

# 検証「金融コングロメタリット」

金融改革プログラムが発表されて以降、「金融コングロメタリット」が話題になることが多い。報道ばかりが過熱しイメージ先行のきらいがあるが、今後、日本の金融経

営で業態を超えた大規模な合併が潮流となることはあるのか。金融コングロメタリットの有効性と問題点を冷静に議論する。

## 「範囲の経済」を生かす経営は可能か カギを握るコーポレートカルチャーとリスクマネジメント

金融改革プログラムの発表や三井住友フィナンシャルグループと大和証券グループの経営統合の報道を契機に金融コングロメタリットについての論議が活発化している。「コングロメタリット」という言葉がなにかと刺激的であることもあって注目を集めている感もあるが、はたして今後の金融においてコングロメタリット化は必然の流れなのであるか。また、政策的にも推進されるべき方向なのであるか。本稿では、金融機関経営の方向性や規制のあり方という視点から金融コングロメタリットを巡る若干の問題について考察してみることにした。

### 問題の所在

#### イメージ先行の面も

金融コングロメタリットについて考えるとき、どのような活動実態がある場合にそれを金融コ

ングロメタリットといつのかという問題がある。「金融グループ」という使い方の境界線は必ずしも明確ではなく、ともすればイメージ先行の面があるこ

とは否めない。

一般には、持株会社の傘下に銀行、証券、保険の三つの業態、もしくはそのうちの二つをもつ大規模の金融グループを「金融コングロメタリット」と呼ぶことが多いようである。わが

国において、銀行が入らないケースは実際には考えにくいから、持株会社の下に銀行と他の業態をあわせてもつ大規模な金融グループを金融コングロメタリットと観念しておけばよいであろう。

# 金融システムの効率性・安定性に 新たな課題を提起

## 弊害防止のための一律取引制限は適当ではない

日本銀行信用機構局参事役  
兼 審査局参事役

梅森 徹



銀行、証券、保険などの金融サービス業者が、多様な金融サービスを取り扱う会社群とともに企業グループを形成する動き——金融コングロマリット化——は、近年のグローバルな金融システムの変革の中心をなしている。金融技術革新や規制緩和が進展する下で、金融コングロマリット化は、今後とも業務多様化のための一つの選択肢となり続ける可能性が高い。一方、金融コングロマリット化は、金融システムの健全性を確保していくうえで、新たな課題を提起している。このため金融サービス

業者が金融コングロマリット化を選択する場合には、その円滑な業務展開と金融システムの健全性確保の両立を図っていくことが適当である（四月下旬、日本銀行信用機構局は、「金融サービス業のグループ化——主要国における金融コングロマリット化の動向——」と題するレポートを公表した（<http://www.boj.or.jp/ronbun/ronbun.htm>。要約版は日本銀行調査季報春号に掲載）。本稿は、同レポートの骨子を紹介するものであり、レポート本文をあわせてご参照いただければ幸甚である。

大手銀・証券グループは  
金融コングロに該当

まず金融コングロマリットの  
概念を整理しておきたい。

主要国の銀行・証券・保険の

監督当局は、金融コングロマリットの監督に関する諸問題を議論する場として、Joint Forum

（以下、「JFF」）を立ち上げている。JFFでは、金融コングロマリットを、①グループの業務

範囲が銀行、証券、保険の少なくとも二つの異なる分野にまたがり、かつ、②グループの主たる事業が金融（銀行、証券ないし保険）であるもの、と定義している。本稿では、主要国の金

融コングロマリット化の動向を分析するといつ目的に照らし、前記の定義において金融コングロマリットという用語を使用する。

EUでは、〇二年の「金融コ

# 日本での発展には制約が多い

分解された金融機能の  
選択と組合せがカギ

スタンダード・アンド・プアーズ  
マネジング・ディレクター

根本 直子



日本において業態を超えた大規模な合併が金融経営の潮流となるかは疑問である。銀行の証券業務への進出はすでに相当進んでいる一方、銀行と保険との統合には制約が多いからである。銀行が今後ワンストップサービスを目指すとしても、証券、保険を同じグループにもつ必然性はない。個々に分解される金融機能をいかに選択し、有効に組み合わせるかが成功のカギとなる。

## 真のコングロマリット は日本に存在せず

スタンダード&プアーズは、狭義のコングロマリットを「バランスのとれた専門業務をもち、統合的な戦略やリスク管理をもつグループ」と定義している。シティグループ、JPMORGAN・チェイス、ING（オランダ）、アリアンツ（ドイツ）、フォर्टィス（ベルギー）などが該当する。

一方、各国金融監督当局で構成されるシヨイント・フォーラムでは金融コングロマリットを、「銀行、証券および保険の少なくとも二つを包括するような広範囲の金融サービスを提供する企業グループ」と定義している。日本では、みずほフィナ

ンシャルグループ、三菱東京フイナンシャル・グループ等メガバンクはすべてグループ内に証券会社をもっているため、これに該当する。また、オリックスは同一グループ内に銀行、証券、生保、損保を、ソニーも、銀行、生保、損保を有しており、コングロマリットとみなされる。

S&Pは、特定の業務が突出して大きいなど、狭義の条件を満たさない場合は、真のコングロマリットとはみていない。その意味で、真のコングロマリットはまだ日本には存在しない。

## 海外では「総合化」の 見直しが進展

海外では九〇年代以降、業態を超えた統合、合併が活発化し

たが、現在は調整期にある。まずアメリカでは、金融規制の緩和のもと、商業銀行が投資銀行を買収する動きが広がり、シティグループのように、銀行、証券、保険の三業態を兼ねる大型金融グループも出現した。

欧州では、ドイツ銀行のバンク・アス・トラスト買収をはじめ、銀行が証券部門を強化し、また、銀行と保険の融合（バンカシユアランス）も進展した。欧州でバンカシユアランスが発達したのは、人口高齢化が進むなか、銀行が貯蓄型の保険商品という成長性の高い分野を取り込もうとしたためである。

しかし〇一年以降大規模な再編は減少し、中核業務の絞込みや不振業務からの撤退など、調

# 大地殻変動後の

## 英国金融界興亡に学ぶ(上)

### リテール分野に集中した買収・提携で勢力図激変

フューチャー  
ファイナンシャルストラテジー  
社長 富樫 直記

現在、日本の金融界で起こっている一大変革は、九〇年代の初めにイギリスでみられた変革と酷似している(第1図)。当時のイギリス金融界の変革は大きく四つの分野でみられた。①一部メガバンクによるリテール特化の動き、②一部メガバンクによる投資銀行業務への果敢な挑戦、③八六年のビッグバン(証券大改革)、公的年金制度改革、ビルディングソサエティ(協同組織金融機関・BS)法の改正等を機とした銀行による証券、保険への参入と大手BSの普銀転換、④イギリス、欧州大陸市場における米系投資銀行の躍進である。そのほか、リレーシヨシップバンクキングの重視、企業再生の枠組みづくり、コーポレートガバナンス強化の取組み(Cadbury Code)などもみられている。



### リテール特化メガバンク が勝ち組に

大地殻変動の結果はどうであったか。

まず、リテール特化と投資銀行業務強化に分かれたイギリスの四大メガバンクの明暗がはっきりと分かれた。ビッグバンを機に早々とリテール集中戦略を打ち出し、投資銀行業務からの

撤退と国際金融業務の縮小を決めたロイズ銀行(現ロイズTSB)は九〇年代最大の勝ち組となった。また、不良債権問題が最も深刻であったミッドランド

も九二年香港上海銀行による買収を機にリテールと為替資金業務に特化し、見事復活した。一方、パークレイズとナットウエストは投資銀行業務でのグロバルトップ10入りの夢が破れ

た。

メガバンク以外の銀行も変革した。イギリスの地銀のうち、商品や販売網に強みを有する地

銀は国内外のメガバンクに合併あるいは買収された。また、日本の信金・信組に相当するBSも合併が進んだ。このうち大手は積極的に普銀に転換あるいはメガバンクに買収された。結果として、九〇年代の一〇年間で

BSも含むイギリスの銀行数は、二〇九行(九〇年)から二二行(九九年)と四割減少した(第2図)。

証券、保険も大変革を経験した。ビッグバンにより証券ブローカーは軒並みイギリスのメガバンクやマーチャントバンク、欧州大陸のユニバーサルバンクや米系投資銀行に買われた。マーチャントバンクは、貸出、引

# 山口銀行・もみじHD

## 経営統合の衝撃

山口・もみじ

両行頭取に聞く

不良債権処理に伴う公的資金注入後の財務体質の劣化から隣県の山口銀行に資本支援を求めたかつての名門第二地銀、広島総合銀行（現もみじ銀行）。県経済の空洞化による発展の限界を見越して福岡県と広島県への進出を強めていた山口銀行。両者の戦略上にクロスした経営統合の決断。西日本に、預金量において福岡銀行、西日本シティ銀行をしのぐ地銀五位の金融グループが誕生する。その背景と経緯を両行トップのインタビューと取材で明らかにする。

### 「両翼戦略」に合致する 支援受諾

山口銀行頭取 福田 浩一



でうたっている。今回の提携は、そつした戦略の方向に合致している。

双方の利害が一致  
——隣県の第二地銀であるもみじホールディングスと、業務・資本提携に踏み切った背景、経

緯を伺いたい

私どもはかねて北九州から広

島までを営業地域としてきた。

北九州（人口一〇〇万人）、山

口県内（同一五〇万人）、広島

県西部（同一〇〇〜一五〇万人）の三地域で人口三五〇から四〇〇万人のマーケットのなかで、地域の金融エージェンツになるということを長期ビジョン

は一〇分、一五分間隔で広島市内へ高速バスが運行しており、経済界だけではなくお客様の行

じホールディングスと合併させるという形になるかと思う。ただし、それはいまから話し合っていくことだ。

——営業地域など重複している部分が少ない分、合理化やリストラの余地が少ないのではないかと

当行は、昨年からスタートした三カ年計画のなかで「選択と集中」ということで四つの変革を進めており、そのなかで、人員の削減にも取り組んでいる。これは、統合に関係なく進めていく。

一方、もみじ銀行も昨年五月に広島総合銀行とせとつち銀行が合併され合理化に取り組んでいるところだ。ただ、当行が筆頭株主になれば、まったく関係ないということではないが、もみじ銀行自身が筋肉質の体質を目指すことを打ち出されているから、それについて異存はない。

——山口銀行はかねて広域地銀、「両翼戦略」を打ち出して

いる点に特色があるが、今後その路線を堅持していくのか  
 そうだ。現実には、下関を含めて西部は北九州、東部は広島地区と経済圏、生活圏が一体になっており、銀行も対応していくのは当然のことだ。ただし当行

## 辛い時代だが、 将来の発展に賭ける

もみじ銀行頭取 森本 弘道

当初は一〇〇億円単位で増資依頼

——今回の提携は、金融庁の検査結果を受けて判断したとの見方もあるが

検査結果の影響がまったくなかったとはいわないが、厳しい自己査定をし二七〇〜二八〇億円積み増しをした。その結果資本増強が大きな課題となった。

——資本増強の要請先は最初から山口銀行だったのか

とあまり関係ない地域まで広域化するという考えはもっていない。  
 もみじ銀行も体質強化を目指し、当行も改革を進めていく。お互いにより銀行になれば、すばらしい金融グループが誕生す



ると考えている。

(聞き手・本誌 島田裕之)

ふくだ こういち

76年慶大経卒。同年山口銀行入行。長府東、呉、香港、東京支店長を経て02年取締役東京本部長。04年6月から現職。

周辺地域の金融機関に資本注入を要請するとすれば、広島

中国、山陰合同、山口が考えられるが、そのなかで山口さんとは店舗網や私の個人的な縁が濃かった。当行は山口県内に二二カ店あるが、旧広島総合銀行時代は山口県内のシェアが一〇%を超えていた。また、福田頭取や他の役員とも高校、大学の同窓などご縁があった。

マスコミからは広島銀行との提携を考えなかったのかという

質問があったが、広島銀行にあってメリットはないだろう。それに、営業地域がすべて重なっているため合併すれば、半分以上の職員はいらなくなり当行の行員に対する影響も考えた。また、地域社会にとつても、競争がなくなることはよくない。中国銀行や山陰合同銀行とは縁がなかった。

山口銀行には、当初一〇〇億円単位で資本注入を検討してもらえないかと相談した。提携は