

日本の金融機関はグローバル化3.0に挑戦できるか

Can Japanese Financial Institutions Take on the Challenge of Globalization 3.0?

日本の金融機関は、成長を求めて再び国際市場へ眼を向け始めた。しかし、世界の金融市場は、性質を変えている。70年代に、日本企業の海外進出の後を追って、外為業務と現地進出日系企業へのファイナンスを提供したり、成長株日本を外人投資家に販売していたのは、グローバル化1.0の時代であった。80年代に、バブル資産を背景に、日本マネーを軸に、日本企業や世界企業にコマーシャル・バンキングサービスや、国際シンジケートローンを提供して、欧米証券市場で、日系企業の証券発行をリードし、世界で債券運用のブックを回していたのは、グローバル化2.0の時代である。いずれの時代の戦略に戻ろうとしても、21世紀の日本の金融機関にとっての答えはない。

新しい世界は、グローバル化3.0への挑戦である。グローバル化3.0の段階は、日本の経験と強さを生かしつつも、海外市場での現地化を深く進め、非日系顧客をも対象とし、M（マーチャントバンキング）、A（アセットマネジメント）、R（リテールバンキング）、S（システムバンキング）の4つのビジネスを主眼とする「MARS」の戦略への挑戦である。地域的には、特にアジアがホット・スポットである。

グローバル化3.0の追求には、日本の強みに自信を持ち、それを日本と離れて世界の現地の顧客にも提供し、経営者が地球的視点を持って行動することが求められる。

サブプライム問題による欧米金融機関の株安と円高は、日本の金融機関が買収戦略を遂行するチャンスである。日本の金融立国と、金融機関の成長のために、グローバル化3.0とMARS戦略に果敢に挑戦するときである。



Japanese financial institutions are once again turning their eyes to the international markets seeking further opportunities for growth. However, the nature of global financial markets has been changing. The stage in the 1970's was the age of Globalization 1.0. Japanese financial institutions followed the global expansion of Japanese companies to overseas markets offering foreign exchange operations and financing for Japanese companies abroad, along with sales of Japanese stocks to foreign investors as promising growth stocks. In the 1980's, backed by assets from the economic bubble, Japanese financial institutions provided commercial banking services and international syndicated loans to domestic and world enterprises by using "Japanese funds". This enabled them to lead the securities issuance for Japanese companies and activated their global debt investments in the U.S. and European securities markets. This stage was the age of Globalization 2.0. However, turning back to the strategies of these times will never provide an answer for Japanese financial institutions in the twenty-first century.

The new world they face is the challenge of Globalization 3.0. It is the stage where Japanese financial institutions need to succeed in localization at a deeper level in the overseas markets and include non-Japanese clients into their business targets for expansion, while also taking full advantage of Japan's experiences and strengths. This can be summarized as the challenge for the "MARS" strategy, taken from the capital letters of the four businesses to be focused on: merchant banking ("M"), asset management ("A"), retail banking ("R"), and system banking ("S"). Asia will be the regional "hot spot" in particular with respect to this strategy.

What is called for in the pursuit of Globalization 3.0 is to have confidence in the strength that Japan has, to provide services based on the MARS to local clients throughout the world and for business managers to act from a global point of view.

The decline in the shares of U.S. and European financial institutions and the strong yen due to the subprime loan issue, has presented an opportunity for Japanese financial institutions to exercise their acquisition strategies. In order to make Japan a finance-oriented nation and forge the growth of financial institutions, this is the perfect time to boldly take on the challenge of Globalization 3.0.

1 再び国際化を活発にする日本の金融機関

1990年までは、日本の金融機関はグローバルな活動を強めていた。海外進出した日本の金融機関によってジャパン・マネーが国際金融市場を闊歩する時代もあった。しかし、バブルの崩壊とともに、国際化は止まった。巨額の不良債権を抱えた銀行、逆ザヤを抱えた生保、株安に苦しむ証券は、次々と海外拠点を閉鎖し、事業を縮小していった。生き残りをかけた危機にあった金融機関にグローバルで活動する余裕は限られていた。ここ15年間は、日本の金融機関にとって、国内回帰の時代であった。

しかし、不良債権問題がほぼ片付き、日本経済もデフレ不況を克服してきたここ数年、日本の金融機関は再び国際化に積極的に取り組み始めた。銀行は海外拠点網を再強化し、世界のプロジェクト・ファイナンスに積極的に取り組み、欧米銀行に比してCMSサービスを拡充してきている。証券会社は、日本の顧客向け外国証券販売の先頭を走り、発展期のアジアの資本市場での地位の強化に取り組み始めている。保険会社でも、損保は海外を成長市場と捉えて買収も含めた展開を進め始めた。遅れていた生保も少なくとも海外投資は立ち直ってきて増やし始めている。

その最中に、米国のサブプライムローンを契機とする金融危機が欧米市場を襲い、欧米の主要金融機関は証券化商品への投資損失等で大きな傷を負った。シティバンクも、モルガン・スタンレーも、AIGも巨額の赤字による資本不足を補うためにアジアと中東のソブリン・ウェルス・ファンドに頼らなければならなかった。こうして、傷が薄かった日本の金融機関は、思いがけず財務的には競争優位の立場に立った。

それでは、日本の金融機関が金融資本市場のグローバル化に適切に対応し、再びリーダーシップを発揮することができるのであろうか？それには、3つの課題に答える必要がある。

まず、『何故、金融機関にグローバル化が必要なのか』という基本的問いかけに答え、経営のグローバ

ライゼーションへの長期的コミットメントをハッキリしておくことが肝要だ。その次に、『国際金融・資本市場は、どう変質しており、グローバル戦略の焦点をどこに当てるべきなのか』を見極めないと行き方を誤ってしまう。これからの日本の金融機関のグローバル化を、かつての90年代の強い日本の国際金融モデルを復活させることと思ったら幻想である。それほど、国際金融市場の姿は性質を変えているのである。最後に、『では、どうやって新しい日本の金融機関のグローバル化を実現していくのか』という課題へのヒントを得ないと、実際の行動に結びつかない。

本論では、この3つの課題を考察してみたい。

2 何故グローバル化が必要なのか？：成長機会の獲得

何故、日本の金融機関は、グローバル化しなければならないのか？1,500兆円もの金融資産という巨大な国内金融市場に恵まれ、顧客とのリレーションシップの親密さでは日本の金融機関に優位性がある国内市場に集中するのではなく、かつて痛目にあった国際市場に、何故、苦労して開拓の場を求めなければならないのだろうか？

理由のひとつは、金融機関の成長機会の確保のためである。国内市場が成熟化し、高齢化で今後のGDPは低成長しか期待できない日本にとどまっていれば、安定はあっても成長はない。成長機会は国際金融市場、特に成長著しいアジアの金融市場にある。もちろん慣れた市場で安定を求める選択肢もあるが、企業の歴史を紐解くと、成長を止めてしまった企業は、活力を失い、いつか必ず衰退していつてしまっている。

日本の製造業を分析して見るとそのことは明らかである。過去15年間に、ずっと国内中心で事業を展開していた企業と、海外にどんどん進出し、生産や売上げの海外比率をずっと高めていった企業の収益の伸び率やROEを比べると、驚くほどの大きな格差が生じている。トヨタ・ソニー・キャノン・コマツなどの日本をリードする企業の成長源は海外ビジネスの開拓にある。国内だけで活動している企業は、やはり衰退してしまっているの

ある。金融機関も例外ではないはずである。

日本は、今後シルバー世代が多くなる。すると銀行からローンを借り、生命保険を購入する人口は減ることを示唆している。彼らの資産運用ニーズは高まるかもしれないが、その金融資産ポートフォリオには外国証券の割合が増えるだろう。企業顧客をみれば、中小企業すら活動の主体を海外拠点に移していつている。国内のリレーションシップだけに依存しては、日本の金融機関の企業に対する存在感が薄れていくだけである。銀行に関して言えば、国内融資市場は縮むことはあっても大拡大することは期待できない。そこに多くの銀行がひしめき合って悪化する利鞘でシェアを取り合っていくのだろうか？さらに郵貯が融資市場に参入すれば、共倒れ現象すら起きかねない。保険に関してみても、今後の国内保険市場の伸びの予測は1-2%でしかない。J-SOX法でオペレーションコストが高まる中で、外資系保険会社とも競争しながらパイの争奪を続けていくだけで未来があるのだろうか。国内にとどまっていたら、成長力が生まれない。

他方、海を越えると高い成長が期待される金融市場が拓けている。世界の金融市場の中心である米国とEUにも成長のチャンスは大きい。サブプライムローンで痛んだ金融機関を買収してシェアを伸ばす大チャンスである。円高と欧米株安の今こそが、買収のチャンスである。

それ以上に、アジアはGDPで8%から10%の高い成長が期待されている。そして、急成長を支えるための社会インフラのプロジェクト・ファイナンスニーズは大きい。また、アジアの大企業や中堅企業にも積極的な設備投資や運転資金をまかなう借入れ需要がふんだんにある。また、1人当たりGDPが豊かになってきた個人の金融活動も2けたで伸びてきている。これは、日本の昭和30年から40年頃の勢いと考えるとわかりやすい。当時の日本では、金融機関が預金を集めて企業に貸し出すことに大きな社会的需要があった。それと同じような市場が、アジアには確実に存在する。銀行ニーズだけでなく、個人が豊かになり、企業が大きな事業を始めるとともに、個

人や企業の保険ニーズも高まっている。また、アジアの株式市場も活況で日本からの投資も増えている。製造業が成長市場のアジアに拠点を開発し、現地化を進めてきたのに対し、日本の金融機関のアジア進出は1周遅れの感がある。成長の機会は、海外、特にアジア市場にある。

ところで、5年ぐらい前に、世界の経営者会議がロンドンで開催された時に、欧米の金融機関のトップの方がフリーディスカッションで一様に強調していたのは「これからの拡大ターゲットはアジアをはじめとする新興市場だ」ということだった。もっとも当時の日本は、それどころではなく、まず国内の不良債権を処理しなければならないという時代だった。しかし、国内の危機を脱した今、成長市場をアジアに求めても遅くはない。

3 | 何故グローバル化が必要なのか：金融立国日本の確立

もうひとつの理由は、日本の金融機関は『金融立国日本を築く』という使命を負っているからだと思っている。今までは、自動車・鉄鋼・機械・エレクトロニクス等の“ものづくりの強さ”が日本経済を牽引してきた。しかし、従業員の平均年齢が50歳近くになる一方で、若い工場技師が少なくなってきたときに、ものづくりの技能を伝承していくことは至難のわざとなる。また、かつて日本が誇っていたものづくりのノウハウについても、あるレベルまでは、東南アジア・中国・インドの諸国でもできるようになってくるだろう。そうすると、将来の日本が「ものづくり立国」ですっとやっいていけるのか不安になる。

では、未来の日本経済は何によって立てばいいのだろうか。21世紀が知識サービス産業の時代だとすると、その候補のひとつは、当然金融産業である。金融機関は、幅広い情報を元に、リスクを計測し、知恵を使って新商品を開発し、高いサービスを提供していくのが本来的ビジネスである。そして、日本の金融機関はそれをそれだけの人材を集めている。ミスがない効率的なオペレーションシステムや、独自のビジネスノウハウもある。その上、日本は金融資産1,500兆円を持つ金融大国でもある。こうした潜在力を活かして、金融立国を目指さないと、

日本は世界経済に影響力をもてなくなってしまう。

しかし、「金融立国」と言うからには、金融機関の活動範囲は、日本国内で国内の資金の調達と運用を管理することだけではなくて、世界の金融市場に根を張って、内外の金融資産管理や資金運用に絡んでいくことを意味している。そして、世界に投資・融資したリターンが、長寿社会・日本に対して、安定的な収入として入ってくるメカニズムを築くべきであろう。

だから、金融機関のグローバリゼーションは、いや応なしに取り組まなければいけないテーマであり、日本は、それによって金融立国を確立できるポテンシャルを持っている。

4 | 金融グローバリゼーションの変質：1.0

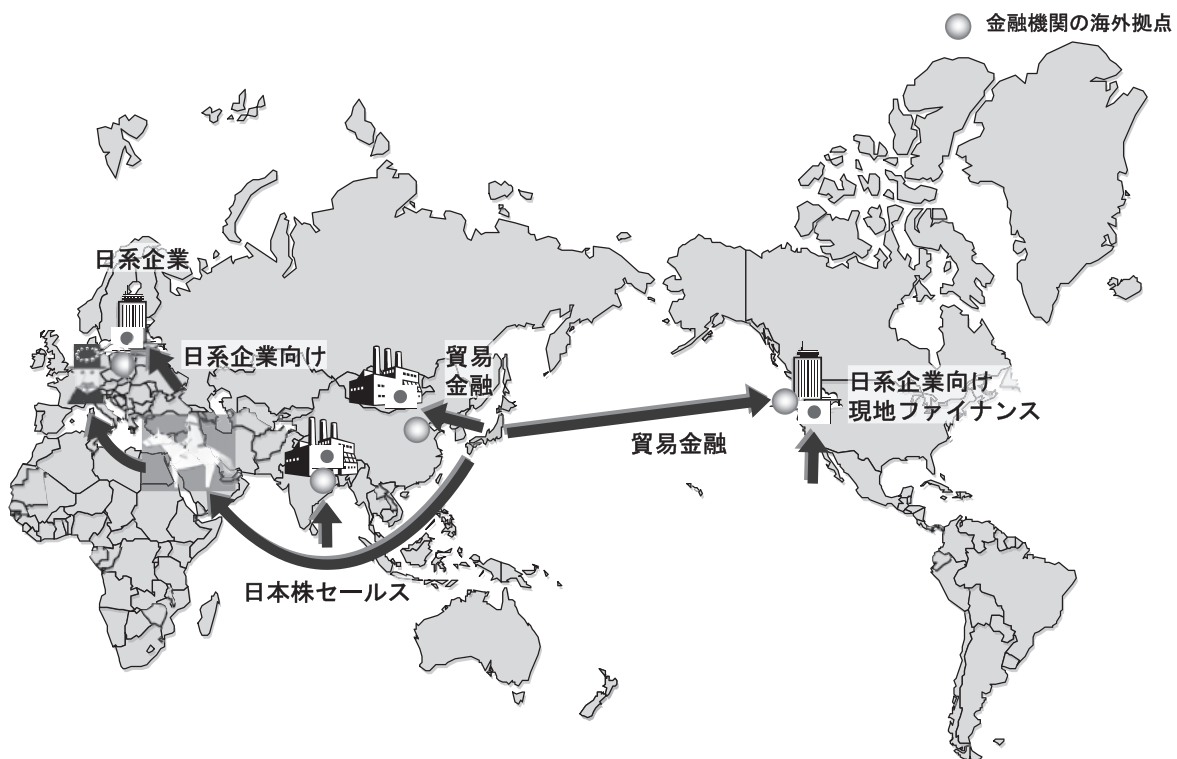
ところで、日本の金融機関がグローバリゼーションを考えるときには、“時代が変わった”ことを十分認識する必要がある。金融機関を取り巻く国際金融・資本市場には大きな質的転換があったことを見失って、かつての国

際金融活動のモデルを復活しようとしても、そこには日本の金融機関が求めるべきグローバリゼーションの姿はないと思う。

日本の金融機関の国際化の歴史を振り返ってみると、一番最初の『1.0』の段階は、いわば平面図に日本から海外にそれぞれ個別の線が延びていっている海外進出のモデルだ。(図表1)

1960年～70年の時代は、日本の取引先企業が急激に国際化していったのを、銀行が後から追いかけた時代だ。まず、日本企業の海外輸出急増に対応して貿易為替金融サービスを拡大した。やがて日本企業が、海外で現地生産・現地販売を拡大するようになると、海外支店に進出してきた日本企業向けに現地でのファイナンスや貿易金融業務を行った。また、進出してきた大企業だけではなく、現地にまでついてきた子会社や下請企業に対するファイナンスニーズも生まれて業容を拡大していった。こうして海外進出日本企業の増加とともに、海外業務は増えていった。しかし、あくまでも顧客は日本企業であっ

図表1 グローバリゼーション1.0



たし、取引主体も銀行本店の担当営業部門であった。

証券会社も、このころの国際化は、日本の成長株を海外投資家に売り込むことであった。

ソニー・NEC・京セラ・イトーヨーカ堂が、若い成長企業として海外投資家に売れた時代であった。日本から中東に出張する証券マンが国際部門のスターであった。

5 | 金融グローバル化の変質：2.0

国際化の第二段階は、図表2のように、日本のバブル資産の上に築かれたジャパン・マネーを柱として、世界の主要金融市場でホールセール顧客に浸透を深め、かつ一部の機能ではそれらの市場を結ぶネットワークができているグローバル化モデルである。

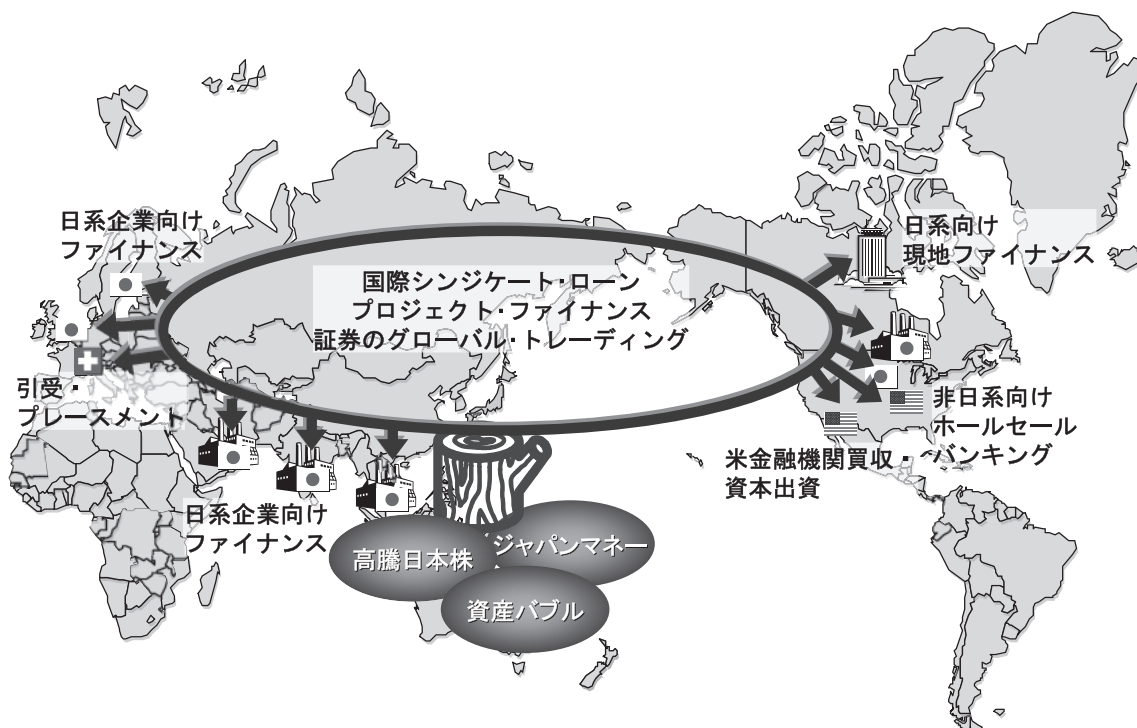
1980年代には、バブル資産を背景としたジャパン・マネーが世界を席巻して、高い格付けと資金力を持った日本の金融機関が、海外進出を加速化する日本企業に乗って海外での資金調達業務を拡大するだけでなく、その高い格付けを生かして一部の欧米企業や金融機関・そし

て政府をも顧客としたホールセール・マーケットにも浸透した。さらには、プロジェクト・ファイナンスの分野では、世界の市場をつなぐシンジケート・ローンビジネスで一時世界のシェアを取った。こうして、日本はグローバルなコマーシャル・バンキングの世界で大きな競争力を発揮した。地方銀行も海外支店設立に走った。

証券会社も、ロンドン・スイスを中心に日本企業の海外証券調達の引き受けを競い、欧米の機関投資家にプレーして回った。さらに、証券トレーディングの分野では、米・欧・日の間でブックを回し、グローバルなトレーディング体制を整えていった。保険会社も、現地での日系企業向け保険販売を拡大するだけでなく、外国証券や不動産への投資を延ばしていった。

この時期には、日本の金融機関による欧米金融機関の買収や資本出資も実施された。住友銀行はゴールドマン・サックスに資本を入れ、日本生命はアメリカンエクスプレス、シェアソン、リーマン・ブラザーズに出資した。富士銀行は、大手のファイナンスカンパニーのヘラー社を

図表2 グローバリゼーション2.0



買収した。国際部門の人材はスターの集団であった。

しかし、日本金融のグローバル市場での勢いは、90年のバブルの破裂とともに一気に失われ、しぼんでいった。不良債権が蓄積した日本の銀行の格付けは数ランク低落し、海外市場での資金調達にもジャパン・プレミアムが課せられる状態では、海外ではとても競争できる状態にはなかった。BISのルールで日本の銀行の自己資本比率は不足気味で、海外の資産はどんどん圧縮されていった。結局、海外拠点は縮小・撤退が続いた。

証券会社も、日本株の暴落と低迷が続き、日本企業の証券調達も火が消えたようになった。資本力も弱まり、欧米系投資銀行に伍してグローバル競争をできる状況ではなかった。それどころか、本家の日本市場でも、欧米系投資銀行に脅かされる有様であった。保険会社も、逆ザヤに苦しみ、かつて世界に影響したザ・セイホ資金の強さは失われていった。

日本経済の“失われた12年”といわれる期間は、日本の金融機関の国際化も、2.0から1.5の段階に戻った感が

あった。

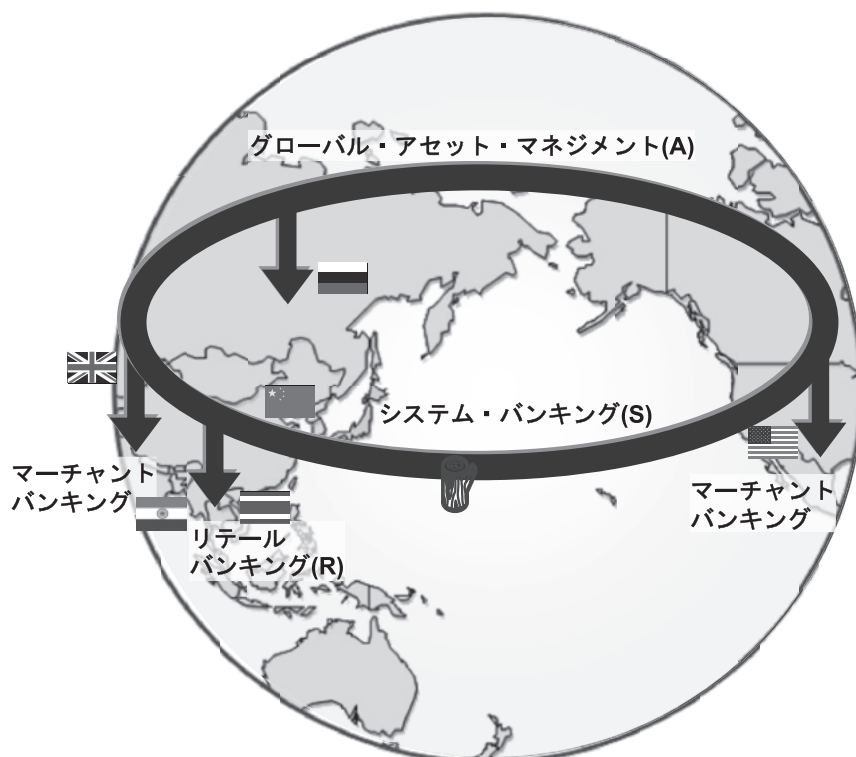
6 | 金融グローバリゼーションの変質：3.0

しかし今、幸いなことに、銀行は不良債権問題を克服し、株価の回復で証券会社は競争力を取り戻し、保険会社もやっと逆ザヤ現象を解消できた。各金融機関が再び国際化に眼を向け始めた。

しかし、日本の金融機関が眠っている間に、世界の金融・資本市場は大きく変質している。これからの日本の金融機関にとってのグローバリゼーションは、新しいフェーズに入った金融資本ゲームへの挑戦である。とにかく「グローバリゼーション3.0」の時代に備えなければ日本の金融機関の国際的発展は難しい。

3.0のモデルは、球面の地球の各拠点で、事業リスクをとるマーチャント・バンキングと現地の個人や中小企業を相手としたリテール・バンキングにまで深く現地に浸透し、同時に各地域拠点をつなぐ線は、アセット・マネジメントとシステム・サービスの二つのビジネスの流

図表3 グローバリゼーション3.0



れが強まっている姿ではなかろうか（図表3）。3.0のモデルは、中心となるビジネスの頭文字を取って『MARS（火星）』のモデルと呼んでいい。

（1）Merchant Banking（マーチャント・バンキング）

かつての国際金融ビジネスの中心は、日系進出企業や欧米グローバル企業向けコマーシャル・ファイナンスと、プロジェクト・ファイナンスのシンジケート・ローンが主体であった。しかし、今や与信リスクに対して利鞘で対価を取る企業向け国際融資は収益は極めて低い。そこで多くの銀行は、高いレバレッジをかけた買収や不動産取得にノンリコースの融資を提供するLBO融資に走って高い利鞘を得ようとしている。しかし、LBO融資は競争が過剰で、将来の与信リスクに対して十分な利鞘が取れていないハイリスクの性質を否定できない。実際、欧米では買収ファンド・ヘッジファンドバブルがはじけて、ファンドへのLBO融資がリスクに晒されている。

では、国際コーポレート・ファイナンス・ビジネスは、どこに収益機会を見出せばいいのだろうか？ その答えのひとつが、与信リスクをとる融資ビジネスから、事業リスクをとるマーチャント・バンキング・ビジネスにシフトすることである。世界は不安定な状況にあり、今後、不振企業の救済や再生のニーズがまた増えてくることが予想される。また、鉄鋼・自動車・医薬・エレクトロニクス・物流などの業種で世界的な産業再編が進展することが予想される。しかも、株安で企業の買収価格は低くなっている。この3つのことは、企業パイアウトの件数が増えることを示唆している。銀行や証券会社はM&Aの仲介や買収ファイナンスを提供するだけでなく、自らの資本使って対象企業に投資し、金融機関の機能をフルに活用して企業価値をあげ、最終的には上場や売却によってキャピタルゲインを得るマーチャント・バンキング分野に高収益ビジネスを見出すことができる。実際、JPMorganのようなホールセールバンクや、ゴールドマン・サックスのような投資銀行はマーチャント・バンキングが収益の高成長部門になっている。

マーチャント・バンキングは、一見ハイリスク・ハイ

リターンに見えるが、与信リスクをとって薄いリターンを得るコマーシャル・バンキングよりも、事業リスクをとって厚いリターンを得るマーチャント・バンキングのほうが、リスク・リターン効率は高い。日本の金融機関にとっては、世界に類を見ないほどの不良債権処理・企業再生の経験を生かして、海外でもマーチャント・バンキングを進める機会である。事業を見る眼を持ち、事業リスクをコントロールし、事業の付加価値を上げるすべを持つ国際コーポレートバンキング能力を構築するのを急ぐべきである。

（2）Asset Management（アセット・マネジメント）

かつての国際金融は融資や証券引受といった資金調達面に光が当たっていた。しかし、新パーゼル規制で、金融機関に対する自己資本規制は強まり、融資の拡大には自己資本の拡充が前提となってきた。マーチャント・バンキングをやれば当然必要な自己資本は高まってくる。しかし、金融機関には自己資本が限られるし、あまり自己資本を増やすと自己資本利益率が低くなる。

金融機関の事業ポートフォリオを考えれば、大きな自己資本を必要としない高収益ビジネスを保有していくことが戦略的な課題である。その答えのひとつが、グローバルな資産運用（アセット・マネジメント）ビジネスの育成である。

アセット・マネジメント・ビジネスは、巨額の金融資産を持つ日本にとって大きな意味を持つ。高齢化する個人の資産運用に占める外国債投資、外国株投資信託、外貨預金は着実に増加している。また、日本は巨額の年金資金を持っている。この運用にも外国証券の投資が含まれている。こうした日本のお金が海外の投資に流れるように運用するアセット・マネジメントと並行して、海外の資金が日本の証券投資や不動産投資に流れるアセット・マネジメントの事業機会も大きい。日本株の3割弱は外人投資家が保有し、売買量の5割強を占めているのである。

ところが、残念ながら日本には、世界のトップテンに入る資産運用会社はいない。運用資産が小さすぎるし、運用できる対象が日本の証券に偏っている。高度な技術

を使ったヘッジ・ファンドビジネスでも、存在感はない。誰が、いち早く抜け出して、グローバル市場でアセット・マネジメントをリードするプレーヤーになるか、これからの競争である。

(3) Retail Banking (リテール・バンキング)

今までの日本の金融機関による国際金融は、企業や金融機関を対象とするホールセールバンキングのみであった。個人や中小・零細企業を対象とするリテール・バンキングは、従来はその国ごとのローカルビジネスであり、その国の言葉や慣習が分からない外国の金融機関にはできないし、知らずにやるとリスクが大きいという理由で、グローバル金融業務の範疇外にされてきた。三菱東京UFJ銀行のバンク・オブ・カリフォルニアを除くと、日本の金融機関はほとんど手がけていない。

ところが、グローバル・テンに入る世界の金融機関には、海外のリテール・バンキング業務で大きな収益を上げている機関が多い。シティバンクは世界の個人金融で強みを発揮していることはよく知られている。世界で最も安定している銀行のひとつである香港上海銀行は、投資銀行としてはトップテンにも入っていないが、リテールバンクではトップレベルである。そして、リテール・バンキングが香港上海銀行の安定収入となっている。最近買収されたオランダに本店を置くABNアムロ銀行も、アジアであげている収益の約7割はリテール・バンキングからといわれていた。銀行のグローバルプレーヤーは、リテール・バンキングを世界で展開しているのである。リテール・イコール・国内業務という日本の金融機関の思い込みは誤りである。

アジアのリテール・バンキングはこれからが発展する段階であり、市場規模も顧客のニーズも大きく成長性は高い。そして、アジアでは、リテール・バンキングは利益率が高い業務である。もちろん、貸し倒れ率は高いが、それ以上に貸出金利が高くマージンが大きいからである。他方、現地金融機関のオペレーション効率やマーケティング力・リスク管理能力は日本の銀行に一歩後れている。日本独自のもので、海外市場には適用できないと思い込

んでいたリテール・バンキングのノウハウが転用できたら、それこそ、サービス業のグローバリゼーションに大きな突破口となる。

保険はもっとリテール向きの業務である。保険契約者の確保が最大の課題であり、そのためには成長する現地で大きな顧客基盤を獲得しないと成長できない。日本の保険は運用面では国際化した。が、保険販売自体は国内中心になっていた。やっと東京海上や三井住友海上がアジアの保険会社の買収・資本参加を始めているが、もっとスピードを速めることだ。AIGやプルデンシャル等の世界戦略と比較すると、まだ現地のリテール顧客へはおっかなびっくりアプローチしている。リテール・フィナンシャル・サービスは、狩猟型のホールセールバンキングに比べて、農耕型のビジネスである。長い時間を覚悟して育成していく必要がある。

(4) System Banking (システム・バンキング)

グローバルな金融網を結ぶインフラはシステムであり、それが競争力の条件や収益源にもなっている。グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム (CMS)、グローバル・クリアリング、グローバル・カスタディ業務は資金の流れを管理したり、決済を管理したり、証券を保管・管理する業務である。システムの優劣差が、これらのサービスの質とコストを決める。そして、ますます競争の勝者に業務が集中していく仕組みである。システムがフィー収入を生み、顧客の情報を確認する手段となっている。

証券についても、各国の証券取引所の受発注・決済システムやグローバルな債権トレーディングシステムが、国の金融の競争力を決めることもある。

グローバル金融資本市場において、金融機関のシステムはバックオフィスのコストセンターではなく、競争を決めるプロフィットセンターであることを知る必要がある。

7 | どうやってグローバリゼーション3.0に対応するか

MARSビジネスが台頭するグローバリゼーション3.0の中で、日本の金融機関はどうやって対応していけば、

成長の機会をつかみ、金融立国の使命を果たしていけるのだろうか？いくつかのキーワードを示したい。

（１）日本に自信を持つ

新しいグローバル化のスタートに当たって、最初に大事なことは、日本の金融機関は自分の経営哲学やオペレーション能力に自信を持つことである。自分に自信がなくて、どうして海外に日本の仕組みを持ち込めるだろうか。

今までは、日本の金融機関が国際化に取り掛かる場合、欧米金融機関のやり方にキャッチアップするとか、模倣しようとしてきたことは否定しがたい。いわゆるグローバルモデル・グローバルルールという幻影にひたすら合わせようとしてきた。だが、普遍的なグローバル金融経営などはもともとないのである。かつては、米国金融機関が世界をリードしていたので、米国モデルがあたかもそうであるかのように思い込んだ。しかし、サブプライムローン問題の発生で、米国モデルが最強でないことが明らかになった。今、ヨーロッパの金融業界で言われているのは、「ヨーロッパにはヨーロッパのエクセレンスがあるので、別にアメリカのエクセレンスを真似ることではない」ということである。それなら、世界に通じる日本独創の金融モデルを提示すればいい。

日本の銀行のオペレーションは実は大変正確で効率的である。1トランザクションごとの必要時間や、行員1人当たりの顧客対応数や、支店での入出金誤差を比べると、世界に誇れるものである。与信リスク管理の面でも、データモデルと人の鑑識眼を組み合わせた日本の融資審査能力は、アジアにとっては大変通じるものである。さらに、顧客との親密度や、短期的収益よりも長期的安定性を重視する経営も、世界に誇っているものである。

マーチャント・バンキングに関しても、投資銀行のようなことをやったことがないからと言ってひるむことはない。メインバンク関係取引の中で培ってきた企業と一緒に経営を考える伝統、産業調査の強さ、取引先を紹介できるネットワーク、そして、ここ十年間の再生ビジネスの経験は、必ずやマーチャント・バンキング・ビジネス

スに生かせるものである。

いうまでもなく日本金融機関にも弱さはある。しかし、弱さを見て縮みこむよりも、強さを見て自信を持って国際化を推進すべきであろう。

（２）日本を離れる

「日本を離れる」ということは、日本企業とも無関係なアジアのローカルなリテール・バンキングに参入するということと、一部の分野や機能の本部を日本を離れた海外に持つという2つの意味を持っている。

国際金融に一番縁遠いと思われていたリテール・バンキングや保険のリテールセールスを、アジアにおいてはじめるときに、直接的に日本や日本企業との関係を利用する分野は限られている。日本の現地法人の従業員だけを対象としていては甘えが増えるだけである。思い切って日本を離れて、違う文化と慣習をもち、言語も通じない現地に入り込んでいくことである。そのときに頼りになるのは、日本でのリテール・ファイナンス・サービスのノウハウと経験だけである。日本の方法が通じるだろうかと心配する向きもあるが、イオンはマレーシア第二位の流通サービス業の地位を確立している。何故、銀行や保険会社にできない理由があるのか。

日本が強くない商品事業や機能の本部は、日本においておく理由はない。世界で最も先進的で、情報も人材も集まるところに本部を置いて、その出張所として日本を位置付ければいい。たとえば、資本市場ビジネス関連の商品開発やキャピタルマーケットの本部はニューヨークにあったほうがいいし、グローバル・アセット・マネジメントの本部は英国にあるのが自然であろう。日本というローカル・マーケットにいては情報も入らないし、収益もあげられない。ドイツ銀行も、今や投資銀行の中心はロンドンとニューヨークにおいてある。

他業態でもそうした日本を離れる事例が生まれている。最近いくつかの製薬会社が、研究開発本部をアメリカに移し、バイオ等の先進研究を取り込み、スピードが速い米国治験を行って、アメリカのFDA（食品医薬品局）で認可をとって、その後日本とアメリカで製造販売するよ

うに体制を変更した。グローバル時代は、日本にこだわらず、世界で最も中心の市場に機能を集中することである。

(3) 日本を超える

グローバルゼーション1.0と2.0が平面であらわされるのに対して、3.0は球体であらわされる。そうすると日本から望遠鏡で眺めていても、球面のグローバルな世界は見渡せない。平地の日本を超えて空の上から見渡さないと世界が見えない。日本の心を持ちながら日本を超えた視点でグローバル戦略を描くマネジメントの行動が求められる。そしてエグゼクティブ・チームのグローバル性を強くするには、外人エグゼクティブを増やすだけでなく、一度日本を超えた日本のプロフェッショナル人材をも取り戻して来るべきであろう。

金融機関の経営者にお勧めしたいのは、常時日本にいても、海外市場に長期に亘って変化を見る定点観測所と、新しい変化が起こっている海外のイベント会場（最近なら、中東マネー、サブプライム問題の米国、BRICS 諸国、ロンドンの資産運用ビジネス）をみつけたら、必ず、自らの足で現地訪問して実感してくることである。部下の報告書類や、業界のセミナーで聞いても二番煎じの情報である。年に数回地球を歩くことは経営者の責務である。それも現地法人に無通知で、大名旅行なしで現場を体験すべきである。日本を超えた視点を身につけないとグローバル金融機関のトップの資格はない。

また、グローバルに活動するには、それができる一流の人材をエグゼクティブに採用しなければならない。現

地の外人を採用することはよく言われることだが、一流の人材が現地のトップや本社のトップエグゼクティブの席を占めている金融機関はまだ見たことがない。最大の問題は、日本金融機関の企業文化があまりにもモノカルチャーで、外人にはとてもすわり心地が悪いことである。そうかといって、外人役員採用のためだけに、永年の企業文化や慣習を簡単に変えることは難しい。その代替案として、一度外資系銀行や投資銀行・ファンドや保険会社等に転職して、世界で活躍している日本人のプロフェッショナルなエグゼクティブを再結集することも勧めたい。日本を知りながら、いったん日本を超えた環境で仕事をし、成功してグローバルに認められるバンカーになっている日本人も増えている。彼らを大量に採用し、日本を超えた眼を持つ日本人がどれだけ組織内に増え、彼らがじわじわと金融機関の発想や行動をグローバルなものに変えていくかを期待したい。

x x X

日本の金融機関は、金融立国の使命を背負い、自社の成長機会を求め、グローバルに再展開していこうとしている。その世界はグローバル3.0の時代であり、MARSのビジネスの開拓が成功の鍵となる。特にアジアの市場チャンスは大きい。日本の金融機関には、日本に自信を持ち、日本を離れて活動し、日本を超えたマネジメントを築き上げて行って欲しい。今、買収の最大のチャンスでもある。新しい、グローバル化が始まっている。