

マイナス金利政策下における 地域金融機関の経営戦略

—生き残りをかけた広域化戦略と深掘り戦略—

主任研究員 古江晋也

〔要 旨〕

日銀の金融緩和政策の長期化や金融機関間の金利競争を受け、地域金融機関の利益水準は低下傾向にある。また、地域経済に目を転じてみると、大都市圏への人口集中（地方部の人口減少）、後継者不足による中小企業の廃業率の高まりといった要因も経営環境をいっそう厳しくしている。こうした状況のなか、近年の地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）は大別して、営業地域の広域化を図り、顧客基盤を強化するとともに多様な金融サービスを提供する「広域化戦略」と、限られた営業地域にこれまで以上に密着する「深掘り戦略」によって生き残りを図っている。

本稿では2つの戦略を概観した後、地域金融機関の今後の経営戦略のあり方を検討する。

目 次

はじめに

1 地域金融機関の広域化戦略

- (1) 地域金融機関の貸出金利回りと業務純益の推移
- (2) 融資と有価証券運用への傾斜
- (3) 「持続可能なビジネスモデル」への転換
- (4) 手数料ビジネスの強化
- (5) 生産性の向上などによる経費の削減

2 地域金融機関の深掘り戦略

- (1) 融資業務に力を入れる深掘り戦略
- (2) 徹底した取引先への訪問活動
- (3) 営業店舗マネジメント
- (4) 深掘り戦略における融資業務
- (5) 積極的な取引先支援
- (6) 積極的な地域貢献
- (7) 取引先からの感謝、笑顔の回数の向上

おわりに

はじめに

最近、地域金融機関の経営のあり方に注目が集まっている。その要因の一つは、日銀の金融緩和政策の長期化（2016年2月にはマイナス金利政策を導入）や、金融機関間の金利競争を受けて、地域金融機関の貸出金利回りの低下に歯止めがかからず、利益水準が低下しているためである。また、大都市圏への人口集中（地方の人口減少）、後継者不足などによる中小企業の廃業率の高まりといった要因も地域金融機関経営を厳しい状況に追い込んでいる。

こうしたなか、近年の地域金融機関では大別して、次の2つの戦略によって生き残りを図っている。第1の戦略は、合併や経営統合を実施したり、大都市圏や県庁所在地など、今後も人口増加や経済成長が見込める地域に経営資源を積極的に投下することで、営業地域の拡張を図る動きである。この戦略は営業地域を広域化することで、顧客基盤を強化するとともに、経営の効率化が期待できる。また経営規模が拡大するため、多様な金融サービスを提供できるというメリットもある。しかし、地域金融機関のなかには、営業地域の拡張よりも、これまで以上に限られた営業地域に密着することで生き残りを図る金融機関もある。この第2の戦略は、限られた営業地域のあらゆる顧客と取引を行うことをめざしており、大規模な金融機関が「非効率」とみなすことでも積極的に取り組む営業を展開している。

本稿は、前者を「広域化戦略」、後者を「深掘り戦略」と捉え、広域化戦略については地方銀行、第二地方銀行の取組みを、深掘り戦略については相対的に小規模な信用金庫、信用組合の取組みを中心に整理した後、地域金融機関における今後の経営のあり方^(注1)を検討する。

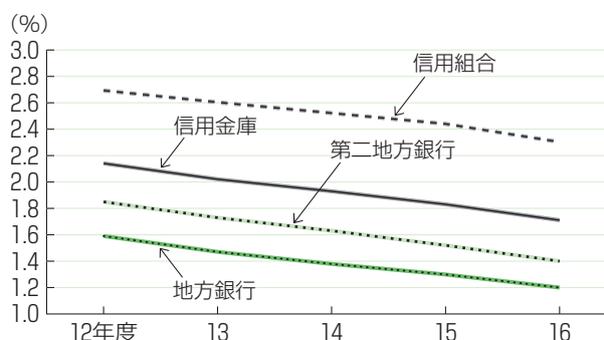
(注1) 本稿は筆者が『金融市場』（農林中金総合研究所）などで発表してきたレポートを加筆、修正したものであり、地域金融機関の広域化戦略については古江（2016, 2017a, 2017d, 2018）、深掘り戦略については古江（2017c）をもとにしている。

1 地域金融機関の広域化戦略

(1) 地域金融機関の貸出金利回りと業務純益の推移

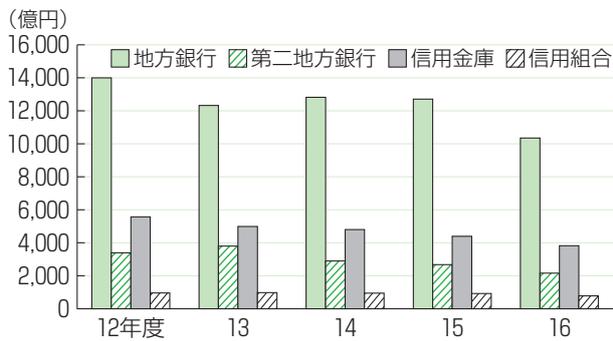
最近の地域金融機関（地銀、第二地銀、信金、信組）の貸出金利回りは、金融緩和政策の長期化と金融機関間の金利競争によって右肩下がり^(注1)で推移している（第1図）。そしてこのことが、本業で獲得した利益を示す業務純益の直接的な減少要因となっている

第1図 地域金融機関の貸出金利回りの推移



資料 全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行決算の概要」、第二地方銀行協会ウェブサイト「第二地銀協地銀の決算の概要について」、全国信用金庫協会「全国信用金庫財務諸表分析」、全国信用組合中央協会「全国信用組合決算状況」の各年度をもとに作成

第2図 地域金融機関の業務純益の推移



資料 第1図に同じ

(第2図)。地域金融機関の多くは上述のような状況を打開するため、営業地域を拡張することに力点を置いてきた。周知のとおり、営業地域の拡張は、①顧客基盤を広げることによって収益の増加が見込める、②地域経済の構造変化に伴うリスクを分散することができる(例えば、生産拠点を海外移転など「産業の空洞化」に伴うリスク回避)というメリットがある。また、合併や経営統合を選択した場合は、③重複店舗の統廃合による経費の削減も期待できるほか、④資本力が強化されるとサービスの多様化も期待できる。

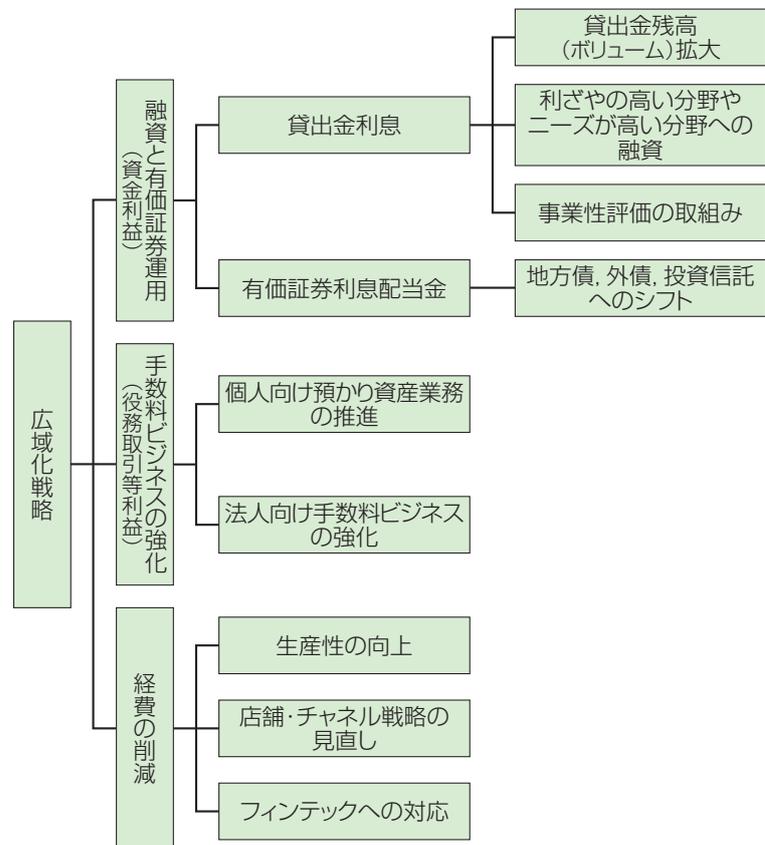
(2) 融資と有価証券運用への傾斜

第3図は、地方銀行、第二地方銀行の取り組みをもとに広域化戦略の概略図を示したものである。まず、融資分野については、貸出金利回りの低

下に伴う貸出金利息の減少をカバーするため、①貸出金残高(ボリューム)の拡大を図ることと、②利ざやの高い分野やニーズが高い分野への融資を強化している。営業地域の拡張は、ボリュームの拡大を図るうえで欠かせないが、主たる営業地域(地元)以外で残高を伸ばすということは、他金融機関よりも低い水準の金利を提示することで案件を獲得する(いわゆる「借換融資」)ことがメインとなる。そして、このことがさらなる金利競争を加速させるため、貸出金利回りの低下に歯止めがかからない一因となる。

「利ざやの高い分野やニーズが高い分野

第3図 地方銀行、第二地方銀行にみる広域化戦略の概略図



資料 筆者作成

への融資」については、例えば、カードローンやアパートローンの推進があげられる。カードローンは、貸金業法が10年6月に完全施行されたことを受け、消費者金融会社のローンの「代替」として注目されたが、近年、急速に残高が伸張したことから、多重債務問題の懸念が高まった。そこで17年には、広告宣伝を自粛したり、収入証明書の提出を求める基準金額を引き下げるなどの措置を講じる銀行が増加。18年1月からは警察庁のデータベース情報で各種ローンの新規利用者が反社会的勢力に該当するかどうかを確認することが求められるようになった。^(注2)このことは即日融資が難しくなることを意味しており、カードローン市場は、大きな転換点を迎えることになった。

アパートローンは、15年1月から改正相続税法が施行されたことを受け、土地所有者を中心に相続・節税対策のニーズが高まったことから推進が本格化した。なかには「不動産業は地場産業」であることを強調し、積極的に推進している大都市圏の地域金融機関もある（ただし、競合が激しい地域では低金利競争に直面する）。しかし、昨今では賃貸住宅が相次いで建設されている現状を踏まえ、将来的に不良債権化するのはとの懸念が高まったため、金融庁や日銀はカードローンと同様に、その動向を監視する姿勢を強めている。

貸出金利息が減少（もしくは低迷）するなか、有価証券運用を多様化（国債から地方債、外国債券、投資信託へシフト）することで資金利益の増加をめざす動きもある。た

だし「貸出金利息の減少を外国債券でカバーする」という経営行動も、金融庁が19年3月期から銀行勘定の金利リスクに関する規制を国内基準行にも導入する方針としているため、将来的に外債で利益を確保することは難しくなると考えられる。

（注2）「毎日新聞」2018年1月4日付を参照している。

（3）「持続可能なビジネスモデル」への転換

低金利競争による借換融資、カードローンやアパートローンを含む不動産業などの特定分野への融資拡大、有価証券運用による収益の増加という動きが地域金融機関で活発化していたが、金融庁はこのような経営のあり方に厳しい目を向けている。

例えば、金融庁が17年10月に公表した「平成28事務年度 金融レポート」では、地域銀行の17年3月期決算は、顧客向けサービス業務の利益（貸出残高×預貸金利回り差＋役務取引等利益－営業経費）が過半数の地域銀行でマイナスとなっており、収益性に問題があることを指摘する（16頁）。そして顧客向けサービス業務が減少するなか、当期純利益を確保するため、①有価証券運用による収益依存が高まっていること、②アパート・マンション向けや不動産業向けなど特定の貸出分野への量的な拡大が見られることに加え、③債務者区分が下位の企業への貸出金を回収したことによる短期的収益の確保が見られたとし、早期に持続可能なビジネスモデルを構築することを求めている（17～20頁）。

このような問題提起もあり、近年では、効率化を追求したこれまでの営業から、取引先との対話を重視する営業へと舵を切り、事業性評価の取組みに注力することを唱える銀行が増加している。ただ、同取組みを展開するためには、経営者の人柄、能力の見極めはもちろんのこと、取引先企業の技術や業種の動向などの専門知識も欠かせない。そこで、行員の取引先企業への派遣、グループ内におけるコンサルティング会社の設立、行内における調査部門の設置などの動きも見られるようになってきている。

(4) 手数料ビジネスの強化

資金利益が減少傾向にあるなか、役務取引等利益の増加を図るため、手数料ビジネスへの関心が高まっている。ここでは、個人向け預かり資産業務と法人向け手数料ビジネスに分けて、最近の動きをまとめることにする。

個人向け預かり資産業務（投資信託や保険販売）には、営業店での窓口販売、インターネットバンキングやテレフォンバンキングなど、ダイレクトチャネルを活用した通信販売があるが、最近では証券子会社を設立する銀行が増加している。なかには、証券子会社とともに、共同店舗の出店、セミナーの共同開催や人材交流を強化するなど、従来の店頭窓販よりも一歩踏み込んだ取組みを実施する銀行もある。また保険分野では、「ほけんの窓口」と業務提携することで、顧客の人生設計を念頭に置きながら商品提案を実施するスタイルを追及する銀

行もある。^(注3)

ただし、個人向け預かり資産業務については「受取手数料の高い金融商品を積極的に販売している」「短期的に売買を繰り返すように顧客を誘導することで手数料収入を稼いでいる」（いわゆる「回転売買」）との批判も高まった。そこで多くの金融機関は、金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」（17年3月）に則った「フィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）宣言」を表明するとともに、販売体制の見直しに取り組むようになった。

一方、日銀が公表した「金融システムレポート」（17年10月）では、日本の金融機関の手数料収入は、為替業務と投信・保険販売業務の2つが過半を占めているが、投信・保険販売業務は市況の影響を受けやすいため、安定的な収益源となっていないことを指摘する（59頁）。そして欧米金融機関に比べ、貸出取引に付随する非金利サービスの提供が限定的であるため、金利面での競争に走りがちになる（70頁）との見解を示した。そうした状況のなか、これまで取引先企業に対するコンサルティングなどの経営支援業務は「無料である」という認識があったが、最近では、法人向け手数料ビジネスを「新たな収益源」と位置付ける銀行が増加している。特に昨今では、中小企業の廃業率が高止まりしている現状を踏まえ、事業承継、M&Aに関するニーズも高まっている。そこで、M&Aを専門に扱う機関に行員を外向させたり、取引先企業に行員を一定期間外向させることで、コンサルティン

グ能力の向上をめざす取組みも進行している。加えて、大都市圏間の取引先企業をビジネスマッチングなどでつなぐことを検討するなど、広域化戦略ならではのサービスを計画する銀行もある。

(注3) ほけんの窓口グループ株式会社によれば、17年3月の時点で20行の地方銀行と業務提携を行っているという(ほけんの窓口グループウェブサイト)。

(5) 生産性の向上などによる経費の削減

業務純益などの利益水準が伸び悩むなか、利益を確保するためには経費を削減することが欠かせない。前述したように貸出金利回りの低下を貸出金残高の拡大でカバーしたり、手数料ビジネスを強化するためには、営業(渉外)担当者や預かり資産業務の担当者の増強も必要となる。そこで経費の削減と収益の拡大を見込んだ取組みとして注目されるのが、事務部門の改革による生産性の向上である。

具体的には、営業店舗では、セルフ端末、電子記帳台、タブレットなどを導入することで、印鑑レス、ペーパーレスを実現するとともに、オペレーションの省力化を計画している。このような取組みは、いわばバックオフィス業務の削減であり、これまで事務を担当していた行員を、営業や預かり資産業務に再配置することでマイナス金利政策下でも「稼げる組織」へと変革することをめざしている。

さらに昨今では、「フィンテック」にも注目が集まっており、例えば、ある銀行では、

複数のセンターで実施しているデータ入力作業を、人工知能を活用することで、1つのセンターで実施することとし、行員やパート社員を削減することを計画している。またスマートフォン向け機能をさらに充実させる一方、店舗チャネルの再編を計画している銀行もあるなど、生産性の向上は、キャッシュポイントのあり方にまで影響を及ぼすようになっている。

以上、広域化戦略の取組みをまとめてみた。合併や経営統合を進めることで営業地域を拡大し、利ざやの縮小を融資残高の拡大でカバーするとともに、有価証券運用を多様化したり、預かり資産業務を強化する取組みは、例えば、日銀が指摘するように市況に大きな影響を受けるなどの経営課題を含んでいるものの、今後も厳しい経営環境に立ち向かう戦略として継続されることが考えられる^(注4)。

しかし、大規模化、広域化をめざす金融機関は、地域特性に応じた対応が難しくなり、事業性評価の取組みを実施するうえでのボトルネックになる可能性もある。

(注4) 日本銀行(2017)は、金融機関が収益性を改善していく取組みとして、①収益源の多様化を図る、②よりきめ細かい採算管理を実施し、他金融機関との競争も踏まえた効率的な店舗配置や提供するサービスの見直しを行う、③業務改革を進め、設備と従業員の適正配置によって、労働生産性を向上させる、④金融機関間の合併・統合や連携、の4つの取組みを提案している(70頁)。

2 地域金融機関の深掘り戦略

日銀は、金融機関の収益性を改善する取

組みの一つとして、金融機関間の合併・統合や連携を提案しているが（日本銀行（2017））、この取組みと対極にあるのが深掘り戦略である。ここでいう深掘り戦略とは、限られた営業地域に密着することで存在感を高めることに主眼を置いた戦略であり、地域のあらゆる顧客と取引を深めることをめざしている。

(1) 融資業務に力を入れる深掘り戦略

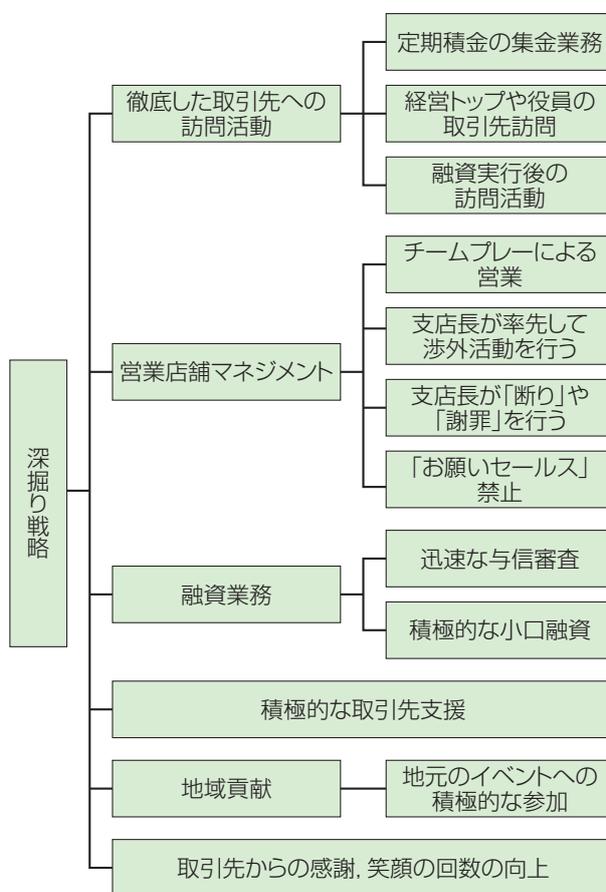
前述したとおり、広域化戦略を採用する金融機関は、広範囲な営業地域の人々に様々な金融サービスを提供することで収益源の多様化を図っている。しかし、深掘り戦略を採用する金融機関は、融資業務に力点を置いているのが特徴だ。これは、①経営規模が中小規模であり、営業地域も限定されていること、②限られた経営資源を有効に活用するため、「選択と集中」に徹していること、③「融資を行うことが地域金融機関の使命である」と考えている、からである。そのため、預かり資産業務に対するスタンスは「融資業務に力点を置いているため、預かり資産業務を行わない」という金融機関や、「品揃えの一環」という消極的なスタンスの金融機関も少なくない。地域によっては、人口減少が進行しているため、預貸率が低下している金融機関もある。しかし、そのような状況でも「融資業務に力を入れたい」という思いは強く、渉外担当者が高い頻度で、担当区域を訪問していることは注目される。

(2) 徹底した取引先への訪問活動

a 定期積金の集金業務

第4図は、信用金庫、信用組合をもとにした深掘り戦略の概念図である。まず、「徹底した取引先への訪問活動」における定期積金の集金業務については、従来から地域金融機関の渉外推進ツールとして実施されてきたものであるが、90年代後半以降、同業務は「非効率である」との認識の下、自動振替が奨励されたり、集金業務を有料化するなど、事実上、取りやめる金融機関が増加した。しかし、深掘り戦略を採用している金融機関は「複合取引の機会を得る」

第4図 信用金庫, 信用組合にみる深掘り戦略の概念図



資料 第3図に同じ

「地域の情報を得る」という狙いから時代の流れに関係なく、集金業務を重視している。ただし、その活動内容については、①金額に関わりなく、要望があれば全て訪問する、②一定期間内で複合取引が見込めないと、当該取引先との積金契約を見直す、③複合取引は広がりにくいと考えられる取引先については集金を行わない、など、各金融機関とも独自のルールを定めている。

「共働き世帯の増加などからかつてのような効果が集金業務になくなった」という意見もあるが、その場合は「職域セールス制度」（または「職域サポート制度」）を導入することで取引先との「フェイス・トゥ・フェイス」^(注5)に力を入れている。

(注5)「職域サポート制度」とは、取引先企業の従業員に預金、貸出金利を優遇する代わりに、職場での営業推進を許可してもらう取組みである。詳しくは古江（2015）を参照されたい。

b 経営トップや役員の取引先訪問

徹底した取引先への訪問には、渉外担当者による訪問ばかりではなく、経営トップや役員の訪問も欠かせない。深掘り戦略を掲げる地域金融機関の理事長や役員は、取引先のもとを足繁く訪問しており、このことが取引先事業者に「金融機関から大切にされている」という特別な思いを強め、現場の営業推進がスムーズに展開することにつながっている。

なかには、役員と渉外担当者の同行訪問を行っている金融機関もある。役員との同行訪問によって営業担当者は、新規開拓が容易になったり、既存顧客との絆を高める

ことにもなる。また、役員も営業担当者と同行することで、職員の頑張りや業務に対する取組み姿勢にふれることができるなど、組織内コミュニケーションの向上にも役立つという。

c 融資実行後の訪問活動

金融機関の渉外担当者には、案件を獲得するまでは頻繁に取引先のもとを訪問するが、案件を獲得すると、途端に足を向けなくなる例も見られる。このことは「融資案件のない取引先のもとを訪れても意味がない」という判断に他ならないが、当該活動を繰り返しては、取引先と信頼関係を構築していくことは難しい。そのため、深掘り戦略を掲げる金融機関では、融資後も取引先のもとを訪問することを奨励している。そしてこのことが複合取引につながるきっかけとなっている。

昨今では、地域活性化などの観点から創業・起業支援の取組みに注目が集まっているが、創業・起業を果した後は、「足が遠のく」という金融機関もある。しかし、そのような姿勢では、「生存率」が高まらず、地域活性化に貢献しないことは明らかである。融資後もこまめに訪問活動を続け、精神面からも創業・起業者をサポートすることが、顧客ロイヤリティを高めるとともに、地域の活性化にもつながるのである。

(3) 営業店舗マネジメント

一方、営業店に目を向けてみると、業績の伸びの高い営業店には共通した特徴があ

る。それは、①チームプレーを重視する、②支店長が率先して渉外活動を行う、③営業担当者が獲得した案件で、何らかの理由で融資ができない場合の「断り」や「謝罪」は支店長が行う、などである。

①については、現場では、営業店に課せられた目標を達成するために、例えば、職員一人ひとりにいくつもの項目を割り振るマネジメント・スタイルがある。しかし、このような個人の力量に依存するスタイルは、実は職員の心理的な負担を高めることにもなりかねない。それに対して、支店長が渉外担当者の得手不得手を把握し、職員全員で目標の達成をめざすスタイルは、職員の心理的な負担が軽減されるとともに、職場内に職員同士の「助け合い」も生まれるようになる。そしてこの助け合いが、業績の伸びにも貢献すると考えられる。

②については、支店長が渉外活動に率先して取り組むことで、若手の担当者の「やる気」を高めることを意味する。筆者がヒアリング取材を行ったある支店長は、自らが取引先を訪問して案件を見つけると、すぐに担当者に同案件を引き継ぐことにしている。その理由は、担当者の実績を上げることに貢献できることと、何よりも「融資の楽しさを感じてほしい」からであるという。このケースは「仕事が楽しい」と部下に感じさせることが管理職の役割であり、そのことが支店全体の業績の伸びにつながることを示している。

③については、仮に、案件を獲得した渉外担当者自らが、取引先に融資ができない

旨を伝え、謝罪を行わなければならないのであれば、当該担当者のモチベーション（やる気）は低下し、今後、積極的に営業推進をしようとは思わなくなるだろう。支店長が業務のフォローをするからこそ、渉外担当者は安心して業務にまい進できるのである。

これらの特徴に加え、最近では「お願いセールス」を行わない方針を掲げる金融機関も増加している。その理由は、「お願いセールス」は金融機関本位の立場であり、「金融機関職員が来ると何かを求められる」というイメージが高まると、取引先と面談できない原因につながるからである。そして、そのような認識が強まると、地域の深掘りを実施することは困難となる。

(4) 深掘り戦略における融資業務

a 迅速な与信審査

深掘り戦略を実施するうえで、迅速な与信審査は強力な武器となる。迅速な与信審査は、営業店に決裁権限があるかどうか、によって大きく異なるが、本部決裁が必要な案件の場合、営業店が稟議を上げてから本部が決裁をするまでの期間を3日以内に行うことにしている金融機関もある。この迅速な審査が可能となっている背景には、①本部と営業店のコミュニケーションが密にできている、②役員が地域や取引先の実情をくまなく把握している、ことがあげられる。特に②は、事業性評価の取組みともリンクしており、渉外活動を徹底的に行うことが多くの業務を支えていることがよく

わかる。

b 積極的な小口融資

金融機関は一般的に、小口融資は手間がかかるため取扱いを避けたいという思いが強い。しかし、地域の深掘りを重視する金融機関は小口融資も積極的に行っており、「小口融資は手間がかかる」と考えている職員には、「小口融資はリスク分散ができる」「他金融機関に借換えられても、小口融資であれば貸出金残高の減少額幅は少ない」と指導している。

このように小口融資を重視している理由は、「小口融資を必要としている小規模事業者を支援することが地元金融機関の存在意義である」という理念に加え、「どんなことでも相談できる」というスタンスを体现するためである。

また、かつての「サラ金問題」や個人の自己破産件数が激増した時期を記憶している役職員にとっては「地域社会には小口融資が不可欠」という思いもある。加えて、小口融資を獲得しても評価されない職場であれば、せっかく案件を獲得してきた職員のやる気がなくなることは明らかである。このように小口融資を積極的に行うことは、「どんなことでも相談に乗ってくれる」という金融機関のイメージアップ、地域社会の健全化と職員のやる気の向上という、様々な効果がある。

(5) 積極的な取引先支援

地域の深掘りを重視する金融機関は取引

先支援にも力点を置いている。ここでいう取引先支援とは、再生支援業務、創業・起業支援、商談会などのビジネスマッチングなどの取組みである。

これらの取組みが注目されるようになった背景には、金融庁が地域密着型金融の取組みを要請したことに加え、取引先支援に力を入れなければ、「金融機関自らの存続はない」という切実な思いや、「金融機関を育ててくれた地域が衰退するのを見過ごすわけにはいかない」という使命感がある。ただし、再生支援や創業・起業支援を展開するには、将来性を見極める「目利き力」が不可欠である。

この目利き力については、中小企業診断士などの資格保有者数や、様々な機関との提携を強調する金融機関もある。専門的な知識がある職員を増やしたり、各種機関と提携をすることは、職員の能力を高めるという観点からは重要であるが、組織レベルで目利き力を生かすためには、渉外活動、各業績評価、営業店マネジメント、融資体制などの各部署の連携が欠かせない。また、近年では、金融機関によるビジネスマッチングが活発化しているが、取引先が販売している商品を説明することができない行員や職員が少なくないことも事実である。

職員が専門的な知識を高めることは重要である。しかし、その目利き力を地域活性化に役立てるためには、従来のような担保の有無や定量分析に依存するのではなく、徹底的に取引先のもとを訪問することで、取引先の商品やサービスの特長、取引先企

業の経営者の人柄や将来の思いを理解するとともに、その定性分析が十二分に発揮できる組織体制の構築を図ることが何よりも重要である。^(注6)

(注6)「積極的な取引先支援」の内容については、古江(2017b)を参照。

(6) 積極的な地域貢献

都市部の金融機関は近年、地域のイベントに参加することが相対的に減少しているといわれている一方、深掘りを重視する金融機関は活発に参加している。地域のイベント参加を奨励している理由は、「地域の誰にも好かれる職員になってほしい」「職員は地域の人々から声をいつもかけてもらえるスターになってほしい」という言葉に表されるように、地域の人々とともに汗を流すことで地域の一員と認められ、何かがあると真っ先に声をかけてくれる存在になることが欠かせないからである。

また、地域のイベント以外にも、例えば、「消防団協力事業所」となって地元の消防団活動に貢献するなど、地域の暮らしを支えている金融機関は数多い。そしてこのことが「地元で不可欠な金融機関」という認識を高めていくのである。ある役員は、「地域貢献活動を実施してきたから預金や融資で声をかけてくれる」と話すように、「地域貢献活動は、間接的に本業にも貢献している」という意見は多く、地域の活動に参加することが、フェイス・トゥ・フェイスによる渉外活動の延長となっていることは注目される。

(7) 取引先からの感謝、笑顔の回数の向上

これまで金融機関は、取引先企業の財務諸表にもとづく定量分析による「格付」と「担保主義」によって融資業務を行ってきた。そのため、取引先企業の業績が悪化すると金融機関は融資をすることができなくなり、「雨の日に傘を貸さない」と揶揄されてきた。しかし、深掘り戦略を採用する金融機関の多くは、「最後の砦となる」「雨が降ったら傘を差し出す」というスタンスで、やる気のある経営者には積極的な支援を継続してきた。このことが取引先からの感謝につながっているという。

「雨が降ったら傘を差し出す」という取組みは、個人リテールにも当てはまる。例えば、近年では奨学金など多額の債務を抱えたまま、社会人となる例もある。そのため、ある職域金融機関では、「債務の不安を解決して、業務に集中してほしい」という思いから、低利の奨学金ローン(借換え)を商品化することで、安心して社会人生活を送れるように配慮している。また、職場の中には、持病などによって団体信用生命保険に加入できず、一般的な住宅ローンを受けることができない者もいる。そのため、ある職域金融機関では、仕事が継続できるのであれば、住宅ローンを実行することになっているという。このようなスタンスは、まさに「喜ばれる融資」に他ならない。

取引先の感謝の笑顔の回数を増やす取組みは、渉外活動でも高めることができる。例えば、ある熟練した渉外担当者は、渉外

活動の際に学んできた内容を会話の中に織り込むことにしている。経営課題を抱えた事業者は、その話を聞き、「もっと話が聞きたい」と喜び、結果的に取引が強化されることになったという。加えて、補助金申請支援などは、補助金が採択された場合はもちろんのこと、補助金申請が採択されなかった場合であっても真摯に取り組んでくれた金融機関や職員に感謝の念を示す事業者は少なくなく、取引が続いていくこともある。このようなケースは、創業・起業支援や企業再生支援業務にも見られ、経営者と膝を突き合わせ、アイデアを出し合い、真剣に議論を積み重ねるからこそ、絆が強まるといえる。

おわりに

日銀の金融緩和政策の長期化、人口減少、中小企業の廃業率の高止まりなど地域金融機関を取り巻く経営環境は今後も厳しい状況が継続すると考えられる。そうしたなか、本稿では、地域金融機関の経営戦略を「広域化戦略」と「深掘り戦略」に区分し、そのビジネスモデルを整理してみた。

今日では、広域化をベースに証券会社、リース会社、ベンチャーキャピタルなどをグループに抱え、総合金融サービス化を志向する銀行や、個人ローンや中小企業融資などの得意分野をさらに強化して「専門化」を志向する銀行もある。しかしなかには、広域化戦略を維持しながらも、「原点回帰」や「地元回帰」を唱え、利ざやを確保する

ことができる地元重視の姿勢を示す銀行もあるなど、その取組みも多様化しつつある。一方、深掘り戦略を採用する金融機関においても、広域化戦略とは規模感は大きく異なるものの、取引先が進出している地域に営業範囲を拡張したり、新規出店を行う動きも見られるようになってきている（ただし本稿で記した渉外活動などのマネジメントモデルは変わらない）。また地域経済が低迷するなか、地域経済を活性化する方法の一つとして、地域金融機関同士の連携を進めるなどユニークな取組みも胎動している。

ただし、広域化戦略、深掘り戦略のどちらを採用しても、取引先とのコミュニケーションを強化する営業スタイルは、今後も重要性を増していくと思われる。それは、金融庁が事業性評価の取組みを要請していることに加え、長年の低金利競争で経営体力が消耗するなか、「金融機関の収益の源泉は顧客との対話にある」ということを再認識し始めた金融機関が増加しているからである。そして、対話を円滑に進めていくうえで欠かせないのは、現場で活躍している行員や職員が「生き生き」と業務を行う環境づくりにある。離職率の低下や行員・職員のやる気を引き出すことに主眼を置いたマネジメントが、厳しい経営環境でも生き残ることができるビジネスモデルの支柱であることを忘れてはならない。

<参考文献>

- ・古江晋也（2015）「地域金融機関に広がる職域サポート制度」『金融市場』7月号
- ・古江晋也（2016）「地方銀行の決算動向とマイナス

- 金利政策下での戦略」『金融市場』8月号
- ・古江晋也（2017a）「マイナス金利政策下における協同組織金融機関の戦略」『金融市場』2月号
 - ・古江晋也（2017b）「『目利き力』と地域金融機関」『金融市場』5月号
 - ・古江晋也（2017c）「地域を深掘りすることで生き残りをめざす金融機関」『金融市場』6月号
 - ・古江晋也（2017d）「2016年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略」『金融市場』8月号
 - ・古江晋也（2018）「地方銀行の2017年度中間決算の状況と経営戦略」『金融市場』1月号

- ・金融庁（2017）「平成28事務年度 金融レポート」（金融庁ウェブサイト）
- ・全国信用金庫協会『全国信用金庫財務諸表分析』
- ・全国信用組合中央協会『全国信用組合決算状況』
- ・全国地方銀行協会，第二地方銀行協会，ほけんの窓口グループ株式会社の各ウェブサイト
- ・日本銀行（2017）「金融システムレポート」10月（日本銀行ウェブサイト）

（ふるえ しんや）

