

コスト削減と地域密着の相克に悩む地域銀行 持続可能な経営を実現する合理化策の策定が喫緊の課題に

3メガバンクを中心とする大手行が2017年9月期決算発表で、大胆な人員・店舗や業務量の削減策を明らかにした。一方、より厳しい収益環境におかれる地銀（第二地銀含む、以下同）は現状、大手行のような踏み込んだ合理化策を示していない。特定の地域に根を張ってきた「地銀ならではのビジネスモデル」に縛られるためだ。しかし、日銀が「金融システムレポート」のなかで地銀の店舗過剰に触れたほか、金融行政のあり方も抜本的な経営改革を要請する方向性にシフトしつつある。今後、地銀界でもコスト削減や収益管理態勢の再構築が徐々に進んでいきそうだ。

地銀ならではの制約

「『役員店舗』である大型店舗の削減について検討を始めた」「従来型のフルバンク店を小型店舗化する仕組みをかねてから導入していたが、その対象店舗を1〜2割増やす」――。

2016年の夏以降、地銀で

こんな声が聞かれるようになって

た。その年の2月にマイナス金利政策が導入されたことで地銀の預貸金収支が一段と悪化し、いまでは「全店舗の約3割が赤字になっている」（資金量で中規模程度の地銀）といった地銀まで出てきている。この厳しい収益環境のなかで生き残るには、「人員や店舗のあり方を見直す

必要がある」というのが地銀界

の共通認識。冒頭のような検討が進められているが、「メガほどの大胆な店舗統廃合には踏み込めない」（地銀幹部）との悩みも同時に抱える。

地銀はメガバンクと比較にならないほど地域との関わりが密接なため、「人口増加地域には出店し、減少地域からは撤退す

る」というドライな選択肢をと

りづらい。「再開発で居住者が増加している駅の反対側に店舗を移転する」といった程度の見直しにも1年程度の時間をかけ、住民向け説明会を開くなど入念に準備をしても、「コールセンターに苦情が寄せられる」（同）といった具合だ。

厳格な規制や自治体への繊細

金融市場に警戒サイン点灯？ 株高でも意識される本格調整のXデー

金融市場でリスクオフに転じかねない兆候がみられることから、市場関係者が本格的な調整局面入りを警戒し始めている。そのシグナルとなっているのが、米ハイイールド社債の調整だ。世界経済は堅調に推移するものの、インフレ率が低調なことから主要国の金融引締めは遅れることが予想され、短期的には大きな波乱は生じないとみられる。しかし市場は、その先に潜む米国債の逆イールド発生や中国経済の減速など、本格調整の引き金をひく「Xデー」を意識し始めた。

ハイイールド社債の調整は リスクオフ転落の兆候か

堅調な世界経済や企業業績、金融緩和による低金利にも支えられ、適温相場といわれてきた金融市場に「警戒サイン」とおぼしきシグナルが点灯している。

日米株は9月上旬以降、上り調子をたどってきたが、11月の値動きは違った。日経平均株価は11月7日に21年ぶりの水準となる2万2937円、ダウ平均株価も11月8日時点で過去最高値となる2万3563^{ドル}を付けたが、いずれもそれ以降、11月15日に向かつて下落。足もとではおおむね下落前の水準を回復したが、上抜けるには乏しい小動きが続いている。

10月下旬から11月中旬にかけて、市場関係者がある金融商品の値動きに肝を冷やした。米ハイイールド社債の下落だ。タイ

ト化傾向を歩んでいた米ハイイールド社債のクレジットスプレッド（同残存年限の米国債との利回り格差、各年限の平均）は、10月24日の326bpを底に、約3週間で380bp付近まで駆け上った。

ワイド化の要因として指摘されるのが、「米税制改革期待の後退や中国経済の減速懸念、米通信大手合併話の白紙、そしてサウジアラビア情勢の地政学リスクが意識された」（みずほ証券・大橋英敏チーフクレジットストラテジスト）ことだ。加えて、個人投資家によるハイイールド社債ETFの大幅な売り越しが指摘される。ある米国の金融調査会社によると、11月15日までの1週間で米ハイイールド社債ファンドから過去2番目に大きい約50億^{ドル}に及ぶ資金流出があったという。今年7月まで日銀審議委員を務めた野村総合研究所の木内登英エグゼクティブ・エコノミストによれば、

「ETFへの投資を通じてハイイールド社債ブームを支えてきた個人投資家の投資行動は一方に傾きやすく、ひとたび調整局面に入れば調整が増幅される傾向がある」という。

11月24日には、ハイイールド社債のスプレッドは354bpとふたたびタイト化トレンドを取り戻し、今回のワイド化は結果的に押し目買いの好機となった。だが、木内氏は「利回り狩りの動きはくるところまできた感があり、ハイイールド社債の調整は金融市場全体がリスクオフに転じる兆候かもしれない」と指摘する。

市場関係者の脳裏をよぎるのは、10年前のサブプライムショックでみられたような「信用サイクルの最終局面ではファンダメンタルズの弱い資産から下落していく」（野村証券の松沢中チーフ金利ストラテジスト）という経験則だ。11月の日米株の値動きは、本格的な調整局面入りを警戒した「高所恐怖症」を示しているようにもみえる。

市場が気を揉む 米国債の逆イールド懸念

金融市場全体が本格的な調整局面に転じるか否かを占う一つのカギが、米国債における逆イールドの発生だ。みずほ証券の大橋氏は、「過去、逆イールドになった後に、かなりの確率で景気後退がやってくる」と話す。その米国債で逆イールドの発生懸念

「AIに代替されない 「つながり」を深化させていく

あかぎ信用組合 理事長

小林 正弘

当組合は現在、2016年度を初年度とする3力年の中期経営計画のもと、信用組合の原点を大事にしながらさまざまな取組みを進めている。17年3月期の融資残高は前期から7億6300万円増（12・8%増）の682億400万円となった。訪問・面接を重ねて、お客さまのニーズや思いをいち早くキャッチできるように努めている。

口コミで拡大した 組合員組織「健山会」

融資増加の背景の一つに「健山会」という組合員組織がここ1〜2年で充実してきたことがあげられる。健山会では55歳までの企業経営者とその後継者らを対象に会員を募り、定期的に勉強会や親睦会を開催し

たり、ビジネスマッチングに活用できるウェブ名簿を作成したりしている。組合員同士の親睦を図る目的で発足させた「あかぎクラブ」の若手の部として2000年に立ち上げた会だが、当初は年会費無料で活動も限定的だった。それをより有意義なものにするため、年会費を1万円にし、産業振興や地域貢献に積極的な人たちを集め、活

動内容を充実させた。前橋・太田・沼田の店舗でも会員を募り、当初40人足らずだった会員は現在470人ほどになっている。当組合のお願いではなく、「あかぎの健山会は勉強になるし、交流も図れる。いい会だ」という会員の口コミで交流や紹介の輪が広がっている。今年10月にも160人ほどの会員を伊勢崎に集めて勉強会と交流会を開催したが、講師が驚くほどの盛会だった。

こうした勉強会やセミナーはこの金融機関でも実施しているが、当組合ほど力を入れていところは少ないのではないかと。以前、ある参加者が「ほかの金融機関では