

論文

地方銀行上位行の競争優位性と戦略特性に関するケーススタディ

小林啓志(信州短期大学)

A Case Study of Competitive Advantage and Business Strategy

Among Upper Regional Banks

Keishi Kobayashi (Shinsyu Junior College)

Abstract: In the period of so-called “Japanese Big Bang,” a series of financial deregulation was enforced, and at the same time the disposal of non-performing loans was going on. In recent years, the business strategy of bank is changing and diversifying quickly because of this financial deregulation. This paper aims to analyze competitive advantage and diversification of business strategy among Japanese upper regional banks.

Key words: core competency of banks, disposal of non-performing loan, financial deregulation, Japanese Big Bang, regional bank, restructuring.

1. はじめに

バブル崩壊後の長期不況期において各金融機関が実行してきた不良債権処理策、リストラクチャリング、ビジネスモデルの再構築といった諸政策の成果は、現在の金融機関における経営格差、戦略格差という形で徐々に現れ始めようとしている。かつて戦後復興期から高度経済成長期にかけて形成された日本の金融システムでは、いわゆる護送船団行政に基づく「横並び」状態の下で、各種金融規制によって仕切られた枠の中での競争が常態化していた。しかし、1970年代末から始まる「金融自由化」の流れの中で、各金融機関にとっての戦略上の自由度が徐々に形成された。そして、1998年から開始された日本版金融ビッグバンとそれに続く様々な金融制度改革や規制緩和・規制撤廃のラッシュの中で、各金融機関にとって以前では考えられなかったような多種多様な戦略、独自性を持った戦略を展開できる余地が広がっていったのである。

長期的な視点から見てみると、高度成長の終了と低成長への移行、すなわち資金不足経済から資金余剰経済への移行に伴って、銀行の資金仲介機能の低下(ディスインターメディアーション)や間接金融から直接金融・市場型間接金融への重心移動といった金融システム自体の変質が進むことには歴史的な必然性があると考えられる。他方、1990年代以降の実態を中期的な視点に立って見ると、「日本版金融ビッグバン」に代表

される金融の自由化や各種金融規制の緩和撤廃によっていきなり金融機関の戦略の多様化が進んだというわけではない。特に銀行の経営戦略に絞ってみると、1998年4月の「早期是正措置」の開始以後の数年間、各銀行にまずとって重要だったのは、「いかに収益の上がる安定したビジネスモデルを構築するか」という中期的な課題ではなく、「いかに自己資本比率を上げ、いかに不良債権を減らすか」という差し迫った短期的な課題であった。そこで各銀行は、貸出資産の圧縮、業務の縮小と絞込み、人員削減・店舗削減、業務合理化、ローコストオペレーション化などの諸政策を、ほぼ横並び状態で展開せざるを得なかった。

およそ2004年までに不良債権処理を一段落させて収益状況の改善を進めた大手都銀グループに対して、地方銀行・第二地方銀行における不良債権処理状況・収益改善状況は決して一様ではなく、各行の経営健全化にはかなりの幅があった。そして、いち早く経営健全化を進めた地方銀行や余力のある地方銀行の中には、合併や持ち株会社化による経営統合・グループ化を進めたもの、預貸業務を中心に据えた従来の間接金融型ビジネスモデルから新たなビジネスモデル構築への模索を開始したものも存在していた。総合金融サービス業への指向、取扱金融商品の多様化を伴う資産運用業務の強化、簡易審査無担保ローンを含む各種ローン商品の多様化、貸付債権の流動化・証券化、地

方銀行を中心としたシンジケートローンの組成等々は、このような模索の具体例として挙げられるものであろう。同時にこの模索過程の中で、法人取引・個人取引を含めたソリューション型ビジネスの構築、リスク管理体制や部門別収益管理体制の構築、社内組織の再編と人事制度の見直し、店舗機能の差別化と取引チャネルの再編成、同業種異業種を含めた新規提携やアウトソーシングの展開、銀行業としてのコンプライアンスの徹底、CSRの追求等々、今後の銀行経営に関わる様々な課題が浮かび上がってきている。

以上のような状況を踏まえて本稿では、地方銀行の中でも上位に位置づけられる十数行を取り上げ、近年における経営状況の分析と特徴的な戦略展開に関する分析を行う⁽¹⁾。

2. 上位行の選定と収益構造の変化

今回はまず、2006年3月期の全国銀行の決算状況を元に、期末残高4兆円以上、期末貸出金3兆円以上という2つの基準を満たす地方銀行を上位行として分析の対象に選んだ。これらは上位から順に、横浜、千葉、静岡、福岡、常陽、西日本シティ、群馬、八十二、広島、北陸、中国、七十七、京都の計13行であり、地方銀行全64行のおよそ2割に相当する行数である。ただし、2003年11月に経営破綻して一時国有化され経営譲渡される方針である足利銀行については、二つの基準をクリアしているものの、経営再建中という特殊事情により分析対象から外した。また、今回の分析を行うにあたっては、各銀行の中期経営計画の主な内容や、自己資本比率、不良債権比率などの健全性指標、OHR(粗利益経費率)、総資金利鞘、ROA、ROEなどの収益性評価指標に加えて、各銀行の特性を際立たせる経営指標として中小企業貸出比率、住宅ローン比率、その他個人ローン比率、投信・個人預金比率、国債/有価証券残高比率、役員取引等収益比率、嘱託・臨時従業員比率などにも着目した。以上の諸指標の具体的な数値については、文末の表1~3を参照されたい⁽²⁾。

以下、まず近年における地銀上位行の収益構造の変化傾向について、概括しておく。

地銀上位行の収益構造を1999年3月期と2005年3月期で比較してみると、次の①~⑤のような傾向が指摘される。以下、月刊「金融ジャーナル」2005年12月号特集記事における溝渕明の叙述に依拠しつつ、まとめておく。なお、ここでの数字は上述の13行から西日

本シティ、北陸、京都の3行を除いた10行分である。

①コア業務利益は4,811億円から5,658億円へと増加したが、低金利の持続と貸出の減少によって資金利益は-7.8%の減少を示しており、役員取引利益の増加(+40.5%)がこの減少を埋め合わせている。

②預金利息が-89.0%と大幅な減少を見せているにもかかわらず、貸出残高の減少(47兆円から45.7兆円へ)と貸出金利回りの低下(2.35%から1.90%へ)により貸出金利息は-23.4%の減少となっており、有価証券利息も金利回りの低下により-40.0%の減少となった。

③企業向け貸出が5.3兆円減少(-14%)する一方で、個人向け貸出は4.0兆円増加(+44%)しており、総貸出に占める個人向け貸出の比率が19%から29%へと相対的に上昇した。

④役員取引等利益(=手数料収入)の増加内訳を見ると、為替取引のウェイトが減り、その代わりに投資信託商品の販売や保険商品の販売を含めた証券関連業務、代理業務などの新規業務の比重が高まっている。

⑤経費節減については、人件費が750億円減少(-19.5%)する一方で、物件費は206億円減少(-6.4%)し、特に従業員数は29.2%の減少となっている。

以上のことから、住宅ローンや消費ローン等の個人向け貸出の増加、資産管理ビジネスを含めた各種手数料収入の増加、従業員数の削減に伴う人件費の減少、この三つの要因が現在の地銀上位行の収益増加を支えていると考えられる。他方、減少傾向にあり収益力も落ちている企業向け貸出に関しては、従来の間接金融方式に基づく融資に加えて、直接金融や市場型間接金融の仕組みを広げながら企業向け金融をどのように再構築していくのかが、地銀上位行にとっての共通課題である。

このような問題意識を踏まえながら、第3章では先に挙げた地銀上位行の中から千葉、常陽、西日本シティ、群馬、中国の5行を取り上げて、その経営指標の動きに注目しつつ、近年における各行の経営状況と競争優位性に関する分析を行う。続く第4章では、地銀上位行の中でも他行に比べてある程度特徴的な戦略展開を行っているとして静岡、広島、八十二、横浜の4行を取り上げ、その戦略の内容を分析する。なお、福岡、北陸、七十七、京都の4行については本稿では詳述を省略し、経営指標に関するデータのみを取りまとめておく。そして、次稿以下において各行ごとの詳細な分析を行うこととする。

3. 地方銀行上位行の経営状況と競争優位性

(1) 千葉銀行

当行は上位地銀の中では横浜、静岡、福岡の各行と同様に地元シェアが低く、預金シェアは約 20%、貸出金シェアも 35%程度にとどまっている。有力地銀や信用金庫、都市銀行の力が強く地元リテールでの銀行同士の競争が激しいという、厳しい競争環境にさらされている。

2003年度以来、同行の中期経営計画は2年間(100週間)という短い期間設定の下に展開されている。「創造とスピードの 100 週間(2003/4-2005/3)」では、収益力の強化と経営システムの変革を掲げ、それに続く「挑戦と革新の 100 週間(2005/4-2007/3)」では、5年後の目標値として業務粗利益 1,800 億円、業務利益 1,000 億円、ROA 0.5%、ROE 10%、OHR 45%などを挙げている。

特に有価証券残高は 1 兆 9,165 円(2006/3)と全地銀中トップであり、また OHR は 50.31% (2006/3) と全地銀中 5 位、これは上位地銀の中では横浜銀行の 39.91% に次いで第 2 位にランクされている。

次にローンについて見ると、消費者ローンのうち住宅ローンが 92.6%(2004/9) を占め、しかも 42.4% の伸び率を示し(2003/4→2004/9)、企業向け貸出の減少を住宅ローンの増加が補うという構造を見せている。これには、もともと同行の業種別貸出構成において不動産業への貸出比率が 1 位を占めており、また近年千葉県内の住宅着工や不動産取得が盛んであるという特殊な背景がある。

さらに異業種業務や新規業務への進出について見ると、同行は旧山一証券から買収した中央証券をグループ企業に置き(後述する静岡銀行、八十二銀行とも共通する戦略である)、投資信託販売や証券仲介業務の手数料収入を強化するとともに、シンジケートローン組成、M&A、私募債、PFI といった新しい企業金融手法にも進出を果たしている。特に、2004~2005 年に千葉県・千葉信用保証協会と提携して、地銀として初めて行った総額 374 億円の中小企業向け CLO(ローン担保証券=貸出債権の証券化)は、地元の企業に対して地元の人々が投資する新たな仕組みの試みとして注目される。

(2) 西日本シティ銀行

同行はバブル期においては県外からの預金・県外への貸出金のウェイトが 2~3 割を占めていたが、近年は

共に 10% 台に下げ、地盤とする福岡県内の預金・貸出に集中しており、地元県における預貸率も高い。

しかし、地銀上位行の中では北陸銀行と共に公的資金の注入を受けており、2006 年 3 月期においてもなお不良債権比率が高い(5.75%)一方で Tier I 自己資本比率が低く(3.82%)、依然として経営健全性の向上が大きな課題となり続けている。

また、その他の経営指標の中では経費率が 1.36 と高い水準にあり、ほぼ 0.93~1.10 に分布する他の地銀上位行との格差が特に目立っている。2004 年 10 月に行われた西日本銀行と福岡シティ銀行との合併により新たに誕生した同行であるが、合併後短期間のうちに重複店舗の統廃合を進めており、2005 年 3 月の 282 店舗から 2009 年 3 月までに 207 店舗に店舗数を減少させる予定である。経費の節減、高コスト体質の克服も、同行の新中期経営計画の課題の一つとされている。

融資内容に関してみると、中小企業への融資と個人ローンの合計額が総資産残高の約 87% (2005 年 3 月) を占めている点が大きな特徴である。この分野では、2005 年から 2006 年にかけて中小企業との取引拠点としてビジネスサポートセンター、ビジネスサポートプラザを新設し、2005 年 2 月にはローンコールセンターも新設している。今後はリテールビジネスセンター等も拡充していく方針である。

さらに、今後の同行の戦略の要をなしているのが、他の地銀・第二地銀を巻き込んだ九州地域の広域統合戦略である。旧福岡シティ銀行時代の 2002 年 1 月には長崎銀行を子会社化しており、上述した合併後の 2006 年 8 月には新たに豊和銀行に対して資本提携・業務提携を行って、九州全体をカバーする体制を目指している。

(3) 群馬銀行

同行は 1990 年代末から 2004 年頃まで地銀上位行の中では特に高水準の不良債権を抱えており、2004 年 3 月時点では不良債権比率が上位地銀中最下位レベルの 10.0% にとどまったために、当面この不良債権の処理に注力せざるを得なかった。その後、集中的に不良債権の処理を進めた結果、不良債権比率が 2005 年 3 月には 6.65%、2006 年 3 月には 4.89% (上位 13 行中 10 位) にまで回復してきた。

この時期に先立つ 2001 年 4 月~2004 年 3 月にわたる中期経営計画「i-PLAN」では、収益力の強化に向けて①リテールビジネスへの経営資源の集中、②市場

運用力の強化、③資産の健全化の三つを挙げたものの、特に中小企業向け貸出における当初の計画値 2 兆円に対する達成率が 80.5%にとどまるなど、大幅な未達成項目が多かった。

同行は地盤とする群馬県内の融資シェアが既に 37.8%(2004/3)とガリバー性が高く、飽和状態に近づいている。そこで、融資の量的拡大に関しては県内よりも埼玉県・栃木県など近隣の低シェア地域において強化していくという方針を打ち出していて、2003 年にはそのための「取引開拓支援チーム」を設置している。不良債権処理が一段落を迎えた今後は、より積極的に近隣諸県に進出していく見通しである。

融資の内容についてみると、同行は法人向け貸出の減少を住宅ローンを中心とした個人向け貸出の増加によって補ってきており、個人向け貸出は 2000 年 3 月から 2004 年 3 月までに 31.6%という高い増加率を見せている。特に住宅ローンセンターを埼玉県に重点的に投入した結果、1999 年 3 月から 2005 年 3 月までの個人向け貸出増加率が 104%となり、これは地銀上位行中で最大の数値となった。

2004 年 4 月～2007 年 3 月の新中期経営計画「R-PLAN」では、リレーション、リテール、リターンという三つの R を中心に据えた上で、収益力強化策として「伝統的コアビジネスの収益性上昇」と「手数料ビジネスの拡大」を掲げている。

(4) 中国銀行

同行はもともと堅実経営、サウンドバンキング路線を採っていることで名高く、バブル期の過剰融資やバブル後の不良債権の累積を上位地銀の中では比較的少なくとどめてきた。そして、安定した財務基盤の下で自己資本比率も高い水準を維持し、市場格付けも上位をマークしてきた。

一方、地元岡山県の有力企業からの資金需要が弱く、逆に返済圧力が高いため、企業向け融資は減少傾向を見せている。この事態に対する近年の収益強化政策としては、住宅ローンなどの個人向け貸出よりも有価証券運用の強化の方に積極的に取り組んでいる点が特徴の一つである。そして、地銀上位行の中では、資金利益の減少を 4.3%(1999/3～2005/3)という低さに食い止めている。

このことを有価証券残高という面から見ても、同行の有価証券残高は 2 兆 1,945 億円(2004/9)から 1 兆 8,107 億円(2006/9)と、全地銀中 2 位の高いレベルを

維持しており、預証率も全地銀中 2 位(2004/9)の高水準となっている。ただし、有価証券残高に占める国債の比率は 38.8%(2006/9)と非常に低く、全地銀中 53 位である。つまり、国債以外の一般事業債、REIT、仕組み債、ABS、オルタナティブ投信などに運用を多様化している点が大きな特徴である。なおこの点は、サブプライムショックによる有価証券の暴落の進行状況によっては、同行の経営に大きな負の影響を与える危険も存在しよう。

また、同行は 1993 年に地銀本体による信託業務の取り扱いが解禁された当時から信託業務に参入しており、土地信託も地銀で唯一受託している。金銭信託も地銀として初めて 2003 年 10 月から開始し、さらに手形債権の流動化受託にも応用している。

その他の経営指標の中では、役務取引収益比率が 15.0%(2006/3)と高いことが注目される。これは全地銀中 6 位、上位 13 行中 3 位の水準であり、手数料ビジネスを大きな収益源としていることの現れである。他方、OHR は 59.38%(2006/3)となっており、これは上位 13 行中 11 位と低い。したがって、OHR の引き下げと、適度なリスクテイクによる事業性貸出の増加が、同行の今後の経営課題として挙げられる。

(5) 常陽銀行

同行は経営地盤とする茨城県内の預金シェアが 30.2%(2004/3)、貸出シェアが 43.4%(同)という典型的なガリバー型銀行である。バブル期には隣接する東京都内などでの融資を拡大したが、バブル崩壊後はその貸出が不良債権化する中で強い地元回帰路線を打ち出した。その結果、融資残高に占める地元融資の割合は 1994 年 3 月の 49.3%から 2004 年 3 月の 69.3%と大幅に上昇してきた。

2002 年～2004 年にわたる第 8 次中期経営計画の中で同行が目指す姿として、お客様中心主義の徹底、企業価値の向上、企業風土の刷新の三つを挙げており、その上で①資産の質の向上、②効率性の向上、③収益力の強化の 3 点を基本目標に据えた。

同行の場合、近接する他の地銀に比較して不良債権の処理が比較的順調に進行しており、不良債権比率は 2004 年 3 月時点で 5.0%と、同時期の地銀全体の平均の 7.9%を大きく下回り、その後 3.97%(2005/3)、4.48%(2006/3)と推移している。

他方、収益性の強化という面での同行の課題は、中小企業向け貸出比率(個人ローンを含む)が 2004 年 3

月の時点で 64.6%と低迷していることであった。この点は、同時期の地銀上位行、例えば西日本シティの 85.3%、横浜の 83.1%、京都の 83.0%等に比べても一目瞭然といえる。この基本傾向はその後も変化がなく、2005 年 3 月の 65.3%、2006 年 3 月の 64.9%と低位のまま推移しており、地銀上位 13 行中では 12 位(2006/3)の低さである。

効率性の向上という面では、上述の第8次中期経営計画の中で「人材構成入替プロジェクト」を打ち出した。これは、特にリテール営業人員の確保と低コスト化を狙ったもので、ハイカウンター業務を中心に担当する契約行員と高付加価値業務を主に担当する正行員との間の業務分担の徹底化を目指したものであった。その結果、同行の嘱託・臨時行員の比率は 39.3% (2004/3)、41.0%(2005/3)、41.3%(2006/3)と推移し、2006 年 3 月期では全地銀中 5 位、地銀上位行の中では横浜の 51.4%、北陸の 46.0%に次いで 3 位という高さに位置している。

4. 地銀上位行の戦略特性に関するケーススタディ

(1) 静岡銀行のケース

静岡銀行は「しぶ銀」と称されるほど保守的な健全経営方針で有名な銀行であり、例えばペイオフの全面解禁に合わせた決済性預金の導入については全地銀の中でも一番最後に実施がずれ込んでいる。しかしその一方で、他行では見られないような積極的な新戦略も展開しており、中期経営計画では預貸率の上昇を大きな課題としている。

①カンパニー製・エリア制の導入

1999 年に行われた同行の全面的な組織改正の結果、同行は静岡県中部、南部、西部、首都圏という四つの社内分社制度、すなわちカンパニー制に移行した。これは、それぞれのカンパニーの上に常務執行役員を配置して一定の経営責任を持たせ、各カンパニーの間で業績を競い合うという仕組みである。部門別収益管理に類似した、いわば広域別収益管理を全社的に徹底するという点で、他の地銀に先駆けた試みとして注目される。また、より細かい地域に関しては各地区ごとにエリア営業体制を敷き、およそ 3~4 営業店舗単位で一つのエリアを形成した上で、地域特性を生かしながら店舗ごとの業務機能の分業化・特化を図っている。そして、渉外担当、法人担当、エリア・フィナンシャルプランナー等の行員がエリア内を横断して営業すると共に、法人顧客を各エリア内の母店一ヶ所に集約させて

いる。

②地銀版金融コングロマリットの試み

同行は他の地銀に先駆けて 2000 年に地銀初の証券子会社である静岡ディーエム証券を設立し、証券業務に参入した。これは個人顧客を対象としたリテール取引に特化しつつ、本体の静岡銀行と共に既に 10 数店舗の銀証共同店舗を展開している。また、同行はグループ企業の静岡キャピタルと共同出資で 2001 年に投資事業組合を作り、2005 年には投資ファンドを設立した。さらに、2005 年には同行グループの欧州静岡銀行が主幹事となって、地銀として初めて世銀債の単独引き受けを行い、静岡ディーエム証券がこの売出人を勤めるなど、グループ全体としての総合金融サービス化戦略を地銀の中でいち早く積極的に展開している。

③CS(顧客満足度)の上昇に向けた政策例

同行は ATM 提携において、2001 年 6 月に全地銀の中で真っ先に流通業からの新規参入銀行であるアイワイバンク銀行(現セブン銀行)との提携に踏み切るという積極性を見せている。また、2000 年には地銀としていち早く、静岡県内の 15 の信用金庫および JA との間の ATM 手数料無料化を行い、2006 年には愛知銀行とも同様の提携を行っている。

また、同行は CRM を活用したデータベースマーケティングとして、勘定系データと情報系データを統合した上で、各顧客の取引履歴や顧客特性といったデータを各営業店の端末で利用している。さらに、ローン審査におけるスコアリングモデルの導入や、コンサルティングソフトを利用したキャッシュフロー分析に基づくマネープラン提供などにも、地銀の中で先駆的に取り組んでいる。

(2) 広島銀行のケース

同行が地盤とする広島県では、第二地銀のみみじ銀行が他県の地銀である山口銀行との間で持ち株会社を通じた経営統合を進めており、広島県内の銀行同士の競争は中国地方の地銀・第二地銀の広域再編という形を取りつつ激しさを増している。もともと上位地銀の中では県内シェアが相対的に低くガリバー性が小さい広島銀行は、厳しい経営環境の中で特性のある戦略を展開している。

①店舗の削減と再編成

1998 年から 2005 年までの 8 年間に、全国の各地銀はリストラチャリングの一環として、概ね 20~30%台に当たる従業員数の削減を行ってきた。広島銀行の同

期間における従業員削減率も、約 30%という値を示している。しかし、地銀の場合、店舗の削減はそれほど行われておらず、数店舗～10 店舗未満の削減が大半を占めている。これは、地域密着型の営業という地銀の特性から見て、店舗の削減が営業戦略上かなり困難であるためと考えられる。しかし、その中で広島銀行は地銀としては異例なほどの大幅な店舗数の削減を、2001 年から 2004 年にかけて短期集中的に実施した。この8年間でみると同行の総店舗数は 230 店から 177 店へと減少し、削減率は地銀中トップの 23.7%となっている。同時に同行は店舗機能そのものの見直しを行っており、2～3 店舗単位でのブロック営業体制に移行するとともに、2004 年からマネーコンサルティングプラザを約 20 ヲ所に設置して、プライベートバンキングを中心としたリテールサービスの拡充に力を入れている。

②福岡銀行との広範な提携策

1999 年に同行は福岡銀行との間で、コンピュータシステムの共同化計画に着手した。その一環として 2001 年 1 月には、総合有価証券システムを稼動開始するとともに、中国・九州地区での M&A 業務に関する福岡銀行との業務提携も行った。その後、日本 IBM の新設子会社に対して共同利用型の基幹システムの運用開発を外部委託する形で、2003 年 1 月に共同システムの構築を完了した。これは、全国の地銀としては初の、勘定系・情報系・対外系にわたる包括的なシステム共同化の事例であった。また、2004 年にはこの 2 行で、迅速審査の個人ローン BPR システムを共同開発している。上述したように広島銀行にはもみじ銀行・山口銀行、また福岡銀行には前章で取り上げた西日本シティ銀行という、同一営業地域において地銀・第二地銀の再編戦略を強力に進めているライバルが存在している。上位地銀の中では北陸銀行・北海道銀行に次ぐ広範な提携を両行が進めているのも、この地域の厳しい競争環境を反映した結果といえるだろう。

③法人向け貸出に関連した政策

同行では中小企業向け貸出と個人向け貸出を合わせた比率が、全貸出金残高の約 80%を占めている。そこで、上記のプライベートバンキングに加えて、中小法人向け業務の拡大のための政策が特に重視されている。具体的にはまず、「業種リレーションシップマネジメント」と呼ばれる方策を展開している。これは、同業種の企業間連携を同行がマネージするものであり、2001 年に行内に「自動車関連対策室」という部署を設置して県内の自動車関連産業の企業情報の蓄積と与信へ

の活用を開始し、以後は造船・運輸や繊維などの他産業へと拡大している。

次に挙げられるのが、IR 活動である。同行は IR を経営上の最重要課題の一つに置いた上で、アナリスト向け IR、海外機関投資家向け IR、証券会社向け IR、取引先経営者向け IR といったイベントを積極的に展開している。

最後に、企業金融の様々な新手法の中で同行はまずビジネスローンを重視しており、迅速審査のスピードビジネスローンを開発、融資相談業務を集約したビジネスローンセンターを設置、ビジネスマッチング業務にも注力し、さらに私募債やシンジケートローンなどの新しい企業金融手段にも徐々に手を広げている。

(3) 八十二銀行のケース

地元県内での預金シェアが 29.9%、貸出金シェアが 42.7%と上位地銀中ガリバー性が非常に高い同行は、健全経営で有名であり保守的な戦略が目立っていた。明確なブロック制・カンパニー制は採らず、エリア営業体制も試行的導入にとどまっている。インスタブランチは持たず、テレフォンバンキングは撤退し(2005 年 6 月)、旧日本郵政公社との ATM 提携開始も地銀の中では最後にずれ込んだ。しかし、その他方で以下のような特徴的な戦略も展開しており、ここに同行としての「選択と集中」を見て取ることができよう。

①幅広い環境活動

同行は全国の銀行や地方銀行に先駆けていち早く、環境に対する取り組みや環境マネジメント政策を開始している。そして、これを同行の CSR(企業の社会的責任)の根幹に位置付けた上で、エコノミーとエコロジーを調和させた持続可能な地域社会の形成に寄与することを企業理念に置いている。以下、これまでの主な動きをあげておく。

まず、1990 年には行内における再生紙の利用を開始し、翌年には古紙の回収・再生利用の一環システムを構築した。1998 年には環境問題への取り組みを企画・検討する「環境委員会」を新設するとともに、低公害車購入向けの金利優遇ローンや企業の ISO 認証支援向けビジネスローンを開始した。1999 年には本店ビルが地銀として初めて ISO14001 を取得し、その 3 年後にはその認証範囲を国内の全店舗へと拡大して、2001 年からは環境報告書を同行ディスクロージャー誌に掲載する形で発行している。2004 年度からは国内の銀行として初めて環境会計を導入し、環境保全のコストと経

済効果を定量的に把握している。特に環境関連投資の収益は、2004年度の1億4,200万円から2005年の3億3,200万円へと増加している。また、2005年には環境保全型金融商品・金融サービスの一環として、環境配慮企業向けの銀行保証付き私募債(信州エコ・ボンド)の取り扱いを開始し、引受手数料等を優遇している。2007年には新しい環境配慮型の投資信託の取り扱いを開始し、2008年には環境関連シンジケートローンへの参画も予定されている。

②地銀間のシステム共同化

同行は1999年1月に山形・阿波・親和・宮崎・琉球の5行と共に、預金取引処理等の基幹コンピュータシステムに関する統合方針を発表した。「じゅうだん会」と名付けられたこのシステム共同化グループには、その後2000年に関東銀行(現在は関東つくば銀行)、2002年に武蔵野銀行の2行が参加し、2001年4月に基幹システム開発会社の設立を発表すると共にシステム共同化が調印された。この取り組みは「システムバンキング九州共同センター」による九州地区の第二地銀7行による共同化、NTTデータの「地銀共同センター」による共同化などと並び、システム共同化を通じた広域にわたる地銀連携の新しい形として注目される。

特にこの「じゅうだん会」によるシステム共同化は、八十二銀行がイニシャティブを取る形で進められているという点に大きな特徴がある。具体的には、参加各行からなるシステム共同化協議会が決定した仕様に基づいて、まず八十二銀行が基幹系システムを開発し、次に同行から使用許諾を与えられた日本IBMがシステムの管理運営を担当し、その上で参加各行は日本IBMとの間で個別に運用契約を締結するのである。2002年に開発が完了したこのシステムには、2004年1月にまず阿波銀行が移行し、続いて2005年1月には山形銀行が移行を開始している。

③地場証券会社の子会社化

ポスト・ビッグバン期における金融自由化の主要項目の一つである、銀行の証券取り扱い業務に関する規制緩和を受けて、同行は2005年5月より証券仲介業務・証券取次業務を開始した。当初発表された業務内容は野村・三菱・アルプス・長野・松井の各証券会社と提携した口座開設の受付・取次と外国債券取引の取次等であった。しかし、2005年9月に新たな戦略方針として、長野県上田市に本社を置くアルプス証券の株式を同行が100%取得して完全子会社化することが発表された。そして、同年12月には基本合意書が締結さ

れ、2006年4月に完全子会社化が行われるとともに、会社名も旧アルプス証券から八十二証券に変更された。前述した千葉・静岡の両行に続く証券子会社による証券業への参入であるが、地場証券会社の株式買収という形を採った子会社化は地銀初の試みである。もともと旧アルプス証券は長野県東部と北部に支店を展開していたが県中部と南部には店舗を有していなかったため、証券サイドからはこの地域での八十二銀行の既存店舗を利用した共同店舗設置による全県への事業展開が目指されており、逆に銀行サイドからは本格的な銀証兼業化と金融ワンストップサービス化が指向されたのである。このことは、八十二証券への証券取業務を行う八十二銀行の店舗数が、2006年5月にそれまでのわずか4店舗から84店舗へと一気に拡大されているという事実からも読み取れるだろう。

(4) 横浜銀行のケース

地銀トップの資金規模を誇る同行は1990年代後半に入り経営の悪化と不良債権の累積に苦しんだ。そして、1997年～2002年の6年間にわたる中期経営計画の中で、それまでの都銀指向の政策から大幅に方針を転換し、リージョナル・リテールへの特化を目標に掲げて再生を目指した。預金経費率や修正OHRの低さ、ROAやROEの高さは、この中計に始まる業務再構築の順調な成果を示していると言えるだろう。

①大幅な人員削減策の実行

この中期経営計画の中核部分を成したのは、第一に海外業務や証券業務からの撤退と東京都下の店舗整理による業務の絞込み、第二に大幅な人員削減を中心としたローコストオペレーション体制の構築であった。特にこの人員削減は、2001年11月に設置された業務体制再構築委員会のリーダーシップによって断行されることとなった。日本版金融ビッグバンが開始される前年の1997年3月期末決算から大手銀行の不良債権処理が一段落を迎えた2004年9月中間決算までの7年半の期間について、全国地銀64行の人員削減動向を分析してみると、同行における人員削減率の異常な高さが歴然とする。同期間の人員削減率の数値は10%未満が1行、10%台が22行、30%台が16行、40%台が3行という分布状況なのであるが、そのトップに立つのが横浜銀行であり、その人員数は5,366人から2,933人に減少して削減率は実に45.34%と図抜けた高さを示している。また、全国地方銀行の嘱託・臨時従業員比率を見ても、横浜銀行は51.6%(2004/3)、

52.2%(2005/3)、51.4%(2006/3)と、他の地銀を大きく引き離して首位に立っているのである(全地銀平均の数値は 30.7%)。

②店舗の再編と異業種との ATM 提携策

この中期経営計画において同行の店舗ネットワークは大きく見直され、新たにブロック制・エリア制が導入された。これは、地盤とする神奈川県全域から東京と南西部に至る営業地域を8つのブロックに大きく区分し、各ブロックには人員再配置と収益増強に関する責任者として執行役員(ブロック営業本部長兼、中核支店長)を置く。その上で、各ブロック営業本部の下に計 26 のエリアから成るエリア制を敷いて、各エリアの母店をフルバンキング店舗に、エリア周辺店を機能特化型店舗に組みなおしていくという店舗再編策である。2003 年度には全 188 店舗中、フルバンキング店舗が 58 店、機能特化型店舗が 130 店となっている。その後、2006 年には計 10 ブロック、計 31 エリアへと拡大した。

また、リージョナル・リテールへの特化戦略の下、ホームマーケットにおける店舗機能の多様化として、個人への金融商品の販売取引に特化した融資機能を持たないミニ店舗を 2008 年度までに 20 店設置するほか、インスタブランチ(百貨店等の他業種店舗内に設置した支店)、インブランチストア(銀行店舗の空きスペースに外食チェーン店舗等を誘致)などの特性のある店舗も既に展開している。加えて 2005 年度には CS モデル店舗 9 店を選び、リニューアルオープンしてサービスの向上を図るとともに、その効果を分析検証した上で地域性や商圈特性、店舗特性に合わせた全店舗のリニューアル策を進めている。

さらに、同行のチャネル拡大戦略として注目されるのが、異業種との ATM 提携である。コンビニ ATM については既に 2002 年 1 月という早い時期にアイワイバンク銀行(現セブン銀行)との提携を開始したが、2003 年 4 月には新たに小田急電鉄と駅構内 ATM「ステーション ATM プラスバンク」の設置で提携し、小田急電鉄の全ての駅(70 駅)に ATM を設置した。鉄道会社との ATM 提携はこれが全国初であったが、2003 年 11 月には相模鉄道とも同様の提携を行い(10 駅)、その後 JR 駅の一部や横浜市営地下鉄駅等にも駅構内 ATM の設置を拡大した。さらに、2006 年 5 月には JR 東日本との間で本格的な業務提携を結び、JR 東日本の電子マネー「Suica」を搭載した一体型カード(キャッシュ、デビット、クレジット、ローン、電子マネーの 1 枚 5 役)の発行を 2007 年度下期に開始するとともに、JR 東日本の駅

ATM「VIEW ALTTE」(都内を中心に 255 台を展開)との相互開放を 2007 年春からスタートしている。コンビニ ATM の全国的普及の次には、コンビニと同様に生活者にとっての利便性が高い駅構内 ATM が拡大する可能性を示唆する、興味深い事例である。

なお、同行と他行との間の新たな ATM 相互無料開放策として、2005 年 12 月に開始した同一県内の第二地銀神奈川銀行との提携と、2006 年 7 月から開始したほくほくフィナンシャルグループ子会社の北陸銀行・北海道銀行との提携を挙げておく。特に後者のほくほくフィナンシャルグループとの間では 2006 年 3 月に基幹系コンピュータシステムの共同利用に関する契約を締結しているほか、ビジネスマッチングを含めた営業情報提供業務や、中国・東南アジアへの企業の海外進出支援業務においても提携を結んでいる点が注目される。

③企業金融と新金融手法

法人取引業務の立て直しと新金融手法の開発も、現在の地銀にとっては大きな課題である。同行は、この点においても他の地銀に先駆けて、新たな取り組みを意欲的に展開し始めている。

まず、中小企業向け融資に関しては、ビジネスローンセンターを 10 ヶ所に設置し各エリア営業部と連携して融資を行うとともに、同行が開発したスコアリングモデルを用いた無担保・簡易審査のビジネスローンを展開している。次に、地元の中堅企業向けには、新たな資金調達手段としてのシンジケートローン(複数の金融機関による協調融資)を強化している。従来のシンジケートローンは都銀がアレンジャーとして組成するシンジケートに地銀が参加する形のものであったが、同行は全国の地銀の中で最も早く 2003 年 10 月に、他の地銀と連携したシンジケートローンのアレンジャー業務への参入を果たしている。アレンジメント実績で見ても、3 件 140 億円(2002 年)から 24 件 739 億円(2003 年)、1,374 億円(2004 年)、1,997 億円(2005 年)と、短期間のうちに急増している。また、私募債についても 24 件 29 億円(2001 年上期)から 301 件 546 億円(2004 年上期)へと急速に拡大している。

さらに、経営再建企業向けには、2003 年 8 月に商工組合中央金庫と提携して DIP ファイナンス(企業再建向け)を開始している。また、ベンチャー企業向け融資では、2002 年に開始した創業支援融資「ゆめ基金」で 2003 年度～2005 年年度に 962 件 84 億円を融資し、「ゆめファンド投資事業組合」では 1～4 号投資組合の設立(計 25 億円)で累計 74 社に対して投資を行った

ほか、2004年には日本政策投資銀行と提携した「知的財産担保融資」も開始している。これらはいずれも地方銀行の不良債権処理が存続している時期に計画実行された始めたものであり、他の地銀が不良債権処理に追われて「貸し渋り」が社会問題化していた頃に企業金融の新しい取り組みを開始していたという点に、同行の経営戦略の先進性が現れている。

他方、銀行の証券取扱業務解禁に際しては、他の多くの地銀のように証券仲介業務に参入しただけにとどまらず、2005年6月からは野村・日興コーディアル・大和・新光の証券4社と提携して、企業の株式公開準備や従業員持ち株会社設立、ストックオプション導入などに対する支援業務(市場誘導業務)を積極的に行っている。最後に、債権流動化・証券化の分野では、既に2003年8月に地銀として初めて住宅ローン債権670億円を独自に証券化して、機関投資家への販売を開始している。

5. むすび

以上の分析を通して判明してきたように、地銀上位行の競争優位性には各行ごとに相当な違いが存在しており、その格差は様々な経営指標の数字にかなり明確な形で現れていると言える。しかも、各行間の違いは、ビジネスモデルの立て直し、組織再編・店舗再編、企業金融、資産運用、リテールサービス、異業種との提携など、様々な側面における戦略の格差へと徐々に広がりつつある。

この背景には、各行ごとの競争環境の違い、例えば県内シェアの違いや不良債権処理速度の違いなどが存在している。また、日本版金融ビッグバンに代表される金融の自由化、金融規制の緩和・撤廃が進んでいく中で銀行にとっての戦略上の自由度や業務・商品・サービスの選択肢が一気に広がったということも、各行の戦略のあり方に大きな影響を与えている。かつてのように各行が「横並び」で足並みを揃えて「仕切られた競争枠」の中で新しい業務や商品に手を出していくのではなく、各行の中長期的な経営戦略を反映した「選択と集中」を行わざるを得ないという状況、言い換えると「手を出せる業務を戦略的に選んだ上でそこに経営資源を集中させていく」という状況が、上位地銀において次第に鮮明になってきているように思われる。

次稿では、今回取り上げられなかった上位行4行を含めた上位行全体の総括、さらに上位行以外の地銀51行や第二地方銀行の動向を含めた分析へと進んで

行くことを目指したい。

注

(1)以下、本稿の分析は、「地方銀行の新戦略の比較分析」(工業経営研究会第21回全国大会、2006年9月、駒澤大学)、「地方銀行上位行の戦略に関する事例研究」(同第22回全国大会、2007年9月、大阪成蹊大学)、「地方銀行の新戦略に関するケーススタディ」(実践経営学会第49回全国大会、2006年9月、中京大学)、以上3件の学会報告を元にしてしている。

(2)表1～3は、各銀行が毎年発行しているディスクロージャー誌、IR資料、各行HPにおける掲載データに加えて、日経金融年報2000年～2007年各号(日本経済新聞出版社刊)、月刊金融ジャーナル2004年～2007年各号(金融ジャーナル社刊)に掲載されたデータを元に筆者が作成した。なお、図表中の西日本シティ銀行の項目に関しては、*印の付いた数値は合併以前の旧西日本銀行のデータであり、-の部分は旧西日本銀行と旧福岡シティ銀行の単純合計額をあえて記載せずに空欄としたものである。

(投稿2008年10月30日、受理2008年12月9日)

[参考文献]

- (1) 数阪孝志,「千葉銀行と横浜銀行(上)(下)」,金融ジャーナル2005年5・6月号,金融ジャーナル社
- (2) 上林敬宗,「中国銀行と広島銀行」,金融ジャーナル2005年3月号,金融ジャーナル社.
- (3) 木村温人,『現代の地域金融』,日本評論社,2004.
- (4) 鈴木利穂,「静岡銀行の個人営業体制とチャネル戦略」,国内経済金融2005年5月号,農林中金総合研究所.
- (5) 鈴木利穂,「八十二銀行の個人リテール対応とチャネル戦略」,国内経済金融2005年6月号,農林中金総合研究所.
- (6) 田口博雄,「八十二銀行と静岡銀行(上)(下)」,金融ジャーナル2005年9・10月号,金融ジャーナル社.
- (7) 富樫直記,『リテールユニバーサルバンキング時代の到来』,日本評論社,2004.
- (8) 古江晋也,「広島銀行の店舗戦略」,国内経済金融2005年8月号,農林中金総合研究所.
- (9) 古江晋也,「横浜銀行の店舗戦略」,国内経済金融2005年4月号,農林中金総合研究所.

表1 地方銀行上位行の経営指標1

	横浜	千葉	静岡	福岡	常陽	西日本	群馬	八十二	広島	北陸	中国	七十七	京都	
期末預金残高 (億円)〔譲渡性預金を含む〕	06/3	94,772	81,391	69,551	67,099	61,810	57,128	51,865	52,061	48,648	48,994	49,518	51,123	
	05/3	93,263	76,978	69,162	65,773	61,972	57,894	51,981	52,079	49,640	48,560	50,487	46,955	
	04/3	92,023	73,660	69,095	62,778	61,737	-	51,678	51,199	51,153	48,897	49,420	42,931	
	03/3	94,641	72,500	70,887	61,649	60,918	-	50,915	49,777	51,961	48,161	48,042	41,606	
	02/3	92,794	72,715	69,990	59,749	61,253	-	50,344	49,733	52,628	48,321	47,018	41,113	
	01/3	91,413	69,909	68,688	58,148	61,625	-	49,408	48,425	53,925	46,578	45,899	39,655	
	00/3	89,087	66,810	66,926	57,188	59,189	-	47,645	49,435	53,048	45,558	45,115	37,805	
		(神奈川県)	(千葉)	(静岡)	(福岡)	(茨城)	(福岡)	(群馬)	(長野)	(広島)	(富山)	(岡山)	(宮城)	(京都)
		06/3	15.2	21.6	20.9	21.6	30.4	17.9	30.6	21.7	28.7	27.5	37.2	20.3
		01/3	15.6	19.5	19.8	18.9	29.1	18.2	28.7	19.6	29.2	24.6	34.6	16.7
	96/3	16.2	18.8	20.2	19.5	29.1	18.0	28.0	22.0	28.0	22.1	31.7	15.8	
期末貸出金残高 (億円)	06/3	81,247	61,574	53,408	51,149	44,337	45,214	36,466	39,249	40,857	30,803	30,825	31,183	
	05/3	77,924	58,814	50,410	50,342	43,759	45,427	36,510	38,851	41,394	30,414	32,210	29,082	
	04/3	79,489	56,781	49,694	50,544	43,639	-	36,643	38,506	43,252	30,131	31,355	27,634	
	03/3	79,021	56,064	48,897	51,784	42,744	-	36,391	37,837	42,926	30,704	31,526	26,677	
	02/3	77,350	57,499	50,770	48,534	42,786	-	36,726	38,457	44,117	32,307	31,925	26,882	
	01/3	78,012	55,974	51,488	47,543	44,592	-	35,926	38,737	44,454	29,436	31,790	26,929	
	00/3	79,057	56,192	51,419	48,557	44,459	-	36,116	37,347	44,378	31,107	31,401	26,835	
		(神奈川県)	(千葉)	(静岡)	(福岡)	(茨城)	(福岡)	(群馬)	(長野)	(広島)	(富山)	(岡山)	(宮城)	(京都)
		06/3	24.7	36.1	28.1	27.1	43.2	24.7	36.7	28.1	41.7	33.5	42.1	25.1
		01/3	23.2	33.3	26.9	23.6	40.6	26.0	35.7	26.6	37.8	32.3	41.0	21.0
	96/3	22.7	24.3	27.3	22.1	37.3	24.8	35.4	27.1	38.0	31.5	34.4	17.6	
経常収益 (百万円)	06/3	240,192	197,277	172,458	166,269	157,668	183,689	118,226	147,495	132,049	116,786	99,474	105,650	
	05/3	253,791	180,641	156,079	160,409	148,109	171,092	118,759	143,136	133,501	105,155	94,275	95,098	
	04/3	247,415	174,045	154,310	157,132	147,556	193,099	115,225	137,786	157,980	103,241	95,538	90,102	
	03/3	238,263	176,390	159,643	159,879	147,080	-	125,741	134,389	137,348	135,773	99,596	89,079	
	02/3	260,450	185,987	197,648	162,335	166,870	-	138,226	135,131	143,770	132,730	107,586	99,910	
	01/3	284,184	218,827	263,640	171,245	196,663	-	137,077	145,519	162,183	145,637	110,330	123,599	
	00/3	321,886	213,700	236,217	178,130	188,712	-	163,600	152,781	171,740	338,772	119,491	130,992	
		06/3	124,738	75,216	48,575	62,576	55,378	45,697	42,224	52,951	64,032	31,276	28,488	31,272
		05/3	126,759	75,846	50,689	59,142	49,084	66,313	55,191	55,553	58,121	32,564	34,757	28,336
		04/3	125,188	68,496	47,656	63,466	47,371	77,102	48,141	50,706	64,800	30,399	33,879	23,502
	03/3	111,042	77,847	44,650	52,383	52,383	-	48,038	48,833	55,498	22,991	32,395	25,180	
	02/3	108,091	47,522	42,080	52,007	40,255	-	31,118	31,393	41,458	26,663	27,049	26,126	
	01/3	91,139	79,460	37,418	9,007	46,469	-	43,947	42,629	48,498	26,482	33,213	30,642	
	00/3	86,593	66,075	48,323	39,025	48,723	-	34,887	32,803	21,866	29,207	37,172	26,193	
業務純益 (百万円)	06/3	240,192	197,277	172,458	166,269	157,668	183,689	118,226	147,495	132,049	116,786	99,474	105,650	
	05/3	253,791	180,641	156,079	160,409	148,109	171,092	118,759	143,136	133,501	105,155	94,275	95,098	
	04/3	247,415	174,045	154,310	157,132	147,556	193,099	115,225	137,786	157,980	103,241	95,538	90,102	
	03/3	238,263	176,390	159,643	159,879	147,080	-	125,741	134,389	137,348	135,773	99,596	89,079	
	02/3	260,450	185,987	197,648	162,335	166,870	-	138,226	135,131	143,770	132,730	107,586	99,910	
	01/3	284,184	218,827	263,640	171,245	196,663	-	137,077	145,519	162,183	145,637	110,330	123,599	
	00/3	321,886	213,700	236,217	178,130	188,712	-	163,600	152,781	171,740	338,772	119,491	130,992	
		06/3	124,738	75,216	48,575	62,576	55,378	45,697	42,224	52,951	64,032	31,276	28,488	31,272
		05/3	126,759	75,846	50,689	59,142	49,084	66,313	55,191	55,553	58,121	32,564	34,757	28,336
		04/3	125,188	68,496	47,656	63,466	47,371	77,102	48,141	50,706	64,800	30,399	33,879	23,502
	03/3	111,042	77,847	44,650	52,383	52,383	-	48,038	48,833	55,498	22,991	32,395	25,180	
	02/3	108,091	47,522	42,080	52,007	40,255	-	31,118	31,393	41,458	26,663	27,049	26,126	
	01/3	91,139	79,460	37,418	9,007	46,469	-	43,947	42,629	48,498	26,482	33,213	30,642	
	00/3	86,593	66,075	48,323	39,025	48,723	-	34,887	32,803	21,866	29,207	37,172	26,193	

表2 地方銀行上位行の経営指標2

	横浜	千葉	静岡	福岡	常陽	西日本シティ	群馬	八十二	広島	北陸	中国	七十七	京都
自己資本比率(%)	06/3 10.94	11.19	13.64	9.62	11.84	8.50	11.50	13.16	9.53	8.86	12.40	11.59	11.39
	05/3 10.91	11.16	13.53	9.25	11.63	8.20	11.45	12.18	9.35	8.42	12.03	11.04	11.29
	04/3 10.61	11.06	13.60	9.38	11.34	*8.58	11.94	11.36	8.91	8.10	11.70	10.60	10.59
	03/3 10.22	10.42	12.42	9.44	11.32	*8.36	10.76	10.31	8.37	7.51	11.13	9.90	10.48
	02/3 10.54	10.22	12.51	9.48	11.83	*8.58	10.81	10.38	8.16	7.07	11.15	9.96	10.43
	01/3 9.51	10.56	12.58	8.96	12.40	*9.76	11.71	11.36	9.27	9.55	11.21	10.16	10.33
	00/3 10.03	9.70	13.94	10.57	11.38	*10.73	11.58	12.46	8.72	9.96	11.75	10.24	9.32
国内店舗数(店)	06/3 194(23)	160(10)	181(19)	167(17)	173(29)	247(36)	144(40)	154(18)	168(31)	185(95)	166(53)	141(15)	130(24)
[カッパ内は他県店舗数]	05/3 188(19)	159(9)	180(20)	167(17)	172(29)	282(64)	142(38)	151(15)	176(37)	186(96)	168(55)	141(15)	127(21)
	04/3 188(19)	160(12)	179(19)	166(17)	172(29)	*157(30)	146(37)	153(15)	192(38)	187(98)	170(56)	142(15)	124(18)
	03/3 183(19)	161(9)	185(21)	170(17)	174(29)	*169(38)	152(39)	154(15)	204(40)	191(103)	175(57)	146(15)	124(18)
	02/3 185(20)	162(9)	185(24)	173(17)	177(30)	*177(39)	156(39)	155(15)	210(40)	191(103)	180(59)	145(15)	121(15)
	01/3 183(21)	160(9)	183(24)	173(17)	182(30)	*183(42)	166(39)	155(15)	214(41)	190(102)	184(59)	145(15)	117(11)
	00/3 185(23)	160(9)	186(24)	177(17)	185(32)	*192(47)	172(39)	155(15)	222(42)	191(103)	186(59)	145(15)	115(10)
従業員数(人)	06/3 2,905	3,401	2,953	3,031	3,119	4,013	2,892	2,746	2,732	2,431	2,831	2,635	2,670
	05/3 2,832	3,433	3,077	3,032	3,147	4,162	2,884	2,820	2,835	2,580	2,874	2,707	2,602
	04/3 2,864	3,498	3,195	3,075	3,369	*2,590	2,987	2,981	2,965	2,758	2,957	2,796	2,576
	03/3 3,070	3,623	3,368	3,273	3,451	*2,857	3,139	3,199	3,078	3,053	2,993	2,899	2,611
	02/3 3,446	3,760	3,562	3,510	3,606	*3,060	3,276	3,313	3,209	3,230	3,083	2,959	2,633
	01/3 3,879	3,892	3,862	3,640	3,837	*3,172	3,443	3,379	3,391	3,390	3,227	2,995	2,705
	00/3 4,235	4,569	4,118	3,810	4,330	*3,312	3,562	3,496	3,832	3,762	3,482	3,004	2,791
預金経費率(%)	06/3 0.93	0.94	1.06	1.05	1.10	1.36	1.05	1.14	1.14	1.06	1.10	1.16	1.01
[営業経費÷預金・CD・債権平残]	05/3 0.94	0.97	1.05	1.08	1.10	1.40	1.05	1.14	1.15	1.05	1.07	1.13	1.05
修正OHR(%)	06/3 39.91	50.31	56.72	54.45	56.37	57.64	55.51	58.03	54.46	48.19	59.38	68.30	60.44
[経費÷業務粗利益]	05/3 39.36	49.83	60.18	55.54	57.85	50.87	55.52	59.19	55.97	50.15	60.84	68.91	61.66
総資金利鞘(%)	06/3 0.83	0.66	0.40	0.45	0.51	0.65	0.50	0.42	0.48	0.54	0.34	0.31	0.42
[資金運用利回りー資金調達原価]	05/3 0.91	0.70	0.38	0.52	0.53	0.65	0.55	0.49	0.54	0.63	0.35	0.31	0.45
ROA(%)	06/3 0.57	0.51	0.37	0.40	0.34	0.19	0.26	0.45	0.30	0.28	0.26	0.17	0.41
[当期損益÷総資産平均残高]	05/3 0.55	0.41	0.43	0.38	0.36	0.19	0.09	0.44	0.26	0.07	0.32	0.16	0.44
ROE(%)	06/3 9.43	10.09	4.67	7.90	5.34	4.99	4.51	6.12	6.94	7.63	4.10	2.67	6.51
[当期損益÷株主資本勘定平均残高]	05/3 9.97	8.71	5.79	7.67	6.19	5.24	1.56	6.62	6.38	2.13	5.27	2.72	7.59
不良債権比率(%)	06/3 2.63	3.67	4.11	2.88	4.48	5.75	4.89	3.93	3.26	6.21	3.96	5.53	2.90
[リスク管理債権÷貸出金残高]	05/3 4.77	4.69	4.96	3.34	3.97	6.53	6.65	6.62	4.83	6.68	4.98	6.04	3.94

表3 地方銀行上位行の経営指標3

	横 兵	千 葉	静 岡	福 岡	常 陽	西 日 本 行	群 馬	八 二	広 島	北 陸	中 国	七 七	京 都
預貸率 (%)	06/3 83.5	75.7	76.7	76.2	71.7	79.1	69.9	73.9	75.3	83.9	62.8	62.2	60.9
	05/3 83.5	76.4	72.8	76.5	70.6	78.4	70.0	72.2	74.5	83.3	62.6	63.7	61.9
	04/3 86.3	77.0	71.9	80.5	70.6	80.3	70.9	73.3	75.2	84.5	61.6	63.4	64.3
預証率 (%)	06/3 14.3	32.3	33.8	28.4	40.3	25.3	38.8	31.9	34.7	18.3	48.2	41.6	42.9
	05/3 15.3	22.2	31.7	24.7	39.2	21.7	36.0	29.5	30.7	16.4	47.5	37.9	41.9
	04/3 14.0	19.8	29.5	21.5	36.5	18.4	34.5	29.3	29.3	14.9	44.2	34.6	42.3
中小企業等 貸出比率 (%)	06/3 78.8	77.7	75.8	72.7	64.9	85.6	75.0	68.7	79.1	74.2	70.8	63.4	82.7
	05/3 79.5	76.4	74.4	70.2	65.3	85.2	72.9	67.7	79.1	77.8	71.3	62.0	83.3
	04/3 83.1	76.9	72.5	66.6	64.6	85.3	72.3	67.0	78.1	76.2	72.2	62.2	83.0
[個人向け貸出を含む]	06/3 41.0	32.8	30.8	27.0	26.0	34.1	30.1	23.3	25.2	19.2	21.9	21.9	33.5
消費者ローン比率	05/3 41.7	31.9	29.8	25.4	25.1	32.9	29.4	22.3	24.6	21.3	21.4	20.8	32.6
[住宅ローン、その他ローンを含む]	04/3 39.7	31.1	28.1	24.2	23.7	31.5	28.0	21.2	23.0	17.5	20.6	20.8	31.6
住宅ローン比率	06/3 37.0	30.8	26.5	24.2	18.4	30.6	27.9	20.5	18.1	17.1	17.6	19.6	32.5
(%)	05/3 37.6	29.7	25.3	22.5	17.7	28.9	26.9	19.4	17.6	19.1	17.1	18.6	31.5
	04/3 35.7	28.7	23.4	21.2	16.5	26.9	25.2	18.0	16.0	14.6	16.0	18.4	30.3
その他ローン比率	06/3 3.99	2.02	4.30	2.72	7.81	3.48	2.21	2.77	7.08	2.09	4.27	2.31	0.96
(%)	05/3 4.05	2.17	4.46	2.86	7.44	4.02	2.41	2.91	7.08	2.22	4.32	2.22	1.10
	04/3 4.01	2.42	4.70	3.03	7.23	4.57	2.87	3.13	6.95	2.97	4.55	2.40	1.23
投資・個人預金 比率 (%) [投信預資産残高 ÷個人預金残高・投信資産残高]	06/3 5.1	7.0	0.5	6.7	6.1	6.8	6.7	5.4	4.9	7.4	5.9	1.5	4.9
	05/3 5.0	6.0	0.6	4.5	3.9	5.3	4.3	3.0	4.0	5.7	3.0	0.5	3.1
	04/3 4.3	4.6	0.6	3.5	2.3	3.9	3.1	1.9	3.3	3.2	2.2	0.3	2.4
国債ノ有価証券 残高比率 (%)	06/3 40.0	36.5	48.8	46.0	46.4	56.6	31.9	55.6	62.0	32.1	38.7	58.0	42.5
[国債保有残高÷有価証券保有残高]	05/3 28.4	39.8	57.4	49.0	45.5	58.5	32.2	57.5	57.3	28.6	35.4	55.7	43.1
	04/3 30.4	36.5	53.9	55.7	44.7	60.4	30.8	52.6	46.2	32.7	40.0	60.7	41.7
役員取引等 収益比率 (%)	06/3 20.2	16.5	14.1	19.3	13.9	15.3	15.2	15.0	16.0	17.4	16.1	16.0	13.8
	05/3 17.1	16.1	14.8	17.8	13.8	16.2	12.9	14.0	14.6	15.7	15.2	15.9	13.2
[役員取引等収益÷経常収益]	04/3 16.5	16.0	13.3	17.4	12.6	14.4	12.4	12.7	14.9	11.4	14.2	15.3	12.8
嘱託・臨時 従業員比率 (%)	06/3 51.4	37.1	34.7	22.6	41.3	31.6	32.9	38.7	30.2	46.0	30.2	22.0	12.6
	05/3 52.2	36.4	32.0	23.2	41.0	30.5	32.8	37.4	28.5	-	24.1	20.1	12.3
[連結ベース]	04/3 51.6	35.4	30.5	23.1	39.3	29.1	31.0	35.3	28.6	41.0	22.7	18.6	12.6