

2010年8月20日公表

長信銀からの業態転換は道半ば¹

—発足10年を迎えた新生銀行を見る—

日本経済研究センター金融研究班²

(要旨)

- 新生銀行が6月で発足10年を迎えた。長期信用銀行から普通銀行に業態を変え、リテールを経営の主軸にすえて再生を期しているが、収益基盤はなお不安定で、株価も低迷し、十分な市場の信頼を得るに至っていない。
- リーマン・ショック後の金融市場の急変を受け、2009年7月にはあおぞら銀行との合併方針を打ち出した。しかし、両行の方向感の違いや、新銀行のビジネスモデルの曖昧さなどが障害になり、実らなかった。10年6月23日には新経営陣が就任し、新たな中期経営計画を打ち出した。
- 経営戦略の立案に活用されるSWOT分析によって、今後の目指すべき方向を探ったところ、意識的に育ててきたリテール部門の深耕と、法人部門の新規顧客の開拓によって、再び市場の信頼を勝ち取ることが、有効な選択肢として浮かび上がった。

新生銀行の発足から今年で10年が経過した。あおぞら銀行と同様、旧長期信用銀行としての経営が行き詰まり、業態変更によって再生を目指してきたが、10年3月期決算では不良債権比率が前年度末に比べて増加し、株価の低迷も続くなど、苦戦が続いている。09年にはあおぞら銀行との合併を模索したが不調に終わり、10年6月に就任した当麻茂樹社長以下、新経営陣のもとで経営再建に挑む。

日本の金融業界はバブル崩壊後の長期不況のなかで、膨大な不良債権処理を迫られ、抜本的な再編を迫られた。その内容はさまざまだが、旧来の株主に100%の責任を負わせて一時国有化した上、過去の事業モデルを排し、行名も一新して再出発したという点において、新生銀行やあおぞら銀行は独特の足跡をたどっている。そこで本稿では新生銀行の現状を考察し、今後の方向と課題を探った。

1 新生銀行とは

新生銀行について簡単な年表を図1に示した。前身の日本長期信用銀行は1952年に設立された。基幹産業に潤沢に資金供給をするという政府の戦後復興政策に沿って事業を展開し、高度経済成長を金融面から支えてきた。しかし、80年代に入ると貸出先の企業が成長し、自己金融力の蓄積とともに、直接

¹ 本稿は、2010年8月19日時点で利用可能であった情報をもとに作成されている。

² 本稿は金融研究班・丹下誠久仁が主に執筆し、主任研究員前田昌孝が監修した。

図表1 新生銀行の歴史

1952年	12月	日本長期信用銀行設立
1998年	3月	金融安定化法に基づき、日本長期信用銀行、日本債券信用銀行を含む大手銀行 21 行に、計 1 兆 8000 億円の公的資金注入
	10月	日本長期信用銀行が破綻し一時国有化
2000年	3月	日本長期信用銀行が米投資ファンドの出資により民営化
		早期健全化法に基づき、日本長期信用銀行に 2,400 億円の公的資本注入
	6月	日本長期信用銀行、行名を新生銀行に変更
2004年	2月	東京証券取引所第一部に再上場
	4月	普通銀行に転換
	6月	委員会設置会社へ移行
	9月	株式会社アプラスを連結子会社化
2007年	12月	シンキ株式会社を連結子会社化
2008年	9月	GEコンシューマー・ファイナンス株式会社(09年4月1日に新生フィナンシャル株式会社に商号変更)を連結子会社化
2009年	7月	あおぞら銀行との合併を発表
2010年	5月	上記の合併計画が破談

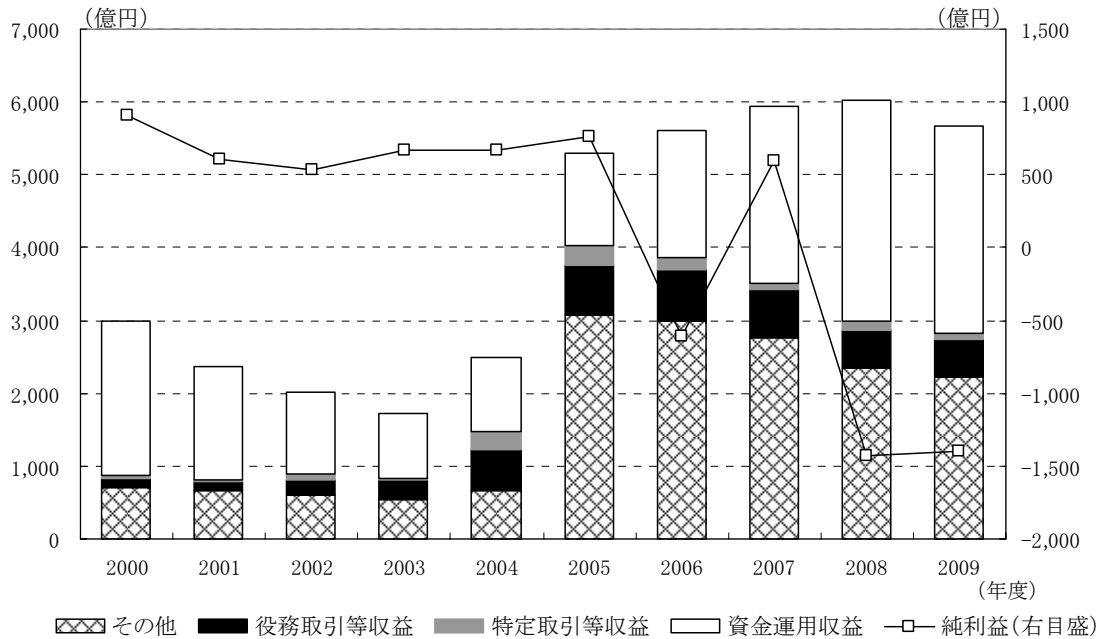
資料) 田中大輔・田辺真裕子 (2009)「再び悪化する銀行経営」日本経済研究センター金融研究班編『日本金融研究 21 世界不況下の銀行・生保経営』所収、及び新生銀行ホームページより作成

図表2 新生銀行株の再上場後における推移
(04年2月19日—10年8月12日)

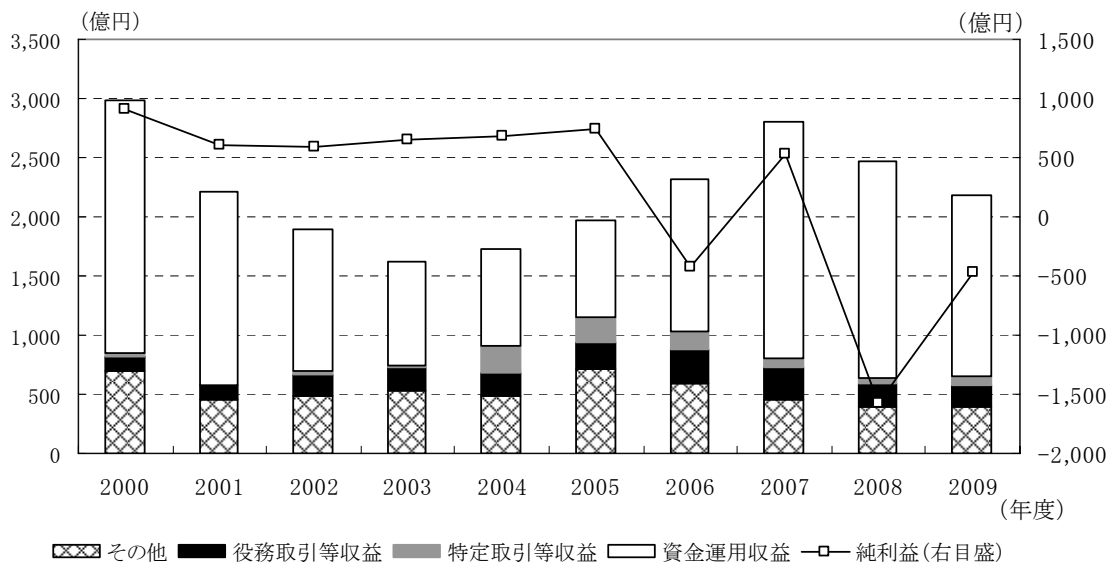
金融による資金調達が可能になり、新たな収益基盤の育成が求められるようになった。

当時は地価の上昇が目立ち、不動産業者向けや不動産を担保とした企業向け融資が大幅に増えた。しかし、90年代に入り、資産バブルの崩壊によって不動産価格が急落すると、融資の一部が不良債権化し、銀行経営を大きく圧迫し始めた。98年3月に金融安定化法に基づき公的資金を注入されたが、市場

図表3 新生銀行の10年間の経常収益と純利益の推移(連結)



図表4 新生銀行の10年間の経常収益と純利益の推移(単体)



の信認回復には至らず、同年10月に破綻し、一時国有化された。

その後、米国の企業再生ファンドや外国銀行で構成する米国の投資組合「ニュー・LTCB・パートナーズ・CV」の出資を得て再び民営化され、2000年6月には行名を新生銀行に変更し、リテール業務を戦略分野に位置づけて、本格的な再スタートを切った。04年2月には東京証券取引所に株式を再上場し、株価は04年3月には886円、06年4月には888円の高値を付けた(図表2)。04年4月には銀行としての法的位置付けも長期信用銀行から普通銀行に切り替え、リテール基盤拡充の体制を整えた。業績も、発

足当初の数年間は毎年約 500 億円の純利益を安定的に確保していた(図表3、図表4)。消費者金融会社のアプラスを 04 年 9 月に、総合リース会社の昭和リースを 05 年 3 月に連結子会社としてからは、一般企業の売上高に相当する経常収益の規模が2倍程度に拡大した。

なお、銀行としての規模は、一時国有化直後の 99 年 3 月期末には総資産が 23 兆 1944 億円、貸出金が 13 兆 6147 億円だったが、当時と比べ 10 年 3 月期(総資産 11 兆 3767 億円、貸出金 5 兆 1637 億円)には半分以下に縮小した。経営危機が表面化する前の 90 年代半ばと比較すると、総資産は約 3 分の 1、貸出金は約 4 分の 1 になった。単体ベースの従業員数も、99 年 3 月期末の 2797 人から 10 年 3 月期末の 1575 人に減少し、国有化以前における「大銀行」としての面影は薄れている。

図表5 10 年 3 月期における新生、あおぞら両行の財務内容 (単位:億円)

	新生				あおぞら				全国銀行 ³	
	連結		単体		連結		単体			
貸借対照表										
貸出金	51,637	45.4	47,328	45.1	30,702	59.5	30,692	59.4	4,491,898	55.0
有価証券	32,333	28.4	36,745	35.0	12,763	24.7	13,250	25.6	2,316,318	28.4
その他資産	29,797	26.2	20,812	19.8	8,108	15.7	7,721	14.9	1,351,556	16.6
資産計	113,767	100.0	104,885	100.0	51,573	100.0	51,663	100.0	8,159,772	100.0
預金	61,904	57.6	65,335	65.8	29,460	63.8	29,583	63.9	5,887,491	75.7
債券	4,837	4.5	4,875	4.9	5,621	12.2	5,621	12.1	25,674	0.3
借入金	11,868	11.0	8,111	8.2	2,662	5.8	2,662	5.8	257,406	3.3
その他負債	28,809	26.8	21,005	21.1	8,443	18.3	8,408	18.2	1,604,921	20.6
負債	107,418	100.0	99,326	100.0	46,186	100.0	46,274	100.0	7,775,492	100.0
純資産	6,349	5.6	5,559	5.3	5,387	10.4	5,388	10.4	384,279	4.7
損益計算書										
資金運用収益	2,835	50.1	1,530	70.2	892	61.1	870	61.8	111,631	69.0
役務取引等収益	511	9.0	169	7.8	147	10.1	139	9.9	25,486	15.8
特定取引収益	90	1.6	78	3.6	171	11.7	161	11.4	4,546	2.8
その他収益	2,227	39.3	401	18.4	250	17.1	237	16.8	20,067	12.4
経常収益	5,663	100.0	2,178	100.0	1,460	100.0	1,407	100.0	161,730	100.0
資金調達費用	755	11.8	779	29.7	424	30.4	423	31.2	24,738	18.0
その他費用	5,635	88.2	1,841	70.3	971	69.6	934	68.8	112,535	82.0
経常費用	6,390	100.0	2,620	100.0	1,395	100.0	1,357	100.0	137,273	100.0
経常利益	▲ 726	▲ 12.8	▲ 442	▲ 20.3	64	4.4	50	3.6	24,457	15.1
当期純利益	▲ 1,401	▲ 24.7	▲ 476	▲ 21.9	83	5.7	76	5.4	18,116	11.2

資料) 両行および全国銀行協会ホームページ(億円未満は切り捨て)。点線の右側の数字は、資産勘定は資産計に占める割合、負債勘定は負債計に占める割合であり、損益計算書については、収益は経常収益に占める割合、費用は経常費用に占める割合、利益は経常収益に占める割合、純資産は資産計に占める割合で、全て小数点第 2 位を四捨五入。

³ 都市銀行 6 行、地方銀行 64 行、地方銀行Ⅱ 42 行、信託銀行 6 行、新生、あおぞらの計 120 行を示す。

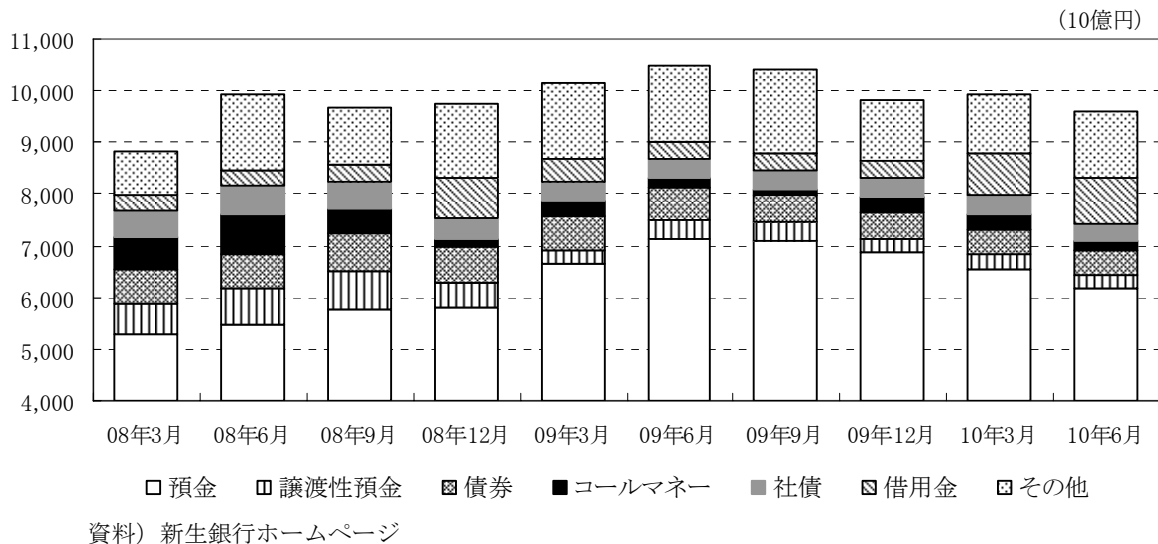
2 最近の決算にみる強さと弱さ

以下では、新生銀行の決算に見る最近の業績を、あおぞら銀行などと比較しながら分析していく。

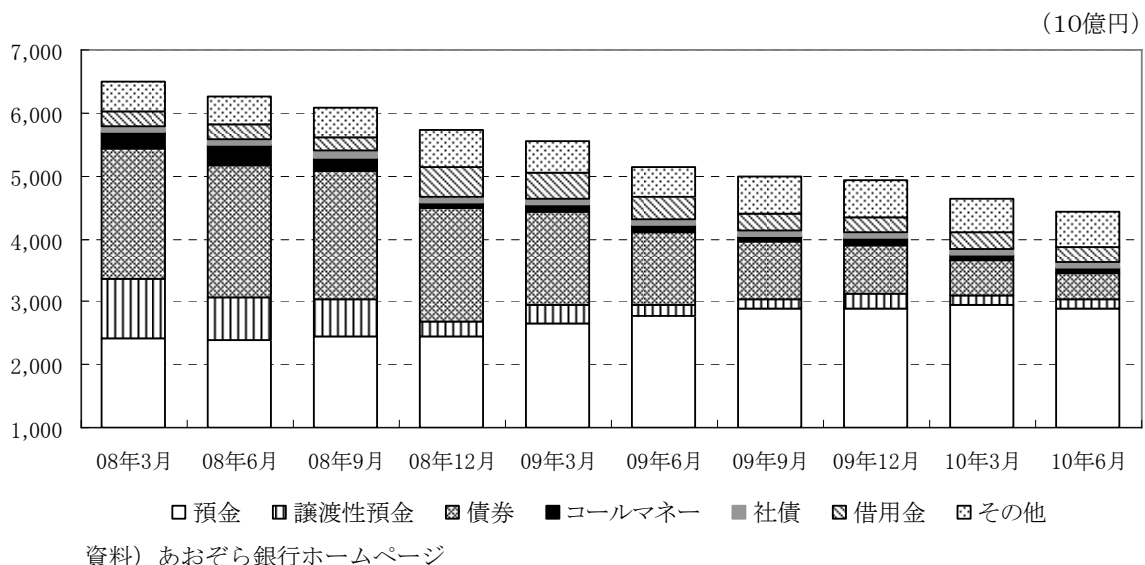
(1) 2期連続で1400億円の純損失

新生銀行の10年3月期決算を振り返った。同行の位置づけを明確にするため、図表5には比較対象として、あおぞら銀行と全国銀行の数値も掲載した。単体ベースでは純損益の赤字額が476億円と、09年3月期の1570億円の赤字に比べて大幅に縮小したが、連結ベースでは1400億円の赤字と、09年3月期における1430億円の赤字から、ほとんど改善がみられなかった。

図表6 新生銀行の資金調達構造



図表7 あおぞら銀行の資金調達構造



連結ベースと単体ベースとの大きな違いは、連結決算には子会社の無形資産の減損や償却が大きく影響したことによる。一方、あおぞら銀行は連結および単独において黒字を堅持した。

(2) 個人預金に依存した調達構造

資金調達の構造をみると、新生銀行はあおぞら銀行に比べて個人預金が潤沢なことが分かる(図表6、図表7)。10年3月期も負債勘定の約66%は個人預金が占めた(図表5)。ただ、09年4月以降は個人預金が減る傾向にあり、借入金で補っている(図表6)。

あおぞら銀行は08年3月期以降、負債を着実に圧縮し続けた(図表7)。特に債券による資金調達の減少が目立つ。08年9月のリーマン・ショック後に金融債の発行環境が大幅に悪化したことがうかがえる。その穴埋めを個人預金に依存したため、10年3月期は負債の約64%を個人預金が支えた。

ただ、両行に関しては、日常生活資金の出し入れや公共料金の自動引き落とし、給与振り込みなどを通じた強固な顧客基盤がメガバンクや地方銀行ほどに整っているわけではない。個人預金においては、高金利による定期預金の資金獲得が中心であり、資金調達コストは比較的高くなる傾向にある。

(3) 高い不良債権比率

メガバンクの不良債権比率は低水準で推移しているが、新生・あおぞら両行においては10年3月期に増加した(図表8)。特に増加が目立つ新生銀行は『年次報告書 2010』の中で、「厳しい不動産市況に鑑み、従来にも増して保守的に不動産評価を実施したことによるもの」と説明している。

図表8 主要行の不良債権比率の推移^{4, 5}

	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度
新生	5.7	2.8	1.4	1.0	0.5	1.0	2.5	6.7
あおぞら	6.0	3.0	3.8	0.7	1.0	1.0	4.3	5.5
みずほFG	6.3	4.4	2.2	1.4	1.7	1.6	1.8	1.9
MUFG				2.1	1.5	1.2	1.3	1.5
MTFG	5.3	2.9	2.7					
UFJ	8.7	8.5	4.1					
三井住友	8.4	5.0	3.3	1.7	1.2	1.2	1.8	1.7
りそな	10.0	7.4	3.4	2.7	2.7	2.4	2.7	2.5
中央三井信託	7.1	5.0	2.9	1.8	1.7	1.8	1.5	1.3
住友信託	3.6	2.8	1.8	1.0	1.0	0.9	0.9	1.4

⁴ 不良債権比率は、金融機関の総与信に占める金融再生法開示債権(破産更正等債権、危険債権及び要管理債権の合計)の割合である。

⁵ みずほFGはみずほ、みずほコーポレート、みずほ信託の各行合計、MTFGは旧東京三菱と旧三菱信託の各行合計で04年度まで、UFJは旧UFJと旧UFJ信託の各行合計で04年度まで、MUFGは三菱東京UFJと三菱UFJ信託の各行合計。新生銀行とあおぞら銀行について06年度以前は金融庁ホームページに資料がないため両行のホームページより、07年度以降は金融庁ホームページの情報を基に作成。

3 宙に浮いたあおぞら銀行との合併

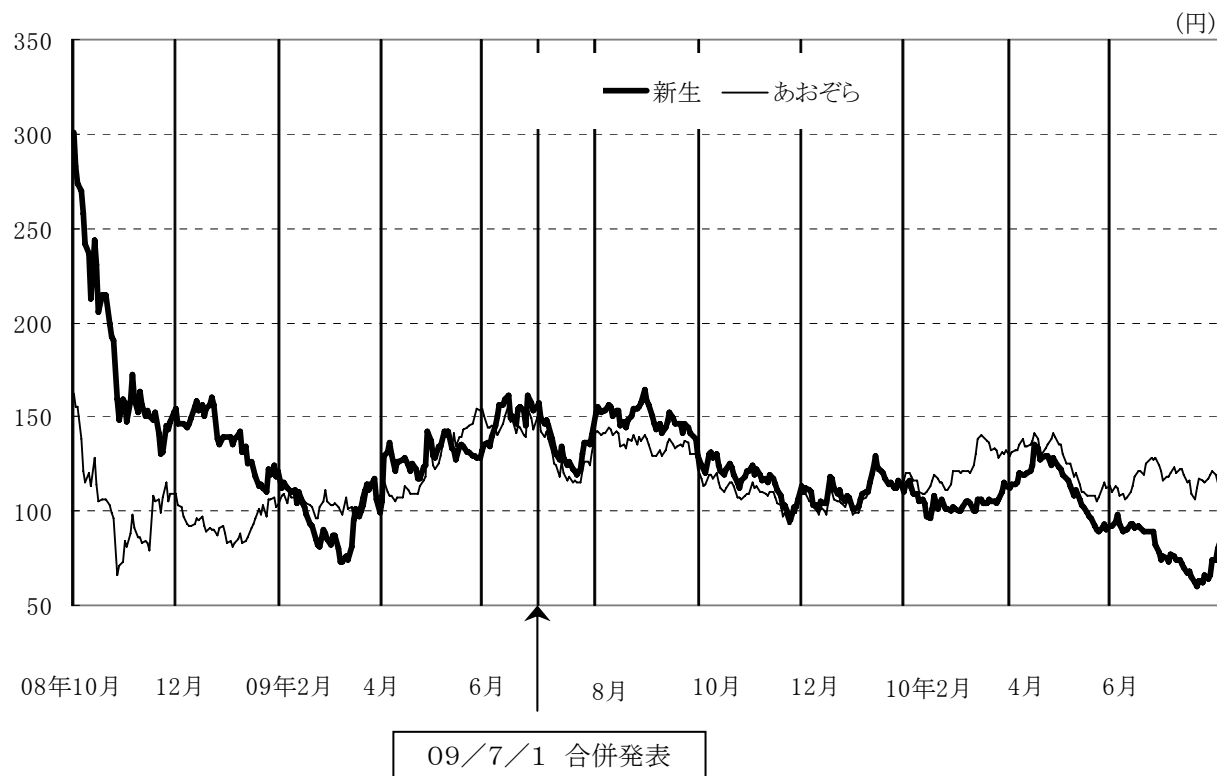
(1) 計画発表から撤回までの経緯

あおぞら銀行との合併に関する基本方針は09年7月1日に発表された。メガバンク、地域金融機関のどちらでもない独自の革新的な銀行を目指すためと説明していた。新生銀行の八城政基会長兼社長(当時)は「国内の事業環境が厳しくなるなかで、一定レベルの規模の確保が必要と判断した」と合併の理由を説明。また、あおぞら銀行のブライアン・プリンス社長も、「歴史を共有しており、合併により競争力を発揮できる分野も多い」と意義を強調した。

当日公表した資料「あおぞら銀行と新生銀行との合併に向けての合意について」によると、基本戦略として、(1)事業基盤・財務基盤の強化、(2)国内事業金融により特化した既存事業の強化、(3)顧客満足度が高い個人向け業務の更なる強化、(4)地域金融機関との強力なネットワークをベースに戦略的提携等への対応力強化、の4点を掲げた。両行それぞれの強みをさらに伸ばすことに加え、巨額の損失を計上した海外事業を縮小して国内事業に特化し、アセットファイナンスや企業再編、中堅・中小企業融資を強化する方針を打ち出したと読み取れる。

その後、合併条件などを詰めている最中の09年11月20日、両行に金融庁検査が入った。報道によると、新生銀行に対し、不動産の減損、貸倒引当金の甘さ、買収した消費者金融子会社ののれん代償却などが追及されたという⁶。

図表9 新生・あおぞら両行の株価の推移(08年10月1日-10年8月2日)



⁶ 「金融庁検査で破談寸前? 新生・あおぞら統合交渉の行方」『週刊ダイヤモンド』(10年2月20日)。

新生銀行は10年2月3日、09年4-12月期決算を発表し、連結純損益が222億円の黒字だったが、通期の業績見通しの公表を見送った。決算説明資料において、「国内不動産等のリスク資産の見直しや、消費者金融子会社における過払い利息返還に対する引き当て水準の妥当性や、減損について精査を実施」をその理由とし、通期の業績に影響を与える可能性があるとして説明した。

2月13日、一部の新聞が両社が合併を断念したと報道した。その時点では新生銀行はその内容を否定したが、結局、合併交渉は決裂した。5月14日に合併断念を正式に発表し、同時に経営陣の刷新も打ち出した。

08年1月以降の株価の推移と連動させて、両行の動きをみる(図表9)。リーマン・ショックの影響で株価が急落したのは、世界の金融株共通の動きであるが、09年7月の合併方針発表直後にも、両行の株価がそろって下落した。その理由は必ずしも明確ではないが、合併することの合理性に疑問を持つ一部の投資家が、保有株を売却したことも可能性の1つとして考えられる。

(2) 合併断念の背景

新生・あおぞら両行はともに日本の長期金融の要であったが、バブル崩壊後の経営破綻を経て、新生はリテールに、あおぞらは地方銀行との連携に活路を求めた。経営方針の異なる両行が合併を決意したのは、リーマン・ショック前後における海外での証券化投資による損失が直接の原因との指摘もある⁷。ある程度リテール基盤を持ち、個人預金に資金調達の一割を依存していた新生銀行よりも、あおぞら銀行の資金調達力に不安を抱く市場関係者も多かった。実際、あおぞら銀行の株価はリーマン・ショックの直後には新生銀行以上に低迷する場面もあった。

合併後は、あおぞら銀行のリテール基盤の弱さと、新生銀行の財務基盤の弱さを相互補完したユニークなビジネスモデルの新銀行を目指す方針だった。横浜銀行出身で、03年に一時国有化された足利銀行の頭取として再建に取り組んだ実績を持つ、池田憲人氏を新社長に迎えることも決まっていた。同氏は豊富な地銀とのネットワークを生かし、連携強化による事業拡大を図るものと予想された。

しかし、新銀行の事業計画の内容は、元来からの両行の得意分野を足したようなもので、実効性が乏しいと指摘する声も出ていた。⁸ リーマン・ショック後の市場に迫り立てられた消去法的な組み合わせに過ぎず、公的資金を注入している金融庁の思惑も絡んだとの指摘もくすぶっていた。その後、金融危機後の市場の混乱が次第に収束し、あおぞら銀行が高金利預金による資金集めに乗り出したため、資金調達力への懸念は薄れていった。合併交渉の焦点は、合併後のビジネスモデルやシステム統合の進め方に移行したが、緊急性が薄れ、話し合いは進展しにくかったと伝えられている。

4 経営陣の刷新

新生銀行は10年5月14日に発表した通り、6月23日付で代表権を持つ3役員が退任し、元みずほ

⁷ 田中・田辺(2009)前掲書、『日本経済新聞』(09年7月2日)。

⁸ 例えば、『日本経済新聞』(10年1月1日、10年5月18日、10年5月19日)を参照。

コーポレート銀行常務で、いすゞ自動車の取締役を務めていた当麻茂樹氏が社長に就任し、他に3人の専務執行役員を迎えた。その直後の6月30日には、金融庁から業務改善命令を受けた。10年3月期に経営健全化計画で掲げた利益目標を3割以上下回ったため、09年3月期から2期連続の業務改善命令となった。

なお、新生銀行では4人の外国人役員が1億円以上の報酬を受け取っていたことが、10年3月期から始まった高額報酬の個別開示制度によって明らかになった⁹。役員報酬の総額も、あおぞら銀行が監査役を含む16名に対して約3億円(1人当たり約1900万円)だったのに対し、委員会設置会社だった新生銀行は29名に対して約9億円(1人当たり約3000万円)に達していた。行員への給与も、東京商工リサーチが10年8月10日に発表した銀行の平均年間給与調査によると、1人当たり849万円と、全国の首位だった。公的資金の注入を受けて再建の途上にあり、しかも2期連続で赤字を計上しているなかでの高額報酬・給与は一部の批判を招いた。

5 将来に向けて

(1) 中期経営計画

10年に入ってから両行の株価を振り返ると、2月13日の合併断念報道の直後には、両行ともに上昇した(図表10)。特にあおぞら銀行でこの傾向は顕著だった。しかし、4月中旬以降は7月半ばにかけて新生銀行の株価が下落の一途をたどった。10年3月期の決算内容、改正貸金業法施行への不安、明らかになった高額役員報酬、金融庁の業務改善命令などが要因になったとの報道もある。

当麻新社長は、直ちに向こう3ヵ年の中期経営計画の策定に着手し、株主総会を経て正式に就任した6月23日に、その内容を公表した。

それによると、中期経営計画の基本コンセプトは「過去の総括・反省を踏まえた顧客基盤の再構築、収益の安定化、経費削減に注力」となっており、法人・商品部門、リテール部門ともに中核業務の強化と顧客基盤の拡大を打ち出している。数値目標としては、遅くとも12年度末には自己資本比率10%、Tier1比率8%、コアTier1比率6%(09年度末はそれぞれ8.35%、6.35%、4.05%)を実現するとし、「公的資金返済の具体的な道筋をつけるための体制を整備する」と表明している。

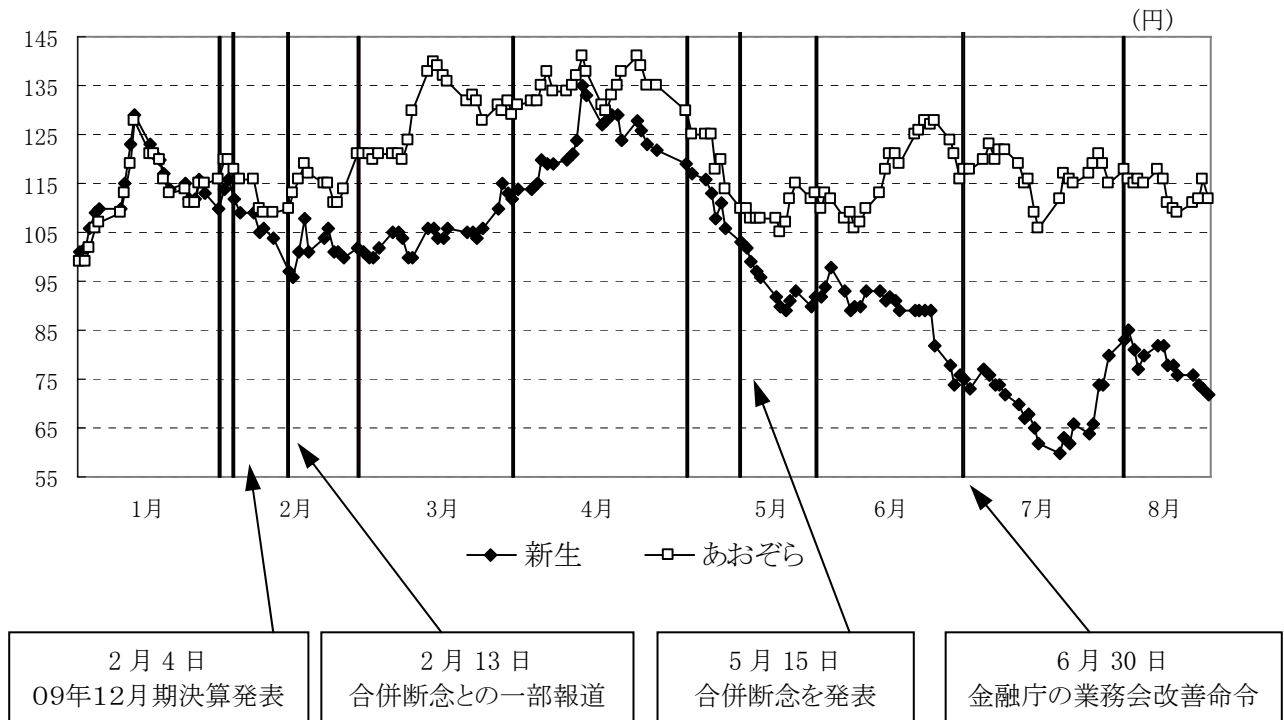
こうした方針に基づいて、個別施策でも老人ホーム等に資金を融資する新しい部署を新設するなど、法人営業の強化に乗り出した。今後、中堅・中小企業を対象とする事業再生子会社も設立を予定している。リテール分野では、早ければ来年度にも、「レイク」ブランドを手がける新生フィナンシャルと、「ノーローン」ブランドを展開するシンキの両子会社を統合し、合理化を図る方向で検討している¹⁰。

企業統治の面でも、6月23日には形態を監査役会設置会社に戻し、役員報酬の適正化などに取り組むことになった。

⁹ 役員報酬の数字は新生銀行、あおぞら銀行両行の2010年3月期の有価証券報告書に記載しているものを採用した。

¹⁰ 『日本経済新聞』(10年7月29日)。

図表10 10年1月以降の新生・あおぞら両行の株価の推移



(2) 強み、弱み、機会、脅威

新たな船出をした新生銀行が再びマーケットからの信頼を取り戻すためにはどのような戦略をとるべきかをSWOT分析という手法を用いて検討したい。SWOT分析とは、組織や個人のビジネスモデルやプロジェクトなどの強み (Strengths: 内的要因の強み)、弱み (Weaknesses: 内的要因の弱み)、機会 (Opportunities: 外的要因の強み)、脅威 (Threats: 外的要因の弱み) を分析・評価し、意思決定を促して目標を達成するための道具の一つである¹¹。

例えば SWOT の4つの要素のうち「強み」と「機会」を組み合わせれば、「強み」を「機会」によって最大限に探る方法を模索できるし、「強み」と「脅威」を組み合わせれば、「強み」を「脅威」による悪影響を避けながら効果的に活かす戦略を練ることができる。

以下では、まず新生銀行のリテール部門と法人・商品部門の双方における「強み」「弱み」「機会」「脅威」の4つを整理する。

¹¹ 新生銀行『年次報告書2010』においても同様の手法を用いて今後の経営の方向性を検討しているが、以下は筆者独自の視点による分析である。

図表11 リテール部門のSWOT

	内的要因	外的要因
強み	内的要因の強み IT技術	機会 顧客満足度についての外部からの高い評価
弱み	内的要因の弱み 高い預金金利	脅威 改正貸金業法

図表12 法人・商品部門のSWOT

	内的要因	外的要因
強み	内的要因の強み 昭和リースの事業	機会 顧客ニーズの多様化
弱み	内的要因の弱み 小さい顧客数	脅威 デフレ・円高による景気低迷

図表13 10年3月期における主な銀行の利鞘(%)

	新生	あおぞら	みずほ	みずほ コーポレート	三菱東京 UFJ	三井住友	りそな
資金運用利回り	1.50	1.49	1.16	0.96	1.15	1.43	1.59
資金調達原価	1.45	1.76	1.05	0.77	0.96	1.02	1.14
総資金利鞘	0.05	-0.26	0.11	0.18	0.18	0.41	0.45

資料) 各行有価証券報告書

【強み】リテール部門の強みとしては、24時間手数料無料で利用できる現金自動預払機(ATM)を展開するなど、高い情報技術(IT)を持つことが挙げられる。法人・商品部門では、子会社の昭和リースのレンタル、リース事業の好調さが挙げられる。昭和リースは10年3月期決算で約1200億円の売り上げと、29億円の純利益を確保した。単体でも連結でも欠損を計上した新生銀行にとっては大きな収益源といえる。

【機会】リテール部門では、The Asian Banker社が主催するExcellence in Retail Financial Service Awards Programme 2010で、Best Retail Bank in Japanを2年連続で受賞するなど、サービス提供力では高い評価を得ている。法人・商品部門では、利用する側の資金ニーズや事業承継などのニーズの多様化が挙げられる。

【弱み】リテール部門の預金金利の高さや、法人・商品部門の顧客数の少なさは弱みとして掲げられる。もともと長期信用銀行であった同行は、大企業の大型プロジェクト向け融資に強く、個人顧客との関係はあまり強くなかった。メガバンクと比べると、新生銀行の資金調達コストは相対的に高い(図表13)。

【脅威】リテール部門では、消費者金融子会社を抱えているため、10年6月から完全施行された改正貸金業法の影響が懸念される。この法律は従来のいわゆるグレーゾーン金利をなくし、貸出金利の上限を20%に引き下げることと、他社からの借り入れも含めて原則年収の3分の1までしか融資できないとする総量規制が柱になっている。完全施行後の日数が少なく、まだ大きな影響はないものの、今後の連結ベースの損益へ与えるインパクトは大きいと思われる。法人・商品部門では全体的な景気の低迷から、企業の設備投資が減少するなど資金需要の後退が懸念される。

(3) 経営改善に向けて

新生銀行の強み・弱み・脅威・機会についての SWOT 分析による整理を踏まえ、今後の戦略を検討したい。SWOT 分析は組み合わせによって多様な戦略立案が可能だが、本レポートではリテール部門、法人・商品部門のそれぞれについて「機会」を活かせる戦略を比較検討した結果、次の 2 つの戦略の実現可能性が高いと判断した。

まず、リテール部門の「機会」と「脅威」を組み合わせた戦略を考える。「脅威」に分類している改正貸金業法の施行については、一時的に収益の圧迫要因になるのは避けられないが、業界の整理や淘汰、再編が進む中で生き残れば、将来の収益源として期待できる余地がある。消費者金融には健全なニーズも存在するはずで、資金供給の担い手が引き続き必要なことには変わらない。実際に 83 年に貸金業規制法と改正出資法が成立し、規制が強化されたときには、業者の倒産が続出したが、逆に業界全体が健全化され、その後の成長につながった。

新生銀行のリテール力に関しては、外部機関から高い評価を得ている。これが追い風となり、さらには宣伝効果、ブランド効果も重なり、高い技術力を生かして幅広いニーズに応えられそうな新商品や新サービスを開発することができれば、新規の顧客開拓に結びつき、脅威を「機会」に転換できる可能性を秘めていると思われる。同行自身、消費者金融子会社 2 社の統合も検討している。当麻社長が「コストを下げて利ざやの拡大につなげる」と説明しているように、まずは合理化を進めて競争力を高めていくことが経営戦略としても有効と思われる。¹²

次に、法人・商品部門の「弱み」と「機会」を組み合わせた戦略を検討する。同行は元来特定の金融グループに属していないため、メガバンクに比べて顧客基盤は脆弱といわざるを得ない。しかし、この弱みは、しがらみなく顧客と対等に接することができるという強みに転化できる。多くの企業がリーマン・ショック後の金融危機に伴う業績悪化局面で、メインバンクからも資金調達ができなくなるリスクがあることに気づいたはずである。そのような企業を新規取引先として開拓する余地はまだ残っているのではないかと。

メインバンクとしての取引を期待するのは難しいと思われるが、法人顧客の第 2・第 3 の資金調達先になることへのハードルは相対的に低く、顧客の資金調達先の拡大と新生銀行のリスク分散の両面にメリットがある。当然、地銀など地域の金融機関との連携がますます必要とされるだろう。当麻社長が法人営業への強化に乗り出したこととも整合的である。

6 終わりに

間接金融という長年の取引関係と信用が重視される分野で、多数の従業員を抱えたまま、新しい事業モデルを掲げて、それを軌道に乗せるのがいかに難しいかは、容易に想像がつく。2000 億円強の公的資金を受け入れているとはいえ、企業側に十分な資金需要がない低成長下では、銀行の経営基盤の弱さがそのまま銀行の資金調達コストに跳ね返り、不良債権の発生とあいまって、経営を圧迫しがちだ。

それでも、7 月 29 日発表された新生銀行の 10 年 4～6 月期決算では、連結純利益が前年同期比 2.6

¹² 『日本経済新聞』(10 年 8 月 6 日)。

倍の 138 億円に増加し、株価も回復しつつある。リテール分野に活路を見出す取り組みは道半ばにとどまり、あおぞら銀行との合併問題で、経営がやや迷走したことも否めないが、なお総資産は 10 兆円を超え、金融市場では無視できない存在である。新経営陣のもとで、明確な方向感とスピード感を持って経営に臨み、実績が積みあがることによって、内外の株式投資家から受けている厳しい評価も、徐々に前向きに変わっていくと思われる。

以上

(本稿に関するお問い合わせ：03-6256-7757)

※ 本稿の無断転載を禁じます。詳細は総務・事業本部 広報・企画Gまでご照会ください。

公益社団法人 日本経済研究センター
〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7 日経ビル11F
TEL:03-6256-7730 / FAX:03-6256-7926