分析レポート

地域経済金融

2018 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

日本銀行の金融緩和政策が 7 年目に突入する中、2018 年度の地方銀行・第二地方銀行の決算は、地方銀行において貸出金利息や業務純益が反転するなどの動きもみられるようになったものの、地方銀行と第二地方銀行はともに、これまで低水準で推移してきた信用コストが増加したり、対前年度比で経常利益や当期純利益が減少し続けている。このような厳しい金融環境を受け、地方銀行と第二地方銀行の経営戦略は、事業性融資（事業性評価）に注力するとともに、コンサルティング営業に力を入れている。行員が「やりがい」や「誇り」を持ち続け、地域社会から喜ばれるビジネスモデルの構築を確立することが求められる。

はじめに

本稿では、全国地方銀行協会「地方銀行 2018 年度決算の概要」、第二地方銀行協会「会員行の 2018 年度決算の概要について」と各銀行の決算説明会資料をベースに、2018 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。

この時期は、日経平均株価が 18 年 10 月上旬に一時 2 万 4,400 円台とバブル崩壊後の最高値を更新したが、その後は、米中貿易摩擦への懸念の高まりや、米長期金利の上昇などを受けて、12 月下旬に一時 1 万 9,000 円を割り込んだ。さらに 19 年 1 月上旬には、アップル社が業績を大幅に下方修正した、いわゆる「アップルショック」などもあり、日経平均株価は上値の重い展開で推移した。

このような日経平均株価の動向は、有価証券運用や業務の多角化の一環として投信窓販に力を入れてきた地方銀行や第

図表1　地方銀行の損益の推移

（単位：億円）

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
業務純益	12,817	12,702	10,348	9,463	9,739
コア業務純益	12,128	12,191	10,660	10,887	10,299
コア業務粗利益	35,599	35,284	33,718	33,715	32,945
資金利益	30,389	30,187	29,122	29,256	28,625
資金運用収益	32,751	32,777	31,693	31,857	31,719
貸出金利息	24,080	23,539	22,581	22,371	22,636
有価証券利息配当金	8,176	8,667	8,548	8,886	8,326
資金調達費用	▲ 2,364	▲ 2,592	▲ 2,573	▲ 2,602	▲ 3,096
役務取引等利益	4,484	4,433	4,056	4,308	4,319
その他業務利益	725	662	540	150	0
経費	▲ 23,472	▲ 23,092	▲ 23,058	▲ 22,827	▲ 22,646
人件費	▲ 11,760	▲ 11,722	▲ 11,638	▲ 11,450	▲ 11,349
物件費	▲ 10,468	▲ 9,995	▲ 9,922	▲ 9,863	▲ 9,826
国債等債券関係損益	578	504	▲ 467	▲ 1,067	▲ 228
一般貸倒引当金繰入額	111	6	155	▲ 355	▲ 330
臨時損益	567	1,193	971	1,553	▲ 468
不良債権処理額	▲ 1,206	▲ 1,078	▲ 1,198	▲ 1,000	▲ 2,784
個別貸倒引当金繰入額	▲ 612	▲ 715	▲ 808	▲ 634	▲ 2,202
貸出金償却	▲ 428	▲ 259	▲ 276	▲ 249	▲ 425
株式等関係損益	895	1,237	1,810	2,086	2,103
貸倒引当金戻入益	396	422	335	360	71
償却債権取立益	311	278	267	189	162
その他臨時損益	170	333	▲ 243	▲ 82	▲ 21
経常利益	13,380	13,891	11,316	11,015	9,269
特別損益	▲ 295	▲ 141	▲ 299	▲ 45	▲ 46
法人税等	▲ 3,193	▲ 3,455	▲ 3,063	▲ 3,130	▲ 2,998
当期純利益	8,211	9,403	7,954	7,838	6,223

（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）「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3）「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。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

図表2　地方銀行における経営諸指標の推移

（単位：%）

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
貸出金利回	1.38	1.30	1.20	1.14	1.10
有価証券利回	1.06	1.13	1.13	1.27	1.26
資金運用利回	1.24	1.19	1.13	1.12	1.09
預金等原価	1.00	0.96	0.92	0.89	0.86
預金等利回	0.05	0.05	0.04	0.03	0.04
経費率	0.94	0.90	0.88	0.85	0.82
人件費率	0.47	0.45	0.44	0.42	0.41
物件費率	0.42	0.39	0.38	0.36	0.35
資金調達利回	0.09	0.09	0.09	0.08	0.10
資金調達原価	0.99	0.94	0.90	0.86	0.84
預貸金利鞘	0.38	0.34	0.28	0.25	0.24
資金粗利鞘	1.15	1.10	1.04	1.04	0.99
総資金利鞘	0.25	0.25	0.23	0.26	0.25
総資産コア業務純益率（ROA）	0.44	0.42	0.35	0.35	0.31
株主資本コア業務純益率（ROE）	9.39	9.01	7.60	7.46	6.75
コア業務粗利益経費率（OHR）	65.93	65.44	68.38	67.70	68.73

（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

二地方銀行の経営に大きな影響を与えることになった（日経平均株価はその後、米国の利上げ打ち止め観測などから持ち直したこともあり、3 月下旬には 2 万 1,000 円台で推移）。

大幅に増加した信用コスト

7 年目に突入した日本銀行の金融緩和政策を主因とする貸出金利回りの低下や投信運用益の減少を受け、地方銀行と第二地方銀行の資金利益は引き続き減少している（図表 1～3 を参照。地方銀行の貸出金利息は貸出金利回りが低下しているものの、貸出金残高が増加したことから前年度比では増加に転じた）。

資金利益の減少に歯止めがかからない状況に対応するため、各銀行は役務取引等利益の強化に力を入れている。18 年度役務取引等利益は、保険窓販手数料や法人関連手数料ビジネスが好調だったため、地方銀行は前年度比で増加した（第二地方銀行は投信窓販が低迷したことや貸出金増加に伴うローン保証料の増加もあり、前年度比で減少）。

また国債等債券関係損益に目を向けると、米国債の売却など有価証券のポートフォリオを見直したことなどもあり、地方銀行と第二地方銀行は損超幅が縮小。特に、地方銀行は業務純益が 4 期ぶりに反転した。

ただ、18 年度決算で気がかりなことの一つは、これまで低水準で推移していた信用コストが大幅に増加したことである。その結果、地方銀行と第二地方銀行の経常利益は前年度比で減少。当期純利益も前年度比で減少することになった。

なお、全国地方銀行協会が公表している地方銀行の 19 年度通期業績予想（63 行）は、経常利益が 18 年度実績比＋150 億円（＋1.6%、増益 22 行・減益 41 行）の 9,381 億円、当期純利益が同＋349 億円（＋5.6%、増益 20 行・減益 43 行）の 6,549 億円となっている。

マイナス金利政策下の融資業務の変化

（1）事業性融資と「課題解決」

日本銀行の金融緩和政策が長期化する中、貸出金利回りの低下には、依然として歯止めがかからない状況となっている。そこで多くの銀行は、貸出金利息の減少を食い止めるため、引き続きボリューム（貸出金残高）の増加を推進している（このことが更なる金利競争に拍車をかける一因にもなっている）。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

図表3　第二地方銀行の損益の推移

（単位：億円）

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
業務純益	2,896	2,678	2,161	1,946	1,730
業務粗利益	10,004	9,678	9,256	8,887	…
資金利益	8,730	8,573	8,309	8,102	7,681
預貸金収支	6,913	6,725	6,469	6,339	…
貸出金利息	…	…	…	…	6,348
有価証券利息配当金	1,821	1,859	1,858	1,812	1,636
役務取引等利益	872	833	741	770	720
その他業務利益	400	271	205	14	…
国債等債券関係損益	274	200	101	▲ 118	▲ 84
経費（▲）	7,116	7,095	7,087	6,964	6,621
一般貸倒引当金繰入額（▲）	▲ 8	▲ 95	7	▲ 24	28
臨時損益	174	207	189	259	▲ 20
個別貸倒引当金繰入額（▲）	259	287	188	233	261
株式等関係損益	256	348	285	515	389
貸倒引当金戻入益	…	…	…	…	24
経常利益	3,071	2,885	2,350	2,206	1,709
特別損益	▲ 35	▲ 81	▲ 41	▲ 50	▲ 51
税引前当期純利益	3,035	2,803	2,308	2,155	…
法人税、住民税及び事業税（▲）	467	510	428	432	…
法人税等調整額（▲）	501	369	179	139	…
当期純利益	2,065	1,923	1,700	1,583	1,241

（資料）第二地方銀行協会ウェブサイト「会員行の2018年度決算の概要について」および「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

（注4）「…」はデータなし

ただし、最近では貸出金利回りの低下を防止するため、大企業・中堅企業向け融資や地公体向け融資を抑制する一方、相対的に高い利回りを確保できる中小企業向け融資（事業性融資）を加速させている。そして営業推進も、従来のような低金利を武器に案件を獲得する営業から、経営課題の解決を図る「コンサルティング営業」「ソリューション営業」「提案営業」（以下、「コンサルティング営業」）へとシフトしている。

ここでいうコンサルティング営業とは融資に加え、補助金申請支援、ビジネスマッチング、専門家派遣、事業承継、創業支援などの非金利サービスも提供することを特徴としており、中でも担保や保証に必要以上に依存しない「事業性評価」の取組みが事業性融資残高を牽引している。

そのため昨今の事業性融資（事業性評価）の推進は、取引先との対話を通じた経営課題を共有することからスタートする。ある銀行では取引先の経営課題を営業店またはエリアで検討し、その解決策を取引先に提案することを繰り返すことで事業性融資を推進しているという。

またある銀行では、取引先の事業内容や課題をしっかりと認識するために補助金申請支援を積極的に取組むことを事業性評価のベースとしている。

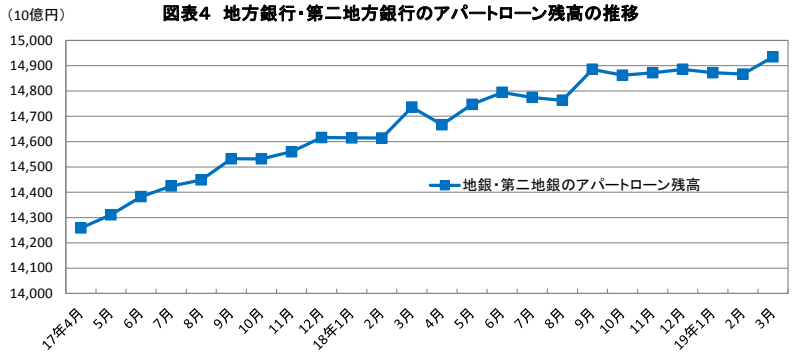
一般的に課題解決を主軸とした事業性融資は、通常よりも高い金利を獲得できるが、中には「課題解決提案と金利は別である」という取引先経営者もいるという。しかし、実施した提案が設備更新などの融資やフィービジネスに結びつかなくても、提案先の経営者とのリレーションを高めることになるため、後日、さまざまな相談を受けやすくなるという見方もある。

ただ、コンサルティング営業へとシフトするようになると、人材育成はこれまで以上に重要性を増すようになる。そこで、銀行内外の研修への参加や資格取得の奨励はもちろんのこと、例えば、地場の企業などに出向させることで、特定業種など専門性の高い人材を育成するとともに、外部との連携の強化を図る銀行もある。また最近では、コンサルティング子会社の設立も相次いでいる。

（2）非対面に力を入れる個人ローン

一方、個人ローン分野は、事業性融資のように付加価値を生み出すことが難し

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます



図表4　地方銀行・第二地方銀行のアパートローン残高の推移

（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」

い分野であるとされているため、非対面取引に力を入れ、効率化を進めている。

まず住宅ローンについては、後方事務の本部集約や、これまで営業店で実施していた業務をいくつかの拠点に集約することで人員の削減を図る銀行がある。さらに最近では、スマートフォンアプリやインターネットを活用した事前審査や電子契約を導入するなどデジタル化の動きも活発化している。加えて、住宅ローンは低金利競争が激しい分野のひとつであるが、例えば一般の団信の保障内容よりも幅広い「11 疾病団信」を追加するなど商品力を強化することで差別化を図る銀行もある。

自動車ローン等の目的ローンでは、審査申込から融資実行までをウェブ上で完結するウェブ完結型としたり、職域推進や休日にローン相談会を開催することで勤労者の利用促進を図っている。

銀行にとって住宅ローンは「家計のメイン口座化」を図る上で重要な商品であり、自動車ローンや教育ローンなどの複合取引が期待できる（ただ、昨今では人的資源の制約などから複合取引に至ってないケースもある）。また最近注目されている「人生 100 年時代」という観点からは、家計における「資産形成」「相続」への足がかりにもなる可能性もあり、保険や信託などのフィービジネスと絡めたビジネスモデルの構築の深化も今後の焦点になると考えられる。

なお、地方銀行と第二地方銀行のアパートローンの動向については、「銀行業界が消極的になった」「潮目が変わった」「需要が一巡した」との意見もあるが、「よい案件は推進していく」という声もあり、アパートローン残高はまだ増加が続いている（図表 4）。富裕層の土地活用、相続対策などであること確認し、入居率の動向など期中管理もしっかりとしていることを強調する銀行もあるが、賃貸住宅市場は供給過剰に陥りやすいという特性もあるため、注意が必要である。

役務取引等利益の強化

(1)個人向け預かり資産業務

貸出金利息が低迷する中、役務取引等利益への期待は根強い。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。

個人向け預かり資産業務で大きなウェイトを占める投信窓販は、前述したように株式市場が低迷したことなどから全般的には伸び悩んでいる。またフィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）により、「回転売買」を取りやめたことなどから手数料が大幅に減少した銀行もある。

近年では、証券子会社が相次いで設立され、銀行から顧客を証券子会社に紹介

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

する銀証連携も活発化しているが、証券子会社の業績も「景気に左右される」という特徴がある。さらにネット証券が存在感を高める中、対面販売を主体としていた準大手・中堅証券会社の業績不振が報じられていることから(注1)、銀行窓販が、今後は大きな岐路に立つ可能性も十分に考えられる。

保険窓販については、平準払い保険や外貨建て保険を中心に手数料を着実に増加させている。ただし外貨建て保険については、高利回りの半面、為替レート次第では損失を被る可能性があり、苦情も増加している(注2)。

なお、上述したように投信窓販は市場動向の影響を強く受けることから、安定した収益源とはなりにくい傾向にある。そこで最近では、信託業務（信託報酬）に力を入れることで安定した役務取引等収益を確保しようとする動きがある。特に遺言信託、遺産整理業務、家族信託などのサービスを提供することは、シニア世代のみならず、次世代との接点を確保することが期待できるとの意見もあり、「銀証信」連携が安定した事業として定着するかにも注目が集まる。

(注1)「中小証券「対面販売」に限界　ネット台頭、進む構造変化 『顧客本位を』当局の監視重く」『日本経済新聞』2019 年 4 月 24 日付。

(注2)「外貨建て保険急成長　生保大手 5 社 18 年度 5 割増 3.6 兆円 『説明不足』苦情も絶えず」『朝日新聞』2019 年 6 月 3 日付。

(2)注目される法人役務関連手数料

貸出金利回りが低下し続け、有価証券運用も厳しさを増す中、銀行には「顧客が直面している課題に対処しなければ生き残っていけない」という危機感が高まっている。そのため、最近では課題解決のための手法も多様化しており、ビジネスマッチング、補助金申請支援、経営計画作成支援以外にも、事業承継、M&A、シンジケートローン、証券化のスキームを活用して資金調達を行うストラクチャードファイナンスといった実行件数も年々増加する傾向にある（そして、このことが法人役務取引関連手数料の増加となる）。

また今日では、中小企業等においても人材不足は深刻な経営課題となっていることを踏まえ、人材紹介業に参入する銀行も増加している。ただ人材紹介業に参入する目的は、収益を確保するというよりも、むしろコンサルティングメニューを増加させ、提案力の向上を図るという側面が強い。さらに ESG（環境・社会・ガバナンス）や SDGs（持続可能な開発目標）についての関心が高まる中、寄付型私募債のニーズが高まっており、私募債残高が増加している銀行も多い。

なお経営者保険については、過度に節税を強調する販売を金融庁や国税庁が問題視したことから、各生保会社は 19 年 2 月に販売を取りやめた（いわゆる「節税保険」）。そのため、今後の経営者保険分野は、苦戦を強いられるであろう。

店舗再編と行員の再配置

業務粗利益が伸び悩む中、コスト削減は各銀行とも喫緊の経営課題となっており、デジタル化と平仄を合わせ、店舗再編が急速に進行している。今日の都市部の営業店舗では、例えば、タブレット端末を活用することで申込ができるペーパーレス化、セルフ出納機の導入による現金のハンドリングレス化に加え、後方事

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます

務の事務センター集中化や受電業務の集中化などによって営業店における事務量を大幅に削減している。

また、これまでフルバンキング体制を維持してきた銀行も、ダイレクトチャネルの利用によって来店客数が減少する中、エリア制を導入することで法人業務を母店（統括店）に集約する一方、エリア内の店舗を預かり資産業務や相談業務に注力する個人特化店にするなどの動きが加速している。さらに少人数によるオペレーションを実現するため「昼休み」を導入する店舗や、近隣店舗を集約する「店舗内店舗」を導入する銀行も増加している。そして、業務の効率化と店舗再編によって捻出された人的資源は、営業部門などに再配置することで業務粗利益の向上が図られているが、配置転換された行員が業務粗利益の向上に貢献できるかどうかは、新たな業務にスムーズに適応できるかどうかに関わっており、きめ細やかなスキルはもちろんのこと、心のケアやサポートも求められる。

おわりに

以上、2018 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。

本稿でも見てきたように、現在では事業性融資に注力する動きが加速しており、コンサルティング営業を展開するため非金融サービスの取組みを多様化させている。しかし、その一方で、これまで低水準で推移してきた地方銀行と第二地方銀行の与信関連費用が増加するようになった。仮に今後、米中貿易摩擦が悪化などから企業業績にも悪影響を与えることになれば、成長ドライバーとなっている事業性評価の取組みも転換を迎える可能性は否定できない。そして、その場合、これらの中小企業をどのように支えていくのか（どのような提案を行っていくのか）が、与信関連費用の動向とともに今後の注目ポイントになるであろう。

また今日の銀行業務はかつてのような預金、貸出業務だけではなく、預かり資産業務やコンサルティングなど、求められる専門的知識が格段に高度化している。そのため意欲の高い人材を獲得したり、育成することが喫緊の課題となっている。ただ現在では、金融環境が厳しくなる中、銀行を希望する学生が減少したり、若手行員の退職が増加している銀行もある。そのため銀行の中には働きやすい職場環境の構築をめざし、健康経営優良法人を取得する動きもあるが、これらの取組みに加え、「お願い営業」や「銀行にとって都合のよい金融商品販売」をやめることで、「地域に貢献したい」という思いで入行した行員のモチベーションを最大限に発揮できるビジネスモデルの構築を目指すことが重要である。

最近では、地域経済の疲弊や利益の低迷などを理由に地方銀行に合併・統合を促す圧力が強まっている。しかし、合併・統合が行われても「銀行目線」よる短期的な利益を追い求める戦略を採用するのであれば、地域社会の発展に役立たないばかりか、さらに行員のモチベーションを低下させ、結果として、将来的に生き残っていくことも困難になるであろう。そのため行員が「やりがい」や「誇り」を持ち続け、地域社会から喜ばれるコンサルティング力の強化を目指したビジネスモデルの構築を確立することが求められる。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます