

## 「銀行収益革命」

川本裕子（著）

東洋経済新報社 2000年2月10日刊

昨夏の日本興業銀行、第一勧業銀行、富士銀行の三行統合発表をきっかけに加速した大手銀行の再編成の中、最後まで動かなかった東京三菱銀行が、本年4月19日に三菱信託銀行との経営統合を発表した。これで国内の大手銀行は三菱東京（東京三菱、三菱信託）、みずほ（第一勧業、日本興業、富士）、三井住友（住友、さくら）、三和・東海・あさひの統合行の4大銀行に集約されることになった。

この東京三菱銀行と三菱信託銀行の統合は、これまでの銀行業界内での再編成という流れを、信託業、生命保険業、損害保険業、証券業等と連携した総合金融機関化への流れに変えることで、金融再編成の第二幕の幕開けを象徴する出来事となった。

このような一連の流れをどのように理解し、評価すればよいのか、またその判断基準となる尺度として何を用いればよいのかといった問題に対して、金融先進国である欧米の経験や著者自身の実務、コンサルティングの経験から極めて説得的な答えを出しているのが本書である。

著者はまず、バブル崩壊後の金融システムが全体としてどれだけの負担を国民に課しているかを概算している。それによると、過去10年間で、民間金融システム安定維持のための国民負担として17兆5千億円、資産運用技術の未熟さと商品開発の遅れによる損失として32兆円、公的金融システムに対する国民負担として28兆2千億円の合計77兆2千億円あり、銀行部門から政府に対しては、支払われた納税額から税金還付措置を受けた分を差し引きして10兆8000億円の純益がもたらされている。これらを総合すると、日本の金融システムは過去10年間で約67兆円の負担を強いてきたことになる。この計算から、著者は「民間部門の不良債権問題による負担も大きい、同時に金融部門の低収益体質、すなわち資産運用の未熟さや商品開発の遅れによる逸失利益や、公的金融システムに潜在する複雑な補助金・不良債権構造に起因する国民負担もそれと同じかむしろそれ以上に大きい」という点を指摘し、金融システム全体の健全化の重要性を強調している。さらにそのために方策として、銀行が厳しい運営効率化を通して、日本経済全体を覆っている非効率連鎖を率先して断ち切る役割を担うべきであるとしている。

次いで著者は、経営コンサルタントらしく、銀行各部門の採算を検証し、アメリカ、ドイツの銀行の収益水準をベンチマークとして、収益目標を設定してみせる。具体的には利益を3倍とするためには、経費を25%削減、資産を55%削減する必要があるが、これは国際競争して総資産利益率(ROA)や株主資本利益率(ROE)で競うのであれば、必然的な要請であると論じ、具体的な施策を提示している。

もちろん、ここで提示された施策の多くを、わが国の経済環境の中で実現しようとす

れば、マーケットからのフィードバック、あるいは逆襲を受けて、当初予定したような価格では株や土地は売却できない、あるいは証券会社の外貨建てMMFなどに預金が流出してしまうなどの事態が発生することは想像に難くない。しかし、いかに企業体としての銀行の特殊性や公益性を強調したり、規模や範囲の経済性を盾に、経費・資産の削減に抵抗したとしても、経営効率の指標であるROEがアメリカで20%超、ドイツで10%超である時に、わが国は4%程度の水準に留まっていたのでは国際競争にならない。この現実に真摯に直面すべきであるというのが著者の最大のメッセージである。

金融業界全体をとりまく再編成の流れはまだまだ続くであろうが、合併・再編が収益性の確保にとって望ましいことかどうか、総合金融機関化への流れは必然的なものかどうか、新しい情報ネットワーク社会の中心的プレーヤーとしてイトーヨーカ堂やソニーが銀行業へ新規参入しようとしているが、それをどう評価すればよいのか等の疑問に対しても本書はヒントを与えてくれる。極めて時宜を得た出版である。