

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.140 (2018 年 8 月)

米国のコミュニティ銀行

米国の連邦預金保険公社 (FDIC) は、預金保険業務と合わせ、加入金融機関の監督、指導を幅広く行っている。2012 年 12 月、FDIC は「コミュニティ銀行の研究 (Community Banking Study)」と題する、かなり長文の報告書を発表した。報告書は冒頭でかなりのスペースを使い、そもそも「コミュニティ銀行」をどう定義するかを述べている。定義の詳細は省くが、従来しばしば用いられていた規模的要件に加え、一定の地理的範囲での営業、伝統的な預金、貸出業務への注力といった要素を複合的に加えたものであり、地域に根ざし、関係性を重視した銀行をとらえるという姿勢がみられる。同定義に基づくコミュニティ銀行は 2011 年末時点で 7,357 行、FDIC 加入金融機関の 92% を占めている。

報告書は、コールレポート等の膨大なデータにより 1984 年から 2011 年までのコミュニティ銀行の足跡をたどったものである。その目的はあくまで今後のコミュニティ銀行の調査のための基盤を整備することとされており、必ずしも特定の政策的な評価、目的を示したものではない。ただし、長期にわたるそれらのデータを俯瞰したときいくつかの興味深い点が浮かび上がってくる。

その一つは、対象期間である 27 年間にコミュニティ銀行と非コミュニティ銀行の資産構成が大きく変化したことである。1984 年時点でコミュニティ銀行の総貸出に占める個人向け貸出の割合は 61% であり、非コミュニティ銀行は 35% に過ぎなかった。2011 年末までの間に、この比率は逆転し、コミュニティ銀行の個人向け貸出 36% に対し、非コミュニティ銀行では 54% となっている。これはその間に大手金融機関が統計的手法、証券化を駆使して住宅ローン等の個人向け市場に急速に進出した結果でもあるが、そうした無機質な貸出がその後のリーマンショックなど世界的な金融危機をもたらしたことは記憶に新しい。

一方のコミュニティ銀行は、関係性を重視した地域の商工業、農業者向け融資の重要な供給者であり続けた。2011 年時点において銀行業界の資産に占めるコミュニティ銀行の割合は 14% にすぎないが、小規模農業・事業貸付においては 46% を占めている FDIC は、そうしたコミュニティ銀行の地域経済への影響、社会的便益については今後の重要な研究課題であるとしている。米国金融機関については、大手金融機関の動向、フィナンシャルテクノロジーといったことに注目が集まるが、地域において米国経済を支えるこうした多くの金融機関が存在することもまた忘れてはなるまい。

元農村金融研究会 専務理事 原 弘平

■本号の目次■

米国のコミュニティ銀行 (原 弘平)	1
◆第 135 回研究会報告 (2018.5.28)	2
「変動する金融経済情勢の下でのグローバル金融機関の課題を考える」 (森口隆宏)	
◆第 136 回研究会報告 (2018.7.24)	14
「トップが語る! 協同金融の真価とは 協同組織金融機関の役割について」 (新田信行)	
◆2018 年度総会報告 (2017 年度事業報告・決算/2018 年度事業計画・予算/役員等改選)	27
◆会員の声 (星野 慧/33) / 第 137 回定例研究会のお知らせ (34)	

2018 年 8 月発行【編集・発行者】協同金融研究会 (事務局長・小島正之)

〒102-0083 千代田区麹町 3-2-6 麹町本多ビル 3 B 日本福祉サービス評価機構気付

電話 & Fax 03-3262-2260 e-mail : kinyucoop@mail.goo.ne.jp

* HP (<http://kyodokinyu.org>) / Facebook もご利用ください。

変動する金融経済情勢の下での グローバル金融機関の課題を考える

元東京三菱銀行副頭取・元JPモルガン証券会長兼CEO 森口 隆宏

ただ今ご紹介をいただきました森口でございます。

今日は大変貴重な機会をいただきましてありがとうございます。私は大銀行での勤務経験等がありますが、協同金融の分野は全く素人でございます。今日、お話しする内容が皆様にどこまでお役に立てるのか、はなはだ心もとないのですが、しばらくお付き合いいただきたいと思います。

お手元に事務局の方にお作りいただいたレジュメがあると思いますが、このレジュメに沿ってお話をさせていただきます。

その前に導入部として今日の全体的な状況について、私の感じている点をまずお話をしておきたいと思います。

冒頭に齊藤先生がお話になったように、内外の諸情勢は相当揺れ動いており、かつ日々変化している中で先行きの見通しはなかなか難しい状況です。国際金融の分野もまさに同様でして、これまでの延長線的思考では現状把握も難しいし、まして、現状を打破する手段を考えるのも大変難しい状況だろうと思います。

先日私の孫、小学校3年ですが、新幹線、新幹線といまだに言っている男の子ですが、あまり言うものだからちょっと冷やかして「それじゃあ将来大きくなったら新幹線の運転手になったらいいね」という話をしたら、この孫が「じいじ、あのね、もう僕が大人になった頃には新幹線は全部自動化しているから運転手なんて仕事はないんだよ」と見事に言われました。そういうふうには孫の世代まで将来がどうなっていくかということ、非常に不安や、チャレンジングな面があると思います。これからの孫の世代は本当に大変だなあと痛感しています。

はじめに～グローバル金融機関を取り巻く情勢と課題＜講演要旨に替えて＞

さて、今日お話しする全体像ですが、グローバルに金融業を展開している大手金融機関を取りまく諸情勢と、彼らが直面している課題について限られた時間ですがお話をしたいと思っております。

私がグローバル大手金融機関と言っている対象は、Global Systemically Important Financial Institutions (G-SIFIS) と呼ばれる大手金融機関のことです。2008 年の未曾有の金融危機いわゆるリーマンショック時、世界の金融システムが一時機能停止状態に陥ったわけです。これを何とかしないといけないという中で G20 ベースの Financial Stability Board (FSB) という機関が設置されました。各国金融当局、あるいは国としても、世界の銀行システムを守っていくという立場から FSB の場でいろんな善後策が検討されました。そこでの施策の一つとして金融監視をしていく対象を影響の大きい大手行に絞ってそこを徹底的にウォッチしていこうという事が決められました。それが Global-SIFIs という事です。現在 34 行が指定されておりまして、日本でいいますと、メガバンクの 3 行が対象になっています。野村証券等は入っておりません。

最近、毎日のように「金融機関を取り巻く客観情勢が厳しく、将来の成長戦略が問われている」といった記事が目につきます。しかしこのような金融機関を取り巻く厳しい経営環境は今に始まったことではないというのが私の認識です。今大手金融機関が直面している構造問題というのは、実は 30 年くらい前に既に始まっていたと思っています。

1980 年以降、各金融機関は厳しい環境下、業務規制の自由化を求める一方で規模の拡大などを中心に生き残るために積極的な手を打ってきたわけです。しかしながら 2008 年のリーマンショ

ックによりそれまで打ってきたそれらの生き残り戦略そのものが否定されたり、あるいは明確な限界に直面したということです。

詳しくは後程お話しますが、1980 年あたりから銀行業界の動きが変わってきます。それ以前は厳格な金融規制というか、当局の監督・指導があって、目立たないけれども堅実な経営環境にあったといえます。日本でいえば「護送船団方式」と言われていた時代です。

ところが 1980 年あたりを境に銀行を取り巻く環境が急変してきます。

私はちょうど 1980 年頃ニューヨークにいましたが、当時最大の銀行と言われていたシティバンクが、全米の有力紙の一面で「銀行強盗に告ぐ」という表題の新聞広告で、「銀行に来てもお金はない、だからあんたたちは来るな」というのを大々的に PR したんです。

当時の流行言葉は、「証券よ こんにちは、銀行よ さようなら」ということでした。そういう「銀行強盗よ 来るな」という事態がなぜ起こったのか、その潮目の変化の大きなポイントは何かという事です。

一つはやはり先進国の低成長化です。それから特に米国において直接金融市場が拡大、インフレがすごく更新したことなどが挙げられます。

次にグローバル化、新興国の台頭、中国、ブラジル、ロシア等々です。加えて金融技術というものが急速に高度化してきました。シリコンバレーに代表されるような IT 産業の本格的動きも 1995 年あたりです。

そういう背景の中で銀行を取り巻く環境が激変し始めて、それに対して伝統的銀行業務に依存して経営を続けていくことに対する強い危機意識の中で、金融業界も当局もこれは何とかしないとけないということから、一つ二つの対策ということではなくてシリーズでずっと 2008 年のリーマンショックに至るまで続けられてきたと思います。

その主たる対策の第一は銀行の収益力改善のための業務規制の自由です。金利の上限規制撤廃から始まり、商品開発の自由化、銀行—証券の相互乗り入れ、保険業界との統合など規制緩和が進みました。銀行を動物にみなすと以前は小さな檻に入っていたものが次第に広い場所に移され、リーマンショック直前はサファリパーク状態でした。1980 年あたりは檻から少し広いところに移り始めた頃といえます。

2008 年のリーマンショックの頃はまさにサファリパークから一部が塀を乗り越えて野生化するような勢いでした。

1980 年以降の流れを大きく変えた第二は、規模の利益を求めた大銀行の合併による巨大化です。これは日本でもご承知の通りで、市中銀行 14 行あったのがりそなを入れて 4 行になったというようなこと、これは世界的にも同様の動きがあったわけです。

第三はグローバルビジネスの展開です。新興国の台頭もあり自国では駄目だという事で海外にどんどん出ていく、それに伴い証券ビジネス、あるいは投資銀行ビジネスでリスクを取る動きが顕著になってきました。

極論するとこの三点で当面の構造不況を乗り切ったといえます。乗り切って、2000 年から 2006 年にはそれら巨大銀行の業績が上向き、ピークが 2006 年です。これはリーマンショックの 2 年前です。その頃、バラツキはありますが、当時の大手金融機関の ROE は 20%~30%に達していました。しかしその裏では、結局、積極放漫経営の膿がじわじわ積み上がりそれらが、リーマンショックという形で一挙に噴き出し、巨大銀行モデルが大きく崩れたというのがポイントです。最初に申し上げましたように、1980 年あたりに凄まじい構造不況に直面をして、何とかしようという事で巨大化と、金融の自由化と、グローバル化、証券化などで乗り切ってきました。一旦は乗り切ったけれどもいずれも大きくなりすぎたり、海外に行きすぎたり、あるいはリスクを取りすぎたり、そういうものがずっと 2008 年に至るまで続き、その行き過ぎの結果、金融システム破綻がリーマンショックという形で出てきたのだと思います。

リーマンショックのあった 2008 年から今日に至るまで、金融界は更なる巨大化とか、グローバル化とか、あるいは規制の自由化というようなことが難しい中で、生き残りのための戦略の模索が続いているという事です。これが今日お話しするほぼすべてです。あとのところは付け足したいになりますが、最初に全体像をお話していた方が良いかと思い、話しました。

ちなみに日本の地銀の場合でいえば、これまで私が申しあげた 1980 年くらいから彼らも同じ構造不況に直面したわけですが、大銀行が巨大化とかグローバル化とか証券化で凌いだのに対して、彼らは凌ぐ手立てが限られる中で 1980 年以来、一貫して苦しい環境の中で経営をしてきています。その間に何が起きているかという、アメリカもそうですが、大銀行と中小銀行との格差がさらに広がっているというのが最近の傾向です。

1. 自己紹介と発言骨子

それではレジュメの方に移っていただいてもう少し具体的にポイントをお話していきたいと思います。レジュメの最初に「自己紹介と発言骨子」と書いてありますけど、「発言骨子」というのは先ほど申し上げたような事です。

自己紹介というほどの事はないのですが、私は日本での銀行業務経験が比較的乏しく、逆に海外の方も、アメリカの銀行業、あるいは、英国の銀行業等をどこまで理解しているのか怪しいわけです。

とは言え日本の銀行の国際金融分野で 40 年働き、そのあと米国最大の銀行の日本法人で 10 年働く機会を得たことは大変恵まれラッキーであったと思っています。

【森口隆宏氏の略歴】

1980 年	東京銀行ニューヨーク駐在常務室長（企画担当）
1988 年	Bank of Tokyo Capital Markets (London) 社長
1997 年	Union Bank of California (San Francisco) CEO
2003 年	東京三菱銀行副頭取
2006 年	三菱東京 UFJ 銀行常任顧問
2006 年	JP モルガン証券会長兼 CEO
2016 年	JP モルガン証券顧問就任、退任

2. 2008 年の未曾有の金融危機（いわゆるリーマンショック）は依然大きな傷を残し、金融業界に抜本的な戦略の転換を迫っている

レジュメの 2 番目の項目は、先ほど申し上げたようなことです。

2008 年のリーマンショックというのは世界的には凄まじい金融危機であったわけで未曾有の金融危機、あるいは 1929 年の大恐慌以来というのがアメリカ的認識です。日本の場合は 1997 年から 2003 年にかけてご承知の長銀とか北拓とか山一とか、そういう銀行の破綻という事で、凄まじい金融危機をリーマンショックの起こる 10 年前に迎えていたのです。日本の銀行はすでに、金融庁の指導もあり、リーマンショックの段階ではかなり堅実経営に転換しておりましたので、結果としてはリーマンショック的な直撃は少なかったという事です。

ただ日本の経済という意味では大きなショックが来てマイナス成長とか、いろんなことが起こった事のご高尚の通りです。

2008 年の危機から 10 年経っていますが、未だにリーマンショックの金融面から見た傷は癒えていないという事です。

数字は刻々と変わっていますが、クロスボーダーの資本移動というのは 2007 年をピークと考えますと、直近は 65%ダウンしておりまして、当時の 35%くらいのお金しか国際間の資金移動がしていない、資本移動がされていないということです。直近また戻ってきていますので、これからどうなっていくかという面もありますが、大きな流れとしてはそういう事です。

それから実質成長率の方も、ここへきてアメリカを中心に潜在成長率を超えるような動きが出てきていますが、やっぱり大きな流れでいうと、リーマンショック以降の成長鈍化というのは否定せざるを得ません。それから証券とか株を売ったり買ったりするいわゆるトレーディング業務収益が激減しています。金融機関収益を表す ROE はその間の資本増強も関係しますがピーク 30%だったのが直近は 10%くらいまで落ち込んでおります。

銀行の収益構造も各銀行跛行性はありますが、この 7、8 年日本の銀行もアメリカの銀行もそうですけど、決算内容を見ますとトップライン、いわゆる粗利と言いますか、グロスレベニューはずっと減っているか、漸減傾向です。その中でいろんな経費を引いた純利益だけは何とか右上がりです。銀行によっては最高益を出しているところもあります。

トップラインの粗利が増えない中で、純利益が上がっている理由は二つありまして、一つは大胆なコストカットです。二つ目は信用コストの減少と引当金の繰り入れです。2008 年のリーマンショックの時に巨額の引当金を積んでいたわけですから、それが幸い特にアメリカはこの 2、3 年景

気の改善が想定以上に良く結果として、貸倒引当金の繰り戻しというのがずっと進んできています。この二つが主たる原因で純利益は上がっているわけです。ですからここだけ見ていますと銀行はいいのではないかと、という事がありますけれども、一方で構造不況と言われる理由は何かというところとトップラインが増えてこないということです。コストカットとこれまで積み上げた貸倒引当金の取り崩しで食っていると、これから先どうなるのかということです。米銀でいうとコストカットはかなりのところまで来ているし、貸倒引当金の取り崩しもここから先はあまり出てこない、という事だと思います。

日本の場合は最近、みずほが1万9000人減らすと発表するなど、本格的な人員カットを含めたコストカットに入ってきていますので案外日本のメガの方が米銀などよりはコストカット余力という意味で含み資産があるというのか、コストカットのできる余地が大きいような感じがします。一方で、みずほの1万9000人はすごいなと思って新聞をよく読んでいくと、達成期間は8年ですね。今から8年先の世の中がどのようなになっているのかということです。私はJPモルガンで10年東京の責任者もやっておりましたが、本社で、例えば1万人カットすると方針を決めたら、翌日、本社からメールが来て1週間以内にそのカットすべき人員明細の提出が求められます。そういうスピードで動いているのが競合相手の手法なわけで、法律的な問題とか労働法制とか難しい問題があり現実にはなかなか難しいですが、グローバルで競争しているという尺度で見た場合にはこのスピード感の違いはとても無視しえないと思います。

3. 巨大グローバルバンク生成過程と背景 ——リーマンショックへの伏線

改めてどうしてそんな巨大銀行が生まれてきたのかという点です。

三菱UFJバンクは今や資産規模が300兆で、世界最大で日本のGDPの半分です。中国の銀行がちょっと今日のお話の中では入っておりませんので、本当はもっと大きいのがあるかもしれませんが、いわゆる資本主義経済の中での銀行の資産規模ではMUFGが最大です。その次にJPモルガン・チェースが円換算の問題がありますが、約290兆です。そういう巨大銀行が34行あるわけです。何故そういうものが生まれてきたか、繰り返しになりますが、それは1980年以降の環境変化、過当競争、低成長、グローバル化、直接市場拡大などが背景にあります。

そういう中でとられた銀行の主たる戦略的対策の一つが規模の利益と営業基盤の拡大を求めた合併連衡という事です。米国では特に州際業務規制緩和というものもあり、もともと州ごとに銀行が営まれたのが州を越えて、ネイションワイドに銀行展開してよろしいという動きがさらに拍車をかけたといえます。アメリカでいうとNATIONSBANKというシャーロットにある地銀が当時米国第2位のBANK OF AMERICAを買収しました。日本でいうとちょっと語弊がありますが、例えば静岡銀行がみずほを買収するといったようなことがアメリカで起こりました。それからNORWESTというミネアポリスの地銀が、WELLS FARGOというカルフォルニアで第2位の銀行を買収しました。NATIONSBANKもNORWESTも買収後の名前はそれぞれBANK OF AMERICA、WELLS FARGOになりました。自分の名前を捨てて大きい銀行を飲み込んだということです。

第2の対策はグローバルな業務展開です。エマージング国の台頭、中国、ブラジル、ロシア色々ありますけれども、自国外ビジネス、グローバルビジネスの拡大というのが顕著に進んでいきます。現在戦略的になかなか苦しい立場にあるといわれているドイツ銀行はドイツ国内の市場では不十分と判断して海外業務拡大・投資銀行業務を主軸に拡大・展開したわけです。ロンドンに実質本店を置いて業務展開をして、結果としてリーマンショックの直前には、収益の7割5分から8割が海外から入ってくる状態でした。この海外業務分野がリーマンショックで痛烈な打撃を受けたわけです。国内業務は2割しかない。そうすると戻りようがない、というのが今のドイツ銀行の問題であり、同じような問題はバークレイズというイギリスの銀行であったり、スイスのCRESIT SWISSとかUBSなども同じような課題に直面しました。ただUBSなどはその後国を挙げてのサポートもあり、戦略転換も含めこの10年で完全に体制を立て直しているから見られています。

第三の対策は投資銀行、証券業務への傾斜です。これはハイリスク・ハイリターンビジネスへの傾斜という事になります。サブプライムローンの積み上げなどもこの辺と絡んできます。こういう動きに拍車をかけたのはやっぱりその背景にある超金融緩和政策です。2001年の同時多発テロ、その後のITバブル、このへんからその後ずっと極端な金融緩和政策が現在も続いてきており、

最近やっと出口に来つつあるというのがアメリカの状況です。そういう超金融緩和政策による余資が、銀行に、リスク、ハイリターンハイリスクのビジネスに誘惑していったというようなことがあると思います。

2000 年前後、当時はドイツ銀行とか UBS なんかは肩で風切って歩いていました。ドイツ銀行はバンカーズトラストというアメリカの大きな銀行を買収して投資銀行業務を展開し、リーマンブラザーズという投資銀行もすごい株価でみんな就職するならリーマンと言っていた状況でした。

4. グローバル金融システム崩壊（2008 年）の背景 ——積極、放漫経営によるリスク膨張

改めての確認ですが、リーマンショックというのはリーマンブラザーズという投資会社がつぶれて、その結果としていろんな問題が出たということではなくむしろリーマンも金融危機の被害者であったわけです。

いわゆるリーマンショックという未曾有の金融危機で三菱 UFJ もそうですけど世界の JP モルガンも含めてみんな凄まじいダメージを受けました。公的資金を借りたり、他の銀行に救済してもらったり支援をもらったり、何とか逃げ回りましたが、リーマンブラザーズだけはいろんな行き違いの中で逃げ切れなかったわけです。当時のアメリカの財務省がついに破綻を認めたのです。リーマンは唯一破綻した金融機関で、あとは全部ベイルアウトと称して当局が救済したんです。私も直前までリーマンも救済されるだろうと思っていたのですが、やっぱり政治的に生贄を出さないと事態が収まらない、ということまで追い込まれていたというのも一つのリーマン破綻の理由であるかもしれません。

ですからリーマンショックは、僕は常々「いわゆる」という言い方をするようにしています。リーマンブラザーズが原因ではないです。

それでは一体何が起こっていたのか。

きっかけは 2007 年あたりに米国の不動産ブームが急速に終焉を迎えたことです。それまでアメリカの不動産はずっと右上がりの中で、サブプライムローンが急増していきました。低所得者に対する住宅ローンです。住宅価格が 5 年後、10 年後にドーンと上がっていくと、2 倍、3 倍になるといわれ、そういう中で低所得者層に対して、住宅ローン借りて、住宅を買いなさいと、5 年経ったら住宅価格が上昇して全部返済できるよと、10 年経ったら倍になって返ってくるよと、というようなムードもありまして一時サブプライムローンというのがアメリカの住宅金融市場を席卷した時代がありました。そういうサブプライムローンは証券化されて銀行などで保有されていきました。銀行は貸し出しが伸びない中でそれら証券化商品を多量に保有し始めました。当該証券化商品、5 年とか 10 年の長期の証券に対して、見合い資金を 3 か月とか 6 か月の低い短期金利で調達しておりました。1%のコストで 5%で回る、あるいは 10%で回るという事です。リスクを取るために、要するに短期調達の長期運用という、リスクの高い典型的なギャップ運用をやったわけです。それが結局サブプライムローンの破綻をきっかけに、一挙に資金市場がひっ迫し資金繰り破たんを起こしたのです。銀行は銀行市場でお互いに貸し借りをされていて 3 か月ごとに資金を借り換えている。一方でサブプライムローンの証券化した証券を持っている。ところが世の中に悪いうわさが立ってきて、あの銀行おかしいらしいぞという事になると、お宅への貸出はもうしませんというようなのがじわじわじわじわと市場の中に流れていったというのが最初であります。

いわゆる CREDIT CRUNCH の始まりです。

それ以外のリーマンショックの背景についてはレジュメには書いておきましたが、銀行の巨大化です。Too Big To Manage と言いますか、コンプライアンスとかガバナンスの問題、さらに言うところリスク管理もそうですね、大きくなりすぎてなかなか末端まで血が回らないというような事態が発生していました。加えて資本の質とか資産の質の劣化の問題です。危機後資本比率の改善に焦点が当てられましたが、銀行は資本増強に取り組みましたが無理をした資本調達も見られました。一方で資産の健全性については、トリプル A を取っています、という事で自己資本比率は十分ありますと、というようなことを言っていました。かかる中、資本も怪しいし、計上している資産もトリプル A だと言っていたものも Rating 会社の Rating のやり方がおかしいというような

ことで、両サイドでどうもおかしいのではないかなというようにうわさで流れてくるというようなことになりました。

5. リーマンショックの発生とグローバルバンクへのインパクト

そういう地盤変化の中で 2007 年の中頃にロンドンの小さな資金運用会社、大手金融機関の運用子会社ですけど、そこで当時サブプライムローン証券化商品のデフォルトという小さな記事が出ました。それがこの小さな事件がリーマンショックの始まりでした。それから噂が噂を呼び、どうもサブプライムはおかしいらしいと、サブプライムローンの証券化商品を銀行が多量に保有しているらしい、どうやらかなり多くの銀行が保有しているらしいと。全部短期調達の長期運用らしいとそうすると短期金融市場もおかしくなるのではないかなど、いろんな憶測が飛び交ったのが 2007 年の中頃で、そのころからいわゆるクレジットクライシスというのが銀行間で起こり始めて、2008 年 3 月ついに全米第 6 位のベアスタンスが危機に陥るわけです。

この段階では当局の指導もあり JP モルガンがベアスターズを救済買収し、一旦事態は収まるのではないかと見られていました。そういう動きで 2008 年 3 月は皆一旦は一息ついたんです。ところがなかなかことは収束せずに、むしろ疑心暗鬼がどんどん広がり、メリルリンチがおかしいらしい、リーマン・ブラザーズ、モルガンスタンレー、ゴールドマンザックスさらには保険会社 AIG など今まで潰れないと見られていたブランド銘柄の金融機関の資金繰りが厳しいようだというのが、当時の状況でありました。

最初に巨額の公的資金を投入し本格的救済に乗り出したのが米国です。ここで Bail-Out という言葉を皆さんよく聞かれると思います。Bail というのは保釈金という事ですね、ですから銀行でいうと、保釈金を外からもらって自由になるというのが Bail-Out、Bail-In というのは自分でお金を出して、監獄から出るということになるわけです。当時米国政府は原則 Bail-Out による救済を行ったのです。ですから株価が下がることで株主の損はありましたけど、基本的には当局が公的資金で救済したわけです。しかし米国は 3 年後に当該公的資金約 17 兆は全額回収され、かつ利益が乗ってアメリカ当局に収められました。

アメリカの議会や金融当局の事態に対する危機意識というのがすごく早くて、対応も早かった。1929 年当たりの経験が生きたのかもしれませんが。今思えば、改めてアメリカの圧倒的な対応力に驚かされます。

それに対して英・欧州系の銀行の対応が遅れました。これの背景は、英・欧州銀行の当時の規模が当該国の GDP 対比異常に大きかったということです。英・欧州の銀行というのはほとんどの銀行の資産規模は、当時のその国の GDP を越えていました。スイス銀行などは、スイスの GNP の 300% に及んでいました。ドイツ銀行は 130%、ドイツの国の GDP より大きいような銀行は簡単には救済できないわけです。日本のメガ 3 行は日本の GDP に対して大体 50% くらい、それでも大きいのですが、ただ申し上げたように直接的な大きな問題は出なかったという事です。

ところが英・欧州銀行は主に二つ問題がありました。申し上げたようにサイズが極端に大きくなって、一国の予算ではとても救済できない、というのが一つと、二つ目はさっき申し上げたようにドイツ銀行とか UBS とかバークレイズなどは海外で儲けているビジネスが多くて、国内で損は少ないわけです。ですから公的資金を出す根拠が乏しく、なかなか国の中でコンセンサスが取れない、アメリカに比べ欧州の対応が遅れたというのはその辺が一つの背景にあるんだろうと思います。

日本でいうと覚えておられると思いますが、アメリカで当時トップスリーのモルガンスタンレーという投資銀行も厳しい状況でした。その救済のために三菱 UFJ 銀行が 1 兆円の資本投入をしました。1 兆円を融資したのではなく、資本出資しているわけです。事態が極めて流動的な中でアメリカの連邦政府とか金融庁とかいろんなルートからのプレッシャーの中で決断されました。

勿論三菱 UFJ はそういうプレッシャーに押されて救済したのではなく、彼らの経営判断で決めたわけです。そして結果として大成功につながるわけです。

仮定の話になりますが、もしこの救済劇が実現していなければアメリカはたぶんさらに厳しい状況に立ち至っていたと思います。その 1 兆円というのはどういうお金かというと、モルガンスタンレーという大きな銀行ですので、全体の当時の 22% くらいの出資率です。これでモルガンスタンレーは一息ついたというのが三菱 UFJ の救済劇でした。

一方英・欧州は問題を後に引きずって、いまだに毎日のようにバークレイズがどうだ、ドイツ銀行がどうだと騒がれており抜本解決の道のりは遠いようです。米銀が世界でダントツになってきています。この格差というか、アメリカの問題解決力というのはすごいなと改めて感じさせられています。

このように米国は大きな危機を凌いだのですが、その反省、反動として今後二度と公的資金による金融機関救済はしないという思いが政治的にも選挙民の思いとしても強くなってきました。二度と公的資金は出さない前提で金融システムの再構築が始まりました。潰れない為にストレステストや **Living Will** を通した厳格な管理・監督を行うようになります。ストレステストというのは、いかなる状況が起こっても耐えうる経営体質の確立をするため、年1回銀行が当局に資料を提出して、銀行は何が起こっても大丈夫です、リーマンショックのようなことが起こっても資本は健全に維持できますというようなことを証明しなさいという事で、2010年くらいから始まりました。それはいまだに続いています。それから **Living Will** の提出です。破綻はやむを得ないが金融システムに迷惑をかけない破綻プロセスを書類にして提出しろということです。JP モルガンもやりました。2万ページとか言っていましたけど。今も大手の銀行は提出しています。

こんなことを一体いつまで続けるのかというのが直近の話題です。

それから資産規模などが依然大きすぎるので業務とか資産規模をもっと規模を圧縮しろという事で、全般的には縮小をしてきていますけど、JP モルガンと三菱 UFJ はさらに巨大化している数少ない銀行です。それ以外のシティバンクとか、バンクオブアメリカなども当時よりは資産規模は大きく減ってきています。

さらに中国の成長鈍化もあり、グローバルビジネスからの撤退とか縮小とかが今も続いております。特に英・欧州系の銀行が 2008 年以降徐々に撤退を始めているわけです。

彼らの撤退は日本のメガ銀行にとって大きなビジネスチャンスになりました。ですから日本の銀行はこの 10 年くらい業績は世界の銀行の中で比べると良好ですがその柱、エンジンはグローバルビジネスの拡大です。

グローバルからの撤退は英・欧州だけではなくありません。アメリカでも、三菱 UFJ がタイでアユタヤ銀行を買収していますが、アユタヤ銀行というのは三菱 UFJ が買う前は米国 GE グループが持っていたものです。

英・欧州銀行は当局からのいろんな規制・指導がある中で撤退をしていきましたから、日本の銀行はビジネスチャンスが急速に増え直近のメガのグローバル化を後押ししてきたという事です。実際にはドイツ銀行などを見てもいったん海外に出てしまった後、ドイツ国内の銀行業に戻ろうと思っても、実体的には非常に難しい。ドイツ銀行自身は資本もたっぷりありますから財務的には問題はないのですが、今後 5 年 10 年の収益をどこで稼ぐのかということについて誰も答えを出せないというのが、毎日のように書かれたりしている背景であります。

6. 最近の動き ——危機後 10 年経過／グローバルバンクを巡る最近のトピックスから

残りの時間で、直近の流れを少しお話したいと思います。

一つは、2008 年金融危機時は Too Big To Fail、すなわち大きすぎてつぶせないというところから、公的資金による救済がされましたが、今は Bail In の時代で何か問題が起これば自分で解決しろという時流ができてきました。二度と公的資金による救済はしないという前提で、銀行にまた厳しい規制が導入されました。米国でいえばドッドフランク法の導入です。

世論の批判もあり厳しい規制が導入されましたが、これをせめて一部でも緩和してほしいというのが最近毎日のように新聞に出ています。やっと一部アメリカの議会で通りました。中心は中小銀行規制の緩和です。貸し渋りとかいろんなことに繋がっていたものだから、厳しい規制は大銀行だけにして中堅。中小金融機関のところはもう少し自由に動けるようにするというのが今回、議会を通った規制緩和です。

一方大銀行は、厳しいドッドフランク法への対応のためにこれまで凄まじいお金と時間かけてきました。ですから体制が出来上がっているわけです。ストレステストや **Living Will** も含めて、日々のリスク管理などに巨額のコストをかけて管理体制を構築してきました。ですからこれを単純に緩和されてしまうと他の他産業から介入してくることもあるし、今までそのすごいお金をかけて体制を作ったものが、水の泡になるのは困るという事です。本音と建前という事でいえば規制緩和、規制緩和といいながらどうもほどほどで良いというのが大銀行の本音ではないでしょうか。その辺はなかなか新聞にはっきりとは出てきません。

アマゾンとかグーグルとかそういうところが金融業界に入りたくて虎視眈々としている、あるいはノンバンク系もそうです。そういうところは現状銀行規制が厳しいものだから入れないですね。これを緩めると彼らが入ってくるというのが今の銀行側の恐怖の背景にあると思います。

二つ目は、英・欧州系の銀行の問題です。英国のバークレイズ、ドイツ銀行あたりが典型ですが、ビジネスモデルがただでさえ難しい中で、再構築に苦勞しています。またやっと片付けましたけど、アメリカの司法当局からサブプライム問題などで制裁金とか和解金の請求がずっと続いていたわけですが、これが2017年6月あたりにやっと収まったのではないのでしょうか。

そういう中で2008年以降、特に英・欧州系は無理な経営をしてきた歪として毎日のように、コンプライアンス違反とかスキャンダルというのが報道されています。これはいろんな次元のスキャンダルがあり基調の流れとは関係のないこともありますので詳細は避けます。

それからもう一つは2008年のリーマンショックの時にバークレイズは公的資金を避け何とか自力で脱出したいという事で、中東の王族から3000億円の出資をしてもらって、それで公的資金を借りないで凌ぎました。当時さすがバークレイズだと評価されました。ところが8年後になって、あれは実は裏でバークレイズが、中東の王族に金を貸していたという訴えがあり、今これの裁判が続いています。真相はよくわかりません。

それからIMFが、銀行の収益力について改めて焦点を当て始めています。アメリカの銀行の収益力がかなりカムバックしてきたことありますが、IMFはROEが8%以下の銀行は安定性に欠けるから要注意だというようなことをレポートとして発表しました。それには日本のメガバンクも入っています。

あとCity of Londonの決済機能の話、いわゆるBrexitがどうなるかという事は誰も正解を持っていません。私の勝手な予想では、City of Londonというのは凄まじい機能を持っており、何百年の歴史の中で培われた金融決済機能です。これが一夜にしてパリとかフランクフルトとか、ルクセンブルクとかにとって代わられることは簡単ではないと思っています。建前上は別として本音ではこれは大変だなとみんな思っているわけです。やるにしても何十年かかる話だと思います。おそらくEU側も結果としては、City of Londonの機能をうまく残して自分たちで使えるように着地をさせるような動きになってくるのではないかというふうに、感じています。しかしまだこれはよくわからないし、楽観はできません。

7. グローバルバンクの直面する課題と今後の展望

直面する課題は山のようにあるのはすでに申し上げたとおりです。

先ほど申し上げたように、1980年時代から構造的な不況に陥ったものを巨大化、グローバル化などのカンフル剤で2008年まで凌いだのですが、このカンフル剤もやっぱり泡だったという事で元の本阿弥状態になっているわけです。ここからまた昔来た道に戻るのかどうか。規制の自由化、あるいは更なる巨大化など、そこに行くのでしょうか。例えば日本でいえばMUFGとみずほが合併の可能性はどうか。グローバルにもそういう事があるかもしれませんが、Too Big To Failが叫ばれる中でなかなか現実的には大変だと思います。独禁法の問題もあるし、アメリカでももうこれ以上の合併はないだろうと言われていています。中堅よりちょっと上の銀行の合併は米国でまた動き出しましたので、何が起こるかわかりません。金融以外の業界は巨大企業がどんどん出てきています。かかるなか金融機関がいかなる戦略を立てていくのかというのが課題だろうというふうに思います。

これまでBig is Beautiful,とかOne Stop Shopとか言っていたコンセプトは明らかに色褪せてきていますが、やっぱり心の底にまだ、Big is Beautifulというのがあります。Big is Beautifulという言葉はちょっとおかしいですけど、大きい銀行が必要だと、グローバル経済を支えていくために、というのがJPモルガンのジェイミーダイモンCEOの持論です。ですからBigというのは残るかもしれません。

One Stop Shopですが、銀行・証券あるいは保険との相互乗り入れというのがどこまで本当にうまくいくのかなというところがあります。

それからグローバルビジネスの見直しです。今後さらにグローバルビジネスを展開するといったときに、ここは日本のメガバンクなどもそうですが、時代がどんどん変化し、発展途上国も成長してきています。

いわゆる新興国も金融制度が改善されてきており、地場銀行が強くなってきています。今までは地場銀行が弱いとか、金融システムが弱い中で日本の銀行も含めて外銀としてアジアなどへ進出していますが、地場の銀行がどんどん育ってくると、半端な形で地場の銀行と競争するような形の商品を持ち込んでも難しいわけです。その傾向はすでに 10 年前から動き出していることですが、それが本格化してくるだろうと思います。ですからグローバル化といったときに、競争力のある商品を持ち込まないといけないという事があります。

日本の金融市場を見るとわかりやすいです。日本の銀行がやっている銀行ビジネスに外資系金融機関は太刀打ちできません。日本のように金融システムが発展していると外銀が銀行業務をやるといのはものすごく限られてくるわけです。ですから投資銀行とか、グローバルにつながったビジネスが外資系金融機関の業務の中心になっています。

ですから日本の銀行もこれからはグローバルにすごいネットワークをもって、米銀と戦えるようなキャパシティを持っていないと、地場の銀行が育ってきていますのでなかなか大変だろうなというのが直感です。

MUFG によるアユタヤ銀行の買収のような動きは有効だと思います。しかしお国が変わると本当にある日何が起こるかわからないというようなことが大きなリスク管理の対象になってくると思います。

8. 邦銀メガ 3 行の現状と課題

最後に邦銀メガ 3 行の現状と課題について独断と偏見で思うところを少しお話します。

1998 年～2003 年のいわゆる日本の金融危機、山一、長銀、北拓が破綻し、その後大手邦銀の合従連衡が続き、結果は 3 メガとりそなが大手銀行として残りました。かかる中で新銀行ベースの主力取引先というコンセプトが薄まり企業を育てるというカルチャーが弱くなってきました。巨額の不良債権を抱える中で無理して貸さない、リスクを取らない経営が続きました。かかる時流の中で銀行自体の生き残り策が優先され、企業・産業を育成するとか、顧客の金融ニーズに的確に応えるといった努力をしなかった、あるいはできなかったというのがこの 20 年近い日本の銀行の問題だと思います。

メガ 3 行体制というのは荒っぽい言い方をすれば日本の巨大経済をおよそ 3 割ずつのシェアを持っているわけですから必ずしも過激な競争が必要なく、逆に他行がやっていることは私もやります、という「競争」をしているわけです。だから、これはあそこしかないという商品はあまり見かけません。どこでも同様条件でお金は借りられるし、同じようなサービスを提供しています。同じことをやらないことがリスクになるのです。3 割ずつマーケットシェアを持っていますから同じことをやらないとリスクが増えるのです。突出した競争力のある商品、サービスを持っていたら、そこにビジネスが集中するはずですが、メガ 3 行の順位は変わらないといって過言ではない。大手企業はほぼすべて当該 3 行と取引しています。融資順位がそれぞれ入れ替わる程度です。そういう事態がずっと続くことが日本の金融経済にとっていいのか、と強く思います。現実はなかなか簡単にいかないということではありますが、ある意味まだ危機からは完全に脱していないということかもしれません。

コストカット、効率化のスピードが日本の場合は依然大きな課題です。先ほども触れましたが、米銀の場合重要な結論を出すときでも年内です。経営者はその時の決算によっているわけです。しかし逆に見れば 3 年後の先のことを考えているアメリカの CEO はほとんどいません。日本の経営者は 3 年後 5 年先自分がいなくなった時の将来の事も考えて、いろいろ手を打っているといえます。アメリカの経営者は総じてせいぜい 2 年、自分の任期の中でいかにパフォーマンスを上げるかということに専念しています。そういうスピード感と、5 年 10 年後が大変だから今は辛抱しようという経営の違いが本当はもっと違う形で、日本にプラスの形で出てくるべきですが、答えは出ていません。グローバルな競争社会ではどうやらスピードが勝っています。そこは日本としてももっと研究・分析しなくてははいけません。

次に収益力。収益に対する執着は、米銀が圧倒的です。これはもうお国柄の域の問題かもしれません。MUFG と JP モルガンの資産規模は申し上げたように MUFG の方が 300 兆円と少し大きいです。JP モルガンは 290 兆円です。しかし JP モルガンの収益は MUFG の 4 倍です。株価はドル換算で MUFG は今 \$ 7、JP モルガンが \$110 です。15 年ぐらい前は MUFG が \$20 位で

JP モルガンが\$30 の時がありました。この 20 年の米銀、特にリーマンショック以降の立ち直りのスピードはすさまじかったと思います。

最後にトップ人材です。なかなか大変な分野です。ご存知の通り、入社して、同期で競って最後に頭取になるという人がほとんどです。途中でどこかのメーカーを経験したというトップが入ってくるということはほとんどないですし、どこかの金融機関を経験した人がトップになるということもないわけです。そういう意味でグローバル且つ幅広い視野をもつ人材の枯渇は日本のメガバンクについては切実ではないかと思います。

急速にグローバル化して、海外のことを十分知らないという人がトップにならざるを得ないのが現実です。銀行に限らず日本の企業の場合は総じて長期志向、アメリカは逆で短期的というか短期の結果で人事が動いていきます。変化が早いのです。長い目で本当どちらの方がいいか、というのはありますが、やっぱり米銀などグローバル社会で競争し生き残りを果たす邦銀にとっては今一度作戦を練り直す時期に来ているように思います。色々あれやこれお話をさせていただきましたが、この辺で終わらせていただきます。

質 疑 応 答

規制緩和の流れ、トランプ大統領とウォール街との関係など

A 3 点お伺いしたいことがあります。最近の国際金融の規制の流れでいうと、銀行や証券や保険がバラバラにあった規制の各委員会が G20 サミットで統括されるような方向性がいま流れとしてあると思いますが、その流れについてどういうふう to 受け止められているかが 1 点目です。

今先生のお話の中でもありましたが、急速にこの数年間で規制の緩和の方向に米国中心に動いていて、それは非常に各国担当者も前向きに受け止めている印象のようですが、その流れについてどういうふうにお考えかが 2 点目です。

最後に、このリーマンの時の対応、また直近で通った緩和の件も含めて、非常に今のトランプ政権の財務担当スタッフは極めて外交と比べて比較的優秀なスタッフが揃っており、比較的うまくいっているのではないかという印象があります。それは財務長官がゴールドマンの出身が占めているという事で、ウォール街との近さを感じますが、そこらへんがタイミングがうまくいっている時期と整合しているような印象があると思います。先生の感想はどうでしょうか。逆に日本の財務大臣や金融庁担当大臣には既存の政治家が出てくる一方でなかなか業界からは出てきません。やはり業界の意見とずれる形がありますが、そこら辺についてのご評価もいただきたい。

森口 いずれもグッドポイントで十分なお答えできませんが、銀行・証券、保険も含めた規制の統合の動きは、流れとしてはあると思います。ところがアメリカは未だに銀行規制当局だけでも FDIC、FRB、OCC、地域の銀行当局などタコ足状態です。今アメリカで進んでいるのは、これらの一本化は難しくてもなんとか統合していこうという流れ、銀行の規制の当局の整理というのがあります。その中でも FRB はおっしゃるように他の業界、地域も見ていますのでその辺がうまく流れ出すと、他業界との統合の流れも具体化してくるのではないかと思います。

リーマンショック後ドッド・フランク法という厳しい規制が 2010 年に導入されその規制がまだ残っています。これをトランプは公約でもっと自由化すると言っていました。具体化はしていませんがやっと一部の法律が通ったという状況です。これからそういうのが続き緩和される方向にはあると思います。一方で、ちらっと先ほど申し上げたように、本音のところでは銀行側としてはあまり行き過ぎた緩和には警戒感を持っているようです。他業種からの参入者がむしろ怖いということです。トランプが言い出したのは、中小企業に対して日本でいう貸し渋りみたいなことが比較的中堅・中小規模の銀行でも発生していたので、これらの中堅・中小銀行の規制をまず緩和したいということです。中堅銀行でもリーマン後の規制やリスク管理がすごく厳しかったので、貸し渋りが起きていました。トランプはまずそこを緩和しろと言っていました。一方であれだけ巨額の公的資金を入れた後だけに現状での規制緩和に公的コンセンサスが取れるのかどうか疑問なところだと思います。ボトムラインは曲がりなりにも一応収益は出ています。こういうなかで規制緩和をどんどん進めるコンセンサスはちょっと時間がかかると個人的には思います。

財務長官の評価については時期尚早ということでしょう。プラス評価の人もマイナス評価の人もいるようで、評価はこれからでしょう。ゴールドマンとのコネクションはそんなに強い人でもなかったと思います。直近にゴールドマンでなくリージョナルの銀行で色々やった人です。

ウォールストリートとトランプ政権との関係ということですが、先般懸案の TAX CUT を実現しましたので少し風向きは変わっていると思います。TAX CUT の決断をトランプがやったというか、共和党がやったという事に対して、金融界は評価をしていますので、以前よりは少しウォール街とトランプ政権との距離は縮まったのではないかと思います。しかし手を組んでがっちりという事ではないと思います。

預金者保護、金融機関の社会的責任

B 本日は普段断片的な流れを整理することができまして、参考になりました。本当にありがとうございます。2点ほどお伺いいたします。

最近の動きのところで、旧来救済しているが、破綻も辞さないとのことでしたが、預金者保護の観点でどんなふうな流れが起きているのかを教えてくださいたいのが1点目です。

金融機関の社会的な責任と言いますか、社会性という点である種の地域策等の役割を持っているという、地域社会なり本来の融資の機能の点から、一層グローバル化している、今後さらに規制が緩和されていく中で、どんな風が変わろうとしているのか教えてくださいたいのが2点目です。

森口 もう二度と公的資金は入れないと、一応建前上は言っています。ウォールストリートに対する反対運動はいまだに根強い。日本でも金融機関への批判は根強いです。そういう中で仮に問題銀行が現れた時にそれを公的資金で救済するというのはなかなか難しいという現実はさらに深まっていくと考えられます。

そういう中で、では銀行に預金していた人たちはどうなるんだという事ですが、アメリカ的に言うと、やっぱり FDIC の保険でちゃんとカバーします、けれどそれ以上のことは知りませんというのが基本だと思います。一方で FDIC の付保限度が増額されるという動きがあります。Bail-out をまた認めていくという流れに戻る事は、今の世論からしてなかなか難しいだろうと思います。逆に言うと FDIC の機能がより重要になってくるという事だと思います。

それから金融機関の社会的使命、責任などですが、COMMUNITY REINVESTMENT ACT というのがあって、当該地域で集めた預金の一定割合を地場に還元しなさいという COMMUNITY REINVESTMENT ACT というのがありまして、一時期金融当局が厳しくウォッチした時代がありました。私もユニオンバンクにいる頃にはものすごくいじめられました。昔でいう日本の金融界でも同じような状況があったと思います。

リーマンショック後の厳しい世論などを受け、銀行経営者自身も例えば JP モルガンの年次報告書というか、アニュアルレポートを見ても、銀行の社会貢献・社会的責務ということについて大きなページを取って書いてありますし、意識が高まってきています。

JP モルガンの CEO などは結局それをやらないと銀行は生きていけないと言います。それは必要なコストなので、そういう銀行の社会的存在意義というか、役割を明確にして社会還元していくことを戦略的にかなり表に出し始めています。短期的には収益性が落ちることはある程度覚悟しているということでしょう。

銀行業務はどう変わっていくのか

C 臨場感のあるお話を伺い大変勉強になりました。私は銀行の労働について研究しておりまして、その観点から銀行業務の中心がこれからどのように変わっていくのかという事に興味があります。これまでは預金を集めてそれを企業へ融資するという形で銀行は大手であっても稼いでいたかと思いますが、今後メガバンクの主力業務、中心的な稼ぎになっていくものは何になっているのか、ということに関心を持っています。日本経済が収縮していく中では海外ビジネスに向かっていったり、また手数料収入の獲得といった形になっていくのか、それとも、そうはいっても日本経済もそこそこ大きいのでやはり今のやり方は手放さず維持していくというのか、その見極めもできずにおりますので、お知恵を拝借できたらと思います。

森口 本質をついたご質問です。現状誰も答えを持っていないと思います。是非先生の方で研究を続けていただきたいという前提ではありますが、あえて言えば、今後の銀行の業務の中心というか、おっしゃる間接金融モデルは大きく見直されると思います。

融資の方はコミュニティに還元しろとかいろいろ要請が増えています。一方で貸倒れが起こらないように、倒産しない会社にお金を貸しなさいというようにロジック自身がもう持たないのです。元々論理矛盾な部分があるのです。そこを当局規制と穏やかな収益マインドというか、その

微妙な部分を銀行経営が持っていました。構造的資金余剰の中で間接金融というコンセプトに限界が来ているということでしょう。

考え方としては、預金は預金で儲ける。融資は融資で儲けるという発想が必要なのでしょう。米銀あたりはすでに利ザヤというより個々のビジネスでしっかり設ける仕組みを考え始めているようです。

今のアメリカのメガというか、JP モルガン、バンクオブアメリカ、ウェールスファーゴなどアメリカの地場に強い銀行は今かなり米国内の個人業務へシフトを始めています。クレジットカードとか、中堅中小企業とか。ただアメリカの場合は元々間接金融のところは少ないです。これからフィービジネス中心の業務をいかに強化するかということでしょう。また、フィンテックとか電子マネーとかの動きの中で、銀行がどこまで先取りできるかというはあります。銀行業務のかかなりの部分がスマホとか電子決済でいけるところが多く、特に個人業務のところはかなりコストカット、合理化が進むと思います。

それと、今まで総じて日本の企業は自前主義というか、三菱 UFJ だって自分の畑で取れたものをまず売ります。これからの業務の中で自前主義をやめるというのは案外大事なポイントだと思います。

お客のニーズ、特に個人の金融ニーズはもっとあるはずです。アメリカではクレジットカードが見直されて、クレジットカード関連収益が増えてきています。そういう意味で、クレジットカードはもう古いビジネスと言われていたのが、ここにきてまた見直されています。自動車ローンとかそういうクレジットカードと組み合わせられたクレジット商品がアメリカの個人業務で出ていますので、日本でもこれからいろいろ顧客ニーズの掘り起こし・開拓の余地があると思います。いずれにせよご質問の諸点は皆頭を抱えているテーマだと思います。

小島事務局長 それでは時間になりましたので、これで研究会を終わります。森口先生、ありがとうございました。



トップが語る！ 協同金融の真価とは 協同組織金融機関の役割について

第一勧業信用組合 理事長 新田 信行

私は、2013 年までみずほ銀行の常務として、東京都内の 80 店舗を統括していましたが、2013 年に退任し、第一勧業信用組合の理事長に就任しました。今年で、早 6 年目となりました。地域的には全く同じところにいたのですが、やはり銀行とは全然見え方が違うなというのを痛感しております。日本の中でメガバンクと信用組合、両方の経営を知っているのは恐らく私一人かなと思います。このような経験を経て思う事が非常にたくさんありますし、皆さんに助けていただきながらここまでできたと思います。

1. 日本の金融業界に不足しているもの

今、地銀は再編で大騒ぎしていますが、日本はオーバーバンキングでしょうか。皆さんどう答えられますか。私はメガバンクと信用組合両方知っていますが、両者は全く別物で、これらを同じ土俵で議論している方がどうかしています。正確に言うと、銀行はもしかするとオーバーバンキングかもしれません。しかし協同組織金融機関は足りません。アメリカには約 6500 のクレジットユニオンがあり、ドイツ、フランス、イタリア、全て何千というクレジットユニオン、クレジットコーポラティブがあります。

日本にいったい協同組織金融機関いくつあるでしょうか。信用金庫・信用組合を足してもわずか 400 程度です。その中でも全部が全部、協同組織金融機関かというと、実際の中身は銀行に近いところも多くあります。協同組織金融機関は本当に足りないと思います。

日本には、協同組織金融機関に詳しい方が少ないというのが私の印象です。公的金融機関の問題でも、民業圧迫だとかいう議論になって、協同組織金融機関という見方を全くしていません。商工中金は「商工組合中央金庫」ですから協同組織金融機関の公的な姿としてとらえるべきだと私は思っています。彼らがそうになってくれることが必要ではないかと思っています。

日本の金融機関の種類について何うと、大半の方々は、メガバンクと地域金融とお答えします。私も銀行時代そう思っていました。しかし、信用組合にきてその考えは一変しました。ガバナンス上ごく当たり前の話ですが、金融機関は上場株式会社か協同組織金融機関かで分けるべきだと思います。

銀行は株式会社で営利を目的とした組織です。四半期開示があり、四半期で業績が下がれば株価がどんと落ちます。海外の投資家の方々はたくさんの株を持っていますから、彼らの動きにものごく気を遣っています。そうならざるを得ないし、そういうものだと思います。

一方で、私が信用組合にきて一番驚いたのは四半期開示がないことです。私どもは例え儲かっていなくても、地域のお祭りに参加しお神輿を担いだり、地域の方々からテントが欲しいと聞けばテントを購入したり、リヤカーが欲しいと聞けばリヤカーを購入したりしました。お揃いのジャンパーが欲しいと聞けばジャンパーを購入したり、このようなことをやっておりました。

私は信用組合にきて、地域の方々から「第一勧信には配当もしてほしいけれども、それよりも私たちの事を思って、地域の事、町内会の事を一緒にやってくれるのは第一勧信だけだから頑張ってほしい。」と仰っていただけたことが、ものすごく嬉しかったです。地方創生で地方の信用組合をいろいろ回っているとやはり皆さん同じ想いを口にします。協同組織金融機関というのは「相互扶助の非営利法人」だと、このように思うわけです。

アメリカではクレジットユニオンのスローガンは、“not for profit, not for charity, but for service” 「利益目的でもない、慈善事業でもない、サービスである」です。「サービス」というのは、日本のサービス業の「サービス」という意味合いではないと思います。キリスト教的な語感があると思います。“help from activity” ではないでしょうか。ロータリーでいう「職業奉仕」という言葉は、私は最初ロータリアンになった時に意味が分からず、英語の訳を調べると

“vocational service”と書いてあったのです。訳の間違いではないかと思いましたが、逆に訳し方がなかったのでしょうか。“vocational service”はその言葉の通り、「天から与えられた仕事によって、世の為人の為になる事」だと思います。これはまさに信用組合、クレジットユニオンの理念そのままではないかと思っています。

金融機関には、その他にノンバンクがあります。信用金庫・信用組合の多くがノンバンクのようになっていることについて非常に心配しています。「志のある協同組織金融機関をやろう」という、志のある方々が、成熟した日本の社会の中であまりにも少ないということ、金融業界として恥じるべきではないかなと思います。私自身は、使命感といいますか、最近では天職だと思って取り組んでいます。

今まで以上に協同組織金融機関が頑張らなければ、日本は将来、成熟した一流の国になることはできないと感じています。

2. 貸出の判断について

かつて私は、みずほフィナンシャルグループの与信企画部長として、いわゆる格付けやみずほのクレジットポリシー等を作る立場にいました。ですので、ある意味でここは私の一番の専門分野でもあります。部下や、大学の講義でも、貸出の判断には大きく3つのアプローチの仕方がありと話をしています。

1つは「格付け」です。PDと言います。“Probability of Default”デフォルトしやすさ、しにくさです。格付けというのは決算書、財務分析をベースに倒産確率を出します。その倒産確率に基づいて倒産しにくそうなところ、デフォルトしにくそうなところに融資を実行します。これは元々投資銀行や証券会社がやっていたものです。投資金融向きで、多数の投資先に対して大きな資金をお貸しするときに使います。PD値が悪くなった時、格付けが下がると当然のことながら金融機関はそこから資金を引き上げます。投資銀行宣言している金融機関に対して、「雨降って傘外す」と言っている方がどうかして、彼らは投資銀行宣言をしているのです。「俺たちは株屋だよ」と言っているということは、「経営が悪くなったら資金は引き上げますよ」と言っているのと同じ言葉なのです。

もう1つは担保保証、LGD (Loss Given Default) です。これは倒産 (デフォルト) したときにどれだけロスが起きるかというもので、いわゆる LGD 担保保証金融です。これは質屋金融です。質屋さんは相手がどういう状況かは関係ありません。親の形見だろうが何だろうが、お金が返ってこなければ現金化して質草を売り飛ばすわけです。相手の決算書なんて見る必要もないし、相手の人柄も見る必要はありません。初めてあった人に対して、質草だけ見て商売すればよいというわけです。不動産担保融資もそうです。あるいはオートローンもそうです。これはノンバンクがずっとやっている手法です。ノンバンク金融の典型だと言っていると思います。

この定量的な信用リスク管理のベースというのは、 $PD \times LGD$ 、正確にはこれに EAD (エクスポージャー) をかけて EL (エクスペクテッドロス) を出します。この信用コストの制御のためにはこのPD値とLGDで制御するわけです。言ってみれば、デフォルトしないように先に貸して、デフォルトしても大丈夫なように担保保証を取っておけば、金融機関の引当は少なくて済むという事です。これが今の銀行の信用リスク管理のやり方です。

では、それだけで良いのでしょうか。決して否定しているわけではありません。格付け金融は必要です。担保保証金融も必要です。しかし、それだけでいいのですかという話です。この $PD \times LGD$ の定量的な信用リスク管理でできない領域というのが、2つあります。

1つは「事業再生」。会社が悪くなった時にPD値は悪化します。通常、それに対して引き上げるか、新規の融資は止まります。金融機関の皆さんご存知の通り、大体においてその時には余剰担保はないケースが多いです。

もう1つは、先ほどのビデオにあったように、「創業支援」です。これから会社を作ろうという人は、3期分の決算書がないためPD値が出せません。また、普通若者は担保を持っていません。担保を持っているのは大体がお年寄りです。現在の日本において、中国どころか東南アジアよりも創業支援が遅れていると感じています。その現状に対して日本の私どもはどう考えればよいのでしょうか。金融業界にいる人間として、これに対して反応しないでもいいのか、日本の金融機関の責任を感じるわけです。

続いてリスク・リターンのお話をします。リスクを考えた場合、一番リスクが少ないのはどれでしょうか。私に対してよく他の金融機関の人は、「新田さんは、決算書もない、担保も取らない

で良くお金を貸しますね」と言います。逆に私は彼らに対して、「社長にも会わない、現場も見ないでよくお金を貸しますね」と返します。これはコーポレートの話ではなく、リテール話です。中小企業、小規模事業者に対する金融の話をしています。どちらが正しいのでしょうか？リテール金融を格付けでやろうとした銀行知っていますか。お客に会わないで決算書だけで判断をしています。これは、ものすごくリスクが高いです。

2番目の担保・保証の問題ですが、バブル崩壊の時、東京の不動産は平均で85%下落しました。ついこの間のリーマンショックの時もそうです。

私あの時、みずほ銀行銀座通支店の支店長をしておりました。お客さまには「やめたほうがいい」と言いました。お客さまからは「本当にお前は・・・、住友、三菱は貸してくれるのに何でお前のところは貸さないんだ。使えないやつだ。」と言われました。結果はみんなドボンです。これだけの価格変動がある中で不動産ほど怖いものはないです。不動産担保融資というのは1番怖い融資です。不動産担保融資に対して、例えば当組合の職員が「担保をとってきました。担保フルカバーです。」と報告してきた場合、これからは不動産担保融資では大体足が長いですから25年、30年の融資になるため、「ここの不動産の過去30年間の不動産価格の推移を教えて」と聞きます。少なくともリーマンショックの前と後でその不動産の価格がいくらだったのか、あるいはバブルの最中、1990年、1997、8年あたりでどういう状況だったのか聞きます。長期の貸し出しに対するこのLGD担保金融というのは非常にリスクが高いという事です。長期で担保を取ると皆途上管理をやめてしまい、貸しっぱなしになってしまいます。そういう意味で私は担保保証についてもそれほどリスクが低いとは思えないのです。

一番リスクが低いのは、定性判断、金融機関がしっかりとお客さまと会って、そこで目利き力をもって判断するのが実はデフォルトが一番少ないのです。ですから、私は最もリスクの少ないことをやっているという認識でいます。この辺りの「認識の違い」を感じることがあります。

続いてリターンのお話をします。このリスクとリターンはリンクしません。リターンというのは世の中の需要と供給の関係で決まります。簡単な3C分析でいいますと、需要、金融業界に関して言えば社会は金融業界に何を求めているかというのが、3Cの教えだと思います。ですからカスタマーではなく、もっと公共的な立場として日本社会が金融業界に求めているものという事で最初のCを押さえるべきだと思っています。つぎのCはコンペティターです。先ほど申し上げたように銀行やノンバンク、証券会社や保険会社は何をしているのか。その結果として、社会の要請があつて、誰もやっていないことはリターンがとれるのです。社会のニーズが少なく、皆がやっていることは、リターンが下がります。すごく簡単な話です。格付け金融はどこもやっています。皆さんご存知のように、格付けの良い会社は無借金会社が多いのです。資金需要はそんなにありません。無借金会社で格付けの良いところに対して、皆がお金を貸していれば、リターンは下がる、金利は下がるに決まっています。担保金融も同じです。担保金融をやっているところは、ノンバンクも含めて山ほどあります。例えば、これだけ人口が減っている中で住宅ローンの需要は増えますか？住宅ローンの需要が減る、その中でみんなが担保金融をやる。したがって住宅ローンは35年間で0.5%となります。マイナス金利等あるにしても基本的なリターンの構造はこちらです。

逆に定性判断、目利きに関しては殆ど誰もやっていません。ですので、事業再生や創業支援、こういった案件が当組合には多くきます。これにより、リターンがとれるのです。私どもが実践している定性判断による金融というのは、ローリスク・ミドルリターン金融なのです。

私が理事長に就任してから貸出が約400億円も増えて、現在では預貸率が77.8%です。何故このようになったかと申しますと、誰も貸出していないところに当組合が貸しているからです。他行がやっていなくて、お客さまのニーズがあることをやれば、2、3%の金利で貸出が可能です。なぜなら、その方々は仮に当組合が貸さなければノンバンクへいくことになってしまうからです。よく世の中の人たちは資金需要が無いとおっしゃっています。「無い」というのは、格付けの良い無借金会社に貸そうとしているか、担保保証フルカバーの先、要するに資産を持っている人に貸そうとしているかです。ですので、どちらとも資金需要は少ないわけです。一方で、そうでない人たちはノンバンクへ行きます。ノンバンクは金利が5%以上となります。大事な組合員、商店街の人たちをノンバンクから守らなければならないと思っています。協同組織金融機関が頑張らなければならない事だと思います。資金需要はあります。ノンバンクが生き残っている限り資金需要はあると思っています。

3. 第一勸業信用組合の基本方針

私どもの基本方針は3つです。

一つ目は「『人とコミュニティの金融』を実践します」です。「地域の皆さま、コミュニティとのふれあいを大切に、人と人との信頼に基づく金融を実践します。」とありますように、「金や物の金融」をやるとは一言も書いていません。徹底的に「人とコミュニティ」です。

会ったことのない人にお金は貸しません。当組合は組合員の会員制クラブ、こういった方がわかりやすいかもしれませんが。当組合は飛び込み新規や飛び込みセールスは禁止です。原則としてお客さまのご紹介が必要です。当組合は、組合員にした以上は徹底的に支えます。その代わり、組合員にするかどうかは慎重に見させていただきます。この部分のハードルが一番高いと思っています。お金でも物でもない、人とコミュニティ、ここから離れるな、ここが当組合の中心の概念です。

2番目と3番目はある意味ではセットです。オープンアンドフォワードと言っています。「『育てる金融』で未来を創造します。」未来志向でありたいと思います。先ほどの創業支援でもあったように未来志向でお客さまを育てていくことが付加価値になります。

それから3番目が「『志の連携』で社会に貢献します。」です。これだけの複雑な世の中、自分たちだけでは何もできません。志のある方々と繋がっていくことで世の中というのは新しい価値を生み出すことができます。これは、ある意味ではリレバンに対する1つのアンチテーゼでした。リレバンを最初に作った時、私も全銀協にいましたから、これは格付け金融、担保金融と違うものとしてリレーションシップバンキングを地域金融機関の考え方としてこれがいいね、ということでは言われました。ただリレバンにも欠点があります。既存のリレーション、既存のコミュニティにしがみつくことによって内向き、後ろ向きになるのです。コミュニティの中しか見ない、あるいはもう潰れつつある商店街の過去から離れない、こういう状況になってきます。金融機関というのは外に向いていないと、そのコミュニティを育てることはできないです。井の中の蛙になったとたんに、そのコミュニティとかその地域はどんどんダメになっていきます。お客さまがどちらかというとそういう傾向があるのであれば、せめて私どもが外に対して繋がっていて、お客さまを外に導く「地産都消」というのはそういうつもりです。地産地消でどうやって地方創生ができるのでしょうか。あとで地産都消の話は申し上げます。外に対してオープンで、かつ、様々なところと繋がりながら未来志向の協同組織金融機関を作りたい、ここが2番3番になってきます。

4. 人とコミュニティの金融（コミュニティローン）

人とコミュニティの金融で1番わかりやすいところで、コミュニティローンの話をします。

コミュニティバンクという事を地銀の方はよく書かれています。コミュニティバンクって何ですか。どこのコミュニティに対してどのような信用供与をしているかを言えなくて、コミュニティバンクと言えますか？と問いかけています。当組合は、それを一生懸命行った結果350くらいのローンが出来上がりました。

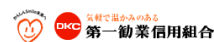
抽象論にはせずに、固有名詞から考えるのです。ですから、「商店街ローン」ではないのです。「亀有商店街ローン」「巣鴨商店街ローン」「鶯谷商店街ローン」全部固有名詞なのです。人とコミュニティというのは全部固有名詞です。当組合は絶対にこれを符号化しません。符号化したとたんに格付けの世界になってしまうからです。1件1件のコミュニティに対して、コミュニティの人たちも携えて信用供与する、この作業をしているわけです。

1年間で当組合が地域のお祭りやイベントに何件出たか毎年数えています。昨年度は619件出ていました。1店当たり約30件ということです。私が来たとき、お祭りなんか出ても意味がないと言って、ほとんど出ていませんでした。私になってから、信用組合がお祭りに出ないでどうするんだと言って、業績評価にお祭りポイントを入れました。お祭りに出たら業績評価にしました。支店の業績評価の中でお祭りに出ない店は絶対に表彰されません。その結果、2年前に300になり、昨年は460で驚きましたが、とうとう619件になってしまったのです。

コミュニティと繋がっている、これがある意味で人とコミュニティ金融のベースになります。コミュニティキャピタルという言葉は私はよく使っていますが、信用組合業界で大変尊敬する先輩のいわき信用組合の江尻理事長は、ソーシャルキャピタルという言葉を使います。社会関係資本。いわき信用組合では、東日本大震災で津波が来て塩屋岬の店ごと流されて職員が亡くなって、余震があり、しかも放射能リスクがあり、その中でずっとお店を開け続けています。当時私は、

みずほ銀行におりまして、コンプライアンス統括本部長をしていましたから、みずほのいわき支店は、職員の危険を考慮し、真っ先に閉めました。しかし江尻理事長は、「俺たちはいわきの信用組合だ。地元の人が残っているのになんで俺たちがお店を閉められる？」と言って店を開け続けました。どちらが良いとか悪いではなく、そういうものだと思います。私は見事だと思いました。江尻理事長は、「余震と放射能の恐怖の中で、お店を開け続けた部下職員には本当に敬意し、感謝する」と言っていました。

4. 人とコミュニティの金融（コミュニティローン）



◇ コミュニティローンの商品概要

- ☑ 地域・コミュニティの特性を活かしたオーダーメイド商品
- ☑ 密接な接点を持つ「地域」「業域」「職域」のコミュニティ構成員向けローン
- ☑ 融資金額⇒500万円程度
- ☑ 金利⇒下限3.0%～3.5%

◇ コミュニティローンの種類

地域コミュニティローン 【174商品】	業域コミュニティローン 【64商品】	職域コミュニティローン 【111商品】
★ 都内有数の商店街がある 巣鴨・東十条 ・ お地藏さまローン ・ 東十条商店街ローン	・ 台東区の地場産業を支える ⇒ 皮革事業者応援ローン ・ 飲食店が多い地区 ⇒ 銀座地区バー専用ローン	・ 福利厚生の一環 ⇒ 従業員専用ローン ・ 税理士顧問先専用ローン

これがソーシャルキャピタルだと思います。通帳もハンコもない、裸一貫の人がお金をおろしに来ます。彼は顔パスでお金をどんどん出していきます。30万、50万の融資もどんどん出していきます。1件のデフォルトも起きていません。こういった一連の事をもって社会関係資本、ソーシャルキャピタルと言うのです。ある意味で地方の信用組合だからできたのかもしれませんが。ある政治家が「東北で良かった」と言って大ひんしゆくを買っていましたが、東京で起きたらどうだったのかなと、これは今後の災害でも考えなければいけない話です。

そこで思うのはソーシャルより、より強い概念というのは恐らくコミュニティです。「コミュニティキャピタル」—これは無形の資本です。同じ志を持った人たちのコミュニティの集まり、これが非常に強力な無形の資本になります。私どもが狙っているのはここです。強いコミュニティキャピタルを作っていく。都内でいうとどんどんコミュニティが弱くなっており、薄れています。崩壊しています。そんな中でまだ頑張っている町内会を何とかしようという人たちに対しては精一杯応援して、このコミュニティキャピタルをより強いものにしていきたい。それ以外にも未来志向で、例えば創業者を応援したいコミュニティができてきています。今SNSの時代ですから、単なる地域だけではなくて当然業域もあります。職域もあります。地域、業域、職域、まさに信用組合業界そのものなのです。私どもは地域信用組合ですが、実はその中で見ていくと、職域、業域のコミュニティも存在します。

当組合がやっている「芸者さんローン」も業域そのものです。芸者さんローンで何ができるのかをご説明します。都内に200人しか芸者さんはいません。都内には6つの花柳界しかありません。6つの花柳界のトップの組合長さん全員が当組合の総代になりました。東京都内の花柳界については全て私が見れます。芸者さん200人について私が知らなくても組合長に聞けばこの芸者さんはどういう人かというのが全部わかるようになっています。だから、都内の花柳界に対する資金は当組合以外の人たちは出せません。これを知らないで決算書を見ても、芸者さんの所得を見てもわからないと思います。この辺がオンリーワンの強さです。

コミュニティキャピタル、そのコミュニティの一員として、当組合はそのコミュニティを支えて育てる立場にあります。当組合の職員にこのように言っています。「僕らは金融機関である前に、地域の組合だよ」、あるいは「業域の組合だよ」と。金融機関はその付け足しみたいなもの

なので、金融機能を持った地域の組合なのです。ですから、当組合はお祭りの主催者です。手伝いに行っているのではなく本業がお祭りです。新入職員が、「私、まだ仕事ができなくて。」と言うので、「ゴミ拾いが僕らの仕事だよ。」と答えます。当組合はゴミ拾いをしたら業績評価されるし、お祭りに出たらそれが業績評価されるのです。

これは京都信用金庫の増田理事長（現会長）から教わったのですが、横軸が収益と係数だと思ってください。できるだけそれ（横軸）を右に持っていきたい、皆さんやりますね。ただリレーションシップバンキングのそもそもの考えというのは、縦軸がリレーションという事になっています。私は、収益や係数というのは全部結果だと言っています。私どもの仕事の目的はリレーションです。新入職員には、「僕らの仕事の目的というのは、一人でも多くの地域のお客さんと少しでも深く仲良くなることが僕らの仕事の目的ですよ」と分かり易く説明しています。リレーションを深めることが仕事の目的です。結果的にリレーションが深まると、どういう事になるのでしょうか。リレーションが深まると、係数、収益というのは基本的に長期的には比例するのです。リレーションがないのにお客さんに対して無理言って集めたものは、結局長い時間の中でリレーション分まで後退してしまうのです。

例えば、業績が悪くなったので事業再生をする場合、再生の時にはやはり、余剰資金を相殺して減らします。そのお客さんとのリレーションが急速に高まります。あるいは創業者の場合でいいますと、そんなに大きな貸出は出ません。まずは、リレーションから入るのです。リレーションを高くしておけば、再生した時にお客さんが良くなれば、長期的には当組合に預金とか、貸出収益が入ってきます。あるいは創業の人も、うまくいけば必ず返ってきます。「係数から入るな」リレバンの本質というのはすごく単純な話で、リレーションを強めておく、強めておくことによって必ず長期的にはそれに見合った係数、収益が伴うというビジネスモデルです。

ですから、その中でコミュニティキャピタルが生まれます。当組合のコミュニティローンは、デフォルトゼロです。私が来たとき、当組合は、格付けと担保金融をやっておりました。リーマンショックの時に多額の不良債権を出して、私が来たとき不良債権比率、9.61%、それからの5年間で不良債権比率やっと4.5%まで下がりました。この5年間、格付けを捨てる、お客さんところへ行く、お客さんと仲良くなる、お祭りに出る、これをやり続けた結果、デフォルトがほとんど起きていないというのが私どもの今の状況です。すごく簡単な話なのです。

コミュニティローンを一生懸命やっています。何故コミュニティローンを作ったかといいますと、本にも書きましたが、向島の「波むら」さんという、向島のナンバーワンの料亭の組合長ですが、「波むら」の女将さんから言われたのです。この芸者さんにローンを貸しました。芸者さんの飲み屋の出店資金です。「ありがとう」と言っていたので、「どうしたの?」と聞くと、ローンを貸して店を出した芸者さんの話ではありませんでした。彼女が何を言ったかという、「若い芸者がみんなやる気になった」というのです。「私も一生懸命仕事をして、40になったら新田さんのところからお金を借りて店を出す。」と言っていたそうです。事業性ローンではダメなのです。何故、全部固有名詞にしているかというと、相手の人に対して自分がまさにローンを貸してもらえる対象だという言葉にしないと響かないからです。彼女たちには「第一勧信だけは私が将来お店を出すときのお金を貸してくれそうなんだな」と心に響いたのだと思います。

そういったわけでお客さんの心1つひとつに響くように固有名詞でローンを作りました。人と人というのは常に1対1です。人を符号化したり、マスで捉えてはいけないと思います。このようなことをコツコツやっております。

5. 育てる金融（創業支援）

いよいよ2番目の育てる金融の話をしてします。これは創業支援です。若者、女性を応援する組合というのが当組合のスローガンの1つにしました。その後ろに世代間の資金循環という事を書いております。

金融というのは資金循環だと思います。

高度成長時代というのは、個人の方が資金余剰でした。法人部門というのは、資金が足りなかったです。個人預金を集めれば法人にどんどん貸し出しができました。こういう中で資金循環ができていたんですね。今は残念ながら法人も資金が余っています。日本の既存の多分中堅以上の会社はアメリカよりも自己資本比率が高くて、無借金が多く見えます。法人部門も実は今資金余剰ですね。そうすると、資金循環ってどこで起きるのか。実際に資金が経済効果もあって地面でまわらないと、いくら黒田さんが金融緩和をやったって、こんなもん空中でクルクルクル金

が回っているだけでは、地面に到達しない金というのは、実際の経済的な効果を生みません。単なる博打のいわゆるバブルしかない。ちょっと今の日本もバブルじゃないかとすごく気になっています。東京の不動産価格、リーマンショックの前よりも高いですね。こんだけ金融緩和をやれば、バブルのリスクはあると思います。

それはさておき、今の日本の中でどう資金を回せばよいか。私が思ったのは、お金を持っているのはお年寄りなのです。一方、若者はあまりお金を持っていない。しかも高齢化して長寿になっています。相続になって、親父さんが100歳になった時に、息子はもう70過ぎています。実際に新しい事業を起こすというのはほとんど30代から40代、ここがメインです。将来があるから出せるのです。私どもの三千数百億の預金というのは、ほとんどが地元の高齢者のお金です。彼らが創業者に対して、援者になったりできますか？目利きもないですし、ルートも持っていないです。これは逆に金融機関が怠慢じゃないかと思いました。若い創業者に対して年配者の資金を回す、金融仲介機能とは私どもがやらなくて誰がやるのと感じました。私は世代間の資金循環という事を言っています。お年寄りのお金を私どもは集めてそれを実際に事業に、やる気のある若者たちにどんどん回してあげて、若者たちがそれで新たな事業を育て、会社を育てる、経済を発展させる。こういう事をやっていかなければ、お年寄りの年金原資を誰が作れるのでしょうか。こんな思いで始めました。

創業支援というのは必ずファンドとローンが両方必要になります。デットとエクイティが両方必要となります。先ほどビデオで見ていただいたのは、まさに創業支援ファンド、全国信用組合連合会のお金も入れていただいてファンドを作りました。

当組合は資金運用、いわゆる債券投資等はほとんどやっておりません。日本の金融機関の多くが預金者からお金を集め債券運用をするのがビジネスモデルだという事に対して、私は怒りすら覚えています。それはビジネスモデルとは言わないと思います。お金は預金者から預かったもので、金融機関は債務者です。人から借りたお金で博打をするなんてありえないと思います。債券投資は博打だとは思えません。リスクに対して、組合員の皆さまから集めたお金、当組合でいいますと、員外比率が16%ですので、84%は組合員の皆さまから預かったお金ですが、このお金で博打なんてできますか？という事なのです。その代わり当組合はファンドを作っても、顔の見える若者に出資します。海外のファンドを買っている暇があったら、目の前に見える若者に対して何故出資しないのか。日本の協同組織金融機関でそういったファンドを持っているところはどれだけあるのでしょうか。

当組合のファンドは先ほど申しあげた通り、IPOを目的としておりません。約9割以上はほとんどがスモールビジネスです。スモールの創業に対して日本のいわゆるベンチャーファンドと呼ぶ人たちは手を出しません。このファンドを作ったとき、私はいろいろな方に「あなたはIPOじゃなくてどういう出口を考えているのですか？」といわれました。では、考えてみてください。その会社が少し大きくなって、少し潤沢になって剰余金がたまってきて、あるいは社長がきちんと給料をもらえるようになれば、これらは消却できるのであればしてもらえばいいのではないのでしょうか。あるいは私どもは融資をするのが仕事ですから、デットの逆、エクイティデットスワップで貸出金に振り替えてしまえばよいのです。会社が存続する上では、自己資本さえ厚くなればどうにでもなるのです。投資銀行が何故IPOしかやらないのかというと、株を買って株価を吊り上げて上場させ、売却益で多額の資金をガバっと儲けられるからIPOをやるわけです。

私どもは、目先の収益が目的ではありません。お客さまを育てることです。お客さまもやはり町にとって有益なサービスを提供することが目的です。「かんしん未来ファンド」について言うと、私どもが利益を得ようとは思っておりません。お客さまがよくなれば結果的に少なくとも私どもも損をすることはありませんし、配当だけ考えても、今の低金利からすれば2~3%の配当があれば、あとは株価が安定したときに社長に買い取ってもらってもかまわないと思います。

政策金融公庫とのコラボ商品、「未来へのコラボ」というものがあります。東日本で、私どもが初めて政策金融公庫と始めました。「未来へのコラボ」の話で当組合の審査の状況も政策金融公庫に見せました。「うちが出したら同じ額をやりますよ」と彼らが言ってくれましたので、当組合が500万創業者に対してお金を貸出すと、一応審査はありますが、政策金融公庫もほぼ100%同額資金を出してくれます。するとお客さんは、当組合から500万、政策金融公庫から500万の1千万のお金が手元に入ります。スモールの創業は大体これで片付きます。また、東京が素晴らしいのは、東京の議員の先生方が、「女性若者シニア創業サポート制度」をつくってくれたこと

です。これは素晴らしい制度で、都内に今これだけメガ信金さんが多い中で当組合の取り扱い件数がトップです。

あと、推進施策の東京アクセラレーター。アクセラレータープログラムというのが創業においては非常に効果的だというのは、創業についてご存知の皆さまには、ご理解いただけたと思います。日本でこれだけ金融機関があるのに創業について言うと、金融機関主催のアクセラレータープログラムは私どもがやったこの1件だけです。地銀さん、第二地銀さん、信金さん、メガバンクも含めてアクセラレータープログラムの主催を金融機関はどこもやっていません。三菱さんがFINTECH でやったものがありますが、アメリカでは金融機関が主催のアクセラレータープログラムは当たり前の話です。これも含めて、金融機関はもっとやらなきゃいけないのではないかと思います。

あとは地域クラウド交流会や大学との連携、私どもだけでは何も出来ませんから、ありとあらゆる方との連携で、この創業の体制を整えてやっていっているわけです。

6. 創業時の金融の難しさ

次に「創業時の金融の難しさ」。

先ほどから申し上げていますが、創業では決算書がないので倒産確率が出ません。担保、保証がないので予測損失率 LGD は判りません。結局、定性判断によらざるを得ない、人と事業を見て判断する目利き力しか通用しない領域にならざるを得ません。

もう1つは、創業支援というのはバランスシートをつくり育てていくプロセスですから、バランスシートを考えなくてははいけません。ただこの簡単なことを分かっている創業支援のコンサルタントは日本にほとんどいません。ですから必ずデットとエクイティ両方を手に持っておく必要があります。デットを出している金融機関、都内で創業支援のファンドを持っている金融機関は、当組合の他にどこかありますか。

一方で証券会社やベンチャーファンドの方がやっているのは、そもそも貸金業の免許を持っていないのでデットが出せません。簡単な話、バランスシートのイメージを持っていれば分かります。債務超過ですから、創業赤字はエクイティでしかありません。

若者が会社を立ち上げます。資本金 300 万、自分で一生懸命貯めた貯金でやりました。でも大体創業赤字で 500 万とか 1 千万いってしまいます。その時点で債務超過になります。これはエクイティリザーブではありません。

一方で今度、設備資金、運転資金が必要になります。この運転資金は当たり前ですが、デットでリザーブを入れます。ただ、コンサルタントの方は証券会社上がりの方ですから、デットを知らないで、お金が足りないと言うと全部増資させようとしします。結果的にどういうバランスシートになりますか？流動資産も含めて全部カバーしているのは資本というようなバランスシートができます。

私どものところに創業者を連れて、コンサルタントの先生がやってきます。次のような案件です。

「今、創業赤字でここがマイナスです。売上げは 5 千万で来年は 1 億になり、再来年は 3 億になります。大体 1 億になったところでプラスになります。大体 5 年後には売上が 10 億になります。ここで IPO に狙いが定まります。」このようなことをいってきます。「それで先生、資金繰りはどうなっていますか？」と私が聞きますが、ここで実はコンサルタントの 8 割が倒れます。

「先生、売上が 10 億になったときこの会社のバランスシートはどうなっていますか？左側ですね。どれぐらいの固定資産を食っていますか？どれぐらいのシステム投資をしていますか？あるいは売掛金どれだけたまっていますか？在庫はどれぐらいたまっていますか？どれぐらいのバランスシートの資産勘定が起きますか？」と聞くと、答えられた人はほとんどおりません。

結局、最後に泣くのは社長です。資金繰りは立たなくなって、お金を集めるのに追われて、中には銀行時代でいうと、IPO して 3 年後に倒産して、ズタボロにされます。そうやって儲けた証券会社の方々は皆さん儲かったと言っているわけです。こんなこと協同組織金融機関がやれるわけもないので、私どもは「デットとエクイティの最適配分」ということをいいました。恐らくこのようなことを言ったのは、私が日本で初めてだと思います。これをちゃんとやってあげたいなと思っています。創業者の最初のお金の壁を乗り越えさせてあげたいなと思っています。

7. 志の連携

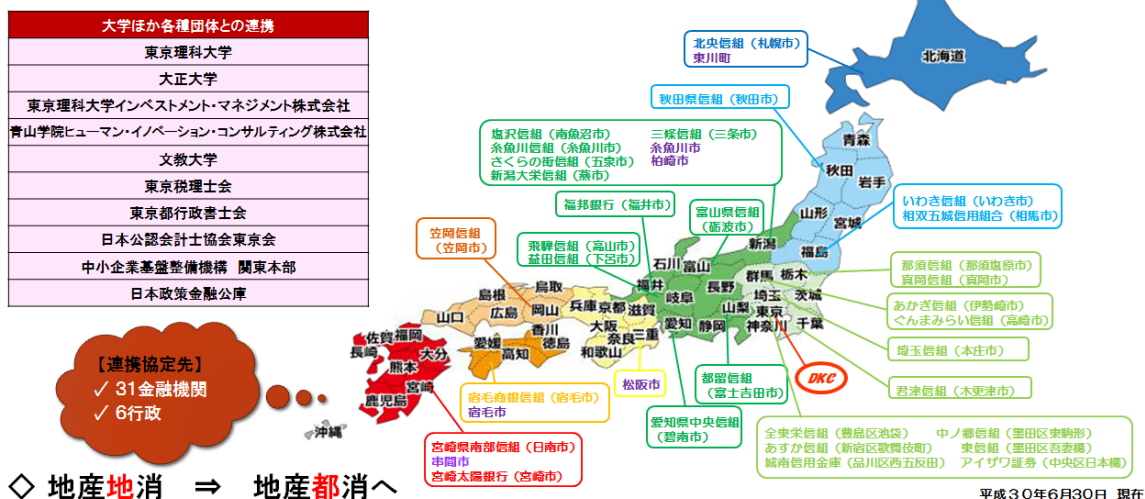
2年半前に始めたのですが、なんと気づいたらこんなに多くなってしまいました。信用組合は北海道から沖縄まで、今 27 信組と連携しております。

最近、城南信用金庫さんが創業支援をやりたいので、是非連携をとお話をいただき連携いたしました。また、地銀では、宮崎太陽銀行さん。明後日には、福井の福邦銀行へ行ってきます。福邦銀行さんはまだ頭取に会ったことがありません。北海道の財務局長でいらっしゃったということで、5月に福邦銀行さんにぜひ第一勧信と組みたいと言って頂き、金融庁、関東財務局にこんな話があるのですがと申しましたところ、「うちの先輩が頭取をやっているの、新田さんよろしくお願いします」といっていました。あと4月には、みちのく銀行の支店長会議で地域の金融についての講演をしました。そのあと栃木銀行の支店長会議でも地域金融の講演をしています。様々なところで、このような話を聞かせて欲しいというお声を頂戴します。

もう1つは行政です。先ほど柏崎市長が出てきましたが、実は柏崎には柏崎信金さんがあります。信用組合は本店があるところはありません。新潟大栄さんが3つ支店を構えたのですが、これも最初柏崎市長と私の個人的な関係で業務連携してくれ、柏崎が大変だと北陸新幹線も通らないし、刈羽原発で今大変なことになっているのでぜひ助けて欲しいというお話でした。その後、新潟大栄さんが実は信用組合が柏崎に支店を持っているということで、新潟大栄さんも一緒にやりましょうという話になりました。私が柏崎市長と新潟大栄さんとの面談をセットさせて頂きました。元々は連携は糸魚川から始まりました。最初糸魚川信用組合の黒石理事長と最初に結んだ後、糸魚川市の米沢市長、糸魚川信用組合と糸魚川市は元々連携していましたので、黒石理事長の方から米沢市長と会ってくれというお話になりまして、米沢市長と会ったら、米沢市長が、糸魚川信用組合と糸魚川市、糸魚川信用組合と私たちが繋がっていますから、じゃあ皆でやろうという意味で糸魚川市とも連携しましょう、これが最初でした。気がついたら隣の柏崎、北海道の東川町、四国の宿毛市、宮崎の串間市、三重の松阪市、松阪市長もこれは個人的な付き合いから始まりました。ご承知の通りあちらは今地銀と信金両方とも合併の最中であります。合併に必死で地域のことなんかそれどころじゃない。残念ながら三重県には地域信用組合がありません。地域金融機関がないのです。

7. 志の連携（信用組合等、行政、大学ほか各種団体）

地方と東京を結ぶ組合 「地域間の資金循環」



やってみてこんなにニーズが多いのかと、逆に今愕然としています。

「東京発の地方創生」ということで言ってきましたが、こういった全国の資金循環の話をする、実はこれは私たちのもう1つのスローガンで、「地方と東京を結ぶ組合」ということで、地域間の資金循環を掲げています。

日本はお金の流れが悪すぎます。少なくとも、経済面では日本の中に県境はありません。一番分かりやすいように、東京は地方出身者のるつぽです。人がどんどん県境を越えて移動していま

す。誰が県境を作っていると思いますか。私は行政と金融機関だと思っています。だから「地産地消」になるのです。ヒト・モノ・カネが東京に一極集中したあとの干からびた地方だけで「地産地消」をやっている、地方が浮かび上がれますか、という話です。ただ地方の市長や県知事は自分の票が出る自分の県しか知らない、他は関係ありませんと言う。経済というのはダイナミックに動くからいいのです。今世界で国境を越えた問題でさえ、トランプの保護主義が大丈夫なのかと言っているのに、実態は日本の中でも縮こまったのは誰なのか、という思いです。

一言で言うと、東京にあるヒト・モノ・カネはもう一回地方に流したいです。流れないと循環は起きません。簡単な話、さっきビデオで観ていただいたように地方の物産をどんどん売れば東京・四ツ谷の方々が喜んで買っていき、ダイレクトにこの金は地方の生産者に入ります。間に誰もマージンをとらず、ストレートに入っていきます。信用組合同士が組めば簡単にできます。ただ残念ながら、こういう連携というのは誰もやっていません。東京で東京発の地方創生と言ったのも多分私1人だと思います。

実は地方連携で色々な記者会見を約40回程度やっていますが、必ずメディアの方から、「地方はこれで喜ぶのは分かりました。メリットがあるのは分かりました。新田さんにとって、第一勧信にとっては何のメリットがありますか？」と必ず聞かれます。当組合は非営利相互扶助の組合です。目先の利益は追いませんと言って笑ってかわしていますが、ただリレーションは繋がれば、必ず時間軸の中で戻ってきます。まだまだこれからなのです。

創業支援も地方創生も実はものすごく経費が高いのですが、一生懸命になってこれは経費ではなくて将来の設備投資だと思ってやっています。金融機関はメーカーではないですから、リレーションに対してお金、経費を使うというのは、これは経費ではありません。設備投資だと思っています。こうやって地方の人と結びついたおかげで、第一勧信はめちゃくちゃ有名なのです。この広告料はお金に換算して、10億ではきかないと思います。あっという間に、日本中に知れ渡ってしまいました。地方にいて、地方の方からも聞かれました。こんなことやって何の意味があるの？と聞かれたので、「あなた今まで第一勧信を知っていましたか？今これで覚えたでしょう？」と答えます。地方のメディアがどんどん書いてくれます。広告料は一切出していません。皆がいいことをやってくれる。頼んでいないのに、内閣府まで表彰してくれます。自分のところの組織価値をいかに上げるかというのが経営者の務めなので、組織価値を上げておけば必ずどこかで長期的にはそれなりの数字が出てくるものだとは思っています。その組織価値を上げるということで、地方創生を今一生懸命やっているわけです。

もう少し具体的な話をします。例えばこんな事例が分かりやすいかと思います。上越市の物件を相続した方が、当組合の神楽坂支店のお客さまでした。この相続した上越市の物件、当然ながら東京の不動産屋も含めて誰も売る術を持っていません。そこで私が、糸魚川信用組合の黒石理事長に電話して、「黒石さんこれ売ってよ」と言いましたところ、「分かったどこ？あそこか」と。地元の方が、この物件だったらいくらで買いますと売買が成り立ちました。糸魚川信用組合は買った人に対して融資が出ます。この売却代金というのは当然当組合のお客さまの預金にそのまま入ってきます。東京の中でこんなことが出来るのは第一勧信だけだと大変喜ばれました。

結局、東京は地方出身者のるつぼです。この中でも地方出身者の方がたくさんいらっしゃるのではないのでしょうか。東京糸魚川会という、糸魚川出身者の東京の会があります。そちらにいつも私は出ています。米沢市長も隣にいます。いつもその方々の前で、「私は糸魚川信用組合の東京支店長の新田です。よろしくお願ひします」と申し上げます。すると拍手喝采で、「糸魚川信用組合の東京支店ができたぞ、預金は東京支店でやってやれ」となります。こんな感じです。

人が移動していますから、金融機関だけが県境を作っちゃいけないですね。金融機関が繋がっていれば、必ずそれに伴ってお金の移動や情報の移動がついてきます。

そして、大学についてです。大学は今15ぐらいの大学でスポットで講義をしています。後は企業です。中小機構や政策金融公庫など、とにかく考えられるすべてのところと今連携を図っているということです。

8. GABV (The Global Alliance for Banking on Values) について

皆さんの中で GABV はご存知の方いらっしゃいますか。グローバルの時代です。先月、チェアマンのトリオドス銀行頭取のピーターブロム氏が日本に来て、彼と一日お会いしました。一応書類も含め、正式な加入手続きは終わりました。

GABV というのは、ここに書いているように The Global Alliance for Banking on Values、直訳すれば「価値に重きを置く銀行の世界的なネットワークアライアンス」です。日本の中でこちらに参加しているのは私どもだけです。誰も参加していません。日本はこれでいいのでしょうか。これは正直使命感で、こちらからオファーしました。世界で今 55 の金融機関、ここで見てるようにヨーロッパだけではなく、北アメリカ、南アメリカ、アフリカ、オーストラリア・・・世界の志あるサステナブルバンクがこれだけ加盟しているのです。日本はゼロです。金融庁の協同組織金融機関室も知りませんでした。信金中金も全信中協も誰も知りませんでした。このような組織があるということで、1 年前から調べ始め、日本大学長谷川教授に飛んでいただき、日本が入らないわけにはいかないだろうと思い、当組合が日本発の加盟ということです。

8. GABV(The Global Alliance for Banking on Values)について



【概要】

- ◆ GABVは2009年に設立され、持続可能な経済・社会・環境の発展に対して融資をするという使命を有する銀行及び協同組織金融機関で構成。
- ◆ 加盟金融機関 55金融機関
(当組合が日本初の加盟/現状、日本では当組合のみ)
- ◆ 規模 顧客数:41 百万人、総資産:1,270億USD (約12兆7,000億円)
- ◆ GABV議長:ピーター・ボーム氏 (オランダ トリオドス銀行頭取)

【GABVの6原則】

- ① 持続可能な経済・社会・環境の発展に対する貢献
- ② コミュニティに根ざし実体経済への対応
- ③ 透明性かつ包括的なガバナンス
- ④ 長期的な視野に立って、外的な混乱に直面してもオペレーションを維持
- ⑤ 顧客との長期的な関係性を維持
- ⑥ 上記の原則すべてが金融機関のカルチャー

元々は、2009年に設立されました。何故でしょうか。リーマンショックです。デリバティブとかスプレッドの金融なんかとんでもないことをやっていたという反省の元にできた会です。事務局長のマルコス氏は元々銀行員で、デリバティブをやっていたそうです。世界はそういう風に、実は金融のことを話すときに、2008年以前の話というのは今ほとんど議論になりません。いろんな大学にいても、2008年以前の話の教科書を一生懸命勉強している学生がいますが、ほとんど無意味です。投資銀行モデルが崩れ去った2008年以降の動きを見ないと仕方がないです。世界が今このように変わってきています。

GABVにはこの6つの原則があります。持続可能な経済社会環境の発展に対する貢献、ピープルズ、プロスペリティ、プラネット。2番目がまさにコミュニティに根ざした実体経済への対応です。スプレッドはしない、デリバティブはしないということです。3番目は透明性かつ包括的なガバナンス、4番目は長期的な持続可能な経営状況、5番目は顧客との長期的な関係性の維持と、この5つすべてが金融機関のカルチャーとして備わっていること。ピーター・ボーム氏が日本に来たとき、一緒に共同で記者会見をしました。そのときに「今GABVはこれで55ですが、今後どう広がりますか？」と聞くと、「金儲けに走るような金融機関は絶対に入れない。数を増やすつもりはなく、志のある方々とのネットワークができればいい。2020年までに75にはしたい。できれば日本は大きな国だから、2~4。」と彼は答えました。皆さんの中で、当組合に続いてGABVに加盟されるところがあったら教えてください。全部繋ぎます。ただし、5つの原則を半年間、スコアカード出し続け、実践できていなければ通りません。

しかし、もしそうだとしたら日本の金融機関はこれでいいのでしょうか。「こうした実践をうちもやっています。入れます。」と堂々と言える金融機関が、山ほど出てもらわないと困ります。

11月にクアラルンプールでアジア大会があります。来年の2月にはバンクーバーで世界大会があります。この世界大会とアジア大会は理事長の参加は絶対ですので、私も英語は不得意ですが行ってまいります。この世界の金融機関、志のある方々の話を日本にどんどん還元していきたいなと思っています。そして、できることなら当局に反応して欲しい。地銀と信用組合を一緒にするような協金室では駄目だと思います。

9. 地方創生の具体的な取り組み

地方創生の中で、私どもの本店2階を「地方連携オフィス」として、地方の信用組合、地方の行政機関の「東京事務所」として使っていただいています。先ほどお話しした物産展の開催、地域行事への参加も積極的に行っています。

一番下にあるのは「農業ファンド」ということで、私どもがGPになって、お声をかけました地方の信用組合が賛同してくれました。9つの信用組合、北海道の北央信用組合さんから西は笠岡信用組合さんまで、2千万円ずつ出して、当組合も入れて1億8千万円のお金を集めて、同額のお金を政策金融公庫から入れてもらい、3億6千万円のファンドをつくりました。

実は、農業ファンドは地銀さんがやっているものはほとんどうまくいっていません。この農業ファンドを作ってまだ1年です。昨年3月に作ったのですが、すでに4件の投資案件が実行済みです。まだ今も投資案件が来ています。

最初にこれをもって行ったときに、「新田さんのところで農業法人があるのですか？」と聞かれて、「うちではありません」と答えると、「何で農業法人がない東京の信用組合が農業ファンド作るんですか？しかも何故第一勧業信用組合がGPなんですか？」と聞かれました。「政策金融公庫の人達に当組合は売るんです。」と言いました。元々農業について、消費者側をおさえないで生産者のことしか考えていないからモノが動かないのです。地方の信用組合の皆さんには「新田がいいものをたくさん作るぞ」「責任持って売れよな」と言われておりますので、こちら責任を感じています。地銀さんだけでは地方なので東京のマーケットにアクセスできないから地銀さんだけでつくった農業ファンドは相当難しいと思います。必ず遠隔地、できれば東京、大都市圏が入った形での、遠隔地連携の方がこういったファンドはうまくいきます。

10. 激変する環境

今の環境について申し上げますと、まず、環境激変の時代です。様々なことを言う人がいますが、今は「環境激変の時代」です。ダーウィンの進化論で言えば強いものや大きいものが生き残るのではなく、環境激変の時代と言うのは環境に適応できたものだけが生き残ります。

高度成長時代から成熟社会になりました。世の中は変わりました。高度成長時代と成熟社会では何が違うのか。簡単にヒト・モノ・カネで説明します。高度成長時代は人口は増えていました。子供の数も増えていました。モノは足りていなかったです。冷蔵庫が欲しい、洗濯機が欲しい、私は昭和31年生まれですから、カラーテレビがあったらいいな、車があったらいいなという気持ちで、まさに人口が溢れてモノが足りない時代でした。お金も足りなかったです。一生懸命預金を集めないとお金がありませんでした。貸し出し枠があって、お金を集めなければ融資もできない。ヒトが余っていて、モノとカネが足りなかったのが高度成長時代です。ですから金融機関はお金さえ持っていれば黙っていても儲かりました。メーカーはいいものを作っていればどんどん売れました。

今はどうでしょうか。モノとカネは余っています。飽和状態にあります。ヒトは減り始めました。ヒトが足りなくなるとモノとカネが余っている時代になっています。当然風向きは間逆だと思っています。ですから今は量の時代ではなく、質の豊かさの時代です。ある意味ではこれだけモノとカネが豊かな時代というのは素敵な時代なのです。しかし、大事なものはモノとかカネではなくヒトとサービスの時代なのです。金融業会もそうだと思います。

例えば、今時価総額で世界のトップレベルの会社、google、Apple、Airbnb、Uber、皆純粋サービス業です。ヒトに対して、アマゾンだってすごく対応いいでしょう。すぐモノを送ってくれます。あるいは不良品があったって返品しないうちに送ってくれます。Uberも昔色々ありますが、驚くべきスピードです。NYだったら2、3分で来ます。オフィスの中で皆電話しているのではなく、道で電話しています。オフィスで電話したら車が先にもう来ているのです。ものすごいサービスの質です。ヒトとかサービスの時代になります。

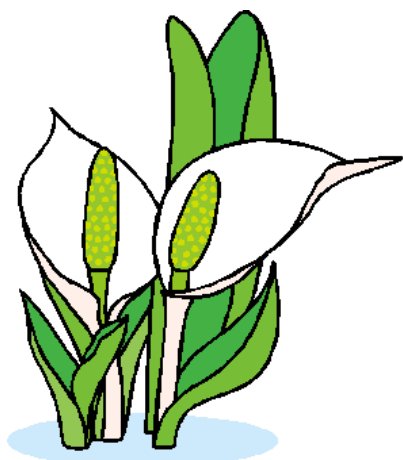
それからヒトであるということは、SMAP の「世界に一つだけの花」の歌詞でもあります、
「No,1 にならなくてもいい。もともと特別な Only one。」です。私どもは皆、「Only one」なの
です。成熟社会においては、マーケットは均一性から多様性に変わります。今まではマスで見て
いたのが今のマーケットというのはヒトの時代ですから、ヒトが個を主張する時代になってきて
います。1 千億のマーケットがあったと考えるよりは、1 億円のマーケットが 1 千個あると思った
方が早い時代です。ですからコミュニティ論なのです。マスで捉えると、ものすごく危険です。
No,1 ではなくて、たくさんの「Only one」があるのです。これにより、実は質が高くなっていき
ます。

生産性を上げるということは、高度成長時代には量を増やすことでした。1000 円のものが 10
個あったら、1000 円のものを 20 個作ることを目標として生産性が上がると言っていました。今
の時代はモノが飽和していますから、生産性を上げるということは、単純に価格を上げると言う
ことです。1000 円のものを 10 個作ったら、飽和していますから 10 個以上売れないです。であ
るならば、1000 円のものを 2000 円にする、3000 円にする、これを考えるのが生産性を上げる
ということです。「高度成長時代に頭が切り替えができていますか?」「環境が全く変わっている
にもかかわらず、昔の環境を念頭に業務していませんか?」こんな問いかけをしています。

そういった意味では中小企業にチャンスの時代ですし、協同組織金融機関はヒトの時代で多様
性の時代ですから、チャンスです。いまは、大企業やメガバンクは大変です。後輩には頑張って
ほしいと思っていますが大変です。去年一番愕然としたのは、トイザらスのチャプター11 適用で
す。私は最強の小売店と思っていたので、トイザラスが潰れるなんて信じられなかったです。恐
ろしい時代が来たなと思いました。そういう意味では、今は大きなものはものすごくリスクを抱
えています。

逆に、環境の変化に柔軟に対応できて小回りが出来るものが皆で繋がると強いです。分散系の
ダウンサイジングしたネットワークを考えていただければ分かると思います。今の時代、戦艦大
和、武蔵ではないです。小さい飛行機の編隊が強いです。大きなホストコンピューターの銀行は
大変です。分散系の小さなパソコンを繋ぎ合わせたようなコンピューターシステムが今の時代は
強いのです。そういう意味では、このテーマの協同組織金融機関にとって、チャンスの時代です。
むしろ、協同組織金融機関が頑張らないと日本は駄目になってしまうという危機感を持っており
ます。日本は、成熟した一流国家でありたいと思います。単にヒトが増え続けた中で安いものを
たくさんつくることができた二流国家とは言わないまでも、それだけの国ではなくて、本当にヒ
トが生き生きと幸せでいられる、世界からリスペクトされるような質の高い国を作って行きたい
し、その為には協同組織金融機関の役割というのは極めて重要だと思います。使命感を持って私
もやっていきたいと思っていますし、皆さん方とのこのご縁も大事にして、皆で明日の日本を支
えていけるようなコミュニティができれば良いと思っています。

ご清聴ありがとうございました。



■協同金融研究会2018年度総会報告■

第135回研究会の終了後、本研究会の2018年度総会を開催し、2017年度の事業報告・決算報告、2018年度事業計画・予算を決定し、役員・運営委員の改選を行いました。以下、2017年度事業報告・決算、2018年度事業計画・予算、ならびに選出された新役員・運営委員を掲載します。なお、当日の総会出席者は17名でした。

協同金融研究会 2017年度事業報告

(講師・報告者・執筆者等の敬称を略した失礼をご了承ください。)

1. 会員の状況(2018年3月末現在)

個人会員106名(前年比2名増7名減)、賛助会員27団体(前年比 増減0)

2. 総会及び運営会議

(1) 総会 2017年5月22日(月) 午後8時～8時30分

議題 ①2016年度事業報告・収支決算報告・監査報告

②2017年度事業計画・収支予算

上記①、②は原案通り承認され、決定した。

(2) 運営会議

定例研究会、ニュースレター、シンポジウム、先進事例視察などの検討のため年間11回開催した。(開催日は、4月25日、4月22日、6月26日、7月25日、8月30日、9月20日、10月3日、11月21日、12月7日、1月19日、2月15日)

なお、運営委員は齊藤 正、安田原三、生澤 博、相川直之、木原 久、中原純一、永田一洋(東信協)、澤井弘樹(全信中協)、堀川元史(全信中協)、熊谷征爾(労金協会)、大沼英行(労金協会)、原 弘平(農村金融研究会)、笹野武則、小島正之。

3. 定例研究会

*開催時間はいずれも午後6時30分～8時30分、会場は「プラザエフ5階会議室」

第130回<5月22日(月)> 参加者:25名

テーマ:ソーシャルファイナンスの現状と課題、協同金融への期待

～草の根金融研究所「くさの一ね」の活動の現状報告を兼ねて～

報告者:多賀 俊二(草の根金融研究所「くさの一ね」代表)

第131回<7月25日(火)> 参加者:23名

テーマ:中小企業の現状と協同金融の課題を考える

～2017年版中小企業白書、小規模企業白書から見えてきた現状と課題～

報告者:吉田 敬一(駒澤大学経済学部教授)

第132回<9月20日(水)> 参加者:24名

テーマ:企業経営の現状と金融機関、協同金融機関への期待

報告者:大橋 正義(株式会社大橋製作所 代表取締役社長)

第133回<11月21日(火)> 参加者:18名

テーマ:三鷹市における地域振興策の現状と課題

報告者:内田 治(三鷹市 副市長)

第134回<1月19日(金)> 参加者:33名

テーマ:地域再生に向けた地域金融機関の役割～帯広信金の取り組みの事例と課題～

報告者:秋元 和夫(帯広信用金庫常務執行役員・地域振興部長)

4. 第15回シンポジウムの開催

日時:2018年3月10日(土) 12時30分～17時

会場:日本大学経済学部7号館講堂

テーマ:街と生きる協同金融

参加者:84名

プログラム

○開会あいさつ「シンポジウムの開会にあたって」

協同金融研究会代表・駒澤大学教授 齊藤 正

○基調講演 三鷹発！民学産公金の協働のまちづくり

清原慶子（三鷹市市長）

○実践・事例報告

足立成和信用金庫 営業推進部参与 松場 孝一

第一勧業信用組合 副理事長 赤平眞樹雄

東京都農業協同組合中央会 専務理事 榎本 輝夫

新潟県労働金庫 営業推進部 部長 高橋 理

○質疑応答&全体討論 コーディネーター 相川 直之（元朝日信用金庫常務理事）

○閉会（17時）

○懇親会（17時30分～19時、14階レセプションルーム）

5. 先進業務事例視察の実施

実施日：2017年10月20日（金）

テーマ：埼玉県川口市における協同組合の実践から学ぶ

訪問先：川口信用金庫、医療生協さいたま生活協同組合、JA さいたま神根支店

参加者：17名

6. ニュースレターの発行 ※内容の詳細は協同金融研究会HPで確認できます。

No.132（2017年4月）

◆巻頭言「持続可能な」という考え方（全国信用組合中央会 国広明）

時評 クラウドファンディングとメイカーズ

～地域金融機関の関わり方～（駒澤大学 経済学部教授 長山宗広）

◆第14回シンポジウム報告

テーマ：「地域を元気にする協同の力～現場から学ぶ協同組織金融機関の役割と課題～」

開会あいさつ 「シンポジウムの開会にあたって」（協同金融研究会 代表 齊藤正）

記念講演 「地方創生」法の下における地方再生のあり方

～地域における協同組織金融機関の役割と課題を考える～

（京都大学大学院経済学研究科・経済学部 教授 岡田知弘）

◆会員の声 雑感：信用金庫のビジネスモデル（鈴木敏晴）

◆会員の著書紹介：濱田武士著『魚と日本人 食と職の経済学』

No.133（2017年6月）

◆巻頭言「人々が支え合う共生社会の実現のために」（全国労働金庫協会 大沼英行）

◆時評 特区・規制改革と組織ジャーナリズム（北海学園大学経済学部教授 濱田武士）

◆第14回シンポジウム報告（2）

「地域を元気にする協同の力～現場から学ぶ協同組織金融機関の役割と課題～」

実践報告（三島信用金庫・高嶋正義／塩沢信用組合・小野澤一成／秦野市農協・宮永均／

労働金庫連合会・安孫子勝広）

全体討論（コーディネーター・相川直之）

◆会員の声 企業の公益通報者保護制度に対して取り組みの必要性について

（NACS 消費生活研究所 土田 あつ子）

No.134（2017年8月）

◆巻頭言 Human out of the Ring（農村金融研究会 原弘平）

◆時評 協同組織金融機関での女性活躍推進と女性人材育成

（北海道大学大学院准教授 駒川智子）

◆第130回研究会報告「ソーシャルファイナンスの現状と課題、協同金融への期待」

～草の根金融研究所「くさの一ね」の活動と現状報告を兼ねて～

（「くさの一ね」代表多賀俊二）

◆第131回研究会報告「中小企業の現状と協同金融の課題を考える

～2017年版中小企業・小規模企業白書から見てきた現状と課題～」

（駒澤大学 教授 吉田敬一）

◆協同金融研究会2016年度事業報告、収支決算、2017年度事業計画・収支予算

- ◆会員の声 地方創生に信用金庫や信用組合が貢献するための改善ポイント
(日本大学商学部 専任講師 相澤朋子)

No.135 (2017年11月)

- ◆巻頭言 日本のモノづくりはどうなっているのか?
(協同金融研究会事務局 笹野武則)
- ◆時評 ヨーロッパ協同組織金融機関の新たな経営戦略
(日本大学商学部 教授 平澤克彦)
- ◆第132回研究会報告「中小企業経営の現状と地域金融機関への期待
～OHASHIの事業展開ロードマップと開発型企業の課題～」
(大橋製作所 代表取締役 大橋正義)
- ◆会員の声 わが著書を語る～日本リスクマネジメント学会優秀著作賞を受賞して～
(大阪信用金庫 石川清英)

No.136 (2017年12月)

- ◆巻頭言 FinTech、AIと向き合う時代(東京都信用金庫協会 業務課長 永田一洋)
- ◆2017年度先進業務事例視察の報告
「埼玉県川口市における協同組合の実践から学ぶ」
参加者の感想→岡本好廣、木原久、富沢賢治、中原純一、
- ◆第133回研究会報告「民学産公の協働と地域活性化～三鷹市における地域振興策の現状
と課題～」
(三鷹市 副市長 内田治)
- ◆書評 内田聡著『明日をつくる金融～イノベーションを支えるエコシステム～』を読む
(相川直之)
- ◆会員の声 直腸がんの治療とこれから
(草の根金融研究所「くさの一ね」代表 多賀俊二)

No.137 (2018年2月)

- ◆巻頭言 地域の復興に、協同金融の真価発揮で応えよう
(協同金融研究会 事務局長 小島正之)
- ◆時評 明日をつくる地域金融—イノベーションを支えるエコシステム
(茨城大学 学長特別補佐 内田聡)
- ◆第134回研究会報告「地域再生に向けた地域金融機関の役割
～帯広信用金庫の取り組み事例と課題～」
(帯広信用金庫 常務執行役員・地域経済振興部長 秋元和夫)

7. ホームページの運営

一昨年度、滞っていたホームページにおける情報の発信については、昨年度改善をはかり、今年度は行事の案内、会報の発行にあわせての提供など改善に努めてきた。

協同金融研究会・2017年度収支決算

自・2017年4月1日 至・2018年3月31日

I. 収支計算の部

科 目	2016年度実績	2017年度予算	2017年度実績	備 考
1. 会費収入	345,000	390,000	267,000	
2. 賛助会費収入	450,000	430,000	0	
3. 研究会参加費収入	151,500	150,000	0	
4. 視察参加費収入	87,000	70,000	0	
5. シンボ等関連収入	284,000	300,000	0	
6. 雑収入	26,963	40,000	0	故飯塚氏夫人よりの寄付等
小計	1,344,463	1,380,000	267,000	
前期繰越金	-41,724	7,809	7,809	
収入合計 (I)	1,302,739	1,387,809	274,809	
1. 会報作成費	206,410	230,000	0	
(1) 執筆謝礼	9,850	30,000	0	
(2) 会報印刷費	196,560	200,000	0	
2. 研究会経費	136,942	165,000	0	
(1) 講師謝礼	90,000	90,000	0	
(2) 報告者車代	24,000	30,000	0	
(3) 飲物代	4,800	15,000	0	
(4) 資料印刷代	11,726	20,000	0	
(5) 懇親会費	6,416	10,000	0	
3. 資料代	30,000	40,000	0	
4. 会場借上費	41,000	50,000	0	
5. 事務局費	202,767	210,000	0	
6. 事務所賃借料	36,000	36,000	0	日本福祉サービス評価機構
7. 通信費	102,448	120,000	0	
8. 視察・調査費	102,388	70,000	0	現地視察関連経費
9. シンボ等特別研究費	433,844	400,000	0	シンボ・特別研究会関連経費
10. 雑費	3,131	10,000	0	
支出合計 (II)	1,294,930	1,331,000	0	
次期繰越収支差額 (I-II)	7,809	56,809	274,809	

II. 資産計算の部

科 目	2016年度実績	2017年度予算	2017年度実績	備 考
1. 現金	0	-	18,000	
2. 預金	70,855	-	133,855	中央労働金庫本店営業部
3. 郵便振替	48,468	-	210,468	ゆうちょ銀行
4. 未収入金	0	-	3,000	
5. 立替金	0	-	0	
6. 預け金	0	-	0	
資産合計	119,323	-	365,323	
1. 前受金	15,000	-	0	
2. 預り金	27,000	-	21,000	
3. 未払金	69,514	-	69,514	三協社等
負債合計	111,514	-	90,514	
次期繰越収支差額	7,809	-	274,809	
負債及び繰越金合計	119,323	-	365,323	

2018年5月21日、日本福祉サービス評価機構事務所において、2017年度事業報告並びに収支決算につき監査を実施し、帳票書類を点検したところ、正確かつ適正に処理されていることを認めます。

2018年5月21日

監事

中原 純一 (印)

協同金融研究会 2018年度事業計画

上場大企業の決算は輸出拡大と円安とインバウンドの増大等により好調である。一方、地域経済は政府や地方自治体の地域活性化策が実施されているが依然として回復は見られない。中小企業や小規模企業や生活者を取引対象にしている協同組織金融機関は史上最低の低金利政策の影響もあり融資の不振が響き、厳しい経営を強いられている。

当研究会は協同組織金融機関4業態の現場の声に耳を傾け、経営実態の把握に努め、課題解決のためのヒントを提供していくことが重要になろう。このような考え方の基に下記の事業を実施する。

記

1. 定例研究会の開催

原則として5月、7月、9月、11月、1月に開催する。

なお、今年度は各業態の経営トップに講演いただく等して、参加者の増加にも努める。

開催時間は18時30分から20時30分とする。

2. 運営会議の開催

信用金庫・信用組合・労働金庫・農業協同組合の関係者を運営委員とする。

会議は毎月開催し、開会は原則午後4時からとする。

協議内容は定例研究会、シンポジウム、視察、ニュースレター等の具体化を図るものとする。

3. ニュースレターの発行

原則として年6回、偶数月に発行する。

4. 先進業務事例視察の実施

本年度は日帰り視察とし、実施時期は11月頃とする。

5. 第16回シンポジウムの開催

本年度は2019年3月9日（土）に実施する。

6. ホームページを充実し、タイムリーな情報提供に努める。

7. 会費

個人会員年3千円、賛助会員年1万円（1口）とする。

8. 事務所

「一般社団法人 日本福祉サービス評価機構」内に置く。

以上

○新たに選出された役員・運営委員

役員：（代表）齊藤 正／（事務局長）小島正之／（会計責任者）笹野武則

運営委員：

- ①生澤 博、②相川直之、③木原 久、④東京都信用金庫協会・永田一洋
- ⑤全国信用組合中央協会・堀川元史、⑥農林中金総合研究所・小野澤康晴
- ⑦全国労働金庫協会・大沼英行

＊ なお、④から⑦の各業態からの運営委員は、当該組織における事情で、期中での異動がある場合は、運営委員会において都度、確認していきます。

任期：今回選出された役員・運営委員の任期は、2018年度～2019年度の2年間です。

協同金融研究会・2018年度収支予算

自・2018年4月1日 至・2019年3月31日

I. 収支計算の部

科 目	2017年度予算	2017年度実績	2018年度予算	備 考
1. 会費収入	390,000	267,000	320,000	2018. 3. 31現在106人 26組織 30人×5回
2. 賛助会費収入	430,000	440,000	430,000	
3. 研究会参加費収入	150,000	103,000	150,000	
4. 視察参加費収入	70,000	91,000	70,000	
5. シンポ等関連収入	300,000	234,500	300,000	
6. 雑収入	40,000	111,740	50,000	
小計	1,380,000	1,247,240	1,320,000	
前期繰越金	7,809	7,809	-73,718	
収入合計 (I)	1,387,809	1,255,049	1,246,282	
1. 会報作成費	230,000	285,733	230,000	現地視察関連経費 シンポジウム関連経費
(1) 執筆謝礼	30,000	54,700	30,000	
(2) 会報印刷費	200,000	231,033	200,000	
2. 研究会経費	165,000	137,728	160,000	
(1) 講師謝礼	90,000	70,000	70,000	
(2) 報告者車代	30,000	40,000	50,000	
(3) 飲物代	15,000	7,456	10,000	
(4) 資料印刷代	20,000	20,272	20,000	
(5) 懇親会費	10,000	0	10,000	
3. 資料代	40,000	21,807	30,000	
4. 会場借上費	50,000	38,000	40,000	
5. 事務局費	210,000	193,666	200,000	
6. 事務所賃借料	36,000	36,000	36,000	
7. 通信費	120,000	116,874	110,000	
8. 視察・調査費	70,000	115,463	70,000	
9. シンポジウム開催費	400,000	380,256	360,000	
10. 雑費	10,000	3,240	10,000	
支出合計 (II)	1,331,000	1,328,767	1,246,000	
次期繰越収支差額 (I-II)	56,809	-73,718	282	

II. 資産計算の部

科 目	2017年度予算	2017年度実績	2018年度予算	備 考
1. 現金	-	0	-	中央労働金庫本店営業部 ゆうちょ銀行
2. 預金	-	21,315	-	
3. 郵便振替	-	47,468	-	
4. 未収入金	-	3,000	-	
5. 立替金	-	0	-	
6. 預け金	-	0	-	
資産合計	-	71,783	-	
1. 前受金	-	6,000	-	
2. 預り金	-	21,000	-	
3. 未払金	-	118,501	-	
負債合計	-	145,501	-	
次期繰越収支差額	-	-73,718	-	
負債及び繰越金合計	-	71,783	-	

■

◆会員の声◆

地域の危機打開に応える 農協金融の在り方を模索したい

全国農業協同組合労働組合連合会（全農協労連）書記局次長 星野 慧

日本の農業、ひいては農山村の地域経済は、これまでアメリカの食糧戦略によって規定されてきました。食糧安全保障と国家主権をかなぐり捨てるような農産物輸入の自由化につぐ自由化で、いまや地域は崩壊の危機にあります。農協は金融を含めて様々な事業を行っていますが、こうした危機の打開を、金融の分野からも模索していきたいと思って研究会に参加しています。

さて、農業協同組合は、農産物の生産・販売に関わる事業だけでなく、信用事業（金融）、共済事業、そしてガソリンスタンド（ＳＳ）、スーパーマーケット（Ａコープ）といった地域に欠かせないインフラ機能も含めて、多様な事業を行っています。安い輸入農産物が入ってくるなかで、最も重要な営農事業は多くが赤字ですが、それ以外にも採算を度外視した赤字事業がたくさんあります。

いま、どの部門でも収支は厳しくなる一途です。では、そうした厳しい経営をカバーしてきたのは何だったのかと言え、一つは現場職員の身を粉にするような働き方であり（これは労働者・労働組合として解決すべき本来課題ですが）、もう一つは信用事業・共済事業などによるそれなりの黒字でした。ところがこの間のゼロ金利、マイナス金利のもとで、その構造が大きく崩れようとしています。

農協は収支が整わなくなると、支店や施設の統廃合や人件費カットなどによる「減収増益」路線に走り、それもいよいよ限界に達すると、広域合併を選択してきました。しかし、合併は組合員や地域住民との距離を遠ざけ、地域密着が売りの組織・事業との矛盾を拡大する負のスパイラスに落ち込んでいきます。

その上、いまや政府と財界（規制改革推進会議など）は農業団体や農協、農業関連諸制度の解体に向けた法改悪など条件整備を進め、「農協バッシング」をはじめマスコミを巧みに使った世論誘導にも余念がありません。

いま、農協の職員として、やりがいや信念を持って頑張っている仲間はたくさんいますが、「見通し」を持って働くことがなかなか困難です。しかし、あらゆる事業分野に課題があるということは、逆に言えば、あらゆる角度から突破点を探れるということでもあります。

しかし、信用事業は農協経営のカナメではありますが、農協研究はとかく営農分野に集中しがちです。私自身も、他の協同金融、地域金融の課題や取り組みは本研究会に参加するまで全く知る機会がなく、例会に参加するたびに目からウロコです。これからも多様な事例・実践の報告に期待していますし、自らも職場と地域の見通しを切り開くような研究活動をしていきたいと思います。



◆研究会のご案内◆

第 137 回定例研究会の開催のお知らせ

当研究会ではこの間、研究会、シンポジウムを通じて、地域の振興・再生に向けた協同組織金融機関の役割と課題を探るため、研究・調査・学習活動を行ってきました。そのなかで、様々な立場から協同組織金融機関の課題についてご提言をいただきました。シンポジウムでは、4 業態の皆様からの実践的な事例報告もいただいています。今年度の研究会では、各業態の単位組織の経営トップの方々から、協同組織金融機関の今日的な課題についてそれぞれの地域で活動されている皆様に励ましとなるご意見を率直にお伺いできれば、と考え企画しました。

前回の研究会（7 月 24 日）では、そのトップバッターとして第一勧業信用組合の新田理事長さまをお迎えし、協同金融への思いを語っていただきました。第 2 弾となる今回の研究会では、地域の農業を地域の方々の生活に根ざしたものにするために日夜奮闘されている、神奈川県秦野市の秦野市農業協同組合の宮永均専務理事さまにご登壇いただきます。

皆様の積極的なご参加とご議論をお願いいたします。

記

1. 開催日：2018 年 9 月 26 日（水）午後 6 時 30 分～8 時 30 分
2. テーマ：**トップが語る！協同金融の真価とは（Ⅱ）**
3. 報告者：**宮永 均 氏**（秦野市農業協同組合 専務理事）
4. 会 場：**プラザエフ（主婦会館）5 階「会議室」**
（JR、地下鉄丸ノ内線・南北線「四ッ谷駅」麴町口下車徒歩約 1 分）
5. 参加費：1 人 1,000 円（学生・院生は 500 円）
6. 申込み：FAX または e-mail で、お名前・ご所属を明記して事務局にお申し込みください。
協同金融研究会 事務局（担当：笹野、小島）
【FAX】03-3262-2260 【e-mail】kinyucoop@mail.goo.ne.jp

★2018 年度の会費の納入を！★

新年度になりました。協同金融研究会は皆様の会費で維持されています。会員の皆様には別途、請求書をお送りしていますが、まだのお方は 2018 年度の会費のお振り込みをお願いします。

個人会費は 3000 円、賛助会費は 1 口 1 万円です。お振込みは下記をお願いします。

＜ゆうちょ銀行口座＞ ○一九店（当座）0012199

*「郵便振替用紙」をご利用の場合の口座番号は＜00170-4-12199＞です。

＜労金口座＞中央労働金庫・本店営業部（普通）9889872

*口座名義はいずれも「協同金融研究会（キョウトウケンギョウカイ）」です。

なお、労働金庫の支店名が 2014 年度から変わっていますので、ご注意ください。