

CONTRIBUTION

革新を求められる地域金融機関経営
～収益の見える化とガバナンスの強化～

Profit Cube Inc.

厳しさを増す経営環境

アベノミクスによる金融・財政政策は、円安と株高をもたらした。国内経済は緩やかな回復基調にあるとも言われているが、地域金融機関を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増している。

確かに、景気回復を背景に貸出金のボリュームは若干増加傾向に転じてはいるものの、利鞘の縮小が止まらないため、コア業務純益が4～9月期決算でも前年比マイナスから脱し切れていない。この背景には、少子高齢化に伴う就労人口の減少と生産設備の海外移転によって地域経済が弱体化し、資金需要が依然低迷する中で、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合といった地域金融機関に加え、系統金融機関、ネット銀行などがひしめくオーバーバンキング状態が金利競争を加速させ、利鞘が縮小している状況がある。さらに、異次元緩和による金利低迷で、債券等による余資運用環境は年々悪化し続けている。

こうした状況下、金融庁は昨年度、金融行政を大きく転換させる監督方針を発表し、本年度においては監督方針と金融モニタリング基本方針を統合して、監督・検査を緊密に連携させることとした。そのポイントは、地方の金融機関がこうした外部環境の厳しさを乗り越えるためには、思い切った経営の革新、すなわち持続可能な独自の新しいビジネスモデル構築が必要であるとの認識を示したことである。各金融機関が、自らが果たすべき役割を十分に認識し、中長期的な視点に立って、持続可能なビジネスモデルを構築することを重視しており、そのためには、自らのビジネスの収益性を適切に把握することを前提とし、その上で部門別・セグメント別・地域別の収益性や、業務の特性を踏まえた適切な収益管理体制を構築することが必要であることを強調している。また、こうしたビジネスの現状を把握するために必要な経営情報システムや収益管理体制の整備状況

がどのようになっているか、経営管理態勢（ガバナンス）を具体的に検証するとしている。

システムの壁

しかしながら、こうした独自の経営革新の実現を阻む大きな壁が存在する。伝統的な勘定科目、部店、商品といった勘定系システムのカテゴリーをベースとしたセグメントに、未だに大きく縛られていることである。確かにポスト三次オン時代までは、メインフレームコンピューターと業務用データベースの発展は、膨大なデータ保有と処理のニーズを持つ金融機関の勘定系システムに牽引され、顧客サービスや営業基盤強化の中核をなしてきたといっても過言ではない。しかしながら、90年代後半以降は、分散処理が汎用コンピューターの主流となり、更にハードウェアの能力は依然として指数倍の進歩を続けている。以前はとて不可能と思われたデータの蓄積や分析が、技術的には分散情報系で可能な時代になってきているのに、依然として多くの地域金融機関における事業セグメンテーションは、法人・個人、勘定科目、部店程度に留まったままとなっている。営業店単位という営業チャンネルと勘定系システムの科目コードという、銀行サイドの都合による顧客やビジネスの括りで、収益管理と営業展開を行っているのである。

利鞘の縮小によるコスト削減圧力も、個別金融機関独自のビジネスモデル構築を妨げる一因となっている可能性が高い。勘定系システムの共同化がもたらす弊害もその一つと考えられる。勘定系システムを複数の金融機関で共有してコストを削減するためには、最小公倍数のデータ属性を格納できるシステムで、最大公約数の情報還元を各金融機関に行うことが最も効果的と考えられるが、これでは還元されるデータから顧客の人格、格付け、業種、年齢、性別、家族構成といった属性情報による顧客の分類を自由に切り分けて、独自の市場細分化を行うことからは遠のいてしまいかねない。データの切り出しだけでも相当な費用がかかるため、自由な分析ができないという声も聞かれる。

収益管理においても同様のことがいえる。現在多くの金融機関で使われている収益管理システムは、その明細データの設定が勘定科目、商品、部店などに限定されており、しかもこれを一旦設定したらシステムを更新しない限り変更できない硬直的なものとなっている。顧客別、部店別、商品別の収益管理はできているが、その括り方による収益管理で本当に儲かっている市場セグメント、ビジネスセグメントを捕捉しているのだろうか。自分たちがどの様な顧客のどの様なニーズを満たして収益を上げているのかという「収益の見える化」がまったくできていない可能性が高い。それがゆえに明確な戦略を策定できず、組織を挙げた施策の徹底が図られていないのではないのか。

属人的な収益管理と営業推進

このような問題に対して、多くの地域金融機関では、PCスキルに長けたパワーユーザーといわれる担当者が、DWHや情報系データをつなぎ合わせて商品別、顧客別の属性の時系列データを表計算ソフトや（極まれに）データベースソフトで分析している。しかしながら、時間とともに更新される大量かつ多様なデータを分析する必要があり、膨大な時間と体力がかかるうえに、経営環境の変化に合わせた属性の切り口変更にて作業がついてゆかず、その切り口に合わせた分析はおろか、有効な戦略の策定、施策の落とし込みまでとても手が回らない。その結果、全行レベルで戦略・施策が組織的に共有されず、営業店目標に十分に反映できていない。また、担当者が表計算ベースで分析した結果を他の担当者が検証することや、異なる切り口からセグメンテーション分析を行うことも、実務上不可能な場合が多い。

地域金融機関は顧客に金融商品・サービスを提供しているが、そのマーケティング手法は数十年間変わっておらず、実は金融機関の顧客である製造業や小売業と比べて、そのマーケティング手法は格段に遅れてしまっている。顧客属性に基づくセグメンテーションですら不十分な金融機関が未だに多い一方で、インターネットビジネスでは、顧客の購買履歴にとどまらず、閲覧したページやその滞留時間、閲覧経路等々まで詳細に分析し、顧客ごとのニーズや興味を具体化するのが当たり前になっている。ビッグデータを使いこなすことで、旧来の「自社商品ありき」ではなく「顧客ニーズありき」の戦略的・実践的なマーケティングが日々進化して

いるのだ。このままでは既存の部店や勘定科目に束縛されずに顧客ニーズに敏速に 대응することができる、ネット銀行を始めとする新規事業参入者が、若年層を中心としたセグメントのシェアを次々と奪いかねない状況にある。

IT技術による収益管理改革

これまで述べたように、地域金融機関の収益管理における最新のITの活用は十分に進んでいない。近年のIT投資の主眼が情報漏えい防止に向かいすぎたためでもある。確かに情報セキュリティには最大の留意が必要である。しかしながら、その為に、銀行にある膨大な顧客情報を経営に有効活用しないのでは経営資源の持ち腐れではないだろうか。各金融機関に持続的なビジネスモデルの構築が求められる今こそ、「最新のIT技術を活用した収益管理システムの改革」は喫緊の課題である。例えば、次のように既存データの活用ができたらどうであろうか。

- ・ 勘定科目にとらわれない非定形の属性別の収益シミュレーションと予算策定が自由に且つ簡単に行える。
- ・ 勘定科目にとらわれない非定形の属性別の採算分析も自在に行える。
- ・ 顧客属性データをいつでも自由に追加できる。
- ・ 上記分析や管理を企画、リスク統括だけでなく営業推進、営業店など、より幅広い組織で同時に扱える。

こうした機能を有する収益管理システムこそが、経営の迅速な意思決定と、それに基づく全店への施策の徹底、PDCAを可能とする。正しい情報に基づき、より収益性の高いところに資源を配分することにより、中長期的な視点に立つビジネスモデルを構築すると同時に、これが環境変化に応じて持続可能かを検証する、ガバナンスの確立が求められるのである。

既に、こうした収益管理システムパッケージを活用して、経営の革新を行っている地域金融機関が少なからず現れてきており、活用事例も蓄積されてきている。

次回以降においては、この収益管理システムはどのようなものか、どのように経営に役立てられているか、もう少し具体的にお示ししていきたい。