分析レポート

地域経済金融

地方銀行の 2019 年度中間決算の状況と経営戦略

古江　晋也

要旨

2019 年度中間期の地方銀行と第二地方銀行の決算の特徴は、①長引く日本銀行の金融緩和政策による資金利益の低迷、②米中貿易摩擦の懸念から伸び悩んだ個人向け預かり資産業務、③与信関連費用の増加、があげられる（ただし、スルガ銀行の与信関連費用は前年同期比で大幅に減少したため、19 年度中間期の地方銀行の与信関連費用は減少）。

このような状況の中、地方銀行や第二地方銀行は、法人向け手数料ビジネスの強化やコスト削減に力を入れる一方、経営統合、業務提携、資本業務提携など新たな動きも活発化している。

はじめに

地方銀行と第二地方銀行の 2019 年度中間決算は、長引く日本銀行の金融緩和政策の影響に加え、米中貿易摩擦の懸念から投資マインドが低下したため厳しい経営環境が続いた。

その一方で金融庁は、収益性の改善が必要と認められる銀行に対しては、ヒアリングを実施し、必要に応じて報告徴求命令や業務改善命令を発出するように「早期警戒制度」を見直すなど、持続可能なビジネスモデルの構築を促している。

16 年 2 月に導入された日本銀行のマイナス金利政策が 4 年目を迎えようとする中、地方銀行と第二地方銀行は、コスト構造を見直すとともに、非金利利益の向上をめざしているが、トップライン（業務粗利益）は引き続き低迷しているのが現状である。

本稿では、全国地方銀行協会「地方銀行 2019 年度中間決算の概要」、第二地方銀行協会「第二地銀協地銀の 2019 年度中間決算の概要について」と各銀行の中間決算説明会資料をベースに、地方銀行と第二地方銀行の 19 年度中間決算の動向と経営戦略を検討する。

気になる与信関連費用

図表 1､2 は地方銀行の損益と経営指標、図表 3 は第二地方銀行の損益を表したものである。

地方銀行と第二地方銀行の貸出金利回りの低下は、19 年度中間期においても歯止めがかかっていない状況にある。そのため多くの銀行では、貸出金利回りの低下をボリューム（貸出金平均残高）でカバーする取り組みが継続している。

また有価証券利息配当金が国債の大量償還による残高の減少や、投資信託解約益の減少などの要因で減少した一方、外貨資金調達コストは上昇したことなどから、資金利益は結果として前年同期比で減少した。

地方銀行の法人向け役務取引等利益はシンジケート・ローン、コンサルティング業務などを強化する動きが活発化しており、収益を積み上げる銀行も増加している。ただし、法人向け保険はいわゆる「節税保険」が販売停止となった影響から低迷している。一方、個人向けは、米

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます

図表1　地方銀行の損益の推移（中間決算）

（単位：億円）

	15年/中	16年/中	17年/中	18年/中	19年/中
業務純益	6,773	6,172	5,316	4,929	5,465
コア業務純益	6,619	5,563	5,359	5,553	5,036
（除く投資信託解約損益）	－	－	－	－	(4,674)
コア業務粗利益	18,170	17,175	16,875	16,949	16,589
資金利益	15,424	14,710	14,710	14,720	14,361
資金運用収益	16,694	15,903	16,007	16,202	15,926
貸出金利息	11,779	11,324	11,176	11,291	11,455
有価証券利息配当金	4,643	4,319	4,541	4,542	4,112
資金調達費用	▲ 1,271	▲ 1,194	▲ 1,298	▲ 1,482	▲ 1,566
役務取引等利益	2,310	2,070	2,128	2,212	2,144
その他業務利益	435	394	37	16	83
経費	▲ 11,550	▲ 11,612	▲ 11,516	▲ 11,395	▲ 11,552
人件費	▲ 5,882	▲ 5,854	▲ 5,777	▲ 5,721	▲ 5,730
物件費	▲ 4,908	▲ 4,937	▲ 4,905	▲ 4,867	▲ 4,999
税金	－	▲ 820	▲ 833	▲ 806	▲ 822
国債等債券関係損益	179	578	▲ 60	▲ 332	590
一般貸倒引当金繰入額 ①	▲ 24	30	17	▲ 291	▲ 160
臨時損益	1,208	472	1,334	▲ 31	92
不良債権処理額 ②	▲ 440	▲ 441	▲ 330	▲ 1,529	▲ 918
個別貸倒引当金繰入額	▲ 309	▲ 286	▲ 175	▲ 1,225	▲ 601
貸出金償却	▲ 109	▲ 102	▲ 109	▲ 228	▲ 222
株式等関係損益	918	480	1,168	1,169	793
貸倒引当金戻入益 ③	381	336	415	160	55
償却債権取立益 ④	129	139	94	83	97
その他臨時損益	220	▲ 41	▲ 12	84	63
経常利益	7,980	6,644	6,650	4,897	5,557
特別損益	▲ 120	▲ 181	▲ 6	168	▲ 80
法人税等	▲ 2,416	▲ 1,769	▲ 1,826	▲ 1,703	▲ 1,481
中間純利益	5,443	4,693	4,817	3,361	3,994

信用コスト（①+②+③+④）	45	65	195	▲ 1,576	▲ 925

（資料）全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行の決算の状況」における中間決算の概要の各年度。
（注1）各年度中間期の数値は公表当時の数値を使用している。
（注2）▲は、利益に対して減少要因となった計数を表す（増減額・率も同様）。
（注3）増減額は単位未満切り捨て、増減率は単位未満四捨五入。
（注4）「コア業務純益（除く投資信託解約損益）」は2019年／中からの開示項目。
（注5）貸出金利息＝貸出金利息－金融機関貸付金利息＋手形割引料
（注6）その他業務利益：金融派生商品収益、特定取引（トレーディング業務）利益等（国債等債券関係損益を除く）
（注7）国債等債券関係損益：国債等債券売却益、同償還益、同売却損（▲）、同償還損（▲）、同償却（▲）
（注8）株式等関係損益：株式等売却益、同売却損（▲）、同償却（▲）
（注9）その他臨時損益：金銭の投資信託運用損益、退職給付費用（臨時費用処理分）（▲）等
（注10）2018年／中の計数は、きらぼし銀行、関西みらい銀行の合併に係る補正を行っていない以下の計数を用いて地銀計を算出（以下同様）。
きらぼし銀行：2018年4月の八千代銀行と2018年5～9月のきらぼし銀行の計数
関西みらい銀行：2018年4～9月の近畿大阪銀行の計数

中貿易摩擦や景気の先行き懸念などによる投資マインドの低下から投資信託販売が低迷したこともあり、役務取引等利益全体は地方銀行と第二地方銀行で減少した。

しかし、地方銀行の業務純益に目を転じると、米国の利下げによる米国債の値上がりなどから国債等債券関係損益が益超に転じたことや、一般貸倒引当金繰入額が減少したため業務純益は増加した。ただし地方銀行の一般貸倒引当金繰入額が減少した主因は、スルガ銀行の一般貸倒引当金繰入額が前年同期比より大幅に減少に転じたからである（スルガ銀行の決算短信によると、18年9月期の一般貸倒引当金繰入額は268.3億円であったが、19年9月期は16.39億円と大幅に減少）。第二地方銀行の業務純益についても、一般貸倒引当金繰入額が増加したものの、国債等債券関係損益が益超に転じたことを受け、増加した。

地方銀行の経常利益と中間純利益は前年同期比で増加したが、その主因もスルガ銀行の不良債権処理額の大幅な減少がある（スルガ銀行の決算短信によると、18年9月期の不良債権額は933.54億円であったが、19年9月期は50.46億円と大幅に減少。18年9月期の中間純利益は▲982.8億円であったが、19年9月期は156.38億円と大幅に増加した）。一方、第二地方銀行は与信関連費用の増加や株式関係損益の減少を受け、経常利益と中間純利益は前年同期比で減少した。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

図表2　地方銀行の経営諸指標の推移（中間決算）

（単位：%）

	15年/中	16年/中	17年/中	18年/中	19年/中
貸出金利回	1.31	1.21	1.15	1.11	1.06
有価証券利回	1.20	1.14	1.28	1.35	1.29
資金運用利回	1.21	1.14	1.13	1.11	1.06
預金等原価	0.96	0.93	0.89	0.86	0.85
預金等利回	0.05	0.04	0.03	0.04	0.03
経費率	0.90	0.89	0.86	0.82	0.81
人件費率	0.46	0.44	0.43	0.41	0.40
物件費率	0.38	0.37	0.36	0.35	0.35
資金調達利回	0.09	0.08	0.08	0.09	0.09
資金調達原価	0.94	0.91	0.87	0.84	0.83
預貸金利鞘	0.35	0.28	0.26	0.25	0.21
資金粗利鞘	1.12	1.06	1.05	1.02	0.97
総資金利鞘	0.27	0.23	0.26	0.27	0.23
総資産コア業務純益率（ROA）	0.45	0.37	0.34	0.34	0.30
株主資本コア業務純益率（ROE）	9.96	8.07	7.45	7.37	6.45
コア業務粗利益経費率（OHR）	63.56	67.60	68.24	67.23	69.63

（資料）全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行の決算の状況」における中間決算の概要の各年度。
（注1）各年度中間期の数値は公表当時の数値を使用している。
（注2）預金等＝預金＋譲渡性預金
（注3）比率は、小数点第3位以下を切り捨て
（注4）コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券関係損益（5勘定尻）
（注5）総資産コア業務純益率（ROA）＝コア業務純益／（総資産計平残－支払承諾見返平残）
（注6）株主資本コア業務純益率（ROE）＝コア業務純益／株主資本合計平残
（注7）コア業務粗利益経費率（OHR）＝経費／コア業務粗利益

なお、地方銀行協会は 20 年 3 月期通期業績予想（経常利益は 63 行、当期純利益は 64 行の合計）について、経常利益を 9,412 億円（前年度比＋194 億円、増益予想 23 行・減益予想 37 行）、当期純利益を 6,618 億円（前年度比＋343 億円、増益予想 21 行・減益予想 39 行）と発表している。

地銀・第二地銀の経営戦略

（1）アパートローンの動向

貸出金利回りの低下に歯止めがかからない中、地域金融機関の厳しい融資環境は変わっていない。こうした中、アパートローンは貸出金残高を伸長させる「成長ドライバー」として注目されるようになり、大都市圏に営業基盤を置く金融機関を中心に積極的に推進するようになった。

しかし、18 年頃からサラリーマンによるシェアハウス投資やアパート建設会社による「施工不良問題」が社会問題となったことを踏まえ、銀行全体（都市銀行、地方銀行、第二地方銀行を合わせた全国銀行）では、アパートローン残高は減少している（図表 4）。それに対し、地方銀行と第二地方銀行の同残高は 19 年 3 月以降も高水準で推移しており、依然として積極的に推進していることがわかる。特に大都市圏を営業基盤としている地方銀行では、土地所有者の「実需」による対応であることと、管理体制を強化していることを強調しており、今後も力を入れて推進するスタンスを示している。

（2）事業性融資の取り組み

アパートローンとともに事業性融資を強化するようになったのも昨今の地方銀行と第二地方銀行の特徴である。ただ優良な中小企業融資は、金利競争に陥るという課題があるため、近年注目されているのが事業性評価の取り組みである。

同取り組みは、取引先事業者の事業内容を深く理解することが何よりも重要となるため対話が前提となる。そして、対話により経営課題が把握できるからこそ、融資だけでなく、有料のビジネスマッチ

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

図表3　第二地方銀行の損益の推移（中間決算）

（単位：億円）

	17年度/中	18年度/中	19年度/中
業務純益	1,017	850	854
コア業務純益	961	908	748
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	－	－	671
資金利益	4,087	3,902	3,516
貸出金利息（17年度／中は預貸金収支）	3,166	3,180	2,865
有価証券利息配当金	940	881	765
役務取引等利益	329	308	288
国債等債券関係損益	41	▲ 36	143
経費（▲）	3,518	3,340	3,072
一般貸倒引当金繰入額（▲）	▲ 13	21	37
臨時損益	193	107	▲138
個別貸倒引当金繰入額（▲）	49	108	158
株式等関係損益	196	245	32
貸倒引当金戻入益	－	36	35
経常利益	1,210	957	716
特別損益	▲ 16	▲ 9	25
中間純利益	895	706	517
与信関係費用合計（▲）	▲33	136	206

（資料）第二地方銀行協会ウェブサイト「第二地銀協地銀の中間決算の概要について」の各年度。

（注1）各年度中間期の数値は公表当時の数値を使用している。

ングや事業再生・経営改善支援などの法人向け役務取引等利益の増加にもつながる。

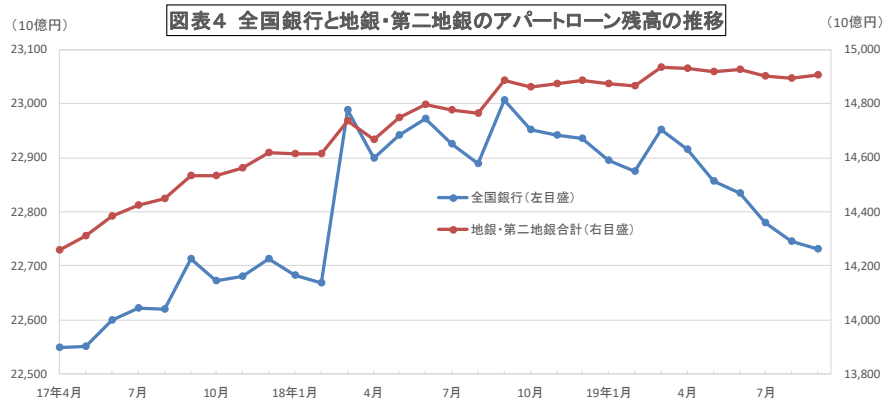
そのため地方銀行や第二地方銀行では、グループ企業の活用や外部支援機関と提携することで、さまざまな課題解決に対応できる体制づくりに力を入れてきた。ただ最近では、米中貿易摩擦による景気の先行き懸念から設備投資を見送る中小企業や、事業性評価に取り組んできた取引先事業者の収益が回復せず、債務者格付けを引き下げ、与信関連費用が増加したケースも見られるようになるなど、今後の景気の先行き次第では、事業性融資および事業性評価の取り組みは厳しい局面を迎える可能性もある。

（3）個人ローンの取り組み

個人ローンについては、住宅ローンが好調であった銀行が多い。スマートフォンに対応した事前審査アプリの導入、11疾病保障に対応した団体信用生命保険の導入、ハウスメーカーや住宅販売会社との関係強化などの取り組みに加え、なかには、外部保証に依存せず、審査に柔軟性を持たせるなどの工夫を行う銀行もある。

また消費者ローンの分野では、申し込みから契約までがネットで完結する非対面取引に力を入れることに加え、人工知能（AI）を活用したダイレクトメールの送付（借入可能見込額を記載）など、新たな展開も見られるようになったこ

図表4　全国銀行と地銀・第二地銀のアパートローン残高の推移



（資料）全国銀行協会「銀行カードローン等・アパートローン残高」

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

とも注目される。

手数料ビジネスの強化

(1)投信窓販の低迷

19 年度中間期は、株式市場が低迷したことから投信販売が低迷した。最近では証券子会社の設立も相次ぎ、グループ内の役務取引等利益を強化する動きが活発化しているが、証券子会社の業績も思うように伸びないケースが少なくない。ただ昨今の投信販売の低迷の要因は、株式市場の低迷だけでなく、「顧客へのマーケティング戦略が不十分であったり、人材を活かしきれていない」という声もある。顧客本位の業務運営が求められ、いわゆる「回転売買」に厳しい目が注がれるようになるとともに、「ノルマ営業の廃止」が金融界で広がる中、今一度投信、保険窓販のあり方を見直す時期が来ていると言えるかもしれない。

一方、19 年度中間期は、金融庁が 19 年 6 月に報告書「高齢社会における資産形成・管理」を公表したことがきっかけとなり、いわゆる「老後 2,000 万円問題」がクローズアップされるようになった時期でもある。そのため、若年層につみたて NISA や iDeCo（個人型確定拠出年金）への関心が高まったことは注目される。このような流れを踏まえ、預かり資産業務については「販売額」から「残高」を重視するとともに、30 代から 50 代の資産形成層には、積立型商品に力を入れることを表明する銀行もあり、今後の個人向け預かり資産業務の質的な転換をも予感させる。

加えて、近年では、信託を兼営する銀行が増加しており、「銀証信連携」をめざす動きも加速している。特に高齢者の「終活」への関心も年々高まっており、遺言代用信託、遺産整理などに加え、認知症対策として後見制度支援信託などへの対応を進める銀行もあり、信託・相続関連業務はさらにサービスが拡充していくものと思われる。

(2)法人向け手数料ビジネス

貸出金利回りが反転しない中、法人向け手数料ビジネスは、新たな収益源として確立することが焦眉の急となっている。最近では事業承継の解決策や中小企業の成長戦略として M&A に力を入れる銀行が増えており、専門機関に行員を出向させることでノウハウを蓄積したり、顧客向けセミナーを開催することで潜在的なニーズの喚起を図っている。

さらに地域商社事業に取り組むことで取引先事業者の販路拡大に取り組む銀行も増加している。イーコマースが台頭する中、販売不振に陥る地元企業も少なくない。このような状況を打開するため、地域商社を活用することで販路を拡大することができれば、地域経済にもプラスになる。また、PFI（プライベイト・ファイナンス・イニシアティブ）や事業承継等でストラクチャード・ファイナンスに取り組む銀行もあり、今後の動向にも注目が集まる。

与信関連費用の増加

これまで地方銀行と第二地方銀行の与信関連費用は、極めて低水準で推移しており、日本銀行の長引く金融緩和政策という厳しい経営環境でも、経常利益を確保することができた。そのため中には、「住宅ローン残高の増加と与信関連費用の減少で決算が成り立っている」という

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます

銀行もあった。

しかし、19 年度中間期は与信関連費用の増加が鮮明となった。その要因としては、例えば、中小企業金融円滑化法による貸出条件変更を受けたものの、その後も業況が回復しなかったケースや、大口取引先が破綻したケースなどがあるが、注目されるのが粉飾決算である(注1)。

融資先に粉飾決算がみられるようになった背景にはさまざまな要因があると考えられるが、融資競争が激しさを増し、貸出金残高を積み上げることに注力するあまり、現場サイドで「見落とし」が生じているとの指摘もある。

さらには、前述したように事業性評価をもとに融資を行った取引先事業者の債務者格付けを引き下げたため、与信関連費用が増加した銀行もあり、一部では事業性評価の取り組みに対するリスクも浮き彫りとなりつつある。

(注1)「日本経済新聞」(19 年 11 月 14 日付)は、全国地方銀行協会会長が 11 月 13 日の会見で、貸倒引当金などの与信費用が増えている理由について「(融資先で)いわゆる粉飾(決算)が最近になってみられるようになった」との説明があったと報じた。

業務の効率化とコスト削減

トップライン（業務粗利益）が伸び悩む中、コスト削減は引き続き重要な経営課題となっている。

人件費については、店頭事務オペレーションの本部集中化やタブレットの活用で受付業務の効率化を図るとともに、これまで営業店で事務等を担当した行員を営業部門に再配置することで「人件費を削減しながら営業力を落とさない努力」が続けられている。なかには人員再配置について、経営トップ自らがパート行員を含めた全行員に理解を求め、まず本部の人事部門から着手した後、営業店で実施した銀行もある。さらには人件費を削減するため、新卒採用を抑制する動きもある。

一方、物件費については、ブランチ・イン・ブランチ（店舗内店舗）を導入することで、顧客の利便性に配慮しながら、店舗数を削減する動きが広がっている。ただ、その一方で業務量を削減するための IT 投資、新規事業への戦略的な投資は続いており、物件費が上昇傾向にある銀行もある。

また「銀行間連携」を通じてコスト削減に取り組む銀行も増えており、その代表的な事例が 15 年 10 月に発足した「TSUBASA アライアンス」である。同アライアンスは当初、基幹系システム共同化によるコスト削減がメインであったが、今日ではコスト削減のみならず、通帳アプリの導入や M&A 業務プラットフォーム構築など、トップラインの拡大をめざす動きも活発化している（19 年 9 月・9 行が加盟)。また地方銀行の中には、同県内の第二地方銀行とパートナーシップを締結することで、各種商談会やセミナー、事業承継や M&A などに取り組む動きもある。

地銀の経営統合、業務提携などの動き

19 年度中間期は、「銀行間連携」にとどまらず、経営統合、業務提携、資本業務提携なども進んだ（図表 5)。このような流れの根底には、いまだ出口の見えない日本銀行の金融緩和政策、人口減少や地方経済の低迷といった要因がある。

また行政サイドの動きとしては、政府は 19 年 6 月に「経済財政運営と改革の基

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます

図表５　2019年度の地方銀行、第二地方銀行の主な経営統合、業務提携、新設の動き

4月	ふくおかフィナンシャルグループと十八銀行が経営統合
	関西アーバン銀行と近畿大阪銀行が合併し、関西みらい銀行がスタート
7月	横浜銀行と千葉銀行が業務提携
8月	ふくおかフィナンシャルグループ、「みんなの銀行設立準備株式会社」設立を決定
	山陰合同銀行グループと野村證券が金融商品仲介業務の包括的業務提携
9月	SBIホールディングスと島根銀行が資本業務提携
	福井銀行と福邦銀行が包括連携の検討開始
10月	みちのく銀行と青森銀行が包括的連携の検討開始
11月	SBIホールディングスと福島銀行が資本業務提携

（資料）各行のプレスリリースなど

本方針 2019（骨太方針）」を閣議決定し、地域銀行に「早期の業務改善のために、マーケットシェアが高くなっても、特例的に経営統合が認められるようにする」（17～18 頁）としたこと（10 年間の時限立法で、20 年の通常国会に特例法の法案提出を図ることが予定されている）や、金融庁が「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正（19 年 6 月）し、早期警戒制度を見直すなどの動きがあったことは注目される。

特に早期警戒制度の見直しについては、これまで以上に「持続可能な収益性と将来にわたる健全性」を地方銀行や第二地方銀行に求めるとともに、収益性が低い場合は、早めの改善が求められることとなる。そのため、将来的にはさらなる経営統合や業務提携が進行することも考えられる。ただし、経営統合による規模の拡大が将来の収益性の向上に貢献するかどうかは定かではない。また、経営統合によって特定の金融機関のシェアが高まることを危惧する事業者の中には、今までのメイン行だけではない選択肢を求める可能性も考えられる。そのため、政府による「経営統合しやすい環境づくり」は現在構築中であるが、地域とともに歩むことを将来もめざしていく地域金融機関であるならば、統合より前に取引先の負託に応えられるビジネスモデルの構築を最優先することが何よりも重要であろう。

おわりに

以上、地方銀行および第二地方銀行の 19 年度中間期決算と最近の経営戦略の動向をまとめてみた。19 年度中間決算の特徴は、①マイナス金利政策の影響を受け、引き続き低迷している資金利益、②市況の低迷による個人向け預かり資産業務の伸び悩み、③与信関連費用の増加の 3 点に集約することができるが、この中で特に気掛かりとなっているのが、与信関連費用の増加である。

これまで銀行は、利ざやが縮小する経営環境でも利益を計上することができた要因の一つは、与信関連費用が極めて低水準で推移してきたからである。しかし、前述したように与信関連費用が増加した背景が、粉飾決算や事業性評価の取り組みに起因しているのであれば、貸出金利回りの低下をボリュームでカバーする「ボリューム拡大戦略」や、取引先事業者の事業内容を理解する対話のあり方を今一度見つめ直す時期に差し掛かっている可能性もある。19 年度下期の与信関連費用の見通しについては、「増加することはない」「予想の範囲内」という意見も多いが、景気次第では、与信関連費用の見通しに変更があるかもしれない。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

一方、地方銀行や第二地方銀行は今後もさらなる収益性の確保が求められるとみられるが、出口の見えない日本銀行の金融緩和政策の下、過度にプレッシャーをかけ続けることは、結果として顧客本位の業務運営を難しくさせることにもつながりかねない。顧客に責任あるサービスを提供するためには、一定のコストがかかることは避けられず、地方銀行と第二地方銀行の19年度中間期決算は、今日の日本銀行の金融政策が金融機関の経営行動に極めて大きな負荷と歪みを与え続けている一要因であることを表しているといっても過言ではない。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます