

# 地域経済活性化に向けた 「地方銀行の時代」へ

地方分権の進展が見込まれるなか、今次経済危機を受け、地方銀行にとって経営地盤に見合ったビジネスモデルの推進が期待される。

## 2008年度の地方銀行決算は 厳しいものに

2008年度の地方銀行決算はどのようなものになるだろうか。第3Qまでの数字で言えば、上場地銀・第二地銀87行のうち44行が連結最終損益で赤字となっている<sup>1)</sup>。その主な要因は、与信関連コストの上昇、有価証券関連損失の拡大、役務収益の減少であり、厳しい経済環境が継続する状況においては、08年度の決算でも事情は変わらず、最終赤字となる銀行が多数に上るものと予想される。

08年12月末の地方銀行主要勘定を見ると（図表）、「貸出金」が前年同月比+6.8兆円（+4.6%）と増加する一方で、「有価証券」は同△1.4兆円（△2.4%）の減少となっている。なかでも「外国証券」が同△1.6兆円（△21.1%）、「その他の証券」が同△0.4兆円（△15.0%）と大きく減少している。

「貸出金」の増加については、地元の企業や個人の資金需要だけでなく、社債・CPなどの金融市場の機能低下による大企業からのスポット的な需要や、市場間間接金融（シンジケートローン）の拡大といった地域外へ

の貸出増もかなり寄与したと思われる。

「有価証券」における「外国証券」や「その他の証券」の大幅減は、証券化商品やクレジット投資商品、REITなどにおける大幅な価格下落を受けた売却や減損、ファンドの解約といったものが大きく進捗したことを窺わせる。有価証券関連損失拡大の一端となっている「株式」については持合株式の存在もあり、前年同月比ほぼ横ばいとなっており、株価の変動がP/Lに大きな影響を与える構造が引き続き維持されていると言えよう。

## 経営地盤に合わせた、メリハリの利いた ビジネスモデルの推進が重要

地方銀行のIR資料によれば、中期計画などで多くの先が、貸出の増強、投信販売や投資銀行業務（デリバティブやM&Aなど）による役務収益の増強、有価証券運用の強化、の3点をビジネスモデルとして同じように謳っている。この限りではあまり各行戦略に差異は見られず、総花的でメリハリに乏しい印象である。

はじめに述べた通り、足元ではこの3点とも収益的に問題を抱えているが、これは経済環境の悪化だけが原因ではない。総花的な戦略を受けたトップダウンでの収益目標が各部門への収益プレッシャーになり、例えば体制が未整備のままビジネスを拡大したり、リスク管理などが疎かになったことの影響も大きかったと思われる。つまりは、このような戦略立案を是とした、他行への横並びの意識や内外機関投資家とのコミットメントなどに問題があったのではないだろうか。

収益環境は当面厳しく、資本基盤が脆弱化する可能性が高い状況下、従来のような総花的なビジネスモデルは許されない。今後は経営基盤である地元顧客の実情や

図表 2008/12月末 地方銀行主要資産

（単位：兆円）

科目	2008年12月末		
	残高	前年同月比	
貸出金	154.0	6.8	4.6%
有価証券	55.5	-1.4	-2.4%
内、外国証券	6.1	-1.6	-21.1%
内、その他の証券	2.1	-0.4	-15.0%
内、株式	4.2	0.0	0.6%
その他資産	18.9	-0.9	-4.7%
合計	228.4	4.5	2.0%

（出所）地方銀行協会「地方銀行主要勘定」より野村総合研究所作成

## NOTE

- 1) 2009年2月14日付日本経済新聞  
 2) 野村ホールディングスの発行分3千億円を合わせれば、1兆円を越す規模の個人向け劣後債が発行された。

ニーズに整合的に資源を割り当てた展開が必要であり、そのためにはボトムアップでの目標組み立てを行い、ステークホルダーと擦り合わせを行うということも、ひとつの試みだろう。このような発想の転換は、100年に一度と言われる今次経済危機を経て、顧客はもちろん、株主や債権者などにも受け入れられる素地は出てきていると思われる。

一つは、国内外投資家からの期待の変化である。グローバルに見て、金融セクターに対して巨額の公的資金が注入されている状況では、社会インフラとしての銀行という意味合いが強まっている。金融セクターへの過度の収益期待が今次金融危機を招いたことの反省から、銀行に安定的な成長を期待する投資家のプレゼンスが高まることも予想される。一方で、脆弱化した資本基盤を埋め合わせるためには、従来の機関投資家ではなく、個人や公的資金の活用がより現実的な選択となる。前年度後半にはメガバンクや大手地銀において資本調達がなされたが、資本市場の機能低下を埋め合わせるべく、メガバンクでは個人向け劣後債が8千億円弱の規模で発行された<sup>2)</sup>。08年12月に成立・施行された新金融機能強化法の活用による、地域企業に対する貸出機能強化を企図した資本強化もポイントだろう。その活用は貸出能力の強化を通して地域企業のニーズに資するものであることから、その戦略的な活用も大きな選択肢の一つとなっている。これらを勘案すれば株主からの期待の見直しや、株主構成の変化なども行われることだろう。


また、地銀経営に大きな影響を与えると想定される外部環境の変化として、少子高齢化の進展（人口減少）、地方分権の推進や道州制への移行があり、これにより今後は地域ごとの特色がより鮮明になってくると推察され

る。つまり、経営地域の人員構成や産業構造の将来の動向、およびそれに起因する顧客ニーズが、各行ごとに異なった形で透けて見えてくると思われる。

### 2009年度は「地方銀行の時代」に向けた動きを期待

例えば中核都市を地盤に持ち、今後の人口減も緩やかで、産業基盤もあるのであれば、地場産業からの資金需要に様々な形で応え、経営アドバイスやビジネスマッチングなどにより産業の活性化に資するべく経営資源を充てることが肝要であろう。一方で、高齢化が進行し、柱となる産業が見えない地盤であれば、顧客ニーズである金融資産の良好な運用に資するため、優良な運用商品の提供や、自らの有価証券運用パフォーマンスの向上を図ることが、より重要となってくる。実際にヒアリングした中には、このような形での取組を従来以上に行おうとする地銀が複数存在する。

地域経済において地方銀行が果たす役割、影響力は非常に大きい。経営地盤を改めて見つめ直した経営の推進により、今後見込まれる「地方分権の時代」において、「地方銀行の時代」を実現させることが重要である。

09年度は、各行が自らが置かれている状況、経営地盤の特性や保有する経営資源・能力などを見極め、横並び意識から脱した独自の判断によりビジネスを展開していく、大きな転換の年となることを期待したい。 

### Writer's Profile



**有村 康哉** Kousai Arimura

金融 IT イノベーション研究部  
 上級研究員  
 専門は金融機関のリスク管理  
 focus@nri.co.jp