



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本金融検査株式会社

### 金融検査マニュアル

日経平均株価が約3万9千円の最高値をつけてから10年近く、日本経済はバブル崩壊の後遺症に悩みつづけていた<sup>1</sup>。1997年からは金融機関の大型破綻も相次ぎ、日本経済には閉塞感が満ちていたが、一方で「金融ビッグバン」と呼ばれる規制撤廃と自由化が進行していた。

1999年夏、金融監督庁は銀行に対する「金融検査マニュアル」を発表した。「金融検査マニュアル策定に際しては、当局による指導型から金融機関による自己管理型への転換をさらに促進していく観点」<sup>2</sup>が大きく取り入れられ、当局は今までの指導型行政と訣別し、監督型行政へと大きな転換を示すことが決定的となった。

同マニュアルは欧米流のリスク・アプローチによるプロセス・チェックを導入した。これは「従業員は全て間違いを冒す可能性を有しており、間違いが起こったときにその被害を最小とすべく、いかに経営者が組織的対応を行うか」を問うものである。即ち、従業員性悪説に基づいた考え方である。従来の日本において当然と考えられていた「従業員は間違いを冒さないで間違いは十分に予防可能」とする従業員性善説は否定され、ここに日本の金融行政は画期的な展開を見せる。

10年にもならんとする不良債権問題に苦しんでいる銀行は、このマニュアル発表により、新たに「従業員性悪説」に基づいた「自己管理型」経営への対応が必要とされることとなったが、これは簡単ではなかった。ただでさえ、今までの銀行では営業が最優先されており、審査、検査という営業に対するチェック機能は十分には働いていなかったのである。銀行経営者たちはどうすれば実効性のあるリスク管理態勢を構築・運用できるかに頭を悩ませることになった。

この歴史的とも言える銀行行政の転換をビジネスチャンスと捉えて起業を試みたものが

---

本ケースは、浅川和宏（慶應義塾大学助教授）と山本明（ペンシルバニア大学ウォートンスクール MBA'92）がクラス討議の題材として作成したもので、経営管理の適否を例証するものではない。

<sup>1</sup> 1999年初頭の日経平均株価は最高値の3分の1、約1万3千円であった。

<sup>2</sup> 「金融検査マニュアルの基本的考え方」より