

持続可能なビジネスモデルの構築

地域金融機関には、地域における人口減少や金利低下等により経営環境が厳しくなる中で、健全性を維持して将来にわたり金融仲介機能を十分に発揮するための持続可能なビジネスモデルの構築が求められている。

そこで、本号においては、有識者から、地域金融機関を取り巻く状況を踏まえて、中長期的な環境にも対応可能なビジネスモデルの構築とそれを支える経営管理態勢の整備、ビジネスモデルを実効性あるものにするための収益リスク管理体制について解説していただくこととする。

持続可能なビジネスモデルの構築

PwC 総合研究所

所長 栗原 俊典

弁護士 緒方 俊亮

1 持続可能なビジネスモデルの構築の必要性

アベノミクスの下、政府全体として地方創生に向けた取組みが行われている中、地域金融機関にとって、地域経済や地域企業の発展及び活性化のため、その健全性が将来にわたり維持され、適切な金融仲介機能が持続的に発揮されることが重要である。そのため、地域金融機関は、中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築することが求められている。

金融庁も、地域金融機関による持続可能なビジネスモデルの構築の重要性について従前から強調しており、地域における人口減少や高齢化、金利水準の低下等によりその経営環境が厳しさを増す中、各地域金融機関にとって、健全性を維持し将来にわたり金融仲介機

能を十分に発揮するため、自らのビジネスモデルの持続可能性について検討し、中長期的な経営戦略を策定・実行するとともに、強固な経営管理態勢を構築することが重要視されている。そのためには、ビジネスモデルに応じた収益管理態勢の構築及び取り巻く環境の変化がビジネスへ与える影響についての定量的・定性的分析が重要となる。さらに、地域金融機関の地域・業種に関する与信集中傾向や、有価証券運用収益への依存度が増加傾向にあることを踏まえた集中リスクの限度枠管理、及び自らの脆弱性等を踏まえ、様々なストレスシナリオを想定したストレステストを踏まえたアクションプランやその発動基準の策定が重要となる。

また、ここ一年の国内外の動向に照らして

も、国内においては、大規模金融緩和に伴う金利水準の低下から、金融機関の収益環境は一層厳しくなっているほか、海外においても、英国のEU離脱に係る国民投票、世界各地で頻発するテロ事件や南シナ海における領有権紛争等、世界経済や国際情勢の不安定性・不確実性が増加している。このような中、地域経済については、かかる不安定性・不確実性や新興国経済の動向といったリスクに備えつつ、生産性向上を図るため、地方創生の本格展開に向けた取組みが推進されている。今後中長期的に世界経済におけるアジアのプレゼンスは一層高まっていくと予想される中、地域企業を含めた我が国企業の海外展開が進んできており、地域金融機関の果たすべき役割はより重要になっている。

以下では、このような地域金融機関を取り巻く状況を踏まえつつ、地域金融機関における中長期的な環境変化にも対応可能なビジネスモデルの構築及びそれを支える経営管理態勢の整備の方法について、説明する。

2 持続可能なビジネスモデルの構築のための実効的な経営管理態勢の構築

中長期的に持続可能なビジネスモデルの構築に当たり、ビジネスモデルの差別化や収益構造等について、従来の延長線だけではなく、その枠組みにとられない大胆かつ柔軟な発想が求められる。ここでは、金融庁によるモニタリングを通じて指摘されているとおり、適切な収益管理を通じたビジネスの現状の的確な把握と将来動向の分析、社外取締役を含む経営陣におけるそれを踏まえた具体的なビジネスの方向性及び実効性のある施策の適切な検討等が重要となる。

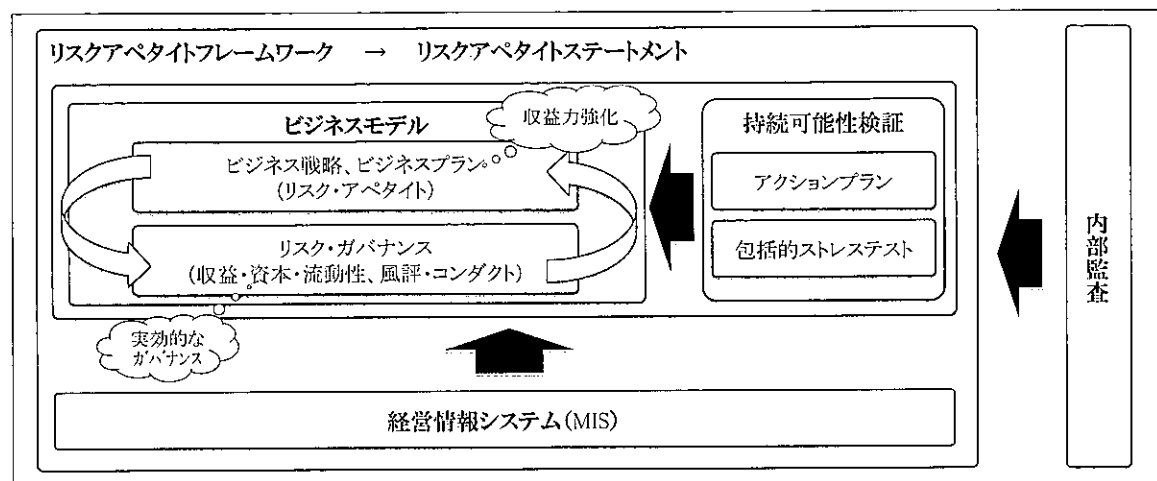
各地域金融機関における具体的なビジネスの方向性や実効性のある施策は、個別の金融

機関の状況や地方における経済・人口動態等の経営環境等により異なり、各地域金融機関によって検討されるべきものであるから、一概に論ずることは困難であるが、例えば、後述のとおり、事業規模や事業範囲の拡大、顧客との日常的・継続的な関係強化による地域密着型金融の深化等を目的として、ロイヤリティ戦略の徹底、顧客本位の商品企画力の強化、外部専門家との協働や広域連携・システムの共同運用、フィンテックの活用等、様々な施策がありうる所であり、金融機関内における人材採用・育成、システム整備、リスク・ガバナンス態勢整備、資本政策等の体制面とあわせて検討される必要がある。また、地域金融機関においては、その地域・業種に関する与信集中傾向から、一般的にビジネスの分散が限定されているため、ビジネス環境の変化に伴う影響を受けやすく、景気変動リスクや集中リスクが重要なリスクとなる。他方で、金融システムとの連関性は必ずしも高くないものの、債券市場や株式市場を含む金融市場との連関性は相応に高い傾向にあるというリスク特性にも留意する必要がある。

もっとも、地域金融機関を取り巻く状況が刻々と変わる中で、当該地域金融機関に最適かつ中長期的に持続可能なビジネスモデルは常に変化しうる。そのため、経営陣においては、当該状況に対応した中長期的に持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、継続的に検証及び改善を行うことができる実効的な経営管理態勢を構築することが求められる。そのためには、いわゆるリスクアパタイトフレームワークを構築し（図1参照）、持続可能なビジネスモデルの構築に向けたPDCAサイクルを整備していくこと（後述）が求められる。

リスクアパタイトフレームワークとは、自

＜図1＞持続可能なビジネスモデル



社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量を「リスクアペタイト」とし、これを資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する金融機関内の共通言語として用いる経営管理の枠組みであり、従来より3メガバンクグループ等を中心に、その構築が金融庁より求められているところである。このリスクアペタイトフレームワークは、以下に詳述するように、将来にわたり金融仲介機能を十分に発揮するための持続可能なビジネスモデルを構築していくため、継続的に改善及び検証を行うための枠組みとして極めて有用であるため、地域金融機関においても同様に構築することが適当である。

かかるリスクアペタイトフレームワークでは、金融機関が構築するビジネスモデル（より具体的には、ビジネス戦略及びそれを支えるガバナンス態勢）について、アクションプランの検討及び包括的ストレステストによる持続可能性検証の実施、並びに当該検証を踏まえたビジネス戦略やリスクアペタイトの見

直しが行われるプロセスを整備していくこととなる。また、当該プロセスに必要な情報については、必要に応じてこれを支える役割を果たす経営情報システムを構築し、さらに、内部監査によってこれらの妥当性の検証が行われることとなる。

すなわち、地域金融機関による持続可能なビジネスモデルの構築について具体的に説明すると、まず、当該地域金融機関における態勢整備として、これまでのビジネス戦略も踏まえつつ、社会経済システムの不確実性、金融規制の見直し、ビジネスの進展、地域における経済・人口動態等取り巻く環境の変化等に応じて、収益力の強化を図り、中長期的な持続可能性を維持するためのビジネス戦略策定のためのプロセスを整備し、かつ、これと同時に、ビジネス戦略を支え、これに伴うリスクを適切に管理するためのガバナンス態勢を整備する必要がある。これらのプロセスを通じて、収益力の強化のため、新たに取り組もうとする具体的なビジネスの方向性や施策を含むリスクアペタイトがビジネス戦略として設定されるとともに、そのためのリスク・

ガバナンス態勢を通じて、当該ビジネス戦略に伴う各種リスク（収益・資本・流動性、風評・コンダクト等）の特定、評価及び実効的な管理がなされることとなる。その上で、かかるビジネスモデルが中長期的に持続可能であるか、また強靭性を有するかについて、アクションプランの検討及び包括的ストレステストを通じた検証が行われることとなる。当該検証を通じて、かかるビジネスモデルの持続可能性や強靭性について問題が認められた場合には、当該問題点についてビジネス戦略やリスクアペタイトの見直しが行われる。このビジネスモデルの策定及び検証のプロセスを通じて、金融機関の実態に即した、持続可能かつ強靭なビジネスモデルが構築されるのである。

なお、以上のプロセスを通じたビジネスモデルの構築に当たっては、ビジネス戦略の策定及びリスク・ガバナンスの両方の側面において、財務情報を含む経営情報が、経営陣による意思決定のために適切に報告されることが重要となる。そのため、これらのプロセスを支えるものとして、必要に応じて、経営情報システムの整備を行う必要がある。また、上記プロセス及び経営情報システムが実効的に機能していることについては内部監査によって検証されるべきである。かかるリスクアペタイトフレームワークについては、リスクアペタイトステートメントとして、取締役会による承認を通じて金融機関内部において文書化され、全社的に関係部署において共通理解することが求められる。

3 持続可能なビジネスモデルの構築のための実効的な経営管理態勢の運営

上記の枠組みを踏まえ、刻々と変わる地域金融機関を取り巻く状況に対応した中長期的

に持続可能なビジネスモデルを構築していくためには、持続可能性を強化するためのPDCAサイクルを確立・機能させることが重要である（図2参照）。

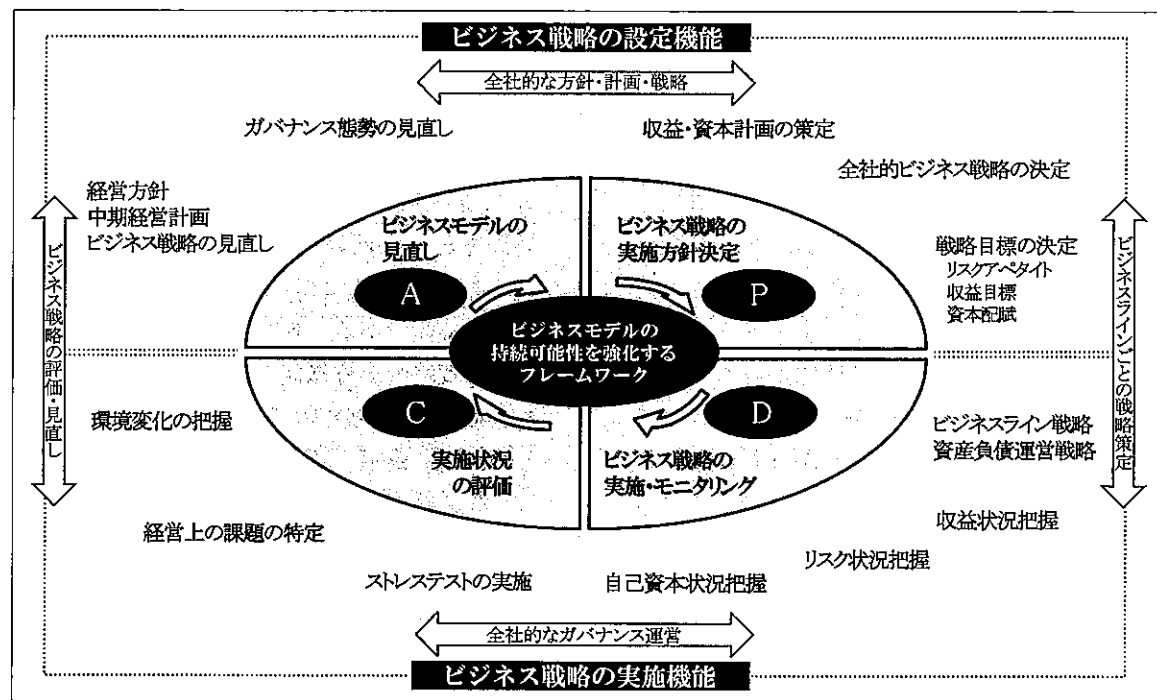
この図の上部はビジネス戦略の設定機能であり、金融機関を取り巻く環境変化に応じて、経営方針・中期経営計画を定期的又はアドホックに見直し、全社的なビジネス戦略を設定する機能である。他方、同図の下部は、ビジネス戦略の実施機能として、全社的なビジネス戦略に基づいて、個別ビジネスラインごとの戦略、資産・負債運営戦略を策定・実施し、収益状況、リスク状況及び自己資本状況を把握し、これらを踏まえて経営上の課題や環境変化を特定する機能である。

これらビジネス戦略の設定機能及び実施機能を通じて、ビジネスモデルを環境変化にあわせて常に最適化・強靭化していくためには、PDCAサイクルを整備し、金融機関を取り巻く個々の環境を勘案して、ビジネスモデルを絶えず更新していく必要がある。

地域金融機関について言えば、このプロセスは、まず、「P：ビジネス戦略の実施方針決定」として、社会経済システムの不確実性、金融規制の見直し、ビジネスの進展、地域における経済・人口動態等の地域金融機関を取り巻く個別の環境の変化等を十分に踏まえて、収益計画や資本計画といった全社的計画の立案が行われる。また、当該全社的計画の立案に当たっては、当社にとってコアとなるビジネスラインの特定を含む全社的ビジネス戦略の決定や、リスクアペタイトや収益目標、資本配賦やリスク許容度といった戦略目標の決定とそれぞれ関連付けて行われる必要がある。

こうして決定された全社的ビジネス戦略については「D：ビジネス戦略の実施・モニタ

＜図2＞ビジネスモデルの持続可能性を強化するPDCAサイクル



(出所)「金融規制・監督と経営管理」(日本経済新聞出版社)を基に作成

リング」として、当該ビジネス戦略に基づく具体的なビジネスラインごとの戦略及び資産・負債運営戦略等の策定及び実施が行われる。そして、これら戦略の実施については、規制資本対比営業収益率や経済資本対比収益率等を用いた収益状況の把握、リスク限度枠の比較やリスクの偏在の有無等の確認を通じたリスク状況の把握、また、自己資本比率や対経済資本リスク量等の確認を通じた自己資本状況の把握等を通じて、恒常的にモニタリングが行われる。

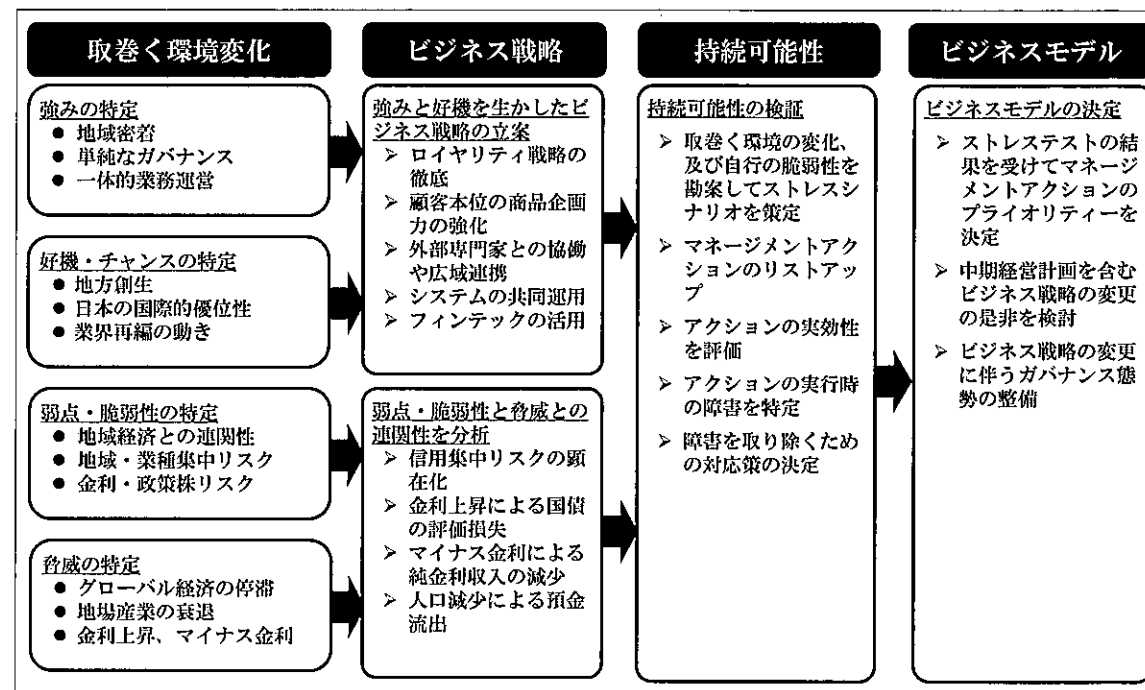
その上で、「C：実施状況の評価」として、当該モニタリングの結果や、フォワードルッキングなシナリオ分析を含むストレステストの実施を通じて、自己資本充実度評価を行うとともに、ストレス時に採り得るマネジメントアクションの検討及びその有効性・実行可能性の検証を行うことにより、ビジネスモ

デルの脆弱性を踏まえたアクションプランを策定する。また、これと並行して、金融ビジネスの進展や地域経済を含む社会経済システムの不確実性、国際金融規制の動向といった地域金融機関の経営に直接又は間接に影響を与える外的な環境変化の把握も行われる。

そして、これらを通じて把握された経営上の課題や環境変化を踏まえて、「A：ビジネスモデルの見直し」として、経営方針や中期経営計画、ビジネス戦略の見直しを行うとともに、ビジネス戦略を支える金融機関の収益管理やリスク管理、自己資本管理といったガバナンス態勢について、さらなる強靱性強化のための見直しを行う。

以上の見直しの結果を踏まえ、改めて「P：ビジネス戦略の実施方針決定」がなされることになり、PDCAサイクルを恒常的に機能させることとなる。なお、かかるビジネスモデ

＜図3＞ビジネス戦略策定プロセス



ルの持続可能性を強化するためのPDCAサイクルを全社的な取組みとするためには、＜図2＞の上下左右の矢印のように、全社的な方針・計画・戦略に基づいて、ビジネスラインごとの戦略に具体化（カスケード・ダウン）し、全社的なガバナンス運営の下、個別のビジネス戦略を実行し、それら個別戦略のパフォーマンスを総体的に評価することによって、全体のビジネスモデルの強靱性を強化する流れとすることが重要である。

4 持続可能なビジネス戦略の策定プロセス

上記の枠組みを通じて持続可能なビジネス戦略を具体的に策定するに当たっては、いわゆるSWOT分析(強み(Strong)、弱点(Weakness)、機会(Opportunities)及び脅威(Threats)の4つの視点により外部環境及び内部環境を分析する手法)が有用となる(図3参照)。

一般的に、地域金融機関は、地域に密着して業務を行っていること、ガバナンス体制が比較的単純であり複雑化していないこと、そのため、グループで一体的な業務運営が行われていることが「強み」として挙げられる一方で、その裏腹として、地域経済との連関性が強いこと、地域・業種集中リスクに晒されていること、また、有価証券運用収益への依存度が高まることにより金利リスクや政策株リスクに晒されていること等が「弱点」として考えられる。また、地方創生や業界再編の動き、アジアを含む世界における我が国の国際的優位性をビジネス展開の「機会」として挙げられる一方で、地場産業の衰退や東京一極集中、中国を含むグローバル経済の停滞や、マイナス金利状況や今後の金利上昇リスクは、地域金融機関にとって一般的に「脅威」と考えられる*。

こうしたSWOT分析を踏まえ、地域金融

機関の「強み」を、その「機会」を利用して収益力強化に繋げるビジネス戦略とする必要がある。例えば、顧客のロイヤリティを高めるロイヤリティ戦略の徹底、顧客本位の商品企画力の強化、外部専門家との協働や広域連携・システムの共同運用、フィンテックの活用等を行うことで、顧客との日常的・継続的な関係強化による地域密着型金融の深掘りや、海外展開支援を含む事業規模・事業範囲の拡大を、迅速に推進すること等が考えられるところであり、より具体的な戦略は、各地域金融機関を取り巻く状況に応じて各々検討される必要がある。

他方、「弱点・脆弱性」が、「脅威」と連関して顕在化することで、地域金融機関の収益性や持続可能性を脅かすリスクに予め対処する必要がある。例えば、信用集中リスクの顕在化、金利上昇による国債の評価損失、マイナス金利による純金利収入の減少、また人口減少による預金流出等がリスク事象として考えられることから、これらリスク事象が顕在化したとしても、全体として持続可能なビジネスモデルを構築していく必要がある。

そのため、新たなビジネス戦略の持続可能性及び強靱性について、上記リスク事象を踏まえつつ、地域金融機関毎に取り巻く具体的な環境の変化やその脆弱性、リスク特性等を踏まえ、独自の複数のシナリオに基づく包括的ストレステストを実施することにより検証する必要がある。また、その結果を踏まえて資本政策の見直しや必要に応じたリスク・アセット削減、事業売却等の適切なマネジメントアクションを網羅的に洗い出し、これら

の実効性の評価を行うとともに、当該アクションの実行時の障害を特定し、これを除去するための対応策の検討及び決定、実施を行う必要があると言える。

その上で、ストレス時に採り得るマネジメントアクションのプライオリティを決定するとともに、ストレス時に対処困難な障害が存在する場合には、新たに検討・設定したビジネス戦略や、既存のビジネス戦略を含む中期経営計画の変更の是非を検討し、必要に応じてこれらの見直しを行うことになる。また、ビジネス戦略の変更を行う場合には、それを支える適切なガバナンス態勢の整備を行うことが求められる。

プロフィール

栗原 俊典 (クリハラ トシノリ) 氏

PwC総合研究所 所長

金融庁に入庁し、バーゼルII検査指導室室長、統括検査官を務め、バーゼル銀行監督委員会において基準実施関連の部会のメンバーとして活動。金融庁以前は、野村セキュリティーズ・インターナショナルのマネージング・ディレクター、野村IBJグローバル・インベストメント・アドバイザーズのプレジデントを歴任。プロモントリー・フィナンシャル・ジャパン及びPwC総合研究所（現職）において、金融機関に対する各種ガバナンス態勢整備・高度化、国内外規制対応、リスク管理の高度化、経営管理上の諸問題に関する助言、当局コミュニケーションの指導等数多くの案件に関与。2014年には「金融規制・監督と経営管理」を出版（共著）。2015年1月入社。

緒方 俊亮 (オガタ シュンスケ) 氏

PwC総合研究所 弁護士

長島・大野・常松法律事務所にて、弁護士として銀行法、金融商品取引法及び預金保険法等の金融レギュレーションやファイナンス取引等を中心に取扱う。また、金融庁監督局に意向し、バーゼル3に基づく国際統一基準や国内基準行に対する新自己資本比率規制の策定等を担当。2014年に「バーゼルIII自己資本比率規制 国際統一/国内基準告示の完全解説」を出版（共著）。2016年7月入社。

* 当該SWOT分析は、あくまで地域金融機関に一般的・共通的に考えられる要因に基づく分析の一例を示したものであり、各地域金融機関を取り巻く状況に基づき詳細かつ個別的な分析を行う必要があることに留意された。