

CONTRIBUTION

マイナス金利後の地域金融機関が進むべき方向性

～ビジネスモデル再構築と情報インフラの整備～

Profit Cube Inc. マーケティングソリューショングループ 矢萩 一賢

地域経済活性化の担い手としてその役割が期待される地域金融機関だが、マイナス金利政策の導入によって、更に資金利鞘が縮小し厳しい経営環境に置かれている。地域金融機関が中長期的に存続するためのビジネスモデルの再構築は待ったなしの状態であり、それを強力に推進する為の情報インフラ整備も急ぐ必要がある。

ALM リスク管理の高度化

マイナス金利の影響が最も大きいのはやはり ALM であろう。地域金融機関が預金金利をマイナスにすることができない現状では調達コストは変わらず運用利回りが低下することになる。特に国債に頼って余資運用を行ってきた地域金融機関は満期償還分や日銀売却分の再投資をどのポートフォリオに割り振るかのアセットアロケーションが急務である。同じ有価証券運用の範囲で考えれば、外債や投信等の比較的高利回りが期待できる商品への投資があげられるが、これらの金融商品の割高・割安を見分ける投資ノウハウとポートフォリオのリスク管理能力が求められるため、国債運用の延長線上と考えるのは危険である。現状の業務ノウハウの範囲で対応する方法としては超長期債で利回りを確保することである。この場合、将来の急激な金利上昇というストレス状況下のリスク量をコントロールするために、現状の金利状況下で機能しなくなっているコア預金モデルを同時に見直すなど、いずれにしても ALM の高度化は重要なテーマになってくる。

営業店部門は収益性重視の視点での“選択と集中”が待ったなし

更にマイナス金利での国債運用収益が期待できなくなれば、地元での貸出業務に注力したいところだが、地域経済が停滞している中での資金需要はそう多くない。一方、どの金融機関も運用先を確保したいため、金利価格競争が激しさを増してくる。営業店が集めた預金の運用先がなければ、営業店部門はその店舗

や行職員のコストに見合った収益を上げることが出来ていないと判断される可能性が高い。これまでは営業店が超低金利で預金を集めてくれば、国債運用や低金利融資でも収益を上げることができた為、営業店採算が赤字になるような店舗はほとんどなかった。自転車庫のバランスシート拡大がそのまま収益に結び付く構造から、長らく地域金融機関の収益管理が残高偏重主義であったことは仕方がないことだが、マイナス金利環境下では“収益性重視”の視点での“選択と集中”が必要となる。例えば地域内に特定の産業が集積されていて、その業種の企業に対する目利きに強みがあれば無担保で融資を行うとか、零細規模の取引先が多ければ訪問頻度をあげて事業状況を把握することでデフォルトを未然に防ぐなど、自転車庫が持っているノウハウの分析とアクションプランが重要になってくる。多くの地域金融機関の経営層はマイナス金利という環境の変化に対し、経営資源の配分を最適化させるにはどうしたら良いか頭を悩ませている。自転車庫の収益性の高いセグメントはどこなのかを分析し、その結果を踏まえたビジネスモデルの再構築を急がなければならない。

求められるのは組織全体で環境の変化に対応するスピード

金融機関を取り巻く経営環境の変化は金融情勢にとどまらず、競合先の変化という側面も加わり一層加速していく。経営のかじ取りのために必要な情報を適切に分析し、新たなビジネスモデルに沿った経営戦略が打ち出せたとしても、その組織は巨大かつ細分化されており、これらの戦略を営業現場の行職員の行動に反映させる戦術面の強化が重要となる。これまでは本部

がきめ細かく策定した事業戦略を、適切な営業店目標に落とし込む作業を行うには時間が少ないこともあり、その精度に課題がみられた。しかし、これからは環境の変化によって“選択と集中”を繰り返している一般の事業法人与自然の事業戦略単位での仮説検証プロセスを本部と営業店を含めた組織全体で回す仕組みの導入が必要となる。それには自転車庫の収益性の高いセグメントを把握し戦略としてまとめ上げ、それを個別のセグメントや店質を踏まえた“営業店計画”という形で計数に落とし込む能力が求められる。これが出来なければすべての戦略は取引現場に伝わらず絵に描いた餅となる。

結果の管理からプロセス管理へ

誤解を恐れずにいえば、今の地域金融機関の収益管理は収益を増やすための仕組みではなく“確定利益を配分”する仕組みである。これまでは何をしてもある程度の利益を確保できる恵まれた環境にあった金融機関の経営を前提としているため、利益が確定する決算周期でどの組織が貢献したのかを確認できればよかった。しかしマイナス金利の環境下で地域金融機関にとって“確定した利益”とは一体どこにあるのだろうか？ストックから得られる収益は金利更改時期が来る約定から次々と低金利に書き換えられ、今まで通りの営業活動を続ければ期初よりも期末のバランスシートが生み出す収益力が低下することは明白である。弊社が様々な金融機関の経営層や担当者とお話をさせていただく中で、収益管理は実績管理だけで良いのではないかという意見も聞かれるが、これから地域金融機関を取り巻く環境の変化が加速する状況下で、経営戦略に沿った営業店目標を設定することはもちろん、期中でも柔軟に方向性を変える決断が必要になってくる。地域金融機関の経営者が現状に危機感を感じ、自転車庫のセグメントを分析し、“選択と集中”を行った場合、期初に設定したセグメントの戦略を逐次検証して、うまくいっていない場合は期中においても即座にテコ入れしたいと考えるはずである。

環境の変化に対応するためのシステム要件とは

これまで述べてきたように、経営環境の変化に対応し、新たなビジネスモデルを組織全体で推進するためにはそれを支える情報インフラ＝システムが必要である。これまでのシステムは従来型ビジネスモデルの業務に合わせた固定帳票を出力するための“集計機能”

がメインである。収益管理を例に挙げるとその仕様の前提となる業務は20年近く変わっていないため、当時のハードウェアスペックに合わせて固定的で目的直結型のシステムになっている。当時は地域金融機関の総資金利鞘も大きく、多少の金利競争はあっても利益を確保できていたため、経営戦略とはスローガンに近いもので良かった。しかし、マイナス金利以降は金融機関同士での金利競争は激しさを増し資金利鞘は一層縮小するため、リスクテイクなしに収益機会は生まれない。どこでリスクテイクするのか、そのリスクを顕在化させないためのノウハウはどこにあるのかを分析し、経営戦略を組織全体に早く浸透させる必要がある。また、ALMにおいても国債に代わる運用商品で収益を確保したいと考えれば、その裏にあるリスクの管理の高度化を抜きにして収益を実現することはできない。そこでシステムに求められる機能として、これまでの単純な“集計機能”に加え、より収益性の高いセグメントを見つけるための“分析機能”や、戦略遂行するために営業店予算に落とし込む“共有機能”、さらに分析を深掘りするために顧客の属性などを随時追加できる“拡張機能”、が重要になってくる。また、ALMにおいて国債に代わる運用商品で収益を確保したいと考えれば、その裏にあるリスクの管理を高度化することなしに収益を実現できない。金融機関業務は大量のデータを扱うため、システムの活用がその前提となっているが、環境変化の都度、新たな業務目的に沿ってシステムを手直しするわけにはいかないし、そもそも業務目的別に作られた固定的なシステムからは新たな戦略や業務目的は導き出せない。

これからは金融環境の変化だけでなく、Fintechの波による競合環境も大きく変化し、地域金融機関もこれまでと同じ経営戦略で存続できるほど安泰とは言えず、“選択と集中”の判断を迫られる。セグメント分析の結果、収益性が高く注力すべきセグメントもあれば収益性が低く、場合によっては撤退すべきセグメントもある。“撤退”も重要な経営戦略であり、このようなケースでのシステムの活用も今後必要になってくると思われる。