

## 【 内外金融雑感 】

### 本邦地方銀行の経営と IT の活用

フューチャー株式会社  
取締役 経済・金融研究所長  
原田 靖博

本邦地方銀行の経営は、足許では、高水準の利益を計上しているが、先行きを展望すると預貸利鞘のさらなる縮小が見込まれ、厳しさを増している。

本稿では、こうした状況を打開する一つの途として、ある米国大手優良地銀の取組みを紹介し、今後の望まれる制度的な枠組みにつき検討してみることにする。

こうした制度的な対応に加えて、個別地方銀行では IT を活用することにより金融力の強化と業務効率化の徹底が必要となろう。

以下、次の項目に沿い、私見を申し述べることにする。

1. 本邦地方銀行の経営
  - (1) 厳しさを増す本邦地方銀行の経営
  - (2) ある米国大手優良地銀の取組み
  - (3) 望まれる制度的な枠組み
  
2. IT の活用
  - (1) 地方銀行における成長力強化に向けた IT の活用
  - (2) 政策対応の方向性

#### 1. 本邦地方銀行の経営

##### (1) 厳しさを増す本邦地方銀行の経営

- 本邦地方銀行(本稿では、全国地方銀行協会加盟行を指す)の収益をみると、経営利益で6,644億円(2016年度中間決算)となお高水準にはあるが、前年同期比で1,336億円、16.7%減となっており、2015年度中間期(7,980億円)をピークに、明らかに低落傾向にある。これまで高水準の収益を確保し得たのは、①景気の緩やかな回復を映じて信用コストが減少しているうえ、②株高等に伴う有価証券関連収益や投資信託・保険販売の役務取引等利益の増加に支えられたためであるが、こうした要因も昨年度以降頭打ち傾向にある。

この結果、傾来の低金利政策による国内預貸業務の収益性低下が直接、収益全体に支配的な影響を及ぼし始めている。

先行きも、マイナス金利導入により貸出金利および有価証券運用利回りは低下が続く一方で、預金金利は既にゼロ%近く、さらなる下げ余地が少ないため、預貸利鞘の縮小が続き、収益の下押し圧力は一段と強まるものと予想される。

- これを受け、地方銀行では、規模の利益の拡大を目指し、経営統合の動きが目立っており、経済ジャーナリズムでは「地銀再編一段の加速」、さらには「地銀絶滅?! (週刊エコノミスト 2017 年 4 月 4 日号)」とはやし立てている。

## (2) ある米国大手優良地銀の取組み

- 本邦地方銀行の今後の戦略展開を検討するに当たって、私は「U.S. Bank」の経営諸施策に注目している。
- 「U.S. Bank」は、1863 年(文久 3 年)に最初の U.S. National Bank(日本でも、これを受け「国立銀行条例」が制定され、渋沢栄一が 1873 年第一国立銀行[現在のみずほ銀行]を開設)として設立され、ミネソタ州ミネアポリスに本店を置き、米国中部および西部 25 州に約 3,200 の支店網を展開している(欧州所在の決済業務子会社を除き、全て米国国内に所在)。

総資産額は、4,290 億ドル(2016 年末、1ドル=110 円換算で、47 兆 1,900 億円)で、我が国のりそなホールディングス(2016 年 3 月期連結総資産 49 兆 1,264 億円)にほぼ匹敵。

特筆すべきは、総資産額、株式時価総額とも、J.P.Morgan、Bank of America、Wells Fargo、Citigroup に次いで、第 5 位ながら ROA は 1.43%、Efficiency ratio(=非金利費用/金利所得+非金利所得[除く証券キャピタルゲイン])は 54.9%と第 2 位の Wells Fargo(それぞれ 1.20%、55.3%)を大きく引き離している。即ち、規模では全米第 5 位ながら、質では全米第 1 位の好業績を持続していることになる。

さらに、信用格付も、米銀・欧州銀を通じて最高位を保持している(S&P; A+, Moody's; A1, Fitch; AA )

- このように、U.S. Bank が質的にみて全米第 1 位の優良銀行に成長し、それを保持できている背景としては、次の要因が挙げられる。

### ① CEO(Richard Davis 氏)の強力なリーダーシップと従業員重視の企業文化

- Davis 氏は、カリフォルニア州立大学(California State University)を卒業後、直ちに某地方銀行に入り、U.S. Bank に転じた後は、消費者金融部門担当 EVP および合併担当役員として業績を上げ、2006 年に CEO に就任。
- 従業員のモラルと能力の向上が銀行成長の原動力であるとの信念の下、U.S. Bank を巡るステークホルダーの中では、従業員を最上位に位置付けている(次いで、顧客、最後に株主)。2016 年 10 月には、全従業員に U.S. Bank 株式(現物株式)を配布。
- U.S. Bank では、全業務の成果を月次ベースで評価し、改善策を決定する会議を月次ベースで開いている(Monthly Evaluation of Employees Performance)が、CEO 就任後も必ず出席し目配りを効かせている。

- ② 手数料ビジネスのウエイトが高く、安定的な収入構造を確保  
クレジットカード・デビットカード等の個人間の決済業務のみならず、航空会社・ホテルチェーンの法人ベースの決済業務も受託するなど、資金決済業務に力を入れており(決済業務手数料収入は全収入の18%、一方、証券取引等からの手数料は3%)、資産・資本が膨らまない手数料ビジネスのウエイトが大きい。
- ③ 低い信用コスト  
中小・中堅向け貸出のウエイトが高く、分散が効いているうえ、堅確な与信審査体制を確保しており、貸倒率は2016年中で0.46%と低位をキープしている。リーマンショック直後の2010年の貸倒率も2.3%と抑制されていた(米銀上位100行の同指標は3.4%)。  
なお、U.S. Bankでも多くの大手米銀と同様、支店長には貸出決定権限を与えておらず、地域本部の審査部署で、融資の可否を判断(支店長在任期間は平均5年と長く、顧客とのリレーション確保に注力)。
- ④ 積極的なM&Aを通じて効率性を追求
- 1988年以降、50行を吸収合併。  
特に、1997年から2001年にかけては比較的規模の大きい地方銀行を意欲的に吸収。
  - M&Aに際しては、財務上のメリットよりも、企業文化の適合性を優先する。
  - M&A成功の要諦は、徹底したコミュニケーションとCEOの強いリーダーシップにある。
  - 合併によって、余剰人員は発生させない。  
Full consolidation of acquisitions —Source of competitive advantage (2016年IR資料)
  - M&Aに際して、ITシステムは勘定系、ローンシステム、決済システム等の機能毎に一つのシステムに統合する(Single processing platforms —Source of competitive advantage(2016年IR資料)
  - 様々の意思決定は、買収側(U.S. Bank)の責任で行う。  
Equal partnershipという概念は、M&Aプロセスには存在しない。
- ⑤ 組織横断的かつ持続的な事業効率化の推進
- Team for improving business efficiency and quality(各業務部門から、有能で実行力のある人材を職階に関係なく集めて組成するチーム、12~15名、任期は18ヶ月)が効率化改善案を作成する。
  - CEO、COO等で構成する経営会議で定期的に進捗状態を評価する。

⑥ 外部専門会社による調査および顧客の声の重視

- Weekly Gallup Survey gauging consumers experience  
専門調査会社(ギャラップ社)に委嘱し、顧客満足度を週次でデータ収集し分析する。一定の基準で選択した支店毎に、顧客を専門家がインタビューする形で調査する。  
責任者は、消費者・小規模事業者部門長で、この調査を踏まえて戦略を立案する。
- U.S. Bank Review  
全支店において、顧客の評価(金利・手数料負担、店舗施設と職員の対応、待ち時間、その他の業務対応の4項目につき、5点満点で評価)をメール等で受け付け、その結果を自由記述式のコメントを含めて、全て自行のホームページで開示。顧客の主観的な評価であり、活用方法は難しいが、顧客の声は全て受け止めるとの姿勢が重要と判断。

⑦ ITの積極活用

- U.S. Bank では、CTO(Chief Technology Officer)に加えて、CIO(Chief Innovation Officer)のポストを設け、業務の効率化および革新にITを積極的に活用。具体的には、ITインフラはクラウドベースで構築し、効率化を図るとともに、顧客情報をリアルタイムでデータベースに取り込み、顧客ニーズへの迅速な対応に努めている。
- 個人間の資金決済の充実にも力を入れており、Apple Pay等スマートフォン利用の簡便・即時の決済方式に逸早く取組むとともに、他の大手銀行と連携して、異なる銀行の口座を保持している個人間で電話番号を入力するだけで、即時に直接資金決済が可能となる仕組(CLEAR X CHANGE)も積極的に取り入れている。
- FinTech に関しても、当然のことながら前向きに取り組んでおり、人工知能の金融業務の適用をはじめ、セキュリティ対策の強化、不正アクセスの早期発見、API(Application Programming Interface)活用による対外接続の充実に努めている。  
また、ブロックチェーンに関しても、JP Morgan、Goldman Sachs等大手金融機関と連合体を結成し、シンジケートローン・信用状開設等大量の情報保存が必要な業務への適用を模索している。

(3) 望まれる制度的な枠組み

- 上記 U.S. Bank の取組みは、革新・改善の強い意向とそれを支える強力なリーダーシップがあれば、実行可能であり、ただ1点を除いてその素地を我が国の地方銀行は備えている。

その1点とは、“積極的なM&Aを通じた効率性”の追求である。米銀は、M&Aを通じて、業務の質・量の両面における拡充と重複を排除する形での人員の削減を実現している。上述のU.S. Bankの例のみならず、筆者が1996年日銀のニューヨーク事務所長として直接目撃したChemical BankとChase Manhattan BankのM&Aでも両行頭取が心血を注いで、余剰人員の削減に取り組んでいた。

- 我が国においては、労働契約法第16条で「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と規定されているうえ、判例でさらに厳格な整理解雇の4要件(①人員整理の必要性、②解雇回避努力業務の履行、③被解雇者選定の合理性、④手続きの妥当性)が要求されている。特に第2点の解雇回避努力業務の履行に関しては、昇給停止、賞与の削減、配置転換、一時帰休、希望退職の募集等具体的施策を全て行った後でないと正社員の整理・解雇は認められないとされている。

こうした厳格な諸施策の実施は、合併当事者が健全な経営を行っている場合には、全く非現実的である。

特に地方銀行の場合には、基本的に同じ業務を行っていることから、余剰人員の整理およびITシステムの本化は必要不可欠であり、これらをスピーディーに行えない合併は殆ど無意味であると言えよう。

- 一般論としても、解雇規制の弾力化は、正規労働者と非正規労働者間の差別の解消、女性の就業機会の拡充等の効果が期待できるうえ、起業の推進、効率経営の確保の面でも有用であり、一国の労働生産性の向上に大きく貢献する。

アメリカ・イギリスでは、差別やハラスメントに起因する解雇は厳しく禁止されているが、経済的事由に基づくレイオフは広く行われている。この結果、非正規雇用比率は、主要国の中で一番低く、失業期間も短い。ドイツにおいても、2003年の労働市場改革法の制定(シュレーダー改革の一環)で解雇規制が緩和された結果、雇用の流動性が高まり、労働市場は拡大し失業者は減った。

- 我が国においても、一連の規制緩和議論において、解雇規制の緩和は検討され続けており、現行の“規制改革実施計画(2016年6月2日閣議決定)のなかでも“労使双方が納得する雇用終了の在り方”という形で取り上げられている。
- やや唐突ではあるが、我が国における金融機能の高度化・効率化およびその担い手である金融機関の安定的発展に責任と権限を持つ金融庁としては、上述の事情に鑑み、「解雇規制の緩和・弾力化」について、積極的な関与をしてはどうかと考えている。
- 我が国金融業のさらなる発展を展望した場合、農業協同組合、ゆうちょ銀行、信用組合、信用金庫、地方銀行、大手全国銀行等の再編、吸収合併は不可避である。こうした吸収・合併の効果を短期間のうちに実現するためには、解雇規制の緩和を通じて、人員の削減を推進していくことがどうしても必要となる。
- 素より労働法制は厚生労働省の所掌事項ではあるが、金融庁は上述の理由により、同省および内閣全体に働き掛けを強化していくべきであろう。

その場合に、摩擦的失業を回避し、人材の最適配分を早期に実現するためには、金融機

関の職員の職務内容の標準化を図るとともに、その能力のレベルが広く認識・確認できるような制度を導入する等の対応は必要となろう。

我が国金融機関においては、対等合併の名の下に時間を掛けて統合プロセスを進める時間的余裕は残っていない。

## 2. IT の活用

### (1) 地方銀行における成長力強化に向けた IT の活用

地方銀行において、個人および中堅・中小企業に対する各種金融サービスを迅速・安全・安価に提供していくためには、以下の IT システムの充実を図っていく必要がある。

- ① 預金の受入れ、資金振替、信用供与等の基本業務に関しても、低コストで柔軟性に富む分散系システムの採用
- ② 顧客の資金決済業務については、インターネット、ATM、スマートフォン等多様なチャネルを通して、24 時間 365 日対応可能な仕組への移行
- ③ 企業のニーズに適合した資金調達手段を迅速・的確に提供することを可能とする情報システムの整備・充実
- ④ IT システムに対する不正・不法な侵入を未然に防止、あるいは早期に発見するためのセキュリティシステムの確立
- ⑤ こうした機能を十全に発揮するため、大量データ処理・収容を可能とする仕組みおよびそれらのデータを基に顧客に対しより便利・良質なサービスを提供するための人工知能 (AI) の整備。

### (2) 政策対応の方向性

- 金融を巡る IT 技術の進歩および FinTech 等新たなサービス形態の発達に対して、金融庁では、昨年 (2016 年) の通常国会において技術革新への弾力的対応を中心とした銀行法等の改正を実現したうえで、FinTech サポートデスクの設置、FinTech ベンチャー有識者会議および決済高度化官民推進会議を開設した他、金融審議会のワーキンググループを通して各種の提言を行い、我が国の金融サービス水準の向上に努めている。
- こうした流れのなかで、金融庁は本年 3 月電子決済等に係る規制等を主たる内容とする 2017 年銀行法改正案を国会に提出した。

これは金融・決済分野におけるオープン・イノベーションを推進するもので、電子決済等代行業という業種を新設したうえで、これに対し登録制を導入している。

本件改正は、FinTech 企業が銀行等のシステムを共通基盤 (プラットフォーム) として活用し、その上で情報セキュリティを確保したかたちで多様なサービスを開発・提供できるようにすることが重要との認識に基づくもので、銀行等のシステムの接続口の仕様 (API; Application Programming Interface) の公開を進めて行くことを狙いとしている。

このオープン API は、銀行と外部企業との間で安全なデータ連携を可能とする技術であり、オープン・イノベーションを実現していくためのキーテクノロジーの一つである。

- この法改正により、電子決済等代行業を営むためには、適正な財産的基盤を有していることおよび本業務を行うための体制が整備されていることが要件となり、これを満たしていない場合には、金融庁は登録を拒否できるし、必要に応じて業務の内容・方法の変更等監督上必要な措置を命じることができることになる。

また、電子決済等代行業の業務の内容および方法は内閣府令で定めるとしている。

- この限りにおいては、本件法改正はオープン API を推進する効果を持つものと考えられる。

しかし、全くの私見ではあるが、以下のような問題を内包しており、新たな法規制を導入する必要があるのかどうか疑問なしとしない。

即ち、

- ① オープンAPI技術に関しては、今後も大幅な技術革新が展開される可能性が大であり、その内容を内閣府令で規定することは技術進歩を固定し、陳腐化させるリスクがある。
- ② 電子決済等代行業者は言わば情報の伝達業者に過ぎない訳で、これに登録制および業務改善命令制を導入することは、オープン・イノベーション推進の趣旨に悖る結果となる。
- ③ 電子決済等代行業に関する安全性の確保、損失が生じた場合の補填については、銀行・同代行業・利用者間で、自主的な取極を結べば十分であり、これに金融庁が関与することは責任概念の希薄化等却って逆効果になる。銀行の行動に関しては、コーポレートガバナンス上の問題として認識すべきであり、株主・社外取締役のチェックに委ねることが妥当である。
- ④ アメリカにおいては、連邦法・州法を通じて決済に関する中間的業者を直接の規制対象とした法制は存在しないし、欧州では EU 決済サービス指令の改正という形で、中間的業者に免許・登録制を導入することとしているが、これが直接の執行力を持つためには、加盟各国は、その趣旨を盛り込んだ国内法を制定する必要があり、現時点では国内法制化を実施した国はない(2018年1月13日まで対応の要)。決済システム面で先進的なこれらの国の動向を見極めて対応したほうがベターであると思われる。

我が国では、本年3月22日に国会に法案が提出されており、順調に審議が進めば本年5月に成立・公布、2018年5月に施行となる可能性。

(2017年3月31日記)

以上