みずほは統合を考え直すべきではないか

川本裕子
マッキンゼー・アンド・カンパニー
シニア・エクスパート

かわもと・ゆうこ
東京大学文学部社会心理学科卒。オックスフォード大学大学院経済学修士課程修了。旧東京銀行を経て、1988年にマッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社、95-99年パリに勤務、99年から日本勤務。主な著書に「銀行収益革命」等。現在、金融庁「日本型金融システムと行政の将来ビジョン大臣懇話会」委員、総合規制改革会議専門委員。

金融業の経営に詳しいマッキンゼー・アンド・カンパニーの川本裕子氏は大手銀行の合併統合にどれほどのメリットがあるのか、という懐疑的な立場から議論に参加した。川本氏はその効果について批判的な分析をしながら、言論NPOのレポートが統合を是として議論している点に問題提起。むしろ「みずほ」は解体も視野に入れてこそ再生する。現経営陣は残されたエネルギーを割いて、なぜ統合に向かわなくてはならないかについて今一度、疑問に答える必要があると主張した。

認識の乖離

後から批判を行うことはたやすく、しばしば公正さを欠く。しかし、みずほ統合については、1999年夏に統合を発表した当初から、筆者も含め多くの論者が「素朴な疑問」を呈し続けてきた（『金融ビジネス』東洋経済新報社、1999年11月号）。2年7ヵ月にわたる統合プロセスで常に問題視されてきたのは、トップの危機感の希薄さと統合効果に対する当事者の甘い自己評価自体への疑念であった。経営陣の認識が現実と乖離し、経営のガバナンスが効かなかったためにその運営も地に足が着いたものではなかったことは、言論NPOの調査レポート通りであろう。

統合発表時当初の「生き残れるだけなら、1999年春の経営健全化計画を達成すれば可能」「（外資による）支配地図が固まるのは、国益に反する。日本を代表する国際的な銀行をつくる必要がある」といった3行の経営トップの発言も、今となれば危機感の希薄さを物語るものであったと言えよう。

これらの発言だけではない。これまで多くの論者が指摘してきたことだが、

・統合のプロセスだけに2年半以上を費やす時間感覚
・「多数決で決められるから3行のほうがよい」といったコメント
・「外資による支配」をあくまで忌み嫌う常識とのギャップ
・税金投入で生き延びながら「国益」と自己主張する論理的矛盾
・国際的な銀行を目指しながら外国人にとっては非常に記憶しにくいネーミング
・銀行の統合など、カレンダー上のいずれの日でもよいのに、消費者の生活や企業にとってさまざまな面で新しいことの多い4月初日を選ぶという「インフラビジネス」としてのセンスの無さ
・顧客向けならば、みずほの新商品や新しいビジネスモデルを前面に出してアピールすべきなのに、行員やOBの郷愁のために「日本興業銀行は幕を閉じる」と日経新聞に全面広告を出す内向きの発想

など、今回の統合のプロセスには顧客・消費者の視点からは非常な違和感があった。

「のるかそるか」だったみずほの統合

今一度、一般的な銀行合併・統合について、分析してみたい。

合併統合のメリットは、一般的にまずコスト側で実現される。規模の経済が働くことによって単位当たりのコストが引き下げられるからである。規模が大きくなればなるほど、コストはカーブを描いて大きく下がるが、その効果は低減してゆく。日本の銀行業の場合、資金量が3兆円ぐらいまではカーブは大きく下がり、10兆円ぐらいまでは下がり続けるが、その後はほとんどコストを低減できない。

すなわち、日本の都市銀行の場合には、すでに十分に規模が大きくて合併・統合による規模の利益は得られないというのが数値分析の結果である。

もちろん、規模の利益が果たせなくとも、現在の銀行経費の最大費目であるシステムコストを下げられれば、コスト削減に貢献する。しかし、それは1つのシステムを機軸に統合を進める場合に多いに発揮される。合併でシステムを一本化せず片方のシステムに片寄せしない場合は、念入りな計画が必要な上、コストカットの可能性を実現できないことも少なくない。

チャネル（店舗などの販売網）の再設計のために、店舗の統廃合は効果が上がる分野である。これは米国西海岸の商業銀行のウエルス・ファーゴが好例である。しかし、店舗統廃合に伴う口座移管などの作業は、一行が単独で行うものでも膨大である。各行とも横並びで商品に差がないと言いつつも、住宅ローンの返済スキームなどは多岐にわたり、事務の面で微妙に異なる多数の商品を扱う3行の合体で必要になる作業量と時間は想像を絶すると言えるだろう。

一方、収入側でよく言われる合併・統合のシナジー効果は、銀行業界ではほとんど期待できないことが明らかになりつつある。例えば、品揃えが大きく異なるシティコープとトラベラーズ・グループのケース

は大幅なクロスセルに成功している場合もあると聞くが、モルガン・スタンレー・ディーン・ウィッター・アンド・カンパニーの場合はほとんど効果がなかったもようである。

逆に、合併統合はそれに伴うコストを発生する。マッキンゼー・アンド・カンパニー社の調査によると2行の統合の価値合計が100としたときに、顧客の流出で5〜30、優秀な人材の流出で0〜15、統合コストで10〜20の価値が流出する可能性があり、価値の流出後の価値は35〜85になってしまうケースが多い。

すなわち、新たな価値創造がなければ、ほとんど統合の意義はなく、これが3行の統合になれば、統合コストはさらに大きいため、より大きな新たな価値創造が必要とされることになる。

現実を直視すれば、「これまでの日本の銀行の合併はほとんど失敗だった」（西村興銀元頭取）のであり、合併した米銀の中で、業績を向上させたのは、半数をわずかに超える程度、成功した事例の多くは、1つの銀行が完全にリーダーシップを発揮できる買収形態であった。買収形態でなくとも、成功例であったとされるチェースとケミカル、あるいは非金融のダイムラー・クライスラーの事例では1〜2年で強い企業文化の方が完全に実権を握っている。こうして見てくれば、「みずほ」の統合の作業がいかに難題であったのかが分かる。いずれにせよ「対等の精神」という合言葉は、現実逃避の絵空事としか思えない。

みずほは解体も視野に入れてこそ再生できる

言論NPOの調査レポートは、問題個所を詳細な取材に基づくファクトについて論評している点で評価できるが、その前提にチャレンジしたい。「みずほ」が統合度を高めることを是としている点である。

すなわち、当レポートは解決の方向性として、組織内自浄作用による改革を基本路線とし、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の一本化を含む組織の見直し、外部者の登用などを提言している。みずほコーポレート銀行をバッドバンクにして不良債権を切り離し、必要ならば公的資本を入れて国有化する、という議論も「みずほ」内外からよく聞く。

しかし、レポートに示される現状の厳しさ、問題の根深さを見るにつけ、一体、本当に「みずほ」は1つの統合銀行として活動していくべきかという根本的疑問に行き着く。繰り返しになるが、統合合併で効果が出てくるのは、システムの統合などによるコスト削減である。しかし、現在の「みずほ」はこれをさらに延期せざるを得ない状況に陥っている。これまでの過程で行ったことが、看板の付け替えだけだったという揶揄はあながちはずれてはいない。これだけのコストを払って今の段階にしか至っていないとすれば、これからさらに残されたエネルギーを割いて、あえて統合に向かってゆくべきなのか。経営陣は今一度この疑問に答える必要がある。

解体といっても3行が元の旧行に戻るわ

けではなく、新しいビジネスモデルをもつ、自立した適正規模の銀行に発展的「解体」をするのである。縮小均衡、事業分野の選択、商品の絞り込みなど、これまでの銀行がなし得ていないことを一気呵成に行う。場合によっては銀行免許を返上して、できる業務だけを行う組織体が出てくる選択もあり得よう。一部の経営者が、一部門を買って経営するMBO（マネジメントバイアウト）も考え得る。あらゆる非効率を削ぎ落とし、銀行自体や事業部門など、全てのレベルでユニットごとに市場価値が付くものになり得れば生き残る可能性がある。

あるいは現在の枠組みでも、一つの組織体への統合に向かわずに、新しい枠組みで業務の組み立てをすることもできるだろう。例えば、みずほホールディングスが資本の論理に徹底した投資主体となり、みずほーI、みずほーF、みずほーDといった3つの組織体として旧銀行のまま、徹底したリストラを行い、新しいビジネスモデルを追求し、収益源をさぐる。店舗の統廃合もそれぞれが決めるし、人事も旧行のままである。競争し、決められた業績目標の達成度という結果だけで判断されるモデルである。例えばかつてのJPモルガンが法的枠組みと実際の運営形態を峻別して考えていたように、現在のみずほの法的な枠組み（みずほ銀行とみずほコーポレート銀行）とは無関係に、事業体として、よりやりやすい形態を目指すのである。この場合には、みずほホールディングスが投資主体として強権をもつことが必要であるため、現在の状況では、みずほホールディングスの株の大株主である当局の強い関与が必要となる。予定される業務改善命令とも絡み、ガバナンスをいかにして効かせられるのかの一考としてとらえてよい点だろう。

必要なのは柔軟な発想と問題を解決してゆく能力であり、解決がこれまで決めた方向を突き進むことばかりではないことをここでは強調したい。求められるのは「結果」に尽きるからである。

多くの人が認めるように、みずほのバンカーやエコノミストには優秀な人材が多いと思う。しかし、高い金融技術をもちながら、「みずほの名刺を出すのは気が引けるし、自分の商品がディスカウントして見える」と嘆く実務家。みずほの所属というだけで、その綿密な経済レポートがバッシングにあうというエコノミストなどへの仕打ちが今や常態化している。これは決して公正ではない。統合・合併においてブランドの確立は非常に大切なのに、ブランド破壊を招いた経営陣の罪は重い。モラルの低下を招きかねない現状はゆゆしき問題である。その意味で、発表されたみずほの従業員の賃下げは日本経済的には皮肉にも朗報かもしれない。みずほをはじめとする銀行員給与はやはり平均よりは高く、終身雇用の安心もある。優秀な人材に社外へ出てリスクをとる意欲を与えることは、日本経済にとってもプラスのはずだ。

みずほは再生できるのか。要は再生へ向かって戦える集団になれるのか、という点に尽きる。その答えは、みずほのバンカー、エコノミストの一人ひとりが「戦士」たり得るのか、ということだ。それが可能にな

る限り、みずほとしての存続いかんは第二義的な意味しかもたない。