

地域銀行の未来

— 業務規制緩和を踏また事業モデルの再構築 —

ルートエフ株式会社

大庫直樹

2021年3月1日

構成

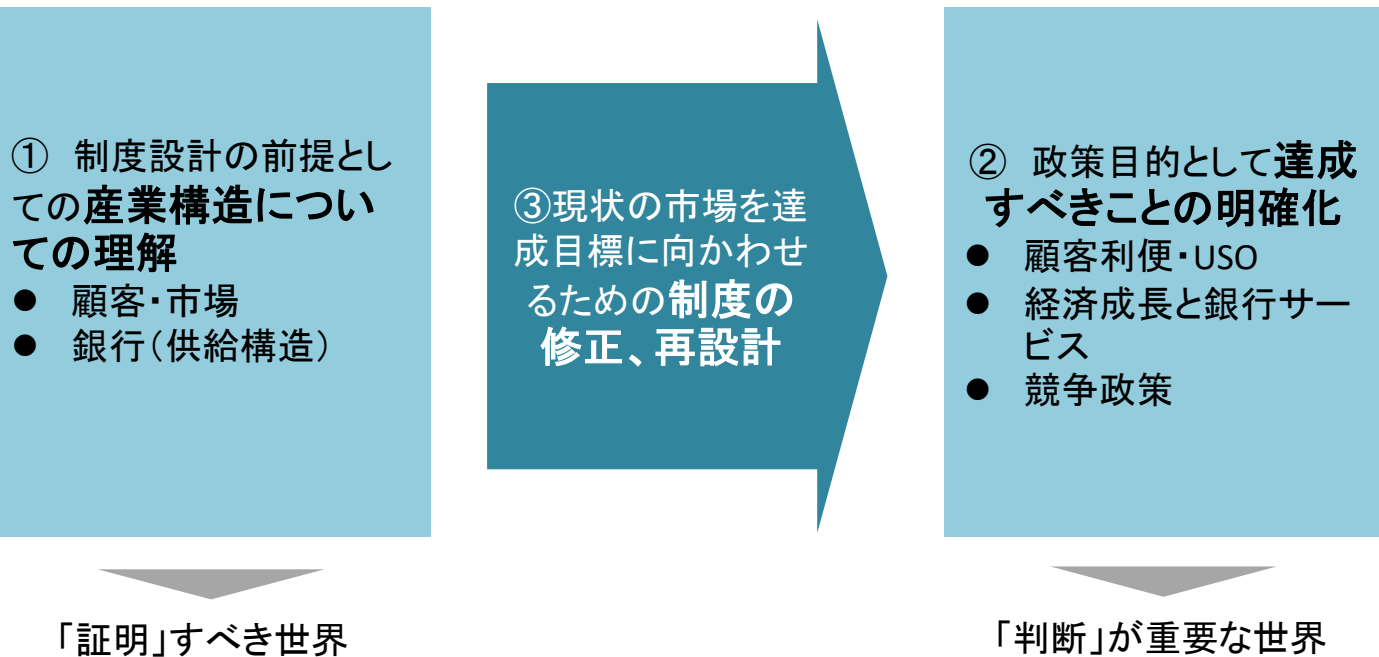
I. 産業構造の理解

II. 目指すべき業務規制緩和の方向

III. 現実の合従連衡の方向

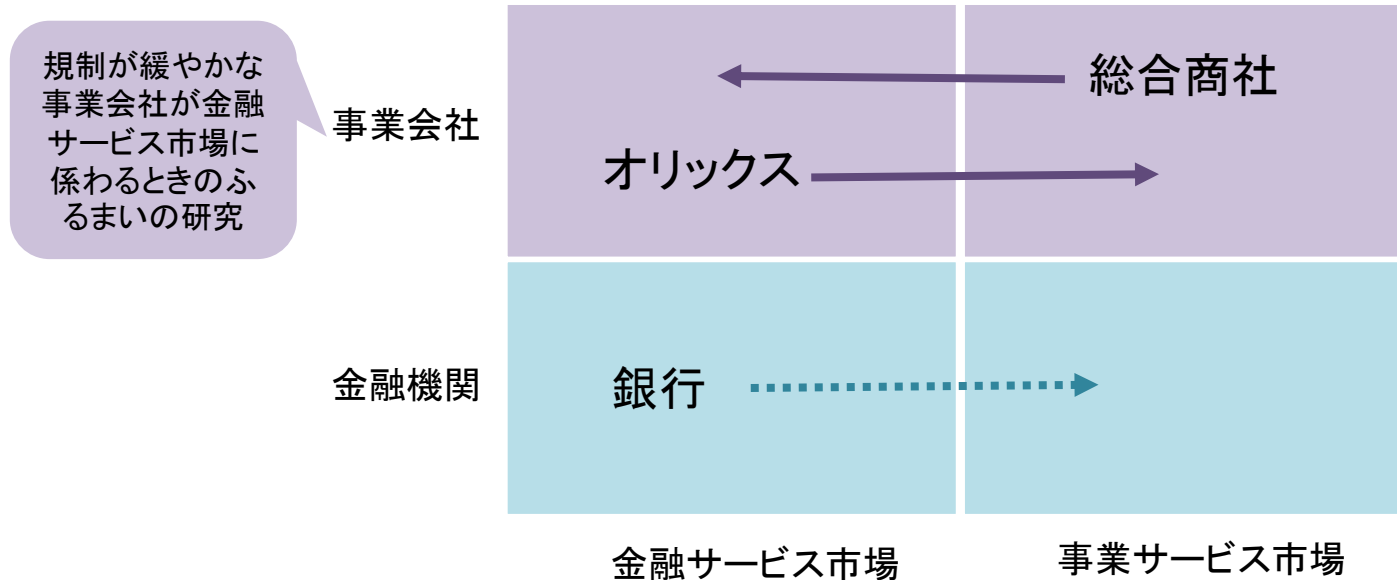
本資料について

本資料は、銀行の業務規制緩和について見解を述べるための私的な思考プロセスをまとめたものである



考察の対象

地域銀行の将来のあり方を検討するうえで、銀行だけでなく事業会社として金融サービス市場に積極的に係る会社も考察した



I . 産業構造の理解

産業構造の理解から言えること

地域金融の損益分岐点が拡大し、一定の規模を確保することが事業の安定につながるようになりつつある

① 制度設計の前提としての産業構造についての理解

- 顧客・市場・・・貸出残高は伸びても、金利低下を補うほどでなく、粗利は縮退
- 銀行・・・コスト削減を進めてはいるが、スプレッドの低下を受けて、BEPは増大。規模が大きいほど限界費用は漸減し、内部補助構造をつくりやすくなる

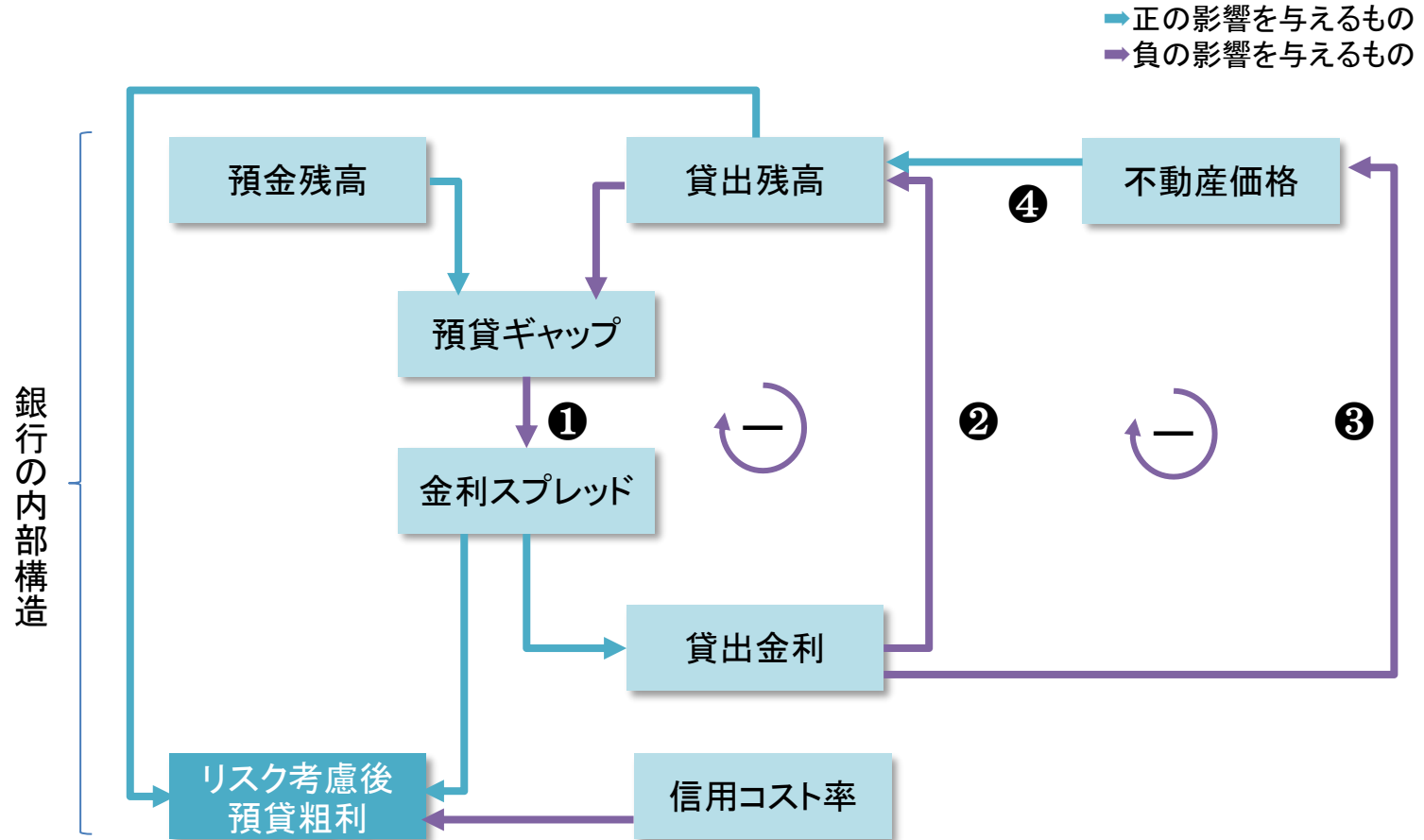
③現状の市場を達成目標に向かわせるための制度の修正、再設計

② 政策目的として達成すべきことの明確化

- 顧客利便・USO
- 経済成長と銀行サービス
- 競争政策

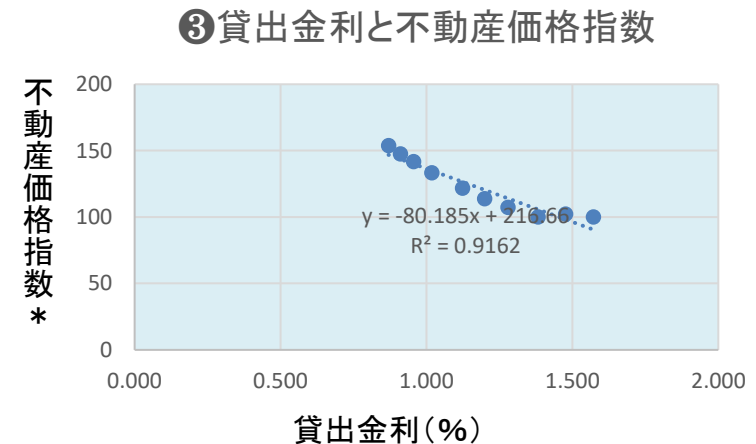
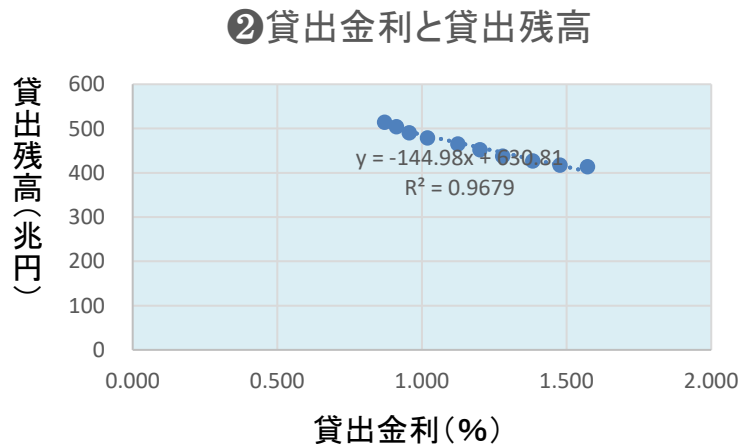
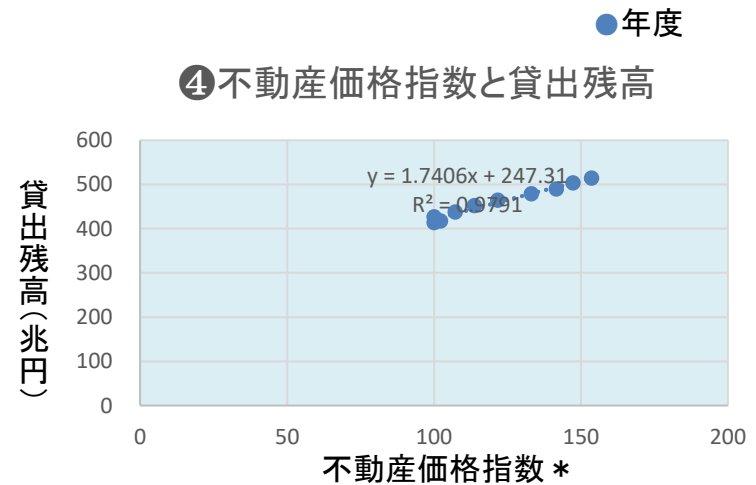
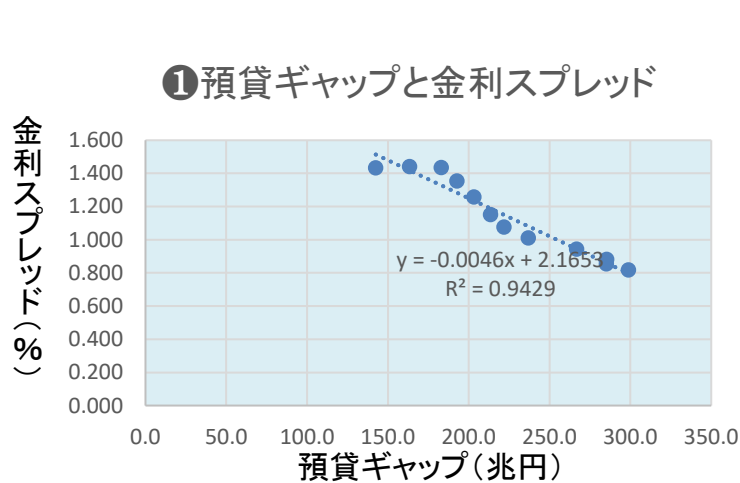
預貸市場のモデル～銀行の内部構造

簡略化すれば、貸出が伸びても、それ以上に預金伸び貸出金利を低下させるので、貸出の伸びは続く。また、貸出金利の低下による不動産市場の活性化も貸出の伸びに寄与している



パラメーター間の相互関係(2010～2019年度)

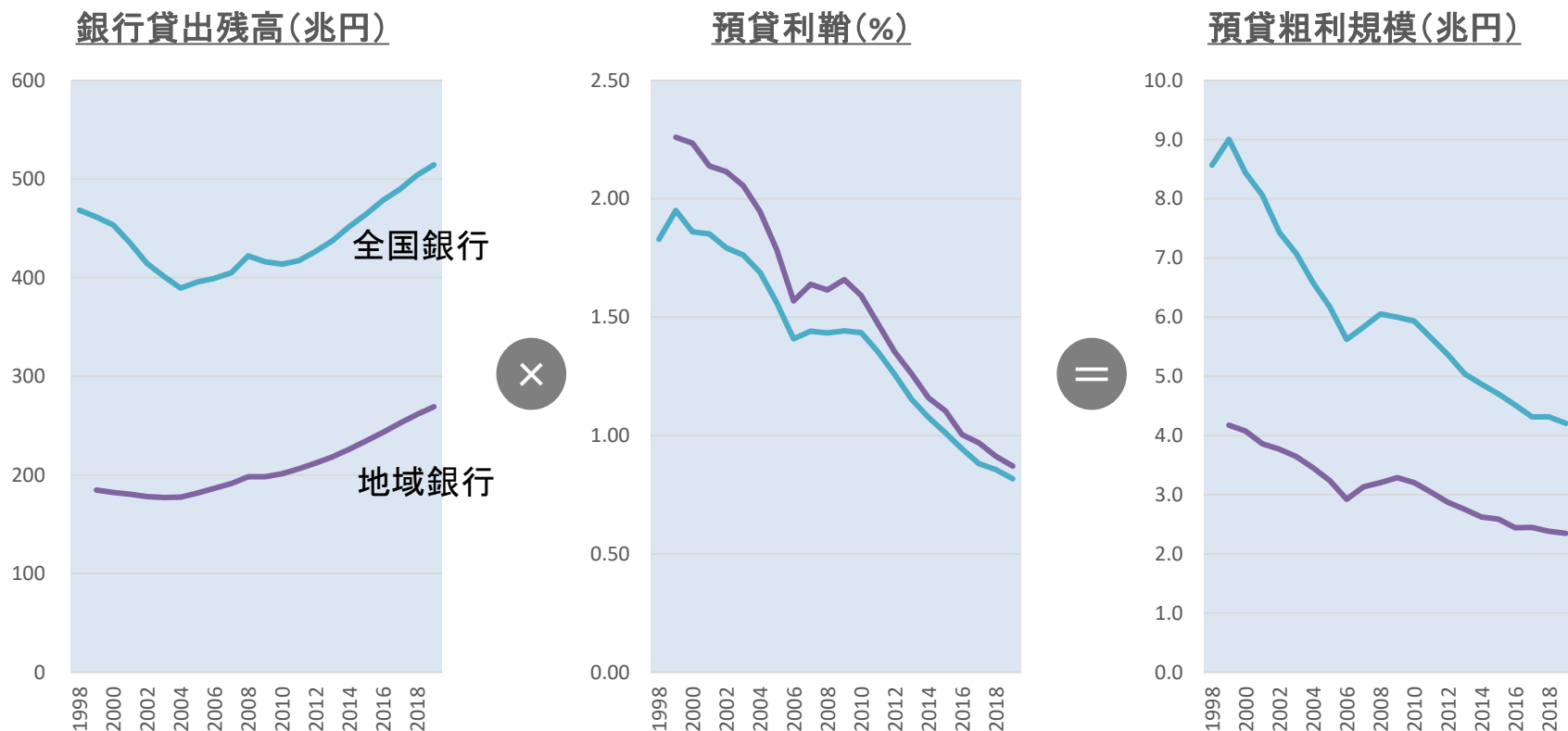
実際、それぞれのパラメーター間で強い相関関係が見受けられる



* 東京都、商業用、指数100＝2010年
資料; 日本銀行、国土交通省「不動産価格指数」

銀行の貸出粗利の推移(兆円;1998～2019)

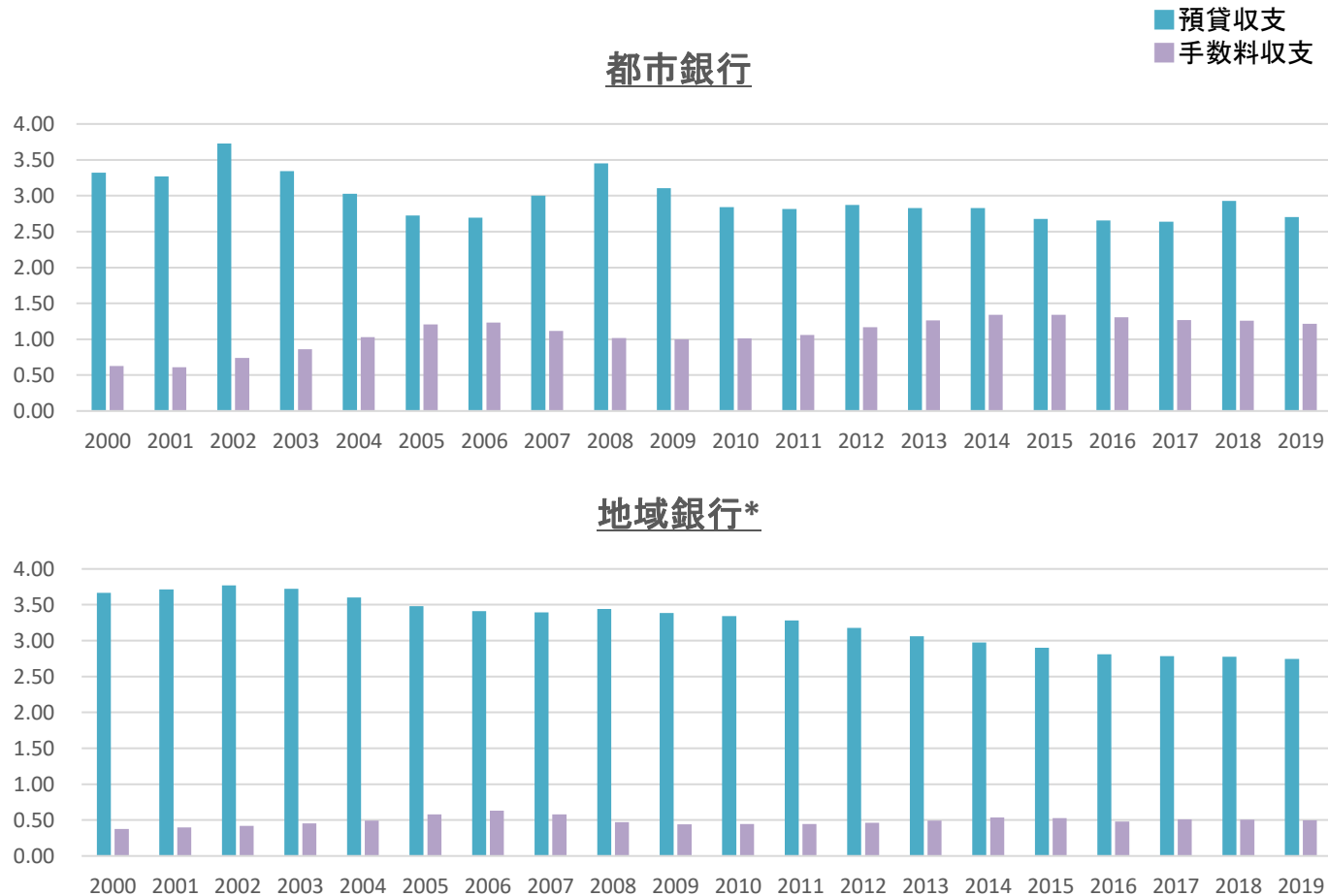
貸出残高は増加傾向にあるが、金利スプレッドは大幅に下落し、預貸粗利も半分程度に低下している



* 貸出金利(ストックベース) - 定期預金約定金利
資料; 日本銀行

銀行の収支構造(兆円;2000～2019年度)

都市銀行と地域銀行は預貸収支こそ同規模だが、手数料収支では都市銀行が圧倒的に大きい……地域銀行の預貸依存度は未だに大きい

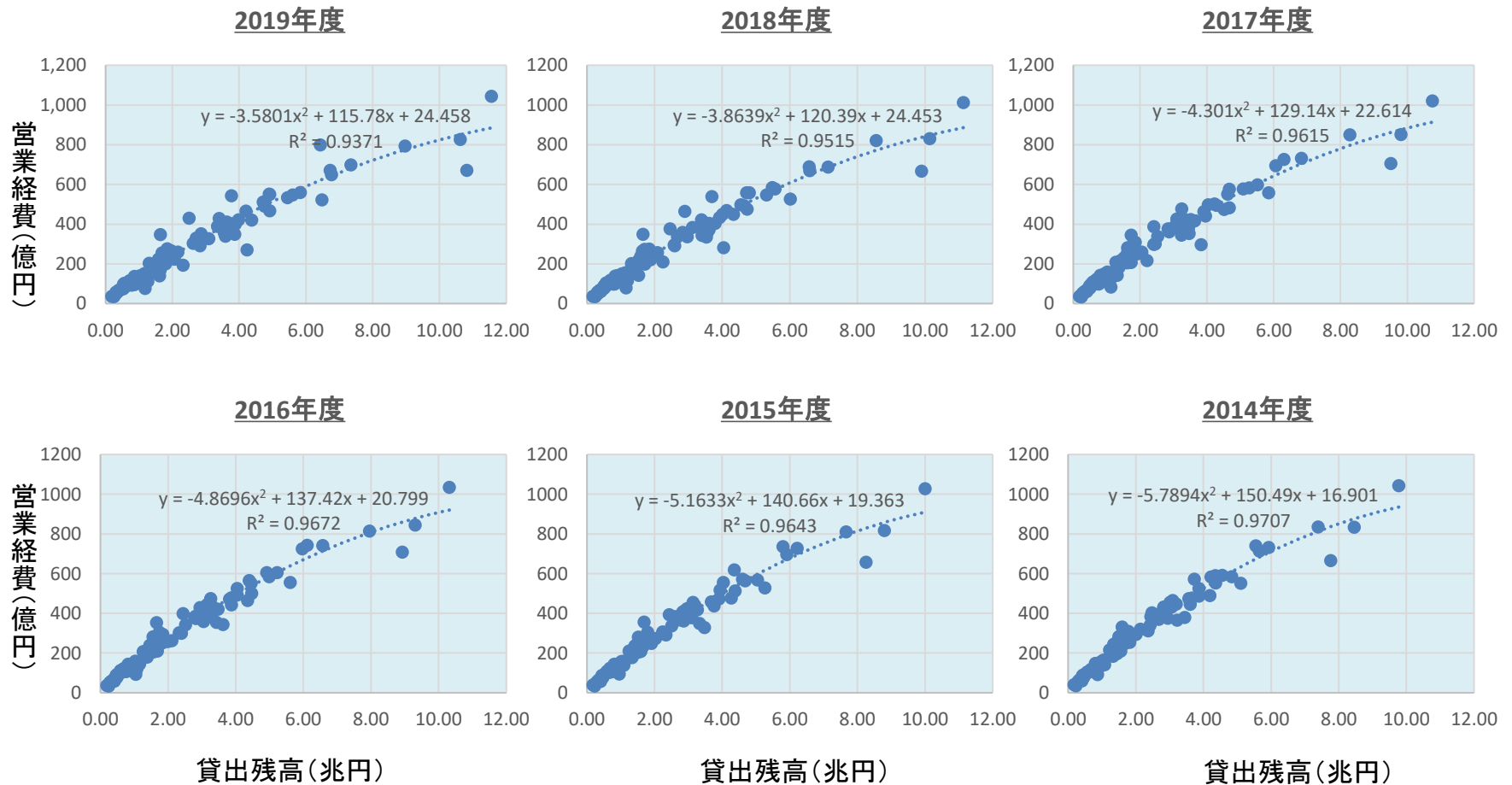


* 地方銀行+第二地方銀行
資料; 全国銀行財務諸表分析

地域銀行の貸出残高と営業経費の関係(2014～2019年度)

地域銀行の営業経費は貸出残高との相関が高く、規模が大きくなるほど限界費用は低減していく傾向にある

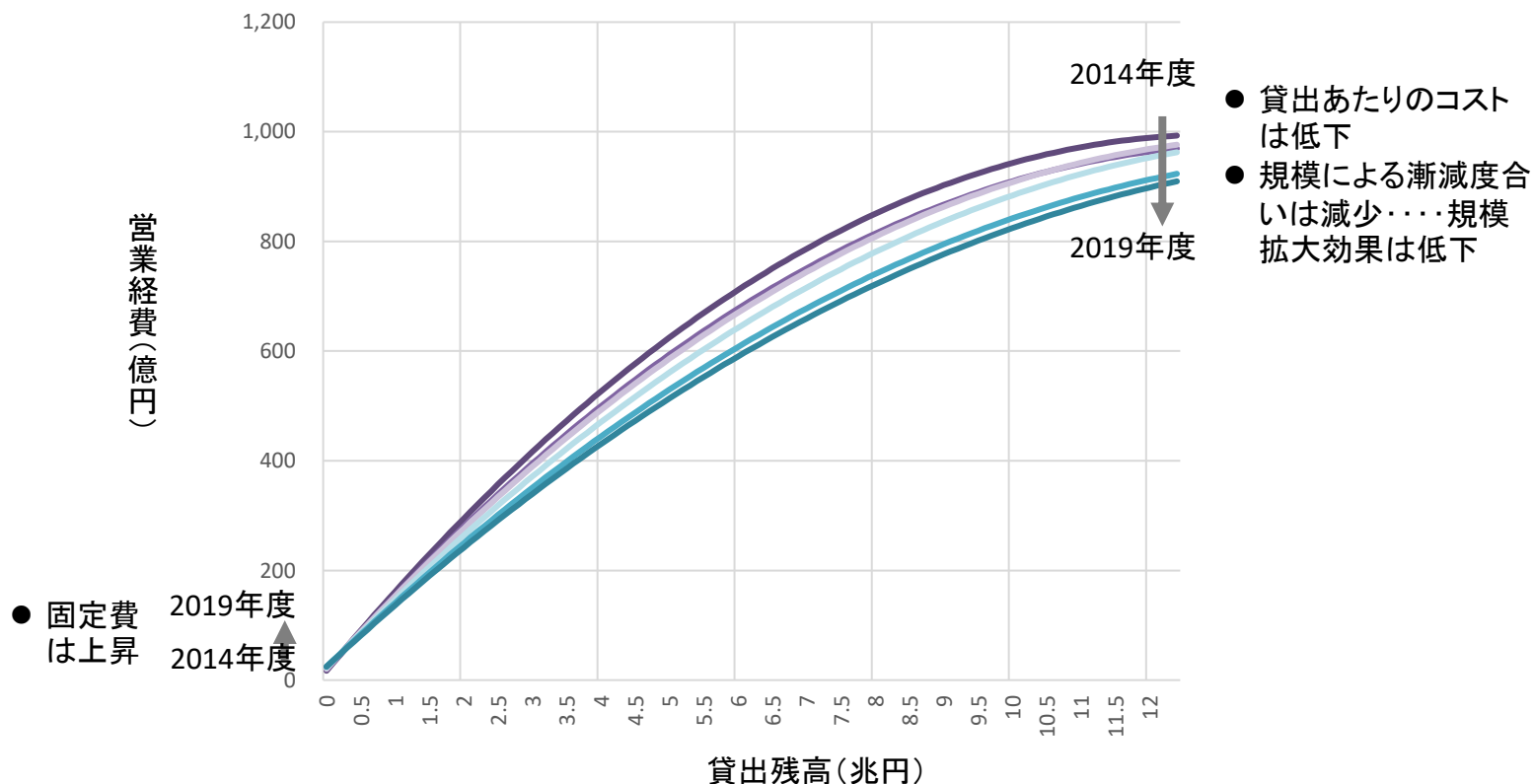
●地域銀行



資料; 全国銀行財務諸表分析

貸出残高と営業経費の関係変化(2014～2019年度)

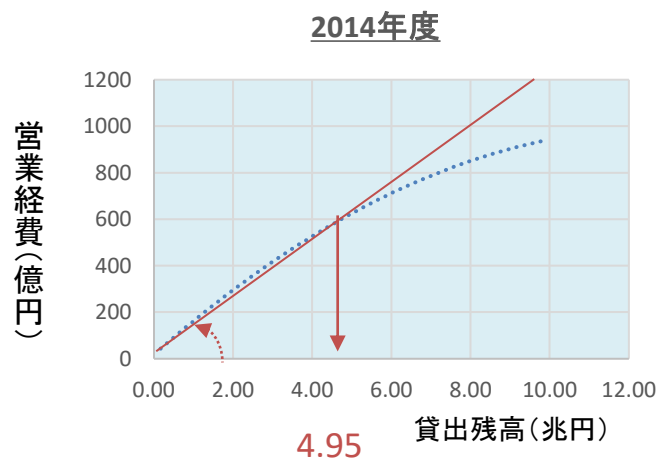
貸出あたりのコストは効率化努力により低下しているが、毎年固定費が上昇し貸出残高による規模効果による限界費用の低減度合いも縮小している……サービスの多様化に起因している可能性が窺える



資料; 全国銀行財務諸表分析

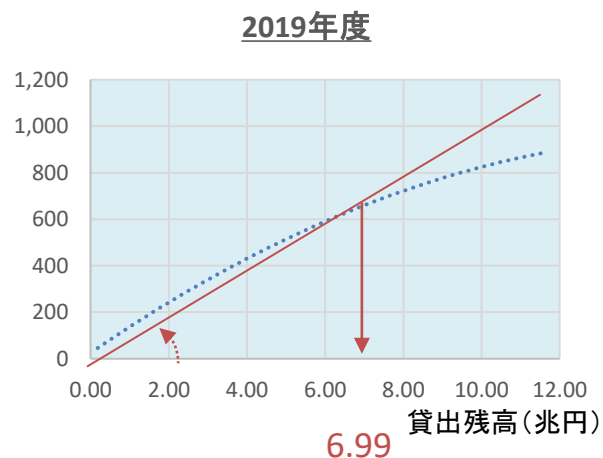
地域銀行の損益分岐点*の変化(2014vs2019年度)

モデルでは損益分岐点が拡大している……地域銀行はより大きなエリアでの活動がないと、顧客サービスだけで収支を均衡させることは難しくなってきていると思われる



(地域銀行の平均金利1.159%
－信用コスト0.07%) × 1.15(手数料
料収益分の補正)

生産年齢人口換算で103万人
(1人あたり貸出481万円**として)



(地域銀行の平均金利0.912%
－信用コスト0.07%) × 1.15(手数料
料収益分の補正)

生産年齢人口換算で132万人
(1人あたり貸出531万円*として)

留意点

全国一律の地位銀行の平均金利、信用コストで試算しており、個々の地域の経済の実情や地銀経営の巧拙を反映させていない。また、有価証券運用益などを含まず、顧客サービスで収支均衡を図るモデルとなっている

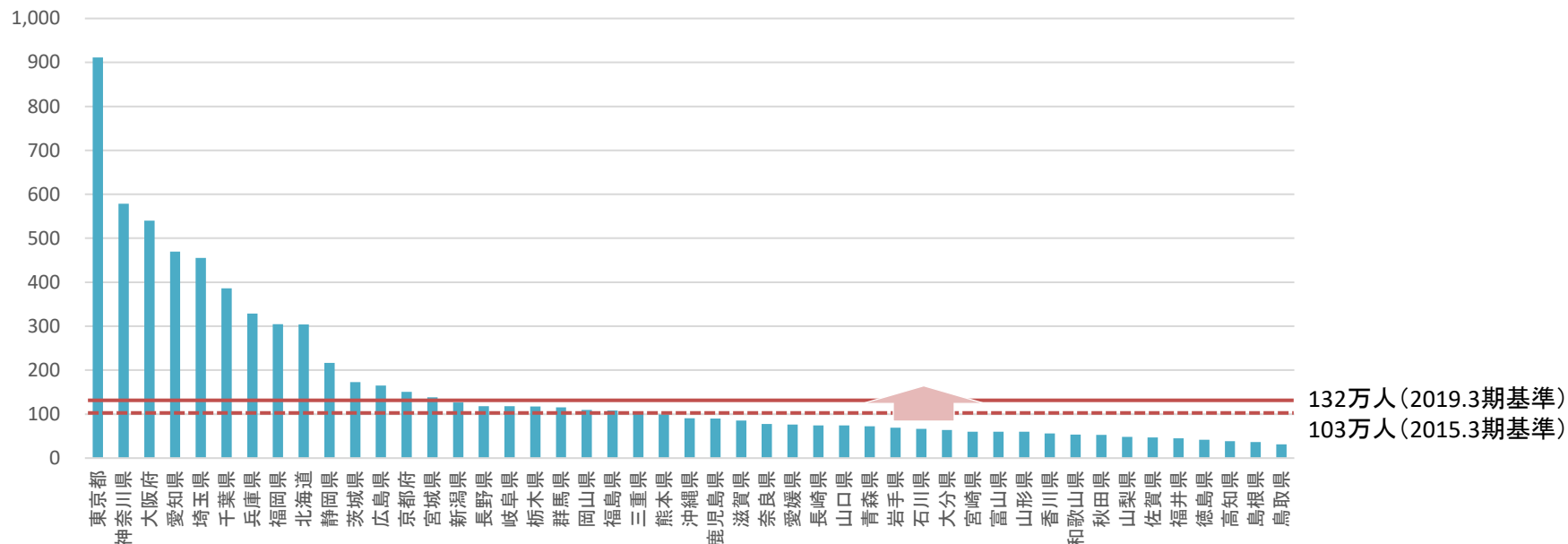
* 預金、貸出、手数料の顧客サービス収益で損益分岐となる場合

** 東京都、大阪府を除く平均値

資料; 全国銀行財務諸表分析、金融マップ

損益分岐点の生産年齢人口の規模感(2020.1)

損益分岐となる生産年齢人口規模に、半数ほどの県は達していない……多くの地域で県域を超える活動を地域銀行に促した方がよいように見える



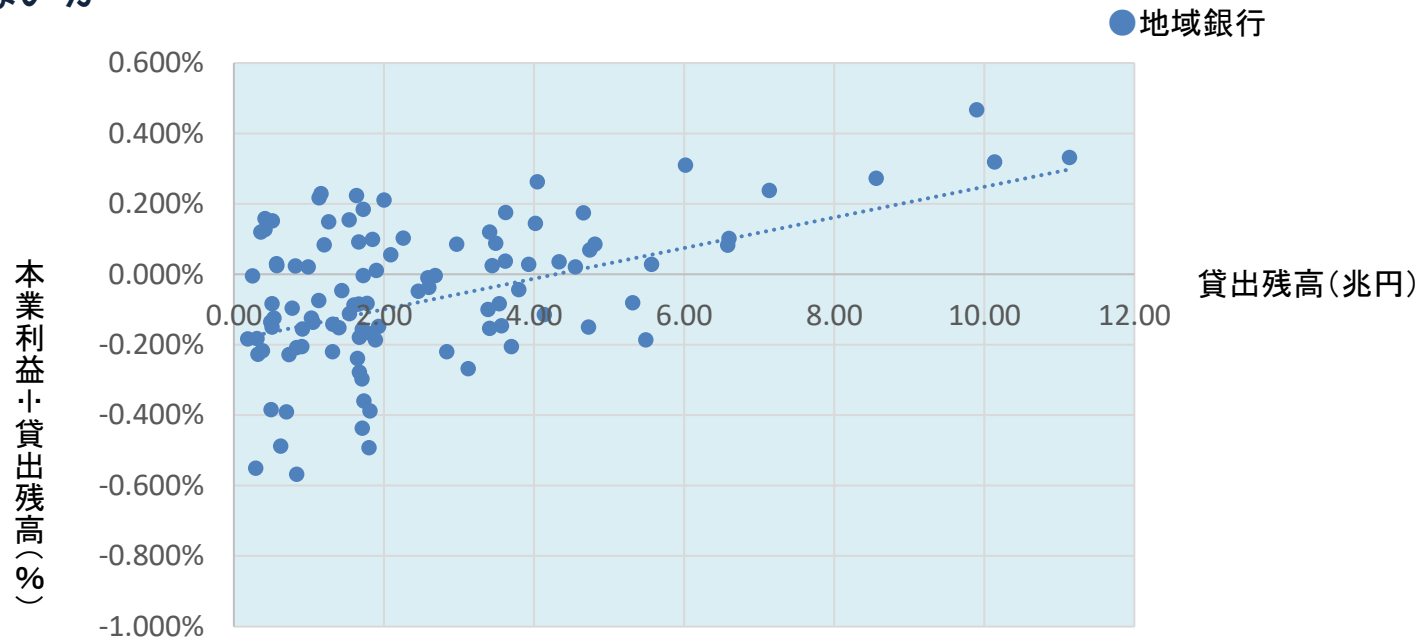
留意点

実際の地域銀行は隣県や東京都などに営業範囲を広げ、さらに有価証券運用を行っている。そのため、損益分岐点以下の生産年齢人口の規模の県に本店を置く銀行が、ただちに構造的に不採算となることを主張しているわけではない

資料; 全国銀行財務諸表分析、金融マップ、住民基本台帳による人口、および世帯数に関する調査

本業利益＊でみた収益性と貸出規模(2019.3期)

規模が大きい地域銀行は収益確保の点で優位な構造にある。小規模な銀行でも高い金利をとることができれば採算にのることもある……小規模で平均的な銀行は苦しいのではないかな



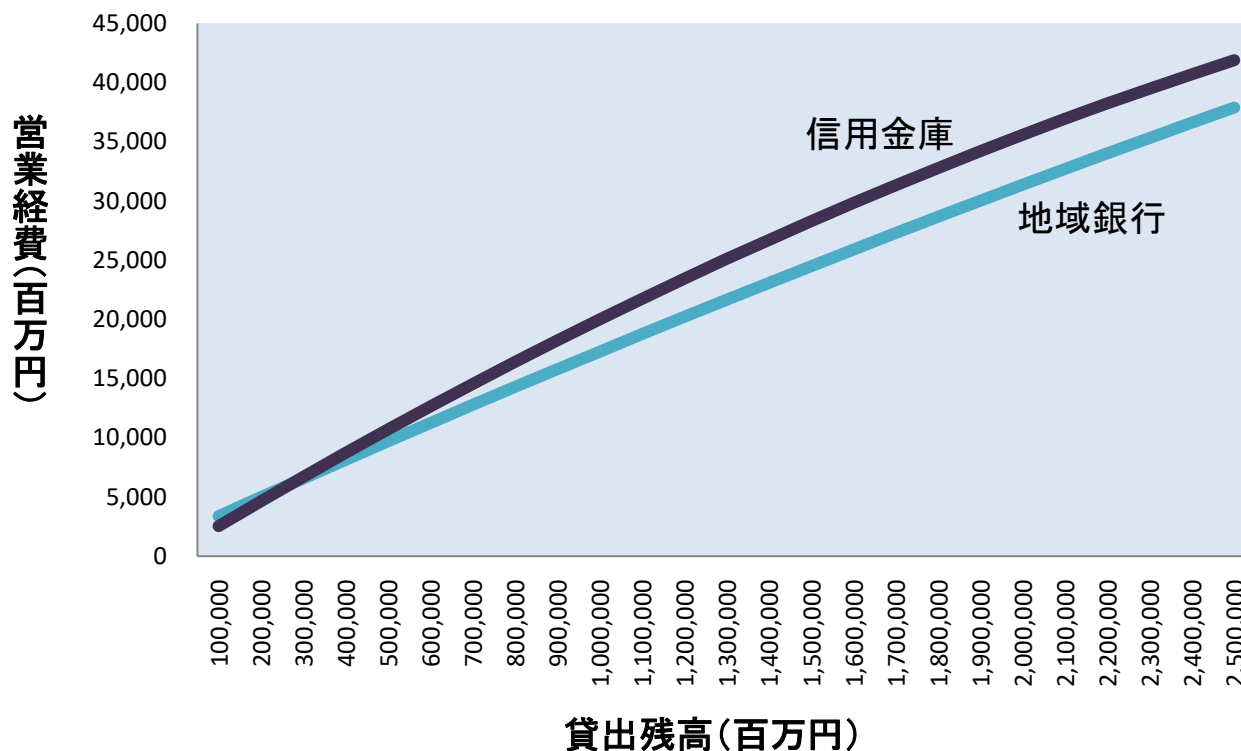
留意点

11ページのモデルは平均金利を活用。個別行ごとに金利が違うためにバラツキが出る。ただし、規模が大きくなるとシェアが高く、域内の全ての顧客セグメントに貸出を行っており、貸出金利が平均に近づくと思われる。一方、規模が小さいと特定セグメントにフォーカスも可能で貸出金利が高い銀行もある。規模が小さくても、フォーカスできないため平均的な金利の銀行もあるように見える

＊ 本業利益＝貸出金利息＋役務取引等収益－預金利息－役務取引等費用－営業費用－貸倒引当繰入＋貸倒引当戻入益－個別債権償却＋償却債権取立益
資料；全国銀行財務諸表分析

地域銀行と信用金庫の営業経費モデル比較(2014.3期)

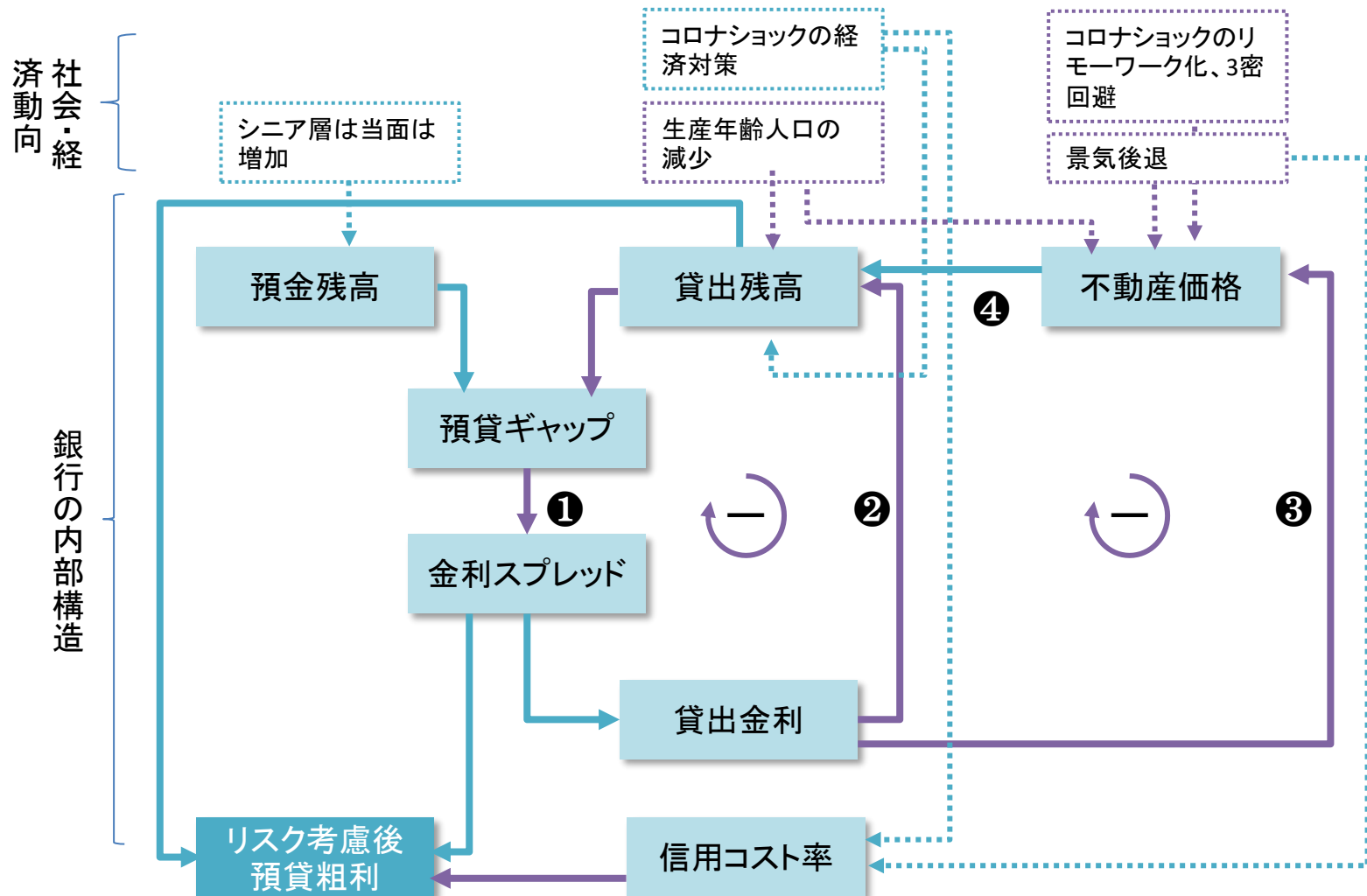
近似式による営業経費のモデル比較をしてみると、貸出規模でみる限り信用金庫のコストが低いとは言えない……小規模な取引先が多い分だけ非効率な側面がある



資料; 全国銀行財務諸表分析、全国信用金庫財務諸表

預貸市場のモデル～内部構造および外部環境

人口減少やコロナショック、景気低迷などの予想される外部環境を考えると、さらに損益分岐点は増大する可能性がある



Ⅱ．目指すべき業務規制緩和の方向

政策目的の見極め

地域金融の政策目的を何にすべきか

① 制度設計の前提としての市場構造についての理解

- 顧客……貸出残高は伸びても、金利低下を補うほどでなく、粗利は縮退
- 銀行……コスト削減を進めてはいるが、スプレッドの低下を受けて、BEPは増大。規模の拡大が急務

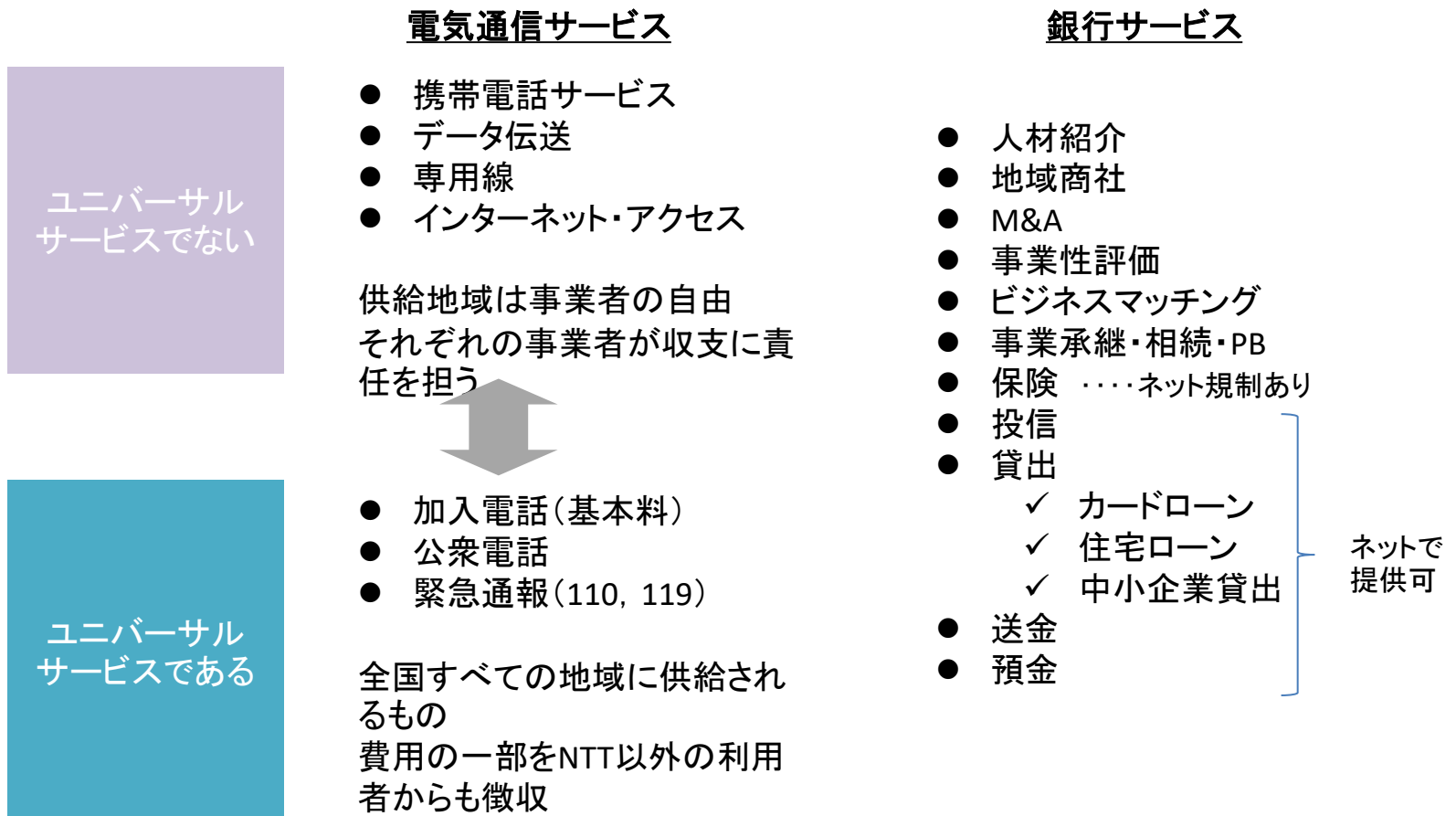
③現状の市場を達成目標に向かわせるための制度の修正、再設計

② 政策目的として達成すべきことの明確化

- 顧客利便・USO……全地域(対面による)同一水準vs地方部はサービスを限定
- 経済成長と銀行サービス……銀行業に専念vs真に金融と事業の融合モデル
- 競争政策……公正競争条件の堅持、加えて独占を許容し規制で顧客保護vs広域化し競争市場を堅持

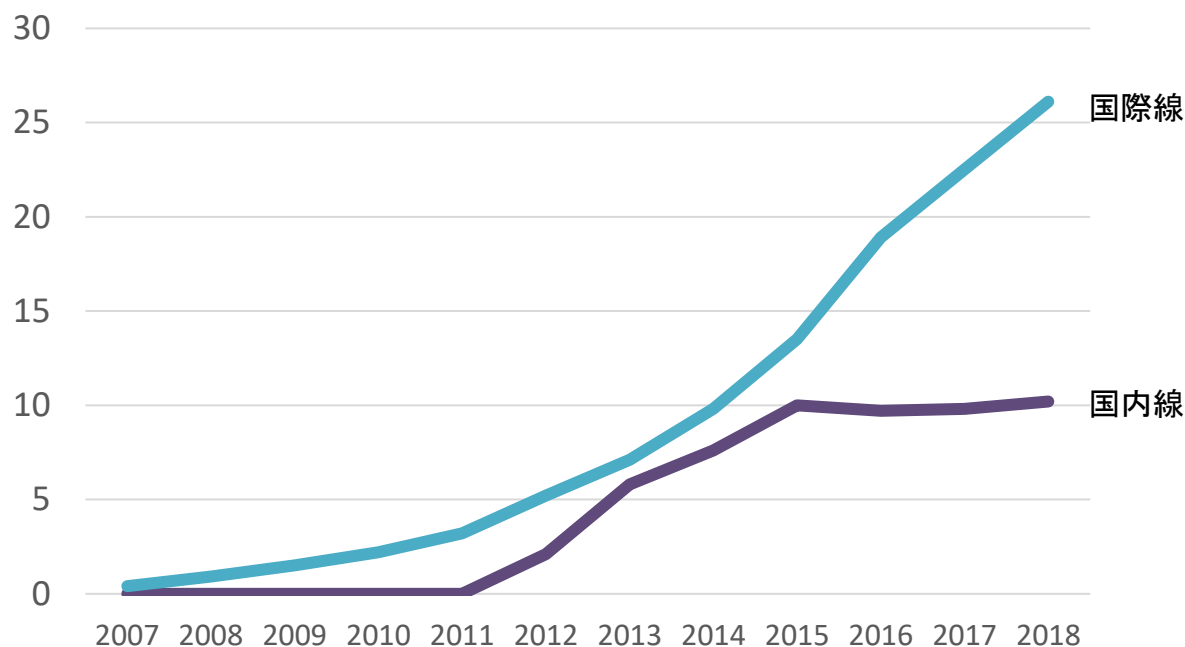
銀行業にとってのUSO～電気通信と比較して

銀行業にとってのUSOの広がりをごどこまで考慮すべきか。その際、対面に拘るのか、リモートチャネル・移動店舗などを許容するのか・・・電気通信の場合、USOは基本的なサービスは限られている



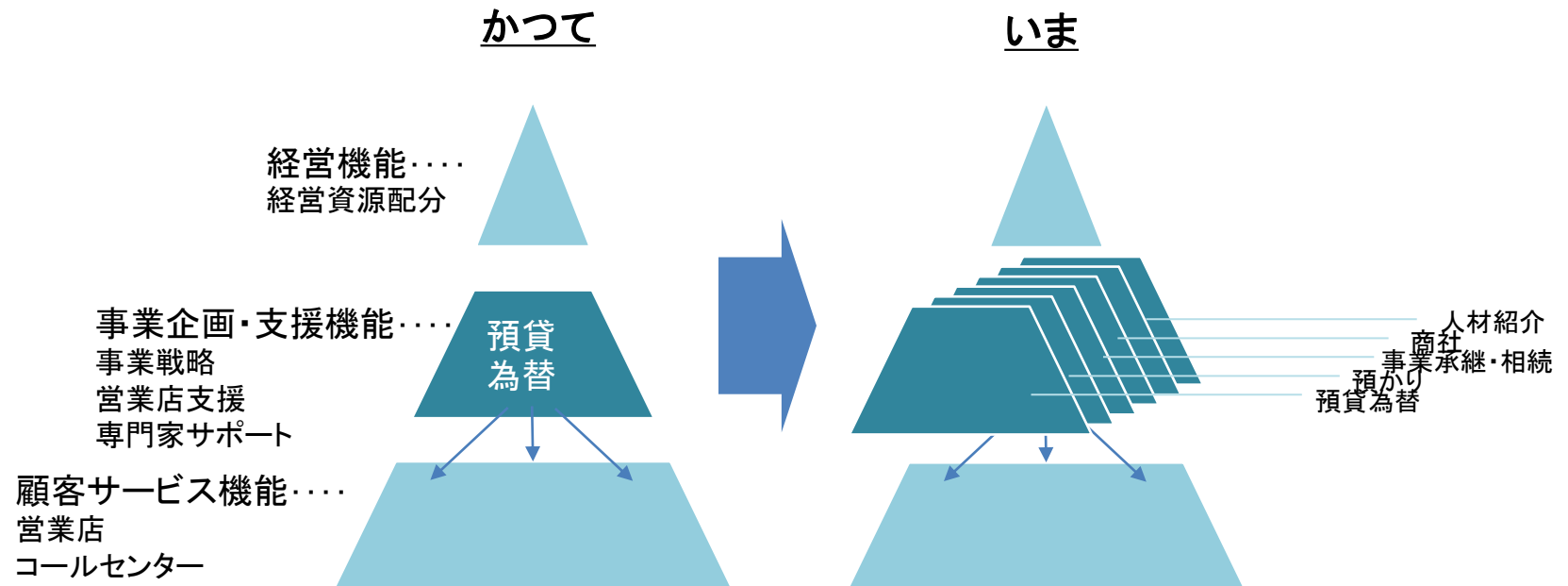
LCCの旅客数シェア推移～航空旅客と比較して (%;2007～2018)

航空業界ではフルサービスを提供しないLCCがシェアを伸ばしている……銀行業にとってのLCCとは何かを見極め、志向する金融機関があってもよいのでは



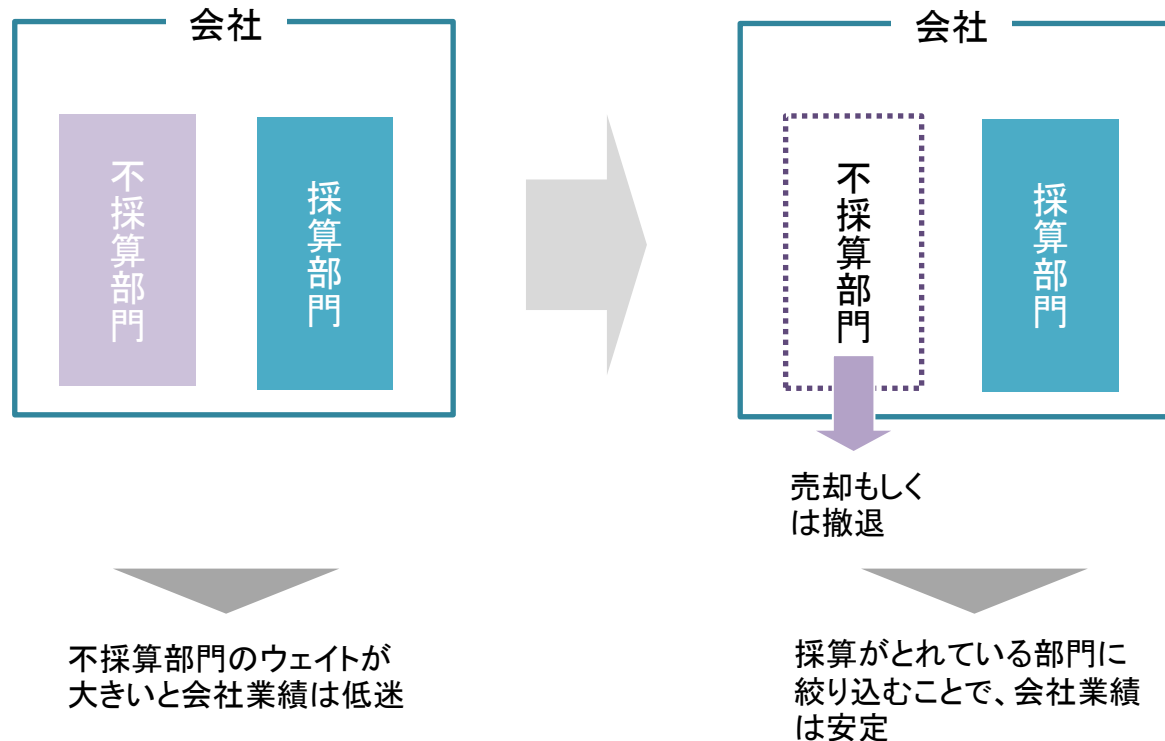
銀行組織の変化

業務規制の緩和の結果、多様なサービスが提供できるようになると、事業ごとに企画・支援する機能が本部には必要となり、規模の大きさがアドバンテージに……特定業務に絞った方が小規模行にとって効率がよいのでは



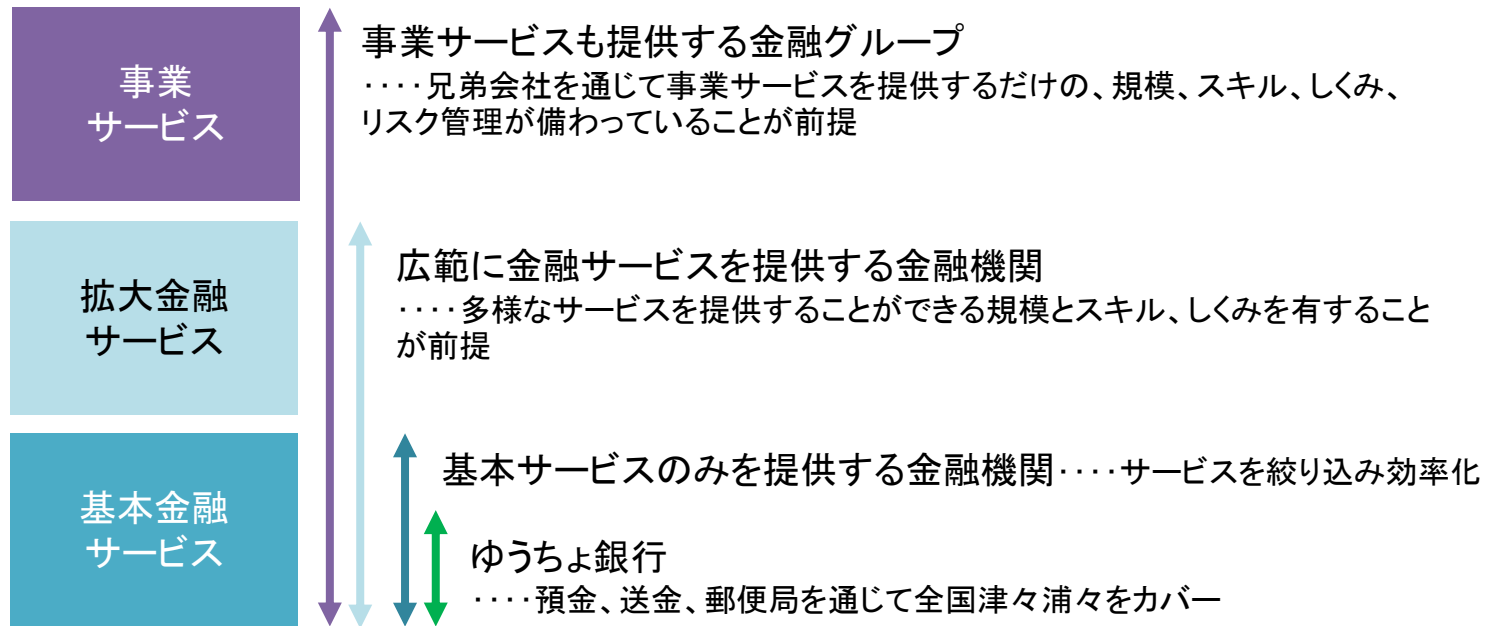
企業再生の定石～不採算部門の切り出し

企業再生の定石に、不採算部門を切り出し採算部門にフォーカスする手法がある
……事業会社に限らず金融機関にも当てはまるのでは



新しい業態

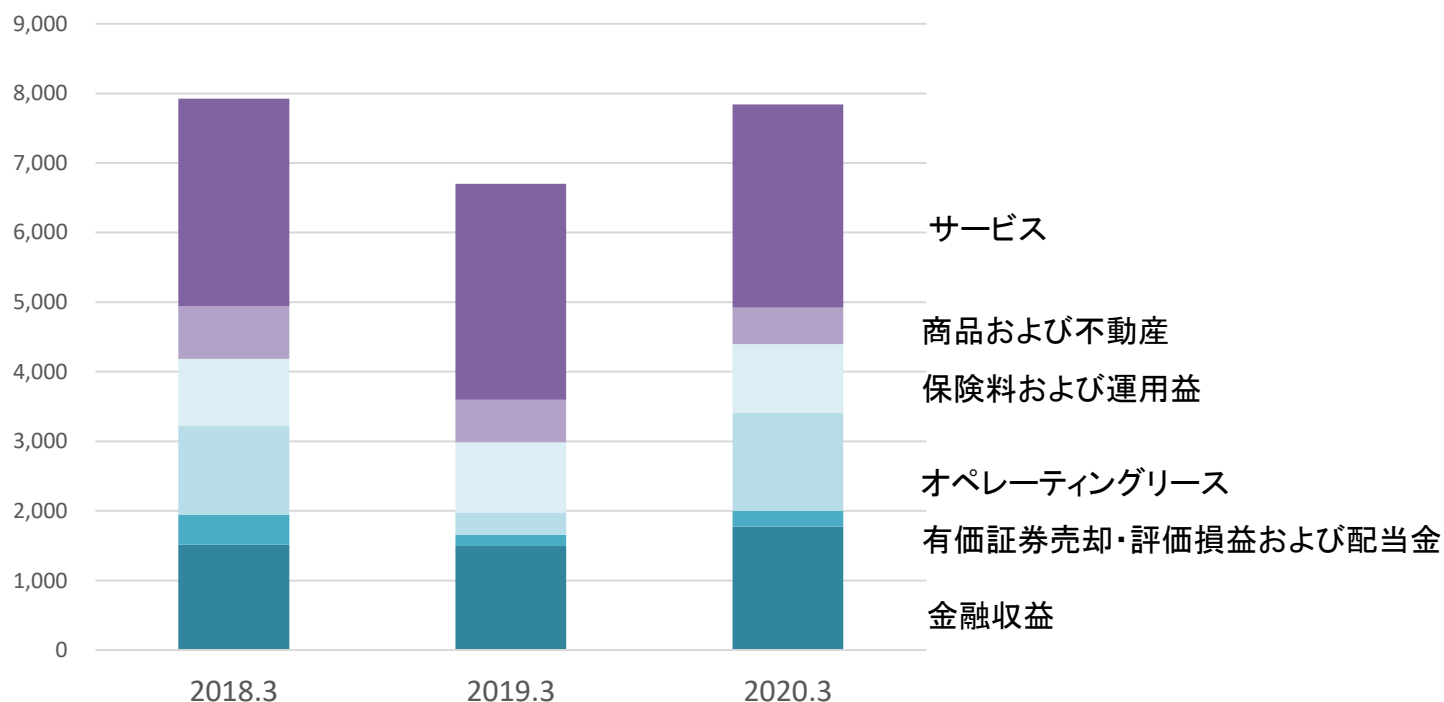
サービス提供の範囲、そのための規模、スキル、しくみなどから3つのカテゴリーに分かれていくのではないか



👉 業態を定めて規制を行うのか、事業者の裁量によって業態分化していくのか

オリックスの収益構造（粗利）（億円;2018.3～2020.3）

オリックスの粗利のうち半分は、サービスおよび商品・不動産売上が占めている。サービスだけでも毎年4割前後の粗利を生み出している……金融と事業が一体化している

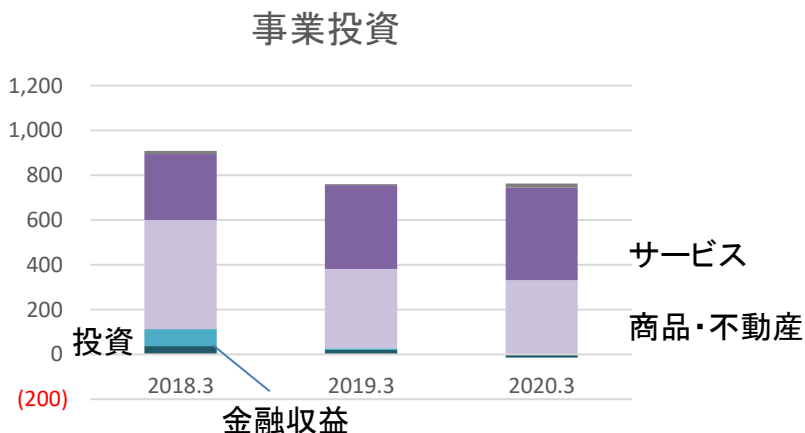
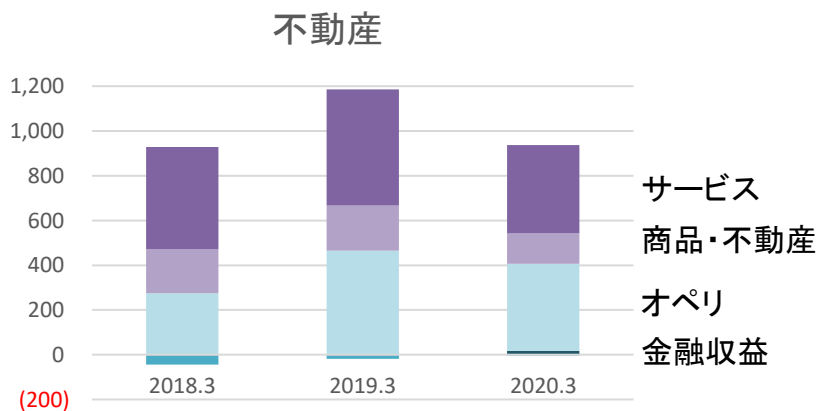
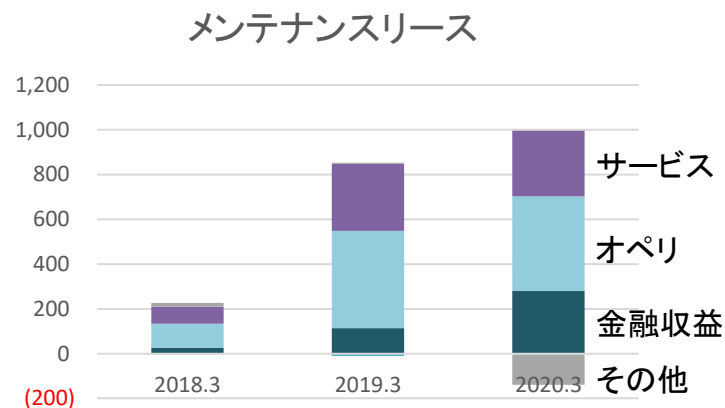
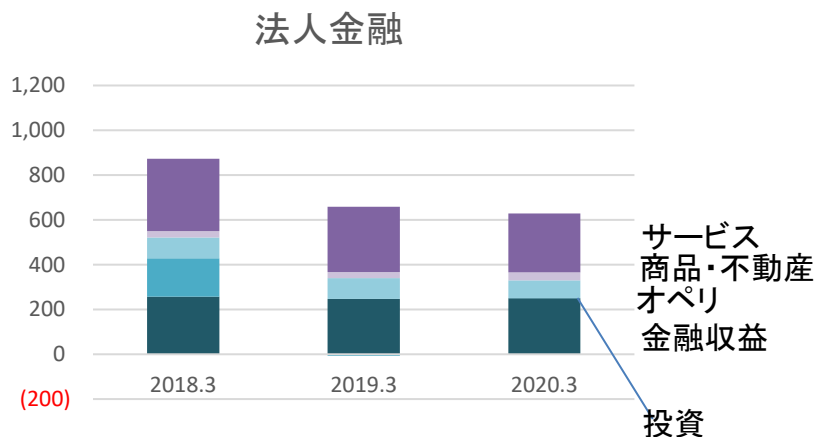


資料; オリックス

オリックスのセグメント別粗利構造

(億円;2017.3～2019.3)

国内法人セグメントでは、どの事業もサービスの粗利が主要なウェイトを占めている



資料; オリックス

オリックスの非金融収入と主要関係会社

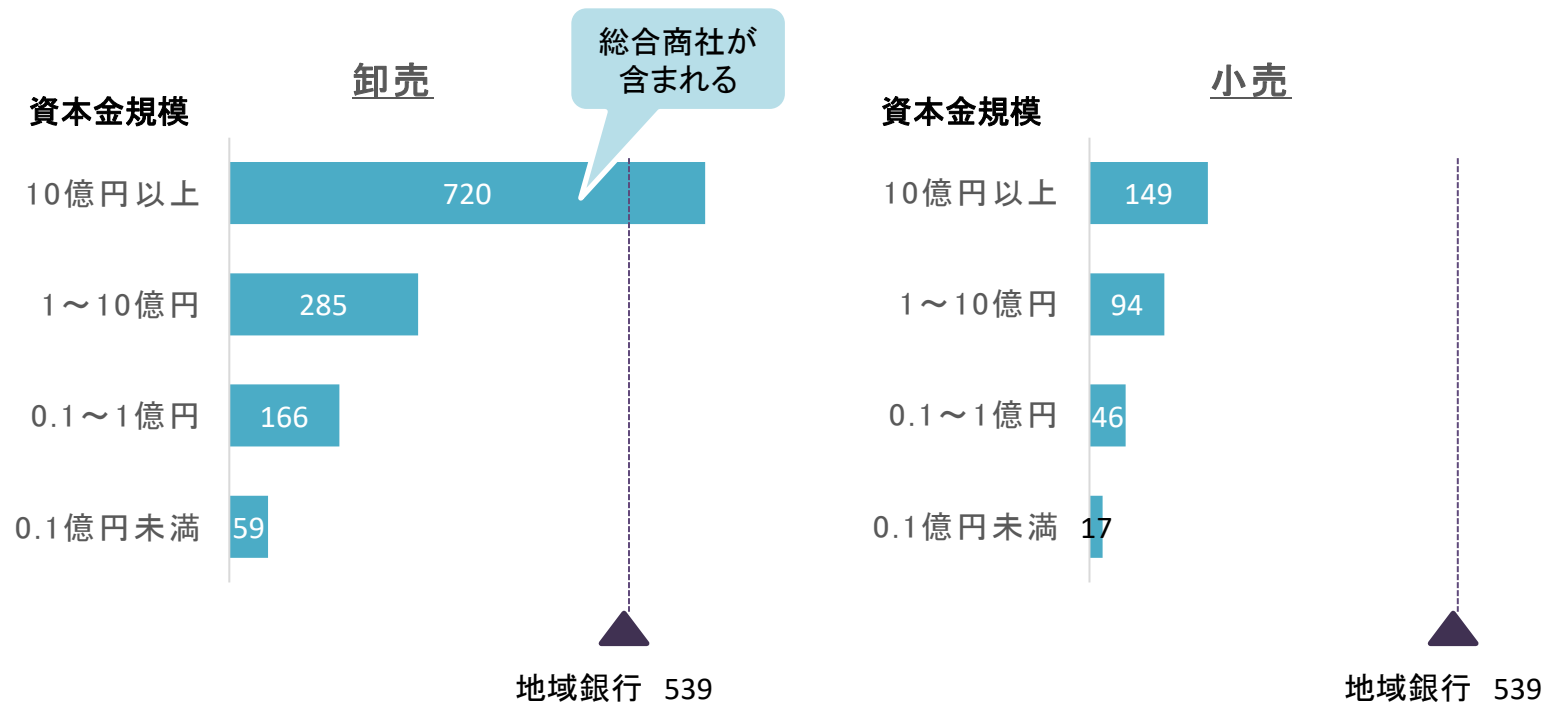
オリックスは、非金融収入を拡大するために、いくつもの関係会社を設立している
 ……金融サービスと事業の融合で新しい価値を創造しているように見える

	法人金融	メンテナンスリース	不動産	事業投資
サービス収入	● 弥生のソフトウェア保守サービス収入 ● 保険代理店手数料 ● 環境エネルギー関連手数料 ● 多様なソリューション関連サービス	● 自動車メンテナンスサービス ● レンタル	● 運営事業収入 ● 不動産投資顧問手数料 ● アセットマネジメント収入	● 環境エネルギー関連収入 ● 投資先のサービス収入
商品売上	● 弥生のソフトウェア売上	● 中古レンタル品の売上	● 分譲マンションの販売	● 投資先企業の商品売上 ● 大京のマンション販売
主要関係会社	● エヌエスリース ● キューコーリース ● オリックス農業 ● オリックスハケ岳農園 ● オリックス・フードサプライ ● 弥生 ● アルトア	● オリックス自動車 ● オリックス・レンテック ● フリール	● オリックス・インテリア ● オリックス・ホテルマネジメント ● オリックス不動産 ● オリックス・アセットマネジメント(不動産開発・賃貸・運営) ● オリックス不動産投資顧問 ● オリックス水族館 ● 大京	● オリックス・キャピタル ● オリックス環境 ● オリックス資源循環 ● ジークライト ● 吾妻バイオパワー ● ユビテック ● ONEエネルギー ● オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメント
コスト削減、増収、福利厚生、事業承継支援をクロスセル				
			2002年の別府・杉乃井ホテル再生で得たノウハウを水平展開	
			2004年PFI事業として新江ノ島水族館に係わる→京都水族館、すみだ水族館	

資料: オリックス

地域商社の成算～商業の資本金規模別従業員あたり 当期利益(万円;2017)

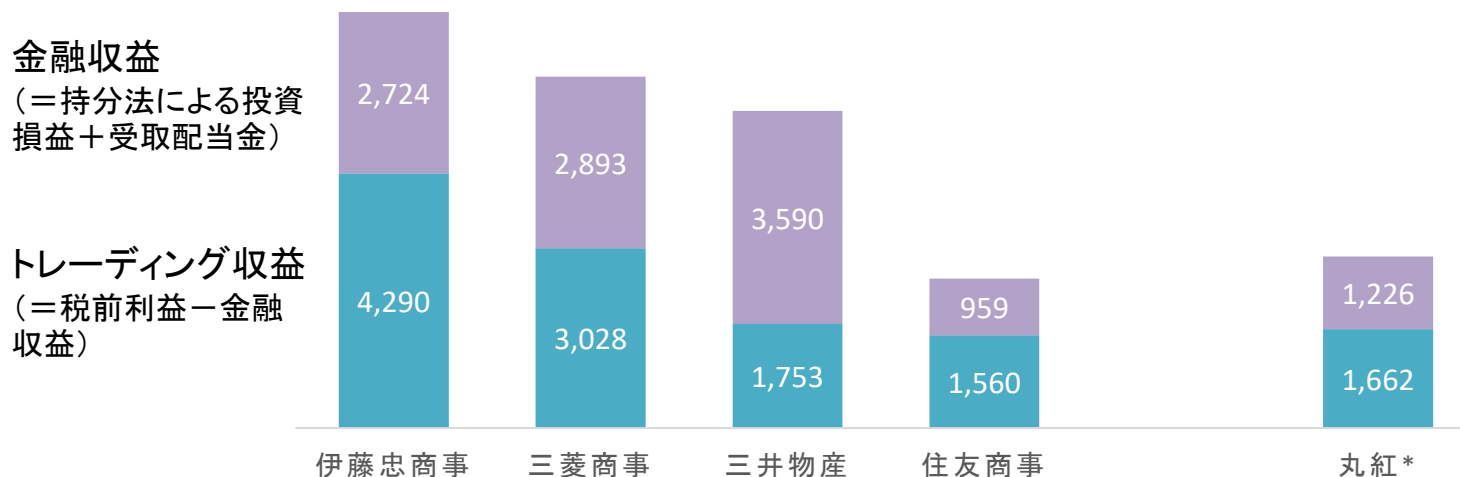
地域銀行が地域商社を経営し平均的な商業のパフォーマンスを実現できても、原稿の利益水準を低下させることになる……それなりの資本投入が必要であるように見える



資料; 法人企業統計、全国銀行財務諸表分析

総合商社の税前利益の内訳(億円;2019年度)

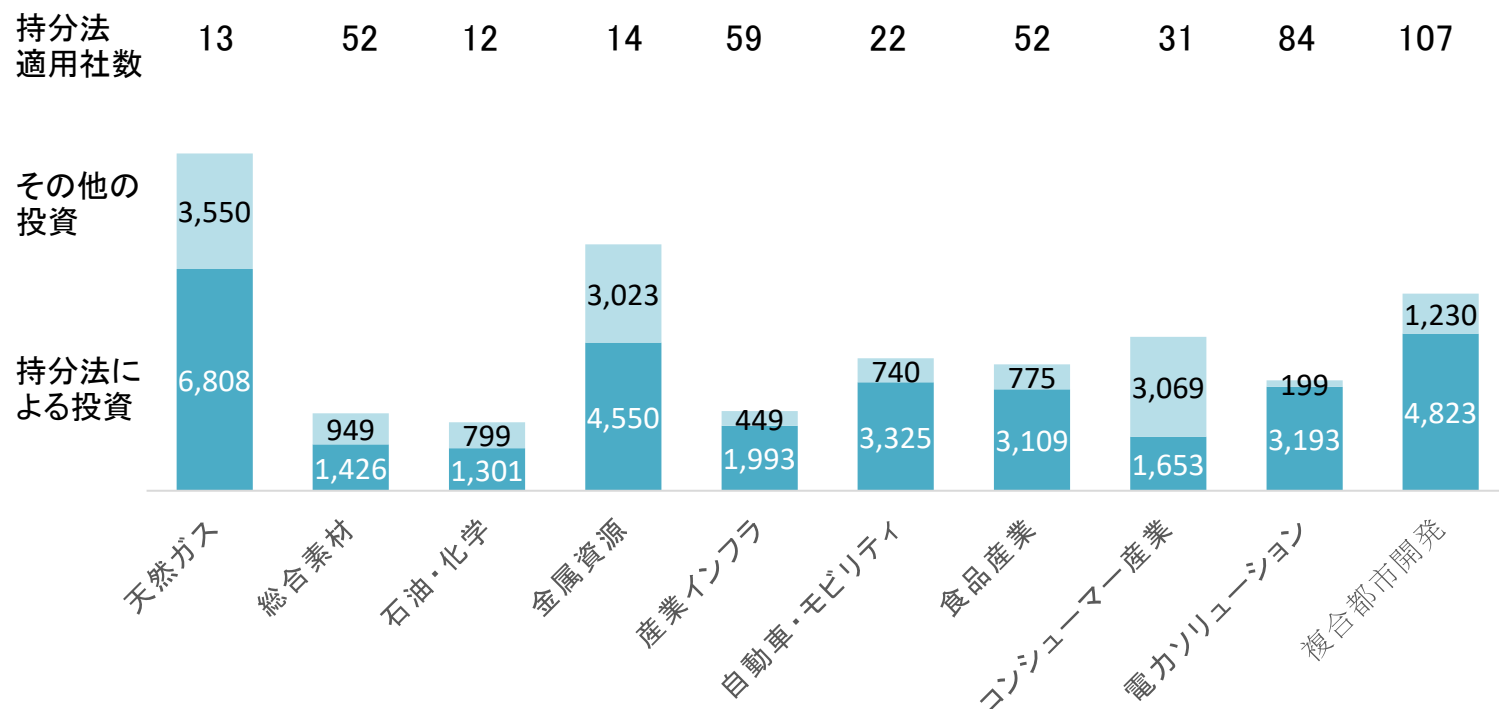
総合商社の税前収益のうち半分程度は金融行動から得たものである……総合商社は半ば金融投資会社化している



* 2019年度は大幅赤字のため、2018年度で代替)
資料; 各社有価証券報告書

三菱商事の事業投資状況(億円;2020.3)

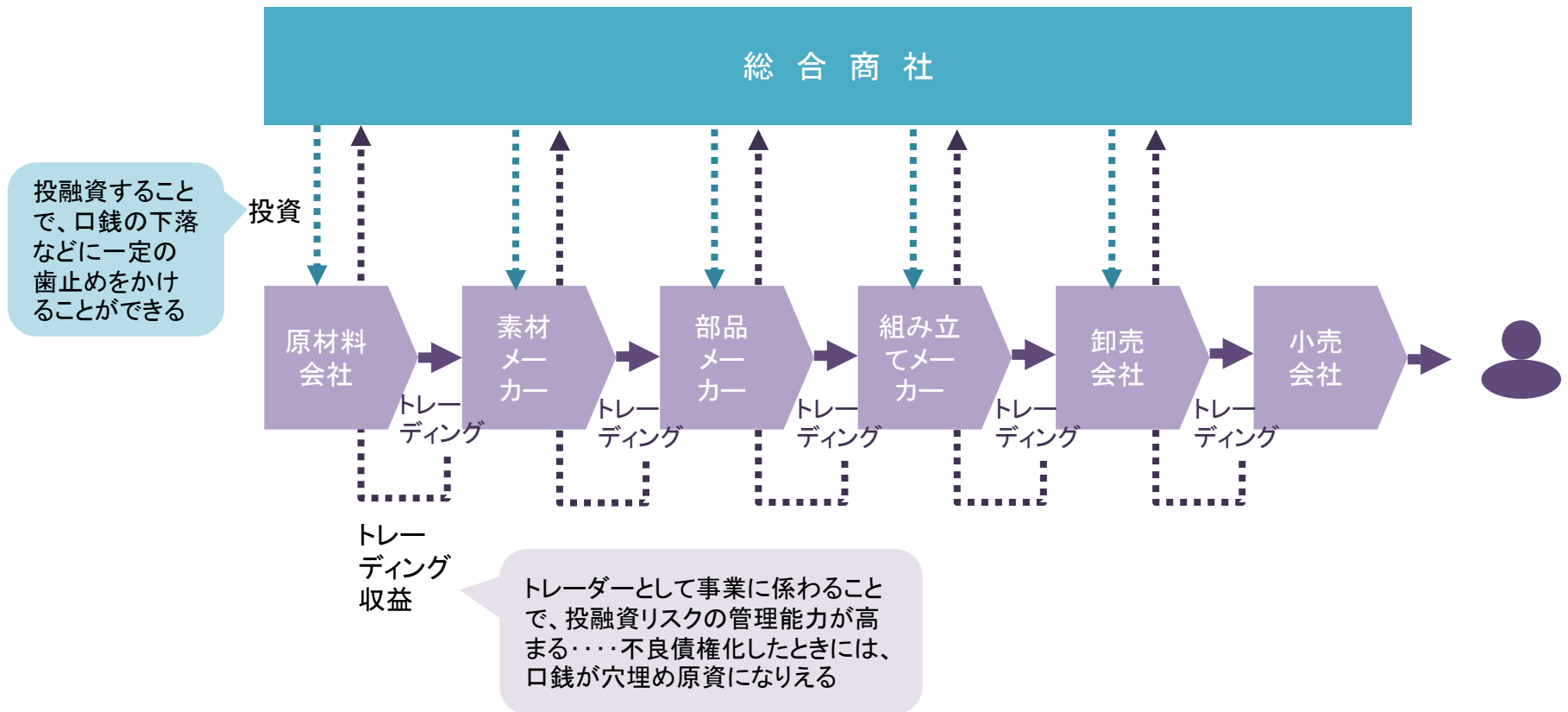
たとえば、三菱商事は事業ごとに多額の投資を行っている……事業と金融が融合した事業モデルとなっている



資料：有価証券報告書

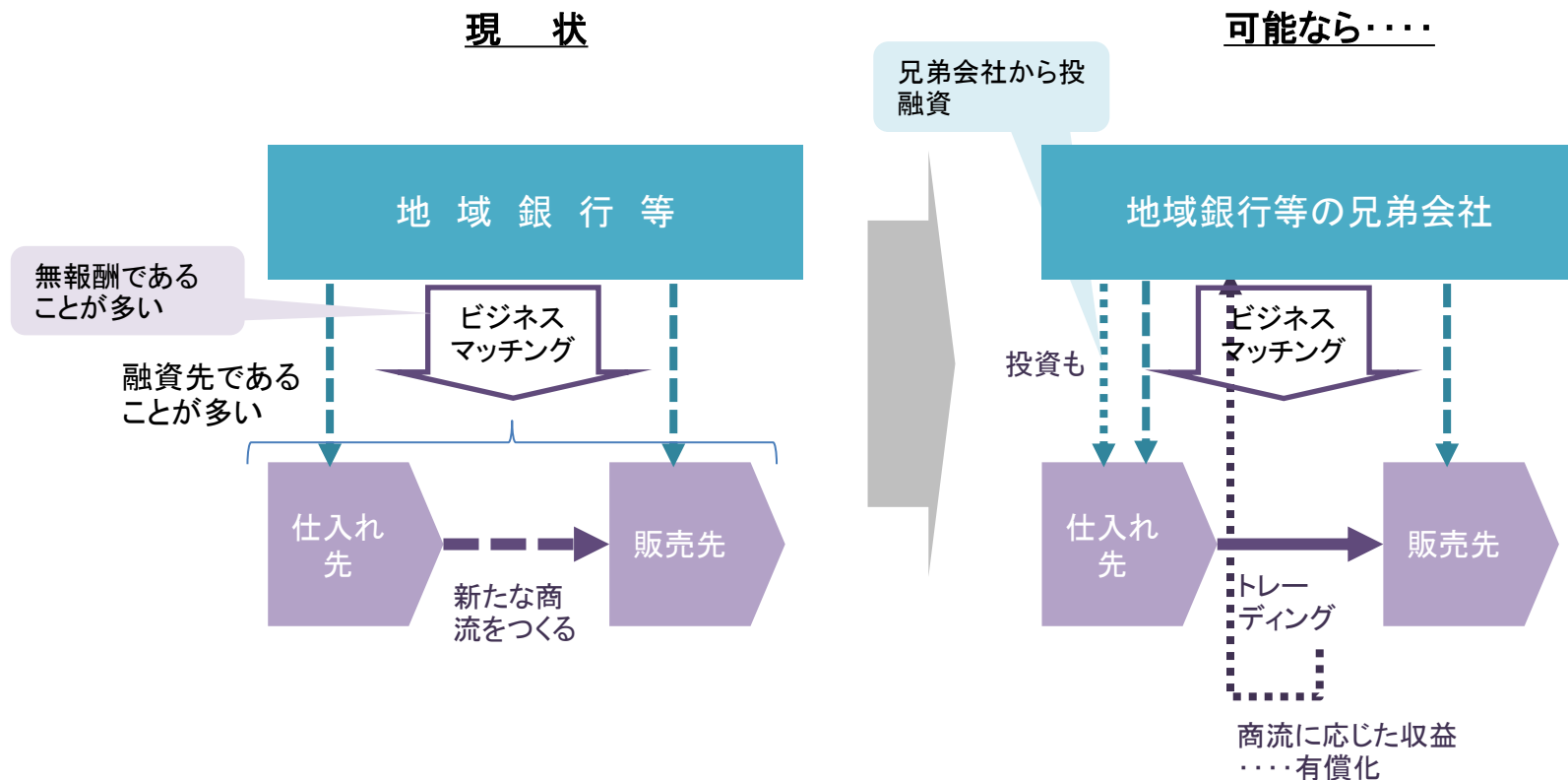
総合商社のValue Chainモデル

総合商社は、Value Chain全体にわたるトレーディングに係わるとともに、事業投資を行い、事業と金融が融合した事業モデルを展開している



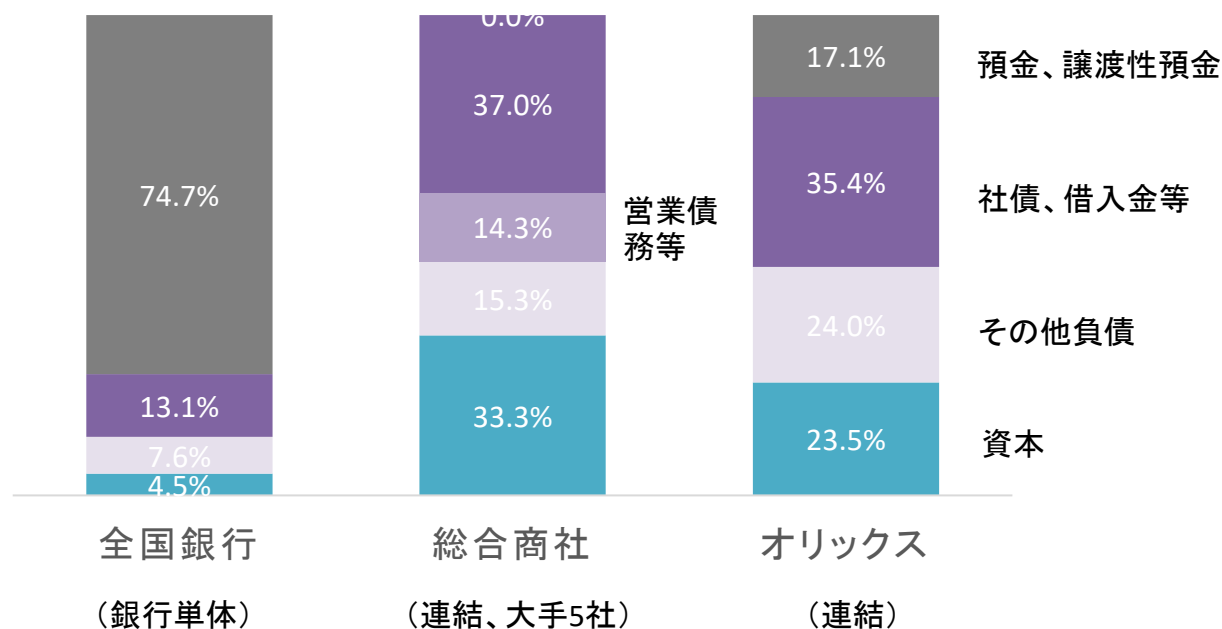
地域銀行に相応しい商社モデルは

地域銀行にとって相応しい商社モデルは、ビジネスマッチングを通じて新たな商流を作り、商流に応じた収益を得るとともに、取引先育成のために場合によっては投資も含めた金融支援を行うことではないか



資金調達構造の比較(%;2020.3)

銀行と事業会社で資金調達構造は大きく異なる。銀行はその多くを預金に依存し、それを活用して非金融分野に乗り出すのなら、事業会社との公平な競争と言えるのか

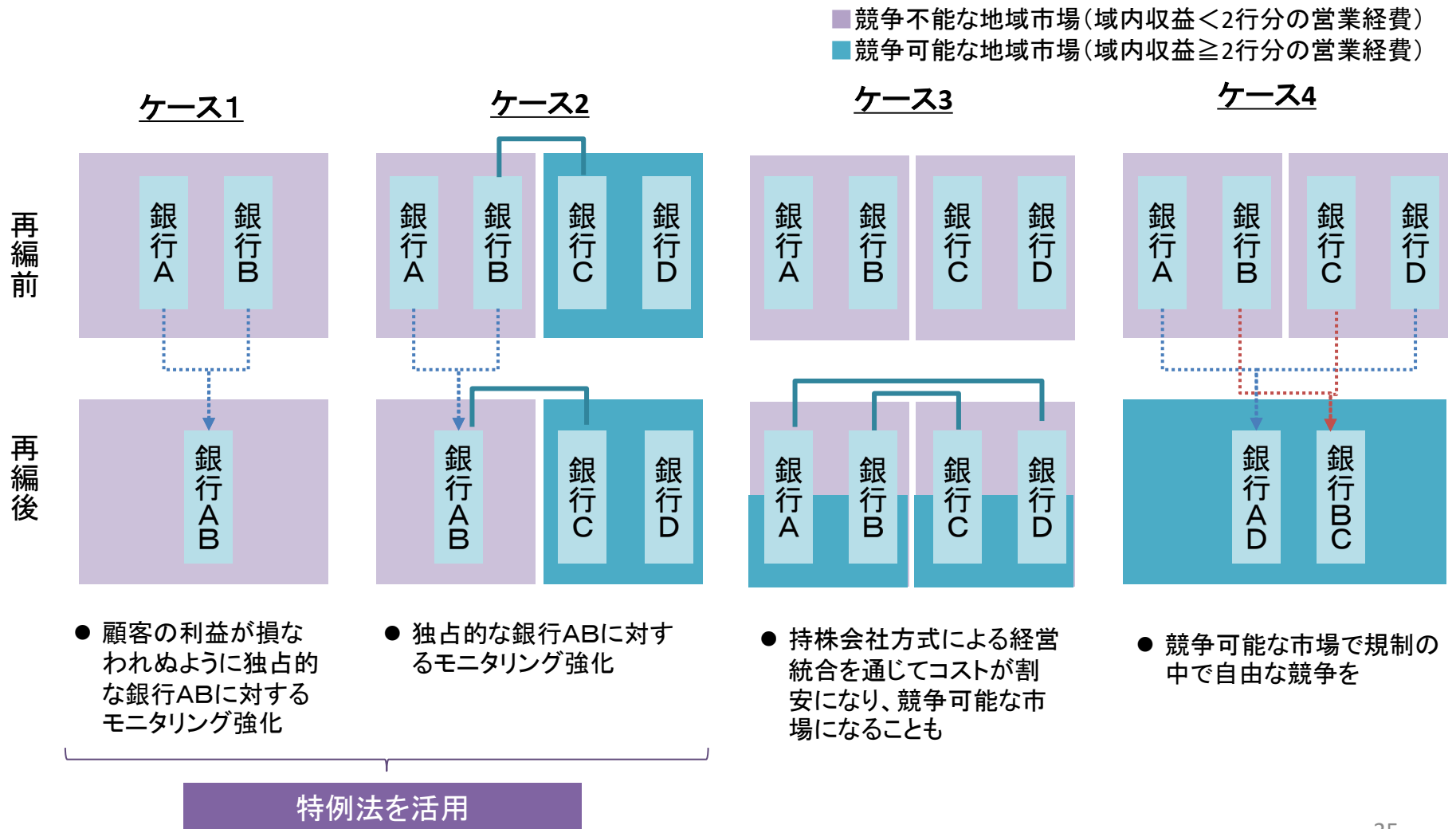


資料; 全国銀行財務諸表分析、各社決算短信

Ⅲ. 現実の合従連衡の方向

経営統合のオプション

独禁法の特例法を活用する経営統合以外にも、規模の経済を享受できる経営統合のオプションは存在する



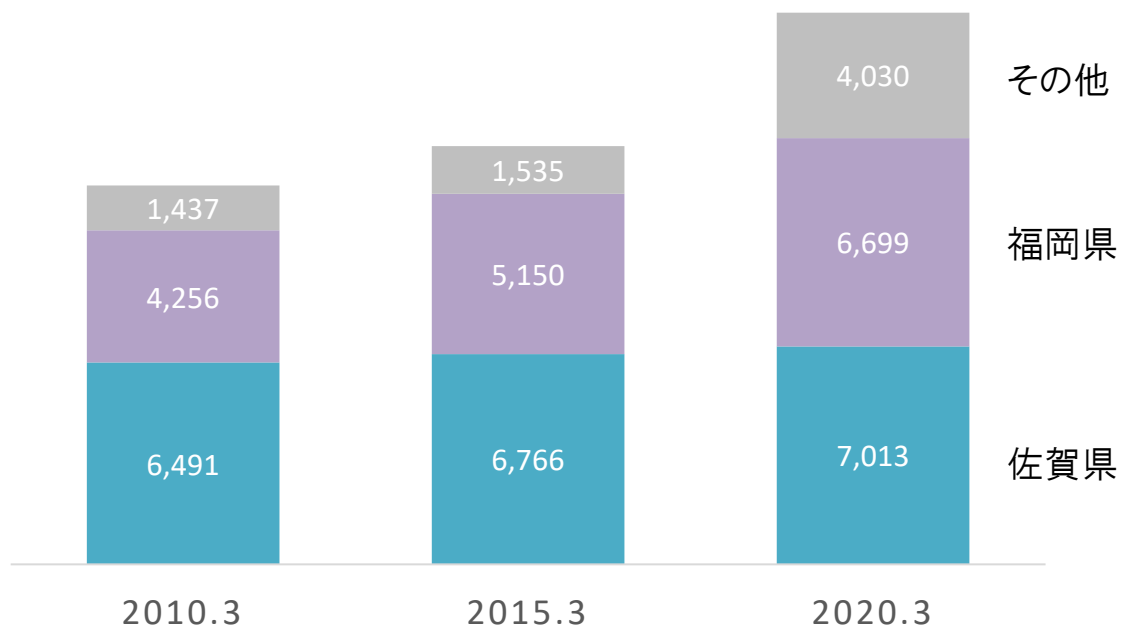
地銀統合の地域拡大方向

地銀統合は、基本的には経済力が似た県への拡張が多い。経済力が高い県への拡張は大手行以外にもみられるが、逆向きは大手行にしか見られない

	県内	隣県	遠隔地
Upward 統合を主導する銀行が、地元県よりも経済力が高い県へ		● コルディア(横浜・東日本) ● 山口(もみじ・北九州) ● じもと(きらやか・仙台)	● トモニ(香川・徳島大正)
Horizontal 経済力が同等な県へ	● 筑波 ● きらぼし ● 第四北越 ● 十六 ● 三十三 ● 池田泉州 ● 紀陽 ● 山陰合同 ● 伊予	● フィデア(荘内・北都) ● めぶき(常陽・足利) ● 九州(肥後・鹿児島)	● ほくほく(北海道・北陸)
Downward 統合を主導する銀行が、地元県よりも経済力が低い県へ			● FFG(福岡・熊本・十八親和) ● 西日本シティ(長崎)

佐賀銀行の貸出残高(億円;2010.3～2020.3)

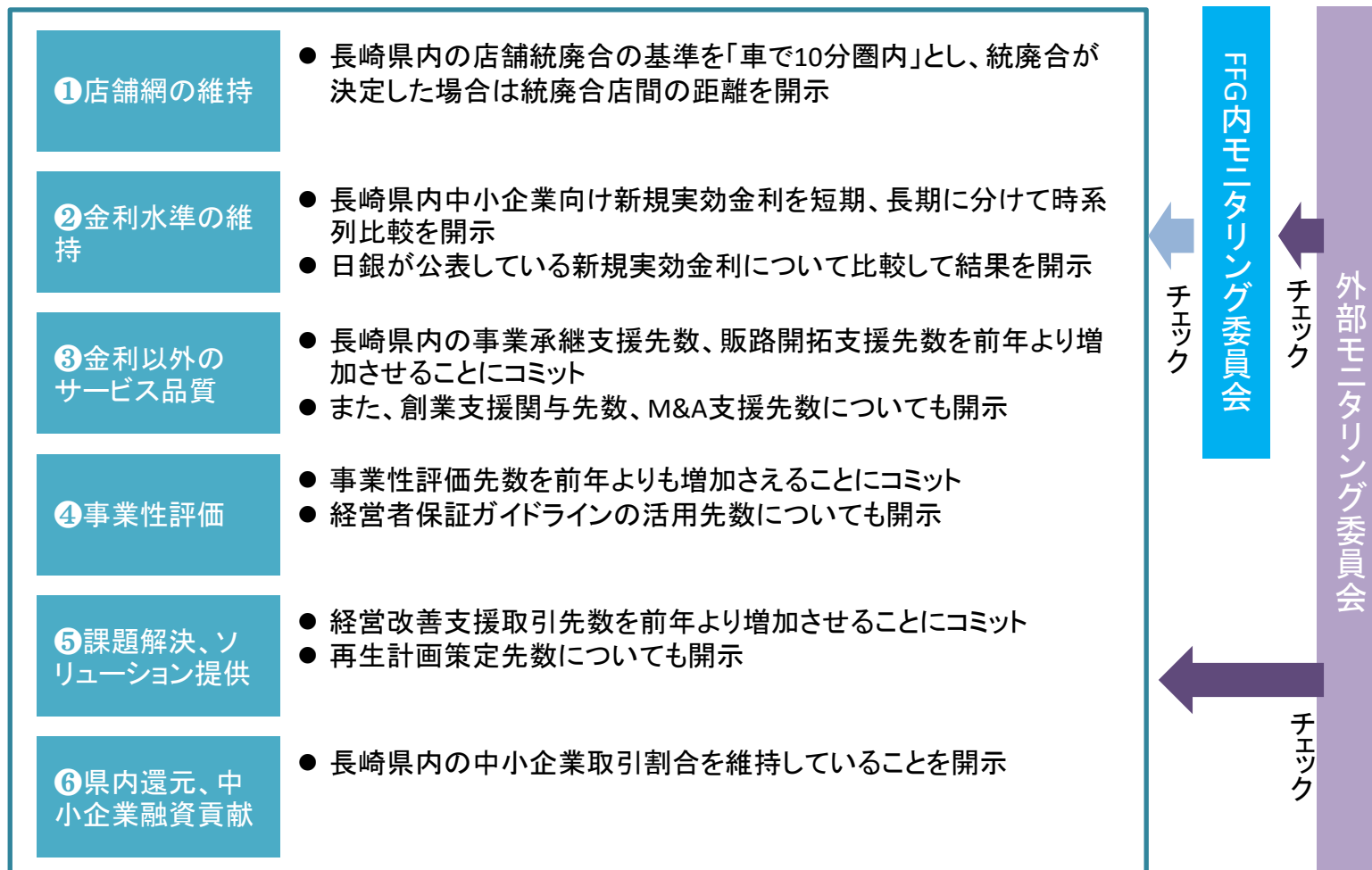
佐賀銀行は、福岡県の進出を近年加速させている……2020年時点で佐賀県と福岡県での貸出はほぼ均衡



資料; 全国銀行財務諸表分析、金融ジャーナル「金融マップ」

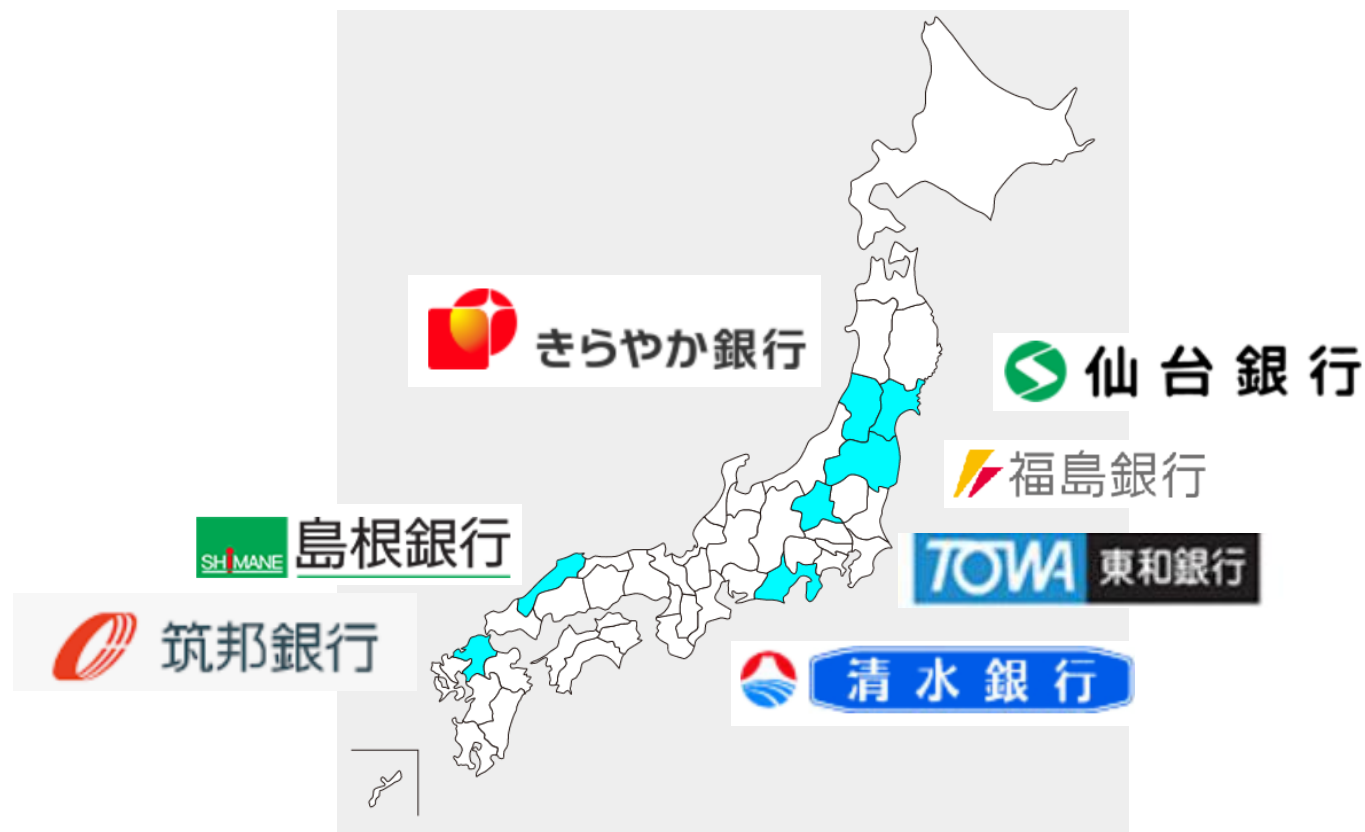
FFGの長崎県におけるモニタリング態勢

特例法を活用する場合は、モニタリングコストが別途生じる・・・実際にFFGの場合、次のような態勢をしている



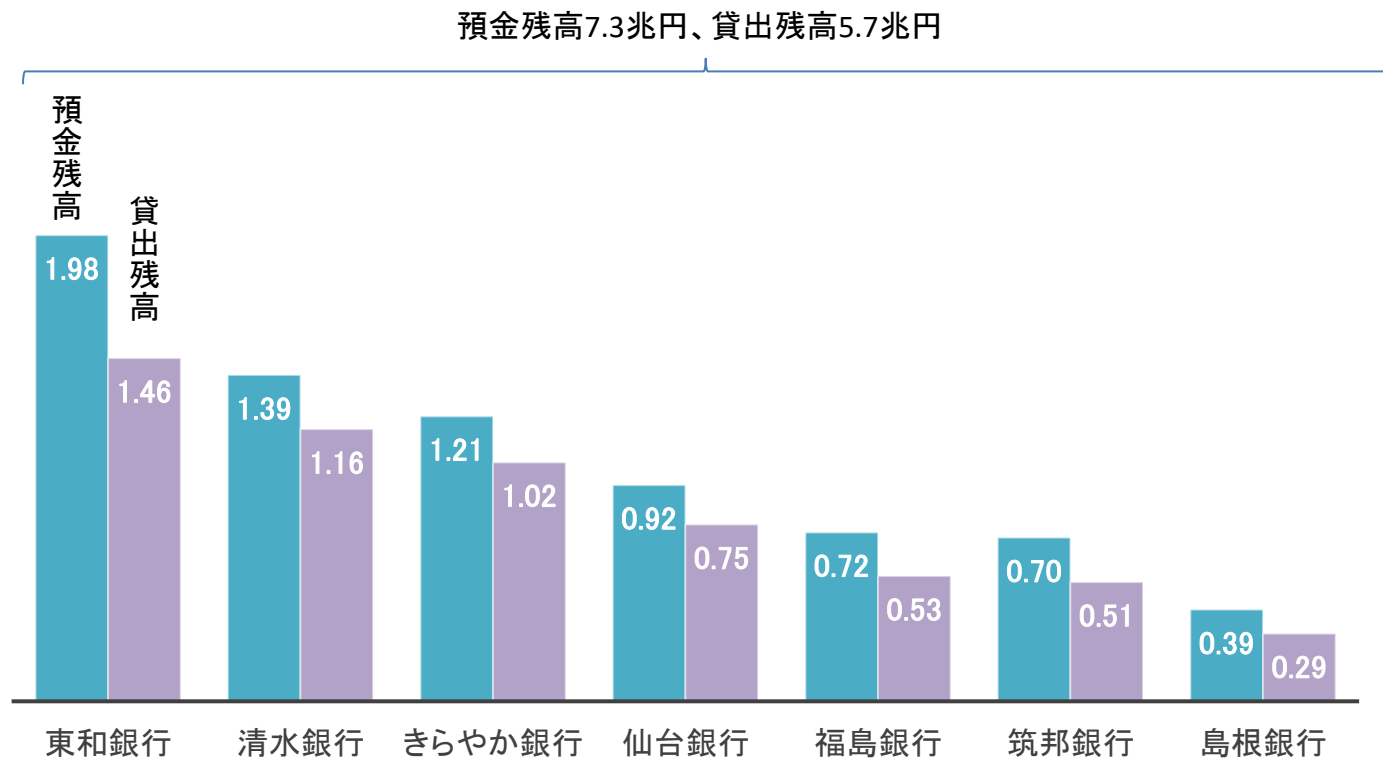
SBI出資先の地方銀行(兆円;2020.3)

SBI出資先は、南東北・北関東に4行、東海地方、山陰地方、九州地方にそれぞれ1行と広域に広がっている……ただし、地元県内で2位もしくは3位



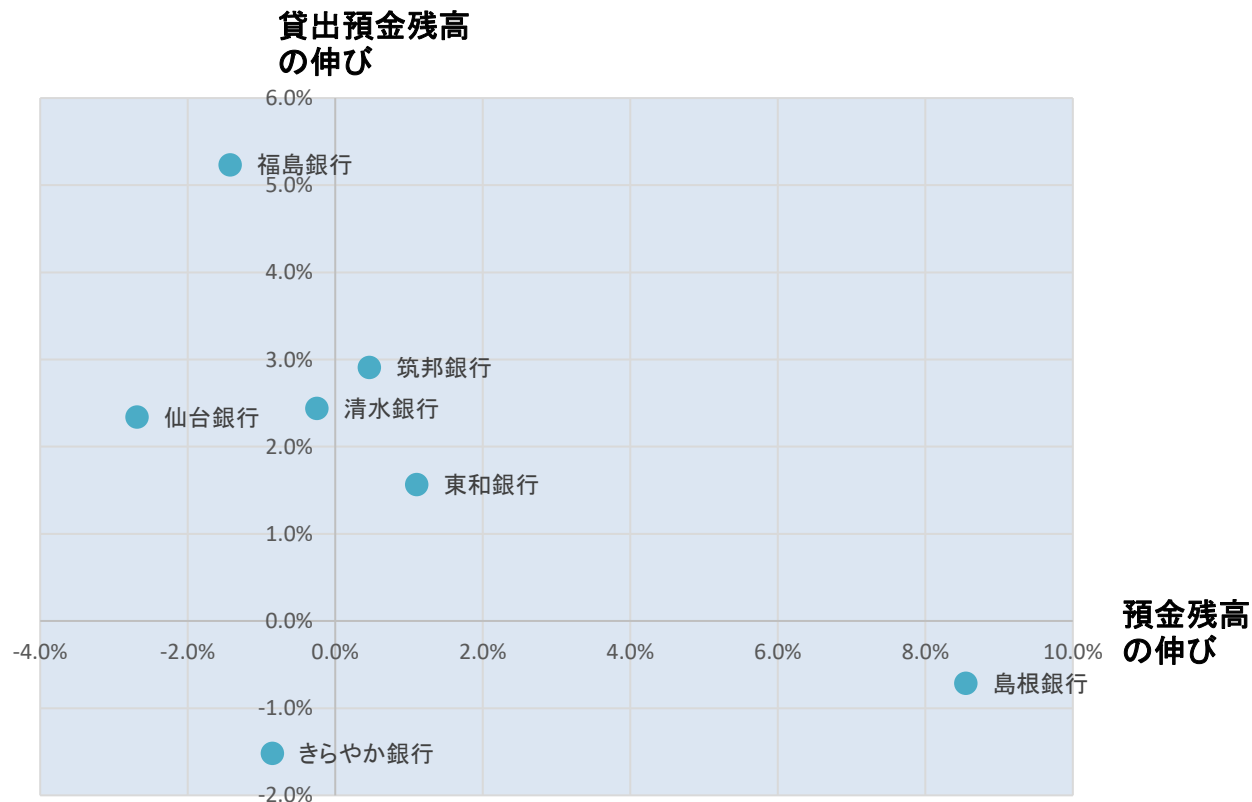
SBI出資先の地方銀行の預貸残高(兆円; 2020.3)

SBI出資の地方銀行は預金残高で0.4～2.0兆円、貸出残高で0.3～1.5兆円程度の小規模な地銀である



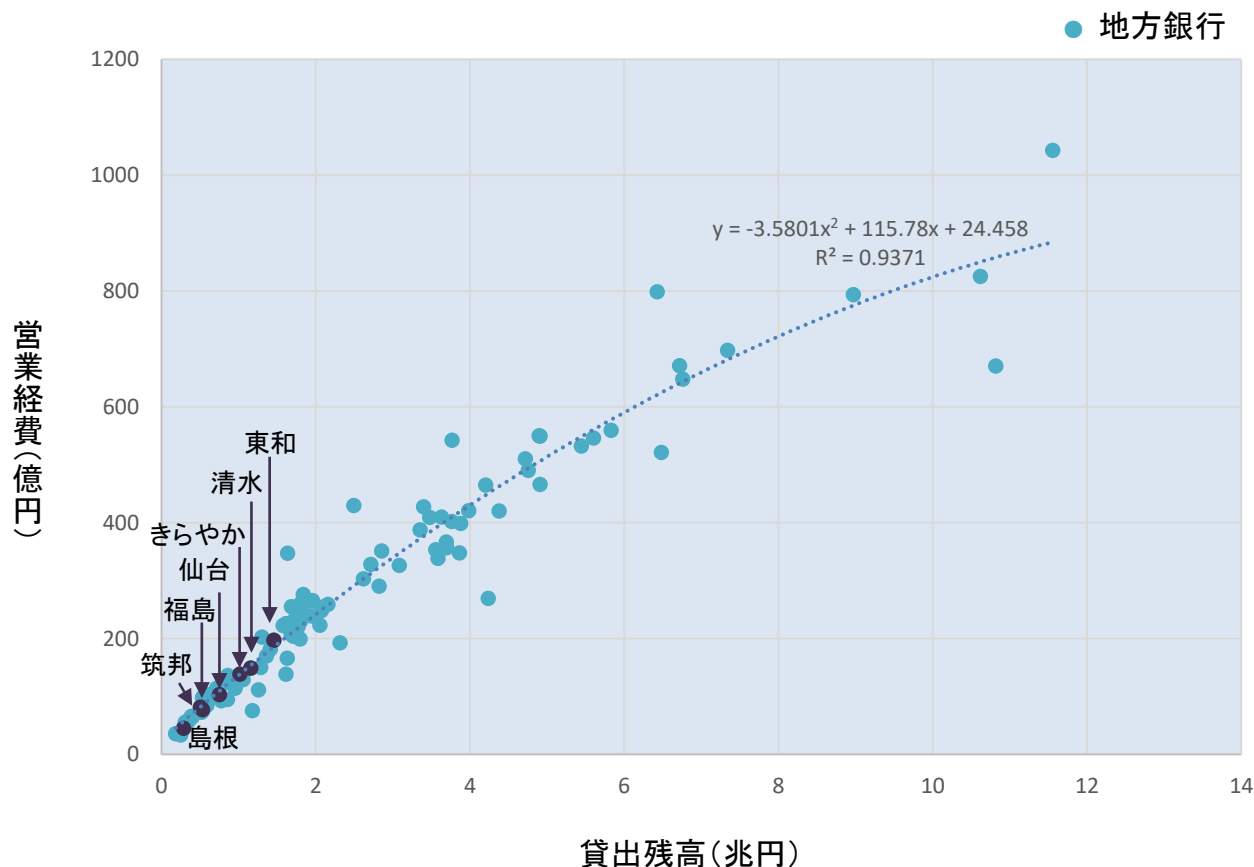
SBI出資先の地方銀行の預貸残高(%; 2019.3vs2020.3)

SBI出資の地方銀行は預金残高、貸出残高の伸びで見ると、まちまちである



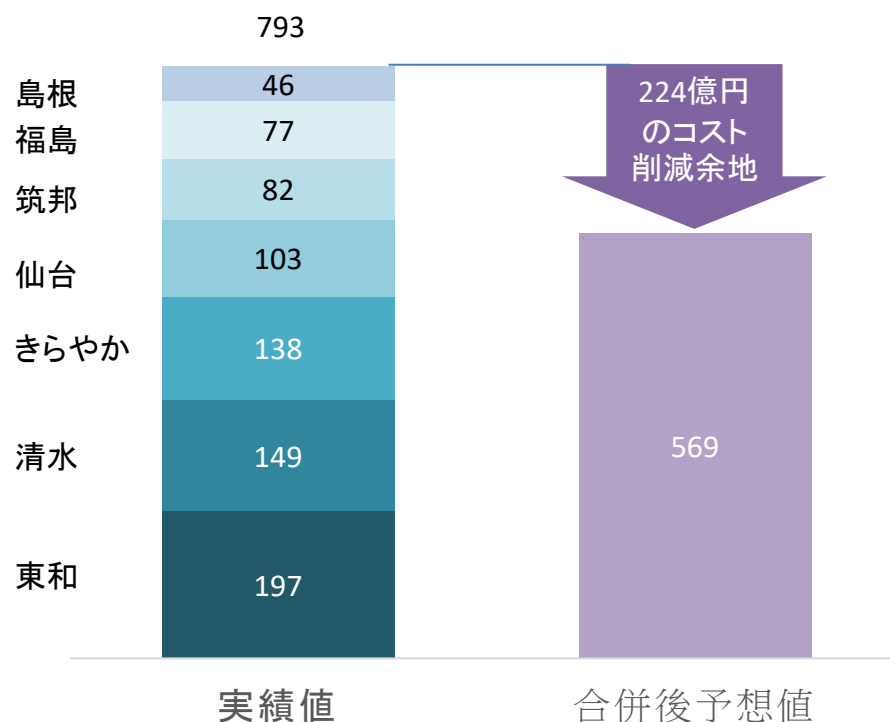
SBI出資先の地方銀行の位置づけ(2020.3)

SBI出資の地方銀行は貸出残高で0.3～1.5兆円、また営業経費は50～200億円くらいのあいだに分布している



SBI出資先の地方銀行の営業経費(2020.3)

SBI出資の地方銀行の営業経費合計は973億円となる。かりに合併した場合は合計貸出残高から営業経費は569億円ほどになると推定され、200億円を超えるコスト削減のポテンシャルが存在している



新しい業態

サービス提供の範囲、そのための規模、スキル、しくみなどから3つのカテゴリーに分かれていくのではないか

