

地域金融機関再編とその先にある戦略

～新たなビジネスモデルへの転換



森 健太郎

1997年 一橋大学経済学部卒業
同年富士銀行入行
2003年 アクセンチュア(株)入社
戦略コンサルティング本部
マネジング・ディレクター
銀行業統括

日本の人口は2010年から2015年にかけて41道府県で減少するとの見通しがあり、また、2020年の東京オリンピックによる人口の一極集中等、地域金融機関の経営環境は今後ますます厳しくなることが予想されている。相続による預金流出に加え、昨今では電子マネーの普及、他業態・新興企業による決済ビジネス参入本格化の波も押し寄せ、流動性預金が掠め取られていくなど、バランスシートの縮小は今後本格化してくる懸念も大きい。

このような環境下で、地域金融機関の合従連衡が起きるのはある意味必然ではあるが、いかに規模を拡大しても、短期的にはコスト削減効果しか見込めず、極論すれば一時的な延命策でしかないといえるであろう。

本稿では、合従連衡における成功パターンに加え、サステナブル（持続可能）な成長を実現するための「再編の先を見据えたビジネスモデルの転換」について弊社なりの考察を述べたい。

I. 再編パターンの今までとこれから

過去、銀行業界での経営統合は、トップライン増強の側面よりも、資本強化、業務効率化を目的としたものが多く見られたが、本稿では、改めて金融機関の経営統合（ここでは広い概念として合併・買収・提携）のあり方、地域金融機関が目指すべき方向性について整理したい。（図表1）

A. 旧来型の経営統合

①「コスト効率追求」

コスト効率を目的とした経営統合において、どこまで踏み込んだ「統合」ができるかという点が、最も重要となる。経営統合までいかずとも、多くの地銀が既に勘定系システムを中心に共同利用化を進めているが、システムベンダ主導の統合（共同化）では、大幅なコスト削減につなげるには限界がある。逆に、共同化により新たな要件を迅速に実装することが困難になる等の弊害も耳にする。

コスト効率を追求する上では、業務およびチャネル（拠点）統合まで踏み込めるかが一つの鍵となる。

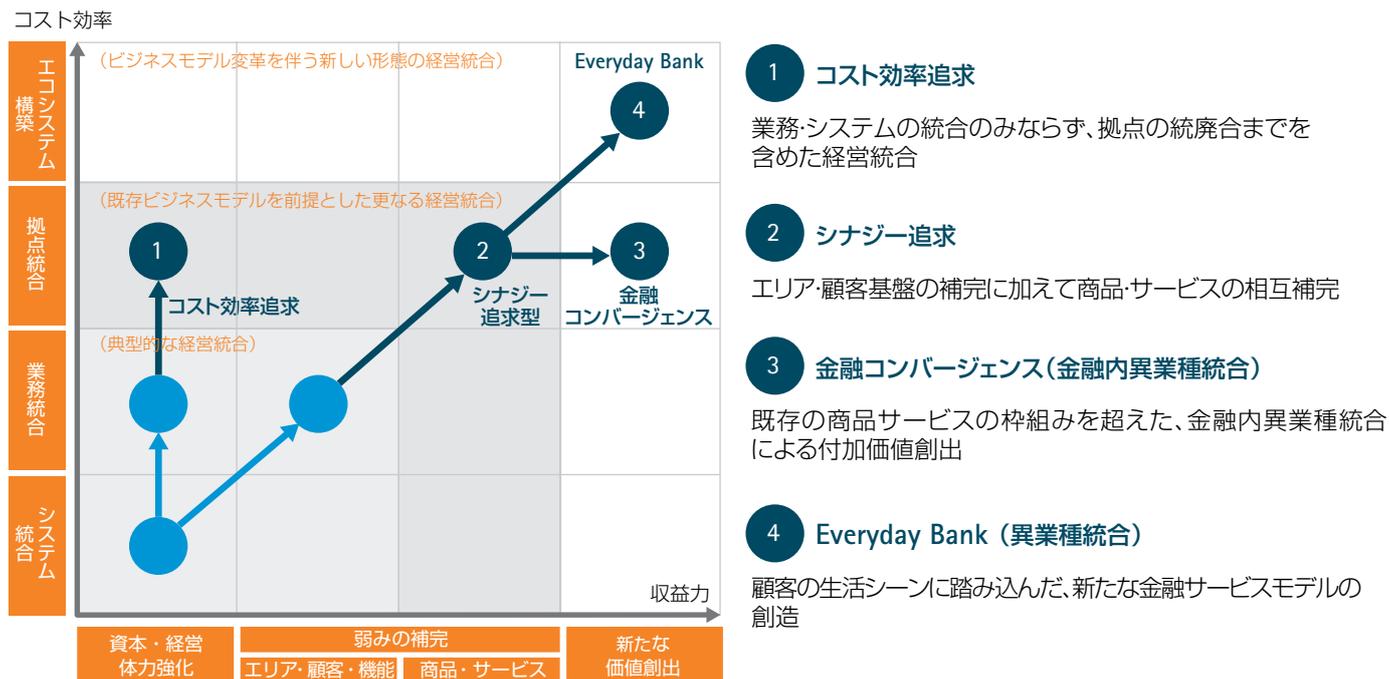
業務統合とは、経営管理機能や重複する機能子会社の整理のみならず、審査、与信管理、マーケティング等のバックエンド業務に踏み込んだ統合であり、これらの機能統合とシステム統合を同時に進めることでより大きな効率化を実現することが可能となる。

また、営業拠点統合もコスト効率の面では極めて重要である。物件費の削減だけでなく、人員配置を見直すきっかけとなり、その効果は大きい。一方で、各市場のポテンシャルの見極め、ダイレクトチャネルへシフトする顧客数の将来予測等、市場・顧客に関する深い洞察をもとにした出店戦略とのセットで検討することが不可欠だ。

②「シナジー追求」

次に、広域連携に見られるシナジー追及型統合について考える。統合目的として考えられるのは、地域カバレッジ拡大、リテール・ホールセール等の顧客基盤補完、商品開発・マーケティングや事務処理等の機能補完等、いかに不足を補完しあえるかという点を追求した統合である。これにより、業界テーマ別のコンサルティング機能の集約化や取引先のマッチングによる融資機会創出を通じて、頼れる地銀の姿を追及することも可能だ。但し、この形態の経営統合においても、伝統的な銀行業というビジネスモデルは変わらず、マーケット縮小とともに、いずれは、またバランスシートの減少という課題に直面するであろう。

図表 1 統合の方向性



© 2015 Accenture. All rights reserved.

B. これからの経営統合

③金融コンバージェンス (金融内異業種統合)

今まで述べてきた通り、銀行同士の統合では、いずれ同じような限界に直面するということが、また金融サービスの顧客基盤を最大限活かすためには、まずは「金融業における異業種連携(コンバージェンス)」を検討すべきである。メガバンクグループでは本格的な動きがみられるが、これらを地域金融機関も検討すべきであろう。詳細は後述する。

④Everyday Bank (異業種統合)

更に連携の幅を広げるならば、金融に限らず、異業種との連携を考慮すべきであろう。今日では、小売等、異業種からの金融参入が相次いでいる。銀行は厳しい出資規制により制限が多いが、将来的に緩和されていくことも睨みつつ、いかに異業種と組んで、エコシステム型の連携ビジネスモデルを作れるかという点も大切になってくる。これについては、後程詳述したい。

II. 「金融コンバージェンス」の成功の鍵

日本では明確な成功モデルがまだ確立されていない「金融コンバージェンス」の取り組みにおける成功要因はどのようなものであろうか。

A. 顧客連携の限界

現在取り組まれている「金融コンバージェンス」の典型例は、銀・信・証連携といった、それぞれの顧客の紹介・連携が中心であろう。しかし、この連携が本当に顧客ニーズに合っているのか、今一度検討すべきである。

具体的な例を出そう。大手市場企業に勤務している30代の顧客が、持家を購入するケースを想定する。社内には持株会の制度があり、自宅購入に際し、積立していた株式を売却して頭金にし、更に不足分を銀行から住宅ローンで借りることも多いであろう。本当にこの人は「金融ニーズ」という観点で満たされているのであろうか。住宅購入時期と株式が高く売却できる時期は必ずしも一致しないにも拘らず、自宅購入のために株式売却を「無理強い」させられていることを考え

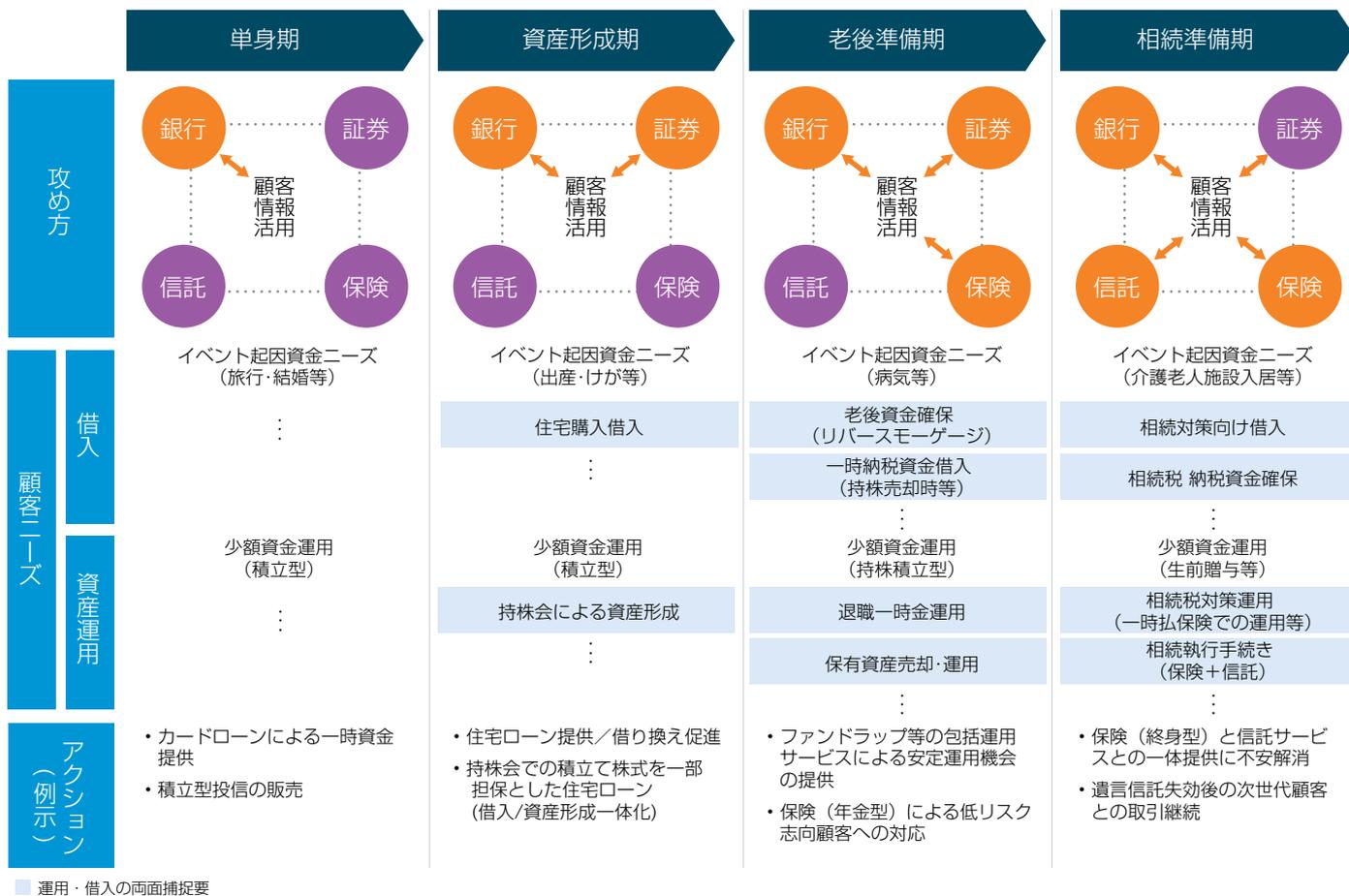
れば、満足には程遠いのであろう。また、勤務先の経営者から見ても、持株会は社員の資産形成を促すと共に、安定株主増加を企図しているにも拘らず、従業員が自宅を購入する際には株式が売却されてしまうのである。

もし仮に、自社株式を担保に差し入れ、その評価額分の借入金を無利子にする住宅ローンがあれば、借入者は株式が値上がったタイミングで売却し、繰上返済に充当する等、借入と運用のニーズを高いレベルで充足できる。経営者にとっても安定株主を長い期間失わずに済む。さらに持株会を代理受託している証券会社から見れば、預り資産を失わずに済むのである。

B. 相反するニーズの充足

金融機関から見ると、銀行、信託、証券、保険等の業態別サービスの提供を前提に、顧客の相互連携によりサービス提供するモデルを想定しがちだが、顧客側から見ると、資産形成、老後資金準備、相続準備といった単位でニーズが発生している。前述の例からもお分かりの通り、金融機関は顧客の相反するニーズ(例:

図表2 顧客のライフステージに沿った金融コンバージェンスによるサービス提供モデル



© 2015 Accenture. All rights reserved.

運用と借入)をいかに「一体」で捉え、それを同時に満たせるサービス力があるかが、極めて重要になる(図表2)。

顧客のライフステージに沿って、どのようなニーズを一体で捉え、更にサービス提供力に反映させていくか、そのためにどのような組み合わせが求められているのか。これらを徹底的に追求することが、今後の金融コンバージェンスに求められている。

Ⅲ. エコシステム型統合による新たな戦略的ポジショニングの実現像

デジタル技術の進展は、顧客接点に強みをもつ企業や、IT企業・ベンチャー企業が、業態の垣根を越えてそれぞれの本業を浸食するという、ビジネス競争環境の大きな変化を生んだ。

銀行業も同様であり、Apple PayやLINE Pay等のIT企業による決済ビジネスへの参画、楽天・イオンに代表されるグループ

内でのポイントを活用した独自経済圏の形成、P2Pレンディングやクラウドファンディング等の個人間金融類似取引の勃興は、既に現実的な脅威となっている。

マザーマーケットの成長性に危機意識をもつ銀行の一部では、デジタル技術による膨大な情報処理能力を強化したり、チャンネルコストの劇的な低下を活かし、高付加価値・少量多品種の金融サービス・商品を「越境市場」に積極的に打って出ている。

一方で、本質的に前段の脅威に対峙しつつ「次の成長」を狙うには、銀行はより抜本的なビジネスモデル変革が必要と考える。特に、他業態から金融サービスに参入した成功企業を見れば、「消費者の日々の生活シーンにより踏み込んだ顧客体験を提供するモデル」が銀行にも求められるようになるであろうと予想する。このモデルには、①消費者を直接掌握しにいく、または、②異業種を含めたエコ

システムのインフラ(機能提供者)として参入していく、という2つの戦略的ポジショニングが考えられる。(図表3)

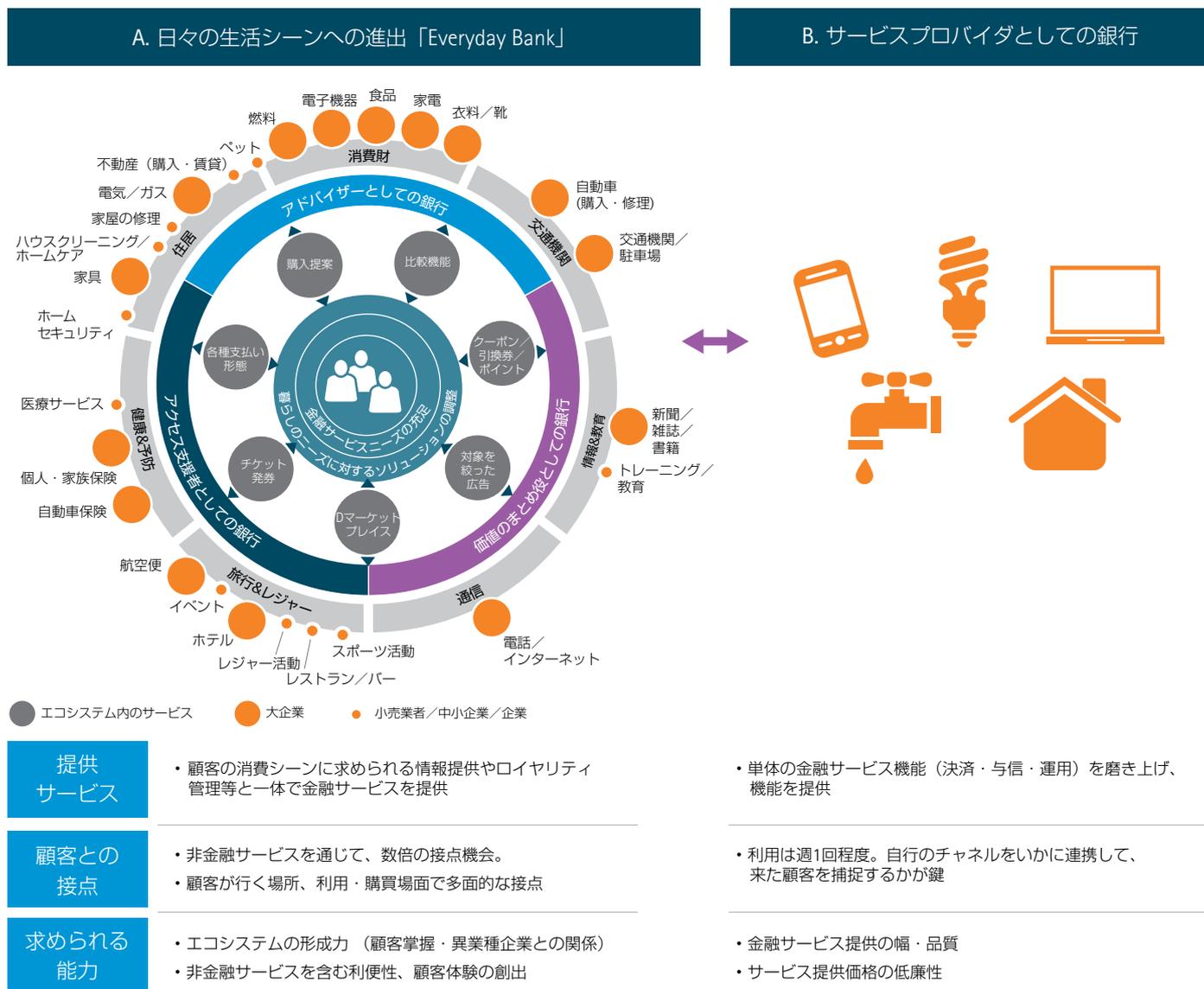
A. 日々の生活シーンへの進出： 「Everyday Bank」

まずは、銀行が直接的に生活シーンに入り込む方向性を考察する。

消費者は生活必需品やサービスの購入と、借入や支払に関する金融サービスの利用を個別に意識する必要がない体験を求めている。たとえば購買活動の一つとってみても、住宅や車の購入、小売や旅行等は、家計・ライフプランも頭の中で意識しながら行動している。また、カードやポイント・クーポンの活用による利得性・利便性の最大化も消費者の素朴なニーズの一つである。

銀行は、異業種企業とのタイアップと自らの金融機能の組み入れを主導し、直接的にシームレスな購買体験を提供するこ

図表3 顧客のライフステージに沿った金融コンバージェンスによるサービス提供モデル



© 2015 Accenture All rights reserved.

とが可能である。消費者との接点増加により得た情報を顧客インサイトに活かし、「個客」に対して適時・適切な購買促進や囲い込みを行えるかが差別化の鍵となる。事業者にとっても、銀行が持ち込む販促機会の増加は魅力であろう。

これを成立させるには、消費者と事業者の双方に対する強固な信頼関係、プレゼンスと同時に、地域・コミュニティに新たな商機をもたらす源泉となり得るかが成功の分かれ目になる。

B. サービスプロバイダとしての銀行

もう一つは、消費者を強固に掌握している事業者を前面にたて、銀行はそのエコシステムを構成する一機能としての役割

を負う方向性がある。

一例として、Eコマース企業向け短期融資（運転資金）を取り扱うKabbageの例をあげる。同社はEコマースサイトの売上や信用履歴などの基礎的な判断項目に加え、UPSとのパートナーシップを締結することで物流情報を入手し、融資判断精度の向上による与信可能先の拡充や、より実態に即したリスク判断を行っている。デジタルをテコにし、従来は入手困難であった先行情報や最鮮度情報のビジネス活用方法を描いていることが成功の鍵となっている。

このビジネスモデルで成功するためには、銀行の伝統機能である決済・与信・運用の各機能をいかに磨き上げ、利便

性・付加価値の高いユーティリティプレイヤーになれるかが重要である。与信であれば、与信判断に資する情報をいかに幅広く収集し、大量データを高速処理し、いかに瞬時に与信判断を下せるか、また個別最適ではなく全体最適の観点で与信判断を行えるロジックやフレームワークを構築できるかといった、他業態が一朝一夕では追いつくことは不可能な機能の洗練化が必須となる。

今まで述べてきたいずれのケースでも、「経営統合」が何を目指しているのか、それを徹底しているか、持続可能な成長が見込めるかといった徹底的な検証が必要となるであろう。