

地銀は中期的観点から 外為業務の見直しを図れ

「バンカーズ・バンク」の 設立・活用も有効な選択肢の一つ

NTTデータ経営研究所
グローバルコンサルティング本部
パートナー 山上 聡



日本とアジアの一体化によって日系企業のグローバル化は新たなステージに達している。地銀はそれに応えるかたちで駐在員事務所等海外拠点の再整備を進めているが、それを支える外為業務は縮小均衡状態から脱しておらず、顧客の進化に対して後手に回っている。今後の収益性悪化や規制対応コストの上ぶれ等によっては、日系企業支援の強化が危ぶまれる可能性もある。地銀は中期的な観点から外為業務の見直しを図り、前向きな投資に向けた余力を捻出していく必要がある。

縮小均衡基調をたどる 地銀の外為業務

地銀はバブル期の海外拡張から一転して国内回帰を進めた当時、職員のパート化や外部委託の活用など、徹底したコスト削減策に取り組んだ。そのなかで、外為業務についても看板こそ下

ろさなかつたものの、伝統的な業務に特化して新サービス等のリスクをとらない縮小均衡基調に入ったと考えられる。

この間、外為部門を担ってきた貴重な人材は配置転換され、人材育成もほぼストップした。それに伴って行内での発言力も低下し、先行投資を伴う業務電

子化による顧客サービスの充実や効率化案件の採用が見送られる傾向も強かった。こうした流れは、地銀全体の傾向ではある

が、なかでも中・小規模の地銀では業務ノウハウが散逸しかねないギリギリのレベルまで外部委託を取り入れている。これに対し、比較的体力のある上位地

銀では引き続き内製化を維持して今後の業務再拡大に備えているところもあり、地銀業界の二極分化が進んでいる（図表1）。

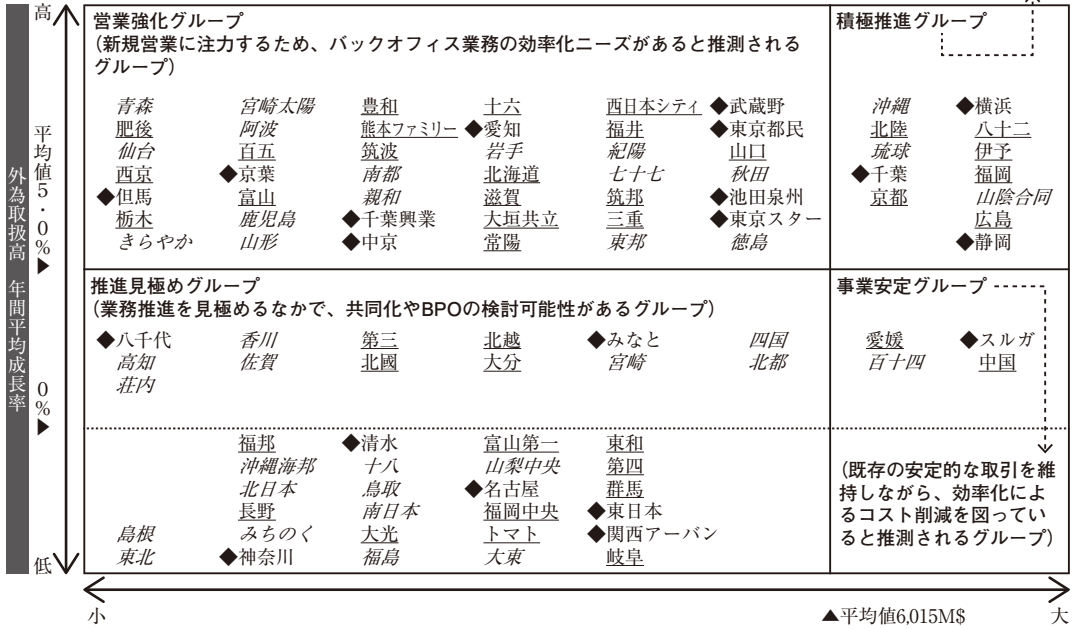
地銀の外為業務が縮小均衡基調に入ったことで、都市銀行との業務ポリシーの差が拡大している。図表2は、2013年3月末時点の経常収益に占める代表的な収益科目（貸出金利・受入為替手数料・外国為替売買益）の割合を比較したもので、貸出金・内国決済・外為のなかでは外為部門について著しい差が認められる。これによると都銀の経常収益全体に占める外為売買益の割合が3・6%であるのに対し、地銀64行の平均はわずか0・6%である。メガバンクとそれ以外の銀行の格差も激しく、地銀最大規模の福岡銀行の売買益額は三菱東京UFJ銀行の50分の1にすぎない（図表3）。また、メガバンクに次ぐりそなグループと地銀の上位5行を合計しても、3メガバンク

地銀における外為業務の見直し

〔図表1〕

地銀業界の外為業務「分布図」

(すでに効率的な体制が構築されているが、一層のコスト削減余地を模索しているグループ)



外為取扱高の規模

■海外取引に関する地域性の類型 (各地銀の国際業務への取組みに影響を与える外部環境の分類)

- ◆ : 都市型リーダー (法人・個人ともに海外取引が多い地域。例: 東京、神奈川、愛知、兵庫等)
- 下線 : 地方都市型チャレンジャー (独自の産業が発展し、貿易取引が多い地域。例: 富山、愛媛、群馬等)
- 斜字 : 地方型フォロワー (法人・個人ともに海外取引が少ない地域。例: 鳥根、高知、佐賀等)

- (注) 1. 外為取扱高実績が“0”もしくは、非公表の銀行は対象外としている。
 2. 外為取扱高は、仕向為替(売渡為替・買入為替)と被仕向為替(支払為替・取立為替)の取扱高の合計。
 3. 外為取扱高の年間平均成長率は、08年3月期～12年3月期の期間における数値。外為取扱高の規模は、12年3月時点の数値。

(出所) 各行ディスクロージャー資料

平均の4分の1程度にとどまり、外為業務がメガバンクの寡占市場にあることがわかる(注)。

外為業務の存立を揺るがす三つの課題

地銀は縮小均衡状態を維持することで外為業務の看板を下ろさずにきたが、足もとでは今後の外為業務の存立さえ揺るがしかねない「三つの新しい課題」が発生している。(1)メガバンクへの取引シフト、L/Cから送金への移行による

図表4は、顧客の海外ビジネスが本格化し、商取引が反復的となったこととL/C (Letter of Credit: 信用状) 取引が送金にシフトした結果、地銀の外為取扱高の伸び悩みや対都銀比での収益性がアンダーパフォームしていることを表わしている。この背景として、現地企業との反復的な取引の拡大、もしくは現地子会社設立による外為取引の円建て化や親子取引にシフトしたことによって、収益の高いL/Cの地銀への持ち込みが減少し、送金に振り替わっていることが原因と考えられる。

一方、都銀では外為取扱高とL/C取扱高の両方が伸びており、海外拠点の増加による営業力強化によってL/Cから送金へのシフトのトレンドを上回る新たな顧客の獲得が達成されているように見受けられる。この点、地銀が海外戦略においてさらには一歩踏み込んだ取組みを行う必要があることを示唆して

〔図表2〕

主要収益に占める外国為替売買益の割合

(単位 百万円)

	全国銀行 (117)			都市銀行 (6)			地方銀行 (64)		
	当期計数	構成比	11年度比較	当期計数	構成比	11年度比較	当期計数	構成比	11年度比較
貸出金利息	7,031,662	45.5%	▲137,918	3,137,683	39.6%	28,563	2,590,488	57.1%	▲114,290
受入為替手数料	679,707	4.4%	▲5,371	410,528	5.2%	▲918	213,705	4.7%	▲2,521
外国為替売買益	331,278	2.1%	114,327	289,020	3.6%	117,240	26,512	0.6%	▲7,036

(出所) 全銀協

いよう。
 (2) マネロン／テロ資金対策の強化による追加コストの発生
 事実上の拘束力をもつFATF勧告を含め国際的に求められる基準が高くなってきているなか、金融庁のモニタリング基本方針では経営陣の認識について重点的な検証を行うことが示されている。これは、たんなる法令遵守の観点のみならず金融機関の評判リスクや経営リスクにまで踏み込んだ対応が必要であり、取引時の確認態勢や疑わしい取引の届け出対応(そのためのシステム導入を含む)が求められることを示している。
 とくに地銀において、海外支店の有無や国際業務への関与とは関係なく、ルールベースによる確認・記録をもとに自らリスクを特定・評価して、それに応じた顧客管理や取引監視の強弱をつけることが求められる等、対応のハードルがかなり上がっている。この点は、足もとで対

応の必要があるため短期的なコスト増加要因となる。
 (3) 人材の高齢化による事業継続性の問題
 外為業務の最大の資産ともいえるべき人材不足が顕在化しつつある。地銀では過去に外為業務を経験した世代の絶対数が多くないうえ、配置転換されその人材も残り5年前後で定年を控えている年代が多い。今後、外為人材の育成と若手へのノウハウ継承のために要する期間を見込めば、人材不足の解消は待たないの状況にまできている。
 求められる
 外為業務の再設計
 これら三つの課題をふまえると、地銀外為業務は縮小均衡路線どころか業務を維持すること自体が困難になりつつあり、どうやって看板を維持するかわからなく、「撤退するか」「成長するか」の二者択一の状況になっていると思われる。後者の成長路

〔図表3〕

外国為替売買益の比較

(単位 百万円)

地銀	売買益 (前年比)	構成比	都銀	売買益 (前年比)	構成比
福岡	1,730 (▲243)	0.9%	三井住友	111,289 (95,155)	5.2%
広島	1,662 (▲463)	1.3%	三菱東京UFJ	79,379 (2,027)	2.8%
横浜	1,550 (▲24)	0.6%	みずほ	47,905 (28,021)	4.3%
東京都民	1,584 (▲1,016)	3.4%	みずほコーポレート	34,504 (▲20,529)	3.0%
千葉	1,447 (▲32)	0.7%	りそな(注)	15,943 (12,566)	NA
合計	7,973 (▲1,778)	-		289,020 (117,510)	-

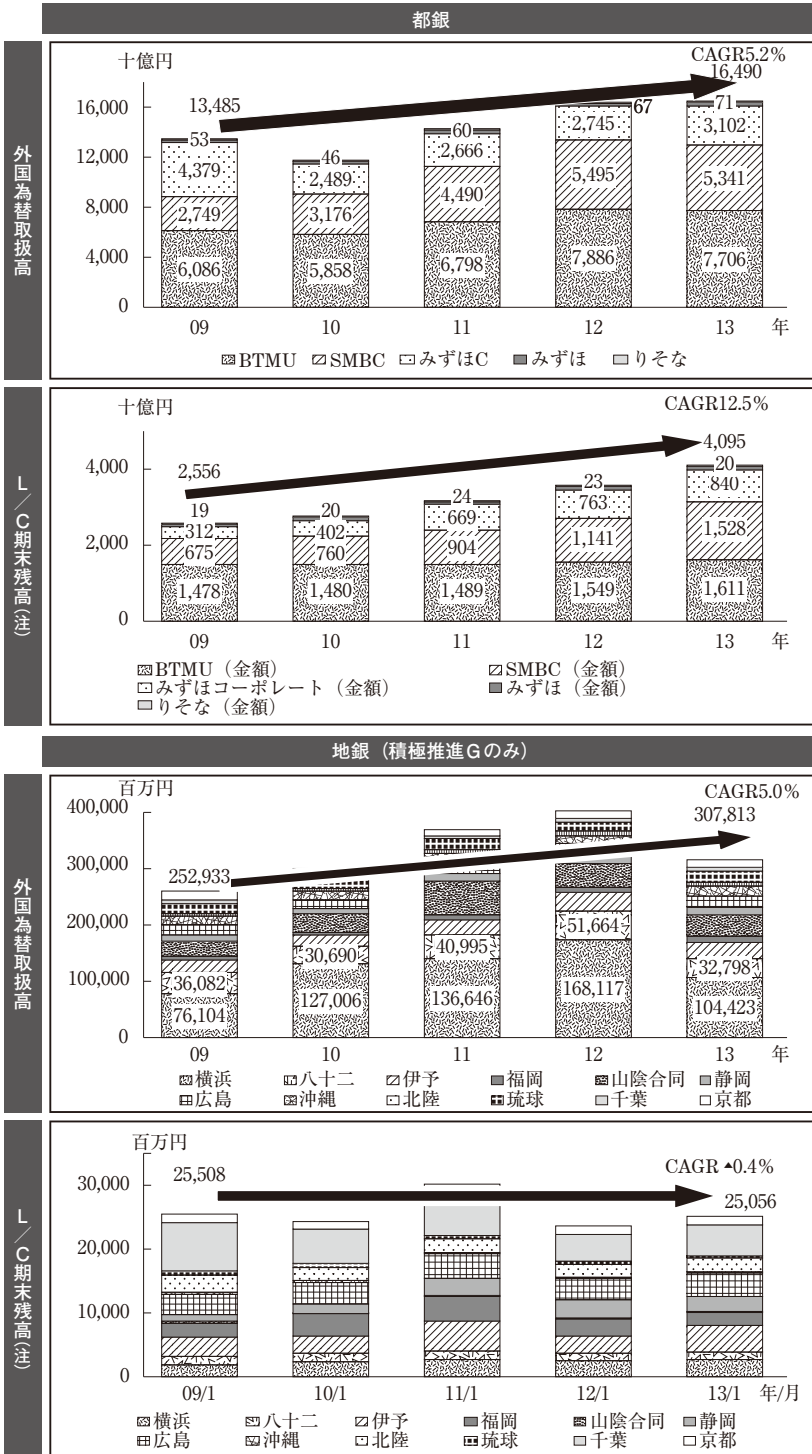
(注) りそな銀行は、りそな銀行と埼玉りそな銀行の合算。

(出所) 全銀協

線で前向きな選択をするにしても、外部委託によるコスト削減はもはや限界にきており、自ら

地銀における外為業務の見直し

〔図表4〕 外為取扱高、L/C期末残高の状況



(注) L/C期末残高の推移：複数年の推移をみることでトレンドを把握。
 (出所) 各行ディスクロージャー資料

リスクテイクを行う積極的な取り組みが必要とされている。もちろん、中長期的なビジョンを描けない限り、そのリスクをとることはむずかしいだろう。

しかしながら、日本とアジアの一体化によって日系企業が世界を相手に戦うことは避けられない流れである。だとすれば、地銀は顧客支援の観点から、い

れ海外戦略を再構築せざるをえず、外為業務の再設計が求められている。その外為業務の再設計にあたっては、本質をふまえて考える

必要がある。外為業務は顧客に提供する機能と事務が表裏一体となったサービスである。つまり顧客は価格面もさることながら、地銀が提供するサービス

米国バンカーズ・バンクの概要

〔図表5〕

設立年	銀行名	資産 (千ドル)	従業員数
1975	United Bankers' Bank	346,525	79
1980	Bankers' Bank of the West	388,047	41
1981	Bankers' Bank	302,300	80
1982	Texas Independent Bank	1,603,688	344
1983	Great Lakes Bankers Bank	43,189	10
1983	Independent Banker's Bank of Florida	373,050	93
1983	Atlantic Central Bankers Bank	408,583	57
1984	First National Banker's Bank	273,043	86
1985	Midwest Independent Bank	305,983	37
1986	The Bankers' Bank	2,075,580	318
1986	The Bankers Bank	170,665	38
1986	Independent Bankers' Bank	489,624	75
1987	Community Bankers' Bank	138,653	20
1988	The Bankers' Bank of Kentucky	52,256	29
1988	Banker's Bank of Kansas, NA	103,489	43
1990	Arkansas Bankers Bank	166,864	25
1997	Pacific Coast Bankers' Bank	484,957	44
1998	Bankers' Bank, Northeast	97,186	20
2000	Mississippi National Bankers Bank	118,938	9
2002	Nebraska Bankers' Bank	42,562	5
2004	Alabama Banker's Bank, NA	174,421	14

サービス事例 (First National Banker's Bank)

- International Services 海外送金、外国為替、L/C
 - Investment Services 中小金融機関向け金融商品の選定、口座管理、決済
 - Lending Services 利用金融機関向け貸付
 - Municipal Portfolio Analytics ポートフォリオ分析ツール
 - NetLink 口座情報確認 / 各種送金 (ACH, Wire) / FRB関連 / OFAC対応 / 内部監査対応 / セキュリティコントロール
 - NetLink Exchange 清算、決済機能
 - Retirement Plan Services 行員向けの退職年金サービス
 - Third-Party Alliances 住宅ローン、外為、保険等、第三者とのアライアンス
- (出所) Vertical integration to avoid contracting with potential competitors 2011: Evidence from bankers' banks, First National Banker's Bankホームページ

ベル (ディスクレパンシー等への対応、トラブル時のアドバイザー能力、法制度面に明るいこと等の全体的な事務品質) において高い専門性を求めるのである。すなわち再設計の第一条件は、専門性を備えた人材の育成なくして、外為サービスは成立しな

点である。人材育成は回収までに時間を要する息の長い投資が必要になる。しかし、その回収期間を短縮するには、育成される人材にたくさんのケースを経験させることで、その経験値を再利用することが考えられよう。つまり、

人材育成に「場」を提供し、必要なコストを賄うためにもまずは取引ポリュームを回復させることが優先事項である。しかしながら単独で取引ポリュームを回復させるのは、容易ではない。

~~~~~

**バンカーズ・バンクという選択**

~~~~~

あまり知られていないが、アメリカの金融機関には「バンカーズ・バンク」という業態がある。

バンカーズ・バンクは、おもにS&Lやクレジットユニオンなど中小金融機関における「業務遂行上不可欠ではあるが、規模の利益を確保しにくい業務」に対して、サービスを提供する金融機関である。図表5はアメリカにおけるバンカーズ・バンクの状況を示している。サービスを利用する複数の銀行が共同出資する経営形態で、小規模ながら全米各地に点在している。日本におけるバンカーズ・バ

ンクの設立・活用は、地銀にとつて以下のようなメリットがあると考えられる。

(1) コスト削減効果

規模の利益が獲得しにくい業務を共同化することで、事業のブレイクイーブンが達成しやすい構造をつくることができる。

(2) 人材育成効果

各銀行から行員を出向させ業務を遂行するスキームとすれば、ノウハウは出資する銀行グループのなかに留保され、単純な外部委託と違って一方的に外部流出することがない。さらに、取引が集約されることで担当者がこれまで以上のスピードで経験値が上がり、再利用によるノウハウの継承も見込まれる。

(3) ガバナンスの強化

銀行の共同出資によって銀行免許を有する金融機関を設立するため、これまでの外部委託に比べて、より強固なガバナンス態勢を構築することが可能である。

地銀における外為業務の見直し

海外では投資先行型のビジネス分野（たとえばネットワークインフラへの先行投資が必要な決済等）において、期間損益を重視する銀行経営となじまないことから分社化や共同出資によるジョイントベンチャーを設立することによって対応しているケースが少なくない。日本では今後、高齢化と人口減少によって地域経済の縮小が見込まれ、収益が先細り傾向となることから、地銀の再編や統合の必要性を指摘する声は多い。こうした状況は、人口減少が速い地域において2020年代、遅い地域でも30年代には到来するといわれているが、この話の「重さ」は当事者にあまり伝わっていない可能性がある。預金や貸出が減少することに伴って、それよりも速いスピードでボリュームの減少が顕在化する外為を含むその他の周辺業務は、着実に経営の足を引っ張ることになる。その業務をどうするかという議論は、10年代中盤に差しかかったいま、早急に着手すべきアジェンダであろう。

（注）外為手数料比較には振れがあり、必ずしも外為業務全体の収益動向を的確に表わすものではないが、一つの目安になると考えられる。

やまがみ あきら

都銀のニューヨーク駐在を経て米国会計事務所のコサルティンク部門に入所。外資系コンサルティンク会社を経て、NTTデータ経営研究所。05年金融コサルティンク本部長、12年から現職。XBR L J a p a n 理事、マーケティング&コミュニケーション委員長、金融庁官民ラウンドテーブル「資金決済サービスの向上」作業部会委員。グローバル決済・バンキング・資産運用に関するコンサルティンク活動に従事しており、とくに戦略的な意思決定を支援するコンサルティンクを身上とする。

書架



事業継続計画による
企業分析

野田健太郎 著
中央経済社刊
3,990円（税込）

「事業継続計画（BCP）の策定は、企業価値の向上につながる」——。過去、わが国でBCPの普及に取り組んできた人々は、このような言葉でBCPの策定を人々に勧めてきた。

評者のようにお客さまのBCP策定を支援する立場の人間としては、BCPの策定は企業価値の向上につながるかと実感をもつて語ることができる。だが、「その実感には数値的な裏付けがあるか」と尋ねられるとうまい答えがなかった。

本書は、この質問に対して、統計学的手法を駆使することで、一定の示唆を導き出した研究が書籍化されたものである。この研究によれば、BCPの策定や開示に積極的に取り組んでいる企業は、業績予想誤差が小さくなる傾向がみられた。また、有価証券報告書上の「コーポレートガバナンスの状況」におい

て、BCPの内容に加え、BCPを実行できるマネジメントとの結びつきを投資家に説明している企業は、資本コストがより低い可能性が示唆された。加えて、BCPの開示に積極的に取り組んでいる企業は、東日本大震災後の株価がよりポジティブに評価されているという傾向が示されている。

上場企業には、投資家のみならず多様なステークホルダーに対して、財務情報だけでなく多様で質の高い非財務情報をも提供していくことが求められている。この流れのなかでBCPなどリスク関連の情報は、財務情報・非財務情報の双方に関係することから重要性が高い。本書は、BCPの策定を進める企業に対して、それをどのように開示していくかを検討することも必要だと訴えている。BCP開示により投資家との関係構築、株価の上昇、資本コストの低減が図られる可能性があるとする。本書には、強く勇気づけられた。（インターリス্ক総研安全文化グループ主任コンサルタント 小山和博）