

グローバルトップ5の 国際金融戦略

グローバルネットワークを 一段と強化する

東京三菱銀行
副頭取 **金成 憲道**



U F J銀行との合併で拡大する顧客基盤に対して、邦銀最大の海外ネットワークを生かした商業銀行としての業務展開を強化し、真のグローバルトップ5を目指す。とくに日系企業の進出が盛んなアジアと世界経済を支えるアメリカが重要マーケットと考えている。

新体制は 五本部制で運営

三菱東京U F J銀行が発足する〇六年一月に三菱U F Jフィナンシャル・グループとして新計画を策定する。U N B C (ユニオンバンク・コーポレーション。米現法(持株会社)、加州)を含めた国際部門においても、そのなかであるべき姿を示したい。

キーワードは「内外連携」だ。取引先のうち国内取引と海外取引で当行との取引順位や深度に格差がある先について、とくにアジアを中心によりよいほうに取引を合わせていく。

邦銀が弱いといわれるグローバルC M Sだが、われわれも日進月歩で進化しており、実際多数のお取引先に使用していた

いている。合併によるバージョンアップを予定しているし、U N B Cの100%子会社であるユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア(U B O C)はC M Sが得意な銀行だ。こうしたものを活用することも考えている。

国際部門の新体制としてアジア、アメリカ、欧州の各地域本部に投資銀行本部、U N B C本部を含めた五本部制をとる。

欧米の有力銀行であるシティ、バンク・オブ・アメリカ、HSBC、RBS、J P モルガンなどでは国際部門の収益のウェイトは三割以上だ。シティに至っては六割にもなる。これに対し当行はU B O Cを含めて一六%程度。国内金利が上昇すれば国内業務の収益が上昇に向かうので、やみくもに国際業務のウェイトを伸ばそうとするわけではないが、苦

しい時期にも海外約八〇拠点を維持して日系企業の進出をサポートし、求められる金融サービスを提供してきた自負がある。収益力に裏付けされた形で時価総額で常にグローバルトップ5にあることを目指し、商業銀行としての真の実力を備えていきたいと考えている。

中国を強化し、東欧・露・印の流れを注視

エリア別に概観すると、ヨーロッパでは東欧やロシアへの日系企業の投資・進出が進んでいる。トヨタが進出を計画しているロシアには〇六年春に現地法人を設立する予定だ。ポーランドやチェコにはオランダ東京三菱銀行から進出している。

アジアはとくに日系企業の進出が盛んで、密接な関係にある

【特集】邦銀の復活？

タテ割りから顧客サービス志向の組織体制へ変革を

アジアでの事業戦略と

実施プロセスを明示すべし

総合研究開発機構

主席研究員

犬飼 重仁



日本企業は厳しい国際的競争のなか、グループの国際競争力強化と資本コスト低減のため、グローバルかつ高度な金融サービスに対するニーズを一層強めている。一方、日系金融機関は、過去十数年、バブル崩壊後の不良債権処理に追われ、海外業務から撤退・縮小を余儀なくされてきた。日系金融機関はタテ割りの業法に縛られてきたこともあり、持株会社のもとで経営統合がなされても、依然旧来の個別業態タテ割りの枠組みを基本とする伝統的な組織を崩すことができていない。今後、日系金融機関が日本を含むアジア地域で競争力を増すには、真の顧客サービス志向の組織体制構築が不可欠である。また、決済システム、資産運用管理、直接金融など、市場間競争が激化する金融サービスの分野で、早急に制度面・戦略面の対応を図る必要がある。

グローバルな高度金融サービスのニーズ

日本の金融環境は回復基調が鮮明になるとともに、ようやく変化の兆しが見えてきた。政府の月例経済報告は今年八月、景気の踊り場からの脱却を宣言し、その後、一二月まで四カ月連続で「ゆるやかに回復」との認識を示している。平均株価も

一万四〇〇〇円の壁を突破し、デフレ脱却と企業成長力の証として長期金利も上昇の兆しをみせている。

企業経営の構造変化も着実に進展している。金融機関との間の株式持合いの解消が進むなか、外国人持株比率は八七年の四・一％から〇四年には二三・七％へと高まっている（第1図）。とくに、〇三年、〇四年

をみると、金融機関の保有株割合が大きく減少する一方で、外人持株比率が高まっており、いまや外国人・個人・事業法人・金融機関は、ほぼ四分の一ずつ上場株式を保有する。また、安定保有株式比率や持合比率は九〇年代後半以降、急速に低下しており、かつての銀行など金融機関や関係先の事業法人などを安定株主とした企業経営はす

でに成り立たなくなっている（第2図）。

一方、企業の財務部門においては、九〇年代以降、企業の資金調達環境が全体的に余剰資金基調にあつたなかで、内部留保資金の増強と金融機関借入れの削減、手もと資金を活用した設備投資の実施、自社株の買入れ、配当政策の活用、M&A等により、企業価値向上を目指す動きが強まっている（第3図）。

現在、日本の企業グループは、従来支的であった企業同士の間の閉ざされた関係からはなれて、国際競争力の一層の強化への圧力とともに、開かれた国際標準のCSRとコーポレートガバナンスに適合すべしとするステークホルダーからの圧力を、ますます強く感じるようになっていく。

実際、グローバル化する日本企業の多くは、厳しい国際競争に打ち勝つため、とくにここ数年、海外を含めたグループ全体の経営効率化と競争力の強化に注力するとともに、株主だけではなく消費者、従業員、グル