

高度化する大企業取引

メガバンクをはじめ大手行の大企業取引が大きく変貌しつつある。貸金中心の商業銀行業務から、ソリューション営業による非金利収入を軸とする投資銀行業務への変革が進展している。シンジケートローン、債権流動化、M&A、プロジェクト

ファイナンスなどによる企業の経営リスクの分散・加工・再配分という「総合リスク仲介業」の構築がメガバンクの法人営業戦略の焦点になっている。戦略の推進者達の理念と実践を中心に、その意義づけ、欧米銀の動向を明らかにする。

融資にかかわる

総合リスク仲介業の領域は無限

この一、二年が大企業取引変革の勝負どころ

大企業にとって銀行の存在意義は「金貸し」として資金繰りを手伝うことよりもむしろ、大企業の抱える事業リスクを含めたさまざまなリスクを分解・加工してその一部を自らでとりつつ、さまざまなリスク選択をもつ投資家に販売する「リスクの仲介業者」として機能することにある。これまでの銀行と大企業との曖昧な取引関係に起因した大口不良債権問題の桎梏から、長年の労苦を経て抜け出したいまこそ、銀行は大企業に対するビジネスモデルの変革を行わなければならない。この一、二年がその正念場だろう。

メインバンク制の曖昧さが破綻

——みずほコーポレート銀行が

発足した〇二年四月当時、大手行は大口の問題債権に苦しんで

いた。そうした状況のなかで格付の高い大企業にとっては銀行の存在意義はないという意見も出ていたが

戦後日本の企業金融は株式持合いを前提とした大企業・銀行

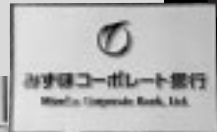
みずほコーポレート銀行
常務執行役員
(シンジケートソリューションビジネスユニット統括)

蓑田 秀策



の相互扶助モデル的な色彩があったと思つ。銀行は株式持合いにより企業との関係強化を図つたわけだが、銀行は大企業に対して、株主・債権者・サービス提供者それぞれの顔をもつこと

になり、その結果として債権者としての認識が曖昧になった。また、取引先の情報がメインバンクへ集中するという傾向から、その他の取引銀行が貸出のリスク判断をメインバンクに依



「特集」高度化する大企業取引

企業ニーズに合わせて 総合ビジネスソリューションを提供

新銀行の三営業本部は完全な業種別に編成

東京三菱銀行 執行役員法人業務第一部長
(三菱UFJフィナンシャル・グループ 法人第一部長)
木方 元治

銀行の貸出残高減少は循環的なものではなく、日本経済の構造変化を反映している。顧客のニーズの変化に合わせて、銀行の大企業取引ビジネスモデルも貸出金積み増しから総合的なソリューションの提供へと変化してきた。もっとも、銀行取引の基礎が企業とのソリューションにあるという構図は変わっていない。あくまでもソリューションの中身が時代の変化に合わせて変わってきたということだ。



連結事業本部制下での

営業組織

——大企業営業の組織はどのようなものか

MUFJのもとには商業銀行、信託銀行、証券会社の三つがぶら下がっている。大企業との取引が貸出だけということはありえないので、この三つが連携して顧客満足を追求しようという考え方（連結事業経営）に

基づき、MUFJに法人連結事業本部がおかれている。連結事業本部内には法人営業全体の企画を行う法人企画部、おもに大企業取引を推進する法人第一部、おもに中堅中小企業を担当する法人第一部がある。これらが当行の組織にそのまま引き直され、法人業務企画部、法人業務第一部、法人業務第二部が商業銀行内におかれている。こうした本部組織が各地

の店舗を総括管理するという形になっており、大企業営業を担当する法人業務第一部は東京の営業本部のほか、名古屋、大阪、京都、新宿の拠点を管轄している。新銀行では、東京・名古屋・大阪に営業本部が設置され、東京で八部、大阪・名古屋で各四部の営業部がおかれる。東京の各営業部は〇四年七月以降、取引先の業種ごとに編成されている。

もちろん、法人業務第一部が管轄する店舗にも中堅中小企業は存在するし、当部が管轄しない店舗に大企業が存在するケースもあるわけだが、その場合は法人業務第一部と補完し合いながら対応している。たとえば、当部管轄外の地域にある大企業の高度なニーズについては、当部内の企業情報グループ（〇六年一月からは企業情報室）がぐみ上げることになる。当部は大

投資銀行業務への ビジネスモデル転換に成果 ソリューション営業で収益性の高いファイナンスに取り組み

法人営業では中堅・中小企業融資が注目されがちだが、大企業取引も過去数年間着実に拡大している。貸金残高は横はいたが、投資銀行業務の展開によって非金利収入が伸びている。そこでは銀行が企業の経営課題をどれだけ共有し、質の高い提案をタイムリーに出せるかがビジネスの勘所になる。ただし、企業側の安定的な資金供給へのニーズと銀行のリスク管理上の要請との折り合いをつけることが必要とされる。

貸金残高は落ちても
非金利収入が好伸

——大企業取引はいま銀行経営
のなかでどのように位置付けら
れているのか

当行の〇五年度からの中期経営計画では、「コンシューマーファイナンス」「個人向けコンサルティング業務」「法人向けコンサルティング業務」を重点

戦略分野に掲げ、〇八年度までに連結業務純益一・五兆円、連結当期利益六五〇〇億円、連結

ROE一五%を目指している。

そして、「法人向けコンサルティング業務」においては、「ミドル・スモール分野で従来以上にリスクテイクを強化していく一方、大企業に対しては投資銀行業務を主体に展開していく方針を打ち出した。

法人業務ではミドル・スモ

ル分野に注目が集まりがちだが、大企業分野も着実に業務を

拡大しており、合併直前の〇〇

年度と直近の〇四年度を比較すると、粗利益ベースで一・四倍、業務純益ベースでは一・六倍と年間一〇%程度の成長を実現している。貸金残高は一〇兆円から九兆円に落ちたが、非金利収入が三三%から五〇%超に

伸びており、貸金業から投資銀行業務へのビジネスモデル転換の成果が現われている。

——非金利収入の内訳は

シンジケートローン関連、債権流動化、M&A、プロジェクト・ファイナンスなどがおもなところだ。われわれの顧客は日本を代表するグローバル企業なので、新しいスキームを持ち込まなければ相手にされない。非



三井住友銀行
執行役員営業統括部長
高田 裕一郎