

日本大学経済学部経済科学研究所研究会

【第202回】

2017年12月12日

平成29年度講演会

**「地域主義とグローバリズム
—日本の金融業界の現状と方向性—」**

〈講師〉

キャピタスコンサルティング株式会社

プリンシパル

栗谷修輔

「地域主義とグローバリズム」 —日本の金融業界の現状と方向性—

キャピタスコンサルティング株式会社
プリンシパル 栗谷 修輔

ご紹介いただきました栗谷と申します。今日はこのような貴重な機会を賜りまして光栄に思っております。

早速ですが、自己紹介から始めさせていただきます。

私は1993年（平成5年）、大学を卒業して、当時の日本長期信用銀行（長銀）、現在の新生銀行に入行いたしました。その後、1998年の金融危機時に長銀が破綻、国有化されました。それを機に興銀証券、データ・フォアビジョンというシステム会社を経まして、現在キャピタスコンサルティングでコンサルタントをしています。

キャピタスコンサルティングという会社は皆さんご存じないと思います。コンサルティング会社で有名なところでは、マッキンゼー、ボストンコンサルティング、A. T. カーニーなどがありますが、それらはゼネラルコンサルティングと言われる、経営の戦略から商品企画まで幅広く展開しています。弊社は銀行、生命保険、証券など、金融機関のリスクマネジメントに特化したコンサルティング会社です。一般の方はもちろん、銀行でも、営業部門の職員の方々はおそらく弊社を知らないと思います。本部の企画部門、リスク管理部門などの方々であればご存知の方も多いかもれません。私も含めて総勢6名という極めて少数でやっております。

私はその中で、主に銀行を中心にコンサルティングを提供する仕事をしています。大手のメガバンクさんから地方の地銀さん、信金さんなど、幅広いお客さまを担当しております。きょうのテーマでもあるグローバリズムとローカル・地域主義といったテーマについても、仕事上の経験を踏まえてお話ができればと考えております。

（スライドP5） まず日本の金融業界をまとめてみました。一言に金融業界と言っても明確な基準はなく、人によっていろいろな分類や類型があります。ここでは金融庁の「金融レポート」の区分に従っています。金融庁というのは金融行政を

司っている官庁で、もともと大蔵省だったものが1998年に金融行政を分離して発足しました。

まず預金取扱金融機関、いわゆる銀行です。皆さんも三菱UFJとか三井住友など、預金口座を持っていて現金の出し入れをしていると思います。が、預金を取り扱っている金融機関を預金取扱金融機関と言います。

次に保険会社。日本生命とか第一生命などの生命保険会社、東京海上日動などの損害保険会社も金融機関の一部です。

ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険も金融機関に入ります。これはもともと国の機関で、総務省の管轄でしたが、10年ほど前に当時の小泉純一郎首相が民営化しました。ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険合わせて100兆円以上の資産を持っており、世界でも最大級の機関投資家として大きな影響力を持っています。「ゆうちょが動くと市場が動く」と言われる所以です。

証券会社では、たとえば野村ホールディングスという世界で勝負している証券会社もありますし、昨今では楽天証券とかマネックス証券といったネット証券も増えてきています。

貸金業者というのは、アコムとかですね。ノンバンクと言う人もいます。ノンバンクは金融機関ではないと言う人もいますが、金融庁の区分では入っています。

きょうの主題は冒頭の預金取扱金融機関、つまり銀行です。銀行にもいろいろな種類があって、一つは三菱UFJ、三井住友、みずほの3メガバンクで、グローバルな金融機関と位置づけることができます。

次に地域金融機関として、地方銀行（64行）、第二地方銀行（41行）があります。地方銀行で大きなところは横浜銀行、静岡銀行などですね。第二地方銀行というのは昔の相互銀行です。相互銀行法に基づいた金融機関だったのですが、30年ほど前の1989年から普通銀行への転換の動きがあり、第二地方銀行になったという経緯があります。この10年で合併や再編などで20行ぐらい減って、いま41行。この第二地銀と地方銀行と合わせて105行です。

もう一つ忘れてはいけないのは協同組織金融機関です。まず信用金庫です。東京では芝信用金庫とか城南信用金庫などがありますね。それから信

用組合、労働金庫、農業協同組合（農協）など、これらも金融機関に位置づけられています。

これらは、例外はありますが、銀行より規模が小さい。小規模な個人の貸出、あるいは事業性でも小口融資を担っている金融機関です。ただ、彼らには親玉がいるわけです。信用金庫は中央信金、信用組合は全信組連、労働金庫は全国労働金庫連合会、農協の親玉は農中（農林中金）です。彼らは全国津々浦々にある小さな信金とか労金からのお金を吸い上げることによって、10兆、20兆、あるいは30兆という莫大な投資資金を持っています。たとえば農林中金は世界でもメジャープレイヤーで、“NOCHU”でニューヨークでもロンドンでも通用します。農中は投資業務に力を入れていますので、理科系の学生さんたちのリクルートも積極化しています。

信託銀行の信託業務は少し別の業務ですが、これも金融機関で、大きいところは三井住友信託銀行、野村信託銀行などです。三菱UFJ信託銀行は三菱UFJグループに属しているので、ここでは書いていません。

この中で、グローバルに当たるのは3メガバンクだと言えるでしょう。あとは地域主義で、国内を中心にしています。世界はいまグローバルと地域主義の2極化が進んでいて、グローバルはグローバルで生きていく、地域主義は地域主義で生きていく。この中間はなかなか生き残りは難しい。そういう図式ができていくように私は理解しております。

（スライドP6） 銀行はバーゼル規制に縛られていて、「預金者保護」「金融システムの安定」を目的に、他業種に比べて厳しい規制が課せられています。預金者保護というのは、たとえば皆さんが100万円預金していたときに、銀行が潰れたからといって100万円引き出せませんとなると困るわけです。これを防ぐために、厳しい規制をかけて銀行が潰れないようにする、これが預金者保護です。

金融システムの安定というのは、会社同士の取引、個人でもクレジットカード決済など現金でやりとりすることが少なくなっています。銀行の口座で決済するわけです。そのときに、一つの銀行が潰れると、そこで決済できなくなる。Aという事業会社がきょう100万円入ってくるはずなのに

入ってこないの、別の支払いができなくなる。そして、その次の企業も払えなくなる、といった具合に企業が連鎖して倒産していく。一つの銀行が潰れると金融システム全体に影響を及ぼしかねません。これを避けるために厳しい規制をかけて金融システムの安定化を図ろうということです。守らなければいけない規制はいろいろあるのですが、そのなかでも注目されているのがバーゼル規制です。

（スライドP7） バーゼル規制とは、国際的に統一された規制です。国際的な規制を誰がどう決めているのだという簡単な略図ですが、左にBIS（国際決済銀行）と書いてあります。このBISはスイスのバーゼルという都市にあります。バーゼルはチューリッヒ、ジュネーブに次ぐスイス第三の都市で、サッカー好きの人は昔、中田選手とか柿谷選手が活躍したサッカーチームを思い出すでしょう。BISの中にあるBCBS（バーゼル銀行監督委員会）が世界の銀行の規制を決めているわけです。

その上位機関としてFSB（金融安定理事会）があり、さらにその上にG20首脳会合（蔵相・中央銀行総裁会合）があって、年に数回開催されています。一番上のサミットは、安倍首相やトランプ大統領など先進国首脳会合です。つまり、銀行の国際規制はBCBSが決めているのですが、最上位のサミットで、各国の首脳が承認するという構造を取っているわけですね。

この絵を見るとシステムティックな構造になっているように見えますが、この構造になったのはつい最近、10年ぐらい前からです。2008年のリーマン・ショックというのを皆さん聞いたことがあると思いますが、リーマン・ショックで世界の市場は壊滅的な打撃を受けました。そのときもそれぞれの機関はあったのですが、あまりシステムティックではなかった。それではいかんということで、10年かけてやっとこういう組織構造まで持ってきたということです。

（スライドP6） この枠組みの中でバーゼル規制では、銀行が被る可能性のある損失額をあらかじめ見積もり、それを上回る自己資本を持つことを要求しています。自己資本比率の式はここに書いている通りですが、分母にあるRWA（Risk Weighted Asset）は日本語ではリスクアセット、

リスク量と言うこともあります。まず分母の信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクの三つを一定のルールで計量化して、分子の自己資本を割って自己資本比率を出す。そして国際統一基準行は8%以上、国内基準行は4%以上の自己資本比率を維持しようという規則を定めています。これは国際的なルールですので、基本的にどの国も守らなければいけないことになっています。

正確に言うと、国際規制といいながら、英語ではregulation（規則）ではなくaccord（合意）なのです。正式な規制ではなく紳士協定とも言えるでしょう。日本でこの規制を正式に導入しようとすると、金融庁という行政機関が法律化しないと銀行に守らせることはできません。アメリカならアメリカの法律に、イギリスならイギリスの法律にしなければいけない。日本は真面目に守っていますが、実はアメリカはあまり守っていない面もあったりします。また、イギリスも独自の規制をどんどん作って、バーゼル規制にあまり重きを置いていない。なかなか各国の歩調を合わせるの難しい、そういう点もあることをご理解いただきたいと思います。

先ほどからリスクとかりスクウェイトといった言葉が出てきていますが、私自身も1993年、銀行に入るまでリスクという言葉は知りませんでした。もちろん日本語では「危機」とか「危険」という意味かな、ぐらいは分かっていたけれども、入行して最初、資金為替のディーリングをやったのですが、そのディーリングルームで初めてリスクという言葉を知りました。先輩のディーラーが「ここはリスク高いからやめとこう」、「そのリスクは取って構わない」などと言われて、「あ、リスクというのはこういうふうに使うんだな」と知ったのが25年前です。当時はまだ銀行とか金融機関の中だけで使われている言葉で、一般的には「リスクって何？」みたいな感じだった。

それが最近では、サッカー日本代表チームの選手がインタビューで、「リスクマネジメントしながら攻撃参加もしなければいけない」なんて言っている。サッカー選手が「リスクマネジメント」という言葉を使うようになったんだな、と面白く思いました。いま皆さんもおそらく、「リスク」という言葉に違和感はないでしょう。だいたい市民

権を得た言葉になったなあと思っています。

（スライドP8）銀行はリスクを取って収益を上げる会社です。もちろん銀行だけでなく、自動車会社、たとえばトヨタが新たな電気自動車をつくるとしましょう。新たな商品なので、新しい工場、ラインをつくって生産しなければならない。最初の設備投資に何百億円、何千億円の莫大なカネがかかる。しかし売れなくて大赤字になるのが投資リスクです。どの企業にもリスクはあるわけです。ただ、特に銀行はリスクのかたまりだと言われています。

右下にバランスシート（貸借対照表）のイメージを表しています。左側が資産、右側が負債、資本ですね。

銀行の資産の大部分は貸出金です。その多くが企業への貸出です。その収益（リターン）が貸出利息です。3%で貸し出すと、年間3%ずつ収益が得られる。取っているリスクは金利リスクと信用リスクです。金利リスクとは、たとえばいま金利3%で貸しているけれども、だんだん金利が下がって来年は2%の金利になると、3%のリターンが2%になってしまう。これが金利変動リスクです。信用リスクというのは、たとえば東芝に100億円貸していた。東芝が潰れるなんて誰も思っていなかったけれども、いまニュースを見ると、今後どうなるか分からない。もし東芝が潰れたら100億円は返ってこない。これを倒産リスクとかデフォルトリスクとかいろいろ言い方はありますが、銀行業界では信用リスクと言っています。このリスクを取るからこそ、貸出利息を収益として得られるのだという考え方です。

次の預金は銀行の負債です。預金を集めて、その代わり預金者に金利を払わなければいけない。この10年ほどほとんどゼロ金利に近いので、皆さんの世代ですと預金金利を意識されたことはほとんどないのではないのでしょうか。昔は3%、4%という金利でしたから、100万円預けて1年経てば、3万、4万になります。いまから考えればものすごくいい小遣いですが、いまそれが0.001%とかですから、100万円でも10円なのです。誰も気にしない状況ですね。

債券には国債、社債、外国債などがあります。国債は日本国債あるいは米国債のように政府の借金、社債は会社の借金です。その収益は債券利息

あるいは売買損益で、リスクには金利リスク、信用リスク、為替リスクがあります。たとえばいま1ドル=113円ぐらいですが、これが円安に行ったらどう、円高に行ったらどうと、為替によって得られる収益が変わってくる、これを為替リスクと呼んでいます。

株式はリスクのかたまりです。いま2万2000円、3000円と上がっていますが、いつガーンと落ちるか分らない。毎日変動が激しいので、こういう高リスクのものは銀行ではなかなか持ちづらい。反面、株価が上がると収益も大きくなるという、ハイリスク・ハイリターンな商品ですね。

いま申し上げた金利リスク、信用リスク、為替リスク、株価リスクなどを銀行ではリスク量として計量化しています。減多に起こらないが、起こったときに被る損失額のことを専門用語ではVaR (Value at Risk) と言って、銀行業界ではデファクトスタンダードとして使われています。信頼区間が99%だと100回に1回起こる可能性のある損失額、99.9%だと1000回に1回起こる可能性のある損失額と考え、数理統計的に計量しようということです。例えばこのリスク量が100億円と計算されたとします。最悪の場合、この100億円が全部損失になっても銀行が倒れないだけの資本を持ちましょう、というのが銀行で行われているリスク管理の実務です。

(スライドP6) 真ん中の式の分母を見て下さい。まず信用RWAですが、事業会社への信用リスクウェイトアセットは、細かく言うと例外もありますが、基本的に100%となっています。たとえば東芝に100億円貸すと、100億円×100%=100億という信用リスク量が計算されます。

個人の住宅ローンのように、3000万円とか2000万円といった1つ1つの取引を集めて100億円とすると、リスク分散が利いてくる。例えば1万人分で100億円集めたとしても、1万人が一気に倒れることはまあない。住宅ローンについての信用RWAはいま35%で計算されていますので、100億円×35%=35億円です。

日本国債の信用リスクウェイトは0%です。新聞や雑誌では、「いま日本の財政は危機的状況だ。日本の債務は1,000兆円を超えている」とよく見かけます。日本はこの借金をどうやって返すのか。とても返せない。普通の家計なら破綻します。に

もかわらず日本国債のリスクウェイトはゼロです。

これでいいのかという問題が出てきます。7年ほど前、ギリシャ国債のデフォルト問題がありました。その前には、アルゼンチン国債もデフォルトしています。アルゼンチン債を持っていた人にはおカネが返ってこない。世界にはそういう例があるのに、日本国債のリスクウェイトは0%です。これがいいか悪いかは別ですが、日本国債を持っている人はリスクゼロでいいですよという仕組みになっているのが現実です。

市場リスクというのは為替のトレードとか株のトレードで被る可能性のあるリスクで、これもある一定の計算式があります。オペレーショナルリスクは事務リスクとも言って、職員が業務の過程でどれだけミスするか、あるいは不正による損失がどれだけあるか、これも計算式があります。

信用リスク、市場リスク、オペリスク、この三つを全部合わせて分母が1000億円だとすると、自己資本は幾ら必要ですか。自己資本比率8%以上持たなければいけない国際統一基準行の場合は80億、4%以上の国内基準行では40億必要です。これがバーゼル規制でいま銀行に求められていることです。

(スライドP9) これは昨年金融庁第3回金融モニタリング有識者会議で出てきたペーパーですが、収益を上げるためにはリスクをテイクしなければいけない。リスクをテイクするから収益が上がる。ただ、リスクが顕在化したときは自己資本でカバーしなければならない。つまり、この三つを三位一体で考えようと言っているのです。そんなのはあたりまえで常識だろうという人もいるでしょうが、実際にこれを管理できている銀行はほとんどないのが現状だと私は思っています。

(スライドP10) では金融庁はどう見ているか。毎年1回出している「金融レポート」の最新版では、「3メガバンクグループの自己資本・収益は安定的に推移しているが、海外業務の急拡大に伴い…」と、簡単に言えば、3メガバンクは好調で、心配ないとのこと。ただし、最近の動きを見ると、今後10年間で1万人単位の人員削減を発表したり、三菱UFJは9000人、みずほはちょっと多くて1万何千人というニュースが出ています。それが厳しいのか甘いのか議論はいろいろあるよう

ですが、スリム化することによってますます筋肉質な金融機関にしていこうという意向がある。金融庁としても、頑張ってやってほしいというニュアンスのようです。

国内の低金利ではもう稼げないので、海外に行こう。海外で通用する人材が多いのも事実で、海外拠点を充実させています。

(スライドP11) 同じ「金融レポート」で地域金融機関について見ると、「現状、地域銀行のバランスシートの健全性に問題はないが、貸出利ざやの縮小により、本業利益(貸出・手数料ビジネス)がマイナスとなる銀行が年々増加」している。また「ビジネスモデルの持続可能性に懸念のある地域金融機関が増える一方、経営改革に取り組む先も徐々に増加」となっています。

その下は私のコメントですが、低金利環境が続く中、地域金融機関は非常に厳しい。銀行というのは預金金利と貸出金利の差で食っていたのに、その差がいまほとんどなくなっているのに、経費が賄えない。銀行は固定費のかたまりです。人件費、システム費、店舗など、全部固定費です。費用はかたまっているのに、それを賄う利ざやを稼げない状況になっている。まして海外に打って出る力はない。国内でどうやって儲けるのか。「ビジネスモデルの持続可能性を考えろ」というのが金融庁の立場ですが、非常に厳しい。もう打つ手がなくなると言ったほうがいいかもしれない。

「ビジネスモデルの持続可能性」や「経営改革」に監督当局が言及するのは異例ではないかと私は思います。金融庁からすれば、「銀行の経営者は何をやっているのだ。頭取は何の経営もしていないじゃないか。きみたちの銀行は5年、10年先、ちゃんとビジネスやっていけるのか」という怒りに近いメッセージなのだと思います。

ここまで言われても、横並び文化が根強く、自ら改革する動きが鈍いと感じています。先ほど地銀、第二地銀合わせて地域金融機関が105行あると言いましたが、この105行はほとんど横並びで、新しいことを一番にやろうとしない。一番にやって失敗すると目立つし、変なことをやると金融庁に怒られるから、2番手でいたい。

一方で、スルガ銀行のように独自路線で高収益を上げる銀行も出てきました。スルガ銀行は本店が静岡県沼津市で、西に静岡銀行という優良な銀

行があり、東には横浜銀行という絶対的な銀行がある。何もせずに普通にやっていたらもう時間の問題だったのが、15年ぐらい前でしょうか。全面的に東京に進出したんですね。皆さんも新宿、渋谷、六本木ミッドタウンなどにあるスルガ銀行のきれいな支店を見たことがあるかもしれませんが、企業への事業融資をやめて、個人の、しかも「30代独身女性の住宅ローン」といった特殊な層に特化しました。

当時、大手銀行の住宅ローンの審査に通らない人たちがたくさんいました。スルガ銀行はそこに目をつけたわけです。そのあたりの分析・調査を徹底的にやって、「ここはいける」と突っ込んでいった。それがこの15年経って、非常によいパフォーマンスを上げ、結果として圧倒的な差がついてきたわけです。こういう銀行もあることはありますが、しかし一部です。全体的には依然横並びなのは否めません。

(スライドP12) 金融庁が出している別のペーパーで「金融行政方針」というのがあります。例年は9月ですが、ことしは11月10日ようやく公表され、庁内で相当議論されたことがうかがえます。そこには「金融庁はこの1年間、こういうことをやっていきますよ」ということが書かれているんですが、重点施策は・地銀のビジネスモデルの転換、・Fin Tech、・資産形成の3本柱です。そして3メガバンクについての記載は多くなくて、1ページ程度です。3メガバンクについてはもう言うことはない。自分たちでちゃんとやっているという評価が紙面から明らかに読み取れます。

(スライドP13) 一方の地域金融機関向けには6ページも割かれており、金融庁の危機感が表れている。これやれ、あれやれ、とこれでもかというぐらい、事細かに書いてある。具体的に言いますと、一番上の赤線のところ、「ビジネスモデルの持続可能性等に深刻な課題を抱えている地域金融機関に対し検査を実施し、課題解決に向けた早急な対応を促す」。危機感ありありですね。

また中ほどには、「将来にわたって健全性と金融仲介機能を両立させる競争のあり方」—いまはいいけれども、将来、きみたち厳しいよねと言っている。

とどめは一番下の「金融機関の中には、希望的な観測に頼った経営を行なっている先や、ビジネ

スモデルの持続可能性に大きな懸念があるにもかかわらず必要な改革を行わず、社外取締役や株主等外部からの牽制機能も働いていない先が存在」という文章です。「希望的な観測に頼った経営」と、ここまで言い切られた銀行の経営者はどう思っているのでしょうか？逆に、「ここまで言わないと本気にならないよな」という金融庁の思惑も強く感じます。

(スライドP14) 金融庁の本気度が非常に感じられるのですが、誰がそんなことをやっているのかといえば、森長官です。いま業界ではホットな人物で、異例の3年目です。金融庁の長官は大体2年交代なのですが、この人は本気で、金融庁そのものを抜本的に変える姿勢を明確にしています。

一つは監督と検査の一本化です。監督局と検査局と分かれていたのを一緒にしようとしています。また「金融検査マニュアル」も廃止する方向です。特に最終年である本年度は「地域金融機関」の改革がメインテーマになっています。先ほど言いましたように、「金融行政方針」でもメガバンク向けは1ページしかないのに、地域金融機関向けは6ページも割いている。それだけ本気だというわけです。

ただ、さすがに森長官も3年目で終わりだと言われています。その後も森路線が続いていくか、ポスト森の行方を金融業界は注視しようとしています。長官が代わったら方針ががらっと変わることも考えられるのです。

(スライドP15) 金融庁と並ぶもう一つの当局とも言える中央銀行、つまり日本銀行(日銀)も、「金融システム安定化」という名目のもと、銀行をモニタリングしています。金融庁の検査と違って、日銀は考査という名前で立ち入り検査もしています。「金融システムレポート」も4月と10月、年2回公表してまして、ここには最新版の10月号からポイントを抜き出しています。

左の真ん中あたりに、「わが国の金融システムは安定性を維持していると判断される」。先ほど説明した自己資本比率も、いまのところ大丈夫だという判断です。

右の赤線の部分ですが、「本邦金融機関の収益性は国際的に見て低さが目立つ。従業員数や店舗数は需要対比で過剰になっている可能性が高く、このことが本邦金融機関間の競争の激化を通じて

収益性を低下させる構造的要因となっている」。いまはいいんだけど、今後ちょっとヤバイねということで、先ほどの金融庁の見方と一緒にです。

さらにその下に、マクロプルーデンスの視点から見た課題、つまりマクロ的に金融システム全体的に見たときの課題という意味ですが、「地域金融機関間の競争激化は、資金・利益の減少という共通エクスポージャーの影響の増大を通じて、システムックリスクにも影響を及ぼし得る」。難しい言葉が並んでいますが、このままいくと金融システム全体がどんどん地盤沈下していくと言っているわけです。

右側に私の感想を書きましたが、「急性ストレスへは強い耐性がある」。急性ストレスというのは、株が暴落したり金利が急騰したり、そういうイメージです。ここには載せていませんが、「金融システムレポート」の本文では「10年前のリーマン・ショックが来ても、いま日本の金融機関は大丈夫」だと結論づけています。いま自己資本が相当積み上がっていて、リーマン・ショック後のような状態には陥らないだろうと日銀は見ているということです。

一方で、「慢性ストレスへの対応が今後の課題(特に地域金融機関)」で、まず人口は減少する。首都圏はまだ増えていますが、地方の減少ぶりはかなり厳しいものがある。そこを拠点にしている地域銀行はどうやって商売していくのかということです。しかも、オーバーバンキングで、銀行が多過ぎる。先ほど地域金融機関だけで105行あると言いましたが、47都道府県で105行ですから、単純計算しても一つの県に2行以上ある。さらに収益源の硬直化で、預金と貸出金利、あとは販売手数料です。いまは銀行の窓口でも投信や保険を買えますから、投信販売手数料、保険販売手数料が入る。それとATMの時間外使用料などの役務収入。地域金融機関が儲かっているのはそんなもので、もっと収益源を多様化できないか。

たとえばメガバンクはM&Aで儲けたりしている。特に海外では案件も大きい。地銀にそれができるだけのノウハウがあるかどうかはともかく、収益源を多様化していかないと、いまの手数料体系だけでは先行きだめでしょう。投信販売もノーロードといって手数料ゼロのものが増えてきて、

銀行の手数料収入はどんどん下がっていく、というのが日本銀行の見方です。

(スライドP16) 最後に金融業界の今後について考えてみたいと思います。まずメガバンクの今後として、一つは海外展開です。先ほども言いましたが、いまどんどん海外に人を出している。左の表に示しましたように、2011年以降、東南アジアを中心に各社それぞれ海外展開しています。

(スライドP17) もう一つ、メガバンクの今後としてポイントとなるのは規制対応です。バーゼル規制が特に国際統一基準行に対して非常に厳しくなっている。冒頭に申し上げた自己資本比率8%以上の基本式は変わっていませんが、その中身を詳細に見ていくと、いろいろなことをしなければいけない。

たとえば分子の自己資本については、資本水準の引上げ、資本の質の向上、資本保全バッファー・G-SIBsなど、細かくは説明しませんが、やることがいっぱいある。TLAC(総損失吸収力)も求められている。

分母の三つのリスクについても、証券化商品の負担引上げ、CVA・CCP、カウンターパーティーリスク、ストレスVaR加算、IRB一部適用廃止、トレーディング勘定の抜本的見直し、資本フロアなど、いろいろあります。

右にあるのは先週の日経の記事で、「バーゼル3」がようやく決着したというものです。12月7日、G20の下部組織のバーゼル銀行監督委員会の会合で正式承認されました。

メガバンクには、非常に質の高い人材がいるにもかかわらず、この規制対応に追われているのが実情です。あるメガバンクグループのベテランのリスクマネジャーの話では、昔はリスク対応の仕事と規制対応の仕事とは7対3ぐらいだったそうです。本来やるべきリスクマネジメントの仕事もちゃんとできていた。いまは逆に3対7で規制対応に追われていて、本来やりたいことが全然できないとのことでした。

(スライドP18) メガバンクの今後を考えると、もう一つ、G-SIBsとしての対応があります。先ほど金融規制を策定する主な国際会議として、BCBSの上部団体にFSB(金融安定理事会)があると言いましたが、FSBが毎年1回、G-SIBs(Global Systemically Important Banks=グローバルなシス

テム上重要な銀行)を公表しています。

これは先月11月23日に公表された最新版ですが、グローバルには全部で30行、日本からは3メガバンクが指定されています。5段階評価で、ランク5は最重要な銀行ですが、Emptyで、現在はどこもない。4はJ. P. モルガンチェースで、いま世界的に最も重要な銀行だと評価されているということです。3はバンク・オブ・アメリカ、シティグループ、ドイツ銀行、HSBCが入っている。2にやっと日本の三菱UFJグループが出てきます。ランク1は5段階評価では最低といっても、グローバルの30行に入っているのですごいんですが、ここにみずほFG、住友三井FGがいます。

(スライドP19) 次に地域金融機関の今後ですが、生き残れるかどうかの問題です。右の記事にあるように、「地域金融 継続性問う」と日経新聞に書かれるぐらい、将来が不安視されています。「早期退場も選択肢」とあり、無理だと思えばもう出ていってくださいということなんです。ね、「おとなしくしていれば最後は助けてくれる」という甘い考えは通用しなくなるよというメッセージで、まさに銀行経営者の真価が問われる局面にあると言えます。

(スライドP20) もう一つ、地域金融機関の今後の問題として、再編はあるのかということです。九州では鹿児島銀行と肥後銀行が統合、東京では八千代銀行と東京都民銀行が統合など、細かい話はたくさんあるんですが、いま福岡と新潟では問題が起こっています。その地域でガリバーができて健全な競争ができなくなるという理由で、公正取引委員会が待ったをかけているわけです。これは金融庁にとって想定外だったようです。オーバーバンキングで105行も要らない。どんどん集約し、再編させようとしているのに対して、いわば横やりを入れられたような感じで、金融庁と公取委の間でいま闘っている。一気に再編が進む兆しもあったのですが、現在はややトーンダウンしている状況のようです。

(スライドP21) 最後に今後の着眼点をまとめます。グローバルの観点では米国と中国の政治・経済の動向が気になります。現在は新興国も含めて非常に好環境にありますが、3年から5年ぐらいのスパンで考えたとき、米国の金利上げがどうなるかという問題があります。

これまでは世界的に金融緩和状態でした。日本と欧州はマイナス金利政策をとっています。アメリカはマイナスまでは行っていませんが、金利を抑えて金融緩和の中で景気を復活させようという政策を取りました。そのアメリカが、景気回復の兆しがあるので、FRBのイエレン議長は利上げをしようとしています。後任はパウエル氏になるという予想ですが、金利を上げていく方向に間違いはないと言われています。

アメリカが金利を上げると、世界のマネーは当然、金利の高いアメリカに行きますから、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、チャイナ）などの新興国から資金が流出して経済危機が起こるのではないかという懸念もあるわけです。いまのところ、アメリカの金利上昇スピードは緩やかなので、そういうクラッシュは起こっていないけれども、今後のアメリカの金融政策の巧拙が問われてくる。また、中国が新しい経済圏「一带一路」を進めようとしている中で、アメリカはTPPを離脱して独自にやろうとしている。このあたりの関係もどうなっていくのか、大きなポイントになると思います。もちろん、北朝鮮を中心とした地政学リスクも大きな問題です。

一方、金融規制の導入は乱立・強化の方向から緩和・調和（harmonization）の方向へ移っていくと言われています。リーマン・ショック以降、アメリカはアメリカで独自のルールをどんどん強化しました。バーゼル規制以外に、ボルカー・ルール、ドッド・フランク法などいっぱいあった。イギリスはイギリスで独自につくる。国際的にやり過ぎたなという感じもあって少し揺り戻しが来て、「緩和・調和」の方向に議論が向かっている

のです。

次に地域主義の観点からの今後の着眼点は、まずアベノミクスの動向です。いつまで安倍政権が続くのか、ポスト安倍はどうなるのか分かりませんし、日銀の黒田総裁を含めてマイナス金利をどこまでやっていくのか、どこに行き着くのか。ポスト森長官、公正取引委員会の動向、マイナス金利政策の出口戦略の問題もあります。

いま日銀は思いっきり国債を買っているし、株も買っている。いま株が上がっているのも日銀のおかげと言われているぐらいです。

そういうことで金利を抑えているけれども、いつまで続くのか。年間80兆円買っていると言われていますが、実際は50兆、60兆円ぐらいになっている。マイナス金利政策の出口戦略がどうなるか、誰も分かりません。日銀の黒田総裁は「いまそれを議論する時期ではない」と言っていますが、もう少し情報開示が求められるところでしょう。

従来は「金利上昇リスク」だったけれども、いまでは「金利が上がらないリスク」となっています。5年後、地銀の業務純益が現在の半分以下になってコストが賄えなくなる状況が起こるという試算があり、これは2023年問題と呼ばれています。2020年のオリンピックまでは、なんとなく景気もいいかもしれないけれども、その後どうなるのか。アベノミクスのマイナス金利政策を含めて、日本経済はかなり不透明な時代になっていくのではないかと思います。

以上、地域主義とグローバリズムというテーマでご説明をさせていただきました。ご静聴ありがとうございました。

日本大学経済学部 経済科学研究所 研究会

地域主義とグローバルイズム
— 日本金融業界の現状と方向性 —

2017年12月12日

キャピタスコンサルティング株式会社
プリンジナル 栗谷修輔

自己紹介

- 栗谷修輔 プリンジナル
 - 日本長期信用銀行、興銀証券(預みず信証券)にてリスク管理、金融商品開発に従事。その後データ・フォアビジョンにて、金融機関の収益リスク管理システムの企画設計・開発、データ分析サービス、業務コンサルティング等を行う。2011年12月にキャピタスコンサルティングに参加。
 - 早稲田大学理工学部工業経営学科卒業。公認内部監査人(CIA)。

- 著書として実践銀行ALM、「金融機関の市場リスク・流動性リスク管理能力」、「リスクマネジメントキーワード170」、「金融機関」の銀行ALM、「金融リスクマネジメントバイブル」、「市場リスク・流動性リスクの評価手法と態勢構築」など(金融財政事情研究会)講演、雑誌寄稿多数。



東京のキャピタスコンサルティングのオフィス

- 連絡先
 - メールアドレス skuriani@capitas.jp
 - 電話番号 03-6226-6973 (直通)

事業概要

- 企業価値の最大化を目的とした経営の意思決定に資するために、銀行・保険等の金融機関および事業法人の財務・リスク管理に関して、経済価値の観点から様々な処方箋を提供します。
- 具体的なコンサルティングメニューは以下のとおりです。

1. 戦略的リスク管理のフレームワーク
 - 構造的な観点からの財務・リスク管理の全体像
 - リスクを考慮した収益性評価
 - 自己資本の計画
 - ポートフォリオ全体への影響度の評価
 - フライニング
2. 個別の財務・リスク管理戦略に関するコンサルティング
 - ALM戦略
 - 資本配置(資本構成、配当政策等)
 - 個別のリスクチャイナビジネスに関する戦略
 - ヘッジ戦略
3. 商品戦略に関するコンサルティング
 - 商品に内在するリスクの解析
 - リスクを考慮した収益性評価
 - ポートフォリオ全体への影響度の評価
 - フライニング
4. 財務・リスク管理ツールに関するコンサルティング
 - 現在の財務・リスク管理モデルの診断
 - シナリオ生成モデルの開発サポート
 - 資産・負債モデルの開発サポート
 - 運用コスト・リスク変異モデルの開発サポート
 - 金融規制対応サポート
5. 価値とリスクの評価に関する教育サポート
 - 個別ニーズに応じた社内教育・研修の実施

コンサルティング実績

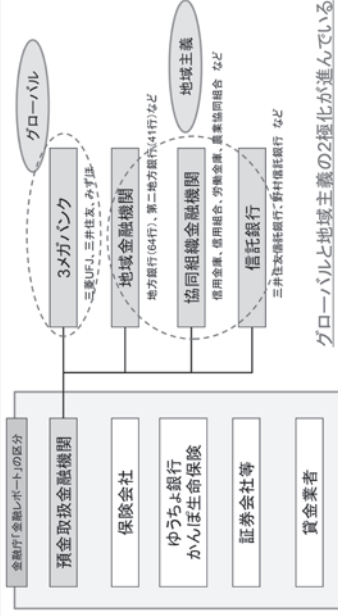
- 約60社の企業に対して、さまざまなコンサルティングプロジェクトを実施(以下は一例)
 - 全社的収益・リスク管理態勢構築
 - 銀行RALM戦略立案および実施のサポート(銀行、金融持株会社、信用保証金融機関等複数社)
 - リスクアウトプットフレームワークの開発サポート(銀行グループ)
 - 収益・リスク管理フレームワーク構築及び導入サポート(銀行グループ・保険グループ)
 - ERA戦略の導入サポート(保険会社複数社)
 - 個別の戦略、計算手法および計算ツールに関するコンサルティング
 - ストレート・イン・証券高効率化サポート(銀行)
 - 在宅ローンへのヘッジ戦略策定サポート(銀行)
 - 流動性調達を考慮したALM戦略立案サポート(銀行)
 - クレジットポートフォリオの集約リスク分析およびストレート・イン・証券高効率化サポート(銀行)
 - クレジット商品のファイナンスリスクフレームワーク構築サポート(銀行)
 - COOの必須項目を踏まえた運用コストの導入および運用コスト削減サポート(銀行)
 - 資産運用高効率化サポート(保険会社)
 - 資産運用リスク管理手法の検証(保険会社)
 - MCEVの手法による評価基準導入サポート(保険会社/保険高効率化サポート(保険会社))
 - 市場およびクレジット・リスク管理システムの高度化サポート(システム開発会社)
 - 調査・教育サポート
 - 収益・リスク管理に関する特別向け研修の講師(地銀協会、第二地銀協会)
 - リスク管理に関する経営幹部向け研修の講師(銀行)
 - 標準評価およびリスク管理に関する社内研修サポート(銀行、金融持株会社、信用保証金融機関、保険会社等複数)
 - 保険ALM、保険債権等に関する調査(投資銀行)

その他の活動

- セミナー講師
 - 金融庁でのリスク管理研修
 - 日本銀行でのリスク管理研修
 - 地方銀行協会でのリスク管理研修
 - 第二地方銀行協会でのリスク管理研修
 - 東京リスクマネジャー協会 (TRMA)
 - その他の団体やセミナー会社等で多数実績あり
- 寄稿・取材等
 - 週刊金融財政事情
 - リーダーズ・イン・キングダム (第二地銀協会)
 - アンド・情報 (後付投資情報センター)
 - 証券アナリスト・ジャーナル
 - 金融ビジネス (東洋経済新報社)
 - その他、新聞・雑誌の取材実績多数
- 書籍執筆
 - ALMやリスク管理に関する複数の書籍を執筆



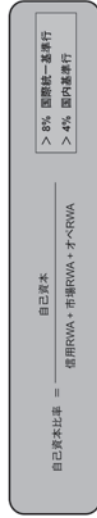
日本の金融業界



グローバルと地域主義の2極化が進んでいる

銀行に求められるバーゼル規制

- バーゼル規制
 - 銀行の財務上の健全性を確保することを目的に、1988年7月にBIS (Bank for International Settlements = 国際決済銀行) の常設事務局であるバーゼル銀行監督委員会 で合意された、銀行の自己資本比率規制のこと。銀行として備えておくべき損失額をあらかじめ見積もり、それを上回る自己資本を持つことを要求している。

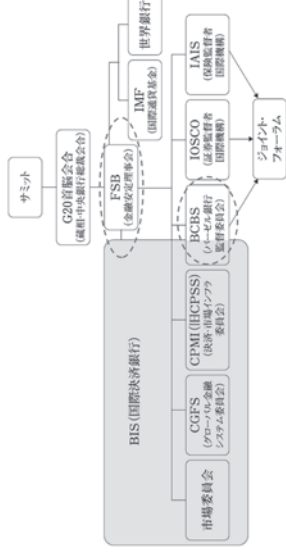


(注1) RWA: Risk Weighted Asset, リスクアセット

(注2) 国際統一基準
大井銀行・みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、三井住友信託銀行、東京海上ホールディングス、みずほ信託銀行、千葉銀行、群馬銀行、山梨銀行、山口銀行、伊予銀行、名古屋銀行

- 「預金者保護」、「金融システムの安定」を目的に、他業種に比べて厳しい規制が課せられている。

〔参考〕金融規制を策定する主な国際会議



出典: みずほ証券期間 社内報告書 (2017/11) より筆者改題

銀行はリスクを取って収益を上げる

銀行の主な資産負債	収益(リターン)	リスク
貸出金	貸出利息	金利リスク、信用リスク
預金	支払利息と市場金利の差	金利リスク
債券	債券利息	金利リスク、信用リスク、為替リスク
(国債、社債、外国債)	売買損益	
株式	売買損益 配当	株価リスク

- リスク重:めつたに起こらないが、起こった時に被る損失額のこと(VaR: Value at Risk)
 - 99%, 99.9%
- VaRをカバーする自己資本が必要
- そのため「統合的リスク管理」が行われている。

(注) VaR/R₀=RWA

資産	負債
	資本

収益・リスクテイク・自己資本のバランス



- この三位一体の関係は、当たり前のようで、実際に管理できている銀行はほとんど無い。

金融庁 金融レポートより(3メガバンク)

3メガバンクグループ

- 3メガバンクグループの自己資本・収益は安定的に維持しているが、海外業務の急拡大に伴い、世界経済・市場環境の変化に対する機動的な資産管理や安定的外貨調達の確保が課題。国内においても、低金利環境の継続を前提とした貸出が拡大しており、別件ある審査や期中管理が必要
- グループ連動ビジネス(銀行、信託、証券等)の拡大により、利益相対管理や継続的地位の濫用防止の重要性が増加。特殊会社との適切な関係の下、顧客本位の業務運営が促進することが重要
- テクノロジーの進化等意識を取り巻く環境への対応を遅れることと実行できる質の高いガバナンスの構築が重要
- 政策保有株式の保有比率は、依然として欧米と比べ高い。株価変動リスクの軽減が引き続き重要な課題

出典: 平成28年度年次金融レポート(2017/10)

- 3メガバンクは好調。
 - ただし、今後10年間で1万人単位の人員削減を発表。
 - 国内は低金利で厳しいので、海外で勝負。質の高い人材も多い。

金融庁 金融レポートより(地域金融機関)

地域金融機関(1/2)

- 現状、地域銀行のバランスシートの健全性に問題はないが、貸出削減の縮小により、本業利益(貸出-手数料ビジネス)がマイナスとなる銀行が年々増加
- ハイリスモデルの有価証券運用、不動産融資(アバウト・マンションローンを含む)の拡大等により、足下の利益を確保する動き
- ビジネスモデルの持続可能性に懸念のある地域金融機関が増える一方、経営改革に取り組み先も徐々に増加

出典: 平成28年度年次金融レポート(2017/10)

- 低金利環境が続く中、地域金融機関は非常に厳しい。
- 「ビジネスモデルの持続可能性」「経営改革」に、監督当局が言及するのは異例ではないか?
- 横並び文化が根強く、「自ら」改革する動きがにぶい。
- ただし、スルガ銀行のように独自路線で高収益をあげる銀行も存在する。
- 全体的には、人材不足。

金融庁 金融行政方針より(3メガバンク)

2017/11/10による公表(新年は19日)の10日以内で相当箇所を訂正している。

重点施策は、①地域のビジネスモデルの転換、②Fintech、③資産形成の本格化。

3メガバンクについては記載は多くない本文でハイパー程度。

V. 金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保(2)

3メガバンク

▶ 主体業務に加え、世界経済・市場環境の変化から生じる影響が拡大
▶ 日本経済の成長に伴い、多様な市場上の消費者の行動のパーソナライゼーションが進む中、従来の金融サービスの提供が難しくなる中、新たなサービスを提供する必要がある

① 世界経済・市場環境の変化への対応

▶ ストレステストの活用を促す
▶ 新たなサービスの提供を促す
▶ 低金利環境下での低リスクの運用を促す
▶ 国際的な取引の円滑化を促す

② 金融ビジネスの環境変化に対応したガバナンスの高度化

▶ グループ全体のガバナンスの強化を促す
▶ 関係者の責任の所在を明確化する
▶ 透明性の向上を促す

出典:平成29事務年度金融行政方針 概要(2017/11)

金融庁 金融行政方針より(地域金融機関)

V. 金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保(1)

地域金融機関

▶ ビジネスモデルの持続可能性を高める
▶ 金融仲介(企業等の信用向上支援等)の高度化を促す

▶ 地域金融機関の経営の健全性を高める
▶ 関係者の責任の所在を明確化する

▶ ストレステストの活用を促す
▶ 新たなサービスの提供を促す

▶ 低金利環境下での低リスクの運用を促す
▶ 国際的な取引の円滑化を促す

▶ グループ全体のガバナンスの強化を促す
▶ 関係者の責任の所在を明確化する

▶ 透明性の向上を促す

出典:平成29事務年度金融行政方針 概要(2017/11)

地域金融機関向けには、本文で「地域金融機関」が記載されている。

日前的なマイナズ金利政策、公正取引委員会の地裁統合の対応への姿勢も見える。

金融庁 森長官の最終年



出典: <https://forbesjapan.com/articles/detail/17849/2/1>

- 異例の3年目
- 金融庁を抜本的に変える姿勢を明確化
- 監督と検査の一体化、金融検査マニュアルの廃止、組織の抜本的改革
- 最終年は「地域金融機関」の改革がメインテーマ

日本銀行 金融システムレポート(2017/10)より

2017年10月号のポイント

金融取引活動

- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる

金融システムの安定性

- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる

マクロ経済の成長性

- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる

出典: 日本銀行 金融システムレポート(2017年10月)

急増するストレスへの対応

- ▶ 急増するストレスへの対応
- ▶ 急増するストレスへの対応
- ▶ 急増するストレスへの対応

民間金融機関の資産運用

- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる

民間金融機関の資産運用

- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる

民間金融機関の資産運用

- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる
- ▶ 民間金融機関の資産運用は伸び続けているが、変化を遂げる

メガバンクの今後①：海外展開

- 海外展開を積極化している。
- 東南アジアでの展開経緯

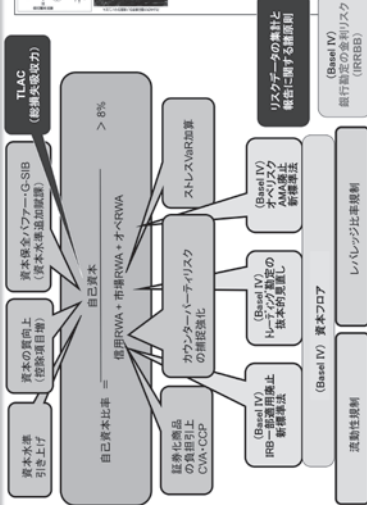
年	みずほ	三井住友	三井住友	三菱UFJ	三菱UFJ
2011年	ベトナム・ベトナム・ベトナムに15%出資				
2013年	タイ・ユタヤ銀行を買収	タイ・ユタヤ銀行を買収 ベトナム・ウオン・エチア銀行に出資	ベトナム・ウオン・エチア銀行に1500億円出資		
2016年				フィリピン・セキキエ銀行に出資	
2018年				アユタヤ銀行がカンボジアの小口金融・ハックカセカーに出資	インドネシア・ナモ銀行に新出資の予定

出典：日本経済新聞を元に筆者作成



出典：日本経済新聞 2017/11/08 17

メガバンクの今後②：規制対応



（みずほ銀行 銀行側RWA削減取り組み見直し）

© Captas Consulting Corporation

出典：日本経済新聞 2017/12/06 17

メガバンクの今後③：G-SIBsとしての対応

G-SIBs as of November 2017 allocated to buckets corresponding to required levels of additional capital buffers

Bank	Bucket	Additional Capital Buffer Requirement
(Empty)	1	0.5%
JP Morgan Chase	2	0.5%
Bank of America	3	0.6%
Citigroup	3	0.6%
Bank of China	3	0.6%
Bank of Communications	3	0.6%
Bank of Industrial Bank of Japan	3	0.6%
Bank of Korea	3	0.6%
Bank of Montreal	3	0.6%
Bank of Nova Scotia	3	0.6%
Bank of Paris	3	0.6%
Bank of Singapore	3	0.6%
Bank of Taiwan	3	0.6%
Bank of Tokyo	3	0.6%
Bank of Westpac	3	0.6%
Bank of Woori	3	0.6%
Bank of Yokohama	3	0.6%
Bank of Zhongguo	3	0.6%
Bank of Zhongshan	3	0.6%
Bank of Zhongyuan	3	0.6%
Bank of Zibo	3	0.6%
Bank of Zhenjiang	3	0.6%
Bank of Zhengde	3	0.6%
Bank of Zhengzhou	3	0.6%
Bank of Zhongguo	3	0.6%
Bank of Zhongshan	3	0.6%
Bank of Zhongyuan	3	0.6%
Bank of Zibo	3	0.6%
Bank of Zhenjiang	3	0.6%
Bank of Zhengde	3	0.6%
Bank of Zhengzhou	3	0.6%
Bank of Zhongguo	3	0.6%
Bank of Zhongshan	3	0.6%
Bank of Zhongyuan	3	0.6%
Bank of Zibo	3	0.6%
Bank of Zhenjiang	3	0.6%
Bank of Zhengde	3	0.6%
Bank of Zhengzhou	3	0.6%
Bank of Zhongguo	3	0.6%
Bank of Zhongshan	3	0.6%
Bank of Zhongyuan	3	0.6%
Bank of Zibo	3	0.6%
Bank of Zhenjiang	3	0.6%
Bank of Zhengde	3	0.6%
Bank of Zhengzhou	3	0.6%

出典：金融安定理事会 (2017/11/23)

- 金融安定理事会が、毎年G-SIBs (Global Systemically Important Banks: グローバルなシステム上重要な銀行) を公表 (現在、30行)
- 日本からは3メガバンクが指定
- 重要度に応じて追加資本が求められる

© Captas Consulting Corporation

16



銀行側によるRWA削減に資する措置

銀行側によるRWA削減に資する措置

出典：日本経済新聞 2017/12/06 17

地域金融機関の今後①：生き残り

地域金融 経営持続性問う

金融庁、制度見直し 地域金融機関の経営持続性を問う。金融庁は、2018年度に地域金融機関の経営持続性を評価する制度を導入する。この制度は、地域金融機関の経営持続性を評価するもので、2018年度から導入される。この制度は、地域金融機関の経営持続性を評価するもので、2018年度から導入される。

- 「経営持続性」そのものに、金融庁が関与。
- 「息配り環境」も選択課題 ⇒ 「本らしくいければ、最後は助けられる」といって甘い考えが通用しなくなる。
- まさに、銀行経営者の真価が問われる局面に

出典：日本経済新聞 2017/11/11 18

© Captas Consulting Corporation

19

地域金融機関の今後②：再編はあるのか？

- 合併・統合は有力な生き残り手段と考えられている。
- しかしここに来て、公正取引委員会が待ったをかけた。
- ⇒ 金融庁にとっても想定外
- 一気に再編が進む兆しもあったが、現在ややトーンダウンか

漂流するメガ地銀構想



出典：日本経済新聞 2017/1/9 朝刊

今後の着眼点

- グローバルの観点
 - 米国と中国の政治・経済の動向（現在は新興国も含めて非常に好環境）
 - 米国の金利引き上げ
 - 地政学リスク（北朝鮮）
 - 金融規制の導入（乱立・強化の方向から、緩和・調和の方向へ）
- 地場主義の観点
 - アベノミクスの動向
 - ポスト森長官
 - 公正取引委員会の動向
 - マイナス金利政策の出口戦略（既に始まっている）
 - 従来は「金利上昇リスク」だったが、今では「金利が上がりながらリスクとなっている」。
 - 2023年問題（業務利益が現在の半分以下）
 - 東京オリンピック後

会社連絡先

- 会社名
 - キャピタスコンサルティング株式会社
(英語名: Capitas Consulting Corporation)
- 代表取締役
 - 森本祐司
- 設立
 - 2007年1月
- 連絡先
 - 〒104-0045 東京都中央区築地5-6-10
麻屋宮パークサイドフレイズ6階
 - 代表電話番号: 03-6226-6970 (代表) FAX: 03-6226-6976
 - ウェブサイト: <http://www.capitas.jp>
 - フェイスブック・アドレス: www.facebook.com/CapitasConsulting
 - お問い合わせ先メールアドレス: info@capitas.jp