

太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース

テーマ：収益力低下の中での今後の銀行再編の在り方

執筆者：三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 主席研究員 廉了(かど さとる)氏

要旨（以下の要旨は3分30秒でお読みいただけます。）

今年（2021年）5月、地域金融機関の再編等を後押しする交付金制度を盛り込んだ改正「金融機能強化法」が成立しました。これは人口減少などで悩む地域経済を支えるため、経営統合を図る地方銀行や信用金庫を対象にシステム統合費用などを国が負担するもので、既に青森銀行とみちのく銀行の合併（2024年）が発表されています。

今回は、政府の金融審議会委員のご経験もある三菱UFJリサーチ&コンサルティング主席研究員の廉了氏に、銀行の再編に関する話題を解説して頂きます。

銀行界は、2016年2月の日銀マイナス金利導入で預金金利が引き下げられない中、貸出金利の低下から収益低下が続いている。国はコロナ禍で疲弊する地域経済を立て直し等へ、昨年には銀行の統合・合併で「独占禁止法」適用の除外を、最近では「金融機能強化法」改正で経営統合等費用の補助を打ち出した。日銀も、経営改善予定の銀行に0.1%の金利上乘せ制度を創設している。しかし、地域の銀行再編が活発に進んでいるとは言い難い。

実は、銀行の再編を促す「金融効率化行政」の考えは、1960年代後半に当時の大蔵省澄田銀行局長の下、高度成長の終焉に伴う資金需要の減退から、金融機関の経営効率化を進める方針として打ち出されていた。1977年には、金融効率化へ向け国債窓販など運用長期化への対応、複利預金・CDの導入等の具体策が提言されている。だが、「金融機関の合併・転換法」制定（1968年）等にも拘わらず、1970年代の合併は、1973年の太陽銀行・神戸銀行（合併後、太陽神戸銀行）など2件のみだった。1970年代後半に統合・合併が進まなかったのは、銀行や顧客とも低成長期における銀行の経営や制度を変える認識が強くなかったためと見られ、第二次石油ショックによる経済環境の悪化から、統合・合併はますます難しくなったと推察される。

1970年代後半に「金融効率化」が進まなかったことは、日本の銀行の低収益性を残存させてしまった。1970年代後半からの10年間では、全国銀行の預貸金利差は2.0%以上と同時期の米銀とほぼ同水準だった。しかし、円高不況やバブル崩壊を経て、2018年には1.0%を下回る水準にまで低下した。こうした利鞘の悪化には、オーバーバンキング構造など、「金融効率化」が進んでいない事情が反映されていると見られる。

このように日本の金融機関の収益基盤は脆弱なまま今日を迎えたのであるが、都銀等大手行は、北海道拓殖銀行が破綻した1997年の金融危機を経て再編が加速し、当時21行あった大手行は現在3メガバンクに集約されている。この間、1996年の橋本内閣・金融ビッグバンの規制緩和を受け、収益構造では預貸金業務から投信販売等の手数料収入にシフトし、同手数料収入は当時の約1兆円から最近では約2兆円に増加、経営効率化では、店舗・人員削減から営業経費が20年で約6千億円減少している。

以上のように、政府・日銀の経営基盤強化策を受け、銀行の経営効率化は一定程度進んだが、地方銀行の再編のインセンティブには繋がっていない。これは、公的資金を注入しても、現在は不良債権問題がある訳ではなく、統合・合併でコストカット等の効果は見込めても、融資増強などのビジネスチャンスの拡大には必ずしも結びつかないこと、などの理由によるものである。「金融効率化」促進策が中々効果を発揮できない中で、銀行の経営基盤弱体化が進展し、コロナ流行の影響で交通や観光業界等で苦境に陥る企業が続出している。こうした事態を打開するべく、金融機関だけでなく産業界を巻き込んだ大がかりな制度改革を検討する時期に来ている。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 宛

テーマ： 収益力低下の中での今後の銀行再編の在り方

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 調査部 主席研究員 廉了

1. 苦境に陥る銀行経営

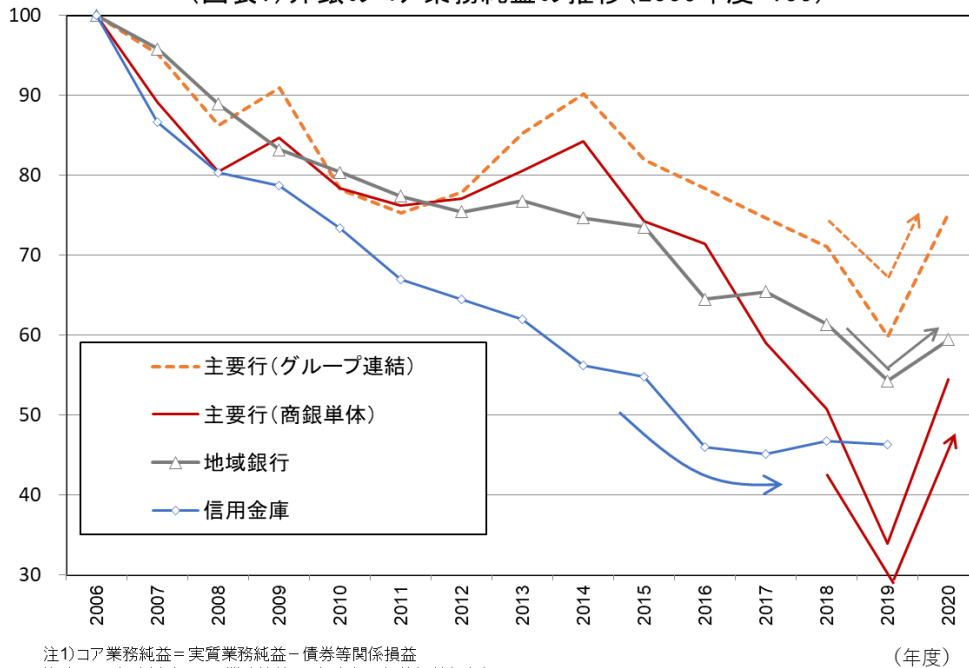
近年銀行界は、ビジネスモデルの改革を模索中であるが、その背景にあるのは、長期間にわたり収益悪化が続き、足元危機的な状況まで収益が低下したことがある。

邦銀はもともと欧米銀と比べて利鞘がかなり薄いのが、1999年2月のゼロ金利政策以降、貸出金利の低下とともに預金金利がこれ以上上げられないゼロ近辺まで低下したことに加え、2016年2月のマイナス金利導入で預金金利が下げられない中、貸出金利が更に低下し利鞘がさらに縮小することとなった。この結果、預貸業務の資金収益の悪化に歯止めがかからなくなっている。

業態別で見ると、大手行の近年の収益悪化が著しく、主要行グループの旗艦銀行単体で見ると、2019年度の収益は、2006年度の3割程度の水準にまで低下している(図表1)。2020年度には回復しているが、コロナ禍の影響で世界的なドル不足となる中、米FRBが海外中銀にドル資金を供給したことで、邦銀のドル調達コストが低下し国際業務収益が回復したことが大きく、一定のリストラの進展も貢献している。従ってこの収益回復は、中銀の支えによるものであり、根本的な収益力が改善した訳ではない。

地域金融機関についても、マイナス金利政策導入以降、収益状況が芳しくなく2019年度の収益は、2006年度の半分程度となっている。地域金融機関の業務の大半は国内の商業銀行業務であるため、地域経済や国内の利鞘低下の影響を直接受けやすい。近年はリストラ等もあり収益はマイナス金利導入直後と比べ収益低下が緩やかないしは横ばいとなっているが、収益が改善する兆しは見られない。

(図表1) 邦銀のコア業務純益の推移(2006年度=100)



注1) コア業務純益 = 実質業務純益 - 債券等関係損益
 注2) 2019年度以降のコア業務純益は、投資信託解約損益を除く
 (出所) 金融庁、全銀協、信金中金地域・中小企業研究所資料、各行・信金決算資料より作成

2. 政府・日銀の銀行経営基盤強化策

政府・日銀としても、こうした金融機関の苦境に対し対策を打ち出している。政府は、特に経済のグローバル化や少子高齢化に、コロナ禍の影響が加わり疲弊する地域経済の立て直しを図る必要がある、その点でも地域経済の中核でもある地域金融機関の弱体化は見過ごすことはできない。それを受け、金融庁は、地域金融機関の収益基盤を強化するため地域金融機関の再編を促している。

2020年には、地銀同士の統合・合併の障害ともなっていた「独占禁止法」について、適用期間10年間の特例法により、収益力の向上や金融サービスの維持につながることを条件に、地銀同士の統合・合併を独占禁止法の適用除外とすることとした。

2021年には、「金融機能強化法」を改正し、預金保険機構の利益剰余金を原資に、合併・統合を選択する地銀に対し、システム統合や店舗統廃合の費用の三分の一程度（約30億円）を補助する新しい制度を創設した。また、銀行の業務範囲規制も徐々に緩和している。近年では地域金融機関は投資専門子会社を通じて「地域商社」に認可不要で40%未満までの出資が可能になった。銀行業の高度化や利用者の利便向上に資する業務等を営む会社であると金融庁が認定した「銀行業高度化等会社」による地域商社への出資は、認可は必要だが100%まで直接出資が可能となった。2021年には、デジタル化や地方創生といった社会課題に対応する業種であれば幅広く参入を認めたり、事業会社への出資制限も緩和し、地域活性化に関連する事業を手掛ける非上場会社にも100%の出資を認めるようになった。

また、日銀もそうした政府の方針に賛同し連携を深めており、2020年11月に、合併・再編する銀行の当座預金に0.1%の上乗せ金利を支払う制度を創設した。

こうした政府・日銀の支援策については、一定程度の成果はあり、地銀において統合・合併の動きが出つつある。また、改正金融機能強化法の申請期限は2026年3月末までの期限措置でもあることもあり、多くの地銀が日銀の支援制度に申請済か前向きに検討しているとの報道もある。しかし、地銀の再編が活発に進んでいるとは言い難い状況である。

3. 1970年代後半にも進められた「金融効率化行政」

実は、現在は忘れられている感が強く、話題に上ることはあまりないが、こうした金融機関の再編を促す「金融効率化行政」とも呼べる金融行政は、1970年代後半にも行われている。

「金融効率化」は、1960年代後半に大蔵省の澄田智銀行局長のもと打ち出された「金融効率化（近い将来成長率の低下や資金需要の減退がくることが想定されるため、金融機関に経営の効率化を求める）」の考え方を継承したものである。1970年代後半に、高度成長期が終わり、安定成長期に移行するという、想定されたことが実現したため、行政側としてもこうした方針を強調し始めたのである。

こうした行政の基本方針をバックアップするため、大蔵大臣の諮問機関である「金融制度調査会」とは別に、銀行局長を囲む研究会（銀行局長の私的諮問機関）として、金融界だけでなく大学・報道・産業界から幅広く参加メンバーを募った「金融問題研究会」が1977年8月に設置され、1978年5月に報告書が銀行局長に提出された。

その報告書では、銀行の提携・合併を含む「金融効率化」を促し、「金融効率化」のため、運用長期化への対応（国債窓口販売、中長期預金、金融債の海外発行等）や、複利預金・CDなどの導入、証券業務などへの新たな対応、など規制緩和とも呼べる具体策も提言している。続く、1979年6月には金融機関の国際化進展に関する報告書も提出されている。この「金融問題研究会」の提言は実際の金融行政に反映されることとなった。

4. 進まない地銀の統合・合併

しかし、こうした「金融効率化」の行政方針が示されたにも拘わらず、実際の統合・合併は進まなかった。適正な競争と効率化に資する場合、合併・転換を認める「金融機関の合併及び転換に関する法律」（合併・転換法）が1968年に成立したにも拘らず、都市銀行は、1973年の太陽銀行・神戸銀行合併（太陽神戸銀行に）以降、1970年代に変化はなく、外国為替専門銀行・長期信用銀行・信託銀行、地方銀行の数も変化がなく、相互銀行（現在の第二地方銀行）についても、1976年の弘前相互銀行と青和銀行（地方銀行）の合併（現みちのく銀行）1件のみである。この間の統合・合併のほとんどは信金と信組によるものである（図表2）。

1970年代後半に、何故統合・合併が進まなかったのでしょうか。一番の大きな理由は、当時は高度成長期の雰囲気や残滓が残っていたことが上げられる。行政側や識者の間では、低成長期に応じ金融機関経営や制度を改革しなければならない、という危機感や意欲があったことは伺われるが、金融機関だけでなく、金融機関の顧客側もこうした認識はそれほど強くなかったと思われる。実際、統合・合併に対しては、不安を覚える金融機関内部や地域競争環境変化を恐れる他金融機関、金融機関とのリレーション悪化を恐れる顧客側と、相当の拒否反応があった模様である。

そうした状況では、行政側も無理に方針を推し進めることは難しい。そうしているうちに、1979年に第二次石油ショックが起き、経済状況が悪化したため、統合・合併を進めることが益々難しくなったものと推察される。

(図表2) 1970年代後半の金融機関数

	1974年末	1979年末	1975-1979増減
都市銀行	12	12	0
外国為替専門銀行	1	1	0
長期信用銀行	3	3	0
信託銀行	7	7	0
地方銀行	63	63	0
相互銀行	72	71	-1
信用金庫	476	462	-14
信用組合	491	483	-8

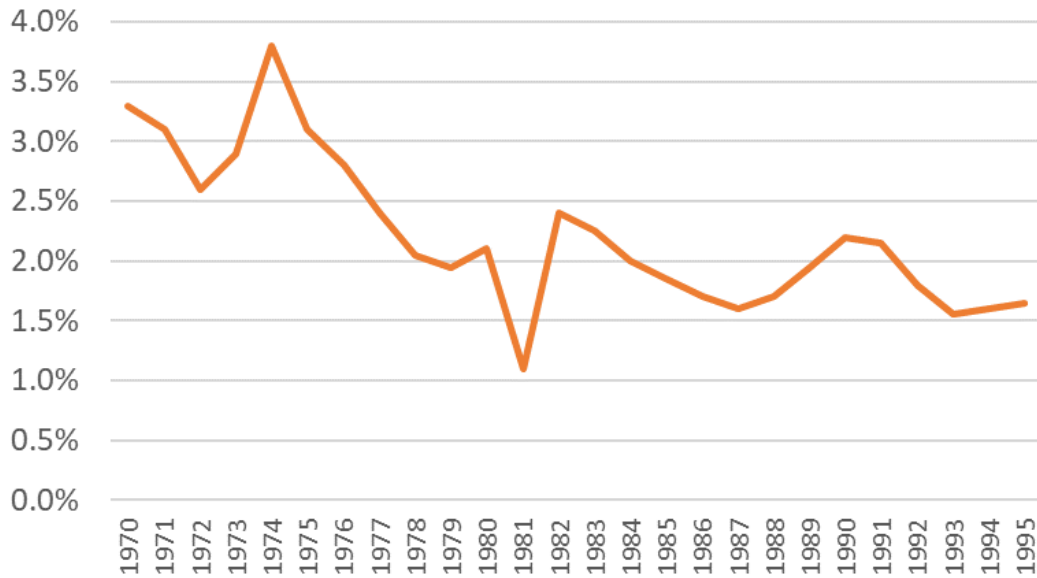
(出所) 財務省総合研究所、日本銀行「経済統計年報」

5. 日米で格差が広がった銀行の収益性

1970年代後半の「金融効率化」が進展しないままであったことは、日本の銀行の低収益性を残存させてしまった可能性もある。1970年代後半～1980年代前半の全国銀行の利鞘（貸出金利回り－預金債券等利回り）は、2.0%以上確保できていた（図表3）。意外かもしれないが、1970年代後半の米銀についても、法人向け貸出は、FRBの新規貸出統計の貸出金利などを見ると、邦銀よりやや高いレベルの利鞘であり、日本と米国銀行の利鞘は差はあったものの、今日ほどの大きな格差はなかったと思われ

る。しかし、日本は、その後円高不況などで金利が低下する中、全国銀行の利鞘は徐々に低下、バブル経済ピーク時（1980年代後半）の利上げで一時的に利鞘は上昇したものの、その後も低下し、2018年度以降は1%を下回る水準まで低下した。

(図表3) 全国銀行の利鞘の推移

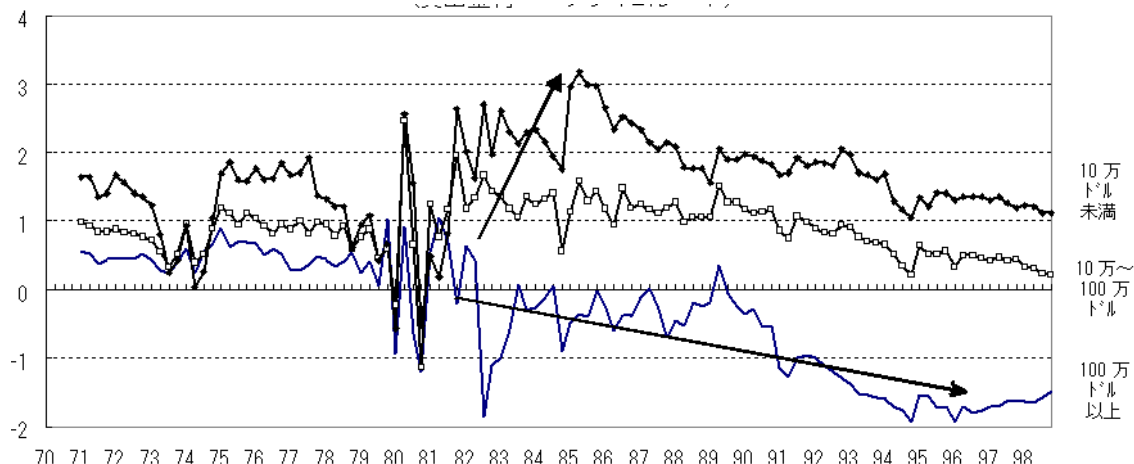


(出所) 全銀協「財務諸表分析」

1980年代前半以降、邦銀の利鞘が改善しないどころか悪化したのは、金利水準が低下したことも大きいですが、オーバーバンキング構造も一因であろう。その結果、「金融効率化」が進まず、各行の過当競争が続き、顧客の信用力に応じた融資金利のプライシングが根付かない状態が温存された可能性はある。また、バブル期の不動産融資傾斜もこうした「金融効率化」が進まない中、過当競争が要因である可能性もある。

実際、米国は、1980年代以降も、大手行のみならず中小金融機関の再編も常に繰り返しながら、「金融効率化」が進展。融資金利についても1980年代以降、それまでのプライムレートが形骸化し（新規貸出ベースレートにおけるプライムレート比率は1978年88%⇒1998年16%）、大企業向け貸出が市場連動型中心となり金利水準が低下する一方、中小企業向け貸出は、プライムレート連動型が依然中心となる中で貸出金利が高止まる形で、信用リスクに応じたプライシングが浸透していつている（図表4）。金融機関の経営状態を5段階の総合評価する「統一銀行格付制度」（CAMELシステム）の導入（1978年）なども、不芳金融機関に退場を迫る「金融効率化」が進展していたからこそその制度導入であろう。

(図表4) 米銀の貸出規模別の新規貸出金利(対プライムレート比) SPの推移

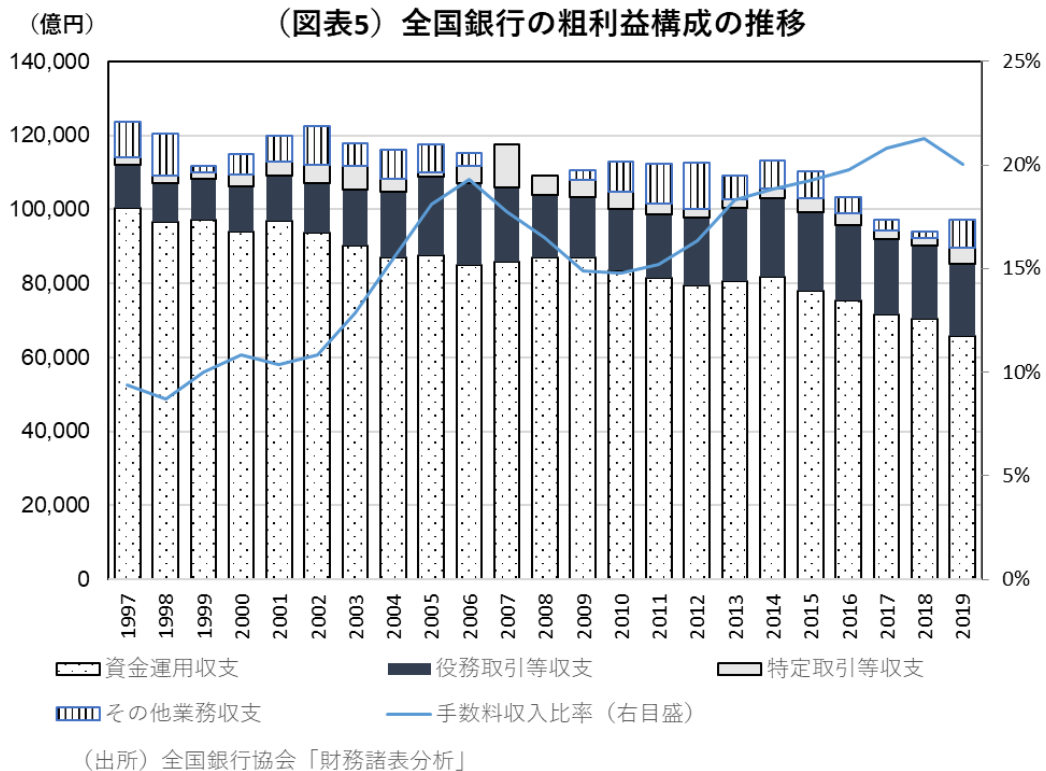


(出所) 米FRB「Survey of Terms of Business Lending」

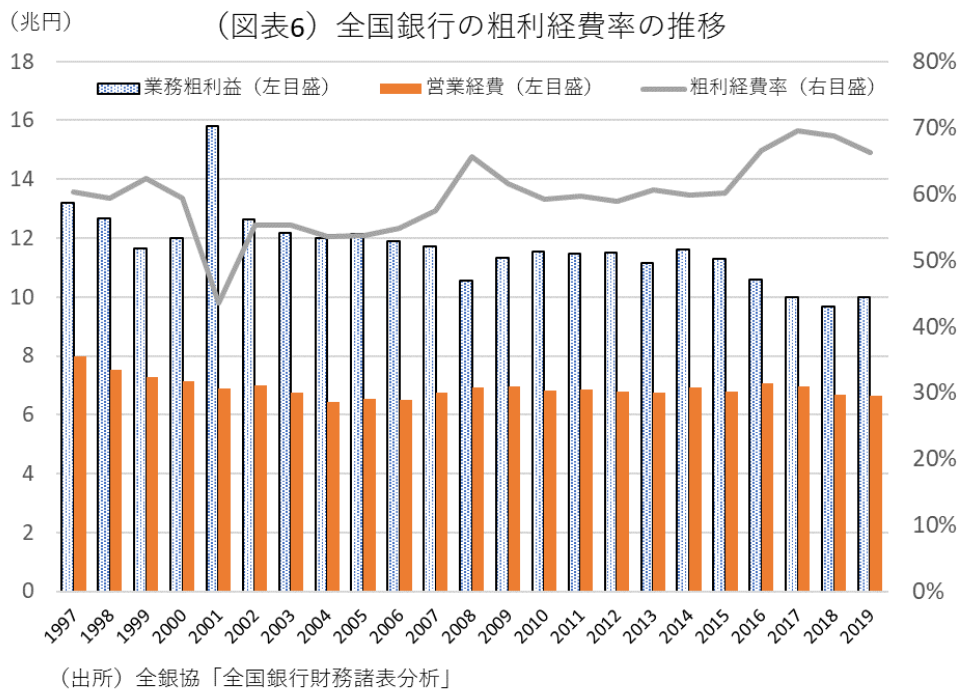
6. 金融機関の収益構造・効率化は進んだか

1970年代に金融効率化が進展しなかったことから邦銀の収益基盤が脆弱なまま今日に至ったのであるが、大手行については、バブル経済ピークの1990年代前半から徐々に統合・合併が進み始め、1997年の金融危機(北海道拓殖銀行、山一証券が破綻)を経て一気に再編が進展。金融危機前には21行あった大手行は、現在3メガを中心に集約された。これは、各大手行が生き残りを再編にかけたことや、公的資金を背景とした当局からの要請もあったのは確かである。一方、地域金融機関については、公的資金を背景に再編は一部進んだが、地域金融機関全体の動きにはなっていない。

また、収益構造改革や経営効率化は、足元までどの程度進んできたのだろうか。収益構造改革の進展度合いについて、手数料収入比率を指標として見ると、改善が見られる。各銀行は、低金利時代以前からの長年の懸案として“預貸業務依存度の低下”を図るべく、手数料収入の増強を図ってきた。日本の銀行の手数料収入は、元々低く、かつての手数料収入比率(手数料/粗利益)は10%を下回る程度に止まっていた。しかし、足元では20%水準まで達しており、米銀と比肩するレベルとなっている(図表5)。実際、全国銀行の手数料収入(役務取引等収支)自体は、1990年代半ばの1兆円から足元では2兆円水準まで上昇しており、銀行の収益構造は着実に変化している。これは、1996年に橋本内閣が提唱した金融制度改革“日本版ビッグバン”の効果もあろう。“日本版ビッグバン”ではさまざまな規制緩和が提唱以降実行され、銀行の投信窓販解禁(1998年12月)や保険商品の窓販解禁(2001年4月)で、銀行による投信・保険販売が拡大し販売手数料や信託報酬が増加した。また信託業務解禁(2002年2月)や、信託銀行以外での相続関連業務解禁(2004年12月)により遺言信託取り扱いが始まり、信託商品取り扱い手数料が増えた。その他、M&Aやシンジケートローン、流動化・証券化商品等、法人関連の投資銀行関連業務を手掛けることによる手数料も増加している。つまり、“日本版ビッグバン”で「銀、信、証」連携による各種サービス提供やビジネスマッチング等、幅広い業務展開・多角化が可能となった結果、銀行の取扱商品が著しく増えた効果が手数料増加に反映したものである。ただ手数料収入比率の上昇は、資金収益の減少によるところが大きく、全体の粗利益が増加する中で上昇したわけではなく好ましい状況とは言えない。



また、経営効率化の観点で、粗利経費率（営業経費／粗利益）を見ると、同指標は総じて上昇傾向にある（図表6）。これは、過去20年間で店舗数：約1,700、職員数：約7万人減少した結果、営業経費も約6,300億円減っているが、粗利益が資金収益を中心に経費を上回って約1.7兆円減少したためである。



以上を総じてみると、銀行の収益構造改革や経営効率化は一定程度進んだのは事実であるが、抜本的に変革したわけではない。各銀行では、新しいサービスを提供する試みが見られるが、現状の規制環境では多くは望めない。銀行界は、銀証ファイヤー・ウォール規制（同じ金融グループ内の銀行と証券会社で、顧客情報の共有を原則禁ずること）の緩和や、不動産仲介業務や人材派遣業務に関する規制緩和を要望している。しかしながら、ファイヤー・ウォールの緩和は進展する兆しはあるものの、実現までには紆余曲折が予想されるし、銀行の抜本的な改革に直結するかは不透明である。

7. 産業界も巻き込んだ改革を

足元の政府・日銀の経営基盤強化策は、地方銀行が自ら再編を望むインセンティブとなるまでには至っていない。これは、統合・合併により、コストカット効果や一部シナジー効果は期待できるが、融資増強や手数料獲得といったビジネスチャンスの拡大が見込みにくいためであろう。金融機関のみならず、顧客側にも危機感が乏しいことは、1970年代後半にも通じるが、1970年代後半以上に、マクロ経済や収益環境が悪くなっていることはこれまで見られなかった新しい状況である。

また、1990年代後半の金融危機当時と異なり、公的資金投入が金融機関の収益改善に直結しないことも、政策の選択肢を狭めている。金融危機当時は膨大な不良債権問題を抱えてはいた。しかし、不良債権は不動産関連や一部大口の経営不振企業向け融資に集中しており、中堅・中小企業は比較的健全であった。このため、2000年代になっても店舗網や厚い顧客基盤などの経営資源はしっかりしており、低金利下ではあったものの収益は安定していた。そのため、不良債権を処理さえすれば、金融機関の収益や財務が改善することを見通すことができた。従って、公的資金は不良債権処理のための有効な手段であった。しかし、現在は、反対で、不良債権問題は起こってはいないが、金融機関自身の預貸金利鞘の低下による収益改善が焦眉の急の課題である。公的資金は、金融機関の収益改善の有効手段ではない。そのため、現在の問題は金融危機当時より深刻な問題とも言える。

1970年代の不十分な「金融効率化」のまま、金融機関はその後のバブル経済に巻き込まれ、不良債権問題が発生した。1990年代に大規模な不良債権処理を直ぐ実行できなかった一因には、オーバーバンキングにも起因する脆弱な収益基盤も影響した。政府・日銀の「金融効率化」を促す施策が中々効果を発揮できない中で、金融機関の経営基盤の弱体化が益々進んでいる。金融業界だけでこうした状況の打開策は見出しにくい。また、足元新型コロナウイルス禍の影響で、交通や旅行、観光業界を中心に苦境に陥る企業が続出している。こうした状況を打開するためには、金融機関だけでなく、金融業界以外の産業界も巻き込んだ大がかりな制度改革を検討する時期に来ている。

以 上

執筆者紹介

廉 了(かど さとる) 1965年 富山県生まれ

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 調査部 主席研究員

<学歴・職歴>

1989年 東京大学経済学部卒業
1989年 三和銀行（現三菱UFJ銀行）入行
1991年 日本経済研究センター
1992年 三和総合研究所（現三菱UFJ銀行）調査部、三和銀行事業調査部、
資金部
2001年 UFJホールディングス（現三菱UFJフィナンシャル・グループ）経営企画
部、UFJ銀行企画部金融調査室
2006年 三菱東京UFJ銀行（現三菱UFJ銀行）企画部兼経済調査室
2015年 三菱UFJリサーチ&コンサルティング調査部

<公職>

金融庁金融研究研修センター「金融コングロマリット研究会」委員
(2003年10月～2004年3月)
金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」委員
(2015年7月～2015年12月)

<主要著作>

『銀行激変を読み解く』（2016年11月 日経文庫）
『日本版ビッグバン以後の金融機関経営』（2019年1月 勁草書房）共著
『基礎から理解するERM』（2020年9月 中央経済社）共著
その他、週刊金融財政事情（金融財政事情研究会）、週刊エコノミスト（毎日新聞出版）、国際金融（外国為替貿易研究会）、金融財政ビジネス（時事通信社）等への寄稿や、新聞・雑誌・通信社でのコメント多数