

会員限定


2017年11月度
金融マーケティング研究会
2017年11月28日(火)

地域金融機関としての 生き残り戦略を考える

～金融行政方針の本質から
「即効性のある事業活動モデル」の姿を解き明かす～

講師：本田 伸孝

株式会社HFMコンサルティング 代表取締役

 金財情報システム「金融マーケティング研究会」事務局

CONTENTS

目次

地域金融機関としての生き残り戦略を考える

Slide 1	顧客向けサービス業務利益率から見える問題点	4
Slide 2	Agenda … 本日の主要テーマ	6
1.	平成 29 事務年度金融行政方針のポイント	6
Slide 3	平成 29 事務年度「金融行政方針」目次	6
Slide 4	重点施策のポイント…①【リテール分野】	8
Slide 5	重点施策のポイント…②【地域金融機関】	8
Slide 6	重点施策のポイント…③【IT 技術対応】	10
Slide 7	持続可能なビジネスモデルと業務改革との関係!	12
Slide 8	環境変化を加味した新たなビジネスモデルを検討する上でのキーワード!	14
Slide 外画面	「環境変化に対応したガバナンスを考えると…」	14
2.	事業性評価機能を加味した「担保保証に依存しない融資」の運営方法	14
Slide 9	Agenda … 本日の主要テーマ 2	14
Slide 10	事業性評価ファイナンスの基本概念	16
Slide 11	事業性評価ファイナンスを確立するための要素	16
Slide 12	金融仲介機能による事業性ファイナンスとして考えると…	18
Slide 13	事業性評価に関連する情報を簡単に収集する仕組みが必要…Sample	18
Slide 14	担保・保証に依存しない融資審査へ活用すると…	20
Slide 外画面	「アンケートシート」	20
Slide 外画面	「事業性評価総括チェックシート」	20
Slide 外画面	「事業性評価簡易評価シミュレーション」	20
Slide 15	経営悪化先に対する再生支援計画立案に活用すると…	22
Slide 外画面	「損益分岐点基準算定～シミュレーション」	22
Slide 16	Sample ～ “ 事業価値－診断パック ” の業務活動への適用イメージ	24

3. 顧客本位の営業体制を考慮したカードローンやアパートローンへの対応方法	24
Slide 18 顧客本位の業務運営の定義とは…	24
Slide 19 無担保ローン業務フローを前提として検討すべきテーマ	26
Slide 20 カードローンも含めた無担保ローン審査で検討すべき要因…全体像 1	26
Slide 21 カードローンも含めた無担保ローン審査で検討すべき要因…全体像 2	28
Slide 22 カードローンも含めた無担保ローン審査で検討すべき要因…全体像 3	28
Slide 23 住宅ローン・アパートローンビジネスの現況	30
Slide 24 アパートローンの特性と想定されるリスク	32
Slide 25 本来あるべきアパート事業収支の捉え方とは	32
Slide 26 サブリース契約の概要と問題点とは	32
Slide 27 アパートローンの事業性評価とその手順…Sample	34
4. AI 機能の活用も視野に入れた「新たな情報活用モデル」による業務運営への適用方法	36
Slide 29 情報系データ利活用の全体イメージ	36
Slide 30 金融行政方針の指導項目も含めた検討テーマとは…	36
Slide 31 Sample= 情報活用モデルとして想定する「事業性評価シナリオ」テーマ	38
Slide 32 Sample= 情報利活用によるビジネスプラン構築ステップ例	38
Slide 33 Sample= 必要となる「使える情報」設計を事前に定義し体系化する	38
Slide 外画面 「AGRA 機能を用いた 3 階層情報生成モデル例」	40
Slide 34 情報活用モデルとしての具体的な活用イメージ例	40
Slide 外画面 「異業種連携によるサプライチェーン…6 次産業化」	40
Slide 外画面 「外部機関提供情報 = LBC の業種情報を活用した提携モデル」	40

ご紹介いただきました本田と申します。

今日は少し長時間になりますけれども、私のほうからお話をさせていただきたいと思っております。

11月10日に、出ない、出ないと言われていました金融行政方針もようやく公表されましたので、皆さま方も、2週間たっていますから、中身はだいたいご覧になっているかと思いますが、当初想定していたよりも中身は軟らかく、去年とあまり変わらないなという感じで受け止められているのではないかと思います。

私も専門家ではありませんが、リーマン・ショック後の「地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム」、その後「地域密着型金融に関する監督指針」と名前が変えられ、翌年「金融モニタリング基本方針」という表現になり、去年から「金融行政方針」に名称が変わっているのですが、時々環境をとらえながら、金融庁もいろいろと主要テーマを変えているのかなとは思っております。

そういう観点から、過去のトレンドも考慮しながら、今回示されている内容を踏まえ、皆さま方のこれからの業務運営ではこういう観点から取組まれたら良いのではないかと、まとめさせていただきます。

Slide 1 顧客向けサービス業務利益率から見える問題点

今回、「地域金融機関としての生き残り戦略を考える」と、大々しいテーマにしていますが、このページは10月に公表された金融レポートから抜粋しています。この中で金融庁がいちばん危惧しているのが、顧客向けサービス業務利益率という考え方です。本業から得られる利益がプラスかマイナスかということで、赤くなっている点がマイナスの金融機関で、地域金融機関106行が示されていると思います。青いところがプラスですけれども、半数以上が赤くなっているという点を当局が非常に問題視しております。去年の金融レポートでは「今後2、3年するとそういう先が増えるだろう」ということで予測をしていたのですが、その状況が日銀のマイナス金利の影響もあってか更に早まっており、来年以降どうなるのかということが非常に危惧されています。

皆さま方は冊子になっている金融レポートをお読みになっていますか。今年の表紙は黄色になっていたと思いますけれども、去年はブルーです。何故、黄色かといいますと、信号でいえば黄色信号かなという状況を示していると、金融庁はとらえているようです。ひょっとしたら来年は赤く、ピンクになるかもしれない。

それくらい厳しい状況と捉えているのですが、では、実際に儲かるために何をしなければいけないか、今この銀行さんも取組まれている課題として問題視されているのが、貸出を増やし金利を上げる、そのためには不動産向け融資に傾注する、その活動は正しいのでしょうかということです。

もう一つ、役務収益を上げようとする。プッシュ型で投資信託の販売を行ったり、有価証券で利益を出すための売買を行う等、短期的な観点で利益を上げる対策を行なっているが、本業はどうなのかということが非常に問題視されております。場合によっては信用コストである貸倒引当金の戻し入れにより利益を出す。

このような状況で、金融庁としても持続的なビジネスモデルを本当に確立できるのかという点を課題としております。下の図表は有価証券運用の実態です。実際の本業ではなく、有価証券の運用である程度利益を稼いでいらっしゃる。赤い点がどうなっているかという、その比率が高く金利リスクも内包している。そういう状況でこれから先大丈夫なのか、という点が当局のいちばん問題としているのではないのでしょうか。

2年前から、検査を実施している金融機関名を金融庁のホームページで公表しなくなりました。これはオンサイト・オフサイトのモニタリングの関係で公表していませんが、今、関東近郊の地銀さんに入っているとお聞きしています。今後の態勢も含めて現在の業務運営状況がどうなっているかを検証されていると思いますし、個別のテーマで課題として取り上げている項目に対する取り組み姿勢も検査されるはずで、今年度以降重要になるのではないのでしょうか。

2017年11月度
「金融マーケティング研究会」

『地域金融機関としての生き残り戦略を考える』

金融行政方針の本質から
「即効性のある事業活動モデル」の姿を解き明かす

株式会社HFMコンサルティング
代表取締役 本田 伸孝

本書は著作権法上の保護を受けています。本書の一部または全部について、株式会社HFMコンサルティングから文書による許諾を得ずに行なわれる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。

Slide 1

顧客向けサービス業務利益率から見える問題点

HFMConsulting
Financial & Insurance Management Consulting

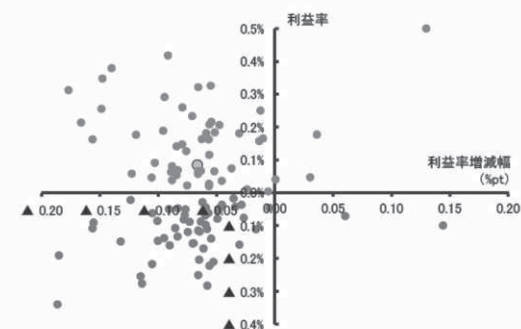
顧客向けサービス業務利益を上げるには？

- ・貸出残高を増やす
- ・預貸金利回り差を改善 = 貸出金利引上
- ・役務取引等利益を増やす
- ・営業経費を削減する

目先の利益追求だけでは
今後の環境変化に対応できない！

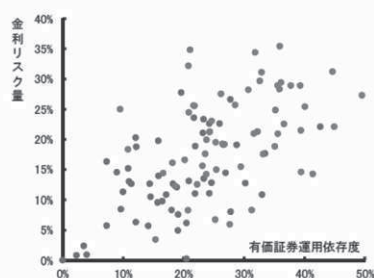
持続可能なビジネスモデルへの改革が必要！

図表 I-2-(1)-7 顧客向けサービス業務の利益率とその増減幅
(2016年3月～2017年3月)



(注1) ○ は地域銀行 106 行の平均値。
(注2) 顧客向けサービス業務の利益率
= (貸出残高 × 預貸金利回り差 + 役務取引等利益 - 営業経費) / 預金(平残)
(資料) 金融庁

図表 I-2-(1)-8 金利リスク量と有価証券運用依存度の状況



赤点: 顧客向けサービス業務の利益率(2017年3月)がマイナスの銀行
青点: 顧客向けサービス業務の利益率(2017年3月)がプラスの銀行
(注) 有価証券運用依存度 = 有価証券利息配当金 / (業務粗利益 - 債券5勘定戻)
金利リスク量 = (円債・外債 100BPV) / 自己資本
(資料) 金融庁

Slide 2 Agenda … 本日の主要テーマ

今日は、今の話を前提にして4つの観点から説明させていただきます。

まず、「行政方針のポイント」をお話しさせていただきます。

その後、今回の行政方針の中では事業性評価というキーワードは強調されず、金融仲介機能の強化ということで纏められていますが、「事業性評価機能を加味した」「担保保証に依存しない融資」とはどうやった良いのかという点を、間接的に説明させていただきたいと思っています。

とくに、皆さま方は来年4月から信用保証制度が変わることをご存じでしょうか。信用保証制度が変わって何が起ころかといいますと、いちばん大きな影響が、保証付き貸出とプロパー貸出の割合、これを相互負担しましょうという事になっていますので、全て保証協会融資の貸出先はこれから見直しが入るはずですよ。

もう一つ、保証協会の業務の中に事業再生支援が加わります。経営改善支援も一緒にやりましょうということです。そうすると、今まで皆さま方は保証協会の保証付き融資という前提でリスクを判断されていたと思いますが、それができなくなる割合が高まるはずですよ。そうすると、担保保証に依存しない融資はどうしたら良いのかという話は当然出てきます。かつ、経営者保証に関するガイドラインの取扱いも注視されていますので、その点を考えたら、新しい融資方針をどうやって皆さま方が体系化するのか、これからのテーマとしては重要ではないかと思えます。

次に、「顧客本位の営業体制」というキーワードが出てきています。これは預り資産系の商品を販売するだけではなくて、基本的にはすべての業務に対して適用していただきたいというのが当局の考え方です。私が当局の関係者の方とお話したのですが、皆さま方はホームページで、顧客本位の営業体制をつくりましたと、公表されていると思いますが、内容的にはあくまでも預り資産系の話です。アパートローンは特にそうなのですが、本当に顧客のためになっているかどうかという捉え方を注視しています。特に、カードローンやアパートローンを問題視されていますから、それに対する考え方についても、一応私の考え方でもまとめたものがありますので、そのお話をさせてもらいたいと思います。

最後ですけれども、AI機能も含め、色々と新しい「情報活用」に関するキーワードが出てきています。基本的には、業務をいかにして効率化するかという観点

で、情報をどういう形で利活用したらいいでしょうかという捉え方でまとめております。

以上、皆さま方の今後の業務運営で、重視されるであろうテーマにフォーカスしてお話をさせていただきたいと思えます。

1. 平成 29 事務年度金融行政方針のポイント

Slide 3 平成 29 事務年度「金融行政方針」目次

まず1番目からお話をさせていただきたいと思えます。

「金融行政方針」ですが、ここに目次としてIからVIIIまで書いてあります。これは去年の行政方針と項目的にはほとんど変わっていません。

ポイントになるというか、今までの流れとちょっと違うのは、II番目の、「金融当局・金融行政運営の変革」という点で、まずは自分たち＝金融庁が変わります、と書かれています。組織も変えます。検査体制も変えます。自分たちも変わりますので、皆さま方もやはり改革してくださいと、そういう建て付けになっています。そういう意味では、この考え方は「金融モニタリング基本方針」のころからも出ていたのですが、その点をだいぶ色濃く出されていますので、検査のやり方もこれから変わってくるかと思えます。

とくに当局は「PDCAを回す」と言っているのですが、2016年度の金融行政方針、それに対する取り組み実績を金融レポートで公表して、金融レポートの中で問題点はここですという点を今回の行政方針の中で謳っています。これを踏まえて1年間、皆さま方をモニタリングし、やっているかやっていないかという判断をする事でまた新しい課題が出てくる、という流れになるかと思えます。

では、どこがポイントになっているかという点、IV番目、V番目ですが、去年と項目、名前はほとんど変わっていません。まず、「安定的な資産形成に資するために」ということになっています。その次に「金融仲介機能の発揮」ということで、とくに地域金融機関さまに対する考え方というのは、内容的には3ページか4ページぐらいになっていたと思えます。その代わり、メガバンクさんに関する内容は1ページしかなかったと思えます。ですから、当局がいちばん気にされているのは、地域金融機関の収益性が落ちてきている。それに対して具体的にどういう対策をとられて、地域の営業エリアのお客さまに対してどのような金融仲介機能を発揮する仕組みを考えているかという、そこを

(→ p.8へ)

Agenda … 本日の主要テーマ



1. 平成29事務年度金融行政方針のポイント
2. 事業性評価機能を加味した
「担保保証に依存しない融資」の運営方法
3. 顧客本位の営業体制を考慮した
カードローンやアパートローンへの対応方法
4. AI機能の活用も視野に入れた
「新たな情報活用モデル」による業務運営への適用方法

平成29事務年度「金融行政方針」目次



- | | |
|--|--|
| <p>I 金融行政運営の基本方針</p> <p>II 金融当局・金融行政運営の変革
(金融庁の改革／検査・監督のあり方見直し／その他)</p> <p>III 金融上の包括的検討</p> <p>IV 国民の安定的な資産形成に資する金融・資本市場の整備</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 家計の安定的な資産形成の推進と顧客本位の業務運営 2. ガバナンス改革の更なる推進と機関投資家の役割 3. 企業と投資をつなぐ適切な情報開示の確保 4. 金融・資本市場の機能向上、インフラの頑健性確保 5. 市場監督機能の強化 <p>V 金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 預金取扱金融機関（地域金融機関、3メガバンクグループ） 2. 保険会社 3. 金融商品取引業者等 4. その他金融機関 5. 国際的な金融規制に関する対応及び当局間のネットワーク・協力の強化 <p>VI IT技術の進展による金融業・市場の変革への戦略的な対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業態別の法体系から機能別・横断的な法体系への見直しの検討 ・フィンテックを我が国の経済・金融の発展につなげていくための方策 ・金融機関のITガバナンス ・サイバーセキュリティ ・情報セキュリティとシステムの安定稼働 ・仮想通貨 <p>VII 顧客の信頼・安心化の確保</p> <p>VIII その他重点施策</p> | <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ルールとプリンシプルのバランスを重視 ・ベストプラクティスを追及 ・金融機関の取組の「見える化」 ・将来を見据えた「動的監督」 <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則の公表→比較可能なKPI、モニタリング ・長期、積立、分散投資の推進 ・退職世代等への金融サービスの在り方 <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> ・持続可能なビジネスモデルの構築 …地域金融の健全性と金融仲介機能の発揮 ・経済、市場環境の変化への対応 …金利、不動産融資、外貨流動性リスク対策 ・金融ビジネスの環境変化へ対応したガバナンス <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融システムを取り巻く環境変化への対応 …法律体系の見直し …新たな技術環境面への対応 …利用者利便の向上 …生産性向上への意適 …仮想通貨市場の検証 <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たなコンプライアンス分野への対応／銀行カードローン／非対面取引の安全対策等 |
|--|--|

いちばん問題にされています。

Ⅵ番目の「IT技術の進展による金融業・市場の変革への戦略的な対応」、これも、これから色々なビジネスプランを考えていくうえでは非常に重要なテーマになるかと思えます。

今日は、金融機関さまだけではなく、金融機関をお客さまにしている方もいらっしゃると思いますが、その方々はたぶんこのⅥ番目のキーワードは結構重要なポイントになるかと思えます。その点も押さえていく必要があるかと思えます。

もう一つ、「顧客の信頼・安心化の確保」という点では、「ガバナンス」とか「コンプライアンス」というキーワードが最近非常に多くなってきて、そういう意味では、経営の方も含め、実際に経営に対してどう取り組んでいるかということをもう一度見直す必要があるかと思えます。あと、新しい提携先がこれから増えてきますので、その管理をどうするかということもあわせて検討していく必要が出てきています。

そういう意味で、四十数ページにわたる金融行政方針ですが、中身を深く読んでいくと、皆さま方の業務運営上、非常に重要なポイントが沢山指摘されているのではないかと思います。

Slide 4 重点施策のポイント…①【リテール分野】

では、「リテール分野」という前提でお話をさせていただきます。

基本的には「顧客本位の業務運営」と書いていますけれども、皆さま方が公表されている取り組み方針は基本的には当局も見えています。検査では、取り組み方針に書かれている内容どおり本当に業務活動しているかどうかという点は必ずチェックするはずですが、逆の観点からいいますと、「他の銀行さんもやっていたから同じような観点で項目を選択しました」と、たぶん問題視されるかと思えます。公表したとおりやっていなければ、何故なんですか？と必ず指摘されるはずですから、その点は留意する必要があるかと思えます。

2番目、3番目については、やはり社会保障問題が影響しているのだろうということで、今後の資金については若い方も高齢者の方も自分で積み立て準備して対応しましょうというのが、このテーマだと思えます。前はこういう個別のカテゴリーのテーマは出ていなかったかと思えますが、今回は、3番目に書いてありますとおり、「退職世代等に対する金融サービスの在り方の検討」となっています。

もう少し考えてみますと、指摘はされていないのですが、60歳以上の方の保有資産を見た時、だいたい金融資産が50%ぐらいで、不動産価値が50%位の割合を占めているはずですが、そうすると、その高齢者の持っている不動産をどうやって使ったら良いのかという話が、当然出てきます。とくに地方にいらっしゃる方にとっては、高齢者の家を引き継ぐ方がいない。空き家が出てくる。ではその空き家対策をどうするのだと、地域創生でも色々な対策をやっているはずですが、そういう点を考えると、退職世代の持っている資産をどうやって活用するのかという捉え方が重要になります。単に投資という観点だけでなく、持っている資産をどうやって利活用するか、次世代へ引継ぐかという観点から提案することもビジネスとしては出てくるはずですが。

いちばん下段に示していますが、「保有資産の世代間移転も加味した資産形成プランを提供できるか?」。この部分をリテール戦略では重要視していく必要が出てくるかと思えます。

そういう点を前提に、「銀行カードローン」とありますが、これは後の章立にてお話ししますが、業界の中で自主規制みたいなものを出されています。当局は多分それだけで解決するとは意識していないはずですが、どのような業務運営をしているかという点をおそらく今年度の検査の中で調べるかと思えますけれども、その点の考え方は注意していただいたほうが良いのかなと思えます。

今日、私のほうからは、カードローンにおける取り組みについて、皆さま方が業務運営上どうしたら良いのか考えるポイントを説明させていただきたいと思っています。

Slide 5 重点施策のポイント…②【地域金融機関】

次に、メガバンクさんの話は置いておいて、地域金融機関さまを前提に、「金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保」というキーワードから考えますと、ポイントになるのは(ア)、(イ)、(ウ)、(エ)、(オ)です。

(ア)で、先ほどの利益がマイナスになっている機関がたぶん中心になるかと思うのですが、基本的には、持続可能なビジネスモデルというものを経営層もしっかり考えて実践しているか、課題は何で、それに対してどう考え、どういう対策をとっているか、という点を聞かれるはずですが。

(→ p.10 へ)