



地域銀行経営を困難にする「中央機関」の不在

100行を超える地域銀行のうち、約4割で過去3期以上連続して「本業」が赤字に陥ったと報じられるなど、地銀経営はかつてない苦境にある。超低金利環境の継続や人口減少などがその原因として指摘されるが、本当にそれだけなのか。非金融事業者が金融サービス分野に相次いで参入する中、超低金利など指摘される金融・経済環境が改善すれば、地銀は競争力を取り戻すのだろうか。

残念ながら、フィンテックと呼ばれる新しい金融付加価値の提供手段が勃興する中、仮に金利が上昇に転じたとしても、現在の業界構造のままで地銀が単体で競争力を取り戻すことは難しいだろう。問題の本質は競争力創出のための柔軟な経営戦略の欠如、さらにいえば、その背景にある「中央機関の不在」といった業界構造にあるからだ。

例えば、地銀の自己勘定での運用について考えてみよう。我が国の資産運用業界の就業者数がいまだに1万人強と非常に少なく、かつそのほとんどの人材が首都圏で働いている現状を考えると、全国の地銀が十分に運用体制を整えられるほどこうした高度専門人材を雇用することは現実的ではない。同じことは、ITシステムや各種規制対応などの人材採用にもみられ、銀行業を構成する各重要事業の機動的な運営が困難な状況にある。

個人向け役務ビジネスのひとつである投資信託販売をみると、各行は投信販売システムなどの事業インフラをシステムベンダーと個別に契約しているため、その費用・事務負担がかなりの重荷になっている。その結果、対面販売の基本システムだけを導入し、インターネットでの投信販売システムまでそろえられない地銀は少なくない。

他方、同じ地域金融機関である信用金庫と信用組合は、信金中央金庫と全国信用協同組合連合会がそれぞれ中央機関として各信金、各信組を支援

しており、地銀ほどこうした問題が経営や事業運営を阻害することはない。

特に、信金の場合は自己勘定運用での専門家を抱える信金中央金庫から資産と債務を一元的に管理するALMのサポートや具体的な運用手段などでの助言を



日本資産運用基盤
社長

大原 啓一

受け、高度な投資判断を下せる環境が整えられている。投信販売システムでも信金中金のグループ企業がシステムの提供などを引き受けており、各信金はそれに乗っかるかたちで、比較的安価にシステムを利用できる。

そのため、同じ地域で活動する地銀がネットでの投信販売に出遅れる一方、地銀より経営規模の小さい信金がネット販売に対応できているケースが散見される。

一般に企業経営では、環境変化に対して柔軟かつ機動的に経営・事業運営戦略を調整し、競争力を高める必要がある。これは当然ながら金融機関にも求められるものだ。しかし、地銀の場合は地域での金融機能の主な担い手として、利益率の低い事業であっても、フルラインで提供することが社会的使命として期待される。これに加え、前述したように中央機関が不在のため、他行と競争する必要のない分野でも単独で対応しなければならず、競争分野に戦略資産を集中的に配分するという経営判断が困難になっている。

地銀が生き残るため、合併など業界再編が主張されて久しいが、地銀の数が減っても各行が競争優位を持つ分野に注力できる仕組みを並行して考えなければ、本当の意味での問題の解決に至らないのではないかと。