

## 地方銀行経営の現状と今後の課題

古江 晋也

### 要旨

長期化する日本銀行の金融緩和政策の下、地方銀行の本業利益(貸出・手数料ビジネス)が大きく減少している。貸出業務の業況が厳しいため、各行は役務取引等利益の増加と経費削減に向けた取組みを加速させているが、明るい兆しは見えていない。当局は今後も低収益体質の銀行に収益改善を求め続けると考えるが、地域社会に対して責任ある金融サービスを提供するためには、相応のコストがかかることを考慮に入れなければならない。「利益ありき」ではない健全な地域金融のあり方や制度づくりを今一度議論することが求められる。

### はじめに

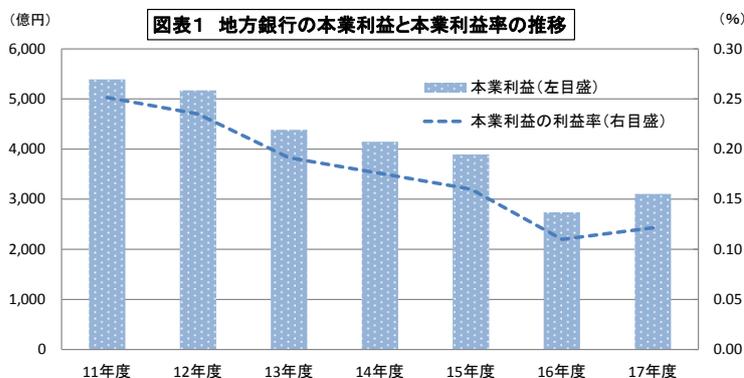
地方銀行の収益改善が喫緊の課題となっている。金融庁が2018年9月に公表した「変革期における金融サービスの向上に向けて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針(平成30年事務年度)」では、「地域銀行は、足元では役務取引等利益の増加によって本業利益率は下げ止まっているものの、過半数の54行で本業(貸出・手数料ビジネス)が赤字(うち52行が2期以上連続赤字)。連続赤字の地域銀行が年々増加。本業赤字をカバーしていた公社債等の含み益は減少」(8頁)と分析、ビジネスモデルの抜本的な見直しに取組む必要性を指摘している。

また19年3月期決算からは、海外に拠点を持たない国内基準行にも、「銀行勘定の金利リスク」という規則が適用されるようになり、算出された金利変動時の損失リスクが自己資本の2割を超える金融機関は金融庁が対話に乗り出すことになる(日本経済新聞19年2月8日付)。このことは本業利益の減少を有価証券運用でカバーするというビジネスモデルを運営していくことが難しくなり、本業の収益強化により注力せざるを得なくなることを意味する。しかし、地方銀行や第二地方銀行を含む地域金融機関を取り巻く経営環境は、年々厳しさを増しており、収益改善を図ることは容易ではない。こ

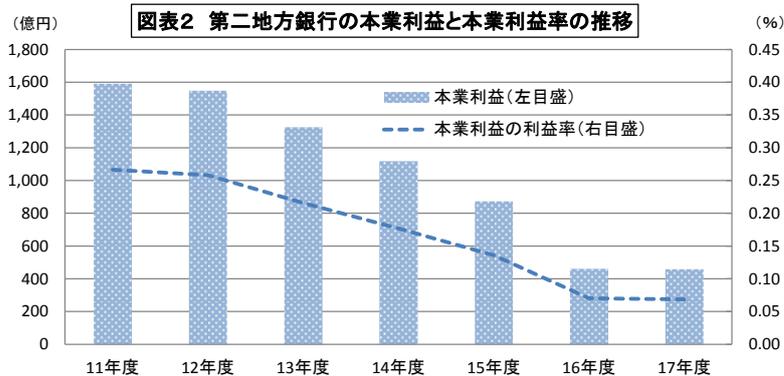
こでは地方銀行と第二地方銀行の本業の収益改善をめざす動きと今後の課題を検討する。

### 減少傾向にある本業利益

図表1、2は全国地方銀行協会と第二地方銀行協会が公表している決算資料をもとに、11



(資料)全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」各年度



(資料) 第二地方銀行協会「第二地銀協地銀の決算の概要について」各年度

～17年度の本業利益と本業利益率の推移を表したものである(注1)(注2)。

11～17年度の地方銀行と第二地方銀行の貸出金残高は毎年増加してきたが、日本銀行が13年4月に「量的・質的金融緩和」を導入したことで貸出金利回りの低下に歯止めがかからなくなり、貸出による利益は減少している。そこで地方銀行と第二地方銀行は、役務取引等利益の向上を図るため法人・個人向け手数料ビジネスに力点を置くようになったが、15～16年度は中国景気の落ち込み(16年初頭)に加え、英国の国民投票におけるEU離脱派の勝利(16年6月)や米大統領選におけるトランプ候補の勝利(16年11月)といった政治的なイベントを受け、市場が乱高下したことから投資信託販売などが伸び悩み、結果として役務取引等利益が

減少、本業利益も右肩下がりで減少するようになった(17年度の地方銀行は役務取引等利益が増加したため本業利益は反転)。

(注1) 金融庁は、本業利益を「貸出残高×預貸金利回り差+役務取引等利益-営業経費」とし、本業利益を「預金(平残)」で除し

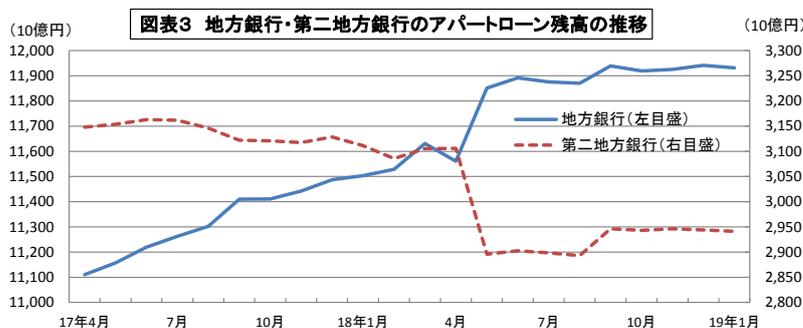
た割合を本業利益率としている。

(注2) 地方銀行の本業利益は「貸出金残高(平残)×預貸金利回り差(貸出金利回り-預金等利回り)+役務取引等利益-経費」で算出し、本業利益率には「預金(平残)」を用いている。第二地方銀行の本業利益は「貸出金残高(末残)×預貸金利回り差(貸出金利回り-預金利回り)+役務取引等利益-経費」で算出し、本業利益率には「預金(末残)」を用いている。

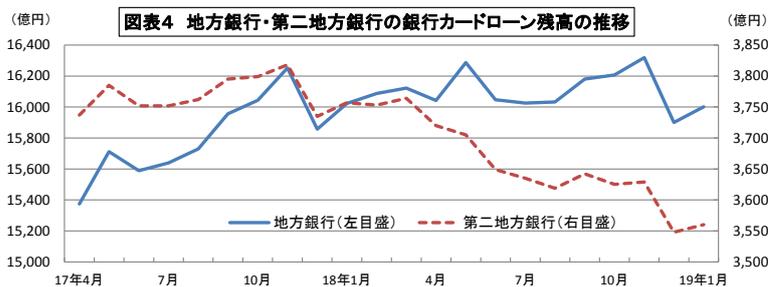
## アパートローンとカードローン

貸出金利回りが低下する中、各金融機関は貸出による利益の減少を食い止めるため熾烈な融資競争を展開している。しかし皮肉にも、この融資競争が更なる貸出金利回りの低下をもたらすことにもなっている。

一方、中小企業はリーマンショック以降、内部留保(利益剰余金)を高め、金融機関から借入がない無借金経営の中小企業も増加している。そこで注目されたのがアパートローンとカードローンであった。



(資料) 全国銀行協会「銀行カードローン等・アパートローン残高」



(資料) 全国銀行協会「銀行カードローン等・アパートローン残高」

アパートローンは15年1月に相続税が改正されたことがきっかけとなり活発化したが、17年になると日本銀行の「地域経済報告(17年1月)」が賃貸住宅ローン市場の過熱を指摘するなど警戒感が高まるようになった。そして18年初め頃には、サラリーマンによるシェアハウス投資を巡るトラブルが報じられるようになり、同年5月には、シェアハウス投資に積極的に関わっていたスルガ銀行が不正融資を行っていたことを公表した。アパートローンをめぐってはその後も追い討ちをかけるかのように、アパートの企画・施工管理会社が顧客の融資審査を通りやすくするために顧客の預金残高データを改ざんした問題などが報道されている。なお図表3は、最近の地方銀行と第二地方銀行のアパートローン残高の推移を表したものである。第二地方銀行は残高を大きく減少させたが、地方銀行はその後も残高を伸ばしている。

銀行カードローンは、日本弁護士連合会が16年9月に「銀行等による過剰貸付の防止を求める意見書」を取りまとめるなど、金融機関のカードローンに対する姿勢を批判してきた。この批判を受け、全国銀行協会は17年3月、「銀行による消費者向け貸付に係る申し合わせ」を公表。さらに金融庁は「平成29事務年度金融行政方針」(17年11月)で「過剰な貸

付けを防止するための融資審査態勢が構築されているか、貸金業者等の保証会社の審査に過度に依存していないか等の点に着眼していく」(34頁)との方針を示した。同行政方針

を受け、第二地方銀行は残高を減少させているが、地方銀行はほぼ横ばいで推移している(図表4)。

### 懸念される与信関連費用の増加

一方、金融庁が地域金融機関に地域企業の経営課題解決を求め中、事業性評価の取組みを強化する銀行が増加している。事業性評価の取組みは、相手先の事業内容を詳細に把握することが重要であり、効率を求める営業スタイルとは一線を画す取組みといえる。つまり一定のコスト負担を前提として比較的高い利ざやを確保できるのである。

ただ、事業性評価は足元で与信関連費用が低水準であるため取組めるといふ側面もある。米中貿易摩擦などを受け、内外の景気減速懸念が高まる中、与信関連費用が増加に転じるようになると、事業性評価の対象となった取引先にどのような支援を実施するかが焦点となる。

加えて最近では、リーマンショック後の09年12月に施行され、13年3月に期限を迎えた中小企業金融円滑化法の適用を受けた企業の経営改善が進展せず、倒産に至る「返済猶予後倒産」(注3)にも注目が集まっており、景気の先行きとともにその動向が注目される。

(注3) 帝国データバンクは「金融機関から返済条件の変更(リスケジュール)等を受けていたことが判明した企

業の倒産(負債1,000万円以上)を「返済猶予後倒産」と定義し、17年の同倒産は2年連続増加で集計開始後、過去2番目の高水準(480件)であるとレポートしている(帝国データバンクウェブサイト「特別企画:『返済猶予後倒産』の動向調査」18年2月8日)。

## 役務取引等利益と顧客本位のあり方

貸出からの利益が低迷する中、地方銀行と第二地方銀行は役務取引等利益の拡大をめざしているが、課題も散見される。

まず、投資信託販売は、市場が乱高下する場合、顧客が購入をためらう傾向にあることや、金融庁が17年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」(フィデューシャリー・デューティー)を公表したことを受け、いわゆる「回転売買」が抑制されるようになったことも伸び悩む要因になっている。

さらに保険販売では、いわゆる「外貨建て保険」を巡るトラブルが関心を高めている。朝日新聞(19年2月16日付)によると、生命保険協会が公表した銀行などを通じて販売された外貨建て保険の苦情は17年度で1,888件と、過去5年間で3倍に増えたという。生命保険各社は日本銀行のマイナス金利政策導入以降、円建ての一時払い終身保険販売を相次いで中止する一方、外貨建て保険の販売に力点

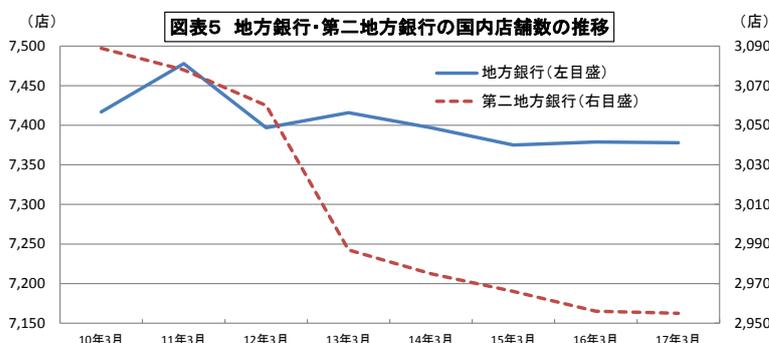
を置くようになったが、顧客本位の業務運営の観点からは、銀行もいかに顧客に商品説明を徹底していくか、が求められている。また役務取引等利益の拡大という観点からは、振込手数料や両替などの引き上げも増加しており、日本銀行の金融緩和政策の長期化が徐々に利用者にも影響を及ぼすようになっている。

投信、保険販売以外にも地方銀行や第二地方銀行では、証券子会社を相次いで設立する動きが活発化していることに加え、銀行本体による信託業務への参入、リース子会社と連携したリース媒介業務の推進、人材紹介業への参入、コンサルティング子会社の設立など、事業範囲を拡大する動きが加速している。これらの取り組みは、まさに総合金融化を図る動きでもあり、ワンストップサービスをさらに深化させる狙いがあると考えられる。ただし、これらの子会社がグループ全体の利益にどれだけ貢献していけるかは、将来的な課題であり、連単倍率をいかに向上させていくかもポイントになる。

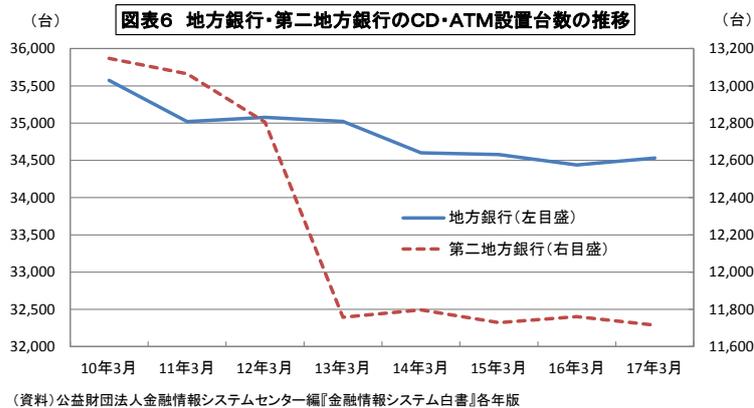
## 経費削減と減損

本業が低迷する中、経費削減は利益を確保する上で欠かせない。最近では、営業店における店頭事務オペレーションの

本部集中化やタブレット活用による事務の効率化、相談業務に注力した軽量化店舗の導入、少人数オペレーション実現をめざした「昼休み」の導入など、営業店のあり方が目まぐるしく変化しつつある。ただイン



(資料)公益財団法人金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』各年版



ターネットバンキング、テレフォンバンキングやスマホバンキングなどのダイレクトチャネルが多様化し、来店者数が大幅に減少している中、今後も店舗やATMの統廃合はさらに加速すると考えられ(図表5、6)、減損処理が銀行の経営上の大きな足かせになる可能性もある。

加えて、減損処理とともに懸念すべきことは、店舗、ATMのアクセスチャネル再編に伴う顧客満足度の変化であろう。全国銀行協会が公表している「よりよい銀行づくりのためのアンケート(報告書)」(19年2月)によると、最もよく利用している金融機関について、どのような点が満足しているか、という問いへの回答に対して「ATMが多く、身近なところにある」「店舗が多く、身近なところにある」「ATMの利用時間が長い」などリアルチャネルの存在を理由としたものが多いという。そうした中、店舗やATMの設置台数が今後さらに減少することになると、顧客満足度に影響を与えることが容易に想像できる。またこれまで金融機関に口座を開設した理由は、「自宅の近くに店舗があるから」と言われてきたことを踏まえれば、店舗再編は「新規顧客をいかに確保していくのか」という課題も新たに浮上することになるであろう。

## おわりに

以上、地方銀行と第二地方銀行における本業の収益改善をめざす動きと今後の課題をまとめてみた。日本銀行の金融緩和政策が7年目に突入した現在も金融機関間の熾烈な融資競争が継続され、中には利益を獲得するため

にルールを逸脱したり、倫理的な観点から首を傾げざるを得ない動きも一部で報じられるようになっている。

しかし、このような状況でも利益を追求する動きは今後も強まるであろう。日本経済新聞(2019年3月15日付)によると、金融庁は「今夏にも存続可能性の一斉点検に着手し、本業が赤字で低収益体質の銀行には店舗・人員配置の見直しや配当の抑制など早期の対策を求める。改善がなければ経営責任の明確化を含む業務改善命令の発動も視野に対応を迫る」と報じているからである。

地域社会に対して責任ある事業性評価の取組みや預かり資産業務を遂行していくためには相応のコストがかかるとともに、現行の金融環境のもとで早期の対策を求めるのであれば、①顧客本位とは必ずしも相容れない経営行動を取る、②コスト削減のため、地方における金融インフラを切り捨て、金融サービスの地域格差が拡大する、というひずみが生じることは十分に考えられる。

金融界では今日、コンプライアンスの観点から言い逃れのできない不祥事が相次いで報じられているが、このような現実を直視し、高収益であることを過剰な

までに賞賛したり、経営指標だけですべてを評価することのない、健全な地域金融のあり方や制度づくりを今一度議論することが求められる。