

DXの思考法シリーズ（金融編） ～（地域の）金融業の変革に向けて（試論）～

2022年2月

本セミナー中で発表される内容は、発表者の個人的な見解であり、その所属する団体及び組織を代表するものではありません。

概要

DXの思考法シリーズ(金融編)～(地域の)金融業の変革に向けて(試論)～

■ 金融庁・政策ラボメンバー等

金融庁	栗田 亮	金融サービス仲介業の監督など。政策ラボの代表。
	國塩 大泰	外資金融機関のモニタリング。監査法人から出向
	末永 理紗	地域銀行の監督など
東京理科大学	石橋 哲	技術経営（MOT）専攻教授。かつて長銀、CITIBANKなどで勤務
NUDGE(株)	大塚 和慶	FinTech企業勤務。元金融庁
カタリスト投資顧問	小野塚 恵美	「ESGの女神」として日本の未来を明るくすべく活動中

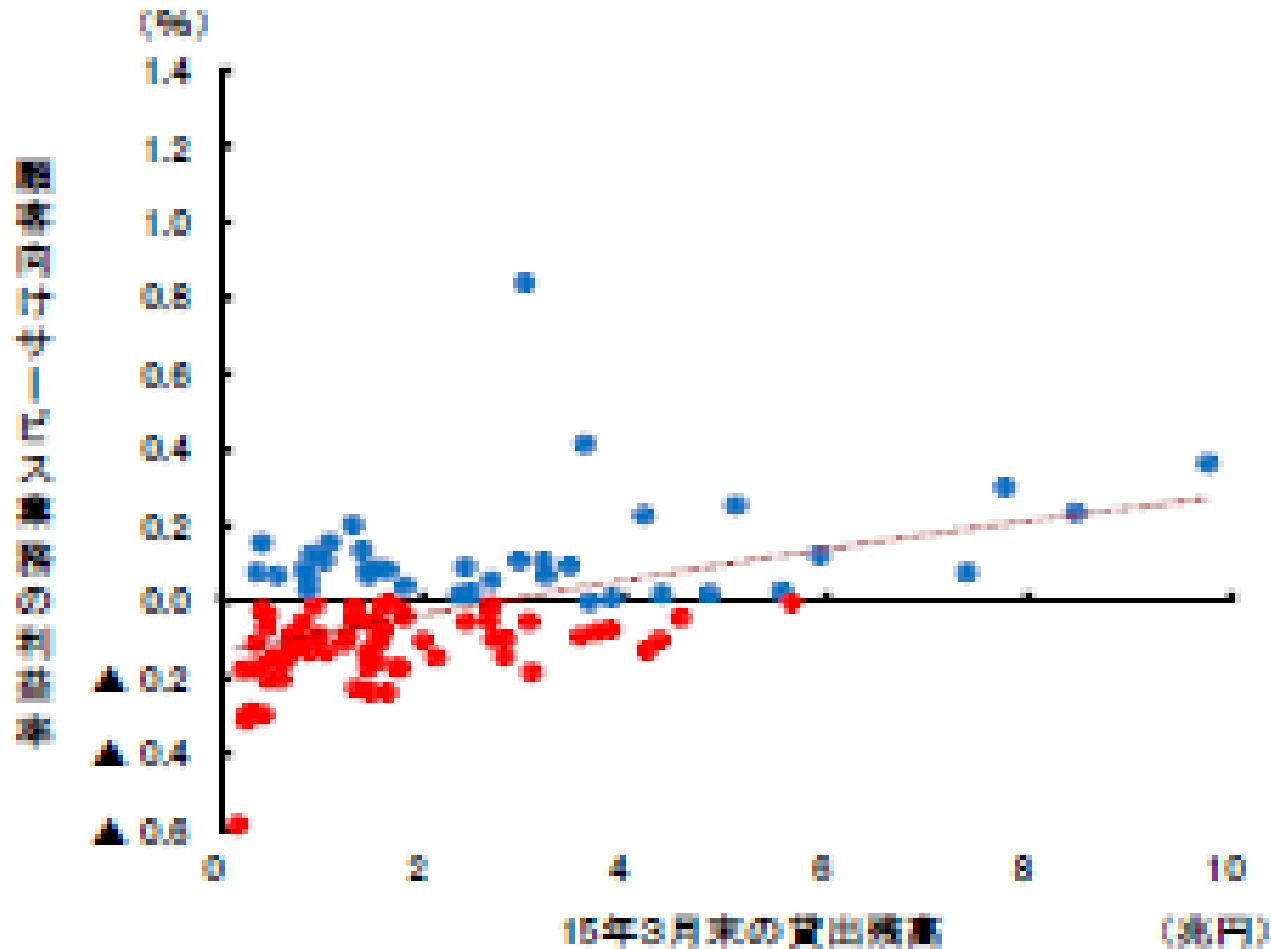
■ 構成

前半	講演	①金融業の課題、②金融業のレイヤー構造
後半	座談会	

金融業の課題

平成27事務年度金融レポート

2025年における顧客向けサービス 業務の利益率の試算

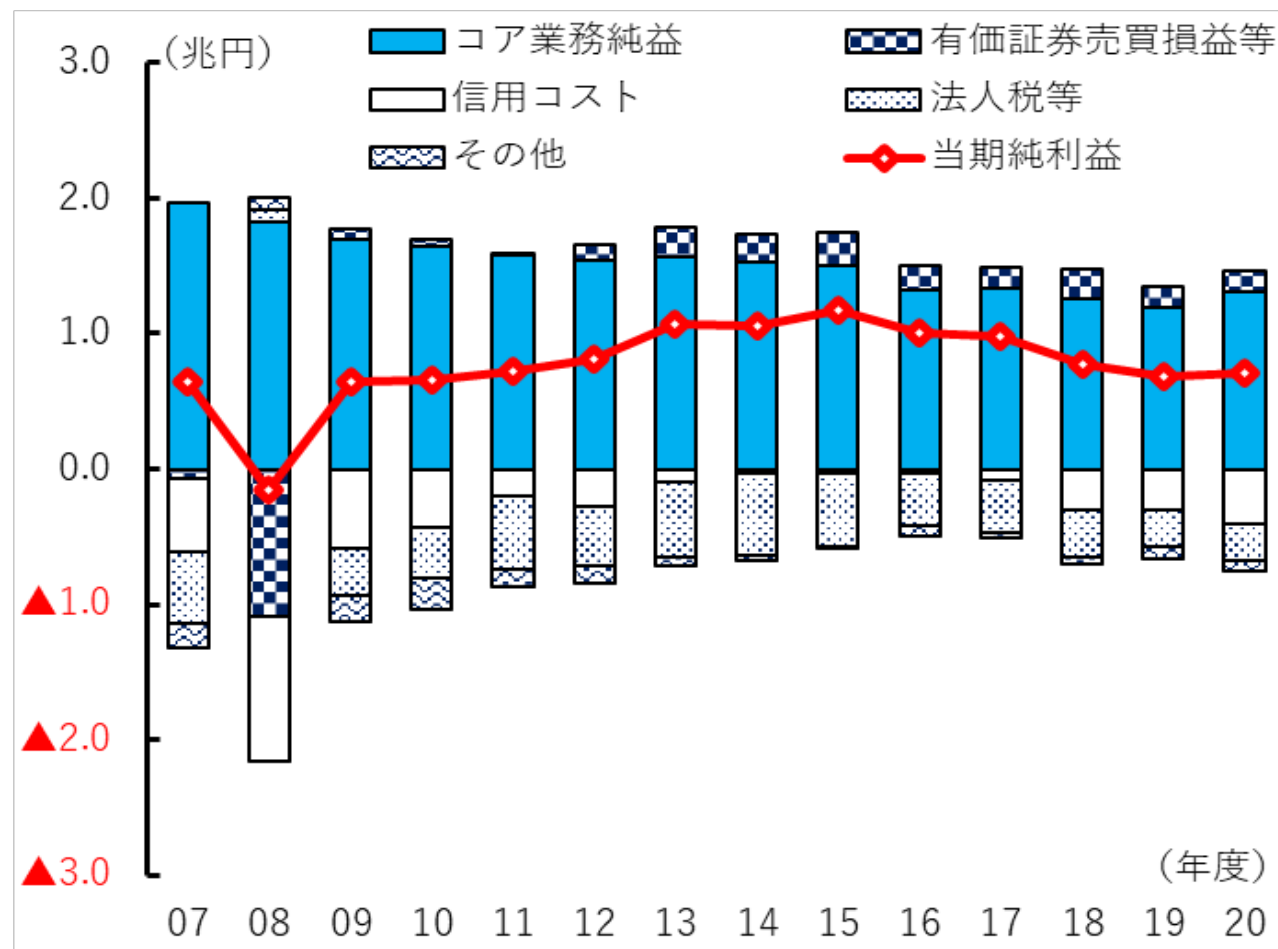


- **金利低下**が継続する中、地域銀行全体として利鞘縮小を融資拡大でカバー出来ない
- 今後、**人口減少等**により借入需要の減少が予想される中、担保・保証などに依存した単純な貸出業務の収益性は更に低下するおそれ
- 早期に自らのビジネスモデルの持続可能性について真剣な検討が必要

令和3事務年度金融行政方針

■ 地域金融機関を取り巻く経営環境は、低金利環境の継続や人口減少・高齢化の進展、さらにはコロナの影響により厳しさを増している

地域銀行の純利益の推移



金融業が向き合うべき課題とは何か

問いかけ：金利低下・人口減少等で収益性が低下するおそれがある中、ビジネスモデルの持続可能性の検討が必要。では、どのような課題に向き合うべきか。

金融機関職員10人にヒアリングを実施。ポイントは、以下の通り。

① ビジネスモデルを見直さないといけない。

- ✓ 優良層以外の顧客層へ働きかけ
- ✓ 事業性評価・顧客本位

② 組織文化等の課題について向き合わないといけない。

- ✓ トップダウン型。イエスマンが多い。忖度文化
- ✓ 要となる層が手薄(瓢箪型)
- ✓ 雑務とノルマで忙殺

地銀が向き合うべき課題とは何か①

- **地銀職員A氏**：新規顧客開拓に向けて積極的な働きかけが必要だ。
できるだけ多くのドアをノックする必要があるのに、依然として、待っていれば客が寄ってくると構えて、訪問顧客のニーズに受動的に応じるのみ。その上、会社内の論理を優先し、顧客に寄り添う発想はない
- **信金職員B氏**：審査部門は、現場の営業マンの経験値を無視して机上の数字のみで判断。決算書では見えない実態を見ていない。

金融業が向き合うべき課題とは何か②

- **地銀コンサルC氏**：要となる40代次長クラスが手薄の瓢箪型。このクラスは、忙殺され部下を育てる余力なし。不良債権の時代を生き、目利きの経験なし
- **地銀職員D氏**：上から、「何か麗しいものを作ってくれ」という発注が来る。この「麗しさ」に共有認識がなく、上司に提案しても「なんか違うんだよね」と却下され、どう改善したらいいかもわからない。頭取が考える麗しいものを当てるゲームに皆で参加している感がある
- **元地銀E氏**：新卒定着率は2割。志と実態の乖離に絶望しやめてゆく

地銀が向き合うべき課題とは何か③

- **ある地銀コンサル**：地銀は、自己の潜在力を活かしていない。 情報とネットワーク、そして地域における信頼を活用し、それと顧客の武器を組み合わせて、最終成果を勝ち取る俯瞰的な発想が必要。しかし、目の先の利益に囚われている。
- **あるファンド**：地銀のあり方の前に、地域経済の在り方を考える必要。 銀行の機能 とバンカーだけが残ればよい。銀行というハコは不要

課題について考える

- ・ **そもそもの問いかけ**（「低金利・人口減少」→「収益性低下」→「ビジネスモデルの再検証」）について問う余地はないか
- ・ **課題設定の目的**についての議論が薄いのではないか。地銀の存在意義は何か
- ・ **課題設定が内向き、地銀の存在ありき、**ではないか



課題設定の仕方に問題はないか

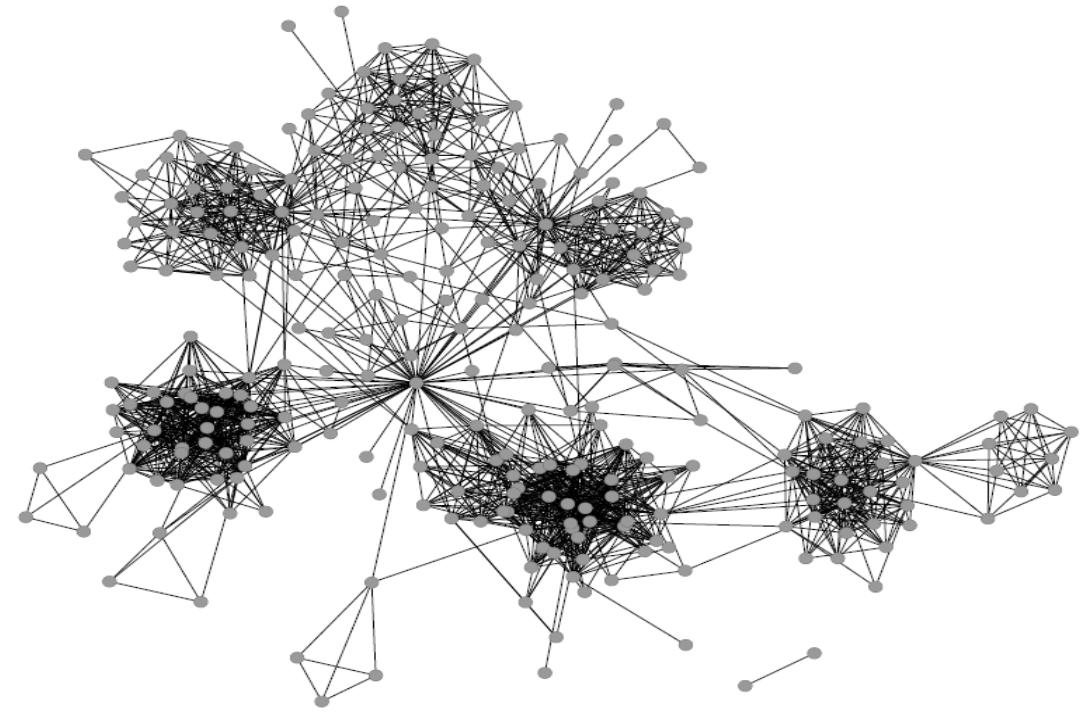
本質的な課題は何か

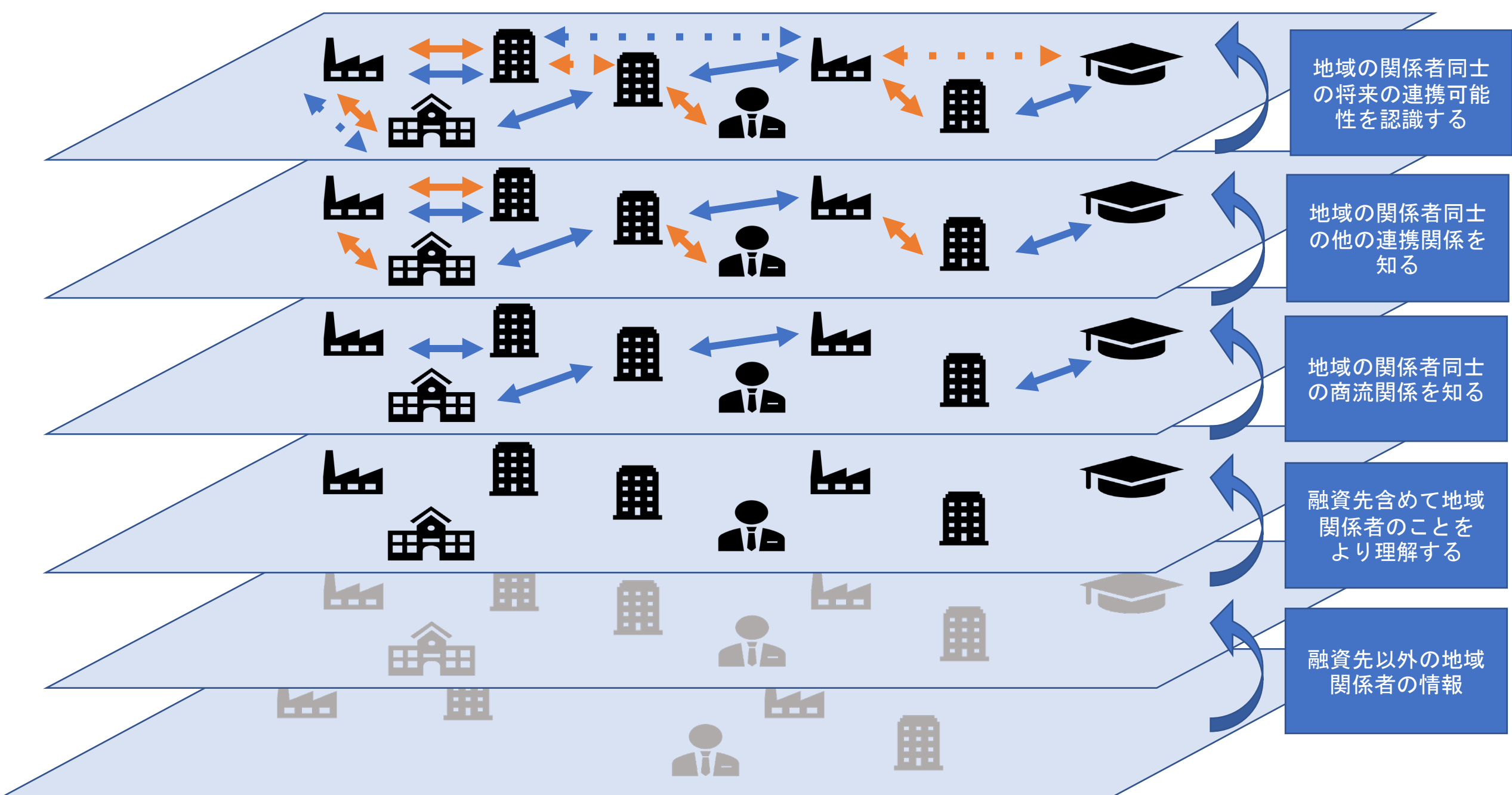


金融業のレイヤー構造

どのようなレイヤーを描くか

- ✓ 顧客とそれを包含する地域経済全体の課題を起点
- ✓ 地域経済全体の課題を作り上げている複雑な関係をいかに抽象化するか
- ✓ いかに金融業の潜在力を活かせるレイヤーを見出すか
(金融業自体がバラバラになる?)
- ✓ 少し先の未来 (デジタル? 地域の枠?)





地域の関係者同士の
将来の連携可能性を認識する

地域の関係者同士の
他の連携関係を知る

地域の関係者同士の
商流関係を知る

融資先含めて地域
関係者のことを
より理解する

融資先以外の地域
関係者の情報

■ ■ ■ ■ 将来有用な商流
■ ■ ■ ■ 将来有用な連携関係（商流以外）

— — — — 現在の商流関係
— — — — 現在の連携関係（商流以外）

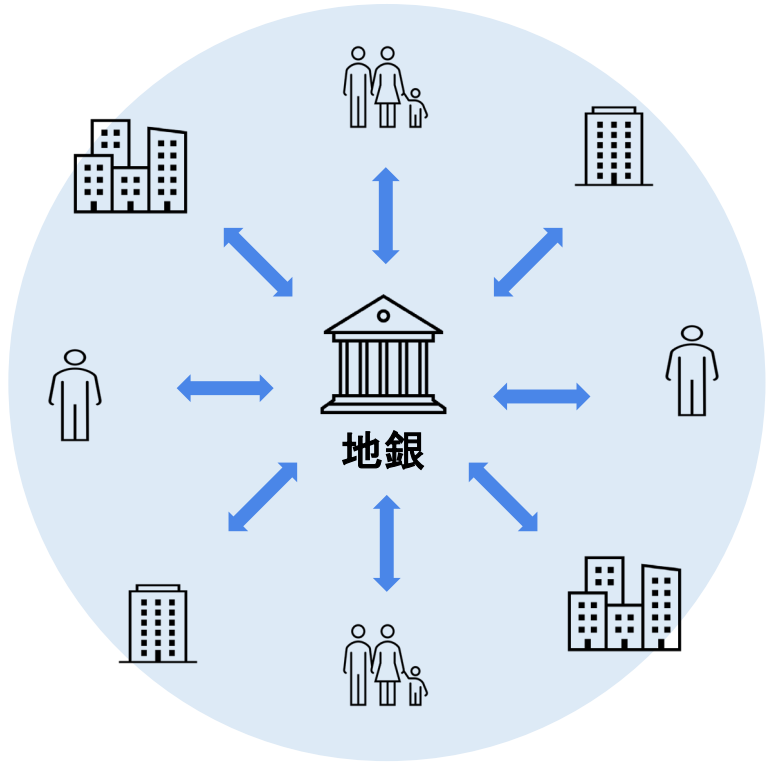
座談会

金融業の変革に向けて

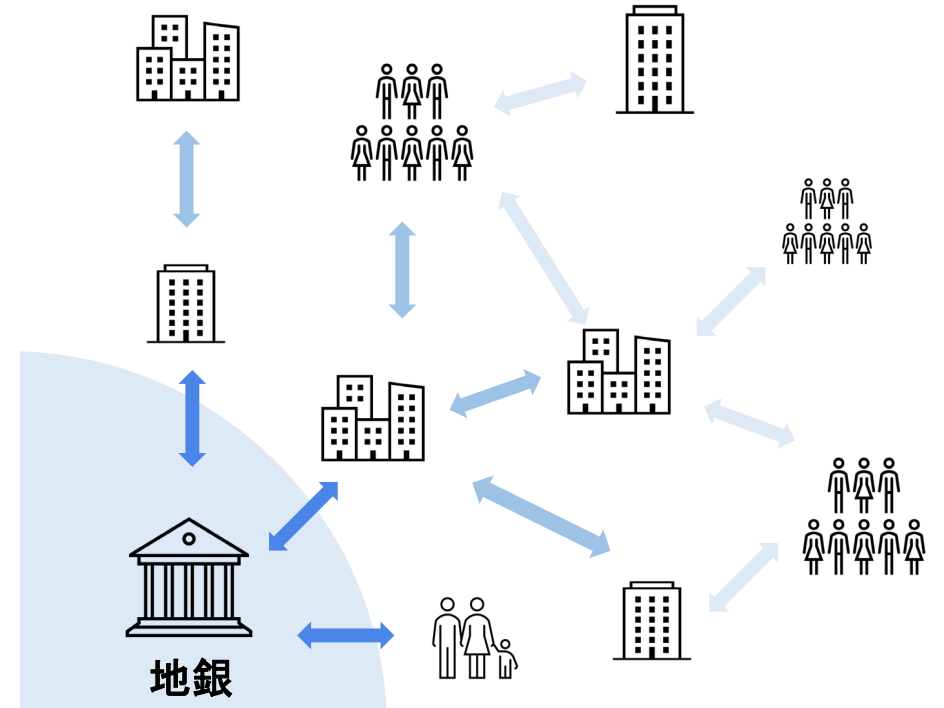
「天動説」と「地動説」

■■■■ ・・・ 観測していると地銀が認識している経済活動の範囲

天動説的な自己認識



地動説的な自己認識



見ている認識が限定されていないか。

内側の人と外側の人との間で、考え方に大きなギャップがないか。

サステナブルファイナンスの世界から見た地銀

- 地銀は、**地域の持続可能性に貢献**できる大きな可能性がある
 - ・ 金融の種類：融資、サステナブル（グリーン）ボンド、ESG投資対象
 - ・ 情報の流れ、商流：地方⇔世界
 - ・ 業態の拡大：コンサルティング、EC、システム会社
- **資本市場からの期待**
 - ・ 上場会社としての資本コストを上回るリターンへの対応
 - ・ エクイティストーリー（価値創造ストーリー）の提供
- **人的資本の更なる活用**
 - ・ 組織、文化の変革
 - ・ 終身雇用の先にある世界にマッチした人事制度の構築

小野塚恵美 おのづかえみ

マネックスグループ カタリスト投資顧問取締役副社長COO

金融庁サステナブルファイナンス有識者会議委員

「ESGの女神」として日本の未来を明るく活動中

