

# 不確実性の高い時代こそ、 足元はしっかり、夢は大きく



一般社団法人全国銀行協会会長  
株式会社三菱東京UFJ銀行頭取

## 永易克典

[ながやす・かつのり] 1947年愛媛県生まれ。1970年東京大学法学部卒業後、三菱銀行入行。2005年東京三菱銀行取締役副頭取、三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員、2006年三菱東京UFJ銀行代表取締役副頭取、三菱UFJフィナンシャル・グループ代表取締役副社長を経て、2008年4月三菱東京UFJ銀行取締役頭取、三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役、2009年4月全国銀行協会会長、2010年4月三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長（現職）、2011年7月全国銀行協会会長（現職）に2度目の就任。2012年4月三菱東京UFJ銀行取締役会長就任（予定）。



日本銀行総裁

## 白川方明

[しらかわ・まさあき] 1949年福岡県生まれ。1972年東京大学経済学部卒業後、日本銀行入行。1990年信用機構局信用機構課長、1993年企画局企画課長、1994年大分支店長、1995年ニューヨーク駐在参事、1996年金融研究所参事、1997年2月国際局参事、同年12月審議役（国際資本市場担当）、2000年審議役（企画調査担当）、2002年日本銀行理事。2006年京都大学公共政策大学院教授に就任。2008年3月日本銀行副総裁、同年4月日本銀行総裁就任。

永易全銀協会長は長いバンカー生活の中で、金融自由化、バブル崩壊後の不良債権処理、リーマンショック、東日本大震災など、銀行業界に課題を投げ掛ける数々の出来事に遭遇してきた。それらにどう対応してきたのか？そして、銀行が果たすべき役割は何か？白川総裁を相手に、バンカーとしての思いや考えを率直に語っていただいた。

## 銀行の仕事が面白くなってきたころ

**白川** 永易さんは、昭和四十五年（一九七〇）に三菱銀行（現三菱東京UFJ銀行）に入行され、バンカーの道を歩まれています。

長いバンカー生活の中で、どのような場面で喜びを感じてこられたかをお聞かせください。

**永易** 銀行に入って最初の支店では、一〜二年は、現金をお客様に届けたり、手形や小切手を整理したりするのが仕事でした。その後、二年ほどは、預金や為替を担当しました。重要な仕事ですが、この時期までは、「自分には向いていないかもしれない。もう辞めてしまいたい」と本気で思いました。

しかし、その後、二カ店目の

支店で貸付や外為を担当し、お客様とダイレクトに接するようになると、がぜん面白くなってきました。担当した約五〇社のお客様について、その業績が良い方向に向くよう必死で考えました。お客様へのアドバイザー機能という銀行員としての原点を、ここで経験したわけです。

中堅・中小企業のトップの方にお会いし、体を張って経営をされている方々の本気のお話を伺う。こちらにも、少しでもお客様のために立ちたいと知恵を絞る。の役に立ちたいと知恵を絞る。こういうキャッチボールを通じて、銀行業の面白みや銀行員としての喜びを知るようになりました。

**白川** 私にも共通点があります。私は昭和四十七年（一九七二）に日本銀行に入行しました。入って間もないころは、永易さん

と同じように、「自分には向いていない」と思ったこともありました。しかし、支店で産業調査を担当し、中小企業を訪問して経営者の生の声に接するようになると、経済の現場の動きに興味を持つようになりました。さらに、その後、金融市場や決済システムの整備といった仕事にかかわり始めたころから、「日銀の仕事は地味だが世の中に貢献している」と思うようになり、仕事を面白いと感じるようになりました。

永易さんのバンカーとしての歩みの中で、とくに印象に残っているのは、どんな出来事ですか。

**永易** 私が本店企画部門の課長・次長時代の出来事です。一九八〇年代に金利の自由化が進展し、ある時、調達サイドの短期市場金利が大きく跳ね上がりました。一方、運用サイドの貸出金利は公定歩合に連動する「旧短プラ」(注1)ベースでしたので、収支が赤字になります。調達と運用の構造的なミスマッチです。

そこで、昭和六十二年（一九八

七）の年末ごろに、上司に「今のままでは銀行業が成り立たない。短プラの仕組みを変えませんかありません」と問題提起したのです。「難しいと思うが、やってごらん」と言われ、必死に頑張った結果、約一年かけて、調達金利に連動する「新短プラ」の枠組みを作ることができました。「きちんとした問題意識と取り組みへの強い意志があれば何事も成し遂げられる」と実感した出来事として、強く印象に残っています。

## 銀行サービスの原点は信用と信頼

**白川** わが国でも海外でも、銀行は概して不人気で、果たしている役割が正確に理解されていないとは言えないように思います。銀行の提供するサービス、付加価値は、分かりやすく言うとうちでしょうか。

**永易** 基本は、金融仲介機能と決済機能です。そして私は、そうした機能の前提として、「信用」や「信頼」といったものが銀行にとって大事な原点だと考えて

います。例えば、銀行がいろいろなりリスク商品を販売し始めた際には、私も大局観としては、金融のワンストップ・シヨッピング化の流れの中で必要なことと受け止めました。ただ、その一方で、損失が生じ得る商品を取り扱うことにより、銀行業の原点である信用や信託が損なわれることがあってはならない、とも強く思いました。

クレジットカードによる支払いの決済等に関して、海外では預金口座からの自動引き落としは普及しておらず、小切手等が利用されます。日本で自動引き落としが発達しているのは、銀行の信用と確実な事務処理への信頼が根底にあるからだと思えます。金融機関の間で振込等を処理する「全銀システム」も、欧米のシステムよりはるかに高い信頼性を保持していると思います。

**白川** 日本では全銀システムによって、全国津々浦々、どの金融機関のどの支店からでも即座に送金できます。こういうシステムは、私を知る限り、世界で

もまれです。

金融仲介機能に関して経済学の教科書を見ると、「マネタリーベースの信用乗数倍でマネーサプライが増加する」といった機械的なプロセスとして、銀行の信用創造が記述されます。その結果、銀行の担当者が企業の成長性やリスクを評価し、その下で貸出が実行され、ひいては経済の発展につながっていく、という人間の知恵による創造的なプロセスが、抜け落ちてしまっています。

**永易** 銀行が信用仲介機能によりお客様の成長を支援し、その結果取引も増える。そういう循環がベースとなって、お客様からの信頼が得られている面は大きいと思えます。こうした循環を維持することこそが、銀行の付加価値と言えるのではないのでしょうか。

### 不良債権を 出してもいい！ 新産業育成への覚悟

**白川** 現在、わが国では経済成長力の強化が課題となっていま

す。企業も、それをサポートする政府、民間金融機関、中央銀行も、それぞれの立場で必要なことをやっていくことが重要だと思います。この面で、銀行に求められている役割はどんなことでしょうか。

**永易** 私は融資部長時代に、新産業チームという約二〇名の部隊も率いることとなりました。新たな産業分野のお客様を開拓し、アドバイスをし、資金が必要なならば自らの判断で融資を行うというチームです。

審査担当にとって不良債権を出すことは大変な恥ですが、新産業チームには「不良債権を出してもいいから、どんどん新たな分野を開拓しろ」と言いました。結局、約二年半の担当期間中、不良債権は発生せず、そこから育ってきている企業もかなりあります。

もちろん、最近のような経済情勢の下で、やみくもにやり過ぎれば、不良債権の山に泣くことにもなりかねません。しかし、新たな産業を育てていく姿勢は、銀行業にとって非常に重要だと

思います。

**白川** 日本銀行でも、成長基盤強化に向けた民間金融機関の取り組みを支援するための資金供給を行っています。中央銀行としては異例の措置ですが、こうした措置を通じて、成長力の強化という課題の達成に向けて、「呼び水」としての役割を果たしていきたいと考えています。

**永易** そうしたさまざまなツールをそろえていただくことは、銀行業界としても大変ありがたいと思っと思っています。

### 日本のバブル崩壊の 経験から現在の 国際金融情勢を見ると

**白川** 日本で一九八〇年代後半にバブルを経験されたお立場から、現在の国際金融情勢をどのようにご覧になっていますか。

**永易** 日本のバブルが発生・進行した時期は、金利や銀行業務の自由化が進んだ時期です。銀行が、それまでのがんじがらめの規制を脱して、普通の企業になっただけです。さてそこで、どうしていくのが銀行の課題



となったわけですが、結局は、「とにかく貸出を伸ばして収益を上げなければ駄目だ」ということになりました。その結果、ロットが大きくて利鞘も取れる不動産に融資が集中し、それが地価高騰に結びつき、さらに不動産に融資が向かうというバブルの循環が起きました。その後、貸出総量規制等の金融引締めを受けた地価の下落とその影響も強

烈でした。

人間の心理は不思議なもので、「下がったものはいずれ戻る」と思い込んでしまう。それが幻想であることを証明したのが、日本のバブル崩壊であり、アメリカのサブプライムローン問題を契機とする証券化商品市場の危機的な機能低下です。

**白川** バブルの発生・進行時も、その崩壊時も、金融機関の行動は、どこも驚くほど似ています。

**永易** そうですね。サブプライムローン問題が深刻化してきた時、私は海外の当事者に対し、自分たちの経験を紹介しながら、「処理を急ぐべきだ」と随分訴えました。しかし、いくら訴えても「自分たちはそうはならない」という感じでした。結局、日本のバブルの教訓は、本当の意味では理解されず、「日本は対応を誤った特異なケース」と見られていたように思います。

**白川** 私も同じ印象です。米国の学界や政策当局の間では、「バブルが崩壊しても積極的な財政・金融政策を発動すれば経済の落ち込みは回避できる」という楽

観的な見方が多かったと思います。

さて、金融規制、監督については、どうあるべきとお考えですか。

**永易** 大変難しい問題ですね。何か不都合が生じるたびに新たな規制で対応しているのは、規制のゆがみや行き過ぎが生じかねません。また、金融システムの安定のために公的資金が投入されるような場合には、とかく「徹底的な規制が必要」となりがちですが、そうなると金融の本来の機能を損なうことにもなりかねません。規制については、副作用にも目配りした議論が必要であると思います。

**白川** 金融業の特性を考えると、金融システムの安定を維持する上で規制は必要です。しかし、規制だけで十分な対応ができるわけではありません。規制と当局による監督、市場規律、さらには適切なマクロの経済政策運営等をバランス良く組み合わせることが必要だと思います。

**永易** 民間金融機関と当局との不断の対話も大切かと思っています。

ます。この点は、日本は諸外国以上に、両者の意思疎通が図れているように感じています。

### 中小企業金融への好影響が期待される「でんさいネット」

**白川** 銀行の重要な役割の一つである決済の分野について、あらためて銀行業界の最近の取り組みを教えてください。

**永易** 全銀システムは、これまでも一度もストップしたことがないシステムですが、最新の第六次全銀システムでは、処理のスピードも、サービスの質も安全性も、さらにレベルアップしました。

また、「でんさいネット」(注)が本年五月にスタートします。これは、売掛金等に相当する債権を電子的に管理する電子記録債権のシステムであり、中小企業金融にも非常に良い影響を与えると考えています。このシステムを利用していただくと、手形割引に類似した形での運転資金の調達が可能になります。銀行から信用金庫、

信用組合まで共通して利用できるシステムですから、幅広く利用されるよう大いに期待しています。

**白川** 決済システムについては、日本銀行も、民間金融機関の皆さんと協力しながら、効率性と安定性の向上に向けたさまざまな取り組みを行ってきました。例えば、外国為替取引にかかわる決済の分野では、円と主な外貨の同時決済が実現しています。

これが実現する前にリーマンショックのような事態が起きていたら、時差に伴う「取りはぐれリスク」<sup>(注3)</sup>が現実のものとなり、国際金融市場の混乱はもっと大きなものとなっていたと思います。金融システムの安定確保に向けて、先を見据えて取り組みことの重要性を痛感します。ところで、東日本大震災を振り返って、銀行という立場でどんなことを感じられたか、お聞かせください。

**永易** まず思ったのは、あのよくな事態に際して、わが国の社会・経済のために銀行として何ができるか、ということでした。

被災地の金融機関とも協力しながら、精一杯対応してきたつもりです。例えば、被災地で何が足りないのかを調べながら、物資の支援もできる限り行いました。

また、この一年間、被災された方々のいわゆる二重ローン問題への対応が、最重要課題の一つとされ、銀行界としても何ができるかを検討してきました。個人向けは昨年八月に対応をスタートさせ、法人向けは本年三月からのスタートとなります。こうした対応に際しては、「まずスピードが大事」と感じているところです。

**足元はしっかり、夢は大きく**

**白川** 永易さんのバンカーとしての信条やモットーをお聞かせ願えますか。

**永易** モットーとして「足元はしっかり、夢は大きく」とよく言っています。その二つの兼ね合いが非常に大事だと思うのです。

現在のような不確実性の高い

時代には、想定外のことがたくさん生じます。従って、まずは足元をしっかり見なければなりません。

一方、夢は大きく持って、それに向かつて一歩でも二歩でも進んでいくことが大事です。個人でも、会社でも、さらには国のレベルでも、大きな夢とそこへの歩みをなくしてしまえば、人間としての本当の幸福感や充実感は得られないと思います。

**かたくななまでに中央銀行らしさを貫いてほしい**

**白川** 最後に日本銀行に対する注文があればお聞かせください。

**永易** 中央銀行に求められるエッセンスは、やはり通貨の信認の維持でしょう。中央銀行の独立性が大事だとされるのも、通貨の信認維持の重要性が原点になっているものと思います。

**白川** ご指摘のとおりだと思います。今後とも、金融政策や中央銀行としての銀行業務を適切に運営することを通じて、物価の安定と金融システムの安定を

実現し、通貨の信認を維持していきたいと思います。

**永易** いろいろと難しい問題に直面されることも多いと思いますが、たとえ、かたくなだと言われても、中央銀行らしさを貫いてほしいと思います。

**白川** 日本銀行の仕事は金融政策にしても決済システムの運営にしても、民間金融機関の方々と手を携えてこそ実現できることです。これからも、日本経済の持続的な発展のために、力を合わせて頑張っていきたいと思っていますので、どうぞよろしくお願いたします。

今日はいろいろなお話をありがとうございました。

(注1) 当時の決定方式による短期プライムレート(最優遇貸出金利。公定歩合と連動していた)。

(注2) 全国銀行協会が設立し、本年五月に業務を開始する予定の「株」全銀電子債権ネットワークの通称。

(注3) 例えば、円とドルを交換する取引では、以前は時差の都合上、円資金の決済がドル資金の決済に先行していた。この場合、先に円を支払った当事者は、相手方の破たんによりドルを取りはぐれるリスクがある。こうしたリスクを削減するため、現在は主要通貨間の同時決済の仕組みが導入されている。

(この対談は一月二十五日に実施しました)