



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	岐路に立つ金融機関のビジネスモデル：道内金融機関の財務構造から
Author(s)	齋藤， 一朗
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報， 8， 3-13
Issue Date	2019-03-29
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/73570
Type	departmental bulletin paper
File Information	010-2186-9359-8.pdf



<講演>

岐路に立つ金融機関のビジネスモデル －道内金融機関の財務構造から－

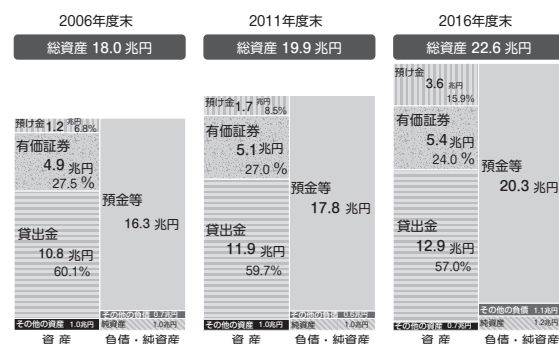
講 師 齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院商学研究科 教授)

本日は、「岐路に立つ金融機関のビジネスモデル」という大仰なタイトルをつけさせていただきました。金融機関が今すぐどうこうなるというわけではありませんが、さすがにここに来て、預金、貸出を本業とする金融機関のビジネスモデルはかなり揺らぎを見せているのではないかと考えました。今日は、道内金融機関の財務構造を眺める中からどういうものが見えてくるのか、これから金融機関の経営を考える際にどこを切り口に考えたらいいかをご報告したいと思います。

ご存じのように、地域銀行はかなり収益的に苦しい状況が続いております。11月15日に配信された共同通信のニュースでは、9月中旬期の利益が3年前からずんずんと減ってきているということです。収益的に非常にきつい。収益性（率）が下がっている中、規模を拡大することによって、何とか絶対的な収益（額）を確保しているという状況が続いております。

では、北海道についてはどうか。図1は道内金融機関のバランスシートですが2006年度から2016年度、すなわち2017年3月末までの推移を



作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

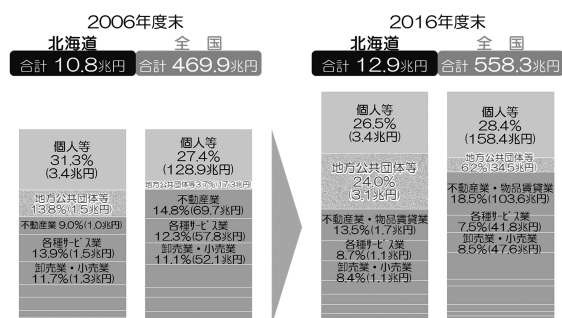
図1 道内金融機関のバランスシート構造

3時点に分けて示したものです。皆さんもご承知のように、銀行のバランスシートの貸方を見ると、大方が預金での資金調達、借方では預金で集めた資金を貸出などでの運用、トータルでみて資金を仲介するというスタイルをとっております。2016年度末のバランスシートでは、20兆3,000億円の預金等に対しまして、貸出金が12兆9,000億円、有価証券が5兆4,000億円、さらに預け金が3兆6,000億円と、大ざっぱにみて、このような構成になっています。預金として預け入れられた資金が支払準備としての預け金のほか、貸出金と有価証券に振り向けられているという格好になっております。2006年度末との比較で見えますと、総資産規模につきましては4兆6,000億円の増加となっております。貸方では、預金等が4兆円増えました。借方では、貸出金が2兆1,000億円、有価証券が5,000億円、預け金が2兆4,000億円と、いずれの項目におきましても10年前と比較して規模は拡大しております。

その一方で、シェアのほうにご注目いただきたいのですが、特に借方の貸出金につきましては、確かに絶対額としては伸びていますが、資産全体に占めるシェアは60.1%から57.0%まで低下してきています。有価証券も、絶対額では5,000億円増えていますが、シェアは27.5%から24.0%へ低下してきています。一番伸びているのはどこかというと、預け金の部分です。こちらは6.8%から15.9%へ9.1ポイント上昇し、資金運用の構造自体がこの10年間で大きく変わってきています。単純に預金を集めて資金を貸し出す、あるいは有価証券等々で余資を運用するというような構

造から、資金仲介を控えて預け金を積み増していきような構造へと変化してきました。

次に、もう少し資産運用側を詳しく見ていきます。図2は、業種別の貸出金残高を同じように2006年度末と2016年度末で比較をしたものです。2016年度末の方を見ますと、個人等の占める割合が最も高く、シェアが26.5%、残高では3兆4,000億円、次いで地方公共団体等が残高で3.1兆円、シェアにして24.0%という形になっております。さらにその下位には、不動産業・物品賃貸業が13.5%、1兆7,000億円が続くという構成になっております。過去10年間の推移を眺めて見ますと、この間、地方公共団体等が著しく増加しています。2007年度から6年間続いた財政融資資金の補償金免除繰上償還と民間資金への借り換えが大きく進んだことから、北海道の金融機関全体では地方公共団体等向けの貸出金が大きく伸びました。地方公共団体等に次いで増加額が多いのは不動産業・物品賃貸業です。この背景には相続対策や投資収益を目的とした不動産の取得、これに絡むアパート・賃貸マンション向けローンの増加が大きく寄与したと考えられます。貸出金残高が減少した業種を見ますと、各種サービス業のほかに、卸・小売業があります。各種サービス業では4,000億円、卸・小売業で2,000億円の減少となっています。そのような点では、個人等と地方公共団体等を除いた事業性資金全体では2006年度末から2016年度末までの間で、残高としては5,000億円増加しましたが、シェアとしては5.4ポイント低下しているような状況です。言い換えるならば、リスクの相対的に高い事業性資金から徐々に、



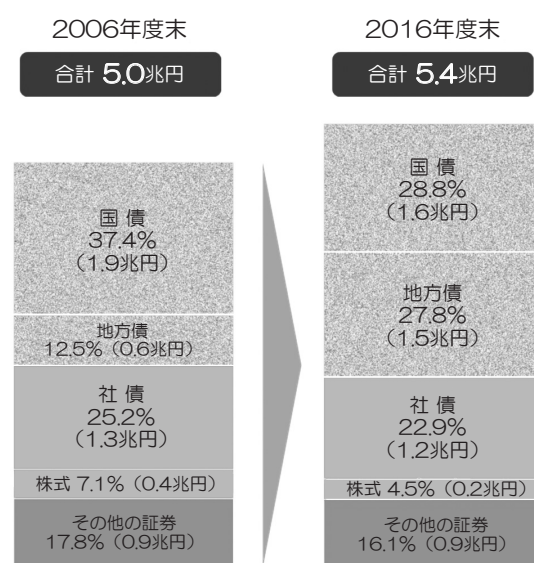
作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図2 道内金融機関の業種別貸出金残高

比較的安全性の高い地方公共団体等あるいは住宅ローンを中心とする個人等向け貸出金へというように形で資金の流れが変わってきていることが、この結果から見て取れます。

図3は、種類別の有価証券保有残高を見たもので、ご覧のように国債、地方債、社債といった債券が大宗を占めています。ここでも、残高は4,000億円ほど伸びてはいますが、その構成を見ますと、やはり変化は見られます。まず国債のシェアが37.4%から28.8%へ落ちてきていること。他方で、株式についてもそのシェアを落としてきていること。代わって地方債を組み入れるケースが多くなってきていることが図からわかることです。従来から、どちらかというとリスクをとって運用するというよりは、公社債等によって比較的安全性に運用する姿勢がみられました。ですが、その中においても、近時、市場での利回りがマイナスになる国債が減少し、地方債へとシフトしている様子が見て取れます。

こうした貸出金と有価証券を合算し、リスク・アセット全体で見たのが図4です。一目瞭然だと思いますが、事業者向けがシェアを落としています。残高は増えているのですが、シェアは5ポイントほど落ち込んでいる。逆に、国や地方公共団体等に向けての与信が増えています。個人向けの

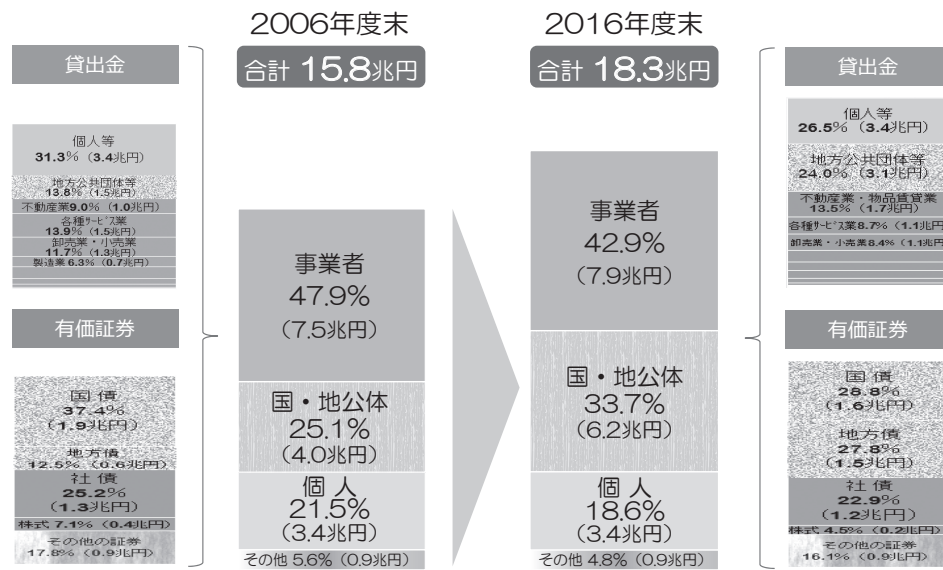


作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図3 道内金融機関の種類別有価証券残高

2019.3

岐路に立つ金融機関のビジネスモデル 齋藤



作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成

図4 道内金融機関リスク・アセットの構造変化

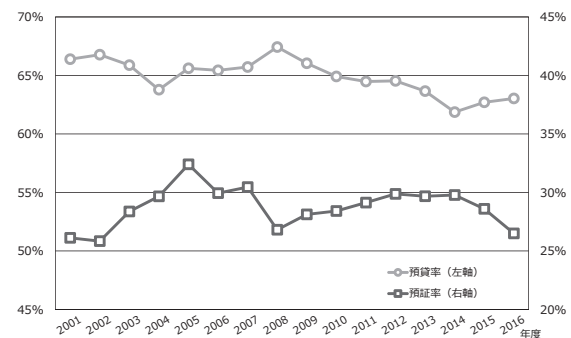
残高は横ばいといったような状況です。これらを踏まえますと、全体として、やや言い過ぎの感もありますが、リスクに対して敏感になってきているとでもいいましょうか、あるいはリスクを回避する方向でのバランスシート調整が行われているということが言えるのではないかと思います。

図5は、道内金融機関の預貸率・預証率の推移を見たものです。これによりますと、趨勢的には預貸率が低下する傾向が見られます。2008年度にはリーマンショックの影響を契機として、預貸率はより明確な形で低下に向かいますが、その後の回復もはかばかしくありません。2014年度以降、若干上向きに転じてはいますが、その水準はリーマンショック以前よりも低い水準に留まっています。預証率は、預金に対してどれだけ有価証券で運用しているかを測る指標です。預証率はリーマンショック時に大きく低下しましたが、それ以降、回復基調に乗ったようにも見えます。しかし、2014年度以降、近年では証券運用の方からも手を引いた格好となっています。なかなか回復しない預貸率、低下傾向を続ける預証率という中で、冒頭でご覧いただきましたように、預け金のシェアが上がってきている。つまり、お金を貸さなくなっている、あるいはお金を運用しなくなっている姿が、こうしたバランスシート

の構造の変化から見て取ることができます。

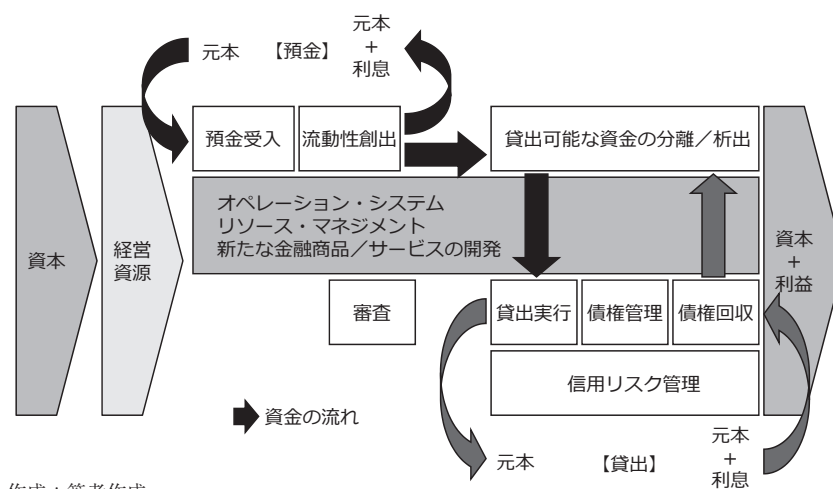
これまでみてきた金融仲介の様相から、図6に道内金融機関のビジネスモデルの型を描いてみました。図の細かな説明は省かせていただきますが、基本的に北海道の金融機関のビジネスモデルは、預貸業務を基軸とした伝統的なビジネスモデルに依拠した形で展開しているといえるでしょう。預金を集めて資金を貸し出したり、有価証券で運用したりというような非常にシンプルなビジネスモデルをとっているということがおわかりいただけたのではないかと思います。

ここまではバランスシートをご覧いただきましたが、今度は損益計算書の方をみてみたいと思います。金融機関の損益計算書につきましては、



作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図5 道内金融機関の預貸率・預証率の推移



作成：筆者作成。

図6 金融機関のビジネスモデル

【損益計算書】

経常収益
資金運用収益 (a)
役務取引等収益 (b)
特定取引収益 (c)
その他業務収益 (d)
その他経常収益 (e)
▲) 経常費用
資金調達費用 (f)
役務取引等費用 (g)
特定取引費用 (h)
その他業務費用 (i)
営業経費
その他経常費用
経常利益
特別損益
+) 特別利益
▲) 特別損失
▲) 法人税、住民税および事業税
当期純利益

【業務粗利益／業務純益】

業務粗利益
資金運用収支 (a-f)
役務取引等収支 (b-g)
特定取引収支 (c-h)
その他業務収支 (d-i)
▲) 経費
(臨時的経費を除く)
▲) その他経常費用
(一般貸倒引当金繰入額)
業務純益
臨時損益
+) その他経常収益 (臨時収益)
▲) その他経常費用 (臨時損失)
経常利益

作成：筆者作成。

図7 損益計算書の構成

図7に示しましたように、通常は左側の形式でディスクローズされていますが、これを分析に便利のように業務純益を基軸とした右側の形に組みかえて、この形式から損益構造を見ていきたいと思ひます。それぞれの業務ごとの収支を出し、本業による儲けを峻別しながら損益計算書の状況を俯瞰していきまひす。なお業務純益につきまひしては、細かい説明は省略させていただきますが、分析の目的によってはさまざまな業務純益の類型があります。図8をご一覽いただければと思ひます。一口に業務純益といつても、実質業務純益、コア業務純益、あるいは文字通りの業務純益があります。本報告では、いわゆる対顧客取引が損益的にどの

ようになつていひるのかというところに着目したいので、コア業務純益を中心に数字をみていきたいと思ひます。さらに相対的な収益性につきまひしても、ROE¹⁾を中心として、いわゆるデュポン・フォーミュラ²⁾と呼ばれる分解式にほぼ沿つた形で要因分解し、最終的にどこが傷んでいひるから収益性が伸びないのかを順次突きとめていききたいと思ひていひます (図9)。

1) Return On Equity の略称で和訳は自己資本利益率。企業の自己資本 (株主資本) に対する当期純利益の割合。(野村証券 証券用語解説集 <https://www.nomura.co.jp/terms/english/r/roe.html>)

2) =デュポン・システム。1919年に、米国の化学会社E.I.デュポン社によって考案された財務管理システム。

業務粗利益 資金運用収益 －) 資金調達費用 役務取引等収益 －) 役務取引等費用 特定取引収益 －) 特定取引費用 その他業務収益 －) その他業務費用	経費＝営業経費－臨時的経費 (営業経費＝人件費＋物件費＋租税公課)			
	実質業務純益	国債等債券 関係損益	一般貸倒引当金 繰入額	臨時損益
		コア業務純益	業務純益	経常利益
【業務粗利益】 ・一般企業の売上高に相当する。	【実質業務純益】 ・業務粗利益から経費を控除したもの。 ・一般企業の営業利益に相当する。	【コア業務純益】 ・実質業務純益から国債等債券関係損益を控除。本業の儲けを意味する。 ・国債等債券関係損益＝国債等債券償還益＋売却益－(償還損＋売却損＋償却)	【業務純益】 ・実質業務純益から一般貸倒引当金繰入額を控除したもの。 ・金融機関が経常的な業務を営む中から生み出す利益として、最も重視している。	【経常利益】 ・業務純益から臨時損益（貸出金償却などの不良債権関係損益や、株式等売却益・売却損・償却など株式関係損益等）を控除したもの。

注：信託業務を併営する銀行においては、信託報酬（信託勘定の不良債権処理額を含む）が業務粗利益に含まれる。信託業務を併営する銀行においては、経費、一般貸倒引当金繰入額に加えて、信託勘定の不良債権処理額が業務粗利益から控除される。また、債券発行金融機関においては、債券費が業務純益から控除される。

出所：川本裕子『金融機関マネジメント』東洋経済新報社、2015年、p.26を基に加筆作成。

図8 金融機関の利益指標



作成：筆者作成。

図9 相対的な収益性指標の要素分解

そこで、実際に数字を見ていく前に、どのような形で各指標が連関しているのか、指標間の連関をある種の理念型として描いたのが図10です。各指標は円環状に連関していますので、どこを振り出しとを考えても結構です。例えば自己資本比率の上昇というところを振り出しとして考えますと、自己資本比率が上昇するにつれてリスクテイク余力が向上してくる。リスクをとることによってハイリスク・ハイリターン原則から、粗利ペー

スでのROA³⁾が上昇してくる。そこにコスト効率の向上という要素が加わってくると、全体としてROAが上昇し、それに規定される形でROEが上昇する。ROEが上昇しますと資本の増加率もまた上昇していきますので、資産の増加率いかんによっては自己資本比率がさらなる上昇を見せ

3) Return On Assetの略称で和訳は総資産利益率。利益を総資産（総資本）で除した、総合的な収益性の財務指標である。（野村証券 証券用語解説集 <https://www.nomura.co.jp/terms/english/r/roa.html>）

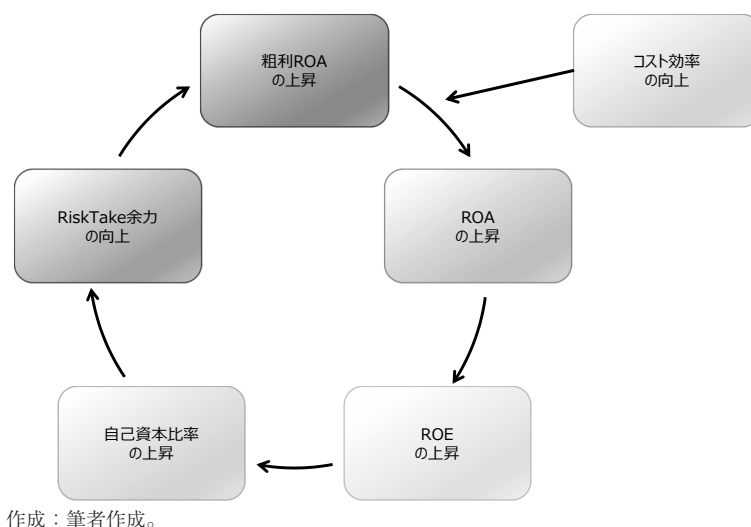


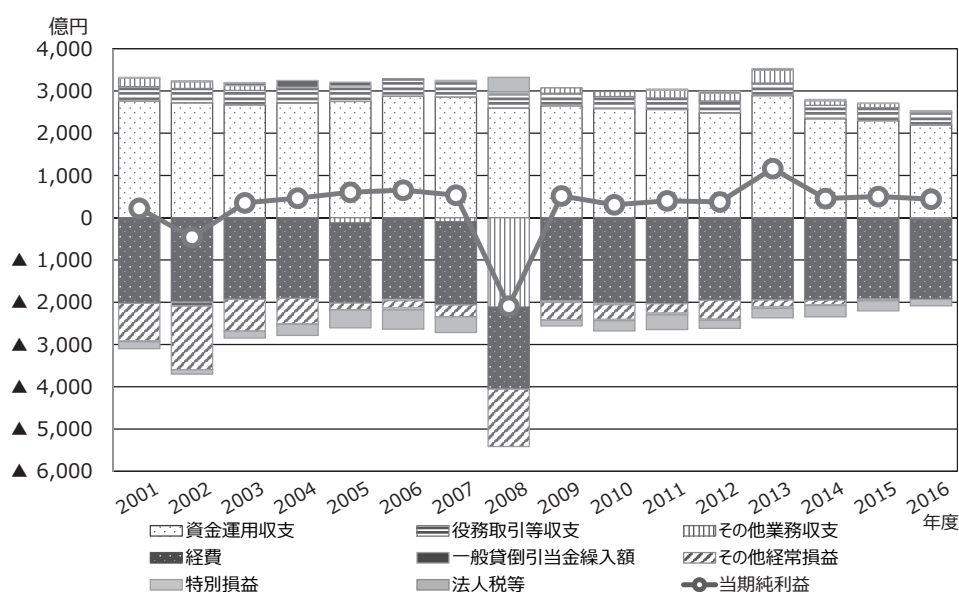
図10 金融機関の収益性と健全性の調和

る。自己資本比率が上昇すると、またさらにリスクテイク余力が向上していくというように、金融機関の収益性と健全性、一見するとトレードオフの関係に立つようなふたつの指標ですが、それらの中には一種の好循環というものが形成され、収益性と健全性の調和が図られるということです。

このような関係を念頭に置いて、実際に数字の方を眺めてみたいと思います。

図11が道内金融機関の損益構造について示したものです。ゼロを基点として、経費および収支がマイナスとなった項目についてはゼロより下

方に、収支がプラスであったものについてはゼロより上方にという形で棒グラフを伸ばしています。当期純利益は折れ線グラフで示しています。このグラフから一見しておわかりだろうと思いますが、北海道の金融機関の収益の源泉は何かと問われれば、資金運用収支です。預金あるいはマーケット等からの資金を調達し、それらの資金を以て貸出金やマーケット等での運用を行う。その利鞘が主たる収益の源泉となっています。他方で、そうした活動には経費が当然かかってきます。それが色の濃いドット部分です。こうしてみると、



作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

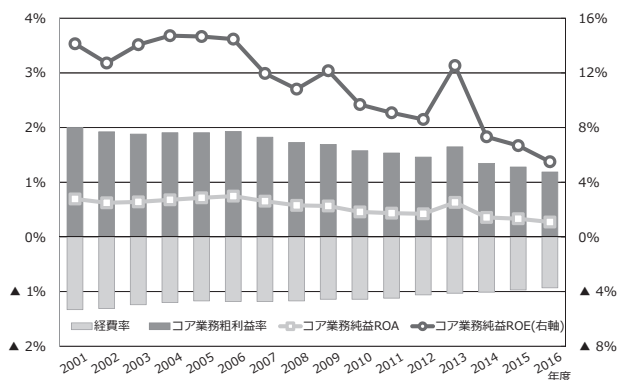
図11 道内金融機関の損益構造

経費をかけて資金を調達し、それを以て運用するという非常にシンプルなビジネスモデルを北海道の金融機関がとっているということが、損益構造からも確認できます。

メガバンクになりますと、役務取引等収支、いわゆる手数料ビジネスのウエートが高くなってきますが、北海道の金融機関においては、さほど大きくはなく、収益に占める割合としては10%ぐらいで推移しています。それゆえ、直感的に金融機関といえば直ちに連想されるようなビジネスモデルで、収益のほとんどを利鞘から得ている格好となっています。

図11の推移の中で着目いただきたいところは、費用面が暫時減っていく中で、収益の側も減ってきているということ、それにつれて最終的な当期純利益も減ってきているということです。つまり、幾ら経費を削減しても、トップラインがどんどんどんどん引き下がっていく。そういう状況の中でなかなか利益を上げ切れていない。北海道の金融機関の収益性が徐々に傷んできていると言ったらいいのでしょうか、利益が縮小してきている動向が見て取れます。

図12は、道内金融機関のROE、ROAの推移をあらわしております。ROEも、ROAも、グラフ下の凡例のところに付しておりますが、コアベースでみています。資金運用収支と役務取引等収支に着目し、対顧客向けのビジネスでどのぐらいの収益性を上げてきているのかを見てみますと、ざっとこんな状況になっています。基本的にROEが2000年入り後、非常に大きく下がってき



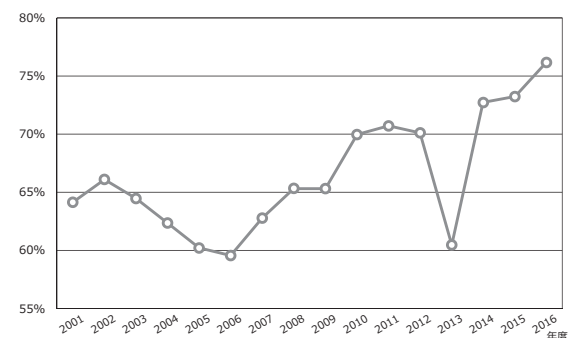
作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図12 道内金融機関のROE、ROAの推移

ています。2006年度頃までは14%ぐらいでしたが、直近では5.5%まで落ち込んでいます。この間、財務レバレッジはほとんど変わっていませんので、ROEの変化がROAの低下に引きずられる形で生じていることが見て取れます。

では、ROAはどうして下がってきているのか。ROAを構成する要素に分けてみますと、それは経費率と業務粗利益率の積に分けられます。棒グラフで示しましたように、経費率は下がっています。コスト効率は高まってきているのですが、それ以上に実入りのほうが減ってきています。業務粗利益率が低下してきているのです。その結果としてROAが低下をたどっているということです。前のグラフでもそうですが、2013年度に特異点のように収益の額、率共に高くなっている部分があります。これは、ある銀行が保有する投資信託を売却したことで、資金運用収支が単年度だけポンと膨らんだことによります。そこを考慮して考えると、トレンドとしてはやはり低下してきています。しかも、それがコスト効率の改善を上回るトップラインの低下によって引き起こされているというところが、北海道の金融機関の一つの現状であると言えるかと思います。いわば稼ぐ力が落ちてきているということです。

図13は、オーバー・ヘッド・レシオ（OHR）⁴⁾、いわば粗利益を1円稼ぐのにどれだけ経費がか



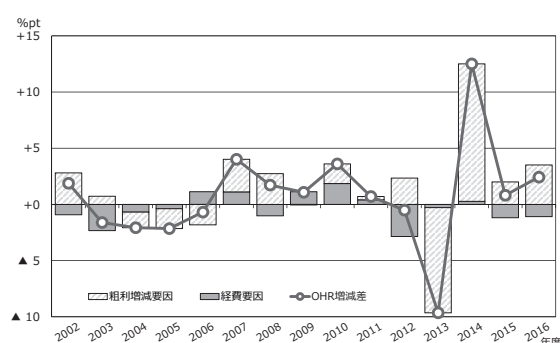
作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図13 道内金融機関のコア業務粗利益 OHRの推移

4) 銀行の業務の効率性を示す指標の一つで、営業経費の粗利益に対する比率を表し、この比率が低いほど、より少ない営業経費で、より多くの粗利益を上げていることを示す。（投資用語集 <https://www.glossary.jp/sec/financial-analysis/indicator/ohr.php>）

かるのかを見たグラフです。2006年度までは順調に下がってきました。粗利益1円当たりのコストということですので、OHRの値が低下することはコスト効率の改善を意味するわけですが、2006年度以降になると、今度は上昇に転じます。これもまた分母と分子に分けて考えると、分母である経費がさほど高まっていないにもかかわらず、分子を構成している業務粗利益が大きく減少したことによります。そういう意味では、現況においては、経費との見合いでなかなか業務粗利益を増やすことができない、それにもまして業務粗利益が減少し続けているというところが非常に大きな問題ではないかと思っています。

図14は、いま申し上げましたことを変動要因分解したものです。OHRがどちらの要因で変動しているのかというのを見てみると、やはり業務



作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

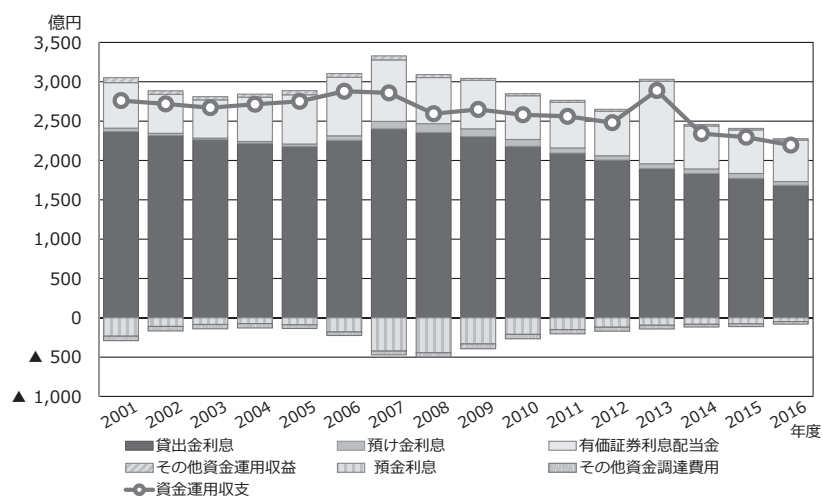
図14 コア業務粗利益 OHRの変動要因

粗利益の増減によってオーバー・ヘッド・レシオの変動が規定されているということが、この図によってもわかりいただけるかと思います。

残された時間もあまりありませんので、やや駆け足にお話をしていきたいと思います。

コア業務粗利益を構成する中で一番の収支は何かと申しますと、やはり資金運用収支です。資金運用収支のうち収益面は、貸出金利息、預け金利息、あるいは有価証券利息・配当金、その他運用収益から構成されています。圧倒的に大きいのは貸出金利息です（図15）。資金運用収支の低下を招いているものは何かというと、やはり貸出金利息が入ってこなくなっていることです。預金利息は、ご覧のように2008年度を境にして急速に減少しています。このため、預金利息をほとんど支払わない中で、利鞘を確保しにくい状況が、北海道では続いているということです。これまでは、貸出金利息の減少を有価証券利息・配当金等によって収益的に補ってきたわけですが、その補填も順次減少してきている状況です。利鞘の状況を見ても、やはり同じです。総資金利鞘、預金貸出金利鞘、いずれで見ても、2000年代入り後のトレンドとしては低下をたどっています。経費率要因が暫時低下する中で、資金運用利回り、あるいは貸出金利回りがどんどん落ちてきています。

あまり細かなところまで踏み込み過ぎると時間もなくなりますので、注目点だけお話をしておきます。貸出金利回りから短プラを差し引いた部分



作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

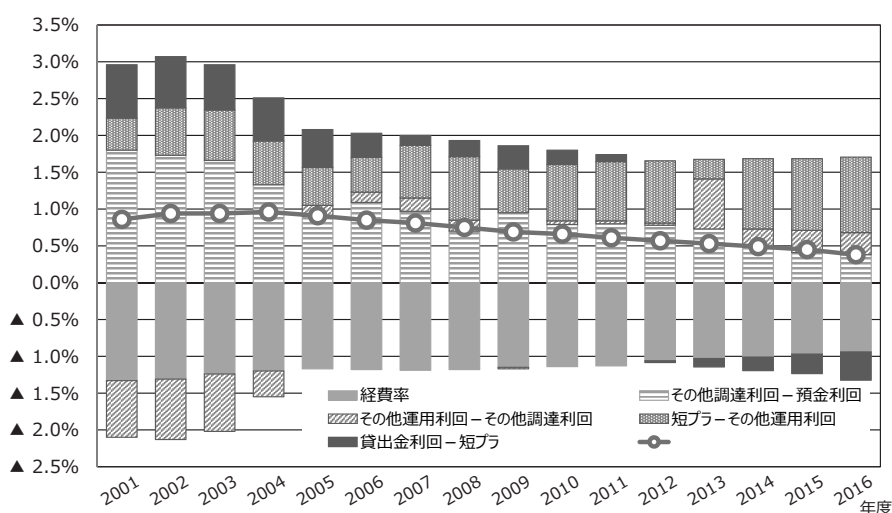
図15 道内金融機関の資金運用収支の推移

にご注目ください（図16）。この部分がいわゆる期間プレミアムと呼ばれるもので、長期のお金を貸した時の上乗せ分です。これが2011年度あたりまではプラスで推移し、期間の長いお金を貸し出す際にはプレミアムをつけて貸せた時期でした。それがどんどんと縮小していき、2012年度からマイナスに転じています。つまり、長期と短期の貸出金を考えると、短期でお金を貸すよりも長期で貸した方がプレミアム分だけ金利が高くなるはずなのに、今ではその上乗せ分が取れなくなってきているということです。そういう意味で、期間に応じた適切なプライシングがしにくい状況があるということです。

図17は、ROEと資本増加率の関係を見たものです。なぜこの関係を見るかという点、ROEから社外流出分を差し引くといわゆる内部留保率に

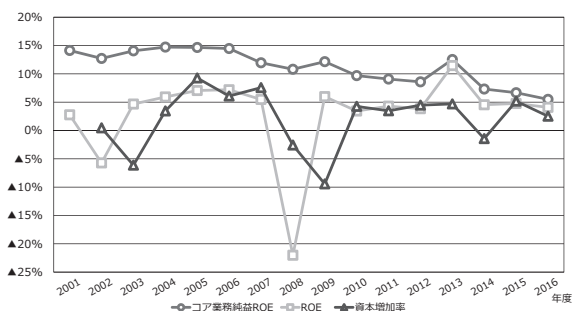
なるわけですが、その値が大きければ大きいほど資本の増加率が高まってくる。そういう意味では、収益性の如何が資本の増加率を左右するという関係が基本的にあります。そのことを確認するためにふたつの指標を重ねてみました。基本的にコア業務純益ベースROEに規定される形で、ROEが低下しています。ROEが低下していく中で、社外流出もありますので、1期ラグを置いた形で資本の増減率もまた規定されているという格好が見てとれます。こうした動向から、なかなか収益性が高まらない中で、資本の拡充が思うように進まない様が見て取れます。

資本の増加率と資産の増加率をあわせて見ますと（図18）、簿価ベースで自己資本比率を上昇させようとする、資本の増加率は資産の増加率を上回っていないければなりません。グラフでは、大



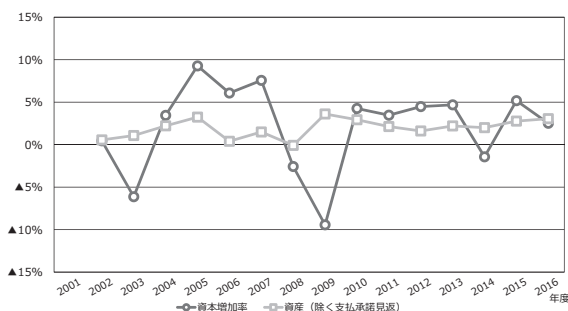
作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図16 道内金融機関の預金貸出金利鞘の要因分解



作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図17 コア業務純益ベースROE、ROEと資本増加率



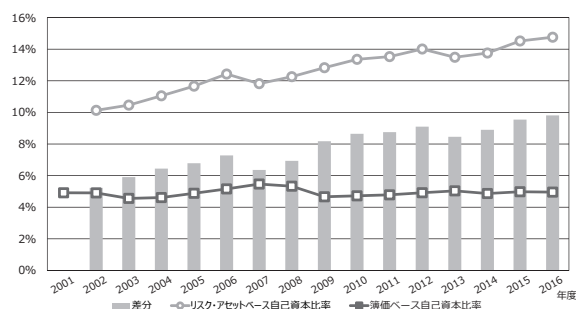
作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図18 道内金融機関の資本増加率と資産増加率

方、資本の増加率が資産の増加率を上回っている状況にあります。つまり、じゃあ大幅に上回っているのかと言うと、そうでもない。どちらかというと同程度の動きになっています。結果として、簿価ベースで見た自己資本比率は近年ほぼ横ばい推移しています（図19）。

それに対して、リスク・アセットベースで公表される自己資本比率の方は、現在、右肩上がりです。そういう意味では、簿価ベースで見た自己資本比率とリスク・アセットベースで見た自己資本比率に大きな乖離が生じています。

では、収益性が上がっていない、自己資本の充実もままならない、そうした中で、なぜ簿価ベースの自己資本比率とリスク・アセットベースの自己資本比率に乖離が生じたのかという点、そこには低リスク資産の積み上げという形でのリバランスが効いていることがあります。この報告の冒頭でもお話ししたように、地方公共団体等



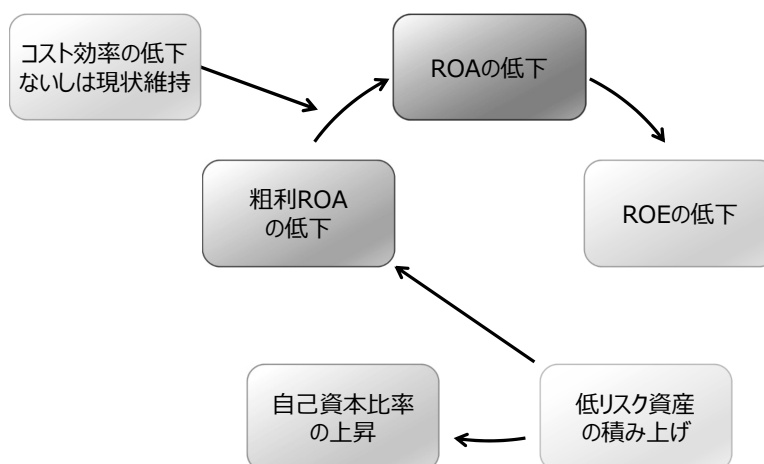
作成：各金融機関のディスクロージャー誌（各年度版）を集計し、筆者作成。

図19 道内金融機関の自己資本比率の推移

向けの貸出金が増大している。あるいは、有価証券運用においても安全資産と言われる公債、中でも地方債が増えてきているということ。資産全体で見ても、預け金が非常に大きく膨らんできているというようなこと。そうした低リスク資産が積み上がってきています。低リスク資産が積み上がると、分子である自己資本が増加していなくても、リスクウェイトの関係から分母が小さくなり、自己資本比率の上昇が引き起こされるというわけです。

他方で、低リスク資産が積み上がることは、ローリスク、ローリターンの原則を考えあわせれば、粗利ベースで見たROAの低下を招きます（図20）。コスト効率が一時的に改善したとしても、それが持続しない中では、粗利ベースでのROAの低下に引きずられる形でROAもまた低下していく。ROAに規定されて、ROEもまた低下するというような形で、収益性と健全性がばらばらに動いているような状況が今、生じています。このため、一見、自己資本比率だけを見ると健全性を増しているようにも見えますが、収益性という裏打ちがない中で、いわゆる分母対策によって自己資本比率の上昇が引き起こされているというのが現状です。

最後に、本業で岐路に立たされた北海道の金融機関は、これからどのような方向で経営を行っていったらいいのかということをお話ししてむすびに代えたいと思います。私自身、まだまだ考えが



作成：筆者作成。

図20 道内金融機関の収益性と健全性の不調和

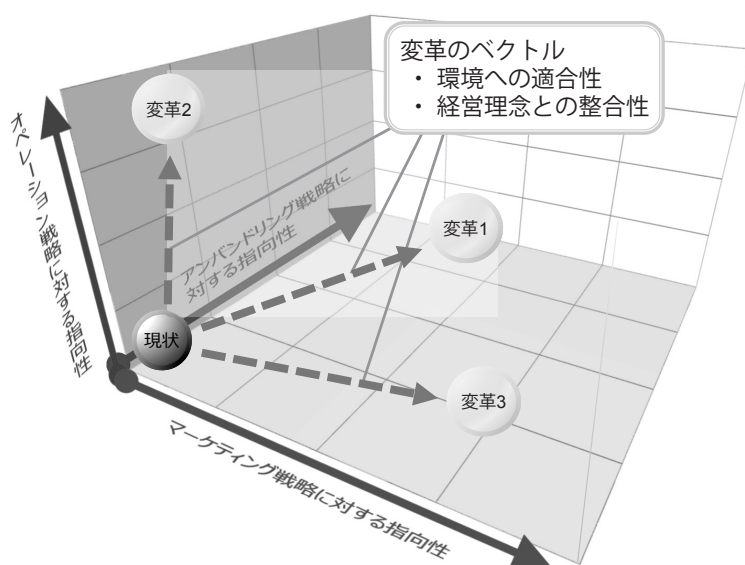
至っておりませんが、おおよそ三つの方向性が考えられるのではないかと思います（図 21）。

一つは、オペレーション戦略に対する指向です。いわばコスト効率を改善させる方向でのリストラクチャリングです。もう一つは、トップラインを引き上げという意味で、マーケティング指向を強めていく方向でのリストラクチャリングです。さらに、自分たちにとって強みとなる機能を伸ばしていくアンバンドリング戦略への指向。ビジネスモデル変革の方向性としては、こういった三つの方向性を踏まえての組み合わせや特化が考えられるのではないのでしょうか。例えば、合併や経営

統合、RPA は、コスト効率を追い求めたオペレーション戦略としての側面が強いように思われますし、CRM や EBM の導入は、文字どおり、マーケティングを指向した戦略です。

では、北海道ではどの方向に向かっているのだろうかということにつきましては、私自身、研究として未だ着手できていない状況です。それでもなお、こうした変革の方向性があるのではないかという仮説をお話しさせていただいたところで、お時間も超過してしまいました。この辺で、私からの報告を終わらせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。（拍手）



作成：筆者作成。

図 21 道内金融機関の収益性と健全性の不調和