

主要行の不良債権比率半減の目標は達成される見通しだが、銀行は今後の成長をけん引するビジネスモデルをまだ確立できていない。銀行が民間活力を十分発揮して新しい経営課題に取り組み、いま一度官民の役割分担を再整理し、銀行経営の自立を促すべきである。

地域金融機関に 数値目標設定を

二〇〇二年秋に策定された金融再生プログラムは、主要行の不良債権比率を二〇〇五年四月までに半減することを大きな政策目標として定めた。その目標が達成される見通しだ。十五年の歳月、九十五兆円の不良債権処分損、破たん金融機関の処理などに投入された三

分の一の三兆円にすぎない。主要行と地方銀行の一部は、国が大株主であり続け、経営健全化計画

の三割以上を占める地域金融機関である。「地域に悪影響を与える」という理由から、不良債権比率の目標は設定されておらず、不良債権比率は銀行によってばらつきが大きい。しかし、不良債権問題の解決が経済回復に不可欠なことは、中央も地方も同じである。

地方で採算企業に資本や人材が固定され、将来の地方をリードする新しい事業に資源配分が移

までに確立しなければならぬ。地方金融機関の不良債権処理が進まなければ、逆に経営が不安定化する懸念も出てくる。また、郵貯が民営化されれば、民営化された郵貯を金融監督下に置く準備も必要となる。金融機関の健全化のうえで避けられない

も、本格的な検討が求められる。こうした点から考えれば、地域金融機関の不良債権目標数値の設定も含め、次の節目を二〇〇七年として課題を解決していく金融行政のグランドデザインが必要ではないか。

川本 裕子

早稲田大学教授



行政の役割確認を 人材システム見直し必要

経営の自立を促せ

金融新時代へ

>>上

十五兆円の公的資金など、巨大なコストはかかった。しかし、問題発生以来、事態が改善方向に向かっていることが初めて数字で明らかになった。目標達成に向け努力を怠らなかつた主要行と金融当局は評価されるべきだが、期限を定めた数値目標の設定がシステム安定化のためにいかに大事かが改めて確認された。

だが、これで問題が解決したわけではない。これまで返済を前提に金融機関に投入された十二兆円の公的資金のうち、今までに返済されたのは四

分の一の三兆円にすぎない。主要行と地方銀行の一部は、国が大株主であり続け、経営健全化計画

の三割以上を占める地域金融機関である。「地域に悪影響を与える」という理由から、不良債権比率の目標は設定されておらず、不良債権比率は銀行によってばらつきが大きい。しかし、不良債権問題の解決が経済回復に不可欠なことは、中央も地方も同じである。

地方で採算企業に資本や人材が固定され、将来の地方をリードする新しい事業に資源配分が移

る人材にどのような訓練をし、動機付けを与え、どの収益モデルを高度化させるためには、各金融機関の統一的・中央集権的な人事体制を弱めることが不可避である。

人事改革という、すでにいくつもの議論に陥りやすい。しかし、事業単位の人事的独立性をまず強化し、各事業単位でのような専門の人材を確保する」という一貫した仕組みを組み立てることが前提とならなければ、成

る。健全化計画によって、従業員数や中小企業向け貸し出しなどの数値でかならず束縛されている。経営判断にかかわるような指標の管理をしたからといって公的資金の返済が保障されるわけがなく、銀行の自立心をかえってそぐ結果になっていないか。

さらに最近心配なのは、経営判断への行政的な介入がさらに強まる傾向があることだ。例えば、金融庁が昨年末に公表した「金融改革プログラム」では金融機関間の情報交換やチャネル戦略、店舗戦略に情報技術(ITT)の活用が強調されているが、ITTをどのように活用するかは経営責任において決定されるべきである。規制官庁が産業政策の発想を持って一定方向に誘導しようとするれば、本来の守備範囲を超えることになりかねない。

本来の金融行政は、預金者や投資家保護のため、民間金融機関を透明なルールの下で規制することである。その点で依然多くの課題が残っている。例えば、業規制的な

かわもと・ゆうこ 東京大卒、オックスフォード大修士。専門は銀行経営

つていかない状態が続けば、現在の政策はかえって地域経済停滞の元凶となる。主要行で成果を上げた不良債権比率の数値目標を地域金融機関についても設定すべきである。目標は当局が示すのでも、個々の金融機関が責任をとる形でもよい。日本の金融部門を待ち受けている環境の構造変化を忘れてはならない。そもそも今の「ゼロ金利」は、マクロ経済政策上の要請から生まれた緊急対応であって、今後は金利が上昇していく局面が十分予想される。各金融機関は、収益的に自立しようとするビジネスモデルをそれぞれ

民間金融機関は公的資金を返済し、収益的に自立した経営の確立を急ぐ必要がある。大手銀行は、このところ収益面で息を吹き返した印象もあるが、成長をけん引するビジネスモデルをまだ確立できていない。金利上昇などの環境変化の中でも責任をとる形でもよい。日本の金融部門を待ち受けている環境の構造変化を忘れてはならない。そもそも今の「ゼロ金利」は、マクロ経済政策上の要請から生まれた緊急対応であって、今後は金利が上昇していく局面が十分予想される。各金融機関は、収益的に自立しようとするビジネスモデルをそれぞれ

果主義をいくら論じても意味はない。実際、セーリス力を強化しようとする。適切な教育やサポートの整備も行わずに、「成果主義」導入だけで乗り切ろうとするような例も見られるが、現場が疲弊するだけで真の収益力にはつながらない。

各事業単位の独立性を高めるためには、経営レベルで取り組むことが不可欠である。これに加え、今後の銀行経営では、リスクと収益を事業領域ごとに把握し、それに応じて投下資本の配分を決定していくといった経営意思決定の判断軸が必要になる。長期的な企業価値の向上のために、こうした

た経営モデルを採用する事例も始めている。行政の介入 強まる傾向 金融機関がこうした新しい課題に果敢に取り組み、市場が拡大する。また、預金保険料率を健全性指標と連動させることにより、金融機関のイノベーションを強める環境整備も必要である。

健全化計画によって、従業員数や中小企業向け貸し出しなどの数値でかならず束縛されている。経営判断にかかわるような指標の管理をしたからといって公的資金の返済が保障されるわけがなく、銀行の自立心をかえってそぐ結果になっていないか。

さらに最近心配なのは、経営判断への行政的な介入がさらに強まる傾向があることだ。例えば、金融庁が昨年末に公表した「金融改革プログラム」では金融機関間の情報交換やチャネル戦略、店舗戦略に情報技術(ITT)の活用が強調されているが、ITTをどのように活用するかは経営責任において決定されるべきである。規制官庁が産業政策の発想を持って一定方向に誘導しようとするれば、本来の守備範囲を超えることになりかねない。

本来の金融行政は、預金者や投資家保護のため、民間金融機関を透明なルールの下で規制することである。その点で依然多くの課題が残っている。例えば、業規制的な

かわもと・ゆうこ 東京大卒、オックスフォード大修士。専門は銀行経営

集権的人事の 変更は不可避

なぜ収益体質の転換が進まないのか。金融サービスにおいては「一人」が重要な要素である。高い付加価値を生むことができるか否かは、サービスを提供

する人材にどのような訓練をし、動機付けを与え、どの収益モデルを高度化させるためには、各金融機関の統一的・中央集権的な人事体制を弱めることが不可避である。

人事改革という、すでにいくつもの議論に陥りやすい。しかし、事業単位の人事的独立性をまず強化し、各事業単位でのような専門の人材を確保する」という一貫した仕組みを組み立てることが前提とならなければ、成

る。健全化計画によって、従業員数や中小企業向け貸し出しなどの数値でかならず束縛されている。経営判断にかかわるような指標の管理をしたからといって公的資金の返済が保障されるわけがなく、銀行の自立心をかえってそぐ結果になっていないか。

さらに最近心配なのは、経営判断への行政的な介入がさらに強まる傾向があることだ。例えば、金融庁が昨年末に公表した「金融改革プログラム」では金融機関間の情報交換やチャネル戦略、店舗戦略に情報技術(ITT)の活用が強調されているが、ITTをどのように活用するかは経営責任において決定されるべきである。規制官庁が産業政策の発想を持って一定方向に誘導しようとするれば、本来の守備範囲を超えることになりかねない。

本来の金融行政は、預金者や投資家保護のため、民間金融機関を透明なルールの下で規制することである。その点で依然多くの課題が残っている。例えば、業規制的な

かわもと・ゆうこ 東京大卒、オックスフォード大修士。専門は銀行経営