

地方銀行が抱える問題とは？ 第10回（最終回）

2017年4月20日

全3頁

今後の地方銀行経営の方向性

地方銀行に求められる持続可能なビジネスモデルの構築に向けて

金融調査部 研究員 菅谷幸一

第10回（最終回）では、今後の地方銀行経営のポイントについて、考えてみます。

はじめに

本シリーズでは、地方銀行が直面する諸問題を取り上げてきました。地方銀行の経営環境は厳しさを増しており、今後も少子高齢化・人口減少の進行を背景にさらに難しい経営課題に直面することが見込まれます。最終回となる今回は、金融庁の示す持続可能なビジネスモデルのあり方を踏まえながら、今後の地方銀行経営の課題について考えてみます。

金融庁の示す地方銀行の持続可能なビジネスモデルの方向性¹

地方銀行は、少子高齢化・人口減少の進行による経済の停滞や市場規模（パイ）の縮小、FinTech²などのテクノロジーの進化による金融業の構造的変化、国内外の長短金利の低下による収益悪化といった状況に直面する可能性が考えられ、全ての地方銀行がこれまでのビジネスモデル（貸出規模の拡大等）で収益を維持することが難しくなると考えられます。

このため、金融庁は地方銀行に対して、今後のビジネスモデルのあり方を検証するよう求めています³。その中で、金融庁は、持続可能なビジネスモデルの有力な選択肢として、「金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組み（顧客との『共通価値の創造』の構築）」⁴を挙げています。

顧客との「共通価値の創造」の構築について、その取組みの一例として、金融庁は「事業性評価」を取り上げています。これは、金融機関が中小企業などに対して貸出等の判断を行う際、

¹ 金融行政方針（脚注4）では、地方銀行のみならず、都銀等も含めた金融機関を対象として、持続可能なビジネスモデルのあり方が示されています。

² FinTech（フィンテック）は、FinanceとTechnologyを掛け合わせた造語です。

³ 金融庁「平成27事務年度 金融レポート」（平成28年9月）

⁴ 金融庁「平成28事務年度 金融行政方針」（平成28年10月）

信用力の高さや担保・保証に過度に依存するのではなく、経営状況・事業内容・成長可能性等を適切に評価することを求めるものです。地方銀行が、事業性評価に基づき、取引先企業の課題を把握し、それに応じた金融サービスや経営支援を提供することで、地域企業・産業の生産性向上や新陳代謝を促し、地域経済の活性化（そして自らの経営基盤の強化）にもつながることが期待されます。

金融庁が示すように、顧客との「共通価値の創造」を実現していく中にこそ、地方銀行の持続可能なビジネスモデルの構築や地域活性化への貢献が期待できると言えるかもしれません。ただし、こうしたビジネスモデルのあり方は、理想的ではありますが、実現までの道りは長く険しいと考えられます。長期的な展望を踏まえながらも、足元の収益を着実に確保し、収益力を維持するという視点も重要になるでしょう。

今後の地方銀行経営のポイント（課題）とは

では、今後、地方銀行は、長期的には顧客との「共通価値の創造」の構築を踏まえた持続可能なビジネスモデルを目指しつつ、足元での着実な収益確保に向けて、どのような経営課題に向き合うと考えられるでしょうか。以下では、金融庁の行政方針を踏まえながら、考えてみましょう。

まず、事業性評価に基づく取組みの組織的な浸透・定着が大きな経営課題になると考えられます。事業性評価は、本来、銀行業務に不可欠な目利き力の発揮や取引先との密接な関係構築を必要とするものと言え、地方銀行がこれまでに行ってきた地域密着型金融の要とも言えます⁵。事業性評価に基づく貸出・事業支援等を拡充し、地元企業の成長・再生を下支えするような存在になっていくことで、金利引き下げ競争からの脱却や経営基盤の安定化をもたらすことが期待されます⁶。

次に、資産運用（証券運用）の高度化や金融商品販売の強化が考えられます。近年、資金（借入）需要の伸び悩みを背景に預貸ギャップ⁷が拡大する中、有価証券運用における投資先の多様化の動きが見られますが、運用先の見つからない資金が現金預け金として積み上がる状況が続いています⁸。こうした状況を踏まえると、リスク管理（資産負債管理）能力・運用能力の向上を図る取組みが必要とも考えられます。また、金融商品（投資信託や保険商品など）の販売をさらに推進することで、預金に偏りがちな家計の資金のシフト（預貸ギャップの縮小）や、非金利収入（手数料収入）の拡大につながることが期待されます。ただし、金融商品販売については、国民の安定的な資産形成（貯蓄から資産形成へ）の促進に貢献できるような「顧客本位」

⁵ 地方銀行の地域密着型金融の取組みについては第8回参照。

⁶ 金融庁は、取引先企業の事業内容をよく理解し、企業価値向上につながる金融・経営支援の提供により収益を得ている地域金融機関は、金利低下時でも貸出金利の低下幅が緩やかであり、顧客基盤や経営が相対的に安定している傾向があると指摘しています（「平成28事務年度 金融行政方針」（平成28年10月））。

⁷ 預貸ギャップ＝預金－貸出金

⁸ 地方銀行の資産運用の状況については第5回・第6回参照。

の営業姿勢の確立・定着が金融庁から求められています。

さらに、地方銀行経営に IT（特に FinTech⁹）分野の発展をいかに機動的に取り込み、効率性の向上やビジネスモデル・組織の変革につなげていくかも今後の重要な課題になると思われます¹⁰。将来的に FinTech が金融機関の競争力を左右する可能性も指摘されていますが、地方銀行においては、経営目標の実現に FinTech をどう活用するかという視点が重要になるでしょう。

最後に、提携¹¹や経営統合の動きがこれまで以上に拡大・加速していく可能性があると考えられます。経営統合については、一般的には、規模の経済性¹²によるコストの削減や、営業地域が重なる場合には競合の回避¹³につながる効果などが期待されます。ただし、経営統合の方式（合併または持株会社）や地方銀行・営業地域の規模・特徴などの違いによって、効果の表れ方が異なると考えられ¹⁴、経営統合の効果や有意性を見極めが重要になります。さらに、経営統合を着実に推し進めるためには、持株会社を中心とした経営管理能力の強化が求められるでしょう¹⁵。

地方銀行が持続可能なビジネスモデルの構築を目指すには、上述したような方策を通じて、金融機能や収益力の強化を図りながら、地域が抱える問題・ニーズに応じていくことが必要と言えるでしょう。

以上

⁹ FinTech および地方銀行への影響に関しては[第9回](#)参照。

¹⁰ 金融庁は、「組織・人材・システム等の見直しも含め、変革に向けた果敢な意思決定を行うことで、ITの進展を戦略的に取り込んでいくことが重要」（「平成28事務年度 金融行政方針」（平成28年10月））と指摘しています。

¹¹ 主な提携の例には、金融サービス・金融商品・ITシステム等の共同開発、技術協力、営業協力、人材交流、経営資源・情報・ネットワークの相互活用、共同出資・ファンド組成、資産運用会社の設立等における業務提携や、経営支配権を持たない形でお互いの株式を持ち合う資本提携があります。

¹² 規模の経済性とは、生産量の拡大により生産性が向上（単位あたりのコストが低減）する効果のことです。

¹³ ただし、市場の寡占化につながり、利用者の不利益になると判断されるような場合、当局から経営統合が認められない可能性があると考えられます。

¹⁴ 経営統合の影響は地域の利用者にも大きく及ぶ可能性があることから、利用者の目線に立って検討することが望まれると言えます。

¹⁵ 持株会社（金融グループ）の経営管理能力の強化については、大和総研レポート「[10年後に求められる地方銀行の姿に向けて](#)」（2017年3月7日、内野逸勢、菅谷幸一）参照。