

新しい時代の金融機関経営

2010年代のスタートに当たって

広瀬真人



御竿健太郎



CONTENTS

- I 世界的な規制の動向と日本の金融機関経営における課題
- II 法人分野の戦略とその課題
- III リテール分野の戦略とその課題
- IV ビジネスモデル転換を支える人材戦略
- V 今後一層求められていくグローバルな視点

要約

- 1 米国の金融機関は、預貸ビジネスだけではなく、証券業務を獲得することで、企業の資金調達を効率的に支援し、成熟化した経済の再活性化を担うはずであった。しかし、役務収益（フィービジネス）や証券化商品などの組成・保有による短期的な収益追求へと過度に傾き、市場の世界的混乱を招く結果となった。
- 2 日本の金融機関は、低い利ざやと信用コストの上昇により、国内法人融資の収益性が低迷している。収益性向上のためには、①リレーシヨシップバンキング^{注1}の効率化・収益化、②運転資金提供におけるABL（動産・債権担保融資）の活用、③企業金融ソリューション提供——による収益多様化が必要となる。
- 3 一方、リテール（個人向け）分野では、運用環境の悪化などを受け、新たな収益源として期待されたフィービジネスが停滞・縮小している。今後は相当な経営資源を割いて、向こう10～20年通用するモデルを構築する必要がある。
- 4 金融機関のビジネスモデルの転換に合わせて、求められる人材像も変わってきている。今後は企業金融・企業経営の問題発掘やソリューション提案が必要であり、事業金融のプロ人材を育成するためのプロセスの確立、中途採用の積極化・適正な評価、最適資源配分のためのマネジメントの改革が必要となる。
- 5 日本の金融機関にとっては、経済成長のエンジンが新興国に移るなか、グローバルに展開する取引先の支援も必要となるであろう。現地金融機関への戦略的出資や業務提携を推進するとともに、鳩山首相の提案する「東アジア共同体」構築のために、民間レベルでの知的・人的な協力・支援が有用であろう。

I 世界的な規制の動向と日本の金融機関経営における課題

1 米国における金融機関経営の変遷

(1) BIS規制の導入と預貸ビジネス

バーゼル銀行監督委員会が1987年12月に提案し、88年7月に合意された「自己資本の測定と基準に関する国際的統一化（BIS規制：バーゼルⅠ）」^{注2}では、国際業務に携わる銀行の自己資本充実度が規定された。これにより、主として信用リスク（与信先の貸し倒れの危険性）との関連で見たときの自己資本の評価について監督規制がされるようになった^{注3}。

また、従来銀行が行ってきた預貸ビジネスを成長させるには、保有資産のリスク度合に応じた自己資本保有が求められることとなり、自己資本の裏づけのない資産規模の拡大はできなくなった。

(2) 米国の銀行における証券業務の拡大と役務収益（フィービジネス）への過度な傾倒

そのようななか、米国では、銀行の主な融資先であった大企業は社債などによる市場資金の直接調達を活発化させていったことから、銀行は預貸ビジネスの収益を中小企業や個人（リテール）に求めていった。また、1999年の「包括的な金融制度改革法：Financial Services Modernization Act of 1999（グラム・リーチ・ブライリー法）」によって銀行による証券業務が解禁され、持ち株会社傘下の証券子会社を通じて証券業務を提供できるようになった。その結果、米国の銀行は間接金融と直接金融の両面から企業の資金調達を効率的に提案・支援していくこと

が可能になり、M&A（企業合併・買収）の仲介や資本政策アドバイス、証券化による財務のリバランス（投資配分比率の調整）など、証券業務による役務収益（フィービジネス）を新たな収益源として拡大させていった。このように、銀行は企業に対して単に融資するだけではなく、その企業が成長するうえで必要となるあらゆる手段を長期的な視野で提案・提供し、成熟した経済の再活性化という重要な役割を担うはずであった。

ところが、米国の銀行は結果的に、短期的なフィービジネスによる収益獲得へ急速に傾いていった。その一つが、自らの資産の証券化と売却によるオフバランス化（貸借対照表から資産や負債を外すこと）であった。銀行は、自ら保有する企業向け有担保融資債権や消費者向けローン債権を証券化し、外部に販売することで収益を手に入れた。これにより、総資産圧縮と自己資本比率の維持・向上が図れる一方で、オフバランス化された資産が拡大していくこととなった。ただし、このオフバランス化はあくまでも現会計基準下での区分であり、証券化資産に対する銀行保証などの条件を加味すれば、決してリスクが完全に切り離されていたものではなかった（次ページの図1）。

さらに米国の銀行は、年金基金、大学基金、SWF（ソブリン・ウェルス・ファンド：政府系ファンド）、PB（プライベートバンキング）、ヘッジファンドなどのさまざまな投資家に証券化商品を販売することで得られる収益に期待し、金融工学の手法を駆使して安易な貸付資産の組成や証券化を手がけていった。これは同様に、販売手数料に期待するブローカー側のモラルハザード（倫理観の欠

如)をも助長していった。

(3) 米国の金融機関が引き起こした問題と今後の規制強化

これは、その後のサブプライムローンに代表される証券化商品の供給・販売におけるモラルハザードや投資銀行経営陣の高額報酬、さらには格付会社が格付した証券化商品の信頼性の低下といった問題を引き起こし、現在はこれらに対する規制の強化が議論されているところである。

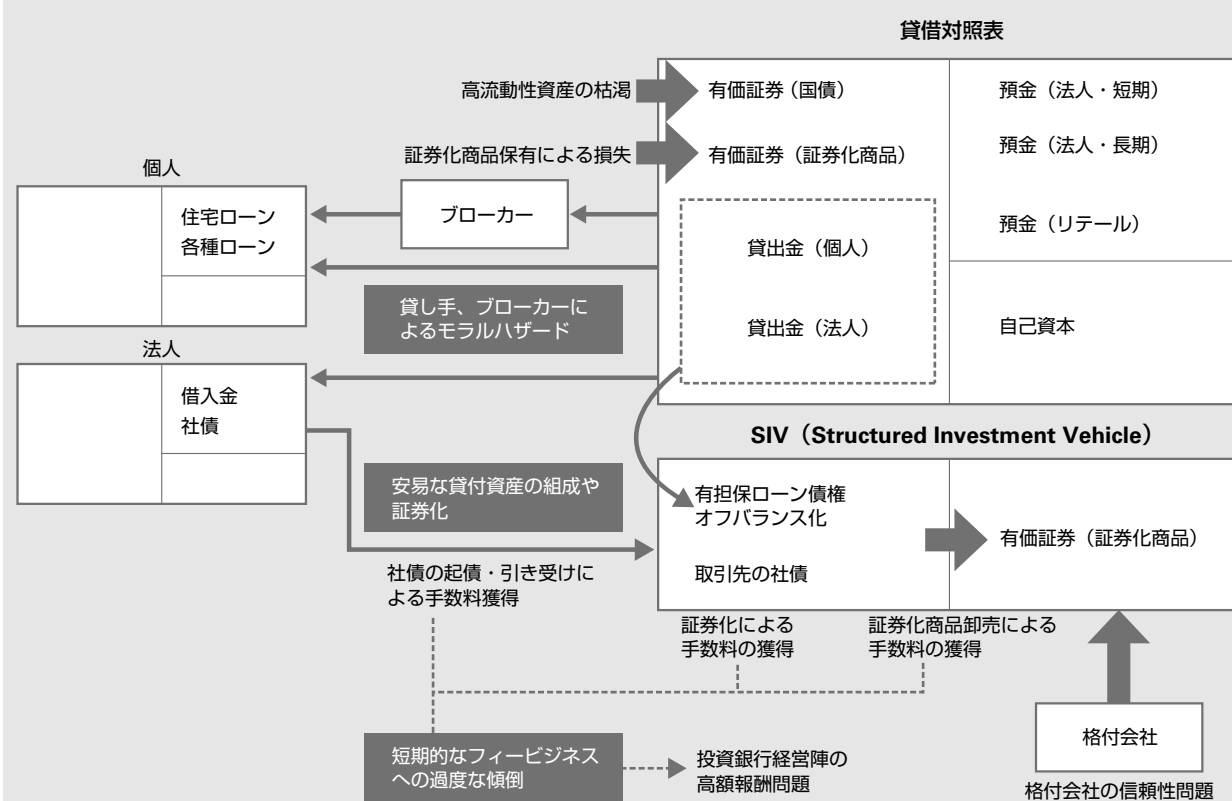
しかしながら問題はこれだけではなく、証券化商品の流動性低下と資産価格下落、そしてこの証券化商品に資金を投じたヘッジファンドの資金繰りの逼迫、さらに、そのファンドに資金を投じている年金基金やSWFなど、

間接的には相当数の投資家に損失を与えていると想定される。しかも、その実態が現在までにすべて明らかになっているかどうかは定かではないのである。

また、リーマン・ブラザーズの経営破綻により、金融機関ではカウンターパーティ・リスク（取引の相手方が債務不履行を起こすことなどにより損失が発生する危険性）を意識した動きが急速に強まったほか、市場流動性が極端に収縮して緊張感が高まった。そのため、各国の中央銀行が流動性を供給し、より広範な監督・規制を検討しているなど、危機はいまだ過ぎ去っていないのが現状である。

2009年9月に開催されたG20（20カ国・地域首脳会合：金融サミット）での宣言では、金融機関幹部への報酬規制や、銀行に対する

図1 米国の銀行における証券業務の拡大と役務収益（フィービジネス）への過度な傾倒がもたらした問題



注) SIV：特殊運用会社、SWF：ソブリン・ウェルス・ファンド（政府系ファンド）、オフバランス化：貸借対照表から資産や負債を外すこと、パーゼル I：1998年合意の金融機関の自己資本の測定と基準に関する国際的統一化（BIS規制）、リテール：個人向け

自己資本の量と質の向上などを求める金融規制強化案が盛り込まれており、後者についてはバーゼル銀行監督委員会が10年3月までに具体案をまとめる予定となっている。金融機関にとってはより一層の資本増強が求められる可能性があり、資本政策の重要性が今まで以上に高まることになる。

今後の監督・規制については、国際的にさらなる議論がなされて強化策が打ち出される方向で、2010年以降も当面の間はこれらの動向から目が離せない状況が続くであろう。

2 日本の金融機関の課題と方向性

(1) 日本の銀行を取り巻く環境と法規制の変遷

日本の金融機関においても、1993年の銀行

による業態別子会社の設立認可以降、銀行による証券業務への参入範囲が拡大され、預貸ビジネスからフィービジネスへのシフトがなされている。

1990年代前半のバブル崩壊や円高局面以降、経済成長率の低迷や製造業の生産拠点の海外移転などの理由により、銀行の国内法人向け預貸ビジネスの成長は鈍化していった。

このようなこともあって、主力のビジネスである法人向け貸し出しについては市場規模の縮小リスクにさらされており、また、過度な競争によって利ざやも取りにくい状況にある(図2)。

そこで、法人向け預貸ビジネスの落ち込みをカバーすると期待を集めていたのが証券業務の拡大とリテールビジネスの強化である(次ページの図3)。

それについてはまず、1993年の「金融制度改革法」により、業態別子会社方式による銀行と証券の相互参入が解禁となった。次に、1997年12月に独占禁止法が改正されて持ち株会社が解禁となり、金融機関によるグループ経営に途が開かれることとなった。

その後、1998年の銀行などによる投資信託

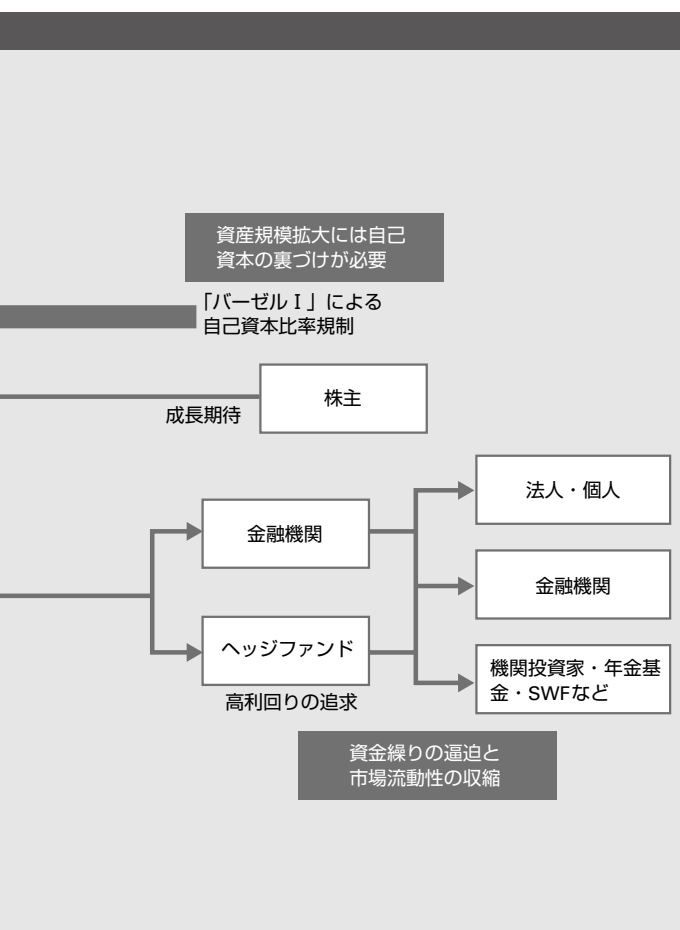
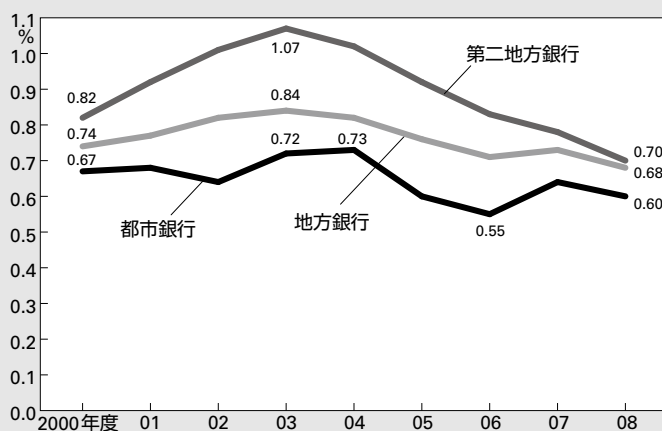
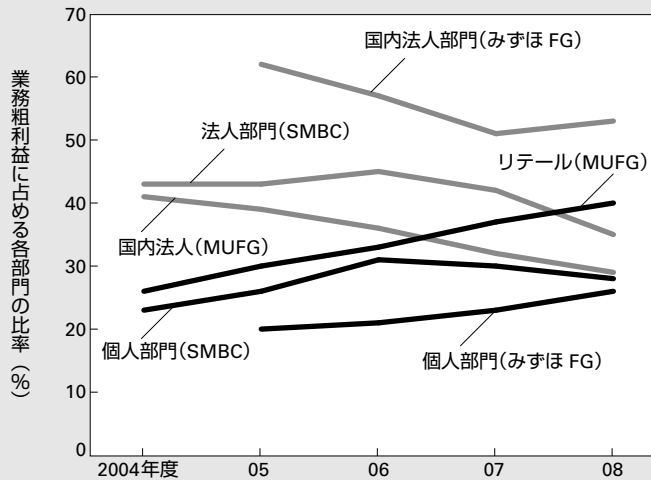


図2 預貸金利ざやの推移



注) ここでは、国内業務における(貸出金利回りー資金調達原価)を使用
出所) 全国銀行協会「全国銀行決算発表」より作成

図3 縮小を余儀なくされている国内法人向けビジネスと
年々存在感を増すリテールビジネス



注) 三菱UFJフィナンシャル・グループ (MUFG) の数値は連結粗利益ベースであり、子会社からの配当金収入を除く内部取引消去前の計数 (管理ベース)、リテール・国内法人の区分は会社発表のもの。三井住友銀行 (SMBC) の数値は三井住友銀行単体の業務粗利益ベースであり、個人部門・法人部門の区分は会社発表のもの。みずほフィナンシャルグループ (みずほFG) の数値はみずほ銀行およびみずほコーポレート銀行単体の業務粗利益ベースであり、個人部門は会社発表におけるグローバルリテールグループ個人部門、国内法人部門はグローバルリテールグループ法人部門と、グローバルコーポレートグループ国内部門の合算値 (出所) 各社IR (投資家向け広報) 資料より作成

(以下、投信) 窓口販売の解禁、99年の銀行・証券店舗共同利用や共同訪問の一部解禁、2004年の銀行による証券仲介業の解禁、07年の銀行による保険窓口販売の完全解禁、09年の証券会社・銀行・保険会社間の役職員の兼職規制撤廃など、証券・保険などの資産運用分野における法規制改革が次々と実行されていった。

(2) 途上段階にある日本の金融機関による証券業務拡大とリテール強化

これらを受けて、日本の金融機関でも証券業務が拡大されたが、米国の銀行で発生したような貸付資産の証券化に起因する問題はあまり起きていない。これは、日本の金融機関がリスクを予見していたというよりもむしろ、メインバンク制を中心とする日本の銀行

融資の特殊性から、積極的な貸付資産の証券化に取り組まなかったことが理由ではないかと考えられる。

リテールビジネスについても、資産運用ビジネスはいまだ拡大途上であるうえに、2007年9月の「金融商品取引法」の施行や近年の市場の変化によって、短期的には縮小局面に入っている。

そのようななか、メガバンクを中心に、海外に収益源を求める動きも活発化している。従来メガバンクは、海外に進出している日系企業に対するビジネスを中心に海外業務を展開してきたが、近年では、アジア地域の銀行への出資や提携、2008年秋以降は欧米の大手金融機関に対する出資や再編まで、グローバルな動きをますます活発化させており、今後収益化できるかどうか問われている。

(3) 新しい時代の金融機関経営に向けて

このように、日本の金融機関には、かつての預貸ビジネスにとどまることなく、企業や個人が成長していくうえで必要になるあらゆる手段を、長期的な視野で提案・提供できる環境が整いつつある。つまり、今一度、企業や個人の目線に立ち返った対応が求められているといえよう。その際は、米国で起こった事態を引き合いに出して証券業務や投資銀行ビジネスの有用性、証券化や金融工学の手法を完全否定するのではなく、企業価値や個人の生活向上に資する形で引き続き強化しなければならない。

具体的には、法人ビジネスにおいてはM&A仲介、社債発行、LBO (相手先資産を担保にして借り入れた資金を用いたM&A) 融資、事業承継、再生ビジネス、医療法人・

農業法人等の諸法人対応など、企業のニーズと時代に合った最適なソリューション（問題解決）を、間接金融・直接金融の両方の視点から提案していく必要があるだろう。リテールビジネスにおいては、最も基本となる円預金で幅広い顧客資源を着実に維持し、そうした顧客資源のなかから、資産運用ニーズ、借入ニーズ、決済ニーズのある顧客を見極め、預貸・役務の両機能から最も適切な金融商品・サービスを提案・提供できる社内体制や人材育成が急務であろう。こうした幅広い視点から幅広い金融商品・サービスを顧客へ提案・提供できる金融機関だけが、今世紀後半に生き残れるのではないだろうか。

Ⅱ 法人分野の戦略とその課題

2000年以降、銀行の法人融資の収益性が低迷している。2008年度は金融危機の影響で貸出残高が増加しているものの、09年度に入ると信用コストの増加が生じている。2000年度以降の継続的な収益性低下の要因の一つは、国内法人融資の低スプレッド（利ざや）にある。

低スプレッドの構造的な要因として、第1に、産業資金需要が逡減するなかで、一部の地域を中心に複数の金融機関が競合するオーバーバンキング現象が挙げられる。次に、今回の特別保証制度などで資金繰り対策に貢献している信用保証制度による信用リスクがスプレッドに反映されない点がある。他の要因としては、信用リスク管理強化の面から低リスクの貸出資産が多く、そのために貸出金利が低く抑えられ、結果としてスプレッドが縮小していることもある。

今後の法人融資の収益性向上のためには、地域に偏在するオーバーバンキングの解消、信用保証制度の信用リスクに見合った適用という上述の構造問題の検討も必要であるが、個別金融機関としては、①リレーションシップバンキング^{※1}の効率化・収益化、②運転資金提供におけるABL（動産・債権担保融資）の活用などが挙げられる。さらに、企業財務・経営管理面での提案力強化（投資銀行業務）も収益多様化の観点から求められる。

1 リレーションシップバンキングの効率化

金融機関では2000年以降、与信審査のシステム化と合わせ、法人融資の増加・収益性向上をねらって、短時間の簡易な審査で、比較的小口の一時的な資金需要に対応する事業者向けクイックローン（トランザクションバンキングともいう）が導入された。しかし、景気循環の影響や不正行為などが見極められず、多くの金融機関で見直しや撤退を余儀なくされている。そこで現在は、もう一度原点に立ち戻り、リレーションシップバンキングの深化が唱えられているが、収益性の向上に必ずしも結びついていない。

企業融資を拡充するうえで、金融機関職員の目利き力に頼る手厚いリレーションシップバンキングだけでは効率性の面で限界がある。そこでリレーションシップバンキングの機能を高度化するために、非財務要素（事業性評価）のデータ分析を活用した融資手法の導入が考えられる。それには経営者の自己評価や非財務的な情報を取り入れたシステムを活用したリスク評価体系が有用であろう。

具体的には、担当者の保有する暗黙知とな

っている情報を客観的に評価する仕組みとして、非財務的要素（事業の性格、主要顧客タイプ、競合他社との差別化要因、商圈での地位、資金調達に際して重視する条件など）も加味した「情報収集→事業性評価（分析・セグメント化）→顧客セグメントに応じた対応」のプロセスを確立する。それにより信用リスクの悪化の防止やスプレッド向上が期待できる（図4）。

2 ABLの活用

日本におけるABLは、2005年の動産譲渡登記制度の創設（特例法）、07年の動産担保の一般担保化取り扱いに関する「金融検査マニュアル」への記載追加、および同年8月の信用保証協会によるABL保証制度（正式名称は流動資産担保融資保証制度）創設により本格的な取り組みが始まっている。

経済産業省によるABLの定義は、「企業の事業価値を構成する在庫（原材料、商品）や

機械設備、売掛金などの資産を担保とする融資」となっており、単純な動産を担保にした融資（質屋金融）とは異なり、企業の事業性およびその裏づけとなる事業資産を背景とする融資である。しかし、金融機関にとって現行のABLは、たとえば「肉牛担保」等の農業分野や、外資系金融機関等による企業再生型の大型ABLの推進など、一部の事例を除けば「一般担保」ではなく「添え担保」としての扱いが中心となり、リレーションシップバンキング推進の一環として取り扱われることが多い。経済産業省の調査によれば、残高2346億円、件数9158件（2007年度実績積み上げ）にとどまっている。

一方、米国では銀行・ノンバンクによるABL融資額は5900億ドル（Commercial Finance Association調査、2008年）となり、融資額の20%程度を占め、高い収益性（高スプレッド）を示している。米国のABLは、

①米国統一商事法典（UCC）に基づく包

図4 顧客セグメントを介してマーケティングにも活用できる事業性評価

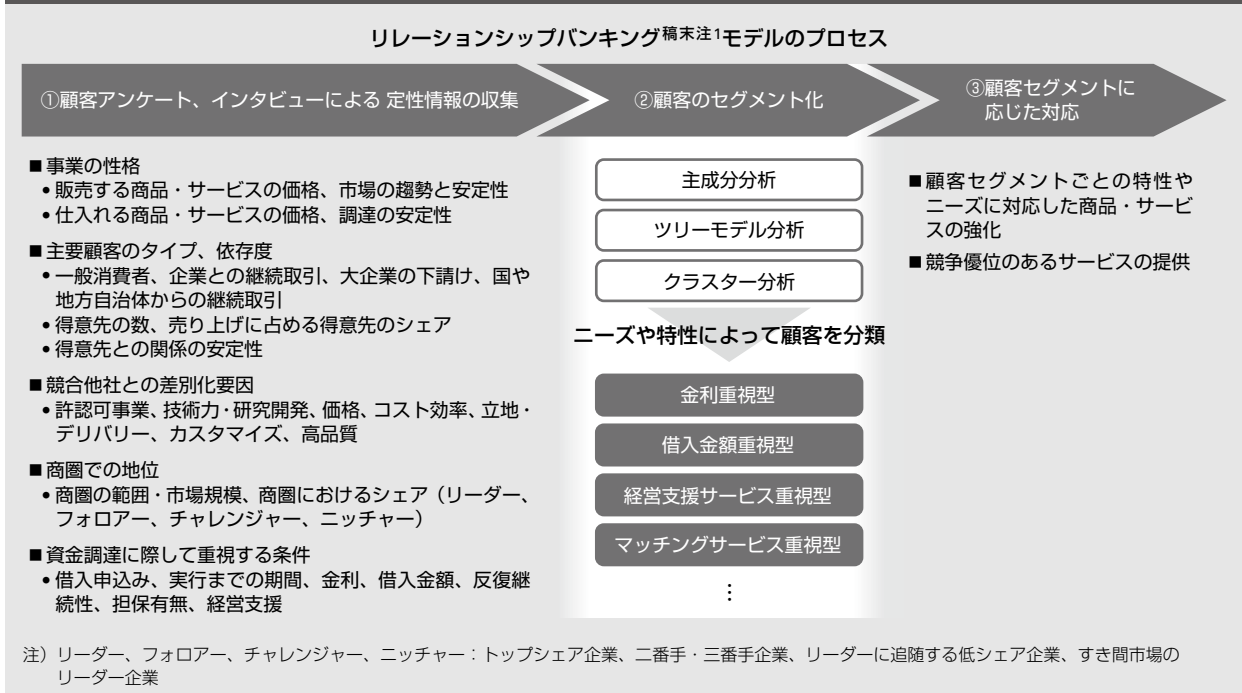
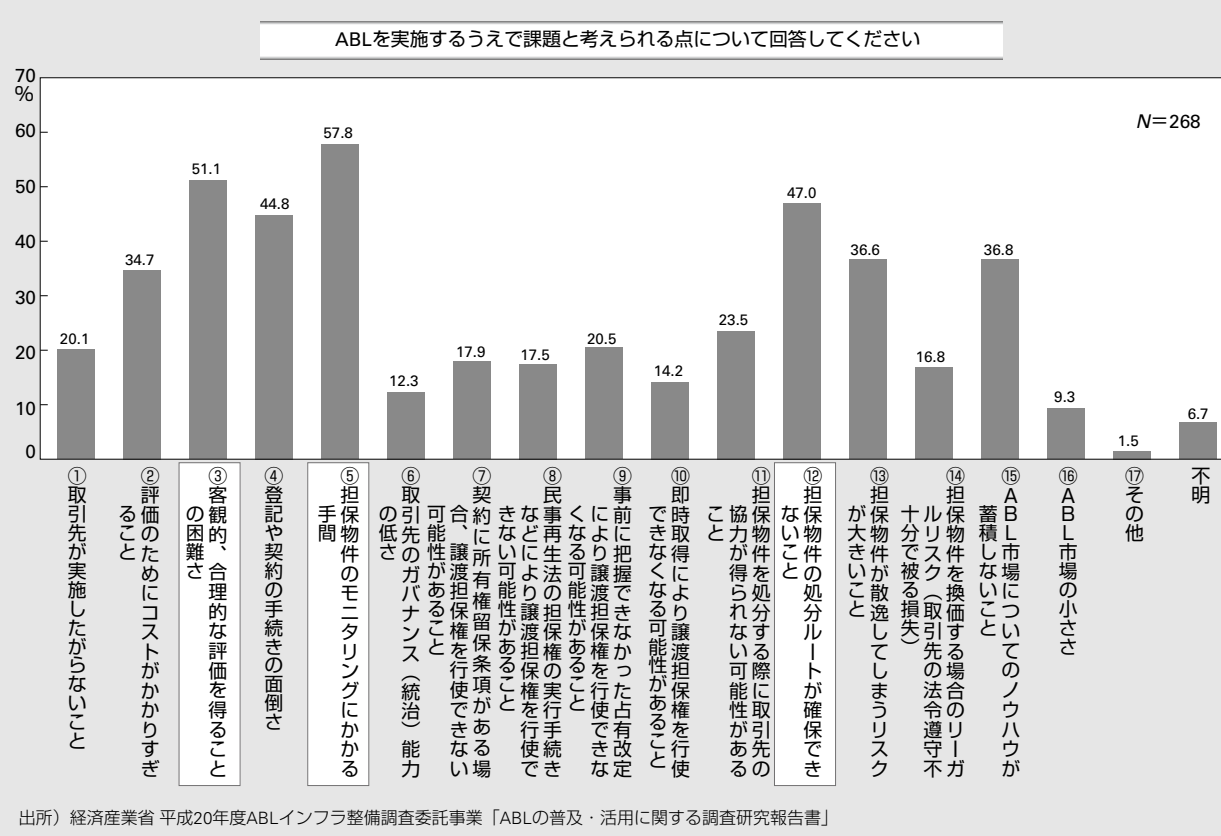


図5 ABL（動産・債権担保融資）経験がある金融機関にとっての課題（⑤⑨⑫は上位3課題）



括的な公示制度

②評価会社、セカンダリーマーケット（流通市場）など評価・管理・処分のサービス事業者の成長

③ノンバンク、投資銀行など多様なプレーヤーの存在

④物件、債権保全を可能とする仕組み

⑤大企業の再生などの場面での活用も活発

——といった理由で、投資銀行がかかわる大規模案件にも数多く取り組まれている。

日本のABLは、制度上は米国型と異なる部分も多いが、今後、日本でも信用補完の一形態としてABLを活用して、通常では経営状況に不安がある取引先や、不動産担保が少ない成長企業などでの適用が進んでいくと考

えられる。今後のABLの普及のためには、

経済産業省の金融機関へのアンケート結果（図5）に見られるように、

- 評価方式の普及・評価会社の活用の浸透
- 担保保全手段の法的安定性、実務ノウハウの積み上げ
- ABL管理手法（モニタリング）の普及・効率化の推進
- 今後創設される電子債権管理機関を通じた電子記録債権制度との連携・連動
- セカンダリーマーケットの普及、回収率の向上
- シンジケートローン（協調融資）型融資契約の普及
- 事業会社の風評被害懸念の払拭

——などが求められる。

このような実務の積み上げの結果として、中堅企業から大企業に至るまで、比較的高いスプレッドでABLを提供することが可能となり収益性の向上が期待できよう。

3 企業金融ソリューションの提供

さらに金融機関は、企業に対して融資機能の提供だけでなく顧客企業の問題解決、すなわちソリューションの提供も求められるようになっていく。

銀行・証券会社という垣根にとらわれていては、企業全般の悩みや問題解決にはつながらない。このためメガバンクや主要地域金融機関は傘下の証券会社の法人部門の経営力を強化し、新興国市場の開拓や事業転換など、企業財務や企業経営の面から、構造変革期に入った地域の日系企業の実情に合った事業再生計画やM&A、事業承継、戦略提携などのアドバイス力の強化を図っている。これは投資銀行単体の短期的・案件志向の業務運営とは異なり、長期的な取引継続を志向し、企業発展のパートナー化への昇華をねらっているからである。

このためには、企業金融関連のプロ人材の育成プロセスの再構築によるサービス内容の高度化が必要となっている。こうした人材を育成するうえでは、下記のような対応が成否を握っている。

- M&Aや再生のノウハウのある人材の育成
- 現場担当者の案件発掘、連携能力の強化
- M&A後および再生先などに送り込む経営者人材の育成（別会社などで育成）
- 証券会社との連携能力の強化（傘下の証

券会社の育成も含む）

最後に、2000年以降は大手金融機関を中心に、会社法改正への対応や、アクティビストファンド（活動的な投資家、いわゆる「モノいう株主」）などからの防衛策として、取引先の要請による株式保有も増えていることから、金融危機による株価下落で大きな損失を強いられている。そのため、政策保有株式の見直しとそれに対応した低収益性の資産の見直しとが同時に必要となっている。日本の産業構造の変化を考えた場合、今後拡大が期待できず、資産減少や収益性の向上も見られないポートフォリオ（事業配分）を見直し、グローバル化および内需型産業の拡大に合わせた産業構造の展開を支援する業務展開が必要となる。傘下の証券会社とのシナジー（相乗効果）を出すためのLBO融資、再編・スピンオフ（別会社化）のための運転資金提供など、産業構造転換期に合わせた企業金融ソリューションの提供が期待される。

Ⅲ リテール分野の戦略とその課題

国内の法人向けビジネスの成長に陰りが見えてきたなか、そこで得ていた収益を代替するものとしてリテールビジネスに期待が集まってきており、近年、銀行の収益全体に占めるリテール分野の比率は徐々に高まっている。

さらに前述の法規制改革がこの動きを後押しし、銀行はこれまで以上に多様な金融商品を取り扱えるようになった。

しかしながら、リテールビジネスを強化したところで、思うような結果を出せずにいるのが現状である。特に資産運用商品の販売

は、金融商品取引法の施行や2007年夏以降の市場運用環境の低迷などの影響により、短期的には足踏みないしは縮小傾向にある。

そのようななか、本章ではリテールビジネスの今後の方向性を検討する。それに当たって外部環境の変化として、次の3点に着目したい。

1 リテールビジネスの外部環境変化

(1) 30代、40代の減少

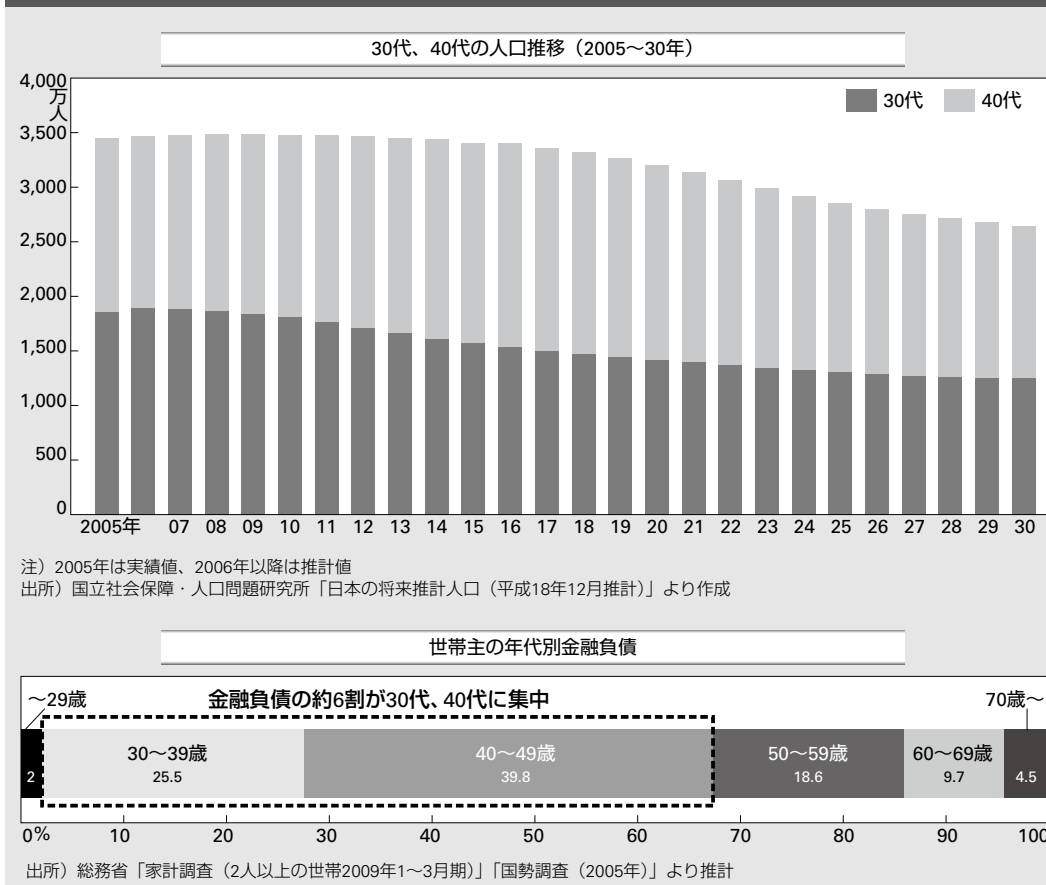
第1に、借入ニーズのある世代の急減である。日本の人口はすでに減少傾向に転じているが、リテールビジネスへの影響を推測するためには、中身を年代別に検証する必要がある。

現在、金融負債の約6割は世帯主が30代、

40代の世帯が負っており（図6下）、その大半が住宅ローンであると推察される。しかし、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によれば、2005年に3443万人であった30代、40代の人口は、30年には2649万人にまで減少すると見込まれている。これは2005年比77%であり、したがって、今後20年間で市場規模の約4分の1が失われることになる（図6上）。

人口の縮小は、金融機関にとっては住宅ローン市場にマイナスの影響を与えると予想される。ただ一方で、都市中心部のマンションへのニーズの高まりや郊外住宅の売却・リフォーム需要が高まる可能性がある。このニーズに対応し、たとえば中高年齢層向け住宅ローンや中古住宅向けローン、リフォームロー

図6 日本の30代、40代の人口推移（2005～30年）と世帯主の年代別金融負債



ン、リバースモーゲージ（持家担保融資）など、さまざまな収益機会を期待できる。すでにクレジットカード会社がリフォームローンの取り扱いを始めるなど、競争は激化しつつある。

（2）資産運用ビジネス

第2は、金融資産の比率の上昇と資産運用ニーズのある世代の急増である。家計部門が保有する資産額の推移を見ると、有形固定資産と金融資産の合計額は、1990年をピークに近年はおおむね2500兆円前後で推移している。かつて資産の大半は不動産などの有形固定資産が占めており、特に1990年前後のバブル期にはその傾向が顕著であった。その後、金融資産の割合が1980年の37.4%から徐々に上昇し、近年では約6割にまで達しており、すでに有形固定資産を逆転していることがわかる（図7）。

ただし、金融資産は2008、09年にかけて市場の変動によってその評価額が減少し、この割合が下がっている可能性があることに留意

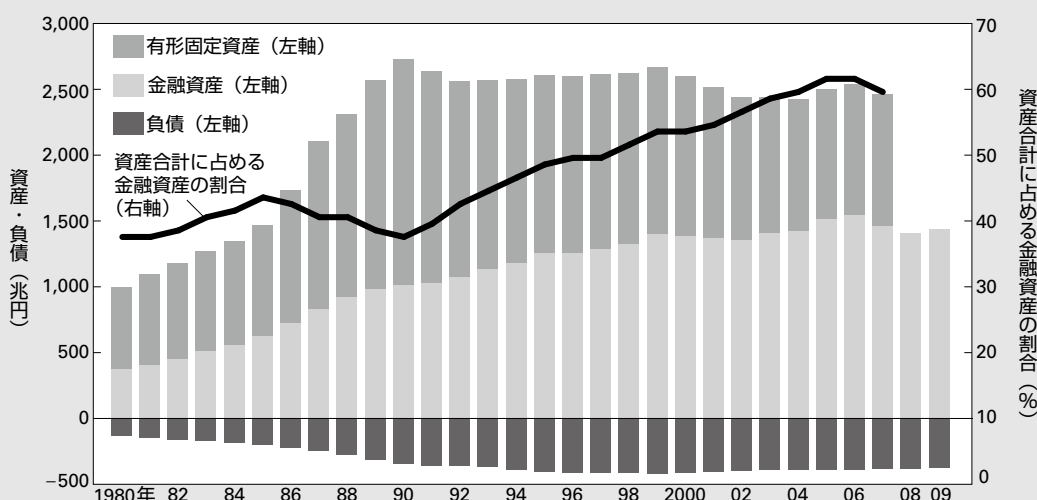
する必要がある。とはいえ、中長期的に見れば、家計部門にとって金融資産を運用することの重要性は、今後ますます高まっていくであろう。

さらに家計金融資産の年代別分布を見ると、金融資産全体の約6割を世帯主が60代以上の世帯が保有している（図8下）。先の「日本の将来推計人口」によれば、2005年に3434万人であった60代以上の人口は、30年には4485万人に増加すると見込まれる。これは2005年比131%の水準で、増加率は3割以上に達する。このように、資産運用ビジネスはリテールビジネスの主力収益源として引き続き位置づけられていくと考えられる。

（3）世代間の資産移転

第3は、相続と世代間の資産移転である。家計部門の資産の過半は世帯主60代以上の世帯が保有するのは前述のとおりだが、その資産は今後20～30年のうちに、相続により次世代に移転される。また、その一部は相続税の対象として国庫に入るため、家計の金融資産

図7 家計部門の資産・負債の推移



注）金融資産には、企業年金・国民年金基金などに関する年金準備金、預け金、未収・未払金、個人事業主（個人企業）の事業性資金を含む。有形固定資産は、有形非生産資産と生産資産における固定資産の合算。2009年の金融資産と負債は、09年6月時点の速報数値（出所）日本銀行「資金循環統計」、内閣府「国民経済計算（2007年度確報）」より作成

は縮小する可能性がある。

ただ一方で、相続で資産の保有者が変わる際にメイン金融機関が変わると、メイン金融機関に長期間固定化してきた取引や資産が、別の金融機関に移る可能性がある。

このような変化に対応して、遺言信託や不動産資産のアドバイスなどの信託機能を活用し、将来、被相続人となる高齢富裕層のリテンション（顧客維持）を図るためのさまざまな取り組みがすでに始まっている。

2 新しい時代のリテールビジネス

このように外部環境が変化していくなか、金融機関は今後どのようにリテールビジネスを再構築していけばよいのであろうか。

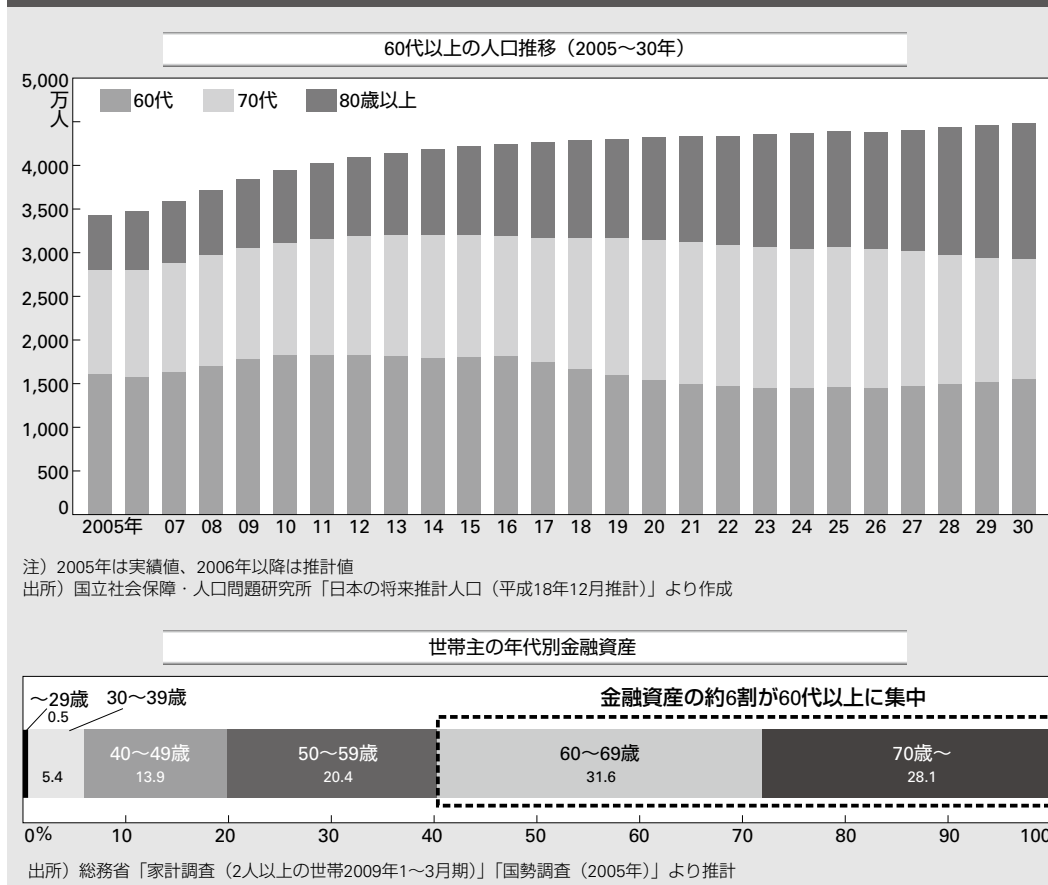
その目指すべき姿は、「新しい時代のリテ

ールビジネス」であると考えられる。

前述のとおり、銀行は法規制改革の後押しも得ながら新たな収益源としてフィービジネスを強化し、互いに競い合って資産運用商品の販売額や収益額を急激に伸ばしてきた。これに対し近年は、低金利の環境とも相まって従来の預貸ビジネスは比較的停滞しており、フィービジネスへの傾斜はますます進んでいる。しかし、ここにきて世界的な運用環境の悪化は、資産運用商品販売などのフィービジネスを急速に失速させた。

さらに、金融不安もあって安全資産への逃避行動として預金が選択される動きも目立ち、それが金融機関の収益の下支えとなるとともに、住宅ローン残高および収益は増加か、ほぼ横ばいの傾向が続いていることか

図8 日本の60代以上の人口推移（2005～30年）と世帯主の年代別金融資産



ら、近年のような市場環境下でも、預貸ビジネスは、比較的安定していることがあらためて認識されている。

このことは、各金融機関にとって資産運用商品販売などフィービジネスへの過度の傾倒を見直す良い機会となった。ただし、決してフィービジネスそのものが悪であると決めつけたり、銀行のフィービジネスを全否定したりするものではない。従来からの預貸ビジネスを確実に維持しながら、顧客の必要に合わせた形と規模でフィービジネスも展開していくという、今後10～20年通用する「新しい時代のリテールビジネス」を追求・構築する必要がある、今、その機会が到来したといえよう。

3 新しい時代のリテールビジネスの実現

この「新しい時代のリテールビジネス」を実現するには、幅広い顧客ストックおよび幅広い金融商品・サービスが必要であるとともに、これまで以上にリテール顧客のセグメント化と見極め、業務の効率化と顧客志向の追求が問われることになるであろう。

たとえば、預金や預り資産といった「自社から見える金融資産」の多寡で顧客をセグメントするのではなく、「保有金融資産」によってセグメントし、それに合わせた体制を組むことで、顧客のポテンシャル（潜在可能性）と運用ニーズにより適した提案が考えられる。そのためには、従来は人の「経験や勘」で察知していた顧客の保有金融資産を推定し、多数の顧客のなかから有望な顧客を見出して、提案活動をサポートする仕組みが必要となるであろう。

また、リテールに特化した営業店を広域に配置し、それをサポートするエリア拠点・本社の役割を明確に規定して貢献度を評価するなど、顧客に対するサービスの質と現場のモチベーション（動機づけ）を維持しながら経費を抑える取り組みも必要になるであろう。さらに、組織面ではリテール事業本部の権限と責任を強化することや、顧客セグメントに応じたリテール事業のラインを「複線化」するなどの思い切った施策も必要になる。そして特に人材面では、リテール向けソリューションのプロフェッショナルとなる人材や、将来のリテール事業を担うリテール企画・リテールマネジメント人材を育成するためのキャリアパス（昇進・昇格モデル）を用意するなど、相当の経営資源を割いて取り組まなければならない。

こうして「新しい時代のリテールビジネス」を実現できた金融機関だけが、今後の日本の金融ビジネスの競争下に生き残っていけるのではないだろうか。

Ⅳ ビジネスモデル転換を支える人材戦略

金融機関における金融危機後のビジネスモデル転換を支えるには、顧客の財務・経営面の問題解決ができるサービス・提案力を備えた人材の育成プロセス、およびその評価・管理能力の確立が必須となる。

1 求められる人材像の変革

金融機関の人材育成は、銀行業務の基礎、コンプライアンス（法令遵守）など銀行の業務手続きの教育から始め、その後、融資業務

や新たな業務である有価証券販売、保険販売などへと拡大してきている。銀行員の立場からすると、顧客に販売すべき商品が多くなっている。さらに、近年ではフィービジネス拡大という目標設定から、法人分野でもデリバティブ（金融派生商品）取引の推進やシンジケートローンのアレンジメントフィー（手数料）など、フィービジネスが推進されてきた。

このため営業推進面では、投信販売、保険販売に邁進したりテール業務だけでなく、ホールセール（大口顧客向けビジネス）業務でもバランスのよい営業ができにくくなってしまった面がある。今後の金融機関のビジネスモデルでは、銀行・証券という業務の垣根よりも、顧客企業の財務・経営内容を把握して、課題に対するソリューションを提案する力が重視されるようになる。それに伴い人材育成についても、顧客理解、それに基づく商品・サービス提案力が重要になっていくであろう。

実際、大手銀行や地域金融機関でも、現場の人材育成を経営計画の重点分野とし、プロフェッショナル人材の処遇制度の確立、キャリア形成の支援として公募ポストの拡大、OFF-JT（夜間・休日での選択研修機会）の強化などを行っている。本特集の磯崎彦次郎、山崎大輔「金融機関の成長の鍵を握る3つの金融人材の育成」でも詳述されているが、たとえば法人分野なら、企業金融・経営の問題解決からアプローチできる事業金融人材や金融商品開発・プライシング（価格設定）業務、資産運用業務を担当できる金融工学を学んだ人材の育成プロセスの確立が急務である。

2 中核部署へのキャリア採用（中途採用）人材の積極活用

上述の人材育成のためには、新人時代からの採用基準、新人教育、OJT（職場内訓練）プロセスの変革、ファイナンス系大学院など外部の教育機関の戦略的な活用が欠かせないが、これには5年程度の移行期間が必要で、ただちに経営変革にはつながりにくい。このため企業財務分析、コンサルティング能力のある人材の中途採用と、彼らの戦略的な居場所・活躍場所（力が発揮できる職務、職場環境の提供）の確保も一つの方策として考えられる。

従来は、新規業務、たとえば投信窓口販売や保険窓口販売が解禁・拡大する際に、その推進役として、証券会社や保険会社出身者を中途採用していた。今後は顧客の財務・金融ソリューションの提供のために、コア（中核）となる人材やCRM（顧客関係管理）を支援できる人材を金融機関、事業会社、コンサルティング会社などからキャリア採用（中途採用）し、銀行業務の経験有無や期間に応じて、銀行本体だけでなく、傘下の証券会社やコンサルティング会社での処遇を検討していくことも考えられる。この場合には公募だけでなく、特定の職務能力に長けた人材を採用するためにヘッドハンティング会社の活用も有用である。

3 業績評価・ガバナンス体系の見直し

人材という点では、横並びではなく金融危機や日本経済の構造変化に対応して自社のビジネスモデルの方向性を定め、財務戦略、事業戦略を立案・実行できる経営層・マネジメ

表1 東アジア共同体にかかわる動き

年次	機関	概要
2009	ASEAN+3 (東南アジア諸国連合 + 日本、中国、韓国)	財務大臣会議で「チェンマイニシアティブ」のマルチ化 (CMIM) の推進、アジア開発銀行 (ADB) の信託基金として信用保証・投資メカニズム (CGIM) の設立を発表
2010	ASEAN+3	財務大臣会議 CMIMの運営開始 CGIMの設立
2015	ASEAN	経済統合の完成 (一部は16年)

ント層の確立、およびその選抜育成システムの確立も必要となる。そのうえで、金融機関のビジネスモデルの転換・移行に伴って、新たな人材の業績評価システムを構築したり中途採用で必要な業務機能を補完したりする場合には、プロパー（生え抜き）の職員との融合を図るための業務移行プログラムや適切な職務の提供、キャリア人材に応じた業績評価システムも、上述に合わせて実行していくことが重要である。

V 今後一層求められていく グローバルな視点

1 日本の金融機関の海外進出

米国、欧州など先進国の内需の落ち込みは大きく、金融危機から数年を経ても、成長力は危機以前の水準には戻らないといわれている。逆に中国、インド、ASEAN（東南アジア諸国連合）の新興国では、内需の拡大による高成長が期待され、日系企業にとっての重点市場は新興国に移っている。

金融機関にとっては、すでに進出している日系企業や、これから進出しようとしている企業の新興国戦略に対してどのような支援ができるかという点が重要である。たとえば、

製造業や流通・サービス業では、新興国の内需の成長に合わせた製品開発、流通・サービス網の構築、金融サービス（ローン、リースなど）の拡充が課題となっており、資金調達、決済サービス、提携ローン事業への支援が求められる。現状においても、アジアの生産基地から消費基地への移行が予想される中国（香港を含む）には、日本からは11行が現地法人に資本参加し、44行が支店・駐在員事務所を設置して活動を活発化させている。

ただし、銀行業の国際展開には自己資本比率規制、強固な財務体質、グローバルな人的リソース（資源）、各国の規制への対応、現地での一定規模の経済性の確保など制約条件が大きく、他の金融業である証券業や保険業、あるいは製造業とは大きな違いがある点には留意する必要がある。このため、独自に海外進出するのではなく、現地の金融機関への戦略的な出資や業務提携など、戦略的な投資機会を今後とも探っていく必要がある。

2 東アジア共同体構築への支援

次に、日本政府の重要政策として提示された「東アジア共同体」の構築支援である。

民主党の政権公約では、東アジア共同体の構築が謳われている。具体的には、「東アジア共同体の構築を目指し、通商、金融、エネルギー、環境、災害救援、感染症対策等の分野において、アジア・太平洋地域の域内協力体制を確立する。また、アジア・太平洋諸国をはじめとして、世界の国々との間で投資・労働や知的財産など、広い分野を含む経済連携協定（EPA）、自由貿易協定（FTA）の交渉を積極的に推進する」とされている。

2009年10月のASEAN首脳会合の場でもこ

の見解は表明されている。東アジア諸国とのこのような協力関係の強化は、金融面では2009年5月のASEAN+3（日本、中国、韓国）財務大臣会議などの枠組みで、通貨危機を未然に防止するための「通貨スワップ協定（チェンマイイニシアティブ）」のマルチ化（CMIM、10年に本格運営）の設立が発表された。また、アジア地域での債券市場の形成を目指したアジア債券市場イニシアティブ（ABMI）では、アジア開発銀行（ADB）の信託基金として信用保証・投資メカニズム（CGIM）を設立する動きがあり（10年設立予定）、15年のASEAN共同体の完成目標と併せて、アジア諸国の協力関係の深化が進行していく（表1）。

実際には、アジア諸国間の経済格差の解消や各国間の歴史的経緯など困難な問題が山積しており、予想どおり東アジア共同体が構築されるかはまだ想定できない。しかし、研究段階の域を出ていなかったアジア共通通貨についても、基軸通貨としてのドルの信頼性が従来よりも低下しつつあるなかでは、地域経済圏の共通通貨として実現化に向けた本格的な検討や試行がされることになるだろう。

2015年に向けて活発化する金融協力の深化、共同体経済圏の形成、共通通貨の検討は、EU（欧州連合）統合を機に再編や相互進出が進んだ欧州金融機関の例を見るまでもなく、金融機関の経営に大きな影響と成長機会を与えられとされる。アジア債券市場の形成、具体化を帯びてきているAMF（アジア通貨基金）の設立への協力・支援など、現時点での政策実現に向けて、民間レベルでの知的・人的協力・支援が必要となっている。

最後に金融機関のグローバル化については、顧客の外貨依存度（海外事業比率の高さ）、主要新興国での円ビジネスの必要性の程度に応じて国際分野の拡大の可能性が決定されると予想され、それに合わせて資本金などの財務体質の強化、現地の人的リソースの拡大、現地金融機関との提携を進めていくことが有用である。

注

- 1 リレーションシップバンキングとは、金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより、顧客の経営内容などの情報を蓄積し、この情報をもとに金融サービスを提供する事業モデル
- 2 “International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards,” July 1988 (updated to April 1998)
- 3 2004年6月にバーゼルⅡ最終文書（“International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework,” June 2004）が公表され、バーゼルⅠにおける自己資本充実の枠組みの主要な要素を維持しつつも、リスク対応への内容を大幅に高めた自己資本ルールが導入されることとなった。日本では2007年に導入済み、米国は09年予定だが未導入である

著者

広瀬真人（ひろせまさと）

金融戦略コンサルティング二部長

専門は国際金融、中小企業金融、政府系金融機関の経営改革など

御竿健太郎（みさおけんたろう）

金融戦略コンサルティング一部上級コンサルタント

専門は金融機関経営、資本市場、証券取引所、リスク管理、金融マーケティングなど