

1996.10.7  
(No.2, 1996)

# IIMA

Institute for International Monetary Affairs

## Newsletter

財団法人国際通貨研究所

### 金融市場の変貌と日本の銀行の将来

(財) 国際通貨研究所  
理事長 行天 豊雄

現在、日本の金融機関が抱えている問題を考えるには、まず近年の世界の金融市場の変化について把握しておく必要がある。

周知のとおり、すでに1970年代から、ブレトンウッズ体制が崩壊し戦後の国際通貨システムが大きく変わったり、2度にわたる石油ショックによって国際的資金の流れが大きく変わるなど、世界の金融資本市場を取り巻く環境は大幅に変化していたが、1980年代に入ると一層直接的な形で銀行に影響を与えるような変化が多く生じた。それらのうち、主だったものを挙げれば次の4つになる。

第1は、それまでナショナル・マーケットとして存在していた各国の金融・資本市場が国際的資金フローの巨大化、活発化によってグローバル・マーケットへ融合したということである。

第2は、金融規制の緩和、撤廃が世界的規模で急速に進んだということである。これは、ある国が金融ビジネスの競争力をつけるべく規制緩和を行うと他の国もそれに対抗して規制を緩和したり撤廃したりする、という連鎖反応が生じたことによる。こうした流れにともない銀行の規制・監督に関しても国単位のものだけでなく、BIS（国際決済銀行）規制のような国際レベルのルールづくりも進められた。

第3は、情報・通信技術の著しい発達によって金融サービス産業のランドスケープが大きく変化したということである。金融業はコンピューターを大々的に活用した装置産業となっただけでなく、その性格もファイナンシャル・エンジニアリングの様相を強めるに至った。

第4は、情報技術の発達により、金融派生商品、いわゆるデリヴァティブズが発達、これらが独立した金融商品群として存在するようになり、伝統的金融の世界から離れた一つの世界を形成するに至った。また、それとともに潜在的金融リスクが大幅に増大し、銀行のリスク管理の重要性も格段に増したということである。

以上のような変化の中で銀行は所謂シザーズ・イフェクト(鋏現象)にも見舞われた。即ち、銀行の負債サイドに関していえば、金融自由化により家計も企業も利回り意識が高まり、従来の銀行の低金利商品には関心を示さなくなった。その結果、銀行はかつてのように資金調達源として低金利の預金に大きく依存することは出来なくなった。また、資産サイドについていえば、企業が大企業を中心にその必要資金を銀行からの借入れによって調達するよりも、むしろ、債券、コマーシャル・ペーパーなどの発行によって直接、市場から調達する傾向(即ち、間接金融から直接金融へのシフト傾向)を強めてきたことにより、銀行は漸次、優良貸し出しが減少していった。このように負債・資産両面において生じた大きな変化によって銀行はその収益を強く圧迫されただけでなく、ノンバンクとの競争も激化し、伝統的金融業務の分野における地位は相対的に低下した(アメリカでは全金融機関の資産合計額に占める商業銀行の資産シェアは1993年には25%へ低下した)。こうした状況下で、銀行がとった対応をアメリカを例にとってみれば、①ハイ・リスク＝ハイ・リターンのビジネス(例えば不動産貸し付けやLBO——企業の買手が被買収企業の資産を担保に資金を借入れ、企業買収を実行する手法——のための融資など)を多く手掛けたこと②バランス・シートに上がってくる伝統的銀行業務よりもデリヴァティブズ等、オフ・バランス取引を拡大させていったこと③コスト・エフィシェンシーを高めるべく買収・合併を進め、リストラクチャリングを実施したことなどをあげることができる。このうち、ハイ・リスク＝ハイ・リターンのビジネスは1980年代末の銀行の業績の大幅な悪化を惹起した主たる要因となったのは周知のとおりである。

これに対して日本の銀行は金融資本市場の変化にどのように対応してきたか、といえれば概ね次のようであったといえよう。まず、1980年代前半はそのスピードは必ずしも十分であったとはいえないが、欧米の銀行にキャッチ・アップしようとする努力が行われ、それなりに着実な歩みがみられた。即ち、1979年、1981年にはそれぞれ外国為替管理法および銀行法の大改正が行われた。前者の改正により、対外取引は原則自由とされ、必要最小限の管理・調整措置として特定の取引および特殊な決済方法についてのみ許可を要することになった。また、後者では銀行の自主性を尊重する観点から条文や法規制の大規模な改廃が行われた。更に、1984年に始まった日米円ドル委員会では日本の金融サービス業の自由化・国際化が議論され、実行に移された。

しかし、1980年代後半になると、80年代前半のモメンタムは失われ金融改革のスピードも緩慢になった。その背景にはバブルの発生があったのはいままでもない。つまり、1970年代以降、日本経済の巨大化にともなって、その国際的整合性の必要性が意識されるようになり、それにあわせて様々な施策が打出されてきていたが、バブル経済の発生により、それまで持たれていた問題意識は吹き飛び、逆に「日本型資本主義モデルはうまく機能しており、変える必要はない」という錯覚が日本人の間に広がった。こうした楽観的ムード

は金融業界についても例外ではなかった。金融緩和によって資金調達コストが低下しただけでなく、円高によってドル・ベースの総資金量は大幅に増大、邦銀の国際金融市場におけるプレゼンスは著しく増した。その結果、それまでみられた欧米金融機関へのキャッチ・アップのための努力や現状改革への積極的姿勢が後退した。この間、多くの邦銀が比較的高い格付を維持し続けられたことも安心材料の一つであったかもしれない。

1990年代に入るとバブルが破裂、金融機関は巨額の不良債権を抱えるに至り日本経済の不況は深刻化、バブル時代の幻想ともいべき自信は跡形もなく消え、自信喪失がそれにとってかわった。同時に日本の金融業界に対するそれまでの国際的信頼は大いに損なわれ、東京金融市場も世界的にみてその相対的地位が大きく低下した。こうした日本の情勢展開は1980年代末に金融危機に陥ったアメリカの銀行が大胆なリストラクチャリングと不良債権のドラスティックな償却により、いち早く収益を改善させ1990年代半にかけて史上最高益を計上するに至ったのと好対照をなしている。

当然のことながら、日本の銀行としてもアメリカの銀行同様、早急にバランス・シートの建て直しを図り、欧米の銀行にキャッチ・アップしなければならない。しかしながら、日本の銀行の場合、過去の慣習、即ち、護送船団方式の銀行行政がもたらすマイナス面が何かと足枷になり、欧米の銀行にキャッチ・アップするのが遅れがちである。そのマイナスの第1は、日本の銀行は護送船団方式の行政によって保護されてきたため本当の意味における競争にさらされることなく、従って効率的経営努力という面に欠けるところがあったということである。第2は経営の透明性に欠けていたということである。護送船団方式では銀行は倒産しない（倒産させない）ことになっていたため、銀行の経営状況に関する情報開示の必要性はなかった。第3は同方式では規制が厳しく、新金融商品・サービス開発のインセンティブが働かなかったということである。このようなマイナスの影響は依然として尾を引いている。

さて現在、上述のような厳しい状況下にある日本の銀行が今後どのような方向に進むかだが、この点についてはまず、銀行を取り巻く環境の変化にともないどのような問題が生じるか考える必要がある。1980年代以後の環境の変化についてはすでに冒頭に述べたが、それらのいくつかは今後も銀行に大いに影響するものであるので、ここで改めて、それらを含め、予想される環境の変化とそれにとまって生じる問題について述べれば、以下の5点が主なものであるといえよう。

第1は間接金融の役割が今後とも後退し続けると予想される中で銀行はどのような役割を果たしうるか。

第2は金融業界におけるノンバンクの役割が更に拡大し競争が激化する中で、銀行はどのように対応するか。

第3はエレクトロニック・バンキングの発展にともないこれまで人的つながりを基礎に置いていた伝統的銀行業務はどうなっていくのか。

第4は縦割りの金融システムが限界にきており、ユニバーサル・バンキングへの流れが示現しつつある中、銀行はそれに対しどのように対処していくのか。

そして第5は経済のグローバル化（企業のグローバルな活動、金融・資本市場のグロ

ーバル化)が進む中で日本の銀行がグローバル化できるかという問題である。

さて、このような環境の変化とチャレンジの中で、銀行はどのような戦略をとり、どのような姿となっていくかだが、銀行は以下のような様々な選択肢のうちから自らの方向を選びつつ、その姿を形づくっていくことになるといえよう。即ち、①多角化か、専門化か②国内経営中心か、海外における業務も拡大させるか、その両方か③金融商品・サービスの開発重視か、拠点網活用のマーケティング重視か、その両方か④合併による拡大か、自行中心の拡大か⑤大規模経営か、中小規模の経営かーなどといった選択肢のうち適切なものを選んで自ら理想とする未来像を実現していくということである。

その結果、銀行のいきつくところはどのようになるかといえば、21世紀の最初の20年～30年を視野に入れた場合、以下の4つの類型に分かれるのではなからうか。

第1はグローバル・ホールセール・バンクともいべき範疇である。この範疇に入る銀行は世界的規模でホールセール業務を行う銀行であり、その条件としては①世界的に極めて強いブランド力をもっていること②大規模なリスク・テイキングができる資本力を有すること③デリヴァティブ等、金融商品開発力に優れていること④顧客のいかなるニーズにも対応できる広範な業務能力を有していること⑤以上を可能にするコンピューター設備投資を行うだけの資本力を有していることーなどがあげられる。こうした条件を満たすことができる銀行は少なく、世界中をみわたしてもJ.P.モルガンなど10指に満たないであろう。

第2はグローバル・リーテール・バンクである。この範疇に入る銀行は、顧客対象が個人中心ということで第1の範疇の銀行とは異なるものの、能力的には第1のものと同じ水準が要求される。今、すでにグローバル・リーテール・バンキングを営んでいるといえるのはシティバンク一行であり、今後とも予見できる将来に限っていえば、シティバンクが唯一グローバル・リーテール・バンクの名にふさわしい営業活動を行いうるものと思われる。

第3はナショナル・スーパーバンクという範疇である。ここに分類される銀行は、それぞれのホームグラウンドで極めて強大な経営基盤を確立しており、その主たる収益源は国内におけるリーテール業務とホールセール業務にある。しかし、国際業務に関しても参入しないわけではなく、収益をあげうる国際業務分野については選択的に参入していくタイプである。

第4はニッチ・バンクであり、限定的な地域において、または限定的業務分野において専門性を発揮し収益をあげていく類の銀行である。

さて、日本の銀行は、これらのうちどの範疇で活躍しうるのであるのか、ということだが、第1、第2の範疇、即ちグローバル・ホールセール・バンクないしはグローバル・リーテール・バンクになるのは欧米の銀行と比較して極めて難しいものがあると言わざるをえない。なぜならば、グローバルな銀行を目指すのであれば、まず組織の基本的な枠組を非日本的なものに変えていかなければならないからである。例えば人事制度であるが、終身雇用、年功序列といった制度では外国では良い人材を集めることは無理である。日本の銀行はできるだけ本国の人事制度や給与体系を外国にも適用しようとする傾向があるが、そうした傾

向を改め、非日本的制度を積極的に導入していくことができるかといえば、かなり難しいものがあると言わざるをえない。

第2の問題は言葉の面におけるハンディキャップである。メーカーの場合は品質と価格の両面で国際競争力のある製品を作れば、世界中どこでも通用するが、銀行業のようなサービス業は人間関係によって成立しているためコミュニケーションの手段としての言葉が極めて重要な役割を果たすことになる。欧米のグローバル化された企業は英語が社内の共通語になっているし、アジアでもそうようになってきている。しかしながら、日本の銀行においては依然として日本語が中心的役割を果たしており、それがグローバル・バンクになる上で障害になっているといわざるをえない。

以上、2つの例だけをとっても、それらは一朝一夕に解決できる問題ではなく、日本の銀行がグローバル化するのは当面無理であろう。従って、日本の銀行が属するのは第3、第4の範疇ということになる。たとえば東京三菱銀行などはホームグラウンドで確固たる収益基盤を持ち、グローバルな活動に関しては選択的に行うというタイプの銀行になると思われる。その場合、ホームグラウンドが日本および東アジアになるのは言うまでもないであろう。

日本の銀行が当面ナショナル・スーパーバンクかニッチ・バンクを目指すとして、ますます激化する競争の中でどのようにして生き残るかといえば、新味はないものの①収益基盤の確立、と②コストの削減が経営の2つの柱になるといえよう。換言すれば、銀行として持っている資源の配分をどのようにして効率的なものにするかが重要だ、ということである。ただし、そうした努力が実るには金融行政面での見直しも不可避である。とりわけ重要なのが金融商品やサービスの開発・販売に関して徹底した規制撤廃を実施することだ。規制撤廃がなされ、銀行がそれをフルに活用する意欲と熱意を持って努力するならば、国際的競争が激化する中であっても日本の銀行が将来とも発展する道は自らひらけていくと言ってよいだろう。

(C) 1996 Institute for International Monetary Affairs (財団法人国際通貨研究所)

All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by no means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.

本文の一部または全部を著作権法の定める範囲を超えて、無断で複写、複製、転載することを禁じます。