

2016 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

2016 年度の地方銀行・第二地方銀行の決算は、通期で日銀のマイナス金利政策の影響を受けたことなどから、資金利益・役務取引等利益の減少や国債取引等損益が悪化したことにより、業務純益は大幅に減少傾向が継続した。また、経常利益・当期純利益も同様に前年度比大幅減少になっている。

こうした中、今後の地方銀行と第二地方銀行の経営戦略は、低迷する資金利益をカバーするため、事務部門の業務改革を実施することで経費を削減するとともに、事務部門等の行員を預かり資産運用業務などに再配置することで、役務取引等利益の強化を目指す傾向にある。

はじめに

本稿では、全国地方銀行協会「平成 28 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 28 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、2016 年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略の方向性を検討する。

16 年度は、16 年 2 月に日銀が導入した「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」（以下、マイナス金利政策）の中、6 月 23 日に英国で実施された国民投票で EU 離脱派（ブレグジット）が勝利し、日経平均株価は一時 1 万 5,000 円を割り込む水準まで下落した。また、マイナス金利政策に加え、長期金利の操作目標（10 年ゼロ％）の導入もあり、11 月上旬まで長期金利はおおむねマイナス圏で推移していたが、11 月 8 日に開催された米大統領選でトランプ候補が勝利したことを受け、同氏が訴えてきた経済政策への期待などから米長期金利が上昇し、日本の長期金利もプラス圏に浮上した。

このマイナス金利政策、ブレグジット

による金融市場の混乱、米長期金利の上昇は、後述するように 2016 年度の地方銀行と第二地方銀行の決算に大きな影響を与えることになった。

歯止めがかからない業務純益の減少

近年の地方銀行および第二地方銀行の資金利益は、長引く日銀の金融緩和政策による貸出金利回りの低下によって減少し続けている（図表 1～4 を参照）。そのため各行は役務取引等利益の増強を目指して、投資信託や保険販売などの預かり資産業務の取組みに力点を置くようになった。しかし、16 年度は日銀のマイナス金利政策を受けて、国債を組み込んだ投資信託、一時払い終身保険や個人年金保険など一部の販売が中止されたこと、ブレグジットによる市場の混乱から投資信託販売などが伸び悩み、結果として、地方銀行、第二地方銀行とも役務取引等利益は減少した。

また、地方銀行や第二地方銀行で国債等債券関係損益が減少しているが、その理由の一つは、有価証券運用において、

図表1 地方銀行の損益の推移

(単位: 億円、%)

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
業務純益	13,994	12,316	12,817	12,702	10,348
コア業務純益	11,969	11,911	12,128	12,191	10,660
コア業務粗利益	35,327	35,287	35,599	35,284	33,718
資金利益	30,875	30,537	30,389	30,187	29,122
資金運用収益	-	32,957	32,751	32,777	31,693
貸出金利息	-	24,788	24,080	23,539	22,581
有価証券利息配当金	-	7,736	8,176	8,667	8,548
資金調達費用	-	2,423	2,364	2,592	2,573
役務取引等利益	3,903	4,135	4,484	4,433	4,056
その他業務利益	548	614	725	662	540
経費	23,352	23,376	23,472	23,092	23,058
人件費	11,752	11,787	11,760	11,722	11,638
物件費	10,484	10,495	10,468	9,995	9,922
国債等債券関係損益	1,456	419	578	504	467
一般貸倒引当金繰入額	562	14	111	6	154
臨時損益	3,587	119	567	1,193	971
不良債権処理額	3,212	1,637	1,206	1,078	1,198
個別貸倒引当金繰入額	2,283	931	612	715	808
貸出金償却	717	486	428	259	276
株式等関係損益	558	896	895	1,237	1,810
貸倒引当金戻入益	92	491	396	422	335
償却債権取立益	349	378	311	278	267
その他臨時損益	258	8	170	333	243
経常利益	10,402	12,432	13,380	13,891	11,316
特別損益	402	147	295	141	299
法人税等	3,502	4,476	4,873	4,345	3,062
当期純利益	6,496	7,808	8,211	9,403	7,954

(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。

米国債などの外国債券の比率を上げたものの、米長期金利の上昇による米国債価格の下落で、国債等債券売却損が増加したからである。そのため、業務純益はトータルとして減少することになった。

一方、15年度における地銀の経常利益と当期純利益は、ともに過去最高益を計上したが、16年度は、業務純益の減少と不良債権処理額が若干増加したことから減少に転じた。第二地方銀行においては、業務純益の減少に加え、株式等関係益の減少などから3期連続で経常利益、当期

純利益が減少している。

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17年度通期業績予想(63行計)は、経常利益が16年度実績比854億円(7.6%)の1兆397億円、当期純利益が同608億円(7.7%)の7,270億円。第二地方銀行協会が公表している第二地方銀行の17年度通期業績予想は、経常利益の増益予想が8行・減益予想が32行、当期純利益の増益予想が6行・減益予想が34行と、多くの銀行は今年度も厳しい決算内容に

図表2 地方銀行における経営諸指標の推移

(単位:%)

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
貸出金利回	1.59	1.47	1.38	1.30	1.20
有価証券利回	1.00	1.05	1.06	1.13	1.13
資金運用利回	1.37	1.30	1.24	1.19	1.13
預金等原価	1.09	1.04	1.00	0.96	0.92
預金等利回	0.07	0.06	0.05	0.05	0.04
経費率	1.02	0.97	0.94	0.90	0.88
人件費率	0.51	0.49	0.47	0.45	0.44
物件費率	0.45	0.43	0.42	0.39	0.38
資金調達利回	0.11	0.09	0.09	0.09	0.09
資金調達原価	1.09	1.04	0.99	0.94	0.90
預貸金利鞘	0.50	0.43	0.38	0.34	0.28
資金粗利鞘	1.26	1.21	1.15	1.10	1.04
総資金利鞘	0.28	0.26	0.25	0.25	0.23
総資産コア業務純益率(ROA)	0.47	0.45	0.44	0.42	0.35
株主資本コア業務純益率(ROE)	9.59	9.57	9.39	9.01	7.60
コア業務粗利益経費率(OHR)	66.10	66.24	65.93	65.44	68.38

(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

なると考えている。

マイナス金利政策下における地方銀行の経営戦略

(1) ボリュームの拡大

図表5は、各銀行の決算発表会資料をもとに筆者が作成したマイナス金利政策下における地銀の経営戦略の概念図を示したものである。

日銀の金融緩和策が継続されるとの見方から、多くの銀行は貸出金利息が今後とも低迷すると考えている。そのため、これまでと同様、各行は貸出金回りの低下をボリューム(融資量)の拡大でカバーする戦略を立てている。しかし、ボリュームの拡大指向は激しい金利競争を招いてきたことに加え、近年では貸出金回りの低下をボリュームでカバーしきれないケースも見られるようになりつつある。

こうした中、昨今では、利ざやの確保

が難しくなった大都市圏で融資競争を展開するよりも、比較的利ざやを確保することができる主たる営業地域で融資業務に力を入れたり、「ボリュームより質」を掲げる銀行も増加している。

(2) 利ざやの高い分野への融資

利ざやの高い分野への融資としてはアパートローンやカードローンがあげられる。アパートローンについては、15年1月から改正相続税法が施行され、土地所有者の相続・節税対策の一環としてのニーズが高まったことが指摘されているが、周辺でアパート建設が増加すれば、空室率の増加や家賃の下落を引き起こす可能性が高まる。そのため、例えば、サラリーマンの投資型マンション購入は取り扱わない、審査の際には、金利上昇期でも経営が成り立つようにシミュレーションを行う、空室率の動きをチェック

図表3 第二地方銀行の損益の推移

(単位:億円、%)

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
業務純益	3,395	3,803	2,896	2,678	2,161
業務粗利益	10,340	10,745	10,004	9,678	9,256
資金利益	8,942	9,340	8,730	8,573	8,309
預貸金収支	7,405	7,130	6,913	6,725	6,469
有価証券利息配当金	1,617	2,245	1,821	1,859	1,858
役務取引等利益	726	789	872	833	741
その他業務利益	671	614	400	271	205
国債等債券関係損益	475	493	274	200	101
経費()	7,035	7,040	7,116	7,095	7,087
一般貸倒引当金繰入額()	90	98	8	95	7
臨時損益	1,427	321	174	207	189
個別貸倒引当金繰入額()	899	517	259	287	188
株式等関係損益	255	350	256	348	285
経常利益	1,967	3,481	3,071	2,885	2,350
特別損益	34	123	35	81	41
税引前当期純利益	1,933	3,357	3,035	2,803	2,308
法人税、住民税及び事業税()	252	339	467	510	428
法人税等調整額()	446	490	501	369	179
当期純利益	1,233	2,526	2,065	1,923	1,700

(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

する、といった対応を実施しながら推進を図っている銀行もある。とはいえ、貸出金総額に占める不動産業への割合が高まっていることを懸念する声は少なくない。

カードローンは、高い利ざやを確保できる商品であるが、今日では「銀行系カードローンは総量規制の対象外である」ということを強調する広告が散見されるなど、多重債務問題への懸念が指摘されるようになってきている。

これを踏まえ、全国銀行協会は17年3月に、改正貸金業法の趣旨を踏まえた広告の実施や審査態勢の整備を徹底することを申し合わせ(「銀行による消費者向け貸付にかかる申し合せ」)、5月の定例会見

でも会員行にアンケートを実施し、必要な見直しを促すこととした。そのため、これまで積極的であった広告を抑制したり、収入証明書の提出要件を引き下げるなどの措置を講じる銀行が増加するようになってきている。

外国債券のリバランスによる有価証券利息配当金の増加

マイナス金利政策によって国債利回りが低水準に抑えられる中、国内債券から外国債券や投資信託などへのリバランスを実施する動きも強まっていた。ただし、昨年のいわゆる「トランプ相場」により米長期金利が上昇したため、有価証券売却損を計上することになった銀行も多く、

図表4 第二地方銀行における経営諸指標の推移

(単位:%)

	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
貸出金利回	1.85	1.73	1.63	1.52	1.40
有価証券利回	1.03	1.40	1.10	1.15	1.16
資金運用利回	1.57	1.57	1.41	1.34	1.26
預金債券等原価	1.28	1.23	1.20	1.16	1.12
預金債券等利回	0.11	0.09	0.08	0.07	0.05
預金等利回	0.11	0.09	0.08	0.07	0.06
譲渡性預金利回	0.13	0.12	0.11	0.10	0.03
経費率	1.17	1.14	1.12	1.08	1.06
人件費率	0.60	0.58	0.57	0.56	0.54
物件費率	0.51	0.50	0.48	0.46	0.44
税金率	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06
資金調達利回	0.13	0.11	0.10	0.09	0.07
資金調達原価	1.29	1.24	1.19	1.15	1.10
預貸金利鞘	0.57	0.50	0.43	0.36	0.28
総資金利鞘	0.28	0.33	0.22	0.19	0.16
預貸率(未残)	72.93	72.66	72.56	73.66	74.27
預貸率(平残)	72.76	72.07	71.87	72.42	73.42
預証率(未残)	26.46	25.83	26.58	25.16	23.40
預証率(平残)	26.16	25.88	25.90	24.65	23.94
コア業務ROA	0.44	0.48	0.37	0.33	0.28
コア業務ROE	9.37	10.29	8.18	7.13	5.99
コア業務粗利益OHR	71.32	68.67	73.13	74.86	77.41

(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

改めて外国債券に対するリスクが浮き彫りとなった。

こうしたことから金融庁は地方銀行の有価証券運用への依存に警戒を強めており、国内基準行に対しても銀行勘定の金利リスクにかかる規制を19年3月期から導入する見込みであるほか、外債などの運用リスク管理態勢に焦点を当てた特別検査を実施している。今後は外債のリバランスによって有価証券利息配当金の増加を目指す動きにブレーキがかかると思われる。

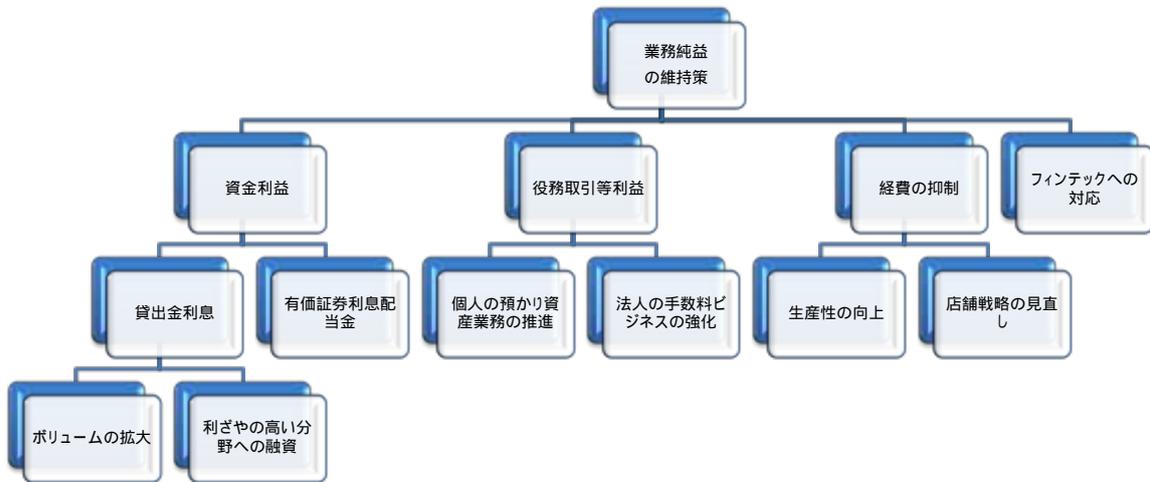
力点を置く役務取引等利益

(1)個人の預かり資産業務の推進

貸出金利回りが低下し、資金利益の減少に歯止めがかからない中、役務取引等利益の増加に力点を置く地方銀行や第二地方銀行が増加している。具体的には、営業店における投資信託販売や保険商品販売などの預かり資産業務の強化に加え、高齢化の進行によって生じる事業承継や相続関連業務などへの取組みである。

特に資産を有する会社経営者の相続関連業務では、家族を単位とした取引強化や、プライベートバンキングを念頭に置いたサービス展開を視野に入れている銀行もある。

図表5 マイナス金利政策下の地銀の経営戦略



(資料)各銀行の決算説明会資料をもとに筆者作成

また近年では証券子会社を設立する地方銀行が増加しており、共同店舗の開設、証券会社社員との人材交流の促進や共同セミナーの開催などより、深みのある「銀証連携」も加速している。

ただ一方で、個人の預かり資産業務の分野においては、これまで手数料の高い金融商品を積極的に販売しているとの批判や、短期間に投資信託などの売買を繰り返すように顧客を誘導することで手数料収入の増加を図る、いわゆる「回転売買」への批判があった。そうした中、金融庁は17年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表するなど、預かり資産業務については、これまでよりもかなり踏み込んだ態勢づくりが求められるようになってきている。

このような潮流を踏まえ、昨今では、顧客本位の業務運営を実践するため「フィデューシャリー・デューティー宣言」を行う銀行が増加している。ただし、顧客本位の業務運営を実施すると、これまでよりも商品説明に時間がかかったり、

手数料収入が減少するなど、役務取引等利益は減少に転ずる可能性がある。ただし顧客本位の業務運営は、顧客と信頼関係を構築するための第一歩であることを考慮すれば、長期的な取組みが求められることは言うまでもない。

(2) 法人を対象とした手数料ビジネスの強化

個人の預かり資産業務と同様に、法人を対象にした手数料ビジネスの強化を図っていることも近年の特徴である。具体的には、ビジネスマッチング、M&A や事業承継などであり、これらのサービスを有償で行うことで、新たなビジネス展開を図ることとしている。

銀行の中には、これまで M&A を手掛けても、なかなか手数料を得ることができなかったケースもあったというが、資金利益が低迷する中、法人手数料ビジネスは今後、成長が期待される数少ない分野である。特に広域化戦略を採用している銀行は、将来的に地元企業と大都市圏の

取引先をマッチングさせることも検討しており、これまでの金利競争とは異なる次元のビジネス展開にも注目が集まる。

経費の抑制

(1) 人員の再配置と教育

利ざやが縮小し、トップラインといわれる業務粗利益が伸び悩む中、経費の抑制は、喫緊の課題となっているが、その一方で、前述したようにボリュームの拡大を図ったり、個人の預かり資產業務の強化を図る戦略を展開するためには、営業部門の人員増強は欠かせない。

そこで多くの銀行は、例えば本部における総務部門のアウトソーシング、営業店のバックヤードのスリム化、セルフ端末の設置や電子記帳台の導入による人手のかからないオペレーションへの改革、顧客のネットバンキングへの誘導などを促すことで、事務部門の行員を削減するとともに、当該行員を営業担当者や預かり資產業務担当者として再配置する業務プロセスの再構築が進展している。

また、役務取引等利益の強化を図るため、行員には、1級FP技能士や中小企業診断士などの資格取得を奨励するなど、より高度な自己研鑽をも求めている。

ただ、周知のとおり、専門知識を身に付けただけで取引先が増加することはなく、専門的な相談業務を行う前段階として、顧客のニーズを的確に把握するコミュニケーション能力もこれまで以上に重視されるであろう。そのため、多くの銀行は専門的知識の向上に力点を置いているが、それと同様に行内における行員同士のコミュニケーションの促進を図るなど、先輩行員が蓄積してきた経験やノウハウを若手行員に伝えていく取組みも必

要となるであろう。

(2) 店舗戦略の見直し

人口減少の進行に加え、コンビニ ATM、インターネットやスマートフォンなどのダイレクトチャネルが普及するようになった現在、営業店への来店者数は全般的に減少している。なかには、「10年間で半減」している営業店もあり、近隣店舗との統廃合、もしくはフルバンキング体制であった営業店を個人特化店、または代理店とするなど機能を縮小する動きは今後も加速しよう。

こうした中、移動店舗を導入する銀行もある。ただ、金融インフラを維持していくための一環として人口減少地域にも訪問するために移動店舗を活用するのか、それとも、魅力的なマーケットを探索することを主目的とするのかによって、導入する意味合いも大きく異なるため、今後の展開に注目が集まる。

フィンテックへの対応

近年では、フィンテックによる新たなサービスの開始とともに研究も広がっている。

新たなサービスについては、例えばインターネット・バンキング、スマートフォンアプリ、ATMなど多様なダイレクトチャネルをリアルタイムに連動させる、いわゆる「オムニチャネル」の導入や、クラウド会計を活用した事業性融資、ロボアドバイザーによる資産運用サービスなどの導入が注目されている。

また、研究については、ブロックチェーン技術を用いた新たな送金や決済サービスの構築、人工知能を活用することで複数あるセンターのデータ入力を集中的

に行うことで事務部門の行員やパート社員を削減することを計画している銀行もある。

フィンテックについては、17年5月に銀行法が改正され、預金取扱金融機関はフィンテック企業に対し、システム接続ができるように「アプリケーション・プログラム・インターフェイス（API）」を公開する努力義務が課せられたため、今後も様々なサービスが開発されると思われる。しかし、これらの高度なサービスの利用を促すためには、取引先企業や個人への認知度の向上を図るなど、越えなければならないハードルも少なくなく、フィンテックによる金融サービスの開発と広報戦略は、両輪で展開していくことが望まれる。

おわりに

貸出金利回りが低下する中、資金利益の低迷が続いている。それをカバーする取組みの一つとして、多くの銀行は、比較的高い利ざやが確保できるとされるアパートローン、カードローンの推進、外国債券の積極的な運用などに力点を置くようになった。しかし、アパートローン、カードローンや外債運用の行方については、当局が監視を強めたり、新たな規制が導入されることが報じられるなど、先行きについては積極的には対応できない状況になる可能性も予想される。

また、新たな収益源として期待される預かり資產業務についても顧客本位の業務運営が求められるなど、短期的な利益の追求は、早晩行き詰まりを見せる可能性がある。そうした中、近年では顧客との長期的な絆を構築（リピート率が高い）することに力を注ぐ方針とする銀行も増

加している。

ただし、顧客との長期的な絆を追求した経営を展開するためには、行員が生き生きと活躍でき、顧客に最善のサービスを提供できる職場環境を整備することが欠かせない。そうした中、ノルマ営業の廃止等、残高主義などに陥らない業績評価制度の改革や離職率の低い職場づくりへの取組みが、今後の金融機関の喫緊の経営課題の一つとなるであろう。