

# 今何故リテールバンキング戦略なのか

熊谷 優克

日本大学大学院総合社会情報研究科

## Why is There a Focus on Retail Business Now in the Japanese Banking Sector?

KUMAGAI Masayoshi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

Most Japanese banks are now endeavoring to revitalize through focusing on retail strategy models. The retail banking business in Japan is generally believed to be a profitable business, because of its high loan rate compared with corporate lending. This paper provides background information and explains the reasons why Japanese banks have to focus on the retail business. It examines the importance of financing small and midsize companies, which represent the largest asset of Japanese banks. This paper also analyzes the problems which now confronts the Japanese retail banking sector.

---

### 1. リテールバンキングとは

狭義の定義としては個人金融をリテールバンキングとするが、中小企業金融をどの範囲まで含めるかについては意見が分かれる。中小企業基本法では「中小企業」を、資本金 3 億円以下、常時使用する従業員 300 人以下としている。卸売業では資本金 1 億円・従業員 100 人以下、小売業では資本金 5000 万円・従業員 50 人以下、サービス業では資本金 5000 万円・従業員 100 人以下としている。中小企業というよりむしろ中堅企業をも含んでおり、かなり広い概念である点に留意すべきである。

わが国の各種統計、銀行ディスクロージャー等も同一の基準に沿っており、2006 年 3 月末の日銀経済統計月報によると、国内銀行の総貸出金 401 兆円のうち法人向け貸出金は 269 兆円 (67%)、うち 180 兆円 (67%) を中小企業向け貸出が占めている。邦銀のリテールバンキング戦略を論ずる場合、コア業務である中小企業融資を除いて論ずることは意味をなさないため、本稿においては基本法と同一の中小企業の定義を採ることとする。ただ、注意すべきはリテールバンキングという際に、ある者は純粋な個人業務のみをさして、ある者は個人業務に中小企業のうちごく規模の小さい小規模企業つまり中小企業基本

法でいうところの従業員 20 人以下(商業サービス業では 5 人以下)を指して議論している場合も多いことである。ちなみに欧米銀行でもリテールバンキングの定義は様々であるが、一般的には個人消費者を対象としたマス・マーケット業務を指す場合が多いが、個人に自営業者個人等を含む場合、また年商により分類した中小企業を含める場合もあり、この点も注意が必要である。

### 2. これまでのリテールバンキングの位置付け

銀行業界においては、これまで大手銀行から地域金融機関に至るまで、ほとんどの金融機関は、預金で調達した資金を不動産等を担保に、個人や企業に貸出し、利鞘を得るという同種・同質の競争がなされてきた。リテール業務の個人顧客はコアの収益源であるホールセール業務の法人顧客を支えるための存在だった。つまり、これまでの産業金融モデルの中で、銀行は大企業の低利の資金ニーズを満たすために、預金者を獲得して資金を調達する必要性から、資金提供者としてのリテール基盤を必要としていた。つまり、リテール業務はその資金調達コスト以外の採算性をあまり重視されなかった。さらに、近年まで、預金金利も自由に決定できず、どの銀行でも同

じようなサービスが受けられるという邦銀のリテール業務は、ある程度のサービスの質は確保されたが、それ以上の顧客サービスの差が競われたわけではなかった。

これまで、預金金利を始めとする、銀行に対する政府・日銀の規制や、証券や保険会社の業態に対する政府の規制があったために、銀行はフリーハンドで顧客サービスを提供できなかったという事情もあるが、ここ数年の規制緩和でリテール業務においても、各業態を巻き込んでの競争が激しくなった。バブル崩壊以降「選択と集中」の名の下、メガバンク、地域金融機関共にリテールバンキングへの特化・集中化戦略が唱えられることになった。今、邦銀に問われているのは、どのように差別化されたビジネスモデルを作るかということであり、目標とすべきビジネスモデルがリテールバンクだけなのであろうか。あらゆる銀行が同一の戦略にとどまる限り、コストのみの競争となり、有利な金利を提示する銀行が選好される。コスト競争に陥った場合には、低収益体質から脱却することはできず、現状のままでは生き残ることは難しい。

これまで大手銀行は軽量店舗や共同店舗など新しいタイプの支店を地方に相次いで開設し、無担保の法人融資と住宅ローンという単発商品で、これまでリテール業務を主戦場としてきた地域金融機関に攻勢をかけている。一方、地域金融機関はまだ明確なビジネスモデルとリテール戦略が確立できていないところが多い。もし、新しいビジネスモデルへの変革がなされない場合、今後はメガバンクと同様の広域・他業種を含めた金融再編に向けた動きが本格化することにもつながる。

本稿においては、邦銀がリテール戦略強化に向かった背景、理由を明らかにし、邦銀のリテールビジネスの伝統的な中核業務である中小企業向け貸出を中心に、リテールビジネスの現状・採算性を分析することにより、同ビジネス推進に際し、これまで詳らかでなかった邦銀の抱える今後の問題点を明らかにする。

### 3. メガバンクにみるリテール部門増収計画

大手銀行の本業の収益動向を示す業務粗利益は、

依然低迷しており、役務取引等利益は増加したが最大のコア収益である資金利益は低迷が続くなど、収益性向上はあまり進んでいない。メガバンク化に伴い、期待された収益力強化の観点からの貸出業務の再構築や、ノンバンクを含むグループ会社のシナジー効果は未だ十分に発揮されていない。これまで全国銀行ベースでの貸出金残高は、資金需要の低迷や不良債権処理などの影響もあり、年々減少を続けてきた。これは借り手と貸し手双方の構造的な融資残高削減の影響と融資の証券化、協調融資の推進というような要因を除いても明らかな減少を示している。主要6金融グループの業績は、全体としては不良債権処理にかかる与信関係費用の減少を主因に黒字体質化が進み、不良債権比率も大きく低下し、財務内容も改善した。

しかし、収益の源泉である預貸金利回り差は縮小しており、1.5%となっている。資金利益の低迷には、保有有価証券の利回り低下なども影響しているが、最大の要因は貸出金残高の減少と預貸金利回り差の縮小である。米国商業銀行と比べると、邦銀の低収益性は明瞭である。都銀が1%台強の利鞘であるのに対し、米銀は4%程度の利鞘が存在している。米銀の場合はこうした利鞘の厚さに加えて、信用リスクのコスト<sup>ii</sup>も十分に織り込んである。利鞘の格差の原因は様々な分析がなされているが、主因は米銀の貸出金の厚い利鞘である。米銀の場合は、貸出全体に占める住宅ローンや、借り増しのできるホームエクイティローンなどの不動産担保貸出や、クレジットカードによる消費者信用などの個人向け貸出の割合が大きい。邦銀の場合は利鞘の高い個人の消費性貸出が少なく、企業向け貸出の割合が大きく、かつ信用リスクに見合った利鞘が取れていない。こうした貸出内容の相違が、利鞘の格差に影響している。収益力強化には、何と云っても資金運用の最大のシェアを占める貸出業務の収益性向上が必要である。

大手金融グループは、不良債権処理費用に伴う、収益力強化のため、ここ数年リテール戦略強化による収益性向上策を実施してきた。貸出業務では、中小企業向けの無担保・第三者保証不要のビジネスローン推進や住宅ローンを積極的に展開し、消費者金融会社との提携などによる消費者向け貸出の拡大な

どを実施し、それなりの成果もみられた。しかし、現状では、未だ貸出金全体の構成を大きく変えるには至っておらず、預貸金利回り差は依然縮小傾向にある。

非金利収入の分野では、投資信託や保険商品の窓販、シンジケートローンの推進などによる手数料収入の拡大などに取組み、役務取引等利益は大きく増加した。しかし、資金利益の減少を埋め合わせるまでには程遠い状態にある。また、トレーディング損益や、債券や外国為替の売買益などは、相場変動等によって変動が大きく、安定した収益の柱にはなりにくい。

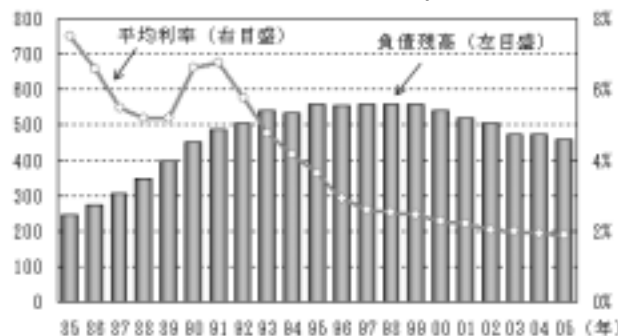
東京三菱銀行は、小口法人取引を含むリテール部門の収益が全体に占めるシェアを 01 年度の 11% から 05 年度には 30% に増加させた。三井住友銀行の収益計画では、個人業務の連結業務純益が全体に占めるシェアはそれぞれ 99 年度の 8% から 06 年度は 25.9% へと上昇を見込んでいる。メガバンクは、大企業取引、国際・市場部門での収益拡大に限界が見えてきたなかで、リテールビジネスである中堅・中小企業取引と個人部門に活路を見いださざるを得なくなったのである。

合併によるメガバンク化のなかで、都銀は顧客マーケットごとの組織再編を強力に進めた。法人部門とリテール部門の組織を分離し、営業店も法人取引の営業店を「支社」、リテール取引の営業店を「支店」と分けて、指揮・命令系統を明確に区分している。このように、リテール部門は独立したひとつの銀行に近い形になっている。みずほ銀行のみずほコーポレート銀行のようにホールセールとリテールを完全に分離したように、それぞれの業務特性に合わせ、いずれ収益の出し方のみならず人件費を始めとした経費運用にも明確なコントロールを働かせていく方向に進むものと考えられる。

邦銀は欧米銀に比べ、資金規模と比較しての人員、店舗はかなり少ない。その意味では経費効率が良いとの指摘もある。しかし問題は、これが産業金融モデルのもとの業務設計であることである。金融サービス業たるリテールビジネスの展開には一人あたり人件費、店舗仕様も高価な構造のまま放置されている。これは、リテール業務推進上からは不適なので

あり、やはり高コストなのである。リテール業務での経費率はかなり合理化の余地を残しているのである。

図 1. 企業の負債残高と支払い利率 (単位: 兆円、%)



出所; 内閣府「今週の指標」NO702<sup>iii</sup>

#### 4. 同一の戦略にならざるを得ない理由

##### (1) ホールセールマーケットの縮小

ソフトバンクが、買収したボーダフォンの携帯電話事業の収益を担保にした証券化スキームで、複数の金融機関から 1 兆 4,500 億円を調達する方針を発表した。<sup>iv</sup>ソフトバンクは証券化によって銀行借入れに比べて 1% 程度低い金利で資金を調達できることになる。一方、銀行は、証券化ほどの低い金利を同社に提示できなかったことで、1 兆 4,500 億円の融資案件を捕捉しかねたことになる。また、イオンが期間 50 年の社債を機関投資家向けに発行するなど、会計上は有利子負債に計上されるが、格付け機関が半分程度を資本としてみなすハイブリッド証券と呼ばれる仕組みも普及しつつある。<sup>v</sup>このように大企業の多くは、銀行融資のみに頼ることなく、株式市場や債券市場を通じて資金調達方法を多様化させる傾向を強めている。こうした大企業の動きは、銀行にとって主力の預貸金ビジネスチャンスの喪失に繋がり、大企業向け融資の規模が縮小する可能性が高まっている。

現在も大手銀行や大手証券が主要な収益源としているホールセール分野でも、銀行と証券の相互参入が進み競争は激化している。銀行が収益源としているコーポレート・ファイナンス(法人金融)は、証券が収益源としているインベストメント・バンキング(投資銀行業務)と業務が重なり、浸食されつつある。一

方、銀行も子会社に証券子会社を持ち、巨大な顧客取引基盤を背景に、従来の顧客に対して投資銀行商品売り込みやすく、法人金融セクターにおける銀行と証券の業務境界は、競争の激化と共に今後曖昧になっていく。

このような中で、貸出金利は低利率帯に分布しており、貸出先の企業に対してリスクに応じた適用金利が確保できていない。企業は財務リストラによって以前に比べて対応力を強化しており、都市銀行自体も長年続いたオーバーローンから預金超過の状態になって久しい。この最大の原因は、バブル崩壊後から既に企業が資金の余剰部門に転換していることであり、結果的に従来市場において恒常的な資金の取り手であった、都市銀行が2002年4月のペイオフ一部解禁以降、完全に預金超過に変換していることである。

これまで銀行の預金・貸出業務における収益性の悪化は、有価証券運用の拡大や投信窓販を通じた手数料収入拡大やリストラなどによって補われてきた。しかし、ホールセール分野では上述の構造的な問題から、銀行間の貸出競争が絶えず金利低下圧力として働き、貸出金利を上げるのは困難である。従って、今後は銀行が将来に向けて、高利率の中小企業貸出への入れ替えを進め、高収益型の貸出資産運用ポートフォリオに切り替えていく必要がある。

## (2) バブル崩壊後唯一の収益分野としてのリテールバンキング

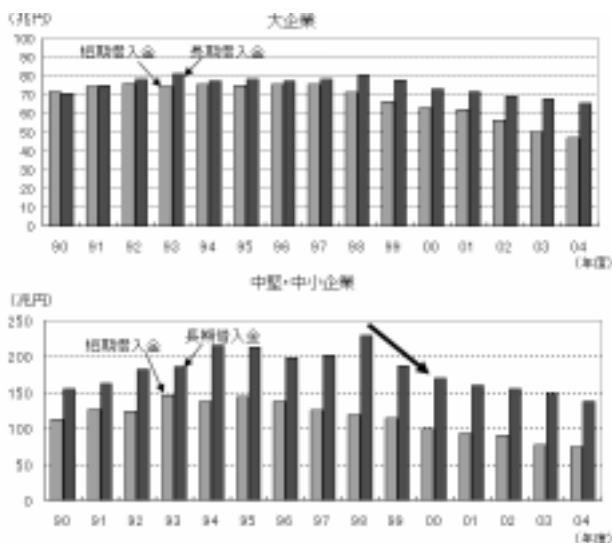
かくて、大手金融機関を核にした大規模な再編が進むとともに、多くの金融機関は、「選択と集中」の経営方針の下で、低収益部門を中心に大胆な合理化を行う一方、高収益部門や将来性のある事業に対して経営資源を重点的に配分する戦略を採用した。こうした戦略部門として、取り上げられたのが、中小企業や個人を対象としたリテール部門であった。多くの金融機関が収益性の観点から注力してきたのは、中小企業との取引では、無担保で第三者保証不要の小口ビジネスローンが推進された。個人については住宅ローンの拡大であり、投資信託や保険商品などの窓口販売であった。これらの方策により、これまで減少を続けてきた国内銀行の消費者向け貸出残高はここにきて若干増勢に転じるなどの変化がみられる。

中小企業向け小口ビジネスローンでは、スコアリングシステムなどの自動審査手法を早くに導入し、速やかな審査手続きを構築した大手銀行が先行した。金融商品販売でも大手銀行がコングロマリットの強みを発揮している。一方、住宅ローンの取扱いでは地銀を中心に地域金融機関が健闘している。このように個人と中小企業を対象としたリテール金融へ、バブル崩壊後の唯一の収益分野としての注目が高まっている。

こうした点は銀行の収益にも反映されている。業務粗利益の最大のウェイトを占める資金利益は、ここ数年は都銀の減少幅に比べて地銀や第二地銀の減少幅は小幅にとどまっている。これは地銀については、個人向け貸出の増加もあり貸出金全体の減少が小幅にとどまったことと、利鞘の縮小も都銀に比べて小幅となっているからである。

一方、都銀は手数料などの役務収益の増加が大きく、資金利益の減少をカバーしている。都銀の役務収益の増加には、投資信託や保険商品の窓販増加などが手数料収入の増加が主因となっている。不良債権処理に目処をつけた都銀などの大手銀行は、リテール業務を中心とする小型店舗の増設を計画するなど今後一層の攻勢に出てくる。これまでは住宅ローンの取扱いなどにおいて比較的健闘してきた地域金

図2．企業規模別金融機関借入金の推移



出所：所閣府「今週の指標」NO 661<sup>vi</sup>

融機関も、主要業務領域であるリテール業務への、都銀攻勢に対抗するため、顧客ニーズに合った新商品の開発やサービス向上などに、より積極的に取り組む必要がある。このように唯一の残された収益分野としての中小企業と個人を対象としたリテール金融の重要度が高まり、競争は一層の激しさを加えつつある。

### (3) リスク分散装置としてのリテールバンキング

邦銀のリテールビジネスへの関与は、産業銀行としての収益モデルに大きく変化が見られない中で、産業銀行モデルの枠内でリテール業務が、付随的に発展していったという特徴が見られる。このような産業銀行モデルの枠内でのリテールの拡大は、リテール部門単体での採算を強く求められない一方で、オンライン化の推進等により、銀行のサービスそのものが同質化、画一化していった。90年代の自由化と不況の中で、リテール業務の採算性が見直されることとなった。かくて、効率化のために支店業務から、リテール営業に関係のないバックオフィス業務等を本社や支社・センターに集中化させる一方で、リテール専門要員の育成、サービスの質や幅の拡大が競われた。一方で、「8割の収益を2割の顧客が提供する」という経験則に基づき、顧客セグメントの名の下に、不採算顧客の切捨てが目論まれたのも大きな特徴である。しかし、公共性の観点から米銀のように、収益に繋がらない顧客から手数料を徴収する一方で、収益に貢献する顧客には高いサービスを提供するというようなドラスティックな変革は進んでいない。

一方、産業資金の担い手からリスク資産の運用者へと、好むと好まざるとに関わらずステージを変えられつつある預金者にとって、最も身近な金融機関である銀行が、投資信託や年金保険を窓口販売することによって、家計の資産選択行動全般に影響を及ぼし、我が国の金融システムにおける貯蓄から投資への流れを形成していくことが期待されている。

リテールの重要度が低かった長信銀・信託などでは、リテールサービス層が富裕層に限定されてしまったために、大衆化を指向しない専門金融機関として独自の発展を見せてきた。一方、都市銀行や地域

金融機関は、程度の差はあっても、サービス面では競争の差はそれほど大きくは存在しなかった。邦銀の経営体力の回復に伴い、邦銀はリテール重視の傾向をさらに強めているが、従来の産業銀行モデルの枠内でのリテール業務の域を出ていないところも散見されるし、採算性の重視の観点から、サービスの質の向上や、高度化に対応しきれていない面が多い。

銀行融資においては融資額が大きくなると、審査費用を含めた貸出しコストは低下する。問題は産業金融モデルの中で、相変わらぬ高コストの環境下で、中小企業に関するスコアリングと個人消費貸出にかかるスコアリングが同じ土俵で、同コストで行われていることにある。

バブル崩壊後長く続いた景気低迷は、銀行のみがリスクマネーの提供者たる間接金融の限界を示した。かくて、金融システムとして、市場を通ずる資金仲介が拡大することが金融政策の目標となった。個人については、金融システムの利用者として個人、あるいは、個人向けサービスの拡大による有力な収益源として個人が、捉え直されることとなった。

証券化を活用することによって、企業等は新たな資金調達チャネルを得ることができるようで、投資家もリスク選好に応じたポートフォリオをより柔軟に構築することが可能となる。「金融機関が家計のニーズを適切に汲み取って多様な金融サービスを提供し、それを通じて日本の家計の資金が企業活動のサポートに有効に活用されれば、家計の幸福の増進はもとより、わが国の経済発展にも資する。また、それは同時に、リスクの分散を通じて、わが国の金融システムが外部ショックに対して頑健性を増すことにも資すること」<sup>vii</sup>であり、これらの実態経済上の要請が邦銀のリテールバンキング強化の背景であり、銀行に集中する信用リスクの社会的分配システムの樹立が21世紀の金融システムに必要とされる理由である。

### (4) 成功した英・米銀の事例

米国では、1980年代の中南米危機や不動産バブルの崩壊によって、マネーセンターバンクの大半が経営危機に陥った。その中でも、シティコープ(現シティバンク)は消費者金融などリテールの拡充で破綻

寸前の危機から奇跡の復活を果たした。つまり、欧米の金融機関でも、経済発展に伴うリテール基盤の拡大に注目したリテール戦略が選択された。米国では1970年代から金利や金融商品の自由化が進み、英国でも80年代から金融改革が進んだ。この時期の規制緩和によって、業態、規模、営業区域を超えた競争が始まり、金融機関の経営上次のような特徴的な変化がみられた。一つは、業態を跨いで経営を統合する総合金融化。次に、資産運用や資産管理といった部門への特化・専門化。そして、消費者金融を中核としたリテール業務への特化であり、金融機関は自らの拠って立つ基盤の選択を迫られた。

80年代の不況・自由化の時代を経験して、金融機関は自らの拠って立つ基盤を確立しつつ、この三つの方向性選択しながら進みはじめた。リテールの採算性が重視され、不採算な顧客の切捨てが進んだのも大きな特徴である。収益に繋がらない顧客から手数料を徴収する一方で、収益に貢献する顧客には高いサービスを提供する方向に変化していった。

こうしてみると、各々の金融機関の選択した特性に合致する顧客を満足させることが競われたことになる。即ち欧米におけるリテール業務の強化とは、全ての顧客にサービス全体の質を向上させるということではなく、顧客の選別化によるコスト最適化を行うことであった。これは不採算顧客の切捨てにも繋がった一方で、顧客の側もサービスを競う銀行を厳しく選択することになり、ひいてはサービスの多様化や高度化に対応することができた。これが、結果的に金融機関の健全性強化を促進し、次なる国際展開や異業種への進出といったステージへと向かわせたのである。邦銀の場合、これまでの規制業種としての高い社会的責任や公益的観点の足かせから、現在口座維持手数料を徴収している銀行は圧倒的に少数派に留まっている。

総資産規模で世界上位行に数えられている欧米の金融機関では、個人リテール業務での収益割合が4割から5割の先が多い。これに対して、邦銀の場合は、1割から3割程度と低い水準に止まっている。企業向けを中心とした貸出業務が伸び悩み、銀行の収益環境は厳しくなっている中で、様々な金融商品を個人に販売することで、安定的に収益を確保する、

成功した欧米型ビジネスモデルのリテール重視の動きが、我が国においても喧伝され活発化することになった。

## 5. 変わっていない邦銀の収益構造

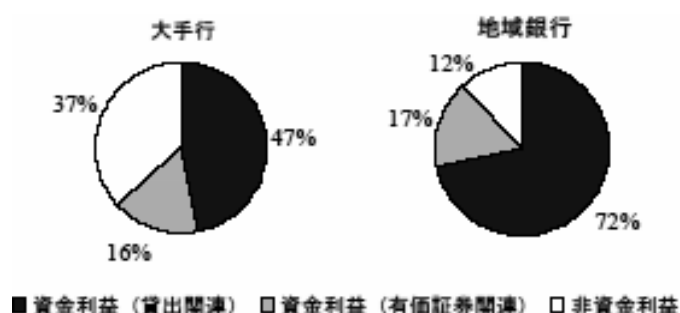
### (1) 現在も80%以上を占める資金利益

国内銀行貸出の内容を貸出先別でみると、企業向け貸出は減少が続いているものの、中小企業向けが貸出減少幅を縮小している。加えて、住宅ローンや地方公共団体向け貸出がプラスで推移し、国内銀行貸出残高の回復を牽引しているといえる。しかしながら、国内金融機関を合計した貸出残高増加率は、金融改革による政策金融縮小の影響もあり、現時点ではまだ減少で推移している。

邦銀の収益構造は昔から大きな変化はなく、資金収益と非金利収入の比率は大体8:2(大手行で6:4、地域銀行で9:1程度)と資金収益が圧倒的なのである。大手銀行の主要な運用資産は、貸出金と有価証券であり、総資産に占めるシェアは、2004年度末で貸出金が47%、有価証券が16%で、両者で全体の63%を占める。ここ数年は、貸出金のシェアが低下する一方、有価証券のシェアが上昇するといった傾向が続いた。都銀のオーバーローンは既に解消され、今後の預金の伸びや貸出需要等を勘案すると、余資基調の資金ポジションでの推移が予想される。こうしたなかで、大手銀行が収益性を高めていくには、各種金融サービスにかかる手数料収入の増加や貸出業務の収益性改善とともに、内外の有価証券運用などの余資運用力を高めていくことが求められる。

また、欧米の金融機関と比較した場合、邦銀の特徴は、資金収益率が高いことと、資金利鞘が低いことがあげられる。これは本来銀行は、企業の信用リスクに見合った利鞘を徴求すべきであるのだが、金融自由化による競争激化や、政府系金融機関の低利融資により利鞘が徴求できない状況を示している。銀行側でも科学的な信用リスク管理の導入が遅れているため、合理的で納得性のある基準に基づく適正な利鞘が提示できてない問題がある。また、邦銀における貸出審査は、融資の可否を決定するにとどまり、適切な金利を算定し、適切な貸出ポートフォリオを決定し、運営する機能が弱いことがあげられる。

図 3.邦銀のコア業務利益の内訳(2004年度)



出所：日本銀行「金融システムレポート」<sup>viii</sup>

## (2) 高い割合の有価証券運用益

ここ数年、大手銀行は預金の伸びを確保する一方で、貸出が減少したことから、余資が増加し、有価証券投資が拡大せざるを得ない状況にあった。今後の収益力向上には、金融サービス関連手数料増加や貸出業務の採算向上とともに、内外の有価証券運用など余資運用力強化が必要である。ゼロ金利政策のもとで銀行は国債保有を増やしてきたが、03年6月からの長期金利の反転を機に、主要大手銀行では国債ポートフォリオの再編、デュレーションの短縮化などにより、国債保有の価格変動リスクを低減化するなどの対応を行っている。地域金融機関における余資運用はもっと大きなシェアを占め、重要な収益部門となっている。

これは、構造的に貸出増加が困難な地方では、必然的に有価証券運用やインターバンク運用の割合が高まる。しかし、現在のような国債運用中心では、低金利状況においては預金保険料と調達コストを上回る運用益を得ることすら難しい状況にある。資金量に占める証券運用が約3割にも達する、運用資産を割く大事な部門であるのに、今現在においても余資運用という補助業務的立場に留まっており、今後の金利上昇リスク回避への対応、人員配置の見直しも含め、戦略的資金運用行動への転換が必要である。

## (3) 増加しつつある役務収益

1998年にスタートした銀行の投信窓販は、個人のリテール分野の中核商品として、各行とも取組みに注力している。2006年4月時点で、銀行等の投信窓

販純資産残高は23.0兆円と公募投信全体の39.0%に達しており、株式投信残高の比率も2005年以降、証券会社を逆転した。銀行等の投信窓販純資産残高のうち、地方銀行のシェアも増加している。また、2002年に、銀行窓口での販売が解禁された年金保険も順調に拡大してきており、2006年3月末の累計販売残高は約10.6兆円となっている。銀行の収益構造に関し、非金利収益の強化が課題とされる中で、投資信託や年金保険の販売手数料収入は、重要な収益分野となりつつある。これは改めて銀行窓口の販売力の高さを証明した形となっている。主要行において手数料収入に占める投資信託や年金保険の販売手数料の比率は、10～20%程度になり、業務収益増加に貢献している。

## 6. リテールビジネスの採算性

### (1) 低いリテールビジネスの収益貢献

ホールセール部門と対照されるのが、これまで単独採算を問われなかった収益率の低いリテール部門の存在である。銀行と証券のリテール部門は、巨大で複雑化した情報システムや、支店網、営業人員を抱え、競争は激化する一方で収益率の低い部門ということになる。ホールセール部門とリテール部門の収益率の差は、ストックビジネスの性質上からも明らかであり、例えばみずほフィナンシャルグループのホールセール部門であるみずほコーポレート銀行と、リテール部門みずほ銀行の現在の収益力格差は明確である。

地域金融機関の場合には、リテール業務を巡る問題は深刻になる。大手行からの攻勢のみならず、元々人口の流出が続く地方経済においては、今後人口減少時代を迎え収益の基礎となる経済規模が縮小していくことが予想される。さらに、元々大企業への貸出比率が低く、リテール部門への収益依存度が高い地域金融機関では、リテール部門の収益向上が、即ち生き残りに向けた大きな課題となっている。

わが国の場合には、借り入れを極度に嫌う国民性から、消費者金融がノンバンク中心に発展し、銀行もクレジットカードを直接発行できず、また住宅ローンなども公的金融機関である住宅金融公庫との競争があったことから、リテール部門に集中してもす



ぐに収益に繋がるほどの大きな市場が存在しない点が一番の問題である。消費者金融市場は25兆円規模にとどまり、しかも銀行の取扱い額は減少を続け、主要プレーヤーは消費者金融会社とクレジット会社であり、収益貢献どころか融資ノウハウさえ乏しいのが現状である。また、手間やコストのかかる個人リテール分野では常にシステムの拡充が必要になる。リテール業務の仕掛け作りには多額のコストを要し、運営コストも多額となるのである。

表 1. みずほ F G の 2 つの銀行

2006年3月31日現在(金額単位；億円)

銀行名(単体)	みずほコーポレート銀行	みずほ銀行
資本金	1兆709億円	6,500億円
総資産	62兆2,086億円	70兆37億円
従業員数	7,349人	15,621人
店舗数	56カ店	439カ店
対象企業	大企業	個人・中堅中小企業
主要事業	・海外業務・コストディー業務・多通貨	・個人ローン業務・領域取引・P B業務
預金/貸出金	266,206 / 282,635	545,568 / 341,885
業務粗利益(うち資金利益/役員収益)	6,509 (4,965/1,198)	8,829 (5,697/2,160)
経費(うち人件費/物件費)	2,157 (753/1,282)	5,172 (1,397/3,448)
経費率(%)	33.14	58.58
実質業務純益	4,351	3,657
資金運用利回(貸出利回/有価証券利回)	1.26 (0.85/2.14)	1.05 (1.04/0.35)

出所；各行のディスクロージャー資料より作成

## 7. 中小企業融資の実状

リテールバンキングのコア業務である、中小企業融資について詳しくみてみる。98年3月末の時点で

480兆円であった全国の銀行の総貸出高は、06年3月末には約400兆円となった。貸出の償却や流動化などの要因もあるがそれらを含めて、この8年で80兆円程度減少したことになる。貸出の内訳をみると、企業貸出の減少が大きく、98年3月末には370兆円から、06年3月には270兆円へ100兆円減少した。大企業向け貸出が135兆円から89兆円へ、中小企業向け貸出は220兆円から180兆円へと減少した。この結果、総貸出に占める企業貸出の割合は77%から68%へ低下、中小企業貸出比率は全体の45%を維持しているのが現状である。<sup>ix</sup>これは借り手側の外部資金依存が後退していることが大きく影響している。しかし、最近の経済状況好転に伴い、対前年増加率ベースで見ると、徐々に減少率が改善されつつある。

特に、中小企業向けの貸出の減少幅が縮小している要因として、大企業と同様に過剰債務の調整が一巡したことがある。資金需要も徐々にではあるが、回復傾向にある。また、不良債権問題の正常化による金融機関の貸出スタンスが改善し、設備投資の増加に伴って、中小企業向けを中心に銀行貸出が回復しつつあることから、今後の増加が期待される。

### (1) ビジネスローンの現状

バブル崩壊以降、銀行等金融機関は不良債権の増大により、中小企業向け融資への取組姿勢を一斉に手控えた。その結果、資金繰りに困る中小企業が増え、それらを対象に無担保で迅速に貸し出すノンバンクの商工ローンが急成長した。一方、公的資金注入後の大手銀行をはじめとした各金融機関としても、金融再生プログラムで中小企業向け貸出の拡大が要請されたことと、中小企業向けローンを新たな収益源として拡大させる必要があった。そこで、これまで個別審査が基本であった中小企業向け融資を迅速かつ低コストで行うべく、財務データや経営者個人の属性等をもとに、定型的に審査する自動審査システムの導入が進められた。

2002年には三井住友銀行が、同業務参入を開始した。三井住友銀行は、中小企業向け無担保融資の分野では圧倒的な規模を誇っており、中堅・中小企業向け無担保融資の残高は2006年月末時点で約17万件、4兆3,000億円に達している。一般に無担保融資



は、資金回収リスクが比較的高く、本来、銀行は担保がある融資に比べ審査に時間を掛けたいところである。

自動審査型の金利は一般の融資よりも金利が高いが、迅速に融資が実行される自動審査型の方が、金利が高くても自動審査型を利用したいとする中小企業ニーズも多い。しかしながら、このような各行の中小企業向け金融集中という同一戦略の採用は、地域顧客基盤のうちのいわば「いい所取り」でもあり、地域を金利と手続きの簡便さだけの低付加価値型のコストデフレ競争に巻き込む要素も含んでいる。即ち、信用コストを金利収入でカバーするとした場合、デフォルト率を機軸にしたポートフォリオ管理が重要であり、十分な与信分散を図ることが肝要となる。コスト競争のみとなった場合には、いずれ十分な信用コストを賄える金利水準に留まる事を許さない可能性がある。

## (2) いつか来た道の競争激化

2005年に入ると、ビジネスローンに対する金融機関の取組みが一層強化された。中小企業向け無担保融資を拡大させるメガバンクは、無担保融資の営業拠点を地方中心に拡大し、中小企業向けに無担保融資を拡大させている。こうした大手銀行の攻勢に対し、地域金融機関では財務状況の良い取引先に大幅な優遇金利を提示するなどにより対抗しており、地方都市の中小企業を巡る大手銀行と地域金融機関の貸出競争が激化している。このほか、地域金融機関では新たな貸出対象を確保しようと、ノンバンクとの提携をもとに、個人事業主やリスクの高い業種向け、さらに、これまであまり積極的には取り組んでこなかった農業者あるいは医療・福祉等の業種への融資拡大にも取組みを進めている。

問題は、新たに発生する可能性の高い不良債権を処理できるほどの、信用コストを賄える高金利水準とはなっていないこと、そして事業の成長機会を見極め貸出しするという、事業法人融資の基本とは異なる単発型の営業推進手法には問題含みである点からも、今後の動向には注意が必要である。即ち、これまでも都市銀行が、地域金融機関の取引先を狙って単発型融資を仕掛けることは、これまでもよくあ

ったことであり、結果的に永続的な取引に結びつかないことが数多くあった。また、デフォルト確率に基づいたクレジットスコアリングに基づいた融資は追加的な融資が難しく、必ずしも中小企業取引開拓維持に最適な貸出し形態とはいえない。今後、スコアリング方式の無担保融資が、企業側の資金調達手段の多様化に貢献するかあるいは新たな不良債権の元となるか、今後の動向とスコアリングの有効性の検証が必要になってくることに留意すべきである。

## (3) 困難な貸出利回り向上と適切なプライシング機能の復活

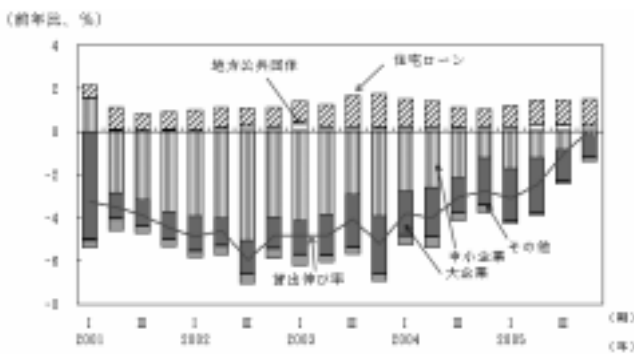
2004年3月期決算で主要大手銀行の多くで不良債権比率が低下し、主要大手銀行を起点とした金融システム不安は後退した。貸出残高については、不良債権のオフバランス化推進に証券化要因も加わり、表面的には残高減少が続いている。ただし、主要大手銀行の貸出残高は2004年度に残高反転の態勢に入りつつある。一方、主要大手銀行の国内貸出金利回りは、引き上げが進まず、低下基調にある。一方、景気回復の格差や不動産価格の未回復など地域金融機関の経営をめぐる環境は主要大手銀行に比べ依然厳しく、今後の融資力強化と地域金融の円滑な促進が望まれる。このような地域による違いはあっても、法人企業の資金余剰が中期的にも変わる可能性は小さく、余剰資金は負債の返済に向かうことから、銀行の国内貸出金利回りは、低下基調を抜け出すことは困難である。さらに問題先貸出の圧縮と、高格付け先での金利競争の激化が利回りの押し下げ要因になっている。

貸出債権の証券化が進むと、適正な利鞘確保が推進されるとの議論があるが、これはオフバランス化することにより資産圧縮、金利リスクヘッジ、信用リスクの分散化、資金回転の向上等の効果により、銀行に貸出余力を生じさせようというものである。しかしながら、現状においては証券化によって中小企業融資が増加した様子は無い。それは最もリスクが高く、銀行がオフバランス化したい劣後部分は、投資家に販売不適であり、証券化がなかなか進まない。また、それ以上に預貸率の低い状況で、銀行にそもそも証券化する動機も無いというのが実状とい

える。

銀行業務はストック業務であり、信用リスクを消化する過程の中に収益の源泉があり、それを実現するメカニズムを構築する必要がある。質量共に十分な顧客データに立脚した信用リスク評価モデルを活用した適正金利を算定し、顧客との貸出金利交渉に活用することにより、90年代に毀損した銀行のリスクテイク能力を強化する必要がある。

図 3. 国内銀行の貸出先別貸出残高



出所；内閣府「今週の指標」NO703\*

## 5. おわりに

過去 10 年間、不良債権問題、コスト削減が中心課題であった銀行であるが、これからは中小企業を中心とした貸出業務などの中核の事業領域からの収入の拡大と、中長期的な成長シナリオの構築に目を転ずる必要がある。わが国金融システムは、直接金融システムに移行するためのインフラ整備が、まだ不十分であり、さらに公的金融の存在という問題がある。これら問題の是正を行いつつ、コスト削減や利鞘拡大等によって利益水準を訂正していく事が、現実的な対応となる。直接金融がさらに進展すれば、伝統的な貸出業務の役割は低下し、相対的に利鞘の薄い大企業向け融資などは、減少せざるをえない。

今後の方向としては、各行とも、住宅ローンや消費者ローンの増強、カード事業や金融商品販売の強化、中小企業向け貸出増加などのリテール業務への一層の注力、投資銀行業務の拡大などの戦略を打ち出しているが、収益力強化には、資金運用の最大のシェアを占める貸出業務の収益性向上が必要である。それには、消費者ローンなどの利鞘の厚い貸出を取

り込みながら、法人向け貸出について、資金用途に応じて、シンジケートローン、プロジェクトファイナンスやノンリコースローンなどの融資手法を活用し、その対象事業のリスクに見合った金利設定を推進することが必要である。

また、銀行はローンの証券化などの業務拡大に際しては、在庫売掛金を担保として資金調達枠の増枠を行うことにより、日常的に在庫や売掛金の状態に関する情報を共有しつつ融資を行う、アセットバックレンディング (ABL) などの業務を開発・拡大するようにしなければ、縮小均衡に陥ることになる。

邦銀の利鞘が小さいのは、長期にわたるデフレ圧力など不可効力的なマクロ経済要因の影響は大きい。また、個人の資産選択が預金に集中し、預金取扱機関による貸出を通じた資金供給が借り入れ需要に比べて相対的に大きいことも原因となっている。しかしながら、低利鞘の最大の原因はこうした要因以上に、外的な金融環境の変化に機敏に対応できず、収益基盤の再構築がなされなかった事が大きい。即ち、信用リスクに応じた適切なプライシングを怠ったことと、採算の取れない調達コストの問題である。こうした状況で、邦銀に求められている基本課題は、経費削減等による効率化だけでなく、信用リスクに応じた適切なプライシングを行うための、高度なリスク管理技術の導入とその適切な運用である。また、これまで銀行は顧客資金をなるべく自行内に預金として滞留させることを目指してきたわけであるが、「貯蓄から投資へ」の流れのなかで、預貸金業務による収益性と、投資信託の組成・販売等の収益性を検討しつつ、適切な業務分野シフトを臨機応変に行う必要がある。

また、高い利鞘設定が正当化され受け入れられるように、融資と資本マーケットの組み合わせ、提案機能、利便性強化によって利鞘に見合う高度なサービスを提供することが重要となる。既に国際金融界では米銀を中心とするメガバンクが金融技術などの点で優位な地位を確保している。こうした状況下で、我が国の金融機関が国際的な競争力を身につけ、伍していくことが求められる。我が国の金融業だけがリテールバンキング特化で、国際業務から撤退することはもはや現実的ではない。そのような観点から

は、邦銀にとっては既にリテールがホールセールかというような二者択一的な戦略選択の時ではない。

顧客の真のニーズを汲み取って、顧客ニーズを掘り下げた様々な金融商品とサービスを開発して提供し、アドバイス能力や審査能力を向上、高度化させ、顧客にアピールし、高いプライシングでも納得して取引を継続してくれるかが問われている。もし、顧客サービス内容で差別化を図れない場合、顧客取引は浅いものとなり、単に低金利の貸出を提示する銀行が選好されるという、低付加価値型業務の争いとなり、低収益体質から脱却することは一層困難になる。

邦銀は、公的資金注入、大手行のメガバンク化、地域金融の合従連衡という変動を経て、不良債権処理を終了させ、成長に向けた攻めの姿勢へ転換しようとしている。成長分野として、リテール業務に注目が集まっている。しかし、そのリテール分野は、規制緩和により証券仲介業、信託業、さらに銀行代理店業が一般事業会社に開放されてきており、スーパー、百貨店、旅行代理店、不動産業者、カーディーラーなどがリテール金融の担い手に参入しようとしている。実に競争過多で困難なマーケットであり、従来の横並び的な発想で生き残るには最も不適な分野なのであり、単に高金利のみを求めての安易な発想での参入、集中化、特化戦略での成功は覚束なく、マーケットの厳しい評価にさらされることになる。

このような中で邦銀リテールバンキングの中核である、参入障壁の高い中小企業向け融資業務の再構築を行うことは最重要の課題となろう。伝統的銀行業務の衰退が唱えられて久しい。しかし、信用リスクを適切に評価するプライシングを可能ならしめ、公正な価格を形成してリスクテイク機能を取り戻し、中小企業が発展できる貸出を組成し、本業としての価値再生を図ることには、重大な意味がある。

中長期的には貸出債権、特に中小企業債権を流動化することにより、リスクを社会全体でシェアしていくことが必要とされる。中小企業向け事業性資金提供という業務自体の価値を上げて、顧客の問題解決のための情報やノウハウの提供を行うことにより、高付加価値事業として再生させることにより、単なる資金仲介業競争から脱し、価格競争力だけの融資事業と対抗していくことが望まれる。

## 注

- <sup>1</sup> みずほ、三菱東京UFJ、三井住友、住友信託、三井トラスト、りそな
- <sup>2</sup> 想定デフォルトと担保保全を考慮して計算される総合的な信用コスト<sup>3</sup>内閣府「今週の指標」NO702「企業の利子収支は黒字化へ」2006年2月27日より引用。<http://www5.cao.go.jp/keizai3/shihyo/>
- <sup>4</sup> 日本経済新聞『ソフトバンク、1兆4500円調達、「携帯」証券化を発表』2006年9月30日朝刊p17。
- <sup>5</sup> 日経金融新聞『イオン、ハイブリッド型50年債発行』2006年9月21日、p7。
- <sup>6</sup> 内閣府「今週の指標」NO661『中堅・中小企業向けを中心に減少幅が縮小する銀行貸出』2005年10月3日より引用。
- <sup>7</sup> 福井俊彦日銀総裁講演要旨『金融の新潮流 新たな個人金融サービスの創造』2005年7月21日
- <sup>8</sup> 日本銀行金融システムレポート「金融システムの現状と評価 銀行セクターを中心に」2005年8月より引用。  
<http://www.boj.or.jp/type/ronbun/fsr/data/fsr0>
- <sup>9</sup> 日本銀行『日銀経済統計月報』2006年3月発表分
- <sup>10</sup> 内閣府「今週の指標」NO702「国内銀行の貸出回復の現状」2006年3月6日より引用。

参考文献

内閣府『平成 18 年度年次財政報告』財政政策担当大臣報告平成 18 年 7 月経済。

鈴木利徳、小野沢康晴『都銀・地銀の住宅ローン戦略』農林金融 2003 年 2 月号。

植草益ほか編『日本の産業システム 金融サービス』NTT出版 2004 年 11 月 25 日。

藪下史郎、武士俣友生編著『中小企業金融入門(第 2 版)』東洋経済新報社 2006 年 4 月 6 日。

大久保豊編著『銀行経営の理論と実務』金融財政事情研究会平成 15 年 5 月 30 日。

鈴木博『銀行の経営改革と収益構造の変化』農林中金総合研究所 金融市場 2005 年 10 月号 17-20 頁。

鈴木博『運用力強化が求められる大手金融グループの経営』農林中金総合研究所 金融市場 2006 年 7 月号 17-20 頁。

みずほ銀行

<http://www.mizuhobank.co.jp/>

三菱東京 UFJ 銀行

<http://www.bk.mufg.jp/>

三井住友銀行

<http://www.smbc.co.jp/>

(2006 年 12 月 25 日アクセス)

(Received : January 10, 2007)

(Issued in internet Edition : February 1, 2007)