

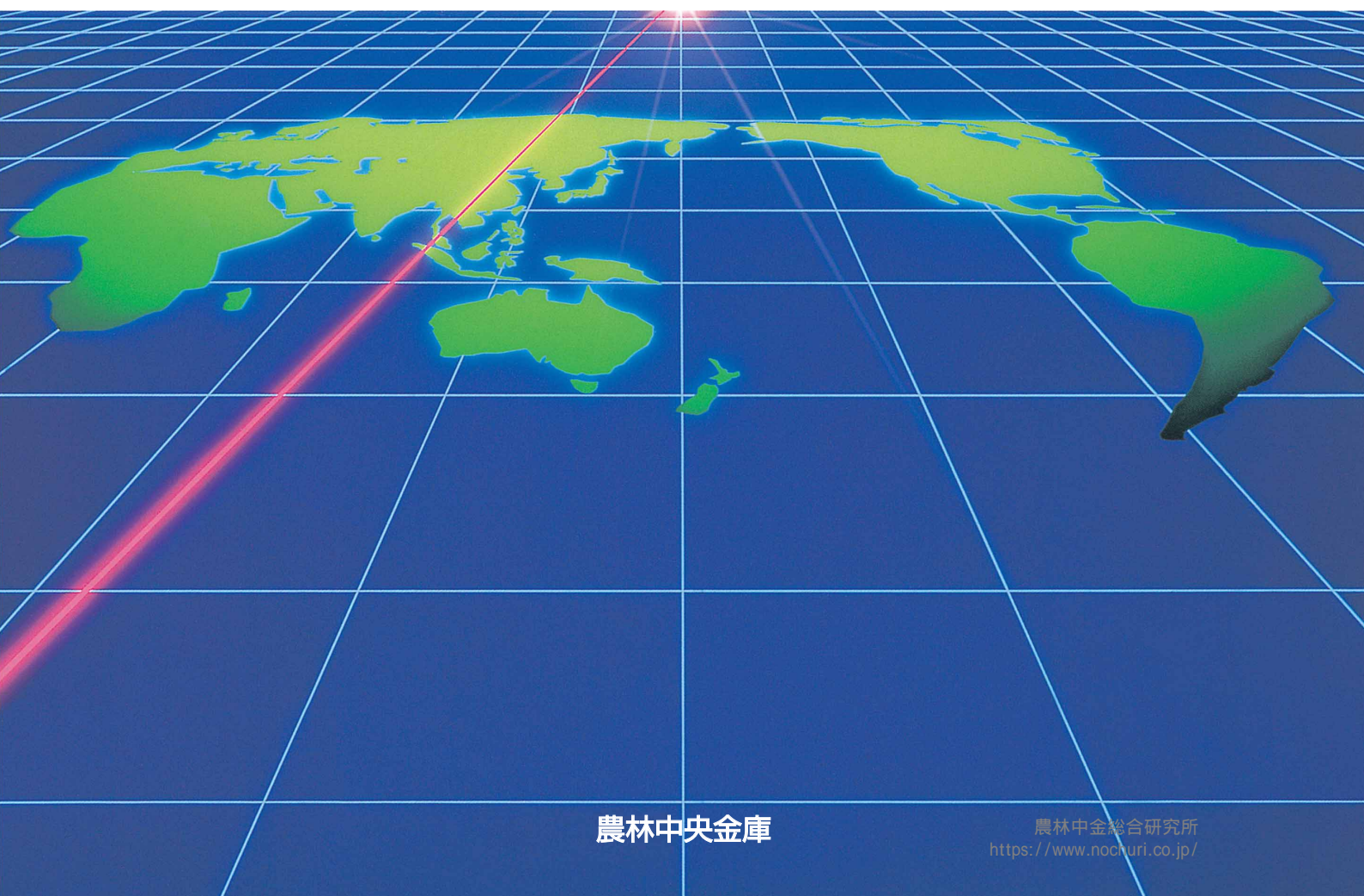
農林金融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2020 **5** MAY

超低金利と金融

- 図表でみる地方銀行の今
- FRBの金融政策枠組み変更の可能性



コロナショックの経済への衝撃

マイクロソフトの共同創業者ビル・ゲイツ氏は2015年のTED（米国の無料配信オンライン講演）で、かつて人類にとっての脅威は核戦争だったが、いまや感染症のまん延こそ世界的危機を招く、と述べていた。エボラ出血熱が流行していたことを背景とし、感染症発生後のシナリオ策定からワクチン開発の重要性、医療関係者の訓練計画などの感染症対策の整備を提言しており、慧眼である。

さて、新型コロナウイルス感染症は、世界的な大流行となり、コロナウイルスとの戦いは長期間にわたることが避けられない状況となった。

経済面では、各国の政策当局は一気に政策総動員の様相を呈している。金融政策では、多くの国の中央銀行が政策金利をほぼゼロに引き下げないしマイナス金利を維持し、無制限に近い資金供給を行っている。加えて、中央銀行による企業金融への支援などリーマン危機時を上回る踏み込んだ対応となっている。また、財政政策でも、国によって差はあるものの、中小企業の資金繰り支援や個人の所得補てんから将来の大規模需要喚起策まで、GDPの10~20%が標準となりそうだ。実質的には財政ファイナンスに近い中央銀行による国債購入増という金融政策との協調も特徴だ。

しかし、今回の「コロナショック」ともいわれる経済危機は、従来の危機とは異なる特性を持っている。まず、原因がバブル崩壊などの経済事象ではなくウイルスという見えない敵との戦いであるため、先行きがまったく予測できないことである。そして、自粛要請、移動制限といった感染症対策を強めれば強めるほど、経済に与える打撃が大きくなるという困難さである。実際、レイオフ（一時解雇）が容易に行われる米国では、失業保険新規申請などの雇用関連指標が一気に悪化するという事象が起きている。

そもそも、新型コロナウイルス感染症がまん延する以前から、日本や欧州では、「日本化」ともいわれる経済の長期停滞に悩まされてきた。低成長・低インフレが恒常化し、緩やかな景気回復局面でも金融緩和から抜けられない状況だ。一方、米国については、経済は比較的堅調で、14年に金融政策の正常化に舵を切り、政策金利の引上げや中央銀行のバランスシートの縮小を実施してきた。しかし、昨年以降は金融緩和に転じ、今回のコロナショックにより、わずか半月の間に残された金利、バランスシート両面のいわゆる「のりしろ」を一気に使い果たした格好だ。

長期にわたる低成長・低インフレの継続といった日本化の背景には様々な要因がある。潜在成長率の低下は、少子化に伴う労働力人口の減少や技術革新の停滞、すう勢的な生産性の伸び鈍化によるものだろう。角度を変えると、過剰貯蓄・投資不足ともいえる。企業においては過剰投資となったバブル期の反省、家計においては高齢化などの人口動態が要因と考えられる。

こうした現象は、ここ数年米国でも懸念する声が増えてきた。日本化が進行すると金融緩和状態が常態化し、今回のような危機対応で金融政策の効果が限定的になってしまう。国として貯蓄超過であれば大規模財政政策が直ちに問題となることはないであろうが、持続可能かには疑問符が付く。

ビル・ゲイツ氏は純資産980億ドル（10兆円超、『フォーブス』20年）の大富豪である。彼のせいではないにせよ、格差拡大も消費水準の低下を招き、日本化の要因の一つである。今回のコロナショックは、これからの経済の枠組み、あり方まで問うているような気がする。

（株）農林中金総合研究所 取締役調査第二部長 新谷弘人・しんたに ひろひと

今月のテーマ

超低金利と金融

今月の窓

コロナショックの経済への衝撃

(株)農林中金総合研究所 取締役調査第二部長 新谷弘人

図表でみる地方銀行の今

古江晋也 — 2

2%インフレを達成するための仕掛け
FRBの金融政策枠組み変更の可能性

佐古佳史 — 24

〈講演録〉欧州協同組合銀行のトレンドと課題
—日本の協同組合金融機関への示唆—

講師 フランス パリ第一大学 ソルボンヌ・ビジネススクール 学長
エリック・ラマルク博士 (Eric Lamarque)

— 35

談話室

今こそ、組合金融の特性を生かそう

農林中央金庫 経営管理委員 田邊昌徳 — 22

統計資料 — 46

本誌において個人名による掲載文のうち意見に
わたる部分は、筆者の個人見解である。

図表でみる地方銀行の今

主任研究員 古江晋也

〔要 旨〕

2020年4月で8年目に突入した日本銀行の金融緩和政策や地域経済の低迷などを受け、地方銀行と第二地方銀行を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。そこで各銀行は融資残高の増強、法人向け手数料ビジネスの強化などに力を入れるとともに、コスト削減や業務の効率化に取り組んできた。ただ、これまで銀行が利益を確保することができた要因の一つは、信用コストがまれにみる低水準で推移したためでもある。

一方、金融庁は顧客本位の業務運営や取引先との対話など、様々な取組みを銀行に指導、提案してきたが、これらの取組みには相応のコストがかかることも事実である。そのため、さらなる金融緩和政策の継続は、「持続可能なビジネスモデル」を構築するうえで大きな足かせとなっている。

目 次

はじめに

- 1 減少傾向が続く業務利益、経常利益、当期純利益
- 2 地方銀行と第二地方銀行の融資戦略
 - (1) 効率化重視から対話にシフトする事業性融資
 - (2) 非対面チャンネルに注力する個人ローン
 - (3) 高水準で推移するアパートローン残高
 - (4) 注目される銀行カードローンの動向

3 手数料ビジネスの強化

- (1) 低迷する投資信託窓口販売
- (2) 信託業務への参入
- (3) 多様化する法人向け手数料ビジネス
- (4) 各種手数料の引上げ

4 経費削減と業務改革

5 店舗・ATM戦略の見直し

6 懸念される信用コストの増加

7 地方銀行・第二地方銀行の経営統合など

おわりに

はじめに

2020年4月で8年目に突入した日本銀行の金融緩和政策や地域経済の低迷などを受け、地方銀行と第二地方銀行を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。こうしたなか、本稿では全国地方銀行協会が公表している資料「地方銀行決算の概要」、第二地方銀行協会が公表している資料「会員行の2018年度決算の概要について」と「第二地銀協地銀の決算の概要について」をもとに地方銀行と第二地方銀行の経営の現状を分析するとともに、各地方銀行や第二地方銀行の決算説明等のIR資料等を参考に今後の経営戦略^(注1、注2)を検討する。

(注1) 本稿は、古江(2016、2017、2018a、2018b、2019a、2019b、2020)を加筆・修正したものである。

(注2) 第二地方銀行協会が公表している14~17年度の「第二地銀協地銀の決算の概要について」の計数は41行ベース(単体)であるが、18年5月に東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京が合併し、きらぼし銀行となったことを受け、「会員行の2018年度決算の概要について」の計数は40行ベース(単体)となった。地方銀行協会が公表している14~18年度の「地方銀行決算の概要」の計数は64行ベース(単体)である。本稿で用いる計数は、公表当時の数値を使用している。

1 減少傾向が続く業務利益、経常利益、当期純利益

第1表、第2表は14~18年度の地方銀行と第二地方銀行の損益の推移を表したものである。

18年度の地方銀行の貸出金利息は、貸出

金利回りの低下を貸出金残高の増加でカバーできたことから前年度比で増加に転じた。しかし、資金利益の減少は依然として歯止めがかかっていない。そのため近年では、資金利益の減少をカバーするため役務取引等利益の増強に注力している。

18年度の地方銀行の役務取引等利益は、おおむね保険窓口販売手数料や法人関連手数料ビジネスが好調であったことなどから前年度比で増加した(第二地方銀行は前年度比で減少)。ただ18年度は日経平均株価が18年10月上旬に一時2万4,400円台とバブル崩壊後の最高値を更新したものの、その後は米中貿易摩擦への懸念の高まりや米国の長期金利の上昇を受け、12月下旬には一時1万9,000円台を割り込むなど、上値の重い展開となった。そのため、地方銀行と第二地方銀行の投資信託窓口販売は低迷することになった。

国債等債券関係損益(第1図)に目を向けると、日本銀行が16年9月に導入した「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」によって国債利回りが低水準に抑えられたため、国債から外国債券や投資信託などへのリバランスを実施する動きが強まった。しかし16年下期以降には、トランプ政権への期待感から米国株価や米国の長期金利が上昇(米国債価格は下落)したためリバランスが裏目に出ることとなり、多くの銀行が有価証券売却損を計上した。

その後、地方銀行は米国債の売却など有価証券のポートフォリオ(資産の構成内容)を見直したことから損超幅が減少し、業務

第1表 地方銀行の損益の推移

(単位 億円)

	14年度	15	16	17	18
業務純益	12,817	12,702	10,348	9,463	9,739
コア業務純益	12,128	12,191	10,660	10,887	10,299
コア業務粗利益	35,599	35,284	33,718	33,715	32,945
資金利益	30,389	30,187	29,122	29,256	28,625
資金運用収益	32,751	32,777	31,693	31,857	31,719
うち貸出金利息	24,080	23,539	22,581	22,371	22,636
有価証券利息配当金	8,176	8,667	8,548	8,886	8,326
資金調達費用	△2,364	△2,592	△2,573	△2,602	△3,096
役務取引等利益	4,484	4,433	4,056	4,308	4,319
その他業務利益	725	662	540	150	0
経費	△23,472	△23,092	△23,058	△22,827	△22,646
うち人件費	△11,760	△11,722	△11,638	△11,450	△11,349
物件費	△10,468	△9,995	△9,922	△9,863	△9,826
国債等債券関係損益	578	504	△467	△1,067	△228
一般貸倒引当金繰入額	111	6	154	△355	△330
臨時損益	567	1,193	971	1,553	△468
不良債権処理額	△1,206	△1,078	△1,198	△1,000	△2,784
うち個別貸倒引当金繰入額	△612	△715	△808	△634	△2,202
貸出金償却	△428	△259	△276	△249	△425
株式等関係損益	895	1,237	1,810	2,086	2,103
貸倒引当金戻入益	396	422	335	360	71
償却債権取立益	311	278	267	189	162
その他臨時損益	170	333	△243	△82	△21
経常利益	13,380	13,891	11,316	11,015	9,269
特別損益	△295	△141	△299	△45	△46
法人税等	△4,873	△3,455	△2,727	△3,130	△2,998
当期純利益	8,211	9,403	7,954	7,838	6,223
信用コスト	△387	△371	△441	△805	△2,881

資料 全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」の各年度版

- (注) 1 各年度の計数は公表当時の計数を使用している。
 2 △は、利益に対して減少要因となった計数を表す。
 3 貸出金利息=貸付金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料
 4 その他業務利益: 特定取引(トレーディング業務)利益を含み、国債等債券関係損益を除く。
 5 国債等債券関係損益: 国債等債券売却益、同償還益、同売却損(△)、同償還損(△)、同償却(△)。
 6 株式等関係損益: 株式等売却益、同売却損(△)、同償却(△)。
 7 その他臨時損益: 金銭の信託運用損益、退職給付費用(臨時費用処理分)(△)等。
 8 17年度は東京都民銀行の、18年度はさらぼし銀行の計数を用いて地銀計を算出。

純益は4期ぶりに反転した。ただ18年度の損益で注目されることは、これまで景気の緩やかな回復を背景に低水準で推移していた信用コストや与信関係費用が上昇に転じたことである。その結果、地方銀行と第二地方銀行の経常利益と当期純利益は前年度比で減少した(第2図、第3図)。

2 地方銀行と第二地方銀行の融資戦略

第4図は地方銀行と第二地方銀行の貸出金利回りの推移を表したものである。貸出金利回りの低下に歯止めがかからないなか、地方銀行と第二地方銀行は貸出金利息の減

第2表 第二地方銀行の損益の推移

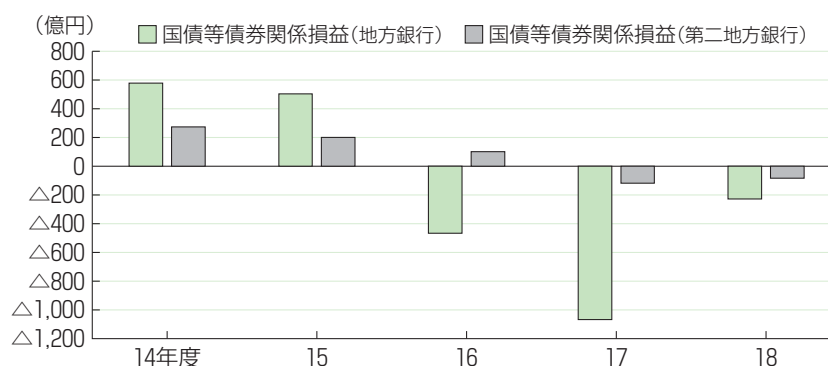
(単位 億円)

	14年度	15	16	17	18
業務純益	2,896	2,678	2,161	1,946	1,730
業務粗利益	10,004	9,678	9,256	8,887	…
資金利益	8,730	8,573	8,309	8,102	7,681
うち預貸金収支	6,913	6,725	6,469	6,339	…
貸出金利息	…	…	…	…	6,348
有価証券利息配当金	1,821	1,859	1,858	1,812	1,636
役員取引等利益	872	833	741	770	720
その他業務利益	400	271	205	14	…
うち国債等債券関係損益	274	200	101	△118	△84
経費	△7,116	△7,095	△7,087	△6,964	△6,621
一般貸倒引当金繰入額	8	95	△7	24	△28
臨時損益	174	207	189	259	△20
うち個別貸倒引当金繰入額	△259	△287	△188	△233	△261
株式等関係損益	256	348	285	515	389
貸倒引当金戻入益	236	138	159	55	24
経常利益	3,071	2,885	2,350	2,206	1,709
特別損益	△35	△81	△41	△50	△51
税引前当期純利益	3,035	2,803	2,308	2,155	…
法人税、住民税および事業税	△467	△510	△428	△432	…
法人税等調整額	△501	△369	△179	△139	…
当期純利益	2,065	1,923	1,700	1,583	1,241
与信関係費用	△165	△177	△114	△269	△384

資料 第二地方銀行協会「会員行の2018年度決算の概要について」「第二地銀協地銀の決算の概要について」の各年度版

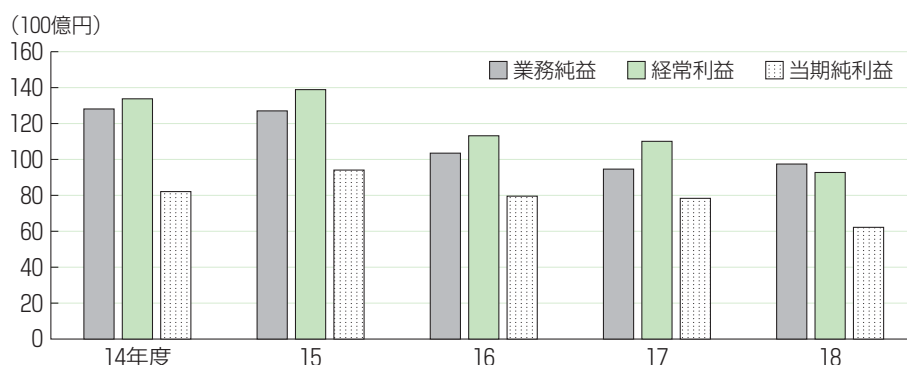
- (注) 1 各年度の計数は公表当時の計数を使用している。
 2 △は、利益に対して減少要因となった計数を表す。
 3 17年度の計数は41行ベース、18年度の計数は40行ベースである。
 4 預貸金収支=(貸付金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料)-預金利息
 5 国債等債券関係損益=国債等債券売却益+国債等債券償還益-国債等債券売却損-国債等債券償還損-国債等債券償却
 6 株式関係損益=株式等売却益-株式等売却損-株式等償却
 7 「…」はデータが公表されていない。

第1図 地方銀行・第二地方銀行の国債等債券関係損益の推移



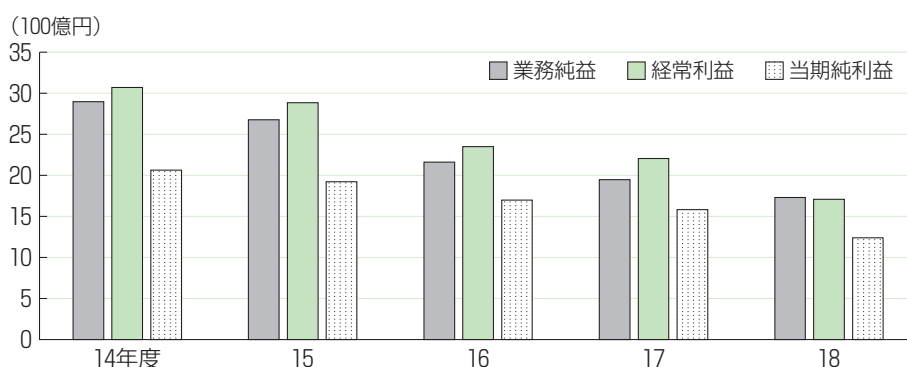
資料 全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」の各年度版、第二地方銀行協会「会員行の2018年度決算の概要について」「第二地銀協地銀の決算の概要について」の各年度版

第2図 地方銀行の業務純益、経常利益、当期純利益の推移



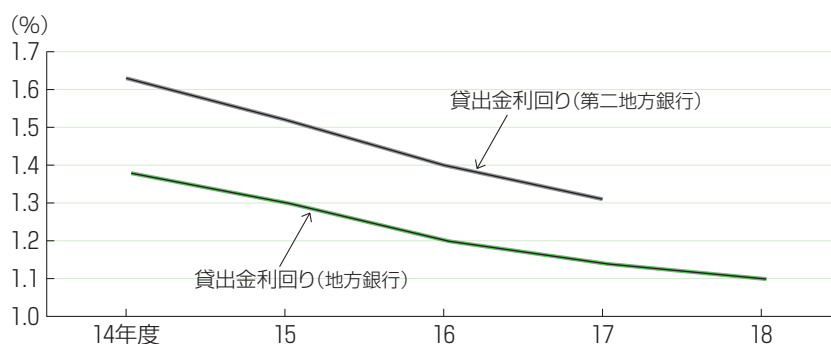
資料 第1表と同じ

第3図 第二地方銀行の業務純益、経常利益、当期純利益の推移



資料 第2表と同じ

第4図 地方銀行・第二地方銀行の貸出金利回りの推移



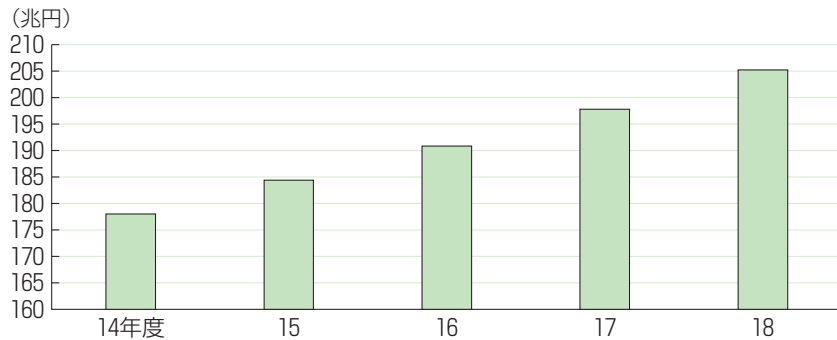
資料 第1図と同じ

(注) 第二地方銀行の18年度の貸出金利回りは公表されていない。

少を食い止めるため、貸出金残高（ボリューム）の増加に注力している（第5図、第6図）。ただ、貸出金残高の増加は皮肉にもさらに低金利競争を加速させる原因の一つとなっている。銀行によっては「1 ベーシス

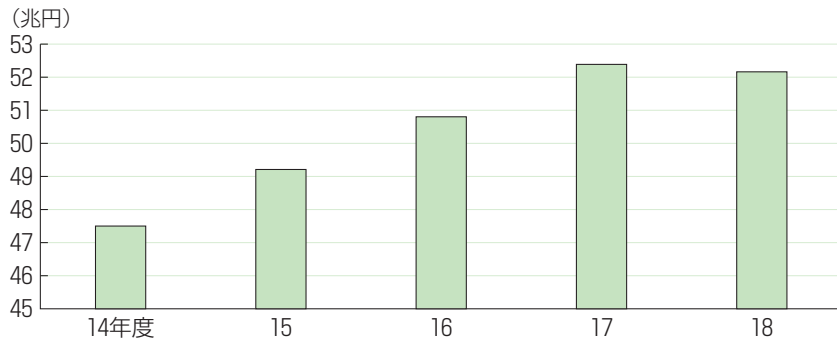
ポイントにこだわる取引」による利回り低下の抑制や、金利競争が激しい大企業融資を抑制する動きもあるが、「貸出金利回りの低下をボリュームでカバーする」という融資戦略からなかなか抜け出すことができない

第5図 地方銀行の貸出金(未残・国内店)の推移



資料 第1表に同じ

第6図 第二地方銀行の貸出金(未残)の推移



資料 第2表に同じ
(注) 14~18年度は41行ベース。18年度は40行ベース。

いのが現状である。

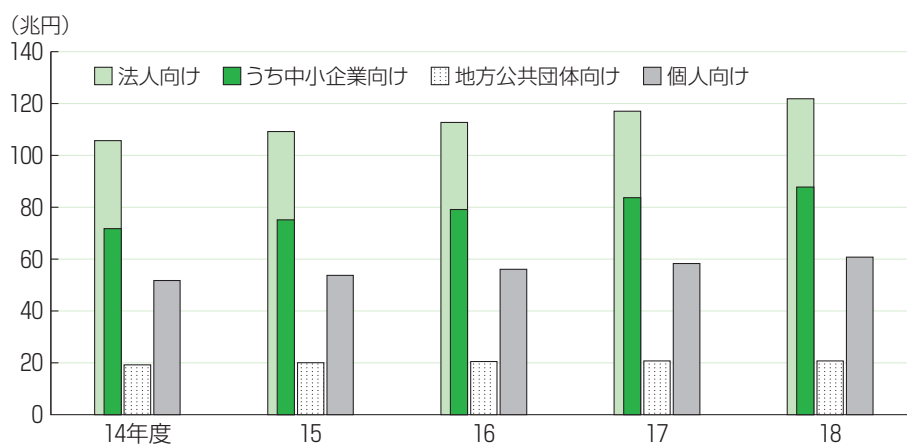
(1) 効率化重視から対話にシフトする 事業性融資

第7図は地方銀行の貸出金の内訳の推移を示したものである。法人向けは貸出金の6割、個人向けは貸出金の3割を占めており、法人向け貸出金のうち、中小企業向け貸出金の割合が近年では高まっている(14年度67.9%→18年度72.0%)。中小企業向け融資に注力するようになった理由は、大企業向け融資より高い利ざやを確保できるからであり、なかには、中小企業向け融資に注力するため、これまで効率化を求めるあま

り、取引先企業との対話すら排除するというスタンスを改めた銀行もある。

また最近では、対話を重視することに加え、担保・保証に過度に依存しない「事業性評価」の取組みを推進するため、格付けが低くても企業が有する技術や経営者の人柄、キャッシュフローなどをしっかり把握することに努める銀行が増加している。さらに経営課題に直面している取引先企業については、例えば、補助金申請支援、ビジネスマッチング、専門家派遣、事業承継、創業支援など、非金利サービスを提供することにも力を入れており、融資だけでなく、法人手数料収入(役員取引等利益)の向上を

第7図 地方銀行の貸出金の推移(内訳)



資料 第1表に同じ

もめざしている。ただ、その一方で「課題解決提案と金利は別である」という事業者もあり、フィービジネスに結びつかないこともあるという。その場合についても、後日、相談を受けやすくなるとの考えから、事業者とのリレーションを強化し、根気強く取り組む銀行もある。

「効率的な営業」から「対話を重視する営業」へとシフトするようになると、人材育成はこれまで以上に重要性を増す。そこで銀行内外の研修や資格取得の奨励は当然ながら、なかには、地元の地場産業などに行員を派遣することで専門性を高める銀行もある。昨今では、事業承継ニーズの高まりなどからM&Aの専門機関に行員を出向させる銀行や、日本政策金融公庫に行員を出向させることで農業融資などのノウハウを高める銀行もある。また医療関連に力を入れている銀行では、例えば、開業する病院の広告やポスティングも行員が支援することで信頼関係の構築に努めているという。

(2) 非対面チャンネルに注力する個人ローン

事業性融資は事業者との対話へと舵を切っているのに対し、個人ローンは非対面取引に力を入れ、これまで以上に効率化を進めている。まず住宅ローン分野については、営業店で実施していた業務をいくつかの拠点に集約することで効率化を図ったり、スマートフォンアプリやインターネットを活用した事前審査や電子契約サービスの導入など、デジタル化の推進を図ったりしている。

また住宅ローンは低金利競争が激しい分野の一つであるが、一般の団体信用生命保険(団信)よりも保障範囲が広い「11疾病団信」を追加するなど商品に特色を持たせる動きもある。

各銀行とも住宅ローンに力を入れる背景の一つには、「家計のメイン口座化」を図ることがあり、ライフステージの変化によって生じる自動車ローンや教育ローン、さらには老後に備えた資産運用ニーズの獲得を

めざしている。しかしその一方で、人的資源が限られているため、クロスセリングが伸び悩んでいるという銀行もあり、チャンスを生かしきれていないという実態もある。なかには、自動車ローンなどについては、ダイレクトチャンネルの活用を検討している銀行もある。ただ、個人ローンのデジタル化がさらに進展するようになると、スイッチングコストがこれまで以上に低くなる可能性もある。そのため、個人ローンは、今後、常に新しい商品やサービスを追求していくことが求められる可能性もある。

(3) 高水準で推移するアパートローン残高

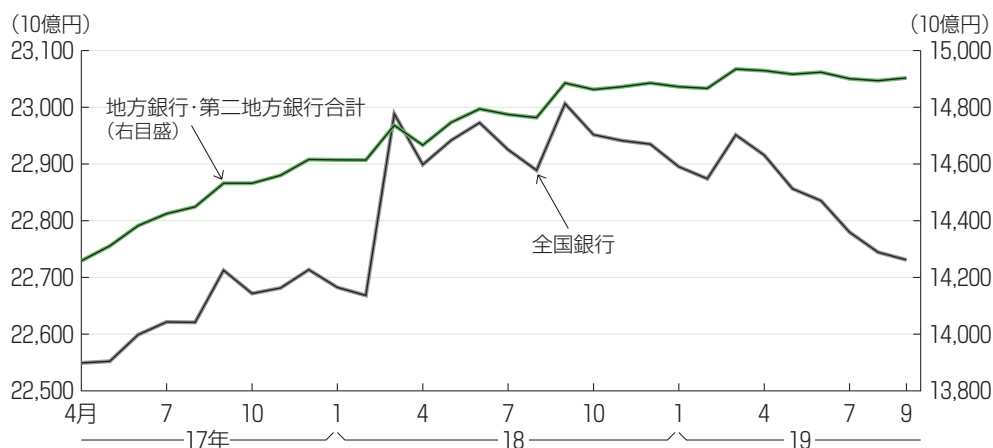
第8図は全国銀行（都市銀行・地方銀行・第二地方銀行）と地方銀行・第二地方銀行のアパートローン残高の推移を表したものである。

アパートローンは15年1月から改正相続税法が施行されたことを受け、土地所有者の相続・節税対策の一環としてニーズが高

まったといわれている。しかし、17年になると賃貸住宅の供給過剰を懸念する声も早くも増加するようになった。例えば、日本銀行は「地域経済報告」（17年1月）において、「多くの地主等が短期間のうちに貸家経営に乗り出した結果、貸家市場全体で見ると、需給が緩みつつあるとの声が聞かれている」「実際、賃貸物件の仲介業者等からは、郊外の築古物件など相対的に魅力の乏しい物件を中心に、空室率の上昇や家賃の下落がみられるとの声が聞かれている」（6頁）と指摘している。また18年頃からはサラリーマンによるシェアハウス投資やアパート建設会社による「施工不良問題」が社会問題となったこともあり、銀行全体（全国銀行）のアパートローン残高は19年3月以降、減少に転じた。しかし、地方銀行と第二地方銀行の合計残高は現在も高水準で推移しているのが現状である。

(4) 注目される銀行カードローンの動向 貸出金利回りが低下するなか、高い利回

第8図 全国銀行と地方銀行・第二地方銀行のアパートローン残高の推移



資料 全国銀行協会「銀行カードローン等・アパートローン残高」

りが期待できる銀行カードローンは残高が急増した（第9図）。ただ、なかには「銀行カードローンは総量規制の対象外である」ことを強調する広告が散見されるなど、多重債務問題への懸念も高まるようになった。そこで全国銀行協会は17年3月、改正貸金業法の趣旨を踏まえた広告等の実施や審査体制の整備をいっそう徹底する「銀行による消費者向け貸付けに係る申し合わせ」を決定、公表するなど、各銀行に自主規制などを求めた。この求めに応じ、各銀行は「50万円超の貸出には所得証明書類を受領する」「収入状況を把握し、途上管理を実施する」などの取組みが行われ、銀行カードローン残高は17年11月をピークに減少傾向に転じている。

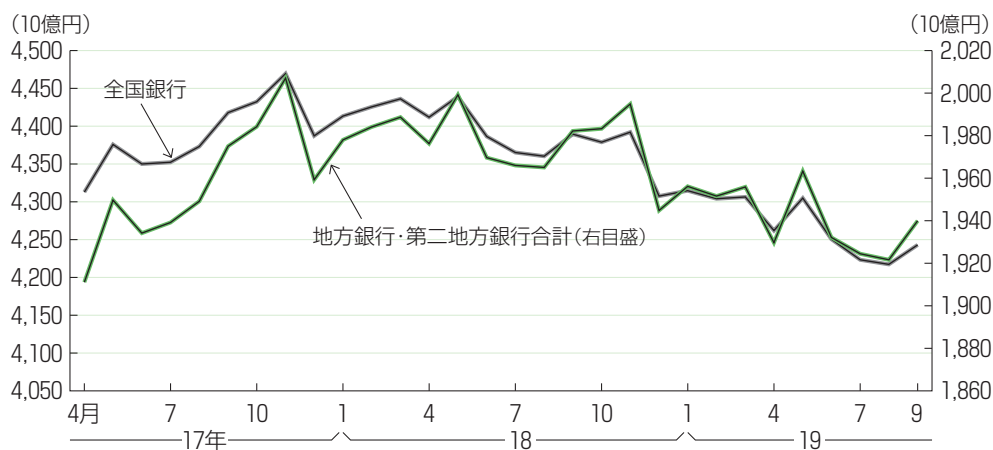
なお、最高裁判所の「司法統計」によると、自己破産申立件数は16年（6万4,639人）から前年比で増加に転じ、18年は7万3,099人、19年（速報ベース）は7万3,095人と2年連続で7万人を超えた。自己破産申立件数が増加している背景には、様々な要因が

考えられるが、「銀行口座を持っていないくてもスマートフォンで24時間申込みができる」など、非対面チャネルを強化したことも見過ごすことができない。なぜならば、90年代半ば以降、消費者金融会社の企業業績が急成長した理由の一つは、非対面チャネルを強化することで借り手側の心理的なハードルを引き下げること成功したからである。スマートフォンで手軽にカードローンを申し込める環境は、多重債務問題を再燃させる可能性を高めることにもつながり、今一度健全な銀行カードローンのあり方が議論されるべきである。

3 手数料ビジネスの強化

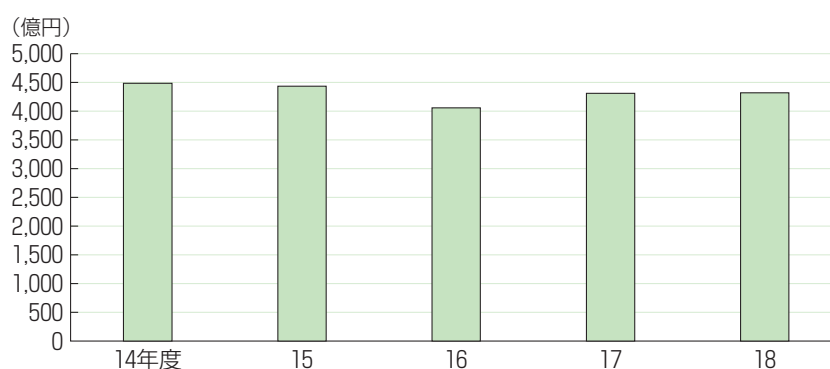
資金利益が伸び悩むなか、地方銀行や第二地方銀行は役務取引等利益の強化に力を入れている。ただ、5年間の実績をみると地方銀行の役務取引等利益はほぼ横ばい、第二地方銀行の役務取引等利益は減少傾向にある（第10図、第11図）。ここでは、個人

第9図 全国銀行と地方銀行・第二地方銀行の銀行カードローン残高の推移



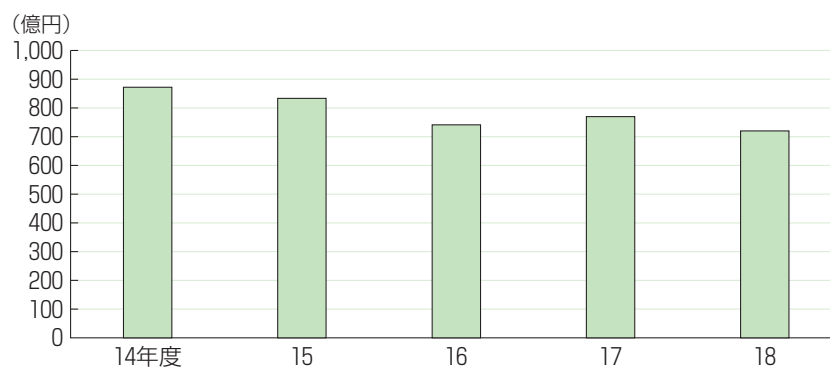
資料 第8図に同じ

第10図 地方銀行の役員取引等利益の推移



資料 第1表に同じ

第11図 第二地方銀行の役員取引等利益の推移



資料 第2表に同じ

向けと法人向けの手数料ビジネスに分けて、その現状を分析する。

(1) 低迷する投資信託窓口販売

まず、個人向け預かり資産業務については、例えば、ウェブサイトやコールセンターなどの非対面チャネルを活用したり、職域セールスの強化や休日営業拠点を拡大したりするなど、様々なアプローチが試みられている。また銀行によっては総合的な資産運用相談の拠点として「コンサルティングプラザ」の開設や、証券子会社の設立を活発化させている。なお、証券子会社については、早期に黒字化することが経営課題

の一つとなっているが、そうしたなか、全営業店を証券子会社の窓口とすることで、預金、投資信託販売、外債、仕組み債など様々な顧客ニーズに応えることのできるワンストップサービスを実現し、初年度から黒字化を果たした銀行があることは注目される。

また17年1月からは個人型確定拠出年金「iDeCo」(イデコ)、18年1月からは「つみたてNISA」がスタートしたことも個人向け預かり資産業務にとっては追い風となった。最近では、金融庁が金融審議会市場ワーキング・グループ報告書(金融庁(2019a))を公表したことで、いわゆる「老後2,000万

円問題」に注目が集まり、若年層がイデコやつみたてNISAに関心を持つようになるなど、将来不安を背景にした預かり資産業務の潜在的なニーズは強いといえよう。

ただ、個別銀行の実績はともかく、投資信託窓口販売は、近年伸び悩んでいるという現実がある。第12図は銀行等の公募投資信託の純資産残高と銀行等の販売比率の推移を表したものであるが、純資産残高は16年以降30兆円台を下回り、銀行等の販売比率も低下し続けている（19年23.76%）。

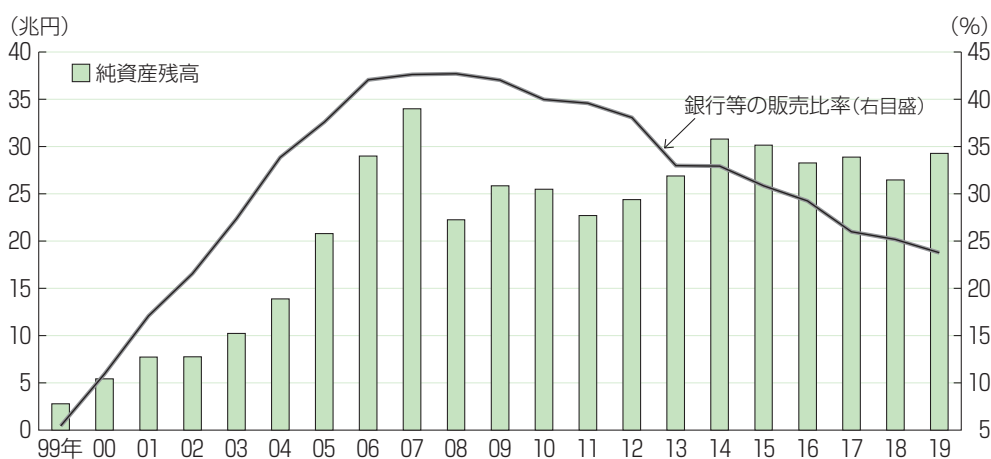
また、16年頃からは、手数料の高い金融商品を積極的に販売しているとの批判や、短期間に投資信託などの売買を繰り返すように顧客を誘導することで手数料収入の増加を図る、いわゆる「回転売買」への批判が高まった。そこで金融庁は17年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表するなど、これまでよりも踏み込んだ対応を金融機関に求めた。この顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）

を受け、各銀行は販売体制の整備に取り組んだが、これまでよりも商品説明に時間がかかったり、手数料収入が減少したりするなどの影響から、投資信託販売は苦戦するようになった。さらに金融界では「ノルマ営業の廃止」も広がるなど、投資信託販売は大きな転換点を迎えている。

投資信託窓口販売が伸び悩むなか、注目されるようになったのが保険窓口販売である。最近では「ほけんの窓口」と提携する銀行が19年6月時点で23行80拠点と増加しており（ほけんの窓口グループ（2019））、「保険プラザ」が新たなチャネルとしても注目されている。

ただその一方で、外貨建て一時払い保険の販売に注力する動きもみられるようになり、為替リスクなどについての説明が不十分であるためトラブルとなるケースも増加^(注3)した。また、国民生活センター（2017）によると、相談する契約当事者の7割以上が60歳以上である傾向が続いていると指摘す

第12図 銀行等における公募投資信託の純資産残高および銀行等の販売比率の推移



資料 投資信託協会「契約型公募・私募投資信託合計の販売態別純資産残高の状況(実額)」

るなど、高齢者への対応は喫緊の課題である。

(注3)産経新聞(2018年7月21日付)は、生命保険協会会長が外貨建て保険の契約者の苦情が増加していることを踏まえ、銀行とリスクに関する説明を徹底する姿勢を示したと報じた。

(2) 信託業務への参入

このように投資信託販売は、販売体制の再構築に加え、市場動向の影響を強く受けることから「安定した収入源になりにくい」という声は少なくない。そこで最近では、信託業務に力を入れることで安定した役務取引等利益を確保しようとする動きがある。これまで地方銀行と第二地方銀行の信託分野への取組みは、信託銀行の代理店として営業活動を行うことで手数料を獲得していた。しかしこのスキームはメリットが乏しいことと、預金流失につながる懸念があった。そこで金融庁から認可を得て、信託業務を兼営する地方銀行と第二地方銀行が増加している。信託業務を兼営する銀行は現在、遺言信託、遺産整理業務、家族信託などのサービスを展開しているが、これらのサービスは、シニア世代だけでなく、次世代との接点を確保することが期待できるとの意見もある。さらには認知症対策として後見制度支援信託などへの対応も進める銀行もあり、「銀証信」連携が安定した事業として定着するかにも注目が集まる。

(3) 多様化する法人向け手数料ビジネス

貸出金利回りの低下や有価証券運用が厳しさを増すなか、「顧客が直面する課題に対

処しなければ生き残っていけない」という危機感は銀行で年々高まっている。さらに事業性評価の取組みが注目されるようになるなか、ビジネスマッチング、補助金申請支援、経営計画作成支援、事業承継、M&A、シンジケートローンなど、フィービジネスも多様化しており、コンサルティング子会社を設立する動きも加速している。

さらに最近では、人材紹介業務や地域商社事業の取組みにも注目が集まっている。人材紹介業務については、金融庁が18年3月から「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」で人材紹介業務を「その他の付随業務」とするよう改正したことを受け、人材紹介業務に参入することができるようになった。同業務については、手数料ビジネスの多様化という見方もあるが、中小企業の人材不足は深刻であり、人手不足による倒産も増加している。そのため、こうした取引先企業の倒産回避という社会的要請に応えるという観点からESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)関連として取り組む銀行もある。地域商社事業についても、イーコマースが台頭するなか、販売不振に陥る地域企業も少なくない。このような状況を打開するため、地域商社を活用することで取引先の販路拡大を支援することができれば、地域経済にもプラスになる。

(4) 各種手数料の引上げ

個人向け、法人向け手数料ビジネスの強化に加え、各種手数料を引き上げる動きも

広がっている。日本銀行が公表した「金融システムレポート」(18年4月)によると、「17年度中に、地域金融機関(地域銀行および信用金庫)において手数料の引き上げ・新設を行った先は、2016年度に比べ40%近く増加している。業態別にみると、地域銀行では57%、信用金庫では29%の増加率となっている」という(81頁)。また手数料を引き上げたり、新設したりした項目は「振込・送金手数料を筆頭に、各種の証明書発行手数料、両替関連の手数料、ローンの繰上返済・条件変更手数料、不動産担保事務手数料などが多くなっている」(81頁)と分析している。

最近では、口座維持管理手数料の導入についても議論されているが、口座維持管理手数料は一般的に所得の低い人々の負担感が高まることを考慮すれば、新たな金融排除を生み出す危険性をはらんでいるため、導入には慎重な対応が求められる^(注4)(米国では、口座維持管理手数料を支払うことができないため銀行口座を保有していない人々がいる。このような状況を「アンバンクド」[unbanked]

と呼び、社会問題となっている)。

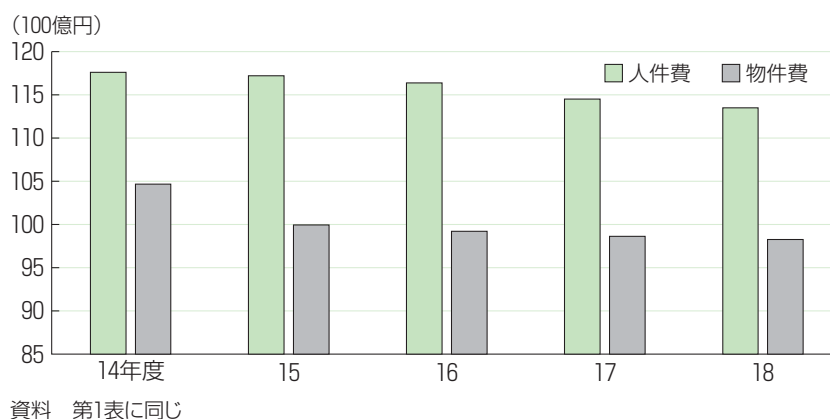
(注4) 20年4月以降、「未利用口座管理手数料」を導入する金融機関が増加した。ここでいう未利用口座とは2年以上預入れや払戻しがなく、または1度も預入れや払戻しがなく普通預金口座であり、当該普通預金口座の残高が1万円未満である場合や借入れがない場合などに適用される(詳細は各金融機関によって異なる)。

4 経費削減と業務改革

利ざやが縮小し、トップラインである業務粗利益が伸び悩むなか、経費削減や業務改革は銀行の喫緊の課題となっている。

第13図は、地方銀行の人件費と物件費の推移を示したものである。人件費は年々右肩下がり減少しているが、物件費は最近横ばいで推移している。その理由は、例えば、営業店の後方で行われていた事務を事務センターで集中処理したり、タブレットを活用したりすることで受付業務の効率化を図るなど、デジタル化への投資が大きいためと考えられる。今日では反復性のある事務作業はソフトウェアで対応するRPA(Robotic Process Automation)の導入も本格

第13図 地方銀行の人件費と物件費の推移



化しており、マンパワーを削減する取組みが加速している。

一方、事務の効率化などによって生み出されたマンパワーを、営業や預かり資産業務などに再配置する動きも加速し、「人件費を削減しながら営業力を落とさない努力」が続けられている。ただ、人員の再配置は、パート行員を含めたすべての行員の理解が欠かせない。そこである銀行では、経営トップ自らが、自身のことばでパート行員を含めた全行員に取組みへの理解を求めるとともに、まず本部の人事部門から着手した後、営業店も実施することにした。さらにある銀行では大規模な人員再配置をスムーズに進めるために、行員の意識改革や営業マインドを高めるためのキャリアデザイン研修などの取組みも並行して実施している。

5 店舗・ATM戦略の見直し

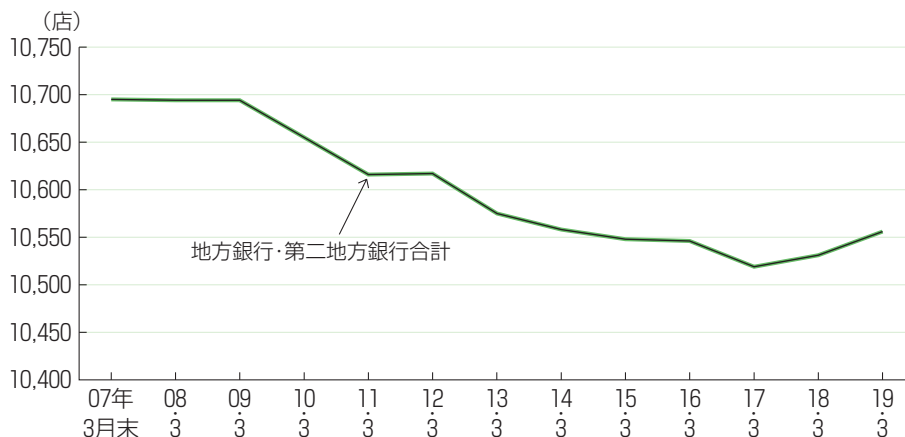
第14図は地方銀行と第二地方銀行の店舗数を表したものである。この図によると店舗

は17年3月以降上昇に転じているが、その理由の一つは大都市圏への進出などが加速したためであると考えられる。しかし、これまでフルバンキング体制を維持してきた銀行も、ネットバンキングやコンビニATMなどの非対面取引が拡大するなか、「店舗への来店者が10年で半減した」といわれる店舗チャンネルの運営コストをいかに低減するか、が焦点となっており、今後は減少に転じることが予想される。

店舗再編については、エリア制を導入し、法人業務を母店（統括店）に集約する一方、エリア内の店舗を預かり資産業務や相談業務に注力する個人特化店とし、近隣店舗は「店舗内店舗」とすることで店舗の削減をめざす動きが進行している。またデジタル化が本格化するなか、現金や事務の取扱いを行員が行わず、相談業務に特化した「軽量化店舗」の導入も始まっている。

ローコスト運営については、規制緩和を受け、「昼休み」や「平日休業・土日営業」を導入することで、より少人数で店舗運営

第14図 地方銀行・第二地方銀行の店舗数(本店・支店・出張所)の推移



資料 金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』各年版

が可能となった。昼休みは当初、中山間地域などの過疎地域で活用できると考えられたが、現在は住宅街の店舗にも広がるなど、ローコスト運営の動きは今後も加速すると考えられる。

店舗戦略に加え、ATM戦略の見直しも進行している（第15図）。銀行のATM戦略は、コンビニATMと提携することでキャッシュポイントの拡大を図ってきたものの、基本的には各銀行が設置する「自前主義」であった。しかし、最近ではATMの運営コストの削減を踏まえ、他金融機関とATMを「共通化」「相互無料化」する動きも始まっている。

また、地方銀行がゆうちょ銀行と提携することで一部地域におけるATM手数料の無料化を実施する動きも広がっている。具体的には、主たる営業地域以外の自前のATMを削減することでコスト削減を図る一方、ゆうちょ銀行のATMを活用することで顧客の利便性を維持する取組みであり、ATM

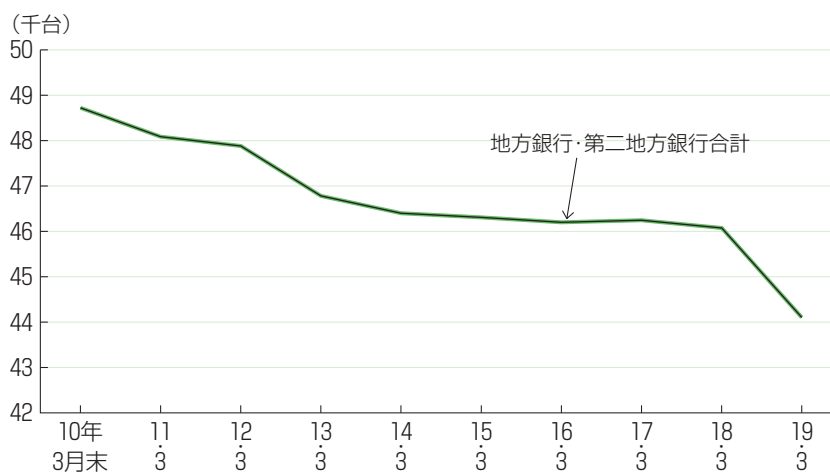
の自前主義を転換する動きは今後も拡大すると考えられる。

さらに「銀行間連携」を通じたコスト削減も本格化している。その代表的な事例が15年10月に発足した「TSUBASAアライアンス」である。同アライアンスは当初、基幹系システム共通化によるコスト削減がメインであったが、今日ではコスト削減のみならず、通帳アプリの導入やM&A業務プラットフォーム構築など、トップラインの拡大をめざす動きも活発化している（19年9月時点で9行が加盟）。地方銀行のなかには、同県内の第二地方銀行とパートナーシップを提携することで、各種商談会やセミナー、事業継承やM&Aなどに取り組む動きもあり、今後の取組みが注目される。

6 懸念される信用コストの増加

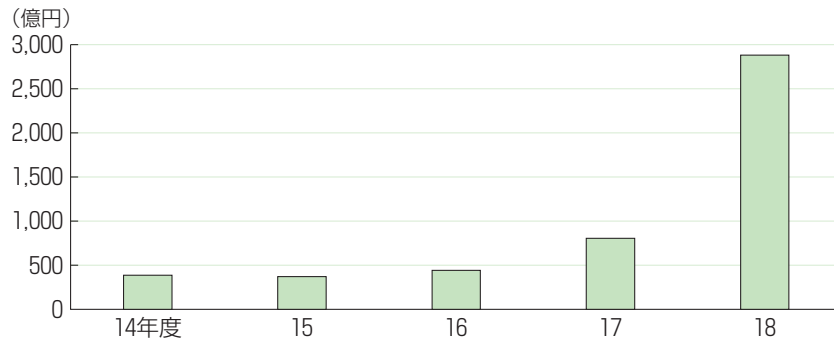
第16図は地方銀行の信用コスト、第17図

第15図 地方銀行・第二地方銀行のCD・ATM設置台数の推移



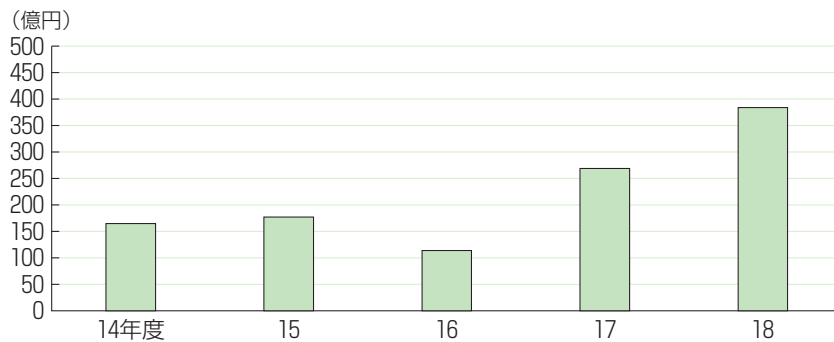
資料 第14図に同じ

第16図 地方銀行の信用コストの推移



資料 第1表に同じ

第17図 第二地方銀行の与信関係費用の推移



資料 第2表に同じ

は第二地方銀行の与信関係費用の推移である。^(注5)これまで信用コスト等は、極めて低水準で推移してきた。このことが日本銀行の長引く金融緩和政策という厳しい経営環境においても経常利益を確保できる要因の一つとなっていた。なかには「住宅ローン残高と、中小企業融資の与信費用が低いことで決算が成り立っている」という銀行もある。

しかし昨今では、信用コスト等の増加が鮮明となりつつある。その要因は、中小企業金融円滑化法によって貸出条件の変更を受けたものの、その後も業績が回復しなかったケースや、大口取引先が破綻したケースなどがあるが、注目されるのが融資先の^(注6)粉飾決算である。

粉飾決算がみられるようになった背景には、いくつかの要因があると考えられるが、融資競争が激しさを増し、貸出金残高の伸長が重要視されるようになるあまり、現場サイドでは「見落とし」が生じているとの指摘もある。また銀行のなかには、事業性評価をもとに融資を行ったものの、結局は債務者格付けを引き下げざるを得なくなり、信用コスト等が増加するなど、事業性評価の取組みに対するリスクが浮き彫りとなりつつある。消費税増税後の景気の落ち込みや新型コロナウイルスへの影響が懸念されるなか、今後も信用コストは増加すると考えられ、地方銀行や第二地方銀行の利益を一段と圧迫する可能性がある。

(注5) 18年度に地方銀行の信用コストが増加した理由は、シェアハウス関連融資等によるスルガ銀行の与信費用の増加がある。スルガ銀行の19年3月期の決算短信によると、与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は1,370億6,000万円（前期比716億9,700万円増）、実質与信費用（与信費用－償却債権取立益）は1,363億5,800万円（前期比723億4,200万円増）となった。

(注6) 日本経済新聞（2019年11月14日付）は、全国地方銀行協会会長が11月13日の会見で、貸倒引当金などの与信費用が増えている理由について「(融資先で)いわゆる粉飾(決算)が最近になってみられるようになった」との説明があったと報じた。

7 地方銀行・第二地方銀行の経営統合など

第3表は、マイナス金利政策導入後の地

方銀行と第二地方銀行の主な経営統合、業務提携、資本業務提携などをまとめたものである。

日本銀行の長期化する金融緩和政策を受け、金融機関の収益性が悪化するなか、金融庁や日本銀行は収益性の改善、経営の安定性などの観点から経営統合を促してきた。なかでも金融庁の有識者会議である「金融仲介の改善に向けた検討会議」は「地域金融の課題と競争のあり方」（18年4月11日）というレポートで、「地域金融機関の経営統合は、金融機関の経営の安定性と、最低限の金融インフラの確保に寄与すると考えられる。また、経営統合により生み出される

第3表 マイナス金利政策導入以降の地方銀行・第二地方銀行の主な経営統合、資本業務提携などの動き

16年	3月	千葉銀行と武蔵野銀行が包括提携を締結(千葉・武蔵野アライアンス)
	4	横浜銀行と東日本銀行を傘下とする「コンコルディア・フィナンシャルグループ」が発足
	10	常陽銀行と足利銀行を傘下とする「めぶきフィナンシャルグループ」が発足
		西日本シティ銀行と長崎銀行を傘下とする「西日本フィナンシャルホールディングス」が発足
17	3	みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行が経営統合で基本合意
	11	「関西みらいフィナンシャルグループ」が発足
18	4	三重銀行と第三銀行を傘下とする「三十三フィナンシャルグループ」が発足
	5	東京TYフィナンシャルグループ傘下の東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京が合併、「きらぼし銀行」がスタート(東京TYフィナンシャルグループは「東京きらぼしフィナンシャルグループ」へと商号変更)
	10	第四銀行と北越銀行を傘下とする「第四北越フィナンシャルグループ」が発足
19	4	ふくおかフィナンシャルグループと十八銀行が経営統合
		関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併し、「関西みらい銀行」がスタート
	7	横浜銀行と千葉銀行が業務提携
	8	ふくおかフィナンシャルグループ、「みんなの銀行設立準備株式会社」設立を決定
		山陰合同銀行グループと野村證券が金融商品仲介業務の包括的業務提携
	9	SBIホールディングスと島根銀行が資本業務提携
		福井銀行と福邦銀行が包括連携の検討開始
10	みちのく銀行と青森銀行が包括的連携の検討開始	
20	11	SBIホールディングスと福島銀行が資本業務提携
	1	SBIホールディングスと筑邦銀行が資本業務提携
		阿波銀行と野村證券が金融商品仲介業務の包括的業務提携
	2	SBIホールディングスと清水銀行が資本業務提携

資料 各行のプレスリリースなど

余力が地域企業の育成に適切に使われれば、地域企業・経済の発展にも貢献する」(19頁)と主張した。

19年になると、政府は6月に「経済財政運営と改革の基本方針2019(骨太方針)」を閣議決定し、地域銀行に「早期の業務改善のために、マーケットシェアが高くなっても、特例的に経営統合が認められるようにする」(17頁)こととした。さらに金融庁は「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正(19年6月)し、早期警戒制度を見直した。ここでいう早期警戒制度の見直しとは、これまで以上に「持続可能な収益性と将来にわたる健全性」を地方銀行や第二地方銀行に求めるとともに、収益性が低い場合は、早めの改善を求めることである。そのため、将来的には地域金融機関の経営統合や業務提携がますます進行することが考えられる。

しかし、経営統合による規模の拡大が将来の収益性の向上を保証するものではなく、マーケットシェアの高い銀行が地域に誕生すれば、逆にいざというときのために「もう一つの金融機関」と取引を望む事業者が増えることも考えられる。

また、金融庁や日本銀行は、地方銀行や第二地方銀行に経営統合を求め、経営統合を実施することで生じる主なメリットとは、①重複する店舗を統廃合し、人員を削減することと、②預金量や融資量といったボリュームの獲得であるが、拡大した営業地域を「広く浅く」しかカバーすることができないため、取引先のもとを訪問する

ことがおろそかになったり、地域特性にあったきめ細やかな商品づくりやサービスを展開することが難しくなったりするといったデメリットも生じる。このことは、経営統合は中小企業向けの事業性融資には不向きであることを意味し、誤解を恐れずにいえば、統合ではなく、むしろ行員の目の行き届く「分割」のほうが、付加価値が高いと思われる「コンサルティング営業」を可能にするとともに、地域の産業育成に資するのである。

金融庁の前述のレポートでは、「経営統合により生み出される余力が地域企業の育成に適切に使われれば、地域企業・経済の発展にも貢献する」と指摘するが、上場している銀行の場合、余力が生み出されると、その余力は配当や自社株買いなどの株主還元原資に活用され、地域企業・経済に貢献することは限定的となることもあろう(上場企業の場合、株主還元を力点を置くことが本分でもある)。

そのため、金融庁が地域企業・経済の貢献に資する銀行を考えているのであれば、まず経営統合を提案するよりも、上場を廃止し、地域の企業や人々による当該銀行の株式の所有を促すことが、地方銀行や第二地方銀行が設立以来今日まで標ぼうしてきた「地域とともに歩む」という理念にかなうと筆者は考える。

(注7) 日本銀行(2017b)では、適正な競争環境の下で、金融機関が収益性を改善していくためには、経営方針を策定するうえで、①収益源の多様化を図る、②よりきめ細かい採算管理を実施し、他金融機関との競争も踏まえた効率的な店舗配置や提供するサービスの見直しを行う、③

業務改革を進め、設備と従業員の適正配置によって、労働生産性を向上させる、④金融機関間の合併・統合や連携も、収益性改善の選択肢の一つ、と4つの取組みを提案している(70頁)。

おわりに

以上、地方銀行および第二地方銀行経営の現状と経営戦略をまとめてみた。

貸出金利回りの低下に歯止めがかからないなか、地方銀行や第二地方銀行がこれまで利益を確保することができたのは、信用コストがまれにみる低水準で推移してきたからである。しかし信用コストが増加に転じるようになり、その増加要因も融資先の粉飾決算の見落としや事業性評価の取組みに対するリスクなどであるということを経験すれば、貸出金利回りの低下を貸出金残高でカバーするボリューム拡大戦略や、取引先事業者との対話方法を見直す時期にさしかかっているともいえる。ただ、そのような状況であっても地方銀行と第二地方銀行は収益性を高めることが求められるが、現在の日本銀行の金融緩和政策の下では、地方銀行や第二地方銀行があらゆる経営努力を積み重ねても、収益性の向上は今後限界に達するかもしれない。その理由は、新型コロナウイルスの拡大が景気に影響を与える場合など、日本銀行の黒田東彦総裁が再三追加的な金融緩和政策をためらわない^(注8)姿勢を示しているからである。

銀行は、追加的な金融緩和が実施されると、口座維持管理手数料をはじめとした各種手数料の引上げや経営統合を加速するこ

とも考えられる。ただ、例えば、一律に口座維持管理手数料を課したり、各種手数料をさらに値上げしたりすることは、利用者の反発も予想される。

そして口座維持管理手数料など新たな収入源を確保することができなければ、いくつかの地方銀行や第二地方銀行は経営統合を選択するかもしれない。ただ経営統合はコスト削減に一定の効果を発揮するものの、銀行の収益を向上させる効果があるかどうかはかなり疑わしい。その理由は、組織文化の違いをなくすことにエネルギーを注力するなど内向きな業務に忙殺されたり、経営規模は拡大したものの、統合後のビジネスモデルを構築することができなかつたりするからである。

一方、地域社会の観点から合併を検討すると、経営統合は、店舗再編を促進する起爆剤となるが、統廃合の対象となる店舗は、来店者の少ない中山間地域や過疎地域の店舗になることが考えられる。このことは、将来的に金融店舗にアクセスすることが難しくなる「金融難民」を生み出すこととなったり、災害時には当面の生活費すら引き出すことが困難になったりすることも考えられる(自然災害発生件数が多い日本では、災害時の対応は必ず考慮に入れなければならない)。さらに過疎地域で生活し、地域コミュニティを支えているのは、多くの高齢者であることにも目を向けなければならない。加えて、銀行間の経営統合で何よりも懸念されることは、効率がさらに優先され、事業者に寄り添うことが難しくなり、結果と

して地域社会が衰退することに拍車をかけることである。

マイナス金利政策導入以降、金融庁は顧客本位の業務運営や取引先との対話など、様々な取組みを銀行に指導、提案してきたが、それらには相応のコストがかかることも事実である。8年目を迎えても一向に出口のみえないことを踏まえれば、さらなる金融緩和政策は、地方銀行や第二地方銀行が「持続可能なビジネスモデル」を構築するうえでの大きな足かせとなっている。

(注8) 産経新聞2020年2月18日付

<参考文献>

- ・金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』財経詳報社、各年版
- ・金融庁(2017)「顧客本位の業務運営に関する原則」3月
- ・金融庁(2018a)「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」3月
- ・金融庁(2018b)「地域金融の課題と競争のあり方」金融仲介の改善に向けた検討会議、4月11日付
- ・金融庁(2019a)「高齢社会における資産形成・管理」6月
- ・金融庁(2019b)「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」6月
- ・国民生活センター(2017)「保険商品の銀行窓口販売の全面解禁から10年を迎えて—新たに外貨建て保険のトラブルも—」12月21日付
- ・最高裁判所「司法統計」
- ・全国銀行協会(2017)「銀行による消費者向け貸付に係る申し合わせ」3月16日付
- ・全国銀行協会「銀行カードローン等・アパートローン残高」
- ・全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」各年度版
- ・第二地方銀行協会(2019)「会員行の2018年度決算の概要について」
- ・第二地方銀行協会「第二地銀協地銀の決算の概要について」各年度版

- ・投資信託協会「契約型公募・私募投資信託合計の販売態別純資産残高の状況(実額)」
- ・内閣府(2019)「経済財政運営と改革の基本方針2019(骨太方針)」6月
- ・日本銀行(2017a)「地域経済報告」1月
- ・日本銀行(2017b)「金融システムレポート」10月
- ・日本銀行(2018)「金融システムレポート」4月
- ・古江晋也(2016)「地方銀行の決算動向とマイナス金利政策下での戦略」『金融市場』8月号
- ・古江晋也(2017)「2016年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略」『金融市場』8月号
- ・古江晋也(2018a)「地方銀行の2017年度中間決算の状況と経営戦略」『金融市場』1月号
- ・古江晋也(2018b)「2017年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略」『金融市場』8月号
- ・古江晋也(2019a)「地方銀行の2018年度中間決算の状況と経営戦略」『金融市場』1月号
- ・古江晋也(2019b)「2018年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略」『金融市場』7月号
- ・古江晋也(2020)「地方銀行の2019年度中間決算の状況と経営戦略」『金融市場』2月号
- ・ほけんの窓口グループ(2019)「VALUE REPORT 2019」

<参考webサイト>

- ・金融庁
<https://www.fsa.go.jp/>
- ・国民生活センター
<http://www.kokusen.go.jp/>
- ・最高裁判所
<https://www.courts.go.jp/saikosai/index.html>
- ・全国銀行協会
<https://www.zenginkyo.or.jp/>
- ・全国地方銀行協会
<https://www.chiginkyo.or.jp/>
- ・第二地方銀行協会
<https://www.dainichiginkyo.or.jp/>
- ・投資信託協会
<http://www.toushin.or.jp/>
- ・内閣府
<https://www.cao.go.jp/>
- ・日本銀行
<https://www.boj.or.jp/>
- ・ほけんの窓口グループ
<http://www.hokennomadoguchi.co.jp/>

(ふるえ しんや)

今こそ、組合金融の特性を生かそう

全員参加型に変化する金融

日本の金融は大きく変化している。まず金融サービスの担い手の面から見ると、専門金融機関による独占から全員参加型に変わってきた。かつては銀行vs証券会社といった金融機関間の「業際」が大問題だったが、今では金融機関vs他業界という構図が焦点である。銀行の専売特許であった決済業務でさえ、フィンテックを梃子に、コンビニや通信会社による進出が著しい。さらに個人が事業者に対して直接、出融資(クラウド・ファンディング)するP2P(ピア・ツー・ピア)金融も普及してきている。もちろん金融機関も拱手傍観している訳ではない。特に地方銀行では、「地域商社」との提携が加速している。地域商社とは、特産品や観光資源を地方から全国、あるいは海外に提供する地域の事業主体である。地方創生の切り札として政府の後押しで存在感を増している。銀行などの預金取扱金融機関では、これまで債権者としての立場にとどまって、借り手事業主体とは間合いを取ってきたが、最近では、地域商社を梃子に実質的に非金融事業を展開し、そこで得られた利益の分け前にあずかっていくといったビジネスモデルが台頭している。もっとも、長年にわたり債権者の立場に固執して事業を展開してきた地方銀行などにとって、未経験の商業分野に進出して成功することは容易でない。

エクイティ型取引を強化する銀行

達観すれば、21世紀に入ってから日本はずっとゼロ金利である。世界的な超低インフレが是正される兆しは未だに見えず、ほぼゼロ金利という状態の長期化は避けられまい。返済能力の違いによる融資金利の若干の上乗せ(スプレッド)があるといっても、従来型の金融、つまり事前取決め金利での金融(デット)だけでは金融機関の経営は立ち行かない。しかも、銀行などにとって貴重な安定収益源であった送金手数料収入も上で述べた決済業務への他業界からの進出によって、縮小を余儀なくされている。これらに対応するため、金融機関は取引先の経営への関与を深めつつ、ハイリスク・ハイリターン取引も取り込んだ金融、すなわちエクイティ型取引への取組みを強化している。上で述べた地域商社とのコラボも

同じラインの話である。つまり、銀行などでは従来の枠を超えて、実績配当の獲得を目指しているのである。

「水平金融」に加え、「垂直金融」が重要に

伝統的な議論では、金融機関の役割は、資金余剰の主体である家計から資金不足の主体である企業、あるいは近年は国に資金を回していくこととされる。資金余剰主体から資金不足主体への資金の融通という基本はいつの時代も変わるまい。しかし、高齢化社会の中で重要性を増しているのは、資金余剰主体である高齢者から、資金不足主体である若者世帯への、起業支援を含めた資金の融通である。筆者の個人的な用語法でいうと、「水平金融」から「垂直金融」への変化である。具合のよくないことに、多くの高齢者は少なくとも全体としては相応の金融資産を蓄えているにもかかわらず、さらなる長生きの予感から預金の取り崩しに慎重である。しかも、認知症患者の数が急増しており、そうした方々の保有する眠った金融資産は200兆円に達するとの試算もある。垂直金融を活性化し、そうした問題を解決していくためには、人生100年時代を迎え、これからさらに長くなると予想される老後生活の安心感を確保することが決定的に重要であって、単なる「老」から「若」への資金仲介だけではなく、共済(保険)や医療/介護サービスとのコラボがどうしても必要である。

金融業界の目指す方向を先取りしている組合金融

以上、金融機関を巡る全般的な最近の変化を見てきた。『農林金融』の読者は、筆者が何を訴えようとしているか、既にお分かりかと思う。日本の組合金融は、農業など非金融事業の担い手による金融(信用、共済)や医療/介護(厚生)の兼営であって、最初から金融と実業が一体化している。預金施設の金利や農林中金の配当も、貯金者や出資者の顔ぶれが一般の金融機関の預金者や株主とは違って制度的に固定されており、大きな意味で実績配当である。つまり、組合金融とは本質的には、エクイティ型事業なのである。時代の流れは、組合金融がもともと想定した姿に向かっている。フィンテックなどの新しい風を積極的に取り込みつつ、原点を見詰め直して日本の農林水産業への一層の貢献を期待したい。

(農林中央金庫 経営管理委員 田邊昌徳・たなべ まさのり)

FRBの金融政策枠組み変更の可能性

— 2%インフレを達成するための仕掛け —

研究員 佐古佳史

〔要 旨〕

米国の中央銀行にあたる連邦準備制度（FRB）は現在、2%インフレ目標を金融政策の枠組みとして採用している。しかし、足元では枠組みの見直し作業を行っており、2020年半ばに枠組み変更についての発表が予定されている。こうした枠組み見直しの背景としては、インフレが目標の2%を長期にわたって下回っていることに加えて、政策金利が低く、不況期に必要な利下げ幅を確保できなかったことが考えられる。

本稿では、FRBの現在の金融政策の枠組みを概観した後、FRBを取り巻く環境と金融政策を行ううえでの技術的な問題に触れつつ、金融政策の枠組み変更がある場合の候補とされているいくつかのインフレ目標を解説する。また、イールドカーブコントロール（YCC）についての連邦準備銀行（連銀）関係者の意見も紹介する。

目 次

はじめに

1 中央銀行の行動モデル

2 低金利の問題点

3 現在の金融政策の枠組みと2019年の政策動向

(1) 現在の金融政策の枠組み

(2) 2019年の政策動向

4 検討されている新しい金融政策の枠組み

(1) 物価水準目標

(2) 平均インフレ目標

(3) 一時的物価水準目標

5 イールドカーブコントロールに関するFRBの議論

おわりに

はじめに

連邦準備改革法（1977年）によって、「最大限の雇用」と「物価の安定」という「二重の使命（Dual Mandate）」が連邦準備制度（FRB）に課されている。このうち物価の安定については、2012年以降、2%インフレ目標（Inflation targeting）を金融政策の枠組みとして採用している。

一方で、FRBはクラリダFRB副議長を中心に、過去のインフレ目標未達成部分を埋め合わせる新しい金融政策の枠組みを模索しており、20年上期に金融政策の再点検作業を完了する予定である。ここでの「新しい金融政策の枠組み」とは、平均インフレ目標（Averaging inflation targeting）などのインフレ目標を指す。また、枠組み変更についてはブレイナードFRB理事、ウィリアムズ・ニューヨーク連邦準備銀行（以下「連銀」という）総裁、ブラード・セントルイス連銀総裁等のFRB関係者からも肯定的な意見が聞かれる。

以下ではまず、中央銀行の行動をモデルによって簡単に記述しつつ、二重の使命を課されたFRBの行動を解説する。次に、金融政策を行ううえでの低金利の問題点を概説した後、金融政策の枠組みを4点解説する。最後に、イールドカーブコントロール（YCC）についての連銀関係者の意見も紹介する。

1 中央銀行の行動モデル

中央銀行の行動を記述しマクロモデル内で考察する際は、中央銀行の目的関数（損失関数）として、下記のタイプの数式を設定し、 π^T を2%などの特定の値とすることが一般的である。まず、この点を簡単に解説しよう。

$$L_t = \frac{1}{2} E_t \sum_{i=0}^{\infty} \beta^i [(\pi_{t+i} - \pi^T)^2 + \lambda y_{t+i}^2]$$

ここで、 L_t はt期における損失、 E_t はt期時点での期待値を取るオペレーター、 β は割引率、 π_{t+i} はt+i期時点でのインフレ、 π^T は目標インフレ、 y_{t+i}^2 はGDPギャップの二乗となる。また、 $\lambda (\geq 0)$ はGDPの変動をインフレの変動に対してどの程度のウェイトで考慮するかを決めるパラメーターである。中央銀行の損失関数とはいうものの、モデル内で用いられる消費者のある程度一般的な効用関数から、上記の種類の損失関数を導出できることが知られている（Gali (2015)）ため、上記の式はインフレとGDPそれぞれの変動についての、社会的な評価と読み替えることもできる。

数式全体の意味としては、中央銀行は、①インフレの目標からのかい離、②GDPギャップ（潜在GDPとGDPのかい離）、の両者について、③ λ で適切にウェイト付けしながら、④現在だけでなく将来についても考慮し、損失が最小になるように「金融政策」を行うということであり、かなり現実に即したモデル化といえるだろう。

ただし④については、複雑な議論が多数存在している。例えば、20年4月現在、FRBは実質ゼロ金利政策を行っているため実運用上は金利操作といった伝統的な金融政策を行う余地がないなかでの金融政策が求められる。また、仮に金利操作ができたとしても、金利の変更幅は、金利とGDP、将来のインフレの関係性の推定次第で変わるため、そうした推定を慎重に行う必要がある^(注1)。

本稿で解説する一連の新しいインフレ目標の枠組みは、金利変更以外にも期待インフレに直接働きかけることで上記の損失関数の最小化を目指す、より強力な金融政策といえるだろう。

なお、やや余談となるが、 λ が0でない限り、たとえインフレ目標を掲げる中央銀行であっても、インフレ以外の要素も考慮しながら金融政策を行うことには注意したい。FRBの場合であれば、この点は、「最大限の雇用」も考慮しながら金融政策を行うことと解釈できる。このようなインフレ目標の枠組みは、「柔軟なインフレ目標レジーム (a flexible inflation targeting regime)」と表現され、クラリダFRB副議長は、現在2%インフレ目標を掲げるFRBの枠組みもこの範疇^{はんちゆう}に属するものであると述べている (Clarida (2019a))。仮に、金融政策の枠組みが変更されたとしても、この点は変わらないと思われ^(注2)。

(注1) フィリップス曲線の形状、すなわち足元のインフレのフォワードルッキングとバックワードルッキングな要素のバランスに加えて、期待インフレがどのように決まるのかという点も影響する。

(注2) 本稿で紹介する全ての金融政策の枠組みも

この柔軟なインフレ目標レジームに属する。すなわち、インフレや物価水準を目標としつつも、それ以外のGDPなどの要素も考慮して金融政策を行う枠組みであるということには注意したい。

2 低金利の問題点

08年の世界金融危機以降、米国を含む先進国の政策金利は非常に低い水準で推移している。通常、実質中立金利と期待インフレの合計が政策金利の目安 (名目中立金利) とみられるため、まずこの2つを考えよう。

実質中立金利は完全雇用を達成しつつ安定したインフレが維持できる金利水準とされている。すなわち、経済を減速も加速もさせない金利水準といえる。高齢化の影響や経済成長の鈍化、投資機会の減少などから、多くの先進国において、実質中立金利は低い水準で推移しており、米国もその例外ではない (第1図)。特に、米国の場合は海外からの資金が流入することで、実質中立金利が一段と引き下げられているとも考えられる。

一方の期待インフレは、ニューヨーク連銀やミシガン大学調査、市場の指標などから判断すると足元では歴史上最低水準で推移しており、FRBの目標とする2%と整合的な水準を下回っているのではないかと懸念されている。これらを背景に、現在の政策金利の目安は低い水準にとどまっているといえる。

FRBはこれまで景気後退期には政策金利を4~5%引き下げて対応してきた。現在は新型肺炎対策でゼロ金利政策が採用され

ているやや特殊な期間にはあるものの、新型コロナウイルスの影響を差し引いてみても、米国でも景気後退期に必要な利下げ幅が確保できておらず、景気後退期に必要な金融緩和を利下げだけで行うことは不可能といえる。

また、日本や欧州などで採用されているマイナス金利政策については、当初の想定ほど緩和効果が得られないとの指摘や、日欧に比較すると規模の大きい米国の短期金融市場を混乱させる可能性、銀行への負担を通じた金融システムへの悪影響などを背景に、FRB理事や地区連銀総裁などほぼ全てのFRB関係者が否定的な見解を示している。このため、米国の場合は0%が金利の下限と目される。

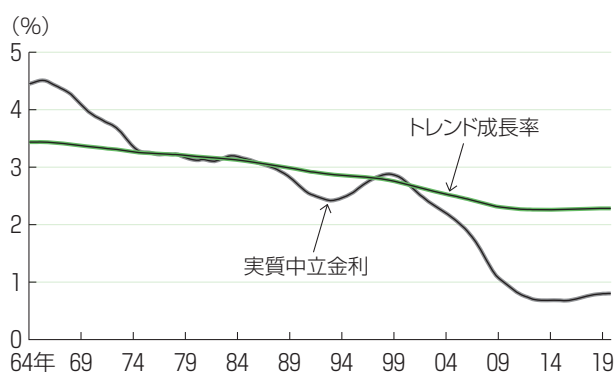
適切な利下げ幅を確保するためにはどのようにすればよいだろうか。先の説明から明らかなように、利下げ幅を確保するには実質中立金利か期待インフレを引き上げる必要がある。例えば、インフレ目標を現在の2%から、3%や4%へと引き上げ、それを実際に達成できれば、政策金利が上昇し

利下げ幅を確保できる。しかし、3%超のインフレは一般的には高すぎると考えられているため、物価の安定というFRBのそもそもの使命と整合的ではない。このため、インフレ目標の引上げは準最適 (suboptimal) という認識が一般的である (Summers, Wessel and Murray (2018))。

また、高齢化など外部要因に加えて、外国の経済成長率などを改善することもFRBにとっては不可能なため、実質中立金利の引上げ手段も事実上はないと考えられている。すなわち、利下げ幅を確保することは現実的にはほぼ不可能といえるだろう。

これらを背景に、利下げ幅を確保するのではなく、景気後退期はゼロ金利制約に触れながらも金融緩和効果を模索する方針が採用されている。08年の世界金融危機時にはバランスシート (以下「B/S」という) の拡大 (FRBが銀行などから資産を買い入れることで流動性を供給しつつ長期金利の引下げを行い、金融緩和効果を狙う政策) とフォワードガイダンス (政策金利やB/S拡大の将来の見通しについて事前に明らかにしておくことで、将来時点の金融政策に関する不確実性を低下させ、金融緩和効果を狙う政策) が行われた。今回検討されている平均インフレ目標などにも、こうしたゼロ金利制約に触れながらも金融緩和効果を狙える特徴が備わっている (Clarida (2019b))。

第1図 米国の中立金利とトレンド成長率の推移



資料 ニューヨーク連銀、Laubach-Williams, two-sided estimation

3 現在の金融政策の枠組み と2019年の政策動向

(1) 現在の金融政策の枠組み

では、現在のFRBの金融政策の枠組みであるインフレ目標を実務に即して考察しよう。FRBの現在のインフレ目標は12年1月から採用されており、定義としては、「個人消費支出（PCE）デフレーターの上昇率が安定的に前年比2%で推移する」ように金融政策を行うことである。ただし実務上は、PCEデフレーターではなく、変動の大きい食品とエネルギーを除いたコアPCEデフレーターが基調としてのインフレをより反映するため、最重要視される。近年、コアPCEデフレーターで測ったインフレが目標値の2%を下回って推移する期間が長期化しており（第2図）、FRBはいわば目標未達の状態が続いている。

インフレ目標の枠組みでは目標未達の期間が長期化しようとも、最終的にインフレが目標に達すればよい。換言すれば、目標未達についてのペナルティはなく、「過去は水に流す (let bygones be bygones)」といわれる。ここで注意したいのは、ペナルティの欠如自体が問題ではなく、インフレ目標の設定と以降のインフレの低下は関係ない点である。しかしながら、理由はどうか現状のようにインフレが長期間目標を下回って推移すると、人々のインフレ予想（期待インフレ）

第2図 米国のコアPCEデフレーターの推移



資料 米商務省経済分析局、FRED

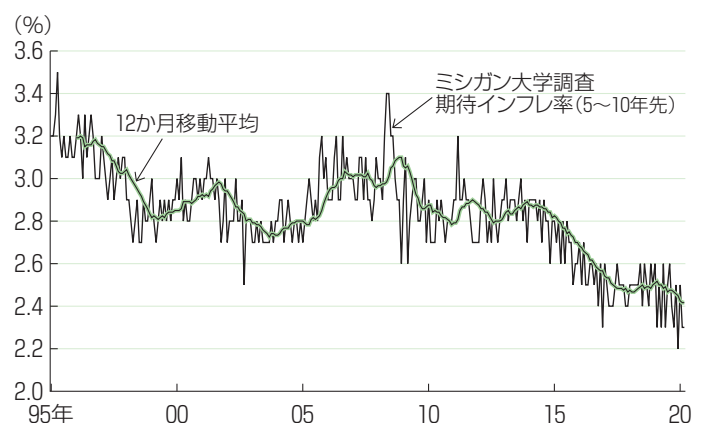
の低下（第3図）や、金融政策に対する信認がく落する可能性がある。こうしたことが、インフレの上昇を妨げる恐れも指摘されており、低インフレはいわばループ構造となっていると評価する向きもある^(注3)。

(注3) ただし、クラリダFRB副議長は、深刻な不況やコアPCEデフレーター的大幅な落ち込みに対して期待インフレが緩慢に調整されること以外は、断定的なことはわかっていないと指摘している (Clarida (2010))。

(2) 2019年の政策動向

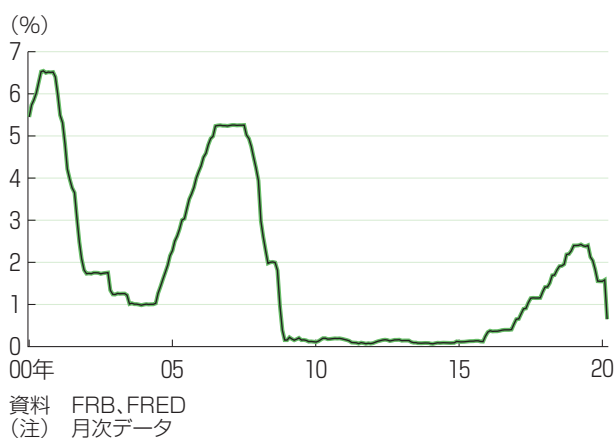
こうした枠組みの下、FRBは経済や労働市場に改善がみられたことを背景として、世界金融危機以降採用していたゼロ金利政

第3図 米国の期待インフレ率の推移



資料 ミシガン大学、Bloomberg

第4図 米国の政策金利の推移



策を15年12月に解除し、次の金融危機への対処として必要となる利下げ幅の確保もかねて、18年12月の2.25～2.50%まで徐々に利上げを実施してきた。しかし、19年はインフレが目標の2%を下回って推移したことに加えて、米中通商協議による経済減速に対処する必要もあり、FRBは予防的な措置として7月から10月にかけて合計0.75%の利下げを行い、政策金利は1.50～1.75%まで低下した(第4図)。一方で、B/Sの規模をめぐってはやや混乱した動きとなった。FRBは、17年10月から金融政策の正常化として利上げと並行して続けていたB/S縮小を19年9月に一旦終了したものの、その後は準備預金のひっ迫を背景とした短期金利の急騰を受け、10月以降再びB/S拡大を開始する必要に迫られた。

4 検討されている新しい金融政策の枠組み

(1) 物価水準目標

次に、平均インフレ目標を解説する前に、

よく似た枠組みである物価水準目標(Price level target)を解説する。物価水準目標とはインフレではなく物価水準そのものを目標にする枠組みである。例えば、10年12月のPCEデフレーターを100に基準化し、将来のある時点での同指数の目標を設定したうえで、その達成に向けて金融政策を行う枠組みとなる。仮に、目標として2030年12月の同指数を148.6に設定すれば、 $148.6 \cong 100 \times 1.02^{20}$ という関係式から、結果的には20年間の(幾何)平均として年率2%のインフレを目指すことになる。この点がいずれかの段階でインフレ2%の達成を目指すインフレ目標とは考え方が異なる。

物価水準目標の特徴を挙げると、過去の低いインフレを将来の高いインフレで埋め合わせる必要が発生する点であり、現在のような低インフレ環境ではこの特徴が利点になると期待されている。^(注4)すなわち、低インフレが続けば、目標とする物価水準を達成するためにインフレを高め誘導する(インフレをオーバーシュートさせる)必要性が生じる。

現在のように目標を下回るインフレが続いている場合を考えると、FRBの金融政策に対する信頼が厚ければ、「将来的にはインフレを高めるように金融緩和をするはず」と人々や市場参加者、企業経営者などが認識して、期待インフレが高まることになる。結果として、利下げやB/S拡大などをする前から、期待インフレの上昇を通じて金融緩和効果(実質金利の低下)とインフレ上昇圧力が生じることになる。

次に、物価水準目標の具体的な運用方法をみてみよう。物価水準目標開始時点の設定と、オーバーシュートさせる場合のインフレの組合せの一例として、ブラード・セントルイス連銀総裁は、1995年1月から2%インフレと整合的になるように物価水準目標を定め、不足分は2.5%のインフレで埋め合わせる案を述べている（Bullard（2018））。この設定の背景としては、95年以降しばらくの間、米国のインフレが2%程度で安定していたことや、世界金融危機があったにもかかわらず、12年までは平均的に2%インフレと整合的に物価水準が上昇していたことなどが挙げられている。この設定の場合、2031年頃に埋め合わせが完了する計算となるため、それまでの期間は緩和的な金融政策が維持されることとなる（第5図）。

（注4） 金本位制を廃止したリクスバンク（スウェーデン中央銀行）が1931年以降に世界で初めて物価水準目標を導入した際は、現在のようなインフレへの対処だけではなく、物価の安定面への効果も重視されていたと考えられている。

（注5） ただし、市場参加者や企業経営者が約10年にわたり2.5%のインフレを目指すこうした金融政策を、「平均2%のインフレを目指す物価水準

目標の一部」と理解したうえで、長期的にインフレは2%に回帰することを信じつつ、長期的なインフレ見通しと整合的な期待インフレを形成し続けるかという点については、疑問が残るだろう。

（2）平均インフレ目標

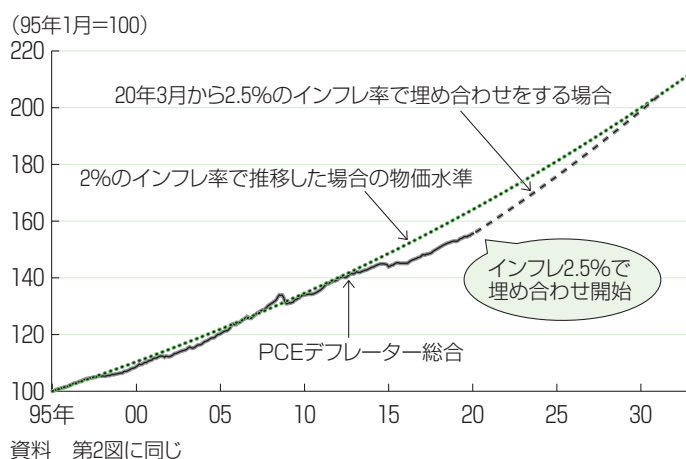
次に平均インフレ目標をみてみよう。実務上の平均インフレ目標は物価水準目標に比較的短い参照期間を追加したものと考えられる。上記のブラード総裁の設定であれば、例えば、15年の物価水準が2031年の金融政策にまで影響を与えうる点がやや奇妙に映る。インフレの参照期間が過去になればなるほど、現在からみた重要度は低下するのが自然であろう。つまり実務上は「何年前まで遡るべきか」や「インフレの埋め合わせ期間は何年が適切か」という問題が発生し、現実的な参照期間を定める必要が生じる。

参照期間は、平均インフレ目標の効果や平均インフレ目標を採用するFRBの行動を考えるうえで最も決定的な要素となりうるが、現時点ではこれといった基準はない。

このため、5年程度となる可能性もあれば、ブレイナードFRB理事が指摘したように、景気が1循環する期間となる可能性もある。

結局のところ、平均インフレ目標と物価水準目標の枠組みでは、過去から現在における目標を下回るインフレは、現在から将来時点での目標を上回るインフレを目指して金融緩和するようにFRBの行動をあらかじめ自動的、強制的に決定する。この

第5図 米国の物価水準目標の例



ため、こうした枠組みに対する信認が厚ければ、現行のインフレ目標よりも強力なフォワードガイダンス効果が備わっていると考えられ、利下げによる金融緩和が不可能となるゼロ金利制約下では、非常に大きな利点になると考えられている。

a 平均インフレ目標と物価水準目標の問題点

ひととおりの説明が終わったところで、平均インフレ目標と物価水準目標の問題点を考えてみよう。上述のブラード総裁の例では、FRBは約10年先まで低金利環境を維持し、2.5%インフレを維持することとなる。これを金融市場が確信すれば、貸出基準の緩和や、資産価格バブル等が容易に発生する可能性が考えられるだろう。この点が第1の問題として想起される。ただし、伝統的なFRBの考え方では、資産価格バブルは金融政策で対応するのではなく、金融規制で対応すべきとされているため（FEDビュー）、この点をもって平均インフレ目標や物価水準目標が否定的に考察されているわけではない。

2点目としては、平均インフレ目標や物価水準目標などのインフレの埋め合わせ戦略は理論上、動学的不整合（time inconsistency）とされている点である。すなわち、一度インフレが2%に達すれば、FRBにはインフレが目標よりも低かった過去を振り返る動機がなく、むしろ最適と考えられている2%を維持するよう、中立的な水準にまで金利を引き上げる誘引が働くということである。^(注6)

この点を金融市場が織り込めば（あるいは、見透かしてしまえば）、平均インフレ目標や物価水準目標の枠組みであっても、インフレの低下が「低い政策金利が長期化し、将来インフレが上がる」という市場参加者などの予測を通じて金融緩和効果を生むというメカニズムが働かない。

3点目として、原油コストの上昇や、関税率の引上げなどのネガティブな供給ショックが発生した場合を考えてみよう。こうした一時的なショックについては、一時的にインフレの上昇を許容するか、経済の落ち込みが激しい場合は利下げで対応するのが望ましいとされている。しかし、実際にはこれらの供給ショックによってインフレが上昇するため、平均インフレ目標や物価水準目標を採用していると、引締め方向の金融政策運営になってしまうと考えられる。逆に、非常時や特例として引締めぎみの金融政策をとらない場合は、枠組みを外れることとなり、金融政策に対する信認がはく落する可能性があるだろう。

市場参加者などとのコミュニケーションが複雑化する可能性が4点目の問題として挙げられる。平均インフレ目標や物価水準目標の枠組みでは、過去のインフレに応じて、インフレをオーバーシュート（あるいはアンダーシュート）させ続けることになるが、オーバーシュートの幅や期間について、市場参加者などが理解し、将来のインフレや金利動向についての期待を形成するのは不可能ではないにせよ、非常に困難なのではないかという指摘もある。

(注6) 上記の損失関数においても、過去のインフレやGDP、雇用の変動は考察の対象外となっている。また、経済学者や評論家は別として、恐らく大多数の人は過去のインフレなどの変動には関心がなく、今後の経済動向への関心のほうが圧倒的に高いと考えるのが自然であろう。

(3) 一時的物価水準目標

こうした平均インフレ目標や物価水準目標の欠点を改善する目的で、バーナンキ元FRB議長は、ゼロ金利政策時にのみ平均インフレ目標を導入する一時的物価水準目標(Temporary price-level target)を提唱している(Bernanke (2017))。また、ブレイナードFRB理事も一時的物価水準目標を実務で用いる際に注意すべき点を考察している(Blanchard and Summers (2019))。以下では例として、2%の一時的物価水準目標の枠組みを考えよう。

まず、ゼロ金利政策導入前の一時的物価水準目標は、現在の2%インフレ目標と同様に2%のインフレを目指す。しかし、ゼロ金利政策導入後は違いが生じる。すなわち、将来利上げを開始する時期について、ゼロ金利政策導入後の平均インフレが少なくとも2%に達してからとあらかじめ宣言する。したがって、ゼロ金利政策下において政策金利についてのフォワードガイダンスがインフレに依存することとなる。金融政策への信認が厚ければ、インフレがより早く加速し、ゼロ金利政策を導入する期間も短期化すると考えられる。^(注7)

平均インフレ目標と物価水準目標に対する、一時的物価水準目標の利点について整理すると、1点目は、既存の政策金利の枠

組みを大きく変更する必要がないため、市場とのコミュニケーションが容易なことである。2点目は、政策金利が0%ではないときは従来のインフレ目標と同じであるため、生産サイドへのショックなどでインフレが上昇する局面で金利を引き上げる必要がないことである。これは、前項3点目の問題に対応している。

当然ながら、この枠組みにも問題点は存在する。ブレイナード理事は一時的物価水準目標の問題点を3点指摘している。1点目は、当面の間FRBはゼロ金利政策を継続し、インフレのオーバーシュートを許容することになる点である。この期間に人々や市場参加者が、FRBが物価目標に真剣に取り組んでいるのか疑問に思い始める可能性は否定できない。仮にFRBの金融政策に対する信認が損なわれれば、長期的な2%インフレ実現の観点から逸脱した期待インフレが形成されてしまい、インフレが意図的なオーバーシュートを超えて上昇してしまうリスクが指摘されている。

2点目は、好調な経済とインフレのオーバーシュートを確認しつつ、ゼロ金利政策を維持することは、FRBにとっても容易ではないと考えられている。

3点目は、利上げを再開する際の適切な金利のパスについてである。2.5%程度まで上昇したインフレを2%まで徐々に減速させる必要がある一方で、テイラールールなどに基づいて速いペースで利上げを実施すると市場に混乱をもたらす可能性も考えられる。そこで、ブレイナード理事は、利上げす

る際の移行枠組み (a transitional framework) が必要となるものの、これにより一時的物価水準目標はやや複雑化すると考察している。

(注7) ブルッキングス研究所から、バーナンキ元FRB議長の一時的物価水準目標についてのレポートが出ており、FOMC (連邦公開市場委員会) 声明文の体裁をとった文章が掲載されている。

5 イールドカーブコントロール に関するFRBの議論

最後に、連銀関係者のYCCについての意見を紹介する。ブレイナードFRB理事は20年2月の講演で、ゼロ金利政策時においては、完全雇用とインフレ目標を達成する見通し期間と整合的な残存期間の国債について、国債の利回りに上限を設定することも考えられると述べた (Brainard (2020))。これは、ゼロ金利政策時に政策金利についてのフォワードガイダンスを強化する目的でYCCを行うと解釈でき、日本銀行 (10年債利回りを $0 \pm 0.2\%$ 程度) やオーストラリア準備銀行 (3年債利回りを 0.25% 近傍) で現在採用されているYCCを一步前進させたものとも考えられる。

ブレイナード理事はこのアプローチの利点について、短・中期債利回りがスムーズに動き、資産買入れ (ゼロ金利政策後、金融緩和効果を得るために通常実施される) の規模と時間軸に関する不確実性を回避できる点と、政策金利のフォワードガイダンスとこのYCCには相乗効果があるため、結果としてFRBの金融政策への信認を高める効果

が期待できる点にあると述べた。

YCCについてはカシュカリ・ミネアポリス連銀総裁などからも条件付きで肯定的な意見が出ている。市場に与える影響や政策のリスクを加味したうえで、実施する場合は10年債などの長期債利回りは対象外とすることで、FRB内部の意見が一致しているような印象を受ける。また、前述したインフレ目標の枠組みの範囲で、あくまでもフォワードガイダンスの補助的な手段として利用されるのではないだろうか。

おわりに

ここまで、FRBが金融政策の枠組みを変更する際に考えられる政策目標 (Target) について考察した。低インフレに加えて実質中立金利の低下や、足元ではパンデミック化した新型肺炎に対応したことなどから、もはやFRBには利下げ余地がないなか (4月現在)、より強力な金融緩和効果を持つ政策の枠組みを考察することは必然と思われる。ただし、現実的なフィリップス曲線を想定すれば、平均インフレ目標や物価水準目標のパフォーマンスは期待するほど高くないとの研究結果がある (Côté (2007)) のも確かである。むしろ、FRBにとっては、こうした枠組みを使いつつも、人々や市場参加者などとのコミュニケーションを強化するほうが望ましいのかもしれない。

今後、FRBが実際にどのような枠組みを採用するのか、あるいは既存の 2% インフレ目標を継続しつつYCCを導入するのか、

市場とのコミュニケーションはどのように強化されるのかなどについて、新型肺炎への対応に追われるFRBの金融政策が日々更新される現時点で押し量るのは困難であろう。20年半ばに予定されている発表が待たれるところだ。

<参考文献>

- Bernanke, B. (2017), "Temporary price-level targeting: An alternative framework for monetary policy," Brookings.
- Blanchard, O. and L. Summers (2019), *Evolution or Revolution?: Rethinking Macroeconomic Policy after the Great Recession*, The MIT Press.
- Brainard, L. (2020), "Monetary Policy Strategies and Tools When Inflation and Interest Rates Are Low, Comments on Monetary Policy in the Next Recession?, a report by Stephen Cecchetti, Michael Feroli, Anil Kashyap, Catherine Mann, and Kim Schoenholtz," Speech at the 2020 U.S. Monetary Policy Forum.
- Bullard, J. (2018), "A Primer on Price Level Targeting in the U.S.," Speech at CFA

Society of St. Louis.

- Clarida, R. (2010), "What Has - and Has Not - Been Learned about Monetary Policy in a Low Inflation Environment? A Review of the 2000s," Paper presented at "Revisiting Monetary Policy in a Low Inflation Environment," at the Federal Reserve Bank of Boston's 55th economic conference.
- Clarida, R. (2019a), "The Federal Reserve's Review of Its Monetary Policy Strategy, Tools, and Communication Practices," Speech at "A Hot Economy: Sustainability and Trade-Offs," a Fed Listens event.
- Clarida, R. (2019b), "Monetary Policy, Price Stability, and Equilibrium Bond Yields: Success and Consequences," Speech at the High-Level Conference on Global Risk, Uncertainty, And Volatility.
- Côté, A. (2007), "Price-Level Targeting," Bank of Canada, Discussion Paper.
- Galí, J. (2015), *Monetary Policy, Inflation, and the Business Cycle: An Introduction to the New Keynesian Framework and Its Applications*, Princeton University Press.
- Summers, L., D. Wessel and J. Murray (2018), "Rethinking the Fed's 2 percent inflation target," Brookings.

(さこ よしふみ)



〈講演録〉 欧州協同組合銀行のトレンドと課題

—日本の協同組合金融機関への示唆—

講師 エリック・ラマルク博士 (Eric Lamarque)
〈フランス パリ第一大学 ソルボンヌ・ビジネススクール 学長〉

〔講師と講演について〕

2019年10月30日に、フランスのパリ第一大学・ソルボンヌ・ビジネススクール学長のエリック・ラマルク金融・経営学博士を講師に迎えて、欧州の協同組合銀行の現状および課題についての講演会を当社で開催した。これはその記録である。

ラマルク博士は、フランスの協同組合金融機関BPCEグループに属する協同組合銀行の理事を務めている一方で、ソルボンヌ・ビジネススクールで学長や協同組合銀行の経営およびガバナンスに関する研究会の座長も務める、欧州協同組合銀行研究の第一人者である。

欧州において、協同組合銀行は100年以上の歴史を持つが、昨今の金融規制、デジタル化、顧客行動の変化により大きな影響を受けている。他方、一般の商業銀行は、顧客ニーズの変化や金融機関の社会的責任への認識の高まりもあり、デジタル化による新たな近接性（顧客との接点）の在り方の検討に取り組んでいる。博士は、このままでは、協同組合銀行の地域での社会的責任の発揮や「身近さ」といった存在意義が失われるのではないかと指摘している。



目次

- はじめに
- 1 協同組合銀行モデルに大きな影響を与える経済環境の変化
 - (1) 金融規制の影響
 - (2) デジタル化に伴う顧客の行動変化と協同組合銀行の「身近さ」
 - (3) 企業の社会的責任 (CSR) の一般化
- 2 協同組合銀行での課題認識および取組み
 - (1) 協同組合銀行の将来への不安
 - (2) カナダ・オランダでのビジネスモデル改革の取組み
- 3 協同組合銀行の存在意義をめぐる議論
 - (1) 協同組合銀行研究者としての問題意識
 - (2) いくつかの提言
 - (3) 協同組合銀行のガバナンスモデルの変更
 - (4) 協同組合の社会的価値
 - (5) 協同組合銀行の人的資源管理
- 4 デジタル時代の「身近さ」

はじめに

私は、長年協同組合銀行に携わっています。私自身も協同組合銀行の組合員でもあります。父も協同組合銀行の役員を務めていました。現在、私はフランスの協同組合金融機関の一つであるBPCEグループ^(注1)の協同組合銀行で経営にも関与しています。こうしたこともあり、長年にわたり協同組合銀行の金融を研究テーマとしてきました。本講演では、欧州の協同組合銀行をめぐる問題と課題および懸念を総括し、日本の協同組合銀行の実務者・研究者にとって役立つであろうテーマにも触れていきたいと思えます。ただし、本日の講演は、欧州の協同組合金融機関全般をテーマとしておりますので、BPCEグループに関するものではないことを申し添えたいと思えます。

(注1) フランスの相互・協同組合銀行セクターには、資産規模の順にクレディ・アグリコル・グループ、BPCEグループ、クレディ・ミュチュエル・グループの3グループがある。

1 協同組合銀行モデルに大きな影響を与える経済環境の変化

(1) 金融規制の影響

まず、金融規制の枠組みの変化によって生じた問題点についてお話しします。バーゼルⅢに代表される規制強化を目的とした新たな規制は、協同組合銀行の経営に大きな影響を与えています。金融規制の枠組み

の変更は、2007年から08年に起こった世界的な金融ショックとその後の混乱を踏まえて、金融セクターの一層の安定化のみを目的として導入されたものです。欧州でも、08年には国が破綻寸前の危機に直面した複数の銀行の救済に乗り出さざるを得なくなりました。したがって、同じ事態を二度と繰り返さないための規制の導入でした。

当時の規制当局者の思想は、リスク、特に信用リスクについて、高いリスクを引き受けるならば、そのリスクを確実に担保するだけの十分な自己資本と流動性を確保すべしという比較的シンプルな考え方でした。つまり、リスクを取ることに反対するのではなく、リスクを取るならば、各金融機関でリスクを確実に担保せよというものです。一方で、規制設計において、協同組合銀行の協同組合としての特性は十分に考慮されておらず、協同組合銀行にとっては規則を遵守する際の問題もあり、協同組合銀行のビジネスモデルの在り方の議論に影響を与えています。

その一つが、リスクの取り方についての問題点です。協同組合銀行は地域経済を支えており、そのためにはたとえ高リスクでも引き受ける必要があると感じています。また、求められる自己資本の増強には利益を出さなければならず、利益を上げなければ経営も立ち行かなくなることになり、そのため協同組合銀行であっても利益を追求し、収益を確保しなければなりません。もしこの理論に従うならば、協同組合銀行の本来の精神からかい離しかねない、事業の

制約と映りました。

もう一つが、ガバナンスに関する規制です。協同組合銀行を含めた銀行のリスク管理の強化が求められている点です。欧州の規制当局者は、協同組合銀行において、理事会が銀行の業務執行を監督する役割を十分に果たしていないと判断し、問題を解決するために理事会の専門性を高めることを求めています。そのためには、理事会を単に執行役員を監督するだけではなく、リスク管理など重大な意思決定に積極的に関与する組織に変える必要があり、理事会メンバーの選考プロセスにも影響を与えます。

しかし、現状は、理事会のメンバーは協同組合銀行の重大決定を行うために必要な専門性を持つ候補者が選定されているとは言いきれません。むしろ、協同組合は誰でも意思があれば自由に理事に立候補できることが基本であり、もし理事会および理事の代表権が問題視されるのであれば、協同組合金融の本質が問題視されることになるとの捉え方も生じました。

一連の規制強化には、協同組合銀行のビジネスモデルを攻撃する意図はありませんが、この2つの要請は協同組合銀行のビジネスモデルおよび組織の在り方に大きな影響を与えることとなっています。

(2) デジタル化に伴う顧客の行動変化 と協同組合銀行の「身近さ」

大きな転換期にあるもう一つのテーマは、既に古典的なテーマになりつつありますが、顧客の行動様式の変化です。物品の消費行

動と同様に、金融サービスの消費形態が変化しつつあります。技術革新が消費者の行動形態を変え、特に銀行取引では、オンラインバンキングやインターネットバンキングが台頭し、消費行動の変化が大きな課題になっています。欧州同様、日本の銀行も同じ課題を抱えていると思いますが、今までどおりの人と人とのつながりや店舗での対面サービスを求める顧客がいる一方で、若い世代を中心として、これまでとは違う銀行サービスの利用の仕方をする顧客がいます。誰がどのようにしてこの転換期をうまく経営するのか、そして、店舗網や対面サービスをオンラインバンキングのような先端技術とどう組み合わせていくのが金融機関全体の課題となっています。

この困難な課題の先には、協同組合銀行が大切にしてきた「身近さ」の問題があります。今でも協同組合銀行は「身近さ」が強みであると自認しています。そこにはいくつかの問題があるかと思っています。技術革新や新たなプレイヤーの参入があっても、その競争力は保たれているのでしょうか。また、本当に顧客から「身近な金融機関」であると捉えられているのでしょうか。むしろ、協同組合銀行の「身近さ」の強みも競争にさらされ、脅かされているのではないのでしょうか。

本日は、この「身近さ」について、3点ほど問題提起をしたいと思います。1点目として、協同組合銀行は実店舗網を現在のまま維持できるのか、それとも、削減せざるを得ないのかという点です。2点目とし

て、将来の営業店舗網をどのようにデザインするのか、実店舗とオンラインサービス、つまりデジタル技術を使ったあらゆるサービスとをどのように組み合わせるのかという点です。そして、3点目として、「身近さ」は今後も協同組合金融が競争に打ち勝つ強みになるのか、それとも、新しい「身近さ」の概念とサービスを創り出すべきなのかということです。

この論点に加えて、消費者の行動形態について強調させていただきたいのは、若い世代の消費形態の変化です。私が直接経営に関与している協同組合銀行も例外ではなく、若い世代にとって、協同組合銀行が提供する商品・サービスには魅力があまりないのではないかと思います。私の19歳の息子を見ても、決して銀行の店舗には行かず、全て、電話・スマートフォンで済ませています。もし自宅で協同組合銀行が話題になる環境で育っていなかったら、協同組合銀行のことを耳にする機会もないでしょう。つまり協同組合銀行は、若い世代にそのビジョンを伝えきれておらず、存在感の欠如という負債を抱えているのではないかと感じています。

日本の状況は承知していませんが、少なくともフランスでは、協同組合銀行には戦略上の弱点があるように思います。まず、イメージ戦略が弱いことです。協同組合銀行は古めかしい銀行とのイメージが定着しています。次に営業戦略にも弱点があります。営業開発が足りず、ツールは従来の枠から出ていませんし、デジタル化を進めて

はいますが、それも不十分であるように思えます。若年層はフィンテック企業に引かれており、フィンテック企業は、若い世代向けの、少なくとも、若い世代が共感するようなイメージづくりをしており、若年層は従来の銀行でのカスタマー・エクスペリエンスよりフィンテックのカスタマー・エクスペリエンスに価値を見いだしています。

さらにビジネススクールの学長として少し懸念している点は、教え子たちが就職先としての協同組合銀行に魅力を感じていないことです。優秀な学生は、投資銀行、アマゾンやグーグル、LVMHやロレアルといった企業に就職したが、協同組合銀行その他の協同組合に就職しない現実があります。協同組合銀行にとって、優秀な学生の確保が課題となっています。

(3) 企業の社会的責任 (CSR) の一般化

協同組合の原理原則が問われる3点目のテーマとして、協同組合の持つ価値が、商業ビジネスの世界で大衆化・一般化してしまったことが挙げられます。

協同組合が先進的であると考えてきたエシカル（倫理的）な活動や企業の社会的責任（CSR）を重んじた活動が一般化し、誰もが、エシカルだ、CSRだとうたう時代になってきました。こうした状況で、協同組合が固有の価値として主張するだけの正当性が薄れつつあります。すなわち、協同組合が本当に他の企業以上にこれらの価値を重んじているのかどうか問われているということではないでしょうか。

特に重要なのは、とりわけ欧州の場合、協同組合銀行はもはやこうした価値を独占していないことです。今や一般の銀行も、持続可能なファイナンス、グリーン投資、環境対応への投資等で存在感を示し、この分野での協同組合銀行の独占性は既に失われています。一般の銀行の多くが、社会的インパクトのある投資を、場合によっては、協同組合銀行以上に行い、その活動をうまく発信してアピールしています。協同組合銀行は、これらの価値観に基づいた活動のリーダーの地位をいかにして取り戻すのかを考える時期に来ているのではないのでしょうか。

2 協同組合銀行での課題認識 および取組み

(1) 協同組合銀行の将来への不安

ここまで、協同組合銀行を取り巻く環境変化についてお話ししてきました。私がお説明した3テーマは最重要課題であるはずだと思っていますが、現実の協同組合銀行の動きを見ると、決して心穏やかではられません。欧州、特にフランスでは動きが非常に鈍く、むしろこうした変革にあらがうかのようにさえ見えます。反対意見もあるかもしれませんが、協同組合銀行の反応は鈍く、抜本的な改革に取り組む姿勢が見られないと感じています。

しかし、こうした環境の変化を踏まえて協同組合銀行が重要な役割を果たした過去100年と同様に、これからも重要な機関で

あり続けるためには、協同組合銀行のモデルそのもの、つまり、ビジネスモデルや価値観を含めたほぼ全てを考え直すような抜本的な改革が必要ではないかと考えています。私が見ている限りでは、多くの協同組合銀行は現行モデルが今後数十年も強じんであり、何も変えるべき点はないと考えているような印象を受けます。むしろ改革ではなく、協同組合金融は法規制の適用免除を求めてロビー活動を行ったり、協同組合金融に有利な規制に法改正するよう働きかけを行ったりしています。こうした行為は、時代に逆行する動きではなかろうかとも思えてきます。

協同組合銀行は、今でも「身近さ」や社会的責任のある事業活動が、他の金融機関との競争に打ち勝つ強みであると確信し、この強みで、困難な時代を乗り切れると思っているように感じます。確かに、今は低金利・低収益の時期で、協同組合銀行のみならず全ての銀行にとって困難なビジネス環境ではあります。しかし、協同組合銀行は、金利が上昇しさえすれば収益性が確保でき、協同組合銀行モデルは堅ろう性を取り戻せると考えているようにも見えます。何の対応もしていないとは言いませんが、抜本的なビジネスモデルの改革には取り組んでいません。単に、状況が好転して金利が上昇するのを待つのみで、改革しよう、自身のモデルを進化させる道を模索しようとの意思が感じられません。加えて、フランスでは、顧客にとって取引銀行を変えるのは億劫^{おっくう}な作業であるため、一旦決めれば

その銀行を使い続ける性質も相まって、たとえ協同組合銀行のサービスに満足してなくても顧客が離れにくいことも、こうした傾向を一層助長しているようにも感じています。また、こうした顧客は、こうした銀行を彼らの家族や親しい友人に薦めることもしないでしょう。

(2) カナダ・オランダでのビジネス モデル改革の取組み

私たちは、BPCEグループから研究資金の提供を受け、協同組合銀行の経営とガバナンスにかかる研究会を立ち上げて研究を進めています。これまでお示ししたような環境変化の下で、協同組合においてどのような独創的なイニシアティブが行われているのかを調査し、また、様々な地域の協同組合のなかに、抜本的な改革を行い、一歩踏み込んで壁を打ち破り真の改革や大きな転換に取り組んでいる事例、手をこまねくのではなくスピードのある改革で困難に挑もうとしている事例等を見つけないかと思ひ調査しています。

本日は、現状に甘んじずビジネスモデルの改革を行っている2つの協同組合銀行のイニシアティブを簡単に紹介したいと思います。それはカナダ・ケベック州のデジャルダンとオランダのラボバンクが行った改革です。いずれも、協同組合組織を維持し、そのDNAを守ることを望み、大規模な改革を行いました。改革の方向性はそれぞれ大きく異なっています。

まず、カナダのデジャルダンの理事会の

構成員と理事会の機能変更をお話しします。デジャルダンでは、ガバナンス機構を大きく改編しました。特に、従来の選考方法である、代議員から理事会メンバーを選考する方法を根底から改革しました。具体的には、協同組合銀行のDNAの一つでもある地域性を優先事項から外し、地域外からも理事を選出できるよう変更しました。その一方で、新しい協同組合モデルと言える新たな原則を導入しました。例えば、多様性のある理事会構成、理事の一部は専門性を有する候補者から選出すること、少数民族のコミュニティー出身者を理事に含めることなど、これらを定款の規定に加えました。

つまり、具体的な人選を行う前に、どのような基準でどのようなプロフィールの人を理事に選び、どのような理事会構成にするのかを定めたのです。デジャルダンの改革は、組織の欠陥がスキャンダルを引き起こしたことがきっかけでした。ガバナンスは非常に戦略的なテーマであり、差別化を図れる要素です。デジャルダンは150年の歴史を持つ協同組合銀行ですが、これまでの運営方法を今後100年にわたり全く変えず続けることは難しいとの認識に至り、改革に踏み切りました。デジャルダンは、協同組合であることを非常に誇りにしながらも、改革を通じて、組合員を代表する理事会の構成と理事会の機能を大きく改革しました。この改革により、従来以上に、理事会と執行役員の効果的な連携が可能になると考えたとのことでした。

なお、この改革では、協同組合運動の後

継者と言える若い代議員を理事会に参加させることを規定に盛り込んでいます。若い世代を対象としたサービスを提供しようとする際に、決定プロセスに若い世代が関与していなければ、その世代の期待に応えることは不可能です。ガバナンス改革は今日の課題ですが、将来を踏まえた取組みであると言えるでしょう。

次に、オランダのラボバンクが取り組んだ、新たな「身近さ」への挑戦をご紹介します。デジャルダンは店舗網を維持しましたが、ラボバンクは反対に、10年以内に60%の店舗を閉鎖することを選びました。この判断は、欧州の協同組合銀行にとっては革命とも言える変化です。なぜなら、「身近さ」を生む要因は店舗網であると、欧州では一般に信じられていたからです。日本でも同様にこの点が懸案であると思いますが、多くの協同組合銀行が、実店舗を維持すべきかどうかで思案しています。ラボバンクは、抜本的な改革を決断し、半分以上の店舗の廃止を決めました。多くの協同組合銀行が店舗を維持することを選択していますが、近年の業績や営業利益は芳しいとは言えず、現在の店舗網の維持が難しい状況にあります。ラボバンクは、店舗を削減し、「身近さ」の概念を進化させる決断をしたのです。

これは、後ほどご説明するデジタルという文脈で、協同組合および「身近さ」の在り方を再定義する取組みと言えるのではないのでしょうか。

3 協同組合銀行の存在意義をめぐる議論

(1) 協同組合銀行研究者としての問題意識

以上、2つの事例を紹介しました。それぞれ協同組合銀行の抱える課題について対応している事例かと思いますが、それでもまだ、議論が尽くされていないテーマがあると考えています。それは、協同組合銀行の存在意義そのものをめぐる問い、協同組合の基礎は何であるのかを問うものです。

まず、全ての困難なテーマを議論する前に、今一度、協同組合モデルそのものを問い直す必要があります。商業的な業績を優先するのか、それとも、社会的な業績（ソーシャルパフォーマンス）を優先するのかという問題です。

次に、協同組合の組合員になる意味は何か、なぜ加入するのか。他の企業とは異なる協同組合独自の社会的責任の果たし方とは何かということも重要です。

実務上の課題を検討する前に、2020年における協同組合モデルの土台となる存在意義を問い直すべきであろうと思います。もはや、協同組合が創設された19世紀ではないのです。今こそ、根源的な問いかけに立ち返るべきであると考えています。私が座長を務める研究会を中心^(注2)に執筆した書籍の中でも、まず原点に立ち返り、現在、2020年、2050年そして100年後になぜ協同組合が意義を持つのかを問うたうえで、今後何に

フォーカスしていくべきなのかを考え、様々な課題に提言を行っています。重要なのは、まず協同組合モデル原点と存在意義を再考することを前提としなければ、提言はうわべだけで、数年のうちに有効性を失うことになります。

(注2) Migliorelli, M. (Ed.) (2018) *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*, Palgrave Macmillan.

(2) いくつかの提言

それでは、先ほど申し上げた研究会でのいくつかの提言についてお話ししたいと思います。これらは、多くの協同組合関係者が懸念する4つの課題についてです。

第1の課題は、ガバナンスの変化とガバナンスモデルの改革です。理事会の銀行業務を行うために必要な専門知識のレベルを引き上げるとともに、戦略選択やリスク政策にかかる理事の役割を明確にするガバナンスモデルへいかに変更していくかという問題です。第2に、社会的な業績と価値の創造を評価することができる指標やツールを構築することの重要性です。これは、一

般的に用いられている組織の価値指標である株主価値や会計価値に加えて、社会的な業績と価値を測る指標が必要だということです。第3に、若い世代にも響く新たな魅力をいかに創るか。単に顧客にとっての魅力だけでなく、職場としても魅力のある協同組合に変えるにはどうすればよいのかという問題です。第4の課題として、デジタル時代における「身近さ」をどのように捉えればよいのかという問題です。この4つの課題への答えは一つではないし、これが正しいという回答があるわけではありませんが、提言は、研究会における研究・考察と協同組合関係者との議論に基づき、グローバルな環境を前提として導き出されたものです。

(3) 協同組合銀行のガバナンスモデルの変更

まず、ガバナンスについて、既にデジタルダンの事例を取り上げたので、長々とはいませんが、重要なポイントは組合員および理事のガバナンスへの参加であります。いかにして、組合員が重要な決定に

第1表 協同組合銀行モデルに影響を与える環境変化と対応策

環境変化	対応策
バーゼル規制等を踏まえたリスク管理体制・ガバナンス体制の見直し	・金融機関として求められるリスク管理体制の確保 ・組合員個人の意見を反映させるガバナンス体制の再構築
企業における社会的責任に対する認識の高まり	・株式会社モデルよりも、協同組合モデルが社会的価値を生み出していることを示すための指標の構築
組合員・職員双方の若年層への訴求力の低下	・若手組合員の意見の反映 ・職場の魅力の再検討
デジタル化の進展に伴う「身近さ」の定義見直し	・店舗見直しの前に、デジタル時代の「身近さ」を検討 ・協同組合銀行ならではのカスタマイズド・エクスペリエンスの検討

資料 文責者作成

実効性を持って参加できるようにし、組合員が持つ懸念に確実に応えられるようにするかということです。加えて、協同組合が銀行業務を行う場合には、リスクの判断と管理が重要で、組合の理事会を専門的な知識を有するメンバーを含むバランスの取れた構成とすることが重要になります。

(4) 協同組合の社会的価値

2点目の課題である社会的価値の創造を測る指標について、現時点においては、包括的な社会的インパクトの指標が存在せず、協同組合がその社会に効果をもたらしたとしてもそれを正しく評価することができない点にあります。だからこそ、私たちの研究会では、社会的インパクトを測ることができる指標を見いだすべく調査研究を進めています。指標がなければ裏付けのないアピールにしかありませんが、協同組合に新たな指標を提供し評価することができれば、社会的な効果を立証することが可能になります。

社会的な業績の評価について、現行のソーシャルパフォーマンスの指標を用いると、一般の商業銀行と比較して協同組合銀行のほうが上回っている、より多くの価値を創造しているとは言いきれません。むしろ、一般の商業銀行の巨額なCSR予算や雇用方針を見れば、商業銀行のほうがソーシャルパフォーマンスの評価が高いと言えるかもしれません。これは、協同組合銀行の社会への訴求の仕方がよくない可能性もあるかもしれませんが、逆に、協同組合の価値・

社会的インパクトを正しく測ることができていない、あるいは、協同組合自身の成果を正しく評価するための努力が足りないのではないかと考えられるのではないのでしょうか。協同組合の価値を測る適切な指標があれば、協同組合銀行の社会的インパクトの優位性を立証できるのであろうし、優位性を立証できないのであれば、これまで行ってきた社会貢献活動の実効性について検証・見直しが必要ということになると思っています。

(5) 協同組合銀行の人的資源管理

次に、協同組合銀行が雇用者として魅力があるかという問題を手短に取り扱います。欧州の協同組合銀行を見て、高等教育を終えた若い世代にとっての魅力、働く場、雇用主としての魅力を考察すると、協同組合銀行ではソーシャルイノベーションがほかより進んでいるとは言えません。また、給与は一般の金融機関よりも低く抑えられ、協同組合銀行ならではの組織改革もあまりないように思います。若者にとって、協同組合銀行は働きたいと思うだけの魅力に欠けているのではないかと思います。

明確な協同組合の存在価値をもとに人的資源管理を改善しなければ、協同組合銀行が抱えるどの課題に関しても、具体的かつ革新的に解決していくことは難しいのではないのでしょうか。協同組合銀行の人的資源管理を見直し優秀な人材を確保するために、どのような職場づくりをするのか、また、何を前面に出して伝えていくべきなのかの

検討が十分であったのか見直す時期に来ています。職員が他の商業銀行で働くこととの違いを感じられなければ、組合員にも協同組合の価値は伝えられません。

4 デジタル時代の「身近さ」

最後に、デジタル時代の「身近さ」について取り上げてみたいと思います。これについては、誰もが挑戦的課題であると理解していると思います。特に、協同組合の場合には、協同組合の価値、「身近さ」、デジタルの3つの要素をいかに組み合わせるかが鍵となりますが、必ずしもうまくいっていないのではないかと思います。最も大切なのは、現代における「身近さ」とは何であるのか、また、なぜ協同組合銀行が身近な存在だと認識されるのかを再考察することが必要で、検討に際して、一旦実店舗を閉めるべきか否かとの問題から離れてみるべきであろうと思っています。

さらに、協同組合金融が身近であると受け止められていることは、果たして真実なのでしょうか。協同組合側が一方的にそう信じているだけで、実はそうではない可能性さえあります。まず、しっかり状況分析を行い、顧客は「身近さ」に何を求めているのか、本当に「身近さ」は実店舗網により生まれるものなのかどうかを検証することが必要です。

私たちの実証研究では、顧客が「身近さ」を実店舗網ではなく、むしろ、人と人との関係、口座を管理してくれる営業担当者や

支店長とのつながりや直接の対話を通じて感じていることがわかりました。金融機関の曖昧な特徴・ブランドイメージだけでは、顧客と営業担当者の「身近さ」を超えることはできないのです。

それでは、デジタル時代の「身近さ」をどのように理解すればよいのでしょうか。我々の研究チームの一人は、ご紹介した書籍で協同組合が他のどの企業よりも身近になりうる、あるいは、他とは異なる魅力を持ちうることを主張しています。「身近さ」というのは店舗が近くにあることのみを意味しませんし、逆に、店舗を閉じることが協同組合の価値に即していないとも言えないのではないのでしょうか。デジタル技術を役立てれば、窓口の職員が協同組合の価値に基づいて行動しつつ、顧客のニーズにより集中することができ、協同組合銀行としての「身近さ」を生み出せるのではないかと主張です。

デジタル化の世界では「身近さ」の価値を高めるには、カスタマイズド・エクスペリエンスと呼ぶ「顧客の個別の経験」が鍵となっています。カスタマイズド・エクスペリエンスは、デジタル化と同様に、協同組合銀行にとってあまり得意としない分野かもしれません。しかし、職員が協同組合の「身近さ」、顧客志向、地域への貢献という価値観に基づいて行動し、それにより顧客との個別の関係をつくることは、協同組合銀行としてのカスタマイズド・エクスペリエンスを提供していることにほかなりません。協同組合銀行にとっては、協同組合

の価値と商品の提供によって顧客の期待と価値観をいかに満たすかということが重要です。残念ながら、顧客に協同組合銀行でのカスタマイズされたエクスペリエンスを尋ねても、思い浮かぶものがなく答えが返ってきません。せっかく、他の金融機関と違った強みがあるのに活用されていないということになります。

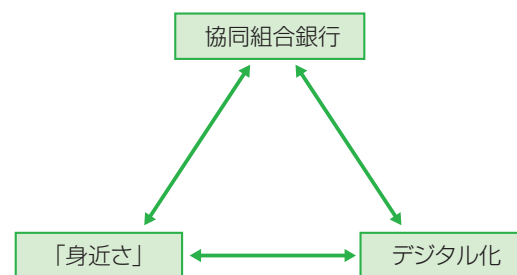
先に申し上げた、協同組合モデルの土台となる存在意義は何なのかを問い直した結論と、一般企業が行っているような有効なカスタマー・リレーションシップの分析とを重ね合わせて検討すること、これが、現在の協同組合銀行が抱える課題への対応の核心なのではないかと考えています。うわべだけのデジタル化の対応にとどまっていれば、商業銀行が進めていることと同じことをしているのにすぎず、協同組合銀行の組織およびその理念の改革まで踏み込まないと協同組合モデルの改革にはなりません。

協同組合の価値、「身近さ」、デジタルの3要素をいかに整理するかは、協同組合銀行が抱える共通の課題認識だと思います。当然ながら、協同組合が違えば解決策も異なるであろうし、魔法のレシピはなく、多くの関係者が、協同組合モデルを進化させるために、様々なアイデアや解決法を模索し始めているはずです。なぜなら、もう待ったなしのタイミングであり、これ以上

のんびりと構えれば、協同組合モデルは危機に瀕することになると思います。協同組合銀行は何の役に立つのか、協同組合銀行ならではの取組みは何か、協同組合モデルを再考し、新しいサービスを生み出す必要があると思います。今回の講演を機会に、皆様といろいろなアイデアや意見を交換できることができればと思っています。

本日は、ご清聴ありがとうございました。

第1図 デジタル時代の「身近さ」



資料 講演資料より



(文責 理事研究員

高島 浩・たかしま ひろし)



統計資料

目次

1. 農林中央金庫 資金概況 (海外勘定を除く)	(47)
2. 農林中央金庫 団体別・科目別・預金残高 (海外勘定を除く)	(47)
3. 農林中央金庫 団体別・科目別・貸出金残高 (海外勘定を除く)	(47)
4. 農林中央金庫 主要勘定 (海外勘定を除く)	(48)
5. 信用農業協同組合連合会 主要勘定	(48)
6. 農業協同組合 主要勘定	(48)
7. 信用漁業協同組合連合会 主要勘定	(50)
8. 漁業協同組合 主要勘定	(50)
9. 金融機関別預貯金残高	(51)
10. 金融機関別貸出金残高	(52)

統計資料照会先 農林中金総合研究所調査第一部
TEL 03 (6362) 7752
FAX 03 (3351) 1153

利用上の注意 (本誌全般にわたる統計数値)

- 1 数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
- 2 表中の記号の用法は次のとおりである。
「0」 単位未満の数字 「-」 皆無または該当数字なし
「…」 数字未詳 「△」 負数または減少
「*」 訂正数字 「P」 速報値

1. 農林中央金庫資金概況

(単位 百万円)

年月日	預金	発行債券	その他	現金 預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通 合計
2015. 2	52,452,809	3,606,696	31,578,215	6,411,751	56,575,364	19,109,773	5,540,832	87,637,720
2016. 2	56,961,924	3,192,343	31,594,391	12,425,445	55,944,766	18,123,222	5,255,225	91,748,658
2017. 2	60,786,698	2,483,301	41,620,596	23,008,085	61,060,660	10,775,017	10,046,833	104,890,595
2018. 2	65,053,300	1,828,936	34,989,910	25,405,609	52,457,166	10,453,414	13,555,957	101,872,146
2019. 2	66,161,053	1,300,496	33,387,447	19,998,615	53,279,889	16,313,300	11,257,192	100,848,996
2019. 9	65,761,395	1,015,292	37,794,545	21,438,319	55,477,654	17,492,997	10,162,262	104,571,232
10	64,861,184	978,048	34,089,854	21,563,856	53,484,338	17,759,626	7,121,266	99,929,086
11	64,623,419	940,978	32,882,995	20,680,925	53,200,627	18,136,480	6,429,360	98,447,392
12	65,007,106	904,143	33,746,302	21,596,296	53,422,982	18,770,545	5,867,728	99,657,551
2020. 1	64,612,385	866,306	32,954,120	20,671,339	52,600,227	18,311,171	6,850,074	98,432,811
2	64,741,039	828,909	32,629,644	20,340,164	51,892,223	18,045,584	7,921,621	98,199,592

(注) 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2020年2月末現在

(単位 百万円)

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	54,439,070	-	2,503,440	423	5,246	-	56,948,180
水産団体	1,877,752	260	125,967	32	33	-	2,004,043
森林団体	1,916	-	5,828	3	205	-	7,953
その他会員	989	-	19,383	24	-	-	20,396
会員計	56,319,727	260	2,654,618	483	5,485	-	58,980,572
会員以外の者計	566,762	13,071	489,382	96,687	4,591,493	3,074	5,760,467
合計	56,886,489	13,331	3,144,000	97,169	4,596,977	3,074	64,741,040

(注) 1 金額は単位未満を四捨五入しているため、内訳と一致しないことがある。 2 上記表は、国内店分。
3 海外支店分預金計 444,316百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2020年2月末現在

(単位 百万円)

団体別	証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計	
系 統 団 体 等	農業団体	1,958,300	104,715	99,928	-	2,162,943
	開拓団体	-	6	-	-	6
	水産団体	43,570	3,055	11,168	-	57,793
	森林団体	1,968	1,397	3,765	1	7,132
	その他会員	-	600	20	-	620
	会員小計	2,003,838	109,774	114,881	1	2,228,494
	その他系統団体等小計	140,546	10,919	52,782	-	204,247
計	2,144,384	120,693	167,663	1	2,432,741	
関連産業	4,299,478	38,061	835,815	2,340	5,175,693	
その他	10,257,952	8,639	170,558	-	10,437,150	
合計	16,701,814	167,393	1,174,036	2,341	18,045,584	

(貸 方)

4. 農 林 中 央 金

年月末	預 金			譲渡性預金	発行債券
	当 座 性	定 期 性	計		
2019. 9	8,170,858	57,590,537	65,761,395	22,980	1,015,292
10	7,205,551	57,655,633	64,861,184	-	978,048
11	7,100,937	57,522,482	64,623,419	32,980	940,978
12	7,762,356	57,244,750	65,007,106	32,980	904,143
2020. 1	7,572,685	57,039,700	64,612,385	10,000	866,306
2	7,853,656	56,887,383	64,741,039	32,980	828,909
2019. 2	8,007,492	58,153,561	66,161,053	22,980	1,300,496

(借 方)

年月末	現 金	預 け 金	有 価 証 券		商品有価証券	買入手形	手形貸付
			計	うち国債			
2019. 9	82,276	21,356,042	55,477,654	10,821,636	5,213	-	152,282
10	30,874	21,532,981	53,484,338	10,691,667	5,651	-	168,889
11	41,497	20,639,427	53,200,627	10,473,971	4,618	-	168,795
12	39,770	21,556,526	53,422,982	11,027,255	4,595	-	165,063
2020. 1	30,996	20,640,343	52,600,227	10,958,879	4,630	-	157,621
2	46,079	20,294,085	51,892,223	10,958,879	4,480	-	167,393
2019. 2	94,453	19,904,162	53,279,889	10,472,635	9,298	-	159,683

(注) 1 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。 2 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
3 預金のうち定期性は定期預金。

5. 信 用 農 業 協 同 組

年月末	貯 金		譲渡性貯金	借 入 金	出 資 金
	計	うち定期性			
2019. 9	67,419,941	66,303,063	1,139,256	2,288,478	2,114,072
10	67,567,984	66,358,788	1,237,080	2,288,479	2,114,072
11	67,462,149	66,325,732	1,166,147	2,288,483	2,114,072
12	67,781,361	66,366,488	1,105,657	2,348,677	2,114,072
2020. 1	67,269,232	66,076,557	1,090,995	2,349,153	2,114,072
2	67,409,362	66,041,880	1,034,804	2,349,153	2,114,072
2019. 2	66,929,062	65,594,346	1,274,970	2,188,482	1,976,207

(注) 1 貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。 2 出資金には回転出資金を含む。

6. 農 業 協 同 組

年月末	貯 金			借 入 金	
	当 座 性	定 期 性	計	計	うち信用借入金
2019. 8	37,344,113	67,595,846	104,939,959	685,586	595,374
9	37,190,857	67,193,757	104,384,614	701,307	610,866
10	38,098,835	66,833,292	104,932,127	699,456	608,850
11	38,060,609	66,847,306	104,907,915	689,650	598,698
12	38,665,784	66,843,469	105,509,253	694,427	609,920
2020. 1	38,224,744	66,549,764	104,774,508	696,107	616,480
2019. 1	35,866,510	68,214,974	104,081,484	629,732	539,917

(注) 1 貯金のうち当座性は当座・普通・貯蓄・通知・出資予約・別段。 2 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

庫 主 要 勘 定

(単位 百万円)

コールマネー	受 託 金	資 本 金	そ の 他	貸 方 合 計
-	2,166,311	4,040,198	31,565,056	104,571,232
-	2,184,192	4,040,198	27,865,464	99,929,086
-	1,960,223	4,040,198	26,849,594	98,447,392
50,000	2,094,330	4,040,198	27,528,794	99,657,551
-	1,664,200	4,040,198	27,239,722	98,432,811
-	1,590,414	4,040,198	26,966,052	98,199,592
-	1,933,015	3,480,488	27,950,964	100,848,996

貸 出 金				コ ー ル ロ ー ン	そ の 他	借 方 合 計
証 書 貸 付	当 座 貸 越	割 引 手 形	計			
16,181,760	1,157,104	1,850	17,492,997	607,379	9,549,671	104,571,232
16,377,286	1,211,359	2,091	17,759,626	172,983	6,942,633	99,929,086
16,749,447	1,215,902	2,336	18,136,480	403,384	6,021,359	98,447,392
17,394,510	1,208,079	2,891	18,770,545	188,541	5,674,592	99,657,551
16,946,574	1,204,858	2,116	18,311,171	163,530	6,681,914	98,432,811
16,701,813	1,174,035	2,341	18,045,584	131,352	7,785,789	98,199,592
14,931,149	1,220,675	1,791	16,313,300	962,180	10,285,714	100,848,996

合 連 合 会 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借 方						
	預 け 金		コールローン	金銭の信託	有 価 証 券	貸 出 金	
	計	うち系統				計	うち金融 機関貸付金
73,467	44,779,129	44,725,891	50,000	1,163,517	18,712,669	7,843,684	1,780,512
71,860	44,570,121	44,510,912	70,000	1,172,721	19,003,875	7,972,104	1,805,010
75,782	44,149,619	44,100,434	65,000	1,175,322	19,280,251	8,022,582	1,827,491
83,328	44,362,076	44,313,605	80,000	1,183,132	19,412,129	8,107,988	1,845,486
70,297	43,716,197	43,663,080	35,000	1,194,535	19,455,513	8,114,621	1,849,783
71,648	43,702,002	43,652,861	40,000	1,206,185	19,604,498	8,121,557	1,849,227
66,668	44,914,698	44,860,612	50,000	1,069,551	18,871,448	7,893,454	1,973,104

合 主 要 勘 定

(単位 百万円)

現 金	借 方							報 告 組 合 数
	預 け 金		有 価 証 券 ・ 金 銭 の 信 託		貸 出 金			
	計	うち系統	計	うち国債	計	うち公庫 (農)貸付金		
443,332	80,080,536	79,878,858	3,801,625	1,336,706	21,970,787	155,340	609	
420,386	79,563,536	79,358,074	3,837,403	1,348,186	21,955,958	155,212	609	
440,680	79,789,131	79,584,414	3,895,022	1,381,729	21,972,444	153,956	609	
433,190	79,665,373	79,453,800	3,944,740	1,401,904	22,011,169	154,317	608	
498,393	80,163,792	79,945,307	4,010,731	1,445,090	21,926,888	143,342	608	
445,635	79,401,521	79,191,955	4,008,357	1,428,511	21,907,148	142,480	603	
440,839	79,071,563	78,807,877	3,984,428	1,514,028	21,792,328	149,593	636	

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方				借 方				
	貯 金		借 用 金	出 資 金	現 金	預 け 金		有 価 券	貸 出 金
	計	うち定期性				計	うち系統		
2019. 11	2,405,923	1,713,388	41,666	54,109	18,691	1,921,988	1,904,042	80,669	449,005
12	2,403,620	1,716,280	45,966	54,120	17,798	1,925,405	1,906,160	82,018	443,015
2020. 1	2,404,604	1,705,577	45,966	54,120	19,545	1,924,763	1,906,402	82,017	440,361
2	2,404,805	1,687,000	45,966	54,120	17,871	1,927,839	1,909,509	82,256	438,519
2019. 2	2,490,048	1,763,738	36,267	55,942	16,990	2,010,266	1,990,470	83,428	454,729

(注) 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁業協同組合主要勘定

(単位 百万円)

年月末	貸 方					借 方					報 告 組 合 数	
	貯 金		借 入 金		払込済 出資金	現 金	預 け 金		有 価 券	貸 出 金		
	計	うち定期性	計	うち信用 借入金			計	うち系統		計		うち公庫 (農)資金
2019. 9	763,380	417,782	83,152	57,854	98,911	5,916	764,959	756,982	-	140,601	5,148	75
10	780,151	434,119	84,864	58,148	98,974	6,677	782,292	774,336	-	141,424	5,077	75
11	774,582	422,406	79,204	55,913	98,981	6,547	776,805	768,550	-	139,513	5,177	75
12	771,031	424,350	74,750	53,953	99,371	5,289	771,170	763,228	-	134,869	4,984	75
2018. 12	785,941	430,136	77,121	56,180	99,053	5,374	790,488	781,590	400	138,227	5,895	76

(注) 1 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
 2 借入金計は信用借入金・経済借入金。
 3 貸出金計は信用貸出金。

9. 金融機関別預貯金残高

(単位 億円、%)

		農 協	信 農 連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	
残	2016. 3	959,187	597,361	3,235,087	2,482,863	642,280	1,347,476	195,607	
	2017. 3	984,244	622,288	3,433,657	2,543,180	657,873	1,379,128	199,392	
	2018. 3	1,013,060	648,140	3,593,112	2,620,107	668,302	1,409,772	203,399	
	高	2019. 2	1,040,924	669,291	3,672,328	2,632,686	649,210	1,438,602	207,143
		3	1,032,245	664,436	3,755,950	2,681,866	655,093	1,434,772	207,220
		4	1,037,118	667,315	3,778,018	2,732,368	618,281	1,447,279	208,293
		5	1,034,205	665,401	3,797,306	2,719,714	612,439	1,436,614	207,441
		6	1,048,541	677,374	3,711,756	2,747,926	621,244	1,455,665	210,223
		7	1,045,634	675,720	3,746,166	2,716,895	616,001	1,448,201	209,840
		8	1,049,400	678,931	3,722,531	2,730,467	619,573	1,452,594	211,193
		9	1,043,846	674,199	3,767,275	2,714,929	617,796	1,455,694	211,804
		10	1,049,321	675,680	3,793,768	2,712,637	616,096	1,453,635	211,307
		11	1,049,079	674,621	3,814,351	2,732,002	618,868	1,453,681	211,248
		12	1,055,093	677,814	3,753,587	2,758,676	623,946	1,465,868	213,244
		2020. 1	1,047,745	672,692	3,808,503	2,731,782	616,518	1,452,520	212,091
2 P	1,049,414	674,094	3,809,838	2,751,312	621,150	1,459,611	...		
前 年 同 月 比 増 減 率	2016. 3	2.4	2.8	5.5	2.1	1.5	2.1	1.8	
	2017. 3	2.6	4.2	6.1	2.4	2.4	2.3	1.9	
	2018. 3	2.9	4.2	4.6	3.0	1.6	2.2	2.0	
	2019. 2	2.1	2.8	3.6	2.5	△2.2	1.7	1.7	
		3	1.9	2.5	4.5	2.4	△2.0	1.8	1.9
		4	1.8	2.0	2.8	4.4	△8.1	1.7	1.8
		5	1.7	1.8	2.5	3.2	△5.4	1.3	2.0
		6	1.5	1.8	2.4	3.5	△5.2	1.5	2.2
		7	1.3	1.5	2.6	3.3	△5.1	1.4	2.3
		8	1.2	1.6	2.3	3.8	△4.6	1.4	2.6
		9	0.9	1.4	3.2	2.9	△5.6	1.2	2.4
		10	0.9	1.1	3.5	3.5	△5.1	1.3	2.5
		11	1.0	1.2	3.0	4.1	△4.7	1.6	2.6
		12	0.8	0.4	2.6	4.0	△4.9	1.4	2.6
		2020. 1	0.7	0.4	3.4	4.0	△4.8	1.3	2.6
2 P	0.8	0.7	3.7	4.5	△4.3	1.5	...		

- (注) 1 農協、信農連は農林中央金庫、信用金庫は信金中央金庫調べ、信用組合は全国信用組合中央協会、その他は日銀資料（ホームページ等）による。
2 都銀、地銀、第二地銀および信金には、オフショア勘定を含む。
3 農協には譲渡性貯金を含む（農協以外の金融機関は含まない）。
4 ゆうちょ銀行の貯金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。
5 第二地方銀行の計数は、2018年5月末以降2019年3月末までは、八千代銀行、東京都民銀行、新銀行東京の合併できらぼし銀行（地方銀行）が発足したことにより41行から40行の合計となり、2019年4月末以降は、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の合併で関西みらい銀行（地方銀行）が発足したことにより39行の合計となっている。

10. 金融機関別貸出金残高

(単位 億円、%)

		農 協	信 農 連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	
残	2016. 3	206,362	51,472	1,853,179	1,846,204	487,054	673,202	102,887	
	2017. 3	203,821	52,646	1,846,555	1,918,890	502,652	691,675	106,382	
	2018. 3	204,568	55,875	1,816,884	1,996,811	519,071	709,635	110,695	
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>								
	高	2019. 2	205,845	59,204	1,901,677	2,066,476	511,582	711,919	113,694
		3	207,386	59,768	1,934,688	2,082,899	517,558	719,838	114,920
		4	206,996	59,162	1,937,863	2,122,716	474,916	714,863	114,518
		5	208,383	58,993	1,918,619	2,125,737	473,800	711,945	114,492
		6	208,850	59,217	1,926,734	2,134,817	476,617	714,787	114,792
		7	209,442	59,688	1,917,393	2,140,278	476,457	713,592	114,885
		8	209,859	60,475	1,911,774	2,146,976	477,498	715,636	115,450
		9	209,964	60,632	1,926,617	2,152,414	479,237	719,968	116,179
10		210,115	61,671	1,915,480	2,154,842	478,288	716,750	116,045	
11		210,402	61,951	1,922,989	2,161,841	480,961	718,865	116,431	
12		209,622	62,625	1,935,829	2,174,482	486,120	724,668	117,386	
2020. 1		209,348	62,648	1,933,960	2,175,844	484,423	719,056	117,016	
2 P	210,652	62,723	1,933,070	2,180,347	486,002	720,874	...		
前 年 同 月 比 増 減 率	2016. 3	△1.7	△1.2	1.3	3.5	3.5	2.3	2.8	
	2017. 3	△1.2	2.3	△0.4	3.9	3.2	2.7	3.4	
	2018. 3	0.4	6.1	△1.6	4.1	3.3	2.6	4.1	
	<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>								
	2019. 2	1.2	7.9	5.7	4.7	△0.3	1.3	3.8	
	3	1.4	7.0	6.5	4.3	△0.3	1.4	3.8	
	4	1.5	8.1	2.4	6.6	△7.9	1.4	3.9	
	5	1.7	7.3	2.1	5.8	△5.2	1.2	3.7	
	6	1.8	6.3	1.5	5.6	△5.3	1.0	3.3	
	7	1.8	6.8	1.4	5.6	△5.3	0.9	3.3	
	8	1.9	7.0	1.5	5.7	△5.1	1.1	3.5	
	9	1.9	6.2	1.0	5.3	△5.7	0.8	3.1	
10	2.2	5.7	1.4	5.4	△5.5	1.0	3.2		
11	2.2	5.9	1.0	5.3	△5.3	1.3	3.2		
12	2.0	6.1	0.5	5.2	△5.3	1.0	3.0		
2020. 1	1.9	5.9	1.5	5.4	△5.1	0.9	3.2		
2 P	2.3	5.9	1.7	5.5	△5.0	1.3	...		

- (注) 1 表9 (注) に同じ。
 2 貸出金には金融機関貸付金を含まない。また農協は共済貸付金・公庫貸付金を含まない。
 3 ゆうちょ銀行の貸出金残高は、月次数値の公表が行われなくなったため、掲載をとりやめた。
 4 第二地方銀行の計数は、2018年5月末以降2019年3月末までは、八千代銀行、東京都民銀行、新銀行東京の合併できらぼし銀行（地方銀行）が発足したことにより41行から40行の合計となり、2019年4月末以降は、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行の合併で関西みらい銀行（地方銀行）が発足したことにより39行の合計となっている。

ホームページ「東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）」のお知らせ

農中総研では、全中・全漁連・全森連と連携し、東日本大震災からの復旧・復興に農林漁業協同組合（農協・漁協・森林組合）が各地域においてどのように取り組んでいるかの情報を、過去・現在・未来にわたって記録し集積し続けるために、ホームページ「農林漁業協同組合の復興への取組み記録～東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）～」を2012年3月に開設しました。

東日本大震災は、過去の大災害と比べ、①東北から関東にかけて約600kmにおよぶ太平洋沿岸の各市町村が地震被害に加え大津波の来襲による壊滅的な被害を受けたこと、②さらに福島原発事故による原子力災害が原発近隣地区への深刻な影響をはじめ、広範囲に被害をもたらしていること、に際立った特徴があります。それゆえ、阪神・淡路大震災で復興に10年以上を費やしたことを鑑みても、さらにそれ以上の長期にわたる復興の取組みが必要になることが予想されます。

被災地ごとに被害の実態は異なり、それぞれの地域の実態に合わせた地域ごとの取組みがあります。また、福島原発事故による被害の複雑性は、復興の形態をより多様なものにしています。

こうした状況を踏まえ、本ホームページにおいて、地域ごとの復興への農林漁業協同組合の取組みと全国からの支援活動を記録し集積することにより、その記録を将来に残すと同時に、情報の共有化を図ることで、復興の取組みに少しでも貢献できれば幸いです。

（2020年4月20日現在、掲載情報タイトル4,279件）

The screenshot shows the homepage of the website. At the top, there is a header with the title '農林漁業協同組合の復興への取組み記録 東日本大震災アーカイブズ' and a search bar. Below the header, there are four main navigation tabs: 'HOME', '内容から探す', '都道府県から探す', '情報提供組織から探す', and '詳細検索'. The 'HOME' tab is selected. Below the navigation, there is a main content area with the title '農林漁業協同組合の復興への取組み記録～東日本大震災アーカイブズ（現在進行形）～'. The main content area includes a description of the site's purpose and a list of four main categories: '被災状況', '支援活動', '復旧・復興への取組み', and '原発関連'. At the bottom, there is a footer with social media links and a 'お知らせ' (Notice) section.

URL : <http://www.quake-coop-japan.org/>

本誌に対するご意見・ご感想をお寄せください。

送り先 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 農林中金総合研究所
FAX 03-3351-1159
Eメール norinkinyu@nochuri.co.jp

本誌に掲載の論文、資料、データ等の無断転載を禁止いたします。



農林金融

THE NORIN KINYU
Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2020年5月号第73巻第5号〈通巻891号〉5月1日発行

編集

株式会社 農林中金総合研究所 / 〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 代表TEL 03-6362-7700

編集TEL 03-6362-7781 FAX 03-3351-1159

URL : <https://www.nochuri.co.jp/>

発行

農林中央金庫 / 〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

印刷所

永井印刷工業株式会社