

垣根の撤廃と機能分化

大久保勉

モルガン・スタンレー証券会社 投資銀行本部
マネー・ジネグ・ディレクター

ここ数年、国内外を問わず金融機関は、大きな変化に直面している。これらの変化を捉えるキーワードは、「垣根の撤廃」と「機能分化」ではないだろうか。

垣根とは、国、市場、商品などの中に存在していた垣根を意味する。マネーが国境を越え、株式市場、債券市場、商品市場とさまざまな市場を行き交い、また規制緩和により銀行、証券、保険等の業態間の垣根が低くなっている。資本市場ではクレディットデリバティブ、株式デリバティブ、保険デリバティブなどが、大きな市場を形成している。最近では、融資は銀行、株式は証券会社、保険は保険会社というように扱う商品によって金融機関の種類を区分けすることが困難になってきている。業態を超えた競争時代におけるキーワードは、「機能分化」である。これまでは、金融業務への参入やグローバルな競争が制限されていたので、資金量、資本量などの国内、業界内での規模や量

的側面が重視されてきた。しかしながら、垣根の撤廃による競争激化の中では、資本効率、リスク管理などの質的な側面を重視せざるを得なくなってきた。これらの背景には、デリバティブや証券化の普及により、資金の効率をあげることやレバレッジを掛けることが簡単にできるようになり、資金量や規模にかかわらず大きな収益をあげることが可能になった一方で、それらの暴走を抑えるためにリスク管理を重視したり、またリスクのインフラとしての資本を効率的に配分することが必要になってきたことがあげられる。資本や経営資源の効率化の要請により、運用、案件組成、事務管理、販売といった機能分化が促進され、それぞれの金融機関はどの分野に力点を置くか選択を迫られよう。

運用とは、自己や他人の資金の運用を意味することが一般的だが、オフバランスの運用手法の発達により運用の概念が拡大し、「リスクを取り、利益をあげる」と定義した方が適当である。欧米においては、運用に特化した投信やヘッジファンドなどが急成長しており、またそれらの運用成績を客観的に評価するため格付機関が登場するなど、資産運用の市場は発展し続けている。運用成績をあげるためには、トレーダー、ファンドマネージャー、アナリストやリスクマネージャーなど数多くの優秀な人材を確保するために多額の人件費や膨大なシステム関連投資が必要である。日本においても自社運用を諦め、運用を外委託へ切替える金融機関が増加するに違いない。

案件組成

案件組成は、証券化、シンジケートローンの組成や株式、債券の引受けなどの機能である。この分野の特徴は、手数料収入を主体にしており、少ない資本で収益を稼げる部門である反面、恒常的に過当競争の分野だといつことである。競争力を維持するためには、確実な案件組成能力と新機軸の導入が必要で、最終的には優秀な人材とそれを運用する柔軟な組織に帰結する。

事務管理

事務管理は、システム投資などにより莫大な費用がかかる分野であるが

規模の利益が最も働く分野でもある。今後、事務部門の外部委託が進む中、欧米と同様に日本でも事務代行や信託業務に特化した優良金融機関の出現が期待される。

販売

販売は、預金吸収、保険販売、証券販売などの営業力を意味する。販売力は、銀行、証券、保険等の業種を問わず、またホールセールリテールを問わず重要であることは言うまでもない。またこれまで護送船団行政においては、販売力が圧倒的に重視されていたが、今後は保険、証券、預金などの多くの金融商品を包括的に、またいかに安く提供できるかが鍵である。

雇用形態の変化

機能分化の流れは、雇用形態にも影響する。ドイツの社会学者ゾンツスを出すまでもないが、ゆるま湯のグラインシャフト(共同態型社会)から脱皮して、自分の職務能力を高めてゲゼルシャフト(利益社会)の中に生きることを目指すべきなのかもしれない。終身雇用の運命共同体に身を置いて社畜化するより、社畜解放により失業する「自由」と職務の選択の「自由」を手に入れるという社会意識改革が、案外日本の企業再生の近道かもしれない。