) 重要な「リスクーリターンーキャピタル」関係の再構築

このように考えてくると、邦銀の旧来型ビジネス・モデルは、リスクーリターン分析を欠いた貸出行動、貸出金利体系におけるプライス・メカニズムの欠落、銀行経営におけるキャピタル・マネージの不在を指摘できる。

こうした過去の反省点に立つなら、新たなビジネス・モデルの構築にあたっては、「リスクーリターンーキャピタル」の関係を再構築し、リスク・マネージメントを経営の「核」に据えることが求められているのである。

2) 米銀の経験

(1) フルライン戦略からフォーカス戦略への転換

米銀復活の道筋を辿ってみれば、80年代半ばまでの「フルライン戦略」を「フォーカス戦略」に転換した経緯がある。例えば、金利自由化の進展と累積債務問題の影響を受け、ホールセール業務に限界を感じていたJPモルガンは、自らのコア・コンピタンスを金融技術力に求め、カストディ部門を売却し、バックオフィスのアウトソーシングを行い、徹底したフォーカス戦略によって、トレーディング、資産運用業務、投資顧問業務に経営資源を集中していった。90年代半ばには「リスク・メトリクス」「クレジット・メトリクス」に代表される金融分析情報を市場で無償公開し、リスク管理のブランド・イメージを定着させたのである。

シティバンクは、グローバルな顧客層にフォーカスし、徹底的な業務プロセスの見直しとチャネル開発を通じて、グローバル企業金融とグローバル個人金融に圧倒的な優位性を持った。ネーションズ・バンクも、リテール業務の拡大にフォーカスし、スケール・メリット確保のための積極買収を繰り返す一方で、「ローン・スコアリング・モデル」といった自動審査システムと信用リスク管理モデルを有効活用してローン業務時間の飛躍的な削減を実現した。

このように、米銀の復活の裏には、自行のコア・コンピタンスにフォーカスし、その目的に適ったビジネス・プロセス・リエンジニアリングがあったわけである。従来型ビジネス・モデルにおける単純な人員削減と店舗削減というダウンサイジング・リストラでは限界があることを認識し、ビジネス・ポートフォリオの大胆な見直しを行っていったのである。

(2) フォーカス戦略の背景としてのリスク・マネージメント

邦銀もまたこうしたフォーカス戦略の重要性を認識しはじめたものの、どこに、どれだけフォーカスすべきかを決めあぐねている。

フォーカス戦略の定義に明確なものはないが、邦銀が投資銀行といった単一特化業務だけで成功することに疑問が残る以上、「比較優位を保てるフランチャイズに経営資源を傾斜配分し、収益極大化を目指す戦略」と定義するのは理解しやすい⁷。

しかし、米銀にとっても「比較優位の保てるフランチャイズ」だけでは曖昧であった。他行との差別化を図るためには、より掘り下げたニッチ分野や顧客層にターゲットを絞ることが必要であった。つまり、顧客層のセグメンテーションが必要だったのである。例えば、従来型資産家層・ニューリッチ層・オーナー経営者層・学生層・女性層等、セグメントに応じた戦略を突き詰め、部門別収益を明確にして初めてフォーカス戦略が奏功したのである。

このセグメンテーション戦略実践の基礎となったのが、それまで蓄積していた「顧客データベース」であり、「戦略的経営情報システム」の利用による商品別損益・顧客別損益・部門別損益の把握だったのである。さらには、バンカース・トラストの開発したRAROCといった収益管理ツールをリスク・マネージメントのプラットフォームとすることで、「リスクに見合ったリターン」を客観的に分析できるようになったのである。

このように、米銀は、リスク・マネージメントを重要な経営管理ツールとして認識し、フォーカス戦略推進の合理的な裏付けとして位置付けたのである。

⁷ 御代田雅敬「スーパーリージョナルバンク」（きんざい）

4. 邦銀における新たなビジネス・モデルの構築に向けて

1) 環境変化とパラダイム・シフト

米銀は、セグメンテーション戦略に基づくフォーカス戦略を徹底していきながら、IT技術を積極的にとり入れてきた。IT技術の利用によって金融機能を分化（アンバンドリング）させれば、経営資源をターゲット分野により効率的に投入できるからである。

例えば、資産運用業務では金融商品の高度化・多様化と富裕層の囲い込み戦略を、住宅ローン市場では品揃えの豊富さと商品の単純化によってクリティカル・マスを追求したが、IT技術革新によってフロントーバック間のビジネス・プロセスがバック・オフィスのアウトソーシングというかたちで分化していった。こうして、ステート・ストリート銀行のようなカストディ等資産管理業務の特化型銀行が誕生してきた。

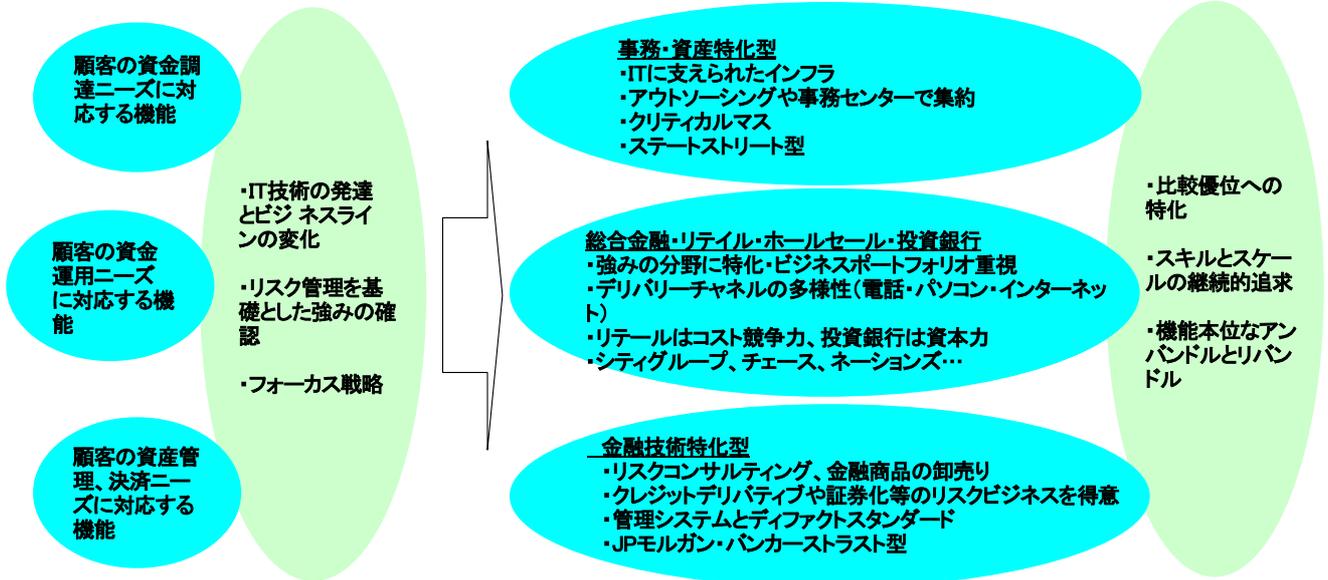
ホール・セール業務にあっても、デリバティブを駆使した金融商品開発機能、アドバイザリー機能、リスク・マネージメント機能といったミドル・オフィス組織がその機能を洗練させたかたちで分化し、JPモルガンやバンカース・トラストのような金融技術力に特化した銀行への変貌を促していった。

米銀は80年代から90年代にかけて、市場経済の拡大とIT技術革新という二つの大きな流れのなかで、機能の分化を促進し、伝統的銀行業から市場型間接金融ともいべき姿に変貌することで復活を遂げたのである。

そして、近年の金融再編の動きを見ると、こうして分化してきた金融機能がグローバルに再び統合（リバンドリング）されるという段階へと進展していることがわかる。例えば、米国における投資銀行業務を強化する目的でドイツ銀行がバンカース・トラストを買収したケース、個人顧客に銀行・投資銀行・保険・証券といった十分な金融サービスを提供する目的で誕生したシティグループのように、スキルとスケールの継続的な追求によって、競争力のあるビジネス・ポートフォリオを備えた金融コングロマリットや総合金融サービスが誕生しているのである（図9）。

邦銀は、米銀がこうして10年以上かけて経験してきた、市場型間接金融への脱皮のプロセス、金融機能の分化と再統合というステップを一気に迫られているのであり、こうした変化を受けて表2のようなパラダイム・シフトに直面しているわけである。

図9 新たなビジネス・モデルへの変化



(出所) 野村総合研究所

表2 新たなビジネス・モデルに向けたパラダイム・シフト

	従来型ビジネス・モデル	現在の問題点	新たなビジネス・モデル
●メインバンク制	顧客とともに成長できた	貸出の集中リスクが深刻化	リスク分散、取引視点の転換
●株式持合	豊富な含み益とrelationshipの証	価格変動リスク・収益性低下の顕現	戦略的な解消と収益重視へ軸足
●貸付業務 ホールセール ミドル向貸付 リテール向貸付	低収益だが、取引関係を重視 高収益だが経営資源配分に難 高収益だが経営資源配分に難	3分野に同じ経営資源を配分して いたために、逸失利益が生じてい る。フォーカスの理由を持っていな	IT技術の進展、リスク管理の徹底により、目指 すべき分野を特化し、スキルとスケールを追求 していくことがキー
●担保主義	含み益・量的拡大を可能とした	審査能力低下・下落リスク	キャッシュフロー重視・ノンリコース型貸付重視
●顧客基盤・リターン	戦略のない量指向と安定収入	収益の柱を決められない	セグメンテーションとフォーカスがキー
●リスク概念	リスクは回避するもの	発想転換に苦しんでいる	リスクを敢えてとるリスク・ビジネスの隆盛
●組織・稟議体系	行員間のリスクシェアリングが可能	判断の遅れ、責任所在の不明確	スピード重視、透明性重視
●支店ネットワーク	店舗網による低コスト調達が可能	調達・運営の高コスト化	チャネルの多角化・低コスト(電話・パソコン等)
●カルチャー	重点注力先・積極推進先といった精神論	説得できない若年層	客観性・数字・リスクとリターンの関係分析

(出所) 野村総合研究所

2) ビジネス・プロセスの見直し

一方、邦銀もここへ来て新たなビジネス・モデルの構築に向けて徐々に動き始めている。ある大手銀行によれば、融資業務の従来型ビジネス・モデルでは、ホールセール・マーケット（例えば売上高100億円以上）、ミドル・マーケット（例えば売上高5100億円）、スモール・ビジネス・マーケット（例えば5億円以下）は区分されていたが、果たしてどのマーケットが最も収益性が高いのかを明確な自信を持てなかったという。

その理由は次のようであった。銀行の融資担当者のコスト構造を観察すると、各マーケットへの人的資源の投入と収益性に関する現状について、スモール・ミドル・ホールセールでは時間と収益は反比例の関係にあることを把握した。すなわち、スモール・ビジネスには3分野に要する総時間の半分近くを費やしているにも拘わらず、その収支割合は3分野の総営業収支のごく僅か、決して投入時間に見合う収益を確保できていないというのである。こうした分析が従来なされないまま、目の前の収益性の高いと考えられているマーケットへアドホックに参入し、量的拡大を図ってきたのが旧来型ビジネス・モデルであった。

今後は、こうした高コスト構造を是正するため、「クレジット・スコアリング・モデル」による自動審査体制を確立し与信プロセスを再構築していきたいという。従来の1週間以上かかった審査体制を見直し、1~3日でこれを終え、コスト削減とともに顧客利便性を高めていくことが重要だと考えているからである。

さらに、客観性・一貫性を伴った自動審査によって過剰なリスク・テイクを排除し、スモール・ビジネス・マーケットでの逸失利益を追求し、銀行の情報生産機能を発揮できるミドル・マーケットに経営資源を重点配分していきたいという。

このように、邦銀もまた、IT技術を駆使した信用リスク・マネージメントによる客観的な分析を基礎に、フォーカス戦略を推進することの必要性に気付き始めているわけである。

また、リテール金融においては、預金商品のみならず投資信託、株式、保険（2001年以降の予定）商品をワンストップで販売すべく店舗改革が進められ、インターネット・バンキング⁸やパソコン・バンキングが為替振込や残高照会等のテラー業務の基本部分を代替し、ATMの共同管理会社の設立など事務処理サービスのアウトソーシングが進展している。IT技術の革新が、リテール金融におけるビジネス・プロセスとコスト構造に大変革をもたらし始めている。

このように、IT技術なくして新たな銀行業を語れなくなっている。統合3行が、年間1,500億円のIT投資を計画し、リスク・マネージメントの高度化、顧客データ・ベース構築、チャネル開発、CMS技術開発等を通じてビジネス・プロセスの再構築を目指すのも当然な流れと言える。

しかし、こうした動きの一方で、米銀が経験してきたダイナミックな機能分化のプロセス

⁸ 飯村慎一「注目されるインターネット・バンキング戦略」『資本市場クォーターリー』1999年秋号

を経てこなかったため、ビジネス・ポートフォリオのドラスティックな見直しが手つかずになっているとも指摘される。ビジネス・プロセスの見直しは、現状の組織や業務のコスト削減に繋げることができる一方、コスト圧縮幅は比較的小さい。しかし、大幅なコスト削減を求められる邦銀にとっては、継続すべき組織なのか業務なのかといった視点でビジネス・ポートフォリオを再構築することが求められる。3行統合の成否の鍵が「最終型」での機能統合が速やかに行われるかどうかにかかっているといわれるのは、そもそも3行が横断的に共有できるビジネス・ポートフォリオを備えきれていない以上、統合段階での組織と業務の交通整理に多くのエネルギーが必要なことが明らかであるからである。

3) リストラとビジネス・ポートフォリオの見直し

米銀のリストラといえば、2～3年で1万人削減する等、極めてドラスティックな側面が取り沙汰される。一方、我が国金融界のリストラは自然減の域を出ないと批判され、当事者もまた「リストラの限界」を否定しない。

しかし「リストラの限界」が唱えられるのは、中途半端なフルライン戦略をとってきた従来型ビジネス・モデルにおいて、人員削減や店舗削減等のダウンサイジング・リストラが効果を発揮し得ない水準に達していることを示唆するに過ぎない。そもそも、ダウンサイジング・リストラはフォーカス戦略と共にあるからこそ効果を発揮する。むしろ、邦銀が新たなビジネス・モデルを構築していくためには、フォーカス戦略に基づいたポートフォリオ・リストラやLBO・MBO・EBOを通じた金融的リストラであるべきであろう⁹。

先に述べたように、統合3行の成功が競争力あるビジネス・ポートフォリオの構築にあるとすれば、フォーカス戦略に基づくポートフォリオ・リストラや組織構造に大規模な変化を促す組織的リストラの実践がまずは求められているのであり、今後発生するであろう金融再編もそうした視点から促されるべきものであろう。

BISの報告書（図10）は、80年代後半から90年代前半にかけて、邦銀の平均純収入がマイナスに転じていたにも拘わらず、店舗や従業員を増加させてきたと指摘している。

他方、収益低下と店舗・従業員のダウンサイジング・リストラが必ずしも連動してこなかったのは、長期的雇用慣行を背景とする日本的経営の金融的特徴であるとされる¹⁰。しかし、このことが金融危機の長期化・深刻化を招いたのだすれば、コーポレート・ガバナンス¹¹を欠いた先送り体質が従来型ビジネス・モデルのデメリットとして浮き彫りにされた

⁹ 鈴木直次（「やさしい経済学」日本経済新聞 1999年 8月 30日）は、経営学者ボウマンらの共同研究を紹介し、企業収益と効率改善の決め手と称賛されたダウンサイジングリストラの評価が低いことを伝えている。

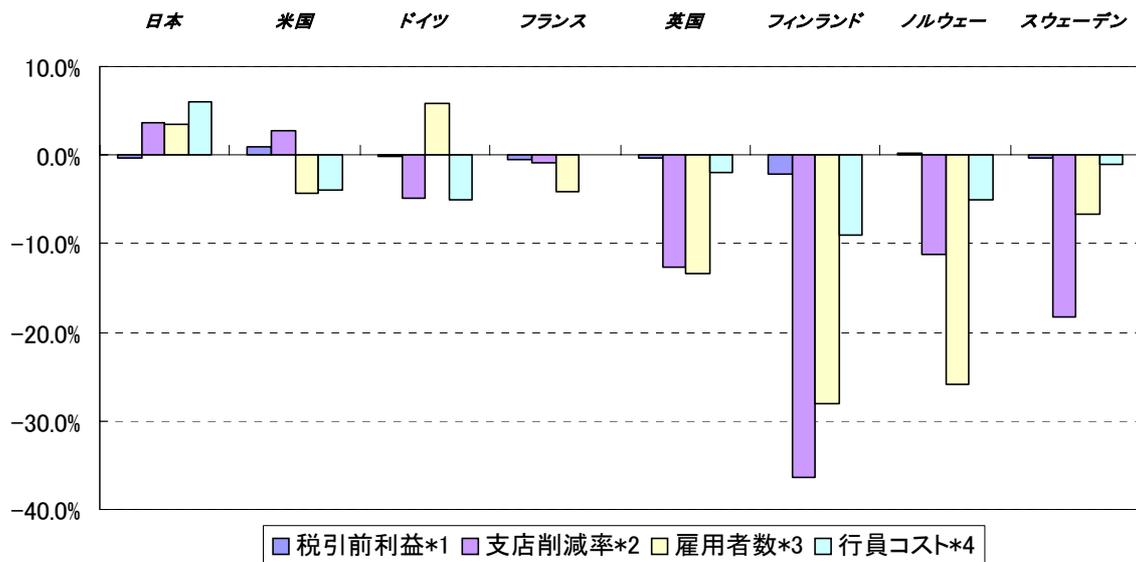
¹⁰ 堀内昭義、花崎正晴（『経済経営研究』Vol. 19-1 日本開発銀行設備投資研究所）は、金融界のダウンサイジング・リストラが、産業界のそれと比べても硬直的であることを分析している。

¹¹ バーゼル銀行監督委員会は、1999年 9月 16日「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」（日本銀行仮訳）を発表し、コーポレート・ガバナンスの健全な実務とその重要性を提唱している。

と言える。

新たなビジネス・モデルの構築に向けて意味のあるリストラを行っていくには、単なるダウンサイジング・リストラから脱却し、フォーカス戦略に整合的なポートフォリオ・リストラや組織的リストラを実践し、競争力あるビジネス・ポートフォリオを構築することに向けられる必要がある。

図10 リストラ動向の国際比較（80年代後半と90年代前半との比較）



*1 1992-94の平均値と1986-88の平均値との差
 *2 1990-1995の店舗総数の増減率
 *3 1990-94までの総雇用者数の増加率
 *4 総所得における割合（1986-88平均と1992-1994平均との差）
 （出所）BIS 66th Annual Reportより野村総合研究所作成

5. 今後のわが国銀行業界と日本経済

この1年の提携・合併を見れば明らかなように、これまでの金融再編は経営上に問題を生じている関連金融機関の救済や金融ビッグバンによる業務分野の拡大に対応しようとするものであり、今後の適切な金融再編に備えようとする方向はまだ見えない。3行統合構想においてやっと、業務を再編成し金融機関としての機能回復に向けた新たなビジネス・モデル構築の必要性が認識され始めたばかりであり、欧米の金融再編のように既に一流の競争力を持った金融機関がグローバルなM&Aを通じて金融コングロマリット化するというレベル感はない。我が国における金融機関が国際金融コングロマリットに組み込まれる可能性はあっても、自ら能動的に形成する状況には至っていない。

確かに、三菱4社連合、住友グループ・大和連合、三和6社連合等、将来の共同持株会社をも視野にいたした連携は強まる方向にあらう。しかし、本来、全ての金融機関が全ての業務に強いということはない。

むしろ、我が国の経済にとって重要なのは、各金融機関がフォーカス戦略を追求しつつ競争していく結果、上位行を中心とするマネーセンターバンク、中下位行・地銀を中心とする国内商業銀行、ニッチ地域あるいは分野への特化型銀行、といったように金融システムにおける分業体制が成立していくことであらう。特にマネーセンターバンクに求められる機能は、今以上に資本市場へのアクセス度が高いことである。そうでなければ、国内に蓄積されている金融資産を国際的に還流させられず、我が国経済の効率性も改善されない。

その意味では、マネーセンターバンクとして位置づけられるであらう統合3行や上位都市銀行は、効率性を追求すべく資産を圧縮していく過程で、債権流動化や証券化等で中下位行への資産スライドを行い、銀行産業における分業体制を構築するリード役となっていくことが期待される。国際的に活動するマネーセンターバンクは国際資本市場と密接であるべきだとすれば、資産の拡大よりローン・シンジケーションのリード・マネージャーのような「アレンジャー機能」を強化していく必要があるからである¹²。

一方、中下位行は国内商業銀行業務に特化し、マネーセンターバンクによってローン・オリジネートされた証券を購入するといった「機関投資家的機能」を備え、国内ローン・ポートフォリオの適正化に貢献して行く必要があるあらう。もちろん、中下位とか、地方銀行とかというカテゴリーの中でのみ行動する必要はない、買収・合併、あるいは大規模なインターネット戦略を通じて、全国規模の上位行となっていくという選択肢もありうる。

銀行産業におけるこうした競争の結果として生ずる分業体制は、直接金融市場へのアクセスを高め、リスクマネーの供給ルートづくりにも資すると考えられるのである。

このように、我が国の銀行に求められているのは、フォーカス戦略への思い切った転換によって、特色ある銀行、その延長線上にある分業体制の確立された銀行産業を再構築することである。実体経済の回復とともに数ヶ月前の危機感も時に薄れやすいが、自らが得意とする業務にフォーカスし、独自のフランチャイズとビジネス・モデルを獲得しなければ金融ビッグバンの勝者とはなり得ない。

巨大銀行合併構想以降に発生する金融再編が、それぞれの金融機関のフォーカス戦略を反映し、銀行産業の再構築に新たなインプリケーションをもたらすことが、21世紀の日本経済を適切にファイナンスするかという観点からも、不可欠な課題と言えよう。

(淵田 康之・飯村 慎一)

¹² この議論については、飯村慎一「貸付債権流動化・証券化と不良債権処理について」『資本市場クォーターリー』1999年冬号参照