

# 中期経営計画から見る 地域銀行の本質的課題

金融調査部 内野 逸勢／坂口 純也／森 駿介

## 要 約

本稿では、地域銀行（地銀）の中期経営計画（中計）から地銀が抱える本質的な経営課題の分析を試みた。本質的な経営課題とは、投資家や監督当局が注目する評価項目に中計が十分に応えられていない点である。効率性の向上や役務収益の拡大などが今後の地銀経営の焦点であるが、これらを計数目標として設定している銀行は課題解決の緊急性に鑑みると多くない。

中計の計数目標を分類し、特定の計数の有無によって経営指標に差があるかを分析すると、効率性計数の設定行は非設定行に比べて良好な効率性を示しているが、預り資産関連計数に関しては有意な差は見られなかった。効率性は経営がコントロールできるが、預り資産ビジネスは、その成果が外部環境に依存する部分が大きいためと考えられる。

稼ぐ力の持続可能性を求められる地銀にとって、今後の中計に求められるのは、戦略と計数目標のつながりをより強く意識した中長期の計画を描くことと、それを可能ならしめる組織と人材をより変革することだろう。ただし、個別行で限界があるならば、既に実施されている複数行の連携に活路を見だし、業界全体の変化に結び付けていくことが必要ではないか。

## 目 次

はじめに

1 章 現中計の特徴と投資家と監督当局からの評価項目

2 章 中計における効率性指標の記載状況と地銀の経費削減状況

3 章 中計における預り資産関連の記載状況と地銀の預り資産ビジネスの状況

4 章 今後の中計に求められる要素

おわりに

## はじめに

本稿は、執筆時点において2019年度を計画年度に含む88行(単体)の地域銀行(以下「地銀」)の中期経営計画(以下「中計」)から地銀が抱える本質的な経営課題の分析を試みたものである。

その背景には、監督当局が個別行の既存の収益モデルの持続可能性に対する判断を2019年夏にも開始することが挙げられる。金融庁は2019年4月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の一部改正(案)を公表した。「地域金融機関が、将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮していくため、早め早めの経営改善を促す観点からモニタリングの枠組みの見直しを行うもの」とし、具体的には、モニタリングの指標として、信用リスク、市場リスク、流動性リスクに、「持続可能な収益性と将来にわたる健全性」を加えている。

マクロ的に見ても、今後、貸出残高が継続的に増えていくことは考えにくく、本業の預貸ビジネスの持続可能性に対する不安が残る。これまでは不動産向け貸出残高の急増により、2004年からは生産年齢人口と貸出残高は高い相関が崩れているが、それは一時的と捉えられる。また、金利について、日本銀行の金融政策、欧米の金融政策の動向を見ると、上昇はあまり期待できない。逆にさらに低下する可能性の方が現時点では高い。金利上昇の場合でも、収益への影響は軽微である(内野・長内(2019))。

中計では、事業性評価、中小企業向け支援などが多く見られ、地銀のレゾンデートル(存在価値)である地域密着、地方創生に結び付く活動としては評価でき、その重要性も高い。しかし、もともと事業性評価は貸出金利の引き上げ、中小企業向

け支援は、例えばコンサルティング・フィーなどの法人役務収入につながるなど、収益向上のアウトカムを期待し行うものである。そのため、収益性が低い地銀の場合、このような費用対効果を厳密に管理しなければならない。

これらを踏まえれば、地銀は全体の収益に対する経費の比率(OHR)を低下させることを中長期的に目指すなど、効率性を高めることの優先度をより高くすべきである。しかし、本稿の調査対象である88行の中計において「効率性」を計数目標に入れる地銀は半数程度にとどまっている。加えて、個人向けの預り資産ビジネスを強化させていく取り組みをさらに積極化していくことが求められよう。しかし、現在の中計で預り資産ビジネスに関連する計数目標が設定されている地銀は36行(全体の41%)のみである。あくまでも現中計の記載から見ての印象ではあるが、地銀全体として見ると、外部・内部の事業環境を客観的に捉える視点が不足しているのか、組織的な危機感が低いのか、どちらかが原因であると考えられる。

本稿では、事業環境が厳しさを増す中、この危機感がどの程度あるのか、それが現中計に表れているのか、そして計数目標の達成にどのような影響を与えているのか分析した。結論から言えば、冒頭で述べた「本質的な課題」とは、「効率性の向上、預り資産ビジネスの取り組みの活性化など、緊急性が高く、地銀の収益モデルの持続可能性を左右する重要性の高い経営課題の目標計数を設定していない銀行の比率が依然高いこと」である。

この視点から2章では効率性、3章では預り資産ビジネスを取り上げている。その前段として1章では、中計における頻出ワードから“客観的に”現中計の特徴を示すとともに、投資家と監督当局が上記の二つの課題に注目していることを確認す

る。これらを踏まえて、4章では、今後の中計に求められる要素に触れる。

## 1章 現中計の特徴と投資家と監督当局からの評価項目

### 1. 頻出ワードからの含意：価値と収益のバランス、計数目標への具体的なコミットが表現されているか

最初に、現中計の特徴を把握するために、中計に記載された頻出名詞（以下「ワード」）をテキスト・マイニングによってデジタル的に抽出し、さらに全ての中計を“人の目”でアナログ的に読み込んだ。図表1は、「地銀<sup>1</sup>の中計の頻出ワード上位50<sup>2</sup>」である。多種多様なワードが並んでいるが、単純に出現数でランキングしたものである。ここから以下の二つの“大まかな全体的特徴”をつかむことができた。

第一の特徴は、“収益”よりも“存在価値”を重視した中計が多いことである。「収益」は11位、「利益」は21位、「効率」は47位であった。今回はワードのみの抽出であるため、ワードの組み合わせで見ると、収益を重要視している銀行が多い可能性もある。しかし、中計を“人の目”で読み込んだ印象からは、追求すべき収益・利益よりもランキングのトップにある「地域」のように“社会的存在価値”を重視した言葉がより多く存在している。“価値”は重要ではあるものの、ビジネスモデルの持続可能性に対する懸念が高まっている現状において、地銀の中計に対しても価値と収益のバランスがより問われているのではないか。

図表1 地域銀行の中期経営計画の頻出ワード上位50



(注) 句読点などの記号、「化」「性」などの接尾辞、「億」「円」などの単位、「中期経営計画」などの語は除いている  
(出所) 各行中期経営計画から大和総研作成

- 1) 頻出語集計対象は、執筆時点において2019年度を計画年度に含む全ての地域銀行の中計のうち、グループで同じ資料を使用している銀行およびテキストの読み込みができない2行を除いた81行を集計。
- 2) 実際に抽出された単語は約一万語に及ぶ。総語数のうち上位50単語の出現回数が占める割合は23.5%、上位200単語が占める割合は46.4%である。

例えば、地域密着を深める、あるいはSDGsを重視することで自行の社会的存在価値を高め、それを経済的な付加価値までにつなげる取り組みが求められよう。そのためには業務上の「改革」がキーワードとなり得るが、中計での出現順位は24位にとどまっている。

第二の特徴は、中計に、その時々監督当局から求められているキーワードの出現頻出が高いことである。例えば、「お客」(本位)、「事業」(性評価)などがこれに該当しよう。図表1において「お客」と「顧客」を合計すると「地域」を上回り、ランキングトップとなる。中計を読み込んだ印象では、効率性の計数目標に対して、戦略的な具体策・アクションが不足している。計数目標に関するキーワードは多用されているものの、抽象的なワードあるいは言い回しが多用され、計数目標とそれを達成するための施策の“つながり”が希薄な中計が多い印象だ。例えば、顧客本位であれば、「(顧

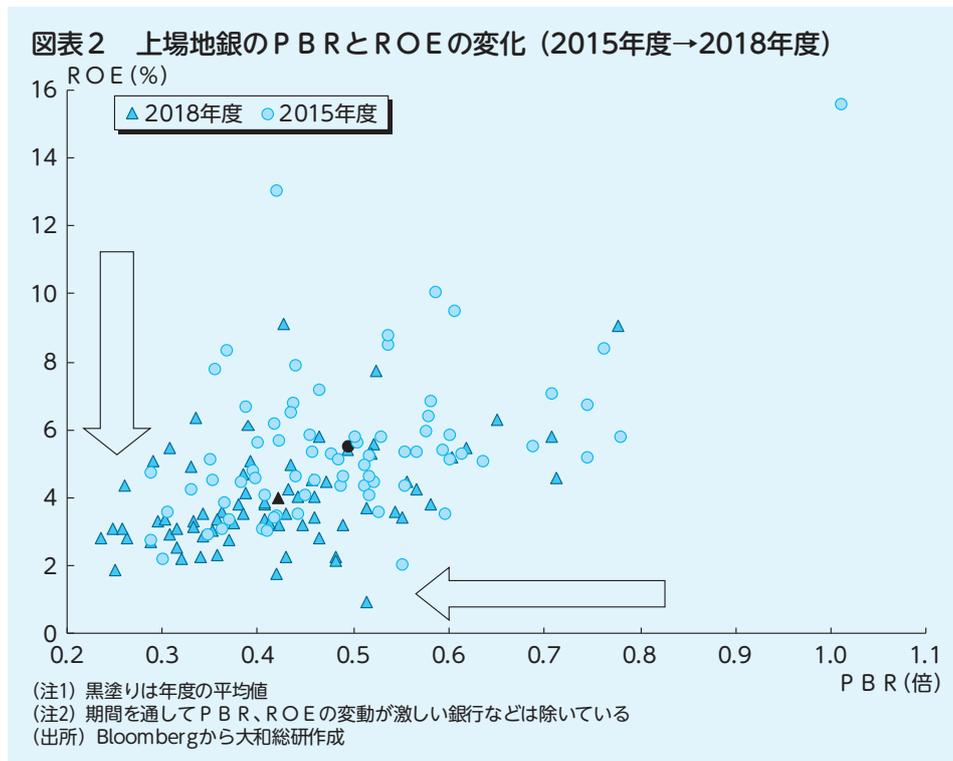
客) 情報」というワードの頻出度が上位にランクされてもよいはずであるが、86位にすぎない。

上記二つの“大まかな全体的特徴”は、あくまでも頻出ワードから見たものではある。このため、実際には個別行のディスクロージャー方針に依存しよう。しかし、それを踏まえても収益モデルの持続可能性を高めることが喫緊の課題であり、中計、特に計数目標に対する組織としてのコミットが注目されている状況下、外部に対してコミットの実現性を示す施策が十分に記載されている“特徴的な中計”が少ないことが懸念される。

## 2. 株主がどの課題を注目しているか

上記の“特徴的な中計”が少ないことは、株主の評価と収益性を示す指標(PBRとROE)からも判断できる。

図表2は、2015年度と2018年度のROEとPBRの分布を示している。二つの年度を比較す



ると、2018年度の分布の広がりが明らかに小さくなっていることが分かる。規模の大小に関係なく、地銀の既存のビジネスモデルを強化する短期的な戦略には差別化する要素が見られないため、PBRとROEの格差がなくなってきたと言えよう。このため、収益モデルの持続可能性に関する中長期の課題解決に向けた取り組みが重視されよう。

投資家から見れば、確かに、本業の預貸ビジネスは事業性評価などによるニーズの深掘りが期待されるものの、経済・社会構造の変化に伴う量と金利の両面による預貸ビジネスの収益の落ち込みを十分にカバーできるシナリオは描きにくい。

その視点では、預貸ビジネスの落ち込みの影響を少しでも低減することが可能な役務取引等収益関連のビジネスを積極的に拡大するとともに、収益性、効率性を重視した経営が求められよう。た

だし、前述の頻出ワードのランキングで見ると、「成長」は33位であり、47位に位置する「効率」よりも上位にある。前掲の図表1には表示されていないが、効率性に関する「削減」は118位、「経費」は122位に位置している。

図表3の全業種の企業と投資家を対象としたアンケート結果からは、中計で公表している“重視すべき指標”の認識において企業と投資家との間にギャップが存在することが分かる。

注目すべきは、先述したROEの指標に対する差分（＝認識ギャップ）が2番目に大きいことである。さらに認識ギャップが最大であるROIC（投下資本利益率）や、3番目の資本コスト（WACC等）に見られるように、投資家は運用環境が厳しい中、投下資本の収益性に対する意識が強い。

このように投資家の収益性に対する目線は厳し

図表3 中期経営計画で公表している指標（企業）・経営目標として重視すべき指標（投資家）

	企業 (A)	投資家 (B)	差分
a. ROE (株主資本利益率)	51%	90%	-39%
b. ROA (総資本利益率)	15%	25%	-10%
c. 売上高利益率	42%	29%	14%
d. 売上高・売上高の伸び率	50%	13%	37%
e. 利益額・利益の伸び率	57%	31%	26%
f. 市場占有率 (シェア)	4%	11%	-8%
g. 経済付加価値 (EVA®)	1%	22%	-22%
h. ROIC (投下資本利益率)	5%	49%	-44%
i. FCF (フリーキャッシュフロー)	7%	33%	-26%
j. 配当性向 (配当/当期利益)	31%	32%	0%
k. 株主資本配当率 (DOE) (DOE=ROE×配当性向)	4%	18%	-15%
l. 配当総額または1株当たりの配当額	8%	5%	3%
m. 総還元性向 ((配当+自己株式取得)/当期利益)	9%	44%	-35%
n. 配当利回り (1株当たり配当/株価)	1%	6%	-5%
o. 自己資本比率 (自己資本/総資本)	18%	11%	7%
p. DEレシオ (有利子負債/自己資本)	14%	13%	0%
q. 資本コスト (WACC等)	3%	38%	-35%
r. ESG取組みに関する指標 (CO <sub>2</sub> 排出量、女性管理職比率等)	5%	24%	-19%
その他	19%	3%	16%
回答数	539	98	

(注) EVA®は米国Stern Value Managementの登録商標  
(出所) 生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果 (2018年度版)」から大和総研作成

くなっており、地銀に対しても同じである。ただし、地銀業界の場合、今後も業務粗利益の伸びが期待できない中、収益性を向上させるために経費を削減するという明確な共通課題が見えている。この解決に向けた個別行の施策では限界があるが、フィナンシャル・グループ内、あるいは複数銀行が連携して効率性を改善するための積極的な試みが増えており、解決のブレークスルーとなる可能性も高まっている。このような試みが地銀業界全体での効率性に関する課題解決のブレークスルーとなれば、業界全体の収益モデルの持続可能性も高まり、投資家からの評価が好転することも考えられる。

### 3. ビジネスモデルの持続可能性の課題に迫る金融庁の監督指針改正案

監督当局からの指摘事項においても、持続可能

性に対する経営課題は役務取引等利益の拡充と稼ぐ力（収益性および効率性）の向上が地銀の経営課題の中心である。

#### 1) 過去の注意喚起

金融庁は5年前から地銀の直面する課題について指摘をしてきている。主に以下の三つの注意喚起を行ってきた。

まず、2014年7月の「金融モニタリングレポート」（金融レポートの前身）において、地銀の既存のビジネスモデルの持続可能性への懸念<sup>3</sup>を示し、貸出の量的拡大を目指すビジネスモデルからの転換を目指すように注意喚起した。

次に、2016年9月には「平成27事務年度金融レポート」の中で、市場運用部門の収益を除く、預り資産ビジネスと預貸ビジネスのみを収益源とした顧客向けサービス業務利益率<sup>4</sup>に注目し、



3) 「全国的な人口減少に伴う貸出規模の縮小が予想される中で、こうした貸出の量的拡大といったビジネスモデルは、全体としては中長期的に成立しない可能性がある。」（「金融モニタリングレポート」（2014年7月））

4) 顧客向けサービス業務利益率 = 対顧客業務純益（貸出金残高 × 預貸金利鞘 + 役務取引等利益 - 営業経費） ÷ 預金

2025年3月期には約6割の地銀の同利益率が赤字になるとの試算を示した。役務取引等利益、つまり手数料ビジネスの重要性について述べたものと言えよう。

最後に、2018年9月の「変革期における金融サービスの向上にむけて～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～）」では、2017年度の顧客向けサービス業務利益の赤字行数は前年比横ばいの54行であり、2期以上連続の赤字行数の比率は、2015年度の28%、2016年度の38%、2017年度には49%へと上昇したことを指摘した。

## 2) 業務改善命令の対象となる持続可能性における課題

これらを踏まえ、最近、収益モデルの持続可能性を判断する基準案が公表された。

2019年4月に公表された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正案（以下「監督指針改正案」）である<sup>5</sup>。

同改正案では、三つのステップ<sup>6</sup>で、最終的に業務改善命令が発出されることとなっているが、ステップ2において、銀行自身が作成する、将来の収益や自己資本の見通しを描いた経営計画の検証の内容案が具体的に示されている。検証は、①地域の経済状況や顧客基盤の見通しなどの前提条件、②トップラインの増強、経費削減、増資等の実施中・実施予定の経営改善に関する施策とその

効果、③将来発生が見込まれる費用（本店建替・償却、システム更改費用、固定資産の減損、繰延税金資産の取崩し、信用コスト等）などに対して実施される。加えて、顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益やそれを構成する内訳が含まれている。

このように、監督当局からも経費削減への取り組みの強化が強く求められていると言えよう。

## 3) 持続可能性における課題は長期の取り組みとして明確に中計に盛り込むべきではないか

監督当局が指摘してきたビジネスモデルの持続可能性に関する課題は既に認識できたことであり、既存の中計に具体的に盛り込めたのではないかと。特に、今回の監督指針改正案の検証の部分に含まれる効率性に関する課題は、5年前の注意喚起の時点から、ある程度想定できたことであり、長期の取り組みが求められていたと考えられる。後述するように、効率性に関する取り組みの記載が少ない中計が多い事実を踏まえると、監督当局あるいは投資家が捉えてきた経営課題に対する“明確”な認識が不足していると言えよう。

## 4. 中計で持続可能性に関する経営課題を明確に認識することの重要性

経営層の、あるいは組織全体としての重要な経営課題の認識不足が、中計において露呈している

5) 金融庁ウェブサイト (<https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20190403.html>) 参照。中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針の対象である中小・地域金融機関は、一般的には、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合だが、監督指針改正案の該当箇所の対象は「銀行」とされている。

6) ステップ1では、監督当局が今後の地銀の決算ごとに5年程度の将来のコア業務純益（投信信託解約損益を除く）、ストレス時の自己資本に関して、一定の水準を下回る銀行を抽出する。ステップ2では、監督当局が、抽出された銀行自らの経営計画等において想定する将来の収益や自己資本の見通しの妥当性について検証する。ステップ3では検証の結果においても、持続可能な収益性や将来にわたる健全性について改善が必要と認められる銀行に対しては必要な業務改善が促される。ステップ3によっては経営陣の退陣も含まれる可能性も指摘されている。詳細は金本・小林（2019）を参照。

ことが、本稿で述べる本質的な課題である。

この認識不足が露呈しているか否かを検証するために、中計において重要視される指標がどの程度記載されているかを調査した。図表4は、88行の地銀の中計に記載されている計数目標を12の項目に分類して集計したものである（図表4（注）参照）。

結論から述べると、「効率性」について掲載している地銀の割合は55.7%であり、約半分が認識不足であった。さらに、役務取引等利益に関係する「預り資産関連」も同40.9%となり、半分以上が認識不足となった。

ただし、上記の2つの目標計数を掲載している地銀の割合は、貸出残高や預金残高といった規模の「成長性」の割合（31.8%）よりも高いことには留意が必要であろう。とはいえ、投資家、監督当局の地銀業界に対する緊急性の高い課題であることを踏まえると、目標指数として記載している

銀行の割合が半分程度という水準が高いかという疑問が残る。

これらを踏まえ、ビジネスモデルの持続可能性を高めるために投資家および監督当局から重要と認識されている「効率性」の計数目標と、預り資産ビジネス（特に証券ビジネス）の計数目標を中計に記載している銀行と無記載の銀行の計数目標の達成度合いとその主因について、2章、3章で分析することとする。

## 2章 中計における効率性指標の記載状況と地銀の経費削減状況

1章では、中計の計数に基づいて銀行を分類し、そのうち「効率性」指標の有無において、地銀の持続可能性に関する課題認識の差異が表れているポイントであることに言及した。

この章では、まず地銀の効率性指標を掲げることが効率性の向上につながっているか否かを検証する。次に、銀行の効率性を示す代表的な指標であるOHR（経費率）を取り上げ、その構成要素（業務粗利益と経費）に分解した上で、その問題点を指摘する。

### 1. 効率性の向上を左右する計数目標の設定

図表5はメガバンク・地銀のOHRの平均値を示したものである。ここから明らかなように、地銀のOHRはメガバンクよりも一貫して高く、2015年度以降は両者ともOHRが悪化傾向にある。後述するが、銀行業界全体の傾向として、低金利による利ざやの縮小に起因する業務粗利益の減少に経費削減が追い付いていない状況である。

図4 地方銀行中期経営計画の計数目標の分類結果

分類項目	銀行数	割合 (%)
成長性	28	31.8
効率性	49	55.7
収益性	82	93.2
健全性	51	58.0
事業融資関連	15	17.0
その他法人融資	21	23.9
個人向け貸出関連	10	11.4
法人役務関連	24	27.3
預り資産関連	36	40.9
事業承継関連	9	10.2
ESG、SDGs 関連	6	6.8
その他	11	12.5
合計	88	100.0

（注）分類方法について例示すると、「成長性」は預金残高、貸出残高、預貸率など。「効率性」はOHR、経費、経費削減など。「収益性」はROE、当期純利益、経常利益、コア業務純益、業務利益、顧客向けサービス業務利益額など。「健全性」は自己資本比率、不良債権比率など  
（出所）各銀行の中期経営計画から大和総研作成

図表5 銀行の経費率（OHR）の推移



(注) 加重平均値  
(出所) 全国銀行協会から大和総研作成

2016年度以降はメガバンクのOHRが急上昇し、地銀との差が縮小してきたことは注目される。

中計で示される計数目標が経営の方向性の表れであるとする、特定の計数目標の設定の有無によって経営の成果に差が生まれるとの仮説が立てられる。すなわち、効率性の計数目標（以下「効率性計数」）を設定した銀行は、設定していない銀行よりも効率性の向上を目指した経営努力が行われるものと期待できる。では実際に、中計の効率性計数の設定は、期待される成果を伴っているのだろうか。

この点を確認するために、どのような銀行が効率性計数を設定しているかという点をまずは2017年度という一時点で検討する。図表6は、同計数の設定の有無で銀行を分類し、それぞれの分類でのOHRの水準を比較したものである。同計数を設定している銀行ほどOHRの水準が低い傾向にあることが分かる。

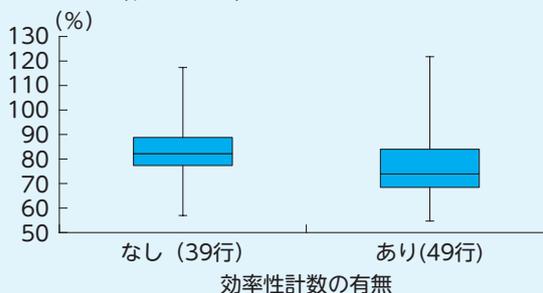
ここから示唆されるのは、経営および組織が効率性を意識しているかという点が効率的な経営を行う一つの分水嶺になっている可能性である。一般的には、実績値が良好な水準を維持しているほど目標の達成が難しい。このような計数目標に内在する性質を踏まえると、OHRの低い銀行より

も高い銀行ほど（効率性改善の余地が大きいほど）効率性計数を設定しやすいと考えられる。しかし、図表6が示す結果はそれとは異なり、効率性指標を計数目標として記載している銀行（49行）のOHRが相対的に低くなっている。

もちろん上記の分析は一時点の比較で、中計の開始からの時間軸を踏まえたものではないから目標設定の成果を示しているわけではない。しかし、中計の開始時期を踏まえて複数の年度の計数で比較しても、やはり計数を掲げることと効率性の向上に関連はあるようだ。図表7は、中計の発表時期を基準としたOHRの平均水準の推移である。効率性計数を設定している銀行は、設定していない銀行よりも中計の発表半期前後で継続してOHRが有意に継続して低い。先行研究によると（樋渡ほか（2018））、効率性計数の設定行の多くは以前から効率性計数を設定していたとされる。このことも踏まえると、計数目標の有無による差は、目標を起点とした経営の改善が蓄積された結果として表れている可能性はあるだろう。

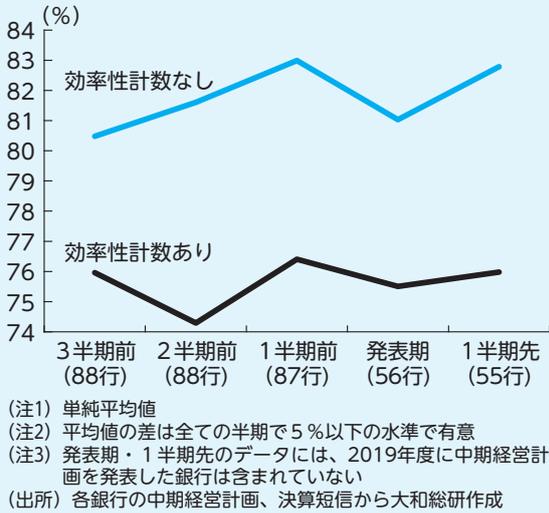
ただし、当然ではあるが、単に計数目標を設定することが成果につながるわけではない。高見

図表6 効率性計数の有無によるOHRの差異 (箱ひげ図)



(注1) 箱ひげ図の箱の上辺は第3四分位、中央は第2四分位、下辺は第1四分位の点で、ひげはそれぞれ最大値・最小値を表す  
(注2) OHRは2017年度の実績値  
(注3) 中央の黒色の横線は中央値  
(注4) 平均値の差は1%水準で有意  
(出所) 各銀行の中期経営計画、全国銀行協会から大和総研作成

図表7 中計発表半期を基準とした効率性計数の有無によるOHR(平均)の推移



(2013)によると、中計の記載事項の遂行度はタイムラグを伴って経営成果に影響を及ぼすものの、その影響の程度は中計の内容(企業の能力に適合的な目標であったかなどの観点)によるとされている。結局のところ、目標の設定が成果につながるかは、各行がどの程度中計を意識しているか、その認識を組織に浸透させているか、という問題に帰結すると考えられる。

## 2. トップラインとコストのベストミックスを探る

OHRを要因分解すると、昨今の地銀の効率性の悪化は、業務粗利益の減少による部分が多い。図表8が示す通り、リーマン・ショック後の2010年度から2017年度の期間において、地銀全体で見ると、業務粗利益の減少がOHRの悪化に寄与してきた。業務粗利益というトップラインの急激な減少に、営業経費の削減のペースが追いついていなかったと言えよう。

地銀各行別にOHRの構成要素の変化を比較すると、効率性を追求する難しさがより浮き彫りに

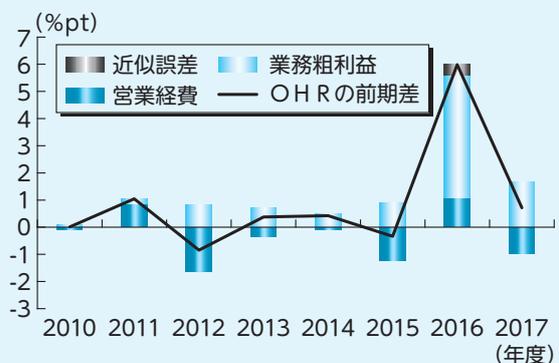
なる。図表9は、各行の2013年度から2017年度にかけての営業経費と業務粗利益の変化率をプロットしたものである。なお、個別行の業務粗利益は有価証券関係損益によってばらつきが生じやすいことには留意が必要である。

図表上の直線(45度線)が、各行の効率性を評価する基準となる。すなわち、直線の左上に位置している地銀は業務粗利益の変化に対して営業経費を適切にコントロールできた一方、直線の右下に位置している地銀は営業経費のコントロールが業務粗利益の変化を十分にカバーできていなかったと言えよう。

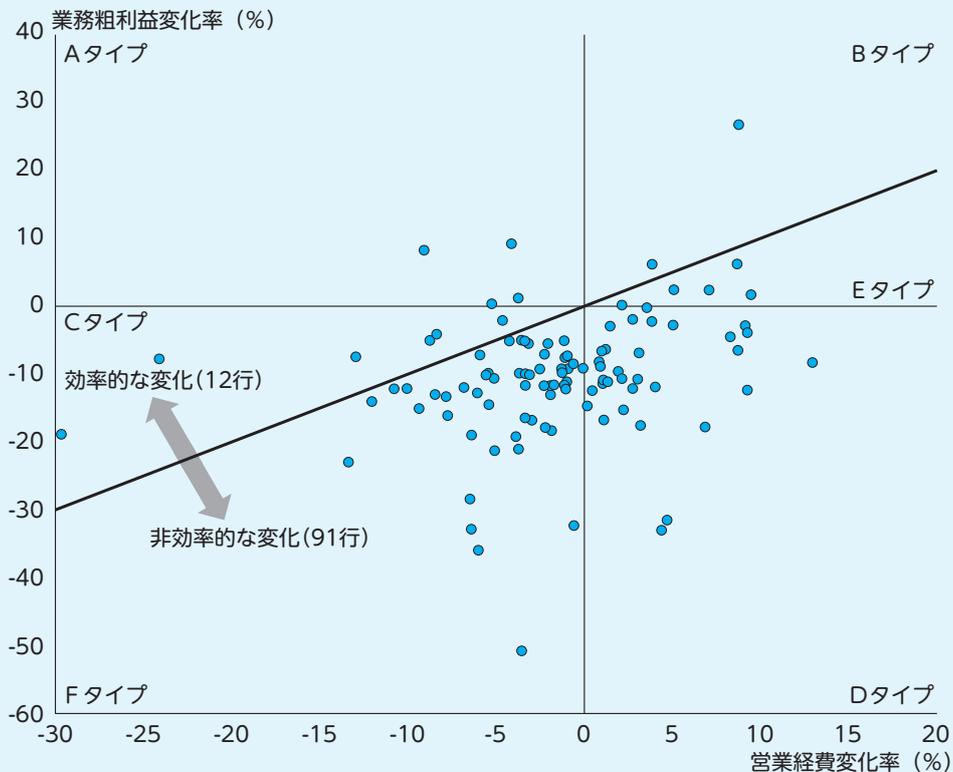
直線による二分類をさらに細かく分解する。上記の直線に加え、営業経費と業務粗利益の変化率の0%を基準として見ると、六つのタイプに地銀を分類できる(図表10)。Dタイプに当てはまるのは業務粗利益が減少しているのに経費が増えている銀行、Eタイプは業務粗利益は増えているがそれ以上に経費が増えている銀行、Fタイプは経費の減少以上に業務粗利益が減少している銀行である。それぞれの分類をまとめているのが図表10で、大部分の銀行がDタイプとFタイプに属している。

ここから分かることは、業務粗利益の増加をほ

図表8 地方銀行のOHRの寄与度分解



図表9 業務粗利益と営業経費の変化



(注) 変化率は2017年度実績値の2013年度比  
(出所) 全国銀行協会から大和総研作成

図表10 タイプごとの銀行数

分類	タイプ	粗利益変化率	経費変化率	行数
効率的	A	0%以上	0%未満	4
	B	0%以上	0%以上	2
	C	0%未満	0%未満	6
非効率的	D	0%未満	0%以上	32
	E	0%以上	0%以上	5
	F	0%未満	0%未満	54

(出所) 全国銀行協会から大和総研作成

とんどの銀行が成し遂げられていないことに加え、業務粗利益が減少している中でも、それに応じて経費を十分に効率的に削減できている銀行はわずかなことである。業務粗利益が減少しているにもかかわらず経費が増加しているタイプDは32行、業務粗利益の減少以上に見合う経費を削

減できていないタイプFは54行である。ただし、銀行が装置産業であることを考慮すると、営業経費の柔軟なコントロールは難しいことから、上記の現状はある程度理解できる。しかし、これまでの営業経費の削減ペースでは収益性の水準を維持することは難しく、稼ぐ力の強化、コスト削減に対してこれまで以上の工夫が求められている。

一方、業務粗利益を拡大させた銀行についても、トップライン拡大の成果がコストに見合うかという費用対効果を慎重に検討する必要がある。トップラインを拡大させつつ、効率的に経費もコントロールできている銀行、すなわち図表9のAタイプやBタイプに含まれるのは6行しかない。逆にトップラインを拡大させつつもそれ以上に費用が増加しているEタイプに含まれる5行は費用

対効果を見直す必要がある。今後の中計では、トップラインの目標ありきの計画よりも、効率性を主としてトップラインの拡大とコスト削減の戦略の“ベストミックス”を検討し、実行に移すことが、より必要になると言えよう。

### 3章 中計における預り資産関連の記載状況と地銀の預り資産ビジネスの状況

#### 1. 地銀の預り資産ビジネスの重要性

人口減少等により借入需要の減退が予想される中、預り資産ビジネスを含む手数料ビジネスに対する重要性が高まっている。一般に、地域の生産年齢人口と貸出残高には非常に強い正の相関が確認できる（長内・鈴木（2019））。一方で、人口減少とともに預金残高も減少が予想されるが、高齢化の進展により保有する預金残高が大きい高齢者が増加する。そのため、預金残高は貸出残高より減少ペースは緩やかであり、多くの地域で預貸ギャップがさらに拡大し、利ざやが縮小するという推計もある（大庫（2016））。前掲図表4で見たように、事業性融資を中計の計数目標に掲げる地銀も2割程度存在するが、貸出業務の収益性は厳しい状況が続くと見込まれる。

また、各種データを用いて推計を行った内野・菅谷（2017）によれば、2025年3月期に貸出業務利益率が赤字となる地銀は全体の86%に上ると見込まれる一方、顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）利益率が赤字に陥るのは全体の61%にとどまると見込まれる。ただし、この推計では、役務取引等利益が2016年3月期の実績値のままであるという前提条件を置いている。非金利収入の増加が見込まれれば、地銀のビジネ

スモデルの持続可能性が高まると考えられるだろう。貸出業務の収益性低下を補うという側面から、預り資産ビジネスの重要性は高まっていると言えるだろう。

#### 2. 預り資産関連指標の記載状況

このような背景の中、地銀が預り資産ビジネスをビジネスモデルの中でどのように位置づけているのかを探るために、各行の中計での預り資産関連の記載状況を定性的に確認する。前掲図表4でも見た通り、現在の中計のうち36行（全体の41%）で預り資産ビジネスに関連する計数目標が設定されている。他方、これらの地銀のうち、前回の中計でも預り資産ビジネスに関連する計数目標を設定していた地銀は10行程度にとどまる。預り資産ビジネスの優先順位を高める地銀が増加していることが示唆される。

次に、現在の中計の計数目標を見ると、預り資産関連指標のうち非金利収入や役務取引等利益の水準や業務粗利益等に対する比率などの収益や利益に関する目標がおおむね半数を占める（図表11）。次に多いのが、預り資産残高や投資信託残高などのストックに関する目標である。前中計で散見された投資信託などの預り資産の「販売額」に着目した計数目標が現中計では見当たらないことも踏まえると、顧客本位の業務運営の観点から、預り資産残高の積み上げを通じた投資信託の信託報酬のような手数料収入の確保を中心とする「ストック型」への移行という流れに沿った計数目標が設定されていると捉えられる。

#### 3. 預り資産関連指標の記載と成果の関係性

次に、預り資産関連指標の有無が実際の預り資

図表11 預り資産ビジネス関連の計数目標

収益・利益目標	非金利収入（注1）
	非金利収入比率
	役務取引等利益（注1）
	役務取引等利益比率
ストック目標	投資型商品収益
	預り資産残高
	投資信託残高
	銀行単体の投資信託残高と証券子会社預り資産残高の合計
	個人の総預り資産残高（注2）
保有先数目標	職員当たり預り資産残高
	預り資産保有先数
その他	現役世代の個人預金顧客に占める投信・保険契約者数
	F P 資格取得者数
	ライフプランの提案を行った顧客数

（注1）非金利収入や役務取引等利益については、預り資産ビジネス以外の手数料ビジネスが念頭に置かれている可能性がある

（注2）個人預金と投資信託、保険等の合計

（出所）各行中期経営計画から大和総研作成

産ビジネスの成果に結び付いているか、という点を定量的に確認する。2章の分析と同様、預り資産関連指標の設定の有無で地銀をグループ分けして分析した。図表12は「非資金利益比率」と「役務収益比率」の2017年度時点での水準を見たものである。預り資産関連指標を設定している地銀

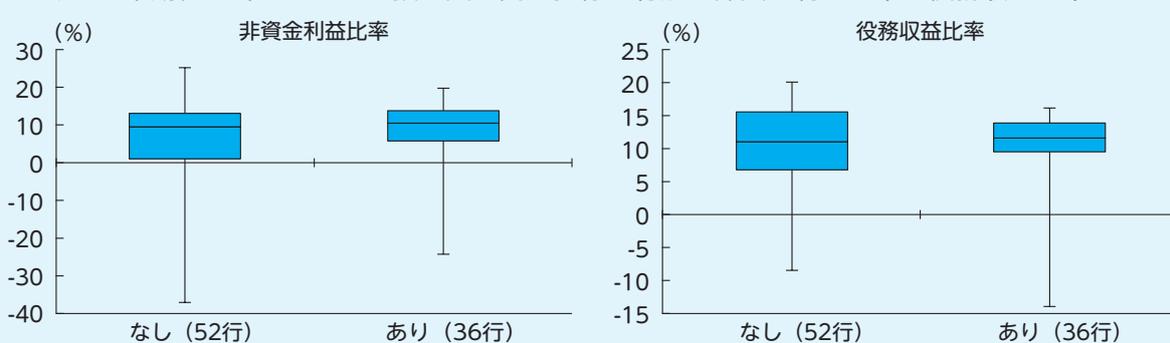
の方が、両比率の中央値はやや高くはなっているものの、効率性について見た前掲図表6とは異なり、両グループの平均値には統計学的に有意な差は見られない。

また、中計発表前後の「非資金利益比率」と「役務収益比率」の推移を時系列に比較すると、預り資産関連指標を設定する地銀の方が高い時期が多いものの、こちらも効率性計数で見た前掲図表7と異なり両グループの平均値に有意な差は見いだせなかった。

これは、外部環境に左右されづらい効率性の向上という経営課題と異なり、預り資産ビジネスは外部環境に依存する部分が大きく、地銀のコントロールABILITYが相対的に低いことが主因と考えられる。このため、現在の中計発表前後の期間はほとんどの地銀で投資信託の残高も増加していないのは外部環境によるところが小さくないだろう。

預り資産ビジネスにおいては、経営課題として認識レベルを高めるだけでなく預り資産ビジネスの取り組みをさらに工夫することで、「非資金利益比率」と「役務収益比率」を高めることが重要となろう。次節では、中計に見られる強化策を

図表12 中期経営計画における預り資産関連指標の有無と非資金利益比率・役務収益比率



（注1）箱ひげ図の箱の上辺は第3四分位、中央は第2四分位、下辺は第1四分位の点で、ひげはそれぞれ最大値・最小値を表す

（注2）2017年度の実績値

（注3）中央の黒色の横線は中央値

（注4）両変数の平均の差は統計学的に有意ではない

（出所）各行中期経営計画、全国銀行協会から大和総研作成

見ていく。

#### 4. 中計から見る預り資産ビジネスの強化策と個別行での取り組みの差

以下では、預り資産ビジネスの施策の方向性を示した上で、中計の記載状況も踏まえつつ預り資産ビジネスの強化策を検討する。

##### 1) 方向性：収益を意識した預り資産の積み上げ

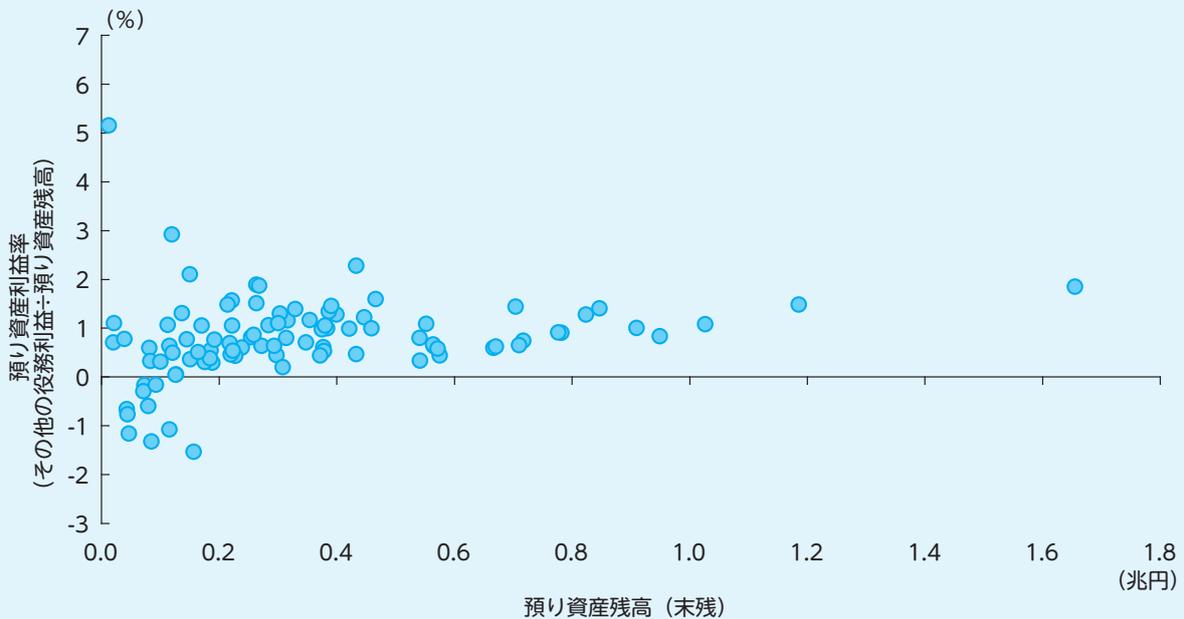
図表 13 では、「その他の役務利益（[その他の役務収益－その他の役務費用]で算出）」を「預り資産残高（投資信託、保険、公社債の預り資産残高の合計）」で割ることにより「預り資産利益率」を算出している。預り資産利益率は預り資産当た

りの役務利益の水準を表し、地銀の預り資産ビジネスの収益性の代理変数になり得る<sup>7)</sup>。

図表 13 を見ると、預り資産残高が小さい地銀においてはばらつきが大きいものの、預り資産残高が一定水準を超えると、預り資産利益率はおおむね 1%前後に収れんしていることが分かる。そのため、小規模でも顧客のロイヤリティの高い預り資産を維持するか、預り資産を積み上げて規模の利益を追求するかが、役務取引等利益を安定的に増加させる正攻法であろう。

また、役務取引等利益の目標が明確であれば、預り資産利益率が 1%程度であることを前提に、どの程度計画的に預り資産残高を積み上げなければいけないか、経費をどの程度削減していかなければいけないか、という検討も可能になる。

図表 13 地域銀行別 預り資産残高と預り資産利益率



(注1) 単体ベース。2017年度

(注2) 預り資産残高は、投資信託、保険、公社債の合計。ただし、保険の預り残高を公表していない5行は投資信託と公社債のみ。公社債の預り残高を公表していない1行は投資信託と保険のみ

(出所) 各行決算資料から大和総研作成

7) なお、その他の役務利益は役務取引等利益から為替手数料関連の利益を除いたものである。その他の役務利益には、預り資産ビジネス以外の利益も含まれ得ることは留意点である。

収益性の高い預り資産の積み上げが同ビジネスの戦略の方向性とした場合、下記の中計に記載された強化策が、どの程度有効なのか、どの程度の期間で成果が見込めるかを検討することが重要であろう。以下では記載事項やその意義と個別行の取り組みの違いについて触れていく。

## 2) 強化策①：ボリューム顧客層のニーズを掘り起こすための人材強化策

各行の中計を見る限りは、強化策として、前掲図表1の頻出ワードに含まれているような「コンサルティング」機能強化や「人材」育成などがしばしば挙げられている。他にも、顧客のライフステージに応じた提案や商品の拡充、非対面チャネルの強化などが掲げられている。

ただし、中計における具体性の程度には地銀ごとで差がある。例えば、ファイナンシャル・プラ

ニング関連資格の取得者数や専門の担当者数などのように、定量的な目標が設定されている地銀がある一方、人材育成を強化する旨の文言のみ示されている地銀も少なくない。また、顧客のライフステージに応じた提案については、デジタルツールを活用して最適なポートフォリオを提案するなど、具体的な施策が立てられている地銀もある。金融審議会の市場ワーキング・グループでの「高齢社会における金融サービスのあり方」に関する議論でも、世帯が多様化する中で老後の収入・支出や商品・サービスの「見える化」をいかに図っていくかという点が主要な議題の一つとなっており、このようなテクノロジーの活用は顧客起点での提案力の向上に資すると思われる。

他にも、いくつかの地銀では、「富裕層」や「資産形成層」などセグメントを分けて営業体制を構築することや、資産・所得の分布情報等を用いて



営業人員・店舗の戦略的見直しを行う旨が記載されている地銀も複数見られた。このようにそれぞれの地域の顧客層をつかむことが預り資産ビジネスを考える上で重要だろう。例えば「資産形成層」については50歳代・60歳代は近い将来に退職金や相続などのキャッシュフローが見込まれるケースも増えるだろう。また、団塊ジュニア世代は金融資産が積み上がっていないものの、人口規模は大きく、団塊世代の保有資産の将来的な相続人と捉えることもできる。これらの層に対しては、将来のキャッシュフローに備えて資産運用に関する知識等を積み重ねるためにも、積み立て等の少額での資産形成を促していくことが有効かもしれない。

「富裕層」の分布把握については、それぞれの銀行で保有する情報に加えて各種統計による把握も考えられる。例えば、人口動態等のデータからは、今後も個人金融資産における高齢世帯の保有比率が高くなると予想される<sup>8</sup>ことから、森(2019a)で推計しているような高齢富裕層の地域別の分布なども参考になるだろう。

2019年度に公表された中計の一部には、市場ワーキング・グループでの議論を背景に、高齢化への対応についての言及も散見される。長寿化が進展する中、退職後でも「運用しながら取り崩す」ニーズや認知機能低下により運用パフォーマンスが悪化することを回避するための運用商品へのニーズの高まりなども予想される。例えば、資産の目減りを抑制するために定率での取り崩しを行う運用商品<sup>9</sup>や認知機能低下リスクに直面する高齢者から運用判断を金融機関に一任する投資一

任サービスなど、高齢者のニーズに即した商品の提供が考えられる。預り資産ビジネスだけでなく、信託業務や見守りサービスなど、高齢化が進む中での他の手数料ビジネスも検討課題となり得る。

### 3) 強化策②：次世代のボリューム顧客層のニーズの先取り

中計の中で、預り資産を保有する顧客数など「保有先数」に関する計数目標を掲げる地銀は2行のみと少なかった(前掲図表11参照)。しかし、日本の家計の資産選択行動や家計金融資産の保有状況の現状を踏まえると、預り資産残高のみならず「保有先数」に関連した指標にもより着目すべきかもしれない。

その第一の理由は、家計の資産選択行動の観点から見ると、現状、わが国家計がリスク性資産の保有に消極的な理由として「少額からでも投資ができる」ことを知らないことが考えられるためである。金融庁(2016)は、「有価証券投資が必要」だと思うのに投資をしない理由を投資未経験者に聞いたアンケート調査の結果、最も多かった回答は「まとまった資金がないから」(73%)というものだったと指摘している。2018年1月からは少額からの長期・積立・分散投資を支援するための非課税制度として「つみたてNISA」が導入されているが、「貯蓄から資産形成へ」を推し進めるには、まずは、「有価証券投資が必要」と考えているものの「少額からでも投資ができる」ことを知らない層へのアプローチが有効と思われる。

第二の理由は、「保有先数」を増加させること

8) 駒村(2019)では、個人金融資産における高齢世帯の保有比率は、特に75歳以上世帯の保有比率が2015年(22%)から2030年(31%)にかけて上昇すると推計している。

9) 「運用しながら取り崩す」段階において注意すべきリスクである「順序リスク」や、そのリスクを回避するための「定率」での取り崩しの有用性については、森(2019b)を参照。

が中長期的な収益に資する可能性があるためである。確かに、単に「保有先数」が増加したとしても短期的には利益につながり難いかもしれない。他方、老後への生活不安が高まる世代でもある中高年層は、先に見たように近い将来にキャッシュフローが見込まれる世代でもある。野尻（2019）が行ったアンケート調査によれば、退職金を受け取った高齢者のうちおおむね半数は退職金を投資に振り向けている。また、そのうち退職金の半分以上を投資に振り向けた高齢者も約45%と少なくない。このような中高年層を中心に「保有先数」を増加させることを通じて将来の相続人を顧客として獲得することは、中長期的な観点で収益性が期待できるのではないだろうか。

## 4章 今後の中計に求められる要素

今後の中計に求められる要素として、いかに計数目標を達成するか、その達成の確率を高めるかという視点から、以下の三つの要素を追加する。

### 1. 計数目標と戦略のつながりを深める

まず計数目標と戦略のつながりを深めることが重要であろう。

そのためには、1) 長期的な事業環境の見通しの設定（リスク・シナリオを含む）、2) ビジネスモデルの持続可能性に対する危機感の組織的共有、3) 効率性計数等の優先度の高い目標の設定を伴う十分な経営課題の認識、4) それを踏まえた組織的な方針と全体戦略、5) その計数目標の達成を担保する具体的な施策、6) 最後に地道に目標を達成するという組織的な熱意が理想としては求められよう。

ただし、地銀によっては、中計ではそこまで詳述する必要がないとの認識があり、基本的には銀行の中計のディスクロージャー・ポリシーに依存するところが多い。このため実際には記載されている以上に高いレベルの認識の下、計数目標と戦略のつながりを熟慮した上で、経営努力を行っている地銀もあることには留意が必要であろう。

その留意点を踏まえても、本稿で明らかなように、効率性については、中計において経営課題を認識している地銀のOHRの推移が良好であることがある程度検証された。多くの地銀にとっては、まずは、上記の3)が最低限必要ではないか。

### 2. 中計の見直しの頻度を高める

計数目標の達成度合いは、中計の期間の影響を受けている可能性も否定できない。

現状では、中計の期間は通常3年とする地銀が多いものの、5年あるいは複数の中計を跨ぐ10年程度の期間を定める銀行も見られる。期間が長いほど、中計の計数目標に対する継続的なコミットの可能性が高まる、組織に十分に浸透するなどのプラスの効果が見込まれる。長期にわたる経営計画があれば、その期間内の3年ごとに中計を見直して、長期の計数目標の達成に向けて、戦略を見直すことが可能である。

ただし、テクノロジーの進展などにより事業環境の変化のサイクルが短期化する中、中計の見直しの頻度を高めることは必要ではないか。例えば、毎年の見直しを検討することも考えられよう。

見直しの頻度を高めることで、実行中の戦略の施策（テクノロジーへの設備投資、コスト削減施策、人材配置、組織体制、社員教育制度など）の進捗状況、その効果の測定がより精緻になり、施策のてこ入れ、見直しを柔軟に行うことが可能と

なろう。

### 3. 複数の事業環境シナリオの設定

中計の見直しの際には、複数の事業環境のシナリオを立てることも一考に値しよう。例えば、標準シナリオに加えて、リスクシナリオを設定することにより、リスクシナリオが現実化した場合の戦略変更をあらかじめ想定することができるからである。特に、金利、地域の経済状況などマクロ経済指標に関するリスクシナリオの設定は重要であろう。加えて、日進月歩のテクノロジーの変化によるビジネスモデルへの影響などもリスクシナリオに組み込むことも考えられよう。

事業環境のシナリオ設定は、投資家や監督当局も注目している。投資家については、図表 14 に示すように、地銀を含む企業の中計の内容充実に向けて「事業環境や見通しに関する分析を踏まえた戦略の策定」において改善すべきと回答した比率が 67.2%と最も高い。同項目を重視している企業の比率も 54.0%と高いが、それ以上に投資家は改善を求めていると言えよう。加えて監督当

局は、前述の監督指針改正案において「地域の経済状況や顧客基盤の見通しなどの前提条件」を検証の項目に入れている。

### 4. 組織や人を変革させる中計へ

中計において、経営層が明確に課題認識をしていても、銀行全体が計数目標を達成するために組織的に動くことが難しい場合があろう。

つまり、経営層が計数目標に対するコミットの意識が高かったとしても、組織全体がコミットしない限り計数目標の達成は難しい。このため中計の計数目標と戦略の組織への浸透が必要となる。

とはいえ、これまで行内の隅々まで浸透してきたビジネスモデルを急に变化させることは難しい。特に行員の行動様式を変えることは膨大かつ継続的な経営努力が求められる。しかし、既存の組織・体制・業務の仕組み、それを支える人材が変化できなければ、急速に既存の収益モデルが陳腐化する可能性を否定できない。多くの銀行が人材（財）というワードを使用しているように、人

図表 14 中期経営計画の内容充実に向けて重視するもの(企業)・改善すべきもの(投資家)

	企業	投資家
a. 長期的な経営ビジョン・スタンスの説明	68.8%	57.8%
b. 具体的な数値目標の設定	55.6%	38.8%
c. 達成確度の高い現実的な目標設定	16.0%	19.8%
d. 計画達成に向けた組織・グループ体制の説明	20.0%	25.9%
e. 事業環境や見通しに関する分析を踏まえた戦略の策定	54.0%	67.2%
f. 株主還元方針の説明	36.1%	44.8%
g. 資金使途（設備投資、研究開発等）の説明	25.1%	37.9%
h. 財務方針の説明（自己資本比率等）	18.9%	19.0%
i. 計画の途上評価と見直しの実施（計画のローリング）	18.4%	21.6%
j. 計画期間内での段階的な目標設定	10.2%	12.1%
k. その他	0.9%	4.3%
無回答	1.9%	6.0%
回答数	581	116

(出所) 生命保険協会「株式価値向上に向けた取り組みに関するアンケート（平成29年度版）」から大和総研作成

材（財）である行員が変化を惜しまなければ、収益モデルの持続可能性を担保する地銀独自の付加価値を維持することができるのではないか。

り資産ビジネスの強化をさらに高めていく必要があるのではないか。

## おわりに

最後に、テクノロジーの急速な進歩と金融業態の規制緩和の方向性を考慮すると、個別行の経営努力には限界があり、既存の事業基盤が完全に負のレガシーとなる可能性がある。この状況になれば、単独の収益モデルの持続可能性も低下し、そのような銀行が増えれば業界内の再編もままらなくなる。前述したように、複数の銀行の業務提携によった効率性向上のブレークスルーを追求する動きもある。それを業界全体の持続可能性、生産性を高めるためにも、個別行の中計においては「効率性」の抜本的な課題解決の優先度および預



【参考文献】

- ・大庫直樹（2016）『地域金融のあしたの探り方』、一般社団法人金融財政事情研究会
- ・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」大和総研レポート（2017年3月7日付）  
[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20170307\\_011797.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20170307_011797.html)
- ・内野逸勢・森駿介（2018）「地域銀行の預り資産は単に増やせばよいのか」大和総研レポート（2018年11月13日付）  
[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20181113\\_020440.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20181113_020440.html)
- ・内野逸勢・長内智（2019）「顕在化する地域銀行の“再編の芽”」『大和総研調査季報』2019年新春号（Vol.33）  
[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20190109\\_30021.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20190109_30021.html)
- ・長内智・鈴木雄一郎（2019）「地域銀行の貸出増加は長期的に持続可能か？」大和総研レポート（2019年2月15日付）  
[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20190215\\_020630.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20190215_020630.html)
- ・金本悠希・小林章子（2019）「地域金融機関の再編を促す制度整備」『大和総研調査季報』2019年夏季号（Vol.35）
- ・金融庁（2015）「平成26事務年度金融レポート」
- ・金融庁（2016）「平成27事務年度金融レポート」
- ・駒村康平（2019）「長寿社会と金融老年学の可能性（後編）」『生活福祉研究』通巻97号、pp.34-43、明治安田生活福祉研究所（現 明治安田総合研究所）
- ・高見茂雄（2013）「中期経営計画が経営成果に及ぼす影響——大手化学メーカーを対象とした実証研究——」『メルコ管理会計研究』6巻（1+2号）、pp.37-49、メルコ学術振興財団
- ・樋渡洸子・高橋悠輔・土屋宰貴（2018）「地域銀行の中期経営計画の特徴点」、日銀レビュー 2018- J - 9
- ・野尻哲史（2019）「高齢者の金融リテラシー～生活に不安を抱えながらも資産の持続力に楽観的～」、フィデリティ退職・投資教育研究所
- ・森駿介（2019a）「地域の中で高齢富裕層はどこにいるのか」大和総研レポート（2019年4月5日付）  
[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20190405\\_020728.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20190405_020728.html)
- ・森駿介（2019b）「顧客の資産寿命延長提案とサービスの考察」『月刊 銀行実務』（2019年1月号）、pp.47-52、銀行研修社

【著者】

内野 逸勢（うちのはやなり）



金融調査部  
主席研究員  
担当は、金融機関経営、地域経済、  
グローバルガバナンス等

坂口 純也（さかぐち じゅんや）



金融調査部  
研究員  
担当は、金融資本市場

森 駿介（もり しゅんすけ）



金融調査部  
研究員  
担当は、金融資本市場、  
家計資産選択行動