

経済ナビ

銀行は金融サービス業に 進化できるか

産業調査部・金融アナリスト 山中 壽一

はじめに

近頃、様々なところで『金融サービス業』という言葉を見かけるようになった。しかし、それ自体は欧米からの輸入品で、明確な定義がわが国に存在するわけではない。ただ、最近のマスコミ等での取上げられ方をみるとそのイメージは固まりつつあるようにもみえる。

いくつかの例をみてみよう。スルガ銀行の岡野光喜頭取は新聞記者のインタビューに答えて、「今後は銀行という枠組みにとらわれていた発想を見直して、金融サービス業として生まれ変わらなければならない。呼称を(頭取から)社長に変えるのは、こうした考えを行内だけでなく、取引先にも理解してもらいたいという気持ちがある」(98年4月20日付日経金融新聞)と語っている。

また、オリックスの藤木保彦取締役は「多角的金融サービス業を目指す企業として証券会社、生命保険会社と徐々に器がそろいつつあるが、オリックス本体も東京営業本部、国際本部などいくつかの部門に分かれ、各本部長は社長のようなものだ」(同1月28日付日経金融新聞)と述べている。

さらに、3月31日に政府が閣議決定した規制緩和推進3か年計画(98-2000年度)に対しては、「金融・証券・保険分野では、銀行、証券の相互参入の促進などビッグバン関連項目を中心に64項目を掲げた。業態の垣根にとられない金融サービス業への脱皮を目指して、取扱い商品の自由化や資産運用手段の多様化を促す規制緩和策を盛り込んだのが最大の特徴」(同4月1日付日経金融新聞)とのコメントが付されている。

原産国の米国では、「大手金融サービス業のトラベラーズグループ」というように、商業銀行以外のノンバンクに限定して金融サービス業と呼ぶこともある。しかし、本論では、前述のイメージに沿って、金融サービス業を既成の枠組みにはとられない新しい経営組織として捉え、わが国金融機関の近未来像のモデルとして検討を進めることにしたい。

1. 世界はリ・バンドリングの時代へ

(1) 台頭する強者連合の動き

世界の金融・資本市場では、最近、メジャーを目指すプレーヤー同士の合従連衡が活発となっている。大競争時代を勝ち抜くための強者

連合を視野に入れた動きである。

最近の事例をみても、97年12月にはスイス・ユニオン銀行とスイス銀行が対等合併して新生UBS（ユナイテッド・バンク・オブ・スイツァーランド）という総資産規模で世界最大のプレーヤーが登場することがアナウンスされた。その後、両行の株主総会で承認、正式決定され今日に至っている。

また、本年4月には米国の大手銀行持株会社のシティコープと大手金融グループであるトラベラーズ・グループ（当社は昨年9月には証券会社ソロモン・ブラザーズを買収することを公表している）の異業種合併によって、今秋、シティグループが誕生することが発表された。これにより、銀行業、証券業、保険業などの幅広い業務を営む総合金融サービス業が現実のものとなる。

スーパーリージョナルについてもそうした状況は同じである。ドイツでは、合併によりバイエリッシュ・フェラインス銀行が総資産規模でドイツ銀行に次ぐ国内第2位に躍進、米国では、バンカメリカ・ネーションズバンク、バンク・ワン・ファースト・シカゴ等の合併が相次いで公表されている。

図表 - 1 総資産でみた世界の十大銀行

1997		1987	
1 UBS	6,985	1 第一勧業	3,450
2 Citigroup	6,975	2 住友	3,224
3 東京三菱	6,027	3 富士	3,131
4 Deutsche Bank	5,798	4 三菱	3,092
5 BankAmerica	5,722	5 三和	2,977
6 HSBC Holdings	4,710	6 興銀	2,384
7 Bayerische	4,549	7 農林中金	2,299
8 住友	4,264	8 Credit Agricole	2,148
9 Credit Agricole	4,198	9 東海	2,082
10 富士	4,142	10 Citicorp	1,983

（注）各年（度）末の総資産で合併完了時の計数。
（資料）アメリカン・バンカー紙（98年7月2日付）

(2)一変したプレーヤーの力関係

これら一連の動きはプレーヤーの力関係を一変させている。図表 - 1は総資産規模でみた世界の十大銀行の顔ぶれを10年前と比較してみたものである。

この10年間に、全体では、総資産規模が2倍に増加している。しかし、その顔ぶれは大幅に入れ替わり、同じ名前をとどめているのは10行中3行に過ぎない。さらに、前述の新生UBS、シティグループ、バンカメリカ、バイエリッシュ・フェラインス銀行は、今年内の合併により、それぞれ、1位、2位、5位、7位にランク・アップあるいはランク・インしてくる面々である。このことは、足下で強者連合の動きが加速していることを示すものである。

これらは、世界の金融界がバンドリングの時代から、一度はアンバンドリングを経験して、今、リ・バンドリングに向かって動き始めたことを示している。すなわち、少数のメンバーにより独占的に握られていた金融機能が分解し、個々バラバラに分散する過程を一旦は経験する。今回の動きは、そうした状況に続いて生じた、覇権を手中に収めたもの同士がシナジー効果を求めてもう一度手を握り合った場面とみることもできる。

(3)顕在化したジャパン・パッシング

ところで、87年には十大銀行のうち8行を独占していた日本勢が97年のランキングでは3行となり、その地位の後退は否めないものとなっている。このことは、わが国の銀行が世界の潮流から取り残され、日本のプレーヤー抜きでグローバルな金融再編が進み始めたことを示しているのに他ならない。金融再編においてもわが国の存在が顧みられないジャパン・パッシングが顕在化したのである。

わが国の銀行にとっては、機能強化といった段階を踏まずに再編の激しい流れに直面したことになる。したがって、十大銀行に名を残している3行についても、総資産の絞り込みすらできていない状況にあり、その力量を額面通りには評価できないというのが現実の姿なのである。

そうした状況も、実は不良債権問題がもたらしている副作用のひとつと考えることができる。加速度を増している世界の変化それ自体よりも内なる問題が大きなハードルとして立ちふさがったのである。

2. 不良債権問題のインパクト

(1) 金融システム不安回避が最優先課題に

3つの審議会から金融ビッグバンの具体的なスケジュールが示されて1年余りが経過した。この間、それに盛り込まれた検討事項は遅れることなくひとつひとつ実施に移されてきている。本年4月にはフロント・ランナーと位置付けられた改正外為法が施行され、早期是正措置の導入も行われた。12月からは銀行本体による投信販売がスタートする。

しかし、97年11月の大手金融機関の経営破綻を契機として周囲の状況は様変わりとなった。この時期、3日には三洋証券の会社更生法適用申請、17日には北海道拓殖銀行の北洋銀行ほかへの営業譲渡発表、24日には山一証券による自主廃業決定、と大手金融機関の経営破綻が相次いで表面化したのである。

その結果、わが国金融システムの安定性が大きく揺らぎ、市場をめぐる閉塞感は一層払拭しづらいものとなった。同じ時期、アジアの金融・経済危機も深刻さを増しており、金融システムの不安回避に向けての取組みが最優先課

題と認識されたのである。

(2) 投入された公的資金

金融システム不安の回避策として遡上に上ったのが公的資金の投入である。97年12月には自民党が「金融システム安定化のための緊急対策」をとりまとめ、98年2月にはそれを具体化させる形で「改正預金保険法」と「金融機能安定化のための緊急措置法」が成立した。

具体的なスキームは、総額30兆円の公的資金を投入、そのうち13兆円を金融機関の自己資本に注入（残りの17兆円は破綻金融機関の預金者保護に充当）するというものである。3月には金融危機管理審査委の審査等を経て、日本信託を除く大手18行と地銀3行に対して総額1兆8,156億円の公的資金投入が行われた。

一方、早期是正措置のマイナス面と予想されていた、いわゆる「貸し渋り」の顕在化に対応して、2月には上場株式の評価法についての原価法・低価法の選択制採用、利益性引当金の義務付け廃止、等の自己資本比率対策や国内基準適用行に対する早期是正措置の運用弾力化等が実施された。しかし、貸し渋り自体の緩和にはつながらなかった。

(3) 強まった現状追認の姿勢

そうした状況を反映して、わが国のプレーヤーの機能強化や独自の近未来ビジョンづくりは立ち止まった状態となった。不良債権問題が深刻化するなかで、現状追認の姿勢が強まったのである。

98年3月期決算における情報開示からもそれをみてとることができる。なるほど、大手19行中16行が発表直後に決算説明会を開催し、マーケットと向き合って意見交換を行う場を設けたこと自体は進歩である。

3. 不良債権の開示と経営の透明性

しかし、その内容に大きな差があるわけではなく、開示への取組みも通り一遍といった姿勢が目立ち、それが物足りなさにつながっている。各プレーヤーの独自性や戦略展開の方向性が読み取れるまでには至っていないのである。98年3月期決算はエポック・メイキングなものになるとの前評判が高かったが、ふたを開けてみると現状維持にとどまったという印象である。

不良債権問題はプレーヤーの金融サービス業化を遮る要因となった。ただ、厳しい見方をすれば、ここで足並みが揃ったことは個性なき横並びの復活とみてとれないこともない。

わが国のプレーヤーが再生を果たすためには、現状打破に向けての自助努力が求められていることはいうまでもない。自助努力の軸となるのは経営の透明性確保である。以下では不良債権と部門別収益の開示の2点に絞って経営の透明性確保からみた金融サービス業化の課題を検討してみたい。

(1) 開示されたリスク管理債権

不良債権の開示は経営の透明性のあり方を考えるための格好の事例であろう。銀行については、98年3月期決算から米国のSEC(証券取引委員会)基準並みといわれているリスク管理債権の開示が求められている。これは、破綻先債権、延滞債権(旧基準)、3か月以上延滞債権、貸出条件緩和債権を対象としたもので、形式上は従来よりも開示範囲が拡大している。事実、図表-2をみてもリスク管理債権額は従来基準の1.4倍に達しており、それを裏付けるものとなっている。

しかし、それでわが国の不良債権の実態がより明確になったかということ、ことはそうした方向には進んでいない。むしろ、これまで破綻先・延滞債権・金利減免等債権・経営支援先債権と不良債権を小出しに開示してきた経緯があり、新基準の採用がわかりにくさを助長している面もある。

図表-2 都長銀12行のリスク管理債権と自己査定不良債権の開示状況

(単位:億円、%)

	リスク管理債権<98/3実績>						自己査定不良債権		
	債権額	同比率	新旧倍率	一般貸倒引当金等	引当金等	債権額	担保等での保全額	債特勘定引当率	
				債権償却特別勘定	カバー率 /				
日本興業	15,694	6.75	1.51	8,998	7,933	57.3	非開示	非開示	非開示
日本長期信用	13,785	8.74	1.34	7,383	7,068	53.6	非開示	非開示	非開示
日本債券信用	17,319	22.26	1.39	6,930	6,727	40	非開示	非開示	非開示
第一勧業	14,713	4.2	1.24	11,243	10,143	76.4	非開示	非開示	非開示
さくら	14,754	4.21	1.29	10,440	9,299	70.8	非開示	非開示	非開示
東京三菱	22,501	5.3	1.62	15,990	13,178	71.1	非開示	非開示	非開示
富士	16,927	5.28	1.39	9,797	7,826	57.9	非開示	非開示	非開示
住友	14,691	4.09	1.46	12,572	11,140	85.6	非開示	非開示	非開示
大和	9,581	8.57	1.42	4,816	3,796	50.3	非開示	非開示	非開示
三和	12,875	3.84	1.47	9,609	7,744	74.6	非開示	非開示	非開示
東海	12,216	6.01	1.41	7,956	7,142	65.1	非開示	非開示	非開示
あさひ	9,946	4.74	1.41	6,665	6,136	67	非開示	非開示	非開示
以上計平均	175,002	5.59	1.41	112,399	98,132	64.2	- - -	- - -	- - -

(注)1)リスク管理債権 = 破綻先債権 + 延滞債権(旧基準) + 3か月以上延滞債権 + 貸出条件緩和債権

旧基準公表不良債権 = 破綻先債権 + 延滞債権(旧基準) + 金利減免等債権 + 経営支援先債権

2)リスク管理債権比率 = リスク管理債権額 / 貸出金残高、新旧倍率 = リスク管理債権額 / 旧基準公表不良債権額

3)一般貸倒引当金等 = 一般貸倒引当金 + 債権償却特別勘定 + 特定海外債権引当勘定、大和銀行の計数には特定債務者支援引当金と特定勘定債権償却準備金、富士三和銀行の計数には特定債務者支援引当金を含む。

4)引当金等カバー率 = 一般貸倒引当金等残高 / リスク管理債権額

(資料)各銀行決算短信決算説明会資料、決算ヒヤリング等に基づきニッセイ基礎研究所作成

(2)地銀の半数は自己査定不良債権を開示

信託銀行を除くと大手プレーヤーの開示はリスク管理債権にとどまり、自己査定不良債権への対応は消極的な姿勢で終始した。都銀・長信銀 12 行については、決算説明会に出席した頭取が自己査定不良債権に関してはノーコメントの姿勢を崩さず、全行が開示を避けて通ったとの見方もできる。不良債権処理にメドがついたことは力説するものの、その裏付けとなる数字については一切語らないというのが都銀等に共通するスタンスで、実態は依然として数の中といった状況は変わっていない。

こうしたなか、一部の地銀は自前のフォーマットをつくり、自己査定不良債権を開示した。これは自らの資産内容の健全性をアピールする新しい動きで、従来型の対応から一歩踏み出したものとして注目されよう。

開示のベースとなったの図表 - 3 に示した八十二銀行のフォーマットである。これは地銀協で検討されたことを実行に移したもので、追随する動きは全国に拡大、現在までに地銀 64 行中 28 行がほぼ同様のスタイルで自己査定不良債権を開示している。

先行して自己査定不良債権の開示を行った八十二銀行の担当者は「リスク管理債権という債権償却特別勘定と直接結びつかないものを開示してもこれまで小出しにしてきたことの繰り返しになる。両方を開示して評価はマーケ

ットに委ねようと考えた」と語っている。確かに、要注意先債権や第二分類債権全体が開示対象とされたわけではなく、改善すべき点も残っている。しかし、軽視してはならないのは、懸案事項である不良債権問題に関してマーケットと対話を進める材料を提供したという事実である。

(3)不良債権の開示に求められるもの

不良債権についてわかり易い情報開示が求められていることは言うまでもなく、それが経営の透明性を確保する近道でもある。そうしたことを踏まえれば、「自己査定不良債権の実額を開示しないこと」と「何も語らないこと」は必ずしもイコールではないはずである。例えば、第二分類債権に対する引当率を開示するといった中間の方策を探り、主体的にその実態と今後の処理方針を説明していくといった選択肢も残っているのである。

不良債権の開示は、今後、金融サービス業化の流れに乗れるものと乗れないものを判断する情報を市場に提供していくものとなる。全員がそこに相乗りできないのは自明のことであり、プレーヤーに求められているのは、勝ち組であることを客観的に示していく自助努力なのである。

図表 - 3 八十二銀行による債権償却特別勘定の引当対象債権の開示

(単位百万円、%)

		破綻懸念先	実質破綻先	破綻先	計
貸出金等の残高	A	35,655	31,978	27,808	95,441
担保等による保全額	B	23,772	19,199	12,657	55,628
回収が懸念される額	C=A-B	11,883	12,779	15,151	39,813
債権償却特別勘定残高	D	8,218	12,767	15,142	36,128
引当率	E=D/C	69.1	99.9	100	90.7

(資料) 八十二銀行98年3月期決算短信参考資料

4. 部門別収益の開示と経営の透明性

(1) 始まった部門別収益の開示競争

もうひとつは、部門別収益の開示である。ここにきて様々な形で銀行がその開示を競う動きが生じている。先鞭をつけたのは97年3月期決算において東京三菱銀行が行った開示で、その具体的内容は図表-4の通りである。これは業務粗利益を国内顧客部門、海外顧客部門、市場部門、その他部門の4つに分けて示したもので、その収益構造を垣間みることができるようになった。

その後、98年3月期決算からは第一勧業銀行がほぼ同じ内容の情報開示を行うようになった。同時期、住友銀行も、内部管理ベースとしながらも、支店業務、企業金融、国際業務、市場営業の4グループについて、業務粗利益のグループ別構成比率の開示に踏み切っている。

(2) シティコープの情報開示との比較

しかし、シティコープが行っている部門別ROAの開示と比較すると、その差は歴然としている(図表-5参照)。

シティコープはグローバル個人金融業務とグローバル法人金融業務をコア業務に位置づけ、各部門とそれを構成する業務についての当期利益、資産平残と結果として求められる部門および業務別ROAについて情報開示を行っている。個人金融部門の構成業務としてはシティバンキング、クレジット・カード業務、プライベート・バンクの3つについて情報が開示されている。また、いずれの部門についても、新興国市場と先進国市場とに分けての市場別ROAが示されている。

これと比較すると、先行している東京三菱銀行でも当期利益の前の段階の情報開示を行っているに過ぎない。部門別ROAに到達するにはもう少し時間がかかりそうである。

図表-4 東京三菱銀行による業務別粗利益の開示

(単位億円)

	96年度	97年度	内容
国内顧客部門	5,635	5,473	国内店の対顧客取引等から発生した収益
資金収益等	4,509	4,322	円・外貨預貸金収益、金融債収益等
手数料	343	378	国内業務手数料収入等
外為関連収益	721	717	外為売買益、外為手数料収入等
その他	62	56	私募債手数料、スワップ収支等
海外顧客部門	1,399	1,512	海外店の対顧客取引等から発生した収益
資金収益等	672	775	預貸金収益等
手数料	329	352	手数料収入等
市場性収益	247	291	資金ディーリング益、外為売買益等
その他	151	94	本邦記帳の海外顧客取引等
市場部門	2,889	2,614	市場業務から発生した収益
ポ-トフォリオ・トレジヤリ(円貨)	1,551	1,178	円建債券ポ-トフォリオ運用益等
ポ-トフォリオ・トレジヤリ(外貨)	809	867	外貨建債券ポ-トフォリオ運用益等
ディーリング	514	543	資金および外為ディーリング益等
その他	14	25	受払手数料等
その他部門	309	30	出資金収支、資本運用益等
業務粗利益	10,231	9,629	
一般貸倒引当金繰入額	-23	-1,335	
経費・債券費	-4,954	-4,865	
業務純益	5,253	3,428	

(資料) 東京三菱銀行レポート 1998年版

(3)シティコープの情報開示が示唆するもの

シティコープの情報開示が示唆していることはふたつある。ひとつは、シティコープにおいても支店・ATMを通じて行うわが国のリテール業務に近いシティバンキングの業務別ROAは最近3年をみても1%を下回っており、都銀等に対して圧倒的に優位にあるわけではないということである。ルーティン業務の収益性それ自体の頭打ち傾向が明らかである。

しかし、米銀のしたたかさはそれを入り口分野として、クレジット・カード業務や富裕層向けプライベート・バンクの積極展開を通じて個人金融部門全体のROAを1%以上に高めていることである。こうしたシナジー効果が大いことも、シティコープが個人金融部門をコア業務と位置付けている理由であろう。

もうひとつは、グローバル個人金融部門であれ、法人金融部門であれ、収益性を下支えしているのは新興国市場での業務展開ということである。個人金融部門では新興国市場であげている利益が全体の5割強を占め、新興国だけでみた部門別ROAは2%近くとなっている。また、法人金融部門でも新興国市場の利益は全体の65%を占め、新興国だけでみた部門別ROAは2.17%に達している。これらは銀行業務の収

益が大きく新興国市場に依存したものとなっており、そこでリスクをとらなければ収益の確保が難しくなっているという状況がみてとれる。

見方を変えれば、米国の金融サービス業はわが国に先行する形で顧客の厳しい注視にさらされているとみることができる。わが国では利用者主権時代が緒についたばかりであり、今後の方向性を見通すうえでは十分参考となるものといえよう。

5. 金融サービス業のパラダイム

(1)パラダイムの基本型は2つ

最後に、金融サービス業のイメージをより明確にするために、図表-6に沿って、そのパラダイムについて検討しておきたい。軸は経営の透明性であり、それを伝達する手段としてIRが定着しつつあることはこれまでみてきた通りであるが、パラダイムの基本型はまず2つに類型化して考えることができる。

ひとつは、ホールセール業務をコアに運用力や商品開発力を武器にプロダクト・アウト型の経営戦略を志向していくプレーヤーである。そこの評価は実現できたパフォーマンスに基づいて行われるため、金融ノウハウの付加価値

図表-5 シティコープによる部門別ROAの開示

	当期利益(億ドル)			資産平残(10億ドル)			ROA(%)		
	97	96	95	97	96	95	97	96	95
グローバル個人金融部門	15.53	20.28	19.63	132	126	120	1.18	1.61	1.64
シティアバンキング	4.78	7.23	5.73	85	83	80	0.56	0.87	0.72
クレジット・カード業務	7.64	10.24	11.64	31	27	25	2.46	3.79	4.66
プライベート・バンク	3.11	2.81	2.26	16	16	15	1.94	1.76	1.51
新興国市場	8.19	9.33	8.01	42	38	35	1.95	2.46	2.29
先進国市場	7.34	10.95	11.62	90	88	85	0.82	1.24	1.37
グローバル法人金融部門	23.9	21.61	17.6	156	139	144	1.53	1.55	1.22
新興国市場	15.59	14.36	11.32	72	60	50	2.17	2.39	2.26
グローバル・リレーションシップ・バンキング	8.31	7.25	6.28	84	79	94	0.99	0.92	0.67
コア業務計	39.43	37.88	34.64	288	265	264	1.37	1.58	1.41

(資料) シティコープ・アニュアル・レポート 1997年版

を高めることを通じ、パフォーマンスの向上を目指すことが最優先の経営課題となる。同時に、パフォーマンス自体が客観的な数字で判断されるため、市場の評価に対して言い訳の余地はなく、ヒトの評価もそれに基づきより透明な形で行われていこう。

もうひとつは、リテール業務をコアに多様な金融商品・サービスの提供機能で競争するマーケット・イン型の経営戦略を志向したプレーヤーである。ここでは、コスト競争力が組織全体のパフォーマンスを左右するため、業務の効率化、省力化が経営目標になると予想される。

(2) 3つのキーワードと今後の展望

いずれの場合も、勝ち組と負け組を分けるのは以下の3つのキーワードであろう。

ひとつは、得意分野である。これは、先行投資や情報発信の結果として作り出されるものである。状況次第では非効率であったり、収益性の低い分野を切り捨てる形をとっても自らの顔である得意分野を明確にしていくことが求められることになる。

ふたつめは説明力である。これは幅広い商品

知識に下支えされたもので、各銀行が提供する金融商品の品質を左右していくと考えられる。

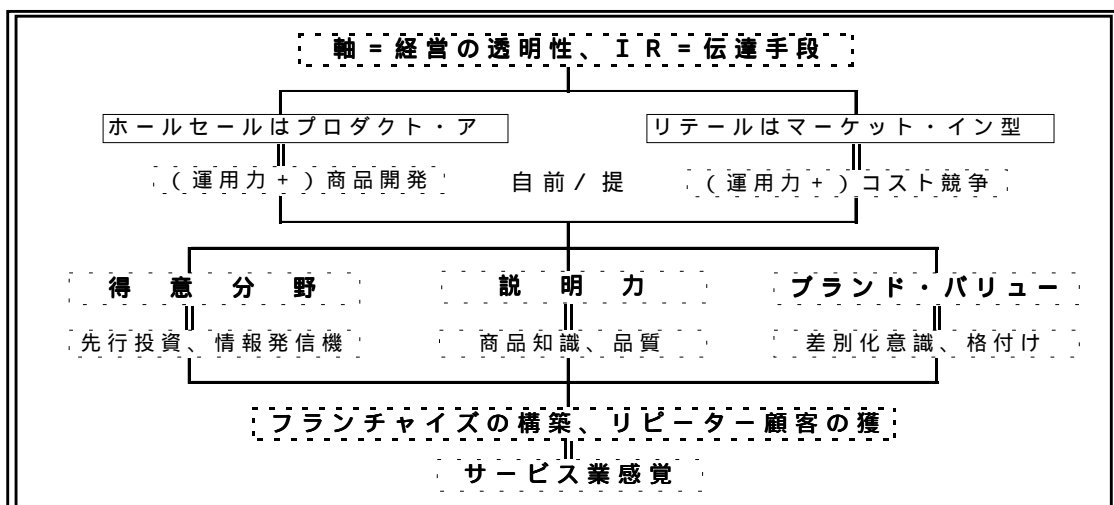
3つめはブランド・バリュー。これはそれぞれの明確な差別化意識や格付けという客観的な評価を通じて形成されていくもので、その確保は金融ビッグバン時代の基本戦略ともみなされるものである。

それらのシナジー効果を存分に発揮でき、フランチャイズ(本拠地)の構築やリピーター(なじみ)顧客の獲得ができたところが勝ち組として頭角を現すのは間違いなからう。

金融サービス業への進化は平坦な道のりではあるまい。ただ、わが国のプレーヤーが、自前にせよ、提携にせよ、再生を目指して越えねばならないハードルであることだけは確かであろう。グローバル・プレーヤーを志向する場合はなおさらである。

金融ビッグバンが促しているのは、すべてのプレーヤーが金融サービス業の形を借りて、もう一度、顧客志向の原点に立ち返ることではなからうか。それは市場と対峙していく気構えなしには実現できないものなのである。

図表 - 6 『金融サービス業』のパラダイム



(資料)ニッセイ基礎研究所

・本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものです
 がその正確性と完全性を保障するものではありません。
 ・本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。