マネー情報最前線

ISBN4-8033-0704-0 C0033 ¥1200E ●大陸書房●

マネー情報最前線

野　口　　恒

大陸書房

マネー情報最前線

著　者　野口　恒

発行者　竹下一郎

発行所　株式会社　大陸書房

東京都新宿区大久保 1-2-20
電話 03-209-3281（代表）
郵便番号　160
振替口座　東京　1-56612

印刷・製本　㈱　和晃
カバー印刷　三晃印刷㈱

乱丁・落丁のものは小社またはお買求めの書店にてお取替致します。
定価はカバーに表示してあります。

ISBN4－8033－0704－0

まえがき

今エレクトロニクスとコミュニケーション（通信）を中心とした情報革命はビジネス社会にきわめて大きな影響を与えている。特に第二次情報化の波は社会の情報化に急速な拍車をかけている。

その最も大きな社会的衝撃はこれまでビジネス社会で日常的に行われていた仕事や労働の性格がすっかり変えてしまったことにある。ビジネスの電子革命がこれである。

生産現場の工場には産業用ロボットが、事務部門の職場にはＯＡ機器がとり入れられ、ビジネスの電子化の波は企業にも、ビジネスマンにも容赦なく押し寄せている。

このようにビジネスの内容がどんどん変わっていくので、企業自身も生き残っていくためには情報革命を先取りこれまでの経営戦略を革新し、組織やシステムのあり方を次々と改革していかねばならない。企業の情報武装である。

さて、証券と金融はビジネスの電子化や情報化が最も進んだ業界である。メーカーのように大きな工場や生産設備をもたない、人が財産のこれらの業界は、その分だけ技術革新・情報革命の波を先取りしやすい。

エレクトロニック・バンキングや証券の電子革命に焦点をあて、取材で追ってみると、これまでの証券・金融業のイメージがすっかり変わり、これらはやがては情報という巨大なビジネスの一角を占めるにすぎなくなるのではないかという感じを強くもつ。

巨大な情報ビジネスが現在の証券・銀行業務をのみこんでしまうと考えた方がわかりやすい。キャッシュレスのカード社会が急速に進み、証券の売買取引がテレビのターミナル（端末機）を通じて行われる時代には、マネーや証券も巨大な〝情報〟という機能や役割の一面を代表するものでしかなくなってくる。

証券会社や銀行はここ一〇年間のうちにもはや〝証券〟とか〝銀行〟とかいう名前をつけることすらはばかる、情報サービス会社・情報コンサルタント会社に完全に変身してしまうであろう。もともと証券会社や銀行はマネーや証券取引を通じて、情報サービスを本業としていたわけだから、本質的には何も変わっていない、原点に立ち返ったと言えないこともない。

しかも、この情報サービス戦争は国内・海外の区別なく、また業界ごとの垣根もなくなり、きわめて激しい競争がドラマチックに展開されると予想される。

この情報サービス戦争でも、金融革命同様に米国は日本よりも数歩先を歩み、その行方を予測する指標となっている。

もはや証券会社や銀行はかつてのような証券資本（主義）や金融資本（主義）の代表ではなく、

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

巨大な情報資本（主義）のリーディングセクターになっていくことは間違いない。

本書は現在日本の情報資本の最前線証券会社の新しい動きや変化に焦点を当て、その実態を探り、まとめたものである。

多忙の中を本書の取材にこころよくご協力いただいた方に深く感謝の意を表します。取材内容についてはすべて私の責任であり、その点はご容赦願う次第です。

また、文中に記してある資料・データ並びに取材対象者の肩書きは取材当時（昭和五十七年八月～）ものであることをお断わりします。

最後に本書の出版に際して、大陸書房出版部の井口弘哉氏には大変ご尽力いただいたことを厚く御礼申し上げます。

一九八三年一月

野口　恒

●マネー情報最前線／もくじ

1 市場を一変させる電信革命（C&C）……8

(1) 消えゆく兜町の〝殿堂〟／8
(2) 売買システムの主役はコンピュータ／18
(3) ゴールなき闘いに突入したコンピュータ戦争／29
(4) 中堅証券に狙いを定めた大手銀行／47
(5) さし迫った情報革命の衝撃／53

2 戦国時代に突入した金融情報戦争……69

(1) 情報の切れ目が縁の切れ目／69
(2) INS時代の情報サービス競争／82
(3) 八〇年代の〝情報の巨人〟／98
(4) 金融業は八〇年代に離陸する／114

3 飛躍の決め手は国際部門……123

(1) 経営の中核となる国際戦略／123

(2)〝世界のノムラ〟を狙う大いなる野望／138
(3)会社の浮沈は国際部門の双肩にあり／162
(4)世界に挑んだ国際証券マンの活躍／173
(5)国際化の大波・手数料革命の衝撃／190

4 市場活性化への衝撃……200

(1)新規上場会社(サンリオ)の衝撃波／200
(2)ベンチャー時代の幕開け／217
(3)新実力主義時代の突破口・引受革命／230

5 人材開発が勝負の分かれ目……238

(1)研修の原点は〝支店長研修〟にあり／238
(2)一年間の純粋培養で鍛え抜かれる新人たち／248

マネー情報最前線

1 市場を一変させる電信革命 C&C

(1) 消えゆく兜町の〝殿堂〟

時節は昭和五十七年四月の下旬である。場所は昭和の殿堂とも呼ばれた、東京証券取引所の建物が聳え立つ兜町の一角。

すでに建物の周囲は完全に鉄骨が高く組まれ、幕が一面に張られて、建物そのものはすっぽりとその中に覆われてしまっている。

中では作業員の怒声と笛、建物を取り壊す激しい轟音が地ひびきを立てて唸っている。取り壊され、瓦礫の山と化したコンクリートの塊や鉄骨の破片が無惨な姿をさらけ出して、大型ダンプカーでひっきりなしに運ばれていく。

建物の解体工事には言いようのない空しさが漂う。どんな素晴らしい建物でも取り壊されてし

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

まうと、無惨な瓦礫の山だ。そこにはその建物に深い思いを託した人間のさまざまな感情が入りこむスキ間もないくらい索漠したものが支配している。

さきほどから、ひとりの老人がまるで取り憑かれたように、目の前の巨大な建物が凄まじい機械の力で次々と無惨に解体されていくのを凝視している。彼の鋭い、熱い眼光は、この光景を懐かしんでいるようでもあり、深く悲しんでもいるように感じられる。

老人の表情には、この兜町の世界で積年生きてきた相場師特有の強烈な雰囲気が滲み出ている。獲物に挑みかかるような異様に光る鷹のような鋭い眼、人生の栄光と悲哀がまるで深く刻み込まれたような厳しい顔の皺、肉厚で意志的な男性的な口元、段になった肉付きのいい鼻……顔全体の造形は太くて、しかも彫りが深い。そのために精力的で戦闘的な感じさえ与える。

白髪のその老人は、一見古稀ははるかに越えたかなりの高齢者にも感じられるが、しかし姿勢は良く、膚つやも健康そうである。

彼の眼光はすでに解体寸前の巨大な白いコンクリートのドームに釘づけにされたようである。そう、もうかれこれ三十分以上は経っていようか。その間老人はその場にじっと佇み、ほとんど動いていない。

時折彼は眼を閉じ、こみ上げてくる過去の数々の思いを回想するかのような感慨深げな表情を

する。近くでみると、彼の鋭い眼光の奥は悲しそうに光っており、瞼は赤く腫れぼったい。彼の表情からは何か厳粛な気持さえ感じられる。

時刻はもう午後五時も大分過ぎ、この建物を取り囲むようにして周囲に蝟集している、数多くの証券会社から退けて帰るサラリーマンやＯＬが、その場を通り過ぎていく。彼らにとってはすでに毎日見慣れた光景なのであろうか。兜町の〝殿堂〟が今まさに取り壊されようとする光景に、さしたる注意も感慨も払わない。むしろ、解体工事の轟音と喧騒をまるで避けるかのように家路を急ぐ。

私は今回兜町を取材するうちに、今まさに取り壊されんとするこの昭和の殿堂を、最後にしっかりとこの眼で見届けておきたいと思っていた。

別段そうしたからと言って、私個人に特別の思いがあるわけではない。ただ何となくそうしたかったからである。

老人は太い、低い声でまるで自分に言い聞かせるように静かに呟く。

「兜町五十年、ひとつの時代が終わったのだ！　そして、相場師としての自分の人生も」

彼にとって、この東京証券取引所のビルはひときわ感慨深いものがある。彼の五十年の相場師人生はこの建物と共に始まり、この建物と共に終わったと言ってよい。

彼が旧制の商業学校を卒業して、ある小さな証券会社に就職し、相場師として人生のスタート

を切ったのは、銀行の取付け騒ぎから始まった金融恐慌の嵐が吹き始めた、昭和二年四月のことであった。

くしくも、東京株式取引所の市場館が完成したのが、同じ年の十二月三十一日であった。彼もそしてこの東証ビルも、昭和金融恐慌の動乱の真っ只中から、兜町での歴史を歩み始めた。それ故に、彼にとってこの取引所の建物は、彼自身の人生の歴史でもあり、縮図でもあった。

彼は入社後間もなく〝手を振れば泣く子も黙る〟と言われた場立ちとして、立会場に出入りし、ホットな情報を収集し、独特の株の感触を磨いた。あの立会いの活気ある独特の雰囲気が、相場師としての彼の血をたぎらせ、肉をおどらせ、全身を熱くさせた。手振りの仕事師、触覚の魔術師とさえ言われたこともある。株の動きは触覚でわかる、彼はそう豪語する。一種の動物的なカンである。

彼は遠い過去の糸を手繰り寄せるかのように感慨深げに私に語りかける。

「その年にはね、台湾銀行まで休業に追いこまれるほど、金融恐慌は深刻だった。当時の銀行の取付け騒ぎはひどかったね。血走った預金者が銀行の店頭にあふれ、怒鳴り合い、喧嘩騒ぎまでおこって一種異常なほど殺気立っていた。警官が出動したところも幾つかあった。信用というものは一度崩れ始めると、全く連鎖反応で恐慌（奈落）に向けて真っ逆さまだということをつくづく思い知ったよ。当時、俺は右も左も皆目わからない使い走りの小僧の身だったが、それでもこ

の先、どうなるのか心中暗澹たるものだった。もちろん、東株市場もことごとく大暴落で、パニック状態さ。時の政府田中義一内閣が、四月には三週間の支払猶予令（モラトリアム）を出したため、取引所も臨時休会でね。俺の人生の門出もずいぶんと悲惨な踏み出しだった。しかし、それだからこそ思い出深いがね」

この昭和金融恐慌、東株市場のパニックからおよそ二年半後に、世界中を震撼させたウォール街の暗黒の木曜日・ニューヨーク市場の大暴落から端を発した〝世界大恐慌〟が勃発した。

不思議な巡り合わせである。あの大恐慌からほぼ半世紀を経た今日、再び国際的な信用不安、世界的な金融危機が現実に起こりつつある。なかには一九三〇年代の世界的な不況・恐慌の再来を叫ぶ人もいる。

返済不可能なほどの膨大な債務をかかえ、国ごと破産しかねない国際的な銀行管理下の債務国が続出している。例えばポーランド、ブラジル、アルゼンチンそしてメキシコなど。昭和五十七年八月現在の累積債務はメキシコ約八〇〇億ドル、アルゼンチン約四〇〇億ドル、ブラジル八〇〇～八五〇億ドル、合計約二〇〇〇億ドル。そのうえ、ポーランドの債務が加わる。まさに国際金融不安そのものである。さらに先進諸国でも例外ではない。国内では債務返済不能で倒産する会社が続発し、金融危機に拍車をかけている。

例えば昭和五十七年米国でのペン・スクウェア銀行、ドライスデール政府証券会社、ロンバー

ド・ウォール政府証券会社の各倒産。そして西独ではあのシーメンス社と並ぶ第二位の総合電機会社ＩＦＧテレフンケンまで倒産に追い込まれている。金融倒産（破産）症候群がここに来て急速に世界中に広まっている感じだ。

戦後西欧諸国は、一九二九年の大恐慌・三〇年代の世界不況の教訓から、ＩＭＦ（国際通貨基金）、ＢＩＳ（国際決済銀行）、世界銀行の三つの危機回避の安全弁（国際協調態勢）を創設した。

それらは三〇年代のような世界中を震撼させる信用恐慌・金融恐慌は二度と起こすまいとする西欧各国の決意と意図から生み出されたものであるが、どうも最近この三つの安全弁がうまく機能しなくなっている。

ＩＭＦは昭和四十六年八月、金・ドル交換停止を発表したあのニクソン・ショックで、ドルを世界の基軸通貨とした固定相場制から変動相場制へ移行して以来、その本来の役割である通貨態勢の安定・国際収支の安定という機能はうまく働かなくなっている。米国を中心に特別基金の新設が構想されているが、ともかくＩＭＦ体制も現在見直しが迫られている。

世界銀行もそうである。今では世銀への大口資金拠出国であるアメリカを始め、西欧先進諸国は、国内の財政状態が悪化しているため資金拠出を渋り、そのため世界銀行の開発途上国への貸付け・融資が滞っているのが現状である。

それならば、最後の頼みの綱であり、最後の貸し手＝各国中央銀行の集まりであるＢＩＳはど

うだろうか。しかし、ＢＩＳも国際金融危機には意外と脆いことがわかってきた。ＢＩＳの精神であるバーゼル合意（「もし、各国の銀行の海外支店に問題が起こった場合には、母国の中央銀行が責任をもってこれを救済する」とする国際協調を骨子とした一種の紳士協定が一九七四年に各国中央銀行間で結ばれた）も各国に財政的な余裕があり、国際協調態勢が安定していた時にはうまく生かされていた。

ところが、今ではどの国も国内の財政悪化、金融危機に悩まされ、その対策に大わらわであるから、とてもこの紳士協定を守っていく余裕がなくなった。

それを示す端的なケースがイタリア最大の商業銀行アンブロシアーノ銀行の不良貸付け事件（昭和五十七年）である。同行のルクセンブルグ子会社バンカ・アンブロシアーノ・ホールディングが債務返済不能に陥っても、イタリア・ルクセンブルグ両国の中央銀行は、共にいっこうに救済に乗り出す動きを見せず、知らぬ顔の半兵衛を決めこんでいる。実際には、両国の中央銀行とも、救済をする余裕などとてもないというのが実情であった。

一方、証券市場も金融の動きには極めて敏感だ。株式や債券の市場では金融相場と言われるほど、金融の動きに密接に連動して市況が動く場合がある。微妙な金利相場の変動でも、すかさず証券市況に反映する。

ところが、最近の先行不透明な経済不況、信用不安のせいもあるのかもしれない、プロの相場師、

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com