

日本大学経済学部経済科学研究所研究会

【第205回】

2018年11月13日

平成30年度講演会

「格差と成長」

—金融業界のさまざまな格差と成長への影響—

〈講師〉

キャピタスコンサルティング株式会社

プリンシパル

栗谷修輔

「格差と成長」

—金融業界のさまざまな格差と成長への影響—

キャピタスコンサルティング株式会社
プリンシパル 栗谷 修輔

皆さん、こんばんは。ただいまご紹介いただきましたキャピタスコンサルティングの栗谷と申します。

昨年もこの会で「金融業界のグローバルと地域主義」というお話をさせていただきました。今回いただいたテーマは「格差と成長」ということで、最初聞いたときは難しいテーマだなと思ったんですけども、日ごろ仕事をしながら感じていることを整理しなからやってみようかなと思ってお引き受けしました。

多くの方が初めてだと思いますので、簡単に自己紹介させてください。

私は大学を卒業して最初、銀行に入りました。日本長期信用銀行、いまの新生銀行の前身です。その後、興銀、いまのみずほグループで証券業務に携わった後、データ・フォアビジョンというシステム会社に入りました。銀行向けのリスク管理システムをつくっている会社です。そちらで長くシステムの設計やコンサルティングをやりまして、現在、キャピタスコンサルティングで銀行向けのコンサルティングをしております。

キャピタスコンサルティングといっても、この中で弊社をご存じの方は多分いらっしゃると思います。コンサルティングというと、マッキンゼー、ポストンコンサルティング、A.T.カーニーなどが有名ですが、彼らはいわゆるゼネラルコンサルティングといって、経営から個別戦略まで何でもやりますという会社です。一方、弊社は銀行、保険、証券といった金融業界のリスク管理、財務戦略に特化したコンサルティング会社です。

実際に私どもは総勢6名で、非常に小ぢんまりした世帯でやっております。少数精鋭と言うとカッコいいですけども、私どものクライアントでも、支店や営業本部にいらっしゃる方々は弊社をあまりご存じないと思いますが、財務部とかリスク統括部、総合企画部などの方々は、「あ、キャピタスコンサルティング、知っているよ。聞いたことあるな」というような会社だと思っていた

だけだと思います。私自身は、銀行を中心にリスク管理、規制対応に関するコンサルティングを主にやっています。

(資料1) きょうのテーマである「格差と成長」を三井先生からいただいたときに思い出したのがこのペーパーです。OECD（経済協力開発機構）というのは先進国が集まってできている集まりですが、そこが2014年に出したペーパーで、改めて読み直してみると、こんなことが書いてあります。

右側の赤いアンダーラインは私が引いたんですが、「所得格差の趨勢的な拡大は、経済成長を大幅に抑制している」。私は経済学の専門家ではありませんので詳細は存じ上げておりませんが、「世界でいろいろ格差が広がっており、トップの人たちはおカネがどんどん儲かるけれども、中流階級以下はどんどん疲弊している」ということかなと理解しています。国際的にも日本においても、なんとなくそれは感覚としては合っている気がします。

(資料2) もう一つ思い出したのは『21世紀の資本』というトマ・ピケティの書いた本があります。3年ぐらい前にベストセラーとして話題になった本で、「 r （資本収益率） $>$ g （経済成長率）」が実証研究で明らかになったと大きな話題になっていたようです。

正直白状しますと、私もこの本は読んでいません。読もうと思ったんですが、難し過ぎて断念しました。ただ幸いなことに、周りにエコノミストや経済学のプロがいましたので、いろいろ教えてもらおうと、こういうことを言っているらしいですね。

第1の法則「資本が蓄積され β （資本所得比率）が高まると、 α （資本分配率）がさらに大きくなり、労働所得との格差が拡大する」。第2の法則「長期的には β が貯蓄の成長に対する比率に等しくなるため、貯蓄率が高いほど、また経済成長率が低いほど、 β が上昇する」。

皆さんは経済学を勉強されているので、このあたりの勘所はあるかもしれませんが、正直、私はこう言われてもよくわからない。私の理解では、各国の g （経済成長率）を r （資本収益率）が凌駕しているという意味は、さっきのOECDのペーパーでもあったように、「格差が広がると、トッ

ブ層に富の集中が起こる。富の集中が起こると、儲かる人はさらに儲かる。逆に中級階級はどんどん疲弊して、さらに格差が広がっていく」ということかなと考えています。ピケティさんのいうrの部分でgを凌駕しているというのはそういうイメージです。間違っていたら逆に教えてほしいんですけども、私はそういうふうには理解していて、これはなんとなくビジネスをやりながらも実感しています。儲かっているところは儲かっている、儲かっていないところは一生懸命働いて儲からない。そういうのが非常に多いなと感じています。

(資料3) そう考えると、もう一つ思い出すのがパレートの法則です。ビジネスの世界ではよく使われています。会社の経営者は、これを意識しながら経営をしています。「企業の8割の儲けは2割のお客さんで賄っている」という法則です。

この図は私自身があるメガバンクの一部門でパレート分析を行った結果です。横軸はお客さんの数で、100人いると思ってください。この銀行がこのお客さんから儲けさせてもらっている順番に並べて収益を足していくと、27ぐらいまでずーと上がって行って、逡減して100%に近づくという、こういうグラフが描けるわけです。

赤線の収益の80%を達成するのは上位27人ぐらいのお客さんです。言い換えれば、上位27社で8割の収益をあげていて、それ以外のお客さんはいなくてもいいという結果になっています。もちろん企業ですからそれ以外のお客さんは要らないねと簡単にいかないのですが、こういう分析に基づいて企業は経営戦略、ビジネス戦略、顧客戦略、営業戦略を立てていきます。銀行でも顧客分析、経営分析、収益分析はこういうかたちでやることが多いです。

(資料4) ここから、きょうのテーマの金融業界の話に入りますが、金融にもいろいろあります。預金取扱金融機関、これがいわゆる銀行です。皆さまもみずほ、三菱、住友などに預金を預けていらっしゃると思います。

そのほかの金融機関には、保険会社。ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険は元政府部門で特別扱いされています。あと証券会社、貸し金業者などがあるんですが、きょうは銀行をメインにお話ししていくことになります。

銀行の中でも、グローバル銀行として三つのメガバンクがあります。地域（ローカル）には地方銀行が64行、その下に第二地銀が41行で、全体で100ぐらい日本全国に地方銀行があると考えてもらえばいいと思います。その下に協同組織金融機関として、信用金庫、さらにその下の小さいところで信用組合、労働金庫、農業協同組合など、これらも金融機関です。皆さんの中にもそこに預金あるよという方がいらっしゃるかもしれませんが、ちょっと別なんですけど、三井住友信託、三菱UFJ信託など、信託銀行という特殊な銀行もあります。

これは去年のスライドをそのまま持ってきたんですが、グローバルと地域の二極化が進んでいる。きょうのテーマである格差にもつながっているのかなあと感じています。

(資料5) ここからが本題ですが、金融業界にはさまざまな格差があります。グローバル金融機関と地域金融機関の格差、グローバル金融機関内での格差、地域金融機関内での格差、その他幾つか挙げていますが、これから一つずつ掘り下げて考察していきたいと思っています。

(資料6) まずグローバル金融機関と地域金融機関の格差は確実に広がっています。このスライドは銀行の監督当局である金融庁が毎年1回出している、「行政方針」というものからの抜粋です。このページには大手銀行グループの現状と指摘事項が書かれています。大手銀行グループというのはさっきの三つのメガバンクに、りそなホールディングス、三井住友トラストホールディングス、農林中央金庫、ゆうちょ銀行が入っています。結論から言うと、「海外におけるリスクが蓄積しているが、問題なし」と書いてあります。問題はありませんが、海外はちょっと注意しなさいよという感じですよ。

いまメガバンクでは海外の収益が全体の半分ぐらいになっている状況なので、海外のリスクに非常に注目しています。特に最近、アメリカは金利が相当上がってきています。米国の資産を持っていると、金利が上がれば価値が下がります。地政学的リスクでは北朝鮮の問題とかシリアの問題があります。あるいは、いままさに貿易戦争をやっている中国とアメリカの関係がメガバンクに与える影響とか、そういったところを注意しなさいよ

と書いてある。しかし、基本大丈夫です。よりベストプラクティスを目指していこう、より高みを目指していこうというニュアンスです。優秀な人材もたくさんいるし、体制も整ってガバナンスもできている。十分ですよとっています。

(資料7) その一方で、地域金融機関は厳しい。これも金融庁のスライドですが、よく読むと、すごいことが書いてあります。「経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮が重要」。あたりまえのことを言っているんですが、金融庁が地銀の経営層に対して、大きな不信感を持っていることが分かります。失格を与えているようなものです。

さらに「将来にわたる健全性の確保」、企業ですからこんなあたりまえです。「金融仲介機能の十分な発揮」、銀行ですからあたりまえです。「地域経済に対して十分金融仲介機能を発揮しなければいけない」、地銀の命題です。それをわざわざ言わなければいけないぐらい、地方銀行はいまかなり疲弊していると考えて結構です。

これは今年だけではない。去年もそう。一昨年もそう。私の知る限り、ここ5年ぐらいずっと同じことが言われています。日経新聞などのニュースを見ても、地銀はだんだん業績が悪くなっている。日本銀行によるマイナス金利政策が一番こたえているのは事実ですが、それも含めていま地銀の経営は非常に厳しくなっている。そういう中でグローバル金融機関と地域金融機関でものすごく大きな体力の格差が出てきている。地域金融機関の成長が今後どこまで鈍化していくのか、一つの注目点であろうと考えています。

(資料8) 次にグローバル金融機関内での格差を考えてみましょう。よく3メガバンクと言いますが、みんな一緒かという、やはり格差があります。これはある就職サイトからの抜粋ですが、大学生の目線で見ると、三菱東京UFJがトップ、そして三井住友、みずほと、こんな序列ができています。ほかに、伊藤忠、JALなど、錚々たる企業が並んでいる中で、メガバンクはやはり人気があるんだなというのが分かります。これは就職活動をされている学生さんからの目線です。

(資料9) 次はビジネスの現場での目線です。左は世界のトップ30の銀行です。FSB (Financial Stability Board = 金融安定理事会) が毎年公表し

ています。日本の三つのメガバンクは毎年入っています。

5段階評価になっていて、最上位の5はいまEmptyで誰もいません。5に値する銀行はいないということです。4にはJP Morganというピカピカの銀行が入っている。3を見ても、Bank of America, Deutsche Bank, HSBCという世界に名だたるトップバンクがいます。日本の銀行はどこかなと見ると、2のところには三菱がいます。みずほ、三井住友は1ですね。1だからダメ、2だから偉い、というわけではないんですが、一応こういう序列ができています。

日本では株価が分かりやすいので、右のグラフでは3メガバンクの株価推移を見ています。2010年の株価を一律100と考えたときに、2011年にいったんどーんと落ちて、アベノミクスでみんな上がって、あとごらんの通り差がついて、三菱、三井、みずほと、きれいな序列ができています。

業界内では長男、次男、三男坊という言い方をしています。長男の三菱さんは非常に優秀です。私の専門であるリスクマネジメントの分野でも非常に進んでいて、日本のトップランナーだなという感じがあります。次男の三井住友はわが道を行くタイプ。三男坊のみずほは、2000年に三つの銀行が合併してできたグループで、収益性、効率性が低い状態が続いています。このように業界内でもこの序列は一般的に認知されています。

(資料10) 地方銀行は、第一地銀、第二地銀、合わせて100行ぐらいありますが、左の図で、上は利益率がプラスの銀行、下はマイナスの銀行で、大体半々です。

たまたまきょう、日経新聞に鳥根県の鳥根銀行が本業で赤字になりましたという記事が出ていました。「黒字化のメドはいつですか」という記者からの質問に対して頭取はノーコメントだったそうです。単期の赤字というのは仕方ないと思いますが、黒字化のメドが分からないとはどういうことでしょうか。鳥根銀行だけでなく、同じような銀行はいっぱいあって、図の下半分はみんなそうかもしれないと思うぐらい、いま非常に厳しい状況です。

右の図は、ことし4月、金融庁の「地域金融の課題と競争のあり方」という諮問会議で発表されたスライドで、地銀業界に大きなインパクトを与

えたものです。赤と青で色分けしてあり、赤は県に一つの銀行に集約したとしても赤字が出る場所です。地銀はいま全国に100行あって、都道府県は47ですから、平均すると一つの県に2行ある。たとえば青森県は青森銀行とみちのく銀行がある、秋田県は秋田銀行と北日本銀行がある。といった感じです。

多くの地銀は、「マイナス金利の影響に加え、競争が激しく、収益性が上がらない」という説明をしています。ところが、このスライドを見ると、「競争がなくなったとしても、赤字になる」ということがあぶり出されている。これを見た全国の地銀から金融庁の事務局に対して、「こんなものを出されては困る。レピュテーションリスクだ」というすごい批判があったそうです。金融庁もそのようなことは覚悟のうえで確信犯的に出したようにも思えます。

(資料11) 地銀は単独では厳しいので、統合や合併をしたほうがよいのではないかと。金融庁も銀行はどんどん再編しろと言っている。ただ、合併とか統合をする会社に対しては、ビジネスの寡占を防ぐために公平性を担保するのに公正取引委員会の審査が必要になります。

1年ほど前になりますが、長崎県の十八銀行とふくおかフィナンシャルグループが統合しようというときに、公正取引委員会が待ったをかけて大騒ぎになりました。1年ぐらひかけて、ようやく統合承認しますよというのがこの記事です。これが一つのモデルケースになって、これから他の地域でもどんどん合併や統合が進んでいく可能性はあるかもしれません。

一方で、多胡さんという有名なコンサルタントは、「合併しても割に合わない。団体ばかり大きくなっても意味ないでしょう」という意見です。どちらが正しいのか、いろんな議論すればいいと思いますが、こういう綱引きもあって再編もなかなか進まないという現実があります。先行きの収益性や生き残りの方向性が、なかなか見出せない状況にあるというのがここで申し上げたかったことです。

(資料12) 次に監督当局と金融機関の上下の格差についてお話ししたいと思います。写真は左が森前長官。右がことしの7月に新しく就任した遠藤長官です。金融庁長官の任期は通常は2年です

が、森長官は異例の3年でした。最後の3年目のメインテーマは地銀再編で、この人が主導したけれども、公正取引委員会に待ったをかけられた。さすがに3年以上という前例はないので7月に交代しましたが、後任の遠藤長官も「森前長官の改革路線を継続」と言っているのです。金融庁の改革路線は継続するのだと思います。

「金融検査マニュアル」も廃止されます。この金融検査マニュアルは公表されているので銀行員も読めます。それをもとに、金融庁の検査官が検査を行うので、何が検査されるか、どういうことが聞かれるか、何ができていないとだめか、お互いに分かっているのです。それでコミュニケーションがとれていた。

これはちょうど2000年、いまから20年ぐらい前、不良債権で銀行が非常に苦しんでいたときにできたもので、それはそれで効果があったわけですが、不良債権をどんどん減らしていこう、だめなものはどんどん償却しよう、赤字決算もいとわないといったことが、この金融検査マニュアルがあったおかげでどんどん進んだという事実はあるんですが、いまとなっては時代の遺物でもう意味がないという判断を森長官はしたということです。

(資料13) それでは監督当局と金融機関の関係はどうなるのかということですが、この8月にこんな記事が日経新聞に出ていました。「金融庁が新チーム 脱『上から目線』腐心」。金融庁は日の丸親方で、しかも銀行を監督し、検査する立場ですから、「上から目線」となるのは当然ですが、それを脱していこうということ。金融庁の立場としては、監督者の上から目線ではなく、金融機関の目線で一緒に考える。さっきも言いましたが、これまでの「減点主義」検査の根拠である「金融検査マニュアル」を来年以降廃止することが決まっています。

これはいいことだなと思うわけですが、銀行の現場はそうではない。金融庁には怒られたくない。他行とも足並みそろえて対応していきたい。金融検査マニュアルが廃止されると、何を根拠にリスク管理すればいいのか分からなくなる。そういう声が非常に大きいんです。

私のように実務から離れた第三者の立場からすると、「検査マニュアルなくなりますよね。いい

じゃないですか。これから好きなようにできますよ」という立場でお話しすると、「いやいや、逆に大変ですよ。何をやっていいかわからないじゃないですか」と。つまり、銀行の思考が停止しているんです。言われた通りやればいい。言われた通り、資産の査定をして、リスク管理をしているらば金融庁に怒られません。他行は何をしているか。これはテスト前に、「ほかの人、勉強してるのかな。おれもやらなきゃ」と思うのと一緒です。

これは銀行の生い立ちを考えると、仕方がないなとも思います。銀行は届け出制ではなく、免許制の業種です。鉄道、電気、ガス、水道などの公共性の高いものは、変な業者が参入したら困るので免許制になっている。銀行も、預金者保護を大前提に、免許制にしている。

免許を与えられているということは、銀行もちゃんと言うことを聞いておかないと、いつ免許を剥奪されるかわからないという恐怖感がある。やっぱり言うことを聞かなければいけない、怒られてはまずい、目をつけられてはまずい、そういう発想は必ずあります。「脱『上から目線』腐心』というのはそれから脱しようということなんです。金融庁は「確かに免許制だけれども、一緒に考えよう」としているんだけど、言われているほうが、「いやいや、そうはいつでも」という、状態だということを頭に置いていただければと思います。

(資料14) このへんは日進月歩で、私もついていくのに精一杯ですが、他業種との格差です。これまで金融業界というのは、メガがあって、地銀があってと先ほど言いましたけれども、いまその垣根が怒濤のごとく崩れています。Amazon, Google, あるいはマネーフォワードというこの間上場した会社など、そういうところがどんどん出てきている。

AIによる貸出審査も出てきます。皆さん、貸出審査って分かりますでしょうか。銀行は誰にでも貸せるわけではないのです。個人であっても法人であっても、ちゃんと審査しています。審査するのに基礎情報となるのは、個人の場合、年収、年齢、家族、性別などですね。法人の場合は、過去3年分の財務諸表をくださいと言って、バランスシート、P/L、キャッシュフロー、そのあたりをもらって分析する。

銀行には審査部というのがあって、財務諸表を読むプロフェッショナルがいます。年配の方で、財務諸表、バランスシートをパッと見た瞬間に、「この企業はどこが悪いか」が分かる超人的な能力を持った人もいたわけですが、そういう仕事がこれからどんどんAIに取って代わられるらしいです。異常値や不正を見つけるのはAIの得意とするところで、人間は太刀打ちできません。その意味でAIによる貸出審査が今後の審査業務の中心になっていくでしょう。

FinTechや仮想通貨のビットコイン、このへんがどうなるのか分からないけれども、いま大きな話題になっている。

問題は金融規制が未整備だということです。金融庁があるのですが、AmazonやGoogle、マネーフォワードなどは所管外です。所管外だけれども見なければいけません、規制が追いついていない。

先にルールをつくって、そこでビジネスをしましょうという世界ではありません。先にビジネスがある。イノベーションがあってビジネスができてくる。そこで規制をつくって規制しなければいけない。特に今回のビットコイン、ブロックチェーンなどはその典型で、金融庁は一生懸命やっています。金融庁にもともとITのプロなんていないので、途中でたくさん採用していますが、なかなかビジネスのスピードについていけないという状況です。

これは過去にもありました。デリバティブ取引が1980年代、90年代に急速に発展してきたときには、それをどうやって規制していくのか、どうやってモニタリングするのか、もうわけが分からなかったんですけども、10年、20年かけて徐々に整備していくということも行なわれていました。今後もそういうことが続いていくんだろうなと思います。

(資料15) 次に金融機関内部での格差です。一つの銀行、たとえばみずほの中での格差です。ここに書いているのはあたりまえのことで、銀行に限ったことではありません。学歴は当然ありますし、入社年次、男女の差、国籍などがありますが、私がいろいろ仕事させてもらっている中で感じるのは、ほかの製造業や自動車産業などと比べると金融業界の歴然とした格差はなかなか崩れないな

と一概に言えるかどうか分かりませんが、直感的に感じているところです。

特に年次というのは面白くて、私が銀行に入ったのは平成5年ですが、「私の入行年次は平成5年(1993年)」,それが一生背中について回ります。私も合併を経験しています。興銀にいたんですけども、3銀行が合併してみずほになるとき、「こんにちは」といって、まず最初にやることは年次確認です。平成6年だから後輩だと思って偉そうにしていると、「実は大学院出てるんで、歳は僕の方が上なんです」なんて言われて焦ったりしたものです。そこに歴然たる差があって、1年、2年の差が非常に大きい。

国籍は特にメガバンクではだいぶ変わったなと思います。以前は国籍の差が非常にありまして、メガが海外に支店とか拠点を置くと、そのヘッドは日本から派遣された銀行員で、部下はみな現地の人でした。いまは違います。ヘッドが現地の人で、その下で日本から行った若手が働くというふうに逆転しているので、ここはだいぶ変わってきているなという気がしています。

一方、地域金融機関はまだこの格差は崩れていません。特に年功序列、男女の差は歴然としてあります。メガバンクは男女の差はいま相当崩れていて、支店長に女性が出てくるのはあたりまえ、役員になるのもあたりまえの世界になってきているけれども、地方銀行ではまだまだそこまで行っていないと思います。

(資料16) 格差が歴然として残っていると申し上げましたが、一方でことしの8月に日本銀行が「金融機関の働き方」というセミナーをやっていました。金融機関もダイバーシティ、男女の格差をなくしていこう、年次格差をなくしていこうということを、中央銀行が自ら率先して動いています。銀行それぞれに任せていてもなかなか進まないという問題意識なんだと思います。

右の図は、ある調査会社が働き方の満足度をとったら、やっぱり銀行はほかの業態に比べると点数が低いそうです。このへんは全部、日本銀行のホームページに載っています。

日本銀行のセミナーに私も行きましたけれども、各地方銀行から頭取、担当の専務、常務、錚々たるメンバーがいらっやって、プレゼンされていました。そこでおっしゃっていたのは、「個

の尊重、多様な人材の活躍、ワークライフマネジメント改革とか、最近政府も安倍首相も言っていることですが、働き方改革をやるということです。

単なる人員削減ではなく、稼ぐ力を向上させるためのフロントシフト。

従業員「総活躍のもと、総合職に一本化する。女性はこれまで、一般職、事務職が多かった。それを廃止して、全て総合職に一本化します。ただし、これは言うは易し行なうは難しで、いろいろな障害もあるみたいです。総合職になると転勤がありますが、女性の中には「私は転勤がいやだから、一般職のままでいたいんです」という方も大勢いらっやって、そのへんの調整が難しいとおっしゃっていました。

それから中高年の働きがい充実する。銀行は21歳、22歳で入って、頑張って役員になる人は53、55、60ぐらいまで行きますが、大体50歳ちょっとが役職定年で外に出されるという世界です。50以上になったいわゆる中高年は、そこで生きがい、働きがいをなくす人が出てくる。そういう人でも、スキルを持っている人、経験を持っている人たちをもう一度ちゃんと再雇用して、あるいは職を与えてという動きが出てきているみたいです。

といいますのも、若手の優秀な人はいるんですけども、如何せん数が足りない。営業のノウハウを持っている人が少ないとか、それを育てる人がいない。いま30代、40代はいわゆる「冬の時代」と言われていて、バブル崩壊以降の「失われた20年」に採用された人たちが非常に数が減っている。しかも、その人たちは前向きな融資とか前向きな資金の融通より、不良債権回収ばかりやっていた人も多い。「不良債権問題が終わったから、よし、いまからどんどん貸していこう。第二のホンダ、第二のソニーを見つかるんだ」と言われても、これまでそういう仕事を20代、30代、40代でしていませんので、若手を育てることもできない。育てるのは50代、60代だということがいま現実起こっていて、中高年も大事にしようということです。

ES(従業員満足度)なくしてCS(顧客満足度)なしというのも最近よく使われている言葉です。

「ノルマ」という言葉は皆さんご存じだと思います。

ます。いわば目標で、個人で言う、「今月、預金100件取ってこなきゃいけない」とか、「貸出は10先純増」といったノルマが銀行に入るとあるわけですが、こういうノルマ自体が減点主義の温床になっているのではないかと、ES (Employee Satisfaction)、従業員のインセンティブを削いでいるのではないかと、そういう問題意識があって、ノルマをなくすところが徐々に増えています。

これはものすごく勇気の要ることです。人間はみんなそうですが、何かノルマというか、やらなければいけないプレッシャーがあるから動くわけであって、もしあしたから「おまえ、目標ないよ。何してもいいよ」と言われたら、「どうしよう」となってしまう人が多いと思います。そこは経営者の賭けというか、日銀のセミナーでも「これは経営者の決断です。やるしかないと決めたらやるしかないんです」とおっしゃっていました。これからこのへんがどうなるのか注目していきたいと思っています。

(資料17) これまでいろいろな面の格差の話をして、「格差があるから成長が削がれる」というようなニュアンスでご説明してきましたけれども、では格差は銀行にとって悪なのか、金融機関と顧客との情報格差について考えてみたいと思います。

皆さん、経済学部で経済の研究をされていて、いろいろな経済モデルを勉強したり、あるいはつくられていると思います。私の仕事の1つに、ポートフォリオ理論とかデリバティブのオプション評価理論とかありますが、そこで出てくるのが「市場は効率的である」という前提です。「市場は効率的」というのは、その市場に参加しているプレーヤーは必ず、経済合理的な動きをする。全ての市場の情報みんな同じように持っている。つまり情報は対称であるということが前提だということです。

しかし、現実にはそうではありません。「情報格差」は「情報の非対称性」とも言われます。

(事例1) を見てください。銀行にはいろいろな情報がいろいろなところから入ってきます。金融業界が情報産業だと言われるゆえんです。たとえばソニー、日立、三菱、東芝など、同じ電機産業からいろいろな情報が銀行には入ってきます。たとえば東芝に貸すとき、「金利幾らで何年貸す

か」、この主導権は銀行にあるわけです。なぜならば、ソニーに幾らで貸している、三菱に幾らで貸しているという情報をその銀行は全部持っている、じゃあ東芝だったら幾らだねという意味決定ができる、逆に東芝からは他の会社の金利は分からない。そこに銀行の優位性がある、そこが銀行の収益源でもあったわけです。

(事例2) 100万円をA銀行に定期預金1年預けて利子0.01%だった。隣のB銀行が金利2倍ですよと言ってきたとしたら、皆さん預け変えますか。10人いたら1人ぐらいいいねとって預け替える人がいるかもしれませんが、1年間で利子100円が200円になりますよと言われても、ATMで時間外であれば108円かかる。1回で吹っ飛んでしまうようなもののために、皆さんわざわざ店舗に行ってもいいですか。いまは店舗に行かなくても、ネットで手続きもできますが、それでも面倒くさいなと思って、多くの人は手間をかけてやらないはずで、「面倒くさい」というのは立派な理由で、格好よく言うと、「費用対効果に鑑みて、行動する合理的な理由がない」ということになるわけです。

先ほど言ったように「市場は効率的」であると、10人が10人ともA銀行からB銀行に行くはずですが、現実にはそうではない。それはそこに情報の非対称性があるからで、これが銀行の収益源です。

0.01と0.02なんて大した話ではないと思われるかもしれませんが、銀行にとっては何十万人、何百万人いるので、この差は大きい。それが本当は0.02のほうにみんな行ってもおかしくない話なのに、面倒くさいので行かない。だから銀行は調達金利0.01%のまま低く抑えられるのです。つまり、銀行は情報格差で食ってきたとも言えるわけです。

ただし、新興IT企業の台頭によって、情報格差がどんどんなくなっています。いまはインターネットで「金利」で検索すると、どの銀行が安い、高い、がすぐに分かります。昔は一家店舗に行ったり電話かけて、「おたく金利幾らですか」と聞かなければいけなかった。いまはその垣根が下がっている。銀行の持っていたアドバンテージがどんどん少なくなっていく中で、ただでさえ厳しい銀行がどうやって生きていくのか、ここは今後注目です。

(資料18) 銀行は格差で食っていますよと言いましたが、もう一つの収益源は金融機関の内部格付制度です。格付というと、皆さん、AAAとかAAとか、または芸能人格付とか、そういうイメージがあると思いますが、銀行の内部格付は14から15ぐらいの格付を持っているのが一般的です。上位7つぐらいが「正常先」、その下が「要注意先」、さらに「破綻懸念先」、「実質破綻先」、そして本当に破綻した「破綻先」、こんな感じでつけています。企業だけでなく個人もそうで、皆さんが住宅ローン、教育ローン、自動車ローンとかを申し込まれて、「審査の結果、OKしますよ」となったら、銀行の中で、なんとかさんは4格ですよ、8格ですよと、ちゃんと格付けされています。このような格付をつける理由は、「いいところには安く貸しましょう。悪いところからは金利たくさん取りますよ」ということです。

(資料19) 銀行の収益源という話をしてきたんですが、実際にいま銀行は儲かっているのか。銀行はどうやって貸出金利を決めているのかということです。

との企業も原価があって、儲けがあって、売値があります。製造業は分かりやすい。原価があって、労務費とか管理費があって、儲けがあって、定価があって、割り引いて売値がある。そういう原価計算をするわけですが、銀行も同じです。

銀行の調達金利というのは預金金利と思ってください。いま10年定期の預金金利は0.01%で、非常に安く調達できます。ただし、経費がかかります。経費というのは、人件費、物件費、販管費と言われているもので、だいたい1%と言われています。信用コストというのは貸し倒れに備える引当金で、これも0.2%ぐらい見込んでおかなければいけません。0.2%というのは、1000社に貸したら2社潰れると銀行は見積もっているという意味です。銀行も企業です当然儲けが要ります、これが0.2%。これらを単純に足すと1.41%です。銀行がビジネスをやるのであれば、この1.41%を最低でも取らなければいけないんですが、いま現実的にこのプライシングシステムが機能している金融機関はほとんどありません。

何が問題かということ、競合他行との金利競争とマイナス金利政策でどんどん金利が下がっている、経費が賄えない。銀行員の給与、物件費、

家賃、システムの維持費、償却原価など、これらを全部含めて経費なんです。経費は固定費ですから、マイナス金利であろうが金利が高かろうが、そんなにプレせん。だから、経費の1%というのは稼がなければいけないんですが、これを稼ぐ手段がどんどん少なくなってきているのが現状で、特に地域金融機関は儲かっている。

右は金融庁の行政方針の一部ですが、問題意識として、「2017年度の決算では地域銀行の過半数の54行で本業利益が赤字であり、うち12行が2期連続、40行が3期以上連続して赤字となっている」と指摘しています。本業の預金・貸し金で儲からない厳しい状況で、株式とか債券の有価証券運用でなんとか食いつないでいる。今後、どのように本業を続けていくのか、真剣に考えなくてはならない時です。

(資料20) まとめですが、金融機関にはきょうのテーマである「格差」はいろいろあって、よい格差と悪い格差がある。格差の種類によって、広がっているのもあれば、縮小しているものもある。

格差が拡大しているのはメガバンクと地銀の格差で、地銀の中でも負け組・勝ち組の格差はどんどん広がっている。これは悪い格差です。一方、IT、インターネットによって、金融機関の収益源であった「情報格差」は縮小しています。この収益源をどう維持していくのか、いま岐路に立っている。

特に地域金融機関は厳しいので、抜本的なビジネスモデルの転換が求められています。これまでのように預金を集めて貸し出しますよということだけでは淘汰されていくのではないかと思います。

(資料21) きょうは学生さんが多いのであえて書いてみたんですが、金融機関で働くなら、メガと地銀があります。メガバンクに行かれる方は勉強が必要です。皆さんはご専門ですから経済はあえて書いていませんが、語学はあたりまえです。財務、会計、金融工学、ITも重要です。

ライバルは日本だけでなく、世界のトップ人材です。グローバル時代ですから、半分以上の収益は海外になります。三菱、みずほ、住友にしても、海外の銀行をどんどん買ってグループ会社にしていきますから、その国のトップの大学を出た一流

の人材がごろごろいる。彼らと対等に英語でやりとりし、ちゃんと主張していかなければいけない。

そういうグローバルな活躍の場が与えられる可能性もありますが、全員が全員ではない。現実を申し上げますと、メガバンクは毎年300人とか500人レベルで人を採りますが、大半は国内の営業店を回って1回も本部に行かず50歳前後で関連会社に出向する、そういう片道切符の人を私も何人も見えています。一方、猛勉強して頑張って実績を上げた人は、すぐに本部に行って投資銀行業務や市場営業部とかで、どんどん活躍の場を広げていく。そこには大きな格差がありますし、給与の差は非常に大きい。


それに対して地銀は先行き厳しいですが、地方創生にやりがいを見い出せば非常に面白いと思います。いまは地方をどのように創生していくのか、内閣でも地方創生大臣をつくっているぐらいですから、そこで地銀が果たす役割は大きい。自

分の田舎でまち起こしをしたいという夢とか野望がある方は、ぜひチャレンジしていただきたい。

メガバンクに行くと、多くの従業員がいて、上にも偉い人がいっぱいいて、頭取と話すことは現実的にできません。地銀の場合、頑張れば頭取に直訴できるようなところもあるので、自らやりたいことを自由にやりたいのであれば、よい職場かもしれない。

銀行業務+αが求められるということもあります。私の知っている中では、兵庫県の城崎温泉を再生させようというプロジェクトとか、長野県の湯田中温泉の再生に地銀が絡んでいる例も聞いたことがあります。そうすると、銀行業務だけでなく、いろいろなノウハウが必要になってくる。それが面白いと思えるのであれば、面白い業界になるのでないかと思います。

以上、長々とお話ししましたが、ご静聴ありがとうございました（拍手）



格差と成長 (OECDレポートより)

特集：
格差と成長
2014年12月

OECD
雇用労働社会政策局

所得格差は経済成長を損なうか？
発展している所得格差の拡大が社会・経済に及ぼす潜在的な影響が懸念されている。最新のOECD調査によると、所得格差が拡大すると、経済成長は低下する。その理由のひとつは、貧困層ほど教育への投資が落ちることにある。格差問題に取り組み、社会を公平にし、経済を強固にすることができる。

所得格差の長期的な拡大
大半のOECD諸国では、過去30年で富裕層と貧困層の格差が最大になった。現在、OECD諸国で人口の上位10%の富裕層の所得が下位10%の貧困層の所得の9.5倍に達している。これに対し、1980年代には7倍だった。

所得分布の最上位層の平均所得が特に増加している。しかし、大層な所得変動は最下層でも見られる。多くの国では、下位10%の所得層は、貯蓄額の増加分がほとんどゼロか一方で豊か下層層には落ち込み、経済的・社会的面で顕著な所得格差が政策の関心事となっている。

主要な結論：

- 富裕層と貧困層の格差は今や大半のOECD諸国において過去30年間で最も大きく広がっている。
- このような所得格差の趨勢的な拡大は、経済成長を大幅に抑制している。
- 所得格差の全般的な拡大は、他の所得層を大きく引き離している1%の超富裕層にも牽引されているが、成長にとって最も重要なのは、置き去りにされている低所得の世帯である。
- 格差の成長に対するマイナス影響は、貧困層ばかりでなく、実際には下位40%の所得層においても見られる。
- これは、とりわけ社会的背景の貧しい人々は教育に十分な投資をしなためである。
- 租税政策や移転政策による格差への取り組みは、適切な政策設計の下で実施される限り、成長を阻害しない。
- 特に、再分配の取り組みは、人的資本投資に関する主要な決定がなされる対象である子供のいる世帯や若年層（を重視するとともに、生涯にわたる技能開発や学習を促進すべきである。

出典：FOCUS on Inequality and Growth (OECD 2014/12)

□ OECD (経済協力開発機構) では所得格差と経済成長の関係について調査を継続している。




図1 所得格差は大半のOECD諸国で拡大
所得格差を示すジニ係数。1980年代半ばと2011/12年

OECD Inequality and Growth © OECD December 2014

21世紀の資本(トマ・ピケティ)



- 資本収益率(r)は経済成長率(g)を常に上回るという歴史的事実を指摘

$$r(\text{資本収益率}) > g(\text{経済成長率})$$

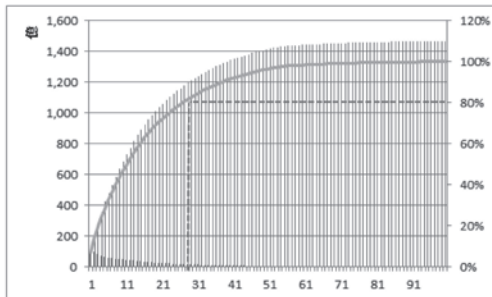
- 第1の法則
 - 資本が蓄積され β (資本所得比率)が高まると、 α (資本分配率)がさらに大きくなり、労働所得との格差が拡大
- 第2の法則
 - 長期的には β (資本所得比率)が貯蓄の成長に対する比率に等しくなるため、貯蓄率が高いほど、また、経済成長率が低いほど、 β (資本所得比率)が上昇

出典:21世紀の資本(トマ・ピケティ 2014/12)より筆者抜粋

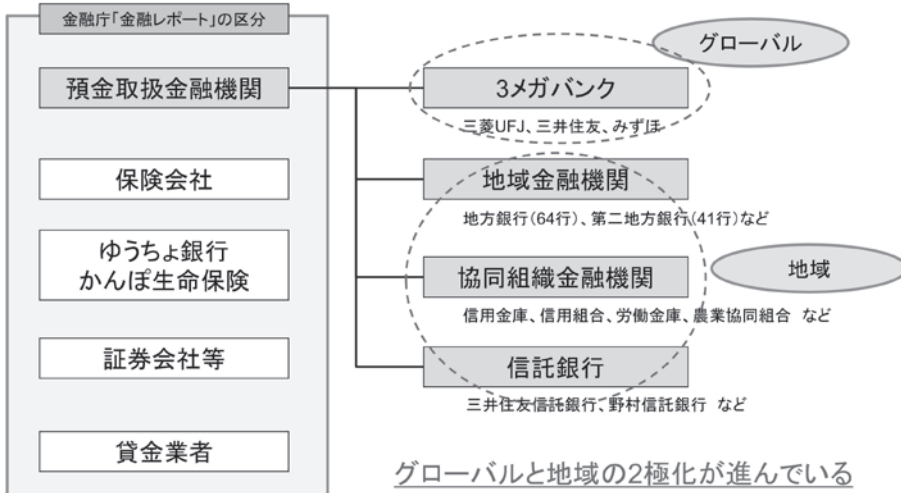
パレートの法則

- イタリアの経済学者 ヴィルフレド・パレートが発見した法則
- ビジネスでは「2割の顧客が8割の収益を稼いでいる」と言われている。

【参考】銀行における1ビジネスラインにおけるパレート分析



日本の金融業界

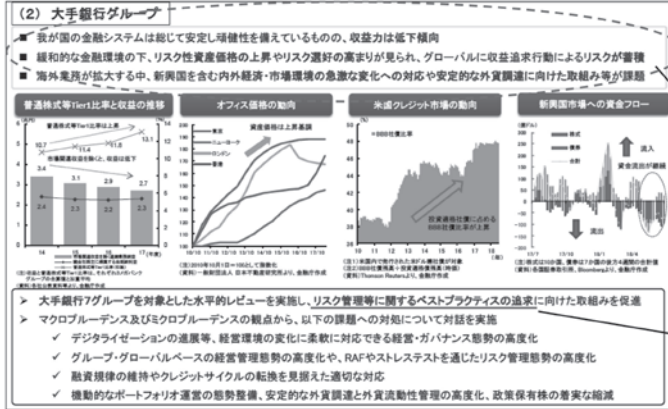


金融業界の様々な格差

- グローバル金融機関と地域金融機関の格差
- グローバル金融機関内での格差
- 地域金融機関内での格差
- 監督当局と金融機関の間の格差
- 他業種との格差
- 金融機関内部での格差

グローバル金融機関と地域金融機関の格差①

□ グローバル金融機関



海外におけるリスクが蓄積しているが、問題無し

より、ベストプラクティスを目指していく状況にある

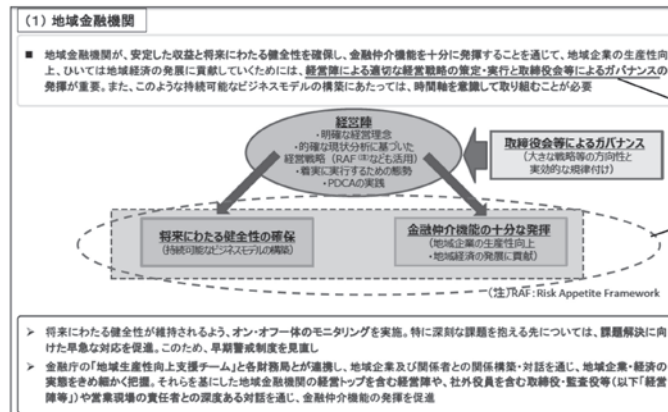
出典：金融行政のこれまでの実践と今後の方針（平成30事務年度）

(※) 大手銀行グループ

みずほフィナンシャルグループ、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ、りそなホールディングス、三井住友トラスト・ホールディングス、農林中央金庫、ゆうちょ銀行

グローバル金融機関と地域金融機関の格差②

□ 地域金融機関



地域金融機関の経営陣に対する大きな不自信

そもそも、企業体として成立していないのではないかと

出典：金融行政のこれまでの実践と今後の方針（平成30事務年度）

グローバルと地域で大きな格差が存在 ⇒ 地域金融機関の成長鈍化

グローバル金融機関内での格差①

□ 大学生の就職ランキング



出典：キャリアス就活2019

グローバル金融機関内での格差②

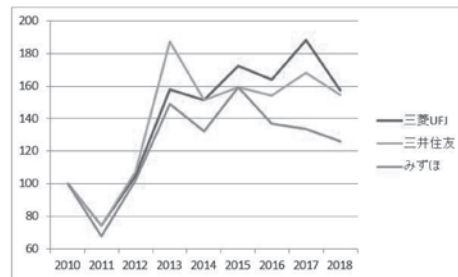
□ 3メガグループの国際評価

G-SIBs as of November 2017* allocated to buckets corresponding to required levels of additional capital buffers

Bucket ¹⁾	G-SIBs in alphabetical order within each bucket
5 (3.5%)	(Empty)
4 (2.5%)	JP Morgan Chase
3 (2.0%)	Bank of America Citigroup Deutsche Bank HSBC
2 (1.5%)	Bank of China Barclays BNP Paribas China Construction Bank Goldman Sachs Industrial and Commercial Bank of China Limited Mitsubishi UFJ FG Wells Fargo
1 (1.0%)	Agricultural Bank of China Bank of New York Mellon Credit Suisse Groupe Crédit Agricole ING Bank Mizuho FG Morgan Stanley Nordea Royal Bank of Canada Royal Bank of Scotland Santander Société Générale Standard Chartered State Street Sumitomo Mitsui FG UBS Unicredit Group

出典：FSB(2017/11)

□ 3メガバンクの株価推移（2010年=100）



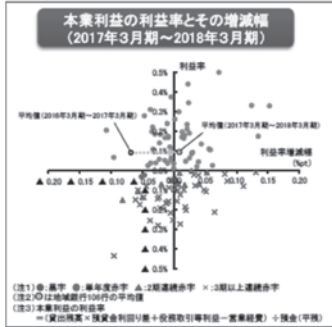
□ 業界内の声

- 優秀な長男
- 我が道を行く次男
- 三男坊は・・・

格差による成長鈍化が発生？

地域金融機関内での格差①

□ 地域金融機関の勝ち組・負け組



出典: 金融行政のこれまでの実践と今後の方針 (平成30事務年度)



出典: 地域金融の課題と競争のあり方 (平成30年4月、金融仲介の改善に向けた検討会議)

□ 業界内の声

- 優秀だったはずのスルガ銀行があんなことに...
- 日銀のマイナス金利政策が続く限り、収益向上は不可能
- 金融庁は「地域創生」というが、そんなに簡単ではない。

負け組では、成長へのモチベーションが低い

地域金融機関内での格差②～再編は進むのか？

長崎の地銀統合承認へ

ふくおかFG十八銀 公取委が最終調整

長崎県内の18の地銀が、公取委に統合承認を申請した。公取委は、11月15日に承認する見込みだ。長崎県内の18の地銀が、公取委に統合承認を申請した。公取委は、11月15日に承認する見込みだ。

長崎県内の18の地銀が、公取委に統合承認を申請した。公取委は、11月15日に承認する見込みだ。

出典: 日本経済新聞 2018/8/1



- 合併・統合は有力な生き残り手段と考えられていた。
- 公正取引委員会が待ったをかける事例もあるが、徐々に承認されている。
- 一方で、合併は効果が無いという声も根強くあるのが事実。

金融機関の合併「割に合わず」

地域の魅力研究代表理事 多胡 秀人氏

金融機関の合併は、地域にどのような影響を与えるのか。多胡 秀人氏は、合併は必ずしも地域に良い影響を与えないと指摘している。

地域密着、地道に人材育成

地域に根ざった人材育成が、金融機関の持続可能性を高める鍵であると述べている。

出典: 日本経済新聞 2018/10/18

監督当局と金融機関の間の格差①



出典：
<https://forbesjapan.com/articles/detail/17848/2/1/1>

- 金融庁 森信親前長官
- 2015年～2018年(異例の3年)
- 金融庁を抜本的に変える姿勢を明確化
 - 監督と検査の一体化
 - 金融検査マニュアルの廃止
 - 組織の抜本的改革



出典：
https://www3.nhk.or.jp/news/business_tokushu/2018_1002.html

- 金融庁 遠藤俊英長官
- 2018年～
- 森前長官の改革路線を継続
 - 地域金融の再生
 - FinTechの育成と規制
 - 個人の資産形成
 - 金融法制の抜本的見直し

監督当局と金融機関の間の格差②



- 金融庁の立場
 - 監督者の上からの目線ではなく、金融機関の目線で一緒に考える。
 - これまでの「減点主義」検査の根拠である「金融検査マニュアル」を廃止する(2019年以降)。
- 地域金融機関の立場
 - 金融庁には怒られたくない、他行の状況もヒアリングして対応していきたい。
 - 金融検査マニュアルが廃止されると、何を根拠にリスク管理をすればよいのか分からない。

銀行の思考停止により成長阻害

出典：日本経済新聞(2018/8/10)

他業種との格差

- 新興IT業界との競争
 - Amazon、Google、マネーフォワード
 - AIによる貸出審査
 - FinTech
 - 仮想通貨(ビットコイン)

- 金融規制が未整備
 - 従来の金融機関(銀行、証券、保険)への規制のみであり、新興企業に対する規制が行われていない。
 - ビジネスのスピードに監督当局が追い付いていない状態。

もともと「情報産業」であった金融機関が、本物のITに太刀打ちできない状態。

金融機関内部での格差①

- 銀行に残る歴然とした格差
 - 学歴
 - 年次
 - 男女
 - 国籍
 - 派閥
 - 部門
 - 職務(新卒・中途を含む)

- 地域金融機関の現状
 - 旧態依然とした組織運営
 - 年功序列
 - 男女による職務格差
 - ダイバーシティが進まない文化
 - 地元の名士
 - 目標は支店長

金融機関内部での格差②

□ 金融機関の「働き方改革」の動き

日本銀行 公表資料・広報活動

金融高度化セミナー「金融機関の働き方」を開催

2019年8月30日
日本銀行金融機構
金融高度化センター

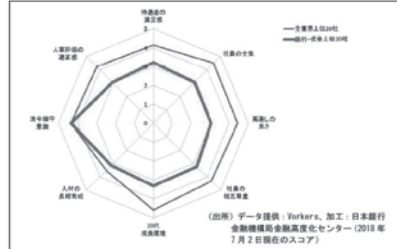
日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、2019年7月26日、〒4代目の秋篠野会館において、「金融機関の働き方」と題するセミナーを開催しました。

日本銀行において、働き方を改善する必要性は広く認識されています。これは、金融機関についても同様です。金融機関は、職員に「働きやすさ」と「働きがい」を併せ、「労働生産性向上」に資する働き方を追求する必要があります。テクノロジーを活用することなどによる生産性向上、働きやすさの向上、働きがい向上の推進が期待されています。また、働きやすさ向上、生産性向上の両立を図ることも、働きやすさ向上の重要な課題の一つです。働きやすさ向上の推進は、働きやすさ向上の推進に資する可能性があります。

加えて、「働きやすさ」を促進する。働きやすさ向上の推進は、働きやすさ向上の推進に資する可能性があります。

出典：日本銀行HP

□ 「働き方」の満足度



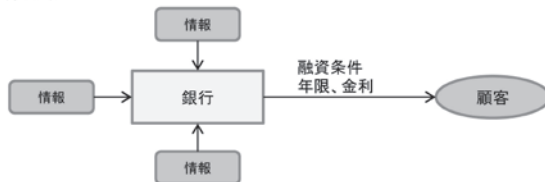
□ 金融機関の動き

- ①「個」の尊重、②多様な人材の活躍、③ワークライフマネジメント改革、の3つを推進
- 単なる人員削減ではなく、稼ぐ力(基礎的収益力)を向上させるためのフロントシフト
- 従業員「総活躍」のもと、総合職に一本化
- 中高年の働きがいを充実
- ES(従業員満足)なくしてCS(顧客満足)なし
- 「ノルマ」を止めるのは当然の流れ

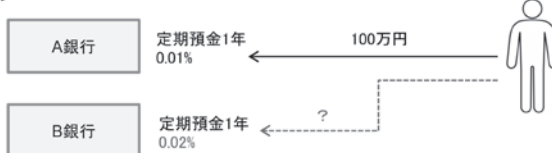
格差は悪なのか？ —金融機関と顧客との情報格差

- 「情報格差」=「情報の非対称性」
- これまでは、情報は銀行に集中していた → 情報格差は金融機関の収益源

【事例1】



【事例2】



ただし、新興IT企業の台頭によって、急激に情報格差が縮小している。

格差は悪なのか？ — 金融機関の内部格付制度

- 「格差」は金融機関の収益源
- 銀行では「自己査定」による内部格付を行っている(法人・個人とも)

内部格付(事例)

信用格付	債務者区分	説明
1	正常先	A
2		B
3		C1
4		C2
5		C3
6		正常未格付(事業性)
7		正常未格付(消費性)
11	要注意先	E1
12		E2
13		E3
14		E4
15		要注意未格付(事業性)
16	要注意未格付(消費性)	
31	破綻懸念先	X1
32		X2
33	破綻懸念未格付(事業性・消費性)	
41	実質破綻先	Y: 実質破綻先
51	破綻先	Z: 破綻先

金融機関は儲かっているのか？

- マイナス金利政策の下、金融機関は儲かっているのか？

金融機関の貸出金のプライシング事例

貸出金利 ①+②+③+④	顧客提示金利	1.41%
④利益	金融機関の儲け	0.20%
③信用コスト	貸倒に備える引当金	0.20%
②経費	固定費・変動費	1.00%
①調達金利	預金金利(10年定期)	0.01%

- 現実的に、プライシング制度が機能している金融機関は少ない。
- 競合他行との金利競争で疲弊している状況。

地域金融機関は儲かっている

Ⅲ. 金融庁の問題意識

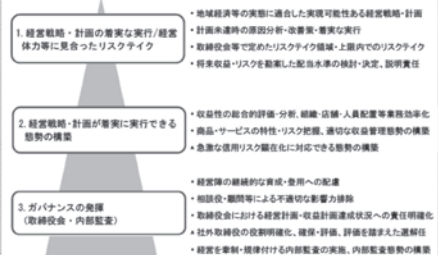
2017年度の決算では地域銀行の過半数の54行で本業利益が赤字であり、うち12行が2期連続、40行が3期以上連続して赤字となっている。

こうした事情のもと、金融庁においては、地域銀行が同業に比べて健全性を維持し、地域経済に対して金融仲介機能を継続的に発揮していくため、経営陣や監査部門(監査役、内部監査部門を含む)との間で、以下の問題意識に基づいて引き続き対話を深めていく。

その際、チェックリストの個別項目を形式的に満たしているか否かではなく、ガバナンス、内部管理体制、リスク管理態勢が全体として実効的に機能しているか否かを評価していく。

【金融庁の問題意識】

地域銀行が将来に亘って健全性を維持し、地域経済に対して金融仲介機能を継続的に発揮していくため、チェックリストを形式的に満たしているか否かではなく、ガバナンス、内部管理体制、リスク管理態勢が全体として実効的に機能しているか評価



出典：平成29 事務年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ(金融庁)

まとめ①

- 金融機関には様々な格差が存在する(良い格差、悪い格差)。格差の種類によって、拡大、縮小のばらつきがある。
- 金融機関の収益源であった「情報格差」は縮小している。その中で従来の収益力を維持できるかどうか、岐路に立っている。
- 地域金融機関は厳しい。抜本的なビジネスモデル転換が求められる。

まとめ②(金融機関で働くなら)

- **メガバンク**
 - 猛勉強が必要(語学、財務、会計、金融工学、IT)
 - ライバルは世界のトップ人材
 - グローバルでの活躍の場が与えられるかも
 - “holistic view”(全体的視野)が重要
- **地域金融機関**
 - 先行き厳しい
 - 地方創生にやりがいを見い出せれば、非常に面白い
 - 自らやりたいことができる
 - 銀行業務+“α”が求められる