

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**金融調査情報****17 - 15****(2005.11.9)****信金中央金庫****SCB****総合研究所**〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1  
TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551  
URL <http://www.scbri.jp>

## 地域銀行分析レポート

- 地域銀行のエリア戦略 -

### 視点

地域銀行は、本店所在地の都道府県において、総じて高い預金・貸出金のシェアを有しているケースが多い。こうしたなか、多くの地域銀行では、地元での貸出事業収益の伸び悩みを、地元外の法人向け貸出による収益で補完しようとする動きがみられる。

本稿では、エリア戦略が明確な山梨中央銀行の事例を紹介し、信用金庫が地元でのエリア戦略を考えるうえでの参考として供したい。

### 要旨

- 多くの地域銀行は、地元外におけるエリア戦略を展開しており、地元外では法人向け貸出に活路を求めている。本稿では、エリア別、顧客別に収益性分析を行ったうえで、法人向けに加えて個人向け貸出までターゲットを拡大し、貸出業務全般において県外に活路を求めている山梨中央銀行（山梨県）の事例を紹介した。
- 山梨中央銀行のほか、千葉銀行（千葉県）やスルガ銀行（静岡県）の事例にもみられるように、地域銀行においてマーケティングという概念が根付きつつある。信用金庫が営業エリア内において戦略を構築する場合、どのようなマーケティング戦略を立案するかは、各金融機関がおかれている経営環境によって異なるが、こうした地域銀行の事例は参考になる。また、一部の研究によると、金融機関が業容を拡大するにあたり、既存先のシェア拡大と新規先の獲得のいずれも重要であることが示されている。したがって、今後は、営業活動による定性分析に加えて、地域性を考慮したうえでの定量分析に基づくマーケティングを重視していくことが求められよう。

**キーワード** エリア戦略 マーケティング

目次

- 1. はじめに
- 2. 山梨中央銀行のエリア戦略
- 3. おわりに

## 1. はじめに

多くの地域銀行は、貸出事業収益が伸び悩むなかで、法人向け貸出を中心に地元外での新規先獲得に活路を求める動きをみせている。地元外といってもバブル期のような東京、大阪への集中ではなく、東北エリアの地域銀行は仙台地区へ、関東エリアでは東京・埼玉地区へ、東海エリアでは名古屋地区へ、そして西日本では広島地区あるいは福岡地区といったように、各地域の拠点都市への攻勢を強めている。

また、こうした戦略をとるにあたり、エリア別または顧客別に収益性分析を行うなど、マーケティング（市場調査）を行ったうえで、取り組んでいる地域銀行も多くなっている。

本稿では、エリア別、顧客別に収益性分析を行ったうえで、法人向けに加えて個人向け貸出にまでターゲットを拡大し、貸出業務全般において県外に活路を求めてエリア戦略を展開している事例として、山梨中央銀行（山梨県）を紹介する。

## 2. 山梨中央銀行のエリア戦略

山梨中央銀行は、山梨県において預金・貸出金ともにトップシェア<sup>1</sup>を誇る地方銀行である（図表1）。当行の営業基盤は、山梨県と東京都であるが、全店舗数93か店のうち81か店は山梨県となっている。

県内での貸出金残高は、政府系金融機関（商工中金、中小公庫など）や労働金庫との競合により、個人向けおよび法人向けともに伸び悩んでいる（図表2、3）。

こうした状況を受けて、個人向け貸出では、住宅ローンの商品内容の改正や特別金利キャンペーンの実施、住宅ローンセンター（当行では、ローンスクエア、リバーシティプラザ）の設置などを行い、法人向け貸出では、事業性無担保ローン<sup>2</sup>の推進や新規先開拓のためのツールとして「個社別攻略カルテ<sup>3</sup>」を制定して営業強化を図っている。

（図表1）山梨中央銀行の概要（平成17年3月末現在）

本店所在地	山梨県甲府市丸の内1丁目20番8号
資本金	154億円
従業員数	1,764人
店舗数	93か店
総資産	2兆5,297億円
預金等 <sup>注</sup>	2兆2,801億円
貸出金	1兆4,302億円

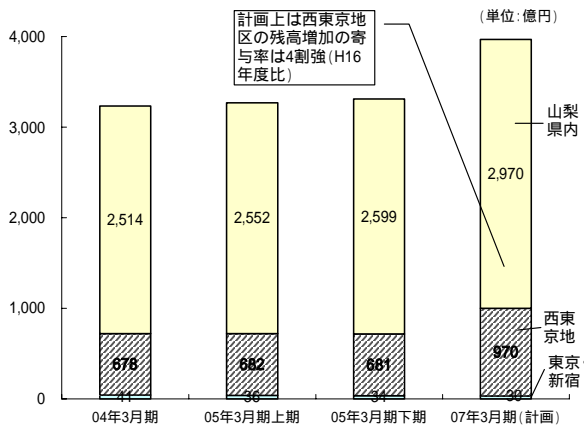
（注）譲渡性預金を含む。  
（備考）山梨中央銀行「第8回インフォメーション・ミーティング」p.3を基に作成

<sup>1</sup> 預金シェアは44.3%、貸出金シェアは37.1%（シェアは2005年3月末現在）

<sup>2</sup> 商品名は「山梨中銀ビッグアシスト」、平成16年12月に導入された。詳しくは、山梨中央銀行のウェブサイト（[http://www.yamanashibank.co.jp/hojin/items/fund\\_support24.html](http://www.yamanashibank.co.jp/hojin/items/fund_support24.html)）を参照。

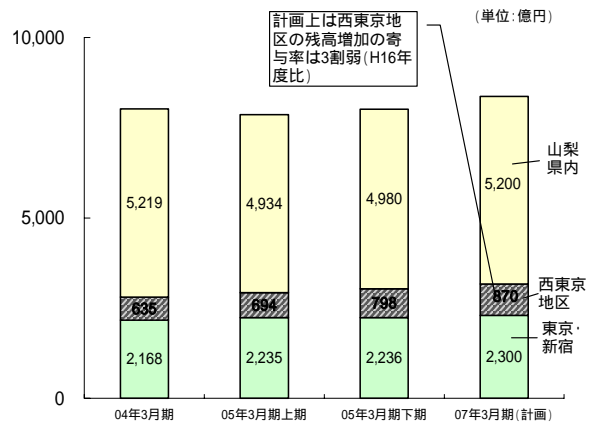
<sup>3</sup> 新規先開拓のため、取引先のニーズや経営ビジョンに対するソリューションのツールとして活用するものである。本施策が採用された理由は、取引先に対してアンケートを実施した結果、「自社のことをもっと理解してほしい」との回答が多数を占めたからである。

(図表 2) 個人向け貸出金平残の推移



(備考) 山梨中央銀行「第8回インフォメーション・ミーティング」p.22を基に作成

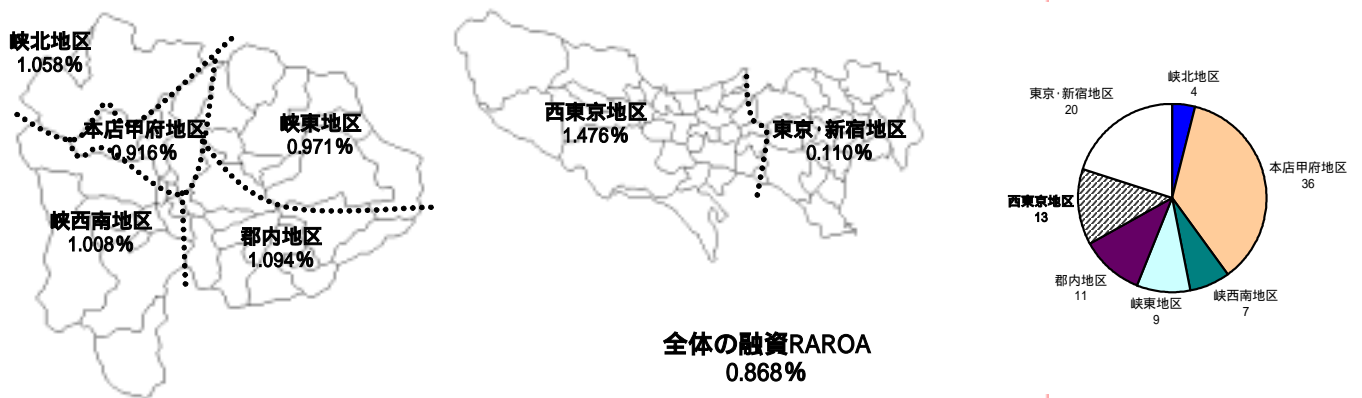
(図表 3) 法人向け貸出金平残の推移



(備考) 山梨中央銀行「第8回インフォメーション・ミーティング」p.20を基に作成

こうしたなか、当行の第8次中期経営計画(05年4月～07年3月)では、西東京地区が山梨県に並ぶ第2の収益の柱と位置付けられ、07年3月期計画をみても、同地区での貸出金残高は大幅な増加を計画している。同行のエリア別収益分析において、西東京地区の貸出金に関する採算性(融資RAROA<sup>4</sup>)は1.476%と当行エリアのなかで最高となっており(図表4)、また顧客別収益分析では法人向けと並んで個人向け貸出における利益水準が高い(図表5)ことから、こうした姿勢を鮮明にしたものと推測される。また、多くの地域銀行が県外での収益源を法人向け貸出に求めているなかで、当行は、法人向けに加えて、住宅ローンを中心とした個人向け貸出にも積極的に取り組むことを明確にしている。県内の住宅着工戸数<sup>5</sup>が低迷していることが背景にあると推測される。

(図表 4) エリア別収益性分析(融資RAROA)の状況(05年3月現在)

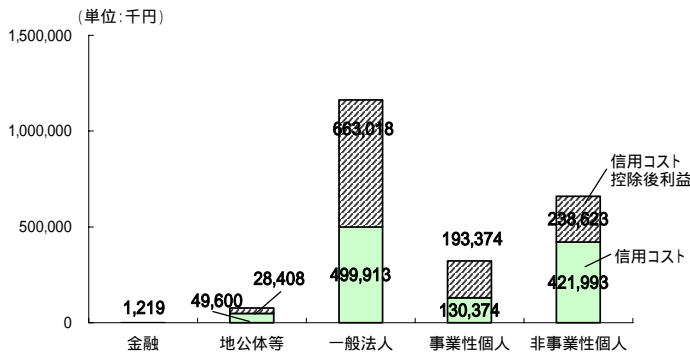


[参考] エリア別貸出量構成比

<sup>4</sup> RAROA (リスク調整後収益率) は、Risk Adjusted Return On Assets の略であり、算式は、「信用コスト控除後利益/貸出金」である。

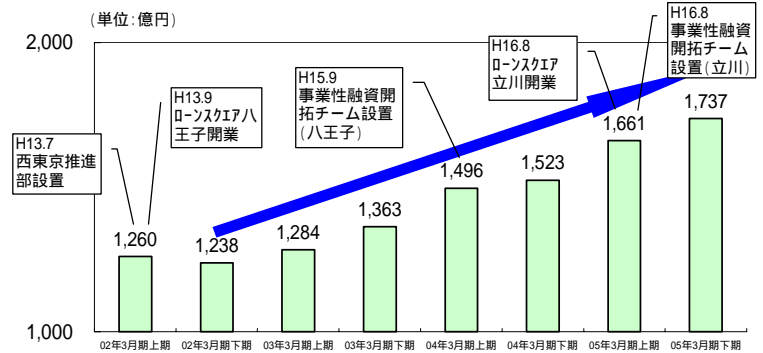
<sup>5</sup> 国土交通省が公表した04年分の新設住宅着工戸数によると、山梨県は総数で対前年比-4.8%(全国2.5%)、そのうち一戸建てでは対前年比-18.7%(全国12.1%)と沖縄県に次ぐ減少となっている。

(図表5) 顧客別収益の状況(05年5月現在)



(備考)山梨中央銀行「第8回インフォメーション・ミーティング 付属資料集」p.14を基に作成

(図表6) 西東京地区での貸出金利息収入



(備考)山梨中央銀行「第8回インフォメーション・ミーティング」p.27、28を基に作成

こうした収益管理に基づいて、西東京地区には、01年7月に西東京推進部を設置して以来、ローンスクエアや、法人向け貸出を強化するための事業性融資開拓チームが増設してきている<sup>6</sup>。その成果が図表6であり、同地区における貸出金利息収入は、02年3月期以降、順調に推移している。なお、今年度以降も引き続き経営資源を西東京地区へ傾斜配分をすることにより、地元を上回る収益性と効率性を実現することを目標としている。

### 3. おわりに

金融機関においては、マーケティングという概念が欠落しているといわれることがある<sup>7</sup>。しかしながら、山梨中央銀行の事例にみられるように、「個社別攻略カルテ」によって取引先を理解したり、エリア別・顧客別に収益性分析を行ったりすることによって、どのセグメントで効率的に収益を上げられるかが明確になる。このことは、マーケティングの基本でもある「顧客を知る」ことに大きく関連する。

山梨中央銀行以外の地域銀行においても、千葉銀行のように、エリア別（IR 説明会資料では、千葉市を境に大きく東と西に区分）に人口移動の状況、預金・貸出金の動向あるいは経費率（OHR）などを分析したうえで、千葉市以東エリアを成熟地域、千葉市以西エリアを成長性のある地域と判断し、経営資源を千葉市以東エリアから千葉市以西エリアへシフトさせるという事例もある。また、スルガ銀行では、個人顧客をライフステージ（ヤング、ミドル、シニア）と家族構成（ファミリー、夫婦2人、シングル）を軸に区分して営業戦略を構築しているなど、地域銀行において、マーケティングという概念が根付きつつある。

地域金融機関のマーケティング戦略に関する研究では、預金・貸出取引において長期継続的な取引が有利であり、既存顧客を重視して取引の深耕を図ることが重要であると論ずるもの<sup>8</sup>がある。一方では、新規顧客開拓を重視する戦略のほうが、既存顧客

<sup>6</sup> 平成13年9月には山梨中銀ローンスクエア八王子を設置、平成15年9月には八王子支店に事業性融資開拓チームを設置、そして平成16年8月には山梨中銀ローンスクエア立川の設置にあわせて、立川支店に事業性融資開拓チームを設置した。

<sup>7</sup> 岸本義之（2005年）『金融マーケティング戦略-顧客理解とリスク管理の理論と実践-』ダイヤモンド社

<sup>8</sup> 木元正司（2001年2月）「地域金融におけるマーケティングとホスピタリティ」『地域政策研究(高崎経済大学地域政策学会)第3巻第3号』

を重視する戦略に比べて、預金や貸出を大きく伸ばす効果があると指摘するもの<sup>9</sup>もある。

信用金庫が営業エリア内における戦略を考える場合、どのようなマーケティング戦略を立案するかは、各信用金庫が置かれている経営環境によって異なるが、地域銀行の事例はマーケティングの「手段」としては参考になる。また、上述した調査結果は、信用金庫が業容を拡大するにあたり、既存先のシェア拡大と新規先の獲得のいずれも重要であることを示している。したがって、今後は、営業活動による定性分析に加えて、地域性を考慮したうえでの定量分析に基づくマーケティングを重視していくことが求められよう。

以上  
(藁品 和寿)

《参考文献》

- ・山梨中央銀行（2005年6月24日）「第8回インフォメーション・ミーティング」
- ・千葉銀行（2005年6月2日）「2004年度決算説明会」
- ・スルガ銀行（2005年5月31日）「New Banking への挑戦～金融異質競争の実践～」
- ・木元正司（2001年2月）「地域金融におけるマーケティングとホスピタリティ」*地域政策研究（高崎経済大学地域政策学会）第3巻 第3号* pp47-66
- ・宮村健一郎、住谷宏（2003年3月）「信用金庫のリテールマーケティング戦略と収益性」*東洋大学経営論集第60号* pp19-23

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

号 pp47-66

<sup>9</sup> 宮村健一郎、住谷宏（2003年3月）「信用金庫のリテールマーケティング戦略と収益性」*東洋大学経営論集第60号* p23