



地域銀行の融資推進策について

視点

地域銀行の平成 28 年度決算をみると、地方銀行・第二地銀ともに貸出金利息と経費の逆転現象に陥るなど厳しい結果であった。貸出金利息を確保するため、さらなる貸出金残高の追求に動く地域銀行がある一方で、地元への回帰・深耕を通じた利回り改善に力を入れる地域銀行もみられる。

地域銀行各行は、独自のビジネスモデル確立に向け、貸出金の量（残高）と質（利回り）の追求に取り組んでいる。また、取引先中小企業の本業支援を強化する過程で、法人役務手数料の強化やプロセス重視の評価体系への転換も行われている。積極的なリスクテイクに備え自己資本の拡充に動く地域銀行もある。

そこで本稿では、昨年来の地域銀行の融資推進策を中心に特徴的な動きなどを取り上げたい。

要旨

- 地域銀行の貸出金利息は、地方銀行で 8 年連続、第二地銀では 9 年連続で減少しており、平成 28 年度に貸出金利息で経費を賄えない状況に陥った。
- 貸出金の量を追及するため営業エリアの拡大に積極的な地域銀行、地元への回帰・深耕を強めるなか利回りの改善に取り組む地域銀行など、地域銀行各行で目指すべきビジネスモデルに差が生じつつある。
- 取引先の本業支援を強化する過程で、法人役務手数料の強化やプロセス重視の評価体系に転換が進んでいる。
- 信用金庫においても貸出金利息の確保に向けた融資推進策の強化が求められるので、地域銀行の動向には注意を要する。

キーワード

地域銀行、融資推進策、貸出金利息、貸出金残高、貸出金利回り、法人役務手数料

目次

はじめに

1. 貸出金利息の減少
2. 主な融資推進策
3. 関連トピックス

おわりに

はじめに

地域銀行の平成 28 年度決算をみると、地方銀行・第二地銀ともに貸出金利息と経費の逆転現象に陥るなど厳しい結果であった。貸出金利息を確保するため、更なる貸出金残高の追求に動く地域銀行がある一方で、地元への回帰・深耕を通じた利回り改善に力を入れる地域銀行もみられる。

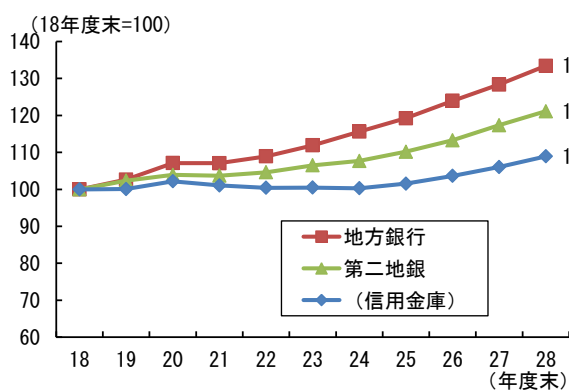
地域銀行各行は、独自のビジネスモデル確立に向け、貸出金の量（残高）と質（利回り）の追求に取り組んでいる。また、取引先中小企業の本業支援を強化する過程で、法人役務手数料の強化やプロセス重視の評価体系への転換も行われている。積極的なリスクテイクに備え自己資本の拡充に動く地域銀行もある。

そこで本稿では、昨年来の地域銀行の融資推進策を中心に特徴的な動きなどを取り上げたい。

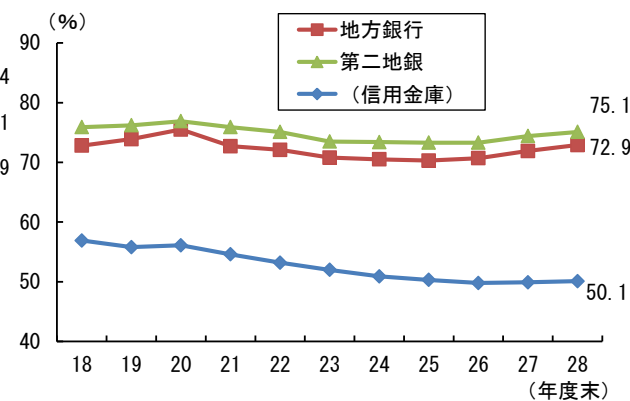
1. 貸出金利息の減少

平成 28 年度末の地域銀行の貸出動向をみると、地方銀行が前期比 3.9%増の 193 兆 1,090 億円、第二地銀は 3.2%増の 50 兆 8,006 億円となり、前期（27 年度末）より伸

（図表 1）貸出金残高の推移（指数）



（図表 2）預貸率の推移

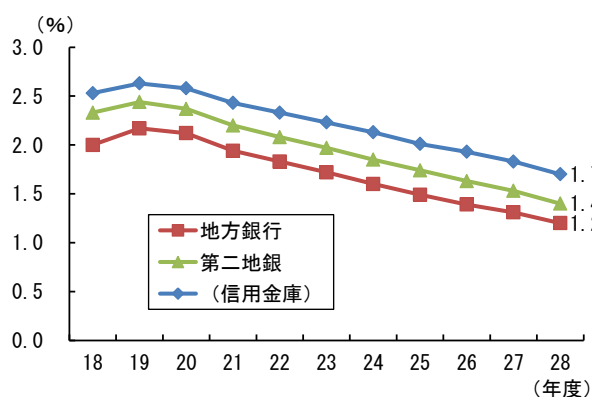


- （備考）1. 地方銀行・第二地銀と信用金庫で計数の算出方法が異なる場合がある。
 2. 図表 1～5 まで地方銀行・第二地銀の計数は、全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

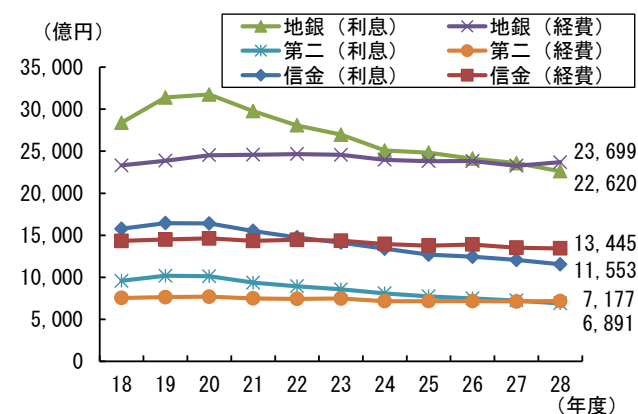
び率を高めた。18年度末比では、地方銀行が33.4%増、第二地銀は21.1%増となり、それぞれ信用金庫（8.9%増）を上回る伸びを示す（図表1）。同期間の預金残高が地方銀行で31.3%、第二地銀で20.4%伸びたため、預貸率も70%台を維持できた（図表2）。その一方で市場金利の低下や、貸出構成の変化、金利競争の激化から地域銀行の貸出金利回りは低下傾向にある（図表3）。28年度の貸出金利回りは直近のピークである19年度から下がり続け、それぞれ1.20%（地方銀行）、1.40%（第二地銀）となった。

この結果、貸出金残高の積上げによる増収効果で利回り低下による減収効果を吸収できず、貸出金利息の減少を招いている（図表4）。地方銀行は8年、第二地銀は9年連続で貸出金利息が減少し、28年度には貸出金利息で経費を賄えない状況に陥った。当面、日本銀行のマイナス金利付き量的・質的金融緩和策（マイナス金利政策）の継続が予想されることから、29年度以降も貸出金利息の減少は続くおそれがある。

（図表3）貸出金利回りの推移

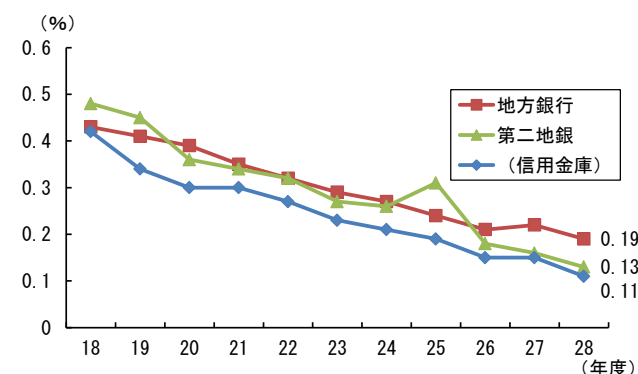


（図表4）貸出金利息と経費の推移



一般に地域銀行の資金利益に占める貸出金利息の割合は、7～8割とされる。そのため、貸出金利息の減少を背景に地域銀行の収益性は急速に低下している。28年度の総資金利鞘は、地方銀行で0.19%、第二地銀では0.13%となった。18年度比では0.22ポイント、0.32ポイント、それぞれ低下した状況である。

（図表5）総資金利鞘の推移

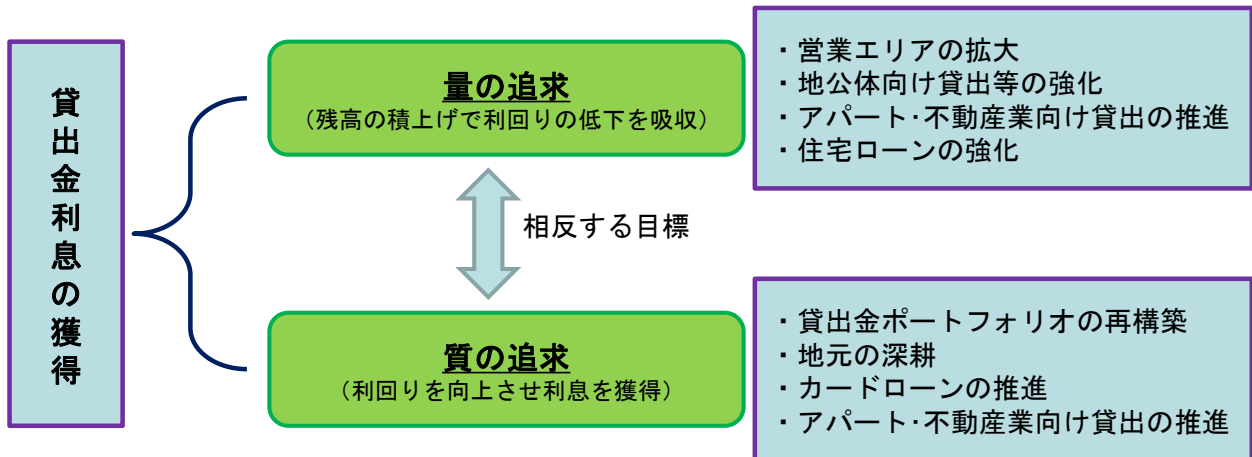


急速な高齢化と人口減少が懸念されるなか、地域銀行が生き残っていくためには、本業である預貸金ビジネスを立て直す必要があり、まずは貸出金利息の減少に歯止めをかけることが喫緊の課題となっている。

2. 主な融資推進策

地域銀行各行は、生き残りに向けた独自のビジネスモデルを確立すべく、貸出金の量（残高）と質（利回り）の追求に取り組んでいる（図表6）。

（図表6）貸出金利息の獲得策（例）



（備考）図表6～8まで信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）量の追求

量の追求とは、貸出金残高の絶対量を積み上げることで貸出金利息を確保する手法である。ある程度の利回り低下には目を瞑り残高の伸びで利回りの低下を吸収するといった考え方が基本となる。地域銀行各行は量を追及するため、①営業エリアの拡大、②地公体向け貸出等の推進、③アパート・不動産業向け貸出の推進、④住宅ローンの推進などに取り組んでいる。

① 営業エリアの拡大

ここ数年、多くの地域銀行が、さらなる貸出金残高の積上げを目指し東京・名古屋・大阪などの大都市や隣接する都道府県の中核都市への出店を加速させている。29年度に入って営業エリアの拡大に再加速がかかっているようだ。その際、地域銀行の営業戦略によって「点」による拡大、「面」による拡大がみられる（図表7）。

進出エリアにおいて中小企業を中心とする企業向け貸出に力を入れたい地域銀行は、空中店舗や法人特化型店舗の開設に積極的である。地元から離れた大都市や中小企業の集積地にピンポイントで新規出店し、企業向け貸出に注力している。

一方、面でエリアを拡大する地域銀行は、企業向け貸出だけでなく預金セールスや住宅ローンなどのリテール業務も強化する考え方である。地元から遠方に出店するのではなく隣接地域へのエリア拡大が中心であり、また、複数出店による多店舗展開を前提とする。例えば鉄道沿線などに新規出店し、アメイバー的に営業エリアの拡大を

図っていく。面で営業エリアを拡大する地域銀行の多くが地元の範囲を再設定する動きと連動している。

(図表 7) 営業エリア拡大の分類

(分類)	(出店地域の例)	(対象顧客)
<p>点で拡大 (空中店舗、特化型店舗)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元から離れた大都市 ・ 中小企業の集積地 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業向け貸出
<p>面で拡大 (フルバンク店舗)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元隣接する地域 ・ 鉄道や幹線道路の沿線 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人取引 (預金を含む) ・ 中小企業向け貸出

② 地公体向け貸出等の推進

利鞘は薄いものの1案件の貸出ロットが大きいことから、地公体向け貸出や大企業向け貸出などを推進する動きは根強い。特に地公体向け貸出は地方創生、地域連携の象徴として重視する意見がみられる。ただし地公体向け貸出等は極端に利回りが低いケースがあり、地域銀行の貸出金利回り全体への悪影響も懸念される。そこで近年は極端な金利競争から一線を画する地域銀行が増えてきた。

③ アパートローン・不動産業向け貸出の推進

大都市部を中心にアパートローン・不動産業向け貸出を積極化させる地域銀行は多い。不動産業向け貸出は比較的ロットが大きく、また、一定の貸出金利回りを確保できるため、地域銀行各行は積極的に推進してきた。しかしながらアパートローンの貸出加熱が懸念され、さらに金利競争の激化がみられることなどから、29年度に入って抑制の動きが出始めている。

現状、地域銀行各行は、アパートローン推進の前提として、受付時の審査の厳格化や途上管理の徹底といったリスク管理に力を入れている。デフォルト率のコントロールにより、相対的に低リスク融資との意見もある。

④ 住宅ローンの推進

住宅ローンは個人顧客を囲い込むのに最適な商品であり、生涯取引を通じた収益確保が期待される。地域銀行各行は、住宅ローンを個人メイン化商品と位置付け推進している。商品性では競合金融機関に対する優位性を訴求するため、単純な金利の引下げだけでなく、8大疾病保障などの各種特約付与や保証料不要の住宅ローンなどを取

り扱う。

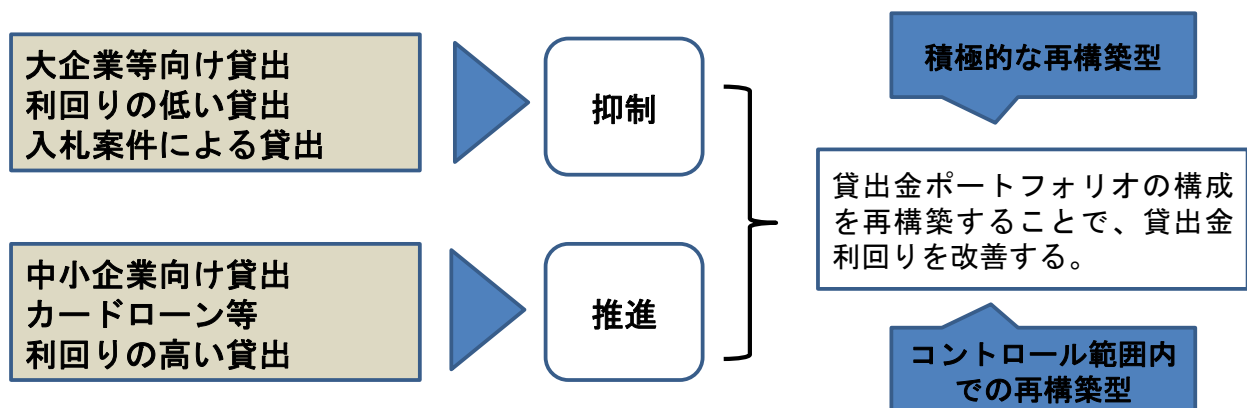
ただし現状の住宅ローン市場は金利競争が過熱しており、地域銀行にとって低収益の商品と見做されるようだ。そこで、カードローンなどの複合取引を前提に推進したり、審査手数料などの新設・引上げを実施したりする事例がある。また、住宅ローン推進における生産性を高めるため、ローンセンターへの住宅ローン業務の集約や非対面チャネルの拡充に熱心である。

(2) 質の追求

質の追求とは、貸出金利回りの低下に歯止めをかけ、さらに改善を目指す手法である(図表8)。より高い利回りの貸出債権に貸出金ポートフォリオを入れ替えるなか、「積極的な」再構築型と、「コントロール範囲内の」再構築型とに分かれる。前者は貸出金利回り改善のため、自行の貸出金残高が短期的に減少することを厭わないとの考え方に立ち、後者は自行における中小企業向け貸出の伸びの範囲内で大企業向け貸出等を抑制していくとの考え方になる。

地域銀行各行は質の追求のため、①貸出金ポートフォリオの再構築、②地元の深耕、③カードローンの推進、④アパート・不動産の推進などに取り組んでいる(④については量の拡大と同じ)。

(図表8) 質の追求(例)



① 貸出金ポートフォリオの再構築

相対的に利回りの低い地公体向け貸出や大企業向け貸出、いわゆる入札案件を抑制し、利回りの高い中小企業向け貸出やカードローン比率を高める貸出金ポートフォリオの再構築に取り組んでいる。

貸出金ポートフォリオの再構築にあたっては、前述のとおり短期的な改善効果を目指し積極的に低採算案件を抑制する地域銀行と、自行の貸出金残高が減少しない範囲で時間をかけて再構築していく地域銀行とがある。

② 地元の深耕

人口減少地域に本店を構える地域銀行のなかには、地元で預金を集め、その資金を大都市で運用（融資）するといったビジネスモデルを採用する事例がみられる。地元の資金需要に限られるため、より貸出の見込める地域に進出する戦略だが、進出先では低金利を武器とした推進に陥りやすいとされる。信用リスク面でも懸念が残ろう。この結果が現在の地域銀行を取り巻く課題の背景にあると考えられる。

そこで一定の貸出金利回りを見込める地元の深耕に（再）注力する地域銀行が増えてきた。経営資源を大都市などの進出先に傾斜した結果、地元における防衛力や提案力が弱くなったという反省もあるようだ。なお、地域銀行が地元への回帰・深耕に注力する場合、これまで棲み分けていた地元の信用金庫・信用組合の取引先にターゲットを広げるケースもみられる。

③ カードローンの推進

地域銀行各行は、カードローンなどの個人ローンを強化するため、非対面チャネルの拡充、ネットやATMでローンを申し込める非対面型の商品、Web広告などに取り組んでいる。しかしながら29年度に入り金融機関による過度なカードローン推進を抑制する動きが強まってきたため、今後の推進スタンスが注目される。

3. 関連トピックス

以下、地域銀行が融資推進に力を入れるなか、特徴的な動きと言える、(1)法人役務手数料の強化、(2)プロセス重視の評価体系への転換、(3)自己資本の拡充について関連トピックスとして紹介する。

(1) 法人役務手数料の強化

地域銀行は、取引先の本業支援を進めるうえで、法人役務手数料の強化にも取り組んでいる。地域銀行各行は、低金利ではない付加価値の提案で取引先を支援し関係強化を実現するため、販路開拓支援やビジネスマッチング、経営コンサルティングなどの各種支援に熱心である。これらの施策は、将来の融資取引に向けた「種まき」と位置付けられるが、本業支援のゴールは融資のみとは限らないとの考え方が広がりつつある。例えば、本業支援でビジネスマッチングに成功した結果、新工場の建設が不要となり資金需要が発生しないケースもあろう。極論すると、地域銀行は「ただ働き」となってしまう。そこで地域銀行ではビジネスマッチング手数料などの法人役務手数料の強化に乗り出した訳である。これは、金利収入（貸出金利息）が減少するなか、非金利収入（フィービジネス）を強化する狙いによるもので、各種手数料の改定（手数料の新設、水準の引上げ）と合わせて取り組まれている。

また近年は地域銀行による付加価値提案の対価として、手数料を支払うことを厭わない中小企業なども増えてきたようである。地域銀行が手数料を徴求する土壌も醸成されつつあるとみられる。

地域銀行が取り組む法人役務手数料のなかには、私募債や外為手数料といった既に一般的なスキームに基づくものだけでなく、M&A手数料のような成功報酬型の手数料、同じく成功報酬型となるビジネスマッチング手数料のような比較的新しく登場した手数料などがある（図表9）。

（図表9）主な法人役務手数料

<ul style="list-style-type: none"> ・ シンジケートローン ・ 私募債 ・ 事業承継、M&A ・ ビジネスマッチング ・ 経営コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人向け預かり資産 ・ 確定拠出年金 ・ インターネットバンキング（IB、FB） ・ 外国為替 ・ 顧客組織化・情報提供
---	--

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（2）プロセス重視の評価体系への転換

営業現場が積極的に本業支援に取り組めるよう、評価体系をプロセス重視に転換する地域銀行がある。本業支援はこれまでのような半期や通期で結果が出ると限らないし、単純な計数で評価することにも馴染まない。そこで取引先の課題解決に向けたプロセスをPDCAで管理するプロセス評価を導入すると同時に、評価全体におけるウェイトを高める動きがみられる。

一部の先進的な地域銀行では、いわゆる計数目標を全廃しPDCA管理によるプロセス評価を営業店評価の主軸に据えており、今後の普及拡大に注目が集まる。

（3）自己資本の拡充

より積極的にリスクを取るため、地域銀行の間で自己資本を充実させる動きがある。相対的にリスクの高い中小企業向け貸出、さらには担保・保証に依存しない融資を推進するためには、想定されるリスクに見合った自己資本額が必要となる。ところが収益の獲得による自己資本の積上げペースが業容拡大に追い付かないケースが増えてきた。自己資本額の限られる地域銀行のなかには、積極的な中小企業向け融資を行うに足りる自己資本を確保できていないケースもあるようだ。こうしたなか、昨年来、公募増資を実施しマーケットから資金調達する地域銀行が散見されるようになった。

また、自己資本に制約を抱える地域銀行のなかには、積極的な中小企業向け貸出を行えず、引き続きリスクウェイトの低い地公体向け貸出などに取り組むケースもあるようだ。

今後、地域銀行がリスクを積極的に取り、中小企業などに対するリスクマネーを供給していくためには、リスクアセット対策にも注意が求められている。

おわりに

28年度の信用金庫の貸出金残高（平残）は、18年度対比で8.4%増加したものの、利回り低下の結果、貸出金利息は9年連続減少した。貸出金利息で経費を賄えない逆転現象も6年連続となり、そのマイナス幅も拡大方向にある。

信用金庫は地域銀行に比べ営業エリアが限定されるなどの制約を抱えるため、経営戦略の自由度に制約があろう。そのため、地域銀行以上に預貸金ビジネスの立直しに向けたビジネスモデルの転換は急務とされる。

本稿でみてきたように地域銀行では貸出金利息の減少に歯止めをかけるべく融資推進に積極的である。その際、地域銀行各行によって目指すべきビジネスモデルにも違いがみられるようになってきた。そこで信用金庫が今後のビジネスモデルを確立するなか、競合関係にある地元地域銀行の動向には注意が必要となる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考文献等〉

- ・ 一般社団法人 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」
- ・ 地域銀行各行のIR資料等

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。