

金融業の“脱本業”成功の鍵

～コアコンピタンスの見極めと装置産業化の回避を～

金融調査部 内野 逸勢

要 約

2019年度の金融業界（メガバンク、地域銀行（地銀）、生命保険会社（生保）、損害保険会社（損保）、証券会社）の決算説明会および中期経営計画の資料を概観すると、現状のビジネスモデルに対する厳しい表現が増えている。それもビジネスモデルの中核である本業を、“事業リスク対比で収益性が低く構造的な問題を抱える事業”として捉えているように記述している各金融業態を代表する大手金融機関の存在がこれまで以上に目立つ。

特に銀行業界では決済を中心に新規参入者への規制が緩和される中で、大手を中心に“脱本業”の動きが活発化している。本稿での“脱本業”とは、1）既存のビジネスモデル（本業）における非コアからの“脱却”（アウトソース）と、2）本業以外の業態・業種への業務範囲の拡大の二つを意味する。金融グループを統括する中核会社、持株会社を中心にして、本業のリスク管理を有効に働かせながら、中長期的に改革の流れを経営努力によって生み出す必要がある。これまでの延長線上では想定できないような不透明な事業環境を生き抜くために、金融機関の経営者は“脱本業”の現実味を高めるぐらいの覚悟を持って本業の改革を進める体制を喫緊に構築する必要があるのではないか。

目 次

はじめに

1 章 金融機関の脱本業の取り組みとその背景

2 章 成功の鍵①：コアコンピタンスの見極め

3 章 成功の鍵②：コアコンピタンスの強化につながる脱本業

4 章 成功の鍵③：A P I エコノミー化する地域経済での主導権を握る

5 章 事業ポートフォリオの設計と資金調達構造の変化への対応

おわりに

はじめに

2019年度の金融業界(メガバンク、地域銀行(地銀)、生命保険会社(生保)、損害保険会社(損保)、証券会社)の決算説明会および中期経営計画の資料を概観すると、既存のビジネスモデル(本業; 銀行、保険、証券の各業態の業法の範囲内での各業態を中核とした事業モデル)に対する厳しい表現が増えている。本業は事業リスク対比で収益性が低く構造的な問題を抱える事業として捉えているように記述している大手金融機関の存在が、これまで以上に目立つ。例えば、あるメガバンクでは、中期経営計画において銀行業の事業基盤が重厚長大となることで低収益化しているとし、大手地銀の一つは銀行業だけでは持続的な成長は難しいとしている。保険業界では、保険リスクと市場リスクの両方の削減を推進するという大手生保があり、生保事業と海外損保事業を成長のドライバーとしている大手損保が存在する。証券業では、本業の生産性を向上させるとともに、他業態の事業を事業ポートフォリオに積極的に組み込む戦略を中長期的に実行する大手証券がある。

この背景には金融業態を問わず、以下の五つの本業の構造的な問題があると考えられる。1)「既存のボリューム顧客数の減少」(企業数および生産年齢人口の減少への対応)、2)「主要顧客である高齢者の高齢化」(金融ジェロントロジーへの対応などコスト負担の増加への対応)、3)「大相対時代への移行」(既存のボリューム顧客層が他の金融業態へ移行するリスクへの対応)、4)「本業の商品・サービスのコモディティ化と次世代ボリューム顧客層のニーズの多様化」(次世代のボリューム顧客の可処分所得が減少していく中で、既存商品ニーズと収益性の低下を伴う、コスト負

担の増す商品ニーズの多様化への対応)、5)「顧客接点の多様化と高度化」(テクノロジーの活用とコンサルティング能力の強化への対応)である。

本稿では“脱本業”を、1)金融デジタルトランスフォーメーション(DX)による本業での“非コアからの脱却”(非コアの業務・機能のアウトソース)と、2)他業態・他業種への業務範囲の拡大、という二つの意味として捉える。1)は、本業でのコアコンピタンスを見極めて付加価値の高いコア事業に社内の経営資源を集中し、非コアの業務・機能をアプリケーション・プログラミング・インターフェース(API)等を活用してアウトソースすることで、既存事業の抜本的な効率化と付加価値の向上を目指すことを意味する。“Bank4.0”などの銀行業のバージョンアップを意味する言葉が散見されるが、“非コアからの脱却”がない限り、銀行業(金融業)は本質的に変化しないと考えられるからである。2)は、1)が実行に移されていることを前提に、本業のリターン・リスクに過度に影響することを回避しながら、適切なリスク管理体制の下での非金融事業を含めた事業ポートフォリオの拡大という“脱本業”を意味する。

上記の脱本業を成功させるためには、本業のリストラクチャリング(機能・業務分解)の費用負担と、新たな職務と新たなビジネスに対応できる人材教育と有能な人材確保に加えて、DXを進めるための投資が必要となることは言うまでもない。その一方、投資家からは、本業の経営資源の規模を維持したままで経営資源を再配分し、本業の効率化だけで、将来の投資の原資を確保し、企業価値を向上させることが可能かとの懸念が高まっている。多くの中小規模の金融機関、特に地域銀行では、収益環境が厳しくなる中、目先のコ

スト削減が重視され、将来の事業環境の変化に対応する本格的な設備投資にまで踏み込んで対応できていない状況にある。この状況を脱却するための投資資金を中長期的に捻出する戦略的な成長シナリオの中核に“脱本業”が位置付けられるべきであろう。

1章 金融機関の脱本業の取り組みとその背景

一般的な金融機関の脱本業の戦略とは

金融機関の脱本業とは、各金融機関の属する金融業態別の業法で規定された業以外の事業に積極的に参入することであり、前述した2) 他業態・他業種への業務範囲の拡大が該当する。脱本業の主流は、これまで以上に収益強化を図るために他の金融業態へ参入することであるが、金融業以外の業種（非金融）へ参入する事例が出てきており、これがいわゆる、金融機関の“ハイブリッド戦略”と呼ばれる。金融業と非金融業の両方を含む事業ポートフォリオ戦略である。

このような戦略は、金融機関のDXの取り組みが進むにつれ、他産業と関わる機会が増えていき、採用する金融機関が増加してきたことも、その背景にあらう。さらに、コロナ禍の影響で大手金融機関を中心にDX実現に向けたロードマップの前倒しが要因として挙げられよう。本業の収益性が低迷する中、他産業への参入が魅力的となると考えられる。

ただし、この戦略の有効性は金融業態によって異なる。銀行では、2017年の銀行法改正により、IT（FinTech）企業、地域商社などの銀行業高度化等会社であれば、議決権の保有制限（いわゆる5%ルールなど）を超える出資が可能となった

が、金融当局の審査による許可制であるため、迅速かつ戦略的な出資が難しい。さらに、銀行の子会社は「収入依存度規制」（銀行の関連会社の収入は銀行本体からの収入の50%以上との規制。銀行の他業禁止規制に沿ったルールであり、金融業務以外の全ての業務に対して課せられている規制）がある。このため、銀行業高度化等会社が銀行の子会社となっても、この規制の存在によって、サービスをグループ外に提供するときにグループ内に収益を確保するための戦略上の壁になり得る。保険会社（保険持株会社）についても、保険業法により子会社の業務範囲規制が存在する。

一方、大手証券グループ（大規模で複雑な業務を行う金融商品取引業者グループ）に対しては規定がなく、指定親会社グループ（いわゆる「川上」連結）として、指定親会社が子法人等を含むグループ全体のリスク管理体制の基準と自己資本比率規制等をクリアしていれば問題はない。このため新規業種への参入の恩恵は受けやすい。証券会社が本業を軸とすることには変わりはないものの、本業とのシナジーが見込める業種を事業ポートフォリオに組み込むハイブリッド戦略を打ち出している。

脱本業で特に問題視されるのは、菅政権で再編もささやかれている銀行業界であろう。このため以下では銀行業界、特に地域銀行を対象としている。

背景①：金融行政方針における銀行業務範囲規制の見直し

2020年8月31日に金融庁から金融行政方針が公表された。「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」として、金融機関は事業者の資金繰り支援はもとより、資本性資金等を活用した

経営改善・事業再生支援など、経済を支える役割が一層求められている。さらに、急速な少子高齢化による社会構造の変化が進むことに加え、コロナ禍等の影響により社会経済の在り方が変わるため、顧客である企業や個人のこうした変化への対応を、金融機関は、顧客本位の立場で主体的に支援し、自らのビジネスモデルの見直しを進めることが肝要としている。金融庁は金融機関がこのような取り組みを積極的に行うために「顧客・地域の再生に必要な業務を可能にするための銀行の業務範囲等の見直し」を制度面の対応として挙げている。その背景には、コロナ禍で既存のビジネスモデルの収益環境が厳しさを増し、DXの進展等により事業環境が大きく変化していることがある。コロナ禍で地域を軸とした持続可能な収益基盤の強化の必要性が一層高まっているといえる。

業務範囲の見直しでは、具体的には金融審議会において、(ア) 銀行グループの「地方創生に資する業務など社会的に意義のある業務」×「銀行の子会社や兄弟会社の業務範囲に関する規制」、(イ)「地域における事業再生や事業承継、ベンチャービジネスの支援」×「銀行グループによる一般事業会社への出資に関する規制」、(ウ)「銀行グループと事業会社グループとの間のイコール・フットイング」×「一般事業会社による銀行保有のあり方」、(エ) 銀行グループの「保有する人材やデータ、ITシステムなどのリソースを最大限に活用」×「銀行（本体）や子会社、兄弟会社の業務範囲規制」、(オ)「銀行グループの国際競争力を強化」×「銀行の、海外における子会社や兄弟会社が営むことができる業務に関する規

制」の五つの規制の見直しを検討することとしている。

全国地方銀行協会の「2019年度の規制改革要望」の中の「I. 社会・地域課題の解決に資する要望」の八つの要望¹⁾と対比すると、上記五つの検討項目は大部分をカバーしているものの、不動産仲介業の解禁、保有不動産の賃貸の柔軟化など、収益改善に直結する不動産ビジネスに関する部分が欠けていると見受けられる。銀行のIT、人材などの経営資源を活用したビジネスへの参入（自行開発システムの販売・媒介業務、人材派遣業）、銀行の一般事業会社への出資規制の緩和（銀行5%、銀行持株会社15%という出資上限と地域商社やITベンチャーなどの一部の業種の緩和など）による業務の拡充などが、銀行の本業から派生する事業の収益力を高めよう。

ただし、セーフティネットにより保護される預金等を取り扱う銀行（グループ）に対する業務範囲規制のもともとの主旨は、①利益相反取引の防止、②優越的地位の濫用の防止、③本業専念による効率性の発揮、④他業リスクの排除——であり、リスク遮断の徹底等も含め、銀行（グループ）が他業を兼営できる適切な態勢の整備は不可欠であろう。さらに、銀行（グループ）内の規制（クロスマーケティング規制、ファイアーウォール規制）、グループ内情報共有の制約など、銀行グループの相乗効果を生むには依然規制の壁が残っているといえよう。

背景②：銀行本業の総資金利鞘の低下傾向続く

足元の銀行業界全体の収益基盤の脆弱さは増し

1) 「1. 銀行および銀行の子会社・兄弟会社の業務範囲規制の見直し」「2. (上記1. が実施されるまでの間) 従属業務を営む銀行の子会社・兄弟会社に対する収入依存度規制の撤廃または緩和」「3. (上記1. が実施されるまでの間) 不動産仲介業務の解禁」「4. 銀行の保有不動産の賃貸の柔軟化」「5. 銀行グループによる人材派遣業務に係る規制緩和」「6. 銀行がオペレーティングリースの媒介業務を営めることの明確化」「7. 銀行が自行開発システムの販売・媒介業務を営めることの明確化」「8. 銀行の特例子会社に関する規制緩和」

ている。コロナ禍の影響も少なからず受けていると思われる直近の2019年度の収益状況を総資金利鞘から概観する。総資金利鞘は、資金利回り（資金運用収益／資金運用勘定平残）から資金調達原価（（資金調達費用＋経費）／資金調達勘定平残）を引いて算出される。総資金利鞘は、2008年のリーマン・ショック以降、日本銀行の異次元緩和（2013年）、マイナス金利政策（2016年）などの金融緩和策が継続され、縮小傾向にある。2019年度の総資金利鞘を銀行業態別に見ると（全国銀行協会）、都市銀行は0.01%、地方銀行（地銀）は0.19%、第二地方銀行（第二地銀）は0.12%となり、都市銀行の総資金利鞘の低さが目立つ状況にある。この理由は、都市銀行の資金調達原価（0.57%）は、地銀（0.75%）、第二地銀（0.94%）より低いものの、資金利回り（0.58%）が地銀（0.94%）、第二地銀（1.06%）と比べて低いためである。

今後、地銀・第二地銀の貸出金残高、有価証券残高に含まれる高い利回りの貸出金・有価証券の残高が減少し、低い利回りの残高が増えてくれば、いわゆる“ストック利回り”が低下することが想定される。その場合、地銀、第二地銀の資金利回りがさらに低下することが想定され、資金調達原価に含まれる経費率（人件費率＋物件費率）を低下させることができるかが、総資金利鞘の低下を防ぐ鍵となろう。

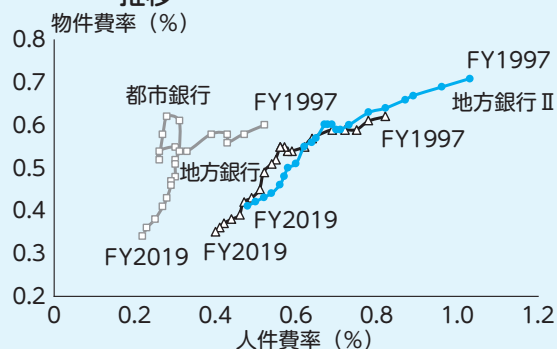
背景③：本業の合理化・成長のための資金不足

ただし、地銀・第二地銀の多くが経費を削減できる余力があるかが懸念される。その理由として、都市銀行は人件費率（0.22%）、物件費率（0.34%）のいずれも比率が低い一方、地銀は人件費率（0.40%、物件費率は0.35%）が、第二

地銀は人件費率（0.48%）、物件費率（0.41%）の両方が、都市銀行と比較して高い（図表1参照）。省力化・自動化のためのテクノロジーへの投資資金を十分に確保するためのさらなる経費の削減ができるかが大きな経営課題となろう。今後、自前で経費削減ができないと認識する地銀・第二地銀の中には、業務のアウトソース、他社とのアライアンス、統合等が選択肢としてクローズアップされてこよう。ただし、個別行ベースでは、投資資金の捻出ができなければ、統合しても規模の利益が働かないこととなる。

投資資金の捻出には業務粗利益（トップライン）を増やすことでも可能となる。しかし、2019年度の多くの銀行の預貸部門、市場部門、預かり資産ビジネスのトップラインは低迷したままである。さらに、2020年度の第1四半期の業績が公表される中、コロナ禍の影響により、新規の貸出は増えたものの、貸出金利息の増加につなげていない銀行が多い。今後、コロナ禍の影響が長期化することも想定され、実体経済および金融市場の先行きが不透明な中、信用リスクと市場リスクが顕在化することも十分想定される。これらに

図表1 銀行業態別の物件費率と人件費率の推移



(注) 人件費率 (物件費率) = 人件費 (物件費) / 預金・譲渡性預金・債券平残
(出所) 全国銀行協会データから大和総研作成

よって銀行の収益への下方圧力が高まり、コア業務粗利益、コア業務純益を維持する経営努力が試される局面が訪れる可能性が高く、多くの地銀・第二地銀に収益の成長を期待することは難しい。収益力の向上では、リスク管理を強化した上で、国際ビジネスの展開の拡充、銀行業高度化等会社の設立・拡充などが戦略の選択肢と考えられよう。ただし、業務範囲規制が緩和されたとしても、新たな業務が短期的に収益力強化に結びつくことは想定し難く、中長期的な成長戦略が必要となろう。

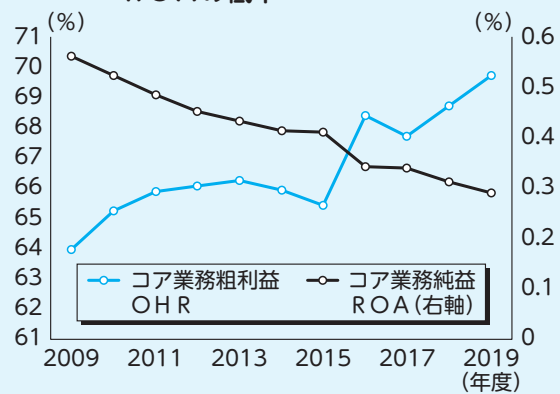
背景④：進む本業の装置産業化

既存のビジネスモデルに設備投資をしても生産性が向上しないのではないかと。図表2は、資産効率とコスト効率を見るために、地方銀行（64行）の直近10年のコア業務粗利益ベースのOHR（経費率：Over Head Ratio）（図表2の注1参照）とコア業務純益ベースのROA（総資本利益率：Return on Asset）（図表2の注2参照）の推移を示している。OHRが上昇し、ROAが低下しており、資産効率とコスト効率が低下している。先述した通り、経費率を下げても、総資金利鞘は上昇しない状態が続いている。都市銀行で見れば預金等対比の経費を0.22%に低下させても総資金利鞘の上昇は見られない。限界利益（＝売上高－変動費）が低下しており、固定費を回収できない状態が続いているといえる。

図表3は2018年度の個別行（都市銀行と地域銀行）の

コア業務粗利益ベースのOHRとコア業務純益ベースのROAをプロットしたものである。右下の銀行は装置産業化しており、固定費が回収できない状態にあると推定される。この状態で労働装備率（有形固定資産／従業員数）を上昇させて、自動化・省力化を図っても固定費の削減に結びつ

図表2 地方銀行（64行）のOHRの上昇とROAの低下

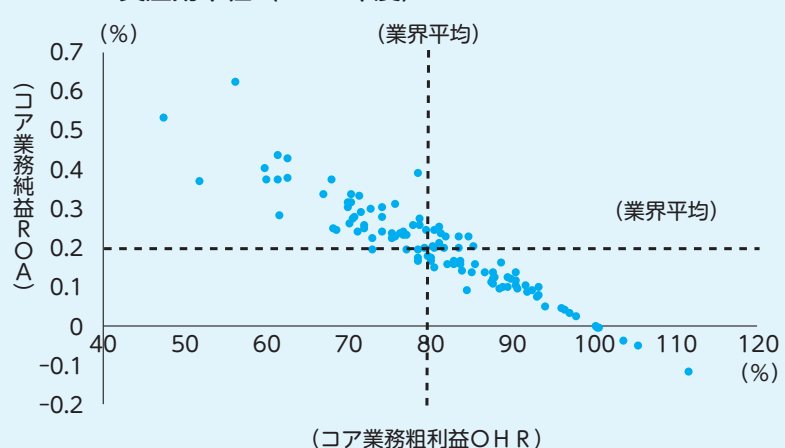


(注1) コア業務粗利益OHR＝営業経費（＝人件費＋物件費）／コア業務粗利益（＝資金利益＋役務取引等利益＋その他業務利益）

(注2) コア業務純益ROA＝コア業務純益（コア業務粗利益－営業経費）／総資産（末残）

(出所) 全国地方銀行協会データから大和総研作成

図表3 個別行（都市銀行＋地域銀行；単体ベース）の収益性と資産効率性（2018年度）



(注1) コア業務粗利益OHR＝営業経費／（資金利益＋役務取引等利益＋その他業務利益）

(注2) コア業務純益ROA＝（コア業務粗利益－営業経費）／総資産（末残）

(出所) 全国銀行協会データから大和総研作成

かない限り意味をなさない。

背景⑤：本業の社会的意義が高まる

2019年度の決算説明会の資料では、本業の構造的な課題を認識する一方、本業を通じた社会課題の解決への貢献という記述が見受けられた。それに対する具体的な記述はなかったものの、例えば、公的部門との関わりでは、銀行グループのFinTech子会社の技術を活用して、資金決済関係、申請書関係の行政の事務を効率化することにつなげることが考えられる。さらに、全国銀行協会は、前述した業務範囲規制を緩和すれば、例えば高齢者社会という社会問題において、「金融・非金融を跨ぐ多様なサービスを繋げた『シームレス』なソリューションを提供することで、これまで以上に超高齢社会の課題解決に貢献できる可能性」を指摘した²⁾。社会全体にSDGsの理念が広がり、資金の出し手がSDGsあるいはESG要素を、投資・融資の判断において重視する中、本業を社会問題の解決に役立てることは、銀行の社会的存在意義を高めることとなる。SDGs、ESGの意識の高まりに対する統合報告書などの開示だけの対応ではなく、ビジネスモデルが社会問題にどれだけ貢献しているか投資家あるいは社会に本格的に求められる時代が到来している。

2章 成功の鍵①：コアコンピタンスの見極め

業務・機能分解による非コア機能からの脱却

上記背景②から④の本業の収益構造の劣化という背景を考慮すると“脱既存ビジネスモデル”が

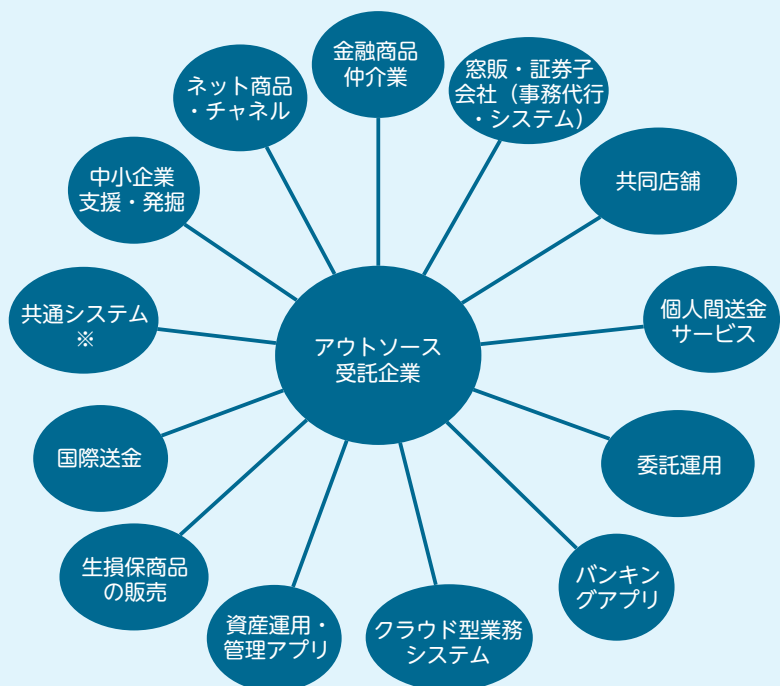
優先されよう。既存のビジネスモデルを機能・業務分解した上で付加価値の高い部分（コアコンピタンス）を残し付加価値の低い部分をアウトソースするということは、既存ビジネスモデルの“非コア業務・機能からの脱却”を意味する。業務分解とは、預貸ビジネス、市場運用ビジネス、預かり資産ビジネス、あるいは個人向けビジネス、法人向けビジネスというビジネスの分解である。機能分解とは、各ビジネスのサプライチェーンあるいはバリューチェーンを分解することである。例えば、フロント機能、ミドル・バック機能の大きな機能分解と、さらにフロントあるいはミドル・バックを構成する詳細な機能の分解が考えられよう。図表4は、銀行の既存のビジネスモデルの中でアウトソースした機能と業務を簡単に整理した図表である。どの業務あるいは機能を外部委託するのかは、人が担うのか、テクノロジーで代替できるのかということも関連してこよう。つまり、業務自体を全てアウトソースするのか、業務をさらに機能ごとに分解してアウトソースするのか、という判断が必要となる。このような判断の下、コアコンピタンス（付加価値の高い業務）を残して、付加価値の低い業務・機能をアウトソースして、ビジネスモデルを再構築することが可能となる。

収益性の低下とともに困難な非コア業務・機能からの脱却

ただし、収益構造の劣化が進み、資産効率の低い中小の地域銀行は、上記のようなコア・非コアの業務・機能の分解ができずに、業務・機能をアウトソースするしかない状況に追い込まれている

2) 全国銀行協会「銀行が果たすべき役割と課題認識について～課題解決先進国・日本をめざして～」2018年10月15日

図表4 地域銀行の既存ビジネスの業務・機能のアウトソース



(注)※は金融クラウド、AI審査サービス、地域通貨発行、ATMチャネルの共同化などを含む
(出所) 各種地域銀行公表資料、SBIホールディングス株式会社開示資料から大和総研作成

メガバンクなどの規模が大きい銀行においても、既存ビジネスモデルの拡大路線を継続してしまった場合には、拡散したビジネスを取捨選択してコアコンピタンスを見極め、DXを進展させながら、どのように資産効率を高めていくかは重要な経営課題と想定される。

このようにコアコンピタンスを見極めて、アウトソースによって本業の組織体制を身軽にして効率化した上で、本業を強化しないと、本業の一部である決済機能・業務等への新規参加が増えた場合、本業の競争力が低下し、その取

という懸念がある。一方、それ以外の地域銀行は、業務・機能を分解した上でアウトソースしている可能性は高いものの、先端的なテクノロジーについては、基幹システム、情報システムを多くの銀行でIT大手企業にアウトソースしてしまっているため、先端技術を導入するための機能分解においてIT大手企業から主導権を奪い返すことは難しいと想定される。それを指摘する資料として、金融庁の2020年6月に公表された『「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」の概要』では、地域銀行の「新たなIT・デジタル技術の利用は、相応に進んでいる結果であったが、地域銀行が直接技術を導入するよりも利用している外部サービスが導入したものを活用するところに留まっている様子がうかがわれた。(ITが戦略的に活用されていない可能性)」と指摘されている。

り組みは後述するAPIエコノミーに埋没してしまう可能性も否定できない。

非コアからの脱却ができなければITコストの効率性・適切性が判断できない

“非コアからの脱却”ができなければ、ITコストの効率性・適切性が把握できなくなる可能性が高い。金融庁の前述のレポートによれば、現状の地域銀行の「システム関連経費／預金量」が0.18%（平均預金量3.3兆円、平均システム関連経費47億円）と、信用金庫の0.12%（同5,540億円、同6.6億円）、信用組合の0.11%（同1,419億円、同1.5億円）よりも高い結果となった。この背景として、地域銀行の「共同化の規模（スケールメリット）の大小、共同化の対象範囲（個別カスタマイズの程度）などの影響」が指摘されてい

る。つまり、地域銀行の「新技術の本格的な活用が進まないのは、柔軟性の乏しいレガシーシステムが起因している可能性」があり、非コアに紐づく負のレガシーシステムがITコストの効率性・適切性の向上を妨げていると推測できる（図表5参照）。

逆に“非コアからの脱却”ができれば、「ITコストの適正化を図りつつ、収益面も含めて、経営戦略に沿ってITシステムが機動的に対応できる形にしていくこと」が可能となる。ただし、それだけでは不十分であり、「取組みを支えるIT人材の確保・育成やシステムベンダーとの契約関係のあり方」「信金・信組のコストが抑えられている背景等から、接続・データ仕様標準化や業態を跨いだ共同利用の可能性等も探ること」が不可欠となり、ITガバナンスの強化が必要となろう。

預金・預金口座ビジネスからの脱却が図れるか

“非コアからの脱却”では、もともとコア事業であった事業からの脱却も含まれる。銀行の場合、預金・預金口座ビジネスからの脱却が本業全体の効率化を図る鍵を握ることとなる。先述の金融庁のレポートでは、「預金取扱金融機関の勘定系シ

ステムの費用は預金量により増減することが多い」とし、銀行のITコストの効率性・適切性を左右するのは預金量であると結論づけている。このため前述した「システム関連経費／預金量」では、「収益規模が小さい地域銀行ほどコスト構造に課題がある様子がうかがわれた」としている。

“非コアの業務からの脱却”を成功させるためには、元来コア事業である預金ビジネスを負のレガシー化させないための「外部接続仕様やデータ仕様の標準化の可能性を含めた基幹系システムのスイッチングコスト低減・外部拡張性充実」が不可欠となろう。しかし、「全国銀行データ通信システム（全銀システム）」の開放が実現すれば、銀行間振込手数料が大幅に引き下げられる可能性があり、預金口座ビジネスの収益性が大きく低下する。さらに金融サービス横断法制等による金融サービスの多様化に応じた金融機関システムの在り方の検討も本格的に進むこととなれば、決済口座としての預金口座の確立したポジションが崩れる可能性がある。金融クラウドの活用等による基幹系システム・フロントランナーとなる銀行、企業によって、システム関連経費を大幅に削減することが、銀行の預金ビジネスの競争力を維持する

図表5 地域銀行の新たなIT・デジタル技術の利用状況

	利用有無 状況	利活用例（上段：外部サービス等の汎用的な利用； 下段：自らの業務に根差した本格利用）	
クラウド サービス	86.5%	電子メール、営業支援、eラーニングなど	3割以上
		基幹業務系システム（プライベートクラウド含む）	1割程度
AI技術	51.9%	ロボットアドバイザー、マーケティングなど	2割程度
		融資業務活用、不正取引検知など	1割未満
RPA	70.2%	データ入力等の電子化された定型業務	7割程度
		AIと連携した分析・判断等の非定型業務	—
データ活用	66.3%	社内で発生するデータの活用	6割未満
		接続先・SNS等から取得するデータの活用	1割未満

（出所）金融庁「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」（2020年6月）から抜粋

上で非常に重要である。地域銀行の再編、本業の次世代ビジネスモデルへの移行は、このような既存ビジネスモデルを分解して、ゼロから銀行業を再構築する“チャレンジャー”が主導することとなろう。

3章 成功の鍵②：コアコンピタンスの強化につながる脱本業

金融機関の脱本業の取り組みの事例

冒頭で触れた他業態・他業種への参入というもう一つの“脱本業”の取り組み事例を類型化すると図表6のようになる。地域銀行あるいはフィナンシャルグループの持株会社を親会社として、傘下の子会社・関連会社が様々な種類の業種に参入している。

業種の多様性が注目されがちではあるが、業務

範囲の拡大の目的に注目する必要がある。収益化が目的というよりも、コンサルティング会社設立による事業性評価の向上、銀行業のDX化に資するなど、銀行の高度化のための先行投資が目的であるという側面と、地域商社、人材派遣など地方創生の目的が強いことがうかがえる。先述したように規制面においても地方創生に資することという記述があり、不動産仲介業等のトップラインの増加に直結するような業種ではないため、短期的な成長シナリオが描きにくいのが現状である。地方共創の理念が先行して、先行投資を行い、収益性に結びつかないというリスクを抱えて、見切り発車している地域銀行が散見される。

中長期的な成長シナリオを描くプラットフォーム戦略

中長期的な成長シナリオとしては、自行の銀行業自体を高度化しながら、金融プラットフォーム、地域プラットフォームというプラットフォーム戦略で、他行の銀行業の一部の機能のアウトソース先となるような将来のビジネスモデルを描くことが考えられよう。想定される再編の中での最終的な生き残り策でもある。2章で触れたように、コアコンピタンス以外の機能はアウトソースすることとなれば、受託したサービスの手数料収入が期待できる。その一方、銀行同士の統合では、装置産業化している銀行業という負のレガシー化している組織・システム・文化などのリスクを丸抱えすることとなる可能性が高い。そのような非効率的な統合を回避するためにも、全ての銀行が、銀行業を機能・業務分解して、おのこの“オンリーワン”のコアコンピタンスを見

図表6 地域銀行および地域銀行グループの事業多角化の類型



(出所) 各種地域銀行公表資料から大和総研作成

極め、それ以外は外部委託するというプロセスを踏む必要があろう。これができれば、金融庁が推奨しているように、コア以外の機能・業務をアウトソースするために、FinTech 企業が提供するサービスを A P I でつなぐことも比較的容易となる。

プラットフォーム戦略は銀行業の高度化という側面に加えて、域内の地方創生を担う地域企業の発掘、育成、成長を銀行が主導する側面がある。地域銀行が地元の企業あるいは域外の企業とのアライアンスによって、地域商社、コンサルティング会社など、本業以外の業種に参入し、成長していけば、成長の果実を地方創生とともに、キャピタルゲイン、配当という投資リターンで得ることも可能となる。つまり、地域でのハンズオンの投資会社として、戦略的な投資をしていく戦略である。ハンズオンをすれば、事業性評価につながり、域内の中小企業の生産性向上につながる。地域商社を中核事業にすれば、域内の様々な業種の企業とのオープン・アライアンスが可能となり、新たなビジネスの発想につながり、テクノロジーを活用すればイノベーションとなる確率も高くなる。これは地域銀行に限ったことではなく、既に多角化が進んでいるメガバンクも同様のことがいえよう。

4章 成功の鍵③：A P I エコノミー化する地域経済での主導権を握る

業務範囲の規制緩和が検討されているとはいえ、当面銀行中心のプラットフォーム戦略にならざるを得ず、他業態・業種への進出については中途半端な戦略とならざるを得ない。そのような

状況下、政府の進めている地域経済のデジタル化の構想、つまり 2020 年 8 月に内閣府の内閣府地方創生推進事務局が公表した「『スーパーシティ』構想について」(同年 9 月更新)が注目されている。この構想によって、銀行のプラットフォーム戦略は将来的に劣勢に立つ可能性がある。地域経済の A P I エコノミー化が、政府の「データ連携基盤」を中心に、域外の企業あるいは域外企業と自治体、域外企業と域内企業との連携によって進められれば、地域銀行が主導権を握ることができなくなる可能性も否定できない。

「スーパーシティ」構想の中の先端サービス

スーパーシティとは、「様々なデータを分野横断的に収集・整理し提供する『データ連携基盤』を軸に、地域住民等に様々なサービスを提供し、住民福祉・利便向上を図る都市」としている。つまり、これまで様々な行政・民間サービスの提供者が、ばらばらに収集していた地域のあらゆる住民・顧客データを連携してお互いに活用できる共通のデータ・ネットワークを構築することによって、地域の住民・顧客に迅速かつ適切な質の高いサービスを提供する都市にする構想といえよう。

この構想の実現に向けて政府は、供給者側の最先端技術の一部のサービス分野への実証実験ではなく「生活全般にわたり、暮らしに実装し、住民目線で未来社会の前倒し」をするとしていることから、「まると未来都市」構想とも呼ばれている。「A I やビッグデータを活用し、社会のあり方を根本から変えるような都市設計の動きが、国際的には急速に進展」しているが、ここまで徹底した構想を目指す動きはないとしている。この構想の「事業計画の同時・一体・包括的実現」を目指し、いわゆる「スーパーシティ法」(令和 2 年 6 月 3

日公布)として関連する法律が強化され、加えて予算措置もなされている。2030年に政府が達成を目指す Society5.0 の地方での「先行実現」と位置付けられている。

「まると未来都市」構想の中身を具体的に見ていくと、「生活全般にわたる」とは、「①移動、②物流、③支払い、④行政、⑤医療・介護、⑥教育、⑦エネルギー・水、⑧環境・ゴミ、⑨防犯、⑩防災・安全」の分野の少なくとも五つをカバーすることと定義されている。その目的は、これら分野の横断的なデータを「必要な時に必要なデータを迅速に連携・共有」し、「ビッグデータの解析、AIの活用」を行い、地域が抱える社会的課題を解決することである。既に複数の自治体が、観光を起点とするスーパーシティ構想、後期高齢者の通院対策を図るスーパーシティ構想などとして、取り組んでいる。

さらに同構想を推進するための仕組みには工夫が施されている。冒頭で述べたように、データの収集・整理とデータベース化するシステムが異なる事業者が、お互いのシステムをつなぎ、外部のデータを活用できるようにする工夫である。この工夫の中核をなすのが、データの提供者である地域住民からの様々なデータを安心・安全かつ中立的に仲介する「データ連携基盤」である。この基盤を整備する事業者（＝データ連携基盤整備事業者）は基盤につなぐための“窓口と設計図”を外部の事業者に公開する。これが「アプリケーション・プログラミング・インターフェース（API）」と呼ばれるものである。簡単に説明すると、まず「アプリケーション」とはスマートフォン上で見られる「アプリ」と呼ばれるもので、音楽アプリ、計算アプリなど「特定の目的を実現するために使うソフトウェア」である。「プログラミング」は「ア

プリを作る仕様」であり「設計図」、「インターフェース」は「つなぎ合わせる窓口」と定義され、両者を組み合わせると先述の「窓口と設計図」となる。このAPIを開放する（＝オープンにする）ため「オープンAPI」と呼ばれる。このオープンAPIによって異なる事業者間でのデータのやり取りを可能にし、情報や機能を連携させることができる。一方、データの提供者は、同じようにオープンAPIを使って基盤にシステム的につなげることができ、必要なときに必要な自身のデータとサービスを受けることが可能となる。データ連携基盤整備事業者は、そのAPIを内閣府の整備するカタログ上で公開することが義務化されている。

スーパーシティ構想のオープンラボ（企業や各種団体が有する知見や先端技術を生かした取組みを幅広く発信する場）への登録団体は174社（8月31日時点）に達している。この構想は、これらの事業者同士が社内外のデータを連携し、知見やアイデアを共有して地域の社会課題を解決する新たなビジネスモデルを生み出す仕組みともいえる。データの提供者である地域住民もデータの管理する基盤が信頼できれば情報の提供も進展するであろう。このようにスーパーシティ構想によって、地方創生は新たなステージに入ることが期待される。

APIエコノミーでの新たなビジネスの創出

APIは、以前からウェブサービス事業者やIT企業で活用されてきたが、今あらためて注目されているのは、IT以外の分野の企業がAPI公開に取り組み始めたからである。背景には、異業種やベンチャー企業との連携や協業が、現在のビジネスでは欠かせない手法となっており、外部のアイデアや技術を自社の研究開発に活かす「オー

「オープンイノベーション」戦略が重視されていることがある。また、次世代基盤技術であるIoTやAIを活用したサービスを展開するにあたっては、外部企業とのシステム連携が必要不可欠となる。オープンAPIは、外部の知見を自社に取り込むにあたって取り組みやすい手法の一つだといえる。このような、APIで企業の連携を促進し、新たなビジネス価値を生み出すことを「APIエコノミー」と呼び、その拡大が期待されている。

金融業はAPIエコノミーで生き残れるか

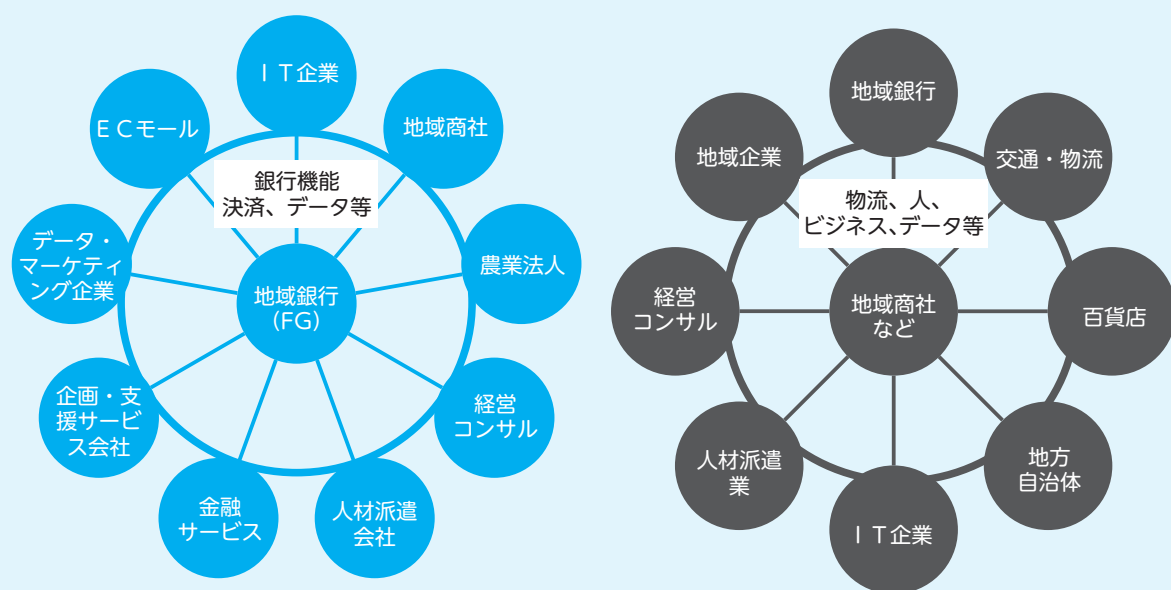
政府の思惑通り地域経済のAPIエコノミー化が進展すれば、APIエコノミーの中に地域金融が提供する商品・サービスが埋もれてしまう。このためAPIエコノミーの中で主導権を握る必要がある。このためにも、2章、3章で触れた二つの脱本業を、ロードマップを前倒しして、進めていく必要がある。さらに、収益目標を持ちながら脱本業による地域ビジネスの囲い込み、顧客基盤

の強化を、プラットフォーム戦略とともに戦略的に実行に移す必要があるだろう。例えば、顧客ニーズに合わせたサブスクリプション型の金融・非金融を合わせたサービスを提供した手数料ビジネスを確保することなどが考えられよう。ただし、図表7に示すように、地域銀行を核として地方創生のプラットフォームを構築することが戦略的に正しいのか検討する必要があるだろう。銀行機能、決済等による地域プラットフォームの形成の場合は、銀行中心でよいが、物流、人、ビジネス等による場合には地域商社が核となる方が適切であろう。

地域の産業の生産性向上が図れるか

域内経済のAPIエコノミーで主導権を握るためには、域内の預金者と事業者の両方を顧客に持つ地銀の事業特性を最大限活用する必要がある。オンライン支店を含む支店ネットワークによる資金決済基盤が維持されており、預金口座の維持、預金残高の増加で預金者の顧客基盤は盤石ではあ

図表7 地方創生を目指す地域プラットフォームの次世代モデル（地域銀行が中心でいいのか）



(出所) 大和総研作成

る。しかし、決済の多様化で預金者の口座を直接介する決済が減少し、銀行間の振込手数料も全銀システムの開放で引き下げられることが予想される中、預金者の情報がグリップできず、手数料対比で銀行口座を維持するためのコスト負担も吸収できなくなりつつある。

さらに、事業者との関係強化にも課題が山積している。少し古いデータにはなるが、リーマン・ショック以前の2003年から09年の貸出先企業の営業利益ROAを時系列で見た場合、「銀行借入のある企業と銀行借入のない企業に分解し、両者の収益率を比較してみると、銀行借入のない企業の方が借入のある企業に比べて高い収益率を示している」との結果となった³。さらに「銀行と資本関係の強い企業の収益性には、2000年代を通じて、相対的に低いという特徴がみられる」と結論づけられた⁴。

金融庁によって銀行の事業性評価の強化が実施されてきたものの、どこまで貸出先である企業の収益性を改善し、自らの貸出金利の改善に結びつけているのであろうか。リーマン・ショック後、域内の貸出金利の競争が厳しい状況にあった。コロナ禍の中小企業への資金支援を強化させるために無利子融資が増加しているが、その一方、資金支援が必要のない企業でも金利を低下させる競争が銀行間で激しくなっているもようである。競争環境が一層厳しくなる中、銀行が中小企業のビジネスモデルの改善、あるいはガバナンスの監視をコスト負担して実施していけるかが大きな経営課題となろう。中小企業の経理部門だけでなく、オーナー経営者との信頼関係をこれまで以上に強化できるかが鍵となろう。

このように、銀行の金融仲介機能を発揮することで、域内経済を活性化するための顧客情報の活用や中小企業の生産性向上の両方に結びつけなければ、地域経済がAPIエコノミー化した中でも付加価値を維持できるか懸念される状況にあるといえよう。

5章 事業ポートフォリオの設計と資金調達構造の変化への対応

本業である銀行業を中心とした既存ビジネス自体のコアコンピタンスを見極めることで、非コアをアウトソースして構造改革するとともに高度化して、非コアの既存ビジネスからの脱却（＝脱本業）を図る。それと同時に、既存ビジネスを強化するために、他業種に参入する＝脱本業を図ることが、金融業の企業価値を高める効果的な脱本業といえよう。

ITガバナンス・ITリスク管理の整備および強化

ただし、脱非コアにより、これまでとは比較にならないくらい既存ビジネスの機能・業務の中でアウトソースする分野が増えるため、既存ビジネスの強化＝本業のリスク管理の強化が不可欠となる。アンチマネーロンダリング（AML）等のコンプライアンスを含む信用、市場、オペレーションのリスク管理が、ますます重要になってこよう。さらに、DXが進展する状況下でのリスク管理の強化、業務の効率化に取り組むには、ITガバナンスおよびITリスク管理の整備および強化が必要

3) 日本銀行「金融システムレポート」(2010年3月号)、「補論 わが国銀行の収益性」

4) 銀行と貸出先企業との資本関係は、①銀行が大株主である企業、②持合い関係にある企業、③それ以外の企業と④非貸出先企業との収益性比較の結果。日本銀行「金融システムレポート」(2010年3月号)、「補論 わが国銀行の収益性」

となる。ITの導入に積極的に取り組む部隊（IT部門）と、人を中心とした既存の営業体制を維持したい営業部門と、それを制御する経営企画部門によるITガバナンスの強化が不可欠といえよう。

本業のリスク・リターンとの相関が低い業種の選択

他業態への参入による脱本業では、事業ポートフォリオの組み方がポイントとなる。つまり参入する業種のリターン・リスクと、本業のリターン・リスクとの相関が低い必要がある。図表8（銀行業ROEと業種別ROEの相関；2000年から2020年の業種別ROE）を見ると、銀行業との相関が低く、ROEが高い業種が存在する。銀行が参入を狙っている業種では、例えば、情報・通信業、卸売業（地域商社）、不動産業等が挙げられよう。このような相関が低い業種で、本業に与える同業種の事業リスクの影響を抑制すれば、企業価値を持続的に高められる事業ポートフォリオ

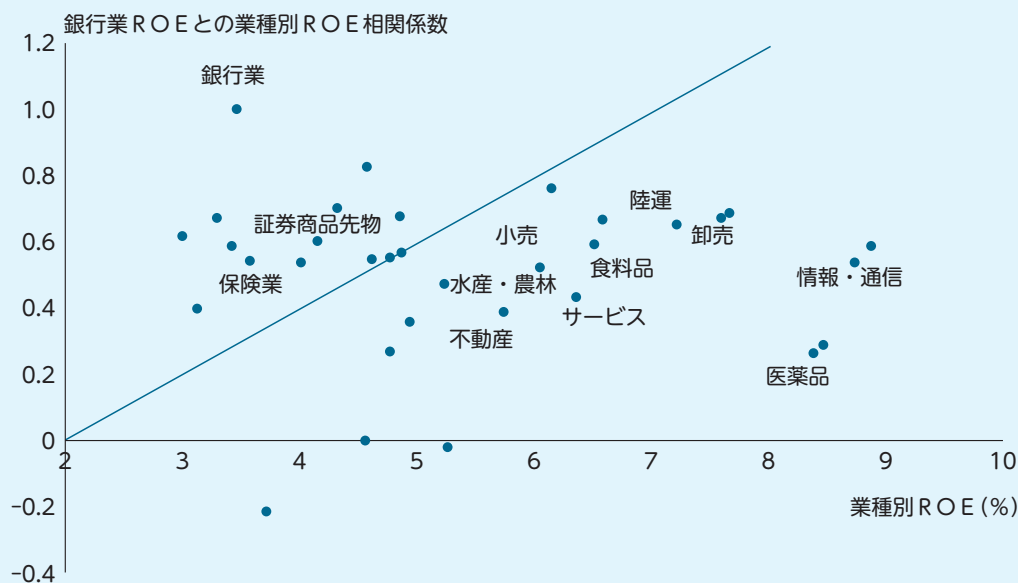
にすることができよう。ただし、資金を出すだけでは、事業の成長は難しいとすれば、ハンズオンするとなれば、事業リスクの管理が必要となる。

資金コストの上昇を見据えた中長期的な成長戦略

業務範囲の規制が緩和し、業務範囲が拡大され、銀行を事業ポートフォリオの一つと見なすような銀行の新たなビジネスモデルが出てきた場合には、資金調達構造も変化してこよう。特に預金という調達をどのように扱うのかは問題となる。預金者は預金保険の範囲においてはリスクフリーの金融商品と見なしている預金という調達原資によって、銀行が金融仲介機能を果たすという目的で、融資等のリスクの高い金融商品で運用することが正しいのかという、銀行のリスク管理の本質的な問題を見直す必要が出てくる可能性がある。

このため銀行業とは異なる資本コストを意識した調達が必要になってこよう。銀行業とは異なる事業リスクが増えるため、資本コストは上昇する。

図表8 銀行業ROEと業種別ROEの相関（2000年から2020年の業種別ROE）



このため、先述したように、中長期的なプラットフォーム戦略を中心に据えた成長シナリオが重要となる。

おわりに

地域銀行のコアコンピタンスとは

本稿の中心課題である銀行業のコアコンピタンスを見極めることは、個々の銀行によって異なるため、具体的には触れてこなかったが、様々な地域銀行の経営層とのミーティングを踏まえると、これまでの地域銀行のビジネスモデルの中核となっている域内の中小企業あるいは中小企業のオーナーとの関係と、それを踏まえて提供してきた融資・事業性評価を中心とした商品・サービスであると考えられる。これをコアコンピタンスとした場合には、事業性評価、コンサルティング能力を高度化させることが重要となろう。これまでの行員の経験・知見も大切ではあるものの、過去の延長線上ではないテクノロジーを活用した“新たな発想”によって、金融・非金融のサービスを提供する必要があるだろう。とすれば、やはり人材を人財に変える教育、外部の人材の活用が不可欠となる。

地域のプラットフォーム戦略を採用できる地域銀行の数は少ないと想定されることから、そのような外部のプラットフォームを活用しても、自行の付加価値を維持できるような中長期的な戦略が必要となってこよう。その戦略がなければ、顧客の流出は避けられなくなってくる。顧客の囲い込みを強化し、金融・非金融の商品サービスをパッケージ化して、サブスクリプションモデルで提供するなどの、大胆な発想が必要となるのではないかな。

他業種企業の“脱本業”への応用

金融業の脱本業について触れてきたが、他の業種にも当てはまることが多いと考えられる。成長シナリオの中心に“脱本業”を据える動きは、金融業界だけではない。最近では、大手商社のコンビニエンスストア運営会社の100%子会社化、大手電機メーカーの金融会社の100%子会社化という戦略に見て取れよう。

“脱本業”の中長期的成長戦略を成功させるためには、非コアから脱却という脱本業への取り組みを本格化させることが不可欠である。そのために、金融グループを統括する中核会社、持株会社を中心にして、本業のリスク管理を有効に働かせながら、中長期的に企業文化を含めた組織改革の流れを経営努力によって生み出す必要がある。それによって、本業の内部リストラ、ダイベストメント（投資撤退）、M&Aという正攻法が可能となろう。コロナ禍の中、これまでの延長線上では想定できないような不透明な事業環境を生き抜くために、金融機関あるいは企業の経営者は“脱本業”の現実味を高めるぐらいの覚悟を持って本業の改革を進める体制を喫緊に構築する必要があるだろう。

[著者] _____

内野 逸勢（うちの はやなり）



金融調査部
主席研究員
担当は、金融機関経営、
グローバル金融課題