

地域金融機関における機能変革

デロイト・トーマツ・コンサルティング 多胡秀人

長年にわたって地域金融機関の収益を陰ながら支えつづけてきた有価証券運用からの収益が低金利継続の中で風前の灯にある。自己資本比率に神経を使い、健全性の確保に注力していた地域金融機関も、ここまで来ると本来の預貸業務における収益力の改善に本格的に取り組みざるを得なくなった。まさに健全性から収益力への方向転換である。この厳しい局面を粗利経費率の分子項目である営業経費の削減のみによって切り抜けようと考えている金融機関経営者はいないだろう。誰も縮小均衡を望まない。分母項目である粗利益の拡大こそが喫緊の課題となっている。金融ビッグバンの流れの中で進められた預貸業務における粗利益増強策はいずれも芳しい結果を生み出していない。

積極展開を図った金融リテール業務は小口ゆえの非効率性、多大なインフラ・コストによって、収益面では住宅ローン以外は総崩れ状態にある。住宅ローンとて過当競争で採算分岐の臨界点を超えているかもしれない。 gross 1400兆円の個人資産をビジネスにするという預かり資産構想も、金融機関の人材教育のためのコストと時間を要することは否めない。短期的に収益面での貢献を期待することは不可能だ。結局のところ、リテール業務を収益の柱としてとらえることはかなり無理がある。

法人企業融資業務の再構築こそが収益力アップ、すなわち法人企業融資における適正プライシング（信用リスクに見合った金利）の貫徹である。法人企業がフローベースで資金余剰となり、直接金融のパイプが太くなり、法人企業の資金効率化を助けるような金融技術（債権流動化など）がポピュラーになり、政府系金融機関の威力も衰えない状況のもとで、いかに適性プライシングを実現するか。21世紀における地域金融機関の生き残り戦略のカギはここにある。

大胆に提言すれば、伝統的な資金仲介はもはや主軸にならぬということだ。限られた地域企業に金利ダンピング競争をおこなっても体力消耗で疲弊するだけである。究極的に採算マインドが希薄な政府系金融機関だけが生き残るという笑えない話になりかねぬ。視点を変えて、適正金利を支払ってもらうには、借り手に対していかなる付加価値を提供すべきかを考えるべきではないか。まさに価格競争から非価格競争への転換である。幸いにも金融機関には地域における人材の宝庫である。付加価値提供による地域企業の問題解決という難易度の高い業務をおこなうスタッフはそろっているはずだ。

付加価値提供による地域企業再生の努力は、地域金融機関から当該企業に対しておこなわれる融資の時価の改善によって報われることになるだろう。従来、金融機関内部の企業格付は金融機関の信用リスク管理を目的に利用されていたが、今後はこれから導き出される融資時価の概念が地域金融機関の重要指標となるに違いない。