

相続を契機に次世代顧客を囲い込む 50兆円マーケットに狙いを定め、遺言信託や遺言整理業務等に注力

日本の人口構造は、1970年に65歳以上の高齢者に対して20〜64歳の人が8・5人で支えていた（胴上げ型）が、2010年には2・6人で支える構図（騎馬戦型）へと変化し、50年には1・2人で支える構図（肩車型）にまで少子高齢化が進むといわれている。こうしたなか、毎年多額の相続資産が次世代顧客へと移転することから、各金融機関は、遺言信託や遺産整理業務等を通じて、相続マーケットの取込みに躍起となっている。

野村証券

「貯蓄から投資の流れを加速させるツール

急成長を遂げる 相続ビジネス

野村グループの野村信託銀行が遺言信託や遺産整理業務といった相続関連業務を開始したの

が2015年4月。それまでは、同じグループの野村証券が三菱UFJ信託銀行と三井住友信託銀行の信託代理店となって遺言信託などを提供してきた。しかし、こうした既存の金融機関は、遺言執行や遺産整理を行う際に、

「相続資産を換金（現金化）して分ける」ことを基本とする。裏を返せば、野村グループにとっては、現金化した顧客の資産が銀行に流出しかねず、貯蓄から資産形成（投資）の流れにも逆行するという矛盾をもたらん

でいた。

そうしたなかで、野村証券の顧客からは、「なじみのある」

野村ブランドによる自前のサービスが受けたい」という要望が日増しに強まっていたため、そのニーズにも応えるべく、社内のネットワーク等を駆使して相続ビジネスのノウハウ蓄積に努め、グループ内でのサービス提供にこぎつけた。サービス提供の開始から1年半後には、野村信託銀行の遺言信託や遺産整

前代未聞！いまだ全体像を 把握しきれない商工中金の不正融資

取引先の財務書類を改竄し、不正融資を組織的に行っていた商工組合中央金庫に5月9日、ついに業務改善命令が下された。4月25日に調査結果をとりまとめた第三者委員会によれば、現時点で把握できているだけで35支店99人が不正に関与しているという。しかも、コンプライアンス担当部署が不正を把握していたにもかかわらず、揉み消していた所業まで明らかにした。完了している調査は全体の十数%にすぎず、不正融資の件数・金額はさらに拡大する見通しだ。

氷山の一角

経済産業省、財務省、金融庁の3省庁は5月9日、商工組合中央金庫法59条に基づき、商工中金に業務改善命令を発出した。商工中金は、6月9日までに業務改善計画を策定・提出したのち、当該計画の進捗状況を、問題が解決したと認定されるまでの間、月に1度報告する。世耕弘成経済産業相は同日の定例会見で「過去何年にもわたって、現場で延々と続けられてきた問題だと思っっている。役員の減給処分だけでも話ではない」と商工中金を厳しく批判した。今回、商工中金に厳しい行政処分が下されたことの発端は、昨年10月に鹿児島支店で最初に発覚した「危機対応融資」を巡る不正にさかのぼる（11月22日公表）。問題発覚を受けて昨年12月に設置された第三者

委員会は4月25日、約5カ月間にわたって実施した調査結果を報告書として公表した。この調査により、全国100カ店のうち少なくとも35支店で職員99人が不正に関与しており、取引先760口座の財務書類（試算表）が改竄され、不正な貸付額は計198億円にのぼることがわかった。19人が239口座で不正を行った鹿児島支店は、「むしろ不正行為を働いていない人のほうが疎外感を味わうような職場だった」（第三者委の委員）という。

また、不正が組織内で揉み消された不祥事も明らかにされた。14年12月から15年1月にかけて実施された内部監査において、池袋支店で計110件の資料の改竄が発覚したが、本部のコンプライアンス担当部署が池袋支店の職員にヒアリングを行う際に「誘導質問ペーパー」を作成・使用して、最終的には「池袋支店には不祥事はない」

とする報告をまとめていた。

そのうえ、現時点で把握できている不正融資は「氷山の一角」にすぎない可能性が高い。第三者委が実施した調査は、危機対応融資を実行した口座の十数%相当（約2万件）にすぎないためだ。商工中金では現在、これまでに危機対応融資を実行した口座において不正がなかったかどうかの「全件調査」を開始している。だが、作業が膨大なため、「（全件調査が）いつ終わるかかわからない」（商工中金広報部）状況だ。今後さらに不正事案がみつかり、追加的な処分が発動される可能性が十分考えられる前代未聞の不祥事は、いまだ全体像をつかみきれない段階にある。政府系金融機関が業務改善命令を受けるのは初めてだ。

東芝の「チャレンジ」よりも きつい「必達ノルマ」

危機対応融資は国の税金を活用した制度融資で、リーマンショックや大震災などの外部要因で一時的に苦境に陥っている中小企業を救うことを目的としている。同融資の指定金融機関（商工中金と日本政策投資銀行の2社）が日本政策金融公庫からの信用供与を受け、中小企業に対して利子補給を行うスキームが一例だ。商工中金における同融資の実績は今年3月末現在で約22万件、貸出実績は12兆4306億円。同融資は東日本大震災発生後の12年には、商工中金の貸出残高の43%を占めるまでに増加し

収益力をさらに高めて、地元での 金融サービスの提供を堅持していく

山陰合同銀行 頭取

石丸 文男

マイナス金利政策の導入から1年余りが経過した。貸出金利回りや資金運用利回りが低下し、人口減少や高齢化も進むなど、とりまく経営環境は依然として厳しい。当行は、リージョンシップバンキングをベースとした持続可能なビジネスモデルを確立し、地域に貢献できる強い銀行を目指す。法人融資戦略や有価証券運用などの得意分野にさらに磨きをかけて、地元での存在感をより高めていきたい。

事業性評価を進め 全営業地域で残高・先数が増加

法人融資に関してはすべての営業地域で残高・先数が増加している。低金利は当面続くため融資のボリュームを意識しているが、広島・岡山と兵庫・大阪はとくに順調に伸びている。広島・岡山ではいま一度足

もとを見つめ直し、店舗近隣の取引先を繰り返し訪問している。その営業方針が功を奏している。

現状、企業の資金需要が出てきているので、それに対応していけば、大企業だけではなく中堅・中小企業の取引も伸ばせる。兵庫・大阪では、新規開拓を進めると同時に、既存先との取引を太くしようと

