

# 松村通信第 5 2 号

2003 年 10 月 5 日

松村勝弘

## 儲かる銀行？

**銀行はどうすればよいのか？** このところ銀行は構造不況業種といった様相を示している。不良債権を処理したと思ったら、新たな不良債権が増え、この 3 月期のように株価下落のために保有株の評価損が追い打ちをかける始末。政府からは早く不良債権を処理せよと言われ、他方で、中小企業に貸しなさいと言われる。で、中小企業は倒産確率が高いのだから、不良債権が増えることになる。そこで、貸し渋りとなる。貸し渋りは景気悪化をもたらし、それはまた不良債権を増やすことにもつながる。まさに八方ふさがり。

このところ銀行は、こういう状況で苦悶しているように見える。追い込まれての合併統合であったため、もう一つ戦略が見えてこない。米銀を見習え、あるいはまた、リテールだホールセールだと言われるが、中味が一向に見えてこない。言葉だけが踊っている。ホールセールというのなら、投資銀行業務(つまり証券引受業務)で稼ぐ必要があるが、それでそんなに稼いでいる風ではない。リテールというがこれが従来以上に儲かる保証もない。ではどうすればよいのか、そこで立ち止まっているようにも見える。出口の見えない、まさに構造不況業種の風情がある。

**儲かる銀行をつくる** 最近、山本真司『儲かる銀行をつくる』(東洋経済新報社)という興味深い本を読んだ。著者は正当にも、米国の 1990 年代は結局アメリカンキャピタリズムの暴走だったという。「90 年代の前半は、

米国企業の再生に向けた健全な経営モデル競争。90 年代半ばは、標準化経営の伝播による米国企業の本格再生。ここまでは素晴らしかった。しかし、その後の米経済は、IT バブルで投資家は熱狂し、とてもじゃないが普通じゃないというような二桁成長の要求を突きつけ、それに呼応して米銀でも他の業界でもメガマージャーブームが起きてしまった。」  
「そして 2000 年代になって我々が見たものは、急成長大企業の蹉跌であり、一連のスキャンダルだ。」だから、こういう米国の真似をして何になるのだ、というわけである。米国ではこうだというだけの論調は思考停止を招く。グローバルスタンダードに対してマイスタンダードが必要だというわけだ。しかも経営にスタンダードはない。経営は差別化が目的だからだ。ところが、米国スタンダード重視のいわゆる「優等生型の経営改革方式」が見られるという。

信用仲介能力の回復とか称して、無担保融資ができる能力をつくるのが全ての銀行の課題だなどと、モビットだ、アットローンだ、キャッシュワンだと、メガバンクは一斉に走っている。これが儲かっていないのは周知のところ。銀行にインベスターとなれという声もある。そんなこと急にできるわけがない。

米銀は 90 年初頭に苦しみ、標準化して何とか苦境脱出の体制を整えただけで、差別化戦略に向かう前に、好況により改革は中途半端に終わっているという。むしろ、ヨーロッパの銀行などにユニークな経営をするものがあるという。利用者の便を図るための改革をすべしなどと声高に叫ばれたが、一向に新た

なビジネスモデルが見えてこない。それもその筈で、標準化志向、優等生型で物まねしか考えていないからだろう。銀行マンが営業マンになれていないのだから、本当の利用者志向、差別化戦略は出てこないわけだ。元MOF担のトップにそんな発想も出てこないだろう。今は政府やマスコミからの攻撃に守りを固めているだけだ。前回通信で述べた「貸しはがし」で自己保身に走る経営者の姿がかいま見える。ほんとうに下から攻めの経営を模索して欲しい。

**邦銀の課題** 追いつめられて「改革」しているだけだから、前向きの経営ができていない。「コスト削減だけに集中することは比較的簡単だ」という。その簡単なことだけをしているわけだ。「しかしそれだけでは銀行経営も覚束ない」わけだ。これも前回言ったように、ただただ守りで too big to fail 大きすぎてつぶせないようにメガバンクになっただけで、戦略がない。「コングロマリットマネジメントというのは、世界中の企業が長年にわたって試行錯誤を繰り返してきた難しいテーマである」。大蔵省主導で護送船団方式で行内勝ち抜き競争でトップとなっただけの経営者にメガバンクをマネージする能力はあるのか。

「銀行再生はすでに国家レベルの政策イシューでもある。その政策の方向性はスクラップとストレッチに注力されていると感じている。それはそれでよい。ビルドの仕事まで国家・政府に任せではいけない。」でも「りそな銀行」は国有化された。これでうまく行くのだろうか。問題は「複合的コングロマリットとしての銀行マネジメント体系の創造という課題が明示的課題として認識されていないところにある」という。コングロマリットマネジメントが本当の邦銀の課題なのだから、斬新な視点でビジネスアーキテクチャーが設

計されなくてはならないわけだ。アーキテクチャーにおいては、組織設計だけではなく、意思決定プロセス、モニタリングのメカニズムも含めた銀行内での意思決定、業務の流れの総合的再設計が必要になるという。

とくに図体の大きくなったメガバンク邦銀が、幾多の性格の異なる課題を同時改革していくことは、大変な大仕事だという。果たしてこれができるのか。しかしやらなければならないわけだ。

**地銀では** 他方で、地銀など中小金融機関はというと、そういう複雑性はないわけだ。だから「今までデメリットだといわれてきた規模の小ささを複雑性の小ささと考えれば、これは圧倒的にメリットに変」わるわけだ。そこで「機動力を武器に新しい経営モデルをリードする邦銀は、意外にも地銀から先に現れるかも」しれないという。「意識レベルを高く置き創造に取り組む銀行には、次の時代の覇者という大きな果実が待っていそう」だという。『儲かる銀行をつくる』では、コンビニ型の銀行が紹介されている。銀行支店長ではなく、フランチャイズ経営者として顧客に接する「銀行マン」が紹介されている。これなどは、日本でいえば信用金庫などで採り入れるべき方式のように思われる。資金不足時代は遠に終わっているのだから、資金需要をどう掘り起こすかという視点から、企業者のセンスをもった「銀行マン」が必要なのだろう。これからの日本の銀行経営を考える上で、参考になる本だ。

**HPを見て下さい。又何でも意見を。**

皆様のご意見を歓迎します。HP

(<http://www.finance.ritsumei.ac.jp/matsumura/>

)もご覧下さい。また、メールで意見交

換しましょう。メールをよこして下さい

([matumura@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:matumura@ba.ritsumei.ac.jp))。