

No.189

北海道経済における金融機関の役割と課題
～地域金融機関ビジネスモデルの展望～

齋藤一朗*

林晃平**、秋元陽輔**、泉宏昌**、
川野晋平**、後藤友城**、櫻井竹虎**、
杉澤達也**、園部昌弘**、長門義治**、
古井雅朗**、山口浩次**

2017年9月

*小樽商科大学大学院商学研究科

**財務省北海道財務局

2017年9月

北海道経済における 金融機関の役割と課題

～地域金融機関ビジネスモデルの展望～



×

HPT
Positive team
Hopeful

地域金融研究会

(小樽商科大学大学院商学研究科)

齋藤 一郎

(財務省北海道財務局)

林 晃平 秋元陽輔 泉 宏昌

川野晋平 後藤友城 櫻井竹虎

杉澤達也 園部昌弘 長門義治

古井雅朗 山口浩次

序章 研究の課題と視座

0-1 問題意識と研究の課題

1872（明治5）年、太政官布告により「国立銀行条例」が制定されて以来、銀行をはじめとする預金取扱金融機関はわが国の金融システムの中核にあって、長らく経済発展を金融面から支え続けてきた。時代環境が変化する中、金融機関は国家的な要請あるいは地域的な要請に応えるかたちで誕生し、時に破綻し、時に合従連衡を繰り返しながらも、決済サービスや金融仲介サービスを提供し続けてきた。その役割は、今日においてなお減じることはなく、むしろ国民経済あるいは地域経済を先導する主要なプレイヤーとして、金融活動を量的にも質的にもより一層高めることが期待されている。

だが、その一方で、金融機関のビジネスモデルは、変革の岐路に立たされている。金融機関はこれまで、預金の受け入れと預金を支払い手段とした決済サービスの提供、そして種々の貸出形態による資金供給というコア業務を一体的に営むスタイルを基本とし、ビジネスモデルの典型としてきた。だが今日、人口構造の変化が引き起こした経済的な環境変化、あるいは情報通信技術を駆使したいわゆるフィンテック（FinTech）革命の進展をはじめとした社会的な環境変化は、金融機関に対して、預金・貸出金を基軸とした伝統的な業務展開に見直しを迫っている。業界構造の見地からも、同質的競争の激化、異業種からの新規参入の脅威、あるいは他業態による代替的な金融商品・サービスの脅威など、潜在的な収益性を押し下げる要因が数多く存在している。

無論、北海道の金融機関もこうした流れと無関係ではない。少子高齢化の進展や人口減少を要因とする経済活動の停滞・衰退という点では、金融機関が直面する課題が先鋭的に現れている地域であるといえる。2000年代入り後に限ってみても、投資（道内固定総資本形成）は民間部門、政府部門ともに減少する傾向にあり、その規模は固定資本減耗を下回ることが常態化しつつある。

このことは、足下において新規投資はおろか、更新投資さえ手控えられていること、言い換えれば、北海道の資本ストックが純減に転じていることを示唆するものである。他方で、投資の原資となる貯蓄（道民貯蓄）においても漸減する傾向がみられ、北海道経済にはいわば「縮み」の様相が現れている。

このような認識の下、地域金融研究会では、次代の北海道経済を切り拓くために、金融システムの中核を担う金融機関のビジネスモデルにはどのような変革が求められるのかという問題意識を共有するとともに、道内地域金融機関の現状把握と個々の金融機関の前向きな取組みに内在する共通因子を導き出すべく、各種の分析・調査に取り組んでいる。

本稿は、そうした取組みの中間報告であり、北海道における金融仲介のマクロ的な様相と道内地域金融機関の財務パフォーマンスの概括的な把握を企図したものである。北海道における金融の「現在(いま)」を大括りに確認すること、これが、本稿の目的である。

0-2 研究課題

本研究に取り組むにあたって、われわれは「金融機関のビジネスモデル」をひとまず「金融仲介機能を発揮する事業戦略とその下での収益獲得パターン」と捉えて、概略、以下の順序で分析を進め、議論を重ねてきた。

- 第1章 北海道における金融の「^{これまで}過去」～歴史的概観～
- 第2章 北海道経済の貯蓄投資バランスと資金流動
- 第3章 北海道における金融仲介システムの現状
- 第4章 道内地域金融機関のビジネスモデルとその収益性
- 第5章 北海道における金融の「^{いま}現在」～中間的な見解～
(今後の展開予定)
- 第6章以降 ケーススタディ
- 終章 地域金融ビジネスの持続可能性と展望

本稿は、上記構成のうち、第1章から第5章までをその内容としている。分析に際しては、研究会メンバー間の知識共有に主眼を置き、適宜、テキスト的な基本フレームワークを援用しながら、各種データ・資料の“整理”、“素読”を進めてきた。また、分析の順序としては、北海道経済を巡るマネーフローの把握から金融機関が仲介する預金・貸出金の流れへ、さらに金融仲介を担う金融機関の収益動向へというかたちで、順次、マクロ的な視座からミクロ的な視座へと展開してきた。分析の対象期間は、主としてポスト拓銀破綻期を意識し、2000年代入り後に焦点を当てている。ただし、ポスト拓銀破綻期の歴史的な位置を確認するために、冒頭、預金・貸出金などの長期時系列データの概観や年表形式での事象整理を行った。

本稿のあらまは、次のとおりである。第1章では、預金・貸出金をはじめとするいくつかの長期時系列データと各種の金融事象を年表形式で整理した資料に基づいて、「現在(いま)」（ポスト拓銀破綻期）に至る北海道金融のあゆみを振り返る。続く第2章では、道民経済計算に依拠して、貯蓄投資バランスと経常道外収支の継時的な動向から、北海道経済を巡るマネーフローをマクロ的に把握する。そこでは、経済成長のエンジンともいえる投資の動向や、投資の原資を為す貯蓄の形成に注意が払われる。第3章では、貯蓄と投資をつなぐ主要な資金移転チャネルである間接金融を取り上げ、2000年代入り後の北海道における預金の蓄積動向ならびに貸出金の供給動向を整理し描写する。さらに第4章では、預金と貸出金の仲介をビジネスの基軸とする道内地域金融機関の収益動向に着目し、その現状とそこに潜在する課題についての概括的な把握を試みる。そして第5章では、ここまでの分析を一旦小括し、北海道金融あるいは道内地域金融機関を俯瞰することから得られた知見を改めて整理・要約するとともに、そこから浮かび上がる課題を取りまとめることで、本稿のむすびにかえる。第5章はあくまでも、後に展開するケーススタディへの橋渡しとして設けたものであり、暫定的な結論であることをあらかじめ断っておく。

0-3 付記

北海道財務局と小樽商科大学は2015年2月に包括連携協定を結び、地域経済の活性化や人材の育成に協働して取り組んできた。両者で共同研究を進めるに際しては、地域活性化プロジェクトチーム「“H”PT = “Hopeful (希望に満ちて)”Positive (楽しく、前向きに) Team)」を発足し、そこをプラットフォームとして活動を進めてきた。

地域金融研究会は、北海道の金融に関心を持つ“H”PTメンバーと小樽商科大学に所属する教員がボランティアに集ったものであり、本稿に記された見解及び意見は、あくまでも研究会に集った個人の見解である。所属する組織の立場や意見を何ら代表するものではないことを、あらかじめ断っておく。それゆえ、本稿において表明された見解及び意見に対する責めは、本研究会に集った個々人が負うものである。

無断での転載・複製はご遠慮ください。

第1章 北海道における金融の「^{これまで}過去」～歴史的概観～

1-1 金融業界の主な出来事

年度	金融業界の動き		その他の出来事
	北海道	全国	
1955年 ～ 1988年		1985年 MMC（市場金利連動型預金、預入金額5,000万円以上）の導入、預入金額10億円以上の定期預金金利自由化	1960年 国民所得倍増計画 1962年 石炭鉱業調査団のスクラップ・アンド・ビルド答申 1968年 いざなぎ景気始まる 1971年 ドルショック 1973年 第一次石油危機 1977年 200カイリ漁業水域法公布、有珠山噴火 1978年 伊達火力発電試運転開始 1979年 第二次石油危機 1982年 北炭夕張新鉱閉山 1985年 プラザ合意 1986年 バブル景気始まる 1987年 国鉄分割・民営化法実施 1988年 北電泊原子力発電試運転開始、牛肉・オレンジ輸入自由化
1989年 ～ 1995年	1991年 北海信金・長万部信金、合併(北海信金)	1993年 定期預貯金金利が完全自由化 1994年 流動性預貯金金利、民間住宅ローン金利が完全自由化	1989年 消費税スタート、日経平均最高値 1990年 バブル景気終焉、三菱南大夕張炭鉱閉山 1992年 牛乳輸入自由化 1993年 北洋サケ・マス公海漁業禁漁、ウルグアイ・ラウンド最終合意、釧路沖地震・北海道南西沖地震 1995年 阪神・淡路大震災
1996年		住専処理法、金融3法（改正預保法、更生特例法、改正銀行法）成立 阪和銀行に業務停止命令	アジア通貨危機
1997年	北海信金・岩内信金、合併(北海信金) 北海道拓殖銀行が北洋銀行に営業譲渡する旨、両行が発表	三洋証券、会社更生法を申請 山一証券、自主廃業を決定 徳陽シティ銀行が仙台銀行に営業譲渡する旨、両行が発表 金融安定化2法（改正預保法、金融機能安定化緊急措置法）成立 大手21行に1兆8,000億円の公的資金投入	消費税5%に引上げ

石油危機

1973年秋、中東戦争の勃発を契機としたOAPEC（アラブ石油輸出国機構）の輸出規制により原油価格が急騰、原油のほとんどをアラブに依存するわが国は、燃料・原材料不足によりトイレットペーパー騒動が発生するなど混乱した。政府は財政金融両面で厳しい総需要抑制策を推進するとともに、「省エネ」を推進。この結果、エネルギー消費を抑制する技術革新が大幅に進展し、高度成長を牽引した重厚長大産業は斜陽化した。こうした社会構造の変化は、北海道等の出資により推し進めていた大規模コンビナート建設計画「苫東開発」に致命的な打撃を与えることとなり、事業は巨額の負債を抱えたまま停滞、北海道経済自立の足かせとなった。

年度	金融業界の動き		その他の出来事
	北海道	全国	
1998年	北洋銀行、拓銀の営業譲受 北海商銀信組が宮城商銀（現あずか信組）に事業譲渡	早期是正措置(自己資本比率規制)の導入 金融監督庁発足 金融再生法、早期健全化法 施行 日本長期信用銀行(現・新生銀行)が金融再生法に基づき特別公的管理 日本債券信用銀行(現・あおぞら銀行)が金融再生法に基づき特別公的管理 大手15行に7兆5,000億円の公的資金投入	世界初のゼロ金利政策
1999年	朝銀北海信組、朝銀岩手信組・朝銀秋田信組・朝銀福島信組と合併(朝銀北東信組) 釧路商工信組、釧路信組に名称変更 専和信組、共同信組・千歳信組の事業譲受、北央信組に名称変更	『金融検査マニュアル』施行 興銀、第一勧銀、富士銀が経営統合の合意(みずほ銀行) 住友銀、さくら銀が経営統合の合意(三井住友銀行)	
2000年	根室信金・厚岸信金、合併(大地みらい信金)	金融庁発足	有珠山噴火
2001年	北洋銀行・札幌銀行、札幌北洋ホールディングス設立 空知商工信組、道央信組の事業譲受 北海信金・道央信金・夕張信金、合併(北海信金) 朝銀北東信組、朝銀青森信組・朝銀宮城信組の事業譲受 旭川信金・富良野信金、合併(旭川信金) 小樽信金、小樽商工信組の事業譲受	10月以降、信金・信組の破綻相次ぐ	アメリカ同時多発テロ 太平洋炭鉱閉山（国内最後）
2002年	北央信組、旭川商工信組の事業譲受 釧路信組、網走信組の事業譲受	ペイオフ一部解禁(定期性は定額保護、流動性は2003.3末まで全額保護)	
2002年	札幌信金・石狩中央信金、合併(札幌信金)	金融担当大臣談話「ペイオフ延期」(2005.3末まで全額保護) 『金融再生プログラム』公表 『リレーションシップバンキングの機能強化に向けて』金融審報告 『アクションプログラム』(第1次)公表	
2003年	朝銀北東信組、ウリ信組に名称変更	りそな銀行について金融危機対応会議(2兆円の公的資金投入) 足利銀行について金融危機対応会議	
2004年	北海道銀行・北陸銀行、ほくほくフィナンシャルグループ設立 北海信金・古平信金、合併(北海信金)	証券仲介業 解禁 金融機能強化法 施行 『金融改革プログラム』公表	
2005年		ペイオフ解禁拡大 東京三菱銀行・UFJ銀行、合併(三菱東京UFJ銀行)	
2006年		改正貸金業法 成立	

年度	金融業界の動き		その他の出来事
	北海道	全国	
2007年	名寄信金・士別信金、合併(北星信金) 伊達信金・室蘭商工信組、合併(伊達信金)	『ベターレギュレーション』(金融規制の質的向上)の取組開始 金融商品取引法 施行 郵政民営化	
2008年	北洋銀行・札幌銀行、合併(北洋銀行)		リーマン・ショック
2009年	北見信金・紋別信金、合併(北見信金)	金融円滑化法施行	
2010年		金融円滑化法期限延長(2012.3末まで)	東日本大震災
2011年		金融円滑化法期限再延長(2013.3末まで)	
2012年	札幌北洋ホールディングス解散	『中小企業の経営支援のための政策パッケージ』公表	
2013年		『中小企業金融円滑化法の期限到来に当たって講ずる総合的な対策』公表	
2014年		『金融モニタリング基本方針』公表	消費税8%に引上げ
2015年		『平成27年度金融行政方針』公表 日本郵政・ゆうちょ銀行・かんぽ生命、上場	マイナス金利導入、長期金利が史上初マイナスに 北海道新幹線開業
2016年	江差信金・函館信金、合併(道南うみ街信金)	『平成28年度金融行政方針』公表	
2017年	札幌信金・小樽信金・北海信金、合併予定(2018.1 北海道信金発足予定)		

バブル経済

1985年秋の「プラザ合意」後、急激な円高を受けた景気の後退に対して、政府は財政金融両面にわたる景気刺激策を実施。これに民間設備投資、個人消費が加わって力強い自律回復を生んだが、その後、土地や株式の資産価値上昇を前提とした投機的取引が無制限に拡大し、金融機関の積極的な融資姿勢と相まって投機が投機を生むバブル現象が生じた。日経平均株価は、1989年12月末に38,915円の史上最高値を記録した。道内においても首都圏に遅れて好景気が徐々に波及、都市部を中心に地価上昇を招き、旧産炭地などの過疎地域においても大規模リゾート開発が乱発した。バブル崩壊後、こうした、大規模開発を担った多くの第三セクターは経営難に陥り、多額の不良債権が発生した。廃墟となったテーマパークは、地域経済停滞の象徴となった。

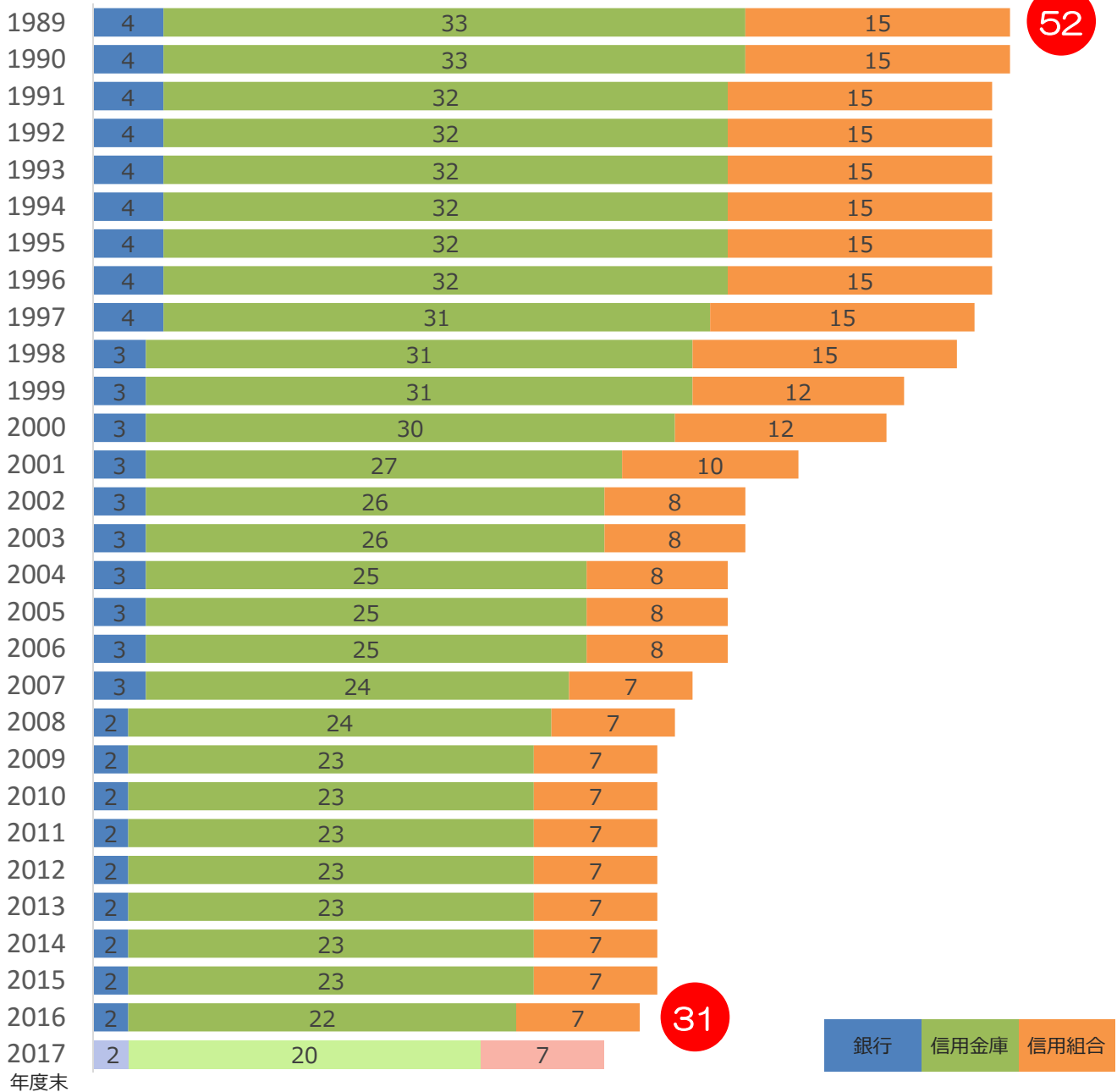
拓銀破綻

都市銀行でありながら、「道民の銀行」として北海道経済を支えてきた北海道拓殖銀行は、一足遅れて北海道に到達したバブル期に、経営戦略の核とした「インキュベーター（企業成長・不動産開発支援）」路線・「ニュービジネス」路線を推し進め、株価や地価が下降に転じた後もなお融資を拡大したため、多額の不良債権処理問題を抱えた。経営不安の表面化に伴い預金の流出が続き、市場からの資金調達も困難となり、1997年11月、臨時取締役会で営業継続を断念、都市銀行初の経営破綻となった。

拓銀が果たした資金仲介機能の喪失は道内企業の経済活動に大きなショックを与え、拓銀をメインバンクとしてきた企業の中には、金融面からの支えを失い、倒産を余儀なくされた企業が多数発生したほか、大規模・長期の資金供給が停滞するなど、資金調達に影響を与えた。道民から親しみを込めて「拓銀さん」と呼ばれ道内最大の銀行の破綻は、その後長期にわたって道内企業のマインドに暗い影を落とすこととなった。

1-2 道内地域金融機関の変遷（1989年度以降）

道内地域金融機関数の推移



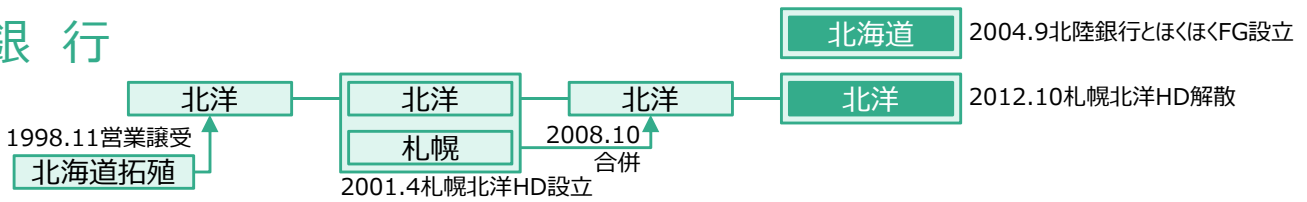
金融危機

グローバル金融市場の発展から、金融機関の経営に関する統一指標の導入が課題となり、1988年に自己資本比率に関する国際的な合意が公表された。

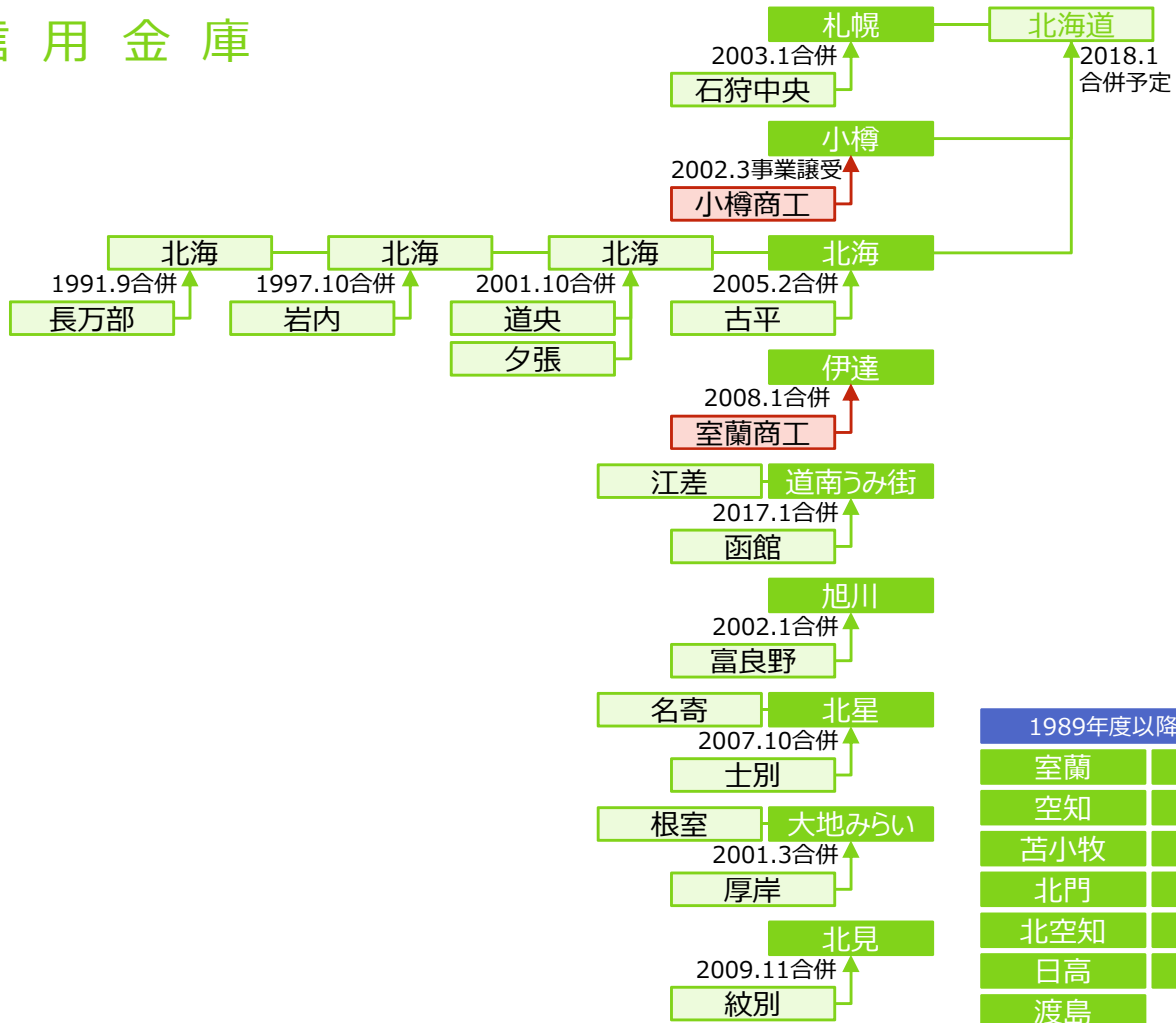
日本国内では1992年度末から本格運用がなされたが、バブル経済の崩壊と、その後のデフレ経済は、道内企業の経営状況を悪化させた。金融機関は長期にわたり不良債権処理の対応を強いられ、連年、多額の債権償却により自己資本の減少を余儀なくされた。それまで金融行政は破綻処理を行わない「護送船団方式」と揶揄されたが、経営困難な金融機関は市場からの退場もあり得るとのスタンスとなり、拓銀など経営危機に陥った銀行等が相次いで破綻した。不良債権処理に一定のめどが立った後においても、景気の停滞が続く中、資金需要は回復せず、厳しい金利競争に晒される中で、経営体力の維持・規模拡大の必要性から合併を選択する金融機関が続いている。道内では、平成に入って以降現在までに4割の金融機関が減少した。

道内地域金融機関の合併、営業譲渡等

銀行

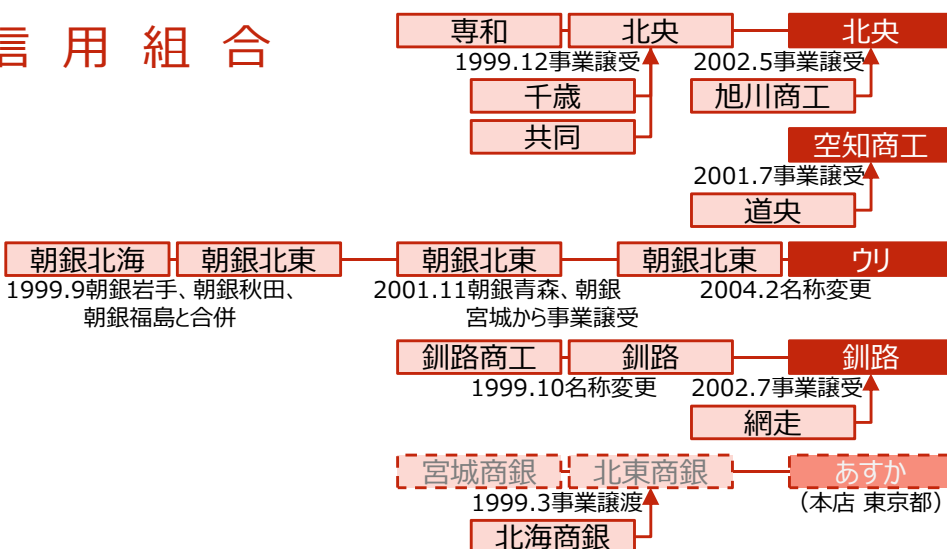


信用金庫



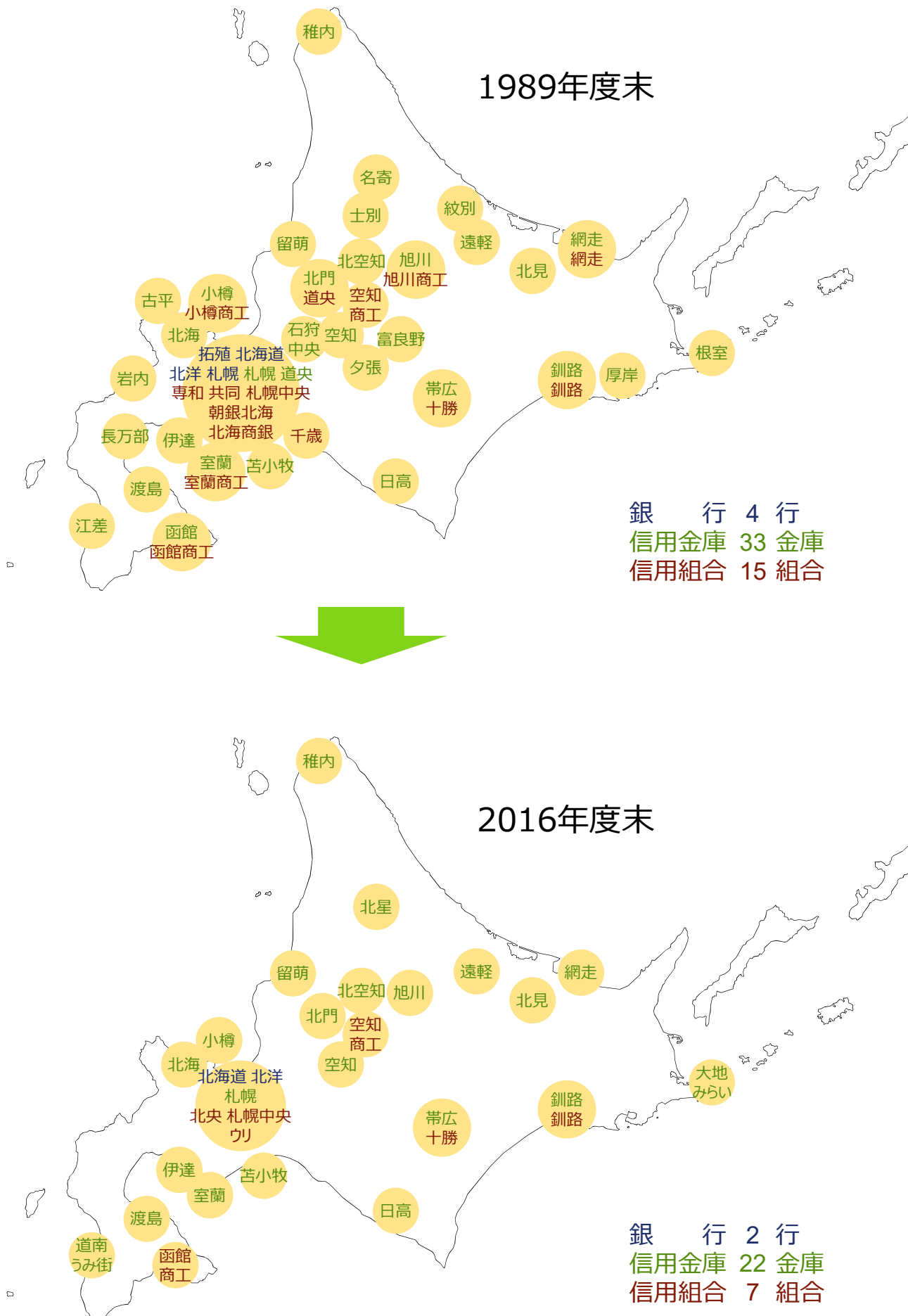
1989年度以降 合併なし	
室蘭	稚内
空知	留萌
苫小牧	帯広
北門	釧路
北空知	網走
日高	遠軽
渡島	
札幌中央	十勝
函館商工	

信用組合



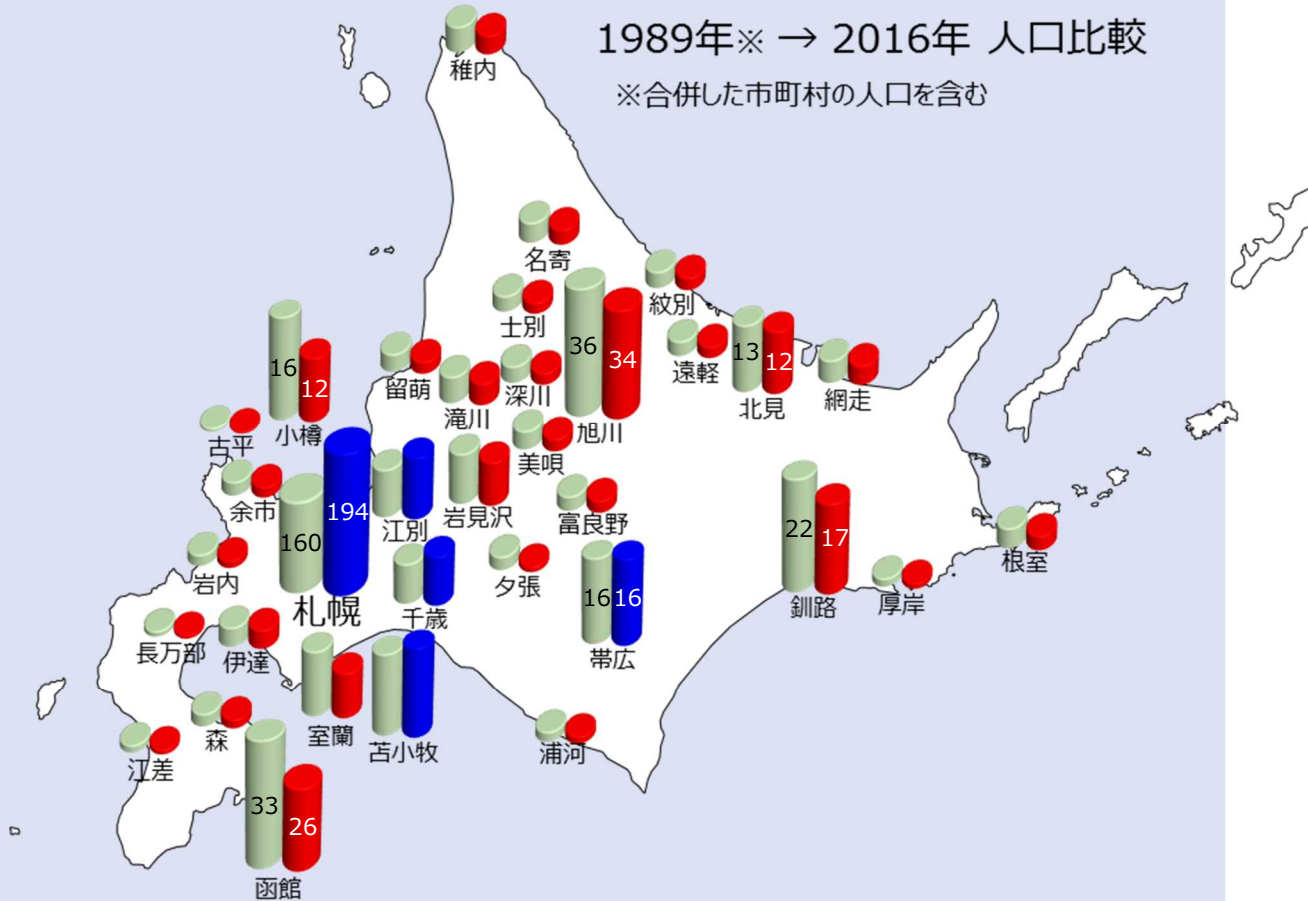
道内金融機関数(2017.1末)	
銀行	2
信用金庫	22
信用組合	7

道内地域金融機関の地理的分布



地域経済の疲弊

北海道は、開拓使以来、明治・大正期をつうじて急激な人口再配置政策により多くの移民を受け入れ、炭鉱や港湾、遠洋漁業の隆盛とともに、これらを基幹産業とする地方各都市の人口が急増し繁栄した。しかし、1960年代以降、エネルギー政策の転換や漁業規制等により札幌を除く地域の多くは衰退に転じ、人口減少の途をたどった。その後、道内経済を牽引する産業が現れないまま、道民総生産はピークアウトし、道内各地から札幌へのヒト・モノ・カネの一極集中が進展、加速することとなった。



出所:総務省統計局『住民基本台帳人口移動報告』

地域経済の疲弊を背景に、地域金融機関は先行きが見通せない厳しい経営を迫られた。バブル経済及びその崩壊を経て、拓銀をはじめとする経営破綻の発生により、合併に伴う合理化策が推進され、支店等の閉鎖が相次ぐ中で、道内の店舗数はピーク時から約2割減少した。また、合併の進展により、江別市、夕張市、千歳市、士別市、富良野市、紋別市、古平町、岩内町、長万部町、厚岸町に本店を置く金融機関が姿を消し、今後も余市町のほか、かつて北海道一の金融街であった小樽市を本拠地とする金融機関も合併で姿を消そうとしている。

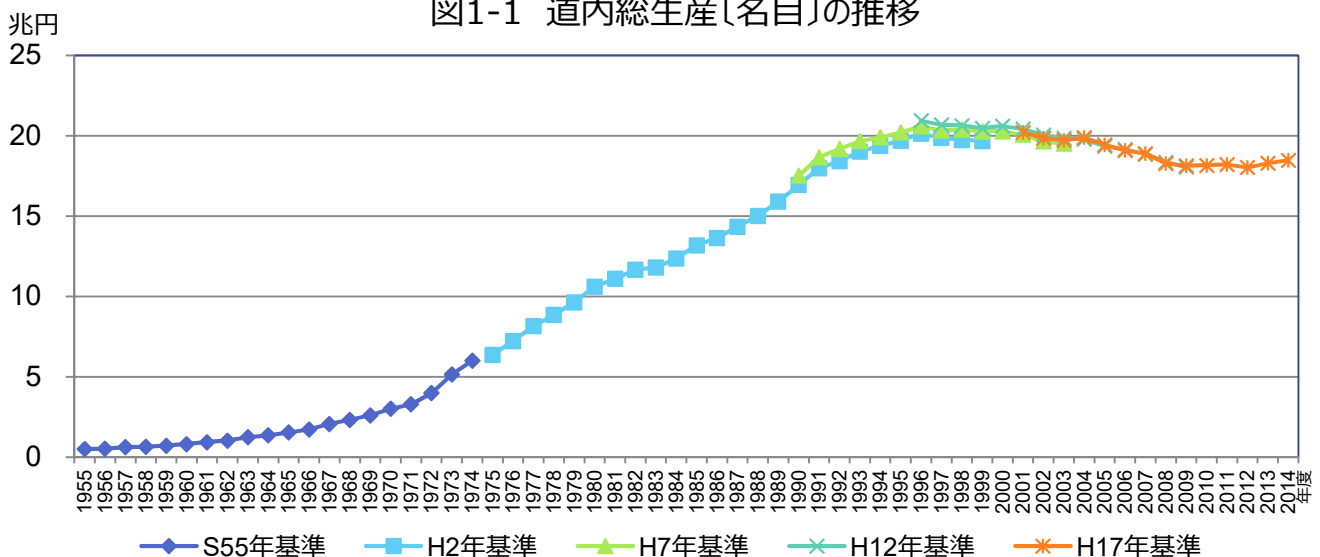
合併によって存続金融機関は経営規模拡大や経費の効率化を図る一方で、地域と共に経済・社会を育んだ金融機関がいくつも消滅したことは、地域の経済主体にとっての選択肢を狭めるのみならず、地域社会の衰退を印象づけ、閉塞感を一層強めている。

札幌一極集中の流れは地方の金融機関の札幌出店を促し、札幌における競争を激化させているが、人口動態の将来推計からはいずれ札幌圏での営業展開も見直しが迫られる可能性がある。

1-3 北海道経済の成長と人口

北海道における経済活動の水準を、道民経済計算（道内総生産〔名目〕）を尺度として俯瞰してみると、おおよそ、1996年度までの右肩上がりの局面と、1997年度以降の低迷局面に大別することができる（図1-1）。1997年度は北海道拓殖銀行が破綻した年でもあり、その意味では、北海道経済の現状を語る際に常套的に用いられる「拓銀破綻以降」というフレーズはそれなりの説得力を有しているようにもみえる。直近では、2009年度をひとまずのボトムとして回復に向かいつつあるが、その水準は1990年代初め頃の水準にとどまっている。

図1-1 道内総生産〔名目〕の推移



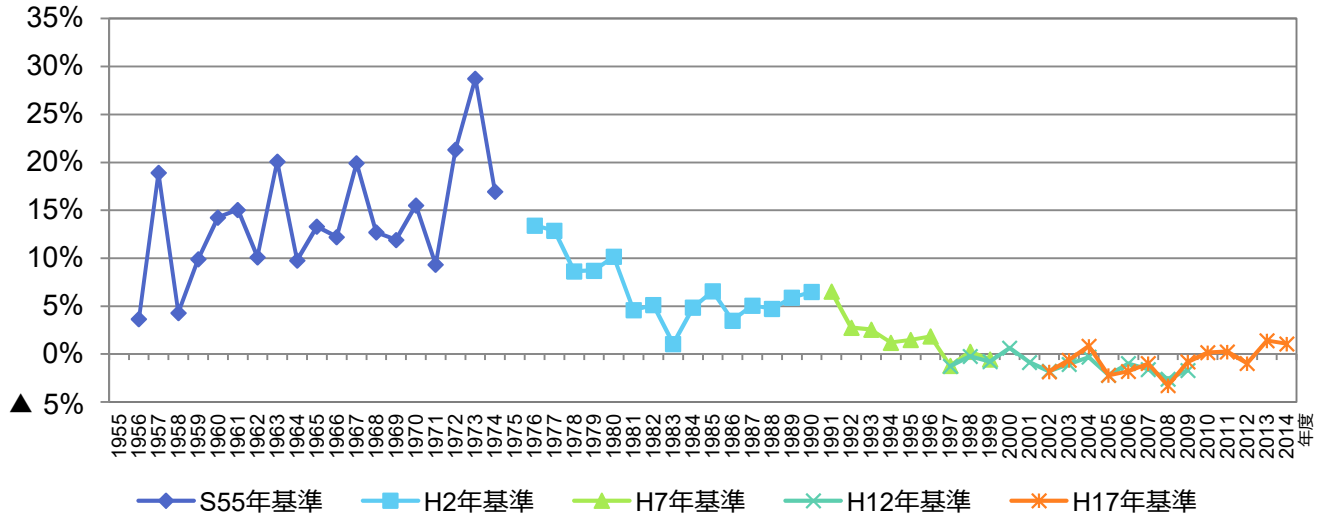
出所：内閣府『県民経済計算』

次に、経済活動の伸びに目を移す。経済成長率の推移からは、経済活動の水準とはまた違った様相がみえてくる（図1-2）。経済成長率のトレンドとしては、1973年度までの高度経済成長期のトレンドとそれ以降の低成長期のトレンドを見て取ることができる。言い換えるならば、1973年度を画期として、北海道経済には大きな構造変化が生じたといえるだろう。

その一方で、低成長期をやや詳しくみると、1992年度と1997年度にトレンドを一段、二段と下押しする変化がみられる。1992年度はいわゆる「バブル経済」の終焉期にあたり、1997年度は期中に拓銀破綻が生じた年である。ここで強調しておきたいことは、バブル経済の崩壊も、拓銀破綻も長期的あるいは構造的な低下トレンドの中で生じた事象であり、それらは低下トレンドをより強める方向に作用してはいるものの、低下トレンドそのものの起点とはなっ

ていないということである。高度経済成長期が終焉を迎えた後、北海道経済の変革がそれに伴わなかったことが、今日的な状況の遠因であると思われる。

図1-2 経済成長率の推移

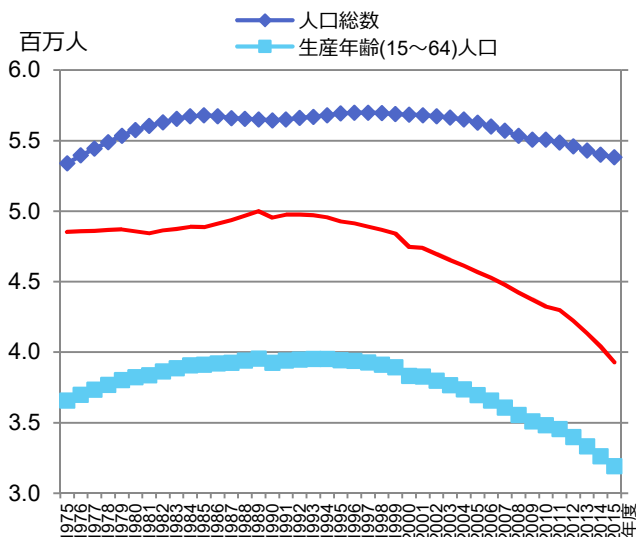


出所:内閣府『県民経済計算』を基に当研究会で算出

一般に、経済成長を決めるものは資本ストックの投入と労働投入、そして全要素生産性である。

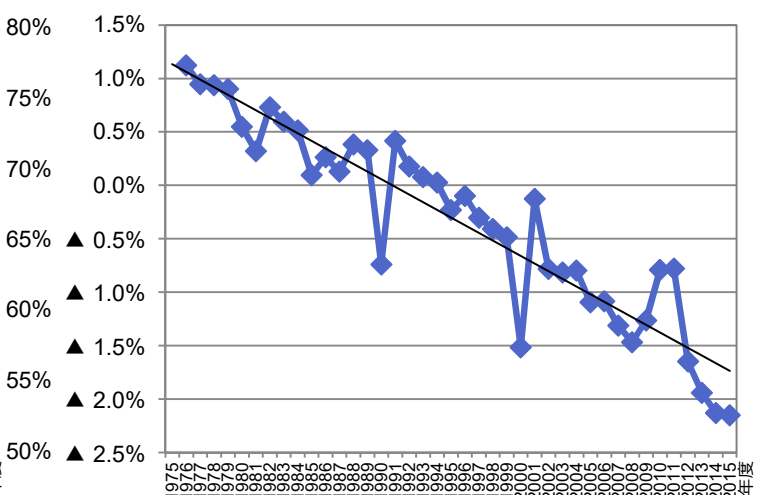
このうち、労働投入に関しては、15歳から64歳までの生産年齢人口が大きく影響する。図1-3、1-4のとおり、北海道の生産年齢人口は1989年をピークに減少する傾向にあり、特に1990年代の半ば以降は年を追うごとに著しく減少している。この背景には、少子高齢化の進展があり、総人口が減少するスピード以上に生産年齢人口の減少が進んでいる。

図1-3 道内生産年齢人口(15～64歳)の推移



出所:総務省統計局『人口推計』

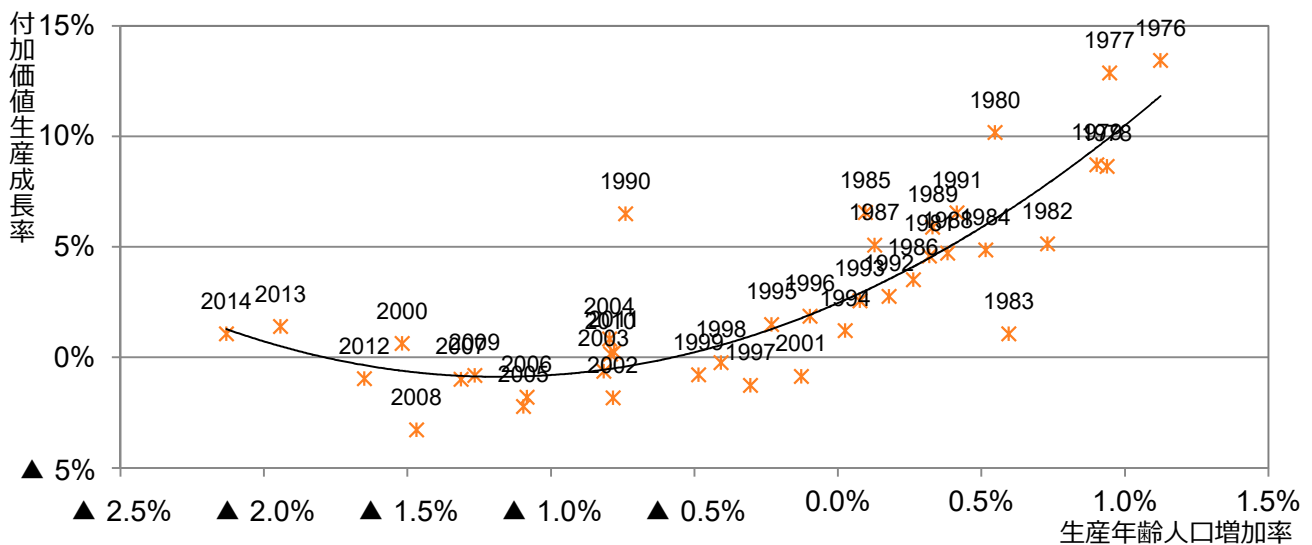
図1-4 道内生産年齢人口増加率の推移



出所:総務省統計局『人口推計』を基に当研究会で算出

データ上の制約から、資本ストックの投入については、その動向を知ることができないが、資本ストックの形成につながる年々の固定資本形成（投資）が固定資本減耗（減価償却等）の範囲にとどまっている現状を勘案すれば、生産年齢人口の減少が北海道経済の成長に対して制約的に作用しているであろうと推察される（図1-5）。このことを言い換えるならば、今後、北海道経済の成長を展望する際には、投資喚起とともに、全要素生産性の伸びを期することがきわめて重要となる。

図1-5 生産年齢人口増加率－付加価値生産成長率



出所：総務省統計局『人口推計』、内閣府『県民経済計算』を基に当研究会で算出

需要主導型の経済成長を念頭に置くと、生産性の伸びは生産成長に誘発された資本労働比率（資本ストック／労働力）の上昇と技術進歩の如何に左右されると考えられる（図1-6）。すなわち、新技術を体化した資本ストックの形成（投資）とイノベーションが経済成長の鍵となる。

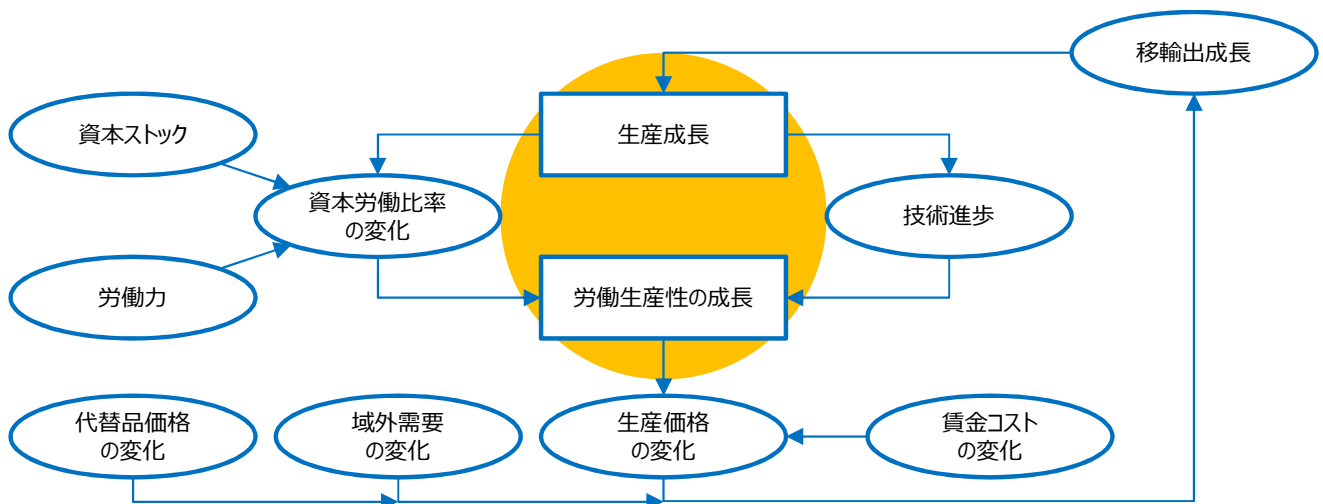
北海道経済について、付加価値生産成長率（経済成長率）と付加価値労働生産性の伸び率の関係（図1-7）をみると、両者の間には強い相関があり、生産成長に促された投資や技術進歩を介して労働生産性の伸びをもたらしていること、また労働生産性の伸びが交易条件の改善等をとおして生産成長に結びついているものと類推

全要素生産性（Total Factor Productivity, TFP）とは

労働投入や資本（機械・設備など）投入では説明できない部分も考慮した生産性指標。TFPの改善は、物量投入に依存しない生産効率・業務効率の改善や、同じ機械設備でもより多くの生産が可能となるような技術革新を示す指標。生産量／全生産要素投入量。

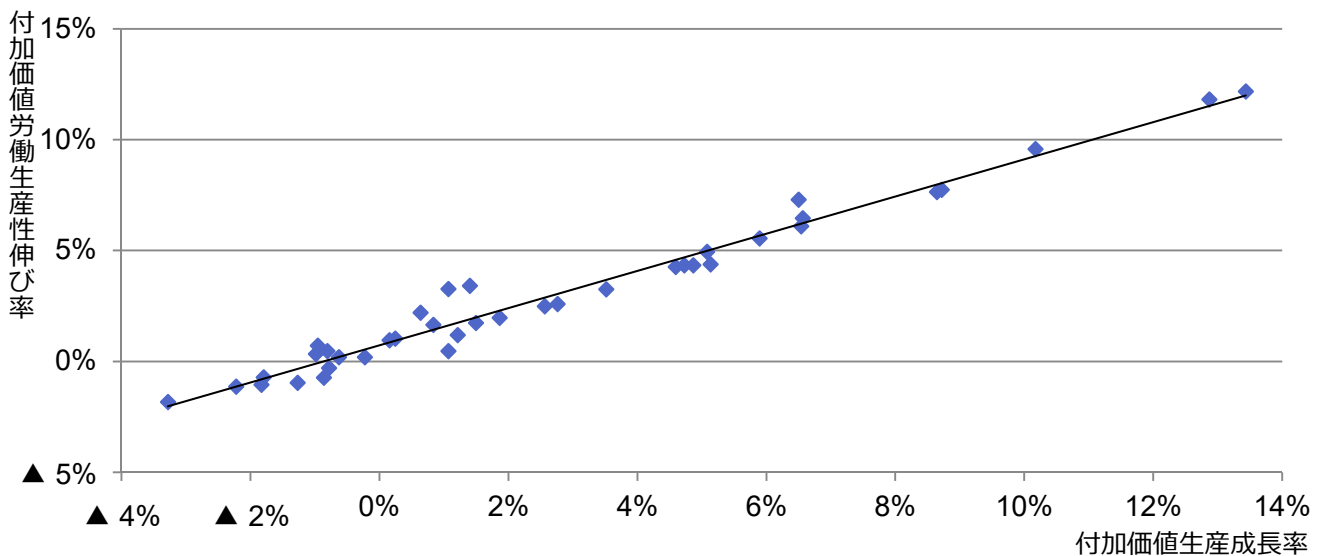
される。だとすれば、労働投入が生産年齢人口の減少によって制約される中で、北海道経済を（マクロ的な意味合いにおいて）成長させるためには、実物的な投資を促進することと、技術進歩につながる研究開発活動を活発化させること、あるいは資本ストックの形成（投資）や技術進歩に対して、これを促進する各種インフラを整えることが、いま求められる。

図1-6 需要主導型経済成長の構図



引用出所:H.アームストロング、J.テイラー(佐々木公明監訳)『[改訂版]地域経済学と地域政策』流通経済大学出版社、2005年、p.121を基に作成

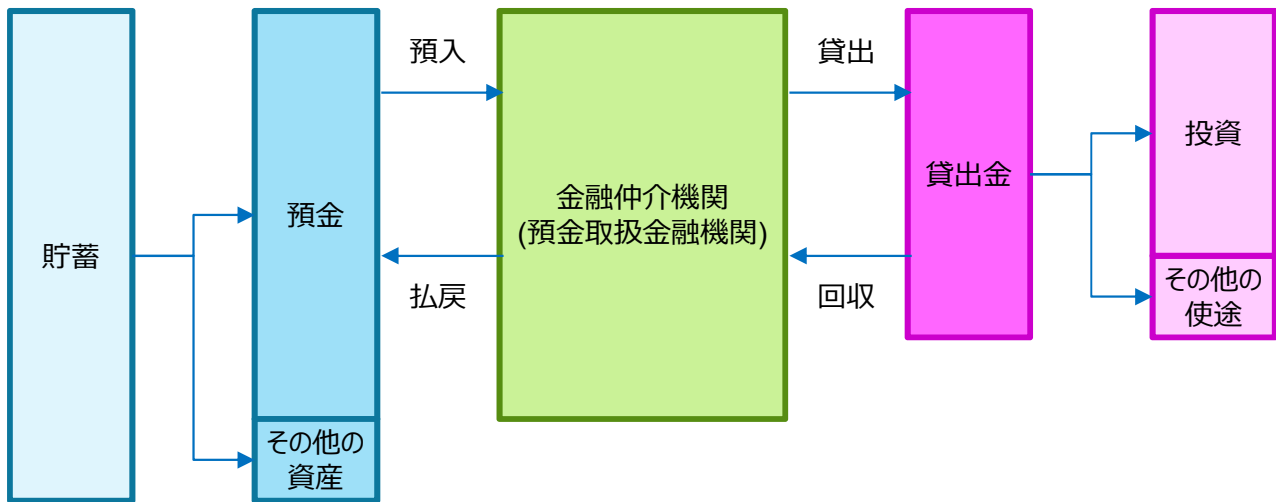
図1-7 付加価値労働生産性伸び率 – 付加価値生産成長率



出所:総務省統計局『人口推計』、内閣府『県民経済計算』を基に当研究会で算出

1-4 預金・貸出金の長期趨勢

図1-8 金融仲介機関を介した貯蓄から投資への流れ



北海道経済において、貯蓄から投資（資本ストックの形成）へと資金を振り向ける役割を果たしてきたのは、銀行をはじめとする預金取扱金融機関である（図1-8）。以下、本稿ではもっぱら銀行等預金取扱金融機関が担う金融仲介システムにスポットを当てて議論を進めるが、それに先だって、北海道における預金・貸出金の長期趨勢を俯瞰しておこう（図1-9）。

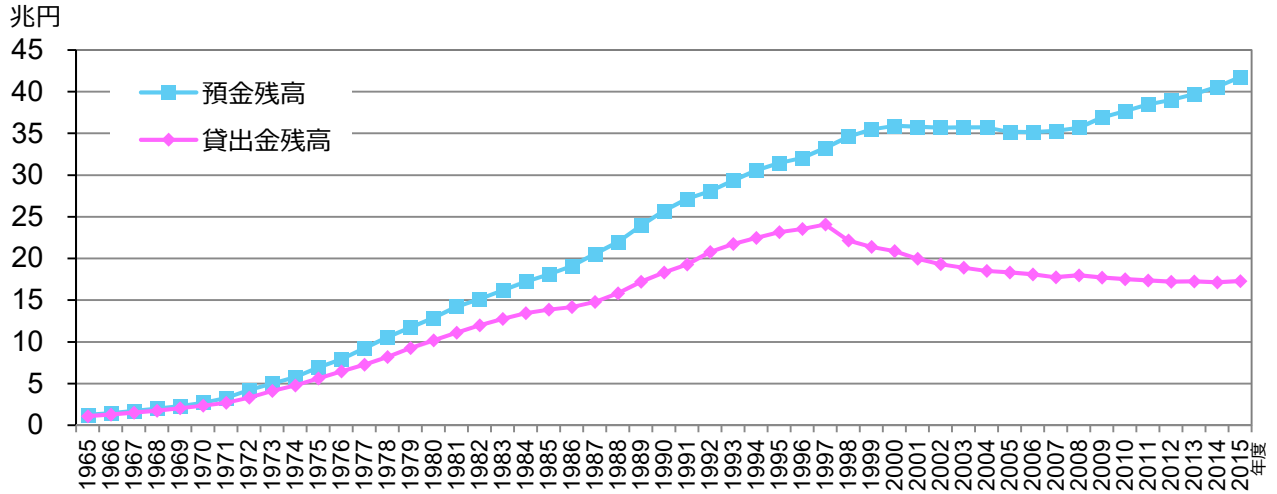
預金残高は1990年代の末から2000年代の中頃までの間に踊り場がみられるが、概して右肩上がりで残高を積み上げている。年々の道内総生産との対比でも、経年的に上昇する傾向にあり、足下では道内総生産の2倍強を蓄積するに至っている。

これに対して、貸出金残高は1997年度末までは右肩上がりで推移してきたが、それ以降は漸次減少し低迷する傾向がみられる。

預金残高との対比（預貸率）では、年々の乖離（預金・貸出金ギャップ）が大きくなり、それを映じて、預貸率は観察期間をとおして低下する傾向にある（図1-10）。

道内総生産との対比では、1980年代入り後は1倍前後の水準にあり、1990年代の限られた期間を除けば、フロー経済の水準を超えて活発化した形跡はみられない（図1-11）。

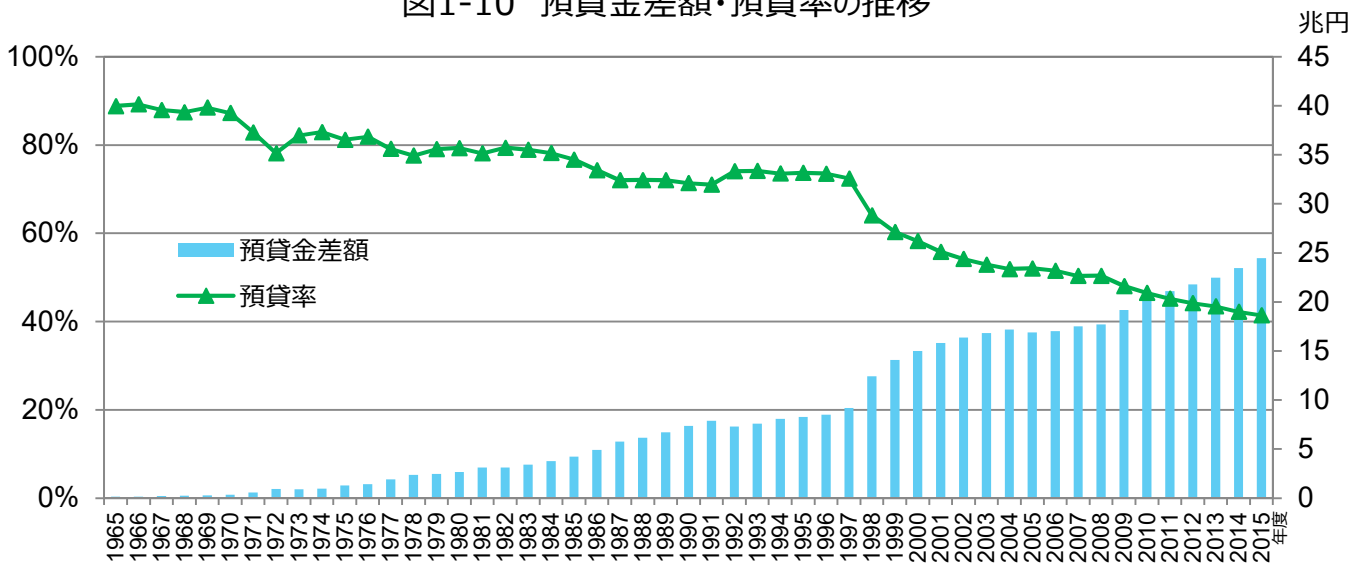
図1-9 北海道における預金・貸出金の推移



出所:北海道財務局『北海道金融月報』※

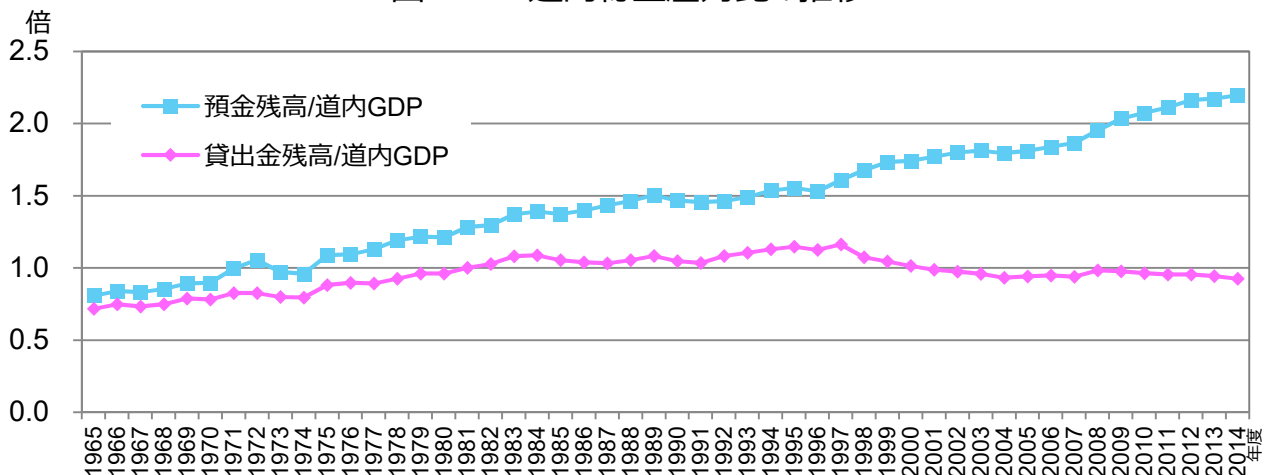
※ 北海道内に本店・支店を有する金融機関について、北海道内における預金・貸出金等の状況を調査・集計した報告書であり、北海道財務局のホームページにて公表している。

図1-10 預貸金差額・預貸率の推移



出所:北海道財務局『北海道金融月報』を基に当研究会で算出

図1-11 道内総生産対比の推移



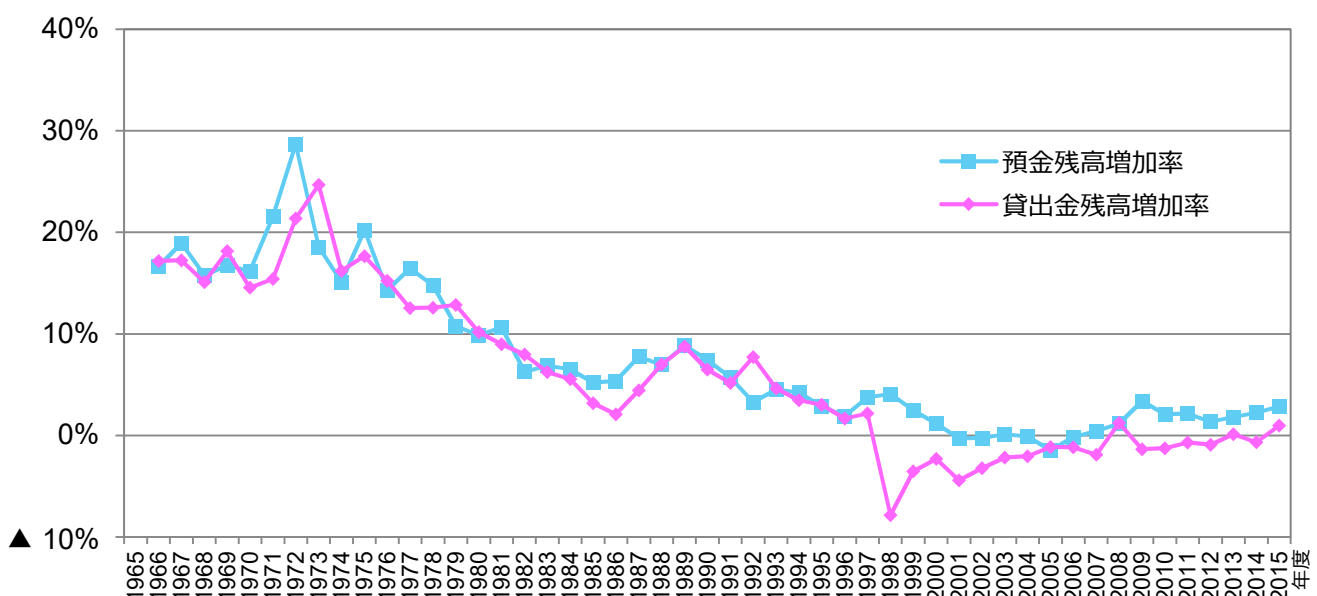
出所:北海道財務局『北海道金融月報』、内閣府『県民経済計算』を基に当研究会で算出

預金残高と貸出金残高それぞれの伸びをみると、1970年代入り後は増加率が低下する傾向にある（図1-12）。その意味では、預金残高はある程度（道内総生産の2倍強）の水準に達してはいるものの、年々の預金形成力は傾向的に弱まっていることがわかる。北海道における総人口の減少、あるいは高齢化の進展を勘案すれば、今後、（マクロ的な意味合いにおける）貯蓄は減少することが予想され、経済成長の劇的な上昇が見込まれないとすれば、預金残高の著増は望むべくもない。むしろ、今後の高齢化の進展、ひいては遺産相続の行方を考え合わせるならば、預金残高が減少に転ずるケースも想定される。

他方、貸出金残高の伸びは、総じて預金残高の伸びを下回る格好で推移している。分けても、1998年度末に残高を大きく減らし、その後は概ね前年度末比マイナスで推移している。

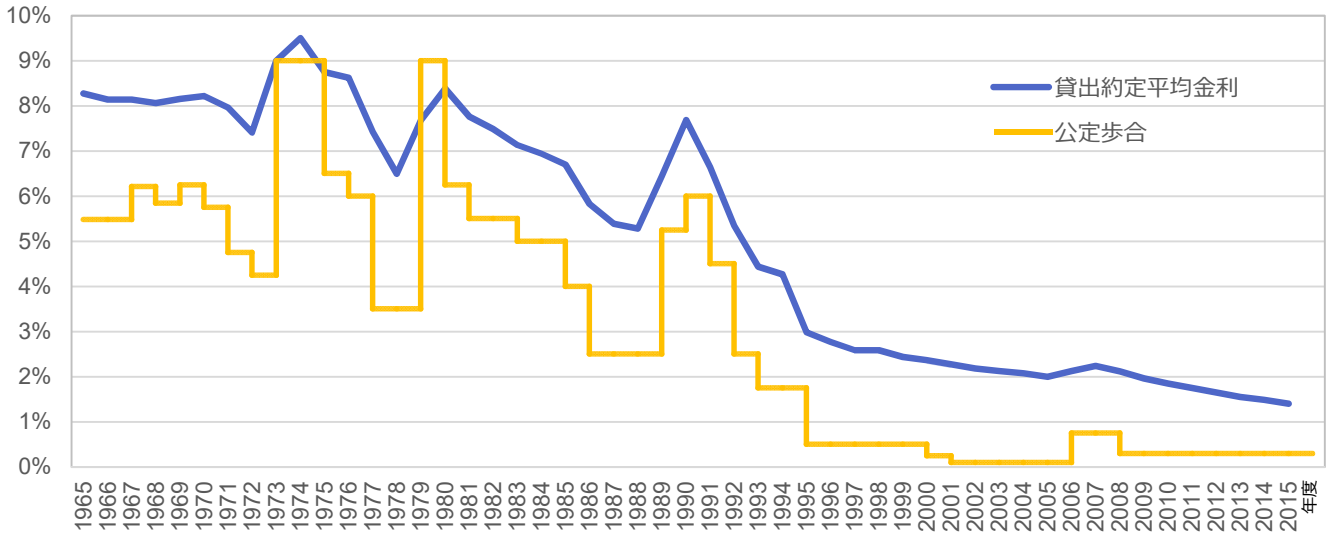
現在、北海道における預金と貸出金の残高は大きく乖離し、預貸率は50%を割る状況にある。その点では、銀行をはじめとする預金取扱金融機関の貸借対照表上においては貸出金の供給を増やす余力があると言えるが、貸出金の元手となる預金は、過去の時期と比較するとその形成力が弱まっている。今後、銀行をはじめとする預金取扱金融機関は、北海道経済のフロンティアを切り拓くに足る金融仲介機能を発揮できるのか。この問いに確信をもって「YES」と答えられない現状があるように思われる。

図1-12 預金・貸出金増加率の推移



出所：北海道財務局『北海道金融月報』を基に当研究会で算出

図1-13 金利の変遷

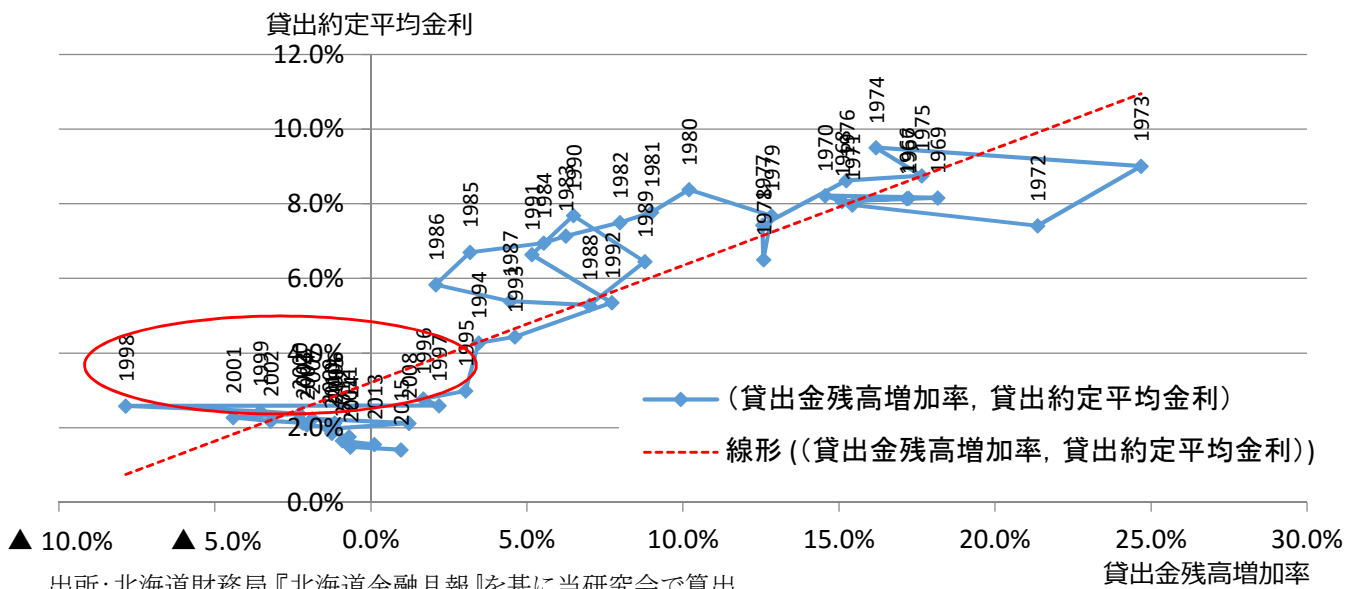


出所: 貸出約定平均金利 北海道財務局『北海道金融月報』を基に当研究会で算出
 公定歩合 日本銀行『基準割引率および基準貸付利率(従来「公定歩合」として掲載されていたもの)の推移公表データ一覧』を基に当研究会で算出

貸出約定平均金利については、その時々々の金融政策運営を映じて上昇・下落がみられるものの、長期的な趨勢においては低下する傾向が著しい(図1-13)。

そもそも利子率は、資本としての貨幣が成長(自己増殖)するスピードであり、そのスピードは、その時々々の資金需給の動向如何(資金需要(投資)に比して、資金供給(貯蓄)が上回るならば、利子率は低下する)によって左右される。さらにいえば、利子が企業が稼得する利潤からの一分配分であることを勘案すれば、貸出約定平均金利の趨勢的な低下は、実体経済における成長力の低下と表裏の関係にあると考えられる。

図1-14 貸出金残高増加率と貸出約定平均金利



出所: 北海道財務局『北海道金融月報』を基に当研究会で算出

貸出金残高増加率との関係でも、残高増加率が低下するほど、貸出約定平均金利が低下するという関係がみられる（図1-14）。とりわけ1997年度以降、ポスト拓銀破綻期においては、貸出約定平均金利が低位に留まる中で、貸出金残高が年々減少している。

理論的には、利子率の低下は資金需要を刺激し、貯蓄から投資へ向かう資金の流れが勢いを増すものと考えられるが、現実には、貸出金残高は減少の只中にある。これが、企業をはじめ資金を需要する側の事情によるものなのか、はたまた銀行をはじめとする資金を供給する側の事情によるものなのか、俄に判断することはできない。しかし、それでもなお言えることは、北海道経済の展望を拓くためには、資金需給の両サイドにおいて将来ビジョンを共有し投資を喚起する仕組みを整えることが重要だということである。

第2章 北海道経済の貯蓄投資バランスと資金流動¹

2-1 はじめに

本章では、北海道経済をめぐるマネーフローをマクロ的な視点から把握するため、道民経済計算を用いて、北海道経済の貯蓄投資バランスと域際収支を俯瞰する。

貯蓄投資バランスとは、民間・政府等の各経済部門が行った貯蓄から投資を差し引いたものであるが、この差額は、域外収支と一致する（詳しくは、コラム参照）。この恒等関係にも着目²しながら、以下、北海道の状況を俯瞰していく。

なお、ここではわかりやすさを優先し、データ上の制約から幾分厳密さに欠ける表現があることをあらかじめ断っておく。

2-2 道民貯蓄・投資の推移

2-2-1 民間部門の貯蓄・投資バランス

図2-1は、道内の民間部門における貯蓄投資の動向を示したものである。貯蓄投資差額は恒常的に貯蓄超過の状態（およそ3兆円前後）で推移している。

貯蓄（道民貯蓄と固定資本減耗を加えた粗貯蓄³）についてみると減少傾向にあり、2001年度⁴の5.5兆円に対し、2014年度では5.0兆円となっている。

また、投資（道内固定資本形成⁵と在庫品増加を加えた粗投資）も2001年度の2.9兆円から2014年度の2.4兆円まで0.5兆円減少している。

¹ 本章の内容については、穴沢眞・江頭進編著『グローバルイズムと北海道経済』ナカニシヤ出版、2014年、第二章にて詳細を参照されたい。

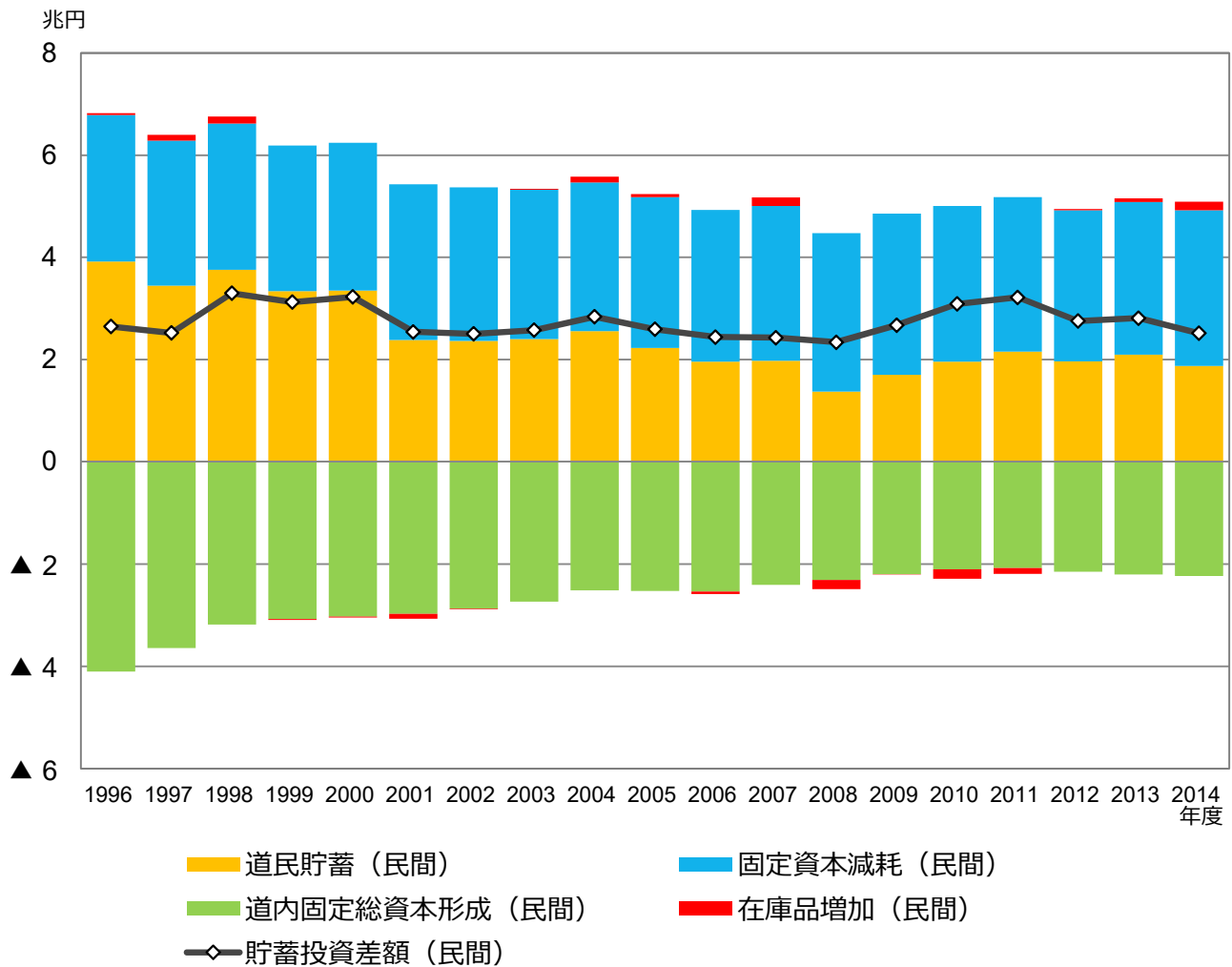
² 恒等関係にはあるが、因果関係を示すものではないことに留意されたい。

³ 固定資本減耗とは、企業会計上の減価償却費に、資本偶発損（事故や災害等により通常予想される損害）を加えたものである。機械設備等が時間の経過とともに陳腐化する分を費用としてみたものであるが、実際にはキャッシュが支出されたものではないため、その分は生産者の手元に残るものとして貯蓄に含める（投資の側も固定資本減耗を控除しない粗投資で見ている）。

⁴ 2010年度の確報値から推計方法が改定され、2001年度まで遡及推計されているものの、2000年度以前のデータとは接続しない。2000年度以前のデータは参考として位置づけている。

⁵ 新規に取得した有形（住宅等）・無形（ソフトウェア等）の資産。

図2-1 民間部門の貯蓄投資差額動向



出所: 北海道総合政策部『道民経済計算』

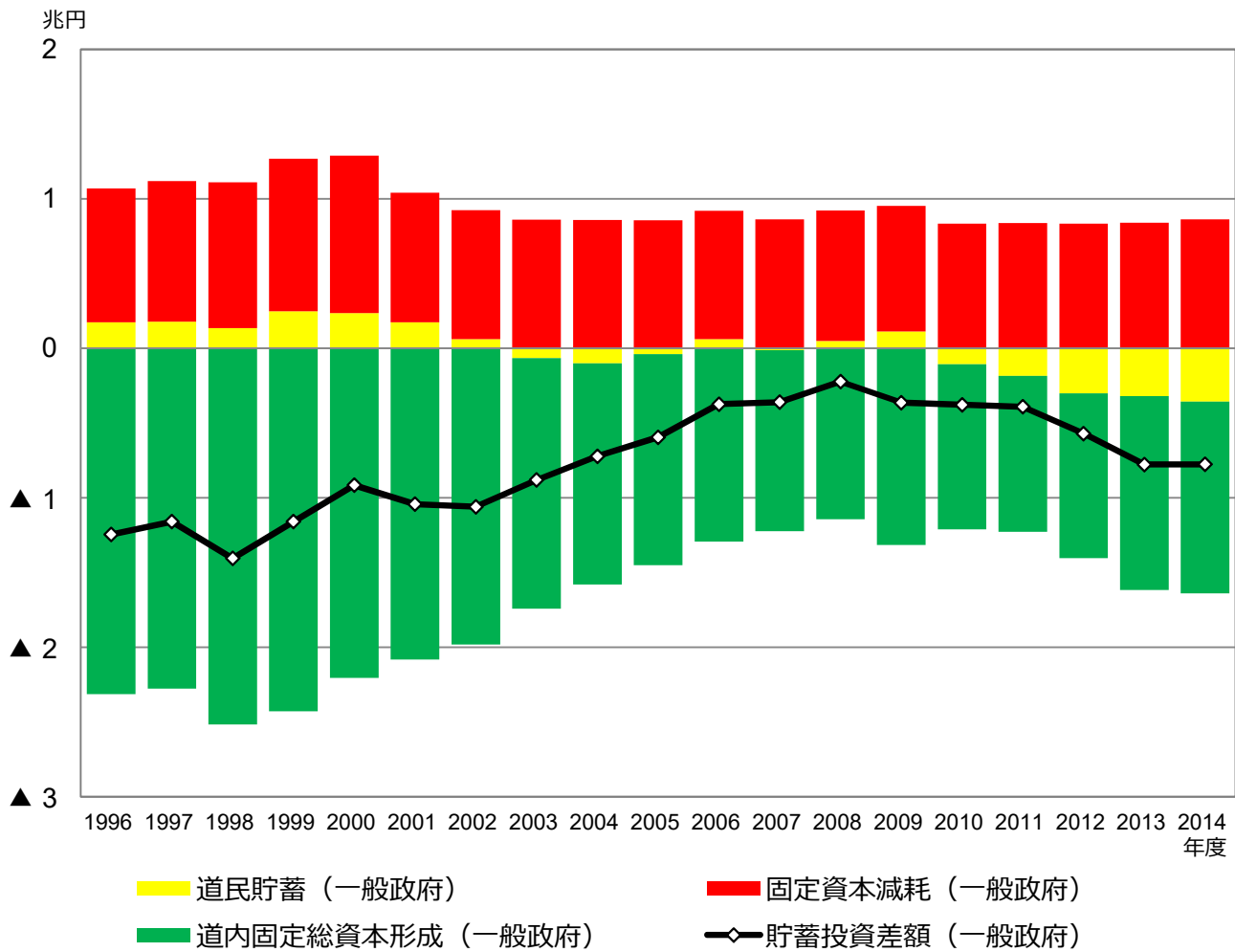
2-2-2 政府部門の貯蓄・投資バランス

図2-2は、道内一般政府部門の貯蓄投資の動向を示したものである。2001年度から2014年度にかけて、貯蓄は0.5兆円減少（0.1兆円→▲0.4兆円）、固定資本減耗分はほぼ横ばいとなっており、粗貯蓄全体では0.5兆円の減少。

投資側では、公共事業関係予算の削減を主因として道内総固定資本形成が0.8兆円減少している。

結果、粗貯蓄が減少する中で、粗投資の減少がそれを上回り、2001年との比較では貯蓄投資差額（投資超過）が縮小している。

図2-2 政府部門の貯蓄投資差額動向



出所:北海道総合政策部『道民経済計算』

2-2-3 貯蓄・投資の推移からみた道内経済の状況

北海道の貯蓄投資バランスは、民間部門は貯蓄超過の状態では資金の余剰（資金が流出）となっており、政府部門は投資超過で資金不足（資金の流入）となっている。

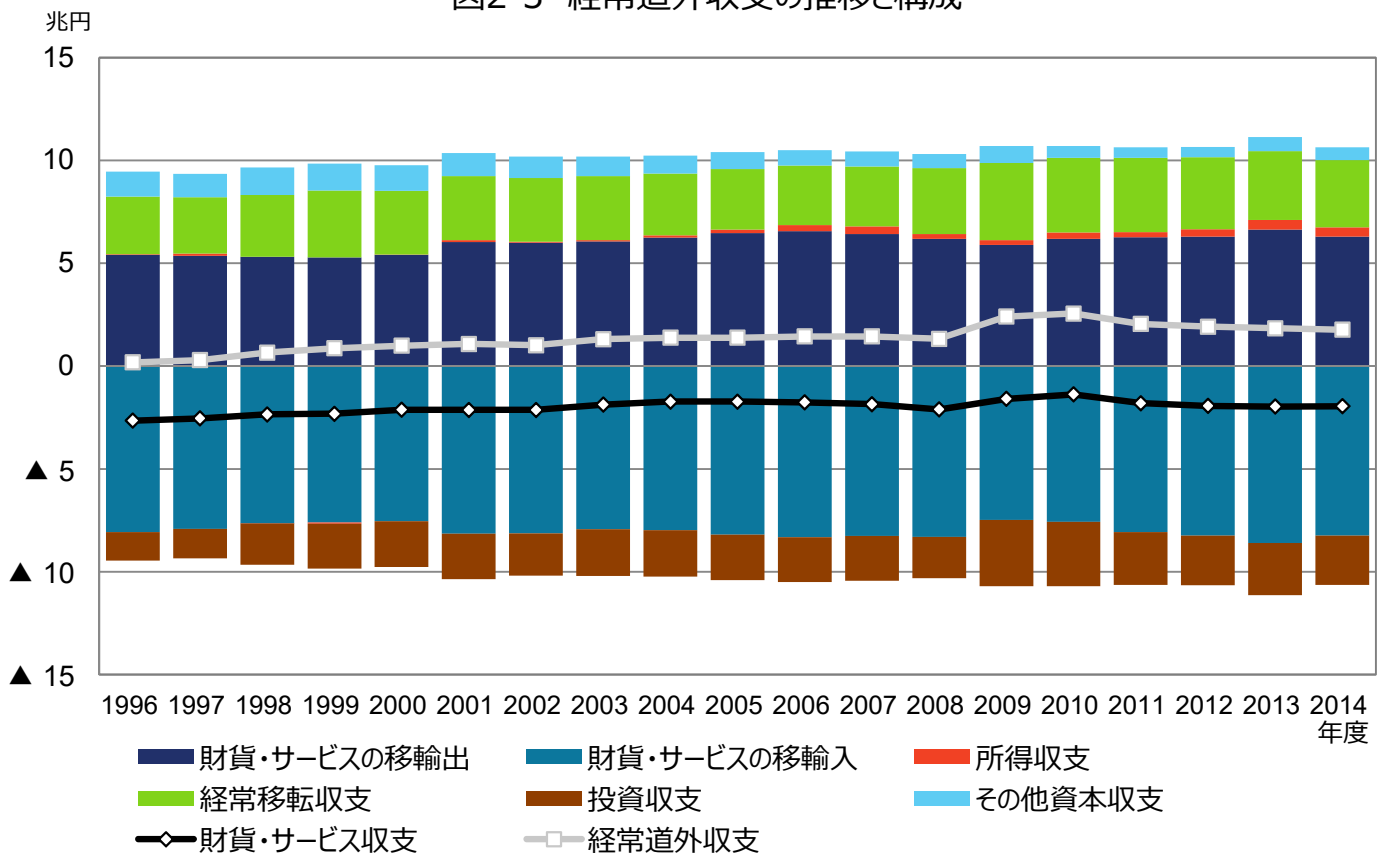
ただし、道内の民間部門における経済活動は、貯蓄・投資両面に亘って減退している状況がみてとれるほか、民間部門の道内固定資本形成が固定資本減耗を下回るようになっており、これは北海道の資本ストックが純減に転じていることを示唆している。また、政府部門においても同様の傾向がみられる。

以上のとおり、貯蓄から投資へと向かうマネーフローは、官民ともにグロスベースで縮小する傾向にあり、北海道経済はいわば「起爆力」を失いつつあるように思われる。

2-3 北海道における域際収支の動向

本節では、北海道と道外との間の収支の動向について、国際収支統計に準拠⁶しながらみていくこととする。図2-3は、縦軸のプラス方向は道内に居住する経済主体からみたインフローの状況を、マイナス方向にはアウトフローの状況を表示している⁷。

図2-3 経常道外収支の推移と構成



出所: 北海道総合政策部『道民経済計算』

図2-4 域際収支の構成

経常道外収支	
財貨・サービス収支	財貨・サービスの移輸出 - 財貨・サービスの移輸入
所得収支	雇用者報酬(純) + 財産所得(支払) - 財産所得(受取)
経常移転収支	その他の経常移転(支払) - その他の経常移転(受取)
資本道外収支	
投資収支	道外に対する債権の変動(土地の購入(純)を含む)
その他の資本収支	道外からの資本移転等(純)
統計上の不突合	

⁶ 2012年1月から主要項目の変更等が行われているが、ここでは従来表記方法を引き続き使用している。

⁷ 財・サービスの取引に伴う収支は、移輸出・輸入の規模を把握するため、それぞれ標記しているが、その他は収支尻を記載。

2-3-1 経常道外収支の状況

北海道の財貨・サービス収支は基調的に赤字の状態にあるものの、社会保障にかかわる国庫からの移転（経常移転収支のうちのその他経常移転）などにより、経常道外収支では黒字で推移している。

2001年度から2014年度への推移をみると、財貨・サービス収支は、移輸出が0.3兆円増加する一方、移輸入は0.1兆円増加し、赤字幅は縮小傾向（0.2兆円）にあり、その他経常移転の増加（0.1兆円）を主因に、経常道外収支の黒字は0.7兆円増加している。

2-3-2 資本道外収支の状況

経常道外収支における黒字の増加は、資本道外収支の赤字の増加を意味しており⁸、言い換えるなら、道外に対する資金のアウトフローの増大を意味している。資本道外収支のうち、金融資産・負債の取引に関わる投資収支は、一貫して赤字（支払超過）の状態（2014年度▲2.4兆円）であり、その赤字幅も拡大傾向にある。

これに対し、道外からの資本移転（そのほとんどが北海道開発事業費）等を含む、その他資本収支は一貫して黒字（受取超過）の状態（2014年度0.7兆円）ではあるものの、黒字幅は縮小傾向にある。これは、公共事業関連予算の削減が背景にあることが推察される。

2-3-3 道内経済における域際収支の状況

以上から、道内経済においては、財貨・サービスの移輸出入に係わって資金が流出する一方、それを上回る財政移転が道民可処分所得の形成に寄与している実態がみてとれる。資本取引の面からみれば、北海道開発事業費を基軸とする資本移転等（純）が、道内の資本ストックの形成に資する一方、対外的な金融資産・負債取引の様相を反映する投資収支は恒常的に赤字の状態にあり、道外からの資本移転等（純）を上回る規模で道外への資金流出が生じている。

ここで着目すべきは、経常道外収支の黒字が増大する傾向にあり、インフローの絶対額が増えてきている中で、その増加要因が社会保障に関わる経常移転へと移り変わってきている点である。

⁸ 国際収支統計では、「経常収支＋資本収支＋外貨準備増減＋誤差脱漏＝0」の関係にある。誤差脱漏を差し当たり無視し、道内には外貨準備を保有する通貨当局が存在しないことから、「経常収支＋資本収支＝0」の関係にあり、「経常収支＝（▲）資本収支」となる。これは、物やサービス等の移動に伴う収支（経常収支）と、資金移動に伴うお金の増減（資本収支）とは絶対値で一致する（符号は逆）ことを表している。

北海道開発事業費のように総資本形成に振り向けられる場合と、年金給付をはじめとする社会給付として家計に再分配され、民間最終消費支出に振り向けられる場合とでは、生産誘発効果の面で前者が後者を上回ることは留意する必要がある。

2-3-4 道内経済をめぐる資金流動の実態

これまでをまとめると、北海道経済を巡る資金流動の実態は、恒常的に下記のパターンが定着している。

- ①民間諸部門の貯蓄投資差額 > 0
- ②政府部門の貯蓄投資差額 < 0
- ③経常道外収支 > 0 但し、財貨・サービスの純移輸出 < 0

他方で、東京をはじめとする大都市圏の貯蓄投資差額は次のように表される。

- ①民間諸部門の貯蓄投資差額 < 0
- ②政府部門の貯蓄投資差額 > 0
- ③経常県外収支 < 0 但し、財貨・サービスの純移輸出 > 0

このように、北海道では、民間部門において生じた貯蓄超過分が投資需要の旺盛な大都市圏に吸引されるとともに、大都市圏から移入した財貨・サービスの対価が、北海道から大都市圏に向けて支払われている。他方で、大都市圏から北海道に向けては、財政による所得再分配（財政トランスファー）に伴う資金の流れが生じている。

2-4 貯蓄・投資と金融取引～第3章へ向けて～

経済を構成する各主体が、金融取引において資金余剰主体となるか、資金不足主体となるかは、それぞれの貯蓄・投資行動に依存して決まる。

各経済主体は今期の所得から必要な支出を賄い、その残りを貯蓄（＝所得－支出）する場合、一方で、各経済主体は将来に向けての投資を行うが、そうした投資が貯蓄を上回る場合には、その差額を借り入れなければならない（金融負債の増加）。逆に、貯蓄が投資を上回る場合には、その差額を貸し出すことができる（金融資産の増加）。

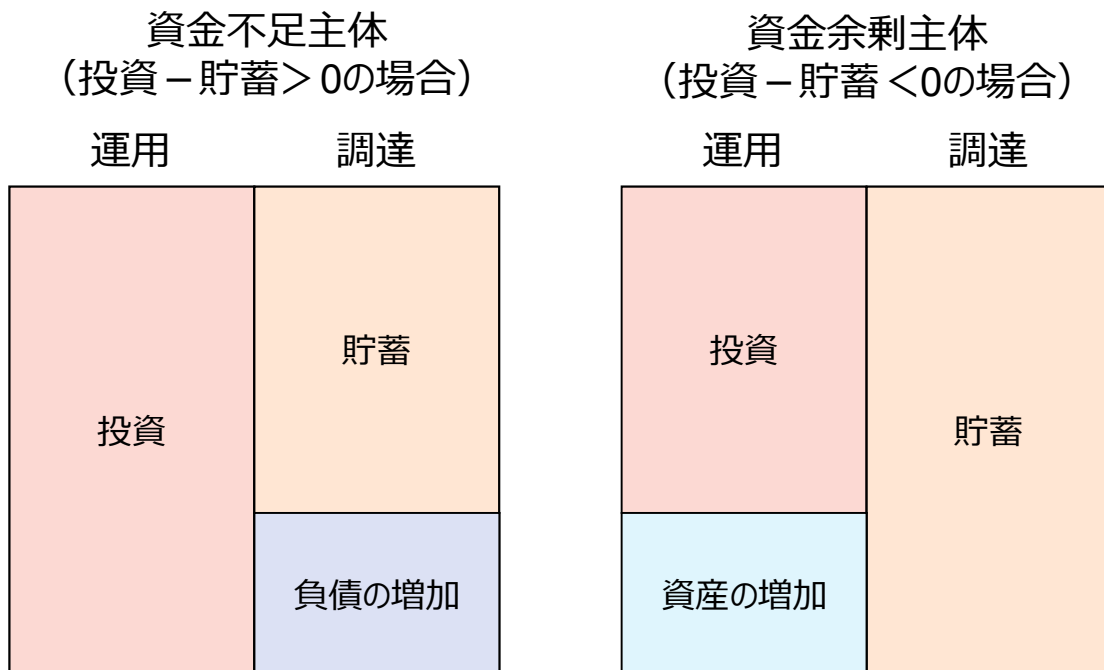
こうした関係は、次のように表すことができる（図2-5）。

$$\text{金融負債の増加} = \text{投資} - (\text{所得} - \text{支出}) = \text{投資} - \text{貯蓄} (> 0)$$

$$\text{金融資産の増加} = (\text{所得} - \text{支出}) - \text{投資} = \text{貯蓄} - \text{投資} (> 0)$$

ここで、投資が貯蓄を上回る主体のことを資金不足主体（または、投資超過主体、赤字主体）と呼び、貯蓄が投資を上回る主体のことを資金余剰主体（または、貯蓄超過主体、黒字主体）と呼ぶ。

図2-5 資金不足主体と資金余剰主体



通常、各経済主体は資金の純粹な借り手あるいは貸し手であるというよりは、一方で資金を借り入れると同時に、他方では資金を貸し出すという形で、資産・負債を両建てにしていることが多い。

この点を考慮に入れると、先の2式は次のように表すことができる（図2-6）。

ネット・ベースの金融負債

$$= \text{グロス・ベースの金融負債} - \text{グロス・ベースの金融資産}$$

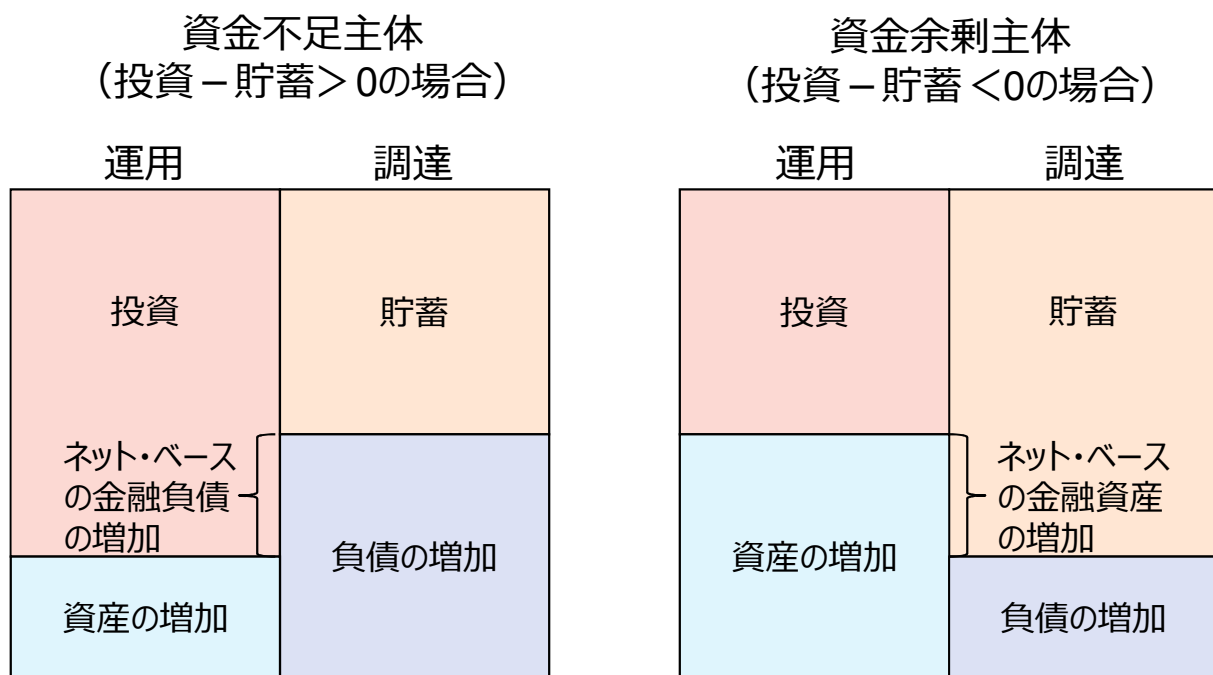
$$= \text{投資} - \text{貯蓄} (> 0)$$

ネット・ベースの金融資産

$$= \text{グロス・ベースの金融資産} - \text{グロス・ベースの金融負債}$$

$$= \text{貯蓄} - \text{投資} (> 0)$$

図2-6 資金不足主体と資金余剰主体（両建ての場合）



一般に、経済を構成する各主体の貯蓄投資バランスが等しくなることはきわめて稀であり、貯蓄超過もしくは投資超過の状態におかれる。

すなわち、貯蓄超過は資金余剰を意味し、余剰分に見合った金融資産の純増となって現れる。他方で、投資超過は資金不足を意味し、不足分を補填するに足る負債の純増となって現れる。

こうした資金の過不足は、金融取引によって調整される。

金融取引は、資金余剰主体から資金不足主体へ資金を融通することで、資金の過不足を調整するとともに、経済循環の円滑化あるいは循環規模の迅速な拡大に貢献する。

金融取引において、資金の移転チャネルに着目すると、それは「直接金融」と「間接金融」とに大別することができる。

「直接金融」とは、資金が最終的な貸し手から最終的な借り手に直接流れる場合をいう。最終的な借り手が発行する証券のことを、金融論では「本源的証券（具体的には、株式や債券、金銭消費貸借契約証書など）」と呼ぶが、「直接金融」では、最終的な貸し手が発行する本源的証券と引き換えに、最終的な借り手から資金が直接的に融通される。

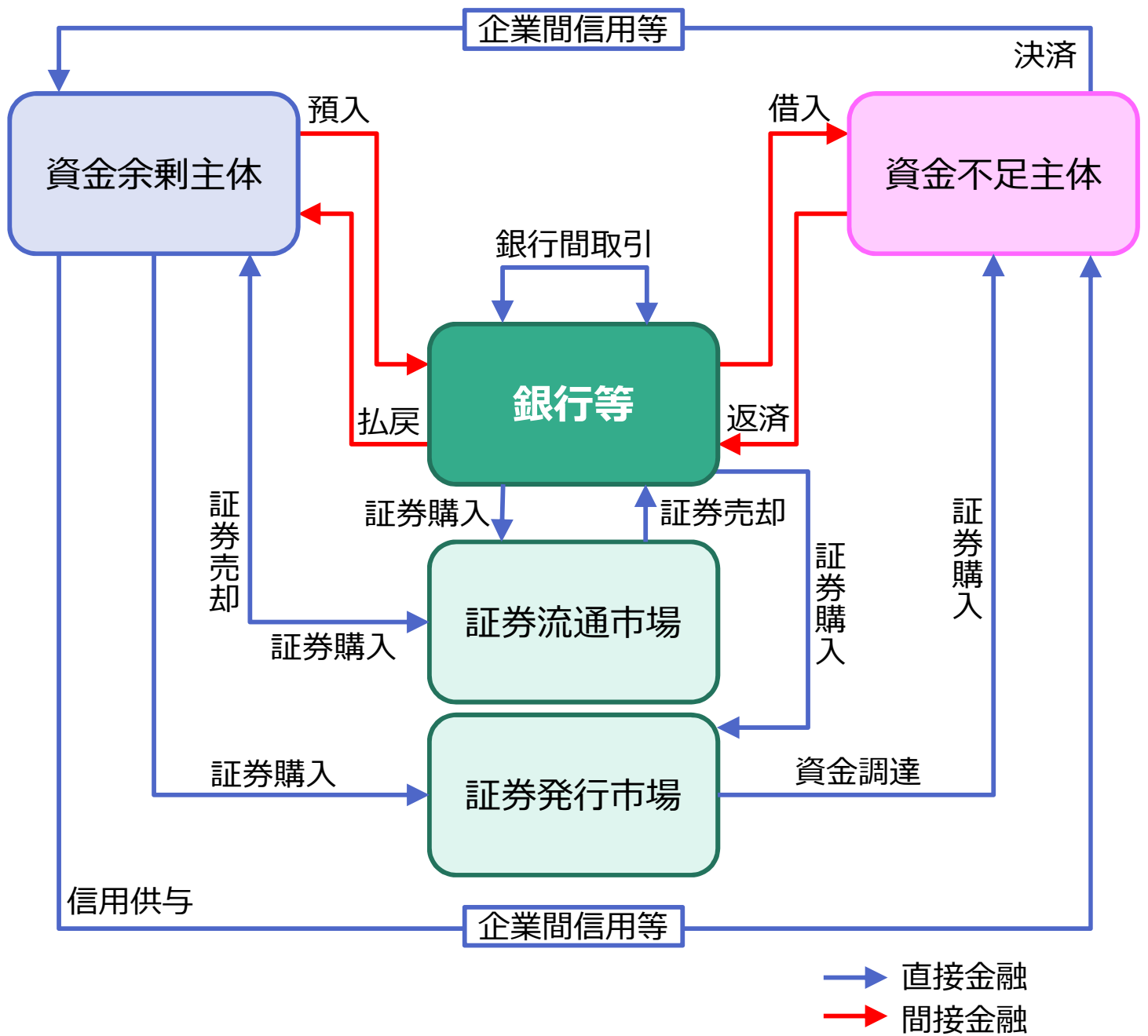
これに対して、「間接金融」とは、最終的な貸し手と最終的な借り手のあいだに、銀行など金融仲介機関が介在する資金の流れをいう。

金融仲介機関は、「間接証券（具体的には、預金証書など）」を発行して最終的な貸し手が提供する資金と交換し、最終的な借り手が発行する「本源的証券」との交換により資金を融通する。すなわち、間接証券を本源的証券に転換（資産変換）し、資金の移転を仲介していると言える。

地域経済においても、金融活動には「直接金融」と「間接金融」の両形態を見いだすことができるが、概して、地域経済では、中小企業が付加価値生産や雇用などの面において中核的な位置を占めている。

中小企業のほとんどは、その規模がまさに中小であるため、企業間信用以外の「直接金融」のルートは、制度上、閉ざされている。また、地方公共団体の資金調達についても、都道府県と政令指定都市以外は市場公募による地方債は主要な方法とは言えず、その多くは「間接金融」のルートに依存している。

図2-7 金融取引の体系図



こうしたことから、地域経済の資金融通においては、「間接金融」、特に銀行をはじめとする預金取扱金融機関を経由するルートが最も重要となる。

そこで、次章においては、預金取扱金融機関（銀行、信用金庫、信用組合）に焦点を当て、北海道における資金の蓄積と融通の状況について概観する。

貯蓄・投資バランスのフレームワーク

貯蓄投資バランスとは、道民経済計算における資本調達勘定で算出される投資と貯蓄が事後的には一致することをいう。

道民経済計算においては、支出面と処分面からみて、以下のような恒等関係が成り立つ。

道内総支出

$$= \text{最終消費支出(民間・政府)} + \text{道内総資本形成} + \text{財貨・サービスの移出入(純)} + \text{統計上の不突合※}$$

※ 支出側と生産側の推計方法の違いにより生じる推計値の差を調整する項目

道民可処分所得

$$= \text{道内総支出} - \text{固定資本減耗} + \text{道外からの要素所得(純)} + \text{道外からのその他の経常移転(純)}$$

道民貯蓄を以下のとおり定義する。

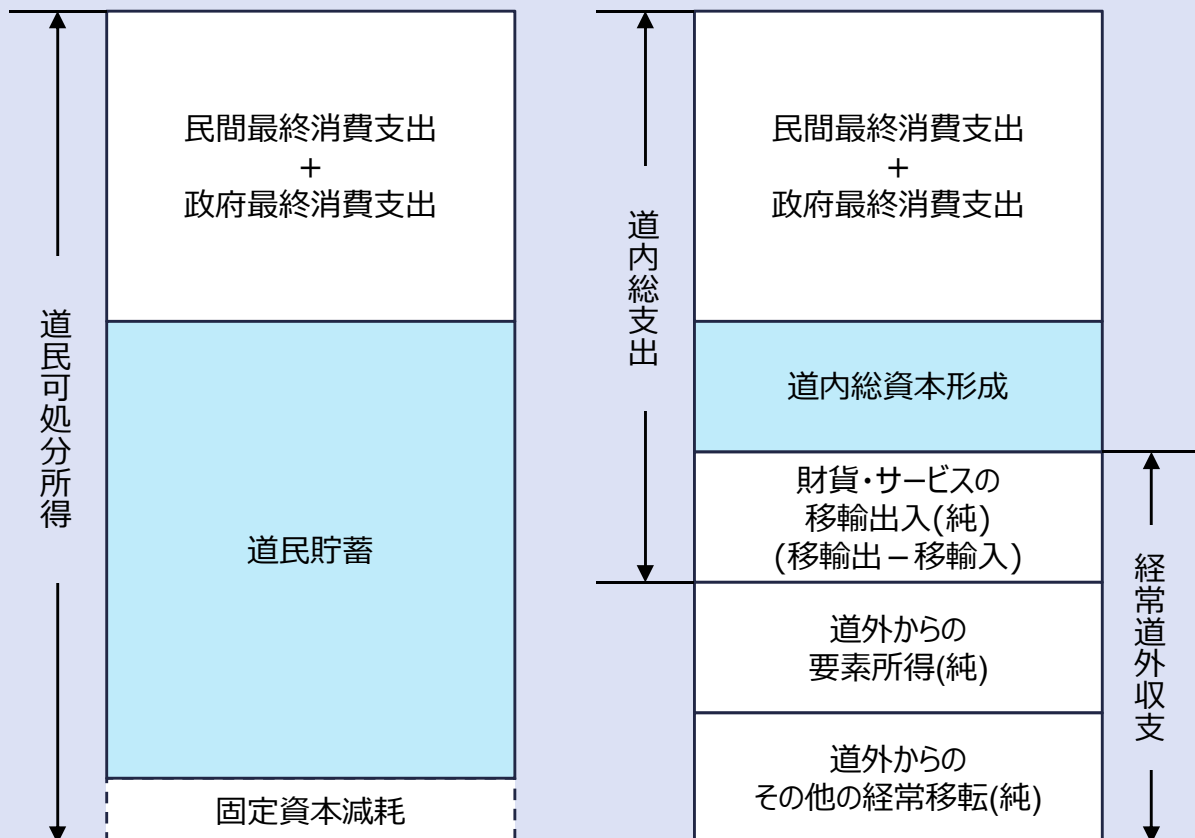
$$\text{道民貯蓄} = \text{道民可処分所得} - \text{最終消費支出(民間・政府)}$$

以上を整理すると、以下の関係が成り立つ。

$$\begin{aligned} \text{道民貯蓄} - \text{道民純資本形成} & (\text{※道内総資本形成} - \text{固定資本減耗}) \\ = \text{財貨・サービスの移出入(純)} & + \text{道外からの要素所得(純)} \\ + \text{道外からのその他の経常移転(純)} & + \text{統計上の不突合} \end{aligned}$$

この関係式が貯蓄投資バランスであり、統計上の不突合をさしあたり無視するのであれば、貯蓄投資差額（左辺）は経常収支（右辺）と等しくなる。

さらに、貯蓄投資差額を民間諸部門と一般政府に分割すると、民間諸部門における貯蓄投資差額と一般政府における貯蓄投資差額の総和は、経常収支に等しくなるという形で表現することが出来る。



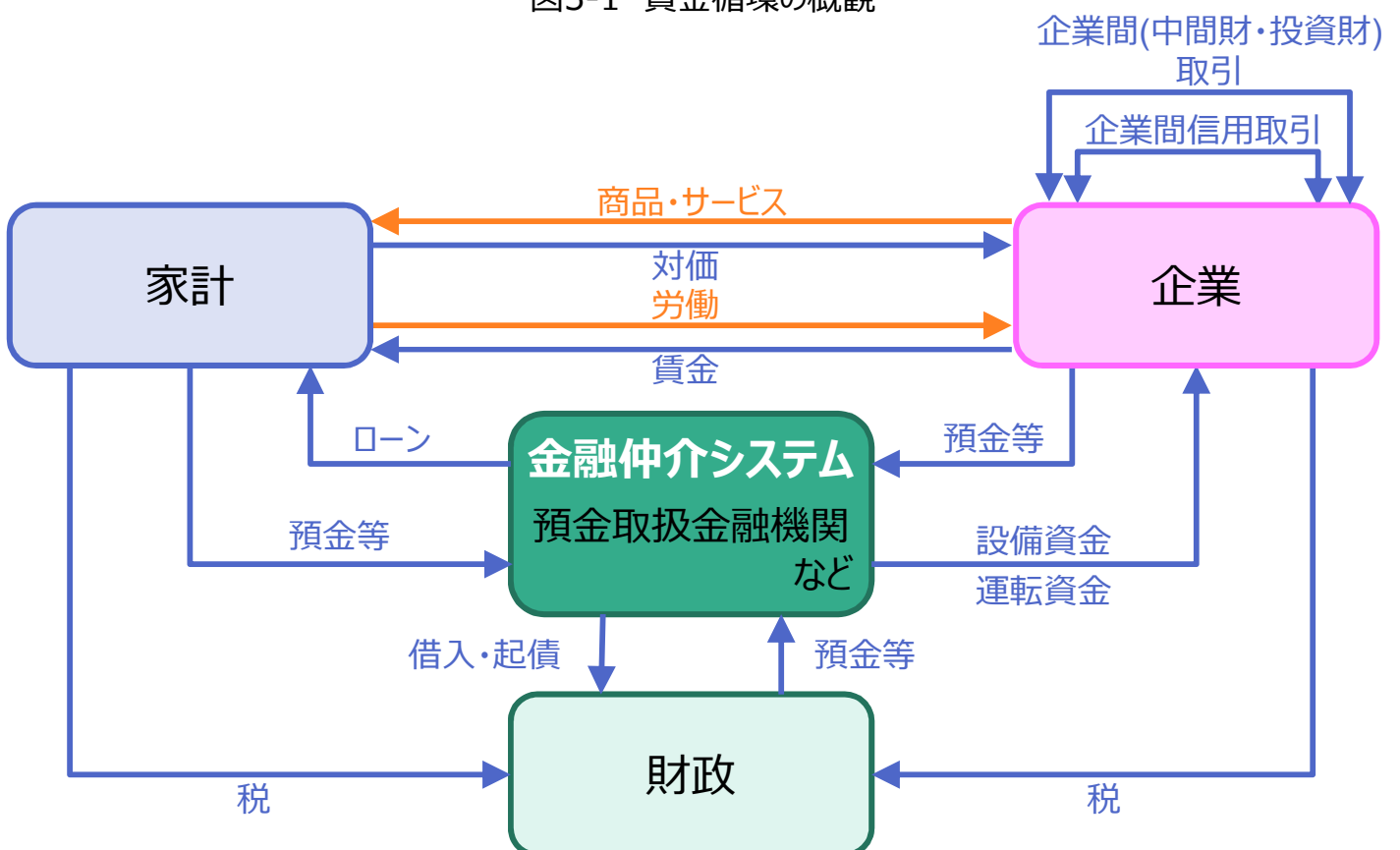
第3章 北海道における金融仲介システムの現状

3-1 はじめに

第2章で明らかになった実体経済の貯蓄超過と投資超過は、各部門の金融資産・負債の増減に着目した資金循環勘定上、資金余剰と資金不足に対応している。つまり、家計・事業者における余剰資金が、銀行をはじめとする預金取扱金融機関等へ預金・証券の形をとって流入し、これが直接的または間接的に、設備資金や運転資金を必要とする企業や住宅ローン借入等を行う家計に供給されることをとおして、それぞれのニーズを充足させ、実体経済を循環させているといえる。

図3-1は、前掲図2-7で示した資金の流れを、実態経済も含めて、あらためて概観したものである。本章では、家計・事業者等の資金余剰、資金不足の間を仲介し、滞りなく経済活動が行われるよう機能している金融仲介システムの中核を担う預金取扱金融機関（以下、金融機関）に着目し、ディスクロージャー誌等の公開情報を利用して、主体別、資金用途別等いくつかの切り口から、マネーフローの実態を明らかにする。

図3-1 資金循環の概観



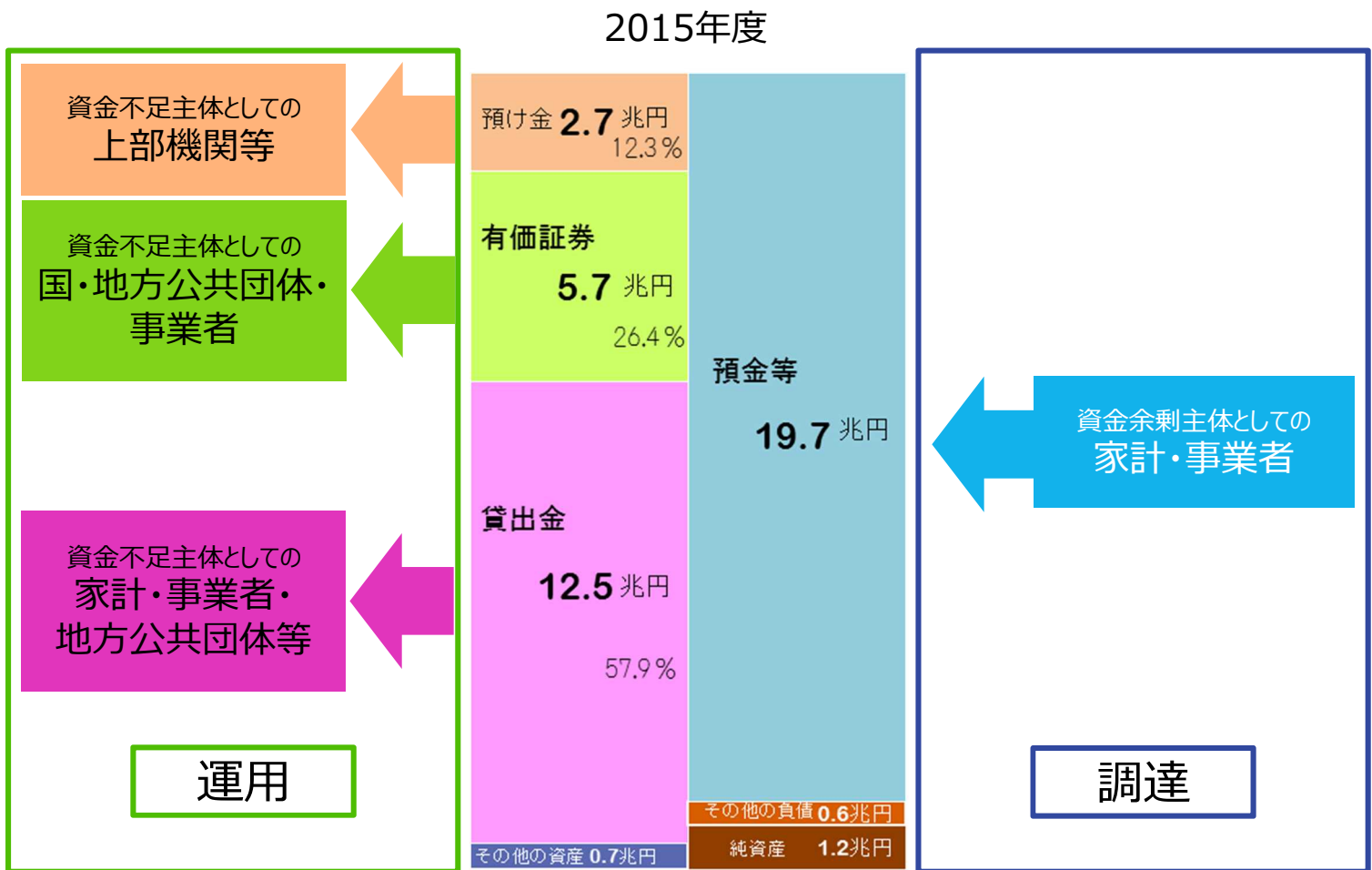
3-2 金融機関全体の預貸構造からみる金融仲介機能

図3-2は、2015年度末における、北海道に本店を有する金融機関の貸借対照表を合算し、金融機関を媒介する資金の流れを簡記したものである。

貸借対照表は、ある一時点における財産の状況をあらわしたものであり、右側（負債・資本勘定）が資金の調達方法を、左側（資産勘定）は資金運用の方法を示している。

このように、金融機関は、資金余剰主体としての家計や事業者から、運用の原資ともいえる預金を調達し、資金不足主体である国・地方公共団体・家計・事業者に資金供給することにより、実体経済の循環を担う働きをしている。

図3-2 北海道に本店を有する金融機関の預貸構造



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

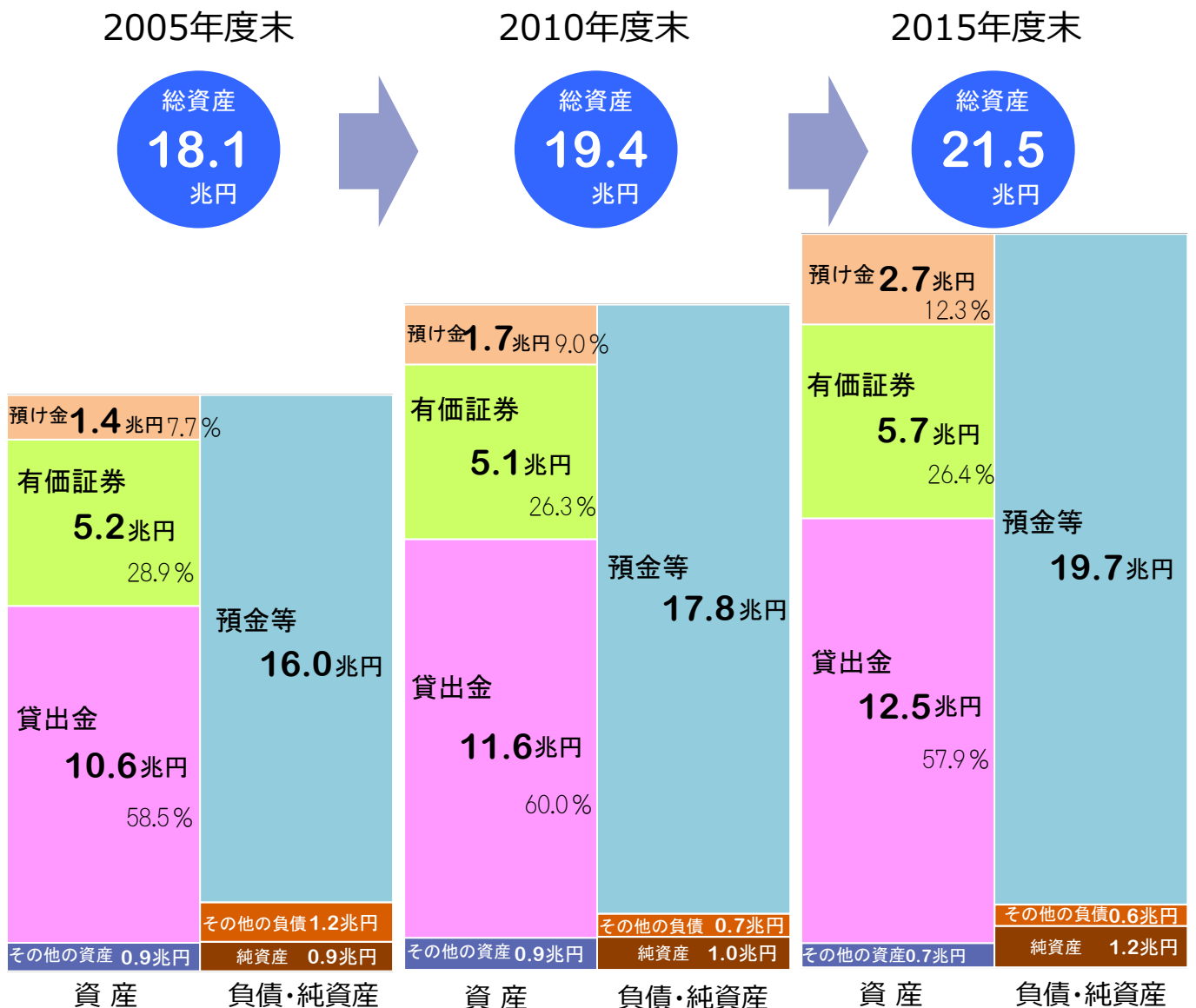
3-3 道内地域金融機関(※)の預貸構造の推移

※ 北海道内に本店を有する銀行・信用金庫・信用組合

さらに、道内地域金融機関の預金・貸出金・有価証券について、主体別・業種別などの観点から実態をみる。

道内地域金融機関の総資産合計は、過去10年間（2005年度末から2015年度末）で3.4兆円増加している。そのうち、2015年度末における資産勘定の構成比をみると、2005年度末との比較では、預け金は4.6ポイント上昇しているが、有価証券は2.5ポイント低下、貸出金は0.6ポイント低下している（図3-3）。

図3-3 道内地域金融機関の預貸構造の推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

3-4 道内地域金融機関の業種別貸出金の推移・内訳

貸出金を業種別にみると、2015年度末では個人の割合が最も高く（26.6%、3.3兆円）、次いで地方公共団体等（22.2%、2.8兆円）、不動産業・物品賃貸業（13.4%、1.7兆円）となっている（図3-4）。

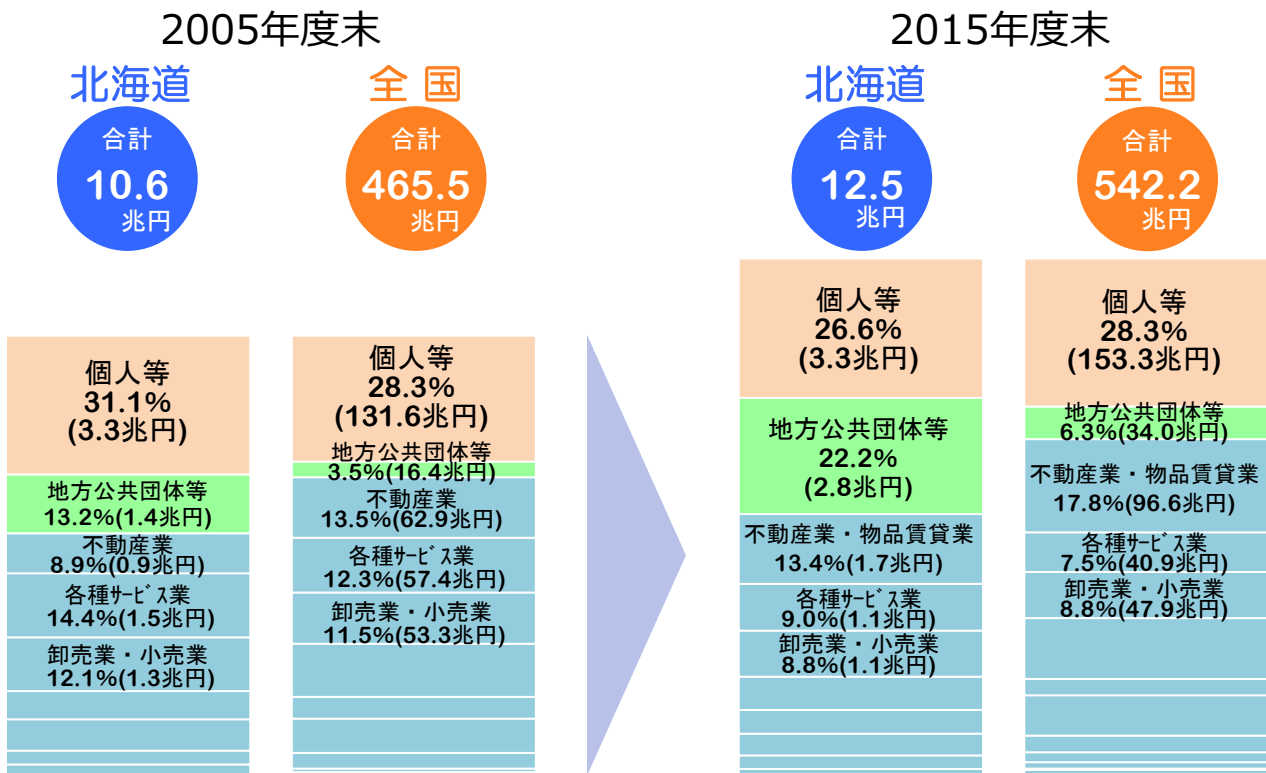
過去10年間の推移でみると、地方公共団体等の増加が顕著で、2007年度から6年間継続した財政融資資金の補償金免除繰上償還等による公的資金の償還と、民間資金への借換え等のほか、金融機関側においても低リスク融資への急激なシフトがみられたことにより、残高で1.4兆円増加、構成比は9.0ポイント上昇している。地方公共団体等については、全国的にも残高、構成比ともに増えているが、北海道においては、全国と比較して構成比が高いのが特徴（2015年度末、全国：6.3%、北海道：22.2%）となっている。

増加額では地方公共団体等に次いで不動産業・物品賃貸業が多く（+0.8兆円、+4.5ポイント）※、アパート・マンション向け貸出の増加が大きく寄与しているものと考えられる。

減少額では、卸売業・小売業のほか、各種サービス業（宿泊業、飲食業、医療・福祉等の合計※）の減少が著しい。

※ 集計上の制約から、2005年度末においては、「物品賃貸業」の計数は「各種サービス業」に含まれている。

図3-4 道内地域金融機関の業種別貸出金の推移・内訳



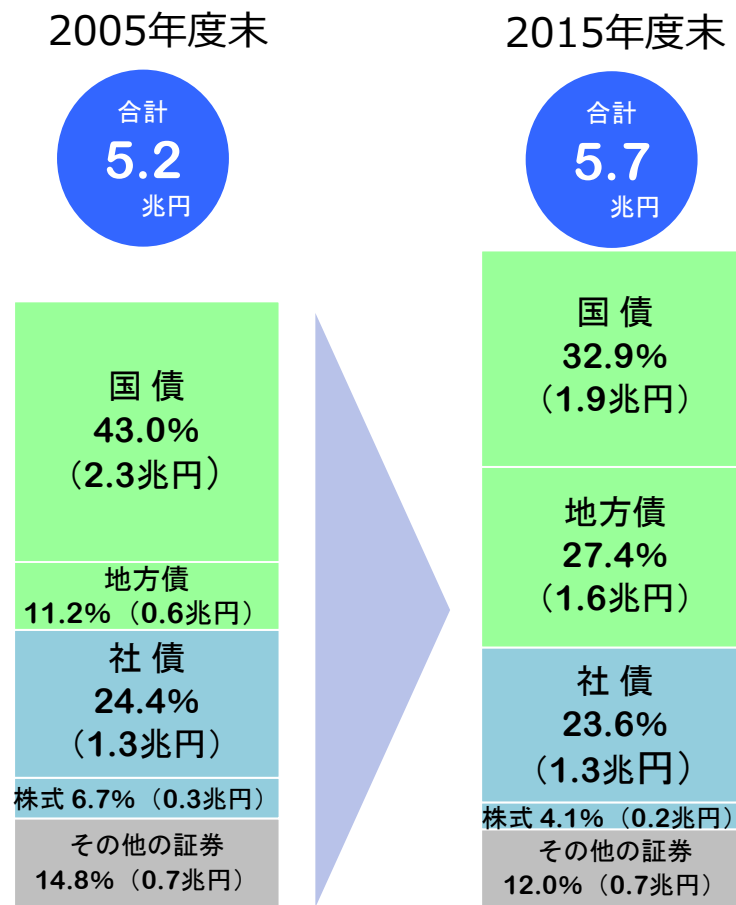
出所：日本銀行『貸出先別貸出金』及び各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

3-5 道内地域金融機関の種類別有価証券の推移・内訳

有価証券をみると、10年間で、全体で0.5兆円の増加となっている。内訳では、社債、株式、その他の証券が計▲0.1兆円（構成比▲6.2ポイント）と、残高としては横ばいである（図3-5）。

地方債については+1兆円（構成比+16.2ポイント）と、残高・構成比の両面において大幅に増加している一方、国債については、▲0.5兆円（構成比▲10.1ポイント）と残高・構成比の両面において減少している。この両者の変動要因としては、発行団体の増加や商品の多様化等から市場公募地方債の発行残高が大きく増加している中、国債利回りの低下を受けて、相対的に利回りの高い地方債に資金がシフトしていることが考えられる。

図3-5 道内地域金融機関の種類別有価証券の推移・内訳



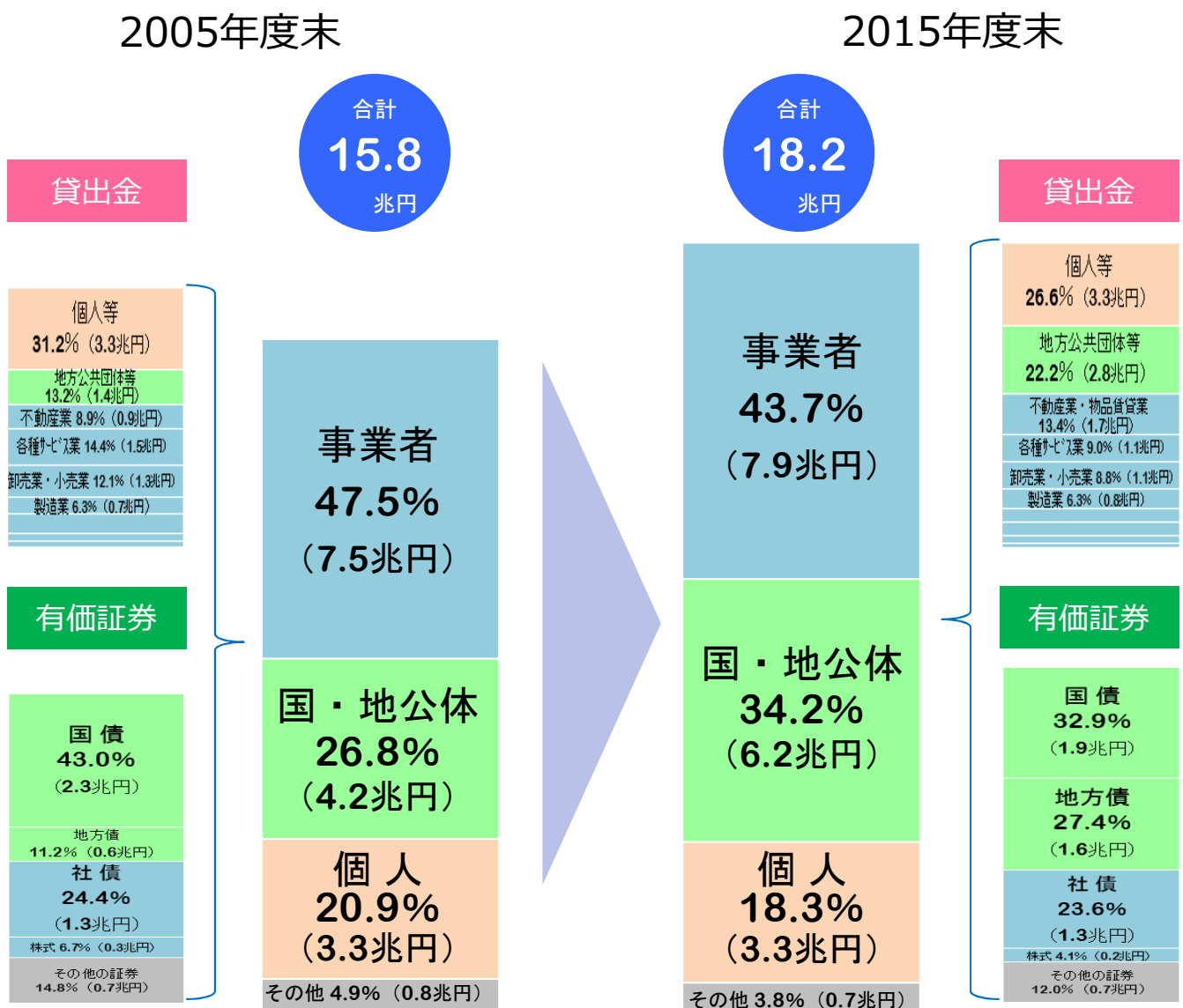
出所：各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

3-6 道内地域金融機関における資産運用主体別構成

資産の大半を構成する貸出金と有価証券を合算し、主体別に分類すると、国・地方公共団体向けは、10年間で貸出金、有価証券ともに大幅に増加し、全体での2.4兆円の増加に対して、2.0兆円の増加と大部分を占めており、事業者向けの0.4兆円の増加を大きく上回っている（図3-6）。

構成比については、国・地公体向けは残高の増加に合わせ7.3ポイント上昇しているが、事業者向けは残高では微増したものの、構成比としては4.1ポイント低下し、4割程度となっている。

図3-6 道内地域金融機関における資産運用主体別構成イメージ



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

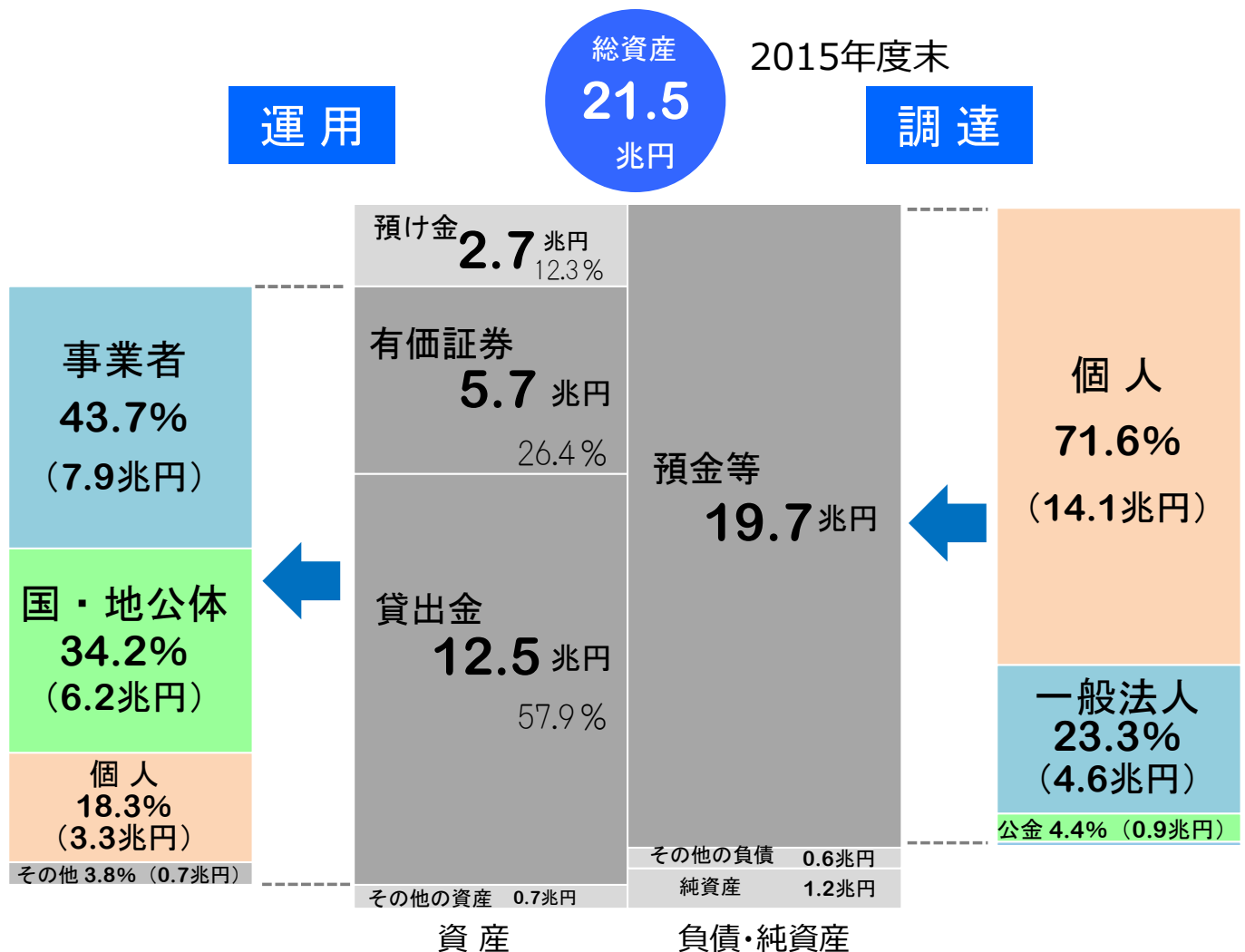
3-7 道内地域金融機関による資金仲介

預金等（調達資産）を主体別に分類すると、個人14.1兆円（構成比71.6%）、一般法人4.6兆円（同23.3%）、公金0.9兆円（同4.4%）となっている。

前述の運用イメージと合わせると、図3-7のとおり、北海道の地域金融機関による資金調達の主体別構造は、個人から約7割、法人から約2割を調達しており、これらの主体が資金余剰主体として資金を供給している。

資金運用先の主体別構造は、国・地方公共団体向けが3割超となっており、足下での構成比も上昇している一方で、事業者向けは約4割にとどまっている。このことから、仲介機能が果たす直接の経済活動への貢献は限定的であることが推察される。

図3-7 道内地域金融機関による資金仲介イメージ



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

3-8 本章のまとめ

以上のとおり、金融機関は資金余剰主体としての個人から7割、法人から2割を調達し、それを資金不足主体である事業者4割、国・地方公共団体3割、個人2割の割合で資金供給している。だが、経済活動への直接的な貢献といえる貸出金の増加については、過去10年間において、預金増加分の半分程度にとどまっている。特に、貸出金の増加のうち、7割程度が地方公共団体向けが占めており、事業向け貸出の増加はわずかである。

このような状況下で、金融機関による金融仲介機能の発揮については、金融庁でも「平成28事務年度 金融行政方針」において、「人口の減少や高齢化の進展、FinTech等の技術革新の動き、世界的な長短金利の低下等、金融機関の経営環境は大きく変化しており、例えば、横並びで単純な量的拡大競争に集中するような銀行のビジネスモデルが限界に近付いているなど、従来のビジネスモデルでは競争力を失う可能性がある」と問題提起している。このため、「資産規模をコントロールしつつ、より安定的な収益基盤の構築を行うことが重要となってきた」としており、各金融機関は、自らを取り巻く環境の変化を踏まえたうえで、安定的に収益を確保していくことが求められているところである。そうした中、現在、道内地域金融機関の収益性はどのような状況にあるのか、また今後の見通しや課題等は何か、これらの点については次章において分析を加えていくことにしよう。

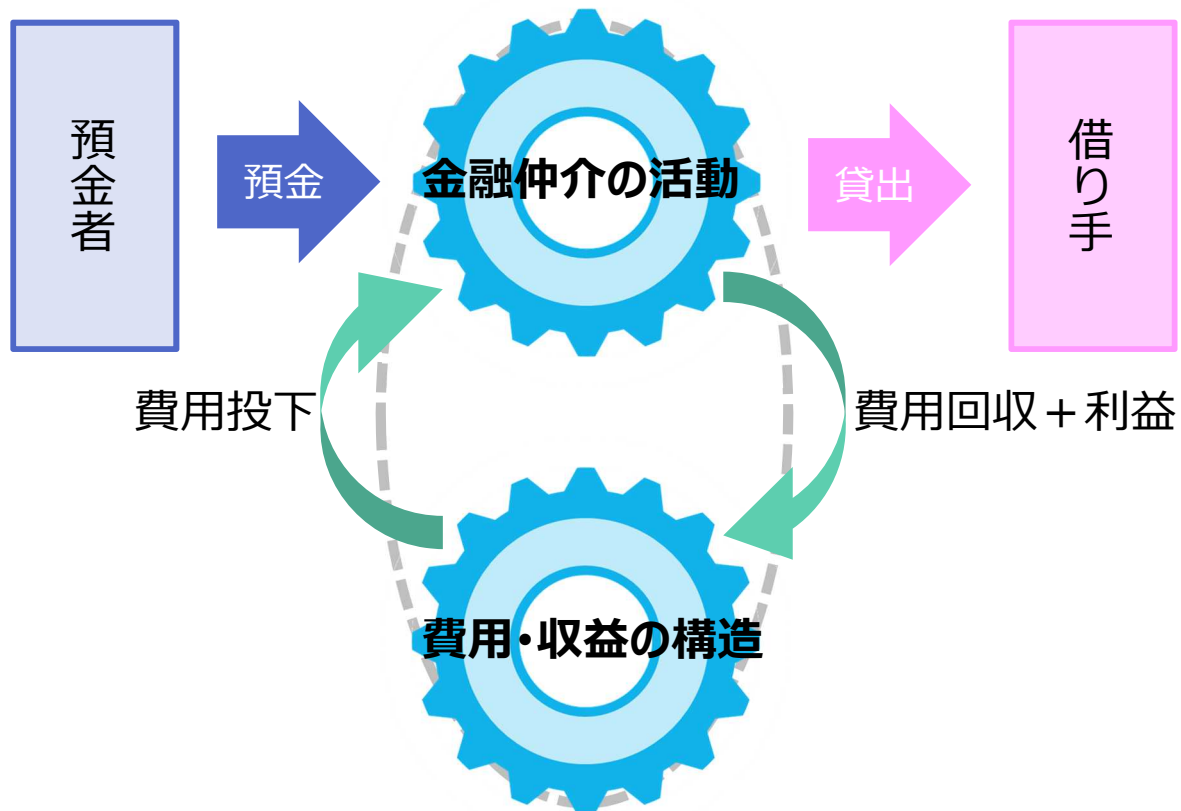
第4章 道内地域金融機関のビジネスモデルとその収益性

4-1 はじめに

金融機関は、預貸業務を基軸として金融仲介の活動に携わっているが、金融仲介の活動は経済インフラの一環をなすものとしての公共性を帯びつつも、基本的にビジネスとして営まれている。

預貸業務など一連の業務を遂行するに当たっては、所要の費用を投じるとともに、預け入れられた有利子預金に対しては預金利息を払い、借り手からは貸出金利息を徴求することを基本としている。

そこでは当然に、投下した費用を賄うに足るだけの収益の獲得が見込まれていなければならず、そうでなければ金融仲介の活動を継続することは困難になる。さらに、積極的なリスクテイクあるいは業容の拡大を見据えるならば、投下した費用を回収してなお余りある利益の確保が求められる。

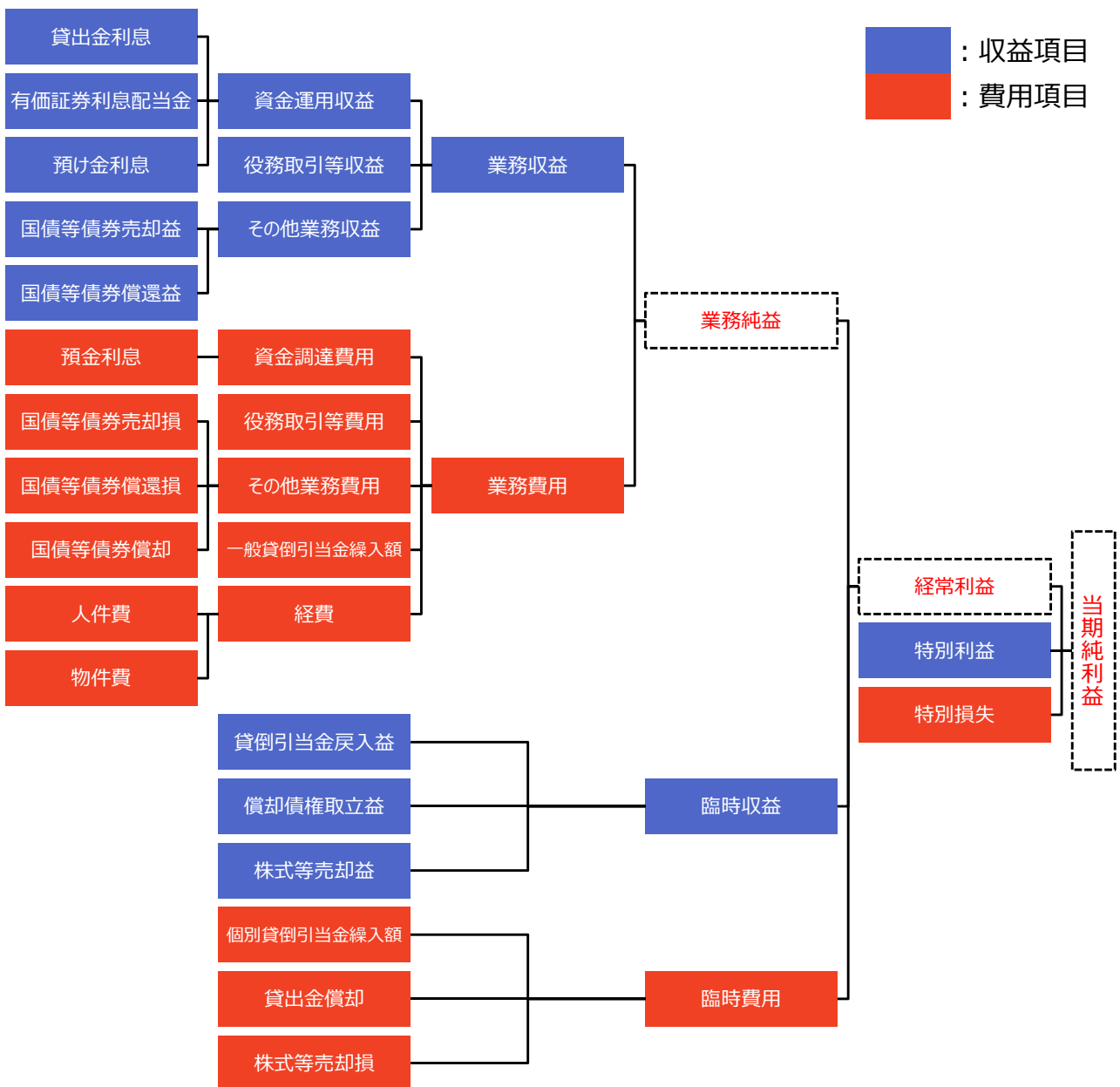


その意味で、金融機関が如何なる費用・収益の構造を有しているかは、金融仲介活動の量的あるいは質的なパフォーマンスを規定するものとして重要な側面である。

他方で、金融仲介活動のあり方は、それに必要な費用ならびに活動の結果として獲得が見込まれる収益を規定するという意味で、金融仲介の活動と費用・収益の構造は相互規定的な関係にあるともいえる。

本章では、道内地域金融機関の経営実態がどのように変化してきたかを、費用・収益の側面から分析し、そこから見えてくる課題等について考察する。

<金融機関の損益構造の体系（イメージ）>



4-2 業務純益の諸類型と道内地域金融機関の損益構造

金融機関の損益については、一般企業とは異なり、図4-1の構成で表される。

2001年度以降の道内地域金融機関の損益状況をみると（第3章では、預貸構造の10年間の推移をみてきたが、損益に関しては、もう少し遡り傾向をみる）、図4-2のとおり、2002年度のその他の経常費用（貸倒引当金の繰入）の大幅増による赤字、2008年度はリーマンショックの影響からその他業務費用（国債等債権償却）が増加し赤字を計上している。

構成比では、収益の大宗は貸出金・預け金利息、有価証券利息配当金が占めており、役務取引等収益等（振込手数料や投資信託の販売手数料など）等の他の収益の貢献はわずかで、伝統的なビジネスモデルを堅持している。

図4-1 金融機関の損益構成

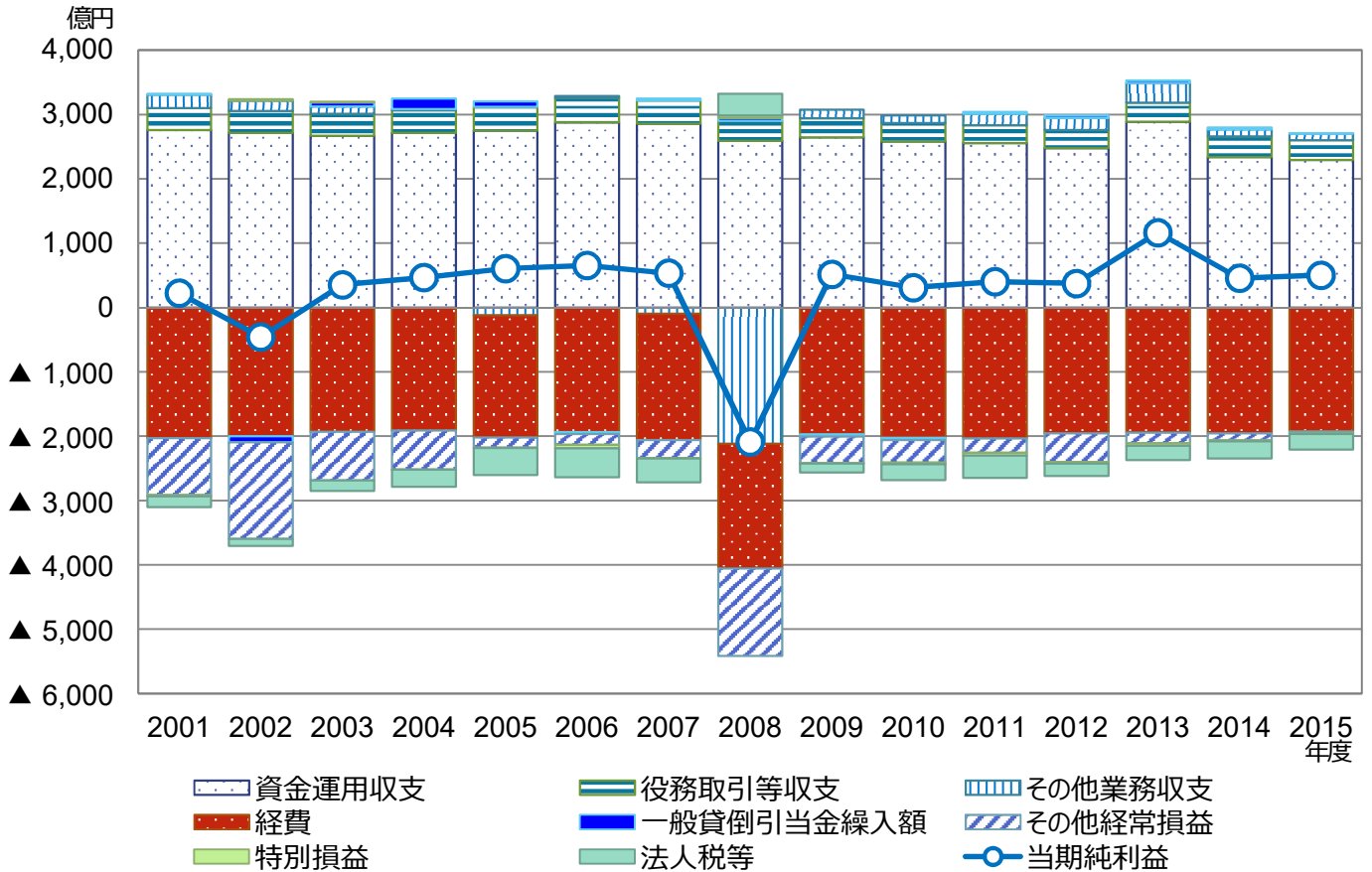
業務粗利益 資金運用収益 -) 資金調達費用 役務取引等収益 -) 役務取引等費用 特定取引収益 -) 特定取引費用 その他業務収益 -) その他業務費用	経費 = 営業経費 - 臨時的経費 (営業経費 = 人件費 + 物件費 + 租税公課)			
	実質業務純益	国債等債券関係損益	一般貸倒引当金繰入額	
		コア業務純益	業務純益	臨時損益
				経常利益
【業務粗利益】 ・一般企業の売上高に相当	【実質業務純益】 ・業務粗利益から経費を控除 ・一般企業の営業利益に相当	【コア業務純益】 ・実質業務純益から国債等債券関係損益を控除。本業の儲けを意味する ・国債等債券関係損益 = 国債等債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

(図表出所)川本裕子『金融機関マネジメント』東洋経済新報社、2015年、p.26を基に作成

貸倒引当金とは

貸出金等が将来回収できない場合に備え、それぞれの債権のリスクに応じて、回収不能見込額をあらかじめ積み立てておく金額のこと。貸出金等が回収不能となった場合、大きな損失を被るリスクを回避できる。債権区分ごとに計上する一般貸倒引当金（業務費用）と債務者ごとに計上する個別貸倒引当金（臨時費用）とがある。

図4-2 道内地域金融機関の損益構造



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

4-3 コア業務純益ROA、ROEの推移と要素分解

収益性をROA、ROEの観点からみる。金融機関の本業の儲けを表すコア業務純益ベースでの資本効率（コア業務純益ROE）と資産の運用効率（コア業務純益ROA）は、ともに2013年度の一過性の要因による上昇を除き、経年的に低下している（図4-3）。

コア業務純益ROEについては、図4-4のとおり展開可能であり、次節以降、損益の変化をみていく中で、コア業務純益ROEの低下の要因をみていく。

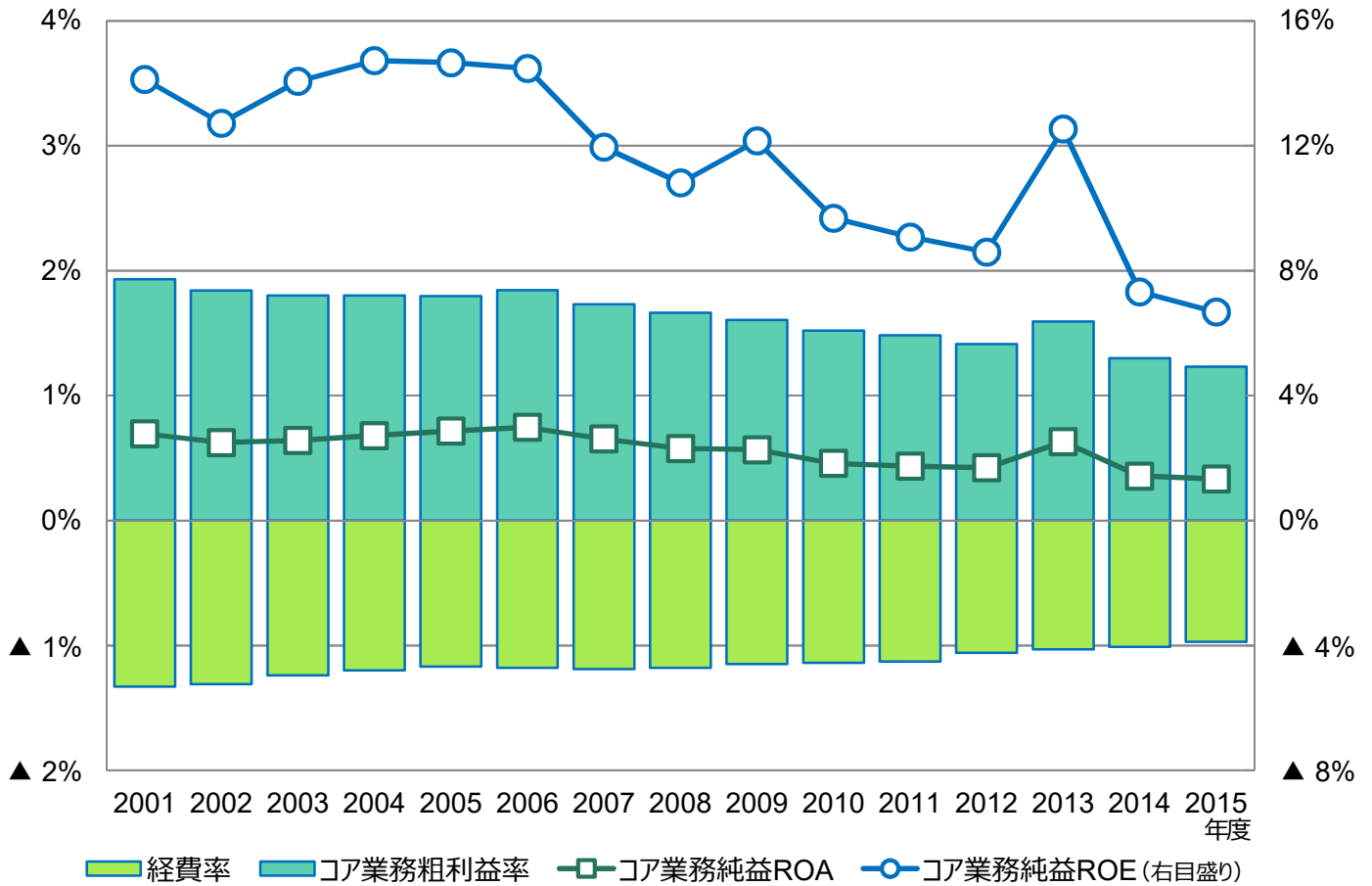
なお、コア業務純益ROEを構成する財務レバレッジについては、20倍程度で安定的に推移している。

ROE、ROAとは

ROE (Return On Equity) は「資本利益率」と呼ばれ、金融機関においては、自己資本（銀行は株主資本、協同組織金融機関は組合員勘定又は会員勘定）をベースにどれだけ効率よく利益をあげているかを示す指標。当期純利益／自己資本。

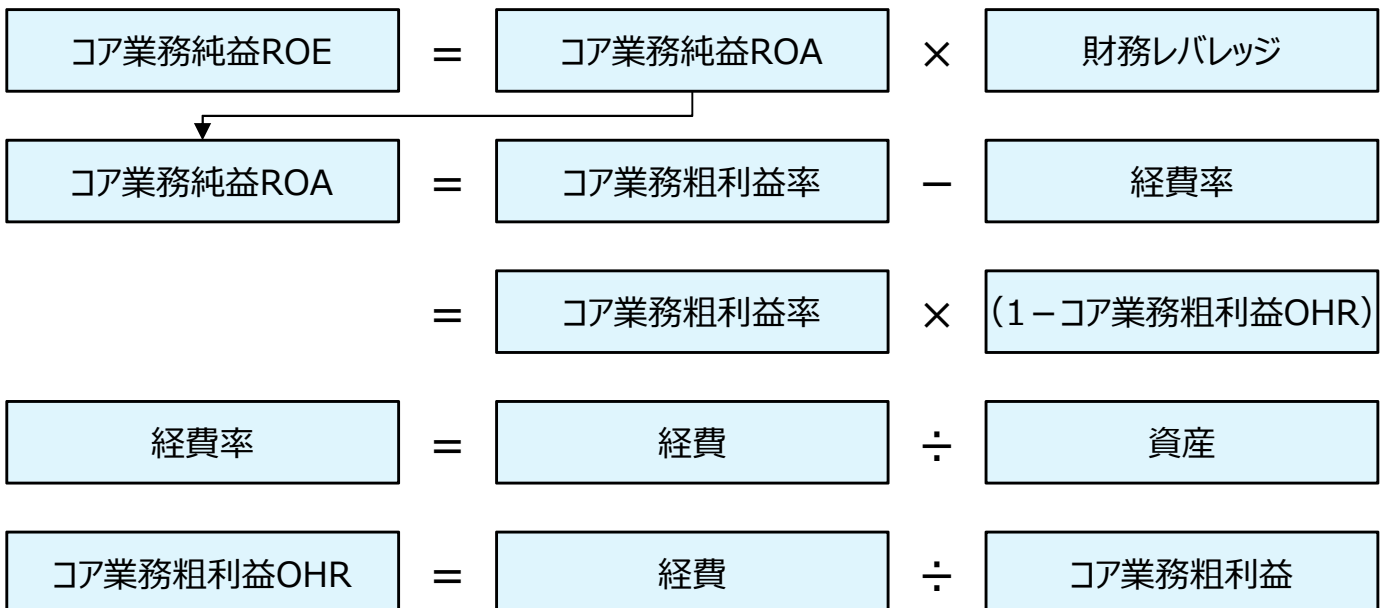
ROA (Return On Asset) は「総資本利益率」と呼ばれ、貸借対照表における資産をどの程度効率的に運用しているのを見る指標。当期純利益／総資産。

図4-3 コア業務純益ベースROA、ROEの推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

図4-4 コア業務純益ROEの展開



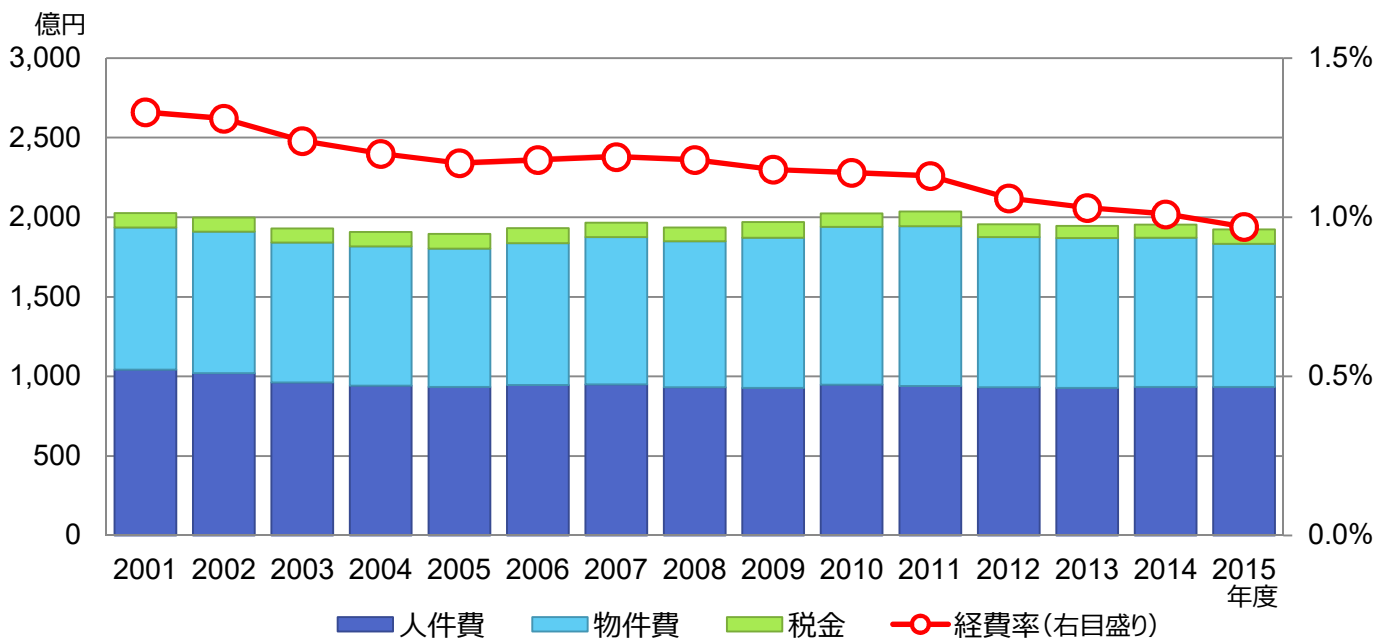
※ 各指標の分母は貸借対照表に計上された簿価の資産等をベースにしていることから、金融機関のディスクロージャー誌等に記載されている各種指標の算出方法とは異なっている点に留意すること。

4-4 経費・コア業務粗利益OHRの推移と変動要因

経費率（＝経費/資産）をみると、減少傾向で推移しているなか、経費の実額では大きな変化はみられない（図4-5）。

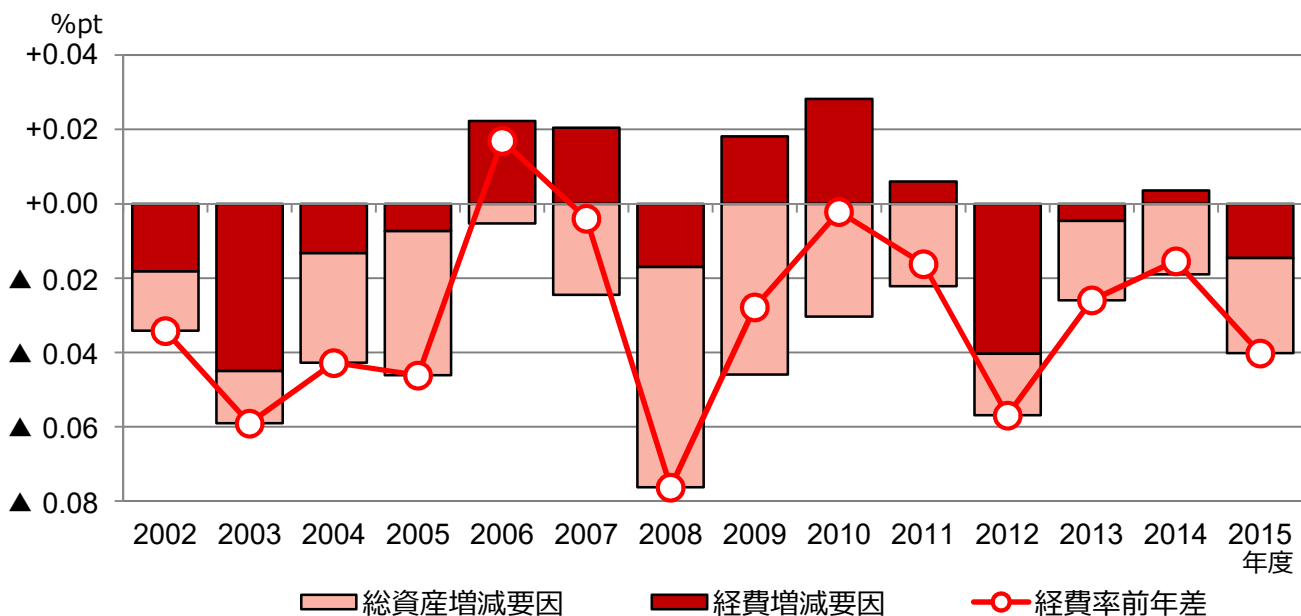
経費率の増減要因をみると、経費率の低下は、分母である「資産」の増加（第3章のとおり、道内地域金融機関の総資産は、過去10年間で3.4兆円増加）が主要因となっている（図4-6）。

図4-5 経費率と経費の内訳の推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

図4-6 経費率増減要因の変動要因分析（寄与度）



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

コア業務粗利益OHR（＝経費/コア業務粗利益）は、2000年代前半から改善傾向で推移していたが、2006年度以降、悪化する傾向がみられる（図4-7）。

コア業務粗利益OHRの変動要因をみると、コア業務粗利益の減少が主な要因となっている（図4-8）。

図4-7 コア業務粗利益OHRの推移

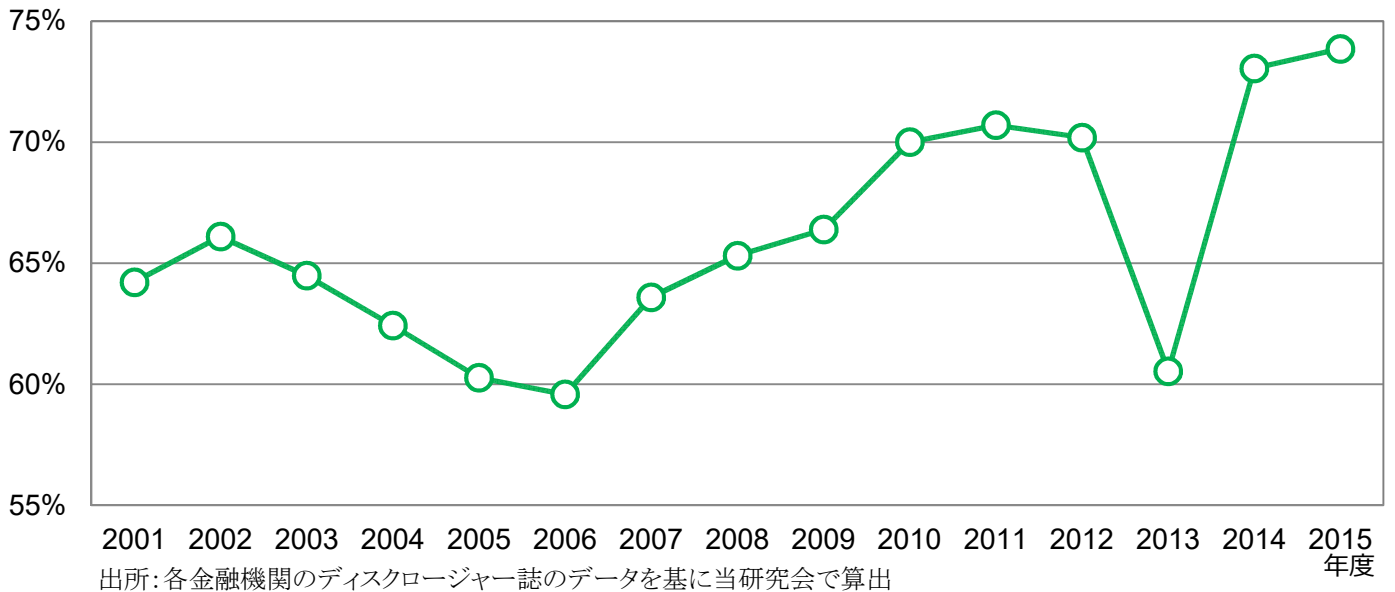
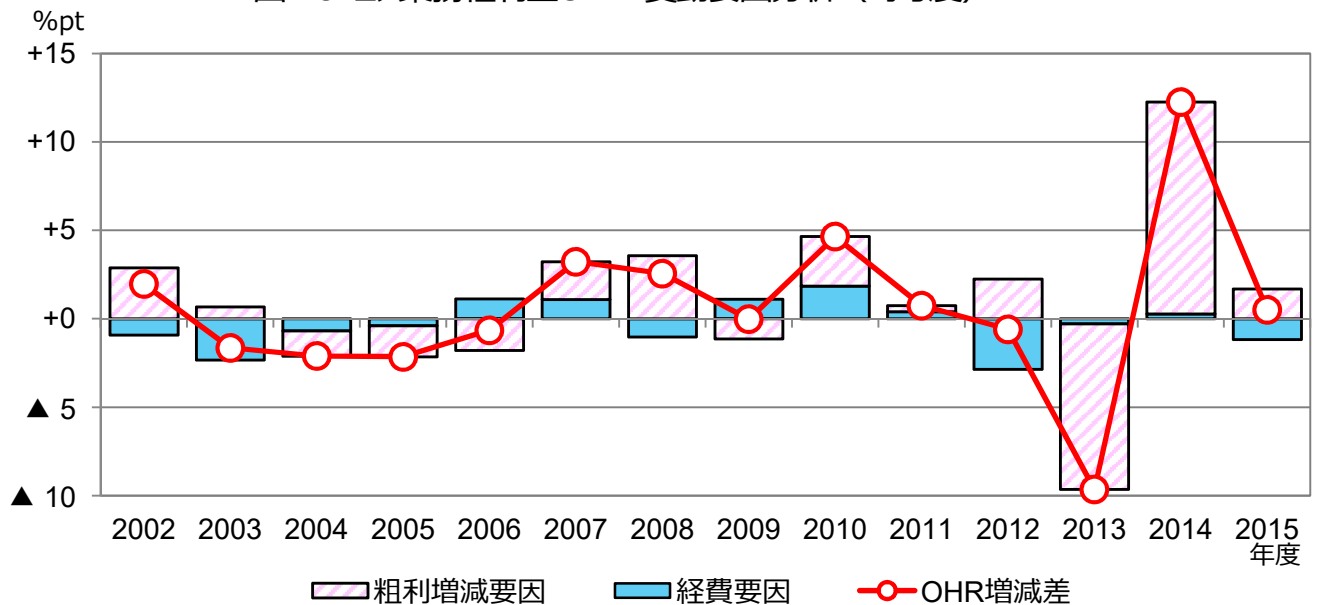


図4-8 コア業務粗利益OHR 変動要因分析（寄与度）



以上のとおり、経費面からの分析では、コア業務粗利益OHRが暫時悪化する中でコア業務純益ROAの低下がもたらされているが、コア業務粗利益OHRの悪化は、コア業務粗利益の減少による影響が大きい。総資産の増加に対して運用効率が十分な水準を確保できていないと言える（この点については次節で述べる）。

4-5 業務粗利益・資金運用収支の推移と変動要因

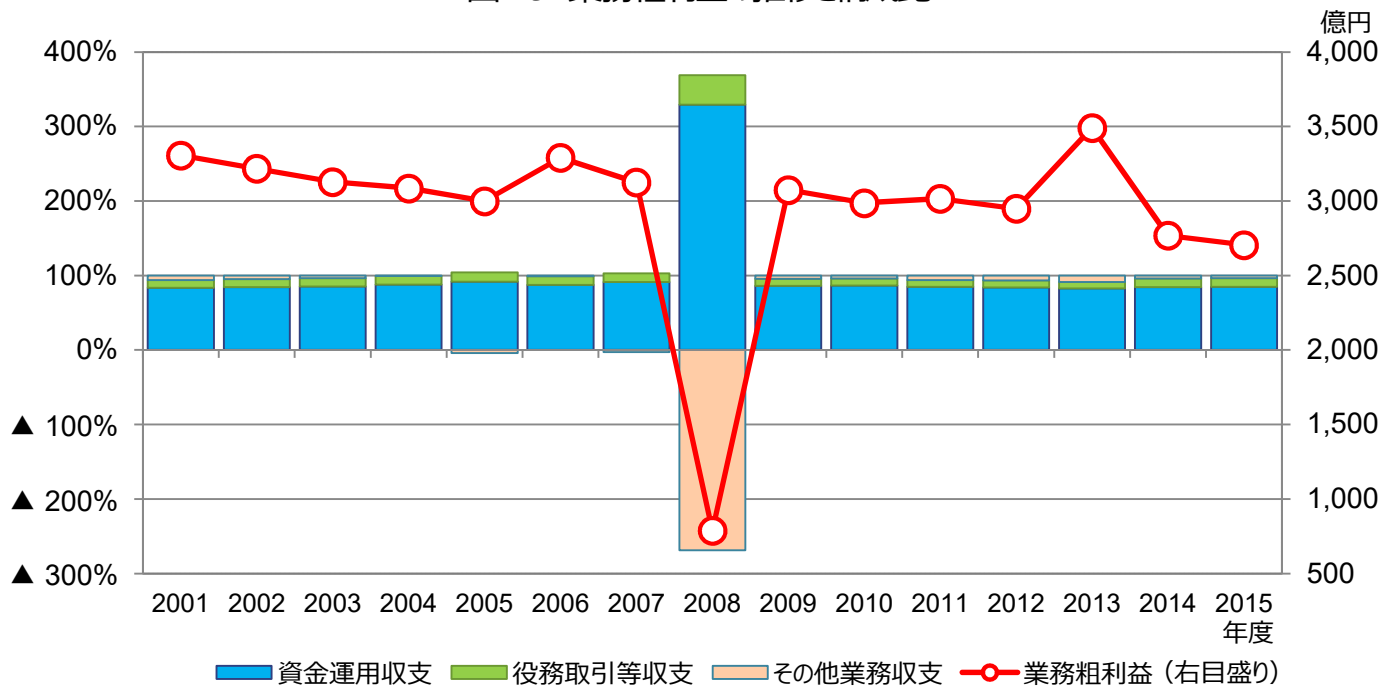
業務粗利益のうち資金運用収支は、2008年度を除き概ね8割程度を占めている（図4-9）。

資金運用収支のうち、大部分を占める貸出金利息については、2007年度以降減少傾向であり、資金運用収支における減少傾向の主因となっている（図4-10）。

貸出や有価証券運用の原資となる預金の調達費用（預金費用）は、2008年度をピークに減少に転じており、収益にはプラスに作用している。

資金運用収支の増減要因をみると、2013年度における有価証券利息配当金の大幅増に係る要因を除けば、近年は貸出金利息が主因となっている（図4-11）。

図4-9 業務粗利益の推移と構成比



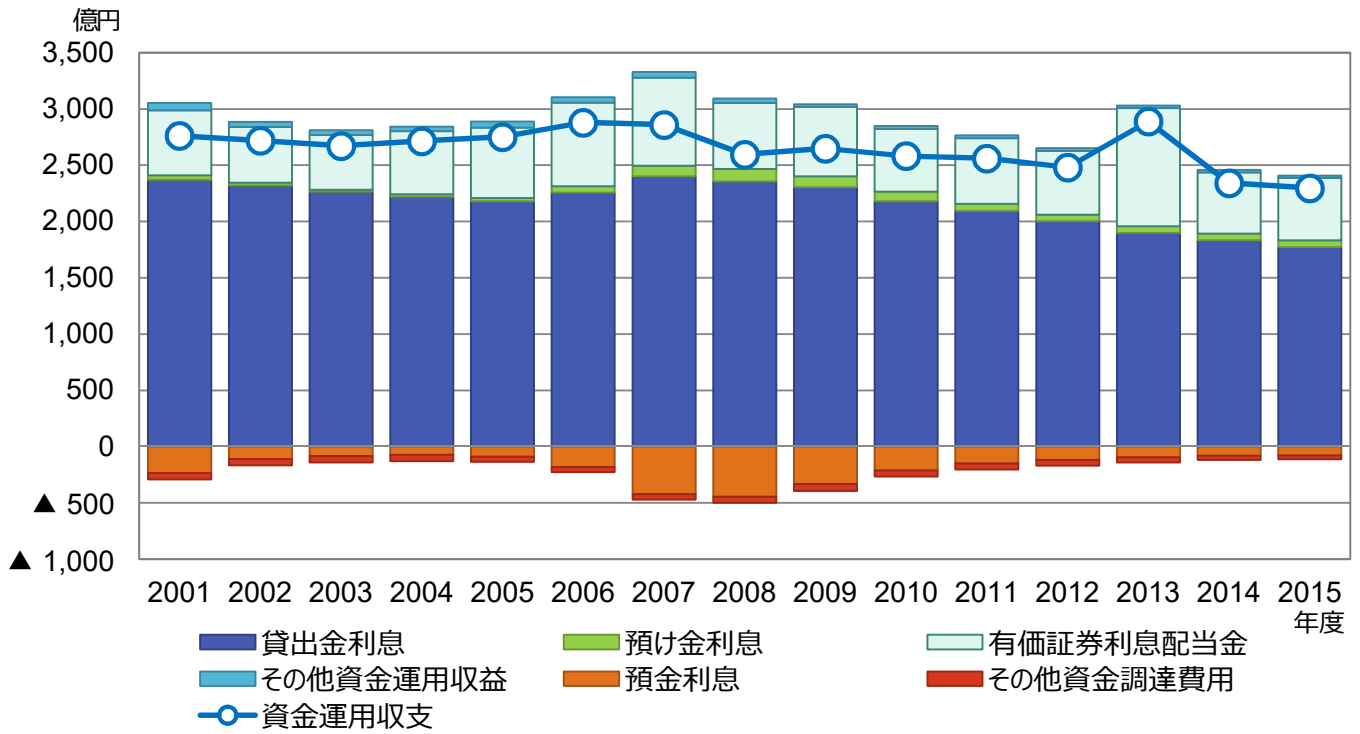
出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

資金運用収支とは

預金等により調達した資金を貸出金や有価証券で運用することによって受け取る貸出金利息や有価証券の利息配当金などの資金の運用によって得られる収益（資金運用収益）から、預金利息等、資金の調達のために支払った利息等の費用（資金調達費用）を差し引いたもの。

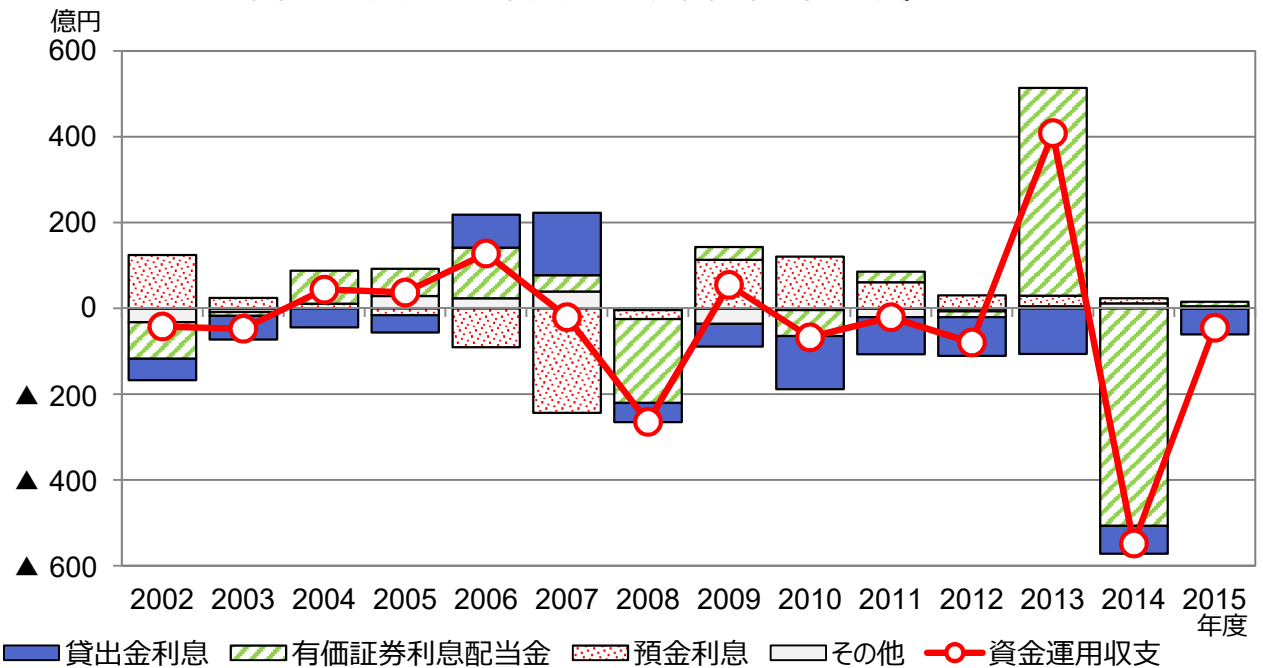
※資金運用収益(貸出金利息・有価証券利息配当金等)－資金調達費用(預金利息等)

図4-10 資金運用収支の推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

図4-11 資金運用収支の増減要因分析（寄与度）



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

以上のとおり、業務粗利益の大宗を占める資金利益については、貸出金利息、有価証券利息配当金の変動を主因として、絶対額が経年的に減少している。

4-6 総資金利鞘・預金貸出金利鞘の推移と構成

低金利の影響により預金利回りは低下傾向が続いており、収益に対するプラス要因となっているが、今後の低下余地は限られている。

前述のとおり、2007年以降、経費率は低下傾向にあるものの、貸出金利息の減少による貸出金利回り低下の影響が大きく、預金貸出金利鞘の低下が続いている。

総資産の増加に対し、収益力は低下し続けている中、経費率の減少は相対的に小さく、この10年間でみると（相対的な意味合いにおいて）低収益・高コストの体質が定着している。

図4-12 総資金利鞘の推移

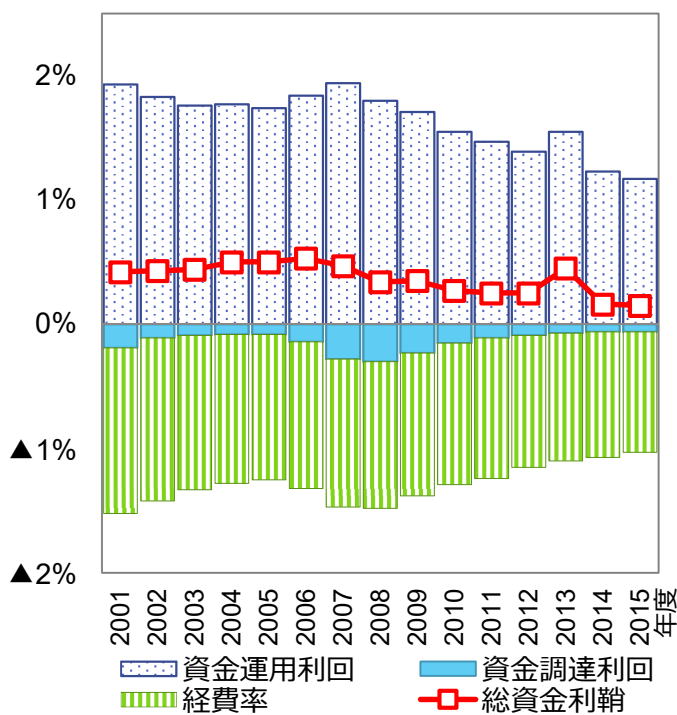
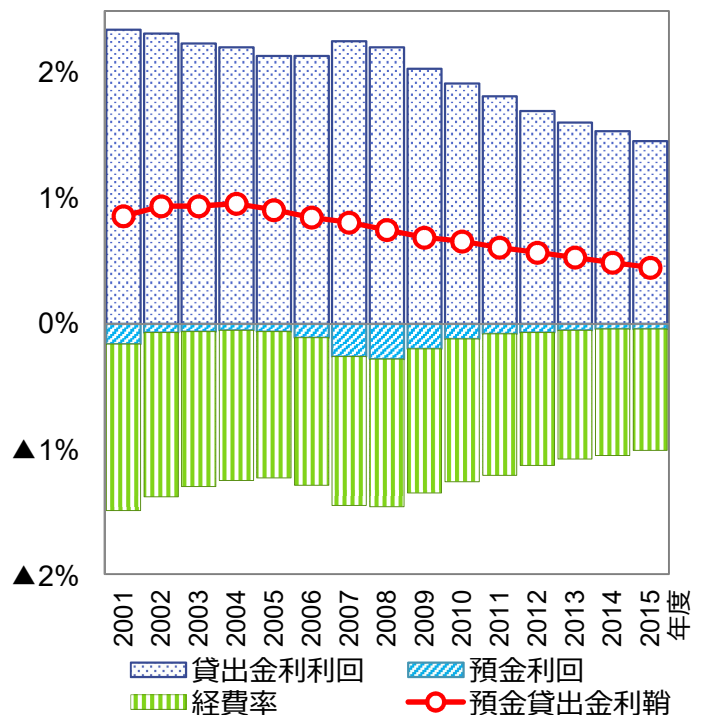


図4-13 預金貸出金利鞘の推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

以上のとおり、利回りでみると、総資金利鞘、預金貸出金利鞘がともに低下する傾向にあり、資金運用・調達業務における低収益、高コスト体質が露呈している。

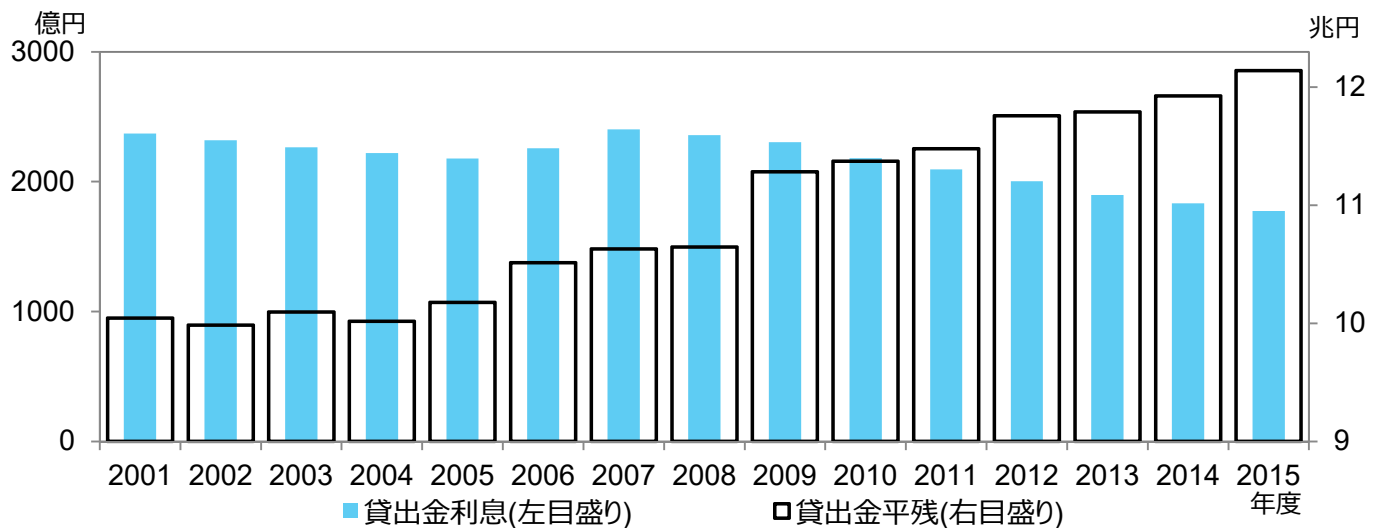
利息の増減については、次節で残高要因と利回り要因に分けて、その変動をみしてみる。

4-7 貸出金利息・有価証券利息配当金の推移と変動要因

貸出金利息についてみると、貸出金平残が増加傾向にあるなか、2007年以降は、貸出金利の低下による影響が大きく減少傾向となっている（図4-14）。

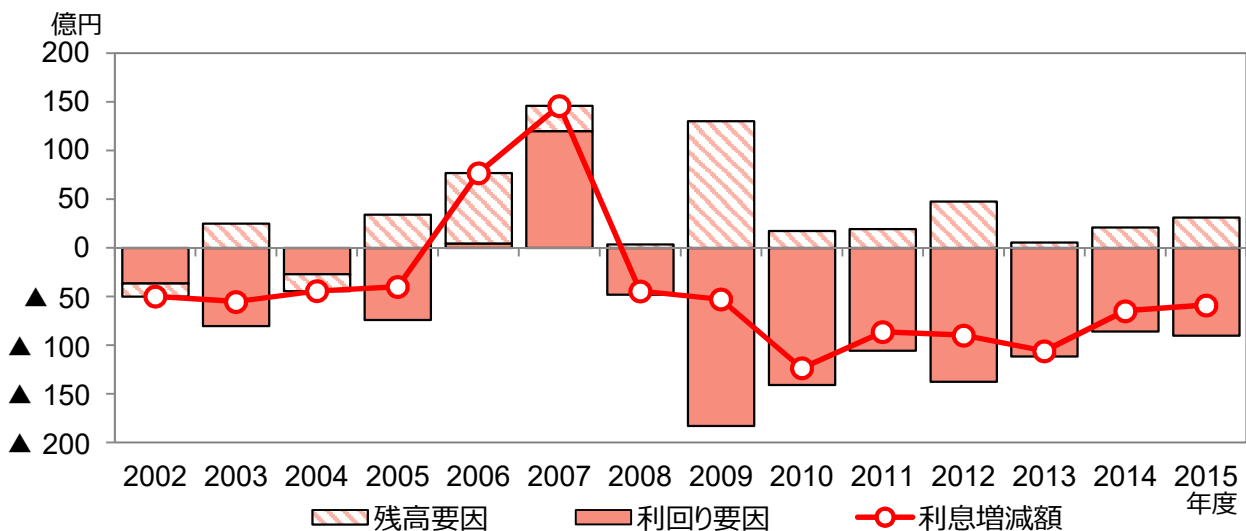
市場金利の低下に伴う貸出金利低下の影響が大きいことに加え（図4-15）、第3章でみたように、これまで残高増加に寄与してきた地方公共団体等向け貸出を中心とした低レート貸出の増加が大きく影響していると考えられる。

図4-14 貸出金平残・利息収益の推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

図4-15 貸出金利息の増減要因分析（寄与度）



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

有価証券利息配当金については、有価証券平残は2009年頃の落ち込みを除き概ね増加傾向にあるなか（図4-16）、近年は2013年度を除き横ばいで推移している。増減要因としては、利回り要因の方が残高要因より大きく影響している（図4-17）。

図4-16 有価証券平残・利息配当金の推移

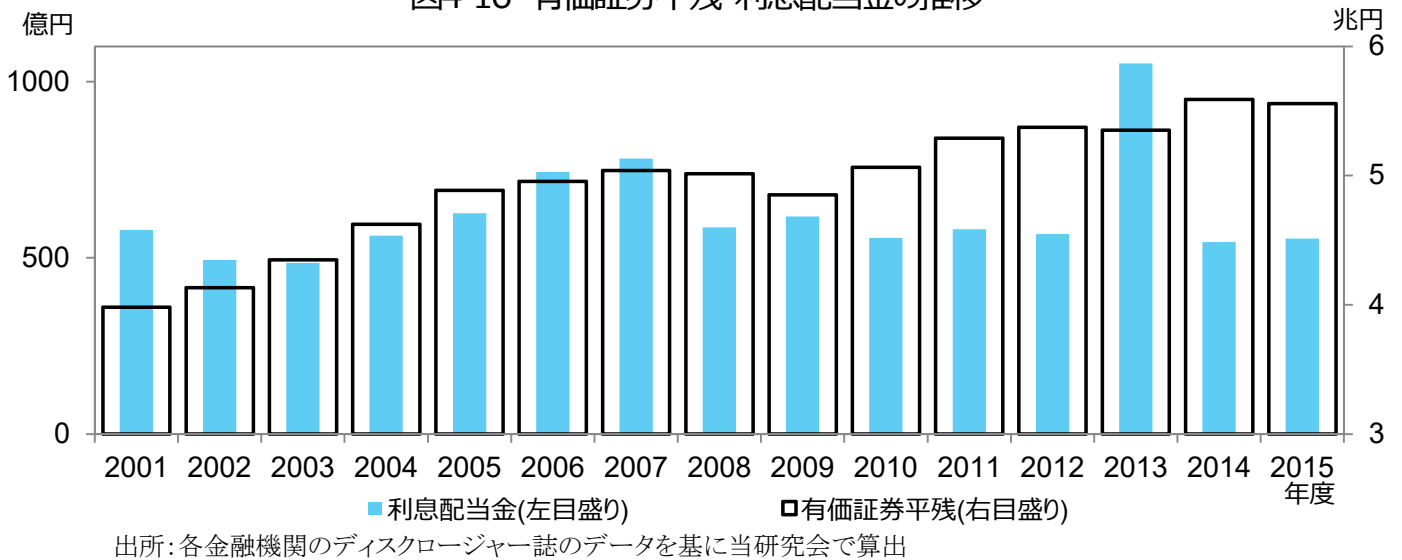
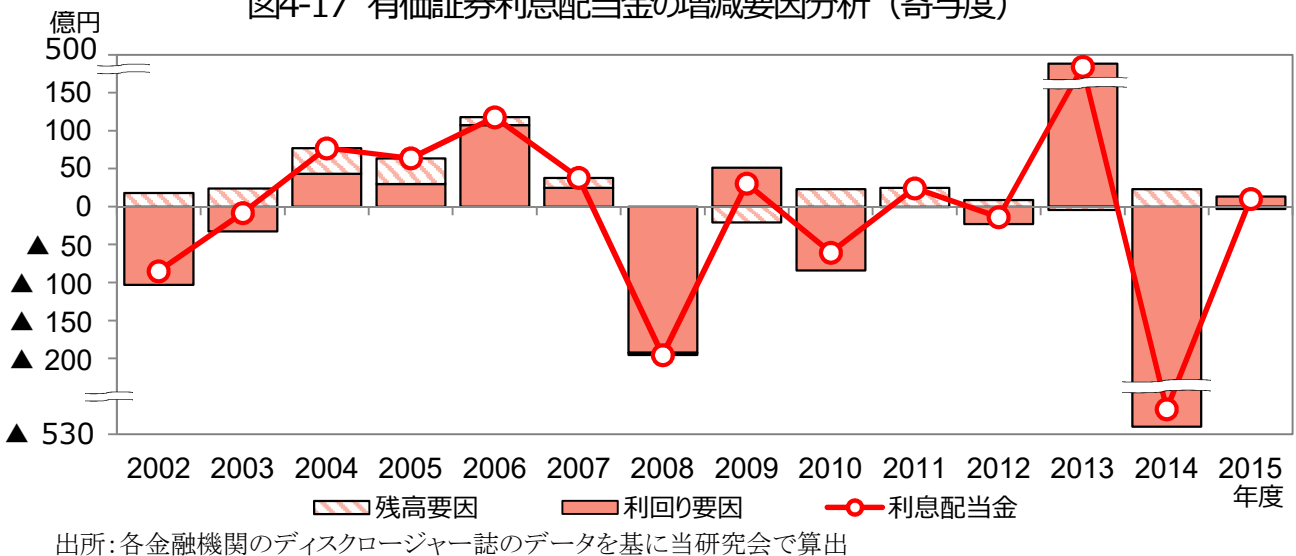


図4-17 有価証券利息配当金の増減要因分析（寄与度）



以上のとおり、資産運用に伴う収益獲得の状況をみると、貸出金利息の減少要因は金利低下による影響が大きく、有価証券利息配当金は一過性の要因を除けば大きな変動はみられない。

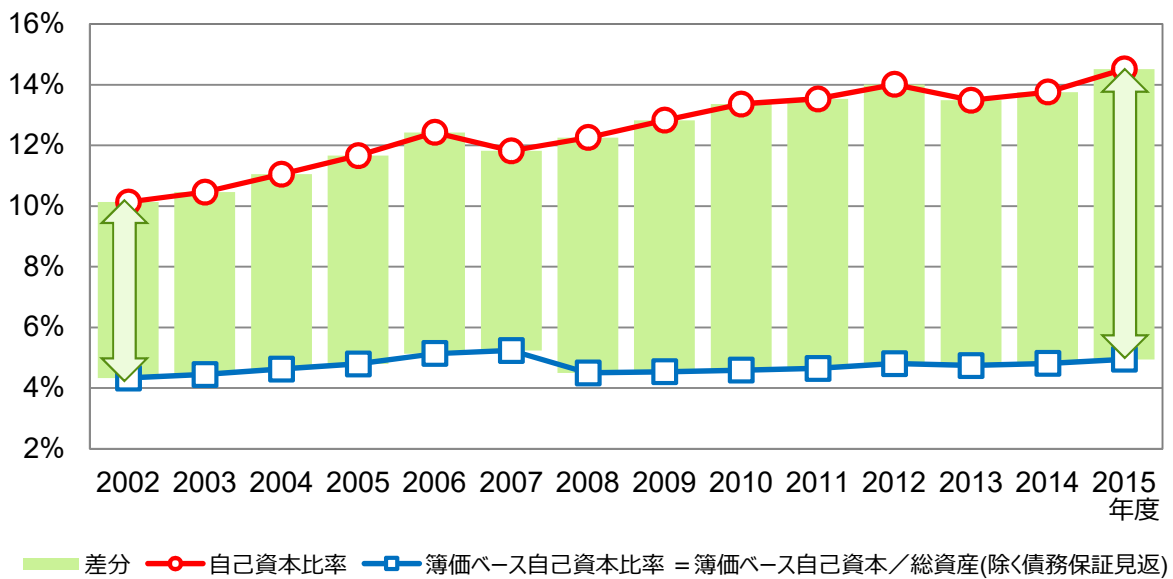
つまり、貸出金については、平残が増加傾向にあるが、地公体向け低レート貸出の増加にみられるように、総じて信用リスクが低い資産の積み上げが利回りの低下をもたらし、貸出金利息収入は減少している。一方、有価証券についても、平残が増加傾向にあり、市場金利も低下しているが、価格変動リスク等相応の金利リスクをとりながら運用を行っている結果として、利息配当金には傾向的な減少がみられない。

4-8 自己資本比率・不良債権比率の推移

自己資本比率は、第3章でみたとおり、国・地方公共団体向け貸出や国債・地方債等の低リスク資産の積み上げが進んでいることを主因として、経年的に上昇している（図4-18）。

不良債権比率については、オフバランス化や融資先の経営改善等に伴い減少傾向にある（図4-19）。

図4-18 自己資本比率の推移



出所: 各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

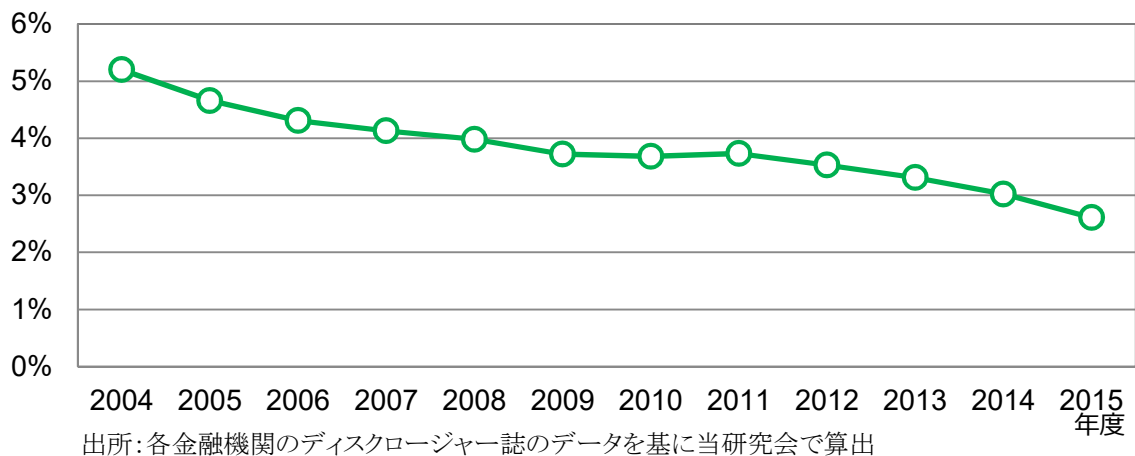
自己資本比率とは

総資本に対する自己資本の比率。銀行等預金取扱金融機関には自己資本比率による規制が適用されており、統一された算出基準で自己資本比率を計算し、金融機関の財務の健全性の指標として開示されている。

一般的な定義では、自己資本を除する総資本は総資産（貸出金や有価証券等の資産の総額）と同額であるため、総資産で除しても同じであるが、金融機関の自己資本比率規制上の分母は、資産の項目毎にリスクに応じて0%～150%のウェイトを乗じたリスク・アセットを用いるため、簿価ベースの自己資本比率とはかい離が生じる。

※ 地方公共団体向け貸出等リスクウェイトが低い資産の割合が多いほど、自己資本比率は簿価ベースの自己資本比率に比して高く算出されることとなる。

図4-19 不良債権比率の推移



不良債権とは

元本や利息の支払いが当初の約束のとおりには返してもらえなくなってしまった貸出金などの債権のこと。

金融機関は、貸出先を正常先、要注意先、破綻懸念先、実質破綻先、破綻先に分けて管理しているが、法律に基づき、破綻先・実質破綻先の債権を「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、破綻懸念先の債権を「危険債権」、要注意先の債権のうち3カ月以上延滞債権・貸出条件緩和債権を「要管理債権」に区分し、この合計を不良債権（金融再生法開示債権）としている。

4-9 本章のまとめ

収益性が低下傾向を示す中、道内地域金融機関は不良債権処理を進めるとともに、地方公共団体向け貸出等、低リスク資産を増加させ、結果として、健全性の指標である自己資本比率の上昇をみた。しかし同時に、低リスク資産の増加は資産の運用効率（ROA）を押し下げるとともに、資本効率（ROE）も低下させる方向に作用することから、この状況が続けば、道内地域金融機関の収益力低下にますます拍車がかかることが懸念される。

第5章 北海道における金融の「^{いま}現在」～中間的な見解～

本章では、これまでの分析を踏まえた中間的な見解と、ビジネスモデルのフレームワークをあらためて整理したうえで、今後の展開について記載する。

5-1 中間的な見解

高度経済成長以降、北海道経済を牽引した炭鉱や遠洋漁業は衰退し、社会構造の変化は地方に疲弊をもたらした。その後も、バブル経済とその崩壊、北海道拓殖銀行の破綻等のマイナス要素が北海道経済の発展を阻害し、厳しい経済環境が続いてきた。そうした中において、道内地域金融機関は経営理念を実現させるため、あるいは地域の課題に応えるために、経営態勢を変革させ、時には、合併を選択し環境変化に対応しながら、金融仲介機能を発揮することで道内経済・生活を下支えし、地域発展に尽力してきた。

拓銀破綻以降の北海道の金融を巡る状況については、第2章から第4章において、マネーフローの実態と道内地域金融機関による資金仲介の状況、あるいは費用・収益の動向から観察してきたが、あらためて整理すると、以下のように要約することができるだろう。

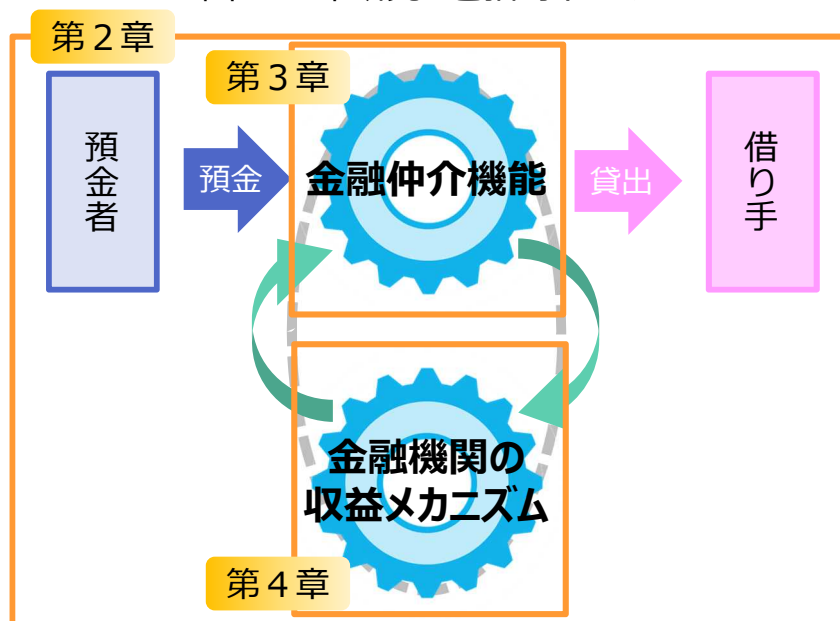
・第2章では、道外とのマネーフローについて概観した。北海道は、財貨・サービスの純移出入が赤字基調にあるものの、財政による所得再分配などにより黒字を確保している実態や、貯蓄投資バランスの面において、民間諸部門及び一般政府部門ともに貯蓄・投資の双方が減退していること、貯蓄超過は、粗貯蓄が年々減少する中で、それを上回る粗投資の減少によってもたらされている実態を明らかにしてきた。官民ともに貯蓄から投資に向かうマネーフローはグロスベースで縮小する傾向にあり、北海道経済はいわば「起爆力」を失いつつある様子がうかがえる。

・第3章では、金融機関の貸借対照表の時系列変化から、預金の増加に対して貸出金の増加はわずかであること、そうした中で、地方公共団体等への貸出の割合が増加する一方、事業性資金はほぼ横ばいで推移（事業性資金の中では不動産業が大きく上昇）している実態がみられた。

・第4章では、一見、自己資本比率の上昇により金融機関自身の健全性は向上したように見えるものの、費用・収益面からは、効率性の悪化が進んでいる。その背景には、利益の源泉を安全資産からの収益に頼らざるを得ない実情が浮かび上がってきた。

金融システムは、企業、家計、政府における諸活動において、資金余剰主体と資金不足主体を取り結ぶとともに、また、財・サービスの取引等にあっては、決済機能を提供することで経済活動を支えている。各金融機関はそうした経済活動におけるインフラの担い手であり、協同組織金融機関を含め、費用をカバーする収益がなければ、金融仲介機能を十分に発揮することはできない。いわば、「収益メカニズム」は金融仲介のエンジンであり、これが駆動しなければ金融仲介は機能不全を起こすこととなる（図5-1）。

図5-1 本研究の包括的イメージ



過去の経済環境にあっては、経済活動の拡大と金融仲介の発揮がともにリンクし、長短金利の差というALM収益に支えられ、好サイクルを実現してきた。だが、バブル崩壊以降の経済活動の収縮と、長短金利の縮小に伴い、金融仲介の量・質は変化した。低金利環境の長期化、さらにはマイナス金利政策の導入を背景として、金融機関の収益力は低下基調に陥り、伝統的な金融機関のビジネスモデルは大きな岐路にたたさされている。

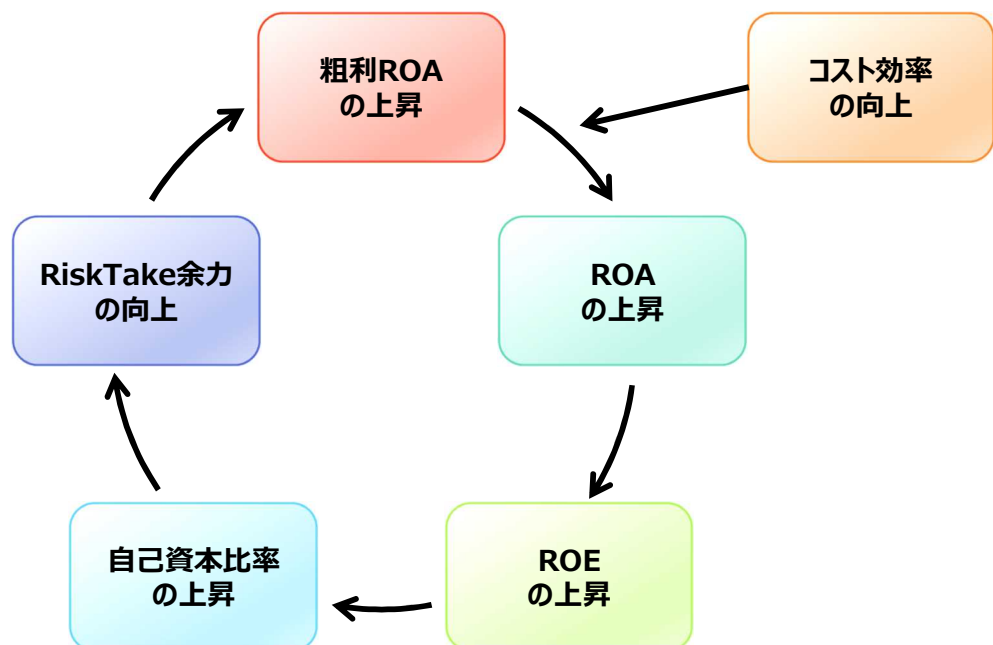
他方、経済の活性化を図るうえでは、各企業がリスクを取りながら経済規模を拡大していくことが求められており、金融機関としてはリスクに挑む企業に対して適切な資金供給を行い、リスク・リターン関係上での好循環を作り出すことが期待されている。

金融機関が資金供給＝貸出金というサービスを提供する際に、その対価は「金利」となるが、その金利は「必要かつ適正な利潤＋信用コスト＋経費（調達コストを含む）」に分解される。同種のサービスであっても、価格（金利）設定は顧客価値、顧客の信用力、サービス提供の効率性等によって異なる。

だが、顧客価値が資金の利用可能性以外になく、貸出金というサービスが同質である場合、価格（金利）で差別化を図らざるをえず、そうした金利競争下では、経費が低く、信用コストを抑制できる（例えば、担保・保証の徴求など）金融機関が有利となり、それに劣る金融機関では、取引をあきらめるか、採算を度外視するしかなくなってしまう。道内地域金融機関による金融ビジネスの展開は、顧客価値の創造よりも同質的な競争にさらされているものと推察される。

一般に、金融機関経営における健全性と収益性の調和的サイクルは、図5-2のように想定することができる。すなわち、適切かつ積極的なリスクテイクにより、適正な金利収益を確保することで、粗利益ベースでのROAが上昇する一方、コスト効率の向上を図ることで、純利益ベースでのROAの上昇へとつながっていく。さらに、ROAの上昇がROEの上昇へとつながり、ROEの上昇が内部留保の増加に結びつくルートを開くと、自己資本比率が上昇し、収益性とともにも健全性が向上するというサイクルが確立する。このように収益率の向上をとおして、リスクテイク余力を向上させることができるようになると、資金不足主体に対する積極的な資金供給もまた可能になる。

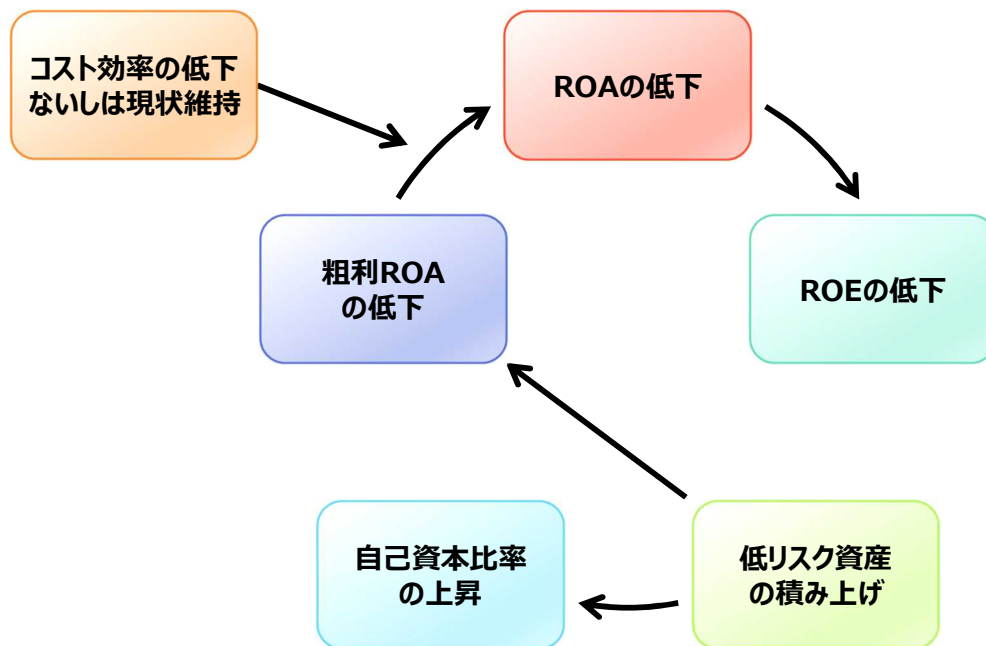
図5-2 金融機関経営における健全性と収益性の「調和」的サイクル



しかしながら、これまで見てきた道内地域金融機関の状況は、自己資本比率の上昇から、指標上の健全性は高くなっているといえるが、一方で収益性の指標であるROAやROEは経年的に低下している。

現状は、図5-3のように収益性と健全性の両者の調和が崩れている状況といえる。

図5-3 金融機関経営における健全性と収益性の「不調和」



これは、低リスク資産の積み上げ（言い換えれば、リスクテイクの抑制）が、自己資本比率の上昇に寄与しているものの、簿価ベースでみた場合は当然に資産自体が大きく膨らみ、利幅の薄さから粗利ベースでのROAの低下を招いている。この時に、コスト効率低下ないしは現状維持で推移した場合、純利益ベースでのROAは低下し、ROEを下振れさせる。

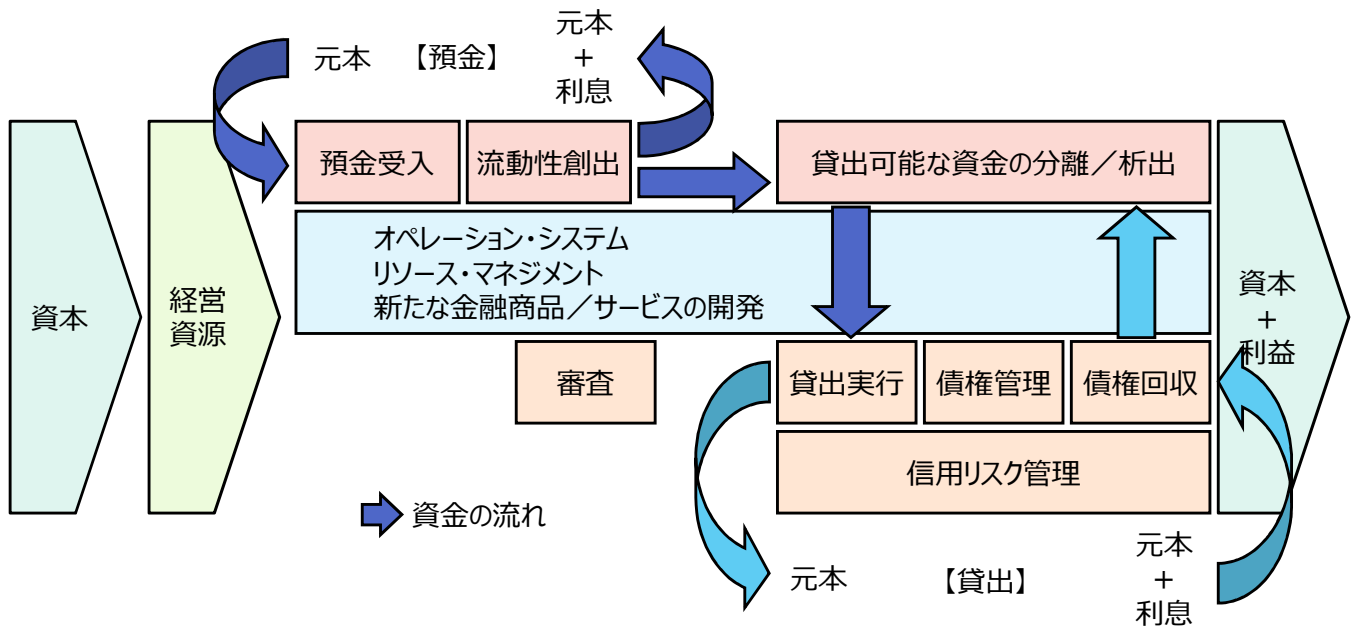
こうした不調和に陥っている背景の一つには、薄い利幅の中で利潤の絶対額を確保するために、ボリュームを追求したことがある。信用リスクの面で、安全かつ相対的に取引ロットの大きい地方公共団体向けの貸出金を増やしてきたことは、先にみたとおりである。ローリスク資産の積み上げはローリターンに帰結する。収益性の低下が、リスクテイク余力をさらに低下させ、円滑な資金供給を阻害しているかもしれない。その意味では、こうした不調和から脱しない限り、伝統的なビジネスモデルの中長期的な持続可能性は限界を迎えるおそれがある。

5-2 ビジネスモデルのフレームワーク

イギリスに近代銀行制度が成立した17世紀以来、銀行業のビジネスモデルは、その時々技術的な発展を取り込み、顧客のニーズに応えながら、新たな金融商品・サービスの提供や新たなシステムの導入を図り、現代的な“装い”をその身にまとい続けてきた。しかし、ビジネスの骨格は、外見ほどには変わっていない。実際、わが国の銀行法においても、第10条1項で「預金又は定期積金等の受入れ」「資金の貸付け又は手形の割引」「為替取引」の3つが銀行に固有の業務として規定され、これらを営む機関が、法律上「銀行」と定義されてきた。

伝統的なビジネスモデルの核心は、まさにこの定義と密接に関わっている。すなわち、預金の受け入れとそれを前提とする決済サービスの提供、それと貸出という2つのコア業務を併営し、それを一体的にオペレートするのが、伝統的なビジネスモデルの型である（図5-4）。

図5-4 伝統的なビジネスモデルのフレームワーク



いま、金融機関の伝統的なビジネスモデルを一連の機能連鎖として表現するならば、次のようにまとめることができるだろう。

- ①現金・小切手等の受け入れによる預金契約の成立と決済サービスの提供
- ②現金の一元的なプールによる流動性の創出（流動性創出機能）と貸出可能な資金の分離／析出
- ③貸出先の審査（スクリーニング機能）
- ④貸出可能な資金を原資とする貸出取引の実行
- ⑤期中の債権管理（モニタリング機能）と回収、貸出ポートフォリオ全体の信用リスク管理（リスク負担機能）

こうした伝統的なビジネスモデルがいまや岐路に立たされていることは、第2章から第4章までの議論でみたところである。では、今後、金融機関はどのような方向性を以てビジネスモデルを変革し、事業体としての持続可能性を拓いていくのだろうか。われわれは、これからケーススタディに取り組むにあたって、次のようなフレームを仮説的に想定している（図5-5）。

まず第一は、金融仲介機能のアンバンドリング戦略に対する指向性の強さである。伝統的なビジネスモデルに実装されている諸機能（流動性創出機能、スクリーニング機能、モニタリング機能、リスク負担機能）を金融機関がこれからも一体的に保持し続けるのか、あるいは自らが有する強みを活かして機能を分解し（アンバンドリング）、預金取引とそれに伴う決済サービスの提供や案件組成、貸出金等による資金供給など、これまでに手がけてきた業務のうち、いずれかに特化していくのかということである。

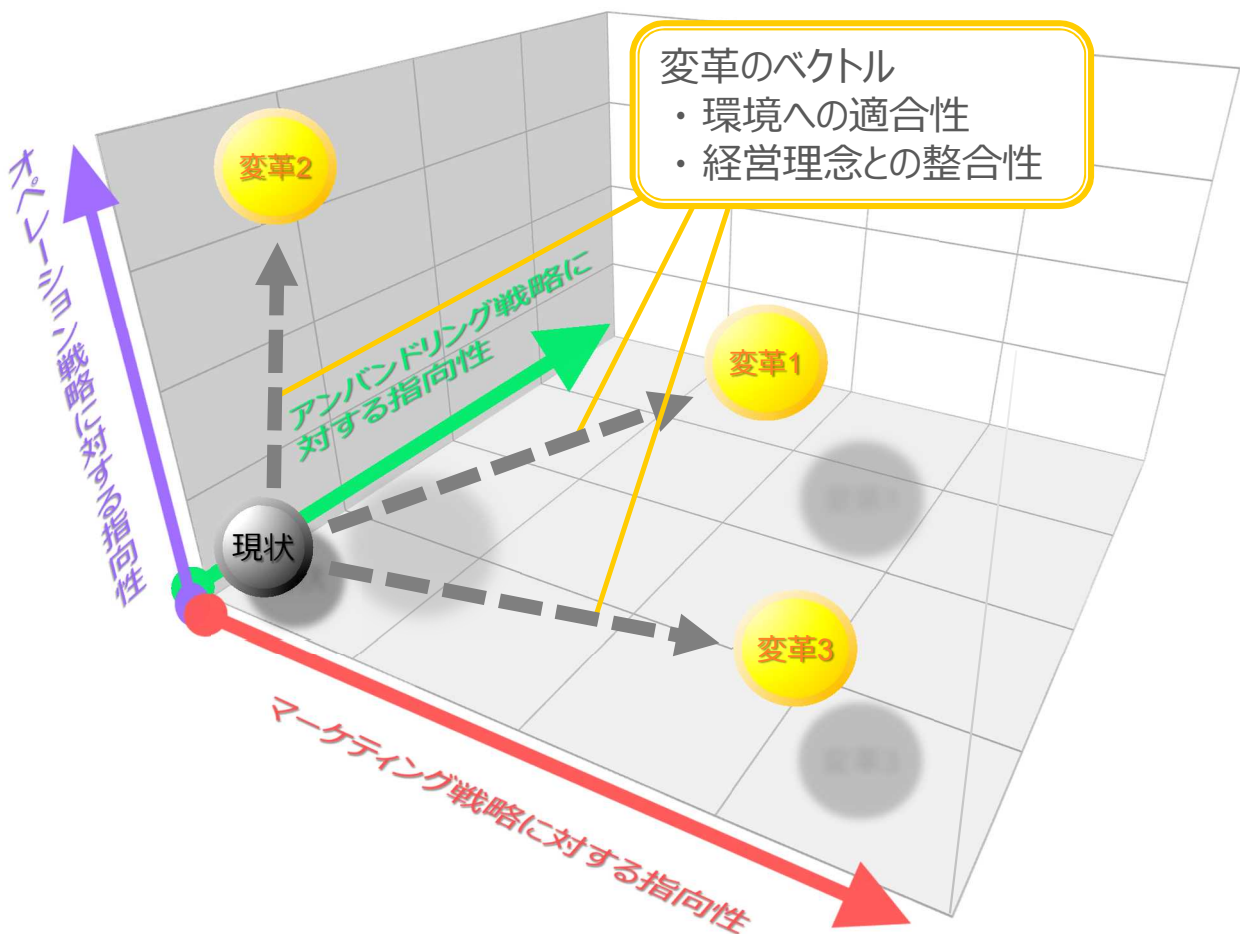
第二は、オペレーション戦略に対する指向性の強さである。競争に打ち勝ち、金融機関としての持続可能性を手に入れるためには、競合に比してコスト優位を確立することがひとつの方途である。いわゆるFinTechへの取り組みやアウトソーシング、シェアードサービスといった各種手法を駆使しコスト優位を確立することは、同質的な競争に臨むに際しては欠かせない要件のひとつであろう。

そして第三は、マーケティング戦略に対する指向性の強さである。同質的な競争を回避し、自らを差別化するためには、ターゲットとする顧客、提供する金融商品・サービス、プライシング、金融商品・サービスの提供チャンネルなど金融機関側の視点はもとより、顧客ソリューション、顧客コスト、コミュニケーション、利便性とい

った顧客の視点を取り込みながら、望ましい反応を市場から引き出さなければならない。あるいは、近時では、価値共創、環境配慮、オムニチャネルなどをマーケティングミックスに取り込んだケースもみられる。

もちろんこれらの戦略が互いに独立であると考えているわけではない。XYZ軸から構成される三次元を想起されたい。アンバンドリング戦略に対する指向性の強さ、オペレーション戦略に対する指向性の強さ、あるいはマーケティング戦略に対する指向性の強さは、競争環境への適合性や金融機関が堅持する経営理念との整合性を勘案しながら、個々の金融機関が最適と考える組み合わせが選択されるのではないかと考えている。

図5-5 ビジネスモデル変革の方向性



5-3 今後の展開

道内地域金融機関にあっては、現状、健全性に問題がみられるところはないものの、総じて収益性は低下しており、厳しい競争環境にあって苦しい経営を余儀なくされている。そうした中、各金融機関はそれぞれの強みを活かし、課題解決に向け取り組んでいる。本研究会では今後、それらの取組みについて金融機関等とのケーススタディをとおして、知見のさらなる深掘りを双方向的に進めたいと考えている。

分析をとおし、地域金融ビジネスの持続可能性に係る課題と、その課題を解決するうえで参考となる取組・方策等を抽出し、提言していきたい。また、現在の厳しい環境に至った原因を洗い出すことによって、解決のヒントを探していきたい。

なお、提言に際しては、個別の好事例の紹介ではなく、好事例を生み出す仕組み、例えば、リーダーシップの発揮や、ガバナンス態勢等の整備・工夫、収益管理態勢などとの連関を明らかにするとともに、可能な限り道外金融機関との対比や金融機関が他の事業会社と異なる特性にも言及していきたいと考えている。また、望ましい取組みではあるが効果を発揮しないものに関しては、阻害している要因等も検証したい。

最終的には、これらの分析から得られた知見を活用し、三つの戦略の方向性（フレームワーク）を念頭に置きながら、地域金融ビジネスの展望を試みたい。

〔参考文献〕

- 穴沢眞・江頭進 編著『グローバルリズムと北海道経済』ナカニシヤ出版、2014年
- H. アームストロング、J. テイラー（佐々木公明監訳）
『〔改訂版〕地域経済学と地域政策』流通経済大学出版会、2005年
- 内田浩史『金融』有斐閣、2016年
- 遠藤正寛『北海道経済の多面的分析：TPPによる所得増加への道筋』慶應義塾大学出版会、2014年
- 大庫直樹『地域金融のあしたの探り方』金融財政事情研究会、2016年
- 川本裕子『金融機関マネジメント』東洋経済新報社、2015年
- 齋藤一朗「銀行ビジネスモデルのフレームワーク」『商学討究』（小樽商科大学）第67巻2/3号、2016年12月、p.45-90
- 多胡秀人『地域金融論：リレバン恒久化と中小・地域金融機関の在り方』金融財政事情研究会、2007年
- 吉野直行・山上秀文『金融経済（第3版）：実際と理論』慶應義塾大学出版会、2017年

This Discussion Paper Series is published by the Center for Glocal Strategy (changed from the Center for Business Creation on April 2016).

Discussion Paper Series
Institute of Economic Research
Otaru University of Commerce

No.	Title	Author/s	Date
1.	ホーネンズ=サイモンの条件に関する諸説の統合について	タスクーフタ, デイハソカー	Jul. 1992
2.	Motivation and Causal Inferences in the Budgetary Control	Yoshihiro Naka	Aug. 1992
3.	Проблемы управления рабоче й силой на предприятиях Дальнег о Востока (социологические а спекты)	Анатолий Михайлович Шкурки	Nov. 1992
4.	Dynamic Tax Incidence in a Finite Horizon Model	Jun-ichi Itaya	Jan. 1993
5.	Business Cycles with Asset Price Bubbles and the Role of Monetary Policy	Hiroshi Shibuya	Jun. 1993
6.	Continuous Double-Sided Auctions in Foreign Exchange Markets	Ryosuke Wada	Aug. 1993
7.	The Existence of Ramsey Equilibrium with Consumption Externality	Sadao Kanaya & Tomoichi Shinotsuka	Sep. 1993
8.	Money, Neutrality of Consumption Taxes, and Growth in Intertemporal Optimizing Models	Jun-ichi Itaya	Nov. 1993
9.	Product Returns in the Japanese Distribution System: A Case Study of a Japanese Wholesaler's Return Reduction Efforts	Jeffery Alan Brunson	Mar. 1994
10.	Dynamics, Consistent Conjectures and Heterogeneous Agents in the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & Dipankar Dasgupta	Jun. 1994
11.	Intra-industry Investment and Imperfect Markets: A Geometric approach in Simple General Equilibrium	Laixun Zhao	Oct. 1994
12.	Sit-Down to Split: Flint GM Workers in 1937-1939	Satoshi Takata	Dec. 1994
13.	The Complementarity between Endogenous Protection and Direct foreign Investment	Laixun Zhao	Feb. 1995
14.	Consumption Taxation and Tax Prepayment approach in Dynamic General equilibrium Models with Consumer Durables	Jun-ichi Itaya	Mar. 1995
15.	Regulatory System and Supervision of the Financial Institutions in Japan	Osamu Ito	May 1995
16.	Financial Restructuring and the U. S. Regulatory Framework	Jane W. D'Arista	May 1995
17.	The Legacy of the Bubble Economy in Japan: Declining cross Shareholding and Capital Formation	Hiroo Hojo	May 1995
18.	Stockownership in the U. S.: Capital Formation and Regulation	Marshall E. Blume	May 1995
19.	International Joint Ventures and Endogenous Protection: a Political-Economy Approach	Laixun Zhao	Nov. 1995
20.	GM社をめぐるアメリカ労働史研究: ファインとエツァフォースの現場像の吟味	高田聡	Feb. 1996
21.	卸売業の経営と戦略 — 卸売流通研究会ヒアリング調査録(1): 日用雑貨卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr. 1996
22.	卸売業の経営と戦略 — 卸売流通研究会ヒアリング調査録(2): 食品・酒類卸売企業	卸売流通研究会 (代表 高宮城朝則)	Apr. 1996
23.	A Note on the Impacts of Price Shocks on Wage in Unionized Economies	Laixun Zhao	May 1996
24.	Transfer Pricing and the Nature of the subsidiary firm	Laixun Zhao	Jun. 1996
25.	The Incidence of a Tax on Pure in an Altruistic Overlapping Generations Economy	Jun-ichi Itaya	Sep. 1996
26.	'Small Government' in the 21st Century	Hiroshi Shibuya	Sep. 1996
27.	Characteristics and Reforms of Public Health Insurance System in Japan	Takashi Nakahama	Sep. 1996
28.	The Role of Local Governments in Urban Development Policy	Yoshinori Akiyama	Sep. 1996
29.	Optimal Taxation and the Private Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & David de Meza & Gareth D. Myles	Oct. 1996
30.	Comparison of Agricultural Policy in the U. S. and the Japan	Toshikazu Tateiwa	Oct. 1996
31.	US Health Insurance: Types, Patterns of Coverage and Constraints to Reform	Dwayne A. Banks	Oct. 1996
32.	International Capital Flows and National Macroeconomic Policies	Jane W. D'Arista	Oct. 1996
33.	Financial Liberalization and Securitization in Housing Finance and the Changing Roles of the Government	Syn-ya Imura	Oct. 1996
34.	Social Efficiency and the 'Market Revolution' in US Housing Finance	Gary Dymski & Dorene Isenberg	Oct. 1996
35.	Government Expenditure and the Balance of Payments: Budget Deficit, Financial Integration, and Economic Diplomacy	Hiroshi Shibuya	Nov. 1996
36.	A History of PBGC and Its Roles	C. David Gustafson	Nov. 1996
37.	Dynamic Provision of Public Goods as Environmental Externalities	Toshihiro Ihori & Jun-ichi Itaya	Mar. 1997

38. A Comparative Static Analysis of the Balanced Budget Incidence in the Presence of Sector-Specific Unemployment	Koh Sumino	Mar.1997
39. An Econometric Study of Trade Creation and Trade Diversion in the EEC, LAFTA and CMEA:A Simple Application of the Gravity Model	Masahiro Endoh	Apr.1997
40. A Dynamic Model of Fiscal Reconstruction	Toshihiro Ithori & Jun-ichi Itaya	Apr.1997
41. The Japanese Way of Solving Financial Institution Failures	Osamu Ito	Jul.1997
42. The Federal Role in Community Development in the U.S.: Evolution vs. Devolution	Jane Knodell	Oct.1997
43. Rent-Seeking Behavior in the War of Attrition	Jun-ichi Itaya & Hiroyuki Sano	Oct.1997
44. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第1号	北東アジア-サハリン研究会	May 1998
45. 購買部門の戦略性と企業間連携について	伊藤 一	Jun.1998
46. The Formation of Customs Unions and the Effect on Government Policy Objectives	Masahiro Endoh	Jul.1998
47. The Transition of Postwar Asia-Pacific Trade Relations	Masahiro Endoh	Jul.1998
48. 地域型ベンチャー支援システムの研究 I-道内製造業系ベンチャー企業のケーススタディー	地域経済社会システム研究会 日本開発銀行札幌支店	Jul.1998
49. Fiscal Reconstruction Policy and Free Riding Behavior of Interest Groups	Toshihiro Ithori & Jun-ichi Itaya	Aug.1998
50. Quellen zum Markwesen des Osnabrücker Landes im Niedersächsischen Staatsarchiv Osnabrück(mit Schwerpunkt :Verfassung,Höfing,Siedlung und Konflikten im 17.und 18.Jahrhundert)	Susumu Hirai	Sep.1998
51. Equity and Continuity with a Continuum of Generations	Tomoichi Shinotsuka	Dec.1998
52. Public Resources Allocation and Election System	Akihiko Kawaura	Mar.1999
Discussion Paper Series Center for Business Creation Otaru University of Commerce		
53. 消費者の価格プロモーション反応への影響を考慮した広告効果測定結果モデルの構築	奥瀬喜之	Jun.1999
54. 地域型ベンチャー支援システムの研究 II-地域型ベンチャー・インキュベーションの設計-	小樽商科大学ビジネス創造センター & 日本開発銀行札幌支店	Jul.1999
55. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第2号	北東アジア-サハリン研究会	May 1999
56. 石鹼洗剤メーカーにおけるマーケティング・チャネル行動の変遷	高宮城朝則	Dec.1999
57. 長期的取引関係における資源蓄積と展開	近藤公彦&坂川裕司	Dec.1999
58. Exernalities:A Pigovian Tax vs. A Labor Tax	Ko Sumino	Dec.1999
59. A New Dimension of Service Quality:An Empirical Study in Japan.	Makoto Matsuo & Carolus Praet & Yoshiyuki Okuse	Dec.1999
60. Aftermath of the Flint Sit-Down Strike:Grass-Roots Unionism and African-American Workers, 1937-1939	Satoshi Takata	Mar.2000
61. Tariff induced dumping in the intermediate-good market	Chisato Shibayama	Apr.2000
62. Deregulation, Monitoring and Ownership structure:A Case Study of Japanese Banks	Akihiko Kawaura	Apr.2000
63. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第3号	北東アジア-サハリン研究会	Apr.2000
64. A Cooperative and Competitive Organizational Culture, Innovation, and Performance: An Empirical Study of Japanese Sales Departments	Makoto Matsuo	May 2000
65. Foreign Exchange Market Maker's Optimal Spread with Heterogeneous Expectations	Ryosuke Wada	Jun.2000
66. ダンピングとダンピング防止法の起源 歴史的文脈における「不公正貿易」概念の成立	柴山千里	Oct.2000
67. The Organizational Learning Process: A Review	Makoto Matsuo	Dec.2000
68. The Weak Core of Simple Games with Ordinal Preferences: Implementation in Nash Equilibrium	Tomoichi Shinotsuka & Koji Takamiya	Jan.2001
69. 業態開発におけるイノベーションと競争-ビブレのケース-	近藤公彦	Jan.2001
70. Budget Distribution Problem	Tomoichi Shinotsuka	Feb.2001
71. 小売バイヤー組織の機能と顧客対応	伊藤 一	May 2001
72. The Effect of Intra-Organizational Competition on Knowledge Creation:Case Study of a Japanese Financial Company	Makoto Matsuo	May 2001
73. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第4号	北東アジア-サハリン研究会	Mar.2001
74. The Weak Core of Simple Games with Ordinal Preferences: Implementation in Nash Equilibrium	Tomoichi Shinotsuka & Koji Takamiya	Oct.2001
75. 環境保全型河川計画と景観構築に係る計画技術の研究	地域環境問題研究会 (代表 八木宏樹)	Oct.2001
76. Additivity, Bounds, and Continuity in Budget Distribution Problem	Tomoichi Shinotsuka	Dec.2001

77. Monetary Policy in Bhutan: Implications of Indian Rupee Circulation	Akihiko Kawaura	Dec.2001
78. Optimal Multiobject Auctions with Correlated Types	Tomoichi Shinotsuka & Simon Wilkie	Feb.2002
79. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第5号	北東アジア・サハリン研究会	Mar.2002
80. The Case Study of Retail Buying Organization in Japanese Context	Hajime Itoh	Mar.2002
81. 宿泊業のサービスのサービス構成要素に関する重要度調査法に関しての一考察 北海道への台湾人観光客の事例を中心に	稲葉由之&沈潔如&伊藤 一	Feb.2003
82. ブティック経営における販売要素の分析 -AHPによる経営者・販売員間における重要度認識比較に関する一考察-	伊藤 一&橋詰敦樹	Mar.2003
83. 温泉地に対するイメージギャップに関する調査	伊藤 一	Mar.2003
84. Literature Review on Retail Buyer from Research on Industrial Purchasing	Hajime Itoh	
85. The Comparison Study on Retail Buyer Behaviour between UK, Australia and Japan	Hajime Itoh	
86. 社会科学研究の基礎 - 大学院生のための研究法 -	ダン・レメニイ他著 抄訳 稲葉由之&奥瀬善之 &近藤公彦&玉井健一 &高宮城朝則&松尾 睦	Mar.2002
87. マーケティング行為からみた小売業による需要創造 - 明治期呉服店の経営行為を考察対象として -	坂川裕司	May 2002
88. Interdependent Utility Functions in an Intergenerational Context	Tomoichi Shinotsuka	May 2002
89. Internal and External Views of the Corporate Reputation in the Japanese Hotel Industry	Hajime Itoh	Feb.2003
90. サハリン石油・ガス開発プロジェクトと北海道経済の活性化 第6号	北東アジア・サハリン研究会	Mar.2003
91. 小売購買行動研究に関する展望 - 「買い手視点」での小売購買行動研究に向けて -	坂川裕司	May 2003
92. 商品購買における「情報システムの逆機能」 - リスク回避的バイヤーにみる合理性とその弊害 -	坂川裕司	Sep.2003
93. An Experiment of Round-Robin Tournament by Excel's Macro - Using 160 Students' Data from Cournot Duopoly Game -	Masaru Uzawa	Apr.2004
94. Earnings Management through Deferred Tax Assets - In Case of Banking Company -	Hiroshi Onuma	Jun.2004
97. Competition between Matching Markets	Koji Yokota	May 2005
98. On the role of asymmetric information in the aggregate matching function	Koji Yokota	Apr.2006
99. A note on Optimal Taxation in the Presence of Externalities	Tomoichi Shinotsuka & Ko Sumino	Feb.2005
100. A Note on Jones' Model of Growth	Mutsuhiro Kato	Mar.2005
101. 整数ナップサック問題が多項式時間で解ける特殊な場合を定める条件について	飯田浩志	Jul.2005
102. IT技術者の熟達化と経験学習	松尾 睦	Sep.2005
103. Product De-listing by Retail Buyers: Relational Antecedents and Consequences	Gary Davies & Hajime Itoh	Dec.2005
104. 米国地域経営史における多文化主義的発展 - 1930年代ミシガン州プリントにおけるアフリカ系コミュニティの起業基盤を中心に -	高田 聡	May 2006
105. 環境便益を反映させた環境指標の開発 Developing an environmental indicator including environmental benefits	山本 充	Apr.2006
106. A Critical Investigation of Long-run Properties of Endogenous Growth Models	Mutsuhiro Kato	May 2006
107. What is National Income in Jones' Model of Growth? : An Expository Annotation	Mutsuhiro Kato	Jun.2006
108. A Further Analysis of the Consumer Behavior in Jones' R&D-Based Model of Economic Growth	Mutsuhiro Kato	Aug.2006
109. 看護師の経験学習プロセス	松尾 睦 & 正岡経子 & 吉田真奈美 & 丸山知子 & 荒木奈緒	Feb.2007
110. Comments on knapsack problems with a penalty	Iida Hiroshi	Mar.2007
111. 看護師の経験学習に関する記述的分析	松尾 睦 & 正岡経子 & 吉田真奈美 & 丸山知子 & 荒木奈緒	Jul.2007
112. 頂点被覆へのリスト減少法の解析に関する一考察	飯田浩志	Dec.2007
113. 小中学校における校長の経営観 - 探索的分析 -	松尾 睦	Dec.2007
114. インタビュー調査: 戦後復興期大阪における自転車部品製造業者・問屋の経営活動	田中幹大	Apr.2008
115. Partitionのある風景	飯田浩志	Jun.2008
116. Multiproduct Firms and Dumping	Chisato Shibayama & Yasunori Ishii	Jul.2008
117. モスクワの低層住宅団地開発 - 2つのケース -	小田福男	Mar.2009
118. 整数ナップサックの周期性について	飯田浩志	Mar.2009

119.	Discussion paper series no.118への補遺	飯田浩志	Jul.2009
120.	環境フィードバック効果を考慮したSandmoモデルによる二重配当仮説の再考察	角野 浩	Jul.2009
121.	部分線形モデルの差分推定量の漸近理論	劉 慶豊	Oct.2009
122.	モデル平均理論の新展開	劉 慶豊	Oct.2009
123.	Production Theory with Convex Labor Friction: Foundation of an Optimal Non-market-clearing Economy	Koji Yokota	Dec.2009
124.	19世紀ドイツの農村ゲマインデ制と政治参加資格 ---北西ドイツ・ハノーファーを中心に----	平井 進	Feb.2010
125.	環境経営と企業業績に関する実証研究（再検討：2003-2008）	加賀田和弘	Apr.2010
126.	「北海道ブランド」の仕入れに関する研究 —台湾小売バイヤーの視点から—	沈 潔如	Apr.2010
127.	Generalized Cp Model Averaging for Heteroskedastic models	Qingfeng Liu	Oct.2010
128.	How to solve the collapsing subset-sum problem revisited	Hiroshi Iida	Jan.2011
129.	顧客関係のマネジメントの系譜	近藤公彦	Feb.2011
130.	An Application of Forecast Combination Methods to Default Risk Prediction	Qingfeng Liu	Feb.2011
131.	An effect of consumer's earlier decision to purchase a discount ticket	Ryosuke Ishii & Kuninori Nakagawa	Feb.2011
132.	On the Behavior of money flows on the real side and the financial side in Hokkaido prefecture	Toshiaki Kanzaki	Mar.2011
133.	星野リゾート—顧客志向の組織マネジメント—	乙政佐吉 & 近藤隆史	Mar.2011
134.	（ケース）札幌ビズカフェー地域企業家ネットワークにおける中間主導型組織の役割—	加藤敬太	Mar.2011
135.	二重配当効果の最適課税ルールにしたがった再評価	角野 浩	Mar.2011
136.	18・19世紀前半北海沿岸農村社会の地域役職者：Landschaft Eiderstedt	平井 進	Mar.2011
137.	Tax Collecting Efforts and Local Allocation Tax Grants in Japan: The Effect of Administrative Reform Incentive Assessment on Local Tax Collection Rates	Mitsunari Ishida	Mar.2011
138.	The bargaining family with strategic interaction	Atsue Mizushima & Koichi Futagami	Mar.2011
139.	Generalized Cp Model Averaging for Heteroskedastic Models (Revised Version)	Qingfeng Liu	Apr.2011
140.	Exclusion of agents, virtual surplus and a transversality condition in adverse selection	Naoki Kojima	May 2011
141.	Implementability by a canonical indirect mechanism of an optimal two-dimensional direct mechanism	Naoki Kojima	Jun.2011
142.	18・19世紀前半北西ドイツ北海沿岸地方の領邦官吏と自治組織役職者：Landschaft S?derdithmarschen	平井 進	Jun.2011
143.	CRMにおける顧客関係のマネジメント	近藤公彦	Aug.2011
144.	企業家ネットワークによる地域企業のビジネスシステム・イノベーション—サマライ日本プロジェクトの事例分析—	加藤敬太	Oct.2011
145.	Observable Actions	Ryosuke Ishii	Nov.2012
146.	Dumping in Transition Economies and the Effects of Anti-Dumping Policy	Chisato Shibayama & Yasunori Ishii	Mar.2012
147.	Time Discount and Convex Hiring Cost	Koji Yokota	May 2012
148.	Two-dimensional Mechanism Design and Implementability by an Indirect Mechanism	Naoki Kojima	Jun.2012
149.	北海道経済と開発のプロセス	神崎稔章	Dec.2012
150.	道内における地域経済の現状について	渡久地朝央 & Baljinnyam Maitsetseg	Dec.2012
151.	モンゴルにおける資本主義転換後の地域間経済格差に関するパネルデータ分析	渡久地朝央 & Baljinnyam Maitsetseg	Dec.2012
152.	モンゴルにおける食肉価格の動向に関するパネルデータ分析	Baljinnyam Maitsetseg & 渡久地朝央	Dec.2012
153.	付加価値率の動向と地方自治体による政策効果の関係について—北海道における製造産業を対象としたパネルデータ分析—	渡久地朝央	Dec.2012
154.	CRMにおける組織能力	近藤公彦	Feb.2013
155.	19世紀北西ドイツの農村ゲマインデ制の変革---自治参加資格と家屋・土地保有要件---	平井 進	Feb.2013
156.	北海道における産業クラスターに関する文献資料目録	加藤敬太	Mar.2013
157.	トヨタ自動車北海道のマネジメント	乙政佐吉	Mar.2013
158.	Mechanism design to the budget constrained buyer: a canonical mechanism approach	Naoki Kojima	May 2013
159.	First Price Package Auction with Many Traders	Yasuhiro Shirata	Jun.2013
160.	整数ナップサックの周期性についてあれこれ	飯田浩志	Jul.2013

161. Non-cooperative versus Cooperative Family	Atsue Mizushima & Koichi Futagami	Oct.2013
162. Perverse effects of a ban on child labour in an overlapping generations model	Kouki Sugawara & Atsue Mizushima & Koichi Futagami	Oct.2013
163. Human Infrastructure, Child Labor, and Growth	Atsue Mizushima	Oct.2013
164. 18・19世紀前半北海沿岸農村社会の指導的地域役職者・領邦地方官吏と土地所有：Landschaft Norderdithmarschen	平井 進	Mar.2014
165. ビジネスシステムの形成から見る6次産業化—バイオニアジャパングループの事例分析—	笹本香菜 & 加藤敬太	Mar.2014
166. ナップサック問題への2近似算法について雑感	飯田浩志	Jul.2014
167. A further addendum to "Some thoughts on the 2-approximation algorithm for knapsack problems: A survey"	Hiroshi Iida	Nov.2014
168. ワイン産業における企業家コミュニティ—北海道と山梨県の比較事例研究—	長村知幸	Jan.2015
169. サハリン住宅建設企業の動向—2013年9月調査に基づいて—	小田福男	Mar.2015
170. Asymptotic cumulants of some information criteria	Haruhiko Ogasawara	Apr.2015
171. k KPをめぐる雑感	飯田浩志	Jun.2015
172. Should income inequality be praised? Multiple public goods Provision, income distribution and social welfare	Jun-ichi Itaya & Atsue Mizushima	Jun.2015
173. 三種の k KP \rightarrow \square \rightarrow 0-1KPまとめ	飯田浩志	Nov.2015
174. Asymptotic cumulants of some information criteria (2nd version)	Haruhiko Ogasawara	Nov.2015
175. A family of the adjusted estimators maximizing the asymptotic mean expected log-likelihood	Haruhiko Ogasawara	Nov.2015
176. Distribution-free properties of some asymptotic cumulants for the Mallows C_p and its modifications	Haruhiko Ogasawara	Dec.2015
177. A family of the adjusted estimators maximizing the asymptotic predictive expected log-likelihood (2nd version)	Haruhiko Ogasawara	Feb.2016
178. サハリン低層住宅調査(2015年秋)	小田福男	Mar.2016

**Discussion Paper Series
Center for Glocal Strategy
Otaru University of Commerce**

179. 又別のE- k KP \rightarrow 0-1KP	飯田浩志	Apr.2016
180. 企業の配当行動が利益平準化行動に及ぼす影響	市原啓善	May 2016
181. General screening contracts to budget-constrained agents	Naoki Kojima	Nov.2016
182. The revelation principle and regularity conditions	Naoki Kojima	Nov.2016
183. Durable goods, upgrades and price-quality competition in network externalities	Naoki Kojima	Nov.2016
184. Predictive estimation of a covariance matrix and its structural parameters	Haruhiko Ogasawara	Nov.2016
185. 直接 k KP \rightarrow 0-1KP模索中	飯田浩志	Feb.2017
186. ナップサック問題あたりの最近の話題	飯田浩志	Apr.2017
187. Endogenous Timing and Income Inequality in the Voluntary Provision of Public Goods	Jun-ichi Itaya & Atsue Mizushima	May 2017
188. A family of the information criteria using the phi-divergence for categorical data	Haruhiko Ogasawara	Aug.2017
189. 北海道経済における金融機関の役割と課題～地域金融機関ビジネスモデルの展望～	齋藤一朗、秋元陽輔、 藤林晃昌、城川櫻井、 泉宏昌、友城、園部、 後藤達也、杉澤古、 長門義治、山浩次	Sep.2017

Discussion Paper Series Center for Business Creation No.53-178 Jun.1999-Mar.2016
Discussion Paper Series Institute of Economic Research Otaru University of Commerce No.1-52 Jul.1992-Mar.1999
Discussion Paper Series Department of Economics, Otaru University of Commerce No.1-16 Feb.1985-Oct.1991
Discussion Paper Series Department of Commerce, Otaru University of Commerce No.1-2 Apr.1985-May 1989

Center for Glocal Strategy, National University Corporation Otaru University of Commerce
3-5-21, Midori, Otaru, Hokkaido 047-8501, Japan Tel +81-134-27-5290 Fax +81-134-27-5293
E-mail:cbcjimu@office.otaru-uc.ac.jp

国立大学法人小樽商科大学グローバル戦略推進センター研究支援部門
〒047-8501 北海道小樽市緑3丁目5番21号 Tel 0134-27-5482 Fax 0134-27-5483
E-mail:skonno@res.otaru-uc.ac.jp