

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

27-15

(2015. 9. 17)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

地域銀行の成長戦略について

視点

地域銀行の平成 26 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差額が縮小しており、数年内に逆転する可能性は高い。本業の収益力低下に対し、金融庁の金融モニタリングレポートでは、『金利低下に応じ、比較的利回りの高い貸出が順次償還され、低金利の新規貸出に置き換わる傾向。この傾向が続くと仮定し将来(2018年3月期)の経常利益を機械的に試算すると、2割程度の地域銀行が現状(2014年3月期)の半分以下の水準に。』と警鐘を鳴らしている。

多くの地域銀行の間で収益力の強化が喫緊の経営課題となるなか、昨年来「成長戦略」を模索する動きが活発である。地域銀行各行は、貸出金利息を増大させるためエリアの拡大やカードローンの推進に加え、投資信託などの販売にも注力している。また将来の人口減少や地域経済の縮小に備え、前向きな再編・経営統合に動き出す地域銀行もみられるようになった。

そこで本稿では、地域銀行の成長戦略について取り上げてみた。

要旨

- 地域銀行の平成 26 年度決算をみると、貸出金の伸び率は高まったものの利回り低下が足枷となり、貸出金利息の減少に歯止めがかからない状況にある。
- 地域銀行各行は、持続的な成長を目指し、貸出金残高の積上げや利回りの改善、役務収益の強化などに取り組んでいる。また、コスト削減と営業力の強化を実現するべく、生産性向上・業務改革を推し進めている。
- 将来の人口減少などに備え、地域を越えた連携や経営統合の動きもみられる。
- 信用金庫においても 5～10 年後を見据えたビジネスモデル構築の必要性が高まっているので、地域銀行の動向には注意を要する。

キーワード

成長戦略、ビジネスモデル、収益構造改革、生産性向上、再編・経営統合

目次

はじめに

1. 地域銀行の平成 26 年度決算
2. 成長に向けた諸施策
3. 再編・経営統合に向けた動き

おわりに

はじめに

平成 27 年 7 月 3 日に公表された金融庁「金融モニタリングレポート」では、『金利低下に応じ、比較的利回りの高い貸出が順次償還され、低金利の新規貸出に置き換わる傾向。この傾向が続くと仮定し将来（2018 年 3 月期）の経常利益を機械的に試算すると、2 割程度の地域銀行が現状（2014 年 3 月期）の半分以下の水準に。』とある。本業である預貸金ビジネスの収益力低下が深刻となるなか、今後の持続的な発展を目指した「成長戦略」を模索する地域銀行が増えている。自行を取り巻く環境変化に対応した最適な諸施策を打ち出すことで、引き続き地元で良質な金融サービスを提供してゆく考えである。

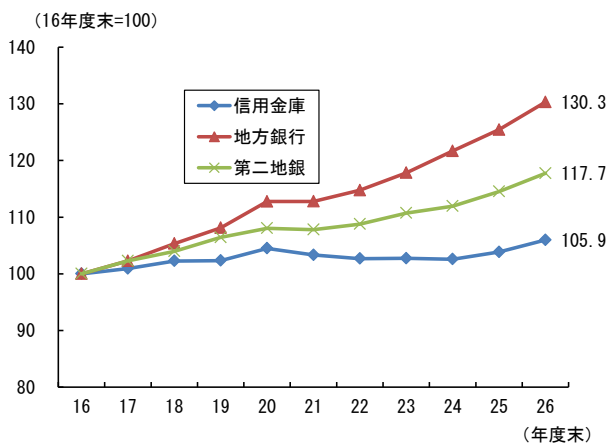
そこで本稿では、地域銀行の成長戦略について最近の動向などを中心に取り上げる。

1. 地域銀行の平成 26 年度決算

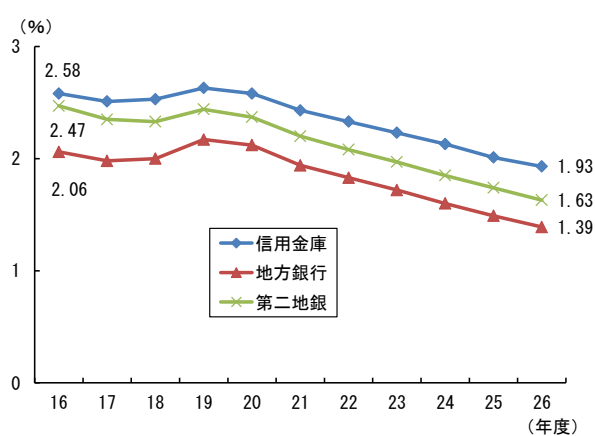
(1) 貸出金の状況

平成 26 年度末の地域銀行の貸出金残高をみると、地方銀行が前期比 3.8%増の 178 兆 8,464 億円、第二地銀は 2.8%増の 47 兆 4,984 億円に達し、前期より伸び率を高めた。16 年度末を基準に業態別の増減状況をみると、地方銀行が 130.3 と高い伸びを示し、それに第二地銀（117.7）、信用金庫（105.9）が続く（図表 1）。

(図表 1) 業態別の貸出金残高の推移 (指数)



(図表 2) 業態別の貸出金利回りの推移

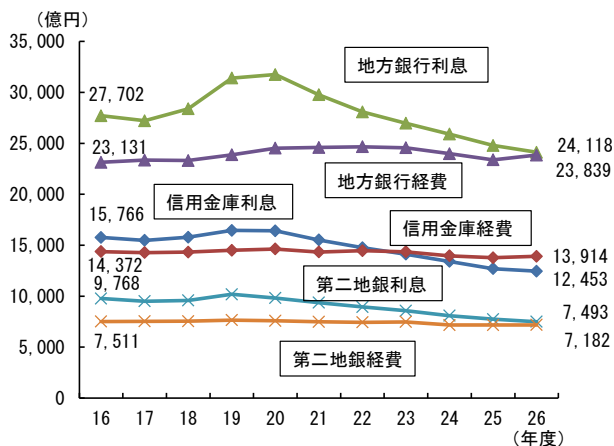


(備考) 図表 1 から図表 4 まで全国銀行財務諸表分析などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

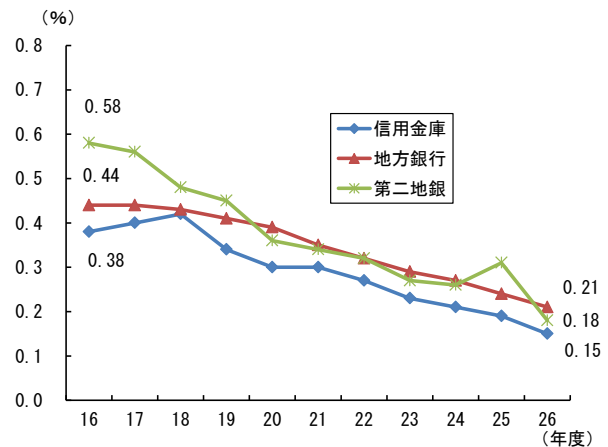
貸出金残高が順調に積み上がる一方で、貸出金利回りは、①市場金利の低下、②貸出構成の変化、③競争の激化などから低下傾向にある（図表2）。各業態ともほぼ並行する形で貸出金利回りの低下が続き、26年度には地方銀行が1.39%、第二地銀が1.63%、信用金庫は1.93%となった。

貸出金残高の伸びによるボリューム効果を貸出金利回りの低下が打ち消した結果、地域銀行の貸出金利息は減少している。貸出金利息と経費の関係をみると、地方銀行、第二地銀ともに26年度の差額（貸出金利息-経費）は、ほぼ拮抗する水準にまで縮小した（図表3）。足元の第1四半期の貸出金利息は底打ち感がみられたものの、このままだと数年内に差額が逆転する可能性は高い。預貸金ビジネスの収益性低下などから、地域銀行の総資金利鞘も悪化しており、26年度には7行（地方銀行6行、第二地銀1行）でマイナスとなった（図表4）。

（図表3）業態別の貸出金利息と経費の推移



（図表4）業態別の総資金利鞘の推移



（2）ビジネスモデル再構築の必要性

地域銀行は、メガバンクに比べ預貸金ビジネスの収益に占める割合が高い。そのため、貸出金利息の減少は将来に向けた経営の不安材料となろう。さらにわが国は、本格的な人口の少子高齢化・減少社会に突入しており、地元経済の縮小に加えて将来的な預金減少（都市部への相続預金の流出）が生じるとの見方もある。今後に向け地域銀行を取り巻く環境は厳しさを増す方向にある。

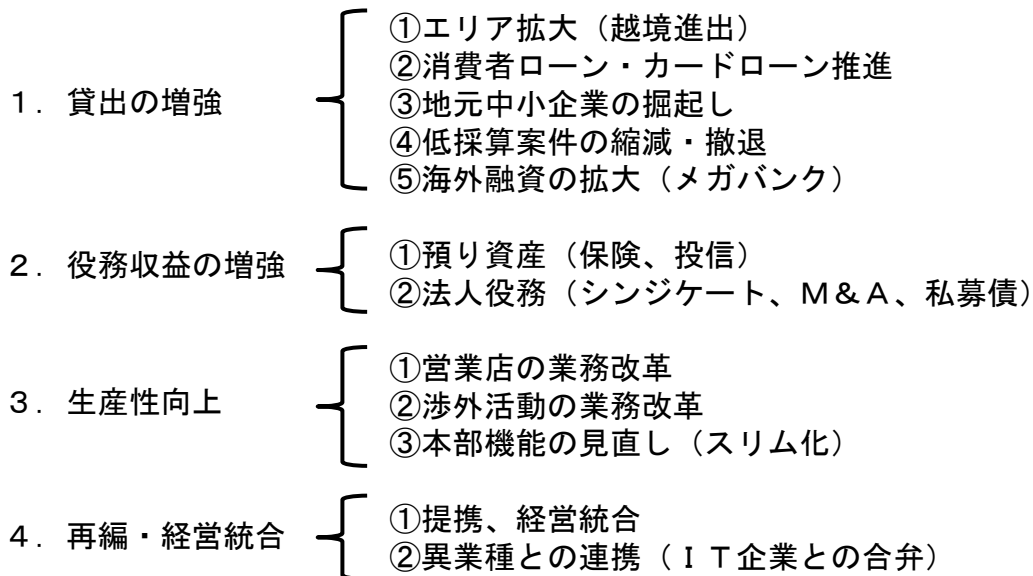
こうした状況下においても、地域銀行は地域金融機関として地元の金融インフラを維持し続ける責務を負う。そのためには活動の原資である収益を確保し、持続的な成長を可能とするビジネスモデルの構築が不可欠といえよう。

ここにきて5～10年後を見据えたビジネスモデルの構築への要請が強まっているのは、地域銀行を取り巻く環境が大きく変化していることが背景にある。地域銀行各行は、時代の変化に適したビジネスモデルに再構築する必要がある。

2. 成長に向けた諸施策

地域銀行各行は、5～10年後を見据えた持続的な成長に向けた収益構造改革、換言すると収益獲得モデルの構築に取り組んでいる。具体的な諸施策をあげると、①貸出の増強（預貸金ビジネスの強化）、②役務収益の増強（非金利収入の強化）、③生産性向上（業務改革）、④再編・経営統合などに分類される（図表5）。

（図表5）地域銀行の成長戦略（代表例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（1）貸出の増強

地域銀行の収益の源泉は、今後も預貸金ビジネスが主軸だと考えられる。そのため、業務粗利益（トップライン）を拡大させるには、貸出金利息の減少に歯止めをかける必要がある。貸出金利息は貸出金の平残×利回りなので、これまでの残高増加に傾斜した営業推進策を見直し、残高と利回りの両方を改善する動きが広がりつつある。近年はエリアの拡大や住宅ローンおよび地公体向け貸出の強化で残高を確保しつつ、利回りの高い消費者ローン・カードローンの推進で金利収入を獲得する動きが主流となっている。また、25年頃から一部の地域銀行では無理な金利競争から距離を置く動きもみられるようになった。

①エリア拡大

エリアの拡大では、東京や大阪に加え、名古屋や神戸といった大都市部に越境進出する地域銀行が相次いでいる。より多くの貸出が見込める大都市部に店舗を出店することで新規貸出を獲得する狙いがある。また、経済圏の拡大を受け、隣接する県に店

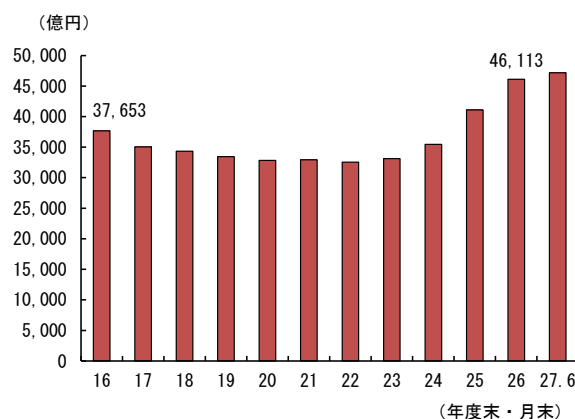
舗網を拡大する動きも加速している。これは、都道府県といった行政区分上の棲み分けから、より経済実態に見合ったエリアへの再設定の動きでもある。ただし、地域銀行にとって越境進出した先では「よそ者」扱いとなるので、顧客とのリレーション構築に時間を要するケースもある。そのため、採算の確保より残高積上げの方を重視した動きに陥りやすいとの意見がある。エリアの拡大に対し、地元の顧客から「地元軽視」との批判が起きないように、地元における存在感の維持とのバランス確保に配慮する地域銀行もある。こうしたなか、イ) 金利競争による体力消耗への限界、ロ) 地元経済の活性化などから、広域化戦略を見直す動きもみられはじめた。

②消費者ローン・カードローン推進

貸出金利回りの低下を改善するため、消費者ローン・カードローンに注力する地域銀行は多い。特に19年度の改正貸金業法（旧貸金業の規制等に関する法律）の施行以降、メガバンクによるカードローンの推進が加速している（図表6）。それによって地域銀行各行でも、商品の品揃えを増やし、また極度額を引き上げるなど、取組みに熱心である。

ただし、消費者ローン・カードローンは小口取引なので、渉外担当者によるフェイス・トゥ・フェイスの推進では効率が悪い。そこで、ネット（Webカードローン）やATM（ATMカードローン）を介した非対面取引で消費者ローン・カードローンを推進する地域銀行が増加傾向にある。

（図表6）カードローン等残高の推移
（国内銀行計）



（備考）日本銀行資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

③地元中小企業の掘起し

地元にはまだまだ未開拓の優良中小企業が数多く存在する。無理にエリアを広げるのではなく、地元中小企業の掘起しを通じて残高積上げを目指す動きもある。これは、イ) 顔の見える地元顧客の方が貸出金利回りを確保しやすい、ロ) 地元に進出してくる競合金融機関への防衛につながる、ハ) 地域金融機関として地元での貸出比率を高める要請に応えるなどがある。

一部の地域銀行は、積極的に地元の信用金庫や信用組合の優良取引先を開拓・囲い込もうとしており、取引シェア向上に向けた地域金融機関どうしの競争は激しくなっていく見通しである。

④低採算案件の縮減・撤退

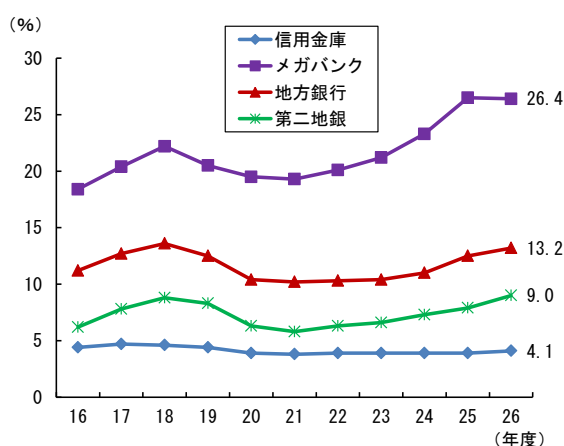
地公体向け融資や大企業向け融資、シンジケートローンなどの入札案件を確実に獲得し、残高を維持・伸長させるため、極端な金利ディスカウントを行う金融機関がみ

られる。一方、これ以上の金利競争は無駄と考え、積極的に過去の低採算案件を縮減・撤退する地域銀行もある。25年頃から一部の地域銀行では、企業向け貸出の積上げ状況などを勘案しつつ、全体の残高が落ちない範囲で低採算案件の見直しを図るようになった。特に株式を上場する地域銀行では、資産の効率性や株主還元への圧力が高まっているので、収益性の低い案件を取り扱いにくくなっているようだ。

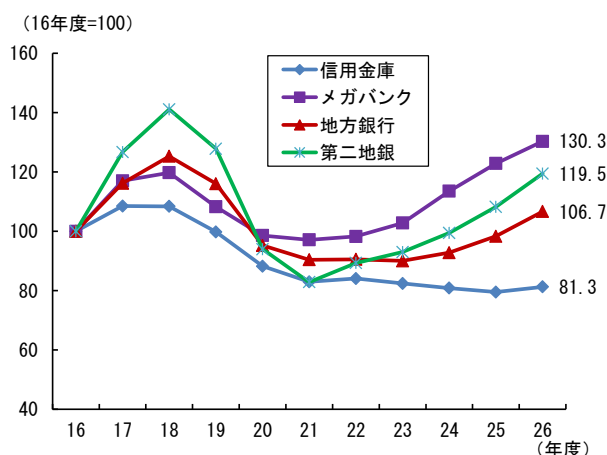
(2) 役務収益の増強

貸出金利息の伸び悩みをカバーする形で、地域銀行各行は役務収益の増強を強力に推し進めている。現状、収益に占める役務収益の割合はメガバンクに比べ低いので、増強の余地は大きいといわれる。実際、コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合を業態別に比較すると、メガバンクの26.4%に対し地方銀行は半分程度(13.2%)にとどまる(図表7)。役務取引等利益を16年度と比較すると、都市銀行が30.3%増となった一方で、地方銀行は6.7%増であった(図表8)。

(図表7) コア業務粗利益に占める役務取引等利益の割合



(図表8) 役務取引等利益の推移(指数)



(備考) 図表7、図表8ともに全国銀行財務諸表分析などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 預り資産

役務収益の増強では、個人顧客に対する預り資産の推進が中心となる。地域銀行を取り巻く環境は、預金を集めやすい状況にあるうえ、NISAなどの政策面の後押しも預り資産推進のフォローとなっている。また、今後のインフレを見越し個人顧客の金融資産を目減りから守る意味で、インフレに強い預り資産の推進に力を入れている地域銀行もある。

預り資産の残高が積み上がったことから、近年では預金残高と預り資産残高を合わせた「預金等残高」として管理・推進する地域銀行が多くなっている。ちなみに地域銀行の間では、預り資産の推進を目的にタブレット端末を導入する動きが加速してお

り、27年8月現在、導入行は半数を超えたとみられる。

②法人役務

地域銀行が取り扱う付加価値サービスの質・品揃えが充実するなか、法人役務の強化という観点で注目する動きがある。取引先の後継者難などを背景に事業承継やM&Aを提案したり、販路開拓のためのビジネスマッチングを提供したりする見合いとして、手数料を徴求する。景気回復から優良取引先に私募債を提案する事例も増えているようだ。

ただし、これらの役務収益は成功報酬型であり、安定収益源になりにくい。そこで、顧客囲い込みと安定収益源の確保策として法人向けネットバンキング（FB）の契約に注力する地域銀行は多い。

（3）生産性向上

地域銀行の間で生産性向上に向けた業務改革が活発である。地域銀行各行は、営業力の強化とコスト削減を実現するため、IT投資を中心とする生産性向上への取り組みに熱心である。生産性の向上を目指した主な取組みをあげると、①営業店の業務改革、②渉外営業の業務改革、③本部機能の見直しなどがある（図表9）。

地域銀行は、営業店事務を効率化することで、浮いた人員を渉外担当者の増員に振り向けると同時に、IT武装により1人ひとりの渉外担当者の営業力を高める方向にある。また、これ以上の本部組織の拡大を避けるため、アウトソーシングなどに取り組み、本部のスリム化を目指す地域銀行もみられる。

（図表9）生産性向上策の例

項 目	代表例
営業店事務の集中化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相続業務の本部集中化 ・ 住宅ローンの集中化（ローンセンター拡充） ・ 後方レス、タッチ伝票の導入
渉外営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専担者の増員 ・ 女性行員の渉外担当への配置 ・ タブレット端末の導入
店舗チャネルの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 母店制度や代理店制度の活用 ・ 特化型店舗のフルバンクへの見直し ・ ネット支店の開設
人事制度の改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ ワークライフバランスの推進 ・ ダイバーシティの推進 ・ 評価制度の見直し
IT投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ CRM、EBMシステムの投資 ・ 勘定系システムの更改（アウトソーシング） ・ Fintec、ITベンチャー投資

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

①営業店の業務改革

これまでの営業店事務の集中化策をみると、定型業務を中心とするものであった。これに対し、近年の動きは相続事務の集中化のように高いスキルを求められる業務を対象とするケースが増えている。

また、積極的なIT投資により営業店の後方レスやハイカウンター業務の効率化（タッチ伝票など）が進展している。これらの取組みにより、営業店人員の効率化を図り、余剰となった行員を渉外営業に再配置する原資に活用する考えである。

②渉外営業の業務改革

人員の再配置を通じ、渉外担当者の人員増に取り組んでいる。預り資産の推進や事業性融資の新規開拓、住宅ローンの推進といった分野で専担者を配置・増員する動きが活発である。同時にタブレット端末の採用やCRM・EBMシステムの導入により、渉外担当者の提案スキルの向上にも取り組んでいる。

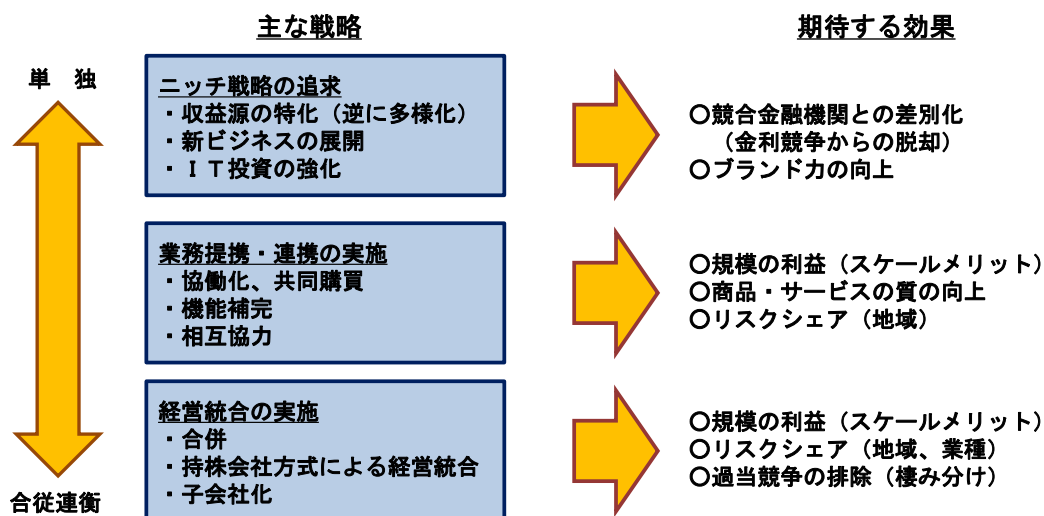
③本部機能の見直し

人員構成を見直し本部のスリム化に取り組んでいる。システムのアウトソーシングや共同化などで本部人員を効率化し、これ以上の肥大化を防ぐ狙いがある。ただし、商品・サービスの品揃えを絞り込むことには総じて消極姿勢である。

3. 再編・経営統合に向けた動き

将来の人口減少、地域経済の縮小に備え、距離の離れた地域銀行どうしの連携や業務協力、さらには経営統合に向けた取組みもみられるようになった。地域銀行の再編・経営統合に向けた動きには、大きく①ニッチ戦略の追求、②業務提携・連携の実施、③経営統合の実施がある（図表10）。

（図表10）地域銀行の再編・経営統合に向けた動き（例）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(1) 業務提携・連携

近年の地域銀行どうしの業務提携・連携策は、勘定系ホストコンピュータの共同化を通じた業務提携・連携や、ゆうちょ銀行への対抗策からATM手数料の相互無料化を出発点とする事例が目立つ。

特にホストコンピュータの共同化は、コスト削減やシステムリスク低減につながることから、実施する地域銀行は多い。最近の特徴としては、業務提携や相互補完の範囲を拡大することで、スケールメリットの追求と同時に地域銀行の課題とされる地域集中リスクを分散する狙いもある。営業エリアの異なる地域銀行どうしによるビジネスマッチングやフェア開催も有効な付加価値サービス位置付けられる。

(2) 経営統合

これまで地域銀行の間で経営統合という選択肢は、救済色の強い事例が大半であった。これに対し、ここに来て増え始めたのは将来に向けた前向きな経営統合であり、持ち株会社によるホールディングス（HD）やフィナンシャルグループ（FG）の設立、合併、さらには子会社化の事例がみられるようになってきている（図表11）。

人口減少と地域経済の疲弊のなかを生き残るにはスケールメリットのさらなる追求も選択肢の1つとされ、今後も前向きな経営統合が続く可能性もあろう。

（図表11）地方銀行の連携・協働化の状況

〈持株会社による経営統合の例〉	
15年09月	ほくほくフィナンシャルグループ設立（北海道、北陸）
18年10月	山口フィナンシャルグループ設立（山口、もみじ、北九州）
19年04月	ふくおかフィナンシャルグループ設立（福岡、親和、熊本）
21年10月	フィディアホールディングス設立（荘内、北都）
21年10月	池田泉州ホールディングス設立（池田泉州）
26年10月	東京TYフィナンシャルグループ設立（東京都民、八千代）（※新銀行東京）
27年10月	九州フィナンシャルグループ設立予定（肥後、鹿児島）
28年04月	横浜銀行と東日本銀行の経営統合予定（※コンコルディアフィナンシャルグループ）
〈広域的な連携の例〉	
15年04月	北東北三行共同ビジネスネット（通称：Nextbit）
18年11月	地方銀行フードセレクション（26年度38行が出席）
26年01月	地域再生・活性化ネットワーク（9行）
27年05月	大規模災害発生時における相互支援協定
27年05月	瀬戸内地域の観光産業の活性化に関する協定
〈勘定系共同システム〉	
/	NTTデータ「地銀共同センター」（13行）
	NTTデータ「MEJAR」（4行）
	日本IBM「じゅうだん会」（7行）
	日本ユニシス「BankVision」（9行）

（備考）1. 地方銀行協会「地方銀行のグループ経営と金融規制見直し要望」（平成27年6月16日）より
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 第二地銀どうしの経営統合では、トモニHD（香川銀行、徳島銀行、※大正銀行）、じもとHD（きらやか銀行、仙台銀行）が代表的である。

おわりに

信用金庫においても5～10年後を見据えたビジネスモデルの策定機運が盛り上がっている。信用金庫は、預貸金ビジネスの収益に占める割合が地域銀行より高いにもかかわらず、貸出金利息と経費の逆転状態に陥っており、収益力の低下は深刻である。そのため、収益性の改善を中心とした、新しいビジネスモデル構築は、地域銀行より信用金庫の方が喫緊のテーマとなっていると考えられる。

もちろん信用金庫は、地域銀行のようなエリアの拡大が難しいうえ、スケールメリットを活かしにくい面もある。そのため、地域銀行の取り組む全ての施策が参考になるとはいえないものの、競争相手である地域銀行が何を考え、何処を目指しているのかを知り、自金庫の経営に活かすことは重要であると考えられる。

以 上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考文献等〉

- ・ 金融庁「金融モニタリングレポート」
- ・ 日本銀行「金融システムレポート」
- ・ 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」
- ・ 地方銀行協会「地方銀行のグループ経営と金融規制見直し要望」
- ・ 地方銀行、第二地銀各行のディスクロージャー資料

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。