

# 太陽 ASG

## エグゼクティブ・ニュース

### テーマ：地域金融機関の収益力強化のための課題

執筆者：東京国際大学経済学部 教授 上林敬宗氏

#### 要旨（以下の要旨は72秒でお読みいただけます。）

世界的な金融危機とそれに伴う同時不況は、まだ収まっておりませんが、こうした中で日本は、金融危機の影響が比較的少なく済んでいると見られています。これは、日本がバブル崩壊後の「失われた10年」以降に、金融機関の不良債権処理をそれなりに進捗させてきたことがプラスに働いているためと考えられます。

しかし、このバブル崩壊直後には実に様々な出来事がありました。一例を挙げれば、バブル時に急成長を遂げ、絶頂期には「地銀の雄」と賞賛された足利銀行が、結局その無理な拡大路線の頓挫と共に一時国有化（特別危機管理）され（現在は野村グループ連合の傘下入りで特別危機管理から解放）、その煽りから栃木県の地場産業が大きな影響を受けたことは、まだ我々の記憶に新しい所です。



今回は、東京国際大学経済学部教授の上林敬宗氏に、地元経済に大きな影響力を持つ地方銀行を中心に、地域金融機関の果たすべき役割を論じていただきます。

同氏によれば、規制金利時代の地方銀行の典型的なビジネスモデルは、地元の資金を地域の優良企業に貸出し、余資を東京・大阪の大企業や有価証券に投資するというものでした。預金の量を増やし、リスクのある分野に進出しないサウンドバンキング（健全銀行）の原則を守っていれば、自動的に収益が上がる構造になっていた訳です。

しかし金融の自由化後、地方銀行は伝統的な預貸金業務以外の様々な分野への進出が可能になった反面で、自らが得意な分野でリスクを取らないと失敗する可能性が高くなりました。地方銀行の得意な分野は「信用リスク」（貸出業務）ですが、筆者の実証分析では、歴史的な経緯等から（日米間比較で見た）銀行の資産収益率は低いとされます。これは銀行の預金貸出サービスが、依然「コモディティ」（差別化特性がなく価格が主となる商品）に依存していることが大きいことで、収益率を上げるには「コモディティ」でないサービスを提供する必要がある（これは銀行に限らず、企業でも同様）と述べています。

スイスの「国際競争力年報」によれば、日本の国際競争力は1991年に1位の後、昨年には22位に後退しています（1位は米国、中国が17位）。米国等では、企業価値の源泉が、大規模な有形資産から知的財産などの無形資産に変化したのが特徴です。地域金融機関の強みは、人的（地元出身）、物的（店舗網）なつながりにあり、付加価値の高い産業を見極めるのに適しているため、その信用リスクを上手にコントロールして行くことが自らの収益力の強化と経済の活性化に結びつく結論付けています。

---

「太陽 ASG 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.gtjapan.com/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: 03-5770-8916 e-mail: [t-asgMC@gtjapan.com](mailto:t-asgMC@gtjapan.com)  
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

---

## 地域金融機関の収益力強化のための課題

東京国際大学経済学部 教授  
上林敬宗

### 1. 金融自由化の進展と地方銀行

地域経済に大きな影響力を持つ地域金融機関(地方銀行、信用金庫等)の内、本稿では地方銀行を採り上げて、その収益力の動きを探ることとしたい。それは、大都市圏外の地域疲弊が伝えられる昨今、地方銀行の収益力強化の秘密を探ることが、ひいては地元(全国)の活性化につながる、と見られるからである。

まず、地方銀行とは、全国の主要都市に本店を有し、本店所在の都道府県を中心とする地域を主な営業地盤とする金融機関である。以前の競争制限的規制のもとでの地方銀行の典型的なビジネスモデルは、地元から資金を集め、それを地元の優良企業に貸出し、余資を東京・大阪等の大企業向け貸出や有価証券に運用するというものであった。

金利が規制され、業務分野も制限されている下で、地方銀行は、地元の優良企業を囲い込んで、預金の範囲内に貸出を抑え、リスクのある分野には進出しないというサウンドバンキングを守っていれば、確実に利益を上げることができた。

しかしながら、金融自由化に伴い、大企業が資本市場から資金を調達するようになると、大手行は地方へ進出し、地方銀行の取引先である中堅中小企業への融資を積極化し、優良企業向け貸出市場での競争が激化するにいたった。この結果、これまでの方法では容易に収益を上げられなくなってきた。

規制のない競争市場においては、「リスクを取らずにリターンを得ることはできない」ということは、ファイナンス理論の基本であり、銀行が生き残っていくためには、どの分野でどの程度のリスクを取るべきかが重要な鍵となっている。

金融の自由化は、地方銀行に伝統的な預貸金業務だけでなく、様々な分野への進出を可能とし、様々なリスクテイクの場(言い換えればビジネスチャンス)を与えた。リスクを取りそれを管理することによって収益を上げていくには、自らが比較優位にある分野でリスクを多く取っていくことが重要である(苦手な分野でリスクを取れば失敗して損失をこうむる可能性が高い)。銀行が取ることのできるリスクといえ、信用リスク、金利リスク、流動性リスクなどがあるが、その中でも地方銀行が最も得意とする分野は「信用リスク」の管理である。

### 2. 情報の非対称性と信用リスクの管理

資金の出し手(投資家)と資金の借り手(企業)を結ぶ金融仲介の方法としては、企業が社債等を発行して投資家から直接資金を調達する方法(直接金融)と、金融機関を介する方法(間接金融)がある。投資家および企業は、なぜコストを支払ってまで金融機関を利用するのだろうか。

資金の借り手(企業)が、投資家から資金を調達してプロジェクトを実行しようとする場合、資金の借り手(企業)はそのプロジェクトの内容(期待収益率や成功の確率など)についてはよく知っているが、資金の出し手(投資家)は十分知らない。このことは「情報の非対称性」と呼ばれており、経済の効率性を阻害する要因となっている。プロジェクトが失敗する確率を知らない投資家は、プロジェクト(企業)の差別化ができないから、金利を高く払ってもよいというプロジェクトないし企業(すなわちリスクの高い、本来は投資したくないプロジェクト)に投資をしてしまう(このことを経済学の言葉で「逆選択」という)。



投資家は、不確実性を小さくするためにそのプロジェクトの内容を調査し、借り手が返済できる可能性を判断する（企業と投資家の間の「情報の非対称性を小さくする（注）」）必要がある。そのためにはコストがかかるが、銀行は一般の投資家よりも低いコストで企業の保有するプロジェクトの審査を行うことができる。

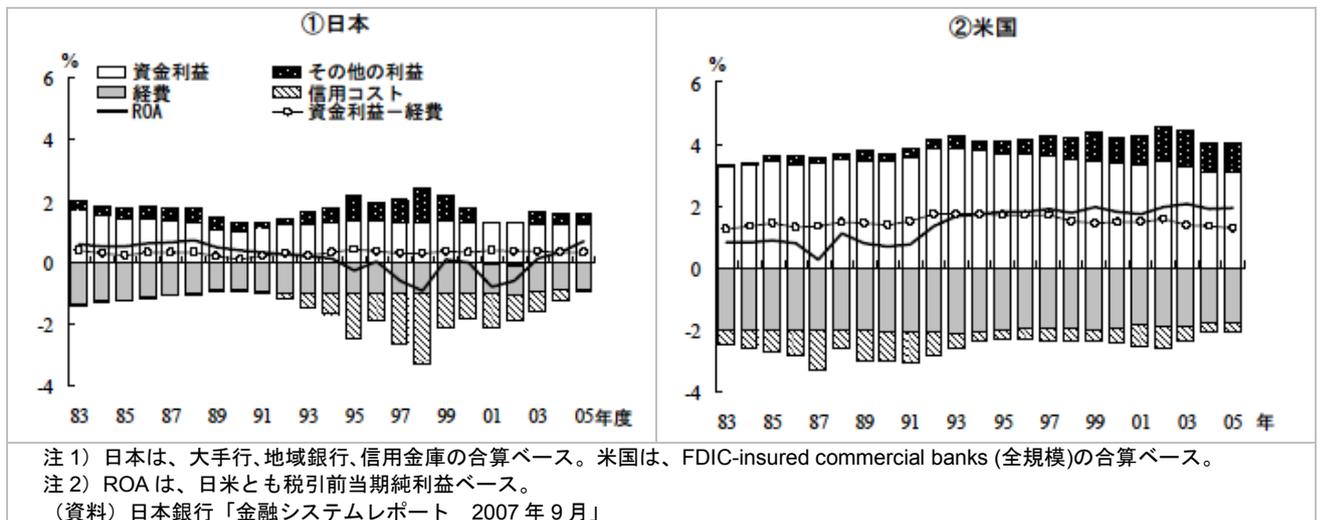
その理由としては、①銀行は企業・プロジェクトの審査を専門としており、その分野の専門の知識を有していること、②審査コストは貸出額にかかわらず一定であるため、貸出額の大きい銀行は規模の経済性があること、③銀行は様々な業種の企業に貸出を行っていることから範囲の経済性があること、などがあげられている。すなわち、銀行は、他の投資家に比べ企業を審査し、信用リスクを管理するノウハウに優れていることから、信用リスクを取ることでより多くの収益を上げることができるのである。

（注）「情報の非対称性」を小さくする必要があるのは投資家に限らない。このことを、資金の借り手である企業の側からみると、プロジェクトがいかに確実に利益を上げられ、返済が確実であるかを、資金の出し手に理解させることができれば、借入金利を低くすることができる。

### 3. わが国銀行の低収益性の要因

わが国の銀行の収益力をみると、その低さが明らかである。日米の ROA（Return On Asset<資産収益率>）の水準を比較すると（第1図）、米国の ROA が 1.5%程度であるのに、わが国のそれは不良債権処理損失により赤字を計上した時期を除いても 0.5%程度にとどまっている。他方、経費対資産（経費率）をみると、米国が 2%程度であるのに対し、わが国は 1%程度とかなり優位にある。すなわち、わが国の銀行は、経費効率は良いものの、資産から得られる利益率が低い、つまり資産が生み出す付加価値が低い、ということがいえる。

（第1図）銀行部門の ROA の日米比較

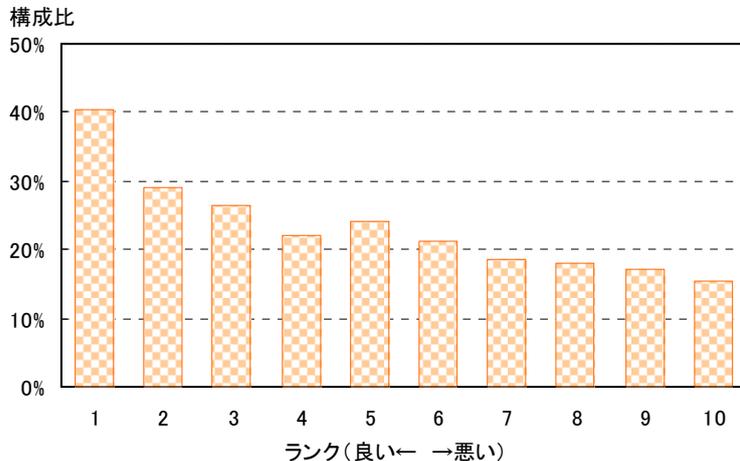


これを銀行のガバナンスの面からみると、銀行の関係者（株主ないし借入先）は銀行の低収益性を許容してきた、あるいは要請してきた、ということがいえる。企業は銀行の株主であるとともに重要な顧客であったため、銀行の株式価値の向上よりも有利な取引条件（低い貸出金利等）を求めたし、マスコミ等による銀行儲けすぎ論も大きかった、と思われる。

筆者は、かつて日本リスクデータバンク株式会社（RDB）と共同で、同社のデータを利用して、貸出金利が「短期プライムレート・長期プライムレート・長短借入金の割合から推計した下限金利」を下回っている企業がどのくらいあるのかを試算した。その結

果は、（第2図）のとおりで、信用度が最も高い先では4割を超える企業で、貸出金利が下限金利を下回っており、更に信用度が低い先でも2割程度の企業が下限金利を下回っていた。

（第2図）貸出金利が下限金利を下回っている企業の割合



(注) 1. 下限金利は短期プライムレート、長期プライムレート、長短借入金の割合から推計。  
 2. ランクは財務諸表等を用いて企業を10ランクに分類したものであり、信用リスクの高い企業ほど数の大きいランクに分類される。

(資料) 「中小企業金融のビジネスモデル」(金融ジャーナル 2006年12月号)

このなかには、預金を考慮した実効金利ベースでみれば採算が取れている(注)企業が含まれていると思われること、また、取引採算は単純に貸出金によるものでなく為替取引等その他取引を含めた総合採算で判断すべきものであるなど、留保すべき点はあるが、これらを勘案してもわが国の銀行のスプレッドの低さは大きな問題である。

(注) つまり預金額相当分だけ、実際上の貸出額は少なくなるので、実効金利が高くなる。

#### 4. 地方銀行収益性向上のための課題

わが国の銀行の収益性の低さはなぜ生じているのか。それは、銀行が提供する預金貸出のサービスが「コモディティ化」していることが要因の1つとして考えられる。

「コモディティ」は、もともとは「商品」という意味であったが、最近「生産に格別特殊な技術が必要とされないため、競争商品間の差別化特性(機能、品質、ブランド力など)がなく、価格が主たる判断基準になる商品」のことを指すようになった。コモディティ化した商品・サービスは誰でも提供できる。そのため、供給が過剰になり、激しい値下げ競争が起こる。このような商品やサービスを提供し続けても利益は上がらない。

家計の貯蓄を預金で吸収し、倒産するおそれのない優良企業や優良担保で保全されている先に貸出したり、国債で運用することは、誰でもできる。この方法で収益を上げえたのは、これまで日本の銀行業界に業態ごとに様々な規制があったからである。

このような状況下、大手行では、M&Aを含めた企業の海外業務展開のサポートなどに注力している。このように、預金・貸出サービスに頼らず、「手数料ビジネス」拡大(非金利収入)の必要が叫ばれ、地方銀行も粗利益に占める手数料収入のウェイトを上昇させようとしているが、地方銀行の場合、実際に行われているのは、投資信託や年金保険の窓口販売である。こうした業務は地方銀行でなくとも、できる。すなわち「コモディティ商品」である。

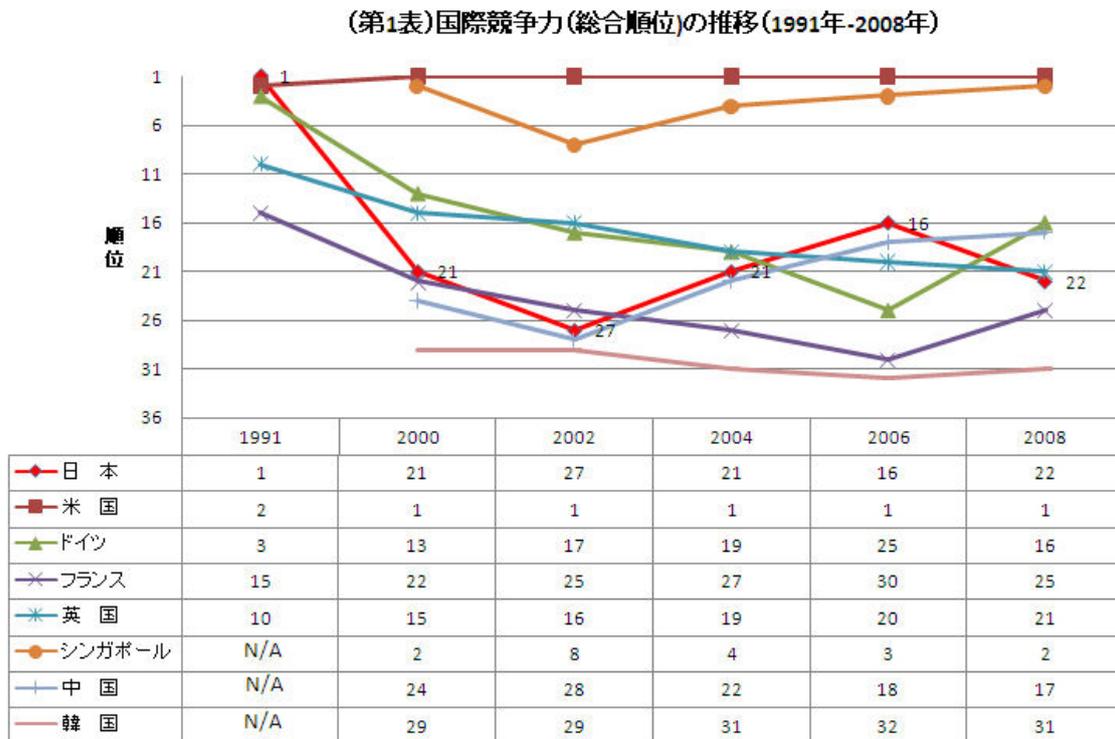
一方、貸出業務でも「コモディティ」でないものはある。それは通常の人が行うことのできないリスクへの対処である。通常では分からない企業のリスクを正確に把握して、そのリスクに見合ったプレミアムを取る。あるいは、そのリスク特性を勘案したポートフォリオ（資産構成）を構築して、銀行全体のリスクを小さくすることなどが考えられる。

では、地方銀行にとって、どのような業務に「コモディティ」でない優位性を見出せるのであろうか。地方銀行にとっては、最も強みとなるものは、地元における優位な地位である。地元地域に多くの店舗網を有し、役職員のほとんどは地元出身者であり、地域内の情報は豊富に蓄積されている。地元において、顧客との日常かつ緊密なコンタクトを通じた情報をもとにした業務の展開は他行が真似できない、リージョナルバンク特有のものである。

### 5. 地方銀行そしてわが国競争力向上に向けて

スイスのIMD（International Institute for Management Development）の「国際競争力年報（World Competitiveness Yearbook）」によれば、わが国の国際競争力(ビジネスの効率性、インフラ整備状況等の比較)は、1991年には世界第1位にランクされていたが、その後徐々に順位を下げ、2002年には27位まで後退、その後も低迷を続け、2008年には22位となっている（第1表）。米国（1993年以降15年連続1位）には大きく差をつけられ、中国（17位）に抜かれ、インド（29位）や韓国（31位）などに追い上げられている。

（第1表）国際競争力（総合順位）の推移(1991-2008)



（資料）IMD “World Competitiveness Yearbook”

この「国際競争力」は国力や経済力を意味するものでなく、この順位がすなわち国際的地位を示すものではないが、中長期的なわが国の経済力が低下していく可能性が高いということを示している。

国際競争力を高めるにはどうすればよいのだろうか。この点は、銀行も銀行以外の企業も同じと思われる。すなわち、「コモディティ」でない商品やサービスの提供を行うことである。

高い国際競争力を維持している国は、他国の勝負できないところで企業が付加価値を高めているからである。米国では、企業価値の源泉が、動産・不動産といった有形資産から、知的資産など無形資産へと確実に変化している、といわれている。

かつては、多くの有形資産を持っている大きな企業(例えば、新日本製鐵など)が優良企業であった。現在では、規模は大きな要素ではない。他の企業が真似をすることのできない商品やサービスを提供することのできる企業(例えば、任天堂など)が価値の高い企業である。その一方で、付加価値の高い商品・サービスを提供できる企業であるかを見極め、そこに効率的に資金を供給することが銀行の大きな役割の1つである。

こうした点を地方銀行についてみると、地方銀行の最も得意とするのは、前述のように濃密な地域社会とのつながり（リレーションシップバンキング）である。それは大手行では真似のできない信用リスクのコントロールを可能とし、その管理能力を高めることによって収益を上げていくことができる。地方銀行がそうした面での優位性を十分に発揮し、わが国の発展のために必要な分野に資金を供給していくことができれば、わが国経済の活性化につながり、競争力の向上にも寄与することができよう。



以 上

#### 執筆者紹介

**上林 敬宗（かみばやし たかのり）**

東京国際大学経済学部 教授

#### <学 歴>

1973年 3月 一橋大学経済学部卒業

#### <職 歴>

1973年 4月 日本銀行入行  
 1987年 2月 業務管理局兼電算情報局調査役  
 1987年 10月 考査局調査役  
 1996年 11月 旭川事務所長  
 1999年 4月 法政大学大学院客員教授  
 2001年 4月 東京国際大学経済学部教授 <現在に至る>

#### <著 書>

「金融システムの構造変化と銀行経営」 東洋経済新報社  
 「テキスト 金融のメカニズム」 中央経済社（共著）