

特集

変わり始めた銀行経営

【MUFG】

聖域なきグループ一体経営で さらなる高みを目指す

グループ各社とのノウハウ・機能の共有により 「シナジー効果」を狙う

三菱UFJフィナンシャル・グループは今年7月に大規模な組織再編を実施した。収益構造が多角化の中で、グループ一体の経営を推進するための見直しだ。新設されたグローバルCIB事業本部の使命は、ベストプラクティスの共有による非日系の個人・中堅中小企業向け取引の強化。国内では、銀行・信託・証券の連携によるウェルスマネジメント戦略や法人業務の高度化が進む。一体経営に向けた人事戦略の見直しも重要なポイントになりそうだ。

MUFGの平野信行社長

グローバルに
ベストプラクティスを共有

三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)の収益構造は多角化している。2017

年度決算における三菱UFJ銀行単体の当期純利益がグループ連結に占める割合は44%。12年度の68%と比べて比率を下げており、そのぶんグループ各社の貢献が大きくなっている。グローバル展開も進み、日本国外の

比率は収益面でも従業員数でも株主構成でも約4割に上る。

そのようななか、MUFGは今年7月、日系/非日系、個人・中堅中小企業/大企業という2軸での組織再編を実施した。従来の「リテール事業本部」「法人事業本部」「国際事業本部」は、日系の個人・中堅中小企業を担当する「法人・リテール事業本部(R&C)」、日系の大企業を担当する「コーポレートバンキング事業本部(JCIB)」、非日系の大企業を担当する「グローバルCIB事業本部(GCIB)」、非日系の個人・中堅中小企業を担当する「グローバルコマースナルバンキング事業本部(GCB)」に再編された。

なかでもグループの成長ドライバーとして注目されているのがGCBだ。MUFGは昨年12月、インドネシアのバンクダナモンに19・9%を出資。現在は40%まで出資比率を高めており、今後、同比率を73・8%以上に引き上げる計画だ。ほかにも連結子会社となっているタイのクレンシー(アユタヤ銀行)があ

特集

変わり始めた銀行経営

銀行の殻を打ち破り、 新しい金融グループを目指す

〔山OFG〕

山口ファイナンシャルグループ
社長 吉村 猛

今年度を最終年度とする現行の中期経営計画では「ビジネスモデルの変革」を打ち出し、今年度は変革を成し遂げるために収益目標も全面的に廃止した。銀行の人材を育成して新たなビジネスを展開していくため、傘下にコンサルティング会社やデータ分析会社など、多様な子会社も立ち上げた。来年度から始まる次期中計の策定にあたっては「業態転換を視野に入れてもまったく構わない。新しい金融グループをつくれ」と指示している。いまならまだ、ビジネスモデルの変革に残された時間と余裕がある。

収益目標を撤廃し
コンサルティングを最優先

山口県の足もとの経済環境は悪くない。アベノミクスの効果

が地方に波及しており、地元企業の資金需要も強まっている。一方で、ネットは人手不足だ。今後の成長を妨げかねず、各社が生産性の向上を図っていく必要が高まっている。中長期的に

業態転換をもいとわない 気概で経営の舵を取る



【北國銀行】

大胆なコスト削減と収益強化を
実現した成功モデル

「次世代型地銀」への実践

北國銀行が取り組むビジネスモデル変革に全国の金融機関が注目している。システムのクラウド化、店舗削減といったコスト削減面だけでなく、収益強化策として邦銀初となるアクワイアリング事業本体参入、銀行本体でのリース事業強化、コンサルティングサービスの有料化など、次々と新たな一手を打ち出している。各地銀の本業収益が低迷するなか、同行の昨年度のコア業務純益は前年同期比10.2%も伸張している。ビジネスモデル変革を成し遂げた背景には、支店長室の撤廃、黒塗りの支店長・役員用車もほとんど廃止したことに表象される、聖域なしの断固たる決意がある。

引きも切らぬ「北國詣で」

「毎週1社では済まないレベル」――。石川県金沢市に本拠を置く北國銀行を視察で訪れる外部企業のペースだ。視察依頼は地銀にとどまらない。メガバンクや信託銀行、証券会社、メーカーまで、引きも切らぬ「北國詣で」が起きている。

目立って業績がいいわけではない。2018年3月期決算は、グループ連結で経常収益が686億円（前年同期比1・8%増）、当期純利益が102億円（同6・3%減）、自己資本比率が12・32%（同0・28%増）、ROEは3・81%（同0・52%増）といった具合だ。それでも「北國詣で」があとを絶たないのは、地域経済の縮小や日銀のマイナス金利政策という厳しい環境下において、大胆なコスト削減策と収益強化策を打ち出し、それが実を結びつ

つあるからだ。その証拠に、18年3月期決算でコア業務純益（銀行単体）は前年同期比10・2%増の167億円に上昇。経費は同4・6億円減の283億円となり、OHRは地銀平均67・7%を約5%ポイントも下回る62・9%（同2・6%ポイント減）となっている。

構造改革を主導してきた杖村修司専務取締役（写真1）は、「どの企業でもそうだが、まずはコスト削減で強靱な体質をつくる。その削減分を原資に中長期目線で新たなビジネスモデルの構築に投資するという単純な発想でやってきただけ。一朝一夕にはできない」と話す。メガバンクをも驚かせる北國銀行のビジネスモデル変革に迫るには、まず時計の針をおよそ20年前に戻す必要がある。

変革の礎となった
システム投資

大きな変革の出発点となった