

特集

今、金融機関はなにをすべきか

巻頭提言…身近な存在でなくなった金融機関は、どう「親しみ」を取り戻すか

特集レポート…

- 金融機関店舗の課題と脳科学・心理学を活用した空間デザイン
- 外部専門人材活用による地域金融機関の中小企業支援の在り方
- テクノロジー進化に迫られる金融機関のIT戦略再定義
- リテール決済の動向と銀行に求められる対応〈顧客理解の必要性〉
- 決済のイノベーションから取り残される税金収納と銀行の新たなビジネスチャンス
- 銀行業界における労働力低下の警鐘 〈余剰人員と人材不足の問題〉
- 金融機関のITイノベーションを妨げる3つの壁
- 急増する相続業務をどう克服するか
- 高齢者人口増加への対策としての不動産の活用 〈リバースモーゲージの普及に向けて〉
- 消費者向け無担保ローン市場を攻める 〈変容する市場とその対応策〉

連載…

- CIOへのメッセージ 第17回
EAを根付かせるためにーEAGガバナンスのすすめー

統計資料…

- 2014年度 全国金融機関の個人メインバンクシェアランキング(年代別)
- 2014年度 全国金融機関の個人満足度ランキング
- 2014年度 全国金融機関の法人メインバンクシェアランキング

新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

イノベーションの創出が社会・企業に強く求められるなか、
私たちは3つの視点でクライアントの期待にお応えします。

新しい社会を構想する

目指すべき社会の姿を未来の視点で描き、提言します。

「情報未来」を築く

情報の活用から新しい価値を生み出す仕組みをつくり出し、
未来への変革を実践していきます。

ともに歩む

パートナーシップのもと、オープンな発想で知恵を生み出し、
ともに社会の持続的な発展に貢献します。

情報未来

Info-Future®
No.46 February 2015

| | | | |
|--------------------------------|---|--|----|
| 巻頭提言 | 身近な存在でなくなった金融機関は、どう「親しみ」を取り戻すか NTTデータ経営研究所 取締役会長 山本 謙三 | 4 | |
| 特集レポート | 金融機関店舗の課題と脳科学・心理学を活用した空間デザイン NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット パートナー 佐藤 哲士 | 6 | |
| | 外部専門人材活用による地域金融機関の中小企業支援の在り方 NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット アソシエイトパートナー 大野 博堂 | 10 | |
| | テクノロジー進化に迫られる金融機関のIT戦略再定義 NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット シニアマネージャー 河原 陽一 | 14 | |
| | リテール決済の動向と銀行に求められる対応 ~顧客理解の必要性~ NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット シニアマネージャー 小出 俊行 | 18 | |
| | 決済のイノベーションから取り残される税公金収納と銀行の新たなビジネスチャンス NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット マネージャー 西原 正浩 | 22 | |
| | 銀行業界における労働力低下の警鐘 ~余剰人員と人材不足の問題~ NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット マネージャー 上條 洋 | 26 | |
| | 金融機関のITイノベーションを妨げる3つの壁 NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット コンサルタント 小林 千紗 | 30 | |
| | 急増する相続業務をどう克服するか NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット シニアコンサルタント 大中 純 | 34 | |
| | 高齢者人口増加への対策としての不動産の活用 ~リバースモーゲージの普及に向けて~ NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット シニアコンサルタント 明壁 佑希 NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット コンサルタント 原本 祥平 | 38 | |
| | 消費者向け無担保ローン市場を攻める ~変容する市場とその対応策~ NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット シニアコンサルタント 菊重 琢 | 42 | |
| | 連載 | CIOへのメッセージ 第17回 EAを根付かせるために -EAガバナンスのすすめ- NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 情報戦略コンサルティングユニット ITマネジメントコンサルティンググループ シニアコンサルタント 竹田 信弘 | 46 |
| | 統計資料 | 2014年度 全国金融機関の個人メインバンクシェアランキング (年代別) | 50 |
| 2014年度 全国金融機関の個人満足度ランキング | | 54 | |
| 2014年度 全国金融機関の法人メインバンクシェアランキング | | 56 | |

『情報未来』は、株式会社 NTT データ経営研究所が編集・発行している情報誌です。NTT データ経営研究所のコンサルタントによる研究活動や日ごろのコンサルティングを通じて得られた“IT 活用の新しい視点やコンセプト”、“実証事例”などから厳選し、皆さまの問題解決に役立てて頂けるようお届けしています。

・情報未来、Info-Future は、株式会社 NTT データ経営研究所の登録商標です。
・この雑誌の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
*社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

金融機関、今昔

私が小さかった1960-1970年代、金融機関の存在はもって身近だった。

小学生の頃は、毎年、近くの銀行にお年玉を預けにいった。今からふりかえれば、あのような少額ならば、買いたいものを買っておいた方が効用は高かったように思う。しかし、せっせと預金をし、窓口のお姉さんから褒められたものだ。

高校、大学の頃も、仕送りの受け取りや下宿代の支払いに、よく銀行に出かけた。窓口で褒められることはなくなつたが、おかげで内国為替(国内送金)がいかに便利な制度かを知つた。

今はどうか。銀行の窓口を訪ねることはほとんどなくなつた。駅周辺やコンビニのATMを利用すれば、いつでも預金を引き出せる。インターネットを使えば、

自宅に居ながらにして送金できる。ネットショッピングも、支払いはクレジットカードやコンビニ決済だ。

遠ざかりゆく金融機関

こうしてみると、金融サービスも劇的に進化してきた。便利なこと、このうえない。

しかし、これは預金者と金融機関の関係を劇的に変えた。

以前は、支店に向き、職員と話をし、雰囲気を知って、預

金をしたものだ。その関係は、短期的な金利の変動には左右されにくい、長期安定的なものだったろう。経営学でいう「顧客ロイヤルティの獲得」である。

しかし、今や金融機関を訪れることはなくなつた。銀行口座を使わない決済も増えた。つれて預金者と金融機関の関係はどんどんドライになつた。

行き着く先にあるのは、はたして、有利な金利を追い求め、金融機関のウェブサイトをしやうりやう渉獵する預金者の姿なのだろうか。

顧客一人ひとりと向き合う

預金を集めるだけならば、高い金利を呈示しさえすればよい。

しかし、それでは本当に質の高い金融サービスを提供することにはならない。「二回限りの客には、一回限りのサービス」というのがモノの道理だ。

逆に顧客と確かな信頼関係を築けるのであれば、金融機関も安心してより良質のサービスを提供できる。顧客にとつてもメリットが大きい。

では、金融機関が「親しみ」を取り戻し、安定的な信頼関係を再び築くには、何を心がければよいだろうか。

第1に重要なのは、やはり「一人ひとりの顧客に向き合い、最適な金融サービスを提供する姿勢」だろう。金融機関のネットワークは広い。金融商品のメニュー

巻頭提言

身近な存在でなくなつた金融機関は、どう「親しみ」を取り戻すか

もずいぶん増えた。アクセスの手段も多様になった。しかし、預金者も企業も、金融機関にどこか物足りなさを感じているようにみえる。

たとえば、流通系やEコマース系金融機関の好調をみれば、顧客が金融機関に求めているのは必ずしも金融サービス単体ではないかもしれない。他業との連携による「利便さ」が顧客ニーズなのかもしれない。

地方でも、最近では駅前や中心街の店舗に託児所を併設する動きがみられる。郊外では今後人口減少とともに、商店や銀行店舗などの生活関連施設が減っていく。そうした環境変化のもとで、どう他業と協調して、日用品から金融サービスまで顧客に届けていくかが課題となる。

中小企業が求めるのも、事業承継から従業員教育に至るまでの幅広い情報だ。

顧客との向き合い方には一層の革新の余地がある。

顧客にアクセスしてもらう

第2は、顧客に、ウェブサイトや支店にもつとアクセスしてもらうことだろう。アクセスしてもらい、体験してもらい、顧客自身に価値を見出してもらうというのがマーケティングの核心だ。

ネットでのサービス提供の場合には、まずはウェブサイトにアクセスしてもらう必要がある。そのためには関心の高いコンテンツを、絶え間なく発信しなければならぬ。支店網でのサービス提供も、



NTDIデータ経営研究所 取締役会長
山本 謙三
YAMAMOTO, Kenzo

ともかく店舗に足を運んでもらうことが重要だ。店舗の維持にはコストがかかるが、人と人とのコミュニケーションが生み出す「親しみ」は何ものにも代えがたい。

年金相談会の実施やローンプログラムの開設、他業との連携によるポイント制の導入など、すでに様々な試みが行われている。「オムニチャネル[※]」の試みも早晩開始されよう。様々な模索を通じて、顧客との接触機会を増やすことがなによりも必要となる。

顧客に参加してもらう

第3は、できれば顧客にも金融機関の活動に参加してもらい、ファンになってもらうことだろう。製造業やサービス業では、商品

企画への参加や商品モニターの募

集などを通じて、顧客との新しい関係を模索する動きが始まっている。

金融機関の場合は、おそらく地域の活動やコミュニティサイトの運営を通じて、顧客との関わり合いを深めることから始まる。そのうえで、これをどう金融サービス上のつながりに高めていくかが課題となる。

もちろん、金融機関も手をこまぬいてきたわけではない。むしろ顧客への便利なサービス提供を追い求めることが、手触り感と親近感を失わせたようにもみえる。新しい環境には新しい関係の構築が必要だ。金融機関が再び身近な存在となることを期待したい。

【J】

金融機関店舗の課題と脳科学・心理学を 活用した空間デザイン

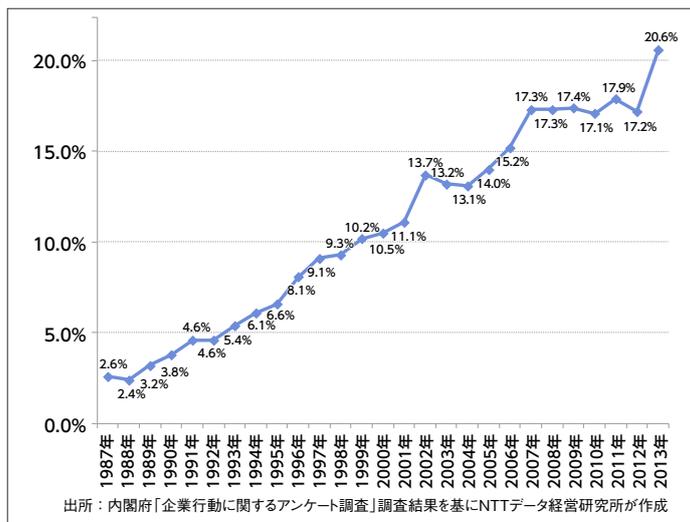


NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
パートナー

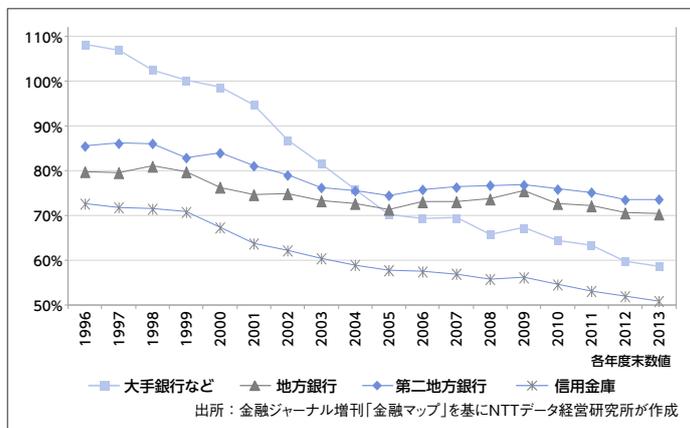
佐藤 哲士
SATO, Tetsushi

さとう てつし
都市銀行の個人金融部門において事業戦略策定等に従事したのち、コンサルティングファームを経て現在に至る。主に、リテール分野における事業計画・マーケティング戦略、業務プロセス設計、各種統計・リサーチ業務等のコンサルティングに従事。

図表1：日本の製造業における海外生産比率



図表2：金融業態別預(貯)貸率の推移



従来の金融機関の店舗戦略は、合理化や効率化を目的に、不採算店舗や重複店舗の統廃合による

総店舗コストの削減、店舗内事務処理のペーパーレス化や集中化などによる一店舗当たり運営コスト削減など、どちらかと言えば、ローコスト

オペレーションの実現を主眼としたものであった。ところが近年、金融機関に対する

顧客ニーズの多様化と合わせ、各種店舗規制の緩和が進展したこともあって、多くの金融機関が、顧客と直接対話できる唯一のチャネ

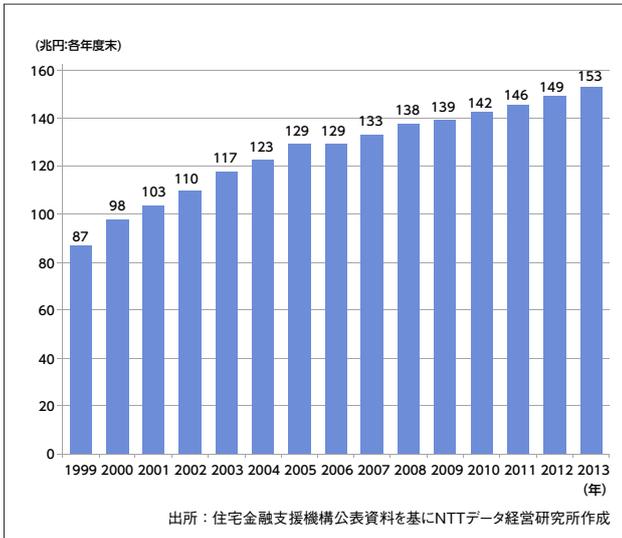
ルとして、有人店舗のあり方を見直し始めている。

デザイン性に富み斬新な外観を施した店舗、先進性をアピールするフラッグシップ店舗、非金融スペースを拡張したコミュニケーション型店舗など、多様化する顧客意識に合わせた店舗改革により、コストセンターからマーケティングセンターへの進化を志向している。

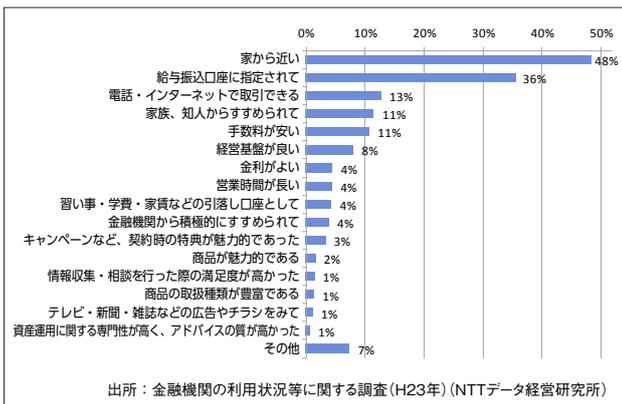
リテールビジネスへの戦略シフト

図表1は、日本の製造業における過去25年間の海外生産比率の推移であるが、年々、その比率が上昇し、直近では20%を超える水準になっている。生産拠点が海外に移転すると、それに係る設備資金や運転資金の需要等も、合わせて、海外に移転するため、金融機関にとっては、国内企業融資が伸

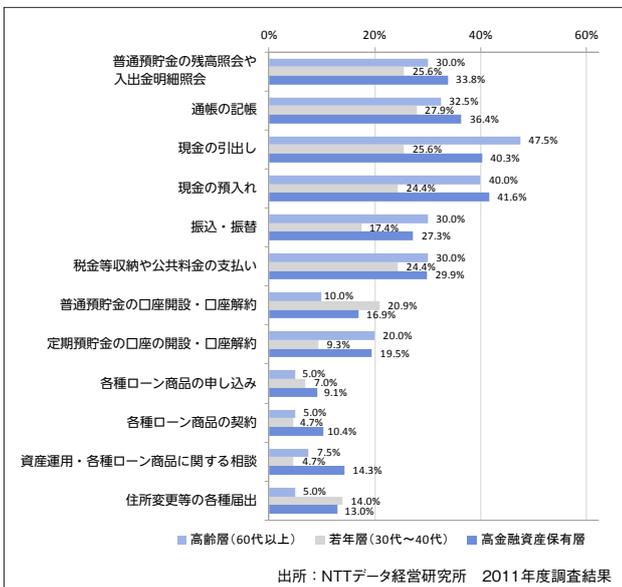
図表3：民間金融機関における住宅ローン貸出残高



図表4：金融機関と取引を開始した理由



図表5：店舗での利用取引・サービス



び悩み、預貸率が低下するなどの影響を受けることになる(図表2)。

国際基準行であれば、その余資をグローバルビジネスに振り向けることもできるが、海外事業に制限がある国内基準行は、それが叶わず、現在は、国内企業融資の減少をリテールビジネスで補う構図となっている。

図表3は、民間金融機関における住宅ローン総貸出の推移であるが、1999年に87兆円であった残高が、現在は150兆円を超える水準になっており、低迷する国内企業融資に対し、個人向

け貸出が順調にその業容を拡大させていることが分かる。

住宅ローンビジネスの潮目

国内金融機関において、これまで順調に残高を伸ばしてきた住宅ローンであるが、中長期的に見ると、潮目を迎えるいくつかの問題点が指摘されている。

第一に、日本の人口は既に減少局面にあり、今後、住宅ローン・個人向け貸出を増やそうにも、全体の市場やパイは、それとは逆に縮小していくこと、第二に、住宅金融公庫(現住宅金融支援機構)

の融資残高の減少により、これまでのような借り替えを中心とした住宅ローン推進が難しくなっていること、第三に、消費税増税により、今後、住宅着工件数そのものの減少が懸念されていることである。

その意味では、リテールビジネスの強化に向けて、個別金融機関にとっては、住宅ローン残高が増加している現在のうちに、新たな事業の柱を構築する必要がある。

店舗の重要性

リテール戦略の再構築に向けて、図表4は、個人の顧客が金融機関

との取引を開始するアンケート調査結果であるが、「金融機関の店舗が家から近い」という理由が48%と圧倒的な比率になっている。この手のアンケート調査は、弊社においても、過去に何度か実施したことがあるが、結果は、基本的にどれも同じであり、個人との取引において店舗の重要性を再認識できる結果となっている。

では、顧客は金融機関店舗に何をしに来るのか、図表5は、顧客が店舗で実際に行う取引・サービスに関する、アンケート調査結果であるが、現状では、現金の入出金・通帳記帳・税金支払いなど

の基本的な取引が中心となつている。

金融機関における最近の店舗改革の大きな目的として、「相談強化」を掲げるケースが多いが、アンケートを見る限りでは、ローン・資産運用等の相談・契約を目的とした店舗利用は、今のところ低位にとどまつており、改善の余地が見受けられる結果となつている。

また、図表6は、同じく、顧客が金融機関店舗に求めることであるが、待ち時間の短縮や休日営業等の基本的な利便性に関する項目が上位を占めており、金融機関職員による質の高い接客や専門的なアドバイスなど、高度な相談サービスへの要望は下位にとどまるなど、顧客は依然として金融機関の店舗を「相談の場」と認知していない状況が窺える結果となつている。

ではどうするか…

金融機関が店舗において、顧客との相談強化を基に取引活性化を実現するためには、顧客のニーズを喚起し、最適な商品を案内・選択させ、期待に応えることで契

約につなげる場にしなければならぬ。

そのためには、まず、顧客を知ること、次に、顧客の意識や特性・特徴に合わせて、「来店を促す仕組み」を作り、来店顧客に対して「相談を促す空間」を構築する必要がある。

弊社が提供する店舗トータル構築サービス

「来店を促す仕組み」「相談を促す空間」また「長く滞在したくなる空間」作りに向けて、弊社が提供する店舗構築トータルサービスを紹介させていただきます。

一般に、金融機関における店舗構築は、店周分析・店舗コンセプト作成の「コンサルティングフェーズ」、レイアウト・設計図面作成から施工・機器配置等を行う「設計・施工フェーズ」、店舗職員向け研修等を実施する「出店準備フェーズ」からなる。弊社が提供するサービスは、脳科学や心理学研究の成果等を活用し専門のデザイナーや設計事務所と連携することによって、来店顧客の「心」を満

たし、「脳」を満足させる店舗の構築を目指している(図表7)。

店周分析から顧客ターゲット選定までの流れ

店周分析は、あくまで一般的な統計データ等を用いて行う。弊社では、通常、「顧客特性」「エリア特性」「競争環境」の3区分に基づき、定量情報・定性情報の収集・分析を通して、当該地域特性やマーケットポテンシャルを見極めていく。

場所にもよるが、分析対象は半径1km〜2km圏内に設定し、顧客特性であれば、人口動態・昼夜間人口比率・最寄駅乗降客数・一人世帯比率、エリア特性であれば、全産業事業所数・小売業年間商品販売額・エリア内商業施設数、競争環境であれば、エリア内金融機関店舗数・1日あたり来店客数等のデータや情報を活用し、当該店舗においてターゲットとなる顧客、必要なサービスを定義していく。

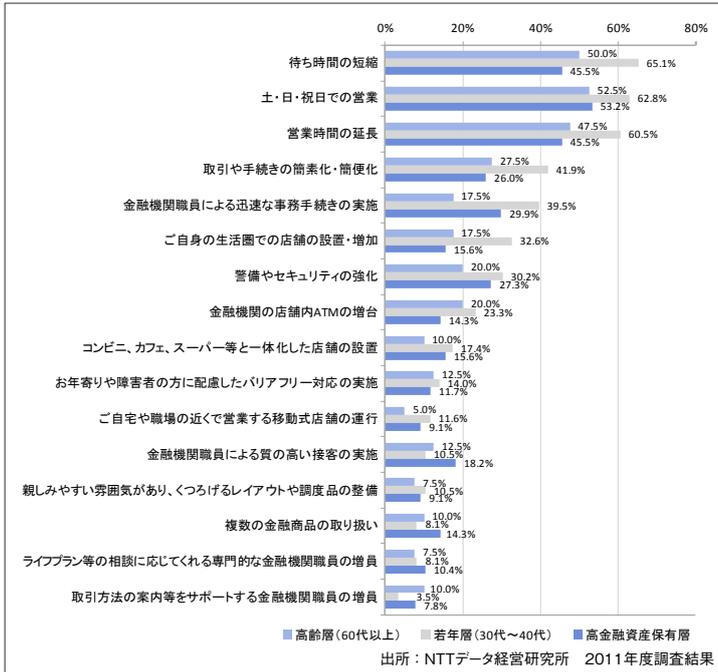
想定される来店顧客は、高齢者か勤労者か主婦層か、各々の顧

客は、じっくりと親身な相談を求めているのか、短時間での的確なアドバイスを求めているのか、提供する商品は、資産運用かローンかなど、ターゲットのプロファイルやニーズに即し、店舗に必要なコンテンツを定めていく流れとなる。

脳科学・心理学を活用した店舗デザイン

次に店舗コンセプト作成であるが、人は、何かを判断する時、無意識の情報処理によって意思決定がサポートされると言われている。例えば、人は、「丸みを帯びた」デザインをより美しく、好ましいと感じるため、部屋の要所にカーブを施すと、無意識に好ましい・居心地が良いと感じ、滞在時間が長くなる傾向がある。また、例えば、天井の高さは、天井が低ければ集中力が増すため、緻密な作業環境に適する一方、天井が高いと、抽象的で開放的な情報処理が行われやすくなるため、クリエイティブな作業に適正があると考えられている。最近の脳科学研究によつて、さまざまな人間の特性が明らかに

図表6：顧客が金融機関店舗に求めること



図表7：店舗構築トータルサービスの全体像



店舗構築トータルサービスの全体像

店舗構築トータルサービスは、顧客のニーズや行動特性に基づき、店舗の設計・施工・機器設置から店舗社員の研修までを一貫して提供します。特に、脳科学・心理学の知見を活用し、顧客の行動特性を把握し、店舗の設計・施工・機器設置から店舗社員の研修までを一貫して提供します。

図表7：店舗構築トータルサービスの全体像

店舗構築トータルサービスの全体像

店舗構築トータルサービスは、顧客のニーズや行動特性に基づき、店舗の設計・施工・機器設置から店舗社員の研修までを一貫して提供します。特に、脳科学・心理学の知見を活用し、顧客の行動特性を把握し、店舗の設計・施工・機器設置から店舗社員の研修までを一貫して提供します。

弊社が提供する店舗トータルサービスは、ターゲット顧客のプロファイルやニーズ、店舗で提供するサービスに合わせ、このような脳による無意識の情報処理・心理特性の分析を掛け合わせることで、前述の5つの空間デザイン要素と社員教育によって空間と人をトータルでコーディネートする流れとなる。

① 光の質(照明と採光)
人のサーカディアンリズム*に従い、季節や時間に合わせて照明方法をデザイン

② 音の質(騒音対策とBGM)
購買行動の促進や、長時間滞在しても気にならないように音楽や環境音などをデザイン

③ 空気(香り)と空調
店舗や商品への印象評価が高まるよう香りによる店舗空間の演出をデザイン

④ 空間の質(レイアウト、壁面、床面、天井面、通路と動線)
顧客の導線や購買行動につながる配置やわかりやすさとコンセ

⑤ モノの質(什器、壁材等の形、色、質感)
ブトが伝わるデザイン

これらの各要素を全体の空間デザインとしてまとめたものが、人の心理特性に配慮した空間になっているか、実際の店舗空間として機能性を伴っているかなどの検証を行うとともに、その店舗でサービスを行う店舗職員への説明や研修を合わせて実施する。

最後に…

一般的に、人間の意思決定や行動は、顕在的、意識的なものが5%で、残り95%は、その人自身も気付いていない潜在的、無意識的な意思決定や行動だと言われている。また、このような無意識的な意思決定や行動には、何らかのバイアスがかかっていることが多い。金融取引行動においても、基本的には同様で、店舗に入るかどうか、職員と相談するかどうか、その商品を契約するかどうか、実は、潜在的、無意識的なバイアスにより、その人自身が気づかず意思決定や、その結果としての行動につながっていると考えられる。

「店舗をコンセプトに即した色彩で統する」「機械音や空調音が気にならないように音楽を流す」「店舗の印象が高まるような香りを施す」など、それぞれ「見何気ない工夫にみえるが、このような工夫が、日本の金融機関店舗で実践されているケースは、意外に多くない。

金融機関の店舗を「相談の場」として機能させるため、是非一度、弊社が提供するトータルサービスを検討いただきたい。

* 太陽の動きに合わせて約24時間周期で繰り返される人間本来の生体サイクル

外部専門人材活用による地域金融機関の 中小企業支援の在り方



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
アソシエイトパートナー

大野 博堂
OONO, Hirota

おおの ひろたか
大手SIerでデリバティブ取引管理システムなどの企画に従事した後、当時の大蔵省にて金融マーケットを中心にマクロ経済分析を担当。平成18年より現職。計量経済分析や事業戦略立案を得意とするほか、BCPやマイナンバー、地域活性化などをキーワードに、金融機関や自治体の支援にも取り組む。

外部専門人材活用による 地域金融機関の中小企業 支援の在り方

金融庁では昨年度より、わが国金融機関が今後、中小企業の経営支援に関してどのような役割を担うべきであるのかを明らかにすることを目的として、今後の方向性等^{※1}について調査を実施している。ただし、金融庁の指示す方向性に基づき実際に中小企業向け支援を強化しようとする金融機関の多くが、実行上の複数の課題を認識している。

本稿では、数ある課題の

うち、とりわけ有効と思われる金融機関における「外部の専門人材活用による中小企業支援」に着目し、対応の在り方を論じていきたい。

地域活性化に向けて 金融機関がなすべきこと

とかく、地域金融機関では、金融庁から新しいルールやレギュレーションが発出され、新たな商品スキームや取り組みの在り方が提示される都度、「金融庁から言われたから実績を用意する」といった形式論に着目した対応にとどまるケースが多い。もちろ

ん、そもその法整備や商品性に不備があるにも拘わらず、市場投入を余儀なくされる、といったものも少なくならず存在するが、多くは「売りにくい」「実績を上げにくい」「クロージングまでに時間を要する」といった点が理由に挙げられ、販売や導入が進まない、といったケースが殆どだろう。

他方、非金融支援においては、中小企業支援や創業支援は金融機関にとって言わば悩みの種となってしまう。融資や財務分析といった金融機関の本来業務にとどまらない、有意情報の発信

※1 平成25年度、金融庁により「我が国金融機関による中小企業のトップライン支援に関する調査」が実施され、報告書が金融庁により公表されている。

や販売戦略の立案を始めとした、いわば本業ではない分野での支援に「手が掛かる」ためだ。

地域金融機関としては、地域における資金供給力を念頭に置けば、自らも外部からの脅威に備えねばならない。新たな規制やルールへ準拠しつつ、地域経済の変化や新しい技術への対応を進めつつ、新たに進出してきた他の金融機関などへの対処なども求められる。このような環境変化に際し、足元では地域金融機関が金利競争に陥るケースがあつたとせず、結果として預貸率が10%台の金融機関もあれば70%を超える金融機関もあるなど、体力勝負の様相も呈しつつある。

例えば、預貸率10%の金融機関の場合、資金運用手段として国債や外債などへの投資に偏重しがちであるが、イールドカーブが大きく変化

した場合、その金利上昇にどこまで耐えうるだろうか。現状、国債発行の中心は10年物国債であるが、現在の低金利を背景に、徐々に超長期物に発行スキームがシフトするとしたら、あるいは一気に数十ベース金利が上昇したら、現在のポートフォリオにいかなる影響を与えるだろうか。

こういった金利環境を巡る変化は短期的に現実のものとなる可能性が否定できない状況にもあり、地域金融機関としては、やはり本業への回帰が求められている。そのためには、徐々に人口減少を余儀なくされている地域経済自体を活性化せねばならず、当該地域を拠点とする中小企業の育成や創業を支援することが重要となる。

地域経済が疲弊する中、中小企業を助けなければ、あるいは地域での創業支援を生み出す努力をしなければ

ば、金融機関の将来収益も減退傾向を辿るであろうことは明白だ。したがって、中小企業支援は目先のコストアップとはなるものの、将来の自らの収益を生み出す原資となることから、長期でみた取り組みと位置付けることが必要となる。

そのうえで、金融機関が地域の活力向上に向けてできることは何だろうか？

例えば、その地域の特色や売りは何か。それをどうやって外部に売り込むべきか。どうやって地域にカネを還流させるか。こういった視点で金融機関が地域のリーダーとして悩み、答えを見いだしていくことが求められている。とかく、こういった視点は行政任せ、商工会任せ、個の企業任せとなってしまうのであり、結果として出てきた施策自体が個の主体にとどまり、地域全体の共通目標形成にまで昇華されていないよ

うだ。これでは個の主体における合理性が追及されることとなり、放置すれば地域全体での成長を阻害する、いわば合成の誤謬が生じかねない。

外部専門家は企業に送り込んで終わりではない

中小企業の経営支援が地域の活性化、さらには地域経済拡大に資するのであれば、いかなる対応を企業向けに実施することが有効なのだろうか。本稿では非金融支援にフォーカスし、考えてみたい。

一般に、企業のライフステージは、5つに分類定義される(図表1)。それぞれのライフステージで企業側の悩みや不足するリソースも異なり、企業が金融機関に求める要素も必然に異なる。これを個の金融機関が単独で対応しようとした場合、リソース自体

が不足しがちである。これを受け金融庁は、金融機関が外部専門家と連携し、企業のライフステージにフィットした素養を有する方と連携し、企業側の課題解決に関与することを求めている。

ただし、ライフステージに応じ、関与する外部専門家が異なることから、これらを地域金融機関が単独で探し出し、確保すること自体が課題となる。仮にうまく見つけ出し、派遣できたとしても、多くの金融機関が、企業に派遣した外部専門家がパフォーマンスを発揮してくれない、結果として企業からクレームが寄せられた、との悩みを抱えるに至っている。

単に外部専門家と連携し、企業を紹介のうえ、出向してもらったとしても、社長とうまくコミュニケーションが取れないような人間であったら、そもそも悩みを聞き出すこともできない。外部

専門家としての名刺や資格

といった記号論の世界だけでは、社長が期待するレベルの解決手段を提示できないだろう。金融機関には紹介されたものの、相手先の企業から十分な報酬が得られないのであれば、企業支援の動機に乏しく有意な支援に至らない恐れもある。単に金融機関から「お客様を紹介しますよ」と言われただけで社長の元を訪れたものの、社長からすれば「そういった話は銀行の営業の方に聞いて欲しい」と言われ、踵かかとを返してしまった…。およそこういういった事情が背景に存在するようだ。

派遣した外部専門家が中小企業のニーズにマッチしていないために生じる事象ではあるが、問題を生み出す因子を、「コミュニケーション」「武装」「報酬」「情報」の4つに分解すると理解しやすい。

外部専門家をどう活かすか

例えば、前述の4つの因子を一つずつ潰つぶしていくことが有効だ。

「コミュニケーション」については、営業担当者が外部専門家に対し、事前に十分な社業・経営者に関する情報をインプットし、コミュニケーション上の留意点などを伝えるだけでも結果は大きく異なる。少なくとも、代表者との初期の面談から躓つまずりリスクからは解放されるだろう。

「武装」については、外部専門家の専門性に関して、金融機関としての目利きも必要だ。複数の専門家を選りかけ、有意人材であることを検証せねばならない。例えば、地域の企業支援を専門とする知己の某弁護士兼中小企業診断士からは、「国の補助金の種類も多く、毎年のように新たな枠が用意さ

れ、我々でもアップデートが困難だ。補助金の申請業務だけに特化したとしても、企業のニーズにマッチしたものを抽出するだけでも相応の労苦を伴う」といった実情を耳にする。昨今相次ぐ補助制度の導入自体が結果として専門家としての質の偏差を生み出してしまっている。

「報酬」も外部専門家の専門性により柔軟に考慮せねばならない。最低限の報酬が得られれば、そこに支援者としての動機が形成されるのは至極当然であり、こういったいわば即物的な効用への配慮も求められる。

最後の「情報」については、とかく、多くの金融機関が外部専門家への情報提供努力を怠った結果、外部専門家は本来必要な情報を得られぬまま、企業側支援に入る例が多いようだ。こういったケースでは、外部専門家を単独で企業に派遣するので

図表1：企業のライフステージ分類

| 区分 | ライフステージの類型 | 企業の具体例 |
|-----------|------------------------|---|
| ライフステージ 1 | 創業・新事業開拓を目指す企業 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新事業の価値を見極める必要がある企業。 ◆ 公的助成制度の紹介やファンドの活用を含め、事業立上げ時の資金需要がある企業。 |
| ライフステージ 2 | 成長段階におけるさらなる飛躍が見込まれる企業 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ビジネスマッチングや技術開発支援により、新たな販路の獲得等を目指す企業。 ◆ 海外出張等新たな事業展開を行う企業。 ◆ 事業拡大のための資金需要が発生している企業。 |
| ライフステージ 3 | 経営改善が必要な企業 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ビジネスマッチングや技術開発支援により、新たな販路の獲得等を目指す企業。 ◆ 貸付条件の変更中の企業。 ◆ 金融機関、信用保証協会等と連携し返済計画を見直している企業。 |
| ライフステージ 4 | 事業再生や業種転換が必要な企業 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ DES・DDSやDIPファイナンスの活用、債権放棄を検討している企業。 ◆ 中小企業再生支援協議会等との連携により事業再生方策を策定している企業。 ◆ 貸付条件の変更中の企業を含む。 |
| ライフステージ 5 | 事業の持続可能性が見込まれない企業 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 税理士、弁護士、サービサー等との連携により債務整理を検討している企業。 ◆ 貸付条件の変更中の企業。 |

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

はなく、企業訪問時には毎回営業担当者も同行し、その場で外部専門家が必要とする情報を補完したり、適宜フォローアップしたりすることと対応できよう。

なお、「武装」と「報酬」については、個の金融機関が単独で外部専門家を域内で探索し、十分な報酬を与えること自体に障壁がある、との声も聞かれる。個の金融機

関における負担軽減に向けては、域内の複数の金融機関が共同で高度専門家を雇い、共通リソースとして企業支援に携わらせる、といった取り組みも有効となる。域内の金融機関同士で手を組むことが困難なのであれば、自治体や外郭団体、公益法人などとの間で連携協定を結び、コストを抑えつつ外部専門家の囲い込みを行う、といった手法でも代替可能だろう。

狭い地域では見つけにくい高度人材も、広域に目を向ければ比較的探索しやすい。また、他の金融機関と外部専門家の報酬を按分^{あんぶん}することで、自身の負担軽減にも繋がる。

こうした取り組みにより高度な外部専門家を十分な報酬を持って雇い入れ、金融機関としての負担軽減を実現することもさることながら、真に重要なのは「結果、どう

なったのか？」を適宜評価し、場合によっては専門家の入れ替えや結果に応じたインセンティブの付与なども運用ルールの中にビルトインすることで、仕組み自体が陳腐化しない仕掛けを用意することにはほかならない。

おわりに

中小企業支援に際し、個の金融機関が不足する内部リソースを単独で確保することには限界がある。ただし、他の金融機関や外部機関との連携により、実現されるものであれば、負担が軽減されることに加え、より多くの効用を企業側に生み出すことが可能となる。地域の活性化に向けては、従前の企業支援スキームと異なるアプローチも組み込みながら、自らの将来収益を自らの手で生み出す地道な努力が必要だ。

【J】

テクノロジー進化に迫られる 金融機関のIT戦略再定義



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
シニアマネージャー

河原 陽一
KAWARA, Yoichi

かわら よういち
大手損害保険会社にてリテール営業、自動車保険契約管理システムの開発・運用業務に携わる。2008年より現職。金融機関の内部統制構築やシステムリスク管理などのITガバナンス、業務BPRやシステムグランドデザイン、障害分析によるシステム開発・運用プロセスの見直しなどのシステムコンサルティングを得意とする。

加速し続けるIT進化

金融機関がコンピュータを業務に導入してから既に半世紀が経過した。この半世紀の間、コンピュータの計算機としての基本機能は変わることにはなかったが、処理速度や通信速度の飛躍的な向上、小型化による産業機械への組み込み、ディスプレイ装置の高精細化による情報の見せ方の進化、携帯端末の普及による「いつでも・どこでも」のユビキタス社会の実現など、ヒトと情報のかかわり方は一変させてしまった。IT進化の肝となる半導体の進化は、半導体製造技術の物理的な限界

まで少なくともあと数十年は続くと言われている。これまでの半世紀で我々が目の当たりにしたIT進化による社会変革は、ムーアの法則と同期して指数関数的インパクトをもつて、これから数十年も続くことになるのだ。

一方、金融機関におけるIT戦略の進化は、テクノロジーのそれと歩みを同じくしているわけではないようだ。商品戦略やチャネル戦略実現のためのIT基盤の更改計画が頓挫したり、モダンイゼーションが思うように進まないなど、IT戦略不全ともいえる状況に陥っている金融機関もあるようだ。

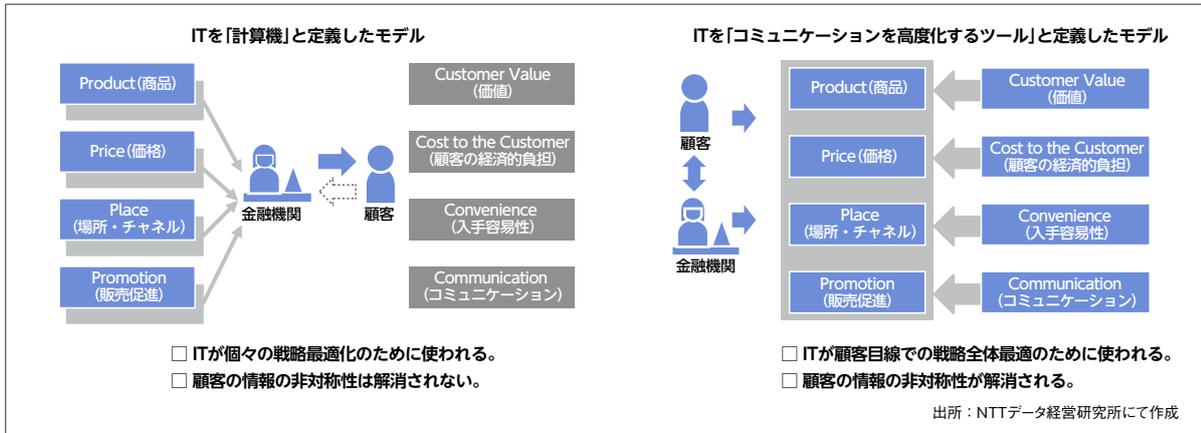
本稿ではIT戦略を再定義し、近未来の金融機関のIT戦略のあるべき姿の仮説を展開していく。

IT戦略とは？

そもそもIT戦略とはなんだろうか？ビジネス戦略との関係性を考えることで定義を明確にしてみよう。

ビジネス戦略とは端的に言えば「市場やライバル企業と戦うための強みあるいは手段」と言うことができる。古典的なフレームワークとしては4P (Product : 商品 Price : 価格 Place : 場所・チャネ

図表1：ITの定義で変わるIT戦略の価値



ル Promotion：販売促進) や、これを顧客目線で置き換えた4C(Customer Value：顧客にとっての価値 Cost to the Customer：顧客の経済的負担 Convenience：入手容易性 Communication：コミュニケーション)が挙げられる。これらフレームワークの構成要素である商品やチャネルなど、個々の戦略を独立して立案することもできるが、顧客に受け入れられないとビジネス戦略としての意味は失われてしまう。顧客の価値判断は商品の機能だけ、価格だけというように個々の要素だけでされるものではなく、これら要素を総合判断して行われるからだ。これを踏まえてビジネス戦略を再定義すると、「商品・価格・チャネル・プロモーションの各戦略を顧客にとって最大の価値を持つようにデザインすること」とするのが適切だろう。顧客にとっての価値は時代背景

(人口動態や経済状況、技術革新など)で変わってくるため、先を見据えて、バックキャストिंग的な手法でビジネス戦略を立案する必要がある。では、IT戦略とは何であろうか？ITそのものは企業にとつても顧客にとつても直接的な価値はないため、前述した4P、4Cのようなビジネス戦略フレームワークの新たな構成要素とはならない。商品・価格・チャネル・プロモーションの個々の課題を解決する、あるいはこれらの要素に付加価値を付けるための手段であると定義するのが適切であろう。もう少し具体的に書くと、「商品の持つ価値を顧客に数値化して示す手段として商品をIT化する」「コストダウンする手段として社内業務プロセスをIT化する」「24時間365日のサービスを提供する手段としてチャネルをIT化する」「顧客のオンデマンドニーズ、あるいは潜在ニーズに 대응するためにコールセンター

業務をIT化する」などとなる。これら個々の要素のどれかを突出したカタチでIT化することで経営資源(資本)配賦のバランスが失われることになりかねないため、全体最適とする必要がある。業務とシステムを見える化し、全体最適の観点で同時に改善する手法としてEA(エンタープライズ・アーキテクチャ)が挙げられる。

IT戦略の価値とIT戦略成熟度

金融機関における新商品発売を例として、ビジネス戦略の4P、4Cフレームワークを用いてIT戦略の価値を説明してみよう(図表1)。ITを単なる「計算機」として定義するか、それとも「コミュニケーションを高度化するツール」として定義するかで、金融機関のビジネス戦略も顧客にとっての金融機関の価値も全く変わってしまう。

ITを「計算機」と定義したモデルでは、既存の商品・チャネル・コミュニケーションの担当組織が、いまのままのビジネスロジック・事務処理の自動化やミス回避・軽減のためにITを使い、その結果を自らの担当組織を通じて顧客にフィードバックすることとなる。どうしても足下の課題解決のためにITが使われる傾向があり、顧客にとつての新たな価値とはなりにくい。

一方、ITを「コミュニケーションを高度化するツール」と定義したモデルでは、商品・チャネル・コミュニケーションにかかわるシテムを顧客視点で作るため、ITが顧客にとつての新たな商品理解や、チャネル、コミュニケーションのツールとなるという可能性を秘めている。これは目に見えない商品・サービスの提供が特徴である金融機関にとつては大きなインパクトである。金融機関のビジネス戦略は、この「目に見えない」ということをいか

に見える化するか、顧客との情報の非対称性を無くすか、と戦ってきた歴史とも言えるからである。インターネットやスマートフォンが個人生活のインフラと言えるまで定着し、さらに進化し続けている現在、ITの位置付けを「コミュニケーションを高度化するツール」として再定義すべきであろう。ITの位置付けは、IT戦略を考える組織の成り立ちや、人材に求められる能力、技術導入のための調査・研究のあり方に大きく影響する。紙面の都合上

限られた設問数となるが、IT戦略の成熟度を計るチェックリストを用意した(図表2)。非常に簡易なものなので成熟度を厳密に評価できるものではないが、おおまかな傾向は把握することができる。

YESを1点、NOを0点として集計いただきたい。

Q. 1～3は「組織成熟度」、Q. 4～6は「IT人材育成成熟度」、Q. 7～9は「技術先

進性」を表している。それぞれ3点ならば成熟度は「高」、2点なら「中」、0～1点であれば「低」となる。

いかがだったろうか。組織成熟度にかかわるQ. 2とQ. 3、およびIT人材成熟度にかかわるQ. 4～6に関しては「NO」とお答えになった方が多いのではなからうか?ここでNOがある金融機関の抱える問題は深刻である。IT活用を自分事として考えるためには自社のバリューチェーンや顧客のすがたを良く知っている必要がある。IT人材の定義や調達は、一朝一夕に解決できる問題ではなく、長い時間をかけて、かつカルチャーとして醸成しなければならぬテーマであり、すぐに対策を検討する必要がある。

また、技術先進性に関するQ. 7～9に関して「NO」がある場合は、システム化領域が自社のバリューチェーンに閉じてしまっている可能性が高い。この

ままではシステムが「ガラパゴス化」してしまい、顧客にとつての価値を発揮できなくなる可能性が大きい。既存システムのモダナイゼーションと新技術取り込みの検討が必要であろう。なお、モダナイゼーションの必要性とクリアすべき課題については小林コンサルタントが「金融機関のITイノベーションを妨げる3つの壁」にて掘り下げた考察をしている。是非参照されたい。^{*}

近未来の金融機関のIT戦略のあり方

冒頭に述べたように、IT進化はまだまだ続く。現在から数年後の近未来にかけては、次のような技術が社会を席卷することが予想される。これらを自社にどのように取り込むかがIT戦略の要となろう。

① ビッグデータ活用による情報の非対象性の解消

図表2：IT戦略成熟度セルフチェック

| | チェック内容 | YES | NO |
|-----|---|-----|----|
| Q.1 | IT部門は商品部門や事務部門と同等の権限を持ち、これらの従属組織ではない。 | | |
| Q.2 | IT部門社員の平均年齢は他部門と同等である。 | | |
| Q.3 | IT企画のコンサルティングファームやSIerへの依存度は低い（人員構成比率で50%未満）。 | | |
| Q.4 | IT部門に既存業務・システム運用とは直接関係のないR&D（調査・研究）ミッションが割り当てられている。 | | |
| Q.5 | IT部門が独自にシステム化企画や商品・事務処理の改善をできる環境（予算配賦やアイデアソン、ハッカソンのようなコンテストの存在）がある。 | | |
| Q.6 | 商品部門・事務部門・IT部門の人事ローテーション、あるいは合同会議や研究会のようなアクティビティが制度として確立している。 | | |
| Q.7 | 自社内のデータの発生源、処理プロセスおよびデータの顧客に対する価値を把握している。 | | |
| Q.8 | オープンデータやIOTデータなど外部データと自社内データの連動によって、顧客に新たな価値提供ができていて、あるいはその研究をしている。 | | |
| Q.9 | スマートフォンやウェアラブルデバイスなど、新たなデバイスに最適な情報発信方法、表現方法を採用している、あるいはその研究をしている。 | | |

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

SNSやM2Mの更なる普及により、顧客と顧客を取り巻く環境のデータは現在と比べ物にならないくらい大量、かつ頻繁にネット上に蓄積されていく。ビッグデータには金融機関と顧客の関係をより好ましいものにしていく法則や付加価値が眠っている可能性がある。

② 顧客目線での情報プラットフォームの構築

ビッグデータから新たな法則や付加価値を見いだしたとしても、企業としてそれを取り込んでビジネス戦略に昇華させることができなければ意味がない。顧客目線＝自社利益となるエコシステムを構築することが要求される。アライアンス企業や代理店、これらのサプライチェーンまで巻き込んだ情報プラットフォームが一般的になっていく可能性がある。

③ 情報機器の進化に応じた新しいソフトウェア

スマートフォンセンストリクスとも言うべき、スマートフォンが企業と人をつなぐHUBとなる時代は既に到来した。これから出てくる新たなデバイスの特性に応じた情報表現の研究が必要となる。例えば、メガネ型デバイスであればAR（拡張現実）による視覚情報の拡張、時計型端末であればノンバーバルインタフェース（ジェスチャーや、ウイंकなど身体の一部を使った言語以外の表現）が一般化していく可能性がある。

経済成長と人口増加というマーケット拡大に応じて増加・複雑化する事務処理の自動化や効率化を目的とした旧来からのIT戦略は、縮小均衡経済と人口減少がトレンドなることからの日本では心許ないものとなる可能性が高い。進化し続けるITをターゲットにしたテクノロジーオリエンテッドのIT戦略が望まれるのではなからうか。

J

リテール決済の動向と銀行に求められる対応

顧客理解の必要性



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
シニアマネージャー

小出 俊行

KOIDE, Toshiyuki

こいで としゆき

大手情報システム会社にて、セキュリティーポリシーの策定、ICカード関連、カード決済インフラシステムの構築等に従事。カード&ペイメント分野を専門領域とし、情報システム関連プロジェクトのほか、業務改革、経営戦略策定、新規ビジネス創出等のコンサルティングに従事。

はじめに

リテール決済を巡る動向は、2014年度においても注目度が高まるばかりであった。ちょうど二年前「2013年はリテール決済サービスが金融の表舞台に立った年」、と言われるに違いないと書いた。「2014年は日本国内において、具体的なサービス検討が始まった年」、「2015年は具体的な決済サービスが日本でも誕生した年」となるだろう。

本稿では、日本国内外におけるリテール決済サービスを巡る動向を示すと共に、日

本の銀行に求められる対応について考察する。

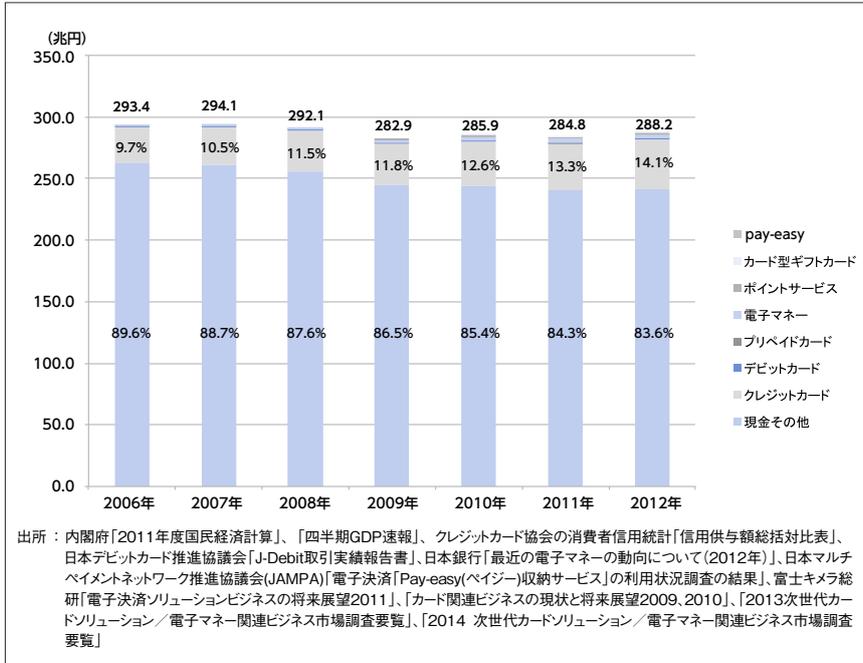
日本における非現金決済率の状況

一般的に、個人の年間消費金額を表す「民間最終消費支出」における現金以外での決済金額（非現金決済率）の動向を見てみると、その割合はゆるやかな右肩上がりを続けている。現状その内訳の中で最も大きな割合を占めるのがクレジットカード決済であり、その割合は2012年度時点で約14%（約40兆円程度）と試算される。（図表

1）

同じ評価基準にて、諸外国の状況を見てみると、クレジットカード決済が多い国として挙げられる米国では民間最終消費支出の約20%、韓国においては約60%がクレジットカードにより決済されている。諸外国と比較して、日本はクレジットカード利用率が低いと言われてきた。それは決済サービス提供に係る企業の論理であり、消費者には関係の無いことと筆者は考えていた。消費者にとって「決済すること」は、買い物目的ではない。それが2020東京オリンピック・パラリンピック

図表1：決済手段別民間最終消費支出の金額・割合



クの開催決定を契機とし、外国人観光客向けの対応として、クレジットカードが使える場所を増やす方針が出された。また日本再興戦略においても「キャッシュレス化の推進」が成長戦略のひとつとして取り上げられるなど、国としてキャッシュレス化を推進す

図表2：リテール決済に関する国の動き

| | |
|--------|---|
| 経済産業省 | 「クレジットカード決済の健全な発展に向けた研究会」(4月) ⇒世界で最もクレジットカードが使いやすい環境整備を目標とする |
| 内閣府 | 日本再興戦略2014(6月) ⇒キャッシュレス決済の普及による決済の利便性・効率性の向上を図る |
| 金融庁 | 「決済業務等の高度化に関するスタディ・グループ」(10月) ⇒決済サービスの高度化に対する要請の高まり等を踏まえ、決済及び関連する金融業務のあり方並びにそれらを支える基盤整備のあり方等について多角的に検討する |
| 複数省庁連名 | キャッシュレス化に向けた方策(12月) ⇒オリンピック・パラリンピック東京大会等に向けて、キャッシュレス決済を推進 |

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

る動きが活発化してきている(図表2)。その影響を受け、消費者である私達の生活が変化する可能性があると共に、既存決済サービス提供者にも影響が出るのが想定される。この動きは既存決済サービス提供者である銀行に對してどのような影響を及ぼ

すのだろうか。

次章より、決済サービス提供者である銀行への影響と、求められるリテール決済サービスについて言及する。

非決済サービス提供事業者の台頭

日本国内外におけるリテール決済サービスの動向を見てみると、ここ数年大きな動きが見られる。

古くはGoogleがサービスを開始したGoogle Wallet、最近ではAppleがサービスを開始したApple Pay、LINEがサービスを開始したLINE Payなど、決済サービスを本業としない事業者(非決済サービス提供者)による、リテール決済サービス提供が相次いでいる。彼らはリテール決済サービスの提供をビジネスの主目的とはしておらず、本業で既に獲得している「サービス提供の場」を活用するサービスのひとつとして、「リ

「リテール決済サービス」を提供している。彼らは一般的には消費者に密着したサービスを提供しているため、銀行を含む既存のリテール決済サービス提供事業者と比較して、より多くの接点を持っている。さらには決済サービスを本業としないため、リテール決済サービス部分については、ビジネスモデルを柔軟に構築可能となる。リテール決済サービスは、その決済サービスが利用されるお店から利用料(手数料)をもらうビジネスモデルとなる場合が一般的である。消費者接点を多く持つ企業が提供するリテール決済サービスであれば、ある程度高い手数料でもお店は導入せざるを得なくなる。

一方決済サービス提供事業者は、数あるリテール決済サービスの中から自分が提供するサービスを選択してもらうため、消費者に課金しないことはもちろん、利用する企業からも多くの手数料が取

れない構造となってしまう。

海外の銀行も、非決済サービス提供事業者による決済サービス提供の流れには危機感を感じており、複数行で提携してのサービス提供モデルの例も出てきている(例えば英国決済協議会が提供し、BARCLAYS, HSBC など主要9行が参加している Paym (ペイエム)や、米国において、Bank of America, J.P.Morgan, Wells Fargo の主要3行が提供している ClearExchangeなど)。

銀行への影響

例えばクレジットカードは、銀行口座がなければ利用できない決済サービスであり、銀行がなければ実現不可能なサービスである。クレジットカードの利用が増えたからといって、最終的には銀行口座から資金移動するという部分は変わらない。クレジットカードの利用が増えたからと言っ

て、日本においては自行口座保有者が他行に移動するということとはほとんどない(本来はクレジットカードのサービスの違いにより、銀行口座が選択されるようなことがあってもおかしくはないが、日本においてはそのような流れはほとんど起きていない)。最終的に銀行口座からの資金移動が必要となるような決済サービスが増加したとしても、銀行における決済手数料収入は、銀行全体の売上からすればあまり大きくないこともあり、さほど影響はないと考えられる。

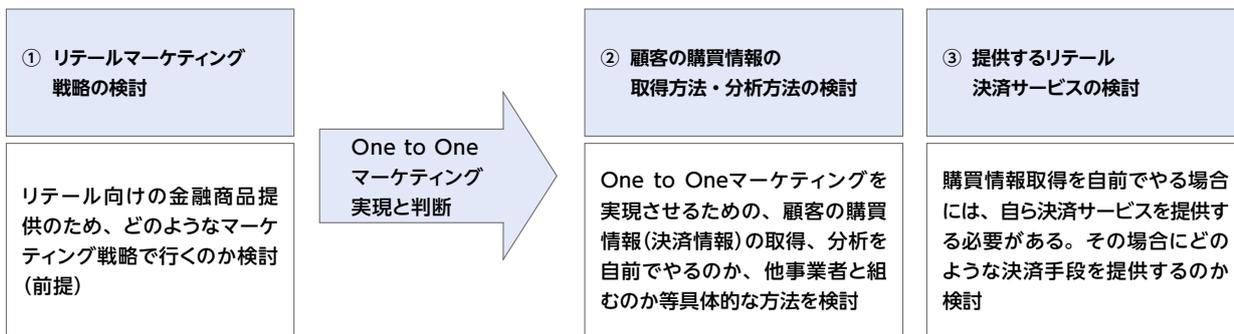
前述した通り、決済サービス提供を主な事業としないような事業者が、消費者接点を持ちながら決済サービスの提供を開始している。彼らは「サービス提供の場」を持っており、単なる決済手段の提供だけではなく、提供している決済サービスを活用し、消費者の購買情報を取得し、それをOne to Oneマーケティングに繋げるとい

う事を行っている。これこそが銀行に影響があると考えられるポイントである。

消費者の決済行動が他決済サービス提供者または非決済サービス提供者の中閉じてしまい、自行口座保有者の購買行動、購買履歴が見えなくなってしまう状況になり得るのである。これは、今後の銀行のリテール戦略によるが、消費者に対するOne to Oneマーケティングを実施し、金融商品を提供する、ということを実現しようとした際に、自行で把握可能な消費者の購買行動、購買履歴の情報は限られたものになってしまう。

顧客接点は非決済サービス提供事業者で、銀行は口座を保有して、最終的な資金移動を行うだけの裏方になってしまうような状況になりつつある。米国では、消費者と銀行の間立って、最適な金融サービスを消費者に提供す

図表3：購買情報(決済情報)を活用したOne to Oneマーケティング実現に向けた検討項目



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

るような事業者(SIMPLE)までも出現し始めている。銀行として裏方を担うだけで良いのだろうか。顧客接点を持ち、購買履歴を活用したOne to Oneマーケティングを、自ら実行しても良いのではないか。

その実現に向けた検討項目としては3つある。まず第一に、将来的に自行政口座保有者との接点をしっかり持ち、One to Oneマーケティングを実施し、金融サービスを提供して行くのか、銀行としてのリテールマーケティング戦略を明確にする必要がある。第二に、いかにして購買情報・購買履歴を獲得するのか、さらにマーケティングに活用するための分析をどのように行うのか検討が必要となる。第三に、自前で購買情報を獲得するのであれば、具体的に提供する決済手段の検討も重要となる。(図表3)

終わりに

リテール決済サービスといえ、日本においては主としてクレジットカード会社がサービス提供を行ってきた。銀行においてもリテール決済サービスを提供はしているが、銀行サービスのなかにおいては、他行との差別化を行うためのサービスではなく、「あつて当たり前のサービス」という、銀行として横並びで当然のサービスとして提供するものとの位置付けである。また銀行にもよるが、決済手数料収入は大きくなく、銀行全体としての売上への貢献度合いは低いサービスであったこともあり、新たなリテール決済サービスの開発・推進については積極的ではないのは当然の状況であった。さらに決済サービス、キャッシュレス化について国が言及することはほとんどなかった。

それが、2020東京オリンピック・パラリンピックの開催を契機とし、国としてキャッシュ

レス化を推進する方針が出たり、金融庁において、「決済の高度化」を標榜し、B to B決済の高度化だけではなく、リテール決済の高度化について、銀行のサービス検討ならびにその実行について推進する機運が高まってきている。このような状況において、日本の銀行にはどのような対応が求められるのだろうか。海外の銀行による先進的なサービス事例を参考にすれば、顧客利便性を考慮した決済手段そのものを開発(非決済サービス提供事業者対抗)した上で、購買情報を取得するためのツールとして利用し、取得した情報を金融商品のマーケティング等に活用するという方向性が考えられる。

2015年は銀行にとつて、リテール決済サービスの扱いを見極めなければならぬ年となるだろう。リテール決済サービスの世界の動きは速い。早めの決断が必要となる。

J

決済のイノベーションから取り残される 税公金収納と銀行の新たなビジネスチャンス



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
マネージャー

西原 正浩
NISHIHARA, Masahiro

にはら まさひろ
都市銀行、外資系コンサルティング会社を経て
現在に至る。金融機関の事業戦略の立案や提言、
業務改革案の作成等に従事。

はじめに

「決済のイノベーションから取り
残されつつある銀行」

消費者向けの決済は、クレ
ジットカードや電子マネー関連
などの新たなサービスが次々に
出現し、消費者の利便性は格
段に向上している。また、この
分野へは小売業や交通事業
者、通信事業者やネット企業
など、伝統的な資金決済に携
わっていない企業が続々と
参入してきている。これらの企
業は自らの事業とのシナジー
効果をねらい、電子的な資金
決済ビジネスに参入してきてい

る。ところが、資金決済その
ものを主たる事業とする銀行
は、電子的な決済スキームを
用いてシナジーを上げるような
業務がなく、決済のイノベーショ
ンから後れを取りつつある。新
たなサービスへの模索として、
2000年代に入ってから、
本体発行クレジットカードを新
規に発行する銀行が現れてき
た。一部は地元企業との提携
等により成功を収めている場
合もあるが、苦戦している銀
行も多く、なかには新規発行
を取りやめた銀行もある。果
たして、銀行はこのまま消費
者向けの電子的決済のイノベー

ションから取り残されてしま
うのか、銀行ならではのサービ
スは構築できないのか、銀行が
現在でも主たるプレーヤーとし
て存在している税公金収納業
務を主軸として、本稿で考察
を試みたい。

税公金収納業務の現状

税公金収納については、クレ
ジットカードによる支払が始
まっているものの、主流にはなっ
ていない。その理由として、税
公金収納は銀行やコンビニエンス
ストア向けには「1件〇円」と
いう固定金額が設定されてい

紙での収納の問題点

るものの、クレジットカードは金額あたり〇%の手数料として設定されており、高額な金額になると手数料が高くなる傾向にあるため、自治体側が二の足を踏む傾向にあるためである。また、コンビニエンスストアでの支払いも、都市部ではかなり導入されているものの、地方、特に県庁所在地を外れると、導入が進んでいない。コンビニエンスストア向けの手数料は銀行よりも高額であると言われており、これがコンビニエンスストアでの税公金収納業務導入が進まない理由である。

銀行における税公金収納は、その多くが口座振替になっており、全件数の90%程度が口座振替になっていると言われている。残りの10%程度が銀行窓口での紙の納付書による収納になっている。この紙での事務処理が、銀行における過大な事務負担になっている。

銀行における収納業務の流

れを見てみると、まずは銀行の窓口で納付書と代わり金を受け取り、顧客には収納印を押し印してミシン目で切り取って領収書を返却する。残りの控え部分の納付書は、銀行の事務センターに送り、事務センターでは各支店から集めた納付書を大型のOCR（光学式の文字読み取り装置）で読み取って、自治体や税種目ごとに仕分けを行う。これらの処理を行って仕分けた後で、銀行は各自治体の指定金融機関（通常は該当する自治体に立地する代表的な銀行がなっていることが多い）に資金と納付書を送付する。指定金融機関では、各金融機関から集まってきた納付書を再度OCRで読み取りながら仕分けを行い、自治体の税種目ごとに分類して自治体に紙の納付書を届けて、資金は自治体口座に入金する。

税公金の紙の納付書の収納については、いくつかの問題点が指摘できる。第一に、銀行の窓口にはバーコード読み取り機械がなく、行員が端末に手入力をしているため業務が煩雑でミスが発生しやすい。銀行にとつて、バーコード読み取りを窓口で行うニーズは税公金収納以外になく、敢えて投資をするという判断がしづらい。また、そもそもバーコードが付いていない納付書も多い。たとえば、交通反則金のような手書きの納付書にバーコードを付けるのは現状では難しい。これら、コンビニエンスストアで取り扱えないものが銀行に多く持ち込まれている現状を考えると、益々バーコードリーダーを配備する投資意欲は低くなる。

第二に、OCRで読み取る際の問題である。納付書は、個々の自治体で税種目ごとに

異なったフォーマットを用いていることが多い。これは、自治体職員が紙処理を行いやすいように、税目ごとに色を変えたり形を変えたりしているためである。通常はOCRに納付書のフォーマットを登録して、どの部分に金額が記載されるかを判別できるようにしているが、フォーマット数が多いと登録するにも限度があり、手作業がどうしても多く発生してしまう。

第三の問題は、季節変動が非常に大きいことである。納税時期は大概決まっており、特に5月末の自動車税納付の時期は、税公金収納業務の負荷が非常に大きい。大手行になると、1カ月程度前から5月末での対応に向けてパートタイムの従業員を雇い入れ、当日の徹夜対応に備えている。最後に、税公金収納業務は採算を取るのが非常に難しい業務であることを指摘したい。

決済のイノベーションから取り残される 税公金収納と銀行の新たなビジネスチャンス

クレジットカードやコンビニエンスストア、マルチペイメントでの収納など、後発の収納手段は高めの手数料が設定されているが、銀行での手数料は値上げすることがままならず、低廉な価格に据え置かれている。

旧来であれば、自治体が納税額を銀行に預金することで、銀行側は採算を確保していたが、長引く預金低金利と貸出競争の中で、預金を多く積んでもらっても利ザヤだけでは採算が取れなくなっている。

銀行は、自行の中の電子化や業務効率化、銀行間での決済業務の電子化・合理化は強く推し進めてきたものの、業界外部とのやりとりでは、電子化が遅れている部分が多い。税公金収納はその典型になっている。筆者が銀行の関係者と当該業務について話すと、業務効率化が遅れていること、しかし自治体相手であるのでなかなか効率化ができない点

などを皆一様に指摘したうえで、あきらめ顔になっている。また、地方銀行協会では数次にわたり当該手数料の引き上げを求める意見を公開しているが、自治体側の反応は弱い。

銀行の新たな強み

〈銀行に集まる様々な顧客コード〉

銀行の三大業務（預金・融資・決済）のうち、決済領域が他事業から浸食されていく中で、銀行の新たな強みは他にないのだろうか。決済業務のうち、税公金と同様に銀行で料金収納や口座振替をするものとして、五大公共料金（電気、ガス、水道、電話、NHK）があげられる。この中で電力とガスについては自由化の進展により、顧客コードの持ち方が劇的に変わりつつある。従来であれば、電力会社とガス会社は「場所」に応じて顧

客コードを割り当てていた。これは、電気やガスのメーターがどこにあるかが料金収納にとって一番重要だったからであり、顧客が引越し等により別人になると、枝番の番号を変え等の措置をとることによって管理してきた。これが、消費者が自由に電力・ガス会社を選べるようになると、場所ごとに割り振られた顧客コードでは会社間移動ができなくなり具合が悪い。よって、これらの企業では、顧客そのものを中心とした顧客コード体系を構築中である。

従来から銀行はこれら五大公共料金に割り振られた顧客コードを把握する立場にあったものの、そのほとんどはただ単に通過しているだけであった。今後国や自治体でマイナンバーが導入されると、これらのコードも銀行が知ることになるだろう。その結果、銀行では自社が割り振った顧客コード

（CIF番号、口座番号）に加えて、顧客の電話番号、住所コード、電力やガス利用者の新たなコードと、他の業界では到底全て収集することが難しいほどの顧客コードを把握することができるようになる（マイナンバーは2016年以降任意で口座に登録。ただし番号の利用は制限あり）。現在、流通小売業や交通事業者、通信事業者やネット企業は、決済やポイントを用いて顧客情報の広範な把握をしようとしているが、銀行ではこれらの業者が太刀打ちできないほどの顧客情報を活用できる潜在的な能力が備わっている。

自治体・企業の悩み

〈還付金や返金をめぐる問題〉

自治体では住民から税金や水道料金のような公共料金を徴収する一方で、住民に対して種々の還付金を支払ってい

る。これは、制度が変更になつたり、住民の状況が退職等により変わった場合、数カ月間に変更前の金額を徴収してしまふ場合があるからであり、差額を返金する場合があるからである。また、政府の政策により、子育てや介護などについて交付金が臨時に支払われる場合があり、この場合も自治体が住民に対して還付金を支払っている。還付金を支給する場合、自治体は住民の口座番号を知らないので、まずは業務が始まる。よって、送金までに数次の作業を介在させるため、時間と労力が非常にかかっている。

企業側でも、返金業務が近年重要な課題になってきている。従来は店舗で返品を受けた段階でレジから返金すればよかったものの、eコマースの場合、消費者から宅配便等で返品されると、別途返金手続き

が必要になるからである。クレジットカードで決済した消費者であればクレジットカード宛に金額を戻せば問題は生じないが、振込や代金引換で購入された場合、企業は消費者の口座番号など、送金するための宛先を知りえない。よってこの場合も消費者の入金先を知ることから業務が始まり、時間と労力が非常にかかっている。

銀行の新たなビジネスチャンス

「ユビキタス決済実現に向けて」

2013年、米国のFRBでは決済の高度化に向けたペーパーを発売した。この中ではいくつかの論点が出されており、そのうちの二つに「口座番号のわからない先への電子的な送金手段」の実現が謳われている。米国は小切手社会であるが、紙の小切手を取り扱う事務コストは非常に高い。しかし、持

参入払いの小切手の利便性は高く、今でも広範に利用されている。よって、小切手の代替手段として「口座番号のわからない先への電子的な送金手段」の実現が目指されている。このことをわが国に当てはめるとどのようなことが言えるだろうか。

わが国では、税公金を中心として紙での決済処理が未だ残っており、かつ自治体からの還付金や企業の返金については、相手方の口座番号がわからないために業務負担が高くなっている。税公金については多くの部分を銀行が携わっており、かつ口座番号以外の顧客コードを最も多く知りうる立場にある。銀行は、自らの口座番号と各種IDを紐付けて、自治体や各業態間で口座番号を介さずに利用できる資金決済のための情報連携ハブになることができるのではないかと。このような情報連携がで

きる仕組みを銀行業界全体で作上げ、わが国の資金決済の高度化を図り、かつ資金決済について他業態とは異なる強みを作り出すことができるのではないかと考えられる。遅れているものほど、イノベーションが始まると容易に高度化される場合があるが、税公金についても、現状ではあまりにも前時代的すぎるため、逆に新たなイノベーションを取り込みやすいのではないかと考えられる。

新たな決済スキームが受容されるためには、送金側、受け手側、双方にメリットが出る仕組みが必要である。これから出てくるあらたな顧客コード体系を睨みながら、送金側・受け手側双方にメリットがある「ユビキタス決済」の仕組みが実現できれば、銀行業界が消費者向け決済で今後も重要なプレーヤーとして存在していくことができると考えられる。J

銀行業界における労働力低下の警鐘

余剰人員と人材不足の問題



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
マネージャー

上條 洋
KAMIJO, Hiroshi

かみじょう ひろし
国際会計事務所を経て、2005年NTTデータ経営研究所に入社。専門は、IT人材育成、BPR、リテール決済等。

日本の銀行業界では、労働力を強化するために大量の要員を抱え、生産性を上げるため多額のシステム投資を行っている。都市銀行では、その規模が従業員数で約10万人、システム投資額は数千億円にも及ぶ。果たしてその結果、要員を十分に活用できたのだろうか。システムにより労働生産性は高まっただろうか。この疑問について本稿で、考えてみたい。

高齢化と人口減少 がもたらす労働力低下

地域金融機関から都市銀行、証券会社、保険会社等、すべての金融機関に影響を及ぼす最大のマクロイベントは高齢化と人口減

少だろう。

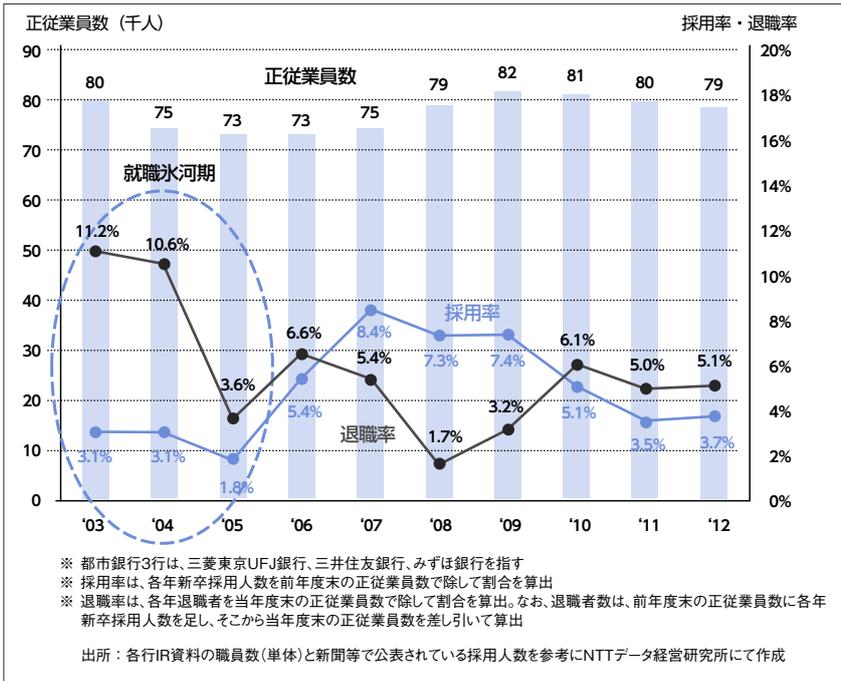
高齢化と人口減少が与える影響は、金融機関にとってリテールビジネスの市場縮小、企業向け融資の減退といった金融機関の外的影響となる市場縮小の捉え方があろう。金融庁が2014年7月に公表した「金融モニタリングレポート」で、高齢化と人口減少により中長期的に地域銀行のビジネスモデルが成り立たなくなる可能性が指摘されたが、まさにこの指摘は市場縮小に着目した捉え方だ。

一方でもう一つ、金融機関の内部組織に目を向けた労働力低下の捉え方も欠かすことはできない。労働力低下の観点からみて、かなり近い将来、最初に鳴らされる警鐘は、従業員の高齢化にとも

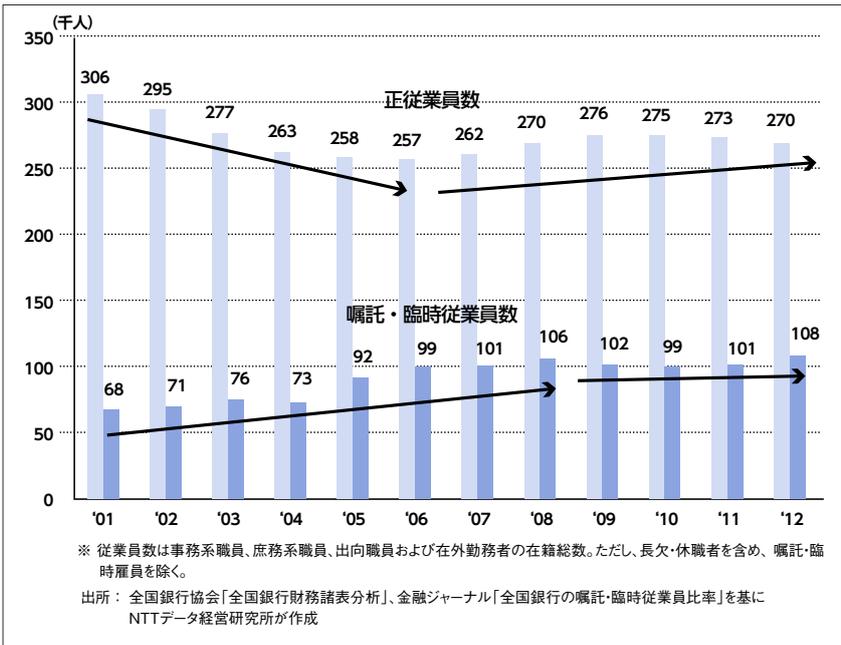
なう「余剰人員の発生」と「労働生産性の伸び悩み」だと捉えている。従業員の高齢化は、転職・中途採用等による人材の循環を滞らせ、さらに最先端の金融ノウハウ・IT技術等を使いこなす人材の不足によって労働生産性を低下させる可能性も孕んでいる。従業員の高齢化のさらにその先の将来にあるものは、高齢の労働者の「斉退職による「人材不足」による労働力低下であろう。

このような状況において政府では、「日本再興戦略 改定2014（2014年6月）」の中で、外国人材の活用や女性の更なる活躍促進が盛り込まれており、これまで想像しなかったような労働力が、全国の金融機関で活躍す

図表1：都市銀行3行における正従業員数・採用率・退職率の推移



図表2：銀行業界における正従業員数と嘱託・臨時従業員数の推移(銀行単体ベース)



る日が来るかもしれない。実際に、大手金融機関を中心に、次に挙げるニュースにあるような人材活用にに向けた前例のない動きが最近見られている。また全国の金融機関をみても、正社員の時短勤務を認める動きや、働く地域を限定した総合職採用を増やす動き等も見られ、柔軟な働き

方を認め、女性やシニア層を活用する取り組みが、昨今、強まりつつあるように感じる。

- 三菱東京UFJ銀行は、約1万1千人の契約社員の雇用を60歳まで保証
(2014/7/25日本経済新聞)
- 三菱東京UFJ銀行従業員組合は、嘱託契約社員と契

約社員の組合員化を進めている。メガバンクによる非正規社員の組合員化は初めて(2014/4/1ニッキン)

- 野村信託銀行の新社長に、4月1日付で眞保智絵氏(48)が就任する。銀行の女性トップ誕生は初
(2014/3/21ニッキン)

銀行業界における余剰人員の発生

それでは、高齢化が目の前に忍び寄る中、現状の金融機関の労働力はどのような状況になっているのだろうか。銀行業界を基にして、労働力を「量(従業員数)」と「質(労働生産性)」に分け長期的な過去からの変遷を、グラフ数値を見ながら振り返ってみたい。

まずは、労働力の「量(従業員数)」の観点として、正従業員数と嘱託・臨時従業員数の変遷を振り返ってみたい。(図表1・図表2) 銀行業界では1990年代後半から続く景気減速の中で、2005年頃まで人件費を削減するために、新卒採用の抑制(就職氷河期)、早期退職の勧奨、関連会社・取引先への出向を促進し、30万人いた正従業員を26万人まで急ピッチに削減してきた一方で、人件費の圧縮が期待できるパート・派遣社員等の嘱託・臨時従業員を労働力として10万人に達するまで積極活用し増加させてきた。しかし、その

銀行業界における労働力低下の警鐘

～余剰人員と人材不足の問題～

後2005年頃より収益が改善し始めると、従業員の人員構成の歪みを是正するために新卒・中途採用が再開されると28万人まで正従業員が増加し、一方で嘱託・臨時従業員は、2008年4月から施行された改正パートタイム労働法により、短時間労働者の正従業員（一般職）への転換や派遣社員等の業務制限が厳格化されたことで逆に減少・横ばいに転じて現在に至っている。

このように、銀行業界の労働力の「量」は、一見、正従業員数と嘱託・臨時従業員数がその時々でうまく調整されているように見えるが、図表3に示す結果を見る限り、銀行が収益に見合った適正な労働力を配置しているかという観点で見た場合、大きな疑問が残る。図表3は、業態別に従業員数と経常収益について、2012年と2010年（2年前前比較）、2012年と2008年（4年前前比較）、2012年と2003年（9年前前比較）のそれぞれの増減率を整理した表となるが、都市銀行と地方銀行を見ると、経常収益の減少率に比べて従

業員の減少率が小さいことが分かる。これは、収益の減少に対し従業員数の削減が進んでおらず、従業員一人あたりの付加価値額が10年前と同じと捉えた場合、余剰人員が発生している可能性を示唆しており、さらに言えば、過度な人件費が発生している可能性も窺い知ることができると言える。一方で、第二地方銀行は、経常収益と従業員数の減少率がほぼ同じであり、ほぼ収益規模に見合った適正な従業員数の調整ができていけると言える。（図表3）

銀行業界における労働生産性の伸び悩み

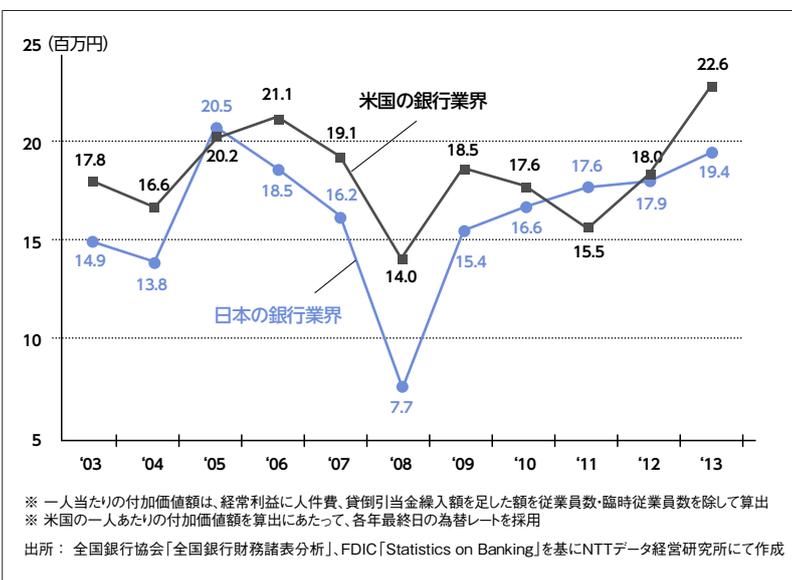
次に、労働力の「質（労働生産性）」をみるために、銀行業界の一人当たりの付加価値額について

図表3：銀行業界における従業員数と経常収益の増減率比較

| | 2年前との増減率 (2012・2010年度対比) | | 4年前との増減率 (2012・2008年度対比) | | 9年前との増減率 (2012・2003年度対比) | |
|--------|-----------------------------|-------|-----------------------------|--------|-----------------------------|--------|
| | 従業員数 | 経常収益 | 従業員数 | 経常収益 | 従業員数 | 経常収益 |
| 都市銀行 | -2.3% | 3.2% | 0.7% | -19.4% | -1.7% | -14.0% |
| 地方銀行 | -0.7% | -3.0% | 2.3% | -13.7% | 1.7% | -2.5% |
| 第二地方銀行 | -4.0% | -5.7% | -6.3% | -15.1% | -13.9% | -15.4% |

※ 従業員数は事務系職員、庶務系職員、出向職員および在外勤務者の在籍総数。ただし、長欠・休職者を含め、嘱託・臨時雇員を除く
出所：全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」を基にNTTデータ経営研究所にて作成

図表4：銀行業界の労働生産性（従業員一人当たりの付加価値額）の推移



10年間の経年変化を追うとともに、米国の銀行業界 (All FDIC-Insured Institutions) と日本の銀行業界 (都市銀行、地方銀行、第二地方銀行) を比較し検証してみた。

結果、米国の銀行の一人当たりの付加価値額は、リーマンショックがあった2008年の14.0百万円から、2013年には22.6百万円へと回復している。一方、日本の銀行をみると、過去10年間で最も数値が高かったのは、2005年の20.5百万円であり、直近5年間をみると15・4百万円（19・4百万円）と上げ渋りを続けていることが分かる。（図表4）

労働力を向上させる

『要員の最適化』と

『バリューチェーンの構築』

以上のように、日本の銀行業界の労働力をみると、短期的な余剰人員の問題と、将来的に顕在化が予想される一斉退職に伴う人材不足の問題があり、さらにそこに労働生産性の伸び悩みという問題が横たわっていると考えられる。

余剰人員と人材不足の2つの両極端な問題は、銀行業界の要員数を大きく揺らす波動となり、要員の最適化の重要性を一層高めると考えられる。要員の最適化においては、収益を生む組織を再定義した上で適正な要員数を算出し、その枠の範囲内で適材適所の要員配置を貫くことが重要である。しかし、現実には組織間の壁や従業員の雇用維持の問題があり、短期間で簡単に人事異動や人員整理を図ることは非常に困難である。したがって、長期的な視野を持って要員の最適化の検討に取り組む

ことが求められる。

より重要性が増す具体的な方策の一例として挙げられるのが、銀行の収益状況に応じた「職員の人口戦略(採用)・出口戦略(退職)の使い分け」と「外部委託と内製の使い分け」の組み合わせを長期的な計画に基づいて準備しておくことが有効と考えている。銀行の収益が安定している場合には、資金を投入し、余剰人員を内製化で、人材不足を採用強化(人口戦略)で解決することが考えられ、逆に収益が減少している

図表5: 銀行における余剰人員と人員不足への方策の整理

| | | 銀行の収益性 | |
|-------|------|------------|------------|
| | | 収益安定 | 収益低下 |
| 抱える課題 | 余剰人員 | 業務の内製化 | 雇用調整(出口戦略) |
| | 人員不足 | 採用強化(人口戦略) | 業務の外部委託 |

出所: NTTデータ経営研究所にて作成

場合には、資金を抑制するために、余剰人員の雇用調整(出口戦略)と、人材不足を外部委託で解決することが考えられ、これら方策を柔軟に使い分けることが求められる。(図表5)

また、労働生産性の伸び悩みへの方策としては、付加価値を生むプロセス(金融バリューチェーン)を銀行内に再構築することが重要と考えている。付加価値とは、金融機関の商品・サービスそのものである。金融機関が、当たり前に思えてきた①顧客の金融ニーズを把握し、②マーケティングを実践し、③各種チャネルで販売する、というチェーンを幾重にも繋ぐことが求められている。

このバリューチェーンの構築の要は、商品・サービス企画の要員と営業店の現場に配置された要員の交流にあると考えている。商品・サービスやマーケティングを実践しても、最終的にその効果を測定するには、企画側においても分からず、現場に配置された要員の実感や感

触、営業店の業績からしか判断はつかないし、そもそも、金融ニーズは現場からしか発生しない。現場との連携がない商品・サービス企画は、所詮、画餅^{が餅}と捉えるべきである。

最後に

つい先頃、ある地域金融機関の担当者と、システムによる営業店効率化について議論したことがあった。そこで担当者が言ったのは、「システムを使いこなせる人もいないし、そもそも要員もいない」という趣旨の言葉だった。何億円、何十億円というシステム投資をしても、それを使いこなせる人がいないと意味がない。またサービスを企画しても、それを提供する人がいなければ意味がない。改めて、金融機関における“人”の量と質を見直すことの重要性を実感する。 [J]

金融機関のITイノベーションを妨げる3つの壁



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
コンサルタント

小林 千紗

KOBAYASHI, Chisa

こばやし ちさ
大手システムインテグレータにて、勘定系システム開発に従事した後、現職。金融機関や大手Sierの営業戦略立案、新規ビジネス創出等のコンサルティングに従事。

金融機関におけるITの位置付け

これまで、ITは集計作業や繰り返し発生する事務処理など、大量・単純作業に従事するヒトの代替として導入が進められてきた。コンピュータのスピードと正確性はこれら業務にかかわる人件費や場所にかかわるコストを押し下げること成功し、この成功体験からIT化は業務効率化あるいは生産性向上の手段であるという定義が確立したと言えよう。

一方、IT進化は処理速度向上・記憶容量増大といった

機能の向上にとどまらず、機器の小型化も実現してきた。さらには、操作や情報表現のインタフェースまでも革命的に変えてきた。汎用機からパーソナル化、モバイルの流れや全てのものがインターネットにつながるといういわゆるIOTはこれらIT進化の賜物である。今やITは、あらゆるデータから有益な意味を取り出し、その意味を利益に変えていく、経営にとって戦略上最も重要な武器となったと言えるだろう。

例えば、Googleでは検索と無料アプリケーションによつ

て蓄積した膨大なデータを元に、他企業では実現していないような位置情報や購買履歴を活用したone to oneの広告ビジネスを展開している。建設機械大手のコマツでは、車両に取り付けたセンサーで収集した位置情報や車両のメンテナンス情報を車両の運用保守やマーケティング活動に活かすなど、ITによるイノベーションに成功している。

金融業界では他業界に先行して業務のIT化に取り組んできたにもかかわらず、ITイノベーションを実現し続けているとは必ずしも言い難

い。近年システム統合の失敗やモダナイゼーション^{*1}が経営課題になっていることはその証左とも言えるだろう。

本稿では金融機関のITイノベーションを阻む背景を推察し、対応策を考えていく。

ITイノベーションを妨げる3つの壁

弊社で実施したシステムグランドデザイン、IT人材育成や内部統制環境構築などITにかかわるプロジェクト事例を通じて、ITイノベーションが遅れている金融機関の多くに共通するのは、「1. レガシーへの依存度の高さ」「2. IT人材不足」「3. 戦略的IT投資の不足」の3点である。一つ一つ見ていこう。

1 レガシーへの依存度の高さ
金融機関では、拡大するマーケットを背景として、1970年代～80年代に他

業界に先行して事務処理のIT化が推進され、金融業務の根幹となる勘定系システムが確立された。これらは、いち早く全国規模のオンライン化が進んだことに加え、幅広い業務をカバーしているなど、先進的で完成度の高いものであった。しかしながら、その完成度の高さゆえメンテナンスには多大なコスト

がかかり、金融機関の経営環境が悪化した1990年代、2000年代には、充分なメンテナンスコストが確保できず、場当たりのシステム改修を推進し、将来的なビジネスに向けたITの活用あるいは新たなアーキテクチャを取り入れることができない状況を作り上げてしまった。その結果、現在の金融機関のシステム構成は、外部データとの連携性が必ずしも高いとは言えないものとなっている。

インターネットが社会インフ

ラであるという認知が普及し、オープンデータやSNSとのリアルタイム連動が求められる世の中では、企業内に閉じた金融機関のレガシーシステムは本来持つITのパフォーマンスを十分に発揮させているとは言えない状況にあると言えよう。

2 IT人材不足

ITのコモディティ化とともに、コスト低減の目的で、地域金融機関を中心にシステムの共同化やアウトソーシングが進んだ。その結果、企業内にIT人材が不足するという問題が表面化しつつある。具体的に数値で見えてみよう。

金融情報システムセンター(FISC)が公表している資料を見ると、地域金融機関の全従業員に対するシステム要員(プロパー職員のみ)の割合は、2008年は1.7%に過ぎず、第三次オンラ

*1 モダナイゼーション：情報システムにおいて、稼働しているソフトウェア／ハードウェアなどの資産を活用しながら最新の製品や設計に置き換えること。

インが検討されていた30年前（約5%以上）、第三次オンラインの開発期間中（約7%）と比べて約3分の1以下に低下している。また、日銀が公表している「ITサービズ企業の技術者数」の日米比較では米国は両者合わせたIT技術者のうち75%がユーザー企業に所属しているのに対し、日本では75%はベンダーに所属しているとなっている。

これら2つのデータの示す意味は重い。金融機関の商品そのものがデータの集積体であり、ITへの依存度が高い業種であるにもかかわらず、そのキモとなるIT技術者は減少し続け、ベンダーに依存しているということである。現在のようにIT進化が加速している状況では業務とIT両方に精通し、将来のITの活用方法を検討できる人材が求められる。

3 戦略的IT投資の小ささ
 具体的な数値から見ると、重要な金融機関であるG-SIFIs^{*2}では、業務粗利益に占めるIT投資割合は7%に達しており、企業の収益拡大に貢献する戦略的IT投資の割合も20〜30%行っている先があるのに対して、3メガバンクでは、IT投資割合が5%程度で、戦略的IT投資の割合は10%程度と低い。

戦略的投資を充分に行えない理由としては、前述した複雑なレガシーへの依存度の高さ故に現状システムの維持にコストがかかっているということと、先進ITの検討ができる人材が不足しているためと思われる。

ここまでITイノベーションを阻む3つの背景について述べてきた。これら3つは、鶏と卵の関係、あるいは三すくみの関係であり、相互に連

関してITイノベーションを阻害する結果となっている（図表1）。

ITイノベーション実現の処方箋

この状況を打破するには、図表1の負の因果関係を絶つことが必要である。このためには、レガシーから脱却すること、IT人材育成を進めることの2つが処方箋となるろう。

レガシーからの脱却

新たな技術や情報を活用するためには、陳腐化・ブラックボックス化したレガシーシステムでの場当たりの対応は限界を迎えていると思われる。腰を据えてあるべきシステムをデザインし直すことが必要である。デザインの大きなポイントは、過去のアーキテクチャの存続を前提にするのではなく、今後想定され

る技術トレンドを踏まえたインタフェースやデータ処理方法を充実させることだと考える。

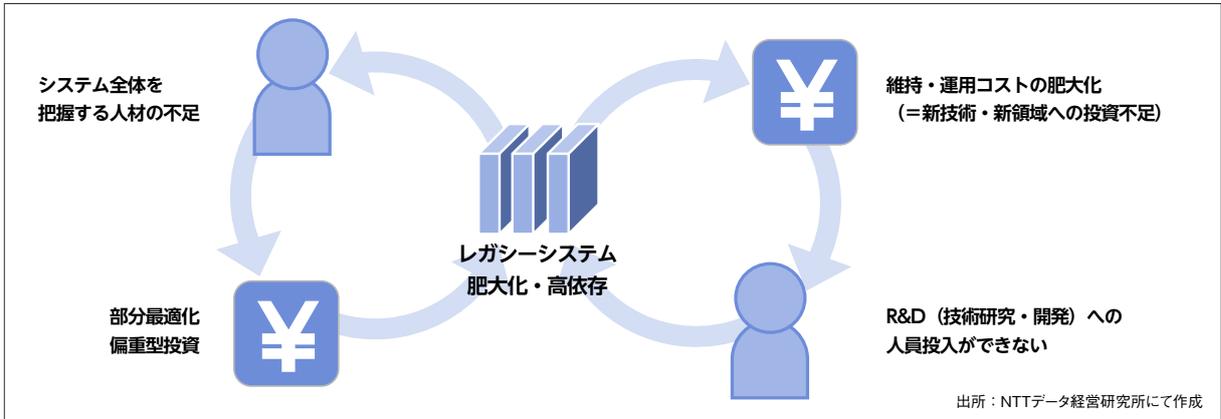
例えば、インターネット上の各種データ(SNS、IOE^{*3}等)と連携し、これらから取得したデータと自社内のデータを組み合わせる顧客にとつての価値を作り出すことのできる基盤を構築することが考えられる。これらには、CEP^{*4}のような新たなアーキテクチャが要求されるため、システムを迅速に導入・変更できるクラウドの活用が有効であると考ええる。金融機関においては、セキュリティの懸念から普及してはなかったが、2013年公益財団法人金融情報システムセンター(FISC)では、金融機関でのクラウド活用推進のための検討会が発足し、クラウドの安全性にかかわる考え方が公表される等、クラウド活用の環境が整いつつ

*2 グローバルなシステム上、重要な金融機関のこと。経営危機に陥れば、金融システムに混乱が及ぶ恐れのある国際的な巨大金融機関のことを指す。

*3 Internet of Everything

*4 Complex Event Processing、複合イベント処理。データをリアルタイムで高速に処理する技術のこと。データに対する処理条件や分析シナリオを、あらかじめCEPエンジンに設定しておき、データがその条件に合致すると、即座に決められたアクションを実行する。

図表1：ITイノベーションを阻害する無限ループ



ある。

「持たない」ことが特徴のクラウドは、IT導入の大きなハードルである基盤購入・維持にかかるコストを抑えることができるので、新技術にチャレンジするには最適な解の一つと言えるであろう。

IT人材の育成

モダナイゼーションに対応できるIT人材を育成することが求められる。人材に必要とされる要件は二つある。ひとつは、自社業務を理解した上で顧客の生活にインパクトを与えることのできる技術を提案あるいは選択できることである。プログラマーやITアーキテクトとしての専門能力を有していなくとも、自社で提供できる価値を理解し、経営に最適な技術の必要性を進言できれば良いのだ。

もうひとつは、ITベンダーに自社で実現したい価値を

語れることである。ITベンダーは高度な技術を保持しているが、個別企業のバリエーションや活動制約となる法令などを全て把握しているわけではない。企業価値とIT技術を高次に結びつけるインタプリタ的な人材が必要である。

この2つの要件を満たすには、人材育成として部門間交流が有効であろう。よく見られる短期留学的なものでは不十分で、営業や商品開発など主要バリエーションでの本配属を経てのIT部門への配属、あるいはITベンダーとの長期的な人材交流といった、時間を掛けたIT人材育成が必要となる。

ITイノベーションで見えてくる金融機関の新たな価値

今まで金融機関では、事務処理や成績把握等、自社

の業務活動を支援することを中心にITを活用してきた。しかしながら、世の中のIT化が進み、あらゆることがデータ化されていく社会では、ITを個人の生活や企業活動を支援するサービスを生み出すための基盤として活用するように変わっていく必要がある。例えば、銀行やカード会社で、生活のベースとなる光熱費等の公共料金を通して、同じ年代・性別と比較したデータを提供することで、家計設計のコンサルティングサービスを提供する等である。

ITイノベーションは、あらゆるものがデータ化される現代社会において、金融機関の新たな価値を見いだすキープである。本稿が皆様のITイノベーションの実現に向けてのヒントになれば望外の喜びである。

J

急増する相続業務をどう克服するか



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
シニアコンサルタント

大中 純
OONAKA, Jun

おおなか じゅん
都市銀行の市場ALM部門において、ALMマーケット担当者に従事したのち、コンサルティングファームを経て現在に至る。主にBPR、システム導入に関するコンサルティング業務やリサーチ業務に従事。

はじめに

「大相続時代の到来」

少子高齢化が進む中、今後金融機関が注目すべき顧客のライフイベントの一つとして、相続が挙げられる。高齢者の増加に伴い、「大相続時代」が到来すると考えられている。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2035年には3人に1人が65歳以上になると予想されている。金融機関においても相続事務の件数が増加し、現状の体制のままでは対応できなくなるのではないかと、懸念の声も聞かれる。

また、高齢者は保有する金融資産も多く、仮に相続の発生によって資金が他の金融機関へ流出した場合、金融機関に与えられるインパクトは相当なものになるのではないだろうか。(図表1)

特に地方金融機関では、地方から都心部へ相続資金の移動が想定される。預貯金の流出は金融機関の収益源となる調達サイドが圧縮され、貸出等による運用サイドの縮小につながる。これは金融機関の経営基盤に大きな影響をもたらされるだろう。金融機関はどうすればよいのだろうか。

そこで本稿では、このような「大相続時代」を迎え、金融機関における相続の対応について考察していきたい。

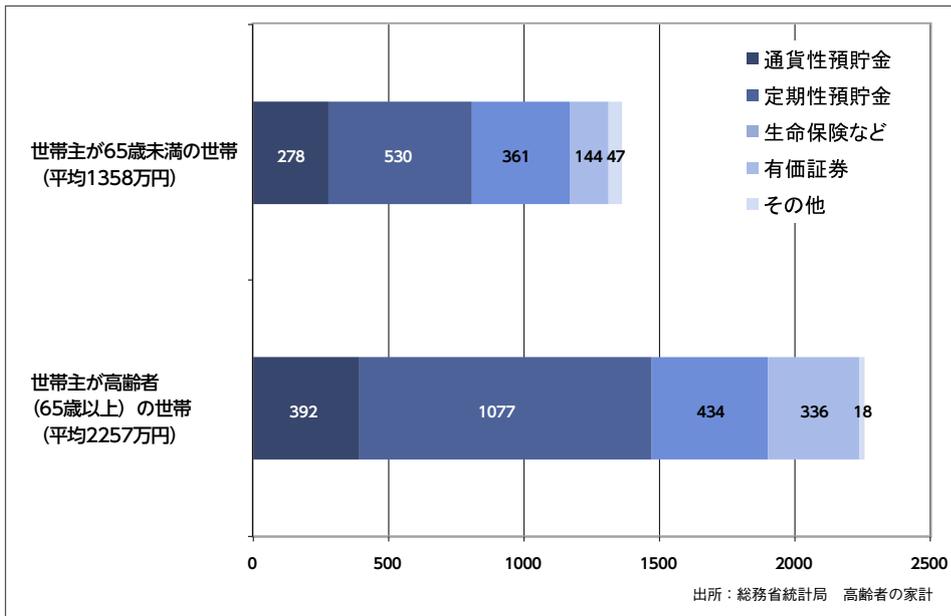
金融機関における

相続処理とその問題点

一般的に遺言書がない場合の相続は、次の3つのステップにより処理されていく。

① 被相続人(他界した人)、財産、相続人(新しい財産の持ち主)を決める。そのために、公的書類をもとに相続人、相続する財産を明確にする。

図表1：貯蓄現在高の金額（万円）（平成23年：2人以上の世帯）



② 相続人同士で誰がどの財産をもらうか協議を行う。相続人が一人であればその人が全て財産をもらうので協議する必要はないが、複数人の場合は誰がどのよ

うに財産をもらうのか話し合い、全員が納得する必要がある。全員の承認がなければ手続きを終わらせることができない。
③ 合意した後に財産の名義変更を行い、相続手続きを完了する。

以上のステップのうち、金融機関は①と③の対応が必要となる。①では相続人が誰であるのか、被相続人の取引状況を迅速に明らかにすること等が求められる。③では①のステップで明らかにした相続人や取引内容などの相続財産の処理を堅確に行うことが必要である。しかしながら、この相続処理の過程において、金融機関では案件の処理が遅くなることや事務ミスが生じる。その要因としては次の3つが挙げられる。

【要因1】担当者によって、案件処理のスピードや

サービスの質にばらつきがある

相続業務には担当者の専門知識やスキルが必要とされる。例えば、戸籍謄本の内容を正確かつ迅速に読み取るためにはある程度の経験や法律知識等が求められる。また、個別のケースに応じて顧客に提出して頂く書類などの必要な手続きを適切に案内することも必要である。その結果として、担当者によって、案件処理のスピードやサービスの質にばらつきが生じてしまう。

さらに営業店の窓口では自信を持って戸籍をチェックできる担当者は少ないため、法律知識や経験を持つ役席者やベテラン職員が時間をかけて対応しなければならず、役席者やベテラン職員の負担が大きくなってしまふ。

【要因2】相続案件の対応に時間がかかる

相続案件ごとに手続きの流

れや必要書類が異なるため、顧客から相続発生後に話を聞き、金融機関内の取引データを検索するだけでもかなりの時間がかかってしまうことがある。

【要因3】相続業務の進捗管理ができない

取引内容によって相続処理の進捗が異なってくるため、あるため、案件の進捗を随時管理する必要がある。相続案件について受付した営業店で処理する場合は、営業店でしか処理状況の進捗を把握できず、その金融機関全体でどれくらい相続案件が進行中なのか把握することができない。その結果として、処理が何らかの要因で止まっている場合、チェック機能が働かず、案件が放置されてしまう可能性がある。

これらの要因によって、事務処理のミスや十分な顧客対応ができなくなってしまうことにより、顧客からの信頼

が低下し、クレームに繋がってしまう。

最終的には、預貯金の流出や取引の縮小といった結果になる恐れがある。これらの状況を打開するためにはどのような対応が必要ととなってくるのか。

金融機関の相続業務に関する問題を解決するために

今後金融機関に求められる相続業務では、2つの観点で対応することが必要となる。1つ目は、顧客対応を充実させ、顧客からの信頼感を醸成させること、2つ目は相続発生後の処理を確実にを行うことである。

現在では各金融機関において、さまざまな対応策が取られている。それぞれの観点について、実際に一部の金融機関でも行われている事例を交えながら考え方を紹介する。

1つ目の顧客対応については、多くの金融機関では生前に相続に関するセミナーの開催や個別相談会の実施により、顧客へのアプローチを行っている。その後アプローチした顧客に対してさらに踏み込み、相続税のシミュレーション等を行うことで節税するための具体的な金融サービスの提案を行っている。これは相続への関心を持たせるための入口のハードルを低くし、顧客接点を持つことにより、相続発生後の継続的な取引を狙っている。

組織内向けには相続に関する資格などを活用することによって、職員を教育し、知識レベルの底上げを行っている金融機関もある。

2つ目の相続発生後の処理を確実にを行うことについては、それぞれの金融機関で対応している内容が異なる。本部組織の事務センターなどに処理を集中させることで確実な処

理を実現する金融機関がある一方、営業店にて全処理を行う金融機関もある。

各金融機関が相続処理だけでなく、相続後の顧客との関係をどのようなものにしたのかによって対応が異なっているが、二つの施策にはメリットとデメリットがあるだろう。

本部組織に集中させるメリットとしては、専門の職員が案件内容を確認できるため、戸籍の確認等手間のかかる業務を確実に行うことができる一方、デメリットとしては本部組織での対応となるため、書類の授受等の支店との連携に時間がかかり、結果として案件終了まで顧客に待ってもらふことになる。早期処理を希望する相続人にとっては耐え難いだろう。

一方営業店で処理を行うこととのメリットは、顧客の顔を見ながら対応を行うことができ、すべての顧客接点を支店で持つことができる点である。

顧客としても担当職員の顔がわかることもあり、その金融機関に対し親しみを感じさせる効果が期待できる。ただこの場合のデメリットとしては、対応する職員は相続処理に慣れていることが必要となるため、相続処理に慣れた職員を全営業店に配置することが困難な金融機関ではこのデメリットがかなりのネックとなるだろう。

現在の流れとしては、前者の事務センター等によって事務処理を集中化する金融機関が増えている。

ただし、事務を集中化させた場合でも顧客接点を持たせるために、預金が多い場合は支店で相続処理を行うことによつて、相続後の継続取引を狙った取り組みもされている。

また、先述の問題を解決するような案件内容の精査や受入書類の管理、進捗管理等を行う機能を持ったシス

テムが多数のシステムベンダーから提供されており、それらのシステムを導入している金融機関も増えてきている。

相続処理を支店で完結させるか、センター集中させるかについてはそれぞれデメリットがあるが、いずれのパターンにおいてもそれぞれの効果を最大化するためにシステム導入を検討していく必要がある。

今後対応すべきことは何か 〜システム導入の前に〜

これまで挙げてきた問題点を解消するためには、他の金融機関が行っている相続関連業務の仕組みを参考にしながら、各金融機関のニーズに合致した仕組みを新たに構築していくことが必要であろう。その際に重要なことは、第一に金融機関として何にフォーカスを当てるのかを明確にすることである。事

務処理を堅確に行う、処理を迅速に完了させる等のいくつか達成したい結果はあるだろうか、求める結果がフォーカスされきれず、2つも3つも実を求めるようであれば、二兎追うものは一兎も得ず、実現されうる結果に期待は持てない。

システム導入する際にも気を付ける点がいくつかある。

システム導入のコンサルティング現場では、業務をシステムに合わせるケースが稀にある。現在多くのシステムベンダーでは相続業務を支援するシステムをパッケージとして提供しているが、単純にシステムを導入するだけではユーザーの求めるものが実現できず、本質的な問題の解決には繋がらない可能性がある。

そのためにも各金融機関はゼロから相続業務のあるべき姿を検討していくことが必要と考える。その後、検討したあるべき相続業務に合致し

たシステムを構築することで、金融機関が求める相続処理の姿が実現されるのではないだろうか。

さらに、業務設計やそれに合致したシステム導入だけではなく、顧客の相談業務に携わる職員の教育を常に行い、サービスのレベルの向上も行うことが重要になってくるだろう。

その結果として、顧客接点が継続し、生前における相続相談を充実させることで相続発生後にも取引の拡充や深化を進めていくことが可能となり、資金流出を防止する一助になるのではないかと考える。

大相続時代を迎え、金融機関にとっての課題も多く厳しい外部環境となっているが、相続対策を講じた金融機関と講じなかつた金融機関の差が近い将来目に見えて現れてくるのではないだろうか。 **J**

高齢者人口増加への対策としての不動産の活用 ～リバースモーゲージの普及に向けて～



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
シニアコンサルタント
明壁 佑希
ASUKABE, Yuuki

あすかべ ゆうき
都市銀行、コンサルティング会社を経て、現在に至る。
主に金融機関の新規ビジネス創出や、チャネル戦略立案、
業務改革案の作成、各種統計・リサーチ業務等のコンサル
ティングに従事。



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
コンサルタント
原本 祥平
HARAMOTO, Shohei

はらもと しょうへい
大手銀行を経て現在に至る。主に金融機関における新規
ビジネス創出や、国際金融規制に関するコンサルティング
業務・リサーチ業務等に従事。

はじめに

少子高齢化が加速している。年金、医療、介護等の社会保険制度の財政への影響は大きく、今後更なる財政負担の必要性が見込まれる。

わが国の財政が厳しい環境にあるなか、家計に目を移すと、保有する住宅・宅地資産の総額は約1000兆円を超え、現金・預金等の約900兆円を上回る規模となっている。不動産である約1000兆円の資産の活用を考えると、不動産をキャッシュ化するスキームの1つであるリバースモーゲージの活用が1つの手段として検討される。特に年金や貯蓄だけでは生活資金に不安があるも

の、資産価値の高い住居に住んでいるハウスリッチ・キャッシュアップの高齢者層にとって、有効な不動産資産の活用方法となる。

そこで本稿では、リバースモーゲージの活用が進む米国の現状と、わが国における普及に向けた課題を整理し、今後の金融機関に求められる取り組みの方向性を考察したい。

わが国のリバースモーゲージの現状

リバースモーゲージとは、高齢者が居住する住宅や土地などの不動産を担保とし、一括または年金の形で定期的に融資を受け取り、受けた融資は、利用者の死亡、

転居、相続等によって契約が終了した時点で担保不動産を処分して、元利一括で返済する制度である。わが国のリバースモーゲージは、福祉の観点から行政に係る公的な商品と、金融機関を中心とした民間の商品の、2つの商品に区分される。

1980年代の初めに東京都武蔵野市が開始し、地方自治体が福祉政策の二環としてリバースモーゲージの制度化を進めたことに続き、金融機関が都市部の富裕層向けにサービスを提供した。1990年代では、バブル崩壊に伴う地価下落により、担保物件の価格が下がり続けてきたことで、官民いずれのリバースモーゲージも下火となってしまった。2000

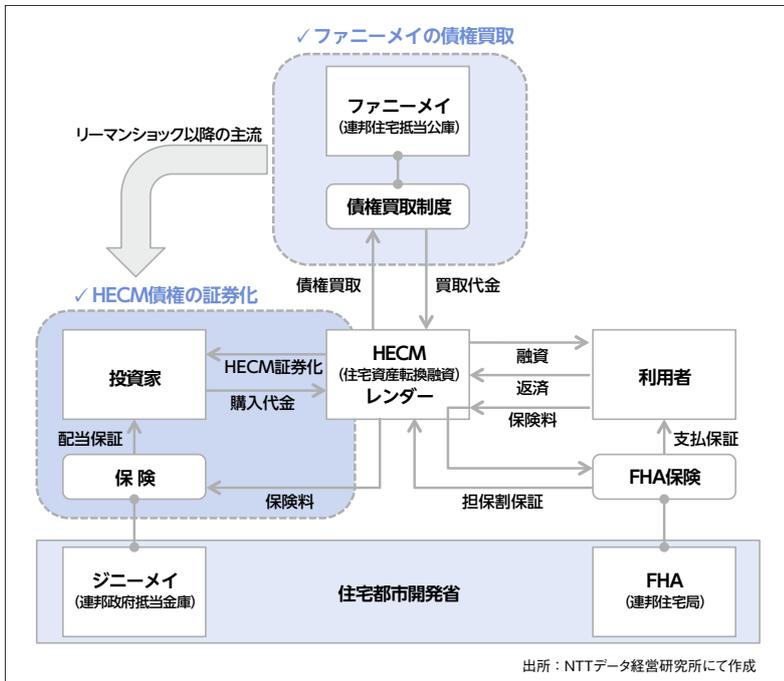
年代に入り、地価の下げ止まりや高齢化の進展を背景として、官民で新たなリバースモーゲージの制度化・商品化の動きが起り、徐々に利用件数は増加しているものの、足踏み状態が続いている。

米国のリバースモーゲージの仕組み

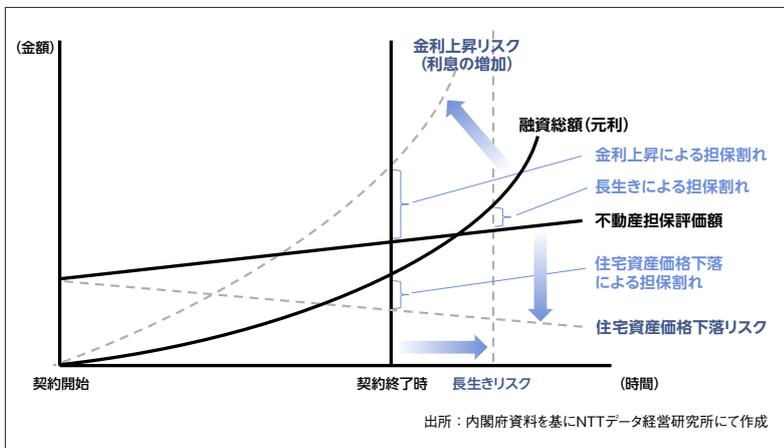
米国においてリバースモーゲージ

が初めて提供されたのは1961年である。米国でリバースモーゲージの普及のきっかけとなったのが、連邦住宅局（FHA）による保険を付与したホーム・エクイティ・コンバージョン・モーゲージ（HECM）である。民間の金融機関が、担保である住宅価格の下落リスクを負うことに限界があることを背景に、1989年に誕生した。国がリスクをとる

図表1：米国におけるリバースモーゲージ：スキーム図



図表2：リバースモーゲージの3つのリスク



HECMにより、終身融資、終身無返済、ノンリコースの形態でリバースモーゲージの提供が実現可能となった。資金調達の観点で、HECMの普及に貢献したのは政府援助法人であるファニー・メイがHECMの買取業務に参入したことである。ファニー・メイがサブプライムローンの影響により2010年に買取を中止して以降は、ジー・メイがHECM

を裏付けとする証券化商品（HMB S）に元利払いの保証を開始したため、現在は多くの金融機関が、HMB Sを通じて資金調達を行っている（図表1）。つまり、米国では資金供給も含めて国が関与し、民間の金融機関が取りづらいうリスクを負うことよって、リバースモーゲージの普及に成功している。

わが国におけるリバースモーゲージ普及に向けた課題

わが国におけるリバースモーゲージの普及に向けて、2つの克服すべき課題が指摘される。1つは、わが国特有の住宅の担保評価制度である。もう1つは、リバースモーゲージの商品性に伴う、担保割れをもたらす3つのリスク「長生きリスク」「住宅資産価値下落リスク」「金利変動リスク」（図表2）に対するリスクマネジメントである。

わが国の住宅の担保評価において、戸建住宅に対する評価は、土地とは別に行われ、経年によ

り評価額が減少させられる。特に木造住宅の場合は、約20年で価値ゼロという原価法が中古住宅流通市場にも担保評価にも適用されており、土地のみが評価されるといふ状態となっている。

この結果、現状ではリバースモーゲージで担保とする住宅資産の評価が不当に低くなり、利用者としては十分な金額の融資を受けられない可能性が高くなっている。

現在、住宅の担保評価については、国土交通省が中心となり、中古住宅が状態や機能に応じて適切に評価されることを目指し、平成26年3月に「中古戸建て住宅に係る建物評価の改善に向けた指針」を策定するなど、住宅の担保評価制度の改善に向けての取り組みが進んでいる。

一方で、担保割れをもたらすリバースモーゲージの3つのリスク、「長生きリスク」「住宅資産価値下落リスク」「金利変動リスク」については、米国のように公的な保険等のリスクマネジメントの体制がないため、金融機関は対象不動産を高額資産に限定し、評価

額に対する掛け目を低く設定するとともに、定期的に評価額を見直し、融資総額が評価額を超えた時点で融資を止め、融資金額の返済を求めするなど、利用者

にリスクを負担させるスキームとなつてのが現状である。現状利用者が負担しているリスクを、貸し手である金融機関が、民間保険やマーケットを活用し、ヘッジすることが可能であれば、利用者のリスク負担が軽減され、利用者が利用しやすい商品の組成につながり、普及に寄与するものと想定される。

リバースモーゲージにおける3つのリスクと対応案

① 長生きリスク

民間保険の活用

リバースモーゲージは商品性質上、借入の段階で利用者の死亡時期を予測したうえで毎回の融資金額や支払回数設計する。従つて、予測より長生きすると、利用者が存命中に担保割れを起こすリスクが存在する。終身支

払であれば事業者がこのリスクを負担することとなるが、通常は、担保割れとなつたところで融資が打ち切られるので、利用者がリスクを負う形になる。

このリスクに対しては、民間の保険機能により、融資打ち切り後も終身年金を受け取る方法が考えられる。現在は販売を中止しているが、過去に中央三井信託銀行(現 三井住友信託銀行)が、保険会社と連携し、融資打ち切り後も終身年金を受け取る保険スキームを用意していた事例がある。そのような、民間の保険機能を活用し、長生きリスクをヘッジする保険スキームを検討していく必要がある。

② 住宅資産価値下落リスク

住宅資産価値の下落は、そのまま融資担保時価の減少であり、その時点までの融資残高を下回る水準となれば担保割れとなる。住宅資産価値下落リスクは、所謂マーケットリスクの一つで、過去の統計を分析し将来のトレンドを予想することは困難で、

且つ大数の法則が適用できないことから、一般的に民間の保険スキームは不向きと言われる。

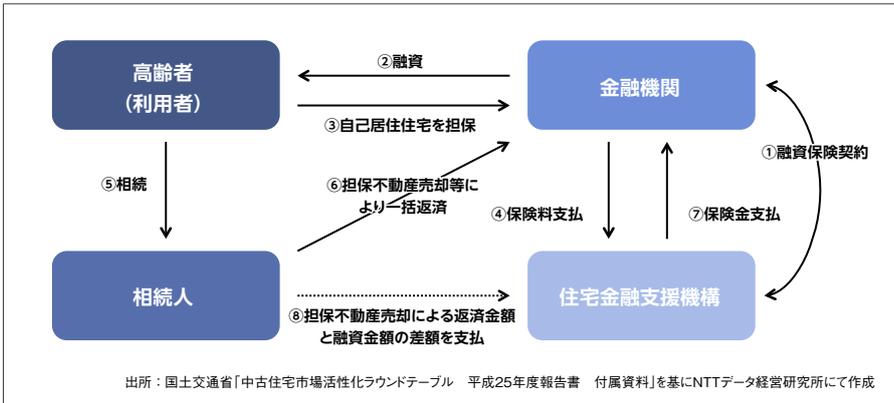
そのため、住宅資産価値下落リスクについては、「リスクの市場化」と「公的金融機関の保険制度」による2つのリスクヘッジ手法が考えられる。

(a) 住宅価格インデックスを活用したデリバティブ取引

将来の住宅価格下落リスクをヘッジする手段として、担保物件の周辺地域に関する住宅価格インデックスを用いて、将来のある時点であらかじめ決めた価格で売却することのできる権利(プットオプション)を買うといったデリバティブの活用が考えられる。

従来こうした住宅デリバティブは理論上の可能性を示すものにすぎなかったが、近年、急激に不動産価格が上昇してきた香港において、将来の不動産価格の下落リスクをヘッジするためのオプション取引が実施されている。また、米国のシカゴ先物市場においても、住宅用不動産インデックスであるS&P/

図表3：住宅金融支援機構の住宅融資保険制度を活用したリバースモーゲージ：スキーム図



Case-Shillerの先物やオプション取引も実施されていることから、住宅デリバティブを組成し、リバースモーゲージへ活用するとは、十分に考えられる。

ただし、シカゴ先物市場の住宅用不動産インデックスを用いた先物・オプション取引は、基本的に

不動産投資のリスクヘッジ手段として組成されたものであり、取引期間は最長でも1年程度である。この点を勘案すると、契約期間が長期に及びリバースモーゲージの価格下落リスクをヘッジする手段としての住宅デリバティブの有効性は、現時点では高いとは言えない。そのためには、長期間契約でも対応可能な、新たな住宅デリバティブ取引のスキームを検討していく必要がある。

(b) 住宅金融支援機構制度の活用

将来の住宅価格下落リスクをヘッジする手段として、公的金融機関の保険制度を活用することも考えられる。

住宅金融支援機構は、民間金融機関の住宅ローンが不測の事態により事故となった場合に金融機関に保険金を支払う制度「住宅融資保険」を有している(図表3)。民間金融機関は、同制度をリバースモーゲージに活用することで、住宅価格下落に伴う契約終了時の担保不動産の売却による一括返済金額と融資

金額の差額を補填することが可能になる。

現在、同制度を活用したリバースモーゲージは、三菱東京UFJ銀行をはじめ、5つの金融機関で展開されており、将来の住宅価格下落リスクをヘッジする手段としては、現状最も現実的な手段といえる。

③ 金利変動リスク

金利スワップの活用によるリスクヘッジ

借入期間中の金利の上昇は支払利息の増加を通じて融資残高の増加を早め、担保割れまでの時間を短縮する効果がある。

金利上昇リスクも、住宅資産価値下落リスク同様、所謂マーケットリスクであることから、一般に民間の保険スキームは不向きと言われる。

一方、金利スワップ取引を活用してリスクを市場化することは可能である。具体的には、リバースモーゲージの契約者が金利変動リスクを負わないように固定金利で契約したうえで、金融機関はスワップ

市場で固定払い・変動受けのポジションを組むスキームである。

ただし、本スキームはリバースモーゲージの契約期間中の金利リスクをフルヘッジするとなると超長期でのスワップ取引となり、ハードルは高い。当面の対応としては、金利キャップを設定することで、貸し手と借り手の間で金利変動リスクを分散する方法が現実的であるといえる。

おわりに

わが国のリバースモーゲージの普及のためには、引き続き住宅の担保評価制度の改善や公的な保険等によるサポート体制の整備を進めていく必要がある。一方で、貸し手である金融機関としても、少子高齢化が進むなか、「待ち」の体制ではなく、日々進化している金融技術を活用することで、リバースモーゲージのリスクに向き合い、顧客にとって利便性の高いリバースモーゲージ商品を開発することが、求められているのではないかと

※対象は、高齢者が居住する住宅のリフォーム資金及び住み替え先の住宅の入居一時金が資金使途のもの

消費者向け無担保ローン市場を攻める

～変容する市場とその対応策～



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
シニアコンサルタント

菊重 琢

KIKUSHIGE, Taku

きくしげ たく
大学院卒業後、NTTデータ経営研究所
入社。上海のNTTデータチャイナへの出
向などを経て、金融機関のマーケティ
ング戦略策定支援、事業計画策定支援、
消費者金融市場の調査研究など、幅広
いプロジェクトに従事。

注目を集める消費者向け 無担保ローン

現在、銀行業界では消費者
向け無担保ローンが注目を集
めている。

従来、消費者向け無担保ロー
ンは消費者金融業者を中心と
した貸金業者の主戦場であっ
た。しかしながら、2006
年の改正貸金業法の公布、
2010年の改正貸金業法完
全施行以降、急激にその市場
規模が縮小し、消費者向貸付
残高は2014年3月末で
6・2兆円と、2006年3
月末の20・9兆円に比べて約
1/3にまで減少している。
銀行においては改正貸金業法

の適用は受けなかったため、従来
貸金業を利用していた消費者
の資金需要の受け皿となるこ
とが期待されていたが、これま
で経験の無いハイリスクな貸出
に対しての躊躇もあり各行そ
の取り組みは活発化していな
かった。

しかしながら、昨今メガバン
クや新設銀行、一部地方銀行
を中心に消費者向け無担保
ローンの取り組みが活発化して
おり、着実にその貸付残高を
伸ばしつつある。

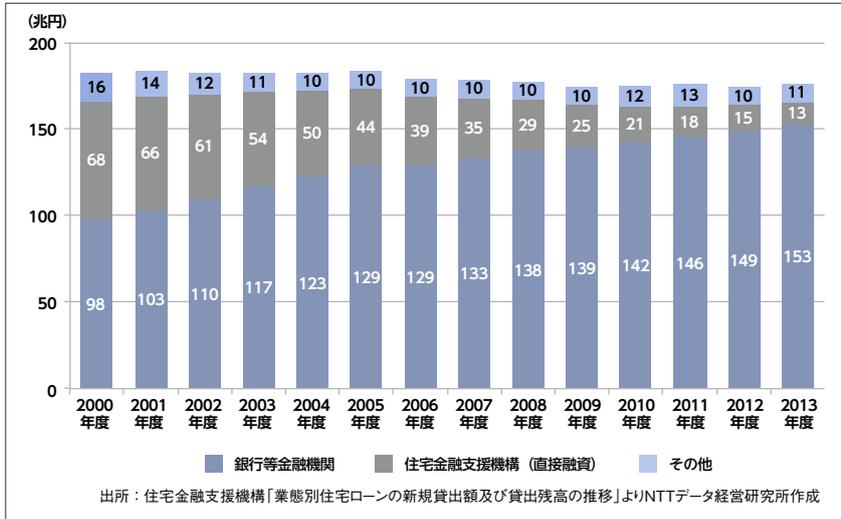
本稿では、消費者向け無担
保ローン市場が注目されている
その背景と変容する市場への
対応策について解説してみた
い。

銀行における消費者向け 無担保ローン推進の背景

銀行業界では預金残高の増
加や企業向貸出の減少等が影
響し、2000年以降その預
貸率は低下傾向にある。結果、
資金有用先として個人向け貸
出が重視されるようになった
が、これまでその中心は住宅
ローンであった。

銀行の住宅ローン残高は、
2000年以降順調に増加し
ていたが、実は住宅ローン全体
の残高は横ばい、もしくは微
減傾向にあることはあまり認
識されていない。図表1からも
分かる通り、住宅金融支援機
構(旧・住宅金融公庫)の直接

図表1：住宅ローン貸出残高の業態別推移



融資残高が銀行に振り替わった結果として、住宅ローン残高が増加したのが実情ともいえるのだ。

2013年度末時点では、その住宅金融支援機構の残高は既に13兆円程度と、銀行に振り替えが可能な余地はあまり残されておらず、消費税増

税後の需要減退もあつてこれ以上残高を伸ばすことは困難である。さらに、金利競争が激化するなかで住宅ローンの収益性は低下しており、今後住宅ローン市場は難しい局面に突入することは明らかであろう。そこで脚光を浴びているのが消費者向け無担保ローンだ。

消費者向け無担保ローンのビジネスモデル

銀行によって差異はあるが、カードローンの金利は4%〜15%程度と、住宅ローンと比較して極端に高い。それだけデフォルトも多くハイリスクであるため、銀行では積極的な推進に二の足を踏んでいたわけだが、その状況も近年変わりつつある。本来消費者向け無担保ローンの競合となり得る大手消費者金融業者が、保証会社として銀行と協業しているのがその一因だ。

保証会社はローンの審査とデフォルト時の返済を肩代わりする代わりに、ローン金利の一部を収益として銀行から得るわけであるが、これまで銀行が行うローンの保証は主にその子会社のクレジット会社等が担っていた。これらの保証会社は大手貸金業者と比較すると審査ノウハウに多少なりとも開きがあり、承認率も低い傾向にある。当然、貸金業者で借りられない

くなったハイリスクの顧客に対して、より審査基準の厳しい銀行（実際はその子会社の保証会社）が審査を行って承認されることはまずないため、銀行が貸金業者の担っていたハイリスク顧客の資金需要の受け皿となるのは難しい状況にあった。

しかしながら、近年はメガバンクを中心に大手消費者金融を傘下に収め、自行の消費者向け無担保ローンの保証を行わせるモデルが定着している。銀行としては、審査ノウハウの高い消費者金融に審査・保証を行わせることで、比較的ハイリスクの顧客への貸付が可能（承認率が増加すること）となり、貸出残高拡大と預貸率の向上に直結する。銀行は、微収した金利の最大1/2程度を保証会社に保証料として支払うこととなるが、それでも実質的に得る金利は住宅ローンと比較して十分に高い。一方、保証事業を行う消費者金融会社を中心とした貸金業者にとつては、貸金業法に縛られるこ

となく銀行の看板で間接的に貸付を行っている（実際は、ローン金利の分配を受ける）とも言え、銀行、消費者金融業者の双方にとってwin-winのモデルといえるのだ。

既に差が広がりがつつある 銀行業界

残高が増加傾向にある銀行の消費者向け無担保ローンではあるが、その取り組み状況については各行に差が生じている。地方銀行62行における総貸出残高に占める消費者金融（住宅ローン除く）の割合が平均3%である中、図表2の通りその割合が約14%、約18%にまで達している地方銀行も存在しており、また、その割合はまだまだ低くとも直近3年間で残高を92%程度増やしている地方銀行も存在している。

消費者向け無担保ローン市場が今再び成長軌道に入っているものの、上限金利の引き下げ前の水準まで市場規模が

回復するとは考えにくく、銀行にとつては取り組みの遅れがそのまま最終的な獲得シェアに直結してしまう可能性がある。以下では、既存顧客の深耕、新規顧客の開拓・囲い込み、新たな市場開拓の3つの観点で、銀行が取るべき対応策の方向性について論じてみたい。

方向性①…既存顧客の深耕

最優先で取り組むべき施策は既存顧客の深耕であろう。自行をメインバンクとして取引していても、他行、もしくは消費者金融やクレジット会社の消費者向け無担保ローンを利用するといった顧客は案外多い。特に、カードローンは緊急性の高い資金需要や短期間の借入れ需要である場合が多く、ローン契約者は金利を重視しない傾向があるため、借入先の選定に際しては最初に頭に浮かんだ金融機関に申込み確率が高いと言われている。その点、全国的な広告を打てるメガバンクや大手貸金業者、特定地域内

で圧倒的なシェアを確保する有力地銀等は非常に有利だ。小規模な銀行はマス広告で勝負しない分、自行メインバンク顧客の資金需要を確実に自行内に囲い込む必要がある。

例えば常陽銀行では、職域

営業の強化を行うことで消費者ローン残高を拡大している。取引先ごとにローン商品の専用サイトを用意し、特別優遇金利やキャンペーン情報を案内しているのだ。昨今は縮小傾向にあった職域営業だが、インターネットを用いた新たなスタイルの確立により顧客囲い込みを図っている好例と言える。既存顧客向けの消費者金融無担保ローン促進のためには、自営と取引顧客の繋がりがどこにあるのかを改めて洗い出し、関係強化を図る取り組みが必要だ。

方向性②…新規顧客の開拓・

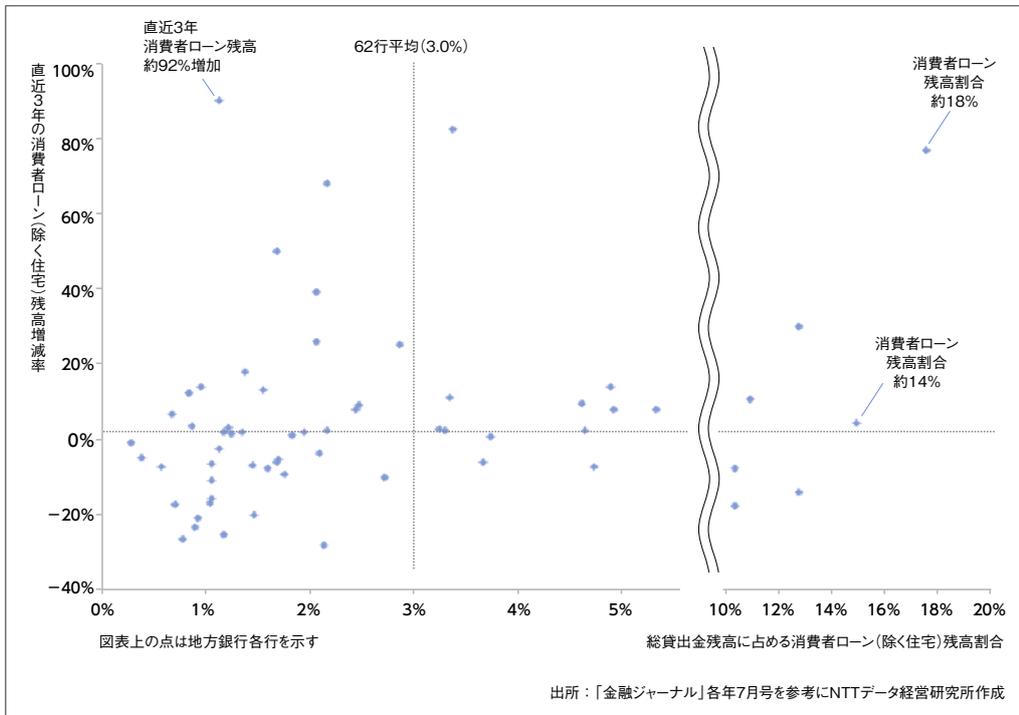
囲い込み

新規顧客の開拓という意味では、改正貸金業法の完全施

行により貸金業者からの借入が困難になった専業主婦等の開拓・囲い込み施策が新設銀行を中心に活発化している。元々主婦層との繋がりの強いイオン銀行では、女性層向けにカードローン事業を強化し、2016年度には2013年4月の約2倍にあたる6000〜7000億円の高獲得を目指すとしている。また、楽天銀行においても楽天グループとの連動により主婦層を含む幅広い顧客層の取り込みを行っており、2013年度末で2400億円程度にまで当座貸越残高を積み上げている状況だ。改正貸金業法の改正をチャンスとして捉えているからこそその経営戦略であると言える。

一般的に資金ニーズが高まるのは30代以降の働き盛りの世代であり、今後の残高伸長を期すためにも20代若年層における情報収集、囲い込みが必要と言えるだろう。しかしながら、20代は金融取引が活発で

図表2：地方銀行の総貸出金残高に占める消費者ローン(除く住宅)残高割合と残高増減率



なく、金融機関との接点が少ないのが現状だ。30代以降の資金需要を確実に取り込むためにも20代における小額決済市場をうまく取り込み、クレ

ジットカード、その先のキャッシングやカードローンの利用へと促すシームレスな道筋を構築する必要がある。昨今導入が進むブランドデビットカードなどは、

その施策の一環として捉えることもできるかもしれない。

方向性③…新たな市場の開拓

また、メガバンクやその系列貸金業者では海外展開も活発化している。特に成長著しい東南アジアがその中心だ。

MUFG傘下のアコムでは、2013年度の海外事業営業収益は392億円となり、連結営業収益2022億円の19%を占めるまでに成長している。特に、タイの連結子会社「EASYBUY」の営業収益は約300億円と好調に推移している。みずほ銀行でも、インドネシアにおける自動車市場の急拡大を見越して2011年にインドネシアのオートローン会社バリモア・ファイナンスを買収しており、東南アジアでの事業拡大を見据えている。

日本国内においても規模が拡大しているのがアクティブシニア市場である。団塊の世代が定年退職を迎え、シニア層自

体の規模が拡大している中で、健康で消費活動が活発なアクティブシニア層は、新たな資金需要先としての可能性を秘めているのではないだろうか。

終わりに

銀行では、改正貸金業法の施行に際して従来貸金業者が担っていた資金需要の受け皿としての役割を期待されながらも、銀行関係者からは消費者金融業者と銀行とはそもそも顧客属性が異なっており、審査ノウハウも無い中で貸し出しなどできないとの警戒意見が多かった。しかしながら、住宅ローン市場が限界に達しつつある中で、消費者向け無担保ローン市場は数少ない成長市場となる可能性を大いに秘めている。一歩でも早く有効な対策を打てた銀行だけが、その果実を得ることができる。

□

EAを根付かせるために —EAガバナンスのすすめ—

NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ITマネジメントコンサルティンググループ
シニアコンサルタント

竹田 信弘
TAKEDA, Nobuhiro



はつめい

2014年12月12日、金融庁と東証は、来年6月から適用が想定されている日本版「コーポレートガバナンス・コード」の最終原案を公表した。1999年のOECDコーポレートガバナンス原則（2004年改定）に端を発する世界的なコーポレートガバナンス強化の波が、安倍政権の第三の矢となって飛来した形だ。会社法以外にコーポレートガバナンスの指針を示す機能がない日本において、Comply or Explain（原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）という主体的なガバナンスを求めるコードへの対応は、上場企業に大きな影響を与えそうだ。

また、「日本再興戦略」改定2014では、「世界最高水準のIT社会の実現」のために、行政と民間企業のクラウド・ビッグデータの活用が強調されている。もちろん、変化するビジネス環境に対応し企業の成長を加速させる技術の活用は、政府の指針を受けざるまでもなく、世界規模での大きな潮流となっている。その一方で、「貯めるだけ貯めたデータを有効活用できていない」や、「各部門が独自にシステムを導入し始めた」という話もよく聞く。企業が戦略を実現するために、誰が、何に、どのように経営資源を使うのかという見取り図が示されていない時にこのような事態が生じる。

筆者は、エンタープライズアーキテクチャ（以下、EA）を企業の成長基盤として根付かせ、有効に機能させるためのプロジェクトに関わってきた。そして、EAを有効に機能させるためには、EAに対するガバナンスが不可欠であると強く認識し、重点的に取り組んできた。その中で、EAをガバナンスするという活動の難しさも痛感してきた。本稿では、エンタープライズレベルでのアーキテクチャを統治するEAガバナンス（TOGAF ver.9.1）は「アーキテクチャ・ガバナンス」と表現）を実現するためのポイントは何か、コーポレートガバナンスや内部統制の中いかに位置づけてステークホルダーを巻き込むかについて提示したい。

EAガバナンスの意義

正しく計画されたEAは、加速するビジネス環境変化に対応し、その成長を後押しするものである。また、経営戦略を実現するための見取り図を表現するものであり、ビジネスとITにおける個々のファクションのインプットとなるものである。

しかしながら、いくら素晴らしいアーキテクチャを整備したとしても、それが適切に使われなければ意味がない。ガバナンスとは、ある目的のために制度やプロセスを規定し、成果物が順守されることを保障する活動である。ガバナンスを効かせることができなければ、い

ただのびひろ

Sierにてシステム開発・運用を経験後、2013年より現職。民間企業を対象としたITマネジメントコンサルティングに従事。ユーザ企業におけるIT戦略策定、IT投資管理、上流工程の標準化支援、PMO支援など幅広くサポートを実施。

図表1：EAガバナンスの要素

| | 統制定義 | 統制対象 | 成果物(例) |
|---------|---|--|---|
| リーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> ●プログラムのビジョン・戦略を明示する ●活動を権威付けし支援するスポンサー・与えられた権限を定義する | <ul style="list-style-type: none"> ●進むべき方向性・外部からの協力 | <ul style="list-style-type: none"> ●EA憲章 |
| 組織/体制 | <ul style="list-style-type: none"> ●内部の推進体制や他部門との協力体制を定義する ●与えられた権限や他部門との役割分担を定義する | <ul style="list-style-type: none"> ●レポーティングパス ●外部との協力体制 | <ul style="list-style-type: none"> ●体制図 ●RACIマトリックス |
| 指針 | <ul style="list-style-type: none"> ●アーキテクチャの定義、実装、管理に関する意思決定の透明性と客観性を確保する指針を明示することで、内部/外部関係者間のコンフリクトを回避する | <ul style="list-style-type: none"> ●EA活動における意思決定 | <ul style="list-style-type: none"> ●アーキテクチャガバナンス原則/ポリシー |
| 財源/資金調達 | <ul style="list-style-type: none"> ●投資と資金調達モデルの定義 ●策定されたアーキテクチャや標準プラットフォーム等の利用に対する課金モデルの明確化 | <ul style="list-style-type: none"> ●EA活動に関する財政的リソース | <ul style="list-style-type: none"> ●財源に関するマトリクス - 財源(Business Unit/EA Program等) - コストのタイプ(One-time charge / Recurring charges等) - それらが割り当てられる活動 |
| プロセス | <ul style="list-style-type: none"> ●どのようにアーキテクチャが計画・開発・批准・伝達・維持・準拠されるかを可視化/定義することで、正しいときに正しい方法で活動が行われるよう導く | <ul style="list-style-type: none"> ●EA活動の方法 | <ul style="list-style-type: none"> ●プロセス定義 ●ルール定義 |
| モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ●EA活動の各活動のゴール達成や活動進捗を図るための指標を定義する ●KPI/マトリクスを定義することを通じて、EA活動のビジョン・戦略・目標を表現する | <ul style="list-style-type: none"> ●活動の成果の評価方法 | <ul style="list-style-type: none"> ●KPI/マトリクス定義 |
| ツール | <ul style="list-style-type: none"> ●成果物を開発・管理するために使用するツール・フォーマット・規則を定義することで、チーム間の共同作業時の観点や粒度の統一をはかる | <ul style="list-style-type: none"> ●アーキテクチャの管理方法 ●関係者間のコミュニケーション ●アーキテクチャ開発手段 | <ul style="list-style-type: none"> ●EA コミュニケーションツール ●EA モデリングツール ●例外管理ツール ●エンタープライズアーキテクチャリポジトリー ●エンタープライズデータディクショナリー |

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

かに崇高な意図で策定されたアーキテクチャであっても、その価値を十全に発揮せず、投下された資本は意図した通り回収されずに終わってしまうということになる。

EAガバナンスの成功要因

筆者が考えるEAガバナンスに必要な要素は、以下の7つである。

- 1 リーダーシップ
- 2 体制/組織
- 3 指針
- 4 財源/資金調達
- 5 プロセス
- 6 モニタリング
- 7 ツール

各要素の説明・必要な成果物等に関する詳細は、図表1で簡単に整理するにとどめる。ここでは、EAガバナンスを成功させる主要な要因と考えられる、「リーダーシップ」についてのポイントを提示する。

リーダーシップは、EAの裏付けや原動力となる要素であ

る。「EA憲章(チャーター)」のような形で文書化し、社内のイントラネット等だれもが参照できる場所に掲げるのがよい。EA憲章には、一般的なプロジェクト憲章などで記載される背景・概要スケジュール・スコープ等の中でも、特に大事になつてくる2つの事柄が盛り込まれなければならないと考え

る。1つ目のポイントは、EAプログラムの描くビジョン・戦略である。ビジョンとは、言うまでもなく、将来像である。戦略とは、将来像に至るために、どの領域で、どのような強みを生かして、どのような価値を提供していくのかについての概略である。ビジョン・戦略が大事なものは、至極当たり前だ。あえて強調するほど重要なものはなぜか。EAの取り組みは、ビジネスとITにまたがる大規模かつ長期間の取り組みとなることが多い。したがって、ロードマップや効果創出ストーリーを描き、計画との予実を

EAを根付かせるために

—EAガバナンスのすすめ—

はかることで対外的に効果や

成果を示し続ける必要がある。そのために、さまざまな手法（BSC、SCN、等）を駆使して、活動の目標・主要成功要因・アクションプラン・評価指標等を策定する。この際、ビジョンや戦略が曖昧、人によつて認識が違う、権威付けされていないという状態では、PDCAサイクルにおけるプラン・チェック・アクションの妥当性を確保できない。さらに、ビジョン・戦略を定義する際注意しなくてはならないのは、これらは、CIOによつて構想されるだけでは不十分であるということである。EAの効果は企業全体にわたるため、各CxOが合意したビジョン・戦略でなければならぬ。これらの合意形成をするために、各CxOが協力し、推進する体制を構築することも重要になってくる。CxOから協力を取り付けてステアリングコミッティを組成するのは、CIOの重要な任務の一つであ

る。

2つ目のポイントは、EAプログラム の 役 責 に 対 す る 権 威 付 け だ る 。 先 に も 述 べ た と お り、EAの取り組みは大規模であり、さまざまな部門を巻き込んだ活動である。ビジネスやITの戦略部門、各種ビジネスファンクションあるいはITシステムを受け持つ部門、各種標準化を受け持つ部門、IT調達部門、グローバル企業であれば、各リージョンの経営陣とその配下の組織にもおよび。このような状況下で、各部門からの協力を取り付けるためには、個々にEAの便益を説明しながら説得に回つていっては、時間がいくらあっても足りない。時には、経営層からの大号令が必要である。経営層とは先にも述べたとおりCIOだけではなく、他のCxOを含めたステアリングコミッティである。

コーポレートガバナンスにおけるEAガバナンスの位置づけ

CIOは、CxOや取締役会を巻き込んでEAのビジョンを作らなければならない、と論じた。この時CIOは、EAを有効に利用するとはどのような活動なのか、という本質的な疑問にぶつかるとは、筆者が関係したプロジェクトにおいても、EAガバナンスを全社的なガバナンス体系の中に位置づけることで、他のマネジメント層とのコミュニケーションを容易にしたいというCIOや担当者の思いをよく耳にした。

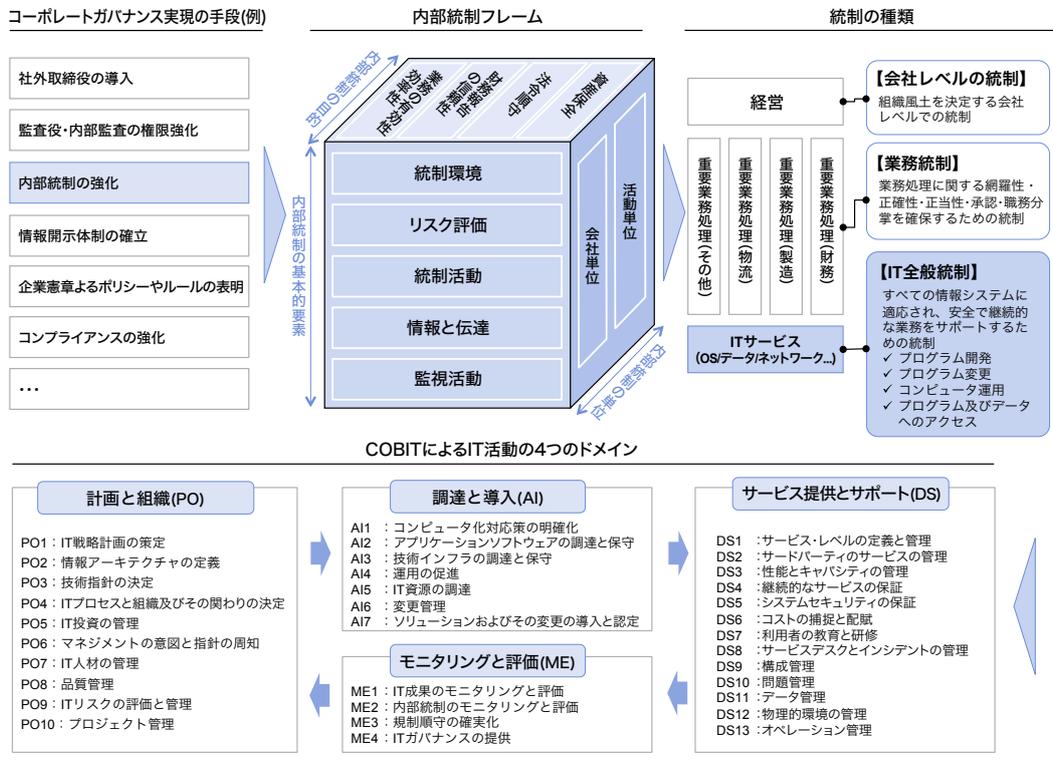
この課題に対して、コーポレートガバナンスの中にEAガバナンスを位置づけることで市民権を得るのが有効であると考える。ただし、コーポレートガバナンスとは、一般的に、経営者の独走を未然に阻止するための監視/監査機構全体を指すため、コーポレートガバナンスを実現する手段の中でも、

内部統制の仕組みに関連付けて位置づけるのが妥当である。以降では、どのようにコーポレートガバナンスの中にEAガバナンスを位置づけることができるかを解説することで、企業の中のEAの位置づけを明確化し、CxOや取締役会の協力材料を作るためのポイントを示す。

内部統制という言葉は、日本においては、ISOX対応において注目されるようになった経緯があるため、財務報告に関するリスク最小化の視点で語られることが多い。しかし、本来、内部統制は、こういった狭義の意味合いだけでなく、コーポレートガバナンスを実現するための、従業員や会社資産全般の管理統制という視野の広い概念である。広義の内部統制の一要素として、ITを利用した業務処理統制を有効に機能させる統制としてのIT全般統制が位置づけられる。このIT全般統制の中にEAの活動を対応させること

*1 CxO: 業務執行の責任を担う役職の総称。CEO(Chief Executive officer), COO(Chief Operating Officer)など。

図表2：コーポレートガバナンスにおけるEAガバナンスの位置づけ



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

で、コーポレートガバナンスの中にEAガバナンスを位置づけることが可能となる。ただし、内部統制の一般的なフレーム

ワークであるCOSO自体は、ITに関する十分な詳細度とカバレッジを持っていない。そこで参照されるべきなのが

COBITである。COBIT自体は、ITガバナンスの活動を網羅するデファクトスタンダードとなっているフレームワークである。また、有効なEAフレームワークの1つであるTOGAFともマッピング(「TOGAF8.1とCOBIT4.0のマッピング」)されているため、自社のEAの取り組みを、ITガバナンス全体の活動の中にマッピングすることが可能となる。

これまで検討してきたような視点によって、企業全体のガバナンス体系の中に、EAガバナンスを位置づけることができる。これによって、セキュリティや、財務報告の観点からガバナンスに取り組んでいる部署とも、共通のフレームワークを利用して同じ目線でコミュニケーションが取れるようになる。お互いの活動の重複チェックも可能となり、結果として、企業全体を視野に入れたEAのスコープも確定できる。さらには、EAに関する具体的な意思決定の根拠を提示するプリ

ンシプルやポリシーに関しても、一貫性と有用性を与えることができるのである。(図表2)

おわりに

本稿では、コーポレートガバナンスの重要性向上と、ガバナンスを要求する新技術の浸透という環境理解から、EAガバナンスの重要性を再認識し、CIOが注力すべきリーダーシップの確立と、そのための重要なファクターとして、EAガバナンスのコーポレートガバナンスへの位置づけについて論じてきた。

EAを成功に導くためのポイントには、数多^{あまた}ある。しかし、本稿で提示した内容は、EAを企業全体に根付かせて効果を出し続けるために、筆者がプロジェクトの中で実感し、実践してきた重要な成功要因であると考える。EAを効果的なものにしたと考えるすべての関係者にとって、本稿が良い手引きとなることを願う。J

2014年度 全国金融機関の個人メインバンクシェア ランキング(年代別)

調査概要

- 調査主体： 株式会社NTTデータ経営研究所
- 調査名： 金融機関に関するマーケティング調査
- 調査対象： 調査会社登録の20歳以上のモニター
(金融業、ソフトウェア・情報サービス業、調査・広告代理業は除く)
- 調査地域： 全国
- 調査方法： 非公開型インターネットアンケート
- 調査期間： 2015年1月中旬

注：メインバンクシェア・・・各都道府県の口座保有者が「最もよく利用している金融機関(メインバンク)」と回答した金融機関の割合 注：楽天銀行を除き集計

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------------|-------|--------|------|-------|------|
| 福島県 | | | | | |
| | 東邦銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 | 福島銀行 |
| 全体 (n=842) | 40.7% | 21.1% | 6.9% | 5.9% | 4.4% |
| 20~30代 (n=210) | 40.0% | 21.9% | 6.2% | 6.7% | 3.8% |
| 40~50代 (n=476) | 42.0% | 19.7% | 7.1% | 4.8% | 4.2% |
| 60代以上 (n=156) | 37.8% | 24.4% | 7.1% | 8.3% | 5.8% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 北海道 | | | | | |
| | 北洋銀行 | ゆうちょ銀行 | 北海道銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=3967) | 31.4% | 27.2% | 16.2% | 10.6% | 2.2% |
| 20~30代 (n=933) | 31.1% | 30.8% | 15.8% | 6.4% | 2.3% |
| 40~50代 (n=2286) | 31.6% | 26.0% | 16.8% | 11.1% | 2.3% |
| 60代以上 (n=748) | 30.9% | 26.7% | 15.1% | 14.4% | 2.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------------|-------|--------|--------|------|------|
| 富山県 | | | | | |
| | 北陸銀行 | ゆうちょ銀行 | 富山第一銀行 | 信用金庫 | 富山銀行 |
| 全体 (n=1224) | 52.0% | 17.2% | 8.8% | 3.6% | 2.9% |
| 20~30代 (n=330) | 50.9% | 19.7% | 9.1% | 1.2% | 2.1% |
| 40~50代 (n=709) | 53.6% | 16.4% | 8.9% | 3.1% | 3.1% |
| 60代以上 (n=185) | 47.6% | 16.2% | 8.1% | 9.7% | 3.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------------|-------|--------|--------|------|-------|
| 青森県 | | | | | |
| | 青森銀行 | みちのく銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=736) | 36.4% | 30.4% | 19.4% | 4.1% | 2.3% |
| 20~30代 (n=201) | 31.3% | 31.3% | 24.4% | 2.0% | 4.0% |
| 40~50代 (n=453) | 38.4% | 30.2% | 17.0% | 4.9% | 1.8% |
| 60代以上 (n=82) | 37.8% | 29.3% | 20.7% | 4.9% | 1.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 石川県 | | | | | |
| | 北國銀行 | ゆうちょ銀行 | 北陸銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1405) | 43.5% | 17.9% | 12.1% | 7.9% | 3.5% |
| 20~30代 (n=380) | 42.9% | 22.6% | 9.2% | 5.8% | 2.6% |
| 40~50代 (n=790) | 43.0% | 16.7% | 13.2% | 8.1% | 3.8% |
| 60代以上 (n=235) | 46.0% | 14.0% | 13.2% | 10.6% | 3.8% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 秋田県 | | | | | |
| | 秋田銀行 | ゆうちょ銀行 | 北都銀行 | JAバンク | みずほ銀行 |
| 全体 (n=578) | 49.7% | 19.0% | 17.8% | 3.3% | 1.6% |
| 20~30代 (n=166) | 43.4% | 26.5% | 17.5% | 3.6% | 1.2% |
| 40~50代 (n=328) | 50.6% | 16.2% | 19.2% | 3.0% | 1.2% |
| 60代以上 (n=84) | 58.3% | 15.5% | 13.1% | 3.6% | 3.6% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------------|-------|--------|-------|------|------|
| 福井県 | | | | | |
| | 福井銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 北陸銀行 | 福邦銀行 |
| 全体 (n=823) | 48.5% | 18.7% | 10.3% | 7.2% | 3.4% |
| 20~30代 (n=200) | 50.0% | 24.0% | 5.5% | 8.0% | 2.0% |
| 40~50代 (n=486) | 48.8% | 17.7% | 10.5% | 7.0% | 3.3% |
| 60代以上 (n=137) | 45.3% | 14.6% | 16.8% | 6.6% | 5.8% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------------|-------|--------|------|-------|------|
| 岩手県 | | | | | |
| | 岩手銀行 | ゆうちょ銀行 | 東北銀行 | 北日本銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=707) | 41.2% | 21.6% | 8.3% | 7.8% | 5.0% |
| 20~30代 (n=222) | 42.8% | 23.9% | 6.8% | 6.8% | 4.5% |
| 40~50代 (n=397) | 39.8% | 20.2% | 9.6% | 8.1% | 5.0% |
| 60代以上 (n=88) | 43.2% | 22.7% | 6.8% | 9.1% | 5.7% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------------|-------|--------|-------|------|-------|
| 新潟県 | | | | | |
| | 第四銀行 | ゆうちょ銀行 | 北越銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=1212) | 36.6% | 20.5% | 14.5% | 4.7% | 4.0% |
| 20~30代 (n=334) | 32.6% | 23.7% | 16.5% | 3.3% | 4.2% |
| 40~50代 (n=694) | 40.2% | 19.2% | 14.0% | 4.3% | 3.6% |
| 60代以上 (n=184) | 30.4% | 20.1% | 13.0% | 8.7% | 5.4% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------------|-------|-------|--------|--------|------|
| 山形県 | | | | | |
| | 山形銀行 | 荘内銀行 | ゆうちょ銀行 | きらやか銀行 | 労働金庫 |
| 全体 (n=619) | 41.8% | 15.0% | 14.5% | 10.7% | 3.7% |
| 20~30代 (n=140) | 44.3% | 11.4% | 20.0% | 6.4% | 2.1% |
| 40~50代 (n=371) | 40.2% | 17.0% | 12.9% | 11.1% | 4.3% |
| 60代以上 (n=108) | 44.4% | 13.0% | 13.0% | 14.8% | 3.7% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------------|--------|--------|-------|-------|------|
| 山梨県 | | | | | |
| | 山梨中央銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | 信用金庫 | 信用組合 |
| 全体 (n=394) | 47.7% | 16.8% | 6.9% | 6.3% | 4.6% |
| 20~30代 (n=110) | 44.5% | 22.7% | 7.3% | 1.8% | 2.7% |
| 40~50代 (n=214) | 50.9% | 13.1% | 6.5% | 6.1% | 5.6% |
| 60代以上 (n=70) | 42.9% | 18.6% | 7.1% | 14.3% | 4.3% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------------|-------|--------|-----------|------|-------|
| 宮城県 | | | | | |
| | 七十七銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 仙台銀行 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1569) | 51.8% | 21.9% | 4.0% | 3.3% | 2.8% |
| 20~30代 (n=421) | 49.4% | 28.5% | 4.5% | 2.1% | 2.9% |
| 40~50代 (n=895) | 53.4% | 19.4% | 4.0% | 3.1% | 2.6% |
| 60代以上 (n=253) | 49.8% | 19.8% | 3.2% | 5.9% | 3.6% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-----------|-------|--------|--------|-------|
| 東京都 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 | 三井住友銀行 | ゆうちょ銀行 | りそな銀行 |
| 全体 (n=11741) | 29.1% | 24.9% | 17.3% | 13.2% | 4.4% |
| 20~30代 (n=2702) | 32.2% | 23.2% | 16.5% | 15.6% | 3.8% |
| 40~50代 (n=6849) | 29.7% | 25.5% | 17.3% | 11.8% | 4.3% |
| 60代以上 (n=2190) | 23.7% | 25.1% | 18.0% | 14.6% | 5.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-----------|-------|-------|--------|--------|
| 神奈川県 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 | 横浜銀行 | ゆうちょ銀行 | 三井住友銀行 |
| 全体 (n=7289) | 19.2% | 18.6% | 15.7% | 15.2% | 14.7% |
| 20~30代 (n=1573) | 23.5% | 17.5% | 14.6% | 16.7% | 12.7% |
| 40~50代 (n=4089) | 19.0% | 19.3% | 15.2% | 14.4% | 15.1% |
| 60代以上 (n=1627) | 15.4% | 18.1% | 18.1% | 15.5% | 15.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|--------|-------|-----------|
| 岐阜県 | | | | | |
| | 十六銀行 | 大垣共立銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=1343) | 25.8% | 19.1% | 14.6% | 13.3% | 12.1% |
| 20~30代 (n=381) | 24.4% | 20.2% | 16.0% | 8.9% | 14.7% |
| 40~50代 (n=712) | 26.5% | 19.8% | 13.9% | 14.5% | 11.7% |
| 60代以上 (n=250) | 25.6% | 15.6% | 14.4% | 16.4% | 9.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-------|-------|--------|-------|-------|
| 静岡県 | | | | | |
| | 静岡銀行 | 信用金庫 | ゆうちょ銀行 | スルガ銀行 | JAバンク |
| 全体 (n=2263) | 38.0% | 16.4% | 13.3% | 6.7% | 4.8% |
| 20~30代 (n=540) | 40.4% | 13.1% | 16.9% | 5.0% | 4.3% |
| 40~50代 (n=1282) | 37.4% | 17.5% | 12.2% | 6.9% | 4.1% |
| 60代以上 (n=441) | 36.5% | 17.2% | 12.5% | 7.9% | 7.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-----------|--------|-------|-------|-------|
| 愛知県 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 名古屋銀行 | JAバンク |
| 全体 (n=5659) | 49.8% | 14.6% | 10.9% | 3.5% | 2.8% |
| 20~30代 (n=1503) | 54.0% | 15.7% | 7.2% | 2.7% | 2.3% |
| 40~50代 (n=3205) | 49.9% | 14.4% | 11.6% | 3.4% | 2.4% |
| 60代以上 (n=951) | 43.0% | 13.7% | 14.7% | 4.9% | 4.8% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-----------|------|------|
| 三重県 | | | | | |
| | 百五銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三重銀行 | 第三銀行 |
| 全体 (n=1092) | 38.4% | 19.5% | 12.1% | 7.3% | 4.7% |
| 20~30代 (n=265) | 35.8% | 24.9% | 13.6% | 6.0% | 3.8% |
| 40~50代 (n=598) | 41.1% | 18.1% | 10.7% | 7.0% | 4.8% |
| 60代以上 (n=229) | 34.1% | 17.0% | 14.0% | 9.6% | 5.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 長野県 | | | | | |
| | 八十二銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | JAバンク | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1157) | 53.3% | 14.5% | 9.4% | 5.6% | 3.1% |
| 20~30代 (n=264) | 50.0% | 21.6% | 6.4% | 3.0% | 4.9% |
| 40~50代 (n=670) | 54.6% | 12.2% | 9.3% | 6.0% | 2.7% |
| 60代以上 (n=223) | 53.4% | 13.0% | 13.5% | 7.6% | 2.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-----------|------|-------|
| 茨城県 | | | | | |
| | 常陽銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 筑波銀行 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=1486) | 40.8% | 20.5% | 5.9% | 5.7% | 5.2% |
| 20~30代 (n=389) | 35.7% | 22.6% | 7.5% | 6.2% | 6.7% |
| 40~50代 (n=778) | 42.2% | 19.5% | 6.0% | 4.9% | 4.9% |
| 60代以上 (n=319) | 43.9% | 20.4% | 3.8% | 6.9% | 4.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|-------|------|
| 栃木県 | | | | | |
| | 足利銀行 | ゆうちょ銀行 | 栃木銀行 | みずほ銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=997) | 39.0% | 20.0% | 13.9% | 5.7% | 3.8% |
| 20~30代 (n=249) | 35.3% | 22.9% | 11.6% | 6.8% | 3.6% |
| 40~50代 (n=552) | 42.0% | 17.0% | 13.2% | 4.9% | 4.2% |
| 60代以上 (n=196) | 35.2% | 24.5% | 18.9% | 6.6% | 3.1% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|-------|------|
| 群馬県 | | | | | |
| | 群馬銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | みずほ銀行 | 東和銀行 |
| 全体 (n=970) | 47.4% | 16.3% | 9.1% | 5.3% | 4.0% |
| 20~30代 (n=256) | 49.2% | 23.0% | 5.1% | 2.7% | 2.7% |
| 40~50代 (n=527) | 46.7% | 13.5% | 9.9% | 6.8% | 4.2% |
| 60代以上 (n=187) | 47.1% | 15.0% | 12.3% | 4.3% | 5.3% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|---------|--------|-------|-----------|--------|
| 埼玉県 | | | | | |
| | 埼玉りそな銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 |
| 全体 (n=4618) | 22.4% | 18.1% | 17.8% | 15.3% | 9.3% |
| 20~30代 (n=1070) | 21.9% | 19.2% | 17.0% | 19.2% | 8.4% |
| 40~50代 (n=2599) | 22.1% | 17.4% | 18.7% | 14.4% | 9.1% |
| 60代以上 (n=949) | 23.8% | 18.5% | 16.3% | 13.5% | 10.9% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-------|-----------|--------|-------|--------|
| 千葉県 | | | | | |
| | 千葉銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | 三井住友銀行 |
| 全体 (n=4351) | 21.4% | 16.7% | 15.9% | 15.6% | 11.0% |
| 20~30代 (n=984) | 19.1% | 20.0% | 17.9% | 15.1% | 10.6% |
| 40~50代 (n=2356) | 20.5% | 16.6% | 14.4% | 16.4% | 11.5% |
| 60代以上 (n=1011) | 25.5% | 13.7% | 17.4% | 14.3% | 10.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|--------|-------|--------|------|-------|
| 鳥取県 | | | | | |
| | 山陰合同銀行 | 鳥取銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| 全体 (n=381) | 42.5% | 21.5% | 21.0% | 5.5% | 2.6% |
| 20~30代 (n=92) | 38.0% | 17.4% | 32.6% | 4.3% | 1.1% |
| 40~50代 (n=227) | 46.3% | 22.5% | 15.4% | 6.2% | 2.6% |
| 60代以上 (n=62) | 35.5% | 24.2% | 24.2% | 4.8% | 4.8% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|--------|--------|-------|------|------|
| 島根県 | | | | | |
| | 山陰合同銀行 | ゆうちょ銀行 | JAバンク | 島根銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=355) | 56.9% | 20.0% | 6.2% | 3.9% | 2.8% |
| 20~30代 (n=91) | 52.7% | 29.7% | 9.9% | 1.1% | 1.1% |
| 40~50代 (n=192) | 57.8% | 15.6% | 5.7% | 4.2% | 3.6% |
| 60代以上 (n=72) | 59.7% | 19.4% | 2.8% | 6.9% | 2.8% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|------|-----------|
| 岡山県 | | | | | |
| | 中国銀行 | ゆうちょ銀行 | トマト銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=1270) | 46.5% | 25.0% | 5.4% | 4.8% | 3.1% |
| 20~30代 (n=336) | 46.7% | 26.8% | 3.9% | 3.0% | 3.0% |
| 40~50代 (n=674) | 47.5% | 23.9% | 6.7% | 4.7% | 2.7% |
| 60代以上 (n=260) | 43.8% | 25.8% | 3.8% | 7.3% | 4.2% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-------|--------|-------|------|------|
| 広島県 | | | | | |
| | 広島銀行 | ゆうちょ銀行 | もみじ銀行 | 信用金庫 | 中国銀行 |
| 全体 (n=1853) | 40.8% | 24.7% | 9.6% | 5.5% | 2.9% |
| 20~30代 (n=471) | 42.0% | 28.9% | 7.9% | 3.0% | 2.3% |
| 40~50代 (n=1030) | 41.5% | 23.2% | 10.0% | 5.8% | 2.9% |
| 60代以上 (n=352) | 37.2% | 23.3% | 10.8% | 7.7% | 3.4% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|------|------|-----------|
| 山口県 | | | | | |
| | 山口銀行 | ゆうちょ銀行 | 西京銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=696) | 47.3% | 26.4% | 5.7% | 4.0% | 2.9% |
| 20~30代 (n=175) | 40.0% | 36.6% | 3.4% | 1.1% | 4.0% |
| 40~50代 (n=370) | 50.3% | 22.4% | 6.5% | 4.1% | 2.2% |
| 60代以上 (n=151) | 48.3% | 24.5% | 6.6% | 7.3% | 3.3% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-------|------|-----------|
| 徳島県 | | | | | |
| | 阿波銀行 | ゆうちょ銀行 | 徳島銀行 | 四国銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=452) | 41.6% | 22.6% | 14.4% | 4.9% | 2.4% |
| 20~30代 (n=127) | 42.5% | 28.3% | 9.4% | 5.5% | 3.9% |
| 40~50代 (n=244) | 40.6% | 21.7% | 16.4% | 5.3% | 2.5% |
| 60代以上 (n=81) | 43.2% | 16.0% | 16.0% | 2.5% | 0.0% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|----------|------|-----------|
| 滋賀県 | | | | | |
| | 滋賀銀行 | ゆうちょ銀行 | 関西アーバン銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 |
| 全体 (n=862) | 44.5% | 17.7% | 8.8% | 7.0% | 5.3% |
| 20~30代 (n=205) | 42.0% | 22.9% | 6.8% | 6.3% | 5.4% |
| 40~50代 (n=460) | 44.3% | 15.4% | 9.6% | 6.5% | 6.1% |
| 60代以上 (n=197) | 47.7% | 17.8% | 9.1% | 8.6% | 3.6% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-------|--------|-------|-----------|--------|
| 京都府 | | | | | |
| | 京都銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 |
| 全体 (n=2025) | 25.6% | 20.3% | 17.4% | 13.7% | 6.2% |
| 20~30代 (n=524) | 21.8% | 24.2% | 10.7% | 16.4% | 8.2% |
| 40~50代 (n=1100) | 27.3% | 18.0% | 18.8% | 13.4% | 5.5% |
| 60代以上 (n=401) | 26.2% | 21.7% | 22.2% | 11.2% | 5.5% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|-----------|--------|--------|-------|-------|
| 大阪府 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 | ゆうちょ銀行 | りそな銀行 | みずほ銀行 |
| 全体 (n=7101) | 29.9% | 19.6% | 18.7% | 11.4% | 5.1% |
| 20~30代 (n=1695) | 33.7% | 18.3% | 21.1% | 9.7% | 5.2% |
| 40~50代 (n=3973) | 30.5% | 19.4% | 16.9% | 12.1% | 5.2% |
| 60代以上 (n=1433) | 23.5% | 21.6% | 20.9% | 11.3% | 4.7% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------|--------|--------|-----------|------|-------|
| 兵庫県 | | | | | |
| | 三井住友銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 信用金庫 | みなと銀行 |
| 全体 (n=4419) | 38.0% | 18.1% | 13.0% | 7.1% | 5.8% |
| 20~30代 (n=1047) | 35.5% | 21.6% | 17.4% | 4.7% | 4.1% |
| 40~50代 (n=2362) | 39.5% | 16.7% | 12.1% | 7.4% | 5.8% |
| 60代以上 (n=1010) | 36.8% | 17.9% | 10.6% | 9.0% | 7.3% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-----------|--------|-------|
| 奈良県 | | | | | |
| | 南都銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 | りそな銀行 |
| 全体 (n=1058) | 33.3% | 21.3% | 16.0% | 9.3% | 6.3% |
| 20~30代 (n=214) | 29.0% | 25.7% | 17.8% | 7.5% | 7.0% |
| 40~50代 (n=562) | 33.8% | 19.9% | 16.2% | 9.1% | 6.6% |
| 60代以上 (n=282) | 35.5% | 20.6% | 14.2% | 11.0% | 5.3% |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|----------------|-------|--------|-----------|--------|-------|
| 和歌山県 | | | | | |
| | 紀陽銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 | JAバンク |
| 全体 (n=549) | 41.5% | 24.8% | 7.1% | 5.1% | 4.7% |
| 20~30代 (n=140) | 32.1% | 32.9% | 7.1% | 5.0% | 5.0% |
| 40~50代 (n=312) | 46.2% | 21.8% | 6.4% | 4.8% | 5.4% |
| 60代以上 (n=97) | 40.2% | 22.7% | 9.3% | 6.2% | 2.1% |

2014年度 全国金融機関の個人メインバンクシェア ランキング(年代別)

九州

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 熊本県 | | | | | |
| | 肥後銀行 | ゆうちょ銀行 | 熊本銀行 | みずほ銀行 | 信用金庫 |
| 全体 (n=678) | 44.5% | 23.9% | 12.5% | 2.8% | 2.8% |
| 20~30代 (n=198) | 47.5% | 25.8% | 13.6% | 1.0% | 1.5% |
| 40~50代 (n=365) | 44.1% | 22.7% | 10.7% | 3.6% | 3.0% |
| 60代以上 (n=115) | 40.9% | 24.3% | 16.5% | 3.5% | 4.3% |

大分県

| | 大分銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 豊和銀行 | 労働金庫 |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=452) | 50.9% | 25.9% | 3.5% | 3.3% | 2.9% |
| 20~30代 (n=130) | 48.5% | 36.2% | 1.5% | 1.5% | 0.8% |
| 40~50代 (n=237) | 53.6% | 20.7% | 4.2% | 3.8% | 3.8% |
| 60代以上 (n=85) | 47.1% | 24.7% | 4.7% | 4.7% | 3.5% |

宮崎県

| | 宮崎銀行 | ゆうちょ銀行 | 宮崎太陽銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=420) | 48.6% | 22.9% | 8.8% | 3.3% | 2.9% |
| 20~30代 (n=114) | 51.8% | 26.3% | 6.1% | 2.6% | 2.6% |
| 40~50代 (n=222) | 50.9% | 18.5% | 9.0% | 2.7% | 2.3% |
| 60代以上 (n=84) | 38.1% | 29.8% | 11.9% | 6.0% | 4.8% |

鹿児島県

| | 鹿児島銀行 | ゆうちょ銀行 | 南日本銀行 | JAバンク | 信用金庫 |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=544) | 47.8% | 29.8% | 4.6% | 2.8% | 2.2% |
| 20~30代 (n=143) | 42.0% | 32.9% | 2.8% | 3.5% | 2.1% |
| 40~50代 (n=303) | 54.1% | 26.7% | 4.6% | 1.7% | 1.7% |
| 60代以上 (n=98) | 36.7% | 34.7% | 7.1% | 5.1% | 4.1% |

沖縄

沖縄県

| | 琉球銀行 | 沖縄銀行 | ゆうちょ銀行 | 沖縄海邦銀行 | みずほ銀行 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=403) | 32.3% | 23.3% | 20.1% | 7.7% | 3.0% |
| 20~30代 (n=127) | 33.9% | 23.6% | 20.5% | 7.1% | 4.7% |
| 40~50代 (n=234) | 32.5% | 25.2% | 17.5% | 8.5% | 2.1% |
| 60代以上 (n=42) | 26.2% | 11.9% | 33.3% | 4.8% | 2.4% |

四国

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 香川県 | | | | | |
| | 百十四銀行 | ゆうちょ銀行 | 香川銀行 | JAバンク | みずほ銀行 |
| 全体 (n=617) | 47.3% | 21.6% | 11.2% | 3.7% | 2.4% |
| 20~30代 (n=146) | 45.2% | 28.8% | 9.6% | 0.0% | 1.4% |
| 40~50代 (n=349) | 47.0% | 19.2% | 11.7% | 4.0% | 3.4% |
| 60代以上 (n=122) | 50.8% | 19.7% | 11.5% | 7.4% | 0.8% |

愛媛県

| | 伊予銀行 | ゆうちょ銀行 | 愛媛銀行 | JAバンク | 信用金庫 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=798) | 51.5% | 18.9% | 13.3% | 3.8% | 2.6% |
| 20~30代 (n=198) | 50.0% | 26.8% | 11.1% | 1.5% | 1.5% |
| 40~50代 (n=476) | 52.9% | 16.4% | 13.4% | 3.6% | 2.7% |
| 60代以上 (n=124) | 48.4% | 16.1% | 16.1% | 8.1% | 4.0% |

高知県

| | 四国銀行 | ゆうちょ銀行 | 信用金庫 | 高知銀行 | JAバンク |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=356) | 43.8% | 23.9% | 9.8% | 9.8% | 3.7% |
| 20~30代 (n=87) | 50.6% | 18.4% | 8.0% | 9.2% | 2.3% |
| 40~50代 (n=197) | 41.6% | 26.9% | 8.1% | 10.7% | 3.6% |
| 60代以上 (n=72) | 41.7% | 22.2% | 16.7% | 8.3% | 5.6% |

九州

福岡県

| | 福岡銀行 | 西日本シティ銀行 | ゆうちょ銀行 | みずほ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=2875) | 33.9% | 24.2% | 22.2% | 2.7% | 2.7% |
| 20~30代 (n=754) | 31.0% | 23.9% | 25.1% | 3.4% | 3.6% |
| 40~50代 (n=1566) | 36.0% | 23.9% | 20.2% | 2.5% | 2.6% |
| 60代以上 (n=555) | 31.9% | 25.4% | 24.1% | 2.2% | 1.8% |

佐賀県

| | 佐賀銀行 | ゆうちょ銀行 | 福岡銀行 | 西日本シティ銀行 | 三井住友銀行 |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=305) | 37.0% | 32.1% | 4.3% | 3.3% | 2.6% |
| 20~30代 (n=94) | 41.5% | 33.0% | 4.3% | 4.3% | 2.1% |
| 40~50代 (n=155) | 37.4% | 29.0% | 4.5% | 3.2% | 2.6% |
| 60代以上 (n=56) | 28.6% | 39.3% | 3.6% | 1.8% | 3.6% |

長崎県

| | 十八銀行 | 親和銀行 | ゆうちょ銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 労働金庫 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 全体 (n=574) | 33.1% | 28.0% | 21.8% | 2.6% | 1.7% |
| 20~30代 (n=135) | 30.4% | 28.9% | 23.7% | 1.5% | 0.0% |
| 40~50代 (n=324) | 34.0% | 30.9% | 17.3% | 3.4% | 2.2% |
| 60代以上 (n=115) | 33.9% | 19.1% | 32.2% | 1.7% | 2.6% |

2014年度 全国金融機関の個人満足度ランキング

調査概要

- 調査主体： 株式会社 NTTデータ経営研究所
- 調査名： 金融機関に関するマーケティング調査
- 調査対象： 調査会社登録の20歳以上のモニター
(金融業、ソフトウェア・情報サービス業、調査・広告代理業は除く)
- 調査地域： 全国
- 調査方法： 非公開型インターネットアンケート
- 調査期間： 2015年1月中旬

注：満足度は、各項目について「とても満足している」を5点、「どちらかと言えば満足している」を4点、「どちらでもない」を3点、「どちらかと言えば不満である」を2点、「とても不満である」を1点で集計し、有効回答者全員の平均点にて測定

注：有人店舗、ATM、インターネットバンキング、金融商品、金融機関については回答数(n値)が50未満の金融機関を、コールセンターについては30未満の金融機関をランキングから除外

注：楽天銀行、信用金庫、信用組合、JAバンクを除き集計

■インターネットバンキング

| 順位 | 金融機関名 | 平均点 | 回答数 |
|-----|------------|------|-------|
| 1位 | 住信SBIネット銀行 | 4.25 | 1,512 |
| 2位 | じぶん銀行 | 4.11 | 210 |
| 3位 | ソニー銀行 | 4.05 | 249 |
| 4位 | 新生銀行 | 4.04 | 822 |
| 5位 | セブン銀行 | 4.00 | 217 |
| 6位 | ジャパンネット銀行 | 3.92 | 842 |
| 7位 | スルガ銀行 | 3.79 | 53 |
| 8位 | イオン銀行 | 3.77 | 420 |
| 9位 | 三菱東京UFJ銀行 | 3.61 | 2,354 |
| 10位 | 三井住友銀行 | 3.61 | 1,415 |
| 11位 | 八十二銀行 | 3.58 | 435 |
| 12位 | みずほ銀行 | 3.57 | 1,376 |
| 13位 | りそな銀行 | 3.56 | 443 |
| 14位 | 山陰合同銀行 | 3.50 | 139 |
| 15位 | 伊予銀行 | 3.49 | 302 |
| 16位 | ゆうちょ銀行 | 3.49 | 6,560 |
| 17位 | 北越銀行 | 3.47 | 130 |
| 18位 | 西日本シティ銀行 | 3.45 | 231 |
| 19位 | 中国銀行 | 3.45 | 211 |
| 20位 | 阿波銀行 | 3.43 | 152 |
| 21位 | 静岡銀行 | 3.43 | 155 |
| 22位 | 広島銀行 | 3.42 | 285 |
| 23位 | 百十四銀行 | 3.42 | 200 |
| 24位 | 青森銀行 | 3.41 | 76 |
| 25位 | 福岡銀行 | 3.40 | 326 |
| 26位 | みちのく銀行 | 3.40 | 67 |
| 27位 | 十六銀行 | 3.38 | 86 |
| 28位 | 群馬銀行 | 3.38 | 221 |
| 29位 | 徳島銀行 | 3.36 | 72 |
| 30位 | 北國銀行 | 3.36 | 297 |
| 31位 | 四国銀行 | 3.35 | 117 |
| 32位 | 山形銀行 | 3.35 | 89 |
| 33位 | 大垣共立銀行 | 3.35 | 81 |
| 34位 | 横浜銀行 | 3.34 | 82 |
| 35位 | 山口銀行 | 3.32 | 102 |
| 36位 | 親和銀行 | 3.32 | 41 |
| 37位 | 福井銀行 | 3.31 | 177 |
| 38位 | 足利銀行 | 3.29 | 214 |
| 39位 | 秋田銀行 | 3.27 | 75 |
| 40位 | 愛媛銀行 | 3.26 | 102 |
| 41位 | 千葉銀行 | 3.26 | 57 |
| 42位 | 北海道銀行 | 3.26 | 290 |
| 43位 | 第四銀行 | 3.26 | 234 |
| 44位 | 東邦銀行 | 3.25 | 83 |
| 45位 | 香川銀行 | 3.25 | 76 |
| 46位 | 北洋銀行 | 3.23 | 438 |
| 47位 | 栃木銀行 | 3.20 | 70 |
| 48位 | 十八銀行 | 3.20 | 50 |
| 49位 | 大分銀行 | 3.19 | 62 |
| 50位 | 常陽銀行 | 3.17 | 257 |

■ATM

| 順位 | 金融機関名 | 平均点 | 回答数 |
|-----|------------|------|--------|
| 1位 | セブン銀行 | 4.12 | 252 |
| 2位 | 住信SBIネット銀行 | 4.07 | 1,339 |
| 3位 | 北越銀行 | 3.97 | 221 |
| 4位 | 新生銀行 | 3.96 | 759 |
| 5位 | じぶん銀行 | 3.90 | 189 |
| 6位 | ソニー銀行 | 3.82 | 230 |
| 7位 | イオン銀行 | 3.77 | 520 |
| 8位 | 福井銀行 | 3.75 | 329 |
| 9位 | ゆうちょ銀行 | 3.74 | 10,704 |
| 10位 | 東邦銀行 | 3.72 | 185 |
| 11位 | 大垣共立銀行 | 3.69 | 128 |
| 12位 | 伊予銀行 | 3.68 | 500 |
| 13位 | 近畿大阪銀行 | 3.67 | 55 |
| 14位 | 北都銀行 | 3.67 | 75 |
| 15位 | 徳島銀行 | 3.66 | 119 |
| 16位 | 北國銀行 | 3.65 | 513 |
| 17位 | 琉球銀行 | 3.64 | 67 |
| 18位 | 青森銀行 | 3.64 | 150 |
| 19位 | みちのく銀行 | 3.64 | 141 |
| 20位 | 池田泉州銀行 | 3.64 | 55 |
| 21位 | 十六銀行 | 3.62 | 157 |
| 22位 | 親和銀行 | 3.62 | 74 |
| 23位 | 秋田銀行 | 3.62 | 153 |
| 24位 | 十八銀行 | 3.62 | 89 |
| 25位 | 荘内銀行 | 3.61 | 75 |
| 26位 | 山口銀行 | 3.61 | 207 |
| 27位 | 西日本シティ銀行 | 3.59 | 398 |
| 28位 | 福岡銀行 | 3.59 | 497 |
| 29位 | 百五銀行 | 3.59 | 70 |
| 30位 | 北洋銀行 | 3.58 | 903 |
| 31位 | 四国銀行 | 3.58 | 231 |
| 32位 | スルガ銀行 | 3.58 | 71 |
| 33位 | 静岡銀行 | 3.58 | 257 |
| 34位 | 栃木銀行 | 3.57 | 137 |
| 35位 | 北海道銀行 | 3.55 | 547 |
| 36位 | 鹿児島銀行 | 3.55 | 121 |
| 37位 | 筑波銀行 | 3.55 | 89 |
| 38位 | 山陰合同銀行 | 3.55 | 229 |
| 39位 | 愛媛銀行 | 3.55 | 187 |
| 40位 | 百十四銀行 | 3.54 | 387 |
| 41位 | 大分銀行 | 3.54 | 114 |
| 42位 | 京都銀行 | 3.53 | 114 |
| 43位 | 広島銀行 | 3.52 | 471 |
| 44位 | 山形銀行 | 3.50 | 144 |
| 45位 | 中国銀行 | 3.49 | 367 |
| 46位 | 第四銀行 | 3.49 | 439 |
| 47位 | 横浜銀行 | 3.49 | 150 |
| 48位 | 八十二銀行 | 3.48 | 586 |
| 49位 | 高知銀行 | 3.48 | 82 |
| 50位 | 鳥取銀行 | 3.47 | 66 |

■有人店舗

| 順位 | 金融機関名 | 平均点 | 回答数 |
|-----|----------|------|--------|
| 1位 | 荘内銀行 | 3.87 | 77 |
| 2位 | 池田泉州銀行 | 3.74 | 54 |
| 3位 | 徳島銀行 | 3.71 | 121 |
| 4位 | 大垣共立銀行 | 3.71 | 130 |
| 5位 | 北都銀行 | 3.70 | 74 |
| 6位 | 十八銀行 | 3.70 | 90 |
| 7位 | 北越銀行 | 3.69 | 215 |
| 8位 | ゆうちょ銀行 | 3.68 | 10,494 |
| 9位 | 伊予銀行 | 3.67 | 486 |
| 10位 | 琉球銀行 | 3.67 | 66 |
| 11位 | 青森銀行 | 3.66 | 145 |
| 12位 | 百五銀行 | 3.64 | 70 |
| 13位 | 栃木銀行 | 3.64 | 134 |
| 14位 | 宮崎銀行 | 3.64 | 75 |
| 15位 | 秋田銀行 | 3.63 | 152 |
| 16位 | 静岡銀行 | 3.63 | 246 |
| 17位 | 西日本シティ銀行 | 3.63 | 388 |
| 18位 | みちのく銀行 | 3.62 | 134 |
| 19位 | 北海道銀行 | 3.62 | 538 |
| 20位 | 横浜銀行 | 3.61 | 142 |
| 21位 | 福井銀行 | 3.60 | 324 |
| 22位 | 愛知銀行 | 3.60 | 58 |
| 23位 | 十六銀行 | 3.60 | 157 |
| 24位 | 近畿大阪銀行 | 3.59 | 54 |
| 25位 | トマト銀行 | 3.59 | 61 |
| 26位 | 富山第一銀行 | 3.59 | 112 |
| 27位 | セブン銀行 | 3.58 | 102 |
| 28位 | 八十二銀行 | 3.58 | 580 |
| 29位 | 北洋銀行 | 3.57 | 887 |
| 30位 | 鹿児島銀行 | 3.57 | 121 |
| 31位 | 東邦銀行 | 3.57 | 179 |
| 32位 | 北國銀行 | 3.57 | 500 |
| 33位 | 山口銀行 | 3.55 | 205 |
| 34位 | 北日本銀行 | 3.55 | 53 |
| 35位 | 第四銀行 | 3.54 | 421 |
| 36位 | 百十四銀行 | 3.54 | 379 |
| 37位 | 名古屋銀行 | 3.54 | 74 |
| 38位 | 福岡銀行 | 3.54 | 480 |
| 39位 | 四国銀行 | 3.54 | 231 |
| 40位 | 滋賀銀行 | 3.53 | 73 |
| 41位 | 山梨中央銀行 | 3.53 | 165 |
| 42位 | 山陰合同銀行 | 3.53 | 225 |
| 43位 | 愛媛銀行 | 3.53 | 179 |
| 44位 | 筑波銀行 | 3.52 | 87 |
| 45位 | 広島銀行 | 3.51 | 464 |
| 46位 | 鳥取銀行 | 3.51 | 61 |
| 47位 | 高知銀行 | 3.51 | 77 |
| 48位 | 山形銀行 | 3.50 | 143 |
| 49位 | きらやか銀行 | 3.50 | 50 |
| 50位 | スルガ銀行 | 3.50 | 58 |

■金融機関

| 順位 | 金融機関名 | 平均点 | 回答数 |
|-----|------------|------|-------|
| 1位 | 住信SBIネット銀行 | 3.82 | 1,408 |
| 2位 | じぶん銀行 | 3.67 | 194 |
| 3位 | セブン銀行 | 3.63 | 222 |
| 4位 | ソニー銀行 | 3.62 | 242 |
| 5位 | 新生銀行 | 3.60 | 771 |
| 6位 | 山陰合同銀行 | 3.52 | 212 |
| 7位 | イオン銀行 | 3.51 | 480 |
| 8位 | 大垣共立銀行 | 3.50 | 121 |
| 9位 | 伊予銀行 | 3.49 | 451 |
| 10位 | スルガ銀行 | 3.48 | 67 |
| 11位 | 静岡銀行 | 3.48 | 231 |
| 12位 | 北越銀行 | 3.48 | 206 |
| 13位 | 荘内銀行 | 3.47 | 73 |
| 14位 | 近畿大阪銀行 | 3.46 | 50 |
| 15位 | ジャパンネット銀行 | 3.46 | 714 |
| 16位 | ゆうちょ銀行 | 3.44 | 9587 |
| 17位 | 十八銀行 | 3.43 | 79 |
| 18位 | 青森銀行 | 3.43 | 143 |
| 19位 | 愛媛銀行 | 3.43 | 176 |
| 20位 | 徳島銀行 | 3.43 | 115 |
| 21位 | 琉球銀行 | 3.42 | 59 |
| 22位 | 百五銀行 | 3.42 | 67 |
| 23位 | 鳥取銀行 | 3.42 | 60 |
| 24位 | 秋田銀行 | 3.40 | 134 |
| 25位 | 北海道銀行 | 3.40 | 489 |
| 26位 | 十六銀行 | 3.40 | 147 |
| 27位 | みちのく銀行 | 3.40 | 128 |
| 28位 | 西日本シティ銀行 | 3.39 | 358 |
| 29位 | 池田泉州銀行 | 3.39 | 54 |
| 30位 | 北都銀行 | 3.39 | 67 |
| 31位 | トマト銀行 | 3.38 | 58 |
| 32位 | 北國銀行 | 3.38 | 469 |
| 33位 | 北洋銀行 | 3.37 | 793 |
| 34位 | 山口銀行 | 3.37 | 190 |
| 35位 | 百十四銀行 | 3.37 | 342 |
| 36位 | 東邦銀行 | 3.37 | 167 |
| 37位 | 愛知銀行 | 3.37 | 54 |
| 38位 | 宮崎銀行 | 3.37 | 68 |
| 39位 | 福岡銀行 | 3.36 | 437 |
| 40位 | 京都銀行 | 3.35 | 100 |
| 41位 | 中国銀行 | 3.35 | 327 |
| 42位 | 福井銀行 | 3.34 | 296 |
| 43位 | みなと銀行 | 3.34 | 61 |
| 44位 | 広島銀行 | 3.34 | 429 |
| 45位 | りそな銀行 | 3.34 | 542 |
| 46位 | 栃木銀行 | 3.34 | 126 |
| 47位 | 八十二銀行 | 3.34 | 552 |
| 48位 | 群馬銀行 | 3.34 | 337 |
| 49位 | 滋賀銀行 | 3.33 | 69 |
| 50位 | 三井住友銀行 | 3.33 | 1564 |

■金融商品

| 順位 | 金融機関名 | 平均点 | 回答数 |
|-----|------------|------|-------|
| 1位 | 住信SBIネット銀行 | 3.63 | 1,092 |
| 2位 | 荘内銀行 | 3.56 | 61 |
| 3位 | ソニー銀行 | 3.54 | 207 |
| 4位 | イオン銀行 | 3.46 | 351 |
| 5位 | 新生銀行 | 3.40 | 608 |
| 6位 | じぶん銀行 | 3.37 | 153 |
| 7位 | 大垣共立銀行 | 3.36 | 99 |
| 8位 | スルガ銀行 | 3.36 | 53 |
| 9位 | セブン銀行 | 3.33 | 147 |
| 10位 | 青森銀行 | 3.32 | 106 |
| 11位 | 北海道銀行 | 3.29 | 364 |
| 12位 | 静岡銀行 | 3.28 | 179 |
| 13位 | 富山第一銀行 | 3.28 | 80 |
| 14位 | 伊予銀行 | 3.27 | 335 |
| 15位 | 山陰合同銀行 | 3.27 | 168 |
| 16位 | ジャパンネット銀行 | 3.26 | 443 |
| 17位 | 十六銀行 | 3.25 | 106 |
| 18位 | 愛媛銀行 | 3.24 | 140 |
| 19位 | 十八銀行 | 3.22 | 58 |
| 20位 | 広島銀行 | 3.22 | 321 |
| 21位 | 京都銀行 | 3.21 | 80 |
| 22位 | 北越銀行 | 3.21 | 149 |
| 23位 | 鹿児島銀行 | 3.21 | 77 |
| 24位 | 栃木銀行 | 3.21 | 92 |
| 25位 | 秋田銀行 | 3.20 | 99 |
| 26位 | 徳島銀行 | 3.19 | 94 |
| 27位 | 福岡銀行 | 3.19 | 345 |
| 28位 | 百十四銀行 | 3.18 | 267 |
| 29位 | 北洋銀行 | 3.18 | 586 |
| 30位 | みちのく銀行 | 3.17 | 92 |
| 31位 | 東邦銀行 | 3.17 | 116 |
| 32位 | 西日本シティ銀行 | 3.17 | 269 |
| 33位 | りそな銀行 | 3.17 | 413 |
| 34位 | ゆうちょ銀行 | 3.17 | 6,558 |
| 35位 | 群馬銀行 | 3.16 | 261 |
| 36位 | 百五銀行 | 3.16 | 55 |
| 37位 | 宮崎銀行 | 3.16 | 50 |
| 38位 | 常陽銀行 | 3.16 | 344 |
| 39位 | 八十二銀行 | 3.15 | 419 |
| 40位 | 山口銀行 | 3.15 | 145 |
| 41位 | 中国銀行 | 3.15 | 245 |
| 42位 | 三井住友銀行 | 3.15 | 1,126 |
| 43位 | みずほ銀行 | 3.15 | 1,144 |
| 44位 | 山形銀行 | 3.15 | 110 |
| 45位 | 福井銀行 | 3.14 | 222 |
| 46位 | 北國銀行 | 3.14 | 357 |
| 47位 | 香川銀行 | 3.14 | 98 |
| 48位 | 高知銀行 | 3.14 | 57 |
| 49位 | 四国銀行 | 3.14 | 165 |
| 50位 | 親和銀行 | 3.14 | 51 |

■コールセンター

| 順位 | 金融機関名 | 平均点 | 回答数 |
|-----|------------|------|-------|
| 1位 | 新生銀行 | 3.55 | 480 |
| 2位 | セブン銀行 | 3.48 | 100 |
| 3位 | 住信SBIネット銀行 | 3.43 | 520 |
| 4位 | ソニー銀行 | 3.41 | 96 |
| 5位 | 荘内銀行 | 3.38 | 34 |
| 6位 | イオン銀行 | 3.38 | 233 |
| 7位 | じぶん銀行 | 3.38 | 98 |
| 8位 | 富山第一銀行 | 3.33 | 45 |
| 9位 | 北越銀行 | 3.32 | 87 |
| 10位 | みなと銀行 | 3.30 | 33 |
| 11位 | 西日本シティ銀行 | 3.30 | 189 |
| 12位 | 静岡銀行 | 3.30 | 115 |
| 13位 | 伊予銀行 | 3.26 | 215 |
| 14位 | 横浜銀行 | 3.26 | 62 |
| 15位 | 広島銀行 | 3.25 | 209 |
| 16位 | 福岡銀行 | 3.25 | 248 |
| 17位 | 青森銀行 | 3.25 | 61 |
| 18位 | みずほ銀行 | 3.24 | 890 |
| 19位 | 鹿児島銀行 | 3.24 | 41 |
| 20位 | 三井住友銀行 | 3.24 | 825 |
| 21位 | 北國銀行 | 3.24 | 212 |
| 22位 | りそな銀行 | 3.23 | 304 |
| 23位 | 大垣共立銀行 | 3.23 | 62 |
| 24位 | ジャパンネット銀行 | 3.22 | 298 |
| 25位 | 八十二銀行 | 3.22 | 221 |
| 26位 | 山形銀行 | 3.22 | 60 |
| 27位 | 徳島銀行 | 3.21 | 53 |
| 28位 | 十六銀行 | 3.21 | 68 |
| 29位 | 北海道銀行 | 3.20 | 208 |
| 30位 | みちのく銀行 | 3.20 | 45 |
| 31位 | 中国銀行 | 3.20 | 148 |
| 32位 | 山陰合同銀行 | 3.19 | 93 |
| 33位 | 山口銀行 | 3.19 | 83 |
| 34位 | 三菱東京UFJ銀行 | 3.19 | 1,483 |
| 35位 | ゆうちょ銀行 | 3.19 | 4,345 |
| 36位 | 百十四銀行 | 3.19 | 144 |
| 37位 | 琉球銀行 | 3.19 | 32 |
| 38位 | 北洋銀行 | 3.19 | 333 |
| 39位 | 京都銀行 | 3.18 | 45 |
| 40位 | 香川銀行 | 3.17 | 63 |
| 41位 | 愛媛銀行 | 3.17 | 77 |
| 42位 | 百五銀行 | 3.17 | 30 |
| 43位 | 第四銀行 | 3.16 | 169 |
| 44位 | 滋賀銀行 | 3.15 | 34 |
| 45位 | 岩手銀行 | 3.14 | 70 |
| 46位 | 福井銀行 | 3.14 | 128 |
| 47位 | 大分銀行 | 3.13 | 45 |
| 48位 | 群馬銀行 | 3.13 | 161 |
| 49位 | 東邦銀行 | 3.13 | 70 |
| 50位 | 四国銀行 | 3.13 | 88 |

2014年度 全国金融機関の法人メインバンクシェアランキング

調査概要

● 資料：(株)帝国データバンク COSMOS2(企業概要ファイル) 2014年9月時点データ

注：メインバンクシェア・・・(株)帝国データバンクが調査対象とする法人企業のうち、融資残高が最も多いと想定される金融機関を挙げた法人企業の割合

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-----------|--------|--------|--------|
| 東京都 | | | | | |
| | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 | 三井住友銀行 | りそな銀行 |
| シェア | 23.1% | 22.3% | 18.6% | 16.3% | 5.3% |
| 法人数 | 46,907 | 45,233 | 37,746 | 33,004 | 10,729 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|-------------|--------|--------|-----------|-------|--------|
| 神奈川県 | | | | | |
| | 信用金庫 | 横浜銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 | 三井住友銀行 |
| シェア | 31.8% | 20.0% | 9.4% | 8.7% | 8.6% |
| 法人数 | 22,638 | 14,229 | 6,660 | 6,177 | 6,113 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 新潟県 | | | | | |
| | 第四銀行 | 信用組合 | 北越銀行 | 信用金庫 | 大光銀行 |
| シェア | 36.0% | 21.2% | 19.5% | 15.5% | 12.0% |
| 法人数 | 11,945 | 7,030 | 6,455 | 5,149 | 3,985 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|--------|-------|------|
| 富山県 | | | | | |
| | 北陸銀行 | 信用金庫 | 富山第一銀行 | 富山銀行 | 信用組合 |
| シェア | 47.2% | 22.1% | 13.3% | 7.9% | 3.2% |
| 法人数 | 7,511 | 3,520 | 2,117 | 1,256 | 506 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|-------|------|-------|
| 石川県 | | | | | |
| | 北国銀行 | 信用金庫 | 北陸銀行 | 福井銀行 | JAバンク |
| シェア | 51.1% | 23.7% | 17.3% | 2.0% | 0.9% |
| 法人数 | 7,985 | 3,701 | 2,700 | 306 | 139 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 福井県 | | | | | |
| | 福井銀行 | 信用金庫 | 北陸銀行 | 福邦銀行 | JAバンク |
| シェア | 45.3% | 27.8% | 12.5% | 9.6% | 1.4% |
| 法人数 | 6,773 | 4,155 | 1,876 | 1,430 | 208 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|-------|--------|
| 山梨県 | | | | | |
| | 山梨中央銀行 | 信用組合 | 信用金庫 | みずほ銀行 | 三井住友銀行 |
| シェア | 53.4% | 35.8% | 21.5% | 2.2% | 1.4% |
| 法人数 | 7,117 | 4,770 | 2,861 | 297 | 185 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 長野県 | | | | | |
| | 八十二銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | 長野銀行 | JAバンク |
| シェア | 52.7% | 27.4% | 10.0% | 8.2% | 2.9% |
| 法人数 | 13,683 | 7,104 | 2,608 | 2,133 | 741 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|--------|-------|-------|
| 岐阜県 | | | | | |
| | 信用金庫 | 十六銀行 | 大垣共立銀行 | 信用組合 | JAバンク |
| シェア | 34.5% | 32.1% | 19.7% | 8.2% | 3.3% |
| 法人数 | 7,854 | 7,321 | 4,490 | 1,868 | 753 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|--------|-------|-------|--------|
| 静岡県 | | | | | |
| | 信用金庫 | 静岡銀行 | 清水銀行 | スルガ銀行 | 静岡中央銀行 |
| シェア | 41.4% | 36.3% | 7.3% | 5.6% | 1.8% |
| 法人数 | 17,679 | 15,501 | 3,111 | 2,407 | 756 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-----------|-------|-------|-------|
| 愛知県 | | | | | |
| | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 | 名古屋銀行 | 愛知銀行 | 中京銀行 |
| シェア | 35.7% | 21.8% | 10.4% | 8.1% | 4.4% |
| 法人数 | 26,821 | 16,337 | 7,796 | 6,089 | 3,272 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| 三重県 | | | | | |
| | 百五銀行 | 信用金庫 | 第三銀行 | 三重銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| シェア | 44.7% | 13.6% | 13.3% | 13.2% | 3.9% |
| 法人数 | 9,301 | 2,823 | 2,772 | 2,750 | 819 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 北海道 | | | | | |
| | 信用金庫 | 北洋銀行 | 北海道銀行 | 信用組合 | 北陸銀行 |
| シェア | 36.6% | 34.6% | 15.0% | 7.3% | 2.8% |
| 法人数 | 26,380 | 24,905 | 10,773 | 5,232 | 2,046 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 青森県 | | | | | |
| | 青森銀行 | みちのく銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | 北日本銀行 |
| シェア | 41.0% | 28.2% | 19.5% | 10.1% | 1.1% |
| 法人数 | 7,146 | 4,913 | 3,404 | 1,762 | 194 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 岩手県 | | | | | |
| | 岩手銀行 | 信用金庫 | 北日本銀行 | 東北銀行 | JAバンク |
| シェア | 42.9% | 17.2% | 16.9% | 16.1% | 1.6% |
| 法人数 | 6,002 | 2,415 | 2,365 | 2,255 | 220 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 宮城県 | | | | | |
| | 七十七銀行 | 信用金庫 | 仙台銀行 | 信用組合 | 北日本銀行 |
| シェア | 55.8% | 13.8% | 12.4% | 7.0% | 1.4% |
| 法人数 | 13,766 | 3,407 | 3,072 | 1,720 | 348 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|-------|------|-------|
| 秋田県 | | | | | |
| | 秋田銀行 | 北都銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | JAバンク |
| シェア | 51.0% | 30.8% | 9.0% | 4.0% | 1.5% |
| 法人数 | 6,260 | 3,782 | 1,100 | 494 | 182 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 山形県 | | | | | |
| | 山形銀行 | きらやか銀行 | 荘内銀行 | 信用金庫 | 信用組合 |
| シェア | 33.0% | 25.3% | 17.8% | 13.5% | 9.6% |
| 法人数 | 5,144 | 3,939 | 2,771 | 2,108 | 1,502 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 福島県 | | | | | |
| | 東邦銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | 大東銀行 | 福島銀行 |
| シェア | 39.9% | 23.0% | 11.6% | 10.1% | 8.7% |
| 法人数 | 9,061 | 5,236 | 2,628 | 2,304 | 1,981 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 茨城県 | | | | | |
| | 常陽銀行 | 信用組合 | 筑波銀行 | 信用金庫 | 東日本銀行 |
| シェア | 47.0% | 22.0% | 19.0% | 13.6% | 2.0% |
| 法人数 | 13,804 | 6,464 | 5,564 | 3,990 | 589 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|------|------|
| 栃木県 | | | | | |
| | 足利銀行 | 栃木銀行 | 信用金庫 | 群馬銀行 | 信用組合 |
| シェア | 47.4% | 23.6% | 13.4% | 3.8% | 3.7% |
| 法人数 | 10,248 | 5,101 | 2,901 | 819 | 792 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 群馬県 | | | | | |
| | 群馬銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | 東和銀行 | 足利銀行 |
| シェア | 45.7% | 26.8% | 15.7% | 6.7% | 4.6% |
| 法人数 | 12,555 | 7,369 | 4,322 | 1,848 | 1,269 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|---------|-------|-----------|-------|
| 埼玉県 | | | | | |
| | 信用金庫 | 埼玉りそな銀行 | 武蔵野銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | みずほ銀行 |
| シェア | 29.0% | 26.2% | 11.9% | 5.0% | 4.8% |
| 法人数 | 17,789 | 16,069 | 7,276 | 3,053 | 2,940 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|--------|-------|-------|--------|-----------|
| 千葉県 | | | | | |
| | 千葉銀行 | 信用金庫 | 京葉銀行 | 千葉興業銀行 | 三菱東京UFJ銀行 |
| シェア | 39.7% | 14.9% | 13.4% | 8.8% | 5.4% |
| 法人数 | 19,900 | 7,453 | 6,730 | 4,413 | 2,686 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|-------|-------|------|
| 香川県 | | | | | |
| | 百十四銀行 | 香川銀行 | 信用金庫 | 中国銀行 | 四国銀行 |
| シェア | 47.0% | 19.0% | 12.4% | 8.9% | 2.9% |
| 法人数 | 6,413 | 2,592 | 1,689 | 1,221 | 395 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|-------|------|------|
| 愛媛県 | | | | | |
| | 伊予銀行 | 愛媛銀行 | 信用金庫 | 香川銀行 | 広島銀行 |
| シェア | 60.5% | 17.9% | 9.1% | 2.7% | 1.7% |
| 法人数 | 10,734 | 3,169 | 1,606 | 477 | 306 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|------|
| 高知県 | | | | | |
| | 四国銀行 | 高知銀行 | 信用金庫 | JAバンク | 愛媛銀行 |
| シェア | 49.7% | 28.8% | 10.5% | 2.5% | 2.1% |
| 法人数 | 4,844 | 2,808 | 1,019 | 243 | 202 |

| | | | | | |
|------------|--------|----------|-------|-------|--------|
| 福岡県 | | | | | |
| | 福岡銀行 | 西日本シティ銀行 | 信用金庫 | 筑邦銀行 | 福岡中央銀行 |
| シェア | 34.3% | 32.9% | 10.9% | 3.6% | 2.9% |
| 法人数 | 18,129 | 17,361 | 5,773 | 1,918 | 1,531 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|--------|----------|
| 佐賀県 | | | | | |
| | 佐賀銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | 佐賀共栄銀行 | 西日本シティ銀行 |
| シェア | 55.5% | 18.4% | 9.8% | 7.4% | 3.6% |
| 法人数 | 6,692 | 2,218 | 1,186 | 889 | 438 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|------|------|----------|
| 長崎県 | | | | | |
| | 十八銀行 | 親和銀行 | 信用金庫 | 長崎銀行 | 西日本シティ銀行 |
| シェア | 45.0% | 39.1% | 4.9% | 3.1% | 1.8% |
| 法人数 | 6,402 | 5,561 | 699 | 442 | 251 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|-------|------|-------|
| 熊本県 | | | | | |
| | 肥後銀行 | 熊本銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | JAバンク |
| シェア | 59.8% | 19.3% | 12.6% | 3.0% | 1.1% |
| 法人数 | 11,479 | 3,697 | 2,418 | 574 | 208 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|------|
| 大分県 | | | | | |
| | 大分銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | 豊和銀行 | 伊予銀行 |
| シェア | 50.4% | 18.3% | 15.1% | 11.4% | 3.5% |
| 法人数 | 8,138 | 2,953 | 2,442 | 1,845 | 564 |

| | | | | | |
|------------|-------|--------|-------|-------|----------|
| 宮崎県 | | | | | |
| | 宮崎銀行 | 宮崎太陽銀行 | 信用金庫 | 鹿児島銀行 | 西日本シティ銀行 |
| シェア | 58.1% | 14.7% | 14.3% | 3.6% | 3.3% |
| 法人数 | 8,537 | 2,160 | 2,102 | 524 | 483 |

| | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 鹿児島県 | | | | | |
| | 鹿児島銀行 | 信用金庫 | 信用組合 | 南日本銀行 | JAバンク |
| シェア | 48.9% | 24.0% | 13.0% | 10.7% | 1.5% |
| 法人数 | 8,331 | 4,091 | 2,218 | 1,824 | 262 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|--------|------|-------|
| 沖縄県 | | | | | |
| | 琉球銀行 | 沖縄銀行 | 沖縄海邦銀行 | 信用金庫 | JAバンク |
| シェア | 43.4% | 37.3% | 12.4% | 2.9% | 2.0% |
| 法人数 | 6,804 | 5,856 | 1,946 | 462 | 318 |

| 都道府県 | 1位 | 2位 | 3位 | 4位 | 5位 |
|------------|-------|-------|----------|------|------|
| 滋賀県 | | | | | |
| | 滋賀銀行 | 信用金庫 | 関西アーバン銀行 | 信用組合 | 京都銀行 |
| シェア | 59.7% | 15.3% | 14.4% | 3.5% | 1.6% |
| 法人数 | 8,035 | 2,065 | 1,946 | 474 | 219 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|-----------|--------|-------|
| 京都府 | | | | | |
| | 信用金庫 | 京都銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 | みずほ銀行 |
| シェア | 46.0% | 32.1% | 5.2% | 3.1% | 2.6% |
| 法人数 | 13,370 | 9,321 | 1,500 | 890 | 769 |

| | | | | | |
|------------|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 大阪府 | | | | | |
| | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 | 信用金庫 | りそな銀行 | 近畿大阪銀行 |
| シェア | 18.9% | 18.8% | 18.6% | 11.4% | 7.4% |
| 法人数 | 18,729 | 18,620 | 18,489 | 11,314 | 7,329 |

| | | | | | |
|------------|--------|--------|-------|-------|-----------|
| 兵庫県 | | | | | |
| | 信用金庫 | 三井住友銀行 | みなと銀行 | 信用組合 | 三菱東京UFJ銀行 |
| シェア | 37.9% | 21.1% | 12.7% | 6.8% | 5.9% |
| 法人数 | 18,803 | 10,450 | 6,293 | 3,360 | 2,929 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|-----------|--------|
| 奈良県 | | | | | |
| | 南都銀行 | 信用金庫 | りそな銀行 | 三菱東京UFJ銀行 | 三井住友銀行 |
| シェア | 62.4% | 15.1% | 5.4% | 4.8% | 3.0% |
| 法人数 | 7,691 | 1,861 | 662 | 596 | 368 |

| | | | | | |
|-------------|-------|-------|-----------|------|--------|
| 和歌山県 | | | | | |
| | 紀陽銀行 | 信用金庫 | 三菱東京UFJ銀行 | 南都銀行 | 三井住友銀行 |
| シェア | 63.9% | 18.4% | 3.5% | 2.9% | 2.7% |
| 法人数 | 8,216 | 2,365 | 452 | 379 | 345 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|-------|------|-------|
| 鳥取県 | | | | | |
| | 山陰合同銀行 | 鳥取銀行 | 信用金庫 | 島根銀行 | JAバンク |
| シェア | 48.5% | 25.4% | 19.8% | 2.3% | 1.6% |
| 法人数 | 3,764 | 1,974 | 1,534 | 178 | 123 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|------|-------|------|
| 島根県 | | | | | |
| | 山陰合同銀行 | 信用金庫 | 島根銀行 | JAバンク | 信用組合 |
| シェア | 62.4% | 20.0% | 8.3% | 3.2% | 2.0% |
| 法人数 | 5,919 | 1,896 | 788 | 305 | 192 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|-------|------|------|
| 岡山県 | | | | | |
| | 中国銀行 | 信用金庫 | トマト銀行 | 信用組合 | 広島銀行 |
| シェア | 46.8% | 22.9% | 10.2% | 3.7% | 2.5% |
| 法人数 | 11,319 | 5,544 | 2,471 | 886 | 613 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 広島県 | | | | | |
| | 広島銀行 | 信用金庫 | もみじ銀行 | 信用組合 | 中国銀行 |
| シェア | 36.0% | 21.6% | 18.3% | 13.9% | 7.2% |
| 法人数 | 13,526 | 8,103 | 6,886 | 5,208 | 2,716 |

| | | | | | |
|------------|--------|-------|-------|------|-------|
| 山口県 | | | | | |
| | 山口銀行 | 信用金庫 | 西京銀行 | 広島銀行 | もみじ銀行 |
| シェア | 60.3% | 17.1% | 11.0% | 2.3% | 1.9% |
| 法人数 | 10,107 | 2,870 | 1,848 | 380 | 321 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|------|-------|
| 徳島県 | | | | | |
| | 阿波銀行 | 徳島銀行 | 四国銀行 | 信用金庫 | 百十四銀行 |
| シェア | 58.2% | 19.1% | 11.0% | 5.8% | 0.9% |
| 法人数 | 5,555 | 1,818 | 1,051 | 553 | 86 |

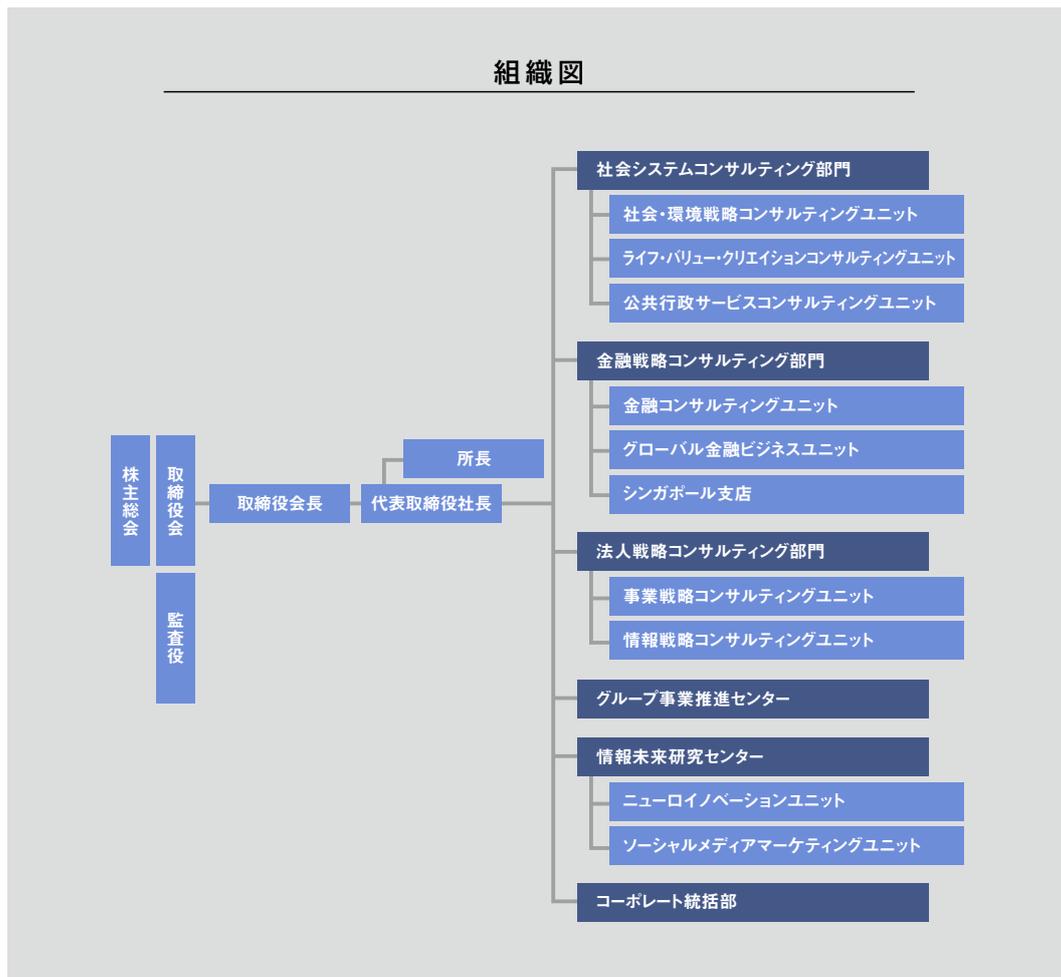
新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

NTTデータ経営研究所について

株式会社NTTデータ経営研究所は、1991年、業務改革を中心にシステム構築の上流工程を担う企業として、株式会社NTTデータ(当時：NTTデータ通信株式会社)によって設立されたコンサルティング会社です。以来、情報通信分野の調査研究、業務プロセス設計、ITを活用したビジネス開発等を中心に、独自に、あるいはグループ企業と連携し、多様な調査、コンサルティング・サービスを提供しています。

また業界特有の課題、共通する課題双方にお応えするため、業種別と機能別の組織を設置し、プロジェクトごとに連携しながらお客さまの課題解決をサポートしています。



情報未来[®]

Info-Future[®]

No.46 February 2015

No.46

発行日 2015年2月27日

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA共済ビル 10階

発行人 佐々木 康志

編集人 唐木 重典

編集 野々山 清、井上 国広、松浦 米毅

情報未来、当社サービスに関するお問い合わせは、
NTTデータ経営研究所
コーポレート統括部
プラクティスサポート部 広報担当
Tel 03-5213-4016
Fax 03-3221-7022
E-mail info-future@keieiken.co.jp
まで お寄せください。

© 株式会社NTTデータ経営研究所2015
本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。

「情報未来」は弊社Webサイトでもお読みいただけます。

<http://www.keieiken.co.jp/pub/infofuture/>

電子メールによる発行のお知らせをご希望の方は
下記URLページよりご登録ください。

<https://www.keieiken.co.jp/forms/mirai/>



情報未来[®]
Info-Future[®]

株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階

Tel : 03-5213-4016 Fax : 03-3221-7022

<http://www.keieiken.co.jp/>