

みずほ問題で浮かび上がる 銀行経営ビジョンの欠如

齊藤 誠

一橋大学大学院経済学研究科教授

さいとう・まこと

1983年京都大学経済学部卒業。92年マサチューセッツ工科大学経済学博士号取得。プリティッシュ・コロンビア大学などを経て、2001年より現職。主な著書に「新しいマクロ経済学」「金融技術の考え方・使い方」「先を見よ、今を生きよ」など。

言論NPOの報告書は大規模なシステム障害がコーポレート・ガバナンス欠如の当然の帰結だったことを雄弁に示したが、その裏側の銀行経営に対するビジョンの根本的欠如も指摘されなくてはならない。一橋大学の齊藤誠教授はその視点から「みずほ」の建設的なリストラクチャリングの可能性を提案する。金融の機能分化が進む中、先見性のある経営ビジョンで将来の金融システムを先取りすることこそ「みずほ」の活路があると思えるからである。

ガバナンスの不在、ビジョンの欠如

言論NPOが行った「みずほ」行員からのヒアリング調査は、今回のシステムトラブルが単に手続き的なミスから発生したものではないことを如実に物語っている。その背後には、コーポレート・ガバナンスの不在という深刻な問題が控えており、大規模なシステム障害がガバナンス不在の当然の帰結であったことを雄弁に示している。

このヒアリング調査に対して言論NPOに寄せられたいくつかの論考においても、ガバナンスの不在という視点から掘り下げられて事態が論じられている。筆者も、こうした見方に基本的に賛成である。今回の「みずほ」問題を、一民間銀行の経営失敗と考えるよりも、日本企業に普遍的な欠陥という面から論じていく方が、失敗から多くの教訓を得ることができるであろう。

しかしながら、本稿では、日本の企業経営やコーポレート・ガバナンスという一般的な問題に普遍化するのではなく、日本の銀行経営が直面している状況に引き寄せて、「みずほ」問題を考えていきたい。言い方を換えれば、経営に対するガバナンスの不在の裏側で銀行経営に対するビジョンが根本的に欠如していたことを論じていきたい。

不明確な決済機能の位置付け

日本だけではなく、先進資本主義諸国の金融システムが現在進行形で直面している課題を手短かにまとめてみると、情報技術や金融技術の飛躍的な進歩の結果として生じてくる金融機能の分化という事態に対して、それぞれの機能に適した形態に銀行経営を有効に転換していくということであ

る。その場合に、銀行組織の解体や統合といったことが当然ながら起こってくる。

今回の「みずほ」問題で象徴的であったのは、システム障害が決済機能にかかわる部分で生じたことであろう。言論NPOのヒアリング調査が明らかにしたように、家計向けの金融サービスを担っているみずほ銀行においては、旧富士銀行のATMの連結に障害が発生するとともに、口座振替処理の大量で大幅な遅延が生じた。

法人向けのみずほコーポレート銀行においても、手形・小切手の取立や決済系システムにおいてトラブルが相次いだ。言論NPOの調査は、みずほコーポレート銀行と企業との取引関係に深刻な影響を与えつつあることを報じている。

よく知られているように、銀行が提供している決済サービス、とりわけ個人や家計向けのものは、運営費用や事務コストばかりがかさむ一方で、適切な手数料が徴求できていない。端的に言ってしまえば、決済機能だけをとってみると、銀行にとってベイしていないのである。

この事情は、どの銀行もまったく同じである。みずほ銀行が決済サービスで大失態をしでかしたことを契機に、4大金融グループの他の3行が顧客を奪おうとしなかったのも、そうしたとしても直接的な収益にならなかったからである。敵に塩を贈ったわけではない。

当然ながら、銀行が決済サービスを提供することで他の収益機会を得ることができるという意味では、銀行収益に対して補完的な役割を担う可能性がある。だからこそ、

決済機能の位置付けは、経営戦略上も重要となってくる。

察するに、みずほ金融グループでは、統合後に決済サービスの提供をどのように戦略的に位置付けるのかということがほとんど議論されてこなかったのではないであろうか。

決済機能について経営戦略上で前向きの位置付けがないままに、不採算部門であるという認識ばかりがあったとすれば、縄張りとか、メンツとかという後ろ向きの発想ばかりが幅を利かせ、挙句の果てに、ぎりぎりになっても決済システムの統合に人や金を張り付けないという事態が起きたとしても、不思議ではない。

新しいリテール・バンキングの可能性

客観的にみれば、日本の都市銀行は、決済サービスの提供について予断を許さない環境に直面していると言える。すでにコンビニエンス・ストアのネットワークが決済サービスを提供しているし、インターネット上での取引とそうした新しい決済ネットワークの組み合わせも試みられている。

郵便局が提供している家計向け決済ネットワークについても、一部の金融機関では、これまで銀行業界全体がとってきた「存在をいっさい認めない」という態度から、郵便局ネットワークを積極的に活用するという方向に方針を転換しつつある。

客観情勢から見れば、統合後の「みずほ」も、いかに決済サービスの提供を費用効率的に展開するのか、どのように決済サービ

スに対するコストを回収していくのか、どのような金融サービスとの補完性を求めているのか、ということについて、掘り下げた議論がなされているべきであった。言い換えれば、「みずほ」の経営陣は、リテール・バンキングについて、明確な経営ビジョンを提起すべきだったのである。

明確なビジョンの下に費用対便益を追及すれば、複数の決済システムをリレーするという不必要な複雑さを抱え込むこともなかったであろう。むしろ、決済システムのところを分離して、できるだけ簡易で、費用節約的な設計にしていく選択肢もあった。ATMについても、何でもかんでもできる重厚なものから、入出金と送金だけに特化した軽装なものに置き換えていくということもできたのかもしれない。預金通帳の省略ととも、射程に置くことができたであろう。

きっちりとした経営ビジョンさえあれば、今回の統合は、決済サービスに対する手数料について新たな体系を顧客に提示するという、絶好の契機となったはずである。

新たな金融システムの先取りを

こうなれば、先見性のある経営ビジョンによって、将来の金融システムを先取りするような形で銀行経営を立て直していくしかないのではないであろうか。

情報技術と金融技術が推進力となった金融機能の分化の動きは、家計向けだけではなく、企業向けでも急テンポで進んでいる。

よく指摘されているように、欧米の企業

金融では、銀行が預金で集めた資金を企業に融資するという資金循環は支配的でない。確かに、企業に対する融資の最初の取り組みでは、審査などの情報生産において商業銀行に比較優位がある。しかし、銀行がローンを完済まで抱え込むとは限らない。

ローンの譲渡や転売、あるいは、ローンの証券化を通じて、家計からの資金の受け皿となっている年金基金や投資信託などの機関投資家がローンの最終的な引き受け手になることが多い。信用リスクや市場リスクの引き受け能力についていえば、銀行よりも、機関投資家の方がはるかに高いからである。

そうした新しいタイプの企業金融においては、「ローンの組成や管理を銀行に」、「ローンの最終的な引き受けを機関投資家に」、という形で金融機能が分化していく。

このような企業金融における機能分化の結果、銀行は、ローンの保有者というよりも、ローンのウエアハウスの役割を担っていく。そうなれば、銀行は、ローンの在庫を賄う資金があれば十分であり、これまでのように預金を通じて膨大な資金を調達する必要もなくなる。

やや大きい目で見れば、企業金融における機能分化は、融資と預金の残高における銀行のオーバー・プレゼンスの解消を伴うということである。

革新的なビジョンの下に リストラクチャリングを

こうした新しい企業金融の流れを先取り

することにこそ、「みずほ」の活路があるのではないであろうか。端的に言ってしまえば、「みずほ」のバランスシートにおいて、ローンが支配的な資産サイド、預金が支配的な債務サイドを大幅に縮小していくことであろう。しかし、それは、「みずほ」が自らの顧客を手放すということでは決してない。

預金側のダウンサイジングについては、大口の顧客を中心に、預金からの振替の受け皿として、さまざまな投資信託商品を提供していくことであろう。後述する融資の出資化に備えて、子会社を通じて投資ファンドのような金融商品を提供していくことも必要になってくるかもしれない。

一方、企業向け融資や住宅ローンなど、銀行が最終の引き受け手としてはけっしてふさわしくない債権については、譲渡、転売、証券化を通じてオフ・バランス化を推進していくべきである。オフ・バランス化の対象には、健全な債権ばかりでなく、いわゆる不良債権もありえるであろう。

また、再建のために融資先企業（特に、中小企業）の経営にコミットしていくとすれば、融資を出資に切り替えていく事態もある。その場合には、その出資分の受け皿として先述の投資ファンドを活用することができる。こうして見てくると、「みずほ」の資産側と債務側のダウンサイジングは、「みずほ」グループ全体の預かり資産の縮小でないことは明らかであろう。むしろ、グループ全体として、分化した金融機能に適した形態に多様化していくプロセスに他ならない。

また、上のプロセスを円滑に進めるためには、金融システムにおける決済機能の重要性を鑑みて、他の機能から決済機能を分離して取り扱っていく方が適切なのかもしれない。そうであるとする、決済サービスについて自己完結的な手数料の徴求ということが、経営戦略上いっそう重要となってくる。

リストラクチャリングの前提条件

今までに議論してきた「みずほ」のリストラクチャリングの前提条件とは何であろうか。

第1に、こうしたリストラクチャリングが人的配置の大幅なリシャッフルを必要とすることから、人事と処遇について経営側のリーダーシップが必要不可欠である。リストラクチャリングの成否は、銀行の経営者が人事にどこまでメスを入れることができるのかにかかっているといっても過言ではない。

第2に、資産サイドのオフ・バランス化の過程で評価損のために自己資本が著しく費消する可能性がある。原理的にみれば、株式市場が銀行の企業価値を的確に評価しているかぎりにおいては、オフ・バランス化が評価損の直接的な契機となるわけではなく、ローンの評価損は銀行株価に反映しているはずである。しかし、転売や証券化でローンが市場評価にさらされることが、評価損の最終的な確定になることも事実であろう。

特に、不良債権については、大幅な評価

損を計上せざるを得ないであろう。また、しばしば指摘されるように、たとえ返済が十分に見込めるローンであっても、これまでは信用リスクに見合う金利の上乗せをしてこなかったことから、オフ・バランス化を契機にローン価値が大きくディスカウントされる可能性も高い。

こうして生じる評価損を償却するための資金原資は、まずもって、経営革新によって将来に生じる収益増分を現時点に資本化した増資によって賄われるべきであろう。

それでも自己資本が不足する場合には、公的資本注入も射程に入れざるを得なくなるであろう。この場合には、手続き的にみると、現在の経営陣の責任（退任）を前提として注入となるであろうが、実態的にみれば、先進的で合理的なビジョンを提示できる新たな経営陣の経営努力によって公的資金が担保されることになる。