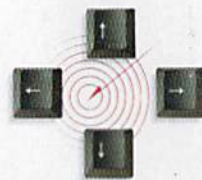


銀行は変わるか

1

【全4回】



銀行経営が直面する課題

過去の蓄積と信用を失った3つの原因

要点

自立できず、信用されず、人を活かせない日本の銀行。現在の不良債権問題や信頼喪失の根源には、いまだ変えられない経営体質がある。

1. 自立できない銀行

1. スでは、銀行が直面する問題を洗い出し、その解決の方向を探りたい。

「銀行は戦後五五年間積み上げてきた蓄積をほぼ失い、丸裸同然といつてよい」——この西川善文・三井住友銀行頭取の発言は、銀行の現実の厳しさを改めて認識させた。

左記上の図は、銀行の利益状況の推移である。「伝統的銀行業務」の部分は貸出収益から償却を引いたものだが、激減の後、この数年マイナスが目立った。これを補うための「過去の遺産」含み益や不動産などの「過去の遺産」はすでに尽きた。近年では合併で得られた合併差益の活用から、法定準備金取り崩しの段階に入っている。「フィービジネス(手数料収入)」は増加しているが、コア収益にはな

りえない。六兆円以上という巨額の不良債権処理額(今年度見通し)を示しても、株式市場からの評価は依然低く、銀行に勤務する人たちに明るい将来が見える気配はない。

今の日本は資本市場が未発達なため、銀行は資金循環におけるリスクをほとんどすべて背負い込み、銀行の弱体化が経済の弱さに直結する。金融問題は、日本の政治・経済・社会問題の縮図だ。だからといって手をこまぬいていても、事態は悪化していくだけだろう。かつて使命感に燃えていたベテラン金融マンたちが誇りを失い、若手が仕事に打ち込めない状況は打開できるのか。本シリ

戦後の長い時期を通じ、厳しい参入・金利規制は銀行に業績が悪くなくても倒産しないことを保証した。

量的な拡大が収益最大化に直結したが、保護規制の環境下ではそれは合理的な行動であった。しかし、1980年代後半以降の金融自由化により、従来にない大きなリスクにさらされても、量的拡大という銀行行動は変わらなかった。過当競争的状况は変わらなかった。過当競争的状况の下、リスクを踏まえた採算を考えない貸し付けが続けた。バブル経済はこうした欠陥を一層助長した。

その結果、90年代には非効率な銀行が多く存在することとなり、貸出先の非効率企業を温存することが重

荷になっていった。非効率企業の過剰債務を銀行が支えきれなくなったのが不良債権問題だ。この問題は銀行への資本注入と破綻銀行の処理という形で、納税者負担を強いた。

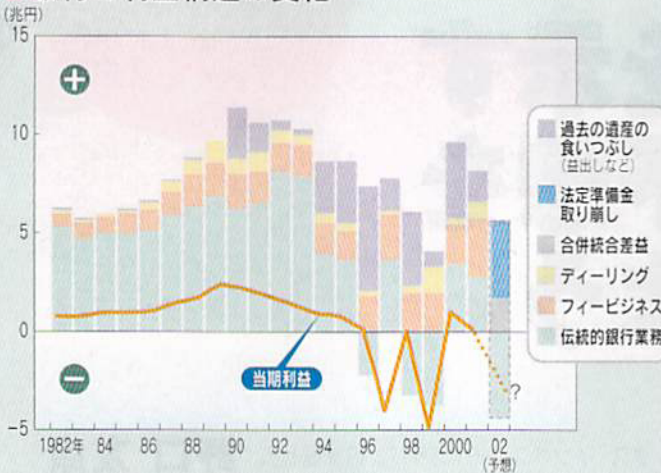
端的に言って、現在の銀行は償却まで含めたコストを収益で回収していない。貸し出し自体が赤字を生んでいる状況にあり、これを続けていくと、不良債権問題は永遠になくならない。銀行を資本注入で支える枠組みの常態化は避けるべきだ。自らの業務収益でコストを賄い、発展していくという企業体として正常な状態を実現しなければならぬ。

左記下の図は、アメリカ、ドイツと日本の銀行の資産効率、利ザヤ、自己資本比率の比較である。国際比較は注意して行うべきだが、日本の銀行は利益を生み出す利ザヤが薄く、資産の生産性が悪い。自己資本比率で

【講師】 川本裕子
マッキンゼー・アンド・カンパニー
シニア・エキスパート

かわもと ゆうこ ■ 東京大学文学部社会心理学科卒。オックスフォード大学大学院経済学修士。82年旧東京銀行入行。88年マッキンゼー東京支社入社。金融担当。95～99年シニアにて勤務。著書に『銀行収益革命』(東洋経済新報社、2000年)。現在、金融担当大臣「日本型金融システムと行政の将来ビジョン」懇話会委員

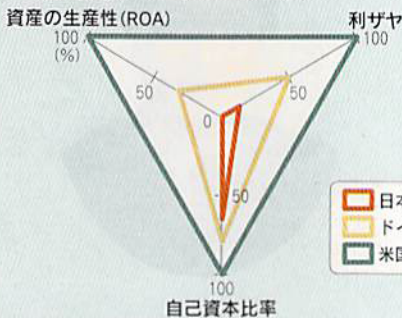
■銀行の利益構造の変化



(注) 棒グラフの利益は粗利益(経常利益に営業経費を割り戻したものの)。全国銀行ベース。3月期。伝統的銀行業務は主としてリスクコスト後のリザヤ収入(出所) 全国銀行財務諸表分析、日経新聞、各銀行ディスクロージャー誌、マッキンゼー分析

■収益力の低さ

(米・独とのベンチマーキング)



(注) 1995~99年の平均 (出所) 日本銀行

問題その2、信用されない銀行

金融は信用が基本なのに、銀行や

表される健全性も損なわれている。銀行が自立するためには、自行のリストラはもちろん、リスクに見合っただけのリザヤを適正化するという行行動も当然要求される。結果として貸出量も減るし、これまで支援してきた生産性の高くない企業の淘汰・再編を促すことになる。改善過程での減収は避けられない。しかし、長期的視点に立った冷徹な判断と行動なくしては、待つのは衰亡のみだ。

監督当局への信頼感は大きく揺らいでいる。不良債権問題がなかなか解決しないために、不良債権額自体の信憑性も問われ、それをいろいろな関係者が予測する。「不良債権推定ゲーム」という異常な事態となっている。情報開示を徹底して事態を改善する必要がある。最近では、不良債権問題が経済政策の最重要課題として扱われているため、不良債権処理や銀行経営が銀行専門家を越えた幅広い層の評価にさらされている。内外を問わず、日本の銀行の当事者能力、資本注入や国有化の是非、特別検査の必要性など、銀行経営についての議論は百家争鳴状態である。銀行経営者も金融当局も、今まで以上に国民に対する説明責任を果たす必要に迫られている。いちばん重要なのは、す

問題その3、人を活かさない銀行

経営問題の究極は、組織と人事の問題だと言っても過言ではないだろう。日本の銀行から幹部候補生の人材までもが外資系金融機関などに流出している。異なる制度で活躍する人が増えるにつれて、問題は個人の能力ではなく、個人を取り巻くインセンティブシステムである」という認識が共有されている。

銀行の中核人材を見れば、審査のプロであったり、市場部門の異才であったり、プロ中のプロといえる人々が多く存在する。しかし、いまだ人事のゼネラリ

でに信用が揺らいでいる以上、市場や国民が「ここまでやるのか」と驚くほどの情報開示を行う必要があるということだ。また、組織が外部に対して説明責任を果たすには、組織内部の説明責任体系も確立されている必要があるのは当然である。不良債権に関する説明責任の強化は、個々の案件処理に関する銀行内部の責任明確化を迫ることもなるが、それを避けてはならない。そのプロセスを経て初めて銀行への信用が最終的に回復するということを肝に銘ずべきである。

スト志向は根強い。結局は人事・総務・企画といった中央管理部門出身者が出世する傾向がある。ゼネラリストとは、好意的に解釈すれば企業幹部としての経営能力ということになるが、日本の銀行で、専門能力としての開発がもつとも遅れているのは経営能力というスキルだ、という意見は多い。

人事はいまだ、年功序列で中央集権的、かつ終身雇用が前提である。中途採用も若い年代以外では非常に限られる。こうした組織環境では、優秀な人が言いたいことの半分も発言せず、自分で判断・決断できることも上司の諮問にかけ、組織の上から下までも関係者への説明に時間的大半を費やすという姿が容易に想像できる。これは明らかに人的資源の無駄づかいである。優秀な人材を集めておいて、それをきちんと活かさない経営の責任ともいえる。

これら三点に回答できなければ、日本の銀行経営の問題は解決できない。筆者が最初に不良債権問題についての著作を刊行して一〇年になるが、あまり進展は見られない。この間、問題分析はほとんど出尽くした。解決に打ち出の小づちはない。この問題が長期化する限り、金融界のみならず、日本経済の停滞は続く。日本の頭脳は活性化されないばかりか退化してしまうかもしれない。その対策について次回以降考えたい。◆