

地方銀行の課題と今後の歩むべき姿

-地方銀行と営業基盤である地域が共に発展するために-

Challenges and future directions of regional banks

For the regional banks and the region that is the business base to grow together

高知工科大学

大学院 工学研究科基盤工学専攻 1227004

高橋 重一

目次

| | | |
|------------|----------------------|-----|
| 第一章 | 本論文の問題意識および構造 | |
| 第一節 | はじめに | …1 |
| 第二節 | 問題意識 | …3 |
| 第三節 | 研究目的および研究手法 | …5 |
| 第四節 | 本論文の構成 | …6 |
| | | |
| 第二章 | 地方銀行の現状分析 | |
| 第一節 | 行数の推移 | …8 |
| 第二節 | 店舗数・行員数の推移 | …9 |
| 第三節 | 預金・貸出金残高の推移 | …10 |
| 第四節 | 経営統合・業務提携の動向 | …13 |
| 第五節 | 地方銀行を取り巻く環境 | …16 |
| 第六節 | 収益の動向 | …20 |
| | | |
| 第三章 | 先行研究分析 | |
| 第一節 | 収益力 | …32 |
| 第二節 | 営業基盤と経営力 | …35 |
| 第三節 | 統合・合併 | …35 |
| 第四節 | 事業性評価 | …36 |
| 第五節 | 事業再生 | …38 |
| 第六節 | コンサルティング営業 | …39 |
| 第七節 | その他 | …40 |
| 第八節 | まとめ | …41 |
| | | |
| 第四章 | 仮説 | |
| 第一節 | 短期的視点で取り組む弊害 | …43 |
| 第二節 | 長期的視点で取り組む理由 | …44 |

| | | |
|------------|--------------------------------|-------|
| 第三節 | 研究課題 | ・・・45 |
| 第五章 | 実証研究 | |
| 第一節 | 実証仮説と考え方 | ・・・47 |
| 第二節 | 具体的な検証方法 | ・・・47 |
| 第三節 | 事例 1 | ・・・48 |
| 第四節 | 事例 2 | ・・・60 |
| 第五節 | 事例の整理 | ・・・70 |
| 第六節 | まとめ | ・・・73 |
| 第六章 | 本論文の結論と今後の課題 | ・・・74 |
| 第七章 | 新型コロナウイルス感染症が地方銀行に及ぼす影響 | |
| 第一節 | はじめに | ・・・78 |
| 第二節 | 問題意識 | ・・・78 |
| 第三節 | 収益力の推移 | ・・・79 |
| 第四節 | 実証研究の事例 1 の再検証 | ・・・83 |
| 第五節 | まとめ | ・・・91 |

第一章 本論文の問題意識および構造

第一節 はじめに

近年、地域経済の低迷で、収益力の先細りがさげられない地方銀行が目立つようになり、将来の存続可能性が危ぶまれる等の報道も多くみられる。金融庁は地方銀行の事業を持続可能にするため、トップに経営改革の実行を迫っており、地方銀行は大きな転換点を迎えつつある。

しかし、金融庁の直近2年間¹の「金融行政のこれまでの実践と今後の方針」における「金融行政上の課題」の内容を比較しても、大きな変化は見られず、課題の解決は十分には達成されていないように思われる。

具体的には、2年間の記載内容は以下のようになっている。

「地域金融機関を取り巻く環境は低金利環境の継続や人口減少・高齢化の進展等により年々厳しくなっており、地域金融機関の経営者が自らに適したビジネスモデルを真剣に考え構築し、安定した収益や健全性を確保し、地域において金融仲介機能を発揮し、地域経済を活性化させ、顧客の利便性を向上させていかなければならない。

一方、顧客は厳しい経営環境の中で経営改善や事業再生・事業承継等の問題を抱えているが、どうしたらよいかわからない企業が多い。そのため地域金融機関は顧客の経営課題を把握し、それを解決するためのアドバイスとかファイナンスの提供という金融仲介機能を発揮することで、顧客の生産性向上をはかり、地域経済の発展に貢献していくことで、地域金融機関にとっても継続的な経営基盤を構築することができる。

そして地域金融機関が将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を発揮するには、経営陣が、確固たる経営理念を確立し、その実現に向け経営戦略・計画を策定し、これを着実に実行するための態勢の構築が必要である。」(金融庁 HP <http://www.fsa.go.jp>)

橋本(2019)も、金融庁の遠藤長官が財務局長会議で打ち出した基本方針は、前長官(森長官)が掲げた金融行政の定義、すなわち単なる金融機関のためではなく、金融仲介機能を通じて経済全体の活性化、国民の厚生を増大を目指すことが普遍的な目的である点はなんらゆるぎないことを明確にただけである、と述べている。

¹ 金融庁 HP <http://www.fsa.go.jp>

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事務年度 平成30年9月 を参照

利用者を中心とした新時代の金融サービス(金融行政のこれまでの実践と今後の方針) 令和元事務年度 令和元年8月 を参照

銀行法第一条は「この法律は、銀行の公共性に鑑み、信用を維持し預金者等の保護を確保するとともに金融の円滑化を図るため、銀行の健全かつ適切な運営を期し、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。」としており、これは銀行にとって忘れてはならない目的である。

収益面では、金融庁が公表している、2019年の顧客向けサービス業務の利益²(以下本業利益という)を見ると、本業利益は経費の減少等により、連続赤字となっている銀行数は105行中45行と7行減少したが、5期以上の連続赤字となっている銀行数は23行から27行に増加するなど、黒字転換の進まない状況が続いている。

このように、地方銀行を取巻く環境は年々厳しくなっているが、この要因は大きく分けて3つ考えられる。第1は将来の営業基盤が弱体化する要因である人口減少と少子高齢化、また第2は現在を生き抜くために必要以上に取組まざるを得ない競合他行との競争激化、そして第3は地方銀行が如何ともし難い低金利環境の長期化である。

金融庁の示している課題に取り組まなくてはならないことを地方銀行は理解しており、ほとんどの銀行が金融仲介機能の発揮、地域経済の活性化等を経営理念・経営計画に掲げている。

しかし、現実的には低金利環境の長期化により収益環境がますます厳しくなり、時間とコストがかかる長期的な戦略よりもカードローン、投資用不動産融資、そして外債のウェイトを高めた有価証券運用など短期的な収益獲得のための業務に傾倒し、それぞれに問題が生じている。

このような中、政府は地域社会を支える金融・交通サービスが人口減少でなくなるのを防ぐため、独禁法の審査に例外規定を導入し、地域シェアが高くなっても統合を認めやすくする新法制定に乗りだそうとしている。

しかし、統合はあくまで「規模の経済」の追求であって、統合すれば人件費を中心に営業経費を圧縮し収益改善を達成しなければならない。また、最近ではインターネットバンキングやIT化の進展により、来店客数は減少している。これを前提とすると、今後店舗の統廃合が進めば、合併時の人員は必要なくなり、人員の削減は加速化する。このことは、統合の目的が顧客のためではなく、銀行の収益改善のためだけのものとなる、ということの意味する。地方銀行の本来の目的である「地域を活性化し、地域と共に発展する」ということを達成するためには、合併して生じた余剰人員を地域のために役立てることを考えなければならない。

² 顧客向けサービス業務利益=貸出金残高×預貸金利回り差+役務取引等利益－営業経費

ここで、次節以降の構成を示しておく。

第二節では本論文の問題意識を明確にし、第三節では問題意識をもとに本論文の研究目的と研究手法を示す。最後に第四節で本論文の構成を示す。

第二節 問題意識

本論文では、地方銀行の課題を短期的と長期的、定量的と定性的、形式的と実質的、銀行の収益と顧客の利益といった対立軸で考え、地方銀行の本来の目的を達成するための実現可能な取り組みを考察する。特に、地方銀行に41年間勤務した筆者の経験と実績に基づき、今後地方銀行が歩むべき道を検討したい。

まず、問題意識として前節で述べた金融行政上の課題からいくつか抽出し、対立軸で整理する。

一つ目は、短期的、長期的という視点である。地方銀行を取巻く環境の厳しい要因は短期的にみれば競合他行との競争激化と低金利環境、また長期的にみれば人口減少と少子高齢化ということが理解できる。競合他行との競争激化は地域顧客の奪い合いの激化を意味するが、これは人口減少を考えると最終的には単なる体力勝負となり、顧客にとって決して良いことではない。また、低金利環境の長期化は国の政策であり、銀行としては如何ともし難いものがある。このように考えると、銀行が主体的におこなうことができるのは、長期的な視点で営業基盤を強化していくことである。

つぎに、銀行の収益、顧客の利益という視点で考えれば、地域において金融仲介機能を発揮し、地域経済を活性化させるための安定的な収益を定義づけることが必要である。

ここで、地方銀行の収益源は大きく分けて3つある。それは預貸金利益、役務取引等利益、および有価証券運用利益である。預貸金利益とは銀行が預金により調達した資金を個人・法人・地方公共団体等に貸し出すことで受取る貸出金利息から預金利息など銀行が資金の調達のために支払った利息等の費用を差し引いたものであり、ストック収益と呼ばれている。

一方、役務取引等利益とは手数料収益であり、従来は為替、つまり送金・取立等の手数料が主であったが、現在は投資信託・保険商品などの金融商品の販売手数料が主となっており、フロー収益と呼ばれる。貸出金が資金需要の低迷で苦戦し、有価証券の運用が低金利、リスクを伴う中でこの役務取引等利益に期待がかかっている。

最後に有価証券運用利益とは貸し出して余った資金を国債・地方債・社債・外国証券・株式等で運用した利益である。貸出が旺盛な時は有価証券の運用は脚光を浴びないが、現在のように貸出需要が低迷し、預金が増加している状況では重要性を帯びてきている。しかし、日銀によるマイナス金利政策等により金利が低下し、運用益を十分に確保できない状況が続いている。

これらの中で、やはり持続的かつ安定的な収益はストック収益と呼ばれる預貸金利益である。

吉原(2017)は地域金融機関の財務業績と顧客企業の長期的な発展との間にはトレードオフの関係があると述べている。単純に考えれば、高い金利を顧客から得られれば銀行の収益は上がり、顧客の利益は下がる、またその逆もいえる。しかし、顧客の資金需要に応えれば、銀行の収益は貸出額の増加で増え、顧客の利益は支払利息の増加により減るが、借り入れた資金を営業活動に有効活用することで、その減少額以上の利益を得ることができトレードオフの関係ではなくなる。

本来はこのような顧客の長期的な成長につながる貸出をしなければならないと考えるが、現実にはそうはなっていない。なぜなら、銀行は行員に対し、融資額等の数値目標を出させ、達成状況で行員を評価しているため、リスクが少なく借入の必要のない優良先に低金利で融資を行なっているからである。行員はこの数値目標の達成率で昇進・昇給等が評価されるため、顧客の利益より銀行の利益を優先させている場合が多くある。また、逆に事業支援や事業再生は銀行にとっても顧客にとっても利益となるやりがいのある仕事ではあるが、これは長期間に及ぶ可能性もあり、短期間に数値目標で評価する現在のやり方にはそぐわない。

短期間で目標設定をし、相手の状況を深く検討することなく融資をおこない利益を得るようなやり方は、顧客の利益より銀行の利益を優先するという点で限界があり、持続的かつ安定的な収益とはならないが、銀行では評価される場合が多い。

しかし、本当に評価されなければならないのは、時間をかけ、数値目標を設定しないやり方で、持続的かつ安定的な収益である預貸金利益を得ることではないだろうか。そうすることで、人口減少と少子高齢化で将来、弱体化する営業基盤を再構築できると考えられる。

最後に形式的と実質的そして定量的と定性的という視点から考えれば、地方銀行は経営理念、経営計画に本来の目的である「地域を活性化する」ということを謳っているがそれがなぜ実行できないかということである。

経営理念は長期的なスパンであるが、経営計画はそれより短期的なスパンで策定され、企業の活動方針の基礎となる考え方であり、数値目標はない。一方、経営計画とは経営理念を達成するために必要な計画であり、期間内の数値目標が設定されている。つまり、経営理念は定性的であり、経営計画はそれよりやや定量的である。

また、経営理念は入社以降、朝礼等で唱和している企業が多く、自然と体に叩き込まれる。一方、経営計画は期間ごとにローリングしていくために、数値的な部分の徹底が優先される。結果として、最終的には数値部分のみが独り歩きするようになる。

地方銀行の優劣の順位としては、量が大きければ利益も大きいという規模の経済の考えの下、

優劣をつける基準として預金・貸出金残高が長い間、評価指標として、使用されてきたことを考えれば量から質への転換は簡単にはできない。事実、現在も預金量・貸出量・役務取引等利益などに数値目標を設定している銀行は少なくない。

結果として、経営計画の数値化されている部分は手段であるはずなのに、これが目的化され、本来、目的となるべき经营理念の「地域を活性化し」という部分は抜け落ち、「地方銀行の発展」のみが強調される形となっている。

また、最近のキャッシュレス・IT化は銀行の業務を大きく変えつつある。特に今後、来店客数は減少していくことが予測される。そのような中でメガバンクは店舗の統廃合・人員の削減に乗り出している。今まで人手を介して行ってきた業務というものは、今後 AI 等にとって代われ、効率化を目指していくと考えられる。そして、人口減少と少子高齢化で営業基盤が弱体化するので、生き残るための競争が激しくなり、ますます经营理念・経営計画が形式化される。

以上のような背景から、本論文では、经营理念・経営計画が現在形式化しているということだけではなく、将来も含め、この形式化をどのように防いだらよいかという問題意識に基づいて考察を進める。

次節では以上の問題意識を踏まえた上で、本論文の研究目的および研究手法について述べる。

第三節 研究目的および研究手法

当該研究の検証対象は、現在も目まぐるしく変化・進展している部分が多く、事象の全体像を把握しにくいという問題点がある。

これを踏まえ、本研究の目的は、人口減少や超低金利の下で収益環境が厳しくなっている地方銀行の現状と課題を考察し、地方銀行の基盤である地域を活性化し、地域と地方銀行が共に発展できる解決策を考えると同時に、これが有効であるかどうか検証することである。

前節での問題意識から地方銀行の経営は、長期的、実質的、定性的、顧客の利益を優先させることで、主体的に営業基盤を強化し、持続的で安定的な利益を獲得し、经营理念・経営計画を着実に実行することが必要であるとの研究課題を得た。従って、これをベースに地方銀行の現状分析、先行研究をまとめる。

地方銀行の現状分析については、人口減少と少子高齢化、競合他行との競争激化、低金利環境の長期化という主な環境要因と本業利益との関連性について住民基本台帳に基づく人口・人口動態および世帯数、全国銀行協会統計のホームページを参照に実際の数字を使用して分析する。

また、地域金融に関する先行研究については、地方創生が打ち出された 2014 年の「増田レポ

ート」以降種々あるが、これらの多くは「地方版総合戦略」の策定を含め、地方自治体を中心とした「産官学」の連携の現状と課題を検討したものであり、地域経済の活性化といった観点から地方銀行を検証するものは少ない。本研究では地方銀行の現状を分析する最新の先行研究をレビューしテーマごとにまとめる。

最後に、実証的分析は、日銀の金融緩和がはじまった平成 25 年度からの地方銀行の決算書を検証し、長期的な視点で取り組んでいる地方銀行と短期的な視点で取り組んでいる地方銀行とを区別し、その経営指標を見ていくのは難しいため、金融庁の開示している好事例行と同規模の他の地方銀行との経営指標等を比較し、長期的な視点で顧客との信頼関係を強化することは安定した顧客基盤を築くことと整合的であるのか、またこのことが安定的な収益確保をもたらすことになるのかについて検討する。

第四節 本論文の構成

本論文は大きく三つの部分からなっている。

まず、第二章では本章の問題意識を踏まえた上で、課題を抽出するため、地方銀行の現状を実際の数値をもとに分析する。また、第三章では先行研究をテーマごとにまとめ、レビューする。これらをもとに第四章で本論文の分析から得られた知見から仮説を立て、第五章で事例の中で好事例行と同規模の他の地方銀行との経営指標等を比較する。最後に本研究の検証結果に基づいて現場サイドから見た実現可能な取り組みについて提言する。

具体的には、第二章では、地方銀行の現状分析として行数・店舗数・行員数・預金、貸出金残高の推移を検証し、行数は別として店舗は融資量を拡大する目的で維持されてきたこと、そして行員数は事務の効率化が進んできたものの、一方で業務の多様化による業務量の増加で減少していないことを示す。経営統合・業務提携の動向については、ホールディング方式とアライアンス方式のメリットとデメリットを考え、今後の動向も含めて示す。地方銀行を取巻く環境の厳しい要因として、人口減少と少子高齢化、競合他行との競争激化、低金利環境の長期化の 3 つが考えられるが、これらについて可能な限り数値で実態を示す。収益の動向については、主な収益源である預貸金利益、役員取引等利益、有価証券運用利益と 3 つの環境要因の関連性を示したうえで、より具体化するため、本業利益と 3 つの環境要因の関連性を示す。最後に、本業利益の減少を補ってきた有価証券運用利益と与信費用の動向を示す。

第三章では前章を踏まえ、地方銀行に関する先行研究を収益力、営業基盤、統合・合併、事業性評価、事業再生、コンサルティング営業、その他というテーマ別にレビューし、これらから得られ

た知見を整理する。

収益力については本業利益を構成する主要因である預貸金利益と経費を検証する。営業基盤は大切であるが、これを一朝一夕に変えることは困難であり、従ってこれを補う大切な要素である経営力について考える。また、近年、新聞紙上で地方銀行の統合・合併の記事をよく見かけるが、地方銀行にとって効果的な統合・合併とはどのようなものかについて考える。さらに事業性評価に基づく融資の取り組みを金融庁は金融行政方針で地方銀行に要請してきたが、これが進まない原因についても検討する。

一方で人口減少、特に生産年齢人口の減少から生じる後継者問題等による企業数の減少を防ぐ方法は事業再生に取り組むことであると考えられるが、その効果的な取り組みについて考察するとともに、地方銀行におけるコンサルティング業務の課題について検討する。その他として、地方銀行の評価指標として、顧客の財務データの改善状況を用いること、また顧客の経営スキルを上げるために金融教育を行うことの効果について触れる。

第四章では先行研究のレビューから得られた知見をもとに、短期的と長期的、定量的と定性的、形式的と実質的、および銀行の収益と顧客の利益という対立軸で整理し、短期的な視点、長期的な視点で利益を確保する分野を分離する。その上で、「長期的な視点の分野については顧客が評価できるような仕組みを作ることによって、地方銀行の本来の目的を達成できるのではないか」という研究課題を導出する。

第五章では、実証課題として長期的な視点で収益確保を目指す地方銀行は、そうでない地方銀行と比較して、「顧客との信頼関係を強化することで、これまで以上に中小企業の育成に取り組み、安定した営業基盤を構築している」という点について、金融庁から好事例³評価された地方銀行と同規模の他の地方銀行との経営指標を比較することで実証する。

第六章ではまとめとして地方銀行の本来の目的である「地域を活性化し、地域と共に発展する」を実現するために、地方銀行が取るべき施策を長期的、実質的、定性的、顧客の利益から考察し、具体的な提言をおこなう。

また、現在、全世界で新型コロナウイルス感染症が猛威を奮っており、経済的なダメージは計り知れない。このため、新型コロナウイルス感染拡大が地方銀行に与える現段階での影響を分析し、検証する必要があると考え、これを第七章に追加した。

³ 金融庁 平成 28 事務年度金融レポート 28ページ参照

第二章 地方銀行の現状分析

第一節 行数の推移

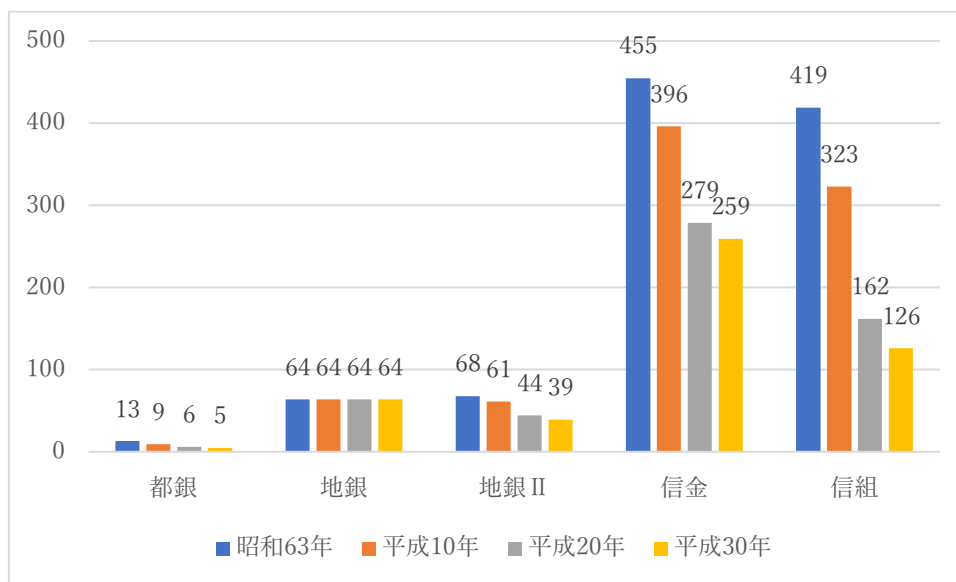
第1に地方銀行の行数の推移を見てみたい。ここでは地方銀行と第二地方銀行を合算したものを地方銀行と定義する。地方銀行は64行、また相互銀行から転換した第二地方銀行は39行あり、全国で103行となる。

まず、過去30年間の地方銀行数の推移、そして都道府県別に存在する地方銀行の数から全体像を把握する。

預金保険機構のホームページにある「行数の推移」をみると、行数についてはバブル崩壊を経て、都市銀行、信用金庫、信用組合は集約化されてきたが、地方銀行は集約化が進んでいない。

地方銀行は都道府県の公金を取り扱う指定金融機関を中心として、各県に1行は存在しており、時間をかけて、地域の顧客との信頼関係を築き上げてきたため、なくてはならない存在として集約化が進まなかったと考えることができる。一方、第二地方銀行は、都市銀行、地方銀行、信用金庫との競争が激しく、合併や破綻により集約化が進んだものと思われる。

□ (表2-1)行数の推移⁴



令和2年6月現在、1県1行体制が維持されているのは、埼玉県、山梨県、石川県、京都府、滋賀県、奈良県、和歌山県、鳥取県の8府県である。

一方で、静岡県、福岡県などの2県では4行以上存在し、山形県、岩手県、福島県、千葉県、

⁴預金保険機構のHPを参照 (<https://www.dic.go.jp/kikotoha/page>)

東京都、新潟県、富山県、愛知県、三重県、長崎県、沖縄県など 11 都県では 3 行存在している。

以上から考えると、一部地域では行数が集約化されておらず、過当競争になっている可能性がある。

第二節 店舗数・行員数の推移

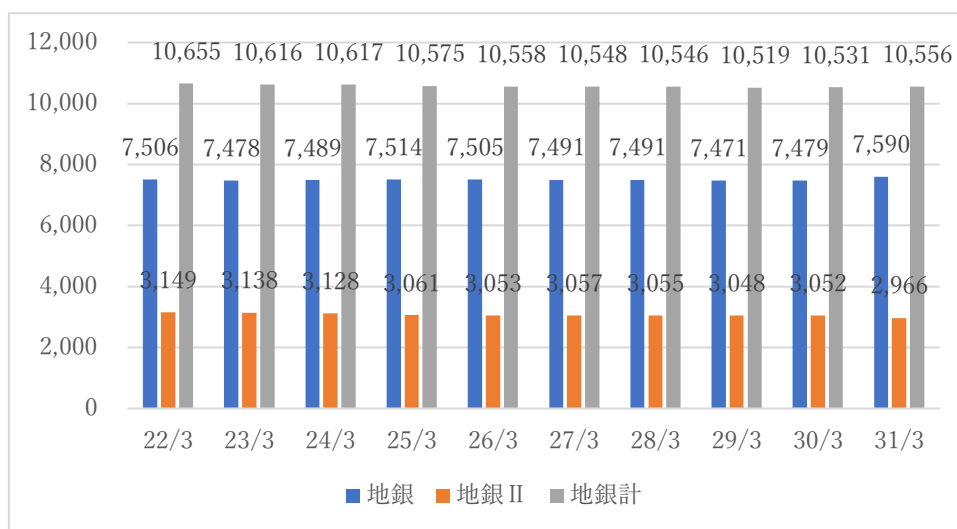
以下の「店舗数の推移(全国銀行協会統計の HP)を見ると、最近 10 年間の店舗数と行員数はほとんど減少していないことが理解できる。

具体的に、10 年間で 99 店舗しか減少していないが出張所を廃止し支店に統合し総合金融サービスを強化したり、支店の役割を法人・個人に分類したりするなどして事業の効率化を図ってきた。

近藤(2017)によれば、店舗数の多い銀行ほど、貸出金および中小企業向貸出金が高くなっている。また、与信業務を通して得られる収益に対する店舗の効果について分析した結果、店舗網の多い銀行ほどそうした収益を高めることが明らかにされている。

また、植村(2019)は、わが国金融機関は少なくとも 2000 年代後半以降、店舗の機能について融資拠点としての位置づけを強め、出店においては融資に主眼をおいた店舗展開を行ってきたとしている。すなわち、低金利環境が長期化する中、貸出金残高を増加させ、貸出金利益の減少に歯止めをかけるため、店舗網を維持してきたと考えられる。また、店舗網の維持のために、数値目標を設定し、顧客の利益より銀行の利益を優先するやり方で量の拡大をはかってきたと言える。

□(表 2-2)店舗数の推移⁵



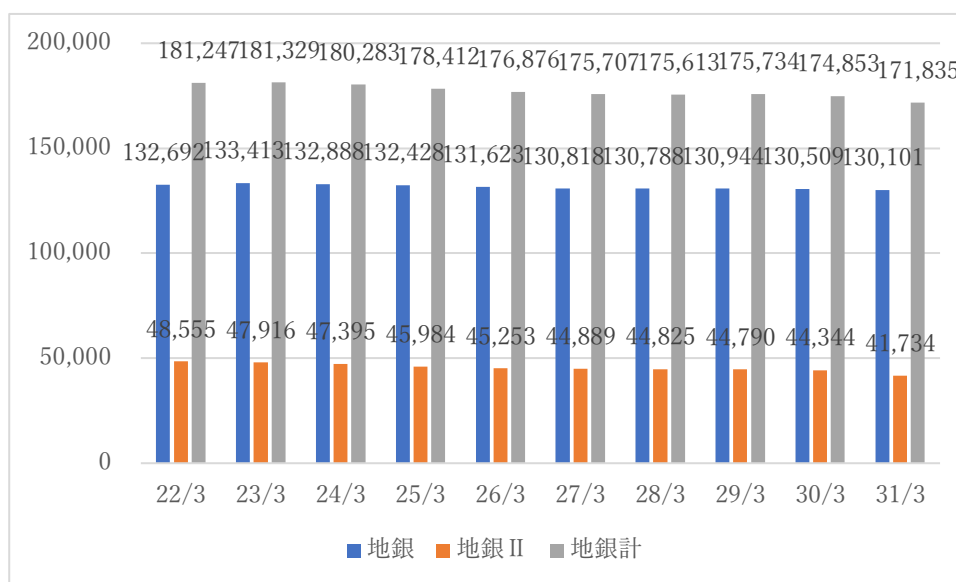
⁵ 全国銀行協会統計の HP 参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

一方、行員数を見ると、10年間で9,412名の減少にとどまっている。これは事務の効率化は進んだものの、業務の多様化により業務量はむしろ増加していることを示唆している。

例えば、規制金利時代には預金だけを集めていればよかったが、金融の自由化により投資信託・生命保険の窓口販売等が開始されたことで行員を事務から営業へ配置転換せざるを得ず、従って、行員数は減少していない。

逆に、投資信託や生命保険の窓口販売では預貸金利益の減少を補うため、数値目標を設定するなどして利益を確保しようとしてきたと考えられる。

□(表 2-3)行員数の推移⁶



第三節 預金・貸出金残高の推移

地方銀行の規模を量的にはかる指標として考えられる預金残高と貸出金残高の最近10年間の推移は下記(表 2-4)のとおりである。

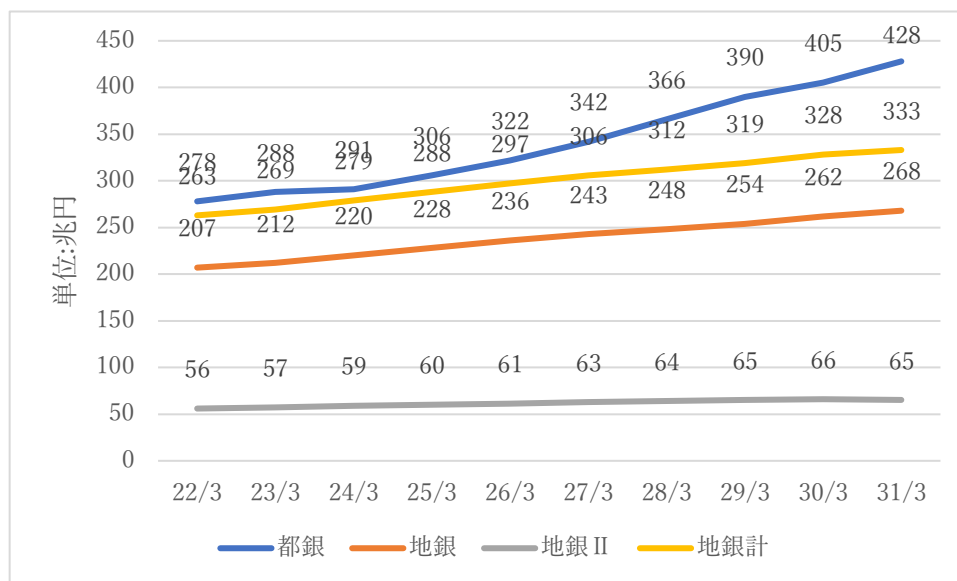
預金残高は都市銀行に及ばないものの右肩上がりに伸びている。

三井(2016)によれば平成17年12月から平成27年6月までの10年間における預金の増加は東京都が全国の三分の一を占めている。これについて三井(2016)は、これまでは個人預金比率の上昇、法人預金比率の減少が続いていたが、アベノミクスの大胆な金融緩和で平成25年から法人預金比率が大きく上昇に転じ、個人預金比率が減少に転じていることから大量に供給された資金は大都市圏の法人預金の増加という形で反映されたとしている。

⁶全国銀行協会統計のHP参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

まさに、これを示すように平成 25 年を起点に都市銀行の預金が急増している。

□(表 2-4)預金の推移⁷



また、貸出金残高についても右肩上がりの状況にある。都市銀行は平成 20 年 9 月のリーマンショック時には CP、社債市場における発行環境の悪化により貸出金が急増したが、翌年から市場環境が落ち着いたことにより減少したと思われる。その後、国際業務部門を中心に順調に増加してきたが、最近是国内業務部門、国際業務部門ともに低調になり、30 年 3 月末には、地方銀行に逆転されたものの、31 年 3 月末には反転した。

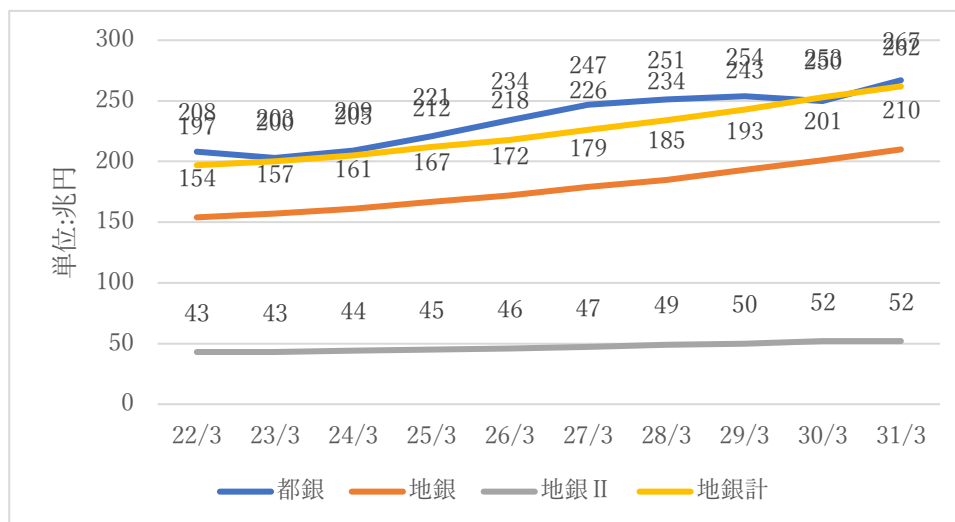
一方、地方銀行は住宅ローン・カードローン・投資用不動産向けを中心とした個人向貸出、中小企業向貸出を中心に伸ばしてきた。

しかし、大和総研(2017)によれば、今の地方銀行の課題は企業や家計の借入需要の伸び悩み、地域金融機関同士の競争激化、超低金利の長期化であり、人口減少の中で貸出攻勢を続けていくのは難しいとしている。

確かに貸出金の量ではなく、再生も含めた質への転換が必要な時期に来ていると考えることができる。

⁷ 全国銀行協会統計の HP 参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

□(表 2-5)貸出金の推移⁸

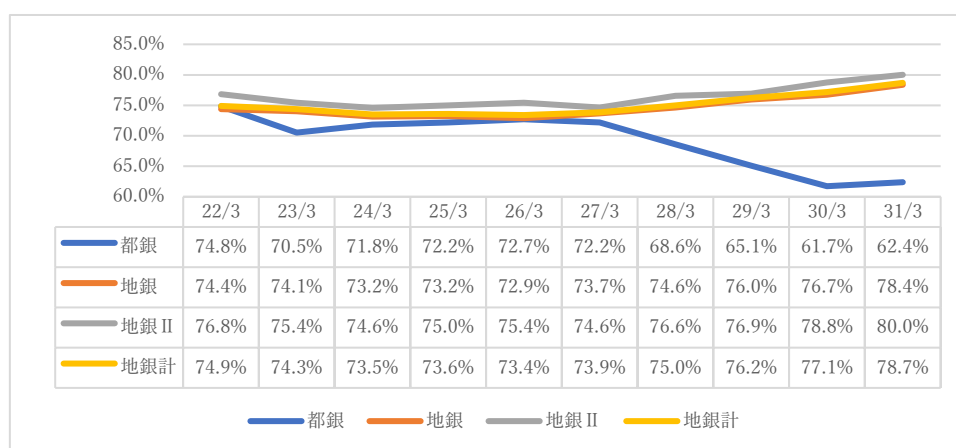


次に、預貸率(表 2-6)を見ると、都市銀行は貸出金については横ばいだが、分母の預金が増加したため低下している。一方、地方銀行は住宅ローン、投資用不動産向け融資の増加により貸出金が増加し預貸率の低下に歯止めがかかっている。

重本(2017)によれば、預貸金ギャップの拡大は、貸出先の減少や資金需要の縮小につながるとしている。

近年の投資用不動産向け融資を除けば、地方銀行の預貸率は低下している。また、資金需要はリーマンショック以降、依然として低迷しており、今後は事業承継問題などで貸出先が減少することに歯止めをかけなければならないだろう。

□(表 2-6)預貸率の推移⁹



⁸ 全国銀行協会統計の HP 参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

⁹ 全国銀行協会統計の HP 参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

第四節 経営統合・業務提携の動向

ここでは、近年増加しているホールディング方式、つまり持株会社を設立しグループ化していく経営統合及びアライアンス方式、すなわち他行と提携し一部の事業を共同でおこなっていく業務提携のメリット・デメリットをそれぞれ提示し、今後の動向を考える。

地方銀行の再編は合併方式よりホールディング方式による経営統合の方が多く見られる。この方式は合併に比べシステム統合などの手間がかからず、短期的に営業基盤を強化することができ効果を出しやすいというメリットがあるためだと考えられる。しかし、ホールディング方式による経営統合は合併と比べて、長期的にはコスト削減、業務の効率化がはかれないというデメリットもある。

ここで注意が必要なことは地域独占の問題である。平成 28 年に基本合意した長崎県内の親和銀行と十八銀行の経営統合に対して、公正取引委員会は同県内の中小企業向貸出シェアが 75%に高まることを問題視し、両行は貸出債権を 2 行以外の金融機関に移し、シェアを 65%に引き下げることを条件に平成 30 年 8 月に承認されることとなった。

さらに、政府の政策の影響も無視できない。現在、政府は地方銀行や地域乗り合いバスの統合基準を見直す予定である。

具体的には地域サービスの存続に着目した新法制定により、独占禁止法の審査に例外規定を導入し、地域シェアが高くなっても統合を認めやすくすると言われている。これには地域社会を支える金融・交通サービスが人口減少で失われるのを防ぐ狙いがある。

島袋(2018)は日本の銀行において、規模の経済性は広く計測され存在が確認されているため、再編によって規模が大きくなることで規模の経済性によるメリットを享受できる可能性が高いとしている。しかし、再編による経営改善の効果を直接的に分析した研究を見ると、再編が経営改善につながっていないという結果も多く見られる。これは日本で実行された再編の多くが救済合併を動機とするものであることに起因すると考えられる。日本では再編によって寡占化がすすむ可能性はある。ところが先行研究からは地域の金融機関の競争状況と借手企業の資金調達に関連性は強くないという結果が多く、それ以上に地域の将来的な人口減少ないし、資金需要の減少への対応が喫緊の課題となっている現状では当面の対応として、地方銀行の再編は否定されるべきではないとしている。

□(表 2-7)ホールディング方式による経営統合の事例

| 設立年月日 | 名称 | 参加銀行 |
|--------------|------------|--|
| 平成 15 年 9 月 | ほくほく FG | 北陸銀行・北海道銀行 |
| 平成 18 年 10 月 | 山口 FG | 山口銀行・もみじ銀行 平成 23 年 10 月に北九州銀行が参加 |
| 平成 19 年 4 月 | ふくおか FG | 福岡銀行・熊本銀行・親和銀行 親和銀行と十八銀行の合併は平成 32 年 4 月の予定 |
| 平成 21 年 10 月 | 池田泉州 HD | 池田泉州銀行 |
| 平成 21 年 10 月 | フィデア HD | 荘内銀行・北都銀行 |
| 平成 22 年 4 月 | トモニ HD | 香川銀行・徳島銀行 平成 28 年に徳島銀行が大正銀行を経営統合 |
| 平成 24 年 10 月 | じもと HD | きらやか銀行・仙台銀行 |
| 平成 26 年 10 月 | 東京きらぼし FG | 東京都民銀行と八千代気銀行で東京 TYFG 設立 平成 30 年 5 月に新銀行東京が加わりきらぼし銀行へ |
| 平成 27 年 10 月 | 九州 HD | 肥後銀行・鹿児島銀行 |
| 平成 28 年 4 月 | コンコルディア HD | 横浜銀行・東日本銀行 |
| 平成 28 年 10 月 | めぶき FG | 常陽銀行・足利銀行 |
| 平成 28 年 10 月 | 西日本 FG | 西日本銀行・長崎銀行 |
| 平成 29 年 11 月 | 関西みらい FG | 近畿大阪銀行・関西アーバン銀行・みなと銀行 31 年 4 月近畿大阪銀行と関西アーバン銀行が経営統合 |
| 平成 30 年 4 月 | 三十三 FG | 三重銀行・第三銀行 |
| 平成 30 年 10 月 | 第四北越 FG | 第四銀行・北越銀行 |

ホールディング方式による経営統合では時間がかかるということで、コストをかけずにスピーディに課題に対応するため、アライアンス方式による業務提携に取り組むケースも増えつつある。

例えば、平成 28 年 11 月に阿波銀行・百十四銀行・伊予銀行・四国銀行が提携した四国アライアンスでは、当該アライアンスの背景として、4 行の主たる営業エリアである四国は人口減少、少子高齢化などの社会構造問題の先進圏という課題に直面しており、地方創生の実現に向けて各行に期待される役割が一層大きくなったことを挙げている。また、金融機関を取り巻く環境に目を移すと、低金利が続く中、異業種からの参入などにより競争は激化しており、さらにはマイナス金利の導

入で収益環境は一層厳しくなっており、これに対応することも当該アライアンスの目的であると述べている。これらはすべての地方銀行に共通するものである。

その結果、多大なコストをかけることなく、4行の強みやノウハウを結集できる体制の構築が有効であるとの結論に至り、各行が独立経営を維持したまま、連携して四国創生に取り組む包括提携の締結に至ったものであると結んでいる。

これはコストをかけずにスピーディに対応しなければならないほど4行の営業基盤である四国が人口減少・高齢化により多くの課題が山積し、地方創生が急務であることを示唆している。

アライアンス方式は確かにコスト、スピードでは優位であるが、独占禁止法上の制約なども多く、この意味から効果は限定的であると考えられる。

最近ではSBIホールディングスと筑邦銀行¹⁰が資本業務提携するとし同行の既存の株主から数%を譲り受ける形でSBIが株式を取得すると報道された。SBIは複数の地銀に出資して束ねる「地銀連合構想」を掲げており島根銀行と福島銀行に続き3行目の出資となる。そして、令和2年2月に初めて清水銀行に対して相互出資をおこなった。

さらに、山口フィナンシャルグループと愛媛銀行¹¹は、船舶向けや地域活性化などのノウハウを共有し西瀬戸内地域の振興を図る目的で業務提携した。(西瀬戸内パートナーシップ協定)

今後は、さらにアライアンス方式による業務提携は増加すると考えられる。

□(表2-8)アライアンス方式による業務提携事例

| 設立年月 | 名称 | 参加銀行 | 提携内容 |
|----------|----------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 平成15年4月 | 北東北三行連携 | 青森・岩手・秋田銀行 | ATM相互開放・共同ビジネスネット 大規模災害時の相互支援等 |
| 平成17年10月 | じゅうだん会 | 八十二・山形・筑波・武蔵野・ 阿波・宮崎・琉球銀行 | 基幹系システム共同化、業務システム共同化、国際業務連携 |
| 平成27年10月 | TSUBASA アライアンス | 千葉・第四・中国・伊予 東邦・北洋・北越・滋賀銀行 | 基幹系システム共同化、フィンテック共同研究 |
| 平成28年3月 | 千葉・武蔵野アライアンス | 千葉・武蔵野銀行 | 共同出資会社設立、相続業務における提携、システム・バックオフィス共同化 |

¹⁰ 令和2年1月16日付日経新聞

¹¹ 令和2年1月23日付日経新聞

| | | | |
|----------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 平成28年11月 | 四国アライアンス | 阿波・百十四・伊予・四国銀行 | 共同ファンド設立・いよぎん証券の共同利用・有価証券の共同運用 |
| 令和1年7月 | 千葉・横浜パートナーシップ | 横浜銀行・千葉銀行 | M&A 支援、協調融資、企業支援セミナー共同開催、相互人材交流 |
| 令和1年9月 | 資本業務提携 | SBIホールディングス 島根銀行 | |
| 令和1年11月 | 資本業務提携 | SBIホールディングス 福島銀行 | |
| 令和2年1月 | 資本業務提携 | SBIホールディングス 筑邦銀行 | |
| 令和2年1月 | 西瀬戸内パートナーシップ | 山口フィナンシャルグループ 愛媛銀行 | 法人分野、シップファイナンス、リテール分野、地域振興分野の連携 |
| 令和2年2月 | 相互出資による 資本業務提携 | SBIホールディングス 清水銀行 | |

第五節 地方銀行を取り巻く環境

これまでをまとめると、地方銀行を取り巻く環境の厳しい要因としては大きく3つに分けることができる。

一つ目は人口減少と少子高齢化、二つ目は競合他行との競争激化、そして最後に低金利環境の長期化である。

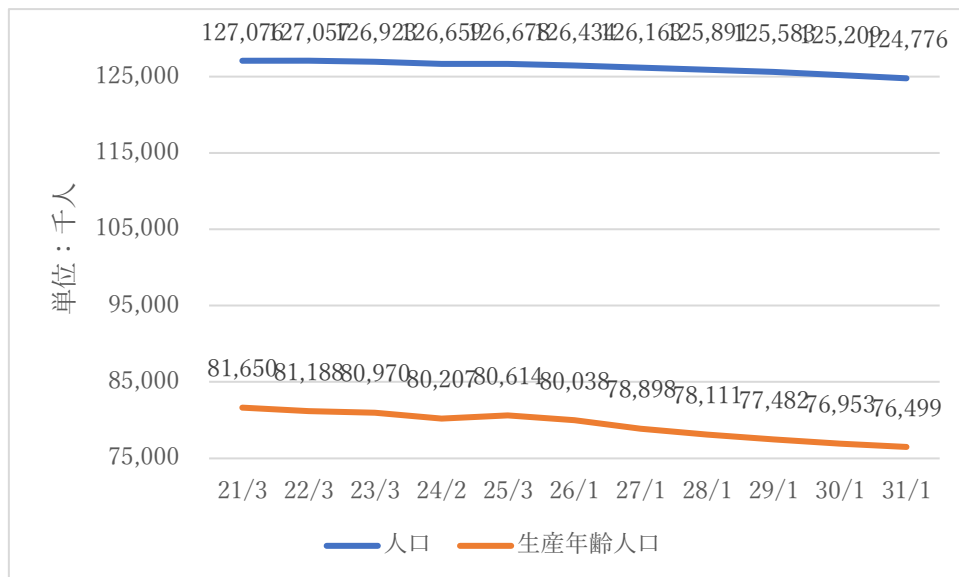
人口全体については、21年3月に127,076千人であったのが、31年1月には124,776千人と10年間で2,300千人減少した。

一方、生産年齢人口(15歳-64歳)は21年3月に81,650千人であったが、31年1月は76,499千人と10年間で5,151千人減少した。特に、生産年齢人口は経済活性化の主役であり、地域経済に与える影響は大きいと考えられる。

齋藤(2019)によれば貸出金や預金の残高は人口動態と高い関連性を有する。特に地方銀行は国内の貸出業務の割合が高いため、環境変化の影響を受けやすい。そして地域経済が縮小してしまえば、地域に密着した地方銀行の経営に影響が及ぶことは避けられないとしている。

このように人口減少により地域経済は縮小し、このことにより地方銀行の経営に影響が出るのは明らかである。

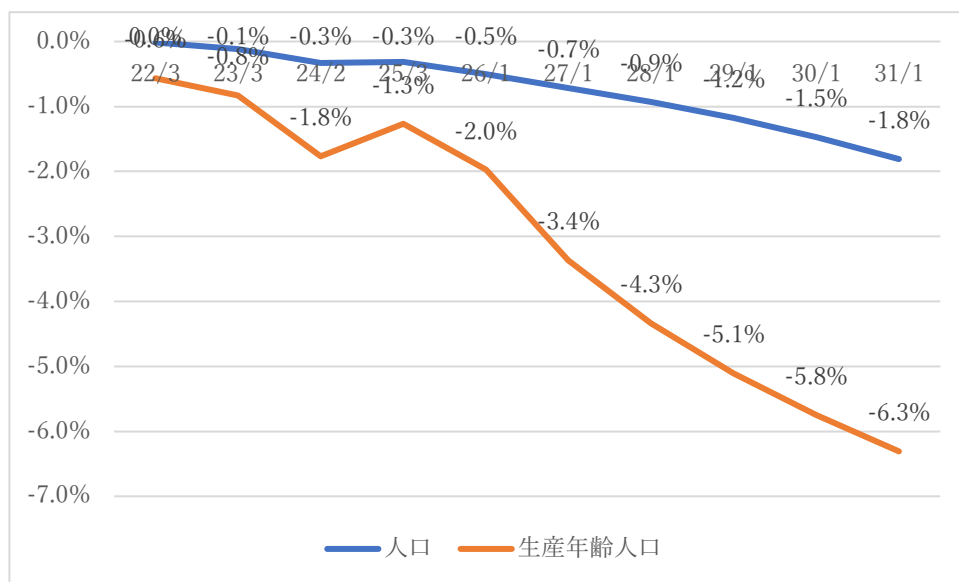
□(表 2-9)人口・生産年齢人口推移¹²



次に人口と生産年齢人口について21年3月を100として、減少率を見てみると(表 2-10)人口の減少率は10年間で1.8%の減少にとどまったが、生産年齢人口の減少率は6.3%となった。

このことから女性の社会進出及び70歳までの雇用拡大が必要となってくるのがわかる。

□(表 2-10)人口減少と生産年齢人口減少率¹³



¹² 総務省 HP https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news(住民基本台帳に基づく人口、人口動態

¹³ 総務省 HP https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news(住民基本台帳に基づく人口、人口動態

前述のように地方銀行の数は昭和 63 年から平成 30 年まで、地銀は 1 行も減少しておらず、第二地銀は合併や破綻により 29 行減少した。

この間に、都市銀行は 13 行から 5 行に、信金は 455 庫から 259 庫に信用組合は 419 組合から 126 組合と大きく減少した。

また、47 都道府県の内、3 行以上存在している県が 13 都県もあり、地方銀行間の競争も激化している。

これに加え、ネット銀行、フィンテック企業等異業種からの参入もすすんでいる。

齋藤(2019)は 1990 年代までは競争激化による貸出金利の低下が借手の破綻リスクを下げる経路などを通じ、金融機関の安定化に寄与していたが、1990 年代後半以降の競争激化は金融機関の利鞘縮小圧力を強め、むしろ金融機関の安定度を低下させる方向に寄与してきたとしている。

これは、バブル崩壊、リーマンショックを経て、金融緩和が進み金利が低下してきたことそして借入需要が減少する中で、優良先への貸出競争が激化し地方銀行の利鞘が縮小してきたことを示唆している。

日本銀行のホームページ(<https://www.boj.or.jp>)によると最近 10 年間の金融緩和の推移は次のとおりである。

- ・平成 22 年に開始されたのが「包括的な金融緩和策」である。その方針は「無担保コールレートを 0-0.1%程度で推移するよう促す」ということであった。

- ・平成 25 年には「量的・質的金融緩和」が開始された。その方針は「マネタリーベースが年間〇〇兆円に相当するペースで増加するよう金融市場調節を行う」であった。

- ・平成 28 年 1 月に導入されたのが「マイナス金利付き質的・量的金融緩和」である。今までの金融市場調節方針や資産買い入れ方針が維持されたほか、政策金利として、日本銀行当座預金のうち「政策金利残高」に▲0.1%のマイナス金利を適用した。

- ・平成 28 年 9 月には「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」のもと、長短金利操作についての方針を示した。

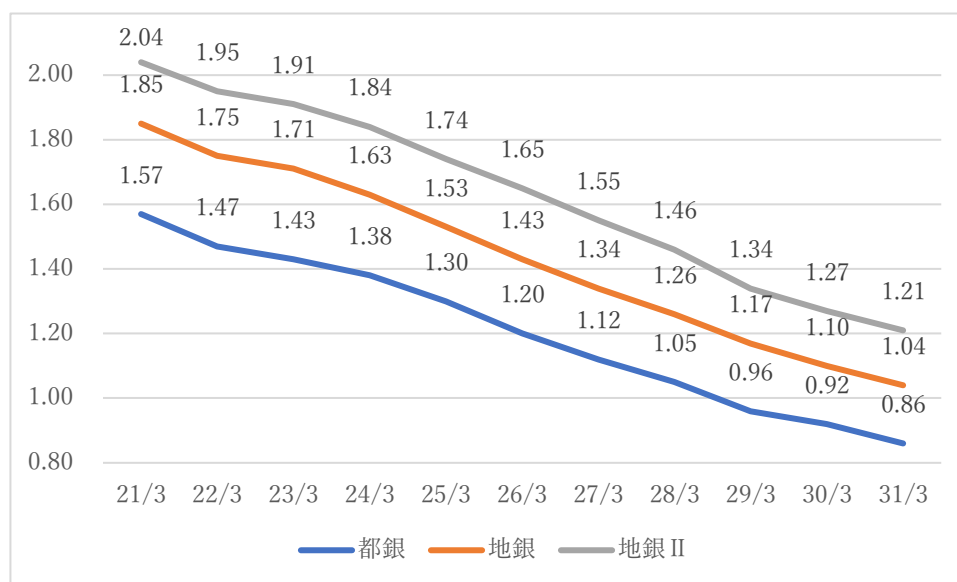
- ・平成 30 年 7 月には「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の持続性を維持するため、金融市場調節や資産買入れを弾力的に運営していくことが決定された。

ここで、最近 10 年間の預貸金利回りと預貸金利益の推移を都市銀行と地方銀行とで比較する(表 2-11)。貸出金利回りは日銀の金融緩和がスタートした平成 22 年以降低下している。都市銀行は 10 年間で▲0.71%、地方銀行は▲0.81%、第二地方銀行は▲0.83%である。貸出金利回りが「0」に近づくにつれて、TIBOR と連動している貸出金の比率が高い都市銀行の利回りの低下はなだ

かになっているが、地方銀行、第二地方銀行の低下はそうはなっていない。

都市銀行に比べ地方銀行は比較的金利の高い住宅ローン・カードローン、投資用不動産向けを中心とした個人向け貸出し、中小企業向け貸出しを中心に貸出金を増加させてきたが、金利の低下が都市銀行と同程度であるのは金利が低下する中で貸出量を増やして収益を確保する戦略をとっている地方銀行が多いため、お互いに優良取引先への金利攻勢をかけ、競い合っただけで金利を下げていることが主な要因であると考えられる。

□(表 2-11)預貸金利回差¹⁴



また、預貸金利益を見ると(表 2-12)最近 10 年間で地方銀行が 6,440 億円、第二地方銀行が 2,495 億円減少している。ここでは、都市銀行は国内の貸出金残高が 10 年間連続して掲載されていないので、比較対象から除外した。

貸出金は地方銀行は 10 年間で 65 兆円増加しているが、預貸金利益が減少しているということは、貸出金残高の増加以上に貸出金利回りの低下の効果の方が大きいということになる。

加藤(2019)によれば、1990 年代からの貸出金利の低下の要因は需要者側から見れば、企業の資金需要の減少、後継者問題等による企業数の減少、製造業の海外生産比率の高まりがある。

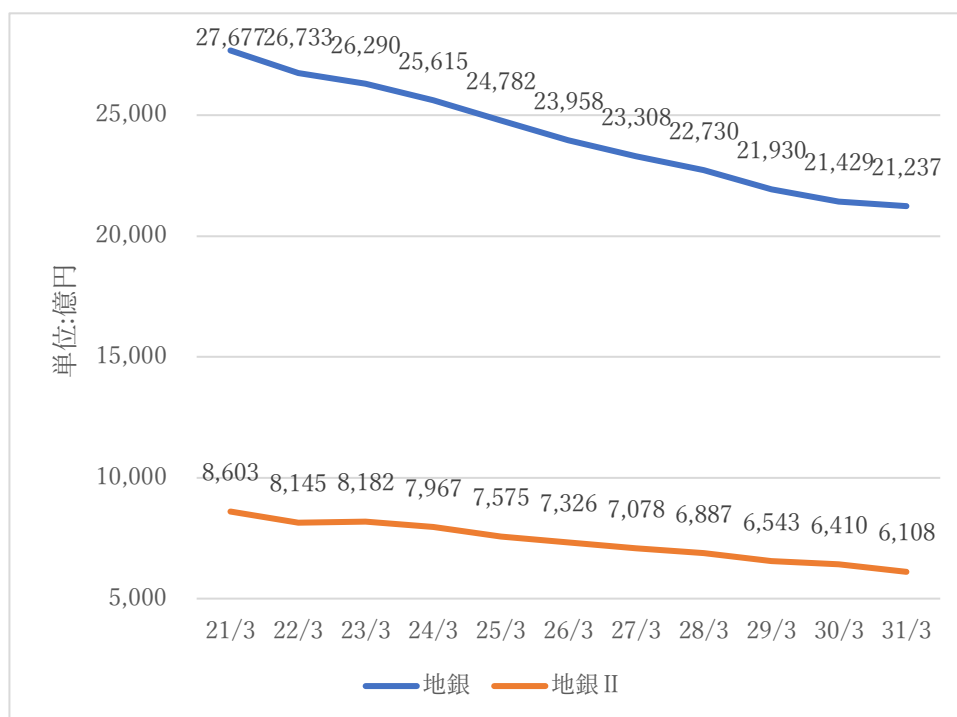
逆に、供給者側から見ればオーバーバンキング、金融検査マニュアルによる保守的な金融行政の定着化による優良企業への低金利攻勢、バーゼルⅡへの移行が返済に問題のない優良企業

¹⁴ 全国銀行協会統計の HP 参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)
都市銀行は国内貸出金利回り。

へ融資を集中させるインセンティブを与えたとしている。

つまり、資金需要の低迷、取引先企業の減少の中で、リスクの少ない優良企業を中心に貸出金残高を増加させるという量志向の戦略を実行するため低金利により他行に攻勢をかけたことが貸出金利の低下を招いたと言える。

□(表 2-12)預貸金利益推移¹⁵



第六節 収益の動向

ここでは、質的な指標である収益について、主な収益源と先に述べた地方銀行を取り巻く環境との関連性を考えた上で、より具体化するため本業利益と環境要因の関連性を考える。

そして、本業利益の減少を補ってきた有価証券運用利益と与信費用の動向を探る。

地方銀行の収益源で安定的なものは預貸金利益である。預貸金利益とは銀行が預金により調達した資金を個人・法人・地方公共団体等に貸し出すことで受取る貸出金利息から預金利息など銀行が資金の調達のために支払った利息等の費用を差し引いたものである。

次に考えられる収益源は有価証券の運用である。有価証券の運用とは貸し出して余った資金を

¹⁵ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

預貸金利益は貸出金平残×預貸金利回り差で算出した。

国債・地方債・社債・外国証券・株式等で運用した利益である。

貸出が旺盛な時は有価証券の運用は脚光を浴びないが、現在のように貸出需要が低迷し、低金利で無理やり貸出を伸ばしている状況では重要性を帯びてきている。しかし、日銀によるマイナス金利政策等により金利が低下し、運用益を十分に確保できない状況が続いている。

最後の収益源は役務取引等利益である。貸出金の増加が資金需要の低迷で苦戦し、有価証券の運用が低金利、リスクを伴う中でこの役務取引等利益に期待がかかっている。

これまで銀行の三大業務は、預金・貸出・為替といわれており、手数料といえば為替つまり送金・取立等の手数料が主であったが、現在は投資信託・保険商品などの金融商品の販売手数料が主となっている。

預貸金利益、有価証券運用利益、役務取引等利益の最近 10 年間の推移は下記(表 2-13)のとおりである。これを見ると預貸金利益は低金利環境の長期化、資金需要の低迷、競合他行との競争激化により減少している。そして、その減少を有価証券運用利益、役務取引等利益で補っている構図となっている。

このような中、有価証券運用では金利の高い外債の運用が増加しており、金利上昇によるリスクが増加している。31 年 3 月期は国債等関係損益は▲313 億円となっており、これを株価上昇によって増加した株式等関係損益 2,493 億円で補っている。

このような状況に鑑み、金融庁¹⁶は保有する国債や外債などで金利が変動した時の損失リスクを厳格に算出することを求めるとともに、自己資本の 2 割を超えると金融庁が対話に乗り出す仕組みを導入する。

日本大学鶴田研究会(2018)は、この仕組みを、業務内容が貸出業務ではなく有価証券に依存している状況を改善するために銀行の本業である貸出業務に着目し、有価証券依存からの脱却は貸出業務を拡大させ、地方銀行が収益における有価証券業務の比率を減少させ、貸出業務比率を増加させるインセンティブを与える制度として高く評価している。そして、新規制は不良債権比率が低い銀行、預貸率が低い銀行、規模が小さい銀行の企業価値を低下させるとしている。

地方銀行の基盤である地域を活性化し、地方銀行も発展するという本来のあり方からすれば、この新規制はポジティブな制度であると考えることができる。

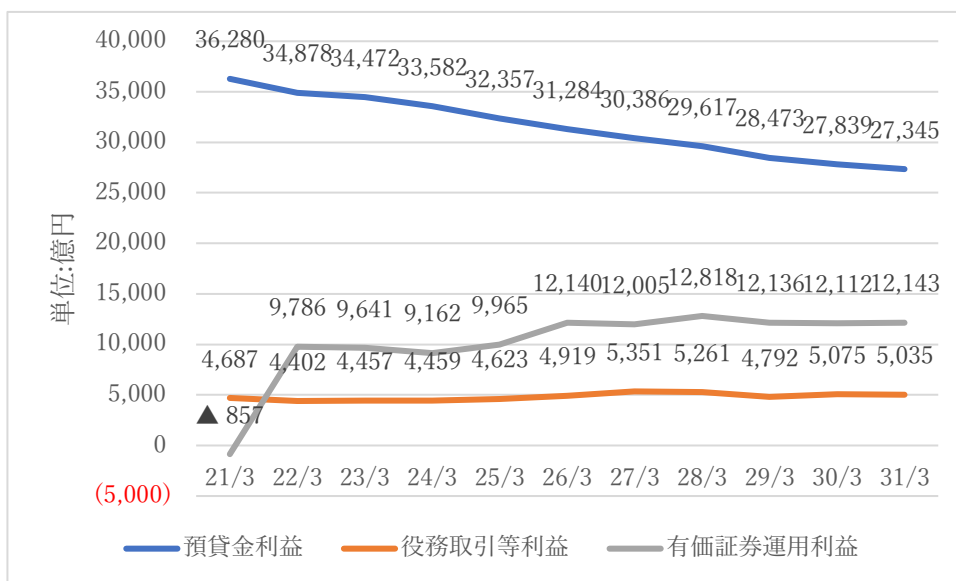
重本(2017)は有価証券について、特に、個々の銀行の有価証券運用能力に左右されるとしてい

¹⁶31 年 2 月 8 日付日経新聞

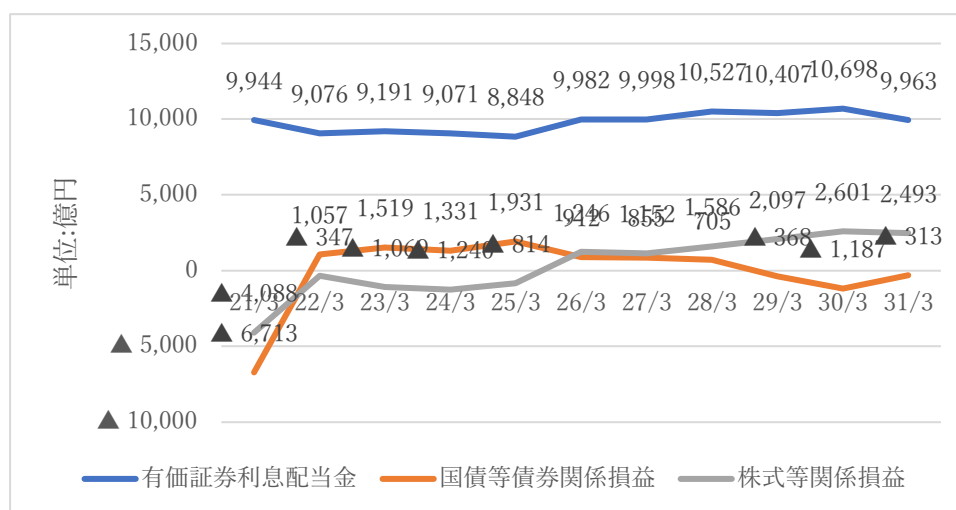
る点に注意しなければならないとしている。

これに、付け加えるならば市場動向にも注意しなければならないと考えられる。

□(表 2-13)預貸金利益、有価証券運用利益、役務取引等利益の最近 10 年間の推移¹⁷



□(表 2-14)有価証券運用内訳¹⁸



これまで見てきたとおり、地方銀行を取り巻く環境と収益の現状をみると下記のような相関関係が見て取れる(表 2-15)。

人口の減少と高齢化は預貸金利益に、また競合他行との競争激化は預貸金利益と役務取引等利益に、そして低金利環境の長期化は預貸金利益、役務取引等利益、有価証券運用利益と関係

¹⁷ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

¹⁸ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

する。このように考えると預貸金利益が現在の地方銀行を取り巻く環境の影響を最も受けやすと考えられる。

※(表 2-15)地方銀行を取り巻く環境と収益の関連性

| 環境 | 収益 |
|------------|------------------------|
| 人口減少・少子高齢化 | 預貸金利益 |
| 競合他行との競争激化 | 預貸金利益・役務取引等利益 |
| 低金利環境の長期化 | 預貸金利益・役務取引等利益・有価証券運用利益 |

預貸金利益は貸出金というストックから生み出される利益であるので、役務取引等利益や有価証券運用利益に比べて安定しているのが特徴である。

小立(2014)は平成 25 年度をみると相対的に収益源を多様化している都市銀行に対して、地方銀行は収益源として貸出金利息に依存していると述べているが、この点については現在も大きな変化はない。

金融庁は預貸金利益と役務取引等利益をプラスしたのから営業経費を差し引いたものを本業利益とし、「平成 30 事務年度の変革期における金融サービスの向上に向けて」において次のように記載している。

「平成 27 事務年度金融レポートにおいて、本業利益を推計・試算した結果、37 年度には約 6 割の地域銀行で当該利益がマイナスになり、一般的に営業経費等で規模の利益が働きにくい中小金融機関を中心に環境変化を踏まえて、早期にビジネスモデルの持続可能性について真剣な検討が必要がある旨問題提起した。」こうした中、最近の決算の状況を見ると、平成 27 年度では 106 行中 40 行、平成 28 年度では 106 行中 54 行で本業利益が赤字になっている。平成 29 年度は地域銀行全体では役務取引等利益の増加によって本業利益が下げ止まり、本業利益が赤字となっている銀行数は 106 行中 54 行と前年度比横ばいで推移している。しかしながら、その内訳をみると、2 期以上の連続赤字となっている銀行数が年々増加しており、昨年度では 106 行中 52 行が連続赤字、うち 23 行は 5 期以上の連続赤字となっている等、一旦、本業赤字となった銀行の多くで黒字転換できない状況が窺えるとしている。さらに、平成 30 年度は経費の減少等により、本業利益が連続赤字となっている銀行数は 105 行中 45 行と減少した一方、5 期以上の連続赤字となっている銀行数は 23 行から 27 行へ増加するなど黒字転換の進まない状況が続いているとしている。

これらを踏まえ、ここでは本業利益の最近 10 年間の推移をみて、人口減少・少子高齢化、競合他行との競争激化、低金利環境の長期化との関係を検討する。

ここで、再び地方銀行全体の預貸金利益、役務取引等利益、経費、本業利益の最近 10 年間の推移を見ると、以下のようにまとめることができる(表 2-16)。これを見ると預貸金利益は 10 年間で 8,936 億円(21 年 3 月期比、▲24.6%)減少している。

これに対して経費は 10 年間で僅か 2,630 億円(21 年 3 月期比▲8.2%)の減少にとどまっている。

また、役務取引等利益は預貸金利益の減少を補うため、各行とも力を入れてきたが 10 年間で 348 億円(21 年 3 月期比 7.4%増)の増加にとどまっている。

結果として、本業利益は 10 年間で 5,958 億円(21 年 3 月期比▲68.1%) と大幅な減少となった。

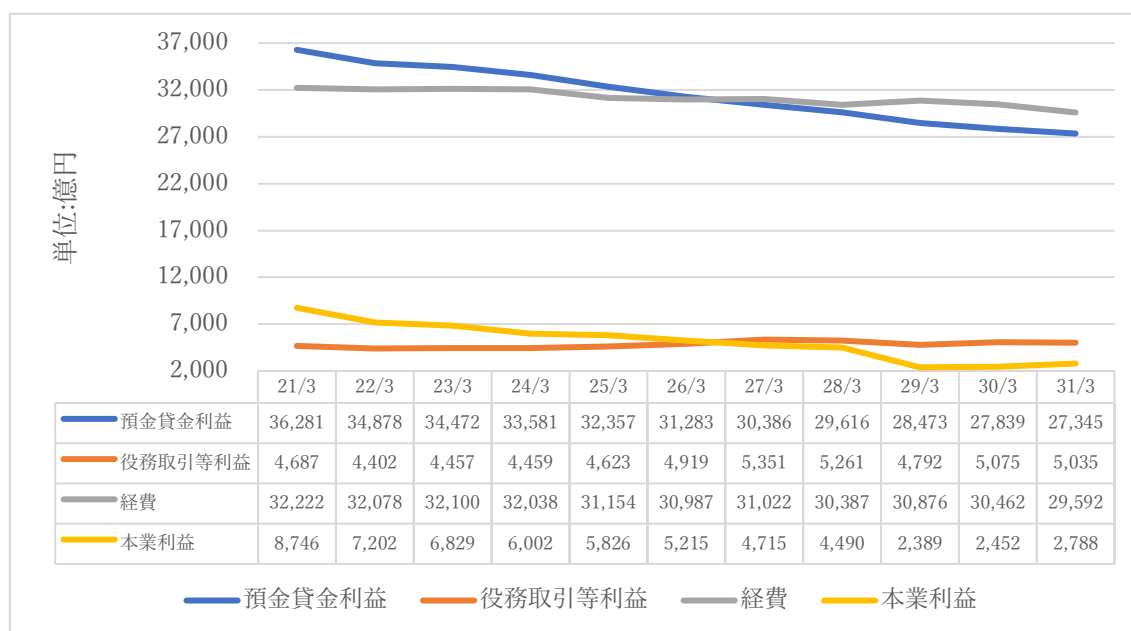
ただ、31 年 3 月期は経費が減少し、本業利益は改善された。

すなわち、預貸金利益の大幅な減少を経費の削減、役務取引等利益で補えなかったことが理解できる。

重本(2017)は地域銀行の本業での収益が低下しているが、主な要因は資金収支の趨勢的低下にあるとしている。本業の収支の低下はサービス手数料である役務取引等収支でカバーしているが資金収支の低下は預貸金ギャップの拡大と資金利鞘の縮小を中心とする預貸ビジネスの低迷にあるとしている。

預貸金利益の減少を役務取引等収支でカバーしているという形にはまだほど遠いが、資金収支が趨勢的に低下傾向にあるのは間違いない。

□(表 2-16)本業利益の推移¹⁹



¹⁹ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

本業利益の減少率をみると(表 2-17))、預貸金利益の減少率が経費の減少率より大きいこと、そして役務取引等利益が安定していないことが理解できる。

□(表 2-17)預貸金利益・役務取引等利益・経費減少率の推移²⁰

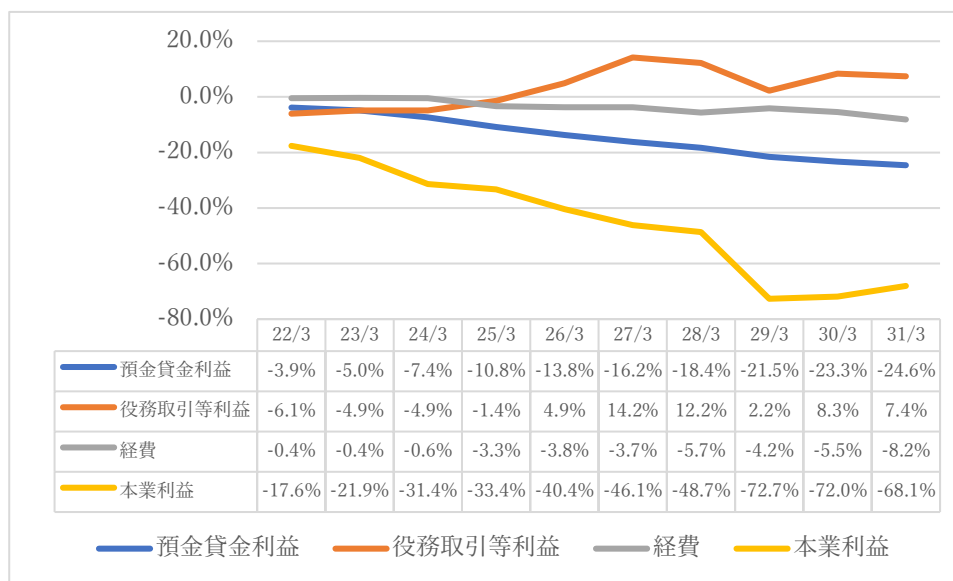


表 2-18 は 21 年 3 月を 100 とし 31 年 1 月の地域別の生産年齢人口と 31 年 3 月期の本業利益の減少率を現したグラフである。

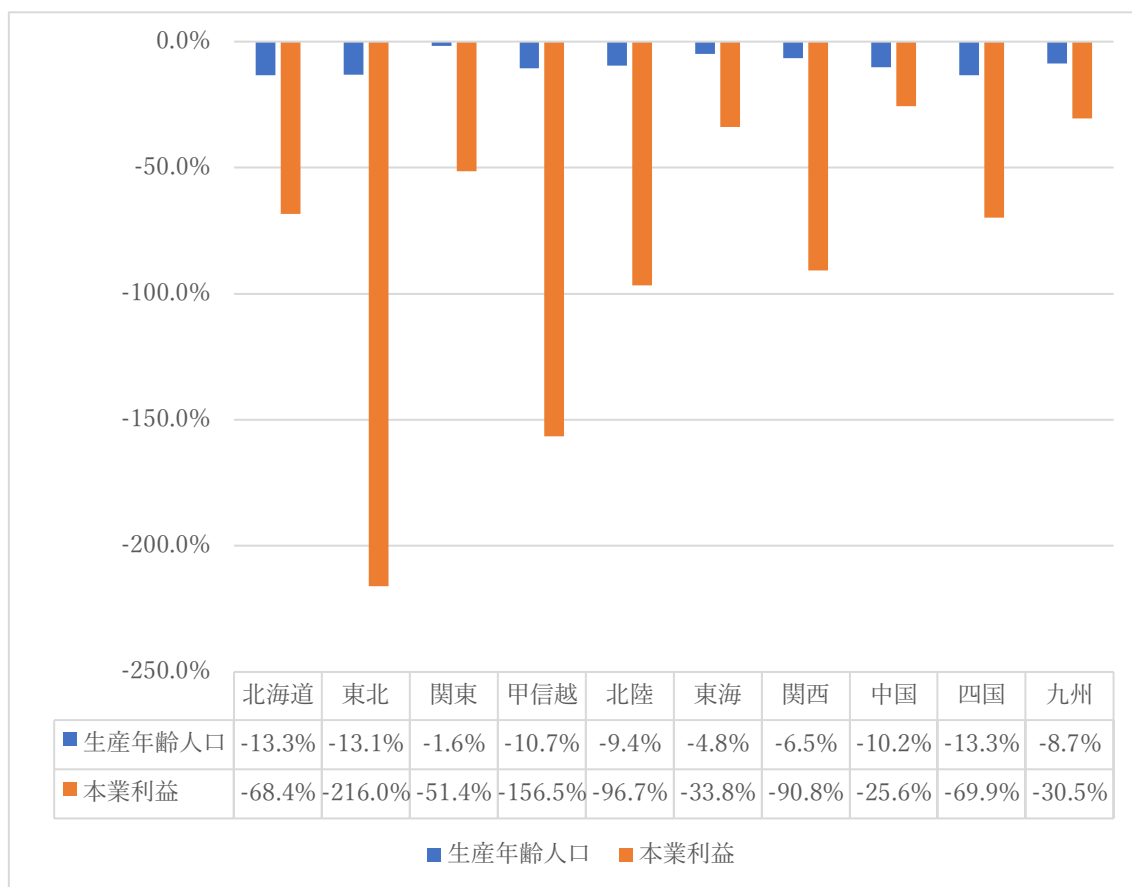
関東・関西は都市銀行が強い地域であり、実態を明らかにしにくい面があるが他の地域については生産年齢人口の減少率が大きい地域が概ね本業利益も減少している。

北海道・東北・甲信越・中国・四国地方が生産年齢人口を 10%以上減少させ、本業利益も概ね 100%程度減少している。

また、中国地方は生産年齢人口の減少に比べ本業利益の減少率が小さいが、これは山口銀行が 23 年 10 月に北九州銀行を設立し、福岡県内の支店を分離したことで経費の削減をはかり、本業利益を 35.1%増加させたことが要因である。

²⁰ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

□(表 2-18)21 年 3 月を 100 とした 31 年 1 月の地区別生産年齢人口・本業利益減少率²¹

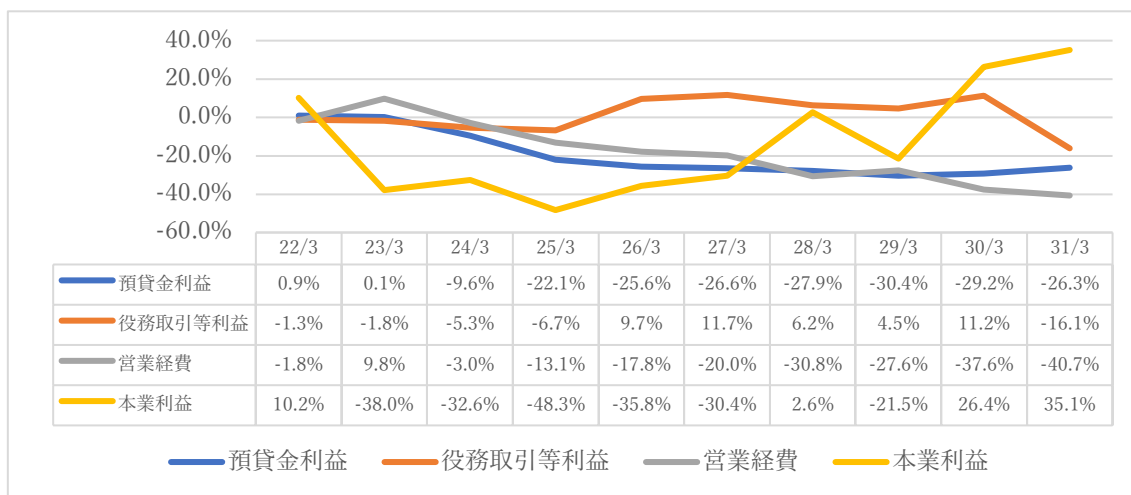


21 年 3 月期を 100 とした 31 年 3 月期の本業利益が増加している銀行は、スルガ銀行・百五銀行・山口銀行・西京銀行・福岡銀行・北九州銀行・宮崎銀行・南日本銀行の 8 行である。また、この 10 年間に筑波銀行と茨木銀行が統合し関東つくば銀行、十六銀行の岐阜銀行の吸収合併、池田銀行と泉州銀行が統合し池田泉州銀行等の統合・合併があったが、いずれも本業利益は改善していない。これは統合・合併したからといって簡単に本業利益が改善するものではないことを示している。

一方、山口銀行は北九州銀行の分離を機会に経費を大幅に圧縮し、経費の減少が預貸金利益の減少を上回ることで、本業利益を増加させている(表 2-19)。

²¹ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

□(表 2-19)山口銀行の預貸金利益・役務取引等利益・営業経費・本業利益減少率推移²²



次に本業利益と競合他行との競争激化との関連性を検討する。

直近 10 年間の地方銀行の店舗数、行員数の減少は限定的である。

そして、預貸金利回り差も比較的金利の高い住宅ローン、カードローン、投資用不動産向けを中心とした個人向貸出、中小企業向貸出を中心に貸出金を増加させてきた地方銀行の方が都市銀行に比べて金利の低下が大きいということから資金需要の低迷の中、顧客の財務内容を考慮せずに金利競争し、お互いに金利を引き下げていると思われる。

次に、一都道府県にある地方銀行の数によって競争の激化度合いが違うか見てみる(表 2-20)。

地方銀行が 1 行、2 行、3 行、4 行存在する都道府県別に本業利益の 10 年間の減少率を調べてみると本業利益の減少率は下記のように 1 行が▲103.8%、2 行が▲64.7%、3 行が▲77.5%、4 行が▲25.6%となり、同一地域に存在している地方銀行の数によって競争が激化し、本業利益が減少している訳ではない。

むしろ地域の産業構造、地方銀行の経営力によって格差が生じていると考えられる。

産業構造について植村(2019)は、資金需要の背景となる産業構造は地域的に違いがあり、これが銀行融資に影響を与えることは否めないと述べている。非大都市圏に見られる製造業向け融資については空洞化が進行したうえ、大企業については直接金融中心の資金調達が定着化してきたことから国内資金需要はかつてのような盛り上がりが見られない。一方、不動産向け融資については都市圏を中心に需要がみられる。

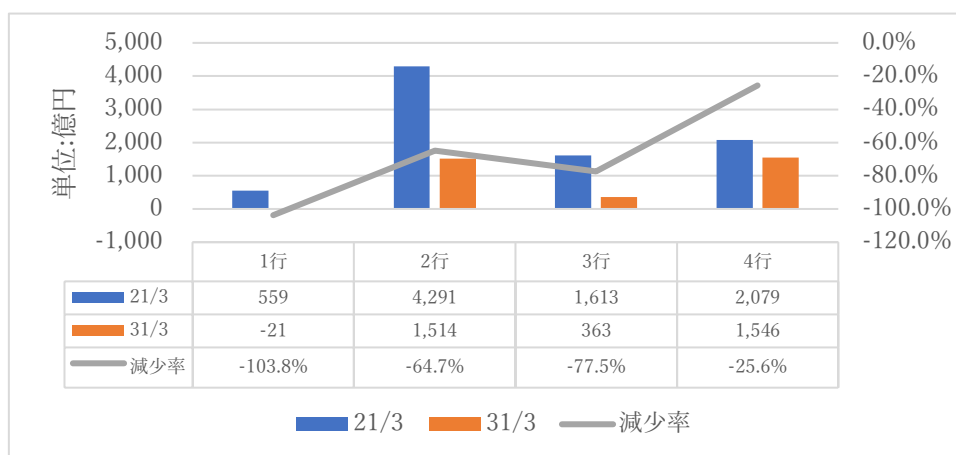
²² 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

そして、地域の成長率は融資に影響を与えないが、産業構造については製造業のウェイトの高い地域では融資残高の抑制要因として働く可能性がある。また、植村(2019)は不動産融資のウェイトが高い地域では現状の残高が続くと考えられるため、産業構造の違いは地域の貸出残高に影響するとしている。

一方、経営力について堀江・有岡(2018)は営業基盤の影響が大きいとはいえ、経営方針や現場の顧客対応を含めた全体としての組織力も見逃せないと主張する。営業基盤に恵まれない地域に存在する銀行であっても顧客開拓や経費削減等をはじめとする組織力次第で単独で存続していくことは可能であるとしている。

現在、地方銀行の統合・合併の問題がいわれているが、産業構造の弱い地域の地方銀行の統合・合併では何も解決せず、産業構造の異なる地域の地方銀行の統合・合併、そして組織力のある地方銀行との統合・合併が必要である。そして、業務のIT化、店舗・人員の削減により経費を削減できる統合・合併でなければその意義は失われる。

□(表 2-20)10 年間の本業利益の推移と減少率²³



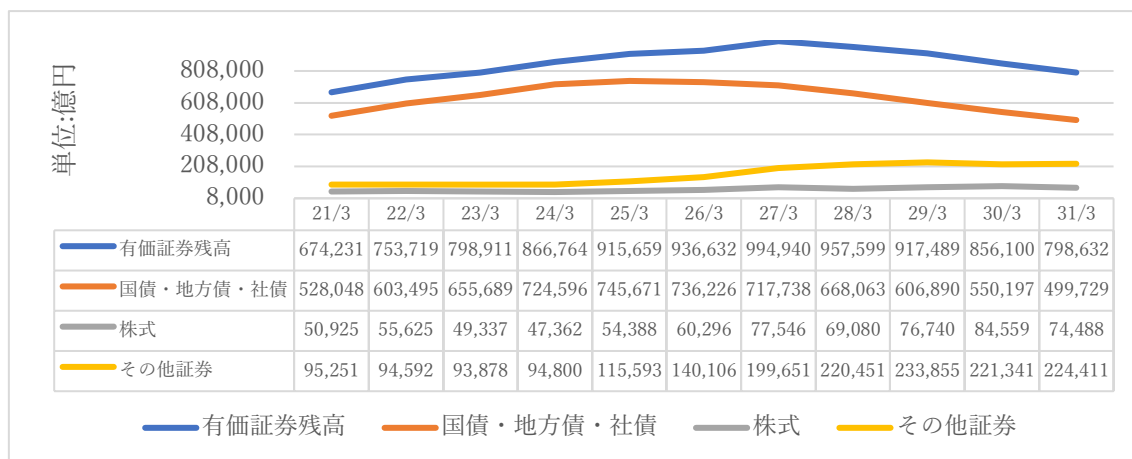
ここまでは地方銀行の低金利環境の長期化の中での本業利益の減少、特に貸出金利益の減少についてみてきた。

ここでは本業利益以外の利益で特に収益に大きな影響を及ぼす有価証券運用と与信費用の動向を見る(表 2-21)。これを見ると有価証券残高は量的・質的金融緩和の開始により平成 27年 3 月の 99 兆円をピークに国債残高を中心に低下しつつある。

特に国債での運用は金利的にみて妙味がなく、金利の高い外国債券を中心とした運用に変化している。

²³ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

□(表 2-21)有価証券残高推移(単位:億円)²⁴



比率でも、国債等はピークの24年3月から21.0%低下し、逆にその他証券は24年3月から17.2%増加している(表 2-22)。

これは、金融緩和により国債の金利が低下し、外国債券での運用が増加したことによる。

しかし、外国債券での運用はドルの調達コストの上昇、金利上昇時の評価損の発生などリスクもあり、米国の金利動向等で債券価格そして株価への影響が大きくなることも考慮しなければならない。

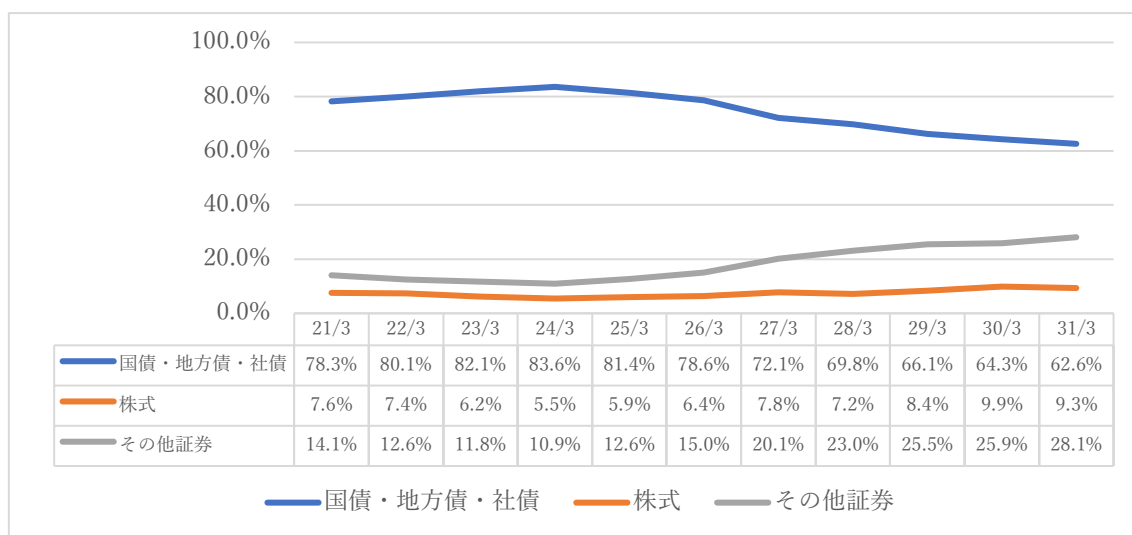
実際に地方銀行の一部では含み損の拡大を断ち切るため、売却して損失を計上する動きも出てきている。

具体的には、先にも記載したが、金融庁は銀行の金利変動リスクをはかる規制として、保有する国債や外債などで金利が変動した時の損失リスクを算出し、自己資本の2割を超えると金融庁が対話に乗り出す仕組みを構築している。そして、この新規制は各行が抱えている金利リスクの開示を令和2年3月期決算から自己資本対比でどの程度抱えているかという点について、その状況の公表を義務づけることになる。

一方、株式運用は金融緩和による影響を受け、株価は上昇し評価益は増加している。

²⁴全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

□(表 2-22)国債・株式・その他有価証券比率推移²⁵



このように、低金利環境は債券運用にとっては厳しいものがあるが、株式運用では妙味があるものとなった。

また、実質与信費用²⁶は金融緩和による景気回復局面の進展により、貸倒引当金の繰入額が減少し、30年3月期は21年3月期比で9,632億円減少した(表 2-23)。

しかし、31年3月期は対前年比2,135億円増加しており、令和2年3月期はコロナウイルスの関係もあり、今後はさらに増加すると考えられる。

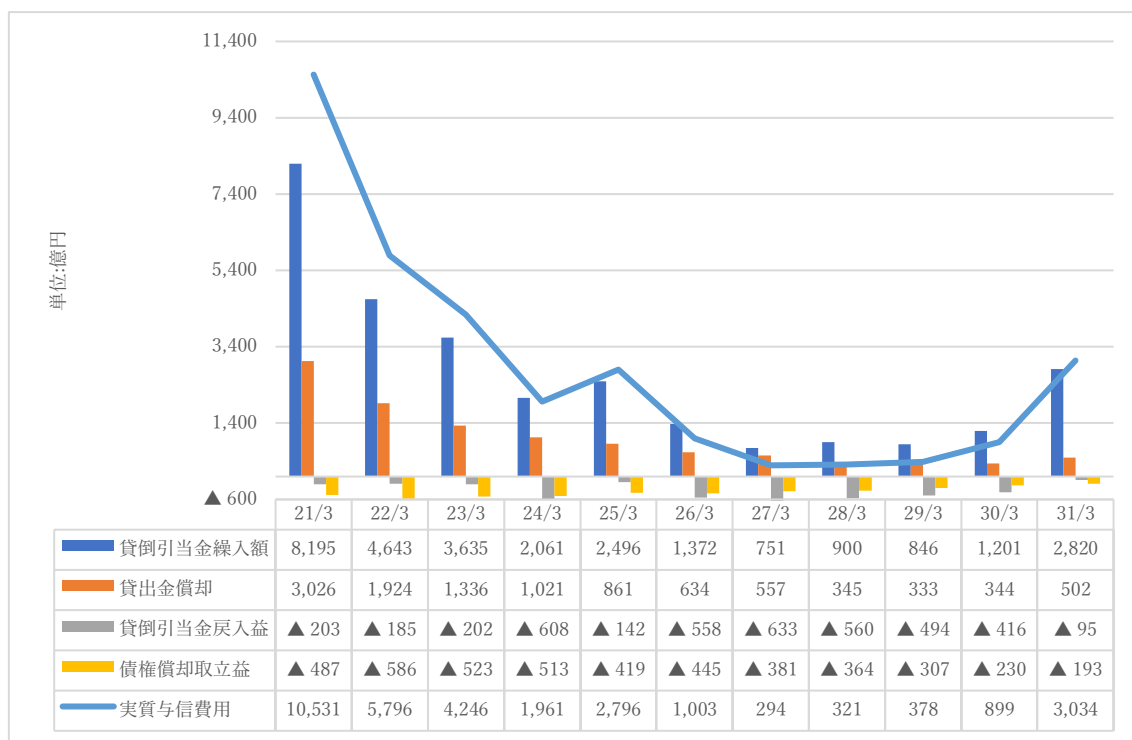
日下(2018)は現在の地域金融機関には支援を必要とする要注意先や返済不能に陥った企業への対応に及び腰な行員が多いことを指摘している。その原因は引当金の買取から回収・再生までの時間軸すなわち時間をかけて支援することを嫌うからである。取引先の再生は金融機関にとって本業ともいえるビジネスだが、それに取組むことができないということは、自ら収益機会を放棄しているといわざるを得ない。

このように地方銀行は、本業利益の減少、有価証券運用のリスク拡大、不良債権の増加という三重苦の状況にあることが理解できる。

²⁵ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

²⁶ 実質与信費用=貸倒引当金繰入額+貸出金償却-貸倒引当金戻入益-債権償却取立益

□(表 2-23)実質与信費用の推移²⁷



²⁷ 全国銀行協会統計のホームページを参照 (<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>)

第三章 先行研究分析

前章までの議論を踏まえ、本章では地方銀行の現状に対する先行研究をテーマ別に分類し、これらから得られた知見をまとめる。

第一節 収益力

収益力については本業利益を構成する主要因である預貸金利益と経費に関連する先行研究をレビューする。

まずは預貸金利益に関するものである。

大和総研(2017)によれば、リーマンショック後の地方銀行の決算における最終利益は順調に推移し、平成 27 年には過去最高益を更新した。しかし、これは中核事業である貸出業務が順調であったということではなく、信用コストの減少、有価証券売却益の増加がその主たる要因であるとしている。また、地方銀行の収益の中で最も安定的な預貸金利益は不調である。そしてこの預貸金利益は前章でもみたように人口減少・少子高齢化、他行との競争激化、低金利環境の長期化という社会的背景と関係している。

小立(2014)は過去において金融システムの安定を図る上で、地域銀行の足元の体力を強化させることが重要であったが、現在は地域の人口減少によって生じる将来の営業基盤の弱体化に対する懸念が生じていると述べている。そして、金融庁の狙いは、人口減少から生じる経営基盤の弱体化について現段階から地域銀行と認識を共有化することにあるとしている。

また、斎藤(2019)は最近の競争激化は金融機関の利鞘縮小圧力を高め、金融機関の経営の安定度を低下させたとしているが競争激化は資金需要との関係が深いと主張する。

さらに、古江(2019)は貸出金利も低下する中、リーマンショック後に内部留保を高めた中小企業は借入が必要なくなり、これにより地方銀行はアパートローンあるいはカードローンに注力したが、これに伴い種々の問題が生じたとし、加藤(2019)も 1990 年代からの貸出金利の低下は需要者側から見れば企業の資金需要の減少等により優良企業へ融資を集中させたとしている。

つまり、資金需要が低迷しているなか、収益を少しでも増やすために優良企業へ金利を下げた貸出残高を増やしたのである。従来は財務面、保全面、定性面を加味して企業格付けを決め、それに基づき金利設定をしていたが、低金利環境となりそれは無視され、他行提示の金利より少しでも低い金利を提示し融資をしようとするのが現在のスタンスである。

日銀(2019)は、金融機関は信用リスクの相対的に高い企業(ミドルリスク先)に対しての低金利貸出しを増加させており「低採算先貸出比率」は全体としてなお、上昇傾向にあると警鐘を鳴らしてい

る。

大和総研(2017)は地方銀行の収益力の源泉は物的生産性(一人当たりの貸出額、預金額)から付加価値生産性(一人当たり利鞘・手数料)への変革である。このためには情報生産性機能の強化また付加価値の高い情報(容易にデジタル化できないアナログ情報)によりお客さまの囲い込みが必要であるとしている。

家森(2017)も金融庁が平成 28 年度金融行政方針で「横並びの量的な拡大競争に集中するようなビジネスモデルは限界に近づいている」と指摘しているが、6 割超の現場では金利よりも融資量を重視した姿勢が依然として強いことが裏付けられたとしている。

つづいて、経費について検討する。

富士通総研(2008)は都市銀行は基本的に低コスト、低収益体質にあり、資金利益率の大幅な上昇が見込めない中で、すでにかなり低水準である経費率をさらに圧縮することは自ずと限界があると述べている。このように考えると収益源の多様化が都市銀行の収益力強化の基本戦略となる。一方、地方銀行は相対的に高コスト・高収益体質であり、都銀に比べて高い経費率を一段と圧縮することにより、資金利益率の伸び悩みをカバーすることは可能であるとしている。そして、都市銀行は経費率を相当圧縮しており、さらに圧縮することは限界であると述べているが、その都市銀行が地方銀行より先陣を切って「店舗偏重」から脱却しようとしている現状がある。

また、日経新聞²⁸によれば、みずほフィナンシャルグループがシステムや店舗の大規模な減損処理に踏み切った背景には銀行を巡る大きな構造変化がある。実店舗に頼らないデジタル金融の進展や長引く低金利によって、従来型の店舗は収益を生み出しにくい不良資産となっている。他のメガバンクも先行して処理に動いており、今後は地方銀行などにも同様の動きが広がりそうであるとしている。事実、三菱 UFJ フィナンシャルグループと三井住友フィナンシャルグループは 18 年 3 月期までに国内の店舗関連で必要な減損処理を終えているとしている。これに対して、アナリストは「店舗などの固定資産は処理を先送りすれば修繕など原状復帰に要する費用が増える可能性もあった」と評価したうえで、店舗削減は地方銀行を含む共通の課題だとし、今後はみずほフィナンシャルグループと同様の動きが地方銀行などに広がる可能性があるとしている。

地方銀行の店舗の統廃合に関して、加藤(2019)は銀行にとって経営改革を推進する上で、車の両輪となるのは経費削減と収益増加(ビジネスモデルの転換)であると述べている。そして、経費削減は機械化、店舗改革、統合・合併によって、また収益増加策はリレーションシップバンキングの強

²⁸ 31 年 3 月 7 日付日経新聞

化であるとしている。このように店舗改革は経費削減の主要な項目としてあげられている。

古江(2019)もまた、経費削減は利益確保の上では欠かせないと主張する。来店客数が大幅に減少している中、店舗や ATM の統廃合はさらに加速し、店舗の減損処理も発生する。しかし、店舗の統廃合はお客さまの満足度に影響があるため、新規顧客をいかに確保していくかという課題も出てくるとしている。

また、近藤(2017)によれば顧客が金融機関の選択の理由として近所に店舗や ATM があるからと回答した割合は 8 割でトップであった。この上で、金融機関が経営パフォーマンスを向上させる手段の一つとして、店舗を増設することにより、より多くのお客さまがアクセスしやすい環境を作っていくことが出来ると主張する。銀行が増設に力を入れ、新規顧客の開拓に精を出すという戦略を過度に強めてしまうと既存の取引先に関する情報が疎かになるとともに資金面や経営面におけるサポートが手薄になる可能性を完全に否定できないとしている。したがって、安易な店舗の統廃合は新規顧客の開拓に課題がでるとともに既存顧客の情報収集力も弱体化する可能性がある。

一方で、近藤(2017)は店舗の規模拡大によって収益が高まる効果よりも新規出店や店舗網の維持に要する莫大なコストという負の効果が強く出てしまっていると述べている。また、店舗数を増やすと貸出金利の低下がもたらされるため、コストに見合った収益を必ずしも獲得できない可能性もある。さらに、コストパフォーマンスという側面から評すると度を越した店舗ネットワークの拡大は地域銀行にとってはむしろマイナスの影響を及ぼす恐れもあるとしている。

日経新聞²⁹の記事によれば、地方銀行の支店の移転に反対し、鳥取県日南町が約 5 億 6000 万円の定期預金を一気に解約した。日南町は中国山地に位置しており人口 4,500 人である。きっかけは 8 月 29 日、鳥取銀行が日南町内の支店について平成 31 年 1 月 21 日をもって、隣の日野町の支店内に移転すると発表したことであった。移転は平成 30 年 4 月から始まった中期経営計画の一環である。鳥取銀行は発表前の 28 日に本店の担当者が町長を訪ね、移転の報告をした。町長が「もう少し早い段階で相談してくれたら町として存続を支援するなどの対応が取れた。撤退は避けられたのではないか」と述べたが「決定事項のため」と告げられたという。このような店舗撤退の時には細心の注意を持って、相手方の気持ちに立って考えなければならない。著者も 5 年ほど前に愛媛県内の店舗を撤退するとき、顧客との対応に苦慮した。終戦直後に店舗を設立し、70 年間地元顧客に親しまれたこともあり、慎重にことを運ぶため、担当役員として廃店の 6 ヶ月前から、通算 5 回、延べ 10 日ほど支店長とともに顧客を一軒一軒訪ね、説明に回った。顧客からは「なぜ、こ

²⁹ 平成30年8月31日付日経新聞

の店を閉めるのか」、「近隣の店舗まで 20 キロもあるがどうなるのか」等の質問が相次ぎ、店舗跡地には ATM を設置するとともに、営業担当者が毎日訪問することを伝えて、何とか撤退までこぎつけた。あいにく、指定金融機関ではなかったため、先の鳥取銀行のようなことはなかったが、顧客の立場で考え対応することが大切だと実感した次第である。いずれにせよ、地域の顧客の不便さを考えると店舗維持は重要であるが、運営経費を考えれば困難な面もある。

堀江・有岡(2018)も、店舗削減等は短期的に収益を回復させる反面、顧客情報の収集力等が弱体化し、中長期的には経営力の劣化を引き起こす可能性もあるだけに、「現場の活動を維持向上する」なかで進めることが大切であるとしている。

第二節 営業基盤と経営力

営業基盤も重要であるが、これは一朝一夕で変えることはできない。ここでは営業基盤とそれを補う経営力について検討する。

堀江・有岡(2018)は地域銀行の収益力に関して、経営基盤、すなわち営業基盤および収益力の範囲で定量的に捉え、その特徴を明らかにしている。この中で、従来の地域金融機関に関する分析の二つの課題を、近隣の金融機関にも共通する営業基盤、当該金融機関に特有の行動力ないし組織力といった二つの側面にとらえている。大都市型、中核都市型、地方都市型でコア利益率を分析すると収益力の観点から地方銀行の経営を見た場合、必ずしも店舗数が多く営業基盤に恵まれている大都市型が有利で、地方都市型が不利という訳ではない。そして、地域銀行の経営を規定する最大の要因は人口等に代表される営業基盤であるが、同時に変化への対応や新たな収益源となる開拓等に示される経営力の発揮も大きな役割を果たすとしている。

つまり、収益が悪化している理由を営業基盤のせいにするのではなく、役職員一丸となって経営計画等の経営方針を具体的に実行することが大切であると考え。

第三節 統合・合併

近年、新聞紙上等で地方銀行の統合・合併の記事を目にするが、ここでは統合・合併の効果等についての先行研究からより効果的な統合・合併について検討する。

三井(2016)は統合・合併はバブル崩壊により銀行の不良債権が高まったとき、銀行の救済策としての統合・合併が行われたが、近年は人口減少時代への対策という観点から検討することが重要であると主張する。そして、人口と名目 GDP との間の相関関係が強いため、今後も人口減少が続くようであれば、名目 GDP も減少するとしている。

また、富士通総研(2008)は地銀の規模の拡大は収益面よりコスト面で大きなメリットがあり、今後、経費率の高さに悩む地銀を中心に合併や経営統合を通じた経費率の圧縮による収益力強化の動きが基本戦略として位置づけられるとしている。そして、地方銀行は総資産の規模と資金利益率の間に負の相関が、また ROA との間に正の相関があることを示している。この結果は、規模の拡大が資金利益率にとってはマイナスの効果を有するが、一方で全体の収益性を示す ROA にはプラスに働く可能性があることを示唆している。

また、岩坪(2012)は経営効率の改善にあたって収益性を高める工夫の他、貸出金伸長率の鈍化を考慮すれば、まず費用を抑制するのが常套手段であると述べている。営業地域近隣に同業他行があり、重複業務があるならば、統合することによって費用効率は高くなる。さらには規模拡大によって地域での価格支配力を高め、収益力を高めることができるとしている。

これらから見て、統合・合併の最大の効果は規模の拡大による経費の削減であると考えられることができる。

三井(2016)は店舗網が重複する二つの銀行の統合は効率化が期待できるとしている。一方で、店舗の統廃合により節約できた人材を成長ができる県・都市に振り向けるなどの積極的な戦略を展開しなければ先細りとなると主張する。

第四節 事業性評価

金融庁はこれまで、事業性評価に基づく融資の取り組みを金融行政方針等で地方銀行に要請してきたが、先行研究から、これが進まない原因を検討する。

大和総研(2017)によれば、利鞘と手数料という付加価値の中心的な取り組みとしては営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品、サービスの開発と事業性評価に基づく融資や事業支援である。つまり、待つ営業からプッシュ型営業への変革、事業性評価においては今まで以上に顧客密着型の営業スタイルが必要となる。情報が金利に反映され、利鞘の改善に結びつく結果にするためには、金利競争に陥らず、情報における優位性を確保することが大切である。情報については規模の大きい銀行はデジタル化可能な情報を効率的に配信する能力は高いが、一方で地域性が強く、質の高いアナログ的な情報の収集は、規模に関係ないとしており、地方銀行の方が情報における優位性を確保できる旨を示唆している。

古江(2019)は事業性評価の取り組みを推進しているが、これは顧客の事業内容を詳細に把握することであり、効率的な営業スタイルではないと主張する。つまり、一定のコスト負担を前提として、比較的高い利鞘を確保できる。また、足下の与信関係費用が低水準であるため取り組めるという側

面もあるとしている。

また、大和総研(2017)も事業性評価に基づく融資はコストがかかるため、コストに見合う貸出利息が求められるとしている。それには独占状態にするか、付加価値の高い情報を提供するかという 2 つの方法しかないと述べている。

峰岸(2017)は事業性評価ができない理由として、金融機関が中小零細企業を評価する際の資料を中小零細企業が作成していない、融資担当者の育成が遅れている、また職員の数が減っている、さらに中小零細企業の技術や商品が高度化している状況を挙げている。これらの制約下で最大限の経営努力を行っている金融機関に対し、「地方創生への関与」という新しい姿勢を果たしてもらうには「積極的に関わりたい」と思える何らかのインセンティブが必要であるとしている。また、多くの地域金融機関が地域振興の優先順位を上げられないのは、株主が日常業務をしっかり回し、短期的な利益と経営の健全性を向上させてほしいとの意識を持っているからであるとしている。

齋藤(2019)は、外的要因として事業性評価融資が不十分であった背景には金融機関の融資態度に問題があったというだけでなく低成長、不況下の借入資金需要に付随する構造上の問題があり、これが地域金融機関の貸出、ことに成長性を評価することに重点を置く事業性評価融資を慎重にさせたと主張する。そして、情報通信技術の革新、業務効率化の進展によって財務諸表を手作業で入力しないことに加え、スコアリング融資の進展により、行員の事業性評価融資に対する能力が低下したとしている。このように内的要因として、事業性評価融資の実施を奨励するようになった背景には担保・保証そのものに大きな問題があったというよりも、金融機関への提供情報の不確実性や銀行員の目利き能力不足のもとで担保不足による金融排除が大きな問題として認識されるようになったからである。また、信用保証の利用そのものが地域金融機関の事業性評価低下の主要因ではなく、むしろ銀行員の目利き能力の低下の影響が大きい。そして、ノルマ達成、定量評価重視の人事評価を行ってきたこと、行員の減少による一人当たりの業務量の増加、さらに投資信託や生命保険の窓口販売の増加が事業性評価融資を疎かにする要因となったと考えられるとしている。

家森(2017)は人事評価に対するアンケートを取っている。この中で、「人事評価における目利き力の位置づけ」という問いに対して、「職員の重要な資質・能力として、評価している」という回答が 71.1%、また「目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価する」という回答が 59.2%を占めており、事業性評価の過程・結果とも評価していることが窺えるとしている。しかし、一方で「貸出などの実績につながった場合に評価する」という回答も 23.9%あり、融資量を伸ばすという結果に着目し、過程に考慮していない回答もある。

また、家森(2017)によれば、既存先や新規先の訪問件数と「貴支店は事業性評価にしっかり取り組んでいる」に関する自己評価を比較してみると事業性評価に取り組んでいると思っている支店ほど、営業担当者の訪問件数が多い。これは、顧客とのリレーションを大切にしていることを示唆している。

リレーションシップバンキングで注意しなければならない問題として、加藤(2019) はリレーションシップバンキングに積極的に取り組んで、地域社会・経済において高い評判を得ている地域金融機関は他の金融機関よりやや高い金利を提示しても企業はそれを受け入れがちである点を指摘している。リレーションシップは一般に「ホールドアップ」という負の側面を持つと考えられている。銀行が企業と長期・継続的な取引関係を築いて企業の私的情報を独占的に入手するようになると銀行側が優越的地位を利用して企業側に不利な取引条件を強要する可能性があると考えられるとしている。

また、峰岸(2017)もリレバンについては金融機関と借手の距離が必要以上に近くなりすぎってしまう場合に 2 つの問題が発生するとしている。一つ目は「ソフト・バジェット」問題である。これは借手企業の経営に問題が発生した場合に金融機関が追加の融資を拒否できなくなってしまうということである。また、二つ目が「ホールドアップ」問題である。

第五節 事業再生

人口減少、特に生産年齢人口の減少による後継者問題等が発生することで、企業数が減少することを防ぐための課題は事業再生に取り組むことである。本節では、事業再生に関する先行研究から事業再生の効果的な取り組みを考える。

多胡(2018)は顧客本位かどうか見分けるポイントとは、取引先企業の事業再生の取り組みであるが、二極化する地域金融機関から「顧客本位の金融機関」を選ぶのは地域顧客であるとしている。

これはまさに顧客あつての金融機関という考え方である。そして、リレバンは地域金融機関の顧客取引の土台となる「思想」であり、「行動原理」である。まずは顧客との日々のコンタクトの中で、その実態やニーズを深く正しく把握し、顧客との信頼関係をきちんと築き上げることが大前提である。

地域金融機関では金融改革について全体像を理解し、その理念に沿った「顧客本位」となる金融機関とキーワード毎の表面上の理解に終始した「自己中心」の金融機関に二極化している。地域金融機関の最大の資産である人材がフル稼働するかどうかは今後の勘所である。顧客本位のビジネスモデルで従業員が生き生きと活躍する金融機関と過大なノルマによる閉塞感で従業員が悶々としている金融機関では業績においても大きな差が出る。事業再生を担当した行員は「顧客

が真実を話し始める時が再生のスタート、そこに至るまでの信頼関係を構築することが大変だ」と口をそろえて言う。事業再生人材はスキルの高さだけでなく、人間性も卓越している。しかし、経営陣の事業再生への理解が低い金融機関では企画・営業部門の行員だけが脚光を浴び、事業再生部門の行員には専門職としてのキャリアパスしか用意されていない。事業再生人材の処遇は金融機関の Relevancy の本気度を示すバロメーターだか認識は低いとしている。

第六節 コンサルティング営業

近年、地方銀行の中期経営計画をみると「コンサルティング営業」という言葉がよく出てくる。ここではコンサルティング営業に関しての先行研究から課題等を検討する。

家森他(2017)によれば顧客が助言や情報提供を受けたもので、最も多いのは「新しい販売先」であり、次いで「不動産の取得や借入」、また「専門家や専門機関の紹介」である。この「新しい販売先」については、近年、地方銀行がビジネス・マッチングということで特に力を注いでいる分野である。しかし、これにより取引先の経営改善につながったと回答した割合は 51.0%、そして、金融機関の収益拡大につながったと回答した割合は 39.6%と決して高いとは言えない。販売先の紹介はすぐに経営改善に結びつくような即効性はなく、積み重ねが大切である。短期的な経営改善には結びつかないものの、長期的な経営改善につながるべきものである。また、金融機関も紹介手数料は取っているが、一件毎はわずかなものであり、多くの紹介をしなければ収益には結びつきにくい。また、「不動産の取得や借入」については取引先の経営改善につながったと回答した割合は 57.4%であるが、金融機関の収益拡大につながったと回答した割合は 73.9%と高い。金融機関の収益拡大につながったということは、不動産購入資金を融資することによって貸出利息が増加したということであると考えられる。まさに、投資用不動産融資が問題となっている時期であり、貸出金利の増加を目的に、不動産融資に力をいれたコンサルティングという側面もある。さらに、「専門家や専門機関の紹介」が取引先の経営改善につながったと回答した割合は 96.3%と非常に高いものの、金融機関の収益拡大につながったと回答した割合は 30.7%と低い。

銀行員の知識・能力だけでは限界があり、税理士・弁護士等の専門家に相談することで、よりよい解決策が見つかるということはよくあることである。一方、金融機関の収益拡大には即効性が無いということは、当然である。

家森他(2017)は、こうした取り組みが、取引先と金融機関双方に利益をもたらさるものでなければ、金融機関側のインセンティブは高まらないだろうと述べている。

第七節 その他

地方銀行の評価については通常はその地方銀行の財務内容等で評価され、雑誌等に時々掲載される。しかし、顧客の財務データが改善したかどうかにより評されるべきであるとした先行研究また、顧客の経営スキルを上げるための金融教育は大袈裟なものではなくほんの小さいことでも大きな効果があるとした先行研究の結果は地方銀行が取り組むべき今後の大きな課題であると考えられる。

吉原(2017)は地域金融機関の評価は顧客企業の発展にどれだけ貢献したかによって行われるべきであるとして、地域金融機関の財務分析ではなく、「顧客企業の財務データ」に基づいた金融機関の評価指標の開発を行い2003年以降で金融機関の貸出姿勢は企業財務指標の一つである売上高経常利益率と正の相関を有することを示している。地域金融機関の財務業績と顧客企業の長期的な発展との間にはトレードオフの関係がある。顧客企業を犠牲にして高い収益性や財務健全性を誇る金融機関を区別することは難しいとして地域金融機関は単なる資金供給者ではなく、顧客企業のガバナンスを担う存在として、経営アドバイスやリスクマネジメントを支援することで、そうしない場合と比べて顧客企業の成長可能性を高めることが期待されている。さらに、与信後に行うアドバイスなどによって顧客企業のリスクを軽減し、成長可能性を高め、ひいては地域金融機関の財務業績の向上も期待できる。地域金融機関はディスクロージャ等を通じて、地域に貢献していると言っているが、現象のアナウンスではなく、それが及ぼした効果を誰もが理解できる可能な数値を持って説明することが必要である。成約されたこと、あるいは利用度が増えたことといった非財務的な手法は用いない。

まさに、この考え方は論理的であるが、顧客企業の財務データを集計して地方銀行が発表したとしても、第三者がそれを客観的に正しいかどうか判断することは難しいと考える。

北野・山崎(2018)は中小企業経営者の経営スキルつまり金融リテラシーを向上させる経営者教育の可能性を検証している。中小企業経営者に対するアンケート調査から、自己資本比率を把握している、あるいは経営計画を策定している経営者の企業はそうでない企業と比べ、2期連続黒字の割合が高く、2期連続の赤字の割合が低い。これらから、経営者がプラスの自己資本を維持し、把握する程度の金融リテラシーを有しているだけでよいと結論している。

この結果は、金融リテラシーを難しいことと考えるのではなく、この程度でも効果があると考えられるならば、実践していかなければならないことを示唆している。

第八節 まとめ

ここでは本章で取り上げた先行研究から得られた知見について短期的・長期的等の対立軸でまとめる。

第一に、低金利環境の長期化で地方銀行の収益力は預貸金利益を中心に低下している。そして、これを打破するため、資金需要も低迷している中、リスクが少なくコストもかからない他行の優良取引先に低金利攻勢をかけ、短期的に融資量を増加させることで預貸金利益の減少に歯止めをかけようとしている。しかし、人口減少・少子高齢化により弱体化していく営業基盤の中で量的拡大を続けることは限界があるため、預貸金利益の減少に歯止めをかけるには、手間暇かけて、営業基盤を立て直さなければならない。

金融庁は本業利益という考え方を示しており、この本業利益の減少に短期的に歯止めをかけるのは店舗を中心とする経費の削減である。特に、従来型の店舗はインターネットバンキングの普及やITの進展により来店客数が減少するなか不要となってくる。店舗の統廃合は情報収集力を弱体化し、お客さまとの接点を少なくする可能性も秘めているので、統廃合をするときは手間暇かけて現場の状況を見ながら慎重に対応しなければならない。

収益が悪化した場合、拙速に営業基盤の再構築を目指すことがある。しかし、有価証券運用は市場環境が同じであっても個々の銀行の有価証券の運用能力に大きく左右されるのと同じように、収益力も営業基盤が同じであっても個々の銀行の経営力によって大きく左右されるため、中期経営計画等の経営方針を手間暇かけて行員に徹底し、役職員が一丸となって具体的に実行することで営業基盤が悪くても良い業績を上げることも可能である。

また、統合・合併の最大の効果は、規模の拡大による経費の削減を短期的におこない、費用効率の改善をおこない、地域の価格支配力を高め、収益力を高めることができる。しかし、統合・合併で収益力を高めると同時に、「地域を活性化し、地域と共に発展する」という本来の目的も達成しなければ意味がない。そのためには統合・合併により捻出された人材を手間暇かけて事業支援・再生等ができる人材に育成し、活用しなければならない。

さらに、事業性評価については、通常の業務以上に顧客とのリレーションを確保するため面談回数を多くとり、より詳しく顧客の定性情報を得なければならないため、時間とコストがかかるということ为前提としなければならないが、事業性評価をして融資をする先は財務状況がよくない先が多く、したがって高い金利は取れない。

また、財務状況が良くなったとしても、その時は他行からの低金利攻勢が強く、お客さまも昔ほど義理人情に厚くないので見合う金利が取れない場合が多い。しかし、財務内容が良くなったらそ

れに見合う金利を取ろうというような下心を持たず手間暇かけて支援することが重要である。

事業再生に関しては経営陣の事業再生への理解が低い金融機関がある。理由としては事業再生には時間がかかるし、すぐには収益には結びつかないこともある。しかし、事業再生はスキルの高さではなく、顧客の立場に立って手間暇かけて支援することで時間をかけて顧客との信頼関係を作ることが大切である。

最後に、コンサルティング業務については多くの地方銀行が中期経営計画で取り上げており、短期的な利益をもたらすが、一件ずつの利益はわずかであり、金融機関の収益拡大に即効性はない。しかし、コンサルティングという性格からみて、目に見える利益だけではなく、「自身のためによくやってくれた」という目に見えない利益、すなわち信頼が生まれるため、即効性を求めるのではなく、手間暇をかけて地道に積み重ねることが大切である。

第四章 仮説

本章では、これまでの議論と先行研究のレビューに基づいて「地方銀行が地域を活性化し、地域と共に発展する」ためには何が必要かについて検討し、仮説を導出する。

第一節 短期的視点で取り組む弊害

地方銀行の課題は長期的に見れば人口減少・少子高齢化により営業基盤が弱体化し収益が低下する中で「地域を活性化し、地域と共に発展する」という本来の目的を達成することである。多くの地方銀行はこの長期的視点を経営理念、経営計画等に掲げているが、これらは形式的に過ぎず、実質的には下記のような短期的視点で経営を行っていると考えられる。

まず、低金利環境下で資金需要が低迷しているため、他行の優良取引先へ低金利による攻勢をかけ、貸出量を増やし貸出金利息の減少に歯止めをかけることで収益の低下を食い止めようと互いに競争し、さらに金利を下げるといった負のスパイラルに入り込むことで収益が悪化している。

具体的には日銀(2019)が指摘しているように、優良企業よりややリスクはあるが資金需要がやや多く、相対的に高い金利が取れる他行のミドル企業にまで「事業性評価に基づく融資」との名目で低金利攻勢をかけている。このように短期的視点になる主な原因は、長い間、預金・貸出金残高は地方銀行の優劣の順位をつける指標として使用されてきており、量が大きければ利益も大きいという規模の経済が存在し、「量から質への転換」ができていないためである。また、貸出金利息は貸出金残高に貸出金利を乗じて算出されるが、過去には貸出金利は短期プライムレート、長期プライムレートという基準で算定され、一定の幅の中で運用されていたため、他行より収益を多く上げるために貸出金残高に注力したのである。

次に、経費の圧縮である。インターネットバンキング等の普及により来店客数は年々減少しており、従来型の店舗は不要となりつつあるため店舗網・ATM等の削減により一時的かつ短期的に収益を回復しようとする動きがある。地方銀行が店舗を削減できなかったのは、人口減少・少子高齢化、特に生産年齢人口の減少により地域経済が縮小し、資金需要が低迷しているにもかかわらず、かつての優劣の順位をつける預金残高・貸出金残高の減少を気にしていたからである。また、顧客に迷惑をかけることなく、収益の低下に歯止めをかけるのであれば、先に人件費の削減をするべきである。これは表向きは行員の士気が下がるということに対する懸念が生じるためということであるが、実際は地域社会の目と他行の貸金動向を気にして断行できないのである。また、新聞報道等においても地方銀行の収益が悪化しているという記事が多くみられるが、地方銀行の本業利益は顧客の利益とトレードオフの関係にあり、地方銀行が本業で収益を上げているということは顧客から

高い金利を徴収しているということになる。すなわち地方銀行の利益はどれくらいが適正であるかという点は、今後十分に検討する必要がある。

また、営業基盤によって収益力は変わるが、これは経営力によっても変わるということを考えなければならない。短期的な収益を追求する組織というものはトップダウンを徹底しておこない、行員が言われた通り動く形をとる場合が多い。しかし、企業というものは持続的な成長を目指さなければならないため、このようなやり方だけを踏襲すると様々な歪が出ることになり、結局長続きしない。無論、指示命令が徹底できない組織は論外である。

さらに統合・合併は短期的に経費を削減する近道であるが統合・合併そのものが目的化すると何の意味もない。確かに一時的には収益は上がるが、それを持続していくのは難しいし、それを発展に繋げなければならない。

最後に、事業支援・再生の取り組みも相応の時間・人手がかかるため、短期的な収益には繋がらず、したがって取り組みには消極的になる。また、行員の転勤サイクルも顧客との癒着や不正行為を防ぐため、ほとんどの地方銀行が通常 3 年程度であり、顧客の事業性を支援したり、再生するには時間が短すぎる。また、行員の能力、顧客の情報提供の質、ノルマ達成・定量重視の人事評価も要因として考えられるが、何れにしても顧客の立場に立って考えるということが大切である。

第二節 長期的視点で取り組む理由

前節では、短期的視点の弊害についてみてきた。このような前提に立てば短期的な視点ではなく、手間暇かけてやるという長期的視点で取り組まなければ「地域を活性化し、地域と共に発展する」という地方銀行の本来の目的を達成できないのではないかと考えられる。本節では、長期的視点で考えた場合、どのように理解できるかについて考察する。

まず、長期的な視点で経営理念や経営計画を達成するために経営者自ら行内に徹底し、経営者と行員が一体となって取り組む必要がある。これには時間がかかることが予測されるが、行員にとっては「やらされ感」ではなく、自ら考え行動することから、満足感が得られると考えられる。また、営業基盤が脆弱であるとしても、経営力を発揮して他行に対して優位に立つことができる。今後、人口減少・少子高齢化により地域経済が縮小すれば、今までのような預金・貸出金残高を維持するのが困難となるのは明白で、だからこそ量を追い求める考え方から質を追い求める考え方に転換しなければならない。

さらに、預金・貸出金残高が減少するのであれば、当然に経費も削減しなければならない。経費を削減するために効率的な取り組みは統合・合併である。しかし、単に統合・合併するのではなく、

産業構造の違う営業基盤または経営力の違う銀行同士の統合・合併でなければ、持続的な発展は困難であると考えられる。すなわち、統合・合併により生じた余剰人員を単に削減するのではなく、時間をかけて事業支援・再生ができる人材に育成しなければならない。

第三節 研究課題

ここまでは短期的な視点の弊害と長期的な視点で取り組むことの重要性について考えてきた。これらに基づいて以下の研究課題が導出される。

「地方銀行の収益を短期的な視点で収益を確保する分野と長期的な視点で収益を確保する分野に分離した場合、短期的な視点で収益を確保する分野は統合・合併・提携は前提とせず、効率化をはかることで従来通り他行と競合する。一方、長期的な視点で収益を確保する分野は他行・他業態との業務提携・情報交換を実施し、事業支援・再生によって地域の価値創造を担う。結果として、より効率的に地方銀行本来の目的が達成されるのではないか。」

なお、ここで、短期的な視点で収益を確保する分野とは預貸金利益、役務取引等利益、有価証券運用利益等の利益を得る分野、また長期的な視点で収益を確保する分野とは事業支援・再生による利益を得る分野と定義する。

本来、地方銀行の評価というものは顧客がするべきものであり、長期的な視点で収益を確保する分野、つまり事業支援・再生に取り組む分野に対して、顧客が評価できるような仕組みを作ることで今後、地方銀行がこれらの分野に取り組むインセンティブを与える。

今までは救済としての意味合いが強い統合・合併が多かったので、上場している場合は株主から短期的な収益と経営の健全性を向上してほしいとの要請があり人員の削減は避けては通れなかった。

これまでの事例である「親和銀行と十八銀行の統合」を見た場合でも 2016 年に締結した基本合意に対し、公取委は長崎県内の中小企業向け貸出シェアが 75%に高まることを問題視し、両行は一部の貸出債権を他の金融機関に移す異例の措置でシェアを 65%に引き下げ、合意から 2 年以上たった 2018 年に承認された。今後、政府は地域サービスの存続に着目した新法を制定し、地域シェアが高くなっても統合を認める予定ではあるが、シェアの高さがどの基準で容認されるのか、また「公共の利益に反して」という正当化理由をどのように考えるのかが注目される。

金融庁は平成 30 年 4 月の「地域金融の課題と競争のあり方」の中で、平成 28 年 3 月末のデータを用い、「各都道府県で貸出、手数料ビジネスの収益が 2 行分の営業経費の合計を上回るか」という簡易な競争可能性の試算をおこなった。これによると「2 行での競争は困難であるが 1 行単独

であれば存続可能な都道府県が 13、1 行単独であっても不採算な都道府県が 23」存在する。これらの地域では今後、金融機関の撤退や淘汰が生じる可能性が高い。そのため、短期的に収益を確保する分野と長期的に収益を確保する分野を分離して、短期的な収益を確保する分野については統合・合併ではなく、今まで以上に IT 化をはかり人員を削減し、効率化を図り、短期的な収益を追求する。これにより生ずる余剰人員は解雇するのではなく、長期的な収益を確保する分野へ投入する。分離された長期的な収益を確保する分野は事業支援・再生により地域経済を活性化するため他の地方銀行、国の機関、地方公共団体、他企業とファンド等を組成したり、共同で相談機関を作ったりして、資金のみならず、人材も派遣して地域経済を活性化することを目的とする。

以上の施策から、時間をかけることなく、地域活性化に寄与することが可能となり、今までは、再生した企業を他行の低金利攻勢によって肩代わりされるという無駄な競争がなされてきたが、そのような本末転倒な事が起こらないよう、独禁法の正当化事由がある場合には「競争の実質的制限」に該当しないという通例を利用し、お互いに自由に情報を提供し、ともに相談し再生をはかることができる。

第五章 実証研究

本章では第四章で立てた仮説、特に「長期的な視点で収益を確保するという方法が、結果として安定的な収益つまり預貸金利益が得られる」ことについて、ケースを用いてこれを検証する。

第一節 実証仮説と考え方

ここでは、実証仮説を以下のように設定する。「長期的視点から収益確保を目指す地方銀行は、そうではない地方銀行と比較して、顧客との信頼関係を強化することで、今まで以上に中小企業の育成に取り組み、安定した顧客基盤を構築する。」

中小企業を育成し、その結果として地域経済を活性化するための方法を短期的・長期的という対立軸で考えると以下ようになる。

短期的に考えると低金利環境の長期化により収益が低下し、生き残るためにはともかく短期的な収益を追い続けるしかない、ということになり、方法としては金利が低下する中、量で貸出金利の低下に歯止めをかける方法を採用することになる。しかし、この方法の弊害として他行との金利競争の中、中小企業向貸出金は増加するも金利の低下がその効果よりも大きい場合には貸出金利は減少するし、行員は一定の目標を課され、既存優良貸出先の量の増加、他行預け替え工作に明け暮れ、疲弊するため、地域経済を活性化するというビジョンを共有できないということになる。

長期的に考えると、短期的な収益を追求する前に顧客との信頼関係を強化することを優先することが必要となる。そして、信頼関係を強化するためには、顧客との接点を増やす必要があり、これにはある程度のコストと時間が必要となってくる。顧客との信頼関係を時間をかけて強化することで他行との差別化ができ、金利競争に巻き込まれにくくなり金利面での収益を確保することができる。

また、中小企業向貸出が急激に伸びることはないが、金利低下による貸出金利の減少に一定の歯止めがかかる。

結果として、短期的な視点で収益確保を目指す銀行は過度に中小企業向貸出金が増加し貸出金のレートの低下が大きいということになるし、長期的な視点で収益確保を目指す銀行は適度に中小企業向貸出金が増加することになる。

第二節 具体的な検証方法

日銀の金融緩和がはじまった平成 25 年度からの地方銀行の決算書を検討し、長期的な視点で取り組んでいる地方銀行と短期的な視点で取り組んでいる地方銀行とに区別し、それぞれの銀行の経営方針、顧客との信頼関係を強化する活動状況等をレビューし、関連付けを検討していくの

は、情報開示の面から難しい。一方で、金融庁は平成 28 事務年度金融レポート 26 ページで「顧客とのリレーションシップの強化により安定した顧客基盤を築いている地域銀行は、規模の大小にかかわらず、足下の厳しい経営環境の中においても、比較的安定した収益を確保しているところが多い。平成 28 年度においては、こうした地域銀行の中から規模の異なる 3 行を選びモニタリングを行った」と述べており、ここでは、好事例を紹介している。

これに基づき、検証方法としては、ここで好事例とされている地方銀行と同規模の他の地方銀行との経営指標等を比較する³⁰こととした。具体的には、平成 28 事務年度 金融レポートに掲載されている A 銀行と C 銀行を取り上げることにする。

また、逆に、平成 30 年 6 月に日経新聞が報じた収益力の改善を求める業務改善命令を金融庁から出された(金融庁は非公表)福島銀行と島根銀行を同規模の他の地方銀行との経営指標等を比較することでなぜ安定した収益が確保できなかったかについても検証する。

第三節 事例 1

A 銀行³¹

【記載内容】

優良先との融資取引が多く、リスクを取らない経営が長らく続いていた中、現頭取への交代を機に、顧客目線の経営方針への転換を明確に打ち出し、その浸透に 10 年以上かけて取り組んできている。

具体的には、経営方針に沿った役職員の行動を評価できるよう人事評価体系を構築するとともに、業績目標のノルマを廃止し、営業店に顧客本位の自主的な計画策定を促している。

また、店舗の統廃合や業務効率化のためのグループウェアの導入などにより、コスト体質を改善し顧客対応に必要な人員・時間の確保に継続的に取り組んでいる。

こうした取組みの結果、同一地域や同規模の地域銀行平均の収益性が大きく低下している中で、A 銀行の収益性は緩やかな低下幅に留まっており、足下では比較的高い水準を維持している。(図表 I-2-(1)-23)。

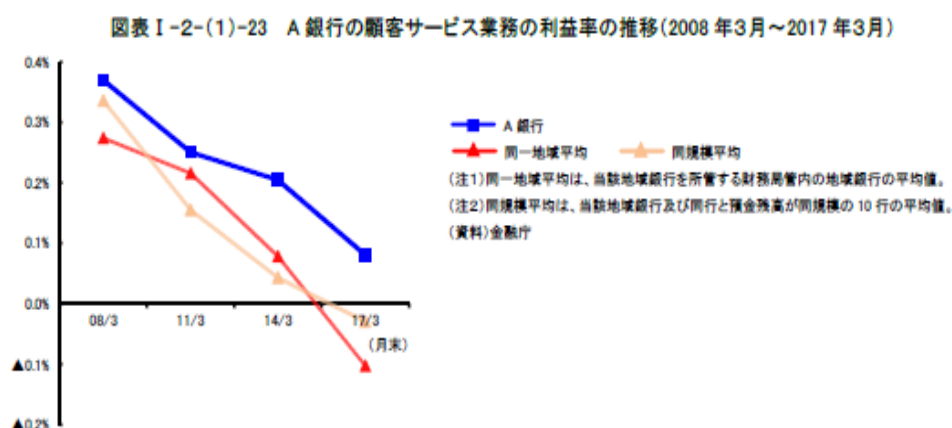
なお、企業アンケート調査では、融資・サービスに関する取組みや取引満足度等の項目におい

³⁰ 各銀行の決算短信を参照した。

³¹ 平成 28 年度金融レポート(26 ページ)

て顧客企業から比較的高い評価を得ている。

□(表 5-1) A 銀行の顧客サービス業務の利益率の推移(2008 年 3 月-2017 年 3 月)



【A 銀行の推定】

本業利益率の推移表(表 5-1)および記載内容から北國銀行と推定される。

【事実】

現頭取の交代は平成 18 年 6 月で、就任して 11 年経過している。北國銀行は地方銀行のトップを切って業績目標を廃止するなどの人事評価体系を構築するとともに、グループウェアなどの導入によりコスト体質を改善してきた。また、顧客サービス業務の利益率(本業利益÷総資産、以下総資産本業利益率という)は平成 26 年(2014 年)が 0.20%、平成 29 年(2017 年)が 0.10%と事例とほぼ同一である。

【同規模行との比較】

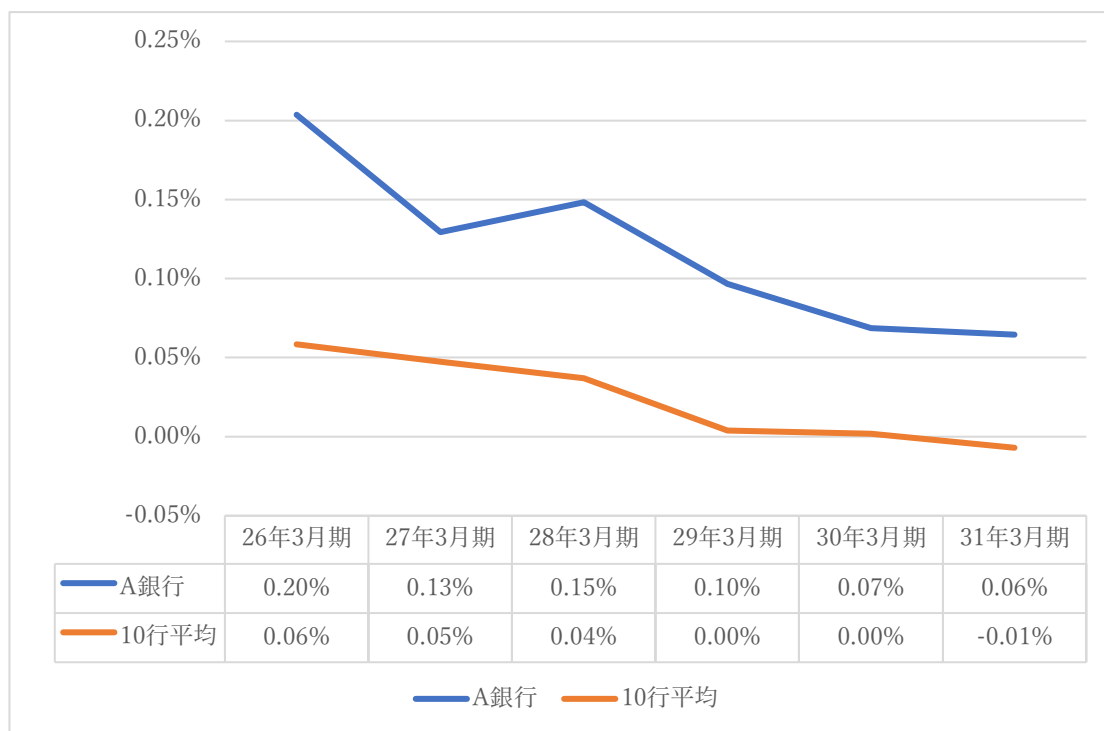
当該地方銀行と預金残高が同規模(上位 5 行と下位 5 行)の地方銀行 10 行の平均値を比較する。内容としては、総資産本業利益率、預貸金利回差、中小企業等貸出残高、中小企業等貸出残高比率、本業利益の推移について直近 6 年間を比較した。

・総資産本業利益率

A 銀行の総資産本業利益率(表 5-2)は従来から高く、6 年間の減少率は同規模 10 行平均よりやや高い。しかし、総資産本業利益率は預貸金利益に役務取引等利益を加え営業経費を差し引いたものを総資産で除したものであるから、個別の要因を把握しない限り、収益性が同規模 10 行

平均より劣っていると単純に判断することはできない。

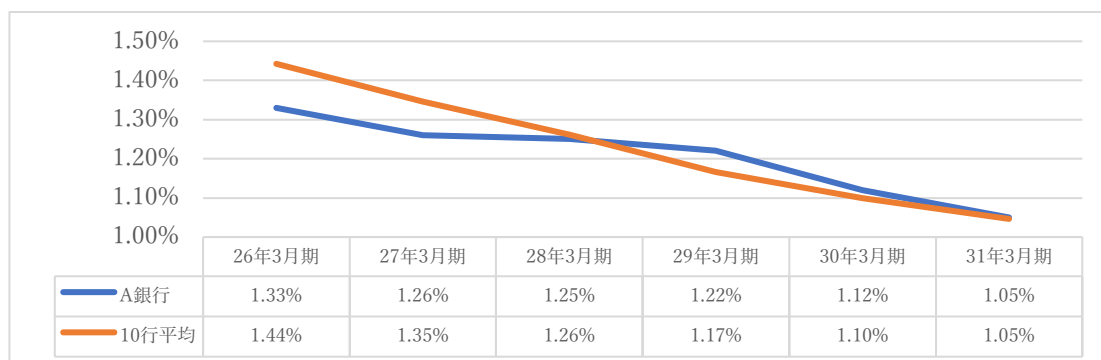
□(表 5-2) 総資産本業利益率



・預貸金利回差

26年3月期は預貸金利回差(表 5-3)は同規模 10 行平均より低位であった。6 年間で一時は逆転したものの、最終的には同一の利回り差に落ち着いた。これからみて、同規模 10 行平均に比べて、金利の引き下げ競争をしていないのか、それとも低金利の大企業向貸出や地方公共団体向貸出を抑制し、比較的金利の高い中小企業等貸出金残高を増加させているのではないかと考えられる。

□(表 5-3)預貸金利回差

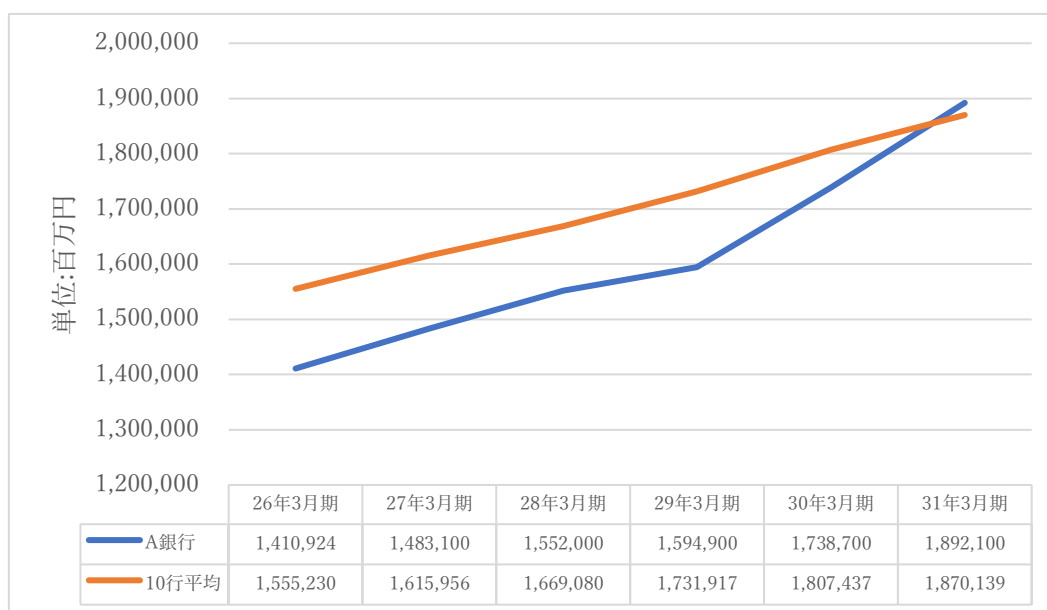


・中小企業等貸出残高

中小企業等貸出残高(表 5-4)³²については A 銀行は同規模 10 行平均を 5 年間で上回っている。本来なら中小企業向貸出で比較したかったが、これについては一部の銀行で表示していないため個人向貸出を加えた中小企業等貸出で比較した。

A 銀行は 5 年間で中小企業等貸出が 4,811 億円増加した。一方、大企業向貸出金で 987 億円、地方公共団体向貸出金で 1,581 億円合計 2,568 億円減少させ、貸出全体の構造を変え、高収益体質に変革した。これは、金利だけで判断される貸出の獲得を見送り、手間暇かけて中小企業等貸出を獲得してきたことの成果であると考えられる。その結果、貸出金利回差の低下は同規模 10 行平均に比較し緩やかである。

□(表 5-4)中小企業等貸出残高

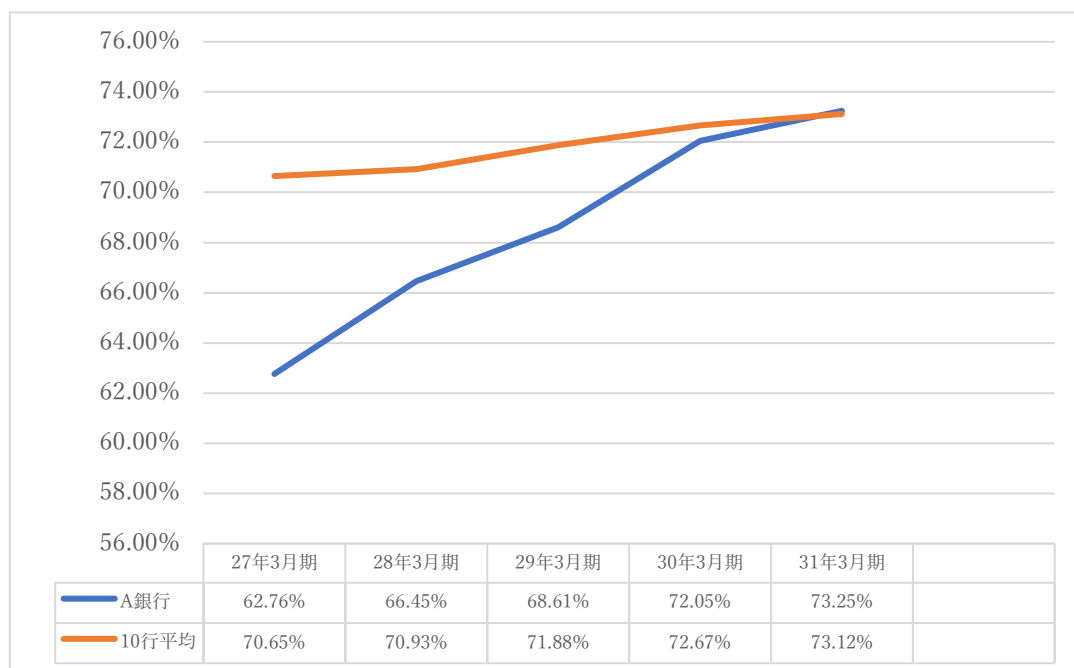


・中小企業等貸出残高比率

中小企業等貸出残高比率(表 5-5)も 6 年間で同規模 10 行平均に追いつき現在では上回っている。

³² 中小企業向貸出金+個人向貸出金

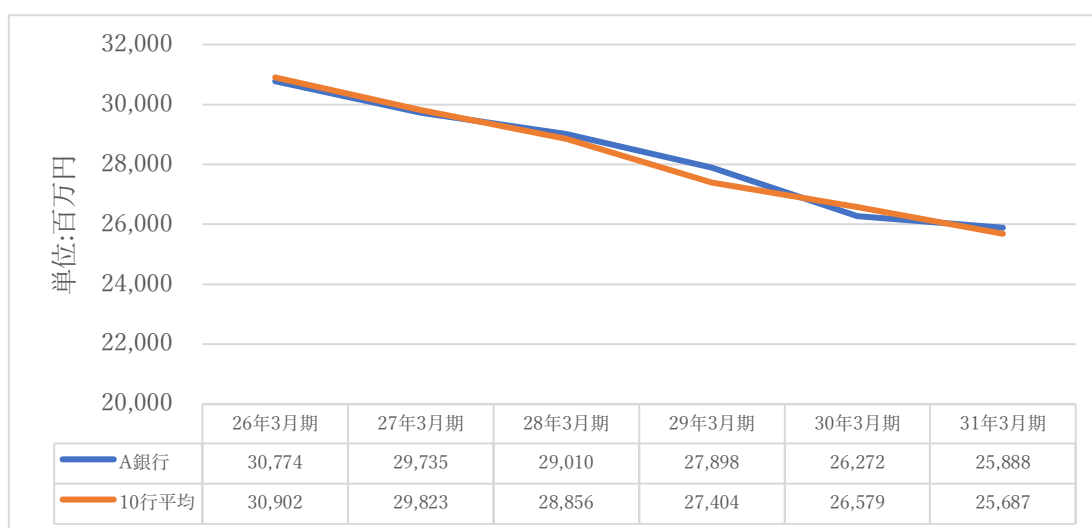
□(表 5-5)中小企業等貸出残高比率



・預貸金利益

預貸金利益(表 5-6)の減少額に大きな差はないが、A 銀行が同規模 10 行平均より約 3 億円減少額が少ない。

□(表 5-6)預貸金利益

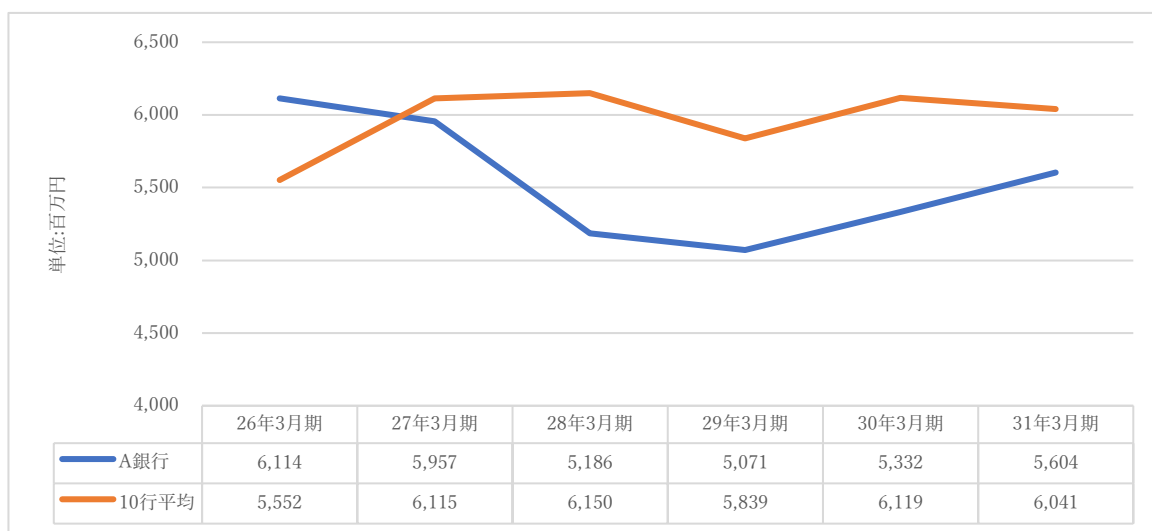


・役務取引等利益

同規模 10 行平均(表 5-7)は本業利益の減少を補うため、役務取引等利益の積上げに注力した。

一方、A 銀行は業績目標を廃止し、営業店に顧客本位の自主的な計画を策定させているため、一時的な落ち込みはあったが、時間の経過とともに回復している。

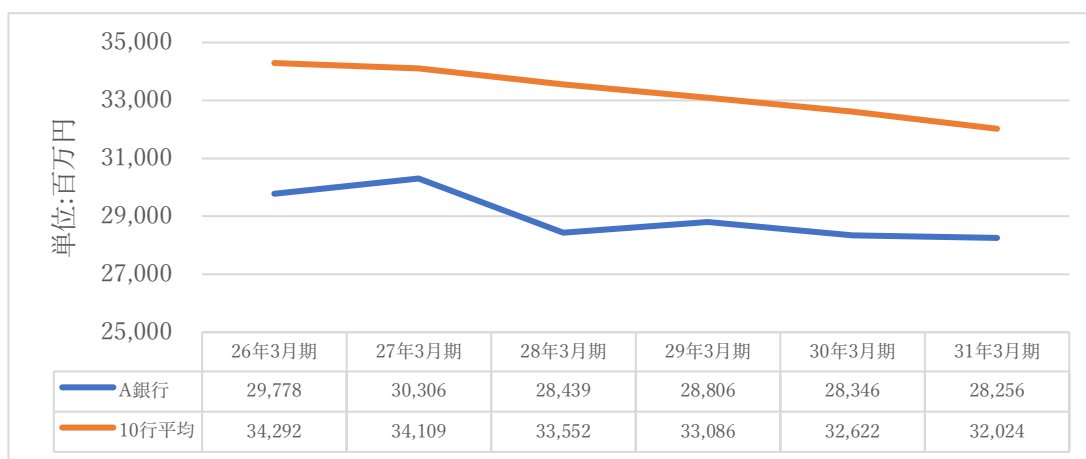
□(表 5-7)役務取引等利益



・営業経費

営業経費(表 5-8)については、店舗統廃合やグループウェアの導入などによりコスト体質を改善してきたため、同規模 10 行平均よりかなり低い水準にある。同規模 10 行平均は本業利益の減少に歯止めをかけるため、もっとも手っ取り早い営業経費の削減に積極的に取り組んだが、A 銀行は従来から取り組んでいるため、巡航速度での減少となっている。

□(表 5-8)営業経費



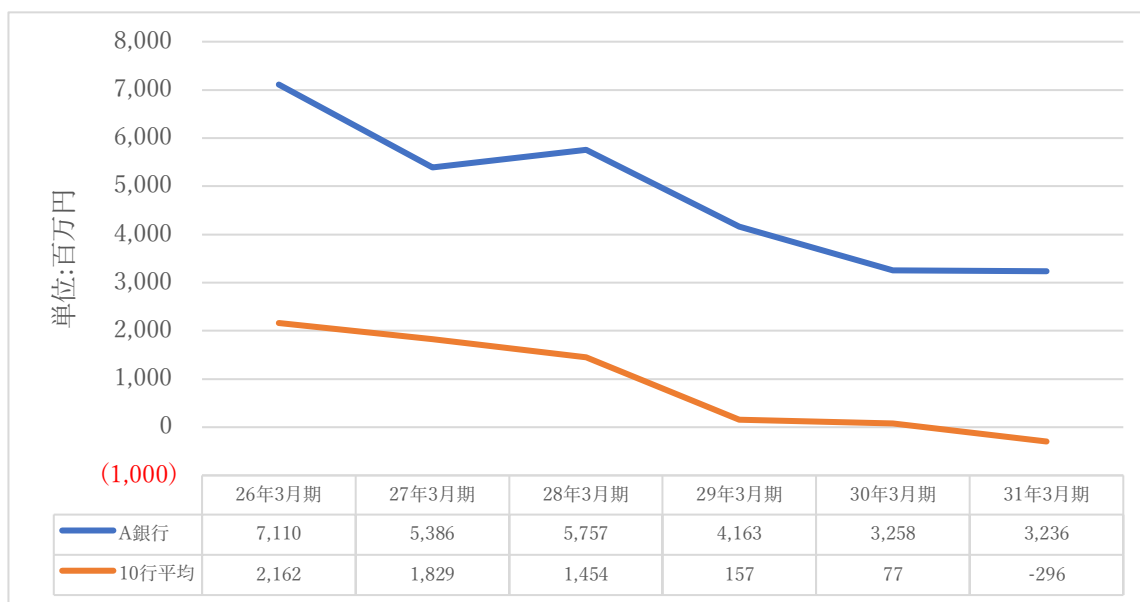
・本業利益

預貸金利益では A 銀行は 3 億円減少額が少ない。また、役務取引等利益で A 銀行が 5 億円減少したのに対し同規模 10 行平均は 5 億円増加した。結果として A 銀行が 7 億円少なかった。営業経費は A 銀行の 15 億円減に対し同規模 10 行平均は 23 億円減少した。

結果として、本業利益(表 5-9)は A 銀行が 38 億円、同規模 10 行平均は 23 億円減少となり 15 億円挽回されたが根幹をなすストック収益である預貸金利益の減少額は A 銀行が優っている。

また、経費は以前からソフトウェアの投入等で省力化が図られ、同規模 10 行平均より約 40 億円程度少なく、これが本業利益で優位に立っている原因でもある。これは、まさに、顧客目線の経営方針への転換を明確に打ち出し、その浸透に 10 年以上かけて 取り組んできた成果である。

□(表 5-9)本業利益



C 銀行³³

【記載内容】

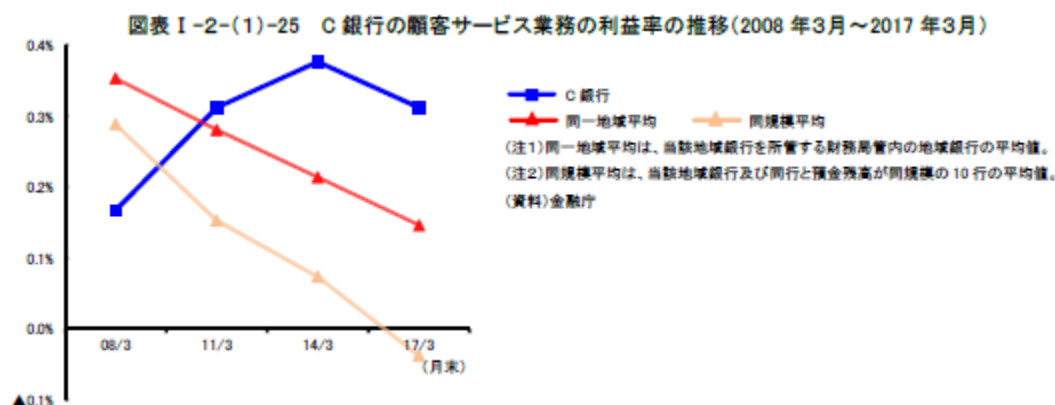
経営の効率化と資産の健全化が課題となっていたところ、有価証券運用への依存を高める中で、リーマンショック後の市場環境の悪化により多額の損失が発生したことから、公的資金による資本増強を実施した。これを機に、短期的な収益を求めないという経営理念や顧客本位の取組みを行内外に対して明確にし、その浸透に取り組んできている。

具体的には、地元の中小企業・小規模事業者ターゲットを絞ってリレーションを深め、事業性評価に基づく本業支援を推進するとともに、事業再生の取組みを強化している。

また、外部有識者を交えた会議体を設置し、顧客本位の取組みのあり方について経営陣が議論し、継続的に改善を図っている。

こうした取組みの結果、時間をかけて収益性を改善させており、足下において同一地域や同規模の地域銀行平均の収益性が大きく低下する中で、C 銀行の収益性は比較的高い水準を維持している(図表 I-2-(1)-25)。

□(表 5-10)C 銀行の顧客サービス業務の利益率の推移(2008 年 3 月-2017 年 3 月)



【C 銀行の推定】

総資産本業利益率(表 5-10)の推移、および記載内容から南日本銀行と推定される。

【事実】

南日本銀行は改正金融機能強化法に基づく公的資金の注入として 150 億円を平成 21 年に受

³³ 平成 28 年度金融レポート(28 ページ)

けている。また、外部有識者を交えた会議体を設置し、顧客本位の取り組みのあり方について経営陣が議論し、改善を図っている。

同行の2017年のディスクロージャー誌に次のような記載がある。「経営に対する評価の客観性を確保する観点から、社外の有識者で構成され、取締役会に対して当行の経営戦略および方針に対する客観的評価・助言を行う経営評価委員会を設置しております。」

また、総資産本業利益率は平成26年(2014年)が0.41%、平成29年(2017年)が0.32%であり、事例とほぼ同一である。

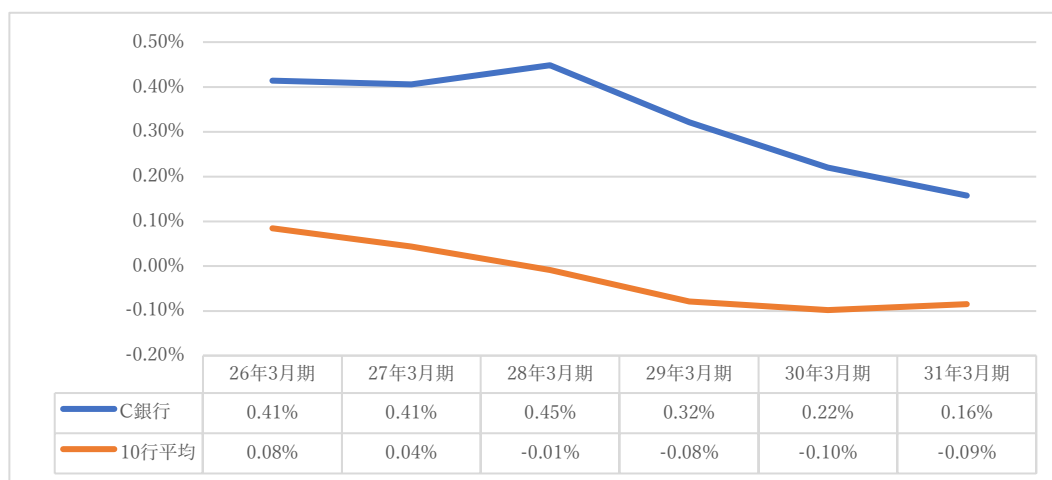
【同規模行との比較】

当該地方銀行と預金残高が同規模の地方銀行10行の平均値を比較した。内容としては、総資産本業利益率、預貸金利回差、中小企業等貸出残高、中小企業等貸出残高比率、本業利益の推移について直近6年間を比較した。

・総資産本業利益率

C銀行の総資産本業利益率(表5-11)は同規模10行平均より高く、減少率は同規模10行平均より大きい。以下では、個別の要因を把握し同規模10行平均と比較する。

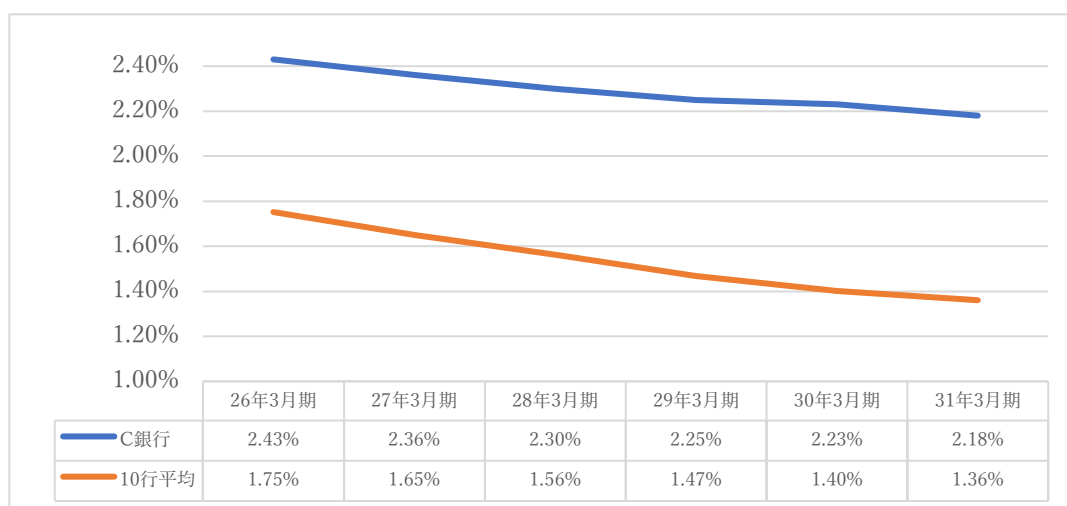
□(表5-11)総資産本業利益率



・預貸金利回差

預貸金利回差(表5-12)は同規模10行平均より高いし、減少幅も小さい。原因としては比較的金利の高い中小企業等貸出比率が同規模10行平均より高いことによる。

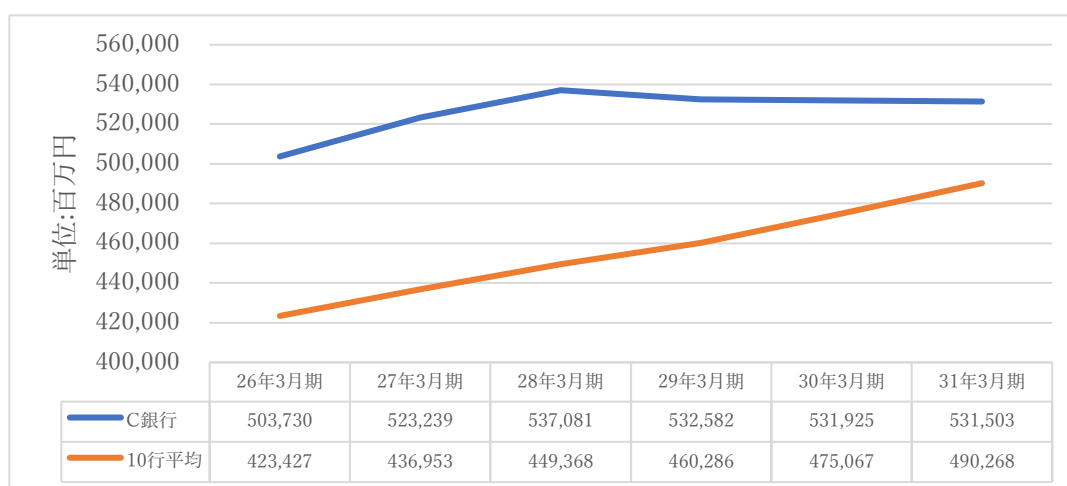
□(表 5-12)預貸金利回差



・ 中小企業等貸出残高

中小企業等貸出残高(表 5-13)は同規模 10 行平均を上回っている。しかし、増加額は同規模 10 行平均を下回った。要因としては中小企業等貸出比率が高いのと預貸金利回差から見て過度な金利競争していないことが考えられる。

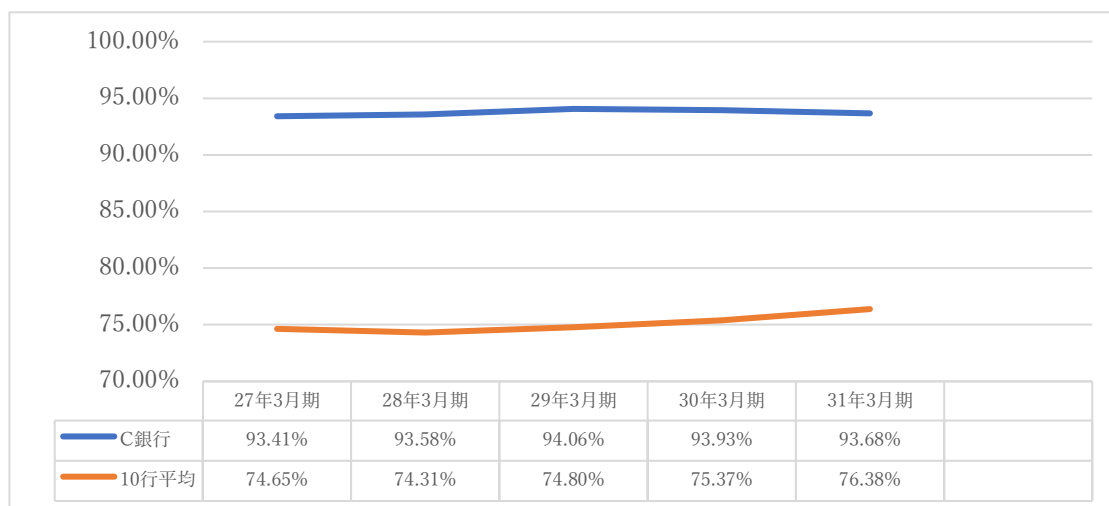
□(表 5-13)中小企業等貸出残高



・ 中小企業等貸出残高比率

中小企業等貸出残高比率(表 5-14)は同規模 10 行平均よりかなり高いため増加額は低位にある。

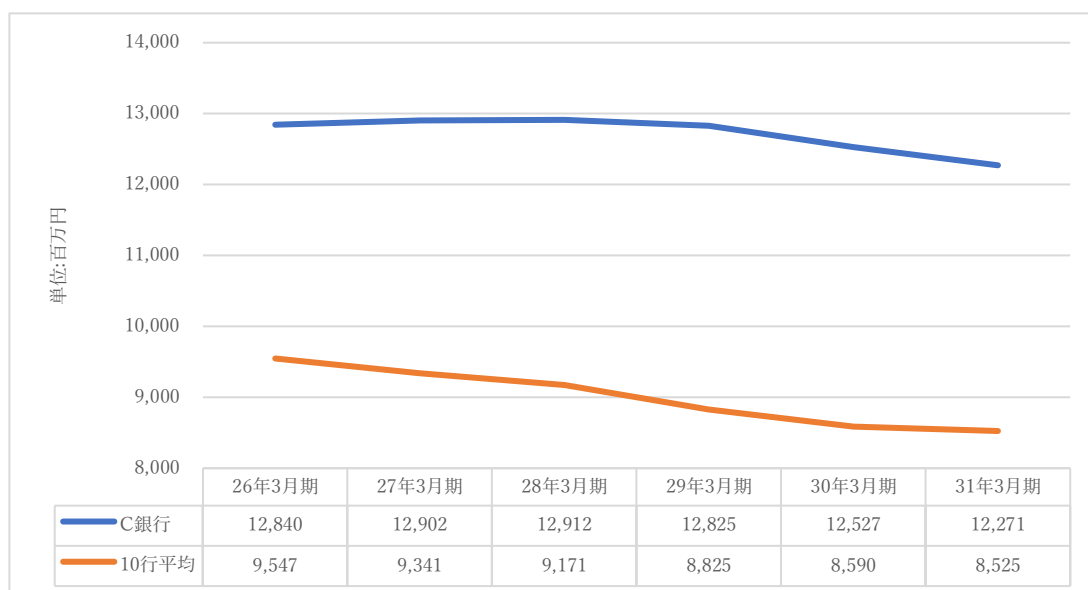
□(表 5-14)中小企業等貸出残高比率



・ 預貸金利益

預貸金利益(表 5-15)は C 銀行が預貸金利回差の減少幅が小さいため、C 銀行の減少額が約 570 百万円であるのに対し、同規模 10 行平均は約 1,000 百万円と減少額が半分程度にとどまった。

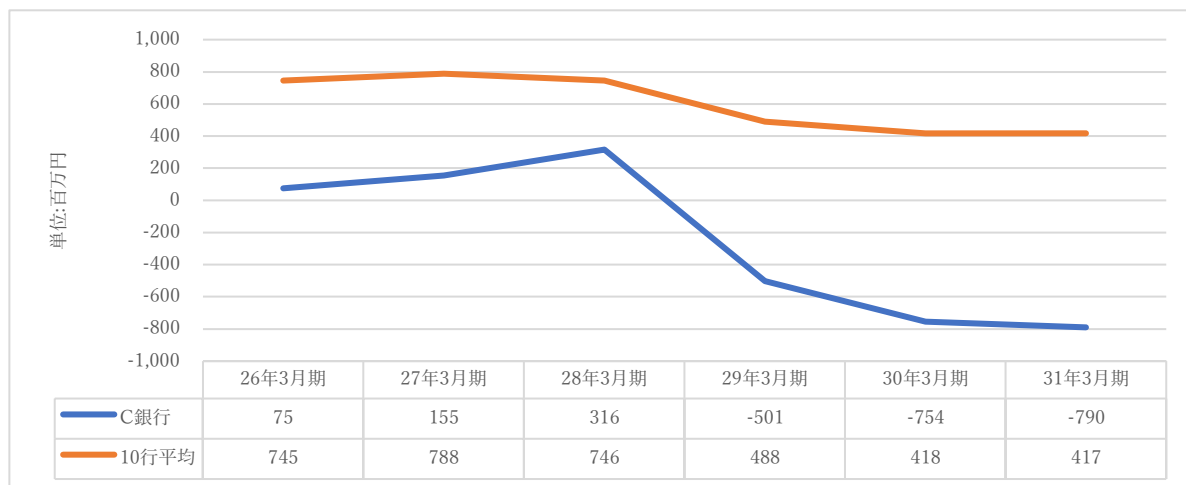
□(表 5-15)預貸金利益



・ 役務取引等利益

役務取引等利益(表 5-16)については自然体の取り組みと思われる。預貸金利益中心の営業推進をおこなっていると思われる。

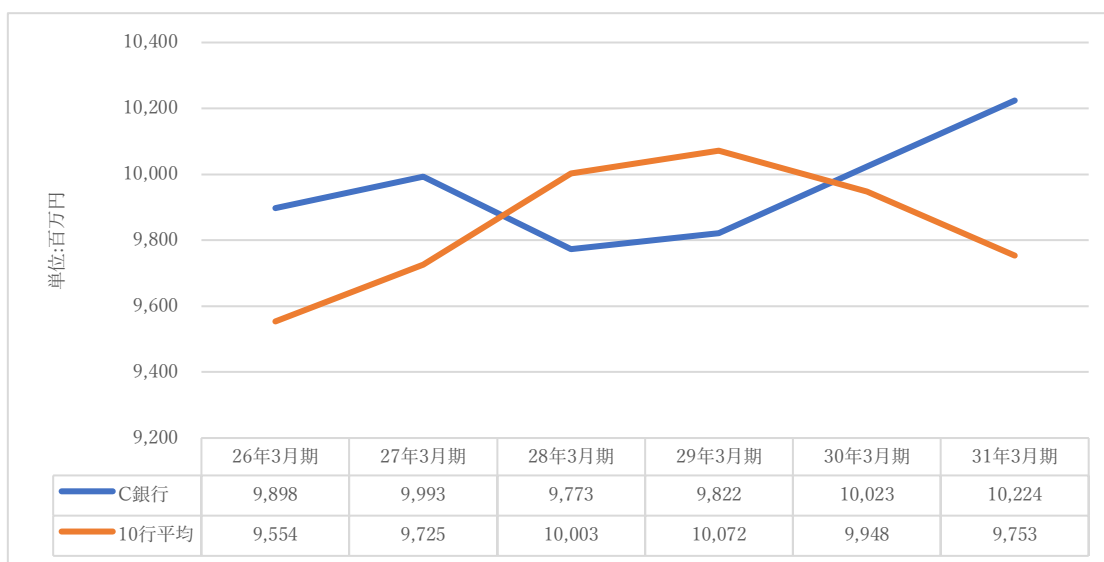
□(表 5-16)役務取引等利益



・営業経費

営業経費(表 5-17)についても同規模 10 行平均は本業利益の赤字転落により削減をはかっているが、C 銀行は本業利益が黒字を確保しており、自然体の取り組みである。

□(表 5-17)営業経費



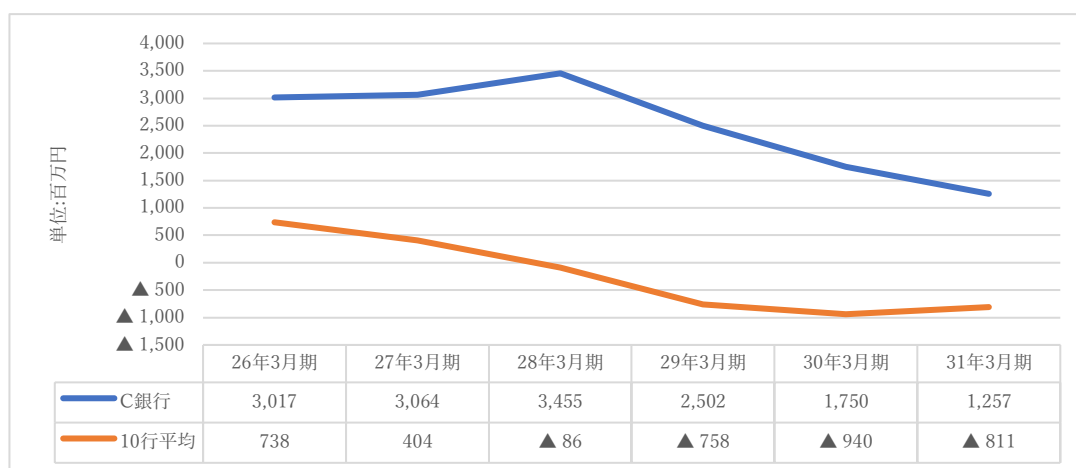
・本業利益

預貸金利益では C 銀行は 128 億円から 122 億円と 6 億円減少したが、同規模 10 行平均は 95 億円から 85 億円と 10 億円減少した。また、本業利益(表 5-18)は C 銀行は 30 億円から 13 億円と

17 億円減少したが、同規模 10 行平均は 7 億円から▲8 億円と 15 億円減少となった。

C 銀行と同規模 10 行平均の差は何とんでも預貸金利益の差であり、それは中小企業等貸出残高比率の差といっても過言ではない。C 銀行は地元の中小企業・小規模事業者にターゲットを絞ってリレーションを深め、事業性評価に基づく本業支援を推進するとともに、事業再生に取り組むことで根幹をなすストック収益である預貸金利益の減少に歯止めをかけていると理解できる。

□(表 5-18)本業利益



第四節 事例 2

福島銀行

【選択した理由】

平成 30 年 6 月 2 日付の日経新聞は下記のように報じている。

「金融庁は 2 日までに福島銀行に対して収益力の改善を求める業務改善命令を出した。

同行は 2018 年 3 月期に将来発生する恐れのあるコストを前倒しで計上、31 億円の最終赤字に転落した。外部人材をトップに招き新体制で再建を目指しており改善命令で収益力の向上に向けた再建の確実な実行を求める。

今回は法令順守違反に対する行政処分ではなく財務に関する内容のため非公表。金融庁は地銀の経営環境が厳しさを増すなか、金融行政方針で「ビジネスモデルの持続可能性に深刻な課題を抱えている金融機関を検査し、課題解決に向けた早急な対応を促す」と表明。福島銀などを対象に検査を実施していた。

福島銀は検査を踏まえて、将来の損失の芽を早期に摘むための損失処理を実施。営業拠点としての収益力が下がっている店舗の資産としての価値を下げる減損処理などをした結果、7 期ぶり

に赤字となった。森川英治社長が引責辞任し、後任に福島県の競合行である東邦銀行の元専務加藤容啓氏を迎えて再建を目指す。

福島銀の財務の健全性を示す自己資本比率は18年3月末で9.54%であり、国内で営業する銀行に求められている4%の基準を大きく上回っている。金融庁は業務改善命令を出すことで、新体制のもと福島銀が組織一丸となって着実に再建計画を実行し、収益力を高めることを求めている。

以下では、福島銀行がなぜ収益力の改善を求められたのかについて、同行の本業利益等を検証し、その原因を考えることで、いかに長期的視点から収益改善を目指すことが大切かということについて検討する。

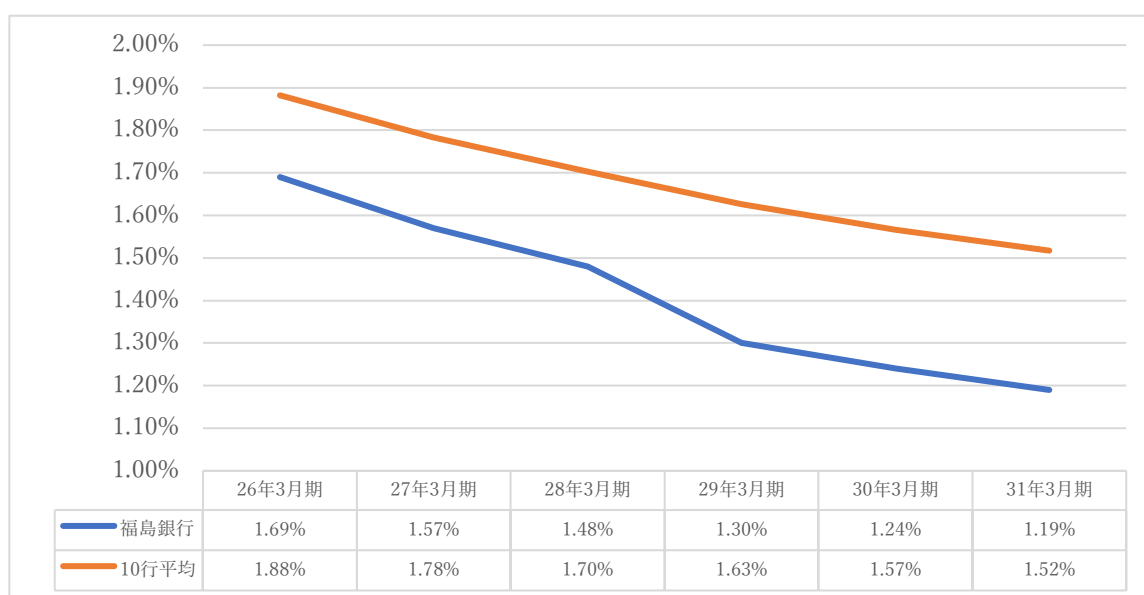
【同規模行との比較】

当該地方銀行と預金残高が同規模の地方銀行10行の平均値を比較した。内容としては、預貸金利回差、中小企業等貸出残高、中小企業等貸出残高比率、本業利益の推移を最近6年間比較した。

・預貸金利回差

福島銀行の預貸金利回差(表5-19)が同規模10行平均より小さいのは、中小企業等貸出比率が低いこと、減少幅が大きいのは過度な金利競争をしていると考えられる。

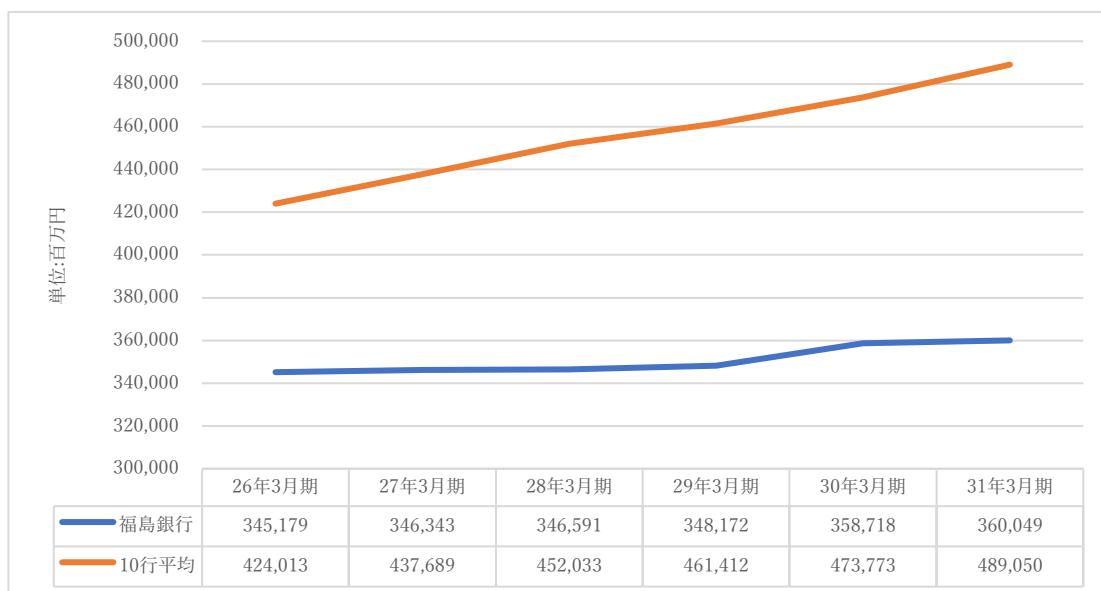
□(表5-19)預貸金利回差



・中小企業等貸出残高

福島銀行は中小企業等貸出残高(表 5-20)および増加額が同規模 10 行平均より小さい。福島銀行は預貸金利回差の減少幅が同規模 10 行平均より大きく、中小企業等貸出残高の増加額が小さいということは、金利競争で負けているということになる。

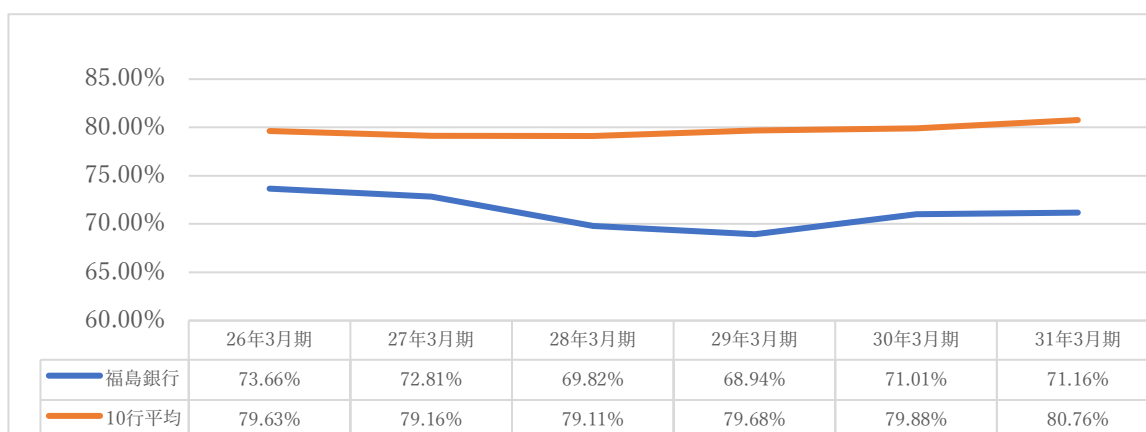
□(表 5-20)中小企業等貸出残高



・中小企業等貸出比率

福島銀行の中小企業等貸出比率(表 5-21)は同規模平均 10 行に比べて低い。また、増加率も小さい。これは中小企業を育成し再生するという視点が不足していたと考えられる。しかし、最近になってその大切さに気づき取り組みを開始している。

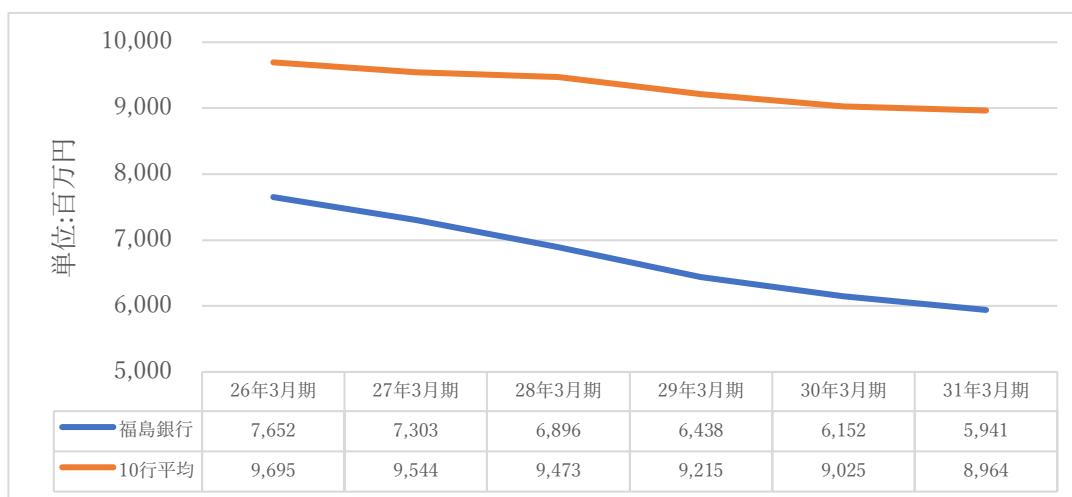
□(表 5-21)中小企業等貸出比率



・預貸金利益

福島銀行の預貸金利益(表 5-22)は同規模平均 10 行に比べて少ないし、減少幅も大きい。減少幅が大きいのは中小企業等貸出残高の増加額が少なくかつ預貸金利回差の減少幅が大きいことによる。預貸金利益を確保するためには金利が高い中小企業等貸出残高を金利競争せずにかに増加させるかが大切である。

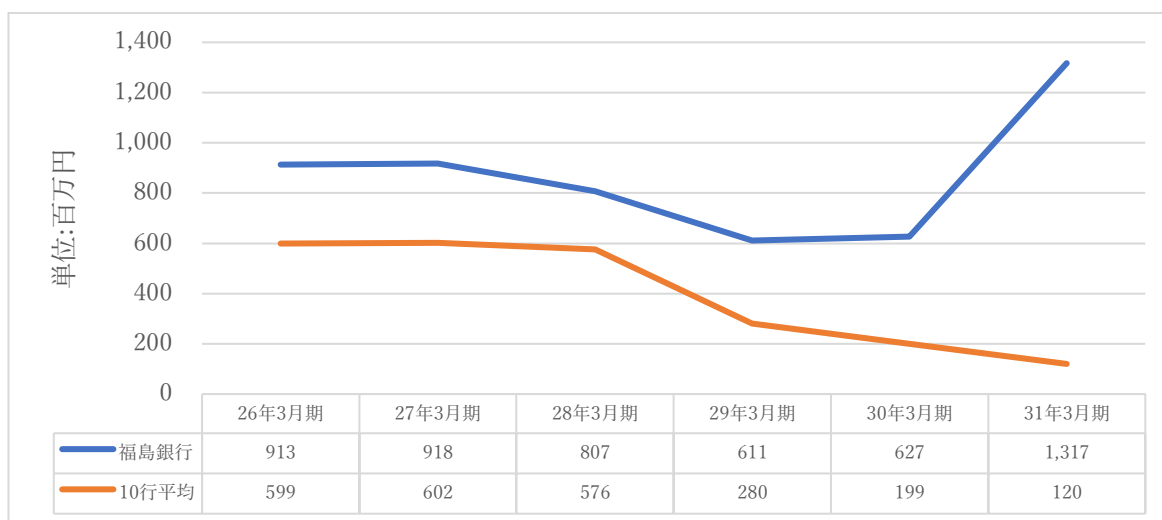
□(表 5-22)預貸金利益



・役務取引等利益

福島銀行は預貸金利益の減少を補うため、役務取引等利益(表 5-23)に注力してきたことがわかる。そして業務改善命令を受けて以降、利益に直結する役務取引等利益に注力し、31年3月期は対前期比7億円増加させている。

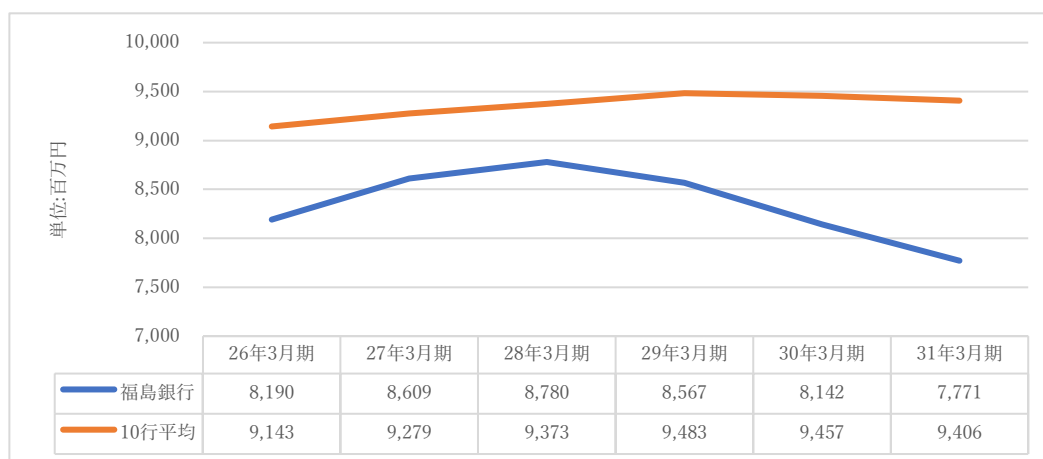
□(表 5-23)役務取引等利益



・営業経費

福島銀行は預貸金利益の減少を補うため、営業経費(表 5-24)も削減をしてきたことがわかる。特に、30年3月期以降、営業経費を毎期4億円削減し、本業利益の減少に歯止めをかけようとしている。

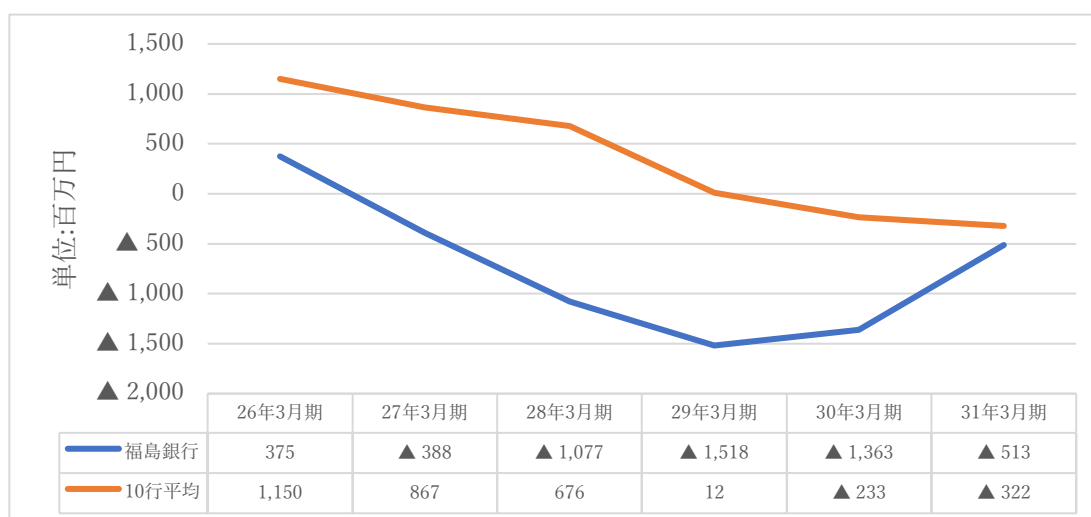
□(表 5-24)営業経費



・本業務利益

福島銀行の本業利益(表 5-25)は役員取引等利益の増強、営業経費の削減を行って足下は改善してきた。特に、31年3月期には役員取引等利益の大幅な増加、営業経費の削減で本業利益は大きく反転している。しかし、役員取引等利益は預貸金利益と異なり、一時的なフロー収益であり安定性はない。営業経費の削減にも限界がある。やはりストック収益でありかつ安定的な預貸金利益を積み上げなければならない。

□(表 5-25)本業利益



島根銀行

【選択した理由】

平成 30 年 6 月 6 日付の朝日新聞は下記のように報じている。

「金融庁は島根銀行(松江市)に対し、業務改善命令を出す方向で検討している。法令違反や金融機関としてのモラルを問題視した処分ではなく、収益力の改善につながる経営の立て直しを促す内容になる見通しだ。

島根銀行の 2018 年 3 月期連結決算は、本業のもうけを示す「コア業務純益」が2年連続の赤字になり、純利益も前期比 38.5%減の 6 億 3300 万円だった。日銀のマイナス金利政策の影響で貸出金の利息収入が減り、保有資産の価値も目減りして特別損失の計上にも追い込まれていた。

金融庁は、03 年から 11 年間トップの座にいた元頭取が退任後も取締役として経営に関与し続けてきたことも問題視している。この元頭取は 26 日付で取締役を退くが、OB の影響力を排除できずにいた体質に問題があるとしてガバナンス(企業統治)の見直しを求める方針だ。」

以下では島根銀行が収益の改善を求められた原因を考えることでいかに長期的視点から収益改善を目指すことが大切かについて検討する。

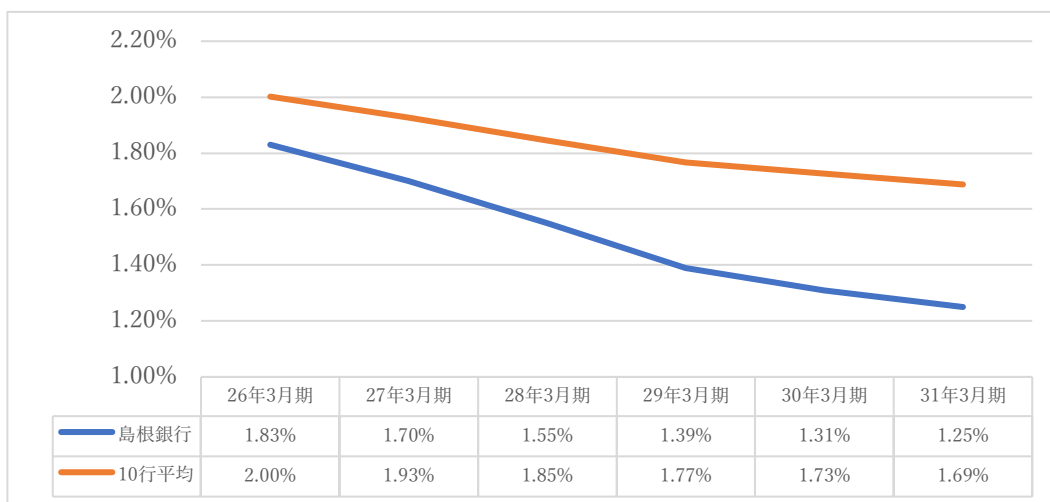
【同規模行との比較】

当該地方銀行と預金残高が同規模の地方銀行 10 行の平均値を比較した。なお、島根銀行より預金残高の少ない銀行は 3 行しかないため、下位 3 行と上位 7 行の平均値とした。内容としては預貸金利回差、中小企業等貸出残高、中小企業等貸出残高比率、本業利益の推移を最近 6 年間比較した。

・預貸金利回差

島根銀行の預貸金利回差(表 5-26)が同規模 10 行平均より低いのは、中小企業等貸出比率が低いことそして減少幅が大きいのは、中小企業等貸出金の伸びが同規模 10 行平均より低いことによるものと考えられる。

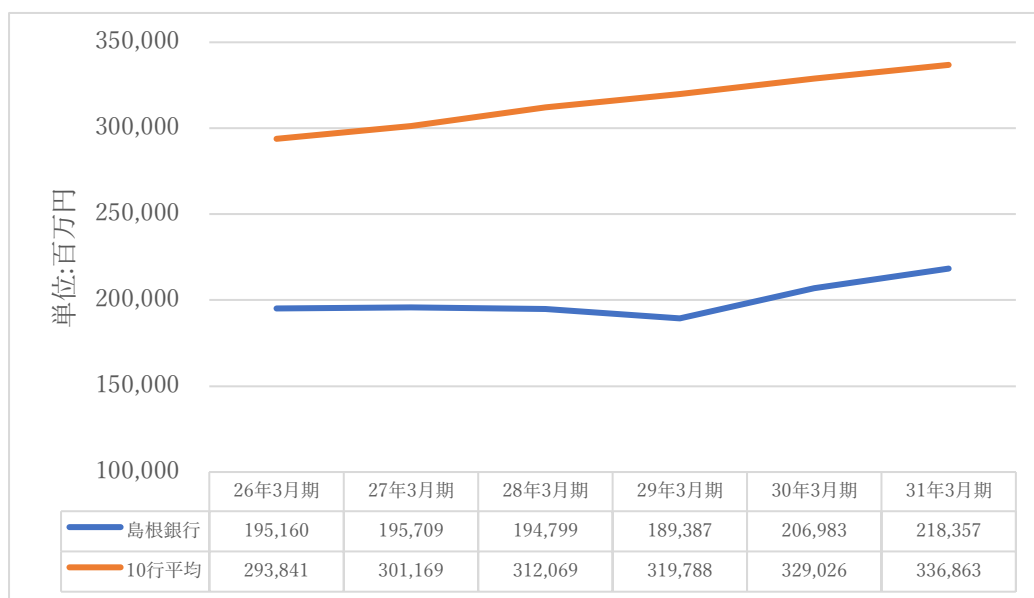
□(表 5-26)預貸金利回差



・中小企業等貸出残高

島根銀行は中小企業等貸出残高(表 5-27)および増加額が同規模 10 行平均より小さい。通常、預貸金利回差の減少幅が大きければ、金利競争をして中小企業等貸出額が増加するはずであるが、そうっていないのは、金利競争に負けているということになる。

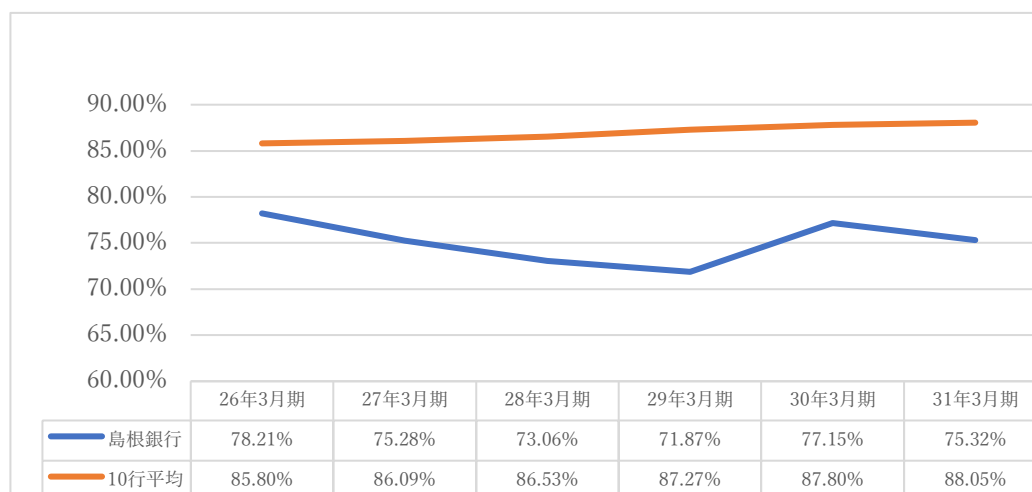
□(表 5-27)中小企業等貸出残高



・中小企業等貸出比率

島根銀行の中小企業等貸出比率(表 5-28)は同規模 10 行平均に比べて低い。これは中小企業を育成し再生するという視点が不足していたと考えられる。直近では回復傾向にあるが、まだ、5 年前の比率に戻っていない。

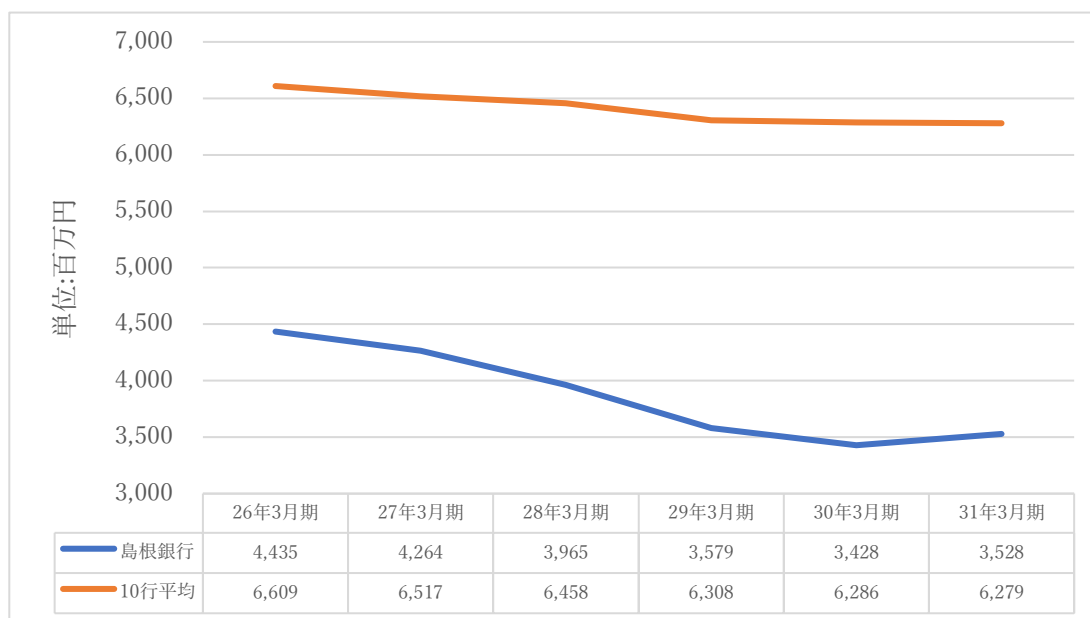
□(表 5-28)中小企業等貸出比率



・預貸金利益

島根銀行の預貸金利益(表 5-29)は同規模 10 行平均に比べ少ないし、減少幅も大きい。減少幅の大きいのは中小企業等貸出金残高の増加額が少なくかつ預貸金利回差が大きいことによる。

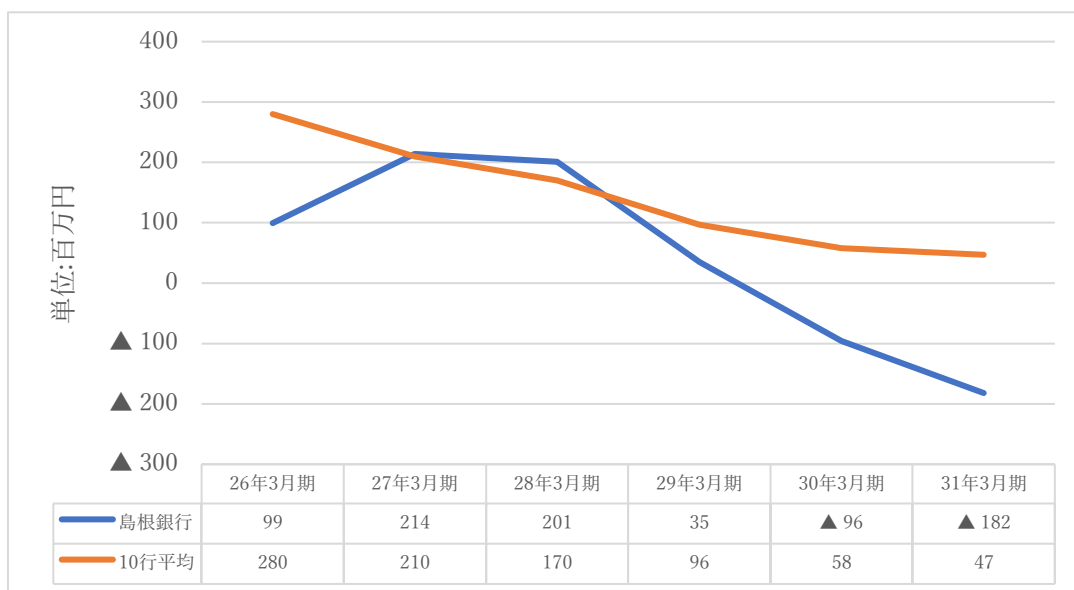
□(表 5-29)預貸金利益



・役務取引等利益

島根銀行と同規模 10 行平均の間には大きな変化はない。

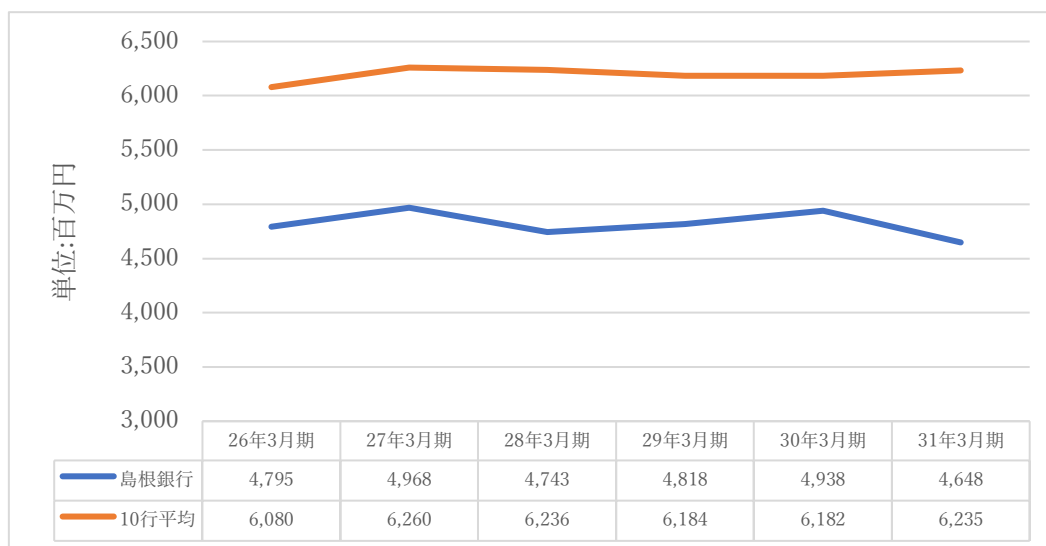
□(表 5-30)役務取引等利益



・営業経費

島根銀行、同規模 10 行平均とも規模が小さく、これ以上の経費の圧縮には限界があり、横ばい状態にある。

□(表 5-31)営業経費

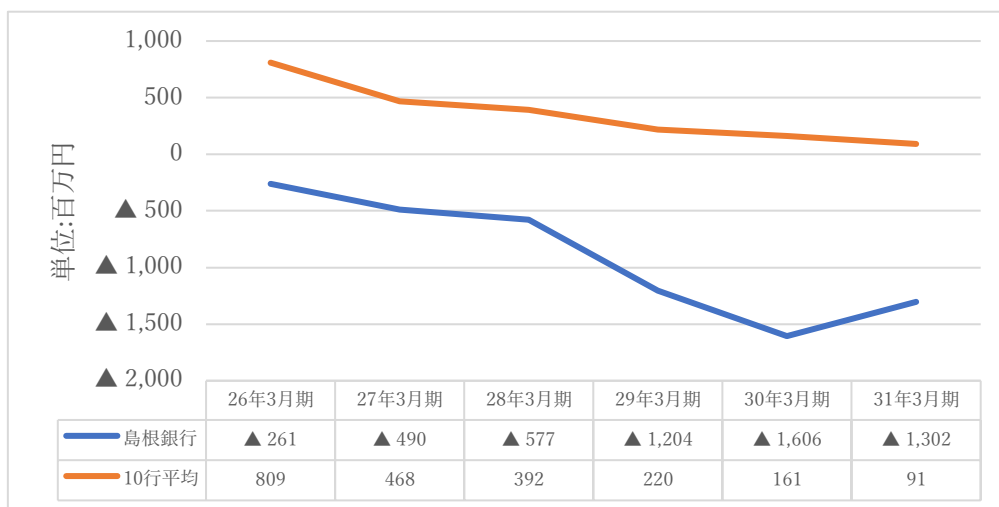


・本業利益

島根銀行の本業利益(表 5-32)は 5 年間で約 10 億円減少したが、その内、預貸金利益で約 9 億円減少した。一方、同規模 10 行平均では本業利益は約 7 億円減少したが、その内預貸金利益

の減少は3億円であった。この差は、中小企業等貸出の増加額と預貸金利回差によるものである。

□(表 5-32)本業利益



第五節 事例の整理(表 5-33)

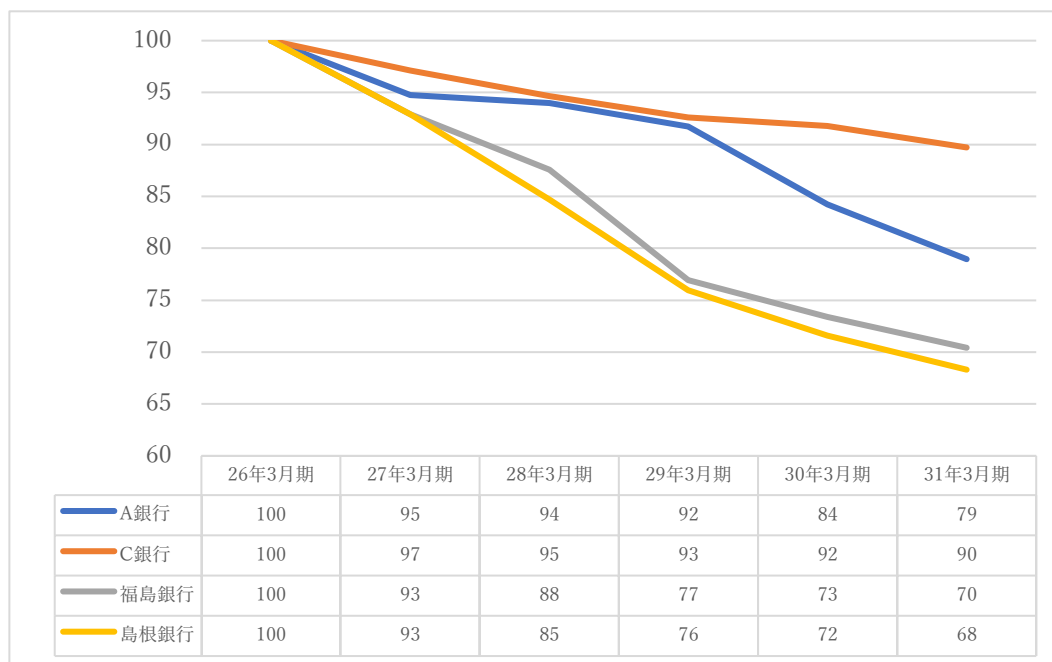
4 つの事例の数値をまとめると下記のようになる。

(単位:百万円)

| | 銀行名 | 貸出金平残 | 預金貸金 利回差 | 預貸金利 益 | 役務取引 等利益 | 営業経費 | 本業利益 | 中小企業等 貸出残高 | 比率 |
|------------|------|-----------|-------------|-----------|-------------|--------|---------|---------------|--------|
| 26年3月 期 | A銀行 | 2,313,862 | 1.33% | 30,774 | 6,114 | 29,778 | 7,110 | 1,410,924 | 59.82% |
| | C銀行 | 528,407 | 2.43% | 12,840 | 75 | 9,898 | 3,017 | 503,730 | 92.85% |
| | 福島銀行 | 452,766 | 1.69% | 7,652 | 913 | 8,190 | 375 | 345,179 | 73.66% |
| | 島根銀行 | 242,344 | 1.83% | 4,435 | 99 | 4,795 | ▲ 261 | 195,160 | 78.21% |
| 27年3月 期 | A銀行 | 2,359,937 | 1.26% | 29,735 | 5,957 | 30,306 | 5,386 | 1,483,100 | 62.76% |
| | C銀行 | 546,695 | 2.36% | 12,902 | 155 | 9,993 | 3,064 | 523,239 | 93.41% |
| | 福島銀行 | 465,177 | 1.57% | 7,303 | 918 | 8,609 | ▲ 388 | 346,343 | 72.81% |
| | 島根銀行 | 250,799 | 1.70% | 4,264 | 214 | 4,968 | ▲ 490 | 195,709 | 75.28% |
| 28年3月 期 | A銀行 | 2,320,825 | 1.25% | 29,010 | 5,186 | 28,439 | 5,757 | 1,552,000 | 66.45% |
| | C銀行 | 561,394 | 2.30% | 12,912 | 316 | 9,773 | 3,455 | 537,081 | 93.58% |
| | 福島銀行 | 465,936 | 1.48% | 6,896 | 807 | 8,780 | ▲ 1,077 | 346,591 | 69.82% |
| | 島根銀行 | 255,779 | 1.55% | 3,965 | 201 | 4,743 | ▲ 577 | 194,799 | 73.06% |
| 29年3月 期 | A銀行 | 2,286,700 | 1.22% | 27,898 | 5,071 | 28,806 | 4,163 | 1,594,900 | 68.61% |
| | C銀行 | 570,010 | 2.25% | 12,825 | -501 | 9,822 | 2,502 | 532,582 | 94.06% |
| | 福島銀行 | 496,102 | 1.24% | 6,152 | 627 | 8,142 | ▲ 1,363 | 358,718 | 71.01% |
| | 島根銀行 | 257,463 | 1.39% | 3,579 | 35 | 4,818 | ▲ 1,204 | 189,387 | 71.87% |
| 30年3月 期 | A銀行 | 2,345,692 | 1.12% | 26,272 | 5,332 | 28,346 | 3,258 | 1,738,700 | 72.05% |
| | C銀行 | 561,753 | 2.23% | 12,527 | -754 | 10,023 | 1,750 | 531,925 | 93.93% |
| | 福島銀行 | 499,223 | 1.19% | 5,941 | 1,317 | 7,771 | ▲ 513 | 360,049 | 71.16% |
| | 島根銀行 | 261,707 | 1.31% | 3,428 | ▲ 96 | 4,938 | ▲ 1,606 | 206,983 | 77.15% |
| 31年3月 期 | A銀行 | 2,465,536 | 1.05% | 25,888 | 5,604 | 28,256 | 3,236 | 1,892,100 | 73.25% |
| | C銀行 | 562,894 | 2.18% | 12,271 | -790 | 10,224 | 1,257 | 531,503 | 93.68% |
| | 福島銀行 | 499,223 | 1.19% | 5,941 | 1,317 | 7,771 | ▲ 513 | 360,049 | 71.16% |
| | 島根銀行 | 282,241 | 1.25% | 3,528 | ▲ 182 | 4,648 | ▲ 1,302 | 218,357 | 75.32% |

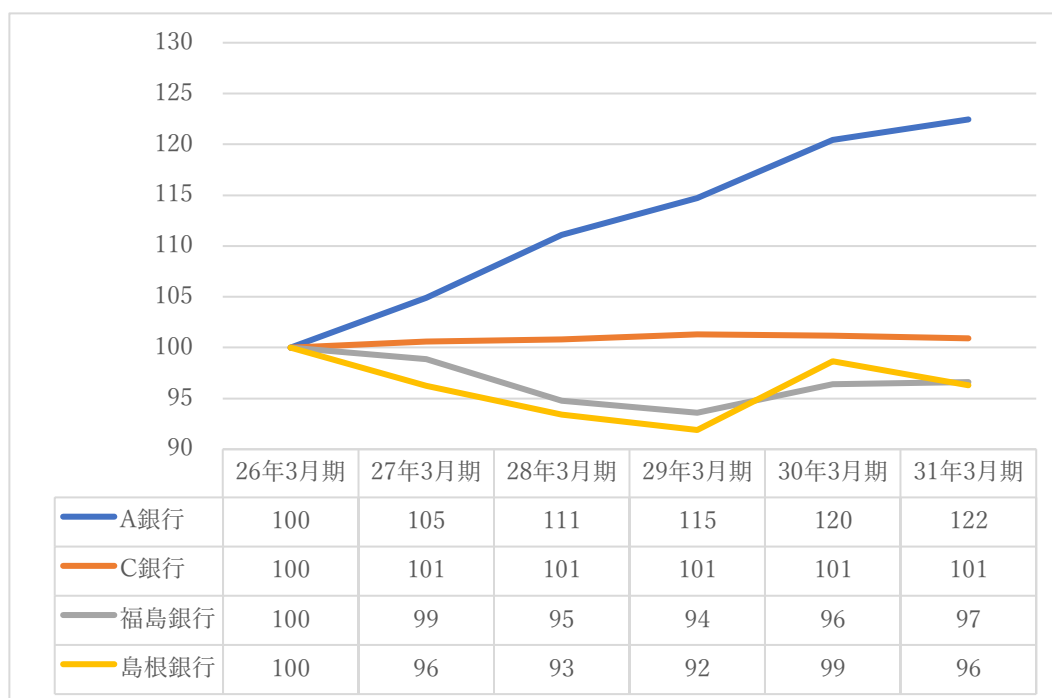
預貸金利回差(表 5-34)を 26 年 3 月期を 100 と見てみると次のようになる。これを見ると優良事例の銀行は預貸金利回差の減少幅が小さいことがわかる。

□(表 5-34)26 年 3 月を 100 とした預貸金利回差



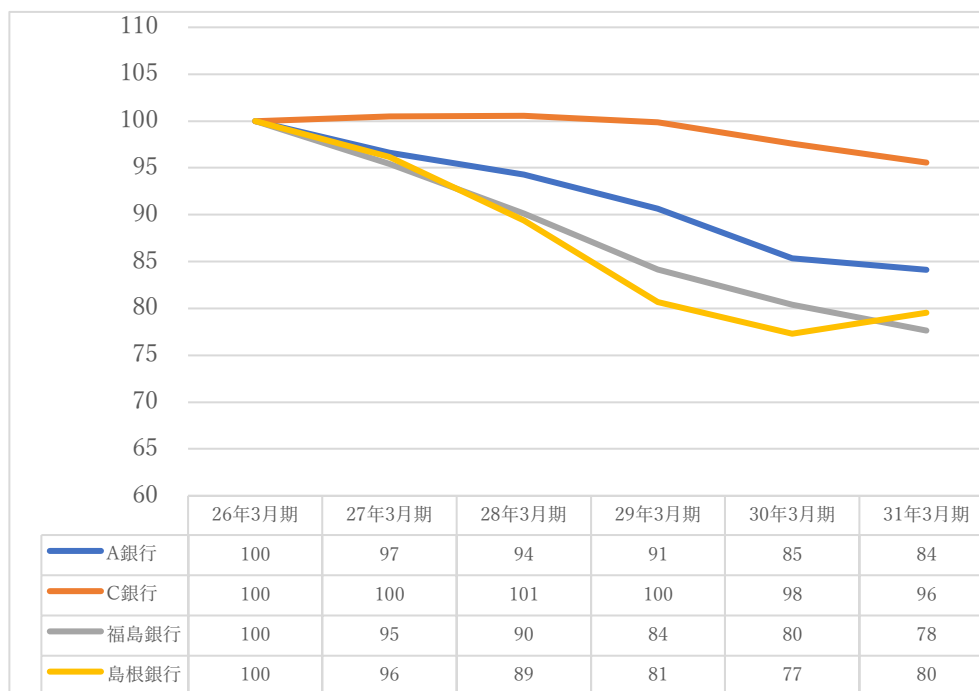
その原因としては比較的金利の高い中小企業等貸出(表 5-35)を伸ばしていることがわかる。

□(表 5-35)26 年 3 月を 100 とした中小企業等貸出



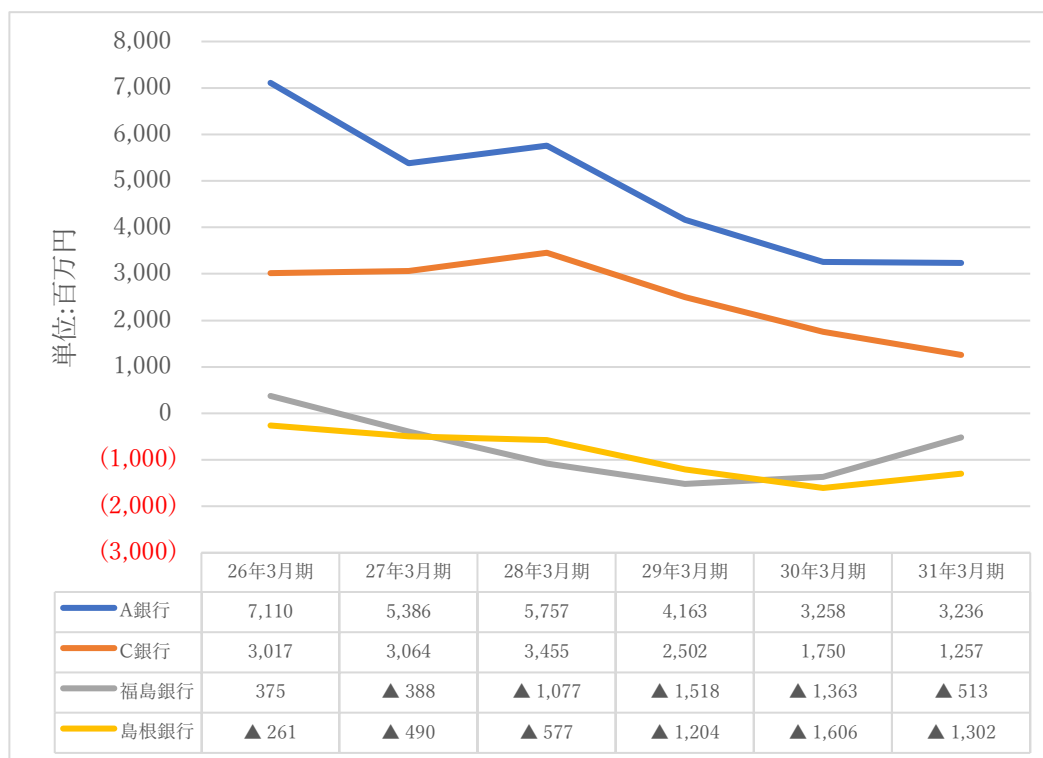
その結果、預貸金利益(表 5-36)の減少幅も小さくなっている。

□(表 5-36)26年3月を100とした預貸金利益



本業利益(表 5-37)についてはマイナスとなっている銀行があるため、実数で表示すると下記のようになっている。

□(表 5-37)26年3月を100とした本業利益



第六節 まとめ

これまでの検証から中小企業等貸出の増加と預貸金利回差の減少幅を小さくすることで、ストック収益である預貸金利益を確保することが大切であることが理解できる。そのためには金利競争をしないで中小企業等貸出金を増加させるというトレードオフ的な問題を解決しなければならない。

役務取引等利益はフロー収益であり、安定していないし、投資信託、保険販売手数料の獲得目標については、ノルマ的な販売が問題視されており、メガバンク等では獲得については目標設定せず、残高について目標設定する方向へ転換している。現状から見て、今後の増加は難しい。

営業経費の削減は短期的に可能であるが、IT 投資等将来に対する投資もあり、そのような投資まで見送って営業経費を削減するのは将来に禍根を残す可能性がある。また、効率化のための投資を行うことで、将来の営業経費を削減できるので、それまで見送ると営業経費はいずれかの時点で増加に転じる必要がある。

これから考えると本業利益を確保するためには預貸金利益の確保が大切である。預貸金利益を増加させるためには、大企業・地方公共団体向けの貸出金に比べ比較的金利の高い中小企業等貸出について金利競争をせずに増加させなければならない。そのためには A 銀行、C 銀行が取り組んでいるように、顧客目線の経営方針を打ち出し長期的に顧客との信頼関係を築くことで、中小企業を育成・再生することが重要である。

第六章 本論文の結論と今後の課題

第五章では金融庁から好事例として示されている地方銀行と同規模の他の地方銀行との経営指標を比較することで、長期的な視点で収益確保を目指す銀行はそうでない地方銀行と比較して顧客との信頼関係を強化することで、今まで以上に中小企業の支援・再生に取り組み、安定した営業基盤を確立していることを発見した。これは本論文の仮説を支持するものである。また、この結果は、長期的に顧客との信頼関係を築き、中小企業を支援・再生しなければならないことを示唆している。

そのためには持続的に安定した収益を確保しなければならない。安定的な収益とは一体どれくらいかということは今後の研究課題であるが、いずれにしても各地方銀行の経営力がより大切である。経営力の中でも、特に行員が自ら考え自ら動くというような主体性を持った組織を作らなければならない。ノルマを課す業績管理のみに依拠したマネジメントは限界に近づいている。

また、事業支援・再生は顧客の立場に立って、対応していかなければならないため、顧客とのリレーションをしっかりとらなければ、相談を受けることもできない。必要なのはスキルより人間性である。そして、この事業性評価に基づく融資、事業再生は顧客から評価を最も受けやすい項目であり、これに真剣に取り組まなければならない。

ここで、事業再生に関する問題点を抽出し、心理学者のデシ教授(1999)の「人を伸ばす力」(新曜社)で提唱される「内発的動機づけ」を用いることで地方銀行自身が自らを動機づけ、本来の目的である「地域を活性化し、地域と共に発展」できるのかという点について考えてみる。

多胡(2018)は事業再生の取り組みの問題点について次のようにまとめている。「事業再生はキーワード毎の表面上の形式的な取り組みではなく、顧客本位の実質的な取り組みでなければいけない。二つ目は顧客本位で生き生きとやるものであってノルマを与えてやるものではない。三つめはスキルだけでなく人間性も卓越していなければならない。四つ目は経営者の理解度が必要であり、専門職としてのキャリアパスではなく、処遇については考えるべきである。」

監訳者の桜井教授があとがきに記載しているようにデシ教授は内発的動機付けの源として、自律的でありたいという「自律性への欲求」、有能でありたいという「有能感への欲求」、周囲の人と温かい人間関係を持ちたい、持っていたいという「関係性への欲求」をあげている。

これに基づいて地方銀行の本来の目的を達成するために必要不可欠な事業再生についての内発的動機付けについて考えてみる。

まずは、金融庁と地方銀行の関係を見る。事業再生の取り組みは金融庁が平成 25 年 10 月 25 日に「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集」を公表し、同事例のように行う

ことを推進している。しかし、このようなことをしなくとも、地方銀行は本来の目的である「地域を活性化し、地域と共に発展する」ということを経営理念に掲げることで自らを動機づけ、地域経済の活性化に十分取組めたはずである。しかし、これが十分でない地方銀行は低金利環境の長期化の中で存続していくためには短期的な収益を優先し、不確実性が高く、相応の時間・人手がかかり、すぐに収益に結びつかない事業再生は後回しにしたいというのが本音であり、金融庁の意向を付度し表面上だけの事業再生に取り組んでいるのではないだろうか。短期的な収益を求めるということは、地方銀行の本来の目的を自律的にやろうという内発的動機付けが低下していることを意味するのではないだろうか。これは、金融庁の意向を汲み取るだけであって、自ら考えていくという統合、つまり経営理念を組織内に徹底することができていないからである。このような形式的な取り組みではなく顧客本位の実質的な取り組みでないと地方銀行の本来の目的は達成できない。

次に、地方銀行の経営者と事業再生プロジェクトチームの行員の関係をみる。銀行業務において預貸金利益、役務取引等利益、有価証券運用利益は量を基準に判断するが、事業再生を定量的に判断することは難しい。確かに事業再生に成功し、企業の財務格付けがアップするとそれまでに引き当てた貸倒引当金は戻ってくるが、それ以外に顧客、従業員、仕入先、株主、地域社会に質的な効果を及ぼす。事業再生の成果はそれ自体から得られる量でなく、それから生じる副産物の成果も加える必要があり、これらには量的な考え方はなじまないのので、今までの考え方を改めなければならない。このようなことからみて、事業再生の組成・運営は有能感が得られるように「できる」という感覚を持った行員を選び、仕事のやり方を選択させるような運営をすることが重要である。

経営者としては行員を統制するための対象ではなく、生身の人間として見る中で、相手の立場に立ち、相手からみたらどうなのかを念頭に置き、オープンに話を聞き、関わっていかなければならない。これにより行員も顧客本位の考え方を身に着けていくと同時に相手の立場から見るということを学ぶことができ、人間性も磨かれていくはずである。そのためには、経営者は自分自身の過度の権力行使や圧力に気づき、事業再生の現場と一緒に出向くなどして行員と対等に関わるのが大切である。また、行員の方としても、選んでくれた経営者に付度するよりも任されたことを自律的に実行することが大切である。そして、行員を評価する場合も、量的な評価を捨て、自分が決めた目標を自分自身の実績で評価し、そこから生じる解決すべき問題を議論し、解決に向けて支援していかなければならない。組織としても短期的で量の確保を目指す分野から長期的に収益を確保する分野(事業再生)を分離し運用するという方法が最適である。

最後にプロジェクトチームの行員と顧客の関係を見る。事業再生の支援の目的は一時的な再生支援ではなく持続的な再生支援でなければならない。持続的な再生に必要なことは顧客に自律性

を身に付けてもらうことである。そのためには経営者が行員に対するのと同じく、顧客を統制するための対象ではなく、相手の立場に立ち、相手からみたらどうなのかを念頭に置き、支援しなければならない。自律性のある行員を育成することは自律性のある顧客を作り、一時的な再生ではなく、持続的な再生につながる可能性が高い。

近年は折に触れ、マスコミが地方銀行のランキング等を発表している。規制金利時代は資金量の多寡で比較してきたが、最近では利益の多寡での比較に変わってきている。しかし、多胡(2018)は二極化する地域金融機関から「顧客本位の金融機関」を選ぶのは地域顧客であるとしているし、吉原(2017)は地域金融機関の評価は顧客企業の発展にどれだけ貢献したかによって評されるべきだとしている。地方銀行の評価については今後の研究課題ではあるが、地方銀行本来の目的を達成するためには地域つまり顧客が評価するのが理に適っていると考える。

統合・合併よりも「短期的な視点で収益を確保する分野と長期的な視点で収益を確保する分野とを分離し、短期的な収益を確保する分野は統合・合併・提携はせず、長期的な視点で収益を確保する分野は他行・他業態との業務提携・情報交換をおこなう」ことが必要であろう。理論上はこの方法は独禁法に抵触することもなく、また、他の地方銀行と協議をすることもなく、したがって、現段階で時間とコストを要せず最も早く実行できる方法である。そして、提携という方法で事業支援、再生分野は他の地方銀行ばかりでなく、国の機関、地方公共団体、他企業とファンドを組成したり、共同で相談機関を作ったりして、資金だけでなく、人材も相互に活用して、地域経済を活性化することができる。

ここで、実務上の可能性について考えてみる。具体的に預貸金利益、役務取引等利益、有価証券運用利益等の利益を得る分野と事業性評価や事業再生で利益を得る分野の分離が現実として可能であるかということである。これは管理会計的に考えれば分離は可能と考える。貸出先を要注意先以上は短期的な視点で収益を確保する分野で管理し、要管理先以下を長期的な視点で収益を確保する分野で担当すると仮定する。預金、貸出金はそれぞれの債務者区分に従って二つの分野に割り振る。ただし、純預金先については短期的な視点で収益を確保する分野で管理し、長期的な視点で管理する分野が不足する場合は一定の利息で貸し出す。そして、債務者先がランクアップして個別貸倒引当金を取り崩した場合、およびランクダウンした場合の個別貸倒引当金を積んだ場合は長期的な視点で収益を確保する分野に計上する。また、一般貸倒引当金の増減は短期的な視点で収益を確保する分野で計上する。そして、事業性評価、コンサル等による支援をした場合、債務者区分にかかわらず、その手数料を長期的な視点で収益を確保する分野に計上する。

このように分離できれば、長期的な視点で収益を確保する分野は時間を気にすることなく、お客さまの事業支援・再生に取り組むことが出来る。さらに、短期的な視点で収益確保を目指す分野は、効率化することによって収益が上がるシステムとなるので、可能な限り IT 化を進めることができ、余剰人員を事業支援・再生に転換することが可能となる。

このようにすることで、事業支援・再生を担当する人材の仕事はルーティンではなく創造するものとなり、より高い能力・知識が求められるので自然と脚光を浴び、処遇も改善される。ただ、これらは概略を示しただけであり、実行する時には詳細な制度設計が必要となる。この点については今後の研究の課題としたい。

最後に、地方銀行で 41 年間勤務した筆者の経験から、感じたことを述べ終わりとしたい。

この 41 年間で銀行の立ち位置は大きく変化した。特に事業支援・再生はバブル崩壊後の金融危機を経て、その様相は一変した。金融危機時は不良債権処理のため、顧客に十分寄り添うことができず、銀行を守るための行動が多かったように思う。その時、感じたことはこんなことをしていたら顧客は二度と銀行を振り向いてくれなくなるということであった。時には、本部の審査部門との間に軋轢が生じ、自分の立場を忘れて喧嘩をしたこともあった。しかし、これも顧客の立場に立てばこそである。

その後、リレーションシップ・バンキングという言葉が使われ出した。不良債権処理の中で効率化が叫ばれ、外務行員の集金業務等が廃止されたことも一つの原因であると感じる。それまでは、顧客を定期的に訪問し、集金業務を行うことで、商売等の情報を入手し、これを様々なサービスに活用していた。しかし集金業務の廃止により、その余った時間は他行の優良取引先へ金利攻勢をかける時間に使われた。これは競合も然りで、お互いに取引先の奪い合いに終始し、顧客の立場になれば、意味のない活動を行っていたのかもしれない。新規取引先を獲得すれば高い評価を得るが、既往取引先を奪われれば低い評価を得るという具合であった。このような中で、事業支援・再生をしたからといって高い評価を得るわけでもなく、時間とコストがかかる事業支援・再生に目がいかなかったのは当然である。

ここから、考えられることは事業支援・再生に関わらず、大切なことは銀行の立場を押し付けるのではなく、顧客の立場を常に念頭に置く必要があるということである。何か困ったことがあれば、ここに立ち返り仕事をしてきた自負はある一方で、まだまだやり残したことが多くあるような気がしてならない。

第七章 新型コロナウイルス感染症が地方銀行に及ぼす影響

第一節 はじめに

これまで述べてきたように地方銀行を取り巻く環境は、人口減少・少子高齢化、低金利環境の長期化、競合他行との競争激化に加え、新型コロナウイルスの感染拡大による地域経済への打撃により厳しくなるので、地方銀行の経営も一層厳しくなっていくと予想される。ここで、現段階で最新のデータである令和2年3月期の地方銀行の決算短信(102行・グループ)をもとに新型コロナウイルス感染拡大が地方銀行に与える影響を分析し、顧客との信頼関係を強化することで「地域を活性化し、地域と共に発展する」という本来の目的を達成することの必要性について検証する。

第二節 問題意識

令和2年4月7日に出された新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言は5月25日に緊急事態措置を実施する必要がなくなったとの理由から緊急事態が終了した旨宣言された。しかし、緊急事態宣言は解除されたものの、外出自粛などで落ち込んだ地域経済の活動が復活する時期については未だ見通せない状況である。このことはまさに、地方銀行の本来の目的である「地域を活性化し、地域と共に発展する」を実践する正念場であるとともに、地方銀行の経営にとっては難しいかじ取りを試される場でもある。短期的にはお客さまの倒産防止に向けた支援が急務であるが、感染症の収束が長引いた場合は不良債権が増大するリスクもある。

また、政府は金融機関が³⁴公的資金の注入を受けやすくする特例を設けると報じた。具体的には金融機関側に求めている経営責任の明確化や収益目標の設定を省き、返済期限も撤廃される。これは、新型コロナウイルスの影響で金融システム不安が高まるのを防ぐのが狙いである。地域金融機関が資本増強で貸出余力を高め、中小企業の資金繰り支援を拡大するのも後押しする。今国会に金融機能強化法の改正案を提出し、今夏以降の施行を目指すとされている。

さらに、同日の記事(日経記事)によれば金融庁が新型コロナウイルスの影響で苦しむ企業への資金繰り支援で、金融機関による自前融資(プロパー融資)の残高を点検すると報じている。この背景には、政府は金融機関が貸し倒れリスクを負わない信用保証付融資を拡充したが、ノーリスクの融資にばかり熱心で自前融資は躊躇する例もあるという批判がある。これは信用保証付融資を伸ばすという短期的・定量的、リスクがないという銀行の利益を優先させるあまり、顧客にとって何が最

³⁴ 令和2年5月27日付日経新聞

適か、例えば信用保証付融資と自前融資を組み合わせることで機動的に支援できる場合もあるのではないかということなどを考えず対応した結果である。

次節では、現段階で最新のデータである令和2年3月期の地方銀行の決算短信(102行・グループ)をもとに本業利益とその構成要因である預貸金利益、役務取引等利益、有価証券運用利益・評価損益、実質与信費用等の収益力の推移を分析する。なお、令和2年3月期の決算は新型コロナウイルス感染症の影響はわずか2ヶ月にしか及んでいないため、ここでの分析は限定的になることに留意する必要がある

また、第四節では実証研究で事例1の2行について分析する。なお、事例2の福島銀行と島根銀行は平成31年3月期の決算以降にSBIホールディングスの「地銀連合構想」のもと資本・業務提携を発表したため、連続性が途切れるとの判断のもと分析に含めないこととした。

最後に、第五節では、現段階での新型コロナウイルス感染拡大の影響をまとめる。

第三節 収益力の推移

令和2年3月期の連結純利益は前年度より23.9%減少の6,568億円となった³⁵。なお、これは平成31年3月期に不良債権処理で971億円の赤字を計上したスルガ銀行を除いた101行・グループの数字である。

令和2年3月期に赤字を計上したのは、みちのく銀行、東日本銀行、清水銀行、島根銀行、十八銀行、親和銀行、熊本銀行の7行である。みちのく銀行、東日本銀行、清水銀行、島根銀行は有価証券運用利益の減少と与信費用の増加が要因である。ふくおかフィナンシャルグループの十八銀行、親和銀行、熊本銀行は柴戸会長兼社長が述べている³⁶ように「令和3年3月期に不確実性への備えを強化するためフォワードルッキングな引き当てを実施した」ためである。

令和3年3月期の業績予想は令和2年3月期より618億円減の5,950億円を見込んでいる。八十二銀行、高知銀行、福島銀行、東京スター銀行、佐賀共栄銀行の5行は公表を見送った。なお、八十二銀行は決算短信に「2021年3月期の連結業績予想につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が多岐に渡り、現時点では適正かつ合理的な業績予想の算定が困難なことから未定としております。」と記載している。

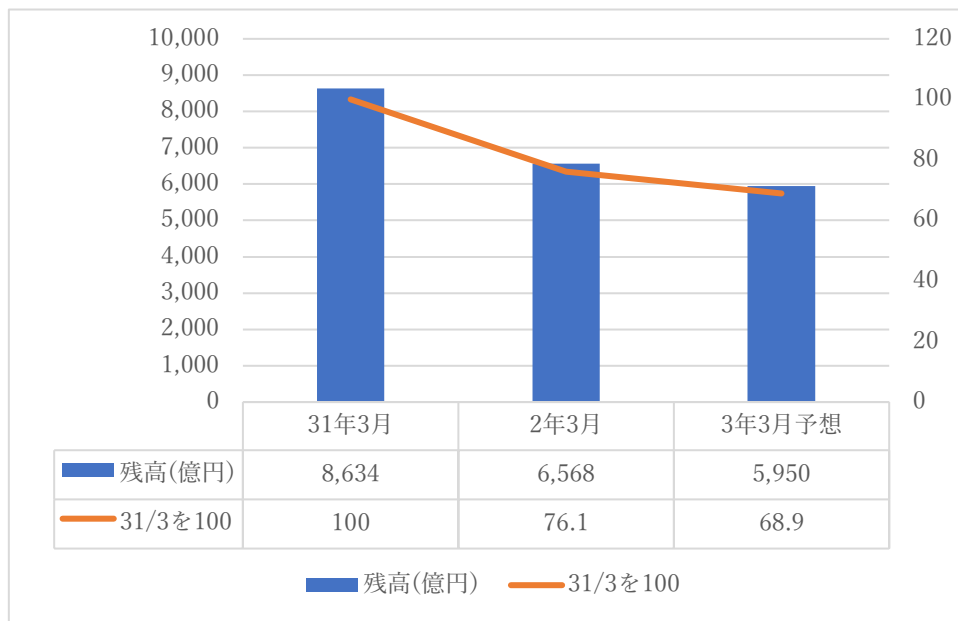
業績予想(表7-1)については今後の新型コロナウイルス感染症の動向次第ではあるが、令和2

³⁵ 令和2年5月27日までに101行・グループのホームページ掲載された2020年3月期決算短信

³⁶ 令和2年5月27日付日経新聞

年3月期の影響はわずか2ヶ月程度であったが大きな影響が出ており、令和3年3月期はこの影響が通期におよぶ可能性があるのと同時に不良債権が増加し与信費用が増加する可能性があり、業績予想の5,950億円を死守できれば良いという空気がある。

□(表7-1)令和3年3月期の業績予想



次に本業利益と構成要因である預貸金利益、役務取引等利益、営業経費(表7-2)について検証する。本論文では先に顧客向けサービス業務利益を本業利益として、「貸出金残高×預貸金利回り差+役務取引等利益-営業経費」と定義し、平成31年3月期までは全国銀行協会統計のホームページを使用して、これを算出してきた。しかし、令和2年3月期の決算発表は終わったばかりであり、全国銀行協会統計のホームページに掲載されるのは、早くとも令和2年9月頃となるため今回は決算短信を活用して、算出したため、平成31年3月期までとの連続性は断ち切れる形となった。

結果的に、本業利益は87億円減少の3,282億円となり、預貸金利益と役務取引等利益の355億円を営業経費268億円の削減で補えきれない構図となった。平成31年3月期は預貸金利益と役務取引等利益の減少を経費の削減で補うことで本業利益は改善したが、令和2年3月期は経費の減少が少なかったため、本業利益は悪化した。

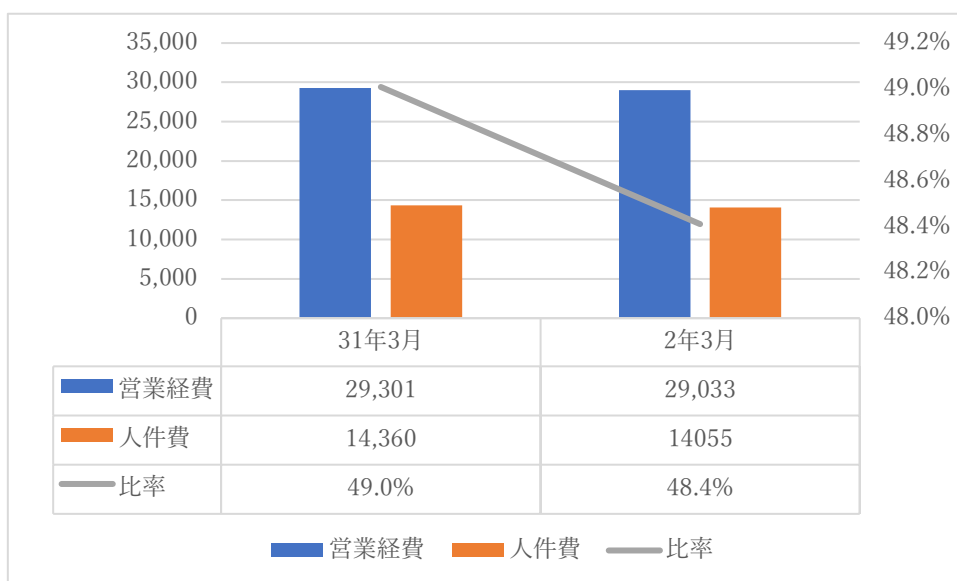
□(表 7-2)本業利益等の増減額

(単位:億円)

| | 31年3月 | 2年3月 | 増加額 |
|---------|--------|--------|-------|
| 本業利益 | 3,369 | 3,282 | ▲ 87 |
| 預貸金利益 | 27,595 | 27,292 | ▲ 303 |
| 役務取引等利益 | 5,075 | 5,023 | ▲ 52 |
| 営業経費 | 29,301 | 29,033 | ▲ 268 |

営業経費の減少額は 268 億円であったが、人件費の減少額は 305 億円であり、今まで聖域であった人件費の削減に手をつけなくてはならないほど本業利益の減少圧力が強くなっていることが窺える。

□(表 7-3)営業経費内訳の増減額



預貸金利益の減少を補ってきた有価証券運用(表 7-4)でも新型コロナウイルス感染症の影響で厳しさを増す結果となった。低金利環境が長期化する中、地方銀行は国債への投資だけでは運用が困難になり、先にも述べたように比較的金利の高い外国債券等への運用など多様化をはかってきた。しかし、今回の新型コロナウイルス感染症により市場環境が悪化し、有価証券の減損処理などが発生し、有価証券の運用利益は平成 31 年 3 月比で 1,278 億円の減少となった。内訳としては投資信託の解約益の減少を主とした有価証券利息配当金で 582 億円の減少、株式の運用益で 1,706 億円の減少を国債等債券関損益 1,010 億円で補え切れなかった。

□(表 7-4)有価証券運用利益増減額

(単位:億円)

| | 31年3月 | 2年3月 | 増加額 |
|-----------|--------|--------|---------|
| 有価証券利息配当金 | 9,955 | 9,372 | ▲ 582 |
| 国債等債券関係損益 | ▲ 338 | 672 | 1,010 |
| 株式運用益 | 2,456 | 750 | ▲ 1,706 |
| 有価証券運用利益 | 12,072 | 10,794 | ▲ 1,278 |

その他有価証券の評価損益(表 7-5)は平成 31 年 3 月比 16,400 億円減少した。内訳では外国証券や投資信託で構成されるその他が 4,018 億円、債券が 3,800 億円、株式が 8,583 億円減少し、新型コロナウイルス感染症の影響が長引けば、さらに下落する可能性もある。

□(表 7-5)有価証券評価損益増減額

(単位:億円)

| | 31年3月 | 2年3月 | 増加額 |
|------|--------|--------|----------|
| 株式 | 37,199 | 28,617 | ▲ 8,583 |
| 債券 | 8,716 | 4,916 | ▲ 3,800 |
| その他 | 3,387 | ▲ 631 | ▲ 4,018 |
| 評価損益 | 49,302 | 32,901 | ▲ 16,400 |

預貸金利益、有価証券運用利益、役員取引等利益(表 7-6)を平成 31 年3月期と令和2年 3 月期とで比較してみると預貸金利益の減少は 303 億円と鈍化してきたが、今まで 12,000 億円台で比較的安定的であった有価証券運用利益が新型コロナウイルス感染症の影響を受け 1,278 億円減少し収益の悪化に拍車をかけた形となった。今回の新型コロナウイルス感染症は短期的には有価証券運用に打撃を与え長期的には与信費用に打撃を与えられられる。

□(表 7-6)預貸金利益等増減額

(単位:億円)

| | 31年3月 | 2年3月 | 増加額 |
|----------|--------|--------|---------|
| 預貸金利益 | 27,595 | 27,292 | ▲ 303 |
| 有価証券運用利益 | 12,072 | 10,794 | ▲ 1,278 |
| 役員取引等利益 | 5,075 | 5,023 | ▲ 52 |
| 合計 | 44,742 | 43,109 | ▲ 1,633 |

実質与信費用(表 7-7)は 52 億円の増加にとどまっているが、スルガ銀行が平成 31 年 3 月期にシェアハウス関連融資の投資用不動産融資で問題が発覚し多額の不良債権に対する引き当てをしており、これを控除すると 1,391 億円増加し、3,278 億円となった。ふくおかフィナンシャルグループのようにフォワードルッキング的な引き当てをした銀行もあるが、ほとんどの銀行が行っていないため、実質与信費用について令和 3 年 3 月期は、さらに増加することが予想される。

新型コロナウイルス感染症の影響で苦しむ企業への資金繰り支援で政府は金融機関が貸し倒れリスクを負わない信用保証付融資を拡充しており、短期的には信用保証付融資の残高増加で中小企業向貸出金が増加し、貸出金利息も増加するが、長期的には新型コロナウイルス感染症の長期化で実質与信費用は増加するという形になるため、早急に中小企業の再生・支援に取り組まなければならない。

□(表 7-7)実質与信費用増減額 (単位:億円)

| | 31 年 3 月 | 2 年 3 月 | 増加額 |
|---------|----------|---------|---------|
| 実質与信費用 | 3,250 | 3,302 | 52 |
| スルガ銀行 | 1,363 | 24 | ▲ 1,339 |
| スルガ銀行除く | 1,887 | 3,278 | 1,391 |

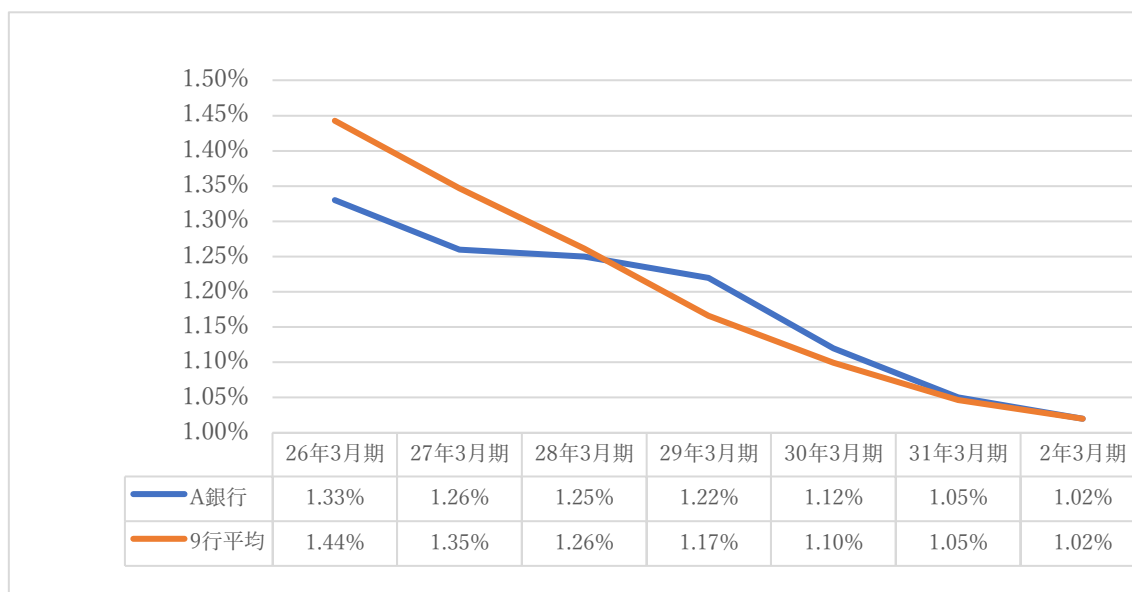
第四節 実証研究の事例 1 の再検証

実証研究で好事例として取り上げた A 銀行、C 銀行について新型コロナウイルス感染症が発生した後の決算を同規模 10 行平均と同じ比較をおこない、コロナ禍の影響について検証する。なお、近畿大阪銀行が平成 31 年 4 月 1 日に関西アーバン銀行と合併し、関西みらい銀行となったため、今回は同規模 9 行平均と比較した。

・預貸金利回り差

令和 2 年 3 月期の減少幅は A 銀行、同規模 9 行平均とも同じであり、変化はない。

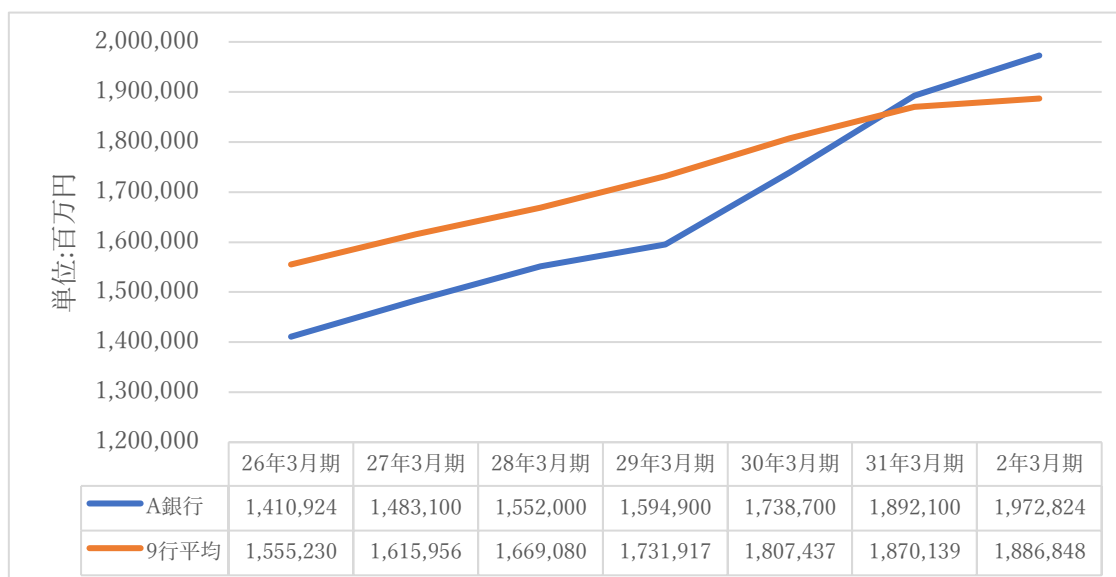
□(表 7-8)預貸金利回差



・中小企業等貸出残高

中小企業等貸出残高(表 7-9)については A 銀行が平成 31 年 3 月期に逆転したのち、令和 2 年 3 月期は差をつける形となった。これは、手間暇かけて中小企業等貸出金を獲得した成果が現れていることを示唆する。

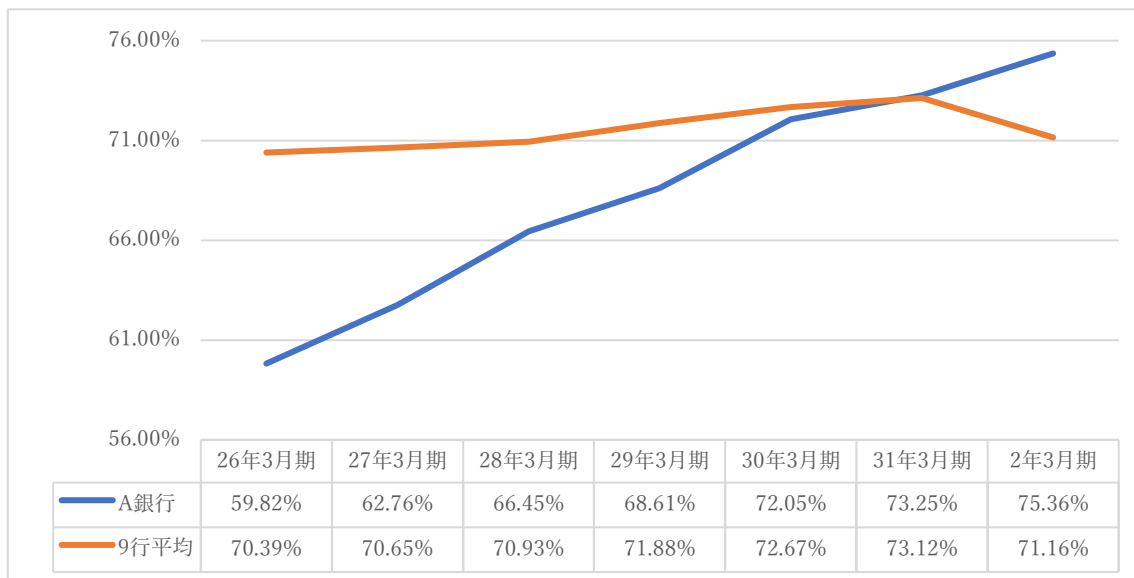
□(表 7-9)中小企業等貸出残高



・中小企業等貸出比率

中小企業貸出比率(表 7-10)も A 銀行が平成 31 年 3 月期に逆転したのち、令和 2 年 3 月期は差をつける形となった。

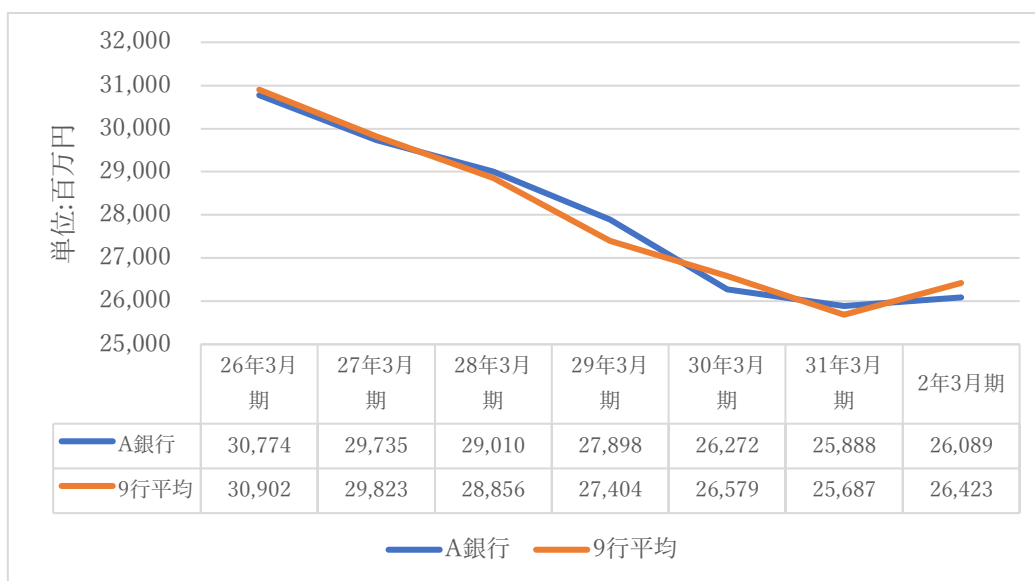
□(表 7-10)中小企業等貸出比率



・預貸金利益

預貸金利益(表 7-11)は大きな変化はない。

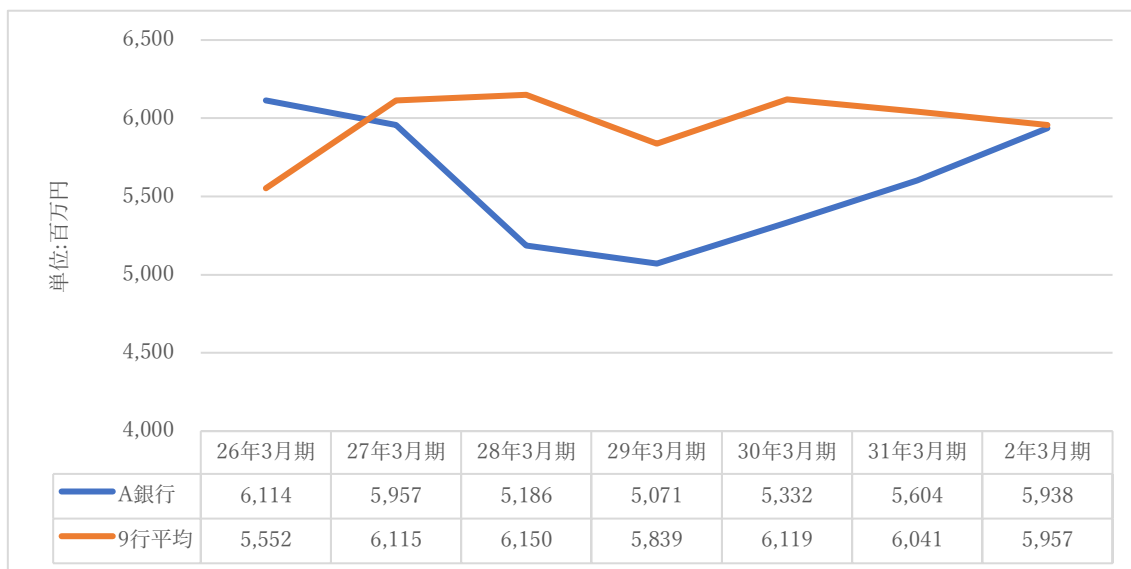
□(表 7-11)預貸金利益



・役務取引等利益

役務取引等利益(表 7-12)については A 銀行は業績目標を廃止しているが、時間の経過とともに回復し、令和 2 年 3 月期はほぼ同額なった。やらされ感のない自律的に仕事をする成果が現れつつあることを示唆する。

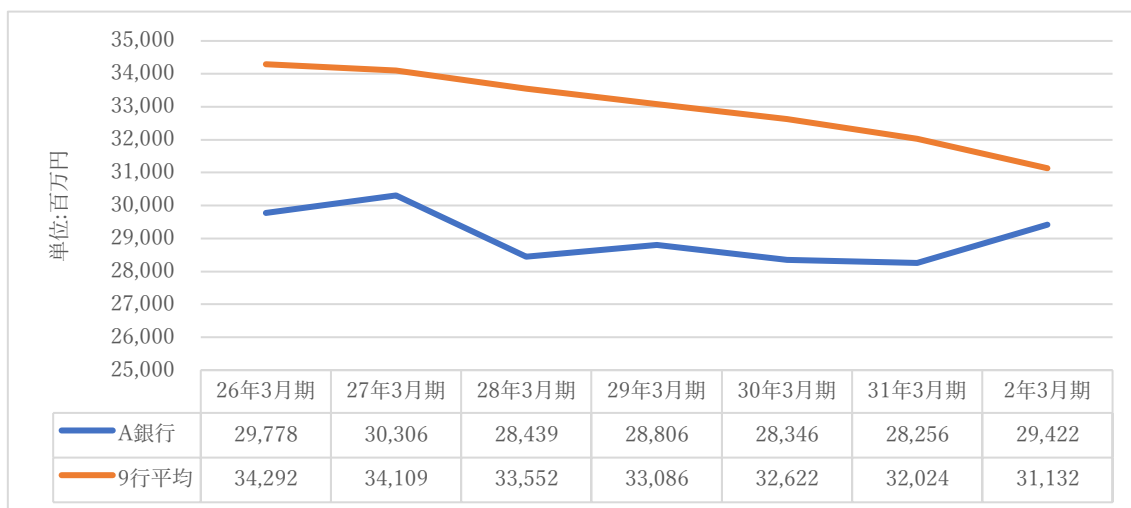
□(表 7-12)役務取引等利益



・営業経費

営業経費(表 7-13)については IT 化等によりコスト体制を改善しているため、同規模 9 行平均より低いものの、設備投資を安定的に行っていると思われる、令和 2 年 3 月期はやや増加した。

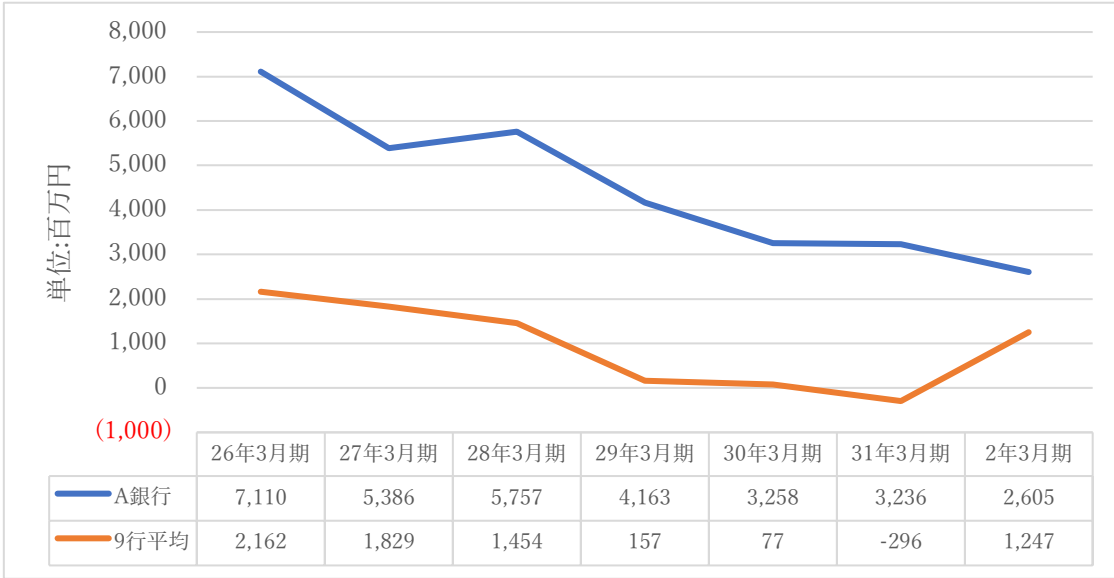
□(表 7-13)営業経費



・本業利益

A銀行と同規模9行平均の差はA銀行の経費の増加が11億円に対し同規模10行平均が9億円減少したことで、差が20億円縮まった。今回の新型コロナウイルス感染症による影響は現段階ではまだ見えない状況である。

□(表 7-14)本業利益

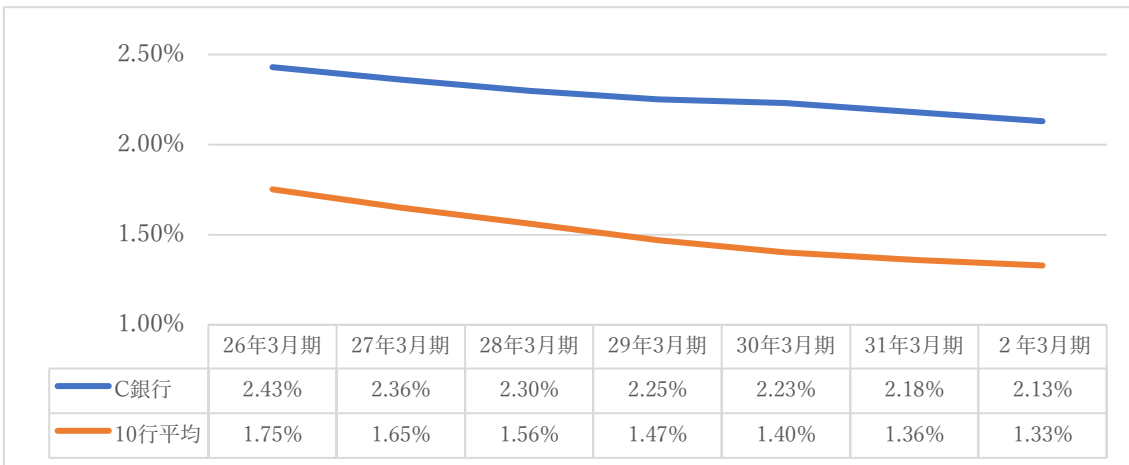


つづいて、C銀行について検証する。

・預貸金利回り差

令和2年3月期はC銀行は対前年比▲0.5%、同規模10行平均は▲0.3%となったが、両行の差は平成26年3月期の0.68%から令和2年3月期には0.8%と拡大している。これは次に記載する中小企業等貸出残高の比率の違いによるものである。

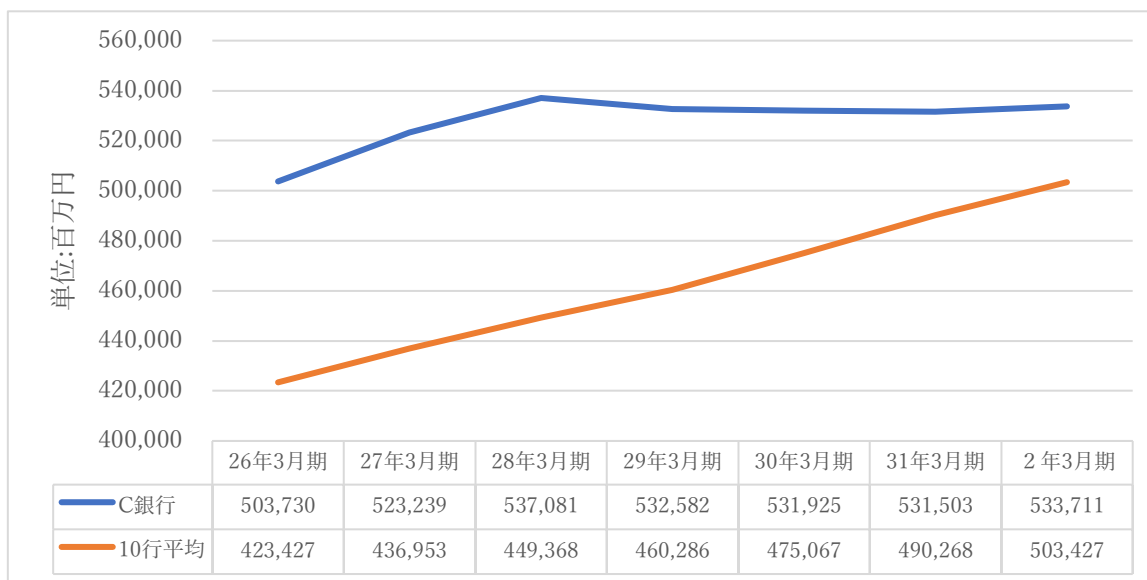
□(表 7-15)預貸金利回差



・中小企業等貸出残高

中小企業等貸出金残高(表 7-16)について、C 銀行は中小企業等貸出比率が 93.72%と極端に高いため、残高は頭打ち傾向にある。

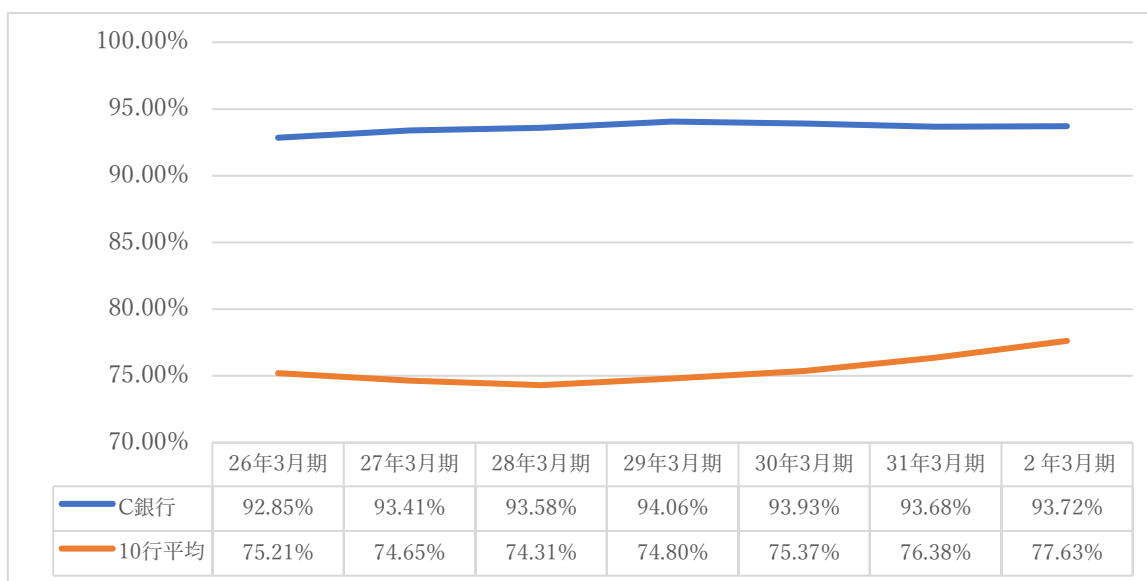
□(表 7-16)中小企業等貸出残高



・中小企業等貸出残高比率

中小企業等貸出残高比率(表 7-17)は同規模 10 行平均よりかなり高い。

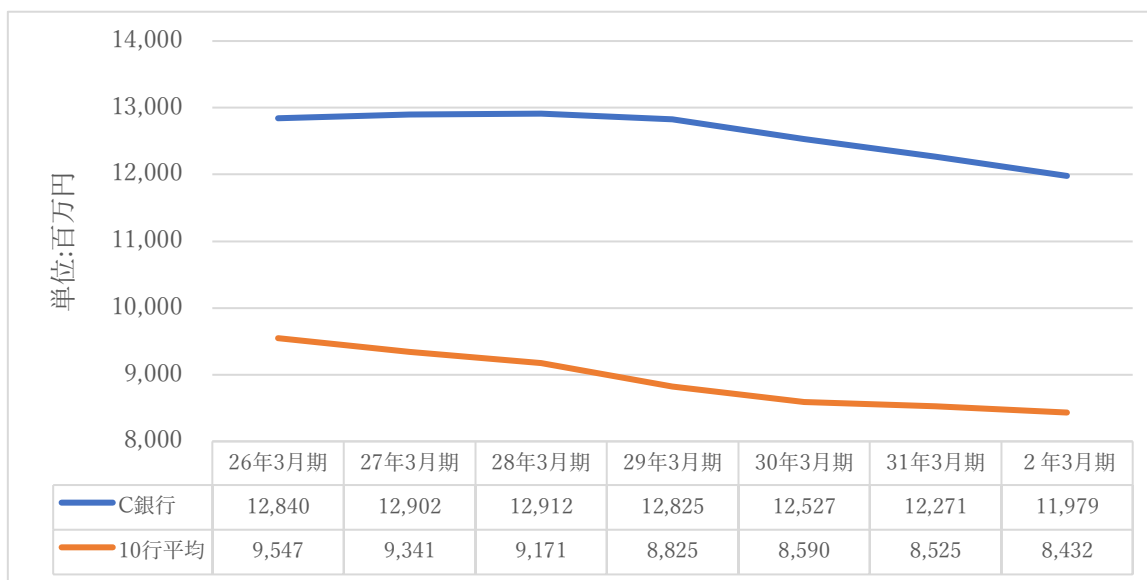
□(表 7-17)中小企業等貸出残高比率



・預貸金利益

預貸金利益(表 7-18)の減少幅は C 銀行の預貸金利回り差が大きかったため、約 3 億円減少したが、元来、中小企業等貸出比率が高く預貸金利回り差が大きいため、金額的な優位は崩れていない。

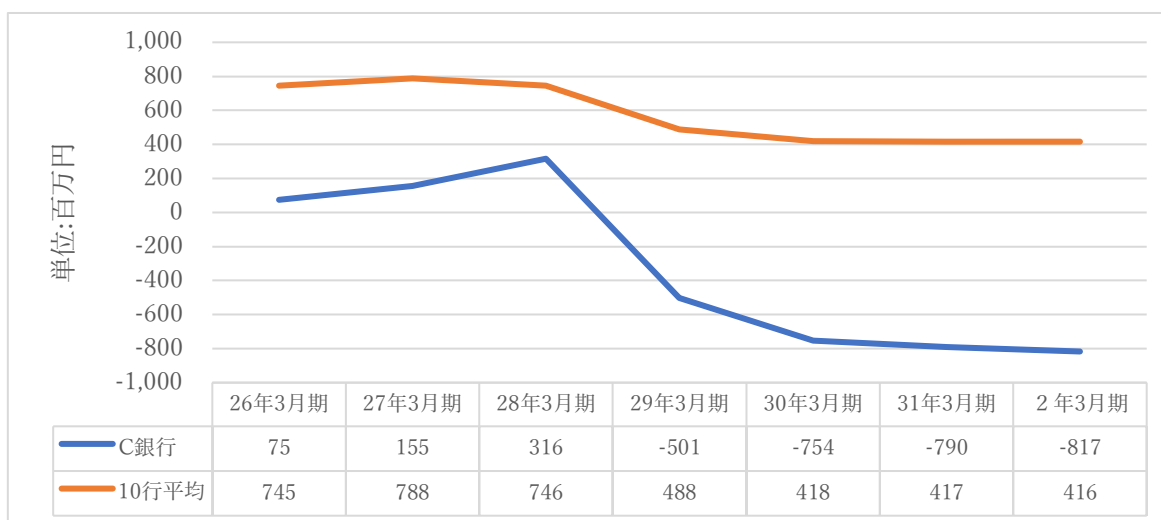
□(表 7-18)預貸金利益



・役務取引等利益

C 銀行は投資信託等の役務取引等利益は自然体の取り組みで、預貸金利益中心の営業推進をしていると思われるので、収益は安定している。

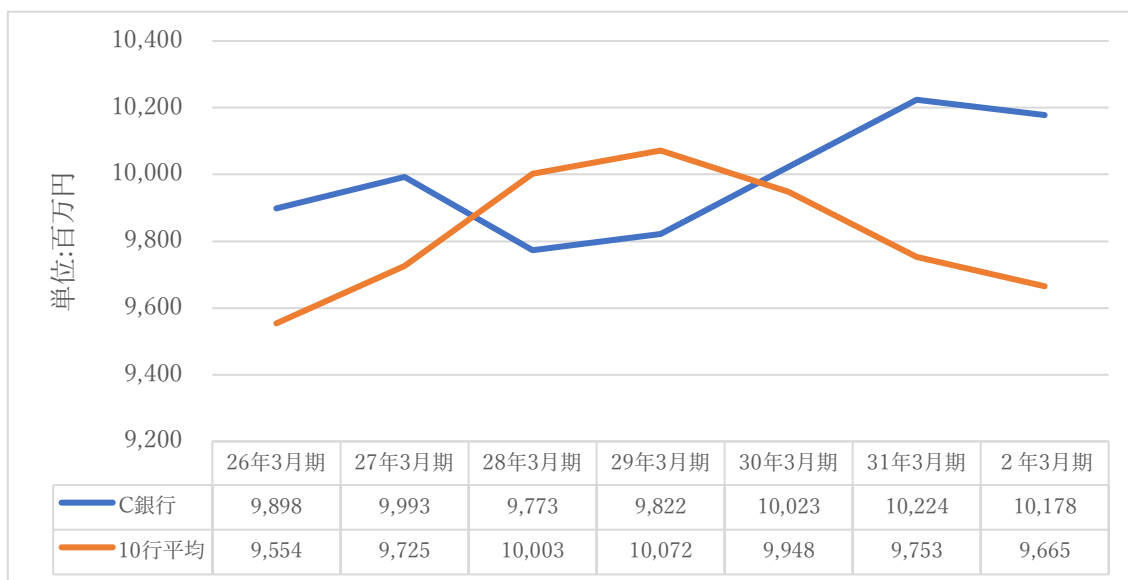
□(表 7-19)役務取引等利益



・営業経費

10行平均は本業利益が赤字のため、営業経費の削減に取り組んでいるが、C銀行は黒字を確保しており、自然体の取り組みと思われる。今回の新型コロナウイルス感染症の影響次第では営業経費を削減することで本業利益を確保することも可能である。

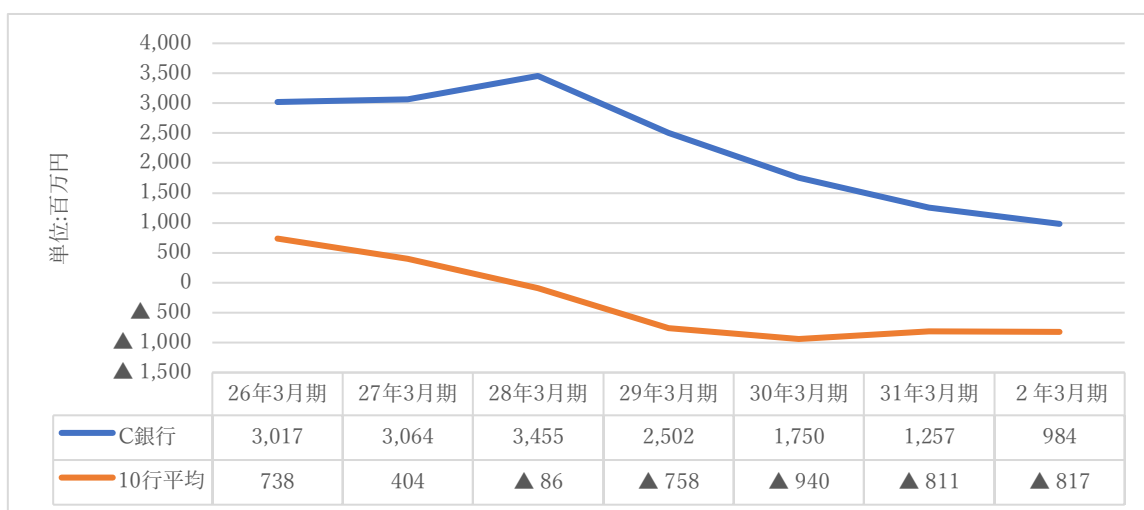
□(表 7-20)営業経費



・本業利益

本業利益(表 7-21)は同規模 10 行平均との比較で見ると預貸金利益で 2 億円、営業経費で 1 億円の差が詰められ、結果として 3 億円差が縮まったが、黒字を確保しており、有利であることは間違いない。今回の新型コロナウイルス感染症による影響は現段階では見えない状況にある。

□(表 7-21)本業利益



第五節 まとめ

これまで見てきた通り、新型コロナウイルス感染症は地方銀行の経営に大きな影響を与えている。

令和2年3月期の地方銀行(102行・グループ)の連結純利益は平成31年2月期に不良債権処理で971億円の赤字を計上したスルガ銀行を除いて、前年度より2,066億円減少の6,568億円となった。また、令和3年3月期の連結業績予想は令和2年3月期より618億円減少の5,950億円を見込んでいる。この予想数字には新型コロナウイルス感染症の影響を見込んでいない地方銀行の数字も含まれており、今後の動向次第では予想以上に悪化する可能性もある。

令和2年3月期でみると利益面では、預貸金利益は303億円、役務取引等利益52億円、有価証券運用利益1,278億円と合計1,633億円減少し、43,109億円となった。株価低迷により有価証券の運用利益が大きく落ち込んだことが最大の要因である。また、有価証券の評価益は株式で8,583億円、債券で3,800億円、その他証券で4,018億円と合計16,400億円も減少し、32,901億円となった。一方、費用面では営業経費は268億円減少したが、実質与信費用は前年度のスルガ銀行の引当金1,363億円を控除すると1,391億円増加し、3,278億円となった。

令和2年3月期の利益押し下げの大きな要因としては有価証券運用益1,278億円の減少と実質与信費用の増加1,391億円の二つがあげられる。実質与信費用については政府の資金繰り対策が行われているが、新型コロナウイルス感染症の長期化により今までに延命された企業つまりリーマン危機後に「中小企業円滑化法」で救済した企業の業績が回復しないのに加え、今回の対策で延命された企業の業績不振が遅れて発生すると考えられることから、今後も増加する可能性がある。

政府は6月8日に金融機能強化法改正案を閣議決定した。日経新聞はこの点に触れ、もともと人口減少と低金利で苦しい環境下にあるが地方企業の業況は一段と悪化。政府は企業への資金供給に目詰まりを起こさないようにするため、地方銀行などに注入できる公的資金の枠を12兆円から15兆円に拡大し、金融システムの動揺を抑えつつ、地域経済の底割れ回避に全力をあげると報じている。この中で、業績を押し下げた要因は与信費用の増加だと記載しているが、実際は先に述べたように有価証券運用と与信費用という二つの要因である。

人口減少、少子高齢化そして低金利環境の長期化の進展の中で最近は選択肢として統合・合併が目立ってきたが、金融機能強化法の改正の議論では、統合・合併というシナリオが置き去りにされた感がある。このように考えるとまさに、ここ2-3年後が地方銀行の与信費用に対する対応の正念場であり、統合・合併に集中するのではなく、長期的視点から顧客との信頼関係を築き中小企業を支援・再生しなければならない。

具体的には本論文において主張する「地方銀行の収益を短期的な視点で収益を確保する分野と長期的な視点で収益を確保する分野に分離し、短期的な視点で収益を確保する分野は統合・合併・提携は前提とせず、効率化をはかることで従来通り他行と競合する。一方、長期的な視点で収益を確保する分野は他行、他業態との業務提携・情報交換を実施し、事業支援・再生によって地域の価値創造を担う。結果として、より効率的に地方銀行本来の目的が達成される」という方法である。

以上

先行研究・参考文献

【先行研究】

- ・岩坪加紋(2012)「わが国の地域銀行の再編に関する考察」 経営情報研究
- ・植村茂(2019)「本邦金融機関の貸出に関する地域分析」 梶山学園大学研究論集
- ・家森信善他(2017)「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題」
(独)経済産業研究所
- ・加藤峰弘(2003)「事業再生と銀行(1)」 金沢大学経済論集 第39巻
- ・加藤峰弘(2019)「貸出金利の持続的な低下と銀行経営」 金沢大学経済学部論集
- ・北野友士、山崎泉(2018)「地方創生に向けた地域金融の役割 経営者教育の持つ可能性」
個人金融 2018 夏
- ・小立敏(2014)「人口減少時代の地域銀行に求められる経営課題」 野村資本市場ウォータリー
- ・近藤万峰(2017)「地域銀行の店舗ネットワークと経営パフォーマンス」 (独)経済産業研究所
- ・日下智春(2018)「地方銀行の挑戦とその全国展開へ」 産学連携学
- ・斎藤壽彦(2019)「地域金融機関の事業性評価融資推進の(1)」 千葉商大論叢 第57巻
- ・重本洋一(2017)「地域銀行の有価証券運用に関するパネル分析」 広島経済大学創立五十周年記念論文集 上巻
- ・島袋伊津子(2018)「地方銀行の再編」 沖縄国際大学経済論集
- ・大和総研(内野逸勢、菅谷幸一)(2017)「10年後に求められる地方銀行の姿に向けて」 金融
資本市場
- ・大和総研(菅谷幸一)(2017)「今、地方銀行に何が起きているか」 なるほど金融
- ・多胡秀人(2018)「二極化する地域金融機関 その背景にあるもの」 産学連携学
- ・南地伸昭(2017)「わが国地方銀行の組織デザイン化戦略にみる環境適応行動」 経営行動科学
- ・日本大学鶴田研究会(2018)「有価証券依存脱却は地方銀行の貸出しを促進するのか」 政策フ
ォーラム発表論文
- ・農林中金総合研究所(古江晋也)(2019)「地方銀行の経営の現状と今後の課題」 金融市場
2019年5月号
- ・富士通総研経済研究所(南波駿太郎)(2008)「銀行の資産運用・収益構造と収益力強化のため
の基本戦略」 研究レポート
- ・堀江康熙、有岡律子(2018)「地域銀行の収益力と将来」 九州大学経済学会
- ・三井哲(2016)「人口減少時代における地域金融機関」 名古屋学院大学論集

- ・峰岸信哉(2017)「地方創生に向かう地域金融機関への期待と課題」 社会イノベーション研究
- ・吉原清嗣、渡辺紀生(2017)「地域金融機関の新評価指標について」 京都大学大学院経済学研究科ディスカッションペーパーシリーズ

【参考文献】

- ・あおぞら地域総研(株)(2016)「地域金融機関による事業性評価と地方創生」金融財政事情研究会
- ・家森信善(2018)「地方創生のための地域金融機関の役割」 中央経済社
- ・伊東眞幸(2014)「地銀連携」「地銀の選択」(2015)「地銀の未来」(2016)「地銀創生」 金融財政事情研究会
- ・エドワード・L・デシ+リチャード・フラスト 監訳 桜井茂男 (1999)「人を伸ばす力」 新曜社
- ・金融庁(2014)(2015)「金融モニタリングレポート」(2014)「金融モニタリング基本方針」(2015)(2016)「金融レポート」(2015)(2016)(2017)「金融行政方針」(2018)「変革期における金融サービスの向上に向けて」(2019)「利用者を中心とした新時代の金融サービス」
- ・金融仲介の改善に向けた検討会議(2018)「地域金融の課題と競争のあり方」
- ・小出宗昭(2016)「地元の小さな会社から「稼ぐ力」を掘り起こす ワンストップ・コンサルティングの実践」 同友館
- ・白石忠志(1997)「独禁法講義」 有斐閣
- ・全国銀行協会統計 HP <https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/>
- ・総務省 HP [https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news\(住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数\)](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news(住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数))
- ・高橋克英(2017)「地方銀行」(株)秀和システム
- ・PFドラッカー(2005)「企業とは何か」 ダイヤモンド社
- ・津田倫男(2014)「大予想 銀行再編 地銀とメガバンクの明日」 平凡新書
- ・浪川功(2019)「ザ・ネクストバンカー」 講談社現代新書
- ・日本銀行(2019)「金融システムレポート」 2019年4月号
- ・日本経済新聞社(上杉素直、玉木淳)(2019)「金融庁 2.0」(2019)「地銀波乱」 日本経済新聞出版社
- ・橋本卓典(2016)「捨てられる銀行」(2017)「捨てられる銀行 2 非産運用」(2019)「捨てられる銀行 3 未来の金融」 講談社現代新書
- ・預金保険機構 HP <https://www.dic.go.jp/kikotoha/page>

・読売新聞東京本社経済部(2017)「ドキュメント 金融庁 vs. 地銀」 光文社

以上