

ドイツ・ユニバーサルバンクによるアルフィナンツ 戦略の導入

山村, 延郎

<https://doi.org/10.15017/3000214>

出版情報：経済論究. 103, pp.229-247, 1999-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



ドイツ・ユニバーサルバンクによるアルフィナンツ戦略の導入

山 村 延 郎

はじめに

1. ユニバーサルバンクにおける利鞘の圧縮

1.1. ユニバーサルバンクの収益構造

1.2. 銀行間競争

1.3. 競争の激化

2. オーバーバンクによる収益圧迫

2.1. 銀行支店網の拡張

2.2. オーバーバンク

3. アルフィナンツ戦略の導入

3.1. 多角化と顧客重視の論理

3.2. 保険付き貯蓄から保険の取次へ

むすび

はじめに

ドイツにおける総合金融業化は、1980年代から見られ、80年代後半からは、アルフィナンツ戦略 [Allfinanzstrategie]¹ と呼ばれる体系的戦略になっていった。そして、すでにユニバーサルバンクなる総合的金融機関があったドイツでは、銀行が² 保険業と提携するバンカシュアランス [Bancassurance] が、その典型的形態となった³。

こうしたドイツにおける銀行と保険業との関係を歴史的にさかのぼると、両者は未分離状態からいったん分離独立した後、再び結びつくという経緯をたどっている。19世紀のドイツにおいては、銀行は保険業とも未分離であったから、銀行本体が、その他の業務とともに保険業をも営むことがあった。さらに当時の銀行は、保険業との間に資本家を通じた人的関係を持つ場合がよくあったし、保険業が「保険銀行 [Versicherungsbank]」という名称を持つ場合もあった⁴。1901年の保険監督法によ

1 アルフィナンツ戦略とは、信用機関および保険業が、その利潤を拡大すべく対顧客取引を重視して、自らが顧客に提供できる金融サービスを包括的に選択する戦略である。Vgl. Büschgen, H. E.: *Banklexikon*, Allfinanz; Allfinanz, Gründe. 山村延郎「ドイツ信用制度におけるアルフィナンツの源流」(以下「アルフィナンツの源流」と略記), 197-8 頁も参照。なおこの「顧客」は、抽象的には企業でもありうるし、富裕な個人あるいは普通の個人(家計)でもありうるが、主に個人をさしている。

2 ここで銀行と呼んでいるものは、現在のユニバーサルバンク部門および特別銀行を含めた広い概念である。現在のところ、前者には信用銀行 [Kreditbank], 貯蓄銀行 [Sparkasse] および振替中央銀行 [Girozentral], 信用組合銀行 [Kreditgenossenschaft] および組合中央銀行 [Genossenschaftliche Zentralbank] が含まれ、後者には、土地信用機関 [Realkreditinstitut] や特別任務信用機関(ポストバンク等)が含まれる。Vgl. Hein, M.: *Einführung*, S.16 und Stracke, G./Geitner, D.: *Finanzdienstleistungen*, S.8, 100-117.

3 バンカシュアランスは銀行本体で保険を行なうものではない。

4 Vgl. Koch, P.: *Pioniere*, S.229-240. 山村延郎「アルフィナンツの源流」201頁を参照。

て保険業の専業が法律で定められ、ようやく保険業は銀行から分離された⁵。その後は、一通りの提携が試みられ、保険から銀行へ貸し付けられたり、銀行の信用供与の際に保険を付けて信用拡張を行なったり⁶、あるいは銀行による保険の販売も行われることがあった⁷。だが、そうした銀行と保険業との関係は、すぐに有機的なものとなることはなかった。銀行の側では、大企業向けの信用銀行、零細な庶民向けの貯蓄金融機関⁸、中小企業向けの組合銀行が、それぞれ自分の領域での活動に専念していたからである。

20世紀の前半までには、預金所 [Depositenkasse] の設立や代理人による貯蓄証書の販売によって、信用銀行が個人顧客の開拓を始めた。その際すでに、経営資源を削減するのではなく有効利用して利潤をあげるという考え方が支配的であった。信用銀行は預金所設立において意識的に顧客層の形成に努め、預金所では受信業務だけでなく証券業務や信用業務など、銀行にとって利潤を生む様々な業務を営み⁹、それによって預金所がプロフィットセンターとして機能した。こうした、当座勘定で結びついた顧客を短期の関係でなく長期の関係においてとらえ、相手の成長過程を展望するという考え方は、家計にも応用されて今のアルフィナンツ戦略の要となる。ただし1929-33年の世界大恐慌、特に1931年におけるドイツ金融恐慌の中で、ドイツは競争制限的な統制経済に移行したため、信用銀行による本格的な個人顧客のとりこみは、第二次世界大戦後に持ち越された。

第二次世界大戦後は、「奇跡的経済復興[Wirtschaftswunder]」と呼ばれる旧西ドイツ経済の高揚によって、家計の資産蓄積が増大した。信用銀行は、当初は大産業の無現金給与支払の要請を受け入れて、戦前から続いた規制の緩和や計算処理機械の採用という技術的進歩の助けにより、個人顧客をとりこんでいった¹⁰。分業していた信用銀行、貯蓄銀行、組合銀行は、それぞれ積極的に個人顧客と密接なつながりを持つよう努力し、抵当銀行[Hypothekenbanken]などをも傘下において¹¹、三大セクターからなるユニバーサルバンク制度が展開した。

その後、保険業が保険機能と財形機能を併せ持つ混合保険を開発したため、家計が資産の配分先としてより多く保険を選ぶようになり、ユニバーサルバンクは保険業と競争状態に陥った。かつては企業顧客に対しハウスバンク [Hausbank¹²] として全面的に金融・財務の面倒をみた大銀行¹³であったが、個人顧客の比重が増大していたため、これらの顧客層に対して保険の取扱で応じる必要があった。

5 Schierenbeck, H.: *Bank- und Versicherungslexikon*, Versicherungsaufsicht.

6 特に建築金庫貸付を生命保険で保障することが1920年代から行われていた。Laux, H.: *Musterbeispiel*, S.14. 信用拡張の概念については、川波洋一「貨幣資本と現実資本」, 95-104頁を参照。

7 Vgl. Vereinsbank: *Entstehen*, S.26. なお、後に組合銀行と呼ぶべきものになる農業信用組合においては、F.W.ライファイゼンの努力で保険証券を仲介する動きがあり、第一次世界大戦後、組合銀行グループのR + V保険が設立された。Vgl. Zielke, C.: *Bankasskuranz*, S.17.

8 貯蓄銀行は当初、貯蓄金庫と呼ぶべきものであったが、今世紀初頭に機能を拡充し、1934年の信用制度法で銀行としての機能を認定された。Vgl. Geiger, H.: *Sparkassen*, S.15, 16.

9 Vgl. Riesser, J.: *Großbanken*, S.169.

10 個人顧客業務を「富裕な個人顧客 [vermögende Privatkunden]」中心に考える場合、一般大衆向けの業務を「大衆業務 [Massengeschäft]」と呼ぶこともあるが、普通は企業顧客と区別しての個人顧客である。

11 Pohl, M.: *Universalbankensystems*, 115ff.

12 一企業に対して全ての金融業務を行う銀行のこと。Büschgen, H. E.: *Banklexikon*, Hausbank. ドイツでかかりつけの医者 (ホームドクター) のことをハウスアーツ [Hausarzt] と呼ぶが、ある企業がかかりつけにしている銀行がハウスバンクである。なお個人業務では、銀行の相談員が専門医との対比で „finanzielle Hausarzt“ と見なされることがある。Vgl. Schulz, H.: *Vertrieb*, S.632

それでまず最初に大銀行が、小規模保険会社と提携して「保険付き貯蓄 [Sparplan mit Vericherungsschutz]」を販売し、保険に振り向けられる資産を再び銀行側に取り戻そうとした。だがこれは不十分な成果しかあげなかったため、ユニバーサルバンクは保険に流出した資金を再度獲得するという野望を放棄し、逆に保険を仲介することによって提携するようになっていった。

ユニバーサルバンクは、以上のような過程を経て、顧客を中心に据えて利子収益以外に手数料収益をも重視する「金融プロダクト¹⁴」の多角化戦略、すなわちアルフィナンツ戦略を採用する段階に入った¹⁵。筆者は、アルフィナンツの源流を探ることにより、銀行と保険とがそれまで伝統的に近い関係にあったことを明らかにした。そこでは併せて、アルフィナンツ戦略採用の重要な前提として、ユニバーサルバンクが家計の貯蓄の吸収を求めたこと、その後保険業が競合するようになったこと、そして信用銀行による保険業との競争が失敗して新たな段階に入ってしまったことも述べた¹⁶。

だが、その後展開する銀行と保険との提携の論理についても解き明かす必要がある。ユニバーサルバンクが保険業との競争を放棄し、提携を模索するにいたる原因、すなわちユニバーサルバンクがドイツにおいてアルフィナンツ戦略を採用する内的・外的な要因についてである。特に、公的金融機関である貯蓄銀行はともかく、営利企業である信用銀行が、そのように顧客の要望を重視せねばならなくなったのはなぜかを、明らかにせねばならない。今まで銀行業務ないし証券業務を行なっていたドイツのユニバーサルバンクが、今度はなぜ保険をその品揃えの中に組み込まねばならなかったのかという、その必然性である。それを分析することによって、ドイツ的総合金融業化の特徴も自ずと明らかになり、日本が追従するアメリカン・スタンダードによる金融自由化へのアンチテーゼとなりうる。

そこで本稿では、ユニバーサルバンク部門がアルフィナンツ戦略、特にアルフィナンツの典型とされる銀行業の保険仲介、バンカシュアランスを採用する原動力を解明する¹⁷。その際、アルフィナンツ戦略の真髄である手数料の重視と顧客の要望の重視が、どうして導き出されたかについて考察する。ただしバブルに無縁と見られたドイツも、コール首相主導で、西側が東側を吸収する形でドイツが再統一されて以降、その代償と見られる不況が生じており、それ以前と以後ではアルフィナンツ戦略の展開に若干の変化が生じる。したがって分析の対象は、1990年代初頭までとする。

13 ここで大銀行とは、フランクフルトに居をおく規模の大きい信用銀行、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行のことである。だが昨年相次いだ地方銀行の合併により、バイエルンを中心とするHypo-Vereinsbankが業務量ではドイツ銀行に次いで第二位となるなど、実際とは合わなくなっている。連邦銀行による統計上の定義がいずれ変わるかもしれない。

14 日本でも金融業務の執行をサービスととらえ、その一部を「生産」に、それを行なう契約締結を「販売」として考え「金融商品」の用語も一般的である。だが販売で瞬時に取引が終わる「商品」をあてるのは長期性を重んじるドイツでは不適切である。よって本稿では「金融商品」ではなく「金融プロダクト」と呼ぶことにする。

15 „All-Finanz“における„All(すべての)“の意味は、顧客が望む「すべての」ものという意味である。„das Angebot aller vom Nachfrager gewünschten Leistungen dieser Art aus einer Hand“; Hahn, O.: *Zeitvergleich*, S.190. 全金融機関が一律に全「金融プロダクト」をそろえて取り扱うようになるということではない。だから金融の総合化が最終的に金融界全体におよぶと考えるのは単純化しすぎである。O. ハーンは、総合化の次には再び専門化過程に移行すると考えており、最終的に全ての金融機関が総合化するというJ.-P. カーフェンの主張を退け、カーフェンもこれを受け入れた。Vgl. Hahn, O.: *Zeitvergleich*, S.194 und Kaven, J.-P.: *Renaissance*, S.671.

16 山村延郎「アルフィナンツの源流」の二章以降を参照。

17 実際には、特殊銀行部門や保険業のアルフィナンツ戦略が存在する。巨大な貨幣資本を集積している総合保険コンツェルンのアルフィナンツ（もしくはアシュフィナンツ [Assurfinanz]）戦略は、今後考察していく必要のある興味深い課題であるが、本稿では述べない。

1. ユニバーサルバンクにおける利鞘の圧縮

1.1. ユニバーサルバンクの収益構造

ユニバーサルバンクは、それが信用銀行のような利潤を追求する営利企業であれ、貯蓄銀行のような公共事業体であれ、また組合銀行であれ、資本主義経済の中では資本として一定の利潤をあげるよう行動する。銀行の行動は、利潤をあげるべく行なわれるのだから、利潤がどのような源泉からなるのか、そしてそれがどのように変化したかを、ここで見ておく必要がある。銀行のストックである資産や負債を表す貸借対照表ではなく、フローを表す損益計算書の分析である。

銀行の銀行の利潤は、収益から費用を引いたものである。収益は主として、信用供与からの利子、証券や出資からの利子や配当、証券取引・外国取引・支払取引からの手数料、有価証券・外国為替・貴金属などの自己取引からの収益で構成されている。また費用は主として、資本調達への利子支払、労働力に対する賃金や社会保障費、建物や機械などの設備投資あるいは減価償却費から構成されている¹⁸。さらにこれをネットで見ると、「いわゆる貨幣使用权 [Geldnutzungen] を売買することから得る純益」たる利子純益 [Zinsüberschuß] と¹⁹、手数料純益、自己取引純益および管理費用から成り立っていることになる²⁰。

まず利子純益から見てみよう。図表1に見るとおり、ドイツの銀行でもやはり収益で最大なのは受取利息であり、費用のうちで最大のものも資金調達費用 [Refinanzierungskosten] たる支払利息である。現在ではアメリカにおいても、NOW勘定などによって個人業務においては同様になっているが、当座預金と手形割引のみを行うアングロ・サクソン型の古典的銀行であれば、ほんらい当座預金に利子は付かない。しかしドイツの銀行制度では、当座勘定 [Girokonto] においても利子を支払い、その

図表1 ードイツの銀行部門における収益構造ー

(単位: 億マルク)

年	受取利息	支払利息	利子純益	非利子収益	管理費用
1978	1122	756	366	50	284
1983	2152	1510	642	88	422
1988	2430	1705	725	129	582

Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 48. Jg. (1996) より作成

18 Hein, M.: *Einführung*, S.290, 292-3.

19 「銀行が貨幣使用权の商人を自認していることは、利子純益を業務量に関連した利鞘 [Zinsspanne] (利子マージン [Zinsmarge]) と呼んでいることから明らかである。」 Hein, M.: *Einführung*, S.291. 要するに銀行は、利子生み資本を商品として売買で儲ける商人だと自認しているのである。川合一郎『資本と信用』, 112頁によれば、取り扱われる「貨幣資本の借値 (預金利子) と貸値 (貸付利子) の利鞘の形」をとって実現するのは「貨幣取扱労働、貨幣材料生産労働の節約益の一部」である。つまり川合氏の場合、フローである貨幣取扱費用だけでなく、ストックである貨幣金生産費の一部も、利子純益に入る。前者は貨幣取扱労働と貨幣資本取扱労働の節約益の一部であって、後者は貨幣の流通速度の増大による貨幣そのものが節約益である。川合一郎『資本と信用』, 103-4頁参照。その後の信用論では、後者の貨幣節約が重視されてきたが、前者の節約については軽視されてきたように思われる。

20 Hein, M.: *Einführung*, S.291, 294-5. 岩田健治『欧州の金融統合—EECから域内市場完成まで』, 55, 57, 87-8頁を参照。

代わり口座管理費用が毎月徴収される²¹。

他方、ユニバーサルバンクであれば、貨幣の貸付以外に、古くから様々な収益源泉をもっており、それらも銀行利潤に入る。具体的に言えば、証券の取次やその他の付随取引による手数料収入である。それに加えて、証券や外国為替を自己取引すれば相応の損益が発生する。欧州統一通貨オイロ [Euro]²² が導入されるまでは、域内の外為取引によってもそれなりの差益が得られていた。ユニバーサルバンクにおいては、アルフィナンツ戦略を意識的、体系的に行うまでの過程で、証券や保険の売買に伴う手数料収入がますます重要な位置を占めるようになる。

次に費用の点を見てみると、現実の事業体であるがゆえに、銀行には人件費と設備費からなる管理費用がかかる。支店を持たないで専ら一店舗で為替や証券の売買を行って利潤をあげるならば、あるいは少数企業の資金調達に関わるような銀行であって、一人かあるいは数人の従業員を雇って比較的少ない費用で営業を行うならば、収益と比べて費用が非常に少なく、そうした諸費用を無視してよいかも知れない。しかし多くの銀行が、支店や営業所を持ちあるいは子会社を通じて、全国各地に広がるネットワークを自前で有するのが常態の現在では、事情が異っており、支店の人的・物的維持費用が問題とならざるをえない。

銀行業は、リテールに進出する過程で大衆に由来する貨幣をも管理するようになった。それゆえ処理の機械化を進め、支店・営業所網を拡大する戦略をとった。中央に集中的に管理を行う機械装置があればこそ端末を配備した営業所で膨大な量の貨幣取引を処理でき、論理上、証券の販売や保険の契約の取引も可能になる²³。機械化が進展して複雑な業務を大量にこなすとき、中央では巨大なコンピューターとプログラマーが必要になるし、営業所では複雑な「金融プロダクト」について顧客に説明できる人員と端末が必要になる。そして結局、銀行業は、巨大な装置とそれを駆使する高度な労働力を必要とする産業分野になるのである²⁴。

これらは、銀行が貨幣資本あるいは利子生み資本の取扱機能を果たするために必要な費用である。だが今まで、特に銀行を信用創造との関連で考察する場合、これらは往々にして捨象され、あたかも存在しないかのようにみなされてきた。兼営銀行の証券業務を分析する場合においても、長期信用の流動化の観点から創業・転換・社債引受といった発行市場が重視されることが多かった²⁵。証券の取次・売買といった流通市場について分析される場合には、専ら流動性の問題が念頭におかれて分析され²⁶、証

21 最近では、これを免除することが顧客の気を惹くサービスのひとつとみなされている。

22 日本では欧州統一通貨“Euro”を英語読みして「ユーロ」と呼ぶことが多いが、ユーロダラー等と区別し、欧州中央銀行のあるドイツでの現地発音を重視して、ここでは「オイロ」と呼ぶ。

23 現実の歴史の歩みに従えば、貨幣取引の合理化の前に証券取引の合理化が進んだ。これは前者の方が大量の取引を処理する必要があり、そうした技術の進歩を待つ必要があったという、いわば技術的条件によるものである。山村延郎「アルフィナンツの源流」, 205頁参照。だが、銀行の営業所が複雑多岐にわたる「金融プロダクト」を扱うためには、やはりコンピューターの採用と中央からの支援体制が重要である。Vgl. Linsingen, D. Freiherr von: *Technik als Motor*, S.761-762.

24 日本のように分離銀行制度の場合、窓口業務の機械化はすなわち、人員削減を意味した。ドイツの場合には、人員削減は行われず、逆に業務の多角化や高度化が進んでいった。

Vgl. Arbeitskreis „Planung in Banken“ der Schmalenbach-Gesellschaft(hrsg.): *Finanzwettbewerb*, S.122 und Abbildung auf S.136.

25 例えば生川栄治『信用理論の体系』, 102頁以降。

26 例えば大矢繁夫「通貨安定後における貨幣市場と証券信用」

券売買による利潤やその費用については考察されてこなかったように思われる。その理由の一つは、利子と比べれば、証券取引手数料その他は収入の一部しか占めず、労賃あるいは設備の費用については支出の一部しか占めないからであり、もう一つには、信用創造が貨幣金の節約すなわちストックの流通費用節約を議論し、フローの流通費である貨幣取扱費用の節約を直接には論じなくなったからであろう。

それらは、銀行が規制産業として利鞘が十分確保できた段階には問題にならなかった。だが、従来の利潤の主たる源泉であった利鞘が縮小圧力を受け、逆に貨幣取扱費用が増大すると、銀行の行動も変化せざるをえない。そこにアルフィナンス戦略を導入する必然性が芽生えてくるのである。

1.2. 銀行間競争

利鞘の縮小圧力の第一要因は、信用銀行が、公的部門および組合部門の銀行と競争していることである。金融資本全盛の時代には、信用銀行の役割が圧倒的に重要であったが、現代のユニバーサルバンク部門では、信用銀行、貯蓄銀行、組合銀行が、同じユニバーサルバンクの諸部門として鼎立するようになったのである。

たしかに、20世紀に入ったところのドイツでは、保険業と銀行業にはっきりとした区分が設けられ、かつ銀行業内部にも明白な分業があった。当時のユニバーサルバンク内部の三大セクターは、顧客層で分業しており、信用銀行は大中企業、貯蓄銀行は中小企業、組合銀行は同じく中小企業しかも組合員を相手に営業していた。支店網についても、信用銀行は大都市を中心にし、貯蓄銀行が都市部を中心に、また組合銀行は都市部と郡部に展開していた²⁷。

だが第一次大戦以降、信用銀行が貨幣資本の支配的な集積場所として産業資本に優位に立つ金融資本主義の段階から、大企業の自己金融による相対的独立の段階へ移行し始めていた。第一次大戦後から1930年代にかけての信用銀行、特にベルリン大銀行は、アメリカから信用を受け、中小企業への貸付を伸ばし始めていた²⁸。その顧客であった大企業の方は、外債発行によって金融的に独立傾向を示すか、それができずに短期借入れを増大させていた²⁹。

貯蓄銀行セクターは、無現金支払取引の能力を発達させ、単なる金庫から銀行への転化を始めていた。1908年に最初のジロー連合[Giroverbund]がドレスデンに設立されて翌年ジローツェントラーレ[Girozentrale]による振替業務が始まり、さらに1918にドイチュ・ジローツェントラーレが設立されて州域を越える振替決済網が形成された³⁰。1921年には、プロイセン州において、手形貸付、有価証券

27 M.ポールによると、銀行諸部門の成立は19世紀中ごろから、ユニバーサルバンク制度への足がかりは1895-1924年、その後、1924-1945までが恐慌と統制の時代、戦後の1945-54年、そしてユニバーサルバンクの完成過程としての1957年以降と区分される。Vgl. Pohl, M.: *Universalbankensystems*, Inhaltverzeichnis.

28 短期債務や銀行債による。加藤國彦『1931年ドイツ金融恐慌』, 191-195頁参照。Vgl. Feldman, G.D.: *Deutsche Bank 1914-1933*, S.252-258. ドイツ銀行は1927年にディロン、リード&Co.銀行商会と協力して、中小企業に金融するということを目的とする6%の5年もの社債(アメリカン・パーティシペーション・サーティフィケート)2500万ドルをニュー・ヨークで発行している。なおパーティシペーション・サーティフィケートおよび当時のニュー・ヨーク証券取引所の国際化については、中塚晴雄「パートナーシップ・シンジケートとパーティシペーション・シンジケート」および「パーティシペーション・シンジケートの形成について」を参照。

29 加藤國彦『1931年ドイツ金融恐慌』, 153-172, 351-2頁を参照。

30 清田匡「ジローツェントラーレの基本構造(1)」, 47-8頁およびBecker, F.: *Vernetzung*, S.31.

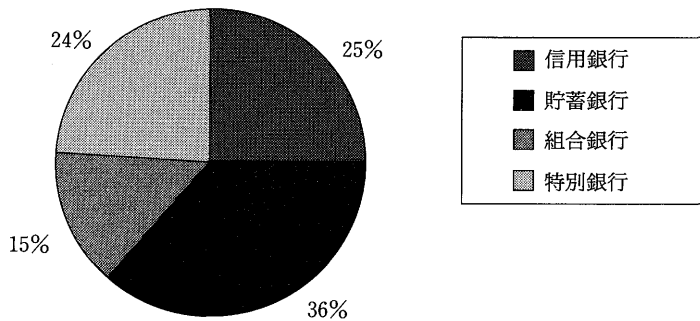
取次、預金交互計算取引規制緩和などが貯蓄銀行に許可されるなど³¹、ほとんどの銀行業務が許可され、信用銀行にとって脅威となり始めた。

組合銀行の方は、信用供与では前者が長期、後者が短期で異なっており、農協系と事業系との間に対立もあった。両者とも資金調達の90%近くが貯蓄預金 [Spareinlagen] で証券業務は大銀行に頼ることが多く³²、貯蓄銀行とは競合しても信用銀行との競合はなかった。しかし1898年に有限責任制が認められ、資産家が預金者の列に加わるようになり、徐々に競争に加わった³³。

1929年からはアメリカからの資金流入が細り、全体として資本が逼迫するようになったため、さらに銀行間競争が激しくなった。ベアムテンバンク [Die Beamtenbank] が倒産するにおよぶと、規模の経済性が重要であると預金者から認識されるようになり、それを利用したドイツ銀行が、従来の貯蓄銀行の領域に踏み込んで貯蓄預金 [Spareinlagen] の募集を開始している³⁴。その後は大銀行側では合併が進み、貯蓄銀行も緊急勅令によって法律的に市町村から独立した機関となった。

もちろんアメリカ大恐慌とドイツ金融恐慌の影響で、一時的に市場は統制的、競争制限的になり³⁵、貯蓄銀行や組合銀行のユニバーサルバンク化および相互の競争は、いったん押しとどめられていた。しかし戦後、家計資産吸収をめぐる競争がはじまり、それにともなって最終的には図表2のような、三大ユニバーサルバンクセクターと特別銀行からなるドイツ銀行制度が成立した。

図表2 ドイツにおける各銀行セクターの総資産比 (1992年)



Hein, M. [1993] Einführung, S.16より作成

原資料: Monatsbericht von 2/1993, S.46

1.3. 競争の激化

信用銀行以外によってもユニバーサルバンクが営まれるという構造的条件は、利子収入および利子支払の両面にわたって競争要因となり、利鞘が薄くなる傾向を生む。だがそれに加え70年代後半には、利鞘の縮小をさらに進める要因が生じた。それが、保険業を含むノンバンク、あるいはニヤバンクに

31 Becker, F.: *Vernetzung*, S.33.

32 Vgl. Pohl, M.: *Universalbankensystems*, S.82.

33 Stracke, G./Geitner, D.: *Finanzdienstleistungen*, S.111.

34 Vgl. Feldman, G.D.: *Deutsche Bank 1914-1933*, S.267.

35 Vgl. Hahn, O.: *Zeitvergleich*, S.191.

よる金融業務への参入であり、さらに当時の邦銀を含めた外国の金融機関等の市場参入であった。

保険業やその他ノンバンク、ニヤバンクは、情報技術の革新によって金融業務に参入するようになり、貸付資金の源泉として重要になっていた家計の資金をめぐって銀行と競争した。保険業がどのように銀行と競合するか考察してみよう。

まず長期の貸付は、個人家計であれば、抵当銀行ないし保険業の抵当貸付もしくは保険証書貸付によって代替できる。保険業は、保険監督法上の制約内での抵当貸付、ならびに債務証書貸付および保険証書貸付が可能だからである。だから保険業は、抵当銀行、貯蓄銀行、振替中央銀行と、与信業務で競合関係に立つのであり、それゆえ競争を激化させる³⁶。たしかに保険業は、自分が管理する資金を銀行に貸付けることによって、銀行と協業関係にも立つこともできる。1990年の時点で見ると、保険が銀行に与えた貸付は、貸付約3591億マルク中、2230億マルクであり、その他への貸付が1361億マルクであった³⁷。つまり保険は自らに集中した保険料のうち、3分の1については独自の投資活動を行っているものの、3分の2については、機関投資家として銀行経由で投資していることになる。だが、ここで言う銀行への貸付とは、大部分は特別銀行としての抵当銀行が発行する抵当証券か、あるいは公立銀行が発行する記名債券への投資を指している。したがって信用銀行から見れば、それも結局は貸出競争を加速し、貸出利子率の下落傾向を生むのである。

保険業はさらに、銀行の貯蓄機能にも挑戦する。保険業は1970年代から、満期の場合にも貨幣の給付が行われる生命保険、すなわち養老保険 [Kapital-Lebensversicherung] の販売を始めた。これは、保険の保障機能に貯蓄機能を加えた、しかもどちらかといえば貯蓄機能の方を売り物にした、混合保険であった³⁸。これによって個人顧客の資産ポートフォリオが変化した。中でも特に保険と企業年金が家計のポートフォリオで占める割合は、1970年に15.7%だったのが1980年に37.3%となり、かなりの変化を示した³⁹。それゆえ銀行の保険業務への参入が始まったが⁴⁰、それは単に自らが管理する資産を拡大するという野望が生じたから食指を動かしたのではない。銀行利潤を念頭におけば、保険業からのこうした挑戦が、預金利子率の上昇圧力を生んで銀行業を圧迫する傾向にあることも指摘せねばならない。信用銀行側の導入した保険付き貯蓄は、優遇税制が適用されず利回りの点で一時払い生命保険よりも魅力がなかった。とはいえ対抗手段として用意したのだから、銀行はできるだけ高い利回りを保証して貯蓄を引きつけようとするはずであり、当然に利子率の上昇する傾向を生む。

次に外国銀行の参入は、専ら大企業相手のホールセール業務における競争となる⁴¹。60年代のヨーロッパでは、資本を広範囲に投資し効率的に配分するためにユーロ市場が成立し、自由な資本の移動が始まった。そして70年代には、金融の効率化を目標に金融機関の競争が促された⁴²。これはドイツでは、1972年の外国銀行に対する免許付与緩和措置として現れた⁴³。さらにこの国際的競争の傾向は、

36 Vgl. Hahn, O.: *Kooperation*, S.403.

37 Rütth, V. van: *Kooperation und Konzernbildung*, S.18.

38 Rütth, V. van: *Kooperation und Konzernbildung*, S.19 ff.

39 Wisshofer, H.: *Allfinanzangebot*, S.25. および山村延郎「アルフィナンツの源流」, 208頁を参照。

40 個人資産の資産の変化については、山村延郎「アルフィナンツの源流」, 207頁以降を参照。

41 Herrhausen, A.: *Wettbewerbsposition*, S.80.

42 欧州レベルで金融機関の競争や金融システム効率化を追及すべく利子率水準より利鞘水準が重視され始めたこと、およびその詳細については、岩田健治『欧州の金融統一EECから域内市場完成まで』, 53-62頁を参照。

1986年11月の「資本移動の第三次自由化指令」および1988年6月の「資本移動の第四次自由化指令」によって強まった。貨幣資本の動きが自由になっただけでなく、貨幣取扱資本たる諸金融機関の動きも、1989年の第二次銀行指令により自由化された⁴⁴。一連の市場統合が進み、1993年1月には欧州域内市場が成立して、域内では諸金融機関および保険会社に支店開設および営業の自由が認められた。それによって金融機関は、ヨーロッパ内で国境を越えた活動が自由になり、域内各国の大銀行同士がいきなり競争相手になりうるという状態が生まれた⁴⁵。またヨーロッパ内部からだけでなく、高い貯蓄率の国民経済を背景に護送船団方式で低い自己資本比率で活動していた日本の金融機関が進出していったことも、それらの多くが今や撤退しようとしているだけに記憶に新しいところである。

2. オーバーバンクによる収益圧迫

2.1. 銀行支店網の拡張

上で述べたような状況下では、預金と貸付利子率の差である利鞘が縮小傾向に向かうことは明らかである。だが利鞘からの収益は利鞘に信用の数量を乗じたものであるから、たとえ利鞘の縮小が減少したとしても、量的に減少するとは限らない。もし取り扱っている貨幣資本の量が、それに比例してかまたはそれ以上に増大すれば、銀行の得る利鞘の総量は減少せず、それどころか増大させることも可能である。個人を顧客としてとりこみ、支店網を積極的に開設することの意義は、そこにあったと言えよう。

個人家計は、商業銀行との取引を始める必然性が産業資本とは異なっている。産業資本が利潤の拡大を求めて商業信用を求めるのに対し、家計は当初、貨幣取扱費用削減を求める資本の側からの要請で、銀行制度との関係を形成する。貨幣取扱資本としての銀行は、家計の給与に関する貨幣取扱業務を自らに集中させることによって、産業資本の貨幣取扱費用を削減する役割を担うのである。銀行が家計を囲い込むようになり、さらには振替が個人家計に普及し、家計との取引でも無現金取引が行われるようになると、社会的にはさらに大きな信用創造が可能になる。そこで銀行は、この業務を積極的に展開するようになる。こうして発端は産業側の貨幣取扱費用の節約であろうと、結局は個人家計に対する貸付業務や貯蓄預金の拡大をも念頭において、銀行側から積極的に家計のとりこみが行われることになる⁴⁶。

ここで、そうした支店網展開を許し競争的状况を作り出した戦後の規制緩和の流れを、簡単に振り返っておこう。最初はまず、支店開設の自由化が規制緩和の発端であった。それまでは、信用制度法

43 Vgl. Hahn, O.: *Zeitvergleich*, S.191-2.

44 相沢幸悦「欧州統合と金融・資本市場統合」, 7-10頁参照。80年代は参入障壁のなかったドイツにおいてそうでなかった国よりも対総資産収益率が低くなっている。岩田健治「欧州の金融統合—EECから域内市場完成まで」, 107-110頁を参照。

45 Vgl. Rütth, V.van: *Kooperation und Konzernbildung*, S.33ff.

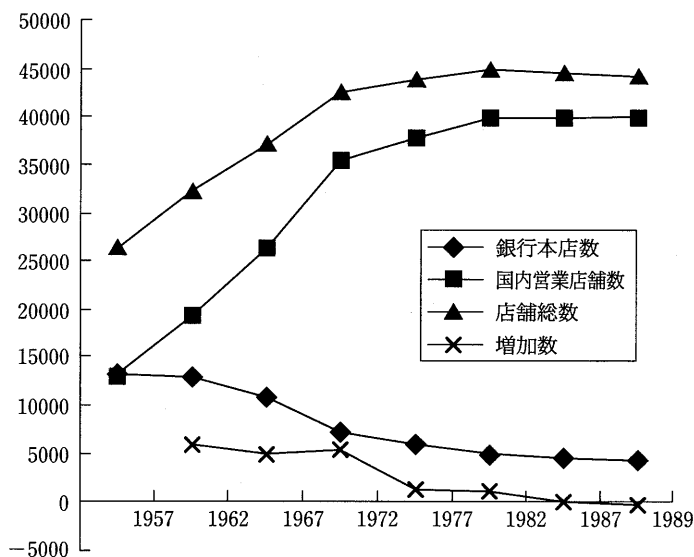
46 論理的または歴史的順序には諸説ある。「リテール領域での競争は消費者信用(Konsumentenkredit)の市場、預金市場、そして支払取引(Zahlungsverkehr)(決済機構)の三つの市場をめぐって行われた。」清田匡「ドイツ大銀行のリテール・バンキング(1)」, 21頁。支店開設の目的を、一つ目は貯蓄の採りこみ、二つ目は3年から4年の期間の2000マルクまでを限度とする小規模信用の供与(自動車、冷蔵庫、洗濯機、食器洗浄機の購入に用いられた)、三つ目に産業労働者を中心とする給与振込制度、と数えるものもある。Vgl. Wolf, H.: *Privatkundengeschäft*, S.427.

の規定により、銀行の開設や支店設置は厳密な必要性の検査が必要とされ、許可制であった。しかし1954年からは、そのことが基本権たる営業の自由に抵触するのではないかと訴えが、地方裁判所でおこされるようになった。よって1957年には、憲法裁判所での判決によってこの条件が解除され、支店の設立は比較的容易になった⁴⁷。その後、まさにタガが外れたように、銀行部門における支店網の急速な拡大が起きたのである。それに加えて、1961年の信用制度法では、銀行業にも証書貸付の仲介などが許可されるようになって異業種間の競争が激化した。さらに1967年には利子率規制も撤廃された。最後に、前述のように、1972年からは外国銀行も参入が容易になった。こうした一連の規制緩和によって、60年代以降、急速に支店網が展開していったのである（図表3－a参照）。

支店網の拡張は、特に1960年から61年までと1964年から65年までの間に著しく、その始まりは、労働者の集中しているルール工業地帯のある、ノルトライン・ヴェストファーレン（NRW）州であっ

図表3 ー金融機関の営業店舗数ー

a) 「銀行」全体の店舗数の変化



b) ユニバーサルバンク三大セクター毎の営業店舗数⁴⁸

	信用銀行	貯蓄銀行	組合銀行
1957年	1917	8198	2305
1989年	6286	17359	15789

原資料：Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 42Jg. (1990) Nr.12

47 Vgl. Wolf, H.: *Privatkundengeschäft*, S.425 und Hahn, O.: *Zeitvergleich*, S.191-192.

48 信用銀行は個人銀行を含む。貯蓄銀行はジエロツェントラレを含まない。信用組合銀行は信用組合中央銀行含まない。

た。その他人口の多い州でも次々に開設され、前半期の支店開設の内訳では、NRW州が44%、南ドイツが32%、そして残りが24%となった⁴⁹。NRW州の支店開設が重点的に行われたのは、そこが産業の中心であり、労働者が集中していたからである。労働者は、銀行口座を開くとき、自分の住居にできるだけ近い銀行を好んで用いる傾向がある。したがって銀行は、この顧客層に便利な立地点を追い求めて、できるだけ交通の便の良い場所に、競って支店・営業所網を設置した⁵⁰。

支店網の拡大は、たしかに一連の規制緩和によって可能になったのであるが、決してこの規制緩和が原因で生じたものではない。銀行の利潤動機が重要である。預金貸付業務による利鞘が少なくとも量的に増大するには、業務量を増やさねばならず、そのためには預金量も貸付量も伸ばす必要がある。それには個人顧客の開拓が重要であるが、コンピューターによるダイレクトバンキングができない当時の技術的段階では、現地に支店網を確立することが求められる。したがって営業所を次々に開設して新たな個人顧客を次々と獲得するのである。このようなスケールメリットの追求が、60年代から70年代までの支店網拡大の背景であったと考えられる。図表3-bを見れば、増加率は、信用銀行で3倍、貯蓄銀行で2倍、組合銀行で7倍となっており、1960年から75年までには、全セクター合わせて年平均約1000の店舗が設置されていることになる⁵¹。こうした支店網の拡大によって信用制度は、個人業務を展開する基盤を得た⁵²。したがって、急激な支店網の展開も、それがスケールメリットを享受できる限りにおいては、必然的かつ合理的な戦略であったと言えよう。

2.2. オーバーバンク

しかし、急速に支店網を構築し、給与口座を開設していけば、いずれほとんどの家計が銀行に囲い込まれ、誰もが少なくとも一つの口座を持つ状態が来る。その段階が来ると、新たに給与口座を増やすことは難しくなる⁵³。その場合、給与の自然増以外に本源的預金の増加する余地はない。だが給与の伸びは、一人の個人顧客を新たに獲得する時ほど伸びないから、銀行が管理する資産の伸びは、そこで逡巡することになる。支店網を拡大しても、それ以上の管理資産の規模的拡大は望めなくなる。銀行店舗の増大に合わせて、管理費用も増大する。建物等の費用と同時に、人件費も増大する。1960年代には、営業所数の増大にほぼ比例して銀行員数も73%増大した⁵⁴。いずれはこれらのコストが、銀行の収益性を損なうほどにまでなるであろう。実際、80年代に店舗の閉鎖が若干見られる⁵⁵。これは一国内での支店網拡大にも限界がきたということを示している。いきすぎた競争が、部門全体としてオーバーバンク〔銀行過剰：over bank〕を引き起こすことになったのである⁵⁶。

49 Wolf, H.: *Privatkundengeschäft*, S.426.

50 Wolf, H.: *Privatkundengeschäft*, S.428.

51 ここで組合銀行の場合に営業所の増大が著しいが、それは戦後、それまで組合員との取引しか認められていなかった制限が、緩和されたためである。

52 緻密な支店網の発展により、受信・与信面でのリテール業務が展開できたのである。清田匡「ドイツ大銀行のリテール・バンキング(1)」, 29頁を参照。

53 他に可能性があるとすれば、新たに世帯を持つようになる若者を取りこむことである。Vgl. Hein, M.: *Einführung*, S.216.

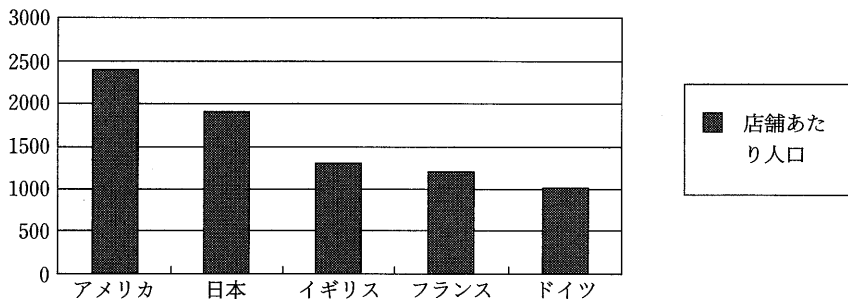
54 Vgl. Büschgen, H. E.: *Deutsche Bank* 1957-, S.614.

55 図に示されるとおり、店舗の閉鎖が急速に進むということではなかった。経営の合理化が主として、支店の閉鎖によってではなく、積極的に多角化することによって行われたからである。

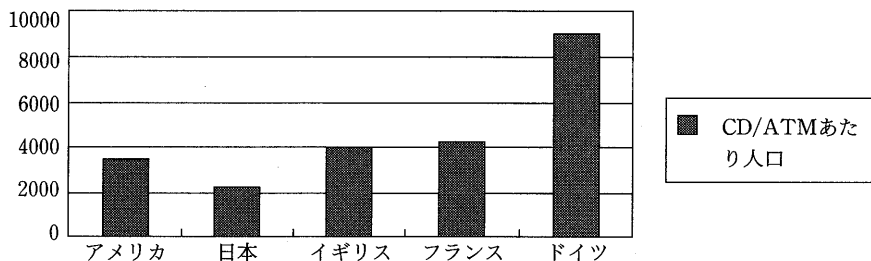
56 人口に比して銀行の店舗が過剰にあることを言う。Vgl. Büschgen, H. E.: *Banklexikon*, overbanked.

図表 4 一営業店舗とCDの密度—

a) 営業店舗あたり人口比較



b) CD/ATMあたり人口比較



Meyer, A./Rühle, M.: Selbstbedienung, S.44, 46より作成

原資料: Statistisches Jahrbuch 1991 für das Ausland, Wiesbaden, 1991, S. 34;

Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (Hrsg.): Zahlungsverkehrssysteme
in elf entwickelten Ländern, Frankfurt am Main, 1989, S.265 u.a.

図表4は、オーババンクの状況を示すものである。a)によれば、1991年の時点で銀行一店舗あたり人口数が、アメリカ約2400人、日本約1900人なのに対して、ドイツは約1000人である。したがってドイツでは、日本の二倍の店舗密度であることになる。支店網の拡大は、貨幣資本を処理するための銀行労働者と銀行設備への資本投下であるから、十分な収益が得られなければ単なる空費の増大に過ぎない。しかもb)によれば、ドイツではATMやCDの密度が日米に比べて非常に薄く⁵⁷、綿密な支店網は人的労働を中心とした営業所網であることになる。当然、機械化が遅れている分、処理の手間と費用が余計にかかる。

顧客の単純な増加も預金の自然増もあまり期待できず、競争も激しく利鞘も薄くなるといった状況下では、利鞘に由来する利潤の増大が期待できない。しかも管理費用がかかるとなれば、そのままでは銀行の利潤が圧迫を受ける。だからといって支店を閉鎖したりATMやCDに置きかえるのは、顧客を他行に奪われる可能性があつて簡単にはできない。しかも1968年以降は個人向けの交互計算信用た

57 Vgl. Meyer, A./Rühle, M.: *Selbstbedienung*, S.44-7. CD/ATMよりも店舗が重点的なのは現在でも同じである。なお自動機械は、24時間利用できるCDが中心で、ATMを置いている店舗は驚くほど少ない。ただし振替は指図書は銀行のポストに投函すればよいから、ATMがなくてもできる。

る「任意信用 [Dispositionskredit]」を与えており⁵⁸、個人顧客との関係は長期的に保つ必要がある。そこで銀行業は矛盾に陥った。

3. アルフィナンツ戦略の導入

3.1. 多角化と顧客重視の論理

利潤と支店費用に関してこうした矛盾を抱えた銀行は、どのようにすれば利潤を回復できるであろうか。少なくとも現在の顧客の金融的需要が減少しないようにしなければならないし、できればさらに需要が伸びるようにしなければならない。それを可能にするのがクロスセリング [cross selling] である⁵⁹。クロスセリングとは、個別の銀行顧客に自らの多様なサービスをできるだけ多く利用してもらうように誘引するという、銀行マーケティング上の「販売戦略」である。例えば、あまりサービスを利用しない顧客に対して、相談等を通じて関連サービスへ注意を促し、より多くのサービスを提供するよう努める⁶⁰。これは要するに、業務の多角化を前提にして、様々な「金融プロダクト」を提供することである。顧客数を与件とした場合、銀行から彼らに「販売」する「金融プロダクト」が増大すれば、それに伴う手数料収入を増大させることができ、収益を改善する可能性がでてくる。

このような戦略が出てくる背景には、顧客の銀行への忠誠度 [Bankloyalität] が重視され始めたことにある⁶¹。顧客は、銀行間あるいは銀行以外の金融サービス業どうしが競争するなか、知的水準の高度化を通じて、その要求を多様化させ、さらに高い金利やさらに良い金融サービスを求めるようになっていく。顧客は、複数の金融サービス業の中から、財務上の要求のどれか一つあるいは全部を容易に満たせるような企業を選ぶようになる。もしその要求が、現時点で口座をおく銀行で満たされない場合、そしてもしその他の銀行が、満足のゆく金利や便利さを提供できるなら、顧客が取引先を替える可能性もある。顧客の流出を招かないためにも、銀行は自らが抱える顧客の意思に沿うような行動をとらねばならない。逆に、顧客が求めている金融サービスを何らかの形で銀行側から提供できるなら、手数料によるか、もしくは付随する管理資産増大による、新たな収益機会が生じていることになる。このため銀行は、顧客の忠誠度を高めるためにも多くの手数料収入を得るためにも、顧客から見て望ましい金利、望ましい「金融プロダクト」の品揃えを追求するようになるのである。つまり既存の顧客が求める投資需要あるいは信用需要に基づいて、どのような金融サービス、「金融プロダクト」を提供すべきか、あるいは開発すべきかを決め、その必要に応じてどの他業種と提携するかを決めるようになる。

実際、個人顧客の資産は、1970年代から80年代にかけて急激に変化し、銀行への預金等の比率が下がって証券や保険あるいは年金への投資が増大する傾向にあった。ユニバーサルバンクの場合、証券

58 定額（最高は5万マルク）を限度に貸し付ける。Vgl. Wolf, H.: *Privatkundengeschäft*, S.428. 清田匡「ドイツ大銀行のリテール・バンキング(1)」, 27, 29頁も参照

59 Hein, M.: *Einführung*, S.216.

60 Vgl. Büschgen, H. E.: *Banklexikon*, cross selling.

61 特にジュヒティングが1960年代末から銀行部門のマーケティング理論に注力している。Vgl. Fehr, P./Kerner, S./Kruse, O.: *Bankloyalität*, S.337 u. 344 und Stüchtling, J./Heitmüller, H.-M. (Hrsg.): *Bankmarketing*, S.198.

業務を兼営できるのだから、当然ながら個人顧客の証券投資需要に応えることができるし、手数料収入も増やすことができる。だが、証券投資と銀行預金を含めたポートフォリオが、保険や年金の増大によって比率を下げていたのだから、証券に加えて保険も何らかの形で顧客の要望に沿うべく、とりこむ必要があったのである。ただ問題となるのは、そのとりこみ方である。

3.2. 保険付き貯蓄から保険の取次へ

銀行が、取り扱う貯蓄を拡大し管理する資産の拡大によって利鞘を増大させようと考えた場合には、銀行が貯蓄を管理し保険を保険会社が担うという保険付き貯蓄が登場することになる。これは、生命を保険するとともに満期には貨幣の給付を受けるという養老保険を模し、貯蓄と保険とを組み合わせで作った新たな「金融プロダクト」である。払い込まれる資金の流れを見れば、保険の貯蓄部分とそうでない部分に純保険料が二分され、それらを銀行と保険業のそれぞれが管理することになる。そしてこの場合の提携は、ほとんどが大銀行と小規模保険業とによるものであった。

この保険付き貯蓄の利点は、中途解約がしやすいということであったが、養老保険と異なり節税対策にはならなかった。それで流動性資産を他に持ち保険を財形手段とみなす中規模以上の資産家にとっては、あまり意味を持たなかった。これに魅力を感じたのは流動性に乏しい小規模の家計の顧客である。だから結局、養老保険をかけることが不利な小規模の家計の顧客層が、それまでの貯金を解約してこの保険付き貯蓄にかけ替えたのであった⁶²。

顧客にとっては、流動性の高い保険付き貯蓄という新たな「金融プロダクト」が選択肢に追加された。しかし銀行にとっては預金が内部で移動しただけだったから、さしたる貯蓄の増加につながらなかった。それに生命保険会社は、これを脅威に感じ、銀行側の敵対的行動と考えたから、銀行との旧来の提携を止める方向にさえ動いた。例えば銀行への証書貸付を削減して流動性供給を絶ち、投資には建築銀行や外国銀行または個人銀行を利用するなどである⁶³。

ただし、銀行と保険業の間で少なくとも新たな提携の糸口ができたから、保険側の圧力に擦り寄る形で両者に妥協が成立することになる。その場合、銀行にとって手数料業務の拡大が重点におかれる。つまり貨幣が入り口の段階で、保険業へ支払われる保険料部分と、銀行業に支払われる貯蓄部分とに分割されてそれぞれに管理されるのではなく、保険業は保障とそれに伴う貨幣蓄積を一括して管理し、銀行は保険契約の代理販売を行うだけという関係が構築された。保険はその貯蓄的性格もそのまま保険業に任せ、銀行自体は仲介を行うだけにするのである。

その根拠となるのがシナジー効果である。ある顧客が一金融機関で提供できる以外のものを望んでいるという場合を想定しよう。金融機関にとっては、もしそれがグループ内の子会社で処理できるのならば、これを仲介することによって、グループ全体の売上が増大し、だから全体の利潤も増大する。グループ関係にない企業であっても相手先が自分側の「金融プロダクト」の契約量を伸ばすなら、それでもやはり利潤が増大する。すなわち補完的な金融機関どうして、お互いの顧客が相手の「金融プロダクト」を利用しそうな場合には提携先の「金融プロダクト」を顧客に紹介し合い、それによって、

62 Vgl. Hahn, O.: *Kooperation*, S.405ff.

63 Vgl. Hahn, O.: *Kooperation*, S.405ff.

全体として契約にこぎつける「金融プロダクト」の量が増大する。最後に、自分たちが保険の仲介によって相手先の売上を伸ばす場合、手数料によって追加的収入を得ることもできる。さらにコスト面からは、新たな顧客を獲得するよりも、既存の顧客から複数の業務を引き出して遂行する方が、マーケティングコストが削減される⁶⁴。つまり提携によってお互いの収益が増大し、費用が減少する。

図表5 一手数料収益の割合

利子純益と手数料収益を合わせた収益における手数料収入の割合 (%)

年	全銀行	大銀行	個人銀行	貯蓄銀行	協同組合銀行
1970	11.6	22.0	25.9	5.6	8.9
1980	13.9	24.7	25.5	9.6	10.3
1990	18.3	28.2	34.3	14.0	14.3

Hein, M.: Einführung, S.294より作成

原資料：Monatsberichte der Deutschen Bundesbank Nov. 1976, Okt. 1982, Aug. 1992.

このような形態の提携で、銀行と保険における伝統的な「金融プロダクト」提供のルートは次第にその地位を低下させた。専売外務員によって販売される保険商品数が、1970年から1987年までの間に90%から70%に減少し、他方で銀行窓口で販売される銀行商品数は、1970年から1987年の間に98%から85%に減少したと見積もられている⁶⁵。特に保険が銀行窓口で多く販売されるようになったのは、契約費用いわゆる「販売費用」の安さのためである。外務員を通じた保険契約毎の販売費用は銀行窓口による費用の1.5倍かかり、銀行窓口を通じた販売の方が独立の外務員を通じてよりも顧客にとって安価になるからである。つまり金融機関や保険業だけではなく、顧客にとっても取引費用が低下して経済性が増すのである。

こうした形での提携によって金融業務を多角化し、手数料収益を重点化した成果は、総収益に対する手数料収益の比率にも現れている。図表5に見るとおり、1970年代から90年代にかけては、総収益における手数料収益の割合が次第に高まってくる。このうち80年代までは、まだ銀行が本格的に保険とかかわる前であるから、手数料収益比率の増大は、もっぱら証券業務の拡大によるものである。そしてその後の手数料収益比率の増大が、保険の仲介などの諸業務によるものである。

むすび

歴史的かつ論理的に、ドイツのユニバーサルバンクがアルフィナンツ戦略を導入する原因を考察した。それを振り返り、現在のアメリカや日本の状況と比較してみよう。

ドイツでは、民間の株式銀行すなわち信用銀行が、かつて金融資本主義と呼ばれたほどの力を誇っ

64 Edenhofer, Th.: *Preispolitik*, S.634.

65 当時、生命保険の業務のうち、スペイン70%フランスイギリス40%オランダ20%ドイツ8%が銀行窓口で行われた。Krupp, G.: *Bankstrategien im Versicherungsgeschäft*, S.332-3. 銀行の支店網が顧客にヨリ近く、顧客に信頼されているということ、つまり認知性があるということも、銀行窓口での販売が保険業にとって重要となる理由の一つである。

ていた。しかし世紀転換期から成長してきた公的金融機関および信用組合がユニバーサルバンクに発展した。私的資本である信用銀行部門でいくら株式制度や出資によりグループ化を進めたとしても、その他の部門に進出することはできず、これらを独占資本の支配下に置くことは不可能である。こうして、ユニバーサルバンクが私立・公立・組合の三大セクターから成立していることにより、その内部における競争原理が維持されていた。

1970年代以降は、保険業等のノンバンク、ニヤバンクによる挑戦、さらにヨーロッパ経済の統合に伴う金融市場の開放によって、ドイツのユニバーサルバンクはさらなる競争にさらされた。外国勢力に参入の難しいリテールを拡大しようと支店を拡張すればするほど、ユニバーサルバンクどうしが競合するようになる。

利鞘圧迫を回復するためにユニバーサルバンクは、個人からもっと多くの金融資産を吸収し管理するという方向に向かい、そのため支店はさらに拡大していった。だがユニバーサルバンク全体では過剰な支店網が形成され、オーバーバンク状態になった。日本であれば機械化や人員削減を急進するところだが、顧客との長期的つながりを重視するドイツのユニバーサルバンクはそうしなかった。銀行が支店を削減して顧客とのつながりが減り、他の金融機関に顧客を取られるのを恐れたからである。信用銀行では、高齢化による個人顧客の保険需要を考慮して、1983年以降の保険付き貯蓄を導入し、資産規模の拡大を試みるが、抜本的解決には至らなかった。

そこで資金集中戦略の見なおしがなされた。一人の顧客について、財務内容を知り、その金融サービスの需要を知りうるのが、ユニバーサルバンクの長所である。支店網や人材を活用して、一人の顧客に対し、彼にとってのあらゆる「金融プロダクト」を仲介すれば、彼にとっては空費を削減でき、かつ自分は手数料収益をあげうる。それなら保険付き貯蓄でなくとも通常の保険の取次でよい。そこで銀行は、保険との競争ではなく提携を始める。こうして顧客の信頼を確保し、そのライフサイクルに合わせて必要な「金融プロダクト」を仲介していけば、長期的に手数料や利子収益が確保できるし、顧客の忠誠度を高めて外部からの競争を排除できる。これがアルフィナンツ戦略導入の原因である。業態別の分業でも、競争でもない、業態相互の協業と言えよう。

もちろん、アメリカにおいても、金融機関の提携等による総合金融業の展開が見られる。米銀も、それによって手数料収益の割合を増やし、利子純益と非利子収益に占める非利子収益の割合は、25%から38%にのびている。ただその大部分はモーゲージ関連の手数料である⁶⁶。社会の高齢化につれて個人も保険と投信を好むようになったが、米銀で扱うのは企業年金のための投信や財形的な保険が中心であって、純粋な生命保険や損害保険についての販売シェアは1%にも満たない⁶⁷。こうしてみると米銀は、金融市場に基づく資産形成の多様性を提供しているようである。これは、綿密な支店網で顧客を分割されたドイツと違い、銀行主導で「金融プロダクト」を多様化して取込める、かなり流動的な顧客が市場に豊富に存在するからであろう。

一方、最近までの日本では、金融機関が護送船団方式で国内外の競争から守られていた。預金はほ

66 野村総合研究所『米銀の21世紀戦略』、12頁および山田耕司「補論」、28-9頁を参照。

67 沼田優子「第五章 商品ラインナップの拡大—投資商品への挑戦」、63頁以降および近藤哲夫「第五章（銀行による個人年金・保険の販売）」、95-8頁を参照。

ば自動的に銀行に集まり、自己資本規制前は総資産増大も容易で、人員の削減はドイツの諸銀行にとって垂涎の的であるほどであったから、利鞘による十分な収入があり、手数料業務の展開は必要なかった⁶⁸。ビッグバンの進展状況を見ると、普通銀行の個人顧客業務では、無担保の「任意信用」ではなく預金等を担保とした貸付が中心であり、實際上、顧客は預金者でしかない。最近邦銀でも行なわれるようになった外貨預金や投資信託の募集では、取次による手数料収入を主目的としてはいるが、個人は預金者、資産の提供者にすぎない。信託銀行は、本来の信託の意義を生かした個人向けの総合財務を計画する向きもあり、これは顧客のライフサイクルと需要をにらむアルフィナンツ戦略に最も近い。ただし信託銀行の支店網や顧客が限られ、裕福な個人顧客のやはり資産管理が主たる目的となる。投資信託については主として証券会社を取り扱っているが、短期的に収入を得ようとしてハードセリングの傾向がある。保険業では、外国銀行等と提携して信託子会社を設け、国内金融機関とは別に国内資産運用を運用していく動きが見られ、国内の信託銀行とは競合している。

こうして見ると、たしかに日本型ビッグバンは、一部では手数料収益増大の論理を追求し始め、表面的には「金融プロダクト」が多様になってきている。だが単に、個人の資産をどうやって貨幣・証券市場につなげるかが主眼となっており、アメリカ式の輸入に徹せんとするあまり、既存の預金者の忠誠度やシナジー効果を看過しているように見える。日本は、アメリカほどに顧客の流動性は高いと思われたいし、顧客も銀行との長期の関係性を重視するほうである。経済のシステムも、市場万能と言うよりは社会性を重視する性格が強い。したがって、社会的市場経済で培われたドイツ式のアルフィナンツ戦略のほうが、日本の金融改革に示唆するところが大きいと言えよう。

参 考 文 献 : Literaturverzeichnis

Arbeitskreis „Planung in Banken“ der Schmalenbach-Gesellschaft (hrsg.): Finanzwettbewerb:

Finanzwettbewerb in den 90er Jahren, Wiesbaden, 1992

Becker, Florian: Vernetzung

Die Vernetzung der Landesbanken, Berlin, 1998

Büschgen, Hans E.: Banklexikon:

Das Kleine Banklexikon, 1. Aufl. Düsseldorf, 1992

Edenhofer, Thomas: Preispolitik

„Preispolitik bei Allfinanz“, in: *Die Bank*, 11/1993, S.633-636

Fehr, Peter/Kerner, Simone/Kruse, Olaf: Bankloyalität

„Bankloyalität und Database Marketing -Kundenbindung auf Knopfdruck?“, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK)*, 7/1998, S.337-344

Feldman, Gerald D.: Deutsche Bank 1914-1933

„Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise 1914-1933“, in: *Die Deutsche Bank 1870-1995*, München, 1995, S.137-314 (山村延郎訳「第一次世界大戦から世界経済恐慌までのドイツ銀行」(公刊予定))

Geiger, Helmut: Sparkassen

68 例えば第一勧業銀行とドイツ銀行コンツェルンとを比較すると、1981-89年の間に、総資産はそれぞれ+190%、+79%、総人員はそれぞれ-22%、+26%変化した。Vgl. Arbeitskreis „Planung in Banken“ der Schmalenbach-Gesellschaft (hrsg.): *Finanzwettbewerb*, Abbildung auf S.136.

- Die deutsche Sparkassenorganisation*, 2. Aufl., Frankfurt am Main, 1992
- Hahn, Oswald: Kooperation
 „Kooperation von Banken und Versicherungen“, in: *Versicherungswirtschaft*, 7/1986, S.402-407
- Hahn, Oswald: Zeitvergleich
 „Der Markt für Finanzdienstleistungen im Zeitvergleich“, in: *Versicherungswirtschaft*, 3/1988, S.190-196
- Hein, Manfred: Einführung
Einführung in die Bankbetriebslehre, 2. Aufl., München, 1993
- Herrhausen, Alfred: Wettbewerbsposition
 „Wettbewerbsposition der deutschen Universalbanken im europäischen Binnenmarkt“, in: Kolbeck, Rosemarie (Hrsg.): *Chancen und Risiken der deutschen Gemeinsamen Markt*, Frankfurt am Main, 1989, S.79-94
- Kaven, Jürgen-Peter: Renaissance
 „Renaissance des reinen Banking“, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK)*, 15/1988, S.670-671
- Krupp, Gerog: Bankstrategien im Versicherungsgeschäft
 „Bankstrategien im Versicherungsgeschäft“, in: *Die Bank*, 6/1993, S.332-337
- Koch, Peter: Pioniere
Pioniere des Versicherungsgedankens, Wiesbaden, 1968
- Laux, Hans: Musterbeispiel
 „Die Bauspargruppen-Risikoversicherung als Musterbeispiel für die Zusammenarbeit von Kreditinstitut und Lebensversicherung“, in: *Bank und Markt*, 12/1987, S.14-17
- Linsingen, Detlev Freiherr von: Technik als Motor
 „Technik als Motor für die Kooperation von Banken und Versicherungen“, in: *Versicherungswirtschaft*, 11/1988, S.756-763
- Meyer, Anton/Rühle, Michaela: Selbstbedienung
Selbstbedienung im Finanzdienstleistungsbereich, Mainz, 1992
- Pohl, Manfred: Universalbankensystems
Entstehung und Entwicklung des Universalbankensystems, Frankfurt am Main, 1986
- Riesser, Jacob: Großbanken
Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland, 4. Aufl., Stuttgart (Nachdruck in Glashütten im Taunis), 1912
- Rüth, Volker van: Kooperation und Konzernbildung
Kooperation und Konzernbildung als Diversifikationsstrategien von Bank in den Versicherungsbereich, Stuttgart, 1994
- Schierenbeck, Henner: Bank- und Versicherungslexikon
Bank- und Versicherungslexikon, 2. Aufl., München/Wien, 1994
- Schulz, Harald: Vertrieb
 „Vertrieb von Lebensversicherungen über die Banken“, in: *Die Bank*, 11/1993, S.630-633
- Stracke, Guido/Geitner, Dirk: Finanzdienstleistungen
Finanzdienstleistungen, Heidelberg, 1992
- Stücting, Joachim/Heitmüller, Hans-Michael (Hrsg.): Bankmarketing
Handbuch des Bankmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden, 1998
- Vereinsbank: Entstehen
Das Entstehen einer Bankengruppe, o.O., 1994
- Wisshofer, Hellmut: Allfinanzangebot
Der erfolgreiche Weg zum wettbewerbsorientierten Allfinanzangebot, Aachen, 1996
- Wolf, Herbert: Privatkundengeschäft

„Aufbau des Privatkundengeschäfts in den sechziger Jahren“, in: *Die Bank*, 7/1993, S.425-429

Zielke, Carsten: Bankassekuranz

Die deutsche und französische Bankassekuranz, Frankfurt am Main/Berlin/Bern/New York/Paris/Wien

相沢幸悦「欧州統合と金融・資本市場統合」相沢幸悦編『欧州通貨統合と金融・資本市場の変貌』精文堂, 1998年

生川栄治『信用理論の体系』有斐閣, 1985年

岩田健治『欧州の金融統合—EECから域内市場完成まで』日本経済評論社, 1996年

大矢繁夫「通貨安定後における貨幣市場と証券信用」西南学院大学『商学論集』31巻1号, 1984年

加藤國彦『1931年ドイツ金融恐慌』御茶の水書房, 1996年

川合一郎『資本と信用』川合一郎著集第二巻, 有斐閣, 1981年

清田匡「ドイツ大銀行のリテール・バンキング(1)」九州大学『経済学研究』56巻1・2号, 1990年

清田匡「ジロツェントラーレの基本構造(1)」大阪市立大学『経営研究』39巻5号, 1988

近藤哲夫「五章（銀行による個人年金・保険の販売）」野村総合研究所（千野忠男監修）『米銀の21世紀戦略』金融財政事情研究会, 1998年

中塚晴雄「パートナーシップ・シンジケートとパーティシペーション・シンジケート」九州大学大学院『経済論究』99号, 1997年

中塚晴雄「パーティシペーション・シンジケートの形成について」九州大学大学院『経済論究』99号, 1997年

沼田優子「第五章 商品ラインナップの拡大—投資商品への挑戦」野村総合研究所（千野忠男監修）『米銀の21世紀戦略』金融財政事情研究会, 1998年

野村総合研究所（千野忠男監修）『米銀の21世紀戦略』金融財政事情研究会, 1998年

山田耕司「補論」野村総合研究所（千野忠男監修）『米銀の21世紀戦略』金融財政事情研究会, 1998年

山村延郎「ドイツ金融制度におけるアルフィナンツの源流 —総合金融戦略への道程—」九州大学大学院『経済論究』102号, 1998年