

銀行業の財務分析

2021年10月

財務診断研究会

中小企業診断士 城南支部所属

岡田 知晃

自己紹介

◆岡田 知晃(おかだ ともあき) 1991年生まれ、北海道札幌市出身

◆経歴

■会社歴：2014年～:総合化学メーカーの経理職

工場(川崎) 3年	工場経理担当 (固定資産(工場・研究)、原価管理、工場の税務)
本社(東京) 3年	石油化学系事業の管理会計担当 (担当製品の予実管理,採算改善提案,予算/中期計画策定,会計処理検討)
関係会社 (東京) 1年	同業他社との合併会社(従業員100人弱)の経理責任者(ワンオペ)として出向中 経理・財務分野の全業務を担当(財務会計、管理会計、税務、資金管理) 中小企業の経理のような何でも屋：決算書作成,税務申告・調査対応,会計士対応,外国為替,資金繰り 銀行との各種やりとり、経理関係のシステム導入,社内・親会社への財務報告,各種統計・信用調査対応etc

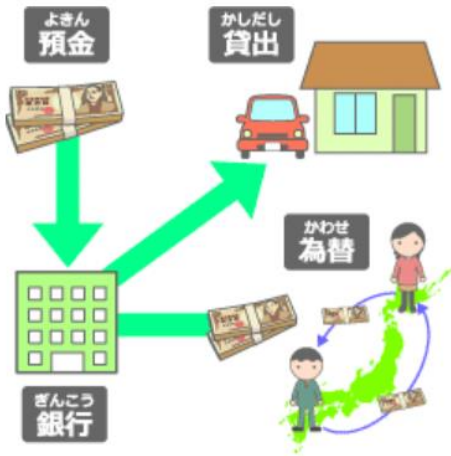
■中小企業診断士：2015年合格、2017年登録,城南支部所属

✓2018年6月 財務診断研究会「化学業界の財務分析」を发表

✓2020年6月 財務診断研究会「ESG投資・SDGsと財務分析」を发表

銀行の業務・役割

-企業・個人の資金調達・決済機能を担う社会インフラ



出典：住友グループ広報委員会

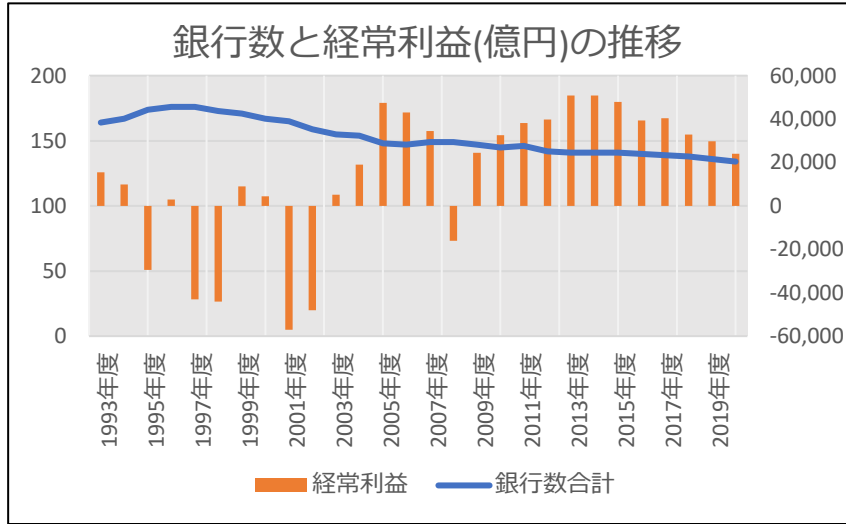
◆銀行の3業務：預金・融資・為替

- 預金：個人や企業から資金を預かり管理する業務
- 融資：預金により集めた資金を資金を必要とする顧客に貸し出し運用する業務
貸出金利と預金金利の差が銀行の利益となる
- 為替：振込や送金等で代金支払や金銭授受を行う業務

◆銀行の3機能・役割：金融仲介・信用創造・決済

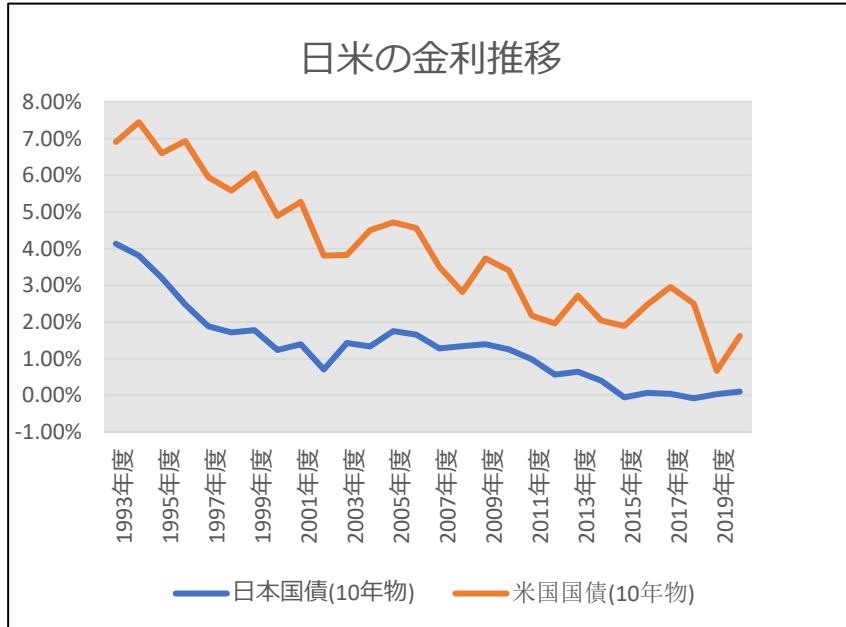
- 金融仲介：お金が余っている人(預金者)とお金を必要としている人(融資を受ける人)をマッチングする機能
- 信用創造：銀行全体の預金残高を増やす機能
- 決済：銀行の預金口座を利用することで、現金を使わずにお金をやりとりする機能

銀行業界の業績動向



◆ バブル崩壊からリーマンショック前(2005年頃)

- 90年代(不良債権100兆円の処理と相次ぐ銀行の破綻・公的資金注入)
 - ✓ 銀行業への影響は崩壊直後ではなく10年後くらいに集中することとなる。
 - ✓ 北海道拓殖銀行(97年)、日本長期信用銀行・日本債券信用銀行(98年)等、有力銀行の破綻や国からの公的資金により破綻を何とか免れる銀行も
- 00年代前半(バブルの処理完了)
 - ✓ りそなHDの一時国有化や東京三菱銀行によるUFJ銀行の救済合併で2005年頃ようやくバブルの後処理に目途
 - ✓ 都市銀行は13行⇒5行(三菱UFJ,三井住友,みずほ,りそな,埼玉りそな)に集約(93年以降の経常利益の累計がプラスに転じるのは2010年度、失われた20年)



◆ リーマンショック前(2005年)からマイナス金利政策開始(2016年)

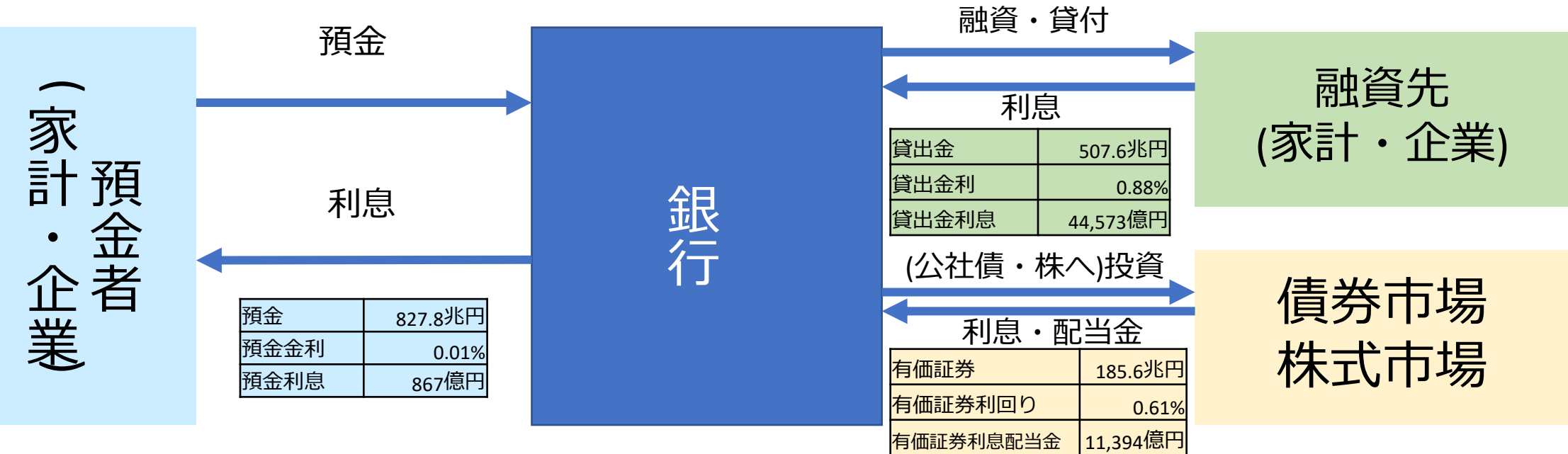
- ✓ 途中リーマンショックの影響を受けるも安定的に利益を稼ぎ出した

◆ マイナス金利政策開始(2016年)から現在

- ✓ マイナス金利政策により融資を中心とした金利ビジネスの収益性が悪化
- ✓ さらに人口減少やフィンテックによる異業種の金融ビジネス参入等もありバブル後一度持ち直した収益性が再び悪化し始める
- ✓ 菅前総理が地銀再編の必要性を唱える

銀行業の主なビジネスモデル①-金利ビジネス

- 預金として集めたお金を、資金を必要とするところに融資及び有価証券への投資として融通し、利息や配当を得るビジネス
 - ✓ 銀行の儲けは、「貸出金利・有価証券利回り」と「預金(調達)金利」の差、これを利ざやという
 - ✓ マイナス金利により、「預金金利」と「貸出金利・有価証券利回り」とともに低下した。
 - ✓ 預金金利をマイナスにすることはできないため、預金金利がほぼ0%で下げ止まることとなりマイナス金利を導入した2016年以降、銀行の利ざやは低下し続けている
 - ✓ PL上は業務粗利益の内数の「資金利益」として表示される



銀行業の主なビジネスモデル②-手数料ビジネス

■ 決済業務、各種金融商品の販売、コンサルティング等の法人向け役務提供の対価としての手数料(役務取引等利益)を稼ぐビジネス

✓ 金利収入が落ち込む中、重要な収益源。ただ、法人向けはともかく個人向けの各種窓販・外貨手数料は、ネット証券等に比べ非常に割高(特に外貨建て保険)。持続可能性が問われる。

カテゴリー	項目	Fee	内容
決済	振込/海外送金	国内:数百円/件,外貨:数千円/件	国内外へ資金を送金する際の手数料
	ATM利用料	数百円/件	ATMの各種利用料(時間外や他行ATM使用時に発生)
	外国為替手数料	1USD=数銭(大口)~1円(個人)	銀行間為替レートと顧客向け為替レートの鞘
個人	投信・保険販売手数料	投信:0~3%,保険:2~8%程度	投信・保険の販売対価としての手数料
	投信・ファンドラップ(投資一任)信託報酬	投信:残高×0.05~1% ファンドラップ:1%前後	販売した投信やファンドラップの平均残高に応じて受け取る手数料(ストック収入)
法人	コミットメントライン	未使用枠×貸出金利ベース	予め融資枠を設定しておく契約への対価
	シンジケートローン	融資額×数%	複数の金融機関が協調融資する。アレンジ手数料
	事業継承・M&A	契約額×数%~10数%	事業継承やM&Aの仲介手数料
	ビジネスマッチング	契約額×数%~10数%	銀行顧客間のマッチング対価としての手数料
アセットマネジメント(信託報酬)	投資信託	残高×0.1~1.5%	投資信託を作りその運用に対する手数料
	投資顧問	残高×1%未満or固定額	年金基金や企業の資産運用の助言や代行手数料

※Feeはあくまでネット等公開情報で調べた相場感、ディール毎の個別事情により大きく異なる。

銀行業の主なビジネスモデル③

-有価証券・通貨・デリバティブの売却損益(キャピタルゲイン)

■ 各種有価証券・通貨・デリバティブの売却損益により利益を得る

P/L勘定	項目	内容
特定取引利益 (業務粗利益)	トレーディング損益	金利・通貨・有価証券等の相場変動などを利用して市場取引により得る利益。銀行自身がリスクを取って、有価証券・通貨・デリバティブを売買して行う。
その他業務利益 (業務粗利益)	債券売却損益	利息収入(資金利益)を目的として保有する債券(主に国債)の売却損益
	為替損益	預金や融資を目的として発生する外国為替損益(トレーディング目的で発生する外国為替損益は特定取引利益へ計上)
株式等関係損益 (臨時損益)	株式等売却損益	取引先を中心とした政策保有株式の売却損益。預金の運用は主として融資及び債券で行うため、株式関係損益はPL上、臨時損益として扱われる(トレーディング目的は特定取引利益へ計上)

※特定取引利益(トレーディング)は、自らリスクを取るだけの体力や専門的な知識・ノウハウを要するため、メガバンクが大半で地銀ではほとんど発生が無い。

銀行業のP/Lについて①-PL概要(費目概要)

単位：億円		2019年度	2020年度
業務粗利益		100,056	100,183
	資金利益	65,895	69,657
	役務取引等利益	22,390	22,864
	特定取引利益	4,202	1,998
	その他業務利益	7,569	5,664
経費		66,352	65,973
	人件費（△）	28,538	28,309
	物件費（△）	33,634	33,359
	税金（△）	4,180	4,305
実質業務純益		33,704	34,210
一般貸倒引当金繰入額(△)①		2,701	4,954
業務純益		31,002	29,254
臨時損益		-1,173	-5,190
	不良債権処理費用②	-2,912	-5,736
	株式等関係損益	2,898	4,392
	その他	-1,159	-3,846
経常利益		29,825	24,060

与信費用(①+②)	-5,613	-10,690
-----------	--------	---------

■業務粗利益：銀行の本業の粗利益(限界利益)

- ✓ 資金利益：貸出金利、有価証券の利息・配当金から、預金利息等の資金調達費用を差し引いた利益
- ✓ 役務取引等利益：金融サービスの対価としての手数料（決済手数料や金融商品の販売手数料、資産運用手数料、M & A 等各種仲介手数料）
- ✓ 特定取引利益：自己勘定で短期的に各種金融商品(有価証券、デリバティブ、通貨)を運用して得られる利益
- ✓ その他業務利益：国債等の債券売却損益や外貨為替による損益

■経費：銀行の固定費(人件費・物件費・税金)

■与信費用：融資が回収不能となり生じた損失や回収不能を見越して計上した貸倒引当金の繰入額

■株式等関係損益：政策保有株式等を売却した際に生じる売却損益

※国内銀行のP/L合算値

一社)全国銀行協会の統計資料から作成

銀行業のP/Lについて②-損益構造

単位：億円		2019年度	2020年度
業務粗利益		100,056	100,183
	資金利益	65,895	69,657
	役務取引等利益	22,390	22,864
	特定取引利益	4,202	1,998
	その他業務利益	7,569	5,664
経費		66,352	65,973
	人件費（△）	28,538	28,309
	物件費（△）	33,634	33,359
	税金（△）	4,180	4,305
実質業務純益		33,704	34,210
一般貸倒引当金繰入額(△)①		2,701	4,954
業務純益		31,002	29,254
臨時損益		-1,173	-5,190
	不良債権処理費用②	-2,912	-5,736
	株式等関係損益	2,898	4,392
	その他	-1,159	-3,846
経常利益		29,825	24,060
与信費用(①+②)		-5,613	-10,690

■融資を中心とした金利収入を基盤に、手数料で収益を上乗せ

- ✓ 収益の柱は融資による金利収入(資金利益)だが金利低下でじり貧
- ✓ 銀行は預金と融資を足掛かりに顧客の財務・経営状況を熟知
顧客の金融関係ニーズを把握し手数料収入の上乗せを狙う
個人：ライフステージを把握し、保険や資産形成のための投信等
各種金融商品を販売(販売手数料、残高に応じた信託報酬)
法人：事業継承,M&A,ビジネスマッチング,アセットマネジメント
(顧客の年金や余剰資産運用)等、金利以外の収益上乗せ

■経費を営業粗利益に見合う水準へコントロール

- ✓ 銀行は固定費の割合が高い産業(経費率65.9%)
- ✓ 収入(業務粗利益)に見合う水準にコストをコントロールする必要がある

■収益と貸倒のバランスを取る(与信費用と資金利益)

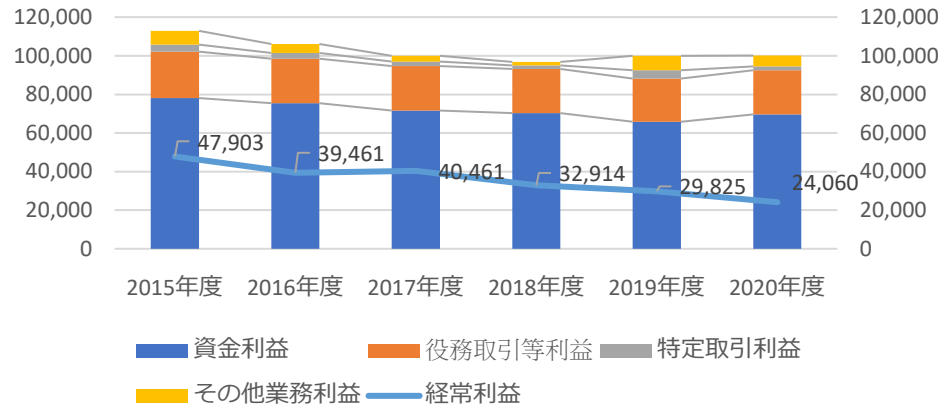
- ✓ バブル期は収益(資金利益)を追い与信判断を誤り金融危機を招いた
- ✓ 融資先の財務状況・事業を目利きし、利息収入の最大化を図りつつ貸倒による損失(与信費用)を最小化することが求められる

■状況に応じ保有有価証券を益出し利益をコントロール

- ✓ 過去からの取引先が多く株式を中心に含み益を多く持つ、業務粗利益や与信費用の水準を勘案の上、適宜益出しし最終利益を確保する

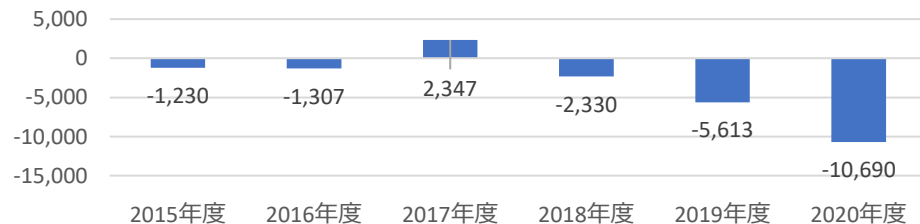
銀行業のP/Lについて③-直近の利益推移

国内銀行の業務粗利益と経常利益推移(億円)



単位：億円	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
業務粗利益	112,922	106,086	100,012	96,864	100,056	100,183
資金利益	78,090	75,371	71,715	70,301	65,895	69,657
役務取引等利益	23,994	23,135	22,977	22,851	22,390	22,864
特定取引利益	3,666	3,020	2,358	1,900	4,202	1,998
その他業務利益	7,172	4,560	2,962	1,812	7,569	5,664
経常利益	47,903	39,461	40,461	32,914	29,825	24,060

与信費用(億円)



■ マイナス金利や景気低迷による利益の低下

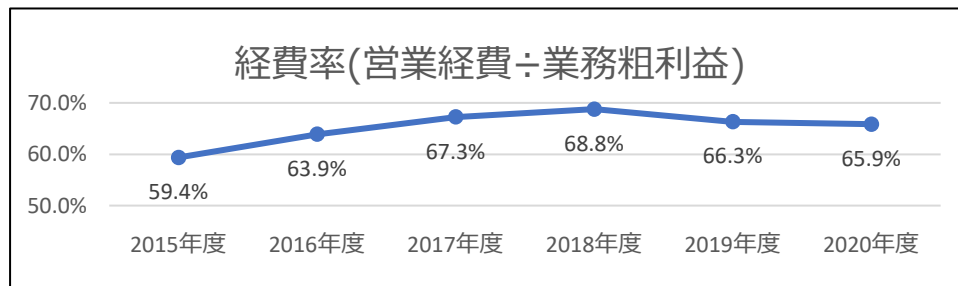
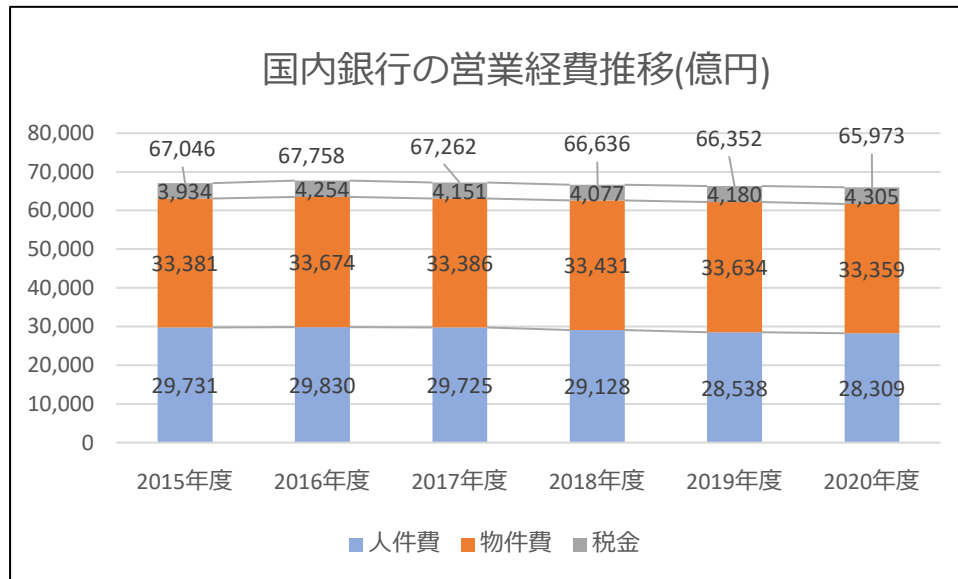
- ✓ 2014年度(経常利益5兆919億円)をピークに利益水準の低下が続く
- ✓ 特にマイナス金利による「資金利益」の低下影響が大きい

■ 新型コロナウイルスによる影響

- ✓ コロナの影響を受けた企業の資金繰り支援のため融資額が増え、資金利益が増加
- ✓ その反面、与信費用が大幅に増加し、結局は2019年度対比で減益となった

銀行業のPLについて④-営業経費について

営業粗利益の減少に営業経費の削減が追い付かず経費率が高止まり



■ 人件費：銀行員の人件費

- ✓ 1人当たり：1,008万円/年
(人件費:2.8兆円÷総職員数:28万人)

■ 物件費：店舗賃借料・維持費、銀行システムの償却費、旅費

- ✓ システム関連費：みずほ銀行の場合約4,000億円を投じ開発(投資CFベースで年平均2,000億円を投入)
- ✓ ATM：維持費30万円/月、購入費は数百万円/台

■ 税金：法人税等を除く税金(外形標準課税、印紙税他)

- ✓ 印紙税：通帳1冊200円/年、全体で700億円強(15年度)

一社)全国銀行協会の統計資料から作成

銀行の貸借対照表(B/S)について

貸出金	預金・譲渡性預金
9兆504億円	12兆7,889億円
有価証券	
2兆1,073億円 国債 : 4,480億円 公社債 : 8,400億円 株式他 : 2,389億円 その他 : 5,804億円 (※外貨建て債券・株式)	
その他	その他
5兆4,777億円 現金預け金 : 5兆965億円	3兆2,080億円 借入金 : 2兆3,860億円
	純資産
	6,385億円

◆銀行の貸借対照表について

■預金を元手に貸出や有価証券で運用

- ✓ 企業規模に対して巨額のB/S残高を有すが、事業資産の割合は少なく大半が金融資産となっている
- ✓ 預金の大半は貸出(融資)に充当し、余剰分は債券を中心とした有価証券で運用を行う、さらに余剰分は日本銀行へ預け入れたり、他の金融機関に貸し出したりする(その他(資産)部分)
- ✓ 銀行のB/Sには、流動・固定の分類は無い

■預金の貸出先の不足とマイナス金利

- ✓ 預貸率(預金のうち融資に回した割合)は62.1%(21年3月期)と過去最低の水準で、融資先の不足が深刻化している
- ✓ 余剰資金の多くは日本銀行の当座預金へ預け入れている当該部分が、資産のその他に計上されている
- ✓ 日本銀行に一定以上の当座預金を行うとマイナス金利(▲0.1%)が適用される

2021年3月期 : ほくほくFGのBS

銀行の自己資本比率規制(バーゼル規制)

◆金融システムの健全性・安全性強化及び銀行間の競争環境を平等にするために設けられた規制

- ✓ 通常の自己資本比率とはちがい、「自己資本÷リスク・アセット」で算出する
- ✓ 国際業務(海外拠点を持つ銀行)を行う銀行は、下記3指標、国内業務のみの銀行は総自己資本比率の規制数値を満たす必要がある
- ✓ Tierは自己資本の質を示し、最も質の高い「普通株式等Tier1比率」の場合、普通株、内部留保のみをカウント
反対に質の低い「Tier2資本」には劣後債や有価証券評価益等も自己資本としてカウント
- ✓ リスク・アセットは、貸出を中心とした資産をリスクに応じて調整したもの
(例えば日本国債は簿価の0%,株式は簿価の100%,企業向け貸付は簿価の20~100%で換算)
- ✓ 本指標が悪いとリスクアセットの削減(貸出削減や資産売却)や配当制限、一部業務の停止を求められる
(数値に余裕があるほどリスクが取れる、悪ければ経営に制約が発生)

$$\text{普通株式等Tier 1 比率} = \frac{\text{普通株式等Tier 1 資本}}{\text{リスク・アセット}} \geq 4.5\% \quad \text{国際基準}$$

かつ

$$\text{Tier 1 比率} = \frac{\text{Tier 1 資本 (普通株式等Tier 1 資本 + その他Tier 1 資本)}}{\text{リスク・アセット}} \geq 6\% \quad \text{国際基準}$$

かつ

$$\text{総自己資本比率} = \frac{\text{総自己資本 (普通株式等Tier 1 資本 + その他Tier 1 資本 + Tier 2 資本)}}{\text{リスク・アセット}} \begin{matrix} \geq 8\% (\text{国際}) \\ \geq 4\% (\text{国内}) \end{matrix}$$

銀行業のトピックス①-FinTech(フィンテック)

金融(Finance)と技術(Technology)を組み合わせた造語で、金融サービスと情報技術を結びつけた様々な革新的な動きのこと

■決済・送金：



- ✓スマートフォン等で手軽に決済可能
- ✓QRコード等を用いることで特別な機器が不要
- ✓個人間で銀行を介さず低コストで送金ができる

■PFM(個人財務管理)：



- ✓銀行・証券口座、クレジットカード等の情報を一元管理
- ✓自らの保有資産残高が一目でわかる(家計BSの自動作成)
- ✓カードの利用明細やレシート等から自動で家計簿を作成することができる(家計PLの自動作成)

■投資・資産運用・アドバイザー：



- ✓簡単な質問に答えるだけで独自のアルゴリズムにより各人の投資スタイルに合ったポートフォリオを組み立て自動で運用
- ✓投資知識が無い人も一定レベルの資産運用が可能となる

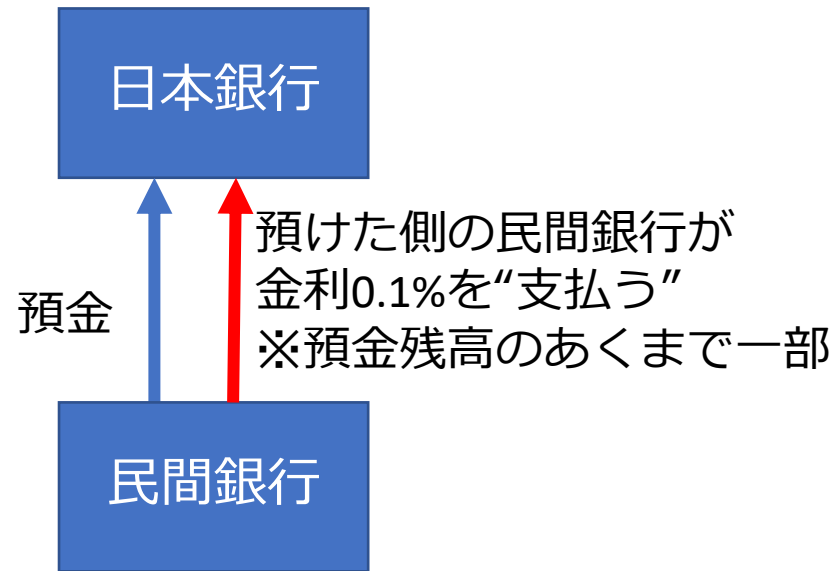
■クラウドファンディング：



- ✓群衆(crowd)と資金調達(funding)を組み合わせた造語
- ✓インターネットを通じて広く資金を集める仕組み
- ✓プロジェクト単位で募集し、取り組みやリターンに賛同した人から資金を調達する

銀行業のトピックス②-マイナス金利政策

■ 民間銀行が中央銀行(日本銀行)にお金を預け入れる際の預金金利をマイナスにする政策



	適用金利	残高
基礎残高	0.1%	111兆円
マクロ加算残高	0%	210兆円
政策金利残高	▲0.1%	3兆円

- ✓ マイナス金利政策導入前は、民間銀行が日銀の当座預金に預金すると、残高(除く法定準備預金額)の0.1%の金利を受け取れた
- ✓ 上記導入後は、預金金利が0%及び▲0.1%となる部分が発生し、この▲0.1%部分よりマイナス金利政策と呼ばれる
- ✓ 政策の意図としては、日銀にお金を寝かせずに、融資を増やすインセンティブを民間銀行に与えることで景気を刺激すること
- ✓ 特に貸出先の乏しい地方銀行にとって日銀からの0.1%の金利は貴重な収入源であったが、それを失うばかりか、銀行間の金利引き下げ競争も起こり、経営が悪化することとなった。

※2021年8月末現在(都銀,地銀,信託),日本銀行の統計資料より

銀行業のトピックス③-業界再編・リストラ

-メガバンク・地銀問わず生き残りを懸けリストラ・再編を加速

■ リストラ（メガバンクの事例）

17年→23年	三菱UFJ FG	三井住友FG	みずほFG
人員	▲6,000人	▲10,000人	▲19,000人
拠点・店舗	▲210店前後 (4割減)	▲180店	▲130拠点
削減額(/年)	▲1,100億円	▲1,000億円	▲1,400億円






- ✓各社ともに徹底した人員削減・店舗削減を断行
- ✓店舗削減に留まらず、店舗機能の絞り込みも
(法人向け機能を集約し、一部店舗はリテール業務に特化等)
- ✓三菱UFJ銀行と三井住友銀行は店舗外ATMを共同運営化、将来的にATMの共同開発や地銀の参加も促す考え

■ 再編

年	統合会社・銀行	形式	統合前銀行
2004年	ほくほくFG	統合	北陸+北海道
2016年	コソルディアFG	統合	横浜+東日本
2018年	関西みらいFG (りそなFG傘下)	統合	関西みらい(近畿大阪+ 関西アーバン)+みなど
2019年	ふくおかFG	統合	福岡+熊本+十八親和
2019年~	SBI HDによる 地銀連合構想	資本 提携	福島、清水、島根、筑 邦、大東、東和、じも とHD(仙台+きらやか)
2021年	三十三銀行	合併	三重+第三

- ✓ 経営統合(HDに各行をぶら下げる)を中心として地銀の再編が相次ぐ、ただし合併は少なく統合前の銀行が存続するケースが多い
- ✓ ネット証券のSBI HDが地銀連合構想を掲げ地銀と相次いで資本提携を結ぶ

事例企業紹介（3社）

企業名	(株)みずほフィナンシャルグループ 	(株)ほくほくフィナンシャルグループ  ほくほくフィナンシャルグループ Hokuhoku Financial Group  北海道銀行  北陸銀行	(株)セブン銀行 
本店所在地	東京都	富山県(北海道)	東京都
分類	都市銀行	地方銀行	ネット銀行
特色	<ul style="list-style-type: none"> ・メガバンクの一角(国内3位) ・銀行・信託・証券とフルサービス ・海外は米国・アジアが中心、非日系向けが3分の2 ・発足後システムトラブルが続く 	<ul style="list-style-type: none"> ・地銀の北海道銀行と北陸銀行(富山)が経営統合して発足、2拠点の地域金融に特化 ・預金規模は、北海道2位、富山県1位 	<ul style="list-style-type: none"> ・ATMによる手数料ビジネスが主力 ・セブンイレブン店舗を中心に展開 ・ATMの機能を強化し従来の入出金以外にサービスを広げキャッシュレスの逆風に対応
事業領域			
金利	○	◎	△
非金利	◎	○	◎
国内	◎	◎	◎
海外	○	-	△
店舗数(店)	557	332	1
職員数(人)	54,492	4,943	628

事例企業紹介-みずほFG①-企業概要

■組織

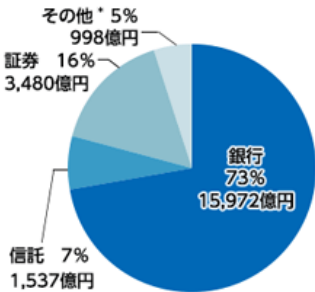
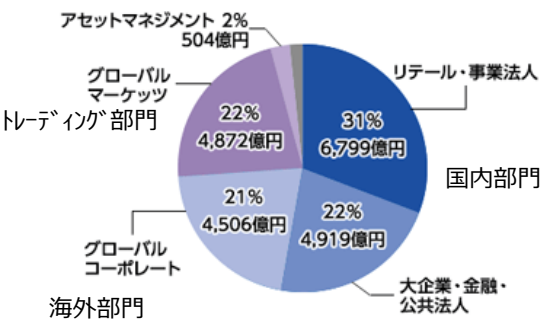


■部門別利益(連結粗利益)

2020年度

カンパニー別 (管理会計)

【参考】エンティティ別



* 各子会社間の内部取引として連結消去すべきものを含む

出典：みずほFG HP

■沿革

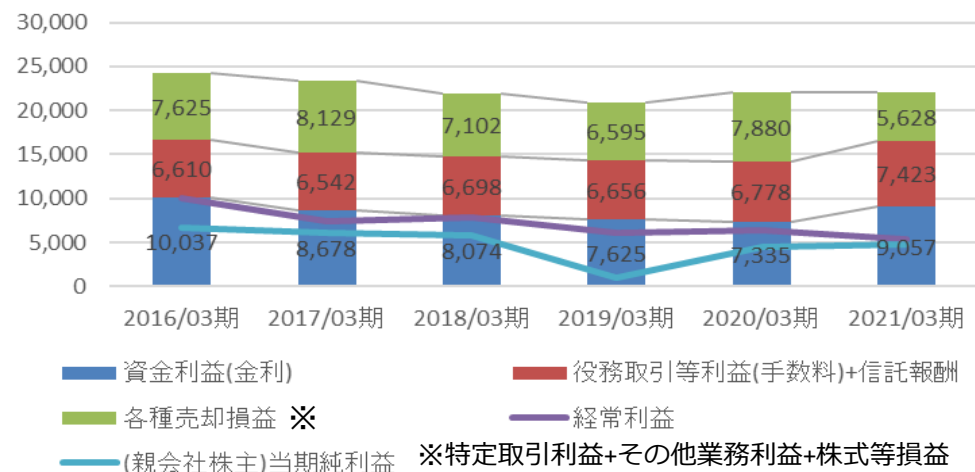
2000年	第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が経営統合して発足
2002年	銀行部門を旧みずほ銀行(リテール・中堅・中小)とみずほコーポレート銀行(大企業・海外)に再編、統合初日にシステム障害
2003年	財務体質改善のため1兆円の増資
2006年	公的資金約3兆円を完済
2011年	東日本大震災による大量振込への対応ができず2度目の大規模システム障害
2013年	銀行部門の旧みずほ銀行とみずほコーポレート銀行が合併し、現みずほ銀行となる
2016年以降	FinTech関連の事業を強化、ソフトバンクやLINEとの協業も(J-Coin,J.Score,LINE credit,paypay証券)
2019年	大規模なリストラ(人員削減・店舗削減)策を発表
2021年	2月後半からシステム障害が相次ぐ

■特徴

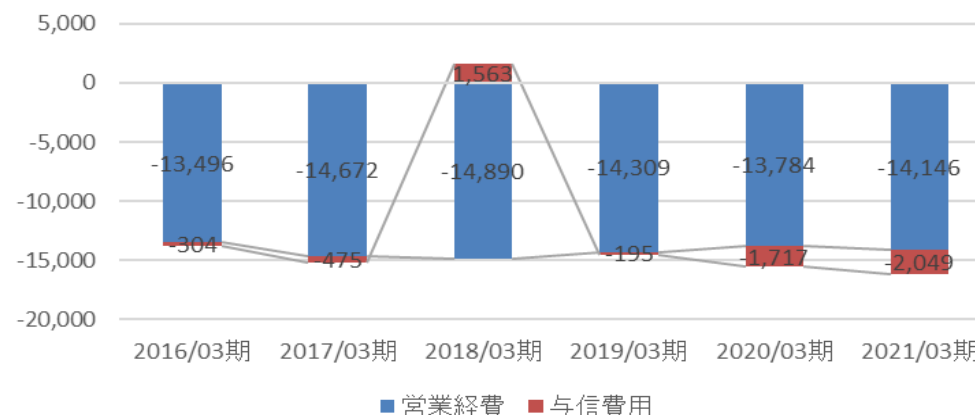
- ✓メガバンク3位、One MIZUHOを掲げ銀行・信託・証券一体戦略を推し進める
- ✓構造改革(人員▲1.9万人,拠点▲100拠点)により固定費を▲1,000億円台半ば削減目指す
- ✓2019年度に新システムに移行するもトラブルが続く

事例企業紹介-みずほFG②-P/L概況

各種収益と利益の推移(億円)



営業経費と与信費用の推移(億円)



■ 経常利益・当期純利益の推移

- ✓ 両利益ともゆるやかな減少傾向
- ✓ 19/03期にシステムの減損▲5,000億があり純利益は大幅減益

■ 収益の推移

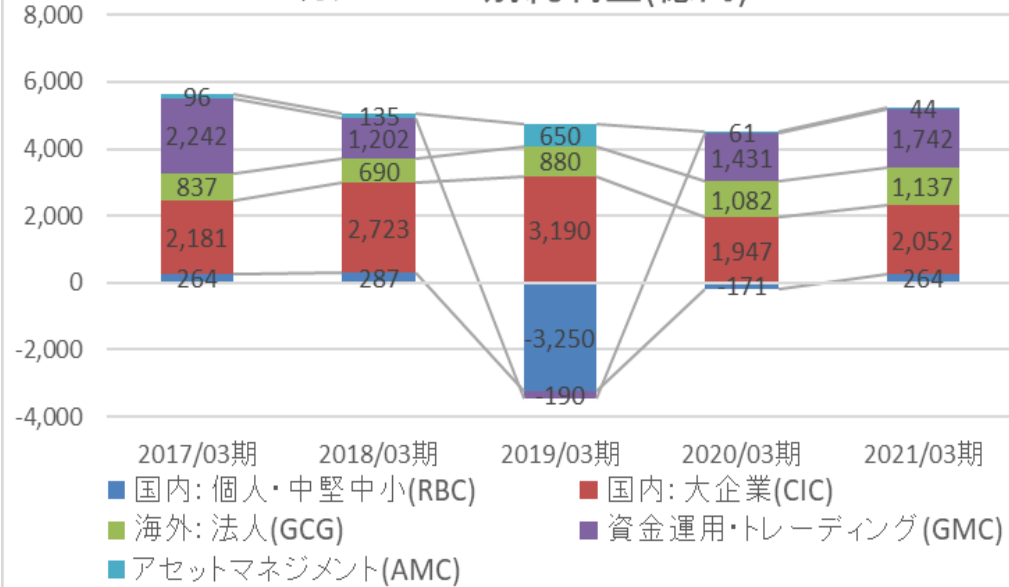
- ✓ 資金利益：減少傾向続くが、21/03期にコロナによる資金需要増加があり改善(国内は貸出増、海外は金利上昇が要因)
- ✓ 役務取引：横ばい傾向であったが、コロナによる個人の資産形成ニーズが増大し、個人向け(投信・保険販売)を中心に増収
- ✓ 売却損益：年度により変動大きい、21/03期は前年対比国債等債券売却損益(▲1,000億)、株式売却益(▲1,200億)で大幅減収。含み益は+4,000億のため益出しを抑制したと考えられる

■ 費用の推移

- ✓ 営業経費：固定費削減進めるが、人件費削減効果はこれから、物件費もシステム関係コストが重くなかなか減らない
- ✓ 与信費用：低水準が続いたが、コロナ禍の影響を保守的に見積もり引当金を先行して計上し、大きく増加

事例企業紹介-みずほFG③-セグメント別損益

カンパニー別純利益(億円)



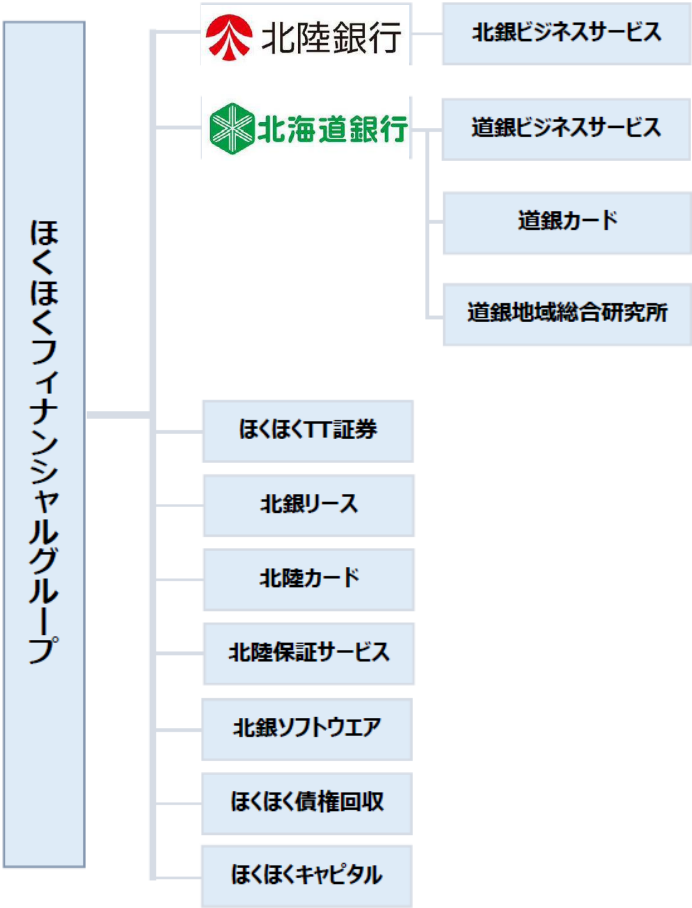
- 収益の柱は国内大企業・海外法人向け銀行業務
 - ✓ 毎期3,000億円前後の純利益を稼ぎ出す安定事業
 - ✓ 国内大企業は、足元持合株式売却益が低水準で減益

- 国内の個人・中堅中小向け銀行業務は低採算
 - ✓ 収入規模で国内大企業向けの1.4倍も、営業経費は同3倍と事業効率が悪く、毎期ぎりぎり黒字を確保する水準
 - ✓ 19/03期は、同セグメントでシステムや店舗関係資産の減損損失計上
 - ✓ 個人向け中心にオンライン及びFinTech関係(J Coinやソフトバンク・LINEとの協業)の強化や資産承継への取り組みを強化

※みずほFGは、カンパニー別にセグメント損益を開示
 RBC：リテール事業法人、CIC：大企業・金融・公共法人
 GCG：グローバルコーポレート、GMC：グローバルマーケット

事例企業紹介-ほくほくフィナンシャルグループ①-企業概要

■組織



出典：ほくほく FG HP

■沿革

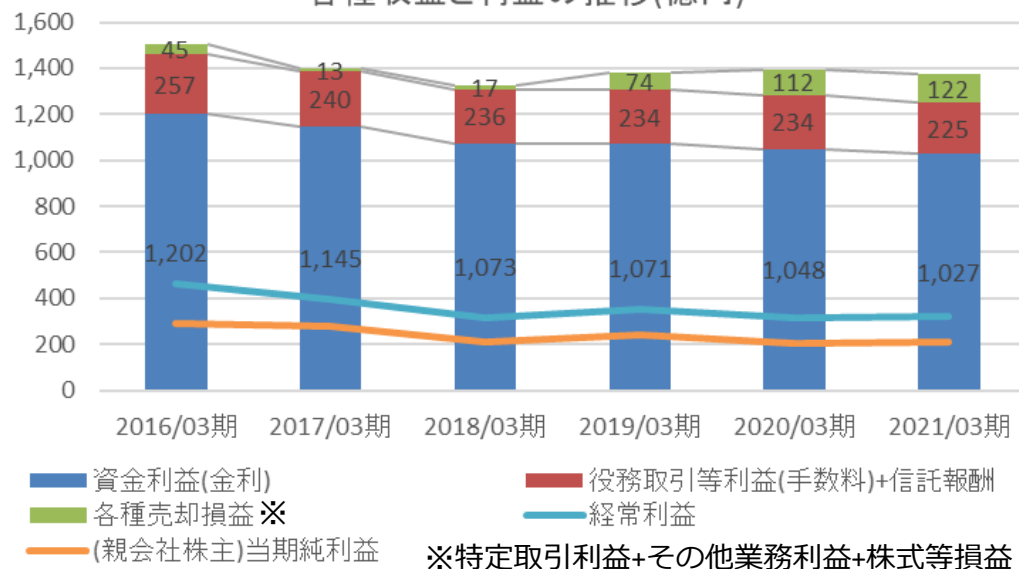
(北陸銀行)	拠点：富山県
1877年	前身の金沢第十二国立銀行創業
1943年	北陸銀行設立(十二銀行、高岡銀行、中越銀行、富山銀行の四行が合併)
1999年	経営危機に陥り、約750億円の公的資金を注入される。
2000年	約400億円の増資を行う
(北海道銀行)	拠点：北海道
1951年	北海道銀行が発足
1999年	経営危機に陥る、道内の取引先が約500億円の増資を引き受ける
2000年	約450億円の公的資金を注入される。(不良債権総額6,000億円超),2004年以降ようやく業績が持ち直す
(ほくほくフィナンシャルグループ設立後)	
2004年	北陸銀行と北海道銀行が経営統合し、ほくほくフィナンシャルグループが成立
2006年	約400億円の増資を実施
2009年	公的資金を完済

■特徴

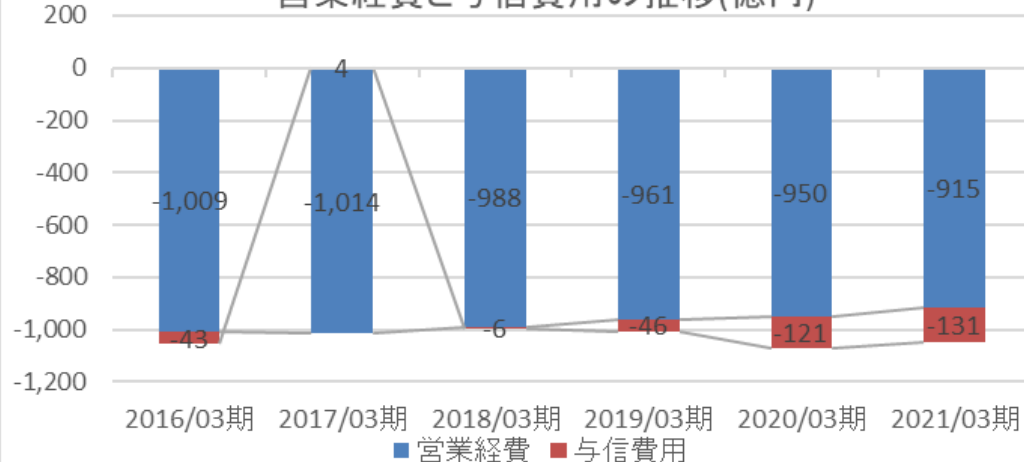
- ✓北海道を拠点とする北海道銀行(道内2位)と富山県(県内1位)を拠点とする北陸銀行が経営統合し設立。地銀再編の先駆け。
- ✓各銀行の拠点間ビジネスマッチングや重複店舗・システムの統合で、統合効果の発揮を目指す

事例企業紹介-ほくほくFG②-P/L概況

各種収益と利益の推移(億円)



営業経費と与信費用の推移(億円)



■ 経常利益・当期純利益の推移

- ✓ 両利益とも下げ止まり足元横ばい
- ✓ 資金利益・役務取引等利益の減少を債券・株式の益出で補う

■ 収益の推移

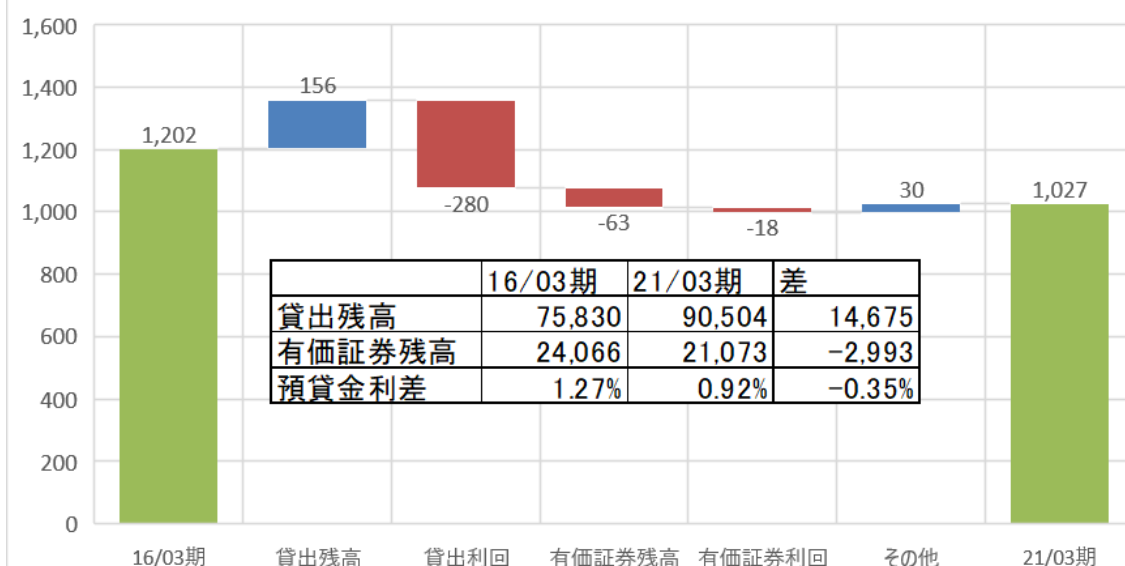
- ✓ 資金利益：融資残高の着実な増加も、貸出金利低下の影響を補いきれず減収続く
- ✓ 役務取引：概ね横ばい、個人向け投信販売手数料が減少傾向、法人向け手数料は増収傾向
- ✓ 売却損益：最終利益確保を企図した益出し要因のためか高水準。16/03→21/03の含み益残は▲29億と株高にも関わらず減少

■ 費用の推移

- ✓ 営業経費：着実に削減積上げ5年で約▲100億/年、内訳は人件費と物件費で半々くらい
- ✓ 与信費用：低水準が続いたが、コロナ禍による融資先の業績悪化等で大きく増加

事例企業紹介-ほくほくFG③-資金利益と役務取引利益

資金利益の変動要因(億円)



■ 資金利益の変動要因：金利低下で減益

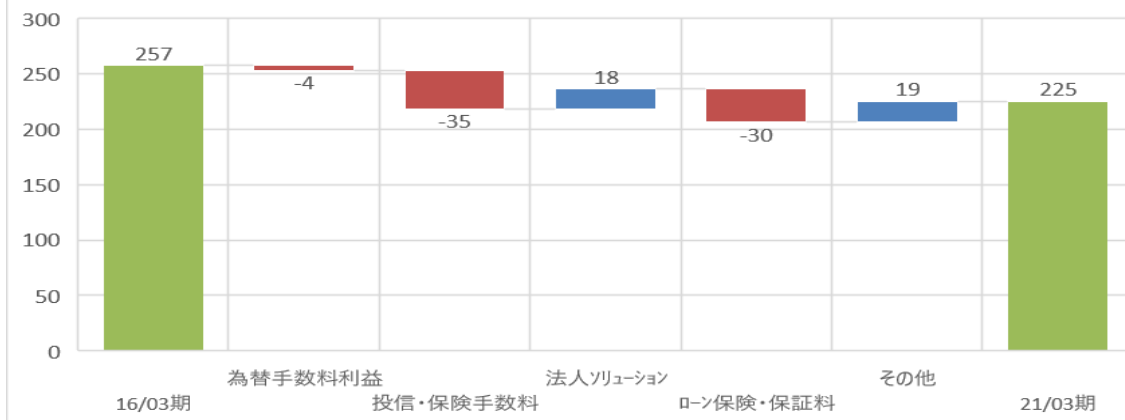
- ✓ 残高要因：+ 93億円(貸出+156,有価証券▲63)
- ✓ 利回要因：▲298億円(貸出▲280,有価証券▲18)

■ 役務取引等利益の変動要因：個人向け苦戦し減益

- ✓ 法人ソリューション※：+18億円(19億→37億)
(※21/03期:37億の内訳;
私募債・シジケートローン:19,M&A、事業継承:8,
ビジネスマッチング:6)

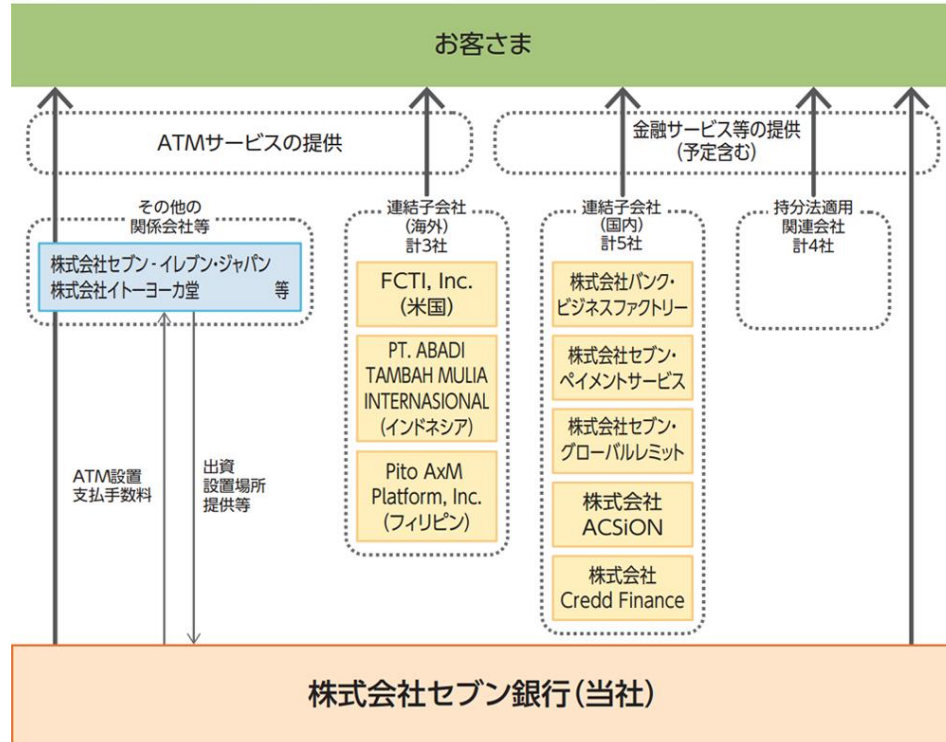
- ✓ 個人向け：▲65億円
(投信・保険手数料▲35(+82→+47)
ローン保険保証料▲30(▲95→▲125))

役務取引等利益の変動要因(億円)

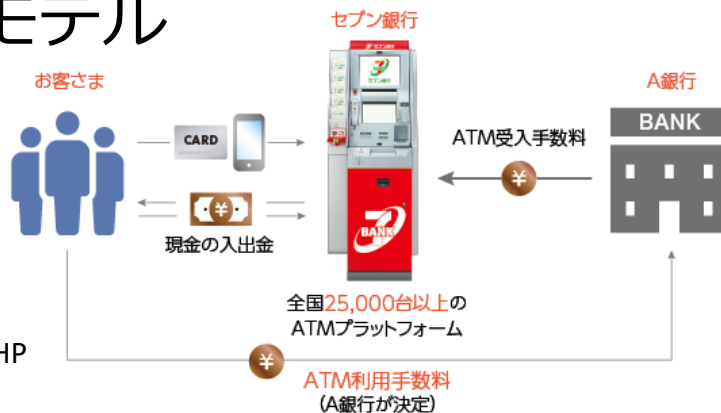


事例企業紹介-セブン銀行①-企業概要

■組織



■ビジネスモデル



出典：セブン銀行 HP

■沿革

2001年	営業開始
2007年	47都道府県へのATM展開完了
2008年	ジャスダックへ上場(2011年12月東証一部上場)
2012年	米国FCTI社の全株式を買収し子会社化
2014年	インドネシアに合併会社を設立
2017年	スマートフォンによるATM入出金サービス開始
2021年	フィリピンでのATM運営事業を開始

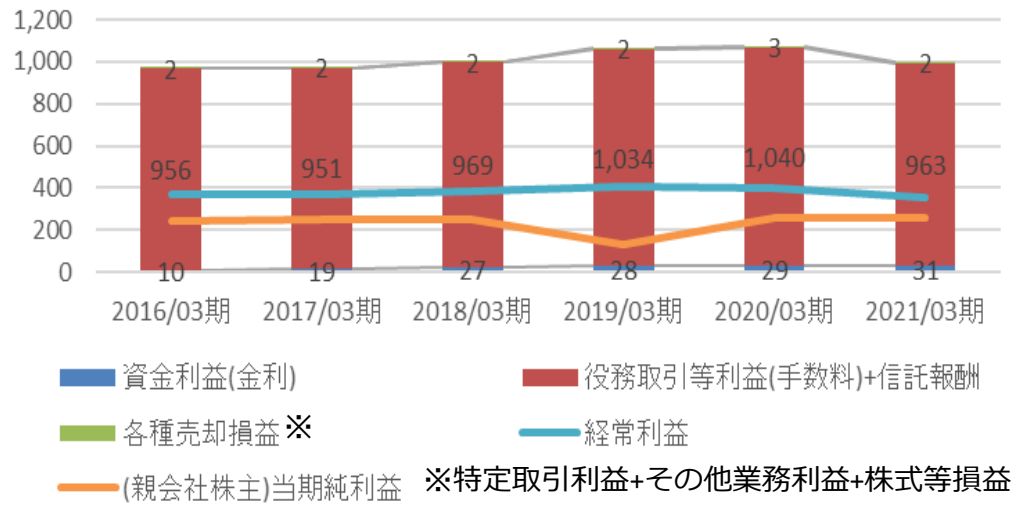
■特徴

- ✓セブンイレブン店舗を中心にATMを設置
ATM(提携金融機関等)からの手数料が主な収益源
- ✓ATMに付加価値を付ける戦略。行政サービスや各種payへのチャージ機能を付与
- ✓コロナ禍によるキャッシュレス加速で苦戦

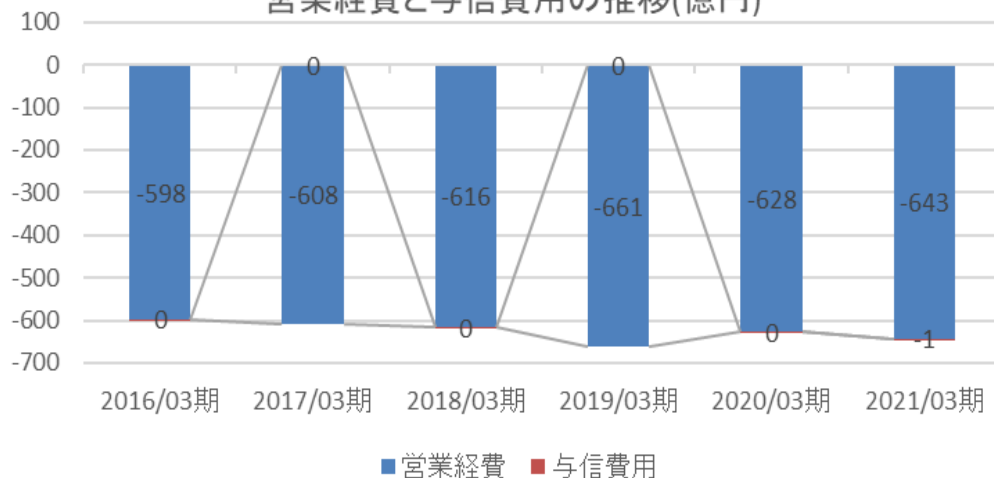


事例企業紹介-セブン銀行②-P/L概況

各種収益と利益の推移(億円)



営業経費と与信費用の推移(億円)



■ 経常利益・当期純利益の推移

- ✓ 緩やかな増加傾向であったがコロナ禍による現金離れでATMの利用が落ち込み減益
- ✓ 19/03期は、米国事業ののれんやATMの減損▲150億を計上

■ 収益の推移

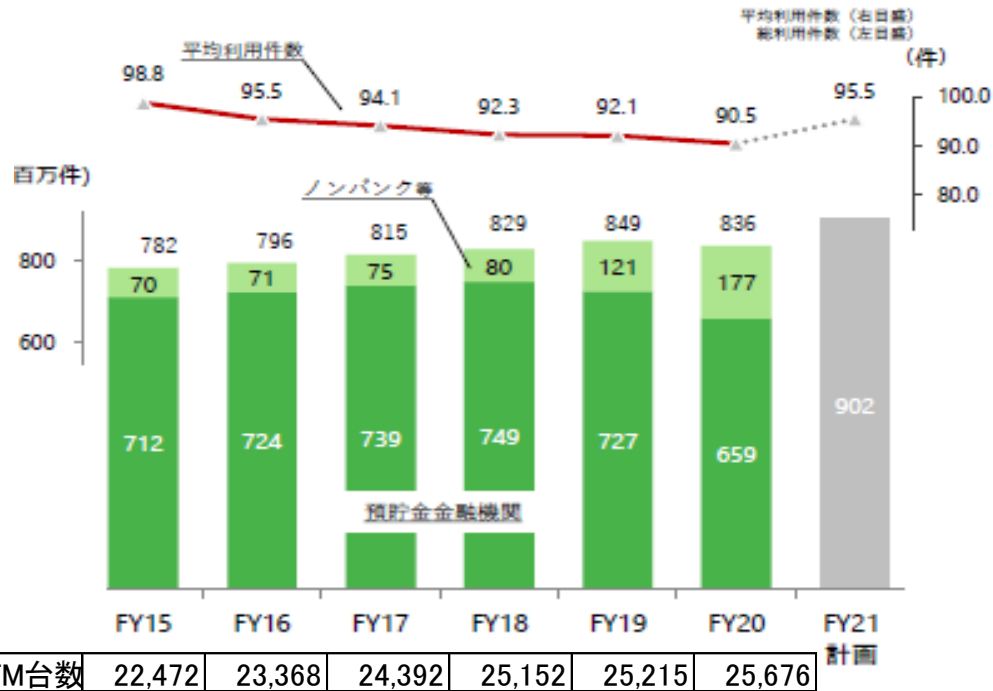
- ✓ 資金利益：個人向けのカードローンを小規模ながら行っている。わずかながら増収傾向
- ✓ 役務取引：19/03期まで年1,000台ペースで設置ATM増加し増収傾向も、コロナ禍による現金離れで、1台当たりの利用件数げ大きく減り一転減収

■ 費用の推移

- ✓ 営業経費：業容拡大とともに増加傾向。20/03期からは19/03期に計上の米国事業の減損による償却負担減で一旦減少

事例企業紹介-セブン銀行③-ATM事業と成長戦略

ATM総利用件数と平均利用件数の推移



■ 成長戦略

- ✓ ATM：行政サービスや認証、チャージ機能等付加価値付与
- ✓ リテール：7&I Gr連携強化、国内居住外国人への金融サービス強化
- ✓ 法人：中小企業向け現金決済サービス、銀行向け受託サービス
- ✓ 海外：既存進出国(米国・インドネシア・フィリピン)のATMビジネス強化
その他の国にも進出検討

出典：セブン銀行 HP

個人ワーク

1. 各社の財務諸表や経営指標の分析

	企業名	着目した経営指標	強みや経営課題
1			
2			
3			

2. 今後銀行業(もしくは事例企業)はどのように活路を見出すか

例：××分野を伸ばす、リストラ・縮小均衡を進める、新規で▲▲な取り組みを行うetc

	企業名	伸ばしていく分野・方向性	改善すべき点
1	みずほ(メガバンク)		
2	ほくほく(地銀)		
3	セブン(ネット銀行)		

参考ホームページ・書籍

◆参考ホームページ

一般社団法人 全国銀行業協会：<https://www.zenginkyo.or.jp/>
→「全国銀行協会 統計」で検索すると、銀行の決算状況や各種情報を閲覧可能

日本銀行：<https://www.boj.or.jp/>

(株)みずほフィナンシャルグループ：<https://www.mizuho-fg.co.jp/index.html>

(株)ほくほくフィナンシャルグループ：<https://www.hokuhoku-fg.co.jp/>

(株)セブン銀行：<https://www.sevenbank.co.jp/>

◆参考図書

伊藤亮太(2020)「金融業界のしくみとビジネスがしっかりわかる教科書」 技術評論社