

銀行を取り巻く 厳しい経営環境

銀行業界は今、厳しい経営環境に直面しています。その原因は、長く続く超低金利時代や人口問題、異業種からの参入など多岐にわたっています。まずは、銀行を取り巻く現状を知っておきましょう。

業績の落ち込みにあえぐ銀行業界

時価総額

企業の株価に発行済株式数をかけて算出した、企業価値を図る1つの指標のこと。その銘柄がどのくらいの価値や規模を持っているかを表すのに最も適しているとされる。

バブル崩壊

1991年頃から本格化した急激な景気後退のこと。高騰していた株価や地価が1991年から1993年にかけ急落し、日本経済に大きな打撃を与えた。

含み益

価格変動リスクのある外貨資産や、有価証券などの現在の価格（時価）が購入時の価格（簿価）よりも高い場合の差額のこと。

ゼロ金利政策

あらゆる取引の基準となっている短期金利を実質ゼロまで下げる政策のこと。金融緩和政策の1つである。

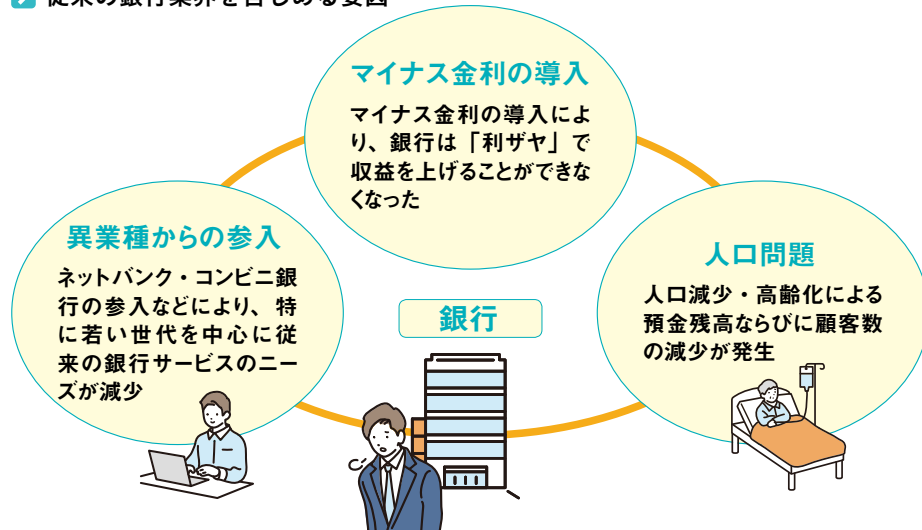
日経平均株価が最高値をつけた1989年、世界の**時価総額**ランキング上位50社のうち、日本の銀行が11社も名を連ねていました。しかし、**バブル崩壊**により日本の銀行は大きな打撃を受け、それ以降、銀行業界にとっては冬の時期が続いています。三菱UFJフィナンシャルグループ（FG）、三井住友FG、みずほフィナンシャルFGの3大メガバンクグループに加え、りそなホールディングス（HD）と三井住友トラストHDを加えた大手銀行5グループの2019年3月期連結決算は、本業である銀行業務の利益を示す実質業務純益が、**前期に比べて13.2%減の1兆7,916億円と4年連続で減少**しています。

そして、地方銀行にとっても苦しい経営局面が続いています。上場している地方銀行78行の2019年3月期決算では、約7割もの地方銀行が最終減益となり、収益の柱の1つである有価証券運用益の**含み益**が6,000億円も減少。さらに、本業である銀行業務の利益が5年以上赤字の地方銀行が23行から27行に増加し、経営不振にあえぐ地方銀行の現状がみてとれます。

銀行業界の苦境と復興への課題

銀行業界が苦戦している大きな理由は、**長く続いている超低金利時代によるもの**です。従来から銀行は「利ザヤ」で収益を得ていました。利ザヤとは、融資金利と預金金利の差で、銀行の収益の根幹ともいえます。しかし、バブル崩壊後は停滞する経済を回復させるため、日本銀行は「**ゼロ金利政策**」を選択します。また、ITバブルが終わった2016年には、0%よりも低い「**マイナス金利政策**」に踏み切りました。これにより銀行は、お金を貸し

従来の銀行業界を苦しめる要因



て利息を受け取るというビジネスモデルを維持するのが困難になり、さらに追い打ちをかけるように、**人口減少や地域の過疎化といった人口問題が銀行を苦しめています**。また、2000年代より**異業種からの銀行参入**が相次ぎました。この影響で、若い年代を中心にネットバンクの利用が浸透するなど、**金融サービスの多様化も従来の銀行業界に大きな影響を与えています**。

銀行が安定した経営を取り戻すためには、「金利情勢に左右されないビジネスモデルの構築」が不可欠です。そこで、銀行のうち1つの大きな収益源である「手数料」が注目を集めています。銀行は、運用商品の販売や法人向けサービスの報酬、ATM利用手数料など、さまざまな分野で手数料を取って収益を上げています。近年、この収益を増加させるために、口座維持手数料の導入や、ATM利用手数料の引き上げなどが検討されています。しかし、手数料を追い求めるあまり、金融庁から待ったをかけられるような強引な営業事例も発生しており、改善が必要とされています。

また、金融とITの融合である「**FinTech（フィンテック）**」企業との協業も必要でしょう。銀行システムは巨大かつ複雑なため、IT化が遅れがちです。しかし、今後はFinTech企業のサポートを得ながら、さらに便利な金融サービスを生み出していくことが、銀行業界の復興に向けて必須です。

マイナス金利政策

金融機関が日本銀行に預けている預金金利をマイナスにすること。預金者である金融機関が日本銀行に金利を支払う。

異業種からの銀行参入

ジャパンネット銀行やイーバンク銀行はインターネット業界、ソニー銀行は製造業から、セブン銀行は小売業からの参入。

FinTech（フィンテック）

金融（Finance）と技術（Technology）を組み合わせた造語。金融サービスとテクノロジーを結びつけた革新的な動きを指す。

銀行を知るための指標

銀行を知るうえで押さえておきたいのが、貸出残高と経常利益という2つの指標です。これらを覚えておけば、銀行の経営状態をかんたんに読み解くことができます。

銀行を把握する指標の1つである「貸出残高」

銀行を知るうえで重要な指標の1つが「貸出残高」です。**貸出残高**とは、銀行が取引先の個人や法人に対してお金を貸した**総金額**のことです。一方で、銀行が取引先から預かったお金の総金額を**預金残高**といいます。

日本経済が順調に成長していれば、銀行の資産のうち、この貸出金の金額が増えていきます。企業に貸し出されたお金は設備投資に回され、国民の生活を豊かにする商品やサービスの開発・提供が行われます。企業はそうして得た利益を、給与として労働者に支払います。景気がよければ給与の増額などが行われ、個人が銀行に預金をし、銀行の預金残高が増えるのです。そして、銀行の預金残高が増加すれば、企業に向けて貸し出しできる残高も増えるという好循環が起きます。

銀行は従来から、このような貸し出し（融資）による金利収入で収益を上げてきました。しかし、バブル崩壊により、貸し出したお金が返済されない、いわゆる**不良債権**が多発しました。このため、銀行は融資審査を厳しくし、より好条件の企業に絞って貸し出すようになっています。

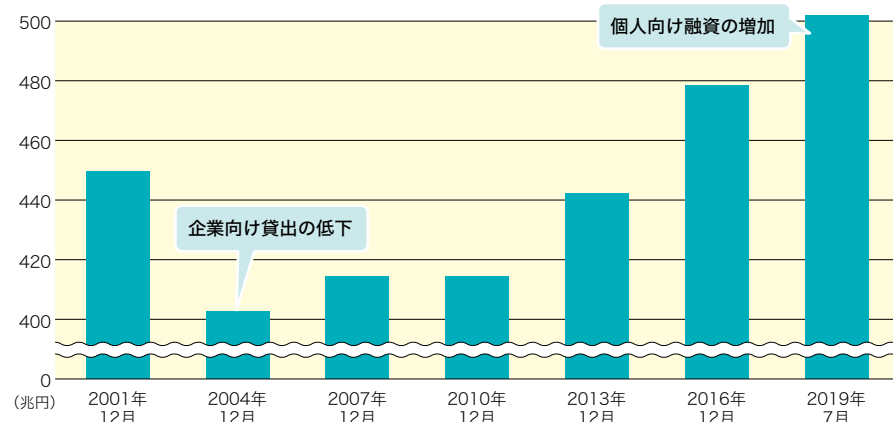
全銀行トータルの貸出残高は、2001年に447兆円、2004年には402兆円まで落ち込みましたが、2018年には498兆円、2019年には1997年以来21年ぶりに500兆円台まで回復しています。しかし、これらは個人向けや住宅ローンの伸びによる要因が大きく、企業向け融資はあまり増加していません。つまり、日本経済が復調しているとはいえない状況なのです。

貸出残高をみることで、その銀行の規模、つまり企業としての大きさを把握することができます。例えば、2018年度のメガバ

不良債権

経済価値が低下した貸出債権のこと。商取引や融資において、当初契約したとおりの元本・利息の支払いが受けられなくなるため、経営不振や金銭トラブルの原因になりやすい。

銀行の貸出残高の推移



出典：全国銀行協会 預金貸出速報より作成

ンク3行の貸出残高は、三菱UFJ銀行：105.1兆円（グループ連結）、三井住友銀行：76.4兆円、みずほ銀行：57.4兆円（銀行・信託銀行合算）でした。3行合わせると238.9兆円と、全銀行の総貸出残高の約48%を占めます。つまり、**日本全体の融資の約半分が3大メガバンクで行われている**のです。

銀行の利益額を把握するための「経常利益」

経常利益とは、本業である銀行業務を含めた全業務から得た**利益**のことです。その年だけ限定的に発生した特別な利益は含まれていないため、その銀行が通常運転時にどれだけの利益を生んでいるかを示す指標になります。

銀行全体での経常利益は、2001年にマイナス5.7兆円とマイナスに転落。その後2003年にプラスに転じましたが、それ以降は横ばいが続き、近年は5兆円前後で推移しています。2018年度の決算は約3.3兆円で、銀行業界がいまだ全盛期の水準まで回復しきれていないことがみてとれます。

なお、3大メガバンクの経常利益は、三菱UFJ銀行：1.3兆円（連結）、三井住友銀行：1.1兆円、みずほ銀行：0.2兆円と、3行合計で全体の78.8%を占めています。銀行業界の復調にはメガバンクの活躍は必要不可欠であるといえるでしょう。

経常利益

売上からかかったコストを差し引いたものが営業利益になり、この営業利益に財務活動などの本業以外の損益を加えたのが経常利益。

コンビニ銀行の誕生秘話

セブン-イレブンにATMを置くセブン銀行を筆頭に、コンビニで金融サービスを行う「コンビニ銀行」が誕生しています。その背景にはコンビニの利便性だけでなく、「金融ビッグバン」による規制緩和の影響もあります。

銀行業界を変えたセブン銀行

2001年に設立されたアイワイバンク銀行（現：セブン銀行）は、設立直後からATMでのサービスに特化してきました。このコンビニ銀行が作られた背景には、「コンビニでお金を引き出したい」という顧客の声が多数あったこと、そして金融の規制緩和「金融ビッグバン」により、従来と比べて銀行が設立しやすくなったことがあります。

ATMサービスを開始するためには、預金残高が多いほかの銀行との連携が必要不可欠です。そのため、まずアイワイバンク銀行は、都市銀行や地方銀行との提携を進めましたが、2001年度はたった9社のみの連携にとどまってしまう、やや苦しい立ち上がりとなります。しかし、2002年度には48社、そして2003年度には信用金庫やゆうちょ銀行が加わったことにより、提携金融機関は一気に309社へ増加し、この年に単独黒字化も達成。2005年にはセブン銀行へ社名変更したことで、知名度がより一層高まりました。セブン銀行と他行との提携が急激に進んだ理由は、顧客がセブン銀行ATMを使って他行の口座から入出金した際の手数料額を、他行に自由に設定させたからだといわれています。その柔軟な対応が功を奏し、セブン銀行での取扱い金融機関数は爆発的に増えていったのです。

さらにセブン銀行は、コンビニだけでなく駅や空港など街中にもATMを設置したり、最近では、海外から訪れる外国人向けの出金サービスや海外送金サービスにも力を入れたりしています。セブン-イレブンは海外でも広く知られているため、そのコンビニのATMが海外対応していることは、今や大きな強みです。2019年には“次世代ATM”を導入。顔認証やQRコード読み取り、

金融ビッグバン

1996年から2001年にかけて行われた日本の金融制度改革のこと。一部の銀行業務のみに特化した業態でも銀行業界へ参入できるようになった。

都市銀行

本項において、都市銀行とは、三菱UFJ銀行・みずほ銀行・三井住友銀行・りそな銀行・埼玉りそな銀行を指す。

海外送金サービス

日本から海外の銀行口座に送金するサービス。一般的な銀行窓口で行うと1件の送金につき5,000円～7,000円ほどの手数料が必要だが、セブン銀行では2,000円前後で送金が可能。

各コンビニ銀行の特徴

セブン銀行

ATM数25,000台以上

- ATMサービスに特化
- nanacoポイントが貯まるデビットサービスあり
- 海外で現地通貨の引き出しができる

イオン銀行

ATM数6,000台以上

- 小売店内に窓口があり、資産運用や住宅ローンなど各種相談ができる
- 顧客のステージに応じたサービスを提供

ローソン銀行

ATM数14,000台以上

- ATMサービスに特化
- Pontaと連携したポイントサービスあり
- 口座を長期間使用しない場合「未使用口座管理手数料」がかかる

各コンビニ銀行では、スマホを使ってお金を引き出す（キャッシュカード不要）ATMサービスも開始しています



Bluetoothにも対応することで、顧客にとってより使い勝手のよいATMサービスが提供できるようになりました。

後を追うイオン銀行・ローソン銀行

セブン銀行の後を追って誕生したのが、2007年に営業開始したイオン銀行です。コンビニのミニストップだけでなく、イオンやマックスバリュなどの小売店舗にもATMを設置し、グループ全体の流通網を活かした銀行サービスを展開しています。ATMサービスに特化したセブン銀行とは違い、預金や運用商品、住宅ローンなど、個人向けサービスを充実させているのが特徴です。

そして、2018年に営業開始したのがローソン銀行。当面はセブン銀行の成功事例を参考に、ATMサービスや個人向け預金に限定して業務を行う見込みです。

銀行店舗の営業時間に行くことができない多くの会社員や若者を中心に支持を集めるコンビニ銀行。次世代ATMへの対応など、今後の展開にも注目が集まっています。

キャッシュレス化時代の到来

現在、消費を促すことを目的とし、日本政府主導でキャッシュレス化が進められています。キャッシュレス化が進むと、銀行業界にどのような影響があるのでしょうか。

キャッシュレス化を進めたい日本政府

キャッシュレス化とは、現金の代わりに、クレジットカードや電子マネーなどの電子決済を広く普及させることです。日本政府は2014年より、国の政策としてキャッシュレス化を推し進めてきました。よりかんたんな決済方法であるキャッシュレスを浸透させることで、現金決済による社会的コストの削減や、国全体の生産力向上、消費向上に弾みをかけるのが主な狙いです。

2018年は「キャッシュレス元年」といわれ、多数のキャッシュレス決済サービス企業が乱立し、「PayPay」や「LINE Pay」が会員登録数を確保するために大規模なポイント還元セールを打ち出しました。2019年10月1日から始まった消費税10%化とともに、キャッシュレス・ポイント還元事業もスタート。キャッシュレスを導入した中小企業店舗を対象に、9ヶ月間限定でキャッシュレス利用者に2%、または5%還元するほか、キャッシュレス導入費用を一部援助するなどの施策が実施されました。

なお、2016年時点におけるキャッシュレス決済比率の世界最高水準は、韓国の96.4%です。そこで日本政府は、2025年までにキャッシュレス決済比率を40%、将来的には世界最高水準に近い80%まで引き上げることを目標にしています。現在の日本のキャッシュレス決済比率は、クレジットカード利用を含めた場合でも2008年時点で11.9%、2017年時点で21.3%となっており、2025年までに目標に到達できるか厳しい状況です。

キャッシュレス化が銀行に与える影響

キャッシュレス化が進むと銀行はどのようなのでしょうか。実際のところ、キャッシュレス化はものを買うときの支払方法が多様

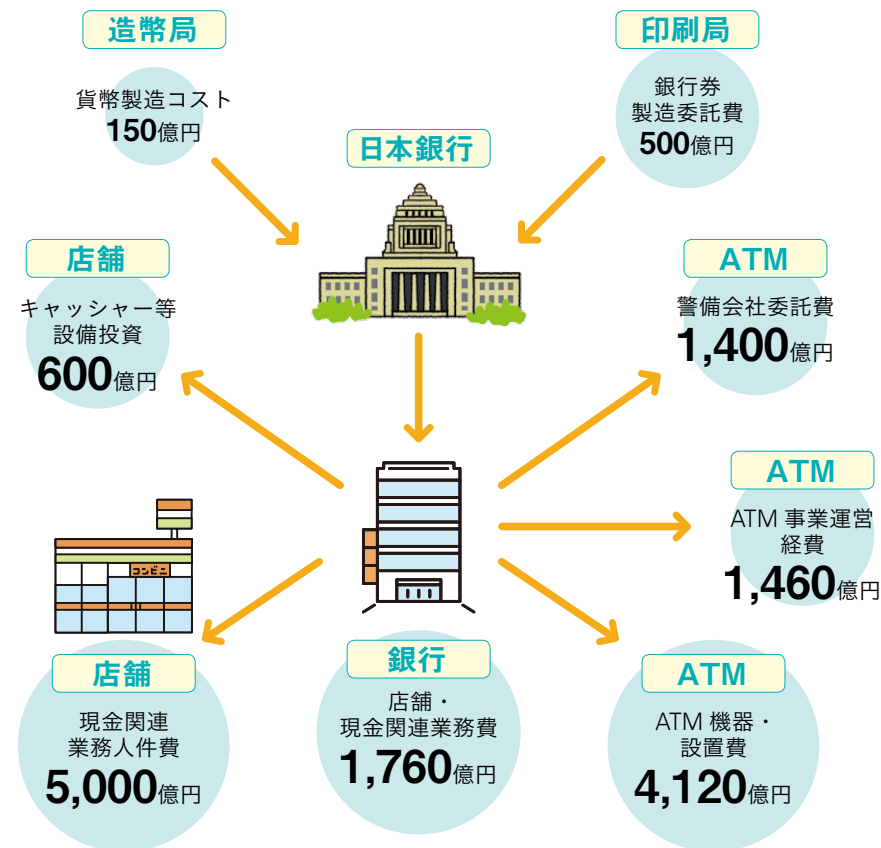
PayPay (ペイペイ)

ソフトバンクとヤフーが設立した「PayPay株式会社」が運営する、スマホを使った決済サービス。アプリに表示されるQRコードやバーコードを使って決済をするため、おサイフケータイでなくても対応可能。

LINE Pay (ラインペイ)

LINE株式会社の子会社であるLINE Pay株式会社が運営している。LINEの友だちであれば、アプリを使った決済や、銀行の口座番号を知らない相手への送金ができるのが特徴。

現金決済による社会的コスト（年間）



出典：野村総合研究所『キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識』をもとに作成

化しただけであり、キャッシュレスを利用するには、アプリや電子マネーにお金を入れるための預金が必要です。よって、銀行の預金残高にはあまり影響がないとみられています。

また、キャッシュレス化をビジネス拡大のチャンスと捉えることも可能です。銀行の店舗はATMを設置しやすい1階に構えるのが基本ですが、家賃が安いビルの空中店舗に移動し、ATMを設置せずに営業することで経費削減を図る店舗も出てきました。

さらに、キャッシュレス決済ビジネスを包括して管理する「プラットフォーム」の役割を誰が担うのか、という課題もあります。キャッシュレス化において、銀行が重要な役割を担う日は近いのかもしれませんが。

空中店舗

オフィスビルや雑居ビルの2階以上に店舗している店舗のこと。これに対して、1階にある店舗のことは「路面店」という。

プラットフォーム

第三者がビジネスを行う基盤として利用される製品やサービス、システムなどを提供・運営する事業者のこと。

進む顧客サービスの向上

銀行の統合や合併が進み、異業種からの参入も増えるなど激動の時代を迎えている銀行業界。各銀行は顧客からの支持を得るため、さまざまなサービスを向上させることで取引の強化に励んでいます。

ペーパーレス化で先行する三菱UFJ銀行

届出印

口座開設の際に銀行に登録してある印鑑のこと。銀行印ともいう。サイン登録している銀行もある。

銀行業界は古くから、筆跡や届出印を活用したセキュリティ対策を行っていたため、紙を使った手続きが基本でした。しかし、各業界でペーパーレス化が推進されているため、銀行も従来の文化の見直しを迫られつつあります。

各銀行がペーパーレスやデジタル化に取り組む理由は、ITの発達により手書きでなくともセキュリティ面が強化されたことや、コストカットによる業績の改善が見込めるからです。しかし、一番の理由は消費者の“銀行店舗離れ”です。コンビニ銀行などの誕生や、インターネット上での銀行取引が活発化し、銀行店舗への来店顧客数は年々減少しています。三菱UFJ銀行の来店顧客数は、過去10年間で4割減少しましたが、反対にネットバンキングの利用者は4割増加しています。この流れにのり、今後もペーパーレス化は加速していくとみられます。

メガバンクのなかでも、ペーパーレスやデジタル化に力を入れているのが三菱UFJ銀行です。三菱UFJ銀行は、比較的早い段階からECO通帳（インターネット通帳）を取り入れてきました。また、銀行の窓口ではタブレット端末を使用することで、紙の伝票の削減や、紙を用いた説明書・商品紹介を極力廃止しています。さらに2019年1月、三菱UFJ銀行は「MUFG NEXT」という新しいブランド店舗をオープン。この店舗では行員との対面取引ではなく、タブレット端末で受付をし、テレビ窓口を通して具体的な相談をするしくみになっています。さらに、インターネットバンキングができるブースや、公共料金などの支払いがかんたんにできるATMも設置されています。同行は2023年までに、この新型店舗を70～100店舗展開する計画を立てています。

ECO通帳（エコ通帳）

紙の通帳の代わりにインターネットバンキングで、入出金明細を無料で確認できるサービス。

MUFG NEXTの概要

税公金・振込自動受付機

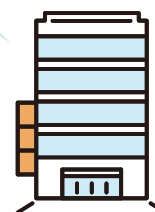
納付書の記載内容を機械が読み込むため、納付書の記入が不要



通帳やカードの情報を読み取り、口座情報が反映され、画面の案内にしたがって選択すれば手続きが完了する

受付タブレット

銀行



テレビ窓口

テレビ電話を通じてオペレーターと会話しながら手続きすることで、書類記入の負担が軽減



インターネットバンキングやアプリを使って手続きが行える

インターネットバンキングコーナー

いつでも現金が引き出せるサービスが開始

地方銀行のユニークなサービスの1つが、移動式店舗です。移動式店舗とは、トラック内に銀行の窓口やATMを作り、移動先で営業できるようにした店舗のことです。主に交通が不便な地域や、本支店から遠い地域で営業活動を行っています。

セブン銀行やイオン銀行といったコンビニ銀行は、「移動型ATM車両」を用意しています。誕生したきっかけは、東日本大震災。災害時でも金融インフラとしての機能を果たすべく、さまざまな法規制をクリアして、2015年にセブン銀行初の移動型ATM車両が誕生しました。また、イオン銀行も2016年の熊本地震の発生現場に移動型ATM車両を派遣しています。

なお、2018年4月から、「キャッシュアウト・サービス」という、デビットカード機能を利用することで、小売店などのレジで自分の口座から現金を引き出せるサービスも始まっています。このサービスは、無線で情報をやり取りするモバイル端末で使用するため、災害などでATMやクレジットカードが使用できない場合でも、現金を調達することができます。

さらに、2019年5月には、東京急行電鉄と横浜銀行などが、預金口座を登録したスマートフォンのアプリを使って、駅の券売機で現金を引き出せるサービスを開始しています。

移動型ATM車両

現在では、バリアフリー対応や電源がないところでも使用可、駐車場1台分程度のスペースに設置可など、より使いやすくなっている。