農林金融

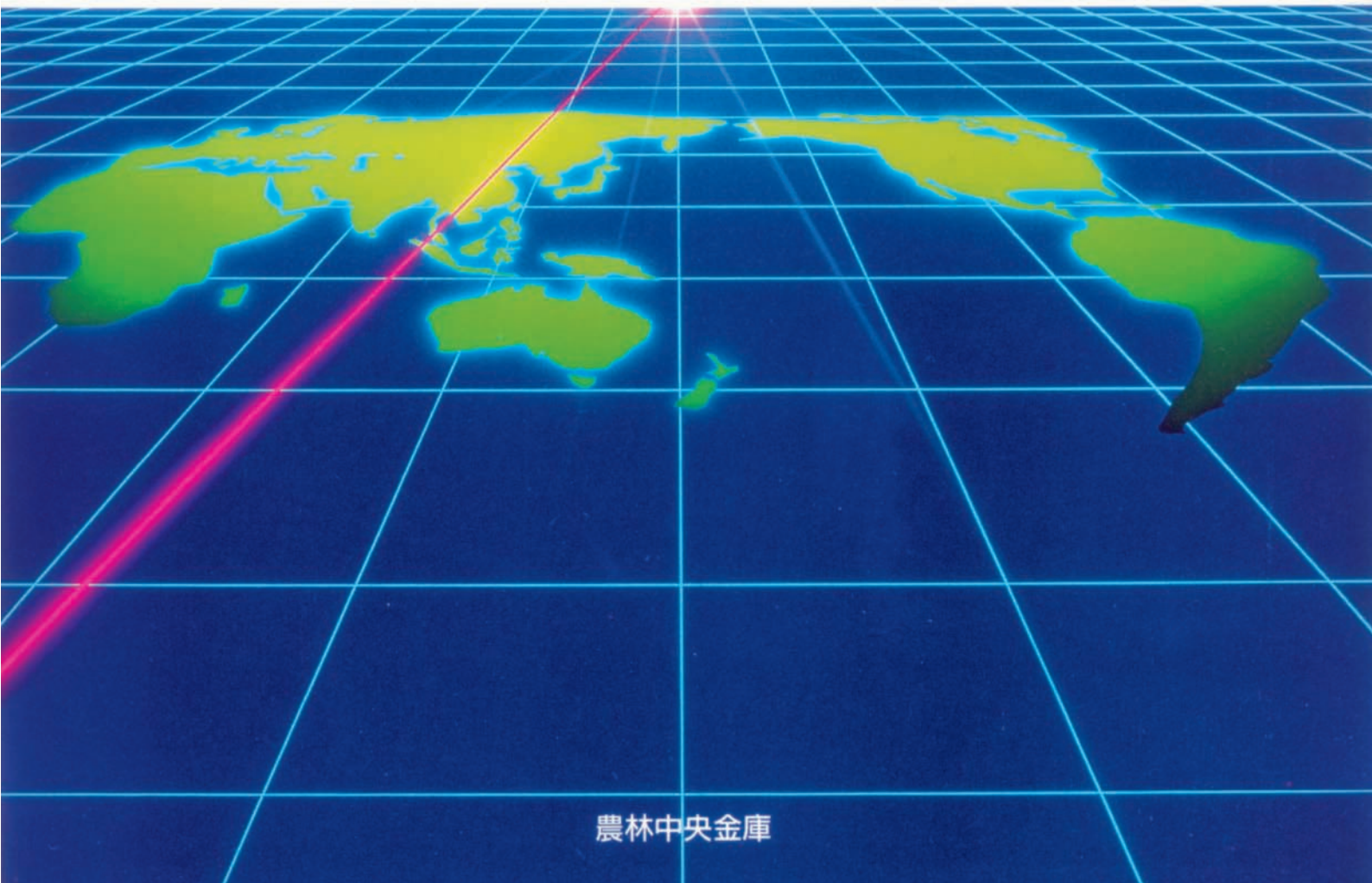
THE NORIN KINYU

Monthly Review of Agriculture, Forestry and Fishery Finance

2005 8 AUGUST

金融機関のリテール戦略と店舗

●店舗規制緩和と金融機関の店舗展開
●メガバンクの個人リテール戦略と店舗戦略
●地域金融機関の店舗戦略
●米国地域金融機関の個人リテール戦略
●金融市場の構造変化と金融政策の展望
●組合金融の動き



農林中央金庫

今月の窓

人的対応力を強化する店舗機能の見直し

日本の金融機関は80年代半ば頃までは護送船団方式，規制金利という言葉に象徴されるように銀行行政による庇護と規制のなかで比較的安定した経営を行ってきた。店舗行政についても同様であり，店舗数，設置場所，営業時間などこと細かく行政が厳しく規制，あるいは指導していた。しかし，80年代後半以降金融の自由化が本格的に進められるなかで，店舗規制についても段階的に緩和され，店舗設置の自由度が増していった。

さらに，90年代半ばになると，店舗の設置数規制，店舗の人員基準などが撤廃・緩和され，90年代半ば以降金融機関の店舗戦略は大きな変革の時代を迎える。

その変革のキーワードは何かといえば，ＩＴ革命と店舗機能の見直しと個人リテール強化の潮流である。90年代後半はＩＴ・インターネット革命の高揚期であり，金融機関はインターネット上での金融ワンストップショッピング，取引履歴のデータベース化と統計的手法を駆使したＣＲＭ（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）およびワン・トゥ・ワンマーケティング，インターネット・バンキングなど，ＩＴを駆使した新しいビジネスモデルを模索していた。また，異業種がインターネットやコンビニエンスストアを活用して銀行業に参入したのは2000年前後であり，ジャパンネット銀行，アイワイバンク銀行，ソニー銀行，イーバンク銀行が矢継ぎ早に開業した。

一方，従来の店舗については，当時，店舗スペースの７割は事務処理のために利用されており，また，来店客の８～９割はＡＴＭを利用するだけであり，店舗は「第二の不良資産」といわれていた。駅前などの一等地に立地している店舗が単なる事務処理の場と化していたことに気づいた金融機関は，店舗機能の見直し――事務の合理化・事務機能の集中，相談・営業の場としての店舗機能の充実――に着手したのである。

しかし，ここで注意すべきことは，「店舗機能の見直し」と「店舗統廃合」を同一視してしまうことである。店舗機能の見直しは，イコール店舗統廃合ではない。都銀を例にとれば，たしかに，都銀の店舗数はピーク時の７割弱まで削減されているが，その主因は合併・統合によって生じた重複店舗の解消である。さらに，都銀の店舗機能を法人取引機能と個人取引機能に分けてみてみると，集約・統合されたのは法人取引機能であり，個人取引機能は強化されることはあったが，縮小されることはなかった。むしろ，個人専門店舗，資産運用相談特化店舗，軽量型店舗，共同店舗など多様化を伴いながら店舗網としては拡充が進められたのである。地銀や信金においても，「エリア営業体制」「母店・サテライト店方式」などによる店舗の再編成が進められているが，その場合も，個人取引機能に着目すると，集約・統合はきわめて限定的であり，むしろ，専門的相談体制の強化が図られている。これは，個人取引というものの特質とかかわることであり，個人取引とりわけローン相談や資産運用相談という業務においては「人的対応」を必要としており，そのためには顧客に身近なところに店舗を配置した方がよいという金融機関の判断によるものである。

ＪＡバンクにおける店舗機能の見直しも採算性の向上と人的対応力の強化という二つの課題を見据えた対応が求められているといえよう。

（（株）農林中金総合研究所取締役調査第一部長　鈴木利徳・すずきとしのり）

農林金融　第58巻　第8号〈通巻714号〉　目　次

今月のテーマ

金融機関のリテール戦略と店舗

今月の窓

人的対応力を強化する店舗機能の見直し
（株）農林中金総合研究所取締役調査第一部長　鈴木利徳

店舗規制緩和と金融機関の店舗展開
古江晋也 —— 2

メガバンクの個人リテール戦略と店舗戦略
鈴木利徳 —— 14

エリア営業制導入による店舗機能の見直しと再編
地域金融機関の店舗戦略　鈴木利徳・永井敏彦 —— 27

現地訪問で垣間見た米銀の素顔
米国地域金融機関の個人リテール戦略
永井敏彦 —— 40

金融市場の構造変化と金融政策の展望
南武志 —— 53

談話室

隠れたブーム「炊飯器クッキング」
藤澤流通・マーケティング研究所代表　藤澤研二 —— 12

本棚

白石和良著『農業・農村から見る 現代中国事情』
愛知大学現代中国学部教授　高橋五郎 —— 38

組合金融の動き

2004年度における家計部門の金融資産の動向
小針美和 —— 64

統計資料 —— 66

本誌において個人名による掲載文のうち意見にわたる部分は，筆者の個人見解である。

店舗規制緩和と金融機関の店舗展開

〔要　　旨〕

1　80年代まで「銀行行政の歴史は店舗行政の歴史である」と言われたように，金融機関の店舗は監督当局によって設置場所，設置数，職員数，営業時間などが厳しく規制されていた。しかし，80年代後半から，店舗規制は大幅に緩和されるようになり，90年代後半には店舗通達の廃止，インターネットバンキングやコンビニATMをはじめとするチャネルの多様化等によって金融機関は自らの経営戦略に合わせた店舗戦略が求められるようになった。

2　金融機関店舗の規制緩和は大別して次の三つの時期に区分することができる。その第一期は，80年代から97年の店舗通達廃止までの時期である。80年代の金融機関店舗はフルバンキング型が一般的であり，各金融機関は店舗数を増加させ，より稠密なネットワークを構築することをめざしていた。しかし，90年代半ばから自己資本強化を求めるBIS規制や不良債権処理問題によって都銀等の支店数は93年をピークに減少していった。

3　第二期は，金融ビッグバンから00年までの既存の店舗統廃合とチャネルの多様化の時期である。店舗規制の緩和によってインストアブランチやインブランチストアの開設が可能となり，金融機関は従来よりも顧客にアクセスしやすくなった。しかし一方で，不良債権問題が90年代中頃よりも深刻化し，金融機関は安定した収益を確保するため，個人リテール業務に本格的に取り組み始めた。

4　第三期は，01年以降から今日まで続くワンストップ化への流れである。第一期，第二期が店舗規制の緩和であったのに対して，第三期は金融商品の販売チャネルの拡大や金融業の新規参入という形での規制緩和となり，質的に大きく変化した。
　00年前後からは，「わが国金融システムの改革――2001年東京市場の再生に向けて」と題する金融システム改革構想をベースに銀行，証券，保険の垣根を取り払う法改正が次々と行われた。今日，金融機関の店舗数は減少しているものの，店舗は，伝統的な預金業務等だけでなく資産運用相談等を通じた顧客との相対取引を行う場として再び注目されている。

5　現在，多くの金融機関はリテール強化に向けて多様な店舗戦略を展開しているが，試行錯誤を続けていることも事実である。今後，金融商品の販売チャネルの多様化等が進展していくなかで，各金融機関は自らの顧客層の特性分析と同時に，今後どのような顧客層を開拓し維持していくのかという一層きめ細かな戦略が求められ，それに基づいた店舗形態の選択やネットワークを再構築する必要があるといえる。

目　次

はじめに
1　店舗の規制緩和における時代区分
2　金融機関店舗の規制緩和（第一期）
3　金融機関店舗の規制緩和（第二期）
⑴　規制緩和と店舗統廃合
⑵　銀行ATMからコンビニATMへ
4　金融機関店舗の規制緩和（第三期）
⑴　証券関係の規制緩和
⑵　信託関係の規制緩和
⑶　保険関係の規制緩和
⑷　銀行代理店制度
5　規制緩和と経営課題

はじめに

1980年代まで「銀行行政の歴史は店舗行政の歴史である」と言われたように，金融機関の店舗は監督当局によって厳しく規制されていた。しかし，80年代後半から，店舗規制は大幅に緩和され，90年代後半以降には，店舗通達の廃止，インターネットバンキングやコンビニATM等のチャネルの多様化等によって金融機関は自らの経営戦略に合わせた店舗戦略が求められるようになっている。

本稿は，80年代以降，店舗規制の緩和によって金融機関の店舗戦略がどのように変化したのか，また，規制緩和によって金融機関の店舗機能はどのように変化したのか，に焦点を当てて考察する。

1　店舗の規制緩和における時代区分

戦後の店舗行政は銀行法第８条を根拠に，銀行法施行規則，銀行局長通達等によって設置場所，設置数，職員数，営業時間をはじめとした規制が行われ，金融機関の店舗戦略に大きな影響力を与えた。

金融機関の店舗が認可制とされた理由は，①経営者の自由にゆだねると店舗等が過度に増加し，経営の健全性が損なわれる，②地域の資金供給に影響を及ぼすため業務の的確，公正，かつ効率的な運営を確保する，③既存の利用者の立場を保護する，④仮に特定地域に集中すれば，地価や家賃の高騰を招くという可能性がある，というものであり，店舗等の設置等については大蔵大臣の認可を受ける必要があった。(注1)

だが，80年代後半以降，金融機関店舗の規制緩和は急速に進展し，店舗展開は大きく変化していった。金融機関の店舗に関する規制緩和を大別すれば，次の三つの時期に分類できると思われる。

第一期は80年代から97年の店舗通達廃止までの時期である。この時期の金融機関店舗は預金獲得に重点を置き，さらなる稠密（ちょうみつ）なネットワークの構築をめざしていた。し

かし，バブル崩壊による収益力の低下やBIS規制に対応した自己資本強化等が求められ，都銀，第二地銀等の店舗数は93年をピークに減少に転じた。

第二期は金融ビッグバン（96年）から00年までのチャネルの多様化と既存店舗の統廃合の時期である。この時期は規制緩和によるインストアブランチやインブランチストアの開設，コンビニATMという新たなキャッシュポイントの誕生によって，金融機関は従来よりも消費者にアクセスしやすくなった。

しかし，不良債権問題が90年代中頃よりも深刻化し，主に大手金融機関は安定した収益を確保するため本格的に個人リテール業務に取り組み始めた。

第三期は，01年から今日まで続くワンストップ化への流れである。96年11月，政府は「わが国金融システムの改革――2001年東京市場の再生に向けて」と題する金融システム改革構想（いわゆる金融ビッグバン）を公表したことで，銀行，証券，保険の垣根を取り払う法改正が01年前後から次々と実施された。この時期の規制緩和は，設置数や距離の規制を中心とした店舗規制から，金融業の新規参入や販売チャネルの拡大へと質的に大きく変化した。

（注1）小山（1995）

2　金融機関店舗の規制緩和（第一期）

銀行発展の条件は，①良い取引先・顧客をもつこと，②良い店舗配置をもつこと，といわれ(注2)，主に貸出超過傾向にある金融機関は，収益の源泉である預金を獲得するため，店舗を積極的に増加させようとしていた。79年度に小型店舗や機械化店舗が認められ(注3)，86年度には消費者金融店舗(注4)が認められたものの，預金，個人・法人貸付，為替業務等を行うフルバンキング型店舗が一般的であった。

戦後の店舗行政は，店舗数をはじめとする数量規制と距離規制の二本立てであったが，80年代から急速に自由化された。

まず，店舗行政の規制緩和における重要な変化は，いわゆる，81年度の300m行政の導入(注5)と85年度の容積率基準の導入(注6)である。この規制緩和を受けて，金融機関は都心部・郊外ターミナル駅周辺にフルバンキングの有人店舗の新規出店が可能となった。

87年度には，普通銀行の店舗外CD・ATMの設置数規制が企業内に設置する場合を除き，原則撤廃された（なお，相銀，信金は86年度に店舗外CD･ATM設置数規制が撤廃された）。これによって金融機関は店舗とATMによる稠密なネットワーク網を構築することができるようになった。加えてビル内の１・２階以外ならば自由に出店できる法人取引店舗の設置（いわゆる空中店舗）が認められた。90年代初頭には，主に大手金融機関が日曜日にCD･ATMを稼働させるサンデーバンキングを開始し，顧客の利便性はさらに高まった。

規制緩和はその後も進み，95年度には都

銀等の一般店舗及び小型店舗の設置数規制が完全撤廃された(注7)。97年度には，金融機関は人口集中地域にほぼ自由な店舗展開が可能となった。また同時に店舗人員基準，出張所の業務取扱基準も緩和され，店舗新設の際に大蔵省へ事前届出を行う内示制度も廃止された。さらに，支店，ATM，インターネットの金融サービスにおける営業時間の届出制が廃止され，ATMの24時間化が容易になった。

97年，店舗通達そのものが廃止されたことで金融機関の新規出店は自由度が増した。しかし，都銀，第二地銀，信組の支店数は93年３月末をピークに減少を続けた（第１表）。このころの金融機関はバブル崩壊に伴う多額の不良債権の処理，BIS規制に対応した自己資本比率の強化等が求められ，新規出店を抑制する傾向にあった。また，店舗の数量規制が撤廃された90年代半ばは，ATMの利用が銀行来店顧客の８～９割を占め(注8)，店舗の役割が相対的に低下していた。そのため，各金融機関は出店コストまたは維持コストの高い店舗チャネルを削減し，ATMを増加させることでキャッシュポイントのネットワーク網を補完していった。

第１表　業態別金融機関の支店数の変化

（単位　店）

	都銀	信託銀	地銀	第二地銀	信金	信組＊	農協＊
1990年3月	2,976	371	6,518	4,318	7,255	2,945	16,321
91.3	3,042	379	6,632	4,402	7,452	2,982	16,218
92.3	3,073	386	6,810	4,489	7,556	2,989	16,164
93.3	3,079	389	6,925	4,505	7,696	3,012	16,046
94.3	3,011	382	7,059	4,444	7,785	3,008	15,974
95.3	2,985	380	7,082	4,453	7,860	2,984	15,875
96.3	2,968	378	7,097	4,443	7,944	2,904	15,714
97.3	2,946	357	7,090	4,421	7,990	2,872	15,568
98.3	2,901	346	7,057	4,364	8,031	2,822	15,368
99.3	2,632	399	7,014	4,337	8,050	2,677	14,951
00.3	2,530	389	6,938	4,255	8,004	2,575	14,642
01.3	2,409	367	7,044	3,931	7,842	2,265	14,346
02.3	2,358	321	6,913	3,772	7,781	2,327	13,836
03.3	2,147	242	6,747	3,513	7,673	2,008	13,358
04.3	2,104	233	6,689	3,315	7,471	1,973	12,542
減少率＊＊(%)	31.7	58.4	5.7	26.4	7.2	34.5	23.2

資料　(財)金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』各年度
(注)１　色網掛け部分は90年以降のピーク時の支店数を表している。
２　＊信組と農協は本店，支店，出張所を合わせた数値を表している。
３　＊＊「減少率」はピーク時と04年3月末の支店数とを比較したものである。

（注２）佐竹・橋口（1967）

（注３）「小型店舗」と「機械化店舗」は，一般店舗よりも投資額を抑制し，きめ細かなサービスが可能になるとの観点から認められた。小型店舗は取扱業務に制限がないものの，当初，人員基準は原則10名以内とされた。機械化店舗は取扱業務が預貯金，消費者金融に限定した貸付業務，内国為替業務，これらの付随業務であり，ATMが主体となる店舗であった。人員基準は原則４名以内とされ，出張所扱いとされた。機械化店舗の設置場所には制限がなかった（『第28回銀行局金融年報昭和54年版』参照）。

（注４）「消費者金融店舗」の大きな特色の一つは，デパート，スーパー等で消費者金融業務（消費者ローン，住宅ローンなど）を営むことができることにあった。窓口で預金業務を行うことはできないが，CD･ATMを設置することができた。また，消費者金融店舗は，営業時間をデパートやスーパーに合わせることができ，土日営業も可能であった。しかし，サンデーバンキングの導入によって消費者金融店舗は閉店が相次ぎ，93年の店舗通達で機械化店舗に統一された（『第35回銀行局金融年報昭和61年版』参照）。

（注５）当時，一般店舗の新設は，周囲500m以内に同種金融機関２未満かつ同種・異種金融機関合わせて４未満の場所に設置するように規制さ

れていた。「300m行政の導入」とは，周囲500mという規定を周囲300mとすることであり，この緩和によって店舗の新設が容易となった。なお，81年の店舗通達によって小型店舗の設置基準も一般店舗と同様の場所とされた（『第30回銀行局金融年報昭和56年版』参照）。

（注６） 85年度の規制緩和で三大都市圏（東京都区内，大阪，名古屋市内）の特に経済集積度の高い場所に一般店舗を新設する場合は，周囲150m以内に中小金融機関が４未満の場所であれば，設置できることとされた。ここでいう「経済集積度の高い場所」とは，容積率が900%以上の場所をさす。この規定によって大都市圏での出店が従来に比較して容易になった（『第34回銀行局金融年報昭和60年版』参照）。

（注７） 地銀，第二地銀，信金の一般店舗及び小型店舗の設置数規制は93年度に撤廃された。

（注８） 福原（1995）

３　金融機関店舗の規制緩和（第二期）

(1)　規制緩和と店舗統廃合

第二期における金融機関店舗の規制緩和の特色は，店舗の自由化によってインストアブランチやインブランチストアなど多様な店舗展開が可能となったことである。

インストアブランチは，金融機関がスーパーマーケット等に支店・出張所を開設する店舗形態であり，90年代半ば以降の規制緩和を受けて誕生した。97年，阪神銀行が神戸市内のショッピングセンターに出店したことが始まりといわれ，今日では，多くの金融機関が主に個人顧客の獲得，投資型金融商品の販売，新規口座の開設や書類の受け渡しをはじめとした一般店舗の事務補完を目的としてインストアブランチを導入している。

98年６月には銀行店舗の第三者への賃貸を規制していた「営業用不動産の有効活用に関する通達」が廃止された(注９)。これによって店舗スペースの有効活用策としてコンビニエンスストアやドラッグストア，カフェ，ファストフード店などを誘致するインブランチストアの出店が可能となった。

一連の規制緩和によって金融機関の店舗は多様化し，従来よりも利用者に密着した店舗展開が可能となったが，金融機関の支店数は大きく減少していった。前掲第１表に見られるとおり，04年３月末にはピーク時と比べて都銀31.7%（3,079→2,104），信託銀行58.4%（399→233），地銀5.7%（7,097→6,689），第二地銀26.4%（4,505→3,315），信金7.2%（8,050→7,471），信組34.5%（3,012→1,973），農協23.2%（16,321→12,542）もの支店が減少した。このなかで，都銀，信託銀行，信組は，30%以上も支店数を削減させている。都銀と信託銀行における支店削減の主な要因は，早期是正措置の導入（98年）に対応する資本効率の向上であり，信組における支店削減の主な要因は合併や経営破綻等によるものであった。なお，地銀は破綻先金融機関の受入れのほかに，地域密着経営の観点から支店の削減を極力回避したため，減少率は低くなっている。

さらに，90年代後半は，金融機関が安定した収益を確保するためリテール業務を本格化し，店舗機能の見直しや店舗網の再編に着手した時期でもあった。各金融機関は，フルバンキング体制から営業地域をエリアごとに区切り，法人業務を母店に集約する一方で，個人リテール業務をサテライト店

に移管することで，より機動力のある営業体制を構築した。サテライト店とは，主に個人顧客を対象に預金業務や投資型商品の販売等を目的とした店舗である。また，インストアブランチやインブランチストアもリテール強化策の一環として位置付けられた。

（注９）『ニッキン』98年５月15日付

⑵　金融機関ATMからコンビニATMへ

90年代後半は，維持コストの高い店舗よりもテレフォンバンキングやインターネットバンキング等のダイレクトチャネルが低コスト・チャネルとして注目され，ATM設置台数が増加した時期でもあった。

だが，都銀，信託銀行，地銀，第二地銀のCD･ATMの設置台数は，98～00年にかけてピークを迎え，その後は減少に転じていった（第２表）。04年３月末におけるCD･ATMの設置台数はピーク時と比較し，都銀17.1%（31,908→26,464），信託銀行39.7%（1,120→675），地銀4.5%（36,269→34,635），第二地銀12.1%（13,625→11,971）の減少となっている。なお，農協，信金，信組におけるCD･ATM設置台数のピークにはばらつきがあるものの，近年では減少傾向が続いている。

ATMの設置数が減少した背景には，チャネルの多様化とともに主にコンビニエンスストアに設置することを目的とした，いわゆるコンビニATMの増加をあげることができる。

一般的に店舗外ATMは駅前周辺などの繁華街に多く設置され，住宅街には少ないという問題点があった。しかし，コンビニエンスストアのそれは，住宅街にも多く設置されており，利便性の観点からも有力なチャネルとなった。サービス面についてもコンビニATMは，24時間営業で行われるほか，金融機関自らが店舗外ATMを設置するよりコストを削減することができたため，急速に広がっていった。

第１図は，アイワイバンク銀行（01年開業）とイーネット（99年開業）のATM設置

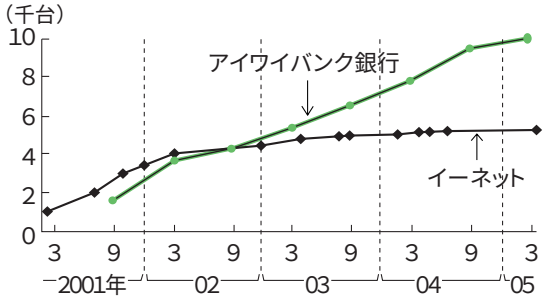
第２表　業態別金融機関のCD･ATM設置台数の推移

（単位　店）

	都銀	信託銀	地銀	第二地銀	信金	信組	農協
1990年3月	19,724	906	20,681	8,290	11,915	2,432	10,840
91.3	22,218	937	23,182	8,974	12,790	2,668	11,374
92.3	24,980	970	25,065	9,558	13,498	2,879	11,735
93.3	27,256	998	26,986	10,074	14,293	3,001	11,989
94.3	28,780	971	28,766	10,493	14,752	3,045	12,227
95.3	29,892	992	30,200	10,964	15,712	3,111	12,447
96.3	30,976	996	31,870	11,502	16,458	3,065	12,572
97.3	31,452	976	33,243	12,149	17,234	3,090	12,744
98.3	31,908	963	34,564	12,491	18,107	3,106	12,864
99.3	30,634	1,120	35,584	13,555	18,577	2,980	12,998
00.3	30,652	1,113	36,269	13,625	19,136	2,934	13,097
01.3	29,553	1,060	34,926	13,153	19,416	2,871	13,159
02.3	28,958	933	35,635	12,917	19,653	2,795	13,116
03.3	27,499	796	35,146	12,518	19,656	2,485	12,997
04.3	26,464	675	34,635	11,971	19,381	2,401	12,773
減少率＊(%)	17.1	39.7	4.5	12.1	1.4	22.8	2.9

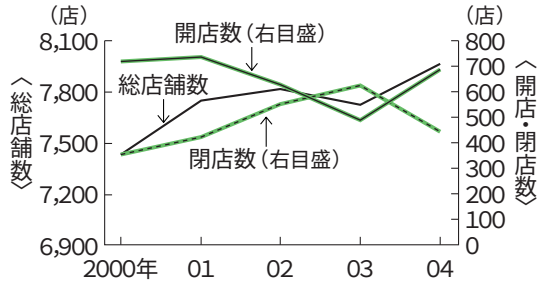
資料　（財）金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』各年度
（注）１　網掛け部分はピーク時の設置台数を表している。
　　２　＊「減少率」はピーク時と04年3月末の設置台数とを比較したものである。

第1図　アイワイバンク銀行とイーネットのATM設置台数



資料　アイワイバンク銀行『ディスクロージャー誌』，イーネット・プレスリリース等から農中総研作成

第2図　ローソンにおける店舗数の推移



資料　ローソン『アニュアルレポート2004』

台数の推移を表したものである。両社とも金融機関のATMが減少傾向にある時期にATMの設置台数を着実に増加させていることがわかる。

ただし，コンビニATMは，コンビニエンスストアの閉店によってキャッシュポイントが変化するというデメリットもある。第２図はローソンにおける店舗数の推移を表したものであるが，03年は閉店数が開店数を上回っており，キャッシュポイントが頻繁に変化する可能性があることを示唆している。

現在では，金融機関は店舗外ATMの削減を行っているが，その一方で，より利用頻度の高い場所にATMを配置する傾向もある。その取組みの一つが駅構内ATMである。00年，池田銀行が阪急電鉄と共同で駅構内にATMを設置したことをはじめ，今日では関西アーバン銀行，東京三菱銀行（阪急），新生銀行（京急），横浜銀行（小田急，相模）なども駅構内にATMを設置している。(注10)

（注10）日本経済新聞04年10月17日付

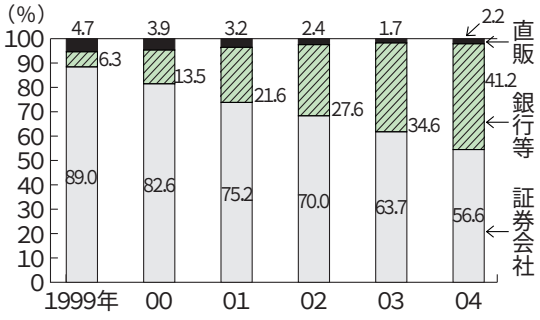
4　金融機関店舗の規制緩和（第三期）

第三期における金融機関店舗の規制緩和は，01年から今日まで続くワンストップ化の流れである。第一期，第二期の規制緩和は店舗規制中心の緩和であったが，第三期の規制緩和は金融商品の販売チャネルの多様化や金融業の新規参入などを目的としており，質的に大きく変化していった。

98年には，金融ビッグバン構想を受け，銀行，証券，保険分野の垣根を取り払い，多種多様な金融商品・サービスを投資家や消費者に提供する「金融システム改革法」などの金融関連法が成立した。これによって，投信販売が銀行，保険の他業態にまで認められるようになった。

第３図は，契約型公募・私募投資信託合計の純資産残高を販売態別に表したものである。99年，証券会社の投資信託販売は全体の89％を占め，銀行等のそれは6.3％に過ぎなかった。しかし，04年には証券会社の投資信託販売は全体の56.6％と大幅に減少しているのに対して，銀行等のそれは

第3図　契約型公募・私募投資信託合計の販売態別純資産残高の状況



資料　(社)投資信託協会ホームページ

41.2%へと拡大し，銀行等が重要なチャネルへと変化していることがうかがえる。さらに02年には，「銀行法等の一部を改正する法律」により，今まで認可制とされていた支店等の設置が事前届出制とされ，リテール戦略の自由度がさらに増した。

次項以降では，投信窓販解禁以降の販売チャネルの多様化についての規制緩和を簡単にまとめることにする。

(1)　証券関係の規制緩和

金融庁が02年に「証券市場の改革促進プログラム」を公表し，系列関係にある銀行と証券会社が同じフロアで営業する共同店舗の出店が可能となった。

この規制緩和を受けてみずほ銀行はみずほインベスターズ証券と共同店舗を出店し，04年には三菱東京フィナンシャル・グループが銀行，証券，信託の共同店舗「所沢プラザ」を出店した。証券会社との共同店舗は，証券会社になじみの薄かった顧客が株式・債券を購入するようになり，グループ全体のメリットは高まっている。

04年12月からは，銀行が証券会社に株式等の売買注文を取り次ぐことが可能となる証券仲介業が解禁となった。最近ではメガバンクのみならず，地域金融機関も証券仲介業に積極的な取組みを見せつつある。

(2)　信託関係の規制緩和

金融機関が信託銀行に業務の取次ぎを行う信託代理店制度は，93年，地域金融機関に認められたが，都銀には認められていなかった。

そこで，「金融機関の信託業務の兼営等に関する法律」が改正され，旧・大和銀行以外の金融機関本体が信託業務を行うことと都銀が信託代理店業務を行うことが認められた（02年)。また，04年には改正信託業法が成立し，信託業が金融業のみならず一般事業会社にも認められた。今日では，ノンバンクが信託業務に参入する動きもある。

(3)　保険関係の規制緩和

保険商品の銀行窓販は，01年４月，住宅ローン関連の信用生命保険・長期火災保険・返済支援保険や海外旅行傷害保険が解禁され，02年には，個人年金保険，財形保険，年金払積立傷害保険，財形傷害保険が解禁された。(注11)

今後，金融庁は05年末に一時払養老保険や一時払終身保険など貯蓄性の高い商品の解禁をめざしており，医療，ガン，自動車保険の銀行窓販解禁は07年末になるとも言われている。(注12)

（注11）金融審議会金融分科会第二部会（2004）
（注12）日本経済新聞05年５月19日付

(4)　銀行代理店制度

第三期の規制緩和は，金融商品販売チャネルの多様化のほかに異業種の銀行業参入が検討されていることも特色の一つである。ソニー銀行やアイワイバンク銀行は銀行設立という方式で銀行業に参入したケースであるが，今日では銀行代理店制度を緩和することで異業種参入を促進しようと試みられている点が従来と大きく異なっている。

現行の銀行代理店制度は，法人代理店の条件に銀行の全額出資子会社であることや他の業務を行わない金融専業であること等が含まれているため，実質的に他業種が銀行代理店を営むことはできなかった。そこで，現在，一般事業会社も代理店を営むことができるように議論されている。銀行代理店制度が改正されれば，スーパー，自動車販売会社等は銀行代理店として預金，住宅ローン，自動車ローンなどの金融商品の取扱いが可能となり，金融のアンバンドリング化が進展すると思われる。

5　規制緩和と経営課題

現在，多くの金融機関はリテール強化に向けて多様な店舗戦略を展開している。個人顧客を取り込むため各金融機関はインストアブランチ，コーヒーショップやファストフード店を誘致したインブランチストアを出店している。また，支店数は減少しているものの，金融機関で取扱可能な金融商品が増加したことで，店舗が資産運用相談の場として再評価されるようになってきた。

金融機関の店舗は規制緩和によって，従来の横並び的な発想から徐々に多様化してきているが，その一方で，各金融機関は今後の店舗戦略について試行錯誤を続けていることも事実である。

個人顧客の取り込みをめざして導入されたインブランチストアは，提携先によって顧客属性が大きく異なるという課題を有している。例えばファストフード店とのインストアブランチは顧客層が若年層に偏り，投資型金融商品の売上げに貢献しないケースがある。また，ある金融機関はインストアブランチを出店したが，一般店舗の事務補完機能が主な業務となり，当初期待していた資産運用相談という目的を達成せずに撤退したケースもあった。

近年，メガバンクを中心とする都市型金融機関は来店誘致を主体とした新型の店舗を展開しているが，その一方で顧客の多くが中小企業，自営業者であるため従来のフルバンキング型店舗を踏襲していくスタンスの地域金融機関もある。また，地域によっては，高齢者を取り込むため渉外活動できめ細かく対応することを考えている金融機関もある。

金融機関は規制緩和によって自由な店舗展開を行うことができるようになったが，それは各金融機関がどのような戦略で生き残っていくのかという課題を突き付けられ

ていることでもある。そのため，各金融機関は自らの顧客層の特性分析と同時に今後どのような顧客層を開拓し維持していくのかという，一層の緻密（ちみつ）な戦略が求められ，その戦略に基づいた店舗形態の選択やネットワークを再構築する必要があるといえる。

＜参考資料＞

・小山嘉昭（1995）『全訂銀行法』（財）大蔵財務協会
・佐竹浩・橋口収（1967）『新銀行実務講座　第13巻　銀行行政と銀行法』有斐閣
・大蔵省銀行局金融年報編集委員会編『銀行局金融年報』金融財政事情研究会,各年度
・全国銀行協会（1996）「店舗規制の推移（昭和60年度以降）」『金融』通号597,12月
・福原正弘（1995）「小規模多店舗展開による店舗網強化は続く」『金融財政事情』６月５日
・金融審議会金融分科会第二部会（2004）「銀行等による保険販売規制の見直しについて」３月31日
・（財）金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』各年度
・アイワイバンク銀行（2004）『ディスクロージャー誌』
・イーネット・プレスリリース
・ローソン（2004）『アニュアルレポート』
・日本経済新聞，日経金融新聞，ニッキン
・金融庁，（社）投資信託協会，みずほ銀行，池田銀行，イーネットの各ホームページ

（研究員　古江晋也・ふるえしんや**）**

農林漁業金融統計2004

A4判，194頁
頒価　2,000円（税込）

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか，農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

なお，CD−ROM版をご希望の方には，有料で提供。

〈頒布取扱方法〉

編　　集…株式会社農林中金総合研究所
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-8-3　TEL 03(3243)7318
FAX 03(3270)2658
発　　行…農林中央金庫
〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2
頒布取扱…株式会社えいらく営業第一部
〒101-0021 東京都千代田区外神田1-16-8　TEL 03(5295)7580
FAX 03(5295)1916

談話室

隠れたブーム「炊飯器クッキング」

家庭への普及が浸透し，もはや非保有世帯を探すのが難しい家電製品，いわゆる「白物家電」と呼ばれる洗濯機，掃除機，冷蔵庫などで，このところ新しいコンセプトの商品開発が相次いでいる。今回紹介する「炊飯器」もその一つだ。

炊飯器は，少し前から複層厚釜，マイコン炊飯，ＩＨ炊飯，超音波炊飯など，ご飯が美味しく炊ける新製品が続々登場してきた。お米の食味向上と相まって，美味しいご飯が食べられる。

ところで，炊飯器と言えば「ご飯を炊く道具」で，これまでの技術開発は「ご飯を美味しく炊くこと」に集中してきた。しかし，ユーザーの常識破りの発想と行動が，炊飯器という道具に新しい可能性を開いた。じつは，炊飯器は使い道の非常に多い調理器具だったのだ。煮物，スープ，蒸し物，ケーキにも対応でき，それも調理の心得がなくても，かなり本格的な料理ができる。

この「炊飯器クッキング」に対するメーカーの対応はさまざまだが，あるメーカーはいち早く調理機能を取り入れた新製品を開発し，製品の付加価値化と買換え需要の掘り起こしに取り組んでいる。その商品の開発のきっかけが面白い。ある時，そのメーカーのお客様相談室に「炊飯器で煮物料理を作っても，壊れない？」という一人の主婦からの問い合わせがあった。もちろん，窓口の男性社員には最初は状況がつかめなかった。が，調べてみると，炊飯器を使うと煮物が美味しくできる裏技が主婦の間にかなり広がっていることが分かった。

調理をテーマに開発に着手してみると，炊飯器は全体から内釜を加熱するので食材に均等に熱が伝わり，柔らかく，味がしみ込む特性がある。マイコン制御で，火加減の調整も不要なため，誰でも失敗なく美味しい煮物や蒸し物ができることも確認できた。まさに「灯台下暗し」であった。調理機能に対応した新製品は，発売以来，従来の最上位機種の炊飯器と同程度の価格にもかかわら

ず好調な販売が続いている。

この炊飯器クッキング，じつは相当なブームになっているらしい。ある出版社の編集者によると，通常，料理本は1万部売れればヒットだと言うが，炊飯器クッキング本は10万部を超える大ヒットとなっているそうだ。書店の料理本コーナーをのぞいてみると，類似本が10種類近くもある。驚いて元祖と言われる料理研究家に会ってみて驚いた。ふつう料理研究家と言えば，ベテラン主婦が定番だが，炊飯器クッキングの元祖は何と20代だ。話を聞いてみると，「日々の調理の簡便化」という自身の切実なニーズが，この「発明」を生んだと言う。若い女性だからこそ，常識破りの発想ができたのだろう。

テキストを見ながら炊飯器クッキングを常用しているのはどういう人たちかというと，最大のユーザーは30代以下の若い主婦だが，単身赴任のオジサンたちにも愛好家が少なくないそうだ。一方，ベテラン主婦はプライドが邪魔をするのか，比較的冷ややからしい。いま，若い世代では，米も，野菜も，自宅で調理するよりも外食や中食を利用する比率の方が多くなっている。これらの層に農産物を販売するには，農業界もソフト（調理法）の開発にもっと注力すべきだ。簡便で，本格的な調理が可能な炊飯器クッキングなどは，まさに打ってつけのソフトだ。

また，この炊飯器開発から学ぶ点がいくつかありそうだ。一つは，ユーザーの声を注意深く聞くこと。そして，常識にとらわれずに柔軟な発想をすることだ。また，手間を省きたい，調理の技を持たないが「たまには手作り」という主婦心を大いにくすぐったことだ。農業界も，何が今時の主婦の琴線に触れる商品やサービスなのかを，常識にとらわれずに探してみる必要がありそうだ。

（藤澤流通・マーケティング研究所代表　藤澤研二・ふじさわけんじ**）**

メガバンクの個人リテール戦略と店舗戦略

〔要　　旨〕

1　膨大な顧客数を有するメガバンクは必然的に顧客をセグメントする必要に迫られ，各セグメントごとに異なる営業方法と営業体制を敷いている。

超富裕層に対しては，①顧客ごとにスペシャリストを配置し，オーダーメードの商品・サービスを提供，②商品開発面で欧米の証券・銀行と提携，③プライベートバンキング子会社を設立し，銀行などの業法に抵触せず，一元的に商品・サービスを提供，④銀行・証券・信託の連携による総合力の発揮などで競争力の強化を図っている。

富裕層，資産形成層に対しては，ファイナンシャル・コンサルタントを配置し，投信，個人向け国債，個人年金保険，遺言信託などの顧客対応力を強化している。

マス顧客層に対しては，クレジットカードビジネスの活性化と，ミドルリスクの消費者金融市場取り込みのための体制整備を急いでいる。

2　メガバンクのマーケティングは，顧客選別・非対面型営業推進・統計処理によるニーズ分析に特徴があり，一方，地域の特定顧客を対象とする地域金融機関の場合は対面型マーケティングが有効であり，渉外営業が重要な役割を担っている。

3　2000年代初期，合併間もないメガバンクの店舗戦略の特徴としては，①合併に伴う重複店舗の統廃合と住宅ローンセンターの増設，②入出金，振替・送金などいわゆる「事務系顧客」のダイレクト・チャネルへの誘導と「事務処理の場」から「相談営業の場」への店舗の転換などが挙げられる。その後，不良債権処理の進捗と前後して，03年頃からは，③個人専門店舗の拡充に乗り出し，さらに，④グループの総合力発揮による顧客取り込みをねらった銀行・信託・証券の共同店舗設置の動きも出てきている。

メガバンクの店舗機能を法人取引機能と個人取引機能に分けてみると，法人取引機能が集約・統合されたのに比べて，個人取引機能については，むしろ，住宅ローンセンター，運用相談機能特化店舗，軽量型店舗など多様化と拡充が進められている。

4　個人専門店舗は基本的に店頭誘致型であり，来店客を増やす仕掛けや顧客の潜在的なニーズを引き出す店頭販売力の強化が課題となっている。

目　次

はじめに
1　顧客基盤とセグメント戦略
⑴　メガバンクのセグメント戦略
⑵　地域金融機関の取引シェア主義
⑶　非対面型と対面型のマーケティング
2　メガバンクのチャネル戦略の変遷
⑴　IT・ネット高揚期のチャネル戦略
⑵　店舗機能の見直しと店舗統廃合
⑶　個人専門店舗の拡充
⑷　総合力の発揮と共同店舗
⑸　店頭誘致と店頭での販売力の強化
おわりに

はじめに

歴史的にみれば，都銀における個人リテール業務の取組みは法人企業取引の動向に大きく左右されていた。すなわち，1970年代半ば日本経済が高度成長期から安定成長期に移行し，企業の資金需要が減退すると，都銀はそれを補うかのように個人取引の体制整備を図った。さらに，80年代半ば以降，金融の自由化・国際化の進展により企業の資金調達手段が多様化し，大企業を中心に銀行借入への依存度が低下すると，都銀は不動産，ノンバンク向け貸出に注力する一方，中小企業，個人向け貸出に力を入れ始めた。

しかし，大局的にみれば，「個人リテール取引は手間がかかってもうからない」という見方が都銀の間ではかつて一般的であり，銀行業務のなかでは脇役的存在であったといえる。

都銀が個人リテール業務重視の姿勢を明確にしたのは90年代後半であり，それは，2000年前後の合併・統合によって誕生したメガバンクの経営方針においても引き継がれていった。バブル崩壊後，大企業取引，国際・市場部門での収益拡大に限界が見えてきたなかで，中堅・中小企業取引と個人リテール取引に活路を見いださざるを得なかったのである。以降，個人リテール部門の収益力強化への期待は高まり，体制面でも，法人部門とは組織を分離し，独立採算制の強化が図られ，今に至っている。

個人リテール業務はメガバンク(注1)の主役のひとつとして位置付けられるようになったのである(注2)。さらに，三菱東京フィナンシャルグループ（以下「FG」という）とUFJグループは経営統合構想のなかで，数年後，個人専門銀行を創設することを挙げている(注3)。

当総研では，メガバンクが本腰を入れて個人リテール分野に攻め込んでくるなかで，地域金融機関はどのような戦略で対抗し，生き残りを図ろうとしているのか。そのような問題意識を抱きながら，これまで５年近く全国の地銀，第二地銀，信金，信組，労金を現地に訪ね，ヒアリング調査を

重ねてきた。本稿は，これまでの調査の成果も踏まえ，メガバンクと地域金融機関を比較検討しながら，メガバンクの個人リテール戦略の特質や店舗戦略の特徴を整理することが目的である。

（注１）本稿では「メガバンク」と「都銀」の両方の表現を使っているが，前者は「地域金融機関」に対応する意味合いで使用し，後者は地銀，第二地銀，信金，信組，労金などの表現と対応する場面で使用している。

（注２）みずほFGが05年４月26日に公表した中期経営計画では，07年度の業務純益は１兆1,800億円とし，04年度対比3,600億円増やす計画であるが，うちリテール部門の増加分が2,800億円で，大企業部門の600億円を大幅に上回る計画となっており，リテール（中堅・中小企業と個人）部門を収益の柱に据えていることがうかがえる。（日本経済新聞05年４月27日付）

（注３）日本経済新聞05年２月３日付

１　顧客基盤とセグメント戦略

⑴　メガバンクのセグメント戦略

ａ　メガバンクの顧客基盤

メガバンクと地域金融機関の基本的な相違は何か。それは顧客基盤である。顧客基盤の違いがメガバンクと地域金融機関のマーケティング手法の違いを生み，戦略・戦術の違いをもたらしている。

三井住友銀行（以下「銀行」を省略）が約2,600万口座，みずほが約2,500万口座，UFJが約1,900万口座，東京三菱が約1,400万口座の個人顧客を有し，うち稼働口座は約７～８割と見込まれている。顧客の脱落（取引の解約）も毎年４～５％ほどあるといわれており，顧客脱落に相当する数の新規顧客を毎年獲得しなければ顧客基盤の現状維持が図れない。そのために広告・宣伝など多額の新規顧客獲得コストがかかるといわれる。

地域金融機関の場合は顧客脱落の割合はメガバンクより低いはずであるし，協同組織金融機関においてはその割合はさらに低いものと思われる。顧客の流出という観点に立てば，地域金融機関の方がハンディが少ないといえるかもしれない。

ｂ　セグメントの必要性

膨大な顧客数を有するメガバンクは必然的に顧客をセグメントする必要に迫られる。セグメントの方法は各メガバンクとも似ており，表現は銀行によって異なるものの，基本的には，「超富裕層，プライベートバンキング層」「富裕層，資産運用層」「準富裕層，資産形成層」「マス顧客層」に分けられている(注４)。

そして，各セグメントごとに異なる営業方法と営業体制を敷いている。

（ａ）超富裕層への対応

メガバンクは，超富裕層（預け入れ資産数億円以上のイメージ）に対しては，顧客一人ひとりにプライベートバンキングのスペシャリストを張り付けて，オーダーメードの商品・サービスを提供している。とくに今後は一般的な金融商品にとどまらず，美術品やクラシックカーの斡旋・仲介，財団設立・寄付の助言なども行う欧米型のプライベートバンキング業務を指向する動きが強まるものと思われる。さらに，中小企業・ベンチャー企業オーナーに対しては会

社経営や株式公開の相談にも応じる体制を敷く例もみられる。

みずほFGは05年４月に公表した中期経営計画のなかで，05年秋頃に富裕層向けプライベートバンキング子会社を設立する方針を示し，欧米型プライベートバンキング業務をめざす姿勢を明確にした。

また，三菱東京FGは米メリルリンチと合弁で05年度中にも富裕層向けの証券会社を設立し，プライベートバンキング業務を本格展開するという。三菱東京FGにはすでに超富裕層向けの証券子会社「三菱東京ウェルスマネジメント証券」や事業承継，不動産の有効活用など総合財務相談を手掛ける「ダイヤモンドプライベートオフィス」（明治安田生命保険，東京海上日動火災保険，三菱地所など三菱グループ企業との共同出資）があるが，この２社も，米メリルリンチとの合弁証券会社に統合する方向であるといわれている。(注５)

みずほも投資運用商品の開発では米ワコビア，米ウェルズ・ファーゴとの業務提携を発表しているが，メガバンクが欧米の銀行・証券と提携するねらいは，彼らの商品開発力，開発ノウハウを活用，吸収するところにある。

三井住友は約40人のプライベートバンカーを擁し，金融資産10億円以上のオーナー経営者向けに経営のアドバイスから個人資産の管理までを行っている。

超富裕層対応の特徴としては，①顧客一人ひとりにスペシャリストを配置し，顧客ごとにオーダーメードの商品・サービスを提供する，②プライベートバンキングは外資系とも競合する分野であり，商品開発強化のために欧米の証券・銀行と提携する，③資産運用コンサルティング専門のプライベートバンキング子会社を設立し，銀行などの業法に抵触せず，商品・サービスを一元的に提供する，④銀行・証券・信託の連携・統合による総合力の発揮などが挙げられよう。

（b）富裕層，資産形成層への対応

富裕層（預け入れ資産１千万円から数億円のイメージ），資産形成層に対しては，呼称はさまざまであるが，ファイナンシャル・コンサルタントを配置し，遺言信託の斡旋・仲介，投信，個人年金保険，個人向け国債などの販売や，アパートローン，住宅ローンの営業などを行っている。

ところで，ここ数年間で目立った動きは，各メガバンクの資産運用相談業務のターゲットが超富裕層，富裕層から準富裕層まで，その範囲が拡大されてきたことである。たとえば，三井住友は合併直後から準富裕層，資産形成層に対するコンサルティング業務強化を打ち出し，約300の支店に資産運用相談用の専用ブースであるマネーライフ・コンサルティングデスクを設置，富裕層に対しては約1,000人のファイナンシャル・コンサルタントを，資産形成層に対しても約1,000人のマネーライフ・コンサルタントを配置し，提案型営業を展開している。(注６)このように，他行より早目に体制を整備したことが，その後の個人向け投信販売や変額個人年金の販売で三井住友が他行を大き

く引き離す原動力となった。

東京三菱は，富裕層，準富裕層対応を強化するために，全支店に専門の担当者約600人を配置し，また，資産規模の大きい顧客には本店のプライベートバンキング室に約30人の担当者を置いて対応している。

みずほでも，預り資産1,000万円以上の顧客約80万人を対象に，担当者を06年度までに2,000人配置すると発表している。また，富裕層を応接する個室を，05年度中に国内支店250店に設置し，お客が担当者の指名もできるようにするという。

いずれにしても，投信，変額個人年金，個人向け国債など多様な運用商品を銀行で取り扱えるようになったことが資産運用相談業務の裾野を広げることにつながったといえよう。

（c）マス顧客層への対応

メガバンクの顧客戦略を示せば，①上顧客といわれる最も収益性の高い富裕層への相談対応の強化，②準富裕層・資産形成層への資産運用相談，住宅ローン対応の強化，そして③これまでは収益性が低く，採算がとれていないといわれるマス顧客層への対応強化，に整理できる。

そのなかで，体制整備が最も遅れていたのはマス顧客層取引であったように思われる。超富裕層から資産形成層までの体制が一応整備されてきたなかで，メガバンクはやっと本腰を入れてマス顧客層に取り組める状況になったのではなかろうか。課題はマス顧客取引の収益化である。

東京三菱のリテール部門の責任者は「マス顧客層の取引活性化を図らないかぎり，個人リテールビジネスは『本物』にはならない」と語り，欧米の金融機関が展開しているような世界水準のリテールビジネスモデルを構築するために，コンシューマー・ファイナンスの再構築に取り組むと語っている。

具体的には，消費者金融とクレジットカードビジネスであり，前者については，04年３月アコムとの業務資本提携を発表し，本腰を入れて取り組む姿勢が明らかとなった。後者については，銀行内に総合カード・クレジット事業部を設置し，まず体制の整備を図った。そして，ＩＣチップを搭載したキャッシュカードにクレジットカード機能と電子マネー機能を装備し，カード一枚ですべての資金・決済ニーズに応えられるようにしている。メガバンクでは初めての銀行本体でのクレジットカードの発行となり，銀行がショッピング履歴などの個人情報を保有することが可能となるため，従来より銀行商品とのクロス・セルが容易になると見込まれている。また，リボルビング機能をつけることで資金収益の拡大もねらえる。

04年はメガバンクがコンシューマー・ファイナンスの再構築に動き出した年であったといえる。三菱東京FGとアコムの資本・業務提携の発表が３月，三井住友FGとプロミスの資本・業務提携が６月，みずほFGとオリエントコーポレーション，クレディセゾンとの業務提携がそれぞれ７月，８月であった。

三井住友FGは05年に入って，年利８～12%の無担保ローンを扱うローン自動契約機を支店に設置（「カードローンプラザ」），また，クレジットカード業務ではNTTドコモとの提携を発表し，クレジットカードと携帯電話を融合した，新しい決済サービスの検討を開始している。

みずほFGも，全預金者を対象にＩＣクレジットカード機能付きのキャッシュカードへの切り替えを進めるとともに，さらに，ＪＲ東日本と提携し，電子マネーを搭載した「スイカ」カード機能とクレジットカード機能を付与した新型キャッシュカードの発行を検討し始めている。

わが国ではクレジットカードが２億6,000万枚近く発行されているものの，使われていないカードも多数存在しており，メガバンクはカードで提供できるサービス，機能を拡大することで，「利用されるカードビジネスの構築」をめざしているといえる。

マス顧客取引収益化の課題はクレジットカードビジネスの活性化，利用度の向上と，ミドルリスクの消費者金融市場の取り込みにあり，メガバンクはそのための陣形整備を急いでいる。

（注４）セグメントの仕方は銀行によって異なるが，三井住友の例をあげると，プライベートバンキング層（２万人），資産運用層（10万人），資産形成層（800万人），マスリテール層（1,800万人）となる。

（注５）日本経済新聞05年３月４日付

（注６）コンサルタント2,000人のうち600人強は，02年から採用を開始したコンシューマーサービス（ＣＳ）職である。ＣＳ職は個人業務に特化した職種で，転居を伴う異動はない。（金融ビジネス2004年７月号）

⑵　地域金融機関の取引シェア主義

ａ　セグメントの効果が薄い地域金融機関

地銀の場合も一応顧客のセグメントを行っているものの，母集団となる顧客数がメガバンクに比してはるかに小さく，セグメントされた客層ごとに木目の細かい営業戦略を立てることのメリットはメガバンクほど明確ではない。

また，地銀に比べてさらに営業地域を限定された信金の場合は，その営業地域における取引シェアを維持あるいは高めることが生き残りの必要条件であり，顧客のセグメントを行い，高い収益性が見込める顧客層を選別して重点的に対応するというゆとりはなく，むしろ営業地域内の住民と一人でも多く取引を行うことに注力しているといえる。ある信金で聞いた「地域住民全員のメイン化を指向している。信金が顧客を選別する立場にない。顧客が金融機関を選別している。顧客から選ばれるために注力している」という言葉が印象的であった。

また，地域金融機関の場合は営業地域が限定されているがゆえに，おのずと顧客層が一定の幅のなかにおさまり，メガバンクのようなセグメントごとのマーケティングがそれほど有効ではないともいえよう

ただし，このことは，富裕層対策の必要性を否定するものではない。地域金融機関は，商品開発力ではメガバンクに劣後するものの，たとえば不動産関連のサービスでは地元の情報を活用した親身な対応が可能と思われ，そのような地域密着型の対応で差異化を図ることも可能であろう。

b　取引シェア主義と「限定地域主義」

繰り返しになるが，信金の役職員が異口同音に語っていたことは，「営業エリアの拡大は困難であり，地域で一定の取引シェアを確保することが生き残りの条件である」ということである。実際，多くの信金では中期経営計画や年度事業計画のなかで「地域シェア○○%確保」という形で目標を掲げている。

地域金融機関の「取引シェア主義」の典型的な姿を青和信用組合（東京）にみることができる。青和信組は地域に根ざした協同組織金融機関として生き残るために「限定地域主義」を掲げている。限定地域主義とは，青和信組の営業地域を特定し，その営業地域の外には進出しない。一方，営業地域の内では他金融機関の影響力を極力抑えるという経営戦略であり，地域内取引シェアの向上を重要な目標として掲げている。具体的には，青和信組は営業エリアを葛飾，江戸川，足立区の15町71丁に限定し，徹底した地元密着により地域内取引シェアは現在でも６割程度を保持している。混住化の進展を考慮すると驚異的な高さであるといえる。

営業エリアを限定したことで，営業は「点」の管理から「面」の管理へと徹底させることができる。渉外営業を「面」で行うことにより，渉外の効率性は高くなるし，濃密なサービスの提供とタイムリーな顧客情報の把握が可能にもなる。

(3)　非対面型と対面型のマーケティング

a　不特定顧客と非対面型営業

顧客基盤の違いはマーケティング手法の違いを生む。

メガバンクの場合はセグメント別のマーケティングを指向している。前述したとおり，資産規模の大きい富裕層に対してはスペシャリストが張り付き，オーダーメードのサービスを提供している。いわば，彼らは「固有名詞の客」である。しかし，誤解を恐れずに達観して言えば，不特定多数の膨大な顧客数を有するメガバンクにとって，一部の富裕層を除いて，顧客を個体識別して顧客ごとにニーズを掴み，戦術を立てることは容易ではない。つまり，メガバンクにとって顧客の大多数は「固有名詞の客」ではなく，「数字」である。数字として処理される。顧客の潜在的なニーズの把握も統計的処理に頼らざるを得ず，取引履歴を分析するデータマイニングなどの手法の開発に注力してきた。そして，潜在的なニーズのありそうな顧客にダイレクトメールを打つ。

このようにメガバンクのマーケティングは，顧客選別と非対面型営業推進と統計処理によるニーズ分析にその特徴がある。そのためにコストをかけてCRM（Customer Relationship Management）システムを構築してきた。

b　特定顧客と対面型営業

一方，特定多数あるいは特定少数の顧客基盤をもつ地域金融機関においては，顧客

を「固有名詞」として認識することができる。そこでは「対面型マーケティング」が有効であり，渉外営業が重要な手段となる。仮に，CRMシステムを利用するにしても，「対面型が主で，統計分析型はそれをサポートする手段」という形になるであろう。

地域金融機関の渉外営業の事例は数多く，今更ここで紹介する必要はないと思われるが，出前バンキング（東京・巣鴨信金），宅配ローン（福島・福島信金），ご近所ローン（静岡・静清信金）などの名称をみるだけでも，メガバンクとのマーケティング手法の違いは歴然としている。地域金融機関の場合は，〔渉外による情報収集と潜在的ニーズの把握〕⇒〔情報の共有化と対応の検討〕⇒〔提案とセールス（提案型営業）〕がマーケティングの類型になっているといえる。

また，CRMの活用の仕方もメガバンクとは異なる。たとえば，川崎信金は99年にCRMと携帯端末を結合した独自のCRMシステムを構築しているが，その目的は顧客選別でもなく，データマイニングでもなく，あくまで渉外担当者の支援システムである。顧客をより深く理解し，渉外担当者の渉外能力を高めることをねらいとしている。

メガバンクと地域金融機関のマーケティング手法の違いは基本的には顧客基盤の違いから生じている。実は，各金融機関のチャネル戦略・店舗戦略も，その顧客基盤によって様相が異なっている。以下，メガバンクのチャネル戦略・店舗戦略の変遷を概観することとしたい。

2　メガバンクのチャネル戦略の変遷

(1)　ＩＴ・ネット革命高揚期のチャネル戦略

ＩＴ・ネット革命の高揚期であった90年代後半から00年にかけて，日本の個人リテール金融は新しいビジネスモデルを模索していた。ネット上の金融ポータル・サイトで総合金融サービスを提供し，顧客を囲い込む，いわゆるワンストップ・ショッピング。CRMを活用し，個々の顧客ニーズに応えた金融商品・サービスの提供，いわゆるワン・ツー・ワン・マーケティングとクロス・セルによる取引深化。ネット・バンキング，コンビニATMなどのネットワーク・チャネル戦略による顧客の取り込みなど，メガバンクを中心に，挑戦的な取組みが行われた。

異業種がインターネットやコンビニを活用して金融業に参入したのは00年前後であり，00年10月ジャパンネット（旧さくら，富士通，日本生命，東京電力，三井物産），01年５月アイワイバンク，01年６月ソニー（ソニー，三井住友，JPモルガン），01年７月イーバンク（伊藤忠商事，住友商事，日本テレコム，ヤフー等）が矢継ぎ早に開業した。

ところで，インターネット・バンキングへの期待が膨らんでいた00年前後におけるひとつの典型的なチャネル戦略として，筆者が想起するのは，旧さくらが標榜していた「ネットワーク金融事業」である。

これは，インターネット・バンキング，テレホン・バンキング，ATMなどのダイレクト・チャネル網を他行に先駆けて構築し，いち早く顧客の囲い込みを行おうとする戦略であった。そのために，当時としては，先駆的に，①am／pmジャパンとの提携，アイワイバンクとの提携，ATM共同運営会社イーネットへの参加によるコンビニATM網の整備，②ブラウザ・バンキング（インターネット上での金融取引）の開設，インターネット専業銀行「ジャパンネット」の設立，「さくらローンパートナー」（01年８月に「アットローン」に名称変更）の設立，ソニーへの出資などによるインターネット・バンキングのインフラの獲得などに取り組んでいた。

今では，コンビニATMと金融機関の提携はあまねく行き渡り，コンビニATMは社会資本的インフラとも言える状況になっているが，当時としては，旧さくらの「ネットワーク金融事業」戦略はある意味で時代の先端を走るものであったといえよう。

⑵　店舗機能の見直しと店舗統廃合

一方，従来からある店舗については，当時，「店舗は第二の不良資産」といわれ，対顧営業チャネルとしての王座の地位が大きく揺らいでいた。店舗スペースの７割は事務処理に利用されており，また，来店客の８～９割はATMを利用するだけの客であったりした。駅前などの一等地に立地している店舗が単なる事務処理の場と化していたことに気づいたメガバンクは，店舗の見直しに着手したのである。

営業店の後方事務は事務センターに集中し，入出金，振替・送金などいわゆる「事務系顧客」はATMなど低コスト・チャネルへ誘導して，店舗のスペースを「事務処理の場」から「相談営業の場」へと転換を試みた。そのために，ハイ・カウンターをロー・カウンターに改装した。

また，この間に都銀の生き残りをかけた合併・統合が進み，96年４月東京三菱，00年９月みずほホールディングス，01年４月三井住友，UFJホールディングス，02年４月みずほ，みずほコーポレートがそれぞれ発足している。そして，合併によって二重投資となった重複店舗の統廃合が進められた。３行が統合されたみずほでは，約３割の店舗が統廃合の対象になったと見込まれる。

一方，店舗の統廃合が進むなかで住宅ローンセンターは拡充された。実は都銀のなかで先駆的に住宅ローンセンター網の構築に取り組んだのは旧あさひであり，00年５月時点ですでに90拠点を有していた。この戦略が功を奏して，あさひは97年から数年間住宅ローン増加額で日本一となっている。

住宅ローンについては，95年以降，金利低下に伴う高金利時の住宅金融公庫ローン借換ニーズの急増，さらに，01年12月の政府による住宅金融公庫５年以内改廃方針の決定を機に住宅ローン争奪戦が激しさを増してきたが，都銀他行が住宅ローンセンターの拡充に本格的に動き出したのは00年以降，とくに合併・統合後であった。

いずれにしても，00年代初期のメガバン

クのチャネル戦略の特徴としては，①合併に伴う重複店舗の統廃合と住宅ローンセンターの増設，および②事務系顧客のダイレクト・チャネルへの誘導と「事務処理の場」から「相談営業の場」への店舗の位置付けの変化を挙げることができる。

⑶　個人専門店舗の拡充

合併後は店舗の合理化に注力していたメガバンクであったが，不良債権処理の進捗と前後して，03年頃からメガバンクの店舗戦略に変化がみられるようになった。いわゆる個人専門店舗の拡充に乗り出したのである。

この背景には，ネット上の金融ポータル・サイトによる顧客囲い込みが必ずしも当初想定したほどの成果が上がらず，バーチャル店舗への過度な期待が薄れるなかで，リアル店舗の見直しがなされたこと。また，事務系顧客のダイレクト・チャネルへの誘導は，一面では潜在的な取引ニーズのある顧客を逃がしていたことになり，再び，顧客を店頭誘致することを重視し始めたこと。とくに，住宅ローンの借換競争にもピーク感が生じ，個人リテール業務の主戦場が住宅ローンから資産運用相談業務へ移りつつあるなかで，そのための拠点の整備が喫緊の課題となったことなどが挙げられる。

＜みずほの事例＞

みずほは04年に入ってから営業拠点の本格的な再編に着手し始めており，①法人取引の基幹店舗への集約，②個人向け金融機能は，個人中核店舗と個人サテライト店舗の連携により対応，③とくにサテライト店舗は積極的に展開する方針を発表している。

個人中核店舗はすべての個人向け金融機能を配備しており，イメージ的には30名程度の陣容である。一方，新たに増設するサテライト店は個人専門の軽量型店舗であり，総勢15名程度の陣容である。サテライト店は営業部門と事務部門があり，営業部門にはフィナンシャルプランナー資格を保有する「フィナンシャルコンサルタント」を布陣する。

今後１～２年で約100か店設置し，フィナンシャルコンサルタントは中核店舗，サテライト店舗合わせて総勢2,000名配置する計画である。(注7)

＜三井住友の事例＞

三井住友は個人専門店舗「コンサルティングプラザ」を05年度内に倍増し約100拠点にする計画である。そのほか，投信や個人年金などの販売に特化した，軽量型店舗（数人の陣容）も新たに50か所設置するという。(注8)

＜東京三菱の事例＞

また，東京三菱は資産運用相談に特化した店舗，預金出し入れや口座開設の事務は一切行わないというメガバンクでは初めての形態の店舗を04年以降３年間で50～100店新設する計画である。

さらに，東京三菱はユニークなチャネル構想を発表している。それは，ATMと銀行支店の機能を併せ持つコンビニ支店「コンビニ・ボックス・バンク」である。すなわち，住所変更や公共料金の口座引き落としなどの手続き，支店訪問日時の予約などが可能な新型情報端末を05年９月末までに最大150か所のコンビニ（ローソン，ミニストップ）に設置するという。(注9)

いずれにしても，これらの軽量型店舗やコンビニ支店の拡充は利用者の近くで金融サービスを提供していくという発想から生まれており，メガバンクが利便性の向上にいかに注力しているかがうかがえる。

（注７）金融ビジネスNovember 2004
（注８）日本経済新聞05年６月15日（夕刊）
（注９）日本経済新聞05年３月26日

(4)　総合力の発揮と共同店舗

資産運用相談用の窓口の設置や個人専門店舗の新設に加えて，銀行・信託・証券の共同店舗を作る動きも見られる。

みずほは03年７月以降，みずほインベスターズ証券との共同店舗「プラネットブース」（みずほのロビー内に証券のブースを設置）を展開しており，最終的には共同店舗100か店体制をめざしている。また，04年３月には，みずほのロビー内に新光証券の相談ブースを設置する方式の共同店舗「カスタマープラザ」の第１号店を丸の内中央支店に開設している。

メガバンクの共同店舗のなかでも，とくに注目を集めたのが三菱東京FGの新型個人向け総合金融チャネル「MTFGプラザ」である。

MTFGプラザは三菱東京FGの個人リテール部門における総合金融機能を融合する，一体的経営モデルを具現するものとして企画され，04年２月に第１号店が所沢に開設された。

三菱東京FGは住宅ローンや各種デリバティブ内包型運用商品など「競争力のある商品開発」とリテール部門の体系的な人材育成システムなど「販売力の強化」に取り組んできていたが，MTFGプラザはそれまでの取組みを一歩進めて，「グループの総合力発揮による顧客の取り込み」に挑戦している。

MTFGプラザはワンストップショッピングそのものであり，銀行，信託，証券の専門機能を組み合わせて顧客のさまざまな金融ニーズに総合的に応えようとしている。店頭誘致をねらった店づくりを行い，来店客に情報を発信することで，顧客の潜在的なニーズを掘り起こそうと企図している。

一般的に，証券会社の店舗は入りにくいといわれる。その点，MTFGプラザでは証券会社のカウンターと銀行のカウンターが隣り合わせで配置されており，気楽に相談できるという雰囲気がある。また，個人向け国債の販売においては，銀行でも取り扱っているが，個人向け国債については証券会社のカウンターに案内するということで業務の重複，グループ会社間の無駄な競合を避けており，証券の新規顧客増加の一因になっている。

三菱東京FGはMTFGプラザを今後のリ

テール戦略と連結事業戦略を考える上でのフロントランナーとして位置付けており，いわば，ひとつの意欲的な実験であるといえよう。

最近のメガバンクの店舗戦略の特徴を整理してみると，①住宅ローンセンター，資産運用相談専用の軽量型店舗など機能特化型の店舗を機動的に配置している。②銀行，信託，証券などグループの連携による総合力発揮を企図している。③資産運用相談業務においては店頭誘致を基本としている。④営業時間の延長，予約制の導入など顧客利便性に配慮した対応を指向していることなどが挙げられる。

当然なことかもしれないが，メガバンクの場合は，専門的機能への特化と総合力の発揮という点が，地域金融機関と比べて際立っており，商品の品揃えや専門職員の配置と相まって，サービスの差異化を図ろうとしている。

⑸　店頭誘致と店頭での販売力の強化

なお，メガバンクでは，個人専門店舗の拡充と合わせて，店頭誘致と店舗での販売力の強化に取り組んでいる。

個人専門店舗を設置しただけではお客は来店しない。お客に足を運んでもらうためのさまざまな宣伝，広告，工夫を行っている。各種相談会，資産運用セミナー，遺言信託セミナーなどの開催はそのための有力な手段の一つであり，潜在的なニーズのある顧客をつかむ良いチャンスになっている。

店頭の販売力を強化する動きも目立つ。三井住友では「従来，支店の現場では『事務ミスをしないこと』が最大の関心事であったが，支店の後方事務処理が中核店に集約され，事務負担が軽減したために，『いかに商品のセールスを行うか』に関心が移っている」という。そして，04年には，「支店　Sales Process Re-engineering」を導入し，お客が来店して帰るまでの間に，商品をセールスするチャンスをいかに作るか，たとえば，最初にお客へかける一言はどんな言葉が適当かというレベルから，セールス強化に取り組んでいる。(注10)

個人専門店舗の拡充や店頭セールスの取組みが功を奏してか，たとえば投信販売についてみれば，従来渉外担当者が８割，店頭販売が２割であったものが，今では店頭での販売が４割以上を占めているという。

三菱東京FGの「MTFGプラザ」でも来店誘致と店頭販売に力を入れており，金融商品のチラシの陳列，不動産情報の掲示，相談業務のアピールなど効果的な方法を考え，来店客への積極的な情報発信により，顧客とのビジネス的出会いを模索する努力を重ねている。実際，効果も出ており，とくに証券会社の新規顧客数が増加している。この背景には個人向け国債という人気商品のブームが起きていることもあるが，店頭での販売力強化の表れともいえよう。

また，みずほでは全店舗に来店客をスムーズに誘導する総合受付案内（ロビーコンシェルジュ）を配置するという。来店客が顧客受付システムにキャッシュカードを入れると，データベースから過去の取引内容

などが画面に表示され，案内係は顧客属性を確認して適切なカウンターへ誘導できるようにする。有望な見込み客はコンサルティングカウンターへ誘導しセールスチャンスにつなげるというものである。(注11)

このようにメガバンク各行は資産運用商品の店頭セールス力を高めるために，コンサルタントの配置に加えて，さまざまな工夫を重ねている。

（注10）日本経済新聞05年３月26日付
（注11）金融財政事情04年７月５日号

おわりに

00年３月末と04年３月末の国内店舗数の推移をみると，メガバンク４行が約18%削減しているのに対し，地銀は約４%，信金は約７%程度しか減少していない。

東京三菱を除く３行はこの間に合併・統合によって誕生している。また，地銀では，つくば，九州など第二地銀を吸収合併するケースが，さらに，信金では，48件の合併（うち信組との合併１件），18件の事業譲渡，１件の事業譲受があり，単純に店舗数を比較することには難があるが，大雑把にみて，地銀，信金はメガバンクほど大幅な店舗削減を行わなかったといえる。メガバンクの場合は合併に伴い重複店舗が多数生まれたことがこのような削減率の違いを生んだといえよう。

しかし，メガバンクの店舗統廃合についてはある種の錯覚と誤解がある。それは，「店舗統廃合」イコール「店舗機能の集約・統合」「店舗数削減」のイメージである。たしかに，店舗数は減っている。しかし，その主要な部分は重複店舗である。それ以外は，店舗機能を法人取引機能と個人取引機能に分けてみると，集約・統合されたのは法人取引機能であり，個人取引機能は集約・統合されていない。統廃合の対象となったのは法人取引機能であり（最近は中小企業向け拠点を地方都市に展開し始めており，法人取引機能も増設する方向にあるが），個人取引機能については，むしろ，住宅ローンセンター，運用相談機能特化店舗，軽量型店舗など多様化と拡充が進められたのである。

これはリテール金融というものの性格からくる特徴であり，とくにローンや資産運用相談という業務においては「人的対応」を必要としており，そのために身近なところに店舗チャネルを配置するという戦略をとらざるを得ないのである。

地域金融機関の場合は，「人的対応」を渉外営業によってカバーしているために，地域によってはリテール金融店舗を集約・統合する余地があるが，店頭誘致の考えでリテール金融を進めるメガバンクの場合は，意外なほどリテール金融店舗を削減する余地は小さいのである。

地域金融機関は，このようなメガバンクの個人リテール戦略と店舗戦略を正確に認識したうえで，対応を図ることが肝要であろう。

（取締役調査第一部長＜前取締役調査第二部長＞
鈴木利徳・すずきとしのり**）**

地域金融機関の店舗戦略

――エリア営業制導入による店舗機能の見直しと再編――

〔要　　旨〕

1　地銀のなかには，地域特性を重視した分権的業務運営体制すなわちブロック制（カンパニー制）を敷いているところがあり，ブロック長への権限委譲をすすめ，顧客対応力の強化を図っている。

2　地銀，信金ともにフルバンキング型店舗の見直しが進んでいる。地銀では，統括店とメンバー店数店から成る店舗の集合をひとつの営業体＝「エリア営業体」と考え，エリア営業体でフルバンキングサービスを提供する動きが広まっている。その場合，統括店にフルバンキング機能を集約し，メンバー店は機能特化型店舗に衣替えしている。
　信金では，立地条件に応じた店舗方式を採用しているが，基本的には，顧客基盤が均質な地域ではフルバンキング方式を堅持，営業エリアによって顧客基盤が異なる地域では，母店・サテライト店方式を採用するところが多い。
　地銀，信金ともに，店舗再編は合理化の一手段であるが，それだけではなく，個人顧客の相談内容が高度になってくるなかで専門性の高い相談チャネルを整備するというねらいがある。

3　地銀では資産運用相談業務を強化・拡充する動きが目立つ。資産運用相談スペースも，従来のローカウンターから相談コーナーへ，相談コーナーから個室型相談ブースへと，質的に充実する方向にあり，資産運用コンサルティングソフトの開発も進んでいる。また，ミニ店舗，コンサルティングプラザなど個人特化型，店頭誘致型の店舗の増設も盛んである。しかし，客層のターゲットの絞り込みや，来店客数の確保では課題を抱えており，店頭誘致型店舗のマネジメントは試行錯誤の途上にあるといえる。

4　インストアブランチについては，広告宣伝や新規口座の獲得では効果が認められるものの，業務内容をみると，公金収納などが過半を占め，ローン相談や資産運用相談への展開が，当初のねらいどおりには進んでいない。

5　地域での預金・貸出金残高シェアの向上が求められる地銀，信金では，店舗統廃合は一般的には積極的な戦略として認知されていないが，他金融機関との合併等をきっかけに店舗統廃合を実施，あるいは計画している地銀，信金も現れている。統廃合対象店舗は，顧客を効率よくカバーできる最適な店舗配置を実現する観点から選定され，実際には営業エリアの線引きができない重複店舗が中心となる。店舗統廃合を実施すれば顧客流出は避けられないが，各金融機関は，コンビニATMサービス提供や他金融機関とのATM手数料相互無料化等でキャッシュポイントを確保することにより，顧客の利便性低下を最小限にとどめている。店舗統廃合を円滑に進めるためには，これを経営の重要課題と位置付け，集中的かつスピーディに取り組むこと，そして統廃合の趣旨およびプロセスが関係職員全員に浸透していることが必要である。

目　次

はじめに
1　店舗機能の見直しと店舗の再編成
⑴　地域特性を配慮したゾーニング
⑵　地銀のエリア営業体制
⑶　信金の店舗戦略
⑷　資産運用相談への対応強化
⑸　インストアブランチとインブランチストア
2　地銀・信金の店舗統廃合
⑴　ATM網の拡充
⑵　店舗統廃合の現状
⑶　顧客流出への対応策
⑷　店舗統廃合を円滑に進めるために
おわりに

はじめに

金融機関の店舗戦略を考察する場合，店舗の配置や形態だけを調べるだけでは不十分である。店舗，ATM，インターネット，電話，渉外を含むチャネル戦略として把握しなければならない。また，本支店間の機能分担，ブロック体制（後述）を敷いている場合には各ブロックへの権限委譲の状況などについての考察も欠かせない。さらには，客層，地域性，商品性に対応した店舗形態・サービスのあり方や営業時間の設定など，店舗戦略を考えるにあたっては，店舗の採算性だけでなく，多角的な視点で分析する必要がある。

また，４～５年前までは店舗の合理化・再編や住宅ローンセンターの拡充などが店舗問題の中心であったが，不良債権処理に目途がついた地銀のなかにはミニ店舗，マネーコンサルティングプラザなど資産運用相談に重点を置いた個人向け店舗の拡充に乗り出す動きもみられる。地域金融機関の店舗対応の動きは速い。店舗の多様化・専門化も進んでいる。

都銀，地銀，第二地銀，信金，信組，労金，JAの業態間の棲み分けを超えた競合が激しさを増しているなかで，地域金融機関がどのような店舗戦略で生き残りを図ろうとしているか。その一端を以下で紹介したいと思う。

1　店舗機能の見直しと店舗の再編成

⑴　地域特性を配慮したゾーニング

店舗戦略とはいわばゾーニング（営業エリアの線引き・区分け）戦略である。営業エリアをどういう思想でゾーニングするか，どんな視軸で区分けするかということこそ店舗戦略の基本である。

まず，地銀の場合は，ゾーニングを２段階で行っている事例がみられる。たとえば，静岡銀行では４ブロック，31エリア，横浜銀行では８ブロック，26エリアに編成している。ここでいうブロックとは，エリアを

包含する広域地域区分であり，各ブロックには３～８のエリアが含まれる。

静岡銀行の事例で詳しく紹介すると，99年４月に「カンパニー（擬似分社）制」を導入し，営業店は中部，東部，西部，首都圏の４つのカンパニー（ブロック）にグルーピングされた。カンパニー制導入のねらいはリテール顧客と地域性を重視した業務運営体制の構築にある。同行はもともと静岡三十五銀行，遠州銀行，浜松市信用組合が合併を重ねてできた銀行であり，東部は伊豆，中部は駿河，西部は遠州ということで，それぞれ気質・文化・産業構造などの地域性が異なっている。リテール顧客への対応も，地域特性への配慮が欠かせないというわけである。なお，各カンパニーのトップには常務執行役員をおいて，カンパニーへの権限委譲をすすめるとともに，カンパニーごとの業績を競わせる体制にもなっている。

このような地域分権的な経営システムはメガバンクでも導入されている。たとえば三井住友銀行は，04年６月個人リテール部門の営業体制を見直し，約400の支店を統括する地域ブロックを従来の50から鉄道ターミナルごとに36に再編し，顧客の動線と生活スタイルに合わせた形にくくり直した。ブロック長への権限委譲をさらに進め，迅速な意思決定とエリアマーケティングの推進を加速し，ブロック内の人事配置や評価，営業ノウハウの共有化，一定の基準内での金利決定権，さらには，ブロックごとに広告・宣伝を担当する「エリア・マーケティング・オフィサー」の配置（１名）など，地域特性を重視する業務運営体制を敷いている。(注1)

りそな銀行も04年４月から「エリアマネジメント」と称する分権的経営システムを導入している。全国を30の地域に分けて地域別責任者「地域CEO」を配置。地域CEOは「ミニ地銀のトップ」として地域内の人員配置，店舗機能の集約など幅広い権限を持ち，地域の実情に応じたサービスを提供できるようにしている。(注2,3)

このような地銀，メガバンクにおける地域特性を配慮した経営システムの構築は，大規模合併JAにとっても示唆するものがあるように思われる。

（注１）日本経済新聞04年６月１日付
（注２）日本経済新聞04年３月31日付
（注３）金融ビジネスApril 2004

⑵　地銀のエリア営業体制

今回ヒアリング調査で訪問した地銀では「エリア営業体制」(注4)を導入しているところが多かった。

エリア営業体制導入には，地域の特性を配慮するということに加えて，もうひとつ，個人顧客の相談内容が年々専門的に，かつ，高度になってきており，それゆえに，専門性の高い相談チャネルを整備するというねらいがある。

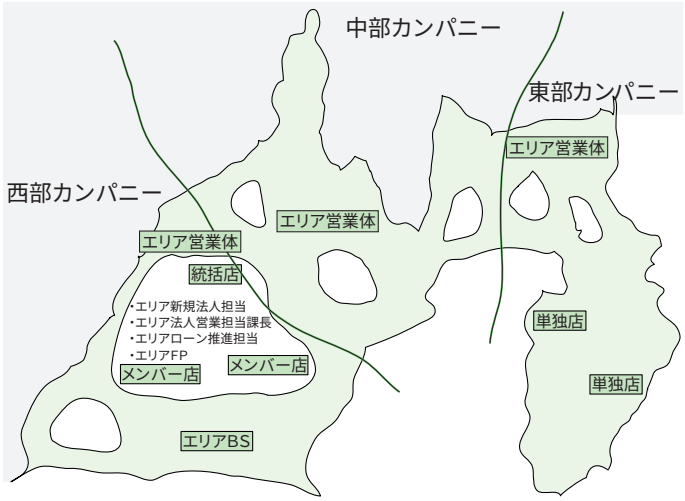
静岡銀行の例で紹介すると，３～４店舗の集合をひとつの営業体と考え，個々の営業店でフルバンキングサービスを提供するという発想を捨てて，エリア営業体でフルバンキングサービスを提供するというもの

である。そうすることで，より効率的に質の高いサービスを提供するねらいがある。全部で31のエリア営業体があり，エリア営業体のなかにはその中核になる「統括店」が１店，「メンバー店」が２～３店あるというイメージである。(注５)

渉外担当は主に統括店に配置され，エリア内の支店地域を横断的に動き回る。具体的には，法人の新規開拓を専担で行う「エリア新規法人担当」，個人向けローンを推進する「エリアローン推進担当」，個人の資産運用相談を担当する「エリアFP（ファイナンシャルプランナー）」などが配置されている（第１図）。

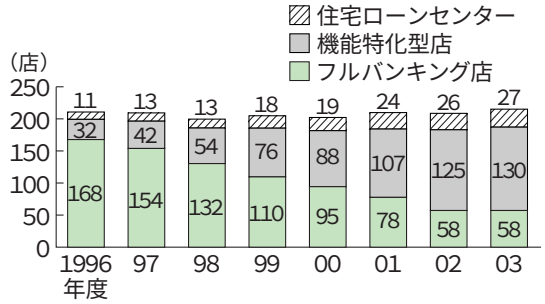
言い換えれば，統括店にフルバンキング機能を集約し，メンバー店は機能特化型店舗に衣替えしたといえる。メガバンクは「重複店舗の統廃合と機能特化型店舗の新設」を進めたのに対し，地銀の場合は，店舗機能の見直しと再編によって，店舗の合理化を図っているのである。実際，静岡銀行や横浜銀行では店舗の総数そのものは過去５～６年間ほとんど変わっていないが，フルバンキング型店舗の数は大きく減少している（第１表）。

第１図　静岡銀行のカンパニー制とエリア営業体制のイメージ



資料　農中総研作成

第１表　横浜銀行の有人チャネル数



資料　横浜銀行IR資料より

（注４）呼称は銀行によりまちまちであり，広島銀行ではブロック営業体制，親和銀行ではエリアブロック制と呼んでいる。

（注５）「統括店，メンバー店」の呼称は「中核店，サテライト店」など銀行によりまちまちである。また，メンバー店は地域の特性に応じて，中小零細企業と個人に対応するリテール店，中小企業特化型店，個人特化型店，ローン特化型店，運用相談特化型店など，その性格は多様である。個人向けのメンバー店の場合は渉外営業を行わない店頭誘致型店舗のケースが多い。

⑶　信金の店舗戦略

信金の経営戦略はいわゆる「狭域高密度戦略」「フェイス・トゥ・フェイス」という言葉に集約される。営業エリア内に稠密（ちょうみつ）な店舗網を配置(注６)し，店周を中心に濃密な渉外営業を展開する。顧客密着戦略により高い利便性を提供することで，他金融機関との差異化を図ってきた。

また，信金の場合は顧客数もおのずと限定されているため，優良

顧客を選別的に取り込む「いいとこ取り」の戦略は取り難い。むしろ，地域での取引シェアを高めることが重要であり，稠密な店舗網は営業エリアでの優位性を確保するためには不可欠の選択ともいえる。信金が他金融機関に比べて，相対的には店舗の廃止に慎重に対応し，狭域高密度戦略を維持してきた背景が理解できる。

しかし，営業エリアの地域経済が低迷し，信金の収益が伸び悩むなかで，狭域高密度経営を維持するコストが割高になってきたことも事実であり，信金もまたいやおうなく店舗の再編に取り組まざるを得なくなった。

信金の店舗方式を類型化するのは難しいが，あえて分類すると，①フルバンキング方式，②母店・サテライト店方式，③組み合わせ方式，④店質選定方式に分けられるのではなかろうか。

フルバンキング方式は従来型店舗であり，各支店営業エリアの立地条件，顧客基盤が比較的均質な地域に立地している信金で，フルバンキング方式を堅持しているところが多い。この場合，店舗の効率化は，職員数を減らすことで対応している。

母店・サテライト店方式は基本的には地銀のエリア営業体制と同じ考え方であり，母店とサテライト店を合わせてひとつの営業活動単位と考え，顧客ニーズに応えるものである。母店に融資機能と渉外機能を集約し，サテライト店は個人向け，預金機能に特化している。

組み合わせ方式とは前二者を組み合わせたものである。たとえば，北海道・帯広信金の事例を紹介すると，「市部」では法人取引を母店に集約し，サテライト店は個人取引店に特化する形で店舗機能の再編を行い，「郡部」ではフルバンキング型を維持するという方式をとっている。ある信金では，「郡部の店舗は不採算だからということで単純に閉鎖できない。店舗当たりの人員を削減することで対応している」と語っていたが，人口希薄な地域の店舗の効率化が地方の信金にとっては大きな課題になっているといえる。

店質選定方式は各支店の立地条件，顧客基盤が多様で，地域性が顕著に異なる信金で採用されている。たとえば，立地条件によって「融資特化店」「預貸並進店」「預金・個人ローン特化店」と店舗を分類したり，「総合推進店舗」「事業者推進店舗」「消費者推進店舗」「効率化店舗」に区分したりしている。この方式は地域性の違いに対してきめ細かく店舗機能を分化・再編しているものであり，母店・サテライト店方式の応用編といえよう。

（注６）都内の信金の場合，500mから１km間隔で店舗が配置されている。

(4)　資産運用相談への対応強化

資産運用相談業務については，信金，信組などはその客層からしてニーズが限定的であり，品揃え的な取組みが目立つ。一方，地銀では，資産運用相談業務に熱心に取り組み始めたところもみられる。以下，いくつかの事例を紹介したい。

たとえば，横浜銀行では投信や年金型保

険など預り資産に力点をおいた個人特化，店頭誘致型ミニ店舗を01年度２店舗，02年度３店舗，03年度８店舗と増設してきている。立地については，地域の客質，客数，成長性，他行との競合条件など定性的・定量的な分析を踏まえて，選定している。既存店舗では「預金」と「預り資産」の割合は８対２ぐらいであるが，ミニ店舗では５対５程度の割合になるという。なお，ミニ店舗は「開設５年で黒字化」することを目途に取り組んでいる。

広島銀行は04年10月，広島駅前支店の２階に「ひろぎんマネーコンサルティングプラザ」を開設。職員３名で，営業時間は９時～３時だが，時間外でも相談に応じられる体制をとっている。１日当たり４～10名程度が来店。来店客は，これから資産運用に取り組もうとしている初心者が多く，運用経験の豊富な顧客は最初から証券会社へ行くという。月に１回資産運用相談会を開催，参加者には高齢者が多いという。

また，資産運用相談コーナーや個室型相談ブースの増設に力を入れ始めた地銀もみられる。ここでは，スルガ銀行の事例を紹介したい。

スルガ銀行は，04年７月に東京・渋谷に個室６室を備えた新形態の支店「サロン・ド・コンシェルジュ渋谷」をオープンし，資産家や富裕層を中心に資産運用に関する提案を行っている。サロン・ド・コンシェルジュは現在，首都圏６か所にあるが，今後は静岡県内の店舗にもあまねく，このようなコンシェルジュ・コーナーを確保していく予定である。なお，資産運用相談にあたっては，CRMを活用した資産運用コンサルティングソフトを開発中である。

スルガ銀行
＜相談コーナーの内部＞

1対1で落ち着いて相談ができる。コンサルタント・ソフト（現在開発中）を活用して，顧客の特性とニーズに合った提案を行う（取り扱い商品は系列にとらわれず，よい商品であれば外部と提携。投信は42種類，個人年金保険は8種類をそろえる）。

このように資産運用相談のスペースはローカウンターから相談コーナーへ，相談コーナーから個室型相談ブースへと，相談スペースが質的に充実する方向へ向かっており，また，コンサルティングソフトの開発も進んでいる。

しかし，豪華な相談ブースと相談ソフトが富裕層の獲得にどれほど有効であるかという検証はこれからであり，現在のところはまだ試行的な取組みであるといえる。また，相談ブースと相談ソフトを用意しても，顧客が来店しなければビジネスチャンスは生まれない。そういう意味では，いかに店頭誘致するかが大きな課題であると思われる。

⑸　インストアブランチとインブランチストア

調査を行うまでは，インストアブランチとインブランチストアは「似たもの同士」という感覚であったが，実際に現地で話を伺ってみると微妙な違いに気が付く。たとえば，設立の動機，ねらいが異なる。インストアブランチの場合は，店舗網の空白地帯である大型ショッピングセンターやスーパーなどに新たに個人特化型店舗を配置し個人顧客の取り込みをねらうケースが多いのに対し，インブランチストアの場合は，店舗機能の再編によりフルバンキング型店舗を個人特化型店舗に切り替えるときに生じた空いたスペースの活用手段として他業態店舗を誘致することが多いように思われる。以下，インストアブランチを中心に話を進めたい。

店舗の種類は出張所，代理店がほとんどであり，職員体制はパートを含めて６～７名程度，主な業務内容は口座開設，通帳の更新，公金収納，ローン相談，資産運用相談などであり，出張所，代理店の場合は融資業務は行っていない。

スーパーの営業日に合わせて土日も営業しており，また，営業終了時間は平日の場合で18時～20時ごろまで（土日は17時頃まで）と一般店舗よりは遅くまで営業している例が多い。

インストアブランチの評価を伺ったところ，広告宣伝や新規口座の獲得ではそれなりの効果があったが，実際の業務内容では公金収納などが過半を占め，ローン相談や資産運用相談への展開がみられず，当初のねらいどおりには進んでいないという評価が多数派である。お客の立場からみれば，ローン相談や資産運用相談は買物のついでに立ち寄って済ますという性格のものではなく，買い物と相談業務はマッチしないといえる。客層からみても，日中買い物に来るのは主婦層，高齢者層が多く，一家の大黒柱として働いている者は夜か，土日でないと来店できないはずである。しかし，「土日にもっと相談需要があると思っていたが，期待はずれだった」（広島銀行）という声もあり，相談需要の掘り起こしが多くの金融機関にとって課題となっているように見受けられた。

さらに，テナントの賃借料が高いという声が多く，店舗維持コストが高くつくこともあって，店舗単体の採算性は良くないケースがほとんどであった。

インストアブランチについて各地域金融機関は，まだ手探りで，試行錯誤を重ねている途上にあるというのが実態であるといえよう。

静岡銀行
＜インストア・ブランチ「ジャスコ清水店出張所」＞

右側が銀行店舗窓口，左側がＡＴＭコーナー

2　地銀・信金の店舗統廃合

⑴　ATM網の拡充

このような店舗形態の多様化とともに進められているのが，ATM網の拡充である。これにより店舗のキャッシュポイント機能の一部は，ATMに代替されている。例えば横浜銀行は小田急線63駅構内にATMを設置したが，これは営業エリアをカバーする鉄道の駅で，乗降客が多い地の利を生かして，キャッシュポイント機能をより発揮させる取組みである。

地銀では00年まで，信金では03年までATM数が増加し続けたが，その後ATM数は横ばいに転じた。その背景としては，次の２点により自前のATMを設置する必要性が低下したことが考えられる。第一に，01年以降アイワイバンク銀行（01年開業）やイーネットのATM設置台数が大幅に増加し，金融機関がATM提携によりコンビニATM網を積極的に活用するようになった。第二に，業態内外でのATM提携による手数料相互無料化が進展したことである。例えば信金業界では，「しんきんゼロネットサービス」により，預金者が全国どこの信金ATMを活用しても，平日昼間の利用手数料は無料である。また例えば広島県では，「ひろしまネットサービス」により，広島銀行，もみじ銀行，信金，JAなど県内（一部近隣県の金融機関も含む）地域金融機関の間で，どの金融機関の預金者がどこのATMを活用しても，平日昼間の利用手数料は無料となっている。これら金融機関は当然業務上の競合関係にあるが，助け合える面では助け合っていくということである。こうした事例は広島県にとどまらず，全国多くの地域でみられる。

このように店舗のキャッシュポイント機能はATMに代替され，ATM網が外部との提携で拡充した。従って顧客の利便性は格段に向上しており，金融機関が自前で店舗やATMを設置する必要性は，以前と比較して低下している。

⑵　店舗統廃合の現状

地銀，信金では，地域での預金・貸出金残高シェアを高めることが求められ，営業エリア内に支店網を行き渡らせる必要があるため，店舗統廃合は一般的に積極的な戦略としては認知されていない。このため地銀と信金の店舗数は，他業態と比較してあまり減少していない。

しかし経営環境の変化を背景に店舗統廃合を実施，あるいは計画している地銀，信金が現れている。その大半は他金融機関との合併がきっかけになっているが，合併とは関係なく単体で経営体力向上のために統廃合を進めているところもある。

店舗統廃合を実施している親和銀行，広島銀行，福岡ひびき信金，城北信金を05年４～６月にかけて訪問し，店舗戦略についてヒアリング調査を実施した。以下は，その内容をとりまとめたものである。

合併を機に実施される店舗統廃合は，合併前の金融機関の営業エリアが分離してい

るか重複しているかで，中身がやや異なってくる（第２図）。

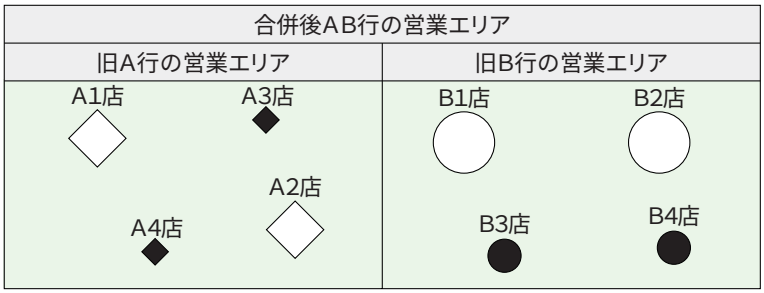
実際には合併前の金融機関の営業エリアが完全に分離していることはなく，近隣大都市等共通のエリアが存在しているが，営業エリアが比較的分かれた状態であれば，重複店舗を探すことは困難である。しかし，経営効率化が経営統合の目的の一つであるケースが大半なので，店舗統廃合が検討対象になることは多い。この場合，統廃合の基準は業務量（例えば１支店当たりの貸出金残高）となり，一定水準の業務量を満たさない店舗（第２図のＡ３店・Ａ４店・Ｂ３店・Ｂ４店）が統廃合の対象となる。

これに対して，合併前のエリアが重複していると，合併後に複数店舗の間で担当エリアの線引きができない地区がでてくる。第２図によれば，合併後のXY行において，旧Ｘ行の支店（Ｘ１店）と旧Ｙ行の支店（Ｙ１店）が重複店舗となり，例えばＹ１店が廃止対象となる。また同様にＸ２店とＹ２店も重複店舗であるため，例えばＸ２店が廃止対象になる。一方Ｙ３店は，他店から地理的に離れており，業務量が十分なので存続となる。これに対してＸ３店については，他店から離れているものの，業務量が小さく単独での業務継続が難しいため，営業拠点としての機能を個人特化などの形で絞り込み，Ｙ２店の傘下に入れることを検討する。

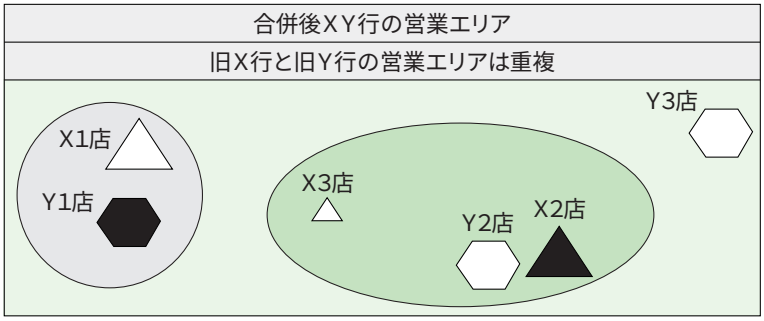
廃止対象店舗選定にあたって，このほか重要な判断基準が二つある。第一に，他行との競合の度合いである。競合が厳しい地区での店舗廃止は，預金・貸出金残高シェアの低下に直接結びつくためダメージが大きい。第二に，店舗の地域社会とのかかわりである。例えば親和銀行は，離島にいくつかの支店を配置しているが，島内唯一の支店は原則として廃止していない。効率性の観点からは本来これらの支店を維持していくことは難しい。しかし，各島の重要産業である水産業

第２図　店舗統廃合の型

（合併前の金融機関の営業エリアが分離している場合）



（合併前の金融機関の営業エリアが重複している場合）



資料　農中総研作成
（注）１　支店を表す印の大きさは，ローン残高等業務量を示す。
　　２　黒塗りの印は廃止店舗、白抜きの印は存続店舗を示す。
　　３　実際には，合併前の金融機関の営業エリアが完全に分離することはないが，単純化のためA行とB行の営業エリアを完全に分離した形にしている。

をサポートしていく必要があるうえ，同行の支店は住民の生活上不可欠なインフラになっている。また広島銀行は，１市町村には最低１店舗を残すようにしている。

これらも含めた様々な要因を考慮し，顧客を効率よくカバーできる最適な店舗配置を実現する観点から，店舗間の役割分担のイメージも形成しつつ，廃止対象店舗を選定する。

⑶　顧客流出への対応策

店舗統廃合を実施すれば顧客流出は避けられず，これは預金残高に端的に現れる。統廃合実施の数か月前に顧客宛通知を送付するので，預金流出はその時点から始まり，統廃合実施後２～３か月の間に目立った流出が続き，その後１～２年の間に下げ止まる。最大の要因は年金受給者の動向である。高齢者の金融機関選定において，自宅から店舗までの物理的な距離が大きな影響力を持つ。従って，自宅から最も近い店舗が廃止となった場合，預金口座が郵便局に移されるケースが多い。

しかし訪問した各金融機関は，こうしたマイナスの影響を可能な限り小さくする様々な手を打っていた。各金融機関に共通していたのは，アイワイバンク銀行等との提携によるコンビニATMサービスの提供を通じた，顧客のキャッシュポイント確保である。また，他金融機関とのATM手数料相互無料化や，法人向けインターネットバンキングサービスの提供により，顧客の利便性を確保するところもあった。

但し各金融機関ともに，主要な顧客を守りきれているかどうかも含め，統廃合の効果，またそのためにどれだけのコストを支払ったかを本格的に検証するのは，これからである。

⑷　店舗統廃合を円滑に進めるために

店舗統廃合を円滑に進めるにあたって重要なことは何か，という質問に対する各金融機関の回答は，おおむね以下の３点であった。

第一に，店舗統廃合を経営上の重要課題と位置付け，困難に直面してもひるむことなく粛々と進めることである。店舗統廃合は，経営体力向上を通じて，将来にわたり地域に対して安定的な金融サービスを提供していくことを意図するものである。一時的に顧客に多少の不便を感じさせることはあるが，それを最小化するためにできる限りの代替策は行っている。統廃合に反対する顧客もいるが，この点を丁寧に説明することで，理解してもらう必要がある。

第二に，統廃合には集中的かつスピーディな取組みが必要である。時間をかけるほど収益改善効果が薄れ，経営効率化が遅れてしまう。

第三に，統廃合の趣旨及びプロセスが，関係職員全員に浸透していることである。具体的には統廃合マニュアルを策定し，定期的な打ち合わせにより，スケジュールや進捗状況等に関する情報を職員が共有化することである。特に廃止店舗の口座に給振が行われている場合，顧客自身が勤務先に

変更手続きを申請しなければならない。顧客からこれに関連した手続きも含め各種照会が多く寄せられるので，適切に対応できる体制を整える必要がある。

おわりに

地銀・信金等地域金融機関においては，経営効率化と地域密着型顧客対応を共に追求することが経営課題になっており，顧客を効率よくカバーできる最適な店舗配置を実現する観点から，複数店舗の集合をエリア営業体とし，この単位でフルバンキングサービスを提供するところが多くなった。また店舗統廃合を選択肢から除外しないところも現れている。

店舗配置の効率化と同時に進められているのは，コンビニATMサービス提供や他金融機関とのATM手数料相互無料化による，顧客のキャッシュポイント確保である。またその一方で，店舗の対顧客相談・セールス機能をより発揮させるため，資産運用・相続・ローン関連の相談業務への対応を強化するところも多くなった。

但しこうした各金融機関の取組みについては，試行錯誤の部分があることが否定できず，その効果やコストについて，今後の本格的な検証を待つものもある。また今後，地域経済の活性化をサポートするために地域金融機関がどのようにかかわっていくか，団塊の世代が退職する時期にどういう個人金融対応が必要か，等大きな課題に直面するなかで，戦略の変化がみられるかもしれない。

本稿は，現時点での地域金融機関の店舗戦略を描いたものであるが，これはいわば，常に動いている情勢の静止画像である。今後も継続的に情報収集していく必要があると思われる。

＜参考文献＞

・鈴木利徳（2005a）「独自のビジネスデザインを追求するスルガ銀行」『金融市場』４月号
・古江晋也（2005a）「横浜銀行の店舗戦略」『金融市場』４月号
・古江晋也（2005b）「しずおか信用金庫の店舗戦略」『金融市場』５月号
・鈴木利徳（2005b）「八十二銀行の個人リテール対応とチャネル戦略」『金融市場』６月号
・古江晋也（2005c）「営業力強化を図る静清信用金庫」『金融市場』７月号
・永井敏彦（2005a）「親和銀行の店舗戦略」『金融市場』７月号
・古江晋也（2005d）「広島銀行の店舗戦略」『金融市場』８月号
・永井敏彦（2005b）「福岡ひびき信用金庫の店舗戦略」『金融市場』８月号

＜執筆分担＞

はじめに，１節

（取締役調査第一部長＜前取締役調査第二部長＞ 鈴木利徳・すずきとしのり）

２節，おわりに

（主任研究員　永井敏彦・ながいとしひこ）

本棚

白石和良著
『農業・農村から見る
現代中国事情』

中国ではとくに胡錦涛政権誕生以来「三農問題」が大きく取り上げられるようになり，農民や農業についての政策的関心が高まっている。農村と都市の格差問題への取り組み，世界各国とのＦＴＡの早期締結を目論む現政権の意向などを反映したものといえる。日中関係という視点から見ても，両国の農産物貿易は輸出入とも，今後さらに密接な関係になることが予想される。また中国農村の現状，あるいは今後，中国の農業生産や農民の生活はどのような問題に直面するのか，といったことも農業関係者に限らず日本人全体にとって，目を離すことのできない関心事になりつつある。

広い中国全体の農業・農村・農民の実際の姿を正確に知ることはかなり困難である。しかも日本人は中国農業に関して先入観が強く，今なお食料不足の国や得体の知れない国といった，局地的，一時的な現象を実態のように思いこんでいる者も少なくない。

本書は，中国の農業や農村の現在を知りたいと思う人にとっては好著であり，また偏った見方や古い先入観のままにとどまっている日本人の中国の農業や農村観をただす役割を担っているともいえる。形式は通常の論述書ではなく，大きく，「農業制度と生産の推移」「農村制度と農民の暮らし」「人口・食糧・環境問題」の三つの分野に分け，Ｑ＆Ａ方式で疑問に答える読みやすい方法を採用している。中国農業や農村にあまり詳しくない読者のみならず，かなりの専門家でも，これだけ広範な問題を扱うことはないので内容的にも参考になると同時に，必要に応じて，時々ひも解く事典的な使い方もできる点では便利である。まず本書の構成を一通り，簡単に紹介すると次の通りである。

〈改革開放経済下の農業〉という副題のついた「農業制度と生産の推移」では，農業生産の制度的基盤に関わる諸点，たとえば農地制度，農地面積と利用率，一人当たり農地面積，農業経済合作社，農業機械化や肥料・農薬の投下状況，青果物や畜産物の生産状況，農産物貿易など計14問が取り上げられる。

次いで〈制度の変遷と“格差”是正の実践〉という副題の「農村制度と農民の暮らし」では，戸籍制度の問題点，共産党の役割と位置づけ，農村の社会保障制度，農村の義務教育，農民と都市住民の所得格差，農村の貧困状況，国家財政による農業支援，農村の都市化政策など計14問が取り上げられる。

最後の「人口・食糧・環境問題」には〈超大国の課題と未来への展望〉という副題が付され，人口問題，食糧生産，食糧安全保障，生態環境問題など，計７問でまとめられている。

以上，全体で35の疑問に，回答するという方式をとっている。まず，採用された35の疑問の妥当性と内容についての感想を述べると，疑問の数は紙幅の都合もあってのことと思うし欲をいえばきりがないが，もう少し加えていいものがあったように思う。たとえば，「農地承包（請負）制度下

の地代問題」，現在中国政府を悩ませつつある「農民暴動の実情とその背景」，盛んになりつつある「農業経営の株式会社（有限股份公司など）の発展」や「中国農業企業の海外進出の実態と背景」「緑色や有機農産物の栽培管理指導団体」「農産物の輸出と輸入の実態（とくに日本との関連から）」「農産物の流通・保管施設」「食糧備蓄制度と備蓄状況」「農産物卸売市場（批発市場）の実態と機能」「農業生産性固定資本投資の実態と課題」「都市住民の食卓の変化の実態」（疑問の一つとして取り上げられているが実態がやや分かりにくい）などは，評者は重要と思う。

次に35の疑問に対する回答内容についてであるが，分かりやすく，かつほとんどは，評者の認識と一致する。なかでも，中国が食糧問題を解決しつつあるという認識には賛同したい。ただし，将来的には食糧問題が顕在化する恐れがあるというのが評者の基本的見方であるが。なお評者には全体の回答一つ一つに評価を下す能力も知識も持たないが，ただ，それぞれの疑問に対する回答には一部，評者の認識と異なる場合もないではないので敷衍したい。

たとえば，農村の民主化について筆者はかなり肯定的な評価を与えているが，評者はやはり共産党支配が根強くそれ抜きの権力機構の成立はあり得ないと思う。その一つの根拠が村民委員会選挙であるが，毎年各地の村民委員会を調査している評者の目には，改善されてはいるが主任選挙や委員選挙はまだ問題が少なくない。集団経済合作組織についての箇所は，やや形式的解説のように思う。というのは，制度的に農地所有する集団合作経済組織については実体が乏しいのが通例である。多くの場合は，村民委員会がいわゆる二枚看板を掲げる実質的には同じ組織である。これと似たような名称の組織に各種の「農村合作経済組織」というものがあるが，これは農協的なもので，筆者も区別しておられる通りである。なお，農地所有制度ともやや関連する農地請負制度についての解説は筆者の指摘する通りなのだが，農民が請負うものは農地とは限らず，果樹地帯へいくと，土地ではなく果木それ自体が請負の対象であったりするので一言付け加える方が正確であろう。

農民戸籍を持った者の出稼ぎ（農民工）で昨今大きな問題となっているのは，筆者も指摘されている出稼ぎ先での教育問題である。現在は民工の子供が通う公認・非公認の「民工学校」があり，問題は多いものの農村戸籍の子供も教育が受けられ最低の条件はできつつある。一方，貧困問題については，評者は640元の「貧困線」自体に問題があると思っている。貧困者数は毎年減少し3,000万人を割って改善されつつあるという政府見解を，筆者とは異なり，額面通り受け入れることはできない。

そして最後になるが，本書を読んでいてやや気になったことは，ほぼ本書全体を通じて解説の基となっている媒体が新農業法や土地請負法などの法令であることである。中国農業全体について実態を基に述べることは至難のことなので，欲はいえないが，もう少し事例や実話を織り交ぜると，いっそう現実感が溢れる内容になったのではないかと思う。

――（社）家の光協会　2005年4月

1,680円（税込）238頁――

（愛知大学現代中国学部教授

高橋五郎・たかはしごろう**）**

米国地域金融機関の個人リテール戦略

――現地訪問で垣間見た米銀の素顔――

〔要　　旨〕

1　米銀は，「M＆Aで規模を拡大し，大胆なリストラで経営効率を高め，利ざやが厚い個人ローンを積極的に伸ばし，順調に収益を増加させている」という印象が強い。確かにそういう側面もあるが，現地訪問で垣間見た米銀の素顔は，やや違うものであった。各行はいずれも，顧客に対して他行では得られない独自のメリットを提供することで，現在順調に業容を伸ばしている銀行であった。

2　金融機関は個人リテール戦略の拠点である店舗の拡充に力を入れてきたが，店舗戦略の重点は，地域での取引シェアを高めることであった。しかし店舗は設置・運営コストが高いため，小規模金融機関はお互いの支店を共有するブランチ・シェアリング制度を活用している。また低コストのデリバリー・チャネルとして，インターネットの活用が注目された。

3　一時のインターネット・バンキングに対する過剰な期待はなくなった。しかしその一方で，インターネット・バンキングがよく活用される分野や利用者層に関する分析が進み，その役割が再認識されるようになった。その過程において，店舗の役割も改めて見直されることとなった。すなわち，行員が顧客との情報交換やセールスを行う場としての機能が，より前面に押し出された。

4　個人リテール市場は，金融機関だけでなくノンバンクも加わった混戦状態である。こうした競争環境を踏まえると，他行横並びで同じような商品・サービスを大差ない価格で提供するビジネスの展開は難しくなる。他行にはない何らかの個性発揮により顧客に自らを印象づけ，支持を得る必要がある。

5　多くの銀行は，収益追求のため規模拡大による効率性向上を指向しているが，その一方で毎年数多くの顧客を失っている。これに対して最近，顧客の取引期間の長期化，すなわち顧客維持力を強化している銀行が現れている。

6　成功している個人リテール戦略に共通してみられる特徴は，顧客に対して明確に識別できる他行では得られないメリットを提供していることであり，これが経営理念として定着していることである。戦略は現場からの情報を積み上げたうえで策定されないと，金融機関が地域から遊離してしまう。経営者の意図が現場に浸透し，現場の情報が経営者にスムーズに流れるフィードバックの仕組みを，うまく機能させる必要がある。

目　次

はじめに
1　金融機関のデリバリー・チャネル戦略
⑴　我が国とは異なる経営環境
⑵　店舗規制緩和と店舗展開
⑶　地域でのシェアを重視した店舗戦略
⑷　小規模金融機関の店舗網アウトソーシング
⑸　インターネット・バンキングに対する評価
⑹　見直された店舗の役割
2　個別行の個人リテール戦略
⑴　地域密着型営業を展開する
Union Bank of California
⑵　行員の雇用安定で顧客対応力を高める
Commerce Bank
⑶　金融商品販売力を強化するWells Fargo
⑷　ネットバンク業界で勝ち残った
ING Direct Bank
3　厳しい競争環境を背景に独自の顧客戦略を追求
⑴　個人リテール市場の厳しい競争環境
⑵　顧客維持への取組強化
⑶　顧客が明確に識別できるメリットの提供
おわりに

はじめに

2005年１月に米銀４行を訪問し，店舗戦略を中心とした個人リテール戦略に関するヒアリング調査を実施した。その目的は，米銀の戦略から我が国の地域金融機関や協同組織金融機関が学べるものがないか，探し求めることであった。

これまで米銀に対しては，「M&Aで規模を拡大し，大胆なリストラで経営効率を高め，利ざやが厚い個人ローンを積極的に伸ばし，順調に収益を増加させている」，という印象を抱いていた。しかし，現地訪問で垣間見た米銀の素顔は，やや違うものであった。

本稿の結論部分を要約すると，成功した個人リテール戦略に共通してみられる特徴は，顧客に対して，明確に識別できる他行では得られないメリットを提供していることであり，これが経営理念として定着していることである。

1　金融機関のデリバリー・チャネル戦略

⑴　我が国とは異なる経営環境

日米の国情の違いにより，金融機関の経営環境については，同じ土俵で論じることはできない。

邦銀と比較して米銀が経営環境面で恵まれていることは，第一に，米国の人口増加およびリテール金融市場拡大の速度が我が国と比較してはるかに高いことである。米国では出生率が2.0を上回り，かつ毎年70万人前後の住民が流入している。人口増加が著しい地域は金融機関にとって戦略上重要になっている。

第二に，米国では金融機関が個人向け与信を審査する際のインフラが整備されていることである。社会保障番号が付与されている米国在住者には，FICOというクレジットスコアが付与されており，金融機関はこれを与信審査に活用することで，個人ローンを伸ばしている。

第三に，住宅価格の継続的上昇により，ホームエクイティローンを伸ばせることである。

逆に，米銀には邦銀にはない制約もある。

第一に，CRA（地域再投資法）を念頭に置いてビジネスを展開していることである。CRAは，預金取扱金融機関を対象として，営業基盤とする地域において公平な信用供与を行うことを求めた法律である。金融機関は，低所得者居住地域を含むすべての地域社会の資金ニーズに，貸出の健全性を損なうことなく対応するよう求められている。また監督当局は，定期的に実施するCRA検査において，金融機関が地域の資金ニーズに応えているか評価し，合併・買収や支店開設等の認可に際して，検査結果を検討材料の一つにしている。このように米国では，CRAが金融機関の店舗展開に影響を及ぼしている。

第二に，米国では小切手が幅広く活用されていることである。日本の金融機関であれば通常のサービスである各種支払の預金口座自動振替は，限定的にしか取り扱われていない。クレジットカード・インターネット決済の普及により，小切手による支払の割合は低下しているが，それでも小切手利用が個人の支払手段のなかで相当部分を占めている。小切手の現金化はATMではできないため，テラーが処理する取引の割合が高い。これが，米国金融機関が有人店舗を重視している背景の一つであるが，逆に言えば，小切手取扱いが店舗の生産性を低下させている。

(2) 店舗規制緩和と店舗展開

米国金融機関は商業銀行，貯蓄金融機関，クレジット・ユニオンの三業態に区分できる。商業銀行は大まかに，米国内外の市場に支配力を持つマネーセンターバンク，複数の州を営業基盤としている大手地銀であるスーパーリージョナルバンク，一つの州または本店所在州の隣接州を含めた地域を営業基盤としている地銀であるリージョナルバンク，一般的に資産規模が10億ドル未満の小規模銀行であるコミュニティバンクに分けられる。またクレジット・ユニオンは，一般的に資産規模が小さいが，その数は他業態と比較して圧倒的に多い（第１，２表）。

米国の多くの州では，20世紀初頭までは規制により銀行は支店設置が禁じられており，銀行は本店１店舗のみの原則が適用されていた。その後支店設置が徐々に認められるようになったが，90年代になるまでは州際規制により，州を越えた支店設置には厳しい制約があった。

しかし，94年にリーグル・ニール州際銀行支店設置効率化法が制定され，他州の銀行買収による支店取得が認められてから，

第1表　米国金融機関の業態

種類		企業形態	免許	監督官庁	備考	
商業銀行		株式会社	連邦	OCC（通貨監督庁）	・マネーセンター・バンク 幅広い業務分野に進出，米国内外の市場に支配力を持つ（シティバンク・JPモルガンチェース・バンクオブアメリカの3行） ・スーパー・リージョナル・バンク 複数の州を営業基盤としている大手地銀 ・リージョナル・バンク 一つの州または本店所在州の隣接州を含めた地域を営業基盤としている地銀で，一般的には資産規模10億ドル以上 ・コミュニティ・バンク 一般的には資産規模10億ドル未満の小規模な銀行で，地場での営業に特化する傾向が強い	
			州	州当局		
貯蓄金融機関	貯蓄銀行		連邦	OTS（貯蓄金融機関監督庁）	・適格貯蓄貸付テストと呼ばれる規制があり，総資産の65％以上が住宅ローン関連等であるべきとされているが，実際には「関連等」の範囲はかなり広い	・実質的に商業銀行と同じ土俵で業務を営んでいるため，左記65％ルールの適用の意義については議論がある
			州	州当局		
	貯蓄貸付組合	協同組織	連邦	OTS（貯蓄金融機関監督庁）		・協同組織金融機関として免除されていた法人税の優遇は，1951年に廃止された ・組合員の出資金は預金の形をとり，預金保険が適用される。内部留保のみが自己資本としてカウントされる
			州	州当局		
クレジット・ユニオン			連邦	NCUA （全米クレジット・ユニオン協会）	・組合員範囲の規制（コモンボンド）がある。法人税納付を免除されている ・組合員の出資金は預金の形をとり，預金保険が適用される。内部留保のみが自己資本としてカウントされる	
			州	州当局		

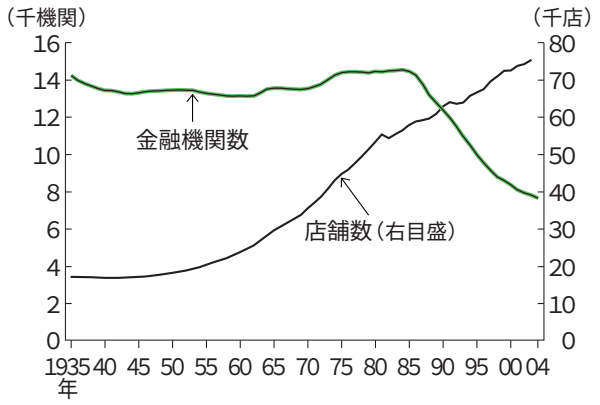
資料　信金中金総研 New York通信，New Yorkコラム等を参考に農中総研作成

第2表　米国金融機関の業態別規模
（2004年12月末現在）

	金融機関数（a）	総資産額（b）（10億ドル）	平均規模（b/a）（100万ドル）	平均規模円換算（＊）（億円）
商業銀行	7,587	8,451.2	1,113.9	1,141
貯蓄金融機関	1,329	1,653.3	1,244.0	1,275
クレジット・ユニオン	9,346	668.1	71.5	73

資料　FDIC，CUNA
（注）＊2004年12月末の換算レート102.47円で換算。

第1図　米国商業銀行数と店舗数の推移



資料　FDIC

マネーセンターバンクや規模が大きい地銀はこぞって州を越えたM&Aによる支店ネットワークの拡大に乗り出した。

第1図のとおり，米国の商業銀行数は60年代以降緩やかに増加したが，ピークの14,496を記録した84年以降減少に転じ，04年には7,630と過去20年の間にほぼ半減した。これを資産規模別にみると，減少は資産規模が小さいクラスに多く，逆に資産規模100億ドル以上のクラスの数は増えている。

一方この間，店舗数は右肩上がりの増加であったが，ニューヨーク連銀が実施した調査の結果によれば，総資産規模100億ドル以上の大銀行の支店数増加は他行買収によるところが大きく，買収に

よらない支店新設は統廃合よりも少なかった。つまり全銀行の支店数増加は，中小銀行の支店新設によるものであった。

大銀行が他行買収を指向した主な理由は，次の３点であった。①短期間での効率的な規模拡大が可能である（逆に，地域との密着度が比較的低く，個々の店舗では預金獲得力があまり強くない)。②重複店舗統廃合により経営の効率化が図れる。③顧客基盤を最初から構築する必要がない。

これに対して，中小銀行が支店新設を指向した主な理由は，次の３点である。①最適な場所へのピンポイント的な設置ができる（地域との密着度が比較的高く，個々の店舗の預金獲得力が強い)。②他行買収とは違い，異なる銀行のカルチャーを融合させるためにエネルギーを費やす必要がない。③他行買収のための資金調達力が十分ではない。

⑶　地域でのシェアを重視した店舗戦略

このように大銀行が他行買収を，中小銀行が支店新設を指向したことは，一見別々の方向性のようにみえるが，特定地域で店舗数を増加させることで預金・貸出のシェア拡大を図る，という点では共通している。マネーセンターバンクは別として，多くの地銀は全米を視野に入れた巨大な拠点ネットワークを構築するよりも，一定以上のシェアがとれそうな地域に重点的に拠点を展開している。人口増加地域のようにパイが拡大しているところは別であるが，広域にまばらな店舗設置をしても，戦略的にも収益的にもあまり意味がない。別の銀行が強い顧客基盤を築いている地域に少ない店舗で対抗しても，住民が明確に意識するだけの存在感を示すことができず，金利競争による体力勝負を仕掛けるしかない。他行買収は，地域での競争相手を消滅させ，寡占状態をつくりあげることである。

また地域住民に対するアピール効果が強い店舗戦略として，インストアブランチがあげられる。インストアブランチは，銀行が排他的な独占契約によりスーパー等の店舗の一角に設置する支店である。営業日は週７日営業のスーパーに合わせ，営業時間帯も通常支店よりフレキシブルに設定されているため，地元の個人顧客や中小企業にとって利便性が高い。

このように，多くの銀行は地域でのシェアを重視した店舗展開を行っているが，単に特定地域に集中的な店舗設置を行えばよいわけではない。既往支店で展開しているビジネスが，地域住民に受け入れられているか，地域のニーズを満たしていないのは店舗数か，それとも業務分野（例えば個人事業主への対応等）か。新規店舗は，こうした多面的な検討の積み上げなしには成功しない。また新規店舗を構えた場合の，建物の償却費・人件費・セキュリティコスト等費用増大との兼ね合いも考慮しなければならない。

⑷　小規模金融機関の店舗網アウトソーシング

実際，小規模の金融機関にとって，店舗

新設に伴う費用増加は重荷であり，数多くの店舗網を張り巡らすことは困難である。

クレジット・ユニオン業界には，同業他組合との間で支店網を共有し，組合同士が相互に代理店になるブランチ・シェアリング（Branch Sharing）の制度がある。個々のクレジット・ユニオンは，店舗新設投資を極力控え，個々の組合がお互いに店舗をアウトソーシングすることで，業界全体としての効率性を高めている。

米国クレジット・ユニオン業界内には，ブランチ・シェアリングを統括する組織が二つある。CUSC（Credit Union Service Corporation）は43州，FSCC（Financial Service Centers Cooperative）は42州をカバーしており，それぞれ約1,100組合・1,400支店をカバーしている。クレジット・ユニオンがこれらの組織に加盟することにより，組合員は加盟組合のどこの支店でも預金払戻・預入ができる。また各組合の加盟条件によっては，これ以外の取引も可能である。加盟時のコストは２～７万ドルで，ネットワークへの顧客データ入力作業が必要となるが，これで数多くの実質的な支店が得られれば，決して高いコストではない。クレジット・ユニオンの中には，本店以外店舗を一切持たず，ブランチ・シェアリングを活用しているところもある。

ブランチ・シェアリングにより，クレジット・ユニオンの組合員の利便性は格段に向上した。季節により居住地や勤務地が異なる人々，出張が多いビジネスマン，軍人，故郷から離れて生活している大学生等が，この店舗ネットワークを頻繁に活用している。

一方クレジット・ユニオン業界は，ローン営業拠点をアウトソーシングする仕組みとして，インディレクト・レンディング（Indirect Lending）を採用している。これは，自動車購入者がディーラー店舗で購入と同時にローンの手続きを行う仕組みであり，特に利便性・迅速性を重視する若年層を意識したワンストップ・サービスである。インディレクト・レンディングは，クレジット・ユニオンの自動車ローン伸長に大きく貢献している。耐久財など高価な商品の購入と個人ローンの親和性が高いからである。

⑸　インターネット・バンキングに対する評価

店舗の取得・維持コストが高いことから，低コストのデリバリー・チャネルとして，インターネットの活用が注目された。90年代のＩＴバブルのころは，「個人向け金融サービスの多くはインターネット取引に移行し，リアルな店舗網は役割を終える」との見方も幅を利かせた。多くの銀行は，子会社としてインターネット専業銀行を設立し，またウェブサイトやコールセンター構築等への投資を競った。この背景には，インターネットチャネルを拡充しなければ時代の流れに乗り遅れ，他行に劣後して株価が下がる，というプレッシャーもあったようだが，明確な戦略がない他行横並びに過ぎないものも少なくなかった。

しかしインターネット・バンキングには，既往銀行とは違った困難があった。まず，特定地域ではなく全米を営業エリアとしたため，起業時の宣伝広告が巨額であった。次に，バーチャルチャネルに複雑な取引も含めた多彩な機能を求めたところに，そもそも無理があった。加えて，預金金利が多少高くても，預金口座管理手数料など各種手数料が適用されたことから，顧客にとってのメリットが必ずしも明らかではなかった。

またインターネット・バンキングは，確かに店舗コスト削減により低コストでの業務が可能であったが，それは既存の店舗網と比較しての話であった。新規にネットバンクを起業するケースは比較的有利であったが，既存銀行がインターネット専業銀行を設立した場合，親銀行との顧客の食い合いもあり，黒字化することなく清算されるケースも少なくなかった。

但し，現在インターネットが金融機関にとって不可欠な顧客アクセスチャネルの一つであることに，疑いの余地はない。預金口座開設やローン申請等中核的な業務分野での利用はさほど伸びなかったが，残高照会など情報機能はかなり頻繁に活用された。またインターネットによるBill（各種料金）支払の利用率が，02年ごろから急速に高まった。インターネット・バンキングを利用者の属性という切り口からみると，PCの操作に慣れており利便性を重視する若年層の利用度が高く，また取引銀行を分散させている富裕層が，時間節約のために活用している傾向が観察された。

⑹　見直された店舗の役割

インターネット・バンキングの役割が再認識された過程で生じた意外な副産物は，建物としての店舗の役割が改めて見直されたことである。

個人顧客は，店舗を訪問し行員と話をして，初めてその銀行自体や販売する商品の良さを理解するため，店舗はセールスの場として重要である。また店舗の建物自体は，広告塔として活用できる。特にニューヨークでは，自動車ディーラーのショールームのようにガラス張りで内部がよく見える銀行の支店が多く，通りを歩く人々の目を引く。さらに銀行内部でのプラス効果であるが，店舗には，行員がチームを組むことで業務上のスキルを磨き，営業ノウハウを共有化し，業績向上への動機づけを行う場としての機能がある。

また，どれほどＡＴＭやインターネット・バンキング等の技術が進歩しても，それについて行けずに，あるいはセキュリティへの懸念から，店舗の窓口でテラーとのやりとりを希望する人々が，多数残ることもわかった。特に複雑な内容の用件ほど，この傾向が強い。

こうしたインターネット・バンキングに対する評価，および店舗の役割に対する再認識は，金融機関の店舗戦略を多少軌道修正したようだ。店舗は，引き続き「顧客がお金に関する用件を処理する場」である。しかし同時に，「行員が顧客との情報交換

やセールスを行う場」としての機能が，より前面に押し出された。つまり店舗戦略の重点が，数量面での拡充による顧客利便性向上から，顧客の様々なニーズに対応する場へと多様化している。最近ニューヨークでは，バックオフィス機能を別の場所に集中化することで，事務処理スペースがない，つまり限られたスペースを顧客の視点から必要なものだけに絞り込んだ銀行支店がみられるようになった。支店のセールス機能を一層引き出すためである。

次に実際に訪問した米銀４行の具体的な店舗戦略・個人リテール戦略を紹介したい。いずれも，顧客に対して他行では得られない独自のメリットを提供することで，現在順調に業容を伸ばしている銀行である。

２　個別行の個人リテール戦略

⑴　地域密着型営業を展開するUnion Bank of California

Union Bank of Californiaは，カリフォルニア州を主な営業基盤としたスーパーリージョナルバンクで，総資産規模ベースで全米第35位，カリフォルニア州内で第４位である。

ロサンゼルス市内の同行の支店を３か所訪問したが，いずれも地域密着型の営業を展開していた。ローンの中心は各種個人ローンと中小企業向けローンで，プライオリティ・バンキング（富裕層を対象とした資産運用等各種サービス）を行っている支店もあった。いずれの支店も，顧客とのフェイス・トゥ・フェイスの関係を構築することで，顧客のニーズを掘り起こし，クロスセリングに力を入れていた。

支店を訪問して，印象的であったことがいくつかある。Studio City支店では，定期的に顧客に電話をして満足度の調査をしており，その結果をテラーにフィードバックし，彼らのスキル向上に役立てている。またEncino支店では，毎年年末に行員から顧客対応や職場環境等に関する意見を求め，改善に努めている。このように同行の特徴は，地域密着型営業を展開するにあたり，顧客だけでなく顧客と常に接している行員の話に耳を傾けることである。

⑵　行員の雇用安定で顧客対応力を高めるCommerce Bank

Commerce Bankは，米国中部のミズーリ州・カンザス州・イリノイ州で営業展開しているスーパーリージョナルバンクである。

同行がターゲットとして焦点を当てているのは，営業エリアである上記３州だけで，基本的にそれ以外の切り口でのターゲットの絞り込みを行っていないことである。つまりすべての商品をそろえ，多様なチャネルを通じて，地域住民の多様なニーズに可能な限り応えている。そして地域金融機関であるというスタンスから，他行のような金融資産保有額等を基準とした顧客選別を行っていない。当座預金をコア商品と位置付けて，これを足掛かりにクロスセリング

を行っている。同行は自らのことをスーパーコミュニティバンクと称しているが，これは，商品サービスは最大手銀行並みにそろえる一方で，顧客対応はコミュニティバンクのように丁寧に手厚く行うという意味である。

同行の一つの特色は，営業方針を各支店におおむね任せており，各支店長が地域特性に合った柔軟な対応ができることである。本部が営業方針を策定すると，ともすれば地域性が考慮されない画一的なものになりがちだからである。

同行のもう一つの特徴は，我が国であれば必ずしも珍しいことではないが，特別な事情が無い限り職員を解雇しないことである。米銀でよく行われているMerger ＆ Purge（合併に伴う職員解雇）は，目先の収益や株価上昇につながったとしても，デメリットも多い。解雇の不安は行員にとって大変なストレスとなり，従業員が不幸であれば顧客との良好な関係構築が妨げられる。また顧客と接する行員の頻繁な入れ替わりは，顧客のためにならないうえ，行員教育のコストも増加する。

⑶ 金融商品販売力を強化する Wells Fargo

Wells Fargoは，カリフォルニア州をはじめとして数多くの州で営業展開しているスーパーリージョナルバンクで，総資産規模で全米第４位である。

96年にFirst Interstate Bankの敵対的買収に踏み切り，経費削減による経営効率向上を図ったが，これが結果的には経営の屋台骨を揺るがした。重複店舗の大量閉鎖，情報システムのスピード統合，大幅な人員削減が強行された結果，ATMや小切手決済などで処理ミスが多発して顧客からの信頼が低下し，深刻な顧客離れと職員の離反が起きた。

その後同行は，98年にミネソタ州の銀行Norwestに買収された。存続会社はNorwestであったが，ブランド価値が高いWells Fargoの名があえて残された。旧Wells Fargoの失敗の轍を踏まぬよう，統合処理には２年半という比較的長い期間が費やされた。そしてコスト削減よりもむしろ，高い収入の伸びを確保することで利益を増加させる戦略がとられた。人員削減は極力抑えられ，成長分野へのシフトが行われた。この結果，従業員の混乱は回避され，異なる企業文化の融合も進んだ。

同行は自らを，「銀行というよりは，むしろ金融商品の販売業者」と称している。これは，伝統的な預貸金業務は総合的な金融サービスの一部に過ぎない，という意味であるが，その背後には「個人金融の競争力は，商品の開発力よりも販売力で決まる」，という考え方がある。そのため，行員のスキルを高めるとともに，旧来型の店舗だけではなく，多様な顧客接点としてインストアブランチ，ATM，インターネットの機能拡充により，顧客利便性の向上に努めている。

(4) ネットバンク業界で勝ち残った ING Direct Bank

ING Direct Bankはオランダの金融コングロマリットであるINGグループの米国法人であるが，インターネット・電話・郵便を対顧客アクセスチャネルとした銀行業務を営んでおり，店舗をほとんど設置していない（米国主要都市３か所のみ）。このように店舗を経由しない銀行取引を，ダイレクトバンクまたはネットバンクという。

同行のビジネスモデルは，伝統的な銀行とは違った角度からの選択と集中を行っている。店舗を持たないことに加え，提供する商品を絞り込む（当座預金は扱わない，貸出は住宅ローン・ホームエクイティローンに特化），顧客へのセールスを一切行わないなどコストを抑制することで，他行よりも高い預金金利・低い貸出金利を実現し，また基本的に顧客から手数料を取らないビジネスを確立した。

多くのネットバンクが苦戦したなかで同行が勝ち残った理由は，顧客に他行よりも有利な金利という，明確にわかるメリットを提供したことだけではない。INGという世界的にも名の通った名称を活用し，銀行設立時に預金口座開設者に対してガソリンクーポンを提供するなどの大々的な宣伝広告により，新設銀行にとって必要な多くの人々からの認知が得られた。

なお同行のニューヨーク市内の店舗（全米で３か所のうちの一つ）を訪問したが，それは金融街の中心地にある，１階ではカフェの営業もしているオレンジ色の大変目立つビルであった。しかし建物やオフィスの内装には，あまり資金を投入していないようであった。このように同行の店舗は，経営戦略のコンセプトをよく表していた。

3　厳しい競争環境を背景に独自の顧客戦略を追求

(1) 個人リテール市場の厳しい競争環境

Union Bank of Californiaで聞いた話だが，個人ローン市場の実態は，金融機関だけでなくノンバンクも加わった混戦状態である。

住宅ローンは証券化機関への売却が多いことから，金融機関にとって組成・回収業務に関する手数料ビジネスとしての色彩が強まっている。しかも，組成業務では，ノンバンクであるモーゲージ・バンカーが勢力を拡張している。新車ローンについては，メーカー系ファイナンス会社の低金利ローンが席巻している。クレジットカード業務は，情報システムに多額の投資を要する装置産業である。従って，ごく限られた大規模金融機関以外にとっては，システムを外注化するのでコストが高い。こう考えると，残るのはホームエクイティローンである。

実際多くの金融機関は，ホームエクイティローンを積極的に伸ばしているが，競争激化により多様なローンを伸ばすことが困難であり，その結果住宅価格変動リスクを負ったローンに依存しているのが実情である。

現在小売業の銀行業務進出は，規制によ

り事実上不可能であるが，将来銀行・商業の垣根が低くなるかどうかの議論が活発になっている。仮に小売店が銀行業に進出できれば，小口ローン分野での競争が一層激化することが予想される。

⑵　顧客維持への取組強化

このような厳しい競争環境を踏まえると，他行横並びで同じような商品・サービスを大差ない価格で提供するビジネスの展開は難しくなる。他行にはない何らかの個性発揮により顧客に自らを印象づけ，支持を得る必要がある。顧客心理のなかで，多くの金融機関の一つに埋没してしまうと，今後の発展は難しい。

多くの銀行は収益性・効率性の指標に目標を置き，規模拡大による効率性向上とコスト削減を指向した。しかしこの経営方針は株主に目を向けたもので，収益拡大や株価上昇が目的であった。

マネーセンターバンクやスーパーリージョナルバンクは毎年，顧客数の10%程度を失っているという。通常であれば顧客流出はそれほど発生しないが，他行買収後に店舗統廃合をした際に，大量の顧客が流出した。顧客は普通，取引銀行を変更するという面倒なことを好まないから，顧客流出は銀行に対する不満を示唆している。コスト削減による収益追求に過大なウェイトを置き，明確な顧客戦略を欠いた結果，新規顧客獲得に追加コストを投入せざるをえない，という矛盾が起きている。

これに対して最近，顧客の取引期間の長期化に努めている，言い換えれば顧客維持力を強化している銀行が現れている。新規顧客獲得よりも既往顧客維持のほうが，コストが低いからである。

顧客は口座を閉鎖する前に，預金・貸出残高を急速に減少させる等，いくつかの予見可能なシグナルを発する。顧客離れのきっかけとして多いのは，その顧客が新たな商品を購入したいと考えているときに，銀行から何の働きかけもないことである。そのことに気づいた銀行は，顧客離れを防ぐ対策をとっている。例えば，数多くの口座を文字通り一つ一つチェックし，必要な顧客に対しては連絡をとり，適切な金融商品を紹介した銀行がある。またテラーの待遇改善により離職率を低下させた銀行もある。入行間もない行員よりも，事情がよくわかっている行員のほうが顧客の好感度が高く，顧客維持に貢献できるとの判断があったからである。

多くの金融機関は若年層に対する金融教育に取り組んでいるが，これは，先行き長期にわたる取引継続が期待できる層の掘り起こしである。

⑶　顧客が明確に識別できるメリットの提供

個別訪問先でのヒアリング調査内容からわかることは，各行とも他行にはない明確に識別できるメリットをいかに顧客に提供するかに腐心していることである。ING Direct Bankは，顧客にとって有利な預金金利・貸出金利を実現するために，店舗を

ほとんど設置しないという思い切った選択でコストを大幅に削減した。Wells Fargoは，インストアブランチも含めた多様なアクセスチャネルを顧客に提示することで，優れた利便性を実現した。Union Bank of CaliforniaとCommerce Bankは，地域密着型経営を徹底することで顧客との密接な関係を構築した。

この「顧客との密接な関係の構築」を，より具体的に示してみたい。CRM等の活用により，顧客の様々なデータ収集・分析が可能となったが，単に多くの顧客データを把握していること，あるいは顧客と人間的に親しいことが求められているわけではない。

03年にSELCO Credit Unionを訪問したときに聞いた話だが，SELCOは無料で組合員の自動車購入を代行するサービスを提供している。このため組合員は，気が重い自動車ディーラーとの価格交渉の手間を省くことができる。また専門家に交渉してもらうので，自動車を最も安価に購入できる保証はないものの，比較的低価格で購入できる。このサービスにより，SELCOは自動車ローンを大幅に伸ばした。

これは一つの例に過ぎず，必ずしも他の金融機関ができることではないが，顧客の真のニーズを掘り起こし，それを満たしつつビジネスを伸長させることが，今後金融機関に求められる。これまで金融機関職員には，顧客の用件を手際よくさばき，手続き面での漏れがないように要領よく説明するスキルが求められてきた。今後はこれに加え，顧客からの話を聞き，幅広く情報提供する時間を惜しまず，顧客の意思決定をサポートする豊富な材料を提供し，顧客が来店したことで何か得をしたような満足感を与えることが重要である。この積み重ねが，顧客からの支持につながると思われる。

おわりに

これまでみてきたように，コスト削減による直接的な利益増加ではなく，顧客へのメリット提供に必要なコスト増加をある程度許容しつつ，顧客基盤の拡大や取引深耕を実現した結果利益を増やす，という一見遠回りにみえる営業の本道をうまく築いた事例は決して少なくない。但し，利益を増加させることと顧客満足にコストをかけることは，二律背反と見えなくもない。現場が迷わず意思決定するためには，経営から現場に顧客へのメリット提供を最優先する理念・戦略が十分に伝わっていなければならない。

戦略は現場からの情報を積み上げたうえで策定されないと，金融機関が地域から遊離してしまう。経営者の意図が現場に浸透し，現場の情報が経営者にスムーズに流れるフィードバックの仕組みを，うまく機能させる必要がある。

＜参考文献＞

・永井敏彦(2005a)「米銀の店舗戦略－１」『金融市場』４月号
・古江晋也(2005a)「米銀の店舗戦略－２」『金融市場』５月号

・古江晋也(2005b)「米銀の店舗戦略－３」『金融市場』５月号
・古江晋也(2005c)「米銀の店舗戦略－４」『金融市場』６月号
・永井敏彦(2005b)「米銀の店舗戦略－５」『金融市場』７月号
・古江晋也(2005d)「米銀の店舗戦略－６」『金融市場』８月号
・永井敏彦(2004a)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略」『総研レポート』16調二No.2
・藤原康史(2003)「米国コミュニティバンクの素顔」『総研レポート』15調二No.3
・室屋有宏・永井敏彦(2003)「米国の住宅ローン証券化とリテール金融業の再編」『総研レポート』14調二No.6
・堀内芳彦・丹羽由夏(2000)「ＩＴ革命による金融機関のデリバリーチャネルの変容」『農林金融』４月号

（主任研究員　永井敏彦・ながいとしひこ**）**

金融市場の構造変化と金融政策の展望

〔要　　旨〕

1　90年代後半から高まっていた金融システム不安の原因となった不良債権も，メガバンクに関しては処理が大きく進展し，不安もおおむね解消される方向に向かっている。これに加え，金融機関の破綻処理・破綻前処理（救済）に関する法制度も整備されたこともあり，日銀による量的緩和政策も事前に想定されていた役割を終えた，との指摘も出始めている。

2　一方，不良債権問題解決の真のゴールとは，常に発生する可能性がある不良債権からの影響を受けにくい銀行経営を確立することであるが，それが実現できているとは言いがたい面がある。企業価値向上を通じた本源的資本の充実が求められるが，それと同時に薄い貸出利ざやの原因と考えられる（銀行セクターが抱えこんでいる資金が過剰であるがゆえに過当競争が発生しているという意味で）オーバーバンキングの解消も必要である。

3　他方，民間部門での予備的動機に基づく流動性保有ニーズも減退し，永らく下落傾向が続いていた信用乗数にも下げ止まりが観察されるようになってきた。企業部門では，数年後に迫った団塊世代の大量退職を前に，人員確保の動きも始まりつつあり，人件費圧縮も困難になってきた。足元の素原材料価格上昇が最終財価格に価格転嫁ができるまではデフレ経済は持続するが，脱却時期は着実に近づいていると見られる。

4　このように，金融市場・金融政策を取り巻く環境は変化し始めており，今後の日銀の金融政策を巡って議論が高まりつつあり，その焦点は現行の日銀当座預金残高30～35兆円という目標をどのタイミングで引き下げるのかに絞られている。

5　日銀当座預金残高目標の達成自体は，「デフレ脱却」という「最終目標」に向けた単なる「手段」であり，これ自体を達成することに日銀の限りある資源を割くべきではない。また，日銀があいまいな姿勢を続けると，デフレ脱却実現前に期待先行で金利上昇が起きた場合に弊害が生じる。出口政策に向けて，「マーケットとの対話」を積極的に行う必要がある。

目　次

はじめに
――日本経済と銀行問題――
1　90年代後半の金融システム劣化
⑴　金融システム劣化の歴史的経緯
⑵　後手にまわった信用秩序維持政策
2　最近の日本経済・金融の調整の進展
⑴　企業部門のリストラの進展
⑵　進展した金融システム健全化
おわりに
――出口政策の考え方――

はじめに
――日本経済と銀行問題――

1980年代後半のバブル経済期には，日本の金融機関の国際的なプレゼンスは大きく向上した。しかし，90年代に入りバブルが崩壊すると状況は一変，資産価格の持続的な下落，いわゆる資産デフレは銀行経営を大きく圧迫した。そして，邦銀の不良債権問題は日本経済の構造問題の象徴とも評されることになった。この間，複数の大手銀行が経営破綻し，内外からの日本の金融システムへの信認度は大きく低下し続けた。

しかし，2002年に竹中平蔵氏が金融担当大臣に就任し，それまでの裁量的な金融行政を厳格なルールに基づくものへ転換を図り，04年度末までに不良債権問題の抜本的解決をめざすことを掲げた「金融再生プログラム」を策定した。こうした政策転換や借り手企業への事業再生支援策の整備に加え，金融機関，企業の自助努力の甲斐あって，日本経済の健全な成長を阻害し続けてきた構造問題は徐々に解消する方向へと向かった。また，「デフレ脱却」と「金融システムの安定」という２つの目的が課せられた現行の量的緩和政策も，今後の景気展開次第ではあるが，転換の時期が近づきつつあると見られる。

以下では，最近の金融環境の大きな変化を前提に，今後の金融政策を展望していくことにする。

1　90年代後半の金融システム劣化

⑴　金融システム劣化の歴史的経緯

まず，国際的にも優良な金融機関との評価を受けた邦銀が，なぜ90年代になると急速にそのパフォーマンスを低下させていったのか，を考えてみたい。おそらく，直接的な原因として地価や株価の持続的な下落を指摘する意見が多いだろう。しかし，そうしたバブル的な資産価格上昇と崩壊を引き起こした，より根本的な問題としては，日本の金融システム固有の問題にも目を向ける必要がある。

a　日本の金融システムの特徴

70年代前半に，日本経済は高度経済成長

期を終えたが，それはすなわち国内の投資機会の減少を意味した。一方，徐々に豊かさを手に入れた国民の貯蓄は人口構成の変化も手伝って増加傾向をたどり続けた。その結果，80年頃を境に，日本経済は恒常的な貯蓄超過経済となり，その裏側では経常収支の大幅黒字が発生していった（第１図）。

戦後の日本経済を支えてきた金融システムの特徴として，「人為的低金利政策」「間接金融優位」「オーバーボロイング」「資金偏在」など，いくつかのキーワードが挙げられることが多い。戦後復興から高度経済成長期にかけて，企業の資金需要は非常に旺盛であったが，金融当局は大企業に対して優先的に低利の資金を供給するため，人為的な貸出金利抑制策を採用し，それは金融機関に対して大企業を中心とした信用割当を行うインセンティブを与えた。

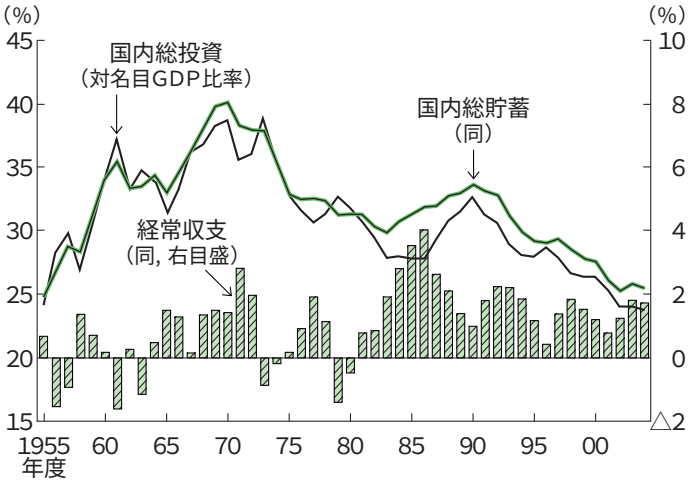
その結果，大企業とは異なり，信用度が劣る中小企業の資金需要は十分満たされなかった。また，地方銀行以下の地域金融機関に集まった預金のうちの一定割合はコール市場などを通じて大手銀行に集まる，といった状況であったととらえられる。このような競争制限的な規制の下では，当局は金融機関に対してレント（超過利潤）を与えていたと考えられ，規模の拡大が金融機関の利益拡大につながる構図となっていた。

b　金融自由化とバブル形成

しかし，80年代以降，既に世界では大きな潮流となっていた金融自由化の流れのなかで，大企業の資金調達手段が多様化し，その結果銀行借入へのニーズは大きく低下した。折から85年９月のプラザ合意以降の急速な円高進行を契機に，日銀は当時としては前代未聞とされた公定歩合2.5％という金融緩和政策を採用していたが，この過程で生み出された過剰流動性は徐々に株式・土地などの資産価格を上昇させていった。そうしたことも影響して，金融機関は新たな貸出先としてこぞって中小企業に着目した（第２図）。また，審査費用を軽減するため不動産担保融資の割合を増やすなど，振り返ってみれば銀行業が強みを持つはずの情報生産機能を自ら放棄する行動を取ったとされる。

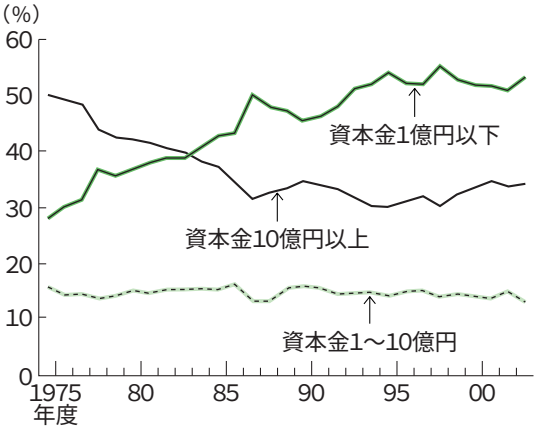
一方で，日銀は銀行貸出額，特に建設業・不動産業・ノンバン

第１図　国内総貯蓄・投資の推移（対名目GDP比率）



資料　内閣府経済社会研究所
（注）　国民経済計算（SNA）体系の基準は，79年度までは68SNA，80年度以降は93SNA。

第2図　金融機関借入金の企業規模別シェア



資料　財務省『法人企業統計年報』

ク向け融資が急拡大していることに対し，87年夏・秋の情勢判断資料で警戒感を表明したものの，旧西独の金融引締め政策への転換が遠因とされた87年10月のブラックマンデー（米株式市場の大暴落）といった「突発事故」の発生により，金融引締めのタイミングを逸した。そうした状況下で，資産価格は更に上昇し，いわゆるバブル経済が生み出されていった。

c　バブル崩壊と金融システム劣化

しかし，90年以降，その状況は一変した。バブル崩壊によって資産デフレが進行していたが，しばらく辛抱すればまた右肩上がりに回帰するに違いない，という期待を抱いていたこともあり，抜本的な対応は先送りされていった。しかし，予想に反して長期にわたって資産デフレが続いたために，企業部門では次第にバランスシート調整に取り組まざるを得なくなった。このように新規の資金需要が大きく減退したこともあり，政府・日銀による大規模な景気浮揚政策にもかかわらず，経済全体にはマネーが行き渡らず，貨幣価値が高まるというデフレ的様相が強まっていった。

⑵　後手にまわった信用秩序維持政策

a　金融機関の破綻処理スキームの不備

「銀行不倒神話」なる言葉とは裏腹に，護送船団方式とされる戦後日本の金融システムの下でも小規模金融機関のいくつかは経営破綻している。しかし，80年代までは競争制限的規制の下では，規模の拡大がそのまま収益拡大につながるという構図であったことから，そうした破綻金融機関は大規模金融機関へ事業譲渡や救済合併などの形で処理され，金融システム不安が高まることはなかった。

一方，不良債権問題が金融機関経営を徐々にむしばんでいき，97年11月から98年度末にかけて日本の大手銀行・証券の一角を占める金融機関が相次いで経営破綻する事態に陥った。

ところが，当時は一定規模以上の金融機関に対する破綻処理・破綻前処理に関する法制度が未整備であり，そのこと自身が金融システム不安を相乗的に高めていった。金融機関の破綻処理（破綻前処理も含む）としては，①ペイオフ方式（預金保険を使った清算），②救済合併・資産譲渡方式（預金保険機構からの資金援助を利用した救済合併や資産負債の分割処理），③ブリッジバンク方式，④存続を前提にした公的資金注入，等が代表的である。しかし，97年秋にはそれに必要な法制度や公的資金の枠組みが不

足もしくは存在しておらず，結局98年のいわゆる「金融国会」で金融再生法，金融健全化法（いずれも時限立法）などが成立することでようやく形が整えられた。ただし，その後も健全行に対する公的資金注入に関しては，金融当局・銀行側ともに敬遠する傾向が続き，全般的に不良債権処理の先送りが続けられたこともあり，金融システム不安は解消されるきっかけにはならなかった。

b　日銀が引き受けた信用秩序維持

この結果，すでに緩和気味の政策運営を実施していた日銀は，信用秩序維持のために更なる大掛かりな緩和措置（ゼロ金利政策・量的緩和政策）の導入へと追い込まれていった。日銀法によれば，「日本銀行は（途中略）銀行その他の金融機関の間で行われる資金決済の円滑の確保を図り，もって信用秩序の維持に資することを目的とする（第１条２）」とあり，信用秩序維持政策の一翼を担っている。また，究極的には「最後の貸し手」としての役割も求められており，システミックリスクを未然に防ぐことが使命である。

しかし，金融機関の破綻処理スキームが未整備な状況下で，預金保険機構のプールした資金も底をつく事態も想定されるようになるにつれて，暗黙のうちに「量で金融システム不安を抑え込む」ということに日銀が荷担せざるを得なくなっていったと見られる。つまり，金融システム不安に伴う民間部門の流動性需要は，日銀による膨大な資金供給によって満たされる格好で収拾が図られた面が大きい。

2　最近の日本経済・金融の調整の進展

金融機関の不良債権問題の裏側には，借り手企業の経営不振の問題があり，両者を一体で再生しなくては経済が縮小均衡過程に陥ってしまい根本的な問題解決にはならない，との認識から，政府は金融機関に対して「金融再生プログラム」を適用すると同時に，借り手側の不振企業に対しては産業再生機構や債権回収機構などを活用した事業再生プランを活用するように働きかけてきた。また，民間の事業再生ファンドなどを活用したものも増加する傾向にある。

もちろん，不振金融機関・企業という枠には入らないところでも，個別の血のにじむような努力が根底にあったことはいうまでもない。以下では，企業や金融機関の行動が最近どのように変化してきたかを振り返ってみたい。

(1)　企業部門のリストラの進展

90年代は，70年頃までの高度経済成長メカニズムである「キャッチアップ」を支えてきた経済システムの歪みが一気に噴出し，その対応としてバランスシート調整に追われた時期であった。日本の経済規模は世界第二位であり，世界全体のGDPの１割強を占めており，決して小さいとはいえないが，様々な面からの「調整」は景気浮揚

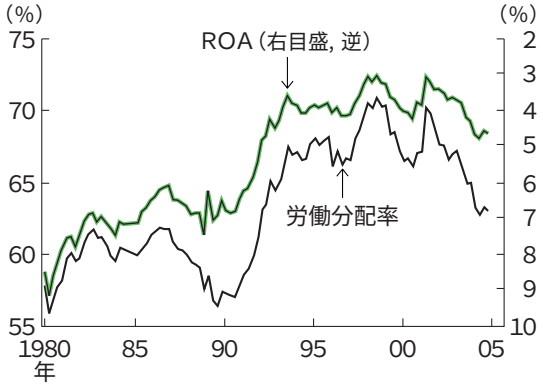
の波及効果を弱め，もしくは寸断させ，結果的に国内景気の海外経済に対する依存度を高めた，と推測される。

a　３つの過剰

こうしたなかで，90年代後半の日本企業では，雇用・債務・資本設備のいわゆる「３つの過剰」が重圧となり，収益が圧迫されていた。これらの過剰はそれぞれが独立したものというよりは，お互いが密接に絡み合った複雑な問題であり，日本経済のパフォーマンスの低さを象徴する問題と考えられた。例えば，過剰な雇用は労働分配率を高止まらせてきたが，それは企業収益を抑制し，資本分配率を押し下げた。その結果，総資本利益率（ROA，業務純益／総資本）は世界の優良企業と比較して，極めて低水準にとどまっていた（第３図）。

それに対し，日本とは対照的に90年代後半に高成長を続けていた米国流の企業経営手法に関心が寄せられ，導入しようという気運が高まった。後に，米国流の経営手法もまた欠陥を抱えていたことが判明するが，銀行との株式持合い解消や銀行の抱える不良債権問題などによって，株主（ストックホルダー）よりも銀行や従業員など（ステークホルダー）を重視する日本的コーポレート・ガバナンスが見直しの対象になった。これにより，これまで採算性よりはシェア拡大を重視する経営方針をとってきた日本企業は，徐々に企業価値増大や資本効率性を重視する方針に転換しつつある。

第3図　総資本利益率（ROA）と労働分配率

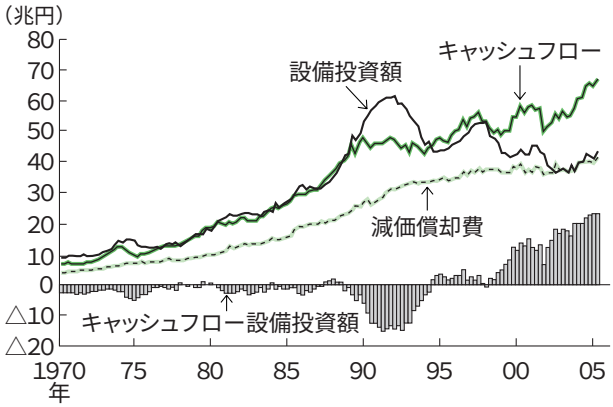


資料　財務省データより作成
（注）　労働分配率＝人件費／（経常利益＋支払利息・割引料＋減価償却費＋人件費）
ROA＝（経常利益＋支払利息・割引料）×4／総資本（期初・期末の平均）

b　リストラの強化

この「３つの過剰」を解消するための手法として採用されたのがいわゆる「リストラ」である。本来リストラとは事業の再構築を行うことであり，スクラップ・アンド・ビルドが基本であるが，日本では単純に費用を圧縮（スクラップ）する努力だけを指していた。これにより，雇用人員は削減されるとともに，雇用形態も正規従業員からパートタイマーへとウェイトを移し，賃金上昇率も労働生産性上昇率以下に抑えた。その結果，人件費は全体として減少傾向をたどった。こうした企業のコスト削減は，労働供給をする家計にとっては収入減となることは言うまでもない。また，大手金融機関の経営統合などと絡んで，事業会社の合従連衡も活発化して業界再編が進み，製造業を中心に資本設備の圧縮が行われた。同時に，設備投資も抑制され，企業はフリーキャッシュフローを有利子負債の返済に充てるなど，債務圧縮も進行した

第4図　設備投資額とキャッシュフロー，減価償却費



資料　第3図に同じ
（注）　全産業・全規模ベース。

（第４図）。

結果的に，04年度企業業績は過去最高となり，高止まっていた労働分配率や損益分岐点は大きく低下するなど，企業の経営体力はかなり回復したと見られる。折しも，安定株主比率が低下するなか，06年に予定されている改正会社法施行を控え，企業経営者には敵対的M＆Aなど企業買収の脅威が身近に迫りつつある。そのため，今後とも資本効率の向上やキャッシュフロー増加を重視した株主価値向上を強く意識した経営姿勢を続けていく必要がある。

c　回復し始める設備投資・労働需要

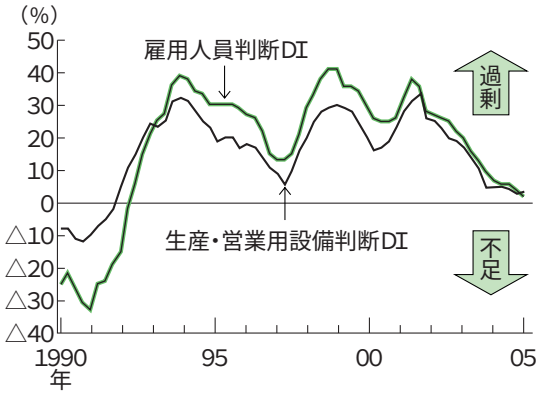
これまで慎重さを続けてきた企業行動であるが，設備投資や雇用政策にも変化が見られ始めている。

これまでの慎重な設備投資行動は同時に資本設備年齢（ビンテージ）の上昇を引き起こした。国内の民間企業部門における資本設備年齢（ビンテージ）を推計してみると，バブル崩壊後の90年代以降，企業の設備投資行動が変化した可能性が高く，その結果資本設備の老朽化が大きく進行したことが分かる。バブル末期の91年まで企業の設備投資活動が非常に旺盛だったこともあり，全般的にビンテージは低下していたが，99～00年のＩＴバブル期に製造業でややビンテージの上昇テンポが穏やかになったことを除けば，92年以降ほぼ一貫して上昇傾向が見られており，この10年間でビンテージが1.3倍ほど上昇している。この背景として，企業が財務リストラを余儀なくされたこと，90年代の企業の期待成長率が大きく低下し「過剰設備」が発生したこと，などを挙げることができるだろう。

ただし，このところ製造業でビンテージの上昇に歯止めが掛かっていることも注目すべきであろう。こうした背景には，海外経済の好調さ，特に東アジア経済圏との相乗効果によって素材型業種も含めて設備投資需要が活性化し始めたことに加え，同時に老朽化資本設備の滅却も行っていることや，これ以上設備の老朽化が進行すれば世界的な競争上不利になるとの判断が働いた可能性が挙げられるだろう。ビンテージを低下させるためには設備投資を更に増やすか，老朽化した設備の廃棄を積極的に推し進めるしか方法はないのである。

また，日銀短観「生産・営業用設備判断ＤＩ」によると，大企業製造業では90年代以降，設備過剰感がかなり高い状態が続いていたが，最近は急速に設備過剰感が薄れてきている（第５図）。これも足元の設備投資需要の活性化をサポートすると考えら

第5図　設備・雇用の過剰感



資料　日銀資料
（注）　大企業製造業。

れる。

生産拠点の海外移転や少子高齢化による期待成長率の鈍化など，必ずしも国内資本ストックの大幅な拡大は展望できない状況ではあるが，足元では更新需要を中心とする設備投資需要が高まってきており，数年前と比較すると企業行動はだいぶ積極化してきているように見受けられる。

また，同様にリストラの対象であった雇用についても，足元では変化が見られる。日銀短観「雇用人員判断ＤＩ」では生産設備と同様に足元で急速に過剰感が解消されている（同図）。また，07年以降に本格化する団塊世代の大量退職を前に，企業は雇用確保の傾向を強め始めている。正社員のみならずパートタイム労働者の時間あたり賃金も05年に入ってからは上昇傾向が強まっており，これがデフレ脱却のきっかけになる可能性も高まっている。

(2)　進展した金融システム健全化

a　金融システム不安の解消

02年に竹中平蔵経済財政担当相が金融担当相を兼務して以降，それまでの先送りを半ば容認していた裁量的な金融行政を改め，抜本的に不良債権問題を解決する政策への転換を断行した。結果的に見れば，この「金融再生プログラム」採用によって不良債権問題が解決し，金融システム不安が解消したように見える。しかし，厳格なルールを採用することをコミットしたことにより，問題先送り姿勢を続けていた金融機関に不良債権処理を加速させるインセンティブを与えたことは評価できるが，多くは外部経済環境の好転に助けられた面が多いように思われる。

また，不良債権問題解決のゴールは，常に発生する可能性がある不良債権から，銀行経営や金融システムが影響を受けない体制を構築することであるが，日本では依然としてオーバーバンキング（銀行セクターが抱え込んでいる資源が過剰という意味）の状況が続いていることもあり，過当競争から来る預貸利ざやの薄さは解消されておらず，次回の景気悪化局面での不良債権問題再発の可能性には留意しておくべきであろう。

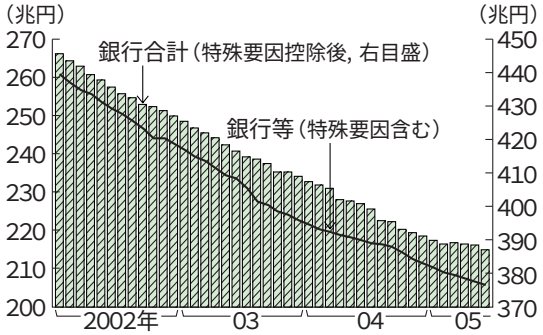
b　下げ止まる銀行貸出・信用乗数

銀行業の本業とも言うべき貸出について見ると，「貸出・資金吸収動向」からは05年６月の時点で前年比△2.6％と98年１月以来，実に90か月連続で減少し続けている。

一方，特殊要因（貸出債権流動化，為替変動，貸出債権償却の各要因）を除くベースでの貸出残高は同△0.3％と，かなり減少率がゼロに接近しており，季節調整後ではすでに下げ止まりもうかがえる。「資金循環統計」「法人企業統計季報」等からも借り手企業では圧縮してきた金融機関借入を増やす動きが始まりつつあることが分かる（第６図）。

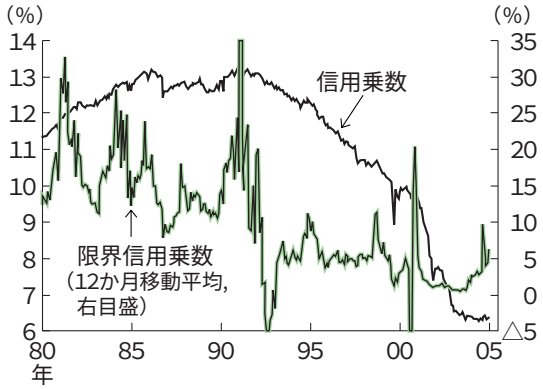
また，金融仲介機能の活性度を示すとされる信用乗数も下げ止まっているほか，銀行業株価指数（対TOPIX）も上昇傾向が続き，格付会社による格上げが実施されるなど，邦銀に対する信用度は徐々にではあるが，回復が始まっている（第７図）。

第6図　銀行貸出残高の推移



資料　日銀資料より農中総研作成
（注）　季節調整は当社が実施。

第7図　信用乗数の変化



資料　日銀資料
（注）　限界信用乗数＝M_2＋CDの前年差÷マネタリーベースの前年差，準備率調整後ベース

c　金融機関の新たな試み

多くの銀行では中小企業や個人向けといったリテール戦略を収益の柱に置いた経営スタンスを強めている。特に，中小企業向け金融に関しては，この数年，新しい動きが出てきている。その代表的な取組みとしては，各都道府県の信用保証協会が保有する企業信用情報データベースを活用したクレジット・スコアリング，シンジケート・ローンの活用，中小企業向け貸出債権を担保とする証券化，コベナンツ（財務制限条項特約）付き融資などの無担保・第三者保証不要のビジネス向けローンの展開などを挙げることができる。こうした動きによって，信用リスクに応じた適正なスプレッドを反映した金利設定への動きが本格化しようとしている。

特に，証券化の動きに関しては，史上まれに見る金融緩和を採用したにもかかわらず，実態経済への波及効果があまりないことに悩む日銀によって全面的にサポートされている。日銀は時限的ながら中堅・中小企業関連資産を主たる裏付資産とする資産担保証券の買入れオペをすることで，マーケット規模の拡大をめざしている。こうしたことを通じて，これまで抜け落ちていたミドルリスク部分の価格付けを行う市場を構築して，これを通じた金融政策の効果を高めたいとのねらいもある。

一般的には，証券化を活用することによ

って，企業等は新たな資金調達チャネルを得ることができる一方で，投資家もリスク選好に応じたポートフォリオをより柔軟に構築することが可能となる。また，証券化市場の活性化は，貸出を含む金融取引についてリスクに見合ったリターンの実現に寄与し，新しいビジネスや金融先端分野の発展との相乗効果により金融機関を活性化させることに貢献することや，更には金融機関の貸出を補完するかたちで信用仲介チャネルが多様化すれば，金融システムのリスク耐性を高めることも期待されている。

おわりに
――出口政策の考え方――

不良債権問題が90年代以降の日本経済に対して悪影響を及ぼした程度・大きさに関しては意見が分かれるところでもあるが，多かれ少なかれ足かせとなったことに関しては多くの専門家の間では共有された認識と思われる。それゆえ，金融システム健全化は現行の量的緩和政策の効果を一層高め，今後の景気動向にとってはプラスに働く可能性は高いだろう。

さて，こうしたなか，「デフレ脱却」と「金融システム安定」という２つの目的が課せられた日銀の金融政策を巡る議論が活発化し始めた。事の始まりは，日銀による短期資金供給オペレーションでの札割れ（応札額がオファー額に届かない状態）頻発である。根本的原因としては，金融システムの安定に伴い，金融機関の超過準備需要が減退していることが挙げられる（もちろん，それ以外にも03年度後半の追加緩和策と政府余裕資金の存在にも注意しておく必要がある）。また，４月28日に公表された「経済・物価情勢の展望（2005年４月）」等から推測すると，日銀では，消費者物価の前年比プラスへの転換時期見通しを06年初と想定していると思われ，景気動向については05年度に続いて06年度も拡大局面が続くと予想していることが判明するなど，永らく低迷が続いていた日本経済がデフレ脱却に向けて徐々にではあるが，前進することが想定されている。つまり，上記の２つの目標の達成が見通せるところまでようやくたどり着いた可能性が高い。

現実問題として，金融機関の超過準備需要がなく，かつ将来的にデフレ脱却が実現しそうだとの予想の下で，現行の金融政策を続けることには相当無理が生じると思われるし，これ自体は「デフレ脱却」という「目的」に向けた「手段」に過ぎない。しかし，中長期的に見れば，貨幣量の持続的拡大は必ずやインフレ率上昇につながるということは経験的に確かめられる事実であり，決して無意味な政策を行ってきたわけでもない。貨幣需要や貨幣の流通速度が不安定となっている状況では，デフレ脱却とは無関係に見えてしまうだけである。

しかし，達成困難となりつつある「手段」の達成がいつの間にか「目的」へと変わり，それに日銀の限られた資源の多くが割かれてしまうことも避けるべきであろう。その意味では，日銀の金融政策はジレンマに陥

っているのかもしれない。

今もって量的緩和政策の評価は難しいが，時間軸効果をはじめ，金融市場や金融機関行動などに少なからぬ影響を与えてきたことは間違いないだろう。特に，金融機関に対しては調達コストを軽減させて収益拡大を下支えし，それを用いて不良債権処理の進展に役立たせた。しかし，量的緩和政策の転換への思惑が高まる際には，03，04年の夏場に経験しているように，まだデフレ脱却が実現できていないにもかかわらず，長期金利は急上昇するなど，金融市場が不安定化しやすくなる。また，為替レート決定に関して貨幣的側面を重視する立場（マネタリーアプローチ）からは，日本のマネタリーベース収縮は円高要因との反応も予想され，それが現実化した際には短期的に景気抑制効果が働く可能性が高い。現行の量的緩和政策そのものがどの程度の景気浮揚効果をもたらしているのかは定かではないが，その修正もしくはそのような思惑の高まりが経済や金融市場に対しては非対称的に明確なマイナス効果をもたらすことへの警戒感は強い。

なお，05年５月19～20日に開催された金融政策決定会合では，当座預金残高目標そのものは据え置かれたものの，金融機関の資金需要が極めて弱いと判断される場合には目標割れも容認することを決定した。福井日銀総裁は，これは量的緩和政策の変更を意味するものではなく，単なる技術的対応であることを強調しているが，一方で残高目標引下げに積極的な政策委員の発言を聞く機会もあり，マーケットでは残高目標引下げなどの政策転換に関してやや疑心暗鬼になっている面もある。それゆえ，00年８月に市場との対話を十分に行うことなしに，半ば独善的に断行されたゼロ金利政策解除時の教訓を生かして，日銀は市場との対話構築を十分にし，スムーズにポスト量的緩和政策への移行，つまり「出口政策」を進めていくことが求められるだろう。

＜参考文献＞

・田中隆之（2002）『現代日本経済』日本評論社
・西村吉正（2003）『日本の金融制度改革』東洋経済新報社
・南武志（2005a）「日本経済の構造変化と企業･家計の対応」『総研レポート』16調二No.6
・南武志（2005b）「日本の金融環境の変化と金融政策の展望」『総研レポート』17調二No.1

（主任研究員　南武志・みなみたけし）

2004年度における家計部門の金融資産の動向

1　はじめに

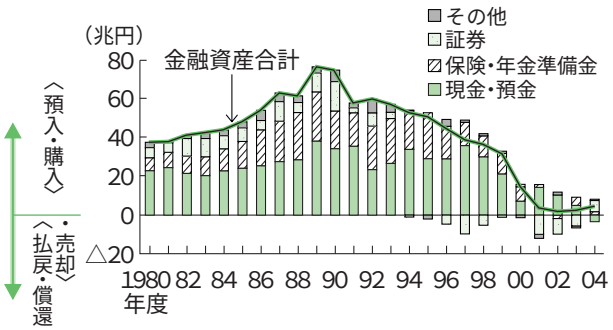
日銀の資金循環統計によると，2004年度（速報値）において，1964年の統計作成以来初めて家計部門の預貯金残高が年度中に減少した。以下では，04年度にみられた家計部門の金融資産の動きについて，日銀「資金循環統計」をもとに整理してみたい。

2　金融取引による金融資産の増減の推移

資金循環統計の「金融取引表」には，預金の預入・払戻，保険への加入，証券の売買等の金融取引による資産（負債）の増減が示されている。家計部門の金融資産について，年度中の増減の推移を種類別にみると，93年度まではすべての種類で増加していた（第１図）。その後，バブル経済崩壊の影響をうけて経済環境が悪化していくなかで，94年度には証券が減少となった。また，2000年代に入ると金融資産全体の増加幅が急激に落ち込み，証券の減少幅も拡大，02年度には保険・年金準備金も減少となった。一方で，現金・預金は03年度まですべての年度において増加していた。

しかし，04年度においては，金融資産全体に大きな変化がないなかで現金・預金が減少（△3.7兆円）し，他方で証券が増加（6.0兆円）して現金・預金の減少幅を上回った。すなわち，04年度では，家計部門における預貯金から他の金融資産へのシフトという従来とは異なる資金の動きがみられた。

第１図　種類別にみた年度中の家計部門の金融資産の増減



資料　日銀「資金循環統計」
（注）１　「証券」は債券，投資信託受益証券，信託受益権，抵当証券，株式・出資金，対外証券投資の合計。
２　金融取引による増減をみるため，「金融資産合計」「証券」については価格変化による残高の変化（調整勘定）を除いている。
３　その他は金融派生商品，預け金，未収金，その他。

3　2004年度の動向

日銀「資金循環統計」の金融資産・負債残高表により，04年度における金融資産の動向の詳細をみてみたい。金融資産合計の残高は1,416.1兆円，現金・預金残高は776.3兆円であり，現金・預金のシェアは54.8％と過半を占めている（第１表）。しかし，流動性預金の増加が続く一方で，定期性預金（郵便貯金と民間金融機関の定期性預貯金の合計）が大きく減少したため，現金・預金残高が前年比減少に転じた。特に，郵便貯金では，定額貯金，定期貯金の新規預入額が伸び悩むなかで償還額が増加したことから13.2兆円減少し，過去最大の減少幅となった。

証券の内訳をみると，国債を中心とする国債・財融債の残高は21.4兆円，シェアは1.5％とまだ小さいものの，個人向け国債（最低クーポン保証付変動金利型国債）の販売額が増加したことより，04年度中の増加額

第1表　家計部門の金融資産の動向（2004年度）

（単位　兆円，%）

		年度末残高	構成比	年度中の増減額
金融資産合計		1,416.1	100.0	5.0
	価格変化分を除く	-	-	4.0
現金・預金	現金・預金	776.3	54.8	△3.7
	うち民間流動性預金	203.7	14.4	10.6
	民間定期性預金	310.1	21.9	△2.5
	郵便貯金	214.1	15.1	△13.2
証券	国債・財融債	21.4	1.5	6.8
	投資信託受益証券	38.0	2.7	4.1
	価格変化分を除く	-	-	3.8
	株式	81.9	5.8	1.1
	価格変化分を除く	-	-	△1.8
	対外証券投資	7.3	0.5	0.5
	価格変化分を除く	-	-	△0.5
	金融債	4.6	0.3	△0.8
	信託受益権	10.2	0.7	△2.1
保険・年金準備金	保険・年金準備金	374.7	26.5	△3.1
	保険準備金	230.4	16.3	△2.9
	年金準備金	144.3	10.2	△0.1
	うち年金基金	88.0	6.2	△4.1
	個人年金	49.6	3.5	4.0

資料　日銀「資金循環統計」
（注）1　内訳は表示を割愛した項目があるために，合計しても金融資産合計の残高と一致しない。
2　うち年金基金は年金基金部門の「年金準備金（負債サイド）」の残高。
3　うち個人年金は生命保険部門の「年金準備金（負債サイド）」の残高。

は6.8兆円と流動性預金に次いで大きい。個人向け国債には政府による元本保証があり，利回りの面でも現状の預貯金金利に比べて有利であることから人気を集めている。

投資信託受益証券は含み益を除いても増加しており，特に定期分配型のファンドの純資産額が増加している。

株式，対外証券投資は，株価，為替相場の変動による含み益を除くと減少しており，金融債や貸付信託を中心とする信託受益権でも残高減少が続いている。

保険・年金準備金についても減少している。年金準備金の減少は，企業年金の多くが厚生年金基金から確定給付企業年金等に移行していることによる。（注）

一方で，個人年金保険については，将来受け取る年金額が確定している定額年金，払い込んだ保険料の運用実績に応じて受取額等が変動する変額年金（投資型年金）ともに販売額が増加している。公的年金，企業年金に対する不安が高まるなかで，老後のための資金を自ら運用しようとする動きによるものとみられる。

（注）02年４月に確定給付企業年金法が施行されるまで，民間企業の多くが厚生年金基金を設立し，企業独自の年金の上乗せ給付のほかに公的年金の一部を国に代わって運用・給付（代行）していた。法律の施行により，代行給付義務を国に返上し，上乗せ部分のみ確定給付企業年金へ移行することが可能になった。

4　まとめ

このように，04年度にみられた預貯金の減少，証券の増加は郵便貯金と個人向け国債の動向によるところが大きい。個人向け国債の利用は，元本保証を重視する世帯を中心に今後も続くとみられる。

他方で，リスクをとっても高い利回りを求める世帯では，投信や変額年金等を保有する動きがみられる。銀行等のより身近な金融機関でも購入できるようになっていることに加えて，銀行側としても手数料収入の増加のために販売に注力している。04年度では，銀行のみならず，信金の「預かり資産残高」も増加しており，さらに今年の秋には全国の郵便局（575局）でも投信の販売が予定されている。このような金融機関における取組みの広がりが家計部門の金融資産の動きにどのように影響するのか，今後の動向が注目される。

（研究員　小針美和・こばりみわ**）**

統　計　資　料

目　　次

1．農林中央金庫　資金概況　（海外勘定を除く）……(67)
2．農林中央金庫　団体別・科目別・預金残高　（海外勘定を除く）……(67)
3．農林中央金庫　団体別・科目別・貸出金残高　（海外勘定を除く）……(67)
4．農林中央金庫　主要勘定　（海外勘定を除く）……(68)
5．信用農業協同組合連合会　主要勘定……(68)
6．農業協同組合　主要勘定……(68)
7．信用漁業協同組合連合会　主要勘定……(70)
8．漁業協同組合　主要勘定……(70)
9．金融機関別預貯金残高……(71)
10．金融機関別貸出金残高……(72)

〈特別掲載（2005年３月末数値）〉
11．信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高……(73)
12．農業協同組合都道府県別主要勘定残高……(74)
13．信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高……(75)
14．漁業協同組合都道府県別主要勘定残高……(76)

統計資料照会先　農林中金総合研究所調査第一部
ＴＥＬ 03（3243）7351
ＦＡＸ 03（3270）2658

利用上の注意（本誌全般にわたる統計数値）

1　数字は単位未満四捨五入しているので合計と内訳が不突合の場合がある。
2　表中の記号の用法は次のとおりである。
「０」単位未満の数字　「－」皆無または該当数字なし
「…」数字未詳　「△」負数または減少
「＊」訂正数字

1. 農林中央金庫資金概況

（単位 百万円）

年月日	預金	発行債券	その他	現金預け金	有価証券	貸出金	その他	貸借共通合計
2000. 5	**34,586,890**	**6,856,126**	**8,580,031**	**1,908,747**	**16,450,584**	**21,161,238**	**10,502,478**	**50,023,047**
2001. 5	**37,021,332**	**6,461,471**	**12,637,594**	**3,369,011**	**21,881,045**	**24,494,616**	**6,375,725**	**56,120,397**
2002. 5	**37,754,337**	**5,858,480**	**8,259,830**	**1,387,413**	**22,740,546**	**21,211,038**	**6,533,650**	**51,872,647**
2003. 5	**38,851,102**	**5,578,079**	**11,836,935**	**1,356,694**	**29,785,299**	**18,107,019**	**7,017,104**	**56,266,116**
2004. 5	**38,980,966**	**5,142,263**	**14,028,011**	**2,164,127**	**32,882,042**	**16,400,655**	**6,704,416**	**58,151,240**
2004. 12	39,581,803	4,831,925	15,150,680	1,943,188	35,484,481	15,305,064	6,831,675	59,564,408
2005. 1	39,242,151	4,804,644	15,236,804	1,691,771	35,606,188	15,278,507	6,707,133	59,283,599
2	39,566,462	4,765,715	14,757,481	1,186,646	35,757,008	15,377,847	6,768,157	59,089,658
3	39,600,643	4,704,414	16,291,656	1,469,342	37,382,703	15,436,450	6,308,218	60,596,713
4	40,175,513	4,702,709	14,541,851	1,536,868	36,000,683	14,911,732	6,970,790	59,420,073
5	40,259,575	4,681,833	14,380,014	1,477,822	36,459,804	14,849,428	6,534,368	59,321,422

（注） 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。

2. 農林中央金庫・団体別・科目別・預金残高

2005年5月末現在　　（単位 百万円）

団体別	定期預金	通知預金	普通預金	当座預金	別段預金	公金預金	計
農業団体	32,894,583	18,542	1,281,625	66	94,430	−	34,289,246
水産団体	1,129,562	16	84,364	24	11,960	−	1,225,926
森林団体	1,957	44	2,916	0	142	−	5,059
その他会員	2,315	−	2,455	−	0	−	4,770
会員計	34,028,417	18,602	1,371,360	89	106,533	−	35,525,001
会員以外の者計	641,773	50,812	335,504	139,244	3,562,080	5,161	4,734,574
合計	**34,670,190**	**69,414**	**1,706,864**	**139,334**	**3,668,613**	**5,161**	**40,259,575**

（注） 1 金額は単位未満を四捨五入しているので，内訳と一致しないことがある。　2 上記表は，国内店分。
3 海外支店分は，別段預金（会員以外の者）　852,304百万円。

3. 農林中央金庫・団体別・科目別・貸出金残高

2005年5月末現在　　（単位 百万円）

団体別		証書貸付	手形貸付	当座貸越	割引手形	計
系統団体等	農業団体	80,000	8,870	68,338	2	157,210
	開拓団体	395	48	−	−	443
	水産団体	56,641	14,285	45,595	174	116,695
	森林団体	5,860	8,732	1,824	43	16,459
	その他会員	108	288	60	−	456
	会員小計	143,004	32,223	115,818	219	291,263
	その他系統団体等小計	259,584	38,458	130,444	232	428,717
	計	402,588	70,681	246,262	451	719,980
関連産業		2,242,481	97,353	1,946,717	25,561	4,312,112
その他		9,595,936	14,366	206,702	330	9,817,336
合計		**12,241,005**	**182,400**	**2,399,681**	**26,342**	**14,849,428**

4. 農　林　中　央　金

（貸　　方）

年月末	預金			譲渡性預金	発行債券
	当座性	定期性	計		
2004. 12	5,426,477	34,155,326	39,581,803	46,880	4,831,925
2005. 1	5,024,618	34,217,533	39,242,151	146,260	4,804,644
2	5,243,795	34,322,667	39,566,462	145,450	4,765,715
3	5,340,035	34,260,608	39,600,643	110,250	4,704,414
4	5,624,528	34,550,985	40,175,513	259,670	4,702,709
5	5,589,094	34,670,481	40,259,575	146,170	4,681,833
2004. 5	6,006,010	32,974,956	38,980,966	255,830	5,142,263

（借　　方）

年月末	現金	預け金	有価証券		商品有価証券	買入手形	手形貸付
			計	うち国債			
2004. 12	109,749	1,833,438	35,484,481	12,569,411	25,071	−	210,333
2005. 1	119,113	1,572,657	35,606,188	12,753,436	26,300	−	211,606
2	151,443	1,035,202	35,757,008	12,613,858	26,616	−	203,868
3	80,233	1,389,108	37,382,703	12,871,094	21,916	−	195,203
4	101,081	1,435,785	36,000,683	11,648,096	20,657	−	188,717
5	116,674	1,361,147	36,459,804	11,648,096	19,613	−	182,400
2004. 5	170,450	1,993,676	32,882,042	13,019,763	121,141	440,200	234,267

（注）　1 単位未満切り捨てのため他表と一致しない場合がある。　　2 預金のうち当座性は当座・普通・通知・別段預金。
　　3 預金のうち定期性は定期預金。　　4 2005年3月，科目変更のため食糧代金受託金・食糧代金概算払金の表示廃止。

5. 信　用　農　業　協　同　組

年月末	貸方				
	貯金		譲渡性貯金	借入金	出資金
	計	うち定期性			
2004. 12	49,480,308	47,786,123	250,133	68,167	1,122,555
2005. 1	49,156,240	47,721,229	305,098	68,168	1,122,555
2	49,305,134	47,791,733	313,908	68,166	1,122,554
3	48,391,067	47,055,120	247,151	70,463	1,116,487
4	49,037,704	47,621,806	373,251	76,466	1,119,384
5	48,997,909	47,715,390	326,903	76,466	1,119,384
2004. 5	49,240,445	47,864,758	200,781	74,695	1,053,457

（注）　1 貯金のうち「定期性」は定期貯金・定期積金の計。　　2 出資金には回転出資金を含む。
　　3 1994年４月からコールローンは，金融機関貸付から分離。

6. 農　業　協　同　組

年月末	貸方				
	貯金			借入金	
	当座性	定期性	計	計	うち信用借入金
2004. 11	22,723,931	54,742,729	77,466,660	590,055	423,673
12	23,233,259	55,157,443	78,390,702	577,058	416,205
2005. 1	22,704,648	55,152,921	77,857,569	583,587	422,673
2	23,121,934	54,973,786	78,095,720	585,064	427,269
3	23,187,989	54,480,561	＊77,668,552	581,317	417,081
4	23,620,007	54,450,335	78,070,342	594,185	429,455
2004. 4	22,141,847	54,175,729	76,317,576	616,117	449,742

（注）　1 貯金のうち当座性は当座・普通・購買・貯蓄・通知・出資予約・別段。　　2 貯金のうち定期性は定期貯金・譲渡性貯金・定期積金。
　　3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

庫　主　要　勘　定

（単位 百万円）

コールマネー	受託金	資本金	その他	貸方合計
192,256	2,790,650	1,224,999	10,895,895	59,564,408
247,256	2,535,197	1,224,999	11,083,092	59,283,599
329,872	2,356,738	1,224,999	10,700,422	59,089,658
460,247	1,609,292	1,224,999	12,886,868	60,596,713
151,496	2,387,765	1,224,999	10,517,921	59,420,073
151,836	2,437,615	1,224,999	10,419,394	59,321,422
173,728	2,356,346	1,224,999	10,017,108	58,151,240

貸出金				コールローン	その他	借方合計
証書貸付	当座貸越	割引手形	計			
12,291,506	2,766,774	36,450	15,305,064	704,201	6,102,404	59,564,408
12,295,551	2,738,693	32,655	15,278,507	703,320	5,977,514	59,283,599
12,415,688	2,728,046	30,243	15,377,847	860,713	5,880,829	59,089,658
12,804,718	2,405,688	30,839	15,436,450	381,112	5,905,191	60,596,713
12,320,423	2,371,363	31,228	14,911,732	1,095,533	5,854,602	59,420,073
12,241,005	2,399,680	26,342	14,849,428	833,804	5,680,952	59,321,422
13,389,701	2,743,038	33,647	16,400,655	499,684	5,643,392	58,151,240

合　連　合　会　主　要　勘　定

（単位 百万円）

借方							
現金	預け金		コールローン	金銭の信託	有価証券	貸出金	
	計	うち系統				計	うち金融機関貸付金
97,036	29,638,227	29,508,126	0	340,089	15,474,875	5,876,786	905,528
61,799	29,415,344	29,287,388	0	336,789	15,494,684	5,870,403	910,298
52,338	29,319,398	29,198,668	0	324,358	15,844,385	5,879,499	917,500
68,615	28,359,320	28,239,582	7,000	284,625	16,056,362	5,859,457	949,784
63,401	29,390,807	29,268,368	0	336,209	15,449,464	5,751,320	956,333
62,880	29,384,571	29,254,459	0	337,208	15,421,281	5,804,004	967,078
49,772	29,822,946	29,676,345	0	340,950	15,061,651	5,744,009	887,662

合　主　要　勘　定

（単位 百万円）

借方							報告組合数
現金	預け金		有価証券・金銭の信託		貸出金		
	計	うち系統	計	うち国債	計	うち農林公庫貸付金	
409,023	53,109,715	52,889,706	4,255,920	1,661,938	21,360,202	332,368	904
438,013	54,074,479	53,832,377	4,149,418	1,581,260	21,270,489	329,606	904
404,344	53,601,826	53,390,732	4,118,372	1,549,452	21,213,418	326,512	904
381,126	53,875,379	53,666,422	4,226,186	1,620,846	21,230,448	321,184	902
380,512	53,472,099	53,261,613	4,217,316	1,616,092	21,298,679	321,018	895
404,377	54,142,995	53,921,878	4,025,970	1,459,960	21,215,214	324,650	884
385,029	52,000,086	51,782,794	4,222,643	1,645,648	21,439,885	341,387	912

7. 信用漁業協同組合連合会主要勘定

（単位 百万円）

年月末	貸方				借方				
	貯金		借用金	出資金	現金	預け金		有価証券	貸出金
	計	うち定期性				計	うち系統		
2005. 2	2,186,649	1,599,036	41,832	65,060	14,593	1,351,449	1,316,297	152,780	738,935
3	2,199,385	1,576,009	40,552	65,288	17,295	1,361,298	1,308,085	152,900	743,741
4	2,176,334	1,543,485	41,043	65,258	13,937	1,340,095	1,302,380	149,603	748,635
5	2,165,786	1,546,588	40,319	65,260	15,321	1,328,701	1,289,956	148,071	748,641
2004. 5	2,203,347	1,640,569	51,740	64,157	14,985	1,338,505	1,297,558	160,497	762,413

（注） 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。

8. 漁業協同組合主要勘定

（単位 百万円）

年月末	貸方					借方						報告組合数
	貯金		借入金		払込済出資金	現金	預け金		有価証券	貸出金		
	計	うち定期性	計	うち信用借入金			計	うち系統		計	うち農林公庫資金	
2004. 12	1,051,585	635,771	254,892	184,987	130,632	7,439	968,561	925,043	11,326	323,996	10,074	361
2005. 1	995,875	619,163	249,240	181,481	129,939	7,803	923,219	900,919	11,207	314,668	9,506	357
2	985,396	607,645	244,047	177,179	125,212	6,674	913,419	892,172	11,355	304,460	9,290	351
3	1,006,101	589,732	239,316	177,809	127,257	7,729	931,952	909,511	11,188	303,718	9,171	345
2004. 3	1,099,214	670,092	290,325	217,246	133,418	8,823	998,545	966,877	13,085	368,600	11,171	397

（注） 1 水加工協を含む。 2 貯金のうち定期性は定期貯金・定期積金。
3 借入金計は信用借入金・共済借入金・経済借入金。

9. 金融機関別預貯金残高

（単位 億円，%）

		農協	信農連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	郵便局
残高	2002. 3	735,374	503,220	2,308,919	1,813,848	559,895	1,028,196	153,541	2,393,418
	2003. 3	744,203	501,817	2,377,699	1,813,487	561,426	1,035,534	148,362	2,332,465
	2004. 3	759,765	491,563	2,456,008	1,825,541	552,400	1,055,174	152,526	2,273,820
	2004. 5	763,046	492,404	2,469,833	1,833,797	552,530	1,061,344	152,967	2,257,389
	6	772,433	499,849	2,415,082	1,849,677	557,420	1,070,956	154,072	2,261,257
	7	771,625	499,915	2,420,989	1,832,415	555,916	1,069,662	154,249	2,247,216
	8	773,109	501,503	2,413,968	1,827,581	553,760	1,071,056	154,457	2,241,378
	9	769,857	500,298	2,422,226	1,818,903	556,988	1,070,466	155,056	2,216,109
	10	774,912	486,599	2,426,064	1,840,313	530,224	1,072,481	155,101	2,214,131
	11	774,667	487,233	2,466,062	1,848,023	530,953	1,070,447	154,474	2,193,274
	12	783,907	494,803	2,410,195	1,868,042	540,635	1,085,557	156,737	2,193,498
	2005. 1	778,576	491,562	2,416,332	1,842,403	532,775	1,073,341	155,504	2,178,929
	2	780,957	493,051	2,421,313	1,851,089	534,812	1,078,486	155,950	2,174,183
	3	776,686	483,911	2,470,227	1,878,876	539,624	1,074,325	156,095	2,141,330
	4	780,703	490,377	2,470,674	1,880,588	540,275	1,085,423	157,121	2,135,480
	5	P 778,803	489,979	2,493,531	1,871,665	535,777	P 1,079,153	P 156,416	2,110,746
前年同月比増減率	2002. 3	2.0	2.4	9.8	1.6	△1.4	△0.9	△15.0	△4.2
	2003. 3	1.2	△0.3	3.0	△0.0	0.3	0.7	△3.4	△2.5
	2004. 3	2.1	△0.5	0.0	2.4	△6.9	0.5	△3.7	1.1
	2004. 5	1.9	△1.1	2.9	0.0	0.5	1.6	2.2	△2.6
	6	2.0	△1.5	2.1	△0.0	0.5	1.5	2.1	△2.6
	7	2.2	△1.1	2.1	0.5	0.9	1.8	2.3	△2.9
	8	2.1	△0.5	1.3	△0.2	0.2	1.4	1.8	△3.2
	9	2.4	0.2	1.5	0.1	0.7	1.6	2.2	△3.7
	10	2.4	△1.5	3.1	2.7	△2.9	2.1	2.4	△3.8
	11	2.3	△0.3	3.4	1.7	△3.4	1.4	1.9	△4.2
	12	2.2	△0.4	1.8	2.4	△3.3	1.6	2.2	△4.6
	2005. 1	2.3	△0.1	1.6	2.4	△3.1	1.6	2.1	△5.0
	2	2.3	△0.4	1.3	2.3	△3.1	1.6	2.0	△5.3
	3	2.2	△1.6	0.6	2.9	△2.3	1.8	2.3	△5.8
	4	2.3	△0.3	1.1	2.8	△2.4	2.1	2.6	△6.0
	5	P 2.1	△0.5	1.0	2.1	△3.0	P 1.7	P 2.3	△6.5

（注） 1 農協，信農連は農林中央金庫，郵便局は郵政公社，その他は日銀資料（ホームページ等）による。なお，信用組合の速報値（P）は全信組中央協会調べ。
2 都銀，地銀，第二地銀および信金には，オフショア勘定を含む。

10. 金融機関別貸出金残高

（単位 億円，%）

		農協	信農連	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	郵便局
残高	2002. 3	212,565	48,514	2,011,581	1,359,479	444,432	639,808	119,082	7,006
	2003. 3	210,091	47,118	2,042,331	1,352,121	429,093	626,349	91,512	6,376
	2004. 3	209,725	49,201	1,925,972	1,351,650	420,089	622,363	91,234	5,755
	2004. 5	209,239	48,563	1,881,836	1,325,168	412,773	614,367	90,416	P 5,852
	6	209,018	48,197	1,879,375	1,323,701	412,896	615,319	90,456	P 5,500
	7	209,280	48,847	1,887,141	1,330,885	414,914	619,713	90,910	P 5,370
	8	209,593	48,370	1,890,979	1,319,535	411,889	616,347	90,721	P 5,353
	9	209,399	49,829	1,885,552	1,329,179	414,523	622,105	91,404	P 5,481
	10	208,919	49,776	1,854,520	1,348,775	395,931	621,686	91,469	P 5,352
	11	208,446	49,433	1,849,899	1,346,898	395,796	619,837	91,532	P 5,519
	12	207,570	49,713	1,851,263	1,372,238	403,283	629,296	92,358	P 4,808
	2005. 1	207,025	49,601	1,830,140	1,360,942	397,480	620,383	91,546	P 4,844
	2	207,241	49,620	1,837,058	1,363,706	397,107	619,366	91,519	P 4,792
	3	207,804	49,097	1,836,301	1,370,521	401,935	620,948	91,836	P 4,823
	4	206,927	47,950	1,811,947	1,361,995	398,773	618,219	91,306	P 4,645
	5	P 207,360	48,369	1,791,999	1,352,057	396,148	P 613,898	P 90,893	P 4,798
前年同月比増減率	2002. 3	△1.3	△0.7	△4.9	0.2	△4.6	△3.4	△10.9	△14.5
	2003. 3	△1.3	△2.9	1.5	△0.5	△3.5	△2.1	△23.2	△9.0
	2004. 3	0.9	△6.8	△1.1	0.1	△7.1	△3.6	△4.8	△3.0
	2004. 5	0.2	4.2	△5.3	△0.7	△0.2	△1.2	△0.4	P △7.2
	6	0.3	3.5	△4.9	△0.5	△0.1	△0.7	△0.1	P △9.3
	7	0.2	2.9	△3.0	△0.3	0.1	△0.2	0.1	P △9.1
	8	0.1	1.8	△3.3	△1.5	△0.9	△1.2	△0.4	P △8.2
	9	△0.1	1.1	△3.9	△1.2	△0.4	△0.5	△0.1	P △9.9
	10	△0.4	△0.6	△3.9	1.0	△4.5	△0.3	0.1	P △11.2
	11	△0.7	△0.3	△5.3	0.5	△5.2	△1.1	△0.3	P △10.9
	12	△0.5	△1.2	△5.6	1.5	△4.8	△0.6	△0.0	P △13.2
	2005. 1	△0.5	△0.8	△5.7	1.1	△5.4	△1.2	△0.4	P △13.1
	2	△0.5	0.1	△4.3	1.2	△5.4	△1.1	△0.4	P △13.1
	3	△0.9	△0.2	△4.7	1.4	△4.3	△0.2	0.7	P △16.2
	4	△1.1	△0.4	△3.6	1.9	△3.8	0.2	0.7	P △18.4
	5	P △0.9	△0.4	△4.8	2.0	△4.0	P △0.1	P 0.5	P △18.0

（注） 1 表9（注）に同じ。ただし郵便局の確定値は，ホームページによる。
2 貸出金には金融機関貸付金，コールローンは含まない。

11. 信用農業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2005年3月末現在

（単位 百万円）

都道府県別	貯金	出資金	預け金	うち系統預け金	有価証券	貸出金
北海道	1,957,279	35,716	905,559	896,849	697,277	481,888
青森	284,865	5,190	190,620	190,582	57,604	35,998
岩手	514,321	15,469	267,287	267,035	133,329	136,143
茨城	1,016,095	18,360	563,748	554,377	254,151	226,085
群馬	1,000,624	16,716	637,016	636,734	308,329	60,368
埼玉	2,468,268	56,612	1,658,430	1,656,081	669,921	157,092
千葉	1,309,827	67,942	1,193,975	1,193,641	53	135,035
東京	1,915,584	29,213	1,252,185	1,243,087	674,069	65,193
神奈川	3,007,047	25,959	1,962,074	1,961,559	951,130	234,974
山梨	390,911	8,673	257,909	256,916	76,461	51,597
長野	2,070,467	23,452	940,145	939,467	852,748	347,610
新潟	1,465,829	30,233	786,888	786,755	525,149	194,310
石川	717,865	17,478	365,575	365,554	261,831	123,547
福井	574,780	15,788	314,869	307,545	228,622	51,618
岐阜	1,917,888	39,615	1,236,632	1,236,373	553,037	189,129
静岡	2,757,964	61,302	1,353,138	1,344,863	1,187,957	346,559
愛知	4,299,762	81,326	2,404,960	2,404,942	1,669,329	329,721
三重	1,348,662	38,156	720,029	716,549	467,713	189,976
滋賀	823,887	14,145	557,877	527,862	247,025	67,210
京都	748,273	15,707	450,309	449,273	222,453	70,912
大阪	2,589,695	51,889	1,362,215	1,362,198	1,126,218	409,584
兵庫	3,248,847	71,608	1,512,497	1,511,831	1,285,084	765,404
和歌山	1,082,809	28,596	568,490	564,441	425,993	132,639
鳥取	262,273	6,436	164,934	163,549	71,321	29,336
島根	513,350	15,160	373,906	373,085	123,761	50,175
広島	1,638,042	32,200	1,240,080	1,239,511	366,186	38,162
山口	789,827	24,647	474,844	474,569	231,244	102,582
徳島	628,295	15,719	434,225	433,742	184,852	22,302
香川	1,372,436	12,974	645,369	645,166	747,979	77,427
愛媛	1,125,926	23,091	788,549	788,415	303,886	71,710
高知	647,233	7,019	354,671	354,652	210,107	58,056
福岡	1,290,307	22,847	773,000	761,850	386,127	169,760
佐賀	589,402	11,336	342,593	337,164	166,981	91,863
大分	401,595	8,925	240,520	238,199	98,474	73,787
宮崎	482,984	8,134	294,592	294,524	120,898	80,373
鹿児島	698,713	14,631	420,294	411,347	168,387	116,594
沖縄	439,135	6,600	349,316	349,295	676	74,738
合計	**48,391,067**	**978,864**	**28,359,320**	**28,239,582**	**16,056,362**	**5,859,457**
一連合会当たり平均	1,307,867	26,456	766,468	763,232	433,956	158,364

（注） 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により，報告から除外。

12. 農業協同組合都道府県別主要勘定残高

2005年3月末現在

（単位 百万円）

都道府県別	貯金	借入金	預け金	うち系統預け金	有価証券金銭の信託	貸出金	報告組合数
（北海道）	(2,693,947)	(149,026)	(1,852,573)	(1,840,997)	(29,476)	(928,624)	(125)
青森	455,712	5,808	257,433	254,536	11,156	155,616	34
岩手	856,820	17,155	482,152	472,482	24,517	312,917	20
宮城	906,966	10,282	474,061	467,058	43,886	372,608	14
秋田	676,115	10,645	353,960	349,757	10,306	264,341	16
山形	848,391	12,194	451,147	446,663	24,352	346,021	19
福島	1,180,856	9,519	734,201	726,914	49,995	390,343	19
（東北計）	(4,924,860)	(65,603)	(2,752,954)	(2,717,410)	(164,212)	(1,841,846)	(122)
茨城	1,315,196	10,339	959,312	951,074	54,919	297,355	32
栃木	1,497,650	2,344	980,010	976,928	192,879	335,326	10
群馬	1,266,642	6,446	953,069	950,919	55,799	277,030	23
（北関東計）	(4,079,488)	(19,129)	(2,892,391)	(2,878,921)	(303,597)	(909,711)	(65)
埼玉	3,381,710	9,947	2,414,998	2,414,098	260,891	830,081	26
千葉	2,226,510	13,189	1,287,749	1,279,526	237,323	731,636	27
東京	3,042,695	2,600	1,887,772	1,886,225	78,977	1,225,760	16
神奈川	4,643,703	659	2,948,277	2,947,997	281,925	1,661,156	15
（南関東計）	(13,294,618)	(26,395)	(8,538,796)	(8,527,846)	(859,116)	(4,448,633)	(84)
山梨	571,786	5,904	372,165	369,488	51,284	157,851	13
長野	2,676,909	25,123	1,869,532	1,868,698	39,989	817,116	21
（東山計）	(3,248,695)	(31,027)	(2,241,697)	(2,238,186)	(91,273)	(974,967)	(34)
新潟	2,039,250	21,279	1,423,951	1,420,440	162,649	505,368	35
富山	1,209,518	6,028	911,338	905,755	72,902	221,292	18
石川	976,404	3,198	702,318	701,384	50,163	265,595	22
福井	783,228	4,386	548,735	548,560	25,410	220,088	15
（北陸計）	(5,008,400)	(34,891)	(3,586,342)	(3,576,139)	(311,124)	(1,212,343)	(90)
岐阜	2,584,211	6,643	1,876,485	1,876,064	167,295	613,406	12
静岡	4,052,834	21,753	2,693,977	2,692,331	244,849	1,288,350	20
愛知	5,786,383	18,017	4,218,792	4,217,300	425,788	1,431,001	21
三重	1,783,048	5,541	1,321,742	1,319,096	155,721	309,975	16
（東海計）	(14,206,476)	(51,954)	(10,110,996)	(10,104,791)	(993,653)	(3,642,732)	(69)
滋賀	1,216,164	3,826	812,946	807,469	169,186	273,926	16
京都	1,053,478	4,213	743,858	742,700	95,070	235,234	6
大阪	3,408,892	6,157	2,543,505	2,513,682	178,012	736,474	16
兵庫	3,962,316	10,851	3,030,800	3,026,797	151,973	841,209	15
奈良	1,116,078	2,864	780,481	780,181	143,064	179,599	1
和歌山	1,383,592	5,286	1,027,242	1,026,866	30,389	304,074	11
（近畿計）	(12,140,520)	(33,197)	(8,938,832)	(8,897,695)	(767,694)	(2,570,516)	(65)
鳥取	487,184	14,472	279,674	278,567	53,491	113,192	4
島根	796,306	24,653	472,870	469,057	35,883	291,339	11
（山陰計）	(1,283,490)	(39,125)	(752,544)	(747,624)	(89,374)	(404,531)	(15)
岡山	1,553,500	23,778	1,187,737	1,186,638	57,319	325,566	16
広島	2,217,662	11,048	1,608,822	1,608,079	28,308	599,516	15
山口	1,169,306	4,582	762,844	758,813	148,019	271,520	13
（山陽計）	(4,940,468)	(39,408)	(3,559,403)	(3,553,530)	(233,646)	(1,196,602)	(44)
徳島	739,293	2,073	603,750	601,509	20,461	119,212	18
香川	1,486,701	7,053	1,356,155	1,355,085	807	165,347	2
愛媛	1,532,771	2,673	1,099,169	1,096,289	111,026	303,801	13
高知	780,878	2,562	602,058	599,361	30,168	163,441	16
（四国計）	(4,539,643)	(14,361)	(3,661,132)	(3,652,244)	(162,462)	(751,801)	(49)
福岡	2,095,419	8,124	1,273,626	1,261,797	73,428	771,659	28
佐賀	762,267	12,174	554,520	551,324	23,834	173,909	14
長崎	592,902	6,786	349,484	345,484	23,520	193,210	9
熊本	879,039	15,406	519,199	508,917	52,332	285,531	17
大分	603,753	6,803	384,513	378,468	6,261	197,799	23
（北九州計）	(4,933,380)	(49,293)	(3,081,342)	(3,045,990)	(179,375)	(1,622,108)	(91)
宮崎	679,371	12,574	441,187	438,130	17,606	218,263	13
鹿児島	1,043,229	8,079	666,981	647,658	3,369	321,326	28
（南九州計）	(1,722,600)	(20,653)	(1,108,168)	(1,085,788)	(20,975)	(539,589)	(41)
（沖縄）	(651,965)	(7,255)	(394,929)	(394,452)	(11,339)	(254,676)	(1)
合計	**77,668,550**	**581,317**	**53,472,099**	**53,261,613**	**4,217,316**	**21,298,679**	**895**
一組合当たり平均（単位千円）	86,780,503	649,516	59,745,362	59,510,182	4,712,085	23,797,407	－

13. 信用漁業協同組合連合会都道府県別主要勘定残高

2005年3月末現在

（単位 百万円）

都道府県別	貯金	出資金	預け金	うち系統預け金	貸出金
北海道	517,514	7,999	329,160	325,260	147,378
青森	50,385	1,685	25,922	24,197	17,826
岩手	86,625	1,823	51,460	48,824	29,587
宮城	48,457	1,856	33,775	32,738	14,522
福島	14,688	903	11,941	11,783	4,673
茨城	17,467	364	9,961	9,620	7,175
千葉	62,614	2,112	28,625	25,861	29,761
東京	8,048	143	4,846	4,824	2,206
神奈川	27,524	3,195	14,870	14,684	7,698
新潟	28,487	867	23,512	23,206	2,693
富山	36,336	584	26,718	25,735	8,027
石川	43,730	1,190	30,939	30,267	11,558
福井	44,169	1,009	29,227	27,899	12,154
静岡	111,994	5,763	51,238	49,174	55,450
愛知	69,706	2,036	46,185	39,741	15,585
三重	98,106	3,652	62,385	61,993	36,595
京都	41,226	631	15,487	14,144	25,785
兵庫	71,065	1,385	39,013	35,354	25,576
和歌山	42,871	1,038	28,183	26,937	12,313
鳥取	20,138	804	14,380	13,848	5,452
島根	48,239	1,790	27,348	26,707	15,583
広島	51,150	726	23,258	22,630	20,157
山口	56,804	12,450	50,856	50,656	19,388
徳島	30,090	526	23,579	23,224	3,918
香川	56,089	1,426	42,727	42,686	13,421
愛媛	102,846	1,459	51,410	43,882	53,281
高知	47,096	1,537	25,078	22,638	22,895
福岡	51,181	680	40,343	39,803	7,246
佐賀	59,022	1,080	38,754	37,334	18,731
長崎	127,574	1,409	90,385	87,733	32,602
宮崎	37,648	841	27,255	26,329	12,732
鹿児島	64,135	1,846	24,170	21,698	42,102
沖縄	26,361	479	18,308	16,676	9,671
合計	**2,199,385**	**65,288**	**1,361,298**	**1,308,085**	**743,741**

（注） 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により，報告から除外。

14. 漁業協同組合都道府県別主要勘定残高

2005年3月末現在

（単位 百万円）

都道府県別	貯金	借入金	払込済出資金	預け金	うち系統預け金	貸出金	報告組合数
北海道	442,623	131,568	78,071	455,666	451,959	149,093	86
青森	13,275	697	1,500	10,812	10,579	2,620	6
宮城	37,747	5,443	3,298	30,749	30,272	11,123	14
秋田	3,874	541	597	2,605	2,122	1,647	1
山形	5,939	21	822	4,647	4,266	709	1
福島	8,773	2,456	1,341	9,692	8,827	1,877	2
茨城	1,032	1	34	988	960	34	1
千葉	11,431	2,572	2,022	8,160	7,971	1,440	5
神奈川	17,890	1,857	1,778	14,205	12,238	2,956	5
静岡	30,551	413	1,012	13,376	12,631	11,374	3
愛知	36,427	3	896	26,827	25,393	5,653	11
三重	149	0	93	128	48	17	1
兵庫	7,554	927	930	3,525	3,218	4,400	2
和歌山	1,034	0	30	910	588	62	1
岡山	351	1	79	280	139	14	1
山口	69,558	8,712	4,163	56,459	53,238	9,599	42
徳島	11,539	156	777	10,154	9,861	2,015	9
香川	2,102	239	162	1,855	1,781	598	1
愛媛	84,082	40,428	9,016	86,066	85,064	34,480	52
福岡	24,748	3,397	2,717	23,127	22,802	5,172	11
佐賀	2,775	250	312	1,465	1,464	1,027	1
長崎	113,095	22,922	8,631	108,882	107,335	24,171	65
熊本	8,162	958	954	7,040	5,361	1,533	4
大分	29,461	90	2,691	18,497	17,181	9,437	1
宮崎	37,837	11,065	4,822	32,487	31,605	18,306	18
鹿児島	4,092	4,599	509	3,350	2,608	4,361	1
合計	**1,006,101**	**239,316**	**127,257**	**931,952**	**909,511**	**303,718**	**345**

（注） 表示および記載されていない県は信用事業譲渡等により，報告から除外。