

誰も書けなかった「銀行消滅」の地図帳 津田 倫男（みちお）

「オーストラリア・ドル（豪ドル）建ての債券ですが、クーポンが何と3% もあります。」  
...

これが不幸の始まりとなる。年利3%に釣られてこのような商品を買くと、最良のケースでも15年後の償還時には元本部分が55%ほどに減っていて、15年間の利息の累計45%（3%×15年）と合わせて**チャラとなるだけ**。最悪は想像もしたくないが、元本が1割ほどになっていて、45%の金利を得ても元本損の90%に相殺されて差し引き45%の損が計上される。まさかと思われるかもしれないが、そもそも**償還時の為替レートには巧妙な仕掛けがあって、概ね損が出る**。

さもなくば年率3%といった高利は保証できないので、売り手（銀行や信金の窓口スタッフ）には為替リスクがあることをサラッと説明するだけにせよとマニュアルに書いてあるようだ。売り手自身も商品の仕組みがよく判っていないので、客から詳しいことを聞かれても答えられず、そういう時は先輩や本部から手伝いに来ている人間が、代わって説明するという事になってしまう。それでも客が納得しないと商品を設計した部署と話してくれということになる。

私がこうした**仕組み債**などの危険性を指摘してから10年以上経つが、未だに類似商品が銀行や信金に出回っている。客を煙に巻きやすいということなのだろうが、「うまい話にはウラがある」ということを忘れないで欲しい。

3番目の理由は、**カネがある割に知識がない**ということだ。先述の仕組み債などを最も喜ぶのはこうしたシニア層である。何しろ「考えなくてもよい」から。

この記事によれば、金融庁も実態把握のために10幾つかの地域銀行を抽出し、アパート融資の実態を炙り出そうとしているようだ。空き部屋が多い場合、**業者が長期の家賃保証の約束を破って、家主への払いを減らしているケースも多々あるらしい**。その結果、銀行への支払いが収入を上回り、大きな損失を被ってアパートを売却した事例もあるという。これではまるでバブル時の不動産を担保にしたビル融資と同じだ。当時を覚えている経営陣がいるにもかかわらず、こうしたことが繰り返されるのは、背に腹はかえられないと顧客の利益を無視して不動産関連融資を勧めている銀行があるということにほかならない。

掲載しているランキングは預金額の順に並べたものであり、必ずしも上位の銀行、信金の評価が高いとは限らない。E レンオ（自己資本 E を銀行にとっての負債である**預金 D** と**自己資本 E (Equity)** の合計で割ったもの。E ÷ (D+E) で計算）が9%超のところを A、5%未満を C、その間を B と評価した。

図表2-1 全国銀行預金額・実力度ランキング

順位	銀行名	本社 本店 所在地	預金額 (D) (百万円)	自己資本額 (E) (百万円)	自己 資本率 (%)	評価
1	三菱UFJ FG	東京都	174,759,893	17,601,906	9.15	A
2	みずほ FG	東京都	124,895,672	9,869,448	7.32	B
3	三井住友 FG	東京都	123,191,265	12,126,642	8.96	B
4	りそなホールディングス (関西アーバン・みなど)	東京都 大阪市	48,787,978	2,567,069	5	B
5	三井住友トラスト・ホールディングス	東京都	34,055,313	2,833,794	7.68	B
6	コンコルディア・FG (東日本・横浜)	東京都	15,081,891	1,169,946	7.20	B

神奈川銀行 88 位

順位	銀行名	本社 本店 所在地	預金額 (D) (百万円)	自己資本額 (E) (百万円)	自己 資本率 (%)	評価
71	富山第一銀行	富山県	1,157,778	107,276	8.48	B
72	トマト銀行	岡山県	1,123,809	50,014	4.26	C
73	長野銀行	長野県	1,016,469	58,470	5.44	B
74	但馬銀行	兵庫県	953,972	44,905	4.50	C
75	高知銀行	高知県	914,820	74,981	7.58	B
76	鳥取銀行	鳥取県	898,459	51,029	5.37	B
77	東北銀行	岩手県	828,114	38,888	4.49	C
78	南日本銀行	鹿児島県	749,522	44,375	5.59	B
79	福島銀行	福島県	721,095	32,488	4.31	C
80	大東銀行	福島県	709,115	39,784	5.31	B
81	筑邦銀行	福岡県	692,668	42,537	5.79	B
82	宮崎太陽銀行	宮崎県	633,381	49,599	7.26	B
83	沖縄海邦銀行	沖縄県	629,393	43,296	6.44	B
84	静岡中央銀行	静岡県	599,697	48,272	7.45	B
85	豊和銀行	大分県	528,779	30,881	5.52	B
86	福岡中央銀行	福岡県	475,586	29,279	5.80	B
87	富山銀行	富山県	448,150	37,984	7.81	B
88	神奈川銀行	神奈川県	438,350	24,758	5.35	B

信金の場合は、各庫が公表している（金融庁がウェブサイトに掲載している）自己資本率をそのまま使い、22%以上のところをA、9%未満のところをC、その間をBとした。

厳密には異なるが概ね趣旨が同じ本書の銀行・E レシオと信金・自己資本率を比較すると様々なことが判る。そのひとつは規模の小さい信金のほうが、自己資本が充実しているということである。

~~~~~

自己資本

企業の資金調達を分類する概念で、他人資本と対をなす。出資者から調達した資本金と、内部留保（剰余金）から成る。借入金や社債などの外部資本と違い、返済の義務はない。

~~~~~

新生銀行とあおぞら銀行、また**流通**

系の**セブン銀行**や**IT系**の**ソニー銀行**などを含めていないのには理由がある。本書は「伝統的な銀行」を論じるためのものであり、新興勢力のセブン銀行やソニー銀行は対象外であること。**新生銀行とあおぞら銀行は、伝統的な「商業」銀行とはかけ離れた業務展開**をしているので、これまた並べて論じることができないためである。ちなみに商業銀行とは広く預金を集めて、同じく広く貸す（融資を行う）というビジネスを行っているところで、先に述べた投資銀行（大手の法人のみと取引し、主体は証券国際業務）やプライベートバンク（富裕個人のみを相手する相談業務など）とは大きく異なる。

経営の4要素（モノ、カネ、ヒト、情報）

例えば、中期計画だが今や製造業でこれをまともに（つまり、本気で）実現させようと立案しているところは殆どない。外部に経営の一端を見せるために渋々作っているにすぎない。

みずほフィナンシャルグループは全国で約400店舗をなくすと発表

~~~~~

みずほFG、支店の半数小型化 1.9万人の業務量減で

2017/11/8 18:00 日本経済新聞 電子版

みずほフィナンシャルグループ（FG）は今後10年かけ、全国の支店のおよそ半数にあたる約400支店を法人営業や個人向けなど機能を絞った小型店に切り替える検討に入った。小型店の場合は事務人員が大幅に減らせる見通しだ。みずほFGは26年度までに1.9万人分の業務量を減らす計画で、支店網の抜本的な再編を柱にスリム化を進める。

~~~~~

経営にとって残すべき人材、行員として残りたい人の選別には以下4点を挙げる。ひとつ目が「柔軟性」、マニュアル至上主義者はもう要らない。ふたつ目に「人間的魅力」、他人を惹き付ける人はリーダー以外にも役割がある。3つ目に「対話力」は、能弁や話し上手でなくても他人と話ができる（命令するだけでなく）人は貴重だ。最後は「戦略マインド」、指示待ちの人間を置いておく余裕が銀行にはもうないからだ。

クラウドファンディング（銀行などを介さず、貸し手と借り手が直接ネットで結び付く仕組み）

銀行業界が抱える幾つかの問題点を再考し、特に近年、関心が高まっている地方金融とキャッシュの問題を取り上げる。

- ・預金を集めても貸出先や運用先がない
- ・顧客ニーズよりも目先の手数料につられる
- ・新たなビジネスモデルが構築できない
- ・経営が停滞している、変革意欲と実力がない
- ・判りもしないフィンテックに頼る

そして私が「麻薬」と呼ぶ**特定手数料**に銀行は至極執心だ。**10%とも言われる販売受託手数料の生命保険や3~5%になることがあるらしい投資信託などの販売収益**に目が眩んでいる。銀行員や信金職員がなぜ生命保険や投資信託の販売にこれだけ熱心なのか不審に思われていた読者にも、以下がもし真実ならば理解していただけるだろう。

仮にこんな保険があるとしよう。終身保障で、死亡時受取額 5000 万円、年間保険料 60 万円。もし手数料 10%が年間保険料 60 万円のうち 6 万円（10%相当）でなく、5000 万円の 10%だったらどうだろう。1回で 500 万円の収入となる。さすがにここまで保険会社は払わないだろうが、年間分の手数料の 10 年分が一括でもらえるとしても 60 万円（6 万円×10 年分）だ。**融資でこれだけ稼ぐのは容易なことではない**。利ザヤが 0・5%なら 1 億 2000 万円貸さなければならない（60 万円÷0・5%）。大企業なら 1回でこのくらい借りてくれるかもしれないが、中小企業だとそうはいかない。また銀行の審査部もあれこれ注文を付けることだろう。

フィンテックについて論じる価値があるのはふたつだけと本書の 111 ページからでも書いているので、これ以上の言及は避けるが、トップが理系出身者でない（殆どそうだろうが）場合、「判らないけれど、いいんだろう。ライバルもやっているし」となりがちだ。これは**判断放棄**で、ある意味経営者としては最も行ってはならないことだ。判らないならやらない。バフェットもそう考え、実行しているではないか。

それでも 100 行を超える地銀、第二地銀の大多数は音なしの構えだ。彼らが本当に統合も合併もなしで 10 年先も 20 年の未来も現状維持、行名は変わらず営業していると夢想する根拠は何だろう。不思議でならない。他著でも書いた人口減＝顧客減＝収益減といった変わらないパターンを打ち破り、単体で顧客数も収益も大幅に増やせる秘策があるというのだろうか。

伝票のチェックや検印を押すといった作業をまだ多くの銀行や信金で「中間」管理職（役職名は支店長代理とか課長）が行っているが、この相当部分が不要になる。省力化という観点からはこちらのほうが銀行や信金にメリットがあるだろう。実際に中間管理職として勤務している人の絶対数は先のパート職員よりずっと少ないだろうが、かなり高給なので経費削減効果が大きい。彼らに移る先は、本来、後述する「ハイタッチ」（対面で行う密度の高い相談業務など）となればよいが適性もあるので、子会社出向（そこでも検印などの仕事はなくなっているが）か退職ということになる可能性が高い。**AI 導入は中間管理職の存在意義を脅かす。**

私はこれまでも「銀行員として必要とされる資質」は、大きく 8 つに要約されると書いてきた。後述する銀行員の出世の法則とは矛盾するところもあるかもしれないが、以下がそれだ。

- ・攻めよりも守りが得意
- ・上司の指示には従順
- ・最低限の知性を持ち合わせている
- ・文句を言わずに黙々と仕事に取り組むことができる
- ・爽やかである（そうでない場合には、凄いと人に思わせることができる）
- ・（競争相手はさて置き）部下に思いやりを見せることもできる
- ・上昇志向がある
- ・一匹狼ではない

リーダーは明るくあれ、とほぼすべての銀行で言っている。

暗いリーダーの下では誰もが鬱々として楽しむことができない。短期的にはともかく、長期的には組織の活力を奪ってしまう。故に誰もが顔を見ると安心するような爽やかさや優しさが銀行の中では必要とされる。頭が良ければそれでいいだろう、と思われる方には調査畑をお勧めする。こうした部署では支店長にはなれそうにもないが、頭の切れる人が確かに必要とされる。

銀行員や信金職員が他の業種に従事している人より優れているのは経理や財務の能力では決してない。実は多くの行員などはそれほどお金のエキスパートではない。その証拠に銀行や信金から一般企業に出向する人の多くが経理や財務部門に配属されるが、お飾りのヘッド（課長とか）に留まるか、短期で親元（つまり、銀行や信金）に返されてしまう。何が不足しているかという、伝票から帳票を起こすという経理の基礎である「簿記」や中小企業診断士でも頭を抱えるような大きな経済状況から自社の最も適切なファイナンス（財務）戦略を立てることができないからである。実は銀行員はこうした訓練を受けていない。

誰かによって作られた財務諸表の嘘を見抜く、粉飾決算を当てるなどの職人技ができる人は昔は銀行にも信金にもいたが、90年代以降（つまりバブル崩壊後）は不動産担保に頼る融資しかしてきていないので、財務諸表が正確に企業の実態を反映しているとか、そこから将来を見通すといったことなどではしないのだ。

運用の世界では既に銀行離れが起こっている。小金持ち以上はまともな利息がつかない銀行預金を諦めて、リスクはあってもリターンがそこそこ望める有価証券投資などに資金をシフトさせている。小金持ちというのがどの程度の資産を持っているかは議論的だが、ここでは概ね2億円以上の現金化可能な資産を持っている人としよう。不動産はいくら持っても即換金はできないので、定義から外す。実はこの「2億円」というのは、外銀などがプライベートバンキング（富裕層向けの銀行業務、運用相談が主な仕事）の最低基準としている金額だ。小金持ちは中小企業のオーナーであることが多い。

「フィデューシャリー・デューティ」（善良なる管理者の義務。銀行用語では「善管義務」と言い、受益者＝顧客のために誠心誠意、真つ当に助言を行うこと）

~~~~~

#### Fiduciary duty

フィデューシャリー・デューティとは、信託を受けた者が履行すべき義務のこと。日本語では受託者責任と訳されます。これは顧客本位の業務運営を指し、金融機関は資産を預けている顧客に対し、利益を最大限にすることを目標に利益に反する行為を行ってはならないとするものです。

~~~~~

3番目はベンチャー推進を長年やってきた立場で言うのはやや気が引けるが、日本のベンチャーには本物が極めて少ないことだ。私がベンチャーキャピタリスト（リスクを取ってベンチャーに投資する仕事）をやっていた2000年代からそうだったが、“me too”（私も私も）的な物真似が多い。真似をする対象は殆ど米国や欧州にあるやや成功したベンチャーだ。先ほどのクラウドファンディングにしても米欧豪で少し流行っている（破綻した先も多い！）ものを日本に導入、あるいは日本風に味付けしたものにほかならない。

世界を変えるような真のベンチャーが日本に生まれ難いには様々な理由があるが、一番の理由は大企業に勤めるほうがはるかにメリットが大きいからだ。わざわざベンチャーを志す人はよほどの変わり者（私もそのひとりだが）か、過去に大企業で息が詰まるような経験をした人に限られる。世界的に見てもこれだけ大企業とベンチャー（つまり、個人営業、零細経営）の差が大きく、ベンチャーがテイクオフ（つまり成功のこと）しない国も珍しい。

故に日本のベンチャーにはどのような形態であれ（大学発も含む）胡散臭さがつきまとい、悪いことには創業者や経営者に「人」がいない。思い切って起業する意欲は買うが、それに伴う中身がないか、足りない。こうした人材をもてはやし、過大な資金を提供する

のは国富の無駄使いである。とまで言わせるのは、私自身、ベンチャーの悲哀と惨状を多数見てきたからだ。