

レポート

## 日本型スーパーリージョナル 創出への助走

—「金融サービス業化」に直面する地方銀行経営—

産業調査部金融チーム 主任研究員 山中 壽

### <要 旨>

1. わが国での金融自由化の動きが本格化して10年が経ち、最後に残った業務分野（フィールド）についての規制緩和が進展する段階に入った。しかし、この一大変革期がバブル経済の拡張・崩壊期と重なったこともあり、わが国の金融機関の多くは未曾有の不良債権問題に直面している。全体では40兆円にも達するといわれる不良債権は、金融機関の経営破綻や赤字決算をもたらし、わが国金融システムの健全性、安定性そのものが問われる重大な局面を現出させている。
2. 不良債権問題は、個人の金融資産選択行動での安全志向、貸出マーケットの低迷、金融機関の収益力の大幅低下をもたらし、金融市場の閉塞感を強める要因となっている。しかし、そうした環境にもかかわらず、地銀の一部には不良債権のマイナスの影響も軽微で、収益面を中心に良好な経営パフォーマンスを維持する銀行群が存在している。
3. これらの地銀群の不良債権比率でとらえた経営パフォーマンスは大手の都市銀行と比べても優れ、地銀という業態でも最上位を占めている。それを支えている要因を分析すると、共通点として、本拠地での預金や貸出金の取引シェアが安定していることに加え、それらの銀行が極めて慎重な経営姿勢を堅持していることが鮮明となる。しかし、そうした経営姿勢が「金融サービス業化」を抑制し、構造変化への対応を遅らせる要因となっていることは否めない。
4. 米国では、銀行の「金融サービス業化」に向けた経営努力が非金利収入の強化を可能とし、その収益構造の安定化をもたらしてきている。そうしたなか、大手銀行に限らず地銀でも全方位を志向した業務展開は見直され、それぞれが得意分野に注力する動きを強めている。

5. 現在、わが国地銀も大きな構造変化に直面している。そうしたなかで、専門家育成、個人のメイン化対応、データベース・マーケティングの試行などの動きが顕在化し、これまでの経営姿勢の見直しが真剣に検討されるようになっていく。それは「金融サービス業化」が本番を迎えたことを示すものである。
6. 今後、地銀の「金融サービス業化」に向けての努力は日本型スーパーリージョナルを創出する原動力となろう。今はそれに向けた「助走時期」である。出発点は、新しい時代に対応しどのような銀行になりたいかというグランド・デザインを自らが描く姿勢であり、得意分野を構築し、リスクに対峙（たいじ）する能力を高めることが求められよう。経営の透明性改善に向けての努力も不可欠である。
7. 21世紀はすべての金融機関が個性化にまい進する時代であろう。それぞれの強みを結び合わせ、様々な形態の新しいコーポレート・アライアンスが模索されていくが、これは同時に「強みを持たない金融機関は、衰退を余儀なくされる」という厳しい時代の到来を告げるものでもある。

## はじめに

わが国において金融自由化の動きが本格化したのは1980年代半ばのことである。84年5月には『日米円・ドル委員会作業部会報告書』と大蔵省の『金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望』が公表され、翌85年6月には金融制度調査会から『金融自由化の進展とその環境整備』と題する答申が出され、その方向性が具体的に明示されるに至った。

それから10年が経過した今、金融に関する規制の3つの柱のうち、プレイス（場所）とプライス（価格＝金利）については自由化をほぼ完了し、フィールド（業務分野）についての規制緩和が進展する段階に入った。このことは、1940年代後半から50年代を通じて、旧外為法・旧外資法、臨時金利調整法、旧銀行法等をベースとして構築された旧来のわが国金融の基本的な枠組みやルールを大きく変える要因となっている。

しかし、そうした一大変革期がバブル経済の拡張・崩壊期と重なったこともあり、現在、わが国では多くの金融機関が未曾有の不良債権問題に直面している。公表分だけでも14兆円近くに達する不良債権額（95年3月末時点における全国銀行銀行勘定および全国銀行信託勘定の破綻先債権と延滞債権の合計額。去る6月6日、衆院予算委員会で大蔵省の西村銀行局長が初めて金融機関全体の不良債権額に言及し、「金利減免債権を含めて、40兆円前後にのぼる」と述べている。）が銀行等のリスク負担能力を制約する要因となり、その信用仲介機能は大きく損なわれている。

この問題を端緒として、金融機関の事実上の経営破綻や赤字決算のケースも顕在化し、公表分に含まれない不良債権6兆円強（95年3月末時点における住宅金融専門会社7社合計の値）を抱える「住専」問題への取組みが急務となっている。わが国金融システムの健全性、安定性そのものが問われる重大な局面を迎えているといえよう。

こうした状況下、地方銀行（ここでは、業態である地方銀行と第二地方銀行協会加盟行を合わせた、ひと回り広い意味で用いている。以下、「地銀」。ただし、業態である地方銀行だけを対象とする場合は区別するため「地銀64行」と表示している。）のなかには、相対的に不良債権額が少なく、そのマイナスの影響も比較的軽微にとどまっている銀行群が見受けられる。そうした地銀群は、当然のことながら、バブル経済崩壊以降の局面においても収益面を中心に良好な経営パフォーマンスを維持している。

本稿では、最初に閉塞状況が色濃いわが国金融市場の現況を概観した後、良好な経営パフォーマンスを維持している地銀を対象に実施したフィールド・サーベイの結果をできる限り忠実に再現することによって、それらの地銀群の問題意識や行動様式にみられる共通点を明らかにし、その要因を分析する。次いで、それらの行動様式から派生している様々な副次的効果についてプラス、マイナスの両面から検討を加える。他方、ここでのキーワードである「金融サービス業化」については、預金金利自由化で先行した米国における事例も参考にしながら、その基本的な考え方を明らかにする。

最後に、以上を踏まえ、「金融サービス業化」が創出する日本型スーパーリージョナル（ここでは、米国型のプレイスの拡大という側面よりも、地銀としての機能、とりわけ金融サービス提供機能で優れた銀行群に対して「スーパー」という形容を用いている。）のアウトラインを考察し、わが国地銀の将来像を展望することにしたい。

## 1. 閉塞感強まる金融市場

### (1) 国内のマネーフロー動向

最近のわが国をめぐるマネーフローの動きをみると、景気低迷の長期化を反映して、法人企業部

門は設備投資が抑制されるなかで資金余剰に転じ、逆に公共部門では税収不足等により資金不足が拡大するという変化が生じている。しかし、バブル経済崩壊後においても、個人部門の資金余剰幅は依然として大きく、対名目GDP比率でもおおむね10%前後の水準で推移している（図表-1）。絶対額でとらえると、統計上は個人部門で1年間に50兆円前後の資金余剰が生じていることになる。そして、ここをターゲットにわが国金融機関のリテール業務が展開されているのである。

ところで、この資金余剰の蓄積である個人金融資産残高が1,000兆円を上回ったのは92年末のことである。バブル経済崩壊以降、わが国個人部門の資金運用増加額は趨勢として減少傾向を示しており、94年には89年のピーク比6割程度の水準となっている。しかし、それでも前述のように年間の増加額は50兆円前後の規模を維持している。

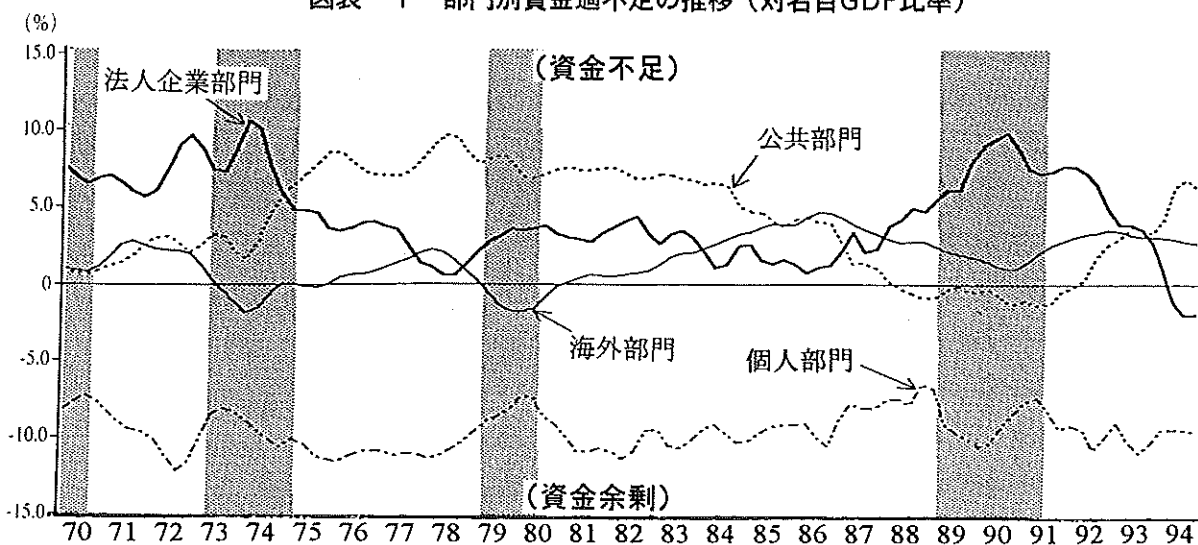
最近の個人部門の金融資産選択行動に目を転じると、いくつかの変化が見受けられるようになっている。ひとつは、金融資産の収益性と表裏一体の関係にある運用リスクをとることを回避しようとする動きが鮮明となっていることである。貯蓄

広報中央委員会が毎年調査して公表している『貯蓄と消費に関する世論調査（旧貯蓄に関する世論調査）』をみても、80年代後半には3%台を占めていた「値上がりが期待できる（『収益性』の構成要素のひとつ）」という基準を重視する世帯が、最近では1%台となっている。これを反映して『収益性』を重視する世帯の割合も25%前後で足踏み状態にある。それに対し、「預入・引出が自由にできる（『流動性』の構成要素のひとつ）」という基準を重視する世帯は20%弱から22%台へと増加し、『流動性』を重視する世帯の割合も上昇している。

実際、金融市場においても、90年以降、個人の有価証券での運用は不振を続けており、その金融資産選択における意識変化の顕在化がうかがえる。そして、このように個人が金融資産のリスクに対して敏感になっているという事象は、わが国金融市場の閉塞状況を強める要因のひとつとなっている。

もうひとつは、多くの金融資産で前年比増減率の変動幅が拡大していることである。最近の動きを例にとると、長期の貯蓄という側面を有する保険は比較的安定した推移を示しているものの、個

図表-1 部門別資金過不足の推移（対名目GDP比率）



(注) 1. 季節調整済み、3期加重移動平均値（ウェイト 1:2:1）。

2. シャドー部分は公定歩合引上げ期。

(出所) 日本銀行『日本銀行月報』1995年7月号

人金融資産のほぼ半分を占める定期性預金では年間増加額が大きく変動する状況がみられるようになってきている。

郵便貯金では、利率8%の定額貯金の満期が大量に到来したことから、90年には増加額が0.8兆円と前年の10分の1以下となる成長鈍化が生じた。89～90年に高い伸びを示した民間金融機関の定期預金も、自由金利と規制金利が混在する状況下で規制金利預金の金利面での優位性が高まり、91～92年には郵便貯金への資金シフトが生じた。この結果、92年の増加額は7.6兆円と90年の5分の1に落ち込み、同時期の郵便貯金の増加額のほぼ半分にとどまっている（図表-2）。

預金金利自由化が完了した現在、その競争の場も金利だけにとどまらず商品性へと拡大している。足下の低金利もそうした流れを促す要因となり、様々な領域において金融機関の商品開発競争が激しさを増している。

かつて規制金利時代には、金融資産のストック部分は大きく変動しないものと考えられ、フローとして毎年生じる増加額をいかに効率的に吸収するかが金融機関の業務展開目標とされていた。少

なくとも当時は、ゼロサムを前提とするような競争は想定されておらず、すべての金融資産と金融機関がそこそこの成長を享受できる環境にあったといえる。しかし、金利や商品性の優劣が資金吸収力として反映されるようになるにつれ、それぞれの金融機関ごとの金融資産の安定性も大きく変わり、それぞれの好不調が顕在化するようになってきている。

当面、すべての金融機関では、「資金が集まらないリスク」を回避すべく、利用者である個人顧客のニーズ変化に前向きに対応し、資金吸収力の強化に取り組む動きが強まろう。そして、その過程においては、これまで以上に商品開発力や営業力、販売力の強化に依存する形で差別化が図られることが予想される。

しかし、自由化の進展を見据えれば、金融機関では資金が集まることに対しても自然体ではなく、それをコントロールしていく姿勢が必要となる。ここでの優劣は、金融機関が自らの運用力を強化し、それを武器に競争力に優れ、同時に安定性も高い商品を提供していけるか否かにかかっているといえよう。

図表-2 個人部門の資金運用動向

(単位：兆円、%)

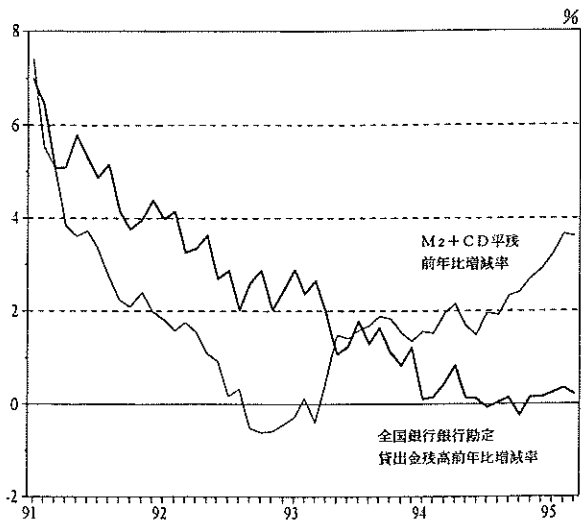
暦年	1989	90		91		92		93		94	
			前年比		前年比		前年比		前年比		前年比
資金運用増加額	78.6	74.7	-5.0	56.9	-23.9	53.0	-6.7	48.6	-8.4	49.4	1.7
現預金等	45.2	36.8	-18.4	40.3	9.3	25.0	-38.1	29.1	16.8	32.1	10.2
うち民間定期預金	26.0	35.2	35.4	18.3	-47.9	7.6	-58.6	9.7	27.3	12.2	26.1
うち郵便貯金	9.0	0.8	-91.4	18.7	24.2倍	14.7	-21.7	13.8	-5.9	13.8	0.0
信託	6.4	7.8	22.0	4.6	-41.0	6.3	36.7	3.4	-46.2	1.7	-50.4
投資信託	2.1	-1.8	---	-4.4	---	3.2	---	-2.5	---	-4.1	---
保険	25.3	22.4	-11.5	19.1	-14.8	21.1	10.8	23.4	10.8	21.6	-7.7
有価証券	-0.3	9.5	---	-2.7	---	-2.6	---	-4.9	---	-1.9	---
うち株式	-1.2	2.2	---	-2.9	---	-0.3	---	-1.1	---	-1.9	---

(資料) 日本銀行『日本銀行月報』1995年7月号よりニッセイ基礎研究所作成

## (2) 貸出マーケットの動向

このところ貸出マーケットの閉塞状況は一層深刻さを増している。景気動向指数の先行指標のひとつであるマネーサプライ（ $M_2 + CD$ ）は、93年初め以降増加に転じ、95年に入るとその増加率は3%台を回復している。しかし、貸出金残高の増加率は低迷が続いている。全国銀行銀行勘定では、95年以降もほぼゼロ成長を続け、80年代後半の二桁成長とは様変わりとなっている（図表-3）。

図表-3 マネーサプライと貸出金残高の推移



（資料）日本銀行『経済統計月報』よりニッセイ基礎研究所作成

4月上旬には公定歩合が1%へと引き下げられたが、その後も貸出動向が好転に向かう兆しはあまり生じていない。貸出低迷が長期化するなかで、その要因については、貸し渋り、借り渋りの両面から様々な議論が展開されてきている。

これを資金需要サイドからとらえると、これまで景気回復局面において資金需要の増加をリードしてきた企業の設備投資に大きな盛り上がりが見られない状況が続いていることが明らかである。先頃公表された『短観』（95年5月調査）の概況をみても、貸出金利水準は一段と低下し、金融機関の貸出態度については「緩い」と判断している

企業が増えている。しかし、94年度の設備投資計画は若干ながら下方修正され、3年連続して減少となった。これは、この間において設備投資が資金需要そして景気回復を牽引する役割を果たしていないことを示すものである。また、95年度については、設備投資が計画ベースで4年振りのプラスに転じてはいるもののその増加率は3%台であり、今後の為替レートの動向次第では再び下方修正されるおそれも強まっている。当面、資金需要の大幅な回復は期待薄の状況が続くとみられている。

しかし、貸出低迷は資金需要の問題だけに帰せられるものではない。それを考慮に入れたとしても、資金供給をする金融機関サイドにも無視できない要因がある。ひとつは、不良債権の発生により金融機関自体のリスク負担能力が大きく損なわれていることである。次節で詳述するように、不良債権問題は金融機関の収益力を大きく低下させ、新規融資への対応姿勢を極めて慎重なものとしている。また、不良債権問題が顕在化して以降、金融機関の貸出審査姿勢が厳しくなり、一時的には貸し渋りの状況が生じていたことも確かであろう。

しかし、より構造的な要因についてみておくことも必要である。それは、バブル経済拡張期以降において、金融機関が与信管理における技術革新を止めてしまったという状況が生じていることである。そして、その結果として産業構造の変化にキャッチアップできなくなっているという面も生じている。

バブル経済拡張期には、金融機関が他機関からの保証というスキームを駆使することによって貸出の拡大に積極的に対応した。未経験の分野に対する信用供与や事後的な与信管理の手法として保証を利用することは有効であるが、他方、それに依存し過ぎて自らのリスク・テイキングが顧みられなくなるおそれがあるという面にも配慮が必要である。この時期には、本来、金融機関が担うべき与信の判断力まで他に委ねる形が生じ、結果と

して与信管理面での技術革新が歩みを止めてしまったことは否めない。

一例をあげると、産業構造が大きく変化するなかで、金融機関にとってもその貸出基盤の強化が課題であり、次世代を担うベンチャー企業の育成が急務となっている。また、産業界からもそうした企業への積極的な対応を期待する声が高まっている。しかし、これらの企業群は旧来型の有担原則を前提とする与信管理とは本質的になじまない面を有している。現在、金融機関は、それら企業の経営力やノウハウ・技術力を評価して融資を実施することが求められているが、評価方法の確立や担当者の育成がほとんど進んでいないというのが現実の姿である。

今後のベンチャー企業への対応を考えると、既成の方法論は存在していないし、画一的な対応も困難である。したがって当面は、時間をかけても、金融機関が直接借り手と対峙（たいじ）して自らの判断で対応姿勢を決め、ノウハウを蓄積していくしか方法がない状況といえよう。

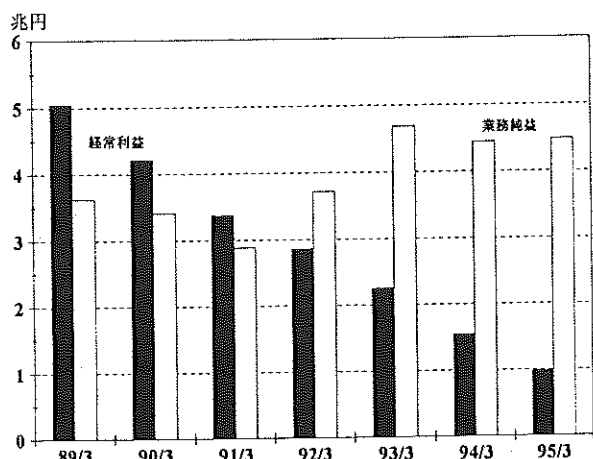
### (3) 金融機関の収益動向

金融市場での閉塞感を強めているもうひとつの要因は、不良債権問題の深刻化と株価下落により、金融機関の収益力自体が大幅に低下したことである。これは、自縄自縛に近い状況を招き、前述の二つ以上に閉塞感を強める要因となっている。

一般に、金融機関では、預金を中心とする負債サイドの金利が貸出を主体とする資産側の金利に先行して変化することから、金利低下は増益要因であり、逆に金利上昇は減益要因となっている。今回の金利低下局面においても、そうした効果に支えられて、金融機関の本業の収益力を示す業務純益は高水準で推移している。全国銀行合計で見ると、93年3月期以降3期連続で4兆円台の水準にある。

しかし、不良債権の償却負担が増えるなかで、

図表-4 全国銀行の業務純益と経常利益の推移

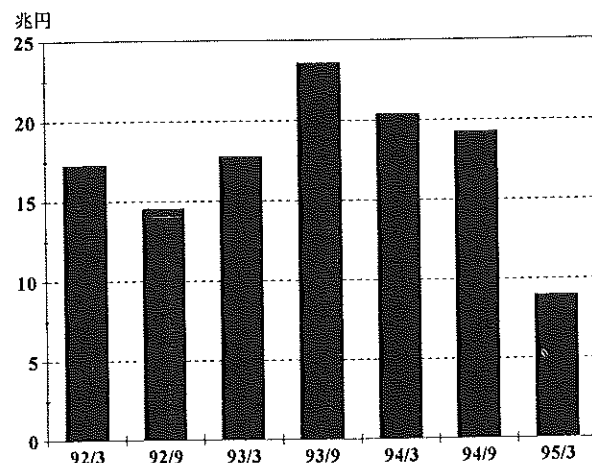


(注) いずれも全国銀行を合計した値。  
(資料) 全国銀行協会連合会『全国銀行財務諸表分析』、各行『決算短信』よりニッセイ基礎研究所作成

株価下落に見舞われたことから経常利益は大きく減少した。そして、95年3月期には一部の銀行で赤字決算が顕在化したこともあり、経常利益合計では1兆円弱となり、ピークの89年3月期に比べて5分の1の水準に減少している(図表-4)。

そのうえ、上場有価証券の含み益自体も不良債権償却と株価下落によって大きく減少している。都長銀信託21行合計で見ても、95年3月末には9兆円まで減少したが、これは公表が開始されて以降のピークである93年9月末と比べると4割弱の水準である。このことも償却余力を大きく低下させる要因となっている(図表-5)。

図表-5 都銀等の上場有価証券含み益の推移



(注) 都市銀行・長期信用銀行・信託銀行21行の合計値  
(資料) 全国銀行協会連合会『全国銀行財務諸表分析』、『金融財政事情』よりニッセイ基礎研究所作成

これらは、直接、金融機関のリスク負担能力の低下をもたらし、それが金融市場の閉塞状況を一層色濃くしている。この問題を解決するには、金融機関が自らの手でリスク負担能力の回復に努めることが必要である。そのためにも、金融機関が自助努力によって一刻も早く不良債権の重荷を軽減することが急務とされるのである。

今回の不良債権問題の影響度の大きさから、一部ではその早期解決に向けて公的資金の導入を求める声が強まっている。わが国に先行して公的資金の導入を通じて金融システムの安定が図られた米国、北欧などの事例もあり、その導入の規模を具体的に検討する動きもある。しかし、これも各金融機関が自助努力によって前倒しの償却努力をすることを前提としているのは言うまでもないことである。これなしでは、公的資金の導入に対する国民のコンセンサスを得られないばかりか、金融機関自体の復活も期待できないのではあるまいか。

さらに、構造的な問題としては、国際的にみてわが国の金融機関の収益性が見劣りするという点も指摘できよう。都銀上位6行を例にとり、大手米銀と比較すると、その総資産規模ではいずれもが米銀最大手であるシティコープの2倍強の水準にある。

しかし、その収益性に目を転じると状況は大き

く変わる。収益性の指標としてROAを基準に比較すると、都銀上位行の平均はシティコープの9分の1程度であり、JPモルガンに対しては17分の1程度に過ぎない銀行もある。規模では世界の1000大銀行の1位から6位を独占し、この面では世界最大の銀行であるにもかかわらず、収益性のランキングをみると、いずれも800~900位台であり、規模における優位性とは様変わりとなっている(図表-6)。

ところで、規模とROAの積が金融機関の利益額であることから、わが国の都銀上位行の利益の絶対額は、シティコープの5分の1程度の水準にとどまっていることがわかる。

現在、わが国では大手銀行を中心に総資産の増加が大きく抑制されている。そして、有価証券の含み益の減少により、その収益のバッファーとしての機能も大きく損なわれている。これまで規模の拡大に多くを依存してきた経営戦略が根本的に見直される局面を迎えているのである。今後の収益構造の見直しでは多くの困難を伴うとみられている。そして、これまでの全方位に向けた経営姿勢が大幅に修正される公算もある。そうしたなか、金融機関では、独自の得意分野を構築し、そこに注力するという動きが活発化することが予想される。

図表-6 銀行の規模と収益性の比較<93年度決算>

	総資産	同ランク	同比較	ROA	同ランク	同比較
都銀上位A行	5,072	1	234	0.12	894	9
都銀上位B行	5,066	2	234	0.13	889	10
都銀上位C行	4,978	3	230	0.18	855	14
都銀上位D行	4,960	4	229	0.12	902	9
都銀上位E行	4,936	5	228	0.19	848	14
都銀上位F行	4,589	6	212	0.17	862	13
シティコープ	2,166	27	100	1.33	325	100
JPモルガン	1,339	50	62	2.01	120	151

(注) 総資産は億ドル、ROAは%、比較はシティコープの計数を100とした時の値。  
(資料) The Banker, 94年7月号よりニッセイ基礎研究所作成



## 2. 地銀の経営パフォーマンスの分析 — 慎重さに支えられた優位性

### (1) 不良債権比率による経営パフォーマンス比較

前章では閉塞状況が鮮明となっている金融市場について概観し、それをもたらした問題点について検討を加えた。これらの状況は、多くの金融機関でも共通してみられ、それぞれが閉塞状況の強まりを感じ始めている。

しかし、地銀の一部には不良債権のマイナスの影響が比較的軽微にとどまっている銀行群が存在する。これらのなかには、「地の利」を活かし、新時代に向けての布石に着手する動きもみられるようになっている。

現在、地銀について公表されている不良債権は破綻先債権だけであり、全体の正確な把握や都銀等との比較においては困難な面もある。そこで、全体の正確性は多少犠牲にしても、比較のベースを同じにするため、破綻先債権額を貸出金残高で除して不良債権比率を算出した。

95年3月末時点の不良債権比率をみると、大手地銀（ここでは、95年3月末の預金量が3兆円以上の20行を対象にした。）では、0.1%台が1行、0.2%台が4行、0.4%台が9行を占めている。それらは都銀上位6行平均の0.63%、同中下位5行平均の0.77%を下回り、不良債権でみた経営パフォーマンスにおける優位性が明らかになる。また、この比率は、地銀64行平均の0.57%と比べても低く、同業態と比較しても良好な経営パフォーマンスを確保している（図表-7）。地価高騰が激しかった大都市圏などではバブル経済崩壊の影響がより深刻なものとなっているが、それを考慮しても、なおこの経営パフォーマンスは注目できるものである。

それらの地銀群は不良債権の償却負担が少ないこともあり、収益面でも良好な経営パフォーマンスを示している。多くの銀行でピークの経常利益を記録した89年3月期以降の推移をみると、都

図表-7 大手地銀の不良債権比率(95年3月末)  
(単位: %)

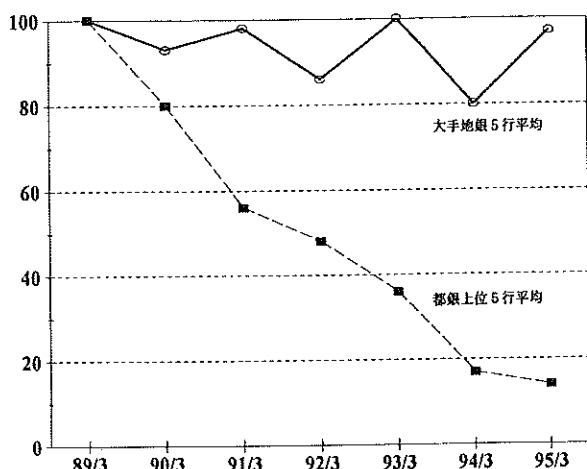
八十二銀行	0.14
群馬銀行	0.20
静岡銀行	0.22
中国銀行	0.24
第四銀行	0.24
千葉銀行	0.42
七十七銀行	0.42
百十四銀行	0.45
名古屋銀行	0.45
福岡銀行	0.47
滋賀銀行	0.47
福岡シティ銀行	0.47
常陽銀行	0.49
山口銀行	0.49
地銀64行平均	0.57
都銀上位6行平均	0.63
都銀中下位5行平均	0.77
第二地銀65行平均	1.08

(注) いずれも破綻先債権額の貸出金残高に対する割合。  
(資料) 各行『決算短信』、日経金融新聞ほかよりニッセイ基礎研究所作成

銀上位5行（上位6行から住友銀行を除いた計数）平均は89年3月期をピークに大幅な減少に見舞われ、95年3月期にはピークの7分の1前後の水準にまで落ち込んでいる。これに対し、大手地銀5行（前掲図表-7の不良債権比率が低い5行）平均は一高一低を示しながらも95年3月期にはピーク時の水準をほぼ回復している（図表-8）。

その結果、経常利益の絶対額でも、89年3月期には大手地銀5行平均が都銀上位5行平均の8%弱と10分の1にも満たなかったものが、95年3月期には5割強となり、格差は著しく縮

図表-8 経常利益でみた収益格差



(注) 都銀上位5行はさくら、第一勧業、富士、三和、三菱の各行、大手地銀5行は八十二、群馬、静岡、中国、第四の各行。いずれも89年3月期を100としたときの割合。

(資料) 全国銀行協会連合会『全国銀行財務諸表分析』、各行『決算短信』よりニッセイ基礎研究所作成

小している。それだけ、これらの大手地銀が独自のリーダーシップを発揮する余地が拡大しているとみることもできよう。

## (2) 必要条件としての『シェア』

前述の大手地銀 20 行について、個別に、それぞれのフランチャイズ（本拠地。通常は本店が所在する県下を指す。）における預金残高シェア、貸出金残高シェアと不良債権比率との関係をみたのが図表-9 と 10 である。

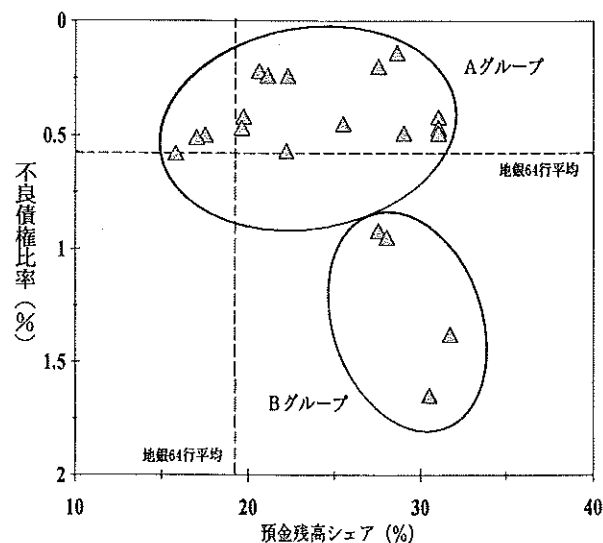
それぞれの地銀が一定以上の規模に達していることを反映して、95 年 3 月末時点でみても、預金残高シェアでは 20 行のうち 17 行が地銀 64 行の平均値である 19.2% を上回り、貸出金残高シェアでは 18 行が地銀 64 行平均の 22% を上回っている。そして、預金残高シェア、貸出金残高シェアがいずれも地銀 64 行平均を下回っているのは 20 行中 1 行だけである。

これに対し、不良債権比率では地銀 64 行平均である 0.57% を上回っているのは大手地銀 20 行中 4 行（以下、「B グループ」）に過ぎず、全体の 8 割にあたる 16 行（以下、「A グループ」）がそれを下回っている。そのなかには前述のような良好な経営パフォーマンスを維持している銀行も含まれている。全体としても不良債権比率でみた大手地銀の経営パフォーマンスは高いと考えることができる。

さらに、A グループに関して、それぞれの取引シェアと不良債権比率の関係をみると、緩やかながらも右上がりの関係を確認することができる。これは、預金残高シェア、貸出金残高シェアが高まるにつれて不良債権比率が低下するという関係があることを示すものであり、その取引シェアの高さ自体が不良債権の発生を抑制する要因として働いていることがわかる。

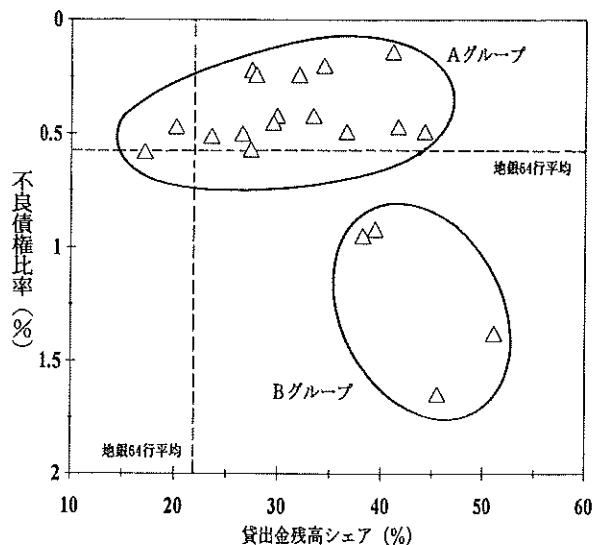
各地域で優勢な取引シェアを維持している地銀は、地方公共団体との取引を中心に強固な基盤を

図表-9 預金残高シェアと不良債権比率の関係



(注) 預金・貸出金残高シェアは94年3月末、不良債権比率は95年3月末、の計数。  
(資料) 金融ジャーナル『金融マップ：1995年版』ほかよりニッセイ基礎研究所作成

図表-10 貸出金残高シェアと不良債権比率の関係



(注) (資料) は図表-9 と同じ。

有しており、そうした取引の安定性が不良債権を抑制してきたことは確かであろう。そして、それは地銀がそのフランチャイズのことを知悉していることの反映でもある。

しかし、ここで留意すべきは、預金残高シェアあるいは貸出金残高シェアが安定している地銀群、すなわちそれぞれのフランチャイズが安定しており、それをてこに伝統的な銀行業務で強みを発揮

している銀行にも、不良債権比率でみると、前述のようなA、B両グループが存在するという事である。このうちBグループに属している4行は、預金、貸出金では、いずれもAグループに属する銀行と遜色のない取引シェアを維持している。しかし、それらの不良債権比率は地銀64行平均をかなり上回っている。

これは、地銀の経営パフォーマンスはそれぞれのフランチャイズにおける取引シェアに裏付けられた強みによって規定される面があるものの、それがすべてを決めているわけではないということを示すものといえよう。すなわち、取引シェアの高さは良好な経営パフォーマンスを維持するための必要条件であっても、十分条件とは言えないのである。

付言すれば、フランチャイズにおける特定の銀行の取引シェアが一定水準を大きく上回る場合には、それが域内での競争を抑制する要因となることも考えられる。競争の自由度が損なわれるのである。他方、そのシェアの高さゆえにフランチャイズとの運命共同体という色合いが強まることもあり得よう。すなわち、各地域における取引シェアが高まれば高まるほど、その取引の自由度が制約される面があることも確かなのである。

### (3) 組織行動にみられる共通点とその問題点

「融資においても、基本に忠実という姿勢を心掛けた。外部からはいろいろと批判されたこともあったが、行内の体制ががっちりできていたため、基本姿勢は揺らがなかった。」(地銀G行)

「本業重視、サウンド・バンキング推進の姿勢を貫き、新しいことは極力回避した。融資においても行内ルールの遵守をすべてに優先させた。それがブームに乗らずにすんだ主因だ。」(同H行)

「組織をあげ慎重第一を旨として行動した。地元へのバブル経済の波及が遅かったことも幸いしているが、素早い対応ができず、手を出せずじまいという面があったことも確かだ。」(同I行)

「無理な業容拡大を回避したことがすべてではないか。不動産・ノンバンク向け融資が不得手であり、積極的な対応が取りづらかったことも幸いした。」(同J行)

「地域というものをもう一度見直し、原点への回帰を目標とした。ただ、問題融資が回避できたことにはトップの経営姿勢や判断が大きく貢献している。」(同K行)

「現場からの反発はあったが、本部主導で顧客の適正規模についてのガイドラインをルール化、リテール特化の経営方針を徹底させた。」(同L行)

「地域への総合金融サービスの提供が原点。地域の変化よりも少し先を歩くことを目標としてきた。地域をよく知ることができれば顔の見えない先には貸さないという姿勢を維持することはそう難しいことではない。」(同M行)

「手広くやらなかったことがすべて。よく知っている顧客に、実需に見合った融資をすることを心掛けた。地元が成長していることもプラス要因だ。」(同N行)

以上は、バブル経済拡張期前後における地銀の問題意識や行動様式に関してのフィールド・サーベィの結果の一部である。これらの声からいくつかのキーワードを抽出すると、『基本に忠実』、『本業重視』、『慎重第一』、『無理を回避』、『原点への回帰』、『リテール特化』、『地域をよく知る』といったものが並ぶ。これは、大手地銀が、平均

的な姿として、バブル経済の拡張期においても極めて慎重な姿勢で貸出に対応したことが、その崩壊による痛手を最小限にとどめ、足下の優位性をもたらす一因となったことを示すものと考えられる。これまでの検討から、安定した取引シェアの維持は良好な経営パフォーマンスをもたらす必要条件と考えられるが、その十分条件のひとつは、こうした地銀の慎重な経営姿勢とみることができると。

そうした姿勢から生じている問題点に目を転じると、『慎重さ』が他の領域にも波及し、それが「金融サービス業化」への取組みを抑制する要因となっていることが明らかである。「金融サービス業化」という言葉の内容についての詳細な検討は次章に譲るが、その語感や金融業とサービス業の性格を同時に有する姿、すなわち、金融業としての普遍性・安定性と、サービス業としての機動性・柔軟性を兼ね備えた姿、を意味するものと考えられる。

しかし、これまでの動きをみる限り、多くの地銀では伝統的な金融業としての側面が重視され、結果としてみると、そのサービスは一定の品質を維持しているが、内容は画一的なものにとどまっていたという印象が強い。とりわけ、これまでみてきたそれぞれのフランチャイズで安定的なシェアを維持している地銀においてはそうした姿勢が鮮明である。

この「金融サービス業化」の流れを手数料ビジネスの強化という側面にとらえると、

「地域に根付いた営業展開をしていることを考えると、今後、コストアップが不可避となっても、**非金利収入**を増やすことには自ずと限界があるのでは」（前掲J行）

「収支面では、高金利の預金を提供する一方で高い手数料を取るのも、低金利の預金を提供して手数料を安くするのも同じこと。**手数料を取**

らないこともサービスのひとつである。」（前掲K行）

という見方にもうなずける部分がある。

しかし、この「金融サービス業化」の本質は、そうした形式的なものや、部分的なものにとどまるものではないのである。むしろ、地銀（そしておそらくすべての金融機関）が、規制緩和と進展後の新しい時代に適応するために、進化をめざしていく方向のひとつと考えておくべきものであろう。その進化した将来像と「金融サービス業化」後の姿はかなりの部分で重なり合うのである。

金融市場を取り巻く環境が変化したばかりでなく、顧客のニーズ自体も大きな変化を遂げている。そして、金融機関に対しても、そうしたニーズに積極的に対応し、多様でかつ現実に利益をもたらすような金融サービスの提供を求める声が高まっている。それはすでにひとつの底流となり、逆戻りはできない状況にある。これは、地銀が、まさに「金融サービス業化」に直面している状況を示すものである。

### 3. 米銀の経験に学ぶ

#### (1) 預金金利自由化と収益構造の変化

米国では、わが国にちょうど10年先行して、83年10月に実質的に定期預金金利自由化を完了した。図表-11により預金金利自由化以降の米銀全体（FDIC加盟の全商業銀行ベース）の収支構造の変化を総資産平残に対する割合で見ると、利ざやに相当するネット金利収入（グロス金利収入-グロス金利支出で算出）は2%台後半から3%台を維持しており、最近の収益力の回復過程においてはこれが4%近くまで上昇している。これはわが国銀行の5倍近い水準であり、その収益性の高さには目を見張るものがある。

しかし、これから貸倒引当金繰入れに伴うコス

図表-11 米国商業銀行の収支構造の変化

(単位：%)

		1975	76	77	78	79	80	81	82	83	84
グロス金利収入	A	5.48	6.43	6.47	7.24	8.62	9.87	11.86	11.29	9.56	10.16
グロス金利支出	B	2.86	3.49	3.54	4.17	5.5	6.77	8.72	8.03	6.34	6.92
ネット金利収入	C=A-B	2.62	2.94	2.93	3.07	3.13	3.09	3.15	3.26	3.22	3.24
貸倒引当金繰入	D	0.34	0.33	0.26	0.25	0.24	0.25	0.26	0.4	0.47	0.57
純利ざや	C-D	2.28	2.62	2.67	2.82	2.89	2.84	2.89	2.86	2.75	2.67
非金利収入	E	0.82	0.73	0.7	0.74	0.78	0.89	0.9	0.96	1.03	1.18
預金サービス関連手数料		0.15	0.15	0.14	0.14	0.16	0.18	0.2	0.22	0.24	0.27
非金利支出 (=経費)		2.24	2.46	2.45	2.5	2.54	2.63	2.75	2.91	2.94	3.03
税引き前当期利益		0.85	0.88	0.92	1.06	1.12	1.1	0.95	0.84	0.84	0.82
非金利収入比率 E/(C+E)		23.8	19.8	19.3	19.4	20	22.3	22.2	22.7	24.2	26.8

		1985	86	87	88	89	90	91	92	93	94
グロス金利収入	A	9.63	8.58	8.38	8.94	9.92	9.58	8.56	7.45	6.85	6.65
グロス金利支出	B	6.11	5.16	4.96	5.41	6.42	6.13	4.96	3.56	2.96	2.87
ネット金利収入	C=A-B	3.53	3.42	3.42	3.52	3.51	3.45	3.6	3.89	3.9	3.78
貸倒引当金繰入	D	0.69	0.8	1.29	0.57	0.97	0.97	1.02	0.78	0.47	0.28
純利ざや	C-D	2.83	2.62	2.13	2.95	2.53	2.49	2.59	3.11	3.43	3.5
非金利収入	E	1.22	1.31	1.43	1.49	1.62	1.67	1.8	1.95	2.12	1.99
預金サービス関連手数料		0.29	0.29	0.3	0.31	0.32	0.34	0.38	0.41	0.42	0.4
非金利支出 (=経費)		3.21	3.27	3.34	3.35	3.4	3.49	3.73	3.86	3.93	3.74
税引き前当期利益		0.9	0.8	0.26	1.1	0.77	0.68	0.75	1.32	1.7	1.73
非金利収入比率 E/(C+E)		25.6	27.6	29.6	29.8	31.6	32.6	33.3	33.4	35.3	34.5

(注) 非金利収入比率以外はいずれも総資産平残に対する割合。FDIC加盟全行ベース。  
 (資料) Federal Reserve Bulletin 各号よりニッセイ基礎研究所作成

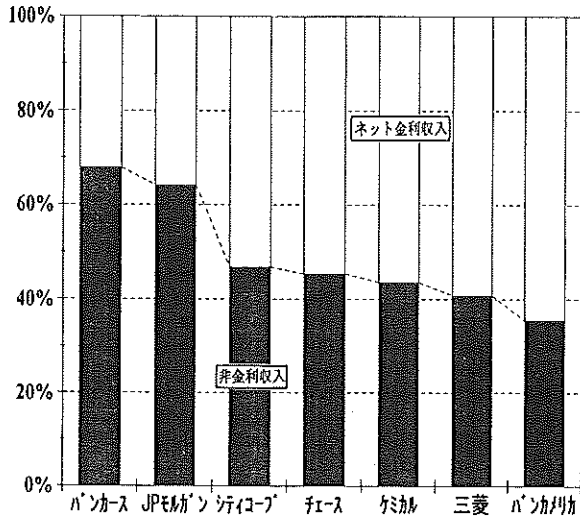
トを差し引いた純利ざやでみると、80年代以降、その収益性は頭打ち傾向を強め、87年には2.13%へと低下している。これは、預金金利自由化当初、それが金利収入の成長性を鈍化させるとして問題視されていたことが顕在化したものである。

こうしたなかで、各銀行は非金利収入の強化をめざす動きを強めた。米銀全体でみた収入（ネット金利収入と非金利収入の合計）に占める非金利収入の割合は、預金金利自由化スタート直後の70年代後半には20%前後であったが、その完了期である80年代半には25%へと上昇している。そして、自由化完了後もそのウェイトは着実に高

まり、94年には34.5%と、収入全体の3分の1強を占めるに至っている。

こうした動きは、大手米銀において一層顕著となっている。94年決算時点における非金利収入比率は、ホールセール中心のバンカース・トラストの67.8%、JPモルガンの64.1%はともかく、リテール業務を行っているシティコープでも46.8%、チェース・マンハッタンで45.3%、ケミカルで43.5%といずれも米銀平均を上回り、非金利収入が収入全体の半分近くを占めている。また、米国内においてスーパーリージョナル（米国では、これを複数の州でフル・バンキングを営む銀行に対する呼称として用いることが一般的である。し

図表-12 主要銀行の収支構造<1994年度>



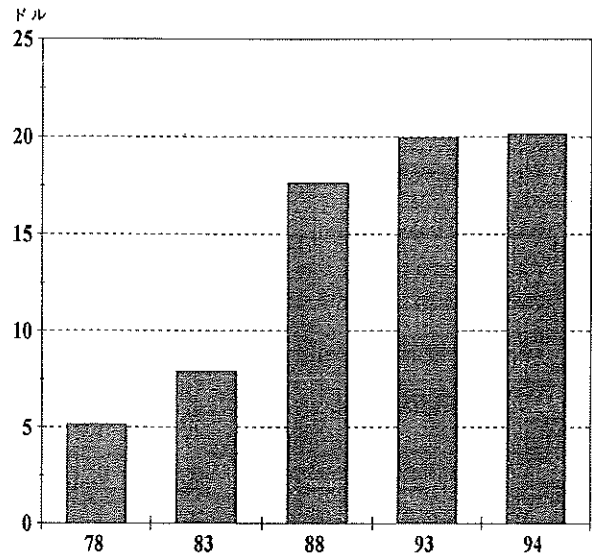
(資料) 各行アニュアル・レポートよりニッセイ基礎研究所作成

たがって、この用語の意味も営業基盤の地域的な拡がりを指すことが多い。)としての地歩を確立し、カリフォルニア州を中心にリテール業務を展開しているバンカメカにおいても、非金利収入比率は35.5%と米銀平均を若干上回っている。ちなみに、わが国で唯一米国SEC基準での決算を公表している三菱銀行の連結ベースでの非金利収入比率は95年3月期には40%に達し、リテール業務を営む大手米銀とバンカメカの中間の水準にある(図表-12)。

## (2) 導入された預金サービス関連手数料

米銀の非金利収入の強化に注力する姿勢は預金サービス関連手数料導入の動きにもうかがえる。預金金利自由化完了以降、米銀は預金サービスの利用に対して、口座維持手数料、小切手支払停止手数料、支払済小切手返還手数料、口座残高照会手数料など様々な手数料を相次いで導入している。これは、米銀の手数料ビジネスへの注力であると共に、これまで無料であった諸サービスの有料化

図表-13 預金サービス関連手数料額の推移



(注) 手数料額は小口決済性預金1,000ドルあたりの年額。

(資料) Federal Reserve Bulletin 各号よりニッセイ基礎研究所作成

という側面を有するものでもあった。

小口決済性預金平均残高1,000ドル当たりの預金サービス関連手数料の推移(年額換算)をみると、70年代後半は5ドル前後であったものが、80年代後半には15ドル強、90年以降は20ドルに達している。金利に年率換算すると、この間に0.5%から2%台へと上昇していることがわかる(図表-13)。そして、低金利局面では、利用者である顧客が支払った預金サービス関連手数料が受け取った預金金利を上回るという状況も生じている。

手数料の引上げや有料化においては、銀行の収益面からの要請が優先され、顧客ニーズが軽視されたという面があったことは否めない。そうしたことから、利用者の反発を招いたケースもあり、新聞紙上で銀行手数料高騰が批判されただけにとどまらず、一部の州では預金金利を低くする代わりに手数料等を減免することを義務づけたライフライン・アカウントの導入を制度化する動きもみられた。しかし、そうした批判に直面したことを考慮しても、預金金利自由化から生じた環境変化

がそれぞれの銀行に金融サービス提供機能の見直しを促し、その強化に注力させたという点では大きなメリットをもたらしたと考えられる。

94年6月、シティバンクはわが国でのリテール業務の展開において、口座維持手数料（すべての預金を合計して月間平均残高が30万円未満となった場合、月額1,030円を徴求するというもの）を導入した。この手数料の導入に際して、その背景や手数料自体の位置づけに触れて、シティバンクの担当者は、

「手数料は顧客とのリレーションシップを深める手段のひとつ。顧客のニーズを踏まえ、提供している商品やサービス自体の付加価値を高め、顧客に満足してもらえるものとして差別化が図れていることがその大前提だ。」（個人金融本部）

とコメントしているが、ここにも先行して預金金利自由化を経験した米銀の「金融サービス業化」に対する基本スタンス、すなわち金融サービスの中味のユニークさを武器に競争を進めていこうとする姿勢を垣間見ることができる。

### (3) 「金融サービス業化」の事例

「金融サービス業化」の動きは大手米銀にとどまらず米国の地銀にも波及している。そのいくつかの事例を『フォーブズ』に掲載された記事から紹介してみたい。

最初は、ボストンを中心に営業を展開しているベイバンクの事例である。この銀行は、近隣で通信販売を営んでいるL・L・ビーン社の販売技術を借りる形で、メール・オーダー・バンキングを始めた。これは、ベイバンクが提供している通常の当座預金からホーム・エクイティ・ローンや学生ローンに及ぶ160種類の金融商品・サービスを一冊のカラーのカタログにまとめて顧客に配布、

それに対する注文を料金着信払いの電話やファックスを備えた24時間営業のサービス・センターで受けるという仕組みである。メール・オーダー・バンキングが導入されて2年が経つが、今ではベイバンクの一般の支店30か店分の業務をこのセンターひとつでこなしている。

また、ミネアポリスのファースト・バンク・システムは自動信用供与システムを開発した。これにより電話による申込みに対しても、15分で自動車ローンを提供することが可能となっている。このインスタント・バンキングによって、5,000ドルの分割払いローンでも、これまで人手に頼っていた場合の一件あたりのコスト41ドルが7.3ドルに節約でき、浮いた33.7ドルでファースト・バンク・システムは機械装備の高度化に向けた投資を着々と進めている。毎年の自動車ローンの件数にこの33.7ドルをかけたものがこの銀行の収益力の源泉となっているのである。

さらに、ウェルズ・ファーゴ（サンフランシスコが本店）は米国では好業績銀行のひとつとされているが、最近、競争が激化し収益性が悪化した住宅ローンから撤退し、約450名の従業員を解雇した。しかし、リテール業務への注力を進めるため、カリフォルニア州にある3つのスーパーマーケットのチェーンの店舗内にミニバンクを開設している。これはその業務展開におけるコスト削減を進めた結果である。

こうした動きは他のリテール業務を営む銀行でもみられ、ワコービア、バンク・オブ・ニューヨーク、アムサウスなども住宅ローンから撤退している。また、法人向け信託業務から撤退したバンカメリカやネーションズバンクの例もある。さらに、ケミカルのように強みが発揮できない場所にある店舗網を売却する銀行もみられる。

これらは、いずれも「金融サービス業化」の具体的な動きを示すものであるが、基本姿勢ではいくつかの共通点が見受けられる。ひとつは、自らの得意分野を見据え、先行投資によってその強み

をさらに大きなものにしようとしていることである。同時に、そうした得意分野を堅持するために、強みを発揮できない業務や地域からは撤退するといったドラスティックな動きも顕在化している。こうしたなかで、従来型の全方位を志向した業務展開は見直されつつある。

もうひとつは、そうした強みを自らの確固たる収益源として位置づけていることである。米銀の多くでは、厳格な部門別収支管理を導入しており、強みもそれが実際に銀行収益に貢献してはじめて評価されるのが基本である。この点では、取引シェアを重視するわが国の銀行の経営姿勢とは一線を画している。

事実、冒頭で例示した「金融サービス業化」を進めている米地銀3行の94年の業績をみると、規模の面では大手米銀100行平均の増加率10.7%を下回り、最高でも6.53%にとどまっている。これは、得意分野への注力を反映したものと考えられる。しかし、収益面では大手米銀100行平均の増益率8.9%を大きく上回り、最も低い銀行でも37.3%の増益を記録している。その結果、ROAも大きな改善をみせている(図表-14)。

このように業務の収益性や得意分野の見直しを通じて「金融サービス業化」を進めている地銀3行が好業績を残していることが示すように、米国における「金融サービス業化」の進展は銀行の収益構造を大きく変化させ、その安定性を高めたと

いえる。そして、そうした流れが呼び水となって、今回の米銀収益回復がもたらされたとみることもできる。

#### 4. 日本型スーパーリージョナル 創出をめざして

##### (1) 本番を迎えた「金融サービス業化」

金融自由化の進展下、わが国の地銀の経営環境も大きな変化を遂げようとしている。これまでの経営姿勢が足下の閉塞状況を打破できない状況に直面し、得意分野に支えられてきた強みにも翳りが生じるなかで、そうした姿勢自体の見直しが真剣に検討されるようになってきている。

一例をあげると、地銀は、これまではそれぞれのフランチャイズにおける得意分野で豊富な情報を駆使して、実物担保でフルカバーされた良質資産を積み上げる形で貸出の増加を図ってきた。しかし、そうした強みに依存した姿勢だけでは各地域における資金需要の低迷、産業の空洞化といった大きな構造変化に対応していくことが困難な状況を迎えている。そうしたなか、先行して良質資産の基準そのものを見直す動きや、融資の現場において実物担保に依存することなく企業評価ができる専門家の育成に取り組もうとする動きもみられるようになってきている。

また、地銀のリテール・マーケットへの対応に

図表-14 「金融サービス業化」を進める米地銀3行の収益力

(単位: 億ドル、%)

	総資産			利益			ROA	
	94	ランク	年増加率	94	ランク	年増加率	94	前年比
大手米銀100行平均	303.9	---	10.7	3.44	---	8.9	1.56	-0.04
ンディコープ	2,504.9	1	15.7	33.7	1	51.7	1.29	0.32
ウェルス・ファコ	533.7	15	1.64	8.4	10	37.3	1.62	0.44
ファースト・バンク・システム	262.2	32	-0.63	4.2	26	40.9	1.63	0.46
ベイバンク	107.7	58	6.53	1.07	69	58.8	1.04	0.33

(注) ランクは大手米銀100行でみた順位。ROAの前年比は(94年のROA)-(93年のROA)で算出。  
(資料) American Banker 95年3月24日号よりニッセイ基礎研究所作成



おいては、依然として、個人から預金を吸収する場という見方が大勢を占めている。ローン関連商品はあっても品揃えの域を出ていないというケースも少なからず見受けられる。しかし、一部では、すでに個人取引のメイン化を志向し、顧客をそれぞれのライフステージで分類し、メイン口座を通じて多面的・総合的な取引を進めるための布石を投ずる動きも顕在化している。また、顧客ニーズの把握を出発点とする経営への転換を模索する動きも生じている。

さらに、本業における優位性を維持するために情報発信機能を強化しようとしている地銀もある。一方、自らデータベース・マーケティングを試行、マーケットの構造を踏まえて、顧客のニーズに応えるための新しい枠組みを模索し始めている銀行の例もみられるようになった。「金融サービス業化」が本番を迎えたのである。

## (2) 求められるグランド・デザインの策定

これからの「金融サービス業化」の過程においては、地銀の経営戦略がこれまで以上に多様化することが予想される。しかし、フランチャイズへの注力を進める姿勢は共通のものとなろう。

すでに、一部の地銀は、新しい経営管理技術や手法を導入し、実戦的な ALM（資産負債総合管理）体制の構築や OHR（オーバーヘッド・レシオ。営業経費／粗利益でとらえた経費率）による経費構造の見直しを進めている。そうした技術・手法の見直しが重要であることは言うまでもないが、見逃してならないのは、新時代に向かってどのような銀行、金融サービス業像を構築するか、別の見方をすれば、どのような銀行、金融サービス業になりたいかというグランド・デザインを自分で描くという姿勢ではなかろうか。それをすべての出発点とすべきである。

今後、比較的規模が大きく、金融サービスの領域も幅広い地銀群とそれぞれの専門性を最大限に

発揮してブティックをめざす地銀群、見方を変えればハイテク志向型の地銀群とハイタッチ志向型の地銀群に二極化していく公算もある。この両者では、目標とする経営指標やその管理手法に差が生じるのは当然のことといえよう。

こうしたなかで、地銀に求められているのは、自らの方向性と体質に合った方法論を選択し、それをフランチャイズに向かって直接語りかけていくという経営姿勢であろう。同時に、「金融サービス業化」を見据えれば、地銀がフランチャイズの顧客を念頭に置き積極的なディスクロージャーを推進して、わかり易く、透明度の高い経営を実践していくことも自然の姿と考えられる。横並び意識にこだわってはい個性化や得意分野の構築が果たせない時代である。

## (3) 今後の展望—結びに代えて

これから 21 世紀初頭にかけては、地銀（そしておそらくすべての金融機関）が、リスクに対峙（たいじ）する能力を競う時代となろう。そうしたなか、「リスクを評価し、引き受け、管理することが銀行等の基本的機能」（グリーンSPAN 米国連邦準備制度理事会議長）という原点をもう一度確認し、そこへの回帰を目標として、地道な努力を積み重ねていくことが求められていこう。地銀の経営環境は様々であるものの、それぞれのフランチャイズでインキュベーターとしての役割を存分に発揮し、地域の産業構造の転換や活性化をリードしていく存在となりうるか否かは共通の課題になるとみられる。

ここで問われるのは、ひとつは地銀のリスク・テイキングが許容される基礎体力（自己資本）の厚みであり、もうひとつは地銀のリスクをテイクする能力それ自体である。そのためにも、自然体でもリスク・テイキングができる得意分野を構築することが急務とされるのである。「ノー・リスク・テイキング、ノー・リターン」が鉄則である

ことはいうまでもないが、ここではALMなどリスク管理手法の実践も不可欠となろう。

日本型スーパーリージョナルの原点は、「金融サービス業化」にチャレンジし、金融サービス提供機能の強化を進めていく姿勢にあると考えられる。現在はそうしたモデルを自分に合わせて構築し、得意分野を見定めて独自のスーパーリージョナル像を創出するための「助走時期」である。そして、ここでの取組み姿勢の巧拙が、今の「地の利」が本物であるか否かを定める要因となることは言うまでもない。

今後の地銀経営の方向性については、

「自由化時代を生き抜くためには、個性を発揮して、利益のコアを獲得していくことが不可欠だ。個性と利益の源となるのが自分の得意分野であり、リスクをテイクしてもそれを取捨選択していくのがトップの仕事である。」（地銀〇行頭取）

「銀行の商品の競争力はそれに付加価値をつけるかどうか、すなわち情報収集とその提供の能力で決まる。強みがあればよそとネットワークを組むこともできる。」（地銀P行頭取）

といった声もある。これらは、自らのリスク・テイキングによって、個性や強みを確立できた地銀のなかから日本型スーパーリージョナルが登場してくることを示唆するものである。

21世紀はすべての金融機関が個性化にまい進する時代であろう。そうしたなかで、それぞれの強みを結び合わせ、従来の枠組みに囚われない形でのコーポレート・アライアンスを模索する動きが台頭してくるとみられる。しかし、それは「強みを持たない金融機関は、衰退を余儀なくされる」という厳しい時代の到来を告げるものでもある。

## 主要参考文献

- American Banker, various issues.  
Annual Reports, (including SEC Form 10-K and 20-F)  
The Banker, various issues.  
Board of Governors of the Federal Reserve System, "Profits and Balance Sheet Developments at U.S. Commercial Banks in 1994," *Federal Reserve Bulletin*, June 1995.  
Cargill, Thomas F., and Shoichi Royama, *The Transition of Finance in Japan and the United States: A Comparative Perspective*, Hoover Institution Press, 1988.  
Forbes, April 10, 1995.  
Kaufman, George G, *The U.S. Financial System*, Prentice Hall, 1992.  
Yamanaka, Ju-ichi, "Institutional Behavior of Japanese Commercial Banks-An Empirical Perspective," *Working Papers in Economics E-92-15*, Hoover Institution, 1992.  
---, "Transition in the Institutional Behavior of U.S. Commercial Banks-A Comparative Perspective," *Working Papers in Economics E-93-5*, Hoover Institution, 1993.  
金融ジャーナル社, 『金融マップ: 1995年版』, 1994年。  
各行, 『決算短信』。  
全国銀行協会連合会, 『全国銀行財務諸表分析』各号。『全国銀行中間財務諸表分析』, 各号。  
田辺敏憲, 『アメリカの金融機関経営』東洋経済新報社, 1985年。  
日本銀行金融研究所, 『新版 わが国の金融制度』日本信用調査, 1995年。  
日本銀行調査統計局, 『経済統計月報』, 各号。  
---, 「平成6年の資金循環」, 『日本銀行月報』1995年7月。  
日本公社債研究所, 『日経金融年報』, 各号。  
村本 孜, 『制度改革とリテール金融』有斐閣, 1994年。