

## 地域金融エコシステム

多胡秀人

2019/6/10

数年前は 10%台だった上場地域銀行の配当性向（平均値）はいまや 30%に届かんとしています。大きな配当負担額です。

株価を維持するための配当を増やすというのはわかるのですが、それでも PBR は 0.4 付近で低迷したまま、改めて上場する意味は何なのかを真剣に検討しなければならない局面にきています。

～ 辛うじて得た利益を配当に回す地銀に対して、遠藤長官が「本末転倒ではないか。次のビジネスや地域、顧客に還元する方が優先順位が高いのではないかと問うたやり取りを紹介。「経営の判断に尽きる」としつつも「地銀の頭取と議論していて上場しているメリットは感じられない」という考えを示した。(6月4日、日本経済新聞)

遠藤長官の話の通り、「①辛うじて得た利益を、②地域顧客のためにいかに活用するか」、これこそが地域金融機関の経営が考えねばならないことです。

②顧客のためにいかに活用するか、まずはヒューマンアセットへの投資。収益環境が厳しいからといって、人件費や人材教育費にメスを入れるというのはもってのほかです。

プロダクトアウトのトランザクションバンキングが四面楚歌となり、AI フィンテックを駆使した異業種によって追い込まれることが明らかとなった以上、顧客本位のリレバン型ビジネスモデルを粛々と行うことが鉄則であり、このビジネスモデルは労働集約型、ヒトが行う仕事です。

このリレバン型ビジネスモデルは時間軸を持った組織的継続的な運動とならない限り、収益増加にはつながりません。イベントや属人的なリレバンでお茶を濁している金融機関はいつまでたっても収益向上を見込むことはできないでしょう。

そういう中で、①辛うじて得た利益を増やすには、コストカットを進めねばなりません、

～多面的なアライアンスによる徹底的なコストダウン (→ 痩せ細った地域金融機関は合併統合のコストや機会費用を許容できる状況にありません)

～上場の見直し (→ 東京証券取引所の市場区分再編の議論の中で時価総額の小さい地域銀行は決断を迫られることになるでしょう)

と根本的なところに着手する段階にきています。

その一方で、未来投資会議の議論では地方銀行の統合合併も含まれています。

「地域銀行については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」

6月6日の日本経済新聞朝刊(トップ記事の見出しは“地銀再編 10年で集中支援”とセンセーショナル)に掲載されている、未来投資会議の2019年の実行計画案の要旨の中にある文言です。

地域銀行が競争で疲弊したら地域を支えること(→金融包摂であるはずですね)ができなくなるので、競争を封じ込むとの考えのようですが、これはこれとして、ワタシが考える金融包摂の枠組みは以下の通りです。

～トップ地銀→

地域の大手中堅企業(メガが取引しているケースも少なくない)を責任を持ってしっかり支える。

～その他の地銀→

地元の中小零細企業へのリレバン徹底。コスト削減に向け、非上場、協同組織金融機関へのダウンサイズも。自前主義からの脱皮、効率化は合併によるのではなく聖域なきシェアードサービス。

～協同組織金融機関→コミュニティの中小零細企業や個人事業主へのリレバン徹底。

~いずれも経営者が、まともであることが前提。

ただし、決済などのインフラや簡単なトランザクションバンキングは AI FinTech を駆使した異業種やネット系にどんどん侵食されるものと予測されます。

これこそが、顧客本位で地域のための「地域金融エコシステム」、いかがでしょうか？

(了)

※※※ 無断転載はお断りします ※※※