

2018年8月8日

# 中期経営計画からみた地方銀行の課題

## ～差別化が求められる地方銀行の戦略～

経営コンサルティング第一部  
主任コンサルタント  
岩田豊一郎

- 地方銀行の PBR は非常に低水準にあることに加え、銀行間の格差が小さい。これは、産業として将来性に疑問が生じていることに加え、事業や戦略に差異が無いと判断されていると考えられる。
- 開示されている中期経営計画等を要約すると、地方銀行は同じ戦略構造を有していると思われる。加えて、地方銀行の現状を見る限り、その戦略が有効に機能しているとは言い難い。
- 地方経済の縮小と言ったマクロ環境に加え、FinTech 等を活用した異業種からの金融業への参入も本格化、競争が激化する形でミクロ環境の厳しさも増して行くと予想される。
- 地方銀行は地域の金融機能を果たすと言った公共インフラ的な役割を有し、従来の延長上にある保守的な経営計画にならざるを得ない側面もある。一方で、事業領域の縮小と競争激化が予想され、長期的な存続・成長のためには、独自の差別化戦略も同時に持つことが必須と言える。

### 1. 株価指標が意味する地方銀行の現状

金融庁が発表した「平成 29 事務年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ」によると、2017 年度決算で第 2 地方銀行を含む地方銀行において過半数は本業利益が赤字であると報告されており、地方銀行の経営動向は非常に厳しいと言える。背景には、日本経済の成熟化による低金利環境、人口減少に伴う地方経済圏の縮小への懸念等、厳しさを増す事業環境がある。

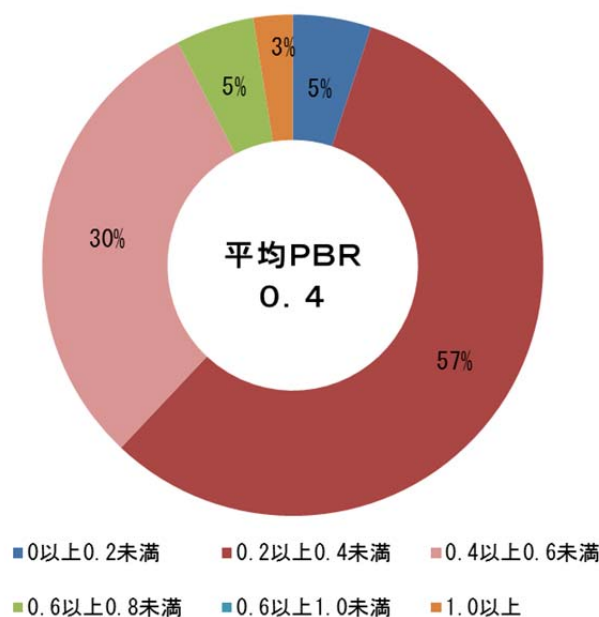
こうした地方銀行の経営動向は株価にも反映されている。上場している地方銀行の PBR は平均で約 0.4 倍に留まっており、東証 1・2 部上場企業平均の約 1.3 倍と比較し

て、1/3 以下の水準となっている。2017 年度決算において上場企業の平均的な ROE 水準が 9%以上となっているのに対し、上場地方銀行の平均的な ROE は 4%を切る水準にあり、地方銀行の低迷する PBR は、厳しさを増す地方銀行の事業環境や業績が反映したものと考えられるが、問題は PBR の水準に留まらない。

図表 1 は地方銀行における PBR の階級別会社数構成比を示したもののだが、PBR が 0.2 ~0.6 倍の間に約 9 割の地方銀行が集中している。業種内の PBR 格差が小さいことは、株式市場からみて個別企業間の違いは小さく、地方銀行は一律の評価を受けていると考えられる。すなわち、地方銀行は同じ戦略を採用し、同じ経営行動をとっており、個別企業としての独自の経営努力はあまり評価されていないと言えるだろう。

そこで、地方銀行の中期経営計画から、戦略上の課題等を検討する。

(図表 1) PBR 階級別 地方銀行の会社数構成比



出所：各社決算資料等を基に大和総研作成

## 2. 中期経営計画からみた共通する地方銀行の経営戦略

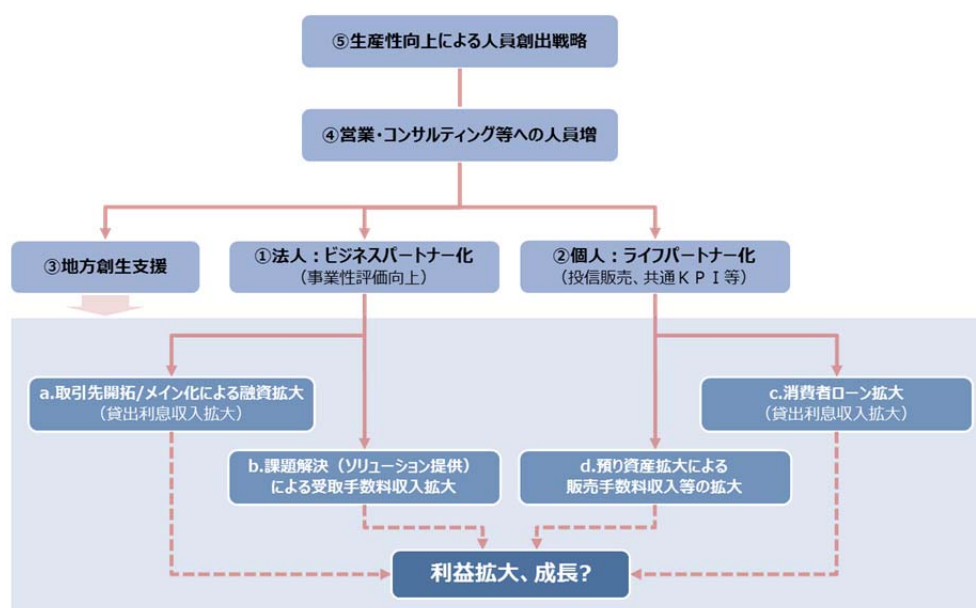
最近の地方銀行における中期経営計画をみると、共通の戦略構造を有しており、それをまとめると、図表 2 のような構造となっている。基本的には顧客である法人のビジネスパートナー化 (①)、個人のライフパートナー化 (②)、顧客の存続基盤となる地方創生推進 (③) の 3 本柱から構成される戦略となっている。そして、①②③推進

のための人的資源の投入（④）、人的資源創出のための各種管理業務等の生産性向上の推進（⑤）を含めた5つのポイントが経営戦略の骨格となっている。そして、付随的に有価証券運用の強化、リスク管理の強化、ESG 対応等を含めて中期経営計画を策定しているのが一般的である。

地方銀行における法人のビジネスパートナー化（①）とは、顧客の事業を理解し、資金的な支援に留まらず、様々な経営課題（例えば販路拡大、生産性向上、事業継承、再編、起業・創業等）の解決支援も行うことを意味している。その結果、融資増加による貸出利息収入の拡大（a）や課題解決を通じた手数料収入の拡大（b）を目指すこととなる。また、③の地方創生も間接的に①の支援に通じる。事業性評価の専門部隊の設置、コンサルティング会社やシンクタンク設立などの動きが、多くの地方銀行で見受けられるが、それは①と③の戦略推進を目的としている。

地方銀行における個人のライフパートナー化（②）とは、個人のライフステージやライフスタイルに沿った様々なローン商品や資産形成商品およびコンサルティングサービス等を提供することを意味し、ローン提供を通じた貸出利息収入の拡大（c）、資産形成商品の販売や預かり資産を通じた手数料収入の拡大（d）を目指す戦略となる。地方銀行の行動に見られる、証券会社やアセットマネジメント会社の設立、店舗・ネット等を包括したマルチチャネル戦略の強化、ビッグデータを活用したマーケティング推進等は、②の戦略推進を目的としている。

（図表 2） 地方銀行における戦略構造



---

### 3. 地方銀行における戦略の問題点

図表 2 で示した戦略構造は、ほとんどの地方銀行の中期経営計画に共通している。結果、大部分の地方銀行の戦略には差別化要素が見られないため、先に示した通り、株式市場による株価評価の格差がほとんど無い結果に繋がっていると考えられる。

無論、株価評価に格差が無い点は必ずしも問題とは言えない。問題は、その評価水準の低さであり、それは、地方銀行の戦略は業績向上や企業成長には繋がらないと評価されていることを意味している。極論すれば、戦略が有効でないと言われている訳だ。

例えば、法人のビジネスパートナー化は、金融庁による政策推進もあり 2000 年代前半からリレーションシップバンキングの機能強化として始まり、現在は金融機関による事業性評価を通じた融資や本業の支援強化として続いている取り組みであり、既に 10 年を大きく超える期間継続している。

個人のライフパートナー化も、1990 年代後半の投信窓販の解禁以来、多くの地方銀行で投資・保険商品の提供やそのコンサルティングを通じて積極的に取り組まれてきている。寧ろ、取り組み方が一部問題視され、金融庁において「投資信託の販売会社における比較可能な共通 KPI」の提示と言った政策にも繋がっている。

このように、法人および個人の両分野で十数年以上の長期的な取り組みがなされているにも関わらず、地方銀行の経営状況は改善しない。この長期の実績を踏まえると、顧客に対するパートナー化戦略は利益を生まず、ビジネスモデルとしては有効でないとの見方が、地方銀行の低い株価評価に反映していると考えられる。

そもそも、地方銀行の事業領域が成長している時代であれば、同じビジネスモデルによる横並びの戦略を採用しても、利益を拡大し企業成長することは可能である。しかし、日本経済が成熟化し、地域によっては経済縮小の過程にある環境下において、同じ戦略で競争するとなると、限られたパイの奪い合いと言った消耗戦に陥り、利益拡大や企業成長が望めないのは自明とも言えるだろう。

### 4. 求められる差別化戦略

地方銀行が直面している厳しい事業環境は、人口減少や地方経済の衰退、低金利と言った厳しいマクロ面に留まらない。例えば、昨年 8 月に開始されたリクルートによる宿泊施設向けオンライン融資や、本年 9 月に予定されている丸井グループによる証券事業参入等、国内においても FinTech を活用した異業種による金融事業への参入が

---

本格化している。競合他社は業界を超えて広がる様相を呈しており、ミクロ面からも事業環境の厳しさは増して行くものと予想される。

一方で、地方銀行は、地域の金融機能を果たすと言った公共インフラ的な役割を担っており、大胆なビジネスモデルの変革が伴う戦略の採用には困難を伴う。従来の延長上にある保守的な経営計画となるのは止むを得ないとも言える。しかし、事業環境の悪化は更に加速する様相を呈しており、従来のビジネスモデルの継続に加え、長期的な存続・成長を目指した差別化戦略を有することは必須と考えられる。

例えば、コスト競争力強化を目的とした規模拡大を目指すスピード感のある再編や広域化、独自の情報やネットワークを有効活用した大胆な地域産業の再構築、FinTech等を活用した地域に依存せずに展開可能な商品やサービスの開発・提供等が考えられる。特に、地域産業の再構築やFinTech活用等による差別化には、単純に模倣すべきモデルは無く、試行錯誤を重ねながら確立する他ない。そのためには、創造性、革新性、スピード感、加えてビックデータやAIの活用など技術面の能力も求められ、従来の銀行員とは異なるタイプの人材を活用する能力が問われることになる。差別化戦略を成功させる鍵は、新たな組織文化の構築にあるとも言えるのかもしれない。

—以上—

## 参考文献

- 金融庁（2018/7/13）「平成 29 事務年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ」
- 東京証券取引所「規模別・業種別 PER・PBR（連結・単体）2018 年 3 月末」
- 東洋経済「会社四季報 2018 年 3 集夏」
- 金融庁（2018/6/29）「投資信託の販売会社における比較可能な共通 KPI について」
- 金融庁（2015/9）「平成 27 事務年度 金融行政方針」
- リクルートファイナンスパートナーズ プレスリリース（2017/6/19）「リクルートより、中小企業者・小規模事業者の経営支援に特化した『Partners』ブランドが誕生。第 1 弾として、経営情報の提供を行う『Partners クラブ』とオンライン融資『Partners ローン』を宿泊施設に限定して先行スタート」
- 丸井グループ ニュースリリース（2018/5/10）「丸井グループが“つみたて専門”の証券会社を設立します」
- 丸井グループ ニュースリリース（2018/7/26）「tsumiki 証券（予定）はじまります」