

INTERVIEW

中小企業のお客さま重視という 原点に回帰する

経営課題に取り組み中小企業支援で、引き続き地域金融機関と連携

業績ではなく、中小企業のお客さま第一の業務運営に回帰する。風通しの良い組織文化を根づかせ、業績評価や人事評価の見直しを通じて職員の行動に変化を促すとともに、過半数の社外取締役や評価委員会による外部の目でガバナンスを担保して、経営の透明性を高めたい。これからは低金利を武器に融資攻勢をかけることはない。経営課題に取り組み中小企業支援を通じて、引き続き地域金融機関と連携していきたい。

商工組合中央金庫
社長 関根 正裕

自ら現場重視の 姿勢を示す

——商工中金の組織的かつ巨額な不正融資は社会を大きく騒がせた。関根社長は3月27日の就任会見で「解体的出直し」を訴えているが、一連の不正に至った背景をどのように分析し、組織体制をどのようにつくり直していく考えか

業績優先の業務運営の中で、

コンプライアンスが置き去りにされていた。その背景には、他社の不祥事案と同様、組織的な問題があったと見ている。それは「同質性の高い組織」という問題だ。

実際に不正を行った職員には、会社や上司、同僚のために「とにかく業績を上げたい」という思いがあったのだと思う。超えてはいけない「の矩」を一度でも



上場企業の欧州IRに異変、 震源はMiFID II

決算発表シーズンが大詰めを迎え、その後のIRスケジュールも本格化する中、上場企業の欧州IRに異変が起きている。今年1月に欧州で施行されたMiFID IIのもと、「欧州IRの出張アポイントが入らない」といった企業が増加しているのだ。背景には、発行体企業のIRアレンジを担ってきた証券会社の選別があり、国内証券を含む「リージョナルブローカー外し」の実態がうかがえる。国内証券の業績への影響も懸念される中、形勢を逆転できる一手はあるのか。

「アポが入らない」

上場企業の2018年3月期決算発表が佳境を迎える中、多くのIR担当者が欧州への「IR出張」について頭を抱えている。例年ならば、経営トップによる決算発表後のIR出張のスケジュールが確定していなければならぬのだが、今年は「欧州へのIR出張のアポイントが入りづらい企業が続出している」（企業IR専門家）のだ。その主たる原因が、欧州で今年1月に施行された「第二次金融商品市場指令（MiFID II）」のリサーチ・アンバンドリング（RU）だ。RUとは、株式・債券取引の透明性を高める観点から、欧州に拠点のある運用会社が世界の証券会社（投資銀行含む）から無料で受け取っていた「リサーチ」と呼ばれる営業サービスを、ほとんど

有料化した新規制のこと。この「リサーチ」には、例えばアナリストレポートや発行体企業・証券会社アナリストとの面談、発行体企業のIR出張アレンジなども含まれる。

証券会社はこれまで、「フリーサービス」としてリサーチを運用会社に提供しつつ、その費用を取引執行手数料に含めるかたちで上乗せ請求してきた。日本の証券会社が運用会社に請求する取引執行手数料の内訳は、一般的に「実費3割、リサーチ対価7割」（市場関係者）。他方で運用会社も、証券会社から請求される過剰なりサーチ費用を「手数料」にまぶして投資家に転嫁していたため、これまで投資家は知らないうちに割高な費用負担を強いられてきた。RUのもとでは、発行体企業が証券会社を通じて欧州の運用会社と面談した場合、証券会社はそのアレンジコストを「リサーチ費用」と明示して運用会社に請求することになる。一方の運用会社は、その費用を顧客に転嫁することが難しくなり、大手のほとんどは自腹を覚悟している。こうした事情から証券会社では「欧州運用会社受けする面談企業の選定を進めている」（国内証券役員）と言い、その余波で「国内企業が欧州IR出張を希望しても従来のようにアポイントを入れることが難しくなっている」（同）。影響は金融界にも及んでおり、「地銀のIRも例外ではない」（同）という。

リージョナルブローカー外し

ただし、「付き合いのある証券会社を通じて従来どおりアポが取れた」（上場企業IR担当者）という声もあり、どうやらおしなべて「すぐくやりにくくなったわけではない」（同）ようだ。この上場企業が欧州IRアレンジを依頼しているのは、欧州系の大手証券会社。つまり、アポが入るか否かは証券会社によるところが非常に大きくなっており、「発行体企業による証券会社の選別が水面下で進行している」（前出の上場企業IR担当者）という。欧州の運用会社はすべてのリサーチを除外するわけにはいかなかったため、予算額を決めて証券会社に割り振っている。「今年は無難に5社程度のグローバルな証券会社とだけリサーチ契約を結ぶケースが多い」

18年度「日銀考査」方針の 重点ポイント

2018年度の考査のポイントは、第1に「収益力の把握・評価」に引き続き重点を置き、さまざまな取組みの採算性（リスクとリターン、コストとリターンの各バランス）について対話を深化していくことである。第2に、ITを活用した業務改革が進むことによりオペレーショナルリスクが変化の中で、その対応状況を点検する。業務処理方法の変更等によるリスクプロファイルの変化を考慮し、事務リスクとシステムリスクの両面から調査していく。

リスクテイクが強まる 中での管理面の課題

——2017年度の日銀考査を
総括すると、どのような印象を
持っているか

日本銀行が実施している考査では、金融機関の業務と財産の状況を把握し、これらの状況を踏まえて経営管理やリスク管理の実効性について点検を行っている。17年度は、近年の金融機関経営の環境を踏まえたうえで、

収益力向上に向けた対話の 深化が第1のポイント



日本銀行金融機構局考査企画課長 植田リサ