

# 金融機関の最重要課題

## 「コスト削減」に切り込む先進事例

### 収益管理の高度化が経営の持続可能性を左右するカギに

2016年2月のマイナス金利政策導入以降、金融機関の利ザヤの縮小に歯止めがかからず、メガバンクから地域金融機関に至るまで「コスト構造改革」が経営の最重要課題として浮上している。トップラインの拡大がむずかしい経営環境下、「コスト構造を適正な姿に是正できなかった金融機関だけが、3年後も元気な状態で生き残れる」(メガバンク幹部)との問題意識が芽生えている。本稿では、管理会計・収益管理態勢の見直しやビジネスモデルの再構築に取り組む金融機関の事例を取り上げる。



#### 邦銀のコスト構造改革に向けた取組みが本格化

「シテイやHSBCを間近で見ていると、収益管理態勢のレベルが違いすぎる。邦銀のコスト構造改革はまだ緒に就いたばかり。改善の余地は大きい」――あるメガバンクの海外業務担当幹部は、リーマンショック

で大きな損失を被った後にコスト構造改革に先んじて取り組んできた外国銀行と、高コスト体質から脱却できていない日本の銀行に大きな差が生じていると指摘する。この銀行では、マイナス金利政策が導入された2016年2月時点では、トップライン収益で営業店の業績を評価(＝本部の経費をほとんど支店

に付加しないままに営業店の成績を評価)していた。そのため現在、支店の業績評価体系の見直しを実施している最中だという。

昨年10月、IMFが発表したレポートが邦銀関係者に大きな衝撃を与えた。「世界金融安定報告書」において、G15IBS30行のうちメガバンク3行を

含む9行について「収益性が持続可能でない」と警告。IMFは収益性の持続可能性をROEで計測し、その見通しが安定して8%に達しない銀行を「持続可能でない」として黄色信号を灯したのだ(メガバンクのROEは3行平均で約7%、2015年)。

では、邦銀が収益を高めてい

# 苦境の小規模地銀、見えない活路

小規模な地銀の収益力低下が露わになりつつある。金融庁は昨秋以降、ビジネスモデルの持続可能性に深刻な問題を抱えている複数の第二地銀に対して検査を実施。どのような方策を取るにせよ、金融庁が繰り返し強調する「持続可能なビジネスモデル」の構築が最大の課題になる。危機感は醸成されつつあるが、長期的に地域・中小企業向けの取組みを進めていくビジネスモデルを描くことは容易ではない。苦境を打破する解決策は、はたしてあるのか。

## 際立つ収益力の低下

2017年度の第3四半期決算でコア業務純益が1億1500万円の赤字となった島根銀行。16年度決算でもすべての銀行のなかで唯一、コア業務純益が赤字となっており、17年2月に竣工した本店ビルの償却負担の大きさを指摘する声もある。16年度から開始した中期経営計画では「自主独立路線を堅持」することを掲げ、再編路線とは一線を画しているが、単独で生き残りを図ることは簡単ではない。現取締役相談役を務める田頭基典氏が頭取を14年に退任して以降、わずか4年間で3回も頭取が交代する異例の事態が起きていることもあって、今後の舵取りに注目が集まっている。

17年度の第3四半期決算を受けて業績予想を大きく下方修正し、配当予想も20円か

ら10円に引き下げた福島銀行も、業績の厳しさが際立つ。第3四半期決算では有価証券の売却損の計上を主因に業務純益が1億1000万円の赤字、純利益は前年同期比85・2%減の1億7700万円となり、「その他の有価証券」も評価損の状態から抜け出せていない。日本銀行が17年4月に公表した「金融システムレポート」での「益出しへの依存度が高い銀行ほど、益出しを続けていく余力が小さい」「すでに評価益が小さくなっている先も見られる」という指摘が着実に現実化していることがうかがえる。

この2行をはじめ、小規模な地銀の収益力低下が露わになりつつある。金融庁は今事務年度の金融行政方針で打ち出したとおり、昨年11月以降、ビジネスモデルの持続可能性に深刻な問題を抱えている複数の第二地銀に対して検査を実施。経営に関する

データを把握し、それをもとにした対話を通じて持続可能なビジネスモデルを描けるかどうかを検証する流れだ。

短期的に見ても地銀の収益性・健全性に大きな影響を与えることが懸念されているのが、有価証券運用のリスクだ。金融庁は地銀20行に対して有価証券運用に関する検査を実施しているが、その対象には持続可能性に関する検査の対象となった銀行も含まれている。また、「地銀は与信関係費用の増加が小幅であっても影響を受けやすい」(フィッチ・レーティングス・ジャパン)という指摘もある。

## 有効策とは言いがたい 他行との経営統合

持続可能性に関する検査を受けた地銀は、まずは現状の体制で持続可能なビジネスモデルを構築する手立てが検討されることになる。そして、それがむずかしい場合に取るべき方策としては、①他行との経営統合、②金融庁が早期警戒制度を活用して監督を強化し経営改善を促すこと、③金融機能強化法を活用した公的資金の受入れ——等が考えられる。

①の選択肢では、過去の事例から救済型の経営統合が想起されるため、検査対象になった銀行と同一県内や隣県の地域一番手行との組合せが取り沙汰された。しかし、地域一番手行が小規模地銀を吸収するメリットがそこまで大きいとは考えにくい。ま

# 金融機関との対話の充実や 行政の質的向上に向けて

## 検査・監督基本方針案についての金融庁の考え方

昨年12月、「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」

（案）を公表し、本年2月14日までパブリックコメントに付した。金融検査マニュアルと「分類」「償却」「引当て」に関する「別表」は2019年

4月以降に廃止する。今後は、金融機関がより良い実務に向けた創意工夫を進めやすくするため、金融庁も現状の実務を出発点に、議論のための材料であるディスカッション・ペーパー等を用いた対話を進めていきたい。

金融庁検査局  
企画審査課長

渡辺 公徳



### 金融機関の自主的な 創意工夫を生かす

——検査・監督基本方針案では

金融検査マニュアルの廃止を打ち出したが、廃止されるまでの間、検査マニュアルはどのように位置付けられるのか

昨年12月に検査・監督基本方針案を公表し、本年2月14日までパブリックコメントに付した

（図表）。そのなかで、資産分類・償却・引当てについての形式的基準を定めた「別表」を含め、検査マニュアルを廃止すると示している。検査マニュアル

に何か間違ったことが書かれて  
いるわけではないが、金融機関  
をとりまく環境が変わり、IT  
などの技術進歩なども著しい。

また、金融機関でもさまざまな  
新しい業務が出てくるなか、自  
主的な創意工夫が生かされるよ  
うにならないといけない。検査

マニュアルは、すでに実際の検査ではほとんど用いられていないが、この20年ほどで実務に定

着し、金融機関の業務でも参考に  
にされているという実態がある。  
当局としても、そうした金融機  
関の実務を否定するつもりはな  
い。廃止を19年4月以降とした