

地方銀行の2017年度中間決算の状況と経営戦略

古江 晋也

要旨

2017年度中間期の地方銀行・第二地方銀行の決算は、長引く日銀の金融緩和による利ざやの縮小や金融機関間の低金利競争を背景に、コア業務純益の減少が続いている。一方、地銀は昨今の株高の影響を受け、株式等関係損益が大幅に拡大したことや不良債権処理額が減少したため、16年度中間期より増益となったものの、第二地銀はこうした要因は限定的で減益となった。

以上のような状況の中、多くの地銀や第二地銀は「稼ぐ組織」へと転換するため、「事業性評価」、「手数料ビジネス」への取組みを本格化させることで収益力の強化をめざす一方、事務部門の業務改革を促進することで経費の削減を図るとともに、人員を捻出して営業部門や預かり資産運用業務などに再配置する取組みを加速している。

はじめに

日銀の長引く金融緩和策（2016年2月からはマイナス金利政策を導入）、人口減少や地域経済の低迷などを受けて、地域金融機関を取り巻く経営環境は厳しさを増している。そうした中、各金融機関では「いかに利益を確保していくか」が喫緊の経営課題となっており、新たなビジネスモデルの構築が求められている。

本稿では、全国地方銀行協会「地方銀行平成29年度中間決算の概要」、第二地方銀行協会「第二地銀協地銀の平成29年度中間決算の概要について」と各銀行の中間決算説明会資料をベースに、地方銀行・第二地方銀行の17年度中間決算の動向と経営戦略を検討する。

減少し続けるコア業務純益

図表1、2は地銀、図表3、4は第二地銀の5年間の損益と経営指標の推移を表したものである。日銀の金融緩和政策と金融機関間の熾烈な融資競争によって、近年の貸出金利回りは右肩下がり で低下

を続けている。そのため地銀、第二地銀の多くは利回りの低下をボリューム（融資残高）でカバーする動きを続けており、このことがさらなる利回りの低下圧力を高めている。

昨今では、利回りの低下幅が縮小しつつあるため、「下げ止まりつつある」「底打ち感がある」との見方を示す銀行があるものの、全国的には厳しい状況が続いていることに変わりはない。そのため多くの銀行で、国債から地方債、外債、投資信託へと有価証券運用をシフトさせ、有価証券利息配当金の増加をめざす動きもある。しかし、17年度中間期の資金利益は、地銀が横ばいに留まる一方、第二地銀は減少が継続した。

一方、日経平均株価は17年6月上旬に2万円台を回復するなど、預かり資産業務にとっては追い風となっている。また、最近では個人向けの手数料ビジネスだけでなく、私募債、ビジネスマッチングや事業支援コンサルティングなど法人向けの手数料ビジネスにも積極的に取り組む

図表1 地方銀行の損益の推移(中間決算)

(単位:億円、%)

	13年度/中	14年度/中	15年度/中	16年度/中	17年度/中
業務純益	6,374	6,424	6,773	6,172	5,316
コア業務純益	6,048	5,825	6,619	5,563	5,359
コア業務粗利益	17,905	17,732	18,170	17,175	16,875
資金利益	15,511	15,255	15,424	14,710	14,710
資金運用収益	16,755	16,421	16,694	15,903	16,007
貸出金利息	12,470	12,089	11,779	11,324	11,176
有価証券利息配当金	4,076	4,096	4,643	4,319	4,541
資金調達費用	▲ 1,245	▲ 1,167	▲ 1,271	▲ 1,194	▲ 1,298
役務取引等利益	2,099	2,201	2,310	2,070	2,128
その他業務利益	294	276	435	394	37
経費	▲ 11,857	▲ 11,908	▲ 11,550	▲ 11,612	▲ 11,516
人件費	▲ 5,883	▲ 5,889	▲ 5,882	▲ 5,854	▲ 5,777
物件費	▲ 5,351	▲ 5,330	▲ 4,908	▲ 4,937	▲ 4,905
税金(消費税、印紙税等)	▲ 820	▲ 833
国債等債券関係損益	401	520	179	578	▲ 60
一般貸倒引当金繰入額	▲ 75	79	▲ 24	30	17
臨時損益	472	448	1,208	472	1,334
不良債権処理額	▲ 706	▲ 526	▲ 440	▲ 441	▲ 330
個別貸倒引当金繰入額	▲ 371	▲ 290	▲ 309	▲ 286	▲ 175
貸出金償却	▲ 232	▲ 176	▲ 109	▲ 102	▲ 109
株式等関係損益	536	297	918	480	1,168
貸倒引当金戻入益	384	386	381	336	415
償却債権取立益	177	142	129	139	94
その他臨時損益	80	148	220	▲ 41	▲ 12
経常利益	6,844	6,871	7,980	6,644	6,650
特別損益	▲ 61	▲ 183	▲ 120	▲ 181	▲ 6
法人税等	▲ 2,260	▲ 2,155	▲ 2,416	▲ 1,769	▲ 1,826
中間純利益	4,522	4,531	5,443	4,693	4,817

(資料)全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行の決算の状況」における中間決算の概要の各年度

(注1)▲は、利益に対して減少要因となった計数を表す(増減額・率も同様)。

(注2)増減額は単位未満切り捨て、増減率は単位未満四捨五入。

(注3)貸出金利息＝貸出金利息－金融機関貸付金利息＋手形割引料

(注4)その他業務利益:金融派生商品収益、特定取引(トレーディング業務)利益等(国債等債券関係損益を除く)

(注5)国債等債券関係損益:国債等債券売却益、同償還益、同売却損(▲)、同償還損(▲)、同償却(▲)

(注6)株式等関係損益:株式等売却益、同売却損(▲)、同償却(▲)

(注7)その他臨時損益:金銭の投資信託運用損益、退職給付費用(臨時費用処理分)(▲)等

銀行が増加しており、役務取引等利益の多様化を目指す傾向にある。

ただし17年度中間期は、①ローリスクの投資型金融商品販売が多かったため、手数料収入が伸びなかった、②株価上昇を受け、「利益確定売り」による解約が増加した、③貸出金残高の増加によってローン保証料が増加した、などの理由から、地銀における役務取引等利益の伸びは限

定的となった(第二地銀は減少)。

このように資金利益と役務取引等利益が横ばい、または減少したことが要因となり、コア業務純益は地銀、第二地銀ともに減少。コア業務粗利益経費率(OHR)も、コア業務粗利益が低迷しているため上昇した。

なお、不良債権処理額は低水準で推移しており、株式等関係損益も株高によっ

図表2 地方銀行の経営諸指標の推移(中間決算)

(単位:%)

	13年度/中	14年度/中	15年度/中	16年度/中	17年度/中
貸出金利回	1.50	1.40	1.31	1.21	1.15
有価証券利回	1.10	1.06	1.20	1.14	1.28
資金運用利回	1.33	1.25	1.21	1.14	1.13
預金等原価	1.06	1.02	0.96	0.93	0.89
預金等利回	0.06	0.05	0.05	0.04	0.03
経費率	0.99	0.96	0.90	0.89	0.86
人件費率	0.49	0.47	0.46	0.44	0.43
物件費率	0.44	0.43	0.38	0.37	0.36
資金調達利回	0.10	0.09	0.09	0.08	0.08
資金調達原価	1.06	1.01	0.94	0.91	0.87
預貸金利鞘	0.44	0.38	0.35	0.28	0.26
資金粗利鞘	1.23	1.16	1.12	1.06	1.05
総資金利鞘	0.27	0.24	0.27	0.23	0.26
総資産コア業務純益率(ROA)	0.46	0.42	0.45	0.37	0.34
株主資本コア業務純益率(ROE)	9.87	9.21	9.96	8.07	7.45
コア業務粗利益経費率(OHR)	66.21	67.15	63.56	67.60	68.24

(資料)全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行の決算の状況」における中間決算の概要の各年度

(注1)預金等＝預金＋譲渡性預金

(注2)比率は、小数点第3位以下を切り捨て

(注3)コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券関係損益(5勘定戻)

(注4)総資産コア業務純益率(ROA)＝コア業務純益／(総資産計平残－支払承諾見返平残)

(注5)株主資本コア業務純益率(ROE)＝コア業務純益／株主資本合計平残

(注6)コア業務粗利益経費率(OHR)＝経費／コア業務粗利益

て増益となったものの、業務純益の減益が響き、経常利益は地銀が前年度中間期と比べて微増、第二地銀は減少した^(注1)。

^(注1)17年度通期業績予想(63行合計)について、地方銀行協会は経常利益を1兆1,019億円(前年度比▲231億円、増益予想23行・減益予想40行)、当期純利益を7,805億円(前年度比▲74億円、増益予想24行・減益予想39行)と発表。第二地方銀行協会では17年度通期業績予想(40行ベース)を、経常利益の増益予想は10行、減益予想は29行、横ばい予想は1行、当期純利益の増益予想は9行、減益予想は31行、横ばい予想は0行と発表している。

地銀・第二地銀の経営戦略の現況

以上のような状況を踏まえ、「いかに利

益を確保するビジネスモデルを構築するか」が地銀、第二地銀の喫緊の経営課題となっている。ここでは地銀、第二地銀の経営戦略の現況を「事業性評価」、「手数料ビジネス」、「生産性の向上」という観点からをまとめることにする。

(1)事業性評価の取組み

地銀、第二地銀の貸出金残高は、近年増加しているものの、業種によって大きな偏りが生じているという特徴もある。中でも、比較的高い利ざやが確保できるカードローン、相続税の税制改正(15年1月)によって節税ニーズが高まったこともあり、注目されるようになったアパー

図表3 第二地方銀行の損益の推移(中間決算)

(単位:億円、%)

	13年度/中	14年度/中	15年度/中	16年度/中	17年度/中
業務純益	1,670	1,420	1,345	1,220	1,017
コア業務純益	1,385	1,201	1,230	1,025	961
業務粗利益	5,176	4,973	4,880	4,822	4,522
資金利益	4,515	4,346	4,362	4,218	4,087
預貸金収支	3,586	3,465	3,368	3,251	3,166
有価証券利息配当金	954	882	997	976	940
役務取引等利益	373	396	399	339	329
その他業務利益	286	230	118	264	105
国債等債券関係損益	219	167	82	216	41
経費(▲)	3,572	3,605	3,568	3,580	3,518
一般貸倒引当金繰入額(▲)	▲ 66	▲ 52	▲ 33	21	▲ 13
臨時損益	▲ 160	85	244	64	193
個別貸倒引当金繰入額(▲)	340	153	135	126	49
株式等関係損益	195	98	227	125	196
経常利益	1,509	1,505	1,589	1,284	1,210
特別損益	▲ 68	▲ 16	▲ 15	▲ 17	▲ 16
税引前中間純利益	1,440	1,489	1,574	1,267	1,194
法人税、住民税及び事業税(▲)	191	254	300	265	210
法人税等調整額(▲)	188	121	150	46	88
中間純利益	1,060	1,112	1,122	954	895

(資料)第二地方銀行協会ウェブサイト「第二地銀協地銀の中間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－国債等債券償還損－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

(注4) 科目欄の(▲)は、費用または損失項目を示す。

(注5) コア業務純益については、13～16年度中間期のコア業務純益は「業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債権関係損益」で計算、17年度中間期は「第二地銀協地銀の中間決算の概要について」のデータを使用している。

トローンなどの不動産業、高齢化社会の進行に伴ってニーズが拡大している医療・福祉業は、特に活発化しており、金融庁や日銀はこれらの動向を監視する姿勢を見せている。

一方、そうした状況の中で、金融庁が地域金融機関に強く要請しているのが「持続可能なビジネス」への転換である。

17年10月に金融庁が公表した「平成28事務年度 金融レポート」によれば、17年3月期の地域銀行の決算は、前年同期と比較し、貸出利ざやや役務取引等利益が減少している状況を踏まえ、「顧客向けサービス業務の利益は過半数の地域銀行でマイナスとなっており、平成27事務

年度の推計・試算を上回るペースで減少」(注2)していることを指摘した(16頁)。

また、金融庁は同レポートにおいて16年度の地域銀行は、当期純利益を確保するため、①有価証券運用による収益依存の高まり、②アパート・マンション向けや不動産業向けなど特定の貸し出し分野への量的拡大、③与信費用の減少(特に短期的収益を確保するため、債務者区分が下位の企業への貸出金を回収したことによるケースは問題視している)、がみられたとし、「早期に、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的な施策を検討し、組織的・継続的に実施していく必要がある」と強調している(17～20頁)。

図表4 第二地方銀行における経営諸指標の推移(中間決算)

(単位: %)

	13年度/中	14年度/中	15年度/中	16年度/中	17年度/中
貸出金利回	1.75	1.64	1.54	1.42	1.33
有価証券利回	1.19	1.07	1.22	1.21	1.22
資金運用利回	1.53	1.42	1.36	1.29	1.22
預金債券等原価	1.26	1.22	1.17	1.14	1.08
預金債券等利回	0.09	0.08	0.07	0.06	0.04
預金等利回	0.09	0.08	0.07	0.06	0.05
譲渡性預金利回	0.12	0.11	0.10	0.03	0.01
経費率	1.16	1.13	1.09	1.08	1.03
人件費率	0.58	0.57	0.56	0.55	0.53
物件費率	0.51	0.49	0.46	0.45	0.43
税金率	0.06	0.06	0.07	0.07	0.07
資金調達利回	0.12	0.10	0.09	0.07	0.06
資金調達原価	1.26	1.22	1.15	1.12	1.06
預貸金利鞘	0.49	0.42	0.37	0.28	0.25
総資金利鞘	0.27	0.20	0.21	0.17	0.16
預貸率(末残)	72.15	71.98	72.49	73.65	74.37
預貸率(平残)	72.01	71.68	72.03	73.03	73.87
預証率(末残)	25.94	26.57	24.80	24.39	22.93
預証率(平残)	26.09	25.91	24.99	24.24	22.68
コア業純ROA	0.41	0.35	0.34	0.28	0.25
コア業純ROE	9.06	7.67	7.47	6.05	5.50
コア業務粗利益OHR	72.07	75.03	74.37	77.72	78.52

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

(注1)コア業純ROA=(業務純益+一般貸倒引当金繰入額-国債等債券関係損益)/(総資産平残-支払承諾見返平残)×(365/183)×100

(注2)コア業純ROE=(業務純益+一般貸倒引当金繰入額-国債等債券関係損益)/(総資産平残-新株予約権平残)×(365/183)×100

(注3)コア業務粗利益OHR=経費/(業務粗利益-国債等債券関係損益)×100

このような問題提起もあり、近年の地銀や第二地銀は事業性評価への取組みを本格化させている。例えば、ある銀行では、これまで効率化を求めるあまり、取引先企業とゆっくり向き合い、対話をすることを排除してきたという。こうした中、今後は、取引先企業との対話に力点を置き、格付けが低くても企業が有する技術、経営者の人柄、キャッシュフローなどをしっかりと把握することで、融資

や経営支援を行うことに重点を置くことを表明する銀行が増加している。

そして、このような方針転換を図るための体制づくりとして、取引先企業などへ行員を派遣する動きも見られるようになった。

事業性評価の取組みは、銀行側にとっては「ミドルリスク・ミドルリターン」でもあるため、金利競争に巻き込まれず、相対的に高い利ざやを獲得することがで

きる。また同取組みを実施することで、行員のモチベーションや、やる気が高まったという声もある。これはこれまで格付けの高い企業ばかりに営業推進をかけてきたことで、結果的に金利競争に陥り、「お願い営業」にならざるを得なかったため、行員のモチベーションが低下していたことへの反省でもある。取引先企業を知り尽くし、その成長を支援する取組みは、取引先企業から感謝されることが多く、このことが金利競争では味わうことができない「銀行マン」としてのやりがいを高めているという。

(注2) 金融庁のいう「顧客向けサービス業務」は、「貸出残高×預貸金利回り差+役務取引等利益-営業経費」で求められ、貸出・手数料ビジネスの利益を表している。

(2) 手数料ビジネス

貸出金利回りが低下する中、投信、保険販売によって役務取引等利益の確保を狙う動きが一段と加速している。最近では「銀証連携」として証券子会社を設立する地銀や第二地銀もあり、行員と証券会社社員の交流も活発化するなど、体制整備も着々と進展している。また保険分野については、「ほけんの窓口」と提携する銀行が17年3月末で20行となり（ほけんの窓口グループ株式会社ウェブサイトを参照）、「保険プラザ」を開設するなど、新たなチャンネル戦略の一環としても注目されている。

預かり資產業務の推進面に目を向けてみると、同業務の担い手の多くは若手の女性行員が一般的であるが、ある銀行では、行員の意識を高めるために、支店長もロールプレイングに参加することになっているという。これは、営業店舗が一丸

となって預かり資產業務を推進していくという動機付けを行うとともに、これまで多かったフルバンキング型店舗を個人特化店へと大幅に再編するための布石とも考えられる。

ただ、前述したようにローリスク商品が選好される中では、手数料収入の低い商品についてはダイレクトチャネルに誘導することを検討している銀行もある。

また最近では、事業経営者やその家族といったいわゆる富裕層に対する総合的な金融サービスを提供する「プライベートバンキング」の取組みを本格化させている銀行もあり、これまでの個人向け預かり資產業務が富裕層関連ビジネスへと進化していくか、ということについても注目が集まる。

一方、法人向け手数料ビジネスについては、後継者不足などによる中小企業の廃業が増加している中、事業承継や M&A ニーズは高まっているという。そのため、行員を M&A を専門に扱う機関に出向させることで、知識やノウハウを身に付けさせるなど、体制整備を図る動きが顕在化している。加えて、これまで大都市圏に積極的に営業店を開設していた銀行では、これらのネットワークをビジネスマッチングなどに活用することを検討している。

このような法人向け手数料ビジネスの展開は、これまで「銀行のコンサルティングは無料である」という一般的な認識を改めることにもつながる。そしてさらには、コンサルティング会社をグループ内に設立する動きもあり、「アイデアや経営指導などの知的無形資産に対価を支払ってもらう」という流れは、今後も加速すると考えられる。

なお、17年10月に日銀が公表した「金

融システムレポート」では、わが国の地域金融機関は為替業務と投信・保険販売業務の二つが手数料収入の過半を占め、なかでも高いウエイトを占める投資信託の販売手数料は市況の影響を受けやすいため、安定的な収入源となっていない、と現状を示している(59頁)。そして米欧に比べ、貸出取引に付随する非金利サービスの提供が限定的であるため、金利面での競争に走りがちになると、その課題を指摘した(70頁)。貸出金利回りが低下している中、安定的な手数料収入を確保していくことは、経営基盤を支える柱を構築することでもあるため、手数料ビジネスの幅をどのように拡大(多様化)していくか、が注目される^(注3)。

^(注3) 日本銀行「金融システムレポート」(17年10月)では、適正な競争環境の下で、金融機関が収益性を改善していくためには、経営方針を策定する上で、①収益源の多様化を図る、②よりきめ細かい採算管理を実施し、他金融機関との競争も踏まえた効率的な店舗配置や提供するサービスの見直しを行う、③業務改革を進め、設備と従業員の適正配置によって、労働生産性を向上させる、④金融機関間の合併・統合や連携も、収益性改善の選択肢の一つ、と4つの取組みを提案している(70頁)。

(3)生産性の向上

コア業務純益が低迷する中、「生産性の向上」による経費削減は現在、主要な経営課題となっている。ここでいう生産性の向上とは、具体的には、ロボットによる業務の自動化推進(Robotic Process Automation)、電子記帳台やタブレット端末などの導入によるペーパーレスや印鑑レスの実現など、本部や営業店のバックオフィス業務を削減する動きである。

そして今日では、人工知能を活用した

融資審査などの実験にも積極的に取り組む銀行も増加しており、テクノロジーを活用した生産性の向上の動きは、まさに「生き残り戦略の一環」となっているといっても過言ではない。

加えて、最近ではこれらの動きと同時並行するように、非対面チャネルをさらに充実させる一方、採算性の観点から既存の店舗配置の見直しも進行している。そして、前述したような業務プロセスの見直しや業務の抜本的な削減、店舗統廃合などのチャネル再編を実施することで捻出した行員を、営業推進や預かり資産業務担当者へと再配置することで利益の向上を計画している。

人員削減については、業務改革の中では考えていないという銀行、新規採用を抑制することで人員削減を計画している銀行などがあるが、中には「トップラインが改善しなければ、経費を削減する」という銀行もあり、生産性の向上と経営の構造改革の行方については、人員削減も含め、目が離せない状況が続くと思われる。

おわりに

日銀の長引く金融緩和政策、金融機関同士の熾烈な競争は、地域金融機関の利益を減少させている大きな要因となっている。そして、このような制約条件下においても、利益をいかに確保していくか、が戦略上の課題となる中、事業性評価の取組みや、手数料ビジネスに注力する姿勢が高まりつつある。このような流れは、監督官庁の方針が強く反映している側面もあるが、より根底には、どのような経営環境においても、利ざやや手数料を安定的に確保できる「稼げる組織」へと変

革することが求められているからでもある。

そしてこの「稼げる組織」へと変革していく方向性として今日では、様々なサービスを通じて利益を獲得できるように「総合金融グループ」をめざす銀行がある。しかし、その一方で中小企業や個人リテールなど、自らが得意としてきた分野に軸足を置き、さらに深掘りすることを指向する銀行、バランスシートを拡大させる経営からの脱却を唱える銀行もあり、「横並び」と揶揄されてきた銀行業界でも、ビジネスモデルを競う合う新たな潮流が胎動しつつある。

ただ、どの方向性を選択したとしても、利ざやを確保することが年々難しくなる中、「顧客とゆっくり会話をすることが非効率」という組織のあり方を刷新し、「銀行の利益の源泉は、顧客との対話にある」ことを再認識することが「稼げる組織」へと変革をめざす第一歩であることは共通している。取引先企業の経営陣や社員と円滑にコミュニケーションを図り、「聞き上手」となることが、専門性を高めるより先に重要であることを忘れてはならない。