

特

# マニュアル依存から脱却し、 ビジネスモデルの再構築を

他人資本を求める中小企業に向けて、  
今こそ金融仲介機能発揮の時

金融庁 監督局 銀行第二課  
地域金融生産性向上支援室長

日下 智晴

金融検査マニュアルは中小企業の運転資金の長期化という副作用を招く一方で、地銀のビジネスモデルについては効果を何も与えてこなかった。金融機関の課題がBSからPLに変わったことで、金融検査マニュアルは歴史的使命を終えた。これからは持続可能なビジネスモデルの構築に、地銀も行政も注力していかなければならない。各行が多様性を持ち、金融仲介機能を発揮すれば、どのような地域・規模であっても地銀は生き残っていける。

マニュアル廃止は「言い訳  
できない」時代の始まり

——金融行政の象徴ともいうべき金融検査マニュアルが来年4

月以降に廃止される。地銀はどう受け止めるべきか

「金融検査マニュアルの廃止」というより「金融検査マニュアルのあった時代が終わる」

ということだ。20年前の金融監督庁発足後、間もなくして金融検査マニュアルが策定された。金融庁にとっては「金融検査マニュアルのない時代を初めて迎える」のは間違いない。

金融検査マニュアルがなぜ作られたかという点、1990年代後半に金融危機が発生し、早期にそれを解決する必要があったからだ。「金融システムの維持」という命題のもと、金融機関に対する資産査定などによって、資産の健全性を確保することに力点を置いた行政を行わざるをえなかった。外部環境とし

てのバブル経済とその崩壊が、当時の金融行政の方向性を決定づけたわけで、過去に類を見ない資産の膨張とそれに続く収縮過程において、企業のバランスシートに強烈なストレスが掛かったことにより、金融機関の不良債権が増加していた時代だった。振り返ってみると、金融機関の貸出資産の10%近くが不良化していた。20年かけてそれが徐々に正常化し、足もとで金融機関の不良債権比率は2%弱になっている。

そのような時代を背景に策定された金融検査マニュアルは、

金融機関のビジネスモデルについては何も触れていない。「ビジネスモデルはそれぞれの金融機関が独自につくる」のが前提だからだ。当然のことながら、健全性だけに注目するならば自己資本比率が高く不良債権比率が低い銀行が良い銀行になる。金融検査マニュアルに依拠することで、残念ながらビジネスモデルの良し悪しを考えると自体が失われたのかもしれない。

金融検査マニュアルは言わば非常に効き目のある薬だったがゆえに、副作用も生じた。代表的なものは、中小企業が運転資金を長期で借り入れていることだ。仕入れなどに使われる経常運転資金は、本来短期継続融資などの元金が維持される借入で賄われるべきものだ。だが、金融検査マニュアルでは、一定の条件のもとで貸出条件緩和債権、すなわち不良債権に認定される懸念があったので、金融機関がこぞって長期の貸出にシフトする一方で約定弁済を求めた。それは企業にとって不利益だ。短期継続融資であれば借入額が減ることはないが、長期の運転資

金は資金繰りにかかわらず月々の約定弁済が必要になるため、どんな企業でも資金繰りが圧迫される。

金融検査マニュアルがなくなることよってそのような副作用の原因も取り除かれるわけだから、今後はもう言い訳は通じなくなる。取引先企業には借入の長短バランスの是正だけでもかなりの資金ニーズがある。危機が去った以上、地銀は取引先企業に真剣に向き合うべきだ。そうすれば企業は将来に向けたリスクテイクができる。他人資本を正しいかたちで企業に資金提供することが金融機関の代表的な機能であり、その機能を遺憾なく発揮するのが金融仲介のあるべき姿だ。

——昨事務年度「日本型金融排除」の実態把握を行ったが、金融排除と対になる用語として「金融包摂」がある。その意味を教えてください

途上国にはもともと金融にアクセスできない人たちがいる。そういう人たちがアクセスできるようにすることを「金融包摂」と呼ぶ。日本には金融にま



くさか ともはる  
神戸大学経営学部卒。広島銀行に31年間勤務のあと、15年11月金融庁入庁。地域金融企画室長、地域金融機関等モニタリング室長等を経て、18年7月から現職。

ったくアクセスできない人は極めて少なく、金融機関が普通に機能を果たしていれば一般的な金融ニーズは充足させられるはずだ。

ところが、現在のわが国では金融機関が一部の取引先を排除している。排除されているのは低い債務者区分をつけられた企業や信用力に乏しい個人たちだ。金融包摂が当たり前と思われていた日本にあつて排除が生じていることに注目したのが、「日本型金融排除」の実態把握だ。

そこで得られたものは、さらなる金融仲介機能の発揮が必要であるということだ。

### 健全性は今後も注視

——金融仲介機能の発揮のために、金融庁は今後、どういった目線で地銀を見ていくのか

これからはビジネスモデルが全体として持続可能かどうかを見ていく。金融機関のビジネスモデルが均質化したことよって、信用力の高い企業への貸出

の金利競争が激化して収益力が著しく低下している。ビジネスモデルの再構築は待ったなしであり、金融庁も地銀のビジネスモデルについての対話を増やしていくことになる。

言うまでもなく、健全性は常に見ている。今は「金融機関の破綻」や「金融システムの維持が困難」といった異常事態は想定しにくいのが、金融機関の健全性がいつなるとき、どういうかたちで脅かされるのか、ということには常に関心を持っている。例えば、市場リスク、有価証券投資がうまくいかないことによつて損失が計上されることも大きなリスクなので、健全性の観点からはそういったところも注視していく。

——持続可能ということだけに重きを置けば、金融機関のビジネスモデルは必ずしも金融仲介を中心に据えなくてもよいのか  
企業はいつの時代も他人資本を求めている。個々の経営判断とはいえ、「お客さまが求めることをやらない」ということがビジネスモデル上ありえるのか  
例えば、お客さまがより快適な

クルマを求めているのに、自動車会社がそれを作らないというのはありえない。仮に、ある地銀にとつて「他人資本を求める企業のニーズ」と「自分たちが生き残るための方策」が合致しない、ということがあるのなら、我々と正面から議論してほしい。ノンバンクやファンドとは違って、金融機関は広く預金を集めることが認められている。それは多くの企業に対して金融仲介を行うからだ。金融仲介をしないのであれば、何のための預金の受入れかを再考すべきだ。

## 金融庁は「探究型対話」を行う

——金融機関は預金者保護といつた銀行法上の強い規制を受ける。一方、預金を扱わないプラットフォームフォーマー等への規制は相対的に緩やかだ。マイナス金利政策によつて預金の魅力が相対的に下がる中、地銀もいっそ「預金の取扱いをやめ、ノンバンクや貸金業に特化する」というビジネスモデルもあろうのではないか  
頭の体操としては考えられると思うが、現実的にはありえない

い。ノンバンクにしても、ファンドにしても、資金を調達するのは容易ではない。地銀は長年の信頼関係の中で地域の個人や法人から預金を受け入れ、豊富な資金を確保できている。そこまでの社会インフラになつてい

る預金受入れ機能を放棄してまで構築すべきビジネスなどないのではないか。  
ただ、規制のあり方については必要に応じて見直していく。金融ビジネスに関してもとパンドルとアンパンドルが同時に進行することによつて、法の枠組みが変わってくる。決済に関していうと、今の銀行法では銀行以外の決済業者のサービスに対応しきれないので、別法制で対応すべきではないかという指摘もある。そういった伝統的金融と新しい金融サービスとの間の、機能別・横断的な規制の見直しは実施していかなければならない。

——地銀、特に地域一番手は金融サービスをフルラインで提供する。地域金融の百貨店。だと思ふが、アンパンドリングが進む中で、すべての商品を提供

し続けていくのは難しいようにも思うが

地域一番手は中小企業への融資から個人ローン、クレジツトカード、投信販売に至るまで、ほぼフルラインで商品を並べている。地方百貨店が構造的要因で次々と姿を消しているように、品揃えが豊富だからといってビジネスモデルが持続可能ということではない。地域の企業が求めているのはしっかりとした他人資本の供給、言わば良い金融仲介だ。また、個人が求めているのはしっかりとした将来を見据えた資産形成である。そのようなかたに対応して、金融行政の究極的な目標も、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大」と定めている。「検査・監督基本方針（金融検査・監督の考え方と進め方）」における「探究型対話」は、その究極的な目標を踏まえた金融機関との対話である。その結果として、持続可能なビジネスモデルの観点で、現在提供している商品・サービスのいくつかは必要なくなるのか、他に委ねるといった

考え方はありうるだろう。

### 金融仲介は規模に依存しない

——人口減少が著しい地方などでは、県境をまたいで融資をしたり広域リテールに注力したりする地銀もある。「地銀の県単位でのビジネスモデル」は持続可能と思うか

歴史をたどると、地銀は県の単位まで再編を続けてきた。その事実を踏まえると、公正取引委員会が「県単位で地域金融を見ていく」のも無理はない。地銀の持続可能なビジネスモデルを考えるうえで、それぞれの県の金融環境がどうなっているのかはとても重要である。人口やGDPが増え続ける時代であれば金融機関は存在そのものが必要であったが、そうでない時代においては、それぞれが多様性を発揮してユニークな経営をしなければ全員が生き残ることはできない。信金、信組といった協同組織金融機関がそれぞれの本拠地で自分のお客さまをしつかりと密着して守り、それより大きくなった企業や高度なニ-

ズを持った企業は地域の一番手行が対応する。そういったことができていけばその県のすべての金融機関が生き残れるだろう。

仮に県がなくなったらもっと地銀の再編が進むかもしれないが、「地域をテリトリーとしてやっていく」ということには変わりがない。金融仲介は他人資本を求める企業がある限り、持続可能だ。お客さまのバランスシートと金融機関のバランスシートはつながっていて、地域企業それぞれの持続可能性と同義だからだ。自分たちのサイズは取引先企業の実態に応じて決めればいい。取引先を選ぶのではなく、地域のあらゆる企業や個人が自らの持続性を支えてくれる存在であることを再認識すべきだ。

多様性を確保するために、金融行政として考える手段としては、例えば規制緩和がある。当局としてそうした機会を与えつつ、持続可能なビジネスモデルを自分たちで考えていきなさいというのが、これからの「マニユアルなき金融行政」のあり方だ。(聞き手・本誌 鈴木英介)