

顧客から見た地域金融機関の収益力強化 ～預金と貸出の本業を社会経済変化に即応させるど真ん中の王道～

弁護士法人 瓜生・糸賀法律事務所 弁護士
長野 聡¹

キーワード

地域金融機関、収益力、顧客ニーズ、本業、人材育成、経営統合、部門別採算

要約およびポイント

- **地域金融機関の収益力低下への対処の王道は預金・貸金等本業でのサービス向上**
 - サービス向上は、顧客のニーズに応えることに尽きる
 - 顧客のニーズは日本の経済社会構造の変化を受けた日常生活に現れている
 - ニーズを踏まえたサービス提供のために人材育成とシステム精通は不可欠
 - 他社との提携もありうる、もっとも経営統合は顧客サービスの向上が目目でないとい時間稼ぎにしかない
- **預金等業務へのニーズ例**
 - 夫婦名義預金、信託口座
 - 積立対象に債券（国債）を追加
 - 口座番号、名義を書かせない代行サービス
 - 世代承継4点セット（任意後見、遺言、家族信託契約、終末医療宣言）
- **貸出業務のニーズ例**
 - 事業の viability の見極め
 - リース関係会社活用
 - 金利、手数料の透明性と納得ずくのリスクシェア
- **チャネルのニーズ例**
 - 中心部店舗の役割分担と顧客情報のリアルタイム共有
 - 代理店や金融サービス仲介業の活用余地
 - バーチャル訪問営業と宅配ロッカーによる現物授受
- **必要条件としてのセグメント（部門）採算の把握**

¹ 前 日本銀行 地域金融担当審議役、シニアリサーチフェロー

I. はじめに

地域金融機関の収益力は一段と低下、政策は優勝劣敗を促し金融システムの機能維持を狙う、コロナと信用リスクで経営激変予想、ある意味チャンスするとき

顧客が求める金融サービス提供による収益力強化が王道、経営統合もその手段

地域金融機関、中でも規模の大きな地銀の経営統合や提携のニュースが増えてきた²。地域における人口減少、事業所数減少、マイナス金利の継続、都心における競争激化、ネット専業銀行を含む実店舗を持たないフィンテック企業による金融機関周辺業務への進出と海外部門による収益下支えができない地域金融機関の収益力は一段と低下、経営環境は更に厳しくなっている。金融庁や日銀も「地域金融機関の経営統合も1つの選択肢」として、独占禁止法の特則を施行し³、預金保険機構の剰余金や日銀当座預金への付利を財源にして、コスト削減を実現または経営統合した金融機関を優遇する等、結果として優勝劣敗を促進することで金融システム全体を維持させる政策に出ている^{4 5}。加えて今年はコロナ感染症という人々の生活行動に大きな変化を齎す事象が継続している中、地域金融機関も総需要減少の下での流動性供給とその返済過程での信用コストの増加と無縁ではられないどころか、信用保証や政府系金融機関のリスクテイク終了後に直撃となる可能性も否めない。今後の地域金融機関の経営の激変が予想される所以である。しかし外的環境変化はチャンスだ。適者生存は地域金融機関にも当てはまる。

本稿は、今後の地域金融機関の収益力の強化を、地域金融機関の側ではなく、顧客の側から状況を整理し、展望を描くものである。言うまでもなく世にあるものはすべて意味がある。顧客にとって役に立つサービスが残り、そうしたサービスを提供できる供給者のみが残る、それは地域金融機関も例外ではない。経営統合で大きくなり規模や範囲の利益を享受しても、まして攻守同盟で県を跨いでの競争を阻害しても顧客の求めるサービスを提供できなければ時間稼ぎに過ぎずいずれ滅びる。決めるのは経営者やまして金融庁や日銀ではなく顧客であり、そうした経営を目指す経営を志向する地域金融機関の株主や出資者である。「経営統合は1つの選択肢」は枕詞を補う必要がある。「株主または出資者、ひいては地域の顧客にとっての」である。どのような制度や時間稼ぎをしようが経済原理は貫徹する、そのことを地域金融機関の収益力強化と再編を考える際には忘れてはなるまい。経営統合後、地域にどのような金融秩序が来るのか、一時的な寡占利潤を独禁法で監視しようが寡占は寡占である。超過利潤で地域の顧客に役に立たない地域金融機関は結局は長続きはしない。ジリ貧状況に対して他社を頼るだけでは、ドカ貧は必定とみられる。顧客へのサービス目線こそが一丁目一番地であるべきであろう。日銀が期待するコスト削減（OHR削減）も金融庁が期待する経営統合も、サービス向上とセットでなければ、一時の金融システムの秩序維持には役立っても長続きはしない。求められているのは顧客のニーズに肌理細かく応えるスモールエクセレントバンクである。目指すは今の金融機関の形とは大分異なる対面（バーチャルを含む）によるプロ相談集団ではないか。定型仕事は殆ど機械、ITが行う。そのためにITプロ集団を内部か提携先に抱える。それを尽くしたうえで、さらなるサービス提供の実現のために再編が最適方法ならそれを選ぶのがよい。

² 令和2年10月28日 静岡銀行と山梨中央銀行が業務提携を発表。11月9日群馬銀行がTSUBASAグループ入りを公表。

³ 令和2年5月20日 「地域における一般乗合旅客自動車運送事業及び銀行業に係る基盤的なサービスの提供の維持を図るための私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の特例に関する法律」が国会で可決。11月27日施行。

⁴ 令和2年11月10日 日本銀行「地域金融強化のための特別当座預金制度」の導入について。地域経済を支えながら経営基盤強化（OHRの削減、または経営統合）に取り組んだ地域金融機関に対し日銀当座預金に上乗せ金利（年+0.1%）を支払う2020～22年度の時限措置導入を決定。

⁵ 令和2年11月13日 日本経済新聞1面「地銀再編へ補助金、政府、システム統合支援」。預金保険機構の利益剰余金を財源にして、来年金融機能強化法を改正して「資金交付制度」を設ける方針。令和21-26年度予定。

脱金融、地方創生の前に本業（預金・預かり資産営業、貸金、チャネル）でのニーズにある商品提供と顧客と対話（バーチャル）できる人材とシステムを有するスモールエクセレントバンクこそ今の金融機関の延長線上だがイメージは異なる一騎当千モデル

まず再編ありきではあり得ない。コスト削減もそうした観点ですべきだ。

確かに外部環境は厳しく、また銀行法や信用金庫法も含め規制が強く経営の自由度は他業に比べると大きいとは言えない。日本経済や地域経済全体との関係が深く経済全体が成長しない中で銀行単独で伸びの高い成長も望むべくもない。今や横並び意識は完全に脱却できるし、すべきときである。規制緩和は、金融審議会のWGの議論などを見ていると預金貸金以外の事業分野で今後も進みそうである。非金融関係収入を増やす脱金融を目指す地域金融機関もある。しかし、地域の状況や人材をみるとそうした展開ができる金融機関ばかりでもあるまい。王道は、既存の法令の枠内の預金、貸出にかかるサービスの付加価値向上と考える。そのうえで、預かり資産営業、有価証券運用においてフィンテック等関係他業と提携したサービス拡大の余地があろう。顧客は、預金と貸出において安定と変化するニーズを踏まえたサービスを企画実現していく柔軟な発想と実行力が個別金融機関には期待される。個別金融機関には色々試すチャンスときだ。勿論新サービスの短期的な収益への貢献は大きくはない、信用コストやシステムダウンという貸出、預金の王道でドカ貧⁶を起こさないことが一番重要である。新サービス（といっても従来サービスの一工夫でよい）の眼目は顧客との取引関係の安定、世代を越えた継続である。経営の視点以前に顧客の長い目、長く世代を越えて付き合いたいという視点でみることで、ネット銀行やフィンテック企業には容易でない対面（バーチャルを含む）を活かすことが生き残る鍵だ⁷。

II. 顧客のニーズ

1. 信用不安やシステムダウンによる流動性不足を起こさないこと——収益力のドカ貧を防ぐ

「不易」の顧客ニーズは、信用リスクの発現抑止とシステムの安定運行

顧客の金融機関に求めるニーズとは何であろうか。「不易」と「流行」がある。「不易」とは、安定した経営による預金の安全（病理は不良債権問題、バブル崩壊）、システムやBCP対応も含めた資金移動、決済が滞りなく行われること（リーマンショックなど市場混乱時の流動性供給、システムダウン、震災時の払戻、ドコモ口座からの不正引落などの防止）、運転設備資金や住宅ローンなどの適時の実施、である。即ち顧客が求める一番大事な「不易」は、大きな信用コストを発生させず経営が安定すること、信用不安やシステムダウンで預金が引き出せないということが起こらないようにすることだ。以下に述べる「流行」による様々なサービスばかりに精力資源を注ぎ、不易を疎かにすることは本末転倒になる。いくらコスト削減しても信用コストが1つ発生すると大きな損失＝ドカ貧になることをコスト削減時にも留意すべきである。信用コストを発生させない基本は、言うまでもなく借り手の状態と動きを常に知り理解しておくことである。その基本は財務計数を踏まえた取引先の経営者や従業員とのコミュニケーションに尽きる。ネット銀行のコミュニケーション省力モデルは住宅ローンですらまだ金利上昇局面、担保不

⁶ 太平洋戦争直前の重臣会議で米内光政海軍大将が「ジリ貧を避けんとしてドカ貧にならぬようにならぬようご注意願いたい」と発言した。これは目先の対症療法的な施策にばかり捉われて、取り返しのつかない問題に対する警告である。

⁷ なお、本稿は殆どの地域金融機関が現在のビジネス手法で無理なく対応できるのは、預金、貸出業務やチャネルにおける経済社会ニーズにあった付加価値あるサービスを提供することであると立場であるが、より規模が大きく、資本がある金融機関では、リースや証券会社だけではなく、金融関連業務、特に決済関連業務にIT、DX投資を通じて参入し、セキュリティを確保しつつ、日銀のCBDCなども活用しつつ、商流情報などの付加価値を加えるなど決済サービスを拡充することも十分考え得る。

動産価格下落局面で試されてはいない。

また情報セキュリティをはじめシステムダウンや障害を起こさないことも「不易」の真ん中にある。当たり前のことを当たり前に毎日実現することにコストを惜しめない。そのためには完全にはベンダーや他社任せにしないことが不可欠である。障害時に100%ベンダー任せだけでは即応できない、ITリテラシーがベンダー並みの中核的担当者が、役員から担当までのラインに少なくとも1人は不可欠だ⁸。アウトソースはコストダウン、資源集中という良い点と危機対応や顧客ニーズに即応できないという欠点に伴う。欠点をカバーする工夫を顧客は期待している。

2. 不易以前の人口減、事業所減による取引数減——収益力の中期低迷への対処

顧客減という構造問題への取り組みは、地方創生の前に世代を越えた取引を維持できるための金融サービスの提供

顧客が求める「流行」のニーズの前に、「不易」を掘り崩す構造問題が地域金融機関にはある。それは人口減、事業所減に伴う顧客との取引そのものの減少による営業基盤の崩壊である。金融サービスを提供する相手が営業基盤である地域で大幅に減少する、廃業する、相続で預金が都心の相続人の銀行口座に移転する動きが今後加速する。過疎地域ではそれはもう10年以上前から始まっているが金融緩和による預金残高増で動きが見えにくい。しかし取引先数減少を見れば如実である。このためここ数年、地域銀行の都心（東京、さらには札幌、仙台、名古屋、大阪、福岡など道州制になったときの中心都市）への進出が相次ぎ、貸出金利低下競争が激化した。一方で営業エリアが限定される信用金庫の中には、地域社会経済の縮小とともに自らの業容も縮小していくと肚をくくった先もあるし、預貸率の低下を受け止め有価証券運用で収益を上げ、預金金利などで顧客に還元すると肚をくくっている先⁹もある。

正解は1つではない

地域金融機関によって営業基盤の人口や事業所の状況は違うので、正解は1つではない。地域金融機関も地域の状況の1つの要素であり、自らの行動で地域社会経済を変革する実力のある先は、自治体などと組んで地方創生¹⁰を行うこともできよう。しかしすべての地域金融機関がそうしたことができる訳でもない。営業基盤の縮小に見合うコスト制御ができるか、縮小を補う取引先開拓ができるか（メガは海外進出やリース、信託など関連事業へ展開した。また外需を取込む取引先を支援することも考えられるほか、インバウンド需要を取り込む先を応援する、さらには地域の人口や事業が増えるような地方創生をサポートすることも考えられる）も課題と言えるが、いずれもどの地域金融機関にとっても自らが中心となってこうした展開を促すことは、寄って立つ営業基盤¹¹や人材からみて容易ではない¹²。どの地域金融機関にとっても一番大事なことは、世代を越えて顧客との取引

⁸ 勘定系のシステムダウンのときバックアップと本番系のクロスポイントが故障した過去の事例がある。今ではそうしたことを開発段階でチェックするのは当然だが、そのときには金融機関自らでは状況把握ができず復旧に時間を要した。

⁹ 株式運用を中心とする先、国債など債券運用を中心とする先などがある。

¹⁰ 本稿の目的を外れるので詳しくは論じないが、地方創生は曖昧な言葉だ。地域振興もそうだがより目的や達成状況を具体的な言葉やイメージで共有する必要がある。端的には社会的な人口移動のマイナス阻止ということだと理解している。お祭りやイベントでは決してあり得ない。地方自治による地域のコミュニティ意識、帰属意識を高める施策で人口流出を阻止することである。地方自治体は安全、教育、雇用、医療介護で特色を出し、民間部門は雇用機会を提供する。そのためには民間金融機関と自治体の協力と何より地域住民の自治意識が不可欠であり、権限、財源、人材の中央から地方への移転が伴うことが必要だ。

¹¹ 地域金融機関の人材もさることながら、地域にそうしたことを担える企業や事業者が存在する必要がある。

¹² こうした働きかけができるほどの実力（人材、公的セクターとの関係、関連会社）が自らにある金融機関とそうでない金融機関とでは対応は異なることになる。実力先は、関係会社に金融関連会社

関係を維持できるような金融サービスを既存の預貸業務で提供することである。目先の収益のみならず、世代を越えて今ある顧客だけでなくその子女とも信頼関係が築ける金融サービス、これが王道である。その1つが相続、事業承継のサポートであることは言うまでもない（詳細は後述）が、それだけに勿論留まらない。

預金、貸出の凡事徹底が取引維持、収益維持の王道

信用コストや流動性管理は当然の前提として、営業基盤における人口縮小や事業所減に対しては、従来の預金、融資業務に「変化するニーズに対応するサービス」を加えることを顧客は求めている。凡事徹底が王道であろう¹³。それができれば自ずと持株会社で色々な展開の筋道も見えてくる。営業基盤や人材の千差万別を是としたうえで、大多数の地域金融機関は、コスト削減を進めつつ、預貸金で信用創造していく収益の基本を大きく変えられまい。それで生き残るためには、預貸金業務において顧客ニーズに応じて付加価値がより高く金鞘や手数料が大きい金融サービスを実現していくのがよい。以下ではその総論と具体例を述べる。

3. 顧客が求める「流行」——総論

「流行」の顧客ニーズは、財産の移転（離婚、相続、事業承継、認知症対応）、財産の効率運用、チャンネルフリー（選択の自由）の金融機関取引

II.1.の「不易」の実現を当然の前提として、顧客が求める金融サービスは経済社会構造の変化に対応している。日本経済社会の構造変化は「人口減・高齢化」、「IT化DX化」、「グローバル化」、「資産運用ニーズ」に集約できる。その上にコロナ感染症による都心集中、グローバル化の見直し機運が「流行」の背景にある。これら「流行」が、貸出、預金、預かり資産営業、資金移動（決済）、有価証券運用にどのようなニーズを齎しているかの概要は図表1の通り。これらも、もとより例示で網羅的なものではない。

図表1：社会経済構造変化「流行」と金融サービスへのニーズ

	貸出	預金	預かり資産営業	資金移動	*（参考）有価証券運用
人口減	財産移転（事業承継、親子ローン） 本業売上漸減 不動産価値下落	財産移転（相続） 財産管理共同化	保険ニーズ多様化	チャンネルフリー	地域創生 （地域への投資）
高齢化	財産管理共同化	財産管理委任（認知症、後見）、単身世帯増	適合性原則ニーズ	（詐欺予防）	—
IT化DX化	IT、IOT、DX投資	チャンネルフリー （非対面）	—	チャンネルフリー（代理店、金融仲介業、ネット） カード・ポイント等との為替	—
グローバル化	進出撤退サポート	財産移転（外国送金、国際結婚離婚・相続）	外貨資産運用	—	CSR, SDGs
資産運用ニーズ	—	—	高リターン投資 リテラシー向上	—	—
コロナ感染症	資金繰り、本業売上減	非対面非接触	—	非対面非接触	—

注：（参考）有価証券運用の欄は、対顧客サービスではなく、金融機関の運用強化で顧客への金利などで還元する趣旨
出所：筆者作成

（証券、保険など）、地域商社、コンサルティング会社などを持って地域へのコミットを多角的に強め、地域の政治とも結びつくことが考えられ、そのために様々な規制緩和を求めていく余地がある。
¹³ 勿論、地域の実情が人口減や事業所減の回復が困難であるか、またはそうした実力がなければ（他の金融機関がそうした先であり、自らはニッチを目指す必要があると経営判断する場合を含む）、上記のように運用機関となるのも一案であるし、また縮小均衡と肚を括る手もある。

ニーズに沿う預金、貸出取引、預かり資産営業と金利や手数料体系の透明化が、収益力維持、世代間取引維持の鍵

明治以来の人口増加、戦後の米国の為替保護、新興国が発展する以前の日本で製造業が作れば売れる高度成長時代はもとより、低成長時代ですらとうに終わっている。今後はマイナス成長の度合いを少しでも少なくして、現在程度の1人あたりの豊かさを維持できる付加価値を上げていくことが経済社会の命題である。このためこれまで積み上げた富を如何に維持し、認知症、相続急増に対処しつつ、次世代にスムーズに承継するか、これまでの社会インフラや公的サービスを如何に維持していくか、そのためにITを如何に活用するか、運用力を強化できるか、坂の上の雲の先が現前の時代ニーズである。個々の家族や企業のかたちに合わせて財産を安全に世代移転することまたはそれに備えること（個人の相続や離婚、企業の事業承継や分割、認知症対応なども含む）、財産（自家のほか、リスク資産、外貨資産を含む）をより効率的に運用すること、さらにコロナ感染症後においてはより手間少なくチャンネルフリー（選択の自由）に金融機関取引ができること等に顧客のニーズがある。こうしたニーズに沿う預金取引、貸出取引、その他預かり資産営業の内容を充実させ、サービス提供に見合う金利や手数料体系を構築、透明性を高めて提供することが収益力を低下させず、少しでも向上させる王道である。鍵は商品内容と説明コミュニケーションであって、世代を越えて取引先を維持できる鍵である。

Ⅲ. 預金・預かり資産営業

以下では預金・預かり資産営業、チャンネル、貸出に分けて、経済社会の変化を受けた顧客のニーズに対処する具体例を示す。これらは筆者のアイデア例に過ぎず、それ以外にも現場で顧客が求める声こそが商品サービスの源泉であって、地域による違いも十分あり得る。また「流行」からみて喫緊（短期）、2-3年以内に要対応（中期）できればよいものもあるが、地域における潜在ニーズを見極めて試行錯誤してみようという経営判断が求められている。

1. 柔軟な名義——「面倒だからしよう」——喫緊

夫婦名義預金

流動性預金（普通、当座）は現在の決済手段の中核である。定期性預金は個人資産の持家を除く大半を占める。権利義務の主体が金銭を支払手段、保蔵手段とする場合には預金口座を持つことが不可避である中、離婚や相続の増加による預金の移転、さらに認知症増加により自ら預金を管理できない場合が増加している。ところが現在すべての金融機関が扱っているのは個人または法人単独名義の預金口座しかない¹⁴。預金を共有（合有）することは民事法において否定されていない。夫婦共有財産制は民法の大原則でもある。夫婦名義、全相続人名義には顧客のニーズがある。離婚時の財産分与で夫の財産の全貌がわからず妻側が泣き寝入りすることが多い。通説では被相続人死亡後財産は相続人の共有（合有）状態になるとするが、実務では遺産分割協議が整うまでは、被相続人名義の預金が凍結されて継続する¹⁵。

¹⁴ りそな銀行がかつて夫婦共同名義預金を扱ったが、妻名義のキャッシュカード発行ができることで需要がなくなり商品自体がなくなった。しかし共働き夫婦や離婚が増加する以前のことである。

¹⁵ 従来は、遺産分割協議が整ったり遺産分割調停が成立したりして遺産分割協議が整うまで被相続人名義の預金の凍結を解除できなかったが、民法改正により2019年7月1日から預貯金の仮払い制度が設けられ、遺産分割前であっても、一定の金額（出金金額の上限は、死亡時の預貯金残高×法定相続分×3分の1または150万円の低い方の金額）を法定相続人が被相続人名義の預貯金から出金できることとなった。しかし、相続開始後、預貯金の名義が、被相続人の共有（合有）名義と当然になるなら、共有（合有）者連名での出金に金額制限は必要ない。

信託口座

また、信託の受託者の信託口座¹⁶もニーズがある。家族信託契約において受託者の個人財産と混じらない信託口座があれば信託財産の受託管理に必要な融資を信託財産の管理者としての受託者が金融機関から受けることは容易でない。受託者自身が融資を受けると受託者の個人財産との分別管理にコストがかかる。こうした柔軟な名義設定ができる金融機関は限られている。その理由は、手間がかかる、共有名義者の間の紛争に金融機関が巻き込まれないためであろう。しかし、紛争解決を弁護士等と協力してサポートすることで喜ばれ、また手数料を頂ける源泉である。

面倒でもニーズがあるなら、サービス提供して見合う手数料を頂く

一方で紛争のある共有者ばかりではない。画一的な事務処理はできない一方で、それに値する手数料を顧客は支払ってよいと考えるのではないか。ネット銀行にはできない（いずれAIがそこに来る可能性も否定できないが）業務であり、付加価値の高い、よって収益があげられる業務ではないか。オーダーメイドこそ価値観多様化時代の収益の鍵である¹⁷。

2. 自動積立と積立対象の選択——喫緊

預金や給与からの積立投資に債券を加え、リスクテイクをスムーズに

確実な資産形成のコツの1つは、毎期定額を金融商品に投資して価格が高い時に少なく、低い時に多く買うことで平均コストや購入量を平準化する定額積立による運用方法である（振込給与から天引きによる金の定額購入など、ドルコスト平均法）。多くの金融機関で、投資対象として投資信託や外貨預金があるが、国債は見当たらない。マイナス金利が続いているため、残存10年未満でも国債は金利リスクが大きい、または深謀として国債はインフレリスクがあるとの判断もあるのではないかとみられるが、満期まで持つなら一概に投資対象として不適切ともいえまい。預金者はいきなり新興国株式投信のリスクは負えず、まずは元本保証のある安全資産から運用していくのが順序立っている。積立対象を複数種々選択できるような預金口座はニーズがあると思われる。積立NISAができたが投資対象が投資信託に限られている。この点、源泉税がかかったとしても、また個人国債は額面販売で相場変動は考えにくいものの、浪費と購入都度の手続きの手間を避けるために積立対象を内国債（国債、地方債など）に広げることは預金者の選択肢を増やす意味が大きく、ニーズがある。

3. 預金口座からの引落にかかる情報のやりとりを金融機関が代行する口座——中期

預金口座番号と名義人名を紙やネット上に記入することを嫌う層あり

資産の裏付けのないBitcoinと米国債が裏付けとされているEther等¹⁸が暗号資産取引で過半を占めている。バーチャルな世界で閉じてBitcoinを売却する相手は資産裏付けがあると言われているEtherが殆どである。リアルな国家通貨と交換すると匿名性は大きく損なわれる。勿論、マネロンは抑止すべきものであるが、通貨保有に匿名性の動機はプライバシーの観点から常にある。カードはもとより、振込等で預金名義と口座番号を紙やネット上で書くシーンが如何に多いことか。書いた内容がどこでどう利用されるか明確でないことからカードはもとよりネット購入に非常に慎重な層がいる。NTTドコモ口座からの不正アクセスなどを見ると

¹⁶ 筆者の知る限りでは、民事信託で信託口座を開設できるのは、三井住友信託銀行、城南、横浜、西武信用金庫など限られている。

¹⁷ 一斤千円もする食パンと大量生産食パンは付加価値のポイントが異なるし、競合商品とは言えない。それと同じことが、共有名義預金と単独名義預金にも言える。

¹⁸ Libraも最新の白書では、単一通貨のみを裏付けに持つ発行も行うことを表明した。「≈LBRに加えて単一通貨ステーブルコインを導入することにしました。」（Libra協会 ホワイトペーパー v.2.0）

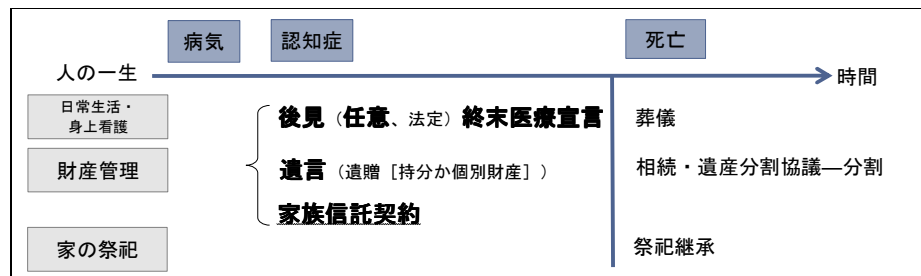
そうした懸念も強ち理由なしとしない。自らの預金口座からの引落依頼をネット上や紙に口座番号と名義の両方を書かずにカード会社や信販会社、取扱金融機関に通知する方法はないか。マイナンバーカードの通知だけとするというのも1つのアイデアであるが、それでもマイナンバーが広く流通することを好まない層がいる。預金者が信頼できる金融機関に引落先を通知し、引落先との間では金融機関がセキュリティの高い方法で引落の確認をすることで少なくともネット上に口座番号と名義人の情報が流通することは避けられ、銀行法等業法でも付随業務で認められる範囲であろう。

セキュリティは金融機関の義務だが、コストでなく、サービスに展開できる

それにかかる事務コストやシステムコストはそうしたサービスを求める預金者が支払うことで、金融機関も収益源となる。情報管理、セキュリティ確保は金融機関の義務であると同時にサービスでもあり、収益源と考えるべきと思う。

4. 世代継承4点セット——中期

図表2：世代継承4点セットのニーズ



出所：筆者作成

世代を越えて財産をスムーズに承継する4点セット

世代を越えて預金、居宅、さらに経営者であれば株式をどう次世代に継承していくか。人の生前（特に認知症になる前）死後における財産管理、承継準備という財産管理と実際の心身のケアという身上看護が問題になる。1) 認知症に備えた任意後見、2) 財産承継の在り方をあらかじめ決めておいて相続人間の紛争を予防し、継承を確実にを行うための遺言や3) 家族信託契約が問題になる。このほかに、4) 末期医療をどう受けるかをあらかじめ決めておく終末医療宣言があり、併せて世代継承または終活4点セットと呼んでいる（図表2）。認知症の増加で生前の財産管理に包括的な権限を持つ後見人を家族または士業などが担うためには、法定後見と異なり任意に人選できる任意後見人（認知症発症前に選任し、発症後就任）はもはや誰でも必要な時代である。また死後にケアの必要な子女や次世代経営者に過不足なく株式などを移転するためには、遺産分割協議で破られるリスクのある遺言だけでは不十分で、委託者本人やその子女を受益者（兄弟姉妹や弁護士などを受託者）とする家族信託契約や次世代経営者を受益者とする自社株承継信託などが行われている。近時、信託免許を取る地方銀行が増え付随業務である遺産整理や遺言代用信託・暦年贈与信託などのサービスが提供されているが、まだまだ限界的である。

目先の収益よりも世代を越えた取引の維持

上記4点セットのアレンジによる手数料は付随業務としてそもそも信託免許がなくても可能である。個人や企業経営者に対して士業やNPOなどと組んでこうしたセットの仲介をすることは、支店において顧客と接点が多い営業担当に期待されるし、営業担当は個人と経営が分離されていない法個一体層の経営と財産の全貌を一気に把握して継承の仕方を共有することで、顧客およびその継承者との信頼

関係を強固にするチャンスである。その結果、目先の手数料もさりながら、より大きな収穫は地域金融機関が世代を越えた取引を維持できることである。

5. 預かり資産営業——喫緊

タイムリーな営業、相場観、本支店全体の営業担当へのサポートが、好業績のコツ

法個一体層（中小企業経営者など）について事業承継の相談に預かれば、その企業や家族の財産はガラス張りになる。預かり資産営業を伸ばすためには、売りたいものを売るのではなく、預金者が欲しい商品をタイムリーに売る必要がある。そこで第一には、顧客の財産にかかる情報を知ることによって効率的な営業活動ができる。事業承継の相談、預金の出入、賞与や給料日の動きなどをシステムで営業担当者に知らせることができれば、営業は効率よくできる¹⁹。第二には、営業担当者が投資対象に対して自分なりの相場感を持って顧客と話ができることが期待されている。適合性原則に留意する必要があるが、相場感なしには投資の話はできない。この点、地域金融機関は子会社証券会社と支店の預かり資産営業とが重複しないよう分担を整理する必要がある。支店の営業担当者に相場感を持ってといっても難しいとすれば証券会社等との連携や本部のALM委員会や市場リスク管理部門などからの情報提供も有効と考える。第三に顧客の出入金情報や相場感を担当者任せにせず、支店長以下はもとより、本部もシステム対応を含め組織として教育、情報提供などを行う仕組みが必要である。有限な営業時間でよりニーズのある顧客をタイムリーに見つけることが顧客のためにもなる。そのための個別データベース（詳細後述）の構築が有効である。営業担当者の引継ぎのために個人の資産負債一覧、入金タイミング情報（個人なら給料日、年金支給日、企業なら売掛金回収日、補助金入金予定日等）、金融機関などの取引履歴、訪問回数、リスクテイク指向、採算、家族関係や取引先関係などを一覧できるシステム構築が効率よい働きかけの道具になる。預かり資産営業だけが浮いてあるのではなく、預金（上記の債券積立運用等も当然含む）、貸出、カード（あればリース）、さらに相続、事業承継など総合財産管理のプロが求められている。専門知識習熟のための教育、システムサポートが収益の源泉である。ただし、預金取扱金融機関の顧客は回転売買をするようなことはリスクテイク姿勢から想定しにくく、預かり資産残高を積み上げてポートフォリオを構築することを求めている。このため営業担当の評価は手数料収入ではなく預かり資産残高が好ましい。

IV. チャネル

1. 中心部の店舗と過疎地域の店舗——喫緊

過疎地店舗の規制緩和による集う場化と中心地店舗の再編およびリアルタイムでの顧客状況データベース

地域金融機関では、預貸利鞘が1%ない状況でコストを下げる、OHRを下げるには固定費の大きな割合を占める店舗、システム費用の見直しが課題だ。店舗は手段であって他に訪問、ATM、ネット店舗、代理店や金融サービス仲介業の活用等チャネル（顧客への訴求方法）全体の在り方の中で見直さなければ、対顧客サービスの低下になるし、その低下を少しでも少なくする方法を選ばねばならない。ブランチンブランチの手法が取られるのは少しでも名義変更を少なくして、共通事務を増やすことで顧客利便の低下を移動後の店舗までの距離だけに留めてコストを下げるためである。一方で過疎地の店舗は地域の金融機能維持、特に預金吸

¹⁹ ただし、銀行が預金・為替・貸出等の銀行取引を通じて得た顧客の非公開情報（非公開金融情報）を保険募集に利用する場合には、書面その他適切な方法による顧客（保険契約の契約者以外の関係者を含む）の要事前同意（非公開情報保護措置、保険業法施行規則第212条第2項第1号、監督指針II-4-2-6-2）。

収のためには他の金融機関の状況にもよるが単純に廃止することはできまい。営業時間短縮、営業曜日縮減にも限界がある。ブランチインブランチを他の金融機関との間で行う、さらに現在の金融審議会での議論にもあるように店舗利用を大きく規制緩和して、店舗を地域住民の集いの場所として提供し、賃料収入や地域創生の手段として用いることが考えられる。ATM巡回車の活用やさらにすべての地域で可能かは各地域のITリテラシーの事情にもよるが、ネットバンキングとLINEを結び付けて高齢者をキャッシュレスに誘導する銀行もある。更に検討すべきは都市部の稠密な店舗の在り方である。ネット店舗の拡大で若年層はほぼ来店することはない。与信営業機能を集約するのは当然として、住宅ローンセンター、預かり資産と預金など資産管理相談店（上記4点セットサポートを含む）などに再編しつつ、顧客情報はリアルタイムでシステムにより共有する（これがないと機能分化がマイナスになりかねない）ことが考えられる。店舗毎のファンや親睦会の意向もあろうが、歴史的な理由を踏まえて対話して再編に理解を求める対応が必要になる。なお、言うまでもないが、こうした店舗の役割見直しに際しては、それまでの山のような本部からの規程や通達を整理するほか、弁護士などとも協力して支店事務で無駄や意味の薄れた事務がないか、よくよく再検討することがより大きな効果を上げるためにも有効である。

自行庫店舗以外の代理店や
 金融サービス仲介業の活用
 の余地

2. 代理店や金融サービス仲介業の活用——喫緊

最近ネットバンクが、地域金融機関や銀行代理業者を代理店として住宅ローン販売をする例が見られる。また今年度の金融商品販売法等の改正により銀行、証券、保険商品の販売を仲介する金融サービス仲介業者の登録が認められることとなった（施行は2021年）。説明が容易な商品に限られるとの制約はあるが、金融商品を横断的に扱えることと、代理業と異なり販売媒介をするため複数の金融商品を比較しつつ、金融機関だけでなく顧客からも手数料を貰って顧客に最適の商品を提供できる規制緩和が行われた。顧客との接点を多く持つ全国や地域のプラットフォーム（ネット小売り、リアル小売り、鉄道や航空会社などが想起される）と組むことで地域金融機関はチャネルの選択肢を持つことができる。顧客説明の上手さやネットワークの広さ、さらには顧客のニーズの吸い上げを自らの職員だけではなく、仲介業者を通じて行う余地がある。ジャパネットたかたが家電メーカーに商品開発上の交渉力を持った例を想起されたい。地域を越えて販売する場合にはむしろ地域金融機関の商品開発力が問われるであろう（上記の夫婦名義預金などはその候補ではないか）。

ネット店舗やネット金融機
 関にはIT能力が不可欠

3. ネット店舗——喫緊

地域金融機関²⁰とネット銀行との大きな違いは、ネットによる取引にかけているコストにある。あるネット銀行では、顧客のクリックをすべて把握し、どのクリックで顧客が取引をやめるかをチェックし、少しでも顧客が立ち止まらぬよう画面訴求を考究し、それをネット画面に反映させている。顧客の利便性向上と営業促進のために毎日と言ってよいほど画面構成の改善を重ねている。こうしたことができるためにはネット画面を自前かまたはがっちり組んだベンダーと一体で運用することが必要になる。一方、手数料で稼ぐセブン銀行など以外の住宅ローンなど資産を持つモデルのネット銀行では、貸出、ローン契約の量が収益性を決めることになるので、ネット画面訴求にコストをかけても資産側の契約を増やすことが命題にある。これらに伍していくためには地域金融機関もチャネルとしてネットを活用するためには、それなりの人材を確保するか、アウトソース先と十二

²⁰ 最近、地域銀行でネット銀行設立を企図する先も出てきている。

分に組んでいる必要がある。逆にそうすることで競争力あるチャンネルを持つことができる。

リアル、バーチャルでの訪問と現物受渡の宅配ロッカ

4. バーチャル訪問営業と現物の受渡——中期

単身高齢世帯や共働き、さらには認知症患者の増加はネットや支店チャンネルだけでは社会のニーズが満たされないことは明らかである。このためネット銀行ですら銀行代理業などを活用してリアルな対面営業を取り入れている。こうしたニーズはコロナでも変わらないし、むしろコロナで、リアル対面の局面を減らしつつ、バーチャルも含めてオーダーメイドの営業が求められているし、またそれが地域金融機関の強みでもあり、また収益力の源泉、すなわち手数料収入も期待できる分野である。この点、今でも地域銀行や信用金庫では家庭や職場を訪問して、書面や現金授受（預金引き出し金や預け入れ金、手数料支払）などを行うことがあり、授受簿の不備のほか、着服などでトラブルも起こる。しかし、トラブルが起きやすいこととサービス需要を満たすことは別問題であり、そこに需要があるなら、トラブルが起きないように工夫を講じて、かつコストを小さくするか見合う手数料を取ってサービスをすることが収益確保の方法である。この点で注目されるのはバーチャル対面での説明と非接触非対面受渡のための宅配ボックスである。商品説明をバーチャル対面で行い、紙や現金などの現物授受は宅配ボックスを利用し、メールやLINEなどで通知をする、これでセキュリティが確保され、記録などが残る。この手数料をもらうことで、バーチャル対面（訪問、もちろんリアルの訪問もあってよい）は有力なチャンネルになり得る。

V. 貸出

貸出において専門性あるプロフェッショナル集団にまず求められるのは、資金繰りを管理して、適時に与信の相談に乗ることである。この資金繰り管理が、低金利マイナス金利になり忘れられているが、キャッシュフロー表を借り手の月次BSやPLから作れることが融資担当者には求められる（企業が自ら資金繰り表を作っていることも多いが）。そのうえで売上減への対処（本業以外の業務の継続性、本業の販路開拓）、コスト削減のアドバイス、事業承継のための専門家のアレンジ、M&A相手の調査、株式発行アドバイス、不動産相談や人材紹介相談などは「不易」としてのスキルである。そのうえで以下のような「流行」ニーズが借り手にはあり、地域金融機関は、これに応えることが、目先の収益の観点だけでなく、長い目でみて取引先を維持することにつながる。

1. 事業の viability と企業の在り方の認識共有——喫緊

企業の生き残り方についての対話は喫緊の課題

コロナで消費者が意識・行動を変えた以上、売上がもとに戻らない企業に対する融資（信用保証の有無にかかわらず）は、猶予期間1-3年を踏まえても来年の大きな信用コスト発生リスクを抱えている。当然今から企業経営者は生き残り方（viability）を考えており、すべての地域金融機関にとっても目下最大の課題である。コロナの行方はまだ定かではないが、スペイン風邪の歴史をみても強毒化するリスクもあるし、非接触・非対面（ただし、バーチャル対面）、在宅充実、東京集中緩和の流れは反転を伴いつつも定着し、8割程度の売上で黒字にするコスト制御や新需要への財サービスの展開は不可避なので、これを実現できるかどうか、金融サポートするか否かの決断が必要になる。そのためには、借り手の企業経営者と地域金融機関とが、その企業の近未来についてどのように社会に貢献するビジネスをしているのかについて意識共有をすることが出発点となる。その際に選択肢になるのが、

単独事業継続、廃業、事業承継、M&Aであり、これらを仲介サポートすることを経営者は求めている。地域金融機関職員が専門性あるプロフェッショナル、対面（バーチャル）によるコミュニケーションが求められる所以である。Ⅲ.4.で述べた法個一体層に対する家族信託契約や財団組成も含めた相談等の手数料、そのための人材またはそうした能力を持つ人材との提携が求められている。また企業の先行きの見通しを踏まえたダイナミックな引当も金融検査マニュアル後の引当として今こそ検討、実施すべきときである。

連結経営、リース会社、証券会社、カード会社のリスクテイクの余地はないか

2. リースと設備資金——喫緊

事業発展のための設備資金を地域金融機関からだけでなく、リース会社からも調達する中堅企業が多い。地域金融機関はグループ会社であるリース会社や提携リース会社ともっと組んで設備資金を融資することは効率的であるし期待されている。関連リース会社は資本力が弱くリスクを取り切れないケースが多いが、審査をある程度目線を揃えるなどして信用リスクが取れる場合もあり得、グループ経営（特に設備資金を担うリース会社と預かり資産営業を担う証券会社、さらにカード会社）は収益力強化の重要な視点である。²¹ 帯同営業と共同でモニタリングしつつリスクに見合った手数料、金利を取ることができる。金融機関の取れないリスクを取る傘下や親密リース会社の金利体系、手数料体系を金融機関のそれらと併せて説明できるように透明度を高めることが収益につながる。

金利手数料（法人関係）の透明化で取引先との間のリスクシェアとリターンを関係を透明化する

3. 借り手と貸し手のリスクシェアと担保の在り方

法個一体層にとって個人保証や担保は経営へのコミットを示すシグナルである。しかし、信用リスクに見合う金利や手数料になっているのかが必ずしも明らかではなく、借り手に不満がある。リスクを避けるための担保、保証であれば事務手数料があってもその分リスク見合いの金利は低くてもよい。コブナンツがつくのであれば、そのモニタリングコストは手数料で取ってもよいが、その分金利は安くすることもできる。担保目的物が経営リスクと同じもの（工場や機械、営業店など）では信用リスク分散ができているとは言えないので金利を安くすることはできまい（包括担保としても結局は金利を決める場合には、担保価値を企業の経営リスクと関係あるものと関係ないものに分けて、関係ないものに高担保価値をつけることになる）。融資相談において事業リスクを徹底的に詰めることで担保、保証、そしてそれに見合う金利、手数料を取ること、それが地域金融機関に地元企業が期待している価格（金利、手数料）の透明性、リスクシェアの透明性である。最近の信用コストの増大は、担保や保証の取り方が甘かったり、プロジェクト案件（新エネルギー関連など）で担保価値がプロジェクトの成否とリンクしているため実質担保価値がない結果となるなどの事例が目立つ。リスクを詰めて、金利と人的物的担保、さらにコブナンツなどで信用リスクを軽減化するという作業はなお改善の余地があるケースが多いのではないかと。

Ⅵ. セグメント収益管理と資源配分、手数料体系、コスト削減

個者採算を前提としたセグメント採算の把握と金利、手数料体系の整理、対顧客納得性向上

ⅢからⅤ章で述べた各論を実施するためには企画検討、IT投資や人材育成も必要になる。喫緊の課題がコスト削減であるとするれば、それは顧客の求めるサービスの削減は最小限として、資源（資金、人材、チャンネル）の再配分をすることになる。

²¹ 日銀の「地域金融強化のための特別当座預金制度」でも OHR 削減目標は連結ベースである。

そのための必要条件（ただし、十分条件ではない）としては、定量的なセグメント毎の収益把握（管理会計）であり、その前提としてセグメントに収入とコストを割り振るための顧客である個者採算と割り振りの基準（ドライバー）、さらに割り振るためのデータ収集の仕組み（システム）である²²。セグメントとしては、取引先やそのグループ毎の個者採算を前提に商品別（企業融資、住宅ローン、カードローン、預金、預かり資産営業〔投信、保険〕）、チャンネル別（店舗別、代理店、ネット）が考えられる。その採算を過去データとして、手数料体系の考え方、将来リスクを勘案して金利設定の考え方が確立し、さらに将来の期待収益とリスクを勘案して資源配分が経営判断される。セグメント採算だけでなく定性情報や将来見通しやリスクを併せて考え経営判断することから、セグメント採算は十分条件ではないが必要条件と言える。こうした判断土台があることでⅢからⅤ章に上げたような各分野での顧客ニーズにあった商品サービス展開に資源を展開するか否か、他社と組むかどうかの経営判断ができる。経営判断には顧客ニーズを読むことが最重要といえるが、前提となる組織や部門のトラックレコードを大づかみに把握しておくことが、そのニーズに見合っかつ競争力ある商品サービス提供ができるか否かの鍵になる。

Ⅶ. おわりに一統合後の地域金融秩序

経営統合の流れの中で、まずは単独で顧客が求めるサービスを預金、貸出、預かり資産営業、チャンネルで提供することで、見えてくるものがある、ただし、完全に読み切ることはできない不易と流行を悟る

これまで述べたように単独で、チャンネルやその大前提の個者採算をふまえて様々な単位のセグメント収益を把握したうえで、顧客が求めるサービス内容を預金、貸出、預かり資産営業、チャンネルの各分野に付加して収益力を高める可能性がまだまだあると考える。もとより試行錯誤が必要で、顧客の「流行」も移り行く。「流行」を完全に読み切ることはできず、流れに乗った状況対応力が大切になる。鍵はそれを担えるプロの人材であるが、これは職員の育成を急ぐか、助けを借りるほかない。こうした努力で単独ではどうしてもできない、単独でもできるが、より専門性ある分野は補完できる先と組みたいと考えるときに顧客のために経営統合は選択肢となる（もちろん経営統合のコストはシステム、店舗だけでなく企業風土まで考えると大変なコストになるので、それを上回る利益が判断基準になる）。そうしたサービスの展開は、これまでの地域金融機関の経営や現場の姿とは表面は同じでも内容は従来の部分に大きな接ぎ木や変更を加えるものとなる。人材育成だけでなく経営判断、経営陣の力が求められる所以である。

厳しい収益環境や政策の後押しもあって、今後経営統合（広い意味での業務提携を含む）は益々進むと予想され、2021年度はその元年になりそうである。数年続くであろう統合の流れ後に生き残った金融機関は、そうしたプロ集団として変化を遂げているとすれば、収益力に大きな不安はないはずであり、その先の時代の経済社会が求める不易と流行のニーズに対して対応できるところが、また歴史を繰り返して生き残っていく。具体的にどの金融機関がそうなるかまだ未来は決まっていない。

以上

²² 詳細は「地域金融機関の経営・収益管理——銀行管理会計のケーススタディ」（谷守正行編著、中央経済社、2019年2月）を参照して頂きたい。セグメント設定、原価計算（ABCから減価償却方式へ）が問題となり、リスクを勘案するとRAFになる。