

みずほに見る 日本的経営の欠陥



なかい せい

1945年生まれ。68年東京大学法学部卒。同年大蔵省（現財務省）入省。ニューヨーク駐在領事、財務官室長、証券取引等監視委員会総務検査課長、銀行局審議官、国際局次長、財政金融研究所長を経て、2000年より現職。主著「やぶにらみ金融行政」。

中井 省

日本証券投資顧問業協会専務理事

みずほのシステム障害を犯した経営陣の失敗の原因は何か。「ロジスティクス」の軽視と「戦略の欠如」は、旧陸軍と同じ過ちだと元大蔵省の銀行局審議官で現日本証券投資顧問業協会の中井専務理事は指摘する。問われているのはコーポレート・ガバナンスの欠如だが、言論NPOの報告書を読んだ氏は、主張する。株主の経営チェック機能を高め、金融庁の監視を強めるしか、このような強大な金融機関の企業経営の怠慢を止められないと。

みずほ銀行のシステム障害を見ていて戦前の旧日本軍の失敗とよく似ているという気がした。そこには「ロジスティクス（兵たん）の軽視」と「戦略の欠如」という共通項が存在する。戦略の欠如は戦略を立てる明確なリーダーシップの不在と言ってもよい。この戦略の欠如とロジスティクスの軽視の2点は、今も日本社会の中に根強く生き残っていて、政府や企業の危機管理下手の原因になっているようだ。

バブル崩壊後の不良債権の処理でわが国の金融界はかつてない危機に陥った。その危機から這い上がるための3行合併だったはずである。そこでは金融システムの将来を見据え、旧3行への郷愁や時代遅れとなったビジネスモデルは捨てるという冷徹な経営戦略が要求される。ところが、そういう渦中にあっても「日本的経営」が根強く生き残り、深刻な危機を招くことになるとは筆者の予想外のことであった。

これはみずほグループ経営陣の危機意識の欠如からきたものか、それとも日本的経営が会社や個人の骨の随まで染みついて離れない日本社会の宿命からきたものだろうか。こうした問題意識から議論を展開してみたい。

ロジスティクスの軽視

故山本七平氏の著作によれば、旧日本軍は日露戦争の成功体験にとらわれて、以後の兵器の近代化を怠ったばかりでなく、精神主義に陥ってロジスティクスを軽視したという。日本の銀行におけるシステム開発も同じだったのではないか。

従来、日本の銀行の主流人脈は、企画、人事、法人営業担当部門にあり、システム開発はどちらかと言えば特殊な能力のもち主の担当として主流に成り得ず、その分野から経営トップになるということはまずな

かった。アメリカのシティグループで、リテール・バンキングのシステム開発に成功したジョン・リードがCEOに上り詰めたというようなことは、日本では起こっていない。それでもこれまでシステム開発が大過なく進められたのは、銀行経営が時間や資金の面で余裕があったという背景に加えて、担当者が優秀で努力していたからであろう。ちょうど旧日本軍は下士官でもっていたと言われるのと似ている。

しかし、根本的な変革が必要な激動の時代には担当者の職人芸だけでは処理できないことが時に生じる。ところが危機感をもたずシステムを理解できない幹部は、普段、現場が職人芸で大過なく業務を処理しているのを見ているだけに、今度も現場がうまくやるだろうと考えて明確な指示を出さない、あるいは出す能力がないということになりがちである。指揮官が非常時に現場任せの態度をとるのは危険である。職人芸は自己の狭い経験の範囲内では極めて巧みに処理するが、その範囲を超える激動時にも同じように問題を処理できるという保証はない。太平洋戦争時の南方作戦では、司令部が「食糧は現地調達で」と後方からの十分な補給なしに多くの兵隊を送った。ところが、実際に南方の島で日本軍が米軍に攻撃された時には、食糧の現地調達は絵空事に過ぎず、戦死者よりも餓死者の方が多く発生したというような悲劇が起こるのである。

みずほの場合は南方の島と違って、現場は同じ社内という近い所にある。現場の悲鳴が経営陣に届かなかっただろうか。届

いていながら改善策を講じられなかったとすれば、システム開発が傍流扱いされていたために問題の重要性を理解できる者が幹部の中にいなかったのではなからうか。

具体的根拠のない推測でお許しいただきたいが、金融機関にまん延しているサービス残業という精神主義的悪弊もこの問題に一役買っていないだろうか。残業手当を規定通り出していれば、業務が錯綜しているところでは残業手当が急増し、幹部の目に止まる。その結果、何とか合理化しようということで改善策が考え出される。しかし、サービス残業では幹部に問題意識が生じにくい。「あの部署は帰りが遅い」と聞いて「大変だな」と同情しても、具体的改善策にまでいくことはまれであろう。みずほのケースでも、システム部員の残業の多くはサービス残業だったのではないか。もし新銀行発足前に彼らの残業手当額の異常な増加が続いていれば、何かあるという触覚が幹部に働くはずである。企業経営においてはロジスティクスを見ることで分かってくる部分がある。製造業でこのようなことは、もはやあり得ないだろう。ホワイトカラーが多くサービス残業が当たり前の金融機関では、コスト計算があいまいになり、業務の改善合理化が遅れていることが考えられる。精神主義に陥って従業員の頑張りにも過度に頼ることは危険が伴うのである。

戦略の欠如

旧日本軍には陸軍と海軍の争いがあり、また陸軍の中にも派閥があってそのせめぎ

合いが日本の運命を大きく左右した。このことは歴史家の記述しているところである。

みずほも同じだったようだ。どのシステムが新しいシステムとして金融新時代に適合するかという観点よりも、システム会社との取引関係や、3行の事務方の力関係から決めたようである。3行の合併は金融ビッグバンに対応するためだけでなく、不良債権処理に苦しみ、格付けがダウングレードされた3行の生き残り策でもあった。そういう危急存亡の局面に立ちながらトップの明確なリーダーシップでというより、内部争いの結果としての妥協策で方針を決めるのは、旧日本軍の行動と全く同じと言わざるを得ない。まして3行の中には第一勧業銀行という合併を経験した銀行が含まれている。その苦い経験はどうして生かされなかったのだろうか。

この問題はどうかやら日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの問題に帰着しそうである。日本の大企業の多くは、従業員全体の連絡を円滑にし、やる気を起こさせるために、意思決定がボトム・アップで、経営トップにはおみこしに乗りやすい調整型の人間が選ばれることが多い。また、最近では外国人投資家の株式保有も増え、日本の機関投資家の議決権行使等の意識が高まっているものの、株主が企業経営をチェックする力はまだまだ弱い。商法改正で社外取締役や監査役の導入促進を図る動きはあるが、肝心の経済界が反対に回るために中途半端な形でしか進んでいないのが実情である。

このような日本の企業風土の中で、みずほも融和・調整型の経営陣の選択をしてしまったのではなかろうか。その経営陣が、みずほの将来の生き残りよりも、とりあえず3行を円満に合併させることを優先して、3行の融和にもっぱら意を注いだことが今回の問題を発生させた一因であろう。

こう考えると、アメリカで数多くの合併を見てきた外国人のアナリスト達が、みずほの合併スケジュールが遅いとか、トップが3人もいるのはおかしいと言って、みずほの合併にあまり高い評価を与えなかったのが正しい判断だったと思える。いつも外国人アナリストの分析に反対して、日本の銀行のリバイバルを信じている筆者には残念なことである。

経営陣の危機意識の欠如

ロジスティクスの軽視と戦略の欠如という観点からこのシステム問題を論じてきたが、ここで、この問題の背後に、みずほ経営陣の危機意識の欠如があることを最後に指摘しておきたい。

3行が合併を発表した時には、それぞれの銀行に深刻な危機意識があったはずである。それが合併の具体的政策を進める段階になって3行の勢力争いが出てくるようになった。そうなった原因は「too big to fail」にある。3行合わせての資産規模は150兆円近くになる。GDPの30%に上る資産規模は、破綻した旧北海道拓殖銀行、旧日本長期信用銀行、旧日本債券信用銀行が10兆円規模であったのと比べてけたが違う。経済

や金融システムへの影響を考えると大き過ぎてつぶせないのである。そこにみずほ経営陣の気の緩む原因があったのではなからうか。

経営陣がだらしなくても経済への影響が大き過ぎてつぶせないとすればどうすべきか。資本主義のルールに基づいた解決策は前述の株主によるチェックである。しかし、日本では株式の持ち合いがある上、みずほのような超大企業になれば株主の数も極めて多数に上り株主の存在自体が漠然としてつかみ難い。株主のチェックといってもまさに隔靴搔痒である。ただ、最近の時価会計の採用によってみずほの株価の低下がみずほの株式を保有する企業の損失処理につながるという現象が生じてきている。従ってこういう取引関係企業の経営者からのみずほに対する「ピアプレッシャー」（仲間からの圧力）は、これまでより格段に強くなってこよう。この点は1つの救いである。

もう1つの解決策は金融監督当局が監視を厳しくすることである。カウフマン博士がその著書の『カウフマンの証言』の中でいみじくも「市場原理は役に立つが、通常、小さい金融機関に限定される。『大き過ぎてつぶせない』金融機関にとっては、効果的な市場原理は閉め出されてしまう」と述べていることが実際に日本で起きているのである。そしてカウフマン博士は「自由市場志向型の経済になればなるほど、金融機関の公的監視の必要性も大きくなるということだ」として「公的監視当局は金融機関が携わっている多様なオペレーションにつ

いて、もっと知識をもつべきだ」と提言している。今回のみずほのケースにこれほどよく当てはまる言葉はない。ここは金融庁と日本銀行に頑張ってもらうしかない。システムのことが分からないなら外部の専門家からなるチームを編成して分析させることくらいは、してもよいのではなからうか。みずほの緩んだ経営陣を叱咤して、旧3行の思惑など吹飛ばすぐらいの指導力を発揮することが金融当局に求められている。また、それが日本の金融機関と金融システムの再生につながる道である。

こういうことを言わざるを得ないのは、金融当局に在職時代に「すべて市場に任せろ」、「大蔵省は余計なことはするな」と批判され続けた筆者にとっては複雑な心境である。是非ともみずほ経営陣の奮起を促したい。