

# 銀行という職場

— 元銀行員から、就職について考える若者へ —

## 第三章 銀行業界の将来性

銀行業界の将来を考える上で重要な事は、過去について学ぶことです。まずは戦後の銀行業界の軌跡を振り返ってみましょう。その上で、銀行の行なっている各ビジネスの30年後について考えて見ましょう。

### 第一節 銀行業界の苦悩

(低金利政策の終焉)

高度成長期まで、日本は低金利政策を採用していました。これは、「資金の需要と供給が一致する金利水準（以下、均衡金利と呼びます）よりも低い水準の金利を実現させる」という政策です。当時は、資金需要が非常に強かったため、均衡金利は非常に高かったと思われます。従って、低金利政策を採用しても、実現した金利は現在よりも遥かに高かったという事には留意が必要です。

低金利政策の背景には、重点産業を育成するという国策がありました。たとえば当時の日本は外貨不足でしたから、外貨の稼げる輸出産業は重点的に育成しよう、という事だったわけです。一つには、重点産業には低金利で資金を調達してもらい、大いに設備投資をしてもらおう、という事でしたが、今ひとつの目的は、重点産業以外の産業に資金が流れないように、限られた資金を重点産業に集中させよう、という事でした。

仮に均衡金利が実現してしまうと、「均衡金利では採算割れの輸出企業」が借入を諦め、一方で「均衡金利でも黒字が見込めるが、輸出などには全く貢献しない企業」が借入をしてしまう事になります。一方で、低金利政策であれば、両者とも借入の申込をしますから、銀行が重点産業への貸出を選択すれば良いわけです。

銀行にとっては、重点産業であってもなくても、きちんと返済してくれ

る企業ならば構わないのですが、当時の銀行は、大蔵省（今の金融庁）の厳しい管理下にありましたから、国の御意向に沿った判断をするのは当然だ、という事でありました。

銀行には預金量を遥かに上回る借入申込が来て、その中から銀行が融資先を選ぶわけですから、極端に言えば銀行が借り手の生殺与奪の権を握っていたわけで、借り手は銀行に頭が上がりませんでした。加えて、銀行員には国策の遂行の一翼を担っているという満足感もあったわけです。

さて、上で「限られた資金を重点産業に重点的に配分する」と書きましたが、資金が限られているとはどういう事でしょうか。日銀が紙幣を印刷すれば良いのではないのでしょうか。そうではありません。経済学的に言えば、「日銀が紙幣を印刷するとインフレになる」という事なのですが、当時の現実に即して言えば、「日銀が紙幣を印刷して、銀行がそれを各社に気前良く貸し出すと、各社が活発に設備投資を行なうだろう。そうなると、二つの困った事が起きる。一つは鉄やセメントが足りなくなると、重点産業の設備投資に支障が出る。今ひとつは鉄鉱石や石油などを輸入するためのドルが足りなくなる。だから日銀が紙幣を印刷する事は出来ないのだ」という事でした。したがって、日銀の紙幣印刷量には上限があったわけで、それを超える資金需要（＝借入申込）があったから、銀行が調整していたわけです。

高度成長期が終わると、事態が一変します。日銀が印刷する紙幣の量は変わりませんでした。重点産業が工場を建てたいと思わなくなり、従って資金を借りたいと思わなくなり、「他の産業を押しつけて、資金を重点的に輸出産業に廻そう」という国策が意味をなさなくなったのです。そこで、低金利政策が撤廃され、金利も一般商品と同様に、需要と供給の一致する所に決まる（すなわち均衡金利が実現される）事になったのです。

均衡金利が実現すると、各社は「銀行の金利を払っても利益が出る企業は借入を行なう。そうでない企業は借入を行なわない」という行動を採りますし、銀行は貸せる金額と借入申込の金額が等しくなりますから、「貸出先を選ぶ」事が出来なくなります。（借り手が返済能力が乏しい場合に、融資を断る事は当然です。ここで「選ぶ」というのは、返済能力がある借り手が複数いる場合に、いずれかを断る、という意味です）。

こうして銀行は、資金配分という国策を背負った企業から「普通の企業」になりました。もともと、当時は未だ、保護と規制により、かなりの収益を稼ぐ事が可能でしたから、その意味では「普通でない」面も残っていたわけです。その背景は、「銀行は潰さない」という当時の大蔵省の政策でし

た。銀行が潰れると世の中に多大な迷惑を及ぼすことから、一番収益力の乏しい銀行でも赤字にならないように、大蔵省は銀行間の競争を制限していました。これは、それ以外の銀行にとって、大変有難い話であり、比較的手厚い利益が安定的に得られると保証されていたわけです。

しかし、こうした大蔵省の方針も、90年代以降、大きく変化しました。規制緩和という大きな流れの中で、「銀行も破綻する可能性がある」という事を前提とした制度に変化していったのです。そうなると、一番収益力が乏しい銀行を黒字に保つというインセンティブが当局（かつての大蔵省。現在の金融庁）に働きませんから、銀行が手厚い利益を安定的に得られる時代も終わったのです。

#### （バブルの崩壊）

80年代後半、日本ではバブルが発生しました。様々な要因が複合的に作用した結果、土地や株の価格が高騰したのです。その際、値上がり益を求めて土地を購入した人の多くは、銀行から融資を受けていました。銀行は、地価が下落する可能性を過小評価し、土地担保融資を積極的に行っていました。後から考えれば慎重さに欠けていたのですが、当時は「地価は下がる」と人々が思っていたのですから、ある意味で仕方のない事だったと言えるでしょう。

バブルは永遠には続きませんから、何時かは終わります。その際に起きる事は、銀行からの借金で土地を買っていた人々の破産であり、銀行から見ると彼等に対する融資の貸し倒れです。バブルが90年頃に崩壊した後、15年ほどにわたり、銀行業界は不良債権問題（＝貸し倒れ損）に文字通り「もがき苦しみ」ました。大雑把に言うと、銀行業界全体で貸出金の2割程度が損失となって消えてしまったのです。

銀行によって、バブル期の貸出姿勢が異なりますから、バブル崩壊の痛手も異なりますが、銀行業界全体として見れば、バブル崩壊により、戦後の長期間にわたって蓄えてきた利益が全て吹き飛んだばかりではなく、政府に公的資金を注入してもらい、「ようやく生き延びた」というのが実態です。

銀行員の給料も大幅に下がりました。大学時代の同期と比べても、銀行員が特に給料が高いという状況では無くなっているようです。

(低利鞘)

バブル崩壊後、日本経済は 20 年にわたり、低迷を続けています。景気が悪いと、工場を建てる企業が少ないので、銀行借入の申込が減ります。もちろん、借金をする会社もありますが、それ以外の会社は過去に工場を建てた時に借りた資金を 10 年程度に分割して返済していくので、残高で見ると、銀行の貸出は増えないのです。

銀行は、バブル崩壊による損を取り返す必要がありますから、貸出を増やそうと焦っているのですが、借入申込が減っているので、「値引き合戦」を繰り広げるようになりました。貸出金利を他行よりも安く設定して、他行の顧客を奪ってこよう、というわけです。

牛井の安売り競争と同じ事なのですが、牛井と異なる点が二つあります。第一は、需要増が見込めないことです。牛井店が安売り合戦をする場合には、他の業態から客がシフトしてくるので、牛井業界の売上は増えると思込めます。しかし、銀行借入の需要は一定なので、銀行同士が値引き合戦をしても、銀行業界の貸出は増えず、すべての銀行の利益が減るだけに終わります。

第二の違いは、牛井はコストが明らかなので、価格設定をする際に収益の予想が立ちますが、銀行はコスト（貸し倒れ損の部分）が後から明らかになるので、価格設定をする際に収益の予想が立てにくい、という事です。銀行の収益は、貸出が回収できるか否かで大きく異なってきますが、これは将来の景気がどうなるかによって大きく影響されます。赤字になることが分かっている値引きをする銀行は無いでしょうが、「今後も貸倒は増えない」という楽観的な前提で低い金利で貸出を行なう銀行はあるでしょう。

一部でもそうした銀行があると、残りの銀行にとっては極めて難しい選択を迫られることとなります。「冷静に考えれば、今後も不況は来るだろうから、貸倒率が上がる事もあるだろう。その時に備えて、若干高めの金利を顧客に要求しておくべきだ」というのが正論なのですが、それでは顧客を他行に奪われてしまいます。しかし、他行なみの低い金利で貸出を行えば、次に不況が来て貸倒が増えた時に赤字に転落してしまいます。

こうした状況下、銀行業界は低利鞘に苦しみ続けています。日本企業は一般的に「過当競争体質」ですが、銀行も、決して例外では無い、ということでしょう。

(普通の会社に)

こうして、銀行は、「特殊な会社」から「普通の会社」になって来ました。日本経済に対する影響力の面でも、収益力の面でも。

給料は、「普通の会社」よりは若干高いですが、大企業の大卒者と銀行の大卒者を比べれば、それほどの差はありません。会社にもよりますし、人にもよりますが、50歳を過ぎると転籍し、給料が下がる事を考え合わせると、生涯所得は大企業の大卒者と同じくらいではないでしょうか。

ちなみに、私が新入社員だった頃、我が社の株価は600円程でした。それがバブルの頃には6000円程になり、バブル崩壊後は60円程になり、現在では150円程です。株価の動きは、会社の実力をある程度反映するわけですから、こうした株価の動きを見ても、日本の銀行の栄枯盛衰の一端が垣間見えるというわけです。

職業を聞かれると、銀行員は「会社員」と答えずに「銀行員」と答えます。戦後、銀行員が威張っていた時に出来た習慣らしいのですが、そろそろ「会社員」と答える銀行員が増えてきて良い頃かもしれませんね。

## 第二節 銀行業の将来性

ここからは、今後の見通しです。これについては、様々な見方があるでしょうから、その中の一つという事で、気楽に読み流してください。

(安定したリテールビジネス)

銀行業務は、地味だが安定した業務と、派手だが浮き沈みの大きい業務に分けられます。前者は、「リテール業務」と呼ばれるもので、個人や中小企業を相手にした、伝統的な銀行業務などです。預金を集めて貸出を行ない、送金などを請け負い、投資信託や保険などを販売する、といったビジネスです。後者は、先端的な金融技術を活用したビジネス、大企業との複雑な金融取引を行なうビジネス、国際的な金融ビジネス、等々であり、高度な金融技術を用いてグローバルに活躍するイメージです。

メガバンクなどは、リテール・ビジネスもそれ以外も幅広く手がけていますが、普通の銀行（地銀、第2地銀、信金、信組）は、業務の大半がリテール・ビジネスです。したがって、ここではまずリテール・ビジネスについて記し、その他については後述することにしましょう。

銀行のリテール・ビジネスは、流行り廃りの無い、安定したビジネスで

す。預金したい人が減る事は考えられませんし、景気の波の影響を均せば、借金をしたいという人や会社も一定の水準は維持するでしょう。

一方、ライバルが参入する可能性も、相当低いと考えてよいでしょう。まず、証券会社が中小企業に社債発行を勧めるという可能性は小さいです。社債ビジネスは、一件当たりの発行額が一定規模以上でないと採算が取れないからです。

外資系の銀行がリテール・ビジネスに参入する事も考えにくいでしょう。リテール・ビジネスは、人と人の繋がりが重要な要素となります。地元で密着した人が顔なじみの人から信頼されて預金をしてもらったり融資を受けたりする、というのが基本だからです。銀行からの借入は、(金利に差がない限り)性能は同じですから、借りる側からすれば、相手が親身になって相談に乗ってくれるか否か、といった点が重要です。一方で、貸す方にとっても、借り手の返済能力を判断する際には、地元の企業で様子が分かった所の方が安心です。たとえば商店街の肉屋と雑談している中で「最近、隣の魚屋の親父が競馬に夢中で仕事をしていない」といった話が出れば、魚屋の親父に「競馬をやめないと、融資を引き上げるよ」と脅かしに行く事も出来るでしょうが、そうした情報無しに、いきなり魚屋が夜逃げをしては大変だからです。

以上のように、リテール・ビジネスは、安定したビジネスです。ゼロ成長時代ですから、成長や発展が望めるわけではありませんが、萎んでいく事もないでしょう。他の就職先との相対的な比較で言えば、悪い条件では無いように思います。

#### (金融の先端技術)

リテール・ビジネスの対極にあるのが、金融の先端技術です。数学者などを大量に雇い、難しい数式やコンピュータープログラムを用いて「デリバティブ」や「証券化」などと呼ばれる新商品を開発し、それを用いてグローバルに商売をしようというものです。これは、「顧客との親しさ」よりも「製品の品質」が物を言う商売です。

こうしたビジネスは、米国の金融機関が圧倒的に強い分野です。最大の要因は、人事制度の違いでしょう。彼等は世界中からプロを高い給料で雇ってきます。優秀なプロは年間何億円も稼ぎますが、そうしたプロを大勢雇って開発された商品は、その何倍もの利益を金融機関にもたらすのです。

一方、日本企業は新卒の学生を終身雇用で採用し、ゼネラリストとして養成し、年功序列賃金で処遇します。これは、チームワーク等々には有効

ですが、数学等を駆使する高度な技術の開発には向かないのです。

もっとも、こうしたビジネスは流行り廃り、浮き沈みの激しい事が特徴ですから、常に儲かるわけではありません。リーマン・ショックと、その原因となったサブプライム・ローン問題は、米国の金融機関が積極的に従事してきたものですが、一度市場の流れが逆転すると、彼等は大きく傷つきました。その意味では、先端ビジネスに注力してこなかった邦銀の方が今回は安定していたということになります。

ちなみに、リーマン・ショックの影響で日本経済も大きく落ち込みましたが、これは米国向けの輸出が激減したことによるもので、日本の銀行が高度な金融技術競争に参戦して痛手を被ったということではありません。

#### (大企業とのビジネス)

日本国内で銀行が大企業とビジネスを行なう際には、単に貸出を行なうだけではなく、総合的な金融サービスを提供する必要があります。複雑な資金調達の方法、合併や買収に関する情報、等々の幅広いアドバイスが総合的な取引関係を深めるために重要となる場合もあります。知恵を出す事が求められているのです。しかも、競争は大変に熾烈です。大企業の取引銀行になると、下請け企業などとの取引を行ないやすくなるからです。

社債の発行に関しては、日本では米国などと比べて、あまり活発に行なわれていません。大企業向けの銀行貸出の金利が相当低く抑えられているので、多くの大企業から見ると社債よりも銀行借入の方が金利が低いからです。銀行貸出の金利が低い理由の一つは過当競争ですが、理由は今一つあります。それは、銀行は貸出により大企業との取引関係が出来る、下請け企業などとの取引が行なえる可能性も増すため、貸出自体では儲からなくても、総合的な収益で考えると悪くない場合も多いからです。社債の投資家は、そうした総合的な収益という発想が無いので、どうしても銀行より高い金利を要求してしまう、というわけです。

この点については、一時期「日本の金融を銀行貸出から社債等にシフトさせていくべき」という政策論議がありましたが、下火になっていくでしょう。グローバル・スタンダード信仰の一環として米国的な社債中心のシステムに移ろうという人が多かったのですが、リーマン・ショック後に社債の発行が極めて難しくなった事もあり、「金融危機の時には、社債よりも銀行貸出の方が頼りになる」という事が明らかになったからです。

米国金融機関が強みを持つ最先端金融技術については、邦銀（＝日本の銀行）だから日本の大企業との取引を行なえるというわけではありません。

しかし、こうした分野についても、本当に最先端の金融技術を欲している顧客はそれほど多くなく、一步遅れの技術でも顧客の総合的なニーズを適格に把握すれば十分に顧客の満足を得られる場合も少なくありませんから、メガバンクはそこそこの実績は挙げる事が可能なようです。

大企業とのビジネスで忘れてはならないのが、海外進出に伴うサポートです。メガバンクは世界中に拠点を持ち、常に現地の情報を収集しているので、大企業が進出する際には、現地通貨を融資するのみならず、様々な情報提供などが可能となるわけです。現地の事情は現地の銀行の方が詳しいのですが、やはり日本企業は日本の銀行を頼りにするという傾向が強いです。(情けない事ですが、日本人は英語が苦手な人が多いので、邦銀からの情報が日本語であるという点も、実際には重要な要因のようです)。

#### (海外でのビジネス)

メガバンクは、世界中に拠点を開いていますが、リテール・ビジネスは殆んど行なっていません。それは、外国の銀行の東京支店が日本でリテール・ビジネスをほとんど営んでいないのと同じです。地元に着した金融機関には、情報量でも顧客の感じる親しみ易さでも全くかなわないため、外国の銀行はリテールに向かないのです。

外国の大企業と取引する事も、容易ではありません。彼等にとって、わざわざ日本の銀行と取引するメリットは大きくないからです。外国の大企業で、日本との貿易などを行なっている所は、日本の情報が得られるという理由で邦銀との取引を行ないますから、そうした企業を探して取引する事になります。

少し専門的な話ですが、かつて日本の銀行が信用力が高かった頃は、外国の大企業に対する貸出なども積極的に行なっていました。それは、信用力が高い銀行は低い金利で預金を集めることが出来るので、低い金利で貸出をする事が出来たからです。しかし、今や日本の銀行は欧米の銀行に比べて信用力が高いわけではありませんから、そうしたビジネスも難しくなっています。

アジアの経済が急激に発展しているので、アジアでのビジネスを拡大しようという動きもありますが、アジアでのビジネスにはリスクも多い事は充分認識しておく必要があります(アジア興銀が損を被った話を参照)。

アジアに於いては、邦銀が拠点を作って現地のスタッフを雇い、現地の企業に融資を行なう、という事も考えられなくはありませんが、これも容易な事ではないでしょう。第一に、「スタッフが現地人でも、わざわざ日本



の銀行から借りる必要はない」と顧客が考えること、第二に、「現地スタッフを日本人が使いこなせるか」という問題です。後者は、アジア興銀で私が経験した、ジェネラリストとスペシャリストの問題です。

日本と海外で、上司と部下の関係が大きく異なるという事は、なにもアジア興銀の投資顧問部だけで起きている現象ではなく、世界中で生じている現象です。これは、邦銀が国際化する際の最大のネックの一つかもしれません。どちらが良いとか悪いとかいう問題ではなく、日本企業と外国企業は全く異なる生き物であって、接ぎ木をする事が極めて難しいのです。

製造業では、日本企業の海外での工場が、日本から管理職を送り込み、現地で単純労働者を雇って成功している例も少なくないようですが、日本の金融機関が海外で展開する業務は、単純労働者をあまり必要としないため、現地のスペシャリストを雇う場合が多く、製造業よりも一層問題が深刻であるように思います。

こうして考えると、邦銀の国際業務も、現地企業との取引などは容易ではないようです。そうなると、残された道として、「日本経済の国際化に伴って、日本企業の海外進出や外国企業の日本進出などが活発化し、それに付随する形で邦銀の海外ビジネスが増えていく」、という事が邦銀の海外展開の中心になるのだと思われま

(怖いのはバブルだが)

今後 30 年を考えると、バブルの再発の可能性が懸念されます。バブルの後遺症に再度銀行が苦しむ事になったら、それは悲惨な事です。しかし、結論から言えば、それほど心配する事は無いと思います。

少し専門的になりますが、バブルには二通りあります。一つは、人々が「地価や株価は高すぎるが、明日は更に値上がりするだろうから、今日買って明日売ろう」と考えている場合です。この場合には、銀行は土地購入者に融資をしませんから、問題ありません。

今一つは、人々が「我が国の経済は素晴らしい。それに比べて地価や株価は安すぎる。更に値上がるだろう」と考える場合です。この場合には、銀行自身も地価が上がると考えていますから、土地購入者に融資を行なって痛い目にあう可能性があるわけです。今後の日本経済を考えると、少子高齢化で人口は減少していきま

しかし、この点についても、それほど心配しなくても良いように思いま

す。後者のバブルの際には、当事者が舞い上がっている割に、他国の人々は冷めている場合が多いからです。そうであれば、たとえば中国でバブルが発生しても、日本の銀行は冷静で、「中国の地価は上がりすぎたから、下がるリスクがある。中国の土地を購入する資金を融資するのは危険だから、断わろう」という判断をする可能性が大きいからです。

以上見たように、総合的に考えると、銀行業の将来は、特に明るいわけでもありませんが、特に暗いわけでもなさそうです。遠い将来の事ですから、何が起こるか、わかりませんが。

今ひとつ気をつけるべき事は、就職先が業界内で勝ち組と負け組の何れにはいるのかです。これも、先の事は簡単にはわかりませんが。