

日本のグランド・ビジョンを考える

横山禎徳

マッキンゼー・アンド・カンパニー・ディレクター



よこやま・よしのり

1966年東京大学工学部建築学科卒業。設計事務所を経て、72年ハーバード大学大学院にて都市デザイン修士号取得。75年MITにて経営学修士号取得。75年マッキンゼー・アンド・カンパニー入社、87年ディレクター就任。89年から94年に東京支社長を務める。主な著書に「成長創出革命」、「マッキンゼー合従連衡戦略」、その他訳書、論文多数。東北大学、一橋大学大学院で非常勤講師も務める。

マッキンゼー・アンド・カンパニーの横山ディレクターに日本の改革のグランド・ビジョンについて聞いた。構造改革とは生産性の向上であり、旧来型社会システムの設計変更であると語る横山氏は、改革のグランド・ビジョンとして「豊かなる衰退」というコンセプトを提唱する。人口減少・高齢化時代を見据えた国家像が「豊かなる衰退」であり、それを実現するためには「産業立国」から「観光立国」への転換が必要だと語る。

変革は辺境から始まる

工藤 小泉首相は政治的に今、非常に厳しい状況に追い込まれています。田中真紀子元外相の更迭、鈴木宗男、加藤紘一両議員の離党問題が続き、先日の横浜市長選では与野党相乗りの現職候補が落選しました。小泉さんでは自民党を改革できないと考える人が増えてきているような気がします。

横山 「変革は常に辺境から始まる」という言葉があります。例えば歴史を見ても、19世紀の半ばにイタリアを統一したビクトル・エマニエル2世という王様はサルジニアという島の出身です。イタリアの中心であるローマでもミラノでもなく、辺境から出てきた人です。鉄血宰相で有名なプロシアのビスマルクもオーストリア・ハンガリー帝国の辺境出身、フランス皇帝のナポレオンもコルシカ島から出てきた。日本だって、明治維新は薩摩と長州が主役でした。

小泉さんは自民党という組織の中では辺境者だった。だから、みんなが小泉さんに改革

を期待したわけです。だけれども、自民党の中において、党改革なり、日本の改革をやっていくのは限界がある、それが今の国民の認識ではないでしょうか。

もちろん、民主主義の世界ではポリティカル（政治的）な妥協はある程度必要だけれども、抵抗勢力との妥協は単なるタクティクス（戦術）なのか、小泉さんの本質なのか、そこが国民には分からなくなっている。

工藤 自民党の中において構造改革をやるということに、そもその矛盾があるということでしょうか。

横山 小泉さんは改革の幕開けをやって退場する人なのかもしれないという人もいますが、次の主演者が出てくるかということ、出てきそうもない。幕を開けたまま、舞台にはだれもいなくなったでは困る。

だから、幕を開けたからには、小泉さんに責任をもってやってもらうしかない。そこは国民もしかたないと思っているはずなんです。ただ、構造改革だ、骨太の方針だと言っても、何が骨太なのか、構造改革をやったら

どうなるのかというのがはっきりしていないし、国民には分かりにくいのだと思います。

工藤 小泉改革は全く前へ進んでいないと？

横山 そうでもありません。例えば、特殊法人や政府系金融機関の改革を打ち出したのは大変よかったと思います。住宅金融公庫は日本の住宅の大半が持ち家になった1970年代には、その存在意義をなくしていたんです。いらないものを、本当にいらないと言った点では前へ進んでいると思います。

構造改革とは参入障壁、退出障壁の撤廃

工藤 国民にも分かりやすい構造改革とは、どんなものでしょうか。

横山 「構造改革とはなにか」という議論は、実はすごく単純明快なことです。つまり端的に言えば、生産性を上げるために参入障壁と退出障壁をなくし、プライス・バリュー（価格価値）が分かるような情報を提供することです。

日本で成長というと、今まではインプット——労働と資本の投入量を増やす成長でした。その結果、アメリカに比べると、1人当たりの労働投入量、資本の投入量は高いが、インプット・アウトプット・レシオ、すなわち生産性が低いので、1人当たりのGDP（国内総生産）は低い、という状態が続いています。

しかし、日本の労働人口は減り始めていますし、資本の限界的なリターンも減っています。労働と資本の投入量を増やせないとすると、成長のための選択肢は生産性を高めるよりほかありません。日本の場合、輸出産業はよいのですが特に国内産業については、アメリカに比べて生産性が極めて低い。例えば、

食品メーカー、建設業、流通産業といった分野の生産性はアメリカに比べて3分の2のレベルにとどまっています。

なぜ生産性が低いのか。それはさまざまな規制による参入障壁があるだけでなく、退出障壁があるからです。生産性の低い企業も税制や補助金による保護で生き残り続けて、全体の生産性を低くしているのです。

また、このぐらいお金を払ったら、このくらいの価値のものが手に入るという情報が提供されていないために、生産性が上がらない分野があります。例えば医療や住宅などです。この分野では、プライス・バリューの情報が提供されていないから競争が起こらない。

これらの点を改めれば、日本の生産性は大きく改善することになるでしょう。

工藤 競争力の高い輸出型の産業にしても、生産基地が海外へ移って日本人の働くチャンスがなくなるという空洞化の問題が指摘されています。

横山 生産拠点が日本から海外に移ることをもって空洞化というのはおかしい。今の産業統計では労働人口の7割がサービス業だし、日立製作所や東芝などのメーカーに勤めているからといって、すべての人が生産に従事しているわけではない。営業や広告宣伝など、サービス的な仕事をしている人もたくさんいます。サービスのウエートが高まっているので、生産拠点が海外に移っても、雇用はあります。ただ、日本のサービス業の生産性はアメリカの3分の2なので、給料が最低3割は落ちるでしょう。そうすると、共稼ぎをせざるを得なくなる。

50歳以上の人は、子供が大学を出て、住宅ローンにもほぼめどがついてしまうと、給料は半分か3分の2になっても、好きなことを

して暮らしたいという気持ちになってくる。しかし、その収入レベルでは足りないとなれば、共稼ぎをすればいい。そうすると、今後増えるであろう中高年のために、新たな雇用機会をつくらなければならない。それに一番適しているのは観光産業だと思います。地域の風土や文化を資源にするわけで、高齢者向けです。

工藤 インプットとしての労働力を確保しないと、今の経済規模を維持することができないという論理から、労働人口を確保するために移民を増やせという議論がありますが。

横山 私はそういう論理が感覚的に嫌いです。移民を増やせばいいというのは、こちら側の論理であって、外国の人たちに日本をよく知ってもらって、そのうえで日本に住むかどうかを判断してもらえばいい。

今、日本への留学生は5万人くらいで停滞気味、しかもその80%は日本が嫌いになって帰国するという事です。これをまず20万人にもって行って、最終的には50万人くらいにまで増やす。まずは、そのための制度を整備してはどうでしょうか。そうやって、日本で勉強をした人たちが日本を好きになり、本当に日本で働きたいと思うなら、そういう環境を整えればいいと思います。そして母国に帰国して活躍してくれてもいい。日本とそれらの国との関係は密になるでしょう。

労働人口を増やすとか、安価な労働力入手するといった発想でなく、多様性の中で日本を自分のキャリア展開の場として認めてくれる人が出てきて、そういう人に住んでもらうようにすべき。そういう移民をまず増やすべきでしょう。

インプットとしての労働力という意味では、むしろ先ほども言ったように共稼ぎとし

ての女性の社会進出、高齢者への雇用機会の提供を優先させることを考えるべきです。

グランド・ビジョンは「豊かなる衰退」

工藤 小泉改革にはビジョンがないという点がさまざまところで指摘されています。

横山 高度成長期であれば優秀な官僚がビジョンを描けたかもしれない。しかし、今の日本はすでに豊かな国になってしまっている。この先、より豊かな国としてのビジョンをどのように描くのかというのは、実際に豊かに生活していて、しかも優秀な官僚でないとはできません。そんな官僚はいないので、そういうタイプのビジョンを求めても始まらない。

そこで、私が提言したいのが「豊かなる衰退」というビジョンです。世の中を変える力、「フォーシズ・アット・ワーク」という考え方がありますが、今後だれも否定できない強い変化の力は、人口減少と高齢化です。日本はすでに50歳以上が人口の半分を占める時代に突入している。そして、2006年から2007年をピークとして人口が減り始める。

成長と言ったとき、多くの人の頭に浮かぶのは、子供が大人になるようなイメージで、年とともに背が高くなり、いろいろな知識がついてくるということでしょう。こうした意味での成長では、ヒト成長ホルモンがコントロールしていて、能力や性格の差にかかわらず、だれもがみんな大人への成長の階段を登っていく。振り返ってみると、これまでの右肩上がりの経済成長は、こうした横並びの成長で、そういう意味では日本はすでに大人になってしまった。

そこで今後は、「大人としての成長」を考

えなくてはいけない。そう言うと、「大人はもう成長しないではないか」という人がいるかもしれません。確かに、大人になると背は伸びないし、体力は落ちてくる。毎年ある種の衰退に入っている。

でも、大人も成長しているのです。肉体的には衰退していても、外から見ただけでは分からない、いわば内面の成長といったものはある。日本経済も内面の成長、「大人としての成長」を実現しなくてはいけない。「豊かなる衰退」とは、肉体的アナロジー（類推）で言えばそういうことです。後ろ向きでも前向きでもなく、現実的ということなのです。

今、日本は豊かだけれども、人口は減り、高齢化は進む。国土全体としてはある種の衰退状況に入っていく。ただ、全国一律に衰退するわけではないし、すべての産業が衰退するわけでもない。衰退する地域、産業もあれば、緩やかに成長が鈍化するところ、逆にどんどん発展するところもある。そういうメリハリのある国土に変わっていく。それが「豊かなる衰退」ということです。発想の転換によって逆に新しい可能性がたくさん見えてくるのです。

工藤 経済成長というと日本ではすぐにGDP成長率の議論になります。

横山 GDPという発想はもうやめてほしい。これは大前研一さんが言ったことですが、頭を冷蔵庫に入れて、足をオープンに乗っけて、平均体温は37度ですと言っているのと同じで、経済も伸びる部分と伸びない部分があり、それを一緒にして見ても何の問題解決にもならない。

GDP成長率というのはあくまでも平均値、すなわち成長分野と衰退分野の平均をとっているわけです。GDPにこだわるのは

発展途上国型のシステムです。豊かになった日本のこれからは、成長する分野と衰退する分野、人口が増える都市と減少する都市、そういった成長と衰退が混在する時代になります。そのときに平均をとって、それがプラス1%だとか、マイナス1%だとか言ってみても始まらない。平均とか日本全体均一という発想を転換し、「場合分け」をして、これから少年のように伸びていくものは十分伸ばし、衰退するものは熟年の豊かさを追求するというメリハリを利かせるのです。

工藤 「豊かなる衰退」を実現するためには、どういった改革が必要ですか。

横山 構造改革というのは社会システムの設計変更であるということもできます。つまり、戦後の発展途上国型社会システムから、豊かな社会に適合したシステムに設計変更するということです。

特殊法人の大半は70年代までの高度成長期を支えたもので、意味がある時代もあったんですけども、すでに寿命が尽きている。日本の国民1人当たりGDPがドイツやイギリスを抜いたのは60年代後半です。つまり、70年代にはもう発展途上国でなくなっていたにもかかわらず、途上国型のシステムを残してきた。貧しい時代の経済発展システムは、豊かな時代には通用しないんです。そのシステム変更を30年も先送りしてきたわけです。

社会システムには、上・下水道、エネルギー供給、通信、交通等の技術中心のもの他に、金融システムや税のシステム、住宅供給システム、医療保険システムなどがあります。

例えばエンド・ユーザーに対するバリュー・デリバリー（価値提供）システムという意味でのヘルスケア・システムを見る

と、病院を設計する設計事務所もヘルスケア・システムの一部だし、それを建設する建設業者、資金を融資する銀行、健康保険基金、生命保険会社もヘルスケア・システムの一部ということになります。これは、これまでの産業立国の発想に基づく「医療産業」というサプライサイドからの分類とは全く違うものです。

ですから、エンド・ユーザーの立場に立ったヘルスケア・システムという全体像をまず設計して、その中で市場に任せたほうが効率がよい部分は市場に任せ、一方、平等が大事な部分については、法律をつくって公的に保障するといったように、システムの部分ごとにいろいろな対策を打っていかなくてはなりません。

日本は今、さまざまな問題を抱えています。その背後には社会システムのリデザイン（再設計）を怠ってきたとことがあります。

日本は「観光立国」を目指せ

工藤 「豊かなる衰退」というビジョンをもっと具体的に説明していただけませんか。

横山 豊かなる衰退を考える際のカギが、「観光立国」というコンセプトです。

日本は戦後、「産業立国」というコンセプトでやってきました。政府主義の傾斜配分ということで、まずは電力、鉄鋼、そして重化学工業を振興したり、電子関連産業を支援したりしてきた。これに対して、宮沢喜一さんが「生活大国」というコンセプトを打ち出しましたが、あのとき本来やるべきだったのは、「エンド・ユーザーへの価値提供システム」という意味での社会システムのリデザインでした。しかし、それをやらずに今日まできて

しまった。

日本はすでに「生活大国」の次の局面に入ったと私は思っています。その次の段階というのが、「観光立国」です。先ほども言ったように、日本は50歳以上が人口の半分を占めるといふ時代に突入している。そうした状況で、これまでと同じ「産業立国」の発想で「成長」を考えることはできない。

工藤 「観光立国」の中身はどのようなものですか。

横山 「観光立国」というと、突飛に聞こえますが、2つのことが期待できます。まず人口が減る中で、あたかも人口が増えたかのような効果、そして豊かさの中で変革のふんばりがきかないでいる国内社会、経済への外国政府からではなく、一般外国人からの「外圧」です。今、日本から年間1700万人が海外旅行に出かけていますが、日本を訪れる外国人旅行者はわずか440万人。主要先進国の外国人訪問客の数を見ても、イタリアが3000万人で、アメリカが5000万人。一番はフランスの7000万人で、フランスの人口より多い。

だから、日本もこれをまず3000万人に引き上げ、最終目標を5000万人とする。アメリカの外国人観光による収入は約10兆円もあるんです。平均すると1人当たり20万円のお金を落としていることになる。その半分の10万円としても、日本には年5兆円の外国からの観光収入になります。

その場合、日本を訪れる観光客はアジア人が大半を占めるでしょう。特に中国、台湾、韓国、あるいは世界中に住む華僑の人たち。この人たちは結構、都会が好きなんです。東京や大阪というのは、彼らにとっては楽しい街。日本の大都会のファッションや音楽はアジア各国の若者から注目されていて、流行

の発信地となっています。日本の都市文化がもっと発達すれば、シンガポールの若者がファッションデザイナーになろうと思って、パリではなく東京に来るということがあり得るわけです。三宅一生だとか山本耀司だとか、そういう国際的に有名なデザイナーやアーティストが、日本からもっと大量に登場してくる時代がくるかもしれない。

南北3000キロの細長い国土をもつ日本の豊かな自然も、アジアの人たちには珍しい。北海道の自然や日本中の温泉も大きな魅力だと思います。そのためにも、地域の風土や文化、自然環境を大切にすることが大事だと思います。一方で、外国の訪問者が日本の都市の醜さの元凶だと口を揃える電柱を景観を保つために取っ払って電線は地下に埋める、そういう公共事業が必要になるかもしれない。

地域の環境を守っていれば、観光客向けのアトラクションはなくてもいいんですよ。例えば、湯布院は何もない温泉街ですが、そこに毎年480万人もの観光客が訪れています。今は日本人観光客が中心ですが、湯布院のよさはきっと海外の人たちにも分かるはずですよ。

工藤 そうすると中国の台頭も日本にとって脅威ばかりではないと。

横山 そうです。むしろ、近くに中国があることが日本にとって恩恵になる。中国の国民所得は日本の高度成長期を上回るペースで伸びていますから、選択的な消費支出が増えて、海外旅行に行きたいと思う人もどんどん増えてくる。

あるいは、日本の個人金融資産が増える一方で、製造業も日本から出ていくような状況になってくると、日本国内での投資先はなくなってきて、海外で資産運用したほうがよい

ということになります。

そうなると、例えばアメリカのファンドマネージャーを通じて日本人の資産の一部は中国に投資されて、経済成長に乗って運用益を得る。そして、一生懸命働いて疲れた中国人が、森林が国土の10%を切り砂漠化した中国から、心を癒しに緑豊かな日本へ来る。

地方では今後、人口が減っていくことになるでしょうが、観光客が増えるということは人口が増えるのと同じ効果がありますから、経済波及効果大きい。定住者ではないけれども、人口密度が高まるのと同じ効果がある。リピーターや長期滞在者になってくれればもっといい。

国土の均衡ある発展という時代はもう終わって、これからは役割分担の時代。首都圏は首都圏、関西圏は関西圏の役割を果たし、地方は地方ごとの特徴に合った役割を果たす。そういう観光システムを設計すべきです。

工藤 日本のリーディング産業が観光だとしたら、他の産業はどんどん衰退していくのでしょうか。

横山 そのようなことはありません。観光がすごく大事になるのは確かですが、その他の産業でも、例えばIT（情報技術）は発展していくでしょう。ブロードバンドの出現はかつてのラジオやテレビが登場した状況に似ている。そのメディアを使って何をコンテンツとして配給するかの可能性は大きい。しかし、全体としてITが発展するのは、経済が成熟期から衰退期に入ったからだとは思っています。何もなくても物が売れる時代には、顧客分析など必要ありませんでした。「売ってさよなら、買ってさよなら」でよかったのです。しかし今は末長くお付き合いをしたい。言い換えれば、物が売れなくなるからこそ、

コンピュータで顧客を分析することが必要になるのです。

また、以前であれば学歴や年齢、勤務先で人を評価できたかもしれないが、現在は、そうしたものは人を判断できません。消費者である個人が多面的で、しかも移り変わっていく、極めて評価のしにくい、分かりにくい時代が来たと言えます。そうすると、ITを使いこなさざるを得ないのです。

ITというのは手品のタネのようなもので、いわば単なる技術です。注目を集めるのは、その技術で何ができるかであって、技術そのものではありません。ITが発達するのは、何かをサポートするためです。基本的には、生産性を高めるようなサポートのために発達する部分が一番大きいでしょうね。

巨大都市国家としての大首都圏構想

工藤 「豊かなる衰退」を迎えたときの日本の国家像とは、どのようなものでしょうか。

横山 そもそも、国境というのはアーティフィシアル（人工的）なものです。ジェーン・ジェイコブスはその著書『都市の経済学 (Cities and the Wealth of Nations)』の中で、「経済のナチュラル・ユニット（自然単位）は都市であって、国というのは極めてアーティフィシアルである。だから、国を中心にした施策は全部失敗する」ということを書いています。その意味で、国ではなく、都市圏こそが重要なのです。

日本の個人金融資産は1994～95年ごろが約1100兆円で、今は約1400兆円にまで増えています。単純に計算すると、毎年50兆円ずつ増えていることになります。それは人口高齢化のためです。1400兆円の個人金融資産の7割、

1000兆円ぐらいは50歳以上の人たちがもっているのです。高齢化というと、多くの人が「65歳以上の人口が4分の1を占めるよる」というように65歳以上に注目しますが、それより重要なのは、これほどの資産をもつ50歳以上が人口の半分を占めるようになるということです。

また、東京を中心にして半径60キロで円を描くと、そこには日本の人口の35%が集中しています。この比率をそのまま当てはめると、個人金融資産の35%、つまり490兆円が首都圏に集中していることになる。実際にはもっと多いかもしれません。

この490兆円という個人金融資産の規模はイギリス一国、あるいはドイツ一国よりも大きいのです。一般的に首都圏といわれる一都三県で4000万人を超えているわけですから、ヨーロッパの国々と比べても遜色ない。こう比較してみると、首都圏はものすごい市場だということが分かります。

日本の100年後の人口は、5000万人とも7000万人ともいわれていますが、いずれにせよ人口は減っていく。私が考える理想的な人口は、8000万人くらいです。そして、4000万人が100キロ圏の「拡大首都圏」に住み、残りの4000万人がその他の地域に住む、というイメージです。

そうすると、それに合わせた都市の構造をつくらなくてはいけない。現在の東京には山手線という都市交通計画上の大発明により、物理的には小さい地域で、アクティビティーが非常に高い都市になっています。ところが、100キロ圏で4000万人が暮らすとなると、山手線という円は、日本全体から見れば、点でしかないということになります。そこで、線状都市、リニア・シティの構造をつくらな

くてはいけません。そこに4000万人が暮らせば、世界で最もリッチな地域ができあがります。

工藤 いわば東京が一国のようになるということですか。

横山 そうです。イギリス1国に匹敵するような経済規模をもった地域になる。国全体としてみれば衰退でも、地域的に見ると発展しているということになります。

工藤 残りの4000万人が他のところに住むと。

横山 他のところへ散らばって住むので、非常に過疎的になりますが、緑豊かで暮らしやすい。

4000万人の首都圏をマネージするために、道州制という発想ではなく、例えば「グレイター・トーキョー・メトロポリタン・カウンシル（拡大首都圏協議会）」といったような組織をつくり、そのメンバーはそれぞれの市町村長や知事で、上下関係はなく自発的に参加し、議長はまずは東京都知事。こうして、国に先行して、いろいろなことをやり始める地域をつくるのが重要です。

工藤 その場合、国のシステムはどうなるのですか。

横山 例えば、ニューヨーク市とニューヨーク州の関係のようなものになるでしょう。アメリカでニューヨーク市長がだれかはみんな知っているけれども、ニューヨーク州知事がだれかは知らない。ニューヨーク州の州都はオルバニーという街ですが、そこへ行くと「オン・ビジネス・オア・バイ・ミスטיイク（ビジネスできたのか、それとも間違ってきたか）」と聞かれるというジョークがあるくらい存在感のない街です。経済活動としては、ニューヨーク州のうちニューヨーク市が80%

を占めている。そういう関係になるでしょう。

工藤 国は外交や防衛などに集中することで、分権できる。

横山 そうです。中央政府はかなり小さくできるはずですが。一方に巨大なエネルギーをもった都市があり、平日はそこで仕事をします。少し遠くにいけば、大きな土地に立派な別宅があり、週末はそこで過ごすという二重生活ができるようになる。私はこれを「1人2役」と言っていますが、人口が増えたことと同じになる。平日は都市、週末は地方という生活を送るようになると、家も2軒いるし、家具や家電製品も買わなくてはならない。50代で共稼ぎなら、それくらいの生活ができるようになるはずですが。そのためには週休3日制を導入する必要があります。そうなれば、経済は拡大します。全体は縮むけれども、一部は拡大する。これが私の言う「豊かなる衰退」です。

工藤 そうすると、中古住宅のマーケットも広がりますね。

横山 そうです。いろいろな「二次市場」、付随市場が広がってきます。これこそ「大人としての成長」なのです。

日本の高度成長というのは追いつけ追い越せだから、70年代までは「一次市場」における強制的陳腐化によって、海外と闘ってきたんですよ。つまり、モデルチェンジのサイクルを短くして、どんどん新しい製品を買わせるということです。

日本の電気冷蔵庫は、ほんの最近まで2年ごとにモデルチェンジしていました。アメリカは10年です。日本はアメリカに追いつくために、強制的陳腐化を続けてきた。そのパターンが産業全体で変わっていないわけで

す。モデルチェンジの短縮化が限界にくると、今後は大型化を始めた。大型テレビ、大型電気冷蔵庫です。でも、日本の家は小さいから、その大型化も限界にきているわけです。

自動車はまだ強制陳腐化をやっています。自動車は輸出を含めて年間600万台つくって、400台スクラップして、200台ずつ増やしているんです。そうやってマーケットを維持しているわけです。

でも、自動車もすでに二次市場のほうが大きい。中古車市場だけじゃなくて、カーマニアはタイヤやホイールをすぐに買い換えるし、最近では自動車保険も買い換えている。カーオーディオを付けたり、カーナビを付けたりするのはみんな当たり前になっている。新車市場は11兆円から12兆円くらいです。中古車市場は9兆円で、それに付随市場を入れると15兆円くらいになるんです。だから、二次市場のほうが大きい。

アメリカは500万戸あるのに日本では15万戸程度しかない中古住宅市場にしても、土地だけでなく家屋を含めた物件を評価するビジネスが必要だし、「売って買う」という行動のためのつなぎ融資やエスクロ（代金の第三者寄託方式）等のための銀行、損害保険なども関係してくる。そういう二次市場がどんどん成長していくでしょう。ですから、単なる中古住宅売買を増やすという発想ではなくて、「住宅供給システム全」体のシステムを再設計する必要があるわけです。

銀行はもっと再編統合を進めるべき

工藤 構造改革後のビジョンとしての「豊かなる衰退」は、非常に大きな問題提起だと思います。しかし一方で、日本は問題を先送り

してきたという現実もあります。不良債権処理がその代表的な例ですが、今の状況をどう打開すればいいのでしょうか。

横山 日本の銀行の問題というのは、不良債権の問題ではなくて、収益性が世界で一番低いことです。バブル期に規律を失った結果として、今の時代に必要な新しい与信、回収とリスクに応じたプライシングの能力を身につけていないことが最大の問題です。処理を先延ばしにしたため、不良債権はすでにデフレ・スパイラルとの悪循環に入っています。つまり、バブルのときの不良債権処理は終わりがかかっているけれども、デフレで新しい不良債権が増えているという議論です。

銀行は不動産担保をとっていますが、その担保処理能力が弱いから不良債権が増えるんです。担保融資がいけないという説もあるけれども、それはおかしな話で、担保をとるのはいいんですよ。でも、融資回収が続いたときに、担保を処理する事態をつきつめて考えてこなかったことが問題なんです。それと、日本の銀行に必要なのは審査能力と回収能力です。融資したお金を回収する能力がないのに、金を貸してはいけないんです。

そういう意味では、銀行はもう人のせいや環境のせいにしないで、とことんやり直すべきだと言いたいですね。

今は不良債権処理のために公的資金を注入せよという議論が盛んですが、私はあまり意味がないと思います。お金はジャブジャブ余っているわけで、公的資金を入れても銀行は基本的には先に述べたように貸す能力がないから、貸さないんですよ。先ほど、言ったように銀行はリスクをとるだけの能力をもっていないし、企業側の資金需要もないからです。もっとも、金融庁は違う理解でしょうが。

公的資金を注入すれば、要するに自己資本が厚くなって、8%の自己資本比率基準を満たすから国際業務ができるというだけのこと。国際業務のできる銀行だから収益率が上がるかという、まったく関係ない。

政府から融資額を増やせと言われると、銀行は結局、不況業種を相手にしてしまうことになる。地方公共団体や不動産、建設、小売りなどです。そうすると、ますます危うくなるんですよ。

工藤 では、銀行はどうすべきだと？

横山 極めて単純です。要するにひたすら銀行の数を減らすこと。つまり、どんどん統合することです。私は広島出身なんですけれども、子供のころに夜行列車で一晩かけて鳥取県に行っていました。今は、週末日帰りで米子から広島にクルマで遊びにやってくる。山陰だ、山陽だという区分はなくて、消費行動や経済圏は県を越えている。

だから、そんなにたくさん銀行は要らないんです。いくつもの銀行が同じ町に支店をもっていて、それ自体が非効率なんです。統合して競争相手を減らし、自行内の重複を減らせば、収益力も上がってくるんです。その意味では、合併よりも買収による統合の方が望ましいのですが。そういう流れの中で地域ごとに特徴ある金融機関が新たに出てくるかもしれません。

(聞き手は工藤泰志・言論NPO代表)