

地域金融機関における 存在意義と新たな商品戦略（4）

——金融機関の変遷と証券化商品の現状と課題——

吉野 忠男
手塚 晃貴

目次

はじめに

1. 研究背景・研究目的
2. 信用金庫を取り巻く金融環境
3. 大阪シティ信用金庫の概要
4. 金融庁と日本銀行
5. 激変した金融環境
6. 先進的事例の検討
7. 金融危機と金融機関倒産事例
8. リーマンショック
9. 今後の資産形成の課題と方向性
10. 証券化商品の概要
11. アンゾフの成長マトリクス
12. アンケート調査
13. 研究の結論としての研究成果

参考文献

10.3 証券化商品の発行と内容

日本証券業協会では全国銀行協会と共同で、証券化商品のアレンジャー等から任意に発行に関する情報を受け付け、それらの情報を取りまとめ、「証券化市場の動向調査」として公表している。証券化商品の発行市場の規模については、当事者間で取引が完結する私募¹⁶⁹⁾形式で行われるものが多くあり、正確に把握することは難しいとされる。日本における証券化商品の発行額は、2018年度末には4.8兆円弱に達したとされる。

担保に供される資産を見ると、住宅ローン、ショッピング、クレジットは回復基調にあるのに対し、その他の資産は低調な推移を示している。裏付けとなる債権の違いによって異なる結果となっているが、担保に供される資産の全体に占める割合では、住宅ローンの

169) 私募とは、新しく発行される有価証券の募集を行う際、不特定多数の投資家に対して勧誘を行う公募に対し、50人未満の投資家、もしくは銀行や保険会社などの金融機関や一定の要件を満たす法人などの「適格機関投資家」と呼ばれるプロの機関投資家を対象に勧誘すること（野村証券 HP）。

存在感が高くなっている。これは、他の債権に比べ住宅という固定資産の購入であるため、購入金額が一定水準以上であり銀行で貸し付けた住宅ローンとして証券化できること、そして貸付債権担保住宅金融支援機構債券の発行額が高水準であったことが背景にある。また、ショッピング・クレジットは、2012年度から増加傾向にあり、3割強を占めている。

発行された証券化商品の他の特性を見ていくと償還方法は、85%以上がパススルー償還であり、残りを分割償還、満期一括償還¹⁷⁰⁾という順番で行っている。また、格付については、85%以上が「AAA」であり、「AA」や「A」の格付あるいは短期格付で発行された「BBB」格付の発行も一部ではあるが確認される。

10.4 証券化商品のリスク

証券化商品は、仕組みが複雑であるため、投資基準の一つとして「格付け」が重視される。「AAA」等の高格付けが得られるような証券化商品を組成するためには、様々なリスクを把握しコントロールしなければならない。原資産の種類や参加者によってリスクの内容は変わるが、共通するのは、約定¹⁷¹⁾通りの元利金の償還を受けられなくなるデフォルト・リスク（債務不履行リスク）である。デフォルト・リスクは証券化商品の場合、原債権のキャッシュフローが貸倒れや延滞等によるリスク、債務者を含むSPCやオリジネーターなど関係者が破綻するリスク、という2つのリスクに分類することができる。

原債権のキャッシュフローに関するリスクは、種々の信用補完措置を利用することで軽減が可能である。証券化商品の格付けは、発行者の信用リスクがベースとなる一般社債とは異なり、個別の審査が必要であるため、証券化商品の引受・販売を行うアレンジャーとオリジネーターが格付会社¹⁷²⁾と交渉を行い、高格付けを取得する仕組みになっている。信用補完は証券化商品の発行の仕組みなどによって様々な方法がある。それを分類すると、外部の金融機関等の信用力を活用する「外部信用補完」、発行する証券の構造に信用補完の機能を持たせる「内部信用補完」がある。「外部信用補完」は、間接方式と直接方式に分類される。前者は、原債権のキャッシュフロー、後者は証券化商品のキャッシュフローについて補完を行う。間接方式については、サービサー¹⁷³⁾リスク等を回避できない問題点が指摘されている。また、「内部信用補完」の手段として、一般的に利用される優先劣後構造であるが、日本では、劣後部分を好んで購入する投資家が少ないため、劣後部分をオリジネーターが自己保有するケースが多い。

原債権のキャッシュフローに関するリスクは、信用補完措置によりカバーできるが、破

170) 満期一括償還とは、債券の償還期日（満期日）が到来し、債券の発行者が発行額の全部を一括で償還すること（大和証券HP）。

171) 約定とは、注文が執行され売買が成立すること（野村証券HP）。

172) 格付け会社とは、国や企業の発行する債券、ストラクチャードファイナンス商品（仕組債など）、投資信託などの元利金、金融機関の預金や保険金の支払い能力などについて、情報を集めて信用力を評価し、「格付け」を発表する民間企業のこと（野村証券HP）。

173) サービサーとは、法務省の管轄で債権管理回収業に関する特別措置法に基づいた業務をしている、債権回収会社のこと（東海東京証券HP）。

綻した場合の破綻リスクは大きな問題となる。オリジネーターの倒産処理手続きに譲渡債権や回収金が組み込まれるため、投資家が元利金償還を受けられなくなるリスク等がある。

10.5 証券化のメリット・デメリット

証券化における参加主体を中小企業（債務者）、オリジネーター（金融機関）、投資家に分類してメリット、デメリットを一覧にすると図表10-3（p. 84～85 参照）の通りである。

中小企業のメリットは、資金調達の多様化と無担保で資金調達が可能であることである。中小企業の場合、金融機関からの資金調達は「担保」が前提とされることから、その「担保」に制限された資金調達しかできない。中小企業が自社開発や新たな物流システムを構築する際には、「担保」に制限された資金調達しかできないことから大胆な投資を実行することができない。このことが中小企業の成長を弱めることになり、企業基盤を強化できないことにつながる。中小企業で指摘される「身の丈経営」の限界はここにあり、大きな成長の機会を失う。それ以上に、中小企業は「大胆な投資はできない」という思い込みが企業家精神を萎縮し挑戦的な姿勢を損なうことが多い。証券化は、こうした中小企業において新たな資金調達の機会を与え、成長に向けた投資を刺激することが期待される。

金融機関は、基幹事業に新たなビジネスチャンスを与える機会として証券化に注目すべき点がある。中小企業のように「担保」に制限される顧客は金融機関にとって融資を拡大する対象にはなりにくく、そもそも融資対象の顧客になり得ない場合がある。とりわけベンチャー企業のように今後の成長が期待されるケースでは「担保」が無ければ融資することさえ難しくなる。金融機関にとってベンチャー企業は、資金需要の高い「金の卵」になり得る存在であるが、「担保」が融資の評価水準に達していなければ融資を実行することはできない。金融機関の中には、ベンチャー企業を対象にした融資の場合には関連会社のベンチャーキャピタルからの融資を行なっていることが多い。しかし、ベンチャーキャピタルの融資は、ベンチャー企業のスタートアップ期には初期の資金需要や経営アドバイスの面で有効であるが、成長期から安定期においては一定の資金需要を適切に対応する上で企業支援のノウハウが蓄積された金融機関の方が有益な場合がある。特に短期資金や長期資金の需要には金融機関のノウハウは有益であり長期の安定成長には欠かせない。一方で、金融機関のデメリットに示されているように、証券化する意味とリスクが明確に存在し、それが金融機関の証券化を消極的にしている理由である。金融機関が関連会社にベンチャーキャピタルを創設している理由は、まさに金融機関自らが証券化を主導する積極的な理由はなく、むしろ証券化の失敗による損失リスクの方が経営に与える影響が大きいと考えているからである。金融機関が「担保」を重視する背景には完全な債権回収が絶対であり、あとは債権未回収のリスクをどれだけ下げることができるか、そのリスクの最少限の割合だけである。仮に債権回収を絶対条件とした場合、基本的に融資の実行は不可能ということになる。金融機関は一社に融資している訳ではなく多くの融資先企業を抱える中で、特定企業の債権回収を許容することはなく全ての融資先企業の完全なる債権回収を基本としている。1990年台初頭のバブル崩壊は金融機関に多くの教訓を残すとともに金融機

関への社会的評価、信頼において「適正な融資」が前提であり、金融機関の融資基準をより厳格化したものといえよう。もちろん金融政策においても BIS 基準適応の厳格化は金融機関の基本事項となり、不良債権の認識そして制度はバブル崩壊を機に大きく変わったのである。つまり金融機関は、元来基本としていた「担保」に依存する担保主義において不良債権を増大させた無暴、過剰な融資を実行させた要因を解析し、そうした融資を実行しない新たな枠組みを構築したものと見える。その上、リーマンショックを例とした金融派生商品などの証券化商品のリスクは金融機関として改めて考える機会となり慎重な姿勢、むしろ証券化を忌避する傾向が生まれつつある。金融機関は、従来の住宅ローンや教育ローンなどの不良債権化リスクの割合が低い商品への注力はあるものの新たな証券化商品の開発には消極的な姿勢が目立っている。現代は、多様化する資金需要を眼前にし、従来型の担保主義の融資では課題が山積している現状を正確に理解し、何らかの対策を講じる必要があり、それを資金需要のある企業、市民は求めている。企業、市民の資金需要は多様化しているのである。金融機関はそれに応えるべき存在ではないだろうか。

投資家は、新たな投資先を求める中、投資対象の多様化を生む証券化への期待がある。同時に、投資対象による利回りの多様化から投資機会を活性化することが期待される。しかし、投資対象の破綻リスクは「ハイリスク・ハイリターン」に象徴されるように利回りと連動することから投資企業の破綻により損失を被ることがある。当然、投資家はリスクヘッジの高い投資先を選択することから優良投資先への投資が集中する。成長の可能性のある企業や成長過程にある企業への投資は低下し投資市場の活性化を期待するまでもない。さらに投資家の投資姿勢が減退する恐れがある。

証券化には、中小企業・ベンチャー企業、金融機関、投資家それぞれにメリット、デメリットが明確に存在している。メリットは、それぞれの立場を反映して享受できる実益であり評価できる点である。デメリットは、同様な立場において反対のマイナス面となっている。中小企業・ベンチャー企業、金融機関、投資家において最大公約数的な共有すべき内容はないもののそれぞれの立場に応じたメリット、デメリットの存在が認められる。

参加主体	主なメリット	主なデメリット
中小企業 (債務者)	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達手段の多様化 金融機関プロパー融資、保証協会制度以外による無担保での資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> 証券化費用等が必要なため割高な調達方法
オリジネーター (金融機関)	<ul style="list-style-type: none"> 担保・保証に依存しない融資の促進による顧客基盤の強化・拡大、リレバン¹⁷⁴⁾ PR 信用リスクコントロール オフバランスによる各種経営指標改 	<ul style="list-style-type: none"> 割高な融資となるので顧客に提案しにくい 保証協会がある中でわざわざ証券化によるリスク移転の必要性が見いだせない

174) リレバンとは、リレーションシップバンキングの略。一般的には、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、顧客に関する情報を蓄積し、この情報をもとに、貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデルを指す（野村証券 HP）。

	善（自己資本比率, ROA ¹⁷⁵⁾ 等） オリジネーター自身の資金調達方法 の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ・スキームが複雑であるため、営業店に理解させ、顧客に説明するのが困難 ・条件（最劣後の負担割合, コスト（プレミアム等）未定のまま債権を募集するのが不安 ・証券化に係る事務手続等が煩雑 ・バーゼルⅡ¹⁷⁶⁾ 導入以降, 自己資本比率上のメリットがほとんどなく, 場合によっては悪影響となる
投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・運用対象の多様化 ・運用利回りの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・他の証券化商品と比較し, 分散が効いておらず, 景気変動の影響が大きいアセットのため, リスクが高い

出所：日本政策金融公庫 HP

図表10-3 証券化のメリット・デメリット

10.6 日本政策金融公庫の取り組み

株式会社日本政策金融公庫は、全国30の地域金融機関¹⁷⁷⁾と連携し、中小企業者向け無担保資金供給の円滑化を支援すべく地域金融機関 CLO¹⁷⁸⁾（貸付債権担保証券）を発行¹⁷⁹⁾している。日本政策金融公庫の中小企業事業は、2020年3月10日、地域経済活性化の担い手となる中小企業者への無担保貸付債権を裏付けとする CLO を発行した。CLO は地域金融機関、日本政策金融公庫及び機関投資家による証券化手法を活用した連携商品であり、2016年3月の実施以降、5年連続で実施している。実施規模は、貸付債権額ベースで約332億円¹⁸⁰⁾（2019年約345億円）、貸付社数ベースで1,793社（同年1,693社）、参加金融機関ベー

175) ROA とは、Return On Asset の略で、和訳は総資産利益率。利益を総資産で除した、総合的な収益の財務指標である（野村証券 HP）。

176) バーゼルⅡとは、国際決済銀行（BIS）が定めた銀行の健全性についての新しい規制のこと（みずほ総合研究所 HP）。

177) 山形銀行、七十七銀行、清水銀行、但馬銀行、北日本銀行、福島銀行、栃木銀行、長野銀行、静岡中央銀行、みなと銀行北海道信用金庫、苫小牧信用金庫、旭川信用金庫、帯広信用金庫、福島信用金庫、朝日信用金庫、西京信用金庫、城南信用金庫、多摩信用金庫、富山信用金庫、北陸信用金庫、鶴来信用金庫、高山信用金庫、大阪信用金庫、姫路信用金庫、鳥取信用金庫、徳島信用金庫、観音寺信用金庫、熊本信用金庫、新潟県信用金庫の計30金融機関。

178) Collateralized Loan Obligation の略。

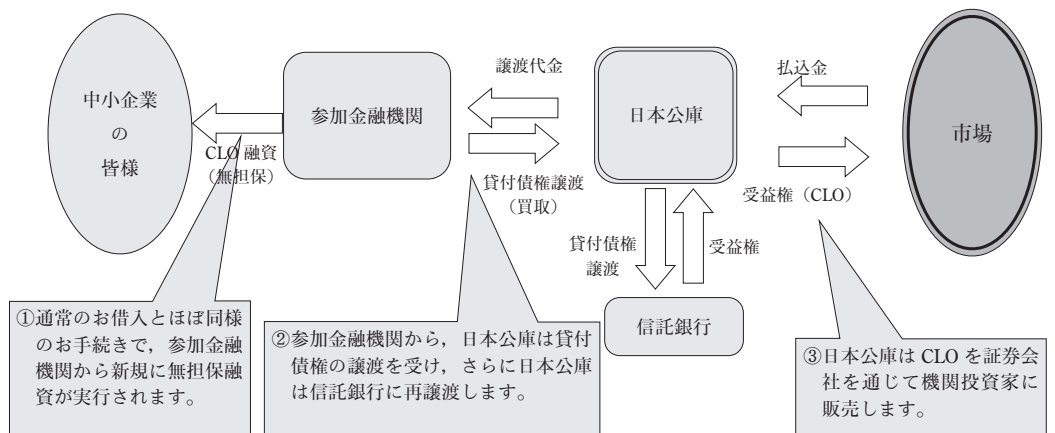
179) シンセティック型を発行。シンセティック型とは、証券化対象の貸付債権を譲渡することなく、クレジット・デフォルト・スワップ（CDS）契約により、貸付債権の信用リスクのみを特別目的会社（SPC）に移転させ、証券化を行う手法のこと。

180) 内訳は、A号社債：203億円（AAA）、利率「3ヵ月 TIBOR+0.22%」、機関投資家が購入。B号社債：58.94億円（A+）、利率は非公開、日本公庫が購入。C号社債：60億円（AA+）、利率「3ヵ月 TIBOR+0.11%」、機関投資家が購入（C号社債は日本公庫が元利金を全額保証）である。

スで30機関（同年25機関）となり、1案件当たりの貸付社数としては過去最多を記録している。

背景としては、担保に依存しない買い付けメニューのひとつとして、地域金融機関の利用ニーズが高まっていることや、運用難の環境下、相応の利回りを確保できる商品として、機関投資家のニーズが高まっていることが考えられる。

日本政策金融公庫は、証券化の中心軸となり市場の資金を調達し中小企業の資金需要に対応するスキームを構築している。中小企業への実際の融資は、全国から参加する金融機関に委任されているが、地方銀行及び信用金庫、中でも信用金庫の割合が大きい（銀行9行に対し21信金が参加）。地域における金融機関の競争を回避すること、あるいは特定の金融機関に集約することで事務効率を高める狙いが推察される。いずれにしても日本政策金融公庫は証券化スキームを整備し一定の取り組みを行なっているものといえる。



出所：日本政策金融公庫HP

図表10-4 日本政策金融公庫 証券化スキーム

10.7 住宅金融支援機構の取り組み

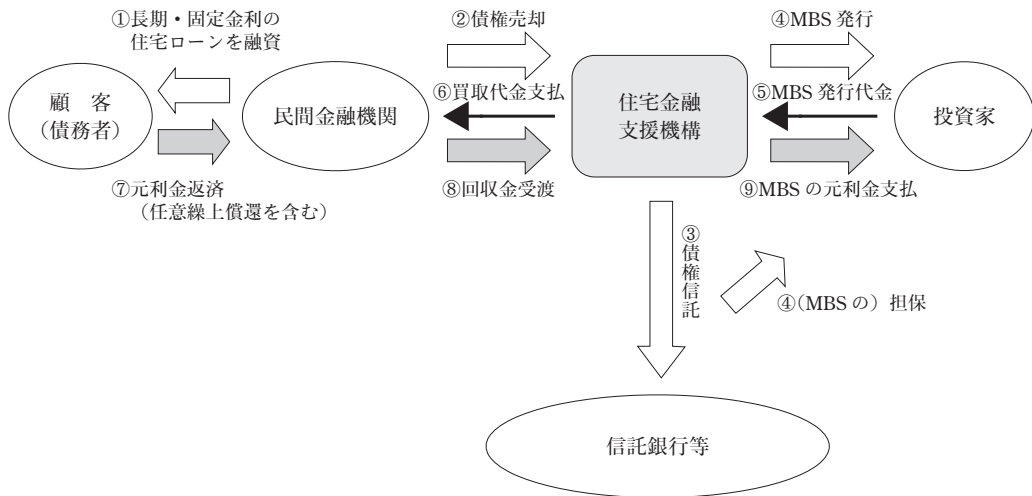
独立行政法人住宅金融支援機構は、その目的として「国民の皆様から強いご要望のある長期・固定金利の住宅ローン（フラット35）¹⁸¹⁾の提供を民間金融機関において実現するため公的機関の信用力を活用して『証券化』を行う」（住宅金融支援機構HP）ことに取り組んでいる。

その内容は、「①金融機関は、顧客（債務者）に対して証券化支援事業（買取型）の対象となる買取基準を満たす長期・固定金利の住宅ローンを実行する。②金融機関は、住宅ローンを実行した後、当該住宅ローン債権を機構に売却する。なお、機構が金融機関から買い受けた住宅ローン債権に係る管理・回収業務については、当該金融機関に、手数料を支払い、委託する。③機構は、②により金融機関から買い受けた住宅ローン債権を、信託

181) 商品名は金融機関により異なる。

銀行等に担保目的で信託する。④機構は、③により信託した住宅ローン債権を担保として、住宅金融支援機構債権¹⁸²⁾を発行する。⑤機構は、MBSの発行代金を投資家より受け取る。⑥機構は、MBSの発行代金により、金融機関に対して、住宅ローン債権の買取代金を支払う。⑦金融機関は、当該譲渡債権に係る管理・回収業務の受託者（サービサー）として顧客（債務者）から元利金の返済を受ける。⑧金融機関は顧客（債務者）からの返済金を機構へ引き渡す。⑨機構は、顧客（債務者）からの返済金を元に、発行したMBS債務者について、投資家に対し元利払いを行う」（住宅金融支援機構 HP）としている。

住宅価格は、市場の需要に左右されるものではあるが、数千万円から数億円まで幅広い価格ゾーンを有する。住宅価格が数億円単位になるケースを除いて、住宅購入者は月々の返済が可能な住宅価格を選択することが一般的である。さらに住宅ローンの返済期間は、月々の返済負担を減らすために長期化し数十年単位で行われる。こうした住宅購入者の事情を考慮すれば、金融機関は単独で住宅ローンを商品化するより住宅金融支援機構の証券化商品、住宅ローンを利用することが賢明であり現実的である。つまり住宅金融支援機構の証券化商品、住宅ローンは住宅需要を背景に、投資家や信託銀行等を巻き込んだ仕組みを構築することで資金を確保し、民間金融機関を窓口とした事業を成立させている。その仕組みは、住宅購入にともなう資金需要に対し、その住宅資金に対応する商品化商品を販売しているのではない。住宅金融支援機構は資金の確保とその提供として住宅需要を支える仕組み「証券化スキーム」を構築しているのである。



出所：住宅金融支援機構 HP

図表10-5 住宅金融支援機構 証券化スキーム

182) この債券は住宅ローンを担保としたいわゆる資産担保証券（MBS：Mortgage Backed Security）である。

10.7.1 事業への参加メリット

住宅金融支援機構は、なぜ「証券化スキーム」を構築しているのか。それは住宅金融支援機構の事業への参加メリットとして表明している。その内容は「機構が実施する証券化支援事業を利用することで、金融機関が独自で証券化を行うこととした場合に比べて、信用リスクや流動性リスク等のリスクを軽減することができる。また、公的機関の信用力を背景に最高位格付け（AAA）で発行する債券（MBS）によって資金調達を行うことにより、相対的に低利な長期・固定の住宅ローンを扱うことが可能となる。さらに証券化支援事業（買取型）に係る住宅ローン収入は、管理回収業務の手数料収入（サービシングフィー）¹⁸³⁾となるが、このサービシングフィーについては、住宅ローン金利の一部として金融機関が独自に定めることが可能となっている。機構側システムを活用することにより、証券化支援事業に参加するために必要なシステムに対応について、負担を軽減することができる」（住宅金融支援機構 HP）としている。

住宅金融支援機構は、民間の金融機関が単独で住宅ローンを証券化することの限界となる信用や資金調達、債権回収を認識し、それを補完する役割を担っている。証券化スキームを概観すれば、民間の金融機関を補完する以上に、住宅ローンの中心的な役割を担う状況にある。証券化には、こうした民間の金融機関が競合関係にある中、住宅金融支援機構は競合関係がなく公的な機関であるからこそ、言わば「特殊な証券化」を実現できるものといえる。

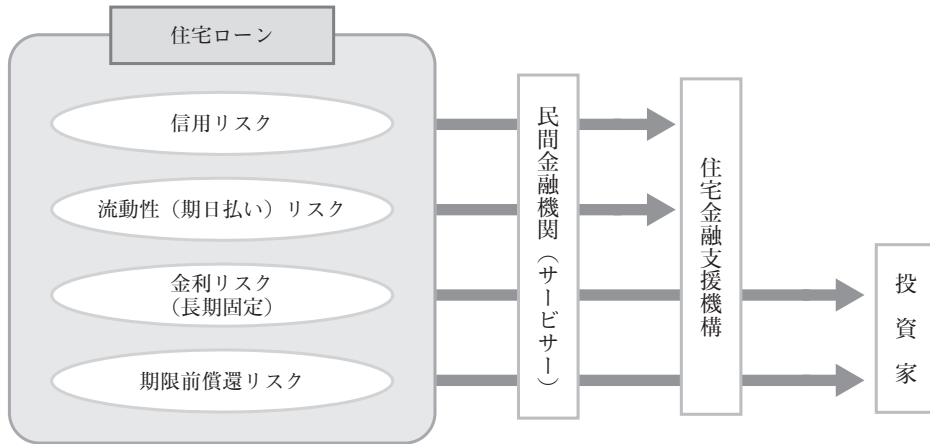
10.7.3 リスク分担

リスクの分担は、「民間金融機関における長期・固定金利の住宅ローン市場のインフラを整備することにあたり、内包するリスク（金利リスク、期限前償還リスク、信用リスク、流動性リスク（＝投資家への期日通りの元利払いを確約するコスト）等）のアンバンドリング（リスク分担）により、相対的に低コストかつ早期に安定した市場の形成を図っていくことにある。なお、機構は、信用リスクと流動性リスクを負担し、投資家は、金利リスクと期限前償還リスクを負担する」（住宅金融支援機構 HP）としている。

住宅金融支援機構は、民間の金融機関の各種リスクを受け止めることで民間金融機関のリスクを抑制、あるいは緩和をしている。また、投資家に対するリスクはリスクそのものを制限することにくわえリスクの緩和を行なっている。これは投資家の投資リスクを緩和することをはじめ投資家の投資意欲を刺激しさらなる投資を促す目論みも伺える。こうしたリスクの制限や抑制、緩和は民間の金融機関の場合、全てのリスク負担を負うことから事業として成立が難しい。仮にリスクを全面的に負担する場合には、地域金融機関や預金残高が限られる金融機関では事業の可能性が低く、預金残高や総資産が比較的潤沢なメガバンクに限定される。これでは民間の金融機関は住宅ローンにおける公正な競争を担保

183) サービシングフィーとは、金融機関が独自に設定できる管理回収に係る費用相当分や融資手数料のこと（不動産ジャパン HP）。

することができない。とりわけ地域金融機関のように地域限定の金融機関では住宅ローンを主体に事業展開することは容易ではなく事業の存続そのものを困難なものにしてしまう。

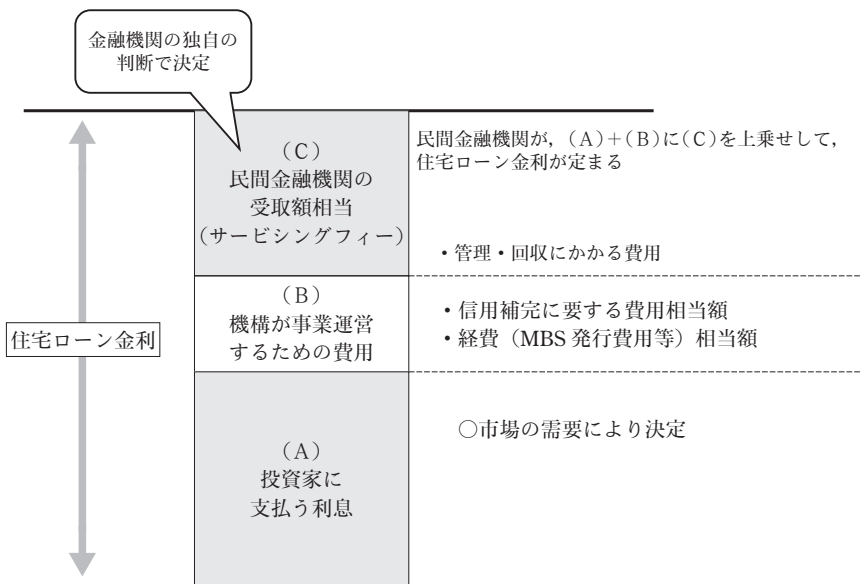


出所：住宅金融支援機構 HP

図表10-6 住宅金融支援機構 リスク分担

10.7.4 買取対象となる住宅ローン

買取対象となる住宅ローンは、住宅金融支援機構によれば「①住宅の建設もしくは購入のための貸付けであること（これらの借換えのための貸付けを含む）。②申込本人または親族が居住する住宅を建設又は購入する者に対する貸付けであること。③建築基準法の基



出所：住宅金融支援機構 HP

図表10-7 住宅金融支援機構 金利の構成要素

準とともに一定の耐久性等の機構が定めた技術基準に適合する住宅であること。④貸付額が、100万円以上8,000万円以下（1万円単位）で、建設費または購入価格（非住宅に係るものを除く。）以内であること。⑤長期・固定金利の住宅ローンであること。⑥償還期間が15年以上35年以内であること。⑦貸付利率が全期間固定であること」としている。これは、住宅ローンを組むことができる人物の特定や建築物の基準、貸付額の特定、住宅ローン期間の制限など、住宅購入者を厳格に限定した内容になっている。住宅ローンを他のローンの返済に転用できないことや野放図な住宅ローンの申し込みを牽制することに効果が認められる。また、新規参入の住宅ローン事業者を規制することに有効であることや既存の民間金融機関内においても薄利多売化するローン金利の過当競争を抑止する効果がある。各金融機関は、住宅ローンの金利設定にはある程度の自由度があるが、金利の差は金融機関の財務内容を反映しているところがあり極端な金利の差は生じない傾向がある。財務内容が安定しているメガバンクはむしろ住宅ローン金利が高めに設定している。無謀な金利競争を回避するために金融機関が自制を示す好例といえる。

10.8 国際協力銀行の取り組み

株式会社国際協力銀行（JBIC Japan Bank for International Cooperation の略）は、民間金融機関の活動を補完・奨励するため、証券化や流動化を支援する業務に取り組んでいる。証券化の促進（保証）として、特別目的会社や信託会社等が貸付債権等を担保として資産担保証券等を発行する場合に、当該資産担保証券の支払いを保証し、カントリーリスク¹⁸⁴⁾ やストラクチャーリスクを軽減することで債券発行を支援している。債権取得として、特別目的会社や信託会社等が貸付債権等を担保として発行する債券の一部を取得することを通じ、債券発行を支援している。債券取得によりオリジネーター¹⁸⁵⁾ の証券化ニーズを支援するとともに、マーケットの状況に応じて、取得した債券を市場に還流させることで、債券市場の活性化を促す効果も期待される。

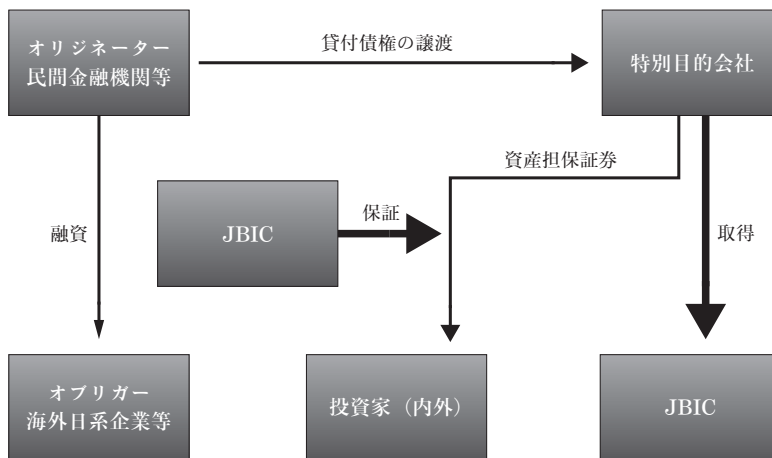
国際協力銀行は、前身が日本輸出入銀行であり、海外に展開する企業の支援を中心事業としていた。その基本路線は、国際協力銀行に組織改変された現在も継続している。むしろ株式会社化したことで、企業支援の自由度が増したこともあり各種証券化は多様化とともに取り扱うメニューも増加しているものといえる。これは、日本政策金融公庫や住宅金融支援機構と同様に、全て政府の100%出資の組織であることから国際協力銀行が信用力を背景に独自に証券化に取り組むことができるからである。また、企業の海外進出を支援する組織は民間にも多数存在するが、その支援をする際に、証券化で支援ができる組織は国際協力銀行において他にはない。海外進出にともなうカントリーリスクは、海外市場に

184) カントリーリスクとは、投資対象国や地域において、政治・経済の状況の変化によって証券市場や為替市場に混乱が生じた場合、そこに投資した資産の価値が変動する可能性のこと（SMBC日興証券HP）。

185) オリジネーターとは、証券化対象資産の元々の保有者であり、証券化によって資金調達を行う者を指す。

商品を提供するだけでも物流拠点，新規店舗を開設する際の土地や建物の取得など初期投資は膨大であり，そのリスクは単なる市場分析だけでは負えないところがある。そうした投資には企業が単独で対応が可能であったとしても，その後の市場の変化や政権の交代など進出先国の事情によって大きく変化する可能性がある。その変化こそリスクそのものであり，そのリスクを緩和あるいは解消するためにも証券化を活用した資金の獲得やリスクの分散化において国際協力銀行は日本輸出入銀行時代からカントリーリスクに対するノウハウが蓄積されている。

このように考えれば，国際協力銀行の証券化の取り組みはカントリーリスクにおける確かな実績を背景に国際協力銀行特有のものと言わざるを得ない事情や状況がある。



出所：国際協力銀行 HP

図表10－8 国際協力銀行 証券化スキーム

第11章 アンゾフの成長マトリクス

本稿は，地域金融機関として大阪シティ信用金庫を中心軸に金融機関の実態や監督官庁，さらに米国のリーマンショックなどの金融トピックスを分析対象とし，その調査，分析結果を取りまとめた。とりわけ1980年代からの金融政策や財政政策に関する先行研究は，現在に至る金融機関の軌跡を改めて検討する上で，重要な示唆を与えてくれた。いわゆるバブル崩壊から金融破綻まで我が国の金融機関の諸問題は，歴史的な経緯の中で，それは金融政策に翻弄された一面を有するとともに金融機関が自立的な事業活動に邁進するのではなく，監督官庁の制約下において金融機関同士の競合関係を巧みに調整し生き残りをかけてきた金融機関の実態が明らかになった。米国の元財務長官ガイトナー（2015）はリーマンショックの対策として公的資金を潤沢に金融機関に投入し金融機関の連鎖的倒産を阻止したことに際し，日本政府のバブル崩壊への対策を参考にしたと述懐している。これは日本政府が適切な対策を講じたという意味ではなく，公的資金を大胆に投入することなく経済悪化を放置したことを教訓にしたことにある。当時の日本政府が地価や株価が上昇す

れば不良債権が徐々に解消され経済が上昇に転じると考え無策に終わり、結果的に「失われた20年」を生み出してしまったことへの批判的な立場を示すものである。

今更解説するまでもなく、我が国の金融機関は金融機関としての役割である企業の資金需要に応える積極的な融資が影を潜め不良債権処理に忙殺されてしまった。さらにリーマンショックで顕在化した証券化は、金融機関の問題行動との認識から証券化そのものの検討や新規商品開発に萎縮する様相を呈している。市場における資金需要は、インターネットの一般化により一層の拡大を見せているが、金融機関の旧態依然の担保主義では現在の資金需要に十分追いついていない状況にある。新たな資金調達手法である「クラウドファンディング」はスタートアップや個人事業者に歓迎され活用の幅も拡大し多様化の一途を辿っている。

こうした中、金融機関は、殊に地域金融機関は地域の資金需要に直接的に対応し地域経済を支援する役割を負わなければならない。そのためには、新たな商品開発に取り組み地域の資金需要に応える新たなスキームを構築する必要がある。本稿は、新たなスキームに不可欠な「証券化」に着目し、その議論をさらに進めていくことの重要性を提示するものである。その際、理論的な枠組みとしてアンゾフの成長ベクトルに注目し、「証券化」商品の方向性を検討したい。

11.1 成長マトリクス

新たな製品を開発するにあたり、アンゾフ（1957）は製品戦略として成長マトリクスを提唱した。アンゾフの成長マトリクスでは、基本的には製造業をモデルにしたものである。製造業では、造る側の製造企業と使用する側の消費者・顧客が「製品」と「市場」に明確な分類ができる。しかし、金融機関における販売商品は、例えば住宅ローンの場合、住宅購入資金の融資である。そして購入者は住宅を購入するのであり融資を購入する訳ではない。一般的な表現では「住宅を購入するために銀行からお金を借りる」ということである。その意味から金融機関は資金を確保しその資金を消費者に貸与する「サービス業」といえる。利用目的を問わない資金を消費者に提供する消費者金融は、「サービス業」と位置付けられている。金融機関は消費者金融の機能を有しており、その機能を改めて注目すべき点がある。

アンゾフの成長マトリクスは「製品」と「市場」に対して、「新規市場」と「既存市場」を明確に分類している。しかし、金融機関は「新規市場」と「既存市場」を明確に分類できる基準がない。そのため、アンゾフの成長マトリクスに金融商品を当てはめると、「新製品開発（既存市場×新規商品）」・「多角化（新規市場×新規商品）」の両要素を内包した和集合となる新たな分類が可能となる。例えば、金融機関において教育ローンは発売当初「新規商品」「新規市場」の「多角化」であったが、現在では「既存商品」「既存市場」の「市場浸透」になっている。金融機関の多くが教育ローンを扱うことで一般化している。一般化した教育ローンは新たなローンと組み合わせることで「新規商品」として既存顧客の浸透そして新規顧客への販売アプローチを可能とする。従来、教育ローンは大学進学を

目的に利用するケースが多いが、将来的には大学院進学や海外の大学進学さらに社会人の大学再入学など進学目標の多様化が進むものと考えられる。一方で、そうした進学メニューを整備することで多様な進学に教育ローンが利用できるとなれば、従来の利用者だけではなく新たな利用者の開拓を実現できる可能性が出てくる。これは、金融機関が金融商品を扱うサービス業という観点からすると、新商品は「既存市場」及び「新規市場」の両市場の要素を有する市場の需要開拓につながるものと考えられる。言い換えれば、教育ローンに内在する潜在的ニーズを顕在化させるものであり、アンゾフの成長マトリクスの「新製品開発」と「多角化」の要素を有する分類が可能といえるのではないだろうか。本稿では、この分類に該当する商品を「ハイブリッド型商品」（図表11-1の横置き二等辺三角形の部分）と定義し、その可能性を検討したい。

アンゾフのマトリクス		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透 (既存市場×既存商品)	新製品開発 (既存市場×新規商品)
	新規	新市場開拓 (新規市場×既存商品)	多角化 (新規市場×新規商品)

出所：アンゾフの成長ベクトルをもとに著者作成

図表11-1 アンゾフの成長マトリクス

これまで金融機関はリーマンショック以降、証券化商品に関連する新たな商品開発に目立った動きを見せていない。証券化商品となるサブプライムローンがリーマンショックの原因の一つであるとされ、証券化商品の積極的な商品開発は行われず証券化商品を取り扱う提携先や連携先を増やし証券化商品の対策を構じてきた。従来の住宅ローンや個人向け融資商品は保証会社に保証を求め、債権の未回収リスクがない商品に注力してきたのである。事業融資は、同様に、保証協会を利用した融資に偏重し債権保全を重視した営業活動が続いている現状にある。やはりバブル崩壊後の不良債権の増大とそれに関連する都市銀行や証券会社の破綻は金融機関に大きな衝撃を与えるとともに融資の不良債権化を回避する事業運営を金融機関本来の姿に戻すことに注力している。また、リーマンショックに見られる証券化商品の脆弱性は、新たな商品開発に慎重にならざるを得ず、従来型の金融商品の販売を踏襲する事態に陥っている。金融機関の競争は、異業種からの参入もありATMのような入出金の事業は縮小方向にある中で、1990年代までの「護送船団方式」に類似した金融機関の画一化が起きているきらいがある。市場の資金需要が多様化する中で、金融機

関は融資業務を基本とする新たな枠組みを検討しなければならない状況にあるといえるのではないだろうか。

その中で、保険会社や証券会社、不動産仲介会社等様々な分野の企業との連携・提携は拡大傾向にある。金融機関自身の業務の限界を精査し、新たな連携の枠組みから運営資金を獲得し事業の存続を図ることを指向している。しかし、金融機関独自の商品開発は新たな連携による商品開発の一方で、新規参入企業には守勢に回る様相を呈している。他の業界などとの連携・提携は手数料という役務収益があるものの、あくまでも手数料の域を出るものではない。他企業との連携・提携商品は今後販売を継続したとしても、そもそも金融機関としての専門分野ではないため、本業とはなりえないおそれがある。また、各金融機関は連携・提携先の企業が重複する場合が多く、そのことで金融機関同士の差別化がますます図れない状況に陥っている。

本稿では、潜在的ニーズを顕在化する「ハイブリッド型商品」開発の方向性を明らかにするものである。商品開発は、地域金融機関として存在する意義や価値を生み出すことであり、何よりも地域特有の資金需要を顕在化し地域の活性化に資するものと期待される。教育ローンや住宅ローンのような一般的な融資であっても地域の特性を取り入れた金融商品は、まさに潜在するしたニーズを顕在化させることが考えられる。都市部や郊外、そして地方にはそれぞれに特徴があり同次元の対応は適切ではない。それは企業規模でも同様なことであり、地域金融機関がそうした地域差、企業差に配慮した商品開発は極めて重要であり全国展開をする金融機関との大きな差別化にもつながるものである。改めて地域金融機関の存在意義が問われているのである。

第12章 アンケート調査

金融機関に一定年数在籍すれば、相応の問題意識を持つものである。ほとんどのコンビニエンスストアにATMが設置される中、金融機関の支店に設置されるATMの存在意義は、従来通り利用者に受け入れられるだろうか。金融機関在籍者にしてみれば、異業種からの新規参入であり対抗する術もなく利便性の高いコンビニエンスストアのATM利用者は今後もさらに増加し金融機関の支店に設置されたATMの存在意義は失われていくことになる。こうした現実に直面する中で、金融機関の職員はどのように考えているのか、金融機関の本音に明らかにするアンケート調査を通じて、その一端を垣間見ることにする。

12.1 アンケート調査の目的

アンケート調査の目的は、金融機関在籍者が金融市場や金融機関を取り巻く環境をどのように認識しているのかという現状認識を明らかにすることである。また、金融危機やリーマンショックをどのように受け止めているのかその意見、考え等を確認するとともに今後の金融機関の収益確保、金融機関としての存続・発展について必要事項を分析、検討することである。その上で、新たな商品を開発する情報収集の一環としてアンケート調査を実施した。

12.2 調査時期・対象者

調査時期は、令和2年9月19日から令和2年11月19日までの約2ヵ月間である。本アンケートの対象者は54名の金融機関在籍者である。調査対象先の金融機関は、銀行・信用金庫・証券会社・その他とした。

12.3 回答者の概要

本稿では、金融機関在籍者を対象に、金融機関の現状について意識調査及び金融機関の今後の展望、さらに職員個人の資産形成を確認することで、新たな顧客創造と顧客関係構築、潜在的ニーズの発掘を指向している。特に、金融機関の収益力低下が慢性化している中で、現状の収入源では金融機関の成長に限界があるとの認識を背景に、金融機関として新たな方策の策定と実施について何らかの提言を求めることとした。

12.4 回答結果

調査対象の基本事項として、性別・年齢・勤続年数・職業・役職・職種の聞き取りをした。

性別は男性36名（67%）・女性18名（33%）の合計54名、年齢は20代18名（33%）、30代19名（35%）、40代8名（15%）、50代6名（11%）、60代3名（6%）である。

■性別

性別	男性	女性
人数	36名	18名
割合	67%	33%

■年代

年代	20代	30代	40代	50代	60代
人数	18名	19名	8名	6名	3名
割合	33%	35%	15%	11%	6%

勤続年数については、5年以下13名（24%）、10年以下16名（30%）、15年以下7名（13%）、20年以下5名（9%）、25年以下5名（9%）、30年以下4名（7%）、35年以下2名（4%）、40年以下2名（4%）である。

■勤続年数

年数	5年以下	10年以下	15年以下	20年以下	25年以下	30年以下	35年以下	40年以下
人数	13	16	7	5	5	4	2	2
割合	24%	30%	13%	9%	9%	7%	4%	4%

職業は、銀行13名（24%）、信用金庫17名（31%）、証券会社8名（15%）、その他16名（30%）である。役職は、管理職14名（26%）、役職16名（30%）役職なし24名（44%）、その他0名（0%）である。職種は、営業職33名（61%）、事務職10名（19%）、窓口担当6名（11%）、本部部署5名（9%）、その他0名（0%）である。

■職業

職業	銀行	信用金庫	証券会社	その他
人数	13名	17名	8名	16名
割合	24%	31%	15%	30%

（1）保有している銀行口座

保有している銀行口座は、「都市銀行」33名（28%）、「地方銀行」24名（21%）、「信用金庫」29名（25%）、「ゆうちょ銀行」12名（10%）、「ネット專業銀行」15名（13%）、「その他」3名（3%）であった。その他の詳細としては、「信用組合」2名、「農協」1名である。

「都市銀行」を選択する者が最も多くなっているが、次いで「信用金庫」、「地方銀行」と続いている。これは、在籍する金融機関の影響が認められ給与口座が在籍する金融機関から入金となるため、ほぼ必然的に口座を保有することになるからである。その中で、在籍する金融機関以外に銀行口座を保有する者は一定数存在することが認められる。その結果、都市銀行に銀行口座を有する者がやや集中したことが推察される。ネット專業銀行の口座保有率が13%の割合にとどまることは利用する機会が少ないと考えることができる一方で、金融機関在籍者がインターネットバンキングを一定数が利用している証左でありインターネットバンキングへの関心度を示すものといえる。

（2）金融機関を選択するポイント

金融機関を選択するポイントは、「店舗立地やATM、インターネットバンキングの充実等利便性」33名（61%）、「金融機関や金融機関担当者の安心感」が15名（28%）、「金利や手数料」6名（11%）の順である。一般的な利用者においても「利便性」が重視され、その結果が金融機関在籍者とも一致した結果になっている。「金融機関や金融機関担当者の安心感」がおよそ4人にひとりの割合であり、金融機関在籍者が「顧客から求められるこ

と」を反映しているとも推測されるが、高い割合と評価できる水準ではない。「金利や手数料」は金融機関在籍者として金融機関には「それほど差がない」という実態を斟酌した6名（11％）の回答といえる。大阪や東京などの都市部では、都市銀行が近在し一般的に受け入れられた金融機関といえるが、地方では地元の金融機関として「地方銀行」「信用金庫」「信用組合」「ゆうちょ銀行」が身近な存在であり、それ以外の選択肢がないという実状にある。一方で、「インターネットバンキング」の普及は、振込などネット上で完結できることからコンビニエンスストアや駅に設置された利便性の高いATMを除いて、金融機関の店舗ATMの利用減少にともない店舗そのものが大幅に減少していくものと推察される。また、都市銀行は全国に設置された店舗数が縮小されたことから、利用者の金融機関選択のポイントは大きく変わるものと予想される。

（３）最も使用する金融機関

最も使用する金融機関は、「都市銀行」20名（37％）、「信用金庫」11名（20％）、「地方銀行」9名（17％）、「ネット專業銀行」6名（11％）、「ゆうちょ銀行」5名（9％）、「その他銀行」1名（2％）、「その他」2名（4％）の順である。都市銀行の内訳として、「三井住友銀行」8名、「三菱UFJ銀行」7名、「みずほ銀行」5名、「その他銀行」は、「三井住友信託銀行」である。「その他」は、「信用組合」1名、「農協」1名である。金融機関在籍者の給与口座を考えれば、その給与口座に応じた使用状況が考えられるが、実際には保有する銀行口座に応じた使用実態が窺える。

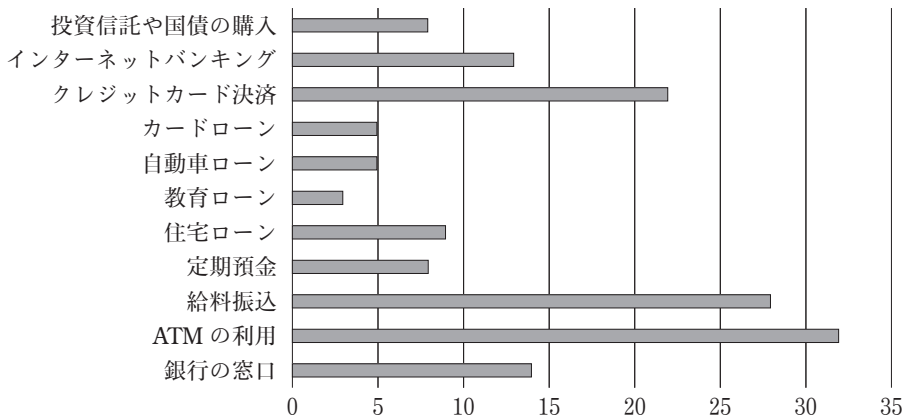
	都市銀行	信用金庫	地方銀行	ネット專業銀行	ゆうちょ銀行	その他銀行	その他
人数	20名	11名	9名	6名	5名	1名	2名
割合	37%	20%	17%	11%	9%	2%	4%

出所：著者作成

図表12-1 最も使用する金融機関

（４）金融機関から受けているサービス

最も利用している金融機関から受けているサービスは、「ATM利用」32名（59％）、「給与振込」28名（51％）、「クレジットカード決済」22名（41％）、「銀行の窓口」14名（26％）、「インターネットバンキング」13名（24％）、「住宅ローン」9名（17％）、「定期預金」8名（15％）、「投資信託や国債の購入」8名（15％）、「自動車ローン」5名（9％）、「カードローン」5名（9％）、「教育ローン」3名（6％）の順である。給与の振込口座として利用可能な資金がある金融機関が主に「受けているサービス」が多く、いわゆるメインバンクになっていることが窺える。「自動車ローン」をはじめ「カードローン」「教育ローン」などのローンの利用者は少ない。定期的な引き落としとなるローンの割合は少ない一方で、日常的な支出の利用割合の頻度が高い傾向にあるといえる。



出所：著者作成

図表12-2 金融機関から受けているサービス

(5) 金融機関の選択理由

サービスを選ぶ際の金融機関選択理由は、「店舗立地やATM、インターネットバンキングの充実」27名（50%）、「金利や手数料」19名（35%）、「金融機関や金融機関担当者の安心感」8名（15%）の順である。金融機関の一般的な利用者と同様に利便性を重視する傾向がある一方で、金融機関在籍者を反映した「金融機関や金融機関担当者の安心感」は「当然のこと」とする認識があるものと推察される。

	店舗立地やATM等	金利や手数料	金融機関等の安心感
人数	27名	19名	8名
割合	50%	35%	15%

出所：著者作成

図表12-3 サービスを選ぶ際の金融機関選択理由

(6) 投資経験の有無

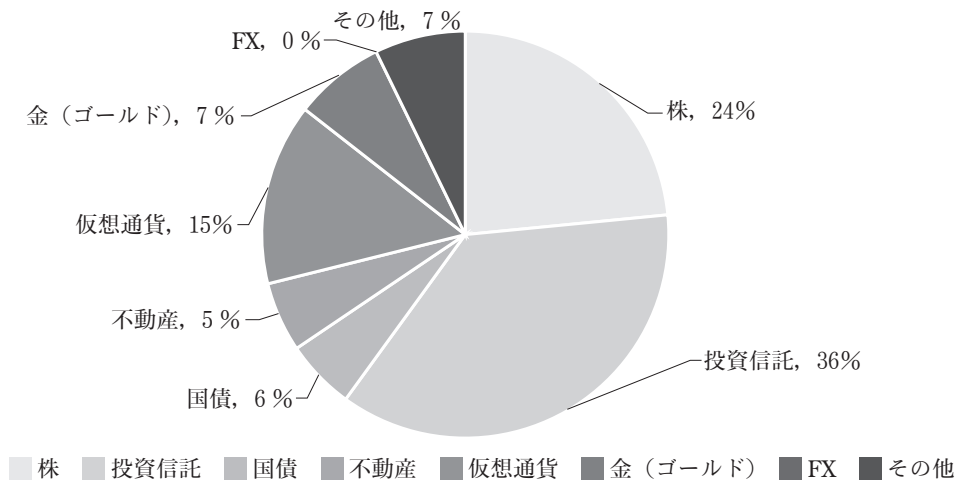
資産形成の一環として投資経験は、「経験ある」35名（65%）、「経験なし」19名（35%）である。3人に2人は投資経験を有していることになる。

証券会社をはじめ銀行や信用金庫は金融商品として投資信託の販売を行っている一方で、全回答者の35%19名が「投資経験なし」と回答している。職員は投資関連の部署に在籍することがなければ投資に関する知識が十分ではなく「投資経験なし」とする回答は理解できる範囲である。金融資産を現金・預金で保有する割合が高い日本においては金融機関在籍者といえども一般的有職者と同様な傾向にあるものといえる。視点を変えれば、金融機関在籍者でも投資は一般的有職者と比較しても「リスクのある商品」とする認識にあるものと推察される。

（7）投資商品の種類

投資商品の種類は、「投資信託」20名（36%）,「株」13名（24%）,「仮想通貨」8名（15%）,「その他」4名（7%）,「国債」3名（6%）,「不動産」3名（5%）,「金（ゴールド）」4名（7%）,「FX」0名（0%）の順である。

「投資信託」の割合が最も高く、これは金融機関在籍者が、インサイダー取引の不正防止から「株」や「FX」等の取引を行う際には報告義務があることが影響していると考えられる。「投資信託」は特段の報告義務が無いことから資産形成の一環として利用されているといえる。「その他」には、保険商品の記入があった。保険商品は現在長期運用において成果が認められる商品もあることから、そうした長期運用型の商品への関心が窺える。いずれにしても金融機関在籍者は、少なからず何らかの投資商品の購入実績を有している。

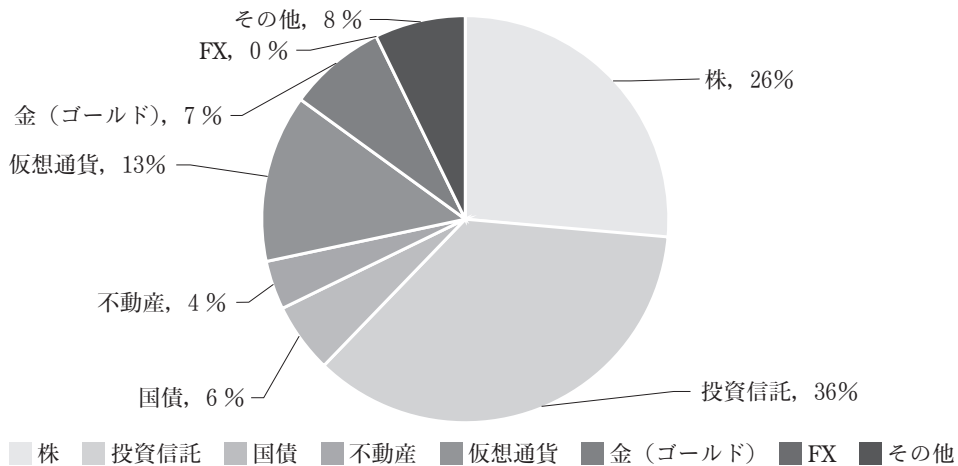


出所：著者作成

図表12-4 投資商品の種類

（8）過去の投資商品

過去の投資商品は、「投資信託」19名（36%）,「株」14名（26%）,「仮想通貨」7名（13%）,「金（ゴールド）」4名（7%）,「その他」4名（7%）,「国債」3名（6%）,「不動産」2名（4%）,「FX」0名（0%）の順である。現在も過去も「投資信託」の割合が高く、次いで「株式」である。それ以外の投資は、現在も過去も同様な割合になっている。金融機関在籍者の投資傾向の一端が窺える。

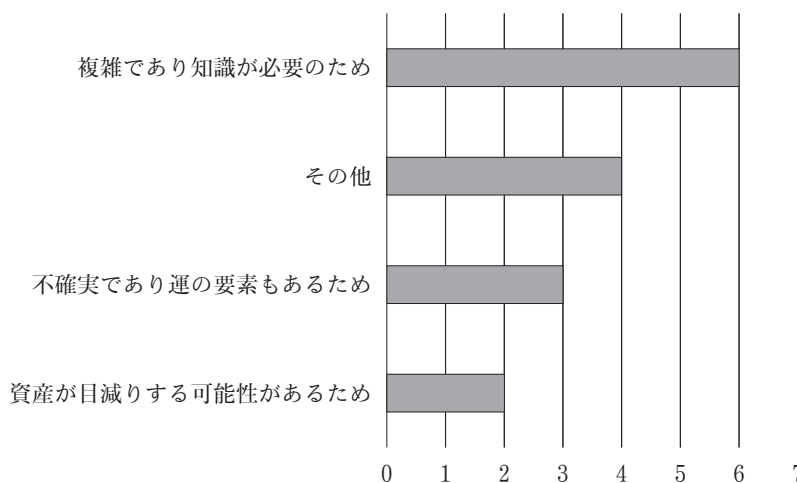


出所：著者作成

図表12-5 過去の投資商品

(9) 投資をしない理由

投資をしない理由は、「複雑であり知識が必要なため」（8名15%）、「資産が目減りする可能性があるため」（3名6%）、「不確実であり運の要素もあるため」（4名7%）、「その他」（4名7%）の順である。一定の投資経験や投資実績があるものの「複雑であり知識が必要なため」とする金融機関在籍者の認識は投資の難易度を示唆するものである。それは「資産が目減りする可能性があるため」という投資リスクを暗示する回答からも窺える。さらに「その他」の回答にある「仕事が忙しくそれどころではないため」あるいは「興味なし」、「余裕資金がない」が投資に対する認識の表れとして興味深いものがある。



出所：著者作成

図表12-6 投資をしない理由

(10) その他の資産形成

その他の資産形成では、「定期預金」15名（34%）、「保険商品」29名（66%）、「その他」0名（0%）の順である。一般的に資産形成は「定期預金」や「保険商品」が認知され利用されている。この傾向は金融機関在籍者にも共通するものといえる。殊に「保険商品」は、生命保険文化センターの令和元年度生活保障に関する調査によると「生命保険に加入している人」男性81.1%、女性82.9%であり男女ともに高い割合を示している。投資商品と比較すれば、やはりリスクの面では安定的な資産形成を計画的に行う上で、「定期預金」、「保険商品」は最も安定した商品といえる。

(11) 収益低下の危機感

金融機関に対する収益低下の危機感は、「ある」37名（69%）、「なし」17名（31%）である。約7割が収益低下の危機感を有している一方で、約3割は危機感を有していないことになる。

収益低下の危機感の内容は、「人口減少による顧客減少」19名（31%）、「貸出金利息の低下」21名（34%）、「金融機関競争」21名（34%）、「その他」1名（1%）である。「その他」は、「人工知能（AI）」を指摘している。一般的に公表されている「少子高齢化」に伴う人口減少は必然的に金融機関利用者の減少を惹起し収益を低下させることになる。同様に、利用者の減少は貸出金利息の絶対的減少をもたらすことから収益低下を回避することはできない。結果として金融機関の競争は激化し、さらに収益低下を招くことになる。こうした文脈は金融機関に限らず、例えば大学のような教育機関は18歳人口の減少に伴い大学進学者数の減少から授業料の逓減により徐々に収益を悪化させることになる。つまり人口減少は対象人口の減少から売上等に甚大な影響を与え収益力を徐々に低下させていくのである。とりわけ金融機関は、金融機関の利用者の減少とともに融資先企業の数的減少から融資総額の減少を招き収益力を大幅に低下させることが懸念される。

金融機関の収益低下への危機感が「ない」との回答者17名は「現状のままで良い」との回答である。確かに顧客から預金を預かり企業に融資するという基本的な金融制度は存続するといえるが、その金融制度の構造を維持できない外部環境の激変は現在の金融機関をそのまま維持できることにはならないのではないかと懸念される。現在の金融制度に変わる新たな金融制度が現出することを期待したいが、それは現在の金融機関が現在の金融制度を踏襲して実現できるかは甚だ疑問を有する。人工知能（AI）の進化は多くの基盤事業を吸収し新たな枠組みを提示すると予想され、それは金融機関も例外ではない。また、クラウドファンディングのような新たな資金需要に対応する金融システムはさらに多様化し、金融機関ではない他業界からの新規参入が活発化することは十分考えられる。現在の業務を基軸にした金融機関は将来的に何らかの変化をもたらすことは避けられないのではないかと懸念される。

(12) 連携すべき企業

収益低下を回避するためには金融機関内部の議論だけでは新たな方向性を見出すこと

が困難な状況にある。金融機関が前例踏襲型の金融制度や業界構造を維持しているかぎり、従来と異なる新たな事業を創造することはその基盤となる知識、技術が不足している。それを補うためには、他の業界、業種との連携は不可欠といえる。その上で、連携すべき対象は、「IT関連企業」24名（44%）、「証券会社」15名（28%）、「税理士等」14名（26%）、「保険会社」10名（19%）、「その他」3名（6%）の順である。「その他」は、「不動産・ブライダルの手数料ではなく預貸率で収益増加を図るべき」との意見であった。

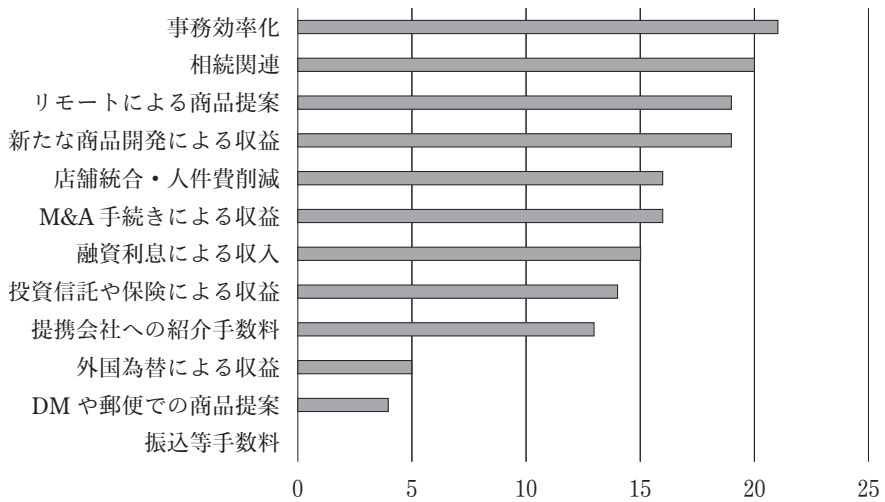
連携すべき企業として「IT関連企業」が最も高い割合である。これは、2019年12月19日に東証マザーズに上場した「freee株式会社」が好例である。顧客は「freee株式会社」が提供する会計ソフトを利用し日々の資金繰り算出、管理する。これは金融機関と連携しペーパーレス管理をインターネットで実現するものである。既に「ジャパンネット銀行」や「横浜銀行」は導入し融資先との新たな連携を具体化している。「証券会社」との連携は、証券化業務をさらに強化することを意図しているものと推察される。「税理士等」の専門家は、そもそも融資先の財務状況を正確に把握するためには確定申告書の基本となる決算書の精度を上げる必要がある。その意味では、税理士が顧問先とする企業の決算書は税務申告上高い精度が求められることからこうした決算書の作成プロセスに金融機関が情報交換の機会を確保するだけでも融資先企業の経営実態を確実に把握することが可能となる。しかし、現在ではこうした専門家との連携は一定の成果を上げているケースもあるが、税理士の顧問先と金融機関の融資先の情報交換は企業秘密の開示につながることもあり容易に協力関係を構築できるものではない。このことからしても税理士のような専門家との新たな連携は期待とともに実現の方策を講じる必要性はあるものと考えられる。

(13) 収益確保のために強化すべき事項

金融機関が収益を確保するために「特に強化が必要だ」と考える項目（3項目選択）では、「事務効率化」21名、「相続関連」20名、「新たな商品開発による収益」19名、「リモートによる商品提案」19名、「M&A手続きによる収益」16名、「店舗統合・人件費削減」16名、「融資利息による収入」15名、「投資信託や保険による収益」14名、「提携会社への紹介手数料」13名、「外国為替による収益」5名、「DMや郵便での商品提案」4名、「振込等手数料」0名の順である。

上位3項目は、「事務効率化」、「相続関連」、「新たな商品開発による収益」・「リモートによる商品提案」である。「事務効率化」は、金融機関は現在でも紙媒体の書類が多いことにくわえ関係する事務が煩雑である。そのため、書類のデータ化や顧客からの徴収書類¹⁸⁶⁾の削減等改善の余地があると考えられる。「相続関連」では、高齢化社会から相続問題が発生するケースが多くなる傾向にある。「相続問題」は親族間だけにとどまらず相続人や被相続人の債権、債務に関連することから企業等の外部関係者に波及することが多い。そのために「相続問題」の解決を事業とする企業や団体、専門家等は提携先として不可欠

186) 税金など徴収に関する書類のこと。



出所：著者作成

図表12-7 収益確保のために強化すべき事項

な存在となる。とりわけ相続人の金融資産を預かる金融機関は相応の業務を負担できる立場にある。「新たな商品開発による収益」は、既存事業の膠着状態から何らかの新たな取り組みへの期待が背景にあるものといえる。金融機関の前例踏襲型の事業構造は著しい事業環境の変化に柔軟に対応できる状況にはない段階に来ている。コンビニエンスストアのATM 参入やクラウドファンディングによる資金調達、支店網を営業拠点とした金融機関にとって盲点であったことにくわえ担保を基本とする融資では資金需要に柔軟に対応することに限界があった。今後も、金融機関の盲点や多様な資金需要が顕在化する中で金融機関が遅れをとる場面が懸念される。また、「リモートによる商品提案」は、コロナウイルス感染防止に伴う顧客との接触制限にある中でリモート活用が推奨されている。実際、その効果はワークスタイルの変化をもたらし、今後さらに高度化していくものと考えられる。そうした現状や期待から回答数が増加したと推察される。

また、比較的に低い割合となった項目は「振込等手数料」や「海外為替による収益」、「DM や郵便での商品提案」である。「振込等手数料」に関しては回答者が「無し」であった。振込手数料は金融機関の主要な収益の一つであり日常業務の中で恒常的に発生し重要な収益源となる。例えば、他行への振込は様々規約があるものの1件あたり5万円以上で880円徴求している。振込の必要経費と捉えている利用者が多い一方で、安全かつ確に振込ができることから利便性として高く評価されている。しかし、振込手数料は現状のまま継続することについて振込に関わるシステムの経費上昇や他金融機関との料金競争から見直しの必要に迫られることが考えられる。「海外為替による収益」は、近年金融機関が注力してきたが、マネーロンダリング¹⁸⁷⁾等の問題が生じたことから関係機関の規制が強

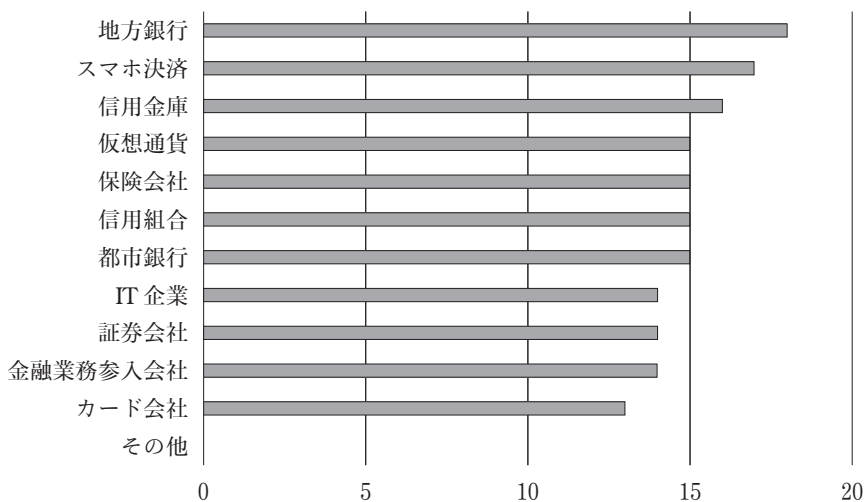
187) 資金洗浄のこと。不正薬物取引や脱税、粉飾決算などの資金を出所を分からなくする際に行われる。

化されたことから金融機関の取り組みが停滞するに至っている。

(14) 収益向上において懸念されること

金融機関の「収益向上において懸念されること」では、同業他社となる「都市銀行」(15名28%)、「地方銀行」(18名33%)、「信用金庫」(16名30%)、「信用組合」(15名28%)の金融機関を指摘している。金融機関は同一事業、あるいは類似した事業を行なっていることから競合関係が常態化している。「都市銀行」は全国を網羅した展開から大企業を顧客とする一方で、地域に存在する拠点店舗は中小企業まで顧客対象とすることから地域金融機関と強い競合関係にある。「地方銀行」は「都市銀行」と競合するとともに地域の密着度が高い「信用金庫」と競合している。とりわけ中小企業は「地方銀行」「信用金庫」とも取引関係を有する場合が多く、中小企業の融資先として激しい競合関係にある。「信用金庫」は中小企業の中でも規模の小さい「中小零細企業」を対象としている。その意味では、「都市銀行」「地方銀行」「信用金庫」は融資先を分けた「棲み分け」がされているかに見えるが、実際には融資先が重複し「顧客の奪い合い」の様相を呈している。この競合関係が金融機関の融資能力を高めるシナジー効果を発揮していると評価できる一方で、金融機関の規模の大小は弱肉強食の状況にあり金融市場における生存競争を余儀なくされている。

銀行・信金業界への新規参入は、「金融業務参入会社」(14名26%)、「カード会社」(13名24%)、「証券会社」(14名26%)、「保険会社」(15名28%)、「IT企業」(14名26%)、「仮想通貨」(15名28%)、「スマホ決済」(17名31%)、「その他」(0名0%)である。「金融業務参入会社」、「カード会社」、「証券会社」、「保険会社」は既に競合関係にあるが、「IT企業」、「仮想通貨」、「スマホ決済」は競合関係が未知数であり、どのような関係性が生じる



出所：著者作成

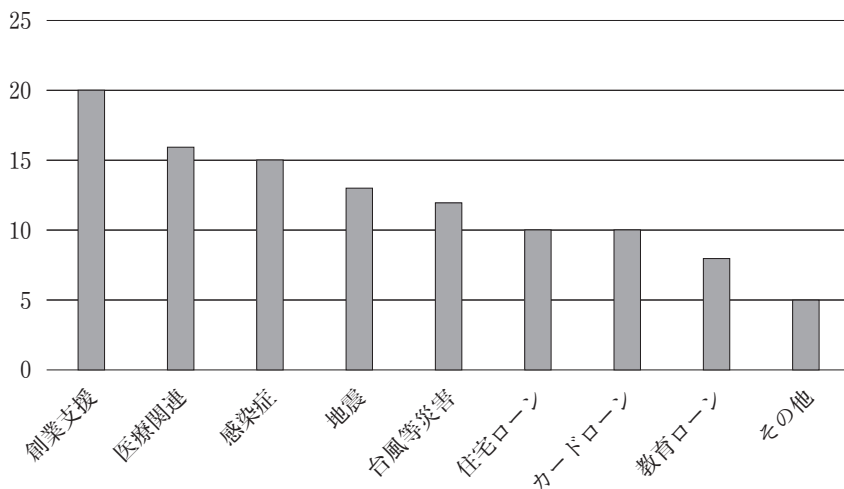
図表12-8 収益向上において懸念されること

のか考えも及ば無い。むしろ協力関係を模索し新たな事業を創造できる連携や提携が望まれる。しかし、金融機関が主導権を握ることができるのか、あるいは主導権を握られることで金融機関が下請分業構造、いわゆる「下請」に陥るのか、事業の内容によって金融機関の立場、役割が大きく変わると考えられる。とりわけ「スマホ決済」は、近年、急速に普及しコンビニエンスストアをはじめ身近な場所、機会を通じて金融機関との関係性が強化され更なる成長が見込まれる分野といえる。

(15) 金融派生商品として実現可能と考えること

金融派生商品として実現可能と考えられることは、「創業支援」(20名37%)、「医療関連」(16名30%)、「感染症」(15名28%)、「地震」(13名24%)、「台風等災害」(12名22%)、「住宅ローン」(10名19%)、「カードローン」(10名19%)、「教育ローン」(8名15%)、「その他」(5名9%)の順ある。「その他」については、「該当なし」との回答である。経済活動の活性化には「創業支援」言うなればスタートアップをいかに支援するかが重要となる。同様に「医療関連」は健康支援において幅広いメニューが必要であり資金需要は「創業支援」とともに期待される分野である。例えば、創業時の資金調達は日本政策金融公庫だけでなく、大阪シティ信用金庫においても取り扱う「保証協会付融資商品」として創業支援融資が存在する。しかし、保証協会付創業支援融資は、融資要件が厳格であり多様な融資の実現に応えることが難しい。近年、クラウドファンディングを利用した資金調達が頻発し、創業時の資金需要を他面的に支援する枠組みが形成されつつある。

「医療関連」では売上回収口座を利用条件として診療報酬を扱うことができれば、医療機関のメインバンクとして取引が可能となり診療報酬質権等の設定から融資取引の拡充が見込まれる。くわえて租税特別措置法第26条¹⁸⁸⁾より医師優遇税制も適用すれば医師個人



出所：著者作成

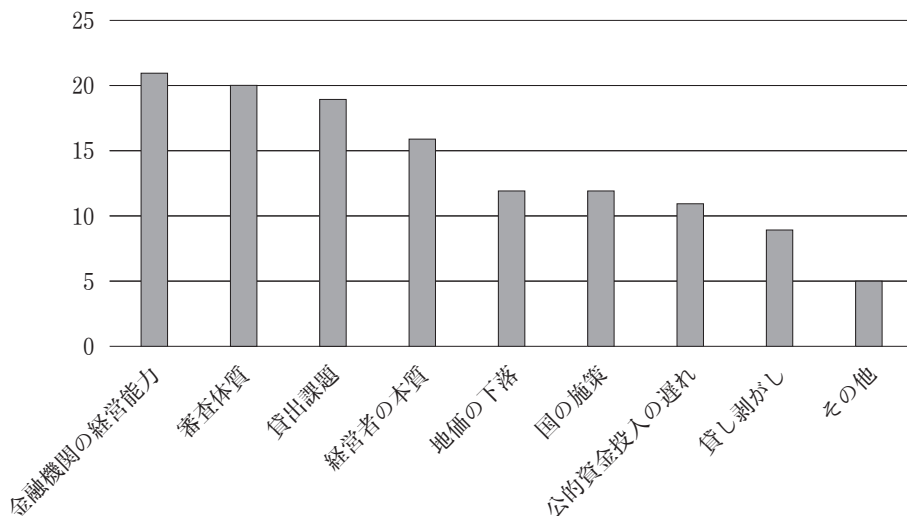
図表12-9 金融派生商品として実現可能と考えること

の資産に一定の寄与が見込まれることから金融機関は医師の預金面や資産形成として新たな取引が期待される。

他にも、既存の「住宅ローン」、「カードローン」、「教育ローン」なども従来の金融機関の視点ではなく、新たな活用の機会あるいはローンの組み合わせなど従来の制約にとらわれ無い発想で新規商品の可能性を模索する必要性がある。

(16) 平成の金融危機について

平成の金融危機は、既に25年が経過し風化しつつある中で、平成7年の北海道拓殖銀行の営業譲渡、山一証券の破綻から翌年の長期信用銀行等の破綻に至るまで180件に及ぶ金融機関が破綻した。いわゆる平成金融危機は金融機関の不良債権処理の問題、杜撰な経営判断等様々な問題提起がされている。その中で、金融機関在籍者として破綻要因と考えられることは、「金融機関の経営能力」(21名39%)、「審査体質」(20名37%)、「貸出過大」(19名35%)、「経営者の本質」(16名30%)、「国の施策」(12名22%)、「地価の下落」(12名22%)、「公的資金投入の遅れ」(11名20%)、「貸し剥がし」(9名17%)、「その他」(5名9%)の順である。「その他」の内容は「過疎化からの利用者減少」、「逆ザヤ」、「従業員の志」である。「金融機関の経営能力」「審査体質」「貸出過大」「経営者の本質」が比較的に高い割合を示した。いずれも金融機関の根幹となる内容であり、その意思決定にある経営者に問題の所在をとらえている嫌いがある。平成金融危機とされた金融機関の破綻は、いずれも金融機関の根幹となる業務内容が崩壊し経営者あるいは経営陣の独善的経営に陥った組織の典型例といえる。しかし、こうした事態を惹起した金融機関に内在する問題



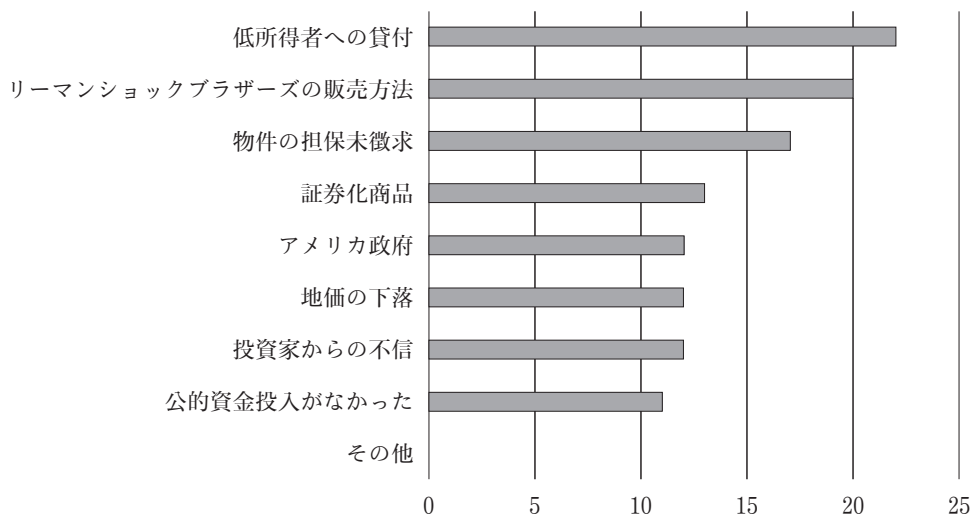
出所：著者作成

図表12-10 平成の金融危機について

は現在でも存在し市場の資金需要に対応できない組織風土を醸成し続けているとも言えなくもない。平成金融危機は現在の金融機関を検証する上で重要な事案と考えることができる。

（17）リーマンショックについて

リーマンショックは、2008年9月のリーマンブラザーズ破綻を契機に、世界的な経済の混乱を引き起こした金融史上重大な事案である。日本においても企業の受注減少、株価暴落等様々な分野に影響を及ぼした。その中で、リーマンブラザーズが破綻した要因は、「低所得者への貸付」（22名41%）、「リーマンブラザーズの販売方法」（20名37%）、「物件の担保未徴求」（17名31%）、「証券化商品」（13名24%）、「地価の下落」（12名22%）、「アメリカ政府」（12名22%）、「投資家からの不信」（12名22%）、「公的資金投入がなかった」（11名20%）、「その他」（0名0%）の順である。「低所得者への貸付」や「リーマンブラザーズの販売方法」が比較的に高い割合であるが、販売主と販売先を問題視しているといえる。やはり返済能力に限界がある低所得者への貸付は、返済不能リスクが高く、この債権を取りまとめ格付けが高い商品としてリーマンブラザーズが販売したことが、破綻の要因として一般的に認識されていることが明らかになった。また、「アメリカ政府」がリーマンブラザーズの販売商品を問題視せず放任した事実やリーマンブラザーズが金融工学を駆使して開発した「証券化商品」の内在的な課題について検討が不十分であったことが問題の本質として存在することを見逃している。一方で、「証券化商品」の可能性について十分な検討がないまま「証券化商品」を忌避する風潮が金融業界に拡散し「証券化商品」の発展を鈍化させる要因になってしまったといえるのではないだろうか。



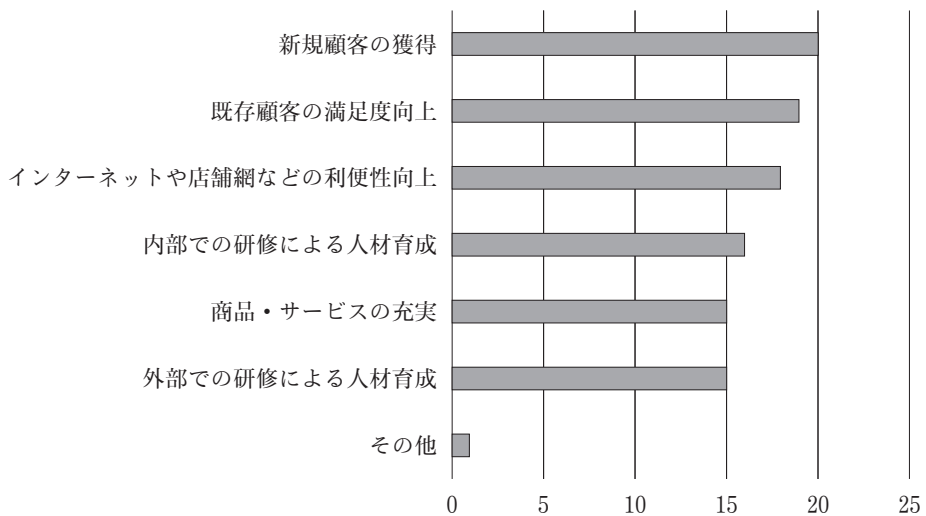
出所：著者作成

図表12-11 リーマンショックについて

(18) 企業存続・企業発展について

今後更なる金融競争の激化や市場の変化に対応すべく、企業存続・企業発展について重要なことは、「新規顧客の獲得」(20名37%)、「既存顧客の満足度向上」(19名35%)、「インターネットや店舗網などの利便性向上」(18名33%)、「内部での研修による人材育成」(16名39%)、「外部での研修による人材育成」(15名28%)、「商品・サービスの充実」(15名28%)、「その他」(1名2%)の順である。既存の顧客そして新規の顧客といかに対応していくかが重要なポイントにあるとの認識が窺える。さらに既存の業務の利便性向上やそれに対応できる人材の育成などが指摘されている。金融機関では既存の業務が基盤事業として定着していることもあり、その基盤事業をしっかり推進することに重点が置かれている。そこには基盤事業の運営が金融機関の基本であり、それを維持することで事業が存続できることや僅かながらも成長を遂げるとの期待があるものといえる。基盤事業の延長上には、新規の顧客開拓が期待される。しかし、異業種からの新規参入や新たな資金需要に対応する新商品は金融機関が主体になって開発されている訳ではなく資金需要に着目した企業、とりわけ金融分野に無関係と思える企業が開発しているケースが増加傾向にある。この状況をどのように考えるかが金融機関に問われているのであって既存事業の強化もさることながら新たな資金需要に対応できる金融機関への大きな期待が存在するのではないか。

因みに「その他」は「現在の取り扱う商品・サービスの見直しを行った後にすべての項目を行えば、職員の離職率低下や職員のやる気向上に繋がるのではないか」という回答がそのことを物語っている。しかし、金融機関の基盤事業の見直しと改善に止まる議論では新たな金融機関を創造することは難しいのではないだろうか。



出所：著者作成

図表12-12 企業存続・企業発展について