

ガバナンス改革がもたらす

「金融ビジネス未来図」

早稲田大学大学院経営管理研究科

教授 川本 裕子



あらゆるタブーを取り払って、未来の金融機関像を議論すべし

日本の金融機関はガバナンス改革の目的である企業価値向上の意義を組織内で共有し、変革をしていく必要がある。本稿では「未来」から振り返ることによって、金融機関がどのような変革をするべきかを明確にしていきたい。

金融機関は「日本経済 ルネッサンス」を演出

現在20××年。ガバナンス改革によって金融機関がどのように変化したかをみてみよう。

* * *

デジタル化が大幅に進み、モバイルですべての取引が完了する。ブロックチェーン導入以来、取引の安全性とスピード、コストは劇的に進化した。金融グループはテクノロジー会社の色彩が強くなり、グループ全体として顧客目線の商品を豊富に取り

揃え、それらを組み合わせた商品ラインアップがAIによって提示される。専門家の意見を聞きたいときにはどこからでもリアルタイムで画像・音声がつながり、顧客は店舗に出向く必要はない。伝統的店舗はほとんどなくなり、ショッピングモールのデスクやキャンピングカーのような移動店舗が主流だ。

金融機関のイメージも変わった。「銀行は、前途有望な若者を堅苦しい融通の利かない銀行マン（ウーマン）はもともと少数だ」にしてしまおう」とも揶揄さ

れたが、いまは中途採用やスピオフなど人材の出入りの多い活気にあふれた職場だ。銀行の関与により、日本発のユニコーンがいくつも生まれ、金融機関は「日本経済ルネッサンス」の演出者として名を高めている。

* * *

2010年代後半から本格化したガバナンス改革がきっかけとなって、金融機関の企業体質が大きく転換した。多様な金融ニーズをもつ消費者・企業が気軽に専門家やAIによる質の高

いアドバイスを受けられる組織になったのだ。フィデューシャリー・デューティーの徹底で金融商品の簡素化・情報開示が進み、個人預金の多くが資産形成に向かっている。若い世代を中心にとしたシェアリングエコノミーの盛り上がりはとどまることなく、「買うより借りる」——住宅・オートローンは形態を大きく変えた。

「高齢者が取り残される」との懸念があったデジタル化だが、常に挑戦者である「団塊の世代」が後期高齢者になり、「デジタルネイティブ」であるミレニウム世代に劣らぬリテラシーをもった高齢者が急増した。これは金融機関が顧客動向を詳細

に研究し、顧客がデジタルを活用することに對して経済的なインセンティブが働く仕組みを周到に導入した成果でもある。「得であること」は高齢者の行動を大きく変えたのだ。AIは顧客の認知機能も補える。

法人ビジネスでは、マイナス金利が長期間続いたこともあり、モデルが大きく変わった。まず、ファイナンス理論が自然なかたちで普及して、企業の無借金経営のコストが理解された。また、大企業のカープアウト、中小企業の再編統合と新陳代謝が進んだが、その陰には銀行の働きかけがあった。日本企業のROEは20%を超える。かつて企業が多くの金融機関と取引を行い、金融機関も取引企業の数を競っていた「多」対「多」の日本特有の取引関係は最適な資源配分の見地から終焉した。

その結果、法人部門の担当者は担当先数が大幅に減り、じっくりと時間をかけて企業のビジネス戦略や再生計画を練ることができ、融資は商品性が高まり、リスクに見合わないプライシングは過去のものだ。ナレッ

ジマネジメントの導入による事務作業の軽減のほか、審査や商品設計においてもAIが活用され、担当者は人間にしかできない判断業務に注力できる。手数料収入の増加は、一社一社にじっくりと向き合う姿勢の賜物だ。長年の課題であった株式持合いは、ガバナンス改革の徹底を受けて当初の計画よりも早く解消し、金融機関が他社の株式の市場変動リスクを負うことはなくなつた。これは、企業側が自らもROE向上の妨げになる株式保有をやめ、中長期保有の投資家を内外に求めたことによる。機関投資家等が株主としての比率を高め、年金基金が適切なリターンを求める動きを強めたのは、高齢化社会において自然な流れだった。

ビジネスプロセス改革と組織のフラット化

ガバナンス改革によって大改革を遂げたのはビジネスプロセスだ。金融機関の商品やサービスは目に見えないので証拠保存が必要だが、顧客フロントだけでなく、業務全般で正確・詳細

大量の文書作成が通例となっていた。しかし、ICTの活用により、資料づくりの負担は大幅に軽減され、新たなビジネスをいかに獲得したか、バランスのとれたリスクテイクにより収益を最大化できたのか、などが業績評価の基軸になった。さらにデジタル化や海外展開などが進むにつれ、「アジャイル（機敏）」でトライ＆エラーの仮説思考が人々の行動様式になった。コストベネフィットの判断が主流化し、コストの見える化、業務の類似度判定機能も活用され、グループ内での重複業務の削減が進んだ。

かつて金融機関は顧客情報の守秘義務を杓子定規にとらえずに、「隠蔽体質」との批判もあったが、トレーニングにより必要な情報開示の判断力を高め、物事をできる限りオープンにする文化に転換した。内部監査はプロフェッショナルの仕事となり、コンプライアンスの問題案件も激減した。これには、リニエンス（自己申告）制度の導入も大きい。

組織文化の改善は、コミュニケーション

ケーションの向上にもつながった。取締役会を含め、テクニカルな情報満載の分厚い資料で発表するというのが慣行は消滅し、会社の基本理念を共有し、必要な人員だけが集まり、実質的な議論で意思決定するようになるまでに、それほど時間はかからなかった。RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）は取締役会の重要な議論のツールだ。もう一つの大きな変化は組織の階層構造のフラット化だ。たとえば融資業務は、審査AIに補助された融資担当者の専決権限と融資全体のポートフォリオ管理のチェックでスリム化し、上長と企業幹部の儀礼的な面会は大幅に減った。

これらが積み重なって、迅速なサービス提供や意思決定へと移行した。金融は情報産業であり、リレーシオンは重要だが、企業と金融機関のトップの付き合い方も合理化されている。金融機関幹部は宴席で過剰に時間を半分以上を「戦略を考える」時間にあてている。スタッフの頻繁な人事異動も専門性養成や顧客リレーション確保の

観点から見直され、内輪の歓送迎会の回数も激減した。これはワーキングペアレンツや、家族の介護・看護が必要な人たちにとって福音だっただけでなく、勉学やボランティアなどの時間を確保することにもつながり、従業員の間にもプラスとなった。ムダが徹底的に排除された結果、従来に比べ人数が大幅に削減された部署も多い一方、専門的な知識を蓄え、顧客に対応するスタッフは増えた。組織の士気は高い。たとえば、決済システムのセキュリティを守る、企業の成長戦略やM&A案件を提案する、中堅企業の社長が安心して事業を承継できるようアレンジするなど、金融知識に不安のあるベンチャー企業に転出して活躍するなど、金融のプロの仕事は減少するどころか、むしろいくらかでもニーズがある。

人事制度の大変革で「年次」概念はなくなる

当然、これらを支えるインフラとしての人事制度も大きく変わった。社外取締役が過半数の

「相談役は冠婚葬祭で必要だ」との意見については、その時々で「アルムナイ（企業の退職者の集まり）事務局」から相談役に出席をお願いすることになっていいたが、企業主催の大々的な冠婚葬祭が激減したために、その必要はなかった。保守的だった経済団体が肩書よりも実質重視になったことも大きい。「アルムナイ事務局」は社長経験者のみならず、全OB・OGのネットワークを大切に管理し、組織の財産にしている。

リーダーシップをいかに涵養するか

このような変革をスピーディに成し遂げられたのは、トップのリーダーシップと説得力に加え、社員一人ひとりのオーナーシップ意識を引き出す仕組みと訓練が功を奏したからだ。慎重かつ革新的な取締役会はグループ全体の改革の戦略について熟慮を重ね、リーダーを全力で支援した。なによりもトップ人材の選定が公正公平に行われているという実感を中堅・若手まで含めた社員がもてたので、社

取締役会からの粘り強い働きかけによって、中堅・若手からしだいに人事制度改革に賛同の声が広まった。前向きな改革が持続的に進められた結果、組織全体として個人の専門性を客観的基準で評価する制度が確立した。評価すべき能力や、得べき知識などを評価者が本人と共有しながら人事が進められ、それが積み重なって役員候補選定に至る。評価者も評価の能力が厳しく問われるようになった。

金融機関は自然とキャリアパスのつくり方を見直すことになり、専門職や管理職のみならず、経営者の養成プログラムを徹底して作り込んだ。経営職を意欲すれば若い時代から関係会社や出向先で経営トップを務める機会が大事になる。

人事での「前例踏襲主義」「漸進主義」という言葉は死語となり、「年次」「旧行」「中途入社」「同期」という概念はなくなった。社員の呼称はだれでも「さん」付けた。本社の社員も3割程度が日本国籍ではなくなり、国内と海外での採用者のキャリア上の区別はないが、日

内が一体となって変革が進んだ面が大きい。組織がよりオープンな文化となり、構成員の多様化が進むと、それをまとめるビジョン・価値観の共有もきわめて大切になるが、リーダーはその点もおろそかにしなかった。トップ選定の透明化については、状況と中長期的な戦略をふまえてCEOに必要な資質は何か、全社的に共有された。評価基準としては、その組織固有の価値観に加え、その時々ビジネス環境に応じた柔軟な基準がそのつと話し合われた。社内外の候補者について、第三者による評価やインタビューなど、客観材料も十分に準備された。

社内・社外取締役についても求められる資質やチームとしてどのような人物が適切かを、執行部や指名委員会と徹底的に話し合う。個人がお互いを評価し合うピアレビューも取り入れ、取締役の機能は強化された。メガバンク・大手行の合併・統合から長時間が経過しても「旧行の枠組み」「旧行ベースの役員人数とポジション」が取り沙汰されていたのは、将来よ

本を含めてある一因にとまるコースもありうる。海外オフィスは現地出身のリーダーたちが運営されている場合が多いが、国籍は問わないので日本国籍の場合もある。ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）が明確になり、配属・昇進において性別や年齢などは議論にのぼらない。原則として事業部内でキャリアを積んでいくので、いわゆる人事部の権力は影をひそめ、いまやその名も「人財資源開発部」に変わり、各人の最適な能力を伸ばす機能が主体だ。

「高学歴の女性を窓口にあて」といった高コストな人員配置もはや存在しない。卒年で採用人数は大幅に減っていかつて「中途採用」と呼ばれた人たちが社内全体の5割以上だ。他社で専門性を養った金融プロフェッショナル、データサイエンティスト、コンプライアンスやリスク管理、人事、マーケティングなどの専門人材が、すべての階層に適材適所に入社する。採用や評価は事業部が主導するため、事業責任者が人事関連で使う時間は格段に増えている。

りも過去を重視していたからだ。ガバナンス改革の最も大きな成果は、過去を引きずる組織から、未来を生かせる金融機関への転換を果たした点である。

組織には多種多様な人が加わり、断層効果が顕著になり、コミュニケーションが円滑に進むという「フォルトライン（組織の断層）理論」がある。たとえば社員の区別がA社出身か、B社出身かというように軸が一つの場合は、AかBかの違いで皆が互いを区別する。そこへC社やD社出身、男性、女性、外国人、高齢者やハンディのある人々を入れ、専門性やキャリアの多様性を増すと違いが複雑になり、互いの違いを認識しにくくなる。人間の認知機能は有限なので、認知の障が下がるところまで複数の軸を入れると、業績に基づいたフェアな評価が実現する。

海外の投資家などから「位置付けが曖昧」と批判が高まり廃止に追い込まれた「相談役制度」の、その後の運営は驚くほどスムーズだった。最初の一年だけ報酬ありで顧客ネットワークの現役世代への引き継ぎにあてるが、現役卒業後は「名誉顧問」という、大学の名誉教授と同じ立場（大学に仕事や席、報酬はなく、自らの活動を伴うときに使える称号）とした。実際には金融機関幹部OB・OGの多くは他社の社外取締役、財団やNPOの理事長・評議員などとして活躍している。すでに社員はオフィスではフリーアドレスで仕事ができる在宅勤務も可能幹部職員も在宅勤務を行いつつ必要に応じて週2〜3日出社する勤務体系になっているので、名誉顧問も在宅だ。

相談役は廃止し 現役後は名誉顧問に

会議の実質化、プロセス効率化でかつての「役員へのご説明」や「内部調整」は激減したが、その時間を人材育成に使う必要があり、経営幹部は忙しい。

「動くか」が最も大事な点となり、重苦しい空気はブルースカイに変わった。

ガバナンス改革によって現在の組織の屋台骨を直すのは、金融機関が社会で一層価値ある仕事をするという、大きく高い目標を目指すからである。ガバナンス改革は目標達成のためであり、手段論に終始するのでは所詮意味がない。

本稿で描いた金融機関の未来図の一部は、すでに国内外の金融業界や他業種で実行されたり、試されたりしている。しかし、全体として金融機関が21世紀に何を指すのかを、あらゆるタブーを取り払ってもう一度議論すべきときに差しかかっているのではない。ガバナンス改革はそのためにある。

かわもと ゆうこ
東京大学卒、旧東洋銀行、マップキンゼー社を経て、04年から現職。現在、三菱UFJFG社外取締役。これまでに金融審議会委員、りそなHD社外取締役などを歴任。