

地域銀行の本来の姿と グループ会社戦略

2015年6月16日

多胡秀人

まずは歴史認識と地域金融機関の立ち位置について

- ・地方銀行の多くは地域の産業資本家(旦那衆)が、自らと地域経済社会のサステナビリティを高めるために始めた社会資本形成型のベンチャーキャピタルだった。
- ・第二地方銀行(←相互銀行←無尽会社)や、協同組織金融機関(信用金庫、信用組合)は、地域限定(職域限定も)での互助思想が原点にある。

そして、いまも昔も、

- ・地域経済(地域事業者の集積)や地域社会(雇用が重要)の安定・発展がなければ地域金融機関の持続と成長はありえない。
- ・地域における人材や情報ネットワークなどのリソースは地域金融機関に偏在している。

地域経済・地域社会へのコミットメント

- そもそも人口減、高齢化といった要因、また経済環境が厳しいからといって、地元の法人顧客、個人顧客から逃げるわけにはいかない。
- 地元事業者の業況が悪く、将来性も芳しくないからといって、当該事業者の地元社会・経済における役割、雇用、取引先への連鎖(=商流)などを勘案すれば、安易に融資を回収するわけにはいかない。(もちろん、当該事業者の真摯な経営姿勢が前提であるが)
- 地元事業者の事業規模が零細のため、融資残高も小さく、コスト効率が悪いからといって、安易に融資を引き揚げるわけにはいかない。(たとえば5百万円の融資だと、信用リスク調整後で年間、数万円の利益であり、コストもまかなければならない)
- 日本では零細企業の資金調達は中小地域金融機関が面倒を見ているが、米国では経営者のクレジットカードのキャッシングで調達したり、零細企業の経営者の仲間内での出資や融資に依存している部分も少なくない。

地域金融機関は地域の青少年の人材育成も行う (松江市の尚風館のケース)

- ・「尚風館」は公益財団法人ごうぎん島根文化振興財団が平成 24 年 9 月、松江市に開校した青少年を対象とした私塾。尚風館という名称には「高い志を持って、新しい風を吹かせる」人材が数多く育ってほしいとの思いが込められている。
- ・初等課程 3、中等課程 3 年間、高等課程～社会人となるまで(3 段階)の一貫教育。成長に従って教育内容を変えながら長期的に社会で活躍できる人材育成を目的とする。
- ・初等過程では小学校 4～6 年生を対象に、毎週土曜日に松江歴史館において、小中学校の元校長を始めとした教育経験豊富な講師陣による「伝統文化に学ぶ」「郷土に学ぶ」「自然に学ぶ」を柱とした五感を通じた体験を重んじるカリキュラムを実施。「論語」「礼記」など中国の古典や、「万葉集」「徒然草」などわが国の古典に触れ、地域の先駆的な偉人の求めたところを自分たちで探り、現代社会の問題点や将来のあり方について他の人の意見を尊重しながら自身の意見も堂々と主張できることを目指してもらう。
- ・目指す人物像は「礼儀正しく、志の高い人」「思考力、洞察力に優れ、創造性に富んだ人」「大局に立って決断し、行動できる人」

リレーションシップ・バンкиング (地域密着型金融)

- 2003年、リレーションシップ・バンкиング(リレバン=地域密着型金融)のあり方についての議論がスタート。
- 地域経済、地域社会のために、地域金融機関に偏在した人材と情報を地域のために有効活用しようという狙い。
- 2003年6月30日の「事務ガイドラインの一部改定」(p6)はリレバンを推進する上で不可欠。
- リレバンは現在の「事業性評価型の中小企業取引」へつながっている。(p7の地域金融年表)
- 地方創生「ひと、まち、しごと」も「事業性評価型の中小企業取引」を面的展開したものに他ならない。
- 地方創生における地域金融機関の役割は非常に重い。

平成15年6月30日 金融庁

事務ガイドライン(第一分冊:預金取扱い金融機関関係)の一部改正について

1. 本年3月28日に公表された「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」においては、
 - (1)コンサルティング業務、M&A業務等の取引先企業への支援業務が、どのような場合に銀行法等における付随業務に該当するかについての具体的な考え方等を、平成15年6月末までに整理のうえ公表する。
 - (2)金融機関の経営の合理化を促進するため、顧客保護等適切な運営に十分配慮しつつ、各金融機関が行う事務のアウトソーシング、リストラ等により生じた余剰資産の有効活用等について取扱いを平成15年6月末までに明確化する。
 - (3)早期警戒制度に、各金融機関の大口与信等に係る「信用リスク改善措置」を新たに導入することとし、平成15年6月末までに事務ガイドラインを改正する。とされているところである。
2. これを受けて、上記のとおり取扱いの明確化等を図る観点から、本日、事務ガイドラインを別添のように改正し、併せて各財務(支)局に通知した。
3. 改正の概要は以下のとおりである。
 - (1)金融機関が、リレーションシップバンキングの機能の一環として行うコンサルティング業務等取引先への支援業務が付随業務に該当することを明確化するとともに、その際、中小企業等顧客保護や法令等遵守の観点から図るべき態勢整備の内容を規定した。
 - (2)金融機関が、リストラ等により生じた余剰能力の有効活用等を行う際に留意すべき点を規定した。
 - (3)事務の外部委託(アウトソーシング)について、顧客保護の確保、金融機関の業務への影響等の観点から留意すべき点を新たに規定した。
 - (4)大口与信の集中状況等を基準として、信用リスクの管理態勢について改善が必要と認められる金融機関に関する信用リスク改善措置を規定した。
4. 実施時期 平成15年6月30日

地域金融年表

- 2002.6 金融検査マニュアル別冊【中小企業融資編】の導入
- 2003.3 リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（第一次リレバン）→委員として関与
- 2005.5 地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（第二次リレバン）→委員として関与
- 2005.10 ABLのインフラ整備 / 動産譲渡登記制度（動産及び債権の譲渡の対抗要件に関する法律）がスタート
- 2007.4 地域密着型金融の恒久化→委員として関与
「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について」
- 2008.9 リーマンショック
- 2008.12 金融機能強化法の改正→審査会の会長代理として関与
- 2009.12 中小企業金融円滑化法
- 2011.3 東日本大震災
- 2011.5 地域密着型金融の推進に関する監督指針の抜本的改正
(日本型地域密着金融の考え方が確立)
- 2013.2 ABLの積極的活用について（金融検査マニュアルの「一般担保」要件の運用の明確化など）
- 2013.12 経営者保証に関するガイドライン→金融庁/経産省の研究会に委員として関与
- 2014.9 オンオフ一体化した金融モニタリングの基本方針（事業性評価型の中小企業取引）

リレバンの目標

- ・地域金融機関には下記の2つの目標があり、この2つの目標をバランス良く達成することが求められる。

目標①:「地域事業者を財務面のみならず本業面で支援し、その持続と成長を助ける。地域事業者の集積である地域経済を活性化し、地域における雇用を支える。」

目標②:「地域金融機関自身の持続と成長」

リレバンのポイント

- ・目標①が達成できない限り、目標②の達成もおぼつかない。
- ・時間軸が必要。時間軸を持った経済合理性。
- ・新古典派経済学的な視点にとどまらず、社会学的幅広い視点が重要～ファイナンス理論が行動経済学にまで広がったように。
- ・ROE経営に過度に傾斜することはむしろリスク (p23-24)

地域金融機関は規模だけではない

- ・地域金融機関が前述した2つの目標を達成するためにはそれなりの規模が必要である。
- ・しかしながら規模が大きくなり、エリア広域化すると、前述の目標①「地域事業者を財務面のみならず本業面で支援し、その持続と成長を助ける。地域事業者の集積である地域経済を活性化し、地域における雇用を支える。」が疎かになり、それに向けての施策などを十分に徹底できなくなる可能性が出てくる。
- ・とくに地域内であっても、産業基盤の弱い過疎地が取り残されるリスクを否定できない。

「シェアードサービス」と「業務提携」1/2

2つの目標をバランスよく達成するための方法として、すでに行われているのは、

- ・各地域金融機関が独立性を維持することでそれぞれの地元顧客へのコミットメントを徹底しつつ、
- ・同時に当該地域金融機関同士の

"シェアードサービス"により規模の利益を追求し効率化を実現するとともに、

"業務提携"によって地元顧客に対する付加価値の高いサービスを提携する。

というものである。

「シェアードサービス」と「業務提携」2/2

- ・シェアードサービスの目的 → コスト効率化

長い歴史があるのはシステム統合。昨今はメールセンターの共用、海外事務所やシンクタンクなどの共同運営などがある。

- ・業務提携の目的 → シナジー効果

この範疇に入るのは共同でのビジネスマッチングフェア開催や双方向での顧客紹介、さらには有価証券運用での協業なども考えられる。

- ・シェアードサービス + 業務提携 = 「連携」

連携は広域化し、地域銀行の広域連携という形で昨今、注目度がアップしている。

連携から経営統合(→ 資本統合)へ

- ・「シェアードサービスと業務提携」(「連携」)をさらに一步進めたものが、地域銀行の経営統合である。経営統合にしても合併にしても、ポイントは資本が統合されることである。
- ・地域銀行における持株会社への発展プロセスはメガバンクのそれとは大きく異なるものである。
- ・上記の2つの目標達成する上で、資本統合が単体や「連携」よりも効果大という判断があれば、経営統合(持株会社形体)へと進んでいくだろう。
- ・経営統合というのは対象となる銀行の個別株を上場廃止することであり、それなりの決断を要するもの。個別銀行の株主(とくに地元株主=地元経済の担い手であるケースが多い)が十分納得できるような理由がなければならない。

経営統合のポイント

- ・連携以上の「コスト効率化」: システム統合などに拍車がかかる
- ・連携以上の「シナジー効果」: 子銀行の地域間での経済交流が大きいほど効果は大きい
- ・連携にはない「資本統合効果」: 経営統合で資本統合された持株会社の資本Chd(リスクバッファー)から見込まれる予想最大利益Rhdが、経営統合以前の個別銀行の資本Cから見込まれる予想最大利益Rの総和よりも大きいことが原理原則。

$$R_{hd} \text{ on } Chd > \Sigma (R \text{ on } C)$$

資本統合の効果

①信用リスクと資本統合効果:

- ・資本の集中投下が可能になる(←地域の再成長のためにはそれなりのリスクマネーの提供が求められる←目標①を達成するために)
- ・信用リスク分散効果(←子銀行の地域産業間の相関度が低い場合)
- ・ただし、統合資本が短期的な結果を求めるることは避けねばならない。信用リスクでは時間軸を持った経済合理性が不可避。広域化することで、経済基盤の弱い過疎地が取り残されたら本末転倒。持株会社の権限が強い中央集権型の経営統合の場合にはとくに注意が必要。

②有価証券運用リスクと資本統合効果:

- ・資本に厚みが出ることで運用の多様化が図れる
- ・資本に厚みが出ることで個別トランザクション・ロットを大きくできる(コストメリットあり)

地域銀行/持株会社の連結子会社

- ・子銀行
- ・リース
- ・ベンチャーキャピタル
- ・クレジットカード
- ・システム関連(開発、保守、運用受託)
- ・ビジネスサービス(事務委託、設備の管理など)
- ・信用保証サービス
- ・債権回収、ファクタリング
- ・証券会社
- ・コンサルティング
- ・シンクタンク
- ・中小企業投資ファンド

目標①を達成するための子会社

- ・経営統合を行うのは2つの目標を達成するため。とくに経営統合が目標①にどれだけ資するかというのは重要な視点。
- ・リレバン、事業性評価型の中小企業取引の推進能力アップのための子会社、すなわち、地域事業者の本業支援、その集積体である地域経済の成長、活性化を支援するための子会社、が必須。
- ・具体的には、
 - シンクタンク、
 - コンサルティング会社、
 - 中小企業投資ファンド
- ・体力のない銀行は上記の子会社は後回しになりがちであるが、自力で持てないならば、そのための連携や持株会社を作るという流れもあるのではないか。

厳しさを増す地域金融機関経営

- ・優良法人先への融資金利は金融機関の過当競争で低下に次ぐ低下
- ・住宅ローンは限界ともいえる超低金利
- ・無担保の個人ローンは残高は伸び悩み
- ・日銀の量的金融緩和で国債利回りが急降下しマイナス金利へ(昨年10月の追加緩和でトドメ)
- ・米日に続き、欧州も量的金融緩和

⇒⇒⇒ 資金利鞘が縮小。 総資金利鞘がマイナスになる地域金融機関も増えている。

- ・業況の芳しくない法人融資先のPD値は低下しているものの油断大敵
- ・預り資産業務は相場次第の水商売
- ・投資銀行業務などの手数料収入は件数が伸びない
- ・経費削減も限界。これ以上の削減はむしろリスク要因の増加に

⇒⇒⇒ **組織的継続的な「リレバン」「事業性評価型の中小企業取引」による収益基盤の再構築が不可欠**

地域企業の再成長、地域活性化に向けて

銀行単体であろうが、連携であろうが、経営統合であろうが、地域企業の再成長・活性化、地域経済・社会の発展のためには規制緩和が必要ではないか。

(例)

- ・株式保有制限(いわゆる5%レール)の緩和
- ・不動産賃貸業務規制の緩和
- ・ビジネスマッチング等その他の付随業務推進に關し他業法が影響する過度な規制の緩和

1. 株式保有制限(5%ルール)の緩和

「地域社会が人口減少、企業数の減少に直面する中、特定のケースについては株式保有制限の例外とする。」(前提条件として、議決権の行使に制限を設けることは可)

【特定のケース1】相続問題(事業承継)へ対応するケース

- ・経営者の高齢化に伴い事業承継の増加が予想される中、株式評価額が高額となった場合や相続人が複数存在するケースにおいて、銀行が相続人(後継者)に代わって一時的に株式を取得するといった支援を行う。
- ・また、後継者がいない場合は銀行が事業承継におけるブリッジの役割を担い、事業譲渡先の選定にも携わる。

【特定のケース2】地域の中小企業の財務体質強化を目的とするケース

- ・地域の中小企業の多くは過小資本の状態にあり、地域金融機関の長期貸出は擬似エクイティとして資本の役割も果たしている。
- ・地域活性化のためには、特に独自性の高い技術を有する地場産業や地域内に多くの商流を持つ老舗企業等の存続が極めて重要となるが、自己査定において当該貸出が不良債権と認定されれば、地域金融機関の健全性にマイナスの影響を及ぼす。
- ・地域金融機関が直接出資を行うことができれば、不良債権比率等を過度に意識することなく(代表者の個人資産の担保等に依存することなく)、地域の中小企業の過小資本解消に向けた取組みを実践できる。

【特定のケース3】公益性の高い企業(施設)を支援するケース

- ・観光客の誘致に繋がる有力な観光施設を運営する企業等が業績低迷を理由として、安易に地域外(海外を含む)からの出資を受け入れ、新たな株主が経済合理性のみで経営判断をすると、当該企業の地元雇用に悪影響を及ぼし、地域全体にとってはマイナスとなることも考えられる。
- ・また、地域に深く根ざし、地域内に多くの商流を持つ企業が立ち行かなくなれば、連鎖倒産等を招き、地域経済に深刻な影響をもたらす。
- ・地域を知り尽くした地域金融機関がこうした公益性の高い企業に対し、人的支援だけではなく、直接資本投下も行うことができれば、当該企業の存続を通じて、地域の商流の維持等に貢献できる。

【特定のケース4】地域に高い付加価値をもたらす新設企業(観光分野での地域間連携の促進、六次産業化、新産業創出等を想定)に対して出資を行うケース

- ・地域活性化に向けた地域間連携を推し進めるにあたっては、地域金融機関がその旗振り役として、自らが保有する経営資源を活用し、地域内に点在する観光資源の一体的な活用方法を取り纏めるといったコーディネーターの役割を果たしていく必要がある。(例:ストーリーに沿った観光ルートを策定し、関連施設に連携強化を働きかける)
- ・当該取組みを実際に事業として行う企業体に十分な資本力がない場合、地域金融機関が出資することが考えられるが、当該企業体の株式の5%までしか支援することができない(銀行グループ内の企業において当該事業を行う場合には別途他業禁止に関する議論が必要となる)。
- ・このような地域の成長産業を担う新設企業の資本不足問題に応えていくためには、5%ルールの緩和は不可欠と考えられる。

2. 不動産賃貸業務規制の緩和

「銀行が保有する不動産のうち、賃貸を目的として取得したものではないことが明らかな物件(保有期間20年超等)については、不動産賃貸を可能とする。」

- ・地域金融機関が店舗を集約していくにあたり、各地域の一等地にある店舗を売却しようとした場合、売却額は相応の金額となるため、購入できる先が限られ、結果として未利用のまま保有し続けることとなってしまう。(資金力のある県外業者に売却すると地域の商流への悪影響が懸念される)
- ・また、地域金融機関の店舗の中には歴史的価値を有する建物も多くあり、これらを地域資源として存続させるためには、そもそも売却の対象とすること自体が好ましくない。
- ・地域金融機関が保有する店舗跡地等の不動産を、新規事業のチャレンジの場や、地域活性化に資する施設として活用することは、地域金融機関の使命である地域活性化や地域の面的再生の実現にも繋がる。

3. ビジネスマッチング等その他の付随業務推進に関し他業法が影響する過度な規制の緩和

- ・取引先の経営支援や地域経済活性化の観点から、その他の付随業務として、ビジネスマッチングなど取引先の取扱商品・サービスの商流に関わる機会も増えており、行政からもコンサルティング機能の発揮の具体的取組事例として例示されるまでになっている。
- ・しかしながら、商流への関与は、単なる引き合わせにとどまらず、取引先の商品・サービスを明示しての媒介ということを要し、銀行法で禁じられた販売行為でなくても、媒介行為に対して規制を設けている業法が存在する。例えば、地酒の媒介などについて、酒税法によれば、所管の税務署から事業所毎に「酒類販売媒介業免許」を取得することを求められる。
- ・健全経営に裏付けられた高い信用や適正なコンプライアンスやコーポレートガバナンスを前提に交付される銀行免許で、他業態の免許交付趣旨は十分にカバーしうることを考慮し、免許取得義務免除を希望する。地域経済活性化支援、そのためのコンサルティング機能発揮の支障とならないように柔軟な対応をお願いしたい。

以上

【参考資料】

地域銀行の立場からROE重視の流れにもの申す

20150416 多胡秀人

ガバナンスの議論で、企業のROEの向上を求める声が大きくなっています。ざっくり言えば、ROE(株主資本利益率)は下式のように「総資産に対する資本比率の逆数」と「総資産に対する利益率」との2つの要素に分解されます。

$$ROE = \{ \text{総資産} / \text{資本額} \} \times \{ \text{利益} / \text{総資産} \}$$

一つ目の構成要素である「総資産に対する資本の比率の逆数」は、いわば資本と負債のレバレッジ係数であり、負債の構成比率を上げて資産を増やすほど、ROEの増大に貢献します。ただ、金融機関の場合には自己資本比率のシバリが厳しいため、負債増加で資産を膨らますことでROEの増加を計るには自ずと限界があります。当たり前といえば当たり前ですが、結局のところROEを増やすための選択肢は資本をバッファーとしてリスクを取り、利益をあげる以外にありません。

さて、昨今、大手生命保険会社が株式投資先の企業に対し、ROEの改善を求めるとの報道が続いている。機関投資家の視点に立てば、生命保険会社がROEを重視することは至極当然の流れと考えられます。ところが、生命保険会社の本業、すなわち保険ビジネスのベースにある個人や事業者の集積地たる地域コミュニティに対する社会的責任(CSR)の要素を加味して見れば、話は単純ではありません。

生命保険会社の保険契約には確率変数が入っているものの、資金の流れを見ると地域金融機関の預金取引との差違はありません。地域金融機関は預金取引で集めた資金の大部分を当該地域の事業者や個人への融資で運用します。一般的に地元における融資比率が高い地域金融機関ほど地域に対するコミットメントが濃密であると看做され、その融資基準は借手の信用度のみならず、借手の地域における存在価値の高さ(雇用や商流など)、さらに言えば地域における社会的責任の要素まで含まれてきます。

一方、生命保険会社は地域で集めた資金を機関投資家として、コストとリスクとリターンの最適解を目指します。機関投資家としての視点に立てば、運用資金の源泉である地域での資金運用(地域における中小企業融資や地域再生ファンドへの投資など)で最適解を得ることは困難なため、ほとんどの場合、調達資金の地元還元は起こりません。

生命保険会社が地域における事業者や個人、地域経済への資金供給、さらには地域における社会的責任を果たそうとすれば、地域銀行を通じた間接的なものとならざるを得ませんし、またそういう行動から逃げることはできません。

地域銀行の大手株主が生命保険会社であることは周知の通りですが、現状は上記のような論点での出資になっているとは遺憾ながら思えません。地域の大手企業である地域銀行の団体保険や企業年金のシェアといった保険取引が重要な要因となっているように考えられます。

地域銀行の多くは短期的な経済合理性の物さしだけで経営すれば地域が崩壊するような中で、必死に地域経済、地域社会を支えているというのが実態です。地域銀行に負荷される地域に対するコミットメントコストや信用リスク量は、経営者の地域に対する使命感が強ければ強いほど過大なものとなります。

地域銀行のビジネスモデルは短期的な経済合理性では成り立ちません。単なる資金仲介から一歩踏み込んで、時間軸を持って地域経済の活性化のリーダーシップを取ることが不可欠となります。

地域銀行には人材・情報・ネットワークが偏在しています。地域銀行がこれら資源を駆使して地域事業者の本業支援を行ない、地域事業者さらにはその集積体である地域経済、そこでの雇用面のサポートまでも行うというのがリレーションシップバンкиングであります。リレーションシップバンкиングには地域銀行の社会的責任の部分も含まれています。

地域銀行経営にROEが不要と言うつもりは毛頭ありません。ROEを増加させるには時間軸が必要なのです。地域銀行の株主はリレーションシップバンкиングの時間軸を前提とした地域金融独自の経済合理性を理解する必要があるのです。地域銀行への出資基準において過度にROEを重視することは、地域銀行に対し短期的な視点での経営を求めていることに他ならず、リレーションシップバンкиングを放棄されることになりかねないです。

地域銀行が短期的なROEを意識して行動すればするほど地域崩壊は誘発され、そのツケは必ずや地域銀行に戻ってきます。さらには生命保険会社の契約者である地域の個人や法人は保険契約どころではなくなるのです。

生命保険会社は機関投資家である以上に地域と共に生きる生活産業です。であるからこそ生命保険会社が投資先である地域銀行に対して求めるべき物さしにはROEよりも重要なものがあります。ROEの改善を要求する前に、地域銀行に対し、「地域にとってなくてはならない企業」への財務支援や本業支援、当該企業の事業再生、さらにはその集積体である地域経済の活性化などを、大株主として強く求めるべきではないでしょうか。

多胡秀人(たご ひでと)

1951年生まれ

1974年～1988年 東京銀行(本店営業部、国際投資部、ロンドン支店、ロンドン証券現地法人、資本市場第2部)

1988年～1997年まで外資系銀行東京支店。

1997年より地域金融機関向けのコンサルティング活動を開始。(デロイトトーマツコンサルティング → アビームコンサルティング)

1999年～2013年 一橋大学経済学部非常勤講師。

2003年 金融庁第二部会リレーションシップバンキングWG委員(その他、政府関係委員多数)

◎現任

・鹿児島銀行 社外取締役(2007年～、社外監査役 2004年～2007年)

・山陰合同銀行 社外取締役(2007年～)

・浜松信用金庫 非常勤理事(2015年6月～)

・全国信用組合連合会 特別顧問(2013年6月～)

・一般社団法人 地域の魅力研究所 代表理事(2011年8月～)

・特定非営利活動法人 日本動産鑑定 顧問(2014年4月～)

・金融庁 金融機能強化審査会 会長代理

◎主著：

「地域金融ビッグバン」(日本経済新聞社・1998年)、「地域金融最後の戦い」(共著 日本経済新聞社・2001年)、

「実践リレーションシップバンキング」(金融財政事情研究会 2003年)、「地域金融論」(金融財政事情研究会 2007年)、

「地域発 日本再生」(共著 金融財政事情研究会 2012年)