

日本経済の再生のために何が必要か

(2001年9月25日)

新生銀行 八城政基

1. ミクロから見た日本企業の問題

規模重視の日本企業

何年か前まで、ほとんどの日本企業は長年にわたって、会社の資産規模、従業員数、売上高、販売領域等の拡大を重視してきた。さらに、自社の事業内容を、同じ業界で取り扱っている分野のすべてをカバーしてきた。もっぱら自社の規模の大きさに関心を持ち、会社の業績や収益力には十分な注意を払ってこなかった。規模よりは経営効率を表す「使用総資本利益率」、「総資産利益率」、「自己資本利益率」等の収益性という観点から会社業績を評価する方法は、ほとんど用いられなかった。利益に対する関心は、バランスシート上の使用総資本や総資産が効率的に働いているかということよりも、いくら利益を上げたかといった利益の絶対額に置かれてきた。

経営効率が低い日本企業

60年代から80年代の経済の高度成長期を通じて、日本企業は事業を拡大し続け利益の絶対額を増大させることには成功したが、経営効率を示す使用総資本に対する利益率や総資産に対する利益率は低い水準に留まった。規模の大きさを重視し過ぎた結果、非生産的な資産をかかえることになっても、また低いリターンしか得られない資産の割合が高くなっても、そのまま放置してきた。その結果、規模だけ大きく中身の悪い水膨れしたバランスシートを抱えることになってしまった。会計原則が緩やかで時価会計や連結決算が求められず、公認会計士による監査も厳しさに欠けていたため、含み損を抱えて純資産がほぼゼロである会社でさえ存続することができた。

政府による規制が強かった業界では、市場での自由な競争が政府の規制によって制限されたため、業績の低迷が続き実質的には債務超過になっている会社であっても、破産することなく事業を続けることができた。こうした政府と業界との関係は、銀行、石油、建設、小売業等、いくつかの業界で見られた。競争が制約されている環境では、同業他社よりも効率を高め、より高い収益性を追求しようというインセンティブが働きにくい。業績が低迷していても、監督官庁の指示に従っている限り、政府によって保護され、企業として存続できるものと信じてきた、と言える。

低い配当で満足してきた日本の株主

今日でも、ほとんどの日本の会社は株主価値の増大を主要な企業目標としていない。もちろん、すべての企業経営者が会社の利益を増大させることを望んでいることは事実だが、株主価値の増大は、企業目的のうちの最優先事項とはなっていない。企業経営者は、株式の額面の10%に当たる配当、すなわち額面50円で5円（多くの場合、その株式の市場価格に対しては1%以下に相当）を支払うために必要な利益さえ上げていれば、自分達は経営を上手にやっていると考えてきた。さらに、経営者の多くは、株主へ支払う配当金は外部へ流失してしまうものだから、できるだけ少なくするのが望ましいという考え、できるだけ多く内部に留保すべきだとしてきた。さらに、企業経営者の間では、「株の持ち合いをすることは良いことだ」という考えが一般的に受け入れられていたため、「お互い様だ」という気持ちもあって、敢えて利益率が悪いとか配当が低いと言って相手企業の経営方針に反対する人もほとんど現われなかった。機関投資家でさえ経営陣に対して異議を唱えることは稀であった。株主が、こうした受身の姿勢をとってきたのは、会社間の株式の持ち合いという事情に加えて、日本企業の株価が90年代初頭にバブルが崩壊するまで、ほぼ20年以上にわたって上昇し続けたことも関係がある。

日本では、もともと「株主資本」という概念が十分に理解されていない。日本の経営者の間では、企業に対する株主の持分、つまり株主が自分の権利を主張

できるのは、バランスシートの1項目「払込株式資本」だけであると考えられている。経営者の頭の中では、利益の内部留保は株主のものではなく、会社、すなわち従業員に帰属するものであると考えているように思われる。しかし、株主の持分は、払込株式資本プラス資本準備金プラス剰余金を含む資本勘定のすべてだ。

ステークホルダー概念の曖昧さ

多くの企業経営者は、「自分たちは株主のためというよりは、ステークホルダー（利害関係者）の利益のために働いている」と主張してきた。たしかに、株主利益のためではなく、より幅広いグループのさまざまな利益のために努力しているという方が、聞こえが良いと言える。しかし、問題は「ステークホルダー」の概念が、利益がしばしば相反する立場にある従業員、顧客、株主、銀行、一般債権者等、ときには相互に利害の対立する、あまりにも広範なグループをカバーしていることだ。さまざまな利害関係者の利益は多様であり、相対立することがある。ステークホルダーのためという企業目標は、誰のための経営であるのか、目標が定まらず焦点がぼけたものになりやすい点に問題がある。もともと、ステークホルダーの間では利害が潜在的に対立するから、たとえ会社の業績が悪くても、経営陣に対して、業績改善を要求する圧力がかかりにくく、経営陣が会社の現状に対して危機感を持たないで済んでしまうという難点がある。

日本の取締役会は社長の言いなり

良く知られているように、ほとんどの日本企業の実業取締役会は、経営幹部の中から社長によって指名され、候補者がそのまま株主総会で選ばれる。すべての取締役が常勤取締役で、企業から独立した立場にある社外取締役は存在しない。現在、政府の法制審議会が、商法を改正して、ある規模以上の上場企業に対して社外取締役の設置を義務づけるべく検討を進めているようだ。この改正案は、上場会社に経営幹部ではない社外取締役を少なくとも1名置くことを（一人で余りにも少なく実効があるか疑問だが）義務づけるものだ。しかし、こうし

た動きは、これまで大いに必要とされながらも長いこと放置されてきた、日本企業のコーポレート・ガバナンスの確立への重要な一歩となるもので、歓迎すべき変革だと思う。

取締役会の構成に問題があるばかりでなく、今日まで、日本の企業では機関投資家を含む株主のいずれも CEO の経営に反対したことはほとんどなく、株主総会は通り一遍の儀式になり勝ちであった。何年にもわたって、業績が低迷している会社でさえも、取締役の全員が CEO の部下であるため、取締役会では誰も CEO を非難できない。

米国の企業が 80 年代の停滞期を経て 90 年代に活力を取り戻したのは、業績不振の企業トップは、彼が業績を回復し市場の期待に応えられなければ、市場からのプレッシャーと取締役会の過半数を占める社外取締役によって解任されるからだ。業績に対する責任は企業トップにあり、他の誰の責任ではない。

新生銀行におけるコーポレート・ガバナンス

新生銀行では、経営陣と取締役会の両者の職務および権限を明確に分離した。当行の取締役会は 15 名で構成され、その内 4 名は経営幹部であり、残りの 11 名は全員社外取締役（投資家を代表するゼネラル・パートナー 2 名を含む）だ。社外取締役には、日本および外国の著名な企業経営者や金融専門家が就任している。その中には、今井氏（新日本製鉄株式会社社会長兼経済団体連合会会長）、槇原氏（三菱商事株式会社社会長）、マロン氏（ペインウエバー社会長）、ポティーン氏（バンコ・サンタンデル・セントラル・イスパーノ会長）およびロックフェラー氏等だ。元米国連邦準備制度議長ポール・ボルカー氏には、シニア・アドバイザーばかりでなく、コンプライアンス委員会の顧問になっている。さらに、前シティグループ会長ジョン・リード氏にもシニア・アドバイザーに今月（2001年9月）から就任して貰っており、新生銀行の経営について助言を受けている。当行の取締役会は年 5 回開催され、毎回、正式な取締役会前の 1 時間のプレビューを含めて少なくとも毎回 2 時間半を費やしており、特に重要

な問題がある場合は随時、取締役会のメンバーに通知し、アドバイスを求めている。

2 . 日本の銀行問題

日本の銀行の収益力はきわめて低い

日本の銀行業界は、日本型経営の典型的な例だ。70年代から80年代の終わりまで、日本の大手銀行7-8行は資産規模で見ると、いずれも世界の10大銀行の中に入っていた。しかしながら、総資産利益率の点から見た収益力は常に乏しかったと言わざるを得ない。米銀の場合、80年代の終わり頃に資産規模で20位ぐらいであったシティコープは、89年には税引き後、20億ドル近くの純利益を上げていた。シティコープの総資産に対する利益率は日本の銀行2倍から3倍あった。

この収益力のギャップは、ここ何年かにわたって更に悪化した。欧米の優良銀行の総資産利益率（総資産に対する税引き後の利益）が1.3 - 1.5%であるのに対して、日本の大手銀行の利益率は0.3 - 0.4%に過ぎない。ここでいう日本の銀行の利益率は巨額の貸し倒れ損失を考慮する前の段階での利益率だということだ。

日本の銀行は依然として規模の拡大に熱心

ほとんどの日本の銀行は、長年にわたって支店の数を多く持つことが重要であると考えてきた。銀行の伝統的なビジネスモデルは、大衆からできるだけ多くの預金を集め、法人顧客に貸付を行うことによって貸し出し金利と預金金利の差で利益を上げることにあつた。大手銀行は外国為替やデリバティブ商品を法人顧客に販売して手数料を得てきたが、融資以外の金融商品の種類も限られており手数料収入も低い水準に留まってきた。このような状況は今日に至るまで基本的に変わっていない。銀行の総収益の中、金利差による収益が90%を占めており、手数料からもたらされるものは残りの10%に過ぎない。とは言いな

がら、このような収益構造自体は、総資産に対する利益率が低いという欠点を除けば、銀行の貸付ポートフォリオに重大な貸し倒れ損失がない限り、特に問題がなかった。事実、93年頃にバブルが崩壊するまで、戦後一度も銀行業界に深刻な影響を与えるような大規模、大量の不良債権が発生することはなかった。

しかし、バブルの崩壊は銀行のバランスシート上に巨額の不良資産を生み出し大きな傷跡を残すこととなった。ほとんどの銀行の経営幹部は、1993年頃から不良債権問題が表面化する可能性について気付き始めていたが、「そのうちに日本経済の回復によって不動産価格の値下がりには止まるに違いない」という期待感を持っていたために、直ちに不良債権を償却しなければならないとは考えていなかった。しかし、その後、日本経済は一向に回復の兆しを見せず、不動産価格の下落も止まらなかったために、不良債権問題が日本の銀行を苦しめ続けたことは周知の通りだ。

銀行と企業の関係は日本固有のもの

日本の銀行と企業の関係は日本固有のものだ。銀行は企業との間に、いろいろな意味で深い係わり合いを持っている。第一に、銀行は、株の持ち合い制度の下で、独占禁止法で許されている5%以内の株式をもつ株主だ。第二に、銀行は企業に対して債権者の立場にある。企業は、長期設備資金を株式や社債の発行によって市場から調達する直接金融方式ではなく、銀行が一般大衆から集めた預金を借りる間接金融方式に頼ってきた。もちろん短期の資金需要としての運転資金も銀行からの借り入れだ。

銀行の本来の役割は企業が必要とする資金の提供者としての債権者の立場だ。顧客企業の事業内容、借り入れ資金の返済能力などを精査して資金提供を行う債権者だ。しかし、日本の銀行は株式の持ち合いを通じて、銀行は顧客企業に対して株主の立場と役割を持ってしまった。当然、債権者の立場と株主の立場は利害が対立することが多い。構造的に利益相反の可能性の高い関係だ。第三

に、銀行は顧客企業の経営陣に銀行の幹部を送り込むことによって債権者としての独立した立場を貫くことが出来にくくしている。銀行から出向した人間が財務担当役員、あるいは経営トップに就任しているために本来の債権者としての立場を強く主張できない場合が生ずる。銀行と企業の間するときには必要な緊張関係が失われてしまっている。

銀行が個人から集める預金は負債として名目的な価値を維持し続けるが、顧客への貸し出し資産は、バブル崩壊の結果、名目価格を維持できなくなり実質価格の大幅な下落を呼び、銀行の損失となる。銀行に起きた資産デフレだ。この状態が極限まで進み、ついに破たんに至った大手行が北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行だ。

企業の業績の悪化して赤字決算が続けば、ついには債務超過を起こすことになってしまう。企業の正味資産、つまり株主の持分が毀損され、企業は多額の負債を抱えて倒産の危機にさらされることになる。株主としての銀行が持つ投資価値（シェアホルダー・バリュー）はマイナスになり、銀行は株主としての持分を失うことになる。さらに、企業に対する多額の融資も返済の見通しが全くつかないのだから、銀行は相手企業の実事上の持主（オーナー）になっているわけだ。銀行の命運は、不良債権化した顧客企業の再建が成功するかによって大きく影響されることになる。

連結決算をしなかったため顧客企業の実態から目をそらしてきた

この数年来、日本では1つの大変重要な会計基準の変更があった。98年度の決算までは、会社は連結財務諸表を作成する必要がなかった。連結決算をしないということは、業績の悪い子会社を多くかかえていても、子会社の赤字を表面化させる必要がなく、場合によっては、そのほとんどを隠すことができた。子会社のなかには、退職する親会社の経営幹部や親会社の余剰人員の一部を雇用するために、赤字でも存続を許されてきたものがあつた。

こうした日本の慣行は、経済が成長している限り何ら深刻な問題を引き起こすことはなかった。会社の事業拡大や継続的な輸出の増加によって、資本の非効率な利用、低収益性、および子会社レベルでの損失の存在といった問題が覆い隠されてきたからだ。

3 . 不良債権問題

不良債権の規模が拡大する危険

日本の銀行業界が過去 10 年間に被った貸し倒れ損失額は、約 60 兆円と見積もられている。銀行が現在抱えている残存不良債権の規模について、IMF は 80 兆円あると言い、日本政府は 30 兆円しかないと主張してきた。しかし、いずれの数字にしる、これらの不良債権がいかに大きいかは、銀行業界が現在稼いでいる年間業務純益が 5 兆円未満であり、また銀行業界全体の引当金がわずか 10 兆円であることから見て明らかだ。必要な引当金の積立および不良債権の処理のいずれから見ても、本来あるべき姿に達するまで相当な手段を講じても、これから少なくとも 2 - 3 年かかるということになる。

日本の銀行は、3 年以内に不良債権を、貸出金合計額の 10%前後の水準から 2 - 3%へ削減しなければならない。このことは、今後数年で不良債権を処理するためには、銀行は予想収益のすべてを実質的に失うことを意味する。

不良債権問題の解決は経営陣の責任

90年代が失われた10年となってしまった原因には、バブル崩壊後の銀行と企業の関係に緊張感が欠如していたために、低金利環境の下で銀行がリスクに応じた金利設定をして企業に徹底したリストラを迫らなかったことを挙げなければならない。企業の倒産リスクを厳しく査定すれば、銀行は顧客企業の倒産確率に応じた、リスクに見合った金利を要求するのは、個人の預金を預かり運用して利益を上げなければならない銀行としては当然のことだ。一方、経営に失敗した企業経営陣は、経営責任を果たす道として徹底したリストラ策を実行

して企業再生を成功させるか、もし失敗すれば当然、責任を取らなければならない。銀行を含めて経営責任を曖昧にしてきたことが、日本経済の停滞の原因だ。銀行が顧客企業に対して、当然要求すべきことをしないのは、銀行経営者自身が経営責任を取っていないことになる。

銀行の CEO は、株主ならびに一般の人々に対して、現在抱えている問題をどのようにして解決する積りか、厳しく見た不良債権の規模が幾らであるのかを明らかにし、その解決のために銀行自らがビジネスモデルを如何に変えていくのか、不良債権解決の時間と目標数字を具体的に示し、そのプロセスを示すばかりでなく確実に実行する決意を表明しなければならない。このアプローチは、90年代の中ごろから、銀行頭取が「当行では不良債権問題の処理を今期で終わることができました」と述べてきた過去の主張とは大いに異なった対照をなすものだ。銀行のバランスシートから不良債権を削除しなければ、日本の銀行の収益力が引き続き何年間かにわたって回復し得ないことは言うまでもない。

銀行は問題企業に対して徹底的なリストラを迫るべき

銀行は問題先企業に対して抜本的なリストラを求めるべきだ。日本経済が浮上するためには、銀行が抱える不良債権の処理は、必要条件ではあるが、十分条件ではない。1993年頃にバブルが崩壊した後、1995年以降、大手銀行は、繰り返し不良債権の処理が終わった、と主張してきたが、実際には毎年処理額を上回る新たな不良債権が発生している。事実、これまでに公表された大手銀行の、いわゆる開示債権と呼ばれる要管理以下の不良債権の額が年々減らずに、むしろ増え続けてきた。この間、収益性の改善が全く進まない企業は、銀行への借入金の返済ができないばかりでなく、キャッシュの不足を補うために銀行から追加融資を受ける必要が起こり、短期融資が長期固定化している。

すでに述べたように、債務超過に陥っているか、株主資本（シェアホルダー・エクイティ）がほとんどゼロに近づいている企業に対する銀行の立場は事実上のオーナーということになる。株主の持分はゼロもしくはゼロに近い状態であ

り、企業が使っている資金は銀行からの借り入れが大部分ということになる。オーナーである限り、企業再生のために必要なことは積極的に提案し実行を求めるべきだ。その一つの方法は、銀行が融資した貸出金を株式に交換する、いわゆるデットとエクイティの交換（スワップ）だ。銀行は、それぞれの融資額に応じて貸出金を放棄する代償に新しい株式を持ち、銀行が相手企業の経営権を完全に把握することになる。もちろん、企業再生のための経験とノウハウが、銀行側にあるかが問題だが、経営陣は銀行内部のみならず、内外からベストの人材を招くことが肝要だ。さらに、銀行が株主として再建に努めるためには、大半の株式を持ち経営権を把握しなければならない。そのためには、期限を限って独占禁止法上の銀行持ち株比率5%以内とする制限を免除する必要がある。

4 . 日本問題解決のためにすべきこと

日本の銀行の過去および現在の問題について多くを述べてきたので、ここで日本経済を活性化する方法について述べることにする。

高収益力の追求および非主力事業の整理

どこから始めるべきかだが、銀行問題を処理するだけでなく、同時に一般企業部門も徹底したリストラを進めなければならない。経営効率が悪く、収益性が低く、実質債務超過を長く続けてきた多くの会社が、実質ゼロ金利の環境の下で市場から退場させられることなく存続を許されてきた。

日本の企業では、伝統的に、たとえ損失を出している事業でも手放さない傾向があり、その結果、収益性の改善が進まず、不十分な収益力と低い収益レベルに悩まされてきた。しかし、最近では、多くの企業幹部が、これまでの行き方の限界を認め、これからは損失を出している事業を整理し、高い収益を持ち長期の成長を約束してくれる事業活動に専念しなければならないと感じ始めている。すでに行動を起こし始め、自社の主力事業を強化、補完するために他社の事業の買収を本気で考えている企業経営者が現れてきた。ある産業の特定の分

野で圧倒的な力を持つ企業になることは、その産業の将来の方向性に影響力を持つことができ、他社にくらべて、明らかに有利な立場に立つことができる。

70年代初頭と末期の2度のエネルギー危機を通して、日本の会社は回復力を実証し、エネルギーの利用効率の向上によってGDPに対するエネルギーのインプット値を下げることに成功した。エネルギー・コストの上昇は、エネルギー集約型の産業にとっては深刻な問題であったが、日本の製造業はエネルギーの利用効率を大きく改善することに成功した。質の高い製品を、より安いコストで生産する方法に関して会社間で激しい競争を行い、製造工程を継続的に改善することによって業績を伸ばしてきた。

その結果、日本の産業は、過去30年にわたって販売商品原価のなかで製造コストの占める割合を下げることに成功した。しかし、販売費および一般管理費の割合は、ゆっくりではありますが着実に増加してきた。物を安く生産することには成功したものの、会社を運営するコストに関しては、削減できなかった。毎年、定期的に引き上げられる従業員の給料、終身雇用制の保証、年功序列ベースの報酬等、日本企業の慣行にかかるコストが、コストの上昇に見合った生産性の上昇と相殺されることなく、追加的コストとなってしまったわけだ。

情報技術の誤った使い方

日本の会社は、「情報技術」の使い方を大幅に変える必要がある。新生銀行を例に挙げると、旧長銀では、ほとんどの日本の銀行と同様に、会計システムと情報システムが分離していた。一例をあげると、個人顧客向けの資金振替等の機能は、法人顧客間の資金振替とは別のサイロ（格納庫）で処理されていた。こうした慣行のために、多くの日本企業は極端に高いコストを支払う結果となり、IT分野ではコストの面で全く競争力をもっていない。個別サイロ型アプローチは、20年前にアメリカで一般的だった方法だ。

このため、新生銀行では、この1年間でシステム基盤を大幅に変更した。まず

初めに、全体的なシステム体系の設計を行った。システム体系では、銀行サービスを構成するさまざまな要素間で発生する事柄を詳細に記述する：(1)法人、金融、個人およびプライベート・バンキングの顧客グループ、(2)融資、預金、金融債、クレジットカード、住宅融資、投資信託等の商品およびサービス、(3)支店、ATM、テレフォンセンター、インターネット等の販売チャネル、(4)資金振替等、銀行と顧客との間で行われる実際の取引、(5)取引の結果を、すべてデータウェアハウス(データ情報倉庫)に落とす。

データウェアハウスに、すべての取引の内容、会計処理、各種の分析情報を保存し、いつでも、データウェアハウスから必要な情報を引き出し、ユーザーのニーズに応じて、決算に必要な会計書類、顧客への報告書、または分析情報を提供することができる。

日本のどこの銀行でも見られるような会計サイロや情報サイロ向けの個別システムは必要がないばかりでなく、高価なハードウェアは要らない。必要に応じて自由にあらゆる情報を入手し、選択し、組み合わせることができる。新たな金融商品を市場に導入したい場合でも、せいぜい2~3ヶ月で導入することが可能だ。リテールバンクの預金、住宅融資、クレジットカード、金融債、企業向け貸出のそれぞれに対して個別かつ独立のシステムを有している場合は、非常に高コストであるばかりでなく、変更を行うのに時間がかかる。

ここ数年、システム開発に千億円以上を投じて(システムに対するそのような巨額の投資が低収益力の解決策であるかのように)、超大容量のハードウェアを購入した銀行があるといわれている。問題は、システム開発にいくら投資するかではなく、システムについて、どのような基本構想で臨むかだ。

この数年間、日本政府はあたかもそれが日本の10年に及ぶ経済的沈滞に対する万能の解決策であるかのように、ITの広範な利用を最重要視してきた。政府は経済のIT革命を実現するため、さまざまな諮問機関を設けて議論を重ねてきた。

私は、IT 産業の発展を国が後押しをしても、そのことだけで日本経済、日本企業の競争力が高まり、強くなるとは考えない。問題は、企業が IT の活用によって低コスト構造を実現し、良質の情報へのアクセスを容易にし、社員であれ顧客であれ高品質の情報を必要とするすべての人へ迅速に情報を伝達することだ。古い産業（オールド・エコノミー）、新しい産業（ニュー・エコノミー）を問わず、如何に効果的に IT を利用するかが問題だ。

90 年代初頭、日本のシティバンクでは 600 人ものバックオフィス・スタッフを抱えていた。法人金融業務と個人金融業務に利用される情報システムは分かれていた。先に述べた IT アプローチにおける革命的な変化を通じて、以前の 3 倍の情報量を 250 人のスタッフで扱うことができるようになった。これは 1 人当たりの 1 年の生産性が 10 倍に上昇したことになる。つまり、バックオフィス業務のコストが大幅に削減できたことを意味する。

結び

何はさておき、最も重要な最初のステップは、企業のリストラを本気で実行することだ。会社は、どの事業を中核事業として残し大きく成長させるべきか、どの事業を整理すべきかを選別しなければならない。同時に、経営陣は将来のビジネスモデルと今後 2 - 3 年間でそれを達成するための方法を策定しなければならない。

会社は、将来的に成長の可能性がない、または利益の上がない既存事業のいくつかを大胆に整理すべきだ。一方、大いに成長の可能性のある事業に新たな投資を積極的に行うべきである。そうした決定をするために、経営陣は、商品、顧客、市場ごとの収益性分析、また特に投資利益率や使用総資本利益率を知る必要がある。このプロセスを通じて、日本企業の全体的な収益力が大きく改善され、より多くの雇用を提供できるようになるはずだ。収益力が向上することにより、企業はより競争力のある高い賃金・給与を支払うことができる。消費

者の将来に対する不安が解消されることになる。

銀行にとっては、累積した巨額の不良債権を処理することほど重要かつ緊急な課題はない。銀行は長年にわたって、経営がうまくいっていない企業に対して、貸出債権の不良資産化の危険があっても、たとえ銀行株主の利益を犠牲にしても、相手企業を助け破産に至らないようにすべきだと考えてきた。この伝統的な姿勢こそ、大手銀行のほとんどが巨額の不良債権を抱え、バブル崩壊後 8 年を経た現在でも、問題解決の見通しが見つからない現状をもたらした原因の一つであると言わざるを得ない。

大手銀行の CEO は今、顧客企業に徹底したリストラを進めるよう強く要請すべきだ。企業は、収益性の向上を実現させることによって、銀行の誤った寛大さに頼ることなく生き残れるようにしなければならない。言い換えれば、銀行と法人顧客との間の慣れ親しんだ関係を経済合理性を中心に置いた関係に変化させるべきだ。株式の持ち合いや、銀行幹部が得意先企業の CFO に就任するなどの従来関係を、銀行が顧客と互いに対等な立場で取引を行う関係へ変えなければならない。銀行と顧客との関係は、相互の信頼と利益の上に築かれるものだが、それが企業の意思決定を行うために必要な論理的・経済的判断を超えることがあってはならない。

私は、「日本経済の構造改革」の政策が成功するためには、すべての企業が収益性の向上という目標をかかげ、目標達成のために必要な改革を企業自らが行わなければならない。そうした個別企業の改革なしには、日本経済の活性化はできないし、個別企業の改革なくしては、日本が世界の経済・金融において再び大きな影響力を持つことはできない。

(完)

