

I. シンポジウムの趣旨

(株) 日本総合研究所では、去る 2 月 17 日、経団連会館において、ビッグバン時代の金融機関経営—大競争時代を生きるをテーマとするシンポジウムを開催した。

現在、わが国の金融業は大きな転換点に立ち日本版ビッグ・バンに象徴される金融制度の大幅な改革と規制緩和、持ち株会社の解禁への動きや、デリバティブの進展、電子マネーや電子商取引の開発にみられる金融関連技術の革新等、金融機関経営と金融システムを巡る環境は大きく変化しつつある。その一方で、わが国の金融機関は近年、深刻な経営危機に直面し、不良債権処理への対応やリスク管理の徹底を迫られてきた。金融・資本市場の空洞化が進むなかで、多くの金融機関は活力を失っているかにもみえる。

(株) 日本総合研究所は、こうした状況において金融機関がいかに経営上のリストラクチャリングを図っていくべきかについて探るべく、わが国の金融業・金融制度の関連分野で広い見識を持っておられる方々を講師としてお招きし、講演を行った。本テーマへの関心の高さを反映して、民間金融機関を中心に 400 名近くの多数の参加を得た。

当日は、以下の通り講演が行われた。講演の要旨は II の通りである。

—午前の部—

・銀行の再生

若月三喜雄

(株) 日本総合研究所 理事長

・競争政策と金融—持ち株会社制度改革の方向と展望

小粥 正巳 公正取引委員会顧問

—午後の部—

・地域・中小金融機関の経営課題

村本 孜 成城大学経済学部教授

・電子マネーが金融業に与える影響

岩村 充

日本銀行 企画局兼信用機構局参事

・電子商取引の時代 金融業に何が求められるか

田坂 広志

(株) 日本総合研究所 取締役事業企画部長

II. 講演要旨

1. 銀行の再生

若月 三喜雄（株）日本総合研究所理事長）

1）銀行が当面する問題

イ）環境の変化と新しい機会

銀行が万能であったわけではないが、カネのことなら銀行に任せてといえた時代はそう昔の話ではない。しかし、今日、銀行にはさまざまな新しい競争者が台頭してきており、短期的にも長期的にも大きな問題に直面している。銀行を取り巻く環境は大きく変化してきており、在来の銀行業にとっては極めて厳しい状況にあるが、そうした変化が銀行にとって新しい機会を作り出していると考えれば、むしろ銀行の将来はこれからだということになる。以下、どのような変化が生じているのかについて見てみたい。

第1の変化は直接金融の優位と金融サービスの多様化である。

企業の資金調達面から見れば、資本市場の発達やコスト面の優位性を背景に、次第に間接金融のウエイトが低下し、直接金融のウエイトが増大している。この傾向はわが国だけでなく欧州、米国でも見られる。このような預貸金業務比率の低下が直ちに銀行の終焉を意味するものではないが、こうした傾向に対して、銀行は証券化やオフバランス化を進め、子会社などを通じて直接金融分野に積極的に関与していかなければならない。銀行の持つ情報、ノウハウ、資金力などを総合すれば多様なサービス提供によるシナジー効果で競争力が劣ることはないだろう。

一方、運用面から見ても、安全確実な預金から多様なリスクのある証券運用というシフトによって、より多くの情報が要求されるようになり、新しい金融サービスに対するニーズが生まれると思われる。

第2の変化は、経済の高度化に伴う金融資産の増加である。

わが国の非金融部門が保有する金融資産残高は1990年度末で1,472兆円、95年度末で1,769兆円と5年間で約300兆円も増加している。増加が著しいのは年金資産であり、ほぼ200兆円に達している。かつては不慮の死亡に備えるための保険が、今では長く生き過ぎるリスクに備えるための年金保険というニーズに変わってきており、銀行も年金運用や高齢者向け商品開発など、年金ビジネスを何らかの形で取り入れていかなければなくなっている。年金については確定給付型から確定拠出型に変化することは確実で、運用の巧拙に大きな関心が持たれるようになろう。

第3の変化は公的部門から民間部門への流れである。

日本でも世界と同じように、小さな政府や民営化という流れが強くなってきており、金融面でも変化が出てくる。年金部門でも公的サイドのできる範囲が限られてくると、民間部門、自助努力による部門が拡大してくる。郵貯、財投などの公的金融の役割も歴史的使命を終えて今や見直す必要がある。しかし、そのためには民間サイドは批判だけではなく魅力ある商品、サービスを提供し、イノベーションを行っていく必要がある。世界的に広がりつつある民営化の動きが金融面で新しいビジネスを生み出しており、わが国の金融機関も公営企業に絡む案件についてはノウハウやエクスパティーズ（専門的技術）を高める必要がある。

第4の変化はリスクとリターンへの認識の高まりである。金融機関にとってリスクとリターンの把握は重要であるが、最近では、リスクを科学的に計量し、商品設計や運用投資を行うことが必要になってきている。さらに、リスクとリターンを分離して商品にしたものがデリバティブ取引の基礎となっている。一方、企業や個人のリスクとリターンに対する関心や認識は飛躍的に高まっており、銀行預金以外に高度で多様化した商品を求める動きが高まっている。これには、預金に対する公的ギャランティが相対的に低下し、一定限度を超えるとリスクフリーでなくなり、預金資産から他の資産へのシフトが起きていることも背景にある。企業も資金調達の効率性だけでなく、デリバティブのもつリスクについて十分な知識と理解が求められる。こうした動きを背景に、銀行はますます情報産業としての機能を高度化し、技術革新を高めることが求められる。

第5の変化は金融や経済のグローバルゼーション、あるいは金融のアメリカ化といわれる展開である。金融取引は最も効率的なところで行われ、規制や管理が残る市場は取り残される。それを避けるためには自由化、規制緩和を進めざるをえない。規制緩和に加えて、証券化やデリバティブ開発利用の増大、機関投資家と運用専門機関の役割増大など、金融のアメリカ化現象が広がっており、これがグローバル・スタンダード化している。それが進んでいない市場は空洞化する危険もある。海外に展開する大手金融機関にとっては、グローバルゼーションに対するスピーディな対応が必要となる。日本の投資家も運用技術の一層のソフィスティケーションが必要である。

ロ) ビッグバンの必要性

以上のようなさまざまな変化が金融機関に生じているが、わが国の金融機関の対応は十分でないように思われる。また、当局側の問題意識も十分ではない。その原因は、第1は、金融機関がバブル期に自分の実力を過信し、バブル崩壊後には官民ともに不良債権処理を先送りして新しい変化への対応に後れをとったためである。第2は、ここ5年ばかりは金融機関は不良資産問題に経営資源を振り向けて、前向きな対応ができず競争力が低下したためである。この競争力の低下は、日本の金融機関だけではなく日本の金融ビジネス全体、金融資本市場全体についてもいえる。

もっとも、先ほど述べたさまざまな変化に対して新しいアイデアを生み出し、新しい商品やサービスを生み出していくためには、金融機関の努力だけではなくて、そのような努力を妨げるさまざまな障害、規制を除去することが必要である。すなわち、東京市場の空洞化は、日本経済の成長停滞やコストの高さに加えて、金融ニーズに応えるために生み出される新しいアイデア、商品の障害となるような規制、制約の多さ、金融機関、機関投資家の未成熟さ、制度面の立ち遅れなども含めた使い勝手の悪さが原因である。

こう見てくると、日本の金融システムや金融機関を活性化し、経済全体に活力を与えるためには、金融機関に自助努力を求めるだけでは不十分で、思い切った変化や制度改革が必要だと思われる。

2) 日本版ビッグバンの方向とインパクト イ) ビッグバンの狙いと内容 ビッグバンとは86年10月のイギリスにおける証券市場や証券業界の大改革のことをいうが、本来は宇宙創造のもととなった大爆発の意味で、イギリスでの改革が宇宙の始まりというくらいに革命的、衝撃的な大変化に当たるとしてそのように呼ばれた。

日本版ビッグバンの狙いは2001年には東京市場をニューヨーク、ロンドン並みの国際金融市場にしようとするもので、改革のための3原則としてフリー、フェア、グローバルを挙げている。フリーとは、市場原理が働

く自由なマーケットのこと。フェアとは透明で信頼できる市場を指し、ディスクロージャーの充実等、自己責任確立のため十分な情報の提供とルールの明確化が必要である。グローバルとは、国際的で 21 世紀に通用するようなマーケットにし、会計制度、法制度などを国際的な基準に合致するようなものにしていこうというプログラムである。

ロ) イギリスの経験から学ぶもの

イギリスのビッグバンは証券市場と証券業界の改革であったので、わが国の金融・証券・保険業を含めた改革の方がずっと大掛かりなものといえるが、イギリスにおいてもサッチャー政権下の大幅な規制緩和策の一環として行われ、その他の金融市場改革も併せて行われたため、インパクトは非常に大きく、日本にとっても参考になる。

イギリスのビッグバンの狙いは 3 つあった。第 1 は、ロンドン証券取引所の改革で、手数料の自由化、制限的・排他的制度の廃止、取引所会員への外部資本導入などを行うこと。第 2 は、株式取引の機械化、スクリーン取引方式の導入である。第 3 は、投資家保護と市場秩序維持のための規制強化である。当時イギリスの大蔵大臣であった N.ローソン氏の回顧録によれば、大改革にあたっては、(1)いかにして取引所会員の同意を得るか、(2)改革を段階的に行うか、それとも一挙に行うか、が問題となったが、前者はこのままではロンドン市場が空洞化してしまうという説得で同意を得ることに成功し、後者は 3 年間の準備期間を経て一挙に実施することが決まったということである。このイギリスのビッグバンから得られる教訓は 2 つある。第 1 の教訓は、ビッグバンはまさしくスタート台で、より大切なのは、ビッグバン以降の展開、ビッグバン以降の対応である。すなわち、ビッグバンという改革自体も大切だが、改革によって始まったその後のプロセス、変化の方がずっと大きく、また重要である。特に情報技術革命の進展と金融全般にわたる自由化、規制緩和の推進で当初の政策意図を超えて大きく変化が生じた。ビッグバン後には世界的な株価上昇、取引高拡大を背景に、金融サービス産業全体の投資が拡大し、ロンドン市場は取引高が大きく増加し、雇用も増大して国際金融センターとしての地位は飛躍的に高まったのである。

第 2 の教訓は、ビッグバンはロンドン市場の活性化、地位向上には成功したが、必ずしもイギリスの証券会社、証券業の繁栄、活性化にはつながらなかったことである。イギリスの証券業は全面的に再編され、かつてのジョバーとかブローカーは消えている。アメリカの投資銀行と欧州大陸の大銀行が勝者であり、証券業への進出をもくろんだアメリカの商業銀行とイギリスのマーチャントバンクが敗者である。アメリカの投資銀行が勝者となったのは、アメリカではすでに約 11 年前に全面的な自由化改革が終了しており、競争力が高まっていたという背景がある。

ハ) 改革の方向とインパクト

今度の日本における改革は各業態を対象にした広範囲なもので、改革を検討する場もそれぞれの審議会が独立に行うために時間がかかる。また、それぞれの結論を改めて調整し一体感ある整合的な結論が出るかは保証されていない。

このような状況のなかで、外為法の改正が既に決まっており、来年 4 月から施行される。外為法改正の骨子は (1)為銀主義の廃止、(2)内外資本取引の自由化、である。この改正のインパクトは、(1)日本の投資家にとって

資産運用の範囲が自由になること、(2)海外金融機関の提供するサービスも選択できること、(3)取引上有利な場所を選択できること、等である。

これは、大口取引、富裕層、機関投資家、あるいは事業会社にとっては非常に大きなインパクトがあり、彼らは自由に取引を海外にシフトすることが予想される。このもとで、日本の金融システム、市場は一段とグローバルなテストに晒されることになり、手をこまねいていると東京市場の空洞化が進行する。

前回の金融制度改革は 85 年から 92 年まで 7 年もかかり、さまざまな利害対立調整から中途半端なものになったが、今度はそのような長い期間をかける余裕はないとみるべきである。日本版ビッグバンは既に述べたように、いくつかの審議会がそれぞれの立場で改革を検討するため、全体を調整しながら改革が進められる保証はなく、できるところから実施していくというかたちになる。

主な検討項目は、(1)金融持ち株会社の導入、(2)専門金融機関制度や銀行、証券の分離に関わる規制の撤廃、(3)銀行、証券だけでなく保険を含めた一段の相互乗り入れ、あるいは新規参入への検討、(4)株式手数料の自由化、その他手数料の自由化、(5)ノンバンク等の金融関連ビジネス全体の資金調達、規制、監督のあり方の見直し、(6)税制・会計制度を含めた金融インフラの国際的基準への合致、(7)監督・規制体系の見直し、である。

このような広範囲で総合的な改革が短期間でできるかどうか不透明な点があるが、こうした改革が実現すれば、わが国の金融ビジネスや市場へのインパクトは次のように極めて大きくなるだろう。

第 1 は、ビジネスチャンスの拡大である。業態別の障壁が低下し、そのほかの自由化措置や規制緩和と相俟って、ビジネスチャンスが拡大する。第 2 は、ビジネスチャンス拡大の裏側として競争が激化することである。国内同業というだけではなく、他業界から、あるいは海外からの競争が激化する。第 3 は、金融機関の整理・統合や、新しいタイプの機関の登場である。第四は、国際化、グローバル化の進展である。東京市場は 24 時間グローバル・バンキングの一環としての存在感を高め、海外機関の新規参入、協調提携、海外資本による国内金融機関の買収なども考えられる。そして、ソフィスティケートされた取引が拡大し、取引量や雇用も拡大する。顧客の側からもより効率的で高度な商品サービスを求める動きが強まるだろう。

ニ) ビッグバンによる新しい金融システムの姿 ビッグバンによる新しい金融システムの姿は、今の段階では金融持ち株会社を主体にして業態間の垣根が低くなることが考えられる。グランドデザインはなかなか描きづらいが、明らかなのは、個々の金融機関の選択肢が広がり、自己責任がますます問われる世界に突入することである。もはや、当局が手取り足取り道を示してくれることは期待できず、自らが体力に合った形で経営を改革し、イノベーションを図っていくほかない。そして、その結果を市場利用者や株主が評価することになるだろう。

ビッグバンはグローバル・スタンダードに合った形で環境を整えるというスタートにすぎない。その先はそれぞれの金融機関の問題であり、その対応如何が個々の盛衰を決めていくことになるだろう。また、現在検討されている改革が実現しても、グローバル・スタンダードがさらに先に一步進んでいるかもしれない。ちなみに、アメリカではグラス＝スティーガル法の撤廃だけでなく、一步先に進んで金融と一般産業資本の相互乗り入れまで検討されている。

ホ) 残された問題

残された問題としては公的金融の見直し、システミック・リスクへの対応である。公的金融の見直しについては、橋本首相は問題の存在を認識しておられるようだが、なかなか入り口の方まで入らないかも知れない。また、システミック・リスクの問題については、公的資金の導入問題を含めてどのような対応をするか不安感が残っている。

3) 銀行再生のために何をなすべきか

最後に銀行再生のために何をなすべきかについて考えてみたい。

イ) 健全性の回復

ビッグバンという激動の時代を迎えるためには資産の健全性の回復を図ることが何よりも前提になる。実際の不良資産処理のテンポは捗々しくなく、早く処理しなければ激動の時代を乗り越えられない。今後、中小金融機関は遅れている不良資産の償却をすすめ、大手金融機関では債権の流動化を精力的に進めなければならない。これまでのテンポでは金融機関に対する信認の回復につながらない。また、自己資本充実には資本調達が必要であるが、性急な自己資本充実策はかえってコスト高に結びつき、結果的に財務内容を悪化させることがある。資本調達が困難な場合は資産の圧縮も検討すべきである。店舗、人員その他のコストを含め、一層のリストラ努力が必要であり、経営資源を効率的に活用する工夫が要求される。さらに、ディスクロージャーの強化が大切で、透明性の拡大は利用者の信頼に結びつき、収益性向上や業容拡大に直結する。

ロ リスク・マネジメントと収益力向上

リスク管理は経営の根幹である。これから導入される早期是正措置における資産の自己査定は極めて重要で、自己責任によって信用リスクを把握し、管理する姿勢が基本となる。また、マーケットリスクや信用リスクの定量化も必要で、そのためのリスク管理専担部署の設置、内部監査、外部監査の充実、システム面での対応が不可欠であろう。デリバティブという新しい技術には、従来の人材育成方式では対応できない。経営サイドも新しい金融技術については、それなりの投資とコスト負担が必要となっている。

ハ) ビッグバンへの対応と新しい分野への取り組み

以上述べた当面の問題への対応と並んで、これからの問題、新しい分野へのチャレンジも非常に重要である。

(1) 情報とテクノロジー コンピューター技術の発達により情報の集積が飛躍的に高まり、きめ細かなデータベースマーケティングなど、顧客情報を効果的に活用し、新しい高付加価値のサービスを提供していくことが考えられる。さらには、デジタル・テクノロジーを活用したデリバリーチャネルの革新、電子マネー、エレクトロニック・コマースとの連携など、新しい分野への取り組みが今後の成長力の鍵の一つになる。

(2) フォーカシングとアウトソーシング これからは、コアとなるビジネスを見定め、経営資源の配分にメリハリをつけることが極めて重要になる。これと並んで、業務のアウトソーシングも考える必要がある。これは単に子会社を活用するだけでなく、会社分割や系列にとらわれないアウトソーシングも考えなければならない。

（３）アンバンドリングとインテグレーション

従来の銀行業務を分解し、得意分野をフィービジネスとして結びつけることや、情報、リスクを分解し、個別化することなどを考えていく必要がある。同時に、分解された機能、リスクを再構築し、より高付加価値化を図ることを考える必要がある。

（４）経営上の留意点

経営陣の役割と戦略が非常に重要である。これからの経営陣にとって新しい分野へ取り組むためには、新しいカルチャーを受け入れる柔軟性が要求される。すなわち、新しい金融サービス産業としての発想の転換が必要であり、人材配置、給与体系、役員会、組織などについて従来の銀行の枠を超えた非常に大胆な発想が要求される。

今、銀行が当面する時期は非常に難しい局面であるが、銀行自身の主張が強く聞かれないのは残念なことである。銀行自身がどのような障害を除き、環境を整備して欲しいかもっと強く主張すべきである。ビッグバン時代を乗り越えていくにはもっとアグレッシブなエネルギーが必要であろう。

２．競争政策と金融一持ち株会社制度改革の方向と展望―

小粥 正巳（公正取引委員会顧問）

１）大競争時代を迎える日本経済

ビッグバンは大競争だといわれているが、その競争が本当の意味で公正かつ自由に行われるための市場ルールが独禁法である。最近、独占禁止政策即ち競争政策の重要性がこれまで以上にクローズアップされてきたが、競争政策の見地から見た金融問題というテーマはその意味でも是非考えてもらいたい課題である。

日本版ビッグバンの３つの原則は、フリー、フェア、グローバルといわれている。これは端的には市場原理が働く自由な（フリー）、公正かつ透明で信頼でき（フェア）、国際的な基準に適合した開かれた（グローバル）市場であるべきだという趣旨であろう。この３つのキーワードは競争政策にとってもまさにキーとなる３つの原則である。

２）日本経済に定着しつつある競争政策

イ）経済構造と政策スタンスの変化

独禁法は昭和 22 年に導入され、今年でちょうど 50 年になる。戦後の日本経済の半世紀とともに歩んできたわけだが、復興から成長へという時代は、多くの適用除外の法律が立法され、独禁法よりも産業政策が優先された。ようやく最近になって経済構造が大きく変化し、日本の経済政策の中で独禁法のプライオリティが主張できるようになった。従って、政府の政策スタンスも、従来の供給者サイド重視から需要者サイドあるいは消費者重視に軸足を移しつつある。そして消費者も競争政策のメリットを実感しており、政府も企業も競争政策に強い関心を持たざるを得ない状況になっている。

ロ) 経済のグローバル化と市場システムの普遍化

89 年のベルリンの壁崩壊に象徴されるように社会主義経済、統制経済が少なくとも経済運営システムとしては失敗であることが明らかになって以来、かつての社会主義諸国あるいは開発途上諸国のいずれもが市場経済を志向し、自国経済の発展あるいは国際化に努力している。その法的裏付けとして現在世界で 60 カ国を超える国々が何らかの形で独禁法を持ち、あるいは整備しようとしている。現在のこの世界の大きな流れ、とりわけ独占禁止法のような市場における企業の行動の基本的ルールというべき枠組みは、基本的に国際的に共通なものにならざるを得ない。

ハ) 規制緩和推進こそ日本経済再活性化への決め手

一般的に、政府の経済的な規制が緩和、撤廃されると、それまで見えていなかった市場全体の基本的ルールである独禁法秩序、競争秩序が浮かび上がってくる。この競争秩序を維持するための最小限のルールが独禁法である。

規制緩和の対象になるこれまでの政府による経済的な規制はいわば、企業の自由な競争を何らかの意味で制限しているものであり、可能な限りこれを撤廃していくのが規制緩和の推進である。しかし、独禁法第 1 条にあるように、その競争は単に自由な競争ではなく、公正かつ自由な競争でなければならない。独禁法による規制も一種の規制であるが、この公正さによって担保される自由な競争秩序、その枠組みを維持するための最小限のルールであり、通常いわれる規制緩和の対象とは次元が異なる競争秩序そのものを組み立てるルールである。

金融業だけではないが、これまで規制に馴れていた業種では規制緩和後も同業者間で協調的な行動をとりやすい。この点からも、金融機関は、緩和の対象となる規制とは区別される競争のルールである独禁法についての理解を深める必要がある。

3) 当面の競争政策の三大重点施策

イ) 違法行為に対する厳しい対応

競争政策は、市場経済の当事者である企業の行動についての基本ルールであり、公正取引委員会がルール違反をチェックし、厳しい対応をとる、という裏付けによって公正、自由な競争秩序を維持している。

最近の公正取引委員会の活動は非常に積極的であり、調査の結果違法となれば排除措置がとられ、疑わしい場合は警告のうえ、原則として事態を公表する。また、カルテルに対しては、不当利得を国が課徴金という形で徴収し、悪質な場合には刑事告発も行う。このほかに、被害者からの損害賠償請求訴訟がある。このように、違反企業にとっては二重三重の負担、社会的信用の失墜がもたらされることになる。

ここで、金融業において独禁法が問題になった事例を紹介しておく。

第 1 のパターンはカルテルである。最近の事件の 4 分の 3 がカルテル事案であるが、公正取引委員会が法的措置をとった第 1 号が帝国銀行ほかの金利協定事件であった。なおこれに対しては、翌年臨時金利調整法という

法律が立法され、金利協定が適用除外となったが、近年自由化が進んでこの法律も有名無実となっている。

第2のパターンは私的独占である。これは事件数からいうと1%くらいしかない。

第3のパターンは不公正な取引方法といわれるもので、公正な競争を妨げる恐れのある行為である。金融界ではかつてさかんに行われた歩積両建預金がこれにあたる。歩積両建預金については、取引上の優越的地位の濫用として公取委が排除措置をとった。また、近年では大手証券4社の損失補填事件が不当な顧客勧誘として行政処分がなされた。この類型は競争を実質的に制限する第一、第二の行為に比べて違法性が低く、刑事告発の対象にはならない。

いずれにしても、日本だけでなく、アメリカ、ヨーロッパを含めて国際的な傾向としても、独禁法違反行為に対してはますます厳しい対応がとられてきている。

ロ) 法運用の透明性の向上と違法行為の未然防止

違法行為の未然防止には、違法行為を公取委が発見した場合には、必らず厳しい対応をとることが、一罰百戒という意味からも最も効果的である。もっとも、そのためには平素から独禁法のガイドラインを公表するなど、できるだけ法運用の透明性を高めておく必要がある。金融関係のものではたとえば、銀行・証券の相互参入に伴う不公正な取引方法や、金融会社の株式保有の認可に関する事務処理基準など、さらにはベンチャー・キャピタルに対する独禁法第9条適用についての考え方、というガイドラインを出している。

今後も公取委は各種ガイドラインの作成、普及に努めるが、他方事前相談の活用、充実にも大いに努力していきたい。

ハ) 規制緩和推進と独禁法適用除外制度の見直し

政府部内において公正取引委員会は最も熱心に規制緩和を推進しており、他官庁が所管する法律に対しても規制緩和を強く要請している。最近では保険業法の改正にあたり、公取委の主張が一部取り入れられた。しかし、ビッグバンの進展とともに次の段階の改正が考えられ、公正取引委員会は今後とも政府部内で規制緩和推進、独禁法の適用範囲を広げていく見地から強く規制緩和を主張していく所存である。

規制緩和後に自由な市場が公正さを欠いては本当の意味での競争秩序が維持できない。従って、公取委の市場監視の働きを向上することが大事であり、競争を阻害する行為があれば公取委が迅速にアクションをとることが市場経済システムへの信頼につながると考えている。

4) 持ち株会社規制改革をめぐる

イ) 独禁法第9条改正論議の経緯 独禁法第9条は持ち株会社を設立したり、持ち株会社になったりすることを禁止している。同条の持ち株会社とは株式を所有することにより会社の事業支配を主たる事業とする会社をいう。このような純粋持ち株会社が禁止対象である。本業を持っていて、子会社を持つ事業持ち株会社は禁止されていない。

この規定は占領下の重要な政策であった経済民主化政策の柱の規定として制定された。立法目的は占領政策下、解体された旧財閥の復活を防止することであったと理解されている。今や、旧財閥の復活を心配する必要はなかろうが、現行独禁法体系における第9条の意義は、個別市場を超えた経済一般に影響を及ぼすような企業グループ形成に対する規制ということになろう。すなわち第9条は、独禁法第1条に書かれている事業支配力の過度の集中防止、すなわち一般集中規制の中心的規定となっている（一般集中規制の他の規定としては、第9条の2大規模会社の株式保有総額の制限、第11条金融会社の株式保有制限（いわゆる5%ルール）がある）。

この第9条解禁の要望は昭和40年代から資本自由化対策として経済界から主張され、以後何度も解禁の動きがあったが、公正取引委員会、学者グループなどが第9条維持を主張して結局解禁のコンセンサスを得られず今日に至った。わが国では現在独禁法がようやく定着しかかっているが、もっと前に第9条を改正していたならば、独禁政策そのものが弱くなってしまっていたのではないかと思われる。

平成7年3月に政府が規制緩和推進計画を閣議決定し、そのなかで、はじめて第9条に見直しの目を向けることが公的に宣言された。これは、規制緩和による経済の再活性化という政策的な要請がここ数年来、極めて強くなってきている一方、独禁政策も強化されてきていることから、合理的な範囲で第9条を見直す環境がやっと熟してきたということであろう。

その計画ができてから公取委はいろいろと勉強を始め、平成7年12月には、独禁法第4章改正問題研究会が持ち株会社禁止制度のあり方についてという報告書を発表した。そのなかでは、事業支配力の過度の集中防止の趣旨に反しない範囲で見直しが妥当とされ、過度の集中防止にあたらない例として、小規模な場合、純粋分社化、ベンチャー・キャピタル、金融業における相互参入の場合、等、4つの類型を示した。

公取委もこの報告を受けて独禁法の趣旨目的に反しない範囲での見直しを進め、当時の与党3党は独禁法に反しない範囲で持ち株会社解禁という方針を確認した。しかしながら、最終的な解禁の範囲、さらに関連する諸問題、とりわけ労使問題での考え方について一致を見ず、昨年6月の段階で8年度通常国会への改正は見送り、継続検討ということになった。

ロ）現段階での公取委案の内容

本年1月末に与党3党に対し、あらためて公取委が示した独禁法改正案の要点は次の通り。

まず、事業支配力の過度の集中防止という枠組みは堅持する。また、子会社の総資産が5,000億円超であれば設立について届出を求め、事業終了年度に状況報告を求める。ちなみに、この5,000億円超というグループは金融業を除く上場会社上位200社が該当する。もし、この禁止に違反した持ち株会社ができれば公取委が株式の処分を命ずる等の排除措置をとることも明記されている。

持ち株会社の定義についても明快な基準を設けた。第9条は支配要件と主たる事業の2要件を定めるが、前者については、株式保有が間接保有も含めて50%超と定義し、後者については、会社の総資産に対する子会社の株式の合計額が50%超と定義した。

第9条によって禁止の対象とならない持ち株会社については9条の2（大規模会社の株式保有制限）の対象としないこと、さらに金融会社については第11条（5%ルール）の持株保有比率規制があるが、金融持ち株会

社については専ら第9条で規制し、第11条は適用しないことも明確にした。また、5年後に再度見直すことも明文化している。

禁止される持ち株会社の具体的イメージは3つのタイプが挙げられている。第1は、規模が極めて巨大で、かつ広い分野で国民経済に大きな影響を与える持ち株会社に該当する場合である。具体的なイメージとしては、企業グループの総資産額が20兆円程度を超えるものを想定している。ここでは、6大企業集団類似グループを想定しているが、金融会社はその対象になっていない。

第2は、大規模金融会社と一般事業会社をともに傘下に収めることにより、国民経済に大きな影響を与える持ち株会社に該当する場合。ここで大規模金融会社とは、原則として都市銀行のように、総資産額、支店数など規模の大きい金融会社を想定していると説明されている。ここでは、大規模金融会社と一般の事業分野の事業者が一つの持ち株会社の下に並んでいる場合が禁止の対象となる。具体的な説明例では都市銀行とともに総合商社とか不動産会社等（相当規模のものを想定）が1つの傘の下に入る場合である。

第3は相互に関連性を有する事業分野において、それぞれ有力な事業者を有することにより、国民経済に大きな影響を与える持ち株会社に該当する場合である。たとえば、自動車とその部品製造業、それと関連の深い鉄鋼業とかガラス製品の製造業、あるいはタイヤチューブの製造業のように、事業の性格から密接な関係がある場合である。ここにいうそれぞれ有力な事業者とは、各事業分野におけるシェアが10%以上、または順位が3位以内のものとされている。もう一つの例としては、銀行、損保、生保等の保険会社、あるいは証券会社がそれぞれ皆有力な事業者で、1つの持ち株会社の傘下にある場合である。

一方、事業支配力の過度の集中にあたらない例としては、いわゆる純粹分社化の場合、ベンチャー・キャピタルの場合、あるいは金融業において相互参入や破綻救済のために持ち株会社を利用する場合である。

ハ) 改正案の問題点と今後の課題

この現段階での公取委案は、事業支配力の過度の集中防止という枠組みは堅持し、禁止対象を3つのタイプに分けてできるだけ明確な線引きをしようとしている点は評価できる。しかし、具体的なケースが出てくると、どう考えたらよいか分からない点がいろいろあるが、これはまだ調整中の段階であるからやむを得ないであろう。それにしても例えば、総資産5,000億円以下の持ち株会社が解禁になり相当部分の過剰規制がなくなるほか、5,000億円超であっても禁止されるか否かについてできるだけ具体的な基準を示そうとしており、経済界、企業からの予測可能性がある程度高まるものと思われる。そうすれば、株式会社の経営手段としての持ち株会社形態の選択活用の範囲がそれだけ広がることが期待できる。

しかしながら個別のケースについての具体的な判断は、どんなにガイドラインに詳しく書いても、規定の性格上自動的にできるわけではない。最終的には法令やガイドラインに従いながら公取委が審査のうえで判断することになるわけだが、それにしてもできるだけ具体的にわかり易い基準を示すべしという要請は強く、公取委もこの面で大いに努力する必要があるだろう。

ところでこのような方向で独禁法改正案がまとまるにしても、持ち株会社に関連するその他の分野、例えば会社法制、税制、金融関係の業法による規制、さらには労働法制についての様々な調整問題がある。それぞれの法制で実際に何らかの見直しが必要か否かはこの独禁法改正論議とは別にそれぞれの分野で十分に検討され

る必要がある。

ニ) 金融持ち株会社について

今回の改正案では金融会社を支配下に置く金融持ち株会社も、少なくともある程度は認められることになるが、この金融持ち株会社は金融業なのかというプリミティブで重要な問題がある。現在の公取委の考え方からすれば、この持ち株会社は直接金融業を営んでいないので金融業に対する第 11 条（5%ルール）は適用せず、第 9 条によりその持ち株会社グループ全体としての事業支配力が過度の集中にあたるかどうかで判断して規制すれば足りるとしている。この点は、金融制度全般にわたって自由競争促進の見地から今後抜本的な改革が行われていくことを考慮したものといえよう。他方、都市銀行のような規模が大きく影響力が強いものについては事業支配力過度集中防止の見地から、規制の対象として十分にそれなりに意識されていることも指摘しておく。

規制緩和がどんなに進んだとしても、金融機関の経営の健全性、あるいは預金者保護等の観点からの規制は当然残るであろう。現在、金融機関は他業禁止の規制がされているが、金融持ち株会社が認められれば、その趣旨を踏まえて金融関係の業法上の対処が必要となると考えられる。

アメリカにおいては持ち株会社についての一般的な規制はないが、公益事業と金融業については規制がある。1956 年に銀行持ち株会社法（Bank Holding Company Act）が制定され、金融会社を傘下に置く持ち株会社は保有する株式の範囲、ファイアウォール等について規制されている。日本の場合は、独禁法の改正がどのようになるのかを踏まえながら、金融監督官庁が別途考える問題であろう。

ところで第 9 条の見直しについては、大企業がますます強大になって、中小企業が圧迫されるのではないか、あるいは大きな持ち株会社ができてしまうと、結局市場における公正自由な競争が行われにくくなるのではないか、という不安や懸念が指摘されている。しかしながら、第 9 条はあくまで事業支配力の過度の集中を防止する規定として堅持されるのであり、はずそうとしているのは過剰規制の部分である。この過度の集中防止については、改正後の第 9 条の運用強化のほか、第 10 条（競争の実質的制限になる株式の保有制限）の活用で対処していく。また、持ち株会社グループが大きな市場力を持つようになって他の事業者を排除することになれば第 3 条（私的独占の禁止）の規定を活用し、さらに公正競争を阻害するおそれのある行為に対しては第 19 条（不公正な取引方法の規制）を活用して厳重にチェックする。

ホ) その他の企業結合規制の見直しについて

現在、公取委ではその他の企業結合規制について次のようなことを検討している。

第 1 は、届出義務を課されている企業の据切り要件の引き上げである。現在、総資産 20 億円超の企業には株式所有報告等の義務があるが、例えば、据切り要件の 20 億円をもっと引き上げて報告の要らない範囲を広げる、また合併や営業譲り受けの場合は、どんなに小規模でもあらゆる場合に公取委に届け出ることになっているが、これも一定規模以下の場合は届出不要とし、企業の負担を軽減すること。

第 2 は、合併審査手続きの改善である。30 日の据置期間、あるいはその延長について 2 段階化を図ることや、現在行われている事前相談を受けて条件付きで合併を認めるというプロセスがよく分からないという批判に

対応するため、条件付き承認の場合これを制度化して透明性を高めること、などである。

いずれにしても、規制の簡素合理化は規制緩和の趣旨から当然であるが、さらに、企業負担の軽減、国際的な整合性、グローバル・スタンダードに合わせていくという見地からの見直しが俎上に上がっている。

[補遺]

本講演の行われた2月17日現在の持ち株会社規制についての公取委案は、その後調整過程で一部修正されたうえで政府案が決定され3月11日国会に提出された。修正点の主要なものは、持ち株会社設立について届出を要する総資産額の水準を5,000億円から3,000億円に引き下げたこと、禁止される持ち株会社の第1のタイプの企業グループの規模20兆円程度を15兆円程度と引き下げたことであり、その他はおおむね公取委原案の内容に沿って決定されている。

3. 地域・中小金融機関の経営課題

村本 孜（成城大学経済学部教授）

1) 金融機関を取り巻く環境

今大学入試のピークを迎えているが、志願者の中心をなす18歳の人口が対前年比で5%程度減少し160万人台になっている。また、大学の受験生は同15~16%減少しており、大手の名門私大でも、特に、経済学部、経営学部は軒並み受験生が減少している。少子化による影響はここまで進んでおり、これはいずれ金融機関経営にも大きな影響を持つと思われる。このようなコンテキストで今日は話をさせていただく。

最初に私の立場を申し上げると、地域、中小の金融機関は今後なくなることはないが、今のままでそのままうまくいくという楽観的なシナリオはない。ステージアップすべきところがたくさんあると考えている。

現代のわが国の金融にはさまざまな課題があるが、大きなポイントは、市場型金融システムにいち早くたどりつく必要があるということである。金融ビッグバンはそのための方策の一つとしてあるわけだが、金融を取り巻く環境は結構厳しい。経済全体の問題としては、高齢化、少子化、グローバル化、成熟化、情報化等が進んでいる。金融システムもグローバル・スタンダードに近づく必要がある、といわれて久しい。

言い換えれば、メガコンペティション、つまり競争システムがより貫徹し、淘汰されることが当然である、という時代になったということである。後で申し上げるが、金融の世界ではそれがリテールシフトという形で起きていると考えられる。

また、金融システムの再生という観点からみても、今のわが国のシステムではもたない部分があると思われる。金融制度調査会金融機能活性化委員会では、情報・通信技術の発展により、(1)デリバティブ等の複雑な金融技術が可能、(2)リスクに関する仲介機能のウエイトアップ、(3)電子マネー、電子決済への取り組みが重要、等の指摘がなされている。

同時に、少子化、高齢化は今後の経済全体の仕組みを変えることになる。高齢化の問題は年金制度も含め今後

の工夫次第でクリアできると考えるが、少子化問題は結構深刻である。子どもが減るということは将来の経済成長がそれだけ小さくなるということを意味しており、発展から衰退の構図へと経済が動いていることをどう捉えるかということが重要である。

2) 地域金融の課題

イ) 各種委員会の報告 こうしたなか、新たな経済の担い手の育成が強く求められている。同委員会もリテール機能に重点を置く金融機関や地域に密着した金融機関については、資本市場へのアクセスが限られている中堅、中小企業や新興企業のニーズに対するきめ細かいサービスの提供がこれまで以上に求められると言及している。つまり、ベンチャービジネスだけではなく新しい担い手を育成する、という意味で土地担保主義には限界がある、と指摘がされているのである。

また、同委員会は金融市場改革の方向性を示しており、(1)ビッグバンの目的の中心である多様な金融サービスの提供、(2)ディスクロージャーの充実、時価会計制度の導入、顧客保護ルールの確立といった市場機能を基軸とした展開、(3)金融システムの健全性の確保、といったことが重要であるとしている。要は、金融の仕組みを大きく変化させる必要がある、とされているのである。

そうなると、これからの金融機関経営は、伝統的な預貸業務中心主義にとらわれず、それぞれの得意分野への特化、経営効率や商品開発力の向上といった質の向上、等が必要になる。選択肢が多様化するなかで、長信銀や地域金融機関は業務の見直しを迫られることになるだろう。

平成2年の第一委員会の中間報告では、地域金融機関が地域活性化のために果たす役割やそのための機能向上については、今後の改革にあたっても十分検討する必要があるとされている。つまり、地域金融機関の役割も重要である、と考えられている。

ただし、考慮されるべきこととして、東京一極集中や地域格差が、実は全然解決されていない、という問題がある。今後においては、地域金融機関や地域を担う経済主体に対して、この問題解決が大いに求められている。

ロ) リテールシフトの意味

都銀はリテールシフトを強化させており、そのマーケットにおける競争が激化している。都銀の貸出先別融資比率をみると、中小企業向け貸出が一貫して上昇している状況にある。

もっとも、中小企業金融市場の業態別シェアでは都銀はここ数年横ばいとなっており、中小企業への深耕もおのずから限界があることを示している。加えて、都銀においては、(1)預貸率が92年をピークに最近ではかなり下がっている、(2)中小企業向けの総貸出残高は増加しているものの、1件当たりの融資金額が増えているだけで貸出件数はほぼ横ばいであり、優良中小企業にターゲットをしぼっている、(3)個人向け住宅ローンの1件当たりの金額は、バブル期に多く融資されたアパートローン等の減少により、急激に落ち込んでいる、(4)一方で、公的住宅ローンの肩代わりを積極的に行ってきた、等リテールマーケットにおける行動に変化がみられる。リテールシフトといっても、それはかなり限定的な分野で起きており、なかには行き詰まりをみせている分野もある。

次に、地域別の預貸率の変化をみると、都銀は地方で、地銀は東京でそれぞれ増加しており反対の動きを示している。地銀は地域回帰が十分にできていないのでは、という疑問を抱かされる。

ハ) 異なる地域金融

地域別に業態別シェアをみると、(1)地銀の独占的マーケットである地域、(2)信用金庫がリードしている地域、(3)地銀、信金が拮抗している地域、に分類できる。また、民間金融、公的金融の比率を地域別に比較しても、相当なバラつきがみられる。このように、金融マーケットには地域間において大きな差があり、地域金融を全て同じ切り口で論じるわけにはいかない。

つまり、地域金融機関といっても、地銀、第二地銀を合わせて百数十、信用金庫が四百余りあって、それぞれに性格が違う。アメリカでは、地域を超えたスーパーリージョナルズや、コミュニティ・バンクといった区別を行うが、わが国でもそれに近い形で整理されていくと考えている。

性格が違う、つまり金融機関の特性や考え方が違う、ということを経済学的に言えば、目的関数が違うということである。当然、それぞれの役割が出てくるということであり、ゲームの理論で言えば、ナッシュ均衡からその一部でより先導的な行動であるシュタッケルベルグ均衡に今後移行していくだろう。

ニ) 早期是正措置への対応

もう一つ考える必要がある経営課題として、早期是正の問題がある。これについては、早期破綻処理ではなく、早期是正、つまりバランスシートの信頼性確保をいかに行うかということに視点を向けるべきである。つまり、資産の自己査定や不良資産の償却、引当をどう行っていくのか、ということが問われている。個々の金融機関は自らに厳しくあれ、と求められているといえよう。

しかし、地域金融機関のアイデンティティである地域への密着により、非常にアンビバレントなことを要求されることが多い。リスクの減少とリスクが高まる要求の両方を、同時に解決する課題を地域金融機関は負っている。

私が今回の早期是正措置に対して若干問題視しているのは、修正国内基準ないし BIS 基準のどちらかで自己資本比率の健全性を図るという方法である。わが国はこの分野でもダブル・スタンダードを採用していることになるのでグローバル・スタンダードとは異なる。すべて国際基準（BIS 基準）で行うべきであろう。

また、アメリカの検査基準の一つに CRA レイティングというのがある。金融機関が地域にどれぐらい再還元したかということをチェックする基準であり、77 年に制定された。この内容は、基本的には、ある地域についてどれぐらい融資をしたかをみるものであり、問題がなければ新規出店や新業務の開始にストップをかけないというものである。地域金融機関のアイデンティティを確保し担保するには、このようなことを評価すべきである。新しい規制という形では問題なしとはいえないが、わが国に取り入れてもいいのではないかと考えている。もちろん、この CRA は主観的な判断をするものであり、アメリカ国内でも批判があった。それで 94 年の改正において新しい CRA にモデルチェンジされ、銀行の規模により検査方法を変更した。もともと、今でもレギュレーション BB（地域社会への資金還元）という CRA 遵守のコストが非常に高く大きな問題があるとの批判もある。

3) アメリカの事例

イ) 銀行業界の変化

アメリカの商業銀行数は、79年の約14,000から94年には約10,000に減少している。現在はもっと減少しているが、要は、この間に銀行の破綻が拡大したということである。その中でも、資産1億ドル未満の小規模銀行の減少数が一番多く、メガコンペティションの進行過程で特徴的な結果が表れた。

規模別で資産シェアをみると、やはり小規模銀行は非常に低く、なおかつ減少傾向にある。一方で、資産1億～1,000億ドルの中規模銀行のシェアは非常に高い。アメリカでは、中規模クラスの銀行の役割が非常に高く、十分競争力を持っているといえる。

商工業向け貸付総額を金額階層別にみても、100万ドル～2,500万ドルのローン規模の層が徐々に増加しており、中規模な企業への資金供給が伸びていることを示している。一方、100万ドル以下と2,500万ドル以上の規模のところが減少傾向にある。証券化による資本市場へのシフトを背景に、大企業向け融資が減少するのは理解できよう。しかし、同時に小規模な企業への資金供給が十分でないことも示されており、問題がある。

次に、銀行の収益性をみると、銀行業全体ではものすごい勢いで回復している。しかし、小規模銀行はその回復度が遅く、逆の状況を示している。過去15年にわたる金融の大変革において、時代に取り残されている小規模銀行が結構多い。

また、95年秋に出されたブルッキングス研究所のエコノミック・アクティビティに掲載された調査報告論文では、銀行業界の未来予測が行われている。業界の成長率がゼロの場合と経済成長率に等しい場合の2つのケースを前提条件とし、それぞれについて仮説を示している。94年には法人である商業銀行は7,926行あるが、甘い結果となった成長率ゼロの場合でさえ、25年後の2,019年には4,028行に減少するとしている。とりわけ、小規模銀行は5,636行から2,626行と半分以上になると予想しており、このような状態で競争が続けば小規模銀行にとってかなり厳しい未来が待っているとされている。

以上の状況を踏まえたうえで、銀行衰退論争が行われている。マーケットにおける国内商業銀行のシェアは同じ預貯金機関のS & L（貯蓄貸付組合）とともに減少しているためである。1900年には60%以上あったシェアが93年には約20%まで落ち込んでおり、そのかわりに年金基金や投資信託のシェアが上昇している。銀行は衰退産業なのだという主張があるのは事実なのである。

一方で、オフバランス取引、つまり、デリバティブズで銀行は再生している、という主張もあり、この論争の一つの帰結があった。もっとも、デリバティブズで儲かっているのはやはり大手の金融機関である、とみるべきである。統計では、大手の40～50行でこの取引のほとんどをカバーしている。マネーセンターを中心としたホールセール型の金融機関がこれにより生き延びているわけである。

アメリカの銀行産業は、このマネーセンターに対し、スーパーリージョナルズ、リージョナルズ、コミュニティ・バンクといった形態にかなり区分化されている。特に、ネーションズ・バンクを筆頭にバンク・ワン、メロン、ワコーピア等のスーパーリージョナルズが、80年代を通じて非常に活性化してきた。地域の銀行は、

やはり伝統的な預貸業務を中心にしており、デリバティブズはリスク管理、ALM 等で行っていて非常に慎重になっている。地域に非常に密着したスタイルをとりつつあるといわれている。

FRB のグリーンSPAN議長は、銀行業はリスク管理産業になっていくが、そういう業務はやはり大きな金融機関に限定されるのであって、伝統的な金融サービスに対するニーズはある、中小企業向け貸出等の主要商品サービスに対するニーズは依然として残り、地域の銀行においてはそれが高まってくると述べている。アメリカでも、地域金融機関の役割は重要である、と認識されている。

ロ) わが国への教訓

最近、ピートマーウィック会計事務所が、優良なコミュニティ・バンクがどういうことを考えているのかという調査をしている。Relationship banker (顧客との密接な関係)、Cost discipline (コスト意識)、Credit quality (リスク管理) というわが国でもよくいわれていることを重要視している。それに加えて、Niche banker (得意、適切なマーケット)、Innovative retailer (革新的)、Strategic mix (戦略的)、Acquisition templates (買収、合併) を基本戦略に据えており、一歩進んでいるといえよう。アメリカもわが国と同様に顧客との関係を重視しているのであって、クロスセリングやインスタ・ブランチ、マーケット・セグメンテーション等基本的な課題は共通している。

わが国への教訓として考える必要があるのは、back to the basics といわれるように基本的な部分に回帰する必要があるのではないか。そして、競争が激化していく過程では、最小最適規模の組織の構築が求められてくる。また、メルリンチ証券のハイマン氏は銀行業の基本は自己資本の大きさではなく、収益力であるといっており、今後のわが国の金融機関もその方向性を志向すべきである。さらに、日本型スーパーリージョナルズがあってもいいのではないかと考えている。実は、都銀がこの役割を担っている状況であるのだが、そのような地銀が多く出現すべきであろう。

4) 地域金融の今後の視点

イ) 中小企業とのつながり

企業の資本金規模とメインバンクの業態とは明らかな関係がある。つまり、企業の規模によってある程度マーケットがセグメントされているのが現状である。

当然、中小企業の見方は業態によって違いがあり、都銀の方がより安全性を重視しているのが実態である。また、固定金利での貸付比率が高いなど、他業態と違った動きを示している。固定金利商品等のデリバティブズを使った金融商品へのニーズは強くなっているのだが、他業態のそれへの対応が遅れていることは否めない。もっとも、メインバンクの変更パターンにおいて、都銀から他業態への変更も結構多く発生しているということを見ると、より良い金融サービスを提供する努力をすれば、他業態でも伸びていく余地はまだ残されていると思われる。

取引金融機関の善し悪しを調べたアンケートでは、地域金融機関は安定的に資金調達に応じてくれる、という点でメリットがあるとの回答が多い。ところが、経営に対するアドバイスや情報提供機能に対してはデメリットという回答が多く出ており、都銀に大きく劣後している。今後、この情報の発信、提供機能の強化が大きな

課題であるのはいうまでもない。

ベンチャービジネス向け投融資の取り組みは、地銀を中心に活発化してきている。ところが、知的所有権担保等による融資はまだ非常に少なく、不動産担保に依存した状態であり、遅れているとしか考えられない。

また、信用リスクの管理についても、計量化への取り組みが都銀と比較して相当遅れている状況であり、改善が急務である。

これからは、地域においても企業の資金ニーズは変化するはずであり、先程も申し上げたように、地域金融機関の情報提供機能の向上がますます求められている。しかし、地域情報は意外と集積されていない。地域金融機関同士のネットワークもほとんどない状況であり、この構築も検討課題である。

また、セキュライゼーションの流れのなかで、貸出債権の流動化も進めるべきであろう。リスク分散、地域内での資金循環の活性化等メリットが多い。インフラ整備が必要だが、導入する価値はある。

ロ) 個人金融ニーズへの対応

個人の金融資産は 1,200 兆円あるが、負債が 400 兆円、公的債務が 500 兆円あるとすると、公的年金を除くベースではネットで 100~200 兆円程度のプラスでしかない。今後の高齢化が進む過程では、国民負担率の上昇とともに家計貯蓄率が減少することが確実である。個人は生活防衛をするので貯蓄率が大きくマイナスになるということは考えにくい、金融機関に流入する資金が枯渇してくる可能性は高い。冒頭に申し上げた大学の受験者数の減少と似たようなことが起きてくる。

この状況のなかで、金融機関の対応の多様化が求められる。たとえば、年金制度を補完するシステムとしては、リバース・モーゲージの導入等を視野に入れる必要があるだろう。

いずれにしても、金融ビッグバンであらゆる業務が可能になることにより、個人に対する金融サービスの充実が強く求められる。

ハ) Back To The Basics

結局、地域の金融機関に今必要なのは、地域におけるマーケットをしっかりと確立することである。地域で集めた資金をやたら東京で運用するというのではなく、地域産業を育成することに主眼をおくべきである。特に地銀に求められるのは、地域の金融市場を確立するということであろう。

また、コミュニティ・バンクに要求されるような小口多数取引を志向することで、大数の法則が維持できる経営形態を目指すべきである。

加えて、情報・通信技術向上の進展に伴い、電子マネー、電子決済の出現が確実視されるなかで、金融機関は経営形態の変化を考える必要がある。その状況においては、スーパーリージョナルズになる地銀も現れてもいいだろう。一方で、地域密着を考え他の地域に進出しないならば、地銀、第二地銀でも信金に業態転換してもいいと思われる。

また、信金、信組、農協、労金等現在ある協同組織の金融機関は一つの大きな固まりに収束されてもいいのではないか。メガコンペティションの世界では力の強い側の論理に左右される可能性が高い。それゆえに、将来的には大きくなる必要がある。結局、マーケット型経済のなかで力を発揮できるようなシステムを構築するには、ある種の統合も必要である。もちろん、組織が一緒になるというだけではなく、意思決定が統一され連携していく場合も含まれている。ゲーム理論でいうシュタッケルベルグ・リーダーになる必要がある。

結論を申し上げますと、わが国の金融システムのなかで、地域・中小の金融機関が全くなくなるとか、役割が消えるということはない。但し、その役割を果たすためにも、今後の課題として相当なブラッシュアップ、ボトムアップが必要である。

4. 電子マネーが金融業に与える影響

岩村 充（日本銀行企画局兼信用機構局参事）

電子マネー、電子現金、デジタルマネー、デジタルキャッシュという言葉がこの2～3年の間によく使われるようになったが、その意味するところについて共通の理解ができていないわけではない。今日は、電子マネーが金融業に与える影響についてお話ししたい。

1) 巨大化したシステムの問題点

現在の金融情報システム、電子的決済システムの特徴はセンターを中心としたピラミッド型、垂直型の構造である。すなわち、各銀行や企業における情報システムの構築にあたっては、センターのシステムを中心に設計されている。また、各銀行や各企業で作り上げられた垂直型システムは他のシステムと重なり合って、社会全体が大きなピラミッド型になっている。例えば、私たちが日頃利用しているクレジットカードの支払いのための資金決済は、銀行の勘定や銀行間のシステムを通じて、あるいは必要があれば中央銀行のシステムで決済される構造になっている。その意味では社会全体が巨大な、しかも重なり合ったピラミッドとなっていると見ることができる。

ところで、最近ではこのようなピラミッド型の決済システムが必ずしも効率的なものではなくなっている。すなわち、以下述べるように、システムが巨大化し、安全対策を講じたり、標準化することが困難になってきているのである。

第1の問題は、システムリスクである。このように重なり合ったピラミッド型のシステムにおいては、システムの一部に故障や資金ショートが起これば、システム全体が機能停止するリスクがある。最も有名な事例では、80年代半ばにアメリカでバンク・オブ・ニューヨークのコンピューター・ソフトウェアの問題から同銀行のシステムが停止し、何兆円という大きな資金ショートを発生させ、アメリカの決済システムが一時機能停止した例がある。このように、社会全体のピラミッド構造は上手く動いている間はよいが、システムの機能停止、不正データの混入、データの喪失に対して常に緊張していなければならない。そして、システムがカバーする範囲が広くなればなるほど、お互いに相手を監視したり、システム全体の運用ルールを決めたりしなければならない。このようなルールの決定自体面倒なことであるし、非効率の原因となる。

第2は、標準化の問題である。社会全体の決済システムを、大きく広く、しかも垂直型に設計すると、その間

にいろいろなデータを行き来させなければならなくなり、データの種類、書式、送信手順について全て決めなければならない。例えば、銀行だけが顧客である日銀の決済システムならば簡単であるが、その反対側の世界には、納品のための支払い、クレジットカードの支払い、関連会社間でのデータもある。これを一つのコンピューターシステムとして統合的に運用するためには EDI が必要になるが、垂直型ピラミッド構造のもとでは、新しいものを設計するのは難しくなってくるのである。

2) 垂直型から水平型へ

このような問題を抱えるピラミッド型のシステムに対して 80 年代後半に入って新しい動きが出てきた。すなわち、垂直型ピラミッド構造を使わなくても済むところはデータ処理の構造、ネットワークの仕組みを垂直型ピラミッドシステムから水平型分散システムに置き換えるというものである。

従来のピラミッド型システムは閉鎖型であり、ピラミッドにエントリーする資格のない人がアクセスすることは許されなかった。たとえば、銀行の窓口へ行って入金する場合には、誰でもネットワークに入り込めるわけではなく、銀行のオペレーターに頼まなければならなかった。そして、ピラミッドの中央にあるセンターの処理なくしてはデータは動かなかった。

ところで、世の中の情報処理の形態が垂直型の縦の管理と水平型の横に分散する管理の両方があることは、随分古い時代から認識されてきた。

第 1 に、イギリスの作家、ジョージ・オーウェルは 50 年頃発表した 1984 年という小説のなかで、情報管理の行き着く未来社会を、世の中の情報を集中的に管理する巨大な情報管理者（Big-Brother）が出現すると予想し、それに対する警告を発している。これに対して、84 年にデイビット・チャムという暗号学者はブラインド・シグニチャーという独特な暗号技術を用いれば、現在の現金や銀行券と同じように偽造が難しいデータを媒体に頼らないで純粋に電子的なデータとして作り出すことができ、オーウェルが警告した強力な情報管理者の出現を防止できるオンラインシステムを設計することが可能だと発表した。その後、彼はオランダでデジキャッシュという会社を設立している。

80 年代半ばのコンピューター環境では、センターの巨大なコンピューターがあらゆる情報を管理しなければならなかった。一方で、巨大なコンピューターへのデータ集中によるプライバシー侵害などが懸念され、将来のコンピューター社会の管理社会性に対する不安が生じていた。日本においても、国税収納のためのグリーンカードの導入が実現できなかったのは、巨大な情報管理者（Big-Brother）に対する恐れからであろう。

ところが、そのような垂直型のコンピューターシステムに対する反発や恐れから、デイビット・チャムのような提案が出てきた。その限りでは、ある種の電子マネーや電子現金というものは、集中型のシステムを分解して、それをアナーキーな環境に持っていく要素があるといえる。

第 2 に、アルビン・トフラーは 80 年に書いた第 3 の波のなかで、将来の金融システム、ネットワーク情報システムを使った情報化社会について予想している。彼は、人類は今までに 2 つの波に洗われてきており、将来第 3 の波がやってくるというのである。3 つの波の第 1 の波は紀元前 4000 年前に始まった農業化の波で、古代の強力な帝国国家を作った。第 2 の波は 19 世紀に始まった工業化の波で、巨大資本や銀行を作った。そして、第 3 の波は情報化の波であり、この波の下で誰もが安いコストで情報機器を使いこなすことができるよう

になれば、強力な企業や銀行は存立基盤を失うのではないかと予想している。

いずれにしても、80 年代後半は巨大化する垂直型システムに対する新しいテクノロジーのチャレンジが強くなる状況であった。その意味では、電子マネーは今の銀行業のなかで主力のセンター集中型のピラミッドシステムと大きく違う方向感を持っている。金融機関の経営にとっては、その点が重要な視点になると思う。

3) 電子マネーの種類

電子マネーにはいろいろなものがある。

第1に、IC カード型ネットワーク型という対比が行われる。IC カード型とは、IC カードの中に一定のマネーデータを貯め込んでおき、それを IC カードからカードへ転送するところに技術の重点を置くものである。ネットワーク型とは、暗号技術によって一定のデータに貨幣的な意味を与え、ネットワークの中で送信する仕組みを作り上げるところに重点を置くものである。前者の典型例が MONDEX、後者の典型例が e-cash である。

第2は、Open-LoopClosed-Loop という対比である。Open-Loop とは一旦作り上げられたマネーデータが、使用される度に人から人へデリバリーされることが必要なものをいう。Closed-Loop とは、一回使ったら、必ず発行者にデータを管理させるものである。

IC カードを使って電子マネーを作るものの典型は MONDEX である。これは、あるカードのデータを 100 円減らしたら、別のカードに 100 円増やすということをシステムの仕組みとして保証し、そのカードに書いてあるデータに現金と同じような経済的な意味を与えたものである。すなわち、MONDEX は残高情報が書き込まれている預金通帳のようなものであり、預金通帳から預金通帳へ銀行のシステムを通らないで、一定の手順によってデータが書き写せるわけである。これはイギリスのナットウエスト銀行がサポートしている。

デジキャッシュの仕組みはあるコンピューターの中に、ランダムに数字列を作り上げ、その中に暗号的に一定の約束で署名された数字列を考える。情報処理の世界では、暗号的にある種の転換処理をすることが紙の上のデータに署名することと同じであるという扱いができる。その数字列を一つのブロックとしてある人に渡し、データが渡された本人以外は使えないという設計をするわけだ。そうしたデータを銀行券や硬貨の 1 枚、1 枚と同じように流通させる。デジキャッシュはデータが保存してある場所はどこでもよく、普通のコンピューター、パソコンあるいはワークステーションのエリアでよい。その中に一定の数字列を作りだし、何十桁もある数字の固まり一つが 100 円であったり、1 ドルであったりするという意味付けを事後的に与えるわけである。その意味付けを変化させずに数字列を暗号的な署名や裏書を加えながらネットワークの中で自由に流通させるわけである。しかし、データの二重使用を防止し、プライバシーを保護するために e-cash はデータが転々と流通しないような仕組みになっている。このような仕組みをとると、電子マネーシステムを支える暗号鍵が漏出しにくくなる。そのためにはデータ 1 枚 1 枚に印がついている方がシステムが崩壊しにくい、処理負担が重くなるという欠点がある。また、それ故 e-cash は IC カードの中に入れることができなかったのである。

日本銀行金融研究所は NTT の情報通信研究所と共同で電子マネーのシステムを試作してみた。これは IC カードをベースにデジキャッシュのやり方を取り入れるものである。しかし、デジキャッシュが IC カードを使わないのはマネーデータがカードの中に普通のやり方では入らないからで、これを入れるためにいろいろと仕

組みが複雑になってしまった。

日銀がこのような電子マネーの開発に参画したのは、電子マネーの標準を作ろうとしているわけではなく、電子マネーが技術的産物である以上、それを技術的にいろいろといじくり回してみることも大事だからである。また、海外の電子現金プロジェクトや電子マネープロジェクトについて話をすると、一方的に日本人は教えてもらっただけということを言われにくくなるというメリットもある。

4) 電子現金と金融機関経営

イ) 電子現金が経済活動にもたらす影響

電子現金とか、電子キャッシュというと、現金、キャッシュという言葉が出てくるために、普通の理解では現在、現金、キャッシュ、あるいは銀行券、コインが果たしている役割を電子的データが果たすようになると考えているのだと思う。しかし、これは間違いである。確かに、電子現金は今の紙幣と同じような働きはできるように設計するが、それ以上の使われ方が予想される。たとえば、今の銀行券では1億円は蜜柑箱1箱くらい大きさがあり、100億円を銀行券で支払うことは大変難しい。しかも、遠くの人や海外の人にそれを支払うのは容易ではない。けれどもそれが電子データになれば、銀行券と同じように確実な決済手段が空間的な制約や数量的な制約を超えて利用できるようになる可能性がある。

現在のペイメントシステムは現金、カード、銀行振込など、それぞれの決済手段が担う分野が当然のように大体決まっている。例えば、現金で何億と支払うことは通常なく、銀行振込で10円ということも通常ない。電子現金がこの棲み分けのどの部分を埋めるかについて考えると、現金という点を重視すれば、電子現金でバスに乗れたり、たばこが買えるというように、今の紙の現金が担っている分野を引き取ると考えられる。

しかし、電子現金がもし本当に安全で便利なものであれば、この棲み分けに関係なく全ての決済の分野に入り込む可能性がある。つまり、電子現金はいつの間にか出来上がってきたペイメントの棲み分けを大きく変えてしまう可能性がある。これは日本銀行にとっても重要な問題であるが、金融機関の経営にとってもよく考えて頂きたい点である。ビッグバン時代の金融機関経営という観点からは、そのような新しいテクノロジーに日本の銀行、保険会社や証券会社なども含めた金融機関が上手く乗っていくことが、日本の金融システムが世界の中で競争力を維持できるための条件であると思う。

また、今までは海外に送金する場合は必ず銀行勘定を通していた。したがって、クロスボーダーの資金取引は常に銀行業務によってモニタリング可能であった。たとえば、国際的な紛争が原因で、送金を停止するには銀行勘定の段階で止めれば停止可能であった。これは為替管理についても同様である。さらに、証券発行法制が違っている場合にその影響を遮断したいときは、決済の尻尾を押さえることによって対処できた。

ところが、電子マネーの場合は仮にマネーが金融セクターから発行されたものであっても、その国際間の資金移動は金融セクターによってモニターできない。取引のモニタリングができなくなった規制は、やがて実効性を失うだろう。電子マネーの導入は、クロスボーダーでの資金移動のコントロールを非常に難しくするわけだ。

電子マネーや電子現金の登場によって、悲観的な見方としてエコノミック・チェルノブイリが生じるという人がいる。つまり、電子マネーの登場によって、決済とかペイメントの世界で金融経済にかかっていたいろいろ

な重しがどんどん外れ、情報化が進んで金融経済はたが外れたように暴走するのではないかという議論である。私は、その可能性は一概には否定できないが、本当にそれが起こるのかわかりはもう少し状況を見ないと分からないと思う。

ロ) 金融機関経営へのインパクト

電子マネーの登場によって金融機関の経営には、2つのメルトダウンが起こるであろう。

第1は業際のメルトダウンである。すなわち、電子マネーの登場によって、決済の棲み分けがなくなる可能性があるということである。すなわち、今の決済システムが持っているピラミッド型の構造が水平的な構造にリプレイスされてくるのである。そうなれば、決済サービスというものについてもっと今迄と違った視点から競争を意識しなければならないであろう。また、一般的には金融機関の債務をやりとりすることによって決済するから、債務への信託を維持するための資産を管理する機能が分離してくるであろう。それを見届けた上で、どこに競争力を見い出すかということが、これからの金融機関や日本銀行にとって大事な観点になる。

第2は国境のメルトダウンである。クロスボーダー取引が発展し、どのマネーが選ばれるかが大変重要になる。日本の金融界や日本銀行が努力を怠れば、日頃の買い物もドルベースの電子マネーで行うということになるかも知れない。そのために、貨幣としての価値をどうやって維持するかが大変大事になる。また、同時に電子マネーをベースにした金融政策あるいは金融システムの安定の維持をどうやって設計するかを考えることである。

5. 電子商取引の時代 金融業に何が求められるか

田坂 広志 ((株) 日本総合研究所取締役事業企画部長)

1) 3つのキーワード

本日の講演会は金融業の方が多く出席されているということで、法人企業顧客との会話をイメージに描きつつ、どのようなキーワードがどう語られるべきなのかを提案させていただきたい。

第1のキーワードとは、電子マネーである。今、法人顧客を訪問すると、こちらが金融機関であるだけに、これが話題になりやすい。ただ、この定義を有識者に問うとその答えは十人十色の状況であり、興味はあるがまだよくわからないといったところが実態であろう。

第2はエレクトロニック・マーケティングである。この辺りのキーワードは、**CALS**、インターネット、エレクトロニック・コマース、デジタル・キャッシュ、電子マネー、イントラネットと流れてきており、今年にはいってエレクトロニック・マーケティングという言葉が出始めた。そういう意味で、少し目先の利いた顧客との間でこのことが話題になる可能性もあるだろう。

第3はバーチャル・コーポレーションである。突然出てきたキーワードだと思われるかもしれないが、法人顧客に対してはこれを今一番申し上げるべき、と考えている。

2) 電子マネーの本質

イ) 第三の流通革命

電子マネーの本質とは第三の流通革命である、と最初に申し上げたい。

まず、第一の流通革命とは、いうまでもなく物流の革命である。最近ますます進んでおり、至るところにディスカウンター、ディスカウント・ショップがある。価格破壊という言葉も少し古くなってきている。

第二の流通革命とは、今まさに始まっている情報流の革命である。昔から情報化時代といわれてきたが、インターネットの出現がこの流れを一挙に加速している。今までは、情報を自由に手に入れることが難しく、時間、手間、金がかかる面倒臭い時代であった。インターネット革命により、一般の生活者、消費者でも非常に安いコストで自由に情報を得ることが可能な時代に向かっている。情報の流れが加速度的に拡大してくると、おそらくマーケットの質も大きく変化するだろう。

さて、本題の第三の流通革命とは、金流（お金の流れ）の革命のことである。電子マネーについては、弊社も昨年実証実験を行うなど、色々取り組んでいる。この電子マネーは、決済にかかわるコストがほとんどかからない、という特長をもっている。では、これが実用化されてくるとどういうことが起きるのか。流通革命には鉄則がある。中間マージンが限りなくゼロになるまで革命は続く、という鉄則である。つまり、この電子マネーによって引き起こされる金流の流通革命とは、金流の中間マージンである決済手数料の引き下げ競争が行われ、限りなくゼロに近づく、という革命である。

ロ) 電子マネーとは

ここで、電子マネーの定義を明確化しておく。私どもは、電子決済と電子マネーに使い分けている。電子決済とは、ネットワーク上を通じてある口座から別の口座への貨幣価値の移動を指示することである。一方、電子マネーとは、ネットワークを通じて現実の貨幣価値そのものが移動する。つまり、電子現金という言葉に近い概念である。この二つは随分違う。電子決済はホームバンキング等で今でも行われており、そう難しいことではない。ところが、電子マネーはデジタル情報の形でお金が直接出入りする。ネットワーク上であればどこでも使用可能であり、おつりも小銭も不要になり、匿名性もあって便利が良い。もちろん、高額な取引や公序良俗に反する経済取引も技術的には可能であり、法規制の整備等クリアすべき課題は多い。

実例を挙げてみる。電子マネーの IC カードを使って、少額の買い物や電車、タクシー代の支払いを済ませる仕送りはネットワーク上で電子メールとともに送金する遺産相続のためにお金を全部入れておく不法行為の代金決済をネットワーク上で行う書籍の出版ではなく、ネットワーク上で本を創作し、読者から電子マネーで直接代金を受け取る等色々考えられる。これらは技術的に可能な仮説であり、非常に興味がある一方で、怖い部分もはらんでいる。

ハ) 今後の決済手段の変化

このような電子マネーが決済の分野での戦国時代を到来させることになるが、では、具体的に何が起きってくるのか。電子マネーに関する講演会では、これからどの支払形態が主流になるのかという質問が多く出される。短期、中期、長期での予測として、この問いに答えたい。

まず、短期では間違いなく電子クレジット方式が主流になる、と考えている。技術、セキュリティといった問題はあまり議論にならない。消費者はそのような難しいことを考えて使うのではなく、安心感や実績を判断基準にして利用するためである。今、クレジットカードは信用という意味での実績やネットワークもある。また、クレジットカード会社の取り組みも非常に戦略的である。とりあえずは、電子クレジット方式が実用的で便利なものとしてまず出てくるだろう。

次に、中期的にみるとその対抗勢力として、電子的な方式で銀行決済を行うエレクトロニック・バンキングが出てくる、と思われる。ただ、それは電子クレジットを押しつけるという意味ではない。例えば、電子ショップで買い物を行うとき支払方式がいくつか併記されている。当然、消費者にとっては選択肢の多いほどよく、決済手数料や安心感などさまざまなファクターで支払方式の選択を行うようになる。いずれにしても、今までにはなかった方式の競争がホームページ上で起こるようになるだろう。もっといえば、エレクトロニック・コマースの進展により消費者がその場を利用していろいろな支払方式を競わせる、ということである。そうなれば、エレクトロニック・バンキングも相当普及する可能性が高い。

最後に、長期的な覇者は誰かと考えると、実は勝者は最初から決まっている。最終的には消費者が勝利するのである。つまり、一番決済手数料が安い方式を自由に利用できる、というやり方へ進化していく。今の消費者は、キャッシュカードでの時間外引き出しや送金の手数料を無駄であると感じつつも、支払っているのが現実である。これが理想だとは誰も考えておらず、電子マネーの普及により、いずれはその方向に向かって流通革命の鉄則が貫かれていくだろう。

3) 求められる金融業の進化

イ) 中間マージン・ビジネスの終焉

以上のことからいえるのは、金融業が決済手数料収入を経営の柱とするのはもうやめるべきである、ということだ。このビジネスがもうじき危なくなるという前提で、金融業の進化を考えるべきであろう。そして、今後採るべき進化の道は未来進化の戦略と原点回帰の戦略の二つがある、と考えている。

ロ) 未来進化の戦略

結論から述べるならば、情報システム産業である金融業は、多数の顧客とのネットワークを持っており、今後はこのシステムを基盤にして高付加価値情報サービス産業へと向かう必要がある。

ところで、エレクトロニック・コマースという言葉電子商取引と訳すのはもうやめるべきであり、電子商業空間と訳すべきであると思われる。言い換えると、商取引を電子的に行うことが可能になったという次元はもう超えており、今後はマーケットそのものがサイバースペース（仮想空間）上に大展開し始めることになる、ということである。インターネットの普及により、2000年には2億人とも10億人ともいわれる数の人々が参加するサイバースペースがネットワーク上に生まれるのである。電子決済のレベルだけでこの動きをとらえていると、時代に取り残される金融業も相当出てくるだろう。未来志向の動きが出てくる電子商業空間においては、非常に速いスピードでビジネスが回転していくからだ。

あるニュービジネスを興そうとして電子ショップを創ること、を想定してみる。経営のコンセプトが決定されていれば、1週間程度で開店することも可能である。また、顧客ニーズに応えるべく一晩で改装を行ってしまうこともあるだろう。しかし、現実のビジネスにおいては、改装や品揃えにはある程度の時間がかかるため、それが1週間単位で変わり続けることはないであろう。このようなことが持つ意味は何か。この電子商業空間と呼ばれるエレクトロニック・コマースというのは、進化の速い市場であり、現実の市場で起こることが先に見えてくる場になる、と思われる。その意味で、単に電子決済のサービスもしているというだけの金融業は、競合金融業から差別化されていくだろう。この空間において新しいビジネスが生まれ、変化し続けることを十分に把握したうえで、取引先である顧客企業に智恵を提供していかないと、相手にされない時代が来るだろう。

金流の部分は金融機関がもともとしっかり押さえている。したがって、自らが持つ情報システムのインフラをうまく使いこなし、エレクトロニック・コマースを先行的に取り込むことで、その上流である情報流、さらには物流まで制することが可能になる。今後は、この電子商取引、電子商業空間、エレクトロニック・コマースというキーワードを金融機関の事業のなかでしっかり位置づける必要がある。

その意味で、情報提供という言葉も正確に使い分ける必要がある。顧客に対して、データ（情報）のみを提供するという次元から、現実には起きているビジネスの様々な展開をナレッジ（知識）として提供することができるかどうか。さらには、ノウハウ（智恵）、つまり具体的なビジネスチャンスを提供できるかどうか。このステップアップがないと、高付加価値情報サービス産業に脱皮できず、いずれ淘汰されることになる。

ハ) エレクトロニック・コマースに関する3つの誤解

電子ショッピングモールのイメージとして、消費者がホームページにアクセスし、勝手に次々とクリックし、気に入った商品を電子マネーで購入する、という電子自動販売機を想像されている方が結構多い。しかし、これが第一の誤解である。今後はこの逆のことが起きてくる。その一例として、米国のデパートのノードストロームの事例がある。この会社が開いているパーソナルタッチ・アメリカというホームページにアクセスし、ショッピングに関するアドバイスを求めると、48時間以内にその返答が返ってくる。消費者からはこのようなサービスが支持され始めている。もっといえば、ジョン・ネイスビッツの予言であるハイテクからハイタッチが実現しようとしている、と言える。現実の世界においては、ショッピングする際その店が忙しい状態では、ニーズに対する満足のいく応えを得ることができないことが結構多い。顧客とのやりとり、パーソナルタッチが意外に弱くなっている。エレクトロニック・コマースとは自動販売機ではない。顧客との触れ合いを豊かにし、今まで聞いてあげられなかったニーズを聞き届ける世界を生み出す。今までの大量宣伝による消費者へのマーケティングから、聞き届けのマーケティングが重要視される時代が来るだろう。

また、電子ショッピングモールの頭に浮かべると、斬新で面白い空間を想像される方が多いと思われる。だが、ここに第二の誤解がある。インターネットに消費者が段々と慣れてきた現在では、文字だけのものも含め、はっきりと情報が提供されているホームページへのアクセスが増加してきている。つまり、たくさんの顧客が集まればモノが売れる、というシャワー効果は思うほどには起きない。情報を多く入手し考え抜いてショッピングする消費者が増えるからであり、そこを重視してエレクトロニック・コマースを展開していく必要がある。

最後の第三の誤解とは、エレクトロニック・コマースではワン・ツー・ワン・マーケティングが可能になり、企業は非常に安い費用で多数の消費者と対話できるといわれていることである。確かに、これにより一人ひとりの顧客に対し情報を大量に絶え間なく発信できる。ところが、そのもっと先を考えると、実はまったく逆の

状況が起こるのである。つまり、消費者は非常に安い費用で多数の企業と対話できるということである。情報を安価で大量に仕入れた消費者は、よく考え抜いたうえで自分の気にいった財・サービスの購入を行うだろう。ワン・ツー・ワン・マーケティングよりも、むしろワン・ツー・ワン・ショッピングが主流になり、真の消費者主権の時代が到来する。

以上3つの誤解について意見を述べたが、なぜこのようなことを申し上げるのか。これからの電子商取引の時代には、皆様が取引先の法人顧客と会話されるとき、このエレクトロニック・コマースの活用法が話題になる。そのときに、どこまでの目線で取引先にアドバイスできるかということが、これからの金融業に大きく求められている。智本主義という言葉が使われているが、金融業といえども例外なくこうした能力が必要になってくる。

二) 原点回帰の戦略

次に原点回帰の戦略。それでは、金融業の原点とは何か。これは、信用創造を通じて産業を育成する、ということであろう。金融業にとって、これは古くからの使命であり、社会的役割である。ところが、電子商取引の時代にはこの意味も大きく変わってくることになる。

21世紀に向けた現在では、産業構造が大転換し始めている。今のところ、産業分類は明確にシーズ型、例えば、素材産業、加工産業、非製造業等に分類されている。ところが、今後生まれてくる新しい産業とは、ニーズというキーワードから生まれる産業である。例えば、最近出てきた環境産業、シルバー産業等はその典型的な例であり、これらは多数のシーズ型産業を含んでいる。つまり、縦割りであったシーズ型から横断的なニーズ型への産業構造の転換が進む、ということである。そして、エレクトロニック・コマースの進展がこの動きを加速することになるだろう。

例えば、結婚というテーマを取り上げよう。これはニーズ型産業の色彩が強い。結婚が決まると、式場、旅行、アパート、家財道具、生命保険等たくさんのニーズが生まれる。ところで、インターネットはリンクという方法で簡単にホームページをつなぐことができる。当然、アクセス数の多い結婚式場のホームページには、旅行業、不動産業等多数の業者がリンクしてくるだろう。そして、結婚のニーズに対応するべくサイバースペース（仮想空間）に多数の企業が集まり、いわゆる結婚の街ができあがる。ところが、現実の世界で結婚の街を創ることは、市場規模を考えると非常に難しい。つまり、サイバースペースはニーズ型の商業空間を生み出すということである。

これからの時代は、自社一社の商品だけを掲げて単身マーケットへ乗り込んで勝つ、という時代ではない。むしろ、消費者、生活者の根本的なニーズを見据えて、それに対して質の高い、包括的なサービスを提供できる企業グループが勝利する時代である。しかし、先程申し上げたように、サイバースペースに多数の企業が集まりトータルなサービスを提供するには、戦略的提携が当然必要である。そして、その究極的形態が、最初に申し上げたキーワードの3番目であるバーチャル・コーポレーション（仮想企業体）である。

ところで、このバーチャル・コーポレーションには簡単な定義がある。ベスト・オブ・エブリシング（すべてにおいて最良）でなければ勝てないということであり、これにより圧倒的競争優位を持って市場を制覇していくというものである。つまり、この分野ならどこにも負けないという核心的競争力を持ってない企業は、これからは勝ち残ることができない時代に入るのである。

先程の戦略的提携力（ストラテジック・アライアンス）とこの核心的競争力（コア・コンピタンス）があれば、たとえ規模が小さい会社でもマーケットを制覇することができる。そして、時代のニーズの変化に合わせて常に離合集散しながらその時々でのベストチームを組んで、一つひとつのマーケットを制覇していけばよい。

さらには、このバーチャル・コーポレーションというものを金融業が支えるべき、と考えている。色々な業種と等距離にある企業がこのコーディネーションを行いやすい。この役割を担うことこそ、金融業に求められている。この意味で、バーチャル・コーポレーションというキーワードを使い、顧客企業に対して、新たなビジネスのビジョン、戦略を提案できる智慧が必要になってくるだろう。戦略的提携力と核心的競争力という2つの能力を磨く必要性を顧客企業に訴えながら、このバーチャル・コーポレーションを実現させていくことこそ、金融業の社会的役割と位置付けることができる。

さて、このバーチャル・コーポレーションが設立されると、この運営方法に悩まされることが多い。弊社でも、過去7年間に約500の企業にお集まりいただき15のコンソーシアムを作って、色々なビジネスを展開させていただいた。そのなかで、一番大変だったのは、企業と企業のコラボレーションのための連絡調整である。ところが、今後は、イントラネットの普及が企業と企業、企業内部での様々なコラボレーションをうまく進めることを容易にするだろう。

今まで見果てぬ夢であったバーチャル・コーポレーションが、非常に創りやすく、運営も行いやすくなってきた。この辺りを、エレクトロニック・コマースに対する視点として持っていただきたい。

4) スマート・コーポレーション

このエレクトロニック・コマースは、特殊な一部の企業におけるキーワードではなく、金融機関の業態そのものを大きく変えていく基盤になる、ということである。そのなかで何が起きるか、どのようなサービスが顧客から求められるのか、このことを常に先に考えていくことこそ、21世紀を目前にした金融業に求められていることである。

金融機関にとっての顧客企業は、エレクトロニック・コマースという新しい舞台で全く新しい企業へと進化することが求められている。弊社では、この進化した未来の姿をスマート・コーポレーションと呼び、以下の3つの企業像の融合したビジョンとして提案させていただいている。

第一は、サイバースペース・コーポレーションである。全世界から多数の人間が集まってくる仮想商業空間の上で、活躍できる企業に進化することである。

第二は、バーチャル・コーポレーションである。縦横無尽に戦略的提携を行い刻々と変わるビジネスチャンスに迅速に参入できる企業に進化することである。

第三は、インテリジェント・コーポレーションである。この2つを支えるために智慧を持った企業に進化する、ということである。もっとも、情報システム面のインフラ、ハード、ソフトが充実している、という次元ではない。企業のトップやミドル層が長年培ってきた智慧を含め、全社員の知識や智慧を、全社レベルで共有でき、発揮できる企業のことをいう。そのために、一人一台のパソコン、インターネット、イントラネットといった

情報システムの整備が必要である、ということを理解していただきたい。

そして、このようなスマート・コーポレーションへの進化を支援する役割が、金融業に大きく求められている。
21 世紀に向けて、金融業も変化し、進化していく必要があると言える。

なお、弊社はこのスマート・コーポレーションについて近々大きなプロジェクトをスタートさせる。新しい企業のあり方というものを、今後もし報告、ご説明させていただく予定である。