潮　流

地域金融機関の経営戦略について～当たり前に見えること～

代表取締役社長　齋藤　真一

当社古江晋也主任研究員は国内外の地域金融機関経営を調査しており、先日は週刊エコノミスト（12 月 5 日号）の特集「本当はすごい信金・信組」にも寄稿させていただいた。論旨は以下のとおりだ。

厳しい経営環境を乗り越えるための戦略として「広域化戦略」（成長が見込める地域に経営資源を積極的に投下したり、合併を進めることで主たる営業地域の拡大を目指す戦略）があるが、この戦略は銀行との競争が激しくなりさらなる金利競争に巻き込まれる可能性がある。一方で、「深掘り戦略」は限られた営業区域の中、きめ細かく訪問したり多様な取引先の要望に迅速に対応するなどにより、相対的に高いパフォーマンスを発揮することができるとしており、深掘り戦略のためのチェックリストを提示している。例えば以下のとおりである。

・地域の行事やイベントに役職員が積極的に参加しているか
・迅速な与信審査を実現できているか
・小口融資を積極的に行っているか
・「お願いセールス」を行わない方針を掲げているか
・離職率を下げる施策を実施しているか

これまで彼が紹介している個別事例を踏まえると、「（これらのことは）当たり前のようであっても、目先の数字を追う過程でおろそかになっているところが少なくない」というコメントが確からしく思えてくる。

彼が幾度か取材させていただいている第一勧業信用組合新田理事長は、数字を追うことへの問題を指摘した上で、目指すべき基本方針として「未来型の協同組合金融」という概念を提示している。（「よみがえる金融」（2017））

「事業者に対する融資についても、保証協会保証つき融資を借りてください、住宅ローンの利用も合わせてお願いします・・というスタイルは、プロダクト・アウトの発想。お客様が求めているのは、どのような調達方法を選ぶことがベストチョイスになるのかということで、本来あるべき姿はカスタマー・インの発想だ」「人事評価は結果の定量評価ではなく、プロセスの定性評価に」「未来型の協同組織金融という言葉に込めたものは、人や事業、コミュニティを育て、地域社会の未来を創造しようという思いである。」

メガバンク役員から転じて 13 年に当信用組合理事長に就任、以後諸々の改革を行うことによって繰越欠損金の解消を達成された。

さて、人口減少により地域の存続可能性について議論される状況において、地域金融機関経営が受けるであろう影響にかかる問題意識が大きくなってきている。たとえば、大庫直樹氏は、地域にかかる多くのデータ処理を行いその分析結果を「地域金融のあしたの探り方」（2016）でレポートしている。著者は東大数学科卒、マッキンゼー勤務の後、金融機関や地方自治体のコンサルタントとして独立、金融庁参与（当時）も兼職というキャリア。経営者にとって耳の痛い文章も多いが、地域と

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

金融機関の関係について深く考えさせられる。

・人口が多少減少し始めても金融資産を多く持つ高齢者の人口は増えていくので、当面は大きな預金減少にはならない。貸出残高については、生産年齢人口が総人口よりも先行して減少していくので、それなりの影響が生じる。

・預貸率は 14 年時点での 68％から 25 年には 60 ～ 62％、40 年には 55 ～ 61％くらいになる（国内銀行）。さらに都道府県別に算出すると、すでに 25 年の時点で預貸率が 50％を下回る県が 27 府県。

・資金利鞘は預貸ギャップに影響される。このままいけば、人口減少によって金融市場が縮退する前に、金利問題で破綻に追い込まれる地域銀行が出てきても不思議ではない。

大庫氏は具体的な数字と時間軸を示しながら、最終的には（統合によっても経費削減につながりにくい持株会社方式ではなく）合併による広域化の必要性を主張するが、平均よりも高い資金利鞘が確保できているのであれば、全方位ではなく方位選択型として単独で存続する戦略も、特にその地区における 2 番手以下の場合はありうるとしている（地域シェア 1 番手の利鞘は一部例外を除き低い）。

さらに最近の地方創生にかかる取組みに関する問題意識も披瀝している。

「地方版総合戦略の策定や推進を通じて、域内の付加価値向上に貢献できるのであれば、社会移動の流れも変わり、地域市場の衰退を食い止めることになり、本業にもプラスの効果をもたらす可能性がある。」「多くの地方版総合戦略は、子育てや子づくりなどの社会政策が中心である。自治体にとって経済分野は不得意分野であることもあって、経済政策への展望が拓けていない。結果として多くの地域金融機関では地方創生における経済戦略の重要性や自らの飛躍につながる可能性に気づいていない。」

金融庁は 17 年の金融行政方針において、「これまでのモニタリング等からは、地域金融機関の中には、顧客企業の価値向上につながる有益なアドバイスやファイナンスを提供し、結果として安定した顧客基盤を築いている先がある一方で、地域企業の経営改善・生産性向上に向けた具体的な施策が定まっていない先があるなど、金融機関の取り組みにばらつきがあることが確認された」と指摘した後、「持続可能なビジネスモデルが構築できていない金融機関に対しては、対話により自主的な経営改善を促す」と述べている。

経営戦略の策定にあたっては、経営環境、経営資源、経営改善のために許された時間などを踏まえた分析を行う必要があるが、それをそのまま従業員に課したり顧客にお願いすることは、いわば（自身の都合による）プロダクト・アウトであり、預貸率、利鞘の向上のためには、前述の「当たり前に見えること」についてカスタマー・インの姿勢で臨むことが重要であると思う。

さらに言えば、金融庁の言う「顧客企業の価値向上」のためには、個人、企業という単体で捉えるだけではなく、産業ひいては地域における価値の向上について、将来に向かった視点で捉え直す中で、地域金融機関が果たすべき／果たすことのできる役割を見出そうとする努力が必要なのではなかろうか。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます