



2019年9月19日 森本紀行はこう見る

金融庁は存亡の危機にある地方銀行をどうするのか

地方銀行のなかには、未来へ向けた存続可能性に疑義が呈されるものもあるなかで、金融庁としては、それらの地方銀行を放置できないと判断したときは、早期警戒制度の発動に向けて、深度のある対話を行わなくてはならないのですが、さて、諸般の客観的事由から存続基盤が消滅しつつある地方銀行について、何を話し合うのか。対話とは事実上の廃業命令に向けた儀式にすぎないのか。

「銀行法」の第二十六条は、「銀行の業務若しくは財産又は銀行及びその子会社等の財産の状況に照らして、当該銀行の業務の健全かつ適切な運営を確保するため必要があると認めるときは」、当該銀行に対して、金融庁が業務改善命令を発することができると定めていますが、発動基準については、早期是正措置と呼ばれる自己資本の充実を命じるもの以外は特定されていません。

そこで、金融庁は、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」のなかで、早期警戒制度の名のもとに、一定の基準を定めていますが、6月28日に、それを改正し、地方銀行の経営の健全性を評価する視点の一つとして、従来は「収益性」とされていたものを、「持続可能な収益性と将来にわたる健全性」に変更したのです。

ここで問題は、金融庁として、今この時期に敢えて持続可能という表現を用いたことです。これは、誰の目にも明らかのように、地方銀行のなかには、持続可能な収益基盤を失いつつあるもの、即ち存立の危機に瀕しているものが実在しているとの懸念を表明したものと考えられます。

そうしますと、早期警戒制度の主旨は、危機が顕在化する前に、その回避策を見出すために、金融庁と地方銀行が対話を行うということでしょうか。

金融庁として、業務改善命令を発動するとしたら、地方銀行との対話を通じて現実的で実効性のある対策についての合意に達しなかったということですから、事実上の廃業命令か他行との合併命令に近い極めて厳しい内容になると考えられます。あるいは、合意に達した改善策について、地方銀行による確実な実行を監視する目的で、敢えて業務改善命令を出すということです。

いずれにしても、早期警戒制度においては、業務改善命令の発動が目的ではなく、統廃合も含めて現実的で実効性のある改善策が立てられ、それが確実に実行されることに意味があるわけですから、問題は、対象となった地方銀行と金融庁との間で、どのようにしたら課題解決へ向けた建設的な対話がなされ得るのかという一点に帰着するのです。

まずは、現状についての客観的な認識を共有することですね。

現状認識を共有しない限り、意味のある対話は始まりませんが、では、共有されるべき出発点としての基本認識は何なのか。おそらくは、金融庁の立場からすれば、どの地方銀行にしても、国内業務に関する限り三大メガ銀行をはじめとする主要銀行においてすら、量的拡大は不可能だということの認識を共有するところから、対話を

始めたいのだと思われます。

つまり、市場全体としての拡大がないなかで、あるいは縮小すら懸念されるなかで、各地方銀行が自分だけは競争に打ち勝つことによって事業拡大できると信じて行動するときは、その集積として、不毛な競争がもたらす費用増と取引条件の悪化による収益力の低下が帰結するのみならず、強引な営業手法によって顧客の利益を損なう事態すら誘発してしまうことについて、地方銀行は理解しなければならないということです。

顧客本位の業務運営の徹底を求めるといえることですか。

新規顧客開発における不毛な競争をやめること、顧客の利益を損なう営業姿勢を改めること、この二つの徹底は、現にある顧客の利益のために最善を尽くすことに帰着するわけであって、金融庁は、それを顧客本位の業務運営の徹底と呼んでいます。故に、対話の原点は、真の顧客本位とは何かということの確認になるのです。

しかし、顧客本位は、ここ数年の間、金融行政の中核にあったもので、今ここで改めていわれるべきものではないと思われますが。

まさに、ここ数年の間の環境変化が問題であって、日本銀行の極端な金融緩和が行われたために、地方銀行の存在基盤の崩壊が急激に進行してしまい、持続可能性のある事業構造への転換については、もはや時間的余裕がなく、今、大胆な改革を断行するしかないというのが金融庁の認識ではないでしょうか。

つまり、金利がゼロからマイナスになると、一方で銀行の預金による資金調達原価はゼロ以下にならないばかりか店舗等の経費が加算されるために高止まり、他方で融資の約定金利は着実にゼロに向かって低下していくので、銀行本業の収益源泉である利鞘はマイナスへ転じていきます。実際、多くの地方銀行の本業は既に赤字に転落しているのです。

その赤字を埋めるのは、金利低下に伴う保有債券の価格上昇による売却益と、投資信託等の販売事業による収益であったわけですが、前者は、将来に向けて再現可能な利益ではなく、後者は、顧客本位の徹底が求められるなかで、短期的な販売手数料の稼得から、残高の積上げに伴う信託報酬の長期的増収へ構造転換させる必要があるため、目先は減収すら覚悟しなければならない状況ですから、もう明日の収益基盤がなくなっているのです。

金融庁は、これまでは、地方銀行の自律的改革を尊重する立場から、経営実態に介入するような監督権限の行使は一切してきませんでした。明日の収益基盤がなくなるに至って、なおも改革が断行されないことから、いよいよ、早期警戒制度の発動を前提にした対話を本格化させることにしたのだと思われます。

では、対話のなかで具体的に議論されるべきことは何でしょうか。

一般に事業価値は他社の追随を許さない差別優位にあるわけで、それを地方銀行に当てはめるときは、基盤とする地域における社会的信用力と情報力の優越が地方銀行の事業価値を規定していることは自明ですが、逆にいえば、その地域の「持続可能な収益性」に、地方銀行の「持続可能な収益性」が規定されてしまうということ

もあります。

つまり、「持続可能な収益性」とは、量的拡大を志向することなく、自分の固有地域における現存顧客基盤に活動を集中させ、そこで顧客本位を徹底したときに達成可能な中長期的な収益性のことで、「将来にわたる健全性」とは、その事業基盤を維持するのに必要な自己資本の充実と、人材等の経営資源の適正規模における適正配置のことになるはずで

こうして、「持続可能な収益性と将来にわたる健全性」を突き詰めたときに、地方銀行の将来像が描かれ、現在と将来の姿の差が明らかにされ、その差を一定期間中に解消させるための計画が策定され、計画が確実に実行されるための課題が特定される、ここまでが地方銀行と金融庁の対話の内容になるのでしょう。

このとき、中心的な論点になるのは、預金の過剰だと思われます。つまり、地域経済の実情に応じた融資量を維持するために必要な預金量は、現在の預金量よりも大幅に少ないと想定され、その超過額を用いて長期的な資産運用の工夫を行うことと、投資信託等への移転によって預金を削減させることが重要な課題になるわけです。

金融庁は、以前から、前者については、金融機関自身による資産運用の高度化として、後者については、投資信託の販売における顧客本位の徹底として強調してきました。顧客本位の業務運営は、今でこそ、金融機関の業務全般に適用される普遍的な行動原則になりましたが、導入当初、主として投資信託の販売の適正化を意味していたのは、こうした背景があるからです。

地域経済に持続可能性がないとき、そこを基盤とする地方銀行はどのようなのでしょうか。

まさに究極の論点ですが、三つの方向にしか答えはないと思われます。第一は、地域と運命をともにすることであって、地域の統廃合にともなって、地方銀行も統廃合されていくこと、第二は、地域経済の持続可能性を信じることであって、これが地方創生において地方銀行に強く期待される役割であること、第三は、地域以外の新しい事業基盤を求めることですが、現状のように隣接する地方銀行の領域に侵入しようとするのは厳に戒められるべきことであって、あくまでも全く新しい事業領域を開発することです。

金融庁としては、どの方向でもいいはずですが、重要なことは、事業計画が地方銀行の基盤とする地域の実情に即していることと現実的な実行可能性を有していることから、双方が完全に納得できるまで深度のある対話を継続することになるでしょう。

例えば、東京等の大都市周辺の地方銀行の場合は、地域の持続可能性に何らの疑念もない一方で、他行との不毛な競争をしては地方銀行の持続可能性がないわけですから、メガ三行等の主要銀行に対する固有の差別優位を確立すること、即ち第三の道がふさわしく、中核地方都市に基盤のある地方銀行の場合は、地方の持続可能性を高める努力として第二の道がふさわしく、それ以外の場合は第一の道しかないというように、合理的選択がなされ、選択に応じた実行可能な戦略が形成されるまで、徹底的に対話のなされることが重要なのです。

ここで仮定されているような高度な内容の対話は、実際に金融庁と地方銀行との間で成立し得るのでしょうか。

金融庁は、一つの地方銀行を深く知り得ないかもしれませんが、地方銀行が他の地方銀行の経営を知り得ないという当然の制約のなかにあるのに対して、全ての地方銀行のみならず主要銀行や信用金庫等の経営を浅く知り得るとの特権的地位にありますから、豊富な事例を材料にして、多様な対話の切り口を用意できます。もっとも、現状、それほどの高度な対話力をもった人は金融庁に少ないかもしれませんが、育成はできます。

しかし、地方銀行の場合、厳しい環境にもかかわらず自律的な抜本的改革の起きないこと背景には、自行での経験しかない経営者の視野の著しい狭さと、外部環境を冷静かつ客観的に認識する能力の欠如があるわけで、故に、金融庁が主体的に対話をもちかけるのですが、全く同じ理由で対話が有効に成立する見込みも乏しそうです。

こうして対話が不調に終わると、業務改善命令が発動されますが、発動の経緯からして、その要求するところは経営陣の刷新になるほかありません。そして、どこに適任の経営者がいるのかという問いになったとき、実は、行内の中堅若手職員のなかにいたという話になるのが理想です。ならば、金融庁は、最初から、経営者を無視して、行内の中堅若手と対話すべきです。

以上