

「Industry Eye」 第7回 金融 「産業の血流である金融における 潮流の変化(後編)」

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社

金融担当

シニアヴァイスプレジデント 松浦健彦

I. はじめに

前回(第6回)は、主に海外のM&Aについて記載した。同じ業種にも関わらず、国単位で大きく動向が異なることはご理解いただけたのではないだろうか。

今回は、いよいよ日本市場について概況を述べていく。日本は、金融の再編の中で最も難易度が高いといわれる広域での地銀再編をはじめ、エポックメイキングな話題もあり、大きく状況が変化している。さらに、一般的には理解が難しいとされる規制動向の概説と再編との関わりを示し、身近な環境で行われている「金融 M&A」の雰囲気をお伝えすることにした。

II. 日本の金融市場における M&A の潮流

1. 最新3カ年の動き

日本では近年、銀行、保険とも本体そのものの再編についても、確実に年2-3件ペースで大きな案件が発生している。2000年代はメガバンクの再編の時代(含む PMI: Post-Merger Integration)だったが、2010年代は、メガバンクの海外商業銀行進出、外資系の日本国内撤退、地銀再編など、より案件の種類も豊富になり、大型案件も含めて再編の動向が深化している。

さらに、機能強化面の動きも盛んであり、金融機関傘下のリース、カード、保証会社などの子会社再編、一般事業法人の子会社金融機能(ノンバンク、リース)について、撤退、機能強化を含めて、抜本的な入れ替え、再編が見られているのも昨今の特徴である。

① 背景

端的な背景としては、消費者市場の決済拡大や高齢化、法人市場の競争激化に集約される。

まず銀行では、消費者向け与信の頭打ち感や決済拡大、退職金の増加に伴う預金の自然拡大を背景に、預貸ギャップが拡大を続けており、法人貸出競争が激化している。

また保険では、若年層の減少による保険収入の減少、高齢者増による支出の増加に加え、有価証券等として実施している法人向け与信や為替投資についての見通しの不透明感、規制強化に伴うリスク対応費用の増加など、再編の契機は益々拡大している。

実態はさらに複雑に要因が絡んでいる。銀行を例に詳細に見てみるが、次に挙げるさまざまな要因が複層的に再編を後押ししていることがわかるだろう。

・ 市場・競合要因

預金顧客、法人顧客の要望が大きく変化し、基本的にはメガバンクやネット系金融機関がリードする業務強化の方向性に対し、顧客要望に沿ったよりきめ細かい戦略の実現のための人材確保、一層の業務効率化が要請されている。

<M&A・資本戦略例>

- ・ 機能強化を前提とした子会社再編、本部業務の統合など
- ・ 業務の新規構築を目指したチャネル機能との提携、買収
- ・ 個人分野: 預かり資産の総合管理業(信託、事業承継、相続)
- ・ 法人分野: 決済、海外チャネル、M&A 業務、出資、ファンド運営

・ ファンダメンタルズ要因

最も大きい要因が低金利の継続である。預金コスト、運営コストの大幅な削減が困難ななか、貸出の利ざや競争が激化しやすく、収益圧迫要因となっている。

<M&A・資本戦略例>

- ・ 規模の統合を目指した銀行本体の統合など

・ 余剰資本対策

余剰資本の積極活用というのは新しくもあり、100 年来の課題でもある。

大手行では年間 2.0 兆円、地銀(第一地銀)でも年間 8000 億円もの当期純利益を稼ぐに至っているが、積み上げられた純資産の水準も相当に高い。十分な規制資本を満たしつつ、それぞれ総額 24 兆円、15 兆円にも達し、資本効率性が大きな課題となっている。

従来は規制資本対応の目線のみが着目されたために、投資や再編目線が弱かったが、改めて余剰資本対応として、「投資戦略」「投資基準・撤退基準」「効果的な再編手順」が求められている。一方、容易に再編へ踏み出せない要因も多くある。例えば、再編時に発生する各種ガバナンスやリスク管理、システム統合、外資参入規制などの対応はその代表例である。

<M&A・資本戦略例>

- ・ 海外金融機関の投資、買収

● **ビジネスモデル**

直近の3カ年で大きく変化したのが銀行のビジネスモデルである。

特に大手行と地銀でははっきりと収益構造に差が出ている。

大手行は、顧客ニーズの変化に対応して、事業融資、効率的な資金決済支援、資産管理支援、運用ニーズの提供手段の拡大など、豊富な業務構築を展開しており、大きく役務手数料主導にシフトしている。結果的に、「1顧客当たりのトータル収益」は高水準である。

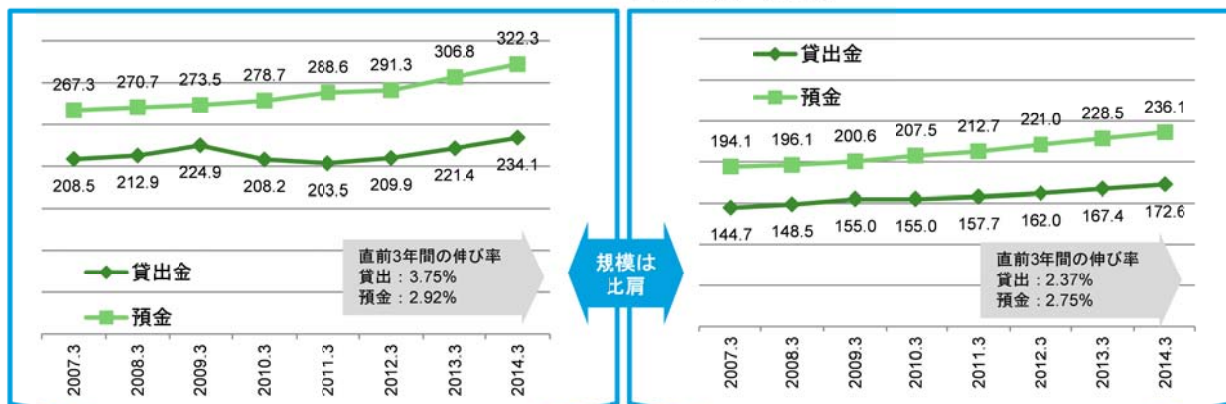
対して、地銀は大手行と比較すると資金利ざやが厚いとはいえ、顧客の求める役務関連については、預かり資産営業の強化以外には大きな目玉も無く、複雑化する金融サービスの各地域市場の啓蒙・開拓や、顧客ニーズにキャッチアップできているとはいいがたい側面もある。

また、地銀は行内の人材逼迫も喫緊の課題である。業務の新規・再開発には社内の中核的な人員の捻出が必要だが、業務で手一杯の地銀は要員捻出が容易ではない。

地域の金融サービスは、大手行が提供しているサービスや、ネット系金融機関が提供している業務のユニーク性と比して、独自性を持った十分な機能の提供を備えているとはまだ言いがたく、より前向きな機能強化を見据えた、「前向き再編」も期待される。

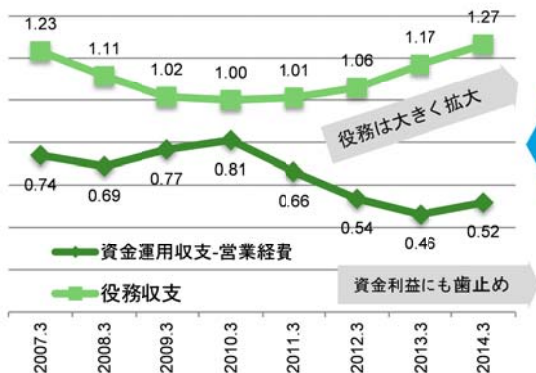
■大手行の状況

■地銀(第一)64行

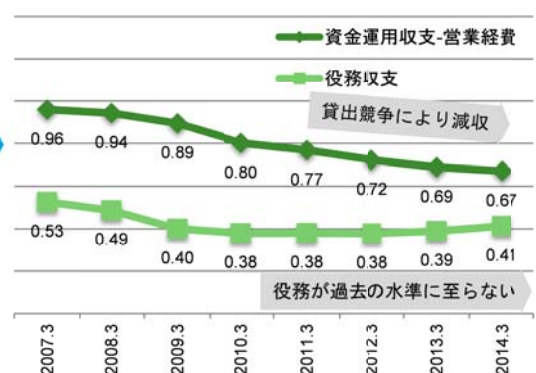


収益は役務・与信の総合取引

収益は依然として与信に依存



収益較差が拡大



出典：全銀協統計データを基にデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社にて作成：(単体ベース) 「大手行」：5行(BTMU,SMBC、みずほ、りそな、埼玉りそな) 「地銀」：地銀協加盟銀行64行

III. 規制当局の動向

1. 世界的な動き

国際的な業務を展開する金融機関の場合、「金融規制」というのは「統一だった企業内対応(コーポレートガバナンス)」の部分と「各国対応」の部分に分かれ、全体を説明するのは容易ではない。

例えば、日米英欧に展開する銀行であれば、J-FSA、FRB、UK-FSA、EC (European Commission)といった各国当局の規制対応が必要となる一方で、各国でバラバラに規制をすると確実に「抜け穴」が生じるため、別途「グローバル金融対応」としてFSB (Financial Stability Board) 対応、バーゼル規制対応を並行する必要がある。さらに会計基準としてのIFRS 対応などもあり、相互に連携できる部分も多いとはいえ、多くの重複分野の並行的な対応が必須である。

概ね世界的な動向という観点で整理するとすれば、以下の流れに整理される。

① 従来の流れ ～三大リスク対応～

「債務者リスク」「市場リスク」「業務リスク(オペレーショナルリスク)」を中心としている。

基本的にはバランスシートの左側の項目、ならびに減損リスクに注目したアプローチである。バーゼルⅡはその高度化内容により各リスクに適用レベルが用意されている。

② 現在の流れ ～金融システムリスク対応～

一言で言えば、「金融システムリスク」への対応に要約される。

例えば、金融危機時の資金の流れが止まるリスク(資金流動性リスク)、取引していること自体へのリスク(カウンターパーティーリスク、取引所リスク)、集中リスク(大口取引先対応)が典型であり、バランスシートの右側、あるいは、取引や資金の過程、フローなどに焦点を置いた枠組みである。もちろん、上記の従来基準もクリアしたうえでの対応が求められている。特に国際的な枠組みという点では、さらに、「不確実リスクの対処の確実性」ということで、リスクバッファの質の強化(G-SIBs 向けのさらなる高い資本の要求)や、RAF (Risk Appetite Framework) といった、ポートフォリオ横断的に地政学リスクなどを反映した対応が求められていることなどは、注目される課題の一つである。

2. 日本の動き

① バーゼルⅢ対応

そもそも規制上の自己資本の概念が大きく変わり、普通株 Tier1 資本、あるいはコア資本という定義になった。これは、分子、つまり投資や融資の潜在的な損失をカバーするリスクバッファとして加算することができる規制資本について、従来の負債性のある一定のものや引当などを加算できていたものがなくなり、文字通り「資本」であることに狭められた。つまり、戦略として改めて資本力の向上が期待されていることになる。

実はそれ以上に大きなイベントとされているのが大口与信規制の改正である。目的は端的に言うと「一取引先の何らかのリスクで金融システムが揺らぐのは許されない」という趣旨であり、目新しいものではない。国際基準を適用する大手行は既にシステム対応まで含めて長期間にわたり対応を進めてきた。しかし、ほとんどの地銀やその他中小金融機関は、さまざまな対応を要求されることになる。例えば、従来の一取引先向けの上限与信の把握の仕方は、取引先の形式的な連結ベース、かつ貸付のみが対象だったが、まず、計算する単位を実効力の及ぶ実質連結(「受信者グループ」)に広げ、デリバティブ、コミットメント、預け金まで含めたあらゆる取引が対象となる。さらに、その一社グループあたりの信用供与額の限度を引き下げることセットとなっている。

これは、資本量の小さい金融機関は、取引先企業の合従連衡が進むなか、企業の成長、再編ステージに合わせた与信種類や量の増加に容易に対応できないことを意味し、また、システム・業務的にも、顧客の取引情報を把握する余力が無い金融機関は、業務遂行やサービスの拡大が制限される側面がある。

② 金融モニタリング基本方針／金融モニタリングレポート

平成 26 事務年度において、日本の金融庁が「金融モニタリング基本方針」を提示したのは、大きな金融監督行政の変更ということで耳目を集めることになった。

項目としては、「検査・監督の一体化」、「顧客ニーズへ対応する経営」、「水平的レビュー」そして「健全性の確保」といった言葉が並ぶが、金融機関経営に日々接することがない一般の目線では目新しい言葉なのか、と感ずることもあるだろう。しかし金融業界にとっては、従来の検査主義、中小企業与信への傾注といったところからの脱却として、驚くほど大きく踏み込んだ内容である。

例えば、再編の観点で着目されるのは、当該方針Ⅲ. の「2. より良い業務運営に向けての建設的な対話の促進¹」の部分だろう。問われる点は自主性や創意工夫であり、例えば、県内で横並びを是としていた地方銀行が、「独自で」顧客チャネル強みの活用やサービスを展開することが益々期待されることになり、機能強化について来ることのできない地銀は再編も止むを得ない事態にもなる。また、県内では完結しないボーダーレス化する企業経営をフォローするために、「必要に応じて越境再編が顧客ニーズに沿うなら、それも大きな一歩である」、という見方をする金融機関が出てきてもおかしくない。いずれにしても、人口減少、産業維持・強化に益々危機感が高まる地方市場に、金融機関が自社の保身に走ることなく、真摯に対峙することを求める当局の立場が明確に示されている。

¹ 平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針 P.6 より抜粋:「金融機関は法令等で規定した基準(ミニマムスタンダード)を満たしていることに満足することなく、より優れた業務運営(ベストプラクティス)に向けた経営改善を図っていくことが重要である。多くの金融機関がより質の高い業務運営と金融商品・サービスの提供を行うことが日本の金融力の強化にもつながる。その際、目指すべきベストプラクティスは、画一的なものではなく、各金融機関が自主的に創意工夫を凝らしながら目指していくものである。金融庁としては、さまざまな場における金融機関との建設的な対話を通じ、金融機関が横並びの意識を排し、顧客へのサービスの質の改善に向け健全な競争が行われることを促していく。」

IV. おわりに

金融にはさまざまな再編への期待や要望が豊富に隠れている。その要因は、各国、各業態や機能に応じて、背景、仮説、戦略づくり、必要な手続き、当局対応、そしてビジネスモデルの再構築までさまざまである。

しかし、金融はどの業種よりも、再編の局面では一企業の「臨時対応」としてはあまりに高い業務負荷が発生する。経営者には躊躇する話題になりやすく、これが金融サービスの成長を妨げている点は指摘せざるを得ない。実際、さまざまな局面で再編の現場を経験しているが、求められる第三者のレベルは「金融業務に精通し」、「規制対応にきめ細かく対応し」、「システムの再構築支援も期待され」、「会計・税務をサポートしながら」、「ビジネスモデル構築のサポートも求められる」ことになることが多い。

そして、仮に統合業務や手続きの膨大な量はやむをえないとしても、それ以外の事情もいくつもある。

例えば、日本の金融機関を例にとると、以下の点が代表例である。

まず、行き過ぎた現場強化という側面から、本部人員の逼迫という課題がある。再編ニーズや新規業務構築など例えば3つの事柄に取り組みなくてはいけない場合、1つが始まるとすぐに企画部門が逼迫し、残りの2つにチャレンジすることが数年以上も先になってしまうことなど、よく見られる。

また、形態規制が厳しいため、効率化が阻害され、却って消費者サービスへ還元ができないケースがある。銀行持ち株会社の業務範囲などは典型である。個人情報、与信判断機能、業務システムなど、統合すべき業務インフラの殆どは、持ち株会社で一括した業務運営ができない。子銀行への二重投資、コスト負担を維持せざるを得ず、柔軟な機能開発や合理化が進めにくい。規制改善の余地もまだまだあろう。

さらに、金融の再編についての誤解も多い。その典型が「サービスや機能の低下が起こるのではないか」という情報である。あたかも新幹線が通ると、地元の鉄道が衰退するような感覚なのだろうか。実際、リストラの促進による店舗閉鎖や、行員の顧客往訪が減少する「可能性」などが報道されている。

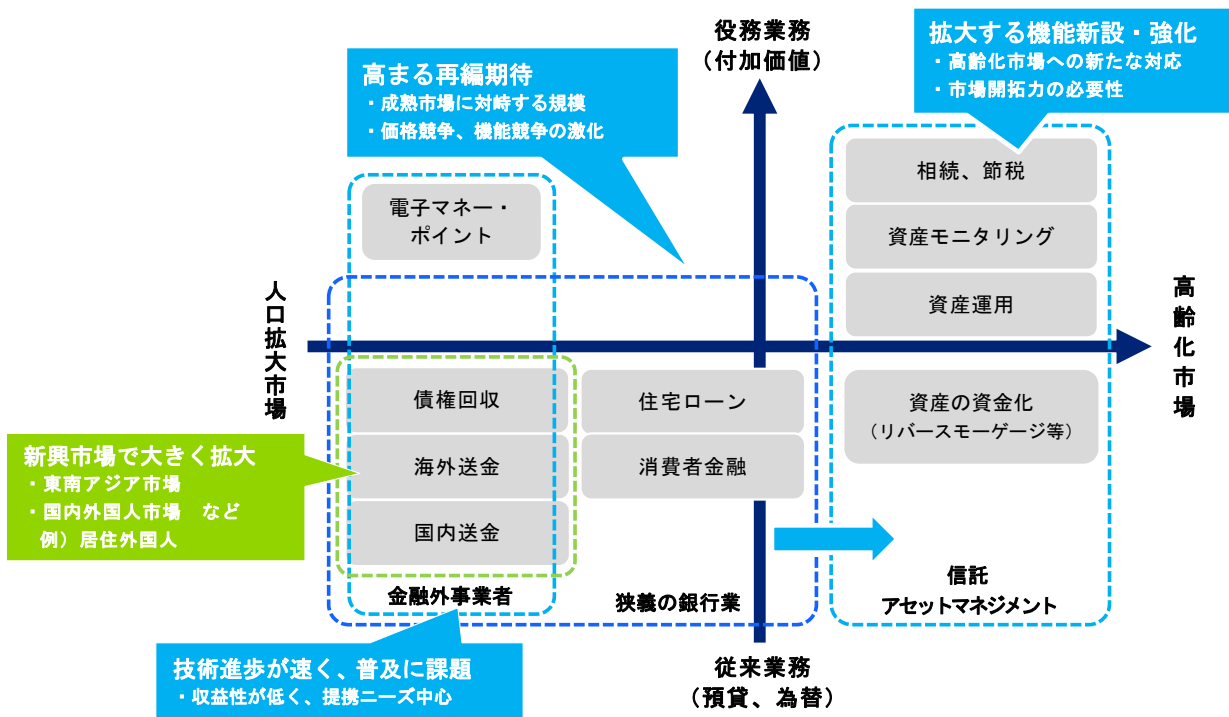
しかし、現在の金融再編は救済型ではなく、戦略型が軸になっている。余剰人員が捻出されれば、顧客サービスの拡充や新たなチャンスを創出することこそが、大きな目的のひとつとなっている。

例えば、メガバンク誕生後の成果はどうだろうか。20年前に提供されていたサービスに比べ、今のサービスの質が向上している側面はないだろうか。一般企業が金融コストとして負担すべきコストは大きく減少したのではないだろうか。利便性は格段に向上したのではないだろうか。

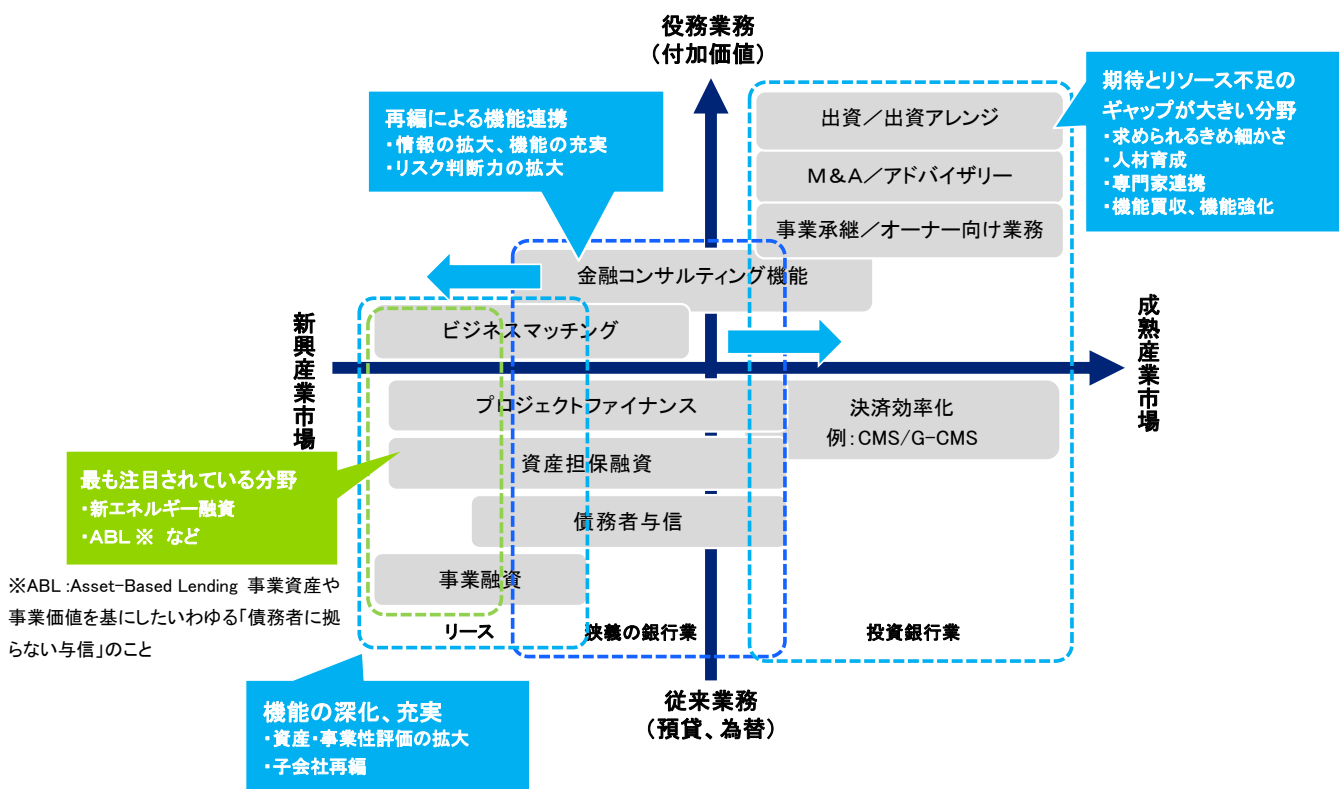
寡占化が進むことで、金融が「自らの与信を権力として行使する(債権者圧力)」ことはあってはならないし、十分な配慮は欠かせないが、再編の背景、再編によって生み出される新たな市場という側面は、企業行動や個人の生活にも密接な関係があり、引き続き関心を持っていただくことをお勧めしたい。

<参考:金融が提供する機能面からみた再編を考えるイメージマップ>:銀行を軸とした場合

【リテール金融市場】: 細分化が進み相互利便性の課題が浮き彫りになっている



【法人金融市場】: 業態間で重なりやすく、わかりやすい付加価値の定義が問われている



※ABL :Asset-Based Lending 事業資産や事業価値を基にしたいわゆる「債務者に拠らない与信」のこと

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,800名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。