

潮 流

最近のユーロ高からの連想

理事長 堤 英隆

最近のユーロは、ドルや円に対して堅調に推移しており、対円で 151 円を突破することもしばしばである。2002 年 1 月の導入時点で、ユーロは 115 円前後、その後も 130～135 円で推移することが多かったことを考慮するとかなりのユーロ高である。ユーロはドルに次ぐ機軸通貨とされてきたが、近時益々、国のマクロ経済、産業全体ないし個別企業の業績を見る上で、ユーロ建ての為替差益（損）から目が離せない。

こうしたユーロ価値の向上と、他方でドル下落懸念に対するリスク分散の意味もあり、世界第四位の外貨準備保有国のロシアは、これまで 7 割をドルで運用してきたが、現在ドルとユーロをイーブンで運用している。外貨準備保有高世界一（1 兆ドル）の中国も、早晚ユーロにウエイトを移した運用に転じることも予想される。

ユーロ堅調の背景に、ユーロ圏の景気の好調さと金利引き上げの短期的要因があることはもとよりであるが、基本的に EU（ヨーロッパ連合）が共同体としての力を発揮し始めたと考える必要がある。

EU は 1993 年に発足し、域内の人、モノ、金の単一市場を形成し、金については単一通貨ユーロを採用している。EU の起源は 1952 年の欧州石炭鉄鋼共同体である。普仏戦争、第一次・第二次世界大戦と数次にわたる消耗戦を交えてきた独と仏が、軍需物資である石炭と鉄鋼の共同管理を目的とする共同体結成にこぎつけた意義は大きい。現在、加盟国 25 カ国、人口 4 億 6000 万人、GDP 12 兆ドルの巨大市場を形成している。これに匹敵する共同体市場は米国を中心とする NAFTA である。NAFTA は、加盟国 3 ヶ国、人口 4 億 3000 万人、GDP 13 兆ドルである。今や世界市場は、WTO の理想とはかけ離れた地域ブロック化へと大きく踏み出し再編成されつつある。

こうした巨大市場出現の狭間で日本は如何なる道を歩み、国の安定と繁栄を維持することが出来るのであろうか。特に現在 1 億 2770 万人の日本の人口は 2050 年には 1 億～8480 万人まで激減すると推計されており、国の人口減少は、労働力人口の減少、賃金総額の減少と国内マーケットの縮小即ち日本経済の縮小を招くことになる。

しかし幸いなことに、日本の近隣に目を転じれば、西に中国（人口 13 億人、GDP 2 兆 3000 億ドル）、南にアセアン諸国（人口 5 億 5000 万人、GDP 8600 億ドル）の巨大市場が位置し、加えてこれらの国々は、成長性が極めて高く、また日本との経済的相互依存関係を深化させる上で必要な条件が整っている。戦略的に、これらの国々との間にある垣根を撤廃ないし大幅に低くして人、投資、貿易等の交流を拡大させることが急務である。

こうしたことを考慮すると、日中韓とアセアンを包括する東アジア共同体構想は、その実現に向けもっと国民の関心を集め検討が急がれている。また、並行的にこれらの国々との間に網の目のように EPA（経済連携協定）を締結することは、共同体としての地域の一体感の醸成にも寄与することが期待される。

今世紀、世界が米大陸、EU、アジアの三極構造に向かうことは避けられないし、その中で日本がアジアの一員として積極的な役割を果たすことが強く求められている。

情勢判断

国内経済金融

徐々に不透明感が高まる年明け後の国内景気動向

～輸出減の影響により、年前半は踊り場的な状況へ～

南 武志

要旨

景気拡大継続を予測する日銀展望レポートとは裏腹に、10月下旬以降に発表された経済指標の多くが弱かっただけに景気慎重論が高まっていた。しかし、底堅い内容となった7～9月期GDPが発表されたことで、そうした悲観論は後退するとともに、日銀による追加利上げも意識され始めている。12月中旬までに発表される経済指標の内容次第では年内にも利上げされる可能性もあるだろう。

一方、マーケットでは、10月下旬以降、株価・長期金利とも低下傾向。為替レートは北朝鮮要因が剥落し、対ドルではもみあい。目先は株価・長期金利とも一時的に強含む場面も想定されるが、円(対ドルレート)は明確な方向感なくもみ合う展開が続くと予想。

図表1. 金利・為替・株価の予想水準

年 / 月 項 目		2006年		2007年		
		11月 (実績)	12月 (予想)	3月 (予想)	6月 (予想)	9月 (予想)
無担保コールレート翌日物 (%)		0.26	0.20～0.60	0.40～0.60	0.40～0.60	0.40～0.60
TIBORユーロ円(3M) (%)		0.4900	0.450～0.800	0.700～1.100	0.800～1.100	0.800～1.100
短期プライムレート (%)		1.625	1.875	1.875	1.875	1.875
新発10年国債利回り (%)		1.670	1.60～2.00	1.70～2.00	1.70～2.00	1.70～2.10
為替レート	対ドル (円/ドル)	118.13	110～120	110～120	105～115	105～115
	対ユーロ (円/1ユーロ)	115.51	147～153	145～155	145～155	145～155
日経平均株価 (円)		15,734	16,500±1,000	16,500±1,000	16,750±1,000	17,250±1,000

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

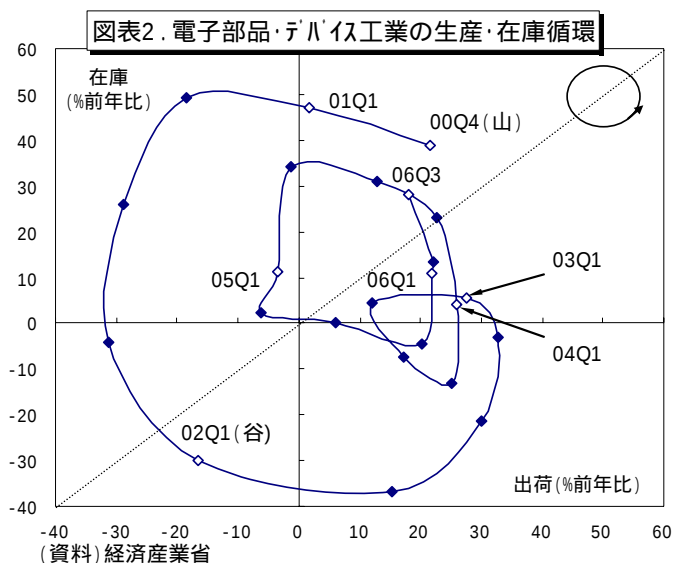
(注) 実績は2006年11月21日時点。

国内景気：現状・展望

11月14日に発表されたGDP第1次速報(1次QE)によると、7～9月期の実質経済成長率は前期比+0.5%、同年率+2.0%と、底堅い伸び率を示した。その中身を見ると、民間設備投資、民間在庫増、輸出は堅調だったが、民間消費、公共投資は大幅な落ち込みを示した。在庫増の一部は民間消費の低調さに起因している可能性が高く、先行き在庫調整的な動きが始まる可能性も否定できない。また、相変わらず輸出依存の経済成長を続けていることも、先々の懸念材料として留意しておく必要があるだろう。数字的にも、06年度入り後は+2%程度と目

される潜在成長率前後の伸びに留まっており、景気拡大局面では潜在成長率を継続的に上回ることを考慮すれば、思うように景気改善が進まなかったといえるだろう。ただし、景気拡大局面が継続していることは示すことができる数字であったと思われる。

なお、1次QE発表前には弱めの経済指標が立続けに発表されていたこともあり、景気は既に足許から停滞状況に陥っているのではないかと、との雰囲気マーケットに蔓延していた。列举すると、9月の実質輸出指数は前月比▲2.5%、同じく鉱工業生産指数は同▲0.7%(10月の製造工業生産予測指数も同マイナスの見通し)と同じく機械受



注(船舶・電力を除く民需)は同▲7.4%と、足許の景気停滞を意識させるような数字が多かった。しかし、1次QEの数字はこうした悲観論を払拭するには十分なものであったようである。

一方で、景気の先行きに対する懸念は依然として根強く残っている。その背景として、米国をはじめとする世界経済全体の成長率が鈍化する可能性があり、それが実現した場合には日本経済では停滞感が強まる可能性が高いこと、次世代ゲーム機の中には一部の製品不足によって生産活動が滞っていると報じられているほか、携帯電話のMNP(番号ポータビリティ制度)による需要は事前に想定されたほど強まっていない模様であり、IT関連財で生産調整的な動きが出てくる可能性があること、などを指摘することができるだろう。

そのため、07年の年明け以降、日本経済はやや停滞感が強まる可能性が高いとの予想をしているが、これはIT関連財の世界的な在庫調整や中国向け輸出の停滞を背景に04年後半から05年前半にかけて発生した「景気の踊り場」に近い状況と考えている。

ただし、この状況は一時的で、07年度下期以降は海外経済の成長加速に牽引される格好で再び拡大傾向を強めるものと思われる。

一方、物価に関しては、9月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合)は前年比+0.2%と、8月(同+0.3%)からプラス幅を縮小させた。また、より需給要因を反映する食料(除く酒類)・エネルギーを除く総合は同▲0.5%と相変わらず水面下で推移している。このところプラス

幅を拡大させつつあった国内企業物価・国内需要財の非耐久消費財(国内生産)も10月分では逆にプラス幅が縮小するなど、価格転嫁の動きは徐々に進展しつつあるとはいえ、その動きは決して強くないことが明らかとなった。なお、物価上昇の牽引役であったガソリンなど石油製品価格も10月以降下落しており、これらの消費者物価押し上げ効果も先行き縮小することが予想される。07年度にかけて物価上昇圧力が高まらないまま推移する可能性も出始めている。

金融政策の動向・見通し

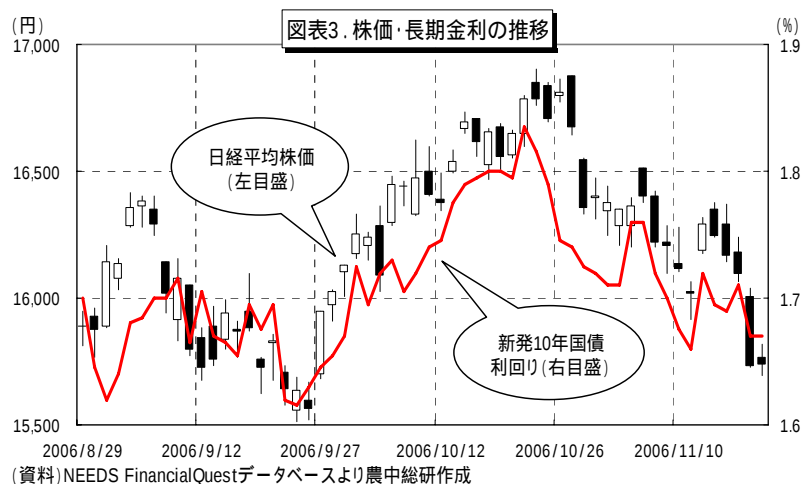
日銀は、3月の量的緩和政策解除後、政策運営の枠組みとしてforward-looking的な考え方を導入している。この考え方は、金融政策には発動から効果発揮までにラグがあるため、適切な政策運営をするには先行きの景気・物価動向を予想しながら、予防的な政策判断を行う必要がある、という点からきたものである。つまり、足許の経済・物価情勢には利上げが必要なくとも、先行き何らかのリスク要因が顕在化し、それがインフレにつながることを予見される

のであれば、現時点で利上げを行うのは理にかなう、ということだ。

そういう面から、日銀の政策判断を知る上で重要な「展望レポート」が10月末に発表された。これによると、日銀は07年度にかけても息の長い景気拡大が継続し、徐々に

ソフトランディングに向けた動きが始まるとの見通しが提示されており、日本経済にとって望ましい「物価安定の下での持続的な安定成長経路」が描かれている。日銀は「内需と外需がともに増加し、企業部門から家計部門への波及が進む」と表現しているが、そうした景気シナリオに対するリスク要因としては引き続き「企業設備投資の上振れ」を意識せざるを得ないだろう。なお、展望レポートでは「金融政策面からの刺激効果は一段と強まる可能性がある」としており、日銀の利上げ意欲が十分伝わってくる。

マーケットでは、冒頭で触れた7~9月期GDPの内容によって追加利上げへのハードルを一つクリアできたとし、12月~1月の利上げ観測が高まってきている。実際、12月短観（12月14日発表）までに発表される経済指標が景気拡大の継続を示し、かつ12月短観の内容が引き続き堅調なものとなれば、日銀は12月の金融政策決定会合（18~19日）にも追加利上げを決定する可能性は高いと予想する。もちろん、前述した通り、世界経済の動向には十分慎重に見極める必要があるだろう。日銀は外需の増加を見込むなど輸出減の可能性をあまり重視し



ていないが、その確度は決して低いわけではなく、また輸出減速は設備投資の下方修正につながる可能性も否定できない。なお、この追加利上げ時期は「景気踊り場入り」と重なる可能性があり、タイミングとしては好ましくないほか、「上げ潮戦略」を目論む政府からの反発も十分予想される。

市場動向:現状・見通し・注目点

以下、各市場の現状・見通し・注目点について述べることにする。

債券市場

年度下期に入ってから長期金利（新発10年国債利回り）は上昇傾向が強まり、10月中旬には1.8%を突破。しかし、その後は景気の先行き不透明感が強まっていることもあり、再び低下圧力が強まっている。ただし、金融政策の影響を受けやすい中短期ゾーンにはやや強含む動きも散見される。

少なくとも年度内に追加利上げが行われる可能性は高く、それが目前に迫れば、長期金利水準もやや上昇する可能性は高い。ただし、海外の長期金利に再び低下圧力がかかっていること、07年前半の国内経済状況は足踏み感が強まる可能性があること、などを考慮すれば、長期金利が即上昇

トレンド入りすることはなく、07 年にかけても 2%を下回る水準でのみ合いが続くものと思われる。

株式市場

米国株価（NY ダウ）が、原油下落などインフレ圧力の緩和を背景として米 FRB が先行き利下げに転じるとの期待感の高まりや、企業の自社株買いや M&A などの資金流入などを追い風に史上最高値を更新しているのに対し、日経平均株価など国内株価は 10 月下旬をピーク（戻り高値）に、このところは軟調な展開が続いている。

年度上期までの企業決算は比較的好調に推移したが、年間ベースでの業績予想が保守的なものに留まっていることや低調な個人消費、更には 07 年度税制改正において株式取引に対する軽減税制全廃の可能性などが影響しているものと思われる。

なお、現状の為替水準の下では企業業績がやや上振れする可能性があること、決算を迎えたヘッジファンドなどの手仕舞い売りの一巡などにより、株価はもう一度上値を試す展開も予想される。しかし、年明け以降は景気拡大テンポが鈍化すると見込まれるため、その場合でも上昇余地は限定的だろう。

為替市場

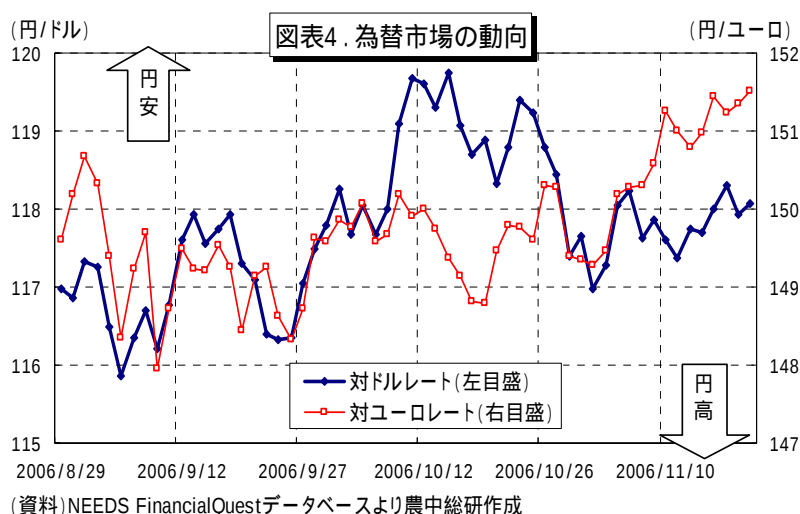
為替レートは、10 月中旬にかけて北朝鮮リスクの高まりにより円安圧力が高まったが、同下旬以降はそうした要因が徐々に解消され、117～118 円を中心レートとするもみ

合いに移行している。

短期的な為替レートの方角性については、05 年あたりから日米欧の金融政策の現状及び先行き動向に影響を受けやすくなっており、当面はこうした内外金利格差要因で動きやすい状況が続くと思われる。以下、日米欧の動向を見ていくと、米国では既に利上げ局面は終了し、年明け後の利下げの可能性を模索する状況が続いている。日本では年度内の追加利上げを意識する状況になっているが、その後の利上げについては不透明感が強まっている。欧州では 10 月のユーロ圏消費者物価上昇率は前年比+1.6%と落ち着いているものの、景気回復の本格化や、マネーサプライ・民間貸出の高めの伸びを背景に、ECB は 07 年にかけてのインフレ警戒姿勢を崩していない。そのため、ほぼ確実視される 12 月の追加利上げ後も、利上げが継続されとの見方が根強い。

以上から、当面、対ドルレートは方向感なくもみ合うものと見られるが、来年以降は金利差縮小への思惑からやや円高方向にシフトするだろう。一方、対ユーロでは当面弱含むことが予想される。

（2006.11.22 現在）



成長減速のもと、インフレ低下で利下げ環境は整う方向へ

渡部 喜智

要 旨

不況（マイナス成長）入りとインフレ懸念の並存のリスクよりは、成長は減速基調ながらインフレも低下に向かう可能性が強まってくると想定。そのような状況を見極めながら、F R Bは年明け以降4～6月期には利下げに舵を切って行っていくと予想する。また、金融緩和の進展により、07年後半には成長率も再上昇すると考える。

GDP成長率低下でも軟着陸シナリオ崩れず

7～9月期の実質GDP成長率は、前期比年率（以下断りの無い場合同じ（年率））+1.6%に鈍化。これは大型ハリケーン襲来直後の被害の影響が残った05年10～12月期の低迷（同+1.8%）を除けば、03年1～3月期以来の2%割れである。

当社見通しにおいても成長率の鈍化が基本的な見方ではあるが、先行き景気の急速な悪化による不況（マイナス成長）入りとインフレ懸念が並存するという最悪シナリオの可能性はむしろ低くなっていると考ええる。

たしかに、成長減速の主因の一つである住宅投資は当面、低迷が予想される（図1）。昨年7～9月期から始まった住宅投資の減少は、ここ2四半期の間、減少が加速。住宅ブームの収束は鮮明になっている。10月の住宅着工件数も、用途別では一戸

建て、また地域別では南部の減少が大きく9月の174.0万戸から148.6万戸へ減少し06年来の低水準となった。また、着工に先行する10月住宅建築許可件数も153.3万戸へ減少。今年初来の年率200万戸レベルから減少傾向が続いていることから、年明け以降も住宅着工は150万戸台の低調なレベルで当面推移するという見方も出ている。

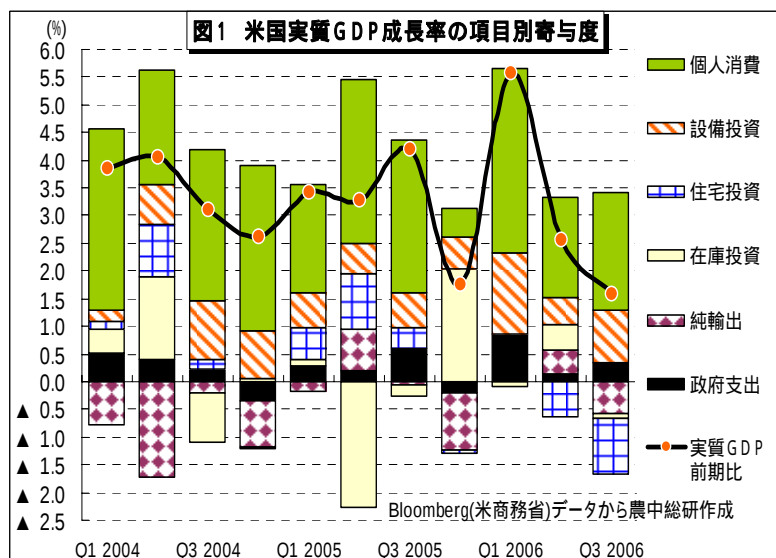
しかし、本誌前月号で示した米国経済の軟着陸シナリオの観測は崩れておらず、足元の経済指標発表でそれはむしろ強まる傾向にある。

たとえば、前述の住宅投資を取って見ても、米国の経済・金融全体へショックを与えるようなバブル崩壊的影響の懸念は少ないと見て良からう。

モーゲージ（住宅貸付）金利が10月以降、再低下していることや住宅価格の下落は、中古住宅を含め住宅取得能力を引き上げ、住宅取得の実需を

喚起する側面が期待できる。また、全米住宅建設業協会の景況指数も、小幅ながら将来見通し、客足状況などを含め2ヶ月連続で反転している。

住宅着工など住宅市場関連データが底打ち・反転するには時間を要するかもしれないが、底入れは近いと考えてよからう。また、住宅着工の減少はピーク時6.9ヶ月まで高まった新築住宅在庫率（在庫戸数÷販売戸数）の在庫調整を早めることにつながる効果もある。



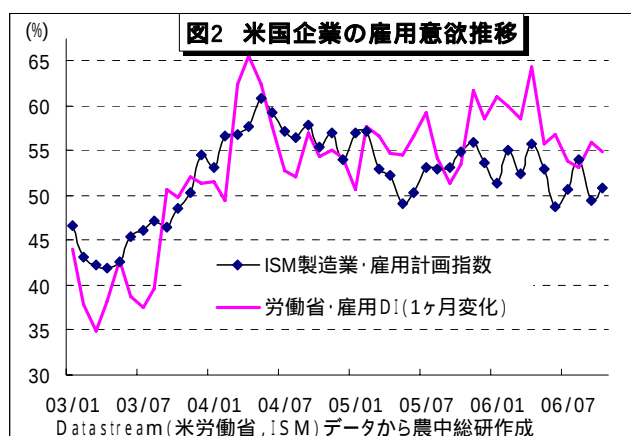
成長減速下、インフレも低下へ

一方、GDPの7割を占める個人消費については、7～9月期も前期比年率+3.1%（GDP成長率寄与度は+2.1%）と堅調を持続（図1）。この個人消費が低迷ないし減少する状況になれば、マイナス成長＝不況入りリスクが高まるが、現状は個人消費を支える雇用増加と賃金上昇について、以下のとおり悲観的な要素は少ない。

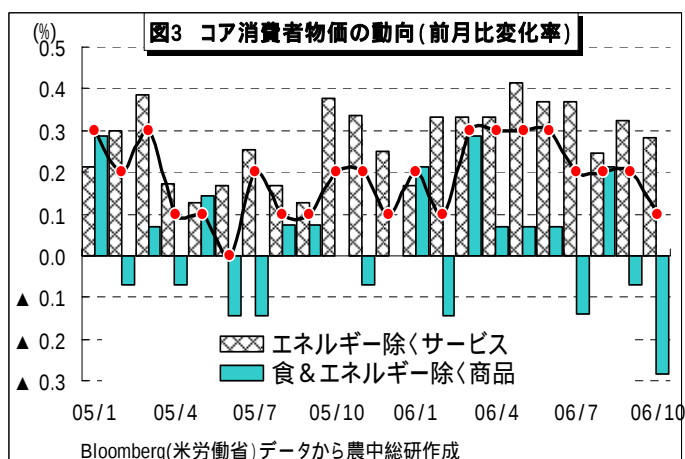
まず、非農業部門雇用者数の月次変化の修正幅（たとえば、9月雇用者数は10月当初発表では前月比5.1万人増だったが、11月3日に14.8万人に上方修正）が足元で大きいことは攪乱要因となっている面もあるが、企業の雇用意欲に大きな変化は無く堅調と判断される。たとえば、全米供給管理協会の雇用判断指数において製造業、非製造業ともに雇用削減企業がやや増える傾向にあることは注意すべきであるが、分岐点である50を上回り、米労働省・雇用DIも55近辺で推移している（図2）。一方、雇用者削減計画（Challenger社調べ）は9月に中西部、東部を中心に10万人台に増加したが、10月は6.9万人に減少しており雇用削減が大きく増える情勢ではない。

また、賃金についても、製造業の賃金上昇率は名目で2%強と低迷しているが、サービス業の専門的・熟練サービス労働者を中心に、賃金はなお高い伸びを持続しており、それが押し上げ要因となって労働者全体の賃金の前年比伸び率は4%増と現状高い水準にある。

以上から、9月の名目可処分所得は前年比＋



5.9%の伸びとなっており、実質でも前年比+3.9%の伸びとなっている。個人消費を支えるのに十分な所得の伸びとなっており、後述のようにインフレ上昇率の低下も加わり先行きにおいても消費が景気の下支えする力は大きいと考えられる。



一方、FOMC議事録やFRB関係者の講演では、引き続きインフレ警戒感に基づく利上げの可能性に含みを持たす発言が多い。しかし、インフレ上昇率が足元で低下傾向にあるだけでなく、先行きにおいても低下の見通しが強まっている。

10月は生産者物価の下落に続き、食料品とエネルギーを除くコア消費者物価指数（以下コアCPI）も前月比+0.1%まで上昇率は鈍化。コアCPI中、コア商品部分は2ヶ月連続で下落、コア・サービス部分の上昇率も緩みつつある（図3）。また、前述の住宅価格の下落は住居費用の低下に働く。労働生産性の伸びの鈍化、単位労働コストの高止まりによるコスト高の転嫁懸念は一部あるが、潜在成長力（議会予算局の06年8月推計：3.1%）を下回る水準に成長が減速して推移するなか、石油市況の安定化など商品市況の落ち着きも手強いインフレ圧力は緩和する方向に働いて来るだろう。

10月コアCPIは、前年比では+2.7%の水準にあり、インフレ安定の目安とされる2%を切るには少し時間を要しようが、連邦準備制度理事会は成長減速のもと、エネルギーと食料品を除いたコアCPI上昇率の低下が明らかになるのを見極めた上で、年明け以降、4～6月期には利下げに舵を切っていくと予想する。（2006.11.21現在）

原油市況

原油価格は、米国の成長減速観測が広がるなか、石油在庫の増加などを材料に下落基調が続き、11月17日にはWTI（期近物、終値）が1バレル＝55.81ドルまで下落、1年5ヶ月ぶりの安値となった。OPEC（石油輸出国機構）が12月総会で追加減産を協議する可能性があるが、在庫が高水準であることに加え、米北東部で例年を上回る温暖な気候が続いていることから、暖房用燃料需要が減少するとの見方が広がっている。当面はOPECによる高値維持スタンスのほか、中国・インドなど新興国の高成長による原油需要増加が持続していることもあり、基本的に減産合意に示される高止まりが予想される。

米国経済

米国経済は堅調な拡大を続けてきたが、雇用者数の伸びが緩やかになっているほか、住宅着工・販売も減少しており、景気減速の兆しが見られる。06年7～9月期の実質GDP成長率（速報値）は前期比年率1.6%に減速、3年半ぶりの低水準となった。ただし、個人消費と設備投資は堅調さを保っており、原油反落によりインフレ圧力は緩和している。06年11月調査によれば、米国エコノミストは成長率を引き下げ、先行き緩やかに弱まると見込んでいる。一方、米政策金利は10月24日も5.25%に据え置かれ、米政策当局は景気減速がインフレ圧力を緩和するかどうか見極める姿勢を示している。米利上げ終結観測が強まるなか、今後の物価・経済見通しの変化（米経済がどの程度まで減速するか、物価の落ち着き）次第では利下げ局面入りも予想される。なお、米長期金利は先行き景気鈍化懸念から4.5%台後半に低下して推移している。

国内経済

わが国では、企業部門の好調さに支えられ、緩やかな景気回復が続いている。足下9月の鉱工業生産は、自動車輸出が低調となり、2ヶ月ぶりに前月比マイナスとなった。先行き10月は小幅減少、11月は再増加する見通しだが、電子部品・デバイス工業の在庫が積み上がっていることが懸念される。一方、設備投資は企業収益の拡大を受け増加してきたが、先行指標となる機械受注（除く船舶・電力）は7～9月期に前期比▲11.1%と大幅減少。家計部門や地方への景気回復の成果の波及は緩やかであり、回復実感の薄さを指摘する声も多い。

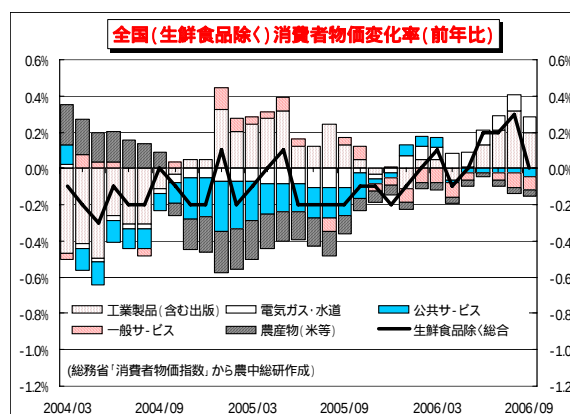
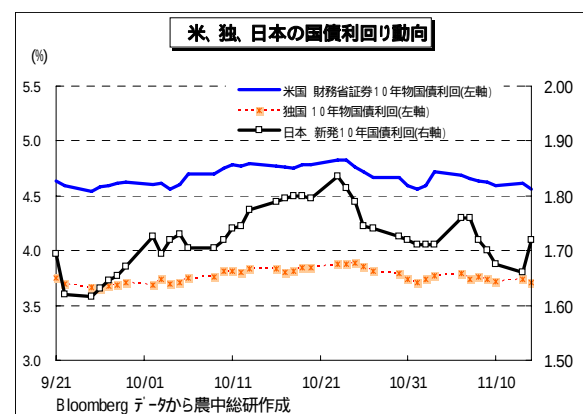
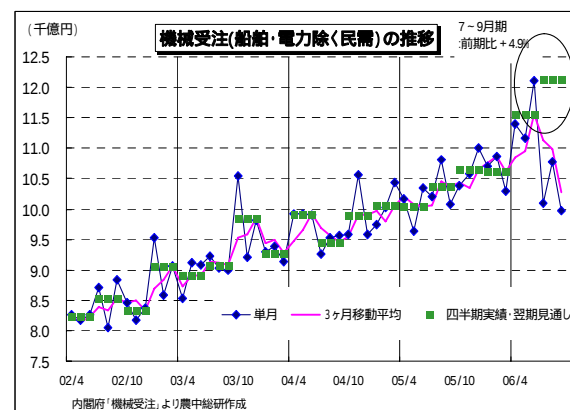
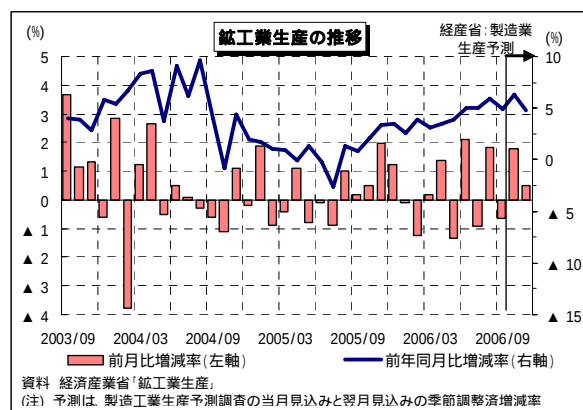
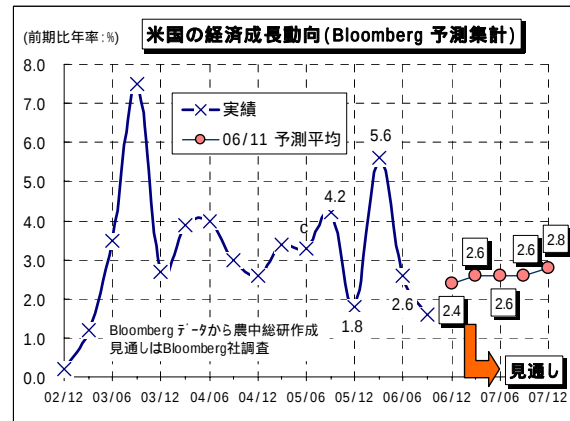
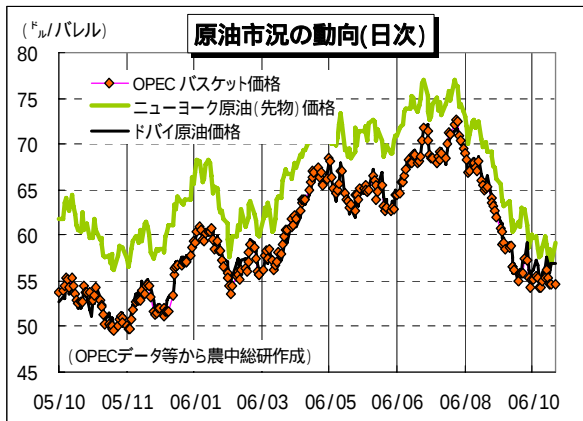
為替・金利・株価

外国為替市場では、米景気減速観測の一方、日銀の追加利上げ不透明感もあり、1ドル＝116～119円台と、もみ合いながら推移している。一方、欧州中央銀行による追加利上げ観測の高まりから対ユーロでは円安が進み、円は最安値圏で推移。日本の長期金利の目安である新発10年国債利回りは1.6%台に小幅低下。日経平均株価は、景気や企業業績の先行き不透明感から11月下旬に16,000円割れとなった。

政府・日銀の景況判断

政府は10月の「月例経済報告」で景気判断を「回復している」と8ヶ月連続で据え置き。ただし11月に判断を下方修正する見通し。一方、日銀は11月の景況判断を「緩やかに拡大」と5ヶ月連続で据え置いた。

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)

団塊世代の属性に基づく退職金推計

田口 さつき

退職金総額の推計法

2007 年からの 3 年間は、1947～1949 年に生まれた「団塊世代」が 60 歳となり、その多くが定年退職を向かえる期間に相応する。同世代の人口の大きさは、退職というイベントにあたって社会・経済的に大きな影響を与えるものとみられている。

なかでも、団塊世代が受け取る退職金の総額については大きな関心を集めており、現在 40～50 兆円という数値がでている。

一方で、果たして団塊世代の退職金受取り見込み額がそれほど巨額に上るのか、また団塊世代のどのような人々がそれを受け取るのか、さらにはポスト団塊世代の退職金はどうなるのかといった疑問も生じている。

そこで本レポートでは、実際の状況に可能な限り近づくため、団塊世代に属する男女の人口と学歴、勤続年数などのデータを基に、退職金受取り見込み額を推計することを試みた。この推計法により、地域や学歴、性別ごとの団塊世代の退職金の把握が可能になる。

なお、推計に当たっては、退職金のデータは、学歴・勤続年数別支給額データを示した厚生

労働省「就労条件総合調査」(2003 年)の退職給付額^(注1)を用いた(表 1)。

また、退職者数は、2005 年の総務省「国勢調査」の団塊世代の男女別人口を基に推計した。具体的には、団塊世代人口に同世代の雇用者数の比率(国勢調査の雇用者で「主に仕事」をしている者が総数に占める比率:男性 74.3%、女性 35.3%:居住地ベース)をかけ、いわゆる正社員に属する雇用者をもとめる。次にこの雇用者数に対し、団塊世代が属する年齢層の最終学歴の構成(表 2)をかけ、学歴別の雇用者数を計算した^(注2)。さらにこの学歴に対する勤続年数を厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の構成比を使い、細分する^(注3)。各人口に前述の学歴、勤続年数別の退職金をかけ、合計することで団塊世代の退職金受取り見込み額をもとめた。

(注 1)この統計の退職給付額は、勤続 20 年以上かつ 45 歳以上の定年退職者についての数値である。また、退職一時金制度のみの場合は退職一時金額、退職年金制度のみの場合は退職年金現価額、退職一時金制度と退職年金制度の併用の場合は退職一時金額と退職年金現価額の合計である。

表1 学歴、労働者の種類別定年退職者の退職給付額

勤続年数	中学卒	高校卒	高校卒	大学卒
	(現業職)	(現業職)	(管理・事務・技術職)	(管理・事務・技術職)
10～14	50	60	70	100
15～19	300	350	400	500
20～24	471	504	661	1,121
25～29	808	907	1,322	2,207
30～34	1,075	1,204	1,837	2,510
35年以上	1,622	1,764	2,339	2,612

厚生労働省「就労条件総合調査」(2003年)、「賃金事情等総合調査」(1999年)より農中総研作成

(注)勤続年数20年以下の部分は「賃金事情等総合調査」に基づき設定した

表2 団塊世代の最終学歴構成

	中学校	高校	短大・高専	大学・大学院	学歴不明
男性	21.2	47.7	4.0	22.9	4.1
女性	21.2	56.6	12.6	5.9	3.8

総務省「国勢調査」(2000年)より農中総研作成

(注 2)人口は 1 年刻みで把握できるが、雇用者、最終学歴は 5 年刻みでしかとれないためこのような方法をとった。

(注 3)なお、高校卒の「管理・事務・技術職」「現業職」については就労条件総合調査にある退職者数の比率をかけて出した。なお、学歴不明分については、高校卒で勤続年数 20～24 年として計算した。

退職金推計結果

以上の推計によると、団塊世代の退職金受取り見込み額は約 38 兆円(含む学歴不明分)と試算された。一般に言われている 50 兆円より少ない数値となったが、これはまず基になった一人当たりの退職金額の違いがあるとみられる。表 1 のように学歴、勤続年数別の退職金を用いると、退職金受取り見込み額は厳しめに推計される可能性がある(さらに企業規模を加味すると、退職金受取り見込み額は一層低めに推計され得る)。

さらに退職金を受け取る人の数の違いも考えられる。前述の推計法においては、退職金を得られることができる団塊世代は約 287 万人(団塊世代全体の 42.6%)である。内訳は男性約 193 万人(同世代男性の 57.9%)、女性約 94 万人(同世代女性の 27.6%)である。この世代の女性は、結婚あるいは出産により退職する傾向が強かったため、勤続年数が短い。そのため、退職金を受けられる人の割合は低く、得られたとしてもその額は男性に比べ少額となってしまう。

また、60 歳定年を前提として、年々の退職金

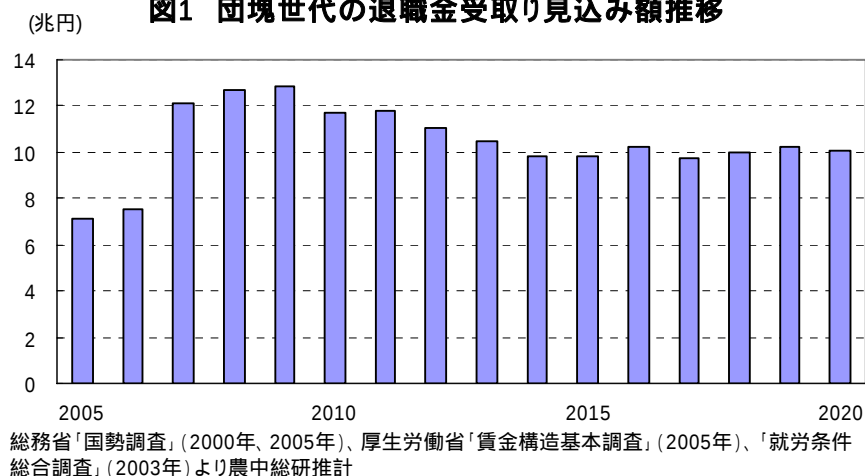
受取り見込み額をもとめると、2007、08 年は約 12 兆円、09 年は約 13 兆となった。

これは対 05 年比では、1.7～1.8 倍となる。団塊世代以降の世代(勤続年数の分布は団塊世代のものと同じとした)は高学歴化しているものの、人数が相対的に少ないことから、その後 10 兆円近辺を推移すると推測される。なお、近年退職一時金が見直しなどにより削減される傾向にあり、実際にはこれより少ない可能性がある。

地域別の退職金受取り見込み額は、前述の推計法において都道府県別の団塊世代の退職者数を使い、計算した(総務省「国勢調査」により都道府県別の人口、雇用者、最終学歴が把握できる)。ただし、全国一律の退職支給額データを用いていることにより、大都市圏に企業規模が大きい会社が集まっていることを考慮すると、大都市圏では過少に、地方圏では過大に推計されている可能性がある。

表 3 はその推計結果であるが、これによると人口が多く、高学歴者の比率の高い大都市圏において団塊世代の退職金受取り見込み額が大きい。特に東京都・神奈川県・埼玉県・千

図1 団塊世代の退職金受取り見込み額推移



葉県で全体の約 3 割を占める。

地方都市圏では、女性の比重が比較的大き

めになるという特徴がある。

以上、団塊世代の退職金受取り見込み額の推計結果をみてきたが、勤続年数などを加味すると退職金は一般に言われるよりも低く推計される。また、地域や退職者の属性による差異

もあるようだが、団塊世代が退職金を消費あるいは金融商品にどれだけ振りむけるかについては、今後の分析課題としたい。

表 3 都道府県別団塊世代退職金受取り見込み額

	団塊世代の人口			退職金受取り見込み額			
	総数	男	女	全体		男性分	女性分
	万人	万人	万人	()内は各都道府県の構成比(%) 10億円 (%)		10億円	10億円
北海道	30.0	14.2	15.8	1,577	(4.2)	1263	314
青森県	7.5	3.7	3.9	368	(1.0)	281	87
岩手県	6.9	3.4	3.4	384	(1.0)	292	92
宮城県	11.6	5.8	5.8	656	(1.7)	523	133
秋田県	6.2	3.1	3.1	332	(0.9)	252	80
山形県	6.0	3.1	2.9	349	(0.9)	264	85
福島県	10.3	5.3	5.0	582	(1.5)	449	133
茨城県	15.8	8.0	7.8	853	(2.3)	689	164
栃木県	10.8	5.5	5.2	592	(1.6)	472	120
群馬県	10.9	5.5	5.4	589	(1.6)	467	122
埼玉県	38.9	19.3	19.6	2,210	(5.9)	1834	376
千葉県	33.5	16.6	16.9	1,947	(5.2)	1614	333
東京都	61.5	31.0	30.5	3,499	(9.3)	2820	679
神奈川県	44.9	22.3	22.6	2,695	(7.2)	2257	437
新潟県	12.9	6.6	6.3	759	(2.0)	578	180
富山県	6.7	3.3	3.4	426	(1.1)	318	108
石川県	6.9	3.4	3.5	405	(1.1)	303	102
福井県	4.4	2.2	2.2	269	(0.7)	201	69
山梨県	4.4	2.2	2.2	239	(0.6)	185	54
長野県	11.1	5.6	5.6	677	(1.8)	507	170
岐阜県	11.5	5.7	5.8	647	(1.7)	514	133
静岡県	20.3	10.1	10.1	1,170	(3.1)	905	265
愛知県	37.3	18.6	18.7	2,168	(5.8)	1771	397
三重県	9.9	4.9	5.0	569	(1.5)	445	124
滋賀県	7.0	3.5	3.5	420	(1.1)	336	84
京都府	14.7	7.1	7.6	766	(2.0)	608	158
大阪府	48.1	23.4	24.7	2,460	(6.5)	2003	457
兵庫県	30.3	14.8	15.5	1,675	(4.4)	1365	310
奈良県	8.1	3.8	4.3	443	(1.2)	373	70
和歌山県	5.8	2.8	3.0	274	(0.7)	220	54
鳥取県	3.2	1.6	1.6	198	(0.5)	147	52
島根県	4.1	2.1	2.0	247	(0.7)	184	64
岡山県	10.6	5.2	5.4	619	(1.6)	474	144
広島県	15.8	7.8	8.0	942	(2.5)	740	202
山口県	8.6	4.1	4.4	500	(1.3)	387	113
徳島県	4.6	2.3	2.3	239	(0.6)	181	59
香川県	6.0	3.0	3.0	357	(0.9)	274	83
愛媛県	8.1	4.0	4.1	424	(1.1)	330	95
高知県	4.5	2.2	2.3	222	(0.6)	160	62
福岡県	26.5	12.8	13.7	1,405	(3.7)	1094	311
佐賀県	4.3	2.2	2.2	236	(0.6)	177	59
長崎県	7.6	3.7	3.9	394	(1.0)	301	93
熊本県	9.2	4.5	4.7	474	(1.3)	354	120
大分県	6.6	3.2	3.4	359	(1.0)	274	85
宮崎県	6.2	3.0	3.1	311	(0.8)	229	82
鹿児島県	8.4	4.2	4.2	451	(1.2)	351	100
沖縄県	5.3	2.7	2.6	260	(0.7)	199	61
計	674	334	340	37,639	(10.0)	29,962	7,677

総務省「国勢調査」(2000年、2005年)、厚生労働省「賃金構造基本調査」(2005年)、「就労条件総合調査」(2003年)より農中総研推計

は大きく、団塊世代の退職金の獲得を目指す金融機関は受取り見込み者の状況をより正確に把握することが大切であろう。また、退職金の受け取りなどで消費が活発化するとの期待

原油価格の高騰と代替エネルギー

～ エタノール需要拡大を背景にトウモロコシが高騰 ～

木村 俊文

エタノールへの期待

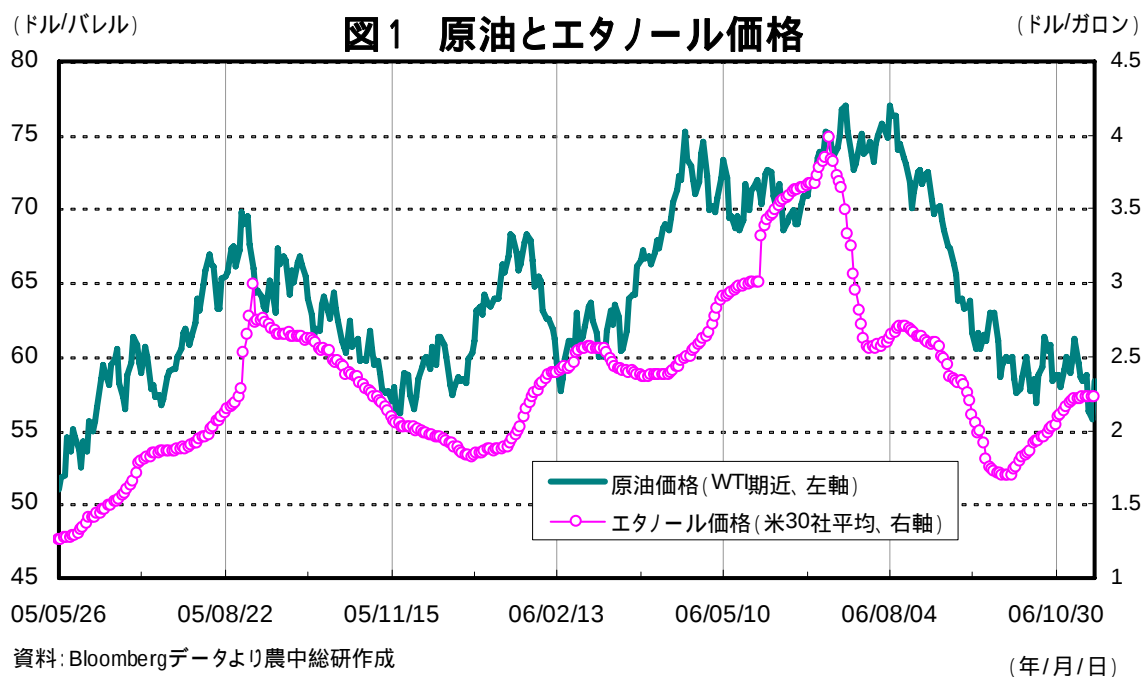
原油高を背景にガソリンの代替燃料であるバイオエタノールが脚光を浴びている。バイオエタノールは、大豆、トウモロコシ、サトウキビ等のでんぷん質や木質系のセルロース等を糖化し、アルコール発酵・蒸留して製造される。ガソリンに混合または代替として利用され、一般にはバイオ燃料と呼ばれることが多い。

現在わが国では、安全性および排ガス対応への観点から「揮発油等の品質の確保等に関する法律」により、ガソリンに 3% までエタノールを混合することが認められている。またエタノール等をもとに製造されるガソリン添加剤 ETBE（エチル・ターシャ

ル・ブチル・エーテル）は同法により 8% 程度まで混合が可能。

バイオエタノールは、輸入原油への依存を減らし、枯渇しない再生可能資源として期待されている。またバイオエタノールを燃やして発生する二酸化炭素は、京都議定書が定める規制の対象外であるため、石油など化石燃料から切り替えた分だけ温暖化ガスの削減にカウントされる。

先行する米国やブラジルでは、国家的なエネルギー戦略からエタノールの利用が推進され、補助金政策のもとで自動車燃料として使用されている。わが国ではまだ実験段階にあるものの、政府が京都議定書を順守するために 07 年 3 月までにバイオ燃料の



導入期限を決定する方針を打ち出している。そのほか、石油連盟がバイオ燃料調達・供給のための事業組合を 07 年 1 月までに設立し、供給体制を整備することが明らかになっている。また、JA グループでは北海道でテンサイや規格外小麦、くず米を原料とした自動車燃料用バイオエタノールの製造工場（年間 1.5 万キロリットルと工業用アルコールでは国内最大級）を 09 年度に稼働させる計画であるなど、新たな産業としての期待が高まっている。

原油価格と連動するエタノール相場

エタノール価格（米主要 30 社平均）は、石油に代替する燃料であるため原油価格とほぼ同様の動きを示し、06 年 7 月初旬に 1 ガロン（約 3.8 リットル）当たり 3.98 ドルと、史上最高値をつけた。その後は原油価格の下落を受け 1.7 ドル割れまで急落したが、足元では 2 ドル台前半に再上昇して推移している（図 1）。

足元で原油相場の調整が続く一方で、エタノール相場が持ち直した背景には米国での政治的要因が挙げられる。もともと現ブッシュ政権でエネルギー政策や農業政策としてのエタノール利用拡大策があったが、06 年 11 月の米中間選挙で民主党が上下両院とも過半数を獲得したことを受け、環境重視の同党の政策からエタノール生産強化に向けた法整備や新規補助金の導入などを促進する可能性が高いとの見方が強まった。

米国エタノール生産はトウモロコシ原料が 99.7%

ブルームバーグ社がブラジル、米国、カナダのエタノール生産業者を対象にまとめ

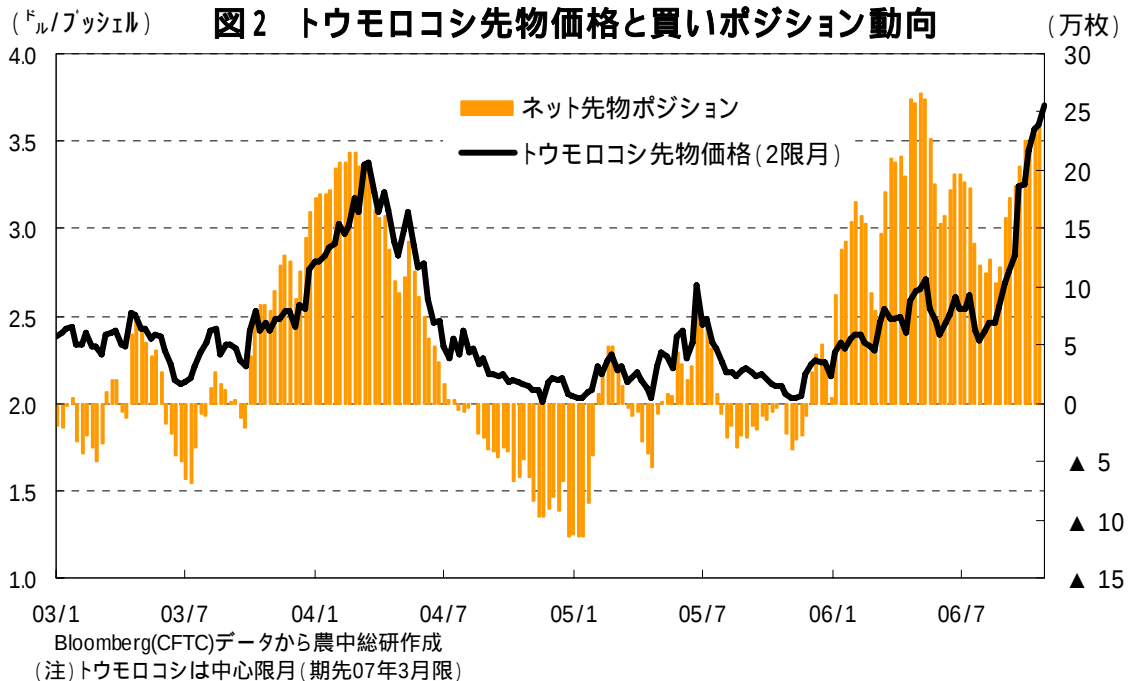
た調査によれば、稼働中のエタノール施設は 06 年 11 月現在 3 か国で計 448 ヶ所あり、生産量は計 100 億 3450 万ガロンとなっている。このうちブラジルには生産量全体の 39.4%にあたるエタノール施設があるが、原料はすべてサトウキビである。一方、同 58.8%を占める米国では、原料の 99.7%がトウモロコシである。カナダも生産量シェアは 1.7%と低いが、原料はすべてトウモロコシである。ちなみに 3 か国で新規稼働したエタノール生産施設のうちトウモロコシを原料とした工場の割合は、04 年が 99.9%であり、05 年は 98.3%、06 年は 100%となっている。ブラジルでの新設がないためトウモロコシ原料によるエタノール生産施設の割合が高まっている。

米国のエタノール業界団体である再生可能燃料協会（RFA）によれば、米国では現在 48 ヶ所のエタノール施設が建設中であり、7 ヶ所で拡張工事が進められている。07 年には全米のエタノール生産能力が約 69 億ガロンに達する見通しであり、トウモロコシ換算で約 24 億 8000 万ブッシェル（25.4kg、以下 Bu）と、全米の 06/07 年度予想生産量の約 23%に相当する。

米国では今後もエタノール製造の原料に競争力がある農産物トウモロコシを利用すると想定されるため、エタノールの生産拡大がトウモロコシの需要を増大させると考えられる。

トウモロコシが 10 年ぶりの高値

トウモロコシの国際相場はタイトな需給環境から 1996 年以来約 10 年ぶりの高値をつけている。代表的な指標であるシカゴ相場は、11 月 20 日時点で 1 ブッシェル当



り 3.785 ドルとなり、8 月 17 日の直近最安値 2.498 ドルから 51.5% 上昇した(図 2)。

米農務省(USDA)の 11 月の需給報告によれば、06/07 年度のトウモロコシ生産高が 107 億 4500 万 Bu と前月の 109 億 0500 万 Bu から 1 億 6000 万 Bu 下方修正され、期末在庫も 9 億 3500 万 Bu と前月から 6100 万 Bu 下方修正され、供給不安が強まった。

加えて、米国について世界第 2 位のトウモロコシ生産国(生産量は米国の 2 分の 1 強)である中国で、鳥インフルエンザ被害の終息により養鶏業が回復したことを受け、国内需要の拡大と価格上昇により、06 年 1 月～9 月の輸出量が前年同期比 ▲68% の 229.5 万トンと急減し、07 年も輸出が減少するとの見通しが広がっている。一方で、インドが 5 年ぶりにトウモロコシ輸入を再開する可能性があるほか、オーストラリアでの干ばつがトウモロコシ需要の拡大につながるなどの見方もある。

こうした需給環境のなか、前述したとお

り、膨大なエタノール需要期待が発生していることにより、先行きトウモロコシの需給が一段と引き締まるとの観測から思惑的な取引が広がり、価格上昇に拍車をかけている。シカゴ市場での大口投機家による 11 月第 2 週のトウモロコシ買い越し幅は、前週末比 +5.2% の 24 万 2979 枚と 47 週連続で増加している。

米国の生産者は来年のトウモロコシ作付面積を増やすことが確実視されるが、当面は需給ひっ迫観測の強まりから高値が継続すると予想される。高値が長期化すれば、家畜飼料の上昇など、わが国をはじめ米国産トウモロコシを輸入している消費国への影響が懸念される。

<参考文献>

- ・ 阮蔚「米国のトウモロコシ需要増と米・中・日穀物貿易への影響」(農林金融 06 年 8 月号)
- ・ ブルームバーグ社「エネルギー資産検索 NSRC<GO>」(06 年 11 月アクセス)

東京スター銀行の CSR 戦略

～ 顧客満足の上昇を中心に ～

古江 晋也

要旨

・東京スター銀行は、企業理念である「ファイナンシャル・フリーダム（お客さまをお金の心配から解放する）」の実現を CSR の一環と捉えており、自らの経営モデルに基づく商品・サービスを提供することで顧客満足の上昇を目指している。

・相談業務を顧客満足向上の主要なツールと位置づける同行は「行員が業務に高い価値を見出すことができれば、顧客満足高めることはできない」という理念のもと、従業員満足にも力点を置いている。

はじめに

CSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）とは、顧客、株主、投資家、従業員、地域、環境などに配慮した行動を意味する。近年、CSR を経営戦略に取り入れる企業は増加しているが、CSR の取り組みとして何を行うかについては、各企業によって様々である。

ただし、今日における CSR の特徴の一つとしては、CSR を本業の一部に取り込むことで地域社会の改善と企業利益の向上を目指した取り組みが行われ、従来の利益還元型の CSR とは質的に大きく変化している。

とりわけ、従来のように利益還元を前提とした CSR では、企業業績に依存するため各ステークホルダーとの長期的な関係を構築するには限界がある。そのため、少なくとも企業が顧客・地域等と「win-win」の関係を構築していくことと、企業の存立基盤である経済的、法的責任を確実に実行することが CSR を果たしていくことにつながる。

このような本業を通じた貢献は、03 年 3 月に金融庁金融審議会が公表した「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」でも重視されてきた。

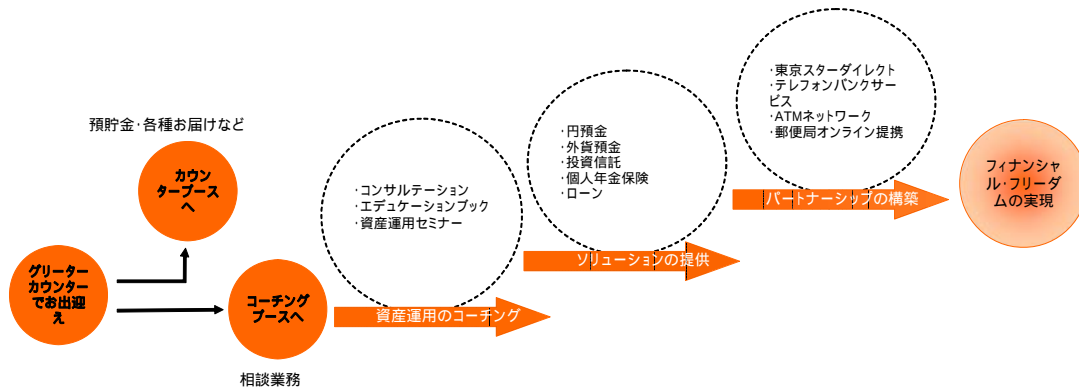
しかし、現実には、金融機関と顧客・地域のあり方については「地域や顧客のニーズが把握されていない」、「戦略性がない」、「本業との関係が明確ではない」と指摘されることもしばしばあった^{（注1）}。

同様に CSR が議論される場合、その内容はフィランソロピー（慈善・社会貢献）的責任が中心となっている一方で、顧客や地域のニーズが等閑にされることもあった。

しかし、そもそも地域貢献やフィランソロピーはこれらの活動を通じて顧客に受け入れられることを目的としており、顧客や地域のニーズ、顧客満足は CSR において最も重要な項目の一つである。

本稿では金融機関経営と CSR への取り組みにおいて重要なステークホルダーである顧客に焦点を当て、東京スター銀行の事例から今日的な金融機関と顧客とのあり方

図1 東京スター銀行の「ファイナンシャル・フリーダム」の概念図



出所)東京スター銀行ディスクロージャー誌2006より。

を顧客満足という観点から検討することとする。

(注1)浦野章[2004]を参照。

東京スター銀行のビジネスモデル

01年6月、東京スター銀行は旧東京相和銀行から営業譲渡を受け、新たに営業を開始した。02年には旧東京信用組合、旧東京中央組合、旧千葉県商工信用組合、旧中部銀行から営業譲渡が行われ、首都圏を中心に営業基盤を固めている。しかし、同行は従来の地理的枠組みにとらわれることなく、ビジネスを展開していることが大きな特色である。

伝統的に金融機関は、主たる支店網が存在する地域を営業基盤として重視してきた。今日、CSRの観点から地域貢献が唱えられる要因は、金融機関は地域社会から受け入れられることが自らの業績拡大につながるという相互依存関係にあるためである。

これに対して、東京スター銀行は、地理的観点から事業展開を行うよりも、事業コンセプトに賛同する顧客をターゲットとして顧客満足の向上に力点を置いている。また、同行は顧客満足の向上をCSRの一環としており、本業とCSRを一致させているこ

とも特筆される。

なかでも同行が提唱する「ファイナンシャル・フリーダム」は、顧客満足の向上を目指した経営理念であり、「お客さまをお金の心配から解放する」ことを意味している。そして、「ファイナンシャル・フリーダム」という企業理念を実現するため、資産形成に関する金融知識を深めるための機会の提供(Education)、顧客一人ひとりの資産形成の目的、期間、目標額に応じた商品の提供(Solution)、長期間の信頼関係の構築(Partnership)という3つの項目を戦略の柱としている。図1は、ファイナンシャル・フリーダムを表しており、相談業務を中心としたビジネスモデルを構築していることがわかる。

顧客満足とデリバリーチャネル

東京スター銀行が従来の日本の金融機関と異なると人々に印象付けたことの一つは、そのスタイリッシュな店舗にある。コーポレートカラーのオレンジを基調とした外観とベージュ色で統一された内装、相談業務をメイン機能としてつくられたレイアウトは、相談機能を前面に押し出しており、競争の激しい大都市圏で勝ち抜く方策の一つ

でもある。

東京スター銀行が誕生した 01 年は金融商品の販売チャネルの拡大と金融業への異業種参入という規制緩和に見舞われるとともに、金融システム不安が深まるなか、貯蓄から投資にシフトした時期であった。当時、一部の先進的な金融機関は営業店における相談スペースを拡張するなどの店舗の見直しを行い、資産相談業務の強化に取り組み始めた。

しかし、その一方で預金、公共料金の支払といったテラー業務も同じ店舗内で行われ、革新的なレイアウトの変更は行われていなかった。

この背景には、多くの金融機関が顧客の「メインバンク」になるという戦略があった。確かに顧客のメインバンクになるということは、クロスセリングの観点からは重要である。しかし、それに伴う事務コストの負担も大きな課題の一つであった。

このような状況のなか、東京スター銀行はアンケート調査や対面調査（グループ・フォーカス）を実施し、大手スーパーや鉄道各社との提携等を行うことで自行の ATM ネットワークやテレフォンバンキングなどのダイレクトチャネル網を強化する一方、資産相談など銀行に強みがある付加価値の高い業務を店舗で実施することとした。

現在、東京スター銀行に来店する顧客のうち、税金や請求書の支払いや振込みなどのいわゆるテラー取引を目的に来店する顧客と資産運用などの相談業務を目的に訪れる顧客の割合は同じぐらいである。しかし、この割合は店舗によって異なる。

例えば、同行渋谷支店はテラー取引の多

い店舗である。これは旧東京相和銀行時代からの顧客が多いからである。それに対して東京スター銀行から取引を始めた顧客は、相談業務が中心となっている。

同行の店舗展開は、前述のように営業譲渡を受けた店舗がベースとなっているものの、ある特定エリアに集中的にネットワークを構築するのではなく、事業コンセプトに賛同してくれる顧客が存在する地域（主に大都市圏）に出店を行っている。最近では 05 年 9 月には福岡出張所、06 年 7 月には名古屋出張所を開設。06 年 5 月末現在、同行は 8 都道府県 32 支店（うち、ファインシャル・ラウンジが 19）、2 出張所となっている。

このように、東京スター銀行のチャネル戦略は、店舗については相談機能をメインの事業とする一方、提携によるネットワークの構築によって利便性を確保している。

最近では、資産運用などのシミュレーションをインターネットで行い、支店で資産相談の具体的な相談を行うという顧客も増えており、各チャネルの相乗効果が相談業務の強化に貢献し、同行の事業基盤を支えつつある。

顧客のセグメント化

東京スター銀行は、顧客満足を向上させると同時に効率の良いマーケティング戦略を策定するため、顧客属性を四つにセグメント化し、各セグメントにあったアプローチを行っている。

第一のセグメントは「負債のある顧客」である。この顧客層は毎月の支払いが重要な課題であり、基本的に資産運用相談は行っていない。

第二のセグメントは、「シニア層（60 歳以上）」であり、退職した顧客が対象となる。この顧客層は資産を増加させるというよりもむしろ、現在の保有資産をどのようにマネジメントしていくか、という相談に注力する。

第三、四のセグメントは、ライフスタイル別の顧客層であり、「ライフスタイル A」と「ライフスタイル B」に分類している。「ライフスタイル A」とは住宅ローン、自動車ローンなどの顧客であり、30 歳代から 40 歳代を想定している。この顧客層の特色は生活が始まったばかりであり、ローン戦略を考える階層である。一方、「ライフスタイル B」とは、「ライフスタイル A」より年長の 60 歳までの子供の養育費、住宅ローンなど大きな支出に目途が付いた顧客層を指す。

同行ではこのセグメントをベースに相談業務をはじめとする顧客対応や商品開発を行っている。商品開発は顧客ニーズを調査してから行われるが、顧客ニーズを 100% 取り入れることは商品の方向性を曖昧にする可能性が高い。そのため、先述した四つのセグメントの中心課題を解決することを大枠とした商品開発を実施している。

「顧客の声」と「行員の声」

以上のような各顧客セグメントの満足度を高めるためのマーケティング戦略立案については、まず全社的な方向性の決定から始まる。

方向性は社内で適宜話し合われ、「顧客の声」などを参考に見直しが行われている。これに対して、顧客ニーズに関する調査については、毎年行うわけではなく、競争環境に変化が生じたときなどに行うこととし

ている。この理由については、銀行業は製造業と異なり、顧客ニーズが短時間で大きな変化が生じないことと、短期間で顧客ニーズに対応する必要があるという市場環境ではないためである。

また、銀行業の場合は行員のトレーニングや店舗の改装など大掛かりな改革を行う必要がある。そのため、顧客ニーズの調査は、時流が変化したときを目途に行うこととしている。

その一方で、同行が重視しているのは、「行員の声（Voice of Employee）」である。VOE 調査は年に一度行っており、調査項目は「組織」「職場環境」「部署の連携」など多岐にわたる。

顧客満足度を検討するうえで一般的には「顧客の声（Voice of Customer）」や顧客に対するアンケート調査が不可欠な項目となる。しかし、同行では、「行員が満足していないと顧客に良いサービスができない」という考え方のもと、VOC とともに、VOE に力点を置いている。VOE には、業務空間の広さや組織間の連携などのさまざまな意見が伝えられるが、人事は行員が業務に価値を見出すことができているかどうか、ということのを特に重視している。それは行員が業務に価値を見出し、楽しく感じるということが、顧客満足度を高める最も重要なファクターであると認識しているからである。

また、顧客の喜びの声についても積極的に行員に伝えることで、行員が業務に高い価値を見出せるように努力している。

「営業力」の二つの意味

東京スター銀行は、営業力を、商品を販売する能力、と顧客のニーズを把握し、

顧客の課題を解決することを提案する能力に分けて考えており、単なる販売力ではなく、提案力の強化を目指した営業に力点を置いている。

これは、「金融商品は時間の経過とともに価値が変化する。営業ではその変化を顧客に提案する必要があり、販売重視の営業では、顧客満足を向上するための適切な提案ができない。」という営業方針を反映したものである。

提案力を養うには、豊富な知識を必要とする。しかし、同行では専門知識を有する行員よりも、サービス精神が旺盛な行員や顧客のサポートを積極的に行うことができる行員を営業担当者に配属している。これは「豊富な知識があっても必ずしも顧客のサポートができるとは限らない。顧客満足は、サービス精神の旺盛な行員が専門知識を身につけることで高まる」という考え方が根本にあるためである。

また、同行は相談業務を中心とした渉外活動も実施している。渉外活動では、既存顧客の訪問を中心に行っている。ただし、同行の渉外活動は、預金残高等によって訪問先を決定しているわけではない。これは、預金残高等によって顧客を分類すれば、潜在的な顧客を獲得するチャンスを逃す可能性があるということによる。

おわりに

東京スター銀行が地理的基盤に依存しないビジネスモデルの展開が可能となった背景には、相談業務をメインとし、事業コンセプトを明確化していること、相談業務をメインとするため店舗レイアウトといったハード面と顧客と相対取引を行う行員

の満足というソフト面の双方に焦点を当てていること、顧客ニーズにあった商品開発力、にあるといえ、このことが顧客満足を支える大きな要因となっている。

80年代後半、CSRは利益還元を主体とし、主にフィランソロピー的責任に注目が集まった。しかし、CSRの根幹は、経済的責任や法的責任を果たしていくことにある。この点で、顧客満足や従業員満足を高めることは企業の存立基盤であるとともに、CSRの基盤を支える要でもある。

多くの企業が顧客満足を経営の中核に据えている。しかし、同業他社と比較して、何がどのように異なるのか、ということについて明確でない企業は多い。先にも述べたようにCSRで重要なことは、経済的基盤を確立することにある。フィランソロピー的責任は顧客や地域の満足度を高めるための手段である。しかし、地理的基盤に依存していない東京スター銀行は、他の金融機関のように地域を重視するよりも、顧客や行員などの満足度を高める経営を実施している。同行のCSRのあり方は、合併再編によって広域化した地域金融機関や90年代後半以降注目されたネットバンクにおけるCSRのあり方を示すうえで大きな示唆を与えるといえる。

参考資料

・東京スター銀行『ディスクロージャー誌 2006』他、IR資料。

・滝田正之[2004]「当行の経営方針と地域貢献に関する考え方」『リージョナルバンク』4月。

・浦野章[2004]「リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方」(地域金融戦略委員会報告書)の概要『リージョナルバンキング』4月号。