

1

これからの支店経営

1 銀行等金融機関の経営環境

2016（平成28）年10月、金融庁は「金融レポート」のなかで地域金融機関の収益減少のスピードが予想以上に速まり、2025年3月期に、全国の地銀106行の6割超において本業で赤字に陥ると試算していましたが、実際は、2017（平成29）年3月期には過半の地銀が本業で赤字に転落しました。

金融庁は日本銀行の大規模な金融緩和の影響で、貸出の利ざやが伸び悩んでいると指摘し、担保や保証に過度に依存した旧来型の経営を続ければ、貸出など「本業が」赤字に陥る銀行がより増えると警鐘を鳴らした（2017（平成29）年10月25日 日本経済新聞電子版）と報じられるなど、社会問題として取り上げられてきました。その後、2018（平成30）年7月末に日本銀行が金融緩和政策を一部修正しましたが、その効果も限定的といわれ、2018（平成30）年9月、金融庁は106行ある地銀の約半数が2期以上連続で本業利益が赤字になっているとの集計結果を発表しました（2018（平成30）年9月26日 日本経済新聞電子版）。

直近では、2021（令和3）年6月に埼玉りそな銀行を含む地銀・第二地銀101行の2020（令和2）年度の決算が、金融庁から発表されましたが、新型コロナウイルスの影響を色濃く受けた決算となっています。

このなかでも貸出残高は、コロナショックへの緊急避難的な資金繰り支援策であるいわゆる「ゼロゼロ融資」の取扱いが2020（令和2）年5月から民間金融機関でも開始されたことから、14.2兆と大幅な増加となりました。

しかし、長引く低金利政策の影響で、資金利益は、前年同期比301億円の増加に留まりました。さらに、コロナ禍の影響による取引先の業況悪化等で与信関係費用は889億円増加しましたが、店舗統廃合等による経営努力もあり、当期純利益は、前年同期比181億円の増益になりました。それでも、今後を新型コロナウイルス感染拡大が再燃すれば、企業活動の停滞やコロナ7業種を始めとする企業の業況悪化により、

さらに厳しい決算になると予想されます。

さらにゼロゼロ融資の利子補給が停止する当初から3年間経過後には、預金が滞留している企業からの一括返済による貸出金の減少や、業況悪化先などに対する与信関係費用の増加を受け、収益減少・圧迫が懸念されています。

この苦境を乗り越えるには、以下のとおり、スピード感をもって中小企業の喫緊の経営課題を解決することが求められています。

- ①財務内容の改善やビジネスモデルの再構築
- ②DXやSDGsへの対応
- ③コンサルティング機能のフル活用
- ④上記③に付随する資金提供 など

図表1-1-1 地域銀行の2021（令和3）年3月期決算の概要

●地域銀行

（単位：億円）

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	前年同期比
業務粗利益	42,233	42,480	41,692	▲788
資金利益	37,201	36,172	36,473	301
役務取引等利益	5,281	5,233	5,458	225
その他業務利益		1,032	▲283	▲1,315
うち、債券等関係損益	▲332	832	▲854	▲1,686
経費	▲30,011	▲29,728	▲29,361	367
実質業務純益	12,221	12,751	12,330	▲421
コア業務純益		11,919	13,184	1,265
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)		11,113	12,167	1,054
与信関係費用 [※]	▲3,473	▲3,583	▲4,472	▲889
株式等関係損益	2,485	749	2,378	1,629
当期純利益	7,686	6,901	7,082	181

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
貸出金（末残）	269.3兆円	277.7兆円	291.9兆円

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
不良債権額	4.8兆円	4.8兆円	5.3兆円
不良債権比率	1.74%	1.70%	1.78%

※ 与信関係費用について、正の値は益を、負の値は損を表す。

1 人口減少・少子高齢化問題

(1) 人口動向

人口減少と高齢化、加えて長期化したマイナス金利の影響で、前述のとおり、金融機関の経営は厳しさを増しています。

日本の人口減少・少子高齢化問題は、特に地方地域経済に大きな影響を及ぼしています。実際の数字を見てみると、2021（令和3）年4月1日現在の日本の総人口は1億2,541万人（総務省統計局公表）で前年同期比マイナス51万人と、10年連続で減少しています。さらに、年齢別人口増減内訳では、生産年齢人口（15歳～64歳）は7,421万人で、前年同月比55万人減少しているという事実があります。また、15歳未満の人口は1,490万人で、前年同月比21万人減少し、65歳以上の人口は3,629万人で、前年同期比24万人増加しています。

日本の総人口は、長期の人口減少過程に入っており、2053年には、1億人を割ると推計されています。

(2) 人口減少と経済への影響

一般的に、少子高齢化の影響で人口が減少すれば物品やサービスの需要が冷え込み、需要が減少すれば企業の収益が悪化し、企業が設備投資を控えることは容易に想像が付きまします。地方ではこの影響が顕著で、超低金利であっても、需要の見込めない環境下での投資は、企業側も控える傾向にあります。

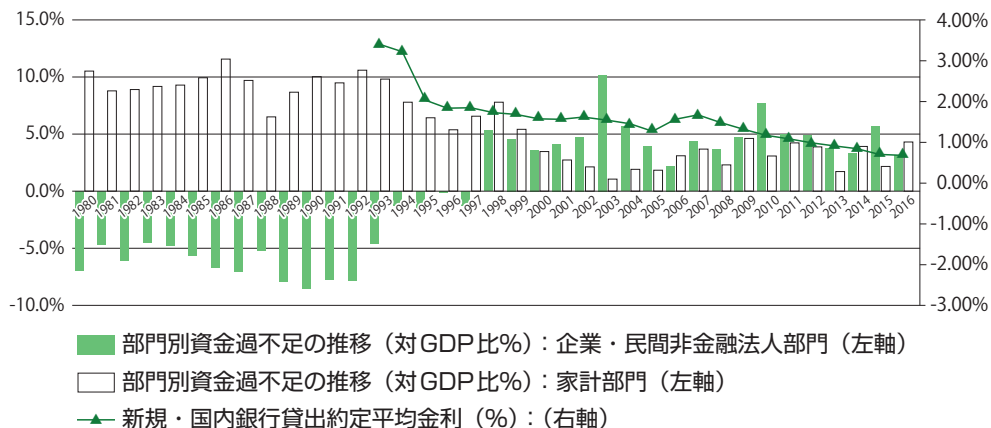
また、経営者の高齢化や後継者不足を背景に、2016（平成28）年以降、毎年約4万社以上の企業が休廃業や解散しています。

この休廃業した企業の代表者について年齢別で区切ると70代以上が4割、60代以上で区切れば8割超を占めています。同じく損益の状況を見ると、61%の企業が黒字（2019（令和元）年度）で休廃業や解散しており、培ってきた技術や人材を次世代の経営者に引き継いでいくことが課題となっています。

さらに特筆すべきは生産年齢人口の減少で、今後、ますます労働力の確保が難しく、企業活動の停滞による経済への悪影響が懸念されています。

これを裏付けるように『銀行不要時代 生き残りの条件』の著者である吉澤亮二氏は、「銀行貸出額と相関性が高いのは、実体経済に対する貸出残高の比率（銀行貸出残高÷域内GDP）」であり、さらに「域内GDPは域内生産年齢人口と相関が高い」との分析を記述されています。また、同著によれば、「家計部門（個人）は一貫して資

図表 1-1-2 民間部門（家計・企業）の資金過不足と貸出金新規約定金利の長期推移（年度）



出典：吉澤亮二 2017『銀行不要時代 - 生き残りの条件』毎日新聞出版

金余剰の状態にあり、企業部門（一般事業法人：非住居者は除く）も1998（平成10）年以降、マクロ的には資金余剰の状態になり、家計部門のみならず企業部門も金融機関にお金を借りる必要があまりない」と結論付けています。

2 デジタルライゼーション化と日本の銀行

デジタルライゼーション（デジタル革命）の動きは、加速度的に進展しています。世界ではIT技術の進展により、早い段階から経済全体のデジタル化が進み、コロナ禍でさらにその流れが加速しています。

一方、日本企業はデジタル化に乗り遅れ、ここ数年、日本企業のDX化（デジタルトランスフォーメーション）が課題となり、デジタル庁が新設されるなど政府主導のDX化が進められていますが、まだまだ、世界のDX先進国には大きく水をあけられているといった状況です。

金融業界をみれば、1994（平成6）年時点に、マイクロソフト社のビルゲイツが『『Bank to Banking』 - 銀行機能はあるけれども、（フィンテック企業の参入で）既存の銀行は要らなくなる』と予想しました。米国では2012（平成24）～2013（平成25）年以降にITを活かした決済等の金融サービスを切り出して、eコマース等の業務と組み合わせたり、様々な情報を収集・分析して需要者に結びつけるフィンテック・プレーヤーが台頭し、金融業界を脅かしました。

しかし、米国の有力銀行では、当初、フィンテックを脅威と見ていましたが、やがて

そのメリットに着目し、フィンテックを含む新しいテクノロジーを活用して業務の自動化や省力化を進め、営業店舗の軽量化を実現するなどして、その地位を保っています。

海外の銀行におけるDXの先進事例は数多くありますが、ここではノルウェーのDNB銀行をご紹介します。驚くことにDNB銀行のOHR（2020（令和2）年12月期）は41.5%で、その要因は、徹底したDXだということです。具体的にはDNB銀行ではほとんどの顧客取引がネット経由（スマホ79%、PC19%）で行われ、支店での取引は例外的な扱いになっているそうです。その結果、2005（平成17）年に500店舗あった店舗は2021（令和3）年には54店舗までに削減されていますが、特筆すべきは、店舗を削減しても顧客満足度は向上しているという事実です。

日本の銀行ではデジタル化の進展が遅れ、未だ従来型の店舗・業務運営を行っているために経費がかかり、収益圧迫の要因の1つとなっています。

そのなかでも、メガバンクではすでにITを活用した省力化された次世代型の店舗に移行を進めてきました。そのなかでも三井住友銀行は、全店舗を次世代型店舗に改装する目標を掲げ、支店の業務はペーパーレス化を徹底し、タブレットの利用を推進するなどデジタル化を進めてきました。さらに支店の事務処理機能を事務センターに集中させ、支店では相談ブースやロビーなどお客さまが利用するスペースを拡大するとともに、お客さまのニーズに合わせたコンサルティング機能を充実させています。

地域金融機関でも、窓口や外訪活動でのペーパーレス化やタブレットの利用に加え、店舗の統廃合や店舗用店舗なども進められています。今後、無人を含む小型省力化店舗と相談型店舗への移行が始まるでしょう。支店の業務が事務から相談業務へ変化し、行職員はより高い専門性を身に付けることが求められて、事務担当の行職員も相談業務を担当することになると予測されます。この流れは急速に進展していくものと思われます。

また、メガバンクを始めとする銀行等金融機関では、口座に手数料を課す動きが広がっています。たとえば、新規顧客の不稼働口座に対して手数料を徴収しています。これは収益改善の目的に加え、顧客のデジタルシフトを促しています。三井住友銀行では、コロナ禍による外出自粛の特殊要因もあり、2020（令和2年）年4～6月のネットバンキング利用者が前年比2割増加しました。また、銀行等金融機関では、スマートフォンのアプリを利用した取引を推進していますが、デジタルになじみのない既存顧客層をデジタルシフトさせられるかが課題となっています。

2 金融行政の变革

1 金融検査マニュアルの廃止

金融庁は、2018（平成30）年6月29日、「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」を公表し、金融行政の方針を大きく転換させました。

考え方として金融行政の基本的な目標を明確化し、安定重視から安定と成長の両立を図ることで、安定的な資産形成等による「国民の厚生増大」と企業・経済の持続的な成長への貢献を目指すものとしています。

- ①金融システムの安定と金融仲介機能の発揮と両立
- ②利用者保護と利用者利便性の両立
- ③市場の公正性・透明性と市場の活力の両立

さらに、従来の検査・監督のやり方では、以下のような問題点を抱えていたことがあげられ、その改善に向けて、新しい検査・監督の方法を模索した結果、金融行政の視野を「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」に広げることになりました（【図表1-1-3】参照）。

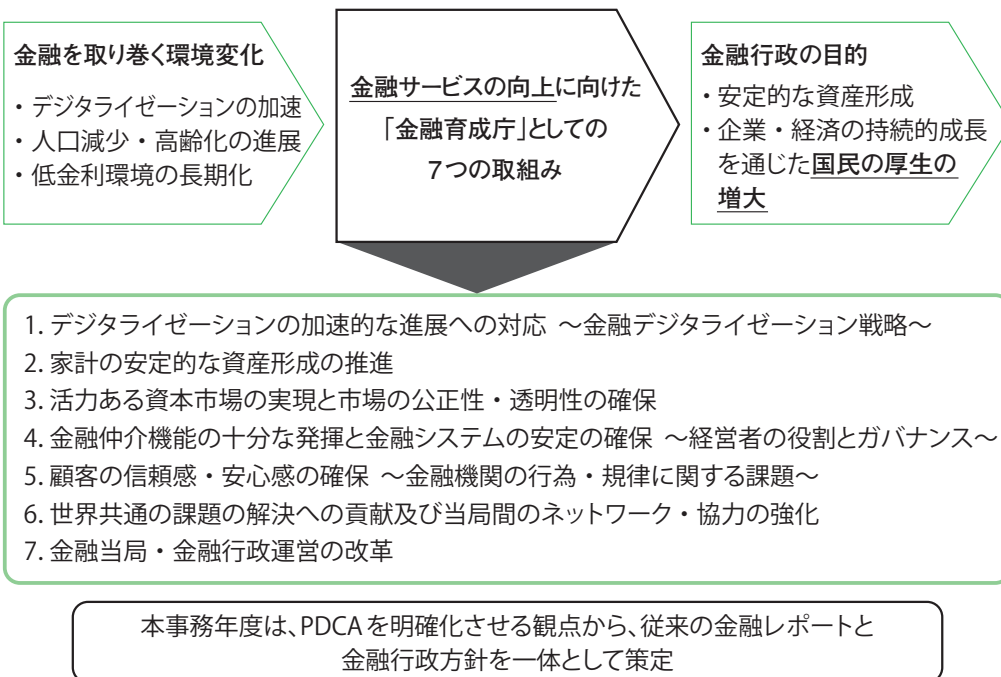
図表1-1-3 「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ

形 式	実 質
<ul style="list-style-type: none"> - 担保・保証の有無やルール遵守の証拠作りを必要以上に重視 	<ul style="list-style-type: none"> - 最低基準（ミニマム・スタンダード）が形式的に守られているかではなく、実質的に良質な金融サービスの提供やリスク管理等ができているか（ベスト・プラクティス）へ
過 去	未 来
<ul style="list-style-type: none"> - 足元のバランスシートや過去のコンプライアンス違反を重視 	<ul style="list-style-type: none"> - 過去の一時点の健全性の確認ではなく、将来に向けた健全性が確保されているか
部 分	全 体
<ul style="list-style-type: none"> - 個別の資産査定に集中、問題発生の根本原因の究明や必要な対策の議論を軽視 	<ul style="list-style-type: none"> - 特定の個別問題への対応に集中するのではなく、真に重要な問題への対応ができているか

視野の拡大

出典：金融庁

図表 1-1-4 変革期における金融サービスの向上にむけて



出典：金融庁

- ①重箱の隅をつつきがちで、重点課題に注力できないのではないか
- ②バブルの後始末はできたが、新しい課題に予め対処できないのではないか
- ③金融機関による多様で主体的な創意工夫を妨げてきたのではないか

具体的には、「従来の詳細なルールに沿った検査・監督から、各金融機関の実情についての深い知見、課題ごとの高い専門性を蓄積し、金融機関内外の幅広い関係者との対話を行っていく」との方針を示し、これまでの検査に関する方針を示した金融検査マニュアルの廃止の方針を明らかにし、翌2019（令和元）年12月に廃止しました。

さらに同年9月には、「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針（平成30事務年度）～」で、金融サービスの向上に向けた「金融育成庁」としての7つの取組み【図表1-1-4】を発表しています。

金融庁は「これからは金融機関が独自の経営理念に基づく経営戦略があることを理解し、個性や特徴に着目した検査・監督を行っていく」と説明しています。

また、この金融行政の変革ではデジタル化戦略の加速を強力に促すなど、銀行等金融機関にも大きな影響を及ぼしました。

2 アフターコロナ

直近では、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、「2020事務年度の金融行政方針」では、「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」を目指しましたが、残念ながらコロナ感染拡大が長引き、金融庁が目指したものが達成できたかは難しいところです。

そこで、2021事務年度の金融行政方針では、「コロナを乗り越え、活力ある経済社会を実現する金融システムの構築へ」へ、以下の3つの重点施策を明記しています。

(1) コロナを乗り越え、力強い経済回復を後押しする

まず、新型コロナウイルス感染拡大で深刻な影響を受けた経済社会を、金融機関が引き続き金融仲介機能を発揮して力強く支えることや、さらにポストコロナの活力ある経済の実現を目指して、金融機関等による事業者の経営改善・事業再生・事業転換等の支援を行うことを示唆しています。その手法は資金繰り支援に止まらず、「事業者支援態勢構築プロジェクト」の推進、「経営人材ビジネスマッチング」の促進ほか、金融機関行職員の事業者支援など、多岐にわたっています。

(2) 活力ある経済社会を実現する金融システムを構築する

次に、国内外の経済社会・産業をめぐる変化を成長への好機と捉え、国内外の資金の好循環を促すとともに、金融サービスの活発な創出を可能とする金融システムを構築するとしています。そのなかに複数が明記されていますが、特に、金融分野におけるデジタル・イノベーション推進とサステナブルファイナンス推進、そしてシステムリスク管理態勢の強化が目玉の引くところです。

(3) 金融行政をさらに進化させる

金融庁では「金融育成庁」として、データ分析の高度化を通じたモニタリング能力の向上や専門人材の育成など、金融行政を担う組織の力を高めるとしています。

デジタルイノベーションの加速をはじめとする、人口減少・高齢化の進展・低金利環境の長期化、そして、新型コロナウイルス感染拡大など、これら金融を取り巻く環境変化は、戦後から大きく変化することのなかった金融機関へ変革の決断を迫り、銀行等金融機関の経営の基盤である支店運営も大きく変化させています。

3

今後の支店経営

1 地域金融としての役割

(1) コンサルティング機能の強化と適正金利

そのような環境下、事業性評価制度に取り組み、従来融資をしていなかった企業へのアプローチを続けた結果、地域銀行は貸出金残高を拡大させています。しかし、貸出金利鞘は低下の一途を辿り、信用リスクに見合った適正な金利が適応されているかが懸念されてきましたが、すでに地域金融銀行の2018（平成30）年度以降の決算から、信用コスト率が上昇し、当期純利益は低下傾向で推移しています。

今後、AIの進展で企業の定量分析や事務手続きが省力化され、企業へのコンサルティングに特化できるなら、さらに地域金融の本来業務である企業の育成支援に注力することができます。特に銀行等金融機関は取引先との課題認識の共有を図り、「経営改善計画策定による課題解決」「業務提携やマッチング等の販路拡大」「新規事業の展開」「事業継承問題解決」「SDGs関連ソリューション」など、金融業務とリンクした独自の企業育成支援の展開が進んでいくでしょう。企業との関係を深めていくことは、地域経済の繁栄に寄与することにつながり、ひいては適正な金利水準での貸出を増加させる1つの手だてであるといえます。

(2) 目利き力向上と与信力の強化

「芸者さんローン」で話題になった第一勧業信用組合では、定型ローン化させた「無担保・無保証のコミュニティローン」を取り扱っています。ローンの種類は、「芸者さんローン」のほか、「税理士ローン」「皮革産業ローン」等々、コミュニティの数だけ組成され、270種類にのぼっています。まさに営業現場のカスタマー・インの発想で商品が生み出されています。さらに同組合では、信用の高い個人顧客に対して、500万円以下の限度額で無担保・無保証のカードローンを取り扱っています。

無担保・無保証の融資が可能なのは、同組合の日常の地道な活動や取組みで蓄積された定性情報であり、職員の企業の事業内容や製品、経営者の事業に対するスタンスや考え方等を見抜く力、すなわち「目利き力」でしょう。

もちろん、銀行等金融機関といえども、業態によってお客さまや地域における役割、収益へのスタンス等は異なり、すべてを同じ目線で考えることはできないでしょう。

しかし、金融庁の金融検査マニュアル撤廃の目的の主眼である、営業現場による地

域や地域産業の特性等に精通し、取引先とのより深い対話と将来への予測を視野に入れた金融仲介業のあり方について、同組合から学ぶことは多いのではないのでしょうか。このことから、今後、組織が行職員に求める目利き力や高いコンサルティング能力、さらには企業育成への使命感を醸成させるのも支店長の役割でしょう。

2 個人資産への安定的な資産形成の提案

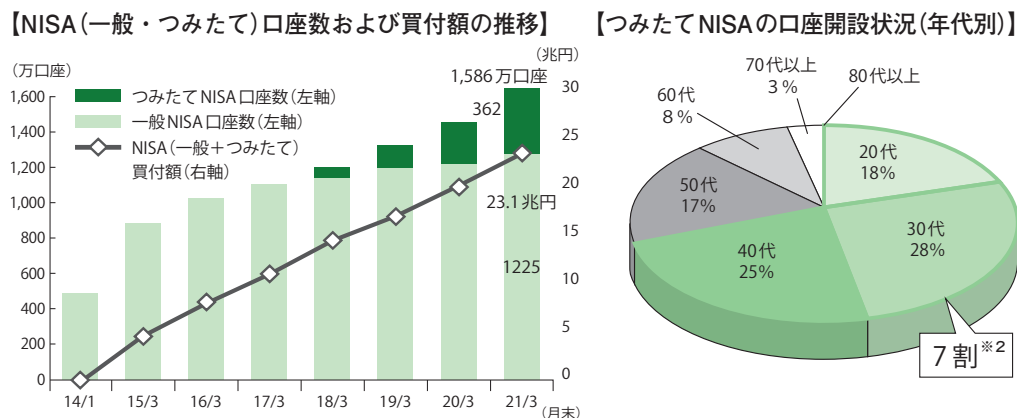
(1) 個人資産の動向

わが国の金融資産総額1,946兆円、うち54.3%の961兆円が現預貯金（日本銀行が2021（令和3）年8月20日付で公表した、2021（令和3）年3月末現在の「資金循環の日米欧比較」レポート）で、米国やユーロエリアと比べ株式・投資信託等の割合は低くなっています。

それは金融リテラシーを身に付ける機会がなかったことも原因の1つと考えられ、10年ほど前から学校における金融リテラシー教育を推進しています。加えて銀行等金融機関の役割の1つにも金融リテラシー教育や投資への啓蒙があげられ、各金融機関が力を注いでいます。

また、金融庁は、投資信託等の販売会社における投資信託の平均保有期間の短期化や、営業現場における期末の収益目標を意識したプッシュ型営業を指摘し、自主的な

図表1-1-6 「NISA（一般・つみたて）口座数および買付額の推移」と「つみたてNISAの口座開設状況（年代別）」

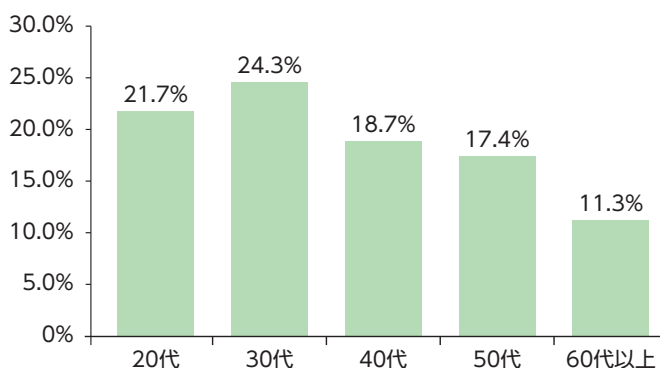


※1 18/3月末以降の口座数及び買付額は、18/1月のつみたてNISA開始に伴い、一般NISAとつみたてNISAの合計値を表示。

※2 つみたてNISAで20～40代が占める割合

出典：金融庁

図表 1-1-7 つみたてNISAの世代別口座数増加率 (2020年12月末 ⇒ 2021年3月末)



出典：金融庁

KPIの公表とともに、お客さま本位の業務運営を促しました。それを受けた各銀行等金融機関の自主的な重要業績評価指標（KPI）の公表は、顧客本位の業務運営を可視化し、顧客が良質な銀行等金融機関を選択する一助としています。

さらに、NISAとつみたてNISAは口座開設数が約1,586万口座、買付額が23.1兆円（2021（令和3年）年3月末時点）で着実に普及が進み、家計の資産形成に寄与しているものと考えられます。つみたてNISAの口座開設状況を年代別にみると、20～40代が全体に占める割合は約7割となっています。特に、2020（令和2）年12月末から2021（令和3）年3月末のつみたてNISAの口座増加率は30代が24.3%と最大となっており、若い世代を中心に新たな投資家層の拡大が進展しつつあります。

また、iDeCo（個人型確定拠出年金）の加入者は、2019（平成31）年3月時点の121万人から2021（令和3）年9月末には217万人に増加していることも見逃せません。

今後、より多くの国民に積立・分散投資を経験してもらうために、2020（令和2）年度の税制改正においてつみたてNISAの延長が措置され、一般NISAについては、2024（令和6）年以降、新しいNISAの制度に見直しが行われるなど、税制や制度改定が続きます。これらは、広義には投資への啓蒙の1つであり、その施策が効奏しつつあるといってもよいでしょう。

（2）個人ニーズの掘下げ

2019年の金融広報中央委員会の調査（「家計の金融行動に関する世論調査」〔二人以上世帯調査〕）によれば、金融資産の保有額は、平均1,139万円、中央値は419万円と前回（500万円）比は減少しています。「人生100年時代」とも叫ばれるなか、

各年代共に平均寿命の伸長に対応した貯蓄額であるかは疑問視されるところで、資産形成ニーズは、すべての年代の共通したニーズであるともいえます。

一方で、お客さまは十人十色の個別・多様化したニーズを有し、自身のライフサイクルに応じたサービスや潜在的なニーズに対する先取りした提案を求めています。

そこで、資産運用相談やインターネットバンキング等、取引のツールは様々ですが、今後、資産形成が見込める20～50代のお客さまとの接点を見出し、ライフサイクルに応じたパーソナライズ化された提案を行うことが求められています。パーソナライズ化される付加価値の高い提案ほど、従前の対面での相談が求められ、今後ターゲットとなるお客さまとの接点の機会を増やしていく工夫が必要となります。

(3) 個人向けの柔軟な営業体制の構築

1つには、2018（平成30）年8月、金融庁は、銀行等金融機関が平日に休業できるように、銀行法施行令などを改正しました。

すでに、都市部では、土日休日を営業日にするケースが増えていますが、地域の特性に応じたお客さまが利用しやすい営業を展開すれば、今まで窓口を利用しなかったお客さまにとっても、金融機関が身近になります。

さらに、休日の設定によっては、同一の行職員が2ヵ店勤務することも可能になり、柔軟な営業体制の展開は、銀行等金融機関のコスト削減にもつながると予想されます。今後は、土日祝日が休日主体の営業体制から、地域特性にそった柔軟な発想による営業体制を構築することが求められるでしょう。

たとえば、日頃対面できない共働きのお客さまについては、デパートやスーパーなどのインストアブランチは有効なチャネルです。デパートやスーパーの営業に合わせた柔軟な営業日や営業時間の設定により、住宅ローンや資産運用等の相談に利用されやすくなります。

また、タブレット端末を高度に利活用し、お客さまからヒアリングした情報とCPMシステム上の情報をあわせて、外訪先で投資信託、保険、外貨等の最適な金融商品の提案を行ったり、ペーパーレスで対面での適合性診断から申込み受付までを対応できるようになり、顧客の事務上のわずらわしさを軽減させ、より高度な提案業務に集中できるようになりました。

今後ますますこういった動きが進んでいくと思われます。また、一層、相談業務に特化していきますので、預かり資産のみならず、金融情勢や税金等高い専門知識を有した行職員の育成を進めていく必要があります。

3 顧客とのリレーションによる顧客ニーズの把握

銀行等金融機関のデジタルイゼーションはさらに速いペースで進展することが予想され、それに伴い、店舗やその運営のあり方が大きく変わろうとしています。一般的に従来の店舗改革は本部主導で進められました。今後はエリア特性に加え、高度化、多様化、個別化したお客さまのニーズに応えることが要求され、それには、各エリアのお客さまの声を収集することが必要です。また、日々、お客さまとリレーションを築いてきた営業現場の声が反映されたものでなくてはなりません。

地域のお客さまに支持される支店を作るためには、現場の支店長の日頃からの情報収集力と地域とのリレーションシップ力、加えて課題解決力と本部各部との調整力等幅広い力が試されるでしょう。