

# MUF G誕生で あらためて問われる 経営の「質」とガバナンス

## 景気回復への甘えがみえる中小・地域金融機関に懸念

金融再生プログラムとそこに盛り込まれた「竹中三原則」は相当程度、達成された。しかし、ガバナンスの強化についてはいまだ道半ばだ。折りしもこの1月、三菱東京UFJ銀行が誕生した。メガバンクがエコノミー・オブ・スケールとエコノミー・オブ・スコープを發揮し収益力を高めていくためには、一層のガバナンス強化が必要だ。また、中小・地域金融機関については足もとの景気がよいという状況に甘えているのではないかという懸念をもっている。



総務大臣・郵政民営化担当大臣  
(元金融担当大臣)  
**竹中 平蔵**

大きく変わった  
金融の景色

大手行を中心に金融機関の  
○五年九期決算は総じて好調  
だった。金融担当大臣就任時に  
掲げた「竹中三原則」は現時点  
でどの程度、達成されたとみて  
いるか

三原則ともよい方向に進んできたと思う。金融全体の景色は大きく変わった。ただ、それぞれを厳密にみてみると、ずいぶんまだら模様だなという感じがする。

「資産査定厳格化」については、ルールをつくってそれのつとりきちんと実行してもらったので、かなりの程度進んだ。三、四年前は不良債権がどれだけあるかわからないという状況だった。その当時に比べるとまったく様変わりした。

「自己資本の充実」に関して、主要行を中心に一定程度は進展した。ただ国際的にみて非

常に充実しているかという点必ずしもそうではないわけで、最低限の充実ができたという状況だろう。それと、金融再生プログラムの対象外だった中小・地域金融機関は、いまこそ（自己資本の充実を）行わなければならない。私は、中小・地域金融機関が足もとの景気がよいという状況に甘えているのではないかと若干の懸念をもってみる。

三つ目の「ガバナンスの強化」だが、これはまだまだ道半ば手前という感じだ。ガバナンスの強化が進みさらに収益力があがってこないと自己資本の充実もできない。ガバナンスのさらなる強化は残された非常に大きな課題だろう。

景気は拡大を続けており、金融システムもひとまず安定している。金融再生プログラムは現在の経済状況の実現にどのような役割を果たしたと自己評価するか

# 新銀行代理店制度の戦略的活用

銀行代理店制度が大幅に規制緩和される。大手行の関心は、ビジネスローンや住宅ローンの販売チャネルの拡大に集まっているが、民営郵貯や中小の地域金融機関では大手行の「販売代理店」というビジネスモデルも考えられそうだ。また、

スーパー・コンビニ・自動車ディーラーなど一般事業会社の参入形態や提携戦略の動向も注目される。欧米の事例をみると、金融商品の「製販分離」を軸に多様な業務展開が期待されよう。

## リテールを組織として切り出し 付加価値追求

### 地域の小規模銀行生き残りのモデルにも

今回の規制緩和は、顧客利便性の向上の観点から、銀行の100%子会社等に限定されていた担い手を拡大するものではない。しかし、いよいよ始まった銀行界の本格再編において、これは銀行経営上大きな意味をもつ。とりわけ郵貯の民営化始動とも重なり、今後の「合従連衡」において新たな選択肢をもたらしものである。銀行経営者自身が、今回の措置を戦略的にとらえ、再編の勝ち組になる戦略をしつかり練り、自ら仕掛けていくことが重要である。

#### リテールシフトと 寡占化の進展

銀行代理店業務が銀行経営に及ぼす影響を考える前に、現在進行し始めた銀行ビジネスモデルの大転換を的確にとらえてお

く必要がある。大転換とは一言でいえば、「リテールシフト」である。英米を中心に九〇年代に海外で進展したホールセールからリテールへの収益源のシフトが、日本でもここにかけて始まっている。

海外ではリテールシフトの結果、銀行界に何が起こったか。それは、「銀行数の大幅な減少を伴う寡占化の進展」と「大手行による勢力（顧客数、資産、店舗数等）の拡大」である。世界的に最も寡占化が進行した欧

州の英、仏、蘭などでは、大手三、四行が預金シェアで七割から九割近くを占めている（表1）。リテールシフトすれば、なぜ業界の寡占化が進むのか。それは、リテールバンキングの世界ではホールセール以上に

フューチャーフィナンシャルストラテジー

社長 富樫 直記



# アメリカにみる預金ブローカー、住宅ローン・ブローカーの台頭 供給者の論理を超えた利用者主体の金融サービス業

アメリカの金融業界では、商品の「製造」と「販売」の機能分化が進み、「製販分離」が一つのビジネスモデルとして確立しつつある。製販一体型の業者においても、自前の販売チャネルだけに依存するのではなく、販売に強みをもつ業者を有効に活用するケースもみられる。本稿では、アメリカにおける預金仲介者、ローン仲介者の現状を整理するとともに、製販分離における望ましいビジネスモデルについて考察してみたい。

野村資本市場研究所 研究部  
副主任研究員 沼田 優子

## 証券会社系の 預金ブローカー

アメリカでは、製販分離型金融業が生まれるなかで、製造業者の代理や仲介者として、消費者に金融サービスを提供するブローカーの役割が重要となっている。その背景には、消費者の求める金融業者と商品製造業者が志向する姿との間に、ずれが生じてきたことがある。

消費者は金融業者に対し、①金融商品の仕組みや利点、リスクについて丁寧に説明し、②多様な品揃えのなかから中立な立場で最も適した商品を提示したうえで、③商品購入後もその商品の適性を定期的に見直す等、従来以上に親密なサービスを求めている。

一方、商品製造業者は激しい競争と価格低下圧力にさらされるため、より専門性を磨いて付加価値を維持しながら、効率化を図ろうと、巨大化、寡占化しつつある。

このような変化は、預金の吸収から貸付までを一貫して提供してきた銀行業においてさえも、例外ではなくなっている。まずアメリカでは、預金集めを自前で行うのではなく、仲介者を通して集めるケースが増えている。こうしたブローカー預金の残高は、〇四年三四七億ドルと、九九年の残高の三倍以上となった(図1)。このブローカー預金の利用銀行ランキングの上位には、証券会社系やファイナンス・カンパニー系等、異業種系列の銀行だけではなく、シティバンクなど伝統的銀行もみられる点が注目される(別表)。