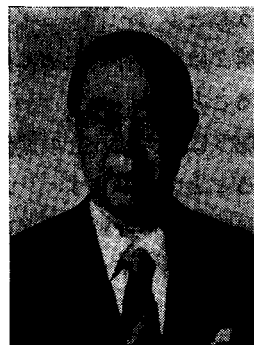


環境変化と金融の対応

(株)全国地方銀行協会 会長
 ㈱広島銀行 頭取

橋 口 收



わが国経済は、1986年12月以降、昨年末まで49カ月連続で拡大し、戦後2番目の記録を持つ「岩戸景気」(42カ月)を追い抜いた。しかし、今回の大型景気も、金利・原油高、株安等の影響で、昨年半ば頃から次第に先行きに対する不透明感が増してきている。

当面は景気拡大が持続し、今年9月には戦後最長の「いざなぎ」景気を抜くことへの期待が集まるが、先行き楽観は許さない。

このように目先の変化は激しいが、企業をとりまく環境は21世紀へ向けてさらに大きく変化をとげようとしている。

したがって、企業のトップは、今後の変化を的確に見通して、長期的視野からの戦略的対応を図ることが重要と思われる。

今後21世紀へ向けて企業をとりまく経営環境は、主に社会環境・経済環境・国際環境の3点で大きく変化をとげられると思われる。

第1に、社会環境面では、特に消費者の意識とニーズが大きく変化していこう。消費者は今後ますます生活の豊かさ、ゆとりを求めるようになるであろうし、また、消費者ニーズは、あり余るモノに囲まれた時代の中で、多様化、個性化、高級化が一層進展するであろう。

こうした中での企業経営は、企業の論理優先から消費者、生活者優先の経営が何よりも重要性を増すと思われる。

第2に、経済環境面では、規制緩和と東京一極集中是正の重要性が高まろう。規制緩和は世界的

な傾向であるが、特にわが国では規制緩和、既得権排除は流通、金融、通信など幅広い分野で進展し、この結果、既存企業同士に加え、海外企業や新規参入企業との競合が激化することになる。したがって、今後の企業経営はシェア競争よりも、独創的な製品やサービスを提供して各企業間で棲み分けを図っていくことが重要と思われる。

また、機能集中がいちじりしい東京が今回の地価上昇の震源地となったことは大きな問題であろう。一方で、東京近辺での事業展開は土地取得や労働力確保などの点で非常な制約を受け始めている。したがって、今後は地方分散、地域活性化という政策的配慮が一層強まると共に、企業としても、投資効率や労働力確保など経営的な視点から、地方展開を積極的に推進していく必要があると思われる。

第3に、国際環境面では、ソ連、東欧の市場経済への移行やE C市場統合の動きなどから、人・モノ・カネ・情報の動きが経済体制や国境を越えて活発化し、地球規模での単一市場化が進展するであろう。この場合、最も効率的な立地で付加価値の高い製品を開発・生産し、最も効率的な販売、物流、情報収集体制を構築した企業が、市場で優位に立つことになる。

なお、企業の海外進出にあたっては、従来のよ

うな輸出主導の成長戦略でなく、今後はその地域の発展や人々の生活水準の向上に積極的に貢献する進出を図るべきと思われる。われわれの所属する金融業界でも、一般産業界と同様に、経営環境の激変が待ちかまえている。

まず、消費者ニーズの変化という点では、個人・法人ともに金融ニーズの多様化・高度化が進んでいる。個人では、金融資産の蓄積や地価の上昇が進む中で、証券・信託等預金以外の金融商品や多様な財産管理に対するニーズが高まっている。法人では、起債や株式上場等証券形態による外部資金調達や多様な資金運用手段を求める傾向が強まっている。

また、これまでいわゆる護送船団方式で保護されてきた金融業界では、規制緩和の影響を特に大きく受けそうである。すなわち、金利自由化で資金調達コストが大幅に増加するほか、金融制度改革により、銀行、証券、信託等の相互乗り入れが実現し、各業態が入り乱れての熾烈な競争が展開されるであろう。一方で、地元の地方公共団体からは、地域開発事業のための第三セクターへの出資や情報提供に対する要請が増加するなど、地域活性化に対して地域金融機関が果たす役割には大きな期待が寄せられよう。

さらに、金融の国際化により、日本の金融市場と海外の金融市場との連動性が一層高まるであろう。これに加えて、国際決済銀行による自己資本比率規制(いわゆるBIS規制)が、今後の銀行業務に多大な影響を及ぼすことになる。すなわち、金融機関はこの規制により資産(融資)の拡大に一定の制約をはめられることとなり、高収益資産への資金のシフトや手数料収入の強化などの対策が必要となると思われる。

地域金融機関としては、こうした環境変化に対応して業務範囲や機能などを常に見直していく必要がある。特に、地域金融機関は金融制度改革の中で論議されている証券業務、信託業務など幅広い金融サービスを地域へ提供できる体制を作り、地域密着型の経営を一層推進する必要がある。

ただし、地域金融機関は営業基盤等により求められる金融ニーズが異なるであろう。したがって、地域金融機関は従来からの横並び意識を取り払い「個性化・個別化」戦略を推し進める必要がある。すなわち、商品、サービス、機能などの面で、他行とはひと味もふた味も違った独自性を打ち出し、その分野を強化していくことが経営の基本になるべきと思われる。

サンデーバンキング(現金自動支払い機日曜日稼働)は個性化の1つの現われであるが、これさえ横ならび意識の強い銀行業界では大きな抵抗があった。しかし、今後は「独自の判断でやっていく」という経営姿勢が一層重要になると思われる。

ところで、一口に地域金融機関と言っても、大きくは“スーパーリージョナルバンク”と“リージョナルバンク”に分けられ、おのずから「個性化・個別化」戦略も異なるべきであろう。

そして、21世紀へ向けて“スーパーリージョナルバンク”は県域を越えて多様な業務を提供する総合金融サービス機能を強化する一方、“リージョナルバンク”は営業環境や経営資源を勘案してみずから選択した特定業務に強みを発揮していくべきであろう。そして、相互の棲み分けを図る中で地域の発展と消費者の生活水準の向上に貢献し、その存在価値を問うていくことが地域金融機関の使命であるように思われる。