

## 根付くか 地銀の人材紹介事業

地域の持続可能性を高める  
地銀の人材紹介ビジネス収益上のインパクトには限界も、  
本業の延長として取り組む意義

「事業承継2025年問題」——。現状の後継者難を放置すれば、25年ごろまでの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性がある」と指摘されている。とりわけ人口減少が著しい地方では、中小企業の人材不足が深刻で、後継者や従業員の「自然増」は望むべくもない。そんななか、昨年3月の監督指針改正により、金融機関による人材紹介業務が解禁された。人材紹介は地域活性化の切り札になりうるのか。また、本業収益に苦しむ地銀にとって、人材紹介ビジネスは新たな収益源として期待できるのか。人材紹介業務に参入する地銀の取組みを追った。

本体参入にも「深度」の違い

昨年3月の指針改正の眼目は、基本的には次の1点にある。銀行の「その他の付随業務」として従来から認められているコンサルティング業務・ビジネスマッチング業務に加え、人材紹介業務が明記されたことだ。ただし、注記として、人材紹介業務を行うには職業安定法に基づく許可が必要であること、優越的地位の濫用に当たらないよう留意することが記載されている。

したがって、銀行本体で人材紹介業務を行うためには厚生労働大臣による許認可を受ける必要があるが、その取組み方は銀行によって異なる。そもそも企業に紹介する外部人材を銀行が有しているわけではないため、人材紹介会社と提携する点は各行共通。だが、そこから先は、人材紹介会社への斡旋にとどまるもの、求人票を作成して人材要件を受理するもの、実際に人材の紹介に至るものなどに分かれ、「深度」が異なる。なかには

はプロセスのフォローとして日本人材機構が関与する場合もある(図表)。

## 横浜銀行

ビジネスマッチング型で  
採算を確認

そんななか、いち早く動いたのが横浜銀行だ。監督指針改正を踏まえ、意義や収益性を含めて検討した結果、昨年7月27日に人材紹介事業への参入を発表。11月12日から、専担者1名、兼務者1名の2名体制で業務を開始した。

横浜銀行の本拠である神奈川県は、人口的に恵まれている一方、東京へのアクセスの良さが仇となり、神奈川県から東京に人をとられる構図にある。裏を返せば、幅広い職の選択肢を提示できる豊富な人材がいるわけだ。ただし、地元湘南エリアで働きたいが、地場には有力企業がないと考え、東京に出ていく人も少なくない。法人営業部情報ソリューション営業グループの人見崇之氏は、「本来、神奈川県

# 地域金融の競争限界線はどこにある 未来投資会議への提言

ルイトエフ  
代表 大庫直樹

## 地域金融の競争が成り立つには 最低でも90万人近い生産年齢人口が必要

政府の未来投資会議で地方施策の検討が始まった。地方施策で議論されるテーマには、地域金融が含まれている。私は以前、人口減少下での地域金融のあり方を探る中で、競争不能地域や事業継続不能地域の存在を県ごとのマクロ係数から論証していった。そのアプローチは県ごとの顧客特性や倒産状況、個別銀行の経営姿勢・経営能力を反映させたものであった。そうした検討から1年近い時間が過ぎたなか、県ごとのデータの代わりに全国マクロの平均値を用いることで、競争不能地域や事業継続不能地域の、より普遍的な境界条件を見出せることに気付いた。地域金融の競争限界線はここにある。

### 起点は概念図だった

人口減少が進展すると、競争不能地域や事業継続不能地域が出現する可能性に気付いたのは、図表1を描いたときからだ。

地域市場から上がる収入は人口に連動しているはずだ。人口がゼロのときは顧客がいないので、収入はゼロで収入曲線は原点を通過するはずである。一方、費用曲線は、金融に限らずどんなビジネスでも固定費がかかる

はずなので、ビジネスを始めた瞬間に顧客がゼロでもコストが発生する。そのため、Y軸をプラスの部分でよぎる右肩上がり曲線になる。人口が十分にいれば、競争状態となる2社以上の営業費用を

賄える収入が地域市場から上がるはずである。しかし、人口が少なくなると、2社分の営業費用を賄いきれなくなり、競争限界を超えて「競争不能地域」となる。競争不能地域でも人口がある程度あれば独占企業ならば収支がプラスになる。さらに人口減少が進むと、独占企業の営業費用さえ地域市場の収入では賄いきれなくなる。事業継続限界を超えて「事業継続不能地域」に転落する。収支が成り立たないので、経済合理的な理由から撤退を検討せざるをえなくなる地域である。

こうした論理的な帰結に対し

# 行き詰まる農林中金の運用モデル、CLOで活路を見いだせるか

農林中央金庫の運用モデルが試練の時を迎えている。ドル調達コストの高まりに加え、農協・信連への預金利息の上乗せ金利である「奨励金」が収益を圧迫する。こうしたなか、クレジットリスクを果敢に取る戦略で活路を見いだそうとしており、昨年度末比3兆円増という勢いでローン担保証券（CLO）に投資している。だが、市場が動揺したら痛手を負いかねない。市場のボラティリティーがたびたび高まるなか、名づけての機関投資家・農林中金の実力が試されている。

## 上昇するドル調達コスト

農林中央金庫の業績不振が続いている。2018年12月期の連結決算は、経常収益が前年同期比1785億円増の1兆2794億円となったにもかかわらず、経常利益は772億円減の899億円、純利益は598億円減の733億円となった。経常利益、純利益とも、14年度以降の5年間は右肩下がりで推移している。

利益を圧迫している要因は、資金調達コストだ。12月期決算の資金調達コストは連結で前年同期比1751億円増の9331億円となっており、今期は1兆円の大台に届く勢い。米利上げなどによりドルの調達コストがかさんでいることに加え、マイナズ金利政策のもと本来は大幅に下がるはずの円調達コストが高止まりしているためだ。

農林中金は、市場運用資産63・5兆円の54%（18年9月末現在）がドル建てとなっている。だが、メガバンクのように安定的かつ低コストで調達できる顧客性ドル預金を持っていないため、農林中金のドル調達手段は通貨・為替スワップ市場における円投ドル転やレポ、譲渡性預金（CD）といった市場性調達がほとんど。そのため、ドルLIBORなどの市場金利の影響をまともに受ける。米利上げでドルLIBORが底上げされてきたこともあり、18年11月中旬には円投によるドル調達コスト（ヘッジコスト）が10年ぶりの水準となる年率3・3%まで上昇した。世界的に運用利回りが落ち込むなか、ドル調達コストの高まりが農林中金の業績の重石になっている。

## 「奨励金で稼げ」、巨額の農協マネーが流入

続いて円。「超」が付くほどの低金利環境にもかかわらず、農林中金の円調達コストが高止まりしている理由は、農協や信連から受け入れている預金に支払う上乗せ利息である「奨励金」の存在だ。預金金利自体はゼロ程度だが、奨励金によって、18年度9月期決算の公表数値では0・56%の利回りを支払っている。

もともと、0・56%という水準は農協や信連からの預金全体にかかる平均金利。農協・信連には一定程度の預金を農林中金に預ける預託義務があり、「預託義務部分にかかる奨励金だけで見ると0・8%程度」（金融業界関係者）とみられる。信用金庫には信金中央金庫への預託義務がなく、信金中金が各信金に支払う金利が3年定期で0・1%程度となっているのは対照的だ。

これほどの高金利であれば、農協・信連からすれば運用難の中で下手に運用リスクを負うよりも、農林中金の奨励金で稼いだほうが無難。実際、異次元緩和前と現在とを比較すると、13年3月末時点で46・8兆円だった預け金が18年9月期で61・6兆円（平残）と、実にこの5年半で約15兆円も農林中金に流れ込んでいるのだ。

奨励金を今春から3年かけて段階的に引き下げることで報じられているが、引下げ幅は0・1~0・2%程度とされる。農林中金の株主にあたる「会員」は、農協や信連等の系統団体。加えて、理事の選任権を持つ経営管理委員19人のうち14人が系統団