

情報銀行×地銀

～地域情報の利活用が紡ぐ地方創生～

東京大学 経済学部	和泉 貴也
〃	野村 果央
〃	吉田 起弥

昨今の長期的な低金利政策と高齢化・人口減少に我が国の地域銀行（以下、地銀）は苦しんでいる。実際地銀の収益は悪化を続けており、その過半数は本業赤字となっている。一方で、地銀が今後も持続的に地域経済の活動を支え、地方創生を果たすために欠かせない存在であることも事実である。

このような状況に際して金融庁は「地域密着型金融」の機能強化を地銀に求めている。具体的には（イ）顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮、（ロ）地域の面的再生への積極的な参画を推進しており、これは地銀が蓄積してきた強み（「企業、自治体、住民にアクセスできる、地域ネットワークを有する」「特に対企業の情報に詳しい」）を活かしていこうという提案に他ならない。

しかし、そうした「強み」について現況に目を向けると、近年会計クラウドサービスやクラウドファンディングなどの普及に伴って企業の情報を収集する主体が多様化しており、前述のような企業情報に関する比較優位は揺らいでいると言える。以前のような比較優位を保ち、地域経済における中心的存在であり続けるためには情報利活用の分野における再投資が不可欠である。

上述のような状況を踏まえて、地銀が獲得しうるノウハウや地域情報を活かし、地域経済の発展を通して地方創生を果たすための手段として、我々は情報銀行の活用を提案したい。

情報銀行とは個人の持つパーソナルデータを収集・管理し、その情報を企業に開示する機関であり、昨今注目されている新しいビジネスモデルである。ここでは地方経済に適した情報銀行のモデルとして、地銀による地域に根差した情報銀行の設立を考える。これにより地域経済の個人が持つパーソナルデータが収集・管理されることになるが、それについては「地域密着型金融」実現の観点から「地域の中小企業に対する、収集された地域情報を利用したより効果的なコンサルティング」「地域情報のハブとして、地方自治体と共に地域経済を促進する」の2つの狙いがある。

例えばヘルスケア業界では、地域住民の位置情報・行動情報・購買情報やヘルスケアデータの収集・分析によって以下のような変化が期待される。

- ・ デイサービスやフィットネスクラブ等のヘルスケア関連企業に対する、消費者の潜在需要までもを考慮した効果的なコンサルティングサービスの提供。
- ・ 産官学をデータ活用によって繋げることによる、地域活性プロジェクトの推進や効率的な自治体サービス提供の実現。

こうした具体例からも分かるように、地域情報を収集・利活用することで地域経済に還元できる便益は多岐にわたると考えられる。地銀主導の情報銀行が生み出す情報の循環とその利活用によって、地銀及び地域経済の持続的な発展が期待される。

1. はじめに

昨今の長期的な低金利政策と、地方での高齢化・人口減少から銀行、とりわけ地域銀行（以下、地銀）の収益は悪化を続けており、2016年度の決算では地銀（106行）の過半数の54行が本業赤字¹となっている。

今後も持続的に地域経済の活動を支え、地方創生に貢献することを期待されている地銀にとって、こうした厳しい環境下で経営の持続性を高めるために、新たなビジネスモデルへ転換することは必要不可欠であると言える。そこで我々は、地銀が今後も持続的に地域経済の発展に寄与しうるようなビジネスモデルとして、経済主体の持つ「情報」に着目したシステムを提言したい。

2. 現状把握

2.1 地銀の現状

地銀の収益を分類すると、資金利益・役務取引等利益・特定取引等利益²となり、特に資金利益が業務粗利益の多くを占めている。利鞘が縮小している今日にこの資金利益の拡大のためには、「多くの顧客からお金を預かり、多くの顧客にお金を貸し出す」必要があるが、人口構造の問題上困難を極める。また融資先拡大のために、地銀が「ミドルリスク企業」向けの低採算融資を増加させていることも、地銀の経営体力の脆弱化を招くとして問題視されている。

このように資金利益の増加が困難である中、多くの金融機関は非資金利益、特に役務取引等利益の増加に向けた取り組みを進めている³。しかし、本年度2018年4月に発表された日銀の金融システムレポート⁴によれば、地銀は大手行に比べて役務取引等利益が業務利益に占める割合は相対的に低く、またその内訳についても、為替業務と投信等販売業務が過半数を占め、大手行と比べて収益源の偏りが大きい現状である。その背景にはコンサルティング業務等を執り行う人材が行内で不足していることなどが挙げられる。

2.2 現状での対策

こうした地銀における収益悪化の現状に対して、金融庁はかねてより地銀に対して持続的なビジネスモデルの構築を求めてきている。具体的には、地域密着型金融の機能強化である。地域密着型金融とは「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」⁵である。これは即ち、大手行に比べて地域に根付いた経営を行っているという地銀の持つ比較優位を生かすことで、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンスの提供、必要に応じた経営人材等の確保といった支援を組織的・継続的に実践することである。

金融庁が唱えるこの地域密着型金融の促進のために地銀が取り組むべきことを具体的に言うと、

（イ）顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

（１）日常的・継続的な関係強化を通じた経営目標・課題の把握・分析

（２）ライフステージに応じた最適なソリューションの提案

（３）顧客企業、連携先との協働によるソリューションの実行・進捗管理

（ロ）地域の面的再生への積極的な参画

となっている。これは地銀が本業を強化するために、これまで蓄積してきた以下の比較的強みと言える

- ・ 企業、自治体、住民にアクセスできる、地域ネットワークを有する
- ・ 特に対企業の情報に詳しい

の２点を活かそうというものである。

各行の具体的な取り組みとしては、まず（イ）としては、山梨中央銀行や常陽銀行などが行う「異業種トレーニー」という施策⁶が挙げられる。これは行員を他業種企業に出向させることで企業の経営課題や業界に対する理解を深めさせ、コンサルティング業務の質を向上させる人材育成プログラムである。他には広島銀行等が推し進める M&A アドバイザリーに特化した部署の設置や、融資における事業性評価の推進などがある。

また（ロ）に関しては、その多くがファンド設立となっている。例えば秋田銀行、青森銀行、岩手銀行、山形銀行等共同出資による東北６次産業化サポートファンド⁷や、阿波、百十四、伊予、四国の地銀４行による「四国アライアンスキャピタル」⁸などがある。一方、自治体や企業とともに地域経済に積極的にアプローチする事例は、東邦銀行の「とうほう地方創生セミナー」の開催⁹や、山形銀行の「山形成長戦略推進室」の設立¹⁰などがある。

では、こうした取り組みは地銀、さらには地域経済の持続的な発展のために十分な施策であると言えるのだろうか。その問題点について次節で見ていきたい。

2.3 現状での対策の問題点

前節で見たように、地域密着型金融は元来地銀が持っていると言われた強みを活かした取り組みであった。しかし、根本的にその「強み」というものが揺らいできている。まず一つに近年、クラウドファンディングなど借入れ先の多様化が進んでおり、ベンチャーを中心として、制約の大きい金融機関からの融資よりもこうした代替的な資金供給先を選択するようになってきている。¹¹ またクラウド会計ソフトの企業など、金融機関以外の企業も地域の中小企業との接点が増してきている。こうした動きは地域情報にアクセスする主体が増加し、地銀の持つ地域企業の情報に関する比較優位が揺らいでいることを示している。

また、このような環境下で地銀の行なっている取り組みが不十分であることも「強み」が揺らいでいることの要因と言える。上述した通り、各地銀は様々な取り組みを行っている。しかし、地銀の行員とのディスカッション¹²や各行の資料を参照してわかった問題点として、(イ)については人材育成、営業強化など行員個々の育成に終始しており非効率であること、(ロ)については、例を挙げたものの、積極的に取り組んでいる地銀は少数であり、またその取り組み自体も不十分であることが分かった。

例えば前節で挙げた異業種トレーニーなどの顧客企業への理解を深める人材育成策でいえば、出向した行員については業界や企業の理解が深まったとしても、その行員が獲得した知識やノウハウを行内で共有する仕組みは不十分であり、本業（貸出・手数料ビジネス）の効率化への寄与は限定的だ。

また、多くの地銀が、顧客企業へのコンサルティング機能の拡充のための主たる取り組みとして、実際には営業の強化に留まってしまっている。勿論、営業の強化によって行員個人の企業理解やコンサルティングの質向上は期待できるが、あくまで行員の個人的な力量頼りであって最適な経営戦略とは言い難い。

概して、多くの地銀の取り組みはアナログな人材育成に終始し、育成後の行内におけるノウハウ共有・蓄積に関する仕組みが不十分である。その帰結として、顧客企業との関係性やそこでの融資・手数料ビジネスの効率化は行員に依拠する不安定な構造となっている。事実、PBR等の指標を見ても、地銀間で取る経営戦略に差異は無く¹³、現状を打開しうる新たな戦略を打ち出す必要がある。

さらに根本的な問題として、銀行が利用する情報の取得先は顧客企業からのみであり、顧客自身も気付いていない潜在的な経営課題や需要の特定は地銀のコンサルティング業務では不可能に近いということがある。ここで注意すべきは、地銀が地域経済圏において家計・企業に対して網羅的な繋がりを持った特異な主体であることと、その上で現状では地域経済、企業の活動を効果的には支えられていないことである。この指摘は地銀が持つ根源的な課題の存在を示唆しており、裏を返せば地銀が今後担うべき役割が何たるかを示すものである。

3. 我々の提言

3.1 提言の背景

では、地銀が今後担うべき地域経済圏における役割とは何か。伝統的な銀行業の理解に則ると、地銀の働きとは、地域住民の預金を元手に企業に貸出を行い、企業の投資活動を支えるものであった。つまり地域内の貨幣を循環させることで経済の発展に寄与する役割である。では昨今地銀に期待されている役割を同じ構造で捉えてみるとどのようなものになるか。金融庁のいう地域密着型金融とは詰まるところ、地銀が獲得しうるノウハウや地域情報を顧客企業の活動に

活かすことと言えよう。なぜなら企業ないし自治体へのコンサルティングには、必ず「情報」が必要となるからだ。つまり、地域経済圏内に散在する情報を収集・蓄積し、企業に提供することが今日の地銀に求められている役割¹⁴であり、従来の循環構造における貨幣という資産を情報に置き換えたものである。

以上、抽象的に地銀が担うべき役割を述べた。では具体的に地域内での情報を収集し、供給する主体とはどのような存在なのか。次節で示していきたい。

3.2 提言の概要

地銀が担うべき役割とはつまり地域情報を収集・管理し、適切に利活用することであった。具体化するとそれは地域に情報銀行を設立させることである。

情報銀行とは、個人の持つパーソナルデータを収集・管理し、その情報を企業に開示する機関であり、昨今注目されつつある新しいビジネスモデル¹⁵である。その定義、現状などの詳細は参考資料にまとめる¹⁶が、ここでの構想は一般的な情報銀行ビジネスとは異なり、地方経済に適したモデル¹⁷である。まず地銀の子会社として地域の情報銀行を設立する。これによって地域経済の個人が持つパーソナルデータが収集・管理される。その上で地銀自身がこの情報銀行の最大の顧客となることで、データリテラシーの低い地域の中小企業に対して、収集された個人の情報すなわち地域情報と自身の持つ企業に対する理解・ノウハウを組み合わせたより効果的なコンサルティングを行うことができるようになる。また、地域経済の面的再生の文脈においても、地域情報のハブとして、地方自治体と共に地域経済を促進する重要な主体になり得る。次に、その具体的に想定されるケースを述べる。

3.3 提言の具体例

情報銀行は本年度 2018 年夏より実証研究を大手企業が開始した新しいビジネスモデルであるため、実際のユースケースや先例はないが、本提言に関して想定される例としてデータの活用に積極的なヘルスケア業界でのユースケース¹⁸を考える。個人から収集するデータを 4 つとして、そのなかでも位置情報・行動情報・購買情報は住民がスマホとクレジットカードを保有していれば収集できる。ヘルスケアデータは自治体や病院と協調し、さらに健康データを収集する民間企業が複数存在することから、十分にデータが収集できるとする。収集したデータは地銀が分析し、活用先企業として想定されるデイサービスやフィットネスクラブにコンサルティングを行う。消費者の潜在需要まで分析できるため、地銀は企業に対して十分にコンサル機能を発揮できるといえる。また産官学をデータ活用によって繋げることができる¹⁹ので、地域活性プロジェクトを実証的に推進できる。自治体の効率的なサービス提供にも役立つと考えられ、まさに情報の収集・分析による地域の面的再生支援を行うことができる。

4. 課題

課題として、地域経済における情報銀行ビジネスが抱えるもの、及び地銀自身が持つものに大別される。

まず、情報銀行ビジネスを地域経済圏に設置する際に考えられる課題として、

- (1) 地域住民の情報提供に対する抵抗感、理解
- (2) 企業に地域情報を利活用する需要があるか

の二つがあげられる。

次に、地銀自身の抱える課題として、

- (3) 情報銀行ビジネスの技術的な実現可能性
- (4) 行員の情報リテラシー、分析力

が挙げられる。

ヒアリングを重ねた²⁰うえで、一番の課題と考えられるのは、(1) 地域住民の情報提供に対する抵抗感、理解であるという結論に至った。この課題は

- ① そもそも地銀が、地域住民の限定的な情報しか持ち得ていないこと
- ② 個人情報の提供に対して拒否感を持つ人が多いこと

という収集と提供側双方の課題を含んでいる。

ここで、両者の課題を一挙に解決する収集手段として、地方銀行による電子地域通貨の発行を提案したい。電子地域通貨アプリを住民が使うことで、行動情報・購買情報が継続的に蓄積²¹される。その情報の管理を情報銀行が担当することで、①に示したボトルネックが解消される。また、情報の開示への対価として電子地域通貨を発行することで、個人情報の提供に対しても納得感を生み②の課題も解決できる。

電子地域通貨である「さるぼぼコイン」を導入している飛驒信用組合²²では今後の展望として、

- ・ ユーザー情報を用いた加盟店への経営支援
- ・ 自治体と協業したポイントプログラムと電子地域通貨との連携

をあげている。これはまさに電子地域通貨を用いて集めた情報を

- (イ) 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮
- (ロ) 地域の面的再生への積極的な参画

に利用していこうとする好例に他ならない。

以上、この提言に関する課題及びその解決策を述べた。このように地銀が主導となり情報銀行を地域経済に導入、活用することは実現可能であり、中長期的な視点で見て、地銀さらには地域経済の活性化を促す現実的かつ持続可能な施策といえる。

< 注釈 >

1. 金融庁 金融仲介の改善に向けた検討会議平成 30 年 4 月 11 日
(<https://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/kyousou/20180411/01.pdf>)
2. 全国銀行協会「全国財務諸表分析」より大和総研作成
3. 地方銀行における「地域密着型金融」に関する取り組み状況 平成 23 年度
4. 金融システムレポート 2018 年度 4 月
(<http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/data/fsr180419a.pdf>)
5. 金融審議会金融分科会第二部会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」
6. 茨城新聞 2017/9/13 <https://this.kiji.is/280434370954429941>
7. 「東北 6 次産業化サポートファンド」による支援決定 ～株式会社三陸リゾートへの出資決定について～
https://www.iwatebank.co.jp/announce/news/2016/10/20161012_tohoku_6zi_sangyo.pdf
8. 四国 4 県における地域活性化ファンドの組成について
<http://www.shikokubank.co.jp/newsrelease/files/20180327alliancefund.pdf>
9. 地域密着型金融の推進および 金融仲介機能の発揮に向けた取り組み状況
(平成 28 年 4 月～平成 29 年 3 月) 東邦銀行
<http://www.tohobank.co.jp/company/kinyu/pdf/kinyu20170927.pdf>
10. 山形銀行 地域経済・社会の発展のために 2018 年 8 月
<http://www.yamagatabank.co.jp/company/csr/suishin/img/torikumi20180831.pdf>
11. 「Readyfor」が「青森銀行」と提携を開始 2017 年 9 月 プレスリリース
<https://readyfor.jp/corp/news/61>
12. 複数の地方銀行の行員
13. 中期経営計画からみた地方銀行の課題
https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20180808_020238.pdf
14. 自家作成図表 1 参照
15. 自家作成図表 2 参照
16. 自家作成図表 3, 4 参照
内閣官房 データ流通環境整備検討会 AI, IoT 時代におけるデータ活用ワーキンググループ中間とりまとめ より
17. 自家作成図表 5 参照
18. 自家作成図表 6 参照

19. 自家作成図表 7 参照

20. 複数の地方銀行の行員

東京大学空間情報科学研究センター教授兼インフォメーションバンクコン
ソーシアムメンバー 柴崎亮介氏

複数の日本政策投資銀行職員

21. 地域通貨は地域金融システムに何をもたらすか

https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20180423_030004.html

フィンテックと地方創生～鍵は「地域共通ポイント事業」と「電子版地域
通貨」によるデータ活用

https://www.vmi.co.jp/jpn/bestvalue/pdf/bvextra/bvextra_04.pdf

22. 株式会社アイリッジ 2018 年 7 月期第 2 四半期決算説明資料

magicalir.net/misc/3917/20180309/all.pdf

飛騨高山に誕生した電子地域通貨「さるぼぼコイン」--アイリッジにその
狙いを聞く

<https://japan.cnet.com/article/35113151/>

電子地域通貨 さるぼぼコインのご案内 | 飛騨信用組合

<https://www.hidashin.co.jp/coin/>

<参考文献>

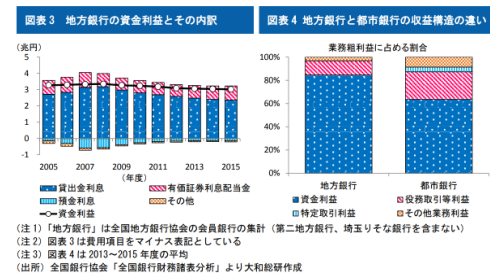
橋本卓典（2018）『金融排除-地銀・信金組合が口を閉ざす不都合な真実』幻冬
舎新書.

「銀行員の不安」, 『週刊東洋経済プラス』2018 年 6 月 2 日号, 東洋経済新報
社

< 参考資料 >

地銀の現状

赤字 54/106行



地銀の収益構造

資金利益が減少している理由は？
貸出金利等利益が増加している理由は？

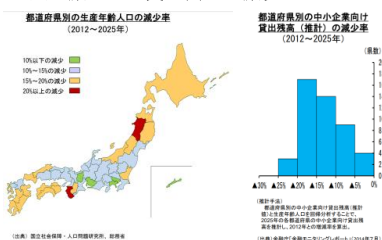
地銀の現状

資金利益とは

主に銀行の本業利益である「利ザヤ」のことを指す
「利ザヤ」は貸出金利から預金金利を引いたものである

構造要因

- ・ 人口減による貸し出しの減少



外的要因

- ・ 低金利政策による貸出金利低下
- ・ 金融機関間の競争激化による貸出金利低下

“日銀の金融緩和政策と金融機関間の熾烈な融資競争によって、近年の貸出金利回りは右肩下がりで低下を続けている。そのため地銀、第二地銀の多くは利回りの低下をボリューム（融資残高）でカバーする動きを続けており、このことがさらなる利回りの低下圧力を高めている”

古江晋也「地方銀行の2017年度中間決算の状況と経営戦略」
(金融市場2018年度1月号－農林中金総合研究所) より

全体的なトレンドとして縮小は免れないが、
適切に資金需要を把握して貸出を行う必要あり

役務取引等利益とは

「手数料ビジネス」のこと
個人向けには金融商品の販売、法人向けにはコンサル
ティングやビジネスマッチングの実施等があげられる

構造要因

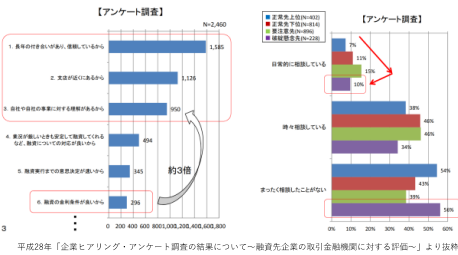
- ・資金利益減少で生じた利益の多様化要求
- ・現在は為替業務と投信・保険販売中心
投信販売手数料は市況の影響受けやすい
→安定的な収入源にはなりえていないという指摘も
- ・法人向けコンサルは増加傾向

“行員を M&A を専門に扱う機関に出向させることで、知識
やノウハウを身に付けさせるなど、体制整備を図る動きが顕
在化している。加えて、これまで大都市圏に積極的に営業店
を開設していた銀行では、これらのネットワークをビジネス
マッチングなどに活用することを検討している。”

古江晋也「地方銀行の2017年度中間決算の状況と経営戦略」
(金融市場2018年度1月号－農林中金総合研究所)より

外的要因

- ・距離的・心理的近接性が生き、潜在需要高い



個人向けの金融商品販売よりも
法人向けの手数料ビジネスに商機あり

「地域密着型金融」

“金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、
この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル”
(金融審議会金融分科会第二部会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」より)

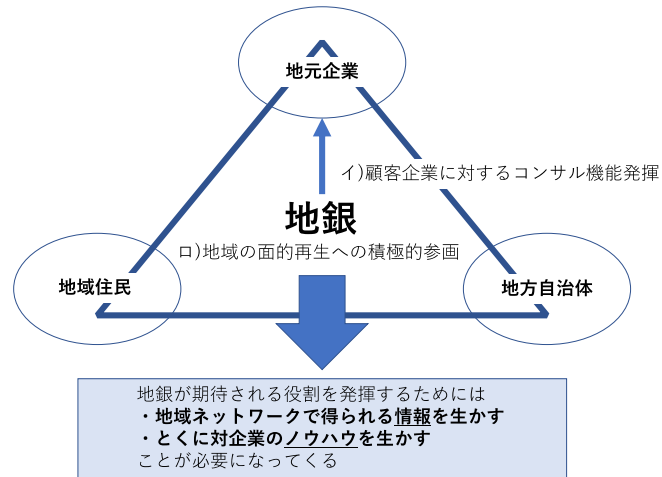
- ・本業（利ザヤ）
適切に資金需要を把握して貸出を行う
- ・手数料ビジネス
法人向けに商機あり

「地域密着型金融」の強化

- イ) 顧客企業に対するコンサル機能発揮
- ロ) 地域の面的再生への積極的参画
- ハ) 地域や利用者への積極的な情報発信

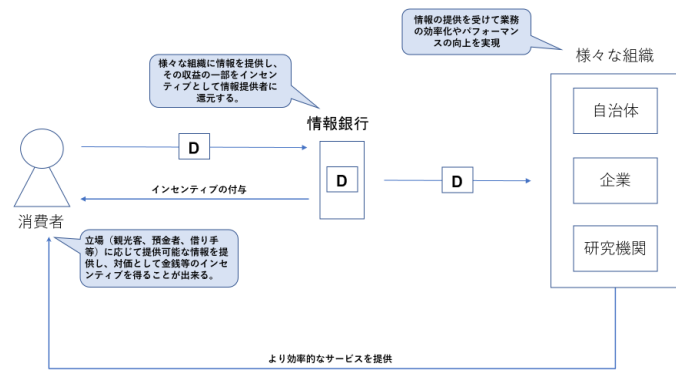
- ・企業・自治体・住民にアクセスできる
- ・とくに対企業の情報に詳しい
→蓄積してきた強みを生かそうという施策

図表 1



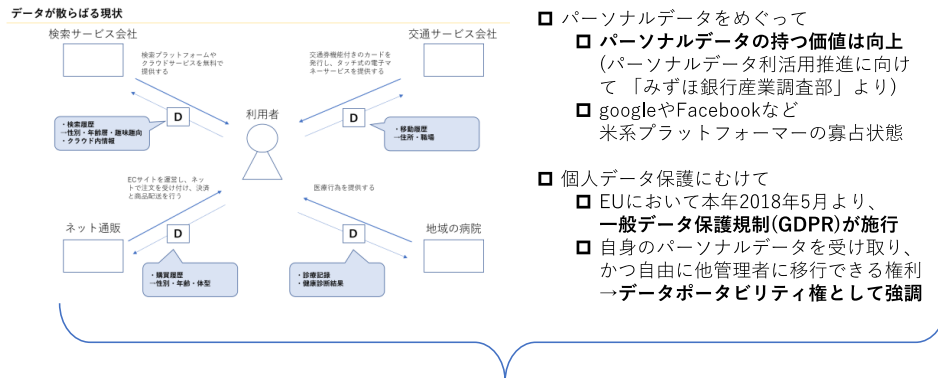
図表 2

情報銀行の役割



内閣官房 データ流通環境整備検討会 AIIoT時代におけるデータ活用ワーキンググループ中間とりまとめ より自家作成

図表 3



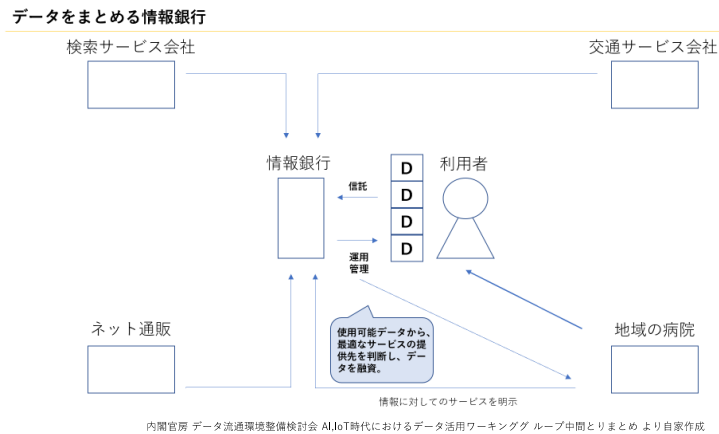
パーソナルデータを一括で管理するシステム構築が求められるように



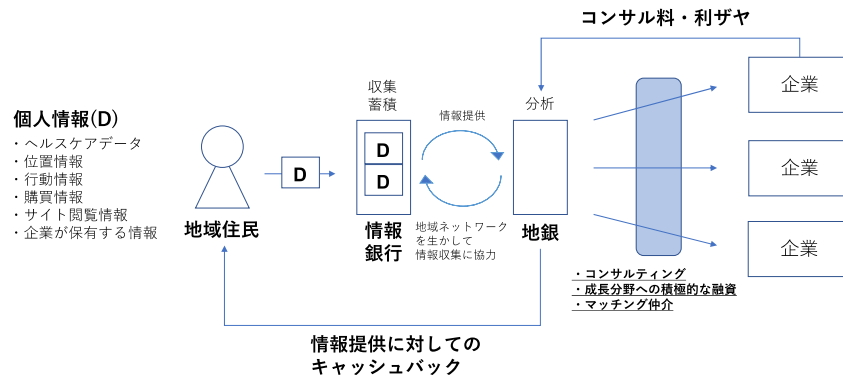
日本では「情報銀行」として概念整理なされた

内閣官房 データ流通環境整備検討会 AI・IoT時代におけるデータ活用ワーキンググループ中間とりまとめ より

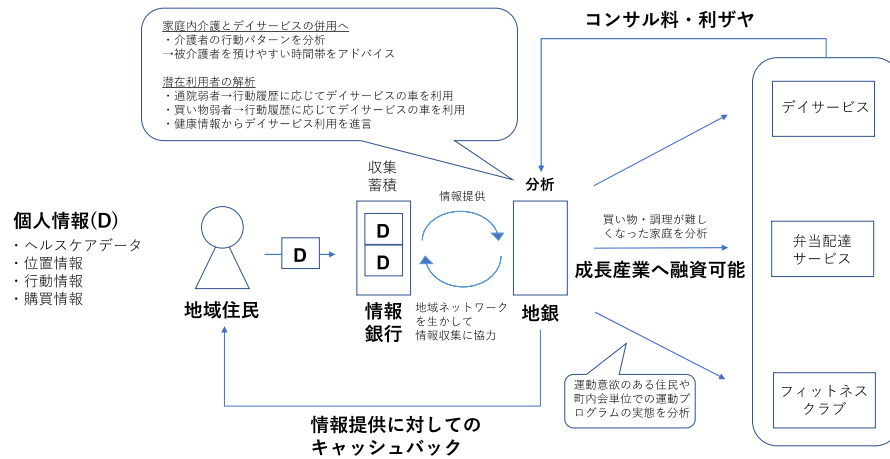
図表 4



図表 5



図表 6-1



8. IoT・ビッグデータ事業者の事業モデル事例 ～株式会社ねむログ～

IoT・ビッグデータの特徴

- 「眠り(休養)」に特化した個人向けサービス提供。
- 「ねむログ」のアプリ画面において、利用者自身が起床時間と就寝時間を入力することで、起床・就寝時間やトータルの睡眠時間を記録・管理することができる(無料サービス)。
- 2015年末時点で会員数は約3万7千人程度。会員外を含めて約4万数千人の眠りのログを有している。

外部のヘルスケアサービス事業者との連携状況

- ・データ開発したスリープスキャンを用いることによって、睡眠時間に加えて睡眠の質も記録・管理することができる。
- ・株式会社メディアゾーン、株式会社インフォバーンと共に「Fuminners」を共同運営。利用者に対して幅広く（個人不眠症状に関係なく）不眠に関する状況提供を行っている。
- ・親会社の帝人株式会社が提供するオロログと連携。快眠スコアの計測・記録ならびに目覚まし機能の提供を行っている。

今後の展開

- 取得した利用者の睡眠関連データに基づき、不眠解消やリラックスにつながる介入サービスの開発・連携を目指す。
- 他社と連携し、睡眠関連データの計測・サービス介入ができるデバイスの開発を目指す。

サービスの開発・連携が課題で、
汎用性の高いデータベースと
その一般的な活用が目指されている

[illegible]

データベース事業者(※データ分析機能含む)を
収集蓄積する情報銀行・分析活用する地方銀行
に分割したモデル構築が可能となる

図表 7

