

問題ではなく、ミクロの経営改革と金融行政の改革が不可欠だ。国の銀行部門からの撤退期限を明示した上で、戦略的に政策・経営を組み立て直す必要がある。銀行経営陣への動機付けが最大のカギである。

### その場しのぎ 線り返すのか

金融再生プログラムの発表後、金融界は自力増資や組織改編を計画し新たな展開を見せている。しかし、いくら資金を集めても自力で収益をあげられる体制にならなければ、結局は今決算期を乗り切るための新しい「演(だ)し物」に終わる。増資引受先の顧客との関係



## 経済教室

係を考れば、金利やサービスマーケットに影響が及ぶ、将来の収益が悪化する可能性も強い。

一方、査定基準の標準化、検査結果と自己査定のかい離の発表、第三者割当増資についてのガイドライン発表など、金融行政の透明性、スピード感は向上している。

## 邦銀復活の条件

が、過去の金融行政の踏襲が前提であり、改革の深度は依然不透明だ。

邦銀の不良債権比率は危険水準を超えて十三年を経て正常値に戻らない。収益を得る基本である信用リスクに見合う金が、次期の実際の処理額

利の設定は遅々として進まず、コストに見合った対価を求める発想のなかつた決済業務は、いまも赤

は予想の数倍になる事態を毎年繰り返し、経営の基本となる信用を失墜させている。

行政の一貫性の欠如も否めない。株式の原簿法採用、土地再評価法、持株会社設立による公的資金(優先株)への配当金の確保、空売規制、ペイオフ延期と銀行経営が行き詰まるたびに短期的に銀行経営に有利となるようルールを便宜的に変更し、結果として国内

外で信用を失った。逆に資産査定に批判が集まる。そのたびに特別検査を重ねてルールの厳格化を図った。厳格化は関連していないが、何度も変更したため行政と銀行の現場を疲弊させ、金融規制への信頼を損ねた。

# 政府・銀行戦略持て

## 経営者への動機付けカギ

金融再生プログラムで政府が約束として打ち出している。結果責任を問う裏返しとして経営の手法や運営を重んじて与えるべきだ。現行の経営健全化計画は業務純益など利益指標だけでなく中小企業員報酬など個別事項にも目を配らなければならない。金融検査のプロの処遇、並び扱いは時代遅れだ。十年間の無策に懲(う)ら

川本 裕子  
マッキンゼー・シニア・エグゼクティブ



も重要だ。そのためには金融庁と財務省の人事の遮断(財金分離)の徹底が必要だ。五年後にも必ず金融庁で仕事をしたい。官僚でなければ銀行に繋がバンの中でも財務力でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。

「行政も銀行もその場のぎ」という指摘は、九〇年代前半から繰り返されてきた。不良債権問題もその根本は、資本主義経済の基本ともいえる銀行経営の自立が実現できない点にある。

場当たりの対応がたどる銀行の大株主になり、特殊法人的な不透明な企業統治が半ば固定化してい

### 経営自由度 与える必要

銀行の経営改革はいかに経営陣への動機付けが成功するかにかかるといえる。銀行の経営改革は、融当局の役割は重い。何よりも最終目標である国の銀行部門からの撤退を時間軸で明示することが経営規律の基本だが、これは本来法律レベルで規定すべき問題である。過去、同様の苦境に陥った金利負担に耐えられな

融当局の役割は重い。何よりも最終目標である国の銀行部門からの撤退を時間軸で明示することが経営規律の基本だが、これは本来法律レベルで規定すべき問題である。過去、同様の苦境に陥った金利負担に耐えられな

融当局の役割は重い。何よりも最終目標である国の銀行部門からの撤退を時間軸で明示することが経営規律の基本だが、これは本来法律レベルで規定すべき問題である。過去、同様の苦境に陥った金利負担に耐えられな

融機関で吸収させることを意味する。これらの政治的な要請は、本来ならば効果を数値分析、評価し、公的金融機関に担わせるなど問題の整理が必要だ。政府送りにして公的融資を進めながら、公的資金を注入した民間銀行の中小企業株をそのままにしておくのは整合的ではない。銀行経営への動機付けの上で、規制当局が将来とも一貫していること

「分解統合」  
今後目指すべき邦銀の競争戦略は、優位性のある価値を顧客に継続的に提供するため、選択と集中を徹底して非戦略部門を捨てることだ。すなわち銀行の事業単位の一分だ。現在の給与体系は関係会社に移った社員にも事業分野で勝率を最大化している海外部門の撤退は第一に考えられる。企業との合併・買収(M&A)や企業再建部門の買収、投資信託販売部隊の買収、決済部門の外部委託、事務サービス部門の統合、中小企業向け融資や住宅ローン専門銀行化などが視野に入っている。雇用確保の要素もなかりがちなOBの影響を排除しながら、銀行内外から有能な人材を登用して力を振るわせることが今後の銀行トップの重要な役割だ。

銀行問題は、資本注入して国有化したからといって解決する問題でもない。デフレ解消により解決するマイクロの問題でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。

銀行問題は、資本注入して国有化したからといって解決する問題でもない。デフレ解消により解決するマイクロの問題でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。

銀行問題は、資本注入して国有化したからといって解決する問題でもない。デフレ解消により解決するマイクロの問題でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。

務と分類し、製造業並みの集中・標準化による効率化をはかれない。海外の銀行では事務センターやコールセンターを国外に移管するなどの例も出ている。

人件費問題も、平均水準を抑制する手法は限界だ。現在の給与体系は関係会社に移った社員にも給与保証し年金支払額が引退世代に厚い一方で、日々問題解決に身をすり減らす現役世代には厳しい。動機づけ(評価制度)の確立と重点配分)の面から再構築すべきだ。

単純な経営陣交代論には注意が必要だが、人心一新は変革時には欠かせない。不良債権問題の解決やコスト削減の障害となりがちなのOBの影響を排除しながら、銀行内外から有能な人材を登用して力を振るわせることが今後の銀行トップの重要な役割だ。

銀行問題は、資本注入して国有化したからといって解決する問題でもない。デフレ解消により解決するマイクロの問題でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。

銀行問題は、資本注入して国有化したからといって解決する問題でもない。デフレ解消により解決するマイクロの問題でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。

銀行問題は、資本注入して国有化したからといって解決する問題でもない。デフレ解消により解決するマイクロの問題でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。

銀行問題は、資本注入して国有化したからといって解決する問題でもない。デフレ解消により解決するマイクロの問題でもない。ミクロの銀行経営改革、金融庁改革の「王道」を歩むべきだ。