

2017年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略

古江 晋也

要旨

日銀のマイナス金利政策が3年目を迎える中、2017年度の地方銀行・第二地方銀行の決算は、引き続き業務純益の減少に歯止めがかからない状況が続いている。また、経常利益・当期純利益も同様に前年度比で減少となっている。

こうした中、地方銀行と第二地方銀行の経営戦略は、法人関連手数料の強化に力を入れるとともに、事務部門の業務改革や店舗戦略の見直しにも着手することでコスト削減をめざしている。

はじめに

2017年度の地方銀行と第二地方銀行決算で注目すべき金融経済情勢は、米長期金利が18年2月下旬に2.9%台と約4年ぶりの高水準（米国債価格は下落）となったことである。そしてこのことが有価証券運用の多様化を図ってきた地方銀行や第二地方銀行の決算に大きな影響を及ぼすことになった。

一方、企業業績への期待感から日経平均株価は上昇基調となり、18年1月23日には一時2万4,000円台とバブル崩壊後の最高値を更新した。この株高により、「外債の損切りを株式の益出しで穴埋めする」という構図になった。

本稿は、全国地方銀行協会「平成29年度地方銀行決算の概要」、第二地方銀行協会「第二地銀協地銀の平成29年度決算の概要について」と各地方銀行の決算説明会資料をベースに、17年度の地方銀行と第二地方銀行の決算動向と今後の経営戦略をまとめることにする。

減少を続ける業務純益

日銀の金融緩和政策の長期化や金融機関間の低金利競争を受け、地方銀行の資

金利益は減少を続けてきたが、17年度は投資信託解約益や政策投資株の増配などによって増加に転じた(図表1~4を参照)。なお17年度の第二地方銀行の資金利益は前年度比では減少)。ただ貸出金利息に目を転じてみると、貸出金利回りの低下に歯止めがかからないため減少している。

そこで各銀行は、引き続き役務取引等利益の強化に力を入れている。17年度は前述した通り、日経平均株価が堅調に推移したことから個人向け預かり資產業務も好調であったことや、M&A、ビジネスマッチング、事業承継といった法人関連手数料ビジネスにも力を入れてきたことから、役務取引等利益は前年度を上回った。

ただ、17年度の決算で注目すべきことの一つは、国債等債券関係損益の減少幅が拡大していることである。この理由は貸出金利回りの低下に歯止めがかからない中、国債よりも利回りの高い米国債など外国債券の保有比率を高めることで利益の維持・拡大を図ったが、米長期金利が上昇（米国債価格は下落）したことで、国債等債券売却損が増加したためである。その結果、業務純益は地方銀行、第二地方銀行とも前年度比で減少。経常利益と

図表1 地方銀行の損益の推移

(単位:億円、%)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
業務純益	12,316	12,817	12,702	10,348	9,463
コア業務純益	11,911	12,128	12,191	10,660	10,887
コア業務粗利益	35,287	35,599	35,284	33,718	33,715
資金利益	30,537	30,389	30,187	29,122	29,256
資金運用収益	32,957	32,751	32,777	31,693	31,857
貸出金利息	24,788	24,080	23,539	22,581	22,371
有価証券利息配当金	7,736	8,176	8,667	8,548	8,886
資金調達費用	▲ 2,423	▲ 2,364	▲ 2,592	▲ 2,573	▲ 2,602
役員取引等利益	4,135	4,484	4,433	4,056	4,308
その他業務利益	614	725	662	540	150
経費	▲ 23,376	▲ 23,472	▲ 23,092	▲ 23,058	▲ 22,827
人件費	▲ 11,787	▲ 11,760	▲ 11,722	▲ 11,638	▲ 11,450
物件費	▲ 10,495	▲ 10,468	▲ 9,995	▲ 9,922	▲ 9,863
国債等債券関係損益	419	578	504	▲ 467	▲ 1,067
一般貸倒引当金繰入額	▲ 14	111	6	154	▲ 355
臨時損益	119	567	1,193	971	1,553
不良債権処理額	▲ 1,637	▲ 1,206	▲ 1,078	▲ 1,198	▲ 1,000
個別貸倒引当金繰入額	▲ 931	▲ 612	▲ 715	▲ 808	▲ 634
貸出金償却	▲ 486	▲ 428	▲ 259	▲ 276	▲ 249
株式等関係損益	896	895	1,237	1,810	2,086
貸倒引当金戻入益	491	396	422	335	360
償却債権取立益	378	311	278	267	189
その他臨時損益	▲ 8	170	333	▲ 243	▲ 82
経常利益	12,432	13,380	13,891	11,316	11,015
特別損益	▲ 147	▲ 295	▲ 141	▲ 299	▲ 45
法人税等	▲ 4,476	▲ 4,873	▲ 4,345	▲ 3,062	▲ 3,130
当期純利益	7,808	8,211	9,403	7,954	7,838

(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) 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」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。

当期純利益は、地方銀行、第二地方銀行ともに株高の恩恵を受け、株式関係損益が増加したものの、業務純益が減少したため、前年度比で減少することになった。

このような経営環境を踏まえ、全国地方銀行協会が公表している地方銀行の18年度通期業績予想(経常利益は62行、当期純利益は63行計)は、経常利益が17年度実績比▲638億円(▲6.3%、増益21行・減益41行)の9,471億円、当期純利益が同▲291億円(▲3.7%、増益25行・減益38行)の7,501億円。第二地方銀行

協会が公表している第二地方銀行の18年度通期業績予想は、経常利益の増益予想が9行・減益予想が28行、当期純利益の増益予想が7行・減益予想が30行と、今年度も厳しい決算内容になると多くの銀行が考えている。

マイナス金利政策下の融資業務

貸出金利回りが低下する中、多くの銀行は貸出金残高を増加させることで、貸出金利息の減少を食い止めようとしている。銀行によっては「1ベーシスポイント

図表2 地方銀行における経営諸指標の推移

(単位:%)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
貸出金利回	1.47	1.38	1.30	1.20	1.14
有価証券利回	1.05	1.06	1.13	1.13	1.27
資金運用利回	1.30	1.24	1.19	1.13	1.12
預金等原価	1.04	1.00	0.96	0.92	0.89
預金等利回	0.06	0.05	0.05	0.04	0.03
経費率	0.97	0.94	0.90	0.88	0.85
人件費率	0.49	0.47	0.45	0.44	0.42
物件費率	0.43	0.42	0.39	0.38	0.36
資金調達利回	0.09	0.09	0.09	0.09	0.08
資金調達原価	1.04	0.99	0.94	0.90	0.86
預貸金利鞘	0.43	0.38	0.34	0.06	0.25
資金粗利鞘	1.21	1.15	1.10	0.06	1.04
総資金利鞘	0.26	0.25	0.25	0.23	0.26
総資産コア業務純益率(ROA)	0.45	0.44	0.42	0.35	0.35
株主資本コア業務純益率(ROE)	9.57	9.39	9.01	7.60	7.46
コア業務粗利益経費率(OHR)	66.24	65.93	65.44	68.38	67.70

(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

にこだわる取引」や、金利競争の激しい大都市圏では貸出金残高を減少させる一方、主たる営業地域で中小企業融資に注力するなどの取組みを実施している。

また最近では、金融庁が要請していることもあり、事業性評価への取組みに力

点を置く銀行が増加している。同取組みは、ミドルリスク層への融資であるため、比較的高い利ざやを確保することができる。しかし、事業性評価の取組みを推進するということは、コミュニケーション能力の向上に加え、取引先企業の経営課題解決能力が組織や行員に備わっていない。そこで取引先企業に行員を派遣するなど、人材育成に取組む銀行も増加している。

ところで近年注目されている不動産融資の動向については、日本銀行の「金融システムレポート」(18年4月)によると地域金融機関の不動産業向け貸出は、

図表3 第二地方銀行の損益の推移

(単位:億円、%)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
業務純益	3,803	2,896	2,678	2,161	1,946
業務粗利益	10,745	10,004	9,678	9,256	8,887
資金利益	9,340	8,730	8,573	8,309	8,102
預貸金収支	7,130	6,913	6,725	6,469	6,339
有価証券利息配当金	2,245	1,821	1,859	1,858	1,812
役員取引等利益	789	872	833	741	770
その他業務利益	614	400	271	205	14
国債等債券関係損益	493	274	200	101	▲118
経費(▲)	7,040	7,116	7,095	7,087	6,964
一般貸倒引当金繰入額(▲)	▲98	▲8	▲95	7	▲24
臨時損益	▲321	174	207	189	259
個別貸倒引当金繰入額(▲)	517	259	287	188	233
株式等関係損益	350	256	348	285	515
経常利益	3,481	3,071	2,885	2,350	2,206
特別損益	▲123	▲35	▲81	▲41	▲50
税引前当期純利益	3,357	3,035	2,803	2,308	2,155
法人税、住民税及び事業税(▲)	339	467	510	428	432
法人税等調整額(▲)	490	501	369	179	139
当期純利益	2,526	2,065	1,923	1,700	1,583

(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

「2017年度入り後は、個人による貸家業向けのほか、(個人の資産管理会社を含む)民間中小企業向けを中心に伸びが低下している」(18頁)という。

そしてこの背景には、①与信の業種集中を意識し貸出スタンスを慎重化させる金融機関が増えていること、②空室率が一部エリアで上昇してい

図表4 第二地方銀行における経営諸指標の推移

(単位:%)

	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
貸出金利回	1.73	1.63	1.52	1.40	1.31
有価証券利回	1.40	1.10	1.15	1.16	1.19
資金運用利回	1.57	1.41	1.34	1.26	1.21
預金債券等原価	1.23	1.20	1.16	1.12	1.07
預金債券等利回	0.09	0.08	0.07	0.05	0.04
預金等利回	0.09	0.08	0.07	0.06	0.04
譲渡性預金利回	0.12	0.11	0.10	0.03	0.01
経費率	1.14	1.12	1.08	1.06	1.02
人件費率	0.58	0.57	0.56	0.54	0.52
物件費率	0.50	0.48	0.46	0.44	0.43
税金率	0.05	0.06	0.06	0.06	0.06
資金調達利回	0.11	0.10	0.09	0.07	0.06
資金調達原価	1.24	1.19	1.15	1.10	1.04
預貸金利鞘	0.50	0.43	0.36	0.28	0.24
総資金利鞘	0.33	0.22	0.19	0.16	0.17
預貸率(未残)	72.66	72.56	73.66	74.27	75.52
預貸率(平残)	72.07	71.87	72.42	73.42	74.38
預証率(未残)	25.83	26.58	25.16	23.40	21.81
預証率(平残)	25.88	25.90	24.65	23.94	22.36
コア業務ROA	0.48	0.37	0.33	0.28	0.27
コア業務ROE	10.29	8.18	7.13	5.99	5.76
コア業務粗利益OHR	68.67	73.13	74.86	77.41	77.33

(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

ること、③収益が見込める好立地の投資物件が減少していること、を要因としてあげている(18~19頁)。こうした中、18年4月頃からある銀行で女性向けシェアハウスを巡る不正融資が表面化したこともあり、アパートローンに対する懸念は、空室率の上昇とともに引き続き強く意識されると考えられる。

そこでアパートローンに力を入れてきた銀行ではIR資料等で、融資先の資産背景を調査していることに加え、融資後の面談や入居率の把握など、丁寧な対応を行っていることを強調している。

無担保ローンについては、カードローン残高が急増したことを受け、過剰貸付に対する懸念が高まった。そこで17年3月、全国銀行協会は改正貸金業法の趣旨を踏まえた広告等の実施や審査態勢等の整備をいっそう徹底する「銀行による消

費者向け貸付に係る申し合わせ」を決定、公表するなど、各行に自主規制などを求めた。現在では、「50万円超の貸出には所得証明書類を受領する」「収入状況を把握し、途上管理を実施する」といった取組みが行われている。

なお、マイカーローンや教育ローンなどの目的ローンについては、ウェブ完結型など非対面チャネルによる対応を強化。コンタクトセンターによる「アウトバーンズセールス」(積極的なテレマーケティング)を推進する

ため、オペレーターを増員するなどの方針を掲げる銀行もある。またある銀行では、土日対応、商品改定による顧客の裾野の拡大などによって残高の伸長を図るという。

役務取引等利益の強化

(1)個人向け預かり資産業務

貸出金利息が伸び悩む状況の中、役務取引等利益を強化する動きが加速している。ここでは、個人向け預かり資産業務と法人関連手数料に分けて概観する。

まず、個人向け預かり資産業務の推進については、総合的な資産運用相談の拠点として「コンサルティングプラザ」や、証券子会社との共同店舗を開設する動きが活発化している。ある銀行では全営業店を証券子会社の窓口とすることでワンストップサービスを実現し、預かり資産

業務の強化を図っているという。しかし営業店とコンサルティングプラザとの役割分担が明確となっていないため、手数料収入が伸び悩んだという銀行もあり、販売体制をいかに確立していくかが大きなポイントとなる。

また17年1月からは個人型確定拠出年金「iDeCo」(イデコ)、18年1月からは「つみたてNISA」がスタートしたことも追い風となり、子育て世代など資産形成層への取り込みにも注目が集まっている。

ある銀行では、ウェブサイトやコールセンターなどの非ダイレクトチャネルを活用したり、別の銀行では職域セールスの強化や休日営業拠点を拡大するなど対面チャネルに力を入れるなど、各銀行とも様々なアプローチが試みられている。ただ個別銀行の業績はともかく、投資信託の銀行窓販全体では、伸び悩んでいるという実態もある。図表5は銀行等の公募投資信託の純資産残高の推移を示したものである。純資産残高は07年にピークを迎えたが、リーマンショック後は大幅に減少。14年には30兆円台を回復したものの、17年は28兆円台にとどまっている。また販売形態別比率においても、銀行等

は08年に42.7%であったが、17年には25.9%と右肩下がりでも低下している。

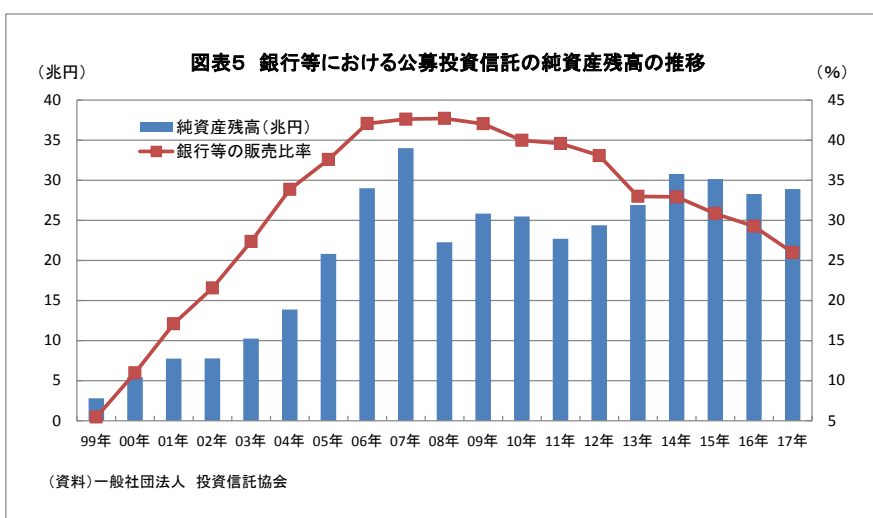
(2) 法人関連手数料の強化

日本の金融機関の手数料収入は為替業務と投信・保険販売業務が過半を占めているといわれているが、安定的な収益を確保するため、法人関連手数料の強化をめざした動きも始まっている。ある銀行では、取引先企業と経営課題を議論するため「事業性評価シート」を用い、新たな販路拡大、経営改善、ビジネスマッチング、事業承継などにつなげることをめざしている。

さらには、コンサルティング子会社を設立したり、中小企業の中期経営計画作成支援、経営診断などを有料で実施することをめざす銀行もある。ただし、コンサルティング業務を自前で取組むのか、それとも他の企業や団体との業務提携によって取組むのかによって、収入額や今後の事業展開が大きく異なるため、長期的な戦略をどのように描いていくか、が重要となる。

加えて、後継者不足などから廃業する企業が増加していることを踏まえ、M&A

や事業承継に取組む銀行も増加している。ある銀行では本部行員をM&A支援サービスを提供している企業に出向させたり、営業店の行員に通信教育を受講させることで組織が一丸となって対応で



きるように態勢整備を図っている。

(3)手数料の引き上げ・新設

個人向け預かり資産業務や法人関連手数料の強化に加え、各種手数料を引き上げる動きも広がっている。日本銀行「金融システムレポート」(18年4月)では、「17年度中に、地域金融機関(地域銀行および信用金庫)において手数料の引き上げ・新設を行った先は、2016年度に比べ40%近く増加している。業態別にみると、地域銀行では57%、信用金庫では29%の増加率となっている」と詳しく分析している(81頁)。そして手数料を引き上げたり、新設した項目は「振込・送金手数料を筆頭に、各種の証明書発行手数料、両替関連の手数料、ローンの繰上返済・条件変更手数料、不動産担保事務手数料などが多くなっている」(81頁)という。

これらの手数料の引き上げ、新設に加え、大手行では「口座維持手数料」の検討も進められていることが報じられるなど、手数料を巡る動きは今後も注目される^(注1)。

^(注1)「銀行『通帳前提』見直し 口座維持手数料に預金者反発も」『産経新聞』2018年1月19日付。

本格化するコスト削減への取り組み

(1)業務改革と行員の再配置

日銀の大規模な金融緩和政策が導入されて以降、貸出金利回りの低下に歯止めがかからない中、コスト削減や業務改革はまさに焦眉の急である。

ここでいう業務改革とは、例えば、営業店の後方で行われていた事務を事務センターで集中処理したり、事務フローの簡素化やデジタル化を示している。昨今では、反復性のある事務作業をソフトウ

ェアが実施することで業務の効率化をめざすRPA(Robotic Process Automation・ロボティック・プロセス・オートメーション)の導入に注目が集まっている。

そして、各銀行は業務改革によって生み出されたマンパワーを、営業や預かり資産業務などに再配置することでトップラインの改善を図ることをめざしている。ある銀行では、大規模な人員再配置をスムーズに進めるため、行員の意識改革や営業マインドを高めるキャリアデザイン研修などの取組みも始めている。

(2)店舗戦略の見直し

業務改革と平行して、店舗戦略の見直しも再び重要なテーマとなっている。2000年代半ば頃に注目された店舗戦略の見直しは、個人向け預かり資産業務への対応であり、預かり資産業務に注力する個人特化店を開設することが主流であった。

しかし今日の店舗戦略の見直しでは、「来店者が10年で半減した」といわれるように非ダイレクトチャネル(コンビニATMやネットバンキングなど)が主要なチャネルとなる中、店舗チャネルの運営コストをいかに低減するのか、に焦点が当てられている。そのため、店舗数の8割超がフルバンキング店舗であるというある銀行は、まず店舗数の削減を図るため、近隣店舗については「店舗内店舗」とすることで対応し、将来的にはフルバンキング店舗と個人特化型店舗の割合を半分ずつとする目標を掲げている。

さらにある銀行では、収益性が厳しく問われている中、小規模なフルバンキング店舗をリテール店舗へと再編していくことを検討しているという。ただ銀行に

よっては、フルバンキング店舗と個人特化店を明確に線引きすることが難しい地域があるという声もあるなど、店舗戦略を巡る試行錯誤は今後も続いていくと考えられる。

また昨今では、タブレット端末などを活用することで「ペーパーレス化」を実現するとともに、現金や事務の取扱を行員が行わず、相談業務などに特化した「軽量化店舗」の導入を図る動きも加速している。

さらに地方部の対応としては、地域に高齢者が増加したことを踏まえ、預金と為替業務を行う代理店で対応することとしていたが、来店者がさらに減少している現状を鑑み、今後は代理店の統廃合を実施するとともに、移動店舗車で対応することを検討する銀行もある。

(3)「昼休み」の導入による少人数運営

これまで手形や当座預金を取り扱う店舗は、営業時間（9時から15時まで）が銀行法施行規則で定められていたが、16年9月からは規制緩和によって店舗の営業時間が弾力的に変更できるようになった。この規制緩和を受け、現在では「昼休み」を導入する営業店が相次いで増加し、これまでよりも少人数で店舗運営ができるようになった。当初は、中山間地域などの過疎地で活用できると見られていたが、住宅街などの営業店にも広がっており、ローコスト運営をさらに後押しすると見られる。

(4)見直しが迫られる ATM のあり方

店舗戦略の見直しに加え、最近では ATM のあり方についても検討が進められている。これまで銀行は業務の効率化と顧客

の利便性を高めるため、コンビニ ATM やゆうちょ銀行などと提携することでキャッシュポイントを拡大したり、積極的にネットバンキングやテレフォンバンキングなどへの投資を図ってきた。このような取組みが功を奏したこともあり、今日では、店舗内 ATM の利用者が減少する一方、店舗外 ATM の利用者が増加するようになっているという。

また、18年4月に経済産業省が公表した「キャッシュレス・ビジョン」によれば、キャッシュレス化が進展している国のキャッシュレス決済比率は40～60%台であるが、わが国では18.4%にとどまるという（10頁）。そのため将来的に日本においてもキャッシュレス決済比率が高まるのであれば、銀行が自前で ATM を保有するインセンティブはさらに低下することになり、近い将来、ATM 戦略も大胆な見直しを迫られることになるであろう。

「働き方改革」の進展

業務改革と平仄を合わせようとして働き方改革も着実に進行している。前述したように業務改革の促進はコスト削減という側面があるが、働き方改革の促進は「長時間労働の是正」や、女性の労働参加率を高める環境整備という側面もある。これまで銀行は、子育てや介護に携わる行員が働き続けられるように復職制度の整備や時間外労働時間の削減などに取組んだり、次世代育成支援対策推進法に基づく認定制度「くるみんマーク」や、女性活躍推進法に基づく認定制度「えるぼしマーク」の認定を受けることで、組織内外に「働きやすさ」をアピールしてきた。

このような流れに加え、最近では、これまで銀行では導入が難しいと考えられ

ていたフレックスタイム制や、本部の企画・管理業務での在宅勤務、終業時刻から次の始業時刻までの休息を原則11時間とする「勤務間インターバル制度」を導入するなど、行員の健康管理も積極的にサポートするようになったことは注目される（経産省の健康経営優良法人認定制度による「健康経営優良法人」の認定を受ける銀行も増加している）。在宅勤務などが一般化していくのであれば、これまで通勤が難しかった障害のある人々の労働参加が促進されることも期待され、共生社会の実現という観点からも注目される。

おわりに

以上、2017年度における地方銀行、第二地方銀行の決算動向と今後の経営戦略についてまとめてみた。

日銀のマイナス金利政策が3年目を迎え、地方銀行や第二地方銀行の「稼ぐ力」は大きく低下するようになった。事業性評価の取組みは注目されているものの、効果は限定的とみられるため、今後の経営戦略の軸足は、経費削減に力点を移すことになると考えられる。ただし、統廃合を含めた店舗やATM戦略の見直しは、減損処理を伴うケースもあるため、減損コストが銀行経営に押し掛かる可能性もある。

一方、金融庁は引き続き「持続可能なビジネスモデル」への早期の転換を地方銀行や第二地方銀行に要請するであろうが、人材不足などもあり、同ビジネスモデルを描き切ることができないという現実もある。

このような状況の中、金融庁の有識者会議である「金融仲介の改善に向けた検

討会議」は「地域金融の課題と競争のあり方」（18年4月11日）というレポートで、「地域金融機関の経営統合は、金融機関の経営の安定性と、最低限の金融インフラの確保に寄与すると考えられる。また、経営統合により生み出される余力が地域企業の育成に適切に使われれば、地域企業・経済の発展にも貢献する」（19頁）と、地域金融機関の経営統合を促す提言を行った。

人口や企業数の減少への対応が喫緊の経営課題となり、「2017年3月期の本業利益は、ほとんどの地域銀行で減少しており、過半数の銀行でマイナス」（金融庁「平成28年事務年度 金融レポート 主なポイント」）と指摘する中、経営統合を選択する銀行は今後、増加するであろう。しかし、経営統合によるさらなる地方銀行の広域化は、きめ細やかな事業性評価の取組みを実施することが難しくなるという可能性も孕んでいることにも目を向けなければならない。

そのため金融緩和政策が今後も継続するのであれば、地方銀行や第二地方銀行は、①経営統合を繰り返すことで「スーパーリージョナルバンク」や「準メガバンク」へと生まれ変わるのか、②事業性評価の取組みなど取引先企業への様々な経営支援に注力する「地域密着型銀行」を推し進めるのか、③それとも独自のビジネスモデル—例えば、個人ローンに軸足を置くのか、またはグループシナジーを強化した総合金融サービスを提供するのか、などを構築するのか、の決断が迫られることも考えられ、次の一手に注目が集まる。