



一橋大学教授 伊藤 隆敏

小規模機関のみ 統合効果を確認

二〇〇〇年、主要先進国では、金融機関の合併、買収が急増している。その結果、個々の金融機関の規模が大きくなり、主要な市場における金融機関数が減りつつある。このような金融統合の動きが金融政策や金融監

①金融機関の合併や買収による統合が世界中で進んでいる。多くは同一国内の同業種の統合である。経費削減などは一般的には確認できない。
②日本の金融統合では再編メリットが見えてこない。合併までに時間がか

かることや従来型の人事慣習の踏襲が統合利益の享受を妨げている。
③「救済型」をはじめとする金融統合で、不良債権処理など思い切った経営改善のない場合は、逆に将来の金融構造改革の妨げになる可能性がある。

れないことや、規制緩和により業態の垣根を超えた商品開発や複数の地域や国にまたがる投資が可能になったことなどが規模拡大を可能かつ必要にしてきた。

一方、統合を妨げる要因として国の規制や企業文化の異なることや、規制緩和により業態の垣根を超えた商品開発や複数の地域や国にまたがる投資が可能になったことなどが規模拡大を可能かつ必要にしてきた。



督政策にどのような意味をもつかが注目されている。日米欧など十一カ国の財務相・中央銀行総裁会議(G10)に今年初め、このような金融統合についてのレポートが提出された。レポートは、世界の主要国における金融統合の特徴と理由について次のようにまとめている。

第一に、一九九〇年代後半に急増した金融統合は、そのほとんどが、国内の同業種(特に銀行)における買収・合併であった。その結果、いくつかの国(特にオーストラリア、カナダ、フランス、スウェーデン、オランダなど)では目立って集中度が上昇した。

の相違が挙げられる。しかし、実際に統合した金融機関の分析によると、規模や範囲の経済性を生かした経費削減、収益向上は比較的小規模の金融機関では実現しているものの、一般的には確認できない。

日本では金融統合の動きが活発になったのは諸外国に比べて遅かった。しかも多くの統合は、破たん銀行の清算・合併あるいは弱体化した金融機関の救済合併によるものであり、健全同行士の戦略的合併・買収は相対的に数が少ない。

金融統合 規模より利益

経営手法の刷新を 再編メリットの実現急げ

合併の公表から実現までの時間が国際的にみて長いばかりではなく、国内だけでも最近のケースは長期化している。九〇年代中盤までの合併(富士と協和、太陽神戸と三井、東京三菱の各行)は発表から合併

まで一年以下であった。ところが、住友とSMBC、三菱東京フィナンシャルグループ、三和・東海・東洋信託三行のUFJ、みずほフィナンシャルグループでは、発表から合併(統合)分割まで一年数カ月から二年数カ月を要している。

この統合準備期間にはシステムの統合や人事の調整に相当のエネルギーを割くことになった。

また、粗利に占める経費率は規模とともに低下するが、一定規模以上の銀行はほぼ都銀以上の銀行では、その低下が極端に小さくなるという関係からあきらかに、地方銀行全体の平均経費率が六九・五%、都

銀平均が五三・五%であるが、都銀に限ってみると、規模と経費率の関係はほとんどない。

つまり都銀同士の経営統合をみると、規模を大きくするだけでは経営の効率化は期待できない。

従来型の発想を 捨てきれぬ経営

では、何を期待して統合しているのだろうか。川本氏によると、四大グループの合併・統合が利益に与えるインパクトでは合併・分割差益という会計上の利益が一番大きく三・四兆円、実際のコスト削減が〇・二五兆円、収入面の寄与が〇・六五兆円と推計でき

る。しかも、収入面の寄与は統合グループ内でダンピング競争がおこり推計よりも小さくなるかもしれないという。確かに筆者の限られた情報収集のなかでも、い

くつかの都市では統合後の支店長ポストをどの(統合)前)銀行が射止めるかを巡って貸し込み競争をしているという話を複数の情報源から聞いた。

失望に結び付きかねない予感はまだである。同じマッキンゼーの資料によると、日本の金融機関の取締

役就任時年齢は年功序列人事のせい、五十歳から五十五歳に集中している。一方、米国の銀行では三十歳代から六十歳代まで幅広く布している。

日本では、若手登用も外部の専門家の取締役登用も姿勢を印象づけることは好ましくない。同時に、破たん処理は規模が大きくなればなるほど複雑になること

も間違いない。世界の金融監督関係の会議でもしばしば「前から」大規模で複雑化した金融機関をいかに、混

乱なく市場から退出させるか」ということがテーマになっている。日本においても、そのうちの点を心配

したほうが良い。 監督当局にも 大きな課題に 今後のさらなる金融統合の進展は、銀行・証券・保険業務を取り扱い、グローバルな活動をする総合金融機関の登場や、専門分野に特化した金融機関の台頭をもたらすであろう。金融庁も、いずれは不良債権の特

別検査という後ろ向きの仕事から総合金融機関のリスク管理という難しい前向きな仕事に転換していかなくてはならない。

金融統合は、世界の潮流である。グローバル化する市場、規制緩和、ますます巨額の投資を必要とする技術革新、さらに外的要因が世界中の金融機関の巨大化を促している。日本も例外ではない。

しかし、統合によって自動的に利益率が高まったり金融システムが安定化したというわけではない。十分に注意が必要である。単に会計上の利益をあてにしたり、従来型の人事システムにこだわったりしているようでは、これからの金融のグローバル化の中で巨大化する金融機関の未来は暗い。

金融機関自らの真剣な組織改組、若手登用、千四百兆円の個人資産運用のための商品開発・提案能力開発グローバル化する市場で生き残るための国際的な個性の確立が問われているのである。

合併による規模の拡大が金融機関にとって「大きければつぶされる」とはな

い「いつか免罪符になる」とを回避しなければならぬ。金融監督当局者にとっても大規模金融機関の誕生は金融安定化の切り札にはなりえない。規模の拡大がどのように利益率の向上につながるのか、あらたなビジネスモデルの提示が求められている。

50年生まれ、ハーバード大博士。一橋大教授、財務省副財務官を経て現職。専門は国際金融・マクロ経済

50年生まれ、ハーバード大博士。一橋大教授、財務省副財務官を経て現職。専門は国際金融・マクロ経済