

研究指導 大橋 良生 講師

# 財務諸表分析を通じた銀行経営に関する提言

三浦 妃美子

## 序

2006年度の都市銀行の利益は過去最高を記録した一方で、地方銀行や信用金庫といった地方に根ざした金融機関の経営の多くは、経営が計画通りにいっておらず、黒字がのびてない。そこで、財務諸表分析、事例研究を通し、地方銀行が生き残るための解決策、および経営方針を提案する。

## 第1章 日本の銀行の役割と現状

銀行の業務は、預金業務、貸付業務、および清算業務をもとに、金融仲介、信用創造<sup>1</sup>、および決済機能の3つ機能を果たしている。これらの機能は、現在、日本の間接金融の中心となっている。欧米型の直接金融に移行しているといわれる今日だが、上場していない中小企業が多い日本では、間接金融、つまり銀行の役割が重要である。

### 金融自由化の背景

これらの機能を担ってきた銀行は、これまで政府の厳しい管理下に置かれるとともに、政府が護送船団方式<sup>2</sup>をとっていたため一行も倒産しなかった。

欧米で金融の自由化や、金融技術の発展によって古い日本のやり方は時代あわなくなり、1998年から日本版金融ビッグバンが始まった。その結果、各銀行が自由に経営でき、金利を独自に設定できるようになった。さらに、金融商品の販売も可能になり、銀行業、証券業、および保険業の垣根がなくなってきた。しかし、金融ビッグバンにより政府の保護はなくなったため、銀行は各自の力で生き残っていくことを余儀なくされた。銀行は、競争に勝てなければ退場しなければならない厳しい世界におかれ、よりよい商品やサ

<sup>1</sup> 預金と貸出を繰り返すことにより、銀行全体の預金残高は増加させることである。

<sup>2</sup> 護送船団方式とは本来なら自由競争で決められる預金金利の決定や貸出金利の決定を一番力の弱い銀行に合わせて行うことである。

ービスを提供しなければ銀行は生き残れない時代へと変化したのである。

### 都市銀行と地方銀行

本研究では主に都市銀行(以下、都銀)と地方銀行(以下、地銀)について取り上げる。都銀と地銀の違いは図表1-1の通りである。

図表1-1 都銀と地銀の大きな違い

|       | 都銀               | 地銀               |
|-------|------------------|------------------|
| 営業基盤  | 東京を中心とした<br>全国展開 | 各都道府県            |
| 本店所在地 | 東京を中心とした<br>都市近郊 | 各都道府県の県<br>庁所在地  |
| 主な融資先 | グループ間や大<br>手企業   | 地元を基盤をおく<br>中小企業 |

(出所)増淵(2005)

以上のように、都銀と地銀との差は主として営業基盤である。

都銀は不良債権処理が片づき、さらに、貸出先企業の業績に応じた、貸倒引当金の戻し入れをすることにより、2006年度では過去最高の当期純利益を計上した。

しかしながら、それは地銀にあまりみられない。これは、単に都市と地方と営業基盤が異なるからとの理由ではない。財務諸表を比較したとき、都銀と地銀とで大きい差異がみられる。本研究では、都銀と地銀の企業力を、財務諸表を比較するとともに、各行が取り組んでいる銀行サービスの事例を挙げ、今後の銀行経営、特に地方銀行の経営に対する提言を行う。

## 第2章 財務諸表分析

本章では都銀と地銀の財務諸表分析を行う<sup>3</sup>。な

<sup>3</sup> 財務諸表データおよび関連する指標データは、全国銀行協会のホームページ掲載の連結データおよび指標を用いている。

お、連結の範囲に関して、持株基準から支配力基準へと会計基準の改訂があったため、平成12年度から平成18年度を調査期間とした<sup>4</sup>。平成12年度から18年度をまで、サンプルとなった都銀は、それぞれ、6～9行、地銀は各年64行である。

本研究では都銀と地銀について、収益性、安全性、および成長性の観点で、統計的に有意な差があるかを、t検定を用いて分析した。なお、紙幅の都合上、H12～18の通年の値のみを示している。

図表は指標の平均値及び分析結果を示している。t値の横にある、\*\*は5%水準で、\*は10%水準で有意であることを示している。

### 収益性分析

図表 2-1 収益性分析

|      | 業務純益率  | 経常利益率  | 当期純利益率 |
|------|--------|--------|--------|
| 都銀平均 | 0.79%  | -0.07% | -6.42% |
| 地銀平均 | 0.69%  | 0.19%  | 4.85%  |
| t値   | 2.20** | -1.49  | -1.32  |

収益性で5%有意差があるとされたのが業務純益率の通年、当期純利益率の17年度であった。10%水準で有意差があるとされたのが経常利益率の平成13年度、平成17年度、当期純利益率の平成18年度であった。

経常利益率と当期純利益率で平成13年度から平成15年度の各数値にマイナスがあるが、これは不良債権処理に基づく損失が影響していると考えられる。このことは、業務純益率がプラスであることから考えられる。

報道では都銀が2006年に過去最高の利益を出したことが強調されているが、少なくとも分析期間では、都銀と地銀の収益性に差がないと判断できる。特に、通年で数値が示しているように、この間の銀行経営がうまくいっていなかったことが推察される。

### 安全性分析

安全性は、平成16年度で5%水準の有意差があり、通年で10%水準の有意差がある。自己資本比率を国内基準で換算したとき、ほとんど各行平均に差はない結果となっている。t値も有意差がほとんどな

<sup>4</sup> 連結子会社の範囲を決める基準のひとつである。1997(平成9)年の連結財務諸表原則で持株基準から現在の支配力基準に改正された。

図表 2-2 安全性分析

|      | 自己資本比率 |
|------|--------|
| 都銀平均 | 10.67% |
| 地銀平均 | 10.01% |
| t値   | 1.66*  |

いことから、各行の安全性は同じレベルであることがわかる。

銀行の自己資本比率には金融庁が採用している「早期是正措置」<sup>5</sup>によって安定を保っている。これを一因として、各行には有意差がでなかったと考えられる。

また、平成14年度から、平成18年度にかけて、都銀、地銀とも、自己資本比率が高くなっており、安全性が強化されていることがうかがえた。

### 成長性分析

図表 2-3 成長性分析

|      | 預金       | 貸出金    | 株主資本   |
|------|----------|--------|--------|
| 都銀平均 | 3.01%    | -2.71% | 8.59%  |
| 地銀平均 | 1.52%    | 2.95%  | -0.60% |
| t値   | 1.36     | -3.75* | 0.44   |
|      | 当期純利益    | 業務純益   | —      |
| 都銀平均 | 250.96%  | 10.73% | —      |
| 地銀平均 | -149.77% | 4.78%  | —      |
| t値   | 1.51     | 1.12   | —      |

1%水準で有意差があるのは貸出金の平成16年、通年、株主資本の平成13年、10%水準で有意差があるのは貸出金の平成14年度であった。全体を通して有意差がみられないという結果になった。

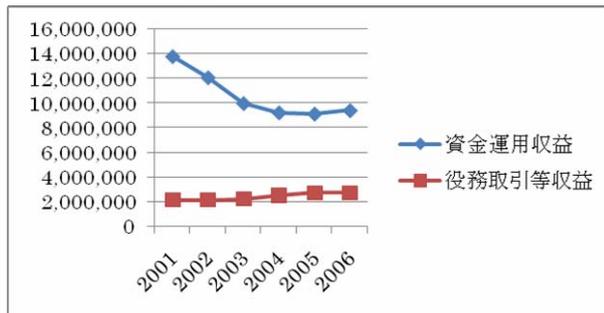
財務諸表分析の結果、都銀と地銀の、収益性、安全性、および成長性に統計的な有意差がおよそないことが確認された。このことは、業務に差別性はないことを示唆している。しかし、今後の銀行はこれまでの業務にとらわれることなく、新サービスの提供が必要となる。

<sup>5</sup> すべての金融機関は資産(主に貸出金)を査定し、自己資本比率を算出することによってその経営内容の点検が求められている。すなわち、銀行を含め全金融機関に一定のハードルを設け、その基準をクリアして経営の健全性を維持させることが規制の目的である。

### 第3章 利益確保への各行の取り組み

本来銀行の収益の源は預金と貸出の金利差に生まれる金利収入であるが、金融ビッグバンにより資金調達は直接金融へと流れ、大手企業の銀行離れが目覚ましい。そこで最近では、投信・保険の販売手数料や M&A の仲介手数料などの手数料収入(フィービジネス)が増加している。銀行ではこれらのことを役務収益という。金利収益と役務収益の推移は図表 3-1 の通りである。

図表 3-1 各収益の推移



(出所) 都銀および地銀の連結財務諸表より作成。

このグラフの縦軸は万円、横軸は調査した年(期末)を表している。貸出金利は、調査を始めた 2000 年から毎年減少傾向がある。2006 年の若干の増加は貸倒引当金の戻しの影響である。一方それ以外の役務取引等収益は、資金運用収益より幅は大きくないが増加傾向にある。

収益力強化のために、従来の資金運用、つまり金利中心の収益構造に変化を加えることが必要となる。金利収益のうち利益となる部分は大きいですが、同様に融資に伴う貸倒れのリスクもある。これに対して、役務収益は 1 回の取扱単価は低いですが、貸倒れによる多大な損失は少なく着実に手数料収益が入ってくるメリットがある。この薄利多売のビジネスが、これからの銀行経営を支えるためには必要である。

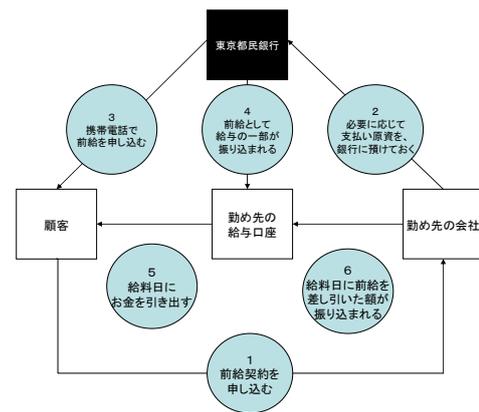
#### 事例研究

##### ● 東京都民銀行

東京都民銀行では、ビジネスモデル特許を取得した「前給制度」を 2007 年 6 月に始めた。前給サービスの仕組みは、図表 3-2 が示している。

前給サービスは従業員だけでなく企業側に、特に求人の際にメリットがある。前給を採用している企業は採用の面で有利になっただけでなく、遅刻回数や欠勤などにより翌月は前給サービスを使えないなどのペナルティを課すなどのルールを設け、従業員の定着や勤務態度の改善などに役立っている。

図表 3-2 前給サービスの仕組み



(出所) 戸谷 (2007), p183

前給サービスは前借りとは異なり、与信判断がいらぬ<sup>6</sup>。さらに、フリーターや派遣などで働く人々の資金需要を満たすことで、給料をファイナンスの考えから労働再建の流動化を果たしている。

##### ● 大垣共立銀行

大垣共立銀行ではサンクスポイント・プレゼント(以下、サンクスポイント)を実施している。サンクスポイントとは、創立 100 周年のイベントとして始められ、貯めたポイントを現金や様々な特典などと交換できるものである。

サンクスポイントでは、現金プレゼントの新規コストがかかるが、広告費の面で、新規コストが削減できる。大垣共立銀行の新商品開発がマスコミに取り上げられることにより、自行で宣伝しなくても普及は促されるため広告費は通常よりおさえられる。さらに、新しい取り組みに積極的と報道されるため、銀行のブランドイメージ向上にも一役かっている。

大垣共立銀行は、企業風土として、顧客に好ましいことを最終判断基準とし、銀行側がリスクを取ることもよいとする考えが根付いている。結果としてそれが顧客の定着や取引先の増加へ結びつくのである。

#### 金融商品開発のこれから

顧客のニーズに応えるようとする取り組みを行う銀行はまだまだ少ないが、変化を遂げている銀行もあり、

<sup>6</sup> 相手先の財務状況などに基づき、融資の可否を判断することであり、期限などの条件や、上限枠の設定などもまれ、融資だけでなく、先日付の売買や売掛金回収など、債務者の信用リスクを負う行為全てにかかる判断のことである。

調査を進めていく中でその多くが地方銀行であることがわかった。銀行業界は今や競争にさらされている。今までにないものはビジネスチャンスと考え、行員はマーケティング等々を学び、真に顧客が求めているニーズは何か考え、商品として実現することが今後競争を勝ち抜くために必要である。

## 第4章 結語

銀行は日本の間接金融の重要な位置におり、日本経済にはなくてはならないものである。それは、都銀と地銀の両行に在ることである。第2章でのべたとおり、地銀は都銀の経営状態の伸びは実数の上で大きな差があった。しかし、分析を進める上で利益率に統計的に有意な差はないことが確認され、また、今後の将来性として金融商品開発に積極的に取り組んでいるのは地銀を始め、地域金融機関が多かった。しかし地銀に課せられているのはリテールの部分だけではなく、地域のリレーションバンキングとしての働き、すなわち地方活性化である。それは、何年も前から言われてきたことであるにも関わらず、未だに達成されているとは言い難い。それは、経営が安定してきたこれからの地銀の課題である。

また、取引先の顧客利便の向上と顧客保護の観点から、顧客が満足する取引することが重要である。実際に、投資信託や証券の説明が十分でないとの苦情は多い。売る側の銀行はハイリスク・ハイリターン商品であることを十分に説明したかもしれないが、実際は目標達成の声の中で、現場では説明責任を果たせていないのが明らかである。これからクーリングオフが銀行取引にも導入されるが、顧客のニーズや、希望を満たす商品の想像を含めた新たな銀行像の構築が大きな課題である。

今日、我が国では都市部と地方に経済格差が広がっている。地方の衰退は年々進行し、このままでは地方の伝統ある文化や技術、地場産業も失いかねない。都市部の発展に伴い、資金の動きにも影響がある。資金が地方から大都市へと流れ込み、その資金が都市部でさらに貨幣を生んでいる。このままでは、格差は広がる一方である。

そこで立ち上がるべきは地方金融機関である地方銀行である。第3章で述べたような今までにない金融商品を個人だけでなく、中小企業、自治体向けにも開発すべきである。地域経済発展のための積極的な融資や、経営のノウハウの提供など、それが本来地域金融機関の果たすべき社会的意義である。

信頼を築く点で銀行には考えなくてはならない点が人事異動である。馴れ合いから発生する不正を防止することを目的に、3～5年で勤務支店を移すのが一般的である。顧客からみれば、融資担当の変更や、信頼して通帳を見せられるテラーの異動は銀行選びに直接関わる要因であろう。不正の防止は確かに大切だが、一番大切な信頼関係の面でこの点は考えるべきである。

都銀にせよ地銀にせよ、銀行である以上、基本的な社会的意義は同じである。それぞれの果たすべき役割をよく考え、日本の金融業界、ひいては経済社会全体が上向きになることに貢献していただきたい。

## 主要参考文献

1. 荒和雄(2007),『銀行儲かってます!』集英社。
2. 石川純治(2006),『変わる社会、変わる会計』日本評論社。
3. 井出正介・高橋文朗(2003),『経営財務入門』日本経済新聞社。
4. 乙政正太(2005),『財務諸表分析』同文館。
5. 桜井久勝・須田一幸(2006),『財務会計・入門〔第4版〕』有斐閣。
6. 信州大学経済学部編(2007),『金融業界が見える』中央経済社。
7. 戸谷圭子(2007),『隠されてきた銀行の真実』ファーストプレス。
8. 縄田和満(2007),『Excelによる統計入門—Excel2007対応版—』朝倉書店。
9. 日本経済新聞社編(2007),『Q&A 日本経済100の常識<2008年版>』日本経済新聞出版社。
10. D.ロントリー・加納悟訳(2001)『新・涙なしの統計学』新世社。
11. 全国銀行協会 HP  
<http://www.zenginkyo.or.jp/>