



外部有識者による研究所内講演会 @ 財務総研

地銀と地域活性化

令和5年4月18日

東 洋 大 学

野 崎 浩 成

投影資料とは必ずしも一致しません

許可なく転載等を行うことを禁じます

2. 経営環境の鳥瞰

揺れる金融政策と銀行

量的・質的金融緩和の導入 (2013年4月4日)

- マネタリーベースを年60～70兆円で増加
 - 長期国債買入れ年50兆円増加(40年ゾーン含め平均残存7年へ)
 - ETF1兆円、J-REIT300億円年間増加
- ➡ CPI +2%

量的・質的金融緩和の拡大 (2014年10月31日)*

- マネタリーベースを年**80**兆円で増加
 - 長期国債買入れ年**80**兆円増加(**7～10**年→*2016年より**7～12**年)
 - ETF**3**兆円、J-REIT**900**億円増加
- ➡ CPI +2%目標継続

マイナス金利付き量的・質的金融緩和 (2016年1月29日)**

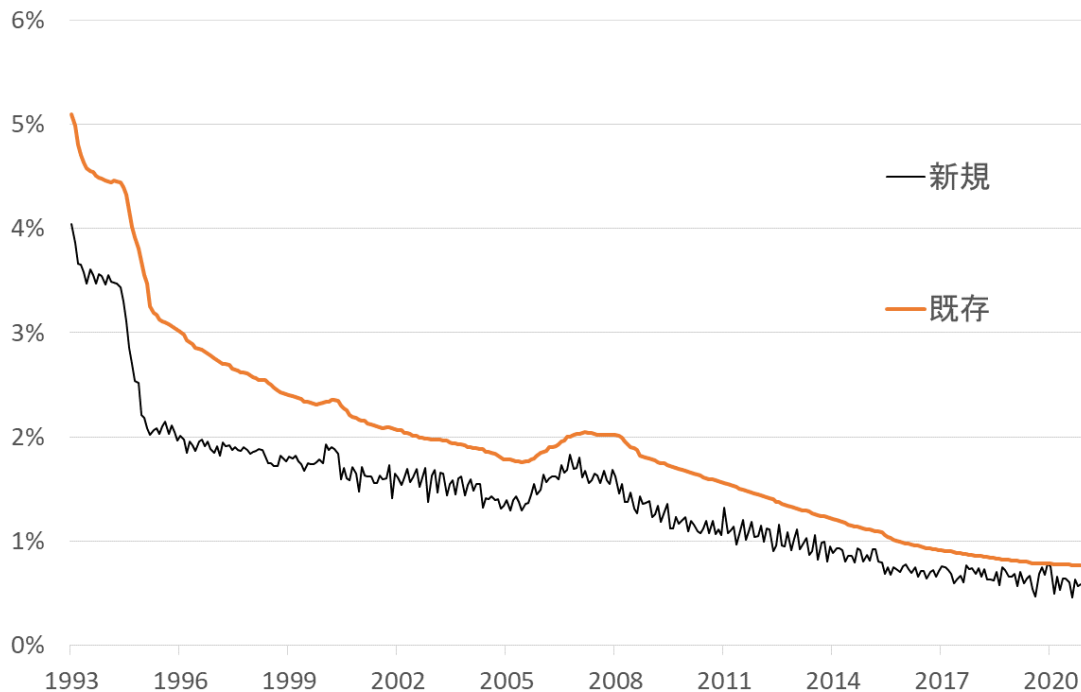
- 日銀当座預金に**▲0.1%**金利適用(階層別に+0.1%、0%、**▲0.1%**)
 - マネタリーベースを年**80**兆円で増加
 - 長期国債買入れ年80兆円増加(**7～12**年)
 - ETF3兆円(*2016年7月より**6**兆円、J-REIT900億円増加)
- ➡ CPI +2%目標継続

銀行行動への 期待

- ポートフォリオ・リバランス(リスクフリー資産から、貸出他リスク資産へ)
- 貸出金利低下促進

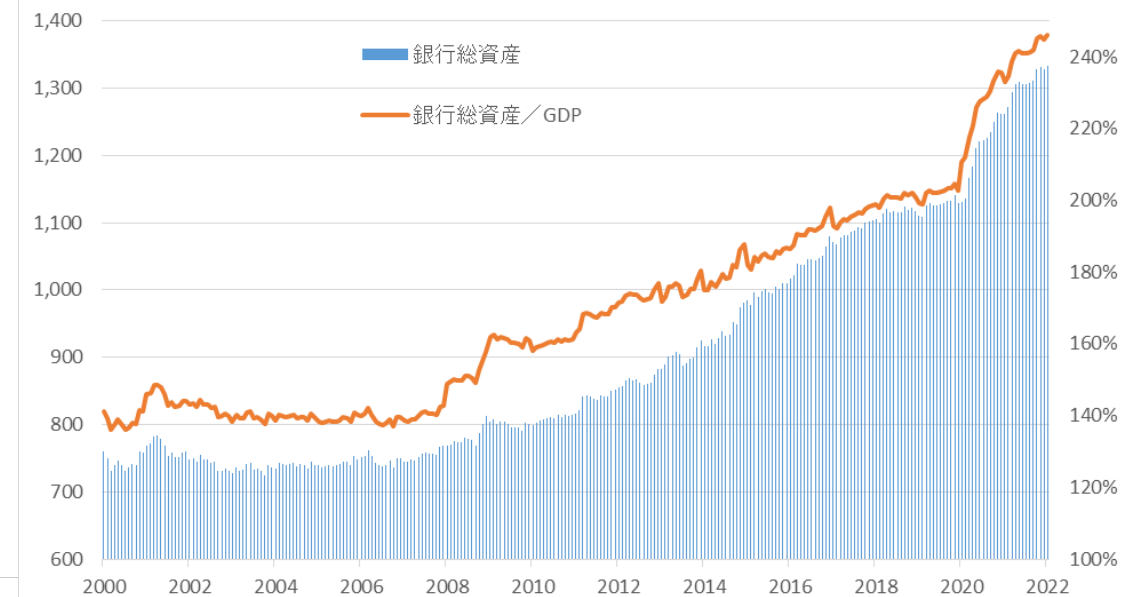
QQEの思惑と現実

銀行貸出平均約定金利の遷移

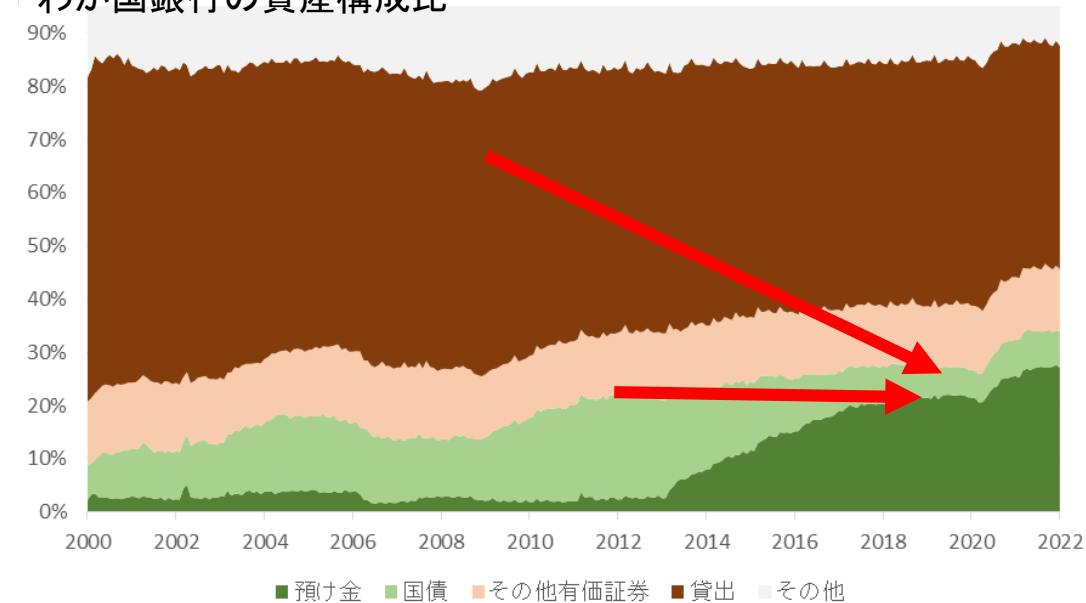


出所: 日本銀行統計に基づき発表者

わが国銀行の総資産(兆円、左軸)と対名目GDP比(右軸)



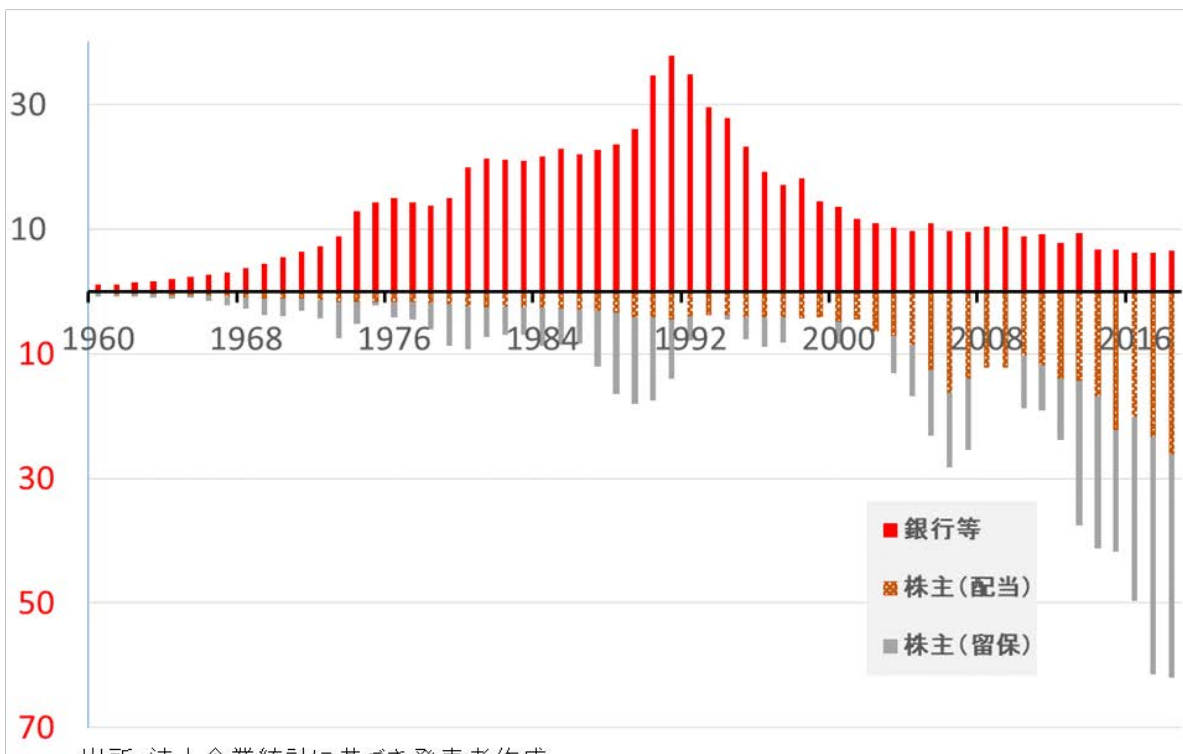
わが国銀行の資産構成比



出所: 日本銀行統計に基づき発表者

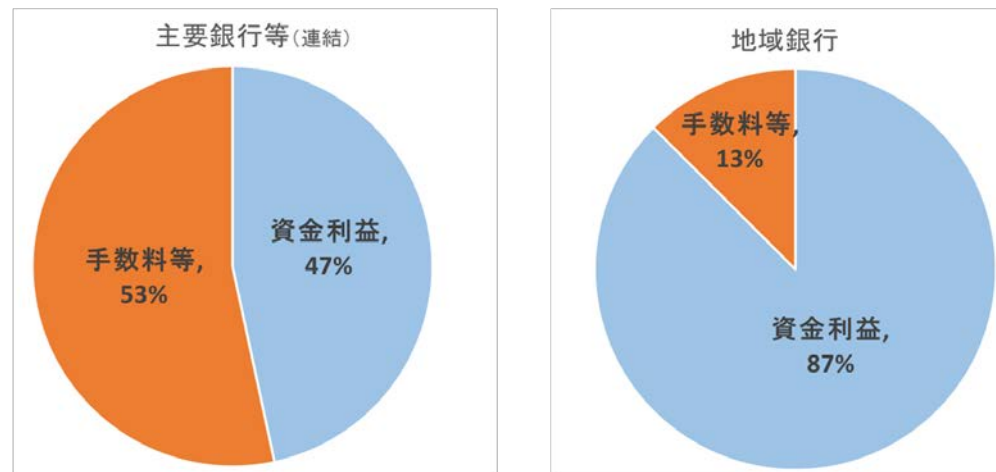
法人金融の構造変化

日本企業(除く金融)営業付加価値の金融ステークホルダー向け支払(兆円)

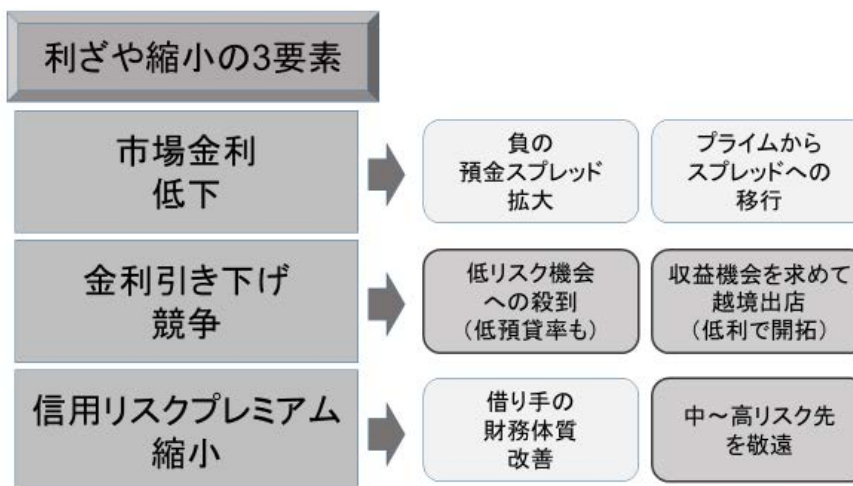


出所: 法人企業統計に基づき発表者作成

2021年3月期業績における業務粗利益の内訳



出所: 全国銀行協会統計、金融庁資料に基づき発表者作成



45年間のなかの変化期にある業界

Period 1
(1988-2003)

5年
(1988-93)

5年
(1993-98)

5年
(1998-2003)

グローバル・スタンダードへの馴化

欧米程度までの金融自由化

預金金利 実需原則 債券ディーリング ユーロ円 クレジットカード

世界標準の会計原則と国際的規制の枠組み

バーゼル 自己査定 引当償却基準 時価会計

透明性と合理性の担保

特別検査 資本の質向上 ゾンビ企業排除 解け合い

巨額の損失負担と資本不足

しかし、正常な国際競争への布石

✓ 厳格な債権分類と引当

✓ 時価会計

邦銀の開示債権・不良債権比率

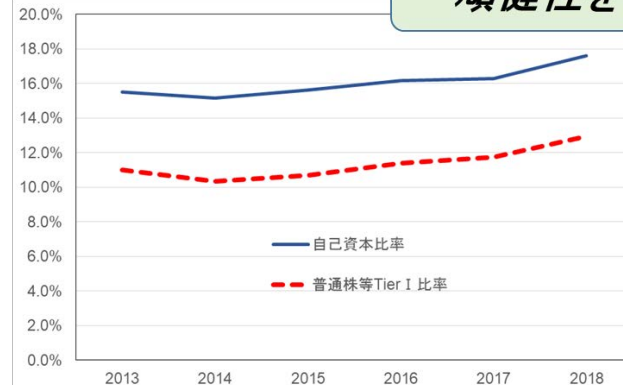
問題債権を解消



出所: 金融庁統計に基づき発表者

邦銀大手行の自己資本比率

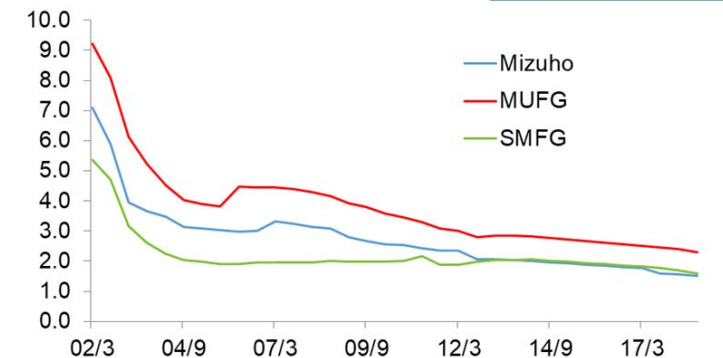
頑健性を確保



出所: 金融庁統計に基づき発表者

メガバンクによる株式保有 (兆円)

リスクを削減



出所: 各社ディスクロージャーに基づき発表者

Period 2
(2003-2018)

正常な競争への移行

黒字化とビジネス積極化

不良債権処理終了

ビジネスライン
拡張

海外戦略

リーマンショックの恩恵

海外投融资拡大

メガバンクの
外銀買収

早期のバーゼルⅢ
対応

成長の頭打ちと課題の浮上

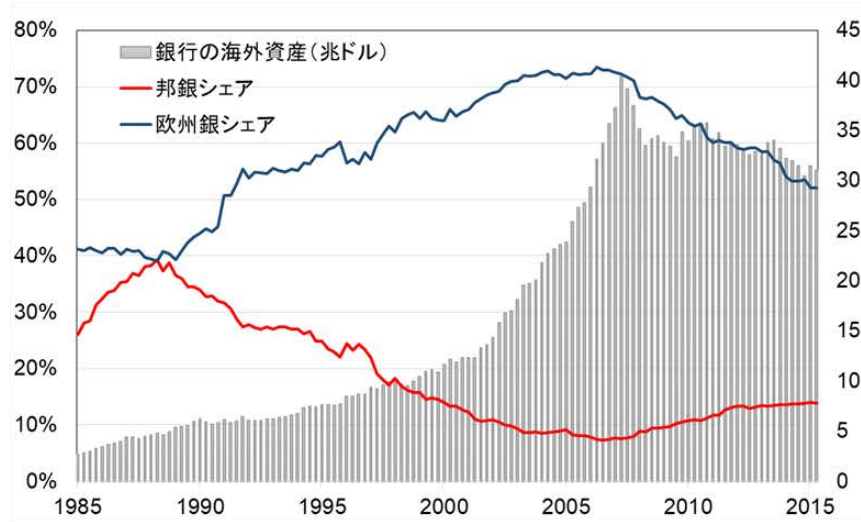
国内外貸出の限界

過当競争

需資縮小

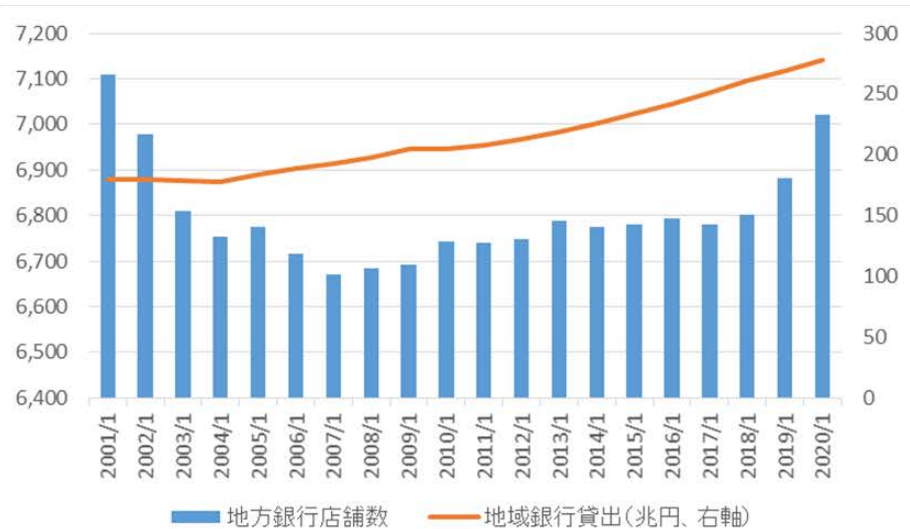
- ✓ 一時はゼロ金利解除と資産・資本の質改善で業績向上
- ✓ しかし、銀行は最大の付加価値を失った

世界の銀行の海外資産(兆ドル)



出所: BIS統計に基づき発表者

地銀の店舗、貸出



出所: 金融庁、地方銀行協会統計に基づき発表者

Period 3
(2018-2033)

多様化と自然淘汰

5年
(2018-23)

フィンテック:「パスワード」からビジネスとして
定着へ

5年
(2023-28)

金融機関は「選択の時代」へ

5年
(2028-2033)

銀行業態の先鋭化と自然淘汰の時代へ

銀行免許の根幹は預金取扱

アンバンドリングとしてのBaaS

個人を対象としたバンキング・
サービスは代替可能な時代へ

アメリカ発世界で活躍する主なフィンテック企業

機能	会社名	創業	内容
決済	ペイパル (PayPal)	1998年	古参のオンライン決済サービス企業。立ち上げ当初はメールアドレスを通じた送金事業が特徴的であったが、近年はユーザーと事業者の間のゲートキーパーとして決済の容易性、安全性が評価
	ストライプ (Stripe)	2011年	多くのカードブランドに対応したクレジットカード決済サービス。ペイパルなどと競合。同一画面で決済可能な利便性
	ヴェンモー (Venmo)	2009年	割り勘や個人間送金をスマートフォン通じて簡単に行う決済サービス提供。ペイパルに買収。P2Pで若者に人気
	スクエア (Square)	2009年	ツイッター創業者が開発。廉価なカードリーダーをスマートフォンにセットするだけでクレジット決済が可能に。日本でも拡大
	カードリテックス (Cardlytics)	2008年	モバイル・バンキングを通じてリテール顧客にアプローチ。購入履歴から広告などのマーケティング戦略のソリューションも提供
ローン	レンディング・クラブ (Lending Club)	2007年	貸し手(個人)と借り手(中小企業・個人)を結ぶソーシャルレンディングの先駆け。高利運用と低利調達とのマッチング
	カバッジ (Kabbage)	2009年	AIを活用して、中小企業向け無担保・無保証のローン提供。SNSデータなどから与信判断
	ゼスト・ファイナンス (ZestFinance)	2009年	ビッグデータ活用の消費者金融。AIによる機械学習を用いた信用スコアリング
資産管理	ベターメント (Betterment)	2008年	AIによるロボアドバイザーが効率的にアドバイス。ミレニアル世代への訴求により、資産運用業界の手数料競争のきっかけにも
	ミント (Mint)	2007年	金融ソフトウェアIntuitが無料で提供するPFM(個人財務管理)サービス。銀行・証券口座、クレジットカード情報などを紐づけ履歴データを収集、財務管理を一括

出所:野崎浩成『教養としての「金融&ファイナンス」大全』(2022)

グーグルが米国で銀行ビジネスは不可能

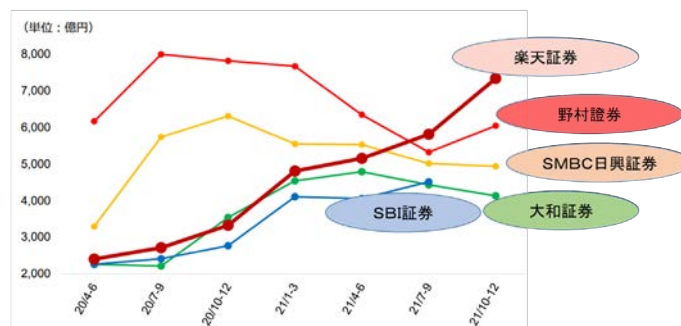
子会社として銀行を設立、ないしは銀行を買収すれば現状のITビジネスを放棄する必要性が出てくる

- 米国では25%ルールが存在
- 銀行法は主要株主(20%)、支配株主(50%)をクリアすれば、銀行免許取得可能。

UXを梃子とした
規制対応は日本から

ディスラプターは米国でなく
日本で存在感を増す

証券会社別投資信託販売実績



出所: 楽天証券会社資料

地域銀行および楽天銀行の利益ランキング(2022年度)

	銀行、持ち株会社名	当期利益(連結)
1	千葉銀行	544億円
2	ふくおかフィナンシャルグループ	541億円
3	コンコルディア・フィナンシャルグループ	538億円
4	めぶきフィナンシャルグループ	429億円
5	しずおかフィナンシャルグループ	416億円
6	八十二銀行	266億円
7	群馬銀行	264億円
8	いよぎんホールディングス	264億円
9	西日本フィナンシャルホールディングス	242億円
10	ひろぎんホールディングス	229億円
11	七十七銀行	222億円
12	京都銀行	206億円
13	ほくほくフィナンシャルグループ	205億円
14	楽天銀行	204億円
15	ちゅうぎんフィナンシャルグループ	183億円

出所: 各社資料に基づき筆者

既存の銀行経営からの視点

ホールセール
大・中堅法人
市場

銀行が果たす役割は変わらない

- フィンテック～競合よりも活用
- GAFAsが頑張っても、規模感のあるファイナンス機能は代替できない

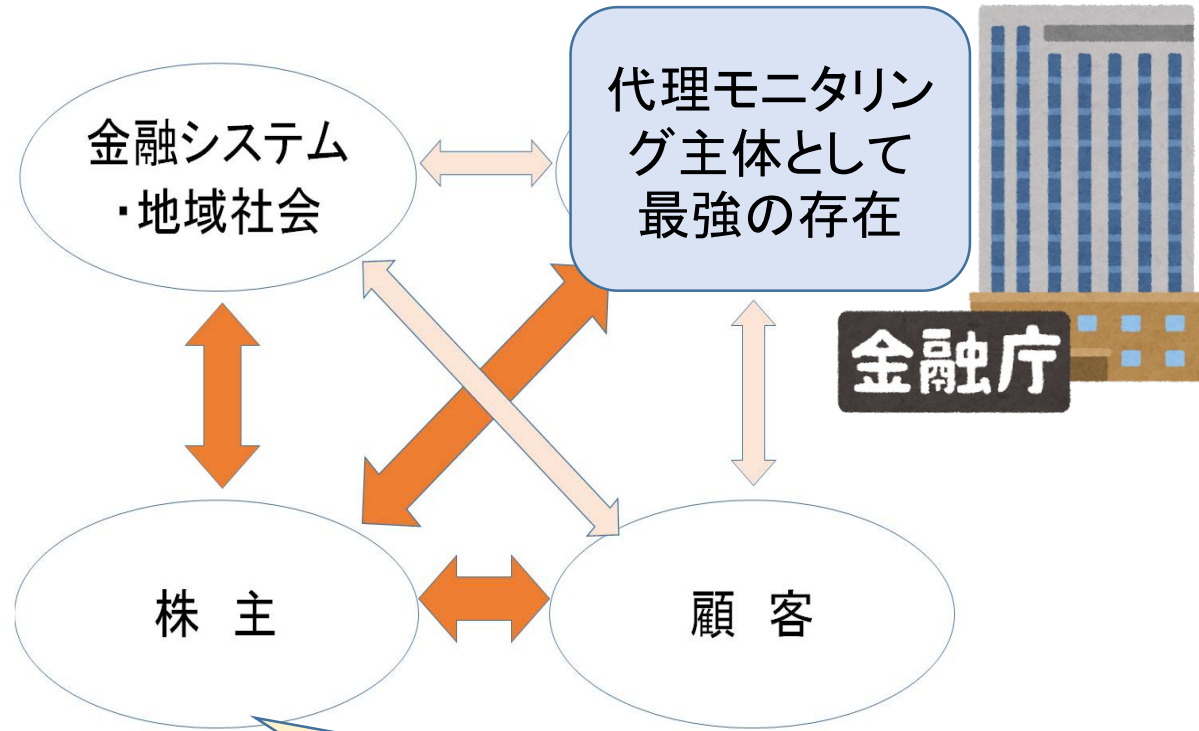
リテール
中小零細法人
個人

リテールビジネスはチャレンジに直面

- UXエンハンサーによるデジタルバンキングは脅威に
- 既存銀行はビジネスモデルの再考を迫られる

3. ガバナンスの本質

地銀ガバナンスの宿命



第四条の二
銀行は、株式会社であつて次に掲げる機関を置くものでなければならない。

しかし、株主と代理モニタリング主体の緊張関係は緩和

1998年 早期是正措置導入

2002年 早期警戒制度導入

2019年 早期警戒制度見直し
収益の持続可能性など、
フォワードルッキングな対応

地域金融機関の多様なステークホルダー・ガバナンスに根本的問いかけ

銀行の資本政策は着実に変化を遂げた

◆ 原始的な市場との向き合い方： 利子(負債)と配当率(資本)こそが資本コスト
～ 配当政策は、競合他社の1株配当の絶対額などが考え方の基準

◆ 資本に対する考え方が成熟
～ 株式資本コストは投資家の要求利回り (株主利益重視がコスト低減)

◆ 発行体・運用者それぞれの規律付けへ ～Comply or Explainの時代へ

◆ 株主中心の資本主義からステークホルダー資本主義へ

そうした中でのシルチェスターからの手紙

「会社の純利益のうち、当会社のコア事業に直接関連しないもの(具体的には当社が保有株式に関し受け取る配当金)の100%に相当する金額を株主に分配すると共に、コアの融資事業からの純利益の50%に相当する金額を株主に分配するべきである」

株主と地域との利害の対立

- 利益配分(配当・自社株買い) ⇒ 資本力低下
- 適切さを超越した収益獲得への圧力 ⇒ リスク増大
- 資本効率向上へ圧力(手数料強化) ⇒ 顧客利益毀損
- 短期的成果を求めるコスト削減 ⇒ 人的物的資源低下

★株主構成だけの問題ではない

～「説明責任」という響きはいいが、合成の誤謬を来たす

最終投資家(年金等)は運用委託先に説明責任の徹底求める

運用者は、高頻度で運用成果報告行う

最終投資家は短期的運用成果で運用者を評価

運用者は、短期的運用成果を求める投資行動へ

運用者は、投資先企業に短期的な果実求める

株主からの規律付けに疑問を感じた時こそ、自己規律が機能しているかを顧みるべき

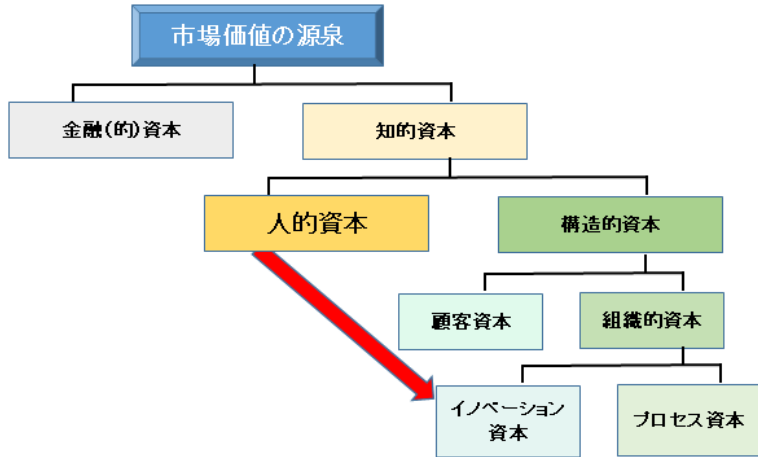
トップ専任は適切なサクセッション・プランに基づいて行われているか

望ましいチェック&アドバイザリー機能に基づく社外取締役が選任されているか

非執行役員ばかりでなく、兼任取締役が「ダブルハット」を認識しているか
～ 「Fail-Safe(問題が発生した際の適切な対応)」としての取締役の機能

株主からの疑問、提案を含むエンゲージメント・アクションに対し、本質的な問題認識に基づく対応(レスポンス)を取っているか

すべての道は人事システムの見直しから



すべての道は人事システムの見直しから

各行、人事制度見直しの重要性を認識、改革に取り組んでいる

しかし、以下の課題は、より大胆な構造変化なしには解消は困難

昇進意欲の低下 リスキリング意識付けの欠如 中堅行員以上のインセンティブ低下 階層ごとの多様性の不足

ガバナンスの維持・強化を担保した、経営人材の養成・確保の必要性

打開策はあるか？

昇進意欲の低下 リスキリング意識付けの欠如 中堅行員以上のインセンティブ低下 階層ごとの多様性の不足

ガバナンスの維持・強化を担保した、経営人材の養成・確保の必要性

難 易 度

人材バンクのフル活用、スキルセットに応じたAIベースのアウトプレースメント

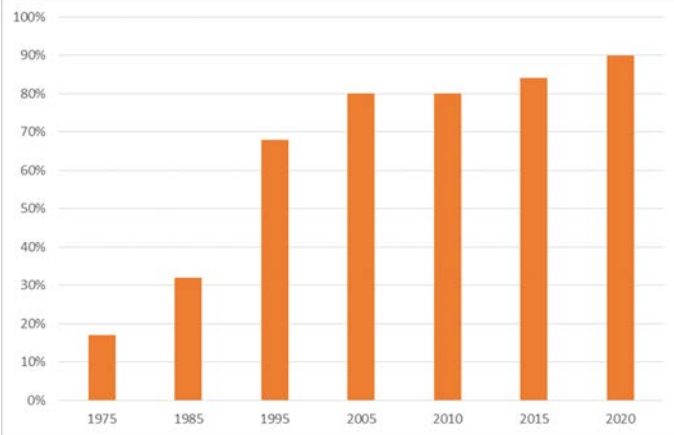
「逆差別」の批判を甘受しての階層ごと女性クォータ制

ポストによる処遇の決別
処遇体系の選択柔軟性

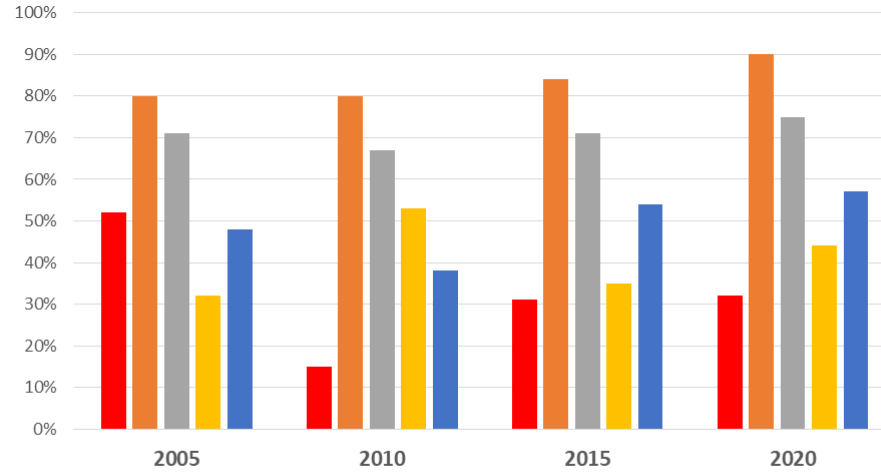
頭取、社長への昇格条件にグループ等社長経験

外部人材の検討も

アメリカの主要上場企業の企業価値に占める無形資産の割合



出所: Ocean Tomo (J.S. Held), Intangible Asset Market Value Study, 2022, pp. 2-3

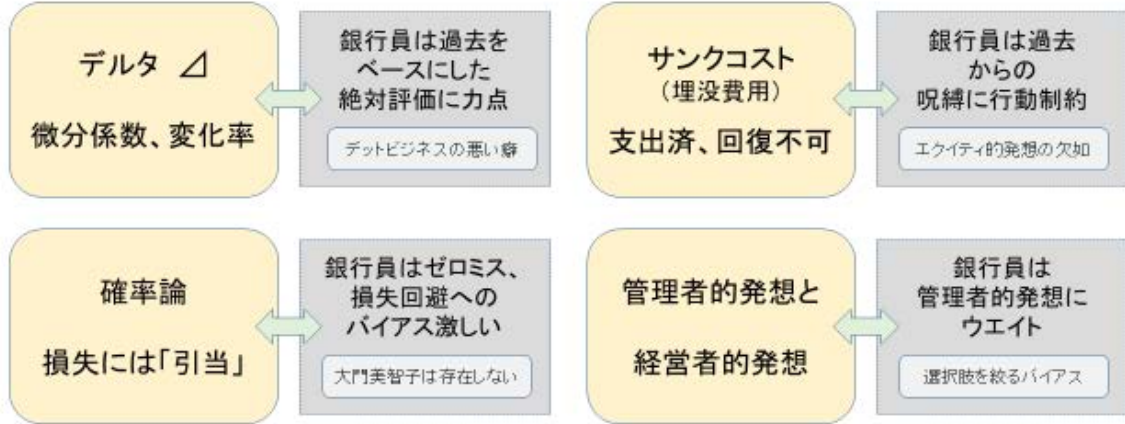


■ 日本 (日経 225) ■ アメリカ (S&P 500) ■ 欧州 (S&P Europe 350)
■ 中国 (上海深圳 CSI 300) ■ 韓国 (KOSDAQ)

4. 発想の変革と地域深耕

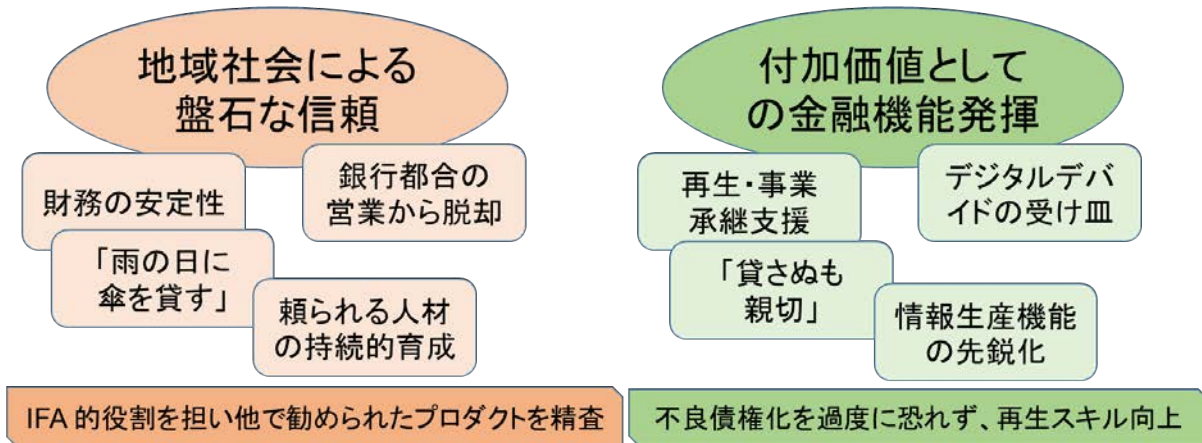
発想の変革

イノベーションに負けない地域での付加価値の創生

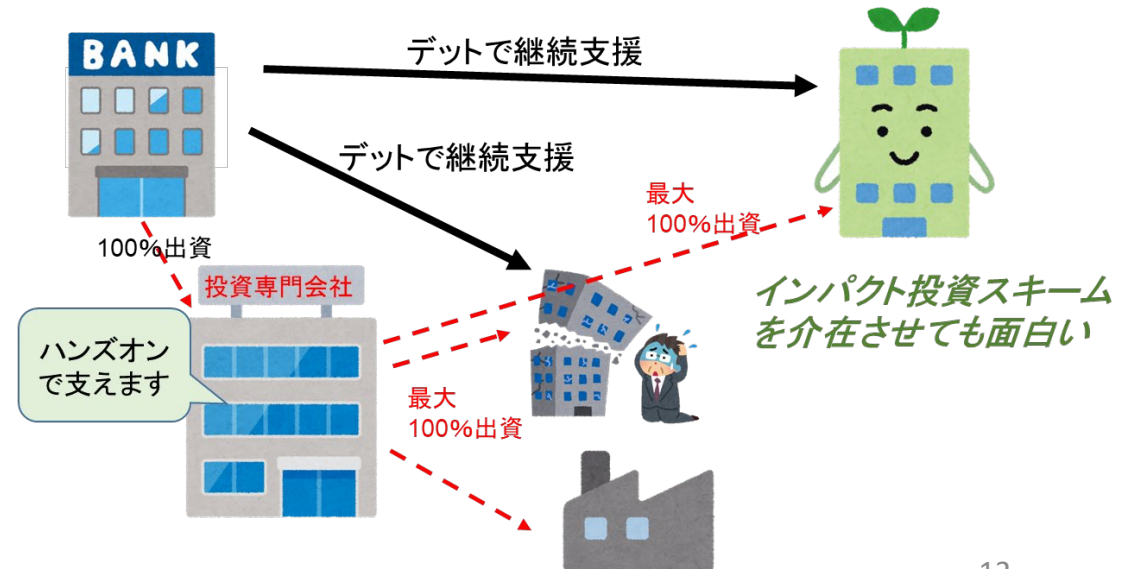
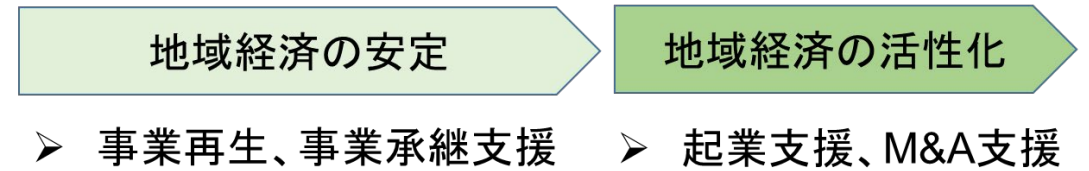


ファーストコールバンクより、セカンドオピニオンバンクが基本

地域における金融機能提供の持続可能性の要件



エクイティとデットによる地域貢献も、失敗を恐れず

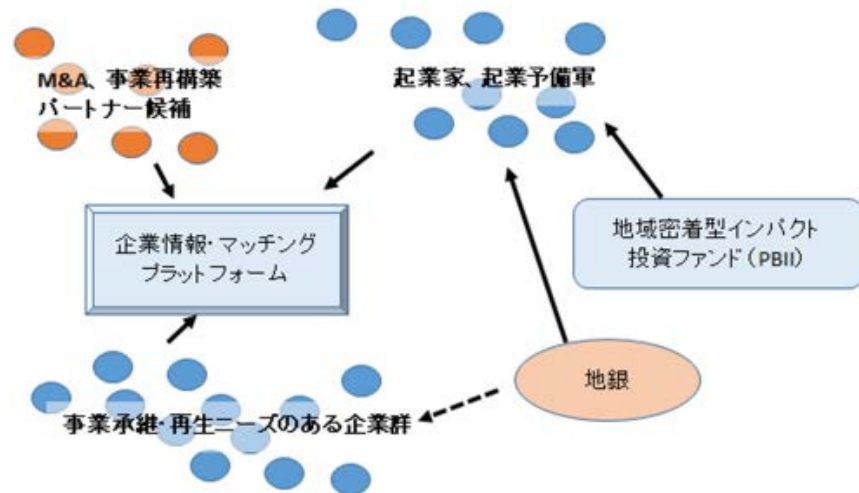


PBII (Place Based Impact Investing)とリレーションシップバンキング

	PBII	リレバン
長期的目標	特定地域およびその周辺における社会的環境的課題を持続可能な形で解消すること	取引顧客との緊密な関係の下で、地域経済・社会における持続可能な反映をサポートすること
他の手法との比較における付加価値	金融的非金融的資源の配分が比較的容易で、課題の解消プロセスも検証しやすいこと	取引関係そのものがもたらす付加価値が、一般的金融取引における価値以上に大きいこと
ステークホルダー	地元行政機関、住民、地元事業者、地域金融機関、フィランソピー機関	地域における事業者、個人、自治体、地域金融機関
金銭的リターンの要求	社会的環境的リターンとの複合的視点により決まるため、非営利水準より高く営利水準より低い水準を甘受	株式会社としての持続可能性を担保できる利益水準を安定的に上回ることが求められる
社会的リターンの要求	一定水準であることが求められるが、上記同様金銭的リターンとの複合的評価により決定される	地域貢献は他の金融機関以上に求められるが、自身の持続可能性を担保するためにも金銭的リターンとの複合的視点が必要

出所: 発表者

わが国におけるPBIIモデルの提案(発表者)



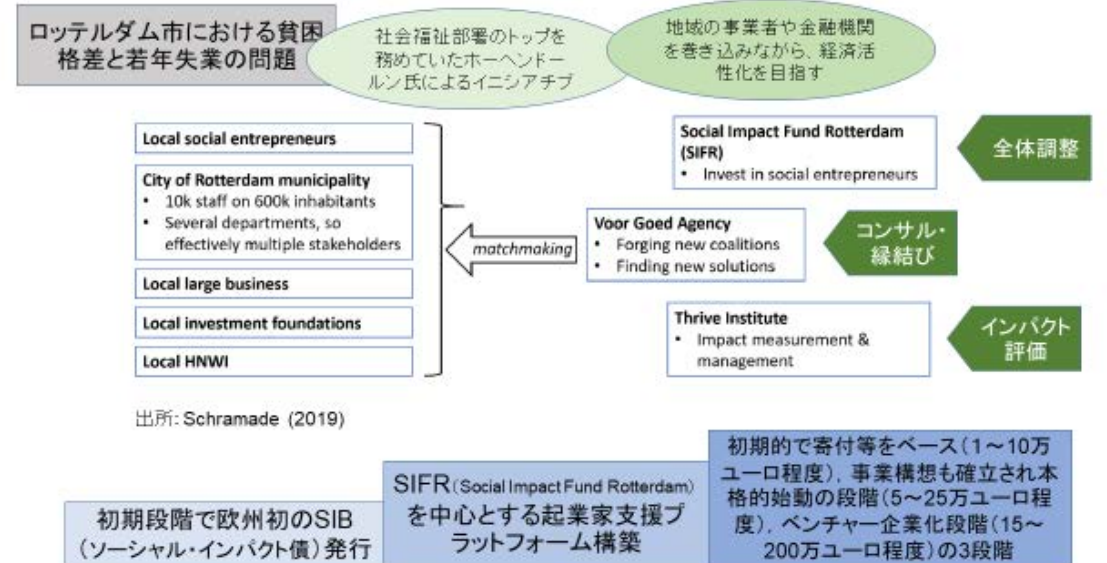
出所: 発表者

PBII (Place Based Impact Investing)と通常のインパクト投資

	通常のインパクト投資	PBII
有効性(社会的リターン)	評価が容易ではない	実践的かつ比較が容易
測定・報告	個別の測定も困難であり、全体的効果測定は更に難しい	地域と目的が限定されているため測定も報告も比較的实施しやすい
金銭的リターン	機会コスト前後から市場リターン以上まで多様	リスクリターンの水準にバラツキは少ない
社会的コスト・利益の配分	ステークホルダーの特定と属性に基づくコストと利益の適性な配分が求められる	地域内でのコストと利益の適性な配分が投資の成功で最も重要
規模	グローバル規模での案件まで多彩	地域限定中心だが、横展開も

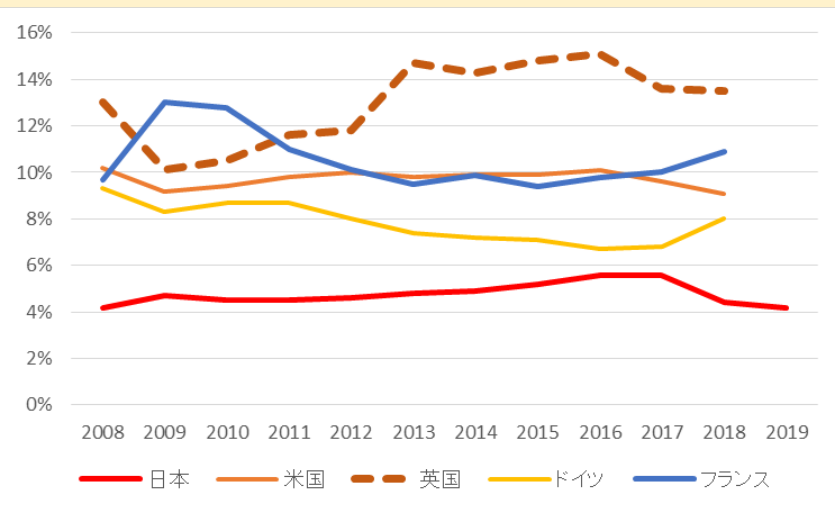
出所: Schramade (2019)に基づき発表者

ロッテルダムにおけるPBII (Place Based Impact Investing)



出所: Schramade (2019)

開業率の国際比較



出所：2021年版「小規模企業白書」に基づき発表者

- ✓ 代表者保証なしの取引モデル構築を
- ✓ 実質的「単名転がし」の工夫、エクイティ参加
- ✓ 損失確率を科学的に捉え、業績考課に反映

持続可能性と経営哲学～4代家綱の時代から貫かれた経営

C. Hoare & Co.
PRIVATE BANKERS SINCE 1672

★英国ホーア銀行について

- 1672年、Richard Hoare氏が設立後同族経営（現11代目）
- 主たる財務・経営計数（FY2019、換算レート140円/£）
当期利益33億円（営業利益40億円）、総資産6,402億円
普通株等Tier1比率=21.53%、ROE=7%、従業員371名

- ✓ 経営哲学の背景：仏教経済学（シューマツハ） 成長より質、持続可能性、*Small is beautiful.*
- ✓ 経営理念： 共感、社会的責任、誠実・正直、質の高さ
- ✓ 経営の実際：
 - ①規模を追わない： 100年間顧客数1万人
 - ②所有と経営を分けない： 家訓として利益追求を戒める
 - ③質の極大化とリスクの極小化
 - ④商品の厳選：従業員と顧客の完全理解
 - ⑤価値観の社内的共有： 祖父母の代からHoare勤め
 - ⑥稼いだいものを与えよ： 黄金の瓶（慈善信託）