

九州における地方銀行の経営戦略

新田町 尚 人

〔要 旨〕

地方銀行を取り巻く経営環境は厳しく、本業の貸出を通じた収益を確保することが困難となっているが、新しい収益源は確保できていない。金融庁の方針に沿う形で事業性評価と顧客本位の業務運営を行うとともに、すべての顧客に対してすべての金融サービスを提供するというフルライン戦略の「総合金融サービスの提供」を九州のすべての地方銀行が戦略として採用しており、お互いの差別化はできていない。地方経済が縮小すると、いずれの地方銀行も企業や人口が集中する福岡県で収益を上げることが必要となり、その際には経営戦略の見直しを迫られる地方銀行も出てくるのではない。

1. はじめに

企業の資金需要低迷や日本銀行によるマイナス金利政策、競合他社との競争激化などにより、我が国における地方銀行の経営環境は厳しい状況が続いている。その一方、金融庁は、地域金融機関に対して、「事業性評価」、「顧客本位の業務運営」を促すとともに、従来型の貸出に頼らないビジネスモデルへの転換を求めている。地方銀行は「新しいビジネスモデル」に転換することが可能なのだろうか。本稿では、九州における地方銀行の財務データ、中期経営計画の資料をもとに、九州の地方銀行が目指す「新しいビジネスモデル」について考察する。

2. 地方銀行が置かれている競争環境

2.1 競争における5つの要因

我が国の地方銀行が置かれている競争環境を、M.E.ポーターの5つの競争要因を用いて分析する。5つの競争要因とは、①新規参入の脅威、②業者間の敵対関係、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤代替製品・サービスの脅威である。

まず、①新規参入の脅威では、インターネット企業や流通業（コンビニエンスストア、スーパーマーケット等）が銀行業に参入することが挙げられる。2018年には大手コンビニ

エンスストアのローソンが銀行を開業した。また、政府が推進するキャッシュレス決済の分野にも多くの企業が参入している。¹ ②業者間の敵対関係では、地方銀行同士の競争のほか、都市部ではメガバンクとの競争、地方でも信用金庫などの他業態と顧客獲得を目指して低金利競争を続けており、収益低下の要因となっている。2000年度と2017年度で比較すると、地方銀行数はいずれも64行と変わっていない。店舗数は第二地方銀行が23.7%減と約4分の1減少しているが、地方銀行は5.2%減にとどまっている（表1）。

表1 銀行の店舗数推移（2000年度と2017年度）

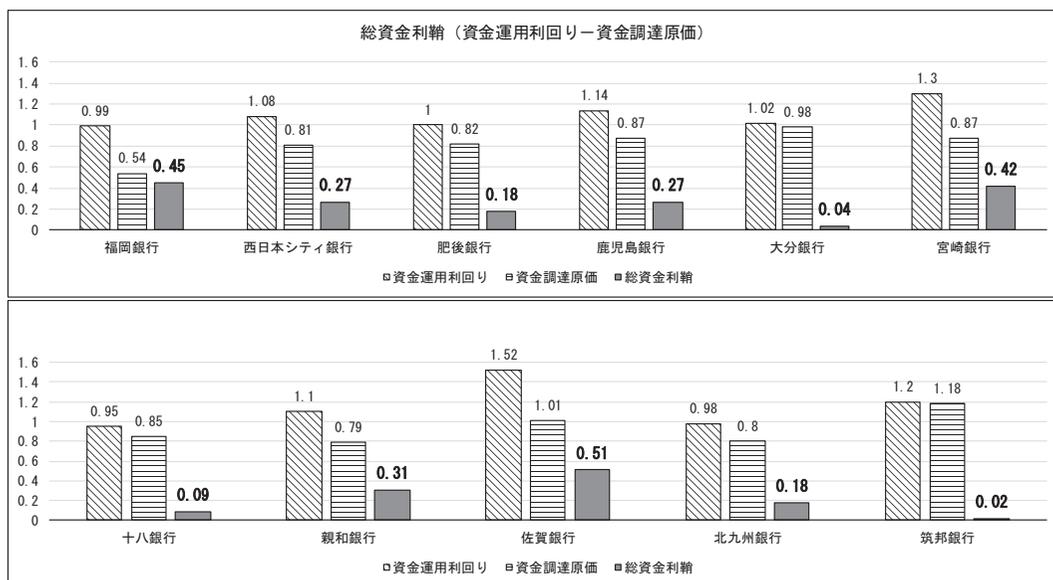
平成12年度(2000年度)				平成29年度(2017年度)				比較	
銀行名	店舗数	役員数	職員数	銀行名	店舗数	役員数	職員数	店舗数	職員数
第一勧業	375	14	14,919	みずほ	558	17	25,537		
さくら	366	18	13,632	三菱東京UFJ	820	24	31,454		
富士	324	14	12,940	三井住友	1,002	21	27,935		
東京三菱	368	48	16,556	りそな	343	6	9,702		
あさひ	346	16	11,841	埼玉りそな	137	8	3,209		
三和	342	10	12,403						
住友	337	20	13,541						
大和	189	17	6,969						
東海	281	9	10,339						
都市銀行9行計	2,928	166	113,140	都市銀行5行計	2,860	76	97,837	97.7%	86.5%
地方銀行64行計	7,904	1,045	147,966	地方銀行64行計	7,496	921	130,509	94.8%	88.2%
第二地方銀行54行計	4,000	732	62,855	第二地方銀行41行計	3,053	550	44,344	76.3%	70.5%
信託銀行8行計	443	128	24,417	信託銀行4行計	271	70	22,329	61.2%	91.4%
日本興業	40	17	4,427						
新生	25	18	1,945	新生	32	10	2,188		
あおぞら	18	17	1,628	あおぞら	21	11	1,914		
長期信用銀行1行計	40	17	4,427						
全国銀行136行計	15,315	2,088	352,805	全国銀行116行計	13,733	1,638	299,121	89.7%	84.8%

(出所：全国銀行協会)

2.2 買い手の交渉力

③買い手の交渉力については、銀行から融資を受ける企業が買い手となる。資金循環統計によると我が国の企業部門は黒字であり、特に好業績企業ほど内部留保を多く持っている。² 高成長が期待できる投資機会も乏しく、企業が積極的に銀行から資金を借り入れる状況ではない。なお、地方銀行の預貸率は1998年の80.2%から2015年度には71.7%まで低下した。高度経済成長期やバブル経済期と異なり、現在は買い手（借り手）である企業優位の情勢となっている。日本銀行によると、国内銀行と信用金庫の貸出約定平均金利は、1993年10月の4.39%（新規約定長期貸出金利）から、2018年8月には0.885%（同）と約3.5ポイントも低下した。2017年度の国内業務部門における資金運用利回りから資金調達原価を引いた総資金利鞘を見ると、福岡銀行が0.45ポイント、宮崎銀行が0.42ポイントを確保したものの、筑邦銀行は0.02ポイント、大分銀行は0.04ポイントまで低下し、本業の貸出で利益が出ない状態となっている（表2）。

表2 九州における地方銀行の総資産利鞘（2017年度、国内業務部門）



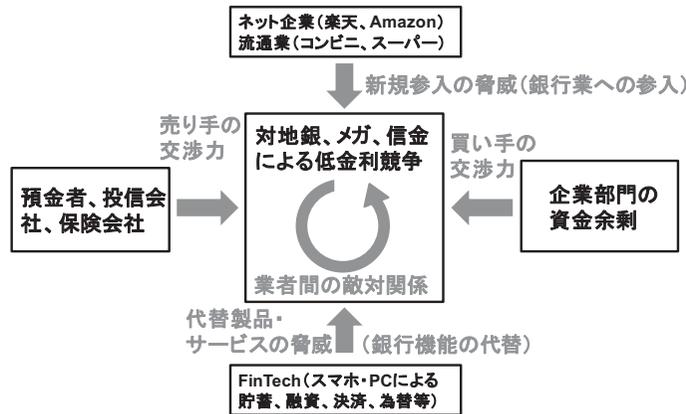
（出所：各地方銀行のディスクロージャー資料）

2.3 売り手の交渉力、代替製品・サービスの脅威

④売り手の交渉力については、銀行に資金を供給する家計や金融商品を開発する投資信託会社や保険会社が挙げられる。現状では売り手の交渉力は強くないと考えられるが、今後の人口減少局面で預金が減少する銀行が増えることも予想される。

注目されるのが、⑤代替製品・サービスの脅威である。ベンチャーのフィンテック企業が提供するサービスが銀行の脅威となる可能性があるためである。今後広がる可能性がある「オープンAPI」によって、銀行が顧客の同意に基づいてフィンテック企業等に銀行システムへのアクセスを許諾し、把握した資金の流れを利用して新しい金融サービスを提供することが予想される。給与振込制度を背景に銀行が保持していた個人の資金情報独占の崩壊につながるであろう。また、「クラウド会計」によって、パソコン内ではなくクラウド上で会計処理とデータ管理を行うことで銀行がリアルタイムで中小企業の財務諸表を把握できるようになり、情報の非対称性が解消されることが期待される。同時に、会計ソフトウェア会社に会計情報（信用情報）が蓄積されるため、こうした企業が情報を利用して貸出業務やコンサルティング業務に参入してくる可能性もある。³ 以上、5つの競争要因をまとめると図1のようになる。

図1 地方銀行が置かれている競争環境



(参考：M.E.ポーター)

2.4 企業の3種類の戦略

なお、ポーターによると、企業の戦略は3種類に分類される。経験効果により、コスト面で最優位に立つという「コストリーダーシップ戦略」、自社の商品やサービスを差別化し、業界の中でも特異だとみられる何かを創造するという「差別化戦略」、特定の買い手グループ、商品の種類、特定の地域等、企業の資源を集中させるという「集中戦略」である。九州の地方銀行がどの戦略を採用しようとしているのかに注目したい。

3. 金融庁の方針

3.1 事業性評価を求める

監督官庁である金融庁は、地方銀行に何を求めているのであろうか。金融庁の「平成28事務年度行政方針」によると、銀行が行う融資に関して、金融機関からは「融資可能な貸出先が少なく、厳しい金利競争を強いられている」との主張がなされているという。すなわち、優良な貸出先が不足しているうえ、競争激化で貸出金利が低下している現状が明らかになっている。他方で、顧客である企業からは「金融機関は相変わらず担保・保証が無いと貸してくれない」との認識が示されるなど、金融機関と顧客企業との認識に大きな相違があることを明らかにしている。つまり、十分な担保や保証がない企業は借り入れができないという、「日本型金融排除」の存在に言及している。このため、金融庁では地方銀行や信用金庫などの地域金融機関に対して、過度に担保・保証に依存せず、事業の内容や将来性を評価して貸出を行うという「事業性評価」の導入を求めている。

3.2 ビジネスモデルの持続可能性に疑問

「平成29事務年度行政方針」によると、本業（貸出）による収益の赤字が続くなどビジネスモデルの持続可能性に問題のある金融機関が増加しているが、人口減少による資金ニーズの低下など、地域における経営環境の悪化は今後も続くと予想されるという。こうした環境のもとで、金利だけに頼る融資の拡大競争を継続するならば、将来的に淘汰される金融機関が出現するなど、地域によっては金融サービスを提供する地元の金融機関がなくなる可能性も考慮する必要があるとし、地域金融機関のビジネスモデルの持続可能性に懸念を呈している。しかしながら、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組姿勢や取組内容には地域金融機関ごとでバラツキが見られるという。つまり、危機が迫っているにもかかわらず、改革に取り組んでいない金融機関が一定数存在することを明らかにした。

以上のことから、金融庁では具体的な取り組みとして、①ビジネスモデルの持続可能性等に深刻な課題を抱えている地域金融機関に対し検査を実施し、課題解決に向けた早急な対応を促す、②金融仲介（企業の価値向上支援等）の発揮状況を表す客観的な指標群（KPI）を選定・公表し、金融機関の取り組みの「見える化」を図ることとした。

3.3 金融機関数、店舗数ともに過剰

日本銀行は、「金融システムレポート」で我が国金融機関の収益性を分析した。それによると、日本の金融機関の1店舗当たりの業務粗利益は米欧と比較して低く、金利に左右される資金利益だけでなく、手数料等の非資金利益も低いという。過去の預金獲得競争から、預金関連手数料を課すことを前提にしないビジネスモデルが構築された。また、人口当たりの店舗数において、郵便局数を含めると日本は突出して多くなり、可住面積当たりの金融機関数も日本は突出して多いという。貸出に伴う非金利サービスの提供が限定的であるため、貸出取引の差別化の度合いが低く、金利面での競争に走りがちである。金融機関数および店舗数が過剰であり、貸出以外の収益源を持たないことが収益率の低さにつながっていることを明らかにした。

3.4 新しいビジネスモデル構築を求める

地方銀行の収益源は主に、①預貸ビジネス、②手数料ビジネスの2種類に分けられる。金融庁は、預貸ビジネスに対して、「事業性評価」を求めている。従来のように不動産を中心とした物的担保や経営者の個人保証に依存した貸出を続けていけば、地域金融機関は生き残れないとして、ビジネスモデルの転換を求めた。物的担保や個人保証に依存せず、

事業の内容や将来性を評価するのが「事業性評価」である。しかし、事業性評価も預貸ビジネスであることには変わりなく、地方銀行の新たな収益源となるかは不透明である。一方、手数料ビジネスに対しては「顧客本位の業務運営」を求めた。例えば、顧客の長期投資に不向きだとして毎月分配型投信の販売を見直すことや、顧客に販売した金融商品の運用成績を公表するなどの施策である。とはいえ、一時的に販売商品を見直すことは、短期的には手数料収入を抑制することにつながる。以上により、金融庁は地方銀行に対して、従来にはなかった「事業性評価」と「顧客本位の業務運営」という取り組みを実現しながら、新しいビジネスモデルを構築することを求めている。

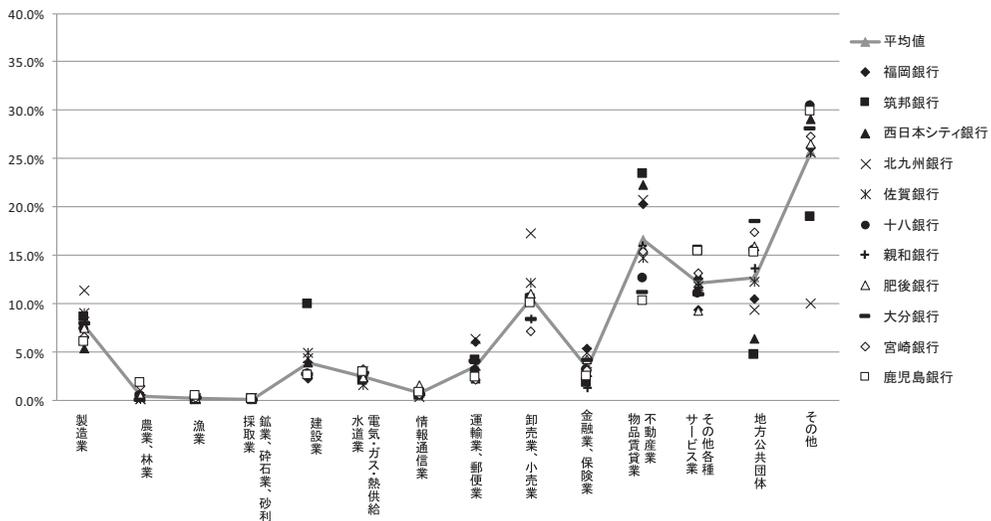
4. 地方銀行の収益確保に向けた取り組み

4.1 不動産向け貸出

金融庁からビジネスモデルの持続可能性について懸念が示されるなかで、地方銀行は収益確保に向けてどのような取り組みを行ってきたのであろうか。主な収益源である①預貸ビジネス、②手数料ビジネスについて考えたい。まずは預貸ビジネス、すなわち貸出（融資）である。

九州の地方銀行の業種別貸出比率を見ると、「不動産業・物品賃貸業」および「その他」の比率が高い。「その他」の多くは個人向けと考えられることから、「不動産業」「個人」

図2 九州における地方銀行の業種別貸出比率



(出所：各銀行の平成27年度ディスクロージャー資料)

が地方銀行の重要な貸出先といえる。これは九州以外の地方銀行でも同様の傾向であり、他業態である信用金庫も不動産業向け貸出比率が高い。地方に本社を置く製造業の資金需要が低迷するなかで、地方銀行は不動産業と個人向け貸出を伸ばしてきた。個人向け貸出の多くは住宅ローンであることを考慮すると、土地や不動産分野の資金需要が旺盛であったともいえる（表3）。

地方銀行は新たな収益源として不動産業者向け貸出に力を入れてきた。不動産は物的担保を確保しやすいことや、個人の相続税対策、高利回りの投資先として注目を集めたためである。しかし、不動産向け貸出の過熱感が強まったうえ、一部の銀行で「シェアハウス問題」が発生し、不正な融資の実態が明らかとなった。⁴ 金融庁も平成30事務年度行政方針において、「アパート・マンションやシェアハウス等、賃料収入等を目的とする投資用不動産の購入に向けた融資について、入居率・賃料や顧客財産・収入状況の改ざん、抱き合わせ販売といった顧客保護の観点から問題がある事例が発生している」としている。これらのことを通じて、地方銀行は不動産業者向け貸出（アパートローン含む）を抑制するようになった。

4.2 個人向けカードローン

不動産業向けと併せて地方銀行が新たな収益源として期待していたのが個人向けローン（カードローン）である。地方銀行は貸金業法の上限適用外であったため、カードローンの金額が増加した。しかし、貸出の過熱感が強まるとともに、個人の返済能力を超える貸出を行い、多重債務者が増加するのではないかと懸念が強まった。そこで、2017年3月に全国銀行協会は申し合わせを行い、広告から「年収証明書不要」、「総量規制対象外」等の表現を取り止めるとともに、保証会社に依存しない審査の実施することを申し合わせた。また、同年9月には、金融庁がカードローン融資額上位等の銀行12行に立入検査を行った。こうした自主規制等を通じて、カードローンの新規貸出は減少に転じた。

4.3 不動産と個人向け貸出の共通点

以上、地方銀行が取り組んでいた個人向けカードローンと不動産向け貸出には共通点が見いだせる。例えば、スルガ銀行が取り組んでいた不動産向け貸出のように単独行または一部の銀行のみが取り組む段階では、差別化戦略として評価される。しかしその後、多くの地方銀行が個人向けカードローンと不動産向け貸出に力を入れるようになると業界が過熱し、行き過ぎと評価・批判される点である。最終的には業界全体が自粛へ追い込まれて

しまい、収益源を失っている。

ここで1つの疑問が生じる。経営環境が悪化して収益が低迷し、持続可能で新しいビジネスモデルの構築が地方銀行には求められているが、そもそも地方銀行に経営戦略の自由度はあるのであろうか。銀行業界に対する規制や金融庁のモニタリングが厳しいなかで、独自のビジネスモデルを構築することなど可能なのか。また、事業性評価、顧客本位の業務運営という金融庁の方針が、そのまま地方銀行の経営戦略となっているのではないかという点である。厳しい規制や業界指導を通じて、すべての地方銀行が同じ道（経営戦略）に進まざるを得ない状態に陥っているのではないであろうか。その場合は他行との差別化が図れず、価格競争に走らざるを得ない状況が続くのではないか。

4.4 新しいビジネスモデル構築は可能か

銀行には厳しい規制が存在する。銀行法では、①預金、②貸出（貸付け）、③為替の三大業務を認めているほか、法律で記載されている有価証券売買などの業務、さらに、銀行に付随する「その他付随業務」、これらの業務の遂行を妨げない範囲において、いくつかの業務が認められている。法律で記載されている業務として、①債務の保証と手形の受入れ、②有価証券の売買、③国債、地方債もしくは政府保証債の引受け、④デリバティブ取引などがある。また、業務遂行を妨げない限度において、金融商品取引法に規定する投資

表3 銀行法における他業禁止規定

銀行法第十条	銀行は、次に掲げる業務を営むことができる。
一	預金又は定期積金等の受入れ
二	資金の貸付け又は手形の割引
三	為替取引
第2項	銀行は、前項各号に掲げる業務のほか、次に掲げる業務その他の銀行業に付随する業務を営むことができる（その他の付随業務）
	①債務の保証と手形の受入れ、②有価証券の売買、
	③国債、地方債もしくは政府保証債の引受け、④デリバティブ取引、等（省略）
第十一条	銀行は、前条の規定により営む業務のほか、同条第一項各号に掲げる業務の遂行を妨げない限度において、次に掲げる業務を行うことができる。
	①金融商品取引法に規定する投資助言業務、等（省略）
第十二条	銀行は、前二条の規定により営む業務及び担保付社債信託法その他の法律により営む業務のほか、他の業務を営むことができない。

（太字は筆者による）

助言業務などが認められている（表3）。

なお、「その他の付随業務」にどのような具体的な業務が該当するかは、金融庁の監督指針で明らかにされている。例えば、取引先に対して行うコンサルティング業務やビジネスマッチング業務、M&Aに関する業務、事務受託業務が「その他付随業務」に該当する。さらに、2018年より人材紹介業務が認められた。⁵ また、地方銀行は繁華街などの一等地に店舗を構えることが多く、不動産の有効活用が課題の1つである。事業用不動産の賃貸をグループ会社に対して行うことは認められているが、グループ会社以外に対して「積極的に」行うことは不可であり、不動産を通じて積極的に収益を追求することは難しい。

銀行法における他業禁止は、銀行が貸出先に対して持つ優越的地位が濫用されることを懸念したものである。以上により、地方銀行は法律や規制で決められた枠内でしかビジネスができないのが現状である。その結果、各地方銀行が限定された分野で同様の行動をとる、すなわち、同様の経営戦略を採用することにつながっていると考えられる。

5. 九州における地方銀行の経営戦略とは

5.1 経営ビジョンの共通性

九州における地方銀行、地方銀行グループの「中期経営計画」経営ビジョンには共通点が多い。経営ビジョンはその企業が目指す「ありたい姿」のことと考えると、九州における地方銀行が目指している企業像が似ているということになる。例えば、「ザ・ベスト」（ふくおかフィナンシャルグループ、FFG）、「No. 1」（西日本フィナンシャルホールディングス、西日本FH）、「九州トップ」（九州フィナンシャルグループ、九州FG）など、九州におけるトップの座を目指していることが分かる。

このほかにも、地方銀行であるため「リージョナル」と「地域」という言葉が多く使われ、「お客様」と「お客さま」という言葉も目立つ。さらに、「成長」や「創造」、「導く」、「育む」が多くの地方銀行で使われている。以上のことを考慮すると、九州における地方銀行や地方銀行グループが地域の企業や個人といった顧客に提供する価値（顧客価値）に大きな差がないことが考えられる。そうであれば、他行との差別化は難しい。

5.2 金融のワンストップサービス、チャネルの多様化

中期経営計画で掲げられているテーマにも共通点が多い。九州3大地銀グループでは、金融のワンストップサービスを実現したいという共通点が見いだせる。九州FGは「銀・

表4 九州における地方銀行、地方銀行グループの経営ビジョン

「ザ・ベスト リージョナルバンク」(FFG)
「お客さまとともに成長する総合力 No. 1 の地域金融グループ」(西日本 FH)
「お客様にとって九州トップの総合金融グループ」(九州 FG)
「地域のベストパートナー」(宮崎銀行)
『 <u>地域への熱い「オモイ」</u> を「カタチ」にするため行動し、 お客さまとの共有価値を創造し続ける銀行』(大分銀行)
「お客さまとともに、 <u>地域の未来を創造する銀行</u> 」(佐賀銀行)
「長崎のリーディングバンク」「 <u>変化を先取り、地域とお客さまを豊かな未来へ導く銀行</u> 」 (十八銀行)
「 <u>地域を育み、ともに成長する金融グループ</u> 」
「 <u>圧倒的な品質でお客さまの期待を超える金融グループ</u> 」(YMFG=北九州銀行)
「 <u>地域を興し、ともに成長・発展する銀行</u> 」(筑邦銀行)

(出所：各地方銀行および地方銀行グループの中期経営計画。下線部は筆者による)

証・信連携によるワンストップの総合金融サービスを提供」、FFGは「総合金融グループの強みを発揮」(証券、コンサル、サービサー、担保評価)、西日本FHは『グループ一丸となった「まるごとサポート」の展開』としている。チャンネル戦略の多様化も同様である。西日本FHが「ベストミックスチャンネル」の実現として、店舗やATM・デビットカード、デジタルチャンネル、コールセンターを位置付ける。FFGも「チャンネルの多様化(オムニチャンネル)」として営業店やATM、コンタクトセンター、ホームページ、ネットバンキング、スマートフォン等に取り組む。

5.3 事業性評価

中期経営計画の共通点は九州3大地銀グループにとどまらない。九州の地方銀行、地方銀行グループすべての中期経営計画でも共通点が多い。各行で明確に掲げられているのが事業性評価である。「事業性評価を通じて、お取引先企業の付加価値向上」(佐賀銀行)、「事業性評価と高付加価値提案活動(バリューアップ・アクション)推進」(十八銀行)、「事業性評価の質の向上」(筑邦銀行)、「事業性評価への取組み強化」(西日本FH)、「事業性評価の積極的取組み」(FFG)、「事業性評価機能の拡充：経営課題解決へ提供価値を変更」(山口フィナンシャルグループ、YMFG)であり、金融庁が求める事業性評価を各行が中期経営計画に盛り込んでいる。

チャンネル戦略では店舗以外の非対面チャンネル等の多様化を目指している。「パーソナル

プラザ、コールセンターの機能強化、Web取引の拡大等、ダイレクトチャネルの更なる整備」(佐賀銀行)、「店舗網の再構築、非対面チャネルの連携、ATMの利便性向上」(宮崎銀行)、「いつでも、どこでも取引可能な非対面チャネルを拡充」(筑邦銀行)、「多様なチャネル提供による関係強化」(九州FG)、「ベストミックスチャネル」の実現(西日本FH)、「いつでも、どこでも、自由に、心地よく、利用できるチャネル環境を構築」(FFG)であり、各行とも店舗網の再構築とともに、非対面チャネルの拡大に取り組んでいる。

5.4 ライフイベントに対応した個人向けサービス

個人向けサービスの拡充に取り組む地方銀行も多い。子供の誕生から老後まで、ライフイベント・ライフステージに対応した金融サービスを提供する姿勢を明確にしている。「一生涯におけるライフパートナー」(佐賀銀行)、「お客さまのライフイベントに応じた有益な情報提供」(宮崎銀行)、「ライフプラン営業強化や質の高いサービス提供による顧客資産形成や利便性向上」(十八銀行)、「ライスステージに応じた多様なニーズへの対応」(筑邦銀行)、「ライフサイクル・目的に応じたご提案」(九州FG)、「人生まるごとサポートの進化」(西日本FH)、「お客様の成長支援(ライフサイクルマネジメント・モデル)」(YMFG)であり、個人向けサービスを拡充することで顧客の囲い込みを図ろうとしている。

タブレット端末の活用を掲げる地方銀行も目立つ。「タブレットを活用した効率的なお手続き」(筑邦銀行)、「営業支援システム・タブレット等のツールを活用」(佐賀銀行)、「独自タブレットシステムの機能拡充など対面チャネルのデジタル化推進」(十八銀行)などと、対面販売でのタブレット活用に期待を寄せている。フィンテックを掲げた地方銀行も多い。「FinTech企業などとの連携による革新的な金融サービス検討」(十八銀行)、「IT・FinTechを活用し、お客さまへの最適な商品・サービスの提案」(宮崎銀行)、「オープン・イノベーションの推進」(西日本FH)である。

5.5 ライフステージに対応した法人向けサービス

法人向けサービスでは、個人と同様に創業から事業継承までの企業のライフステージに対応した金融サービスを提供する。「ビジネスパートナーとして、ライフステージ全体を捉えた関係を構築」(佐賀銀行)、「お客さまのライフステージに応じた提案・支援」(大分銀行)、「企業まるごとサポートの進化」(西日本FH)、「創業支援、事業承継、M&A、ビジネスマッチング」(佐賀銀行)、「ビジネスマッチング、事業承継・M&A、海外進出支

援、IPO 支援等」(宮崎銀行)、「起業・創業への積極的な関与」(筑邦銀行)、『地元「九州」における、全てのお客さまの、全てのニーズに対して、最適なソリューションを提供』(FFG)と、主力の法人向けサービスでも共通点が多い。

5.6 総合金融サービスの提供

以上のように、九州における地方銀行と地方銀行グループの中期経営計画からは、各行とも「総合金融サービスの提供」、すなわち、フルライン戦略とコストリーダーシップ戦略を採用していることが読み取れる。他行との金融サービスの違いを打ち出す差別化戦略や、提供する金融商品を絞り込む集中戦略は採用していない。各行が採用する「総合金融サービスの提供」という戦略は、主に次のような内容で構成される。①事業性評価、②チャネル戦略、③個人向けサービス戦略、④法人向けサービス戦略、⑤フィンテック戦略、である。

まず、①事業性評価では、企業が手掛ける事業内容や将来性を評価することによって、潜在的な資金需要も掘り起こしを狙う。そのためには、営業社員の目利き力を高めるといふ人材力強化戦略も必要である。②チャネル戦略では、対面(営業店)、非対面すべての顧客接点を整備するとともに、タブレットやスマートフォンのアプリを活用する。③個人向けサービス戦略では、誕生、入学、卒業、就職、結婚、自宅購入、老後(相続含む)など、個人のライフステージに応じた金融サービスを提供する。④法人向けサービス戦略では、創業期、成長期、成熟期、衰退期という、企業の成長過程でそれぞれに必要な金融サービスを提供する。また、事業承継、M&A、ビジネスマッチングなどのコンサルティングサービスから手数料収入を得る。

5.7 規模拡大で生き残れるのか

九州では長期間議論された十八銀行と親和銀行の合併が行われたが、規模拡大で生き残れるのであろうか。金融庁および日本銀行によると、「地域からの収益減少が進めば、地方銀行が1行単独であっても不採算な地域が発生する」とし、地方銀行が市場を独占しても生き残ることができない可能性を指摘している。九州では福岡県と鹿児島県では2行での競争が可能で、熊本県は1行単独(一番行のシェア100%)ならば存続可能であるとしている。しかし、長崎県と佐賀県、大分県、宮崎県は1行単独(一番行のシェア100%)になっても不採算であるという。このことは、県内金融機関同士の合併だけでは、地方経済の縮小に抗いきれない可能性を示している。では、どのようにして九州の地方銀行は生

き残りを図っていけば良いのであろうか。1つの答えは、企業数と人口が多い福岡県で一定の収益を確保することであると考える。

5.8 競争は九州経済の中心地、福岡県に

九州における地方銀行各行の経営戦略は、「総合金融サービスの提供」、すなわち、フルライン戦略およびコストリーダーシップ戦略であった。福岡県以外の地方銀行の場合、今後は各地方銀行が本拠地を置く県内で、地元の深掘りを図っていくと考えられる。まず、フルライン戦略により、地域の法人および個人の金融ニーズすべてに対応する。競合他社に対しては、県内であればシェアの優位性（規模）を持つことで一定の収益は上げられるであろう。また、高齢者向け（個人であれば相続、法人であれば事業承継）のビジネスを通じて収益確保を図る。しかしながら、いずれは人口や中小企業が減少することは確実にあり、県内での地元深掘りには限界が生じる。

そこで、福岡県以外の地方銀行は九州経済の中心地である福岡県へ向かわざるを得なくなるであろう。しかし、福岡県は規模で優位な2グループであるFFGと西日本FHの本拠地であり、2グループとの間で激しい競争状態になる可能性がある。その結果、福岡県外の地方銀行は単独でのフルライン戦略の転換を見直さざるを得なくなるかもしれない。例えば、①他県の金融機関との合併による規模追求、②フルライン戦略およびコストリーダーシップ戦略ではなく、差別化戦略、集中戦略の採用などである。

6. おわりに

地方銀行の経営環境が厳しい状況が続くなか、金融庁は従来型の貸出に頼らないビジネスモデルへの転換を求めている。しかし、新しいビジネスモデルへの転換は容易ではない。投資信託の販売等から得られる手数料収入は、銀行経営全体を支えるまでには至っていない。その一方で、顧客本位の業務運営も金融庁から求められている。

九州における地方銀行は、すべての顧客に対して、すべての金融サービスを提供するフルライン戦略、コストリーダーシップ戦略を採用しており、戦略に大差はみられない。その戦略は自行がシェアトップを持つ地元であれば有効であろう。特に高齢者向けの相続や事業承継に関する手数料収入が期待される。

しかし、いずれは地元の人口や中小企業が減り、経済が縮小に向かう。その際には、九州では福岡県で収益を上げることが求められるのではないであろうか。フルライン戦略、

コストリーダーシップ戦略では大規模銀行が優位性を持つため、中規模以下の地方銀行は経営統合で規模を拡大するか、フルライン戦略を捨てて差別化戦略、集中戦略を採用する方向に向かうのではないか。とはいえ、地方銀行が差別化戦略を採用しようにも、現状の規制では差別化は困難で横並びにならざるを得ない。規制緩和のスピードを上げることが監督当局にも求められるのではないだろうか。

注

- ¹ ソフトバンクグループのPayPayのほか、LINE Payなど多くの企業がキャッシュレス決済に参入している。
- ² 日本経済新聞2018年9月8日付によると、2017年度の内部留保額は446兆円（金融・保険除く全産業）となり、6年連続で過去最高を更新した。
- ³ 個人の家計簿サービス、法人の会計サービスを手掛ける企業として、マネーフォワードが挙げられる。
- ⁴ 金融庁は2018年10月、スルガ銀行がシェアハウスに関する融資において不正を行ったとして行政処分を行った。
- ⁵ 2019年に西日本シティホールディングスが子会社において人材紹介業務に参入した。

参考文献

1. 大分銀行「OITA BANK REPORT2018.7」。
2. 大分銀行「中期経営計画2016」。
3. 九州フィナンシャルグループ「ディスクロージャー誌2018」。
4. 九州フィナンシャルグループ「第2次グループ中期経営計画」。
5. 金融庁（2017年3月）「顧客本位の業務運営に関する原則」。
6. 金融庁（2017年10月）「平成28事務年度 金融レポート」。
7. 金融庁（2017年11月）「平成29事務年度 金融行政方針、」。
8. 金融庁（2018年7月）「平成29事務年度 地域銀行モニタリング結果まとめ」。
9. 金融庁（2018年8月）「銀行カードローンの実態調査結果について」。
10. 金融庁（2018年9月）「変革期における金融サービスの向上に向けて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～」。
11. 金融庁（2018年9月）「投資信託等の販売会社における顧客本位の業務運営モニタリング結果について」。
12. 金融庁（2018年4月）金融仲介の改善に向けた検討会議「地域金融の課題と競争のあり方」。
13. 佐賀銀行「さぎんのご案内2017」。
14. 佐賀銀行「第15次中期経営計画」。
15. 十八銀行（2018年3月）「中期経営計画」。
16. 十八銀行「ディスクロージャー誌 資料編」
17. 全国銀行協会（2017年11月）「『銀行による消費者向け貸付けに係る申し合わせ』を踏まえた会員の取組み状況に関する実態調査（第2回）に係る調査結果」。
18. 全国銀行協会（2018年10月）「銀行が果たすべき役割と課題認識について～課題解決先進国日本をめざして～」。
19. 高田創、大木剛（2019年2月）「戦後地域金融機関モデルの転換と進化－処方箋は地域商社化と信託機能の活

- 用—」証券アナリストジャーナル、第57巻第2号。
20. 筑邦銀行「ちくぎん2018ディスクロージャー誌」。
 21. 筑邦銀行「中期経営計画2018」。
 22. 西日本フィナンシャルホールディングス「2018年3月期ディスクロージャー誌」。
 23. 西日本フィナンシャルホールディングス「中期経営計画」。
 24. 日本銀行「資金循環統計」。
 25. ふくおかフィナンシャルホールディングス「ディスクロージャー誌2018 財務データ・資料編」。
 26. ふくおかフィナンシャルホールディングス「第5次中期経営計画」。
 27. M.E.ポーター（1982年10月）『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社。
 28. 宮崎銀行「2018年3月期ディスクロージャー誌」。
 29. 宮崎銀行（2017年3月）「新中期経営計画の策定について」。
 30. 山口フィナンシャルグループ「ディスクロージャー2018資料編平成30年3月期」。
 31. 山口フィナンシャルグループ（2017年4月）「中期経営計画（YMFG 中期経営計画2016）の策定について」。