

地域銀行の中期経営計画の特徴点

金融機構局 樋渡 洸子、高橋 悠輔、土屋 宰貴

Bank of Japan Review

2018年12月

本稿では、地域銀行の中期経営計画（中計）を概観し、経営方針の特徴を整理している。特徴点の第一は、地域銀行のうち、計数目標としてコア業務純益を設定する先が減少し、当期純利益やROEを掲げる先が増えている。基礎的収益力が低下する中で、前中計でコア業務純益が目標未達となったことや、株主をより意識している様子が垣間見える。第二として、貸出は引き続き高めの目標設定となっており、中でもミドルリスク企業向けの積極方針が目立っている。第三は、収益確保に向け、非金利収入の強化や経営効率化を志向している。これら目標設定面での傾向は、中計記載のキーワードの出現状況とも整合的である。地域銀行は、策定した中計をステークホルダーとの対話に活用しつつ、強みを活かした銀行経営を推進していくことが期待される。

はじめに

地域銀行では、事業会社と同様、中期経営計画（以下、中計）を策定している¹。中計では、向こう数年間を視野に、自行が目指す経営の方向性を計数目標と合わせ公表している。近年、上場企業では、コーポレートガバナンス（企業統治）の強化が求められる中、株主や投資家との対話を重視しており、地域銀行もその例外ではない。IR活動の過程では、決算公表時の当期の業績見通しだけでなく、中計の内容を株主還元策などと合わせ、積極的に説明する傾向が窺われる。

上述のような性格から、中計は個別行の経営の方向性を読み取る格好の材料である。そこで、本稿では、地域銀行の現中計と前中計を対象に、業態横断的な比較を行い、そこから読み取れる最近の地域銀行の経営方針等の特徴点の整理を試みる²。なお、分析・考察に当たっては、基本的に、地域銀行が対外的に公表している資料をベースとしている。

本稿の前半では、前中計で設定した計数目標の達成状況や、現中計での設定状況について、整理を行う。後半では、中計で取り上げられたキーワードの頻出度合いをベースに、地域銀行の経営を

巡る環境認識や、収益確保に向けた戦略などを浮き彫りにすることを試みている。

現中計の基本情報

まず、地域銀行の現中計の計画年数を確認すると、9割超が3年となっている。また、現中計の始期は、2016年度、17年度、18年度が大多数であり、しかも、その数は、概ね同数となっている³。したがって、今回、分析対象とした地域銀行の現中計は、ほぼ全ての先で、マイナス金利政策の導入後に公表——2016年度を始期とする中計と、17年度以降の先では、その影響の織り込み具合に差異があると考えられるが——されていることになる。

なお、前中計では、約1割の先が、計画の中止または変更を行っている⁴。中には、計画した目標を前倒しで達成ないし、そうなる見通しであることを踏まえ、新しい中計に移行する先も存在する。もともと、計画の達成が見通せなくなったことや、経営環境の変化を理由に、中計の最終年度を待たずして、新たな中計を策定し乗り換える先の方が多くなっている。

前中計の計数目標の達成状況

続いて、前中計における計数目標の達成状況を図表1で概観する。

ボリューム指標のうち預金（実績－目標）からみると、その中央値はゼロ近傍にあり、概ね計画並みで着地したことが見て取れる。分布のばらつきをみると、達成・未達先は、ほぼ拮抗している。数こそ少ないが、目標を下回った先の中には、その程度がやや大きい先があることも見て取れる。

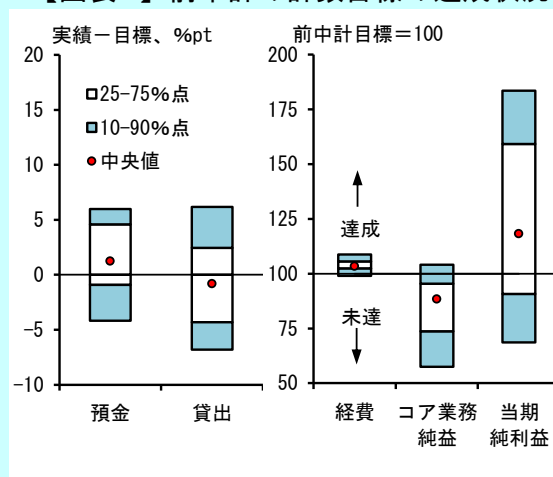
貸出（実績－目標）については、中央値が未達であるほか、全体として、計画を下回る先がやや多くなっている。この間、数こそ多くないが、実績が目標を相応に上回る先も見受けられる。こうした過達先について、貸出約定平均金利の変化を個別に確認したところ、その低下幅は業態平均を上回る先が多くなっている。つまり、前中計期間中に想定よりボリュームを拡大した先で、必ずしも、貸出金利息収入が増加しているわけではない。

経費に関しては、預金保険料率の引き下げや人件費の抑制などもあり、計画に掲げた先の大多数が目標をクリアしている。貸出金利息収入など所謂トップラインが減少する中、各行とも経費の抑制に努めた様子が確認される。他の経営指標に比べ、コントローラビリティが高い面があり、見通しの確度が高いことも作用している。

利益項目のうちコア業務純益（以下、コア業純）をみると、金融緩和や貸出競争激化の影響などもあって、目標達成先はごく僅かに止まっており、大多数の先で計画未達となっている。前中計を策定した際の見通し対比で、貸出金利や有価証券運用利回りの低下圧力が強かったことが窺われる。各行では、経費の削減に努めたものの、資金利益の減少が響いた格好となっている。

他方、当期純利益については、景気改善に伴う信用コストの低下、国内債や株式含み益が拡大する局面での益出しを通じ、目標を達成する先が多くみられた。ただし、未達先も3分の1程度みられるなど、最終利益の段階でも、ばらつきは相応に観察されている。

【図表1】前中計の計数目標の達成状況



(注) 1. 集計対象は地域銀行。目標が未設定の先は除く。ただし、「経費」は、OHRと業務粗利益などを共に設定している先を含む。
2. 「経費」は、目標を実績で除して算出。

(資料) 各社開示資料

現中計で目標に掲げた指標

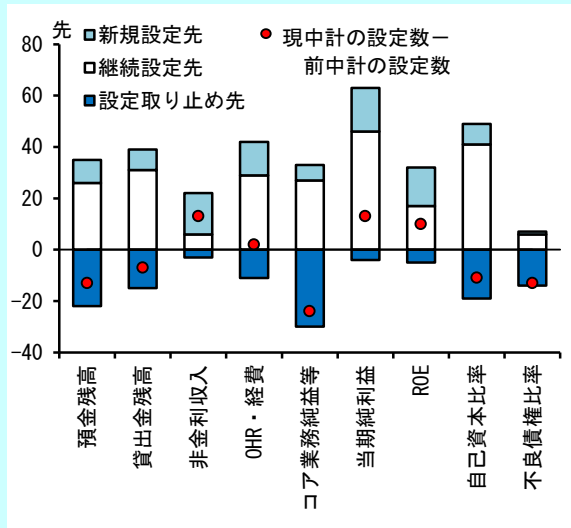
以下では、前述のような前中計における計数目標の達成状況を踏まえ、地域銀行各行が、現中計において、どのような計数を目標として掲げているかを整理する。

考察に当たっては、まず、各経営指標について、前中計と現中計の両方で設定されている指標（継続設定）、前中計では設定がなく、現中計で新たに設定された指標（新規設定）、前中計では設定されていたが、現中計では設定がない指標（設定取り止め）に分類した。なお、ここでいう「取り止め」とは、公表していないことを意味しており、内部的な設定の有無は反映していない。

図表2をみると、新規設定、設定取り止めの双方が相応の数に上がることが確認される。地域銀行が経営環境を踏まえ、対外的にコミットする計数目標を、取捨選択している様子が窺い知れる。

前中計と現中計の双方から見て取れる特徴の第一は、預金や貸出残高といったボリューム指標の設定先が減少し、他方で、非金利収入の設定先がはっきり増加したことである。この間、経費やOHR（Over Head Ratio、経費率）といった効率性指標を目標に掲げる先は引き続き多い。これらを総合すると、地域銀行においては、ボリュームによる利益確保の志向をやや弱め、アセットを使わ

【図表 2】現中計で掲げた経営指標



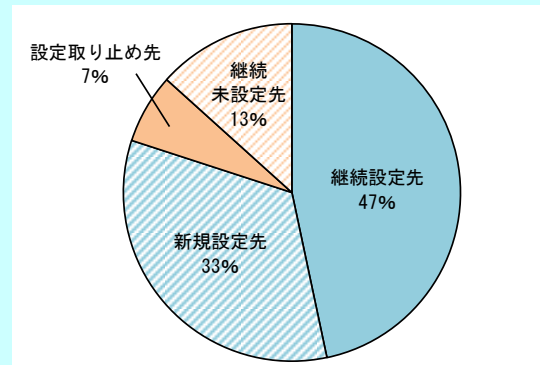
(注) 1. 集計対象は地域銀行。
2. 「コア業務純益」は、コア業務粗利益や業務純益などを含む。
(資料) 各社開示資料

ない手数料収入や経営効率化を通じ、利益確保を目指す傾向が窺われる。

特徴の第二は、利益指標について、コア業純の設定取り止めが目立つ一方で、当期純利益は新規設定先を含めかなりの数に上るほか、ROE (Return On Equity、自己資本利益率) を新規に設定する先も多くなっている。これらの背後にある地域銀行の考えを探る観点から、コア業純の設定を取り止めた先について、当期純利益の設定状況を確認した。その結果をみると (図表 3)、約 3 割の先が、コア業純の設定を取り止めた一方で、新たに当期純利益を収益指標として設定している。また、コア業純の設定状況別に、コア業純 ROA (Return On Assets、総資産利益率) の推移を確認すると (図表 4)、コア業純を新規に設定した先のコア業純 ROA の水準は、設定を取り止めた先と比べて、相対的に高いだけでなく、2017 年度には小幅ながら上昇に転じている。

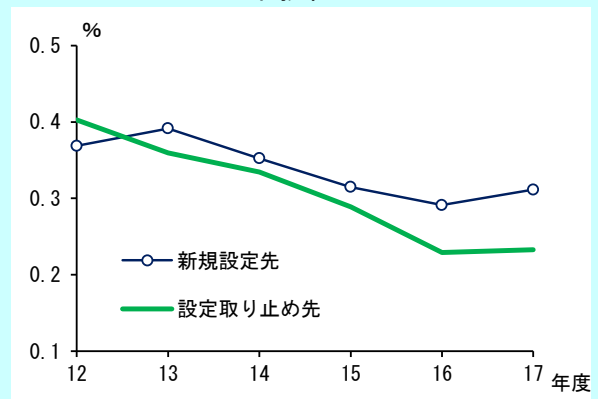
以上の状況からは、地域銀行では、コア業純の減益基調を受け、その底上げが難しくなっていることを意識し、対外的なコミットメントを取り止めている可能性を示唆している⁵。ただ、そうした先でも、最終利益である当期純利益は、設定し公表している。当期純利益は、コア業純とは異なり、信用コストの減少や有価証券の売却を通じ、実績値において相応の水準を維持できていることも影響していると考えられる。

【図表 3】コア業務純益の設定取り止め先の当期純利益設定状況



(注) 1. 集計対象は地域銀行。
2. 「コア業務純益」は、コア業務粗利益や業務純益などを含む。
(資料) 各社開示資料

【図表 4】コア業務純益の目標設定状況とコア業務純益 ROA



(注) 1. 集計対象は地域銀行。「新規設定先」と「設定取り止め先」は図表 2 を参照。
2. 単純平均値。コア業務純益は、投信解約益を除く。
(資料) 日本銀行

第三の特徴は、自己資本比率を目標として設定する先はなお多いものの、設定取り止め先がやや目立った。自己資本比率の低下基調がはっきりしてきている中であっても、その歯止めをかける方策が、期間収益の積み上げを除いて、乏しいことも影響していると考えられる。この間、不良債権比率の目標設定先は、かなり少なくなるなど、90 年代後半から 2000 年代前半の時期とは状況が異なってきている。地域銀行全体として、不良債権比率がかなり低くなる中、更なる低下を目標として掲げる必然性が乏しくなっているためと思われる。

現中計で掲げた計数目標

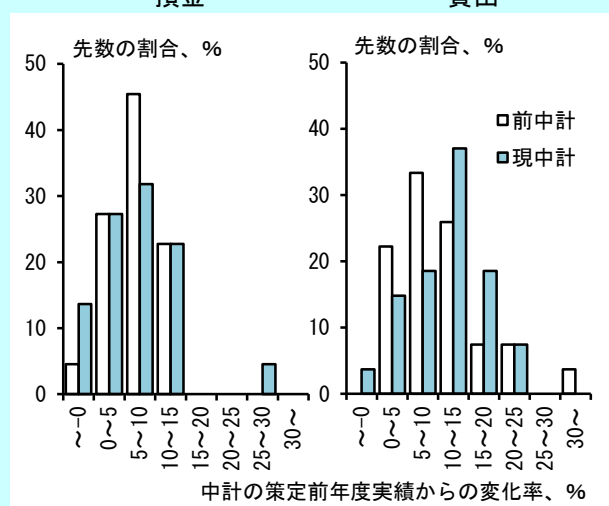
ここでは、現中計で目標として掲げた指標の計数目標を前中計と比較する形で概観し、特徴点を整理する⁶。

なお、分析結果の主たる留意点の第一として、以下の比較では、各項目の計数目標を、前中計と現中計において継続して設定している先を対象としているため、サンプル数が限られている⁷。第二として、今回、目標設定を取り止めた先が相応にあるため、今回も継続して計数目標を設定した先だけを分析対象にすると、分布の偏り（サバイバル・バイアス）が生じている可能性がある。

（預金・貸出目標）

まず、預金の目標設定状況（中計始期の直前実績値を中計の終期年度目標と比較した伸び率<3年前比>）を図表5で確認すると、①大多数の先が0～15%程度の増加計画となっている点、②最頻値（モード）が5～10%のレンジに位置している点は、現中計、前中計ともに共通している。高齢者の年金資金の振り込みを中心に、預金吸収の地合いが、総じて安定している中で、地域銀行は過去のトレンド見合いで目標を設定していると考えられる。

【図表5】 預金・貸出の目標設定状況



（注）集計対象は地域銀行。前中計と現中計において継続して預金または貸出の計数目標を設定している先。

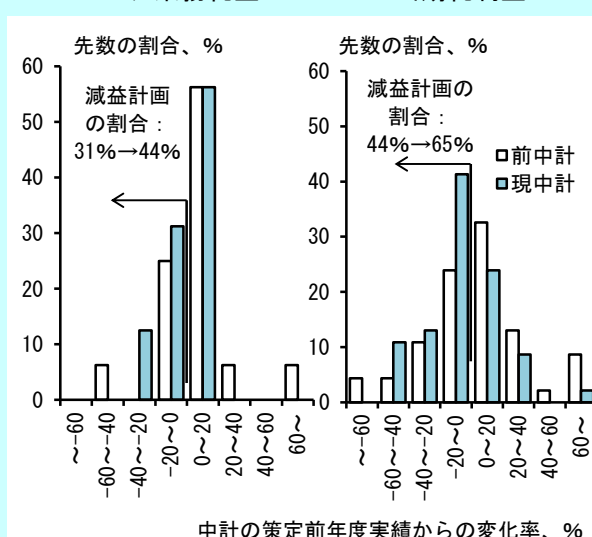
（資料）各社開示資料

次に、貸出に関して、前中計と現中計の分布の形状を比較すると、傾向として大きな差異は見出せない。ただし、最頻値は、前中計（5～10%増）に比べ、より積極的な貸出計画を掲げている（10～15%増）。地域銀行では近年、ミドルリスク層を含む中小企業向け与信を中心に貸出残高が高めの伸びを維持しており、現中計で掲げた目標に沿った業務運営を推進していることが確認される。

（利益指標）

次に、利益指標についても同様の比較を行う。コア業純の目標設定状況からみると、前中計、現中計ともに、計画段階から減益を見込む先が相応にみられる（図表6）。減益計画の割合は、前中計では約3割であったところ、現中計では4割強へと明確に増加している。また、前中計では、20%を上回る増益計画を立てていた先が複数存在していたが、現中計では最大でも0～20%増に止まっている。以上のように、地域銀行では、現中計のコア業純を、総じて慎重にみている様子が窺われる。これには、前掲図表1でみたように、金融緩和や貸出競争激化の影響などから、前中計において過半の先で計画未達となったことや、その後のマイナス金利政策の導入も影響していると考えられる。

【図表6】 収益指標の目標設定状況



（注）集計対象は地域銀行。前中計と現中計において継続してコア業務純益または当期純利益の計数目標を設定している先。

（資料）各社開示資料

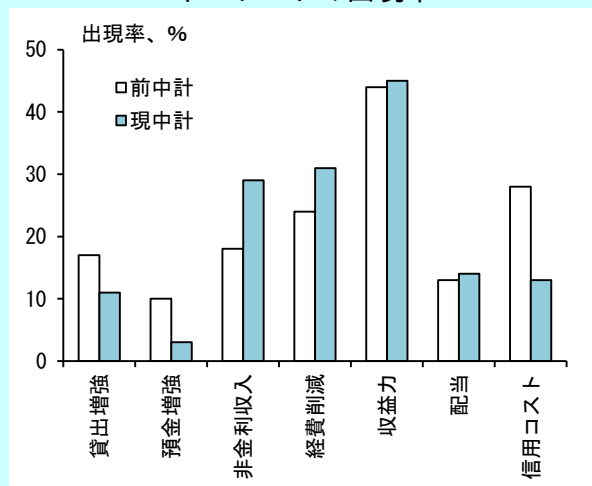
続いて、当期純利益の目標設定状況をみると、減益計画の割合は、4割強から6割強へと大きく上昇している。20%以上の減益計画を立てている先も、やや増加している。こうした厳しい計画を掲げた背景の一つは、設定を慎重にすることで目標達成の確度を高めるコミュニケーション戦略もあるとみられる。このほか、基礎的収益力の低下を、信用コストの減少と有価証券売却益でカバーする、という収益構造が転換点に差し掛かっていることを意識した面もあると考えられる。

現中計のキーワード

ここからは、上述した現中計における計数目標の達成に向けて、地域銀行がどのような経営方針を打ち出しているのか、定性面から、その特徴を探る。具体的には、中計の記述部分をデータとして落とし込み、特定のキーワードの頻出度を単純合算している⁸。その際、例えば、非金利収入、非金利収益、役務利益、役務収益は、「非金利収入」として一括りにするといったグルーピングを行っている⁹。

最初に、主要な経営指標に関するキーワードの出現率をみると（図表7）、非金利収入や経費削減に加えて、収益力や配当に関するキーワードが増えた。その一方で、預金増強、貸出増強、信用コストに関しては減少している。このようなキーワードの出現率は、各行が中計で掲げている計数目標の経営指標とも整合的となっている。

【図表7】現中計で掲げた経営指標に関するキーワードの出現率

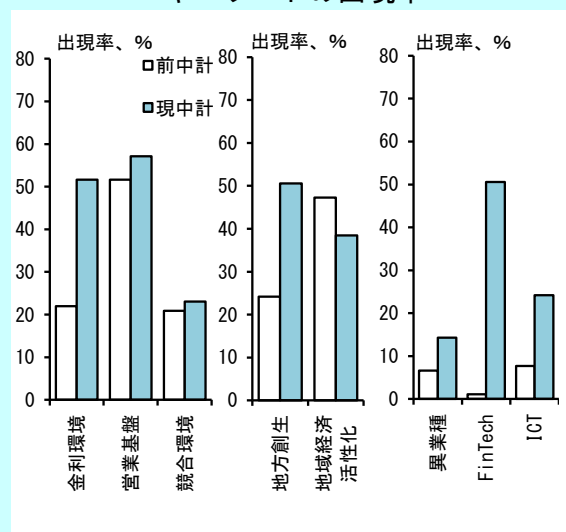


(注) 集計対象は地域銀行。

(資料) 各社開示資料

続いて、より具体的なキーワードを用いて経営の注力分野を探ってみる。第一の特徴点として、地域銀行の間では、経営環境の厳しさに対する認識が広がっている。金利環境への言及は大幅に増えたほか、人口減少や少子高齢化、企業数の減少といった営業基盤の悪化に言及する先も多い（図表8）。異業種との競合、FinTech、ICT関連投資など、技術環境の変化は脅威であると同時に、それへの対応を経営課題としても捉えている。この間、地方創生への意識は高まる傾向にある。

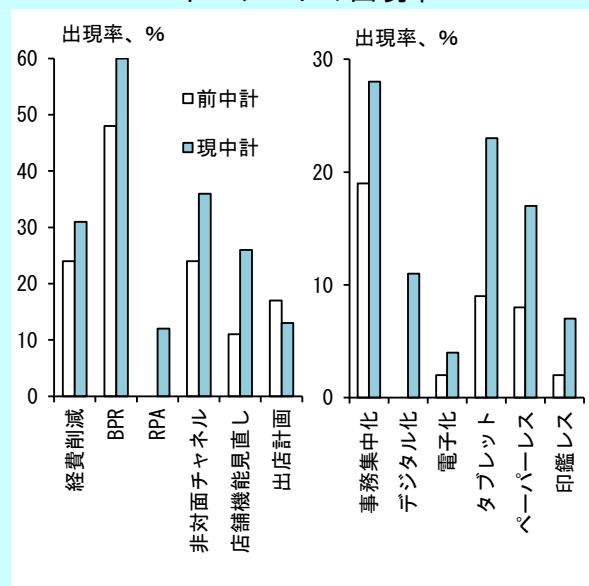
【図表8】経営環境を巡る認識に関するキーワードの出現率



(注) 集計対象は地域銀行。

(資料) 各社開示資料

【図表9】経費削減・経営効率化に関するキーワードの出現率



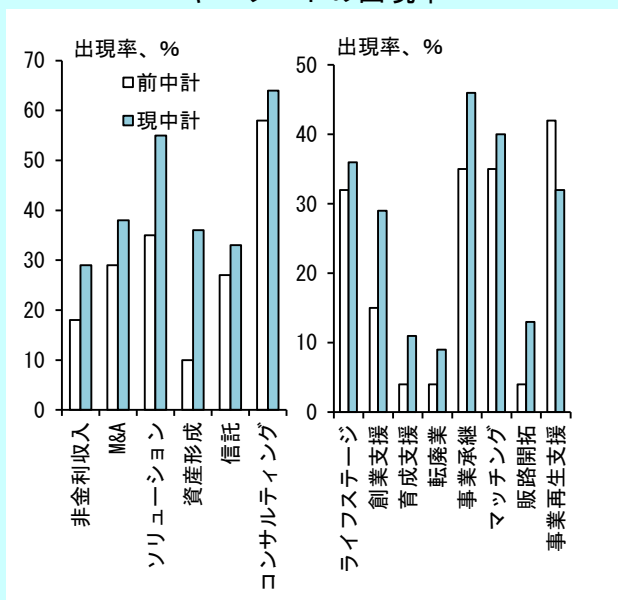
(注) 集計対象は地域銀行。

(資料) 各社開示資料

第二の特徴点として、トップラインの引き上げが難しいことを反映して、経営効率化や生産性向上に対する取り組みスタンスが強まっている（図表9）。すなわち、経費削減のほか、BPRの推進やRPAの活用を掲げる先が目立っている¹⁰。具体策として、タブレット端末の活用やペーパーレス化による業務フローの見直しを掲げる先も大幅に増加している。また、非対面チャネルの拡充や店舗機能の見直し等とも合わせて、総人員の抑制や営業部門等への人員シフトを進め、生産性の引き上げを企図する先が多い。この間、来店客数の減少を受けて費用対効果が悪化傾向にある新規出店計画を掲げる先は減少している。

第三の特徴点として、トップラインを引き上げるための方針にも変化がみられる。預貸利鞘の縮小や自己資本の制約などもあって、非金利収入の底上げを掲げる先が増えている（図表10）。とくに、法人役務手数料の増収を念頭に、事業承継やM&A、海外進出を含めた販路開拓に代表されるソリューションビジネス強化への言及が多い。併せて、資産形成や相続など対個人での手数料収入獲得も引き続き目標に据えている。

【図表10】非資金収入・取引先支援に関するキーワードの出現率

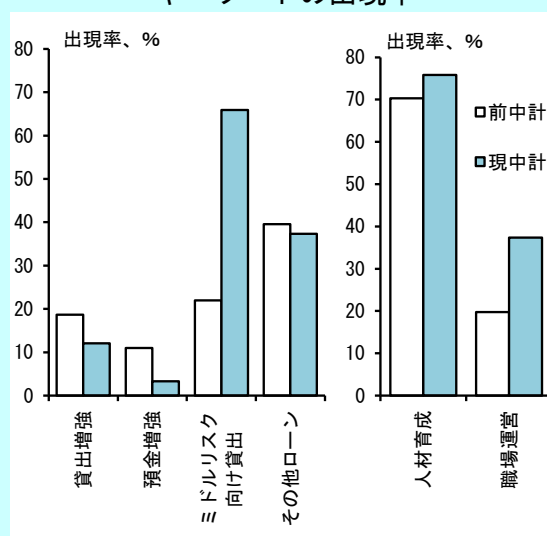


(注) 集計対象は地域銀行。
(資料) 各社開示資料

資金利益では、貸出面において、営業推進先としてミドルリスク層を対象とした事業性融資の推進に取り組む先が顕著に増えている（図表11）。

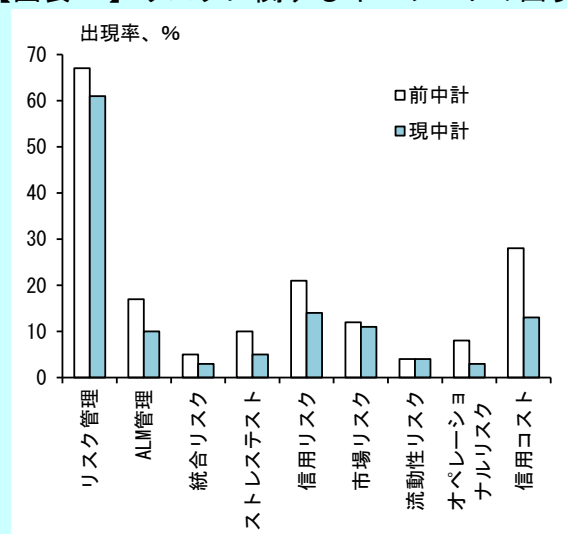
コンサルティング（営業）、ライフステージ（に即した提案）、創業支援などのキーワードの頻出度が高いことも、この点と関連している。また、利鞘の厚いカードローンをはじめとする各種個人ローンの推進を掲げる先が引き続き多い。こうした事業を推進する観点から、人材育成の強化や職場運営の改善を意識する先が増えている。若手層の退職や新卒採用の環境が難しくなる中、働き甲斐のある職場運営、ダイバーシティ経営、従業員満足度（ES、Employee Satisfaction）の向上への言及も相応にみられる。

【図表11】資金利益・人材育成等に関するキーワードの出現率



(注) 集計対象は地域銀行。
(資料) 各社開示資料

【図表12】リスクに関するキーワードの出現率

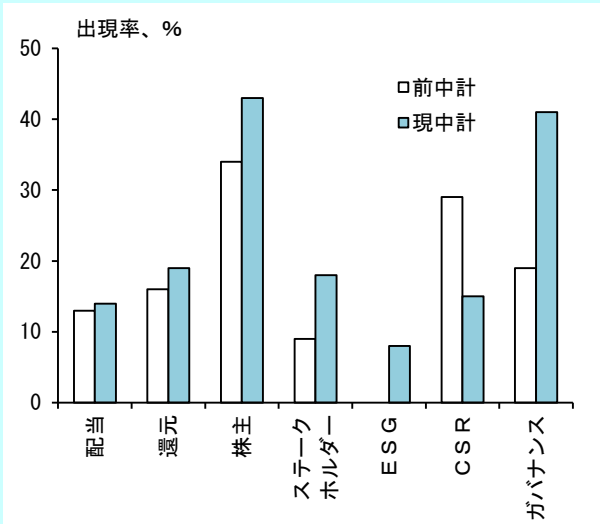


(注) 集計対象は地域銀行。
(資料) 各社開示資料

第四に、リスク管理の重要性を指摘する先は引き続き多いが、数は若干減少している(図表 12)。景気改善による信用コストの低下もあって、信用リスクへの言及は少なくなっている。また、市場部門の強化を図る先が相応にみられる中でも、リスク管理体制の整備構築に関する具体的記述は多くない¹¹。

第五として、株主をより意識した経営を志向している。実際に、配当や(株主)還元というキーワードの出現率が増えている。また、株主やステークホルダーという直接的な記述だけでなく、ESG やガバナンスなど、機関投資家の関心が高いとされる事項への言及が増えるなど、間接的にも株主を意識している様子が見て取れる¹²(図表 13)。

【図表 13】 株主等に関するキーワードの出現率



(注) 集計対象は地域銀行。

(資料) 各社開示資料

おわりに

地域銀行がステークホルダーを意識しつつ、中計を策定し、経営の方向性を対外的に示すことは、ガバナンスを強める方向に働くと評価される。また、現中計をみても、地域銀行が厳しい経営環境を認識した上で、経費の削減や経営効率化を進めようとしている。これらは、何れも前向きに捉え得る潮流と認識した上で、問題提起の観点から、以下、3つの留意点を指摘する。

第一は、中計の策定は終わりではなく、始まりである。中計そのものだけでなく、その策定過程

で設定された各種の目標値や、行内での様々な議論を有効に活用することが大事である。例えば、中計やその土台となる各種の目標を、PDCA サイクルの対象に組み込むことも必要であろう。また、著しい環境の変化があれば、新中計の策定を含め機動的な修正を行う必要もある。

第二は、営業基盤や自行の強みを活かした選択と集中である。現中計を概観すると、多くの先がミドルリスク企業向け貸出への注力や、非金利収入の強化を掲げている。各行がミドルリスク企業向け貸出に一斉に取り組むと、利鞘が圧縮される結果、リスクに見合ったリターン確保が難しくなる。また、フィービジネスへの注力自体は妥当な一方で、預貸業務に比べノウハウの蓄積に時間を要することを踏まえれば、収益貢献への過度な期待には注意が必要である。

第三に、営業基盤である地域経済の活性化に向けた貢献と、株式会社であり多くが上場している地域銀行の収益性のバランスをどう考えるかという点である。近年、地域銀行は本店所在地を中心に中小企業向け支援を積極化している。ただし、これらの取り組みには比較的多くのリソースを要する一方で、成果が出るまでに時間を要する上に、不確実性も高い。こうした面も、基礎的収益力の低下に繋がっている。一方で、地域銀行にとって、地場の中小企業を支えることは大事なことでもある。こうした点を踏まえると、配当や株主還元のあり方についても、改めて株主との対話を進めていく必要もあろう。

地域銀行が、中計を策定し、自らの目指す経営の方向性をステークホルダーに示すことは、極めて重要である。そうした認識の共有と対話を通じ、地域銀行が各地域における金融サービスの持続的な提供主体として、地域経済の発展に向け貢献することが、今後、益々求められると考えられる。

¹ 金融機能強化法に基づく公的資金注入行においては、「経営強化計画」を策定の上、公表している。公的資金注入行が、「経営強化計画」のみを公表している場合には、当該計画を本稿の分析対象に含めている。

² 公表された中計は、質量双方の点で、銀行間で相応の幅がある点には留意が必要である。例えば、分量として、数頁程度の先もあれば、50頁程度の大部な先も存在する。記載内容のみをみても、定性的な目標設定に止まっている先もあれば、定量的な計数目標を設定している先もある。

³ 現中計の始期を具体的に確認すると、2014年度が1先、2016年度が30先、2017年度が26先、2018年度が34先となっている。

(金融持株会社の傘下先については、1先とカウントし、傘下先が個別の中計を策定している場合には各々1先としてカウント)。

⁴ 具体的には、2016年度、17年度、18年度を始期とする現中計には、前中計を途中で打ち切った先が、それぞれ3先、4先、4先含まれている。

⁵ コア業純は有価証券売買損益を含まず、他方で投信解約益を含むなど、概念として基礎的な収益力を示すものではないとの見方もある。加えて、一般的な認知度も低いため、ステークホルダーとのコミュニケーションツールでもある中計で掲げることも、必ずしも適切でないとの見方もあり、これらも中計の中でコア業純を目標として設定する先が減少している一因と考えられる。

⁶ 中計で掲げられた計数目標には、連結ベースか単体ベースか、末残か平残か、といった点で定義が必ずしも明確ではないものが含まれている。このため、本稿では、一定の基準を設け、計数の線引きを実施した上で、集計を行っている。

⁷ 図表5～6では、集計対象を計画年数3年間の先に限っている。

⁸ 地域銀行が中計として公表している各種の媒体を収集した後、一定の手順に基づいてテキスト化等を実施した上で、機械的な手法によりキーワードの抽出を行っている。このため、各銀行によって、キーワードの使われ方等に差異があったとしても、一律に抽出している点には注意を要する。

⁹ 図表7～13について、キーワードのグループ分けを例示すると次のとおり。「非金利収入」は、非金利収入、非金利収益、役務利益、役務収益。「経費削減」は、経費削減、コスト削減、コストカットなど。「信用コスト」は、信用コスト、不良債権、開示債権。「金利環境」は、低金利、マイナス金利、金融緩和。「営業基盤」は、人口減少、少子高齢化、企業数減少、廃業など。「競合環境」は、競合環境、競争環境、金利競争など。「店舗機能見直し」は、店舗機能、店舗間連携、店舗体制、移動店舗、店舗内店舗など。「出店計画」は、新規店舗、新設店舗、店舗新設など。「信託」は、遺産、遺言、相続。「ミドルリスク向け貸出」は、事業性融資、事業性評価、ミドルリスク。「その他ローン」は、個人ローン、フリーローン、消費者ローン、カードローン。「職場運営」は、従業員満足度、ダイバーシティ、職場環境。「信用コスト」は、信用コスト、不良債権、開示債権。「ストレステスト」は、ストレステスト、ストレスシナリオ、ダウンサイドリスク。

¹⁰ 一般に、BPR (Business Process Re-engineering) とは、全面的・抜本的なビジネス・プロセスの見直しを、RPA (Robotic Process Automation) とは、コンピュータ上における定型的な事務処理の効率化・自動化の取り組みを総称する。

¹¹ リスク・アパタイト・フレームワーク (RAF) に関しても、現中計で確認できた先は、一桁台後半に止まっている。

¹² ESG (Environment, Social, Governance) 投資とは、環境、社会、ガバナンスの観点から考慮した投資を指す。日本版スチュワードシップ・コード (「責任ある機関投資家」の諸原則) の導入などを契機に、機関投資家の間で、ESG投資を拡大する動きがみられている。

日銀レビュー・シリーズは、最近の金融経済の話題を、金融経済に関心を有する幅広い読者層を対象として、平易かつ簡潔に解説するために、日本銀行が編集・発行しているものです。ただし、レポートで示された意見は執筆者に属し、必ずしも日本銀行の見解を示すものではありません。

内容に関するご質問等に関しましては、日本銀行金融機構局 (代表 03-3279-1111 内線 6346) までお知らせ下さい。なお、日銀レビュー・シリーズおよび日本銀行ワーキングペーパー・シリーズは、<http://www.boj.or.jp> で入手できます。