

米中の資産バブル的経済成長と日本の景気

取締役調査第二部長 鈴木利徳

米国は中国に対し人民元を切り上げるように圧力を強めているが、仮に、人民元が小幅切り上げられたとしても、米国の対中貿易赤字が縮小することはないであろう。米国の産業構造はソフト化、サービス化が進み、製造業の占める割合は下降の一途を辿っている。内需が拡大すれば必然的に輸入が増加し、貿易赤字が拡大する構造になっている。また、ドル安に推移しても、国内の製造能力に制約があるため、輸出の増加は限定的となる。

一方、中国は海外からの直接投資誘導政策によって、海外の資金と技術を活用した経済振興を図ってきたが、鉄鋼、家電など多くの分野で、これまでの巨大投資が生産能力化し、その供給能力は国内の需要を超えるまでに増大している。その結果、輸出圧力が強まっており、今後は、貿易黒字の拡大が見込まれ、その最大の輸出国は米国である。

中国の対米輸出の増加は、アジア諸国から中国への中間財対中輸出の増加をもたらし、アジア諸国は「中国を拠点とする対米輸出依存型経済」の枠組みに深く組み込まれていく。

その結果アジア諸国に蓄積された外貨準備等は米国債等へ向かい、米国債の低位安定に一役買う。米国の長期金利の低位安定は、住宅市場の好況とホームエクイティ・ローンなど住宅担保貸出の増加を支え、そのような資産を担保とする負債の拡大が個人消費を後押しする。そして、米国の個人消費の堅調は、中国等からの輸入増加をもたらす。

一方、中国の国内事情に目を向ければ、農村の過剰労働力、都市の失業者に加えて、毎年の労働市場への新規参加者が1,000万人ともいわれる深刻な雇用問題を抱えており、1%の経済成長による雇用創出力が約90万人といわれるなかでは、毎年9%前後の経済成長は政治的にも必達目標であるといえ、本腰をいれた引き締め政策を採用できる状況にはない。その結果、過熱気味の景気拡大と投機的な不動産市場の高騰が続き、高成長の陰で潜在的なリスクが蓄積されている。

日本は、生産拠点を中国等アジアに移転してきたため、その分国内投資が減少し、雇用の長期的低迷と国内資金需要の減退を招いている。02年1月以降、低成長だが息の長い景気拡大が続いているものの、それは、米国と中国の資産バブルのリスクをはらんだ高成長に支えられたものといえる。そして、日本の余剰資金は国内債、米国債、海外株式市場等へ向かい、日米の長期金利の低位安定を支えている。

要約すれば、アジア諸国が対米貿易で稼いだ資金を米国債等に投資することで、米国の長期金利の低位安定が保たれ、米国の長期金利の低位安定が米国の資産バブル的経済を支え、そして、米国の経済成長がアジアの経済を支えるという構造が浮かび上がってくる。

このような米中の資産バブル的成長にとって当面最大の留意点は米国の金利引上げであろう。今のところ、FFレート3.0%はまだ緩和気味の水準といえ、もし、3.75%を超えて引き締め水準まで引上げられるようなことがあれば、米国の資産バブルは大幅な調整が避けられず、日中経済への打撃は小さくない。逆に、FFレートの引上げが3.5%程度にとどまれば、日本の“息の長い低成長”が当面は続くことになる。しかし、それにしても、このような危うい米中日の均衡の行き着く先には何があるのであろうか。

情勢判断

国内経済金融

目先は低迷状態も残るが、先行きは株・金利とも小反発を予想

南 武志

要旨

現状は景気足踏みが続いているが、主因である世界的な半導体市場の調整とともに年後半にかけては持ち直しを予想している。一方、素原材料価格は上昇しているが、最終財メーカーの価格転嫁は進展しておらず、デフレ環境は当面継続すると見込んでいる。

マーケットでは当面景気停滞が続くことを十分織り込んでいることもあり、株・長期金利とも低調だったが、先行きのポジティブサプライズ(景気改善)には引き続き注意が必要だろう。また、為替レートは当面は方向感なく、もみ合うものと予想。

図表1. 金利・為替・株価の予想水準

年度/月 項目	2005年度					
	05年5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 (%)	0.001	0.001 ~ 0.01	0.001 ~ 0.01	0.001 ~ 0.01	0.001 ~ 0.01	
TIBORユーロ円(3M) (%)	0.080	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	1.20 ~ 1.50	1.30 ~ 1.80	1.40 ~ 2.00	1.40 ~ 2.00	
為替レート	対ドル (円/ドル)	107.64	103 ~ 110	102 ~ 108	102 ~ 108	102 ~ 108
	対ユーロ (円/ユーロ)	135.45	130 ~ 140	130 ~ 140	130 ~ 140	130 ~ 140
日経平均株価 (円)	11,134	11,300 ± 500	11,500 ± 500	12,000 ± 500	12,000 ± 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5月24日時点。

国内景気・現状・展望

このところ発表される月次の経済指標は一進一退を続けており、先行きの景気悪化懸念を払拭することができない状況となっている。特に、2002年初年から始まった今回の景気拡大局面において牽引役として機能してきた輸出が実質ベースで横ばいとなっており、それが国内生産などに停滞感をもたらしている。この主因は、世界的に半導体市場の調整が発生していることを挙げることができるだろう。

こうした中、5月17日には、05年1~3月期のGDP速報が公表された。1月に民間消費が急増したことなどもあり、前期比+1.3% (年率換算で+5.3%) という極めて高い成長が実現された。ただし、中身を詳

細に分析していくと、必ずしも好ましくはない事実も浮かび上がり(なお、詳細は後掲「2005年度・2006年度経済見通し」をご覧ください) 民需主導の高成長の持続性には疑問を呈する意見が根強い。なお、6月6日に公表される1~3月期法人企業統計季報の発表を受けて、改定値(2次QE)が公表されるが、その際に数字が修正される可能性に十分留意しておきたい。

ただし、先行きについてはそう悲観的になる必要はないように思われる。企業収益はすでにバブル期の水準を上回っていることもあり、増益率で見れば鈍化する可能性は否めないが、引き続き高水準で推移するとの見通しが有力である。その影響もあって、各調査機関の05年度設備投資計画では、

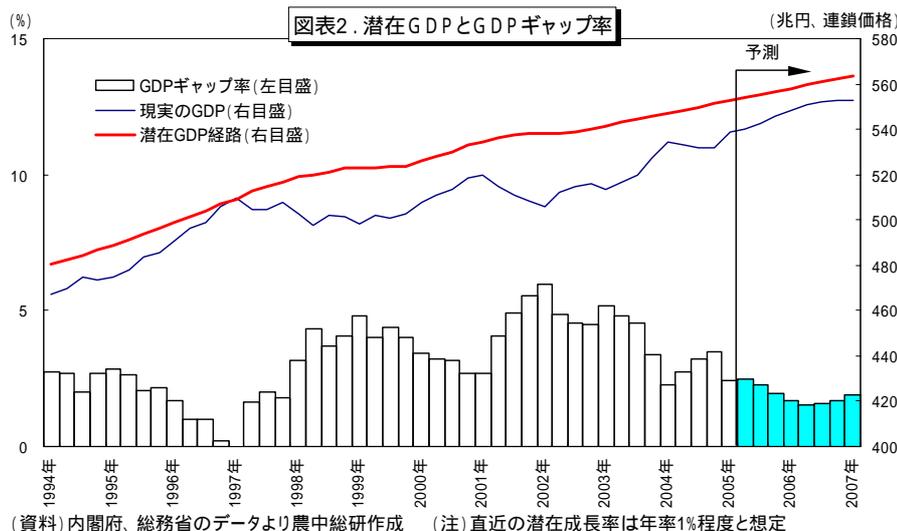
引き続き増加するとの見通しである。また、すでに賃金は下げ止まっており、雇用問題が消費行動の制約になる事態からは遠のいている。それゆえ、全般的な景気見通しとしては、目先の景気展開は

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、4月上旬にかけて国際商品市況が上伸した影響もあって、企業物価ベースで素原材料価格が高騰した。また、為替レートが円安気味に推移したこともあって、輸入消費財価格の前年比がやや高まった(+3.4%)プラスとなったが、国内生産の消費財は依然としてマイナスの状態である。投入価格の上昇に直面する最終財メーカーでは依然として価格転嫁が実現できていない。また、消費者物価ベースでは石油製品価格が暫くは高止まりすると見られるが、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と予想する。

金融政策の動向

5月下旬から6月上旬にかけて金融市場



は大幅な資金不足期となることを直前に控え、5月19~20日に開催された金融政策決定会合では、量的目標に関しては現状維持(日銀当座預金残高を30~35兆円に誘導)という決定がなされたが、なお書きに「また、資金供給に対する金融機関の応札状況などから資金需要が極めて弱いと判断される場合には、上記目標を下回ることがありうるものとする。」との一文を付加、微修正を行った。直後の福井日銀総裁の記者会見では、あくまで資金不足期における一時的な目標割れという技術的な問題に対応して行った、との説明をしており、金融政策の転換を意味するものではないと強調した。

短期資金供給オペレーションでの札割れ頻発は、金融機関の超過準備保有ニーズの減退が主因であり、これに日銀がどのような対応をするかが目下最大の焦点だったが、依然として消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合)が前年比マイナスが続いていること、決定会合前には政治サイドからの牽制があったこと等が影響してか、現行の量的目標の達成は通常期であれば十分可能との認識を改めるにはいたらなかった。ただし、今回の「技術的対応」によって、当面

は仮に景気回復が進行して金融機関の資金ニーズが更に減退したとしても、余程の説明がなければ量的目標の引下げはできなくなった可能性も高い。

なお、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0.1%のマイナスだったが、06年度には+0.3%を見込むなど、先行きのデフレ脱却を示唆する内容となった。複数の政策委員が量的目標の引下げを主張していることもあり、今後ともそうした議論が続くと見られるが、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。

市場動向：現状・見通し・注目点

事前予想を上回る経済成長率が発表されたにも関わらず、マーケットでは景気の先行き明るい展望を描き切れていない。その結果、4月下旬の大型連休前後からマーケットでは株価・長期金利とも年初来安値近辺でのみみ合いとなった。また、一時円高に振れた為替レートも、足許では再び円安方向へシフトしている。以下、各市場の現状・見通し・注目点について述べてみたい。

債券市場

景気の先行きに対する警戒感が強いこともあり、極めて強いGDPや金融政策の微修



正といった債券相場にとってのマイナス材料にも関わらず、長期金利は概ね1.3%割れの水準が続いている。先月号でも指摘したように、この水準は、今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ものの、キャリー確保のために押し目を待ちきれない投資家が仕方なく買っているものと推測される。ただし、この水準は先行きの景気停滞、もしくは悪化を織り込んだ水準と思われるため、輸出や設備投資などの指標に、予想外の良い数字が発表された際の、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は引き続き警戒が必要と見る。

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、その幅は限定的だろう。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。

株式市場

日経平均株価は大型連休を挟んで11,000

円を中心にもみ合う展開が続いた。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冴えない動きを続けたことや、GM・フォードなどの社債の格下げに伴う flight to quality (米国内への資金還流、特に米国債市場への資金流入)の影響を受けたものと考えられる。また、世界的な半導体市場の調整の影響を受けて、ナスダック指数が軟調な動きを続けていたことも影響が大きかった。

ただし、このところインフレ懸念は徐々に沈静化する方向にあり、過度の金利先高観も抑制されつつある他、半導体市場の調整を先取りしたせいやハイテク企業の比率が多いナスダック指数が持ち直しの動きを見せ始めている。世界半導体市場の調整が終了すれば、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く、株価全体を押し上げる可能性は高い。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のは言うまでもない。

また、米国内でのクレジットリスクの高まりに伴うリパトリエーションも一助となっている可能性が指摘されている。

ただし、このところ原油価格が下落気味に推移していること、コア消費者物価の前年比上昇率が2ヶ月連続して縮小していること等、全般的にインフレの加速を懸念する状況でもなくなりつつある。

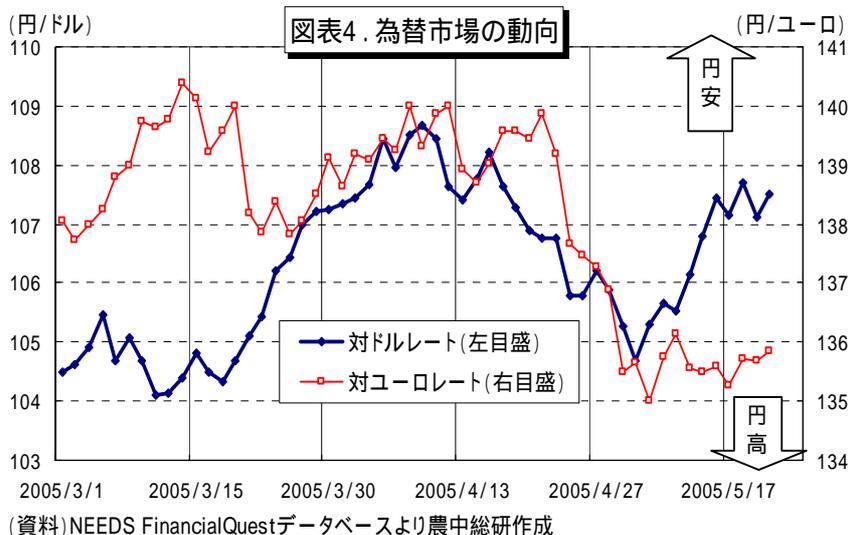
一方、先行きはドル安に転じるとの予想も依然根強い。ドル安要因を考えると、米国の『双子の赤字』問題が挙げられ、何かの拍子に影響を發揮し始める可能性があるだけに注意が必要である。その他、各国の外貨準備の通貨構成変更問題が注目を集めている。しかし、ユーロなど他通貨への資金シフトがドル安を加速させ、大量保有するドル資産の目減りが引き起こされることになれば本末転倒なため、こうした動きが急激に進行することはないと見られる。

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。

(2005.5.25現在)

為替市場

4月中旬にかけて米国経済のソフトパッチ入りが懸念されたことで一旦はそれまでのドル高が修正される動きとなった。しかし、4月末以降にはインフレ懸念の高まりが意識されるようになり、金利先高感から再びドルが買い戻される展開とな



硬軟両面への目配りが必要な米国物価

永井 敏彦

要旨

- ・ 米国物価上昇の現在の特徴は、エネルギー価格高騰の影響が色濃く反映されていること、単位労働コストの上昇が潜在的なインフレ圧力になっていること、企業の価格決定力が向上していることである。
- ・ しかし長らく続いた国際商品市況高騰の落ち着きにより、これに起因するインフレ圧力は既にピークアウトした公算が高い。
- ・ 05年中はインフレ率が現在よりも多少高めに推移するが、06年にはインフレ圧力が徐々に弱まるとみる。

エネルギー価格上昇は根強いが非エネルギー価格の上昇は小幅

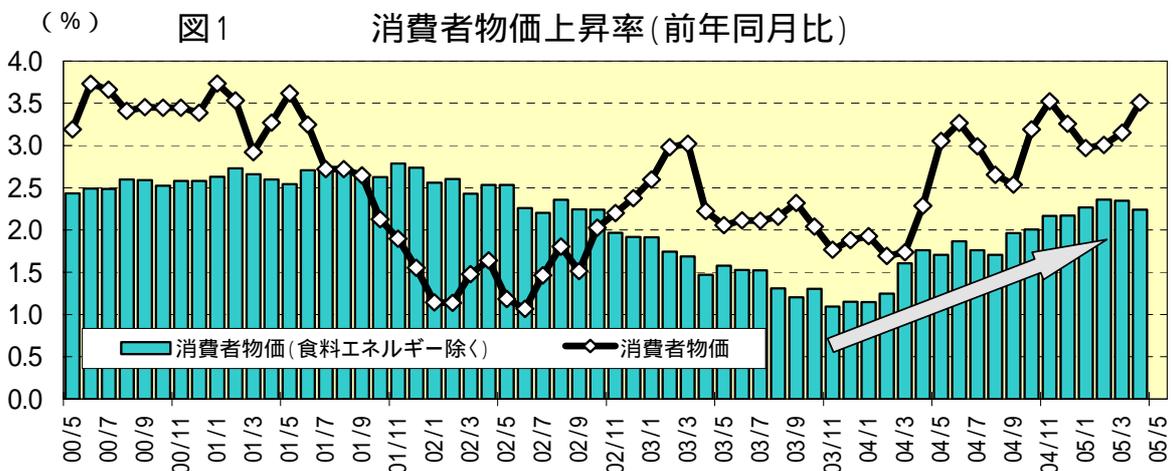
4月の消費者物価指数は季調済前月比で+0.5%、前年同月比で+3.5%上昇したが、コアインフレ率が予想外の落ち着きを示したため(季調済前月比+0.0%、前年同月比+2.2%)、マーケットではインフレ懸念後退・利上げ幅縮小への期待が生まれ、これが株価上昇につながった。

確かに、コアインフレ率(前年同月比)は05年2月の2.4%をピークに、3月:+2.3%、4月:+2.2%と僅かながら上昇率を鈍化させているが、この程度の鈍化は04年7~8月にもみられており、この統計だけから現時点でインフレがピークアウトしたかどうか

かを判断することは難しい(図1)。

消費者物価統計がここ数ヶ月の間に示している特徴は、エネルギー価格上昇が根強い一方で、非エネルギー価格の上昇が小幅なことである。

この傾向は、輸出入物価統計からも読み取れる。全輸入に対して14.8%のウェイトである石油輸入物価の上昇率(前年同月比、以下同じ)は、3月に+36.1%上昇であったのに対し、非石油輸入物価上昇率は+2.9%上昇にとどまっていた。これを財別区分でみると、資本財は0.9%、自動車を除く消費財は+1.0%、自動車・同部品は+1.4%と、石油を除く大半の輸入品の価格は落ち着いた状態にある。



資料: 米国労働省

単位労働コストの上昇

単位労働コストは、1単位の生産を行うために投入された労働コストの指標である。非農業部門単位労働コストは前年同期比マイナスを続けてきたが、04年後半からプラスに転じ、05年1-3月期には前年同期比+2.5%と上昇率を高めた(図2)。この単位労働コストは時間当たり報酬と労働生産性に要因分解できる。

報酬は賃金と諸手当に分けられるが、これらを前年同期比上昇率で見ると、賃金上昇率がほとんど高まっていないのに対し(05年1-3月期: +2.3%)、企業が負担する従業員の医療費など諸手当の上昇率はかなり高い(同期: +5.9%)。

次に労働生産性は、生産高を投入労働量で除した指標であるが、図2からも明らかのように、現状では上昇率が鈍化している。生産高の増加テンポが弱まっている一方で投入労働量が従来同様のペースで増え続けているからである。これをセクター別にみ

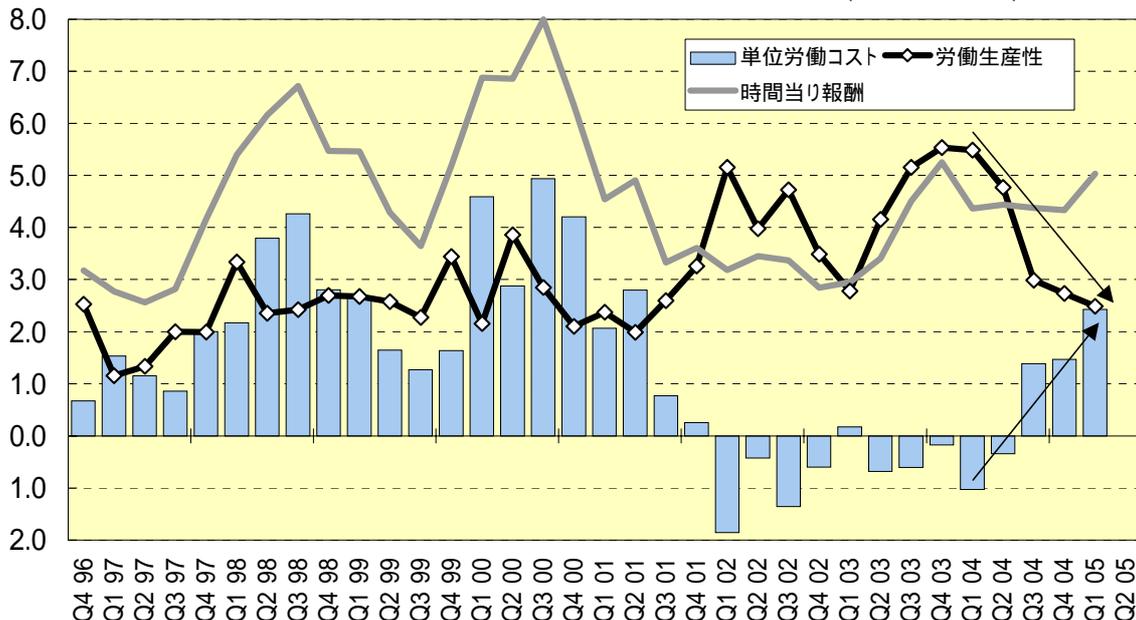
ると、製造業では投入労働量自体減少しているため、労働生産性の上昇テンポがほとんど鈍化していない。つまり労働生産性上昇率の鈍化は、非製造業を中心に進行している(注)。この動きは、最近の雇用統計で製造業の雇用者数が減少しており、雇用者数増加が専ら非製造業に拠っている実態と、裏腹になっている。

(注)米国労働省は、労働生産性・労働コスト統計で非製造業セクターを示しておらず、公表されている非農業セクター・製造業セクターの統計の内容から、このような結論が推測できる、という意味である。

向上した企業の価格決定力

但しここで留意が必要なのは、エネルギー価格や単位労働コストの上昇が、直ちに最終消費段階の物価上昇に結びつくわけではない、ということである。つまり企業がコスト上昇分を販売価格にどの程度転嫁できるかは価格決定力次第であり、業種や地域によるばらつきもある。この企業の価格決定力に関しては、広く用いられている統計

(%) 図2 非農業部門の労働生産性・単位労働コスト上昇率(前年同期比)



資料: 米国労働省

数値がないため、定性情報から現状を把握するしかない。

3月22日のFOMC議事録の中に、以下の表現があった。「いくつかの企業経営者によれば、需要の顕著な拡大とドル安に伴う輸入物価上昇により、価格決定力が幾分回復している」。この点に関しては、4月20日に公表となったBeige Book（地区連銀経済報告）でも、次のように示されていた。

「ほとんどの地域で、製造業者・小売業者・サービス業者は、コスト上昇分の少なくとも一部分については、顧客への販売価格への転嫁を実現している」。

この部分の表現に関して、4月20日以前のBeige Bookをさかのぼってみると、1月19日は「競争の激化により価格転嫁があまりできない」、3月9日は「価格転嫁が容易になってきている」であり、時の経過とともに価格転嫁がより実現できるようになった様子が見える。

なおBeige Bookは3月9日の報告で、価格決定力の業種や地域によるばらつきについて、一部地域で自動車価格が販売促進策により下落しており、また逆に一部地域の運送業者が燃料価格の上昇分を料金値上げで相殺している実態を記していた。また4月20日の報告は建築資材価格の上昇について触れていたが、堅調な需要に恵まれている住宅産業も、価格転嫁が進んでいる業界の一つである。GDP統計によれば、2004年の住宅投資デフレーター上昇率（前年比）は+5.7%と、他項目デフレーターと比較して際立って高かった。

今後の物価をどう見通すか

F R Bの現時点での物価動向に関する認

識は、5月3日のFOMC声明文で示されたとおり、「最近数ヶ月の間にインフレ圧力が高まり、価格決定力が明らかに強まったが、長期的なインフレ期待は引き続き十分に抑制されている」というものである。この根拠は、3月22日のFOMC議事録によれば、「賃金上昇率が緩やかであり、労働生産性が上昇しているため、単位労働コスト上昇率が引き続き抑制されている」、「非農業企業の利幅が極めて高水準で、競争環境も厳しいことから、単位労働コスト上昇分の一部は企業自身の負担において吸収されている」、ということであった。

しかし、5月5日発表の労働生産性・労働コスト統計が示した単位労働コストの上昇（前ページで説明、図2参照）及び企業の価格決定力向上により、以前よりもインフレ圧力が多少強まる風向きになってきた。もちろん、単位労働コストが大幅に上昇した2000年でもコアインフレ率は2.5%前後と低い水準にとどまっており、影響は軽微との見方もできるが、図1と図2を合わせてみるとわかるように、単位労働コスト上昇率がプラスの間は、コアインフレ率が僅かずつながら高まっている。

この一方で、インフレ圧力を抑制する要因も現れている。足下では、長らく続いた国際商品市況の高騰が、やや落ち着きをみせている。国際商品の総合的な値動きを示すC R B先物指数（穀物・家畜・産業用原材料・食品・貴金属・エネルギーの各分野から選ばれた主要商品17銘柄から構成された価格指数）は3月16日の322.42をピークに下降に転じ、5月24日現在は296.72である。F R Bの度重なる利上げにより、ドル安が修正されたことが一因であり、現在で

は投資家の資金が商品から国債等安全性の高い金融商品に向かっている模様である。

また生産者物価統計によれば、これまでインフレ圧力は原材料 中間財 最終財、つまり上流から下流へと波状を描きながら浸透してきた。ところが最近原材料価格の上昇力が弱まり、この動きが中間財価格に波及しようとしている。

いうまでもなく、中国・インド等成長セクターでの一次産品に対する需要は引き続き旺盛であり、当面需給が大幅に緩み価格が顕著に下落することは想定しにくい。しかし、原材料価格高騰を起点とするインフレ圧力は既にピークアウトした公算が高い。

なお物価の先行きを見通すにあたり、景気、とりわけ個人消費の勢いがどの程度か、言い換えれば企業の製品・サービス価格値上げの試みがどの程度受け入れられる地合であるかを見極める必要がある。当社が05年05月に策定した経済見通しによれば、これまで3~4%の成長を続けてきた米国経済は、利上げ効果の漸進的波及により、05年後半から06年にかけて成長率が徐々に低くなる。このシナリオのもと、05年中は単位労働コストが上昇し企業が価格転嫁の度合いを徐々に高めることから、インフレ率は現状よりも多少高めに推移するが、06年にはインフレ圧力が徐々に弱まるとみる。これまで高騰を続けたエネルギー・原材料価格が、当面下げ渋るとはいえ、ピークアウトしたとみられるからである。

「市街地価格指数」

～市街地の宅地価格の動きを示す代表的な指標～

木村俊文

把握するのが難しい地価動向

土地の価格は「一物四価」あるいは「一物五価」などと言われ、同一地点で複数の価格が付けられている。実際の取引価格である「時価」のほかに、国土交通省が実施し公的な指標となる「地価公示価格」、相続税などの評価に用いられる「路線価」、

固定資産税の評価の基となる「固定資産税評価額」、地価公示価格とならび公的指標として用いられる「基準地価」の4種類がある（図表1）。

こうした土地の価格の違いは、各省庁がそれぞれの目的で調査していることや、たとえ時価であっても不動産業者によっては価格が異なるなど、実態を把握するのが困難であるからと考えられる。

したがって、地価動向を把握する際にも、利用目的ごとに指標の使い分けが必要となる。

宅地価格の動向を示すマクロ統計

一般に全国や地域ごとの地価の動きを総合的にみる場合には、地価公示価格や基準地価が用いられることが多い。

一方、市街地の宅地価格の動向については、今回紹介する「市街地価格指数」を見るのが便利である。同指数は、1936年に日本勧業銀行により発表されたものであり、56年からは財団法人日本不動産研究所が発表している。地価指数としてはわが国で最も古く、地価の動向を長期的に把握するのに適している。

同指数は、全国の主要223都市を調査対象として、毎年3月末および9月末の年2回調査し、翌々月下旬に発表している。調査は、まず対象都市の市街地を実際の利用形態にしたがって、商業地・住宅地・工業地の3つの用途的地域に分類。さらに各用途的地域を社会的環境・同一需給圏内の地位・繁华性の程度等それぞれの地域要因に

図表1 地価のおもな種類

	地価公示価格	路線価	固定資産税評価額	基準地価
評価基準日	毎年1月1日	毎年1月1日	3年ごとの1月1日	毎年7月1日
発表時期	3月下旬	8月中旬	4月初旬	9月下旬
調査主体	国土交通省	国税庁	市町村	都道府県
特徴	・取引事情や収益性なども加味され、土地取引の公的な指標 ・相続税評価、固定資産税評価の算定基準にも使われる。	・相続税、贈与税などの評価に用いられる。 ・路線価方式をとらない地域では、固定資産税評価額に一定倍率を乗じて算出。	・国の「固定資産評価基準」に基づき計算。 ・公示価格の70%が目安。 ・固定資産税、都市計画税、不動産取得税、登録免許税の算定に利用。	・土地取引の公的な指標 ・地価公示価格と違い、都市計画区域外の林地なども含む。

筆者作成

したがって上・中・下の3つに分類。そして分類された各地域ごとに、その中位に位置する標準的・代表的な宅地を調査地点として選定。なお、このほか最高価格地を1地点調査しており、調査地点数は1都市10地点となる。

宅地価格の評価は、不動産鑑定士が全国主要223都市の約2,000地点(定点)を鑑定評価(更地としての評価)し、調査時点における調査地点の1平方メートルあたりの価格を求める。そして各調査地点の宅地価格の前期比変化率を前期の指数に乗じて、今期の指数を計算する。現在は2000年3月末を100として指数表示している。

物価指標として見る場合には注意

消費者物価指数や企業物価指数で物価の動きを見るのに比べて、地価の場合には幾つかの注意が必要である。

まず、物価指数が品目別の価格指数に、取引量に応じたウエイトを付けて「加重平均」することにより算出しているのに対し、地価指数はウエイト付けされておらず、継続調査地点の価格変化率に基づく価格指数の「単純平均」となっている。このため、たとえば1平方メートル当り100万円で1,000平方メートルの土地の価格が5%上昇するのも、同10万円で100平方メートルの土地が5%上昇するのも、指数計算上は同じということになる。

また、東京区部のウエイトは、六大都市市街地価格指数の6分の1、全国市街地指数では223分の1に過ぎない。つまり、土地の価格が似た動きをする時期にはあまり支障がないと考えられるが、異なる動きをする場合には地価動向判断を誤る可能性

があり、都市別にきめ細かく見るなど注意が必要である。

さらに、調査地点は、工業地から住宅地へ用途変更が行われた場合など、特別な場合を除き変更されることはない。したがって、中心市街地の衰退が進行するなど、都市の構造変化を踏まえた地価動向を捉えるには限界があると考えられる。

ひるがえって考えてみれば、頻繁に取引される一般のモノやサービスと異なり、土地は取引頻度が少なく、かつ極めて個別性の高い財であるため、価格動向を把握するには困難を極めるとみられる。

全国的に下落幅が縮小

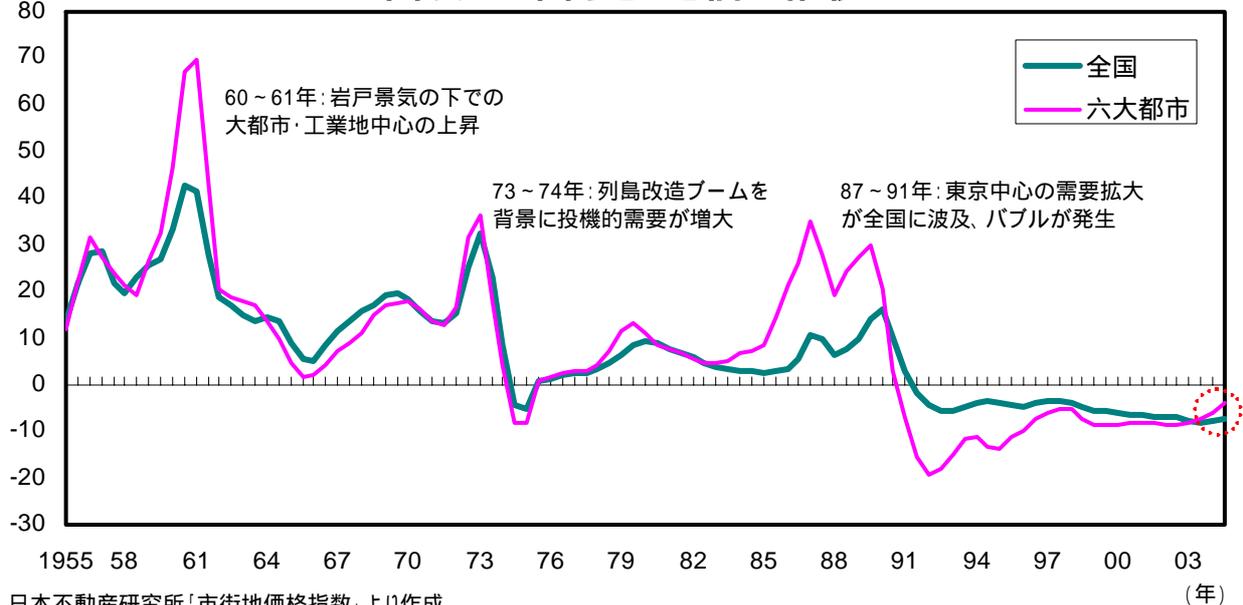
図表2のとおり、市街地価格指数(全国・全用途平均)の推移を長期的にみると、地価の上昇期は1955年以降では、60~61年：岩戸景気の下での大都市・工業地中心の上昇、73~74年：列島改造ブームを背景に投機的需要が増大、農林地を含め全国的に上昇、87~91年：東京中心の需要拡大が全国に波及しバブルが発生、と大きく3回観測される。

一方、地価の下落期は、74~75年：第1次石油ショックとそれに伴う不況、92年以降：バブル崩壊後の長期的な調整、の2回があり、現在でも緩やかな下落基調が続いている。

しかし、05年3月末現在では、全国・全用途平均が前年同期比7.1%と2期連続してマイナス幅が縮小し、全国的に下落幅の縮小傾向が観察される。とくに六大都市(全用途平均)では、同3.7%(3期連続)と下落幅の縮小が著しい。ちなみに東京区部(全用途平均)では同+0.8%と、04年9

(前年同期比%)

図表2 市街地・地価の推移



日本不動産研究所「市街地価格指数」より作成

(注) 各年ともに3月末および9月末。全用途平均。最終は05年3月末。六大都市とは(東京区部、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸)

月末以降 2 期連続して上昇幅が拡大している。

一方、北海道、東北、九州・沖縄地方では、下落幅の拡大または横ばいの用途的地域があり、未だに調整局面が続いている地方都市もある。こうした大都市の上昇・地方都市の下落という「地価の二極化」の現象が今後も続くのか注目される。

原油市況

原油価格は、4月初旬にWTI（NY原油先物）が一時58ドル台をつけ史上最高値を更新したが、その後は米国の原油・石油製品在庫が増加したことやOPEC（石油輸出機構）による増産を受けて需給ひっ迫懸念が後退、5月中旬には50ドルを下回るまでに下落。しかし、OPECが5月19日に減産を行う可能性を表明したことなどから一時下げ止まりの兆候も見られた。当面は原油価格の高止まりが予想される。

米国経済

米国では、05年1～3月期の実質GDP成長率（速報値）が前期比年率3.1%と鈍化。しかし改訂値では0.5%程度の上方修正が予想されている。5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（フェデラルファンド・レート）は5月3日に0.25%引き上げられ3.00%になった。米消費者物価が落ちついた動きとなりインフレ懸念は後退。米長期金利はこのところ4.1%台に小幅低下して推移している。

国内経済

わが国では、1～3月期の実質GDP成長率（1次速報）が前期比+1.3%（年率+5.3%）と大幅プラスとなったが、台風や暖冬など一時的要因により前期に落ち込んだ個人消費の反動増が成長率を押し上げた。足下の生産は、電子部品・デバイス等ハイテク関連業種で生産が持ち直しているものの、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1～3月に2四半期連続で増加したものの、先行き4～6月は減少見通し。一方、雇用環境の改善などから消費者マインドは持ち直している。

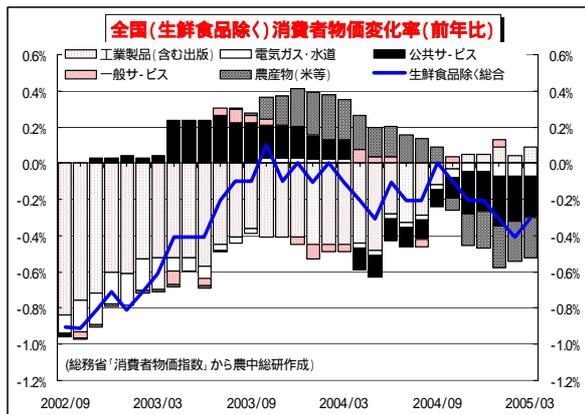
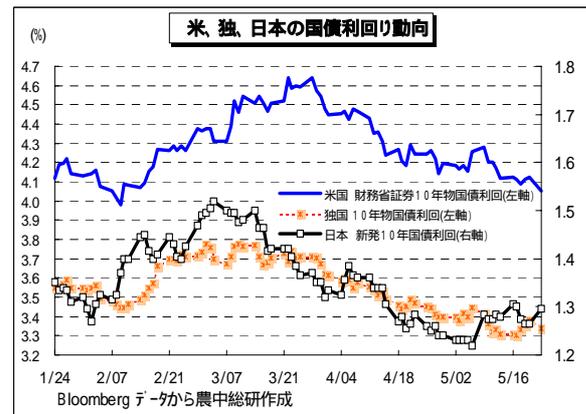
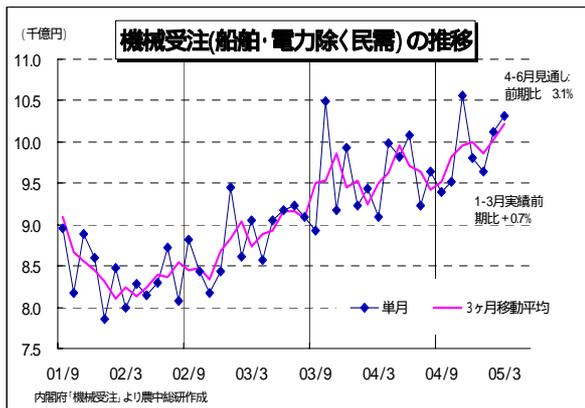
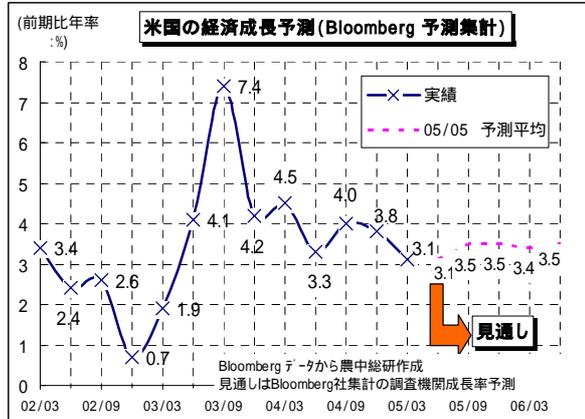
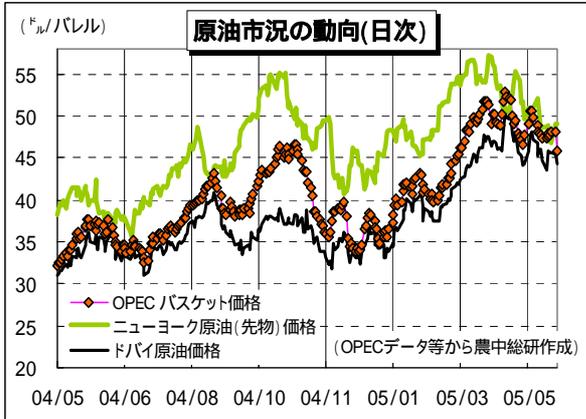
為替・金利・株価

外国為替市場では、5月初旬にかけてドル安・円高が進んだが、その後は米景気減速懸念の後退や利上げ継続との観測からドル高方向で推移。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%台に小幅低下。原油・エネルギー価格の高止まりが続き企業物価が上昇しているものの、消費者物価は小幅下落をたどっている。日経平均株価は、5月中旬に年初来安値を更新したが、その後は米株高に牽引されて持ち直しつつある。

政府・日銀の景況判断

5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。一部に弱い動きが続くものの、緩やかに回復しているとの見方。先行きについて、政府は、企業部門の好調さが持続しており、世界経済の着実な回復に伴って、景気回復は底堅く推移するとしている。また日銀も、回復を続けていくとの見通し。

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)

わが国の M&A について

橘高 研二

はじめに

本誌先月号の「潮流」において、活性化するわが国の M&A について取り上げ、将来の影響を展望した。本稿では、経済・資本市場への影響力が今後高まるものと思われる M&A を再考するための基礎として、まず M&A の基本的概念、わが国における歴史と最近の動向を振り返ったうえで、M&A の本来の目的を改めて確認する。

M&A とは

M&A とは Mergers & Acquisitions の頭文字を取ったもので、企業の合併と買収のことである。最近では、今年 2 月から 4 月にかけて展開されたライブドアによるニッポン放送買収が大きな注目を集めた。合併には、大きい会社が小さい会社を吸収して存続会社となる吸収合併と、複数の会社が合併してまったく新しい会社を設立する新設合併があり、買収には、株式譲渡・新株引受・株式交換などの手法により買収先企業の株式を取得して資本参加する形態と、相手先の事業を買い取る営業譲渡という形態がある。資本や資産の取引を伴わない単なる業務提携などは、通常 M&A には含まれない。

わが国 M&A の歴史～1980 年代まで

M&A の歴史は古く、わが国においても戦前から様々な合併・買収案件が手掛けられてきた。高度成長期以降のわが国の M&A の歴史を振り返って見ると、1960 年代には

規模拡大を狙った大企業同士の合併が盛んに行われるようになり、1960 年代から 1970 年代にかけての新日本製鐵（日本製鐵が分割されてできた富士製鐵と八幡製鐵が再合併）、第一勧業銀行（第一銀行と日本勧業銀行が合併）、太陽神戸銀行（太陽銀行と神戸銀行が合併）の設立などは、このような大型合併の代表的なものである。1980 年代の後半になると、ソニーによる米国コロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントの買収など、日本企業の資金力を背景とした海外企業の買収が行われる一方で、米国の企業買収家ブーン・ピケンズ氏が小糸製作所への敵対的買収^(注1)を仕掛けるなど、日本企業が関与する国境をまたいだ M&A 案件も見られるようになった。

(注1) 買収相手企業の経営陣の合意を得ない形での買収。

1980 年代後半の米国での M&A ブームとその後の展開

1980 年代後半は、M&A 先進国である米国においてリスクの高い買収案件が急増した。LBO（Leveraged Buy-Out）と呼ばれる買収先企業の資産や将来の事業収益を担保とした銀行借入れによる企業買収や、LBO の融資を受けられない企業がジャンクボンドと呼ばれる高利率の債券を発行して買収資金にする方法などである。こうした案件の中には失敗する例も多く、結果的に LBO は不良債権となり、また利ざや稼ぎ

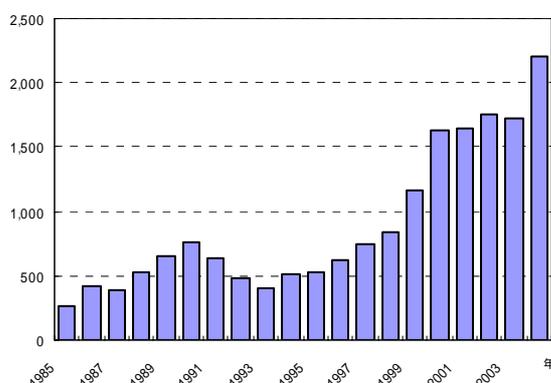
を目的にジャンクボンドに投資した中小金融機関がその価格暴落によって経営破綻に陥るなど、その後の米国の金融危機の一端となった。そして、この時期のハイリスクのM&A案件や敵対的な買収案件の増加が、わが国においてM&Aを否定的にとらえる見方を定着させたとも言われている。

その後、1990年代に入ると、米国では事業を充実・強化するための長期的・戦略的視点に立った友好的なM&Aが増加し、わが国でも景気の長期低迷や金融危機を受けて、事業会社の大型合併やメガバンクの設立といった業界再編型の大型案件が盛んに手掛けられるようになった。

最近のわが国におけるM&Aの増加

わが国の企業が関係するM&Aの件数は、1990年以降のバブル経済崩壊の時期に一旦減少した後1994年頃から徐々に回復し、1990年代後半になって、国内企業間でのM&Aを中心に急速な増加を見せ2004年には2,211件に上っている（同じ企業グループ内のM&Aを除くベース。図1）。

図1: 日本のM&A件数推移(グループ内M&A除く)



資料: (株)レコフ

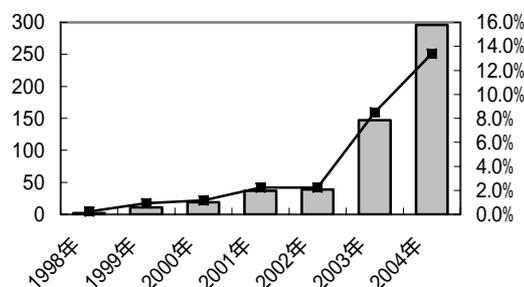
これは、前述のように景気低迷の中での業界再編や企業再生のニーズが増えたこと

も背景になっているものと思われるが、こうしたM&Aの活発化を促す法整備が行われてきたことも大きな要因となっている。このような法整備の代表的なものとして、1997年の純粋持株会社の解禁、1999年の株式交換・株式移転法制の導入、2000年の民事再生法の施行などが挙げられる。法整備の観点からの今後の大きな課題としては、敵対的買収に対する防衛に関するものや地域再生のための地方におけるM&A関連法整備などが挙げられており、関係省庁で検討が行われている。

また、内閣府経済社会総合研究所のM&A研究会によると(注2)、直近(2003年)のわが国におけるM&A活動の傾向・特徴として、公的機関主導のM&Aが増加していること(注3)、国内での業界再編の活発化を反映して国内企業同士の案件が増えていること、再生ファンドを含む投資ファンド(注4)の参加が増加していること(図2)

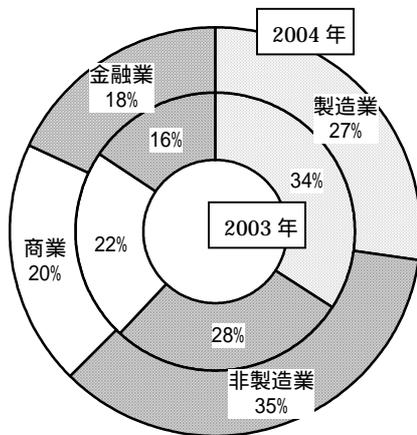
敵対的買収合戦が行われるようになってきたこと、業種別には製造業が比率を落とし、サービス業でのM&Aが増加していること(図3)が挙げられる。

図2: 投資ファンドによるM&A件数と総件数に占める割合推移



資料: (株)レコフ

図3:業種別M&A件数シェア(2003年・2004年)



資料:㈱レコフ

(注2) 内閣府経済社会総合研究所, 「わが国のM&Aの動向と課題(M&A研究会中間報告)」, 2004年3月より。

(注3) 預金保険機構や産業再生機構などによる案件。2003年8月の預金保険機構によるりそなホールディングス買収は、同年のわが国のM&A案件の中で金額ベースで最大であった。

(注4) 投資家や金融機関などから資金を集めて投資を行う基金。株式や債券などの伝統的な資産に投資するものも投資ファンドであるが、ここでは企業買収を行うファンドのこと。経営危機・経営破綻に陥った企業を建て直す目的で買収するファンドを再生ファンドと呼ぶ。

M&Aの本来の目的

M&Aには、前述の敵対的な買収やハイリスクな資金調達、あるいは「ハゲタカファンド」(注5)や「グリーンメーラー」(注6)と呼ばれる、事業経営による長期的な収益の追求よりも買収・売却による利益のみを狙う参加者の登場など、攻撃的でややもすれば反社会的なイメージが持たれることがある。また、敵対的企業買収に絡む「ポイズン・ピル(毒薬条項)」(注7)、「ホワイト・ナ

イト(白馬の騎士)」(注8)、「クラウン・ジュエル・ディフェンス(焦土作戦)」(注9)といった刺激的な響きを持った独特の用語も、こうしたイメージを喚起するものになっているようである。

しかし、M&Aの本来の目的は企業の事業を強化・安定させることであって、買収する側にとっては、スピード重視・リスクの分散の観点からの新規事業分野への進出・事業分野の多角化、シェア拡大・コスト削減の観点からの既存事業の規模拡大、

企業体質の強化・相乗効果への期待の観点からの事業内容の補完といったことを狙いとするものである。買収される側にとっても、不得意分野や不採算事業の整理による体質強化のメリットがある。このようにしてもたらされる企業の体質強化、ひいてはわが国の各業界における効率化・活性化がM&Aの恩恵として期待される。

また、米国では、1980年代の敵対的買収ブームが企業経営者の間に緊張感を生み、それが企業価値を高める経営に向かったことで、1990年代以降の米国企業の復権につながったという見方もある。

(注5) 企業買収・債権買収を行う投資ファンドで、経営不振あるいは破綻に陥った企業やその不良債権を安値で買い叩き、短期間に切売りすることで収益を狙うファンドの呼称。

(注6) 経営に参加する意思を持たず企業買収を仕掛け、被買収企業の株価を吊り上げたうえで被買収側に高値で買い取らせることを意図する者。

(注7) 被買収企業が新株を発行して買収企業の持ち株比率を下げること。

(注8) 敵対的買収における被買収企業から依頼を受けて、より有利な条件で買収に応じたり、株式の買

い集めに協力する者。

(注9) 被買収企業が有する優良な資産を第三者に売却し、敵対的買収者にとっての魅力を下げる策。

M&A の活発化と一般投資家

最後に、一般の投資家にとっては企業のM&Aをどのような目で見ればよいのだろうか。前述のとおり、最近ではいわゆる投資ファンドが投資家から資金を集めてM&Aを手掛けるケースが目立っている。こうした投資ファンドに一般の個人投資家が資金を投入するということは将来的には想定されるものの、現在のところはそのような動きは目立っていない。その意味で、M&Aのリスクを直接的に個人投資家が負うということにはなっていないようである。しかし、当然のことながら合併企業・買収企業・被買収企業の株式を個人投資家が保有する、あるいは投資対象として考えるということはある。M&Aはこのような企業の株価を左右する大きな要因となる。

また、たとえばある特定の案件が業界内でのM&Aの活発化を連想させるといった形で、株式市場全体の動向に対してもM&Aは重要な影響を与えることがある。

一般的に言えば、M&Aの活性化は株式市場の需給をタイトにし、株式相場の上昇の効果を持つと考えられるが、個別案件の成否、あるいはその見込みによって買収企業・被買収企業の株価に対する評価は変わるものであり、業界の株価や株式市場全体がM&Aに絡む思惑で動いているような場合には大きな波乱も起こりうるであろう。前に述べたM&Aの本来の目的である戦略的視点からの事業の強化・安定、またそれ

によってもたらされる企業部門の効率化・活性化の観点を中心に据えて、市場の動向を追うことが重要であると思われる。

参考資料

- ・Wisdom Business Leaders Square
(<http://www.blwisdom.com/bisword/>)
- ・内閣府経済社会総合研究所、「わが国のM&Aの動向と課題(M&A研究会中間報告)」, 2004年3月
- ・『週刊東洋経済』, 2005年4月23日号
- ・『週刊ダイヤモンド』, 2005年4月23日号
- ・『週刊エコノミスト』, 2005年5月17日号

八十二銀行の個人リテール対応とチャネル戦略

鈴木 利徳

八十二銀行は、事業分野の拡大を目指して、営業体制と店舗コンセプトの変革を進めている。エリア営業体制を一部地域に導入し、地域特性を考慮した法人特化型、個人特化型店舗の設置、中核店へのエリア MA(マネーアドバイザー)の配置などによって、法人・個人顧客に対する専門的相談体制の強化を図っている。また、収益力強化のために、住宅ローン等個人向けローンへの対応強化と投資型商品の販売に注力しており、住宅ローンセンター(ローンプラザ)の設置、資産運用セミナーの開催、外貨預金・変額年金保険などの取扱い店舗の拡大に取り組んできている。今後は、CRMを活用した業務推進の効率化や窓口での相談営業力の強化および平日に来店できない顧客に対するローンプラザの活用などが検討課題であるといえる。

長期ビジョン...課題発見・解決型企业

04年5月に八十二銀行が公表した長期経営計画(04年4月~07年3月)には、同行の経営ビジョンの全体像が提示されている。目指す企業像としては、「課題発見・解決型企业グループ」を掲げ、顧客の課題を発見し、問題解決に向けて支援することを標榜している。これは、預貸や決済を中心とした「従来型銀行モデル」から脱却することを決意表明したものと受け取れる。計画を推進するにあたっては、これまでの組織・体制を見直すこととし、本部機構の改革と店舗コンセプトの変革を進めるとしている。

本部機構は、05年2月に改革され、営業企画機能の集約・強化、法人取引先に対するコンサルティング機能の集約・強化、営業店事務サポート体制の強化および営業店の裁量拡大などが図られた。店舗コンセプトの変革については、エリア営業体制の拡大など従来の全店フルバンキング体制の見直しを進めている(詳細は後述)。

エコロジーとエコミーの調和

ところで、同行は経営理念として従来より「健全経営」と「地域社会の発展への寄与」を掲げており、とくに地域社会との関わりにおいては、地域活性化に関する研究会への参画、計画作りへの協力・提言、社会福祉、環境保全などの地域ボランティア活動の推進、(財)長野経済研究所による長野県経済に関する調査研究、情報提供、(財)八十二文化財団による地域文化・芸術支援活動などに継続的かつ積極的に取り組んでおり、地域社会の一員として欠かせない存在になっているといえる。

さらに、注目されるのは、環境保全への取り組みであり、1991年に銀行界初の「古紙の回収・再生・利用」の一貫システムを構築(ニッキン賞受賞)したのを皮切りに、以後、行用車にハイブリッドカー導入、低公害車購入のための金利優遇オートローン「エコメリット」の取扱い開始、全部店でISO14001認証の取得、同行の環境活動を統括する「環境室」の設置、営業店における

図表1 八十二銀行の概要 (億円、%)

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
預金	51,358	51,503	50,931	50,635
貸出金	37,931	38,457	37,837	37,539
預貸率	72.7	74.2	73.4	73.2
資金運用利回(国内部門)	2.02	1.84	1.74	1.67
資金調達原価(国内部門)	1.50	1.42	1.35	1.25
総資金利ざや(国内部門)	0.52	0.42	0.39	0.42
業務純益	374	354	274	404
自己資本利益率	3.16	4.16	2.62	6.31
自己資本比率(連結)	11.39	10.42	10.39	11.36
従業員数(人)	3,384	3,318	3,213	2,995
うち平均臨時従業員数(人)	458	513	503	565

(注)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。

環境ロビー展の開催など、環境保全への取り組みでは全国の金融機関の先頭を走ってきたといえる。

このように銀行が一丸となって環境問題に取り組めるのは、経営トップ層がトップダウンで主導してきたことが大きな支えになったと思われる。同行は、CSR(企業の社会的責任)の根幹に環境問題への取り組みを位置付けており、エコロジーとエコノミーの調和が持続可能な地域社会の形成に必要なだと認識している。これは、豊かな自然環境を持つ長野県に基盤を置く銀行ならではの発想とも言えるが、このような活動は国際的にも高く評価され、八十二銀行は国内の銀行としては唯一5年連続でダウジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス(注)の構成銘柄に採用されている。

(注)企業の持続可能性を評価する国際株価指数で、世界で約318社、うち日本企業37社が選ば

れており、邦銀は八十二銀行のみが採用されている。

法人・個人部門の企画機能を集約

ところで、八十二銀行の本部機構をみると、法人部門と個人部門のラインを明確には分けていない。営業企画機能(基本戦略立案、支店統括、店舗・チャネル企画、商品企画等)を担う営業統括部のなかに営業統括グループ、営業企画グループ、IT事業グループとともに、法人グループ、公務グループ、個人グループが配置されており、法人・個人両部門の企画機能を包摂する形の組織体制を敷いている。メガバンクは法人部門と個人部門のラインを明確に区分した組織体制をとっているが、地銀の場合は、客層が中小製造業や小売サービス業などであり、法人と個人の峻別が難しいこともあるため、法人と個人を包摂した組織体制の方が実情に合っているということかもしれ

ない。

このように、地域金融機関の場合は、法人と個人を切り離してその戦略を論じることには多少の難があるが、我々の今回の調査の主眼は、個人リテール分野にあるので、その偏向性は許していただきたい。

個人向けローンと投資型商品に注力

さて、八十二銀行が個人リテール強化を明確に打ち出したのは前回の長期経営計画（01年4月～04年3月）であり、そこでは、「個人リテール市場の強化」と「新たなチャネル展開」を主要課題に掲げていた。具体的には、住宅ローンセンターの拡大、新営業店端末システム導入による店頭セールスの試行的取り組み、コンビニエンスストアとの提携による ATM 網の拡大、インター

ネット・バンキング、モバイル・バンキングの充実を目指した。個人向けローン商品の開発にも努め、01年4月にはフリーローン『はちにのかん太くん』を発売している。

住宅ローンセンターは、02年4月に飯田地区に第1号を設置して以来、04年9月現在県内8カ所に開設されている。また、02年10月には長野地区にローンから資産運用相談まで幅広いニーズに対応できる『82ローンプラザ長野大通り』（土・日・休日も営業）を設置している。

貸出に占める個人向けローン（ここでは便宜的に住宅ローンと消費者ローンの合計で代替）の割合をみると、2000年度末の18.3%から2003年度末には21.2%に増大しており、個人リテールへの取り組み強化の成果とみてよいであろう（図表2）。

図表2 貸出に占める個人向けローンの割合 (億円、%)

	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
貸出金(国内店)	37,841	38,374	37,767	37,496
うち 住宅ローン	5,519	5,873	6,124	6,765
うち 消費者ローン	1,407	1,281	1,237	1,174
住宅+消費者ローン	6,927	7,154	7,362	7,939
個人向けローンの割合	18.3	18.6	19.5	21.2

(注)住宅ローンと消費者ローンの合計はほぼ個人向けローンに近い数字と見込む。

なお、消費者ローンにはバンクカードによるキャッシングを含めている。

今回の調査では、個人リテール統括部門の方に、現時点での個人リテール業務の課題について質問してみたが、「銀行経営全体からみれば運用力の強化が課題であり、引き続き住宅ローンをはじめとするローンの伸長に注力すること、および、投資信託、変額年金保険などの投資型商品、非預金商品の販売による手数料収入の向上を図るこ

とである」と語っていた。

投資型商品の販売体制については、02年6月以降、投信、外貨預金、公共債、年金保険等の知識をもった専門性の高いエリアMA(マネーアドバイザー)の配置を進め、04年4月には県内全地区(10地区)に合計22名を配置した。また、休日を利用して『資産運用セミナー』を主要な拠点で適

宜開催、02年12月には外貨預金の取扱いを全店に拡大、03年5月には変額年金保険取扱店を従来の5店舗から全店に拡大、03年7月には特約付き外貨定期預金の投入、さらに、投資信託ではリスク軽減型ファンドに力点を置いた販売など、投資型商品については積極的な取り組みがみられる。このような取り組みの成果も出ており、03年度は投信や外貨預金の残高が前年度に比べて倍増している。

店舗統廃合による効率化の難しさ

つぎに、八十二銀行の店舗戦略についてみてみたい。まず、店舗の統廃合について01年度以降の動きをみると、6支店、3出張所を近隣支店に統合しているが、全体的な印象としては、地域の実情を配慮し、統廃合については慎重に進めているように見受けられた。地銀の場合、地域との結びつきが重要で都銀のようなドラスチックな統廃合はむずかしい。そのために、店舗統廃合による効率化は難しく、限定的にならざるを得ないという。

CRMによる業務推進の効率化

なお、長期経営計画では、人員削減によって営業体制をスリム化し、コスト削減を図ることとしており、04年4月から07年3月までの3年間で400名の行員削減を計画している。これを受けて、個人リテール部門でもマンパワーをかけない業務推進を指向しており、たとえば無担保ローンの審査におけるスコアリング審査を16年10月に導入した。CRMによる業務推進の効率化も課題のひとつであり、2年程前に作ったCRMの情報システム・インフラを活用

した顧客のセグメントやマーケティングにも取り組んでいる。

エリア営業体制の試行的導入

つぎに、支店管理についてみると、長野県は北信、東信、中信、南信の4地区に大きく区分できるが、八十二銀行は支店管理の面でとくにブロック制はとっていない。ただし、県内を10地区に分け、その地区のなかで最も大きな規模の支店が地区内の支店のとりまとめ役を果たしているという。

ところで、長期経営計画の具体的課題のひとつは『店舗コンセプトの変革』であり、その一環として、エリア営業体制の一部地域への導入などに取り組んでいる。

エリア営業体制とは、営業エリアが重複している支店(3~4店舗)について、地域の客層に対応して支店の特色を明確に出し、専門性の高いサービスを提供するものであり、従来の全店フルバンキング制を見直す試みである。04年2月に飯田地区で導入されて以来、小諸地区、塩尻地区、諏訪地区などで実施されている。

諏訪地区の事例でみると、中核店舗の諏訪支店に大口の法人取引先を集約し、高度な提案型セールスを展開、上諏訪駅前支店は個人特化型店に、また、諏訪南支店は地場の中小企業と個人顧客の開拓に特化し、特に立地面の良さを利用し『ローンプラザ諏訪』を設置してローン相談機能を強化するなど、地域性を考慮した店舗グループを作っている。

エリア営業体制導入の背景には、地域の特性を配慮するというに加えて、もうひとつ、個人顧客の相談内容が年々専門的に、かつ、高度になってきていることが挙

げられる。それゆえ、専門性の高い相談チャネルを整備しておかないと、顧客のニーズに応えられなくなっている。個人特化型店への“衣替え”やエリアM Aの中核店への配置はそのような専門的な相談機能強化の一環として理解することができよう。

我々は、担当部門の方に、エリア営業体制についての評価を尋ねたが、「まだ始めたばかりであり、検証中である。ただし、テリトリーが錯綜していたのが整理されたことと、エリア単位で情報が共有化できるようになったことは評価したい。エリア営業体制を徐々に拡げてはいきたいが、どのぐらいのスピードで全地域に展開するかについてはまだ固まっていない」と語っていた。

店質としては、基幹（中核）店、中小企業特化型、個人特化型に大別できるが、同行の顧客基盤と地域性からして個人特化型よりも中小企業特化型の方が数は多い。

個人特化型店舗の入容はパートを含めて7～10人程度で、業務は資金調達が主になり、投資型商品の相談については中核店に配置されたエリアM Aが対応しているという。

なお、インスタ・ブランチについては、振込みなどの決済系の顧客が大半を占める可能性が高く、採算性に難ありということで、今のところ考えてはいない。また、投資型商品専門のミニ店舗についても、都会ほどの集客を見込めるかどうか疑問であり、慎重に検討したいという。

法人特化型店舗の県外進出

また、05年5月に、埼玉県川口市に法人営業に特化した営業拠点を開設する予定であるが、今後もこのような法人特化型店舗

の長野県外への進出は考えていきたいとのことである。事業性資金については都市部ではまだ開拓する余地があると考えており、経済的に長野県との関わりが深く、県内企業と取引がある事業体が多い信越線沿い、東京近辺を狙って攻めていきたいという。これは、メガバンクが地方都市に中小企業専門の営業拠点を設置する動きが広がっているなかで、地銀としても都銀の領域に攻めていくことの必要性を感じているためであると思われる。なお、個人特化型店舗については今のところ県外に進出する考えはない。

ところで、県内における地銀と信金の棲み分けについてもたずねてみたところ、信金とはある程度棲み分けがあるが、メガバンクが攻め込んでくる状況のなかで、地銀としては信金のマーケットにも入っていかざるを得なくなっており、地銀と信金の棲み分けもこれまでどおりとはいなくなっているという。都銀の地方都市への進出、地銀の隣接県への拡大、地銀と信金の競合など、従来はみられた業態間の棲み分けが入り乱れてきていることをあらためて認識させられる思いである。

キャッシュポイント網の拡充

ATM網については、01年11月に株式会社ローソン・エイティエム・ネットワークスと、03年2月に株式会社アイワイバンク銀行と提携し、キャッシュポイント網を拡充する一方、従来の同行の店舗外ATM（「クイックコーナー」）は01年度26カ所、02年度43カ所を廃止した。クイックコーナーについては廃止するだけでなく、必要なところには新しく設置しており、02年度は

図表3 国内拠点数 (04年3月末現在)

	店舗数	うち県内
本支店	142	127
出張所	11	11
合計	153	138

図表4 現金自動設備台数 (04年3月末現在)

	店舗内	店舗外	合計
自動預金入金支払機(ATM)	487	233	720
ローソン共同ATM(全国)	0	3,139	3,139
アイワイバンク銀行ATM(全国)	0	7,804	7,804
現金自動支払機(CD)	0	11	11
合計	487	11,187	11,674

(注) ローソン ATM、アイワイバンク ATM の県内台数はそれぞれ 64 台、179 台。

善光寺近くの大門町支店



(注) 周りの景観と調和をとるようにデザイン設計がなされている

3カ所に新設している。また、04年4月にはコンビニATMサービスの利用時間を延長(平日7:00~22:00、土・日・祝日8:00~20:00)するなど、利用者の時間面での利便性向上にも努めている。

さらに、04年10月には日本郵政公社とのATM提携を開始し、キャッシュポイント網の一層の充実が図られた。

しかし、キャッシュポイントのネットワークについてはまだ完璧なカタチとは考えていない。たとえば、スーパーなど物販の拠点に配置することも今後検討していきたいという。

窓口での相談営業力の強化

店舗については、今後は相談するスペースを確保したいといい、新しい店舗の設計ではとくにその点を考慮するという。

また、個人リテール統括部門の方は、「個人の顧客は基本的にはロー・カウンターに来ていただき、CRMと窓口端末をドッキングさせて、そこで提案セールスできるような形に将来は持っていきたい」と抱負を語っていた。今でも、ベテランの行員は、顧客の通帳を見て、顧客の特性をつかんだり、潜在的なニーズを読み取っているわけであり、それをCRMで系統的にサポートすることは可能ではないかと、将来のビジョンを描いている。

平日の来店客数の減少

現在、平日の個人顧客来店数は減少している。一方、ATMを利用する客は増えている。店内に入り易くする工夫のひとつとして、都銀の一部ではATMを店内に移す動きもみられるが、同行の場合、そうすると、

店内がかえって混雑し来店客に迷惑がかかるので、ATMについてはこれまでどおり入口に近い所に配置せざるを得ないという。

なお、平日に来店できない顧客の利便性を配慮して、同行では、休日も営業しているローンプラザを活用し、そこで定期預金の受け入れや投資型商品の販売を行うことも今後の検討課題のひとつとして考えている。

テレホン・バンキング取扱いの一時停止

ところで、八十二銀行はテレホン・バンキングの新規取扱いを現在は中止している。テレホン・バンキングについては、「“何をやるのか”をもう一度考え直したい。そのためにいったん縮小し、再構築する」との意向である。一方、個人向けインターネット・バンキングについては、02年3月末の契約2万先超、月間利用件数約10万件、03年3月末の契約は約3万先、月間利用件数16万件超、04年9月末の契約4万先超、月間利用件数21万件超と着実に増えている。

基本的に地域住民を顧客とし、地域内に稠密な店舗網を有する地銀の場合と、全国の不特定多数の顧客を相手にする都銀の場合では、テレホン・バンキングの位置付けが異なるかもしれない。八十二銀行のテレホン・バンキング取扱いの一時中止は、地銀らしいチャンネルのあり方を模索するひとつの対応として理解することができるのではなかろうか。

おわりに

八十二銀行は、3年前にも住宅ローンの調査で訪問している。そのときに、“スタンスのしっかりした金融機関だな”という印

象を抱いた。地域のプライスリーダーとして安易な金利引下げ競争に走ることを自重していたし、『住宅ローン事前相談制度』を導入し、相談機能と貸出機能の結合にチャレンジしていた。

今回の訪問においても、“時代の潮流をしっかりと見極めながらも、流行に安易に追随しない金融機関だ”という感想を抱いた。店舗戦略におけるエリア営業体制の導入についても、慌てずに、効果の見込めそうな地域から順に実施しているし、インスタ・ブランチやミニ店舗についても地域性、客層、採算性などを考慮して、慎重に検討している。しかし一方では、法人特化型店舗の近隣県への進出など、事業性資金の開拓余地があると判断すれば、果敢に攻めることも忘れない。キャッシュポイント網についても、格段に拡充したにもかかわらず、まだ完璧なカタチだとは考えていない。

今年（05年）6月に新しく頭取に就任する山浦氏は、記者会見で、「地域経済が発展しないと当行の発展もあり得ないというスタンスを大事にしたい」と語り、そのためにも、「顧客の懐に飛び込んで問題を解決する銀行を目指す」と抱負を述べている。

長期経営ビジョンにおいても『課題発見・解決型企業』を標榜しているが、そのためには、相談機能の拡充・強化が重要な課題になると思われる。同行が試行している特化型店舗による相談機能の強化、エリア MA の配置や CRM の活用による窓口での相談営業力の強化がどのような形で実を結んでくるか、今後もその動向を注目していきたいと思う。

米銀の店舗戦略 - 4

～ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニアの店舗戦略～

古江 晋也

・ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア(UBOC)は東京三菱銀行の連結子会社であり、スモールビジネスに重点を置くカリフォルニア州4位の金融機関である。

・リトルトーキョー支店は、現在は個人・スモールビジネス(中小企業取引)・プライオリティ・バンキング(個人富裕層・個人事業主・プロフェッショナル等向け各種金融サービス)を行うリテール特化型店舗となっている。店舗入口付近に支店長のオフィスがあり、支店長の業務には、顧客を担当セクションに案内したり、クレームを処理するなど、支店の第一線での顧客対応も含まれる。スタジオシティ支店はスモールビジネスを重視し、地域密着型の営業展開を行うことで顧客のニーズを捉えることを戦略の要としている。エンシノ支店は、富裕層の多い地域に位置し、プライオリティ・バンキングを重視している。

・訪問したUBOCの支店はいずれもロサンゼルス市内に所在していたが、同じ市内でも地区によって環境が異なる。UBOCの各支店は地区の特性に応じた顧客戦略を展開している。

はじめに

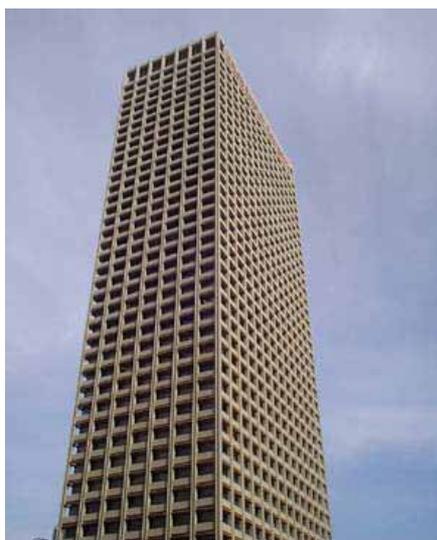
米国・カリフォルニア州の州内総生産は約1兆4500億ドル(2003年)であり、米国全体の約13%を占める経済力を有している(注1)。また、カリフォルニア州の州内総生産は、諸外国と比較しても第6位の規模である。このカリフォルニアの地でユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア(以下、UBOC)は数多くの州で営業展開しているマネーセンターバンクとは異なる差異化戦略で対抗しているスーパーリージョナルバンクである(写真1)。また、UBOCは東京三菱銀行系の金融機関であることも大きな特色である。

本稿では、米銀の店舗戦略としてUBOCのリトルトーキョー支店、スタジオシティ支店、エンシノ支店を概観した後、UBOCの銀行店舗についてまとめることにする。

なおUBOCに限らず、米銀の店舗戦略を

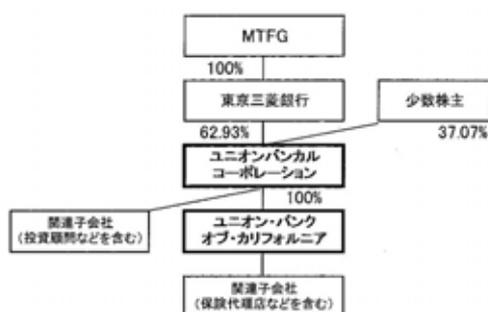
論ずるにあたっては、米国のCRA(地域再投資法:1977年に制定)を念頭に置く必要

写真1、ロサンゼルスにあるUBOC



UBOCの本店は、サンフランシスコにあるが、リテール本部はロスアンゼルスにある。

図1 UBOCの出資関係図



出所)UBOC・IR 資料より

表1 UBOCの概要

	2003年	2004年
総資産	424億9846万	480億9802万
預金	355億3228万	401億7583万
貸出金	259億3236万	305億9905万
当期純利益	5億8713万	7億3253万

出所)UBOC・IR 資料より (単位:ドル)

がある。CRAは、預金取扱金融機関を対象として、営業基盤とする地域において公平な信用供与を行うこと求めた法律であり、金融機関が低所得者層居住地域を含む全ての地域社会の資金ニーズに、貸出の健全性を損なうことなく対応するよう、求めている。また監督当局は、定期的実施するCRA検査において金融機関が地域の資金ニーズに込えているか評価し、合併・買収や支店開設等の認可に際して、検査結果を検討材料の一つにしている^(注2)。このように米国では日本と異なり、CRAが金融機関の店舗展開に影響を及ぼしている可能性があるため、この点には留意が必要である。

(注1)在ロサンゼルス日本国総領事館HPより。

(注2)みずほ総合研究所『みずほ欧米リサーチ』2003年4月14日を参照。

UBOCの概要

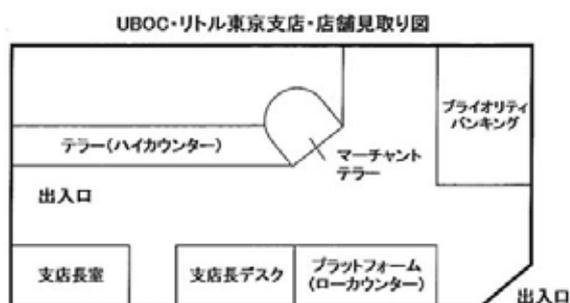
1996年、UBOCは三菱銀行系のバンク・オブ・カリフォルニアと東京銀行系のユニオン・バンクが合併することで誕生した。現在のUBOCは、持株会社ユニオンバンク・コーポレーション(UNBC)の子会社であり、UNBCは東京三菱銀行の連結子会社となっている(図1参照)。なお、UNBCはニューヨーク証券取引所に上場している。

UBOCは、資産ベースでカリフォルニア州第4位、全米で第35位の規模を誇り、2003年12月31日現在、カリフォルニア州に280支店、オレゴン州とワシントン州に4支店、21の海外事務所と45の特化型サービス店舗、3つのプライベート・バンキング・オフィスがある。ATMは573台を有している(総資産等は表1を参照されたい)。

フルサービスを展開するUBOCは、ホールセールバンキングを主な業務とする「企業金融サービス・グループ」、コルレス銀行業務と貿易に関するファイナンスを行う「インターナショナル・バンキング・グループ」、外貨商品や金利スワップ、オプションのようなリスク商品を扱う「グローバル・マーケット・グループ」と多岐にわたる金融商品を提供しているが、戦略的に重点を置いている部門が、リテール分野を担当する「コミュニティバンキングと投資サービス・グループ」である。

このグループには、当座預金、貯蓄預金、投資商品、ローンを基盤にした金融商品などのリテール業務、国際決済業務、ウェブサイトを通じたe-バンキングやプライベートバンク業務などが含まれている。近年、UBOCは保険ブローカーや保険サービス会

UBOC リトルトーキョー支店・見取り図(右:図2)と行内の写真(左:写真2)



社を買収したため、中小企業や個人顧客に費用対効果の高いリスクマネジメントサービスや保険商品の販売が可能となり、更なるリテール業務の強化を図っている。なお、顧客数は家計と中小企業を合わせて110万であり、大企業よりもむしろ中小企業への事業展開を行っていることが大きな特徴の一つである。

2005年1月にUBOCリトルトーキョー支店、スタジオシティ支店及びエンシノ支店を訪問し、各支店長から業務の概要についてヒアリングを実施した。以下、その内容を紹介する。

リトルトーキョーの概況

ロサンゼルス・ダウンタウン東部に位置するリトルトーキョーは、1980年代後半、多くの日本人観光客が押し寄せ、賑わいを見せていた。バブル期であった当時、日系企業はリトルトーキョーに進出し、同地区の土地買収を盛んに行った。

しかしバブル崩壊後、在ロサンゼルス日本国総領事館の移転(1993年)や日系企業の撤退等によって、リトルトーキョーは従来の活気を失っていった。とりわけ、同時多発テロ以降は、観光客は減少している。

リトルトーキョーは多くの日系人が居住していることに特色があったが、バブル期を境に日系人は郊外へ移り住むようになった。さらに、世代交代もリトルトーキョーの様相を変化させる一つの要因となっている。従来、日系人はリトルトーキョーで主にレストランを営んでいたが、レストラン経営で成功した日本人は、子女の教育に熱心であった。教育の機会を与えられた日系人は、弁護士、会計士、医師などの専門的職業に就き、家業を継承しなくなっている。現在のリトルトーキョーには、韓国系・メキシコ系米国人(ラティーノ)の人口が増加している。

リトルトーキョー支店の特色

UBOCリトルトーキョー支店が大企業融資を行っていた当時は、約30人の職員を擁していたが、現在では11人で運営を行っている。他の営業店が大企業融資を行うため、リトルトーキョー支店は、リテール業務に特化し、個人、中堅・中小企業(スモールビジネス)をターゲットとしている。なお、UBOC内部の区分では年商500万ドル以上を法人業務、500万ドル以下をリテール業務としている。

写真3、ハイカウンター



ハイカウンターは入金業務が中心であり、口座開設等はローカウンターで行う。6名で業務を行っている(うち2名はパートタイマー)。

写真4、支店長デスク



支店長のオフィスは、入口付近にある。支店長の業務はクレーム処理、顧客の案内、相談業務など支店全体のマネジメントを行う。

現在のリトルトーキョー支店の業務は預金業務と与信業務の二本立てであるが、与信業務は以前ほどの伸びには至っていない。これは、リトルトーキョー支店が顧客ターゲットを地元中小企業・個人に絞っていることと、銀行以外の業種の参入を含めたローン市場を巡る競争激化という二つの要因による。

日本の金融機関においてリテール業務で重要な位置を占めているのは住宅ローンであるが、アメリカにおいては金融のアンバンドリングが進み、住宅ローンを組成するモーゲージ・バンクが発展した。そのため、銀行は住宅ローン市場で激しい競争に見舞われている。自動車ローンについてもフォード・クレジットなどの自動車メーカーの金融子会社が融資しており、銀行の入り込む余地が縮小してきている。

また、クレジットカード業務はコストがかかるため外部にアウトソーシングしている。ただし、近年の住宅価格の上昇を反映して、ホームエクイティローン^(注3)は非常に活発に行われている。

リトルトーキョー支店の顧客の80%は日系米国人であり、来店者の60%はリトルトーキョー支店の顧客ではなく、地元企業の従業員が多い。これらの人々がリトルトーキョー支店を訪れる理由は、パーキングスペースが大きい等の立地条件の良さにある。来店者の用件の多くは、小切手の現金化である。

^(注3)ホームエクイティローン(住宅担保金融)とは、現在の住宅の資産価値から住宅ローン残高を差し引いた残りの部分を担保に消費者に貸し出すローンである。ホームエクイティローンのメリットは、無担保の消費者ローンやクレジットガード・ローンより低金利であることと、利子が所得税控除の対象となることである。また、貸し手にとっては、無担保の消費者ローン等と比べ、住宅を担保とするため、リスクが少なく済む。用途は、自宅の修繕や改築、高率のカード負債等の支払、消費活動など多様である。

リトルトーキョー支店の店舗

図 2 はリトルトーキョー支店の見取り図である。店舗の基本的なレイアウトは、ハイカウンターとローカウンターに分れる（写真 2 参照）。現金取扱業務はハイカウンターで行い、新規口座開設、投信販売、ローンの取扱などはプラットフォームと呼ばれるローカウンターで行われている。

ローカウンターはハイカウンターの向かい側に設置され、パソコンがデスクに置かれている。顧客と対面方式でゆったりとリラックスして座れる椅子が顧客サイドに設置され、相談機能を重視した店舗配置となっている。

写真 3 はハイカウンターを写したものである。ハイカウンターの業務は、6 名が担当しており、うち 2 名はパートタイマーである。

アメリカは小切手社会であるため、銀行においても現金取引は少ない。そのため、顧客が多額の現金を引き出す場合、事前に銀行に連絡を行わなければならない。ハイカウンターの奥は、比較的広いスペースがあるものの、顧客の用件に関する事務処理のほとんどは、最前線のテラーのところで完結する。

写真 4 は、支店長のデスクである。リテールに特化した店舗では、入り口付近に支店長のデスクがある。支店長の業務には、顧客を担当セクションに案内したり、クレーム処理をするなど支店の第一線での運営管理も含まれる。支店長はランチ・マネジャーといわれ、主管店のリージョナル・マネジャーが複数の支店を管轄している。

リトルトーキョー支店は、ローカウンターをパーティション（衝立）でセル状に区

写真 5、スタジオシティ支店



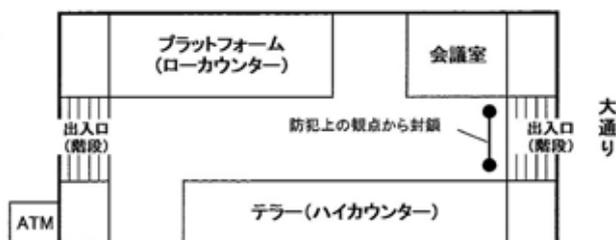
切っている。これは、顧客のプライバシーを守ることに配慮しているためである。ローカウンターは、フィナンシャル・プランニングや税務相談などを行う投資センター、プライオリティ・バンキング（個人事業主・個人富裕層・プロフェッショナル等を対象にした資産運用等各種サービス）などの業務も行い、顧客のニーズにあった対応を行っている。

スタジオシティ支店

UBOC・スタジオシティ支店（写真 5 参照）は、ロサンゼルス市ハリウッドの北西に位置している。スタジオシティという名の由来は、1920 年、CBS スタジオが、この地にスタジオを建設したことに始まるという。

スタジオシティ支店は、個人・スモールビジネス（中小企業）等のリテール業務を行っている。個人顧客には、預金の他、各種金融商品を提供しており、スモールビジ

UBOC スタジオシティ支店・見取り図(右:図3)とハイカウンター(左:写真6)



ネスに対しては、キャッシュフロー管理やコーポレート・クレジットカード対応等を行っている。また、外国への電信送金も行っている。

スタジオシティ支店は、年商 200 万ドル以下をスモールビジネスのメインターゲットとし、レストラン経営者、医者・会計士・建築家といった専門的職業を営む個人事業者、2、3 人の株主のみで助け合って会社経営を行っている建築業者等が多い。だが、なかには年商 15 万ドル程度といった小規模なものもある。

支店組織は、事務班と営業班で構成されている。事務班はハイカウンターで顧客の預金入出金・小切手取扱いを担当しており、正社員が 6 名、パートタイマー（半日勤務）が 2 名半配置されている。顧客対応セクションはプラットフォームとも呼ばれているが、ロウカウンターで顧客に対して様々な金融商品・サービスの販売を担当しており、3 名半が配置されている（図 3、写真 6 参照）。従って支店全体の正職員数は支店長も含めて 10 名半となる。

支店の業務量として最も多いのが預金の入出金であり、これが全体の約 50% を占める。料金支払（Bill Payment）の割合は少なく、約 5% である。残りは住宅ローンの返済や各種金融商品購入である。

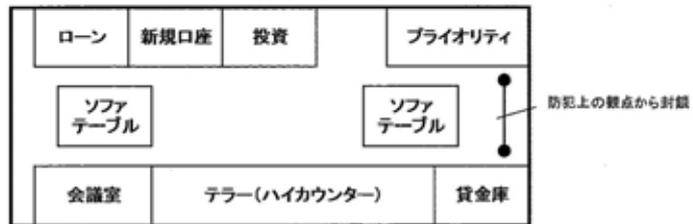
個人ローンの中ではホームエクイティローンが最も伸びている。ホームエクイティローンは、住宅担保貸出で資金使途に制限がないことから人気が高い。また、住宅ローンや自動車ローンも個人向け主力ローン商品である。

ビジネスローンは大まかには、与信枠設定（Line of Credit）、設備投資等を用途とした概ね 4～5 年のローン（Term Loan）、リース取引（Leasing）の 3 種類に分けられる。また、個人事業主がホームエクイティローンで調達した資金をビジネスに活用することもある。

インターネットバンキングを活用している顧客については、個人の場合 20% 程度と推測している。料金支払では、請求書を銀行に持ち込むという面倒な用事を省略できることから、インターネットでの支払が増えている。また、企業の場合は、企業の経費支払をインターネットで処理するソフトウェアが普及しているため、インターネットバンキングの活用はもっと高くなると考えられる。

支店の近くには、他の大手行の支店も多く、競争相手にはない特色を持つことが重要である。そこでスタジオシティ支店は、顧客のニーズや課題を正確に把握し、顧客に対する面倒見が良いことをアピールして

エンシノ支店・見取り図(右:図4)とプライオリティ・バンキング(左:写真7)



いる。顧客対応セクションの営業スタイルは、地域に密着して金融商品を販売することであり、特にクロスセリングに力を入れている。マネジャーとオフィサーは、車で顧客を訪問するという渉外活動も行っている。このように顧客に密着することで初めて顧客の特別なニーズを引き出すことができるという。

営業担当者は、顧客満足度を向上させるための配慮を常に行っている。顧客満足度を測定する尺度については様々な考え方があるが、クロスセリングの度合い、つまり顧客一人に対していくつの商品を販売しているかが重要であるとみている。また、定期的に顧客に電話をして満足度の調査をしており、その結果をテラーにフィードバックし、彼らのスキルの向上に役立てている。

スタジオシティ支店の今後の最重点課題は、スモールビジネス取引を拡充していくことと個人を含めた顧客の余裕資金を預金あるいは金融商品購入という形でこれまで以上に引き付けることである。これには、他行に預けている資金を移してもらうことも含まれる。クロスセリングの拡充によって、より多くの顧客のメインバンクとなることが今後の目標である。

そのため、地域密着型の支店運営を一層

進めていく必要がある。例えば、次のような取組みがみられた。同支店を訪問したのは1月上旬であったが、クリスマスツリーが飾られていた。これは地域の商店街でも行われていることであるが、地域住民が多様な民族から構成されており、民族によってはクリスマスが1月になるという事情に配慮したためである。

エンシノ支店

エンシノ支店もハリウッドの近くにあるが、支店の営業エリアは、芸術家、俳優、映画プロデューサー、芸能人等娯楽関連に従事している者が多い。この地に支店が設置されてから5年半が経過したが、地域特性に応じたリテール業務が根付いている。

UBOC はリレーションシップ・バンキング・プログラムとして、プライベート・バンキング、プライオリティ・バンキング等を展開している。

プライベート・バンキングは、50万ドル以上の投資可能資産を持つ個人、年商2,000万ドルまでの専門サービス会社、企業の役員等が目安になる。プライオリティ・バンキングは、10万ドルから50万ドルの投資可能資産を持つ個人、スモールビジネスのオーナーが目安となる。このうちエンシノ支店は、プ

写真8、エンシノ支店・ハイカウンター



ライオリティ・バンキングに力を入れている。

プライオリティ・バンキングは、概ねトップ 10%の顧客(2~300の家計)が対象となっており、預り資産残高は 7,700 万ドルである。担当者は 3 名であり、支店内のローカウンターで対応を行う。

プライオリティ・バンキングでの取扱商品は、当座預金・普通預金・投資商品・ローン等と多岐にわたるが、その特徴は顧客のニーズに応じたオーダーメイドのパッケージ(商品の組み合わせ)という形でクロスセルすることである。顧客が口座開設をする際に、入念な話し合いを行い、顧客のニーズを正確に把握するのである。その際、顧客の性格やタイプを見抜くことが大切である。富裕層でも投資に対して慎重な顧客は意外と多い。一方、芸術家タイプが多い土地柄が、収入よりも支出が先立つ傾向にある顧客も少なくない。

エンシノ支店の周辺は、近くの通りを横切るとバンク・オブ・アメリカの支店があり、隣りはシティバンクの支店がある。また、ワシントン・ミューチュアルも近隣にあるという状況である。

UBOC はこれらの大手行に対抗するため

の戦略は「人」にあると強調する。つまり、支店の職員は、顧客に対して「あなたは当行にとって特別な人です」という印象を与えるようにしている。まず職員は顧客に対して名前で呼びかけるようにしている。提供する商品・サービスについては、個々の顧客の事情やニーズに沿ったオリジナルなものにしている。

このように顧客満足を高めることに努めているが、これをビジネスの一層の拡大に結びつけるため、さらに一工夫している。つまり、顧客が知合いに UBOC を紹介して、それが口座開設に結び付けば、その顧客(紹介者)に 25 ドルをプレゼントするのである。この仕組みがうまく回れば、口コミにより新規顧客が獲得できる。

また、エンシノ支店は、職員の満足度を向上させるための配慮も怠らない。年の瀬に行員に「どのように変革すれば、職場環境が良くなるのか」を始めとし、幾つかの質問を行い、行員の意見を吸い上げているのである。

エンシノ支店のレイアウトはスタジオシティ支店と同じであり、現金取扱い業務はハイカウンターで処理し、ローン、新規口座開設、投資、プライオリティ・バンキングはローカウンターで対応する(図 4、写真 7・8 参照)。

UBOC の店舗・リテール戦略

米国は小切手社会であり、小切手の現金化はテラーが行う重要な業務の一つであるものの、クレジットカード社会でもあるため、顧客が多額の現金を持ち歩くことは少ない。また、ATM、インターネットバンキングに代表される非対面型取引は、テラー

業務を縮小させる傾向にある。米国において銀行店舗がハイカウンターとローカウンターに分離されたのは1980年代であるといわれるが、最近ではバックオフィス機能を支店と異なる場所に集中化させることで、テラーの後ろが壁面となっているスタイルもみられるようになった。

1990年代の州際業務撤廃に伴う銀行の合併は支店の統廃合を加速させ、急速な情報技術の進展と相まって店舗の存在意義が改めて問い直された時期であった。しかし、銀行、証券、保険業の垣根をなくしたグラム・リーチ・プライリー法に象徴されるように金融商品の販売が多様化したなかで銀行の店舗が相談機能を行う拠点として再び注目された。

現在の大手米銀は、規模の経済がはたさき、安定的な収益を獲得できる個人リテール業務にシフトしている。UBOCの3店舗もリテール特化型店舗であり、カリフォルニアの地を舞台に激しい競争が展開されている。

では、UBOCはどのようにして大手行と差異化を図っているのだろうか。UBOC各支店長は、顧客との対話によって大手行と差異化を図っていると語ってくれた。つまり、大手行はマスリテールの戦略を採用しているが、UBOCは顧客との対話を重視したフェイス・トゥ・フェイスを展開することで顧客のニーズを発掘すると同時に、クロスセリングを行うことを基本としているのである。そのため、UBOCにとってローカウンターは個人顧客や個人事業者との対話を行う上で不可欠な機能を有しているといえる。

加えて、顧客特性の観点からスモールビ

ジネスのオーナーは、事業主であると同時に富裕層でもあるため、各種保険販売のほかにプライオリティ・バンキングの顧客としても期待できる。つまり、対話型重視の対面型取引を行う上で店舗と戦略的レイアウトはクロスセリングを行う上で重要なチャネルであるといえる。

また、多民族国家である米国において地域特性を生かした店舗戦略は、地域に根ざしたことをアピールするうえで重要であるといえる。

顧客特性と地域特性に応じた個性あるリテール金融戦略への取組みに直面している金融機関にとって、UBOCのケースは大いに示唆を与えるものであろう。

参考資料

- ・UnionBanCal Corporation 2003 Annual Report
- ・みずほ総合研究所「みずほ欧米リサーチ」2003年4月14日
- ・ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニア HP
- ・在ロサンゼルス日本国総領事館 HP