

## 地域金融機関による非資金利益拡大へ向けた動き

宮本 佐知子

## ■ 要 約 ■

1. 新型コロナウイルスの感染拡大で社会経済への影響が懸念されるなか、地域金融機関の収益環境はそもそも厳しい状況が続いている。近年、地域金融機関をめぐる経営環境は大きく変わり、今後の収益確保のためには、非資金利益の引き上げが重要である。地域金融機関にとって、法人と個人の両輪モデルへの転換は有力な選択肢であることから、本稿では、地域金融機関で進められている、個人向けビジネスにおける非資金利益の引き上げ策について事例と共に見てみた。
2. まず、地域金融機関が導入を検討している口座関連手数料について、定量面と定性面からの考察を行った。その結果、現行方式での口座関連手数料の賦課は、金融機関収益の大きな支えにはならないと見られる。その一方で、高齢顧客にとっては、金融機関が想定する以上に負担となる可能性がある。このため、口座関連手数料の賦課については、慎重な検討と顧客サービスにおける工夫が必要になると考えられる。
3. また、地域金融機関で近年見られている取り組みとしては、自己所有不動産の活用や、金融商品販売手数料の拡大、テクノロジーの活用が挙げられる。これらは収益獲得に結び付くと期待されるものの、収益貢献までにはある程度時間を要し、相互に影響を及ぼし合うと見られる。トップダウンで関連部署が連携することや、ステークホルダーの理解を得ることも大切になる。
4. 今後、地域金融機関では、持続的な収益拡大へ向けた有効な施策を見出すことが求められている。注意したいのは、短期的な利益確保のために、顧客基盤を棄損してしまうリスクである。顧客の信頼という大事な財産を守りながら、様々な可能性を模索し地域経済の健全な発展に資するよう取り組んでいくことが、地域金融機関には望まれよう。

## 野村資本市場研究所 関連論文等

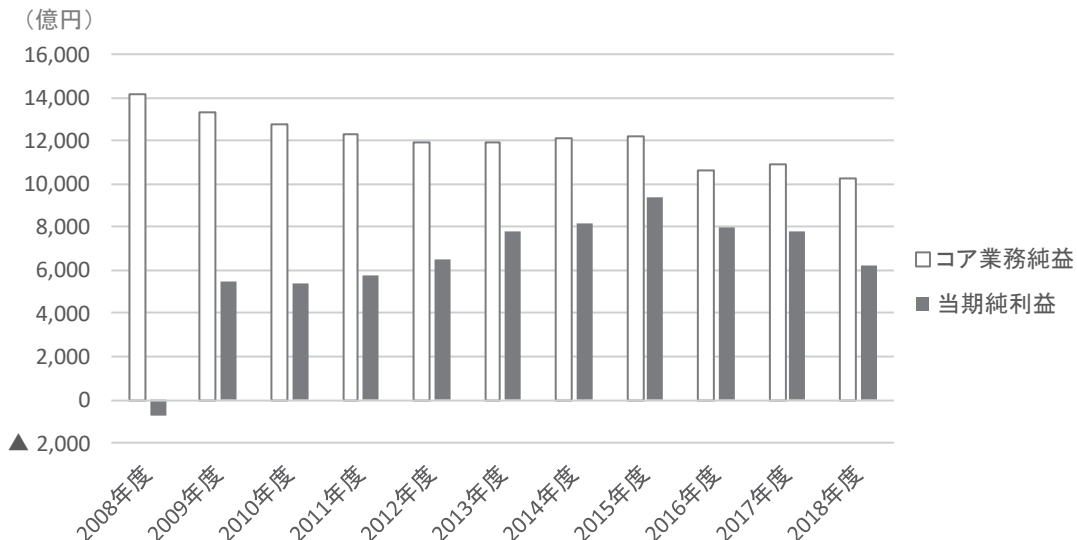
- ・宮本 佐知子「高齢社会の中での地域金融機関－高齢顧客向けサービスへの示唆－」『野村資本市場クォーターリー』2020年春号。
- ・野村 亜紀子、荒井 友里恵「米国のフィナンシャル・ジェロントロジーと日本への示唆－高齢投資家への包括的アプローチの模索－」『野村資本市場クォーターリー』2015年秋号。

## I はじめに

新型コロナウイルス（以下コロナ）の感染拡大で社会経済への影響が懸念されている。2020年4月7日に公表された政府の緊急経済対策では、民間金融機関で実質無利子・無担保の融資を受けられる制度の創設など、中小企業の資金繰りを含めた地域金融における地域金融機関の果たす役割にも期待が寄せられている。2020年4月21日に公表された日本銀行「主要銀行貸出動向アンケート調査」によると、企業向けの資金需要判断DIは大幅に上昇したが、需要増加の理由として「資金繰りの悪化」や「手許資金の積み増し」を挙げる回答数が多く、コロナ禍による経済活動への負の影響を凌ぐという意味合いが強い。今後は緊急事態宣言を受けた経済の更なる収縮も見込まれ、企業による前向きな資金需要はむしろ減退する可能性もあり、地域金融機関の収益環境には課題も多い。

そもそも地域金融機関の収益環境は、リーマンショック以降、厳しい状況が続いてきた。地方銀行64行の決算状況を見ると、「当期純利益」は2015年度まで増加し足元で減少した形となっているが、銀行の基礎的な収益力を示す「コア業務純益」は、過去10年間、減少傾向が続いている（図表1）。コア業務純益の減少は、その大部分を占める「資金利益」の減少が主な理由であり、低金利環境が長期化し貸出利鞘の縮小が続いているためと考えられる（図表2）。この状況に対し、地方銀行では経費の削減にも努めてきたため、経費支出も小幅ながら縮小傾向にある。

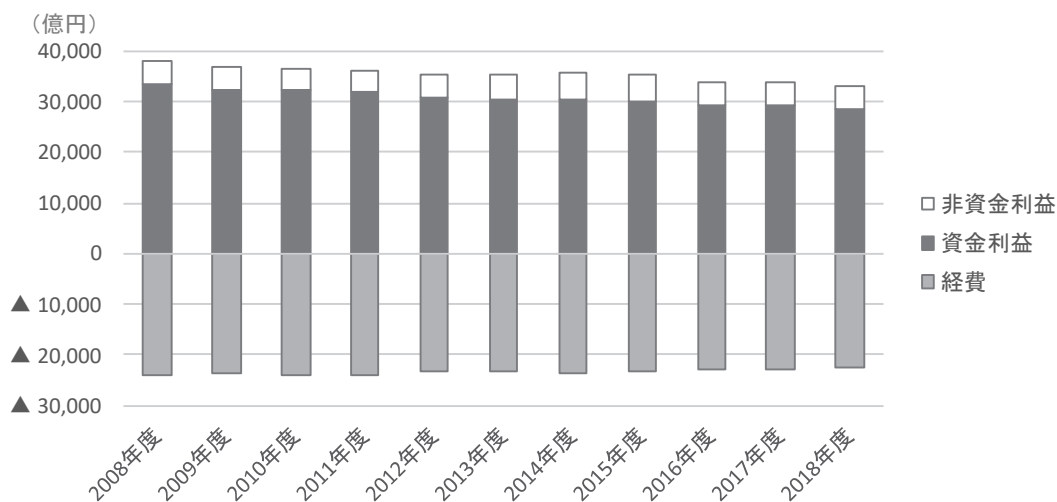
図表1 地方銀行の業績の推移



- (注) 1. 地方銀行64行単体ベース。  
 2. 当期純利益＝コア業務純益＋株式関係損益＋債券関係損益－信用コスト±その他。コア業務純益＝資金利益＋非資金利益－経費。資金利益＝資金運用収益－資金調達費用。非資金利益＝役員取引等利益＋特定取引利益＋その他業務利益－債券関係損益。株式関係損益＝株式売却益－株式売却損－株式償却。債券関係損益＝債券売却益＋債券償還益－債券売却損－債券償還損－債券償却。

(出所) 全国地方銀行協会「地方銀行の決算の状況」より野村資本市場研究所作成

図表 2 地方銀行のコア業務純益の内訳



(注) 1. 図表 1 脚注 1、2 と同じ。  
2. 経費はマイナス表示。

(出所) 全国地方銀行協会「地方銀行の決算の状況」より野村資本市場研究所作成

今後も低金利環境は継続するとみられており、リスクシナリオとしてマイナス金利深掘りの可能性もある。そのため、地域金融機関では一層の資産効率の引き上げが今後の課題になると考えられるが、資金利益の回復が見込みづらくなかで、収益確保のためには「非資金利益の引き上げ」が重要である。非資金利益とは、銀行本来の業務の利益（コア業務粗利益）から、資金運用の利益である資金利益を除いたものである。

実際、「非資金利益の引き上げ」を重要な経営課題として意識している地域金融機関は多い。地方銀行の経営管理と株主ガバナンスに関する調査によると、株主が重視する経営目標を達成するためにとった対応策として、金利収入以外の収入強化を挙げた地方銀行は 8 割を占めている<sup>1</sup>。また、地方銀行の中期経営計画に関する調査によると、経営指標のキーワードにおける、金利収入以外の収入の出現率は、前回の中期経営計画に比べると顕著に増えており、金利収入以外の収入を底上げすることを目指す銀行が増えていることが示されている<sup>2</sup>。

また、近年は、地域金融機関のビジネスモデルのあり方が問われるなか、法人融資中心のビジネスモデルは、日銀の金融政策や競争の激化、少子高齢化の進行もあってこれまでのような成長は期待しづらくなっている。個人向けビジネスをもう一つの核にした新たなビジネスモデルへ転換することは、地域金融機関のビジネスモデル上の有力な選択肢と考えられる。

そこで、本稿では、地域金融機関で進められている、個人向けビジネスでの非資金利益拡大策について、主な事例と共にその動きを見ていきたい。

<sup>1</sup> 日本銀行『金融システムレポート』2019年10月。

<sup>2</sup> 樋渡・高橋・土屋「地域銀行の中期経営計画の特徴点」『日銀レビュー』2018年12月。

## II 口座関連手数料の検討

### 1. 口座関連手数料を巡る動き

足元では、低金利環境下でも収益を得られる個人向けビジネスの非資金利益拡大策として、口座関連手数料の賦課を検討する金融機関が増えている。例えば、2019年12月、三菱UFJ銀行が口座管理手数料の導入について検討に入ったことが報じられた<sup>3</sup>。具体的には、2年間取引がない不稼働口座に手数料を課すというもので、新規に開設された口座を対象に、2020年10月にも年1,200円の口座管理手数料を導入するという。この他にも同行では、振り込みなど店頭サービス手数料の引き上げや、新規に開設された口座を対象に、紙の通帳の有料化も検討していると報じられた<sup>4</sup>。

今回、三菱UFJ銀行が検討しているとされた口座管理手数料の方式は、りそな銀行が2004年4月から適用した、未利用口座管理手数料と同じ方式である。りそな銀行では、2年間預入れまたは払戻しがない口座を未利用口座として扱い、事前通知を経て年間1,200円（消費税別）の手数を課し、預金残高がなくなれば口座は自動解約となる<sup>5</sup>。

このような、一定期間入出金がない口座に手数料を課す動きは、既に一部の地域金融機関では見られてきた。2020年には新たに、めぶきフィナンシャルグループ傘下の常陽銀行と足利銀行が4月から、山梨中央銀行が10月から、それぞれ口座管理手数料を導入する<sup>6</sup>。これらの銀行が導入する口座管理手数料も、前述のりそな銀行と同様に、新規に開設された口座で2年間預け入れまたは払い戻しがなく、口座残高1万円未満の普通預金口座が対象とされている。

このように、これまで無料だった口座管理手数料を、金融機関が近年見直すようになったのは、そもそも口座管理にはシステム費や人件費がかかるためである。また近年は、マネーロンダリング及びテロ資金供与対策の経費がかさんでいる上、サイバーセキュリティを高めるためのシステム改修も増えており、口座管理にかかるコストは増加傾向にある。

<sup>3</sup> 「不稼働口座に手数料 三菱UFJ銀、来秋にも新規開設分」日本経済新聞朝刊2019年12月6日。

<sup>4</sup> 「紙の通帳やめれば1000円 三菱UFJ銀行、先着10万人に」日本経済新聞電子版2020年1月21日。

<sup>5</sup> ただし、次の場合は未利用口座管理手数料の対象外となる。①該当未利用口座の残高が1万円以上である場合、②同一支店で他に預かり金融資産が1円以上ある場合、③借入がある場合、④りそなクラブ代表口座でステータスがパール以上である場合。

<sup>6</sup> めぶきフィナンシャルグループニュースリリース「未利用口座を対象とした「管理料および自動解約」の導入について」2020年3月13日。ただし、次の口座は対象とならない。①残高1万円以上の当該口座、②定期預金、投資信託、外貨預金の指定口座、③借入れやローン返済口座。山梨中央銀行ニュース&トピックス「未利用口座管理手数料」の導入について」2020年3月24日。ただし、預金残高1万円未満の口座に限る。定期預金の預け入れがある総合口座、決済用普通予期に口座は除く。

## 2. 口座関連手数料による収入

### 1) 新規開設の未利用口座への口座管理手数料

では、このような新規に開設された未利用口座へ口座管理手数料を課すと、金融機関がどれくらいの収入を得られるのかを考えたい。

日本銀行統計によると、2019年3月末時点での国内銀行の預金口座数は7億9,134万口座であり、このうち個人預金口座が7億6,866万口座である。未利用口座は、個人預金口座の2割程度とみられることを考慮すると、1億5,373万口座と推定される<sup>7</sup>。新規口座については、国内銀行の個人預金口座数が過去10年間ほぼ横ばいで推移し足元ではやや減少していること等を考慮すると、預金口座数の約1.3%程度と想定される。このうち、口座残高が1万円以下の口座は5分の1程度、同一支店に預かり金融資産はないと想定すると、国内銀行全体で口座管理手数料による収入は年間5億円となる<sup>8</sup>。

また、金融機関では、紙の通帳を有料化することも検討されている。1口座あたり年間200円の印紙税負担のほか、印刷代などの経費が生じているためである。仮に、新規口座を対象に、紙の通帳への手数料として年間300円を課すとすれば、通帳手数料による収入は年間30億円となる。

上記の計算は、新規口座を対象とした場合である。仮に、対象を既存口座にも広げれば、口座管理手数料による収入は年間369億円となり、収入は大きく増加する。ただし、手数料の対象に既存口座も含めることは、容易ではないとみられる。金融法委員会<sup>9</sup>では、新規の預金者のみならず、既存預金者の場合においても、金融機関が約款変更を行い、周知期間を経た上で合理的な金額の手数料を賦課することが可能な場合があると整理している<sup>10</sup>。しかし、口座管理手数料を賦課するにあたっては、金融機関が可能な限り企業努力をすることが前提条件とされ、その必要性及び相当性等を慎重に検討する必要があるとされているため、実務上は簡単ではない。

<sup>7</sup> 「不稼働口座に手数料 三菱UFJ銀、来秋にも新規開設分」日本経済新聞朝刊2019年12月6日によると、三菱UFJ銀行の個人口座は4,000万件程度、足下で2年間不稼働の口座は800万件程度と報じられている。

<sup>8</sup> 個人預金口座のうち、日本銀行統計で開示のある口座残高「300万円未満」の口座数は、2019年3月末時点で7億2,818万口座（個人預金口座の95%相当）であることを考慮し、1万円以下の口座は1/5程度と仮定した。

<sup>9</sup> 金融法委員会は、金融取引について実務経験を有する弁護士および金融取引に関する法律を専門とする学者が1998年6月に自発的に設立した。同委員会の目的は、金融分野において実務上困難を招来していると考えられる法律問題について、それぞれの問題の性格に応じ、適切な解決方法を提言することによって、金融取引に関するルールの特明性を高め、わが国の金融分野における法的不確実性を可能な限り取り除こうとすることにある。金融法委員会の事務局は日本銀行に委託されている。

<sup>10</sup> 金融法委員会「預金規定に基づく預金者への口座管理手数料の付加に関する論点整理」2018年7月。この中で、「既存の預金者との関係においても、預金約款の拘束力ないし預金約款の変更を根拠として、合理的な範囲の金額の手数料を寄託事務の処理に関する費用又は委任・準委任事務の処理に関する費用として、預金口座に関して付加することが可能な場合があるものと考えられる。」とされた。

## 2) その他の口座関連手数料の可能性

その他考えられる口座関連手数料としては、欧米の銀行で課されている、①大口預金口座への手数料（マイナス金利導入の代替としての口座維持手数料）と、②少額預金口座への口座維持手数料が挙げられる。

①の大口預金口座への手数料は、一定額以上の高額預金者に対してマイナス金利を転嫁するものであり、マイナス金利が継続されている欧州で導入の動きが見られている。例えば、UBS では 2019 年 11 月から、200 万スイスフラン超の残高がある個人口座に、年間 0.75% の手数料を課することが報じられている<sup>11</sup>。

仮に、日本でも口座残高 3 億円以上の既存の個人預金口座に対して年間 0.75% の手数料を課すとすれば、国内銀行の残高 3 億円以上の個人預金口座数は 1.0 万口座、残高合計 7.3 兆円であることから、口座維持手数料による収入は年間 548 億円となる<sup>12</sup>。

ただし、これらの大口の既存口座に口座手数料を課すことができたとしても、日本ではこのような大口預金口座への手数料導入は、現実的な選択肢とはなっていない。金融法委員会では、預金の店頭表示利率としてマイナス金利とすることはできないと考えられるとの整理を行っているためである<sup>13</sup>。また、金融機関にとって、大口預金口座の持ち主である富裕層は重要顧客であることから、顧客離れのリスクもあるこのような手数料を導入することは、現実的には難しいとみられる。

②の少額預金口座への手数料は、一定額以下の預金者に対して手数料を課すものであり、費用対効果の低い小口の顧客を選別し、経営を効率化させると考えられる。このような手数料を課す金融機関は、欧米では多く見られるが、日本ではほとんど見られていない。日本での限られた事例としては旧シティバンク銀行があり、同行では個人口座残高が一定額を下回る場合には、口座維持手数料を課していた。その後、同行の日本でのリテールバンク事業を引き継いだ SMBC 信託銀行プレスティアでも、一定条件を満たさない場合は月額 2,000 円（消費税別）の口座維持手数料を課している<sup>14</sup>。

仮に、日本では口座残高「50 万円未満」の口座数が個人預金口座総数の半分程度を占めると想定し、それらに手数料として月額 2,000 円を課すとすれば、口座維持手数料による収入は年間 9 兆円となる。

ただし、SMBC 信託銀行プレスティアの口座を持つ人の多くは、口座維持手数料が

<sup>11</sup> 「スイスの UBS、大口個人預金にマイナス金利 11 月から」日本経済新聞電子版 2019 年 8 月 1 日。

<sup>12</sup> 日本銀行統計による。2019 年 3 月末時点。

<sup>13</sup> 金融法委員会「マイナス金利の導入に伴って生ずる契約解釈上の問題に対する考え方の整理」2016 年 2 月 19 日。この中で、「市中金利がマイナスとなった場合に、普通預金・変動金利定期預金などに適用される店頭表示利率としてマイナスの値を定め、その絶対値を用いて計算した金額を利息支払日に預金残高から差し引くことは、預金当事者の合理的な意思解釈によれば、できないと考えられる」とされた。

<sup>14</sup> 株式会社三井住友フィナンシャルグループニュースリリース「SMBC 信託銀行によるシティバンク銀行のリテールバンク事業取得について」平成 26 年 12 月 25 日。同行では、次のいずれかの条件を満たす場合、無料になる。①前月の月間平均総取引残高の外貨部分が 20 万円相当額以上、②前月の月間平均総取引残高が 50 万円相当額以上、③前月末時点でローン商品の借入がある、④前月最終営業日にプレスティアマルチマネークレジットの借り入れがある、⑤前月 25 日時点で提携クレジットカードの会員である、⑥外貨積立サービスの初回引落があった月の翌月以降、一定の積立がなされていること。

無料になるいずれかの条件を満たすことで、実際には手数料を課されていないとみられる。加えて同行では、このような高額の口座維持手数料を課す一方で、口座保有者には様々な無料サービスも付している。例えば、他行のものも含めて国内 ATM の利用手数料は無料、海外 ATM の利用手数料も無料である。また、外貨預金で取り扱う外貨の種類が多く、ゴールドステータスになれば国内向け円送金無料に加えて、外貨預金取扱手数料が優遇され国外向け送金も無料になるなど、国内他行では見られない無料サービスも多く付されている<sup>15</sup>。

### 3) 口座関連手数料をどう考えるか

このように、口座関連手数料による収入を検討すると、足元で金融機関が導入を検討している、新規開設口座への口座管理手数料の賦課及び通帳の有料化は、他の口座関連手数料に比べれば実行しやすい選択肢ではあるものの、低金利で先細る金融機関収益の大きな支えとはならないと考えられる。

今後も、金融機関では口座関連手数料について模索が続くと見られる。その中では、口座手数料の対象範囲を既存口座へ拡大することも検討されよう。金融機関側では、対象を拡大することで収入を増加させることができると共に、未利用口座の解約も進むことで管理コストも削減できると見込まれる。しかし、前述の通り、実行に移すことは実務上容易ではない上に、規約変更を通知するだけでも相応の手間とコストもかかる。一方、顧客側では、解約が面倒だという理由で放置していた口座に手数料が課されるとなれば口座解約を進めるだろうが、規約変更への反発も小さくないとみられる。

そのため、口座関連手数料を金融機関の収益の支えとして期待することは、現実的には難しいとみられる。ただし、顧客選択の機能を持つという観点から、口座関連手数料に注目する金融機関もあるだろう。例えば、新たに開設された少額預金口座への手数料賦課は、銀行が得られる手数料収入は限られようが、顧客の選別の観点からは、一定の効果が見込まれると考えられる。その場合、手数料のみを直接的に示すよりも、付帯サービスとのパッケージで賦課することにより、ターゲットとする顧客に口座保有のメリットを理解し、選んでもらえるような形にすることが望ましいのではないだろうか。

## 3. 高齢顧客への視点

### 1) 高齢顧客と金融取引

ところで、このような口座関連手数料の賦課や通帳の有料化を検討する際、高齢顧客への視点も重要である。高齢顧客は人数が増えているだけでなく、平均的に多くの金融資産を保有するため、金融機関にとっては重要な顧客層である。そのため、金融

<sup>15</sup> ゴールドステータスでは預入総額 1,000 万円以上が必要となる。

機関が新たな手数料の導入を検討するにあたっては、高齢顧客からの反応を考慮することも大切であろう。

実は、上記のような口座関連手数料の導入は、一般に思われているよりも、高齢者にとっては負担になると考えられる。高齢期には下記のような変化がおり、金融取引上の難しさが増すからである。

第一に、高齢期における知能の変化である。研究によると、学習したり抽象的な思考をしたりすることに関わる能力である知能は、加齢とともに変化していく<sup>16</sup>。知能と加齢の関係を理解する上では、知能は大きく分けて「流動性知能」と「結晶性知能」から成るとの考え方が有益な視点を提供する。「流動性知能」とは、推論に代表される情報処理能力で、いわゆる頭の回転の速さや思考の柔軟さに相当する。新しいことを学習したり、新しい環境に適応したりすることに関わる能力である。神経学的・生理学的な機能とのかかわりが強いと考えられている能力で、脳の変化の影響を受けやすいとされている。一方、「結晶性知能」とは、言葉の意味理解や運用能力、一般常識などに代表される能力で、学校で学習したり日常生活の経験を通じて学んだりしたことを活かす能力である。学校教育だけではなく、広い意味での学習を通じて個人が社会によって学び影響された結果を反映していると考えられている。

この二種類の知能と加齢の関係については、「流動性知能」は成人期から低下をはじめめるが、「結晶性知能」は高齢に至るまでかなり安定していると考えられている<sup>17</sup>。金融上の意思決定は、この両方の知能を組み合わせることで行われており、その結果、加齢とともに金融取引のパフォーマンスは低下していくものと考えられている<sup>18</sup>。ただし、このような加齢による知能の変化は、集団の平均値を使用したときに認められるものであり、暦年齢によって普遍的、一方向的に生じるものではないことに留意する必要がある。

第二に、高齢期における脳機能障害の増加である。上述した高齢期にみられる知能の低下に加えて、脳機能障害の罹患率も加齢とともに高まる傾向にある。米国での調査によると、70歳代で軽度認知障害（MCI）の罹患率が増え始め、85歳以上になるとMCIか認知症の罹患率は半分を超えている（図表3）。

このような脳機能障害を患うと、財産管理能力（financial capacity）が低下する。研究によると、高齢になっても財産管理能力を維持できる人も多い一方で、脳機能障害を患うと、その障害の度合いにより財産管理能力は著しく低下することが認められる（図表4）。

第三に、高齢期のライフイベントに伴う財産管理を巡る変化である。高齢期には、退職、年金受給、社会保障給付、資産の取崩しといった、それまで経験したことがな

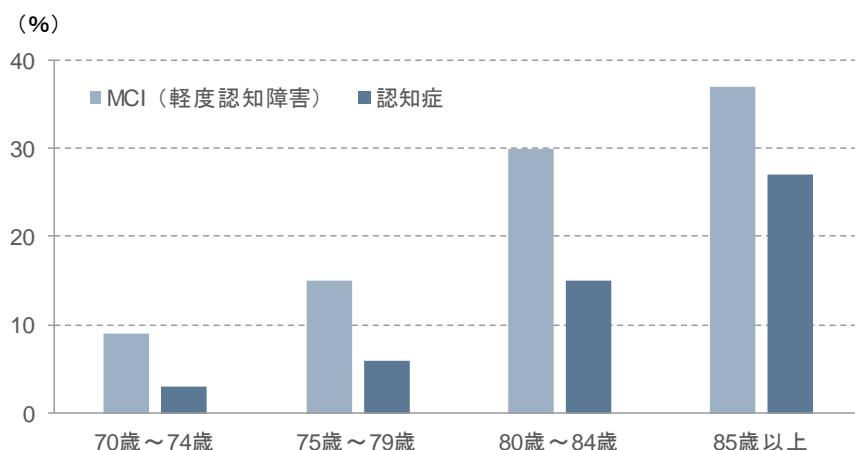
<sup>16</sup> ここでは佐藤・高山・増本『老いのこころ』有斐閣アルマ第6章「英知を磨く」を参考にした。

<sup>17</sup> ただし、加齢により流動性知能が低下しても、結晶性知能によってそれを補うことはできるとされている。

<sup>18</sup> 年齢と金融取引のパフォーマンスの関係を検証した研究は多い。経済学者による論文では例えば、Sumit Agarwal et al., "The Age of Reason: Financial Decisions Over the Lifecycle," Federal Reserve Bank of Chicago Working Paper 2007-05 がある。



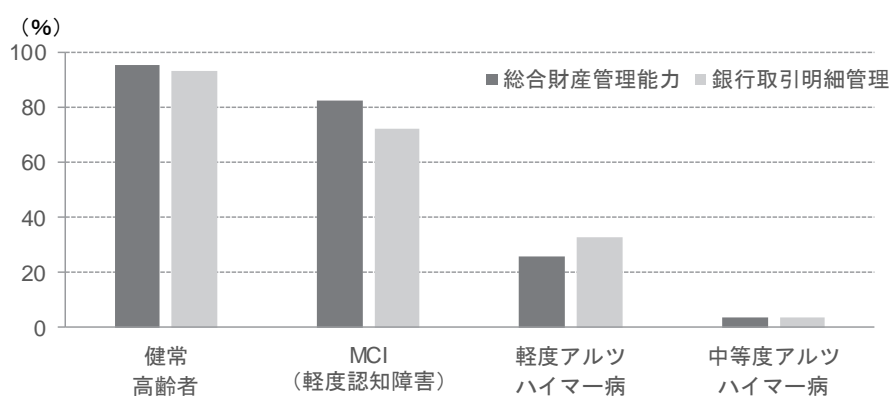
図表3 年齢階層別の脳機能障害の罹患率



(注) University of Michigan, Health and Retirement Study (1994-2014)を基にした結果。

(出所) Belbase and Sanzenbacher, "Cognitive aging and the capacity manage money," Issue in Brief, Center for Retirement Research at Boston College, January 2017, Number 17-1 より野村資本市場研究所作成

図表4 高齢者の財産管理能力 (脳機能障害別)



(注) 1. 能力があると判断された割合を示した。

2. ここでの財産管理能力とは、基本的金銭スキル、金銭概念の知識、現金取引、小切手帳管理、銀行取引明細管理、金銭的判断、請求書支払い、財産の管理という8項目で測定されている。

(出所) Marson et al., "Clinical Interview Assessment of Financial Capacity in Older Adults with Mild Cognitive Impairment and Alzheimer's Disease," Journal of American Geriatrics Society, 2009 May 57(5): 806-814 より野村資本市場研究所作成

い新たな金融事象を学び、対処することが求められる。また、特に女性の場合、配偶者の傷病や死別により、それまで担ってこなかった世帯金銭管理の責任を突然担うことになる場合もある。これらの変化に、自身だけで対処することは難しいと感じる人も少なくないとみられる。

## 2) 高齢顧客への口座関連手数料をどう考えるか

これらの理由により、高齢期には金融取引上の難しさが増すと考えられるわけだが、そのような状況下にある高齢顧客に対して、口座関連手数料の賦課や通帳の有料化など、これまでと異なる対応を求める施策は、銀行側が想定している以上に高齢顧客の負担になると考えられる。顧客は、手数料を課されないようにするためには、条件を確認して口座を稼働させ残高を一定額以上に増やしたり、（通帳の電子化に対応するため）オンライン上で取引明細を確認し必要なデータを保管する環境を整えるといった措置が必要になる。特に、取引明細については、オンライン上で閲覧できる取引履歴の期間が短いため、紙の通帳に比した時の不便さを補う工夫も必要になる。高齢期にこれらを新たに学習し対応することは、成人期よりも負担が重いと考えられる。

また、取引を確認するための媒体が紙かオンラインかという点では、次のような指摘もある。英国の高齢者向け慈善団体がまとめた、高齢者にとって利用しやすい銀行に関する報告書によると、高齢者の多くは、たとえオンライン上で自分の口座にアクセスできたとしても、使い慣れた紙の取引明細書を好むことが指摘されている。また高齢者は、「紙の取引明細書を受け取り続けたい場合には（見えづらい）記入欄にチェックを入れなくてはならない」といった、電子明細書に顧客を誘導しようとする銀行の巧みな方法を好まないことも指摘されている。

そのため、高齢顧客を重視する金融機関にとっては、口座関連手数料の賦課や通帳の有料化など、これまでと異なる対応を高齢顧客に求める施策は、前述した高齢者の負担を考慮すると望ましいものではない。仮に、それらの施策を導入しなくてはならない場合には、高齢顧客への十分なサポートを提供するなどの配慮が、高齢顧客を失うリスクを低減させるためには求められよう。

また、高齢顧客の保護を重視する観点からは、高齢顧客の関心が特に高い、金融詐欺を防止する機能を付したサービスを提供することは、高齢顧客やその家族の理解を得ながら新たな手数料収入を得られる可能性として検討に値するかもしれない。ただし、このような新たなサービスの提供と手数料賦課に対する顧客側の反応は、金融機関への信頼が鍵を握ることには、留意しておく必要があるだろう。

一方、企業戦略の観点からは、競合他社が口座手数料などを導入した場合には、あえて手数料を取らないという戦略も当然ありうるだろう。商圈における店舗網やブランドに優位性があれば手数料を課するという戦略もとりうるが、そうでない場合には手数料を課さない、あるいは廉価に設定し、他行とは異なる顧客層をターゲットにサービスを絞った展開を進めることで、優位な立ち位置を狙うという選択肢もありうるだろう。

### Ⅲ 非資金利益拡大に対するその他の取り組み

前章では、金融機関が非資金利益を引き上げるために導入を検討している、口座関連手数料について、定量面及び定性面からの考察を行った。足元で進められている方式での口座関連手数料の賦課は、金融機関収益の大きな支えにはならないと見られる。その一方、高齢顧客への口座関連手数料の賦課は、金融機関が想定する以上に負担となる可能性が高いために望ましいものではないと考えられる。このため、口座関連手数料の賦課については、慎重な検討と顧客サービスにおける工夫が必要になると考えられる。

地域金融機関ではこのような口座関連手数料以外にも、非資金利益を増やすために様々な取り組みを行っている。そこで本章では、個人向けビジネスでの非資金利益引き上げへ向けた施策として、自己所有不動産の活用、金融商品販売による手数料収入の拡大、テクノロジーの活用について、事例とともにその動きを順に見てみたい。

#### 1. 自己所有不動産の活用

近年、多くの地域金融機関では、収益環境の悪化や店舗の老朽化、来店客数の減少などを背景に、店舗の統廃合や効率化などが進められている。しかし、地域金融機関の店舗は、駅前一等地や街の中心部にあることが多いために、地域の賑わいを生み出す潜在力を持っていると考えられる。

2017年9月28日、金融庁の「主要行等向けの総合的な監督指針」および「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正され、銀行による自己の事業用不動産の賃貸が、「その他の銀行業に付随する業務」として認められるための基準が緩和された<sup>19</sup>。この緩和を受けて、一部の地域金融機関では、店舗の見直しにより生じた余剰スペースを地域の賑わい拠点として商業施設等に賃貸したり、地元農産物による飲食店や地域商社によるアンテナショップ、観光客受入のためのホテル等の宿泊施設に利用するなど、地方創生や中心市街地活性化のために活用する動きが見られている（図表5）。こうした取り組みは、地域金融機関に安定的な不動産収入をもたらすだけでなく、店舗周辺を活性化させることにより店舗を訪れる個人顧客の利便性を総合的に高めることにつながる点でも、注目されよう。また、地域金融機関が今後、従来型店舗だけでなく顧客との新たな接点のあり方を追求していくうえでも、こうした自己所有不動産の戦略は重要になるう。

<sup>19</sup> 従来、事業用不動産の賃貸が「その他の付随業務」として認められるためには、以下の要件を満たす必要があった。①行内的に業務としての積極的な推進態勢が取られていないこと、②全行的な規模での実施や特定の管理者との間における組織的な実施が行われていないこと、③当該不動産に対する経費支出が必要最低限の改装や修繕程度にとどまること、④賃貸等の規模が、当該不動産を利用して行われる固有業務の規模に比較して過大なものとなっていないこと。今回の改正では、まず、銀行がグループ会社に対して事業用不動産を賃貸する場合には、(①から④の要件を満たさなくても)「その他の付随業務」の範疇にあると認められることが明確化された。また、グループ外に賃貸する場合に関しても、④について公共的な主体からの要請に伴う賃貸の場合には、地方創生や中心市街地活性化の観点から、賃料や賃貸面積等について、要請内容等を踏まえて柔軟に判断できることとされた。またこの場合、賃貸期間についても、要請内容等を踏まえて柔軟に判断できることとされた。

図表5 地方銀行による自己所有不動産の有効活用事例

| 金融機関名           | 概要  |
|-----------------|---|
| 鹿児島銀行<br>(本店)   | 2019年6月27日、街全体に活気と新しい価値が生まれる鹿児島の新たな賑わいの拠点を目指す、鹿児島銀行本店別館ビルよかど鹿児島(賑わい施設)を開業。地上8階建てビルの1階と2階に、14の飲食・物販・サービステナントが入居。また、2020年4月には、鹿児島銀行本店ビルよかど鹿児島も開業予定。地上13階・地下1階建てビルの1階と2階に、27のテナントが入居予定。なお、よかど鹿児島施設内での支払は、同行が提供するスマートフォン決済「Payどん」を含む、完全キャッシュレスとなっている。 |
| 山口銀行<br>(油谷支店)  | 2019年7月29日、地元企業である株式会社百姓庵とのコラボレーション店舗をリニューアルオープン。支店の1階の一部を同社に賃貸し、同社が地元農産物によるスペインバルを運営、地産地消を通じた地域活性化を目指す。2階の会議室はフリースペースとして、地元企業や顧客が活用できるよう提供。油谷エリアは、本州最西北端に位置し、棚田が広がる向津具半島や天然の良港である油谷湾といった豊かな自然に恵まれた地域。  |
| 第四銀行<br>(東京支店)  | 2019年10月1日、アンテナショップ「ブリッジにいがた」をリニューアルオープン。日本橋にある同支店の1階部分を第四北越フィナンシャルグループが14.3%出資する地域商社「ブリッジにいがた」に賃貸。同年9月までは、第四銀行の展示・商談スペースとして使用していた。   |
| 京都銀行<br>(河原町支店) | 同支店の建替えに伴い、地上10階・地下1階のビルを新設、2021年4月完成予定。新築ビルには河原町支店が再び入居し、客室190室の大型宿泊施設を併設、商業店舗も入居予定。   |

(出所) 各行プレスリリース、報道資料より野村資本市場研究所作成

## 2. 金融商品販売による手数料収入の拡大

### 1) 証券子会社の設立

地域金融機関による非資金利益引き上げへ向けた取り組みとして、個人向け業務のなかでも既に多くの金融機関が取り組んでいる施策が、金融商品販売による手数料収入の拡大である。中でも目立つ動きとして、証券子会社の設立が挙げられる。

これまで地域金融機関では、窓口での投資信託や保険の販売により手数料収入を得てきたが、近年は証券子会社を設立し、銀・証の連携により金融商品販売を強化して、手数料収入を拡大しようとする動きが増えてきた。例えば、地方銀行については、現在までに26行が証券子会社を設立し、営業を行っている(図表6)。地域金融機関による証券子会社の設立が増えている背景には、証券子会社を有することで国内株式や外国証券など金融商品の品揃えを充実させ、富裕層を中心とする金融リテラシーの高い顧客への金融商品販売を強化できることが挙げられる。また、「貯蓄から資産形成へ」という近年の政策潮流のなかで、少額投資非課税制度(NISA)や個人型確定拠出年金(iDeCo)などの個人による少額投資を優遇する制度の整備が進められてきたことや、老後に必要となる資金などが関心を集めたことで、若年層も含めた個人の資産運用ニーズが高まったとみられることも指摘できる。

地域金融機関による銀・証連携の方式については、証券会社を単独で買収したり設立したりするだけでなく、証券会社との提携も足元では増えている。東海東京フィナンシャル・ホールディングスは、2007年に山口フィナンシャルグループ、2008年には横浜銀行と共同で証券会社を設立し、2019年6月には十六銀行と共同で証券会社を設立した。SBIグループは、これまでも地方銀行と金融商品仲介サービスや共同店舗運営で提携してきたが、2019年には共同持ち株会社の設立を開始し、同年9月に島根銀行、同11月に福島銀行、2020年1月には筑邦銀行と、それぞれ資本業務提携を結

図表 6 地方銀行の証券子会社

| 開業年     | 地方銀行     | 証券会社          | 設立方式 |    |    |
|---------|----------|---------------|------|----|----|
|         |          |               | 買収   | 新設 | TT |
| 2001    | 静岡銀行     | 静岡ティーエム証券     |      | +  |    |
| 2006    | 八十二銀行    | 八十二証券         | +    |    |    |
| 2007    | 山口FG     | ワイエム証券        |      |    | +  |
| 2008    | 広島銀行     | ひろぎん証券        | +    |    |    |
| 2008    | めぶきFG    | めぶき証券         |      | +  |    |
| 2008    | 横浜銀行     | 浜銀TT証券        |      |    | +  |
| 2009    | 中国銀行     | 中銀証券          | +    |    |    |
| 2010    | 百五銀行     | 百五証券          |      | +  |    |
| 2010    | 西日本シティ銀行 | 西日本シティTT証券    |      |    | +  |
| 2011    | 千葉銀行     | ちばぎん証券        | +    |    |    |
| 2012    | 福岡銀行     | FFG証券         | +    |    |    |
| 2012    | 伊予銀行     | 四国アライアンス証券    |      | +  |    |
| 2013    | 池田泉州HD   | 池田泉州TT証券      |      |    | +  |
| 2015    | 第四銀行     | 第四証券          | +    |    |    |
| 2015    | 山陰合同銀行   | ごうぎん証券        |      | +  |    |
| 2016    | 東邦銀行     | とうほう証券        |      | +  |    |
| 2016    | 群馬銀行     | ぐんぎん証券        |      | +  |    |
| 2017    | ほくほくFG   | ほくほくTT証券      |      |    | +  |
| 2017    | 沖縄銀行     | おきぎん証券        | +    |    |    |
| 2017    | 七十七銀行    | 七十七証券         |      | +  |    |
| 2017    | 栃木銀行     | とちぎんTT証券      |      |    | +  |
| 2017    | 京都銀行     | 京銀証券          |      | +  |    |
| 2018    | 九州FG     | 九州FG証券        |      | +  |    |
| 2018    | 北洋銀行     | 北洋証券          | +    |    |    |
| 2019    | 南都銀行G    | 南都まほろば証券      | +    |    |    |
| 2019    | 十六銀行     | 十六TT証券        |      |    | +  |
| 2020(予) | きらぼしFG   | きらぼしライフデザイン証券 |      | +  |    |

(注) 1. 設立方式については、買収は既存証券会社の買収、新設は銀行による証券子会社の単独新設、TTは東海東京 FH との共同出資。  
2. 2020年4月17日現在。

(出所) 各行ウェブサイトより野村資本市場研究所作成

んでいる。また、野村証券は、2019年8月に山陰合同銀行と、2020年1月には阿波銀行と、それぞれ金融商品仲介業務における包括的業務提携を結んでいる。

## 2) 信託業務の強化

また、地域金融機関では近年、信託業務を強化する動きも増えている。地域金融機関による信託業務への参入は、これまでは信託銀行との提携による代理店方式が多かった<sup>20</sup>。しかし近年は、自ら人材を育成するなどして体制を整え、金融庁から認可を受けた兼営信託金融機関として信託業務に本体参入する地域金融機関も増えてい

<sup>20</sup> 信託契約代理店は、信託業法に基づく信託契約代理業の登録を受けた者であり、信託契約の締結の代理または媒介を行う。2019年12月31日時点では329機関が登録しており、このうち地方銀行は80行である。

る<sup>21</sup>。特に、地方銀行については、1993年に金融改革関連法が施行されたことを機に信託業務への本体参入が進み、17行が兼営信託金融機関となったが、その後は動きが止まっていた。しかし、2006年に千葉銀行、2017年に南都銀行が参入してからは兼営信託金融機関が再び増加し、2019年には10行が参入した。現在では、地方銀行のうち32行が兼営信託金融機関となっている（図表7）。

このように兼営信託金融機関が増えている背景には、顧客の高齢化が進行するなかで相続や資産承継への関心が高まっていることや、遺言信託などの相続関連商品を扱う際には、代理店方式よりも兼営信託の認可を受けて信託業務を営む方が、一連の業務から得られる手数料収入だけでなく情報量も多いことが挙げられる。例えば、遺言信託や遺産整理業務を兼営信託として扱うようになると、従来の信託会社への取次とは異なり、自行の行員が遺言作成の相談や財産目録の作成から、遺言執行または遺産整理までを行うことになる<sup>22</sup>。このような商品の相談から執行までの過程では、行員が顧客及びその家族と接する機会や得られる情報は圧倒的に多くなる。この他、顧客の高齢化が進むなか、親が認知症になった場合に備えて、家族に不動産や預金の管理

図表7 信託業務の兼営認可を受けた地方銀行

|            |              |
|------------|--------------|
| 株式会社東邦銀行   | 株式会社京都銀行     |
| 株式会社八十二銀行  | 株式会社滋賀銀行     |
| 株式会社常陽銀行   | 株式会社中国銀行     |
| 株式会社群馬銀行   | 株式会社広島銀行     |
| 株式会社千葉銀行   | 株式会社山口銀行     |
| 株式会社きらぼし銀行 | 株式会社阿波銀行     |
| 株式会社武蔵野銀行  | 株式会社伊予銀行     |
| 株式会社足利銀行   | 株式会社四国銀行     |
| 株式会社第四銀行   | 株式会社百十四銀行    |
| 株式会社横浜銀行   | 株式会社佐賀銀行     |
| 株式会社静岡銀行   | 株式会社西日本シティ銀行 |
| スルガ銀行株式会社  | 株式会社福岡銀行     |
| 株式会社大垣共立銀行 | 株式会社肥後銀行     |
| 株式会社北國銀行   | 株式会社鹿児島銀行    |
| 株式会社北陸銀行   | 株式会社沖縄銀行     |
| 株式会社南都銀行   | 株式会社琉球銀行     |

(注) 1. 2020年3月26日現在。  
 2. 2019年以降の認可取得行はシャドウを付した。  
 (出所) 金融庁及び各行ウェブサイトより野村資本市場研究所作成

<sup>21</sup> 兼営信託金融機関では「金融機関の信託業務の兼営等に関する法律（兼営法）」に規定された信託業務（狭義の信託業及び併營業務）を営むことができる。併營業務には、遺言の保管や遺言執行業務などの相続関連業務、企業の株主の名簿を管理する業務などの証券代行業務、不動産の売買の仲介業務などが含まれる。ただし、不動産仲介業務は（2002年に改正された同法の施行時に、既に存在し不動産業務を営んでいた）専業信託銀行などに限られ、兼営認可を受けても地方銀行では扱えない。そのため、全国地方銀行協会では、①銀行または銀行の子会社・兄弟会社による不動産仲介業務の解禁を、それが直ちに措置することが困難な場合には、②信託兼営金融機関による不動産仲介業務の解禁を、要望している。

<sup>22</sup> 遺言信託では、遺言についての相談、遺言書の作成、遺言書の保管、遺言執行などを行う。遺産整理業務では、相続財産の調査と評価、遺産分割協議等のアドバイスや協議書の作成、遺産分割手続きの実行などを行う。

を任せる家族信託の手続きを支援するサービスを提供したり、老後の不安を解消する金融以外のサービスを信託関連商品に付帯する動きもある。

さらに近年は、持ち株会社方式により経営統合を行う地域金融機関も増えており、グループ傘下で銀・証・信の総合的な金融サービス機能を提供する体制を整える動きもみられている。

今後、地域金融機関では、これらの総合機能を活かして顧客との関係を深め、得られた情報等も活用しながら、顧客ファミリーの様々な金融ニーズに対応していくことを目指すとみられる。それにより、中長期的な非資金利益を増加させると同時に、収益基盤が外部へ流出することを防ぐことも期待されていよう。

### 3. テクノロジーの活用

#### 1) 地域金融機関によるテクノロジー活用の現状

近年、地域金融機関ではテクノロジー（情報技術）の活用も進めている。従来、金融機関ではコストに見合わないために実施してこなかったサービスが、近年はテクノロジーの活用によりコストが下がり、これまでと異なる地域や顧客層にも相対的に廉価にアプローチできるようになっている。また、金融機関では、テクノロジーの活用により、顧客にとって操作性が高く、より良い顧客経験が得られるサービスを提供することも可能になっている。

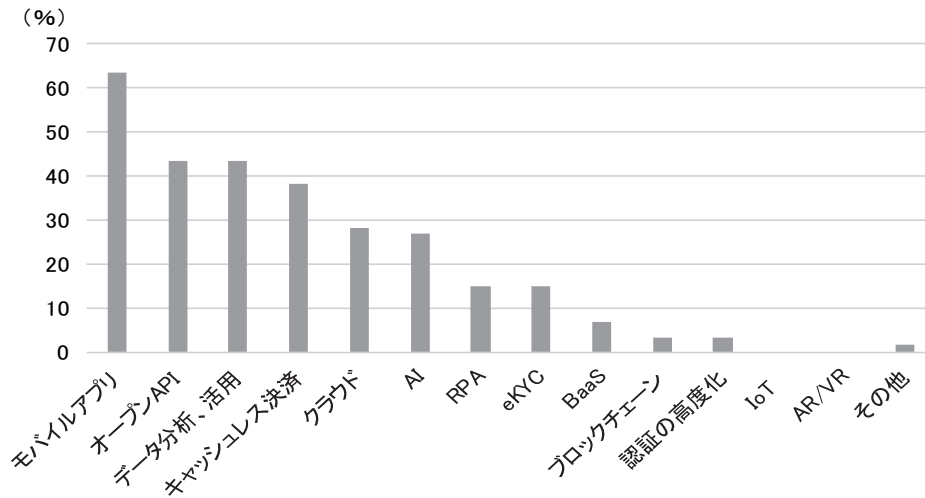
これまで地域金融機関によるテクノロジーの活用は、従来型店舗を減らすなどのコスト改革を起点にして進められてきた。しかし足元では、顧客との新たな接点としてモバイルアプリやオンライン戦略の重要性が意識されているとみられる。

例えば、地方銀行を対象としたデジタル投資に関する調査によると、2019年度と比べて2020年度にデジタル投資額を増やすと回答した地方銀行は35%だった。2020年以降に注力したいデジタル投資領域については、1位は「モバイルアプリ」で63%、2位は「オープンAPI」と「データ分析、活用」が同率で43%だった（図表8）。また、デジタル金融サービスにおける競合企業は「商圏が重なる他の地域金融機関」が60%であり、2位の「金融関連事業を手掛ける国内の大手異業種企業」（28%）やその他とは大きな差がついており、地方銀行では特に他行の動向に敏感であることがうかがえる（図表9）。

制度面でも近年は、金融機関によるテクノロジー活用へ向けた整備が進められている。銀行法は2年連続で改正され、2017年4月から施行された改正銀行法では、金融グループを巡る環境変化や、ITの急速な進展などを踏まえた制度面での手当てが行われ、より機動的なビジネスモデルの拡充が可能となった<sup>23</sup>。また、2018年6月から

<sup>23</sup> 「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」。主な改正内容は、①金融グループにおける経営管理の充実、②共通・重複業務の集約等を通じた金融仲介機能の強化、③ITの進展に伴う技術革新への対応、④仮想通貨への対応。

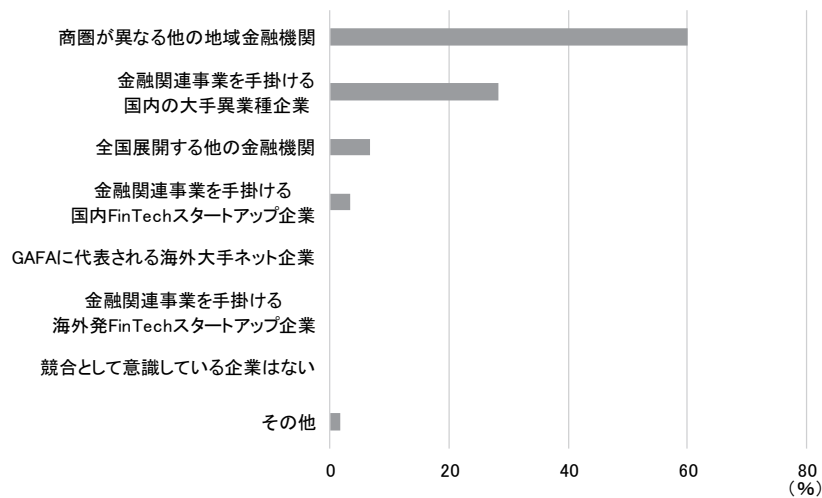
図表 8 2020年以降の地方銀行によるデジタル投資の注力領域



- (注) 1. 対象は全国地方銀行協会及び第二地方銀行協会に加盟する地方銀行のうち回答があった60行。  
 2. 上位3つまで回答可。  
 3. APIはアプリケーション・プログラミング・インターフェース、RPAはロボティック・プロセス・オートメーション、AIは人工知能、IoTはインターネット・オブ・シングス、BaaSはBanking as a Service、eKYCはelectronic Know Your Customer、ARは拡張現実、VRは仮想現実を、それぞれ指す。

(出所) 日経 FinTech「地方銀行のデジタル投資調査」(2020年4月)より野村資本市場研究所作成

図表 9 地方銀行によるデジタル金融サービスにおける競合企業



- (注) 1. 図表8脚注1と同じ。  
 2. 1つだけ回答可の場合。棒グラフ表示のない選択肢は回答がゼロだった。  
 3. GAFAIは、Google、Apple、Facebook、Amazon.comを指す。

(出所) 日経 FinTech「地方銀行のデジタル投資調査」(2020年4月)より野村資本市場研究所作成



施行された改正銀行法では、金融機関と金融関連 IT 企業等との適切な連携・協働を推進するとともに利用者保護を確保するため、電子決済等代行業に関する制度整備がなされ、金融機関はオープン API（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）の活用に向けた体制整備に努めることとされた<sup>24</sup>。

2020年3月には、ITの進展と金融サービス利用者のニーズの多様化に対応し、「金融サービス利用者の利便の向上及び保護を図るための金融商品の販売等に関する法律等の一部を改正する法律案」が国会に提出された。これは、①金融商品販売法を「金融サービスの提供に関する法律」に改め、1つの登録を受けることにより、銀行・証券・保険すべての分野のサービスの仲介を行うことができる金融サービス仲介業を創設するほか、②資金決済法を改正し、資金移動業の規制を見直し、利用者保護のための措置が盛り込まれている。

## 2) 今後も期待されるテクノロジーの活用

足元のコロナ禍が落ち着けば、地域金融機関ではテクノロジー投資を今後も活発化させるとみられる。その主な理由は次の三点である。第一に、地方圏では特に人口減少が続いており、地域金融機関では今後も店舗のあり方を見直し、業務の改革を進める必要に迫られている。第二に、金融庁が2019年8月に発表した金融行政方針では、「金融デジタルイノベーション戦略の推進」が重点施策の筆頭に掲げられている<sup>25</sup>。第三に、新型コロナウイルスへの対応が求められるなかで、非対面取引の工夫やリモートワーク環境の整備も含め、金融機関ビジネスにおいてテクノロジーを活用する必要性は、以前よりも増している。

今後、地域金融機関がテクノロジー投資を進め活用していく上では、コスト削減だけでなく、収益を引き上げていくことが重要になる。そのための戦略を検討する際、海外の事例も参考になると思われる。海外の既存金融機関では、テクノロジー戦略の一環として別ブランドのデジタルバンクを運営する動きがみられており、例えば、創業150年を迎えた大手投資銀行ゴールドマン・サックスは、2016年からデジタルバンク「マーカス」を運営している。同社では2008年の国際的な金融危機でビジネスモデルの改革を迫られるなか、当時のCEOが同社をテクノロジー企業と位置づけ、テクノロジー活用戦略を積極的に推進してきた。その一環として開始したマーカスを通じて、同社は創業来初めてマスリテール市場へ参入し、オンライン上で個人向けの預金及び融資サービスを拡大させてきた。同社は今後、マーカスを「貯める」「使う」「借りる」「守る」の4つの金融機能を担うプラットフォームへと拡張し、消費者のファイナンシャル・ウェルビーイングのためのワンストップ・ショップにしていくと

<sup>24</sup> 「銀行法等の一部を改正する法律」。主な改正内容は、電子決済等代行業者に対し登録制を導入し、①電子決済等代行業者の体制整備・安全管理に係る措置、②電子決済等代行業者の金融機関との契約締結等、③金融機関におけるオープン・イノベーションの推進に係る措置に係る制度整備。

<sup>25</sup> 金融庁「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」2019年8月28日公表。

の中期計画を明らかにしている。

日本の地域金融機関でも、テクノロジーを活用して顧客にパーソナルなサービスを提供して関係を深め、顧客の様々な金融ニーズを見出し丁寧に満たしていくことは、今後重要になると考えられる。また、テクノロジーの活用により、前述した店舗戦略の見直しや、金融商品販売手数料の拡大へ向けた動きとの相乗効果も期待されよう。

## IV 終わりに

地域金融機関をめぐる経営環境は近年、大きく変わってきた。特に、低金利政策や競争の激化、少子高齢化の進行により、これまでの法人融資中心のビジネスモデルでは、かつてのような高成長は期待しづらくなっている。そのため、地域金融機関にとっては、個人向けビジネスをもう一つの軸に据えた、法人と個人の両輪モデルへの転換が、これからの時代の有力な選択肢になろう。

この観点から本稿では、地域金融機関で資金利益が縮小するなかで進められている、個人向けビジネスでの非資金利益引き上げ策に注目し、事例と共にその動きを見てきた。II章では、口座関連手数料の賦課について、定量面及び定性面からの考察を行った。足元で導入が進められている方式での口座関連手数料の賦課は、金融機関収益の大きな支えにはならないと見られる。その一方で、高齢顧客への口座関連手数料の賦課は、金融機関が想定する以上に負担となる可能性が高いため望ましいものではない。このため、口座手数料の賦課については、慎重な検討と顧客サービスにおける工夫が必要になると考えられる。

III章では、地域金融機関で近年進められている、個人向けビジネスでの非資金利益引き上げへ向けた主な取り組みとして、自己所有不動産の活用、金融商品販売手数料の拡大、テクノロジーの活用について、事例と共にその動きを見てきた。これらの取り組みはそれぞれ、収益獲得に結び付くと期待されるものの、地域金融機関全体の収益貢献までにはある程度の時間を要する、中長期的な取り組みである。また、それぞれの施策は相互に影響を及ぼし合うものであり特定の部署だけにとどまるものでもないと見られる。そのため、地域金融機関がこれらの取り組みを進めるうえでは、トップダウンで関連部署が連携しながら進めていくことが望ましいと思われる。そして、こうした取り組みに対して株主をはじめとするステークホルダーの理解を得られるよう、中長期的視点から丁寧に説明していくことも大切になろう。

そもそも地域金融機関とは、地域経済の健全な発展に資することが求められている組織である。しかし、人口が増加し経済が急成長を遂げていたこれまでの時代とは条件が大きく異なる現在、持続的に収益を拡大させる解決策を見出すためには、様々な可能性を模索しながら取り組みを続けることが必要になろう。その際、注意したいのは、地域金融機関が短期的な利益を確保するために、地域の顧客基盤を棄損してしまうリスクである。地域金融機関の強みは特定地域における強固な顧客基盤であり、それを支えているのは地域金融機関に対する顧客の「信頼」である。例えば、MIT経営大学院教授でノーベル経済学賞

受賞者であるロバート・マートン教授も、金融サービスは、医療サービスと同様に、信頼を通じて提供されなければならないこと、日本で顧客の信頼を持っているのは地方銀行であることを指摘している<sup>26</sup>。信頼は、地域金融機関がこれまでの長い取り組みの中で築き上げた、大事な財産である。今後も地域金融機関では、ボトムラインを気にするあまり顧客の信頼に影響が出てしまわないように注意しながら様々な可能性を模索し、地域経済の健全な発展に資するよう取り組んでいくことが望まれよう。

---

<sup>26</sup> 東京大学政策ビジョン研究センターシンポジウム「金融科学の賢い利用の促進」（2017年12月11日）での講演より。