

5～10年後を見据えた成長戦略の策定について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役
とね かずゆき
刀禰 和之

(キーワード) 5～10年後を見据えたビジネスモデル、成長戦略、営業力の強化、生産性の向上、FinTech

(視 点)

地域金融機関の間で5～10年後を見据えたビジネスモデル構築が待ったなしとなってきた。地域銀行においては将来の人口減少および地域経済の縮小に備え、営業エリアの再設定や地元の掘起しが強まっている。FinTechの積極的な取組みに加え、地域を越えた業務提携や前向きな再編・経営統合の動きもあり、地域銀行はこれまでの前例や横並び意識に捉われない、自行に最適な成長戦略を加速させはじめた。

こうした状況下、信用金庫を取り巻く市場・競合環境はこれまで以上に厳しくなっていくと予想される。そこで本稿では、信用金庫の今後の成長戦略について、地域銀行の動向を参考に検討してみる。

(要 旨)

- 人口減少や地域経済の縮小が懸念されるなか、地域金融機関の間で5～10年後のビジネスモデル構築に向けた動きが進展している。
- 地域銀行は、持続的な成長を目指し、営業力の強化と生産性の向上に取り組んでいる。今後、前向きな再編・経営統合が続くことも予想される。
- 信用金庫は、地域の金融インフラを維持するためにも、収益確保を軸とした成長戦略の策定が求められよう。
- その際、単に検討を進めるだけでなく、人材育成のように時間を要する分野については早急な取組み開始が必要である。

はじめに

金融庁は平成26年7月に「金融モニタリングレポート」を初公表し、地域銀行のビジネスモデルの中長期的な持続性について幅広く内外に問題提起した。それから1年半が経過したが、この間の地域金融機関を取り巻く市場・競合環境は一段と厳しさを増し、貸出金利息の減少などに苦慮している状況にある。

こうした状況下、営業エリアの再設定や中小企業向け融資の強化に加え、生き残りに向けた再編・経営統合に乗り出す地域銀行が相次ぐなど、地域銀行の成長戦略は検討から実行の段階に移行しつつある。

信用金庫においても5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築は待ったなしといえよう。そこで本稿では、信用金庫の今後の成長戦略について、地域銀行の動向を参考に検討してみる。

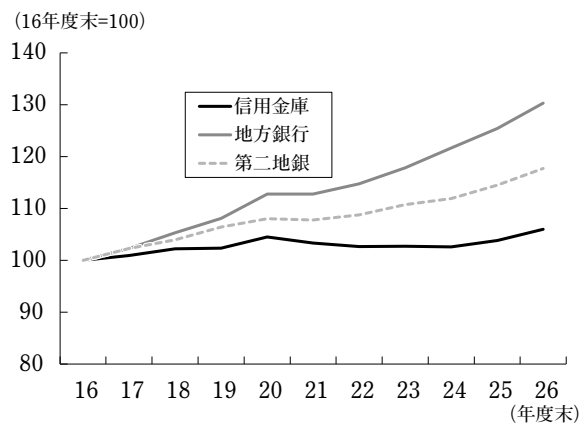
1. ビジネスモデル再構築の必要性

平成26年度末の地域金融機関の貸出金残高をみると、地方銀行が3.8%、第二地銀は2.8%、信用金庫は2.1%、それぞれ前期比増加した。16年度末を基準に業態別の増減状況をみると、地方銀行が130.3と高い伸びを示し、それに第二地銀（117.7）、信用金庫（105.9）が続いている（図表1）。

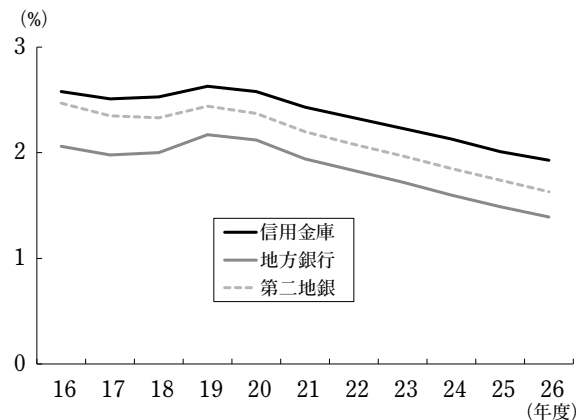
貸出金残高が順調に積み上がる一方で、貸出金利回りは、①市場金利の低下、②貸出構成の変化、③競争の激化などから低下傾向にある（図表2）。各業態ともほぼ並行する形で貸出金利回りの低下が続き、26年度には地方銀行が1.39%、第二地銀が1.63%、信用金庫は1.93%となった。

貸出金残高の伸びによるボリューム効果を貸出金利回りの低下が打ち消してしまい、地域金融機関の貸出金利息は減少テンポが急である。貸出金利息と経費の関係をみると、信用金庫では23年度から貸出金利息で経費を賄え

図表1 業態別の貸出金残高の推移（指数）



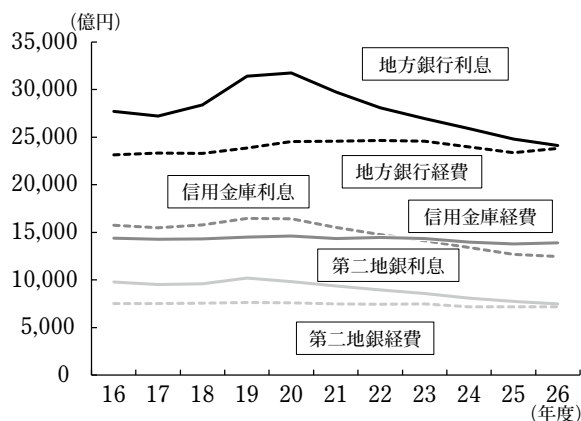
図表2 業態別の貸出金利回りの推移



(備考) 1. 他業態との合併等は考慮していない。

2. 図表1から4まで全国銀行財務諸表分析などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 業態別の貸出金利息と経費の推移



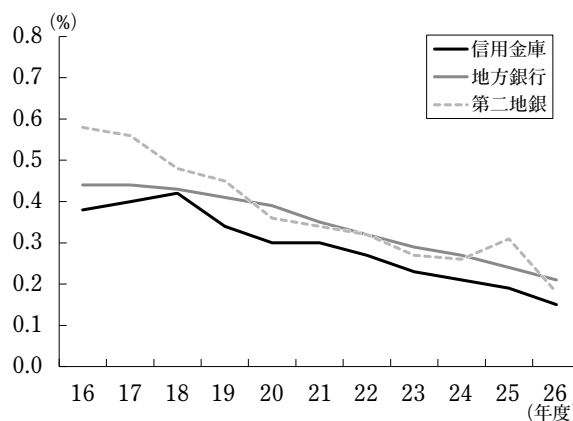
ない状況に陥り、地方銀行、第二地銀ともにほぼ拮抗する水準にまで縮小した(図表3)。預貸金ビジネスの収益性低下などから、地域金融機関の総資金利鞘も悪化している(図表4)。

足元の27年9月期決算をみると、貸出金残高が伸びる一方で、引き続き利回りの低下傾向は続いている。そのため、数年内に地方銀行、第二地銀についても貸出金利息で経費を賄えない状況に陥る可能性が高い。

地域金融機関は、都市銀行に比べ預貸金ビジネスの収益に占める割合が高い。そのため、貸出金利息の減少は将来に向けた経営の不安材料となろう。さらにわが国は、本格的な少子高齢化・人口減少社会に突入しており、地域経済の縮小だけでなく将来的な預金減少(都市部への相続預金の流出など)が生じるとの見方もある。中長期的にみても地域金融機関を取り巻く環境は厳しさを増してゆく方向にある。

こうした厳しい状況下においても、地域金融機関は地域の金融インフラを維持し続ける責務を負う。そのためには活動の原資である収益を確保し、持続的な成長を可能とするビ

図表4 業態別の総資金利鞘の推移



ジネスモデルの構築が不可欠といえよう。

ここにきて5~10年後を見据えたビジネスモデル構築への要請が強まっている背景には、地域金融機関を取り巻く市場・競合環境が大きく変化していることがある。信用金庫をはじめとする地域金融機関は、時代の変化に適したビジネスモデルへと自らを構築し直す必要がある。

2. 地域銀行の成長戦略

地域銀行は、5~10年後を見据えた、持続的な成長に向けたビジネスモデル、換言すると成長戦略の構築に取り組んでいる。具体的な諸施策には、①貸出の増強(預貸金ビジネスの強化)、②手数料収入(非金利収入)の強化、③生産性の向上(業務改革)、④再編・経営統合などがある(図表5)。

本稿では、地域銀行において27年度に入って活発な動きがみられる「貸出の増強」に焦点をあて取り上げる。さらに近年活発に取り組まれている「再編・経営統合」の動向について、FinTechへの関わりを含めて紹介する。

図表5 地域銀行の成長戦略（代表例）

1. 貸出の増強	{	<ul style="list-style-type: none"> ① エリア再設定（エリア拡大） ② 消費者ローン・カードローン推進 ③ 地元中小企業の掘起し ④ 低採算案件の縮減・撤退 ⑤ 海外融資の拡大（都市銀行）
2. 手数料収入の強化	{	<ul style="list-style-type: none"> ① 預かり資産（保険、投信） ② 法人役務（シンジケート、M&A、私募債） ③ 手数料体系の見直し
3. 生産性の向上	{	<ul style="list-style-type: none"> ① 営業店の業務改革（本部集中化） ② 渉外活動の業務改革 ③ 本部機能の見直し（スリム化）
4. 再編・経営統合	{	<ul style="list-style-type: none"> ① 業務提携・連携 ② 経営統合 ③ FinTech（IT企業との合弁）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）貸出の増強

地域銀行の収益の源泉は、今後も預貸金ビジネスが主軸だと考えられる。業務粗利益（トップライン）を拡大させるには、貸出金利息の減少に歯止めをかける必要がある。貸出金利息は貸出金の平残×利回りなので、これまでの残高増加に傾斜した営業推進策を見直し、残高と利回りの両方を改善する動きが広がりつつある。近年はエリアの拡大や住宅ローンおよび地公体向け貸出の強化で残高を確保しつつ、利回りの高い消費者ローン・カードローンの推進で金利収入を獲得する動きが主流である。また、25年頃から一部の地域銀行では過度な金利競争から距離を置く動きもみられるようになった。

①エリア再設定

経済圏の拡大を受け、多くの地域銀行が隣

接する都道府県への店舗網の拡大を加速させている。これは、都道府県といった行政区分上の棲み分けから、より経済実態に見合ったエリアへの再設定の動きでもある。また、東京や大阪に加え、名古屋や神戸といった大都市部に越境進出する地域銀行も相次いでいる。

ただし、地域銀行にとって越境進出した先では、顧客とのリレーション構築に時間を要するケースもある。そのため、採算の確保より残高積上げを重視した動きに陥りやすいとの見方がある。エリアの拡大に対し、地元の顧客から「地元軽視」との批判が起きないように、地元における存在感の維持とのバランス確保に配慮する地域銀行もある。こうしたなか、イ）金利競争による体力消耗への限界、ロ）地元経済への回帰を理由に広域化戦略を見直す動きもみられはじめた。

②消費者ローン・カードローン推進

貸出金利回りを改善するため、消費者ローン・カードローンに注力する地域銀行は多い。特に19年度の改正貸金業法の施行による総量規制などで専業の消費者金融の融資姿勢が消極化する一方、都市銀行によるカードローンの推進が加速している（図表6）。それに従って地域銀行でも、商品の品揃えを増やし、また極度額を引き上げるなど、取組みに熱心である。

ただし、消費者ローン・カードローンは小口取引なので、渉外担当者によるフェイス・トゥ・フェイスの推進では効率が悪い。そこでネットやATMを介した非対面取引で消費者ローン・カードローンを推進する地域銀行が増加傾向にある。

③地元中小企業の掘起し

地元にはまだまだ未開拓の優良中小企業が数多く存在する。無理に営業エリアを広げるの

ではなく、地元中小企業の掘起しを通じて残高積上げを目指す動きもある。この背景には、イ) 顔の見える地元顧客の方が信用リスクに見合った貸出金利回りを確保しやすい、ロ) 地元に進出してくる競合金融機関への防衛につながる、ハ) 地域金融機関として地元での貸出比率を高める要請に応えるなどがある。

一部の地域銀行は、積極的に地元の信用金庫や信用組合の優良取引先を開拓・囲い込もうとしており、取引シェア向上に向けた地域金融機関の競争は激しさを増している。

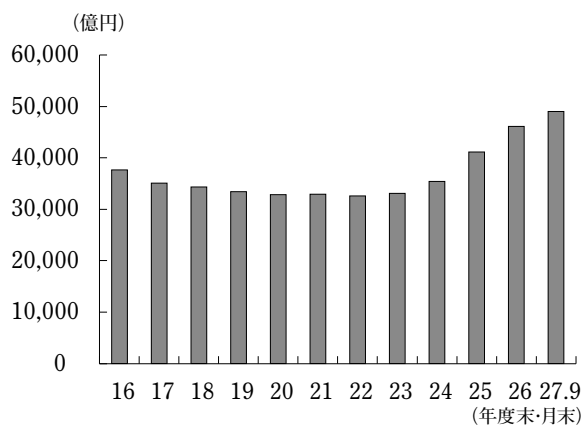
④低採算案件の縮減・撤退

地公体向け融資や大企業向け融資、シンジケートローンなどの入札案件を確実に獲得し、残高を維持・増加させるため、極端な金利ディスカウントを行う金融機関がみられる。一方、これ以上の金利競争を避けるべく、積極的に過去の低採算案件を縮減・撤退する地域銀行もある。25年頃から一部の地域銀行では、企業向け貸出の積上げ状況などを勘案しつつ、全体の残高が減少しない範囲で低採算案件の見直しを図るようになった。特に株式を上場している地域銀行では、資産の効率性や株主還元への圧力が高まっているので、収益性の低い案件を取り扱いにくくなっているようだ。

(2) 再編・経営統合

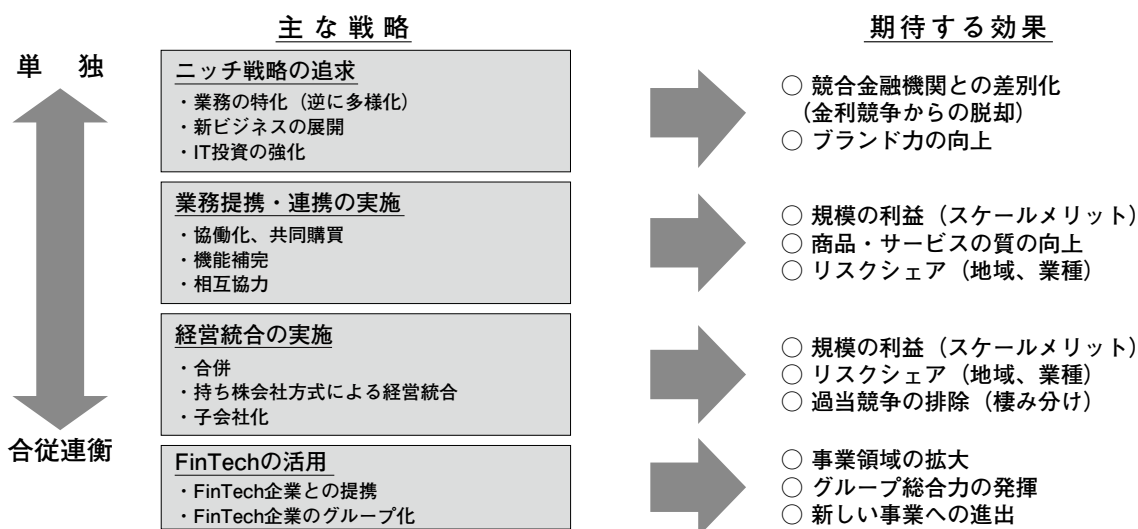
将来の人口減少、地域経済の縮小、さらには相続預金の流出に備え、距離の離れた地域銀行の連携や業務協力、さらには経営統合に

図表6 カードローン等の残高の推移
(国内銀行計)



(備考) 日本銀行『貸出先別貸出金』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 再編・経営統合に向けた動き（例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

向けた取組みもみられるようになった。地域銀行の再編・経営統合に向けた動きには、大きく①ニッチ戦略の追求、②業務提携・連携の実施、③経営統合の実施がある（図表7）。また、27年に入って④FinTechを活用した異業種との連携にも注目が集まるようになった。

ただし、個々の地域銀行はどれか一つの戦略を採用するのではなく、例えば複数の地域銀行と業務協力を締結する一方で、特定の地域銀行と経営統合を行うなど、柔軟な組合せで臨んでいる。これまでの前例や横並び意識に捉われない、自行に最適な成長戦略を描く手段として、積極的に再編・統合に乗り出す地域銀行が増えてきた。

①業務提携・連携

近年の地域銀行の業務提携・連携策では、勘定系ホストコンピュータの共同化を通じた業務提携・連携と、ゆうちょ銀行への対抗策としてのATM手数料の相互無料化を出発点

とする事例が目立つ。

特にホストコンピュータの共同化は、コスト削減やシステムリスク低減につながることから、実施する地域銀行は多い。最近の特徴としては、業務提携や相互補完の範囲を拡大することで、スケールメリットの追求と同時に地域銀行の課題とされる地域集中・業種集中リスクを分散する狙いもある。営業エリアの異なる地域銀行が協力して開催するビジネスマッチングやフェアも有効な付加価値サービスと位置付けられる。

②経営統合

これまで地域銀行の間で経営統合という選択肢は、救済色の強い事例が大半であった。これに対し、ここにきて増え始めたのは将来に向けた前向きな経営統合であり、持ち株会社によるホールディングス（HD）やフィナンシャルグループ（FG）の設立事例がみられるようになっている（図表8）。

図表8 持ち株会社方式による経営統合の例

15年09月	ほくほくフィナンシャルグループ設立 (北海道、北陸)
18年10月	山口フィナンシャルグループ設立 (山口、もみじ、北九州)
19年04月	ふくおかフィナンシャルグループ設立 (福岡、親和、熊本)
21年10月	フィデアホールディングス設立 (荘内、北都)
21年10月	池田泉州ホールディングス設立 (池田泉州)
22年04月	トモニホールディングス設立 (香川、徳島、(大正))
24年10月	じもとホールディングス設立 (きらやか、仙台)
26年10月	東京TYフィナンシャルグループ設立 (東京都民、八千代、(新銀行東京))
27年10月	九州フィナンシャルグループ設立 (肥後、鹿児島)
28年04月	コンコルディア・フィナンシャルグループ設立予定 (横浜、東日本)
28年10月	常陽、足利 (HD) の経営統合予定
28年10月	西日本シティの持ち株会社設立予定 (検討)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

人口減少と地域経済の縮小のなかを生き残るには、スケールメリットのさらなる追求も選択肢の一つとされ、今後も前向きな経営統合が続く可能性もある。

③FinTechへの取組み

昨年来、「FinTech」(フィンテック)が急速に注目を集めている。FinTechとは、金融(Finance)と技術(Technology)を組み合わせた造語で、これまでの金融ITやICTの延長線上で語られるコンセプトとされる。

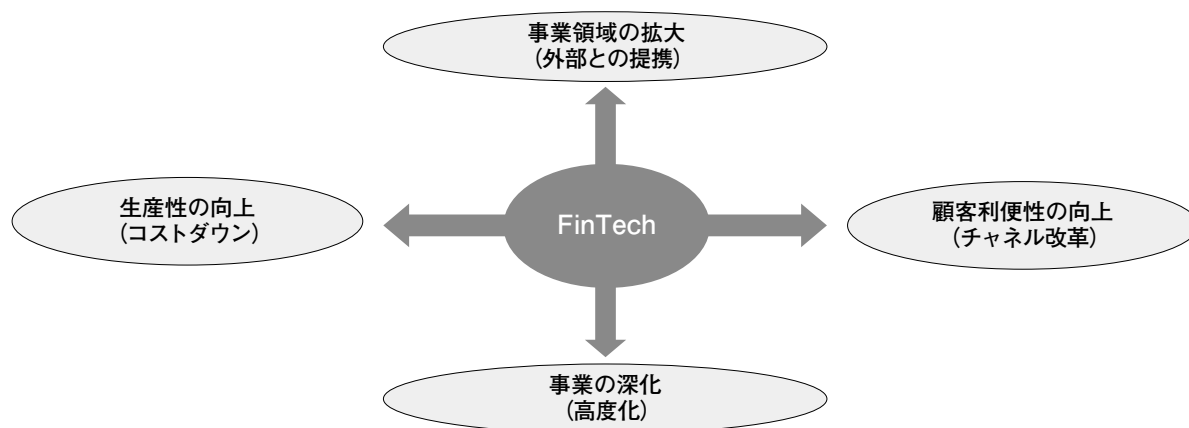
ここにきてFinTechに注目が集まる理由は、イ) 金融機関の生産性の向上や顧客利便性の向上に加え、ロ) 事業領域そのものの拡大、ハ) 事業の抜本的な見直しが見込まれるためである。また、ニ) 決済のような定型的な業務を中心に異業種のFinTech企業が金融

機関にとって代わる可能性も指摘される。そのため、金融機関のなかにはFinTechをライバル視する向きもある。

最近の地域銀行のFinTechへの取組みをみると、大きくイ) 生産性の向上(コスト削減)、ロ) 顧客利便性の向上(営業力強化)、ハ) 事業領域の拡大、ニ) 事業の深化などに分かれる(図表9)。なかでもイ) やロ) の動きは急で、営業現場でのタブレット端末の導入やスマートフォン、SNSを活用したチャネルの強化に取り組む地域銀行は多い。また、ハ) ではFinTech企業などと提携しクラウドファンディングや家計簿サービスを提供する事例が登場している。ニ) に関連して人工知能(無人審査)やロボットの開発を進める動きもある。

ただしわが国は欧米諸国に比べFinTechの

図表9 FinTechの活用方向（例）



(備考) 1. 現行法制下での活用を想定
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

活用に関する法整備などが遅れているとされる。そのため、現時点では情報収集を強化する段階の地域銀行が大半とみられる。具体的な取組みについても現行法制下で実現可能な分野から着手する地域銀行が多い。

欧米金融機関の事例のように、地域銀行がFinTech企業を子会社化し、Eコマースや仮想通貨といった新しい事業分野に乗り出すには時間を要すると考えられる。というのもわが国の金融機関は、銀行法上の5%ルール（銀行の場合）または15%ルール（銀行持ち株会社の場合）によって、FinTech企業への出資が制限される。また、銀行法上の他業禁止もFinTech企業を取り込み、新しい事業分野に乗り出す際のハードルとなろう。これはFinTech企業がわが国で金融業に参入する際のハードルともいえる。

ただしFinTechにかかる技術の進展は急速で、しかもグローバルに拡大している。特にネットの分野は国境や規模を超えた普及が加速している。わが国の金融機関が欧米金融機

関や異業種のFinTech企業との競争に勝ち残っていくには、時代の変化に適応した法制度のあり方などが求められよう。

27年12月に、金融審議会「金融グループを巡る制度のあり方に関するワーキング・グループ」において、金融グループの経営形態の多様化とITイノベーションの急速な進展に対応するため、イ）共通・重複業務の集約等の容易化、ロ）金融関連IT企業等への出資の容易化などが提言された。また、同日「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」において、金融・IT融合（FinTech）によるイノベーションへの対応と先進的な決済サービスに対するニーズの高まりに応えるための諸施策が提言されており、今後の法整備などが待たれるところである。

いずれにせよ地域銀行が今後のビジネスモデルを構築するうえで、FinTechが大きな影響を与える可能性は高いので注意を要すると考えられる。

おわりに

信用金庫においても5~10年後を見据えたビジネスモデルの策定が必須となってきた。信用金庫は、預貸金ビジネスの収益に占める割合が地域銀行より高いにもかかわらず、貸出金利息と経費の逆転状態に陥っており、収益力の低下は深刻である。そのため、収益性の改善を中心とした「新しいビジネスモデル」の構築は、地域銀行より信用金庫の方が喫緊のテーマとなっていると考えられる。

もちろん信用金庫は、地域銀行のようなエリアの拡大が難しいうえ、スケールメリットを活かしにくい面もある。そのため、地域銀行の取り組む全ての施策が参考になるとはいえないものの、競争相手である地域銀行が何を考え、何処を目指しているのかを知り、自金庫の経営に活かすことは重要であると考えます。

地域銀行は5~10年後を見据えたビジネスモデルを構築するため、貸出金の増強などに

注力している。信用金庫においても持続的成長に向け、貸出金残高の積上げと利回りの改善が課題となろう。なかでも中小企業向け貸出の強化は喫緊の課題であり、その一つの手法として「事業性評価」に対する注目度が高まっている。また、政策の後押しを踏まえ、成長業種である「エネルギー関連」なども期待される。一方、個人ローンの強化やクロスセルの徹底にあたっては「定期積金セールス」の有効活用策を検討する必要がある。収益の確保に向けた「手数料収入の強化」も重要な検討課題であり、預かり資産や法人役務の獲得に向けた体制整備が求められている。今後は、地域銀行のように融資提案とコンサルティング提供をセットにした推進が主流になる可能性もある。

いずれにせよ5~10年後を見据えたビジネスモデルの構築を検討するにあたっては、「人材育成」のように時間を要する分野については早急な取組み開始が必要である。

〈参考文献〉

- ・金融庁『金融モニタリングレポート』
- ・日本銀行『金融システムレポート』
- ・全国銀行協会『全国銀行財務諸表分析』
- ・地方銀行、第二地銀各々のディスクロージャー資料