

# 分析レポート

## 地域経済金融

### 地方銀行の決算動向とマイナス金利政策下での戦略

古江 晋也

#### 要旨

2015年度の地銀決算は経常利益と当期純利益が過去最高となった。しかし、業務純益は減少傾向に歯止めがかからっていない(コア業務純益は前年度を上回る)。一方、第二地銀の経常利益と当期純利益も高い水準を維持しているが、地銀と同様に業務純益の減少傾向は続いている。

このような状況の中、本稿では、地銀、第二地銀の決算説明会資料をもとにマイナス金利政策下における今後の経営戦略の枠組みについても検討する。

#### はじめに

本稿では全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」と第二地方銀行協会「第二地銀協地銀の決算の概要について」の資料をもとに、地方銀行および第二地方銀行における5年間(2011~15年度)の主要経営指標の分析を行っている。

この時期は、第二次安倍内閣が2012年12月に発足し、日銀は政府と連携して金融緩和政策を実施した。同政策によって企業収益は拡大したが、2014年4月に消費税の税率が5%から8%へと引き上げら

れたことに伴う駆け込み需要の反動等から消費は落ち込んだ。2015年度は、4月に株価が15年ぶりに2万円を回復し、その後も2万円前後で推移したが、8月後半には中国景気の落ち込みが鮮明となった

図表1 地方銀行の損益の推移

(単位:億円、%)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
業務純益	13,615	13,994	12,316	12,817	12,702
コア業務純益	12,337	11,969	11,911	12,128	12,191
コア業務粗利益	36,193	35,327	35,287	35,599	35,284
資金利益	31,802	30,875	30,537	30,389	30,187
資金運用収益	—	—	32,957	32,751	32,777
貸出金利息	—	—	24,788	24,080	23,539
有価証券利息配当金	—	—	7,736	8,176	8,667
資金調達費用	—	—	▲ 2,423	▲ 2,364	▲ 2,592
役務取引等利益	3,786	3,903	4,135	4,484	4,433
その他業務利益	603	548	614	725	662
経費	▲ 23,856	▲ 23,352	▲ 23,376	▲ 23,472	▲ 23,092
人件費	▲ 11,730	▲ 11,752	▲ 11,787	▲ 11,760	▲ 11,722
物件費	▲ 10,973	▲ 10,484	▲ 10,495	▲ 10,468	▲ 9,995
国債等債券関係損益	971	1,456	419	578	504
一般貸倒引当金繰入額	306	562	▲ 14	111	6
臨時損益	▲ 3,358	▲ 3,587	119	567	1,193
不良債権処理額	▲ 2,729	▲ 3,212	▲ 1,637	▲ 1,206	▲ 1,078
個別貸倒引当金繰入額	—	▲ 2,283	▲ 931	▲ 612	▲ 715
貸出金償却	—	▲ 717	▲ 486	▲ 428	▲ 259
株式等関係損益	▲ 875	▲ 558	896	895	1,237
貸倒引当金戻入益	825	92	491	396	422
償却債権取立益		349	378	311	278
その他臨時損益	—	▲ 258	▲ 8	170	333
経常利益	10,252	10,402	12,432	13,380	13,891
特別損益	▲ 131	▲ 402	▲ 147	▲ 295	▲ 141
法人税等	▲ 4,325	▲ 3,502	▲ 4,476	▲ 4,873	▲ 4,345
当期純利益	5,794	6,496	7,808	8,211	9,403

(資料)全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行決算の概要」の各年度

(注1)貸出金利息=貸付金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料

(注2)11年度および12年度の「資金運用収益」「貸出金利息」「有価証券利息配当金」「資金調達費用」、11年度の「個別貸倒引当金繰入額」「貸出金償却」「その他臨時損益」は資料に記載がない。

(注3)「その他業務利益」(特定取引[トレーディング業務]利益を含む)は、国債等債券関係損益を除く。

(注4)「その他臨時損益」は、金銭の信託運用損益、退職給付費用(臨時費用処理分)なども含む。

**図表2 地方銀行における経営諸指標の推移**

(単位: %)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
貸出金利回	1.71	1.59	1.47	1.38	1.30
有価証券利回	1.09	1.00	1.05	1.06	1.13
資金運用利回	1.48	1.37	1.30	1.24	1.19
預金等原価	1.16	1.09	1.04	1.00	0.96
預金等利回	0.09	0.07	0.06	0.05	0.05
経費率	1.07	1.02	0.97	0.94	0.90
人件費率	0.52	0.51	0.49	0.47	0.45
物件費率	0.49	0.45	0.43	0.42	0.39
資金調達利回	0.13	0.11	0.09	0.09	0.09
資金調達原価	1.17	1.09	1.04	0.99	0.94
預貸金利鞘	0.55	0.50	0.43	0.38	0.34
資金粗利鞘	1.35	1.26	1.21	1.15	1.10
総資金利鞘	0.31	0.28	0.26	0.25	0.25
総資産コア業務純益率(ROA)	0.50	0.47	0.45	0.44	0.42
株主資本コア業務純益率(ROE)	10.25	9.59	9.57	9.39	9.01
コア業務粗利益経費率(OHR)	65.91	66.10	66.24	65.93	65.44

(資料)全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行決算の概要」の各年度

ことから株価は下落。16年初めには原油安なども加わり、世界経済の先行き懸念が高まった。こうした中、日銀は1月下旬に「マイナス金利政策」の導入を発表した。

### 臨時損益に左右される地銀決算

図表1は地方銀行の損益の推移をしたものである。15年度は14年度と比較して業務純益が減少したが、この要因は国債等債券関係損益が減少（益超幅の縮小）したことや、一般貸倒引当金繰入額の戻入額が縮小したためである（なお、増益要因としては預金保険機構が預金保険料率を0.084%から0.042%に引き下げたことによる経費の減少があった）。

コア業務粗利益に目を向けてみると、その減少傾向に歯止めがかかっていない。その主な要因は資金利益（特に貸出金利息）の減少であり、長期にわたる日銀の

金融緩和が銀行経営に大きな影を落としていることが改めて浮き彫りとなった。このことは、図表2でも確認することができ、5年間で貸出金利回りは0.41%、預貸金利鞘は0.21%低下している。

役務取引等利益は、11年度から14年度まで堅調に増加してきたが、15年度は、世界経済の先行き懸念によるリスク回避の動きなどを受け、投資信託販売手数料等の減少から減益となった。

一方、15年度の経常利益と当期純利益は過去最高となった。経常利益に関しては、臨時損益の増加（株式等関係損益の益超幅拡大と不良債権処理額の減少）、当期純利益に関しては、法人税等の減少があげられ、与信コストと株式等関係損益の動向が大きな影響を及ぼしている。

### 預貸金収支の減少が響く第二地銀

図表3は第二地銀の損益を表したもの

**図表3 第二地方銀行の損益の推移**

(単位:億円、%)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
<b>業務純益</b>	3,455	3,395	3,803	2,896	2,678
<b>業務粗利益</b>	10,507	10,340	10,745	10,004	9,678
<b>資金利益</b>	9,314	8,942	9,340	8,730	8,573
<b>預貸金収支</b>	7,768	7,405	7,130	6,913	6,725
<b>有価証券利息配当金</b>	1,626	1,617	2,245	1,821	1,859
<b>役務取引等利益</b>	679	726	789	872	833
<b>その他業務利益</b>	513	671	614	400	271
<b>国債等債券関係損益</b>	359	475	493	274	200
<b>経費(△)</b>	7,306	7,035	7,040	7,116	7,095
<b>一般貸倒引当金繰入額(△)</b>	▲ 254	▲ 90	▲ 98	▲ 8	▲ 95
<b>臨時損益</b>	▲ 1,383	▲ 1,427	▲ 321	174	207
<b>個別貸倒引当金繰入額(△)</b>	860	899	517	259	287
<b>株式等関係損益</b>	▲ 363	▲ 255	350	256	348
<b>経常利益</b>	2,071	1,967	3,481	3,071	2,885
<b>特別損益</b>	▲ 110	▲ 34	▲ 123	▲ 35	▲ 81
<b>税引前当期純利益</b>	1,961	1,933	3,357	3,035	2,803
<b>法人税、住民税及び事業税(△)</b>	258	252	339	467	510
<b>法人税等調整額(△)</b>	584	446	490	501	369
<b>当期純利益</b>	1,118	1,233	2,526	2,065	1,923

(資料)第二地方銀行協会ウェブサイト「第二地銀協地銀の決算の概要について」の各年度

(注1)預貸金収支=(貸付金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料)-預金利息

(注2)国債等債券関係損益=国債等債券売却益+国債等債券償還益-国債等債券売却損-国債等債券償却

(注3)株式関係損益=株式等売却益-株式等売却損-株式等償却

である。2015年度の第二地銀の業務純益及び業務粗利益は2014年度と比較すると、両方とも預貸金収支(=[貸出金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料]-預金利息)の減少が主因で減益となった。

また図表4は、第二地銀の経営諸指標の推移であるが、5年間で貸出金利回りが0.45%(地銀は0.41%)、預貸金利鞘が0.24%(地銀は0.21%)低下しており、地銀と同様に長引く金融緩和の影響が現れている。役務取引等利益についても地銀と同様に投信販売手数料の減少などから、減少に転じている。経常利益および当期純利益に目を向けると、業務純益の減益を臨時損益の増加でカバーできなかったため、経常利益、当期純利益ともに高い水準を維持しているものの、2期連続

の減益となつた。

### マイナス金利下での銀行業績予想

金融緩和による利鞘の縮小に加え、人口減少、中小企業の廃業率の高止まりなど、地方銀行経営にとって逆風が続く中、日銀は今年1月下旬からマイナス金利政策を導入した。

同政策の実施は金融機関にとって貸出金利回りのさらなる低下要因となり、預本金利の低下が限定的な中、資金利益の減少は避けられない。また融資以外にも、退職給付債務に関連したコスト増なども経営に影響を与えると考えられる。

加えて、今年に入り、中国経済の先行き懸念やイギリスのEU離脱問題などを受けて株式相場の下落が続いているが、こ

**図表4 第二地方銀行における経営諸指標の推移**

(単位: %)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
貸出金利回	1.97	1.85	1.73	1.63	1.52
有価証券利回	1.06	1.03	1.40	1.10	1.15
資金運用利回	1.67	1.57	1.57	1.41	1.34
預金債券等原価	1.37	1.28	1.23	1.20	1.16
預金債券等利回	0.13	0.11	0.09	0.08	0.07
預金等利回	0.13	0.11	0.09	0.08	0.07
譲渡性預金利回	0.15	0.13	0.12	0.11	0.10
経費率	1.23	1.17	1.14	1.12	1.08
人件費率	0.62	0.60	0.58	0.57	0.56
物件費率	0.55	0.51	0.50	0.48	0.46
税金率	0.06	0.05	0.05	0.06	0.06
資金調達利回	0.16	0.13	0.11	0.10	0.09
資金調達原価	1.37	1.29	1.24	1.19	1.15
預貸金利鞘	0.60	0.57	0.50	0.43	0.36
総資金利鞘	0.30	0.28	0.33	0.22	0.19
預貸率(末残)	73.14	72.93	72.66	72.56	73.66
預貸率(平残)	73.33	72.76	72.07	71.87	72.42
預証率(末残)	25.66	26.46	25.83	26.58	25.16
預証率(平残)	25.80	26.16	25.88	25.90	24.65
コア業務ROA	0.44	0.44	0.48	0.37	0.33
コア業務ROE	9.64	9.37	10.29	8.18	7.13
コア業務粗利益OHR	71.99	71.32	68.67	73.13	74.86

(資料)第二地方銀行協会ウェブサイト「第二地銀協地銀の決算の概要について」の各年度

これらは株式関係損益の悪化をもたらすと懸念され、臨時損益で業務純益をカバーできなければ更なる減益要因にもなる。こうした環境変化を踏まえ、16年度決算では、経常利益、当期純利益とともに減益となる見通しを多くの地銀、第二地銀が示している（注）。

（注）「地方銀行平成27年度決算の概要」では、61行合計の平成28年度（16年度）通期業績予想を、経常利益が前年度実績比△2,744億円の1兆592億円、当期純利益が同△1,582億円の7,343億円と公表している。また「第二地銀協地銀の平成27年度決算の概要について」では、平成28年度（16年度）通期業績予想は40行中、38行が経常利益減益、35行が当期純利益減益であると公表している。

### マイナス金利下での資金利益の戦略

ここでは16年度決算説明会資料をベー

スにマイナス金利政策のもとで地銀、第二地銀がどのように融資や預かり資産業務を推進していくかをまとめる。前述したようにマイナス金利政策のもとでは、資金利益の減少をどのようにカバーしていくか、が当面

の課題となる（図表5）。

資金利益の資金運用収益は、貸出金利息や有価証券利息配当金に区分されるが、資金利益の減少を最小限度に抑えるために、有価証券の運用力を強化する方針を掲げる銀行が多い（有価証券利息配当金を上昇させることをめざす）。国内債券から外国証券や海外への貸出、投資信託へのリバランスタを検討することで有価証券利息配当金の増加をめざすところもある。

一方、貸出金利息に目を向けてみると、その取組みは、①ボリュームの拡大と、②貸出利回りの高い分野への融資推進に大別される。

①は貸出金利息の減少をボリュームで補うことをめざしており、具体的には営業区域の広域化や成長分野への本格的な参入があげられる。

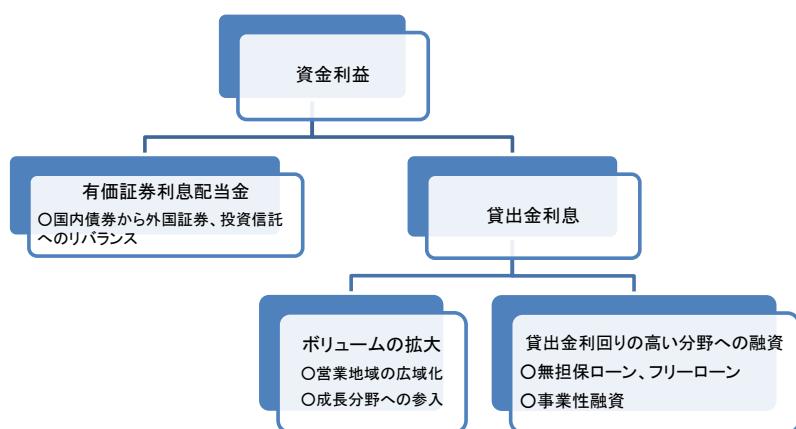
営業区域の広域化については、例えば大都市圏など今後人口の増加や成長が見込まれる地域に営業店等を増やしていく取組みである。また成長分野への参入については近年、医療・介護、不動産業（賃貸住宅）、宿泊業などが注目されており、医療経営士、医業経営コンサルタント、介護福祉経営士などを行員が取得することで積極的な進出を図る銀行や、賃貸住宅関連では専門部隊の増員を図る銀行もある。

ただ、ボリュームの拡大をめざす戦略は時として、さらなる金利競争を引き起こす可能性もあり、まさに「消耗戦」となる懸念もある。

さらに相続対策、富裕層への資産運用相談の観点から賃貸住宅ローンが脚光を浴びているが、賃貸住宅建設が進む中、空室率をどのように管理していくのか、という課題がある。2000年代後半以降、「一括借上げ」「家賃保証」を謳った賃貸住宅支援サービスが活発化しているが、同支援サービスを活用しても家賃の減額や大規模改修への対応などのリスク要因があることはよく知られており、これらの課題をどのように見定めていくのか、ということも重要なポイントとなる。

②の貸出利回りの高い分野への融資推進については、(a) 無担保ローン、消費性ローンの強化、(b) 小規模企業への融資を含めた事業性融資の強化、があげられる。

**図表5 資金利益の減少をカバーする戦略の概念図**



(資料)各銀行の決算説明会資料をもとに筆者作成

(a) については、貸金業法の完全施行以降、金融機関による無担保ローン市場への参入はめざましく、全般的に利鞘が縮小傾向にある中、同市場には以前にも増して高い関心が寄せられている。

現在では、各行ともウェブなどを活用した非対面型チャネルによる申込や契約の推進、利用限度額の引き上げ、各種メディアを活用した積極的な広告宣伝強化を打ち出しており、この傾向は今後も継続すると思われる。

(b) については、申込から実行までをスピーディーに進めるため、一定額以下の事業資金については、融資判断を支店長の専決事項とするなど権限委譲を進める銀行もある。

また、事業性融資の推進を図るために目利き力の向上（事業性評価の強化）が欠かせないことを踏まえ、その対応に取り組むことを重視する銀行が増加しており、外部企業への出向経験者の積極的な活用なども注目される。

## 預かり資産業務等の推進

マイナス金利政策のもとでは、預かり

資産業務に力点を置くことも主要な戦略となる。同業務は金融市場の動向に左右されるという側面が強いものの、預金金利が低下する中、投資信託など、低下する預金金利に満足できない顧客のニーズの受け皿として、引き続きプライオリティの高い取組みの一つとなっている。

最近では、預かり資産業務の強化と業務の効率化という観点から、タブレット端末の設置台数を増強したり、証券子会社がある地銀では「銀証連携」を加速させる動きもある。

また、個人取引以外にも、私募債やシングルローン、ビジネスマッチング手数料などで役務取引等利益の増加を図る動きもあり、これらの取組みをどのように展開していくか、にも注目が集まる。

## 事務の効率化

業務純益が低下していく中、その減少を食い止めるためには経費の削減も重要な経営課題となる。昨今では、事務効率を向上させるため、書類レス・印鑑レスを推進するなど手続きの簡素化の流れにはめざましいものがある。

また、事務の効率化によって削減された人員については、営業推進等に振り向けることも並行して行われており、更なる営業力の増強を図る計画も進行している。

このような取組みは、労働人口の減少等により、人員確保が次第に難しくなることへの対応という側面もある。また人事面においては、女性の活躍を推進する取り組みに力を入れる銀行が増加しており、ワークライフバランス制度の拡充、退職者復帰制度、企業内保育施設の導入なども広がっている。

## おわりに

以上、本稿でみてきた通り、最近の銀行経営は、資金利益の低下が続いている中、臨時損益の動向が経常収益、当期純利益に影響を与えるという状況となっている。そしてこのような経営環境に、追い打ちをかけるようになったのがマイナス金利政策である。

こうした中、本稿の後半部分でまとめたように、多くの銀行はより利回りの高い事業分野に力点を置く戦略が加速すると考えられるが、その一方で事業者の業種やライフサイクルの違いに応じてサポート体制を強化し、長期的な視野から顧客満足を図ったり、貸出金額や収益などの営業目標を撤廃するなど、独自の戦略を掲げる地銀もある。

金融機関はこれまで「横並び意識」が強かったことは否めないが、マイナス金利政策のもとで生き残りを図るために、低金利を武器にした推進（または利回りの高い事業分野へのシフト）ばかりではなく、多くの顧客から支持を得るビジネスモデルの策定が求められることも事実であり、今後の展開に注目が集まる。