

CONTRIBUTION

# 地域金融機関の新生への道 (3)

～マイナス金利をトリガーとした既存ビジネスモデルの再考～

Profit Cube Inc.  
マーケティングソリューショングループ  
矢萩 一賢

これまで「地域金融機関の新生への道」として、人口減少や地域の産業衰退など一層厳しさを増す外部環境の変化に対し、地域金融機関の収益力を高めるビジネスモデルへの転換が不可欠であると訴えてきた。ところが2016年1月26日に発表された日銀によるマイナス金利政策により既存ビジネスモデルの見直しは喫緊の課題となった。

前号でも触れたが、地域金融機関は地域に配置した豊富な店舗網により安定的に預金を集め、その預金量に見合う貸出先が無くて、国債運用で利鞘は確保できるビジネスモデルであった。人口減少に伴う預金減少が将来的に経営に影響を及ぼすことは懸念されていたが、あくまで“中長期的視点”での課題と捉えていたはずである。しかしマイナス金利の導入によって、地域金融機関は全運用資産の20～30%を占める有価証券運用における事業ポートフォリオの見直しを余儀なくされている。

## マイナス金利で決定的となった ビジネスモデル転換の必要性

マイナス金利政策の導入から約4カ月が経過したばかりで国債運用に匹敵する運用額を他の運用に振り替えるのは容易なことではない。手数料収入等の割合が低く、

外債運用のノウハウ等に乏しい地域金融機関は一時的に超長期債や首都圏の大型投資プロジェクトに資金を振り向けていくしかない。但し、これらも将来にわたって安定した収益をもたらすビジネスモデルとは言えない。超長期債についてはALMの視点から金利上昇リスクの評価が必要であり、地域外でのロットの大きな貸出は資金

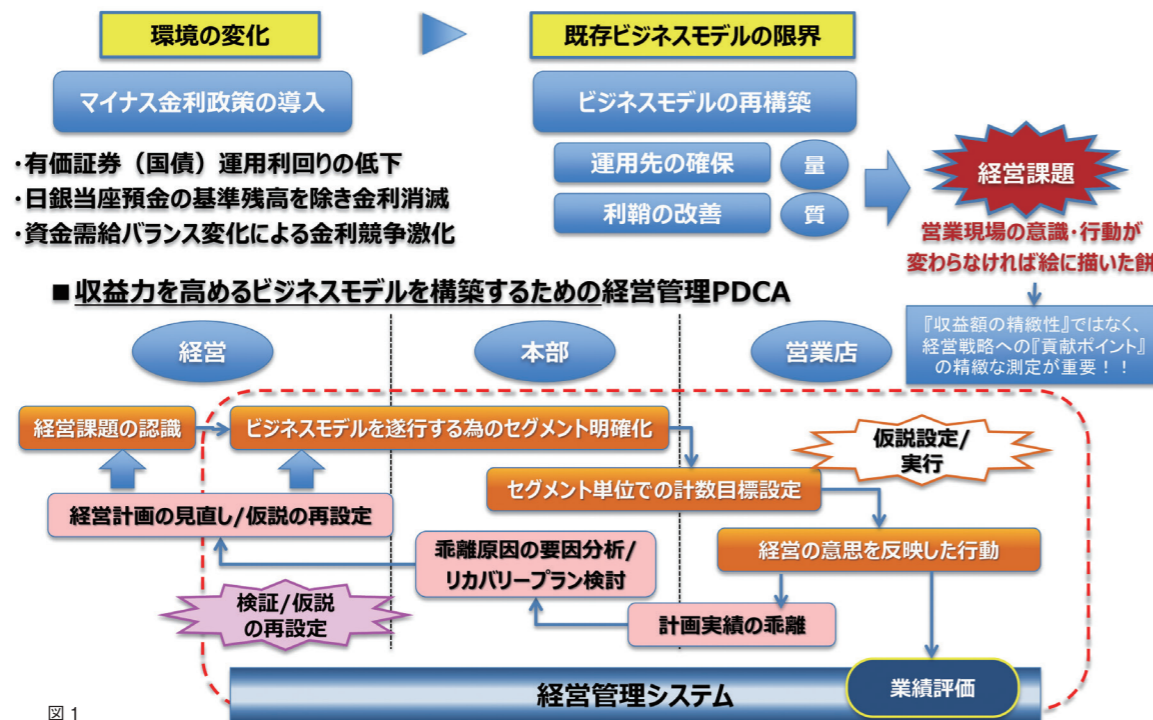


図 1

需給バランスや自らの知名度を考えれば金利競争が一層激化するのには目に見えている。

地域金融機関としてもただ手をこまねているわけではない。既存のビジネスモデルの持続可能性に危機感を感じている多くの地域金融機関は、中期経営計画において金融庁の監督指針に沿った形で“地域経済の活性化”“金利競争からの脱却”“質の高いコンサルサービスの提供”などの経営方針を打ちだし、収益性を重視した新たなビジネスモデルへの転換を目指している。しかし、その道筋が明確に示されていないケースが多い。自転車に成功体験が蓄積されていないこれらの戦略を遂行し、新たなビジネスモデルを構築するためには経営管理のPDCAが必要となる(図1)

## セグメント分析と それを基にした戦略策定

金融機関は資産・負債の両面から収益が得られるという特性上、自らの収益がいくらかあるかは把握可能だが、それがどこから生まれているのかを把握するのは難しい。その理由として現状、多くの金融機関において「商品」ごとの切り口で収益管理がなされていることがあげられる。ここでの「商品」は契約形態の種別であって金融機関目線での管理には都合が良いのだが約定金額や金利が違っても同じ商品としてみなされる。「収益がどこから生まれているのか」を把握するには、この「商品」という大きな塊の中から収益性の高い契約を持つ“セグメント”例えば業種や格付、エリアなどの切り口で自転車の収益性を把握できなければならない。同時に各セグメントの課題やニーズを分析し、サービスの質を高めることが顧客目線での地域金融機関経営であり、収益性重視のビジネスモデルを構築するための第一歩である。

## 新たなビジネスモデルを構築する ための経営管理PDCAの必要性

金融機関は巨大な装置産業なので狙った目的に沿って経営資源を再配分しない限り効果は期待できない。経営戦略として自転車が攻めるべきセグメントが決定したら、次に営業本部がセグメント単位での計数目標を実行部隊である営業店に落とし込むことにより、営業店が経営の意思を反映した行動をとることができる。このプロセスが省略され、経営戦略と営業店の目標が切り離されてしまえば営業店に経営の意思は届かない。“金利競争からの脱却”というテーマを例にあげれば、その戦略のKPI(管理指標)は何が適切なのか、どの“セグメン

ト”で効果を見込むのか、そのセグメントに関連する営業店間でどう配分するのかを明確にし、それを実践し成果をあげた営業店(または渉外担当者)を正しく評価するためのインフラ整備が必要である。また、期中であっても、目標と実績の乖離が生じれば、その要因を分析しリカバリープランが即座に検討できなければならない。

地域金融機関の収益は役員収益を除いてストックから稼いでおり、当該事業年度において推進した結果は期間損益で見るとそれほど収益面での貢献比率は高くない。そのため経営戦略に基づき、ターゲットセグメントからどれだけの収益を上げているのかを検証することや成果を業績評価に反映するといったモチベーションが低くなる傾向が見られる。しかしながら、金融業界における環境変化のスピードは一層加速していく。ストックビジネスである地域金融機関がビジネスモデルを転換し、それが収益構造の改善として結実するまでには時間がかかる。従って、既存ビジネスモデルの見直し着手は待たずであり、その前提となる経営戦略の検証・改善を目的としたPDCAにもスピードが求められる。

これまでは預金獲得がそのまま収益に直結する既存のビジネスモデルの延長で、地域金融機関は収益を確保できていたが、それは日銀が金融緩和と国債の引き受けでバランスシートを膨張させるプロセスにおいて市場との間に入って資金仲介の役割を果たしたことで地域金融機関のバランスシートもまた膨張した結果である。日銀の出口戦略に巻き込まれる前に地域金融機関は新たなビジネスモデルを構築する必要があると強く感じている。

## 地域金融機関が進むべき道

地域金融機関はその規模や知名度からビジネスとしての経済合理性を追求してもメガバンクとはそもそも勝負する土俵が異なる。また、今後ますます金融仲介機能のアンバンドル化を加速させるFintech企業との競合も視野に入れなければならない。顧客の課題やニーズを考えずに自転車の「商品」を推進しても顧客は代替案を持つようになり、以前のようについてきてくれなくなる。この中で勝ち組となるためには地域金融機関も確固たる企業ポリシーを持ち、自分たちはどのセグメントで勝負するのか、そのために何をすべきなのかを組織全体で共有できていなければならない。また、新たにビジネスモデルとして取り組む施策は、目の届きだけで決めるのではなく、地域金融機関が存続するために進むべき道であり、このモデルで収益性を高められるかどうかは継続的なPDCA管理ができるかどうかにかかっている。