

# 銀行のガバナンスを どう回復するか



たむら・たつや

1938年広島生まれ。東京大学法学部卒業、ペンシルヴァニア大学院修士。61年に日本銀行に入行。ロンドン駐在参事、営業局長、理事などを経て、96年～02年6月までA.T.カーニー・ジャパン会長。経済同友会幹事、郵貯改革委員長。主な著書に「コーポレート・ガバナンス—日本企業再生への道」(中公新書)。

田村達也

(株)グローバル経営研究所代表取締役

みずほグループのシステムトラブルに象徴される日本の巨大合併銀行のコーポレート・ガバナンスの問題について、日銀出身で元外資系コンサルタント会社会長の田村達也氏に聞いた。田村氏は新しいガバナンス、あるいは経営チェック機構を構築しないままに、金融自由化時代に突入したことが、銀行の問題対応力欠如の根本的な原因だと指摘する。そして、ガバナンス回復のために取締役会の機能を転換することを提言する。

## 銀行は問題対応能力が欠如している

**工藤** みずほの（システム障害）問題について、コーポレート・ガバナンスという視点からどのように考えたらいいか、まずはそこから話していただけますか。

**田村** コーポレート・ガバナンスというとか格好いい、新しい制度みたいな話に聞こえますが、日本の銀行のいろんなトラブル、経営困難、変化への対応の遅さなどを見ていると、自らを統治するメカニズムがないということを感じるわけですね。要するにガバナンス能力の欠如、あるいはガバナンスの仕組みの欠如ということが如実に表れている。別の言葉で言えば、問題対応能力が欠如しているということです。日本の多くの企業は自らの統治能力を失って、パイロットのいない飛行機になっているところが多いような気がします。とりわけ銀行業界にそういう企業が多い。私は長

い間、銀行業界を中央銀行という立場から見ているので、そういう状況がよくわかるわけです。銀行業界がなぜそういうふうになってきたかということ、戦後の高度成長の長い期間にわたって銀行は規制業種で、同時に保護をされた業界であったわけですね。

護送船団行政という言葉で言い表されているけれども、大蔵省と日銀が規制し、一方で保護し、そして間違いのない企業であるようにいろいろ監視してきたということですね。だから経営者をウオッチしたり、経営者に対して注意を与えたり、方向を与えたりするガバナンスの力というのは、一方は大蔵省から来ていた。店舗規制とか金利規制とか、それを通じて業界からいろいろ情報が入ってきて、業界ににらみをきかせてきたということでしょうね。

日銀は日銀貸し出しという武器があって、彼らは日銀にお金を借りにきていたか

ら、借りる以上は日銀に事情を説明しなさいと。日銀は事情をよく聞いて、それはおかしいとか意見を述べていたわけです。

しかし、日本経済が成長した結果、企業も個人も資金が豊かになって、こういう規制金利ばかりの商品では嫌だ、もっと金利が自由にできるはずだということで、金利自由化のプレッシャーが非常に強くなって、結局、自由化行政になっていった。

自由化行政になるから、大蔵省は金利規制もやめる、店舗規制もやめるということで、経営をウオッチする、内部事情に通ずる力が弱くなった。日銀は、民間がもう金を借りにこなくなったから、そういうコントロールを失った。言ってみれば銀行の独自性が強まったわけです。

**工藤** 従来型のチェック・システムがなくなり、銀行が独自にガバナンスの仕組みを作り上げなくてはならなくなった。

**田村** 銀行の独自性が強まること自体は良いことで、それでマーケットで自由にやるということが夢だったのです。重大な欠陥があったのは、自由な経営判断ができるようになったんだけど、その自由な経営者が何らかの形でチェックされるとか、あるいは経営の失敗に対して直ちに何かの形で修正されるとか、そういう仕組みができていなかったこと。

日本の銀行の場合は経営者というのは終身雇用制の下にあるホワイトカラーの中のエリート集団から生まれてきたわけです。エリート集団は同じカルチャーのもとでずっと形成されてきた。そのカルチャーのもとで出てくる経営の結果について、それ

が評価され、正される仕組みというのができていない状態で自由化の時代に入り、そしてバブル経済に入り、そしてバブルがぶれた後の処理過程に入っていった。

そのバブルの生成過程も処理過程も、引き続きそういう経営者の独自の判断がほとんど中心的なところになっていって、それをコントロールする仕組みがない。今でもそれは変わっていない。

**工藤** 変わっていないですね。

**田村** 形の上で監査役を強化するとか、あるいは社外重役を入れるという仕組みはあったけれども、結局、日本の場合は、主要株主のほとんどが取引先で、持ち合いのもとで物言わぬ存在であったことから、株主からプレッシャーがかからず、第三者による評価制度ができていない。

経営に失敗したらマーケットでペナルティーを受け、場合によっては(市場から)退出するというのが資本主義の大原則です。しかし銀行の場合は、預金者保護という別の政策目的から、倒産させてはいけないという政策を政府がやるものだから、結局、企業の優劣がマーケットで決着がつかない。あるいは、決着をつける1つの大きな情報になる決算の状況についても、完全にディスクローズがされない。経営者の都合から納得できる、信用不安が起こらない程度の決算をするという状況が基本的に続いているわけです。

## 司令塔は1つだけでいい

**工藤** 銀行は不良債権処理を進めるため

にも体質を強化しなければいけないといって、みんな合併で大きくなっていったわけです。日本の企業は困難があると自前でまとまる傾向がありますが、それと体質強化は違うわけです。自由化時代に備えたガバナンスの再構築を図るべきだったと思うのですが。

**田村** 合併しながら規模を大きくして効率を上げていこう、そしてフォーカスした経営をして競争力のある銀行になっていこう、一般論としてはそれで正しい。それが成功するためには、大きくなってグループ化したそれぞれの企業が集中と選択をきちっとやって、新しい経営戦略に向かって実施していかなければいけない。

集中と選択というのは、結局、捨てる部分が相当あるということです。人を切る、支店を切る、あるいは特定の事業をやめる、そして規模の利益を求めるということ。要するに得意なものは残す、どうでもいいものは捨てる、ということなんです。

その捨てるという決断をする仕組みというのはなかなか難しく、非常にしっかりとした経営の仕組みをもっていないと、最高経営者といえどもそうした判断ができません。結局、(日本の巨大銀行グループは)合併した後、合併当事者の2行なり3行の経営者が集まっているだけで、最終的にだれが決定をするかというメカニズムをもたないままに合併しています。

中には対等合併と言いながら、実質的には一方の銀行が圧倒的に力があって、結局その銀行のペースになるというのがあります。しかし、概して対等合併を表明してい

る場合は、めりはりの効いた「捨てる」という行為ができないわけですね。

**工藤** 以前、銀行の経営者は対等合併は無理だと言っていました。やはり飲み込むか飲み込まれるか。だから、それに備えて自分たちのポジションをできるだけ早くよくしたいということを言っていた。

でも、実際問題としては、どちらが主導権をもっているのかよくわからない合併もあり、旧銀行の体質がそのまま引き継がれることも多い。

**田村** 対等合併でも非対等合併でもいいのだろうけれども、要するにコントロールタワー、司令塔を1つにしなければいけない。それがあれば対等と銘打とうが非対等と銘打とうがいいわけです。

司令塔が1つになる、企業バリューを1つの司令塔で判断し、切り捨てるものはどんどん切り捨てていくという仕組み、それがガバナンスの機構なんですね。そういう意味でガバナンスの不足が銀行のトラブル—トラブルとは何かというと、不良債権への対応が遅いとか、システムトラブルと組織変革について適切な判断ができなかったとか、そういう問題の原因になっていると思いますね。

**工藤** みずほの問題についても、田村さんがおっしゃった経営資源の選択と集中、そしてコーポレート・ガバナンスの欠如が、今回の混乱の背景にあるように思います。

まず、選択と集中という点についていえば、みずほは大手企業を中心としていた興銀と巨大なりテールバンクが2つ合併する

という形ですよ。インベストメントバンクからリテールバンクまでを全部一緒にして、それぞれ別だったシステムをそのままつなげようとした。

それから、コーポレート・ガバナンスについて言うと、3行対等合併ということにした結果、合併前の3行の経営者が新銀行発足のぎりぎりまで、つまり今年3月末まで共同CEOという形で存在していた。そのため3行の縦割り状況がずっと続いて、新しいガバナンスを作り直して、それを機能させるということができなかった。

**田村** おっしゃったような問題があるのではないかと私も想像しますね。実際に合併当事者の人たちと私は話をしているわけではないし、日銀、金融庁が調べていることについて何か聞いているわけでもないで、マスコミ報道などから推測する以外にないわけですが。

ホールディングカンパニーをつくって、3行がもっていたそれぞれの機能を分解したうえで再編統合するという発想は、理屈の上ではあり得ると思う。一方でそういうのはものすごいエネルギーと知恵が必要になる。かなり高度な経営力をもっていないとなかなか実現できない難しい方法だと思う。

それから、3行が横並びになっているではないかという点については、結局、3行を平等に扱う、出身行は問わない、実力だけで判断するという意味で3行並列であればそれもいい。3行がそれぞれの銀行を代表して人事を考えていたのでは絶対に無理。3行から独立した客観的な評価機関な

り経営者なりが来て、いい人材を出身行にとらわれず登用していくというメカニズムができていないと、うまくいかないと思いますね。

**工藤** なるべく早くですね。

**田村** そういうふうな3行から独立した決定機関が銀行を動かしているのであれば、情報は縦割りの村の中でしか流れず、本当にネガティブな情報はボード（取締役会）には届かないということになってしまう危険があります。

### 悪い情報が上に伝わらない構造欠陥

**工藤** みずほのシステムトラブルの件をヒアリングする過程で驚いたのは、経営と現場にかなりの距離があり、重要な情報が伝わっていなかったことです。取引先から（合併後もシステムは順調に稼働するのかという）プレッシャーなり、問い合わせはかなりあったのですが、それに対して普通の経営者だったら、現実的にどうなんだと現場レベルで真剣に検討させて、レポートを出させるとか、それぐらいの対応はできたはずで。その上で、時間的にシステム統合は厳しいとか、そういう判断もあったかもしれない。意思決定の仕組みができていないために、システムに問題が生じたとき、どこに問題の所在があるかわからない状況になって大混乱が続いてしまった。

**田村** 合併銀行でなくても、日本の組織で最近結構、起こっているわけだけれども、終身雇用でホワイトカラーがたくさん増えている。昔は社長、部長、課長、平社員と

いう単純な階層で中間層が薄く、情報が上から下へ流れやすい構造だったんだけど、高度成長の過程で成長がだんだんゆっくりになってくると、年配者が増えることで中間管理職が溢れて、普通の企業でもパイプの通りが非常に悪くなっている。要するに、上に良い情報しか流せないという会社の病根が日本の企業の中かなりありますよね。

アメリカの企業はもっとフラットで、責任と守備範囲は非常にはっきりして、どこで情報が流れなかったか、だれの責任だということがすぐ見えるようになっている。ところが、何となくいろんな役職をつくっているものだから、その辺がはっきりしない。そういう日本の企業に根本的に今起きている病理現象が1つある。それが合併してしまうと、さらに権限と責任関係が不明確になってきて、だれの責任だというのがわからなくなってしまうという問題があるのではないですかね。

**工藤** 経営のガバナンスだけではなくて、終身雇用を含めた日本の人事制度にも問題があると。

**田村** ホワイトカラーが年功で偉くなるという仕組みを維持しながら会社が大きくなってしまっていると、どうしても意思疎通がいびつになっていて、ネガティブな情報が上に上がらない。そういう問題が今あちこちで噴出しているということではないですかね。

**工藤** 銀行は顧客規模が巨大ですから、異なるシステムを統合するというのは非常に難しい。当然、十分なテストも必要にな

る。何か起こってしまったらそれぞれに連鎖して新たなトラブルが生じる。そうしたシステム統合の難しさとかシステムそのものの重要性を、経営者がどこまで気付いていたのかという指摘もあります。

**田村** 私は経営者が気付いていないとは思わない。そもそも、3行が合併するといふときに一番説得力があったのは、アメリカの一流銀行では年間のシステム投資額が年間1500億円程度と巨大になっている、これは1行ではとてもできないけれども、3行集まれば可能だという話でした。

IT投資で競争力が決まる、だから合併するのだという理屈は、ある程度正しいと思う。ただ投資金額を増やしただけではだめなので、発想法を変えていくアプローチが必要です。そのためには3行のシステム担当者が集まって、かんかんがくがくしていたのではだめで、システム設計の哲学自体が変わらなければいけないか。経営そのものが足し算の発想で、組織が縦割りのままになっているから、結局、新しい発想とか、新しいことをするだけの余裕が出てこない。

### 社内からの役員登用には限界がある

**工藤** みずほの場合も社外役員がいて、監査役がいて、あるいは株主のチェックも含めて一応ガバナンスの形はあります。でも、従来どおりただ意見を伺うという形にとどまっている。田村さんも社外重役を務めておられると思いますが、実際問題として日本の社外重役制度、監査役制度は理想



の形になっているのですか。

**田村** 現在の日本の資本主義のシステムの中で、あそこもだめ、ここもだめという問題はありますから、社外重役という仕組みだけを取り出して、それだけが先行して理念的にできるものではないと思いますね。

本当に社外の取締役が中心で働いて、経営者も入れ替えるような力をもつためには、その社外重役に後ろからプレッシャーをかける機関投資家なり一般株主がいないといけないわけですが、今はそういうものがありません。だから今は、社長から社外重役になってくれと頼まれて、頼まれた人がやっているわけです。だから人数だって多いところで2人か3人。委員会方式で指名委員会とか報酬委員会とか、あるいは監査委員会をつくって、社外だけでやらせるという企業はないですね。

**工藤** では銀行がガバナンスを回復するためには、どうしたらよいのでしょうか。

**田村** それは銀行内部のガバナンス機構の問題だけではないですね。いかに金融業をきちっとした業界として再生するかというのは、ガバナンスを超えたいくつかの問題があると私は思っています。

1つは、何と言ったって優勝劣敗の原則をもう1回きちっと取り戻さなければいけない。だめな経営はつぶれる。良い経営は自力で残る。ぎりぎりのところは公的なアシスタンスをして信用不安などを防ぎながら自力で対応させる、こういうことだと思ってくれるけれども、この判断は銀行の経営者ではできないわけですよ。

手術台に座って「私は癌じゃありません、癌じゃありません」と言っている患者みたいなもので、癌かどうか、切らなければいけないかどうかは、客観的に見ている人が決めなければいけない。それは金融庁の仕事だと思います。金融庁の哲学、つまり「みんなを長生きさせよう、死にそうだったら、とにかくくっつけて大きくして生き残らせよう」という仕組みがワークしないのではないかと思う。

だから、もう1回きちっと銀行の検査を行って、自力で生き残れる銀行、公的なアシスタンスがあれば生き残れる銀行、そして、どうやっても（生き残りは）難しい銀行、この3つぐらいの種類に銀行を分けて、それぞれの将来像を示していく。

そのときに、これまでの経営をがらっと変えなければいけないのだったら、経営者も入れ替える。特に公的なアシスタンスをして生き残らせようとする銀行に対しては、今までのやり方を踏襲しそうな経営者ではだめ。合併行の間のバランスばかりで動くような経営者ではだめだということで、新しい経営者を呼び込む。

### 公的金融機関は廃止すべき

**田村** それからもう1つは、郵貯はもうやめなければいけない。公的金融機関を廃止なり、民営化しないと、これと競争させながらまともな金融機関を民間ベースでつくるというのは、どだい無理な話なんです。公的金融機関は倒れない、民間銀行は資本を充実しながらやらないと信用が失われる

というのは、システムとして成り立たない。これはみんな分かっています。

しかし、政治の世界ではその理屈が通用しない。新聞によると総務大臣が郵便局をコンビニにやらせましようと言っています。私もコンビニがやる時代が来ればいいと思う。しかし、それはプライベートな企業としてやらなければ、あまりにも不公平ではないか。労働者は守られ、倒産はしない、政府がそういうコンビニをつくれるのだったら、だれだってプライベートな出資をしてコンビニはできないですよ。公的部門を縮小しないと日本の金融は絶対よくならない。

**工藤** 今、国にそういう全体的なビジョンは具体的な問題として浮上していません。

**田村** そういうことを議論するようなどころはないし、郵貯の話は総務省で切り盛りする、金融庁は民間の金融機関のことだけを議論する。それで非常におかしなことになっていて、これだけ信用不安があるのだから銀行を一度国有化しなければいけないと言う。郵貯については民営化しなければいけないという意見がある一方で、ペイオフで民間銀行がおかしくなっているのだから郵貯は残してもらわなければ庶民は困りますという議論が起きているわけですよ。国として金融システム全体を判断する力を失っている。要するに日本の統治能力がなくなっているということです。

#### 外部からの経営者を入れる以外ない

**工藤** 金融庁の指導も含めて、銀行の経

営を立て直すために何が必要でしょうか。

**田村** さっき言ったことと重なっていますが、まず政府がきちっと戦略をつくらなければいけない。自己統治能力をもっている銀行については市場原理でやらせればいい。けれども、公的なアシスタンスで再生しようというところは、過去の銀行で育った経営者をいくら若返らせても限界があるので、外から経営者を連れてくる以外にないと思います。

**工藤** 外部から経営者をもってくるという決断は銀行内部の判断ではできないのではないのでしょうか。

**田村** みんな幹部候補生として入って、取締役になり頭取になろう思っているわけで、上がいなくなれば、「ああ、いよいよおれの番か」と思うわけですからね。

**工藤** 経営には基本的には株主とか、市場とか、顧客からのプレッシャーがあるはずですが。

**田村** 株主によるチェックは日本ではまだ機能していないから、金融庁が判断せざるを得ない。ただ、政治的な思惑で人事をやるのではなくて（これがまた難しいけれども）、真にこの銀行を民間銀行として実力あるものにするには、だれがいいのかということから判断しなければならない。

**工藤** 国の判断には不信がまだ根強くあります。市場関係者の人と話をしますと、やっぱりそれは無理だと。市場が国を信頼していないんです。

**田村** 小泉（首相）さんが当初やっていたこと、あるいは柳沢（金融担当相）さんの最初のころは、この人たちがやれば変わ

るだろうという期待があったわけですが、今は、無理かなと思う人が増えているでしょうね。

**工藤** そもそもみずほグループの総資産は150兆円ぐらい。あれほど巨大な銀行の企業統治は非常に難しいという意見もある。

**田村** 非常に難しいと思いますよ。興銀の時代はうまくいった、あるいは富士銀行の時代でうまくいった人事管理方式とか収益の算定方式とか指揮命令系統とか、そういうものとは全く違った統治システムの発想が必要になるのでしょうか。

**工藤** それに、持ち合い構造はなくなりつつあるといっても、日本はいまだに間接金融が主体です。ものすごい数の取引先があり、顧客との依存関係も続いています。

**田村** それはそうなんだけれども、そういう相互依存関係や過去の取引関係を整理して、市場原理で徹底的に効率を高めようというゴーン式の発想法でやればいんじゃないかと思いますけどね。

### 新しい取締役会をどう構築するか

**工藤** 次に、取締役会のあるべき姿と社外重役に適した人材は日本にいるのかという点について伺いたいと思います。

**田村** 私は社外取締役の要諦は、社内のホワイトカラー人脈から切り離れた、独立した人であれば、そう特別な才能が要るわけではないと思います。誤解があるのは、今の取締役会は投資案件から、支店の閉鎖、幹部人事までいろんな経営判断をしていま

すよね。つまり、社内の事情に通じていないとできないような判断を取締役会で最終的にするということになっている。

本来、ガバナンスとしての取締役会というのはそういうものじゃない。新しい監視機構をつくるというふうに考えなければいけなくて、その監視機構から承認を得ているCEOは社内で議論してどんどん事業を進めてもらっても構わない。どんな建物を買うとか、どこに新しい工場をつくるか、どういう製品に進出するか、これは社内でどんどん決めてもらっていい。ただし、CEOを決めるのは取締役会であって、そのCEOの業績は毎期チェックしますよと。それで新しいビジョンに大まかな了解を与える、これが新しい取締役会の役割です。

ところが、社外重役を重視しようという議論をしている会社でも、得てしてその取締役に旧来の、本来は執行役員会でやるべき判断もやらせようとしている。従来の取締役会の機能を期待して（社外役員の）人材を考えるから行き詰まってしまうわけですよ。

**工藤** そういう新しい取締役会は海外では結構当たり前でも、日本ではまだないですね。

**田村** そういうものに衣替えをしていくことを前提に取締役を選ぶのであれば、そんなに難しいことではないはずですよ。そういう新しい制度を受け入れるかどうかは経営者の判断なのですが、日本では機関投資家のプレッシャーもない、個別の株主のプレッシャーもないから、経営者の個人的な



判断に委ねられてしまいますね。日産の場合は、筆頭株主として支配権をもっているルノーは、いちいち細かいことをチェックするわけにはいかない。株主としてこの人に経営を任せようということでゴーンさんを選んで、あとは数字をチェックしているから、カルロス・ゴーンは大胆な経営改革ができた。

**工藤** そうすると、みずほの場合も、あれだけ巨大な銀行を立て直すためには、結局、外部役員を含めて取締役会の機能そのものを新しい形に転換するべきということですか。

**田村** そうでしょうね。それでCEOは取締役会の承認の下に実権を握って、内部を完全に掌握するということでしょうね。ただ、実際的な問題として、CEOが1人来ただけではだめですよ。チームをつくって入らなければね。カルロス・ゴーンだって1人で来たわけではなくて、何人かで編成したチームを連れてきているわけです。そのチームと社内の力をうまく組み合わせたから、あれだけの改革ができたのでしょう。だから社内の幹部が要らなくなるというわけではないけれども、精神的な支柱というのは3行の中ではなくて、外から来ないとだめだと思いますね。

**工藤** 本来だったら機関投資家も含めた株主の代表として社外役員を含めた取締役会が経営を評価し、外部からそういう人材をスカウトしてくるべきなんでしょうけれども……。ただ、田村さんのお考えは日本の場合はそういうシステムがないし、今は手術の初期段階だから、国に期待するしか

ないということですか。

**田村** 今そういう力を発揮できるのは、残念ながら国しかないのですね。だけでも、国がやったら郵貯をもう1つ作るのと同じだと、そういう人事ではだめですよ。

**工藤** 国がかかると、その後ろから政治家が口を出してくるという懸念があります。私もその点を心配しているのですが……。

**田村** 例えば公的資金を投入するときに、1つの方法は、マーケットに対してこの銀行に出資する人はいないかと、いろいろな方面から条件提示を求めてみる。国内の資本家じゃないと嫌だとか、そんなことを言っていたら出資者は集まらないから、外資系ファンドでもいいのではないかと。そのファンドが外国から経営者を引っ張ってくるかもしれない。あるいは日本人を見つけてくるかもしれない。そういうふうにはマーケットで動く資本を入れて、そこで納得できる経営者をもち込むということです。

**工藤** それは新生銀行方式ですね。

**田村** そうそう。新生銀行方式でいくつかのチームに競わせて、そのチームの実力とか資金力とかを見て、政府のカネとマーケットのカネでやればいいんじゃないですかね。

**工藤** ただ、日本の大手銀行は経営破綻しているわけではないので、その方式は当てはまらないのでは。

**田村** 確かにどこも破綻はしていないんですよ。だけど、破綻もしていない以上、公的資金を入れる必要もない。自由にやら

せておけばいいんだというのは建前論に過ぎているわけです。本当はそうではないんじゃないかとみんな思っていますよ。金融庁はちゃんと調査して、資産を厳格に査定して、もしも自己資本比率が安全なレベルを割っているのであれば、公的資金を入れて信用を補完しなければいけない。その際に、公的資金だけではなしに民間の資金も集める。

**工藤** 国に頼らなくても、今の社員や株主の人たちが、この銀行を本当に立て直そうと思えば可能性はあるんじゃないでしょうか。取締役会を新しい形にするとか、外部から経営者を迎えるとか、全部、再生の方向に向けて変えますと。それが決断できるかどうかというだけの問題とも思えます。

**田村** 政治的な雑音が入らないようにして、まず取締役会をつくって、そこで社長、主要な幹部、執行役員を選ばせて、それでやらせてみるというのが1つの方式なんでしょうね。

**工藤** その上で状況を見て、さらに経営がひどくなるようなら、国がプレッシャーをかけざるを得ないということですか。今日はどうもありがとうございました。

(聞き手は工藤泰志・言論 NPO代表)