

中国が人民元を切り上げ

代表取締役社長 大多和 巖

中国人民銀行は 7 月 21 日、従来米ドルとの間で固定されていた人民元の為替レートを 2 % 切り上げ、合わせて市場の需給に基づき「通貨バスケット」を参考に調整した管理フロート制を導入すると発表した。拡大を続ける中国経済を背景に米中の経済摩擦は強まり、いずれ時間の問題と見られていたが今回の発表タイミングと、予想に反し小さかった上げ幅にマーケットは意表をつかれた。翌日の NY 市場は一瞬動揺しトリプル安となったが、当面の経済活動への影響は限定的として落ち着きを取り戻し、各国政府も中国政府の決定を歓迎する意向を表明している。日本の財界は各業種・企業とも中国との関わりに差はあるものの止むを得ない措置とし、経営者への緊急アンケート（7/23 日経新聞）では「影響は軽微とみて中国事業を拡充する」との回答が過半数に達している。

一方、今回の措置だけでは収まらないだろうというのも大方の見方である。とりあえず改革の意向を表明したが、その後の市場には当局の為替安定への強い姿勢が見られ実質ドル連動と変わらない。それなら為替リスクは小さいと見てまたまた金利差を狙った投機資金が流入し、これを阻止すべく元売り・ドル買いの介入がなされる結果、市場に放出された元は過剰流動性となってパブルの様相を呈する。難しい舵取りながら、世界の反応、市場の反応を確かめながら、中国企業の体質強化のための時間稼ぎもしながら、徐々に切り上げ幅を大きくしていくものと思われる。もともと米国の対中貿易赤字の縮小が大きな狙いの一つであったので、この程度の切り上げでは満足しない。引き続き国際的な切り上げ圧力は収まらず、中国の次の一手が今から大いに注目されるところである。

気掛かりな点がある。一つ目は、日本は 71 年のニクソン・ショック、73 年の変動相場制への移行、そして 85 年のプラザ合意を経て世界の経済大国の一員となっていくが、70 年代の 2 つのショック（ニクソン・オイル）を他の先進諸国に先がけて克服し、80 年代には国際社会における地位を格段に高めた。82 年に登場した中曽根政権は、「戦後政治の総決算」を標榜し、「1 億総中流」と言われる中で要するに社会の安定がそれなりに達成されていた。プラザ合意のあと、「円高倒産懸念」が騒がれたが日本企業の優れた技術、旺盛な設備投資意欲、生産の合理化、生産拠点の海外移転等々、さまざまな経営努力の結果、急激な円高でも、輸出競争力は落ちなかった。今の中国の状況は 71 年当時の日本の位置にあると言われる。気掛かりというのは、どれくらい時間を要するのか分からないが、いずれ完全な変動相場制を目指すであろう中国は、日本と違って銀行の不良債権問題、国有企業・郷鎮企業の経営不振の問題、都市住民と農民の貧富の格差拡大の問題、さらに言えば社会のインフラ整備（教育、医療、年金、税制等々）の問題を同時に解決していかなければならない、という極めて大きな課題を背負ってスタートせねばならないということである。

二つ目は、農業の問題である。中国は 01 年、WTO に正式加盟した。人民元切り上げにより為替の面から見れば、海外から安い農産物が入って来易くなる。逆に中国からすれば購買力が強くなる。内陸部においても食の洋風化が進んでくると小麦、とうもろこし、油脂等も国内消費が増え輸出余力は減り、中長期的には世界の需給は逼迫する。人口増とあいまって農産物・水産物とも世界中から買い集める結果、日本においては従来より物の手当て・確保が難しくなり、価格も上昇するという事態も想定される。カネさえ出せば何でも買えた時代から少し状況が変わる、と覚悟しておく必要がありそうである。一方、日中の農産物価格差が縮まれば、日本農業にとっては日本の農産物を見直すチャンスでもある。

いずれにしても世界の巨人が大きな一歩を踏み出した。引き続き中国から目が離せない。

情勢判断

国内経済金融

マクロ環境好転のサポートから株・金利とも「しっかり」と予想

南 武志

要旨

国内需要の堅調さに加えて、半導体市場の調整も終了目処がつきつつあり年前半に落ち込みも見られた輸出に回復する動きが見え始めている。また、長年続いてきた消費者物価のマイナス状態もようやくプラス圏への移行が現実味を増しつつある。

マーケットでは、金利は低位安定ながら、株価は堅調に推移している。目先は政治リスクから来る調整もありうるが、先行きは株・金利ともレンジ切り上げを予想。一方、為替レート(対ドル)は足許は円安気味に推移しているが、当面は現状レベルでのみみ合いを予想。

図表1. 金利・為替・株価の予想水準

年度 / 月		2005年			2006年	
項 目		7月 (実績)	9月 (予想)	12月 (予想)	3月 (予想)	6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)	(%)	0.0892	0.08 ~ 0.12	0.08 ~ 0.12	0.08 ~ 0.12	0.08 ~ 0.12
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 (%)	(%)	1.250	1.20 ~ 1.70	1.30 ~ 1.80	1.30 ~ 1.80	1.20 ~ 1.70
為替レート	対ドル (円/ドル)	111.49	105 ~ 115	105 ~ 115	105 ~ 115	105 ~ 115
	対ユーロ (円/ユーロ)	134.46	128 ~ 140	130 ~ 140	130 ~ 140	130 ~ 140
日経平均株価	(円)	11,763	11,500 ± 500	12,000 ± 500	12,000 ± 500	11,750 ± 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7月25日時点。

国内景気・現状・展望

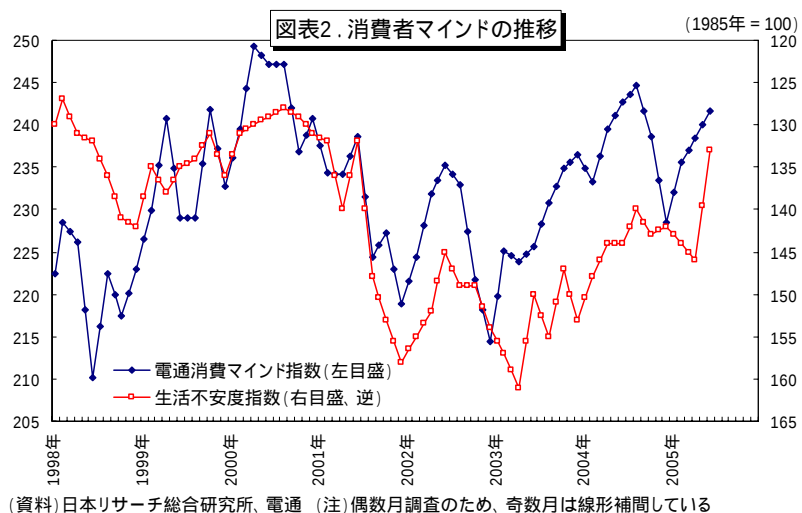
このところ発表される経済指標からは景気が踊り場を脱出したことを確認するには至っていないものの、それに向けた動きが次第に強まっていることを窺わせるものも増えてきている。

7月1日に公表された日銀短観6月調査では、企業経営者の景況感が3期ぶりに改善したことが示された。05年度企業業績も04年度ほどの勢いはないものの、増収増益が続くとの見通しである。また、雇用・資本設備の過剰感がほぼ解消されており、05年度設備投資計画にも全般的に堅調さが維持されている。特に、中小企業などでは期を追うごとに上方修正される傾向が強い。金融機関の貸出態度も大幅な「緩い」超と

なるなど資金面からの制約もないため、先行きは一段と上方修正される公算が強い。

本誌7月号でも指摘したが、足許の景気動向は、輸出が事前の想定よりも勢いに欠ける面が否めないものの、景気の牽引役として期待される輸出が高水準ながらも頭打ち感も強まっている中で、上述の短観に見られるように、好調な企業業績などに裏打ちされた企業設備投資や実質賃金の上昇傾向から来る個人消費など内需の堅調さが目立ち始めている。02年1月をボトムに回復が始まった現在の景気回復も、3年余りが経過してようやく内需への波及が見られるところまで辿り着いたといえるだろう。

ちなみに、図表2では主要調査機関による消費者マインド調査の結果を示している。



消費者マインドは 04 年末から 05 年初にかけて悪化が見られたが、その後は賃金やボーナスなど雇用面で改善が見られたこともあり、足許では 00 年 (IT バブル期) に匹敵する水準まで上昇している。これらは内閣府「景気ウォッチャー調査」などとも整合的であり、内需の足腰を強める役割を果たすことが期待される。

一方、前述の通り、足許の輸出には力強さが欠けていることは否めないが、6 月の貿易統計からは 05 年前半に落ち込みを見せた輸出数量 (もしくは実質輸出) も最近では回復に向けた動きが始まっていることも見て取れる。また、足許では半導体製造装置の BB レシオ (出荷(billing)に対する受注額(booking)の割合) が底打ちする動きを見せるなど、半導体市場の調整も終了する兆しが見え始めている。

当面の景気の見方としては、こうしたハイテク財の生産調整圧力が年央に解消することにより、年度後半以降は足許の内需の底堅さに加え、海外経済の持続的成長から派生する外需が加わる形で景気回復力が強まると予想する。

物価に関しては、4 月中旬以降、国際商品

市況が落ち着いた動きとなったこともあり、国内企業物価 (6 月) は前月比 ▲0.1% と 2 ヶ月連続のマイナス、前年比も上昇率を縮小させた。ただし、6 月下旬以降は原油価格が強含んでいることもあり、国内企業物価も引き続き高めに推移する可能性が高い。

また、消費者物価ベースでは石油製品価格上昇の影響もあり下落率がやや縮小している。技術進歩に伴う耐久消費財価格の下落基調があるものの、電気料金が燃料費調整制度に伴って 10 月以降に値上げされることが確実視されている他、コメ価格要因が 10 月以降に、電話基本料金引下げ効果は年明け後には剥落するなど、年度後半には消費者物価のマイナス状態からの脱却が実現するとの見方が増え始めている。

金融政策の動向

7 月下旬から 8 月上旬にかけて資金不足期 (日銀当預が減少する時期) が到来するが、日銀は自然体の資金供給スタンスを続けていることもあり、残高目標の下限 30 兆円を再び割り込むとの見方が広がっている。消費者物価のマイナス状態からの脱出実現が見通せるところまで到達していることもあり、無理な資金供給によって資金需要の先取りをすることで市場を歪めることなしに、逆に量的緩和政策によって失われた短期金融市場の機能回復を図りながら、残高目標引下げのタイミングを見極めつつある可能性は否定できない。

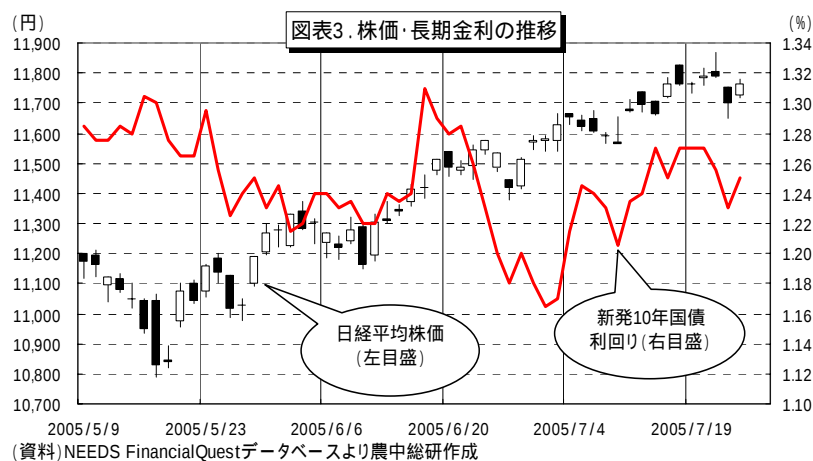
なお、焦点の量的目標自体の引下げといった現行政策の変更時期については、消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合)にコミットメントしている関係もあって、それが少なくとも数ヶ月間プラス圏内で推移し始めてから、ということになるものと

思われる。ただし、当然のことながら、その時点での景気情勢には影響を受けるはずであり、かつ財政再建問題を考える上で無視できない長期金利が上昇するリスクなどを考慮した場合、どのタイミング・手順で実施すべきか、については十分慎重に行動していく必要があるのは言うまでもない。

また、7月の金融経済月報で示された展望レポート(4月)の中間評価では、05、06年度とも消費者物価(生鮮食品を除く総合)の上昇率は予想に沿った動きをしている(それぞれ▲0.1%、+0.3%)との評価であり、日銀としては05年末から06年初にかけて統計の上でデフレ脱却が実現するとの見通しである。少なくとも年度内は現状維持で推移するものと見られるが、その後残高目標を引き下げたとしても政策金利のゼロ誘導は長期間維持されると見られる。

市場動向:現状・見通し・注目点

マーケットでは、世界的な現象である長期金利の低位安定と株価堅調さが、そのまま日本にも当てはまる展開が見られている。一方、為替レートは対ドル・対ユーロとも円安方向へ推移したが、中国人民元の為替制度変更の影響もあって、一転円高が進行



する場面もあった。以下、各市場の現状・見通し・注目点について述べてみたい。

債券市場

景気の踊り場状態からの上放れ予想が強まりつつあるマクロ経済環境下で、債券相場はボラタイルではあるが、概ね10年国債利回りで1.2%台という地合の強い状態が続いている。最近では米国長期金利との連動性がより意識されているが、グリーンズパン米FRB議長も「謎」というように、断続的な利上げ・株価の戻り基調・景気の堅調さにも関わらず、米国長期金利は4%前後で低位安定している。投資家動向としても10年1.3%台ではこれまで買えていない投資家の押し目買いニーズは非常に強く、需給関係が良好な状態が続いている。

今後の展開としては、先行きの景気回復期待からの金利上昇はある程度は見込まれるが、デフレから脱却できたとしてもインフレ加速が予想される状況ではないこともあり、短期金利のゼロ状態が継続することが見込まれるため、長期金利の上昇幅は限定的だろう。それゆえ、05年度後半について10年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

5月中旬をボトムに、全般的に株価はじり高傾向が続いている。最近では国内経済の回復継続期待による内需株に加えて、円安進行によって輸出関連株も買い進まれる、といった面も見られていた。なお、世界を見回しても、株式市場の上昇は共通しており、目先の世界経済の堅調さは既定路線と見られる。

ただし、目先に関してはやや注意しておくべき点が浮上している。郵政民営化といった政治リスクの顕在化と、中国人民元改革に伴う中国リスクの見直しである。前者は、参院で自民党から18名の反対が出れば関連法案が否決され、「衆院解散→総選挙」といったシナリオも現実味を帯びる。後者は、補完関係にある日中経済関係を考慮すれば、対円での人民元切上げは本邦企業にとってはコスト高になる、との懸念である。こうした2点を考慮すれば、目先は株価上昇も一服する可能性もある。

ただし、基本的には内外のマクロ経済環境の好転は株価上昇を支援することが見込まれるため、年末に向けては再び堅調さを取り戻すだろう。

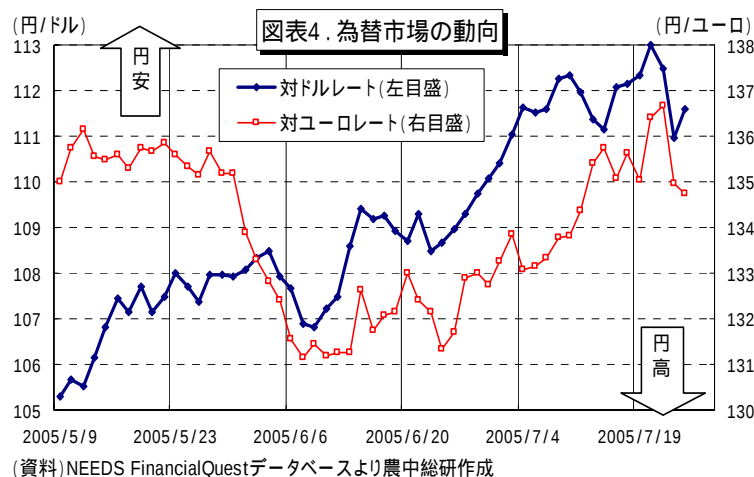
為替市場

米国経済が一時のソフトパッチから抜け出して底堅く推移していることもあり、利上げは当面継続されとの見方が増えている。こうした金利先高感を背景に、5月上旬以降はドル高傾向が強まった。ただし、米国の『双子の赤字』という構造問題は手付かずのままであり、潜在的なドル安圧力は存在している。これは、何かの拍子に影響を発揮し始める可能性があるだけに今後とも注意が必要である。

一方、21日夜には中国人民銀行が人民元の2%切上げと管理フロート制への移行を発表し、日本円を含む東アジア通貨が大きく買われた。暫く前から米国を中心に人民元切上げ要求が高かったが、サミット終了後で、秋に集中する国際会議までまだ時間がある、ちょうど「風」の期間であり、中国政府として自主的な改革を行ったことを印象づけるには都合の良いタイミングだったのであろう。2年前から中国政府は景気過熱抑制策を実施しているが、足許でも前年比+9.5%と高めの成長率が続いており、こうした通貨価値切上げは景気抑制効果として機能することも期待される。

さて、先行きに関しては、当面の為替レ

ート（対ドルレート）は105～115円/ドルを中心レンジとする展開が続くと予想する。また、ユーロはEU憲法批准に関する国民投票結果を巡り、ユーロ安が進行したが、足許ではその分を戻している。円の対ユーロレートは引き続き130円/ユーロ台での展開が続くと予想する。
(2005.7.25現在)



下げ止まりつつある銀行貸出

～今後期待される量的緩和政策の浸透～

南 武志

1990年代半ば以降、銀行貸出は減少傾向が続いてきたが、このところ下げ止まる兆候を見せ始めている。こうした銀行貸出動向の変化の背景を考えてみたい。

最近の銀行貸出を取り巻く環境変化

97年秋に金融システム危機が表面化した直後、銀行はいわゆる「貸し渋り」行動を本格化させたとされる^(注1)。バブル期およびバブル崩壊期には銀行と中小企業との関係が強まり、特にバブル3業種（建設・不動産・ノンバンク）といった非製造業向け貸出の比重が高まったが、結果的にそれらが不良債権問題のコアになったものと推察される。

その後、紆余曲折があったものの、官民挙げて金融再生・事業再生への取り組みが続けられ、折からの景気回復にも助けられて04年あたりから不良債権問題解消に向けた動きが観測され始めた。90年代半ばから減少が続いてきた銀行貸出の減少傾向にも徐々に歯止めがかかり始めており、特殊要因（貸出債権流動化・為替変動・貸出債権償却）を除くベースでは05年に入ってほぼ下げ止まっている（図表1）。

同様のことが企業サイドの統計からも読み

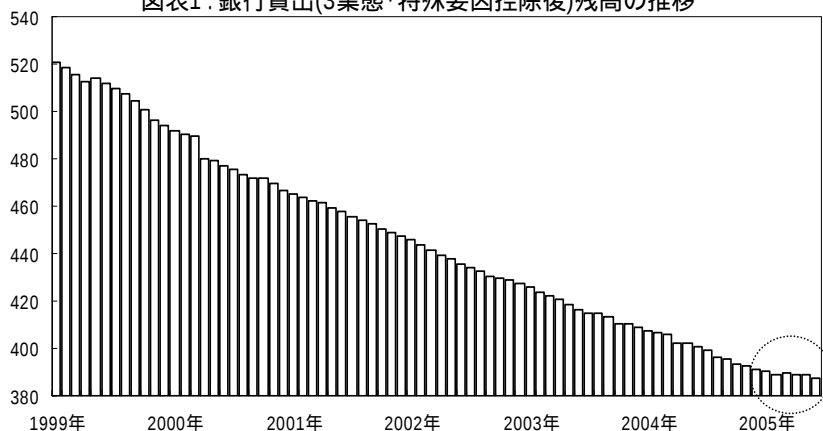
取ることができる。日銀「資金循環統計」や財務省「法人企業統計」からは、これまで財務リストラに注力してきた企業が、足許では負債圧縮の手綱を緩めるなど、この10年間ほどとは異なる企業行動を取り始めている。今後、資金フローの面で歪んでいた企業部門の貯蓄超過現象にも何らかの変化が見られる可能性がある。

（注1）貸し渋りとは、借り手側にあまり落ち度がないにも関わらず、貸し手側の理由によって事前審査が厳格化され、結果的に貸出量が絞られてしまう現象を一般的に指す。信用度の劣る借り手を一定の基準で排除するのは私企業である銀行としてはごく当然の行動であり、貸し渋りと呼ぶべきではない。なお、銀行サイドは、貸出が減少する主因は、あくまで資金需要が乏しいという借り手側の要因を強調している。

銀行貸出を経由する金融波及経路

金融政策の波及経路を巡っては、中央銀

図表1. 銀行貸出(3業態・特殊要因控除後)残高の推移



(資料)日本銀行資料より農中総研作成

(注)単位は兆円。季節調整は当社が実施。なお、特殊要因とは 貸出債権流動化、為替変動、貸出債権償却。

行が供給するマネーの量を重視する考え方（Money View）と、金融機関が供与する貸出量（信用量）を重視する考え方（Lending View）があり、しばしば意見が対立する。

Money View によれば、中央銀行が供給するマネタリーベースは、信用乗数倍のマネーサプライを創造する。その結果、マネー量と実体経済との関係が変化し、物価変動が引き起こされる、という立場である。

一方、Lending View では、マネーサプライとはそもそも銀行セクター（中央銀行＋市中銀行）にとっては負債であることに着目し、その反対の資産側の変動を重視する。つまり、金融政策は銀行部門のマネタリーベースへの accessibility を変化させ、その結果銀行部門のバランスシート変化を通じて、実体経済に影響を及ぼす、と捉える^{（注2）}。つまり、銀行貸出が活性化することで金融政策の効果が高まる、と見る事が可能である。

なお、現代のメインストリームである新古典派経済学としては、基本的には Money View 的な立場を取っていることは間違い無いが、多かれ少なかれ Lending View 的な考え方を採用している場合が多い。

（注2）なお、極端な Lending View の立場からは、

マネタリーベースは実体経済から影響を受ける内生変数であり、日銀はコントロールすることは不可能である、との主張も見受けられる。

中小企業設備投資の下支えに

金融システムの歴史を振り返れば、かつては人為的低金利政策によって大企業に優先的に資金割当を行い、中小企業は慢性的な資金不足状態であった^{（注3）}。しかし、金融自由化の進展によって大企業の資金調達が多様化し、その結果、銀行貸出に対するニーズは低下傾向を辿った。

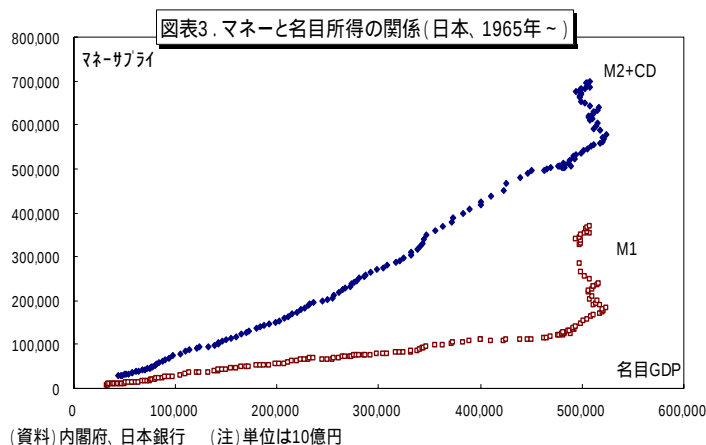
一方で、預金量は年々増加する一方であり、都市銀行などを中心に新たな貸出先として中小企業に着目する動きが見られた。中小企業側も、資本市場を経由した資金調達に限界があるため、銀行貸出へのニーズは高い状態が続いている（図表2）。

こうした理解を下に、90年代後半の金融システム不安の高まりが銀行貸出を経由して中小企業活動に悪影響を及ぼしたかどうかを分析してみる。具体的には、銀行自己資本（市場が評価した価値という面で銀行株価指数を採用）が自己資本比率規制を通じて銀行貸出能力を低下させ、それが中小企業設備投資に波及したかどうか VAR モデ

図表2. 非金融法人企業の負債構成(2003年度末)

	総資産	資本		負債					
		(資本/全資産)		(負債/全資産)		企業間信用	社債	金融機関借入金	その他
全産業	1,230,696	348,093	(28.3)	882,602	(71.7)	173,534 (19.7)	51,425 (5.8)	343,058 (38.9)	314,584 (35.6)
資本金:10億円～	585,817	209,424	(35.7)	376,393	(64.3)	70,133 (18.6)	47,275 (12.6)	117,867 (31.3)	141,117 (37.5)
資本金:1～10億円	157,902	39,869	(25.2)	118,033	(74.8)	31,568 (26.7)	1,697 (1.4)	45,156 (38.3)	39,612 (33.6)
資本金:0.1～1億円	409,565	95,283	(23.3)	314,281	(76.7)	64,535 (20.5)	2,396 (0.8)	145,552 (46.3)	101,800 (32.4)
資本金:～0.1億円	77,412	3,517	(4.5)	73,896	(95.5)	7,298 (9.9)	58 (0.1)	34,484 (46.7)	32,056 (43.4)
製造業	391,993	159,701	(40.7)	232,292	(59.3)	56,697 (24.4)	16,710 (7.2)	78,860 (33.9)	80,025 (34.5)
資本金:10億円～	250,543	115,538	(46.1)	135,005	(53.9)	33,342 (24.7)	15,352 (11.4)	33,937 (25.1)	52,374 (38.8)
資本金:1～10億円	43,944	15,524	(35.3)	28,420	(64.7)	8,501 (29.9)	562 (2.0)	10,264 (36.1)	9,094 (32.0)
資本金:0.1～1億円	87,918	27,522	(31.3)	60,397	(68.7)	14,020 (23.2)	795 (1.3)	30,822 (51.0)	14,759 (24.4)
資本金:～0.1億円	9,587	1,117	(11.7)	8,470	(88.3)	835 (9.9)	0 (0.0)	3,837 (45.3)	3,798 (44.8)
非製造業	838,703	188,392	(22.5)	650,310	(77.5)	116,837 (18.0)	34,716 (5.3)	264,199 (40.6)	234,559 (36.1)
資本金:10億円～	335,274	93,886	(28.0)	241,388	(72.0)	36,792 (15.2)	31,923 (13.2)	83,930 (34.8)	88,743 (36.8)
資本金:1～10億円	113,958	24,345	(21.4)	89,612	(78.6)	23,067 (25.7)	1,135 (1.3)	34,892 (38.9)	30,519 (34.1)
資本金:0.1～1億円	321,646	67,762	(21.1)	253,885	(78.9)	50,515 (19.9)	1,600 (0.6)	114,729 (45.2)	87,040 (34.3)
資本金:～0.1億円	67,825	2,399	(3.5)	65,426	(96.5)	6,463 (9.9)	58 (0.1)	30,647 (46.8)	28,258 (43.2)

（資料）財務省「法人企業統計年報」（注）単位は10億円。企業間信用は支払手形・買掛金の合計。



ルを用いて検証を行った^(注4)。これによるグレンジャー因果性検定の結果からは、「銀行株価指数→中小企業向け貸出→中小企業設備投資」といった因果性が検出され、銀行貸出が中小企業設備投資に少なからぬ影響があることを示す内容である。

このように、銀行貸出の減少傾向に終止符が打たれつつあるということは、金融政策の効果が一層強まる可能性を示唆する。もちろん、これまでも銀行貸出が減少し続ける中で公的部門向け信用(特に国債購入)が拡大することによってマネーサプライの増加が実現されていたが、実体経済への波及効果という面では民間部門を経由する方が大きいだろうことは容易に想像できるだろう。

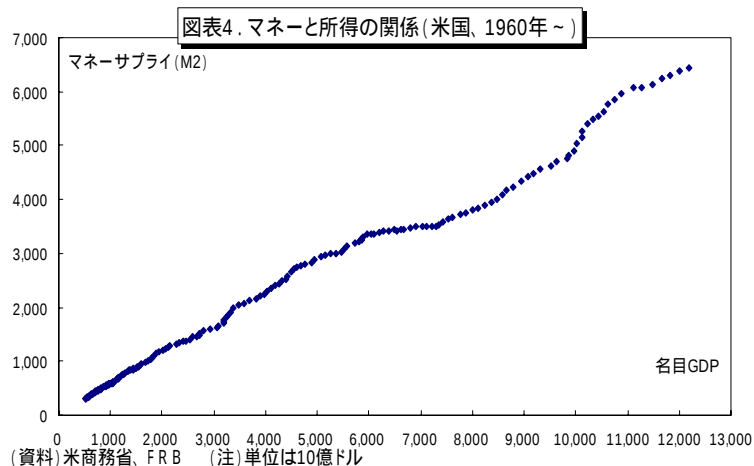
量的緩和政策の有効性に対する懐疑論の根底には、短期的には貨幣量と物価・名目成長率との間には安定した関係が見られないということであるが、中長期的には安定関係がある、というのは世界を見回しても経験的事実である(図表3、4)。つまり、デフレ下である以上、量的緩和政策を辛抱強く続け

ることは短期的な効果は期待できないものの、決して無駄ではないし、中長期的に見ればデフレ脱却の一助になる可能性は高い。一方で、日銀は現行の量的緩和政策は消費者物価(全国コア)が安定的に前年比プラスとなるまで継続するとのコミットメントをしているが、消費者物価のプラス転換もそう遠くない将来に実現す

るとの見通しも増えつつある。なお、量的目標を引き下げたとしても政策金利は長期間に渡ってゼロ%に据え置く公算が強いが、日銀には金融政策の非対称的な効果(引締め効果は緩和効果よりも大きい可能性があること)にも留意し、慎重に行動することを求めたい。

(注3)ただし、大蔵省通達で事実上禁止されていた歩積み・両建て預金、いわゆる「拘束預金」の存在を考慮すれば、実効貸出金利は決して低いわけではないとの指摘も多い。

(注4)VARモデルを推計するにあたって、採用する変数の単位根検定を行うことで定常時系列に変換した。また、VARモデルの推計期間は90年第1四半期から04年第3四半期まで、ラグ次数はAIC(赤池情報量基準)に基づいて3期ラグを用いた。



人民元切り上げと今後の米国経済金融

永井 敏彦

要旨

- ・ 中国人民元の切り上げに伴う米国経済への影響、例えば米国貿易収支の改善や輸入物価の上昇があったとしても、それは当面小幅なものにとどまろう。
- ・ 米国経済は、一時的な景気の踊り場から抜け出した。直近の FOMC では、こうした経済情勢の好転が確認された一方で、物価情勢を巡っては多くの意見が交わされた。
- ・ 現在のインフレについては、商品全般にわたる不足感というよりも、特定商品に対する投機資金流入から生じているという特徴がある。従って物価の先行きには予測しづらい要素がある。従って金融政策の先行きを見通すにあたっては、随時発表となる景気・物価指標を丹念にみて情勢判断をしていく必要がある。

人民元切り上げの米国経済への影響は当面限定的

中国人民銀行は7月21日、人民元の対米ドル為替レートを約2%切り上げ1ドル＝8.11元とし、人民元の対米ドル相場の動きについて、前日の終値をベースとした中心レートの上下0.3%を一日の変動許容幅とすること、また複数の通貨との関係を参考にした通貨バスケット制に基づく管理フロート制を導入することを発表した。つまり、21日までは中国人民銀行の為替市場介入により、人民元の対米ドル相場は1ドル＝8.27-8.28元に事実上固定されていたが、その後人民元相場は米ドルに連動しなくなり、より柔軟な動きが可能となった。

人民元切り上げの米国経済への影響は、当面限定的であると考えられる。その理由は、当面の切り上げ幅が小幅だからということだけではない。米会計検査院(GAO)の試算によれば、人民元の対米ドル相場を仮に20%切り上げても、米貿易赤字の四分の一を占める対中赤字(年1,620億ドル)は111億ドルしか減らないという。また人民元切り上げに伴う中国製品の輸入物価上昇

はありうるが、これも小幅にとどまるとみられる。中国からの輸入品目の大きな部分を占める消費財は市場競争が激しい財であるため、中国企業が自国通貨高を理由にドル建て価格を引き上げれば、他国企業との競争に敗れてシェアを失いかねないからである。

なお、中国のドル買い介入減少が米国債購入減少、長期金利上昇につながる可能性については、後に説明するように、当面の世界的な貯蓄余剰・投資不足という環境下では表面化しにくい、今後常に留意しておく必要がある。

インフレと今後の金融政策を巡り意見が交わされたFOMC

05年春先には、原油価格高騰や大手自動車メーカーの経営不振を背景に消費者マインドが悪化し、個人消費を中心に景気が足踏み状態となった。

しかし最近の経済指標は、景気が踊り場から抜け出したことを示唆している。まず6月の非農業雇用者数は季調済対前月で+14万6千人の増加と、期待よりも少なかった

がますますの伸びを示した。次に企業の景況感を示すISM指数は、製造業・非製造業ともに4、5月には低下したが、6月には上昇に転じた（製造業は5月：51.4→6月：53.8、非製造業は5月：58.5→6月：62.2）。また鉱工業生産指数も、6月には季調済前月比で+0.9%、前年同月比+4.0%と堅調な上昇であった。これは、大手自動車メーカーが社員割引価格を一般消費者に適用する販促キャンペーンの拡大に伴い、自動車の生産指数が大幅に上昇したことによる。

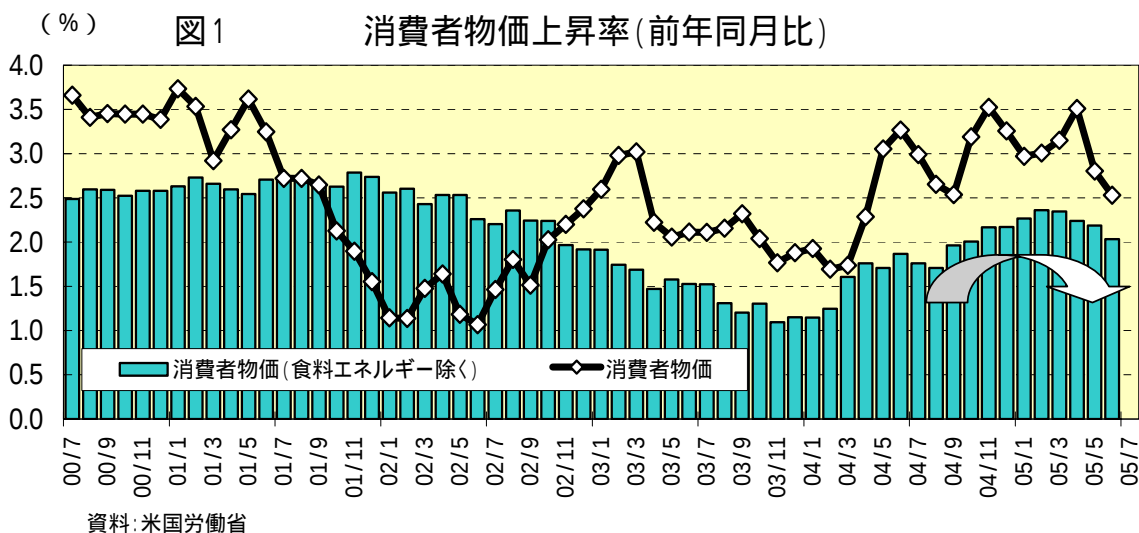
7月21日に公表となった6月29-30日開催のFOMCの議事録では、このような景気の底堅い推移について記されていたが、注目されるのは、メンバーである各連銀総裁の間で、インフレと今後の金融政策を巡って様々な意見が交わされたことである。

あるメンバーは、エネルギー価格上昇分が部分的とはいえ最終製品価格に転嫁され、単位労働コストが上昇しつつある状況に触れ、現状の緩和的な金融政策がインフレ率をさらに押し上げる可能性について懸念を表明した。これに対して別のメンバーは、最近の統計をみる限り物価上昇率は比較的落ち着いており、個別企業からのヒアリング結果をまとめてみても、多くの企業で値

上げ交渉がうまく進んでいないことを強調した。最終的には、今後のインフレの動向について注意深く見守っていくことで、メンバーの意見は一致した。

一方、昨年6月末の初回利上げ以来、FOMCの声明文では金融政策の方向性について、「慎重に状況をみながら緩和的な金融政策を解除することは可能である」という表現が続いており、今回FOMCでもそれが踏襲された。但しその議事録をみると、以下のとおり、結論に達するまでに様々な議論あったようだ。

「今回景気拡大局面で、資源や労働力などの需給が逼迫しつつあり、インフレ圧力の一層の高まりに対しては、特別注意していかなければならない。一度インフレ期待に火がついたら、それを抑制することは容易ではない。いずれにせよ、追加的な金融引き締めは必要であるが、インフレ抑制のためにあとの程度の引き締めが必要かについては、意見がまとまっていない。但し、今後の引き締めの度合いは経済情勢次第であり、それについて今結論を出す必要はないという点で、メンバーの意見は一致した。今回示した金融政策の方向性に関する表現は、今後の経済情勢に応じて対応する金融



政策の自由度を束縛するものではない。」

なお、直近の消費者物価統計(第1図)は、このFOMC以後に発表になったものだが、コアインフレ率が05年2月をピークに4か月連続で鈍化しており、物価の落ち着きを示している。

現在のインフレの特徴

こうしてみると、インフレ圧力が強いのか弱いのかかわりにくい、最近のグリーンスパン議長証言が、この問題に対する一つのヒントであると思われる。

05年2月16日の議長証言によれば、経済の足取りが堅調で利上げを続けている局面で長期金利が上昇しない理由は「謎」であった。しかし7月21日の議長証言では、この理由について以下のとおりの分析・整理がされていた。

「世界的な長期金利低下の一因は、インフレ期待の低下によるものである。ソ連の崩壊と中国・インド等新興国経済の国際市場への統合により、世界経済の生産能力が格段に増加し、各種商品の供給力が高まった。このことが世界のインフレ期待を低下させた。

これに加え、貯蓄が投資を超過していることも、世界的な長期金利低下の原因である。90年代中旬以降、世界のGDPの相当部分はアジアの新興国で生み出され、また産油国への所得移転が起きたことから、これらの国々の貯蓄が増加した。この一方で主要先進国の企業設備投資は、キャッシュフロー内に収まっていた。特に米国では、02年の企業スキャンダルと株価下落があった時期に、この傾向が強まった。日本の投資は、90年代初頭のバブル崩壊以降長期にわたり

抑制されてきた。中国を除くアジアの投資は、90年代後半のアジア経済危機以降抑制されてきた。こうして使用されない貯蓄が、世界中の市場に投資されることとなった。

こうした長期金利の低位安定は、株式やクレジットリスク商品の価格ボラティリティーを低下させ、投資家はこれら商品への投資を指向するようになった。最近の住宅に対する過剰な投資は、こうした文脈の中に位置づけられる。」

このグリーンスパン証言をもとに考えると、現在のインフレは、商品全般にわたる不足感からではなく、特定商品の突出した価格上昇によって生じている、という解釈も可能である。そして、その特定商品にしても、性質が少し違うだけで不足感や価格上昇力に温度差がある。

例えば、米国の住宅価格は全般的に上昇しているものの、地区による跛行性が大きく、特定州・特定都市の上昇率が際立っている(注)。また原油の不足感が強まっていると一般に認識されているが、不足しているのはガソリンの成分が比較的多い軽質油(主に米国や北海油田で産出)が中心であり、軽質油であるWTIに投機資金が流入している。これに対して、重油の成分が比較的多い重質油(主に中東で産出)には余剰感すら出ている。一方住宅や原油とは同列にはできないが、米国の失業率は着実に低下しており(6月は5.0%)、労働需給は逼迫しつつある。しかし中身をみると、需給逼迫は特定のスキルを持った労働者に顕著な現象であり、それ以外の労働者の需給はそれほどでもない。

つまり、世界的な過剰貯蓄を背景に、不足しているとみられている商品に対して投機

資金が集中的に流入している。そして、こうした特定商品の価格上昇が突出している、というのが現在のインフレの実態である。

こう考えると、投機資金の動向によっては、現在高騰している商品の価格が、何らかのきっかけで下落傾向に転じる可能性を、常に意識しておく必要がある。特に昨年 6 月末以来、F R B は累計 2.25% の利上げを実施しており、以前と比較して投機資金が動きにくくなっていることには、留意が必要である。こうした環境のもとでは、F O M C の議論でもあったとおり、金融政策の先行きは見通し難いものになる。随時発表となる景気・物価指標を丹念にみて、情勢判断をしていく必要があろう。

(注)「金融市場」05 年 7 月号の「高騰が続く米国の住宅価格」を参照。

原油市況

原油価格は、5月下旬にWTI(NY原油先物)が1バレル = 46ドル台まで下落したが、その後は根強い需給ひっ迫感から再び騰勢を強め、7月上旬に過去最高水準を更新した。堅調な米国経済を背景に輸送用燃料などの需要が拡大していることに加え、夏のドライブシーズンを迎えガソリン消費の増大が見込まれる一方、大型ハリケーンの接近・上陸から米国の石油精製施設への影響が懸念されたこと等による。7月中旬以降は反落し60ドルを下回ったものの、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、消費が緩やかに増加しており、景気拡大が続いている。7月のエコノミスト予想によれば、今後も3%台前半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(05年に入ってから雇用者数は月平均18.1万人の増加)が続いている。米消費者物価が落ちついた動きを示しインフレ懸念は後退。一方、米政策金利は6月30日に0.25%引き上げられ3.25%となり、今後も利上げ継続が示唆されている。

国内経済

わが国では、個人消費が持ち直しつつあり、緩やかに景気が回復している。足下の生産は、電子部品・デバイス等ハイテク関連業種での在庫調整が進捗しているものの、横ばい傾向で推移。また設備投資は、企業収益の改善を受け緩やかに増加している。しかし先行指標となる機械受注は4月、5月と弱い動き。一方、雇用・所得環境の改善などから消費者マインドは持ち直している。

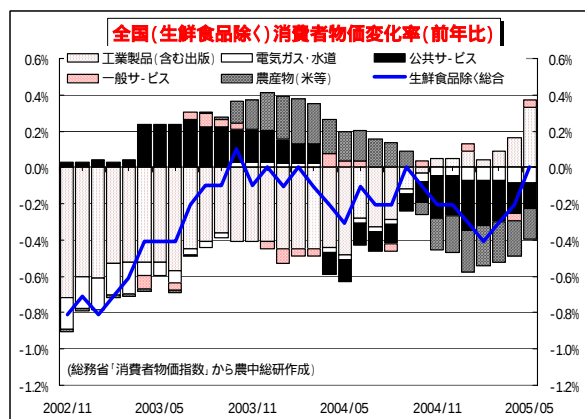
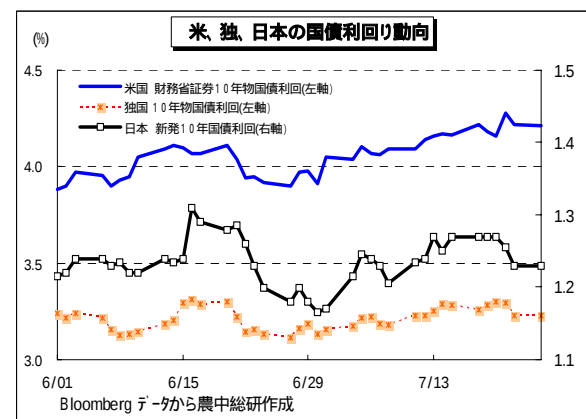
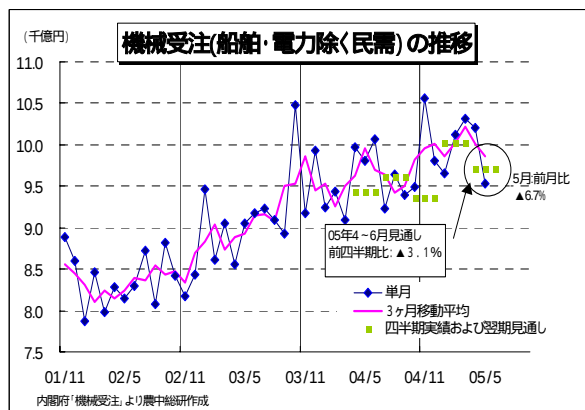
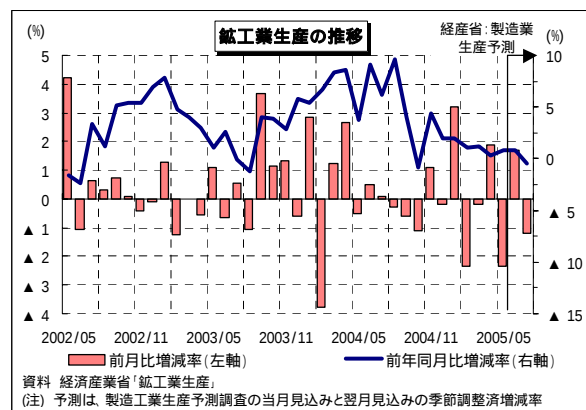
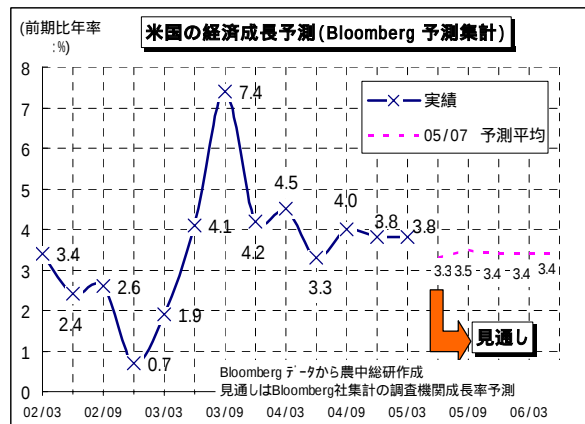
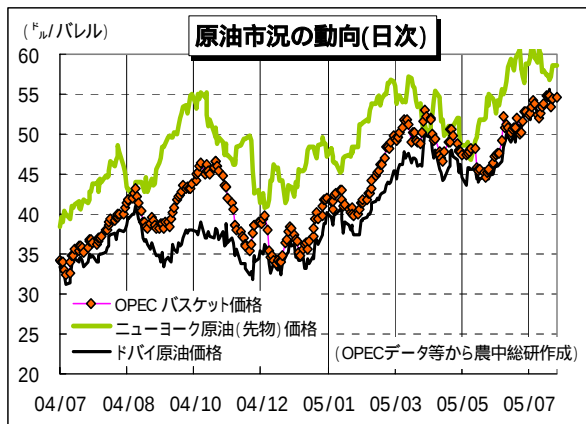
為替・金利・株価

外国為替市場では、ユーロ安ドル高が一服。一方、中国が7月21日に人民元を対米ドルで2%切り上げに踏み切り、当面はその動向に注目する必要がある。日本の長期金利の目安である新発10年国債利回りは6月に一時1.3%台に上昇する場面もあったが、その後は上昇前の水準に戻して推移している。原油・エネルギー価格の高止まりが続いていることなどから、消費者物価は3ヶ月連続で前月比上昇する動きを示している。日経平均株価は、このところ1万1,500円～1万1,800円程度で推移している。

政府・日銀の景況判断

政府は7月の「月例経済報告」で景気判断を2ヶ月ぶりに据え置いた。「弱さを脱する動きがみられ、緩やかに回復」との表現で変わらず。一方、日銀「金融経済月報」は、6月の企業短期経済観測調査(短観)で大企業製造業の業況判断指数(DI)が3期ぶりに改善したことなどを受け、7月の景況判断をやや前進させた。

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)

後期高齢社会への課題

田口 さつき

後期高齢者とは

日本は1970年に65歳以上が全人口に占める割合（高齢化率）が7%以上の「高齢化社会」となり、1994年には同比率が14%以上の「高齢社会」となった。そして現在、75歳以上の高齢者が全人口に占める割合が上昇しており、高齢化の新たな局面に入りつつあるといえる。本論では、高齢化の進展を観察するとともに今後の課題を考えてみたい。

高齢者について、65～74歳を「前期高齢者」、75歳以上を「後期高齢者」、あるいは75～84歳を「後期高齢者」、85歳以上を「超高齢者」とする分け方がある。高齢者といっても65～74歳の間はまだまだ健康であるのに対し、75歳以上となると次第に日常生活に困難を感じたり、医療や介護サービスを利用する頻度が増える。

厚生労働省「介護給付費実態調査結果」によると、03年5月～04年4月において介護給付費の受給者（累積）の約8割が75歳以上の高齢者であった（図1）。

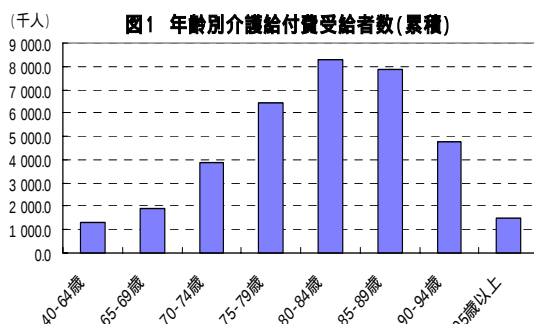
また介護給付費の受給者数と介護サービスの利用者数は等しいとみなして、同資料を用いて推計したところ、介護サービスの

利用者割合は、65～69歳は2.3%、70～74歳は5.3%であるのに対し、75～79歳では約1割、80～85歳は2割、85歳以上は約5割が介護サービスを利用している（表1）。

高齢化について労働力人口や年金などの議論については従来の65歳以上人口を基準とした捉え方が妥当であろう。しかし、高齢者の介護などについては、75歳以上人口を対象とする方が状況をより明確に把握できると考え、以下では75歳以上の高齢者（ここでは後期高齢者と呼ぶ）の動向に焦点を当てる。

高齢化社会の定義に準じ、75歳以上の高齢者が全人口に占める比率が7%を越えた状況を「後期高齢化社会」、同比率が14%を超えた状況を「後期高齢社会」と定義し現状を把握してみよう。

図2から、日本は2000年に「後期高齢化社会」に入ったことがわかる。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2020～2025年の間に同比率は14%を越える。また、後期高齢者数が前期高齢者数に接近しており、団塊世代が後期高齢者となる2025年に後期高齢者数が前期高齢者数を抜くとみられている。



厚生労働省「介護給付費実態調査結果」より農中総研作成

後期高齢化進展速度の地域差

後期高齢社会に向けて介護施設の整備などが必要となるが、高齢化の進展は地域ごとに格差があり、これが状況を複雑にしている。

表2は、総務省「国勢調査」と国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口をもとに75歳以上の人口の動向を都道府県別

表1 年親介護給費受給者の状況

	介護給費受給者(a)	人口(b)	(a)/(b)×100(%)
40～64歳	117.6	42899.8	0.3
65～69	167.3	7325.7	2.3
70～74	341.4	6413.8	5.3
75～79	577.6	5028.0	11.5
80～84	752.4	3173.3	23.7
85歳以上	1255.1	2701.1	46.5

厚生労働省「介護給費受給者調査結果」より農中金総研作成
介護給費 人口は2004年平均

に表したものである。

75 歳以上の高齢者が全人口に占める割合は、東北日本海側・北陸・山陰・四国・九州などの地方圏で高く、2030 年には18%超となる。ただし、これらの地域では2000年にすでに同比率が7%を超え後期高齢化している一方、同比率が比較的低かった都市圏において急激に高齢化が進む。

75 歳以上の人口の対1990年比でみると、関東、東海、近畿の三大都市圏で後期高齢者が急増する。特に都市郊外の新興住宅地は、入居者が均一な年齢構成であったため、一気に高齢化するという問題を抱えている。大都市中心部の地価が手頃になったことや低金利が続いたことから都市郊外への25～39歳層の移動が細る現象が90年代から起こったが、今後もその状況が続けば後期高齢者の比率は一層高まる可能性がある。

このような高齢化の偏りは、地方自治体の財政に大きな影響を与えられられる。高齢者のための福祉施設など様々なインフラ整備、介護保険事業などへの法定負担、老人保健や介護サービス供給のための人件費などにより、義務的支出を一層拡大させる懸念がある。その一方、税収は就業者数の減少により、減っていくことが予想される。特に都市郊外の住宅地は、主要な産業が少なく、また定年退職者となる住民の割合が高いため、高齢化の影響は深刻である。

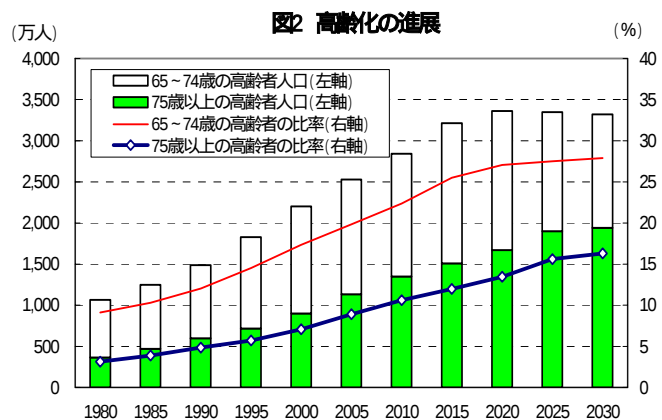
介護サービスの供給体制の課題

一方、後期高齢化社会に向けて高齢者向けのサービス

市場が形成されると見られる。例えば、介護サービスのような地域密着の高齢者向け事業が育つ可能性がある。持家率も高く、高所得者が多い地域では、住宅のリフォームや財産管理等への一定のニーズが見込める。

ただし、急激に高齢者の人口が増加する地域では、そのニーズを満たすのに十分な人材や設備を確保し続けられるかという問題は残る。

介護施設などの土地需要に関して、国土交通省「有料老人ホーム、ケアハウス、認知症高齢者グループホームの立地及び土地利用に関するアンケート調査（04年12月）」によれば、施設の半径1km圏内にある生活利便施設として「コンビニ」（69.9%）、「診療所」（65.3%）、「歯科医」（62.5%）などが挙げられていた。日常生活や医療・福祉の利便性の高い地域が好まれる傾向にあるが、そのような地域では潜在的にマンションや商業施設との競合により、用地取得が困難な可能性がある。



総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」より農林中金総合研究所作成
2005年から推計値

介護サービスに従事する人々については、以前、女性パートタイマーが主であることを示した（金融市場5月号「医療・福祉の担い手問題」）。ホームヘルパーの労働供給について、時間給の上昇が労働供給増に結びつかないという指摘（下野・大日・大津 2003 など）がなされているが、これはおそらく他産業のパートタイマーと同様、配偶者控除が一因となっているとみられる。介護サービスに従事する人材の確保のために、介護サービス産業がパートタイマーに依存する経営構造の改善とともに配偶者控除のあり方の見直しも必要となると思われる。

以上、後期高齢化の進展とその課題について見てきたが、介護などの支援を必要とする高齢者の増加は、地域の経済に多方面に亘り、多大な影響を及ぼすものと見られる。後期高齢社会に向け、社会、経済制度の早急な改革が必要とされている。

（参考文献）

- ・下野恵子・大日康史・大津廣子（2003）「介護サービスの経済分析」東洋経済新報社
- ・国土交通省（2005）「土地白書」
- ・厚生労働省（2004）「厚生労働白書」

表2 75歳以上人口の推移

	対1990年比		後期高齢者比率(%)		
	2000	2030	2000(a)	2030(b)	(a)-(b)
北海道	1.6	3.8	7.3	19.7	12.5
青森県	1.5	2.9	7.6	17.7	10.1
岩手県	1.6	2.7	8.8	17.7	8.9
宮城県	1.6	3.6	6.9	15.7	8.8
秋田県	1.6	2.5	9.6	20.8	11.2
山形県	1.5	2.3	9.8	18.3	8.5
福島県	1.6	2.6	8.5	17.0	8.5
茨城県	1.6	3.6	7.0	17.3	10.3
栃木県	1.6	3.3	7.1	16.5	9.4
群馬県	1.5	3.1	7.7	16.9	9.2
埼玉県	1.6	5.5	4.8	16.1	11.3
千葉県	1.6	5.0	5.4	15.2	9.8
東京都	1.5	3.5	6.2	14.5	8.3
神奈川県	1.6	4.8	5.2	14.5	9.3
新潟県	1.5	2.5	9.2	18.6	9.4
富山県	1.4	2.5	9.1	18.7	9.7
石川県	1.5	2.7	8.2	17.2	9.1
福井県	1.4	2.5	8.9	17.1	8.2
山梨県	1.5	2.6	8.7	16.5	7.8
長野県	1.5	2.4	9.6	16.9	7.3
岐阜県	1.5	3.0	7.5	16.9	9.5
静岡県	1.5	3.2	7.2	17.5	10.3
愛知県	1.5	3.9	5.6	14.2	8.6
三重県	1.4	2.7	7.7	16.5	8.7
滋賀県	1.5	3.4	6.7	13.2	6.5
京都府	1.4	2.9	7.3	16.5	9.2
大阪府	1.5	3.5	5.6	15.4	9.8
兵庫県	1.4	3.5	6.8	15.1	8.3
奈良県	1.5	3.5	6.8	17.4	10.7
和歌山県	1.4	2.3	9.0	18.2	9.2
鳥取県	1.5	2.3	9.8	18.0	8.2
島根県	1.4	2.0	11.3	19.0	7.7
岡山県	1.4	2.4	8.8	17.6	8.8
広島県	1.5	2.8	8.0	17.6	9.5
山口県	1.4	2.3	9.7	20.2	10.6
徳島県	1.4	2.3	9.3	18.4	9.1
香川県	1.4	2.4	9.2	18.3	9.2
愛媛県	1.4	2.4	9.3	19.0	9.8
高知県	1.4	2.3	10.5	19.7	9.2
福岡県	1.5	3.2	7.3	16.0	8.7
佐賀県	1.4	2.3	8.9	17.1	8.1
長崎県	1.5	2.5	9.0	18.8	9.9
熊本県	1.5	2.5	9.4	18.3	8.9
大分県	1.5	2.5	9.3	19.6	10.2
宮崎県	1.5	2.8	8.7	19.2	10.6
鹿児島県	1.5	2.2	9.9	17.5	7.6
沖縄県	1.4	3.8	5.9	13.8	7.9
全国	1.5	3.2	7.1	16.3	9.2

総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」より農林中金総合研究所作成

動き始めた経済教育

～ 民間金融機関にも活躍が期待される～

木村 俊文

要旨

- ・ 政府・日銀は、ペイオフ解禁となった今年を「経済教育元年」とし、経済教育の国民的な普及に向けて取り組みを開始した。
- ・ 経済教育とは、国民ひとり一人の金融・経済リテラシーを高めることであり、その目的は合理的な意思決定を行う個人の育成、実際の経済社会に対する理解、政策的課題の検討・解決に向けた能力の養成などである。
- ・ 今後は学校教育や生涯学習の場においてこの取り組みが進められることになるが、経済教育を担う重要なパートナーとして民間金融機関への期待が高まることになる。

経済教育サミットが開催

内閣府が05年7月9日に開催した「経済教育サミット」に参加する機会を得た。同サミットは金融・経済教育の拡充と発展を図るために企画されたものであり、当日は経済教育の必要性、日米における経済教育への取り組み、わが国における経済教育の今後の課題などについて議論が交わされた。議長は竹中経済財政政策担当大臣が務め、伊藤金融担当大臣や福井日銀総裁をはじめ、この分野の権威であるウォルスタッド米ネブラスカ大教授らが講演を行った。また、教育現場と問題意識を共有しようとの意図から中央教育審議会会長のほか、小中高大の教員ら約280人も参加した。

同サミットでは、子供から大人までが金融や経済の知識を深めることの重要性が訴えられるとともに、ペイオフ解禁となった今年を「経済教育元年」としてとらえ、政府・日銀が中心となって経済教育の国民的な普及に取り組んでいくことが確

認された。このサミットを皮切りに今後は経済教育への取り組みが活発化すると思われる。

そこで以下では、経済教育が必要とされる背景やこの分野の先進国である米国での例などを中心に、経済教育の概要について紹介したい。

今なぜ経済教育なのか

政府は、「官から民へ」、「国から地方へ」と、経済社会システムを改革しようとしている。また、社会においては、いわゆる年功序列・終身雇用制といった個人の暮らしが安定的に保証される仕組みが過去のものになりつつある。

加えて今年4月からはペイオフが解禁され、決済性預金を除き、元本1,000万円までとその利息しか保護されなくなり、預金者が一定のリスクを負うこととなった。また元本割れを起こした場合など、金融商品をめぐるトラブルが数多く生じているのも事実である。

一方で人生の選択肢が広がり、就職、

転職、住宅取得、資産運用など、さまざまな局面で自己決定を迫られる機会が拡大している。

このように個人を取り巻く金融・経済環境が近年大きく変化しており、生活者としての個人にも結果に対する責任をとることが求められる場面が増え、自己責任を全うできる「生きる力」⁽¹⁾の養成が急務となっている。また、経済教育の普及は、経済的な見方や考え方を前提に実際の経済社会に対する理解を促進させることにもなる。

さらに個人レベルの意思決定にとどまらず、年金問題に代表される社会保障改革など公共政策レベルでの意思決定においても、市民として自ら考え、参画することにもつながる(図表1)。

つまり、民主的な社会の形成には、合理的に判断する市民が必要であり、そのための一つの判断基準として経済教育が必要とされていると考えることができる。

こうした経済教育の必要性については、金融庁が04年12月に指針として策定した「金融改革プログラム」のなかに盛り込まれており、利用者ニーズの重視と利用者保護ルール of 徹底のため、「利用者のライフサイクルに応じ、身近な事例に即した金融経済教育の拡充」を図る必要があるとたわわれている。

経済教育とは何か

経済教育の明確な定義はないものの、金融庁「金融経済教育懇談会」や内閣

図表1 経済教育の3つの目的

(1) 合理的な意思決定を行う個人の育成

個人のレベルでの合理的な意思決定に直結する経済的な見方や考え方を育成。

(2) 実際の経済社会に対する深い理解

経済的な見方や考え方を前提に実際の経済社会(家計、企業、政府、労働、金融等)を生活実感に基づいて理解。

(3) 政策的課題の検討・解決

国家や地方政府が直面する具体的な政策課題について、経済的な見方や考え方、制度に対する知識を元に自分で解決法を考える能力を習得。

内閣府「経済教育に関する研究会中間報告書概要」(2005年6月)

府「経済教育に関する研究会」によれば、およそ次のとおりとなる。経済教育とは、国民ひとり一人に金融やその背景となる経済についての基礎知識を高め、日々の生活の中でこうした基礎知識に立脚し、自立した個人として合理的に意思決定する能力(=金融・経済リテラシー)を身につけてもらうために行われる教育や訓練のことである。経済学の基本概念をもとにしているが、むしろ「経済学の社会教育」と呼ぶ方が適切かも知れない。

一方、これまで取り組まれている活動には、大きく次の二つがある。消費者教育:消費者の意思決定や消費者トラブルの未然防止など消費生活に関する諸問題を消費者の個人的・社会的側面から追求する。金融教育⁽²⁾:金銭管理と生活設計、投資の基礎知識、経済や金融の仕組みの理解など、いわば金融における消費者教育という側面がある。これらに対して経済教育は、すでに取り組まれているこれら活動に深く関わるものの、消費者教育や金融教育の基本となる部分、すなわち幅広い分野での人々の「合理的な意思決定」を支援する

ものと理解することができる。

米国での先進事例

米国においては、経済学の基本的概念をもとに、大学教育だけに限らず、小学校から高等学校まで、教育現場において幅広く経済的な見方や考え方を向上させようとする多様な取り組みが行われている。経済学を共通の言語にするべく、産学が連携して進めている。

また教授法は伝統的な講義だけではなく、ロール・プレイ(役割演技)やクイズといったゲーム的な活動を取り入れ、児童・生徒であっても取り組みやすい工夫が凝らされている。

たとえば、連邦準備制度理事会(FRB)は、具体的な金融政策のあり方について高校生のチームが競い合い、FRB議長も審査員の一人として参加する金融経済教育プログラム“FED Challenge”を主催している。この準備のために教員が金融政策当局と議論し、プログラムの実施を通じて生徒と一緒に学ぼうと

いう実践が行われている。単に知識として理解するにとどまらず、金融政策の意思決定者としての役割を擬似的に体験することによって、政策のあり方を考えるという段階にまで発展させたユニークな実践事例であると評価できる。

日本での今後の取り組み

わが国ではこれまで、公的部門や民間諸団体がそれぞれに独自の活動を進めてきた。日銀の関連機関である金融広報中央委員会が行う各種活動や、証券会社が行うセミナーなどがこれに当たる。しかし現状では、教育の中身も活動そのものも、広く一般に浸透しているとは言えない段階にある。

そこで、政府・日銀は経済教育について、05～06年度を重点的に活動する時期とし、冒頭で紹介した「経済教育サミット」以外にも今後さまざまな活動の展開を予定している(図表2)。

たとえば、学校教育においては経済・金融に関する授業支援のための講師育

図表2 2005～2006年度における経済教育への取り組み

	05年7月まで	05～06年度
学校教育 学習指導要領に基づき、教材・指導法の工夫や教員の研修等を支援する活動	・「経済教育に関する研究会」の設置(内閣府) ・金融経済教育懇談会「論点整理」とりまとめ(金融庁) ・教員との懇談会開催(金融庁)	・経済・金融に関する体系的なプログラムの整備(内閣府、金融庁、文科省、金広委) ・経済教育に関する「実践事例集」作成(内閣府、文科省) ・経済・金融に関する授業支援のための講師の養成・派遣事業の開始(内閣府) ・教員対象セミナーの実施(金広委など)
生涯学習 広く社会人や高齢者が経済・金融について、理解を深めることができるような学習活動を支援	・「金融サービス利用者相談室」の設置(金融庁) ・「金融行政アドバイザー」の設置(金融庁) ・優良な取組みについて「後援」(金融庁)	・金融サービス利用者相談室から警告情報を発信(金融庁) ・全国キャラバン金融講座の実施(金広委) ・金融経済等講演会、金融広報アドバイザーによる講座・講演会、通信講座の実施(金広委など) ・社会人が必要とする経済教育体系など、生涯学習における経済教育のあり方の検討(内閣府)
イベント等 経済教育を普及・啓蒙する活動の展開	・「経済教育サミット」の開催(7月9日)	・経済教育に関するフォーラムの実施(内閣府) ・金融経済教育イベントの開催(金融庁) ・金融教育フェスティバルの開催(金広委)

政府「経済教育等に関する関係省庁等連絡会議」(2005年7月7日)資料より抜粋

成や教員対象のセミナーなどが計画されており、こうした経済教育を担う重要なパートナーとして、民間金融機関への協力期待が高まることになると考えられる。

ただし、民間金融機関が経済教育に関わる際には「有価証券投資の基礎知識」などという狭いとらえ方ではなく、実際の経済社会において自己責任を全うできる「生きる力」を養成するという広い意味でとらえ、地域社会への貢献という観点から学校教育や社会人教育に取り組むことが望ましいと考えられる。

今後、機会があれば、民間金融機関やNPO(市民・民間の支援のもとで社会的な公益活動を行う非営利の組織・団体)などが行う経済教育への取り組み事例を取り上げてみたい。

(1) 文部科学省は、平成10年改訂の学習指導要領において、変化の激しいこれからの社会を生きるために、「確かな学力」、「豊かな人間性」、「健康と体力」の3つの要素からなる「生きる力」をはぐくむことが必要であるとしている。金融・経済は、「確かな学力」のなかの一つのテーマである。

(2) 金融教育の派生として、投資教育、起業家教育などがある。

福岡ひびき信用金庫の店舗戦略

永井 敏彦

要旨

- ・ 福岡ひびき信用金庫は、平成 15 年 10 月に 5 つの信金の合併により誕生した。合併以来の課題は融資力の強化であった。そのために、エリア営業制を導入のうえ、エリア内で支店が他支店の融資業務をサポートする体制を構築した。
- ・ 経営効率化の柱として店舗統廃合を進めており、店舗数は合併発表時 88 カ店であったが、現在は 70 カ店である。統廃合に伴う顧客の利便性低下をカバーするため、他金融機関との ATM 提携等でキャッシュポイントを確保している。また小倉支店内に「ひびきプラザ」を開設するなど、顧客との相談機能を強化している。
- ・ 投資信託・外貨預金等資産運用商品の販売にも、力を入れている。

地域経済と顧客基盤

福岡ひびき信用金庫は、北九州市を中心に福岡県北東部を営業基盤とする信用金庫である。平成 13 年 11 月に、北九州八幡・若松両信金の合併により福岡ひびき信用金庫が誕生した。その後平成 15 年 10 月に福岡ひびき・新北九州・門司・築上・直方の 5 信金が合併し、現在の福岡ひびき信用金庫がスタートした。

表 福岡ひびき信用金庫の概要

(単位:百万円)

	平成15年度	平成14年度
当期純利益	531	841
経常利益	235	1,018
預金・積金残高	564,859	327,755
貸出金残高	306,674	194,372
自己資本比率	13.75%	14.87%
職員数	792人	464人

資料:福岡ひびき信用金庫 業務のご案内 Report 2004

(注)合併の影響で、年度ごとの計数は連続していない。

福岡県では金融機関の再編が活発である。平成 16 年 10 月には西日本シティ銀行(西日本銀行と福岡シティ銀行が合併)、同年 11 月には大牟田柳川信用金庫(大牟田信用金庫と柳川信用金庫が合併)が誕生した。競争の激化を背景に、金融機関にとって合併による経営基盤強化が有力な選択肢になっているから

である。

福岡ひびき信用金庫の主要営業エリアの一つである北九州市では、製鉄、化学、窯業セメントなど重厚長大型の素材産業が発達しており、新日本製鐵八幡製鐵所、住友金属小倉、新日鐵化学や三菱化学黒崎、黒崎播磨(窯業)が有名である。但し、新日鐵の工場が大分・君津・堺に分岐したことから、工場の職員数もピーク時の 6 万人から大幅に減少し、現在は 3 千人以下である。近年では重厚長大型素材産業のウェイトが下がり、自動車・産業用ロボット・IT・衛生機器等、業種の裾野が広がっている。

いわゆる「鉄冷え」の影響もあり、北九州市の人口は減少を続け(最近 100 万人を下回った)、人口の高齢化も進んでいる。こうした地域経済を再興させるため、昭和 63 年以降「北九州市ルネッサンス構想」が進められている。例えば、貨物輸送量増加に伴う船の大型化に対応できるように、また物流コストの低減と輸送時間を短縮するために、若松に大水深港が建設された。また 2006 年 3 月には、海上空港である「新北九州空港」が開港する予定である。

同信金の顧客基盤としては、中小企業と個

人の割合が高いが、地域の産業構造を反映し、前述製造業の関連企業に加え IT 関連・医療関連など業種の多様化がみられる。



福岡ひびき信用金庫本店

店舗統廃合への取り組み

同信金の合併以来の課題は、融資の強化であった。合併前の旧福岡ひびき信金は比較的融資力が強かったが、それ以外の信金では各支店の渉外係の数が1～2名と少なく、融資を伸ばすための体制が十分ではなかった。そこで全営業エリアを9つに分け、各エリアでリーダー店を定め、その傘下に5～8店舗を配置した。一部エリアの傘下店を拠点店と子店に分け、拠点店に渉外担当者をまとめ、子店の渉外業務をサポートする体制を組んだ(注)。エリアリーダー会議が毎月2回開催され、営業推進方策について話し合いが行われている。

(注) 拠点店は営業活動全般の拠点という一般的な意味ではなく、渉外担当者が集結する支店のこと。子店(こてん)の業務は拠点店の渉外担当者のサポートを受ける。

また各支店は、その置かれた環境や各々の強みに応じて、総合店舗・事業性融資店舗・住宅ローン店舗・消費者ローン店舗・個人預かり資産店舗のいずれかの型を選択する。こ

の目的は、支店が自らの強みを認識し、業績目標上の力点を明確にすることである。

店舗数は合併発表時の平成14年10月時点で88カ店(旧5信金合計ベース)であったが、合併時までに78カ店に削減した。現在(平成17年6月1日)は70カ店であるが、今後60カ店程度まで削減することを検討している。但しそれが終着点とは限らない。資金量が同規模の信金の平均店舗数が約45カ店であり、それを考慮すれば、さらなる削減の可能性もある。店舗統廃合を実施する際に最も重要なのはスピードである。時間をかければかけるほど、経営効率化の実現が遅れてしまうからである。

合併直後は近隣重複店舗の統廃合もあったが、その後統廃合基準の中心となっているのは、一店舗当たりの融資残高(Per Branch)であった。地銀と信金では店舗統廃合の前提条件が異なる。地銀が合併した場合は、都市部の重複店舗中心の統廃合となる。しかし信金が合併した場合、合併前の営業エリアがほぼ分かれているため、もともと重複店舗が少ない。このため統廃合の基準において業務上の計数が重視されることになり、同金庫の場合にはPer Branchが最も重要な基準になっている。営業エリアの中で事業の盛衰があれば、店舗はそれに応じてスクラップアンドビルドしていく。例えば商店街アーケードがなくなれば、そこに配置されている店舗は廃止される。

廃止された店舗の顧客にとって最も不便なのは、預金口座番号の変更である。統合先支店に別の顧客の同じ番号があれば、口座番号は変更となる。問題は旧店舗に振込みがあった場合であり、振込先の旧店舗口座番号が自動的に新店舗口座番号に読み替えられるのは、廃店後2ヶ月間だけである。例えば給振口座については、顧客が勤め先企業に変更手

続きを行うよう、要請しなければならない。

店舗統廃合には、顧客からの照会対応も含め、一つ一つ処理しなければならないことが多い。そこで同金庫は統廃合マニュアルを策定し、統廃合対象支店はマニュアルに沿った処理を行っている。また「統廃合委員会」の設置により、定期的に本部と支店が統廃合関連事務のスケジュール確認等を行っている。

店舗を統廃合すると、顧客数・預金残高ともに減少するが、それは統廃後一年くらいの間であり、二年目からは下げ止まりがみられる。

顧客から店舗統廃合に対する反対意見がなかったわけではないが、丁寧に説明することで理解を求めている。なお、地域の人々が金融機関の店舗統廃合に慣れてきている、という面はある。店舗統廃合を実施しているのは同金庫だけでなく、他の金融機関でも、支店が機能特化型のサテライト店になり、機械化店舗となり、やがて廃店となる事例が多くみられるようになったからである。

但し、顧客の利便性低下をカバーする措置は必要である。まず顧客のキャッシュポイントを確保が不可欠である。店外 ATM 充実に加え、アイワイバンクとの ATM 提携、県内の他信金との ATM 利用相互無料化、福岡銀行との ATM 利用相互無料化(土日を除く)を実現した。

また店舗の重要な役割の一つは顧客との相談の場であり、この面での機能強化が行われている。平成 17 年 4 月には、小倉支店内に「ひびきプラザ」を開設し、各種ローン・年金・資産運用・経営の各分野で専門スタッフが相談に応じる体制ができた。またサンリブ若松内にインストアブランチ(代理店)が設置されているが、土日営業も行っているため平日に来店できない顧客からよく利用されており、将来的には相談業務の拠点としての機能を、これまで

以上に発揮していきたいと考えている。

資産運用商品の販売強化

前述の支店類型における個人預かり資産店舗をはじめ各営業店は、投資信託・外貨預金・保険年金等資産運用商品の販売に力を入れている。証券会社出身者の採用、勉強会開催により、職員の資産運用商品の知識を向上させた。

郵便局も含め他金融機関が積極的に運用商品を販売している。個人金融資産残高の大半が預金という構造は徐々に変化しており、価格変動リスクがある商品の割合が高まっている。これは一過性の動きではない、とみている。

顧客が自ら商品の購入を希望することはあまりないため、職員から顧客に声をかけることが大切である。また、顧客に商品を選択するチャンスを与えなければならない。顧客に少しずつでも購入の経験をしてもらうよう、努力している。

広島銀行の店舗戦略

古江 晋也

・広島銀行は県内貸出シェアの約三割を占め、岡山・山口・愛媛県も「地元」とみなして業務展開を行っている。従来、広島県内の金融機関は顧客、営業エリア等で住み分けが行われていたが、競争の激化に伴い、徐々に崩れつつある。

・広島銀行は西日本の地銀のなかでトップクラスの店舗数を有していたが、店舗の管理・運営コスト等を削減し、収益・財務体質強化を行うため店舗統廃合に着手した。統廃合の対象店舗は、預金業務を主体とした「店頭特化店」・「出張所」が大半であり、原則として、顧客利便の低下を緩和する為、跡地若しくは近隣に ATM を残存させている。

・店舗統廃合によって、収益・財務体質を強化する一方で、残る店頭特化店の大半を資産運用等相談業務を行う「ひろぎんマネーコンサルティングプラザ」に移行し、富裕層を対象とした取引開拓に力を入れている。マネーコンサルティングプラザには、低い預金金利を背景に多様な資産運用ニーズを持った顧客が来店し、専用ブースで、落ち着いて、気軽に相談できる場として機能している。

地域経済と競争環境

日清戦争以降、軍需産業が発展した広島市は、第二次世界大戦によって焦土と化した。しかし、戦後の広島県は軍需産業で蓄積された技術を活用し、自動車製造業、造船業、鉄鋼業などを復活させた。現在、広島県を産業立地の観点からみると、広島地域（広島市・呉市）は自動車、造船等、備後地域（福山市）は鉄鋼の中心地となっている。

今日、広島県経済はマツダの新型車投入効果によって自動車産業が好調であり、一般機械の操業度も高くなっている。また、鉄鋼業も国内外の強い需要によってフル操業となっている（注1）。

広島銀行（写真1）は、このような地域経済を背景に 32.8%の県内貸出シェアを占め、近隣の岡山・山口・愛媛県も「地元」と見なして業務を展開している。

なお、2004 年 3 月末の貸出金残高 3 兆 8506 億円の県別内訳は、広島県 69%、岡山県 6%、愛媛県 6%、山口県 3%、その他 16% となっている（注2）。

従来、広島県内の都銀、地銀、第二地銀は顧客、営業エリアの点で住み分けが行わ

写真1 広島銀行本店



図表1 広島銀行の概要

	2003 年 3 月期	2004 年 3 月期
経 常 利 益	20,416	24,323
当 期 純 利 益	10,259	14,381
預 金 残 高	4,944,774	5,046,265
貸 出 金 残 高	3,803,327	3,850,665
自己資本比率	8.37	8.91
職 員 数	3,078 人	2,965 人

出所)広島銀行 IR 資料より(単位:百万円)

れていた。しかし、都銀のリテール強化やもみじ銀行の誕生によって住み分けが徐々に崩れつつある。また、県外に本拠地を置く地銀が県内で融資を活発化させていることに加え、2006 年度にもみじホールディングスと山口銀行が経営統合をする予定であり、県内における金融機関の競争はますます激しくなることが予想される。

中国地方では存在感の大きい広島銀行であるが、地元経済の活発化と金融機関の再編という環境の中で店舗統廃合をはじめとする構造改革を進めている（広島銀行の概要は図表 1 を参照）。

(注1)日本銀行広島支店 HP「広島県の金融経済月報 2005 年 5 月分」参照。

(注2)広島銀行ディスクロージャー誌「ひろぎん レポート 2004」参照。

広島銀行の店舗体制

広島銀行は現在、ブロック営業体制を導入しており、ブロックは中核店と傘下店を合わせて 2～3 店舗で構成されている。

中核店は、フルバンキング体制であり、渉外担当者を擁し、一部の傘下店の渉外活

動をもカバーしている。中核店長はブロック内の人事権を有し、ブロックの戦略に応じた人員配置を行うことができる。

傘下店は機能に応じて「リテール店」、「個人特化店」、「店頭特化店」に分れている。リテール店は、フルバンキングを行うが主に店周の中小企業や個人顧客を担当し、大企業や中堅企業は中核店が担当する。個人特化店である「マネーコンサルティングプラザ」は来店誘致型店舗として、外貨・投信・年金保険などを販売しており、現在 18 支店を配置している。

店頭特化店は投資型金融商品を扱わず、預金・為替業務を主体としている。なお、個人特化店と店頭特化店は渉外活動を行わず、中核店がサポートしている。個人特化店・店頭特化店を出張所にすることも考えられるが、形態（名称）変更に伴う顧客負担面を考慮し、現在も従来どおりの支店としている。

中期経営計画

広島銀行が店舗統廃合に本格的に着手し始めたきっかけは、2002 年 3 月期決算で保有株式の減損処理、退職金積立不足の一括繰上処理、貸倒引当金の上積などによって 415 億円の当期純損失を計上したことによる。

この決算を受けて広島銀行は、2002 年度から 2004 年度の 3 ヶ年を期間とする第 4 次中期経営計画を策定した。このときの基本方針には、顧客から最初に相談してもらえる銀行を目指す「ファーストコールバンク」の実現や IT コストを抑制するため福岡銀行とのシステム共同化などが盛り込まれたが、特に注目されたことは収益構造の改

図表2 広島銀行の店舗数の推移

	本支店	出張所	代理店	合計
95年3月末	190	34	7	231
96年3月末	188	37	7	232
97年3月末	185	38	7	230
98年3月末	181	42	7	230
99年3月末	173	45	7	225
00年3月末	172	50	7	229
01年3月末	171	43	7	221
02年3月末	170	40	7	217
03年3月末	170	34	4	208
04年3月末	164	28	2	194
05年3月末	155	21	1	177

出所)広島銀行資料より

革・強化を重視し、業務純益向上策の一環として大規模な店舗統廃合等を打ち出したことである。

店舗統廃合は、一般的に他銀行との合併によって生じた重複店舗を削減するケースが多い。しかし、広島銀行は合併を伴わない店舗統廃合を実施した。

店舗統廃合

広島銀行は、かつて西日本の地方銀行でもトップクラスの店舗数を誇り、1996年3月末で232店舗（本支店188、出張所37、代理店7）を有していた。しかし、経済環境の変化に伴い当行は店舗統廃合を進めていった。図表2は、広島銀行の店舗数の推移を表したものである。1990年代半ばから2000年にかけては店舗総数に大きな変化は見られなかったものの、この間は、支店を出張所に変更する店舗形態の見直しが進められた。しかし、2001年3月末以降は店舗総数の削減が顕著になった。

第4次中期計画では、30店舗の削減を予定していたが、2002年3月末から2005年3月末の間に40店舗を削減し予定を上回った。

店舗統廃合の基準は、預貸金ボリューム、来店客数、店舗維持コスト、競合他行の状況などを総合的に判断して行った。

統廃合の対象は店頭特化店や出張所が中心であり、取引先への影響をできるだけ少なくした。また、顧客の利便性に配慮する観点から、店舗廃止の代替措置としては廃店跡地等にATMを残した。さらに、コンビニATM・郵貯

ATMとの提携や広島県内及び近隣県の一部地域金融機関とのATM利用手数料相互無料化提携により、キャッシュポイントの拡大に努めてきた。

売却対象の店舗（自前店舗）には、歴史的価値のある建物もあり、建物の存続を求める地域の声もあった。すでに一部の店舗は地方自治体が借り受け、地域の資料館に改装している。

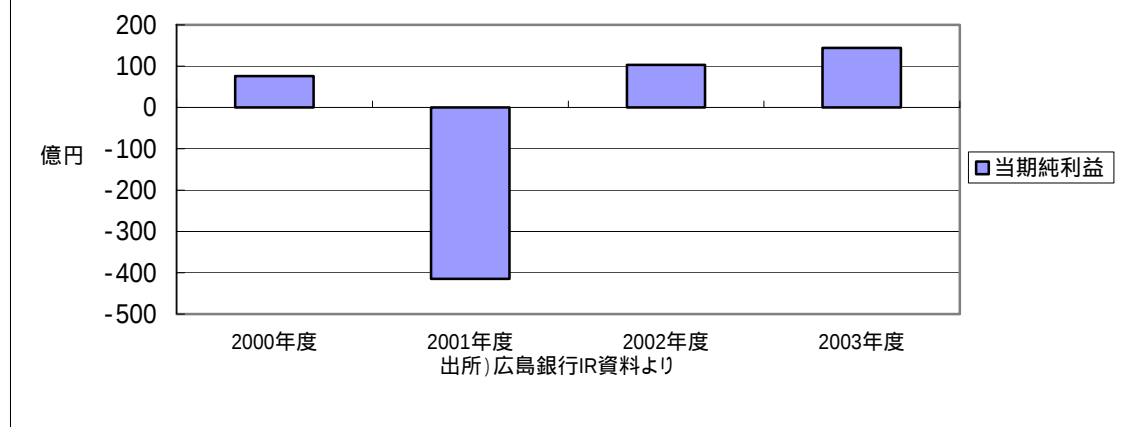
広島銀行の店舗統廃合は、ほぼ終束方向を迎えているが、今後は市町村合併に伴う対応等、必要に応じて、若干の上積みも検討していきたいとしている。

リテール分野への「攻めの経営」

店舗統廃合や人員削減によるローコストオペレーション、株式の減損処理と売却損の減少、コア業務純益の増加などによって2003年度は最高益を記録した(図表3参照)。

財務体質を強化した広島銀行は現在、プライベートバンキング部門で富裕層への取引拡大を目標に攻めの経営へと転換してき

図表3 広島銀行の当期純利益の推移



ている。その対応の一つが「ひろぎんマネーコンサルティングプラザ」（以下、マネコン）の開設である。

広島銀行は、以前、資産運用・ローン相談機能の拡充を目的に6店舗のインストアブランチを擁していた。しかし、インストアブランチへの来店者は、資産運用・ローン相談よりもむしろ税金の支払や振込などが目的であった。このためインストアブランチの役割は、母店の事務処理の一部を担うという領域をなかなか越えられなかった。また、土日も営業を行っているため、職員の労務管理も難しいという問題点もあった。

そこで広島銀行は、インストアブランチを4店舗に縮小すると共に営業時間も短縮する一方で、2004年10月からマネコンをオープンさせた。現在、マネコンは18ヶ所となっており、マネコンの増加によって投資型商品の販売も徐々に拡大している。

また、金融機関の住み分けが崩れつつあるなか、広島銀行は2001年8月に広島と福山の二ヶ所に売上高3000万円未満の中小企業・個人事業者を対象としたビジネスローンセンターを設置し、電話セールスを含めた顧客開拓による営業基盤拡大を狙っ

ている。

広島駅前支店

個人特化店である広島駅前支店（写真2）は、百貨店に隣接しており、一階は通常の支店業務、2階にマネコンを設置している。ターミナル駅にあるため、一階フロアの来店者は1日300～400人、ATM利用者を含めると1000人にのぼる。職員は行員6名、パート10名である。

マネコンには1日に4～10名程度が来店し、資産運用相談や個人向け国債の販売が行われている。従来、投信などの投資型商品は駅から離れた証券会社でしか購入できなかった。しかし、投信窓販が解禁されたことを受けて、広島駅前で投資型商品が購入できるようになり、顧客の利便性が向上した。

広島駅前支店は当初（マネコン設置以前）、金融商品のセールスを行っていなかったが、最近は顧客側が積極的に投信・年金保険などのポスター広告に目を向け、職員に相談するようになったという。

マネコンの営業時間は9時～15時であるが、平日15時以降も事前にアポイントメン

写真2 広島銀行広島駅前支店



個人特化店である広島駅前支店の一階は通常業務を行い、マネコンは2階に設置されている。ターミナル駅の向かい側にあるため幅広い顧客層が来店する。

トがあれば相談業務に応じている。また、顧客へのセミナーを月一回程度行い、金融商品知識の普及にも努めている。

広島駅前支店はターミナル駅の前にあるため幅広い顧客層が来店するが、一般的には女性の新規顧客は小額から資産運用を始め、年配者は退職金から始める傾向にある。

マネコンを利用する大半の顧客は1000万円以上の資産を保有しており、預金金利が低いため他に何か良い資産運用はないかという問題意識をもった人々が多い。そのため、マネコンはこれらの顧客に資産運用をわかりやすく説明する場として機能している。

おわりに

店舗統廃合は、一般的にキャッシュポイントの減少や地域住民感情などによって預金量や顧客数が減少していくことは避けられないといわれている。しかし、経営上、収益・財務体質を改善するため固定費を削

減し、「持たざる経営」にシフトしていくことは資本効率を高める意味でも重要である。

顧客の利便性低下を最小化しながら店舗統廃合を行うにはどうすればよいのか。広島銀行は、廃店跡地等にATMを設置すると同時に、コンビニATM・郵貯ATMとの提携や広島県内および近隣県の幾つかの提携地域金融機関との間でATM相互無料化を実現することで顧客の利便性を損なわないように配慮している。

収益力・財務力を向上させる上で、店舗統廃合は重要であるが、その一方で広島銀行は店舗機能を強化し、手数料収入増強により収益力を向上させることも行っており、ファーストコールバンクの実現に向け一歩踏み込んだ質の高い総合金融サービスの提供に向けた営業の展開を図っている。

参考資料

・広島銀行ディスクロージャー誌「ひろぎん レポート 2004」

・広島県ホームページ、日本銀行広島支店ホームページ

米銀の店舗戦略 - 6

～ コマース銀行 (セントルイス) の地域に密着した経営戦略 ～

古江 晋也

・コマース銀行は、多様なチャネル展開と地域のニーズにあった営業を行うことで、大手金融機関と差異化している。大手金融機関は合併を繰り返す度に大規模な人員削減を行っているが、コマース銀行は従業員の雇用を比較的安定させることで従業員満足、顧客との関係強化と行員のスキルの向上を目指している。

・コマース銀行は大手金融機関並みの多様なデリバリー・チャネルを有しているが、なかでも支店は重要な役割を担っている。店頭では顧客ニーズを理解することに努力し、ニーズに応じた商品サービスを提供する。販売スタンスは「ask listen solve」というスローガンに表されるように対話を通じた顧客との関係構築を重視している。

地域経済とコマース銀行

ミシシッピ川とミズーリ川の合流点近くに位置するセントルイス^(注1)は、18世紀中頃から毛皮交易所として栄えたが、南北戦争以降は製造業の中心地として急速に発展していった。

19世紀後半には、セントルイスは全米第四位の都市にまで成長したが、その後、都市の過密化によって人々は郊外へと移り住み、人口は85.6万人(1950年)をピークに減少し始めた。人口流失に歯止めをかけるため、行政当局は都市の再開発事業等の対策を講じてきたが、1980年には約45万人にまで減少した。特に中心地ダウントウンでの人口の減少は続いている。ダウントウンはかつてミシシッピ川の水運を利用した輸送業とその付随業務によって繁栄していたが、現在は老朽化した建物が数多く見受けられる。大リーグやホッケーなどの試合が行われるときは活況を呈するが、平日は静かな町である。

2005年1月にセントルイスとカンザスシティに本社を置くコマース銀行のメトロポリタンスクエア支店(写真1)を訪問し、経営戦略に関するヒアリングを実施した。コマース銀行はミズーリ州、カンザス州、イリノイ州で業務を行っているスーパーリジョナルバンクであり、持ち株会社のコマース・バンクショア・インクはナスダック市場に上場している。2004年7月のバン

写真1 コマース銀行メトロポリタンスクエア支店



表1 コマース・バンクショア・インクの概要

	2003 年	2004 年
総資産	14,287,164	14,250,368
貸付金、繰延利益	8,142,679	8,305,359
投資有価証券	5,039,194	4,837,368
預金	10,206,208	10,434,309
自己資本	1,450,954	1,426,880
当期純利益	206,524	220,341

資料)コマース・バンクショア・インク

IR 資料(単位:千ドル)

カー誌によれば、コマース・バンクショア・インクはTier 自己資本額ベースで全米 227 行中 63 位にランクされており、傘下にはコマース銀行のほか信託・証券などの子会社を有している(概要は表 1 を参照)。

セントルイス市内にはバンク・オブ・アメリカ(BOA・全米 2 位)や US バンク(USB・全米 9 位)等が支店を構えている。Tier 自己資本額で単純比較すれば、コマース・バンクショア・インクは BOA の 3%、USB の 9% に過ぎないが、傘下のコマース銀行は以下で説明する経営理念に基づき地域の他金融機関との差異化を図っている。

(注1)セントルイスの歴史については、セントルイス市ホームページを参照した。

地域重視の経営戦略

コマース銀行は、スーパーリージョナルバンクであるが、自らを「スーパーコミュニティバンク」と称し、地域に密着した事業展開を行っている。スーパーコミュニティバンク戦略とは、多様なチャネル展開と、地域のニーズにあった営業展開、にまとめることができる。多様なチャネル展開とは、支店、ATM、ウェブサイトなど顧客の利便性を確保

することであり、大手金融機関並みのデリバリーチャネルを揃えることである。

地域のニーズにあった営業展開とは、大手金融機関では本部が策定した画一的な方針に従って支店が営業展開をする傾向があるのに対して、コマース銀行は、支店に大きな権限を与えることで地域特性に合った柔軟な対応を行うということをさしている。

また、コマース銀行は顧客層のセグメント化や特定の顧客ターゲットを想定せず、地域住民のすべての金融ニーズを捉えることに注力している。さらに、コマース銀行は、市民活動に積極的に参加することを重視し、地域との関係構築を経営戦略の中核に据えている。

従業員の長期雇用への取り組み

1990 年代以降、米銀は合併を繰り返すことで規模を拡大し、大規模な人員削減を実施することで経費の抑制を図った。しかし、この「Merger & Purge」(合併と追放)と呼ばれる手法には、批判があることも事実である。

2004 年、フリート・ボストンを買収した BOA は約 1 万 7000 人の人員削減を発表した。この発表に対してフリート・ボストンの地元コネチカット州当局は BOA に説明を求める一幕があり、「合併と追放」が地域社会に大きな影響を与えることを示すケースとなった(注2)。また、景気の下降局面や業績悪化の際に人員削減を大規模に行うことも米国型企業経営の大きな特色である。

人員削減は、一時的に経費を削減するため収益に貢献するかもしれない。しかしその一方で、行員の精神的ストレスは大きく、それが顧客対応に影響を及ぼすこともある。

そのため、コマース銀行は、長期雇用に取り組んでいる。長期雇用を行う目的は、行員が安心して業務を行う環境整備と行員の長期在職によるスキル向上、顧客との関係の一層の強化である。

筆者が面談したコマース銀行リテール部門担当者は以前、大手金融機関に勤務した経験があるが、合併の度に人員削減が行われたため、「そのような銀行では従業員の間でフラストレーションが高まっていた」、と率直な意見を述べてくれた。そして、「行員がそのような状態であれば、顧客にとっても喜ばしいことではなく、従業員の安定が顧客満足を高める一つの方法であり、我々は長期雇用を行うことに誇りを持っている」と述べた。

さらに、コマース銀行は従業員満足と顧客満足を測定している。その調査方法は年一回、アンケートを従業員と顧客に送付する形で行っている。客観性を確保するため第三者機関が調査を実施し、コマース銀行はその調査結果を今後の改善に役立てている。

(注2)『日本経済新聞』2004年8月20日、10月8日付。

コマース銀行のデリバリー・チャンネル

コマース銀行の支店は、一般的に自社保有ビルに設置されているが、ショッピングセンターの一角を賃借して顧客の利便性が高いところにも出店

図1 メトロポリタンスクエア支店見取り図

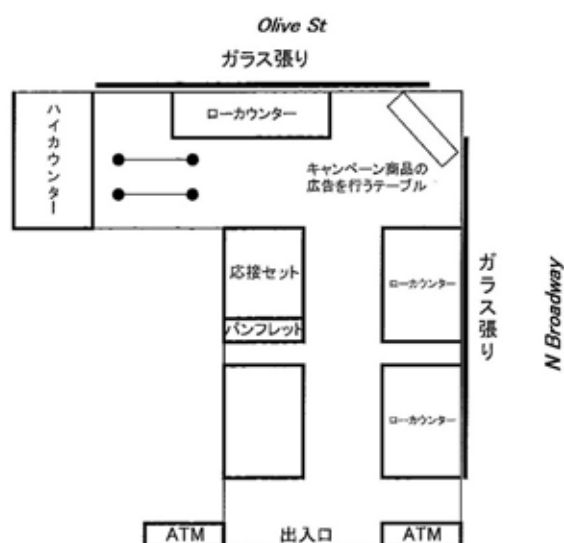
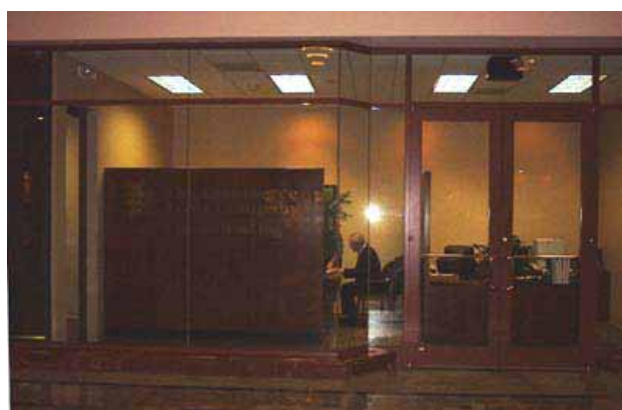


写真2 メトロポリタンスクエア支店出入口



写真3 プライベートバンキング室



している。インストアブランチはカンザシティに数店開設しているが、業務量の割には経費がかさむ傾向にある。インストアブランチへの来店者の目的が融資申込であることは少なく、顧客の用件として比較的多い小切手の現金化は収益面で貢献が少ない。

店舗外 ATM は原則として支店と支店の間の地点に配置する形でキャッシュポイントのネットワークを構築し、顧客の利便性に配慮している。

かつてコマース銀行は、顧客をダイレクトチャネル（インターネット、電話等の取引）へ誘導しようと試みたことがあった。しかし、顧客は残高確認、電信送金や小切手の現金化などのために窓口を訪れ、支店の役割は現在も大きく低下していない。

また、年に数回、見込みがありそうな顧客のところへ渉外活動を行うこともあり、来店誘致と渉外の双方で顧客対応を行っている。

メトロポリタンスクエア支店のレイアウト

メトロポリタンスクエア支店（図1・写真2参照）は、ダークブラウンを基調としたカラーリングを行い、道路沿いの壁はガラス張りになっている。店内はL字型となっており、入り口から右手にはローカウンター、左手にはパンフレットや応接セットが設置されていた。ローカウンターの業務は、新規口座、投信販売等である。

ハイカウンターは、入り口から最も遠いところに設置され、ハイカウンター後方は、壁である。業務の効率化と顧客に広いスペースを提供するためバックオフィス機能はセントルイスのクリーブ・コア（Creve Coeur）にあるオペレーショナルセンターに統合されている。

図1の「キャンペーン商品の広告を行うテーブル」では、顧客獲得のために当座預金口座管理手数料、オンライン支払請求手数料、ATM 手数料などを無料にするキャンペーン「モア・ザン・フリー（More Than Free）」の広告が行われていた。

写真3もメトロポリタンスクエア支店の一部であるが、プライベートバンキング室として活用されている。パーティション（衝立）の向こう側が顧客の相談に応じるスペースとなっている。

メトロポリタンスクエア支店の営業時間は月～木曜日は9時～17時、金曜日は9時～18時となっている。

コマース銀行は当座預金を中核商品と位置付けている。これは当座預金が顧客との関係を構築するうえで重要であると考えているからである。クロスセリング（顧客への複数商品販売）は3～5の商品を目指しているが、「ask listen solve」というスローガンに表されるように顧客との対話を重視している。新規顧客には幾つかの質問を行い、その顧客にとって最も良い商品やサービスは何か、を理解するように努めている。

支店では、フルバンキングサービスが行われている。ただし、すべての支店に融資担当者（モーゲージ・レンダー）が常駐しているわけではなく、必要に応じて本部から派遣される。融資担当者は、五つの支店を担当するエリア担当となっており、事前にアポイントメントをとる必要がある。中小企業融資も担当者が本部から派遣される形態をとっているが、今後の営業力強化のため支店長に、中小企業融資のトレーニングを行っている。

おわりに

コマース銀行は現在、セントルイスで資産規模ベース第三位の銀行であり、上位の BOA や USB と競争していかなければならない。

デリバリーチャネル戦略の観点からコマース銀行を概観すれば、当行の大きな特色は多様なチャネルの採用、ハイカウンターとローカウンターに分けられた店舗レイアウト、バックオフィス機能の集約などによる業務の効率化である。しかし、このようなデリバリーチャネル戦略は多くの大手金融機関も採用しているため、コマース銀行に競争優位をもたらすものではない。

コマース銀行と大手金融機関の戦略上の本質的な差異の一つは、行員や地域に対する取り組みにある。

雇用の安定を図り行員にスキルの向上を求める金融機関と、合併や景気の動向によって従業員を解雇し担当者が頻繁に入れ替わる金融機関では、顧客への対応が異なるのは明らかである。

つまり、コマース銀行の競争優位の源泉は「地域と共に」という経営理念を実直に守り、地域と行員の満足を高める経営にあり、店舗レイアウトや多様なチャネル展開は、コマース銀行が経営理念を実際の営業活動に反映させるための手段である。

参考資料

- ・ Commerce Bancshares, Inc. 2003 Annual Report
- ・ Commerce Bancshares, Inc. 2004 Annual Report
- ・ セントルイス市ホームページ
- ・ 『日本経済新聞』2004 年 8 月 20 日、10 月 8 日付。