潮　流

M&A の活発化は経済にどのような影響を及ぼすか

主席研究員　鈴木博

ライブドアによるニッポン放送買収をめぐる一連の報道などを通じて、M&A（Merger and Acquisition）が身近な出来事として認識されるようになった。M&A とは企業の合併や買収のことをいうが、日本においても 90 年代後半から M&A が増加傾向となり、米国に比べればその件数や取引金額はまだ少ないものの、ここ数年は顕著に増加している。

90 年代後半以降の M&A 増加の理由として、景気の長期低迷やグローバル化進展などを背景に日本の産業構造を変革する必要に迫られたこと、独禁法や証取法の改正による持株会社解禁や TOB（株式公開買付）制度の整備、連結会計・納税制度や組織再編税制の導入、株式交換・移転や種類株式・新株予約権の新設など一連の企業法制整備が行われたこと、金融危機などを背景に株式持合構造が崩壊し浮動株比率が高まったことなどが挙げられよう。今後についても、被合併会社の株主に対し株式以外に現金等を交付したり（合併対価の柔軟化）、外国企業の日本子会社が親会社株式との交換により日本企業を買収したり（三角合併）する手法の導入は 1 年延期されたが、2006 年には、合併等にかかる諸手続きの略式化などを可能にする新会社法施行が予定されている。また、企業部門の資金余剰が拡大し、日本企業を対象にした内外の投資ファンド組成も増加していることから、M&A に向かう資金は豊富にあり、M&A 活発化の流れは変わらないものとみられる。

M&A が当事者間において合意のうえで行われる場合はそれほど大きな問題はないが、企業買収が被買収側の経営陣の意に反して行われる敵対的買収の場合には、さまざまな問題がでてくる。敵対的買収も含む M&A の活発化が日本経済に与える影響としては、メリットあるいはデメリットとみなされるものがあり、それらは次のように整理されよう。

メリットとして、第一に、M&A を通じた効率的な事業再編の実施やその結果としての経済の体質強化が可能なことがある。仏ルノーによる日産自動車への経営参加や NKK と川崎製鉄による JFE グループ設立とその後の展開などはこの成功例であろう。第二に、経営者の経営姿勢がより緊張感を持ったものになり、企業価値向上への努力が高まることから、企業経営にプラスの効果をもたらすことが予想される。これらは、株価にも好影響を与えることとなろう。一方、デメリットとして、第一に、マネーゲーム的な M&A が増える場合には、競争力強化に向けた取組みなど本来なされるべき企業活動がおろそかになる懸念がある。第二に、敵対的買収を仕掛けられた時に、発行済株式数を増やす手段を設けたり（ポイズンピル）、優良資産を売却したりする（クラウンジュエル）ような企業防衛策の乱用で、一般株主の利益が損なわれる恐れがあることや、LBO（Leveraged buyout）の増加により企業の負債が増える可能性があることなどが考えられる。こうしたデメリットは、M&A が盛んだった 80 年代の米国においてもみられた現象である。

今後、M&A の増加が予想されるなかで、当然のことながら、上記のようなメリットを活かす一方で、デメリットをできるだけ少なくしていくことが求められる。そのためには、第一に、公正で透明性のあるルールづくりが必要である。現在、M&A にかかる法制度の見直しや企業価値防衛のための指針の作成などが進められているが、公正で透明性のあるルールの確立が基本である。第二に、一般株主の保護が重視されるべきである。敵対的買収の場合、ともすれば当事者間の都合で物事が進められる傾向があるが、一般株主の利益が損なわれるものであってはならない。M&A の活発化を契機に、資本主義を支える諸原則が再確認され、健全な資本主義が強化されていくような方向になることが望ましい。

情勢判断

国内経済金融

目先は調整色が強いが、ポジティブサプライズに注意が必要

南　武志

要旨

早期の景気回復期待は水を注されたものの、先行きに関しては景気持ち直しを予想している。また、素原材料価格上昇は一服した感があるが、最終財メーカーの価格転嫁動向は引き続き注目される。なお、デフレ環境は当面継続すると見込んでいる。

マーケットでは景気回復時期の後ズレ観測から株安・金利低下・円安の反応となったが、1～2月の経済指標の上振れ・下振れに反応しすぎた面もある。すでに景気停滞を織り込んだマーケットとしては、先行きのポジティブサプライズ（景気改善）にも注意が必要だろう。

図表1．金利・為替・株価の予想水準

項目＼年度／月			2005年度				
			05年4月（実績）	05年6月（予想）	05年9月（予想）	05年12月（予想）	06年3月（予想）
無担保ｺｰﾙﾚｰﾄ翌日物		(%)	0.002	0.001～0.01	0.001～0.01	0.001～0.01	0.001～0.01
TIBORユーロ円（3M）		(%)	0.079	0.07～0.12	0.07～0.12	0.07～0.12	0.10～0.15
短期プライムレート		(%)	1.375	1.375	1.375	1.375	1.375
新発10年国債利回り		(%)	1.255	1.30～1.80	1.40～1.90	1.50～2.00	1.60～2.00
為替レート	対ドル	(円/ドル)	106.88	103～110	102～108	102～108	102～108
	対ﾕｰﾛ	(円/ﾕｰﾛ)	139.85	132～142	130～140	130～140	130～140
日経平均株価		(円)	11,089	11,500±500	11,800±500	12,250±500	12,500±500

（資料）NEEDS-FinancialQuestデータベース、Bloombergより農中総研作成
（注）実績は05年4月20日時点。

国内景気：現状・展望

3月中下旬に発表された2月分の経済指標は、1月分の経済指標がかなり良かったことに対する反動が出て、軒並み弱かった。特に、春節（旧正月）の影響もあったが、2月のアジア向け輸出数量が落ち込んだことが目先の景気牽引役が不在との印象を強め、早期の景気回復期待に水を注した。

こうした中、4月1日には日銀短観3月調査が公表された。事前のマーケット予想では企業経営者の景況感（大企業製造業の業況判断DI）について小幅改善が見込まれていたが、結果は12月調査に続く2期連続悪化であった。また、先行きに関しても横ばいでの予想であり、企業行動の慎重姿勢を窺わせる内容であった。

ただし、05年度の企業業績は04年度ほどの勢いはないが、引き続き改善見通しである他、設備投資計画についても例年と比較してもそれほど悪くはない。雇用・設備の過剰感もかなり解消してきている。

前月比▲2.3%となった2月の鉱工業生産も、素直に結果を眺めれば1月の上昇分をほぼ相殺するほどの低下だったが、中身を詳細に見ると、懸案だったハイテク業種の生産・在庫調整が順調に進展したとの評価も可能である。

なお、このところ日本と中国・韓国など近隣諸国との間で政治的な摩擦が生じている。加えて、本年が抗日戦争勝利60周年であるため、戦勝記念日が目白押しとなる秋口にかけて反日感情が高まりやすいこともある。日中

両政府とも事態の早期沈静化に向けた努力をしているが、長期化すれば両国の経済活動にとって悪影響が出ることは不可避であり、暫くは動向を見守りたい。

なお、全般的な景気見通しとしては、目先の景気展開は世界的な半導体市場の調整に由来する電子部品・デバイス工業などでの生産調整圧力が続いているが、それも年前半には終了し、後半以降は海外経済の持続的成長から派生する外需が牽引する形で景気回復が実現するとの判断を踏襲したい。

一方、物価に関しては、現状は一服しているが、国際商品市況の高値状態は続いており、企業物価ベースでは素原材料・生産財への上昇圧力は高い。まだ価格転嫁が進展していない最終財メーカーにとっても、数年先を見据えた雇用政策からは、更なる人件費抑制は困難であり、中間財価格上昇を最終財価格へ転嫁ができるかが今後のポイントとなっている。一方、消費者物価ベースでは石油製品価格が更に上昇すると見られるが、その反面、電気料金・電話基本料金などの引下げや技術進歩に伴う耐久消費財価格の下落基調などもあり、05 年度中はマイルドなデフレ状態が続くことが予想される。

金融政策の動向

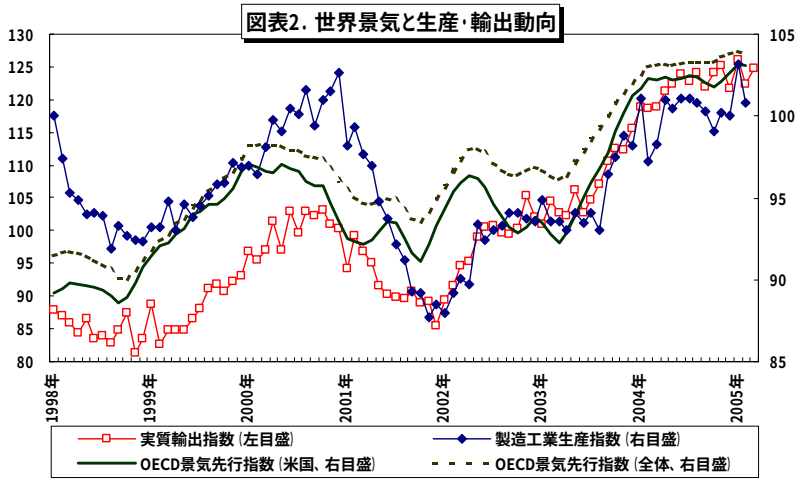
ペイオフ解禁後、初の会合となった 4 月 5～6 日開催の金融政策決定会合では、事前の市場予想の通り、現状維持という決定がなされたが、反対が 1 票入り「賛成多数」という結果であった。

05 年に入ってからは短期資金供給オペレーションにて札割れが頻発しており、現在設定している政策目標（日銀当座預金残高 30～35 兆円に誘導）をどのように取扱うかが今後の金融政策を巡る最大の注目点である（これに関しては本誌掲載の拙稿『頻発する「札割れ」と金融政策の行方』を参照されたい）。

目先については、5 月下旬以降には大幅な資金不足期に入ることもあり、現状の残高維持は困難さを増してくる。ただし、4 月 28 日に公表予定の「展望レポート」では 05 年度の消費者物価（生鮮食品を除く総合）の上昇率見通しはマイナスとなるとの見方が有力であり、デフレ脱却が未実現なまま金融引締めと受け止められかねない当預残高引下げは先送りされるとの予想が大勢を占めている。当面は現行の量的緩和政策の枠組みは維持される、との見方に変更はない。

なお、4 月 8 日には任期切れとなった植田審議委員の後任として、西村清彦氏が新審議委員として就任した。就任会見では、量的緩和政策のコミットメントは守るべき、との見解を示しており、早期解除派ではないことが確認された。つまり、早期解除にあまり抵抗を示さない政策委員の数（3 名）には変化はない模様である。

図表2．世界景気と生産・輸出動向



（資料）日本銀行、経済産業省、OECD　（注）実質輸出、製造工業生産は2000年基準

市場動向：現状・見通し・注目点

景気持ち直しの時期が想定よりも後ずれするとの思惑が高まり、3 月下旬からマーケットは概ね株安・金利低下・円安という方向で推移した。以下、各市場の現状・見通し・注目点について述べてみたい。

①債券市場

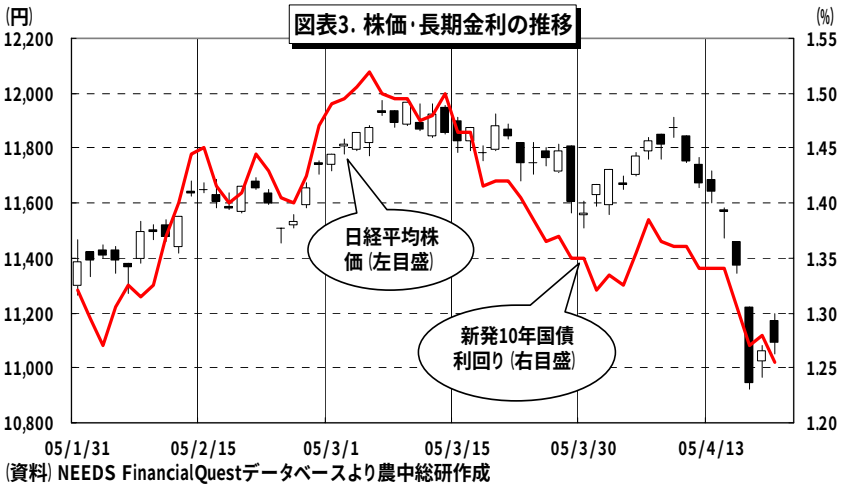
3 月中下旬以降、弱めの経済指標が立て続けに発表されたこともあり、先行きに対する景気楽観論は萎んでいる。その結果、3 月 4 日には一時 1.535%まで上昇した 10 年国債利回りも、4 月中旬にかけて 1.2%台半ばまで低下した。この現状水準は、年度上期の資金運用計画での前提となる想定金利水準としては、ほぼ下限に近いのだろうが、景気の先行き警戒感があるために押し目を待ちきれない投資家が買いを入れているものと見られる。ただし、現状水準は目先の景気停滞を既に織り込んでいると思われ、想定よりも良い指標が出た際の、いわゆるポジティブサプライズによる金利上昇リスクにも警戒が必要であろう。

今後の展開としては、先行きの景気回復期待もある反面、デフレ環境下ではアンカーである短期金利のゼロ状態が継続することから、ある程度の金利上昇は見込むものの、その幅は限定的と見る。05 年度後半に向けては 1%台後半を中心とするややボラタイルな展開を予想している。

②株式市場

日経平均株価は 4 月上旬までは再び 12,000 円台にトライする動きが見られた。しかし、米国でのインフレ懸念急浮上と金利上昇テンポが加速するとの思惑から米国株が続落し、更にそれに追い討ちを掛けるように中国で反日デモが激化したことなどで、日本経済の牽引役と期待された米中経済への先行き懸念が高まり、日本株も大幅な調整を余儀なくされた。18 日には 11,000 円割れとなり、年初来安値を更新している。今後、5 月後半にかけて 04 年度企業決算が公表されるが、それ次第ではもう一段の調整も想定していく必要があるだろう。

一方、ハイテク株比率の高い日経平均株価に比べて、小型株は比較的堅調な推移を続けている。企業体力の回復が達成されつつある中で、再び外需が強さを増してくると、内需への本格的な波及が始めるとの期待は依然根強い。また、世界半導体市場の調整が終了すれば、株価全体の上値を抑えていた要因もなくなる。先行きの株価は再び堅調さを取り戻すと見るが、デフレ状況が残存する環境下では株価の上昇余地には限度はあるだろう。



図表3. 株価・長期金利の推移

(資料) NEEDS FinancialQuestデータベースより農中総研作成

ちなみに、2 月以降、株式市場並びに

世間を賑わしたニッポン放送を巡る騒動も、18日にフジサンケイグループとライブドアの両者が和解することで、ひとまず幕引きがなされた。これをめぐっては、企業買収・防衛などを巡る法制度の不備や経営者側の対応不足など、諸問題が浮かび上がってきた。キャッシュリッチだったり、割安に放置され続けていたりする企業の経営者にとっては、買収される脅威が高まった。本来は企業価値を高める経営努力こそが重視されるべきであったが、過剰な防衛策、安定株主比率の上昇（＝株式持ち合いの強化）や2006年に解禁されるはずだった三角合併（外国株を使った株式交換による企業買収）解禁の1年延期など、後ろ向きと受け止められかねない対策が採用されたことは残念とも言え、今後の外国人投資家動向に影響を与える可能性も指摘される。

③為替市場

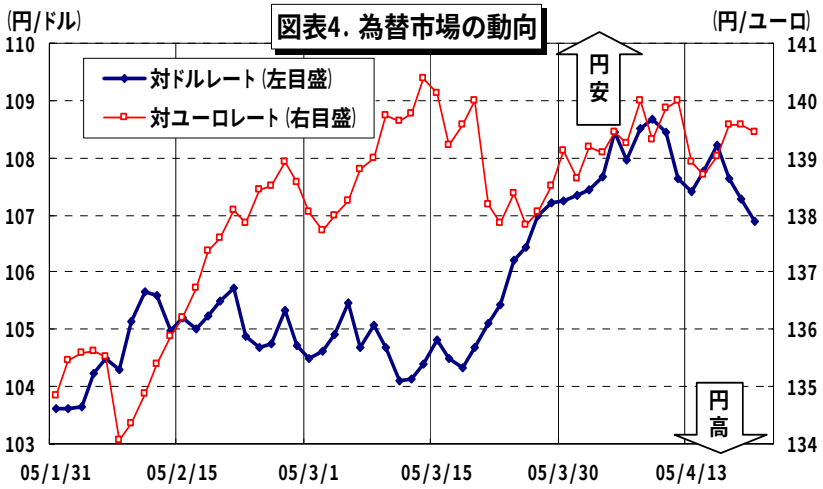
米国の金利先高観が強まり、3月中旬以降は徐々に円安ドル高が進行、4月上旬には1ドル＝108円台後半で推移した。この背景として、米国内でのインフレ率が加速するとの予想から、現状の緩やかな利上げテンポが高まるのでは、という金利先高観に影響されたものと考えられる。ただし、同時に原油高・金利高が景気の順調な回復を阻害するとの思惑も急浮上しており、足許ではドル高が一旦は修正されている。

一方、先行きはドル安に転じるとの予想も根強い。ドル安要因を考えると、米国の『双子の赤字』問題が挙げられ、何かの拍子に影響を発揮し始める可能性があるだけに注意が必要だ。その他、アジア諸国を中心に膨張している外貨準備の通貨構成変更が注目を集めている。ただし、ユーロなど他通貨への資金シフトがドル安を加速させ、大量保有するドル資産の目減りが引き起こされることになれば本末転倒なため、こうした動きが急激に進行することはないと見られる。

今後の展開としては、為替レート（対ドルレート）は当面105円／ドルを中心とした展開が続くと予想する。

（2005.4.21現在）

図表4. 為替市場の動向



（資料）NEEDS FinancialQuestデータベースより農中総研作成

国内経済金融

頻発する「札割れ」と金融政策の行方

南　武志

2005 年 4 月には普通預貯金の元利に対する政府による全額保証措置（いわゆるペイオフ凍結）が解除され、預金保険機構・貯金保険機構による全額保護の対象は「無利息、要求払い、決済サービスを提供できること」の 3 条件を満たす決済用預金・同貯金だけに限定されることになった。これまで不十分だった金融機関の破綻処理（破綻前処理も含む）に関する法制度がこの数年で整備されたこととあわせて、日本は 97 年秋以降続いてきた金融危機モードからは脱却できたと言ってもいいだろう。

近年の金融政策を振り返ると、金融危機への対応策が未整備だった期間中は、一貫して金融政策に過大な負担が掛かり続けていた。量的緩和政策にとって最大の目的である「デフレ脱却」はいまだ実現できていないが、10 年近くに渡って持続してきたデフレ環境にも徐々に変化が見え始めているのも実際のところである。今後の金融政策運営のポイントをまとめてみた。

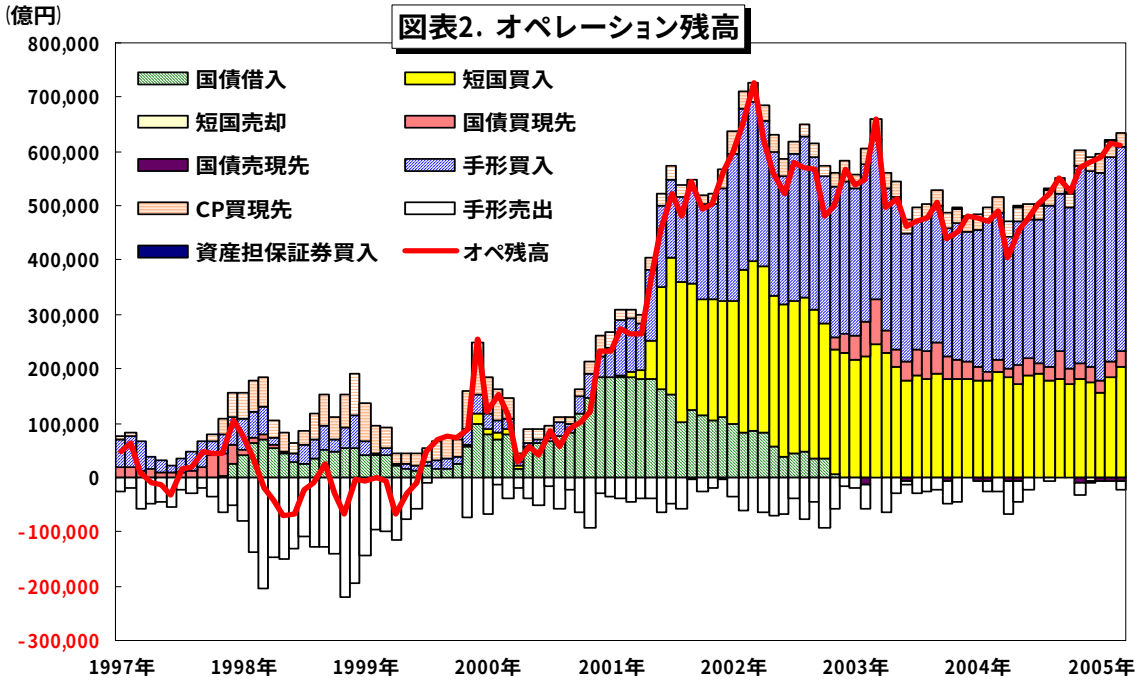
図表1．短期市場オペレーションの動向

		資金供給オペ	うち、札割れ	資金吸収オペ
2004年	1月	18	1	11
	2月	21	2	7
	3月	17	0	13
	4月	15	0	17
	5月	32	0	10
	6月	17	1	7
	7月	21	3	5
	8月	28	1	6
	9月	22	2	5
	10月	28	3	5
	11月	31	5	5
	12月	12	1	7
2005年	1月	31	13	5
	2月	34	21	7
	3月	18	6	8
	4月	14	8	8

（～4/19）

（資料）日本銀行資料より農中総研作成
（注）単位は回。中長期国債、ABCP等、資産担保証券、国債補完供給は除く

図表2．オペレーション残高



（資料）日本銀行資料より農中総研作成

最近の短期金融市場

一方で、05 年に入ってからは短期資金供給オペレーションにおいて、オファー額に対して応札額が達しないという「札割れ」が頻繁に発生するようになり、日銀はその対応に苦慮している。これに対し、日銀は様々な工夫、具体的には、3 四半期以上先の期越え資金の供給を実施したり、オペの頻度を高めたり、といったことで何とかディレクティブを死守している状況である。まず、最初に足許の短期金融市場を取り巻く環境変化を考えてみよう。

各国が採用している準備預金制度の下では、金融機関は預金の支払準備として一定割合を所定期間にわたって中央銀行に預け入れる必要がある。日本では所要準備額は直近で約 4 兆 5,300 億円程度（05 年 1 月時点）であるが、現状の量的緩和政策ではこの 4.5 兆円の所要準備預金以外にも、無利息の日銀預け金残高を 30～35 兆円に誘導しようという政策である。

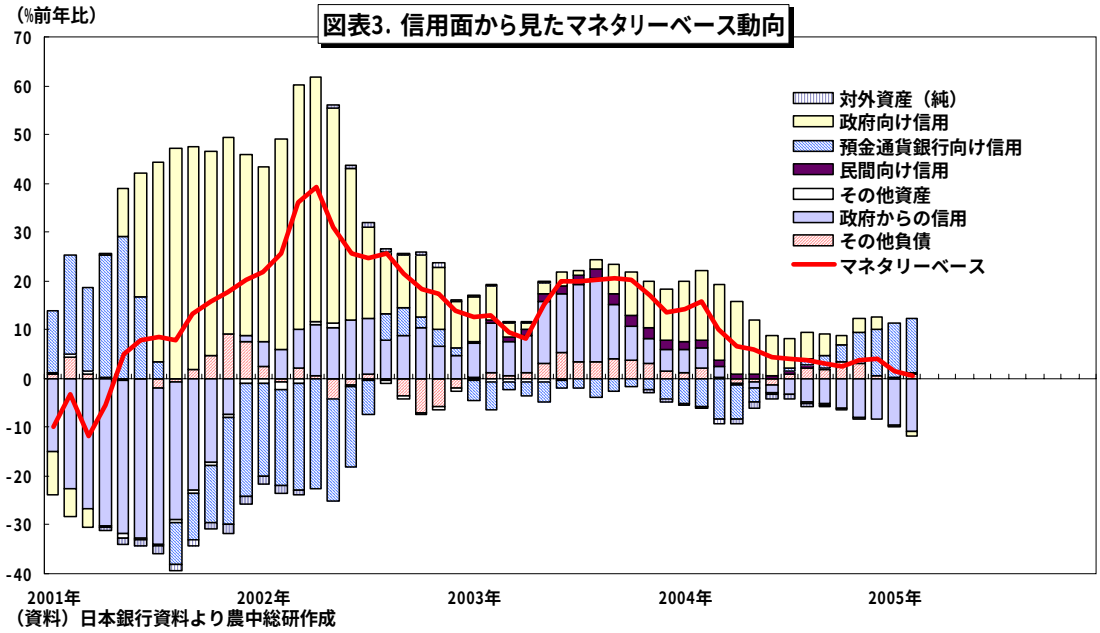
量的緩和政策の最も重要な目的はデフレ脱却であることは言うまでもないことだが、その一方で、デフレから脱却できていないからこそ量的緩和政策が成立しているともいえる。市中から調達した流動性の高い短期資金を、流動性が低い中長期資金で運用することによって収益を稼ぐことが本業である金融機関にとって、無利息である超過準備預金や手許現金の保有は本来好ましいものではなく、毎月の積立期間を通じて超過準備を限りなくゼロにすることが短期資金運用担当者の腕の見せ所であった。しかし、持続的な物価下落という状況下では、無利息の資金を保有することの機会費用は極めて小さく、金融不安が残存する下では金融機関にとっても流動性の確保は不可欠な面もあった。その状況下で日銀は短期マーケットを通じて膨大な資金供給を行ったこともあり、行く当てのない資金がインターバンクに滞留した。各金融機関も超過準備の保有を容認するようになり、その結果量的緩和政策がこれまで続けることが可能であった。

しかし、冒頭で触れたように、金融システム不安は解消する方向にあり、金融機関の流動性保有ニーズは減退し始めている。また、例えば 05 年度後半にもデフレ脱却が実現しそうだとの予想が優勢になってくると、日銀当座預金残高を日銀が設定した量的目標に誘導することはかなり困難になってくる。無利息の現金や超過準備の保有コストが高まり、金融機関にとってリスク･リターンが最適な資産へシフトする（いわゆるポートフォリオリバランス）ことは確実である。

札割れ発生の原因①

ここで、日本銀行「マネタリーサーベイ」を用いて、信用面からマネタリーベースを寄与度分解してみると、「（日銀から）銀行への信用」が伸び率拡大に寄与している反面、「政府から（日銀へ）の信用」が伸び率減少に寄与していることが分かる。現金と日銀当座預金の合計であるマネタリーベースも「政府からの信用」も日銀バランスシート上は同じ負債であるため、他の条件が不変の中でこの「政府からの信用」が増加すればマネタリーベース増加率への寄与度はマイナスになる。

更に、「日本銀行の対政府取引」によると、「政府からの信用」とは政府余裕金（国債整理基金、財政融資資金）の運用に該当しており、この中身は①日銀保有の長期国債の売り現先、②日銀保有の FB･TB の売却（アウトライト）、となっている。日銀には「政府の銀行」という役割もあり、政府資金の余資運用への協



（資料）日本銀行資料より農中総研作成

力も業務の一環ではあるわけであるが、実際この行為はマネタリーベースの縮小につながっている。しかしながら、日銀の金融政策としては、マネタリーベースを含む日銀当預残高を一定に保つ必要があるため、民間に対する資金供給オペを強化して、少なくとも政府に売却した分だけは民間保有資産を購入しなくてはならない。

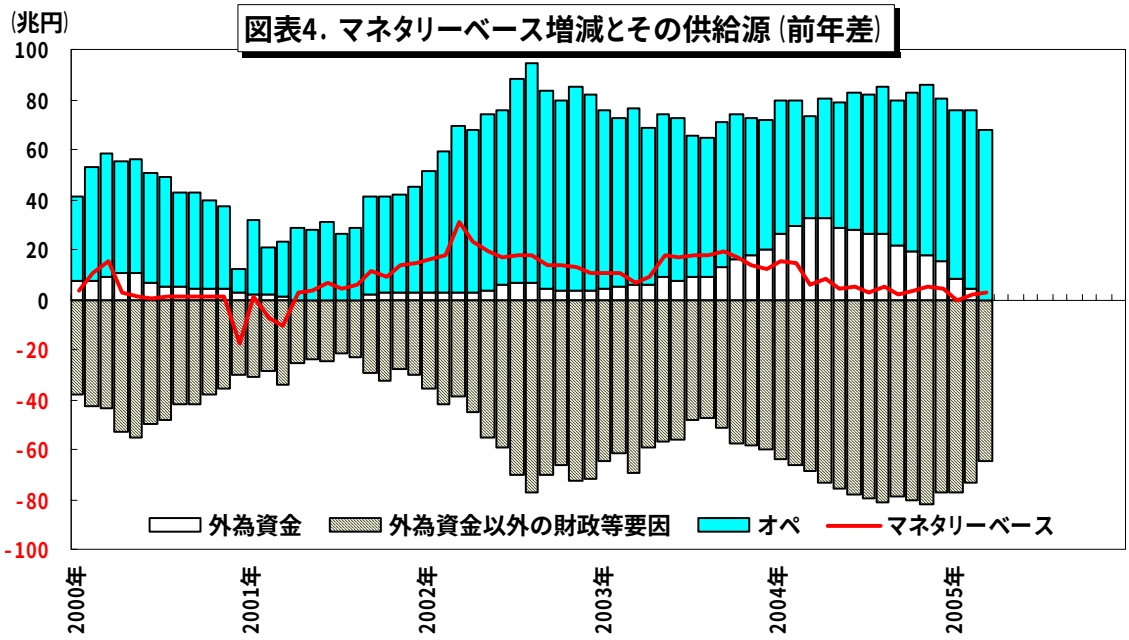
一方、なぜ政府に余裕資金が発生しているかを考えると、いわゆる「2008 年問題」という国債の大量償還や財投債発行に理由があると考えられる。政府は、国債大量償還の影響を分散する施策の一環として、借換債の前倒し発行を行っているが、これが国債整理基金特別会計の運用ニーズを高めていると考えられる。また、02 年度で約 7.3 兆円、03 年度で約 4.4 兆円と、毎年大量の運用残額が発生しているにも関わらず、財投債をあらかじめ多めに発行していることも余資運用ニーズを高めている一因と推測される。

札割れ発生の原因②

別の視点から札割れ頻発の原因を探ってみよう。日本銀行「日銀当座預金増減要因と金融調節」からは、最近の札割れ続出の背景には、04 年 3 月まで実施されていた大規模為替介入の反動が出ている可能性が高いことがわかる。この為替介入を実施していた時期には、「幸いにも」マーケットへの資金供給を外為資金要因が代替してくれたため、日銀による資金供給オペを少なくすることができた。つまり、財務省が円をマーケットに放出するという行為をしてくれたおかげで、日本銀行の負担は軽減されていたのである。もちろん、その過程で当座預金残高目標も引き上げた（03 年 10 月、04 年 1 月）が、その幅は介入規模と比較しても小さかった。しかし、為替介入をやめてしまうと、その追加引き上げ分が資金供給オペに対して重い負担となっている。

このように、日銀オペの札割れが頻発しているという現象の直接的原因には、政府の経済活動が少なからず関係していることが推測できる。

今後の金融政策のポイント



（資料）日本銀行

04 年 10 月に公表された「経済・物価情勢の展望（展望レポート）」では、05 年度の消費者物価（全国、生鮮食品を除く総合）上昇率が+0.1%（政策委員見通しの中央値）となるなど、05 年度中にも量的緩和政策が解除されるのではないか、との思惑を呼んだ。しかし、05 年 1 月時点での中間評価では、「基調としては 10 月の見通しに沿って推移するとみられるが、固定電話通信料引下げの指数面への影響等によっては、やや下回って推移する可能性がある」と、事実上消費者物価見通しを下方修正し、量的緩和政策の予想解除時期は先送りされた。

今後の金融政策を見通すと、シナリオ的には、①現状の残高目標を死守、②残高割れを容認、③量的目標を放棄し、物価安定目標など別の機軸を設定する、などが挙げられるだろう。この場合にキーとなるのが「量的緩和政策継続のコミットメントの明確化」で示した、いわゆるデフレ脱却 3 条件の取扱いである。こうしたコミットメントは長めのターム物金利までゼロに近づける「時間軸効果」をもたらしたが、それは日銀に対するマーケットの信頼があってのことである。自らの政策運営上都合が悪くなったという理由で、放棄することになれば動学的不整合性の問題を引き起こしかねず、マーケットの日銀への信認が悪化する恐れもある。

5 月下旬から大幅な資金不足期に入ることもあり、残高目標の取扱いがどうなるかにマーケットの注目が集まっている。福井日銀総裁は、デフレ脱却が実現するまで量的緩和政策の枠組みを堅持することを表明する一方、技術的要因により残高目標がクリアできなくなっても、それは引締めではない、と将来的な残高引き下げ（もしくはその容認）を示唆する発言も行っており、上述のシナリオでは前頁の②「容認」が最も確率が高そうな印象を受ける。なお、これを契機に残高目標を引き下げたとしてもそれを達成し続ける保証はなく、量的目標を掲げる限り、厳しい状況が続くといわざるを得ない。

なお、「現状の量的緩和政策の枠組み」とは、無担保コールレートをほぼゼロに誘導す

るように大量の資金供給を行っている量的政策全般を指すのか、「日銀当座預金残高 30～35 兆円に誘導する」という現在のディレクティブに沿った状況を指すのかが不明瞭であり、より具体的に明示すべきである。また、望ましい物価上昇率として+2%前後を掲げる中央銀行が多い中で、デフレ脱却の目処としてゼロインフレを設定している状況が果たしてよいのかも本来ならばきちんと議論すべきであろう。

国内経済金融

医療・福祉の担い手問題

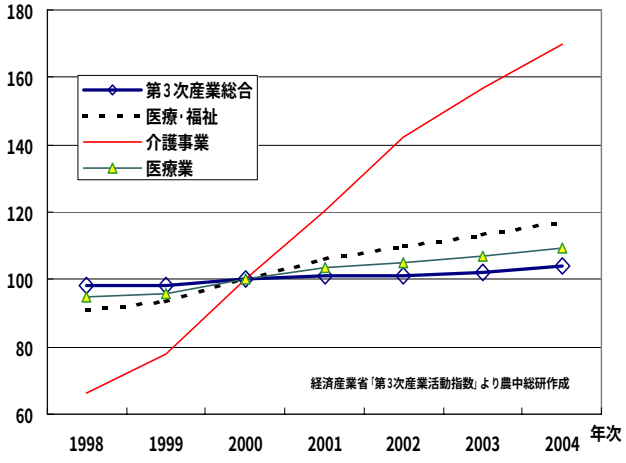
田口　さつき

存在感を増す医療･福祉

医療･福祉の拡大が続いている。経済産業省「第3次活動指数」によると、医療･福祉は第3次産業全体を上回る勢いで成長している。なかでも、介護事業が大きく拡大している（図1）。これは、2000年に施行された介護保険法が影響していると見られる。

総務省「労働力調査」によると、医療･福祉の就業者数は（産業分類が新しくなったため97年以前は不明だが）、99年から6年間連続で前年を上回り続けている。04年現在、医療･福祉の就業者は531万人であり、98年に比べて+89万人増加した。全就業者は同時期に▲185万人減少しており、医療･福祉が全就業者に占める割合は98年には6.8%だったが、04年には8.4%と上昇している。医療･福祉は04年現在、製造業（全就業者に占める割合17.3%）、卸売･小売業（同16.9%）、サービス業（同13.3%）、建設業（同8.8%）に次ぐ産業となっている。

図1　急成長した介護事業



98年から04年の7年間において、65歳以上の高齢者1人に対し、医療･福祉の就業者数は約0.2人で推移してきた。医療･介護サービスの利用が多い(注1)75歳以上の後期高齢者の動向や各年齢層の医療･介護サービスを利用する確率などを考えていないため粗い推計であるが、この比率を使うと、医療･福祉に2010年には575万人(注2)、2015年には655万人の就業者が必要となる。高齢の夫婦のみの世帯や一人暮らし世帯の割合が上昇傾向にあることを考えると、この推計以上の就業者が必要かもしれない。しかし、医療･福祉で必要とされる人材が確保できるかどうか、疑問視する見方もでている。

（注1）75歳以上の高齢者は介護保険受給者の約8割を占める。

（注2）国立社会保障人口問題研究所「将来推計人口（中位推計）」では、65歳以上人口が2010年に2873.5万人、2015年に3277.2万人としている。

厳しい経営内容

これは、成長著しい介護事業の収益構造の脆弱さが根本にある。介護保険の利用者の4分の3(注3)は、利幅が小さいとされる在宅サービスを利用している。「介護事業経営実態調査（02年）」によると在宅サービスの収益はほとんどが介護料収益であり、保険外の利用料収益はゼロという状況である。

一方、費用の7割程度が人件費であり、収益構造の改善が難しい状況では、人件費を抑

制せざる負えない状況である。

就業構造基本調査（02年）によると、雇用者に占める正社員の割合は、「医療業」が74.7%に対し、介護事業は主に施設での介護を示す「老人福祉・介護事業（訪問介護事業を除く）」で66.0%、在宅サービスに相当する「その他の社会保険・社会福祉・介護事業」で34.8%に過ぎない（表1）。

また正社員であっても、「介護事業経営実態調査（02年）」によると、「介護福祉士」の給料は平均して月額20～23万円、「その他の介護職員」18～20万円となっている。この水準は、仕事のきつさや世間相場と比べて低いといわれる。そのため、離職率が高く、すでに人手不足が深刻化しているようである。

昨年行われたフィリピンとのFTA交渉では、フィリピンからの介護士の受け入れが話し合われた。人材不足を補うために、外国人の受け入れが検討されている。企業にとっては人件費の抑制につながるとみられる。しかし、賃金が低水準のまま維持される可能性があり、日本人労働者の確保は一層厳しくなるかもしれない。また、低水準の賃金のまま外国人労働者を受け入れることは、彼らに日本で厳しい生活を強いることになりかねない。その場合、定着率の低下や日本人スタッフとの摩擦という状況がおこる可能性がある。それは、介護サービスの向上にはつながらないだろう。

外国人労働者を受け入れる場合にも、医療・福祉が必要な人材を確保するためには、収益構造の脆弱さを乗り越えなければならない。民間業者は、在宅サービスにおいてサービスメニューの拡大といった新たな収益源を模索したり、在宅サービスの顧客を抱え込み、（より割のいい）施設サービスへ誘導するよう試みている。高齢者やその家族のウォンツを汲み取り、自己負担をいとわないような介護サービスの開発（例えば、健康を改善・維持する、質の高い生活を続けるための筋トレ、食事改善指導、精神的なケア）や専門性をもった人材の育成も必要なのではないだろうか。

（注3）厚生労働省「介護保険事業状況報告」などより推計。

（注4）厚生労働省「毎月勤労統計」によると02年の正社員の現金給与総額は34.3万円、基本給に相当する所定内給与は26.1万円。

表1　雇用者における正社員の比率　（%）

医療，福祉	68.5
医療業	74.7
老人福祉・介護事業（訪問介護事業を除く）	66.0
その他の社会保険・社会福祉・介護事業	34.8

「就業構造基本調査」（02年）より農中総研作成

情勢判断

海外経済金融

踊り場に差し掛かる米国景気

永井　敏彦

要旨

- 最近の米国経済指標には、個人消費関連を中心に冴えないものが少なくない。その原因は原油価格・ガソリン価格の高騰である。
- 04年5～7月にも一時的な景気の停滞があったが、現在の情勢はその時よりも厳しい。その理由は、①短期金利水準が高くなった、②住宅投資の好調が長引き過ぎた、③自動車メーカーの経営不振が景気マインドを押し下げている、の三点である。
- ＦＲＢは、当面利上げスタンスを継続するであろう。

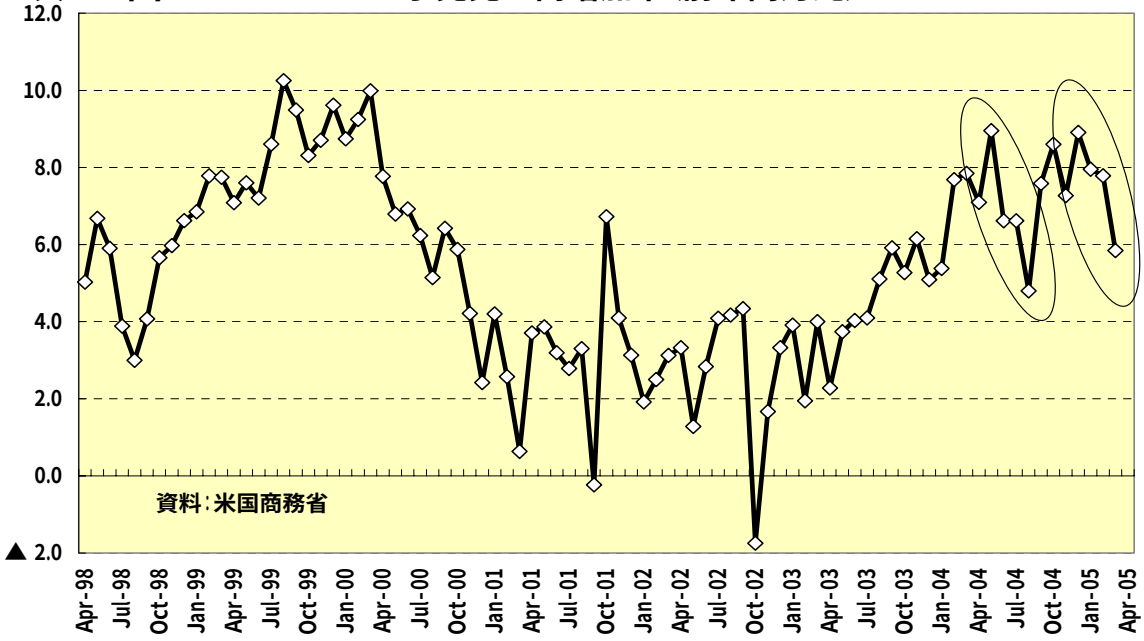
伸び悩む個人消費

最近発表された米国経済指標の中には、市場の予想を下回るものがいくつかみられたが、中でも個人消費関連指標でその傾向が目立った。3 月の小売売上高は、季調済前月比では+0.3%となり（事前予想は+0.8%）、前年同月比では+5.8%と上昇率を鈍化させた（図1）。またミシガン大の消費者センチメント指数は 4 月に 88.7 となり（事前予想は 91.8）、3 月の 92.6 よりも低下した。

その原因としては、原油価格・ガソリン価格の高騰があげられる。原油価格（WTI）は、52.29 ドル/バレル（4 月 19 日現在）と高止まっており、またガソリン小売価格も2ドル/ガロンを超えて過去最高値圏で推移している。このため、低所得者層を中心とした家計や中小企業の収支が圧迫されている。

ガソリン価格高騰は、自動車販売にも悪影響を及ぼしている。3 月の自動車販売台数（年率換算値）は 1,685 万台となったが、2 ヶ月連続で前年水準を下回った。特にガソリン消費量が多い米国メーカーが苦戦している。ＦＲＢ

図1　小売売上高増加率（前年同月比）



の利上げの影響もあり、新車ローン金利が格段に高くなったことも、追い討ちをかけている。

4 月 20 日に公表された Beige Book(地区連銀経済報告)では、経済全般の拡大が続いているという総括判断が示されたものの、個人消費に関しては、一部地域で期待はずれの内容との表現がみられた。

04 年のソフトパッチよりも厳しい情勢

04 年の 5～7 月にも、消費関連を中心とした景気の一時的な停滞がみられた（前頁図1グラフの楕円での囲みを参照）。ＦＲＢのグリーンスパン議長は、この現象をソフトパッチ（Soft Patch）と表現した。直訳すると、「雨で地面の一部分がぬかるんで柔らかくなった状態」となる。ソフトパッチの原因は、6 月後半に気温が低くエアコン等季節商品の販売状況が悪かったこと、及びガソリン価格の高騰であった。但しその後天候要因が剥落し、10～12 月には原油価格の下落により個人消費が持ち直したことに加え、特別加速度償却制度適用に伴う設備投資の駆け込み需要が発生したことから、景気は再び勢いを盛り返した。

ここで、今回踊り場に差し掛かった景気が同じように再び力強い拡大に転じるかどうかが焦点となる。結論として、その可能性を否定するものではないが、情勢は昨年よりも厳しくなっていると言わざるをえない。

その理由として第一に、当時と比較して、短期金利水準が高くなっている。04 年 6 月末以降 FF レート誘導水準は既に累計 1.75%引き上げられた（1.00%→2.75%）。この結果、前述のように自動車ローン等消費行動に影響を及ぼす金利が高くなっている。金利引上げ効果が実体経済に波及するまでのタイムラグを考慮すると、効果が本格的に現れるのはむしろこれからである。

第二に、住宅投資の好調が長引き過ぎ、今後の調整圧力が一段と高まっていることである。04 年 11 月までは増減を繰り返しながらも傾向として調整過程にあった住宅着工件数は、12 月から 05 年 2 月まで一転して増加を続け

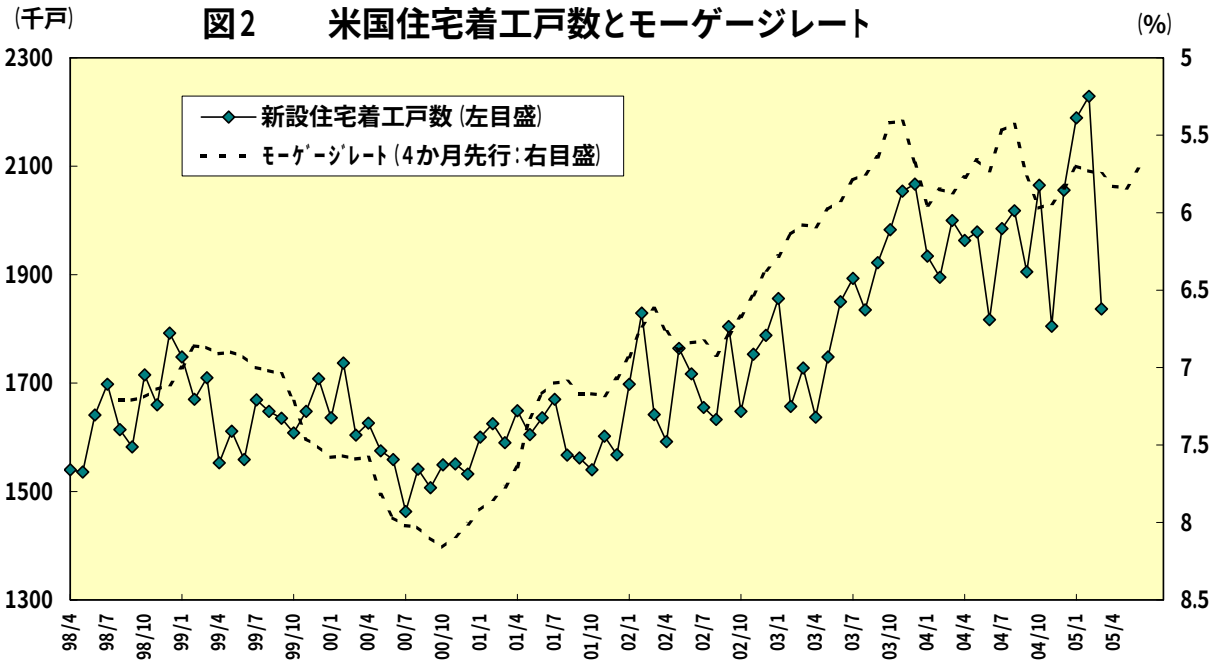


図2　米国住宅着工戸数とモーゲージレート

資料　米国商務省、ＦＲＢ　（注）モーゲージレートは、4か月先行させている。右軸は目盛りを逆転させて表示。

たが、3 月には季調済前月比で▲17.6%減少と（183 万 7 千戸）、91 年 1 月以来の大幅な減少率を示した（図2）。最近の住宅建設の中には、住宅価格値上がりを見込んだ賃貸住宅投資目的のものが多いと言われている。そのため最近住宅着工件数の月による振れ幅が大きくなっている。一方、先行指標である住宅着工許可件数は頭打ちとなっている。従って、これまでのような住宅着工件数の伸びを期待することは難しくなっている。

第三に、自動車メーカーの経営不振が景気マインドを押し下げている。

ゼネラル･モーターズ（GM）の 05 年 1-3 月期決算において、最終損益は 11 億 400 万ドルの赤字となった。赤字計上は 02 年 7-9 月期以来である。その原因は、①北米市場を中心とした新車販売の低迷、②従業員や退職者に関する医療費負担の増大、③金融子会社の純利益減少である。

ムーディーズは、GMの格付けを投資適格級の最低水準に引き下げた。またIMFが 4 月に発表した「国際金融の安定性に関する報告書」によれば、金融危機の引き金を引く候補の一つとして、「グローバルな大企業の格付けが投資不適格級に落ち、信用問題に懸念が生じること」が指摘された。

FRBは当面利上げスタンスを継続

今後仮に景気が減速に転じた場合、FRBの金融政策はどうなるであろうか。

4 月 12 日に公表された 3 月 22 日のFOMC議事録の内容は、インフレ警戒色を強める一方で、慎重に状況をみながら緩和的な金融政策を解除していくという従来の方針を確認したものであった。

その後発表となった物価統計をみると、3 月の生産者物価指数（最終財）は季調済前月比で+0.7%と大幅な上昇を示し、対前月での上昇は 3 ヶ月連続となった。また 3 月の消費者物価指数は季調済前月比で+0.6%の上昇、コア指数は+0.4%の上昇となり、これも比較的高い水準であった。このように現状は、物価に対する警戒を緩められる状態ではない。

FRBは景気の先行きにも十分配慮するであろうが、2 月 16 日のグリーンスパン証言でも示されたように、低貯蓄率（過剰消費）の是正が一つの課題になっており、当面利上げスタンスは継続されるであろう。当社は 05 年 2 月策定の経済見通しにおいて、「FRBはFFレート誘導水準を 05 年中に 3.5%まで引き上げ、その後しばらく様子見に転じる」と予測したが、現時点ではこの見方に変更はない。

「毎月勤労統計調査」

～給与や労働時間に関する動向を知る～

木村俊文

労働市場の動向を把握可能

厚生労働省の「毎月勤労統計調査全国調査」は、通称「毎勤統計」（マイキントウケイ）と呼ばれ、給与、労働時間および雇用の変動を把握するために毎月実施されている調査である。

この調査は、日本標準産業分類（2002 年3月改訂）に基づく 14 大産業（農業・林業・漁業・公務を除く）に属し、常時5人以上の常用労働者を雇用する事業所約 190 万事業所から抽出した約 33,000 事業所について調査を行っている。

同調査では、現金給与総額、労働時間、出勤日数、常用労働者数などを産業別、事業所規模別、職業別に調査している。雇用の情勢や給与水準、労働時間などの労働条件の動向を定量的・動態的に分析するのに適しており、労働市場の変化を捉えることのできる代表的な指標として広く利用されている。

なお同調査は、速報を翌月末に、確報を翌々月中旬にそれぞれ公表している。

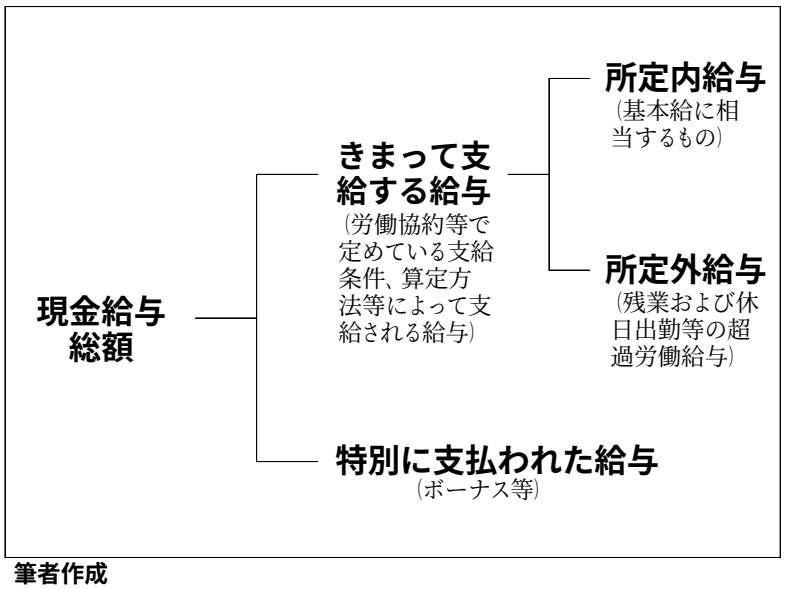
現金給与総額とは

現金給与総額とは、労働の対価として支払われた賃金の総額であり、所得税、社会保険料、組合費等を差し引く前の金額である。ただし退職金は含まれない。現金給与総額は、定期給与（きまって支給する給与）と特別給与（特別に支払われた給与）との合計額である。

定期給与は、労働協約や就業規則等によってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって支給される給与であり、所定内給与（基本給、家族手当など）と所定外給与（超過勤務手当や休日出勤手当など）の合計額である（図1）。

給与の動向を見る場合には、所定内給与や所定外給与などについて、前年比増減や産業間比較などを行う。ただし、産業ごとの労働者構成（平均年齢など）の相違があるため注意が必要である。たとえば、情報通信業などの成長産業では、若年層の割合が高くなることから見かけ上の平均給与額が低くなるといったことが見られる。

図1　現金給与総額の内訳



筆者作成

所定外労働時間の底は景気の谷

景気動向との関係でみると、所定外労働時間や所定外給与は景気判断の材料として活用されている。

一般に企業は、景気回復局面において、「所定外労働時間の増加」→「臨時工・パートタイマーの増加」→「常用雇用者の増加」というパターンで労働需要量の増加に対応する。逆に景気後退局面においては、「所定外労働時間の減少」→「臨時工・パートタイマーの減少」→「常用雇用者の減少」と対応する。いずれの場合でも、まずは所定外労働時間で調整される。

内閣府「景気基準日付」によれば、前回の景気の谷は 02 年 1 月であるが、所定外給与の前年比の動きをみるとほぼ一致していることが分かる（図2）。ちなみに内閣府「景気動向指数」には、一致系列に毎勤統計の「所定外労働時間指数（製造業）」が、また遅行系列には同「常用雇用指数（製造業）」が採用されている。

以上のように毎勤統計は、単に労働市場の動向把握だけでなく、広く景気判断の材料としても活用されている。

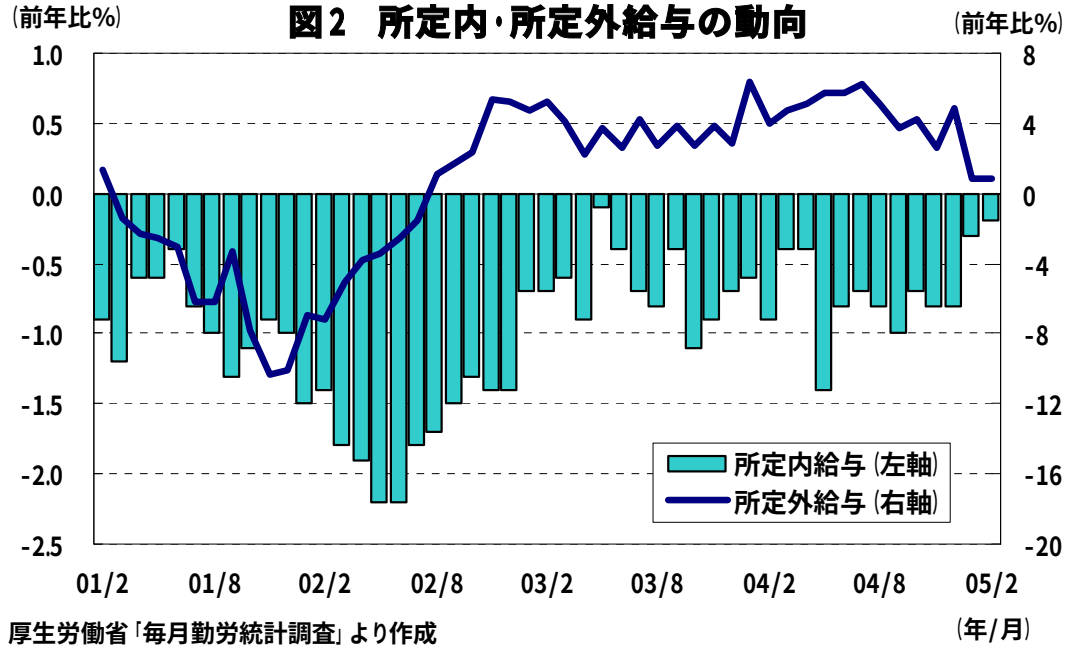
このところ所定内給与の減少幅が縮小

05 年 2 月の現金給与総額は、1人平均で前年比＋0.1%の 27 万 4742 円となり、2 カ月連続の増加となった。冬のボーナスは 43 万 0278 円となり、前年比＋2.7%、8年ぶりの増加となった。

2 月の所定内給与は前年比▲0.2%と 51 カ月連続の減少となったが、減少幅は縮小傾向にある。一方、残業代などの所定外給与は同+0.9%と、31 カ月連続で増加となった。

また、フルタイム労働者（一般労働者）もそれまでの前年比マイナスから 2 カ月連続で増加となり、雇用情勢は改善しつつあるように見られる。

図2　所定内・所定外給与の動向



厚生労働省「毎月勤労統計調査」より作成

今月の情勢　～経済･金融の動向～

原油市況

原油価格は需給ひっ迫懸念等から再び高騰し、WTIは4月に入り一時1バレル=58ドルを超え史上最高値を更新した。一方、OPECは3月の定例総会で原油生産枠を最大で日量100万バレル（約 4%）拡大することで合意。OPEC による増産が5月から実施される見通しとなったことなどから、原油相場は下落に転じた。当面は原油価格の高止まりが予想されるものの、一時のような投機的要素を含んだ価格高騰は修正されつつある。

米国経済

米国では景気拡大が持続しており、 10～12 月期の実質ＧＤＰ成長率（確報値）は前期比年率3.8％となった。4月のエコノミスト予想によれば、今後も3％台半ばの経済成長が続くと見込まれている。こうした景気拡大の持続を反映し、雇用環境の改善が続いている。米国の政策金利は 3月 22 日に 0.25%引き上げられ 2.75%になった。インフレ圧力は依然として払拭されないものの、米長期金利は一時上昇から小幅低下して推移している。

国内経済

わが国では、10～12 月期の実質ＧＤＰ成長率（第 2 次速報）が前期比＋0.1%（年率＋0.5%）と、3四半期ぶりの小幅プラスとなったが、景気は踊り場的な局面にある。足下の生産は、電子部品･デバイス等ハイテク関連で生産調整の動きが続き、横ばい傾向で推移。また設備投資は、先行指標となる機械受注が2月に3ヶ月ぶりで増加したが、調整局面が継続。一方、雇用環境の改善や愛知万博への期待感などから消費者マインドは持ち直している。

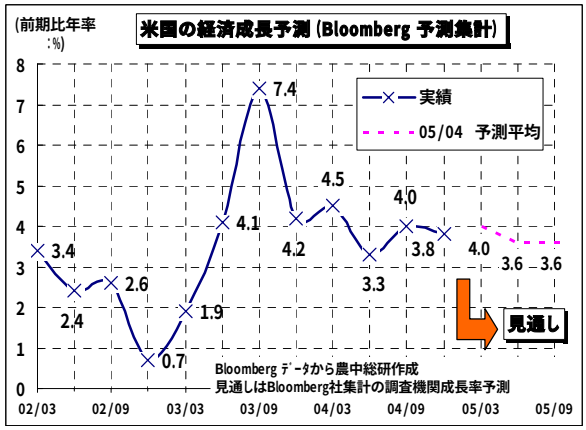
為替･金利

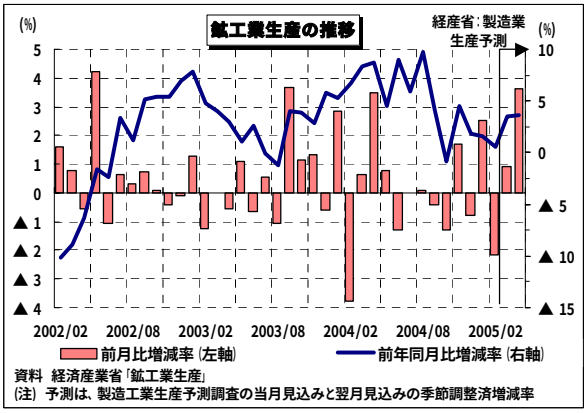
外国為替市場では、米国のインフレ懸念等を背景にした金利先高感からドルが買い戻され、円安方向で推移している。一方、日本の長期金利の目安である新発 10 年国債利回りは 1.2%台後半に低下。原油･エネルギー価格の上昇傾向が続いているものの、消費者物価は小幅下落をたどっている。日経平均株価は、米株安に加え日中関係の悪化懸念なども重なり、一時 11,000 円割れまで下落し、このところ軟調に推移している。

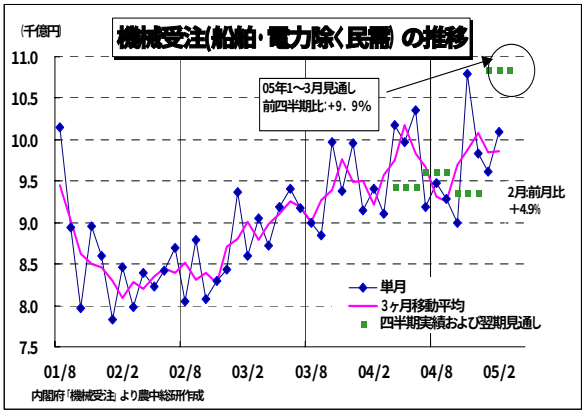
政府･日銀の景況判断

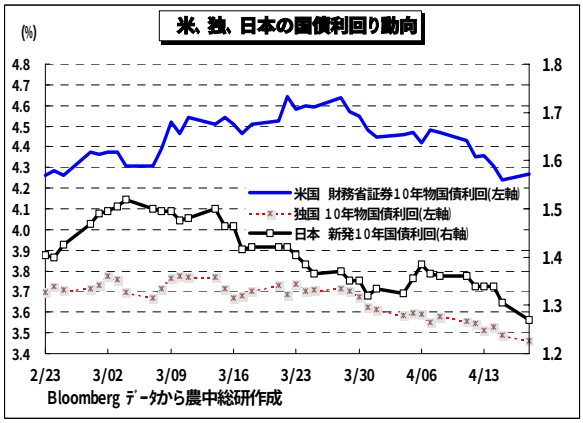
4月の政府「月例経済報告」、日銀「金融経済月報」はともに景気判断を据え置き。回復基調が続いているものの、生産面に弱い動きがあるとの見方。先行きについて、政府は、引き続き企業収益が好調で、世界経済の着実な回復に伴って、景気の回復基調は底堅く推移するとしている。また日銀も、海外経済の拡大が続き、内需も増加を続けるもとで、IT関連分野の調整の影響が弱まるにつれて、輸出や生産は増加していくとの見通し。

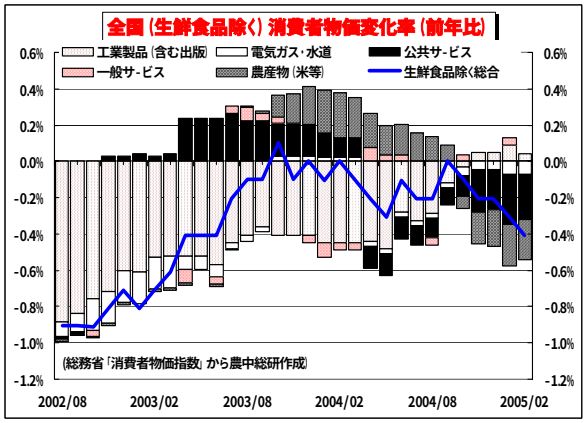
内外の経済金融データ











(詳しくは、ホームページ-トピックス-〔今月の経済・金融情勢〕http://www.nochuri.co.jp へ)

今月の焦点

国内経済金融

三位一体改革と地方債務

～交付税改革の先送りで増える地方債務～

丹羽　由夏

三位一体改革において、特に交付税改革が進んでいない。さらに、この影響で責任主体が明確でなく、償還計画が不透明な①交付税措置された地方債と②交付税特会の借入金という「二つの債務」が拡大している。抜本的な交付税改革と同時に、過去の債務への対応策を早急に提示することが必要である。

2002 年に三位一体改革という言葉が初めて登場した。その後、経済財政諮問会議や様々な場で議論が行われてきたが、改革の進捗は緩やかである。本稿では、三位一体改革、特に地方交付税改革が先送りにされる中で拡大する債務について検討する。

三位一体改革の動向

三位一体改革とは、国庫補助負担金の廃止･縮減、税源移譲、地方交付税の見直しという3つをあわせた地方税財政改革のことである。数字的に三位一体改革の動向をみると、2004 年には 1.2 兆円の交付税削減が行われ、1兆円の国庫補助負担金の削減、0.6 兆円の税源移譲が行われた。05-06 年度で合計して国庫補助負担金 3 兆円の削減と 3 兆円の税源移譲をすることが決定されており、05 年度は 1.8 兆円の国庫補助負担金の削減と 1.1 兆円の税源移譲が行われた。税源移譲については、現在税源移譲予定交付金と所得譲与税を積み上げている状況で、06 年度に地方税として税源移譲をする予定である。

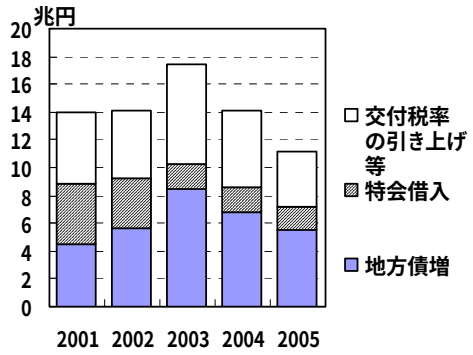
このような中、04 年度の交付税の大幅な縮減後、05-06 年度では地方交付税総額の確保が決定され、交付税制度改革自身もあまり進展がみられない。人口で 1/3 に相当する団体が不交付団体になることが一つの目標になっているが、具体的には 2007 年度以降の検討ということで先送りされている状況である。しかし、地方交付税制度の改革の遅れは、本稿で紹介する責任主体や償還計画が曖昧な「二つの債務」を増大させ、今後地方の財政運営に大きな影響を与えることになると考えられる。同時に、地方交付税制度の抜本的改革への大きな障害になると推察され、この「二つの債務」について以下で紹介する。

地方財政対策と交付税制度

例年、年末の地方財政計画策定の前に、財務省と総務省の間で地方財政対策が行われる。地方財政対策はマクロ的にみた地方の財源不足への対応策である。

図 1 のとおり、近年の財源不足額は 10 兆円を超えている。2003 年度には過去最高額の 17.4 兆円を記録した。このように続く地方の財源不足に対しては、地方交付税法の第 6 条において、「地方財政若しくは地方行政に係る制度の改正又は第 6 条第1項に定める率の変更を行うものとする」とされ、制度の改革が必要とされる。しかし、実際は、抜本的な対策は後回しにされ、地方債の発行と「交付税及び譲与税配付金特別会計」（以下、交付税特会）での借入れで補填している状況であった。

図 1　地方財政対策の推移

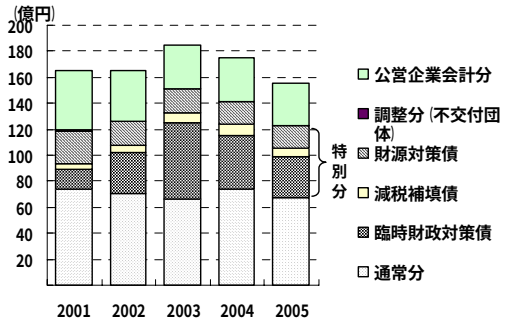


資料）総務省ホームページより作成

上記のような現状は責任主体や償還計画が曖昧な「2 つ債務」、①交付税措置された地方債と②交付税特会の借入金を増大させている。

①交付税措置された地方債

図 2　地方債計画の推移

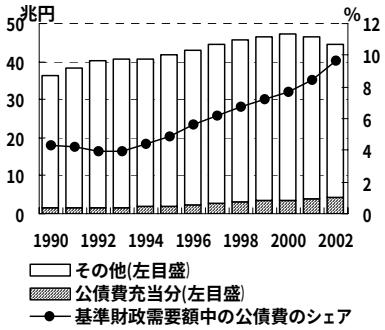


資料）図 1 に同じ

前述の地方財政対策にみられるように増発された地方債を地方債計画から見てみると、臨時財政対策債、財源対策債、減税補填債の発行規模は図 2 のようになる。これらの債券は特別分として計上されているが、近年地方債計画に占める割合は非常に大きい。2003 年度は普通会計債の 56%を特別分が占めていた。2005 年度も普通会計債発行分の 45.2%が特別分であり、臨時財政対策債のみで普通会計債の 1/4 を超えている。2003 年度末時点で臨時財政対策債の残高は 9.1 兆円、減税補填債は 6.8 兆円にのぼっている（地方債残高は 138 兆円）。さらに、このような特別分の地方債発行には交付税措置がされている。交付税算定は基準財政需要額－基準財政収入額という式の差額補填方式で行われるが、この交付税算定の元になる基準財政需要額に、後年度の元利償還費用が算入されるのである。

交付税措置は、上記のような臨時財政対策債等の地方債だけではなく、対象事業・目的ごとに交付税算入率は異なるが、多くの地方債で行われている。過去において発行された地方債の元利償還費で基準財政需要額に算入される分（公債費充当額）をみると図 3 のようになり、近年基準財政需要額総額の 1 割弱にまで達し、現在 4 兆円を超えている（東京都試算による）。2001 年度からは基準財政需要額そのものが縮減している中で、公債費充当分の占める割合はより一層上昇傾向にある。

図 3　基準財政需要額に占める公債費



資料）東京都「今後の地方財政を考える」2004 年 7 月及び「地方財政統計年報」により作成

図 4 は、起債制限比率注 1）と公債費充当一般財源/標準財政規模を公募団体についてみたものである。起債制限比率は、20%以上 30%未満になると、地方団体は一般単独事業、厚生福祉施設整備事業にかかわる地方債、30%以上は一般事業債にかかわる地方債が許可されないことになる。

注) 起債制限比率は以下のような式の3年平均。

$$\frac{A-(B+C+E)}{D-(C+E)}$$

A は、当該年度の普通会計債の元利償還金。
B は、A に充てられた特定財源。
C は、普通交付税の算定において災害復旧費等として基準財政需要額に算入された公債費。
D は、当該年度の標準財政規模。
E は、普通交付税の算定において、事業費補正により基準財政需要額に算入された公債費（普通会計に属する地方債にかかわるものに限り、一部事務組合分は除く。

現在神戸市以外は 20%を超えていない。ここで、交付税措置の影響分（基準財政需要額に算入された公債費）を除いた場合をみるために、簡易的に公債費充当一般財源/標準財政規模の指標を算出した注)。公募団体において 27 団体が 30%を超える。20%以下の団体は、2 団体のみである。以上の点からも地方の財政運営において交付税措置の影響は非常に大きいと言えるであろう。

注) 上記 A－B の値を公債費充当一般財源で代替し、3 年の平均値ではないなど、単純比較には注意を要するが、起債制限比率から交付税措置の影響を除いた数値の近似値として使用。

このような基準財政需要額に含まれる公債費充当分はすでに発行された地方債の元利償還費用の一部であり、将来的に削減できるような性質のものではない。地方交付税総額が増えない状況下では、将来の交付税収入を一部前借りしてしまったものにすぎない。

②交付税特会の借入金

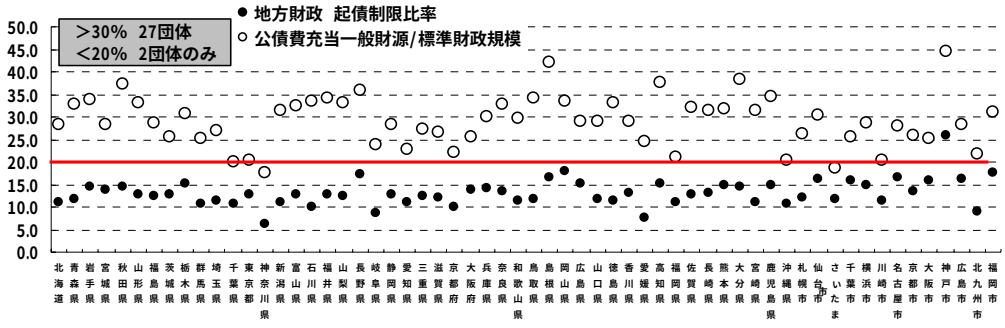
地方財政対策では地方債の増発とともに、交付税特会の借入れによって、財源不足を補ってきた。

交付税特会の借入金の現状をみると図 5（次頁）のようになり、現在その残高は 50 兆円を超えている。このうち 33.6 兆円が地方負担分である。交付税特会の借入れは 2003 年度以降、通常収支不足分については停止注) されているが、依然として恒久減税影響分などにおいては借入れが行われており、残高は拡大を続けている。

注) 前述の臨時財政対策債の発行に振り替わっている。

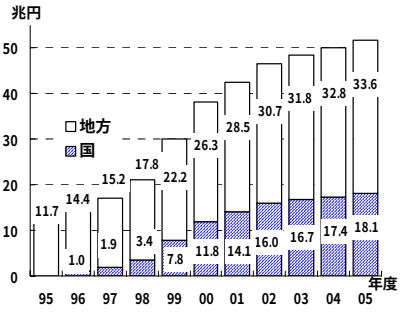
償還計画（次頁図 6）をみると国負担分 18.1 兆円は 2021 年度までに、地方負担分 33.6 兆円は 2026 年度までに返済することになっている。地方負担分は 2010 年度に償還のピークを迎え、3 兆 600 億円を地方の交付税総額から返済しなければならない。地方の各団体に割り振られている債務ではないため、毎年算出される地方交付税総額からマクロ的に返済されることになる。この 3 兆円規模の返済は 2009 年から 2014 年まで続く。地方交付税交付金が毎年 3 兆円少なくなる計算である。2004 年に交付税 1.2 兆円の削減が行われた際は、予算作成に困難を要した地方団体が続出した。しかし、当時以上の削減が 10 年以上続くのである。

図 4　公募団体の起債制限比率等



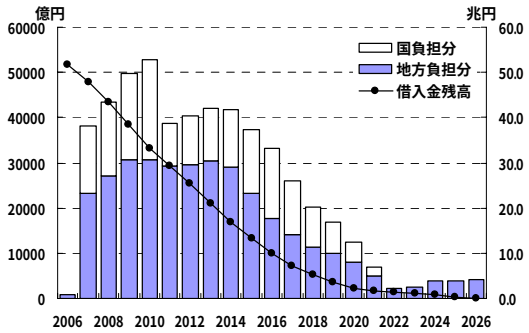
資料) 日経 FQ より作成

図 5　交付税特別会計の借入金の推移



資料）総務省ホームページより作成

図 6　交付税特別会計の借入金償還計画

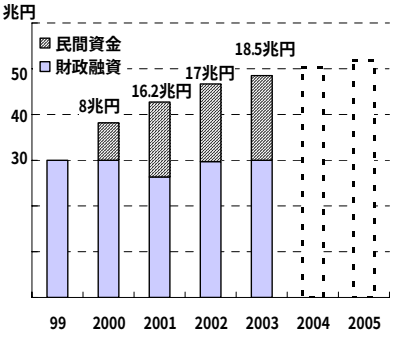


資料）「交付税及び譲与税配付金特別会計法」

これは交付税特会の借入金を償還計画の下で返済すると仮定した場合であり、実際は毎年返済を先送りしているのが現状である。

このような巨額な借入金を資金繰りから見たものが図 7 である。交付税特会の借入金は、従来財投からの短期借入れで調達してきた。2000 年度からは民間資金による調達も開始されている。

図 7　交付税特別会計の資金調達



資料）総務省、財務省ホームページより作成

償還計画をみても実質的には長期債務であるが、調達は毎年短期借入れを繰り返している。これは、地方交付税特別会計法附則 5 条第 2 項により、同会計の借入金は一年以内に返すことになっているためであり、長期の債務が想定されていないのである。しかし、現実には償還計画も非常に曖昧な長期債務であることは明らかであろう。

2000 年度に民間資金による借入れが始まっているが、これは翌 01 年度から始まった財投改革にともなった措置であった。初年度の 2000 年度は民間から 8 兆円程度の短期借入れが行われ、03 年度末には 18 兆円を超えている。

現在のような状況は、決して安定的な資金調達方法ではない。長期で調達するよりは実際の利払い費用は少なく済んでいるともいえるが、借換時の再調達リスクと金利リスクを負っていると言える。

一方で、財政融資資金特別会計は必要な資金を財投債という国債を発行して調達している。通常、短期運用は余裕資金の運用であり、郵貯等が全額預託をしていた旧財投システムでは、貸出需要とのギャップ等から短期運用資金が大きく生じることもあったが、現在は財投機関で必要な資金を財政融資資金特別会計が財投債を発行して調達している状況である。財政制度等審議会財政投融資分科会 2004 年 10 月 12 日資料「財政融資資金の ALM について」では、04 年度のフローベースの調達平均年限は 6.62 年であり、財投債の最も短い年限も 2 年である。短期貸付を繰り返す交付税特会への貸付分だけをみると、期間のミスマッチを起こしていると言える。つまり、現在は逆鞘の運用になっている可能性が高い。

2005 年度の財投計画をみると 17 兆円であ

った。財投計画とは5年以上の長期貸出を対象にしたものであるが、短期貸出である交付税特会への貸出額は 30 兆円と財投計画の 2 倍に迫る額である。実質的に長期貸出となっている以上、見合った調達が必要であろう。また、交付税特別会計にとっては、支払金利が増えることにはなるが、現実に長期債務である以上、容易に変更されない確固とした償還計画を設計し、長期借入れを行う方が望ましいであろう。

おわりに

三位一体改革の中で、交付税改革は後回しにされている課題といえる。しかし、この影響で、地方の債務は明らかに拡大を続けている。さらに本稿で示した債務は返済責任の所在や償還方法において不透明さが否定できない。

現在の交付税改革の議論では、将来的に人口で 1/3 が不交付団体になるという姿が示されている。財源保障機能についても見直しが提唱され、人口などに基づく簡素な算出方法も検討されている。赤井･岩本･佐藤･土居（2004）において抜本的な改革案も示されている。単なる削減や数字あわせではなく、抜本的な改革、持続可能な制度設計が急務であることは明らかであるが、新たな交付税制度の確立のためには、現在までの債務の清算についても対応が必要である。

05 年 3 月 10 日の経済財政諮問会議では、2006 年協議制移行後の地方債のあり方が議論のテーマとしてあげられたが、地方債の将来像を検討する際にも、交付税措置がある地方債の責任の所在が大きな問題となろう。交付税措置された地方債は、財務省と総務省との調整により交付税改革の先送りから生じた債務の一つとも言えるが、地方側が収入の一つとしてしか認識していない姿勢は、債務の拡大に繋がりやすく、将来的に維持できるものでもない。新規発行の地方債に関しては早急に交付税措置を廃止し、他の明確な財源へのシフト、あるいは歳出そのものの見直しを行う必要があると考える。また、過去において発行された地方債の後年度元利償還費用の交付税措置分は、絶対額での交付金に変更し、地方は上記交付金を直接自身の公債管理特別会計に繰り入れ、過去に発行された地方債の返済は自らの責任で行っていくなどの案が考えられる。

交付税特会の借入金は 50 兆円を超えているが、現在の短期借入れでの繰り回しは安定的な対処方法とは言えない。償還を考えると、国負担分については、実質国債として振り替えるしかないであろうし、地方分（33.6 兆円）に関しては、現実的には返済の見通しはないと言えよう。地方負担分も国負担分も長期債務として新たな償還計画、さらにそれに対応した資金調達方法も合わせ、再構築が必要であると考える。

上記のように交付税制度改革を先送りすることで現在までに増大してきた債務に対し、これ以上債務を増大させない仕組みづくり、確固とした返済計画、返済責任の明確化について、早急に検討する必要がある。しかし、これらの大前提として、地方財政対策で毎年 10 兆円を超える財源不足額を出している現状を、抜本的な地方の歳出構造の見直し等も含め、変革しなければならないことは言うまでもないであろう。その上で、本稿で触れたように、財源不足を安易に資金調達できてしまう仕組みを見直していかなければならない。

今月の焦点

国内経済金融

静岡銀行の個人営業推進体制とチャネル戦略

鈴木　利徳

静岡銀行は、多層的な営業推進体制と CRM を活用したデータベース･マーケティングの追求に特色を有する地方銀行である。地域特性を考慮したカンパニー制、複数店舗の集合をひとつの営業体とみるエリア営業体制、エリア内を横断的に動き回るエリアローン担当･エリア FP 等の配置、住宅需給マーケットを見込んだローンセンターの設置、静銀ティーエム証券との連携など、営業体制を固める一方、CRM を活用したデータベース･マーケティング、スコアリング方式によるローン審査の効率化、コンサルティング･ソフト『リプコス』の導入など、顧客データベースを活用したニーズの掘り起こしとビジネス･チャンスの拡大に努めている。今後は、リアル店舗とダイレクトチャネルの連携が課題のひとつとなろう。

信頼され選ばれる総合金融グループ

静岡銀行は今般、「信頼され選ばれる総合金融グループ」を実現していくために、第 9 次中期経営計画（2005 年度～2007 年度）を策定･発表した。国内金融機関のなかでもトップ水準の格付（S＆P　長期A+，短期A-1，ムーディーズ　長期A1，短期P-1）を有し、経営の健全性とそこから得られる信用力の高さを武器に静岡県内の地盤をしっかり固め、強固な顧客基盤を維持し続ける。堅実で、地に足のついた経営姿勢といえよう。

しかし、これだけでは、かつての「しぶ銀」のような“石橋をたたいて渡る”、安全性重視の経営を想像しがちだが、そうではない。実際の取り組みをみると、常に、現状に安住せず、革新への挑戦を追求し続ける志向が強く、第 8 次中期経営計画（2001 年度～04 年度）では『収益構造の改革』と『営業体制の改革』を掲げて、業務プロセスの見直しやチャネル･営業体制のレベルアップ等に取り組んできた。

カンパニー制の導入

それでは、静岡銀行のこれまでの取り組みを振り返ることから始めたい。

静岡銀行は 1999 年 4 月に「カンパニー（擬似分社）制」、「本部機構のスリム化」、「執行役員制」を骨子とする大規模な経営システムの改革を行った。現在までの機構･組織の枠組みはこのときの改革によるものである。すなわち、本部組織は市場別に再編され、「法人部」と「個人部」が生まれた。営業店は中部、東部、西部、首都圏の 4 つのカンパニーに地区ごとにグルーピングされた。カンパニー制導入の狙いは、地域･顧客･リテールを重視した業務運営体制の構築にあり、産業構造や気質･文化などの地域特性を考慮して 4 地区に分けた。実は、同行はもともと静岡三十五銀行、遠州銀行、浜松市信用組合が何度か合併を重ねてできた銀行であり、東部は伊豆、中部は駿河、西部は遠州ということで、それぞれ地域性も異なっている。なお、各カンパニーのトップには常務執行役員をおいて、地区ごとの業績を競わせる体制にもなっている。

静 岡 銀 行 の 概 要　　(億円、%)

	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度	15 年度
預　金　(A)	65,781	67,907	68,837	68,508	67,637
貸出金　(B)	51,419	51,488	50,770	48,897	49,694
預貸率　(B) ÷ (A)	78.2	75.8	73.8	71.4	73.5
資金運用利回 (国内部門)	2.09	1.89	1.69	1.57	1.49
資金調達原価(国内部門)	1.69	1.55	1.40	1.24	1.14
総資金利ざや(国内部門)	0.40	0.34	0.29	0.33	0.35
業務純益	483	374	420	446	476
株主資本利益率	5.48	3.67	1.56	2.53	5.62
BIS自己資本比率 (連結)	13.94	12.58	12.51	12.42	13.60
従業員数	4,136	3,881	3,582	3,388	3,214

(注)BIS自己資本比率のみ連結ベースで、他はすべて単体ベースの数字である。

エリア営業体制

営業体制についてもう少し触れておきたい。

静岡銀行は「エリア営業体制」という独特の体制を敷いている。これは、3～4の店舗の集合をひとつの営業体と考え、個々の営業店でフルバンキング・サービスを提供するという発想を捨てて、ひとつのエリア営業体でフルバンキング・サービスを提供するというものである。エリア営業体のなかのコア店を“統括店”、サテライト店を“メンバー店”と呼んでおり、全体で 31 のエリア (1カンパニーあたり7～9エリアがあるというイメージ) がある。ただし、遠隔地などにはエリア営業体制がなじまない地域もあるため、そのような地域では従来の単独店を配置している。

それでは、他金融機関の「母店・サテライト店方式」と同じだと思われるかもしれないが、静岡銀行のエリア営業体制は多層的である。

すなわち、渉外担当は統括店に主に配置され、エリア内の支店地域を横断的に動き回る。具体的には、法人の新規開拓を専担で行う「エリア新規法人担当」、個人向けローンを推進する「エリアローン推進担当」、個人の資産運用相談を担当する「エリア FP (ファイナンシャルプランナー) 」、さらに、エリア内の若手行員の教育・育成のために法人営業の同行訪問などを行う「エリア法人営業担当課長」などが配置されている。

また、法人貸出については、大口の顧客は統括店に移管するとともに、小口の顧客は「エリア BS (ビジネスステーション) 」に集約した。エリア BS は主に電話・FAX・電子メールなどのリモートチャネルを使って融資相談や各種経営情報の提供などの顧客対応を行っている。さらに、02 年 7 月には、静岡と浜松における中小事業所の集積度の高さを考慮し、エリア BS を 1 ヵ所に集約したリモート営業専用拠点「ビジネスステーション」を両地域に設置し、効率化を図っている。

個人向けローンの営業推進体制

個人向けローン（住宅ローン、アパートローン）の推進体制について少し詳しくみてみると、ローンセンター（4～12 名ぐらいの人容、地域カンパニー直轄）は県内に13ヵ所、県外に1ヵ所の計 14 ヵ所、個人の住宅相談に応じるローンデスクが5ヵ所（5つの統括店に各1名から数名の担当者を配置）ある。前述のエリアローン推進担当は、若手、中堅の人材を中心に、1エリア当たり数名配置されている。おおまかに言えば、ローンセンターは主に住宅ローンの新規案件中心に業者営業、業者持ち込み案件対応を行っている拠点であり、エリアローン推進担当は土地持ち資産家向けのアパートローンや地場の中小工務店のフォローなどを中心に営業を行っていると言える。なお、営業店は借替中心の対応となっている。

CRM とデータベース･マーケティング

ところで、自動車ローンについては、01 年度に、CRM を活用した見込み先抽出により DM（ダイレクトメール）ヒット率が高まり、残高を伸ばしたという実績があり、また、最近では、無担保ローンで見込み先をリストアップし、ヒット率を上げたという実績がある。このような個人ローンの伸張には CRM を活用したデータベース･マーケティングが重要な鍵となるが、静岡銀行では勘定系のデータと情報系のデータを統合させて、顧客ごとの属性情報や取引情報を各営業店の端末画面に表示できるようになっており、見込み先については、端末画面上のセールス対象項目のところに“フラッグ”が立つように設計されているという。このような CRM の活用は DM のヒット率の向上に役立つだけでなく、窓口でのセールス営業をサポートする上でも大きな武器になるものと思われる。

使い分ける自前の保証と外部の保証

なお、個人向けローンの保証システムについては、グループ会社で対応するケースと外部の保証会社を利用するケースがある。自動車ローン「ライフプラン　マイカーローン」では一次審査を静銀 DC カードで実施し、同社の保証が得られない場合は、二次審査をクレディアで実施することで成約率を高めている。また、カードローン「サポートマックス」はオリックス･クレジット、リフォームローン「リフォーム天国」はジャックスを利用している。総じて、有担保の貸出については静銀信用保証で対応し、無担保の貸出で一定の条件を満たすものは静銀 DC カードで、その他のものは外部の保証会社を活用しているといえる。

資産運用相談の営業推進体制

つぎに、個人の資産運用相談の営業推進体制についてみてみたい。大別すると、前述のエリア FP による渉外活動と静銀ティーエム証券の仲介業務の二つで顧客対応を行っている。

エリア FP と静銀ティーエム証券の職員はコンプライアンス遵守の上で同行訪問などの連携行動をとることもある。取扱い商品の面では、エリア FP が主に個人年金保険を取り扱うのに対し、静銀ティーエム証券は主に投信を販売することで、“棲み分け”がなされている。

地銀版総合金融サービス

静銀ティーエム証券は 2000 年に設立された、全国で初めての個人リテール主体の地銀系証券会社である。静銀ティーエム証券の店舗

は 12 あるが、うち 10 店舗が銀行との共同店舗(04年12月現在)であり、銀行と証券の緊密性が強く、金融コングロマリット化の地銀版といえる。

静岡銀行は 04 年 9 月に、証券仲介業務の提携証券会社を静銀ティーエム証券とすることを組織決定し、子会社である静銀ティーエム証券に証券運用ニーズのある顧客を誘導することで、顧客の資産運用をグループ内で一元管理することを目指している。また、行員を静銀ティーエム証券にトレーニーとして派遣し、証券分野に強い人材の育成も行っている。

コンサルティング・ソフト『リプコス』

また、04 年 4 月からは、ライフプランとマネープランのコンサルティング・ソフト「リプコス(Life Plan Consulting Station)」を稼動させた。これは、家族構成・生年月日・年収・その家族のライフプランなどのデータをもとに、将来 35 年間にわたるキャッシュフローを自動作成し、教育費用・住宅などにかかる適切な借入・返済計画、セカンドライフのための資金計画などをシミュレーションして、顧客本人ならびに家族の人生設計やライフスタイルにふさわしいマネープランを提案するものである。リプコスは統括店と一部ローンセンターに配備されているが、活用状況を検証しながら、順次導入店舗の拡大も検討していく予定であるという。

このサービスは開始してまだ 1 年にもならず、顧客の認知度もいまはまだ低いために、成果の検証はこれからであるが、個人のファイナンシャル・プランニングをサポートする意欲的な取り組みであり、今後の活用と成果を見守りたい。

営業店の店舗レイアウト

ここで、静岡銀行の店舗内のレイアウトについて、イメージ的に概説すると、入口から銀行 ATM、銀行窓口、ローンなどの相談窓口と続き、(静銀ティーエム証券との共同店舗であれば) いちばん奥に証券の窓口がある。

店舗内銀行窓口はハイカウンターとローカウンターがあり、ハイカウンターは単純な入出金などで、パートで対応。ローカウンターは原則、行員を配置し、ローン、相続など諸々の相談に応じる。都銀のように専門的な知識のある人を中途採用で調達することはせず、自行行員を育成・活用している。東京三菱銀行の『所沢 MTFG プラザ』やスルガ銀行の『サロンドコンシェルジュ渋谷』を訪問したときも感じたことであるが、銀行の相談窓口で応対するのは圧倒的に女性行員であり、女性行員の専門的知識レベルの高さに感心させられた。また、女性の持つソフトタッチの雰囲気は相談し易い環境作りに一役買っているようにも思える。

ところで、マスリテールは ATM で対応し、ローンなど収益層の顧客は店舗対応するというのが金融機関の一般的なやり方であるが、収益層の顧客をいかに店頭誘致するかはどの金融機関でも課題となっている。静岡銀行でも、店舗の照明、レイアウト、相談コーナーのブース新設など工夫できることは全て実践して取組んでいるとのことであった。

ATM…コスト抑制と拠点網拡大の両立

つぎに、静岡銀行の ATM 戦略についてみると、同行では、ATM は顧客利便性確保の点で個人業務戦略上の重要なツールとみており、キャッシュポイント網の充実と経費削減という相反する命題をどのように解決するかが課題

であった。

そのために実行した施策は、①ATM 網を補完することのできる他金融機関とのATM手数料の無料化提携…2000 年 10 月から県内全 15 信用金庫（現在 14 信用金庫）およびＪＡとの提携。②コンビニ ATM ネットワークの活用…01 年 6 月にアイワイバンク銀行と提携。③自前 ATM のリストラによるコストダウンなどである。

提携 ATM の利用手数料は自行機並みの体系とし、それら自行機と同じ手数料で利用できる ATM は 2000 年 9 月の約 1,200 台から 04 年 7 月には約 3,300 台（静銀の店舗内 ATM688 台、店舗外 ATM386 台、提携信金・ＪＡの ATM 約 1,850 台、アイワイバンク銀行 ATM・静岡県内 404 台）へと拡大している。

この結果、ATM 取扱い件数も飛躍的に伸張し、2000 年 9 月と 04 年 3 月との比較では、18%もの伸びを示した。とりわけコンビニ ATM の利用増加が著しかったという。

ちなみにコンビニ ATM と提携したコストと自前で ATM 網を構築するコストでは、後者が前者の 4～5 倍ものコストがかかるという。

一方、アイワイバンク、信金、ＪＡとの提携に伴うコストをカバーするため、企業内 ATM の廃止を中心とする ATM リストラ、深夜手数料の新設、ATM 稼働時間の見直し・拡大による手数料の増加策等を実施し、ATM にかかるトータルコストを提携以前の水準にコントロールしながら、ATM 拠点の拡大を図った。

インストア・ブランチ

つぎに、インストア・ブランチについてみてみたい。インストア・ブランチは 3 店あり、いずれも県内主要都市の大型ショッピングセンター内に設置され、店舗網の空白地帯あるいは営業店廃止に替わる店舗として位置付けられている。

業務内容は個人向けであり、預金、ローン相談、公金収納のほかに、資産運用相談にも応じている。開店時間は、スーパーの営業時間は 8 時～21 時であるが、金融機関店舗の方は 10 時～18 時（1カ店は 20 時まで）である。土曜・日曜も営業している。

我々が訪問した「ジャスコ清水店出張所」は 1999 年 4 月に設置され、当時はインストア・ブランチがブームの時代であったという。店舗の広さは 30～40 坪、店舗に ATM が数台隣接しており、ATM は 9 時～18 時、店舗は平日 10 時～18 時、土・日 10 時～17 時の営業。職員は平日 7 名、土・日 2 名体制であり、平日の来店客数は 50～60 名ぐらいで、公金収納が圧倒的に多く、ローン相談も 1 日に数件あるという。

インストア・ブランチの統括部署の方に現段階の評価を伺ったところ、「広告宣伝効果などもあり、店舗単体での収益だけをみて、判断できない。また、テナントの賃料が高く、広い面積をとることは難しい。近隣の店舗のお客の取引を吸収している面もあり、そういう意味では、周辺の店舗の業務をサポートしているともいえる。ローン相談等の来店客を増やすのが課題です」と語っている。

ATM の場合は、人が集まるところに設置すれば、それだけ利用される頻度が高くなるが、店舗の場合は人が集まるところに設置したからといって、ローン相談等で来店する客が増えるとは限らない。インストア・ブランチでは不定期ではあるが、ときどきローン相談会をキャンペーン（たとえば春であれば教育ローンのキャンペーン）として開催している。このように、人が集まるところに店舗を構えるだけでな

く、ローン相談等の客を店頭まで誘致するには、それなりの仕掛けが必要であるように思われる。

リアル店舗とダイレクトチャネルの連携

ダイレクトチャネルについては、従来は営業店の補完的位置付けであったが、04年10月のダイレクト営業グループ創設を機に、より積極的な展開を指向しつつあり、担当者は、将来は独立した部門として採算が取れるようにしたいと抱負を語っている（05年4月より機構改革に伴い同グループはマーケティンググループに改組）。「個人的な意見であるが」と前置きして、担当者は「リアル店舗で提供している金融商品・サービスは基本的にはダイレクト・チャネルでも提供できるはずだし、リアル店舗のような時間の制約もなく、コスト面ではダイレクト・チャネルの方が安く、収益性は高いはずだ。たとえば、ホームページ上でバーチャルな店舗を作り、そこで金融商品の販売も可能にする。あるいは、テレホンバンクセンターを活用して、アウト・バウンド（電話セールス）をかけて、見込み先にセールスすることもできる」と語り、チャネルとしての確立を目指したいという。

そして、将来の展望として、CRMをより充実し、ダイレクト・チャネルでつかんだ有益な情報を営業店につないだり、見込み先を営業店に誘導したりして、リアル店舗とダイレクト・チャネルが結びつき、連携・一体化したビジネス・モデルを追求したいと語っている。

CRMを鍵とするビジネスモデル構築

最後に、店舗とATMとCRMについての静岡銀行の考え方を整理してみたい。

まず店舗網について、静岡銀行は個々数年間、不採算店舗や営業エリアの重複等の生じている非効率な店舗を中心として店舗リストラ（統廃合、個人取引特化等）を積極的に実施してきている。引き続き店舗リストラを実施していくケースもあるものの、現時点で既存の店舗網の見直しはほぼ終焉したものと考えている。つぎの展開として、「攻め」に転じるための営業拠点を確保すべく、地元である静岡県内の成長の見込まれる店舗空白地域に加え、近隣他県においても高収益の見込まれる地域への新規出店を検討、実施している。

地方圏で地域内に稠密な店舗ネットワークを構築している地方銀行においても、都市銀行に見られるように、ポスト店舗リストラとして新規出店の動きが加速していくものと思われる。

また、ATM網については、業態をまたがる横断的な提携が進んでおり、ATM網が1金融機関、1業態のものではなく、社会インフラとして認識されつつある現在、県内信金・JAとの手数料無料化提携やコンビニATMとの提携は避けられない選択であったとも思われる。

一方で、ATM利用に終始する顧客の増大は、本来、収益層の顧客までをも“ATMどまり”にしている懸念があった。その課題を克服する取り組みがCRMを活用したMCIFの構築であり、見込み客を窓口でも把握できるシステムをつくることで、収益層の顧客を素通りさせない仕組みを創り上げようとしたとも解釈できる。

これまで述べてきたように、静岡銀行は、CRMを活用したデータベース・マーケティングによるDMヒット率の向上、スコアリング方式による住宅ローン等審査の効率化、コンサルティング・ソフト『リプコス』の意欲的な導入など、顧客データベースを分析・活用することで

ビジネス･チャンスに結びつける取り組みを継続的に行っている。そして、まだ担当者の個人的抱負かもしれないが、今後は、CRM を仲介してダイレクト･チャネルとリアル店舗を結びつける一体的なビジネス･モデルを追及することが想定される。

CRM の活用によって、潜在的な取引きニーズのある客をリアル店舗に誘導することができれば、個人取引のすそ野は今まで以上に拡がるであろう。

また、そのようなビジネス･モデルが軌道に乗れば、静岡銀行のもつ総合金融サービス力が本領を発揮できるのではなかろうか。静岡銀行は地銀としては珍しく個人リテール主体の証券子会社を持っている。この銀･証の総合力を生かすためには、メガ･バンクの先手を打つ顧客取り込みが課題となるはずであり、そのためには、静岡銀行の有する顧客データベースの活用が鍵を握るものと思われる。

「信頼され選ばれる総合金融グループ」を目指し、現有の強固な顧客基盤をさらに揺るぎないものとするための取り組みに挑戦し続ける静岡銀行の今後を見守りたい。

インストア・ブランチがあるストア「ジャスコ清水店」

インストア・ブランチ「ジャスコ清水店出張所」

右側が銀行店舗窓口、左側がＡＴＭコーナー

今月の焦点

国内経済金融

しずおか信用金庫の店舗戦略

古江　晋也

・しずおか信金は、中小企業や自営業者を中心に融資を行っている金融機関である。ビジネスサポートセンターを設置することで、新規開業支援、ビジネス支援、ビジネスマッチングなどの支援活動に重点を置いた事業戦略を展開している。近年は、住宅ローンの需要が増加しており、地域情報を活用することで大手行と差異化を図っている。
・顧客層は中高年層が多い。その理由は、渉外活動で職員が顧客の自宅まで訪れる、狭域高密度の店舗配置であるため顧客の自宅から近い等の利便性の高さにあると考えられる。
・しずおか信金はすでに店舗のネットワーク網が構築されていること等により新規出店計画はない。店舗デザインについては店舗内の調和を図ることを重視している。ビジネスサポートセンターの設置、地元作家による絵画の展示などを通じて地域とコミュニケーション機能を高める店舗づくりを心掛けている。

静岡の地域経済

静岡市を中心とする静岡県中部は地場産業と商業が中心の地域である。静岡の地場産業は、三代目将軍、徳川家光が浅間（せんげん）神社の建替えに際して全国から宮大工、左官、建具職、塗師等を呼び寄せたことが始まりであるといわれている。現在、静岡では、木製家具、仏壇、建具、木製はきもの・サンダル、プラスチックモデル、駿河漆器など 18 業種の地場産業があるという(注1)。

また、静岡市駅周辺は閑散とせず、両替町や呉服町といった繁華街が広がり、大手スーパーや大型店舗は比較的少ない。これは商業活動調整協議会が、大型店舗の進出に反対したという経緯があることによる。そのため、駅周辺は中小の小売店が軒を連ね、活気が溢れている。

（注1）しずおか信用金庫[2000]を参照。

写真1、しずおか信金・本店

中小企業・自営業中心の営業

静岡市は、しずおか信用金庫（写真1、以下、しずおか信金）を始め、静岡銀行、静清信用金庫等が本店を置く金融の激戦地である。営業エリアは静岡市内34店舗、富士市内2店舗、焼津市内 3 店舗、藤枝市内 2 店舗の計 41 店舗の本支店を有し、26ヶ所に店舗外ATMを設置している。

このなかでしずおか信金は、地域に密着した事業展開を行っている。貸出金残高 3,323

表1、しずおか信金の概要

	2003年度	2004年度
経常利益	1,203	1,973
当期純利益	785	2,080
預金積金残高	553,149	566,858
貸出金残高	334,502	332,372
自己資本比率	14.14%	14.57%
職員数	703人	670人

出所）しずおか信金IR資料より（単位：百万円）

億円（2004年度）のうち、事業主の割合は約65%、個人の割合は約35%であり、地域の中小企業、自営業を中心に融資を行っている（しずおか信金の概要は表1参照）。

法人取引の多いしずおか信金は、地域経済の再生と活性化を目指して、2004年4月より業務部内にビジネスサポートセンターを設置した。ビジネスサポートセンターの業務内容は、営業店融資制度、ビジネス支援、その他相談の三つに大別されるが、本稿では、そのなかの①新規開業医支援、②創造法認定・革新法承認支援と③ビジネスマッチングを概観する（表2参照）。

当金庫は、近年、医療関連融資に力を入れている。これは、医者が40歳代になると開業する傾向があるからである。専担職員1名をおき、薬品卸業者などとのネットワークを構築することで営業活動を展開している。

創造法（中小企業創造活動促進法）とは、「創造的事業活動を行う中小企業者を支援するための法律」であり、革新法（中小企業経営革新支援法）とは、「中小企業における新サービスの提供、新たな販売方法の導入、新商品の開発等の革新的な事業活動に挑戦する企業を支援する制度」である。この制度の認定を

表2、ビジネスサポートセンター業務内容要約

①営業店融資制度
- i 新規開業医、福祉ビジネス開業支援
- ii アパート・店舗等不動産有効活用支援
- iii創造法認定、革新法承認支援
- iv創業・開業およびベンチャー支援

②ビジネス支援
- i ビジネスクラブの運営
- ii ビジネスマッチング
- iii外部機関との業務提携・協力等

③その他相談
- i 相続、事業継承、資産活用などのFP相談
- ii 法律、税務相談、M&A相談など

出所）全信協『信用金庫』9月号[2004]より

受けることができれば、低金利融資制度、税制の特例などがある。当金庫はこれらの制度に関する支援を行い、2003年度は創造法7件、革新法6件の認定承認実績を有している。

中小企業の事業主を対象に、しずおかビジネスクラブをつくり、東京での見本市視察や取引企業を対象とした交流（ビジネスマッチング）会を開催している。

また、子供たちから下駄、木製工芸品などの地場産品のデザインを募集し、入賞作品を職人が実物にするという「しずおか『夢』デザインコンテスト」等のイベントを行うことで地域と地場産業の結びつきを大切にしている(注2)。

なお、渉外は地域担当、つまり法人渉外・個人渉外に別れてはいないが、将来は分けるつもりだという。

（注2）しずおか信金の概要については、全信協『信用金庫』9月号[2004]、『しずおか信用金庫の現況2004』を参照・引用した。

個人リテール業務の位置付け

しずおか信金における個人業務の位置付けについてみると、数年前までは主に資金調達の対象として位置付けており、個人から集めた資金を主に中小企業融資で運用していた。近年では事業性融資の需要が減る一方、住宅ローン需要が増えているため、業者営業を行う住宅ローンの専担を配置するようになった。

業者が金融機関を選択する基準は、回答のスピードと金利である。当金庫では住宅ローンの審査は原則支店ごとに行っており、最近は住宅ローンセンターで受け付け、支店に案件を送るケースが増えている。審査期間は5日くらいかかっている。審査スピードをもっと速めたいが、最近は若年層で頭金のまったくない人など「制度融資」の基準からはみ出る案件も多く、一筋縄では行かないという。

金利面でも某都銀のように3年固定1%のような低金利を打ち出すことはできないが、信用金庫は、地場の企業に深く根を張っているため、同じ土俵で金利競争をする必要はないと考えている。

なぜなら、地域の人々にとって当金庫は都銀に比べて敷居が低いのではないかと考えているからである。規模の大きい銀行ほど顧客にとっては敷居が高く、「早く用事を済ませ、早く帰りたい」と思わせる雰囲気がある。その点、地域密着型の金融機関は、支店長が地元出身者であったり、顧客と職員が同期生であるなど、顧客にとっては人的なつながりという点からも来店しやすいという面がある。

そのため、当金庫は地域の工務店の仕事振りや風評も把握できるし、そのような地域情報を活用することで都銀と差異化できればよいとしている。

ちなみに、当金庫と取引を始める年齢層をみると40歳代からが多く、年齢別の預金残高を見ると50～60歳代が最も多い。その理由としては渉外活動で職員が顧客の自宅まで訪れる、狭域高密度の店舗配置であるため顧客の自宅から近い、など利便性の高さが中高年層に受け入れられているからではないかという。

しずおか信金の店舗戦略

現在、メガバンクや一部の地銀は、個人顧客を囲い込む戦略の一環として銀行･証券･信託の共同店舗、コーヒーショップやファーストフード店との共同店舗、インストアブランチなどを展開しており、利便性が高く魅力的な店舗を構築している。このような取組みは、メガバンクや都市型金融機関に多く見られる一方、狭域高密度で支店網を築き上げてきた地域金融機関は大きな動きを見せていないのが現状である。

それでは、しずおか信金の場合はどのような店舗戦略を行っているのか。まず、店舗の新規出店についてはすでに店舗のネットワーク網が構築されていること、また新規出店コストの回収期間がかつては5～10年であったものが、現在では利ザヤが縮小していることもあり15年程度を要し、コスト回収が大変であるなどの理由で当面、新規店舗の出店は計画にない。

また、他の信金で試みられている母店･サテライト店方式については現在検討中であるが、約5年ほど前に資金調達に特化した店舗誘致型の出張所を出店したが店舗の職員のモチベーションが低下したり、母店の渉外担当者に顧客が付いて行ってしまい、その店舗の存在意義がなくなり、廃店になったという経緯も

あり、これも慎重に対応したいとの考えである。

店舗デザインについて

しずおか信金の店舗デザインは、人目を引く店舗というよりも、店舗内の調和を図るように努力しているという。それでは、店舗レイアウトの観点からどのような工夫が行われているのか。ここでは、店舗内と店舗外という観点から概観してみよう。

当金庫は店頭誘致策としていろいろな店舗デザインを工夫してきたが、奇抜なものはつくりにくいという。基本的には例えばロビー展をして入りやすくするとか、今は分断されているATMコーナーと店舗フロアを一体化し、来店した顧客とのビジネスチャンスをどうつくり出すかということを考えている。

コストとの兼ね合いもあり顧客案内担当の配置までは難しいかもしれないが、ATM の待ち時間にパンフレットを配布したり、何か情報提供を行うなど営業機能を高めることを検討しているという。

また、法人取引の多いしずおか信金は店舗内にビジネスサポートセンターを設置している。写真2は、本店営業部のビジネスサポートセンターのカウンターである。ビジネスサポートセンターはローカウンターを区切ってつくられている。一つのブースに二脚の椅子があり、半透明の間仕切りを設置し、ゆったりと相談ができるようになっている。

写真3は、しずおか信金本店一階入口付近にある展示スペースである。展示スペースの設置は地域金融機関でよく行われているが、展示会を行うことで顧客が気兼ねなく銀行に立ち寄ることができるという。

一方、店舗外における工夫として重要なことは、駐車スペースの拡張である。静岡県は自動車社会であるため、店舗の建替え時は、店舗自体を小さくし、駐車場を大きくすることで収用台数を増加させると同時に駐車のしやすさを考慮しているという。駐車スペースと利用のしやすさは、その後の来店者数を左右する要素になる。

写真2、ビジネスサポートセンター

写真3、展示スペース

ところで、信用金庫が定期積金を行うことはチャネル戦略で考えれば「金融サービス」の宅配である。また、支店長をはじめとする職員と地元事業者との繋がりや展示スペースの設置は心理的に顧客と密着しているといえる。

さらに、年金受給日に花の苗を粗品としてプレゼントするキャンペーンは、年金受給者にとって、苗を貰えると同時に、知人にも会えると

いう魅力がある。年金受給日には ATM 利用者を含めて本店では 200 から 300 人程度集まる。この点から店舗は、地域のコミュニケーションの場としての機能もあるといえる。

地域金融機関と店舗戦略

規制緩和とリテール戦略強化によって大都市圏に位置する大手行は、個人顧客の集客力拡大を目指した店舗戦略を展開している。それに対して地方都市の地域金融機関は相対的に、大都市圏に位置する大手行のような活発な店舗戦略を行っていない。

大手金融機関がリテール戦略を本格的に重視し出したのは、1997 年の金融危機以降であるといわれている。しかし、地域金融機関はそれ以前から個人リテール分野を専門とし、狭域高密度の店舗展開と定期積金を始めとする渉外活動によってリテール戦略を展開してきた。

しずおか信金は、中小企業の町であることを反映して、ビジネスサポートに力点をおいているが、この分野は個人リテール分野と顧客層が重なる分野でもある。そのため、店舗戦略も大手金融機関の革新的な店舗であるよりもむしろ、コミュニケーション機能を維持していくことに注力しているともいえる。

しずおか信金にとっては、敷居の低さ、地域情報の活用、店舗網と渉外活動による利便性の高さが、店舗・チャネル戦略の要であるといえよう。

参考資料

・全信協『信用金庫』9 月号[2004]、「当金庫（しずおか信用金庫）ビジネスサポートセンターにおける創業および新事業展開等の支援業務について」
・しずおか信用金庫[2000]、『～地場産品ができるまで～しずおか特産品解体新書第1巻』
・しずおか信用金庫[2004]、『しずおか信用金庫の現況』

海外経済金融

米銀の店舗戦略－2

～ING ダイレクト・バンク（米国）のビジネスモデル～

古江　晋也

・ING ダイレクト・バンク（米国）はオランダの金融コングロマリット・ING グループの米国法人である。ダイレクト・バンクとは来店せずに、インターネット・電話・郵便を活用して銀行取引を行うものである。
・ネットバンクやダイレクト・バンクは黒字化が困難であるといわれてきたが、ING ダイレクトは金融商品・サービスを絞り込むことで低コスト、高預金金利、低金利ローンを実現し、IT リテラシーの高い層など特定の市場を開拓してきた。
・ING ダイレクトはコスト削減だけでなく、幅広い広告や広告塔としてカフェを開設することで、「ING ダイレクト」というブランドの認知度を高めようとしている。

ING グループの事業展開

1980 年代以降、EU は金融統合に向けて域内資本移動の完全自由化を目的とする「資本移動自由化指令」（1990 年施行）、EU 域内における単一免許制度を定めた「第二次銀行指令」（1993 年施行）、域内金融機関が支店として他国で自由に営業できる「投資サービス指令」（1995 年施行）など数々の指令を発行し、EU 域内は金融機関が自由に業務を行えることになった[注1]。

このような金融自由化の流れの中で、1990 年代の EU 域内の金融機関は大きな再編の波に晒されることになった。とりわけ、オランダは EU の金融統合に対応するため、1990 年、銀行と保険会社間の合併規制を取り除くなど金融コングロマリットをいち早く容認した。これを受けて、オランダ最大の保険会社であったナショナーレ・ネーデルランデンは、NMB ポストバンク（郵便貯金銀行）と合併し、ING グループが誕生した。

ING グループの特色は買収による事業拡大と積極的な国際展開にある。1995 年には、経営破綻したベアリングズ銀行を買収し、新興国市場部門と投資銀行部門を強化した。その後、バンク・ブリュッセル・ランバート（ベルギー）やファーマン・シュルツ（米・投資銀行）といった金融機関を次々と買収し、国際的な展開を図っている。

現在の ING グループは、①インシュランス・アメリカ、②インシュランス・ヨーロッパ、③インシュランス・アジア／パシフィック、④ホールセールバンキング、⑤リテールバンキング、⑥ING ダイレクトの 6 つの事業によって組織化されている。

[注1] 金融ビジネス辞典編集委員会[2000]『金融ビジネス辞典』を参照。

ING ダイレクトの事業展開

ING ダイレクトは、インターネット、電話、郵便をチャネルとして活用し、現在、カナダ、米国、フランス、イタリア、英国、スペイン、オーストラリア、ドイツで事業展開を行っている。

表1は、ING ダイレクトの国別顧客数と受託資金（total funds entrusted）[注2]を表したもの

表1　ING ダイレクトの国別顧客数と受託資金

		顧客数（万人）			受託資金[注2]（億ユーロ）		
		2002 年	2003 年	増加率	2002 年	2003 年	増加率
カナダ（加）	97 年 5 月設立	68.4	90.5	32%	51	70	37%
ドイツ（独）	98 年 6 月設立	189.4	373.5	97%	203	381	88%
スペイン（西）	99 年 5 月設立	61	75.3	23%	60	79	32%
オーストラリア（豪）	99 年 8 月設立	47.5	71.9	51%	41	69	68%
フランス（仏）	00 年 3 月設立	27	33.9	26%	63	76	21%
アメリカ（米）	00 年 9 月設立	86.4	139.9	62%	89	128	44%
イタリア（伊）	01 年 4 月設立	24.4	37.9	55%	45	76	69%
イギリス（英）	03 年 5 月設立	-	30.5	-	-	115	-
合計		504.1	853.4	69%	552	994	80%

（資料）ING グループ IR 資料より

であり、設立後の歴史が浅く成長期であるため 2002 年から 2003 年にかけて各国とも顧客数、受託資金が増加している（表1参照）。とりわけ、ドイツの増加が著しい。これは、2002 年にドイツのネット金融大手 DiBa（アルゲマイネ・ドイチェ・ディレクトバンク）の経営権取得などによる。2003 年には、英国にも ING ダイレクトを設立し、顧客数、受託資金は拡大しているといわれている。

なお、ING グループのアニュアルレポートによれば、カナダ、オーストラリア、スペイン、アメリカ、ドイツでは利益を確保しているという。

現在、国際展開が行われている ING ダイレクトであるが、アメリカに進出を果たした 2000 年はインターネット専業銀行への期待が急速に薄れつつある時期でもあった。なぜ、ING ダイレクトはネットバンクの発祥の地であり、激戦地域でもある米国で事業を拡大できたのであろうか。1990 年半ば以降のネットバンクの動向を概観した後、ING ダイレクトの経営戦略を検討する。

[注2] 受託資金とは、預金の他に投資信託などの資金を含む。

ネットバンクの盛衰

1995 年、世界で初めてのインターネット専業銀行、セキュリティ・ファースト・ネットワーク・バンク（SFNB）が米国で誕生した。ネットバンクは営業店舗を持たないことが最大の特徴であり、ネット上で営業を行うため、伝統的な銀行業と比較し固定費の削減が可能となる。そのため、高金利で預金を集めるビジネスモデルを展開していった。さらに、パソコンを使うことができれば、24 時間アクセスが可能であることやバーチャルであるため、営業地域が広がり、顧客を全国規模もしくは世界的規模で集めることも可能であると考えられた。

1990 年代後半は、ネットバンクの可能性を追い求め、既存の銀行や異業種がネット銀行に参入した。当時は、金融機関の合併が相次ぎ、店舗の統廃合が急速に進んだ時期でもあり、伝統的なチャネルである銀行店舗の有用性に疑問が投げかけられた。

しかし、2000 年以降、ネットバンクは転換期

を迎えることになった。ネットバンクへの過大な期待が薄れた背景には、①広告宣伝費の増大による継続的な赤字経営、②競争の激化等を挙げることができる。

そのため、黒字転換できないネットバンクを子会社に持つ既存の銀行は、本部に取り込むという措置が取られた。シティグループはネットバンクであるシティ f/i を運営し、高金利を武器に顧客を獲得したが、ATM は利用できるが店舗で預金の預入や振込みができないといったサービス面での問題点や広告宣伝費の増大など経営面の課題に直面し(注 3)、最終的にはネットバンクを打ち切り、一般顧客向けサイトと統合した。

バンク・ワン(2004 年 JP モルガン・チェースと合併)はネットバンクのウィングスパンバンク・ドットコムを運営していたが、集客力の限界やコスト増大による収益の圧迫を受け、本体のインターネット部門に取り組むこととなった(注 4)。

現在、米国のネットバンクは、E・トレード・バンク、ING ダイレクトの 2 社で預金の 80%、約 650 億ドルを占めているといわれ、寡占状態が進んでいる。

(注 3)『日本経済新聞夕刊』,2000 年 7 月 6 日付。

(注 4)『日経金融新聞』,2001 年 7 月 3 日付。

ネットバンクが直面した逆風

ネットバンクの台頭から現在に至る一連の動向は、店舗・チャネル戦略の観点からどのような示唆を得ることができるのであろうか。

まず、注目すべきことはバーチャルチャネルが拡大しているにもかかわらず、店舗の重要性が再認識されるようになったことである。1990 年代後半、IT 技術の進展によって預金業務は ATM・インターネットバンキングの利用が中心となり、店舗は固定費を増大させている存在と思われるようになった。しかし、顧客は口座開設や金融商品の購入を行うために店舗を利用し続けたのである。

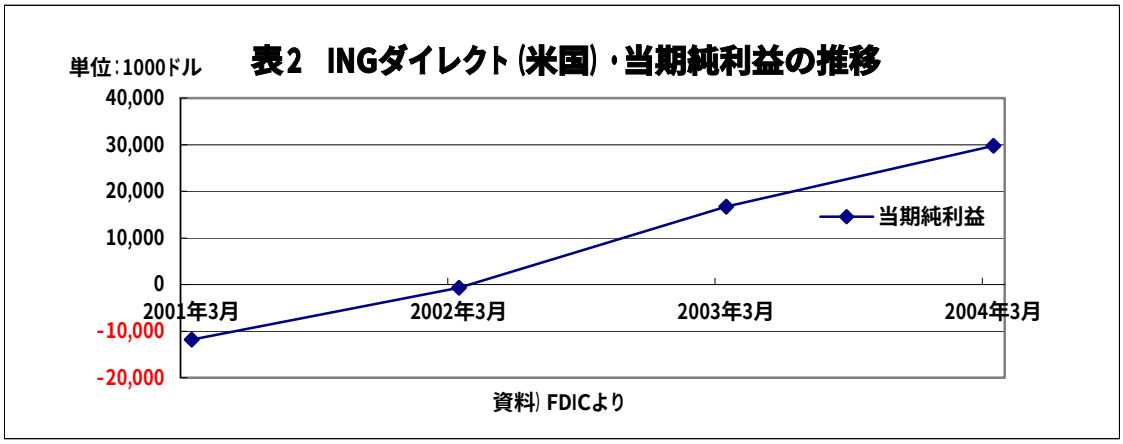
この背景の一つには、規制緩和があるといえる。規制緩和によって多様な金融商品・サービスを手がけることができるようになった銀行は、相談機能を充実させる必要性が生じるようになった。つまり、行員と顧客のフェイス・トゥ・フェイスが重要となったことを意味し、相談機能を担う場として店舗の必要性が再認識されたのである。

次に、金融機関のブランドという無形資産がますます重要となった。店舗は広告塔としての役割があり、顧客に身近な存在であることを示すことができる。

顧客への存在感や露出度を高める意味でもリアルチャネルが注目され、ネットバンクの中には、自ら支店を開設したり、ATM 網を買収したりしてリアルチャネルの構築を行うケースも見られた。しかし多くの新規参入ネットバンクは、存在感を示すことなく短命に終わった。なぜなら、ブランドの重要な要素である信頼性ないしは安心感を確立できなかったからである。

一般的にネットバンクは、地理的制約がなく顧客を集めることが利点であるといわれた。だが、ネットバンクの顧客は、パソコンを活用し、金利に敏感な人々に限定され、幅広い顧客層を集めることは困難であった。そのため、ネットバンクは店舗とネットを活用する銀行に比べ、顧客層の広がりに限界がある。加えて金融商品数の少なさも顧客が限定される要因であるといえる。

顧客の要望に応えるために金融商品を増やすことも戦略的に考えられるが、商品数の増加は、それに伴う事務コストを増加させる可能



性があり、低コスト・高金利預金によって顧客を集めるビジネスモデルの根底を覆すことになりかねない。

つまり、非対面取引と低コスト・高金利預金を前面に押し出したネットバンクは、規制緩和によってクロスセリングが重視される環境のなかでは、劣勢に立たされることとなったといえる。また、ネットバンクは新規参入に伴う初期コストの削減が大きな課題であったが、ブランド力の弱さと市場が限定されているなどの要因で予想以上にコストがかさむことになった。

ING ダイレクト(米国)のビジネスモデル

ING ダイレクトは、2002 年 9 月期に黒字化し、その後も黒字を継続させている(表 2 参照)。ネットバンクは黒字転換が難しいといわれたが、ING はどのようにビジネスモデルを構築していったのであろうか。

従来のネットバンクは、重点事業としてネット決済サービスに注力したが、現在では手数料の無料化を行う金融機関も多く、ネット決済のみでは収益が上がらない。一方、ING ダイレクトはネット決済サービスに注力するよりもむしろ、金融商品の販売に力点をおいてビジネス展開をした。

また、ING ダイレクトはコスト削減に徹底的に取り組んでいる。アメリカは小切手社会といわれているが、ING ダイレクトは当座預金についてはコスト・パフォーマンスの観点から取り扱っていない。また、金融商品も徹底的な絞込みを行っている。

ING ダイレクトのメインターゲットは、20 歳代後半から 50 歳代の IT リテラシーの高い弁護士、会計士、医師といった専門的職業を持った人々で、自ら投資意思決定を行うタイプである。そして新規顧客は、リージョナルバンクやコミュニティバンクの顧客よりもむしろ、主にマネーセンターバンクからの顧客であるという。

商品の販売方法はヘルプデスクに電話を掛けてきた顧客のみに対応し、ING ダイレクトの方から顧客に電話を掛ける売り込みセールスは行わない。これは商品勧誘によって、顧客を苛立たせることを避けるという狙いの他に、非効率な販売を削減するという意味合いもある。さらに高度なサービスを要求する顧客には他の銀行に移ることを勧めることもあり、徹底的な業務の簡素化を追求している。つまり、金融商品・サービスを必要最小限にすることでコスト削減を行い、商品・サービスも限定することで客層を絞っている。

なお、バックオフィスはミネソタ、コールセンターは本社のあるデラウェア州ウィルミングト

ンにある。

ING ダイレクト(米国)のマーケティング戦略

ING ダイレクトは、徹底したコスト削減の他にマーケティングに力点をおいていることも大きな特徴の一つである。ネットバンクは大別して、既存の銀行によるネットバンクと独立系のネットバンクに分類できる。既存の銀行によるネットバンク子会社は、既存の銀行とネットバンク子会社の「すみ分け」が大きな課題となり、顧客を奪い合う可能性もある。また、既存の銀行によるネットバンク子会社と独立系のネットバンク双方とも、広告宣伝費の増大は経営上の大きな課題であり、既存の銀行とネットバンクが異なるブランドネームを使用している場合は、バンク・ワンとウィングスパンバンク・ドットコムのように更なる追加的コストが必要となる。

それに対して、ING は米国でリテールバンクを有しておらず、ING ダイレクトは、ING グループ内ですみ分けが行われ、グループ内における顧客の奪い合いを回避している。加えて、ING ダイレクトは、ING グループの一員であることを強調し、ING グループと名称やコーポレートカラーを統一し ING グループのブランド力を活用している。店舗の外見や内装から広告宣伝に至るまでオレンジというカラーリングを重視するとともに金融商品にも「オレンジ」という名称をつけ、全体的な統一感を保っている。

マーケティング戦略としては、25 ドルのクーポンの配布、ガソリンクーポンの配布、ラッシュアワー時間における地下鉄の無料乗車などイベント性の高いマーケティング戦略を実施したり、テレビコマーシャル、ダイレクトメールや新聞のチラシ、看板広告等、あらゆるメディアを活用し、認知度を高めている。

さらに、ING ダイレクトのユニークな点は、バーチャルのみならず、リアルな部分での顧客とのコンタクトも試行していることである。その試みがカフェの開設である。カフェの概要については、『米銀の店舗戦略－3～ING ダイレクト・バンクのニューヨークカフェ～』で詳しく述べることにするが、ING ダイレクトは、自らのブランドを顧客に伝えるというコンセプトのもと、現在、ニューヨーク、ロサンジェルス、フィラデルフィアにカフェを開設している。

参考資料

・金融ビジネス辞典編集委員会[2000]『金融ビジネス辞典』産業調査会。

・高月昭年「米国におけるネットバンク事情」『金融情報システム』金融情報システムセンター,No.267,2003 年秋。

・吉永高士「再編、最大手への集約続く米国の広域個人金融業務」『月刊消費者信用』2004 年 6 月。

・協同セミナー『第 45 回海外金融市場・協同組合関係視察研修会報告書』2004 年 9 月。

・ING グループ、ING ダイレクト、FDIC ホームページ

・日本経済新聞、日経金融新聞。

海外経済金融

米銀の店舗戦略－3

～ING ダイレクト･バンクのニューヨークカフェ～

古江　晋也

･ニューヨークカフェは ING ダイレクトがフェイス･トゥ･フェイスで顧客と接する数少ないチャネルである。店舗ではコーヒーを飲みながら、店員と金融商品についての話をすることができる。カフェ内部にはパソコンが設置され、無料でネットやメールチェックを行うことができる。
･カフェには商品広告の他に、ING ダイレクトが新聞･雑誌で取り上げられた内容を知らせる広告もあり、第三者による客観的な取材や評価を広告に活用することで顧客への説得力を高めている。

NY カフェの立地

ING ダイレクト･ニューヨークカフェ（以下、NY カフェ）は、マディソン･アベニューとパーク･アベニューに挟まれた東 49 番通りに位置している。この地区は、オフィス街に相応しく灰色の壁面に覆われたビルや建物が林立しているが、そのなかでオレンジと青のカラーリングをしたガラス張りの NY カフェは通行人の目を引き、白熱灯に照らされた店内は、暖かさが感じられる。オレンジを基調としたカラーリングを採用している理由は、ING グループのコーポレートカラーであることに由来する。NY カフェの外観は、ガラス張りであり、通りから内部の様子がわかる構造となっている（写真1）。

写真1　ニューヨークカフェの外観

NY カフェの内部

カフェ･スペースは 1 階と 2 階であり、オフィスは 2 階の一部と 3 階にある（図1参照）。顧客との非対面取引が主要なチャネルである ING ダイレクトにとってカフェは、フェイス･トゥ･フェイスで顧客と接する数少ないチャネルである。また、カフェは ING ダイレクトの広告戦略を担う役割も有している。銀行取引来店者は 1 日平均 30～40 名であるという。

1階出入口から入れば、右手にカウンターがある。1階はカウンター席とテーブル席があり、コーヒー以外にもベーグル、マフィン等のパン類も販売している（写真2）。カウンター奥には、液晶テレビが 3 台設置され、経済情報番組が流れている。1階奥には3台のパソコンが設置されている。顧客は、ネットバンキングのほかメールチェックなどに無料で使用することがで

図1　ニューヨークカフェの概略図

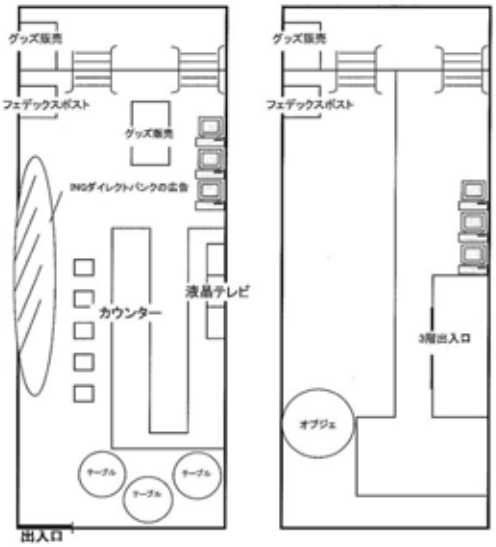


写真2　1階のコーヒーサーバー

きる。

カフェを使った広告戦略

カウンターの向かい側、入り口左側には看板があり、ING ダイレクトの広告を行っている。広告内容は、ING ダイレクトの商品特性の他に、新聞・雑誌等で取り上げられた内容を記載したパブリシティなどもある（写真3）。パブリシティを活用した広告は、第三者が評価し、客観性があると認識されるため、顧客にイメージ向上を促すことができる。なお、広告は下記のとおりである。

商品特性・カフェの広告

・「もし、あなたが住宅購入に大金を支払うのであれば、住宅ローンの支払いに余計なお金を無駄に費やすべきではありません。最初の 5 年間で、オレンジ・モーゲージは伝統的な 30 年固定ローンよりも大幅に節約することが出来ます。金食い虫の代わりにお金の山を残せます。―オレンジ・モーゲージ」

・「貯蓄の際には、利殖のペースを早めるお手伝いをしましょう。」

・「ここは、ラテを飲みながら、無料でネットサーフィンをし、お金を貯める簡単な方法を私たちと話す場所です。」

パブリシティ

・「2003 年、誠実さと株主価値を創造した世界で最も尊敬された企業の一つ」－フィナンシャル・タイムズ／プライスウォーターハウスクーパース

・「IT を最も活用したリテールバンキング」－バンカー・テクノロジー・アワード

・「オンラインバンクを構築するためインターネットを効果的に活用し、成熟産業を変化させている」

・「世界の先頭に立つダイレクト・バンク」－ラファティ（Lafferty）・インターナショナル・リテールバンキング・アワード

2 階に上がる階段付近には、アスレチック・ユニフォームの販売用陳列棚がある。ING ダイレクトが国際マラソンやゴルフトーナメントなどの冠イベントのスポンサーを行っているためである。カウンターテーブルには、ING ダイレクトの預金金利が記載された卓上広告があり、コーヒーを飲みながら、金融商品についての説明を店員から受けることができる。ただし、カフェの店員は投資信託の販売資格をもっておらず、顧客は電話でセンターに連絡を取り、商品説明を受ける仕組みとなっている。

2 階はテーブル席とカウンター席が用意され、コーヒーの販売は行っていない。パソコンは 3 台設置され、2 階のパソコンも 1 階のパソコン同様、顧客が自由に使用できる（写真 4）。

NY カフェの営業時間は、月～金曜日が 7 時～18 時、土曜日が 11 時～15 時までとなっている。

ING ダイレクトの金融商品

ING ダイレクトは顧客を個人に限定しており、金融商品は「オレンジ貯蓄預金」「オレンジ定期預金」「オレンジ住宅ローン」「オレンジホームエクイティ」「オレンジ投資口座」であり、高金利、手数料の無料化を通じて預金を集め、住宅ローン、ホームエクイティローンを他行より低い金利で貸し出す。現在、ING ダイレクトは貯蓄口座が 3%、5 年物のオレンジ定期預金は 4.5%の金利をつけている（2005 年 4 月 14 日現在）。参考までに、同時期の他の大手金融機関における金利は、貯蓄口座が 0.5%、5 年物の定期預金 4.02%である。

ING ダイレクトで口座を開設するには、初めに他行に個人当座預金口座を持つ必要がある。ING ダイレクトの口座は、3 つまでの他行個人当座預金口座との間の資金移動が可能であり、申込日から 3 日以内に送金が完了する。取引の明細書は、口座で取引のあった各月ごとに送付され、パソコンの画面から見ることもできる。

住宅ローンについては、電話またはオンラインで仮申込を行う。ING ダイレクトは仮申込を受け取って数分後に貸出条件の仮回答を提示する。貸出条件の仮回答に同意すれば顧客は ING ダイレクトにクレジットカード情報を提供する。そして、ING ダイレクトは住宅ローンの事務処理を開始する。

ING ダイレクトは、必要とする書類、ローンの額、金利、返済期間を確認するための説明書などを顧客に送付し、顧客はそれに記入する。顧客からの書類の返送を受けて、ING ダイレクトのモーゲージ・プロセシング・チームが書類を審査し、最終決定のための面談が行われる。

オレンジ投資口座は ING ダイレクト証券による商品を扱っているが取扱商品数を絞り込んでいる。なお、ING ダイレクトの顧客層が投資の意思決定を自ら行うことを好むこと、ING グループ内でコンサルタント業務を手がけている会社があり、サービスの競合を避ける意味からも、ING ダイレクトが金融資産についてのコンサルタント業務を行うことはないとのことであった。

ING ダイレクト（米国）の強み

1990 年代以降半の IT 技術の進歩によって銀行店舗はその存在意義が問われてきた。その

写真3　ING ダイレクトの広告

写真4　2階に設置されたパソコン

一方で無店舗によるコスト削減を狙うビジネスモデルを構築したネットバンクには大きな期待が寄せられた。しかし、多くのネットバンクは広告宣伝費を始めとする経費がかさみ、黒字転換が難しく淘汰の時代を迎えることになった。

顧客との関係性を築く上で重要なチャネルは何か。この問いに対して、バーチャルを特色としたネットバンクに大きな変化が生じた。それは、リアルチャネルに進出したことである。

2000 年、世界初のネットバンクである SFNB[注]は支店を開設し、E･トレードバンクは、ATM 網を買収した。ING ダイレクトのカフェもこの延長であると捉えることができる。カフェを開店した目的は、顧客に ING ダイレクトのブランドを体験してもらうことにあり、貯蓄をはじめとする金融サービスについて話をする場所であり、いわばショウルームのような役割を担っている。

近年、ネットバンクの限界が認識されるなかで、ING ダイレクトが他のネットバンクと差異化できている要因は、①高預金金利、低金利融資、商品数の絞込みなどによる顧客メリットがわかりやすいこと、②イベント広告、統一感のあるブランド戦略、カフェの展開などの卓越したマーケティング戦略、③徹底的なコスト削減の観点からコンサルティングやリレーションシップをあえて回避する「割切り」、④ING グループ内におけるすみ分け、などに集約できる。

だが一方で既存の銀行は、店舗のほかにインターネットバンキング、テレフォンバンキング等のマルチチャネル戦略を展開しており、基本的にはシングルチャネルであるネットバンクに対し利便性の観点から差異化を図っていることも事実である。今後、米国市場で ING ダイレクトがどのように展開していくか、注目していきたい。

[注] SFNB は 2001 年に勘定をセンテュラバンクに移転し、その役割を終えている。

参考資料

･高月昭年「米国におけるネットバンク事情」『金融情報システム』金融情報システムセンター,No.267,2003 年秋。

･協同セミナー『第 45 回海外金融市場･協同組合関係視察研修会報告書』2004 年 9 月。

･ING グループ、ING ダイレクトのホームページ