

地域金融機関の経営指標分析と昨今の経営戦略

古江 晋也

要旨

地域金融機関の経常利益と当期純利益は過去 5 年間で大きく増加したが、コア業務粗利益とコア業務純益は低下している。また、近年の長期金利の低下や金融機関間の金利競争が激しさを増す中、総資金利鞘や預貸率も減少しており、今日の状況をいかに打開していくかは地域金融機関にとって喫緊の課題である。

昨今の地域金融機関では、合併・統合、成長の見込める地域への経営資源の配分といった「営業地域の広域化」と、地域密着型金融の取組みや営業活動の見直しを進めることでさらなる「営業地域の深耕」を図る動きが加速している。人口減少、産業の空洞化、開業率を上回る中小企業の廃業率など厳しい環境が続く中、横並び意識を捨て、海図なき航海に乗り出すためのビジネスモデルの確立が求められる。

はじめに

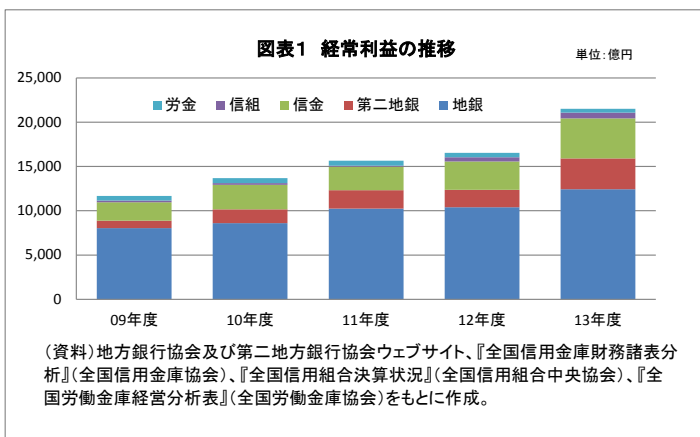
日銀の量的・質的金融緩和、原油安、そして何よりも長年続いてきたデフレからの脱却への期待感などを受け、昨今の株価は上昇傾向にある。しかし、その一方で地域経済の活性化は依然、大きな懸案事項であり、「地方創生」も盛んに議論されている。こうした状況のなか、本稿では地域経済の中心的役割を果たしている地域金融機関（地銀、第二地銀、信金、信組、労金）における過去 5 年間（2009～13 年度）の主要経営指標と昨今の経営戦略を分析することで今後の地域金融機関の経営戦略のあり方を検討する。

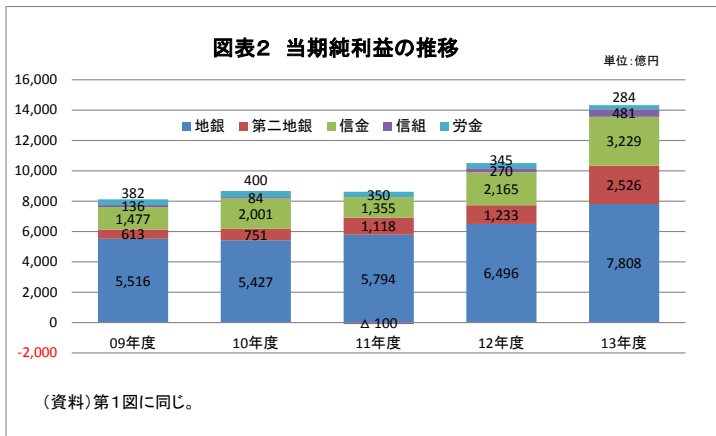
なお、各業態の主要経営指標については地方銀行協会及び第二地方銀行協会ウェブサイト、『全国信用金庫財務諸表分析』（全国信用金庫協会）、『全国信用組合決算状況』（全国信用組合中央協会）、『全国労働金庫経営分析表』（全国労働金庫協会）、『全国銀行財務諸表分析』

（全国銀行協会）を用いている。

高まる経常利益と低下するコア業務粗利益

過去 5 年間における地域金融機関の主要な経営指標で注目されることは、経常利益（図表 1）と当期純利益（図表 2）が大きく拡大したことである（13 年度の 5 業態合計の経常利益は 09 年度と比較し、9,824 億円の増加、当期純利益は 6,203 億円の増加となった）。この背景は、いわゆる「リーマン・ショック」以降、低迷していた株式等関係損益が 13 年度に入って黒字化したこと、不良債権処理額が減





少したため、地域金融機関の財務体質が改善されるようになったためである。

しかし、一般企業の売上高に相当する業務粗利益から趨勢をみるため国債等債券関係損益を差し引いた「コア業務粗利益」と本業による収益力を示した「コア業務純益」(＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益)を見ると、13年度の5業態合計のコア業務粗利益は09年度との比較で2,857億円の減少、コア業務純益も2,486億円の減少と、その様子は一変する(図表3、図表4)。

コア業務粗利益は貸出金利息、有価証券利息などから経費を差し引いた「資金利益」、金融サービスの手数料から経費を差し引いた「役務取引等利益」、トレーディング取引などから生じた利益である「その他業務利益」で構成されているが、近年の資金利益は長期金利の低下と金利競争の激化を受け、縮小しつつあるのが大きな特徴である。

一方、株高や少額投資非課税制度(NISA)が追い風となり、地銀、第二地銀では役務取引等利益が増加している(この5年間における信金の役務取引等利益は

700億円台前半で推移)。

なお、最近の信金のコア業務粗利益で注目すべきことは、09年度に307億円であった「その他業務利益」が13年度には1,070億円へと拡大していることであり、ここにきてコア業務粗利益の内容にも変化が生じるようになった(地銀における09年度の「その他

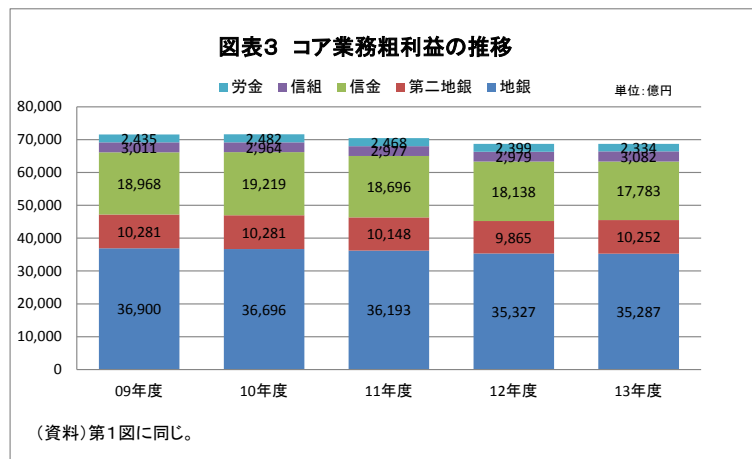
業務利益」は1,369億円であったが、13年度は614億円にまで減少している)。

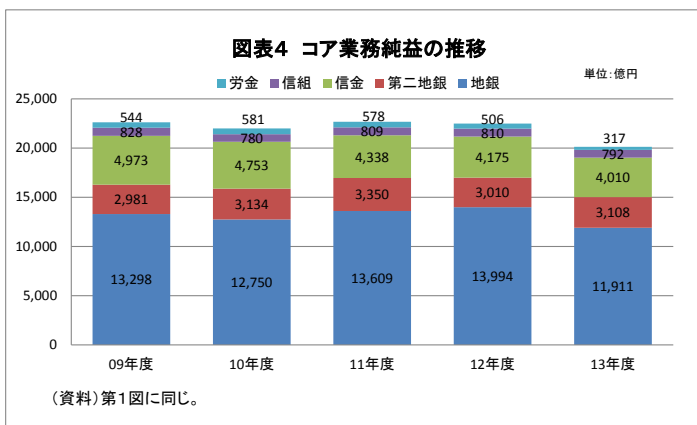
資金利益が低迷する中、資金運用利回りから資金調達原価を差し引いた総資金利鞘もすべての業態で低下しており、昨今の経常利益や当期純利益の増加を手放しで喜べない状況が続いている。

低下する預貸率と高止まりするOHR

総資金利鞘の低下に加え、預貸率も低下している。特に中小企業や個人事業者を主な取引先とする信金、信組では預貸率(図表5)がこの5年間で5%ポイント近く低下しており、13年度には信金の預貸率が50%を割り込んだ(49.81%)。

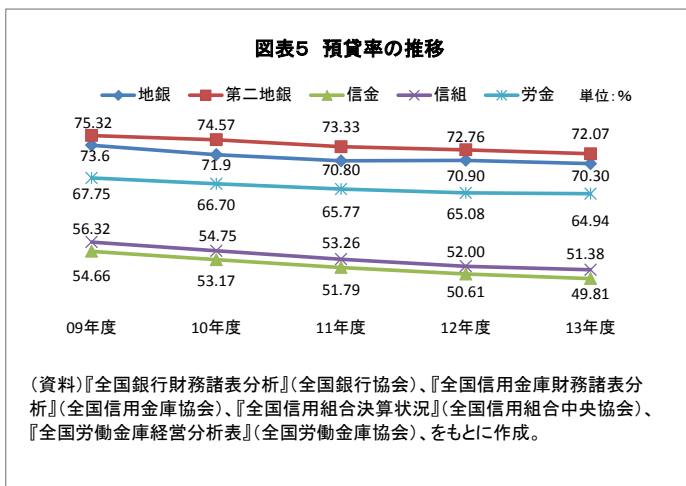
信金、信組の預貸率が低下した要因は、大企業が生産現場を海外に移転すること





で生じる産業の空洞化、開業率を上回る中小企業の廃業率、駅前に広がる「シャッター街」に象徴される商店街の衰退などがあげられる。

図表6は、経費をコア業務粗利益で除したコア業務粗利益経費率（OHR：オーバーヘッドレシオ）の業態別推移を表したものである。近年、多くの金融機関は経費の節減に取り組んでおり、経費率も低下傾向にある。しかし、経費削減に成功しても分母となるコア業務粗利益が低迷しているため、OHRは結果的に上昇傾向にある（労金は13年度にシステム更新を行ったことからOHRが大きく上昇した）。例えば、地銀は09年度の64.0%から13年度には66.2%、信金は73.8%から77.4%に上昇しており、コア業務粗利益の改善



がない限り、OHRを引き下げることは難しい状況になりつつある（13年度の信組のコア業務粗利益は09年度と比較し、71億円増加した。その結果、OHRは2.8%ポイント低下した）。

昨今の経営戦略

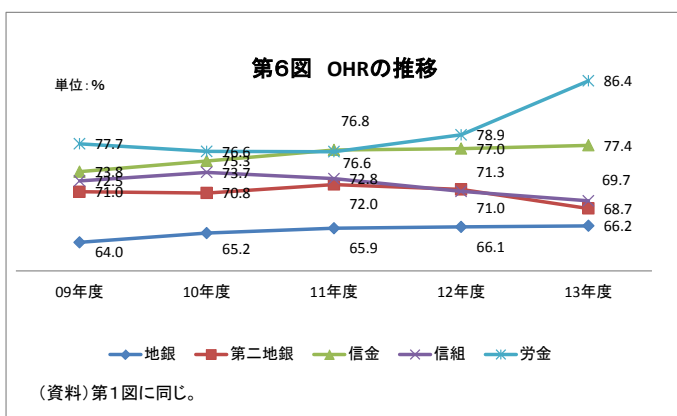
(1) 営業地域の広域化

このような経営環境のなか、近年ではその打開策を巡って地域金融機関の動きが活発化している。ここでは「営業地域の広域化」と「営業地域の深耕」という観点から昨今の動向をまとめることにする。

営業地域の広域化という観点から注目されるのは、合併、統合の動きである。14年11月、横浜銀行と東日本銀行、肥後銀行と鹿児島銀行が、15年4月には香川銀行、徳島銀行を傘下に置くトモニホールディングスと大正銀行が経営統合に向けての協議・検討を進めていくことが発表されるなど、合併、統合によって「来たるべき将来」に対処することは今後も加速すると考えられる。

また、合併、統合まではいかなくとも、大都市圏や県庁所在地など成長が今後も見込める地域に経営資源を配分し始めた金融機関もあり、店舗ネットワークのあり方が再び注目されると思われる。

さらに最近では、取引先の海外進出を支援するため東南アジアなどに拠点を設けたり、海外の銀行との提携の動きを活発化させる地銀も増加しており、中期的には、海外も含めたより広範囲な営業地域での活動が進展



という理由で効率化ないしは取りやめる金融機関が増加した。しかし、「コストがかかる」とされたこれらの活動を継続することで融資残高を着実に積み重ねている金融機関もあり、改めて地域金融機関の原点とは何かということを考えさせられる。

すると考えられる。

おわりに

以上、地域金融機関における過去5年間の主要経営分析と昨今の地域金融機関の動向を簡単にまとめてみた。

これまで金融業界は長らく横並び意識が強く、預金量など規模の拡大が注目されてきた。しかし人口減少、産業の空洞化、開業率を上回る中小企業の廃業率など厳しい経営環境が今後も続いていくと考えられるなか、他金融機関のビジネスモデルをまねるだけではもう立ち行かなくなることは容易に想像できる。

一方、地域金融機関のなかには小規模ながらも地域の人々に耳を傾け、「最後の砦」としての役割を担い、地域社会や組合員から信頼を得ている金融機関も少なくない。

資金運用利回りの低下に伴い、総資金利利鞘も低下するなか、どのように現状を打開していくかは各地域金融機関にとって喫緊の課題である。過去5年間の主要経営指標は、独自のビジネスモデルで海図なき航海に乗り出さなければならぬ時代に突入したことを改めて認識させてくれる。

(2) 営業地域の深耕

「営業地域の広域化」がある一方、「営業地域の深耕」によってさらなる地域社会との密着を図る動きもある。この動きの典型的な例は、金融庁が2003年以降、地域金融機関に要請した地域密着型金融の取組みである。企業再生支援、コンサルティング業務、ビジネスマッチング、動産担保融資、デッド・エクイティ・スワップなどの新たな融資手法が導入されることで取引先企業の業績が改善されるのであれば、衰退が囁かれている地方経済への影響は計り知れない。なかには「取引先はつぶさない」という方針のもと、複数の債務を一本化し、月々の返済額を少なくするため、融資期間を25～30年と長期化することで中小企業や個人事業者の再生を目指す協同組織金融機関もある。

さらに最近では農林水産業、エネルギー、医療、福祉や介護分野を成長分野と位置付けている金融機関も多く、その動向にも注目が集まる。

地域密着型金融の取組み以外にも営業活動の見直しを進めることで顧客との絆を強化する動きもある。90年代後半以降、定期積金の集金業務や地域をくまなく訪問するローラー活動は「コストがかかる」