



■ 巻頭インタビュー

新しい“金融サービス業”を追求し、
「りそなブランド」の再強化を図る

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長

東 和浩

■ スペシャルインタビュー

柔軟な捉え方で変化の時代に対応する



金融庁 監督局 銀行第二課長

石田 晋也

■ クローズアップ

【連載】金融市場で商社はなぜ「勝者」になったか



みずほ総合研究所株式会社
常務執行役員 調査本部長 チーフエコノミスト

高田 創

「反社会的勢力」認定に関する裁判所の考え方を探る
～破門状を提出すれば、もう暴力団員ではないと言える?～



弁護士法人 中央総合法律事務所

弁護士 中村 健三

マーケティングデータの利用で競争を制す

株式会社インテージ
金融グループ グループリーダー

石川 智徳

金融機関職員はコンサルタント

～コンサルティングで顧客の信頼を得る～

リッキービジネスソリューション株式会社

代表取締役 澁谷 耕一



新しい“金融サービス業”を追求し、 「りそなブランド」の再強化を図る

聞き手：

リッキービジネスソリューション(株)

取締役副社長 小原 光男

りそなホールディングスは、傘下に3つの銀行を持つ、総資産45兆円、信託財産約24兆円を有する金融持株会社です。グループの中核である「りそな銀行」、埼玉県で圧倒的なシェアを誇る「埼玉りそな銀行」、近畿を中心に128の有人店舗を展開する「近畿大阪銀行」が相互に連携し、これまでの銀行の枠にとらわれない「新しい“金融サービス業”」の実現に取り組んでいます。今号では、同社取締役兼代表執行役社長の東和浩氏にグループの経営ビジョンについてお話を伺いました。

“りそなイズム”の承継と深化

小原：りそなグループで今一番注力していることを教えてください。

東社長：今、私たちは3つの方針を定めています。

1点目は「りそなイズムの承継と深化」です。公的資金が注入され、オペレーション改革などさまざまな改革を実行してきましたが、これからもお客さまの期待を先取りすることで、私たちの行動を変え、深化し続けることが大切だと考えています。

2点目は、銀行という枠にとらわれず「新しい“金融サービス業”としてのビジネスモデルの構築」を行っていくものです。方向性としては3つあると考えています。

1つめは、サービスの「時間軸」を拡大する戦略です。時間の拡大とは、営業店とインターネットバンキングが継ぎ目なしにつながって、お客さまが金融サービスを期待したタイミングにサービスを提供できるという考え方です。これまでも店舗の「17時まで営業」やコールセンターの「24時間化」、また365日営業の「セブンデイズプラザ」や「nanoka」(注)の開設などに取り組んできました。今後、お客さまが「いつでもどこでも」サービスを受けられる仕組み作りに注力していきたいです。

2つめの方向性は、提供する「商品」の充実です。りそなグループには、商業銀行業務、信託銀行業務、そして不動産業務の3つの業務の柱がありますが、これらが融合していることが大切だと考えています。商業銀行に信託・不動産業務の付加価値を加え、一方で信託専業銀行よりも充実した店舗網により、お客さまに提供できるサービスの幅を広げて行きたいです。

3つめの方向性はサービスの「場」を広げる戦略です。地域的に強みを持つ関東圏・関西圏を基盤にしながら、地域金融機関と連携してATM(バンクタイム)拠点を全国に拡大しています。このバンクタイムを含むキャッシュポイントは2年半で約2,000か所以上増設し、現在の営業拠点は約5,300か所となっています。今後もお客さまの利便性をどうやって拡大していくかを常に検討しています。

3点目は「グループ連結運営の進化」です。りそなグループの傘下にはりそな銀行、埼玉りそな銀行、近畿大阪銀行があり、システムインフラの統一化など、グループでの管理業務や事務の効率化を進めています。今後はグループのどのお店でも同じサービスを受けられる一体運営の強化とともに、首都圏・関西圏を中心としたメガバンクに匹敵するグループの店舗ネットワークを生かし、お客さまへの情

注：「うめだプラザ nanoka」はローンや資産運用の相談、契約などを専門に扱うプラザのこと。平日夜間や休日を含め、週7日営業している。



東 和浩（ひがし かずひろ）

1957 年、福岡県生まれ。82 年上智大学経済学部卒業、埼玉銀行入行。98 年あさひ銀行鶴ヶ島支店長、99 年企画部副部長、2003 年りそなホールディングス執行役財務部長、09 年執行役副社長、13 年 4 月より代表取締役社長（現職）。

りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏

報提供力をもっと上げていきたいと考えています。

「りそなと付き合いたい」と 思っていたくために

小原：現在、店舗が全国に 600 店あるということですが、埼玉県や大阪という大都市で、それぞれ 45%、20%のシェアを占めるというのは凄いことだと思います。今後グループとしてやっていきたいことはなんでしょう。

東社長：お客さまのお役に立てているかということを常に

考えながら、結果として地域でのシェアを拡大することができれば良いと思っています。

今後はもう少しブランド力をつけていくことが必要だと考えます。公的資金完済を視野に入れた今、りそな全体を次の 10 年を見据えた未来志向の考え方に変えていきたいのです。お客さまから「りそなと付き合いたい」と思っていたくためにはどうすればよいか、りそなのブランド力の再強化に着手し始めたところです。

小原：「平日 17 時まで営業」「365 日年中無休店舗の開設」に対するお客様の評判はいかがですか。



東社長：「17 時まで営業」については、お客さまに定着するまでには時間を要しました。そもそも、銀行は 15 時に閉まる、という意識がお客さまの方にありますから、15 時以降も窓口に来ていただけるように、広くお客さまに PR する必要があります。こうした営業時間の形態に加え、お客さまをお待たせしないお店づくりや、365 日年中無休店舗の開設など、常に“金融サービス業”を体現する施策を打ち出し続けることで、りそなのブランドを形成し始めていると感じています。近年では、店頭対応力などを総合的に評価した外部機関のランキングでも常にトップクラスを維持できるようになり、お客さまから評価をいただいている結果だと感じています。

小原：お客さまをお待たせしない店づくりとは具体的にはどのようなもののでしょうか。

東社長：オペレーション改革の中で、印鑑レス・ペーパーレス・サインレスでお手続きをしていただけるクイックナビを導入しました。書類での手続きが減少したことで、お客さまの待ち時間が飛躍的に短縮されました。

一方で、ゆったりと相談したいというお客さまには相談スペースを確保しています。クイックナビは、当社の従業員が立ったまま、お客さまとともに手続きを行うもので、従来の座ったままお客さまをお迎えしていた銀行窓口とは大きく変化しています。「銀行の常識を変えよう」という社員の変革意識が形になった店づくりができたと感じてい

ます。その他、運用商品購入の際に必要なであった多くのチェックやサインなどの手続きが、端末上のパネル操作で完了する新端末機を導入するなど、お客さまの利便性向上に繋がるサービス改革は常に行っています。

金融サービス業を体現してく中では、例えば“小売りの発想”も取り入れていく必要があるとも考えています。365 日営業の店舗はその例です。「土日はお休み」という、私たちの従来通りの考え方はもう許されないのだと思っています。

小原：イオンやイトーヨーカドーなども銀行業務に参入してきて、そういった新興の会社と戦うためにはスピード感と小売りの発想が必要になるのですね。

東社長：オーバーバンキングと一般的に言われていますが、異業種から銀行業に新規参入してくる企業があります。私たちが見逃してしまっている、まだまだ深掘りできる既存のマーケットがきっとあるのだと思います。

小原：若い方から、銀行の窓口にここ数年行ったことがないと聞きました。

東社長：そうですね。それに対しては、小売業が行っている「オムニ・チャンネル」が銀行業でも実現できないかと考えています。

今までは支店（リアルチャネル）からインターネットバンキング（ネット）へお客さまを誘導してきました。しかしその結果、銀行窓口でのお客さまとの接点が著しく減ってしまいました。このままではお客さまは一生のうち口座開設・住宅ローン・相続の 3 回しか窓口を訪れることができなく、「銀行の窓口に行って相談すると良いことがある」という認識を持てなくなってしまう。家計の見直しや相続など、お客さまの金融に関する課題を解決するプロフェッショナルが銀行には揃っています。にもかかわらず、お客さまが窓口に行く習慣がない、これはとてももったいないことだと感じています。窓口に来店していただくことで、「良い思いをする」という体験ができるような店舗、仕組み作りを行い、これからはネットからリアル店舗にどのようにして誘導するかを考えていきたいと思っています。

社会問題の解決に 金融業界が担う役割

小原：10年後20年後、金融業界はどうなっていくと思いますか。

東社長：金融サービスの仕事はなくならないと思います。今のような低金利下では、確かに銀行の経営は厳しいですが、一方で、日本全体が抱える社会問題の解決をお手伝いする過程で、結果としてビジネスチャンスに繋げることはできると感じています。例えばこれから迎える人口減少、高齢化社会の中では、個人金融資産の1600兆円をどう循環させていくか、そのために何をやればよいかが課題となっています。これに対し、祖父母が孫のために1人あたり1500万円まで教育資金の贈与が非課税になる「教育資金贈与信託」の仕組みは、若年層への資金循環のお手伝いを信託銀行が担える一つの例です。

また、中小企業の事業承継においても多くの強みを発揮できると考えています。日本では年間約26万社が廃業していますが、そのうちの6、7万社は後継者不在がその理由です。社長のポストを次の世代に円滑に引き継いでいき、積極的な経営に変えていけるか否かというのは今後の日本経済全体の問題です。こういった問題にも積極的に取り組んでいくことが重要だと感じています。

小原：事業承継というのは銀行が主導しないとなかなか難しいと思います。

東社長：銀行はお客様の財務内容を良く把握しています。事業承継の問題は、10年20年とかかる話ですから、組織が永続的に続くというのは信頼の源泉なのです。信頼していただける「銀行」だからこそ提供できる、お客様に長期にわたって寄り添い提供できるサービス、このようなビジネスモデルを確立していきたいと感じています。

「お客様のよろこびが、 りそなの喜びである。」

小原：最後になりますが、社長の経営哲学は何ですか。

東社長：「人間至る処に青山あり」です。

自身がその時々と与えられたポジションで一生懸命仕事

をやる、という意味で捉えています。誠意をもっていか
に仕事に取り組むかが、私にとっての最大のテーマです。

今年の内で「銀行員には何が大切ですか」と尋ねられた際、私は「誠実であることが一番重要」とお話ししました。お金を扱う仕事ですので、信用が一番の武器になるということもありますが、やはり「人」を相手にしたビジネスである以上、いかにお客さまと親身に向き合えるかが重要になってきます。お客さまが企業の場合には、何を作っているか、どんな所で販売しているのか、どんな調達をしているのかなど、商流を把握できなければ良い提案はできません。また、個人の場合には、家族構成がどうなっているのか、また例えば高齢のご両親のことで悩んでいるなどの話を早くキャッチし、解決策を早い段階でご提案できれば、新たな信頼構築にも繋がります。想像力を働かせて誠実に対応し、お客さまのために動く、この積み重ねがとても重要です。これは、私が社長に就任したときから、社員たちに伝え続けている「お客さまの喜びが、りそなの喜び」という理念です。

小原：金融機関につとめる若い人に一言メッセージを。

東社長：銀行に限らず、金融機関の仕事の意義は経済の動きに合わせて変化していくものですが、少なくとも人間の歴史の中で金融の仕事がなくなったことはありません。金融は、常に人々の生活とともに変化し存在し続けています。そのため、お客さまのニーズに合わせて我々のビジネスが変化することは当たり前であり、変化することを恐れてはいけません。時代の変化に柔軟にかつスピーディに対応できることが、お客さまからの信頼に繋がるのだと信じて頑張ってください。

●このインタビュー内容は、銀行員.com(www.ginkouin.com)でもお読みいただけます。

会社概要

名 称： 株式会社りそなホールディングス
代 表 者： 取締役 兼 代表執行役社長 東 和浩
本社所在地： 東京都江東区木場1丁目5番65号
深川ギャザリアW2棟
設 立： 2001年12月12日
資 本 金： 504億円
従業員数： 連結：16,536名 / 単体 603名

2014年3月31日現在

「地域」・「リテール」領域での
さらなる競争力強化に向けて

現在リソなグループは、最大の強みである「地域」「リテール」領域にさらに力を入れた改革を行っています。なかでも「法人向けビジネス」においては、国内のサポートだけでなく、海外へ進出されるお客さまへのサポート体制も強化しています。特にインドネシアでは、合併銀行第一号として最も歴史が長く存在感がある、リソなプルダニア銀行がフルバンキングの機能を提供しており、現地に進出しているお客様の多様なニーズに応えることができます。

さらに、6月にカンボジア・パブリック銀行、11月にはミヤ

ンマー・アペックス銀行と業務提携を行い、現地金融機関との海外ネットワークは 13 ヶ国・地域、13 行へと拡大しています。

また、ビジネスニーズの高い香港、上海、バンコック、シンガポールに設けている4つの駐在員事務所と合わせると、ASEANをほぼ100%カバーする体制が完成しています。さらに今年度中を目途にベトナム・ホーチミンに新たに駐在員事務所を開設し、海外進出後の継続的なサポート体制をより厚くしていきます。

アジアにおける主な提携金融機関

主な提携銀行	国・地域	特色
東亜銀行	中国 香港	香港最大の独立系地場銀行。中国本土でも外資系では最大のネットワーク。
バンコック銀行	タイ ベトナム	タイ最大の民間商業銀行。ジャパンデスクを配置し、多くの進出日系企業が同行と取引。
パブリック銀行	マレーシア ラオス	資産規模でマレーシア第3位の民間商業銀行。カンボジア、ラオスにおいても強いプレゼンスを持つ。
リサール商業銀行	フィリピン	民間ではフィリピン第4位の商業銀行。ジャパンデスクを配置し、多くの進出日系企業が同行と取引。
カンボジア・パブリック銀行	カンボジア	カンボジア第3位の商業銀行。マレーシアのパブリック銀行の子会社。
ミャンマー・アペックス銀行	ミャンマー	ミャンマー第4位の商業銀行。先進的な経営に定評あり。

進出支援の事例① (りそな銀行のお取引先)

シール・ラベル印刷事業

海外進出のきっかけは、主要取引先からの要請でした。社長の Iさんは、取引先との関係をつなぐためにタイとフィリピンに進出するという判断をされました。

「りそなの駐在員は会社登記の仕方や弁護士、会計事務所の紹介など入口から設立まで丁寧にコーディネートしてくれました。彼らは現地で顧客への情報提供とサポートに専

念していて、一日中一緒にいてくれたことも何度もありました。日本ではメガバンクとも取引をしていましたが、この海外進出支援をきっかけにメインバンクをりそなにする決めました。」「今日よかったことが明日はダメになることも多い海外で、信頼できる駐在員の存在がとても心強かった。今でも当社の事業計画をいち早く知るためにこまめに現地法人を訪問してくれています。」

進出支援の事例② (近畿大阪銀行のお取引先)

飲食業

大阪を中心に 25 年間飲食業を展開。業績は順調ですが、社長の K さんは日本では経営者としての夢を持てなくなってきたと感じていました。そんな時、2012 年 10 月に初めてシンガポールを視察、消費意欲や活気、日本にはない空気を感じ、胸が高鳴ったそうです。

「現地の繁盛店巡りにも丸一日同行していただきました。このエリアはシンガポールの人が少なくてインドの人が多
いとか、街の特徴まで教えてくれました。この時に人気店

にはオーナーが必ず店の中にいて直接マネジメントしていることにも気が付き、私自身がシンガポールに移住することを決断するきっかけにもなりました。ローカル銀行との取引を始める時には一緒に来てくれて、小切手の発行などもずっと一緒に連れ添ってくれました。お金を融資するだけの銀行ではなく、時間を使って僕に付き添ってくれた。人材派遣会社などの専門の人も紹介してくれたり、コンサルタントみたいなことですよ。」

進出支援の事例③ (埼玉りそな銀行のお取引先)

油圧パイプ製造業

日本での需要の先細りや大企業が海外展開を進める姿をみて、自分たちにもその必要があると判断しました。今後の成長性に注目し、インドネシアへの進出を決めました。

「口座を持っているのは、りそなブルダニア銀行、ローカルの銀行、メガバンクの3つ。ローカル銀行を社員の給与支払いに利用している以外は全てりそなに取引を集中しています。りそなブルダニア銀行は、ものすごくフレンドリーな印象。窓口でも私のことを覚えてくれていて、いつも気持ちのいい対応をしてくれます。ローカルスタッフは日本語の勉強をされていて、電子メールも日本語でもらっています。業務上の細かいニュアンスも伝えられることがうれしいです。メガバンクが支店を設置していますが、現地に本店を構えるりそなブルダニア銀行の情報量やネットワークは断然勝っていると感じています。メガバンクの担当者も60年近い歴史があるりそなブルダニア銀行には勝てないと話していました。」



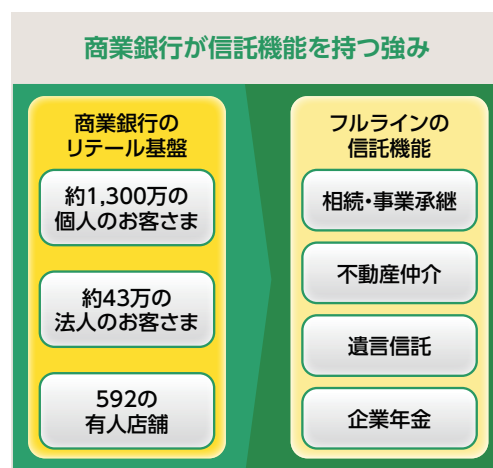
商業銀行が信託機能を持つ強み

りそなグループは、商業銀行業務・信託業務・不動産業務を3本柱とする、他に例を見ないハイブリットな金融機関です。

商業銀行のリテール基盤である、約1,300万のお客さまをはじめとするグループ銀行の多くのお客さまに、相続・事業承継、企業年金等、フルラインの信託サービスをワンストップでご提供することができます。

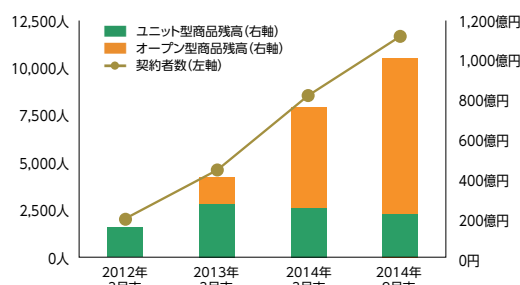
例えば、会社経営者の方々の場合、ご自身の資産や事業をご家族や後継者の方にどのように遺していくかは難しい課題です。このような経営課題に対し、りそなグループでは資産承継・事業承継分野のリーディングカンパニーとしてきょういく信託、自社株承継信託、遺言信託等の幅広い信託商品を活用した、お客さまに最適なソリューションをご提供しています。

また、当社の長年にわたる年金運用により培った、資産運用ノウハウ、システムインフラを活かした実績配当型の金銭信託「信託のチカラ」は、資産運用・資産管理を当社がワンストップで行うことで、高品質な運用をリーズナブルなコストでご提供し、お客さまの運用ニーズに応えています。



「実績配当型金銭信託（愛称：信託のチカラ）」

残高推移 契約者数 **11,947人**
残高 **1,038億円**



柔軟な捉え方で 変化の時代に対応する

金融庁 監督局銀行第二課 課長 石田 晋也 氏

聞き手：リッキービジネスソリューション(株) 代表取締役 澁谷 耕一

これからの地域金融機関の役割

澁谷：地域活性化、地域創生のために地域金融機関に求められる役割は何でしょうか？

石田課長：地域経済の活性化は本当に大きなテーマです。私は出身が長野県で、若い時には青森県庁に行っていた経験があります。自身の体験から思うのは、どこの地域でも地場企業は売上減少だけでなく、構造的な様々な問題を抱えているということです。例えば、公共事業や建設業だけでなく、多くの企業が人材不足に悩んでいます。また、高齢化と後継者問題も大きな課題です。

業を興すだけでなく、苦しい会社は他社が引き継いだり、隣の会社と協力して一緒になったりするといった新陳代謝も必要かもしれません。しかし一方で、「あの会社と一緒にになるなんて絶対嫌だ」というようなこともあるでしょう。そこにこそ地域金融機関の重要な役割や立場があると思うのです。

金融庁も銀行も不良債権問題で大変だった頃は、不良債権が正常先か、また保全がしっかりしているのか、していないのかと、目の色を変えて実態把握をしていましたが、こういった話は現在は一巡しています。ですから、地域金

融機関の皆様にはお取引先企業に対して、財務的な分類では正常先であっても、例えば、社員の年齢構成がどうなっているのか、内在する課題は無いのか、企業の本当の状況を把握して頂き、地域からの信頼を活かして、是非、前向きに地域の企業・経済の底上げをして頂きたいと思います。

銀行が地域の核になる会社の状況をよく把握し、足りないこと、改善すべき点、手を打っておくべきことを、外部の専門家も利用しながら応援することが出来れば、その地域に持続的な企業が徐々に増えていきます。

単に融資するだけでは金利競争になってしまうし、過剰融資になってしまいます。他の地域から来た銀行の方が金利が安いから、と金利競争になってしまわないためにも、地元の企業を育て、自分たちの将来の収益の源泉にしてい

く好循環を作って頂きたいと思うのです。

澁谷：どうしても銀行は、債権に問題のある企業か収益をあげられそうな一部の企業にばかり接触し、普通の取引先との接点が少なくなりがちですね。

石田課長：新規参入銀行との競争においては、既存銀行も差別化しなければなりません。他業態やネット銀行に比べてどこで差別化ができるのか。できないのであれば大競争の中でやっていかざるを得ないですから。

地元企業のことであれば先代、先々代の社長から事業の中身や経営者の人間性をよく知っているの、「今はちょっと業績が芳しくなくてもこういうことだから大丈夫」ということがわかり、逆に経営者からは「この銀行はよくわかってきている、いざという時は守ってくれる、親父のころからそうなんだ」と思っていたら、こういった信頼関係が築けていれば、地域金融機関の方が有利になると思います。地域全体を俯瞰し、地域のネットワークを生かすことが大切だと思います。

澁谷：ネット銀行ではface to faceの関係は築けないですからね。ただ、実際には前の支店長とは仲が良かったけれど次の支店長は振り向いてもくれないということがあります。するとそこで関係が切れ、またマイナスからスタートするようなことになってしまいます。

石田課長：確かに、そういう話を聞きます。今年のモニタリングでは、「事業性評価を重視した取り組みをしているか、担保や保証に必要以上に依存せず、事業成長の評価をして融資やアドバイスが出来ているか」を我々行政の側でも重点的に確認していこう、という方針になっています。

支店長によって言っていることが違ったり、経営トップは素晴らしいことを言っているのに、地元のお客様に聞くと全く違う状況ということもあります。個々の事業性をよく見て融資やアドバイスをするということを、銀行全体の体制の中で、現場レベルでも組織的にできるようになってもらいたいと思っています。

もし、組織としてできていないとしたらどこに問題があるのか。トップが言っていることは素晴らしいけれど、結局銀行内部の人事評価が数字数字になってしまっているのかもしれない。銀行全体にいかに浸透しているのかを、検査や監督業務を通じて議論していきたいと思っています。

もちろん、簡単なことではないと思います。だからこそ我々も悩みながらやっているところがあるのですが、どうしても現場では、支店長が変わるたびに方針が変わり、色々な取り組みをしても、結局続かないということがあるようです。そこをいかに組織全体の取組みとして定着させられるか。良い取組みがあればそれを全体でレベルアップするような形でつなげていくことが、我々の大きな課題だと思っています。

澁谷：何千億円と言う資金運用を、昨日まで融資をしていた運用のプロではない人たちが行うことが本当に良いの



石田 晋也（いしだ しんや）

平成2年大蔵省入省。IMF、青森県庁 財務省、金融庁等で勤務。
同25年より銀行第二課 課長（現職）。

か、ということもありますよね。外部の専門家を採用する必要もあるかもしれません。

石田課長：そうですね。運用の話ではないのですが、某地域銀行では取引先の製造業へより専門的なアドバイスをするために、メーカー出身ですでに一線を退いた地元の外部の方を顧問に招いたそうです。そして特許のことなど専門的なアドバイスをしていただき、お客様から感謝されるとのことです。考えてみれば、銀行員が特許のような特殊なことを専門的なレベルまで勉強することは難しいし、そこまで時間をかけてもらえませんよね。今回のようにメーカーを退職された方が地元にいらっしゃるというケースは少ないかもしれませんが、非常に良い話だなと思います。

地域金融機関の統合について

澁谷：肥後銀行と鹿児島銀行、横浜銀行と東日本銀行、少し前だと東京都民銀行と八千代銀行など、地域銀行の統合の動きについては、「金融庁の後押しがあるのではないか？」と思われているところもあると思いますが、このよ

うな動きに対してはどのようにお考えでしょうか。

石田課長：個別行の経営に関することなのでコメントは差し控えさせていただきますが、一般論として、統合等は基本的に各行の経営判断です。私たちがどうこうという話ではありません。私たちが申し上げているのは、地域銀行が地域の経済や企業に対して、いかに自分たちの機能（コンサルティング、金融仲介）を高め、地元企業のお役に立てるのかということです。つまり、地元の企業とともに成長していけるのが、地域銀行の存在意義だと思っています。「地元経済を応援し、育てていくために何をしたら良いのかを考えてください」ということを金融庁としてもずっとお話ししてきました。

色々な方法があると思うのですが、先々のことを考えて経営統合を選んだ銀行というのは、統合によって地元経済のために機能アップしていこうと真剣に考えてこられた結果のひとつだと思っています。だから、ただ統合したというのではなく、目標の効果がするように発展して欲しいと我々も期待しています。

澁谷：単独でやっていくことを標榜する銀行もあると思いますが。

石田課長：もちろん、色々な考え方があると思います。統合や業務提携を行う銀行もあれば、某地域銀行のように外



金融庁庁舎(左)
旧大蔵省正門(下)



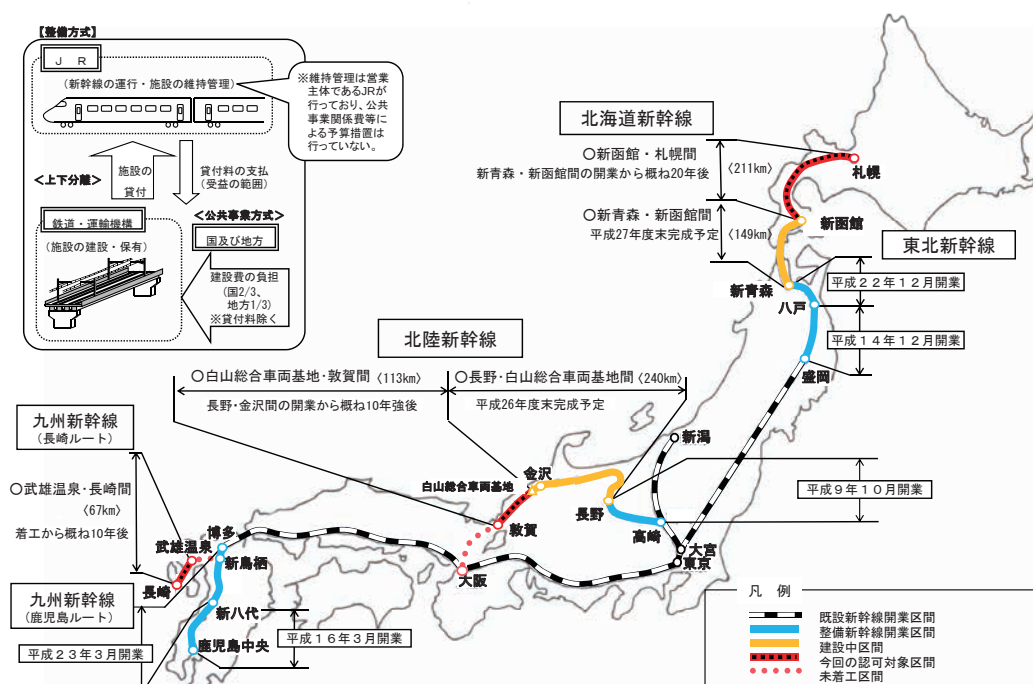
部の人間を入れて銀行自身が変わっていく銀行もあるでしょう。いずれにしても地元あつての地域銀行なので、地元がいかに貢献していくことが出来るのか、統合や変化によってどれだけ力を発揮し、効果・結果につなげられるかが大事だと思います。

澁谷：横浜銀行と東日本銀行の統合を見た場合に、横浜銀行の資金量と効率性、東日本銀行の東京東地区を中心とした78店舗の店舗網を生かした経営を行えば、ずいぶん効果があるのだらうなと思います。また、鹿児島銀行と肥後銀行の統合のニュースにも驚きました。

石田課長：個別の経営に関することについてはコメントを控えさせていただきます。九州といえば新幹線ができて、鹿児島と福岡の移動時間は最短で77分になったそうで、今では鹿児島、熊本から福岡なんて、あつという間です。だから若い鹿児島の人は福岡に買い物に行けてしまう。経済圏

整備新幹線の現状

国土交通省



出典：国土交通省 WEB ページ

的にものすごいスピードで変化してくるので、様々なことを考えなければいけなくなってしまう。

澁谷：福岡―鹿児島が東京から神奈川の平塚ほどの時間で行けますからね。

石田課長：そうですね。私も平成10年に青森に赴任していた時、新幹線は盛岡までだったので、青森から仙台に行くには盛岡で在来線に乗り換えなければならず、3時間もかかっていました。かなり遠いと思いましたが、今では東京から青森まで3時間で行けてしまいます。東京から仙台まで1時間半。青森から仙台も1時間半。どちらからも日帰りで簡単に行かれる。ちっとも距離感がなくなってきましたよね。

澁谷：北陸新幹線が来年3月に開業します。このエリアでも変わってきますね。

石田課長：東京から2時間半で金沢に行けるようになりますから、劇的に変わると思います。新幹線だけの影響ではないにしても、こうしたインフラの影響で人の流れが想像もつかないくらい大きく変化します。

澁谷：少子化や高齢化といったものに新幹線というインフラが加わることによって、社会改造みたいなことが起きますよね。

石田課長：そういうものが思った以上に早くなりました。お客様は、新幹線が出来ればあっという間に今までと違うところに買い物に行ってしまいます。ビジネスでは、人が動いたらスピード感を持って対応しなければなりません。そういう意味でもそのスピードをよく見ていかないと、金融機関としても手遅れになってしまいます。

若手の金融機関職員へ

澁谷：地域金融機関で働く若い行員に対して一言お願いします。

石田課長：銀行に入られる方というのは皆さん、間違いなく優秀な方だと思います。ただ、10年前、20年前がこうだったから、10年後、20年後もこうだろうということが今日では無くなってきています。例えば、人口もそうですし、あるいはインフラの整備による影響もあるでしょうし、IT革命みたいなものにも影響されます。変化していくス



ピード加速度が増しています。それは地域経済もそうですし、お取引先企業もそうです。もちろん良い物や伝統は大事にしていかなければいけないのですが、一方でこの変化というものを見失えば本当に置いてきぼりになってしまいます。歳をとると変化についていけなくなるのは仕方ないのですが、若い人は色々な意味で新鮮に物が見られまし、変化を柔軟にとらえ、柔軟に思考してどんどん伸びていって欲しいと思います。

これは役所の後輩にも言っているのですが、私が入る時には、まさか大蔵省ではないところに勤めるなんて思ってもいませんでした。特に金融の世界は劇的に変わっています。地域銀行は今まではそれほどの変化はなかったかもしれませんが、平成初期からは考えられないくらい、本当にものすごいスピードで今、変化してきています。

澁谷：メガバンクの人たちは認識しているけど、もしかすると地域銀行の方はあまり認識していないかもしれないですね。

石田課長：これまで守ってこられたということは、もちろん、良い面もあると思います。しかし、単純に、次の10年も同じようにいくという訳にはいかないと思うのです。色々変わってゆかなければ、また、考えてゆかなければという時に、思考停止に陥ってしまうと悲劇になってしまいます。

自分のことですがどうしても年齢を重ねればだんだん頭は固くなりがちで、自分の今までの経験に引きずられやすいものです。若い方々には、これからの銀行員生活の中で、大きな変化がきっと来る、その時に自分たちが何をやらなければいけないのかということを柔軟かつ新鮮に考えられる力を持っていただきたいと思います。

邦銀はグローバル・スタンダードに見劣りしない ガバナンス改革を実現できるか ②

～アドバイザー・モデルから
モニタリング・モデルへ～

日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会

碓井 茂樹



日本企業では、「専門的な見地やこれまでのご経験から何かお気づきの点があれば、ご意見を賜りたいと思います」と言って社外取締役への就任を要請します。これを文字通り解釈すれば、日本の社外取締役は、何か気づいたときに、助言・アドバイスをを行うアドバイザーに過ぎないことになります。

わが国の銀行は、多様な社外取締役を受け入れ始めていますが、グローバル・スタンダードを目指すのであれば、日本型の「アドバイザー・モデル」から脱却しなければなりません。国際社会では、社外取締役を中心とする取締役会が組織の内部統制システムを利用し、経営者（CEO）以下の執行状況を監督する「モニタリング・モデル」がガバナンス態勢の前提となっているからです。今回の会社法改正をガバナンス改革のチャンスと前向きにとらえ、「委員会設置会社」、「監査等委員会設置会社」に移行して社外取締役の役割を明確化するとともに、その専門性向上を図るためのサポート体制の充実、研修プログラムの策定などに積極的に取り組むことが課題といえます。

グローバル・スタンダードにみる 社外取締役の役割

ガバナンスのグローバル・スタンダードは、「モニタリング・モデル」です。「モニタリング・モデル」では、経営者（CEO）は、はじめに経営戦略・リスクアペタイトを策定し、取締役会にかけて承認を受けなければなりません。このとき取締役会は、経営者から独立した立場にある社外取締役（独立取締役）が過半数を占めているのが一般的です。

経営者（CEO）は取締役会によって承認された経営戦略・リスクアペタイトを起点にして、経営管理の基本方針や業務・収益計画、コンプライアンス方針、リスク管理方針、リスク枠・損失限度、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、さまざまな内部統制システムを組織内に導入・構築します。このときも経営者（CEO）は組織内に導入・構築する内部統制システムの詳細を取締役に説明し、承認を受けなければなりません。すなわち、社外取締役は経営戦略・リスクアペタイトと、それを起点に組織内に導入される内部統制システムを承認することによって、はじめて監督責任を果たすことになるのです。

金融危機後、海外の先進的な金融機関では、「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ばれる内部統制システムを組織内

に導入・展開・実践するようになっており、社外取締役による監督・モニタリングをサポートするフレームワークとして機能しています。

社外取締役は、内部監査部門や会計監査人を直接指揮して、経営者（CEO）以下の執行ラインが、自分たちが承認したリスクアペタイトに違反していないか、あるいは自分たちが承認した内部統制システムが有効に機能しているかを検証するのです。

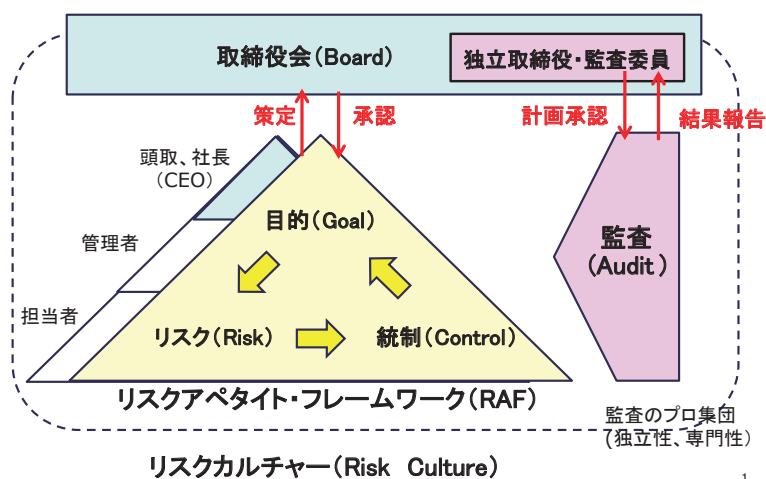
また、社外取締役は、内部監査部門の人事権・予算決定権、会計監査人の選任権・報酬決定権を有しています。このことは、経営者不正や経営者が責任をとるべき重大事件が起きたときでも、内部監査人、会計監査人が、経営者から独立して監査機能を発揮するうえで重要なポイントです。

社外取締役は、経営者（CEO）の機能ぶりを評価して、経営目標達成の支障となっているようであれば、指名委員にその旨を伝え、必要に応じて現経営者を解任し、新しい経営者を選任するという重要な役割を果たしています（図1参照）。

「監査等委員会設置会社」は 現実的で妥当な選択肢

現状、社外取締役の役割に関する認識は、日本と国際社会ではあまりにも大きな違いがあると言わざるを得ません。

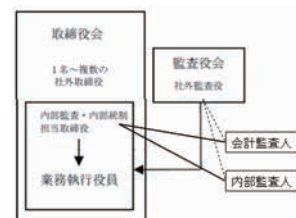
(図1)ガバナンスのグローバル・スタンダード



1

(図2)ガバナンス改革のステップ

監査役設置会社(日本独自のローカル制度)

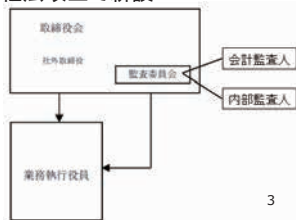


移行

委員会設置会社(グローバル・スタンダード)
会社法改正で
指名委員会等設置会社



監査等委員会設置会社
(グローバル・スタンダードに準じる)
会社法改正で新設



移行

3

いきなり「委員会設置会社」(今回の会社法改正により、「指名委員会等設置会社」に名称変更)に移行し、社外取締役に対して「モニタリング・モデル」の実践を求めても、多くの社外取締役は戸惑うでしょう。とくに銀行の場合、銀行業務や収益・リスク構造、監督規制などを理解するのに高度な専門知識も必要となるため、なおさらです。

その意味では、今回の会社法改正で新たに機関設計された「監査等委員会設置会社」への移行は、現実的で妥当な選択であると言えるでしょう。

社外監査役を社外取締役や監査等委員に選任するだけで移行できるほか、社外取締役や監査等委員に選任される者の立場としても、まずは、内部監査、会計監査の計画を承認したり、監査結果の報告を受けるなどして「モニタリング・モデル」の実践を積み重ねる中で、経営者の執行状況を監督し、経営者の機能ぶりを評価するという自らの役割を強く意識することができます。

「監査等委員会設置会社」への移行は国際社会から高く評価

されることが考えられます。オリンパス事件などを契機に、国際社会では監査役制度という特異なガバナンス形態を持つ日本企業には脆弱性があるとの見方が広がっており、現行制度を継続する合理的理由を国際社会に向けて説明することが極めて困難になっています。

「監査等委員会設置会社」に移行すれば、監査委員の指揮下に内部監査部門、会計監査人が置かれ、経営者(CEO)以下の執行状況を独立して監査することが可能となります。また、経営者の選解任、報酬額に疑義を感じるとき、監査等委員は株主総会において意見表明する権限もあります。

「監査等委員会設置会社」への移行は、グローバル・スタンダードを目指すガバナンス改革の着実なワン・ステップとして海外投資家に評価されるでしょう(図2参照)。

社外取締役の専門性向上、人材育成支援の重要性

ガバナンス改革を進めるうえで、社外取締役の専門性向上と人材育成は喫緊の課題となっています。

とくに銀行経営には高い専門性が求められます。銀行は社外取締役に対して、金融の最新情勢や監督規制の動向のほか、銀行の収益・リスク構造、経営管理などに関する理解を深めてもらうことが重要です。社外取締役をサポートする十分なスタッフを置き、さまざまな機会を使つての情報提供や、本部・営業店の現場視察なども積極的に企画すべきです。海外の金融機関では、社外取締役のための研修プログラムを作ったところもあります。

最後に、日本金融監査協会として、社外役員の専門性向上、人材育成を支援する活動に取り組みはじめた点を申し添えたいと思います。今後は、会員登録した社外役員に対し、リスクガバナンス研究会、特別研究会のほか、すべての研修セミナーへの参加を無償で開放することとしました。また、今後、社外役員からの要望を聞き、新規に社外役員向けの研修セミナーを企画し、無償で提供していく方針です。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて筆者の個人的な見解にもとづくもので筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではない。また、筆者が所属する組織・団体がこれらを保証・賛成・推奨等するものでもない。

◆碓井 茂樹(うすい しげき)

1961年愛知県生まれ。83年京都大学経済学部卒。日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。06年以降、FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰。FFR+のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて11年3月、日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバー。京都大学、一橋大学、埼玉大学、千葉商科大学、大阪経済大学で客員教授、非常勤講師を務める。著書に「リスク計量化入門」「内部監査入門」(共著、金融財政事情研究会)。

「反社会的勢力」認定に関する 裁判所の考え方を探る

破門状を提出すれば、もう暴力団員ではないと言える？

弁護士法人 中央総合法律事務所

弁護士 中村 健三



1 はじめに

金融機関による暴力団排除の動きに世間の耳目が集まる中、暴力団排除条項の導入をはじめとした態勢整備の面には一定の進展が見られます。そして、今後は各金融機関において、暴力団排除条項等を利用した取引謝絶や解除といった個別具体的な対応が必要となる場合が増えるものと想定されます。

このような契約解除の局面においては、契約者と紛争化し訴訟に至る場合も考えられますが、原則として金融機関側において契約者が反社会的勢力であることを主張立証しなければなりません。しかし、暴力団・反社会的勢力の認定について正面から判断している裁判例は限られています。

今回はこれらの限られた裁判例によって、裁判所がどのような考えに基づいて「反社会的勢力であること」を認定しているかについて、特に問題が起こりやすい「破門状や脱退届が提出された場合」「暴力団関係者の認定」の2点に絞って分析したいと思います。

2 破門状・脱退届が出てくるケース

暴力団を既に脱退していることの証拠として、破門状や脱退届の提出が想定されます。実際、解約交渉の場面でも、このような書面が提示されることはしばしば見られます。これらについての裁判例を見ていききたいと思います。

①大阪ホテル披露宴解除事件（大阪地裁平成 23 年 8 月 31 日判決（金融法務事情 1958 号 127 頁））

これは、ホテル側が、平成 21 年 8 月 6 日に締結した結婚式披露宴を行うという契約を、暴力団排除条項に基づき平成 21 年 9 月 19 日に解除したことについて、契約者である原告がホテル側に損害賠償請求した事案です。

契約者からは、契約前の平成 21 年 6 月付けでの所属暴力団からの破門状が証拠として提出されており、契約時点及び解除時点において、契約者が暴力団員であったかという点が争点となりました。

ホテル側は、警察の協力を得た上で、平成 21 年 9 月以降も警察署に対して暴力団の本部長名義で書面を提出したこと、組事務所の搜索に立ち会ったこと等を主張し、裁判所はこれらの点を踏まえて、契約・解除時においてもまだ契約者が暴力団員であったと認定し、ホテル側の主張を認めました。

②宮崎生活保護事件（福岡高裁宮崎支部平成 24 年 4 月 27 日判決）

これは、暴力団を脱退したとして生活保護申請をしたところ、市役所から「現在も暴力団員であって、資産収入を活用しておらず生活保護の開始要件を満たさない（補足性の要件を欠く）」ことを理由として生活保護申請却下処分を受け、この取消が争われた事件です。申請者である原告は、警察により暴力団員として認定されていましたが、申請者は脱退届を提出して脱退済であることを主張しました。

第一審では、暴力団員性については県警の暴力団情

報のみに依拠することなく事実認定を行わなければならないとし、暴力団員を基礎づける事情が認められないとして、申請者の主張を認めました。

しかし、控訴審では、警察に暴力団員と登録されていることに加えて、その根拠となる事情（脱退を主張した後も組事務所の名簿に登録されていた、組長の刑事公判を傍聴した、組長の刑務所出所時の放免式に出席した等）を認定し、これらを踏まえて暴力団性を認め、申請却下処分を適法としました。



このように、裁判所は破門状や脱退届についても、暴力団を脱退した証拠として認める傾向にあります。しかし、破門・脱退自体が偽装であったり、遡った日付で作成されたりする可能性も十分に考えられます。破門状や脱退届に対して反証するためには、警察登録のみならず、その根拠となる具体的事情を主張立証することが重要です。具体的には、解除時点での破門状・脱退届出との日付の近接性や、破門状の日付以後も暴力団等との関係が継続している点について、主張立証をする必要があります。

また、交渉の段階で脱退届・破門状が提示された場合、警察において暴力団員と登録されている点のみを過信、盲信するのではなく、警察と協議相談しながら、それでも暴力団員と立証されるのか否か、慎重に対応を検討する必要があると考えます。

3 「暴力団関係者」の認定

「暴力団関係者」の認定については、「関係」について様々な事情から評価する必要があるため、「暴力団員」の認定に比べて客観的な主張立証が難しいと言えます。これらの裁判例を見ていきたいと思います。

信用取引解約事件（東京地裁平成 24 年 12 月 14 日判決（銀行法務 21・760 号 4 頁））は、証券会社から

◆中村 健三（なかむら けんそう）

東京大学法学部卒業、大阪大学法科大学院修了。

2009 年 12 月最高裁判所司法研修所修了（新 62 期）、大阪弁護士会登録、弁護士法人中央総合法律事務所入所。11 年 8 月第一東京弁護士会登録。取扱業務は、金融法務、知的財産権法務、労働法務、会社法務、商事法務、民事法務など。

約款に基づき、暴力団関係者であることを理由に取引を解約されたことにより、契約者がその名誉等を害されたとして、不法行為に基づく損害賠償を求めた事案です。解約の正当性を裏付ける前提として、契約者が「暴力団関係者」であるか否か（暴力団員そのものではありません）という点が争点となりました。

裁判所は、「原告と組長ないし同人が組長を務める暴力団との人的結びつきは強く、原告と暴力団の関係は極めて密接である」として、暴力団関係にあたりと認定しました。その理由としては、①組長と組事務所 で 10 年以上も面談を重ねる関係であった、②組長が勾留中に出した手紙に契約者への激励や信頼を置いていること等を記載していた、③組長と契約者が共謀して不動産転売に関する強要未遂事件を起こし両名とも逮捕された（契約者は不起訴）、④組長に依頼されて 1000 万円以上を貸し付けた、等の事実を認定しています。

「暴力団関係者」という文言の定義は不明確であり、解釈が難しいところですが、この裁判例を見ると、裁判所としては、暴力団と関係を有した期間や程度、信頼関係の深さ、犯罪等の不法行為や不正行為への関与の有無・程度、暴力団の活動助長の有無・程度（経済的支援も含む）等を考慮しているように考えられます。

たとえば、札幌高裁平成 22 年 6 月 25 日（最高裁判所ホームページ）においては、暴力団関係者との交際があるとして馬主登録を拒否した点について「問題とされる人物との関係性、交際ないし接触の程度、申請者の実績等を総合考慮し、競馬の公正を害するおそれがあると認めるに足りる相当な理由があるか」を判断すべきとして、単に顔を合わせて会話したり、飲み代をおごったり、一時的に雇用関係にあったりする程度では、拒否処分にあたらないと認めています。この高裁判決も上記東京地裁判決の考え方と整合するものと考えられます。

マーケティングデータの利用で競争を制す

株式会社インテージ DCG・サービス事業本部

リサーチ & コンサルティング 2 部
金融グループ グループリーダー



石川 智徳

◆金融業界の競争激化により求められるマーケティング思考

現在の金融業界は、住宅ローンの低金利競争、電子マネーやブランドデビットなどによるキャッシュレス化、NISA やラップ口座の登場と環境だけでも様々な変化があり、さらにはネット専業金融機関や流通系金融機関利用者の増加と、競争は以前に比べ激しくなっています。

金融機関を選択するための検討要素が増加したことで、生活者も各金融機関のサービスを比較し、何が自分に合っているかといった比較検討行動を起こすようになりました。現時点では、他業界に比べると生活者の検討行動は短期集中の低関与ですが、生活者が金融機関を選択するようになってきているということは、飲料や食品業界同様に、金融機関にもマーケティング思考が求められ始めていると考えられます。

◆生活者の行動プロセスからみた自行の強み・弱み

そのような状況下で最近感じることは、意外にも市場での競合関係や生活者の行動プロセス、生活者からみた自行の優位ポイント・劣位ポイントが、仮説レベルではありつつも明解になっていない金融機関が多いということです。

当然ながら、マーケティング思考のベースには生活者へのマーケティングリサーチが必要です。さらには、そのようなリサーチ結果データを読み解き、次の戦略仮説を構築する人材が必要となります。既にこれからの競争環境を見据え、人材育成の強化に踏み込んでいる金融機関も出始めました。当社では金融シンジケートデータ MAT-kit (Monetary Action Trends of consumers - Key performance indicators tracking) を立ち上げました。これは、全国約 70 万人の利用金融機関や約 30 種類の取引商品等をおさえ、各都道府県や県内各エリアでのシェアや競

合関係が分かるというパネルデータです。(当社 Web アンケートモニター調査: MAT-kit サンプル数 図表 1 参照) 直近 1 年の取引商品も抑えており、市場の動きも把握する事ができます。(MAT-kit 聴取項目図表 1 参照)

某県における商品・サービス別金融機関シェア(図表 2 参照)の、有力第一地銀の市場環境を見ると、「住宅ローン」ではメガバンクだけでなく新興系 A が脅威となっており、「NISA」や「外貨預金」では、メガバンクやネット銀行が競合になっていることがわかります。

このように MAT-kit では、都道府県別×商品・サービス別の細かな市場実態を把握できるため、競合の特定や営業戦略・施策の策定、見直しに役立ちます。

◆金融シンジケートデータ (MAT-Kit) による仮説戦略の構築

MAT-kit の考え方は、単なる市場概況理解に留まりません。全てのベースは市場概況理解にあります。そこからの具体的な仮説検証や戦略仮説を構築するためには、個別テーマでのマーケティングリサーチが必要です。このため、2014 年 9 月には、直近 1 年間に住宅ローンを新規契約または借換えした人を対象にした「契約時行動・プロセス把握のためのマーケティングリ

■図表 1: サンプル数と聴取項目

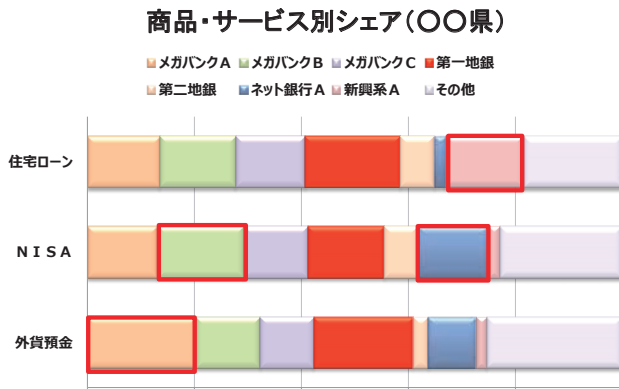
■ MAT-kit 都道府県別のサンプル数 ＜業界最大 約 70 万人 の大規模調査＞

都道府県	サンプル数	都道府県	サンプル数	都道府県	サンプル数
全国計	686,794	富山県	5,643	島根県	3,538
北海道	29,157	石川県	6,122	岡山県	10,074
青森県	7,028	福井県	4,088	広島県	15,002
岩手県	6,680	山梨県	4,436	山口県	7,383
宮城県	12,408	長野県	10,874	徳島県	3,999
秋田県	5,434	岐阜県	10,813	香川県	5,098
山形県	5,826	静岡県	19,798	愛媛県	7,293
福島県	10,230	愛知県	40,441	高知県	3,815
茨城県	15,872	三重県	9,709	福岡県	27,082
栃木県	10,679	滋賀県	7,537	佐賀県	4,278
群馬県	10,524	京都府	14,131	長崎県	7,156
埼玉県	40,171	大阪府	48,457	熊本県	9,230
千葉県	34,748	兵庫県	29,816	大分県	6,157
東京都	76,318	奈良県	7,388	宮崎県	5,746
神奈川県	50,617	和歌山県	5,105	鹿児島県	8,520
新潟県	12,172	鳥取県	2,950	沖縄県	7,252

■ MAT-kit 聴取項目 ＜エリア別の利用実態・競合関係が明らかに＞

【金融機関の利用実態】
現在利用している金融機関
最近 1 年以内に新規に口座を開いた金融機関
最近 1 年以内に取引を解消、利用をとりやめた金融機関
利用金融機関の取引金額 上位 5 位
【金融機関での利用サービス】
金融機関での現在利用商品・サービス (MA)
最近 1 年以内に取引した商品・サービス (MA)
【金融機関の利用意向】
今後取引をしてみたい金融機関 (上位 3 位)
【属性】
性別
年齢
世帯年収 / 金融資産 (本人 + 配偶者)
居住地 (都道府県) ※市区町村もオプション対応可
職業
未婚/既婚
同居/子供

■図表 2：商品・サービス別金融機関シェア



サーチ」を実施しました。

このように MAT-kit の構想は、約 70 万人の市場概況理解と個別調査の組み合わせになっており (MAT-kit フレーム図表 3 参照)、マーケティングリサーチの予算が少ない金融機関でもマーケティング思考ができるように、当社自主企画調査としてマルチクライアント形式で販売しています。住宅ローン以外でもラップ口座など、ニーズが高いものは今後も当社自主企画調査として実施し、多くの金融機関を支援していきたいと考えています。

◆自行の状況にあった視点からの検証を

各金融機関の利用率を把握する事も市場概況理解になりますが、今後の競争環境に打ち勝つためには、特に右図 (市場概況視点 図表 4 参照) のような整理軸での視点が有効ではないかと考えています。

例えば、各商品 (定期預金や住宅ローン、投資信託など) の現状の自行カバー率とマーケットサイズを確認することで、マーケットは一定のボリュームを維持しつつ、自行のシェアが低い商品・サービスを把握することができます。(市場概況視点 図表 5 参照)

さらには、その背景に何があるのか、または今後利用者を拡大して行くためにどうすべきかを個別調査で確認・検証することもできます。他業界では既に当たり前のフレームが、この業界においても注目されつつあるのです。

マーケティング思考の繰り返しは、行員や企業を成長体質に変化させ、今後も続く競争環境に極めて重要になってくると考えます。今後の企業成長のために MAT-kit を有効にご活用ください。

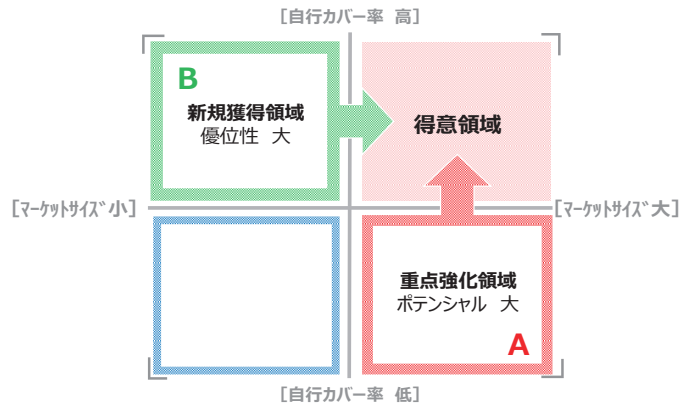
【お問合せ先】

株式会社インテージ 金融グループ
MAIL : mat-kit@intage.co.jp
TEL : 03-5295-1719

■図表 3：MAT-Kit フレーム

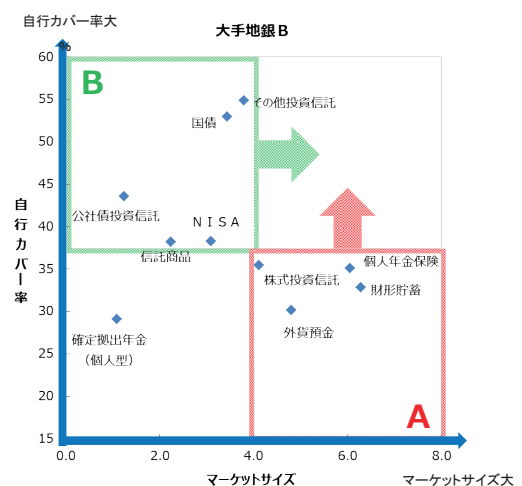


■図表 4：市場概況視点



■図表 5：市場概況視点

マーケットサイズ: 各エリアにおける商品・サービス利用率 (%)
自行カバー率: 自行口座開設者及びサービス利用者における自行でのサービス利用率 (%)



◆石川 智徳 (いしかわ とものり)

株式会社インテージ DCG・サービス事業本部 リサーチ & コンサルティング 2 部 金融グループグループリーダー。
2000 年システム会社に入社し、マーケティングを担当。その後 06 年インテージに入社し、現在は、主に銀行・生保・損保のマーケティングリサーチにおいて、企画立案や分析・プランニング立案を担当。

金融市場で 商社はなぜ「勝者」になったか

みずほ総合研究所株式会社

常務執行役員 調査本部長 チーフエコノミスト 高田 創



2000 年以降もなぜ貸出金利は低下しているのか

今日の日本の銀行を巡る環境で最大の問題は、貸出金利の低下にあるが、それはどのような企業金融環境の中で生じているかを確認する必要がある。貸出金利低下は基本的に借手である企業の収益性低下によるものだったが、2000 年代以降は、企業の収益性が改善しても貸出金利低下の状況が続いている。

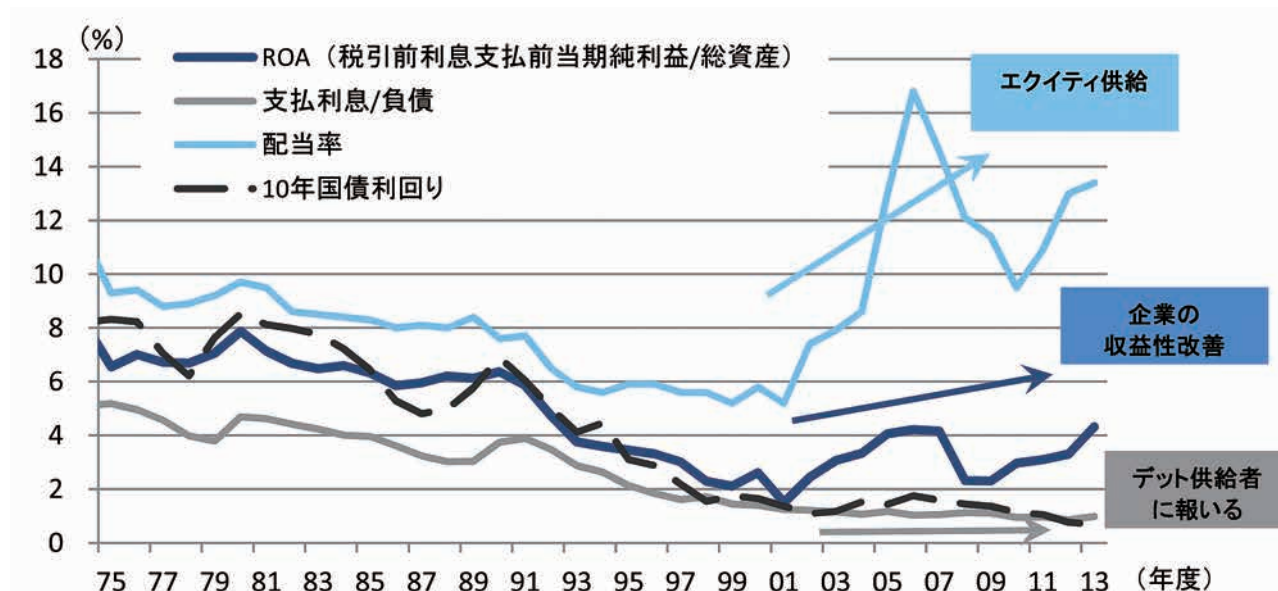
下記の図表 1 は日本の長期金利と企業の財務諸表の推移を示す。企業がバランスシートを活用して収益をどの程度確保しているかを示す資産収益率（ROA）は、バブル崩壊後低下傾向を続けた。しかし、2000 年頃から漸く改善傾向にあり、企業が生み出す収益性は 2000 年代以降改善してきたと言える。一方、企業のバランスシートの右側にある資金調達手段である負債と資本への見返りは、負債利率（支払利息 / 負債）と配当率（配当 / 資本）で示される。図表 1 の 4 項目は 2000 年頃まで殆ど同じ動きをしてきたが、2000 年以降に大きくかい離した。日本の長期金利低下とともに負債への見返りは低下した

ままだが、資本への見返りは急上昇したのだ。このように、大きなかい離が生じた背景には、企業を巡る資金の需要側と供給側の両方に要因があった。需要側をみると、負債については企業のデレバレッジ（注）で企業が資金余剰になる中でニーズが低下し、資本については資産デフレで実質自己資本が低下した中、これを補うニーズがあった。一方、資金を供給する主体であった銀行は、融資を「従来は資本的性格を帯びた“疑似エクイティ”」と考え、株式も持合いとして保有する状況であった。しかし、バブル崩壊後には規制強化も加わり、純然たる負債、債権者としての状況に転換し、さらに株式の売却を続けた。その結果、企業は一層、資本の不足を意識したと考えられる。

（注）デレバレッジとは、レバレッジ取引による建玉を解消することによりハイリスクを回避すること

この図表 1 から、2000 年前後に日本の企業金融に大きな屈折が生じたことが分かるが、これは金融危機に伴い資金の性格が転換し、資本性資金に不足が生じたことに対して市場が反応したためと評価できる。すなわち、不足する資本に対し、市場

■図表 1：長期金利と企業の財務諸表推移



は高いプレミアムで資本供給者に応えたのである。一方、企業は債務を圧縮し、銀行がデット性資金供給を拡大する中、超過供給になった負債性資金が値崩れ状態になったことが、貸出利回りの低下と低金利を生み出した。資本性資金と負債性資金に大きな市場格差が生じると、市場間の裁定行為が生じる。安い負債性資金を活用し、高い資本性資金を供給する者が現れる。

なぜ、商社が勝者になったのか

2000年代以降、このような裁定行為を行っていたのは海外投資家であった。すなわち、彼らは日本の金融政策も含め、緩和で生じた資金でレバレッジを高めて（グローバル・キャリートレード）、日本株購入に向けていた。一方、国内においては総合商社のビジネスモデルの転換が、日本の企業金融の転換をうまくとらえたと考えられる。下記の図表2にあるように、商社は従来の商流を中心とした手数料モデルから、2000年代以降投融資を中心としたプライベート・エクイティ・モデルに転換した。その結果、図表3のように、営業利益は投融資の見返りで特に連結で大幅に拡大することになった。先述のように2000年以降、総合商社は日本で不足した資本性資金の供給を海外投資家とともに補ったと評価できる。（図表2,3）

商社は世界でも類をみない「ヒト・モノ・カネ」の揃った最強の「プライベート・エクイティ・ファンド」機能をもったとも言える。しかも、グローバルにみて、金融規制の網にかかりにくいフリーハンドをもって、金融活動を行うことができるといふ大きな特典も持つ。さらに、邦銀との緊密な関係から安定した資金調達機能が確保されたシャドウバンキング機能を有していたと言える。

戦後の日本の企業金融そのものが「疑似エクイティ」として金融全体でエクイティ性資金を生み出すという、壮大なソブリン・ウェルス・ファンドであったのとは異なり、今日の日本の成長資金供給システムは、十分に資本性資金を補うまでには

至っていない。今日、公的なファンドへの期待や、公的年金の資産アロケーション変更への期待、NISAを中心とした個人資金、コーポレートガバナンスの強化は、バブル崩壊後四半世紀の間に失われた資本性資金を少しでも補う手段を確保しようとする動きと考えることができる。

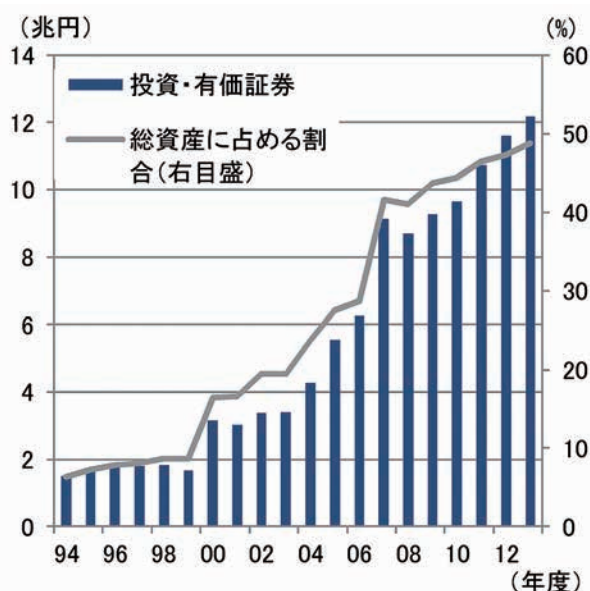
新たな銀行の姿は

今や、銀行が単純に株式保有を拡大する時代ではない。企業が求めるものは単純な貸出（デット）ではなく、「よりエクイティ性の高いもの」との認識を持つ必要がある。しかも、日本の銀行は「疑似エクイティ」として実質的にエクイティ性の資金をいかに供給できるかを考える必要がある。しかも、日本の銀行は「疑似エクイティ」として実質的にエクイティ性の資金を供給していたことが、企業との緊密なリレーションを形作ってきた。そうした「疑似エクイティ」での金融サービスを、現在できる環境で行うにはどうしたらよいかという発想も必要だ。そうでないと金融市場の「勝者」になった商社を羨望の眼差しで眺めるだけになってしまう。日本の銀行が供給しうる「疑似エクイティ」の性格、長期リレーションや情報サービスも含めた緊密な関係、企業が厳しいときにも寄り添って支援する姿を改めて構築する必要がある。本来、地方銀行は最も「疑似エクイティ」の性格を有していたと考えられる。リレーションシップバンキングとは改めてそうした性格を示したもののでもある。今日、地方銀行の在り方が問われる中「疑似エクイティ」の性格を今日の環境で再構築できるかが大きな課題だ。

◆高田 創（たかた はじめ）

1982年日本興業銀行入行。1986年オックスフォード大学修士課程修了（開発経済学）。86年より市場営業部、93年審査部。97年興銀証券 市場営業グループ 投資戦略部 チーフストラテジスト、2000年みずほ証券執行役員チーフストラテジスト等を歴任。11年7月よりみずほ総合研究所株式会社 常務執行役員 調査本部長チーフエコノミスト（現職）。

■図表2：商社大手5社の投融資推移



■図表3：商社大手5社の営業利益（連結・単体）



金融機関職員はコンサルタント

～コンサルティングで顧客の信頼を得る～



リッキービジネスソリューション株式会社

代表取締役 澁谷 耕一

◆澁谷 耕一（しぶや こういち）

昭和 29 年北海道生まれ。一橋大学経済学部を卒業し、53 年日本興業銀行に入行。平成 14 年同社を退職し、リッキービジネスソリューション株式会社を設立、代表取締役役に就任。全国の地方銀行とのネットワークを生かした「地方銀行フードセレクション」などの事業を展開。25 年より神奈川県政策顧問として地方行政に携わる。

若手金融機関職員の悩み

ある地方銀行の東京支店で、融資・渉外業務の経験が一年程度の新人営業担当者へ営業セミナーを行いました。彼らはみな悩んでいました。入行 1、2 年目から営業の現場に出されるのですが、どうやってお客様である企業経営者とコミュニケーションをとり、ニーズや経営課題を把握し、どのようなアドバイスや解決策を提供すればよいかわからないというのです。

「本店のある地元県内であれば、新規開拓先でも企業経営者に会えるが、東京ではなかなか会ってもらえない。そもそもどうやって企業経営者と会えばよいのか？」というのが若手の皆さんの悩みでした。

せっかく金融機関に就職して、いろいろな企業経営者と知り合い、中小企業の育成を手助けし、地域の活性化、成長のために自分なりに力になろうと頑張ってきたのに、なかなか思いを果たせずにいるといった感じでしょうか。

一歩踏み込んだアドバイスと支援

収益重視で手数料を稼ぐことばかりに重点を置かれて意欲をなくしてしまっている若手職員の皆さんも、企業経営者に対して価値のあるアドバイスをし、お客様に感謝されることで金融機関職員としての喜びを感じることができるはずです。すると自信がつき、自分を磨き、お客様の役に立ち、さらに大きな喜びを得ようという好循環になっていきます。こうして金融機関職員としての自信ややりがいを感じることができるようになるのです。

企業経営者との面談や情報収集を通じて、「一歩踏み込んだ」アドバイスを行うことが今、求められています。金融機関職員としての幅広いネットワークや経験、業界に関する知識、財務分析能力など、すべてを駆使して、事業や経営全般に関する支援・アドバイスを行うのです。

コンサルティング営業で経営課題を発見し解決する

金融機関のIRや中期経営計画の内容をみると、多くの金融機関において顧客企業のライフステージに応じた「コンサルティング営業を実践すること」を掲げています。ある地方銀行の中期経営計画のビジョンには、「課題発見・解決型の企業グループを目指す」とうたわれており、どこにも「金融」の文字は見当たりません。これだけをみると、コンサルティング会社のものでしょうかともありません。

現在は、メガバンク、地銀、信金、信組、政府系、外資系など、すべての金融機関が入り乱れて競争をしています。そうした中、すべての金融機関のビジョンに、この「企業経営者の課題を発見し解決していく」ということが盛り込まれていると感じます。

地域金融機関は、中長期的な企業との取引関係の中で、継続的に企業経営者と会い、“one to one, face to face”の関係をつくった上で、事業の評価能力を高め、貸出後のモニタリング等も含めて「企業の経営課題を早期に発見して改善していく」ことを目指さなければなりません。単純に資金を融資するだけの時代は終わりました。重要なのは、コンサルティング営業を実践して、企業経営者と一緒に経営課題を見つけ出し、解決していくことなのです。

コンサルティングで、顧客の信頼を得る

ビジネスにおいて、最も大切なのはお客様からの「信頼」を得ることです。信頼を得るためには、第一に、お客様に「関心」を持つことが必要です。第二に、お客様をよく知っていること、第三に、お客様の喜びを自分自身の喜びとするという気持ちを持つことが求められます。

企業の損益や財務状況だけではなく、沿革や事業内容（製品やサービス）、販売先や仕入先、原料調達（国内または海外）、新製品や新サービス、人材の確保や育成、為替の影響、海外展開、リスクマネジメント等、幅広く知ることが重要です。また、企業経営者本人についても、経営能力や意欲を理解し、また、体調、家族構成、趣味等も知っておくと役に立ちます。

企業経営者というのは、多くの課題や悩みを抱えているものです。金融機関職員の皆さんは、関心を持って、お客様をよく知り、課題を解決して喜んでもらうために一生懸命努力すれば、必ず、「コンサルティング能力」は向上していきます。そして、コンサルティングを通じて最も大切なお客様からの「信頼」を得ることができます。

地方創生が叫ばれる今、金融機関職員の皆さんに頑張っていたきたいと思います。

経営者の信頼を勝ち得るために

変化の時代における銀行員のコミュニケーション術

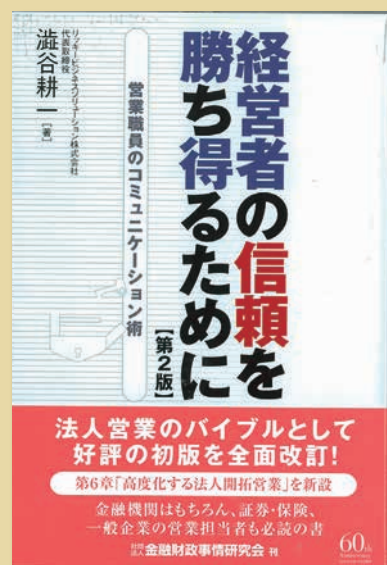
著 者：澁谷 耕一

出版社：金融財政事情研究会

初 版：2006/02/06

改訂版：2010/06/30

- かつて法人新規開拓で行内トップクラスの実績を誇った筆者が、企業経営者とのコミュニケーション術と新規開拓必勝法を伝授する。
- 第2版では「高度化する法人開拓営業」を新設。法人開拓に挑む職員に向け、お客様を「深く知る」ためのポイントが満載。
- ビジネス全般に役立つ「一言コラム」や、筆者が面談した企業経営者の「心に残る言葉」も掲載。法人営業で視野を広げるための指針を提示した一冊。



●トップインタビュー	2
新しい“金融サービス業”を追求し、「りそなブランド」の再強化を図る りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏	
●りそなグループの取り組み	6
「地域」・「リテール」領域でのさらなる競争力強化に向けて	
●【インタビュー】柔軟な捉え方で変化の時代に対応する	8
金融庁 監督局銀行第二課 課長 石田 晋也 氏	
●【連載】邦銀はグローバル・スタンダードに見劣りしない ガバナンス改革を実現できるか②	10
～アドバイザー・モデルからモニタリング・モデルへ～ 日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹	
●「反社会的勢力」認定に関する裁判所の考え方を探る	14
～破門状を提出すれば、もう暴力団員ではないと言える？～ 弁護士法人 中央総合法律事務所 弁護士 中村 健三	
●マーケティングデータの利用で競争を制す	16
株式会社インテージ DCG・サービス事業本部 リサーチ & コンサルティング2 部 金融グループ グループリーダー 石川 智徳	
●【連載】金融市場で商社はなぜ「勝者」になったか	18
みずほ総合研究所株式会社 常務執行役員 調査本部長 チーフエノミスト 高田 創	
●金融機関職員はコンサルタント	20
～コンサルティングで顧客の信頼を得る～ リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一	



編集後記

●今号ではりそなグループの東社長にインタビューさせていただき、銀行業にとらわれず、新しい“金融サービス業”としてのビジネスモデルを考えること、「りそなブランド」の再強化など、同グループの取組みについてお話を伺いました。

●ブランドと言えば、もともとは自分の家畜を他者の家畜と区別するためにつける「焼印」が起源となっているそうですが、現在は「目に見えない価値」や「共通してユーザーが想像するイメージ」などを指すことが多いようです。例えばあるコーヒーチェーン店は、家庭でも職場でもない第3のくつろげる「場所」というブランド・コンセプトで店づくりをしているそうです。

●金融業界の競争は激化し、お客様に選ばれることを考える必要性が増してきたことは、本誌の取材を通してしばしば耳にしてきました。金融機関が独自のコンセプトを決めることで、それに沿った新しいサービスが数多く出てくると期待されます。

●今回もさまざまな方のご協力をいただき本誌を発行することができまし

地方からの贈り物

全国の有力地方銀行が、新鮮な海産物から伝統の郷土料理まで、地元ならではの美味しいものを厳選してお届けする通販カタログ!

地方からの贈り物

検索

ホームページからもご注文いただけます。

<http://chihou-gift.com/>



【お問い合わせ】リッキービジネスソリューション株式会社
「通販カタログギフトチーム」 担当：高野
東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10 階
TEL:03-3282-7711 FAX:03-3282-7714

た。次号は裏表紙に記載のある AML(アンチ・マネー・ローンダリング)の特集を組ませて頂く予定です。引き続きご愛読のほどよろしくお願い致します。(U)

金融機関.YOM(ドットヨム): 第17号

◆発行日: 平成 27 年 1 月 1 日

◆発行人: 澁谷 耕一

◆編集長: 梅田 知里

◆デザイン・印刷・製本: 株式会社情報工場

◆発行所: リッキービジネスソリューション株式会社

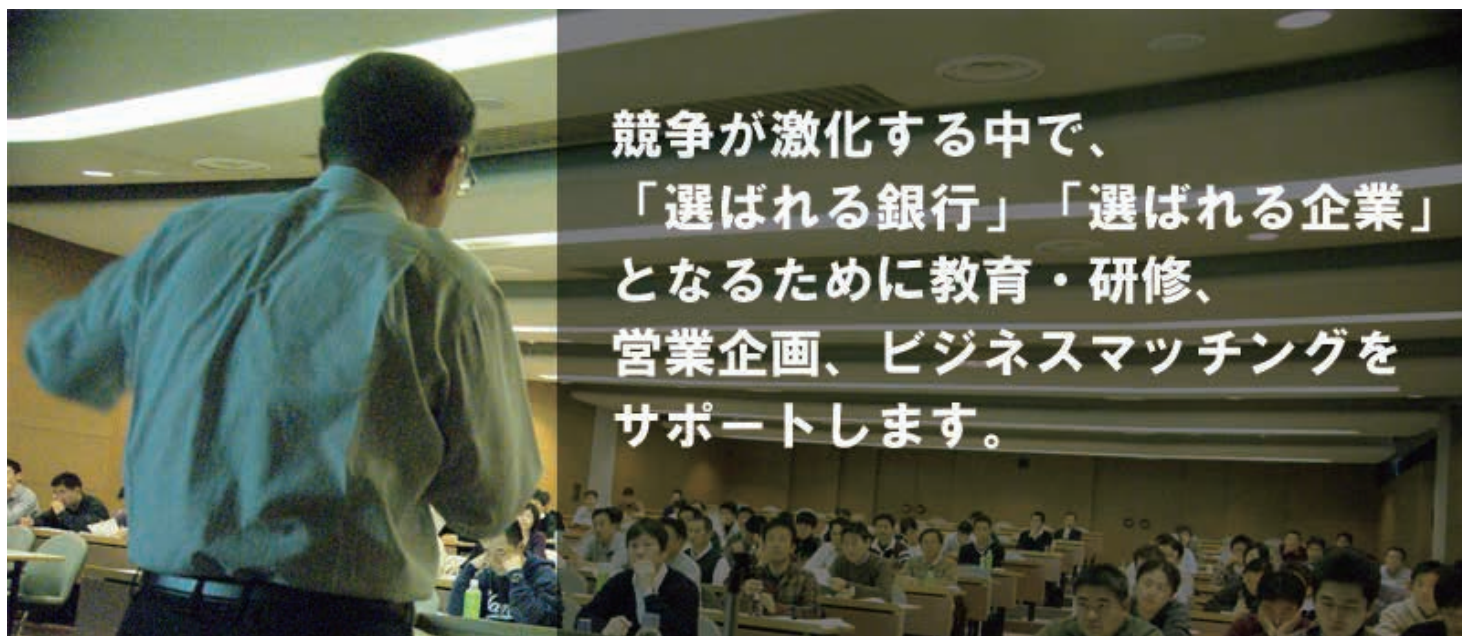
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10 階

TEL 03-3282-7711

ウェブページ: <http://www.rickie-bs.com/>

《金融機関.YOMのWEBサイト版》

銀行員のための総合サイト「銀行員.com」: <http://www.ginkouin.com/>



講演・セミナーのご案内

講演会・セミナー実績：一般企業・金融機関および官公庁

コンサルティング営業の進め方 ～法人担当者をコンサルタントにする方法～

金融機関に求められるコンサルティング機能の強化、企業経営者が銀行員に求める課題発見・解決能力UPの方法についての具体的なスキルを提供。

コミュニケーション講習

企業経営者に必要とされる『相談相手』になるために必要なコミュニケーション能力アップに役立つ実践的な講座。

弊社の出版物



全国書店にて好評発売中！

食品企業と食卓をつなぐ頼れるビジネスパートナー

～財務アドバイスから販路拡大のご相談、食品会社様の悩みになんでもお答え致します～

- 食のビジネスマッチングの企画運営
- 海外進出支援サービス

【弊社代表澁谷の食品関連実績】

- ・日経新聞「NIKKEI プラスワン」食品部門審査員
- ・農林水産省「フード・アクション・ニッポン」審査員
- ・農林水産省「ジャパン・フード・フェスティバル」審査員
- ・群馬銀行「ぐんぎんビジネスサポート大賞」審査委員



代表取締役 澁谷耕一



ローソンCOO玉塚氏に
フード・アクション・ニッポンアワードの
流通部門最優秀賞を授与する弊社澁谷

お問合せ・ご相談は



企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション・パートナー
リッキービジネスソリューション株式会社
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1岸本ビル10階

<http://www.rickie-bs.com>
TEL : 03-3282-7711

FAX : 03-3282-7714 E-mail : mail@rickie-bs.com

アンチ・マネー・ローンダリング コンファレンス2015

AMLコンファレンス 2015

Anti money laundering Conference

「国際社会におけるマネー・ローンダリング規制動向と課題対策」



DATE 2015年1月23日(金) TIME 9:00-19:30 (ネットワーキング・ドリンク含む)

大手町サンケイプラザ 4Fホール

【主催】グッドウェイ、リッキービジネスソリューション



ご挨拶

昨今、犯罪収益移転防止法の改正および、国際テロリスト財産凍結法が成立するなど、国際社会における日本の対策について議論が高まっています。

毎年ご好評をいただいている本コンファレンスも、今年で7年目を迎えます。今回も関係当局、アカデミズム、金融機関、コンサルティング、ITベンダー等の各界から識者をお招きし、国内外の最新動向から法令関係等、様々な角度からお話しいたします。

今年は例年より日程を早め、場所も金融機関の皆様がアクセスしやすい「大手町サンケイプラザ」といたしました。この機会に、今後のお取り組みの一助として、また、有益な情報交換の場としてご活用ください。多くの皆様のご来場を、心よりお待ちしております。

株式会社グッドウェイ

代表取締役 藤野 宙志

リッキービジネスソリューション株式会社

代表取締役 澁谷 耕一

【概要】

- 名称：「AML コンファレンス 2015」～国際社会におけるマネー・ローンダリング規制動向と課題対策～
- 日時：2015年1月23日(金) 9:00～17:15 (懇親会 17:15～19:30)
- 場所：大手町サンケイプラザ 4Fホール 〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-7-2
- 主催：株式会社グッドウェイ、リッキービジネスソリューション株式会社
- 協賛：リードスポンサー／トムソン・ロイター・マーケット、有限責任 あずさ監査法、Accuity (アキュイティ)
講演スポンサー／ SAS Institute Japan
ブースponsor／ NTT データ ジェトロニクス、ビューロー・ヴァン・ダイク・エレクトロニック・パブリッシング
ランチスポンサー／ SUNGARD、SCSK
ネットワーキングドリンクスポンサー／ダウ・ジョーンズ・ジャパン
- 協力：公認 AML スペシャリスト協会、日本金融監査協会 (IFRA)