

リテール金融における金融機関間競争 と中小金融機関の対応

これまでの推移と今後の方向

〔要 旨〕

- 1 不良債権処理や自己資本充実のために収益力向上を求められた大手銀行は、90年代後半以降、リテール業務への取組みを強化し、以後リテール金融分野で金融機関間競争が激化している。これまでのところ、住宅ローンの取扱いでは地銀などの地域金融機関が比較的健闘しており、消費者金融分野では都銀などの大手銀行が先行している。個人を対象とする資産運用ビジネスでは、都銀等の大手銀行が投資信託の窓販取扱額の大半を占めるなど強みを発揮しているが、地銀や第二地銀の取扱額も増加傾向にある。中小零細企業向け金融では、スコアリングモデルなどの新たなリスク管理手法を導入した大手銀行が貸出を増やしている。こうしたリテール業務の取扱状況は、各業態の決算にも反映されてきている。
- 2 米銀は、90年代前半に経営再建を果たした後、リテール業務を中心に全体として高収益体質を持続している。しかし、リテール業務における金融機関間競争が激化するなかで、コミュニティ銀行、特に小規模のコミュニティ銀行は銀行数が大幅に減少しており、大規模銀行と比べた場合の収益格差も広がっている。競争激化によって住宅ローンビジネスの収益性が低下するなかで、優良なコミュニティ銀行は、顧客とのリレーションシップを生かした商業用不動産融資や商工業向け融資などを増加させるなどの工夫をみせている。
- 3 日本では、不良債権処理に目途をつけた大手銀行が、今後リテール分野でさらに攻勢をかけてくることが予想される。中小金融機関の対応としては、顧客との長期的な取引関係に基づく諸情報を活用し、顧客ニーズに合った商品やサービスの提供を徹底することが基本である。クレジットカードのシステム開発など、中小金融機関単独ではコスト的に対応が難しい分野では、中央機関（協同組織金融機関の場合）の役割が重要となる。中央機関を持たない中小金融機関の場合には、中小金融機関同士の提携や大手銀行との間で系列化が進んでいくことが予想される。

目次

はじめに

1 邦銀のリテール金融への傾斜と 金融機関間競争

- (1) 90年代後半以降の邦銀の経営改革
- (2) リテール金融への取組強化と
これまでの推移

2 米国におけるリテール金融の競争激化と コミュニティ銀行の対応

- (1) 米銀の高収益性を支えるリテール金融
- (2) 米銀の規模別収益構造
- (3) コミュニティ銀行の対応

3 リテール金融における競争激化と 中小金融機関の対応

はじめに

戦後の金融行政の下で、日本の金融業界では、都銀などの大手銀行が大企業を中心とする法人取引を担い、中小企業や個人に関する金融は、地銀や第二地銀（1988年度以前は相互銀行）、信用金庫や信用組合、農協などの地域を基盤とする中小金融機関が担うという「すみ分け」がなされてきた。高度成長の終焉後、80年代になって大企業の借入需要の減少もあり、都銀などの大手銀行は中小企業融資や個人の住宅ローンなどの分野に徐々に進出してきたが、90年代後半には、収益力向上を目的に、中小零細企業や消費者金融などを含むリテール金融に本格的な取組みを始めた。

以後、リテール金融の分野で金融機関間の競争が活発化してきているが、本稿は、リテール金融にかかる金融機関間競争のこれまでの推移を整理、評価するとともに、こうした動きが、今後日本の金融機関、特に中小金融機関にどのような影響を与えて

いくかについて、米国の金融業界の経験も踏まえて考察したものである。

1 邦銀のリテール金融への 傾斜と金融機関間競争

(1) 90年代後半以降の邦銀の経営改革

90年代の邦銀は、不良債権の増加と規制緩和による競争激化といった経営環境のなかで、不良債権の早期処理を行うための財源確保と自己資本充実を図るための収益力の向上を求められていた。大手金融機関を中心に大規模な再編が進行するなかで、多くの金融機関が採用した戦略は、「選択と集中」であり、従来のフルバンク的な経営を改め、低収益部門を中心に大胆な合理化を行う一方、高収益部門や将来性のある事業に経営資源を重点配分する戦略が打ち出された。こうした戦略部門として取り上げられたのが個人や中小企業を対象とするリテール部門であった。

不良債権処理によって自己資本が不足する金融機関に対して、98年3月と99年3月

に公的資本の注入が行われたが、公的資本注入を受けた金融機関が作成した経営健全化計画では、リテール部門を収益力向上の中心に据えるものが多く、公的資本注入の対象とならなかった金融機関においても、リテール部門を重視するところが多かった。こうした経営戦略の採用には、米国商業銀行がリテール業務を中核に高収益体質を構築してきたことも参考とされた。

はじめに述べたように、リテール業務の対象である個人や中小企業に関する金融は、これまでは、主として、地域を基盤とする中小金融機関が対応していた分野であった。こうした分野に大手金融機関が本格的に取り組むようになり、リテール金融分野での金融機関間競争が一層激化することとなった。

(2) リテール金融への取組強化と

これまでの推移

リテール金融とは、個人や中小企業などの多数の顧客を対象とする各種金融取引のことをいうが、そのなかでも、多くの金融機関が重視したのは、個人に対する住宅ローンや消費者ローンの取扱い、投資信託などの金融商品の販売、中小零細企業に対するビジネスローンの取扱いなどであった。

以下では、大手金融機関がリテール業務への取組みを本格化した98、99年度以降において、これらの業務が各業態においてどのような推移をたどってきたかをみていくこととする。

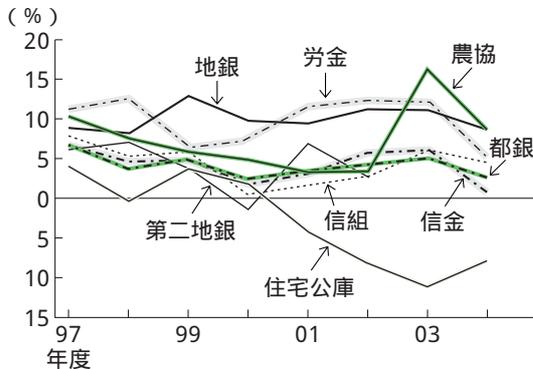
a 住宅ローンへの対応

住宅ローンは、個人貸出のなかでは1件当たりの金額が大きく、かつ、返済期間が長期にわたることから、個人との金融取引の中核をなす商品であり、BIS自己資本比率規制におけるリスクアセットとしての掛け目が50%（新BIS規制では35%）と、企業貸付等に比べて低いというメリットもある。このため、多くの金融機関が住宅ローンをリテール業務の中心的商品の一つとして位置付け、積極的な対応を行ってきた。

住宅着工戸数は総じて伸び悩みを続けたが、金利低下で住宅金融公庫からの既往借入金の借り換えニーズが高まったことや、01年12月閣議決定の「特殊法人等整理合理化計画」において、住宅金融公庫が06年度までに廃止され、新たに証券化支援法人が設立されることとなったことも、住宅ローン推進に追い風となった。

具体的戦略として、住宅ローンセンターの増強やスタッフの増員・再配置、新商品の開発、休日相談会の開催、貸出にかかる審査期間の短縮化などが行われてきた。第1図によって、主要金融機関の住宅ローン残高の推移をみると、住宅金融公庫の貸出額が減少した01年度から民間金融機関の増加率が上昇傾向となり、住宅金融公庫の減少分が民間金融機関にシフトしたことがうかがえる。民間金融機関のなかでは、貸出金残高自体は都銀が最も大きく、地銀がこれに次ぐが、貸出金残高の増加率では地銀や労金が都銀を上回っており、近年では農協の増加率も高くなっている。第二地銀や

第1図 主要金融機関の住宅ローン
残高前年比増加率



資料 日銀『金融経済統計月報』, 地銀協資料, 各社決算資料
 (注) 都銀, 地銀の03, 04年度増加率は各社決算資料や地銀協資料から計算。

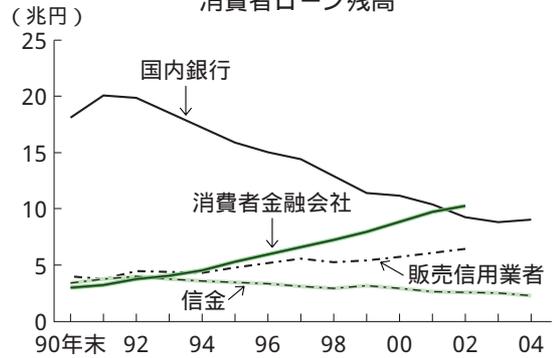
信金, 信組の増加率はほぼ都銀並みである。このほか, 生保の貸出額が減少しており, 住宅金融公庫と同様に民間金融機関にシフトした形となっている。

以上のように, 住宅ローンの取扱いでは, 現状までのところ, 都銀などの大手銀行だけでなく, 地域金融機関も含めてほとんどの民間金融機関が貸出伸張を達成している。なかでも, 都銀に次ぐ貸出金残高を持つ地銀が10%近い増加率を続けるなど, 地域金融機関が比較的健闘している。これは, 個人との取引においては従来から地域金融機関が強みをもっていたことに加えて, 新商品の開発などにおいても積極的に取り組んできたことが要因と思われる。^(注1)

b 消費者ローンへの対応

消費者ローンについては, 90年代以降, 都銀, 地銀, 第二地銀などの国内銀行や信金の貸出は減少を続けてきた。反面, この間に貸出金残高を増加させたのは, 消費者

第2図 金融機関とノンバンクの
消費者ローン残高



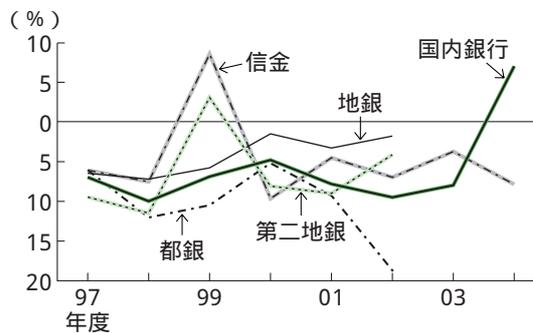
資料 国内銀行と信金は日銀『金融経済統計月報』, ノンバンクは日本クレジット産業協会「日本の消費者信用統計」

金融会社や信販・クレジット会社などのノンバンクであった(第2図)。

消費者金融会社は, 個人信用情報などを活用した統計的手法による審査手法を導入し, 93年に自動契約受付機による非対面方式での貸付手法をスタートさせたが, こうした手法が利用者の支持を得て, 以後貸出残高が増加してきた。また, 信販会社やクレジットカード会社などの販売信用業者もクレジットカードを通じたキャッシングによって消費者ローンを増加させた。一方, この間, 都銀などの大手銀行はもちろんのこと, 地銀, 第二地銀, 信金などの金融機関の消費者ローン残高は減少を続けた。

消費者金融は, 信用リスクが大きい一方で, 一般の貸出に比べて貸付金利が高いた^(注2)め, リスク管理を効果的に行うことにより, 高い収益を得ることができる。実際に, 大手消費者金融会社は高い収益率を維持してきた。こうしたなかで, 大手銀行は, 00年から01年にかけて, 消費者金融の分野でノウハウが豊富な消費者金融会社と合併で消

第3図 主要金融機関の消費者ローンの増加率



資料 日銀『金融経済統計月報』
 (注) 都銀, 地銀, 第二地銀は03年度以降公表が中止され, 国内銀行に一本化された(国内銀行は都銀, 地銀, 第二地銀, 長信銀・信託等の合計)。

(注3)
 費者金融子会社を設立し, 地銀などの地域金融機関も消費者金融会社との業務提携を行い, 消費者ローンの貸出伸張を図ってきた。また, 銀行本体で発行するクレジットカードにリボルビング機能が認められたことから, 銀行本体でクレジットカードを発行する動きもでてい

こうした銀行の積極姿勢もあり, これまで減少を続けてきた国内銀行の消費者ローン残高は, 第3図のように, 05年3月には前年比で増加に転じている。

c 個人の資産運用ニーズへの対応

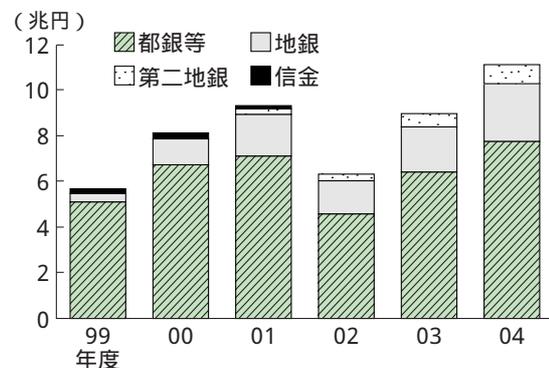
個人の資産運用ニーズに対しては, 98年12月の銀行による投資信託の窓販認可や01年度からの保険商品の窓販認可などもあり, 投資信託や保険商品の窓販を中心に業務が展開された。98年の銀行法の改正で金融持株会社の設立が可能となり, 00年9月のみずほホールディングス(株)の設立を皮切りに, 大手銀行のほとんどが銀行のほかに信託銀行や証券会社, 投資信託委託会

社などを傘下に抱える金融持株会社に移行したが, 銀行本体での投資信託の窓販のほか, 金融グループの機能を生かして, 銀行, 信託, 証券の共同店舗の設置による金融商品の販売なども行われている。

投資信託商品では, 銀行等金融機関が販売した投資信託は, 05年7月時点で契約型公募・私募投資信託合計純資産残高の45%を占め, 銀行等による投資信託販売の業態別取扱状況では, 第4図のように, 都銀等が圧倒的に大きなウェイトを占めている。都銀に次ぐのが地銀であり, 近年, 地銀や第二地銀の取扱額も増加傾向にある。

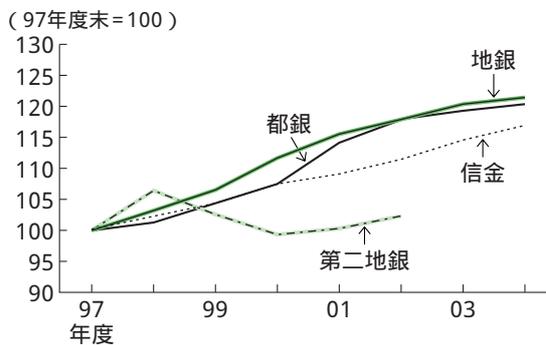
投資信託の取扱いについて考える場合, 競合商品である預金の動きが問題となるが, 主要業態の個人預金の推移をみると, 第5図のように, 01年度以降は増加傾向にあり, 預金の増加を確保しつつ投資信託の販売を行ってきたことがみてとれる。取扱高の大きい都銀等の99~04年度(6年間)の投資信託の合計販売額は38兆円に達するが, 品揃えの豊富さや専門性の高い人材確保など金融グループによるシナジー効果も

第4図 主要金融機関別投資信託窓販取扱状況



資料 全銀協『金融』
 (注) 都銀等には信託, 長信銀等を含む。

第5図 主要業態別個人預金の推移



資料 日銀『金融経済統計月報』，地銀協「地方銀行決算状況」，各社決算資料
 (注) 都銀，地銀の03年度以降の数値は，都銀は各社決算資料，地銀は地銀協決算資料による。

あり，投資家の運用資産を効果的に取り込んだものといえよう。

d スモールビジネスへの対応

近年の中小企業取引における新たな動きとしては，従来大手銀行の取引対象には入っていなかったスモールビジネス（たとえば年商10億円未満の事業者）に対して，都銀などの大手銀行が本腰を入れた取組みを始めたことであろう。都銀などの大手銀行がこれらの中小零細業者を取引対象として取り扱うことが可能となったのは，これらに対する信用リスクの管理を可能にする手法が普及してきたことの影響が大きい。

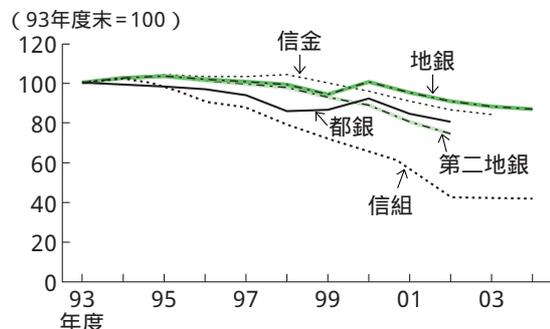
米国の大手商業銀行などが一般化したクレジットスコアリングモデルは，個人や中小零細業者などの財務データ等を点数化してこれをランク付けし，過去のデフォルト確率等に基づいて統計的手法により信用リスクを管理する手法である。こうした手法が日本でも導入され，中小零細業者に対する無担保，第三者保証不要の小口ローンが

(注5)
 推進された。

従来，こうした中小零細業者と取引を行ってきたのは，第二地銀や信金，信組などであった。これらの中小金融機関は，職員による取引先との日常的な接触や既往取引振りなどにより取引先に関する情報を蓄積し，こうした情報を基にして貸出取引を行ってきた。こうした分野に，都銀などの大手銀行が，上記のクレジットスコアリングのような統計的手法によって新たに参入してきた。

主要業態の中小企業向け貸出金残高は，第6図のように90年代半ば以降，資金需要の低迷や不良債権処理の影響などもあり，減少傾向にある。大手銀行による中小零細業者向けビジネスローンの伸張が，中小金融機関の貸出に対してどの程度の影響を与えているかは，第6図では明確には読みとれないが，今後もこうした貸出が増加していくと，その影響は次第に顕在化してくることが予想される。

第6図 主要銀行の中小企業向け貸出



資料 日銀『金融経済統計月報』，地銀協『地銀協月報』
 (注) 信金は法人向け貸出金を使用，信組は貸出金全体から住宅貸付を除いたもので代用。

e 取引チャンネル・手段の多様化

リテール業務は基本的に小口で多件数の取引であり、リテール業務が高い収益性を持つためには、多件数の取引を低いコストで処理することを可能にするローコストオペレーションが前提となる。ローコストオペレーションの手段の一つとして、機械化を進めることによる人件費等諸経費の削減がある。

規制緩和の進展やITの発達もあり、近年、さまざまな取引チャンネルや取引手段の開発が行われてきた。CDやATMは、かつては金融機関の店舗に設置され、店舗窓口での事務処理を代替するものとして使用されてきたが、現在では、ATMは、店舗だけでなくスーパーやコンビニ等への展開が図られており、稼動時間も延長されている。このほか、テレフォンバンキングやモバイルバンキング、インターネットバンキングなどによる取引が広がっている。

こうした取引チャンネルや取引手段の多様化には、それを支えるシステム投資が必要であり、そうした投資に耐えうる資本力

が求められる。CDやATMの設置はほとんどの金融機関に行き渡っているが、インターネットバンキングやモバイルバンキングについては、第1表にみられるように、現状では都銀などの大手銀行が先行している。

f リテール業務の銀行収益への反映

これまでリテール金融の主要分野における金融機関の取扱状況についてみてきたが、次に、これらの業務が銀行収益にどの程度反映されているかについて考察する。

前にも述べたように、90年代後半に、銀行は多額の不良債権を抱え、不良債権の早期処理が喫緊の課題であった。こうした状況下で、銀行は、低収益部門を中心に大胆な合理化を行う一方、高収益部門や将来性のある事業に対して経営資源を集中する戦略を採用し、こうした戦略部門としてリテール部門が取り上げられた。

90年代後半以降の金融機関の決算を大まかに言えば、低成長下資金需要の低迷を背景に業務粗利益は伸び悩んだものの、経営合理化による経費節減によって業務純益の落ち込みを回避し、これを不良債権処理費用に充当してきたといえることができる。^(注6)

都銀についてみると、第7図のように、業務粗利益（第7図の棒グラフのプラス部分、具体的内容は(注6)を参照）はほぼ横ばいで推移したが、大規模な再編にともなう経営合理化によって営業費用を削減し、前年度並みの業務純

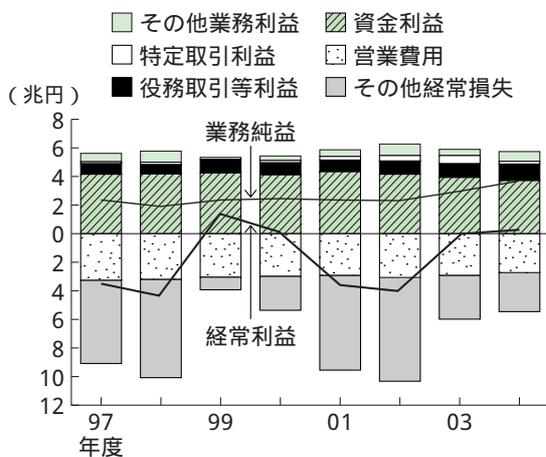
第1表 インターネットバンキングとモバイルバンキングのサービス契約口座数
(1金融機関当たり平均)

(単位 口座)

		2001年3月	02 3	03 3	04 3
インターネットバンキング	都銀	183 799	1 417 500	1 648 822	2 230 470
	地銀	5 204	14 131	17 623	23 802
	第二地銀	1 494	2 119	2 992	5 091
	信金	239	475	799	942
モバイルバンキング	都銀	165 450	1 387 500	1 572 882	2 142 470
	地銀	5 272	11 868	17 116	22 973
	第二地銀	1 337	2 180	3 018	5 074
	信金	284	457	724	968

資料 金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』
(注) 同センター実施の「金融機関業務のシステム化に関するアンケート調査」における回答金融機関の平均。

第7図 都銀の決算の推移



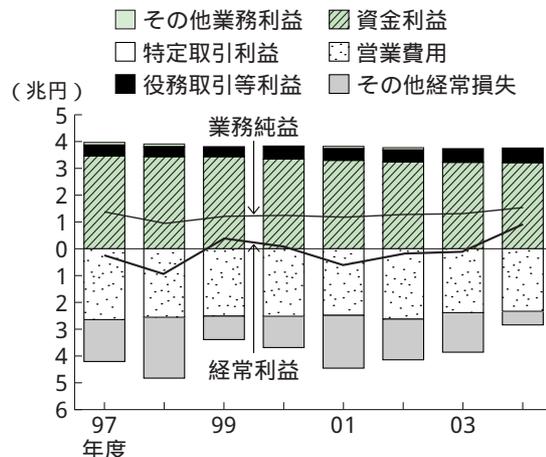
資料 全銀協『全国銀行財務諸表分析』
 (注) 役員取引等利益には信託報酬を含む。

益を確保してきた。しかし、不良債権処理にかかる費用負担が大きく、大幅な経常赤字を余儀なくされたが、04年度には不良債権処理費用の減少によって経常黒字となった。04年度末の都銀の不良債権比率は3%程度に低下し、不良債権処理にほぼ目途がついたことから、05年度には大幅増益が現実視されている。

リテール業務との関連では、前記のように、都銀の場合は投資信託などの金融商品の販売に強みを発揮しているが、同図にみられるように業務粗利益のなかで役員取引等利益が大きく増加しており、これには投資信託の窓販による手数料の増加などが反映されている。

次に、地銀の決算については、第8図のように、業務粗利益はやや減少傾向で推移したが、人件費や物件費などの営業費用の削減によってある程度の業務純益を確保し、これを不良債権処理に充当してきた。このため、都銀ほどの大幅赤字ではないも

第8図 地銀の決算の推移



資料、(注)とも第7図に同じ

のの経常利益は低迷が続いた。04年度は不良債権処理費用の減少により経常黒字を計上した。04年度末の地銀の不良債権比率は5.5%であり、前期に比べて低下したものの都銀に比べるとやや高く、今後も収益圧迫要因となることが予想される。

リテール業務との関連では、前記のように、地銀は住宅ローンの取扱いが堅調に推移しており、こうした個人向け貸出の増加を主因に貸出の落ち込みは都銀に比べて小さい。地銀の場合には業務粗利益の大半を資金利益が占めるが、こうした個人向け貸出の増加が資金利益の落ち込みを小さくし、粗利益の下支え要因となっている。

第二地銀の決算は、地銀とほぼ同様の傾向にあり、04年度には不良債権処理費用の減少を主因に経常増益となった。リテール業務との関連では、地銀と同様に住宅ローンなどの個人向け貸出の増加が資金利益の下支え要因となっている。

- (注1)たとえば、日本経済新聞社が実施した第2回金融機関ランキングにおける住宅ローンの「金利・審査」にかかる利用者の評価では、地銀が高評価を得ている(05年9月22日付日経金融新聞)。
- (注2)消費者ローンの金利は、利息制限法や出資法の規制を受けるが、利息制限法における上限金利は元本10万円未満の場合20%であり、出資法の上限金利は29.2%である。貸金業法第43条の規定(みなし弁済規定)もあり、大手消費者金融会社(5社)では、出資法上限金利を下回る29.00%~25.55%を上限としている。
- (注3)00年5月にUFJ銀行がプロミス等と提携して(株)モビッドを設立し、00年6月に三井住友銀行が三洋信販と連携しアットローン(株)を設立した。また、01年8月には、東京三菱銀行がアコム等と連携して(株)東京三菱キャッシュワン(05年1月(株)DCキャッシュワンに社名変更)を設立した。
- (注4)東京三菱銀行は04年10月にキャッシュカードにクレジットカード、電子マネーを一体化した多機能ICカードを本体で発行した。
- (注5)三井住友銀行が02年3月に導入したビジネスセレクトローンは、貸付限度額5千万円、貸付期間最長5年、無担保(期間3年まで)、第三者保証不要であり、スコアリングモデルによる審査手法に基づくものである。05年3月までの累計取組額は約2兆6千億円に達している。
- (注6)業務粗利益は、銀行の通常業務からもたらされる収益であり、資金運用収益と資金調達費用の差額である資金利益、各種金融サービスの手数料に相当する役務取引等利益、トレーディング収益である特定取引利益、債券や外国為替の売買益であるその他業務利益からなる。業務粗利益から人件費や物件費などの営業費用と一般貸倒引当金繰入額等を差し引いたものが業務純益であり、さらに不良債権処理費用などのその他経常損益を加えたものが経常利益である。
- (注7)不良債権比率は、総与信に占める金融再生法開示債権の割合であり、金融庁資料「金融再生法開示債権の状況」による。地銀の数値も同資料によるもの。

2 米国におけるリテール金融の競争激化と コミュニティ銀行の対応

(1) 米銀の高収益性を支えるリテール金融

80年代後半から90年代初めにかけて、米銀は、不動産融資や発展途上国融資、LBO (Leveraged Buyout) 融資などに関連した不良債権の増加による経営悪化に苦しんでいた。こうしたなかで、多くの米銀が採用した戦略は「選択と集中」であり、低収益部門の大幅な合理化を行う一方、高収益部門や比較優位にある部門に経営資源を重点投入する戦略であった。大幅合理化による経費削減や金利低下による利ざや拡大などによる収益回復の下で、不良債権処理を急ピッチで進めた米銀は、92年以降業績回復に向かった。

多くの米銀がリストラの過程で中核的な収益部門として位置付けたのはリテール部門であった。リテールを中心に置くビジネスモデルは、当初はワコビアやネーションズバンクといったスーパーリージョナルバンクで成功したモデルであったが、これがシティバンクやチェースなどのマネーセクターバンクにも広がった。

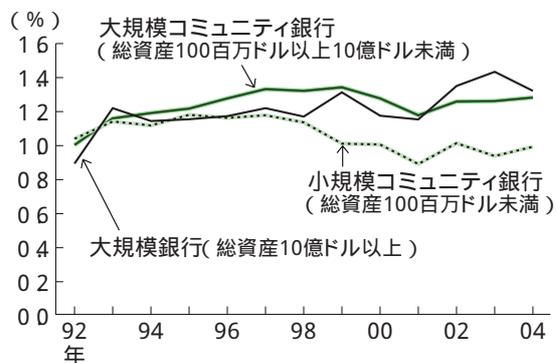
90年代前半に経営再建を果たした米銀は、以後高いROA(総資産利益率)を維持するなど高収益体質を持続している。米銀の高収益の要因は、リテール金融分野において、住宅ローンや消費者ローンなどの貸

付によって高い利ざやを確保する一方、ス
コアリングシステムなどのリスク管理手法
を通じて信用コストを抑制し、金利収入
(利ざや収入)の増加を達成するとともに、
預金口座管理手数料や債権流動化関連手
料、クレジットカード関連手数料などの非
金利収入を増加させてきたことによる。

このように、米銀全体としてみると、高
収益体質を維持するなど経営は順調に推移
しているが、こうしたなかで、米国の商業
銀行数は90年の12,347行(FDIC加盟銀行数、
以下同じ)から04年には7,630行へと大幅に
減少しており、資産の大規模銀行への集中
傾向がみられるなどの変化がでている。

シカゴ連銀が公表しているChicago Fed
Letter (Number178, June 2002)によれば、
米国商業銀行は、経営規模に従って、大規
模銀行(総資産10億ドル以上)、大規模コ
ミュニティ銀行(総資産100百万ドル以上10億
ドル未満)、小規模コミュニティ銀行(総資
産100百万ドル未満)に分けられる。この分
類に従うと、04年の商業銀行数7,630行は、
大規模銀行445行、大規模コミュニティ銀

第9図 米国商業銀行の資産規模別ROA



資料 FDIC, Banking Statistics
(注) ROA=当期純利益/総資産平残

行3,530行、小規模コミュニティ銀行3,655
行からなり、前記の銀行数の減少はコ
ミュニティ銀行、なかでも小規模コ
ミュニティ銀行を中心としたものである。
米銀の収益力は全体として高水準を維持しているが、
第9図のように大規模銀行とコ
ミュニティ銀行、特に小規模コ
ミュニティ銀行との格差が広がるなどの現象がみられる。^(注8)

米国においても、個人や中小零細企業と
の取引は、従来は一定地域に基盤を置くコ
ミュニティ銀行が中心に対応しており、大
規模なマネーセンターバンクは、企業貸付
や商業用不動産貸付、国際投融资などの業
務が中心であった。しかし、不良債権増加
などによりこうした分野の取引採算が悪化
し、90年代以降大規模銀行のリテール業務
への本格的進出がみられた。リテール業務
における競争激化が、上記のような大規模
銀行とコミュニティ銀行、特に小規模コ
ミュニティ銀行との格差拡大の原因である。

(注8) コミュニティ銀行と大規模銀行の収益格差
が広がったとはいっても、小規模コ
ミュニティ銀行の場合でもROAは0.99%
(04年)であり、大規模銀行(04年の
ROAは1.32%)に比べれば低いものの、
邦銀(たとえば東京三菱銀行の04年
度決算のROAは0.3%程度)に比べれば
かなり高い。

(2) 米銀の規模別収益構造

第9図でみたように、98年ごろから大
規模銀行とコミュニティ銀行、特に小
規模コミュニティ銀行との収益格差が
広がってきているが、この要因を探
るためにこれらの銀行群の収益分解
を行ったものが第10,11,12図である。

大規模銀行は金利収入の増加に加えて、非金利収入も大きく増加している。金利収入では、住宅ローンやホームエクイティローン、クレジットカードローンなどの増加により利ざや収入を確保し、非金利収入では、預金関連手数料のほか証券化関連手数料や投資銀行業務手数料などが増加している。人件費や物件費などの非金利支出も増加しているが、金利収入や非金利収入の増加が大きいいため、これらの収入を獲得するために使用した経費の割合（非金利支出 / 「金利収入 + 非金利収入」）であり、以下経費率と呼ぶ。但し、第10, 11, 12図では収入に証券

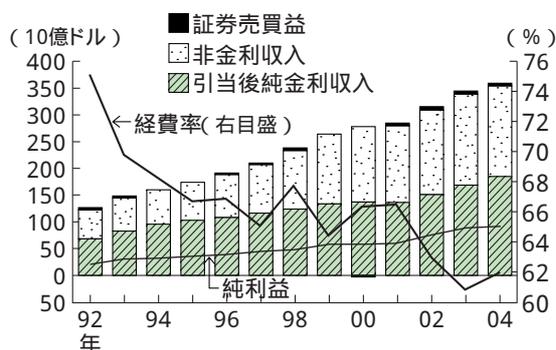
売買益も加えている）が十分に低下しており、これが純利益増加の要因となっている（第10図）。

これに対して、大規模コミュニティ銀行では、金利収入と非金利収入がともに増加傾向にあるが、その増加幅は大規模銀行に比べると小幅であり、このため、00年以降経費率が高めに推移しており、増益率が大規模銀行に比べると低く、この結果、大規模銀行に比べてROAがやや下回る原因となっている（第11図）。

小規模コミュニティ銀行では、90年代後半以降、金利収入と非金利収入がともに減少している。小規模コミュニティ銀行の金利収入や非金利収入の減少傾向は、大規模銀行による吸収合併などによって銀行数が減少していることも影響しているが、1行当たりの収入金額をみても伸び悩み傾向は明らかである。これらの収入の減少に経費の削減が追いつかず、経費率が上昇し、これが純利益の減少傾向の要因となってROAの低下につながっている（第12図）。

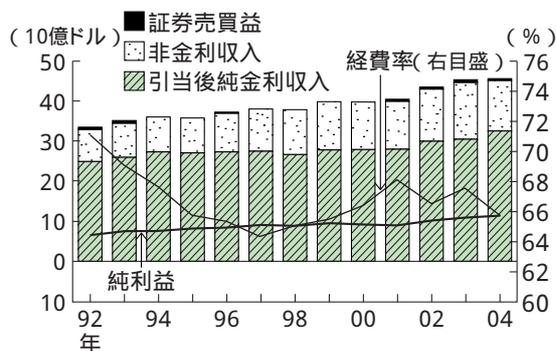
こうしたコミュニティ銀行、特に小規模

第10図 大規模銀行の収益分解



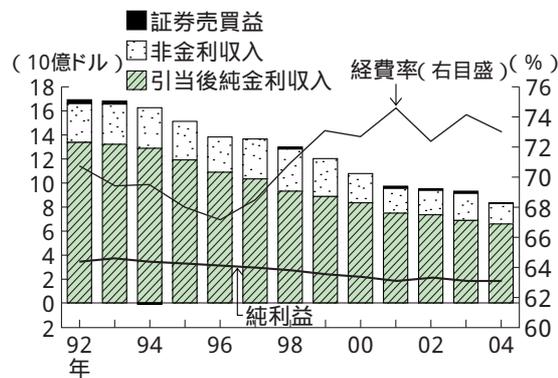
資料 FDIC, Banking Statistics
 (注) 経費率 = 非金利支出 / (貸倒引当後純金利収入 + 非金利収入 + 証券売買益)

第11図 大規模コミュニティ銀行の収益分解



資料, (注)とも第10図に同じ

第12図 小規模コミュニティ銀行の収益分解



資料, (注)とも第10図に同じ

コミュニティ銀行の衰退傾向の原因を整理すると、次のような点が指摘できる。^(注9) 第一は、銀行業務の地理的側面での規制緩和である。米国の銀行はかつて郡・州の境界を越えて営業することを禁じられていたが、94年のリーグル・ニール法（州際銀行支店効率化法）の制定によってこれらの地理的制約が無くなり、郡・州を越えた合併や買収が活発化した。これにより、一定の地域での営業を基盤にしたコミュニティ銀行は激しい競争下に置かれることとなった。

第二は、金融技術の発達によって、地域金融におけるコミュニティ銀行の優位性が揺らいできたことである。コミュニティ銀行は、地域住民や地場企業との日常的な交流や取引関係を通じて情報を蓄積し、これを金融取引に活用していく（いわゆるリレーションシップバンキング）点に強みがあるが、クレジットスコアリングモデルなどの統計的手法による信用リスク管理手法の導入や、インターネットを通じた金融取引（インターネットバンキング）など非対面方式の取引チャンネルが拡大したことなどから、これまでのコミュニティ銀行の優位性が揺らいできたことがある。

第三に、こうした地理的営業規制の緩和や金融技術の発達などをテコに、大規模銀行が個人や中小零細企業などのリテール分野に本格的に取り組むようになり、リテール分野での競争が激化したことである。こうした競争激化が、コミュニティ銀行の貸付の伸び悩みや利ざやの縮小傾向などにつながった。

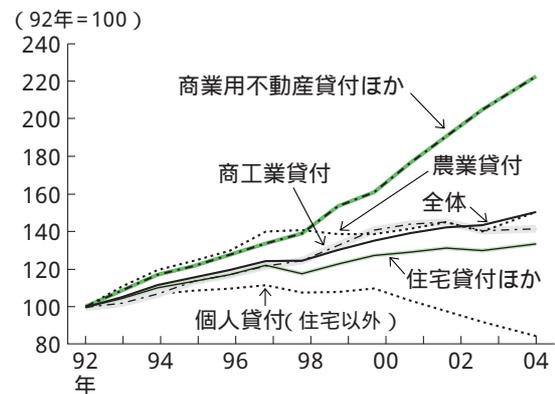
（注9）第一と第二の点は、The Federal Reserve Bank of Chicago, June 2002, Chicago Fed Letter (Number178), Whither the Community bank? Relationship finance in the information ageを参照。

（3）コミュニティ銀行の対応

米国の住宅ローン市場では、業務のアンバンドリング（機能分化）が進み、オリジネーション（ローンの組成）を行うモーゲージカンパニー、融資を行う金融機関、住宅ローン債権の流動化にかかわる証券会社などがそれぞれの分野で活発に業務を展開している。大規模銀行の場合には、銀行持株会社の子会社にモーゲージカンパニーや証券会社を所有しており、グループ全体として住宅金融にかかる収益の補足が可能であるが、コミュニティ銀行の場合にはこうした対応は難しく、住宅ローン関連業務の収益性の低下を余儀なくされている。

また、消費者金融の分野では、クレジットカード関連業務は装置産業化する傾向にあり、資本力の大きい業者に業務が集中している。実際に、コミュニティ銀行の消費者向け貸付は減少傾向にある（第13図）。

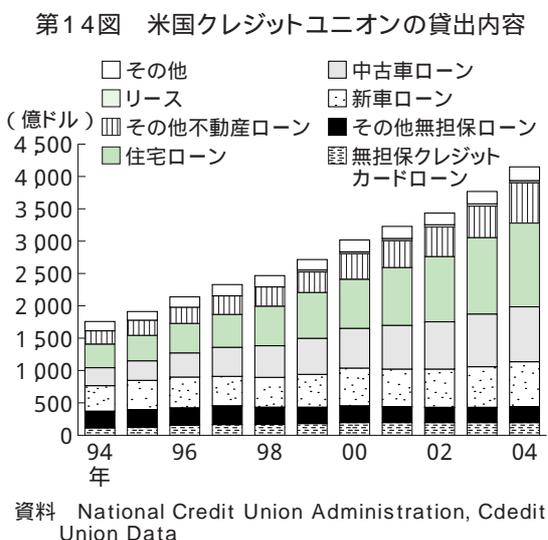
第13図 小規模コミュニティ銀行の貸出内容
（1金融機関当たり平均）



資料 FDIC, Banking Statistics

こうしたなかで、コミュニティ銀行の近年の動きとして、商業用不動産貸付を増やす動きがみられる（同図）。これらの貸付は、FRBの調査によれば、倉庫やオフィスビル、医療用施設などの不動産の取得に使用される資金のほかに、商業用不動産を担保としつつも実際には商工業者の事業資金に使用される資金などが含まれている。また、これらの貸付は住宅ローンなどに比べて収益性も高く、いわゆるリレーションシップバンキングの強みが生かせる分野といえる。FRBの調査によれば、こうした商業用不動産貸付が伸びているコミュニティ銀行は、そうでないコミュニティ銀行に比べて資産効率も高くなっている^(注10)。

また、同じ小規模金融機関であるクレジットユニオンは、前記のような競争激化の下でも、住宅ローンや自動車ローンなどの貸出を伸張させており（第14図）、利益も増益基調を保っている。クレジットユニオンは、協同組織金融機関であるため利益計



上が必ずしも主目的ではなく、組合員との信頼関係をベースに、組合員のニーズに基づいた金融商品や金融サービスを提供することによって、利用者の支持を得ている。

(注10) FRB, Profit and Balance Sheet Development at U.S Commercial Bank 2004, Federal Reserve Bulletin, Spring 2005, p 148~149を参照。

3 リテール金融における競争激化と中小金融機関の対応

これまでみてきたように、米国では、大規模銀行のリテール業務への本格的進出によって、コミュニティ銀行数、特に小規模コミュニティ銀行数が大きく減少する事態となり、現存するコミュニティ銀行においても収益性において大規模銀行との格差が広がる傾向がみられる。

リテール業務における金融機関間の競争は、小口で多件数の金融取引をコンピューターを活用し大量処理することによってコストを下げ、スコアリングシステムなどの統計的審査手法によって信用リスク管理を行い、規模の利益を追求する大規模銀行のビジネスモデルと、金融機関と顧客の長期的な取引関係をベースに顧客に関するさまざまな情報を蓄積し、こうした情報をもとに取引を行うコミュニティ銀行のビジネスモデルとの間の競争という考え方も可能である。米国での経験では、前者のビジネスモデルが全般的には優勢であるが、後者のビジネスモデルも根強く存続し、一定の存在領域を確保しているということができ

よう。

日本においても、90年代後半以降、都銀などの大手銀行が個人や中小零細企業を対象とするリテール分野に本格的な取組みを行ってきた。第1節の(2)でみたように、これまでのところは、投資信託などの金融商品の販売では大手銀行の優勢さがみられるが、住宅ローンなどの分野では、地域に基盤を置く中小金融機関が比較的健闘している。しかし、都銀などの大手銀行は、不良債権処理にほぼ目途をつけ、地方圏でのリテール専門の営業店舗の開設を計画するなど、今後リテール金融分野でさらに攻勢に出てくることが予想される。

こうした動きに中小金融機関が対抗していくには、次のような点が重要と思われる。

第一は、地域金融機関の本来の役割である顧客との長期的な取引関係をベースにした金融取引(リレーションシップバンキング)をより強化、発展させることである。取引先と向き合い、取引先のニーズに合致した商品やサービスの提供を徹底すべきであり、そのための職員の研鑽等が求められる。こうした金融機関が存続可能なことは、米国のコミュニティ銀行やクレジットユニオンの事例などからもみてとれる。

第二は、第一の対応策を基本としつつ、大規模銀行のビジネスモデルに対抗するた

めの方策を考える必要がある。クレジットカードビジネスや各種金融商品の販売などでは、大きな資本力を持ち、金融持株会社の傘下に信託銀行、証券会社や投資信託委託会社、金融関連ノンバンクなどを持つ大手金融グループに優位性がある。これに対抗するには、たとえば、協同組織金融機関の場合は中央機関の役割が必要となる。中央機関が中心となって、個々の中小金融機関では対応が難しいシステム開発や商品開発などを行い、個々の中小金融機関の競争力をつけていく必要がある。そういった中央機関を持たない業態では、中小金融機関同士のグループ化や大手銀行との間での系列化が進んでいく可能性がある。

<参考文献>

- ・主要行の決算短信・同説明資料、地銀協、第二地銀協等の決算関連資料
- ・FRB, Profit and Balance Sheet Development at U.S Commercial Bank (94~04年の各年版), Federal Reserve Bulletin
- ・Federal Reserve Bank of Chicago, June 2002, Chicago Fed Letter (Number178), "Whither the Community Bank? Relationship finance in the Information age"
- ・Federal Reserve Bank of Chicago, May 2003, Chicago Fed Letter (Number189a), "Whither the Community bank? A Conference Summary"
- ・山本真司著(2003)『儲かる銀行をつくる』東洋経済新報社
- ・前田真一郎著(2004)『米国金融機関のリテール戦略』東洋経済新報社

(主席研究員 鈴木博・すずきひろし)

