

銀行の経営改革と収益構造の変化

鈴木 博

要旨

選択と集中をスローガンに経営改革を進めた銀行の収益は、景気低迷もあり業務粗利益は伸び悩んだものの、合理化による経費節減等を財源に不良債権処理が進み、業態間格差はあるが期間利益計上が定着してきている。この間、多くの銀行がリテール業務に注力したが、現状までのところ、住宅ローンの取扱いでは地銀などの地域金融機関が健闘しており、投資信託などの金融商品販売では都銀などの大手銀行が強みを発揮している。不良債権処理に目処をつけた大手銀行は、今後リテール業務にさらに攻勢をかけてくることが予想される。

90年代後半以降の銀行の経営改革

90年代後半において相次いで生じた金融機関の経営破綻や97年度からスタートした金融規制の大幅緩和（金融ビッグバン）などを背景に、金融機関は当時抜本的な経営改革を求められていた。喫緊の課題である不良債権の早期処理のための財源確保と自己資本充実を図るための収益力の向上が必須であった。

こうしたなかで、大手金融機関を核にした大規模な再編が進むとともに、多くの金融機関は、“選択と集中”の経営方針の下で、低収益部門を中心に大胆な合理化を行う一方、高収益部門や将来性のある事業に対して経営資源を重点的に配分する戦略を採用した。こうした戦略部門として、多くの金融機関が個人や中小零細企業を対象としたリテール部門を取り上げた。

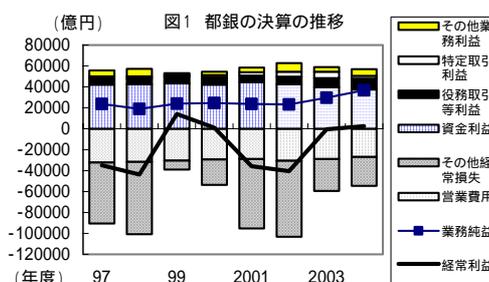
以後、こうした経営戦略の下で事業展開が図られてきたが、以下では主要業態の決算を通じて、上記のような改革がどの程度達成されてきたかを検証してみたい。

主要業態の決算の推移

大手金融機関の経営破綻が相次いだ97、98年度以降の主要業態の決算をみると、

不良債権処理費用の負担もあって収益は低迷が続いたが、2004年度には都銀、地銀、第二地銀とも経常利益の黒字を計上するなど、ようやく長期の収益低迷から脱却する動きがでてきた。この間の動きを総じていえば、低成長下資金需要の低迷などを背景に業務粗利益^(注1)は伸び悩んだが、経営合理化による経費削減などによって前年度並みの業務純益^(注2)を確保し、不良債権処理費用に充当してきた姿がみとれる。

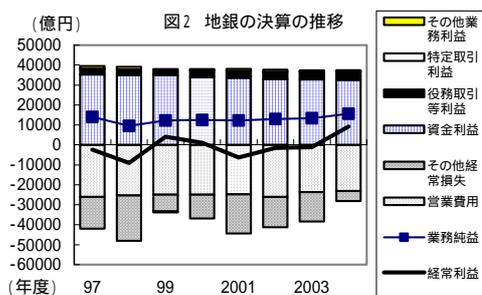
都銀の場合には、図1のように、業務粗利益はほぼ横這いで推移したが、経費節減によってある程度の業務純益は確保したものの、不良債権処理にかかる費用負担（図1のその他経常損失に含まれる）がこれを上回り、大幅な経常赤字を計上してきた。しかし、2004年度には不良債権処理



資料 全銀協「全国銀行財務諸表分析」
(注) 1. 役務取引等利益には信託報酬を含む

費用の減少もあって経常利益が増加するとともに、年度末の不良債権比率が3%程度まで低下するなど（後掲図4）、不良債権処理にはほぼ目処が付き、2005年度以降は大幅増益が確実視されている。

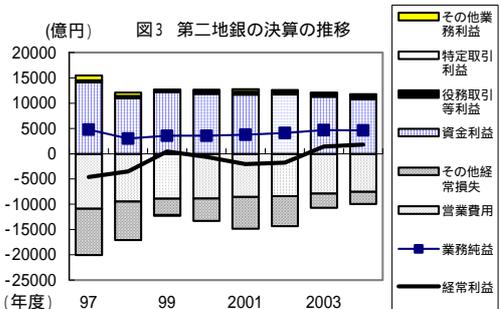
次に、地銀の動向をみると、図2のように、業務粗利益が伸び悩み状態を続け、経費節減によってある程度の業務純益は確保されたが、不良債権処理費用の負担もあり経常利益は都銀ほどの大幅赤字ではないものの低迷を続けてきた。2004年度には不良債権処理費用の負担が減少し、経常増益となった。地銀の場合も不良債権比率



資料 全銀協「全国銀行財務諸表分析」
 (注)1. 役員取引等利益には信託報酬を含む

は低下傾向にあるが、都銀に比べるとなお高く（後掲図4）、今後もある程度の不良債権処理負担が続き、収益圧迫要因となることが予想される。

第二地銀の場合も、決算の基調は地銀とほぼ同様であり、不良債権処理費用の負担を主因に経常利益は低迷を続けたが、2004



資料 全銀協「全国銀行財務諸表分析」
 (注)1. 役員取引等利益には信託報酬を含む

年度は不良債権処理費用の減少もあって経常増益となった（図3）。

（注1）業務粗利益は、資金運用収益と資金調達費用の差益である資金利益、金融サービスの手数料などからなる役員取引等利益、トレーディング収益である特定取引利益、債券や外国為替の売買益等からなるその他業務利益から構成される（図1、2、3の棒グラフのプラス部分）。

（注2）業務純益は、銀行の通常の業務からもたらされる利益であり、業務粗利益から人件費や物件費などの営業費用や一般貸倒引当金繰入額などを控除したものの。

経営合理化の進展

上記の三業態における経営合理化の進捗度合をみると（表1）、直近の2004年度と97年度との比較では、店舗や人員の削減率は第二地銀が最も大きい。第二地銀では、この期間中銀行数が63行から48行に減少しており、経営破綻した銀行が多かったことも影響している。

表1 主要金融機関の店舗数、人員数、経費率
 (単位は店舗数:店、役職員数:人、経費率:%)

年度	97	2004	差異	
都銀	店舗数	3423	2575	-848
	役職員数	129091	86885	-42206
	経費率	57.6	45.0	-12.6
地銀	店舗数	7953	7548	-405
	役職員数	159726	127893	-31833
	経費率	61.8	59.9	-1.9
第二地銀	店舗数	4636	3354	-1282
	役職員数	80899	50375	-30524
	経費率	69.6	63.4	-6.2

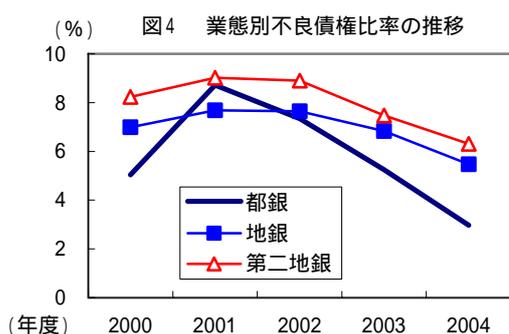
資料 全銀協「全国銀行財務諸表分析」
 (注)1. 経費率 = 営業費用 / 業務粗利益

都銀も銀行の再編を中心にこの間銀行数が9行から7行へ減少している。合併による重複店舗の削減などを中心に店舗数が4分の1程度削減され、役職員数も3分の1近く減少している。経費率は都銀の

低下幅が最も大きいのが、これには営業費用そのものの削減に加えて、業務粗利益が97年度対比で地銀や第二地銀は減少しているのに対し、都銀はやや増加していることが影響している。

不良債権処理の進捗度

2004年度末時点での不良債権比率は、図4のように、都銀が最も低下しており、地銀や第二地銀は低下したものの、都銀に比べるとやや高くなっている。都銀などの大手行は2002年に公表された「金融再生プログラム」の方針（2004年度までに不良債権比率を半分程度に低下させる）もあり、積極的に処理を進めたが、地域金融機関のなかには、営業基盤を置く地域経済の低迷や引き続き地価下落などにより、不良債権処理が十分に進まない金融機関もあったものと推測される。いずれにしても、都銀は2005年度以降不良債権処理費用が減少して大幅増益が予想されるのに対し、地銀や第二地銀の場合には、今後もある程度の不良債権処理負担が続くものと思われる。



資料 金融庁「金融再生法開示債権の状況」

(注) 1. 不良債権比率 = 金融再生法開示債権 / 総与信

リテール業務の展開

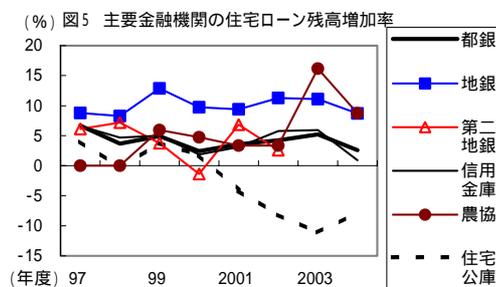
次に、ここ数年間、各銀行が注力してきたリテール業務について考察する。

リテール業務は、個人や中小零細企業などを対象とした小口で多件数の取引である。取引の内容としては、相手先の資金運用ニーズに対応した金融商品の販売や、資金調達に関連した住宅ローンや消費者ローン、ビジネスローンの貸付などがある。多くの金融機関が収益性の観点から注力してきたのは、個人については住宅ローンの拡大であり、投資信託や保険商品などの窓口販売であった。また、中小零細企業との取引では、無担保で第三者保証不要の小口ビジネスローンが推進された。

住宅ローンでは地域金融機関が健闘

住宅ローンについては、多くの金融機関がリテール戦略の中心的手段の一つとして位置付けるとともに、2001年に住宅金融公庫の廃止（2006年度まで）が打ち出されたこともあり、ローンセンターの設置や審査期間の短縮、住宅ローン新商品の開発などの積極的な取組みがなされてきた。

2001年度以降の住宅ローンの新規貸出額についてみると、都銀が最も大きく、地銀がこれに次ぎ、さらに信用金庫、第二地銀が続くが、新規貸出額の増加額が最も大きかったのは地銀である。住宅ローン残高の増加率をみても（図5）、ここ数年地銀



資料 日銀「金融経済統計月報」、地銀協、各社決算資料

(注) 1. 都銀の2003年度以降の増加率は各社決算資料から計算、同期間の地銀の増加率は地銀協資料から計算

は10%近い増加率を続けており、農協の

増加率も比較的高いものとなっている。

個人取引の分野では、これまでも地域金融機関に強みがあり、現状までのところ、こうした強みを活かして地域金融機関が健闘しているという評価ができよう。

次に、消費者ローンの分野では、これまでは借入手続きの簡便さなどが選好され、消費者金融会社による貸出シェアが大きく、銀行の消費者ローンは残高減少が続いてきた。しかし、都銀を中核とする大手金融グループと消費者金融会社が資本・業務提携したり、銀行本体でクレジットカードを発行したりする動きがみられるなかで、これまで減少を続けてきた国内銀行の消費者向け貸出残高はここにきて増加に転じるなどの変化がみられる。

一方、中小零細企業向け小口ビジネスローンでは、スコアリングシステムなどの審査手法をいち早く導入し、迅速な審査手続きを構築した都銀などの大手銀行が先行している。

金融商品販売では大手銀行に強み

個人などの資金運用ニーズに対しては、98年12月に銀行本体での投資信託の窓販が開始され、2001年4月には保険商品の窓販もスタートした。こうした金融商品の販売では、メガバンクを中核に信託銀行や

証券会社、投資信託委託会社などの資産運用会社を金融持株会社の傘下に持つ大手金融グループが強みを発揮している。

銀行等が販売した投資信託は、2005年7月時点の投資信託純資産残高の45%を占めるに至っているが、業態別の取扱額をみると、図6のように、都銀等の取扱いが圧倒的に大きなシェアを占めている。

リテール業務の銀行収益への反映

これまで述べてきたように、住宅ローンの取扱いでは地銀を中心に地域金融機関が健闘しており、投資信託などの窓販では都銀などの大手銀行が強みを発揮している。こうした点は銀行の収益にも反映されている。業務粗利益の最大のウェイトを占める資金利益は、ここ数年は都銀の減少幅に比べて地銀や第二地銀の減少幅は小幅にとどまっているが(図1、2、3)地銀については、個人向け貸出の増加もあり貸出金全体の減少が小幅にとどまったほか、利鞘の縮小も都銀に比べて小幅となった。

一方、都銀は役務取引等利益の増加が大きく、資金利益の減少をカバーしている(図1)。都銀の役務取引等利益の増加には、投資信託や保険商品の窓販増加などが手数料収入の増加となって貢献している。

不良債権処理に目処をつけた都銀などの大手銀行は、リテール業務を中心とする小型店舗の増設を計画するなど今後攻勢に出てくることが予想される。これまでは住宅ローンの取扱いなどにおいて比較的健闘してきた地域金融機関も、都銀の攻勢に対抗するため、顧客ニーズに合った新商品の開発やサービス向上などに、より積極的に取り組む必要がある。

