

地銀のアライアンスの現状 と課題

～アライアンスの意義と日本型商業銀行の行方～

金融調査部 内野 逸勢

要 約

地域銀行（地銀）業界でのアライアンス（業務提携と資本提携）が、政府の地銀再編の施策も機能し始めたことで、本格化しつつある。アライアンスの種類には、地銀同士の業務提携と資本提携、そして地銀以外の大手銀行、証券会社等いわゆる金融プラットフォーマーとの業務提携と資本提携に分類される。その目的は、業務粗利益の向上と営業経費の削減による経費率の改善である。業務粗利益の向上には、本業以外の地域ビジネス等への参入という多角化戦略が含まれる。その一方、アライアンスの評価の軸の設定が投資家から求められていると考えられる。評価の軸とは、連結ROEと相関が高い、連結リスク資産収益率（RORA）の向上が将来的に達成できるかどうかであろう。多角化戦略を取ったとしても、現状の健全性を維持したままで地域のリスク資産を積み上げても、リターンの水準が低いままとなる。これを回避するためには、地域の多様なニーズをさらに深掘りして地域のリスクに積極的にコミットしていく必要が出てこよう。アライアンスを地銀業界全体の経営基盤強化につなげ、地域顧客へのより丁寧なマーケティングによる個別行の顧客基盤の再構築ができるかが、日本の商業銀行のビジネスモデルの行方を左右しよう。

目 次

はじめに ～増加する地銀のアライアンス～

1章 地銀のアライアンスの現状

2章 地銀のアライアンスの有効性を探る

3章 大手銀行が目指す商業銀行のビジネスモデル

おわりに ～地銀アライアンスの意義と日本型商業銀行の行方～

はじめに ～増加する地銀のアライアンス～

地域銀行（地銀）業界でのアライアンス（業務提携と資本提携）が、政府の地銀再編の施策も機能し始めたことで、本格化しつつある。アライアンスの種類には、1）地銀同士の業務提携と資本提携、2）地銀以外の大手銀行、証券会社等いわゆる金融プラットフォーマーとの業務提携と資本提携に分類される。その目的は、業務粗利益の向上と営業経費の削減による経費率の改善である。業務粗利益の向上には、本業以外の地域ビジネス等への参入という多角化戦略が含まれる。

その一方、アライアンスの評価の軸の設定が投資家から求められていると考えられる。評価の軸とは、連結ROEと相関が高い（後述の図表5下図）、連結リスク資産収益率（RORA）の向上が将来的に達成できるかどうかであろう。多角化戦略を取ったとしても、現状の自己資本比率を一定水準に保ちながら健全性を維持することは必要ではあるものの、現状のリスクテイクの方法のまま地域のリスク資産を積み上げるだけでは、本業のリターンの水準の低さを補うことは難しいだろう。

これを回避するためには、メガバンクを含む銀行業界全体が競争領域と非競争領域を定め、既存の資産の負のレガシー化を避け、新たな日本型商業銀行型ビジネスモデルを構築していく必要がある。メガバンクは金融デジタル・トランスフォーメーション（DX）を主導し、産業DXにつなげ、地銀は地域の与信ニーズをさらに深掘りして地域のリスクに積極的にコミットしていくことが重要となろう。地方創生を目指して、日本の経済成長の長期停滞を打破するためにも、地銀の地域ビジ

ネス等への参入による多角化戦略が、多角化による手数料ビジネスの拡大以上に、地域のニーズをさらに掘り下げ、地域のリスクにコミットするために有効かどうか重要ではないか。

1章 地銀のアライアンスの現状

1. 地銀同士のアライアンスの現状

大和総研では5つの地域（①北海道・東北、②関東、③中部・甲信越、④関西・中国、⑤四国・九州・沖縄）に分けて地域銀行（地銀）の主なアライアンス（資本提携、業務提携）の現状を分析し、各地域の特色を整理した（図表1）。

地銀同士のアライアンスでは、大部分の県で資本提携が締結されている地域が①北海道・東北である。同一県内の域内統合は1県のみであり、他の県は域外統合である。アライアンスの見直しが進み、これまでの地銀業界の地銀間の“関係性”を前提とした場合には想定できなかった域内の地銀同士の統合、域外の地銀との業務提携など新たなアライアンスに踏み出す地銀が出てきている。②の関東では、大手の地銀を中心とした他の地域にも範囲を広げた地銀同士の業務提携が現状のアライアンス戦略の中心となっており、地銀業界における“銀行プラットフォーマー”の主導権争いの様相を呈している。③中部・甲信越では、域内統合が多く4県にのぼる。④関西・中国はアライアンスの数が相対的に少ない。⑤四国・九州・沖縄では、ふくおかフィナンシャルグループ、山口フィナンシャルグループ、九州フィナンシャルグループ、西日本フィナンシャルホールディングスと他の県の地銀との域外統合でフィナンシャルグループを形成している。

この背景には、コロナ禍の地域経済のマイナス

図表1 都道府県別域内統合評価と主なアライアンスの状況（5地域）

都道府県名	域内統合評価 (高、中、低)	銀行数	業務提携	資本提携	都道府県名	域内統合評価 (高、中、低)	銀行数	業務提携	資本提携
①北海道・東北					④関西・中国				
北海道	中	2	1T	1外	滋賀	中	1	1T	
青森	低	2	1N	1内	京都	中	1		
秋田	高	2	2NI	1外	大阪	低	2	1F	1外
山形	中	3		2外	奈良	中	1		
岩手	低	2	1NA	1外	和歌山	高	1		
宮城	中	2		1外	兵庫	低	2		1外
福島	低	3		2S	鳥取	低	1		1S
②関東					⑤四国・九州・沖縄				
群馬	中	2	3TF	1S	島根	中	2	1NMF	1S
栃木	中	2		1外	岡山	中	2	1T	
茨木	中	2		2外S	広島	高	2		1外
埼玉	中	2	2TC		山口	高	2		1外
千葉	高	2	2TF		⑤四国・九州・沖縄				
東京	中	2		1外	徳島	高	2	1NM④	1外
神奈川	高	2		1外	香川	中	1	1④	1外
③中部・甲信越					愛媛	高	2	2T④	
新潟	低	3		1内	高知	中	2	2FD④	
山梨	低	1	1SH		福岡	中	4		4外S
長野	中	2			佐賀	低	2		
富山	高	3		1外	長崎	中	2		2外
石川	高	1			熊本	中	2		2外
福井	低	2		1内	大分	中	2		
静岡	中	4	1Y	1S	宮崎	中	2		
岐阜	中	2			鹿児島	中	2		1外
愛知	中	3		1内	沖縄	中	3	1	
三重	中	3		1内	合計			25	38

(注1) 業務提携：T (TSUBASAアライアンス)、N (Netbix)、I (岩手)、A (秋田)、F (フィンクロス社)、C (千葉)、S H (静岡)、Y (山梨)、NM (野村)、④ (四国アライアンス)、D (大和)
 (注2) 資本提携：内 (同一都道府県内の域内統合)、外 (域外統合)、S (SBI出資)
 (注3) 域内統合効果の判定に使用した2指標：コア業務粗利益OHR (営業経費 / (資金利益 + 役員取引等利益 + その他業務利益)) とコア業務純益ROA ((コア業務粗利益 - 営業経費) / 総資産 (期末残))
 (注4) 域内統合評価：上記の2指標を使った同一の都道府県内で地銀同士の統合評価。「高」はすべての地銀が2指標とも業界平均以上。「中」は1行または複数行のみが業界平均以上。「低」はすべての地銀が業界平均以下
 (出所) 各行公表資料から大和総研作成

の影響もあると想定されるが、コロナ禍の影響が表面化する前の2018年度の地銀の資産効率とコスト効率の2指標 (図表1の注3) による都道府県別の同一都道府県内の域内地銀統合を3段階評価 (高・中・低) した結果でも、地銀のアライアンスの現状は説明可能である (図表1)。関東では、すべての都県が「高」または「中」の統合評価と

なっている。言い換えれば資産効率もコスト効率も業界平均以上の地銀が少なくとも1行は存在していることから、単独でも経営基盤を強化する取り組みを可能とする原資 (資金) に相対的に余裕がある。このため、例えば、千葉銀行を中心としたTSUBASAアライアンス、群馬銀行を中心としたフィンクロス・デジタル社などの先端テクノ

ロジーによって業務を標準化するような、多くの地銀を巻き込んだ業務提携が可能となっている。これに対して、関西では関西みらいフィナンシャルグループを傘下に持つりそなホールディングスがめぶきフィナンシャルグループとバンキングアプリで連携するなどの業務提携が見られる。九州地域では、ふくおかフィナンシャルグループ、九州フィナンシャルグループに見られるように比較的早くから地銀同士のアライアンスが進展している。アライアンスではないものの、図表1において統合の評価が比較的高い地域では単独の地銀による持株会社設立が活発化している。ただし、持株会社の形式的な設立ではなく、本質的には持株会社という経営の高度化によって、組織の求心力を生み出し、上記のような期待される成果が生み出されるかが問われている。事業基盤をプラットフォームに依存する地銀と自力で事業基盤を強化する地銀に戦略が分かれている状況といえる。

その一方、統合の効果が「低」の県¹では前述したこれまで“想定していなかった統合”が見られるようになった。ただし、地域の中には、相対的に地銀同士のアライアンスが進展していない地域があるのも事実である。事業環境がさらに厳しくなれば、これらの地域でもアライアンスが増える、あるいはアライアンスの対象に挙がらない地銀がクローズアップされる可能性がある。

2. 地銀と金融プラットフォームとのアライアンスの現状

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。地銀同士のアライアンスを通じて本

業の預貸ビジネス以外の事業の本格的な多角化に対応できる経営基盤の強化が可能かという懸念がある。このため、金融プラットフォーマーにアウトソースする地銀が増えてきている。

まず、地銀の証券ビジネスでは、地場の証券会社を子会社化して設立した証券子会社を傘下に持つ形態、独自に設立する形態、あるいは他の証券会社と共同出資で保有する形態などがあるが、一部の地銀では証券子会社の収益が安定しない状況にある。このため、地銀（証券子会社を含む）が大手総合証券と証券など金融商品仲介業務の包括的業務提携することで、証券ビジネス自体を大手総合証券会社にアウトソースして販売手数料を得るという地銀が増えてきている。加えて、証券ビジネス自体が資産管理型中心のビジネスにシフトする中、商品・サービスとしてはファンドラップ、販売チャネルとしてはリモート助言会社共同設立などでの提携が見られる。その他にも、地銀は、オンライン証券会社を含む大手の証券会社と、共同店舗とIFA（独立フィナンシャルアドバイザー）、地域のベンチャー企業の発掘・投資、資産運用・管理アプリ、ネット商品・チャネル等で提携する事例が見られる。既存の証券系プレイヤーが“証券プラットフォーマー”の役割を担っている。

次に地銀の銀行ビジネスにおいても、デジタルバンク、バンキングアプリ、共通システム（金融クラウド、AI審査システム、デジタル通貨等）、クラウド型業務システム、国際送金、個人間送金サービスなどについて銀行系プレイヤーが銀行プラットフォーマーとして台頭してきている。

新生銀行へのTOBが完了したSBIホールディングスは、上記の証券、銀行のビジネス領域

1) 地銀1行の県とFG（フィナンシャルグループ）がある県を除いた統合評価が低い県。

図表2 金融プラットフォームが地銀に提供している主なサービス

証券系プレイヤー	SBI	A証券	B証券	C証券	D証券
金融商品仲介業	○	○	○	○	○
窓販・証券子会社（事務代行・システム）		○	○	○	
共同店舗+IFA	○	○			○
委託運用	○	○	○	○	○
地域のベンチャー企業の発掘・投資	○	○			
資産運用・管理アプリ	○	○	○		
ネット商品・チャンネル（ネット専門証券）	○	○	○		○
銀行系プレイヤー	SBI	A大手銀行	B大手銀行	C大手地銀	D大手地銀
共通システム（金融クラウド）	○			○	
共通システム（AI審査システム）	○				
共通システム（デジタル通貨）	○				
クラウド型業務システム		○			
バンキングアプリ	○	○	○	○	○
ネット商品・チャンネル（デジタルバンク）	○				
国際送金	○	○	○	○	
個人間送金サービス	○				
生保系プレイヤー	SBI				
生損保商品の販売（ネット専門生保）	○				
乗合代理店					
ネオバンク（金融インフラ）	SBI				
第4のメガバンク構想	○				

（出所）大和総研作成

に加え、保険商品のオンライン販売チャンネル、地方創生支援、中小企業支援など、既に多数の地銀と様々な業務提携を締結しており、金融業界すべてをカバーする“金融コングロマリットのプラットフォーム”として台頭しつつあり、“第4のメガバンク構想”に取り組んでいる。

地銀が、これらのようなアライアンスを選択したとしても、コスト効率、資産効率の向上に有効かどうかを見極める必要がある。地銀は非効率なアライアンスを回避するためにも、銀行ビジネスあるいは現状のビジネスを機能・業務分解して、各々の“オンリーワン”のコアコンピタンスを見極め、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る。加えて、地銀が強みを持つ地域の顧客基盤が縮小していくことも念頭に置いて

経営基盤強化のためのアライアンスを検討する必要があるだろう。

2章 地銀のアライアンスの有効性を探る

1. アライアンスで求められるコスト構造の抜本的改革は可能か

様々なアライアンスが増えている背景には、コスト効率の向上という側面では、個別行でのコスト構造の改革を推し進めることに限界が見えてきていることが挙げられよう。確かに、地銀は単独でもコスト削減を主としたOHR（= Over Head Ratio；営業経費率）の改善に取り組んでいる。11月下旬に日銀は、「地域金融強化のため

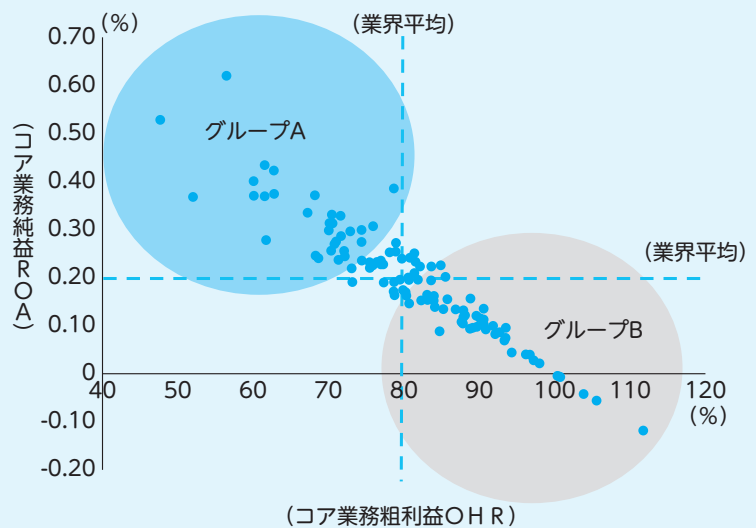
の特別当座預金制度基本要領」に基づき2021年度上半期に特別付利を行った地銀は86行と公表した。しかし、同制度は、3年間でOHRを4%低下させることを条件としており、地銀が単独でOHRを着実に低下させていく能力を組織的に維持できるか懸念される。

特に、図表3のように、資産効率とコスト効率が業界平均以下の「グループB」に属する地銀では、営業経費をコントロールするためには、図表4に示すように地域の既存の顧客基盤が縮小していくのに伴い業務粗利益が減少していくという前提のもと、物件費、人件費の削減が必要となる。「グループA」に含まれる地銀のように、自力での生産性向上を目指す、あるいは図表4のように多角化によって「業務軸」(＝業務範囲)を拡大して「顧客軸」(＝ターゲットとする顧客範囲)を拡大していき業務粗利益を増加させていくという戦略を採用することが難しくなる。

このためアライアンスという選択肢が検討される。金融庁の改正金融機能強化法によるOHRの低減(2020～22年度決算におけるOHRが19年度決算の実績に対して一定比率以上

(20年度▲1%以上、21年度▲3%以上、22年度▲4%以上)改善することなど)と統合等の条件が付された資金交付制度²の適用事例が出てきている。これまでの単独行での改革の延長線上では期限までにコスト構造改革ができない地銀の存在が明らかになってきているといえよう。ただし、資本提携は、一体となって改革に取り組める反面、企業文化の溝が顕在化するなど、解決が難しい経営課題が増える可能性がある。それよりも、コアコンピタンスを守るために、業務・機能分解によって、非コアの業務を外部委託した方が改革をスピーディに進められるため、業務提携(あるいは業務提携後の資本提携)が妥当な戦略になり

図表3 資産効率 (ROA) とコスト効率 (OHR) との関係 (2018年度)



(注) コア業務純益ROAとコア業務粗利益OHRは図表1の注3参照
(出所) 全国銀行協会データから大和総研作成

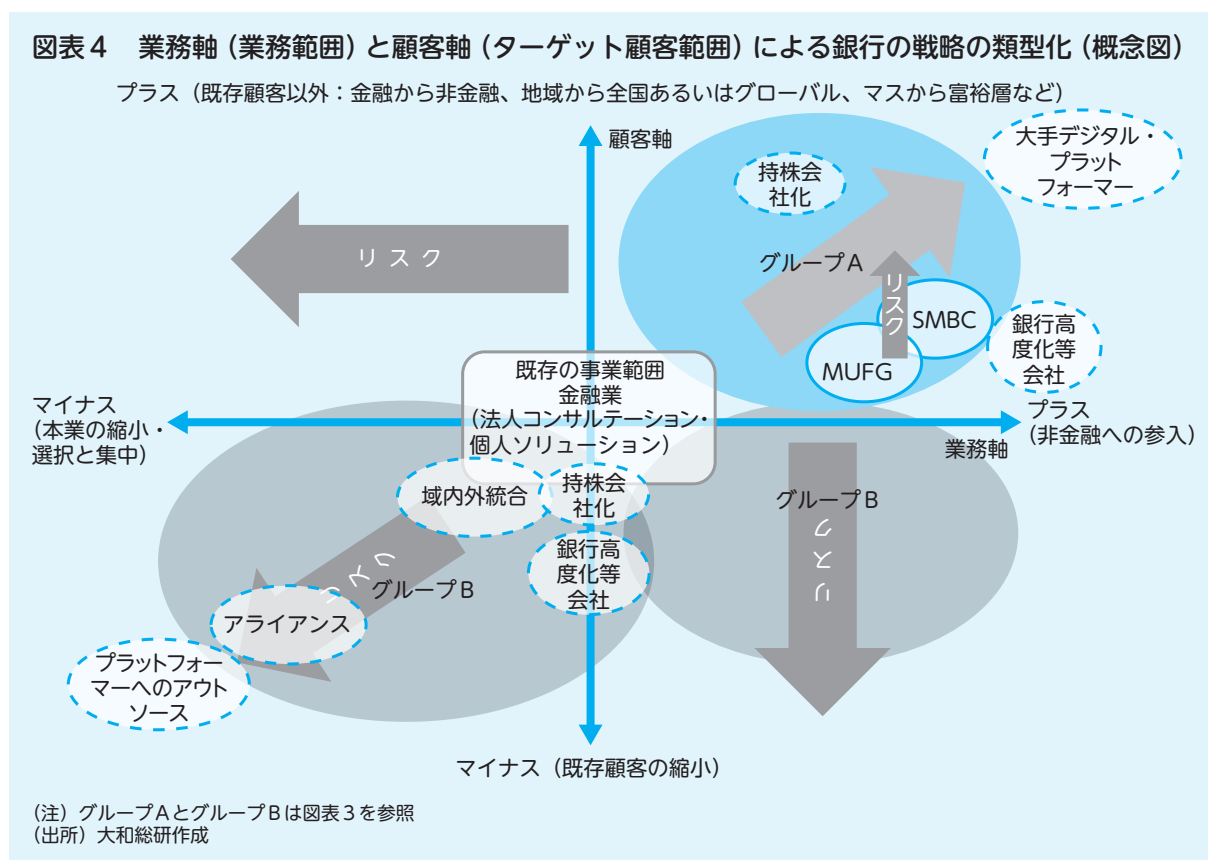
2) 人口減少等で特に厳しい経営環境にある地域の基盤的な金融サービスを提供してきた地銀等が、将来にわたって地域のニーズに沿った金融サービスを提供するための、合併・経営統合等の抜本的な事業の見直しを行う際の時的な支援措置である。この支援対象は「システム統合費用や業務の集約・共同化に要する費用などの臨時的又は一時的に負担する経費(物件費)」である。地銀等の抜本的な事業の見直しなどによる経営基盤強化に向けた戦略の選択肢を拡充する施策として位置付けられている。戦略の実施の方法には、「単独での地域密着・低コストの徹底、他行との業務・資本提携、合併・経営統合」などが挙げられている。①：2020～22年度決算におけるOHRが19年度決算の実績に対して一定比率以上(20年度▲1%以上、21年度▲3%以上、22年度▲4%以上)改善することと、②：①の条件を満たしていない場合でも2020-22年度決算における経費(減価償却費除く)が19年度決算の実績に対して一定比率以上(20年度▲2%以上、21年度▲4%以上、22年度▲6%以上)改善することである。

つつあるのではないだろうか。

2. アライアンスで有効な多角化が可能か

図表4に示すように、「グループA」に属する地銀は、業界全体で直面する「既存顧客の縮小」とそれに伴う「本業の縮小」を回避するための戦略として多角化戦略を採用しているが、それで十分であろうか。グループAの地銀の中でも、既存の業務軸と顧客軸の大幅な拡大を目指す地銀と、本業の業務範囲の中での顧客接点の機能強化のため、つまり本業との相乗効果を目指して多角化を図る地銀に分かれる。どちらの多角化が優れているのであろうか。

確かに、地銀の中長期的な戦略を概観すると、伝統的なビジネスモデルからの脱却とは、本業の改革とともに中長期的に業務粗利益を増加させる目的での地域ビジネスへの本格的な参入を意味している場合が多い。それを後押しするのが「銀行の業務範囲規制のさらなる緩和」³であり、地方創生を担う“要”としての、総合金融サービス業、総合サービス業としてのレゾナデートルの確立を目指す必要性が高まっているといえる。ただし、それが銀行の収益性の改善に結びついているかと言えは疑問視せざるを得ない。前述の図表4の「グループA」に属する地銀でも、地域ビジネスの収益性を向上させることは難しいと言わざるを得ない。



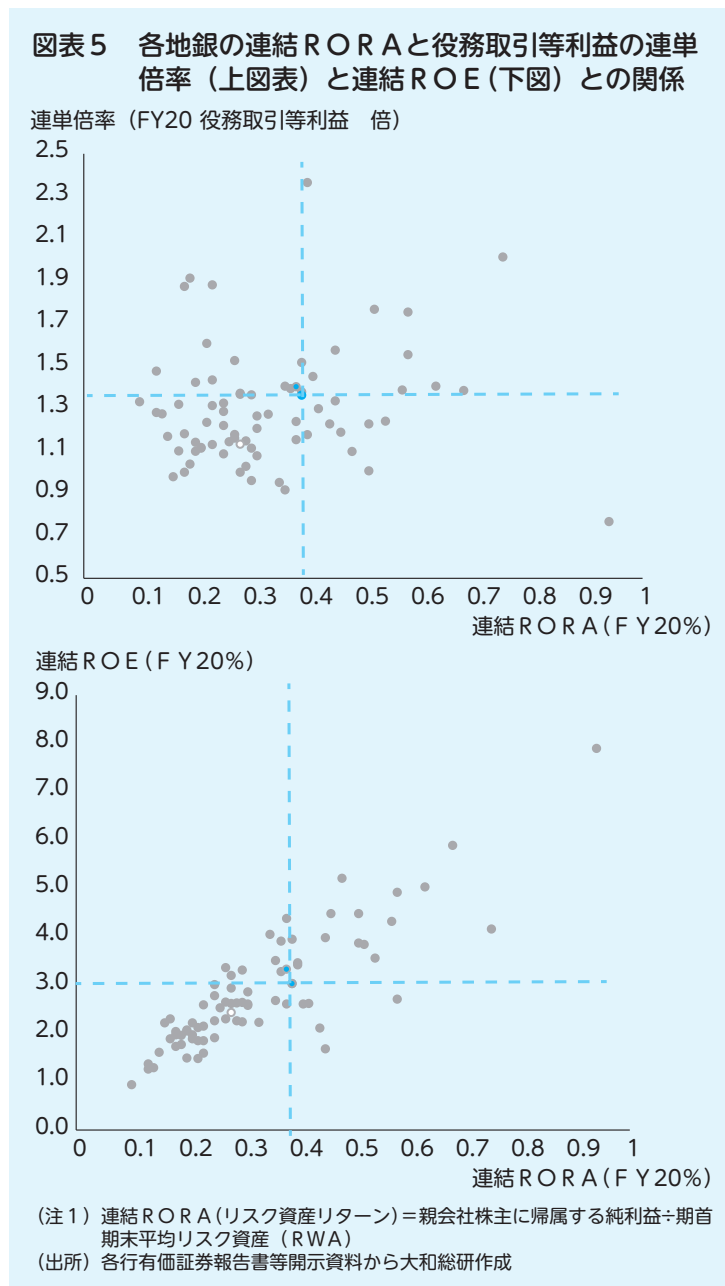
3) 金融庁 金融審議会「銀行制度等ワーキング・グループ報告 - 経済を力強く支える金融機能の確立に向けて -」
(2020年12月22日)

これを確認するために、図表5（上図）は、各地銀の手数料ビジネスの拡大（2020年度の役務取引等利益の連結・単体の倍率＝連単倍率）とリスク・アセットに対するリターン（2020年度の連結RORA。図表5（注）参照）との関係を示した。足もとでは、多角化戦略を展開することで手数料ビジネスを拡大しても収益に結びついてい

ない地銀が多いことが分かる。そもそも地銀は商業銀行型ビジネスモデル（預貸ビジネス中心）であり、金利水準が低いままでは、現状のまま自己資本比率を一定水準に保ちながら健全性を維持して、市場リスク、地域の信用リスクが付随するリスク資産を積み上げても、リターンの水準が低いままとなる。これを回避するためには、地域の信用

リスクを深掘りする必要が出てこよう。具体的には図表4に示すように地銀のコアコンピタンスである既存の地域の顧客との接点を強化するために法人コンサルティングと個人ソリューションの拡充が必要となる。地銀の地域ビジネス等への参入による多角化戦略が、多角化による手数料ビジネスの拡大以上に、地域のニーズをさらに掘り下げ、地域のリスクにコミットするために有効かどうか重要になってこよう。

効果的に多角化戦略を進めるためにはアライアンスは重要な選択肢となるが、上記の地域の信用リスクの深堀が前提となろう。加えて、銀行の本業に重大な影響を与えないとはいえ事業リスクを抱えることになるため、持株会社化による経営の高度化が必要となろう。経営の高度化とは、既存の銀行ビジネスの経営の思考・慣習等からの脱却と、地域ビジネスを加えた事業ポートフォリオの構築を目的とした持株会社主導のフィナンシャルグループの全体最適の視点による経営である。グループ最適視点での戦略立案とその戦略に



基づく意思決定では、持株会社の経営層はグループ全体での成長をミッションとするため、グループ内で力のある中核銀行の意見にとらわれることなく、グループ最適の視点での戦略立案、意思決定が行われる必要がある。中核銀行配下では難しかった将来的に有望な事業の育成や新規事業への進出にも資源を配分しやすくなるような組織への移行が必要となろう。

3. 米国における地銀再編の評価軸

参考までに米国の地銀アライアンスの評価軸を挙げる。2018年の米国の大手グローバル経営コンサルティング会社のオリバー・ワイマンの資料（THE COMING WAVE OF CONSOLIDATION OF US REGIONAL BANKING）によれば、統合の効果が見込める条件として、店舗ネットワークの20～25%の重複、間接部門の大幅な削減効果、システムへの投資の効果等があった。ただし、そのような条件が該当する統合候補は少なく、加えてデメリットとして、経費削減効果は最初の2年程度と短期間、システムが異なる統合は逆に効果的なシステム投資が停滞すること等が見られ、結果的に有効なアライアンスは大規模な地銀同士の統合に限られた。小規模同士の地銀の合併は、そのような効果が乏しいとされていた。事業環境が異なることを考慮しても、このような米国の地銀再編の評価の軸は日本の地銀再編の評価にも当てはめることができるのではないだろうか。ちなみにROEとの相関が高いといわれる、当時の米国の地銀のROA（リスク資産収益率）は10%以上だった。これを踏まえると日本では、今以上に大胆かつ継続的なビ

ジネス基盤の効率化によってROEの向上が図れるアライアンスが評価されると考えられないか。

3章 大手銀行が目指す商業銀行のビジネスモデル

1. 厳しさを増すメガバンク⁴の国内商業銀行部門

メガバンクの国内での伝統的な銀行ビジネスの業容拡大が困難となっている。大和証券の銀行アナリスト⁵も「国内で伝統的な銀行ビジネスの業容拡大が困難となる中、連結決算に占めるグループ会社の寄与度は総じて高まりつつある。」としている。このため、「3メガバンク・グループでは組織再編やM&Aも通じて、傘下に、①カード・割賦、リース、消費者金融を含むノンバンク子会社や、②証券子会社、③アセットマネジメント会社を擁している他、④海外においても『三菱UFJ』の『米州オペレーション（MUF Gユニオンバンク）』や『アユタヤ銀行』など収益貢献の大きい現地法人や子会社、『モルガン・スタンレー』に代表される持分法適用関連会社が見られる。」としている。この結果、2020年度のMUF Gの連結当期利益に占める①と②の当期純利益の比率は、2020年度では15.8%である。SMFGでは、同比率は31.5%となり、みずほFGの同比率は19.8%となった。重要な位置づけであることは変わらないものの、地銀と同様に（図表3参照）伝統的な国内の商業銀行の資産効率とコスト効率の水準が低いため、DXを進める必要性に迫られている。

4) 三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUF G）、三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）、みずほフィナンシャルグループ（みずほFG）の3社。

5) 高井 晃「大手銀行の2020年度決算～その1～」大和証券、2021年5月24日

2. メガバンクの金融デジタル・プラットフォーム戦略

この状況において、メガバンクは数年前から国内の金融デジタル・プラットフォーム戦略を展開している。その戦略は基本的に既存のビジネスモデルのDXの延長線上にあると考えられる。DXは、一般的にビジネスモデルの変革を伴うデジタルイノベーションと定義され、その銀行のDXによって創出された様々なイノベティブなデジタル・ツール、デジタル基盤が装置産業化している既存の銀行のプラットフォームに変革をもたらすか否かが、金融デジタル・プラットフォーム戦略の有効性を判断する基準といえよう。有効であれば、中長期的にはメガバンクの金融デジタル・プラットフォーム戦略は、潜在的な新規参入者と比較して、既存の銀行業態全体の競争力を高めることにつながるといえよう。

もとより足元では、メガバンクの国内の既存のビジネスモデルのプラットフォームの稼働力と効率性は、長引く超低金利環境の影響によって厳しい状況が続いている。メガバンクは、国内における人件費率と物件費率は経営努力によって大幅に低下させてきたものの、国内の総資金利鞘（資金運用利回り—資金調達原価）⁶は非常に低い水準で低迷している。人件費率は、地方銀行の0.4%の半分程度の水準にあるものの、物件費率は地方銀行とほぼ同じ水準となっている。2021年11月に施行した金融サービス提供法（金融サービスの提供に関する法律。詳細は後述）により、今後新たな金融サービス仲介業者として大手ITプラットフォームが、デジタルの世界での広範な顧客

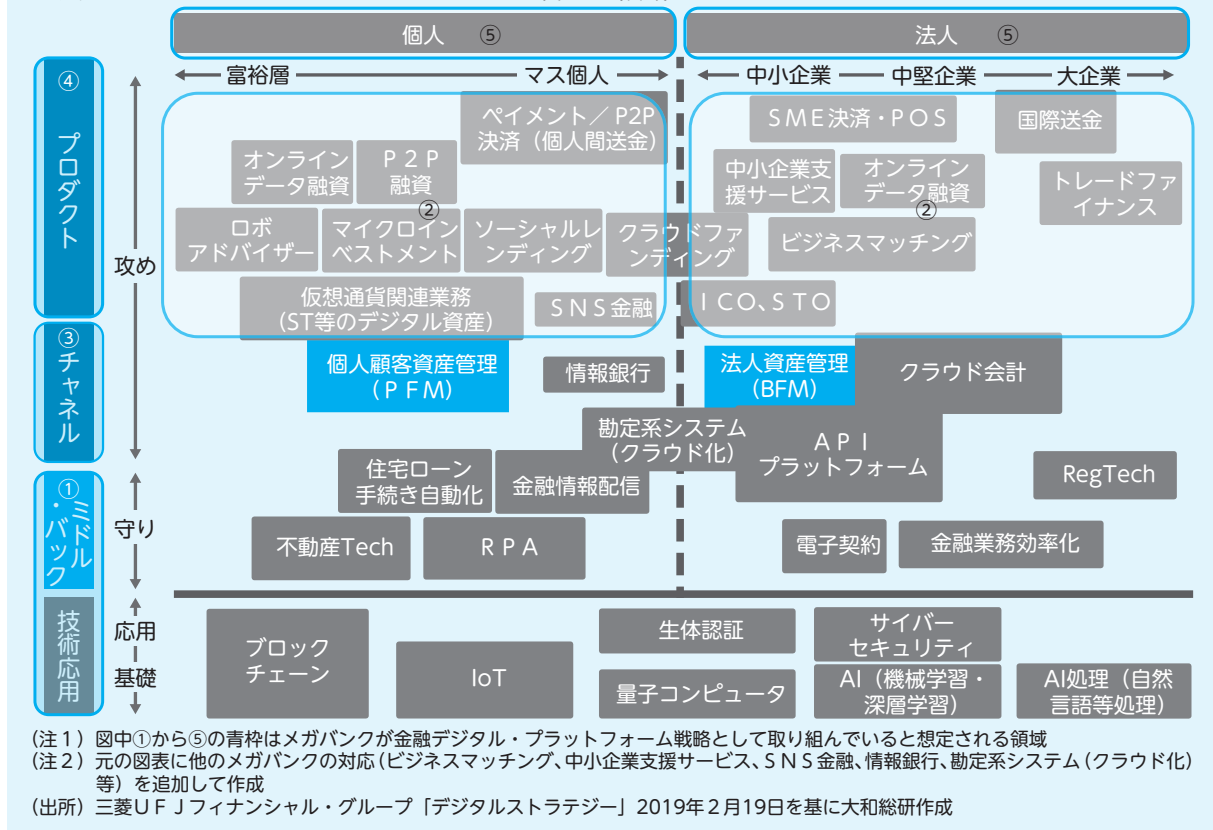
接点と顧客情報を活かし、金融業態を超えて、メガバンク等の大手金融機関の地位を狙ってくるのが想定される。このため、既存のビジネスモデルを変革するために、DXの推進、金融デジタル・プラットフォーム戦略は銀行業界全体にとって待ったなしの状況といえよう。

上記のような課題はあるものの、メガバンクの様々なDXの取り組みが行われており、中長期的には金融デジタル・プラットフォームの構築を目指した戦略を着実に実行に移しているといえよう。この取り組みを網羅的に把握するために作成したものが図表6である。図表6では、国内のデジタル・トランスフォーメーションの領域を、「個人と法人」の領域と、「プロダクト、チャネル、ミドル・バック、技術応用」というバリューチェーンの各要素の領域との2軸で捉えている。

図表6に示した戦略は、先端テクノロジーの「技術応用」「金融DX」（図表中の①の青枠）によって、「ミドル・バック業務」を省力化・自動化することで、個人・法人顧客向けの商品を開発し、すべての「プロダクト」を「コモディティ化」（図表中の②の青枠）することを目的としていると考えられる。メガバンクは、法人向けの事業支援のパッケージサービス、IT支援サービスなど「銀行業高度化等会社の設立によるソリューション強化」（図表6中の④の青枠）を行うものの、オーガニック戦略（＝自社単独で実行する戦略）ではなく、出資したベンチャー企業とのアライアンス（＝インオーガニック戦略）で顧客向けサービスを提供している。「チャネル」の部分は、「顧客接点のプラットフォーム化による生産性向上」（図表6中の③の青枠）を目指し、「個人顧客資産管理」

6) 2019年度の全国銀行協会データ。

図表6 3メガバンクのプラットフォーム戦略の領域



「法人資産管理」という個人・法人顧客向けのアプリ等を活用して、自動化・省力化を進めている。このような改革を進めながら、個人・法人の顧客のニーズに適合した収益性の高い商品・サービス（個人では、マス層には決済基盤+カード+消費者ローン、富裕層には資産管理型ビジネスの導入。法人では、産業別金融DX（決済基盤+ローン等）の導入支援および産業DX+サプライチェーン改革の支援。図表6中の⑤の青枠）に効率よく結びつけることを金融DX戦略のゴールとしていると考えられる。

(1) 三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)

MUFGは、2021年3月のIR資料の中で「リテールビジネスを起点に全社のデジタル・トランスフォーメーションを牽引することにより、『金融デジタルプラットフォーム』としての地位を確立」するとしている。その根本には、既存のビジネスを前提とした改善領域のデジタルライゼーションと、新たな革新をもたらすイノベーションでビジネスプロセスの変革を行っていくという考え方が⁷⁾。その考え方を踏まえて、図表6に示すように、「個人と法人」の領域と、バリューチェーンの要素の領域との2軸で捉えて、どの領域に注力して、プラットフォーム・ビジネスを展開して

7) 三菱UFJフィナンシャル・グループ「デジタルストラテジー」2019年2月19日

いくつかの判断を下す。さらに単独で行う重点領域を定めつつ、連携等により協働で行う領域を決めて、領域ごとの対応方針を決定している。その上で、金融デジタル・プラットフォーム戦略に中長期的になり得る対応としては、攻めの部分の「決済・キャッシュレス」ビジネス、チャンネル改革・業務プロセス改革として「UI／UXの改善」「法人向けWebチャンネルの拡充」、オープンイノベーションとして「Japan Digital Design」「オープンAPI」「オンラインレンディング」「デジタルアセット信託事業」が挙げられる。

これらを支えるIT戦略として、グループIT戦略（＝「グループITプラットフォーム構築」「システム共同化進展踏まえた態勢構築」）を牽引する「ITガバナンス態勢」の構築が重要としている。これにより、MUFGのDXによるビジネスモデルの基盤強化（品質・安定重視と俊敏性重視の開発の両立等）と、生産性向上（クラウドの積極活用等）、リスク管理態勢の高度化（サイバーセキュリティ等）が可能としている。つまり、MUFGのグループのITプラットフォームを固めることで、銀行あるいは金融業界全体の金融デジタル・プラットフォームの覇権を狙うというMUFGの意図あるいはブランド・デザインが見えてくる。

（2）三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）

SMFG⁸は、中期経営計画の進捗の中で「プラットフォーム」という項目を立て、「デジタル・リモートへのニーズの高まりを背景に、プラットフォームの構築・集客を推進」を明確にしている。

その中では、「中堅・中小企業のデジタル化支援」と「SMBCアプリのプラットフォーム化」を掲げている。

前者はSMBCグループのデジタルサービスを中軸にし、ビジネスマッチングと電子契約を中心に据え、外部パートナーとの協業を図っていくとしている。PlariTownと称して、CRM（顧客管理）、名刺管理、人材・採用、人事・労務、業務効率化、グループウェア、ビジネスチャット、オンライン商談などの外部パートナーと協働して中堅・中小企業のデジタル化支援を行っていく戦略である。

後者はスマートフォン（スマホ）を活用して預金、収支管理、住宅ローン、クレジット・デビット・カード、資産運用（SMBC日興証券イーリートレード）、外部との連携サービスを一元管理し、パーソナライズド・マーケティングとして顧客データをもとに顧客に必要と想定されるアプリをカスタマイズしてスマホ上に表示し、個人向け“パッケージサービス”として提供している。加えて、情報銀行の事業化等の「情報産業化」、キャッシュレス・デジタル、次世代勘定系システムの開発を掲げている。

（3）みずほフィナンシャルグループ（みずほFG）

みずほFG⁹は、将来的にリテール金融においてもスマホが金融商品・サービスの購入チャネルの中心となっていく想定されている中、社内外とのオープンな協働を通じた「新たな事業領域の拡大」として、外部のプラットフォームとのアライアンスの考え方として「オープン&コネクト」

8) 三井住友フィナンシャルグループ「2020年度上期 投資家説明会」2020年11月18日

9) みずほフィナンシャルグループ「MIZUHO IR Day 2020」2020年9月

を打ち出している。

デジタル化の進展をキャッシュレス浸透、プラットフォームによる金融事業参入と捉え、採算性を踏まえて非対面金融分野でプラットフォームと提携していくことにより、リーチできていなかった顧客を複線的に取りこもうとしている。

具体的にはソフトバンク社と、レンディング(PayPayの顧客に対するJ.Scoreのオンラインレンディングの提供)、スマホ証券(PayPayと連携した少額資産形成の場(One Tap BUY)の提供)、決済代行(SBペイメントサービス社が展開するネット決済代行機能の活用)で提携している。LINEとの連携におけるLINE Bank、LINE Creditなどのアライアンスへの取り組みも積極化している。

3. 3メガバンクの金融デジタル・プラットフォームの評価

大和総研の過去の調査¹⁰において、先端分野のFinTechにおいて既存の金融ビジネスにディスラプティブな状況を起こす23の金融イノベーションを抽出した。その際に、金融イノベーションの定義を「キーテクノロジー×IT活用の発想×規制・規範」として、この中のIT活用の発想とは、キーテクノロジーを活用した規制範囲内でのビジネスモデルであるAI、自動化、オンライン化、API化、分散化とし、その活用の範囲が広いほどビジネスモデルがディスラプトする可能性が高いと結論づけた。活用の範囲の広狭により、狭い方から順に金融イノベーションを1) プロダクト、2) プロセス、3) インフラ、4) ソーシャルという4つのイノベーションとした。メガバン

ク3行の金融デジタル・プラットフォームは、大和総研のプロダクト・イノベーションの定義に近く、既存の銀行ビジネスをディスラプトするというよりも、“守る”に近い金融イノベーションが大半であると思われる。ただし、MUFGの「UI/UXの改善」「オープンAPI」「デジタルアセット信託事業」はインフラとソーシャル・イノベーションの定義に近く、“攻め”の金融イノベーションといえよう。

銀行業自体の既存のプラットフォーム(=決済・資金移動業務、預貸業務のシステム・人材・組織、店舗ネットワーク等の基盤)での稼ぐ力が劣化し、その一方、FinTech、BigTech企業が、銀行業の主な業務を機能に分解しながらテクノロジーを活用することでプラットフォームを効率化して、銀行業界に進出してきている。このような状況において、守勢側であるメガバンクが自らの既存のプラットフォームを、負のレガシー化する前にゼロベースで再構築して、変革するような覚悟があるか、試されているといえよう。

4. メガバンクに追隨する大手地銀

メガバンクは国内の商業銀行のビジネスモデルをDXによって、既存のプロダクトをコモディティ化し、それ以外の収益性の高い商品・サービスに効率よくつなげるために、顧客接点のプラットフォーム化を進めている。

一方、直近の大手地銀の決算説明会資料、中期経営計画を整理すると、“顧客接点をプラットフォーム化”することに取り組むなど、メガバンクに追隨する取り組みが見受けられる。大手地銀における顧客接点のプラットフォーム化とは、法

10) 大和総研『FinTechと金融の未来』日経BP社、2018年

人向けのビジネスアプリ、個人向けのバンキングアプリ、あるいはデジタルバンクを導入して顧客接点であるフロント部分をデジタル化することで、それに付随するミドル・バックの業務の自動化・省力化を同時に進めていくことである。これによって、収益性の高い商品・サービスに効率的につなげることが可能となる。

(1) 法人向けの顧客接点のプラットフォーム化とソリューション強化

例えば、千葉銀行では、ちばぎんビジネスポータル（2021年4月）を導入して、チャット＋Web会議と支店がデジタルデータでつながり、One IDで様々なサービスが利用可能となっている。加えて、法人および個人の顧客ともつながる商流とカード事業者、口座の出入金を可視化する等の機能も備えている。千葉銀行自体のメリットだけでなく、法人顧客にも恩恵があるように工夫された仕組みとなっている。

ふくおかフィナンシャルグループでは、創業支援（長崎大学FFGアントレプレナーシップセンター）、VC（FFGベンチャービジネスパートナー）、人材紹介（FFGビジネスコンサルティング）から地域企業向け投資銀行業務強化までパッケージ化して高度化している。

りそなホールディングスでは、スモール法人取引拡大のための法人版アプリ、Web完結ローン等により、中小企業の貸出取引の拡大を目指している。さらに、りそなキャッシュレス・プラットフォームを法人顧客に提供し、既に導入先として約2,000先・1.6万店舗が活用している（2021年3月末時点。予定を含む）。加えて、家電量販店等へウォレットアプリを展開し、ポイントクーポン、決済コストの削減に効果を発揮している。

また、「りそなB2Bキャッシュレス・プラットフォーム」を提供することで、企業間取引のIT化・デジタル化支援を行っている。

(2) 個人向けの顧客接点のプラットフォーム化とソリューション強化

個人向けの顧客接点のプラットフォーム化では、個人向けのバンキングアプリである“ちばぎんアプリ”が挙げられ、TSUBASAアライアンスの加入行への共通基盤上のDXツールとして展開している。このバンキングアプリによって効率的に収集したデータをAIで活用して、パーソナライズ化した情報によって顧客ニーズに適合するようにCX（カスタマーエクスペリエンス）を向上させ、“ちばぎんAM（株式型投信）”、“TSUBASAファンドラップ”（2021年4月から約21万人（残高約4兆円）を対象に販売を目指す）の商品を提供する。これらの戦略によって、2023年3月期には個人の業務粗利益構成の50%をデジタル顧客（150万人）にすることを目指している（千葉銀行 2021年度決算説明会資料 2021年5月21日）。

ふくおかフィナンシャルグループは、銀行免許を保有するデジタルバンク「みんなの銀行」において、BaaS（Banking as a Service）の事業として、デジタルバンクが保有する金融「機能」を、APIを介してパートナー企業に提供している。

りそなホールディングスは、367万のダウンロード数（2021年3月末時点）の外貨預金、積立定期の高い利用率となっているデジタルチャネル「りそなグループアプリ」をアジャイル開発し、傘下の関西みらいフィナンシャルグループ、めぶきフィナンシャルグループに展開している。さらに、リアルチャネルとデジタルチャネルの融合を

目的とした、りそなグループタブレットによって、顧客データ分析で顧客のニーズを把握すると同時に商品開発ができる体制が整備されている。さらに、りそなデジタル・アイ（日本IBMと共同出資会社）でのバンキングアプリを開発し、ファンドラップを地銀に展開するためのオープンプラットフォームの構築を進めている。

5. 中小の地銀の戦略の方向性

大手の地銀がメガバンクの戦略に追随しつつ、独自の戦略を展開する中、中小の地銀、あるいは先述の「グループB」に属する地銀は、どのような戦略が必要であろうか。顧客接点をプラットフォーム化して、広範囲かつ網羅的にアプローチするよりも、地域の顧客ニーズを掘り下げて、リスク管理を整備し、顧客に付随するリスクの許容度を見極め、顧客の経営の採算・改善策を検討した上で、これまで以上に地域のリスクにコミットしていき、RORAを高めていくことが重要であろう。大手銀行のように顧客接点をプラットフォーム化しつつ、それに合わせてソリューションを拡充することが難しいとすれば、限られたソリューションの中で、フロント部分は人とデジタルを丁寧に融合しつつ、中長期的な戦略に沿って行員の生産性を組織的に高めることが必要となってこよう。

これらを踏まえると群馬銀行の顧客別のRORAの向上の取り組みが注目される。群馬銀行は、取引先の個社ごとに標準利益率を活用した取引先採算を改善することで、利鞘改善・非金利業務利益等の増強を図っている。この対象となる重点先は、2021年3月末の時点で合計約6,000先（貸出残高は期首期末の平残で約1兆6,000億円）あり、標準利益率を下回る与信平残50百万円以

上かつ格付B1以上である。標準利益率は、RORA利益率（＝（貸出利益－信用コスト＋預金利益＋非金利業務利益）／与信平残）と設定している。

このような取り組みを踏まえて、ニーズの高いソリューションで高い採算性が見込めれば自行でビジネス化し、採算性の確保が難しければアウトソースするあるいはアライアンスを結ぶことが適切と考えられよう。あるいは、静岡銀行の取り組みのように、顧客の資金繰り・経営改善、事業再構築、本業（販路開拓、ICT支援）、承継（M&A、人材紹介）に顧客ニーズを分類して、既存のグループの連携を強化することも必要であろう。

投資子会社は、融資ではなく投資という形態で地域リスクにコミットしていくことから、有望なソリューションとなる可能性があり、費用対効果を踏まえてコミットしていく必要があろう。

その他の地域ビジネスについては、本業との相乗効果が費用対効果で最大化できる条件を満たすことが求められよう。中長期的に地域ビジネスの収益性の向上に期待する前に、既存の顧客のマーケティングを踏まえた現実的な地域ビジネスへの参入が必要ではないか。

6. ワンストップの先にある金融サービス仲介業

上記のような大手銀行のワンストップでのバンキングアプリ、デジタルバンクの導入は、将来的に2021年11月にスタートした銀行・証券・保険など金融関連サービスをワンストップで提供する「金融サービス仲介業」制度の活用をターゲットとしている可能性がある。

同制度は、利便性向上と利用者保護を図るために2021年11月に「金融サービス提供法」が施行されたことによってスタートした。ワンストッ

プで提供するためには、関連する複数の金融機関（銀行、証券会社、保険会社等）とデータを連携させ、共有しなければならない。

利便性の観点から、この煩雑さを回避するために考え出されたのが、大手の通信キャリアが含まれるデジタルプラットフォーマーの「ソーシャルログイン」と考えられる。金融サービス仲介業者に口座を開設すれば、その際に登録した個人情報、設定したIDとパスワードを、仲介（または媒介）先の金融機関の口座開設やログインの際にも共用して、複数の金融サービスの利用が可能となる。ただし、その場合、連携する金融サービス仲介業者が「なりすまし」や「フィッシング」、不正利用（マネーロンダリング等）への個人情報保護やセキュリティが万全であることが必要となる。とすれば、それらが既に高い水準にある金融機関内のデジタルバンキングを活用することが考えられよう。例えば、三菱UFJ銀行は、三菱UFJダイレクトのIDとパスワードを利用して外部のネットサービスに認証やログインができるサービスを始めるとしている。これを同行は、外部の金融機関等とAPIでつなぎ、株式投資（ポイントでの投資を含む）、投資信託、合同金銭信託の取引、融資型クラウドファンディング、投資一任やロボットアドバイザー、保険などを提供するサービスにつなげる。つまり、ネットバンキング自体が金融サービス仲介業者となり、外部の多様な金融サービスを提供することで、「金融プラットフォーマー」になるという戦略である。ただし、グループ内部の金融機関の商品・サービスが顧客のニーズを満たしていれば、このような面倒な仕組みを活用する必要はないと想定される。

他方、オンラインだけでは金融商品を販売するには限界があるとすれば、総合的なアドバイスや

ファイナンシャルプランを求める顧客向けに「対面アドバイス型」の金融サービス仲介業が有望な選択肢となろう。

制度導入後、期待に反して、金融サービス仲介業の登録数は少ないが、上記の観点を踏まえて、オンライン型と対面アドバイス型の両方を兼ね備えるハイブリッド型を活用して金融サービス仲介業に登録した会社に注目したい。お金のマッチングプラットフォーム「お金の健康診断」を運営する400F（フォーハンドレッド・エフ）社である。登録した分野としては、有価証券の売買の取次、媒介、投資一任契約の媒介業務であり、楽天証券と金融サービス仲介業に係る業務委託契約を締結し、新サービス「オンライン・アドバイザー」を提供することとしている。これはオンラインだけではサービスの付加価値が維持できないとして、リモートでのアドバイザーを組み合わせたとはいえる。

おわりに ～地銀アライアンスの意義と日本型商業銀行の行方～

1. 地銀アライアンスの意義①：商業銀行の装置産業化の回避（業界全体の産業基盤強化）

日本の場合、急速に少子高齢化が進展し、国内の生産年齢人口が急速に減少するという社会構造の変化によって、金融機関の法人・個人とも顧客基盤が大幅に縮小していくことが問題である。この社会構造の変化が根底にあるため、期待成長率が低いままとなり、将来的にも企業の「過小投資」と家計の「過少消費」を生み続け、日本の経済成長の長期停滞をもたらし、自然利子率が上昇しな

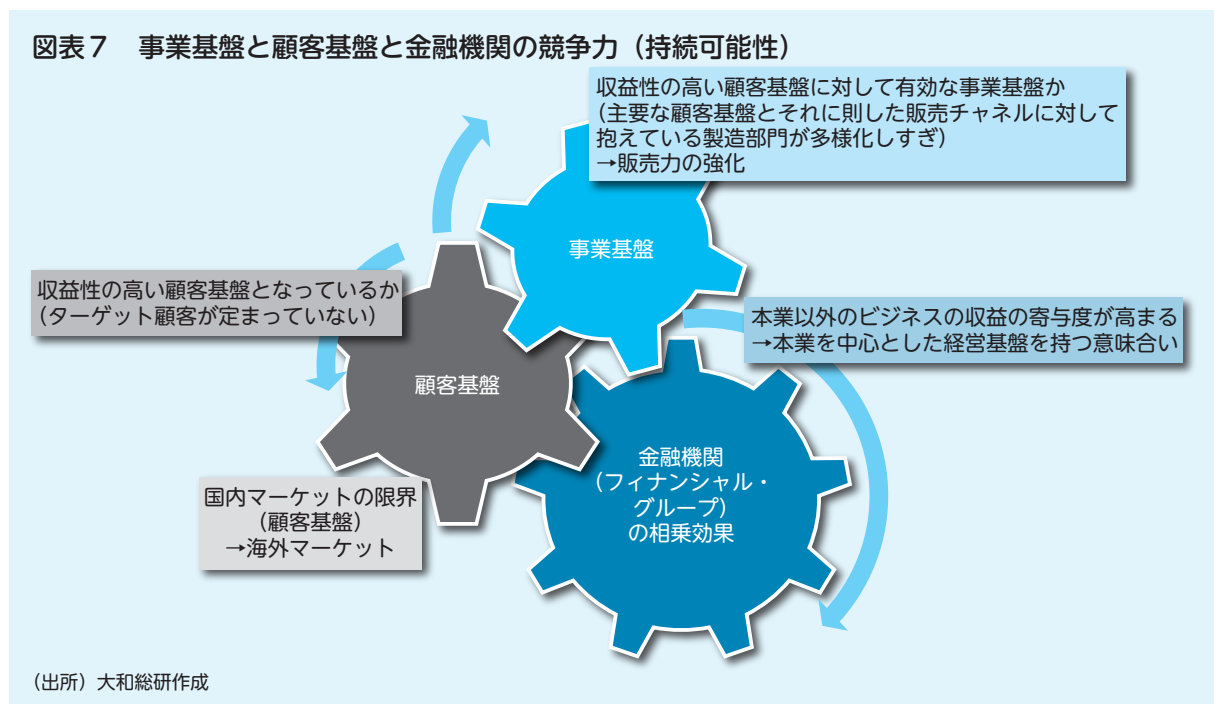
い要因となっていると考えられている¹¹⁾。このため、商業銀行のビジネスモデルは、経営努力ではコントロールが難しい顧客基盤の優劣によって、持続可能性の高低が決まる（図表7）。これまでの顧客基盤あるいは金利上昇を前提としていた事業基盤では、効率性が低下し、固定費を吸収できない収益構造となり、装置産業化が免れなくなる可能性が高い。

前述したように、地銀、メガバンクとも装置産業化を回避するための経営努力を行っているものの、単独では限界があり、業界全体の産業基盤強化のために、アライアンスが必要になってこよう。そのためには、各銀行が資産効率とコスト効率の上昇を意識した組織変革に取り組む必要があり、その上で地銀同士のアライアンス、プラットフォームとのアライアンスなど戦略的に選択すべきであろう。

2. 地銀アライアンスの意義②：地方創生につながる顧客基盤の再構築

前述の図表4で示したように銀行業界全体では、顧客基盤の拡大と業務の拡大を戦略的に進める方向性に舵を切っている。ただし、メガバンクを含めて銀行のリスク資産から得られるリターン水準であるRORA（リスク資産利益率）が低く、多角化を進めるにあたり、RORAを向上させていく戦略が必要である。メガバンクは、リスク資産の収益性を高めるため、既存のリスク資産をオフバランス化して、収益性の高い資産を積み上げていく戦略を採用している。その一方、地域銀行は、メガバンクのような戦略は取れないため、既存の手数料ビジネスを強化し、業務範囲規制の緩和によって参入した地域ビジネスの収益力強化に取り組んでいる

地域ビジネスの強化では、採算性を考えて、本



11) 大和総研「この一冊で分かる 世界経済の新常識 2022」[第5章 日本経済① 2022年も不確実性が大きい日本経済の先行き][第6章 日本経済② ポストコロナの過剰債務・長期停滞問題] 2021年11月

業との相乗効果を追求し、顧客基盤の再構築を目的とすべきであろう。そのために、地銀全体の組織・企業マインドが、これまで以上に顧客中心の組織・企業マインドにシフトすることが必要となる。地域のニーズを深掘りして、地域のリスクに深くコミットできるような、地域の顧客へのより丁寧なマーケティング（＝顧客を知ること）が重要となる。この部分に経営資源を投入していくことが必要であろう。

確かに、商業銀行のサプライチェーンの中で顧客との接点＝販売チャネルの付加価値が最も高くなってきている。その一方コンプライアンス規制関連対応のコスト負担が増加し、生産性の向上がより必要となってきている。生産性を高めるために、大手銀行が取り組んでいるように金融DXによる販売チャネルの省力化、自動化が有望視されがちである。しかし、銀行の規模にかかわらず自動化・省力化しても販売チャネルの付加価値が維持できるように、そもそものコンサルテーション、ソリューションの付加価値を高い水準で維持しておく必要がある。さらに、DXは仕組みがブラックボックス化しやすく、一度仕組みを構築してしまうと、見直しが難しくなるという欠点がある。顧客接点のプラットフォーム化のようなDXは必要ではあるものの、それを機能させるには、丁寧なマーケティングによって顧客を知る、顧客の情報を蓄積することが大前提となる。地銀は、自動化を重視したDXよりも、“アナログの比重が高いDX”を活かして地域のニーズを深掘りする、そのために地域ビジネスを活用していき、本業との効果を生み出し、ROAを高めていくことが重要であろう。

顧客基盤を再構築するために、地域の顧客へのより丁寧なマーケティング（＝顧客を知ること）

に取り組み、顧客密着度合いを深めて、地域ビジネスを活用し、その結果として中長期的に地方創生につながる事が重要であろう。地方創生により、日本の経済成長の「長期停滞」の打破ができれば、企業の「過小投資」と家計の「過少消費」が解消に向かい、金利が上昇し、商業銀行のビジネスモデルが復活する近道となるのではないだろうか。

参考文献

- ・内野逸勢「メガバンクの金融デジタル・プラットフォーム戦略の現状と課題」大和総研レポート 2021年4月27日
- ・二上季代司「発足が間近に迫る金融サービス仲介業」証研レポート1728号（2021年10月）日本証券経済研究所

[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