

2017年9月

北海道経済における 金融機関の役割と課題

概要版

～地域金融機関ビジネスモデルの展望～



×

HPT
Positive team
Hopeful

地域金融研究会

(小樽商科大学大学院商学研究科)

齋藤一郎

(財務省北海道財務局)

林 晃平 秋元陽輔 泉 宏昌

川野晋平 後藤友城 櫻井竹虎

杉澤達也 園部昌弘 長門義治

古井雅朗 山口浩次

研究の目的

北海道経済を巡る貯蓄投資バランスの実相を把握するとともに、マクロ的な資金循環にあって、貯蓄から投資へ向かう資金の流れを司る道内金融機関の現状を、主として金融機関財務の側面からアプローチし、北海道の金融構造を明らかにする。

また、道内地域金融機関をビジネスモデルの観点からいくつかの類型に区分し、その実態を各種の公開資料ならびにヒアリング等から明らかにするとともに、時代環境の中で岐路に立たされている伝統的な金融ビジネスモデルの限界と、次代への存続を賭した取り組みから将来の地域金融システムの展望を試みる。

研究課題

本研究に取り組むにあたって、われわれは「金融機関のビジネスモデル」をひとまず「金融仲介機能を発揮する事業戦略とその下での収益獲得パターン」と捉えて、概略、以下の順序で分析を進め、議論を重ねてきた。

(今回のまとめ)

第1章 北海道における金融の「^{これまで}過去」～歴史的概観～

第2章 北海道経済の貯蓄投資バランスと資金流動

第3章 北海道における金融仲介システムの現状

第4章 道内地域金融機関のビジネスモデルとその収益性

第5章 北海道における金融の「^{いま}現在」～中間的な見解～

(今後の展開予定)

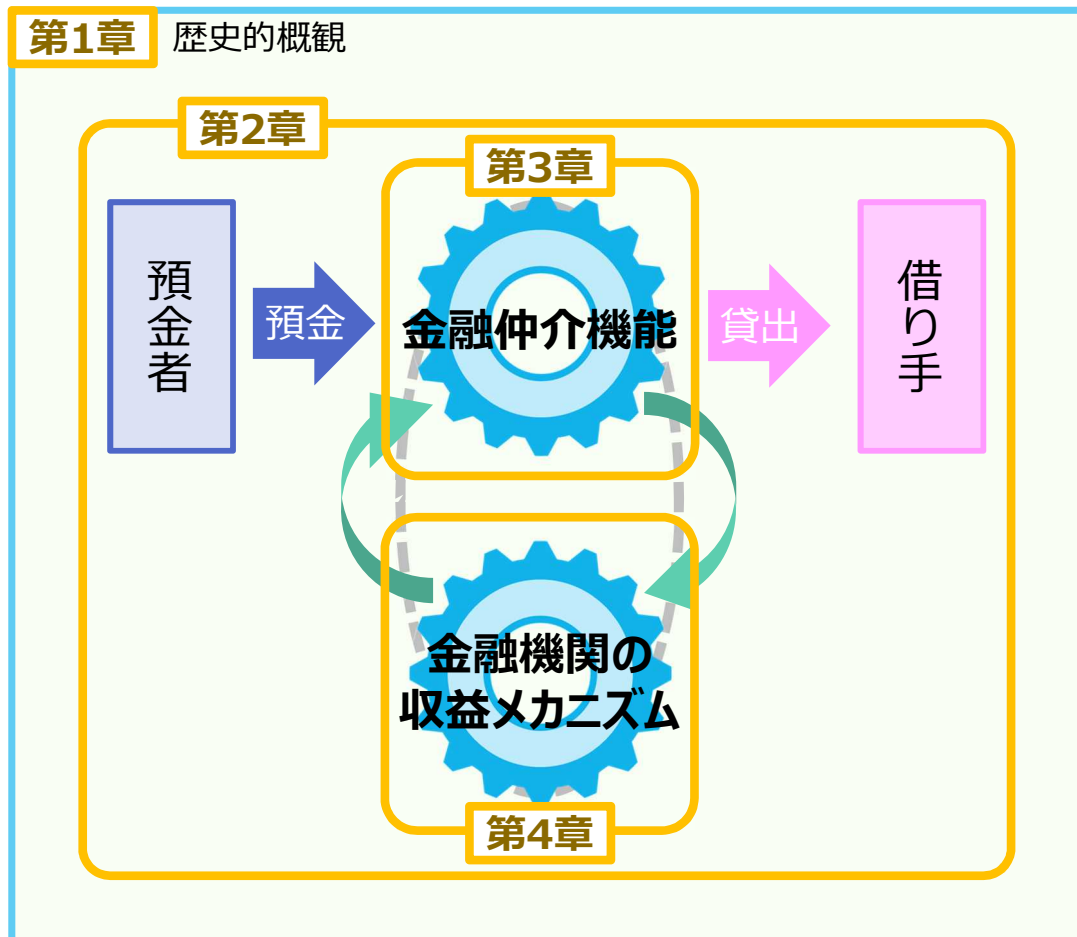
第6章以降 ケーススタディ

終章 地域金融ビジネスの持続可能性と展望

(本研究の概要)

第1章から第4章までを包括的にイメージすると下図のようになる。

本研究の包括的イメージ

**(付記)**

北海道財務局と小樽商科大学は2015年2月に包括連携協定を結び、地域経済の活性化や人材の育成に協働して取り組んできた。両者で共同研究を進めるに際しては、地域活性化プロジェクトチーム「“H”PT = “Hopeful (希望に満ちて)”Positive (楽しく、前向きに) Team)」を発足し、そこをプラットフォームとして活動を進めてきた。

地域金融研究会は、“H”PTメンバーと小樽商科大学に所属する教員がボランティアに集ったものであり、本稿に記された見解及び意見は、あくまでも研究会に集った個人の見解である。所属する組織の立場や意見を何ら代表するものではないことを、あらかじめ断っておく。それゆえ、本稿において表明された見解なり意見なりに対する責めは、本研究会に集った個々人が負うものである。

第1章 北海道における金融の「過去」～歴史的概観～

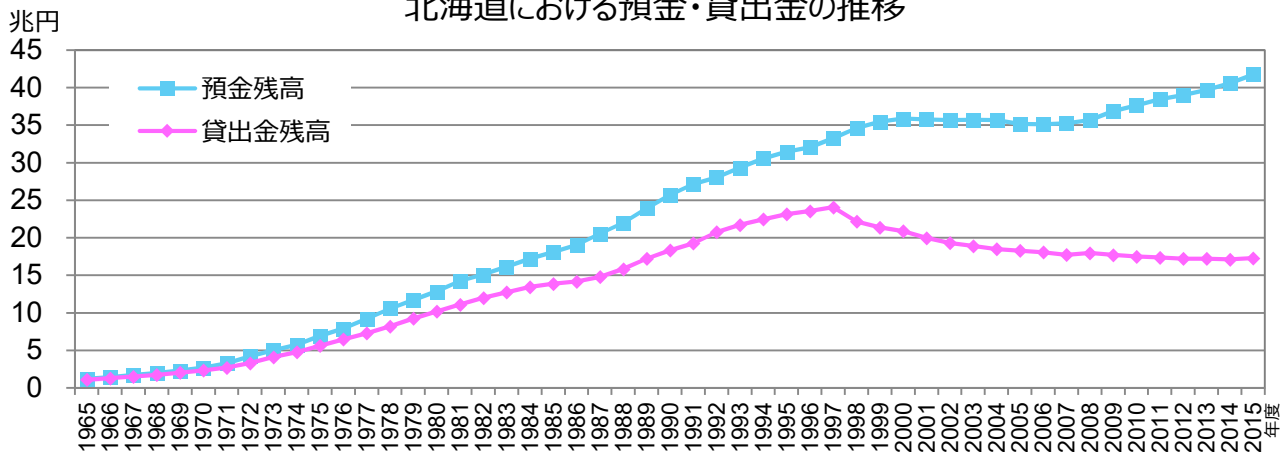
(預金・貸出金の長期趨勢)

北海道経済において、貯蓄から投資（資本ストックの形成）へと資金を振り向ける役割を果たしてきたのは、銀行をはじめとする預金取扱金融機関である。北海道における預金・貸出金の長期趨勢を俯瞰すると、預金残高は1990年代の末から2000年代の中頃までの間に踊り場がみられるが、概して右肩上がりで残高を積み上げている。年々の道内総生産との対比でも、経年的に上昇する傾向にあり、足下では道内総生産の2倍強を蓄積するに至っている。

これに対して、貸出金残高は1997年度末までは右肩上がりで推移してきたが、それ以降は漸次減少し低迷する傾向がみられる。

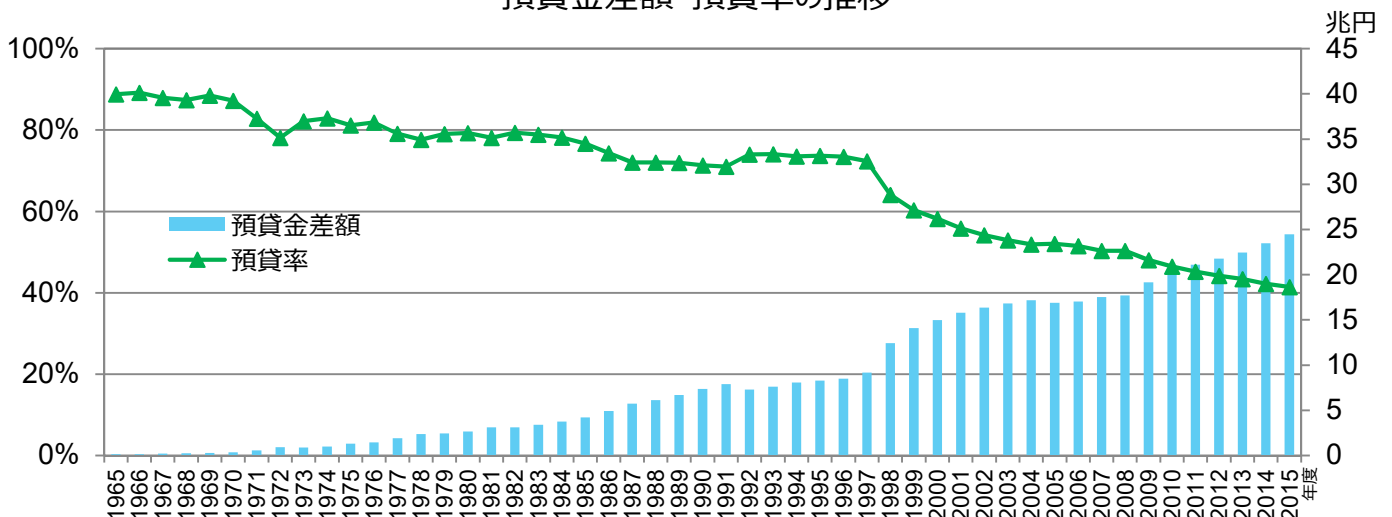
預金残高との対比では、年々の乖離（預金・貸出金ギャップ）が大きくなり、それを映じて、預貸率は観察期間を通して低下する傾向にある。

北海道における預金・貸出金の推移



出所:北海道財務局『北海道金融月報』

預貸金差額・預貸率の推移

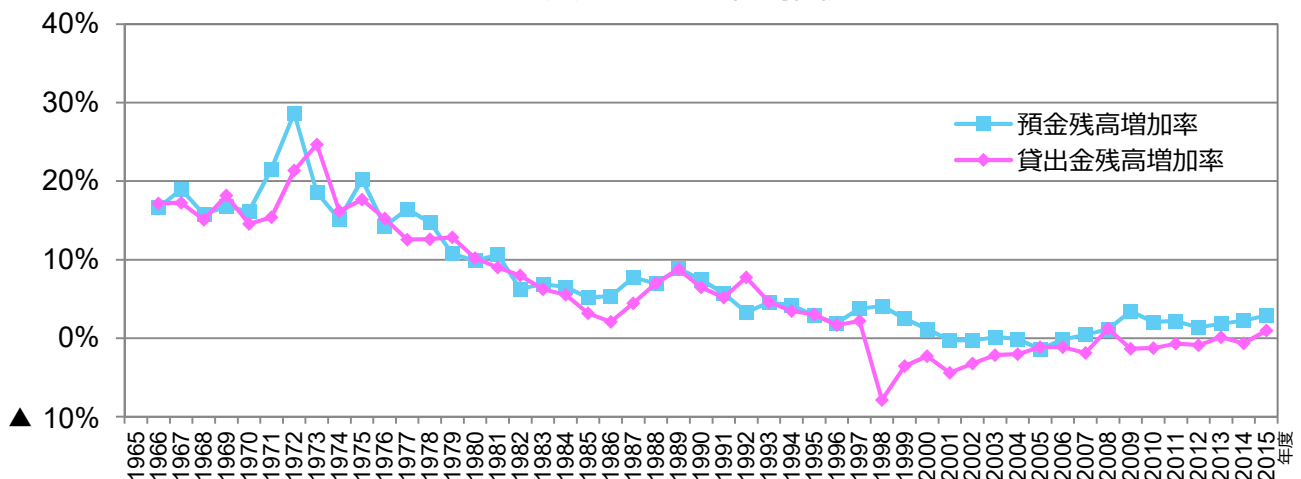


出所:北海道財務局『北海道金融月報』を基に当研究会で算出

預金残高と貸出金残高それぞれの伸びをみると、1970年代入り後は増加率が低下する傾向にあり、預金においても、年々の形成力は傾向的に弱まっていることがわかる。北海道における総人口の減少、あるいは高齢化の進展を勘案すれば、今後、（マクロ的な意味合いにおける）貯蓄は減少することが予想され、経済成長の劇的な上昇が見込まれないとすれば、預金残高の著増は望むべくもなく、むしろ預金残高が減少に転ずるケースも想定される。

他方、貸出金残高の伸び率は、総じて預金残高の伸びを下回る格好で推移している。分けても、1998年度末に残高を大きく減らし、その後は概ね前年度末比マイナスで推移している。

預金・貸出金増加率の推移



出所: 北海道財務局『北海道金融月報』を基に当研究会で算出

現在、北海道における預金と貸出金の残高は大きく乖離し、預貸率は50%を割る状況にある。その点では、銀行をはじめとする預金取扱金融機関のバランスシートをリバランスすることで、貸出金の供給を増やすことは可能だが、貸出金の元手となる預金は、その形成力が弱まっている。今後、銀行をはじめとする預金取扱金融機関は、北海道経済のフロンティアを切り拓くに足る金融仲介機能を発揮できるのか。この問いに確信をもって「YES」と答えられない現状があるように思われる。

第2章 北海道経済の貯蓄投資バランスと資金流動

(民間部門の貯蓄・投資バランス)

民間部門の貯蓄投資差額をみると、

- ・投資原資の道民貯蓄 + 固定資本減耗は漸次減少
- ・粗投資（道内総資本形成 + 在庫増）も減少
- ・粗投資減少超過により貯蓄超過、道内総資本形成 < 固定資本減耗の状態、北海道の資本ストックは純減（2001～）

(政府部門の貯蓄・投資バランス)

粗貯蓄（貯蓄 + 固定資本減耗）が減少するも、公共事業関係予算の削減から粗投資の減少がそれを上回り、2001年との比較では、貯蓄投資差額（投資超）が縮小。

(北海道における域際収支の動向)

経常道外収支（黒字）の状況をみると、

- ・財・サービス純移輸出入による資金流出 < 政府間財政移転(受取超)

資本道外収支（赤字）の状況をみると、

- ・北海道開発事業費を基軸とする資本移転等 < 投資収支マイナスとなっており、道外への資金流出が生じている。

(道内経済をめぐる資金流動の実態)

北海道民経済計算を用いて道外との資金流動の実態をみると、

- ・民間部門の貯蓄投資差額 > 0（貯蓄超過）
- ・政府部門の貯蓄投資差額 < 0（投資超過）
- ・経常道外収支は正、ただし財貨・サービスの純移輸出 < 0

となっており、大都市圏とは反対の状況。

北海道と道外大都市圏との資金の流れから、下記のことが見て取れる。

- ・北海道における民間部門で生じた貯蓄超過分は大都市圏の旺盛な投資需要が吸収
- ・大都市圏から移入した財貨・サービスへの対価を大都市圏へ支払い
- ・大都市圏から北海道に対し、財政による所得再分配に伴う資金流入

2001年以降の北海道における貯蓄から投資へ向かうマネーフローをみると縮小傾向にあり、北海道経済はいわば「起爆力」を失いつつあるように思われる。

第3章 北海道における金融仲介システムの現状

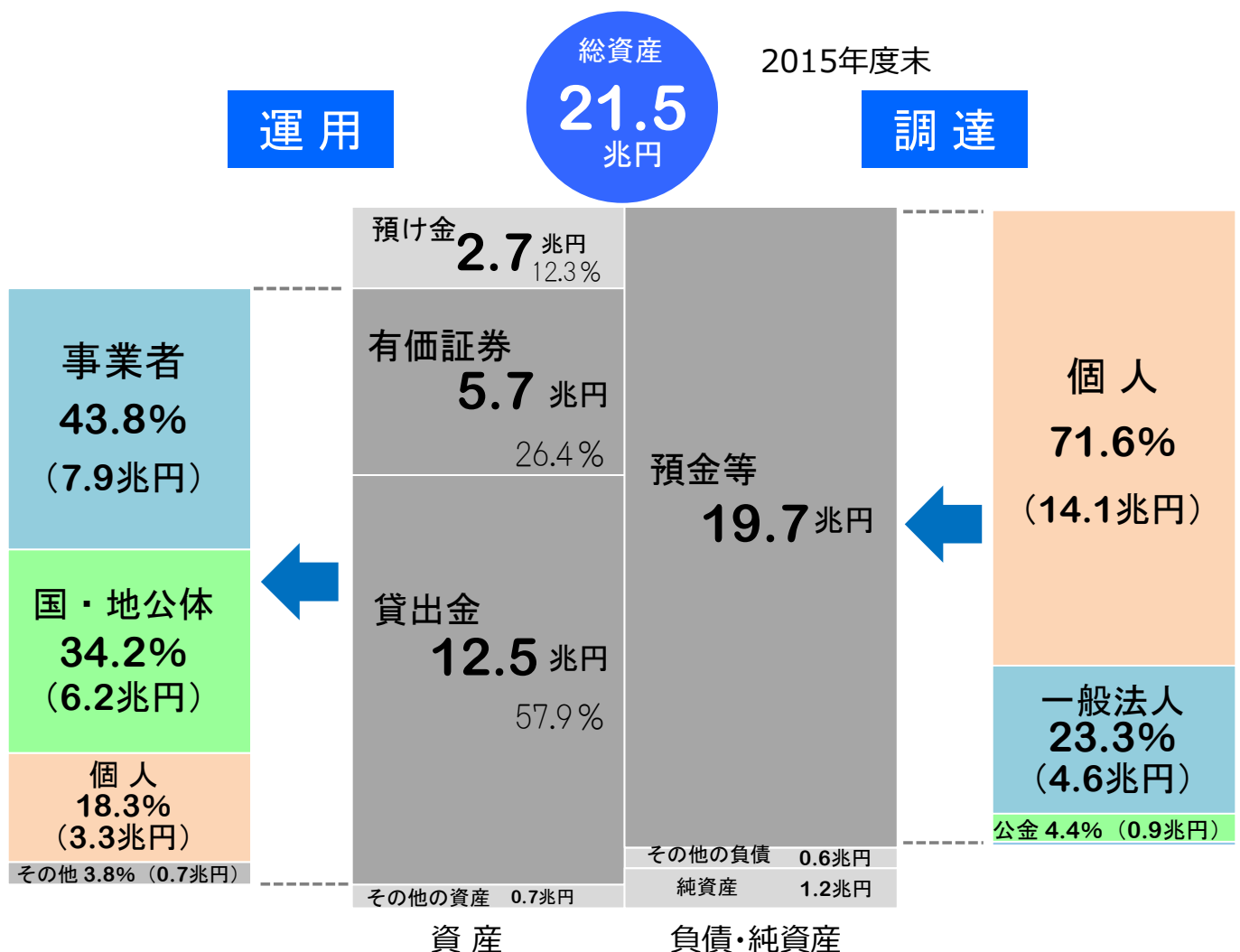
(道内地域金融機関による資金仲介)

預金取扱金融機関は、資金余剰主体としての家計や事業者から、預金を調達し、資金不足主体である国・地方公共団体・家計・事業者に資金供給することにより、実経済の循環を担う働きをしている。

北海道に本店を有する預金取扱金融機関の2015年度末総資産は21.5兆円となっている。

人格別構造で資金の仲介状況を見ると、個人から約7割、法人から約2割の資金調達に対し、運用では国・地方公共団体向けが3割超となっており、足下での構成比も上昇している一方で、事業者向けは約4割にとどまっており、仲介機能が果たす直接の経済活動への貢献は限定的であることが推察される。

道内地域金融機関による資金仲介イメージ



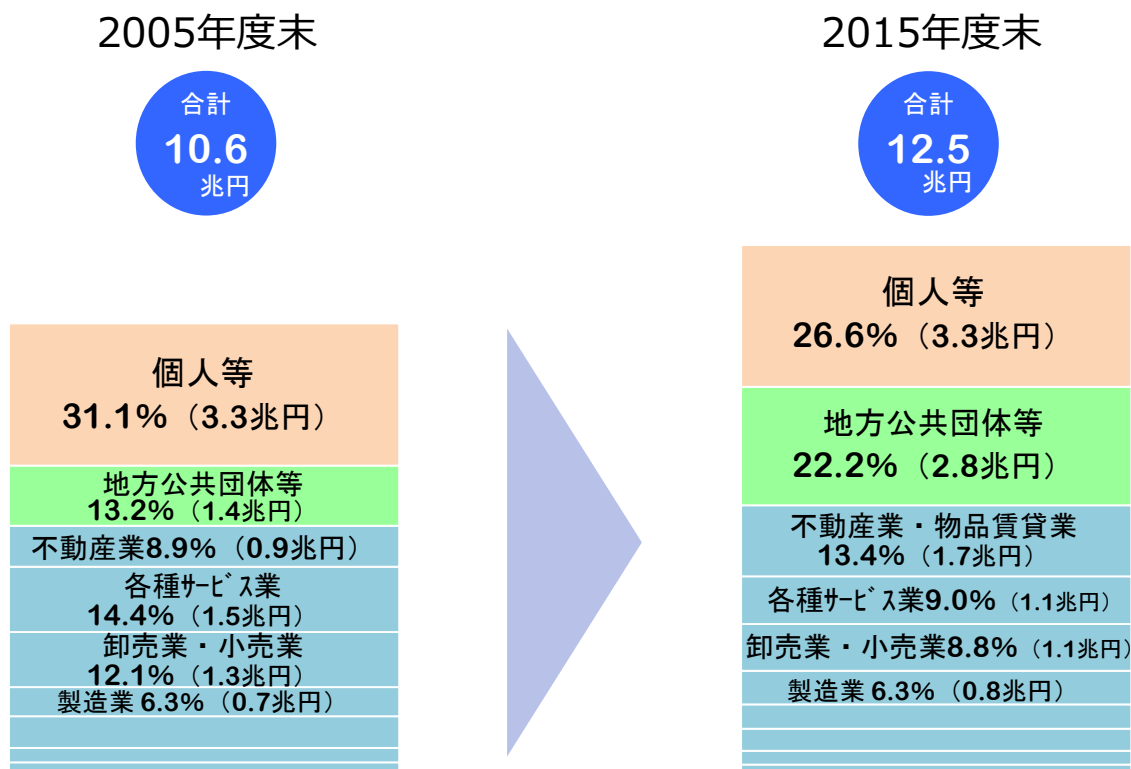
出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

(道内地域金融機関の業種別貸出金の推移・内訳)

過去10年間の業種別貸出金の推移をみると、地方公共団体等の増加が顕著で、2007年度から6年間継続した財政融資資金の補償金免除繰上償還等による公的資金の償還と、民間資金への借換え等のほか、金融機関側においても低リスク融資への急激なシフトがみられたことにより、残高で1.4兆円増加、構成比は9.0ポイント上昇している。

増加額では地方公共団体等に次いで不動産業・物品賃貸業が多くなっている。

道内地域金融機関の業種別貸出金の推移・内訳



出所: 各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

道内地域金融機関は資金余剰主体としての個人から7割、法人から2割を調達し、それを資金不足主体である事業者4割、国・地方公共団体3割、個人2割の割合で資金供給している実態にある。だが経済活動への直接的な貢献といえる貸出金の増加については、過去10年間において、預金増加分の半分程度にとどまっている。特に、貸出金の増加のうち、7割程度が地方公共団体向けが占めており、事業向け貸出の増加はわずかである。

第4章 道内地域金融機関のビジネスモデルとその収益性

(道内地域金融機関の損益構造)

2001年度以降の道内地域金融機関の損益状況をみると、収益の大宗は貸出金・預け金利息、有価証券利息配当金が占めている一方、役務取引等収益等の他の収益の貢献はわずかであり、伝統的なビジネスモデルを堅持している。

(コア業務純益ROA、ROEの推移)

資本効率（ROE）、資産の運用効率（ROA）ともに、経年的に低下。

(経費・コア業務粗利益OHRの推移)

コア業務粗利益OHR（経費/コア業務粗利益）が暫時悪化する中でコア業務純益ROAが低下しているが、コア業務粗利益OHRの悪化は、コア業務粗利益の減少による影響が大きく、総資産の増加に対して十分な運用効率水準が確保できていない状況がみてとれる。

(業務粗利益・資金運用収支の推移)

業務粗利益の大宗を占める資金利益は、貸出金利息、有価証券利息配当金の減少を主因として絶対額が経年的に減少。

業務粗利益のうち、概ね8割が資金運用収支。資金運用収支の大部分を占める貸出金利息は、2007年度以降減少傾向で、資金運用収支減少の主因。

(「利鞘」等の推移)

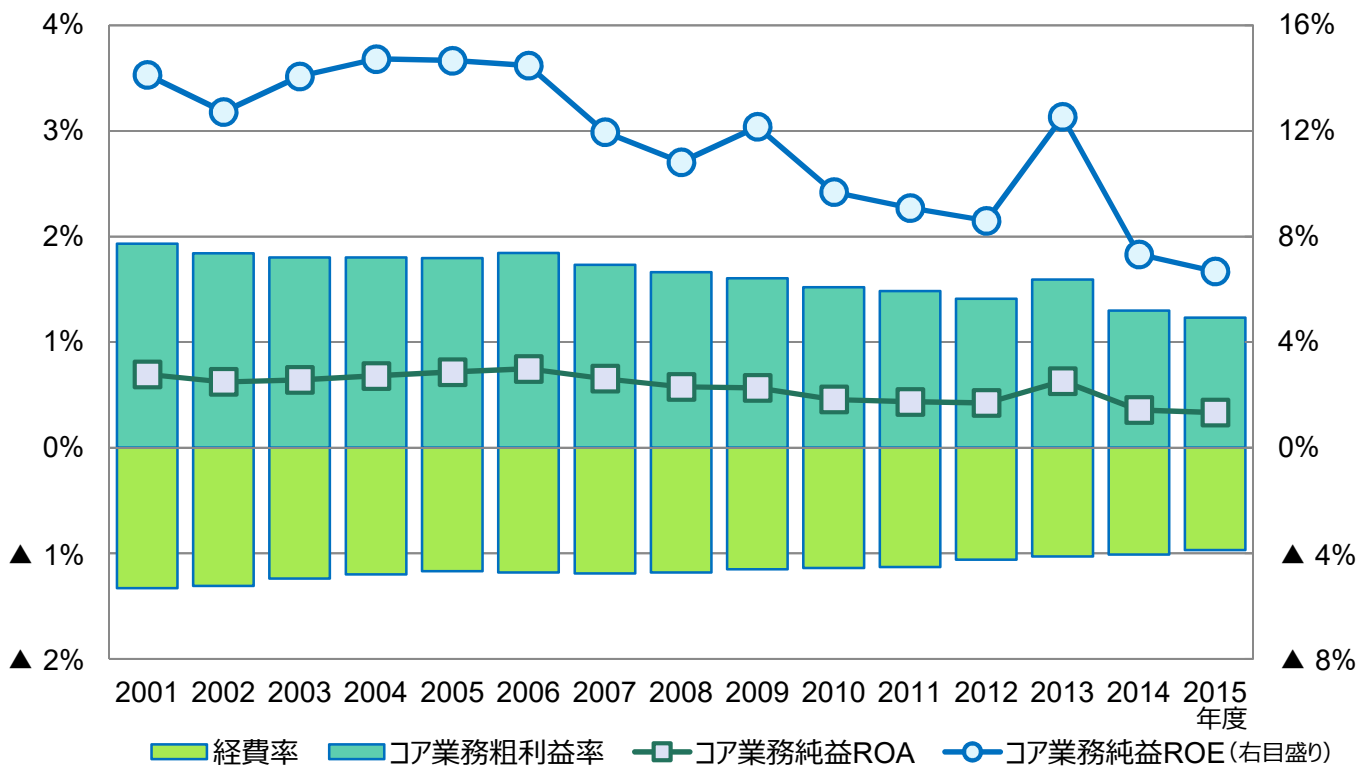
総資金利鞘、預金貸出金利鞘が共に低下傾向で、資金運用・調達業務における低収益、高コスト体質の定着がみられる。なお、貸出金利息の減少要因は金利低下による影響が大。

(自己資本比率、不良債権比率の推移)

不良債権比率は、オフバランス化や、融資先の経営改善等に伴い減少傾向。自己資本比率は、低リスク資産の積み上げが進んでいることを主因として、経年的に上昇。

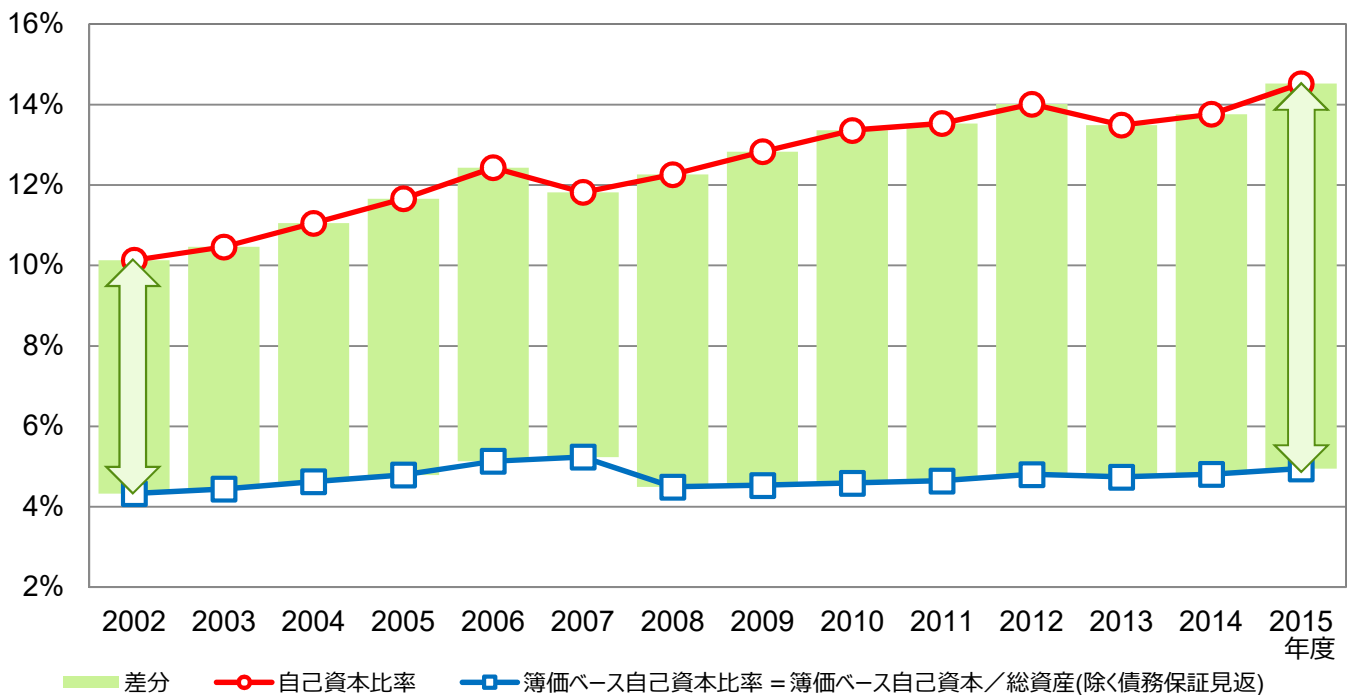
収益性が低下傾向を示す中、道内地域金融機関は不良債権処理を進めるとともに、第3章でもみたとおり、地方公共団体向け貸出等、低リスク資産を増加させ、健全性の指標である自己資本比率は上昇した。しかし同時に低リスク資産の増加は、資産の運用効率（ROA）を押し下げるとともに、資本効率（ROE）も低下させることから、この状況が続けば、道内地域金融機関の収益性低下にますます拍車がかかることが懸念される。

コア業務純益ベースROA、ROEの推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

自己資本比率の推移



出所:各金融機関のディスクロージャー誌のデータを基に当研究会で算出

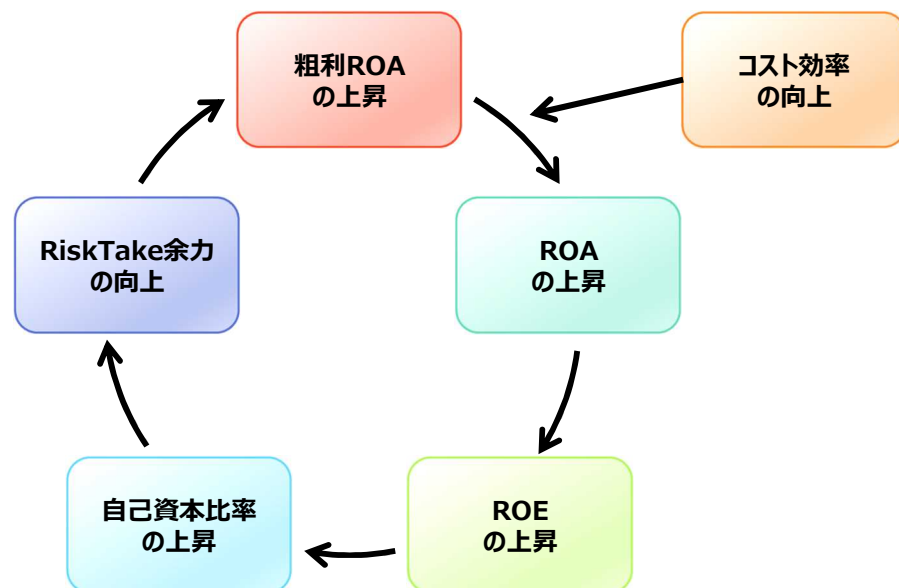
第5章 北海道における金融の「^{いま}現在」～中間的な見解～

(中間的な見解)

金融システムは、資金余剰主体と資金不足主体を取り結ぶとともに、資金決済機能を提供することで経済活動を支えている。各金融機関はそうした経済活動におけるインフラの担い手であるが、収益がなければ、金融仲介機能を十全に発揮することはできない。いわば、「収益メカニズム」は金融仲介のエンジンであり、これが駆動しなければ金融仲介は機能不全を起こすこととなる。

経営における健全性と収益性の調和的サイクルは、下図のように、適正な金利収益の確保による粗利益ベースでのROA上昇、コスト効率向上による純利益ベースROAの上昇へとつながる。さらに、ROEの上昇と内部留保の増加ルートを開くと自己資本比率が上昇し、収益性ととともに健全性が向上するというサイクルが確立する。

金融機関経営における健全性と収益性の「調和」的サイクル

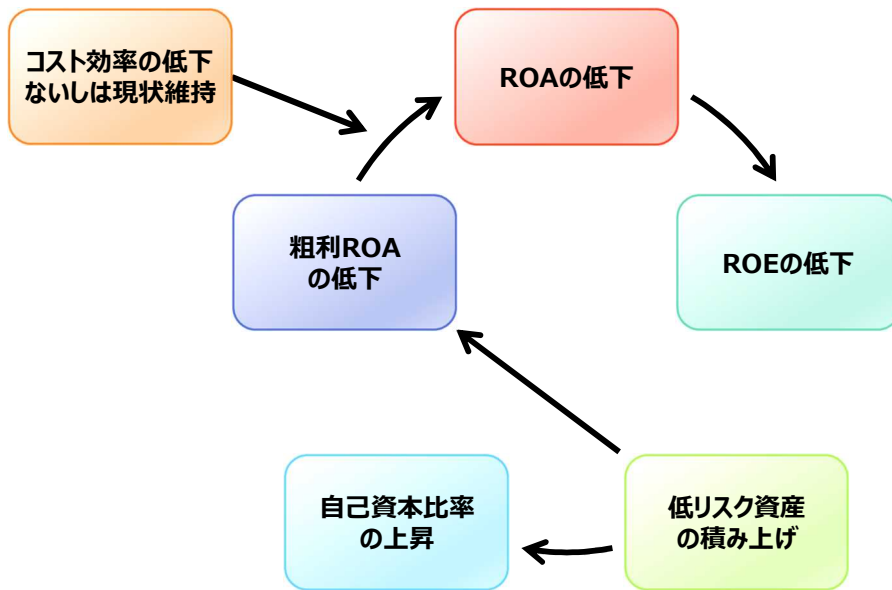


しかしながら、これまで見てきた道内地域金融機関の状況は、自己資本比率の上昇から、指標上の健全性は高くなっているといえるが、一方で収益性の指標であるROAやROEは経年的に低下している。

現状は、次ページの図のように収益性と健全性の両者の調和が崩れている状況といえる。

低リスク資産の積み上げが自己資本比率の上昇に寄与しているものの、資産自体が大きく膨らみ、利幅の薄さから粗利ベースでのROAの低下を招いている。この時に、コスト効率が低下ないしは現状維持で推移した場合、純利益ベースROAは低下し、ROEを下振れさせる。

金融機関経営における健全性と収益性の「不調和」

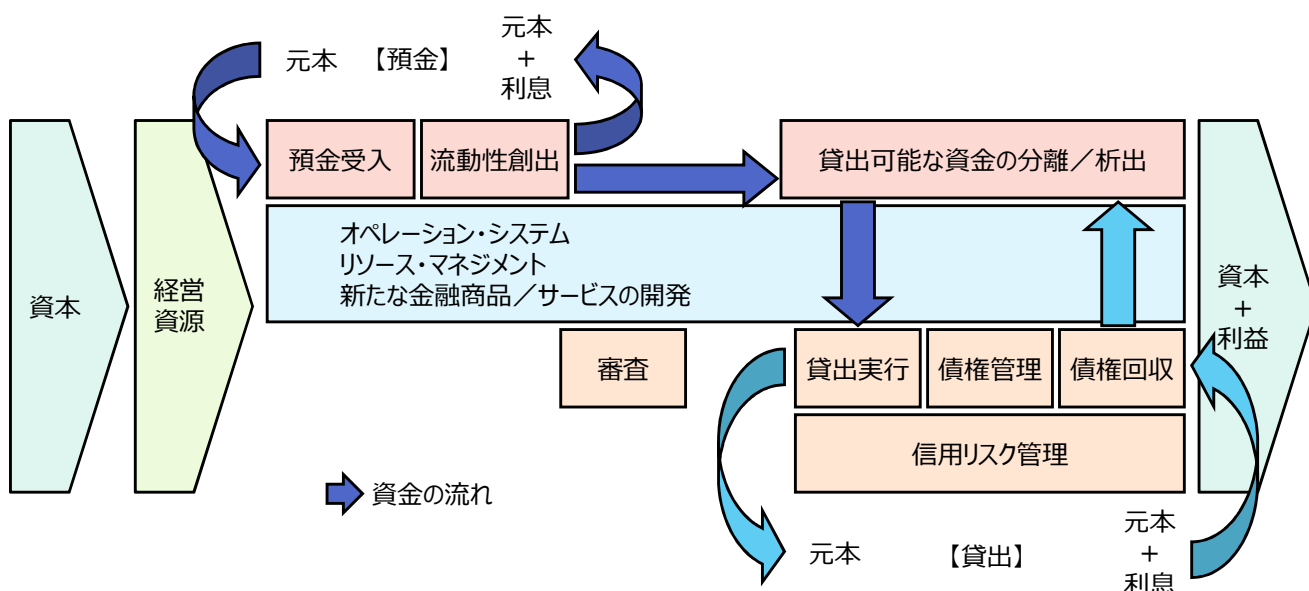


薄い利幅の中で利潤の絶対額を確保するためにローリスク資産を積み上げ、ローリターンに帰結したことが不調和の背景の一つと考えられ、こうした不調和から脱しない限り、伝統的なビジネスモデルの中長期的な持続可能性は限界を迎えるおそれがある。

(ビジネスモデルのフレームワーク)

伝統的なビジネスモデルの核心は、預金の受け入れとそれを前提とする決済サービスの提供、それと貸出という2つのコア業務を併営し、それを一体的にオペレートするのが、伝統的なビジネスモデルの型である。

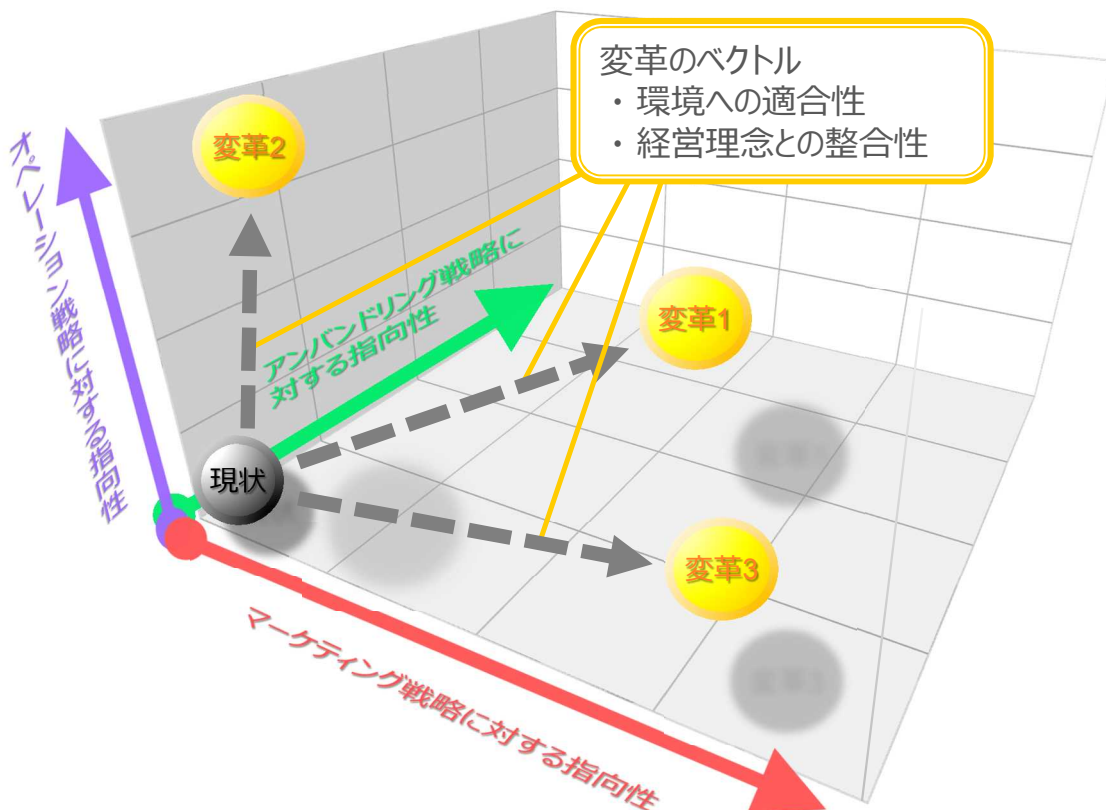
伝統的なビジネスモデルのフレームワーク



今後、金融機関はどのような方向性をもってビジネスモデルを変革し、事業体としての持続可能性を拓いていくのだろうか。われわれは、これからケーススタディに取り組むにあたって、次のようなフレームを仮説的に想定している。

1. 金融仲介機能のアンバンドリング戦略に対する指向性の強さ
 伝統的なビジネスモデルに実装されている諸機能を一体的に保持し続けるのか、あるいは自らが有する強みを活かして機能を分解し（アンバンドリング）、預金取引とそれに伴う決済サービスの提供や案件組成、貸出金等による資金供給などのいずれかに特化していくのか。
2. オペレーション戦略に対する指向性の強さ
 銀行業としての持続可能性を手に入れるためには、コスト優位を確立することがひとつの方途であり、いわゆるFinTechの取り組みやアウトソーシング、シェアードサービスといった各種手法を駆使し、いかにコスト優位を確立するか。
3. マーケティング戦略に対する指向性の強さ
 ターゲットとする顧客、提供する金融商品・サービス、プライシング、金融商品・サービスの提供チャネルなど金融機関側の視点はもとより、顧客ソリューション、顧客コスト、コミュニケーション、利便性といった顧客の視点を取り込みながら、いかに市場から望ましい反応を引き出すか。

ビジネスモデル変革の方向性



アンバンドリング戦略に対する指向性の強さ、オペレーション戦略に対する指向性の強さ、マーケティング戦略に対する指向性の強さは、競争環境への適合性や金融機関が堅持する経営理念との整合性を勘案しながら、個々の金融機関が最適と考える組み合わせが選択されるのではないかと考えている。

（今後の展開）

道内地域金融機関にあっては、厳しい競争環境にあって苦しい経営を余儀なくされている中、それぞれの強みを活かし、課題解決に向け取り組んでいる。本研究会では今後、それらの取組について金融機関等とのケーススタディを通して、知見のさらなる深掘りを双方向的に進めたいと考えている。分析を通し、地域金融ビジネスの持続可能性に係る課題と、その課題を解決するうえで参考となる取組・方策等について提言していきたい。また、現在の厳しい環境に至った原因を洗い出すことによって、解決のヒントを探っていくこととしたい。

最終的には、これらの分析から得られた知見を活用し、三つの戦略の方向性（フレームワーク）を念頭に置きながら、地域金融ビジネスの展望を試みたい。

無断での転載・複製はご遠慮ください。

小樽商科大学大学院商学研究科 齋藤一郎 (E-mail: ichiro@res.otaru-uc.ac.jp)
北海道財務局理財部金融監督第二課 林 晃平 (E-mail: kouhei.hayashi@hk.lfb-mof.go.jp)