

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 60

August 2009

今後の地方銀行のあるべき姿 ~ドイツ貯蓄銀行の事例に学ぶ~

(株)ローランド・ベルガー

取締役 パートナー 米田 寿治 / プリンシパル マーティントコ / コンサルタント 鶴見 雅弘

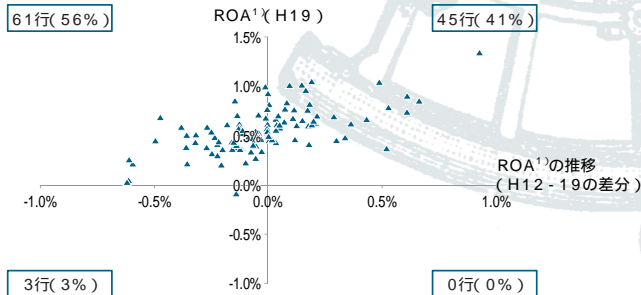
バブル崩壊後の失われた10年、更には昨年来の経済危機により、地方銀行の置かれている経営環境は非常に厳しい状態が続いている。その中で、各行は生き残りをかけて、ATM網やシステムの共同利用、あるいは2~3行による経営統合による経営効率の向上に向けた様々な取組みを進めているが、経営状況は十分に改善されているとは言い難い。本稿では、地方銀行の経営効率の向上について更に一步踏み込み、ドイツ貯蓄銀行での取組み事例を参考にした「大規模な協業モデル」による今後の地方銀行のあるべき姿について提案する。

1 地方銀行を取り巻く環境

バブル崩壊後の「失われた10年」の中で、いわゆる伝統的な銀行業の収益性は大きく低下してきた。そのような中、今般のリーマン・ショックのように経営環境が急激に悪化すると、多くの地方銀行では業績悪化の脅威にさらされている。

実際にここ数年の地方銀行の経営状況を見てみると(図1)、実に6割に迫る地方銀行が収益性の面で深刻な課題を抱えており、一部の優良行を除くとかなり厳しい状況であることは明らかである。

図1: 地方銀行の経営状況²⁾



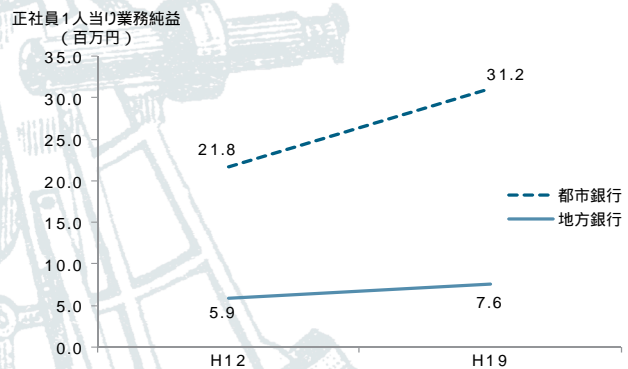
出所: 全国銀行協会、ローランド・ベルガー

1) ROA: 総資産利益率(業務純益 / 総資産にて算出)

2) H19年度末時点のデータのため、地銀数は109行(H21.8時点: 108行)

では、ここ数年の地方銀行における経営効率化に向けた取組みはどうだったのだろうか。都市銀行では、度重なる経営統合を通じた事業規模の拡大によって、新たな金融商品を扱うための人員の捻出と、経費率の低いヨドバシ・バックオフィス業務を実現することで外部要因によって低下した収益性を補完してきた。一方地方銀行では、一部の銀行における経営統合や行内でのコスト削減に力を注いでいるものの単独での生き残りのために必要な経営効率化は獲得できていない。また、各地域の顧客より求められているニーズは多様化・専門化が進んできており、各行で個別にそれらのニーズに応える努力を行っているものの、少数派のニーズや、高専門領域のニーズには十分には応えられていないのが現状であろう。実際に都市銀行と地方銀行のここ8年間の経営効率の推移を見てみると(図2)、都市銀行と地方銀行との差は歴然としている。

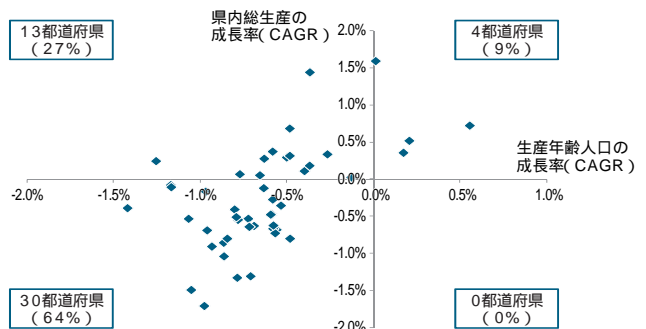
図2: 都市銀行・地方銀行の収益改善状況



出所: 全国銀行協会、ローランド・ベルガー

次に、銀行の経営基盤である地域経済の状況を見てみよう。都道府県別の県内総生産および生産年齢(15~64歳)人口の成長率を見てみると(図3)、生産年齢人口の減少は、実に9割以上の43都道府県で始まっており、また、県内総生産がマイナス成長となっている地域も全体の6割以上の30都道府県が該当する。このような厳しい状況の中、地方銀行が生き抜くためには、どうすればよいのだろうか。

図3: 都道府県別 県内総生産と生産年齢人口の成長率(H12-H18)



CAGR: 年平均成長率 生産年齢: 15~64歳

出所: 内閣府、国立社会保障・人口問題研究所、ローランド・ベルガー

「視点」

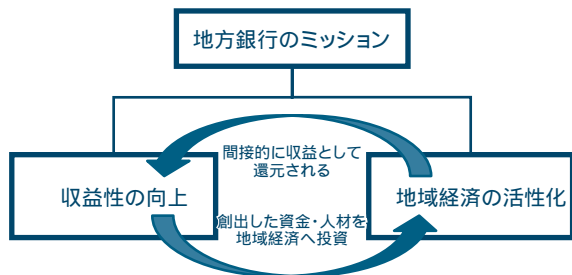
2 地方銀行のミッション

地方銀行の生き残りに向けた方法を議論する前に、まずは地方銀行の持つ「ミッション」を再確認してみよう。地方銀行のミッションは、「収益性の向上」による健全な経営を行うこと、さらに「地域経済の活性化」に貢献すること、の2点である。

1つ目のミッションである「収益性の向上」は、改めて説明するまでも無いが、経営効率を高めることにより安定的に高収益を生み出し、株主に報いることであり、企業の持続的な存続に向けた前提条件となることは地方銀行も一般企業や都市銀行と変わらない。もう一つの「地域経済の活性化」は、一般企業ではあまり明確に定義されないものだが、地方銀行においては非常に重要なミッションである。実際に、地方銀行向けに地域密着型の金融機関ビジネスモデルとして、2002年度に金融庁より発表された「リレーションシップバンキングの機能強化に向けた行動計画」では各行の取引先に対する長期活性化支援強化が盛り込まれるなど、政府としても地方銀行による地域経済の活性化を重視している。とは言い、地域経済の活性化を優先するために身銭を切って投資するだけでは銀行経営そのものが立ち行かなくなるため、現有の経営資源の中からいかにして投資資金や人員を生み出し、それらを地域経済へと振り向けていくかを考えるべきである。

地方銀行の「収益性の向上」と「地域経済の活性化」は、それぞれ単独のものではなく「車の両輪」に位置するものである。現在の地方銀行の経営状況について、一部の経営者は、地域経済が悪化しているため仕方がないことだと考えておられるかもしれない。しかし地方銀行のミッションを踏まえると、不景気の今だからこそ地方銀行の「収益性の向上」に向けた改革を推し進め、そこで生み出した資金や人材を「地域経済の活性化」に向けて投資することを地方銀行は目指すべきである。そして、この「地域経済の活性化」に向けた投資は、最終的には地方銀行の利益へと跳ね返ってくるものであり、地方銀行・地域経済が共存共栄していくための「正のスパイラル」を回していくことが今後の地方銀行のあるべき姿である(図4)。

図4:地方銀行の実現すべき“正のスパイラル”



次章より、いよいよ本稿の主眼である「収益性の向上」と「地域経済の活性化」という地方銀行の2つのミッションを達成するための方法について提案する。

3 「収益性の向上」に向けた地方銀行のあるべき姿

まず最初に、地方銀行の目指すべき収益性の水準を考えてみよう。地方銀行にとって競合と言えば都市銀行、あるいは民営化間もないゆうちょ銀行などが考えられる。ゆうちょ銀行は民営化直後であることから、ここでは都市銀行をベンチマークとして考えてみよう。図2で示したように一人当たり業務純益に着目してみると、H19年度実績では、都市銀行:31.2百万円に対し、地方銀行:7.6百万円と実に23.6百万円もの差がついている。仮に

H19年度時点の都市銀行と同等の経営効率を目標とした場合、必要な改善の規模はH12年度～H19年度の地方銀行の一人当たり業務純益の改善分である1.7百万円の約14倍に相当し、これまでの取組みとは次元の異なる抜本的な改革が必要である。

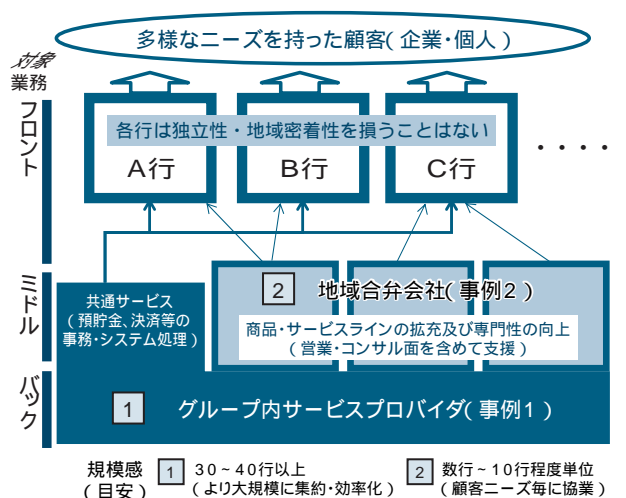
それに対し、近年の地方銀行における「収益性の向上」のための取組みはどのようなものだろうか。経営環境の悪化に対し危機感を持った地方銀行では、改善の動きは高まってきており、主に2～3行による経営統合、ATM網やシステムの共同利用の2つの取組みが進みつつある。しかし、これらの取組みにより地方銀行では当初想定した効果を実際に獲得できているのだろうか。

2～3行による経営統合では、事業規模の拡大により「ヨリ・バックオフィス業務の効率化」、「商品・サービスラインの補完と効率化の拡充(専門部隊立ち上げのための人員の捻出)」の2点の効果を実定するものである。但し、多くの地方銀行は、事業規模の拡大によるメリットを魅力に感じているものの、「地域社会との関係希薄化」、「組織文化の統合の難しさ」に対する懸念により、最後の最後まで独立経営にこだわってしまい、徒に自行の競争力を毀損させてしまいがちである。これらの課題を乗り越えて統合を推し進めている一部の地方銀行についても、一定程度の効果にはつながってはいるものの、十分なスケールメリットを得られている例は見当たらない。

ATM網やシステムの共同利用は、ここ数年でシステムベンダー主導により進みつつある分野である。システムベンダーが用意したシステム基盤に地方銀行が参加する形式だが、各行の独立性は失われないため、の経営統合に比べると取り組みに対する障壁は高くない。そのため現状数行～10行程度の規模がその基盤への移行を計画しており、今後参加行が増えるにつれて更なる効果拡大が見込めると予想される。但し、業務の切り口で見た場合、ATM網やシステムの共同利用はバックオフィス業務の一部でしかないため、「収益性の向上」への効果という観点では、限定的であるといわざるを得ない。

では、地方銀行は「収益の向上」というミッションの達成に向けて、どのような姿を目指せばよいのだろうか。一般的に「収益の向上」を目指す方向性としては、業務効率化によるコスト削減と、効率的な商品・サービスの拡充による営業拡大が考えられる。但し、3章の冒頭で説明したとおり、これまでのような個別行や数行規模での取組みでは不十分である。真に「収益の向上」を実現するためには、非常に大規模な形、例えば数十行程度の規模により、銀行間で差異が少なく差別化すべき業務ではないヨリ・バックオフィス業務について、システムだけでなく事務も含めた幅広い領域で統合化し、スケールメリットによる効率化を獲得すべき

図5:収益性の向上に向けたあるべき姿



である。更には、この業務効率化によって事務処理コストだけでなく余剰人材を捻出し、その人材を商品開発や営業支援などのフロント・ミドル業務に資源を集中し、営業の拡大に振り向けていくことを進めていくことが必要である。

但し、このような将来像を実現するためには、現在の2～3行の経営統合のケースと同様、「地域社会との関係希薄化」、「組織文化の統合の難しさ」が障壁となる。しかし、実際に上記のような地方銀行の目指すべき姿について、「経営統合」ではなく「大規模な協業」という形で実現することによって、懸念されるような障壁を回避し、「収益の向上」を達成している事例がドイツに存在している。

ドイツの金融システムは、日本と非常に類似しており、全国規模の専門金融機関と地域金融機関が階層化されている。その中でドイツ貯蓄銀行協会が経営統合によらない大規模な銀行間の協業モデルを実現している。ドイツ貯蓄銀行協会 (Sparkassen Finanzgruppe、以下SFGと略す)は、約630の組織・団体、約377,000人の従業員、3兆6,000億ユーロの総資産から成る世界最大級の金融機関グループである。SFGに所属する貯蓄銀行は経営の独立性を維持したまま、ミドル・バックオフィス業務の効率化、商品開発・営業支援に向けた専門組織立上げを実現するなど、非常に効率的な協業モデルを構築している。以降では、どのような形で大規模な協業を実現しているか、具体的な内容も含めて紹介する。

事例1:グループ内サービスプロバイダによるミドル・バックオフィス業務の効率化

SFGは、極めて効率的なネットワークをグループ内に構築している。特定業務に特化したグループ内のサービスプロバイダにより、システム処理、決済機能、証券決済、顧客の信用格付等の外注化された業務は、各貯蓄銀行の大部分を統合・集約化することで、きわめて大きなスケールメリットを生み出すと共に、当領域における品質・情報分析能力の高度化により、SFGのサービスプロバイダーのオペレーションは、金融機関のミドル・バックオフィス業務において下記のような欧州スタンダードの地位を確立している。

[SFGサービスプロバイダーのポジションと規模]

- ・ドイツ国内の5大決済処理センターのうち、4センターは同グループが運営
- ・ドイツ国内の50%超、欧州全体の11%にあたる決済処理が同グループに集約
- ・欧州でも有数の信用リスクデータベースを保有し、年間1,000万社の信用格付を実施
- ・グループ内のITサービスプロバイダーは全て統合されて一元化
Sparkassen Informatik社:従業員5,800人
2008年2Q時点
- ・グループ内の信託部門も統合
DekaBank社:従業員3,500人、1,900億ユーロの運用資産
2007年3Q時点

さらにドイツ貯蓄銀行では、コア業務であるフロント・ミドル領域を効果的に強化する方法についても日本の地銀では見られないような大胆な協業モデルを作り上げている。

事例2:地域合弁会社による商品・サービスラインの拡充および専門性の向上

海外市場の盛んなドイツにおいて、中小企業に対する海外決済、文書作成、保証、外為、投資、貿易金融についてのサポートの必要性は高いものの、個別行では十分に対応することが困難

であった。これらのニーズに応える商品・サービスを、収益性を確保しながら提供するためにSFGは地域合弁会社を導入している。

[SFGにおける地域合弁会社(例)]

- ・合弁会社は各地域の貯蓄銀行へのサービスプロバイダーとして設立され、独自の顧客を持たない形でビジネスを受託
- ・合弁会社は「プロフィットセンター」として自社商品・サービス営業を積極的に行う。合弁会社の営業スタッフは全て貿易金融の専門知識を有し、出向社員として各貯蓄銀行で勤務するため、顧客とのリレーションを損なうことはない
- ・顧客は合弁会社と直接の契約関係にはなく、実際の取引及び手数料の授受は各貯蓄銀行との間で行われる。合弁会社は営業サポートの見返りとして、コンサルティングフィーと販売手数料を受け取る。これらは取引量に応じた従量制の手数料体系を採用
- ・合弁会社はノンバンクとして設立するため、限られた自己資本で事業運営が可能

このような合弁会社を活用することで、各貯蓄銀行が個別に商品・サービス提供を行う場合に比べ10～15%少ない人員で業務が可能となり、また失敗時のリスクも分散することが可能となる。これまで単独では提供できなかった多様な商品・サービスを提供することが可能になり、各行の競争力強化に貢献している。

このようなドイツ貯蓄銀行の事例を踏まえると、日本の地方銀行においても、各行の独立性や地域経済との関係を維持しつつ、「収益の向上」を実現することが可能ではないだろうか(図5)。

また、大規模な協業構築までの過程にも目を向けてみると、これまでの統合にあるような近隣地区による組み合わせに縛られる必要はない。例えば、顧客ニーズの類似した地方銀行同士での協業を行う場合、事例2で紹介したような顧客ニーズに合わせた合弁会社設立をより効果的に実現できるであろう。現在拡大中の農業生産者支援を例にすると、地方銀行の地理的な位置関係にとらわれず、農業が盛んな地域の銀行同士が協業し、農業者支援のスキームを共同開発することも1つの選択肢となる。加えて、近隣地区同士で協業しないケースでは、営業面での競争が少ないため、協業・統合による縄張り争いが置きにくいというメリットも考えられる。一方で、これまでの組み合わせと同様、近隣地域同士で協業を構築することももちろん可能である。その場合は、ミドル・バックオフィスの共通化や商品・サービスの共同開発をしつつ、いかに顧客ニーズに細部に渡って応えていくかに注力して切磋琢磨するような関係となり、それは顧客にとっても非常に望ましい状況のはずである。最終的な形としては、非常に大規模協業によって、顧客ニーズに合わせた様々な商品・サービスを共同開発し、各行はその中から売りたい商品・サービスを選択、そして共同で設立した合弁会社に対しては、販売した商品・サービス分だけを従量制で支払うようなビジネスモデルが理想的であろう。

4 「地域経済の活性化」に向けた取り組み

「収益性の向上」を通じて既存の経営資源の有効活用を図ることで、地域経済の活性化に向けてより踏み込んだ支援を行うことが可能になる。地方銀行が有する資金力や、地域の政財界との広範なネットワークを通じて、自行の地域が抱える様々な課題の解決を図ることができるようになる(図6)。

(1) 地元「産業」の挺入れに向けた取り組み

少子高齢化による地元消費の減退、製造業の生産拠点の海外移転が進むことにより、地域経済を長年に渡って支えてきた

「視点」

図6:地域経済の活性化に向けた地方銀行の取り組み

領域	テーマ	地方銀行による支援策
1 産 業	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションシップバンキング ・事業承継、企業再生 ・ベンチャー企業支援 ・農業生産者支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業構造改革のための融資制度 ・経営者人材の派遣(中長期的な戦略立案) ・事業承継、企業再生の専門的な支援 ・大学・企業との連携支援、ベンチャー融資 ・農業支援等の地域特性に合った融資制度
2 観 光	<ul style="list-style-type: none"> ・観光名所の再生 ・観光名産品のPR ・観光客の誘致拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・著名人やメディアと連携したPR活動 ・観光地再生のための特別融資制度 ・マーケティング、観光地再生の専門的な支援 ・海外観光客受入のための金融インフラ整備
3 人 財	<ul style="list-style-type: none"> ・過疎対策(転居者受入) ・教育支援 ・子育て支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・地方自治体と連携した奨学金基金の創設 ・優遇条件の大きい教育ローン ・地域の大学との連携による専門講座開設 ・初等教育や託児所の設立

地元産業が疲弊し、競争力を失っていることも多い。

これらの課題に対しては、事業構造改革のための融資制度や、経営者人材の派遣を通じた経営支援を行っていくことで、地元産業の失われた競争力を取り戻していくことが必要である。単なる資金の供給者となるだけでなく、地元産業の中長期的な戦略方向性を描き、それぞれの地元企業を束ねる存在となるのは、地域の政財界と太いパイプを持つ地方銀行にしか果たせない役割である。

(2)「観光」収入の増加に向けた取り組み

地方経済を地元産業だけでは支えられない場合、外国人観光客受入拡大による観光収入という「外資」の導入によって収入を補うことが必要になってくる。現在、多くの観光地が直面しているように、観光客の減少によって投資余力を奪われることで

発行人プロフィールと“ひとりごと”



取締役 パートナー
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

執筆者



プリンシパル
マーティン トンコ Martin Tonko
martin_tonko@jp.rolandberger.com

ドイツ・カールスルーエ大学コンピューターサイエンス学部、同大学博士課程後、日本での調査プロジェクトに参画。ドイツ銀行(フランクフルト)、Droegge&Comp. GmbHを経て、ローランド・ベルガー・フランクフルト金融チームのコアメンバーを務め、現在東京オフィス金融チームにおいて中心メンバーの一人。保険、銀行業における事業戦略・ビジネスモデル設計、M&A、提携、PMI、組織管理、コスト低減の経験を多数有する。

視点60号は地方銀行に焦点をあてた寄稿です。本稿では、厳しい経営環境に直面している地銀に対して、深く“事業構造”にまで立ち戻った“打ち手”を提言しています。

そこに見え隠れする思想の根本には、「ミッション」「あるべき姿」「地域活性」といった言葉にあらわれているような確固たる目的意識です。企業としての“志”と呼んでも良いのかもしれませんが。

これは地銀だけの課題ではないと言えるでしょう。日本の企業は、高度経済成長から安定成長、バブル、そしてその後の失われた10年と、着実に成熟化してきました。そこに再度、産業自体の競争力・価値提供能力を構築するためには、このような目的意識から出発することが良いのかもしれませんが。

本稿は、地銀以外の同じような課題を抱える業界にとっても示唆に富んでいることを期待しています。また、視点57号の「中小企業の『連携』事例に学ぶ、苦境克服の可能性」も併せてお読みいただければと思います。

ますます観光客にとって魅力的でなくなっていくという悪循環の鎖をたちきらなければならない。

観光収入増加に向けては、地方銀行が有する企業とのネットワークが大きな武器になる。宮崎県のマンゴーや、北海道の花畑牧場のように、メディアとも連携して戦略的に名産品や観光名所をつくりだしていくことは十分に可能である。

(3)地域経済を支える「人財」の確保に向けた取り組み

東京や大阪など一部の大都市圏を除けば、地域経済が抱える構造的な問題は人口減少に端を発している。更に、大学受験や就職活動を通じて優秀な人材が大都市圏に流出してしまうことも地域経済の地盤沈下を招く一因となっている。

これらの課題に対して、地方銀行は自治体との連携をしながら初等教育や託児所の設立などの子育て支援、奨学金基金の創設や優遇条件の大きい教育ローンなどの教育支援を進めていくことで、質、量の両面で地域を支える人財の輩出を支援していくべきである。

これらの地域経済の活性化に向けて地方銀行が支援を行うことは、ど先をおさず自らの経営地盤の拡大につながる。地域経済が逼迫し、多くの地方銀行が隣接する地域に市場拡大の可能性を求め中、本稿がきっかけとなって、より大規模な協業による収益の向上へと一歩足を踏み出し、その上で自らの経営地盤の活性化に活路を見出す地方銀行が出てくることを切に願いたい。

執筆者



取締役 パートナー
米田 寿治 Hisaji Yoneda
hisaji_yoneda@jp.rolandberger.com

早稲田大学政治経済学部卒業後、日本債券信用銀行(現あおぞら銀行)、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。銀行、証券、建設、電力、産業財など幅広い国内の大手企業に対し、営業改革、間接部門の効率化、再生支援、PMIなどの豊富なプロジェクト経験を有する。単なる戦略の立案にとどまらず、クライアントのミドル層の育成・意識改革を支援するなど、戦略の実行を意識したコンサルティングを手がけている。企業・事業再生グループ/金融グループの中心メンバーの一人。

執筆者



コンサルタント
鶴見 雅弘 Masahiro Tsurumi
masahiro_tsurumi@jp.rolandberger.com

東京大学大学院工学系研究科修了後、日本IBM、米国系ITコンサルティング・ファームを経て現職。金融、製造業、IT・通信業、官公庁を中心に、新規事業立案、業務・システム最適化支援、及び現場での実行支援/PMOのプロジェクトに経験を持つ。東京オフィスにおいては、金融グループに所属。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.60 August 2009

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp