

メガバンクのグローバル戦略を問う

八〇年代の国際金融資本市場においては日本の銀行や証券会社の存在感はオーバープレゼンスを批判されるほどに強烈だった。それから二〇年。アメリカでは銀証分離政策も撤廃され、欧米主要金融サービス機関による国境や業態を越えた再編が進み、いまや世界各地の主要市場では米大手投資銀行を中心とするグローバル・プレイヤーが株式引受主幹事やM&Aアドバイザーでも地元大手をしのぐ実績を積み重ねている。日本勢がグローバル・プレイヤーとなるチャンスはもはや失われたのだろうか。日本を本拠地とする「金融機関」ならではの国際業務のありようを八〇年代を総括しつつ提起してもらった。（カット写真は再開発が進む丸の内周辺）

失った二〇年前のチャンスを 取り戻すには二〇年かかる 東京市場と邦銀がグローバルで生き残るナロー・パス

八〇年代には日本の金融機関にもグローバル・プレイヤーになるチャンスはあったが、国内の無意味な過当競争と垣根争いに全精力を費やしてしまった。今後ふたたびグローバル・プレイヤーとしてのチャンスを得るには二〇年程度を要するだろうが、現経営者がいまから二〇年後を意識し行動しない限りナロー・パスを通りチャンスを実現することは不可能だ。

失った二〇年の真相

前号本誌に寄稿してから二〇年の歳月がたった（昭59年5月14日号「邦銀は自己資本重視の経営へ転換せよ」）。日本の金融

界の現状はといえば、さるヘッドハンティング会社が「邦銀が海外から撤退して久しいが、英語力がふたたび希少価値となった。大昔のように英語ができるだけでおいしい思いをする人が

いる」と書いていることで事態がいろいろと書かれているようだ。

筆者は邦銀を含む日本の金融機関が八〇年代初頭からその後半にかけてはグローバル・プレイヤーになるチャンスはかなり

ベンジャミン・バーニー



あったと考えている。

そのチャンスを生かせなかった理由はいくつかあるが、日本のなかで無意味な過当競争と垣根争いに埋没し、グローバルに通用するスタンダードで戦った

邦銀の中国ビジネスを憂う



地場での業務を展開しなければ
経済発展の果実はとれない

華星会有志

日本の企業、そして邦銀の間でも中国進出は依然ブームの様相を呈している。ただ、日系企業の進出目的が輸出から内販へとシフトしているのに対し、邦銀は相変わらず日系企業相手の人民元業務にとどまっている。毎年10%近い経済成長の果実をとるには、長期的な展望に立った戦略的投資が必要だ。

(写真は北京市内)

輸出型から内販型へ シフト

日本企業の第三次中国進出ブームが起きている。

中国政府が改革・開放路線に転じた七八年から八九年天安門事件までの、中国政府の要請に基づき大企業を中心とした第一次ブーム、九二年の鄧小平による南巡講話を契機とした九五五年までの第二次ブーム。そして、中国のWTO加盟をにらんで九九年から第三次ブームが始まり、現在に至っている。

第三次ブームの特徴は、日系企業の進出地域が上海市を中心とした華東地区に集中していること、電機と繊維が圧倒的に多いことだ。進出形態はかつて合資、合弁だったが、相手先との紛争が相次いだことから最近では六割が独資になっている。進出の目的も、輸出型から国内販売型へと変わった。上海には昨年、おそらく五〇〇社近い日系

企業が進出したが、そのほとんどが国内販売を目的としたものだ(第1表)。

企業に対する中国の税制、規制は猫の目のように変わる。

ごく最近でも、中国から輸出を行う際にかかる増値税(一七%)の還付率が今年一月、平均一五%から一三%に引き下げられた。還付率の引下げ幅は業種によって異なる。輸出目的で中国へ進出した企業にとっては大きな関心事だ。

また、香港との決済・貿易関係の協定(CEPA)が今年一月に実施された。内容は、香港製品二七三品目が中国本土へ輸入される際の関税が撤廃される、香港のサービス業一八種類が中国本土へ参入することができようになるなど。香港に進出している日系企業にとっては、中国へのビジネスチャンスが広がることになる。

こうした細かな制度変更を常時ウォッチし、その中味や影響

「特集」メガバンクのグローバル戦略を問う

アングロサクソン流の本質は トランスぺアレンシーにあり

日本の金融機関がグローバル化に成功するには

日興シテイグループ証券
特別顧問 神崎 泰雄



金融サービスというものはアングロサクソン流、すなわち米国流が世界のメインストリームにあるが、米国流の本質とはトランスぺアレンシーの高さにある。日本でも直接金融のウェイトを高めていくためには、金融資本市場のトランスぺアレンシーを高めることがきわめて重要だ。

片足を日本においた
八〇年代の国際化

金融サービスのグローバル化は取引ルールや経営などさまざまなものが世界的に統合化していく過程であり、現在はその方向に向かっていく。

これに対し、八〇年代にみら

れた日本の金融サービス機関や東京市場の国際化というものはグローバル化というより、一種の「中華思想」だったのではない。端的な例をあげれば、東京証券取引所に上場する外国企業は日本の会計原則に従った開示様式を別途用意しなければならなかったし、日本語で年次報

告書を作成することなども求められた。日本人投資家に対する配慮は必要であるが、当時は日本の金融資本市場を使いたければ日本のルールに従うのが当然だと考える風潮があった。

においた状態でビジネスを行っていた。たとえば、ビジネスのターゲットも日本企業の海外案件や日本企業の現地法人に対するサービスが大半を占めていた。この点は、ソニーなど一部の製造業が八〇年代に製造だけでなく資金調達、販売およびR

&Dまでも含む本社機能を現地