

地方銀行の2018年度中間決算の状況と経営戦略

古江 晋也

要旨

2018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政策を受け、貸出金利回りの低下に歯止めがかからない状況が続いている。そうした中、地銀はスルガ銀行における不正融資問題の影響や、景気の先行き懸念から与信関連費用が増加したため減益、第二地銀も与信関連費用が増加したため減益となった。

以上のような状況の中、地銀や第二地銀の中には、コンサルティング業務、信託業務や人材紹介業務など新たな手数料ビジネスへの取組みを開始する一方、店舗戦略やATM戦略の見直しを図る動きが加速している。

はじめに

地方銀行、第二地方銀行の2018年度中間決算は、長引く日本銀行の金融緩和政策の影響を受け、引き続き厳しい状況にある。このような経営環境を踏まえ、金融庁は地域金融機関に新たなビジネスモデルへの転換を求めてきたが、18年5月には、個人リテールに注力する独自のビジネスモデルを構築し、業容を拡大してきたスルガ銀行がシェアハウス融資を巡る不正融資を公表。アパートローン（投資用不動産融資）に対する警戒感が高まり、「地銀のあるべき姿」が改めて問われるようになってきている。

しかしその一方で、コンサルティング業務、信託業務や人材派遣業務への参入など、更なる手数料ビジネスの拡大を図るなどの動きも始まっており、新たなビジネスモデルを探求する動きが加速している。

本稿では、全国地方銀行協会「地方銀行2018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30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18年度中間決算の動向と経営戦略を検討する。

行・第二地方銀行の18年度中間決算の動向と経営戦略を検討する。

減少し続ける業務純益

図表1、2は地銀、図表3、4は第二地銀の損益と経営指標を表したものである。長引く日銀の金融緩和政策を受け、地銀、第二地銀の貸出金利回りは低下に歯止めがかからない状況となっている。しかし、その一方で地銀は、個人向けには保険窓販、法人向けにはシンジケートローンやコンサルティング業務などに力を入れたため役務取引等利益が増加、コア業務純益は3年ぶりに増加した。また第二地銀は保険窓販手数料等の増加により、役務取引等利益は前年同期比で増加したが、資金利益の減少などからコア業務純益は減少した。

ただし、米国債の金利上昇によって国債等債券関係損益の損失幅が拡大していることや、一般貸倒引当金繰入額が戻入益から繰入超となったことを受け、地銀の業務純益は減少した。特に一般貸倒引当金繰入額が増加した要因の一つは、スルガ銀行のシェアハウスを巡る不正融資

図表1 地方銀行の損益の推移(中間決算)

(単位:億円)

	14年/中	15年/中	16年/中	17年/中	18年/中
業務純益	6,424	6,773	6,172	5,316	4,929
コア業務純益	5,825	6,619	5,563	5,359	5,553
コア業務粗利益	17,732	18,170	17,175	16,875	16,949
資金利益	15,255	15,424	14,710	14,710	14,720
資金運用収益	16,421	16,694	15,903	16,007	16,202
貸出金利息	12,089	11,779	11,324	11,176	11,291
有価証券利息配当金	4,096	4,643	4,319	4,541	4,542
資金調達費用	▲ 1,167	▲ 1,271	▲ 1,194	▲ 1,298	▲ 1,482
役務取引等利益	2,201	2,310	2,070	2,128	2,212
その他業務利益	276	435	394	37	16
経費	▲ 11,908	▲ 11,550	▲ 11,612	▲ 11,516	▲ 11,395
人件費	▲ 5,889	▲ 5,882	▲ 5,854	▲ 5,777	▲ 5,721
物件費	▲ 5,330	▲ 4,908	▲ 4,937	▲ 4,905	▲ 4,867
税金(消費税、印紙税等)	…	…	▲ 820	▲ 833	▲ 806
国債等債券関係損益	520	179	578	▲ 60	▲ 332
一般貸倒引当金繰入額	79	▲ 24	30	17	▲ 291
臨時損益	448	1,208	472	1,334	▲ 31
不良債権処理額	▲ 526	▲ 440	▲ 441	▲ 330	▲ 1,529
個別貸倒引当金繰入額	▲ 290	▲ 309	▲ 286	▲ 175	▲ 1,225
貸出金償却	▲ 176	▲ 109	▲ 102	▲ 109	▲ 228
株式等関係損益	297	918	480	1,168	1,169
貸倒引当金戻入益	386	381	336	415	160
償却債権取立益	142	129	139	94	83
その他臨時損益	148	220	▲ 41	▲ 12	84
経常利益	6,871	7,980	6,644	6,650	4,897
特別損益	▲ 183	▲ 120	▲ 181	▲ 6	168
法人税等	▲ 2,155	▲ 2,416	▲ 1,769	▲ 1,826	▲ 1,703
中間純利益	4,531	5,443	4,693	4,817	3,361

(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

(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

(注8)「17/中」は東京都民銀行の、「18/中」はきらぼし銀行の計数を用いて地銀計を算出(以下同じ。)

問題がある(スルガ銀行の決算短信によると、18年9月期決算における一般貸倒引当金繰入額は268億3,000万円)。また銀行の中には、①事業性評価を含む中小企業融資を推進する、②景気の先行き懸念、などの理由で一般貸倒引当金を積み増すところもある。

経常利益は、地銀、第二地銀ともに個

別貸倒引当金繰入額が増加したことを受けて減少、中間純利益も減少することとなった。なお、19年3月期通期業績予想(63行合計)については、地方銀行協会は経常利益を9,332億円(前年度比▲1,572億円、増益予想18行・減益予想44行)、当期純利益を6,324億円(前年度比▲1,445億円、増益予想21行・減益予想

図表2 地方銀行の経営諸指標の推移(中間決算)

(単位:%)

	14年/中	15年/中	16年/中	17年/中	18年/中
貸出金利回	1.40	1.31	1.21	1.15	1.11
有価証券利回	1.06	1.20	1.14	1.28	1.35
資金運用利回	1.25	1.21	1.14	1.13	1.11
預金等原価	1.02	0.96	0.93	0.89	0.86
預金等利回	0.05	0.05	0.04	0.03	0.04
経費率	0.96	0.90	0.89	0.86	0.82
人件費率	0.47	0.46	0.44	0.43	0.41
物件費率	0.43	0.38	0.37	0.36	0.35
資金調達利回	0.09	0.09	0.08	0.08	0.09
資金調達原価	1.01	0.94	0.91	0.87	0.84
預貸金利鞘	0.38	0.35	0.28	0.26	0.25
資金粗利鞘	1.16	1.12	1.06	1.05	1.02
総資金利鞘	0.24	0.27	0.23	0.26	0.27
総資産コア業務純益率(ROA)	0.42	0.45	0.37	0.34	0.34
株主資本コア業務純益率(ROE)	9.21	9.96	8.07	7.45	7.37
コア業務粗利益経費率(OHR)	67.15	63.56	67.60	68.24	67.23

(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

(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

41行)と発表。第二地方銀行協会では18年度通期業績予想(38行ベース)を、経常利益の増益予想は11行、減益予想は27行、当期純利益の増益予想は9行、減益予想は29行と発表している。

地銀・第二地銀の融資業務

貸出金利回りの低下に歯止めがかからないことを受け、各金融機関は熾烈なボリューム競争が繰り広げている。そしてこのような金融環境の中、注目されるようになったのがアパートローン(投資用不動産融資)である。

アパートローンは15年1月の改正相続税法が施行されたことが引き金となり、融資競争が過熱するようになった。しかし日本銀行が17年1月に「地域経済報告」で賃貸住宅の供給過剰懸念を指摘、また18年初め頃からサラリーマンによるシェ

アハウス投資を巡る一連のトラブルがメディアで報じられるようになったことで警戒感が高まった。現在の地銀、第二地銀はこれまでよりも慎重に対応していく姿勢に転換したり、案件を持ち込む業者についてはリストと照合して精査するなどの動きを見せている。今後のアパートローン新規実行残高は減少していくと

考えるが、銀行の中には富裕層取引の一環として重視し、アパート建設後はコンサルティング業務を行うことで手数料収入を見込むスタン

スも見られるなど、その対応はまちまちである。一方、事業性評価による中小企業融資は比較的高い利回りを確保することができる数少ない商品であるため、今後も強化していくことを表明する銀行は多い。中には、柔軟な返済条件を設定できる独自商品を武器に中小企業融資の取組みを強化する銀行もあるが、ミドルリスク層は相手先企業を熟知しないと対応が難しいため、課題把握などをメインに推進態勢や審査能力を向上していくことが今後も重要となるであろう。

消費者ローンについては、マイカーローンなどの目的型消費者ローンにも申込から契約手続きまでウェブサイト上で完結する「Web完結型ローン」の取扱いを広めている(本人確認資料は申込画面で画

図表3 第二地方銀行の損益の推移(中間決算)

(単位:億円)

	17年度/中	18年度/中	前年同期比増減額
業務純益	976	850	▲126
コア業務純益	929	908	▲21
コア業務粗利益	4,323	4,249	▲74
資金利益	3,954	3,902	▲52
資金運用収益	4,192	4,116	▲76
貸出金利息	3,238	3,180	▲58
有価証券利息配当金	897	881	▲16
資金調達費用	237	214	▲23
役員取引等利益	305	308	3
その他業務利益	63	38	▲25
経費(▲)	3,393	3,340	▲53
人件費(▲)	1,738	1,707	▲31
物件費(▲)	1,416	1,401	▲15
税金(▲)	238	230	▲8
国債等債券関係損益	37	▲36	▲73
一般貸倒引当金繰入額(▲)	▲9	21	30
臨時損益	207	107	▲100
個別貸倒引当金繰入額(▲)	43	108	65
貸倒引当金戻入益	108	36	▲72
株式等関係損益	196	245	49
経常利益	1,183	957	▲226
特別損益	▲15	▲9	6
法人税、住民税及び事業税(▲)	209	194	▲15
法人税等調整額(▲)	84	46	▲38
中間純利益	873	706	▲167

(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)「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)「その他業務利益」=国債等債券関係損益を除く。

(注3)「国債等債券関係損益」=国債等債権売却益+国債等債券償還益-国債等債券売却損-国債等債券償還損-国債等債権償却

(注4)株式関係損益=株式等売却益-株式等売却損-株式等償却

(注5)科目欄の(▲)は、費用または損失項目を示す。

像をアップロードする)。また取引先企業への職域訪問で商品を周知させ、専用ウェブサイトへ誘導する取組みを強化している銀行もある。

手数料ビジネスの強化

(1)信託業務への参入

個人向け手数料ビジネスについては証券子会社を設立し、「銀証連携」を強化する動きが加速しているが、昨今では銀証連携に加え、信託業務に参入することで

富裕層の囲い込みをめざす銀行もある。

地銀、第二地銀の信託分野への取組みは、信託銀行の代理店として営業活動を展開し、手数料を獲得するというスキームが一般的であった。しかし、このスキームでは地銀、第二地銀のメリットが乏しく、預金流失につながる懸念もあった。そこで最近では金融庁から認可を得、信託業務を兼営することを選択する地銀が増えている。

信託業務は、短期的には収益を確保することが

難しく、息の長い取組みとなるが、その一方で取引先の資産内容を把握することができる。このところ中小企業などの事業承継の取組みにも注目が集まっているが、事業承継から信託業務などへとつなぐことも期待でき、今後の展開に注目が集まる。

(2)保険販売とトラブル

一方、投資信託の販売が伸び悩む中、預かり資產業務で注目されているのが保

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:%)

	17年度/中	18年度/中	
			前年同期比増減額
貸出金利回	1.33	1.26	▲0.07
有価証券利回	1.21	1.27	0.06
資金運用利回	1.22	1.19	▲0.03
預金債券等原価	1.08	1.03	▲0.05
預金債券等利回	0.04	0.04	0.00
預金等利回	0.05	0.04	▲0.01
経費率	1.03	0.99	▲0.04
人件費率	0.52	0.51	▲0.01
物件費率	0.43	0.41	▲0.02
資金調達利回	0.06	0.06	0.00
資金調達原価	1.06	1.01	▲0.05
預貸金利鞘	0.25	0.23	▲0.02
総資金利鞘	0.16	0.18	0.02
コア業純ROA	0.25	0.24	▲0.01
コア業純ROE	5.49	5.22	▲0.27
コア業務粗利益OHR	78.49	78.60	0.11

(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

險窓販である。ただ、マイナス金利政策の影響によって外貨建て一時払い保険に注力する中、為替リスクなどについての説明が不十分であるためトラブルとなるケースが増加している。そうした中、生命保険協会会長は18年7月、外貨建て保険の契約者の苦情が増加していることを踏まえ、銀行とリスクに関する説明を徹底する姿勢を示している(『産経新聞』2018年7月21日付)。

最近では「人生100歳時代」を合言葉に「金融老年学(フィナンシャル・ジェロントロジー)」が注目されているが、国民生活センターの報道発表資料「保険商品の銀行窓口販売の全面解禁から10年を迎えて-新たに外貨建て保険のトラブル

も-」(17年12月21日付)によると、相談する契約当事者の7割以上が60歳以上である傾向が続いているだけに早急な対策が求められる。

(3)人材紹介業務への参入

金融庁は18年3月から「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」で人材紹介業務を「その他の付随業務」とするように改定したことを受け、人材紹介業務に参入する地銀も増えている。

人材紹介業務は「手数料ビジネスの多様化」という見方もあるが、帝国データバンクによると、18年上期の「人手不足倒産」は76件と前年同期比40.7%の大幅増となり、通期では調査開始以降、

最大となった17年度の件数を上回る勢いであるという(帝国データバンク「特別企画:『人手不足倒産』の動向調査(2018年度上半期)」2018年10月9日)。そのため、中小企業の倒産を回避するというESG(環境・社会・ガバナンス)の観点から取組む銀行もある。

業務の効率化とコスト削減

利ざやの縮小が銀行経営を圧迫する中、業務削減や効率化は喫緊の課題である。特に多くの銀行は、膨大なコストが発生しているとされる店頭事務オペレーションの本部集中化を実施したり、タブレットを活用することで受付業務の効率化を図るほか、次世代型店舗として、現金を

取り扱わないキャッシュレス化や常設窓口をなくすことで、より幅広い相談スペースを確保する店舗づくりをめざしている。

またチャンネルの多様化を受け、「1 店舗あたりの来店者数が 3 年前と比較して 2 割減少している一方、ネット取引は 7 割増加している」という銀行もある。そのため店舗のあり方についても、近隣店舗の統廃合を進めるために「店舗内店舗」を導入したり、少人数で店舗運営を行うため、「昼休み」を導入するなどの動きは今後ますます拡大すると考えられる。

ただし、地方部に営業基盤を置く地銀の店舗統廃合は、単にコスト面だけでなく、地域コミュニティにおける金融ネットワークの維持という観点も考慮しなければならない。金融庁は、「顧客向けサービス業務利益」の観点から収益性の向上を求めているが、このことは採算性の観点から金融ネットワークを再編するインセンティブを高めることに他ならず、地銀、第二地銀に難しい舵取りを迫っている。

一方、店舗戦略に加えて、ATM 戦略も転換点を迎えている。これまで各金融機関の ATM 戦略は、コンビニ ATM との提携などが行われてきたものの、ベースは「自前主義」であった。しかし、①QR コードを活用した新たな決済手段への対応（「キャッシュレス化」への対応）、②ATM の運営コスト削減などを踏まえ、他金融機関と ATM を「共通化」「相互無料化」する動きが台頭している。

この事例としては、例えば滋賀県では 16 年 3 月から県内 6 金融機関が ATM 業務で提携し、各金融機関の預金者が平日昼に利用した手数料を相互に無料化したり

（『大阪読売新聞』16 年 1 月 26 日付）、うちよ銀行と提携することで一部地域における ATM 手数料の無料化を実現した地銀もある。そして最近では、メガバンク 2 行が 19 年前半にも ATM を相互開放し、両行の預金者は平日日中の店舗外 ATM（計 2,300 ヶ所程度）から預金を引き出す手数料が無料になることが報じられた（『日本経済新聞』18 年 11 月 8 日付）。ATM 戦略の再構築は今後も大きな流れとなることが予想され、銀行における ATM の「脱自前主義」が急速に広がると思われる。

おわりに

以上、本稿では地銀、第二地銀の 18 年度中間期決算と昨今の経営戦略をまとめてみた。マイナス金利政策を受け、厳しい融資競争が続く中、金融機関は独自のビジネスモデルの構築が要請されている。中には、「住宅ローン残高の増加と与信関連費用の減少で決算が成り立っている」と自らのビジネスモデルを冷静に分析する銀行もあるが、その一方で、コンサルティング会社の設立、信託業務、人材紹介業への参入など、本業以外の分野に経営資源を積極的に振り向けることで、新たな可能性に挑戦する銀行もある。

ただ、現在は与信関連費用が低水準であったため推進できたビジネスモデルも、景気の先行き懸念などから今後は転換を迫られる可能性が十分にある。そうした中、多くの金融機関はこれまで事業性評価による中小企業融資を活発化させてきたが、景気減速が現実味を帯びた場合、事業内容をベースに評価してきた中小企業への支援をどのように実施していくのが注目され、地域金融機関としての真価が問われることにもなる。