

# 持続可能なビジネスモデルのあり方について 地域銀行と対話を深めていく 「ベンチマーク」は利用者に対する開示ツールとしても活用を

金融庁 監督局長 遠藤 俊英

今後、全国の大半の地域において人口減少の加速が予想されるなか、地域銀行がどのように収益基盤を確保していくのが注目されている。地域銀行のなかには独自のビジネスモデルを構築し、収益の低下を食いとめる取組みもみられる。金融庁では9月に公表された「金融仲介機能のベンチマーク」も活用し、中長期的に持続可能なビジネスモデルのあり方について、地域銀行との対話を深めていく考えだ。なお、本稿は9月30日に当会で開催した講演の内容を再構成したものである。（編集部）



## ビジネスモデルの違いで 地域銀行の将来にも格差が

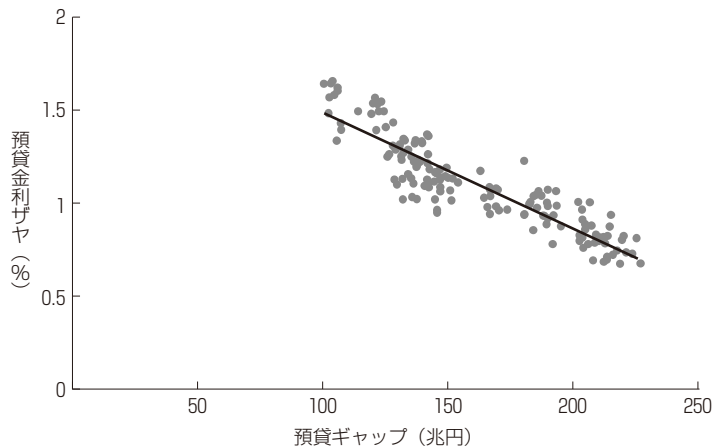
まずは、9月15日に公表した2015事務年度の「金融レポート」などの内容に沿って、地域金融機関のビジネスモデルの中長期的な持続可能性について検証してみたい。

今後も人口減少が予想されるなか、金融庁では5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築についてモニタリングを実施してきた。地域銀行の資金利益については大きく3点ほどの特徴がみられる。一点目は、貸出金利回りの低下によって貸出の収益性の全体に占める割合が低下している一方、有価証券運用が

経営に及ぼす影響が高まっていること。二点目は、比較的利回りの高い貸出が順次償還され、低金利の新規貸出に置き換わる傾向が続き、近年ではストックの貸出約定平均金利がフローのそれに限りなく近づいてきていること。昨年7月に公表した「金融モニタリングレポート」に掲載したが、この傾向が今後

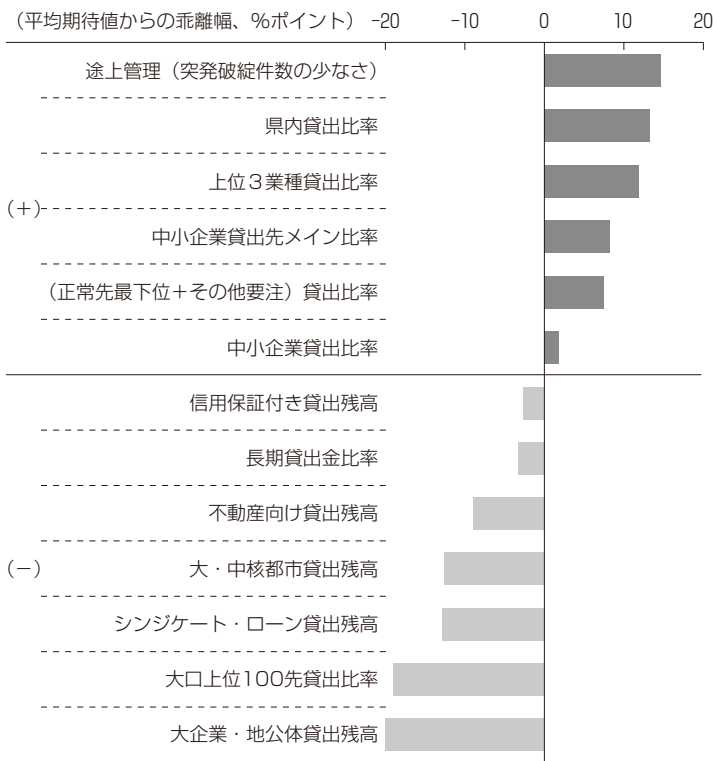
も続くかと仮定して将来（18年3月期）の経常利益を機械的に試算すると、地域銀行の2割程度において14年3月期の半分以下の水準に落ち込むという結果が出ている。三点目は、貸出金利回りの低下幅は銀行によって差があり、ビジネスモデルの違いによって相応の金利水準を維持している銀行もあるということ

〔図表1〕 預貸金利ザヤと預貸ギャップとの関係 (2003年4月～16年1月)



(注) 預貸金利ザヤ = 貸出新規約定金利 - 定期預金新規金利  
(出所) 金融庁

〔図表2〕 貸出金利回りの低下幅が緩やかな地域銀行の貸出行動



(注) 1. 貸出行動を表わす指標ごとに、特徴ある地域銀行を抽出。「特徴ある地域銀行のなかに貸出金利回り低下幅が比較的緩やかな上位30行が含まれる割合」と「平均期待値 (同上位30行が全地域銀行106行に占める単純な割合、28%)」の乖離幅。

2. 13/3→15/3の推移で、残高・件数は増減率、比率は増減。

(出所) 金融庁

だ。  
また、貸出の残高は生産年齢人口に比例する傾向が強く認められるため、人口が減少すれば貸出の減少も見込まれる。一方で、預貸ギャップと預貸金利ザヤの間には反比例の関係が認められるため(図表1)、貸出の減少によって預貸ギャップが拡

大すれば、預貸金利ザヤは低下する可能性が高い。この二つの傾向が今後も続くと考えると、地域銀行の中長期的な収益構造への影響は甚大である。  
さらには、貸出金利高と経費は強い相関関係にあり、かつ、規模の利益が働く。金融機関の経営統合を正当化する根拠の一

つだ。ところが、貸出金利高と貸出収益率の関係をみると、貸出金利高が比較的少ない地域銀行において収益率の分布に大きな広がりが見られる。そこで、貸出金利回りの低下幅が比較的緩やかな地域銀行30行の過去2年間の貸出行動を低下幅が平均的な地域銀行と比較し、その特

徴をまとめてみた。図表2のとおり、低下幅が緩やかな地域銀行では、①大・中核都市貸出や大企業・地方公共団体向け貸出、シンジケート・ローン(いずれも地域銀行全体では増加傾向にある)を相対的に抑制する一方、県内貸出や中小企業向け貸出の比率は伸ばしている。②地元

主力産業を中心とした上位3業種への貸出の集中を強める一方、個々の貸出については小口分散化の傾向がより強くみられる。

③正常先最下位やその他要注意先への貸出を相対的に伸ばしているが、突発的な破綻は減少している——といった傾向がみられた。つまり、自分たちの地域を非常に大切に、地元の中小企業に分散したかたちで融資をしている地域銀行では貸出金利回りの低下幅が緩やかという実態がみてとれるのではないかと。

## 検査でも事業性評価の成果を検証してきた

昨年、一昨年は事業性評価にかかるモニタリングという新しい検査を実施した。これは、金融機関が個別企業に対してどのようにコンサルティング機能を発揮しているのかをヒアリングし、議論させてもらおうという試みである。コンサルティングのあり方を簡単にまとめると、当該企業がおかれている市場(Customer)、競争相手(Competitor)、対象企業の事業特性

(Company)をふまえたうえで、その企業の経営課題を抽出し、それに対する効果的なソリューションを提供していくということになる。こうしたコンセプトを念頭において、われわれ自身も金融機関の個別の取引先企業について事前に分析を行ったうえで、数行を訪ねていろいろと議論させていただいた。

その結果として、いくつかの取組み事例を昨年、一昨年の金融モニタリングレポートで紹介した。たとえば、店舗数を増やすための資金を借りようと考えていたスーパリーに対して、取引金融機関が当地では小売業の事業規模拡大が収益率の向上に必ずしもつながらないことを説明し、むしろ各店舗の採算管理の重要性を強調。エリア戦略の転換や販売商品の絞り込みといった事業再構築を提案して、そのための資金の融資につなげたという事例があった。

また、事業性評価を効果的に実施している金融機関はどのような態勢を構築しているのかという観点から紹介した事例もある。すでにメディアなどで紹介

されて有名になったが、数値目標の達成度ではなく営業の実行プロセスに主眼をおいて、営業店の業績評価を行う仕組みを構築した金融機関の事例だ。従来の数値目標は、短期的な成果を追求する方向に営業姿勢を傾斜させてしまい、必ずしも顧客の側に立った取組みにつながっていなかった。そこで、営業店の担当者が取引先企業に対してどのようなサポートを行っていくのか自分で目標設定を行い、結果も自ら評価するという方式を採用したところ、結果的に数値目標の達成にもつながったケースだ。当初、この取組みは一部の営業店でスタートしたが、その後は全営業店に拡大している。

## 13の「ヒアリング項目」から55の「ベンチマーク」へ

15年2月には、地域銀行に対して「事業性評価に係るヒアリング項目集」を示した。これは、「ガバナンス」「戦略」「業務」「管理等」の4段階にわたって、事業性評価に関する13の主要なヒアリング項目をまとめたもの

だ。たとえば、「戦略」の分野では、地域の核となる産業の認識と関与など、「管理等」の分野では、与信審査等への非財務情報の反映や人材育成などをあげている。当初、この項目集に基づいて各金融機関と財務局が議論を行えば、事業性評価のレベルが向上していくと考えていた。ところが、ヒアリング後の報告を聞くと、各金融機関は13の項目について「実施していません」と回答し、それ以上の深い議論に結びつかなかった。

当時、検査局長だった私は不完全燃焼の思いを強くするとともに、金融機関と事業性評価に関する踏み込んだ議論をするためには、定性的なヒアリングだけでなく定量的なデータの把握が必要なのではという問題意識を抱くに至った。その問題意識をかたちにしたものが今回の「金融仲介機能に関するベンチマーク」である。5項目の「共通ベンチマーク」と50項目の「選択ベンチマーク」に基づくデータをテーブルの真ん中において、金融機関と財務局がその数値の意味するものを議論すれ

ば、おのずと議論が深まると考えている。

もつとも、ベンチマークの活用は「自行点検・評価」「自主的開示」「対話の実施」の三つの局面を想定している。当局との対話の前に、まずはベンチマークの数値を自行内で検証し、対外的に公表してもらおう。とくに重要なのは自主的開示だ。デイスクロージャー誌による開示は各金融機関の収益性や健全性に関する項目が中心であるため、それとは異なるベンチマークの数値を開示することで、自行の金融仲介機能の実態が明らかにになり、利用者本位のサービス提供にもつながると期待している。

### 数値が高いか低いかを問題にするわけではない

一方で、留意していただきたい点もある。ベンチマークの活用はあくまでも金融機関の自主的な判断に基づくものであるし、当局がベンチマークの数値を高めるように指導するといった性格のものではない。たとえば、選択ベンチマークの7〜9番は

地元の中小企業と信先のうち、無担保と信先や根抵当権を設定していない先、無保証のメイン取引先の割合などを尋ねたものだが、だからといって金融機関が闇雲に無担保・無保証の融資を増やして数字づくりをするような行動を当局が奨励しているわけではない。あくまでも現状の金融機関の審査体制やマンパワーを前提として、どの程度の取組みがなされているかをみていくためのものであり、たとえば「当行として、この取引先は担保をとらなければ融資ができない」という個別の判断は当然ありうるだろうし、それはそれでかまわない。たんにベンチマークの数値が高いか低いかを知りたいのではなく、その数値の背景にある金融機関ごとの方針考え方、体制整備などについて議論を深めるためのツールにしたいという点を十分にご理解いただきたい。

なお、9月15日にベンチマークを公表して以降、金融機関への説明会なども順次実施しているところだが、金融機関のなかにはいろいろと不安もあるよう

だ。典型的には、ベンチマークで詳細な数値を出させて突っ込んだ議論をするということは、金融機関の経営判断やビジネスモデルの構築に当局が深く介入しようとしているのではとの懸念があるだろう。しかし、金融庁のメンバーの大半はビジネスの経験もないわけで、数十年にわたって金融業に携わってきた経営者の皆さんの判断に介入するということはまったく考えていない。金融機関の側でもベンチマークを通じて自己分析を深めてもらい、当局との実質的な対話にも活用していただきたいということに尽きる。(談)

えんどう としひで

82年東京大学法学部卒、大蔵省入省。90年銀行局銀行課課長補佐、04年金融庁総務企画局参事官(金融危機対応担当)、05年監督局銀行第一課長、10年総務企画局参事官(監督局担当)、11年総務企画局審議官(監督局担当)、13年総務企画局審議官(企画・市場・官房担当)、14年検査局長、15年から現職。