



2026年7月2日 森本紀行はこう見る

顧客の資金不足に融資で応えるだけの銀行に未来はない

銀行等の預金取扱金融機関の本業は、もはや融資ではなく、今や、顧客の経営を支援することであり、顧客の資金の過不足を融資と運用で調整することなのではないか。

銀行等の預金取扱金融機関にとって、企業に対する運転資金の融資は、代表的な事業です。融資先企業の事業が繁忙になれば、運転資金の需要は増加するので、預金取扱金融機関にとっては、それだけ融資を増やせますから、そこに、金融庁が預金取扱金融機関に求めているように、顧客との共通価値の創造が起きるわけです。

しかし、逆に、運転資金の需要が増加しているからといって、必ずしも業況の好転を意味するわけではありません。なぜなら、例えば、販売が低迷し、在庫が積み上がっても、運転資金の必要性は増加するからです。つまり、預金取扱金融機関は、運転資金を融資しているからこそ、資金需要の増減を知り得るわけですが、単に、その需要の増減に応えるだけでは、社会的機能は果たせないのです。

当然のことながら、資金需要の裏にある顧客の実情を知らなくては、融資できませんね。

預金取扱金融機関の社会的機能は、顧客に関する知り得た事実から、裏にある原因を把握して、それが業況の悪化であるのならば、顧客に対して、適時に、適切な経営支援を行うことです。しかし、顧客支援は、決して善意の社会貢献なのではなくて、貸付債権の安全性を高め、更には、顧客の事業の成長を促して、融資量を増やすこととして、預金取扱金融機関の自己利益の追求なのです。

金融庁のいう顧客との共通価値の創造とは、自己利益の追求が同時に顧客の利益になるように、事業を構想することであり、金融庁の別の言葉でいえば、そのような事業構想こそ、預金取扱金融機関の持続可能なビジネスモデルなのであり、そこから必然的に導かれる業務運営のあり方が顧客本位なのです。ここで、論点は持続可能性にあって、金融機能が虚業として実業を裏で支えるにすぎない以上は、顧客の事業に持続可能性がなければ、預金取扱金融機関の事業にも持続可能性はないということです。

しかし、持続可能性の高い企業は、運転資金を内部留保で賄っていて、融資を必要としないのではないのでしょうか。

持続可能性の高い企業は、当然のことながら、事業活動から安定的に現金を創造しているわけで、当初、融資を受けて運転資金を調達していたとしても、いずれは、継続的な現金創造の結果として、内部留保の形成が進むので、融資を完済して、内部留保だけで、即ち、自己資本だけで、事業継続できるはずで、これが無借金経営といわれる状態で、経営破綻の原因が債務不履行にあることを考えれば、無借金経営こそ、持続可能性を高める方法だといえます。

さて、無借金経営に至って、なおも、事業活動から安定的に現金が創造され続けているとしたら、運転資金の必要額以上に内部留保が形成されて、資金の余剰が発生するはずで、このとき、余剰資金が何らかの投資対象に運用されていけば、事業が繁忙になると、運用資金が取り崩されて、運転資金に充当されますから、仮に、預金取扱金融機関が余剰資金の運用という金融機能を提供しているとすれば、顧客との共通価値を創造できないことになります。

それは、提供する資金運用の対象が預金だからではないのでしょうか。

確かに、資金の運用手段として、預金しか提供できなければ、顧客との共通価値の創造はできませんが、法律上、預金取扱金融機関は預金しか提供できないのです。ただし、外部の投資運用業者の機能を提供することはできますし、銀行の場合には、制度上は、持株会社、もしくは子会社を通じて、投資運用業の登録を行えるようになっていますから、顧客との共通価値創造を目指して、資金の運用機能を提供するかは、まさしく金融庁のいうビジネスモデルの構築の問題なのです。

さて、預金取扱金融機関としては、預金以外の資金運用手段を提供するとしても、運用資金が取り崩されたときに、即ち、運用資金を失ったときに、顧客が利益を得ること自体は変わりません。しかし、顧客に発生する資金の過不足の調整をもって、金融機能の本質と定義すれば、不足に融資で対応し、余剰に運用で対応するのが預金取扱金融機関の本業になるわけで、融資と運用の反復継続的な取引関係のなかに、顧客との共通価値の創造があることになります。

預金取扱金融機関は、資金不足に対応する融資の提供だけでは、顧客本位になり得ないということですか。

ここには、融資を本業と考えてきた預金取扱金融機関の伝統的発想に対して、再考を促すべく、重要な論点を指摘できます。まず、資金の不足と余剰の両方に対応するからこそ、顧客との関係が持続的になり、故に、そこに情報の対称性が生じて、適時に、適切な顧客支援ができることです。更には、融資に偏重した営業を展開すれば、資金余剰の顧客に対しても、不必要な融資を行う事態になりかねないことです。この場合、余剰の運用方法として預金を提供すると、融資金利と預金金利の差分だけ、顧客に損失を与えることになってしまいます。

これに対して、融資と運用を同時に提供したとしても、運用収益が融資金利を上回っていれば、顧客の利益になります。つまり、顧客が余剰資金を運用していて、資金需要の発生によって、運用資産を取り崩そうとするときに、それを止めて、融資を提供すればいいのです。資金の運用によって安定的に収益をあげるためには、当然に、高度な投資の技術が要求されるのですが、それだけでは不十分で、運用が継続的になされることも必要であって、預金取扱金融機関は、その両方を提供することで、真に顧客本位たり得るわけです。

預金取扱金融機関として、資金余剰の状態について、改善提案をすべきでしょうか。

企業は、過大な余剰資金が恒常的に発生しているときは、創造する現金を成長させるために、事業活動に積極的に投資すべきですし、預金取扱金融機関は、融資機会がないとしても、顧客の事業の成長のために、人材の充実、販路の拡大、提携先の発掘など、様々な領域において、経営支援すべきです。これは社会貢献活動ではありません。なぜなら、顧客の事業が拡大すれば、資金余剰が解消して、逆に資金不足になることで、新たな融資機会が生まれるからです。

事業の成長余地が乏しいからこそ、資金余剰になっているとも考えられませんか。

企業が恒常的に資金余剰になるとしたら、事業が安定的に現金を創造していても、その成長余地が限られているか、経営者が積極的な事業拡大を望まないからです。そして、こ

の場合にも、預金取扱金融機関は、顧客に対して経営支援すべきであって、その代表こそ、事業承継なのだと考えられます。なぜなら、どのような事業でも、経営体制を変更することで、変革し得る可能性を秘めていて、変革の結果として、再成長軌道に乗れば、そこに新たな融資機会が創造されるからです。

最後に、預金取扱金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築するにあたって、克服すべき課題を整理すると、どうなるでしょうか。

融資が主で、顧客支援は融資に従属するものだという発想からの脱却こそ、預金取扱金融機関にとって、決定的に重要なことです。この伝統的発想は、経済成長に伴って、融資への需要が自然に増加していたときのものであって、そうした時代は、とうの昔に終焉しています。もはや、融資需要は、顧客支援の先に、その結果として生じるものなのであって、故に、顧客支援が主であって、その費用を回収する手段として、融資があると考えべきなのです。

また、金融機能の提供において、資金不足に応える融資が主で、資金余剰に応える資金運用が従だという発想も放棄されるべきです。経済成長期には、資金が不足していたので、金融の主役が融資であり得たのですが、資金が余剰になって久しいなか、現在では、政府が施策に資産運用立国を掲げるように、余剰資金の運用が金融の主役になっているわけです。