

# 図表でみる地方銀行の今

主任研究員 古江晋也

## 〔要 旨〕

2020年4月で8年目に突入した日本銀行の金融緩和政策や地域経済の低迷などを受け、地方銀行と第二地方銀行を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。そこで各銀行は融資残高の増強、法人向け手数料ビジネスの強化などに力を入れるとともに、コスト削減や業務の効率化に取り組んできた。ただ、これまで銀行が利益を確保することができた要因の一つは、信用コストがまれにみる低水準で推移したためでもある。

一方、金融庁は顧客本位の業務運営や取引先との対話など、様々な取組みを銀行に指導、提案してきたが、これらの取組みには相応のコストがかかることも事実である。そのため、さらなる金融緩和政策の継続は、「持続可能なビジネスモデル」を構築するうえで大きな足かせとなっている。

## 目 次

### はじめに

- 1 減少傾向が続く業務利益、経常利益、当期純利益
- 2 地方銀行と第二地方銀行の融資戦略
  - (1) 効率化重視から対話にシフトする事業性融資
  - (2) 非対面チャンネルに注力する個人ローン
  - (3) 高水準で推移するアパートローン残高
  - (4) 注目される銀行カードローンの動向

### 3 手数料ビジネスの強化

- (1) 低迷する投資信託窓口販売
- (2) 信託業務への参入
- (3) 多様化する法人向け手数料ビジネス
- (4) 各種手数料の引上げ

### 4 経費削減と業務改革

### 5 店舗・ATM戦略の見直し

### 6 懸念される信用コストの増加

### 7 地方銀行・第二地方銀行の経営統合など

おわりに

## はじめに

2020年4月で8年目に突入した日本銀行の金融緩和政策や地域経済の低迷などを受け、地方銀行と第二地方銀行を取り巻く経営環境は厳しい状況にある。こうしたなか、本稿では全国地方銀行協会が公表している資料「地方銀行決算の概要」、第二地方銀行協会が公表している資料「会員行の2018年度決算の概要について」と「第二地銀協地銀の決算の概要について」をもとに地方銀行と第二地方銀行の経営の現状を分析するとともに、各地方銀行や第二地方銀行の決算説明等のIR資料等を参考に今後の経営戦略<sup>(注1、注2)</sup>を検討する。

(注1) 本稿は、古江(2016、2017、2018a、2018b、2019a、2019b、2020)を加筆・修正したものである。

(注2) 第二地方銀行協会が公表している14~17年度の「第二地銀協地銀の決算の概要について」の計数は41行ベース(単体)であるが、18年5月に東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京が合併し、きらぼし銀行となったことを受け、「会員行の2018年度決算の概要について」の計数は40行ベース(単体)となった。地方銀行協会が公表している14~18年度の「地方銀行決算の概要」の計数は64行ベース(単体)である。本稿で用いる計数は、公表当時の数値を使用している。

## 1 減少傾向が続く業務利益、経常利益、当期純利益

第1表、第2表は14~18年度の地方銀行と第二地方銀行の損益の推移を表したものである。

18年度の地方銀行の貸出金利息は、貸出

金利回りの低下を貸出金残高の増加でカバーできたことから前年度比で増加に転じた。しかし、資金利益の減少は依然として歯止めがかかっていない。そのため近年では、資金利益の減少をカバーするため役務取引等利益の増強に注力している。

18年度の地方銀行の役務取引等利益は、おおむね保険窓口販売手数料や法人関連手数料ビジネスが好調であったことなどから前年度比で増加した(第二地方銀行は前年度比で減少)。ただ18年度は日経平均株価が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ものの、その後は米中貿易摩擦への懸念の高まりや米国の長期金利の上昇を受け、12月下旬には一時1万9,000円台を割り込むなど、上値の重い展開となった。そのため、地方銀行と第二地方銀行の投資信託窓口販売は低迷することになった。

国債等債券関係損益(第1図)に目を向けると、日本銀行が16年9月に導入した「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」によって国債利回りが低水準に抑えられたため、国債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が強まった。しかし16年下期以降には、トランプ政権への期待感から米国株価や米国の長期金利が上昇(米国債価格は下落)したためリバランスが裏目に出ることとなり、多くの銀行が有価証券売却損を計上した。

その後、地方銀行は米国債の売却など有価証券のポートフォリオ(資産の構成内容)を見直したことから損超幅が減少し、業務

第1表 地方銀行の損益の推移

(単位 億円)

	14年度	15	16	17	18
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
うち貸出金利息	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
うち人件費	△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	154	△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
うち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	△4,873	△3,455	△2,727	△3,130	△2,998
当期純利益	8,211	9,403	7,954	7,838	6,223
信用コスト	△387	△371	△441	△805	△2,881

資料 全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」の各年度版

- (注) 1 各年度の計数は公表当時の計数を使用している。  
 2 △は、利益に対して減少要因となった計数を表す。  
 3 貸出金利息=貸付金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料  
 4 その他業務利益: 特定取引(トレーディング業務)利益を含み、国債等債券関係損益を除く。  
 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(△)。  
 6 株式等関係損益: 株式等売却益、同売却損(△)、同償却(△)。  
 7 その他臨時損益: 金銭の信託運用損益、退職給付費用(臨時費用処理分)(△)等。  
 8 17年度は東京都民銀行の、18年度はさらぼし銀行の計数を用いて地銀計を算出。

純益は4期ぶりに反転した。ただ18年度の損益で注目されることは、これまで景気の緩やかな回復を背景に低水準で推移していた信用コストや与信関係費用が上昇に転じたことである。その結果、地方銀行と第二地方銀行の経常利益と当期純利益は前年度比で減少した(第2図、第3図)。

## 2 地方銀行と第二地方銀行の融資戦略

第4図は地方銀行と第二地方銀行の貸出金利回りの推移を表したものである。貸出金利回りの低下に歯止めがかからないなか、地方銀行と第二地方銀行は貸出金利息の減

第2表 第二地方銀行の損益の推移

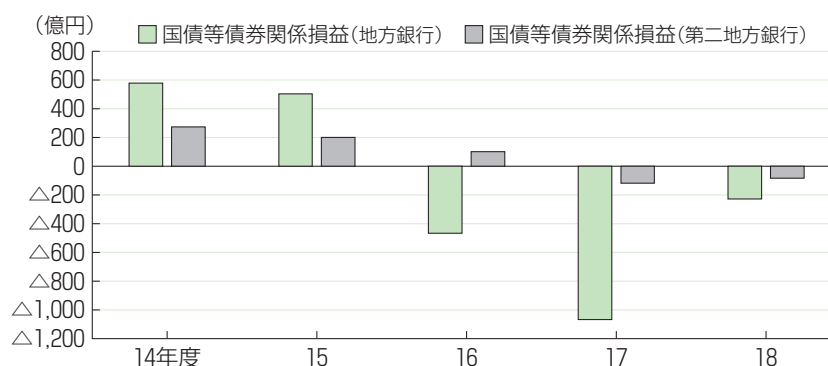
(単位 億円)

	14年度	15	16	17	18
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
うち預貸金収支	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
役員取引等利益	872	833	741	770	720
その他業務利益	400	271	205	14	…
うち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
うち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	236	138	159	55	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、住民税および事業税	△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
与信関係費用	△165	△177	△114	△269	△384

資料 第二地方銀行協会「会員行の2018年度決算の概要について」「第二地銀協地銀の決算の概要について」の各年度版

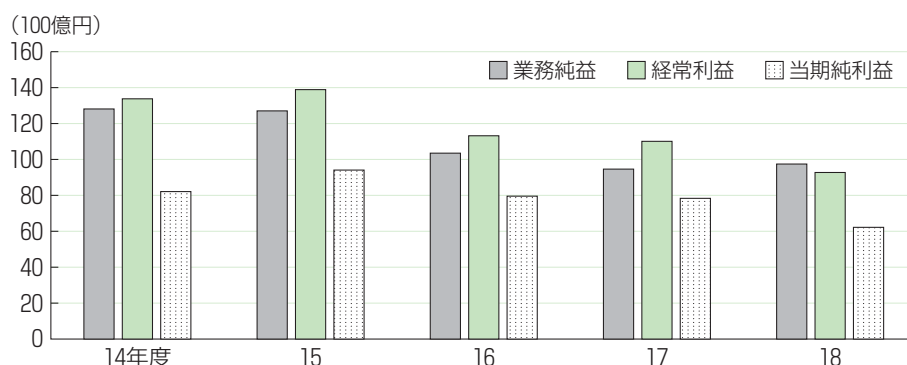
- (注) 1 各年度の計数は公表当時の計数を使用している。  
 2 △は、利益に対して減少要因となった計数を表す。  
 3 17年度の計数は41行ベース、18年度の計数は40行ベースである。  
 4 預貸金収支=(貸付金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料)-預金利息  
 5 国債等債券関係損益=国債等債券売却益+国債等債券償還益-国債等債券売却損-国債等債券償還損-国債等債券償却  
 6 株式関係損益=株式等売却益-株式等売却損-株式等償却  
 7 「…」はデータが公表されていない。

第1図 地方銀行・第二地方銀行の国債等債券関係損益の推移



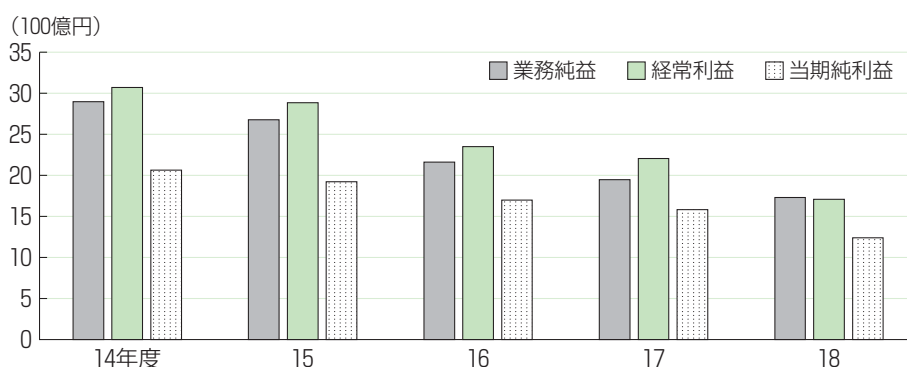
資料 全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」の各年度版、第二地方銀行協会「会員行の2018年度決算の概要について」「第二地銀協地銀の決算の概要について」の各年度版

第2図 地方銀行の業務純益、経常利益、当期純利益の推移



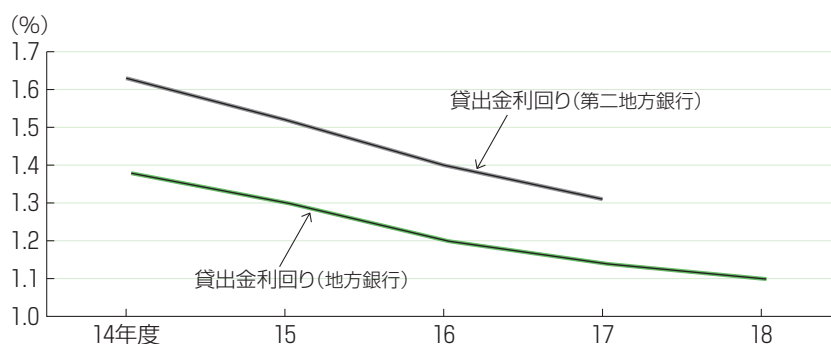
資料 第1表と同じ

第3図 第二地方銀行の業務純益、経常利益、当期純利益の推移



資料 第2表と同じ

第4図 地方銀行・第二地方銀行の貸出金利回りの推移



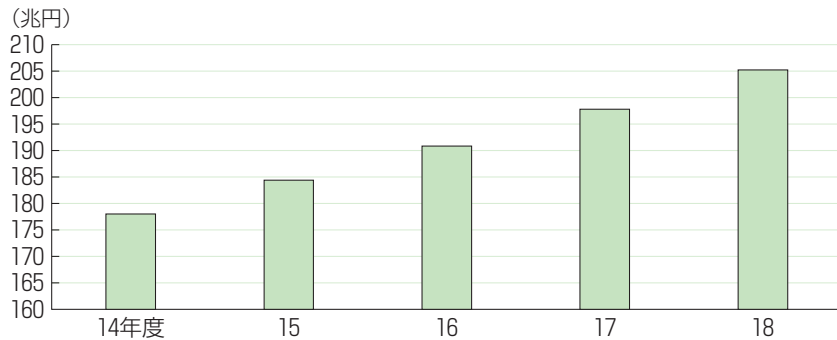
資料 第1図と同じ

(注) 第二地方銀行の18年度の貸出金利回りは公表されていない。

少を食い止めるため、貸出金残高（ボリューム）の増加に注力している（第5図、第6図）。ただ、貸出金残高の増加は皮肉にもさらに低金利競争を加速させる原因の一つとなっている。銀行によっては「1 ベーシス

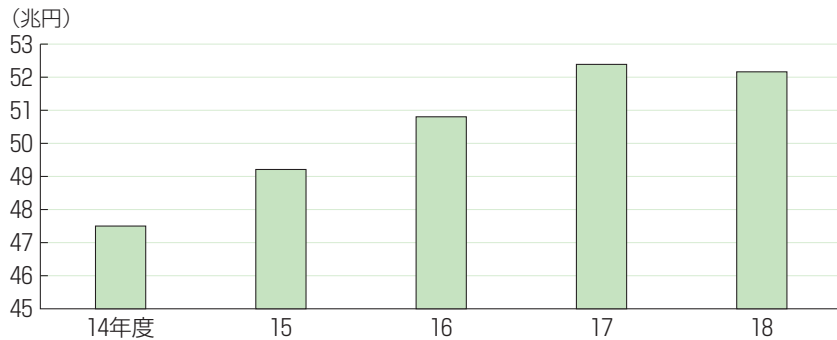
ポイントにこだわる取引」による利回り低下の抑制や、金利競争が激しい大企業融資を抑制する動きもあるが、「貸出金利回りの低下をボリュームでカバーする」という融資戦略からなかなか抜け出すことができない

第5図 地方銀行の貸出金(未残・国内店)の推移



資料 第1表に同じ

第6図 第二地方銀行の貸出金(未残)の推移



資料 第2表に同じ  
(注) 14~18年度は41行ベース。18年度は40行ベース。

いのが現状である。

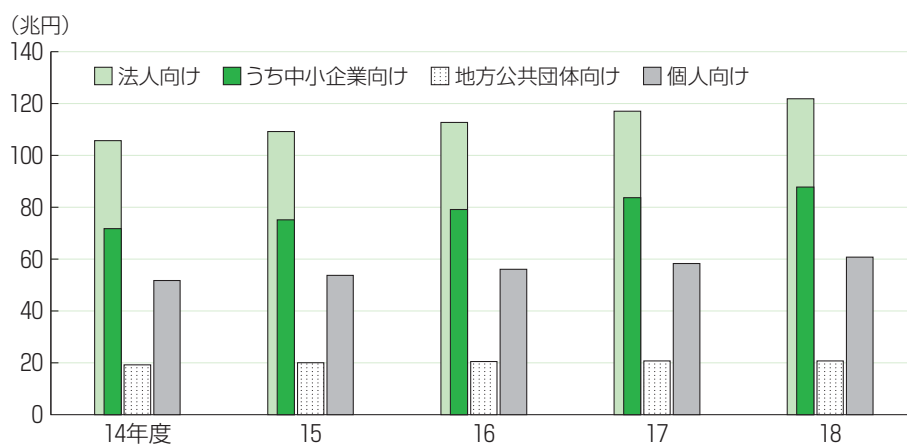
### (1) 効率化重視から対話にシフトする 事業性融資

第7図は地方銀行の貸出金の内訳の推移を示したものである。法人向けは貸出金の6割、個人向けは貸出金の3割を占めており、法人向け貸出金のうち、中小企業向け貸出金の割合が近年では高まっている(14年度67.9%→18年度72.0%)。中小企業向け融資に注力するようになった理由は、大企業向け融資より高い利ざやを確保できるからであり、なかには、中小企業向け融資に注力するため、これまで効率化を求めるあま

り、取引先企業との対話すら排除するというスタンスを改めた銀行もある。

また最近では、対話を重視することに加え、担保・保証に過度に依存しない「事業性評価」の取組みを推進するため、格付けが低くても企業が有する技術や経営者の人柄、キャッシュフローなどをしっかり把握することに努める銀行が増加している。さらに経営課題に直面している取引先企業については、例えば、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、非金利サービスを提供することにも力を入れており、融資だけでなく、法人手数料収入(役務取引等利益)の向上を

第7図 地方銀行の貸出金の推移(内訳)



資料 第1表に同じ

もめざしている。ただ、その一方で「課題解決提案と金利は別である」という事業者もあり、フィービジネスに結びつかないこともあるという。その場合についても、後日、相談を受けやすくなるとの考えから、事業者とのリレーションを強化し、根気強く取り組む銀行もある。

「効率的な営業」から「対話を重視する営業」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。そこで銀行内外の研修や資格取得の奨励は当然ながら、なかには、地元の地場産業などに行員を派遣することで専門性を高める銀行もある。昨今では、事業承継ニーズの高まりなどからM&Aの専門機関に行員を出向させる銀行や、日本政策金融公庫に行員を出向させることで農業融資などのノウハウを高める銀行もある。また医療関連に力を入れている銀行では、例えば、開業する病院の広告やポスティングも行員が支援することで信頼関係の構築に努めているという。

## (2) 非対面チャンネルに注力する個人ローン

事業性融資は事業者との対話へと舵を切っているのに対し、個人ローンは非対面取引に力を入れ、これまで以上に効率化を進めている。まず住宅ローン分野については、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効率化を図ったり、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サービスの導入など、デジタル化の推進を図ったりしている。

また住宅ローンは低金利競争が激しい分野の一つであるが、一般の団体信用生命保険(団信)よりも保障範囲が広い「11疾病団信」を追加するなど商品に特色を持たせる動きもある。

各銀行とも住宅ローンに力を入れる背景の一つには、「家計のメイン口座化」を図ることがあり、ライフステージの変化によって生じる自動車ローンや教育ローン、さらには老後に備えた資産運用ニーズの獲得を

めざしている。しかしその一方で、人的資源が限られているため、クロスセリングが伸び悩んでいるという銀行もあり、チャンスを生かしきれていないという実態もある。なかには、自動車ローンなどについては、ダイレクトチャンネルの活用を検討している銀行もある。ただ、個人ローンのデジタル化がさらに進展するようになると、スイッチングコストがこれまで以上に低くなる可能性もある。そのため、個人ローンは、今後、常に新しい商品やサービスを追求していくことが求められる可能性もある。

### (3) 高水準で推移するアパートローン残高

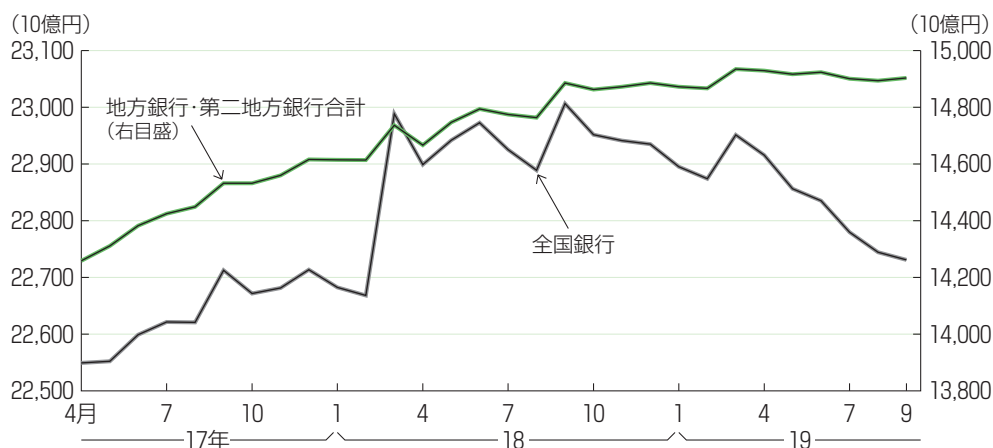
第8図は全国銀行（都市銀行・地方銀行・第二地方銀行）と地方銀行・第二地方銀行のアパートローン残高の推移を表したものである。

アパートローンは15年1月から改正相続税法が施行されたことを受け、土地所有者の相続・節税対策の一環としてニーズが高

まったといわれている。しかし、17年になると賃貸住宅の供給過剰を懸念する声も早くも増加するようになった。例えば、日本銀行は「地域経済報告」（17年1月）において、「多くの地主等が短期間のうちに貸家経営に乗り出した結果、貸家市場全体で見ると、需給が緩みつつあるとの声が聞かれている」「実際、賃貸物件の仲介業者等からは、郊外の築古物件など相対的に魅力の乏しい物件を中心に、空室率の上昇や家賃の下落がみられるとの声が聞かれている」（6頁）と指摘している。また18年頃からはサラリーマンによるシェアハウス投資やアパート建設会社による「施工不良問題」が社会問題となったこともあり、銀行全体（全国銀行）のアパートローン残高は19年3月以降、減少に転じた。しかし、地方銀行と第二地方銀行の合計残高は現在も高水準で推移しているのが現状である。

### (4) 注目される銀行カードローンの動向 貸出金利回りが低下するなか、高い利回

第8図 全国銀行と地方銀行・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」



りが期待できる銀行カードローンは残高が急増した（第9図）。ただ、なかには「銀行カードローンは総量規制の対象外である」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も高まるようになった。そこで全国銀行協会は17年3月、改正貸金業法の趣旨を踏まえた広告等の実施や審査体制の整備をいっそう徹底する「銀行による消費者向け貸付けに係る申し合わせ」を決定、公表するなど、各銀行に自主規制などを求めた。この求めに応じ、各銀行は「50万円超の貸出には所得証明書類を受領する」「収入状況を把握し、途上管理を実施する」などの取組みが行われ、銀行カードローン残高は17年11月をピークに減少傾向に転じている。

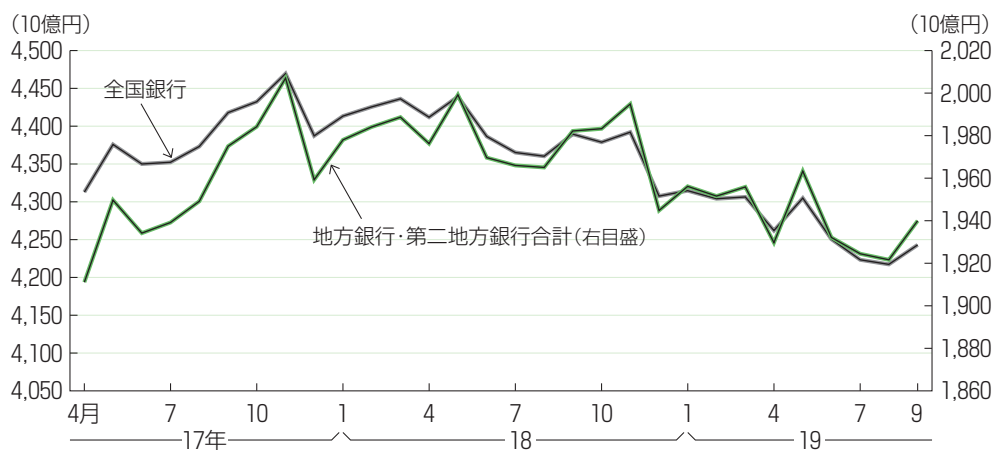
なお、最高裁判所の「司法統計」によると、自己破産申立件数は16年（6万4,639人）から前年比で増加に転じ、18年は7万3,099人、19年（速報ベース）は7万3,095人と2年連続で7万人を超えた。自己破産申立件数が増加している背景には、様々な要因が

考えられるが、「銀行口座を持っていないくてもスマートフォンで24時間申込みができる」など、非対面チャネルを強化したことも見過ごすことができない。なぜならば、90年代半ば以降、消費者金融会社の企業業績が急成長した理由の一つは、非対面チャネルを強化することで借り手側の心理的なハードルを引き下げること成功したからである。スマートフォンで手軽にカードローンを申し込める環境は、多重債務問題を再燃させる可能性を高めることにもつながり、今一度健全な銀行カードローンのあり方が議論されるべきである。

### 3 手数料ビジネスの強化

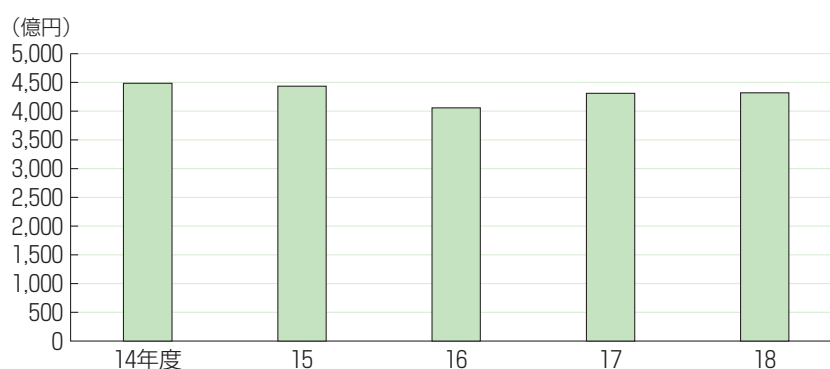
資金利益が伸び悩むなか、地方銀行や第二地方銀行は役務取引等利益の強化に力を入れている。ただ、5年間の実績をみると地方銀行の役務取引等利益はほぼ横ばい、第二地方銀行の役務取引等利益は減少傾向にある（第10図、第11図）。ここでは、個人

第9図 全国銀行と地方銀行・第二地方銀行の銀行カードローン残高の推移



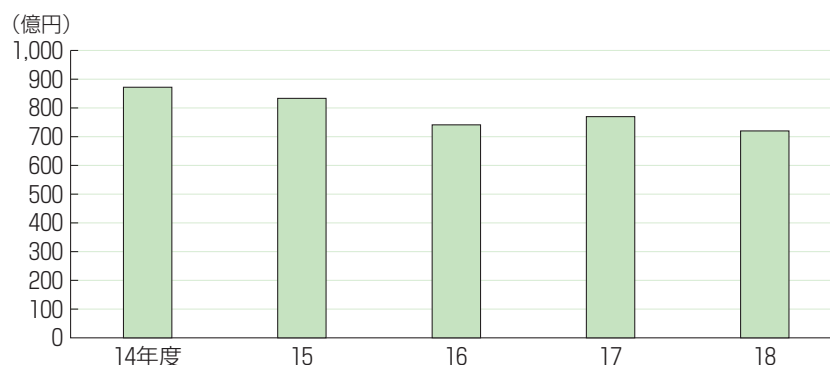
資料 第8図に同じ

第10図 地方銀行の役員取引等利益の推移



資料 第1表に同じ

第11図 第二地方銀行の役員取引等利益の推移



資料 第2表に同じ

向けと法人向けの手数料ビジネスに分けて、その現状を分析する。

### (1) 低迷する投資信託窓口販売

まず、個人向け預かり資産業務については、例えば、ウェブサイトやコールセンターなどの非対面チャネルを活用したり、職域セールスの強化や休日営業拠点を拡大したりするなど、様々なアプローチが試みられている。また銀行によっては総合的な資産運用相談の拠点として「コンサルティングプラザ」の開設や、証券子会社の設立を活発化させている。なお、証券子会社については、早期に黒字化することが経営課題

の一つとなっているが、そうしたなか、全営業店を証券子会社の窓口とすることで、預金、投資信託販売、外債、仕組み債など様々な顧客ニーズに応えることのできるワンストップサービスを実現し、初年度から黒字化を果たした銀行があることは注目される。

また17年1月からは個人型確定拠出年金「iDeCo」（イデコ）、18年1月からは「つみたてNISA」がスタートしたことも個人向け預かり資産業務にとっては追い風となった。最近では、金融庁が金融審議会市場ワーキング・グループ報告書（金融庁（2019a））を公表したことで、いわゆる「老後2,000万

円問題」に注目が集まり、若年層がイデコやつみたてNISAに関心を持つようになるなど、将来不安を背景にした預かり資産業務の潜在的なニーズは強いといえよう。

ただ、個別銀行の実績はともかく、投資信託窓口販売は、近年伸び悩んでいるという現実がある。第12図は銀行等の公募投資信託の純資産残高と銀行等の販売比率の推移を表したものであるが、純資産残高は16年以降30兆円台を下回り、銀行等の販売比率も低下し続けている（19年23.76%）。

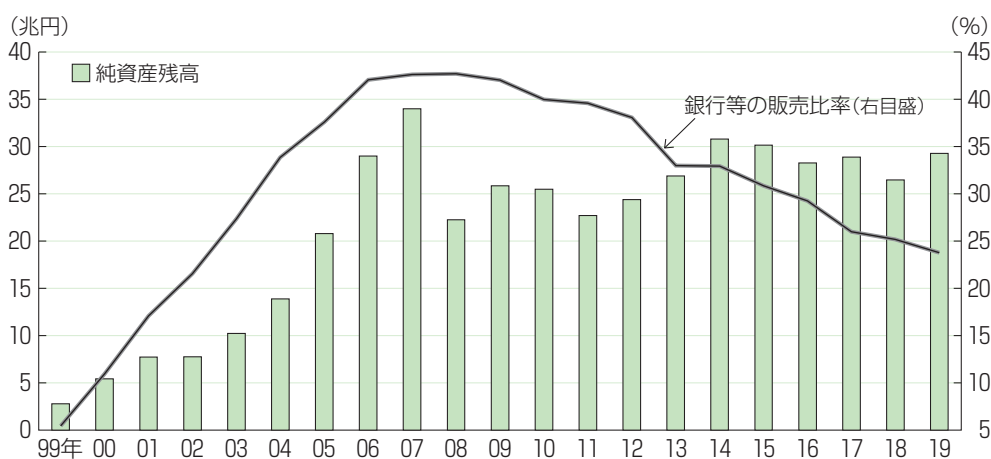
また、16年頃からは、手数料の高い金融商品を積極的に販売しているとの批判や、短期間に投資信託などの売買を繰り返すように顧客を誘導することで手数料収入の増加を図る、いわゆる「回転売買」への批判が高まった。そこで金融庁は17年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表するなど、これまでよりも踏み込んだ対応を金融機関に求めた。この顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）

を受け、各銀行は販売体制の整備に取り組んだが、これまでよりも商品説明に時間がかかったり、手数料収入が減少したりするなどの影響から、投資信託販売は苦戦するようになった。さらに金融界では「ノルマ営業の廃止」も広がるなど、投資信託販売は大きな転換点を迎えている。

投資信託窓口販売が伸び悩むなか、注目されるようになったのが保険窓口販売である。最近では「ほけんの窓口」と提携する銀行が19年6月時点で23行80拠点と増加しており（ほけんの窓口グループ（2019））、「保険プラザ」が新たなチャネルとしても注目されている。

ただその一方で、外貨建て一時払い保険の販売に注力する動きもみられるようになり、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も増加<sup>(注3)</sup>した。また、国民生活センター（2017）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と指摘す

第12図 銀行等における公募投資信託の純資産残高および銀行等の販売比率の推移



資料 投資信託協会「契約型公募・私募投資信託合計の販売態別純資産残高の状況(実額)」

るなど、高齢者への対応は喫緊の課題である。

(注3)産経新聞(2018年7月21日付)は、生命保険協会会長が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たと報じた。

## (2) 信託業務への参入

このように投資信託販売は、販売体制の再構築に加え、市場動向の影響を強く受けることから「安定した収入源になりにくい」という声は少なくない。そこで最近では、信託業務に力を入れることで安定した役務取引等利益を確保しようとする動きがある。これまで地方銀行と第二地方銀行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行うことで手数料を獲得していた。しかしこのスキームはメリットが乏しいことと、預金流失につながる懸念があった。そこで金融庁から認可を得て、信託業務を兼営する地方銀行と第二地方銀行が増加している。信託業務を兼営する銀行は現在、遺言信託、遺産整理業務、家族信託などのサービスを展開しているが、これらのサービスは、シニア世代だけでなく、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る。さらには認知症対策として後見制度支援信託などへの対応も進める銀行もあり、「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。

## (3) 多様化する法人向け手数料ビジネス

貸出金利回りの低下や有価証券運用が厳しさを増すなか、「顧客が直面する課題に対

処しなければ生き残っていけない」という危機感は銀行で年々高まっている。さらに事業性評価の取組みが注目されるようになるなか、ビジネスマッチング、補助金申請支援、経営計画作成支援、事業承継、M&A、シンジケートローンなど、フィービジネスも多様化しており、コンサルティング子会社を設立する動きも加速している。

さらに最近では、人材紹介業務や地域商社事業の取組みにも注目が集まっている。人材紹介業務については、金融庁が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」とするよう改正したことを受け、人材紹介業務に参入することができるようになった。同業務については、手数料ビジネスの多様化という見方もあるが、中小企業の人材不足は深刻であり、人手不足による倒産も増加している。そのため、こうした取引先企業の倒産回避という社会的要請に応えるという観点からESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)関連として取り組む銀行もある。地域商社事業についても、イーコマースが台頭するなか、販売不振に陥る地域企業も少なくない。このような状況を打開するため、地域商社を活用することで取引先の販路拡大を支援することができれば、地域経済にもプラスになる。

## (4) 各種手数料の引上げ

個人向け、法人向け手数料ビジネスの強化に加え、各種手数料を引き上げる動きも

広がっている。日本銀行が公表した「金融システムレポート」(18年4月)によると、「17年度中に、地域金融機関(地域銀行および信用金庫)において手数料の引き上げ・新設を行った先は、2016年度に比べ40%近く増加している。業態別にみると、地域銀行では57%、信用金庫では29%の増加率となっている」という(81頁)。また手数料を引き上げたり、新設したりした項目は「振込・送金手数料を筆頭に、各種の証明書発行手数料、両替関連の手数料、ローンの繰上返済・条件変更手数料、不動産担保事務手数料などが多くなっている」(81頁)と分析している。

最近では、口座維持管理手数料の導入についても議論されているが、口座維持管理手数料は一般的に所得の低い人々の負担感が高まることを考慮すれば、新たな金融排除を生み出す危険性をはらんでいるため、導入には慎重な対応が求められる<sup>(注4)</sup>(米国では、口座維持管理手数料を支払うことができないため銀行口座を保有していない人々がいる。このような状況を「アンバンクド」[unbanked]

と呼び、社会問題となっている)。

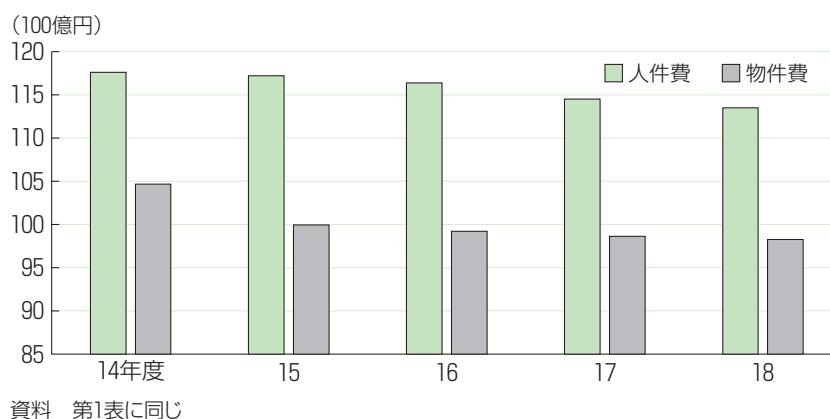
(注4) 20年4月以降、「未利用口座管理手数料」を導入する金融機関が増加した。ここでいう未利用口座とは2年以上預入れや払戻しがなく、または1度も預入れや払戻しがなく普通預金口座であり、当該普通預金口座の残高が1万円未満である場合や借入れがない場合などに適用される(詳細は各金融機関によって異なる)。

## 4 経費削減と業務改革

利ざやが縮小し、トップラインである業務粗利益が伸び悩むなか、経費削減や業務改革は銀行の喫緊の課題となっている。

第13図は、地方銀行の人件費と物件費の推移を示したものである。人件費は年々右肩下がり減少しているが、物件費は最近横ばいで推移している。その理由は、例えば、営業店の後方で行われていた事務を事務センターで集中処理したり、タブレットを活用したりすることで受付業務の効率化を図るなど、デジタル化への投資が大きいためと考えられる。今日では反復性のある事務作業はソフトウェアで対応するRPA(Robotic Process Automation)の導入も本格

第13図 地方銀行の人件費と物件費の推移



化しており、マンパワーを削減する取組みが加速している。

一方、事務の効率化などによって生み出されたマンパワーを、営業や預かり資産業務などに再配置する動きも加速し、「人件費を削減しながら営業力を落とさない努力」が続けられている。ただ、人員の再配置は、パート行員を含めたすべての行員の理解が欠かせない。そこである銀行では、経営トップ自らが、自身のことばでパート行員を含めた全行員に取組みへの理解を求めるとともに、まず本部の人事部門から着手した後、営業店も実施することにした。さらにある銀行では大規模な人員再配置をスムーズに進めるために、行員の意識改革や営業マインドを高めるためのキャリアデザイン研修などの取組みも並行して実施している。

## 5 店舗・ATM戦略の見直し

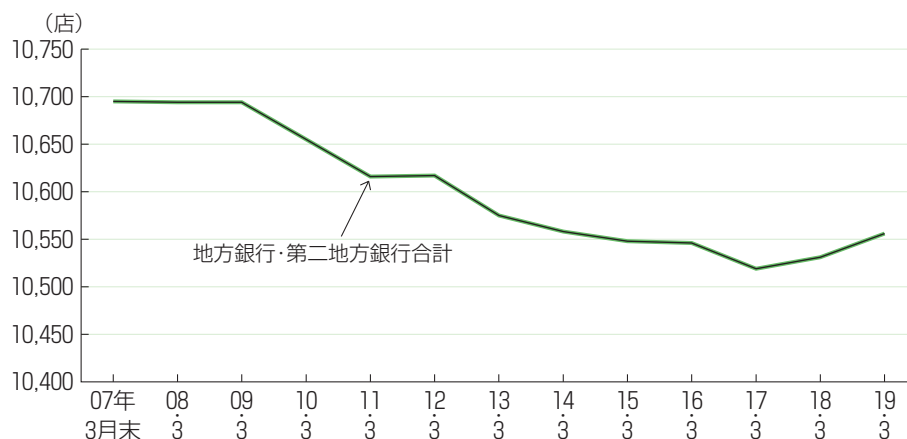
第14図は地方銀行と第二地方銀行の店舗数を表したものである。この図によると店舗

は17年3月以降上昇に転じているが、その理由の一つは大都市圏への進出などが加速したためであると考えられる。しかし、これまでフルバンキング体制を維持してきた銀行も、ネットバンキングやコンビニATMなどの非対面取引が拡大するなか、「店舗への来店者が10年で半減した」といわれる店舗チャンネルの運営コストをいかに低減するか、が焦点となっており、今後は減少に転じることが予想される。

店舗再編については、エリア制を導入し、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とし、近隣店舗は「店舗内店舗」とすることで店舗の削減をめざす動きが進行している。またデジタル化が本格化するなか、現金や事務の取扱いを行員が行わず、相談業務に特化した「軽量化店舗」の導入も始まっている。

ローコスト運営については、規制緩和を受け、「昼休み」や「平日休業・土日営業」を導入することで、より少人数で店舗運営

第14図 地方銀行・第二地方銀行の店舗数(本店・支店・出張所)の推移



資料 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

が可能となった。昼休みは当初、中山間地域などの過疎地域で活用できると考えられたが、現在は住宅街の店舗にも広がるなど、ローコスト運営の動きは今後も加速すると考えられる。

店舗戦略に加え、ATM戦略の見直しも進行している（第15図）。銀行のATM戦略は、コンビニATMと提携することでキャッシュポイントの拡大を図ってきたものの、基本的には各銀行が設置する「自前主義」であった。しかし、最近ではATMの運営コストの削減を踏まえ、他金融機関とATMを「共通化」「相互無料化」する動きも始まっている。

また、地方銀行がゆうちょ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施する動きも広がっている。具体的には、主たる営業地域以外の自前のATMを削減することでコスト削減を図る一方、ゆうちょ銀行のATMを活用することで顧客の利便性を維持する取組みであり、ATM

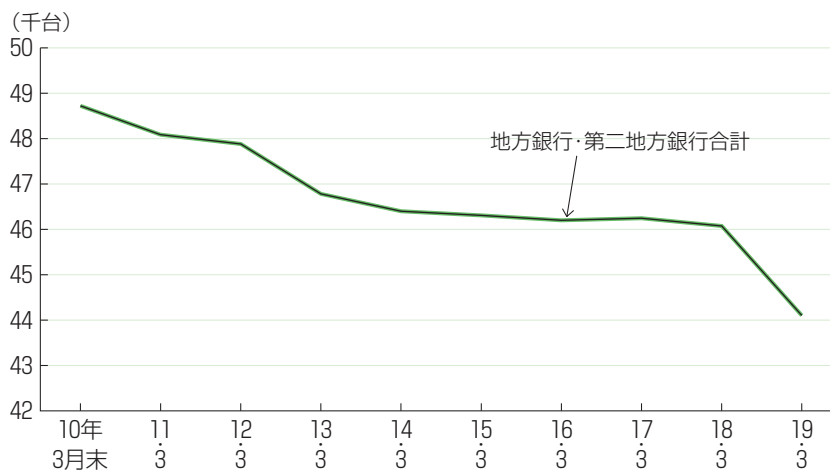
の自前主義を転換する動きは今後も拡大すると考えられる。

さらに「銀行間連携」を通じたコスト削減も本格化している。その代表的な事例が15年10月に発足した「TSUBASAアライアンス」である。同アライアンスは当初、基幹系システム共通化によるコスト削減がメインであったが、今日ではコスト削減のみならず、通帳アプリの導入やM&A業務プラットフォーム構築など、トップラインの拡大をめざす動きも活発化している（19年9月時点で9行が加盟）。地方銀行のなかには、同県内の第二地方銀行とパートナーシップを提携することで、各種商談会やセミナー、事業継承やM&Aなどに取り組む動きもあり、今後の取組みが注目される。

## 6 懸念される信用コストの増加

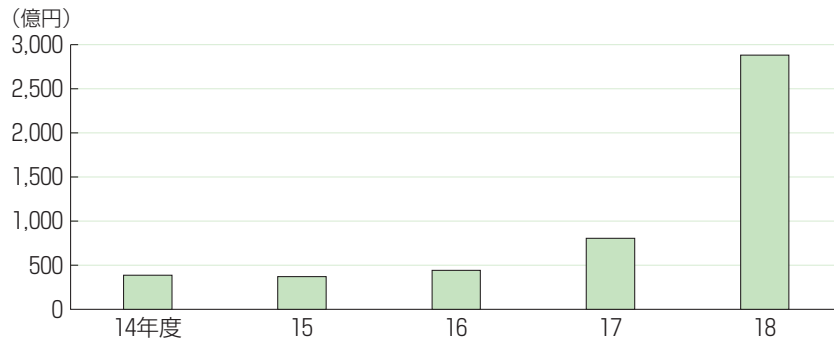
第16図は地方銀行の信用コスト、第17図

第15図 地方銀行・第二地方銀行のCD・ATM設置台数の推移



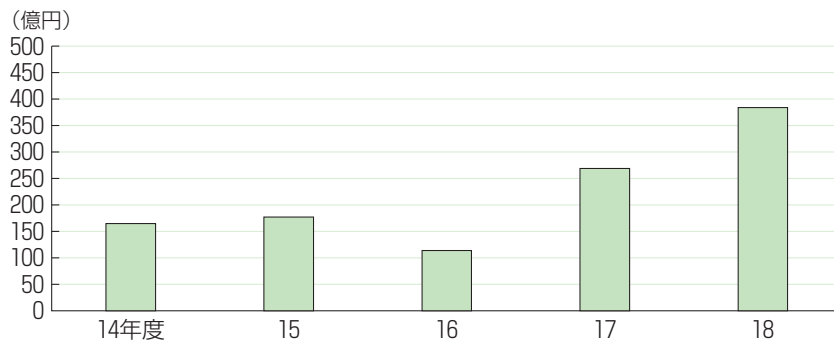
資料 第14図に同じ

第16図 地方銀行の信用コストの推移



資料 第1表に同じ

第17図 第二地方銀行の与信関係費用の推移



資料 第2表に同じ

は第二地方銀行の与信関係費用の推移である。<sup>(注5)</sup>これまで信用コスト等は、極めて低水準で推移してきた。このことが日本銀行の長引く金融緩和政策という厳しい経営環境においても経常利益を確保できる要因の一つとなっていた。なかには「住宅ローン残高と、中小企業融資の与信費用が低いことで決算が成り立っている」という銀行もある。

しかし昨今では、信用コスト等の増加が鮮明となりつつある。その要因は、中小企業金融円滑化法によって貸出条件の変更を受けたものの、その後も業績が回復しなかったケースや、大口取引先が破綻したケースなどがあるが、注目されるのが融資先の<sup>(注6)</sup>粉飾決算である。

粉飾決算がみられるようになった背景には、いくつかの要因があると考えられるが、融資競争が激しさを増し、貸出金残高の伸長が重要視されるようになるあまり、現場サイドでは「見落とし」が生じているとの指摘もある。また銀行のなかには、事業性評価をもとに融資を行ったものの、結局は債務者格付けを引き下げざるを得なくなり、信用コスト等が増加するなど、事業性評価の取組みに対するリスクが浮き彫りとなりつつある。消費税増税後の景気の落ち込みや新型コロナウイルスへの影響が懸念されるなか、今後も信用コストは増加すると考えられ、地方銀行や第二地方銀行の利益を一段と圧迫する可能性がある。



(注5) 18年度に地方銀行の信用コストが増加した理由は、シェアハウス関連融資等によるスルガ銀行の与信費用の増加がある。スルガ銀行の19年3月期の決算短信によると、与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は1,370億6,000万円（前期比716億9,700万円増）、実質与信費用（与信費用－償却債権取立益）は1,363億5,800万円（前期比723億4,200万円増）となった。

(注6) 日本経済新聞（2019年11月14日付）は、全国地方銀行協会会長が11月13日の会見で、貸倒引当金などの与信費用が増えている理由について「(融資先で)いわゆる粉飾(決算)が最近になってみられるようになった」との説明があったと報じた。

## 7 地方銀行・第二地方銀行の経営統合など

第3表は、マイナス金利政策導入後の地

方銀行と第二地方銀行の主な経営統合、業務提携、資本業務提携などをまとめたものである。

日本銀行の長期化する金融緩和政策を受け、金融機関の収益性が悪化するなか、金融庁や日本銀行は収益性の改善、経営の安定性などの観点から経営統合を促してきた。なかでも金融庁の有識者会議である「金融仲介の改善に向けた検討会議」は「地域金融の課題と競争のあり方」（18年4月11日）というレポートで、「地域金融機関の経営統合は、金融機関の経営の安定性と、最低限の金融インフラの確保に寄与すると考えられる。また、経営統合により生み出される

第3表 マイナス金利政策導入以降の地方銀行・第二地方銀行の主な経営統合、資本業務提携などの動き

16年	3月	千葉銀行と武蔵野銀行が包括提携を締結(千葉・武蔵野アライアンス)
	4	横浜銀行と東日本銀行を傘下とする「コンコルディア・フィナンシャルグループ」が発足
	10	常陽銀行と足利銀行を傘下とする「めぶきフィナンシャルグループ」が発足
		西日本シティ銀行と長崎銀行を傘下とする「西日本フィナンシャルホールディングス」が発足
17	3	みなと銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行が経営統合で基本合意
	11	「関西みらいフィナンシャルグループ」が発足
18	4	三重銀行と第三銀行を傘下とする「三十三フィナンシャルグループ」が発足
	5	東京TYフィナンシャルグループ傘下の東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京が合併、「きらぼし銀行」がスタート(東京TYフィナンシャルグループは「東京きらぼしフィナンシャルグループ」へと商号変更)
	10	第四銀行と北越銀行を傘下とする「第四北越フィナンシャルグループ」が発足
19	4	ふくおかフィナンシャルグループと十八銀行が経営統合
		関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併し、「関西みらい銀行」がスタート
	7	横浜銀行と千葉銀行が業務提携
	8	ふくおかフィナンシャルグループ、「みんなの銀行設立準備株式会社」設立を決定
		山陰合同銀行グループと野村證券が金融商品仲介業務の包括的業務提携
	9	SBIホールディングスと島根銀行が資本業務提携
		福井銀行と福邦銀行が包括連携の検討開始
20	10	みちのく銀行と青森銀行が包括的連携の検討開始
	11	SBIホールディングスと福島銀行が資本業務提携
	1	SBIホールディングスと筑邦銀行が資本業務提携
		阿波銀行と野村證券が金融商品仲介業務の包括的業務提携
	2	SBIホールディングスと清水銀行が資本業務提携

資料 各行のプレスリリースなど

余力が地域企業の育成に適切に使われれば、地域企業・経済の発展にも貢献する」(19頁)と主張した。

19年になると、政府は6月に「経済財政運営と改革の基本方針2019(骨太方針)」を閣議決定し、地域銀行に「早期の業務改善のために、マーケットシェアが高くなっても、特例的に経営統合が認められるようにする」(17頁)こととした。さらに金融庁は「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正(19年6月)し、早期警戒制度を見直した。ここでいう早期警戒制度の見直しとは、これまで以上に「持続可能な収益性と将来にわたる健全性」を地方銀行や第二地方銀行に求めるとともに、収益性が低い場合は、早めの改善を求めることである。そのため、将来的には地域金融機関の経営統合や業務提携がますます進行することが考えられる。

しかし、経営統合による規模の拡大が将来の収益性の向上を保証するものではなく、マーケットシェアの高い銀行が地域に誕生すれば、逆にいざというときのために「もう一つの金融機関」と取引を望む事業者が増えることも考えられる。

また、金融庁や日本銀行は、地方銀行や第二地方銀行に経営統合を求め、経営統合を実施することで生じる主なメリットとは、①重複する店舗を統廃合し、人員を削減することと、②預金量や融資量といったボリュームの獲得であるが、拡大した営業地域を「広く浅く」しかカバーすることができないため、取引先のもとを訪問する

ことがおろそかになったり、地域特性にあったきめ細やかな商品づくりやサービスを展開することが難しくなったりするといったデメリットも生じる。このことは、経営統合は中小企業向けの事業性融資には不向きであることを意味し、誤解を恐れずにいえば、統合ではなく、むしろ行員の目の行き届く「分割」のほうが、付加価値が高いと思われる「コンサルティング営業」を可能にするとともに、地域の産業育成に資するのである。

金融庁の前述のレポートでは、「経営統合により生み出される余力が地域企業の育成に適切に使われれば、地域企業・経済の発展にも貢献する」と指摘するが、上場している銀行の場合、余力が生み出されると、その余力は配当や自社株買いなどの株主還元原資に活用され、地域企業・経済に貢献することは限定的となることもあろう(上場企業の場合、株主還元を力点を置くことが本分でもある)。

そのため、金融庁が地域企業・経済の貢献に資する銀行を考えているのであれば、まず経営統合を提案するよりも、上場を廃止し、地域の企業や人々による当該銀行の株式の所有を促すことが、地方銀行や第二地方銀行が設立以来今日まで標ぼうしてきた「地域とともに歩む」という理念にかなうと筆者は考える。

(注7) 日本銀行(2017b)では、適正な競争環境の下で、金融機関が収益性を改善していくためには、経営方針を策定するうえで、①収益源の多様化を図る、②よりきめ細かい採算管理を実施し、他金融機関との競争も踏まえた効率的な店舗配置や提供するサービスの見直しを行う、③

業務改革を進め、設備と従業員の適正配置によって、労働生産性を向上させる、④金融機関間の合併・統合や連携も、収益性改善の選択肢の一つ、と4つの取組みを提案している(70頁)。

## おわりに

以上、地方銀行および第二地方銀行経営の現状と経営戦略をまとめてみた。

貸出金利回りの低下に歯止めがかからないなか、地方銀行や第二地方銀行がこれまで利益を確保することができたのは、信用コストがまれにみる低水準で推移してきたからである。しかし信用コストが増加に転じるようになり、その増加要因も融資先の粉飾決算の見落としや事業性評価の取組みに対するリスクなどであるということを考慮すれば、貸出金利回りの低下を貸出金残高でカバーするボリューム拡大戦略や、取引先事業者との対話方法を見直す時期にさしかかっているともいえる。ただ、そのような状況であっても地方銀行と第二地方銀行は収益性を高めることが求められるが、現在の日本銀行の金融緩和政策の下では、地方銀行や第二地方銀行があらゆる経営努力を積み重ねても、収益性の向上は今後限界に達するかもしれない。その理由は、新型コロナウイルスの拡大が景気に影響を与える場合など、日本銀行の黒田東彦総裁が再三追加的な金融緩和政策をためらわない<sup>(注8)</sup>姿勢を示しているからである。

銀行は、追加的な金融緩和が実施されると、口座維持管理手数料をはじめとした各種手数料の引上げや経営統合を加速するこ

とも考えられる。ただ、例えば、一律に口座維持管理手数料を課したり、各種手数料をさらに値上げしたりすることは、利用者の反発も予想される。

そして口座維持管理手数料など新たな収入源を確保することができなければ、いくつかの地方銀行や第二地方銀行は経営統合を選択するかもしれない。ただ経営統合はコスト削減に一定の効果を発揮するものの、銀行の収益を向上させる効果があるかどうかはかなり疑わしい。その理由は、組織文化の違いをなくすことにエネルギーを注力するなど内向きな業務に忙殺されたり、経営規模は拡大したものの、統合後のビジネスモデルを構築することができなかつたりするからである。

一方、地域社会の観点から合併を検討すると、経営統合は、店舗再編を促進する起爆剤となるが、統廃合の対象となる店舗は、来店者の少ない中山間地域や過疎地域の店舗になることが考えられる。このことは、将来的に金融店舗にアクセスすることが難しくなる「金融難民」を生み出すこととなったり、災害時には当面の生活費すら引き出すことが困難になったりすることも考えられる(自然災害発生件数が多い日本では、災害時の対応は必ず考慮に入れなければならない)。さらに過疎地域で生活し、地域コミュニティを支えているのは、多くの高齢者であることにも目を向けなければならない。加えて、銀行間の経営統合で何よりも懸念されることは、効率がさらに優先され、事業者に寄り添うことが難しくなり、結果と

して地域社会が衰退することに拍車をかけることである。

マイナス金利政策導入以降、金融庁は顧客本位の業務運営や取引先との対話など、様々な取組みを銀行に指導、提案してきたが、それらには相応のコストがかかることも事実である。8年目を迎えても一向に出口のみえないことを踏まえれば、さらなる金融緩和政策は、地方銀行や第二地方銀行が「持続可能なビジネスモデル」を構築するうえでの大きな足かせとなっている。

(注8) 産経新聞2020年2月18日付

#### <参考文献>

- ・金融情報システムセンター編『金融情報システム白書』財経詳報社、各年版
- ・金融庁(2017)「顧客本位の業務運営に関する原則」3月
- ・金融庁(2018a)「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」3月
- ・金融庁(2018b)「地域金融の課題と競争のあり方」金融仲介の改善に向けた検討会議、4月11日付
- ・金融庁(2019a)「高齢社会における資産形成・管理」6月
- ・金融庁(2019b)「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」6月
- ・国民生活センター(2017)「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―」12月21日付
- ・最高裁判所「司法統計」
- ・全国銀行協会(2017)「銀行による消費者向け貸付けに係る申し合わせ」3月16日付
- ・全国銀行協会「銀行カードローン等・アパートローン残高」
- ・全国地方銀行協会「地方銀行決算の概要」各年度版
- ・第二地方銀行協会(2019)「会員行の2018年度決算の概要について」
- ・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」各年度版

- ・投資信託協会「契約型公募・私募投資信託合計の販売態別純資産残高の状況(実額)」
- ・内閣府(2019)「経済財政運営と改革の基本方針2019(骨太方針)」6月
- ・日本銀行(2017a)「地域経済報告」1月
- ・日本銀行(2017b)「金融システムレポート」10月
- ・日本銀行(2018)「金融システムレポート」4月
- ・古江晋也(2016)「地方銀行の決算動向とマイナス金利政策下での戦略」『金融市場』8月号
- ・古江晋也(2017)「2016年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略」『金融市場』8月号
- ・古江晋也(2018a)「地方銀行の2017年度中間決算の状況と経営戦略」『金融市場』1月号
- ・古江晋也(2018b)「2017年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略」『金融市場』8月号
- ・古江晋也(2019a)「地方銀行の2018年度中間決算の状況と経営戦略」『金融市場』1月号
- ・古江晋也(2019b)「2018年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略」『金融市場』7月号
- ・古江晋也(2020)「地方銀行の2019年度中間決算の状況と経営戦略」『金融市場』2月号
- ・ほけんの窓口グループ(2019)「VALUE REPORT 2019」

#### <参考webサイト>

- ・金融庁  
<https://www.fsa.go.jp/>
- ・国民生活センター  
<http://www.kokusen.go.jp/>
- ・最高裁判所  
<https://www.courts.go.jp/saikosai/index.html>
- ・全国銀行協会  
<https://www.zenginkyo.or.jp/>
- ・全国地方銀行協会  
<https://www.chiginkyo.or.jp/>
- ・第二地方銀行協会  
<https://www.dainichiginkyo.or.jp/>
- ・投資信託協会  
<http://www.toushin.or.jp/>
- ・内閣府  
<https://www.cao.go.jp/>
- ・日本銀行  
<https://www.boj.or.jp/>
- ・ほけんの窓口グループ  
<http://www.hokennomadoguchi.co.jp/>

(ふるえ しんや)