

金融ビッグバンのもたらすもの

大橋宗夫

昨年11月の橋本総理大臣の指示に始まった「金融ビッグバン」の具体案の取りまとめは、大方の予想をはるかに上回る内容のものとなった。2001年では遅いと言われていた実施時期も大半は1998年までに終了することとなっている。勿論、残された課題はある。更なる前進を期待しなければならない点は多々あるが、もはや議論の時間ではない。フリー、フェア、グローバルの時代へ向けて、外国勢の動きも激しい。金融界では、それぞれにビッグバン対応への必死の努力が始まっている。同業者間の多角化競争は勿論、業際間でも相互の進出合戦、金融外の他業種からの参入、外国業者の日本進出のほか、外国市場との競争も徹底的に行われる。各金融機関は、激化する全面的競争への対応を迫られているが、開かれた新分野への対応のみでなく、競争の激化する本業の分野で先ず勝ち抜かなければ、ビッグバンの中で生きる道は出て来ない。ビッグバンは合理化競争をも意味するものとなる。

ビッグバンの具体的な内容の紹介はここでは避けるが、為銀主義を含む為替管理の撤廃、証券会社の専業義務撤廃、原則登録制への移行、株式売買手数料の自由化、取引所集中義務の撤廃、金融持株会社による相互参入（子会社の業務制限の廃止）、銀行の投資信託の窓口販売の解禁、損害保険の分野での算定会の改革等々主なものを挙げただけでも広範かつ徹底したものであることが分かる。これが、護送船団方式の放棄という金融行政の転換や情報通信革命の進行という環境の大変化の中で進行する。このようなビッグバンはどのような影響をもたらすのだろうか、そしてこれにどう対応して行くべきだろうか。

初めに述べたように、ビッグバンは事業者間の競争の激化をもたらす。

「価格面での競争」は、金利自由化により金融機関には既に浸透している。ビッグバンによる新たな自由化は証券、損害保険の分野での手数料の自由化であるが、本業の本体での自由化であり影響は大きい。また、市場金利というような客観的な基準がないだけに、金利とは趣の異なった競争となる。コストでの勝負である。

「商品面での競争」の影響はもっと大きいかも知れない。顧客のニーズを的確に捉え、過度なリスク負担を避けた、利潤の大きい商品の開発と提供の

競争は、身近な商品の便利な組合せから、極めて高度な金融技術の競争ともなり得る。毎日何かの新サ - ビスが登場し、息をつく暇もない。全部を追いかけるのは誰にも出来まい。

「新規参入者との競争」は次第に熾烈化する。旧来のシステムを維持するというコスト面での負担が無く、得意分野を定めて狙い打的に仕掛けて来るので、個々の商品での対応は大変である。総合的なサ - ビス力ないし信用で顧客を繋ぎ止める努力を続けることとなろう。

「外国市場との直接の競争」も始まる。一般の顧客との関係では、預金保険のようなセ - フティ・ネット、消費者保護立法の整備等が一応の防壁となろう。

顧客の側ではどんな影響があるだろうか。競争の反映として、価格面での利益を享受するほか、商品の選択の範囲が拡大する。他方で、行政の監督が縮減されるため、リスクが増大することが避けられない。リスクの判断即ち自己責任原則の徹底が必要となる。

このような環境の中で、老後の生活を政府に依存出来なくなる「個人顧客」は、どういう原則で行動するのだろうか。従来 of 惰性だけで取引を続ける顧客は少ないだろう。かといって、価格のみで取引先を選べるわけではない。利便性、信用力、提供される情報の質等々。ワン・ストップ・ショッピングを期待しながら、リスクの分散も図る。まだ、行動原則は見えて来ないが、要は迷っており、適切なアドバイスに期待し、頼りたいということだろう。事業者の側から見れば、アドバイスの機能が重要ということになる。

「企業顧客」は自己の選択の範囲が拡大すると同時に、受信者としては金融機関の側からのリスク判断に基づく選別を受ける。ビッグバンは一般企業経営にも厳しい影響を及ぼすのである。

ところで、ビッグバンに対応して行くために重要なものは何か。ここでは、「資本力」、「技術力」、「審査力」そして「透明性」を挙げておこう。

「資本力」は、資金力ではない、資本力である。金融機関の信用の基礎であり、リスクテイクの能力即ち事業拡大・拡張の限界を決める。資金調達のコストにも影響する。稀少資源というべきであろう。これをいかにして充実するかが決定的である。当然のことであるが、資本力の基礎は利潤である。内部留保は利潤そのものだが、増資も利潤が期待されなければ不可能だ。利潤重視の経営が求められる。また、既存商品の選別も、新事業の決定も、そこに資本を分配出来るかどうかが決め手となろう。利潤拡大のためにはコスト面での構造的改革がポイントとなるが、日本の金融業界全体としてはデリバリー - システムの重複・過剰は明らかであり、合理化が要請される。情報

通信革命がこれを促進する。なお、我が国における金融機関の利潤に対する社会的な反感は、長期的に日本の金融だけでなく、経済の体力を大きく損なうものとなっている。これまでの金融機関の経営にも責任の一端はあろうが、改善のための努力が必要であることに留意しておきたい。

「技術力」は今後の商品競争を生き抜くための決定的要因であり、充実に務めねばならない。これを工学的技術として認識することから始まる。技術力を高めるためには、人材の確保、開発とハイテク装備が必要であるが、何よりも開発と創造の精神が重要である。人数が揃えば良いというものではない。開発した新商品は他社に直ぐ追随されることになるかも知れないが、隅々まで考え抜いたかどうかは、その商品の発展段階で大きく違う。また、開発された商品を販売するためのセ・ルス・エンジニア等、技術力の層を厚くすることも大切である。技術のレベルは経営全体の課題となろう。

「審査力」は、リスクの審査能力が中心となる。これまでの行政は、顧客にとってリスク・な商品はもとより、金融機関にとってリスク・な商品も事前のチェックで認めないで来た。ビッグバンはこれを解放する。金融機関は、顧客に対しては存在するリスクの説明を要求されるが、その商品を取り扱うことは可能になる。自分のリスクには、それなりのカバ・の手当てや資本の配分が必要であるが、基本的には自己の責任となる。商品競争は、存在するリスクを顧客、金融機関自身そして市場とにどう配分するかが一番の問題ともいえる。そして、これに見合うリタ・ンの配分である。微妙なバランスの中で、利潤が生ずるということになる。判断を間違えると大変だ。この能力は企業にとって、益々決定的な要素となって行くであろう。金融技術の高度化とともに、審査力にも高度化の努力が要請される。

「透明性」。ビッグバンの一つのテ・マである「フェア（透明で信頼できる市場に）」は、ディスクロ・ジャ・の充実・徹底とル・ルの明確化を挙げているが、ここでは、透明性の高い経営と業務運営の重要性を強調したい。金融業界はビッグバンを前に、顧客の信頼の回復・確保という極めて重要な課題に直面している。直接の事件関係会社だけのものではなく、グロ・バルな競争の中で、我が国金融業界全体の課題というべきであろう。ビッグバンの中で、行政のル・ルは明確化・透明化して行くこととなろうが、これを日々の業務運営につなげて行くことは、個別企業の問題であり、企業内部での具体的なル・ルが必要となる。価格が自由化されて行けば、一定の顧客には有利な取引条件を提示し、他には提示しないこともあり得るが、明確な基準無しでは外された一般顧客の信頼を確保できまい。また、一部の悪質な取引先に乗ぜられることにもなりかねない。今後、顧客からの信頼・信用が競争を制する最大の要素になるであろう。金融機関の場合、日々の業務運営に関す

る透明性の確保がなによりも重要とされる時期にあるものと思われる。

さて、ビッグバンのメニュー - は決まった、日程も決まった。後は実施のみとはいえ、最も大事なものは、「仏」に入れる「魂」である。行政のマインドがどう変わるか、勿論極めて重要だが、ここでは「疑わしきは自由の側に」というマインドが定着することを期待しておこう。もっと大切なのは民間企業側のマインドである。金融機関にとってのビッグバン時代とは、「誰にも文句がいえぬ」し、「誰も助けてくれない」時代である。個別金融機関の行動がル - ルを外してもいけないのに、不都合だと言って、他人が政府に文句を付けるようなことはもう出来なくなる。皆、自分だけで考えて、自己の責任で実行するのである。失敗したら、誰も助けてはくれない。取引先には一定のセ - フテイ・ネットが用意される場合もあるが、これは金融機関のためのものではない。この意識が常識化していかないと、ビッグバンは本物にならないと思う。民間でのマインドの変化があつてこそ、初めて行政の変化が進み、ビッグバンを真に実のあるものとして行くことになるのではなかろうか。

(代表取締役理事)