

IFRA

日本金融監査協会

地域金融経営の将来展望

—持続可能なビジネスモデルを考える—

2019年8月19日

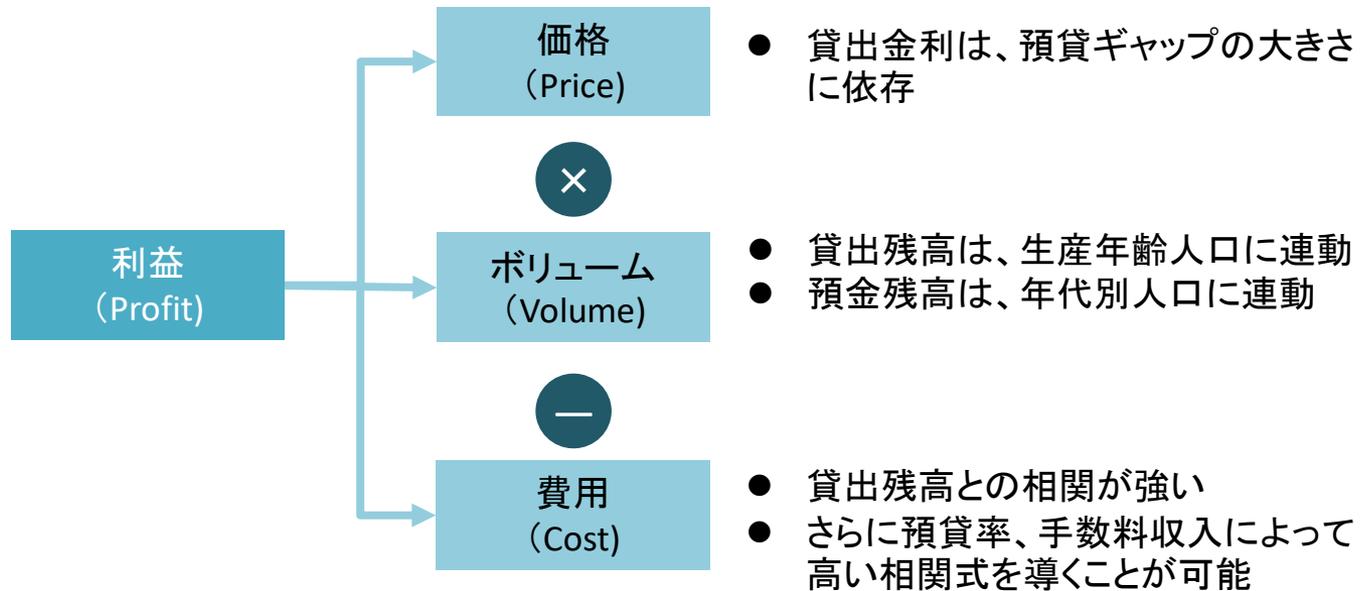
構成

- I. 既存の銀行モデルの持続可能性～地域銀行を中心に
- II. 地域金融市場における経営統合～十八・親和統合の意味
- III. 新しい事業モデルの可能性～金融から非金融領域へ

I. 既存の銀行モデルの持続可能性 ～地域銀行を中心に

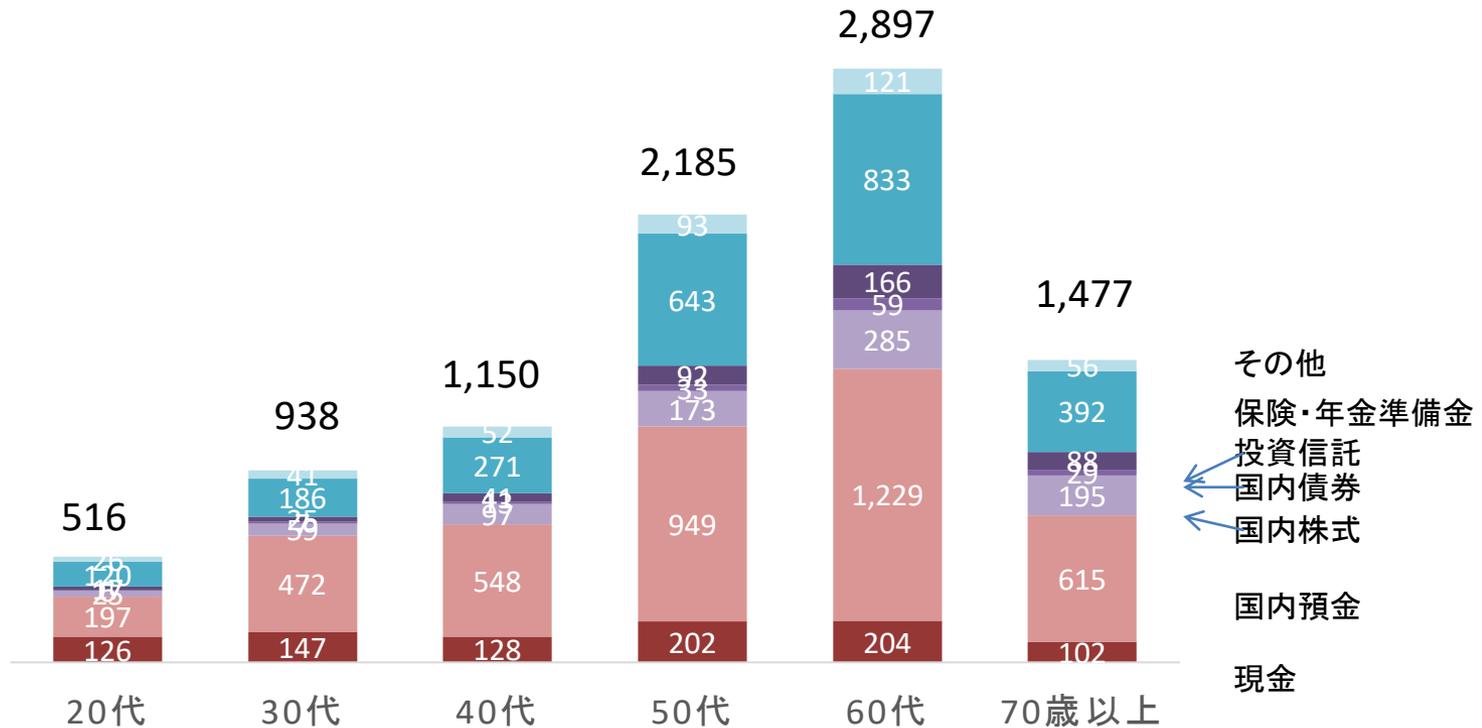
地域銀行の収益方程式

地域銀行の収益方程式は、人口に強く影響を受けることから予見的である



年代別の個人金融資産残高(万円/人;2014)

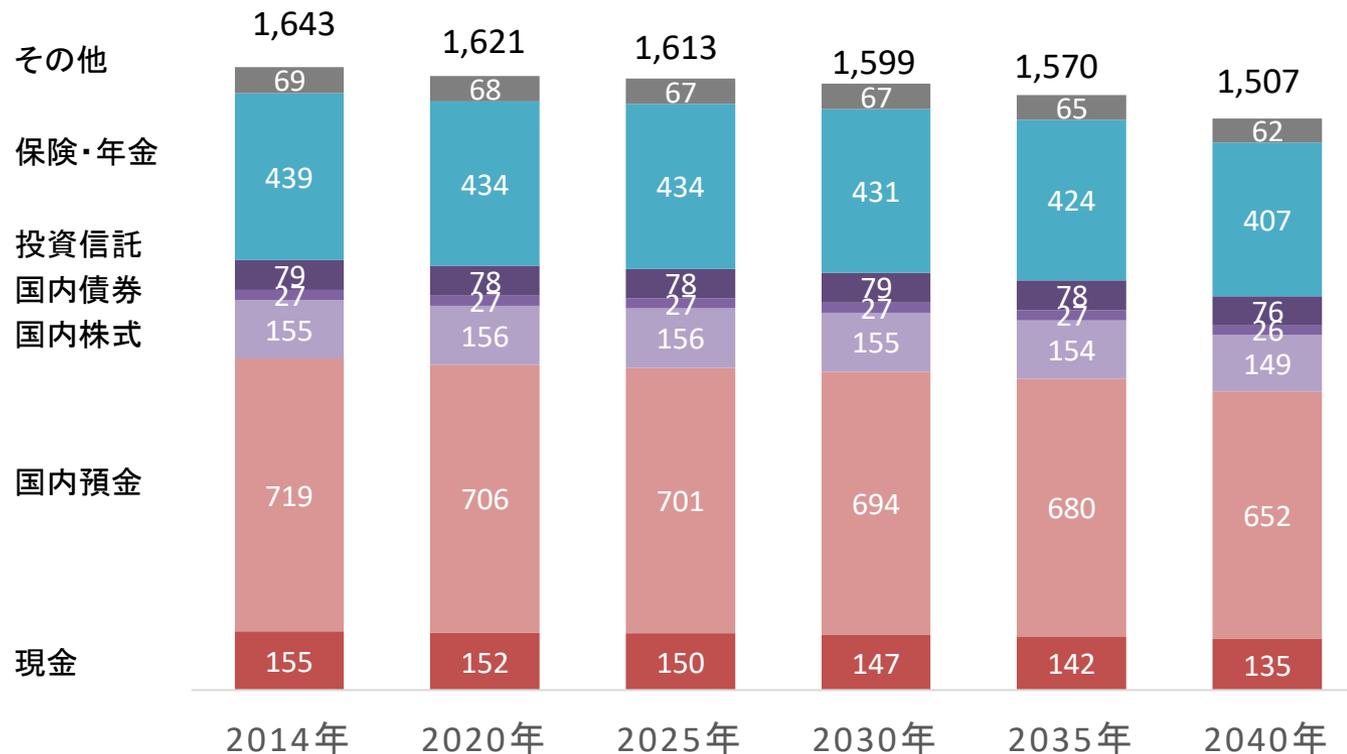
年代別の個人金融資産をみると、50代で急増し、60代でピークを迎え、70代で減少する。現預金のみに限っても同様の傾向にある



資料:野村アセットマネジメント、総務省統計局、日本銀行

個人金融資産の将来予想(兆円;2014~2040)

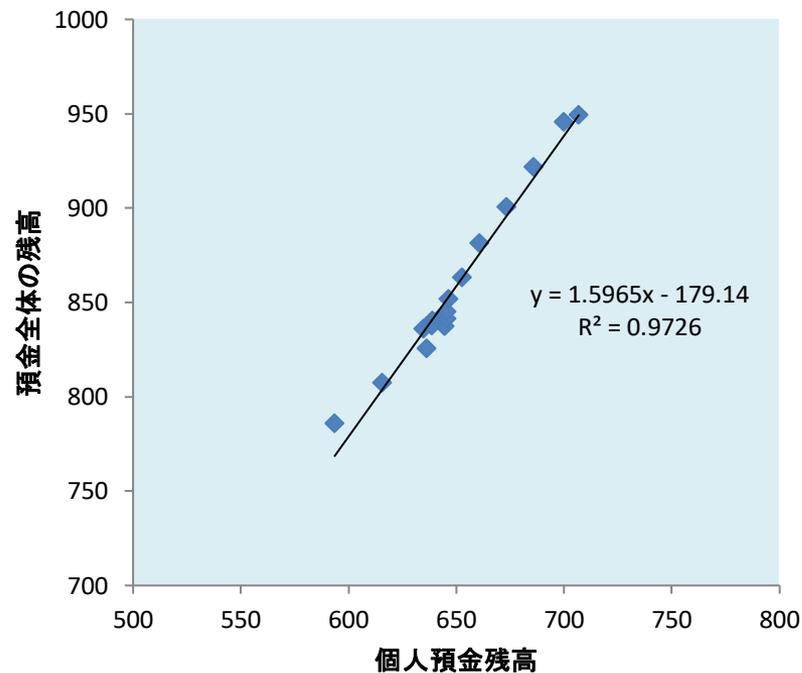
高齢化は進むものの人口減少の影響を受け、個人金融資産も漸減していくものと予想される。国内預金についても、同様の傾向をたどると見られる



資料: 日本銀行、国立社会保障・人口問題研究所、野村アセットマネジメント

個人預金残高と預金*残高全体の関係(円;1998.3~2014.3)

計測時点の違いはあるが、個人預金残高と預金残高全体の間には強い相関関係がある

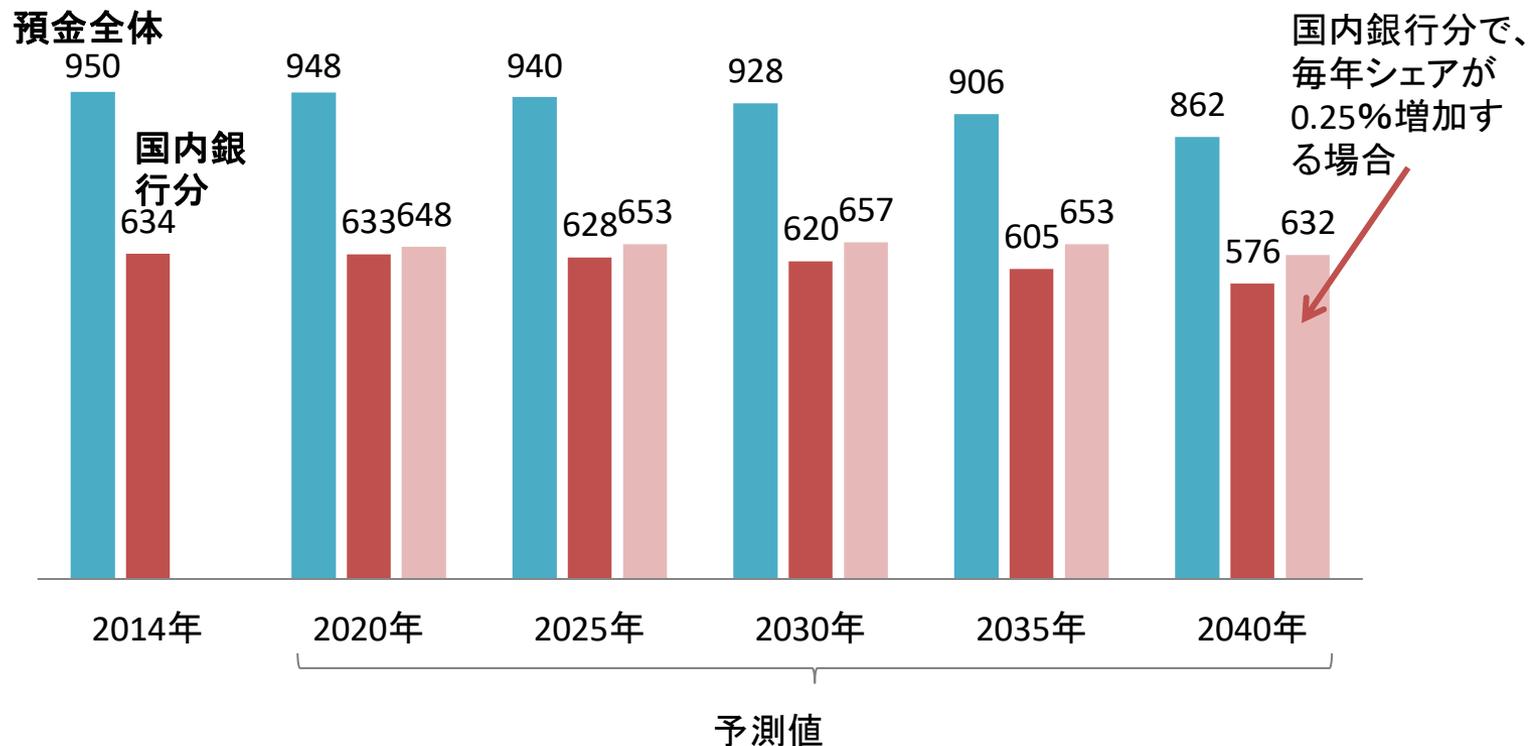


- 一般公金預金合計。また、国内の銀行、信金、ゆうちょ銀行、その他の金融機関の預金合計で、外国銀行支店の預金は除かれている

資料; 日本銀行、ゆうちょ銀行

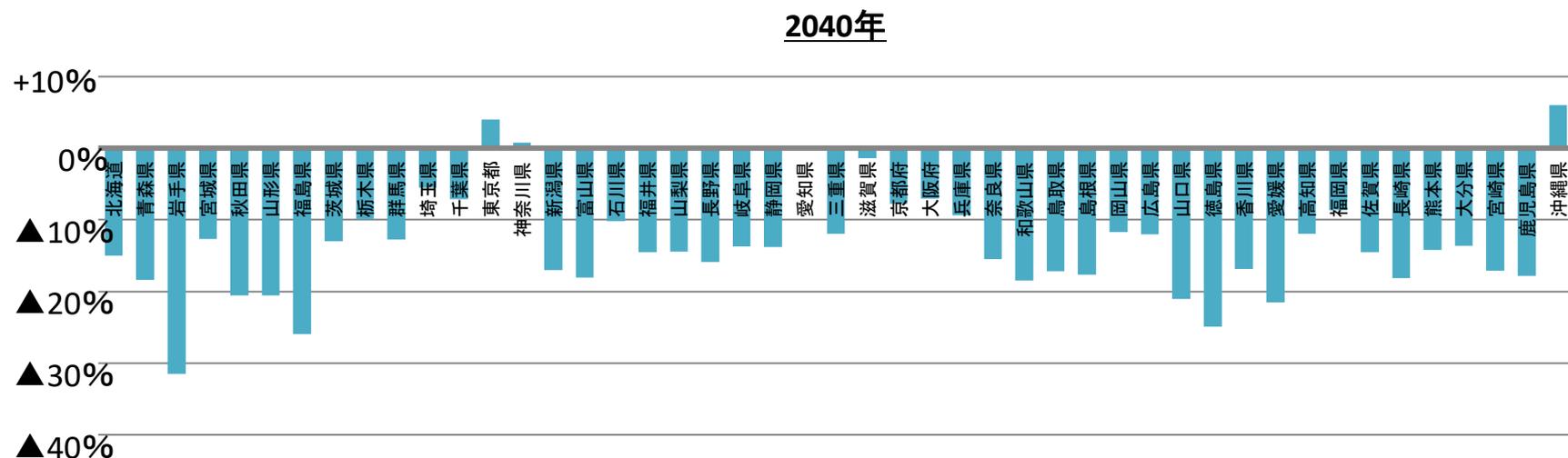
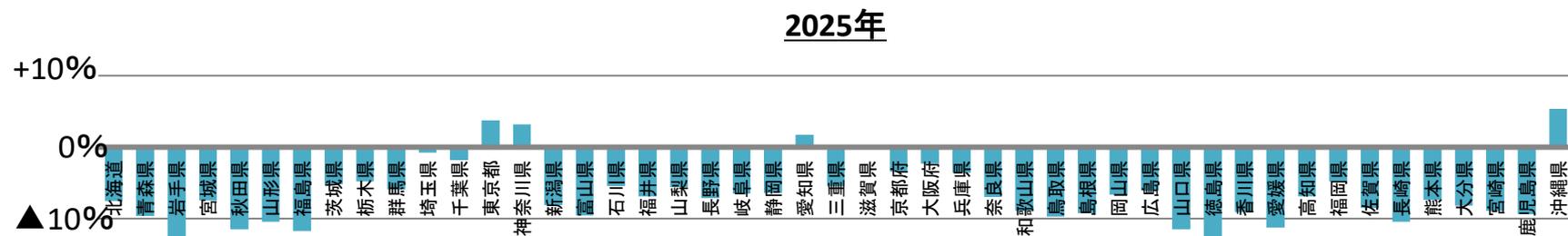
預金残高全体の将来予想(兆円)

預金残高全体は、徐々に減少し、2040年には800兆円台になっていると予想される・それに応じて国内銀行の預金も減少する可能性もあるが、国内銀行のシェアがこれまでと同様増加するのであれば、減少しない可能性もある



資料; 日本銀行、ゆうちょ銀行、国立社会保障・人口問題研究所

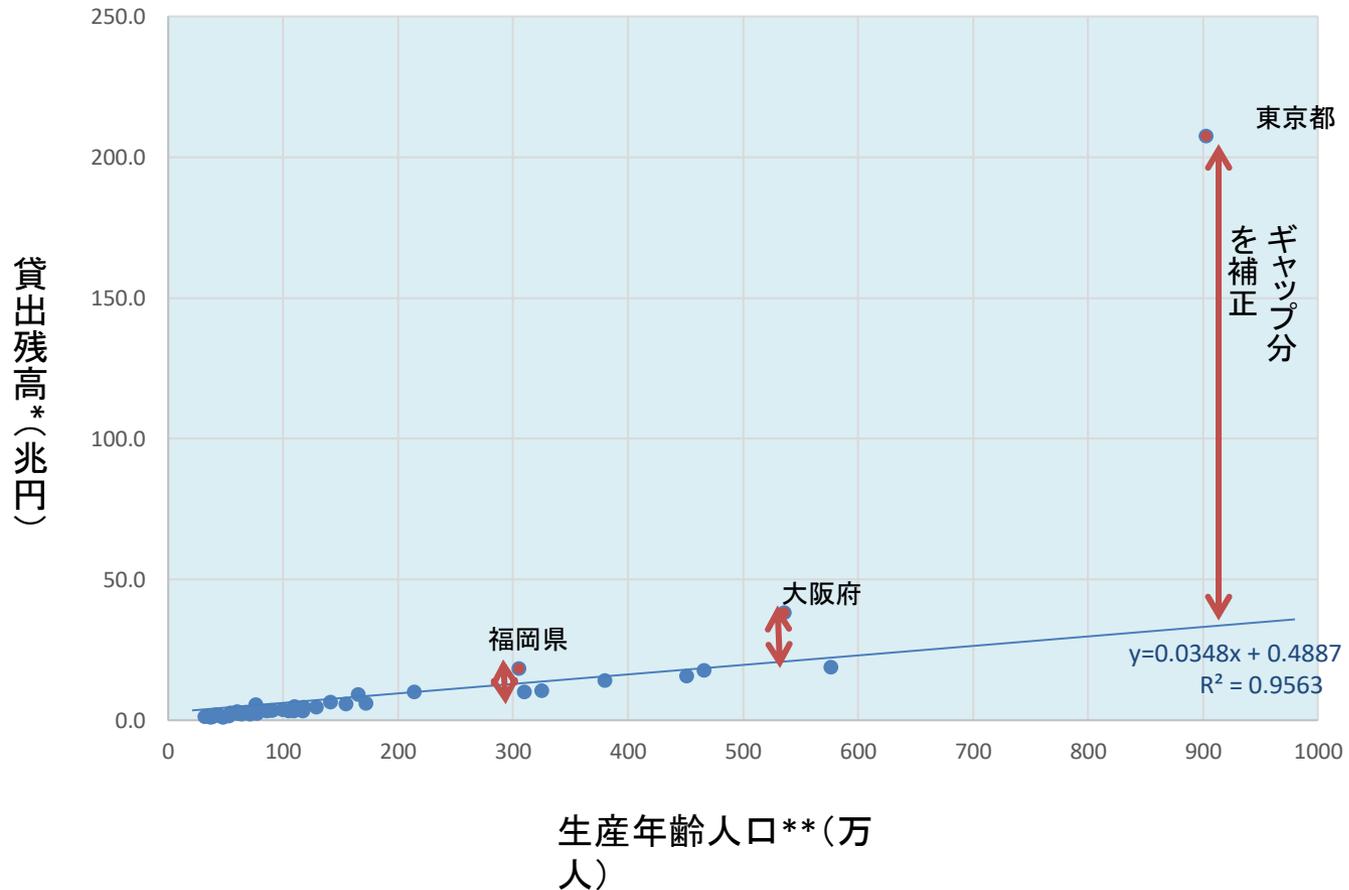
都道府県別国内銀行預金残高増減率試算（対2013年比）



資料：日本銀行、国立社会保障・人口問題研究所、野村アセットマネジメント、金融ジャーナル「金融マップ」

生産年齢人口と貸出残高の関係(2018.3)

東京都、大阪府、福岡県を除く44道府県の貸出は、生産年齢人口と極めて高い相関関係にある



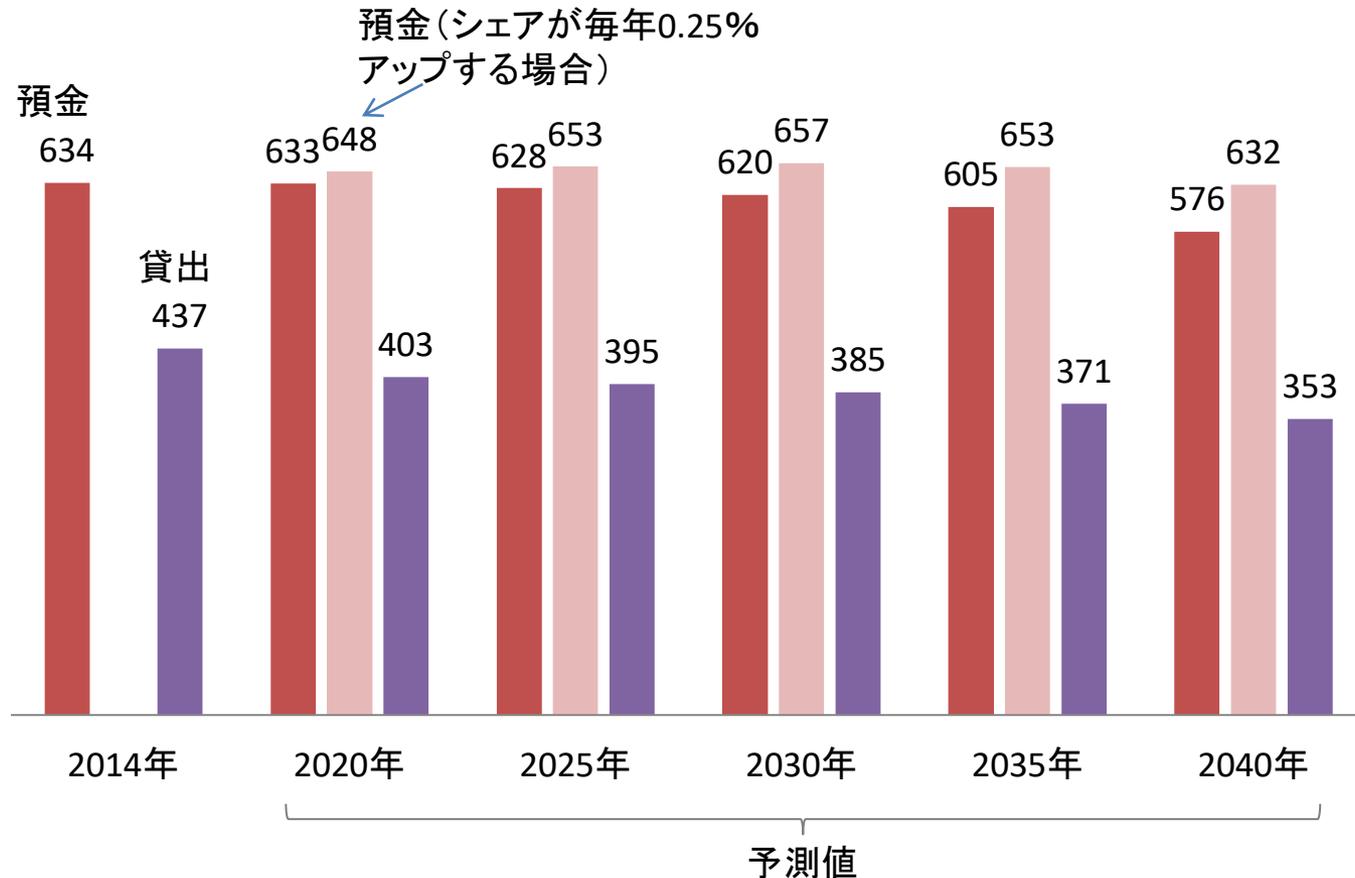
*2018.3末

**2017.10.1時点

資料:日本銀行、総務省統計局

預金・貸出残高の予想(2013.3)

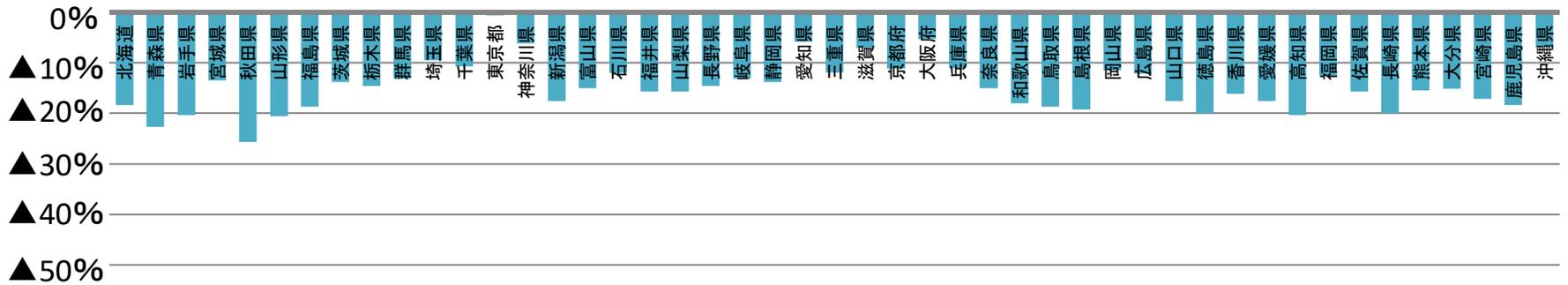
全国ベースで見ると、貸出は2025年、2040年にそれぞれ395兆円、353兆円に縮退していく。そのため、預貸ギャップは230～260兆円ほどに拡大する可能性がある



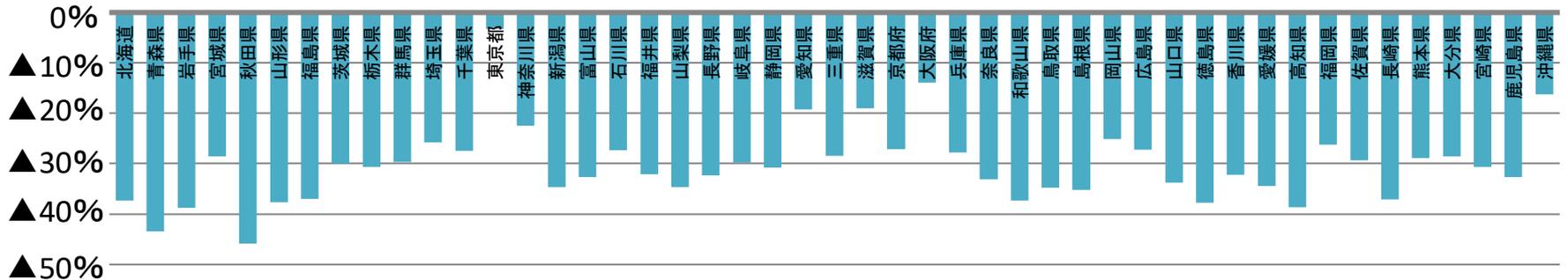
資料:日本銀行、国立社会保障・人口問題研究所

都道府県別国内銀行貸出残高増減率試算(対2013年比)

2025年



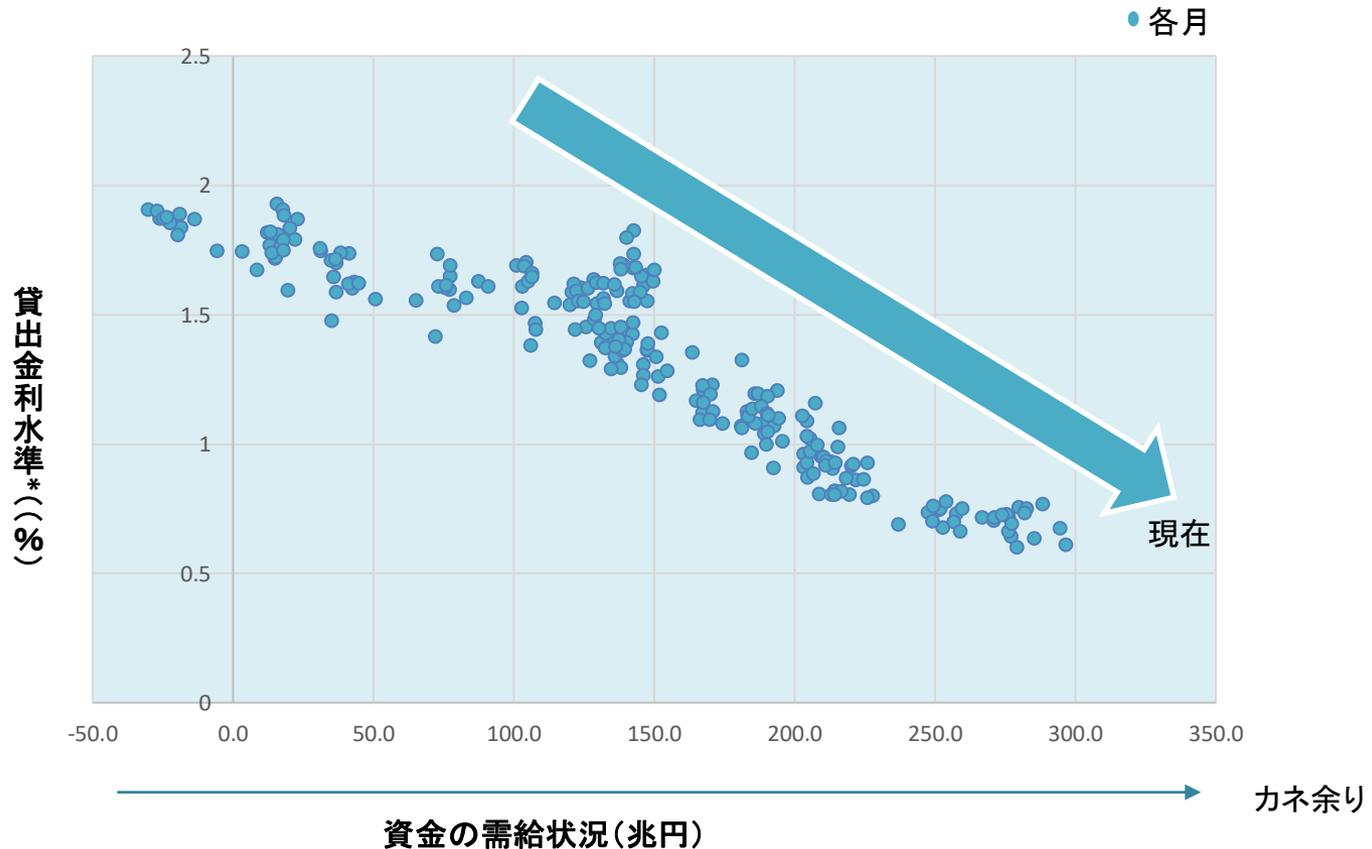
2040年



資料:日本銀行、国立社会保障・人口問題研究所

カネ余りによる金利低下～約定ベース(1998.4～2018.7)

カネ余りが進展するほど貸出金利水準は低下している……初歩的な経済理論通りに供給過剰であれば価格は低下



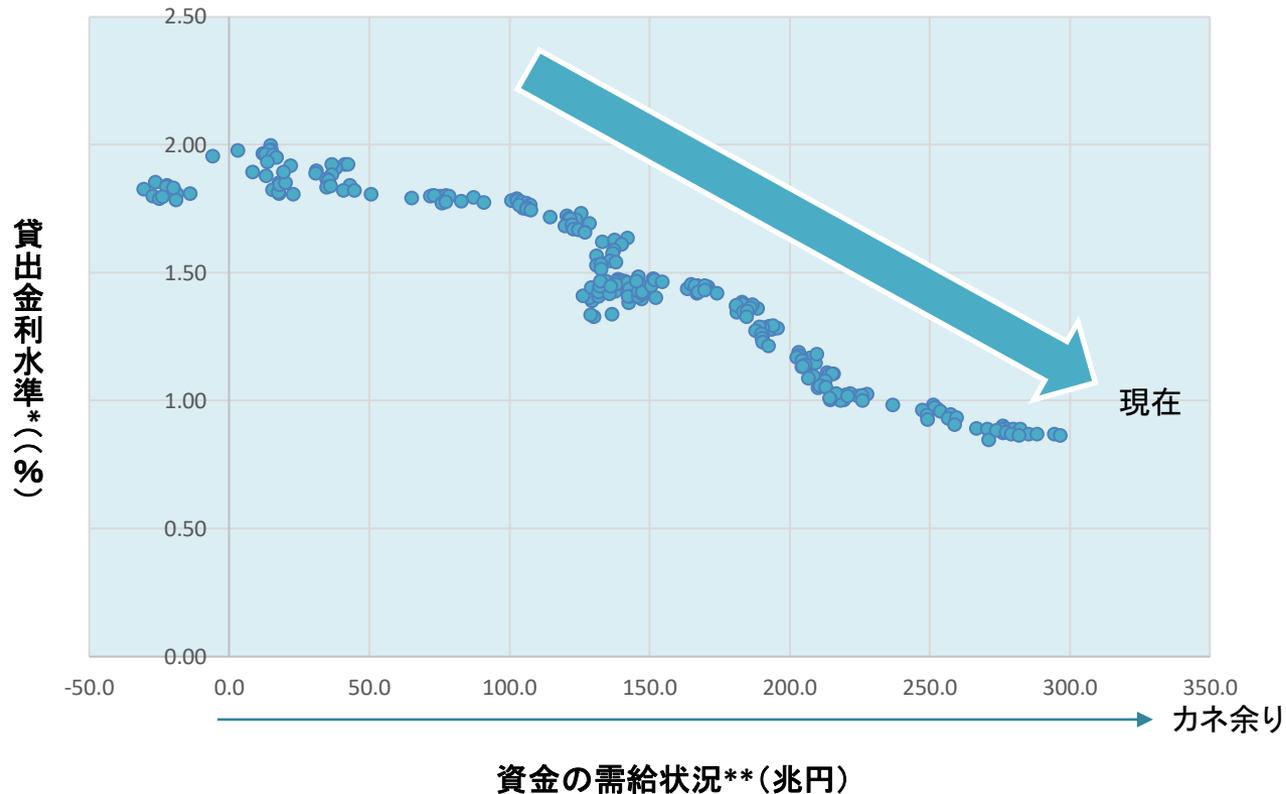
*銀行の(貸出約定金利-定期預金新規金利)

** 銀行の(預金残高 - 貸出残高)

資料:日本銀行

カネ余りによる金利低下～ストックベース (1998.4～2018.7)

ストックベースにすると、月によるブレが捨象されてさらにカネ余りと金利の関係が明確になる



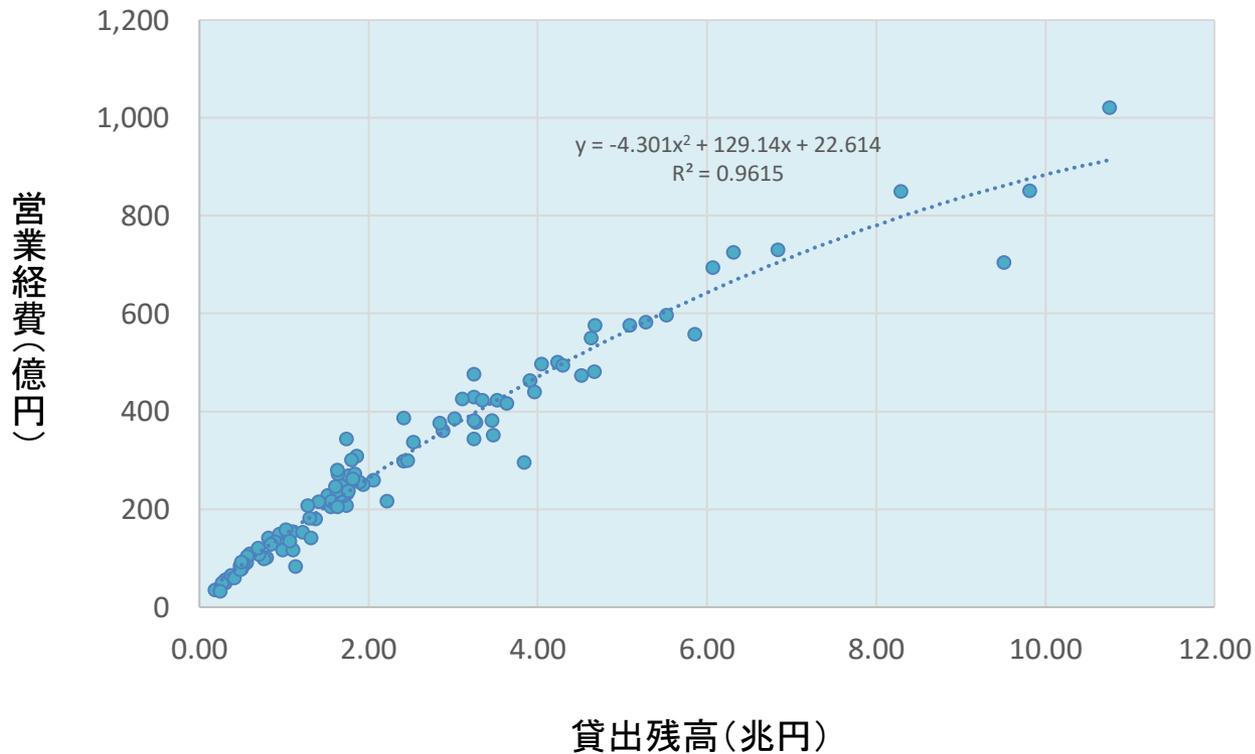
*銀行の(貸出金利 - 定期預金新規金利)

** 銀行の(預金残高 - 貸出残高)

資料: 日本銀行

地域銀行における規模の経済(2018.3)

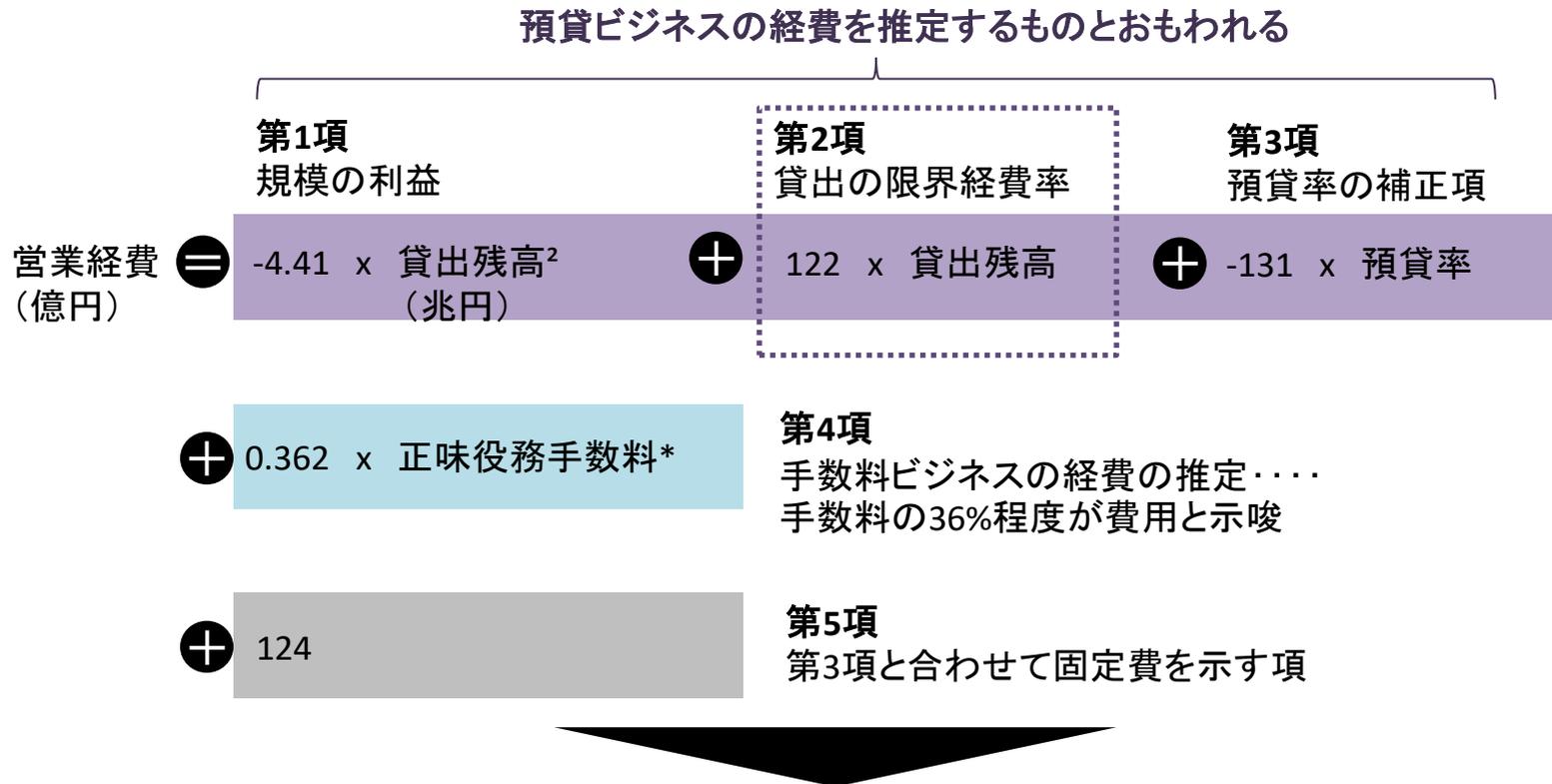
地域銀行の営業費用は、貸出残高と高い相関関係がある



資料:全国銀行財務諸表分析

地域銀行の営業経費についての重回帰式(2018.3期)

さらに預貸率や役務収益などの補正項目を加えると、より相関の高い回帰式が得られる

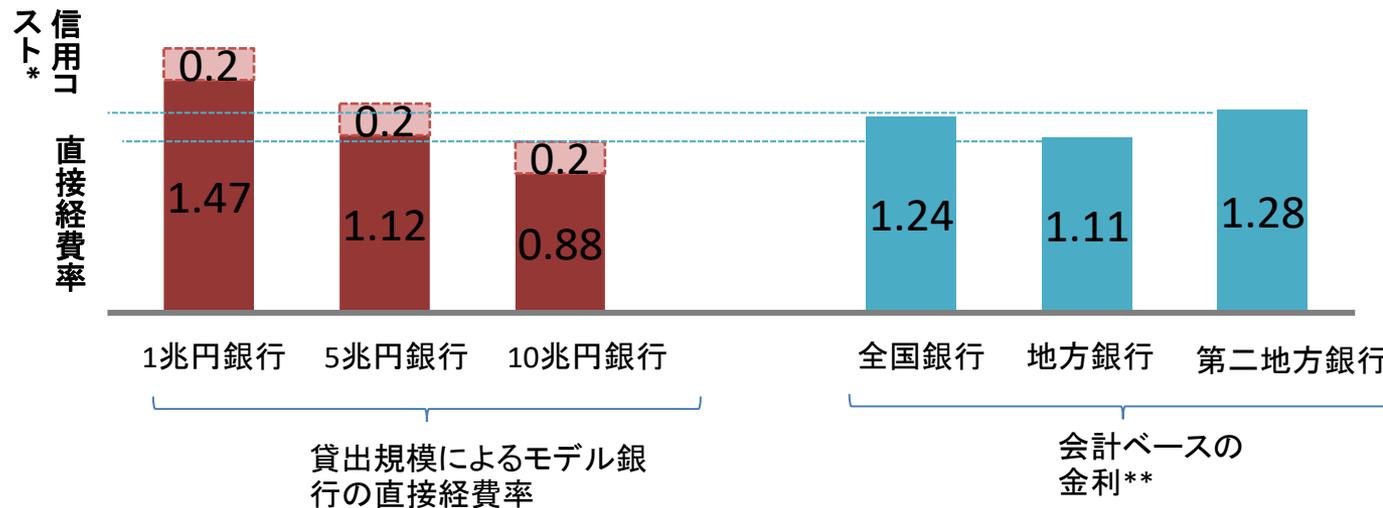


重相関係数R 0.984 重決定係数R² 0.968

* 受け取手数料 - 支払手数料
資料; 全国銀行財務諸表分析

経費率と資金利鞘との関係(%)

モデル銀行の経費率をみると、地方銀行は10兆円規模を超えない限り、第二地方銀行は5兆円を超えない限り採算が見合わない



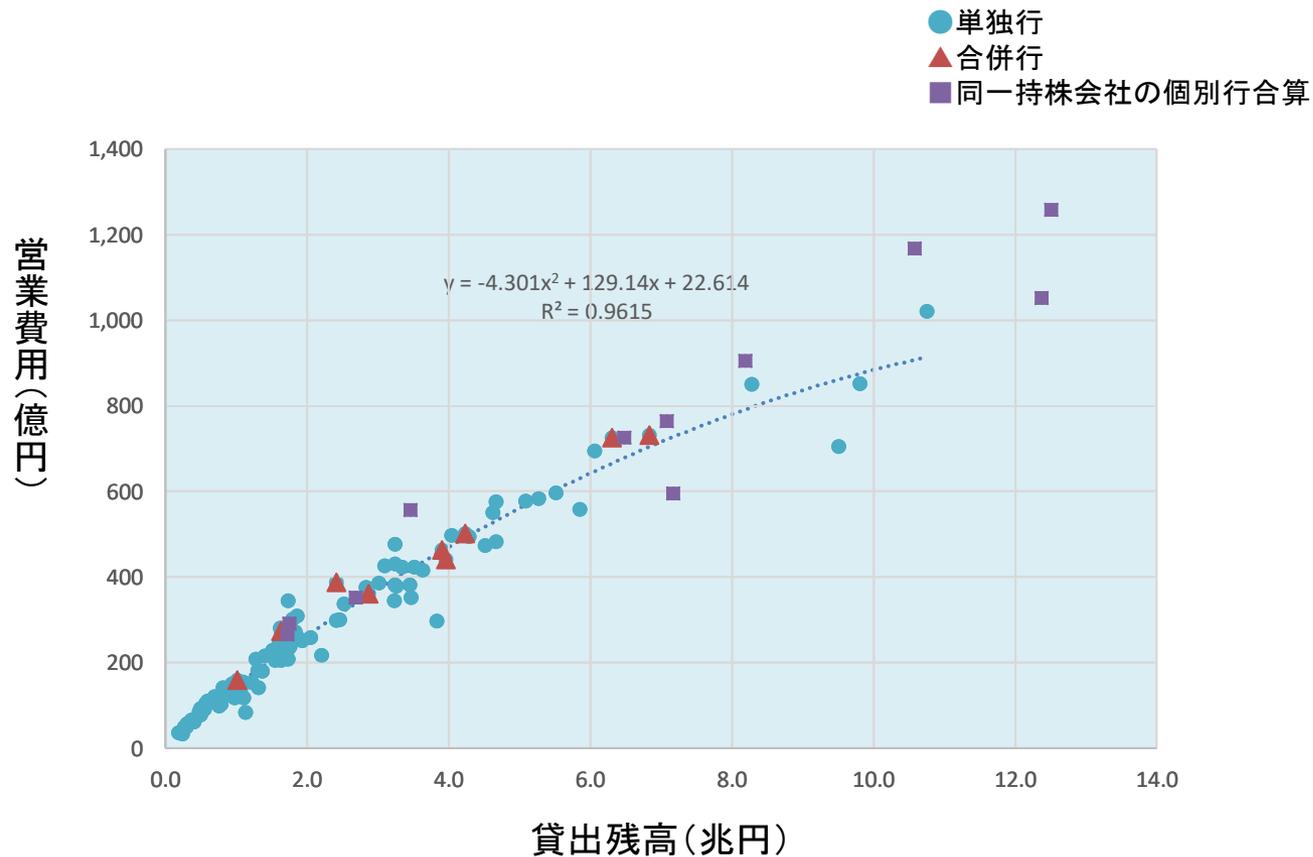
*信用コストを0.2%程度と仮置き

** 貸出金利÷貸出残高(末残)

資料:日本銀行、全国銀行財務諸表分析

地域銀行における規模の経済(2018.3)

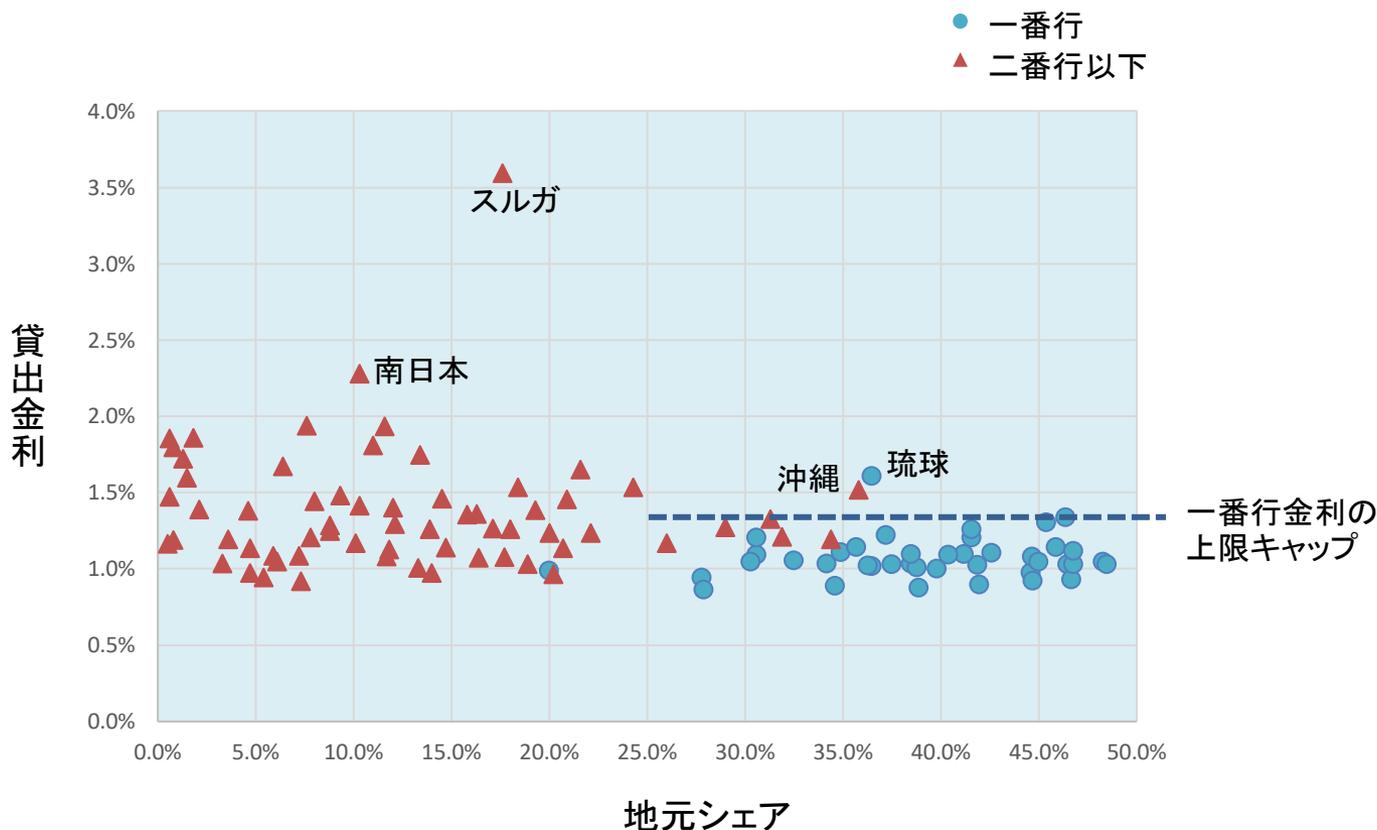
地域銀行は規模が拡大するほどコストは緩やかに増加し、規模の経済が働く……持株会社方式より合併の方がコスト効果は大きい



資料:全国銀行財務諸表分析

貸出金利*と地元シェア**の関係(%;2018.3)

一番行は地元シェアが30%程度以上あり地元経済全体の影響を受けるため貸出金利は例外を除き1.3%がキャップとなる。一方、二番行以下は選択的なターゲティングも可能になり高い貸出金利をとることもできるため、ばらつきが生まれる



*貸出利息÷貸出残高

** 本店を置く都道府県における貸出シェア

資料: 全国銀行財務諸表分析、金融マップ

Ⅱ. 地域金融市場における経営統合 ～十八・親和統合の意味

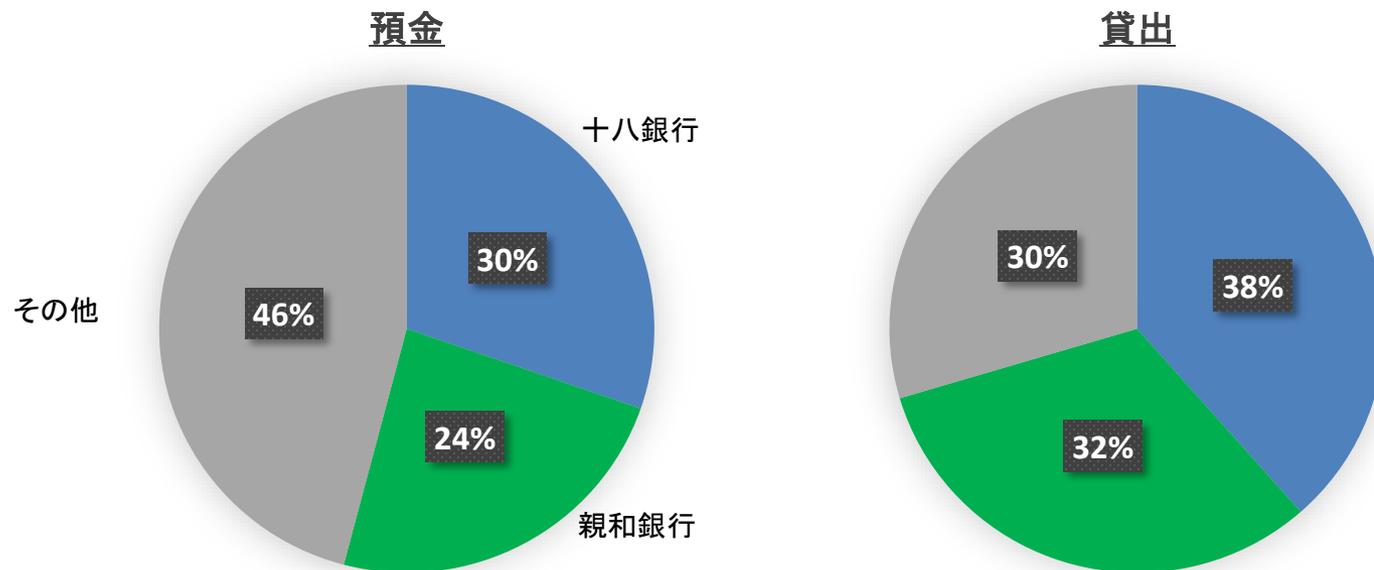
十八銀行と親和銀行の経営統合

長崎県に本店を置く十八銀行と親和銀行の経営統合は、発表から2年半が経過して公正取引委員会からの承認を得ることになった



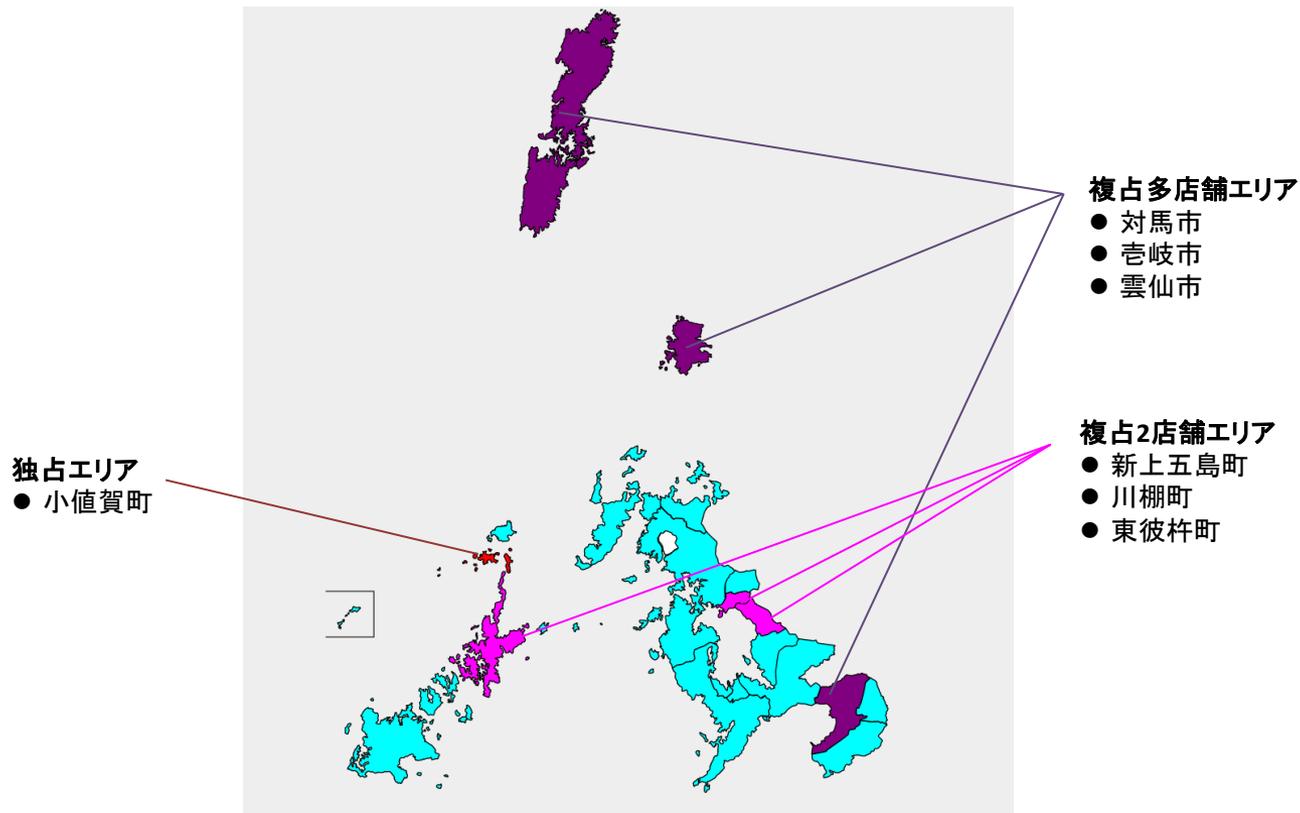
長崎県の預金貸出シェア（%; 2018.3）

長崎県において十八銀行と親和銀行が統合すると、預金ではシェア54%、貸出では70%の独占的な地方銀行になる



競合状況別の長崎県市町(2015)

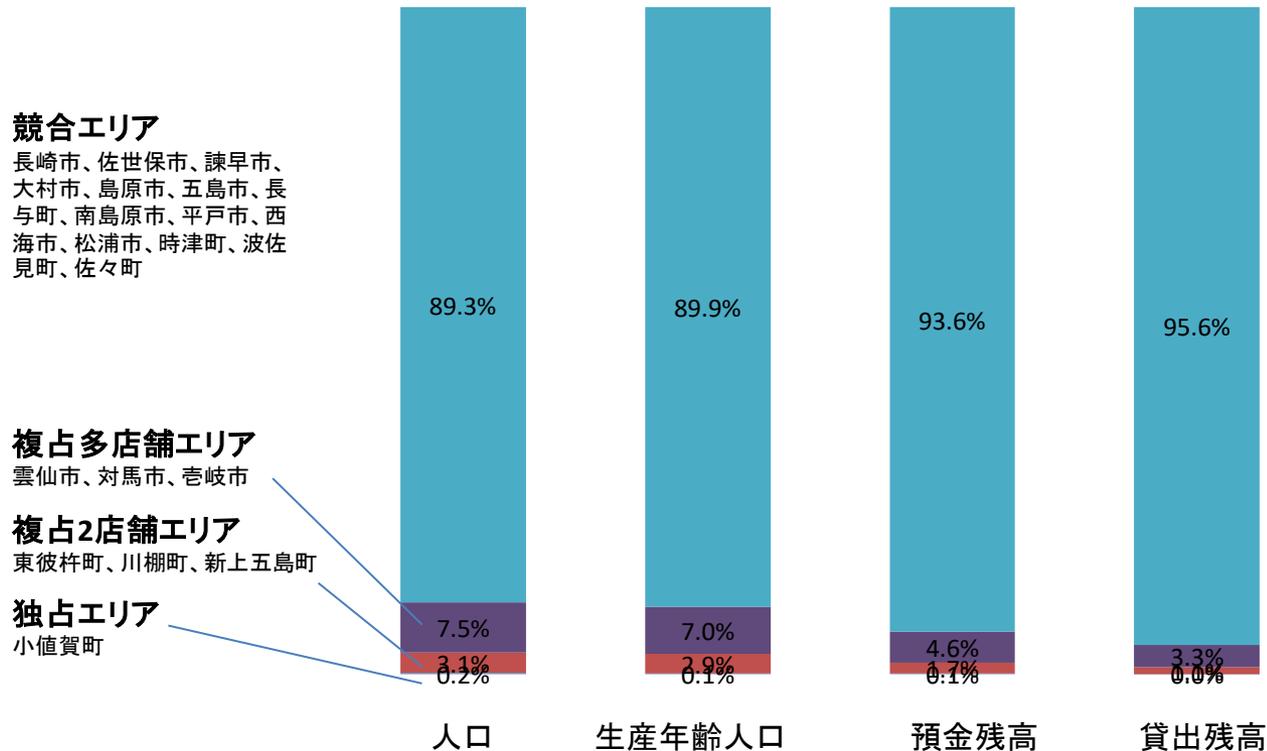
長崎県の21市町は、競合エリア(14市町)、複占多店舗エリア(3市)、複占2店舗エリア(3町)、独占エリア(1町)の4つのエリアに分けることができる



資料: 各金融機関

エリア別の長崎県人口・預貸金集中度(%;2015)

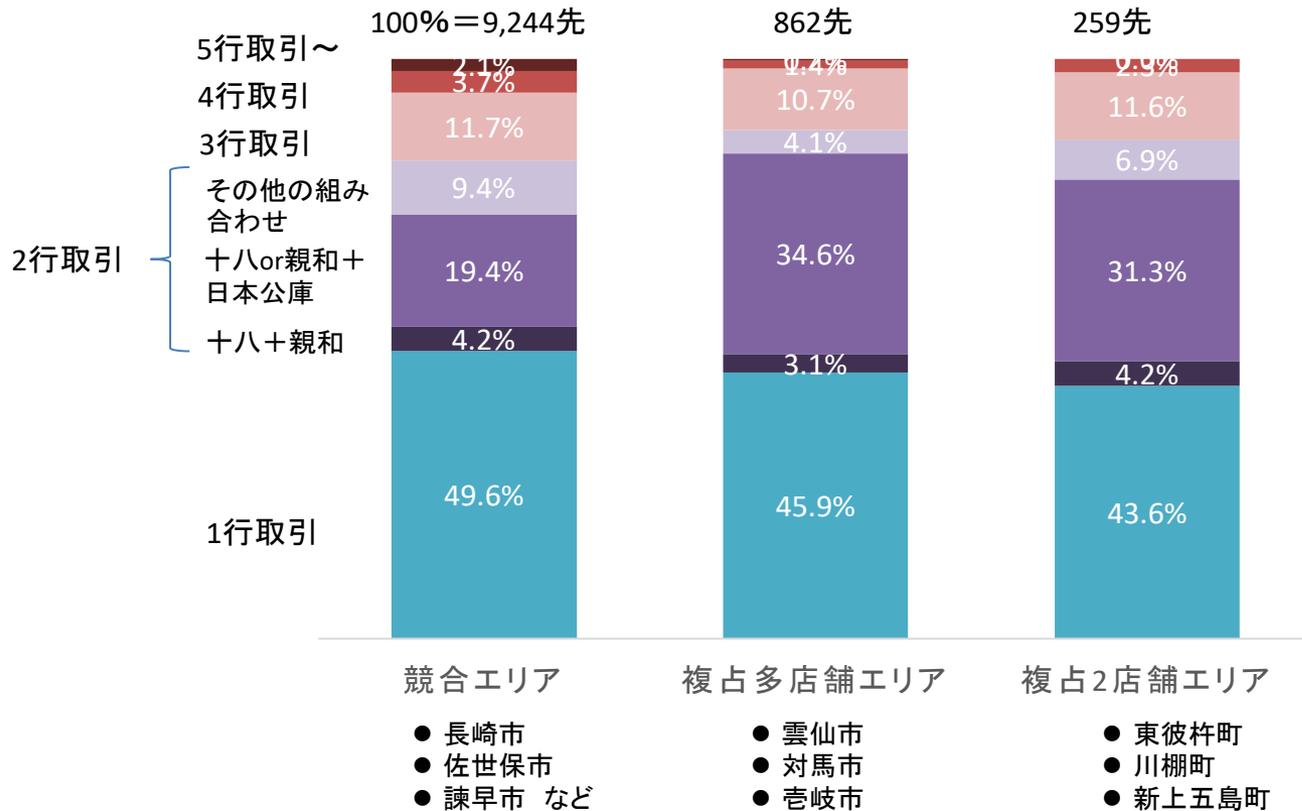
十八銀行、親和銀行の合併によって独占市場となるエリアは人口で1割強、預貸残高では4~6%程度のウェイトとでしかない



資料; 住民基本台帳、局内データ

長崎県企業（債務あり）の取引先数分布（%;2016）

長崎県の企業のうち半数近くが1行取引である。2行取引は3～4割だが、十八・親和による2行取引はわずかに3～4%程度しかない



資料;十八銀行、親和銀行

市町別の企業（債務あり）の取引先数分布（%;2016）

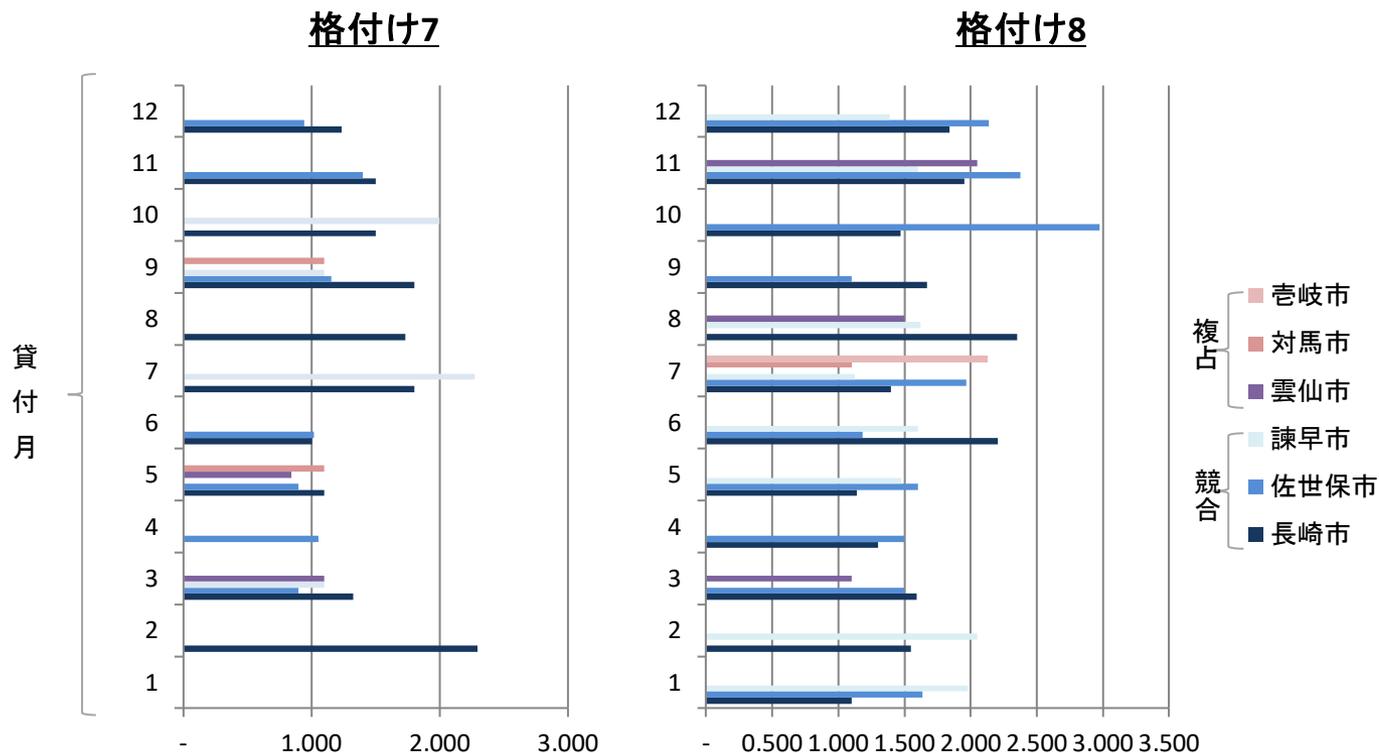
同一市町内にある金融機関数によって取引金融機関数が変わるわけではない。離島においても海を越えた取引がみられる一方、長崎市や佐世保市でも1行取引の企業がおよそ半数を占めている

	1行	十八or親和 +日本公庫	十八or親和 +日本公庫	その他2行	3行	4行	5行	6行以上	
競合エリア	長崎市	52.5%	3.9%	18.8%	8.5%	10.6%	3.3%	1.7%	0.8%
	佐世保市	48.6%	3.9%	16.9%	10.6%	12.1%	5.3%	1.5%	1.1%
	諫早市	45.6%	3.9%	16.4%	14.0%	14.0%	3.6%	1.2%	1.2%
	大村市	47.9%	6.5%	17.8%	11.1%	11.3%	3.8%	1.0%	0.5%
	島原市	48.8%	5.2%	14.8%	10.4%	14.0%	5.2%	1.1%	0.5%
	南島原市	51.3%	3.7%	26.8%	4.6%	11.2%	1.4%	0.6%	0.3%
	時津町	47.0%	6.8%	18.2%	8.0%	15.2%	3.4%	1.1%	0.4%
	平戸市	52.4%	7.6%	30.4%	0.8%	8.4%	0.4%	0.0%	0.0%
	長与町	53.5%	1.7%	19.1%	12.4%	10.0%	2.1%	1.2%	0.0%
	五島市	50.0%	3.2%	25.5%	7.4%	11.7%	1.6%	0.5%	0.0%
	波佐見町	39.2%	4.2%	24.1%	9.6%	16.3%	4.8%	1.2%	0.6%
	西海市	37.9%	2.9%	31.4%	4.3%	15.0%	7.9%	0.0%	0.7%
	松浦市	46.4%	1.4%	32.9%	6.4%	11.4%	1.4%	0.0%	0.0%
	佐々町	41.0%	2.2%	29.9%	8.2%	14.2%	3.0%	0.7%	0.7%
	複占エリア	雲仙市	45.1%	4.1%	28.7%	5.7%	13.4%	2.7%	0.3%
対馬市		43.6%	1.8%	39.7%	3.9%	9.9%	0.7%	0.4%	0.0%
壱岐市		50.5%	3.3%	37.9%	1.4%	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%
新上五島町		37.0%	2.8%	41.7%	2.8%	13.0%	2.8%	0.0%	0.0%
川棚町		47.2%	2.8%	25.5%	12.3%	9.4%	1.9%	0.9%	0.0%
東彼杵町		50.0%	10.9%	19.6%	4.3%	13.0%	2.2%	0.0%	0.0%

資料;十八銀行、親和銀行

長崎県エリア別の貸付金利* (%;2015年)

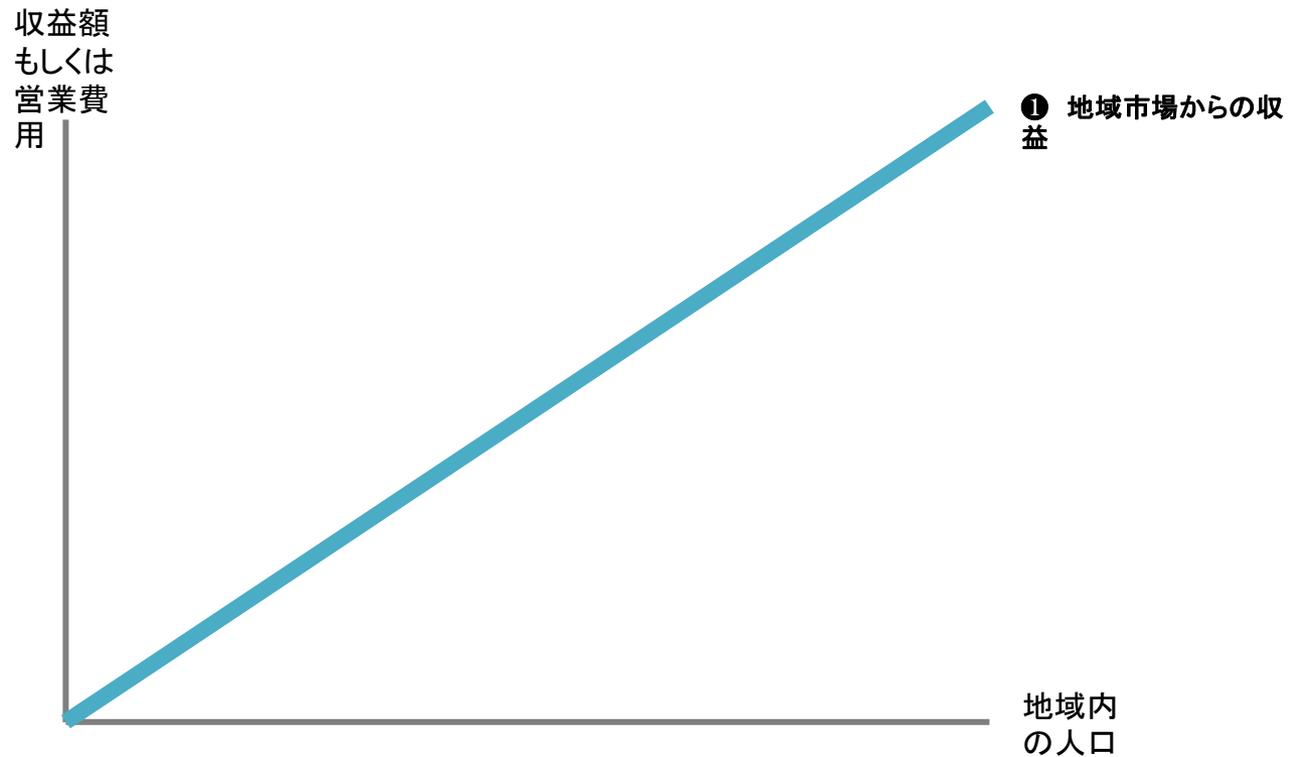
競合の数が減っても貸付金利が高くなる傾向は現時点では認められない



* 親和銀行における5年物金利。
資料;銀行内データ

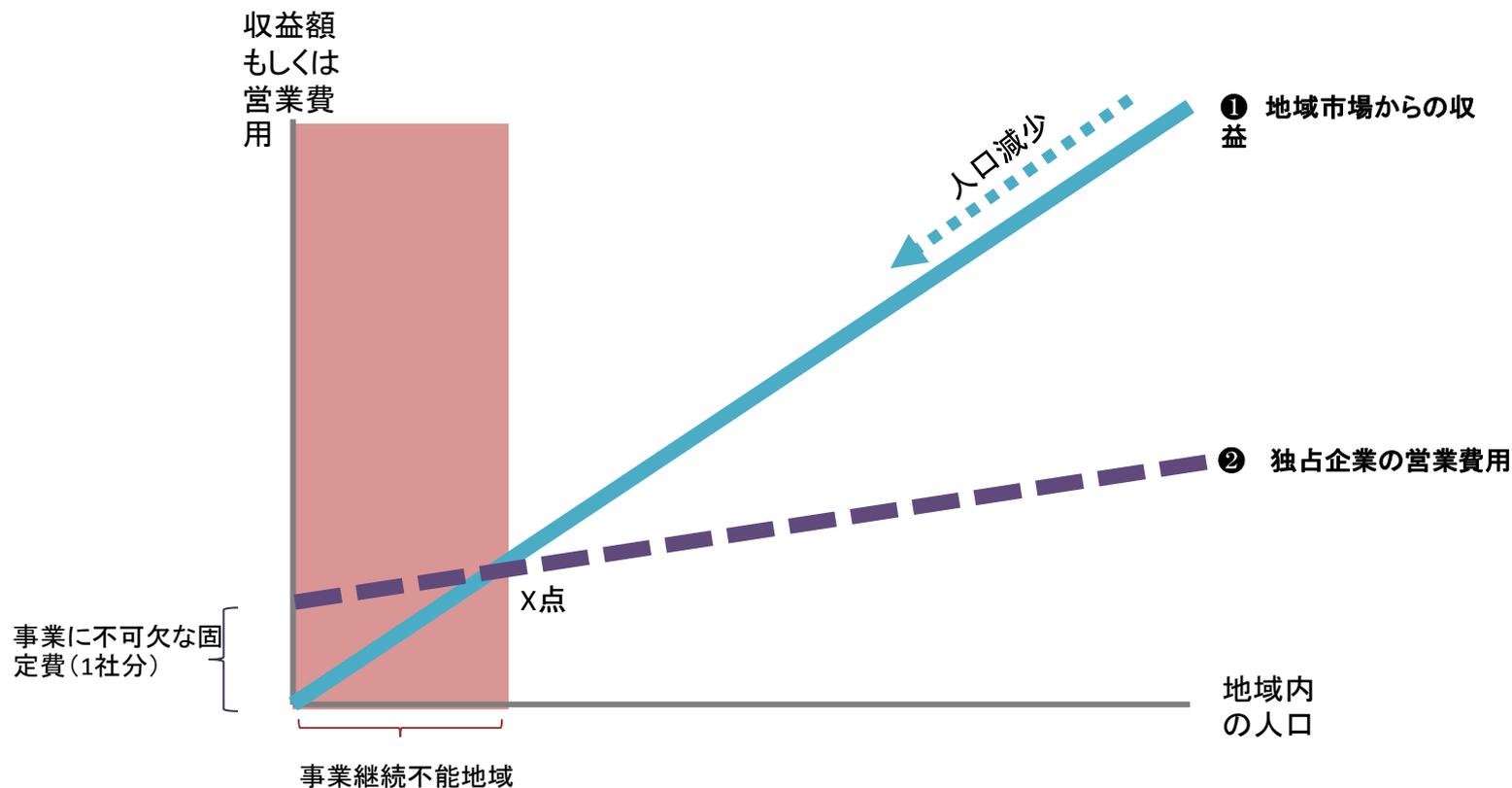
地域金融の収入曲線

地域銀行や信用金庫の業務は、支店周辺の企業や住民に対するサービスであるので、その収益機会
は人口に対して比例的な収入曲線によって表される



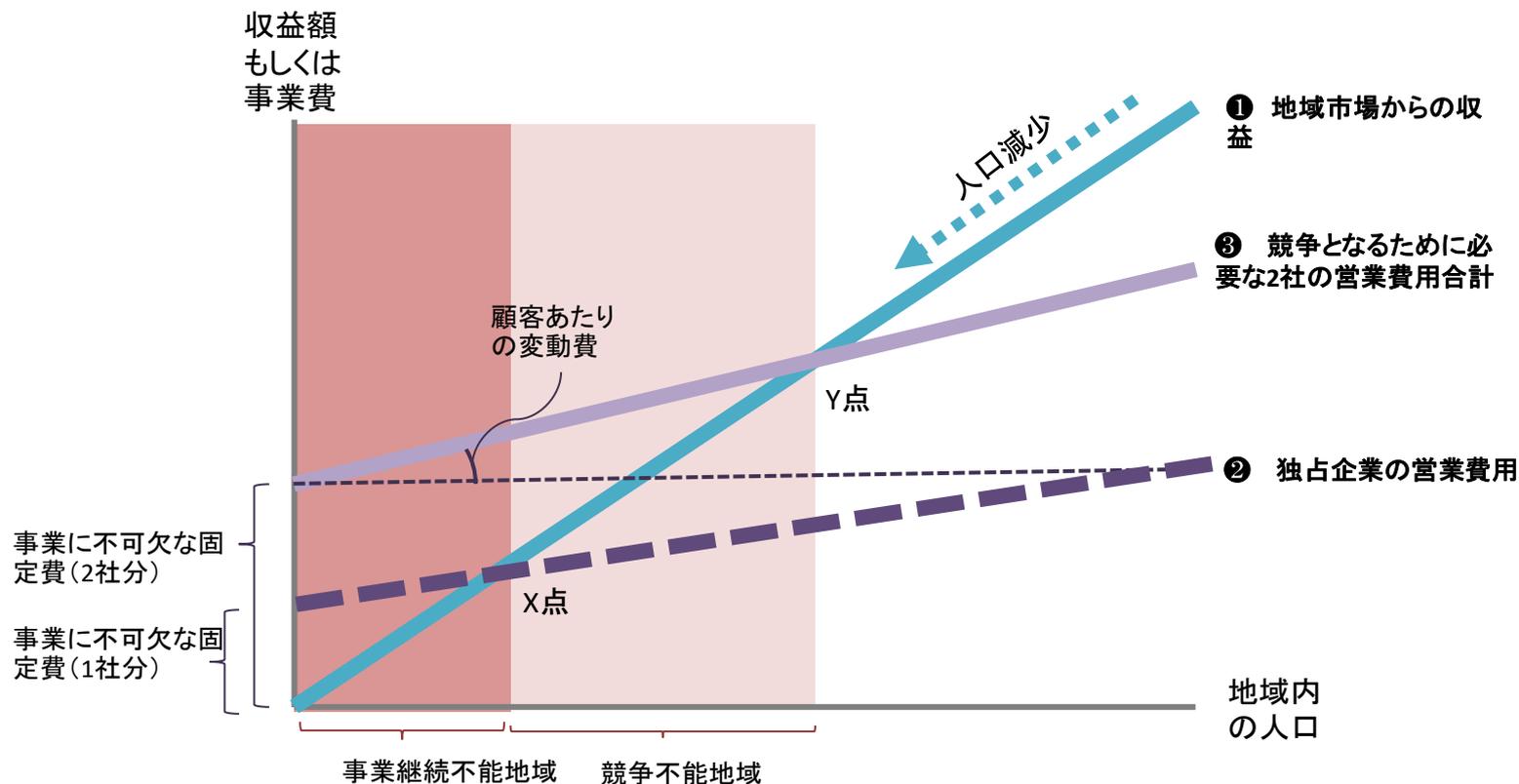
地域金融業の営業費用曲線

どんな事業であっても固定費がかかるため、地域金融業の営業費用曲線は縦軸をプラスの部分で通過する線分で表すことができる……この結果、事業継続不能地域の発生可能性が示唆される



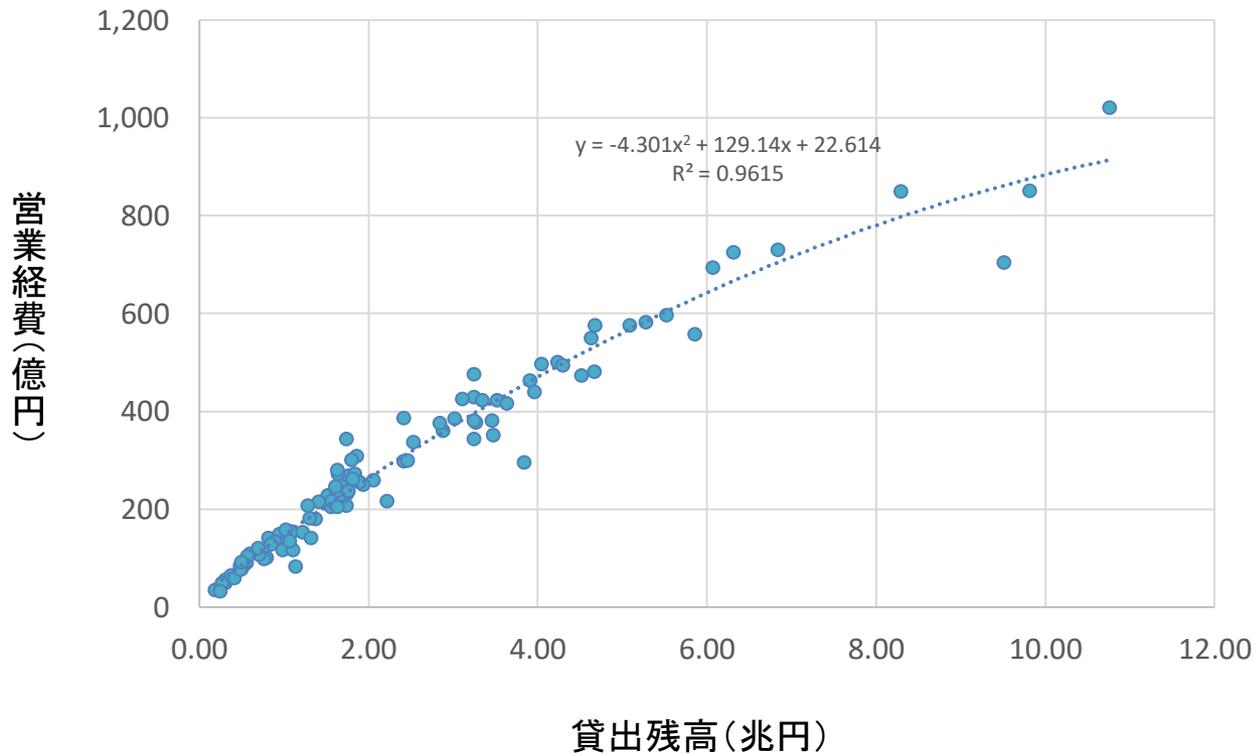
地域金融業の2社分の営業費用曲線

競争となるためには少なくとも2社が市場に存在しなければならない。2社分の営業費用曲線は、固定費が倍になるため1社分の営業費用曲線の倍の位置で縦軸に交わり、なおかつ規模の経済がそがれるために急な右肩あがりとなる……競争不能地域の発生可能性を示唆



地域銀行における規模の経済 (2018.3)

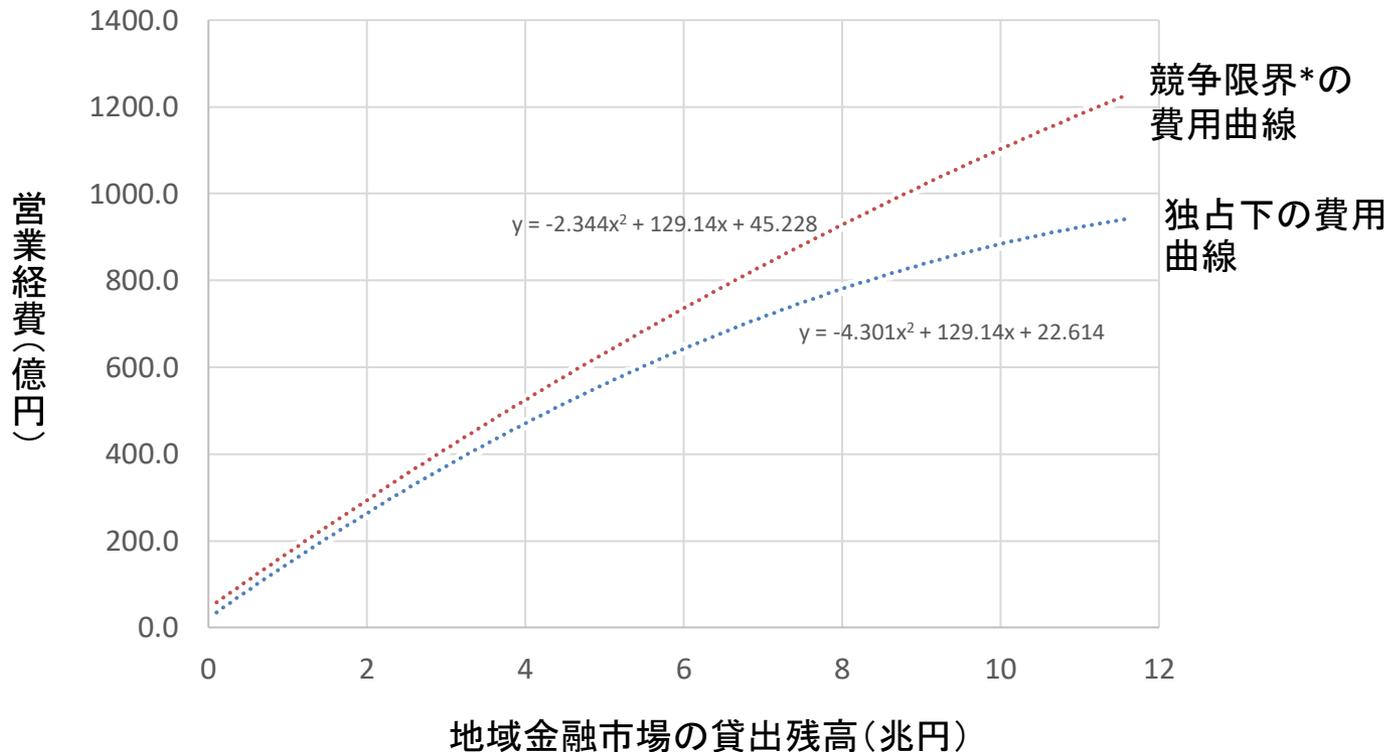
地域銀行の営業費用は、貸出残高と高い相関関係がある



資料: 全国銀行財務諸表分析

独占下と競争限界の費用曲線(2018.3)

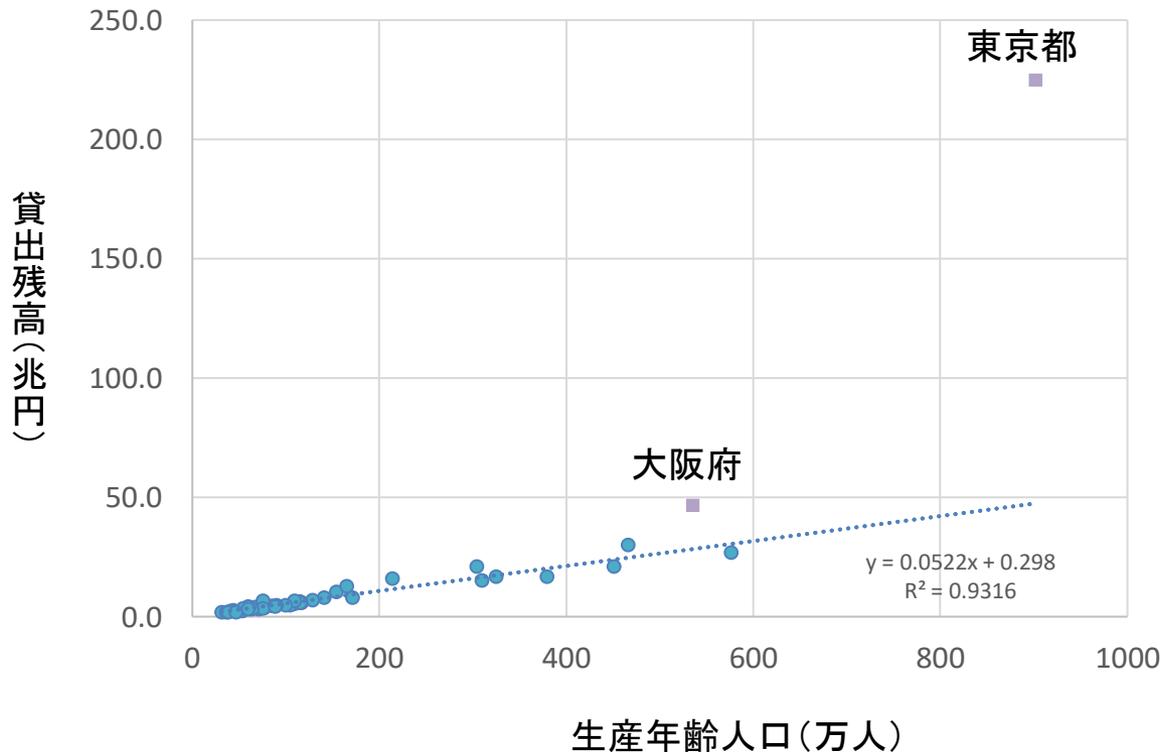
地域銀行の貸出残高と営業費用の相関関係をもとに、独占下および競争限界での費用曲線を描くことができる



* シェア65%と35%の2つの地域金融機関のみが存在した場合
資料:全国銀行財務諸表分析

都道府県別の生産年齢人口と貸出残高* (2018.3)

東京都と大阪府を除けば、生産年齢人口と貸出残高には強い相関関係がある



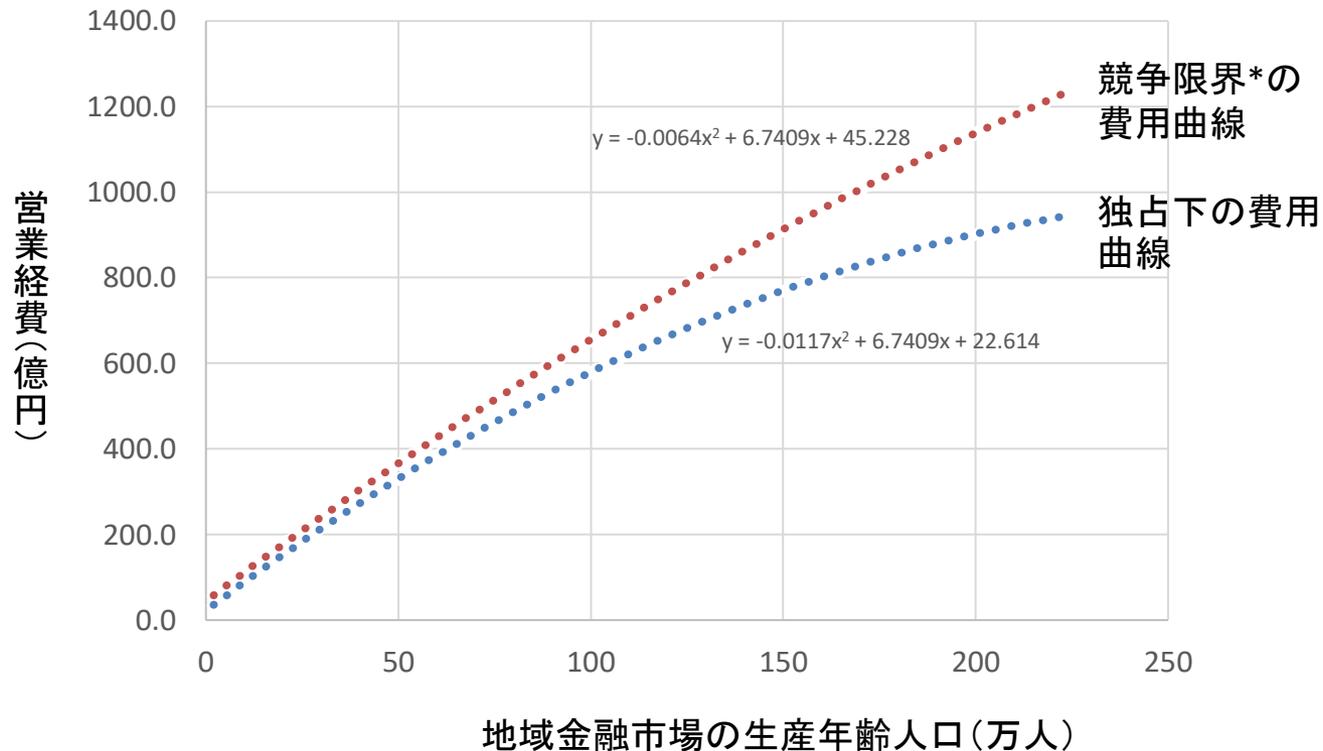
* 政府系金融機関を除く

資料:金融ジャーナル特別号「金融マップ」、住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査

独占下と競争限界の費用曲線(生産年齢人口)

(2018.3)

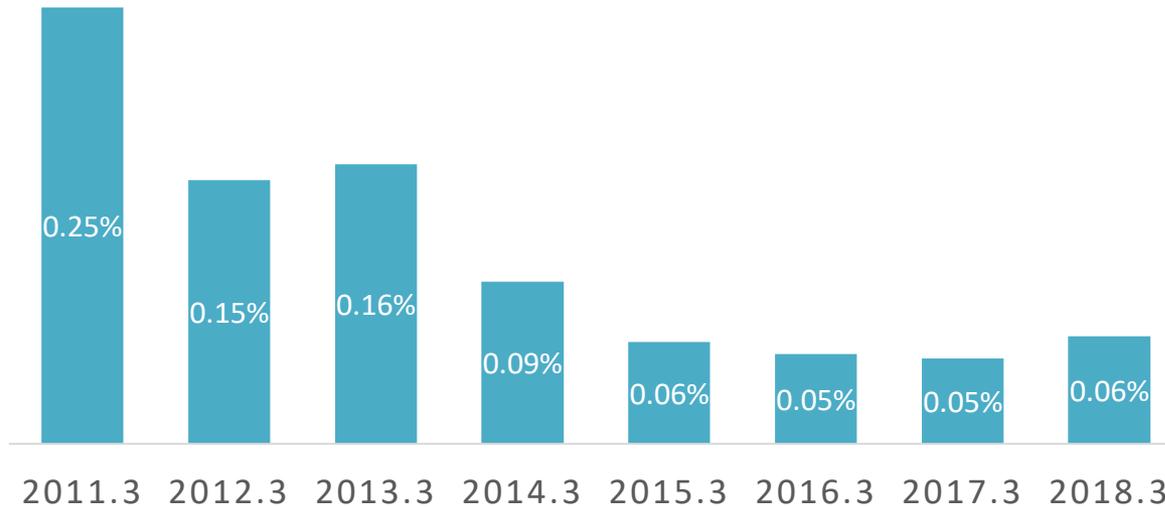
図4の関係を用いて横軸を生産年齢人口に転換することができる



* シェア65%と35%の2つの地域金融機関のみが存在した場合
資料:全国銀行財務諸表分析

地域銀行の信用コスト*推移(2011.3~2018.3)

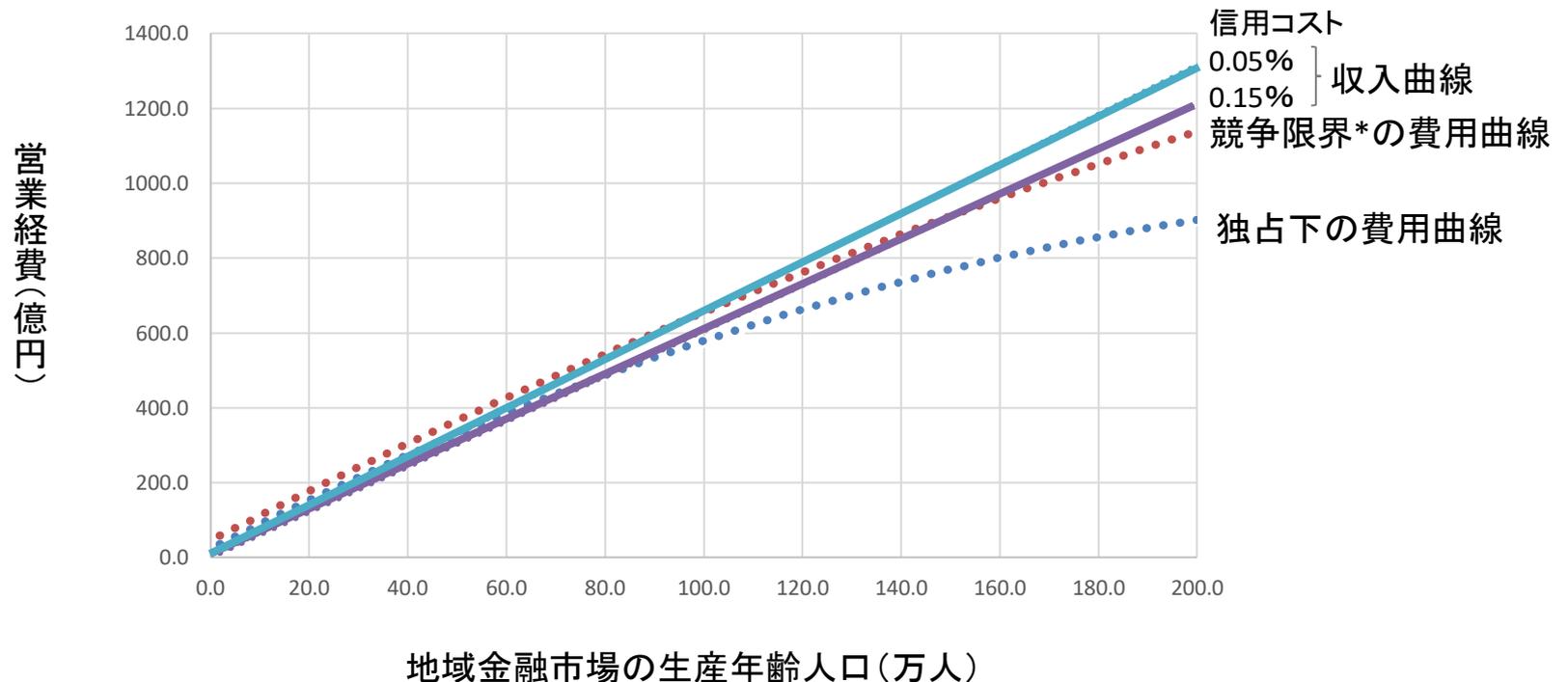
リーマン・ショック後の信用コストは0.05~0.25%と差が大きい



* 地方銀行および第二地方銀行の(貸倒引当金繰入額+貸出金償却)÷貸出金末残
資料:全国銀行財務諸表分析

独占下と競争限界の費用曲線と収入曲線(2018.3)

同様に収入曲線を描き加えることができ、独占下の費用曲線との交点が事業継続不能境界、競争限界の費用曲線との交点が競争不能境界を表すことになる



* シェア65%と35%の2つの地域金融機関のみが存在した場合

資料: 全国銀行財務諸表分析、住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査、金融ジャーナル特別号「金融マップ」

事業継続不能・競争不能境界(万人;生産年齢人口換算)

図4からは、同様に収入曲線を描き加えることができ、独占下の費用曲線との交点が事業継続不能境界、競争限界の費用曲線との交点が競争不能境界を表すことになる

	信用コスト前提				
	0.05%	0.10%	0.15%	0.20%	0.25%
競争不能境界	98	123	153	186	221
事業継続不能境界	51	65	82	100	119

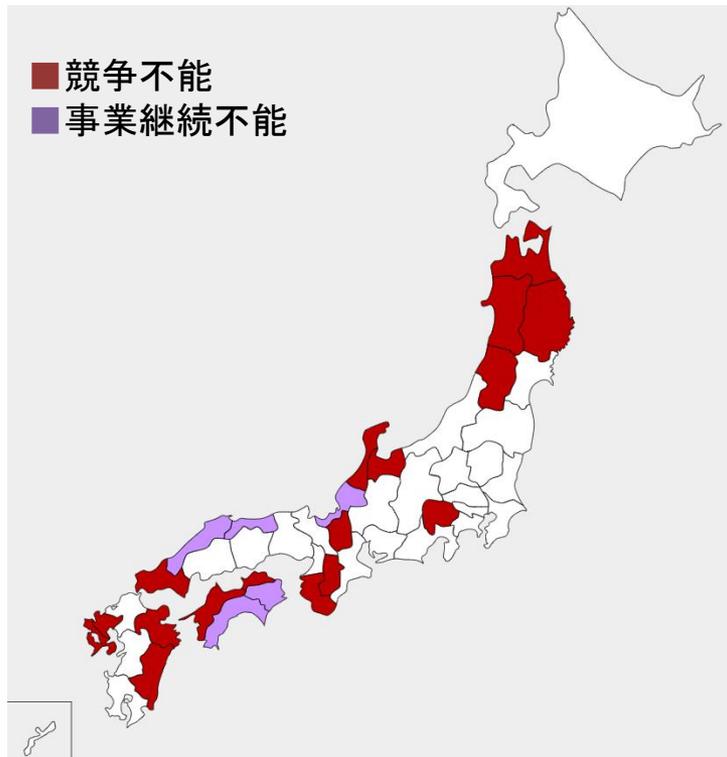
☞ その他の前提として貸出金利を地域銀行平均の1.15%、手数料収益を貸出利息の17%と仮定した(いずれも2018年3月期水準)

資料: 全国銀行財務諸表分析、住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査、金融ジャーナル特別号「金融マップ」

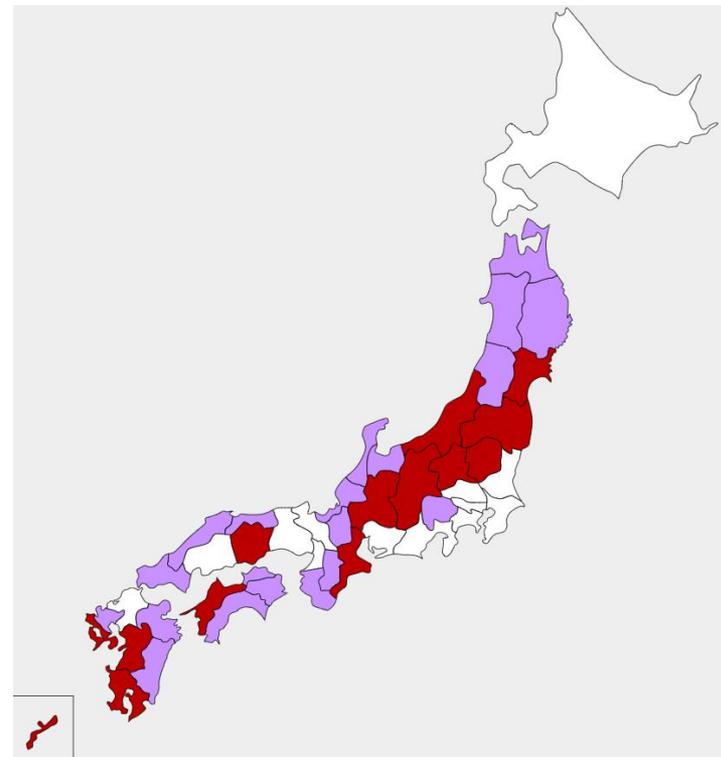
単独県の事業継続不能・競争不能性

現状の低位な信用コスト水準なら、単独県での競争不能、事業継続不能地域は東北、北陸、山陰、四国、九州に目立つが、信用コスト水準が一般的な水準に戻れば都市部を除き全国的な広がりを見せることになる

信用コスト0.05%のケース



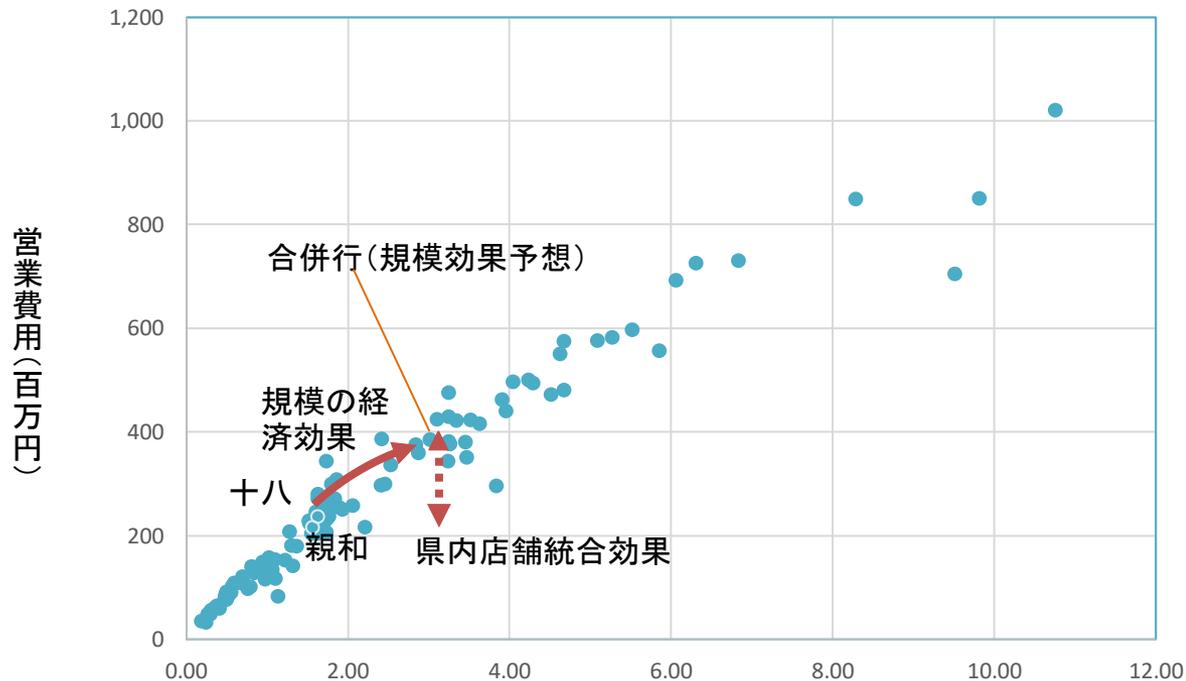
信用コスト0.15%のケース



地域銀行の貸出残高と営業費用の関係

(百万円;2018.3)

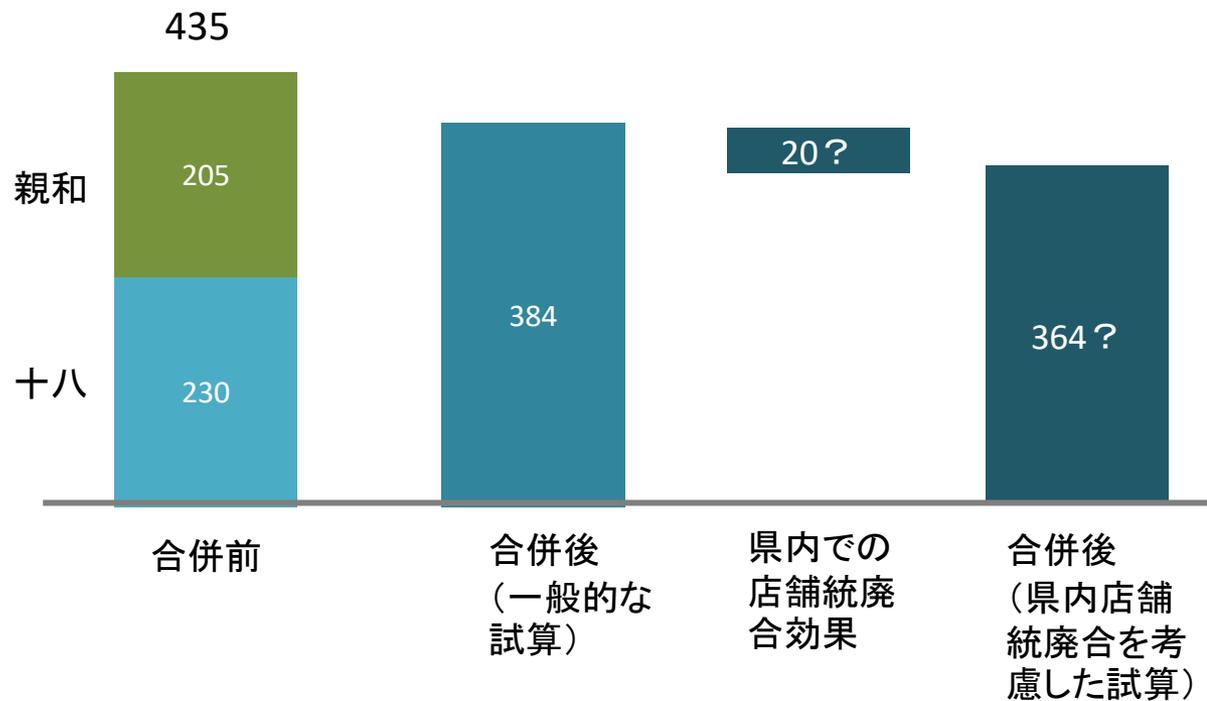
合併後は規模の経済効果だけで384億円程度の営業費用となると予想され、さらに県内店舗の統合効果が加わる



資料; 全国銀行財務諸表分析

十八・親和の合併効果～営業費用(2018.3ベース)

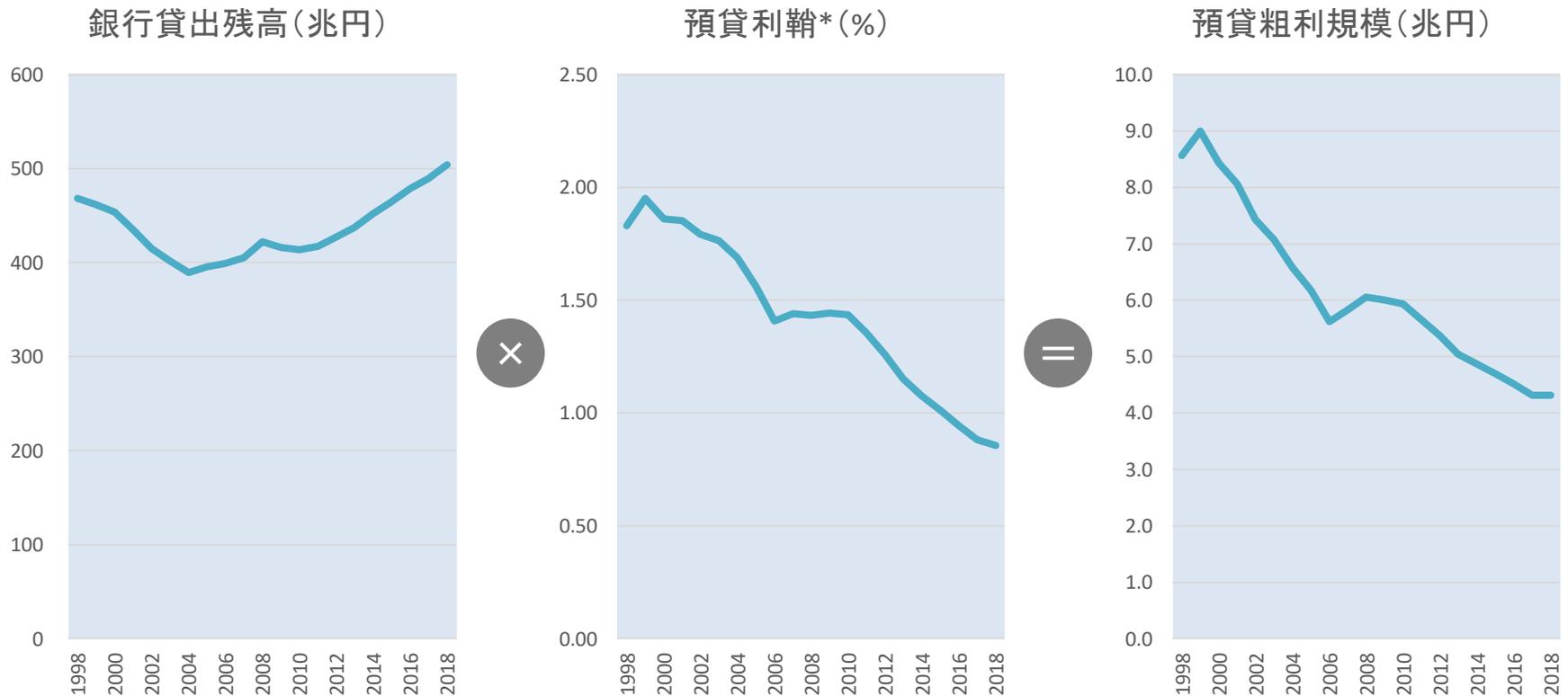
十八銀行と親和銀行が合併することで、50～70億円程度の効果があると予想される



Ⅲ. 新しい事業モデルの可能性 ～金融から非金融領域へ

全国の預貸粗利規模の推移(兆円;1998~2018)

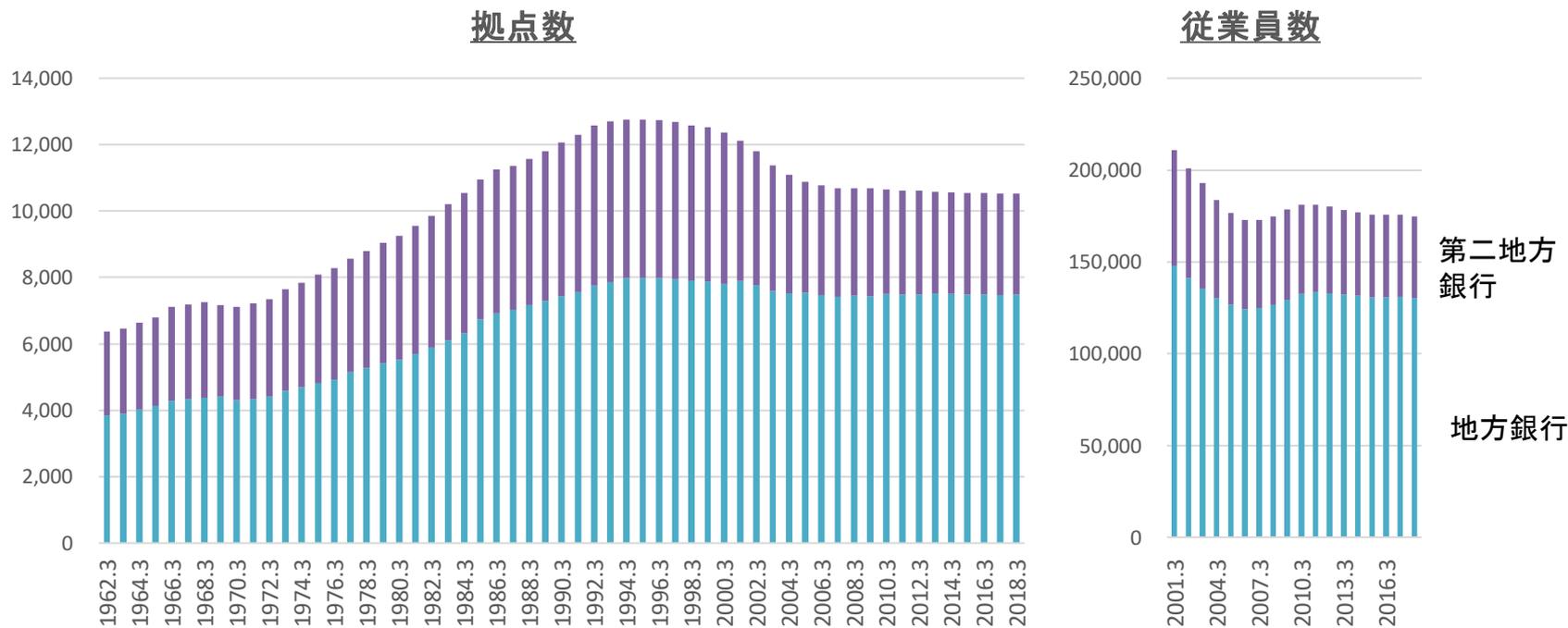
貸出残高こそ2004年を底に上昇に転じてはいるが、金利が大幅に低下したことにより、預貸粗利規模は20年前の半分に縮小している



* 貸出金利(ストックベース) - 定期預金約定金利
資料; 日本銀行

地域銀行の拠点数・従業員数推移

地域銀行の拠点数はピークの1995年の17%減、従業員数は2001年の17%減にとどまっている。ただし、地方銀行はそれぞれ6%減、12%減に過ぎない



資料; 全国銀行協会「金融」、「全国銀行財務諸表分析」

検討すべき経営課題

収益機会の開発、コスト削減ともに抜本的な検討を有する経営課題が山積している



- **バンキング**
 - ✓ 法人……金利収入以外(ビジネスマッチング、コンサルティング、商社機能など)の収益源の開発、相談機能の強化④
 - ✓ 個人……デジタルバンクによる新たな収益機会の開発②
- **アセットマネジメント**
 - ✓ 個人、法人へのカバレッジの拡大
 - ✓ 営業店における相談機能の強化
 - ✓ 銀証連携の第2ステップの具体化……デジタルバンクの活用③
- **チャネルネットワークのリデザイン**
 - ✓ 営業店①
 - ✓ 本部チャネルへの移管、集約……コールセンターなど
 - ✓ デジタルチャネルへの誘導……スマホ、PCなど

①3レイヤーからなる店舗機能

銀行の店舗は、マネジメント、コンサルティング、トランザクションの3つのレイヤー、5つの部署から構成され、それぞれ異なる視点での経営資源投入が必要になる

マネジメント・レイヤー

⑤支店長・副支店長

トランザクション、コンサルティング・レイヤーの変化
⇒支店の役割の変化
⇒マネジメント内容の変化

コンサルティング・レイヤー

④法人渉外、融資係

③資産運用アドバイザー、ローカウンター

顧客の選別
⇒重要度に応じた対応
⇒競争に打ち勝つ付加価値、効果を意識した資源投入と育成

トランザクション・レイヤー

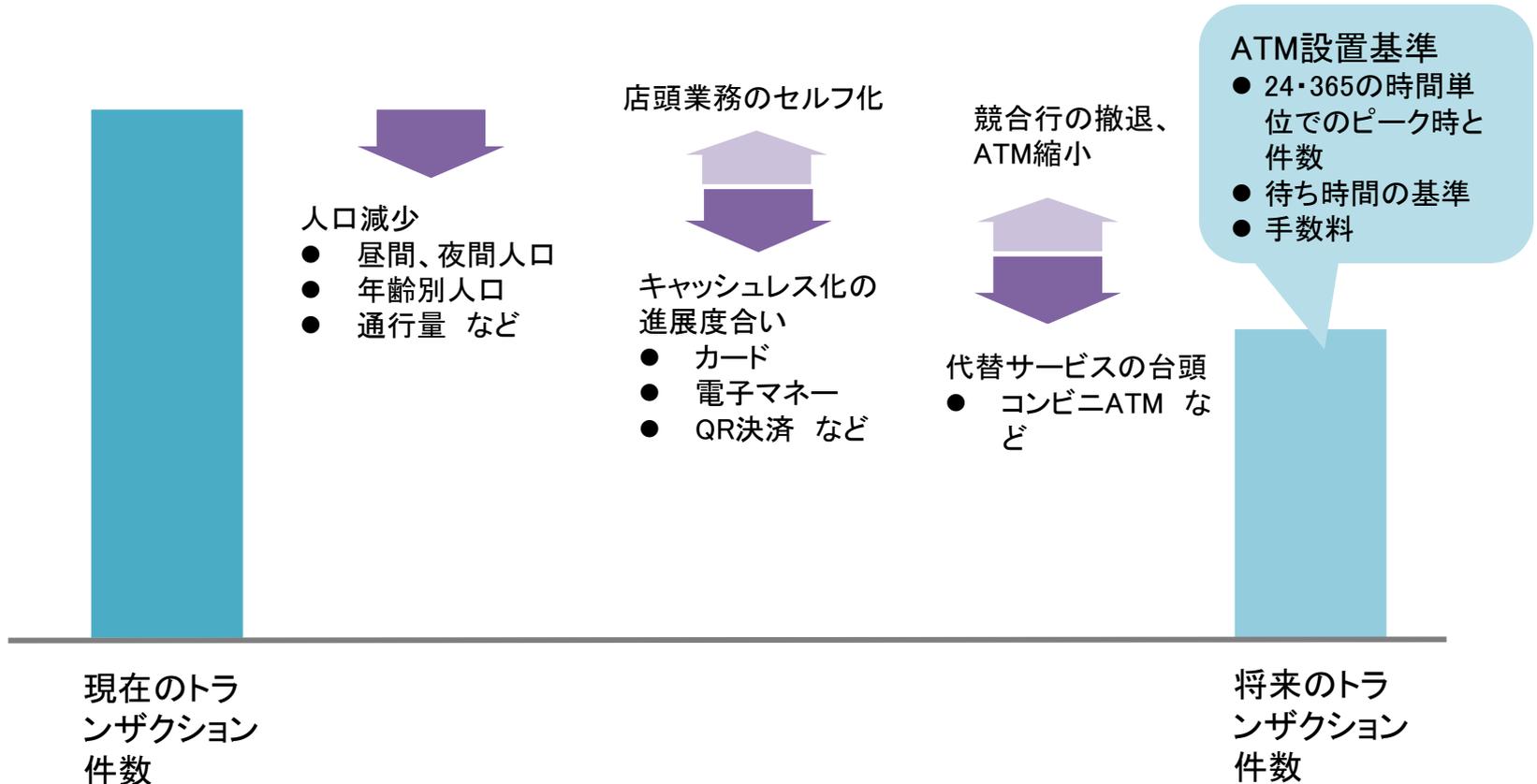
②ハイカウンター

①ATM

店周の人口動態
⇒トランザクション件数
⇒代替サービスへのシフト、効率性を意識した資源投入

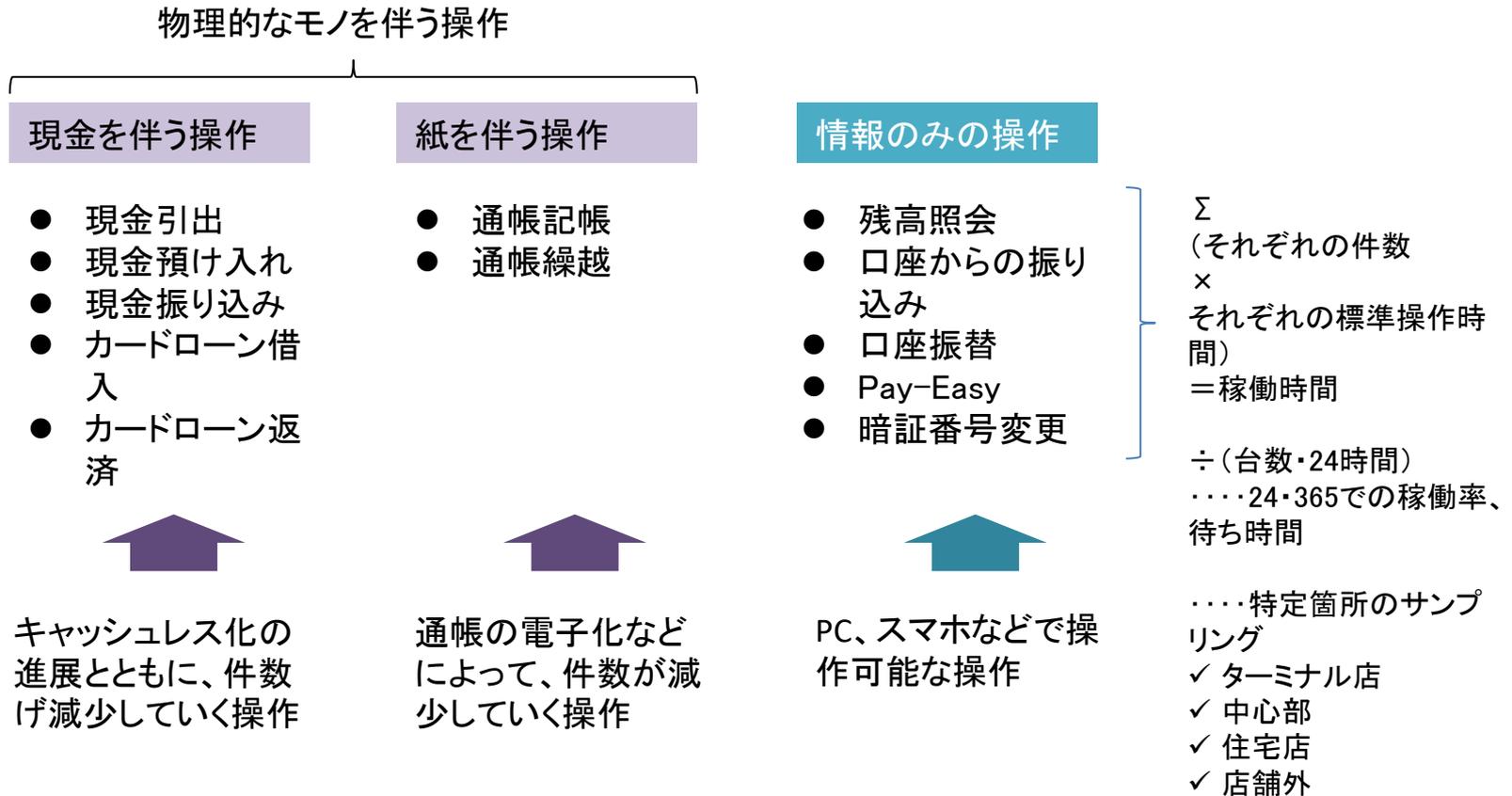
トランザクション件数減少からのATM台数適正化

実際に人口減少、キャッシュレス化の進展、代替サービスへのシフトを盛り込んだシミュレーションを行い、ATMの設置台数を割り出す



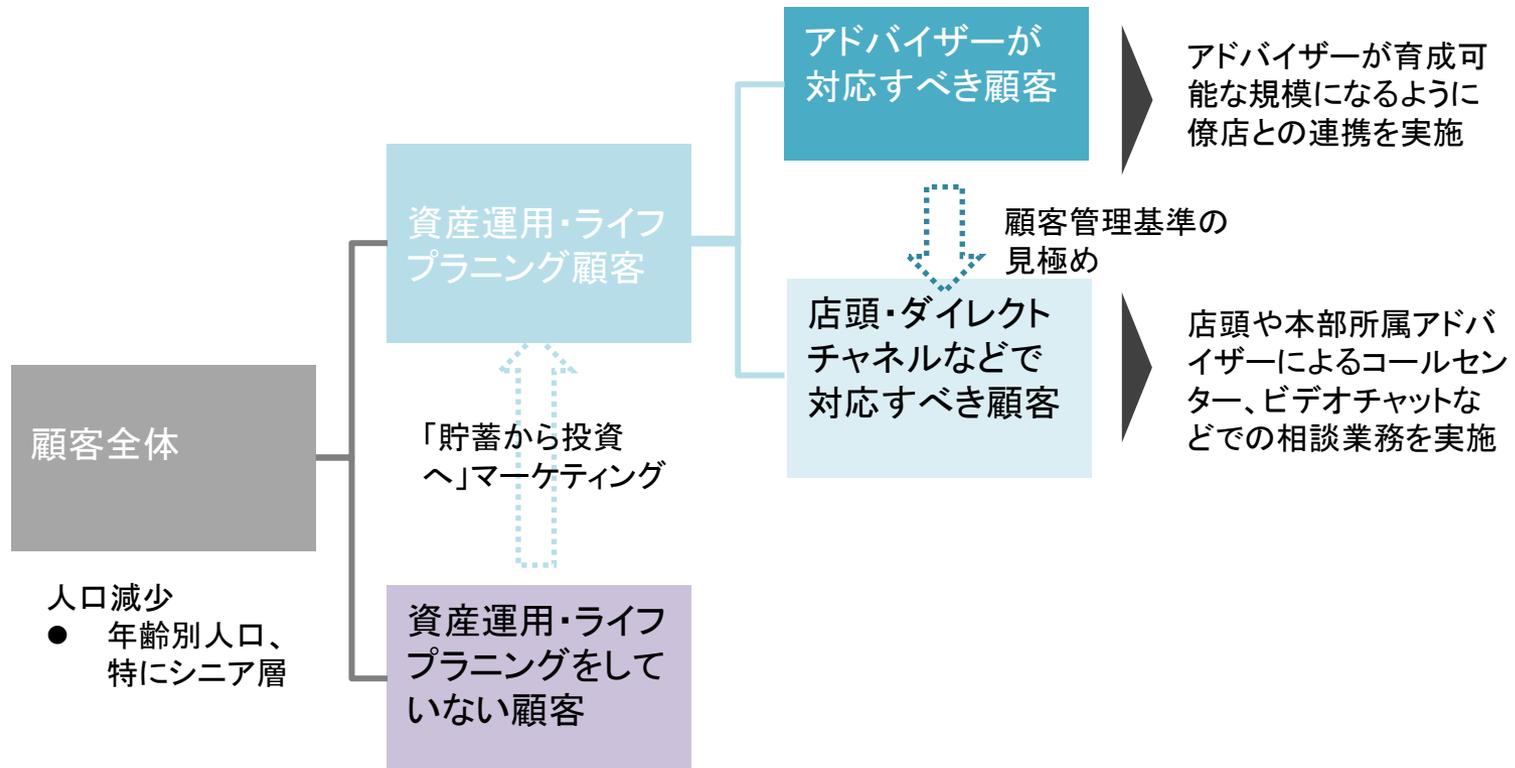
ATMからPCやスマホへのトランザクション誘導

ATMの稼働状況を把握するため、サンプリングをして、サービス機能ごとに件数、標準時間を調査する



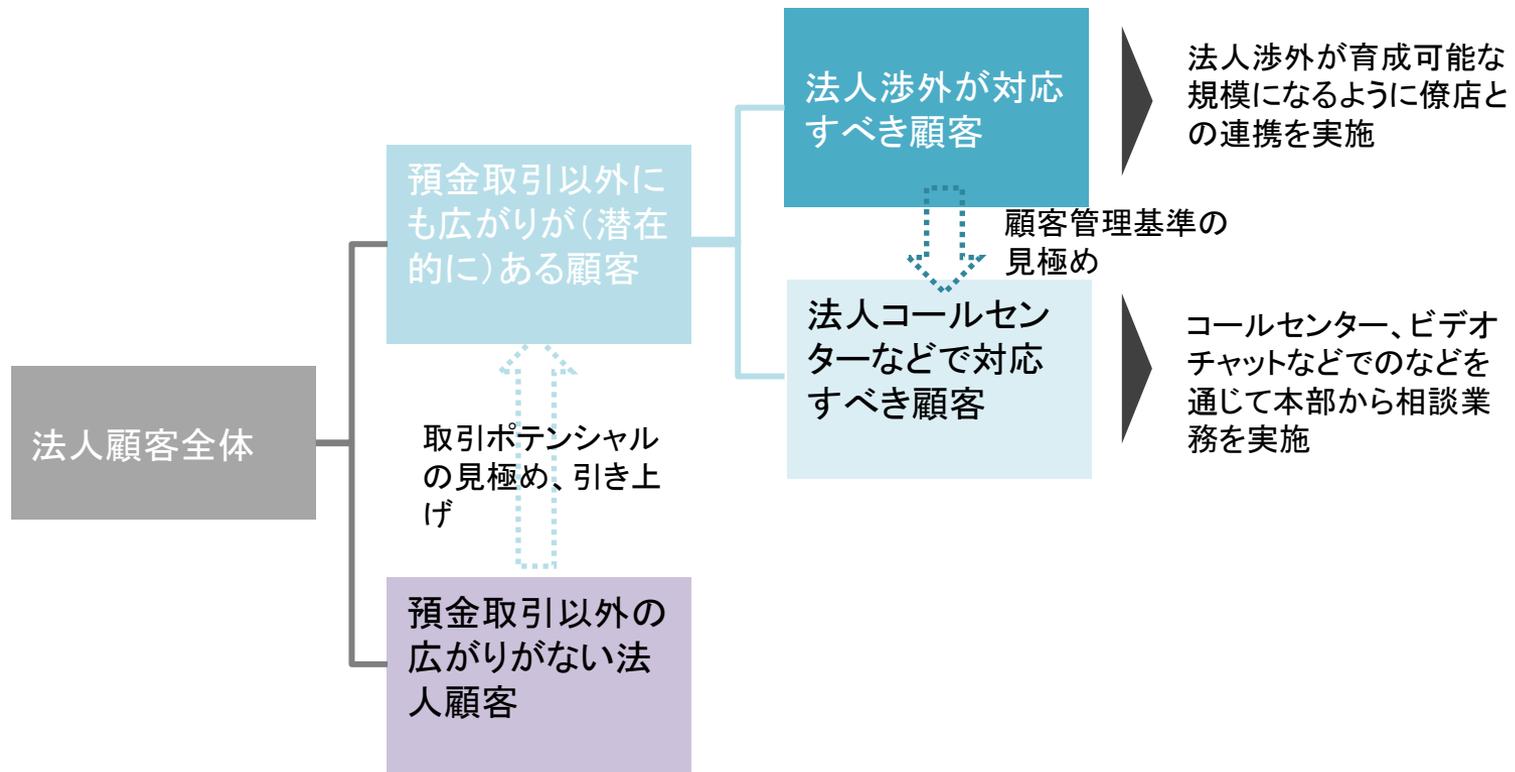
アセットマネジメントの体制

人口動態、マーケティング施策、顧客管理基準からアセットマネジメントのアドバイザー総数を割り出すが、育成可能規模での僚店との連携を前提にする。一方、担当をつけない顧客に対応するダイレクトチャネルを創設、充実させる



法人渉外、融資係

法人についても、預金以外に取引の広がりがある顧客に対して営業店の法人渉外と本部の法人コールセンター、その他で対応する体制への移行を急ぐ。同時に法人渉外が育成しやすいチーム規模になるように僚店との連携を進めていく



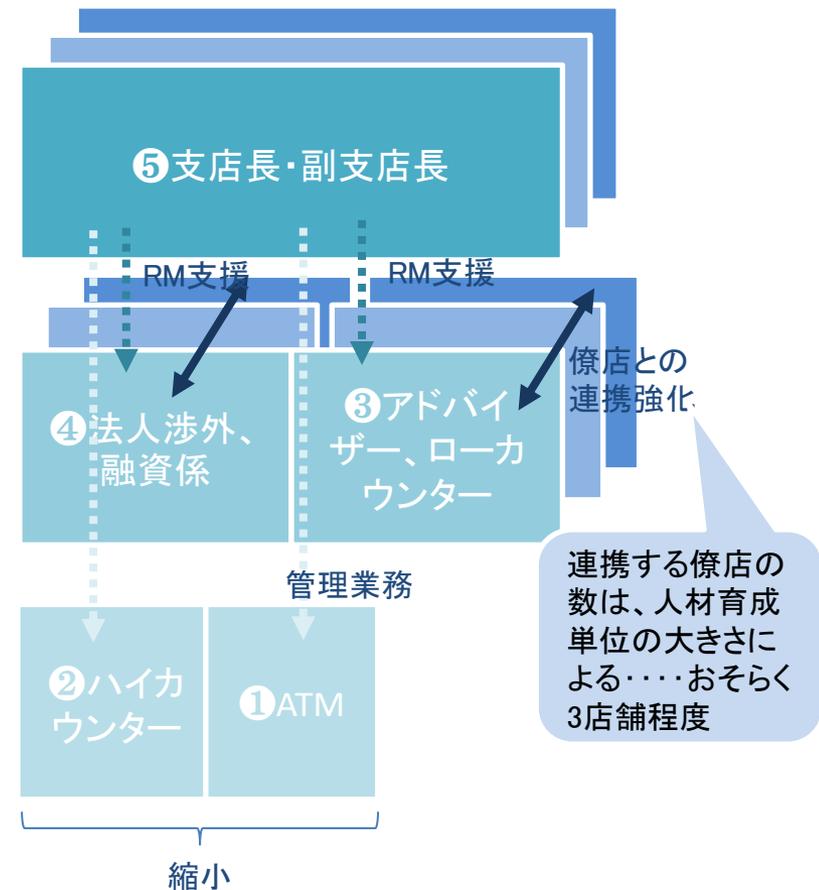
支店長・副支店長

コンサルティング・レイヤーの機能は僚店との連携が主体になるため、一般的な支店長・副支店長の役割はRM支援および内管業務が中心となる

現状・個店体制

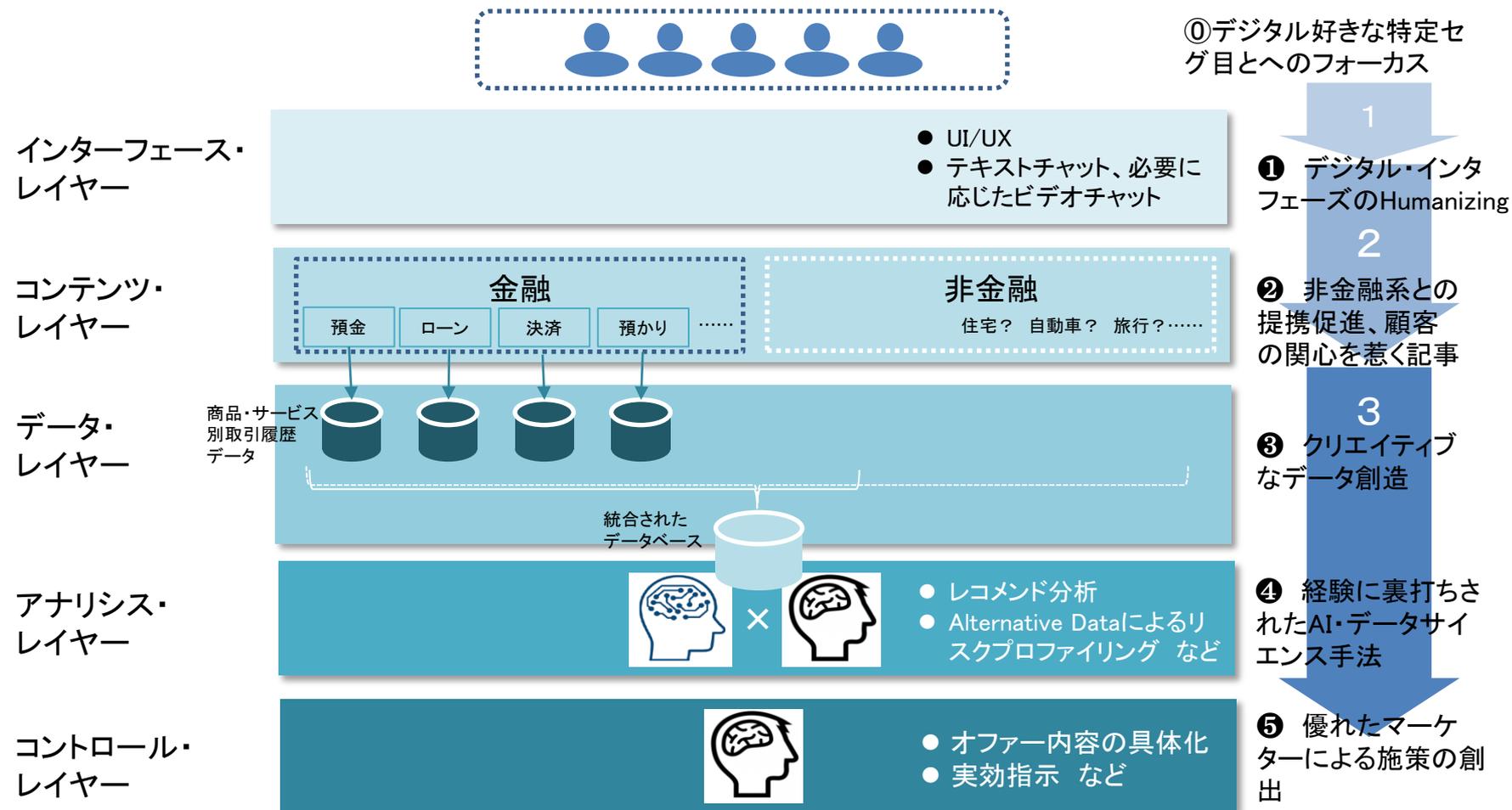


今後・連携体制



② デジタルバンク・モデルの構造

デジタルバンク・モデルは、特定の顧客層に向けて5つのレイヤー（機能）からサービスを提供する



USAA Humanizing Digital



米国USAAはモバイル上のチャットによるVirtual Assistantにより成功を収める一方、Alexaを通じてより自然な銀行サービスの提供を開発検討中である

USAA

- 米国の現役、退役軍人とその家族をターゲットにした保険会社が母体
- 支店のない銀行業を別途営む
- 銀行サービスのうち7割がモバイルによるトランザクションと言われている

Apple Pay™ and Google Pay™

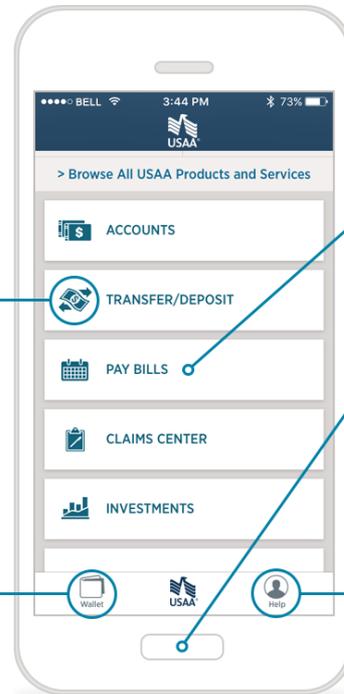
Add your USAA card and pay on the go at participating merchants.^{11,12}

Send Money

Pay a friend back for lunch using the Send Money feature under Transfer/Deposit.

Digital Cards and Discounts

Manage your USAA cards and save on everyday items with special offers and discounts.



Pay Bills

Set up bill payments on usaa.com or USAA Mobile App.

Custom App Log On

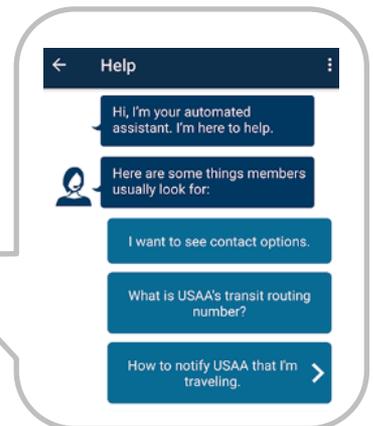
USAA now offers four unique ways to log on: one-touch fingerprint ID, face recognition, voice recognition and traditional PIN.¹³

Virtual Assistant

Help is never far away using our virtual assistant.



Alexaを活用した音声認識による取引、アドバイスの事業化をMayo Clinicの技術支援を受け開発検討中

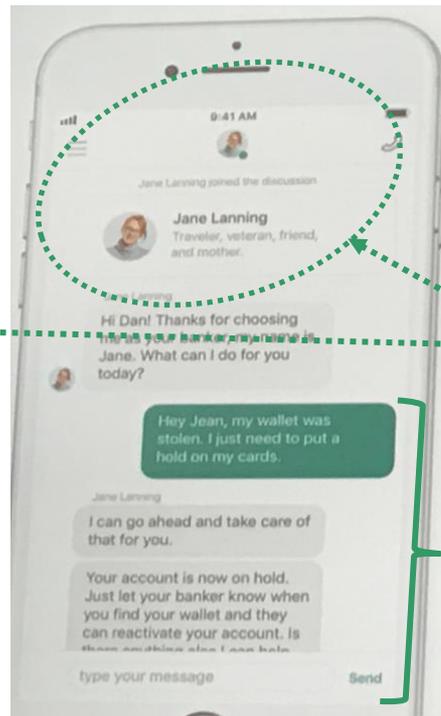
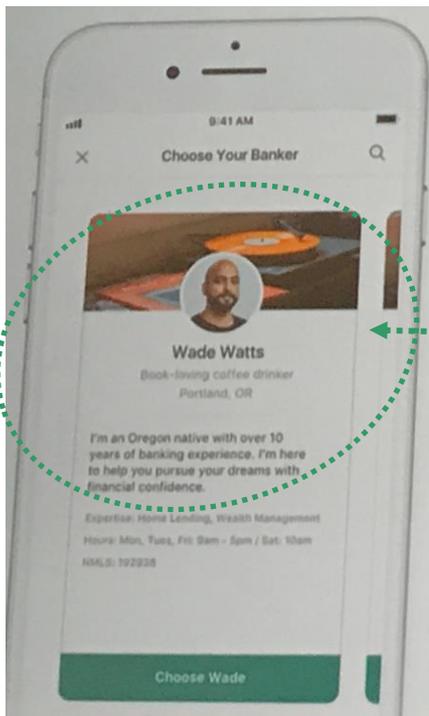


資料; USAA、American Banker、MAYO CLINIC

月間140万回以上のアクセス

Umpqua Bank Human Centered Banking

Umpqua Bankはモバイルバンキングを進めているが、フィナンシャルアドバイザーのプロファイルを見て顧客が選べる仕組みも併せて提供している



Umpqua Bank

- オレゴン州キャニオンビュ発祥の Community Bank。本部はポートランド
- 総資産257億ドル
- S&P 400 銘柄のひとつ

- フィナンシャルアドバイザーは自分のプロフィールを開示
- 顧客はそれを見てフィナンシャルアドバイザーを選択可能

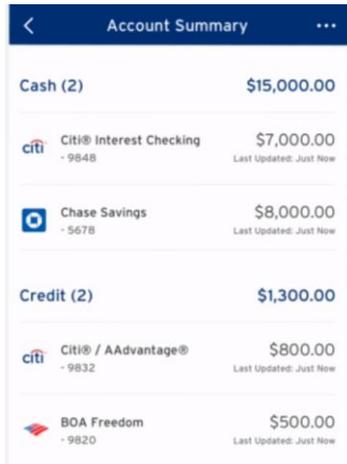
- 顧客が財布の盗難を連絡し、フィナンシャルアドバイザーが対処している

Citi's Emotional Connection



米国Citiはモバイル・アプリを通じてEmotional Connectionを実現できる仕組みを拘置し始めている

360 Financial View



Spending Insight



Bill Power



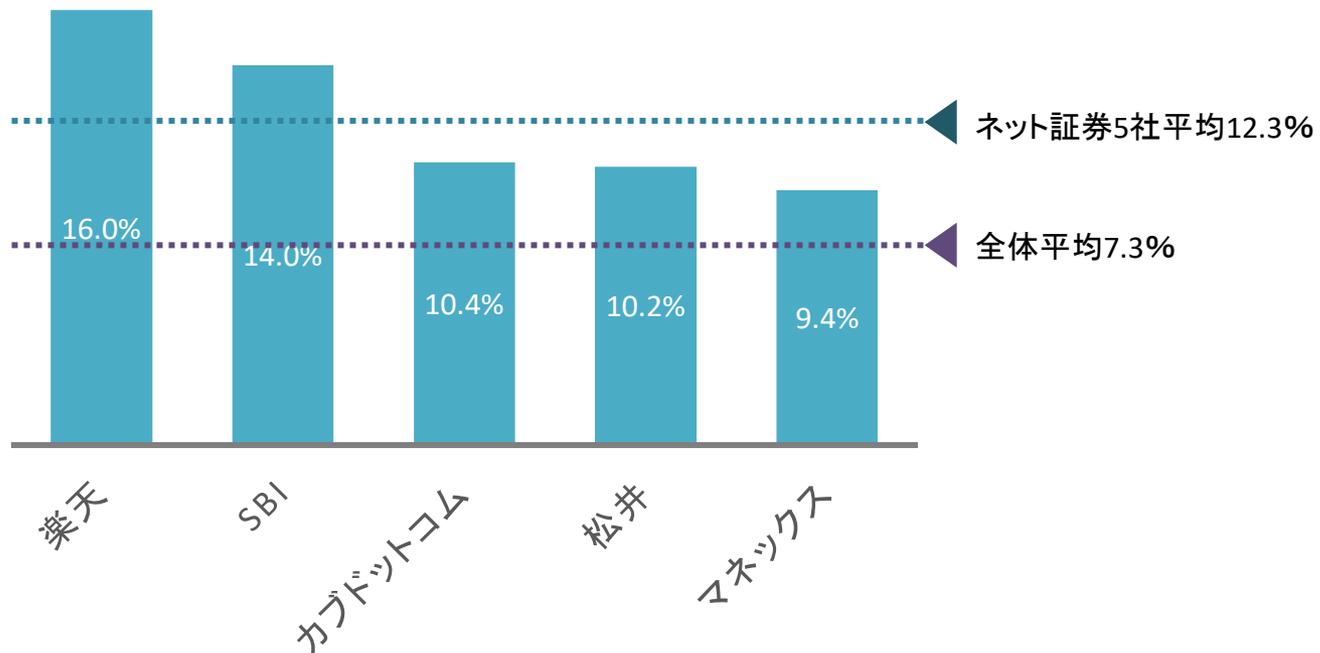
Citi Private Pass



“Emotional Connection”

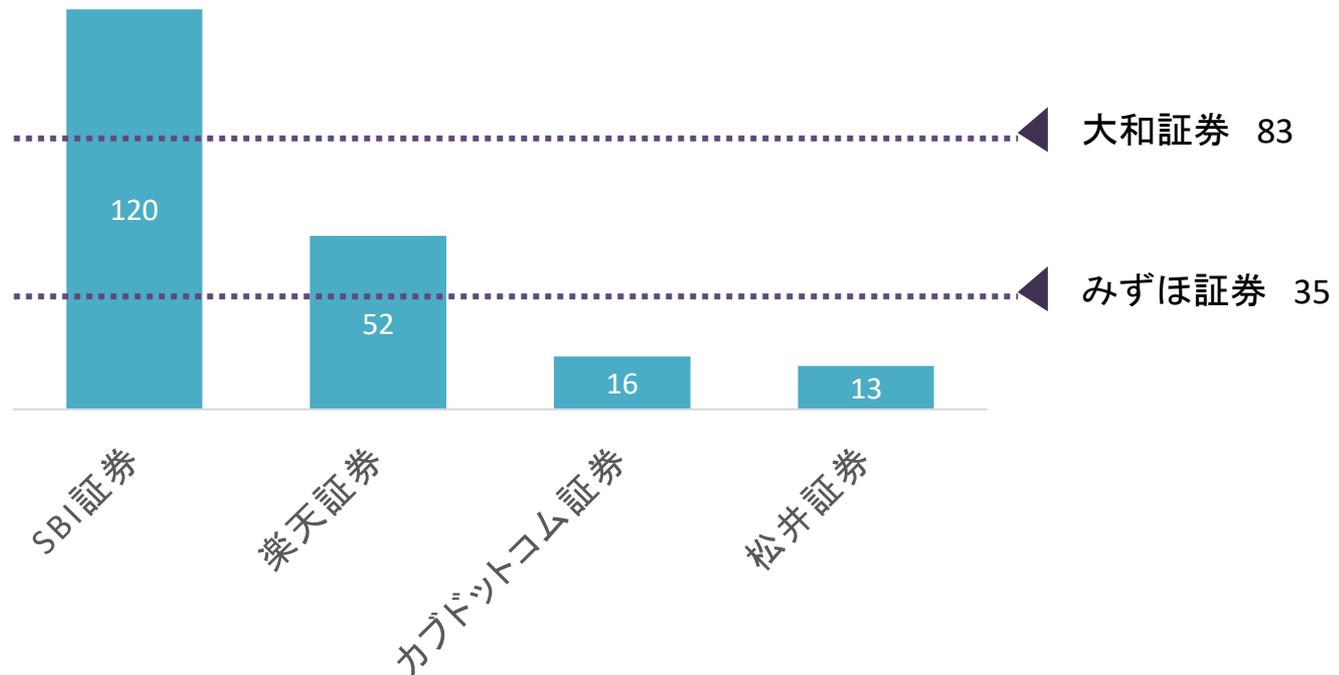
③ ネット証券5社のAUM成長率(%;2016.3vs2017.3)

ネット証券5社は市場を上回る預かり資産の成長を続けている……銀証連携を進めるうえでデジタルバンクを生かせないか



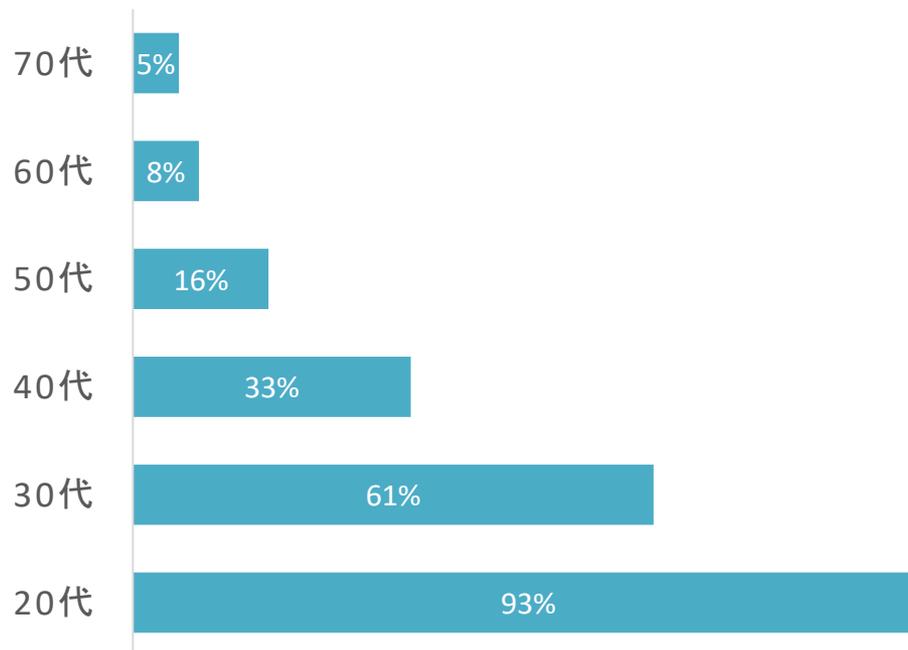
ネット証券のNISA口座数(万口座;2018.3)

SBI証券および楽天証券は大手対面証券に遜色ないNISA口座数を確保し、次世代の優良顧客基盤にしているように見える



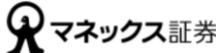
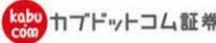
証券口座保有者へのSBI証券の浸透度(%;2015)

ネット証券の代表格であるSBI証券の浸透度は若年層ほど高く、10年後には50代の利用者も証券投資をする人の3分の1はいるとみられ、ネット証券が対面証券とは違う顧客層に対してサービスしているとうは言い切れない



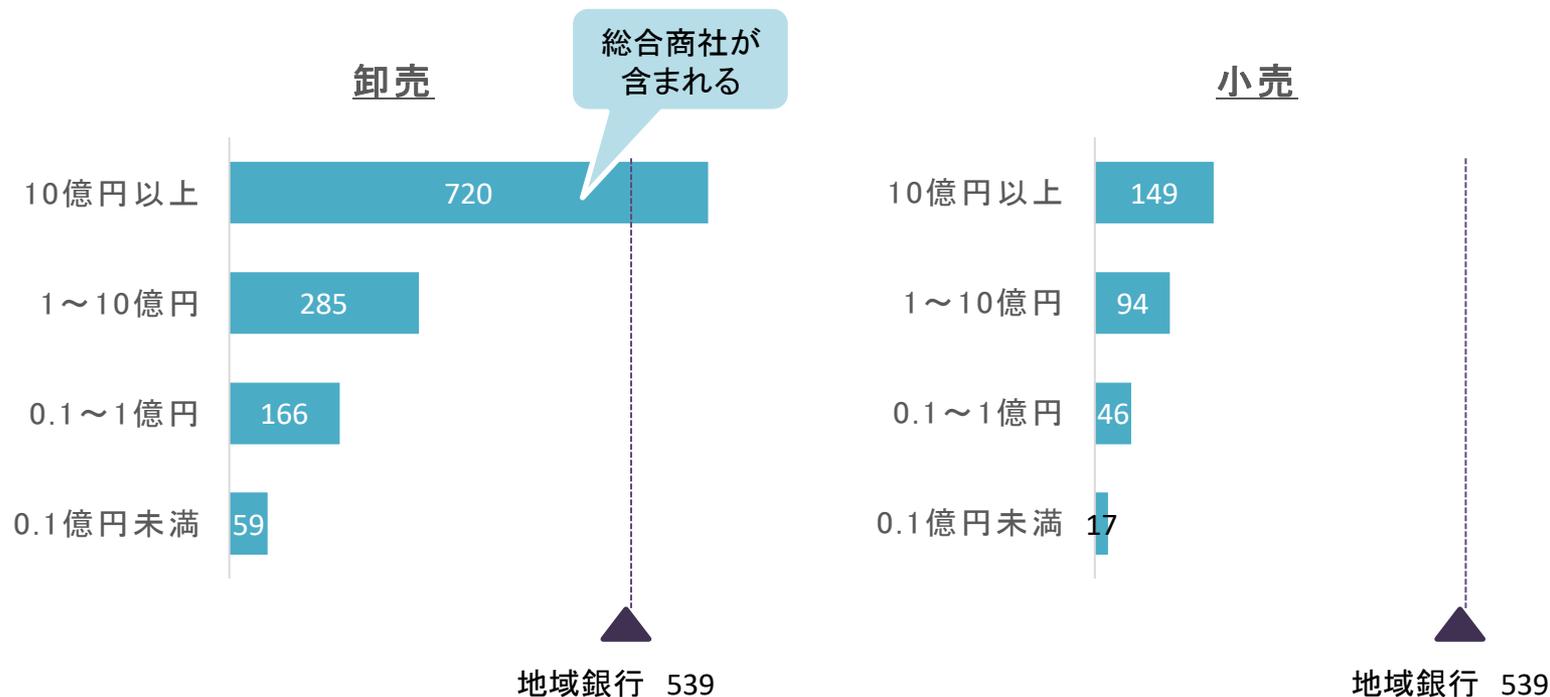
ネット証券による一般層の取り込み活動

松井証券を除くネット証券各社はコンサルティング、セミナー、メディアを駆使して初心者層の開拓にも積極的なように見える

	 SBI証券	 楽天証券	 マネックス証券	 kabu.com Kabubank証券	 松井証券
コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ● IFAチャンネルを用意 ● 別会社SBIマネープラザにて資産運用コンサルティングの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● IFAチャンネルを強化……ネット証券随一 	<ul style="list-style-type: none"> ● (限定的) 	<ul style="list-style-type: none"> ● (限定的) 	<ul style="list-style-type: none"> ● (限定的)
セミナー	<ul style="list-style-type: none"> ● オンラインセミナー…市況、銘柄別、アセットクラス別 ● 会場セミナー…初心者向け内容も多い 	<ul style="list-style-type: none"> ● オンラインセミナー…アセットクラス別 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「マネックスオンデマンド」によるセミナー配信…初心者向けから上級者向けまで 	<ul style="list-style-type: none"> ● オンラインセミナーを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● (限定的)
メディア	<ul style="list-style-type: none"> ● (限定的) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「トウシル」によるニュース、トピック、運用手法の配信 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「STOCK VOICE」 ● 「広木隆のDaily Market Watch」 ● コラム「マネーの扉」は初心者向け 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「kabu. studio」にて各種動画を配信…「3分でわかる動画シリーズ」は初心者向け ● 平日はラジオNIKKEIにて「こちカブ」番組あり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「STOCK VOICE」 ● 「凄腕デイトレーダー テスタ氏」

④ 資本金規模別の従業員1人あたりの卸・小売企業の当期利益(万円;2017)

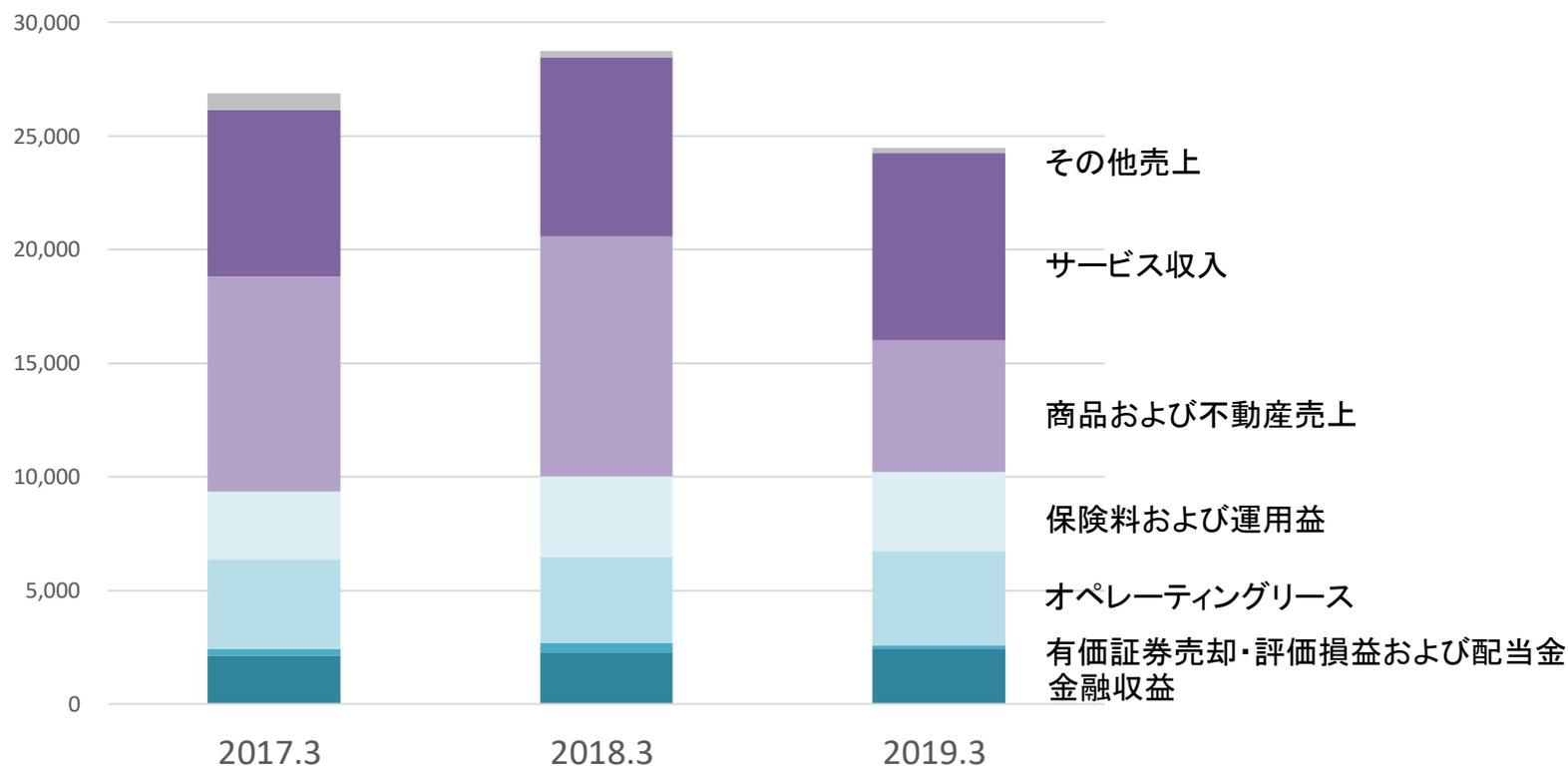
総合商社が含まれる資本金10億円以上の卸売業を除けば、従業員1人あたりの当期利益は300万円未満……10億円の利益を上げるには最低でも300人規模となる



資料; 法人企業統計、全国銀行財務諸表分析

オリックスの収益構造(億円;2017.3~2019.3)

オリックスの収益の過半は、サービスおよび商品・不動産売上が占め、金融・保険による収益は限定されている



資料; オリックス

オリックスのセグメント別収益構造

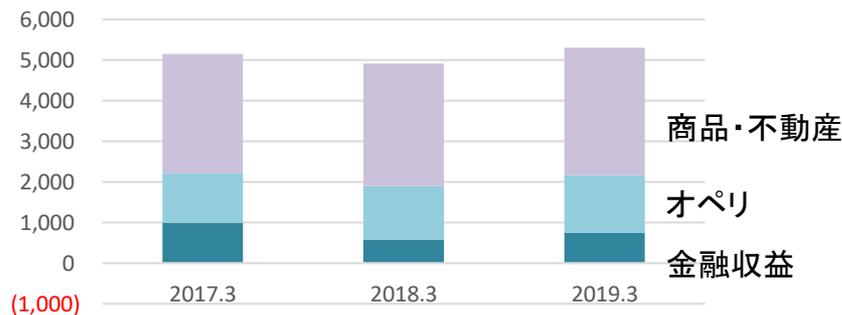
(億円;2017.3~2019.3)

国内法人セグメントでは、サービス収入の増加が目立つ。特に法人金融

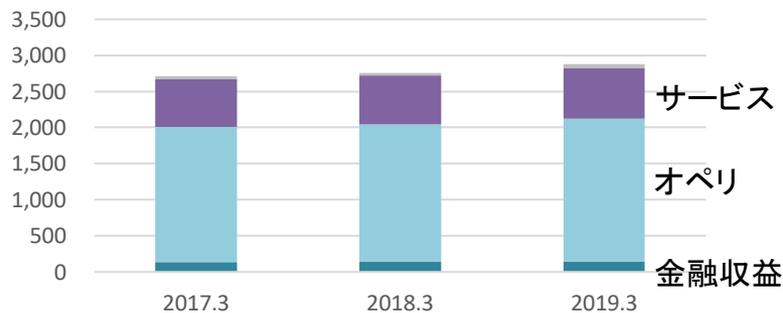
法人金融



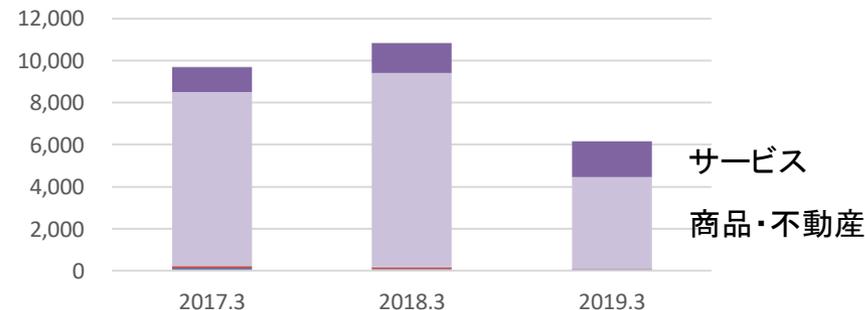
不動産



メンテナンスリース



事業投資



資料; オリックス

オリックスの非金融収入と主要関係会社

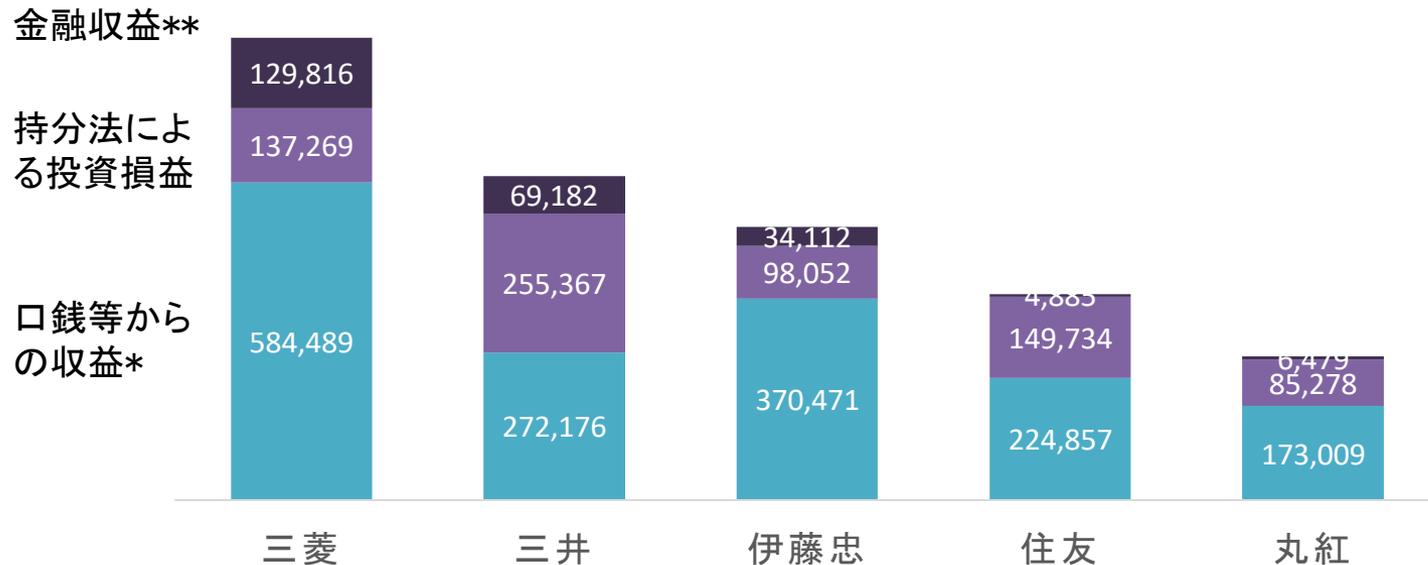
オリックスは、非金融収入を拡大するために、いくつもの関係会社を設立している

	法人金融	メンテナンスリース	不動産	投資事業
サービス収入	<ul style="list-style-type: none">● 弥生のソフトウェア保守サービス収入● 保険代理店手数料● 環境エネルギー関連手数料● (事業承継に絡む手数料?)	<ul style="list-style-type: none">● 自動車メンテナンスサービス	<ul style="list-style-type: none">● 運営事業収入● 不動産投資顧問手数料● アセットマネジメント収入	<ul style="list-style-type: none">● 環境エネルギー関連収入● 大京の不動産管理収入● 投資先のサービス収入
商品売上	<ul style="list-style-type: none">● 弥生のソフトウェア売上	<ul style="list-style-type: none">● 中古レンタル品の売上	<ul style="list-style-type: none">● 分譲マンションの販売	<ul style="list-style-type: none">● 投資先企業の商品売上● 大京のマンション販売
主要関係会社	<ul style="list-style-type: none">● 弥生● アルトア	<ul style="list-style-type: none">● オリックス自動車● オリックスレテック	<ul style="list-style-type: none">● オリックス・インテリア● ブルーウェーブ(ホテル・研修所運営)● オリックス・アセットマネジメント(不動産開発・賃貸・運営)● オリックス・ゴルフ・マネジメント● オリックス・リビング(高齢者住宅)● オリックス不動産投資顧問● オリックス水族館	<ul style="list-style-type: none">● オリックス環境● オリックス資源循環● 吾妻バイオパワー● ONEエネルギー

資料: オリックス

5大商社の収益構造(億円; 2019.3)

総合商社の収益構造は、口銭等からの商流に関わる機能の収益ばかりでなく、投融資による金融機能による収益に少なからず依存している



* 売上総利益 - 販売一般管理費

** 受取利息+配当金-支払利息

資料; 各社決算短信

銀行にとっての新しい収益源の可能性(案)

商社的な機能を想定すると、商流に絡むサービスや事業投資などで新しい収益源を開発することはできないか

