

第 44 回 国際経済協力セミナー

邦銀のこれまでとこれから

講演者: 本田 桂子氏

マッキンゼー・アンド・カンパニー東京オフィス ディレクター

文責: 永井哲平

草案作成: 徳田果奈、羽根実咲、本望由香里、松井直輝、三宅信也



講演者略歴

マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン所属、現在ディレクター(シニアパートナー)。同社ではコーポレートファイナンスや金融機関へのコンサルタントに従事。2013年7月に世界銀行グループ、多数国間投資保証機関(MIGA)長官就任予定である。

1. 邦銀のこれまで

1980年代からの20年ほどは、邦銀の世界はサバイバルであった。バブル崩壊後、銀行は潰れこそしなかったものの、資産価格は低迷し、日本経済は低成長を続けた。そこで消費を刺激しようと金利が下げられたが、マクロ経済の悪循環からは抜け出せないままであった。このような状況下では、銀行の収益と ROE(Return on Equity=自己資本利益率¹)が低迷、預貸率²など

¹自己資本を元手にどれだけの利益をあげたかを示す指標。

²預金をどれだけ貸し出せるかを数値化したもの。例えば、100億円の預金のうち60億円しか貸し

は低下し、NPL(Non-Performing Loan=不良債権³)は増加する。

邦銀によるアクション

上述の状況を打破するために邦銀がとった措置は、人員や店舗の削減による効率化、投資信託、保険等の金融商品の販売促進、海外事業への進出といった事業のモデルシフトおよび業界再編であった。しかし課題がなくなったわけではない。

日本経済の現状

1990年代初頭のバブル経済崩壊後、株価・不動産価格はともに下落し、日本経済は20年にわたり低迷。物価上昇を考慮しない名目GDPは、2010年度に中国に追い抜かれた。人口ボーナス⁴も見込めない現在、経済の低迷が続いている。そこで安倍政権は、アベノミクスと称される経済改革を行い、金利を下げることによって消費を刺激し、経済の活性化を図ろうとしている。しかし、金利の引き下げは、銀行にとっては利ざやの圧縮を意味する。

日本企業(営利法人)についての言及

日本企業のバランスシートを分析すると、187兆円もの資金を保有していることがわかる。これは企業にとって、およそ5.5年分の設備投資が可能となる金額である。このことから、企業の資金ニーズが低下していると考えられる。この状況は、日本企業のコーポレートガバナンスがもともと弱いため、株主に還元されるべき利益を還元しようとしないうことで生じている。また、日本企業が保有する現金と短期保有の有価証券の対有利子負債比率は17%であり、これは米国企業のおよそ2倍にあたる。借入金利は預金金利よりも高いのだが、借り入れたままにしている姿勢はコーポレートガバナンスが弱いことを示している。故に、業界再編が進まず同種の会社が多数存在する。

邦銀が行った効率化

そこで邦銀は効率化のため、都市銀行や長期信用銀行を中心に業界再編を行った。また、人件費・物件費率を減少させるために、例えば都市銀行は人員を38%、店舗数を31%、それぞれ削減した。さらに、フィービジネス(手数料業務)にシフトすることで収益を上げようと試みた。しかし、それでもまだ十分ではない。

外資系銀行シェアの縮小

日本では、貸金業における外資系銀行のシェアは2.1%(2008年)から1.2%(2011年)と、半分ほどに縮小している。前述の通り、日本企業の資金ニーズが低く、銀行の収益が上がらないためである。コーポレートガバナンスが強い外資系銀行は、株主の要求により日本市場から撤退する傾向にある。

出せない場合、預貸率は60%となる。

³貸したお金が一部返済されなかった場合の不足額を示す。

⁴労働人口の増加にともなう経済成長率が上がること。

日本市場のシェア低下

資金ニーズ(=Demand)に対する貸出金(=Supply)の余剰、世界の多極化などによって、日本市場の世界におけるシェアは 8.1%から 7.9%に減少した。

II. 邦銀のこれから

日本の銀行を取り巻く環境として、以下の 3 点を挙げるができる。

- ① 融資市場の収益性の低さ
- ② 世界のトライアド⁵から多極化への移行
- ③ 日本市場の世界に占めるシェアの低下

このような中で、邦銀に第一に望まれる行動は、リスクに見合った金利を制定することである。金利は時期を見て、リスクに見合った水準に上げていく必要がある。加えて、活発な M&A(Merger and Acquisition=合併・買収)の実施、サービス水準の引き下げといったコスト削減などが示唆されている。さらには、海外事業・ネットワークの強化、海外事業拡大が求められている。

III. 質疑応答

Q. 外資シェアが縮小していることについて、今後海外企業などは M&A をしかけてくるだろうか？

A. 日本においては、国内企業同士 (In-In) の M&A 比率が高く、海外企業による日本企業の M&A (Out-In) の件数は、全体の 27%にとどまっているのが実情である。加えて、M&A 取引総額の対 GDP 比はアメリカ・ドイツの 2 分の 1、イギリスの 3 分の 1 となっており、依然として低い水準にある。そのため、外資系企業による M&A は消極的な傾向にある。

Q. 邦銀は国債を大量に抱えているが、国債価格の下落は銀行による預金封鎖にまでつながるか？

A. 邦銀の預貸率の平均は 67%であるため、残りの 33%を運用する必要があり、この部分を売買の容易な国債の購入に充てている。この状況が変わらない限り、国債の暴落はないと思う。ただし今後、金利が上がることによって、暴落することはないにせよ国債価格の低下もあるのではないかと考えている。

Q. TPP 合意により米国系金融機関などが参入すれば、日本企業のコーポレートガバナンスの改善につながるか？

A. 外資の国内金融業への参入障壁は現在でもほとんどなく、TPP 合意によって多数の米国系金融機関が参入してくるということはないので、これはコーポレートガバナンスの改善にはつながらない。

Q. 貸出金が資金ニーズを上回っているのに、中小企業への貸し渋りが起きている現状をどう説明するか？

⁵ アメリカ、欧州、日本の 3 地域中心の経済体制のこと。

A. 企業の信用力の問題。低い格付けのなされている企業に対しては、貸し出した際の損失が金利を上回るリスクがあるため、貸し出しをあまり行わない場合がある。

Q. 第二、第三外国語はどのように活用できるか？

A. 英語が世界共通言語として使われ、グローバル化が進んでいるので、強みになると思う。例えばマッキンゼーでは、外資系企業ゆえに、世界中のオフィスが協力して世界の金融のチャートを作るという成果をあげることができる。そのとき英語が共通言語として使われるので、一定の英語力が必要となる。他の外国語についてはわからないが、英語が世界共通言語であることの帰結として、日本語しか運用できないいろいろな国の情報を入手できないというリスクがある。

Q. なぜ金融業に興味を持ち、また世界銀行へのキャリアシフトを考えたのか？

A. 金融業に興味を抱いたのは、たまたま M&A の案件を担当したことがあったため。世界銀行へ異動する理由としては、コンサルティング会社が若い人向けであるために退職を視野に入れ始めていたころ、世の中のためになることをしたいと思ったから。

Q. 人生設計はどう行った？

A. あまり深く考えていなかった。就職も外資系にぎりぎり駆け込み、英語力強化のためビジネススクールに通い、コンサルティング会社であるマッキンゼー&カンパニーで 24 年間を過ごし、その間に、結婚・出産など、成り行きに任せたとところがある。

Q. 知識はどのようにして得るのか？

A. 詳しい人に一対一で話を聞くことが一番である。また、新聞や本を読むことで学んだり疑問を抱いたりして、その疑問について更に勉強することの繰り返しで、知識を得、思考は深まる。

本講演では、邦銀のこれまでの歩みと今後の展望が図やデータをもとにわかりやすく解説され、邦銀が置かれている現状などについて深く理解することができた。また、本田氏の「世界のために貢献したい」という言葉は、将来世界を舞台に活躍したいと思う学生たちの心に大きく響いたに違いない。