

前例にとらわれぬ業務改革で 将来の収益基盤を築く

融資残高目標を廃止し、地元企業の成長に資する質の高い貸出にシフト

地域銀行として中長期にわたる持続可能性を高めていくためには、これまで以上にお客さま目線に立った「顧客本位の金融サービス」により付加価値を提供し、「お客さま」「地域」「自行」がともに成長する好循環を形成することが不可欠だ。当行では、お客さまから「信頼され続けられる銀行」となるために、大規模な人員配置の見直しや融資残高目標の廃止など、前例にとらわれない業務改革に取り組んでいる。

栃木銀行 頭取

(第二地地方銀行協会 会長)

黒本 淳之介

強力な地域密着こそが 第二地銀の存在意義

——マイナス金利政策の影響などもあって、地域銀行の収益性が一段と低下している。大手行や地方銀行と比較してスケールメリットで見劣りする第二地銀の生き残り策は

本業の貸出業務では、ボリュームの拡大以上に貸出金利回りの低下が進んでいるため、全体として収益性が低下している。

こうした環境下、いかに収益を確保していくか、業務の効率化をどう進めていくかが第二地銀全体の課題になっているが、容易に解決する方法はない。地道な取組みを積み重ねていくことが肝要だ。

栃木銀行の取組みとしては、大胆な業務改革(BPR)により、事務の効率化や省力化を進めている。もともと、BPRは経費削減が狙いではない。効率化や省力化によって浮いた人員

を、収益に結びつく分野にシフトさせる配置転換の見直しに取り組んでいる。たとえば、今期からスタートした第9次中期経営計画では、営業店の負担となる相続事務などの本部集中化を図り、今後3年間で営業人員を最大150名増員することを計画している。また、住宅ローンの本部ダイレクト営業や非対面チャネルの充実、CRMシステムの導入など、営業活動の効率化にも取り組む方針だ。システ

ムコストの増加などにより、結果的にかかる経費は同じであっても、収益が拡大することで経費率は低下する。

他の第二地銀でも、こうした取組みを進めている銀行は少なくないと思われる。経営の持続可能性を高める取組みを、規模や地域性などに応じて各行がさまざまな工夫を凝らしながら進めていくことが重要だ。

——国内のオーバーバンキングが指摘されているが、第二地

長期金利が「永遠のゼロ」となる不安

日銀は7月の金融政策決定会合で、2%物価目標の達成時期を「2018年度ごろ」から「19年度ごろ」に1年先送りした。達成時期の先送りはこれで6回目。13年4月の異次元緩和導入から4年以上が経つが、足もとの物価上昇率はゼロ%近傍で推移している。物価上昇が実現しなければ、長期金利を引き上げざるを得ず、長期金利の引き上げは「永遠のゼロ」となるとの見方も強い。金融機関には、ゼロ%の長期金利のもとでも利益を上げられるビジネスモデルの構築が求められそうだ。

さらに遠のいた 2%目標

日銀は7月19、20日に実施した金融政策決定会合（決定会合）で、2%物価目標の達成時期を「19年度ごろ」に1年先送りした。日銀は13年4月に「2年程度で2%の物価上昇を達成する」ことを約束して異次元緩和へ舵を切ったが、さほどの効果はみられず、物価上昇率は依然としてゼロ%程度で低迷。2%目標の達成時期の先送りは、今回で6度目となった。

7月20日に公表された「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）では、景気の総括判断を「緩やかな拡大に転じつつある」から「緩やかに拡大している」に上方修正したが、政策委員の物価見通しの中央値は17年度が前年度比1・1%、18年度が1・5%と、4月時点の見直しからそれぞれ0

・3%^注、0・2%^注下方修正された。さらに「中長期的な予想物価上昇率の動向を中心に、下振れリスクのほうが大きい」としている。

今年5月のエネルギー・生鮮食品を除く消費者物価指数をみても、物価上昇率は前年同月比ゼロ%とさえない。日銀の黒田東彦総裁は物価が上昇しない要因として、「企業・家計に根強く残るデフレマインド」と「省力化投資やビジネス・プロセスの改善によって賃金上昇を価格に転嫁しない企業の慎重姿勢」をあげている。

しかし同時に、「2%の物価目標に向けたモメンタムが維持されている」として、金融政策を変更する必要がないことを強調。これまでと変わらず強力な金融緩和によって、マクロ的な需給ギャップの改善が実際の物価を押し上げ、予想物価上昇率を上向かせる、という青写真を描いている。

ゼロ%程度が 長期化する理由

一方、米欧では金融政策が引締め方向に進んでいる。米国ではFRB（連邦準備制度理事会）が今年6月、15年12月以降で4度目の利上げを実施し、バランスシート縮小の着手も年内に控えている。欧州でも、ECB（欧州中央銀行）のドラギ総裁が6月下旬の年次総会で「デフレ圧力はリフレの力に置き換わった」と発言し、緩和縮小観測が浮上している。

対照的に、物価がいつこうに上昇しない日本では、長期金利の操作目標である「ゼロ%程度」を引き上げる道筋が見当たらない。2%目標の達成時期だけが先送りされるなか、出口のみえない「永遠のゼロ」となるとの見方も強まっている。

「ゼロ%程度」が長期化すると考えられる理由はおもに二つある。まず一つは、長期金利の操作目標の引上げは金融政策の引締めとなり、物価上昇圧力を弱めてしまうため、そもそも引き上げることがきわめてむずかしい点だ。現在、金融政策が引締め方向に進んでいる米欧との金利差は、円安の推進力として働き、輸入物価を通じた物価上昇をもたらすため、日銀にとっては「神風」ともいえる。物価の低迷と下振れリスクに悩む日銀にとって、自らその「風力」を弱める長期金利操作目標の引上げは選択肢としてとりづらい。

スチュワードシップ・コード

改訂の概要

機関投資家による
主体的な取組みを促し、
企業価値の向上を図る

金融庁 総務企画局

企業開示課長 田原 泰雅

企業開示課

課長補佐 染谷 浩史

専門官 安井 桂大

金融庁に設置された「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」（以下、「有識者検討会」）は5月29日、「責任ある機関投資家」の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）の改訂版（以下、「改訂版コード」）を公表した。本稿では、改訂の経緯とポイントを解説する。

コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」へ

2014年2月にスチュワードシップ・コードが策定され、また、15年6月には、コーポレートガバナンス・コードの適用が開始された。両コードのもとで、コーポレートガバナンス改革には一定の進捗がみられるも

の、いまだに形式的な対応にとどまっているのではないかと指摘もある。

こうしたなか、金融庁・東京証券取引所に設置された「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（以下、「フォローアップ会議」）において、16年11月、「機関投資家による実効的なスチュワードシ

ップ活動のあり方」と題する意見書が公表された。意見書においては、コーポレートガバナンス改革を「形式」から「実質」へと深化させるためには、企業に投資を行っている機関投資家（運用機関および年金基金等のアセットオーナー）が、インベストメント・チェインにおけるそれぞれの役割を認識し、企業の持続的な成長に向け、経営戦

略を含む諸課題について、深度ある「建設的な対話」を行っていくことが必要であるとされ、スチュワードシップ・コードの改訂を行うことが提言された。意見書を受け、金融庁において有識者検討会が開催され、本年3月28日、スチュワードシップ・コードの改訂案が公表された。同改訂案については策定時と同様、パブリックコメント手