

# 銀行の決算報告～求められる長期ビジョンに基づいた経営への転換

緩やかな景気回復を背景に、銀行の2013年度決算は概ね良好な結果となった。長期的な観点からは、銀行を取り巻く環境は決して好ましいものではない。社会・経済的な構造変化への対応は、銀行の重要な経営課題となっている。今こそ長期ビジョンに基づいた経営への転換が必要である。

## 概ね良好な銀行の決算発表

緩やかな景気回復を背景に、銀行の2013年度決算は概ね良好な結果となった。その要因は、1) 貸出増加、2) 株式関連損益の改善、3) 役務収益 (e.g. 投資信託販売手数料) の増加、4) 貸出関連費用 (e.g. 貸倒引当金等) の減少などである。

日本銀行の量的・質的金融緩和は、銀行のリスク資産投資を後押ししている。2014年3月末時点の国内銀行の貸出残高は453兆円<sup>1)</sup>。前年3月末時点の441兆円から12兆円増加した。設備投資向け新規貸出額は2.3兆円増加、41兆円となった<sup>2)</sup>。前向きな資金供給が増加している点は、好ましい変化として受け止められている。

一方、海外貸出は、2013年度も大幅に増加した。2014年3月末時点の残高は54兆円。前年度比、約10兆円の増加となった。大手行においては、ここ数年間、バランスシートの国際化が急速に進んでおり、内部管理体制の整備が喫緊の課題となっている様子がうかがわれる。邦銀が海外貸出を拡大する背景には、国内において新規貸出金利が引き続き低下傾向にあり、収益環境が厳しい

という理由がある。海外貸出業務に取り組んでいない銀行の収益環境は依然として厳しい状況にあると言える。

銀行にとってもう一つの大きな収益源である有価証券投資については、量的・質的金融緩和の影響を受け、規模・資産クラスともに大きく変化した。2014年3月末時点の国内銀行の有価証券残高は、前年度比、30兆円減少、253兆円となった。減少分は日本国債である。足もと数年、日本国債保有に伴う金利リスクの高まりを背景に、大手行を中心に国債投資を抑制、外国債券投資を積極化する動きが進んだ。2013年度は、量的・質的緩和への対応もあり、地域金融機関においても外国債券投資を積極化する動きが本格化した。国債残高が大きく減少する中で、外国債券は約1兆円、その他の債券は1.4兆円増加した。

外国債券等と同様に、株式残高も増加している。2014年3月末時点の株式残高は21.4兆円。前年度比、約1兆円増加した。アベノミクスによる株価上昇を受け、銀行の保有株式の含み損益は大幅に改善した。含み益を現実化するために株式の売却を行った銀行も多い。量的・質的金融緩和により機動的な国債の売買が難しくなったことも銀行の株式投資を後押ししている。しかし銀行の株式保有を規制する動きもあり、今後も銀行が株式投資を継続できるかは不透明な状況である。

図表 平成26年3月期決算の概要

(単位: 億円)

	主要行(前年比増減)	地域銀行(前年比増減)
業務粗利益	63,700 (▲2,647)	47,808 (▲735)
資金利益	39,461 ( 1,175)	41,048 ( ▲0)
役務取引等利益	14,885 ( 1,212)	5,096 ( 306)
実質業務純益	29,104 (▲3,600)	16,636 (▲763)
与信関係費用	3,211 ( 4,845)	1,787 (1,863)
株式等関連損益	2,877 ( 5,189)	1,256 (2,067)
当期純利益	23,219 ( 1,067)	10,709 (2,552)

(出所) 金融庁

## 決して明るくない銀行の経営環境

長期的な観点からは、銀行を取り巻く環境は決して好ましいものではない。国内経済は、緩やかな景気回復にあるとは言うものの、1) 人口の減少、2) 世代間の富の移動の進展は確実である。こうした社会・経済的な構造

## NOTE

- 1) 日本銀行「民間金融機関の資産・負債等」。
- 2) 日本銀行「貸出・預金関連統計」。

変化への対応は、銀行の重要な経営課題となっている。しかし、よく考えて見れば、こうした構造的な変化は、90年代から予測されていたことであり、銀行の長期的な経営環境変化のシナリオの一部となっていたはずである。なぜそれが、足もと大きな経営課題として注目を集めるようになったのか。それは、構造的な変化が現実のものとして経営の視野に入ってきたという理由が大きい。

本邦銀行業界では、中期経営計画が銀行の業務運営の基盤となっている。中期経営計画のタームは3年が一般的である。中期経営計画を策定する際には、長期的な経営環境の変化や銀行として目指すべき方向性、つまり経営戦略を概観する。しかし、翌3年間に照準を合わせて中期経営計画を策定するため、銀行の長期ビジョンや戦略と業務計画とは直接的には結び付き難い。更に、本邦銀行業界では、中期経営計画の策定は、多くの場合、3年に1回の頻度で行われ、計画期間中は大幅な計画の修正はほとんどないという点も、銀行の経営戦略や長期ビジョンと日常業務の結び付きが希薄になる理由の一つとなっている。つまり計画策定の枠組み自体が、長期的な観点でビジネス・モデルを再構築するのに適したものとはなっていない。


### 求められる長期ビジョンに基づく銀行経営

先の金融危機以降、海外金融業界では、より長期的な視点に基づいてビジネス・モデルを再構築する動きが進んでいる。その背景には、リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）の導入がある。RAFは、長期的な収益の安定化と企業価値の向上を実現する経営管理フレームワークである。リスク・アペタイトと経営戦略及び予算

計画との結びつきは、RAFの要諦の一つとなっている。

先の金融危機を経て、海外金融機関は、単に足もとの収益をあげるのではなく、どのような業務に取り組んでどのようなリスクをとって収益を上げるのかを長期的な視点から考えるようになってきている。本邦銀行業界では、RAFは、先の金融危機で多額の損失を被った欧米金融機関にこそ必要な仕組みであるとの評価もある。我が国の銀行は、金融危機の影響は軽微であったが、デフレの長期化により、金融危機以降は特に足もとの収益をあげることに意識が集中している。短期的な収益への関心が高いという点は金融危機前の欧米銀行と酷似している。

銀行のみならずすべての企業経営者にとって最終目標は、長期的な収益の安定化と企業価値の向上である。足もとの収益目標を達成することは、長期的な目標達成への通過点に過ぎない。収益的に苦しい状況にあればこそ、現場担当者を動かすためには、収益目標の達成がなぜ重要なのか、経営戦略とのつながりを説く必要がある。

リスク・アペタイト（RA）は、銀行の長期的なビジネスへの取り組み方、つまりどのような業務に取り組む、どのようなリスクをとってリターンを上げるのかを示すガイダンスである。そしてRAFは、RAを組織の末端にまで浸透させ、組織を長期的な目標の達成に導く経営管理フレームワークである。経済・社会構造の大きな変化を迎えるこれから、邦銀にとってもRAFは有用な経営管理フレームワークと言えるのではないかと。 

### Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融ITナビゲーション推進部  
上級研究員  
専門はリスク管理、内外金融機関経営  
focus@nri.co.jp