

## 明暗分ける地域金融機関

多胡秀人

2021/5/4

地域銀行 X、人口減と地域経済の低迷では全国有数の課題先進地区を地盤としています。製造業の比率が低い一方、小売サービス・観光への依存度が高く、ご多聞にもれず地元はコロナ禍で大打撃を受けています。

とはいえ預金貸出、有価証券運用、預かり資産というオーソドックスな地銀の定番業務のみで、業界でも有数の自己資本比率を維持しつつ、まずまずの収益をコンスタントに計上し続けています。

何故か？

「有事において、他がすくんでいる間隙をぬってアクションを起こしているところにあるのでは」とのワタシなりの仮説があります。リーマンショックにしてもコロナ禍にしても、さらにはそれ以前にもさまざまな事件により、相場のクラッシュや信用リスクの急拡大が繰り返し到来しているのですが、そのタイミングを捉え、他に先駆けて融資や有価証券のポートフォリオ構築に動いているのではないかと推測しています。

地域金融機関の多くは、前例踏襲や横並び意識が強いのですが、そういう思想は X からは感じることはありません。こういう取り組みにリスクがあるのは当然、そこは資本の出番です。当たり前ですがリスクに向かい合わなければリターンは期待できません。もちろんしっかりとリスクを精査することはいうまでもありませんが。

そして、何にも増して経営トップの決断力。

有事にはリスクプレミアムが拡大しますが、横並びで皆が同じ取り組みを始めればあっという間に縮小してしまいます。追従者への分け前はほとんどありません。

X のような有事に強い地域金融機関は全国にどれだけあるでしょうか。

ところで、

地域銀行 X と対照的なのが地域銀行 P。P の地元には製造業を中心にさまざまな業種の中堅中小企業が展開し、しのぎを削っています。

P の企業風土はよくいえば慎重、でもワタシには「優柔不断」にしか見えません。同業他社に先駆けて何かをやるということは、かつて今もまったくと言っていいほどありません。拙速を極端に嫌う企業風土のようです。ワタシの思想とは真逆です。

浸透したところにヨッコラショと重い腰を上げて追従するので、従来は失敗する確率は低く、同業他行に比してバランスシートの痛みは大きくありませんでした。ただこのスタイルが「結果良し」だったのはパイがそれなりの大きさがあつた時代の話。護送船団方式といわれた行政方針もこのスタイルの生息を許したと思います。

いまや地域金融機関が扱う商品サービスのほとんどは異業種であっても参入してきますし、重い腰を上げた後発に残された果実は減少の一途をたどります。コロナ禍で新様式への事業変革が求められるお客さまに対応するには、金融機関側にも創意工夫が求められ、その対応がお客さまから評価される場所のみが勝ち残るでしょう。個人金融の世界も同じです。

先へ先へと進もうとする尖った人材は、創意工夫のエンジンとなり、貴重な戦力です。出る杭を叩くことは組織にとって死滅の刃となります。

今後は、メインバンクであっても顧客実態の全容が見えず、無責任な傍観者の数だけが雁首を並べる複数行取引から、信頼関係に裏付けられた一行取引もしくは少数行取引に向かうものと思います。そうなるまで遅れて来た金融機関への「おこぼれ」は、従来のように期待できるものではありません。過去の「遅れて来たから結果良し」というレイジーな成功体験が支配する「拙速を嫌う」組織風土の P の行く末は？

地域銀行の PBR(株価純資産倍率)には、基盤となる地元経済力は透けて見えるものの、銀行経営者の有事における判断力・決断力が反映されていません。

(了)

※※※※本稿の無断転載、お断りします※※※※※