

2017年3月7日 全14頁

10年後に求められる地方銀行の姿に向けて

金融レポート、金融行政方針を踏まえた地方銀行の本質的な課題

経済環境調査部長 内野逸勢
金融調査部 研究員 菅谷幸一

[要約]

- 2016年は、今後の10年の地方銀行を含む銀行および金融機関に対する規制および監督方針が大きく変化した年と言えよう。2016年5月には銀行法等改正法の成立、2016年9月に「平成27事務年度 金融レポート」、10月には「平成28事務年度 金融行政方針」が公表された。
- その背景には、地方銀行のビジネスの持続可能性および金融庁自身の監督のあり方に対する危機感がある。つまり、今後10年の間に想定されている生産年齢人口減少等の社会・経済構造の変化がもたらす利益率の低下圧力に対する地方銀行の経営・組織・現場の対応力が試されている。
- この“対応力”の源泉は“付加価値生産性の向上”（＝一人当たり利鞘・手数料の向上）の変革を指していると考えられる。ただし、同生産性の向上には情報生産機能強化、付加価値の高い情報（＝容易にデジタル化できない“アナログ”情報）による顧客の“囲い込み”が求められよう。
- これらを踏まえて、地方銀行の10年後に求められる姿を目指す上での課題と、その解決の方向性を示していく。

1. 収益性低下の耐性が試される中で求められる付加価値生産性の向上

(1) 付加価値ベースでの生産性向上

2016年9月に公表された「平成27事務年度 金融レポート」（以下、金融レポート）では、10年後の地域銀行¹が目指す姿として、「地域に密着した多くの金融機関が、営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品・サービスを提供し、担保・保証に依存せず取引先企業の事業性評価に基づく融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地域経済の発展と自らの経営基盤の安定を目指す、というビジネスモデ

¹ 当レポートでは、主に地方銀行および第二地方銀行を指す。

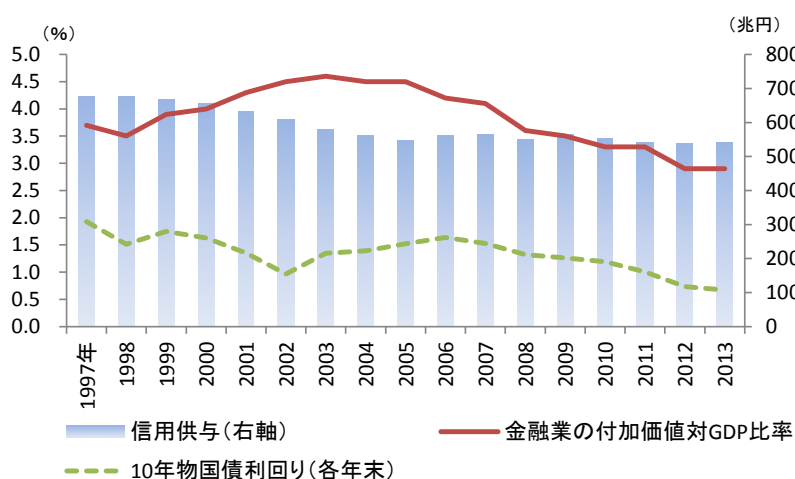
ル」という記述が掲載されている。これを目指すために、以下の準備を地域銀行の中心である地方銀行（以下、地銀）は着々と実施していく必要があると考えられる。

（２）付加価値生産性の改善による稼ぐ力の向上

今回の金融レポートにおける最大の論点は、「地方銀行の生産年齢人口の減少によってもたらされる貸出残高の減少の収益率低下への10年間の耐久力」である。これを評価する上で最も重要な指標は預貸ギャップであり、このギャップの拡大は預金残高の水準の低下と比較して、貸出金残高が大きく減少することで発生する。つまり、業界全体で見ると、これまでの経営努力のみでは対応が困難な事業環境が今後想定されていることを意味している。

このような厳しい事業環境の中での、今後10年の地銀に求められる最大のポイントは、銀行業の「生産性」の認識の変革であろう。この銀行の“生産性”についての議論は既に2000年代前半になされていた²。これまで銀行業は「物的生産性」、つまり一人当たりの貸出額、一人当たりの預金量で生産性を測定する傾向にあったが、「付加価値³生産性」、つまり一人当たりどれだけの利鞘（利息）、手数料を生み出すかに変化させていく必要があるということである。これが“生産性”の議論から導かれる量から質への転換ということであろう。例えば、図表1に示すように1997年から2013年の期間において、信用供与（≒貸出金残高）の推移と金融業の付加価値対GDP比率の相関が弱くなっていると見受けられる。利鞘、手数料という本来の銀行業（あるいは金融業）の付加価値の源泉である部分を強化することにより、付加価値生産性を高める必要が出てきていると考えられよう。

図表1 金融業の付加価値対GDP比率と信用供与額および10年物国債利回り



（出所）内閣府「国民経済計算」、Haver Analytics、日本銀行のデータより大和総研作成

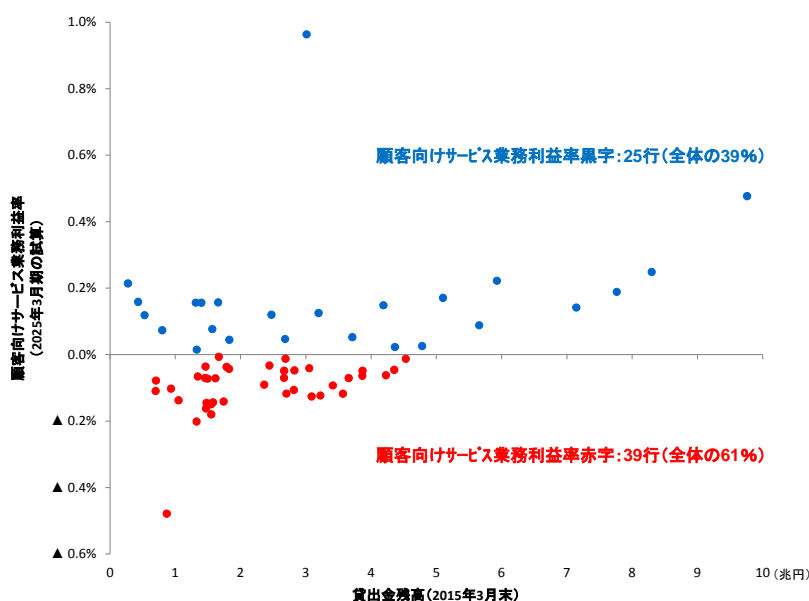
² 池尾和人・永田貴洋「日本経済の効率性と回復策に関する研究会」報告書「第6章 銀行：規模に隠された非効率」大蔵省財政金融研究所、2000年6月

³ 脚注1の報告書では、「付加価値額は、いうまでもなく産出額から中間投入を控除したものであるが、金融業の産出額は、帰属利子に受取手数料を加えたものと定義されている。この帰属利子とは、受取利子および配当から支払利子を引いた差額であり、いわゆる利鞘と呼ばれるものに相当」とされている。

このように、本来の“生産性”の追求に向けて大胆な戦略転換を図る必要があり、これが地銀の持続可能性を考える上で非常に重要な要素になってきている。その背景には、現在のバランスシートを拡大（規模の拡大）するビジネスモデルの持続可能性が懸念されていることがある。“規模の拡大モデル”の持続可能性の検証は、今回の「金融レポート」において実施されている。地銀を含む地域銀行のビジネスモデルの持続可能性については、2014年7月の「金融モニタリングレポート」において既に、「全国的な人口減少に伴う貸出規模の縮小が予想される中で、こうした貸出の量的拡大といったビジネスモデルは、全体としては中長期的に成立しない可能性がある」と指摘されている。

当該「金融レポート」では、既存の地域銀行の事業モデルに踏み込んだ形で検証が行われている⁴。「中長期的な収益構造の分析⁵」の結果、「2015年3月期においても、当該利益率は4割の地域銀行がマイナスであったが、さらに、2025年3月期では6割を超える地域銀行がマイナス」というショッキングな結果となった。地銀64行のみを対象とした大和総研の試算においても、ほぼ同様の結果となり、特に2014年度の貸出金残高が5兆円に満たない地銀は顧客向けサービスの業務利益率がマイナスになる可能性が高いとの結果となった（図表2）。

図表2 地方銀行の貸出金残高と顧客向けサービス業務利益率（2025年3月期試算）の関係



(注1) 顧客向けサービス業務利益率＝対顧客業務純益（貸出金残高×預貸金利鞘＋役務取引等利益－営業経費）÷預金

(注2) 図中マーカーの色分けは、2025年3月期試算値における顧客向けサービス業務利益率の黒字行を青色、赤字行を赤色としている。

(出所) 各行決算短信等より大和総研作成

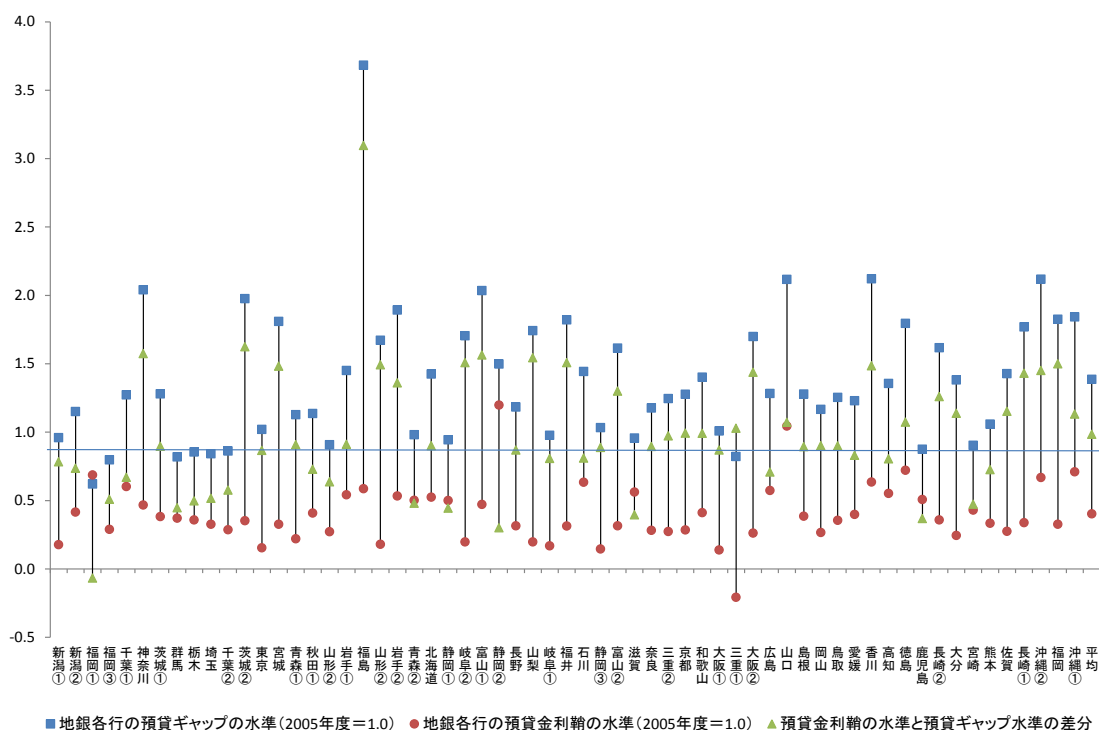
⁴ 「地域に密着した多くの金融機関が、営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品・サービスを提供し、担保・保証に依存せず取引先企業の事業性評価に基づく融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地域経済の発展と自らの経営基盤の安定を目指す、というビジネスモデルについて検証」

⁵ 貸出金残高と預金残高の2025年3月時点を推計し、預貸金利鞘を算出。その上で経費（営業経費）やその他の収入（役務取引等）に一定の仮定を置いて、顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益率を試算。

(3) 社会構造の変化は言い訳にできないのではないか。求められる個別行の経営努力

今後、少子高齢化による社会・経済構造の変化が業界全体の利益率にマイナスの影響を与えたとの前提があるものの、個別行によってその影響の度合いが異なる。確かに、図表2の算出過程において預貸ギャップと預貸金利鞘⁶の相関は地方銀行全体では見られるものの、個別行で見れば、預貸金利鞘⁷水準倍率（10年前比の各行の預貸金利鞘の水準/同比都道府県別の預貸金利鞘の水準）と同預貸ギャップの水準の関係はあまり見られない。図表3では、「2015年度地銀各行の預貸金利鞘水準」と「同預貸ギャップの水準」の関係を指数化（2005年度=1.0）して見たものであるが、2005年度との比較で預貸ギャップの拡大幅が大きい銀行が、必ずしも預貸金利鞘の水準が低いとは限らない。

図表3 2015年度地銀各行の預貸金利鞘水準と同預貸ギャップの水準の関係（2005年度=1.0）



(注) 個別行名ではなく、本店を有する都道府県名で表記。なお、各都道府県内に複数の地銀がある場合には、数字（①、②等）をランダムに付番。グラフの左端から証券コード等の順番。
(出所) 各行決算短信等より大和総研作成

図表3と同様に、指数化した「地方銀行の預貸金利鞘水準」を「都道府県別預貸金利鞘水準⁸」で除して算出された倍数（=1.0倍以上は都道府県別の同水準よりも10年前からの落ち込みが小さい）で比較しても、同じ県においても倍数が異なる地銀が存在している（図表4）。自己資本の制限により運用方針など各行の状況を勘案する必要があるものの、マザーマーケットにお

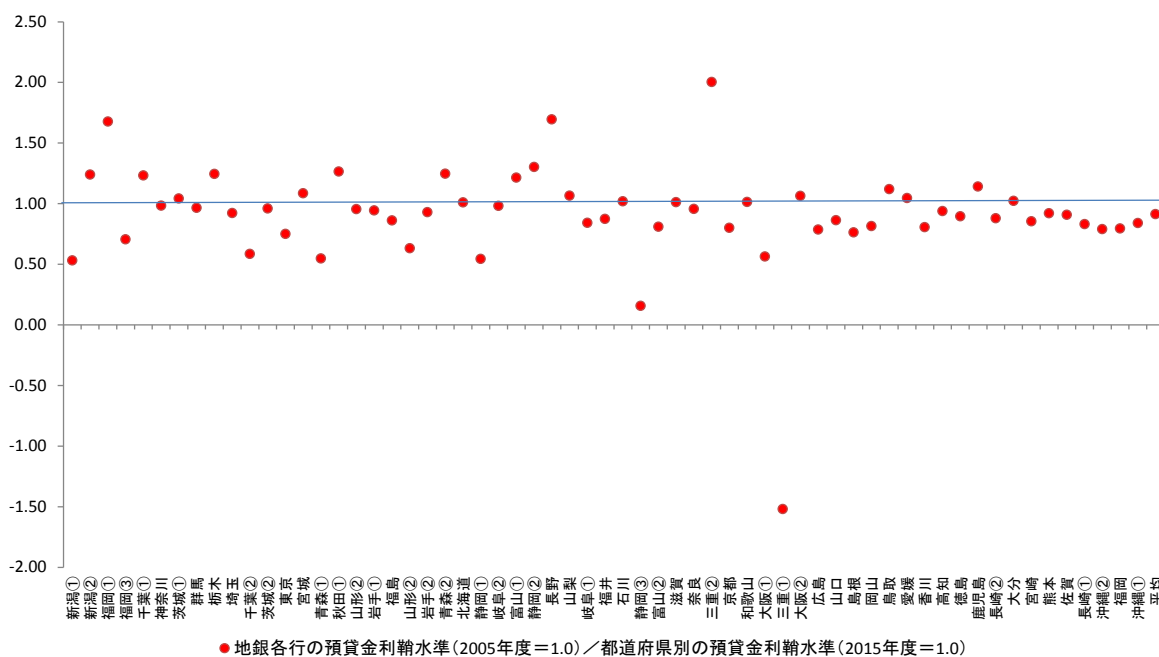
⁶ 日本銀行のデータより、2007年10月～2016年8月の期間の月次の預貸ギャップ（＝各月末の預金残高と貸出残高の差分）と各月の預貸金利鞘（＝貸出新規約定期金利－定期預金新規金利）の相関を大和総研作成。

⁷ ここでの預貸金利鞘は、貸出金利回り－預金金利回り－経費率（営業経費/預金残高平残）。

⁸ 地銀の本店所在地ベースでの都道府県別利鞘。1行のみの県もあることには留意。

いて同倍数に違いがあることは、各行の個別要因が大きい可能性が高いと考えられる。

図表4 2015年度の地銀各行の預貸金利水準／都道府県別預貸金利水準（2005年度＝1.0）



(注) 図表3の(注)を参照。

(出所) 各行決算短信と日銀統計等より大和総研作成

2. 付加価値生産性の向上のための主な経営努力の方向性

(1) 経営努力の中核は“顧客の困り込み”のための情報生産機能の強化

利鞘と手数料という付加価値の源泉を強化するための中心的な取り組みとして考えられることは、今回の「金融レポート」の中の「営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品・サービス」の開発と「事業性評価に基づく融資や本業支援等」の拡充であろう。

地銀自体がこの取り組みを効率的かつ効果的に進めるためには、まずは営業スタイルの変更が必要となる地銀が多くなろう。これまでの商品・サービスを取り揃えて顧客の反応を待つ営業スタイルから、顧客の期待やニーズを積極的にマーケティングするプッシュ型のスタイルに変更することが求められると考えられる。「事業性評価」においても、これまで以上の顧客密着型の営業スタイルが求められる。このような営業スタイルへの変更のメリットは、顧客のニーズを的確に収集する活動を軸に据えることで、常時、きめ細かな顧客ニーズにあった商品・サービスの開発あるいは提供が可能となり、顧客基盤の強化につながることである。

ただし、このメリットを最大化するためには、効率的に収集した顧客の情報を活用することで、銀行の情報生産機能⁹を最大限発揮することが求められる。行員一人一人の情報生産機能

⁹ 宮川大介、乾友彦、庄司啓史「取引銀行の生産性が顧客企業の設備投資行動へ与える影響について」『社会科学研究』第64巻第3号（2013-03-26発行）によれば、「高い水準の情報生産機能を発揮出来る『生産的』な銀

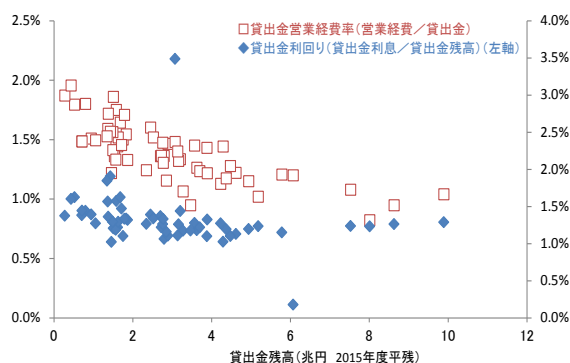
の向上が行員の付加価値生産性を測定する一つの指標ともなり得る。

特に法人向けの融資部門においては、その情報が貸出金利に反映され、利鞘の改善に結びつくかが鍵となる。この点において、今後は、銀行と企業の情報の非対称性の緩和による有意な顧客ロイヤリティの継続的な向上による顧客との関係性強化（“顧客の囲い込み”）が必要となろう。金利競争に陥らない情報における優位性を確立させ、ロイヤリティを高めるためには、企業との情報の非対称性を可能な限り解消し、企業の事業のライフサイクルに合った商品・サービスのタイムリーな提供を追求することで、一人当たりの生産性が高まることが考えられる。この情報の非対称性の解消は、信用コストの低下においても効果があろう。

理想的な方法論は前述の通りであったとしても、本質的には付加価値の高い情報による顧客の囲い込みが、貸出金利回りの上昇、費用削減につながるかが問題となる。図表5では、2015年度の「貸出金残高」（平残）と「貸出金利回り」（左軸）および「貸出金営業経費率」（右軸）の関係を見たものである。両者を比較すると、貸出規模が大きくなると営業経費率が低くなる特性が見られる。ただし、貸出規模が5兆円以下では、相対的に、貸出規模が同じ水準でも営業経費率に銀行間で差が見られ、個別行要因が存在することが分かる。

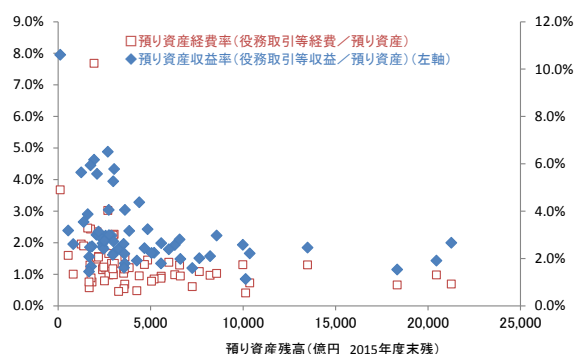
地銀の手数料ビジネスにおいては、図表6に示す通り、2015年度の「預り資産残高」（末残）が5,000億円を下回る地銀は、「預り資産収益率」と「預り資産経費率」の両方において、銀行間での格差が相対的に大きく、個別行要因が存在することが分かる。

図表5 貸出金残高と、貸出金利回り（左軸）および貸出金営業経費率（2015年度）



(出所) 全国銀行協会「年度別：全国銀行財務諸表分析」より大和総研作成

図表6 預り資産残高と役務収益率（右軸）と役務経費率（左軸）



(出所) 全国銀行協会「年度別：全国銀行財務諸表分析」、各行決算短信等より大和総研作成

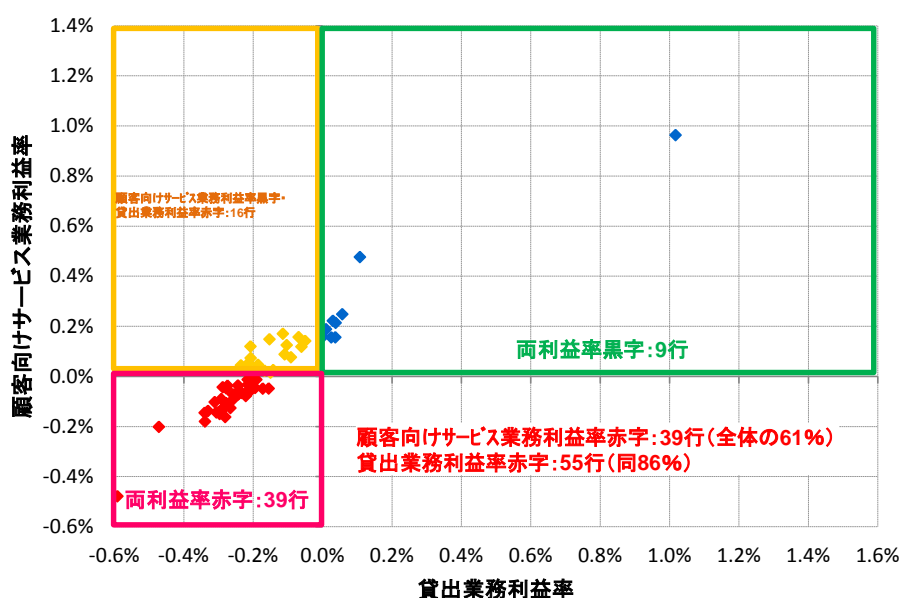
上記の貸出金、預り資産において規模が小さく営業経費率が高い地銀は、一人当たりの生産性の向上を目指す営業スタイルに変化させることは短期的には費用増加につながるため、営業

行との関係を有する企業が、金融面の摩擦から生じる制約をより効果的に緩和できると予測する」とされている。さらに、金融面の摩擦に関しては、「企業と外部の資金供給主体との間における情報の非対称性などを主因として、企業が金融面の摩擦に直面している場合、その企業が適切な設備投資水準を達成できない可能性がある」としている。

経費全体を低下させる取り組みを優先することが求められよう。さらに、どの地銀にも共通して求められるのは、今後、可能な限り短い期間で変更される営業スタイルを有効に機能させることである。機能するか否かは、情報の質と量の両方で評価する必要がある。誰でも得られるような情報（≒“デジタル化可能な情報”）は規模の大きい銀行が効率的に収集し、配信する能力が高いが、地域特性の強く質の高い情報（≒“アナログ情報”）の収集能力は規模には関係がなく、地域を深掘りする銀行の評価が高くなる可能性もある。

10年後（2025年3月期）に目を転じれば、現状の事業環境が継続し、役務取引等利益を2016年3月期の実績値のまま、コスト削減等の経営努力が進まないという想定での試算では、貸出業務利益率がマイナスになることが主因となって「顧客向けサービス業務利益率」がマイナスになる銀行が増える結果となった（図表7）。このため、貸出業務と役務業務両方の利益率の向上を目指す必要がある。

図表7 地方銀行の顧客向けサービス業務利益率と貸出業務利益率（2025年3月期試算）



(注1) 顧客向けサービス業務利益率＝対顧客業務純益（貸出金残高×預貸金利鞘＋役務取引等利益－営業経費）÷預金

(注2) 貸出業務利益率＝貸出業務純益（貸出金残高×預貸金利鞘－営業経費）÷預金

(注3) 図中マーカの色分けは、2025年3月期試算値における①顧客向けサービス業務利益率&②貸出業務利益率ともに黒字を青色、①は黒字&②は赤字を黄色、①&②ともに赤字を赤色としている。

(出所) 各行決算短信等より大和総研作成

(2) 中小企業向けの貸出業務における付加価値生産性の向上

融資部門における付加価値生産性の向上が特に求められる分野は中小企業向け貸出であろう。貸出の質を高めることで生産性の向上につながると考えられる。質とは、“事業性評価”による中小企業の事業支援、健全化支援と解釈できる¹⁰。特に、事業性評価は前述したように質の高

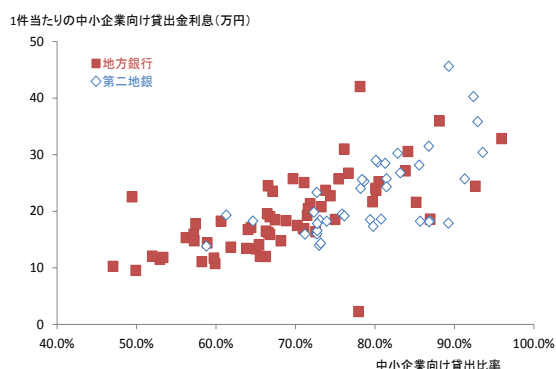
¹⁰ 加えて“共通価値の創造”による地方持続可能性を高めることと地方創生を踏まえていることが必要と解釈

い情報の提供が中心となる。貸出の質の向上を目指すにはコストがかかる。コストに見合う適切な水準の貸出金利息が求められることになる。しかしながら、“金利競争”は貸出金利の水準に大きな影響を与える。競争という要因を極力排除するために、独占禁止法に触れない範囲で独占状態のポジションを固めるか、付加価値の高い情報を提供して貸出金利を“適切”な水準に維持するかを選択になる。

現状では、図表 8 に示す通り、2015 年度の地銀と第二地方銀行（以下、第二地銀）の両方の業態において、中小企業向けの貸出比率が高いほど、1 件当たりの貸出金利息の水準が高いとの関係が見られる。ただし、中小企業向け貸出比率が同水準でも、1 件当たりの貸出金利息にばらつきが見られ、比率が高くなるほど拡大している。

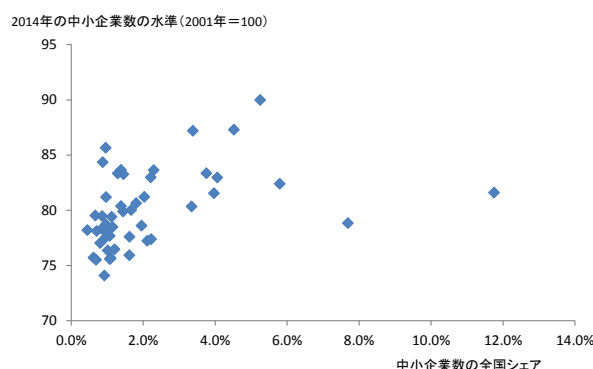
図表 9 では都道府県別の中小企業数を指数化(2001 年=100)した過去 13 年間の減少動向と、中小企業数の全国シェアとの関係を示しているが、同シェアが低いほど、中小企業数の減少幅は大きいことが分かる。これは一つの指標にはすぎないものの、このような状況を踏まえると、地銀が中小企業向けの貸出比率を増加させ、1 件当たりの貸出金利息を向上させるためには、第二地銀あるいは信用金庫、信用組合などの顧客をターゲットにする必要が出てくる可能性があるだろう。

図表 8 1 件当たり中小企業向け貸出金利息と、中小企業向け貸出比率（2015 年度）



(注) 貸出金残高は 2015 年度期中平均。1 件当たりの中小企業向け貸出は、貸出金残高に中小企業向け貸出金比率（2015 年度）に同年度の貸出金利息を乗じて、同年度の中小企業向け貸出件数で除して算出。
(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、金融庁ウェブサイト「都道府県別の中小・地域金融機関情報一覧」より大和総研作成

図表 9 都道府県別中小企業数の 2014 年の 10 年前比の水準と、同中小企業数の全国シェア



(出所) 各年度の「中小企業白書」データより大和総研作成

(3) リテール顧客向け収益を伸ばすための付加価値生産性の向上

個人顧客向け部門¹¹（以下、リテール顧客部門）は、法人向け融資部門と同様に、「平成 28

できる。

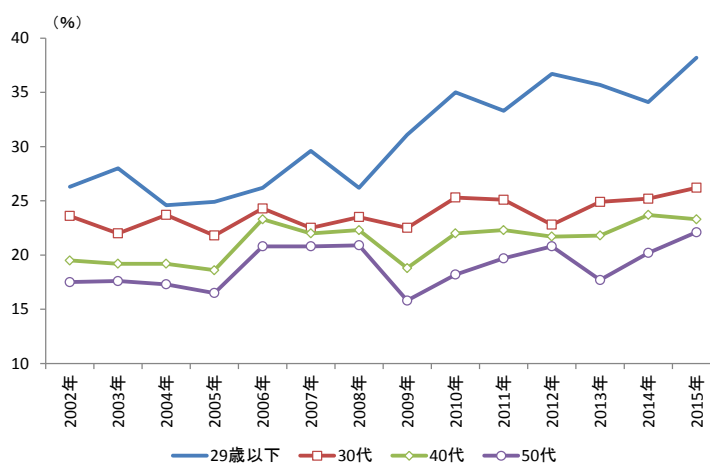
¹¹ ここでは主に住宅ローン、目的別ローンを中心とした消費者ローン、証券、保険などの手数料ビジネス。

事務年度「金融行政方針」の「顧客との「共通価値の創造」」に基づき「国民の資産形成を助け」るために顧客密着型が求められる。それを踏まえ、前述したよりマーケティング重視のプッシュ型の営業スタイルにより、個人顧客との情報の非対称性の緩和に取り組み、有用な情報による顧客の囲い込みが付加価値生産性の向上のために重要となる。

リテール顧客部門においては、法人部門と異なり、2つの問題が存在する。一つは将来を含めたコア・ノンコア顧客の見極めによる顧客層ごとの効果的・効率的なロイヤリティの確保と、もう一つは、銀行業務とは異なる手数料ビジネスの営業スタイルに適合した人材あるいは販売ネットワークの確保である。

まず、リテール部門のコア・ノンコア顧客は、例えば手数料ビジネスにおける収益率が低いマス顧客（ノンコア顧客）と収益率が高い富裕層顧客（コア顧客）などに区分される。現状では、地銀のリテール顧客のコア顧客は、主に高齢者層の預金口座保有者でありながら預り資産を保有する顧客であり、マス顧客は比較的若年層が該当すると想定される。ただし、今後は若年層が高齢者層の預金および預り資産を相続することを考えれば、若年層のロイヤリティを高めておく必要がある。年代別平均貯蓄率の推移（図表 10）を見ると、29歳以下の若年層の比率が、リーマン・ショック後の2010年以降、相対的に高い水準で推移している。今後も、この状況が継続していけば、10年後には現在の若年層がコア顧客になる可能性が高い。しかし、高齢者の地銀の預金は、高い比率で家族への相続時に他の金融機関へ流出していると言われている¹²。このため、ノンコア顧客に対しても有用な情報を発信することでの顧客の囲い込みを行う必要がある。加えて、高齢者と若年層を含む「家計」として捉えることも有効と考えられる。

図表 10 年代別平均貯蓄率の推移



(注1) 単身世帯を含む総世帯のうち勤労者世帯。

(注2) 「平均貯蓄率」は貯蓄純増（預貯金、保険資産の純増）が可処分所得に占める割合。

(出所) 総務省「家計調査」より大和総研作成

¹² 2016年のフィデリティ退職・投資教育研究所調査では「地方銀行の預金などの57.6%が相続時に他の金融機関に流出」とされている（2017年2月20日付、日本経済新聞朝刊）。

さらに、コア顧客を継続的にターゲット顧客として区分し、フォローする体制を取れるかが鍵となる。現在のノンコア顧客のコア顧客化という、将来的な変化を考えた場合、そのタイミングを正確に把握することが重要である。この変化に合わせながら、効果的に経営資源の再配分を図っていく必要がある。しかし、変化に合わせることは至難の業であり、物理的な支店ネットワークの改革以上に、人材プールの柔軟性を高めていくことを優先的に考えていく必要がある。中心となる施策としては、他業務へ転換させるための教育の機会を増やすこと、その上で他業務経験を有する人材を増やすことと、OB 人材および女性のこれまでに活用してこなかった分野での活用、外部人材の活用、などである。

また、銀行業務（預金業務）と手数料ビジネスの営業スタイルは、取り扱う金融商品・サービスが異なるため、一人当たりの生産性を上げていくためには、これまでの蓄積してきた技能とは異なる能力が求められる部分もあろう。現状では、ネット生保、生命保険代理店との提携¹³、戦略的な証券会社の子会社化などが見られる。

（４）FinTech は“Fin”の部分を磨くための活用が重要

個人、法人部門を問わず情報による顧客の囲い込みのために、“効率的”に情報生産機能の向上を目指していく手段として、FinTech の活用が不可欠であろう。直近の中期経営計画（中計）などにおいて、大部分の地銀で FinTech の活用を戦略として打ち出している（図表 11）。簡易なサプライチェーンの構成要素に分解して活用件数を見ると、注力している分野が概観できる。件数が多い順に「販売チャンネル」（非対面チャンネル、オムニチャンネル、マーケティングなど）、「個人向け」（スマホアプリ、決済、非対面無担保ローンなど）、「ミドル・バック業務」（業務プロセスなど）、「人材・組織」（他行連携など）となる。FinTech の活用は、販売チャンネル、ミドル・バック業務の変革、およびスマートフォンの普及などによる顧客の商品購入行動の変化への対応が、主な目的となっていると考えられる。

これまで地銀が行ってきた安全性を高めるための IT 投資とは異なり、FinTech の“Tech”への投資は、消費者の金融商品・サービスを購入するという行動の変化への対応という新たなインセンティブが存在する。これにより、地銀のビジネスモデルには縁遠かった“利便性”という付加価値の向上を目指すこととなる。ただし、利便性のみでは消費者の購入インセンティブを高めることには限界があるため、本質的には金融商品・サービスの質を高めること（＝“Fin”の部分の改善）の重要性が高いと考えられる。

“Fin”の部分の改善の軸は、付加価値生産性向上のための中心でもある“情報の質の改善”であろう。一般的には、FinTech を含めた“〇〇Tech”の“Tech”による新たな社会を創造していく中核は IoT、ビッグデータ、AI、ロボットであるため¹⁴、FinTech から生み出される付加価値の前提はデジタル化された情報がベースとなる。この前提に立てば、前述したように、誰で

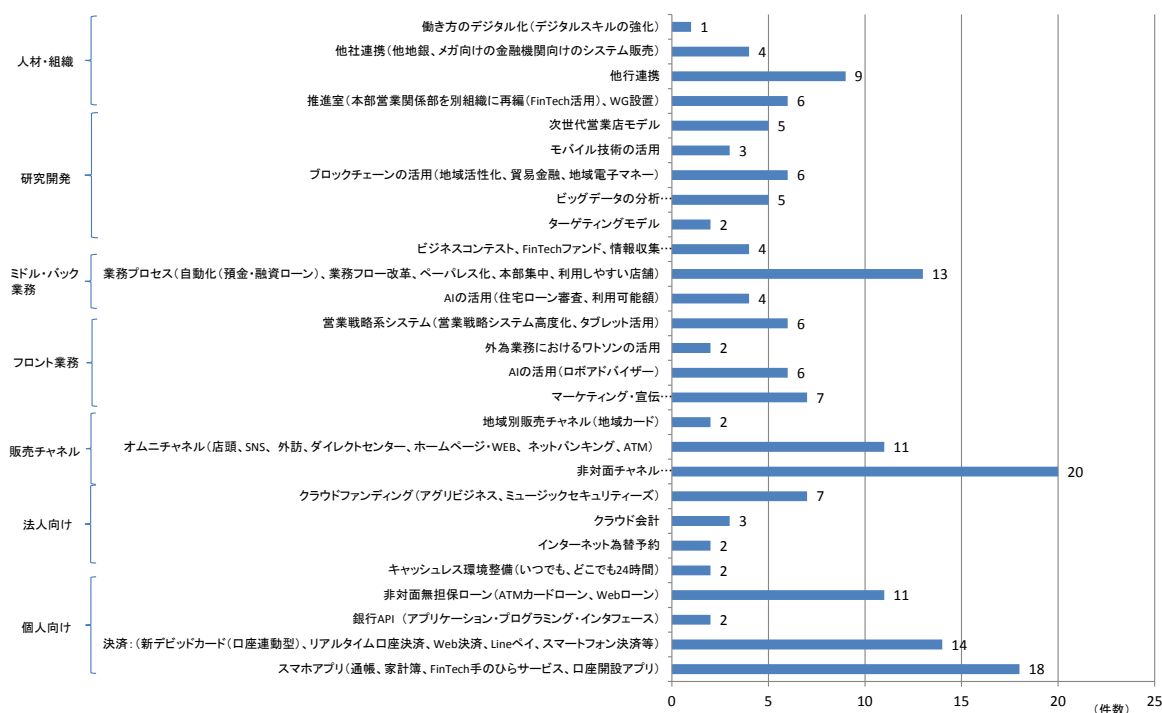
¹³ 保険販売手数料の開示が求められている。

¹⁴ 経済産業省「IoT、AI、ロボットに関する 経済産業省の施策について」2016年3月3日

も得られるような情報（≒“デジタル化可能な情報”）による顧客の囲い込みは、規模の大きい銀行に有利に働く可能性がある。

本質的には、“Fin”を磨くために地域特性あるいは顧客特性の強く質の高い情報（≒“アナログ情報”）の収集能力を向上させることの重要性を認識する必要がある。ミドル・バック業務の定型化された業務の効率化に FinTech を活用しつつ、従業員を付加価値が高い業務に従事させる経営資源の再配分が必要ではないかと考えられる。

図表 11 直近の中計等に見られる地方銀行（64行）の FinTech の活用（概観）



(出所) 地方銀行各行の直近の中計等の公表資料より集計し大和総研作成

3. 経営資源を最大限活用するためのプラットフォームの効率化と試される経営管理の事業環境への変化への柔軟な対応

(1) プラットフォームの効率性の指標としての OHR の状況

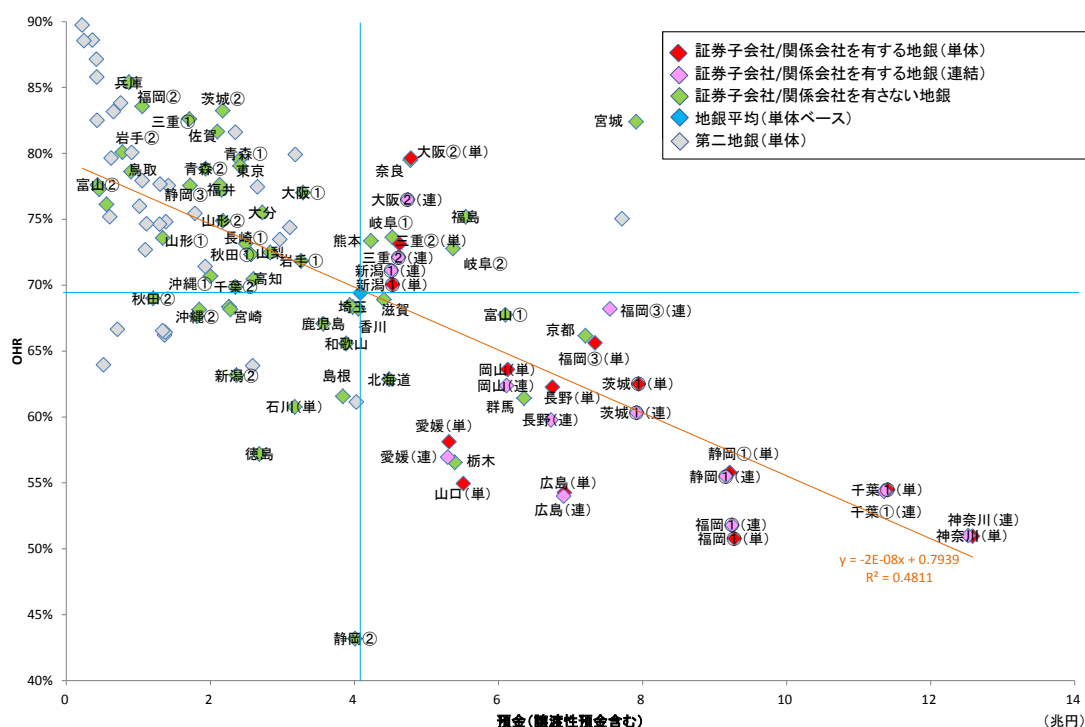
“稼ぐ力”としての付加価値生産性を向上させ、売上（業務粗利益）および利益を増加させていくとしても、同時に全体のコストを低下させていく必要がある。地銀のプラットフォーム¹⁵全体のコストを削減していくことが必要であり、地銀の中計には、このプラットフォームの効率化の指標として、OHR（Over Head Ratio）の低下を目標としている銀行が見受けられる。2015年度の地銀、第二地銀の OHR と預金残高の関係（図表 12）を見ると、預金規模が大きい銀行の OHR が低い。一方、預金規模が比較的小さい銀行、特に、大部分の第二地銀の OHR は 70%を越

¹⁵ 支店ネットワークのみではなく、銀行業務に関わるヒト、モノ、カネすべての経営資源を含む業務基盤。

えた水準にある。前述したように、稼ぐ力の維持とともに、確実に全体の営業費（人件費＋物件費）を削減していく必要がある。

中計では、既存の支店数を削減し（フルバンキング機能を持たない支店を増やし）、ネット等の非対面販売チャネルの販売比率を高め、実店舗とバーチャル店舗を統合してオムニチャネル化を目指す動きが見られる。支店ネットワークを数、機能の面において大幅に変化させていくことは、人の働き方を変化させることを意味し、経営資源の中でも人の変革が中心となる。FinTechの活用の中でも、働き方改革を掲げている地銀が存在している。顧客中心のマインドで人が変革することで一人一人の生産性を向上させ、ネットワーク全体の“稼ぐ力”の能力を中長期的に強化していくことが重要であろう。OHRはあくまでも効率性の指標であって、店舗を削減する、機能を減らすことによって、ネットワーク全体の能力が低下することは回避する必要がある。

図表 12 OHRと預金残高の関係（2015年度）



(注1) 地方銀行の規模（預金）とOHR（= Over Head Ratio：営業費（人件費＋物件費＋税金）／業務粗利益）の関係（2015年度）

(注2) 単体ベース。ただし、証券子会社/関連会社を有する地銀については、単体と連結を別に表示。

(注3) 個別行名ではなく、本店を有する都道府県名で表記。

なお、各都道府県内に複数の地銀がある場合には、数字（①、②等）をランダムに付番。

(注4) 預金（譲渡性預金含む）は期中平均。

(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より大和総研作成

プラットフォームの効率化を追求する中で、社会の変化に適合することが必要となる。適合できない銀行は優れたプラットフォームを持つ銀行を中心とした金融グループを形成すると考えられる。この場合でも、地域のために地域銀行のプラットフォームが効率的に機能し、地域銀行の経営基盤の安定につながることを求められる。

(2) 金融グループの経営管理能力 オープン・プラットフォームの行方

現状、既に持株会社の傘下に地銀および第二地銀を中心とした複数行で形成される金融グループが10件以上設立され、30行以上が参画している。その中にはオープン・プラットフォームを打ち出している金融グループもある。上記の能力を金融グループ形態で発揮するためには、持株会社の経営管理能力自体を高める必要がある。この意味において、2016年に成立した銀行法等改正法は、持株会社の役割として以下の3つの項目を挙げており、地域銀行の構造的な変化に対応する能力が必要になると考えられる。

まず、「グループの経営方針の策定及びその適正な実施の確保」では、これまでの持株会社を設立することによる形式的な経営管理の体制を整備しても意味はなく、経営管理能力を強化する持株会社、傘下の銀行の組織全体が、金融グループ全体の経営方針を適切に策定し、確実に実施することを担保するために、お互いに組織的に協力し合うことが重要であろう。そのためには、持株会社、複数の傘下銀行の経営層のみではなく、組織、従業員に至るまで、経営方針を共有して策定する必要がある。共有された経営方針に基づく戦略等の実施のスピードは各銀行によって異なるため、金融グループとして早期に成果を出すには、リーダーシップを取れる銀行の存在が大きいと想定される。次に、「グループ内の会社間の利益相反の調整」では、持株会社が傘下の銀行の利益相反の調整をスムーズに進めることが重要である。ここでも、リーダーシップを取れる銀行の存在が大きい。ただし、その場合でもグループの全体最適を追求した財務の構造改革の客観的な視点は不可欠であろう。最後に、「グループの法令遵守体制の整備」では、法令遵守体制が規則等の相違のみではなく、慣習など各銀行の企業文化との関係が深いため、企業文化の相違を認識した上で、整備していくことが必要となる。

既に設立して10年以上がたった金融グループもあれば、設立後間もない金融グループもある。金融グループが1つのプラットフォームとして機能するためには、傘下銀行がそれぞれのプラットフォームを効率化することが重要ではあるものの、持株会社が主導してグループ全体として最適なプラットフォームを目指すことも、より一層重要であろう。

まとめ

今後の10年を想定すると、地銀は、生産性の向上による稼ぐ力の強化と“利便性”という付加価値に適合するプラットフォームの効率化が必要となってくる。加えて、社会的付加価値の「地域経済の発展」を追求することで、「自らの経営基盤の安定」も目指すこととなる。これは地銀がさらなる地域の“深掘り”を求められていることを意味しよう。いわば、これまでの方程式より複雑な方程式を解く必要があると考えられる。地銀の持続可能性の維持については、大胆な戦略を早期に実行に移していく必要があると考えがちである。しかし、中長期の事業変化に対応するための大胆な戦略の実行とは、大きな構造改革に大上段から着手することではなく、これまで当然と思われていた認識を変えた上で、長期にわたり地道な戦略を着実に実行することと考える。今回のテーマのように、預金残高の拡大へのモチベーションを変化させ、付

加価値生産性への意識を現場で高めさせることも一つの例であろう。あるいは、比較的短いデュレーションという預金の特性を活かした調達と、比較的長いデュレーションの商品での運用という長短金利差を利用した銀行のビジネスモデルが崩れつつあることも認識する必要があるだろう。

社会的付加価値の「地域経済の発展」への寄与については、地銀のみでは支えきれない課題を、ファンド、クラウドファンディング、ソーシャル・インパクト・ボンド等、他の金融ツールを活かしながら、解決していくことも重要となろう。これが長期的には地域金融のエコシステムの再構築につながる可能性もある。

いずれにしても、地域銀行の経済的および社会的持続可能性を高めていくためには、経営者から従業員まで、これまでにはない柔軟な発想の転換が必要であろう。

以上