

Point

金融機関の収益構造・ビジネスモデルは重大な岐路に立っている。金利反転後伝統的な収益構造が復権する可能性については、楽観視を許さない状況である。

今後は収益の量より収益の質の向上へ経営目標を転換し、顧客基盤である企業の付加価値向上を図ることや、経営地盤である地域経済のGDPを拡大することなど、将来の金融機関の収益稼得能力のポテンシャルを上げる活動を継続的に実施していくことが肝要である。

収益の質の向上は、顧客や地域を理解することから始まる。ABLへの取組プロセスは大きな参考となろう。

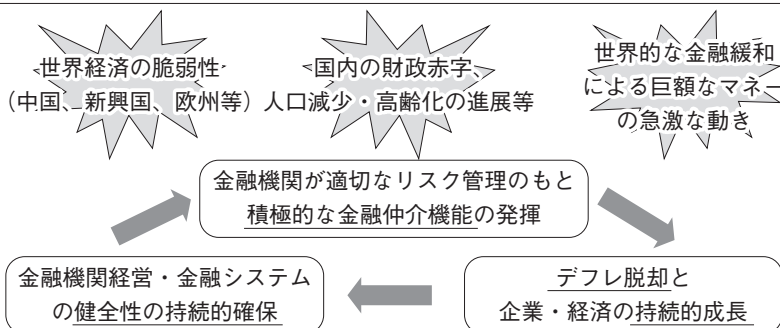
解 説

1 金融モニタリング基本方針

平成25年9月金融庁から従来の検査基本方針にかえて、金融モニタリング

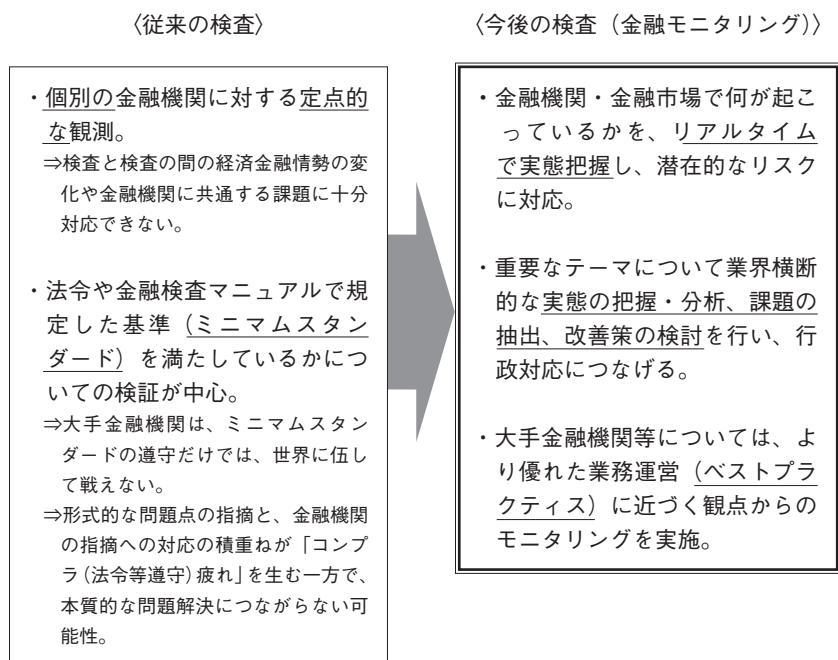
図表12-1 金融モニタリング基本方針——検査・監督の課題

- 金融システムを取り巻く経済金融情勢の変化に的確に対応する。
- デフレ脱却に向けた取組みを金融面からサポートし、以下の好循環の実現につなげる。



(出所) 金融庁「金融モニタリング基本方針の概要」

図表12-2 金融モニタリング基本方針——金融検査の見直しの方向性



（出所） 金融庁「金融モニタリング基本方針の概要」

基本方針が発出された（図表12-1、12-2参照）。今回発出された金融モニタリング基本方針は、金融システムについてより深度ある実態把握を行うことに主眼が置かれ、検査局と監督局が協働して行うオンサイト・オフサイトのモニタリングに係る基本方針であることが説明されている。

金融庁が、従来の検査基本方針から金融モニタリング基本方針に衣替えした理由は、世界経済の情勢の不透明感や、各国中央銀行の金融緩和に伴う巨額の資金流入の危惧に加え、人口減少や高齢化進展などの国内経済の課題に適切に対応していくためには、いままでの検査・監督のあり方では困難であるとの判断による。かかる環境下においては、金融機関が適切なリスク管理によって金融の仲介機能を果たすことによって、デフレ脱却と国内経済の持

統的成長を促進し、結果、金融機関経営の健全性を持続的に維持していくという正のスパイラルを構築する必要がある。

金融検査の見直しの方向性は以下の3点である。

(1) リアルタイムでの金融機関、金融システムの実態把握

現在の個別金融機関に対する定点観測からの脱却の必要性である。内外の経済金融情勢が変化するなか、定点観測だけでは変化をとらえきれない状況が発生しうる。このような状況に対処するため、「リアルタイム」での情報収集による実態把握の強化や、オフサイトのモニタリング、新たに試行的に導入される「水平的レビュー」による横断的な分析を行うことが明記されている。これにより、早期に潜在的なリスクへの対処を実現することが可能となる。

(2) 業界横断的な課題の抽出、改善策の検討

重要な問題に対する業界横断的なモニタリングの必要性である。これまでの検査・監督は、あくまでも個別の金融機関に対する定点観測にすぎなかったが、業界全体で考えるべき重要な問題については、「業界横断的な実態把握・分析、課題の抽出、改善策の検討を」行うことが望ましいとされている。

(3) より優れた業務運営（ベストプラクティス（最良慣行））の確立

法令や金融検査マニュアルで規定した基準（ミニмумスタンダード）に達しているかという検証手法からの脱却の必要性である。大手金融機関等にとっては、ミニмумスタンダードの遵守達成だけでは、海外の金融機関と互角に戦っていくことが困難であること、すでに達成済みの金融機関にとっては有効性が確認できないことなどがあげられている。このため、より優れた業務運営＝「ベストプラクティス（最良慣行）」を目指していくという観点から、モニタリングを実施していくものとされている。

本章 [12]～[16] において、金融モニタリング手法の見直しと課題（図表 12-3 参照）のなかから、ABLと関係の深い項目について解説を行う。

図表12－3 金融モニタリング手法の見直しと課題

- 1 金融機関の将来にわたる収益構造の分析
——金融機関のビジネスモデルの将来にわたる持続性と潜在的リスクを分析
- 2 融資審査における事業性の重視
——事業の期待収益とリスクに対する評価能力の向上
- 3 小口の資産査定に関する金融機関の判断の尊重
——金融機関全体の将来にわたる健全性は多角的に分析する一方、健全性の観点から重大でない小口の資産査定は、金融機関の判断を尊重
- 4 金融機関における「コンプラ（法令等遵守）疲れ」への対応
——実質的な意味での顧客保護等を重視し、コンプライアンスに関する過度な形式的ルールを効率化
- 5 内部監査等の重視
——内部監査の改善、内部監査・監査役監査・外部監査の十分な連携を促す
- 6 海外の監督当局等との連携強化
——米・英をはじめとする海外の監督当局との連携を強化し、監督手法の改善につなげる
- 7 情報収集態勢の充実
——金融機関についての情報収集を強化（関係機関との連携強化、顧客企業からのヒアリング等）
- 8 地域経済についての知見の拡充
——財務局の経済調査機能等も活用し、地域経済の動向と将来見通しについて知見を拡充
- 9 検査官の専門性向上（人材育成）
——外部登用と内部の人材育成を組み合わせ、専門性を向上
- 10 金融機関の負担軽減と金融機関との対話の充実
——通常検査における検証項目の絞込み、オフサイトでの情報収集の拡大等、金融機関の負担軽減に配慮
- 11 震災復興への対応
——被災企業の早期の事業再生への積極的な取組みを促す

（出所） 金融庁「金融モニタリング基本方針の概要」

2 金融機関の収益構造（モニタリング手法の見直しと課題）

金融機関の収益構造・ビジネスモデルは重大な岐路に立っている。金利反転後伝統的な収益構造が復権する可能性は楽観視を許さない状況であり、少なくとも将来を約束するものではない。

金融モニタリング基本方針においても、金融機関の健全性を判断するポイントとして、「現在のビジネスモデルの将来にわたる持続可能性」と、「金融機関を取り巻く経済金融情勢の今後の変化」をふまえた「潜在的风险」がどこにあるかについて分析を行った結果に基づいて、「金融機関の収益構造と将来展望についての議論」を深めると明記されている。

現在のビジネスモデルの将来にわたる持続可能性について、金融機関と議論する必要があるとされているが、持続可能性そのものの議論ではなく、5年後なり10年後の姿から逆算して現在のビジネスモデルや収益構造をどのように変化・修正させていくべきかという方向性について、時間をかけて議論していくというのが金融当局の考えである。

どのビジネス領域に重点的に注力するのかは、本来各金融機関の選択・判断に任されるべきものであるが、既存顧客への提供サービスや地域において果たしてきた役割にかんがみれば、現在のビジネスモデルの大胆かつ大幅な変革は容易なことではなかろう。むしろ現在のビジネスモデルを持続しつつも修正を図る場合の阻害要因や潜在的なリスクは何かを可視化すること、それらをふまえて今後どのような取組みを実践していくのか、どのような領域に注力して安定収益を確保していくのか、といった議論を深めていくことが重要である。

3 実務対応の方向性

(1) 伝統的な商業銀行モデルの行詰り

現在の商業銀行モデルは、高度成長期の日本の産業を支えるためにさまざまな枠組みのもと、つくりあげられた。このビジネスモデルが将来にわたって持続可能かどうかに対する回答は容易ではないが、少なくとも現状のままではいずれ限界を迎える。特に地域金融機関においては、単独で生き残ることは困難であると考え金融機関は少なくない。

これまでも銀行窓販の解禁や間接型市場金融など、さまざまなビジネスモデルが喧伝される一方で、本業回帰という言葉が何度も繰り返されてきた

が、金利が反転すれば本業がV字回復するという幻想から抜け出せていない金融機関も少なくない。バブル経済崩壊後の十数年間、投資信託や生命保険などの窓販業務によって一息ついてきた金融機関も多い。このようなフィージビネスは短期的な収益改善には一定の成果をあげたと思われるが、中長期的な観点で将来の金融機関のビジネスを支えていくという持続的成長を保証するものであろうか。金利環境が回復する間に、以前のような「ずっと儲かる仕組み」を探し求めている金融機関が多いだろうが、これが正解であるという回答はない。金融機関は、積極的にリスクをとる決断をし、とりわけ顧客の目線に立った施策を継続していくことが求められよう。

(2) 収益の量から質へ

融資業務についていえば、収益の量から質へ重点を置くという発想の転換が必要であろう。

本来金融機関の収益の源泉は顧客の収益のなかからもたらされるものであり、顧客収益向上そのものが金融機関収益の向上に直結する。しかし、デフレ経済脱却の出口は見えそうでみえない。全体的には低成長が続いており、単純な運転資金ニーズの増加は期待しづらい。このような状況下では、金融機関の消極的な融資姿勢に問題があるといった意見もみられるところ、体裁を整えるべく貸出残高増加といった収益の量を目標とするのではなく、収益の質を高める努力をしていくべきであろう。金融機関としても自ら反省すべきは反省し、収益構造の状況や経営環境変化に対するさまざまな取組みについてのアカウントビリティを積極的に発揮するなど、基本に戻った取組みを継続的に行っていくことも必要かと思われる。

ここで収益の質を高めるとは、顧客基盤である企業の収益向上を高めることや、経営地盤である地域経済のGDPを拡大することなど、将来の潜在的な金融機関の収益稼得能力が高まるような活動を継続的に実施していくことである。これらの活動は、営業現場における日常の活動の積重ねだけでは実現できないし、各金融機関単独での取組みだけでも不可能なことも多いであろう。共通の悩みや課題を抱える金融機関との共同事業や、金融機関以外の

事業者や自治体との連携などの取組みも必要かと思われる。

(3) 収益の質を高める実態把握の強化

収益は付加価値の向上によってもたらされると考えれば、顧客企業や地域経済全体の付加価値をどうやって向上させるかが課題となる。そのためにはまず、顧客企業にとって金融機関との取引にどのような付加価値があるのかを真剣に考え、それを具体的に顧客に示していくこと、つまり、顧客からの期待値をあげる努力が必要である。そのような地道な努力をせずに手っ取り早く取引を拡大しようとしたり、御用聞きやセールスマン的な活動に終始しているようでは、顧客の言い値による貸出金利を甘受せざるをえない。

では、現場の担当者は具体的にどのような活動をしていくべきか。これからの金融機関の担当者は、工場や倉庫など企業の現場を積極的にみることに重点を置いた活動も必要となる。融資の申込みがあれば、審査のための手順や活動を重視しなければならないが、貸出の手続に入る前に企業の現場をみること、企業のさまざまな組織の人たちと対話を重ねること、そして企業の苦労や悩みを聞くこと、そのような基本的な活動を繰り返すことによって、顧客に対して金融機関が変化しようとしている姿勢をみせることが必要であろう。

(4) 実態把握とABL

ABLと実態把握、ABLとリレーションシップバンキングの関係では、金融機関のなかにやや誤った認識がみられる。それは、ABLの実行によって顧客の実態把握ができる、リレーションシップバンキングの実践になるというものである。実態把握ができたからこそABLが提案できる、さらにいえば、最適な提案はABLではないかもしれず、ABLはソリューションの一つにしかすぎないということを理解することが重要である。

ただし、ABLに取り組むプロセスは、顧客理解や顧客の実態把握が前提となるものであるから、おおいに参考にすべきであろう。製造業を例にとると、どういう先から何を仕入れて、どのように加工するのか、どういう先に販売し、どのようなルートを通して消費者の手元に届くのか、売れ残った商

品はどうなるのか。このような一連の活動の間にどのような事業者が関与し、それらの事業者とのかかわりあいはどうになっているのか。そのような商流図をきちんと描けるかどうかの実態把握の成否を決めるが、このような実態把握には、多大な労力がかかる。

したがって、このようなことを実践していくためには、リソース確保のための抜本的な解決策を考える必要がある。顧客・商品・サービス、何をあきらめるのかという決断が必要となろう。どの顧客に最大付加価値を提供するのか、まさに選択と集中の決断と実践が迫られている。