

# 地銀の選択

～一目置かれる銀行に～

2015年3月19日

株式会社 浜銀総合研究所  
代表取締役社長 伊東 眞幸

## 株式会社 浜銀総合研究所について

### ■ 設立

- 横浜銀行グループのシンクタンクとして、1988年7月に設立。

### ■ 資本金

- 1億円(2014年7月1日現在)

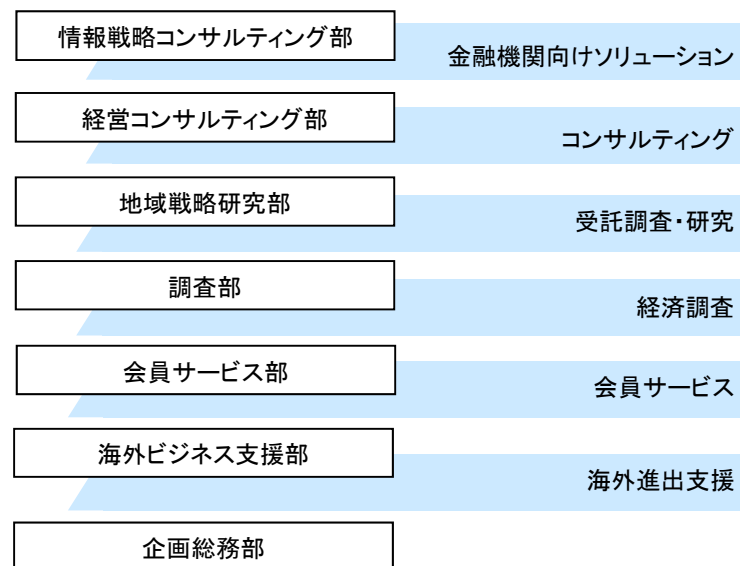
### ■ 人員

- 84名(2014年7月1日現在)

### ■ 事業内容

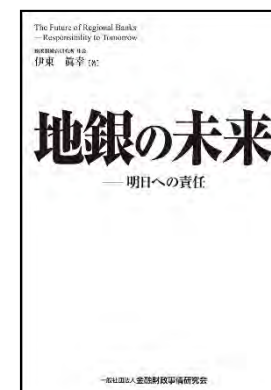
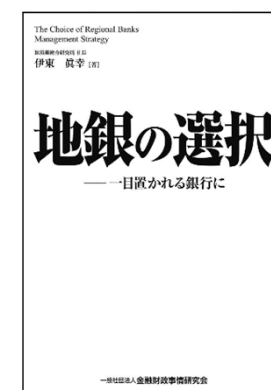
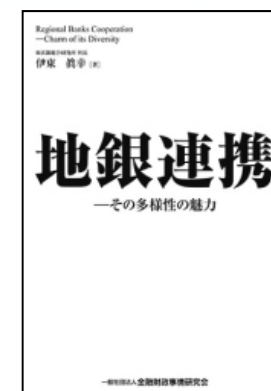
- 受託調査
- コンサルティング
- 経済調査
- 会員サービス業務

【浜銀総合研究所 組織図】



## 経 歴

- 昭和53年 3月 一橋大学 経済学部 卒業
- 昭和53年 4月 横浜銀行 入行
- 昭和61年 9月 米国ミシガン大学経営大学院入学(銀行派遣)
- 昭和63年 5月 同大学院卒業(MBA)
- 平成12年 5月 秘書室長
- 平成16年 6月 執行役員 営業統括部長
- 平成17年 6月 執行役員 経営企画部長
- 平成18年 6月 取締役執行役員 経営企画部長
- 平成20年 4月 代表取締役
- 平成24年 6月 株式会社 浜銀総合研究所 代表取締役社長(現職)
- 平成25年 4月 横浜市立大学 国際総合科学部 非常勤講師(現職)
- 平成26年 5月 「地銀連携-その多様性の魅力」を上梓 (金融財政事情研究会)
- 平成26年 9月 「地銀の選択-一目置かれる銀行に」を上梓 (金融財政事情研究会)
- 平成27年 3月 「地銀の未来-明日への責任」を上梓 (金融財政事情研究会)
- 平成27年 4月 神奈川大学 経済学部 非常勤講師(予定)



# 目次

## はじめに

はじめに	6
1. 地銀連携の意義と深化について	7
2. 地銀連携の「切り口」を変えた分類	8

## 地銀の選択1

1. 具体的な選択肢	10
2. 選択肢から排除した項目とその理由	11
3. 3つの選択肢の「めざす姿」	12
4. 渉外担当者の「総合担当制」のメリット・デメリット	13
5. 実際の選択肢	14

## 地銀の選択2

1. ローコストオペレーションの重要性	16
2. 人件費削減を行うに当たっての「4つの選択」	17
3. 「物件費削減」の本物・偽物	18
4. 人件費・物件費削減の特徴と成功させるポイント	19
5. 「ローコスト体質」の銀行に「なる」難しさ、「継続する」難しさ	20

### 地銀の選択3

1. 「専門性・ホスピタリティ重視」モデルの3つの「顔」	22
2. 「金融のプロ」育成のための「座学」内容	23
3. ニッチマーケットにおける成功の条件	24
4. 「ナンバー1コンシェルジュ」の3つの「C」	25
5. 当該モデルの特徴	26

### 地銀の選択4

1. 「戦略的機能」の規模別具体例	28
2. 「魅力作り」の仕掛けの『現状』	29
3. 「魅力作り」の仕掛けの『追加』	30
4. 顧客意見を取り込んだ「品質向上」のPDCA	31

### 地銀の選択5

1. 法人取引の重み	33
2. 地銀が「法人取引」をゼロに出来ない理由	34
3. 個人・法人のウェイト付けにおける留意事項	35
4. 留意事項の具体的内容	36

### 地銀の選択6

1. 地銀連携の「切り口」を変えた分類	38
2. 「3つの選択肢」と地銀連携の「具体的施策」	39
3. 「3つの選択肢」と地銀連携の「具体的施策」（追加策）	40

### おわりに

おわりに	42
------	----

はじめに

## はじめに

- 「地銀連携」は地銀が競争に勝ち残るための「必要条件」に過ぎず、個々の地銀が「選択と集中」により、自らの強みを磨くことが「十分条件」となる。

地銀連携

一種の「防波堤」であり、ある程度の高さの水であれば「民家」を守ってくれるが、それを超える高さの水には、個別の地銀が「自己防衛策」をとらない限り、浸水は免れない。



自己防衛策

個々の地銀が自らの頭で考えた「自行の進むべき道」であり、それは、すなわち「選択と集中」を意味する。

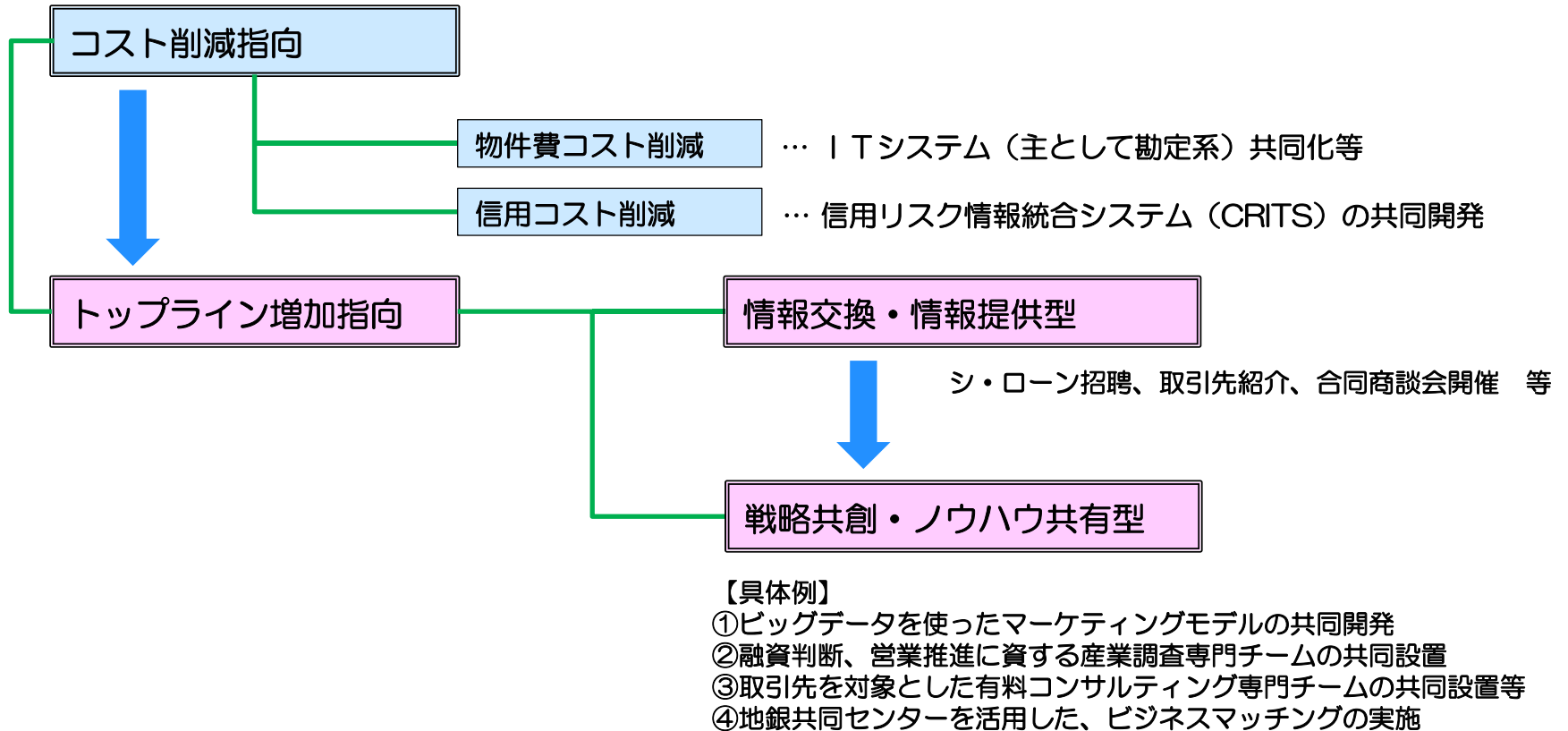


選択と集中

他業界で正攻法であっても、銀行業では正攻法ではない、と言い切れるだけの理由が見当たらないことから、この正攻法を地銀においても行うべきと考える

# 1. 地銀連携の意義と深化について

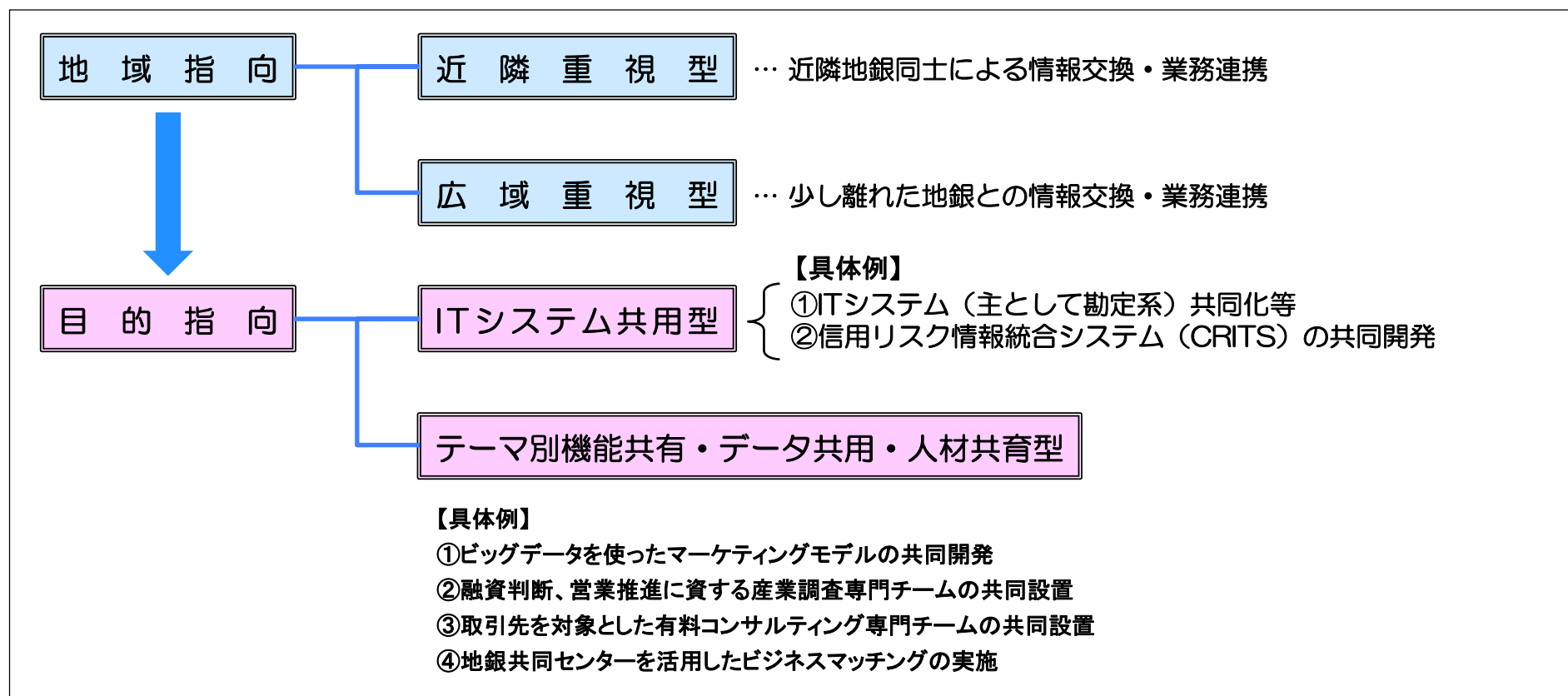
■ 経営環境が厳しい中、地銀連携も従来の「コスト削減指向」から「トップライン増加指向」に深化させるべきである。また、その内容についても「情報交換・情報提供型」から「営業の核心となる基本戦略」にかかわる「戦略共創・ノウハウ共有型」とすべきである。





## 2. 地銀連携の「切り口」を変えた分類

- ある目的のために、それに「賛同」する地銀が集まって連携するものが「目的指向」の地銀連携であり、「地域指向」の地銀連携と比べ、その「広がり」は「自由」かつ「しなやか」である。また、その中でも地銀の「弱点」をカバーし、大手行に対抗するため、「テーマ別」の「機能」を複数の地銀で「共有」する「テーマ別機能共有・データ共有・人材共育型」連携を強化することが、今後は重要となる。



# 地銀の選択 1

## 1. 具体的な選択肢

■ 今後、地銀がさらなる「繁栄」「安泰」を図るためには、「選択と集中」を行うことが必要。具体的な選択肢としては、X軸に3つ、Y軸に2つの『3×2』のマトリックスで表される。

	(1) コスト重視	(2) 専門性・ ホスピタリティ重視	(3) 戦略的機能重視
個人重視			
法人重視			

## 2. 選択肢から排除した項目とその理由

■ Y軸の選択肢として「公共・マーケット」、またX, Y軸以外の切り口として「地元集中か広域展開」、「M&Aによる規模拡大」も考えられるが、次の理由から、今回は、それらを採用しないこととした。

項目	理由
(Y軸の選択肢として) 公共・マーケット	・個人や法人を差し置いて、「主として重視する」とするのは、さすがに難しい
(X, Y軸以外で) 地元集中／広域展開	・選択肢に入れるほど、「本質的」な問題ではない
(X, Y軸以外で) M&Aによる規模拡大	・合併によりコスト面で優位性を発揮したいなら「コスト重視」を選ぶべき ・他の項目が「自助努力」で解決するのに対し、「相手のある」話である本項目はなじまない

### 3. 3つの選択肢の「めざす姿」

■ X軸の3つの選択肢である（1）コスト重視（2）専門性・ホスピタリティ重視（3）戦略機能重視の各モデルの「めざす姿」は次のとおりである。

	めざす姿.
（1）コスト重視	・ 将来の「金利競争」をはじめとしたライバルとの様々な「苦しい戦い」に際し、最終的に勝ち残れるような「体力」を持てるよう、恒久的に「ローコスト・オペレーション」を指向する銀行
（2）専門性・ホスピタリティ重視	・ 取引先に真に役立つことを第一に考え、専門的で高品質なサービスを、洗練された接遇を介して提供する「金融のプロ集団」を指向する銀行
（3）戦略的機能重視	・ 取引先のさまざまなニーズに、効率的に答えるシステムティックな仕組みを構築し、結果として、「取引先の自行に対するロイヤリティー」を高めることのできる「戦略的機能集団」を指向する銀行


## 4. 渉外担当者の「総合担当制」のメリット・デメリット

■現状、多くの地銀では、渉外担当者に、いわゆる「総合担当制」をしいている。すなわち、一つの地域内に居住・所在する個人ならびに法人の取引先の管理を、その地域を受け持つ渉外担当者に一括して行わせるものである。この制度はメリットがある反面、当然のことながらデメリットもある。

メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>• 担当地域を「面」で管理できるため、取引先を訪問する際の「移動時間のロス」が少ない</li><li>• 個人、法人間での営業の力点の置き方が柔軟に変更できる</li></ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「専担制」の担当者に比べると「専門性」（知識・経験）が劣後する</li></ul>

## 5. 実際の選択肢

■ Y軸の個人か法人かという問題は、地銀の主要な取引先として個人・法人の双方がともに存在することから、どちらか一方の「選択」ではなく、あくまでもいずれに「重点を置くのか」という話になる。したがってP.4の図表は、次のように訂正した方が良いのかもしれない。

X軸 Y軸	(1) コスト重視	(2) 専門性・ ホスピタリティ重視	(3) 戦略的機能重視
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">個人重視</div>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px; text-align: center;">法人重視</div>			

(注) ①個人と法人については、どちらか一方を「選択」するのではなく、あくまでもいずれかに「重点を置く」ことになる  
 ②X軸のいずれかを選択した以上は、個人も法人も、その選択した「同じ方向性」の下で、共に歩んでいくことになる

## 地銀の選択2



## 1. ローコストオペレーションの重要性

- ローコストオペレーションができる銀行は、ライバルの様々な「仕掛け」に「悠然」と構え、常に「冷静」に対処することができ、逆に「勝機あり」と考えれば、こちらからライバルの牙城奥深くにまで攻め込むことも可能であるという意味で、戦略上の「フリーハンド」を持つことができる。

### 銀行間の激しい金利競争

低金利に嫌気がさし、一旦撤退した銀行も、低金利仕掛け行がレートを引き上げた途端に再参入することは可能

### メーカーの低価格戦略

低価格に嫌気がさし、一度撤退すると再参入は容易くない※

※設備廃棄か売却を行うため

### 最終的な勝者は誰か？

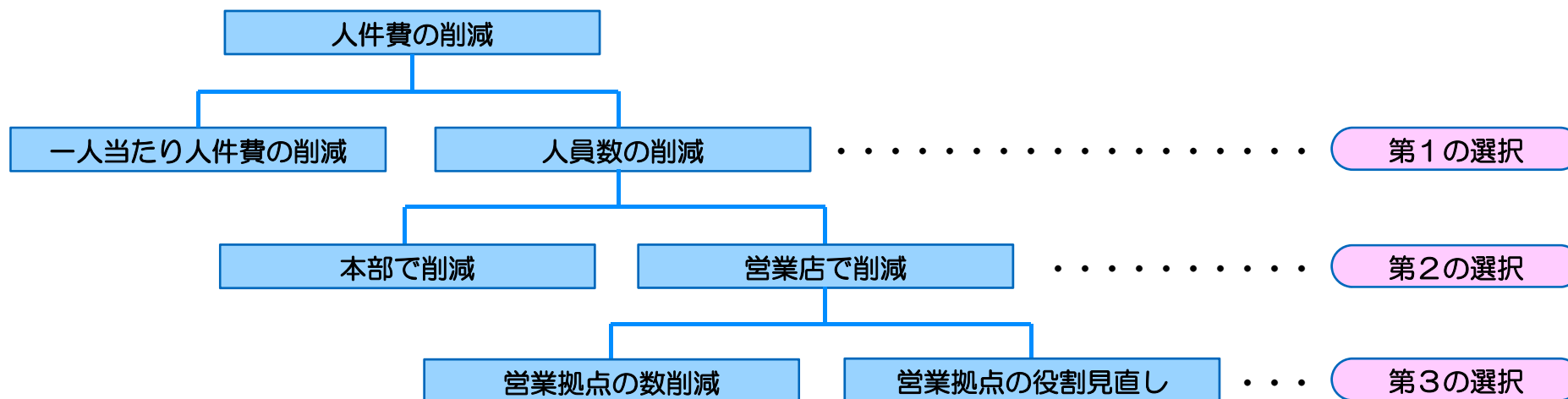
当期利益ベースで最終的に利益を、より多く出せる銀行

ローコストオペレーションができる銀行

## 2. 人件費削減を行うに当たっての「4つの選択」

■人件費を削減するにあたっては、(1)「どこで削減するか」と(2)「どうやって削減するか」を考えなくてはならない。(1)については3段階における選択を行い、(2)についても、どれくらいの「時間軸」でこれを行うかを考える中で決める必要がある。

### (1) どこで削減するか



### (2) どうやって削減するか



### 3. 「物件費削減」の本物・偽物

- 一度「削減」の行動を起こし、それが軌道に乗れば、以降継続的に「削減」という「果実」が手に入れられる「恒久的」な物件費削減は、まさに「真」の意味での「物件費削減」であるが、これを行うのは、なかなか容易ではない。

	内 容	例
恒久的削減 (本物)	<ul style="list-style-type: none"><li>一度「削減」の行動を起こし、それが軌道に乗れば、以降継続的に「削減」という果実が手に入れられる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>自行単独の勘定系ITシステムを他地銀と「共同化」することにより、ITシステム関連経費を削減</li></ul>
非恒久的削減 (偽物)	<ul style="list-style-type: none"><li>一年あるいは数年の間は表面的には「削減」されたと見えても、その後、タイムラグを置いて、物件費に計上されてくるもの</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>単純な「投資の繰り延べ」（老朽化対応投資など）</li></ul>

## 4. 人件費・物件費削減の特徴と成功させるポイント

■ 人件費を削減するには、大きなフレームワークの変更が不可欠であり、これを最終的に決断するのは、経営者の仕事となる。一方、物件費は、「小さな案件」の積み重ねであり、これをしっかりと行っていくためには担当者一人ひとりの強い意志が必要となる。

	削減の特徴と成功させるポイント
人件費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 大きなフレームワークの変更が必要であり、経営者は「重い決断」をし、困難を克服し、それを実行しなければならない</li><li>• 一旦、新しい仕組みが動き始めると、その後、必要に応じ、追加策の検討・実施をすることで、当初想定した「成果」はほぼ期待通り手に入れられる</li></ul>
物件費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 基本的には「小さな案件」の積み重ねであるため、経営者がその中身の一つ一つについて必要性を判断することは非現実的である</li><li>• 担当者一人ひとりが「やらされている」と思いながらではなく、自ら「その気になり」、「強い意志」を持って行わなければ達成できない</li></ul>

## 5. 「ローコスト体質」の銀行に「なる」難しさ、「継続する」難しさ

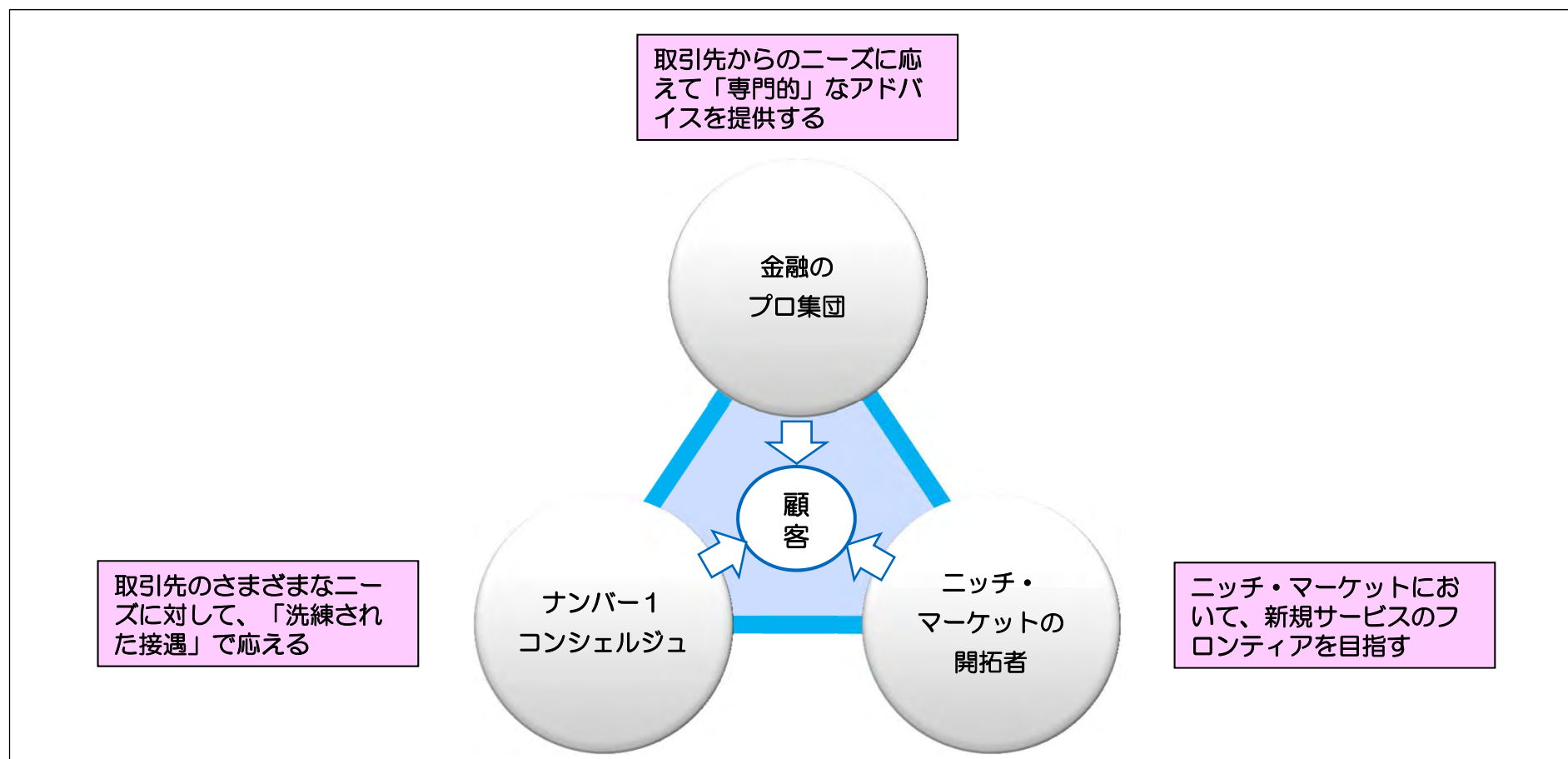
- 「ローコスト体質」の銀行に「なる」ことも、「継続する」ことも、共に難しいが、一度こうした「企業文化」が定着し、「ローコストオペレーション」が可能となった『暁』には、より中長期的な戦略をとることができるという、真に「フリーハンド」を持った「余裕のある銀行」となることができる。

	内 容
「なる」難しさ	• 経営者は行員に「いい顔」ばかりしてられず、逆に「経費」という、どちらかという「細かい話」について「嫌なこと」を言わなければならない
「継続する」難しさ	• 経営者は、この「嫌なこと」を行員に何度も何度も言い聞かせ、行わせて、まさに「企業文化」として、行員全員の頭どころか「からだ全体」に「刷り込んで」いかなければならない

# 地銀の選択3

## 1. 「専門性・ホスピタリティ重視」モデルの3つの「顔」

- この銀行モデルは、「取引先からのニーズに応え『専門的』なアドバイスを提供する『金融のプロ集団』」、「『ニッチ・マーケット』において新規サービスのフロンティアを目指す『開拓者』」、「取引先の様々なニーズに対し洗練された接遇で応える『ナンバー1 コンシェルジュ』」という3つの顔を持つ。



## 2. 「金融のプロ」育成のための「座学」内容

■個人については、研修関連各社が行っている「技能検定」等の最上位クラスの内容が適切と思われる。一方、法人については、外部機関が実施する適切な「検定」「養成コース」が見当たらないため、銀行で内製化せざるを得ない。（それぞれ3か月程度のフルタイムの座学が適切と思われる）

	内 容
個人涉外	・年金保険、投資型商品、所得税、法人税、不動産、相続、事業承継 等 (注1)
法人涉外	・企業分析、資産査定、融資審査、業界調査、マーケット関連、国際業務、ストラクチャードファイナンス、M&A・事業承継 等 (注2)

(注1) きんざい主催「FP技能検定1級」等、各社の「技能検定」最上位クラスの内容

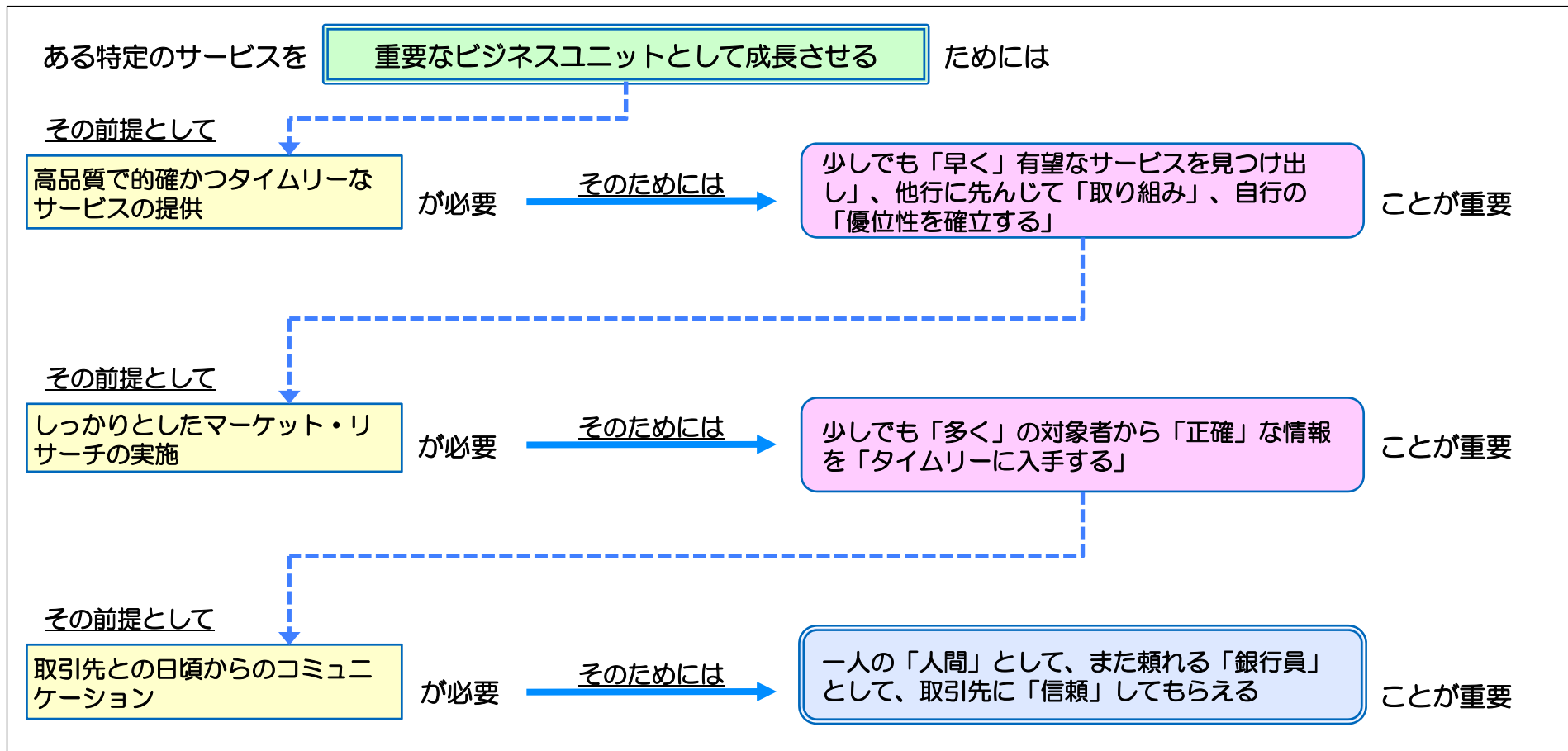
(注2) 外部機関が実施する適切な「検定」「養成コース」が見当たらないため、銀行内で内製化せざるを得ない

(注3) 個人・法人ともに「総仕上げ」として、学習した個々の知識を応用するためのケース・スタディーを履修する



### 3. ニッチマーケットにおける成功の条件

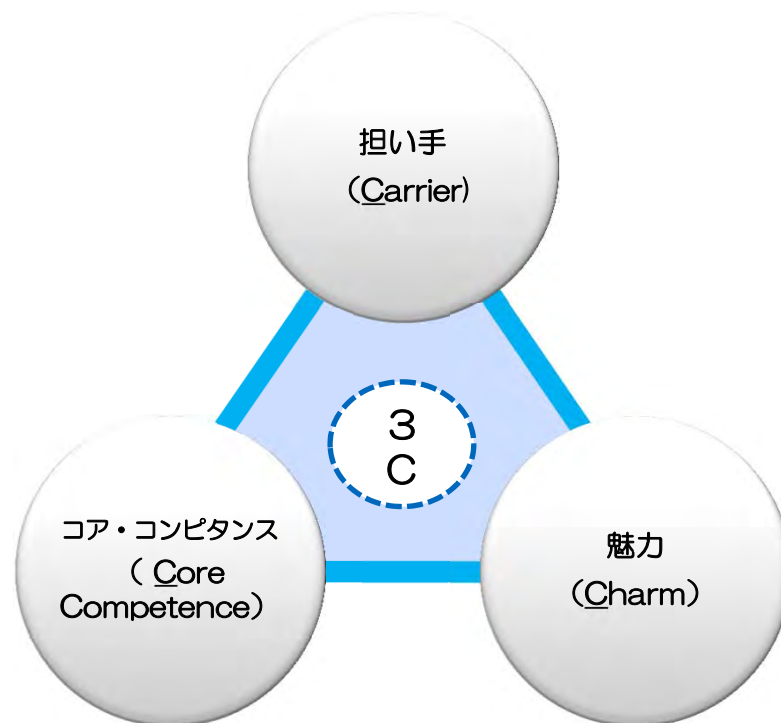
- 大手行等との競合の可能性が低く、先行の優位性が比較的長く続く見込みがあるため、あえて「ニッチ・マーケット」を選択するが、こうしたマーケットで、取引先のニーズに対応したサービスを「的確」かつ「タイムリー」に提供するためには、相当程度しっかりとしたマーケット・リサーチが必要となる。



#### 4. 「ナンバー1コンシェルジュ」の3つの「C」

■顧客のあらゆる「要望」を、ワンストップ的に「叶えていこう」とするコンシェルジュは、大いに魅力的であり、頼りになる存在だ。極めてレベルの高い「ナンバー1コンシェルジュ」となるためには、取引先が持つ要望をなんとかして「叶えてあげたい」というホスピタリティがコア・コンピタンスとして必要となる。

- ・個人・法人の管理先にとっては当該渉外担当者
- ・一般顧客にとっては、店頭の人



- ・取引先の「要望」に「役立つ」「喜んでほしい」という「ホスピタリティ」

- ・顧客のあらゆる「要望」をワンストップ的に叶えていこうと努力する

## 5. 当該モデルの特徴

- この銀行モデルは、取引先から、個々の行員の「専門性」等について、他行とも比較されながら厳しい「評価」を受けることになる。しかしながら、結果として、レベル向上を図ることができるのであれば、それがライバル他行との「差別化」につながるともいえる。

### 個人の力量にかなりの程度「重き」を置いたモデル

- ⇒ 取引先からは、一人ひとりの行員の「顔」がよく見え、力量も見極められる。
- ⇒ しかしながら、行員の「専門性」の質を高めることができれば、他行との「差別化」も可能。
- ⇒ また、規模の小さな銀行であっても、「完成度」「均質性」で高い評価を得ることは可能。

### <3つのモデルの特徴をひと言で言うと>

- コスト重視モデル・・・・・・・・マネジメントの優劣で、その成否が決まる
- 戦略的機能重視モデル・・・・効率的に顧客を囲い込む「戦略的機能」の優劣で、その成否が決まる
- 当該モデル・・・・・・・・行員一人ひとりの、また銀行全体の「サービスの質」の優劣でその成否が決まる

# 地銀の選択4

## 1. 「戦略的機能」の規模別具体例

- 「戦略的機能」としては、大きく分けて大・中・小の3つの規模に分類される。大規模な機能を新たに作り上げるのは非現実的であるが、ライバルにない中規模の優位性のある機能を持ったり、小規模な機能を体系的に整備することにより、取引先の自行に対するロイヤリティを高め、競争を有利に戦うことは可能だ。

	具体例
大規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国のステート・ストリートやバンク・オブ・ニューヨーク・メロンなどが行っているような「グローバル・カस्टディアン」（複数国の有価証券の保管・管理業務を行う者）としての役割</li> </ul>
中規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地銀が共同でITを活用して行う「ビジネスマッチング」の「仕組み」（注1）</li> </ul>
小規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客が銀行との関わりにおいて「やりたい」と思うこと、裏を返せば銀行が「提供すべき」と思われるものを「体系的」に整理し、「網羅的」に内容を作り込んだ「魅力的」な「仕掛け」（注2）</li> </ul>

（注1）「地銀連携」（金融財政事情研究会）P.104～125参照 （注2）本資料 P.29～30参照

## 2. 「魅力作り」の仕掛けの『現状』

■顧客にとっての「魅力」は年齢層によって異なることから、まずX軸において、年齢別に4つのセグメント分けを行う。また、顧客が「魅力を感じる」項目という観点から、Y軸上に顧客のニーズ（＝やりたいこと）を4項目置く。そして、どこかの地銀で行われていそうな具体的なテーマをプロットすると次のようになる。

（個人を対象としたものに限定）

	1.子供	2.大学生	3.青年	4.中高年
A.知識・情報を得たい		・ 寄付講座	・ 会社帰りの金融セミナー	・ 年金教室
B.自らの意見を反映させたい				
C.体験したい	・ お金の教室 ・ スポーツ教室	・ インターネット		・ 旅行会
D.経済的メリットを享受したい				

### 3. 「魅力作り」の仕掛けの『追加』

■Y軸Bのアドバイザー・ボード」「アンケート・モニター」については、銀行側からみれば「取引先のニーズ」あるいは「取引先からの銀行評価」を把握するために、なくてはならない「仕掛け」であり、「かたちばかり」のものとしないう心掛けなければならない。

(個人を対象としたものに限定)

	1.子供	2.大学生	3.青年	4.中高年
A.知識・情報を得たい	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 寄付講座</li> <li>δ. 社会人に向けた金融セミナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社帰りの金融セミナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年金教室</li> <li>δ. 相続・贈与の勉強会</li> </ul>
B.自らの意見を反映させたい	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>α.アドバイザー・ボード (対面、少数)</li> <li>α.アンケート・モニター (非対面、多数)</li> </ul>		
C.体験したい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お金の教室</li> <li>・ スポーツ教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インターソツプ<sup>o</sup></li> <li>γ.ゲーム感覚の金融商品「疑似体験」</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旅行会</li> <li>ε.投資型商品の「疑似体験」</li> </ul>
D.経済的メリットを享受したい	<ul style="list-style-type: none"> <li>β.スポーツ・音楽イベント招待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>β.(返済義務のない)奨学金支給</li> </ul>	N/A	N/A

(注)趣旨からして、4つのマス目(1-A, 1-B, 3-D, 4-D)については、N/A(該当なし)とする。

#### 4. 顧客意見を取り込んだ「品質向上」のPDCA

■顧客が自行の提供する「商品・サービス」をシミュレーションにより疑似「体験」し、それに対する「アセスメント（評価）」を「自らの意見」として自行に「反映」してもらう。これにより、「顧客意見」を取り込んだかたちで、自行の商品・サービスの品質向上にかかわる「PDCA」を回すことも可能になる。





# 地銀の選択5

## 1. 法人取引の重み

■地銀にとって、法人取引を行うことの「負担」は、個人取引に比べて格段に重い。具体的には「人的負担」と「コスト負担」があり、営業戦力やITシステムを維持・向上させていくための継続的な投資が必要となる。

### 人的負担

担当者に必要な継続的ブラッシュアップ

商品内容の複雑化、ラインアップの拡大により、担当者は新商品の内容を短期間のうちに、理解する必要があるなど、継続的なブラッシュアップが必要

資金需要開拓のための多大な営業努力

企業の設備投資意欲回復が見通せず、銀行間競争が激化する中、法人融資を伸ばすためには、渉外全員の多大な営業努力が必要となる。

### コスト負担

新商品開発にかかる多大なソフト開発費

複雑な新商品開発のためには、多額のソフト開発費が必要となる。さらに新商品の開発スピードも速いことから、トータルとしてのコスト負担は極めて大きい。

法人取引全体に関わる重いITシステム

法人関連のITシステムは個人関連の、それに比べるとかなり「重厚」であり、仮に「新商品」開発等がないとしても、その「維持更新コスト」は多大である。


## 2. 地銀が「法人取引」をゼロに出来ない理由

■それほど負担が重い「法人取引」であるのなら、思い切って「ゼロ」にするという選択肢は、将来の「目指す姿」として、果たしてあるのだろうか。結論から言うと、地銀の「社会的使命」「存在意義」「責任と自負」という観点から、そうしたことはなかなか難しいと思われる。

	具体的な理由
社会的使命	<ul style="list-style-type: none"><li>• 地銀は企業、なかでも中小企業に対して「円滑な資金供給」を行うという大きな「社会的使命」を負っており、特に中小企業の資金繰りが厳しい時には、そうした使命は強く「要請」される。</li></ul>
存在意義	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「地元の企業、個人の繁栄があるからこそ、自分たち地銀も発展できる」という「共存共栄」の考え方こそ、そもそもの地銀の重要な「存在意義」の1つであり、簡単にはこれを覆せない。</li></ul>
「責任」と「自負」	<ul style="list-style-type: none"><li>• 「財務分析」「現場実査」「経営者との面談」さらには、プロとしての「目利き力」を発揮して「融資実行」の是非を決定する一連の仕事は、他には真似のできない、重要な社会的「機能」として地銀は認識しており、これに対する「責任」「自負」を放棄することには極めて強い抵抗感がある。</li></ul>

### 3. 個人・法人のウェイト付けにおける留意事項

■ X軸の3つの選択肢と、Y軸の「個人」「法人」のウェイト付けの選択は、完全に独立したものではなく、自行が個人の「一般顧客」「富裕層」、法人の「中小企業」「大中堅企業」のどこに注力するかによって「微妙に」制約を受ける可能性がある。

		コスト重視	専門性・ホスピタリティ重視	戦略的機能重視
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">個人重視</div>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;">法人重視</div>	一般顧客		B <sub>1</sub>	
	富裕層	A		C <sub>1</sub>
	中小企業	(注1)	(注2)	
	大中堅企業		B <sub>2</sub>	C <sub>2</sub>

(注1) 特に自行がメイン銀行でない先 (注2) 特に自行がメイン銀行である先

#### 4. 留意事項の具体的内容

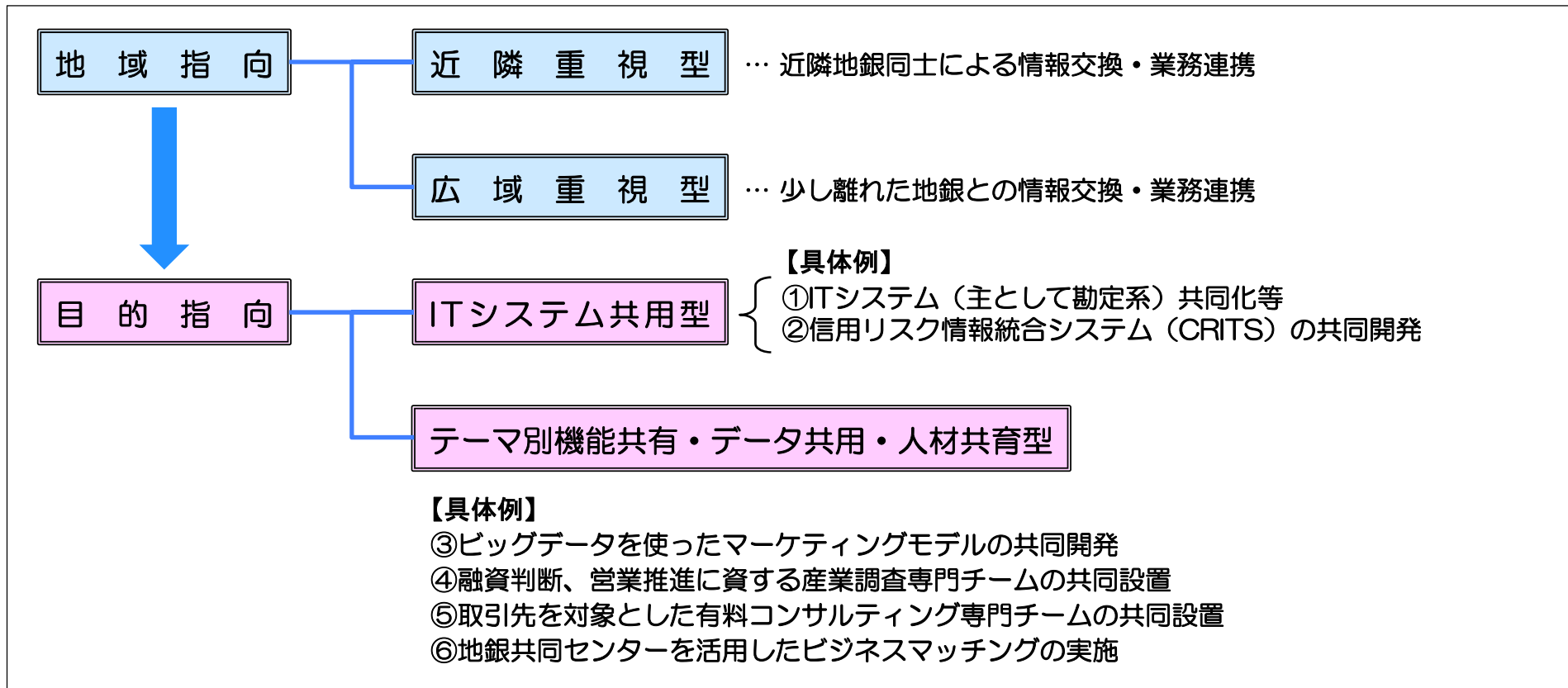
(注3)	問題点・影響
A	・富裕層の一部であるマネーリッチ層にとっては、たとえば投資信託の「販売手数料」がかからないというよりも、「専門的な助言」や「洗練された接遇」を望む声の大きいかもしれない。
B1	・資産より負債の方が多い「純負債先」にとっては、低金利ローンの魅力は大きいであろうし、「今後資産を蓄えたい層」にとっては、ノーロードの投資信託は魅力的であるなど、より「実利」を求める傾向が強い。
B2	・現状、最低金利を提示した銀行から借入れを行うなど、ビジネスライクで銀行と付き合い企業が多く、また、極めて高度な「専門性」を求める企業に対し、「大手行」と対等な競争ができるか懸念が残る。
C1	・基本的には、銀行サービスを個別に「自宅」で受ける（渉外担当者が自宅を訪問する）ことに慣れているため、他の顧客と「一緒に」受けることになる「仕掛け」に関して、やや抵抗感があるかもしれない。
C2	・当該企業を対象に大手行が提供する「電子手形」や「資金集中管理サービス」など取引先「囲い込み」の高度な「仕組み」開発において、「互角に戦う」ことが難しい場合がある。

(注3) 本図表のA～Cは、P.33のA～Cに対応

# 地銀の選択6

## 1. 地銀連携の「切り口」を変えた分類

- 「目的指向」の地銀連携は、「地域指向」のそれと比べ、その「広がり」は「自由」かつ「しなやか」である。中でも地銀の「弱点」をカバーし、大手行に対抗するため、「テーマ別」の「機能」を複数の地銀で「共有」する「テーマ別機能共有・データ共有・人材共育型」連携の強化が重要となる。



## 2. 「3つの選択肢」と地銀連携の「具体的施策」

■ 「ITシステム共用型」「テーマ別機能共有・データ共用・人材共育型」の地銀連携として示した、六つの具体例を、「親和性」の観点から「選択と集中」のマトリックス上にプロットすると下図のようになる。

	コスト重視	専門性・ホスピタリティ重視	戦略的機能重視
個人重視		③ビッグデータを使ったマーケティングモデルの共同開発 (個人向け)	
	①ITシステム(主として勘定系)の共同化		
	②信用リスク情報統合システム(CRITS)の共同開発	⑤取引先を対象とした有料コンサルティング専門チームの共同設置	⑥地銀共同センターを活用したビジネスマッチングの実施
法人重視		④融資判断、営業推進に資する産業調査専門チームの共同設置	



### 3. 「3つの選択肢」と地銀連携の「具体的施策」(追加策)

■各モデルと「親和性」が高い地銀連携の「具体的施策（A～F）」を追加する。どのモデルにとっても「具体的施策」は極めて「有用」である。一方、地銀が選択したモデルの方向性に全力で邁進すればするほど「具体的施策」にも積極的に「参画」することになり、結果として当該施策もさらに「充実」することになる。

	コスト重視	専門性・ホスピタリティ重視	戦略的機能重視
個人重視	<p>①ITシステム（主として勘定系）の共同化</p> <p>↓</p> <p>F. 「共同化」の「広さ」「深さ」「参加行数」の拡大によるコスト削減強化</p>	<p>③ビッグデータを使ったマーケティングモデルの共同開発（個人向け）</p>	<p>C. 顧客にとり魅力的な「仕掛け」作りのコンテンツ共有</p>
法人重視	<p>②信用リスク情報統合システム（CRITS）の共同開発</p>	<p>⑤取引先を対象とした有料コンサルティング専門チームの共同設置</p> <p>④融資判断、営業推進に資する産業調査専門チームの共同設置</p> <p>A. ビッグデータを使ったマーケティングモデルの共同開発（法人向け）</p> <p>B. 法人渉外担当者育成のための「教育研修カリキュラム」の共同開発</p>	<p>⑥地銀共同センターを活用したビジネスマッチングの実施</p> <p>D. M&amp;A関連情報マッチングの共同実施（仮称）</p> <p>E. 取引先の海外進出支援、海外現地サポートの共同実施</p>

(注) A～Fが追加すべき「具体的施策」

おわりに

## おわりに

- どのモデルを選択するにせよ、地銀には第一に注力しなければならないことがある。それは「自行幹部」の「マネジメント力」の強化である。頭取一人ではない、役員だけでもない、本部の部長、グループ長、それに支店長等を含めた自行幹部全体のマネジメント力の強化である。

今後、地銀が厳しい経営環境におかれ、

**経営方針・態勢の大転換** を行わざるを得なくなった時、それが成功するか否かは、

- ⇒ その具体的な「実行計画」を、どれだけ「手早く」かつ「的確」に取りまとめ、実行に移せるかにかかっている。
- ⇒ したがって、そうした事の実質的な「差配」を行う中核となるべき幹部の「マネジメント力」の優劣が成否の鍵を握るといっても過言ではない。

⇒ すなわち、目指す目標（＝選択肢）が何であれ、自行の実質的な中核となるべき幹部のマネジメント力の強化を地道に行い、自行の戦力を高め、全行一丸となって邁進し、その道（＝選択肢）に秀で、「一目置かれる銀行」になることが、何より重要である。

ご清聴ありがとうございました

事前に許可を書面で得ることなく、本資料を転写・複製し、または第三者に配付することを禁止いたします。本資料に記載された内容は、信頼できると考える情報源に基づいたものですが、その正確性または完全性を保証するものではありません。