

CONTRIBUTION

地域金融機関の新生への道 ～「地域密着」から「地方創生」へ～

Profit Cube Inc.

金融システム事業部 マーケティングソリューショングループ
矢萩 一賢

地域金融機関に期待される 地方創生の役割

地域金融機関経営に対する注目度がかつてないほどに高まっている。長引く金利低下局面での利幅縮小、地域経済の停滞による資金需要の低迷など、これまでも厳しい外部環境にさらされていた。加えて、地方の抱える大きな問題として都市部への労働人口の流出による少子高齢化とそれに伴う地域の経済規模の縮小があげられる。地域金融機関の統合・再編の議論が盛んになっている背景だが、金融機関の数を減らしても地方経済の規模の縮小に歯止めがかかることはない。むしろ今、地域金融機関が取り組むべき課題は、経営の効率化による目先の収益性向上ではなく、自らが絶対に逃げるできない“地元”の経済を活性化させることによって中長期的に経営を安定化させる基盤を構築することにある。

地域金融機関がメガバンクやネットバンクと決定的に異なるのは、豊富な有人店舗網により地域社会と密接に結びつき、経済や産業を支えることで地域の GDP 拡大に貢献し得る点であり、行政もその点に着目し期待しているのは平成 27 年度「金融行政方針」からも明らかである。

地域金融機関が取り組むべき課題

地方創生の旗手として期待される地域金融機関側の対応も迅速だ。事業支援コンサルティングサービスの提供やビジネスマッチングの有効活用、創業支援などによる地域経済活性化への取り組みが新たに中期経営計画に盛り込まれている。一方、預金・貸出金のボリュームや収益目標は、自庫の商品からなる勘定科目をベースとした従来からの計画策定手法に沿って設定されており、これらの新たな取り組みと計数計画の関係性が読み取れない

いケースも多々見受けられる。

地域経済活性化のための各取り組みは、地域金融機関の社会的使命ではあるが、慈善事業ではない。地域経済を活性化させることが今後、地域金融機関のビジネスモデルを維持するうえで不可欠であり、自らの存続のために成功させなければならない中長期的プロジェクトであると認識すべきであろう。地域の顧客から預かった預金をどこに投資すれば、地域で資金が循環し新たな設備投資や雇用が生まれるのか。地域内で生産から販売まで業種構成のサプライチェーンでボトルネックが生じていれば、それを補う手段は何か。地域経済が縮小する中で地域金融機関のバランスシートだけが拡大することはあり得ないし、そこから収益が生まれるストックビジネスは同様に衰退するだけである。その時点で地域金融機関の再編は避けられないが、現段階での金融庁の狙いは「地域に貢献する金融機関」なのか「地域に本店がある金融機関」なのかを見極めることであろう。

中長期的視野での インフラ整備の必要性

地方創生に向けた各施策に取り組むうえで、最も懸念されるのは「手段の目的化」である。親切は人の為ならず、地方創生は金融機関が安定した収益を得るための地ならしである。従って、中長期的に自庫の収益性、個社単位での取引においては金利プライスやシェアが拡大する方向に推移していることを確認・検証しなければならない。そのために新たなビジネスモデルの業務特性を踏まえた収益管理態勢の構築が必要となる。部門や地域、セグメント、個社単位など様々な戦略的切り口での収益性を開示することによって、行職員の収益に対する意識を今まで以上に高めるとともに、中期経営計画の策定及び検証への活用が望まれる。

渉外担当者をコンサルタントに 変えるための情報共有

また、顧客との接点となる営業推進現場への施策の落とし込みも課題である。中期経営計画で新たに注力する施策として事業支援コンサルティングサービスの提供、ビジネスマッチングの有効活用、担保・保証に依存しない取引先の事業性評価に基づく融資の拡大などがあげられている。これらの付加価値の高いサービスを自庫の適切な推進チャネルを活用して顧客に提案することを前提とすれば、顧客情報を推進チャネル間で共有することが重要である。最近では、タブレットの導入が地域金融機関でも進んでおり、顧客の取引商品や残高などの「取引情報」や決算報告書などの「財務情報」を見ることができる。しかし事業支援など高付加価値サービスの提案を行うのであれば、それらの情報の他に「事業情報」が必要となる。「事業情報」とは、主要な仕入先／販売先、取扱商品、親会社／子会社、株主構成などのデータであり、今まで金融機関内では保有していたが、営業推進現場では他の情報と一元的に見ることが出来ることが多かった。

これらの情報が組み合わせれば、営業店は取引先個社の課題を分析し、本部は BI ツールを使ってエリア・業種・企業規模の組み合わせから地域としての課題を分析可能になる。ビジネスマッチングや企業誘致などのサービス提案はそれらの課題の解決手段として有効活用すべきである。

システム面での課題

地域金融機関はまだ地方創生への取り組みの途にたばかりである。最初から正解が出ることはなく、中長期的に試行錯誤を繰り返しながら自庫の経営指標を改善していくことが求められる。かつての収益管理システムは、営業店取引の収益性評価という固定的な用途で利用されていたが、今ではある特定の部門、セグメント、エリアなどの多様な分析切り口を持つことができる。分析切り口の変化にも柔軟に対応し、さらに不足している追加データを取り込んで再度分析を行うことも可能だ。

たとえば、中期経営計画の策定の段階で、特定のエリアの収益性を把握したうえで、ビジネスマッチングや企業誘致の提案でどれだけそのエリアの収益性を伸ばせるかシミュレーションができれば、各施策と計画数値の整合性が確保できるだけでなく、進捗管理や検証にも役立つ。以前のシステムはハードウェア性能などの制約があり、固定的な勘定科目からの部店別集計による収益把握が一般的であった。組織変更に対応した集計や追加商品の勘定科目設定などは、システムを購入したベンダーに修正を依頼しなければ現状と数値が乖離してしまう。これらのシステム上の制約により、地域金融機関の収益管理高度化への取り組み意欲を減退させてしまったのはシステムの提供側にも責任がある。

システムの機能としては、分析対象の変化に伴い、切り口を自由に変えられる「可変性」、顧客の事業内容などを追加データとしてデータベース上に格納できる「拡張性」、本部と営業店が協力して推進する際に不可欠な情報の「共有性」、これらをカスタマイズに頼らず、標準機能として備えていることが必要となる。

具体的には、経営レベルでは全行庫収益を、本部は部店別、セグメント別、エリア別の収益を、営業店は取引先個社の採算を、同一の取引明細データからそれぞれ異なる切り口で集計・分析できることに加え、それらの切り口をエリア別・業種別に変えた時にどのような結果が得られるのか、固定的な切り口では見えない弱点が見えてくる。また、金融庁は地方創生への取り組みの一環として金融機関の「事業性評価」に対するヒアリングを行うとともに、定量的に判断可能な指標を KPI として設定すると通達している。このようなケースにおいても、既存の個社別収益管理に対し、新たに決定した KPI に沿って切り口を整備したうえで追加データを取得することが可能となる。部署単位や業務単位でのシステムを乱立させることなく、既存の管理態勢のなかに事業性評価を取り込むことによって、地域金融機関の経営管理を高度化していく方向でシステムを活用していただければ幸いである。