

2019年度の地方銀行の決算動向と今後の経営戦略

古江 晋也

要旨

2019年度の地方銀行・第二地方銀行の決算は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、中小企業や事業者の資金繰りニーズの高まりから貸出金残高は対前年度比で増加したものの、①金融市場の混乱から株式等関係損益は対前年度比で減少した、②新型コロナウイルスの影響に対する予防的な引当てや取引先企業の債務者区分の引き下げなどで信用コストが高止まりしているという特徴がある。経営戦略については、事業承継やコンサルティング営業に注力し、デジタル化を積極的に推進することで、従来の銀行の枠組みに捉われない積極的な経営をめざす動きもある。

はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の感染拡大が日本経済に甚大な影響を及ぼしている。政府は2020年1月末から日本政策金融公庫などの政府系金融機関を通じて相談窓口を開設したが、資金繰りに悩む事業者が連日窓口に殺到するという事態になった。その後も政府は、資金繰り支援策を含む緊急経済対策を打ち出したものの、相談案件を処理しきれない深刻な状況が続くようになり、民間金融機関にも原資をゼロ金利で貸出す枠組みが設けられた。

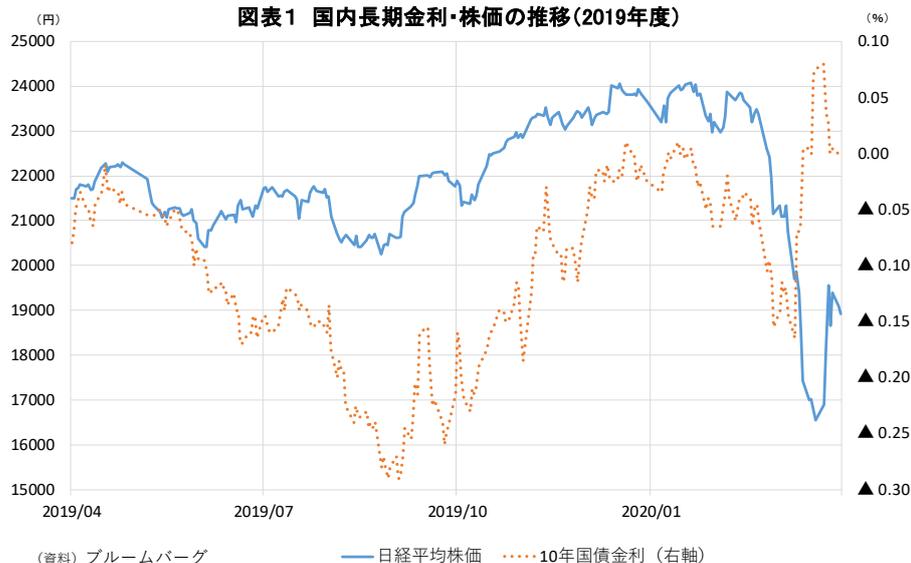
さらに新型コロナは金融市場にも大きな影響を与え、1月下旬には2万4,000円台だった日経平均株価が3月中旬には一時1万6,000円台にまで急落するなど、乱高

下が続いた（図表1）。

本稿では、全国地方銀行協会「地方銀行2019年度決算の概要」、第二地方銀行協会「会員行の2019年度決算の概要について」^(注1)と各銀行の決算説明会資料をベースに、2019年度の地方銀行と第二地方銀行の決算動向と今後の経営戦略をまとめることにする。

^(注1)第二地方銀行の計数は15～17年度は41行ベース、18年度は40行ベース、19年度は38行ベースとなっている。

図表1 国内長期金利・株価の推移(2019年度)



コロナショックと地銀・第二地銀の決算

日本銀行の金融緩和政策が長期化し、貸出金利回りの低下圧力が強まる中、地方銀行と第二地方銀行の資金利益には、依然として減少傾向に歯止めがかからない状況が続いている（図表 1、2、3）。ただ 19 年度の地方銀行の貸出金利息は貸出金利回りの低下を貸出金残高の増加でカバーできたことから 2 期連続で増加した（第二地方銀行は前年度比で減少）。貸出金残高が増加した要因の一つは、20 年 2 月頃から新型コロナの感染拡大に伴う運転資金の申込みが増加したためであるが、

同時に新型コロナの感染拡大は、金融市場にも深刻な打撃を与え、投信解約益が減少したことなどから有価証券利息配当金も減少し、結果として 19 年度の資金利益は減少した。

資金利益が低迷している中、各行は役務取引等利益の拡大に力を入れており、地方銀行の 19 年度の役務取引等利益は 3 年連続で前年度をわずかながら上回った（第二地方銀行は対前年度比で減少）。この要因の一つには「コロナショック」による市場の混乱を受け、個人向けの投資信託販売や外貨建て保険販売が低迷した

ものの、ストラクチャードファイナンスや事業承継、M&A などの法人向け手数料を積み上げてきたことが成果に結びついたと考えられる。

一方、業務純益については、地方銀行は国債等債券関係損益が 16 年度から 3 期連続でマイナスとなったが、19 年度は有価証券のポートフォリオの見直しなどが功を奏してプラスに転じたことから前年度比で増加した。

経常利益は業務純益が増加し

図表 1 地方銀行の損益の推移

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
業務純益	12,702	10,348	9,463	9,739	9,761
コア業務純益	12,191	10,660	10,887	10,299	9,962
(除く投資信託解約益)					(9,319)
コア業務粗利益	35,284	33,718	33,715	32,945	32,902
資金利益	30,187	29,122	29,256	28,625	28,377
資金運用収益	32,777	31,693	31,857	31,719	31,349
貸出金利息	23,539	22,581	22,371	22,636	22,811
有価証券利息配当金	8,667	8,548	8,886	8,326	7,876
資金調達費用	▲ 2,592	▲ 2,573	▲ 2,602	▲ 3,096	▲ 2,973
役務取引等利益	4,433	4,056	4,308	4,319	4,327
その他業務利益	662	540	150	0	197
経費	▲ 23,092	▲ 23,058	▲ 22,827	▲ 22,646	▲ 22,939
人件費	▲ 11,722	▲ 11,638	▲ 11,450	▲ 11,349	▲ 11,361
物件費	▲ 9,995	▲ 9,922	▲ 9,863	▲ 9,826	▲ 10,032
税金	…	▲ 1,496	▲ 1,513	▲ 1,469	▲ 1,544
国債等債券関係損益	504	▲ 467	▲ 1,067	▲ 228	614
一般貸倒引当金繰入額	6	154	▲ 355	▲ 330	▲ 815
臨時損益	1,193	971	1,553	▲ 468	▲ 1,149
不良債権処理額	▲ 1,078	▲ 1,198	▲ 1,000	▲ 2,784	▲ 2,018
個別貸倒引当金繰入額	▲ 715	▲ 808	▲ 634	▲ 2,202	▲ 1,314
貸出金償却	▲ 259	▲ 276	▲ 249	▲ 425	▲ 508
株式等関係損益	1,237	1,810	2,086	2,103	749
貸倒引当金戻入益	422	335	360	71	11
償却債権取立益	278	267	189	162	191
その他臨時損益	333	▲ 243	▲ 82	▲ 21	▲ 83
経常利益	13,891	11,316	11,015	9,269	8,610
特別損益	▲ 141	▲ 299	▲ 45	▲ 46	▲ 412
法人税等	▲ 3,455	▲ 2,727	▲ 3,130	▲ 2,998	▲ 2,270
当期純利益	9,403	7,954	7,838	6,223	5,926
信用コスト	▲ 371	▲ 441	▲ 805	▲ 2,881	▲ 2,631

(資料) 全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行決算の概要」の各年度

(注1) 各年度の計数は公表当時の計数を使用している。

(注2) ▲は、利益に対して減少要因となった計数を表す。

(注3) 貸出金利息＝貸付金利息－金融機関貸付金利息＋手形割引料

(注4) その他業務利益：特定取引(トレーディング業務)利益を含み、国債等債券関係損益を除く。

(注5) 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6) 株式等関係損益：株式等売却益、同売却損(▲)、同償却(▲)

(注7) その他臨時損益：金銭の信託運用損益、退職給付費用(臨時費用処理分)(▲)等

(注8) 2018年度の計数は、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。

たものの、株式市場の混乱から株式等関係損益が減少したことを受けて地方銀行と第二地方銀行ともに減少。当期純利益も大幅に減少した。なお、地方銀行の信用コスト^(注2)は18年度に続いて高水準で推移しており、今後の動向に注意が必要である(第二地方銀行の与信関係費用は前年度比+89.0%増)。

なお、全国地方銀行協会が公表している地方銀行の21年度通期業績予想は、経常利益(60行合計)は7,552億円と20年3月期実績比で▲685億円(▲8.3%、増益14行・減益45行)、当期純利益は5,329億円と同▲402億円(▲7.0%、増益19行・減益42行)の厳しい見通しを示している。

^(注2)スルガ銀行の20年3月期の与信費用は、前年度比▲1,332億5,100万円の38億900万円となった。20年3月期決算説明資料によると、与信費用が大幅に減少した理由は、創業家ファミリー企業への融資回収やシェアハウス関連融資債権の譲渡に伴う貸倒引当金の取崩しを主因に、不良債権処理額が減少したためであるという。

融資業務の取り組み

(1) 注目される事業承継

貸出金利回りの低下が続く中、多くの銀行は貸出金利息の減少を回避するために貸出金残高の増強に注力している。最近では、デジタル化の推進や店舗再編な

図表2 地方銀行における経営諸指標の推移

(単位:%)

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
貸出金利回	1.30	1.20	1.14	1.10	1.05
有価証券利回	1.13	1.13	1.27	1.26	1.23
資金運用利回	1.19	1.13	1.12	1.09	1.04
預金等原価	0.96	0.92	0.89	0.86	0.84
預金等利回	0.05	0.04	0.03	0.04	0.03
経費率	0.90	0.88	0.85	0.82	0.80
人件費率	0.45	0.44	0.42	0.41	0.40
物件費率	0.39	0.38	0.36	0.35	0.35
資金調達利回	0.09	0.09	0.08	0.10	0.09
資金調達原価	0.94	0.90	0.86	0.84	0.81
預貸金利鞘	0.34	0.28	0.25	0.24	0.21
資金粗利鞘	1.10	1.04	1.04	0.99	0.95
総資金利鞘	0.25	0.23	0.26	0.25	0.23
総資産コア業務純益率(ROA)	0.42	0.35	0.35	0.31	0.29
株主資本コア業務純益率(ROE)	9.01	7.60	7.46	6.75	6.31
コア業務粗利益経費率(OHR)	65.44	68.38	67.70	68.73	69.71

(資料)全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行決算の概要」の各年度

どによって創出した人的資源を、今後も成長が期待される分野に重点的に再配置することで貸出金残高の増強などに力を入れる銀行も多い。

一方、法人向け融資のうち7割を超える中小企業向け融資については、これまでの低金利を武器にする営業から、取引先の経営課題の解決を図る「コンサルティング営業」「提案営業」(以下、「コンサルティング営業」)へと営業推進の質的な転換を図る動きも加速している。この理由は、取引先企業のニーズが複雑化・多様化していることに加え、銀行側も金利競争に陥ることを回避したいからでもある。

そしてコンサルティング営業の起点となるのが事業性評価の取り組みである。ただ最近では「経営者の高齢化や後継者不足を背景に、年間4万者以上の企業が休廃業・解散しているが、このうち、約6割は黒字企業」(中小企業庁『2020年版中小企業白書・小規模企業白書概要』2頁)と指摘されるように、事業承継が地域社

図表3 第二地方銀行の損益の推移

(単位:億円)

	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
業務純益	2,678	2,161	1,946	1,730	1,618
業務粗利益	9,678	9,256	8,887
資金利益	8,573	8,309	8,102	7,681	6,996
預貸金収支	6,725	6,469	6,339
貸出金利息	6,348	5,719
有価証券利息配当金	1,859	1,858	1,812	1,636	1,494
役員取引等利益	833	741	770	720	666
その他業務利益	271	205	14
国債等債券関係損益	200	101	▲118	▲84	172
経費(▲)	7,095	7,087	6,964	6,621	6,097
一般貸倒引当金繰入額(▲)	▲95	7	▲24	28	158
臨時損益	207	189	259	▲20	▲537
個別貸倒引当金繰入額(▲)	287	188	233	261	394
株式等関係損益	348	285	515	389	▲23
貸倒引当金戻入益	138	159	55	24	17
経常利益	2,885	2,350	2,206	1,709	1,080
特別損益	▲81	▲41	▲50	▲51	▲6
税引前当期純利益	2,803	2,308	2,155
法人税、住民税及び事業税(▲)	510	428	432
法人税等調整額(▲)	369	179	139
当期純利益	1,923	1,700	1,583	1,241	723

与信関係費用(▲)	177	114	269	384	667
-----------	-----	-----	-----	-----	-----

(資料)第二地方銀行協会ウェブサイト「会員行の2019年度決算の概要について」「会員行の2018年度決算の概要について」および「第二地銀協地銀の決算の概要について」の各年度

(注1)各年度の計数は公表当時の計数を使用している。

(注2)2015～17年度の計数は41行ベース、2018年度の計数は40行ベース、2019年度の計数は38行ベースである。

(注3)預貸金収支=(貸付金利息-金融機関貸付金利息+手形割引料)-預金利息

(注4)国債等債券関係損益=国債等債券売却益+国債等債券償還益-国債等債券売却損-国債等債券償還損-国債等債券償却

(注5)株式関係損益=株式等売却益-株式等売却損-株式等償却

(注6)「…」はデータが公表されていない。

会の喫緊の課題となっており、この分野に力を入れる地方銀行が増加している。

事業承継の取り組みは、顧客のニーズや現状の把握、自社株の評価、後継者の選定や承継方法の検討、事業承継計画の作成と実行、事業承継後の前オーナーの資産運用や相続など、多様なプロセスがあるため銀行にとっては融資だけでなく、保険やリースの活用などの非金利サービスからの収益を獲得できる機会が増加する。そこでこれらのサービスをワンストップで対応できるように子会社を設立する銀行が相次いでいる。

(2)新型コロナウイルスと資金繰り対応

一方、今日注目されるのが新型コロナへの対応である。金融庁は3月6日に金

融機関に対し、既往の債務について返済猶予等の条件変更を迅速かつ柔軟に対応することなどを要請しており、民間金融機関においては実質無利子・無担保の融資を受けることができる制度の態勢整備を進めるなど、積極的に事業者の相談に応じている(注3)。

さらに今回の新型コロナの感染拡大を受け、銀行独自の対応

で取引先の支援を実施する動きも少なくない。例えば、首都圏のある銀行は、前述したように政府系金融機関の窓口相談が殺到し、受付までに数ヶ月もかかるといった事態を踏まえ、審査期間を原則3日以内とするファンド(融資枠)を創設した。また他の地域の銀行では1月末から顧客への影響を調査し、資金繰り支援体制を構築したり、専門対策チームを設置して、資金繰りのみならず、販路の維持回復など複合的な支援を行ったりするなど、一歩も二歩も踏み込んだ取り組みを実施していることは注目される。

(注3)時事通信ニュース(20年6月17日付)は、「地銀協会員64行では、コロナ禍による実質無利子・無担保融資の申し込みが5月末で計9万件あり、このうち4万件(約8000億円)の融資を決めた」と報じた。

(3)非対面取引に注力する個人ローン

個人ローン戦略については、急速にデジタル化が進展しており、住宅ローン、自動車ローン、無担保ローンなどについては、申し込みから契約までウェブ上で完結するスキームを構築する銀行が増加している。なかには、「ポスト・コロナを展望した場合、銀行取引のセルフ化、デジタル化はさらに進展していく」との考えを示す銀行もあることから、人件費削減のみならず、ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた新たな対応としても個人リテール分野のデジタル化は一層加速することが考えられる。

また最近では、「一生涯を通じた取引」など、さまざまなライフステージに発生するニーズに積極的に対応することを標榜する銀行が増加している。そのため、後述するように証券、信託といったさまざまな銀行子会社を相次いで設立することで、資産形成層やシニア層など幅広い世代のニーズを取り込む仕組みづくりを展開している。

ただ新型コロナウイルスの感染拡大を受け、住宅ローンの貸付条件の変更等の相談が増加^(注4)したり、新型コロナウイルス関連の解雇や雇い止めの人数（見込みを含む）が7月1日時点で3万1,710人となったことが報じられたりする^(注5)など、深刻な状況が続いており、今後の個人リテール市場も予断を許さない状況が続くとみられる。

^(注4)金融庁「貸付条件の変更等の状況について」(20年3月10日から4月末までの実績)によると、債務者が中小企業者の場合の申込件数は7万5,904件、債務者が住宅資金借入者である場合の申込件数は6,758件となっている。

^(注5)日本経済新聞(2020年7月3日付)。

役務取引等利益の強化

(1)個人向け手数料ビジネスの動向

貸出金利息が低迷する中、手数料ビジネスの取組み強化は、各銀行にとって喫緊の課題となっている。そのため最近では、金融・非金融サービスの提供を目的とした銀行子会社の設立が相次いでいる。これまで銀行グループ内における子会社の位置付けは、銀行業務の付帯サービスを実施するための会社と位置付けられ、「銀行OBの受け皿」という性格が強かった。しかしそのような発想では、今後の厳しい経営環境では生き残っていけないという危機感が広まっている。ここでは、個人向け手数料ビジネスと、法人向け手数料ビジネスに分けて概観する。

個人向け手数料ビジネスで大きなウェイトを占める投資信託販売は、金融市場の動向に大きく左右され、安定的な収益源になりにくいという特徴がある。またフィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）の取組みが求められる中、かつてのように「回転売買」で収益を増やすことが難しくなっている。さらに、昨今ではネット証券の手数料無料化の動きを受け、対面営業でも将来的には何らかの対策が求められる可能性もある。そのため今後は、これまで以上にローコストオペレーションが求められるとともに、新たな手数料ビジネスの柱を育てていくことが重要となる。

こうした中、信託業務（信託報酬）に力を入れることで安定した収益源を確保しようとする動きがある。この取組みは、事業承継や個人の相続ニーズとも関係しており、「一生涯を通じた取引」をめざすためには、不可欠なサービスでもある。加えて、遺言信託、遺産整理業務、

家族信託などの信託サービスを提供することは、シニア世代のみならず、次世代との接点を確保することが期待できるとの意見もある。

また地方銀行のなかには、個人向け手数料ビジネスが資産運用に偏りがちであったことを踏まえ、例えば、終活対策セミナー、育児支援、庭木剪定、介護などの非金融メニューも取り揃えることを検討している銀行もある。これらのメニューの提供が可能となれば、「地域コミュニティにおける銀行の役割とは何か」「地域に必要とされる複合サービスとは何か」ということを再定義するきっかけにもなり、新たなビジネスモデルの展開が大いに期待される。

(2) 注目される法人向け手数料ビジネス

金融市場の混乱により、投資信託や外貨建て保険の販売が低迷する中、注目されているのが法人向け手数料ビジネスである。今日の法人向け手数料ビジネスは、ビジネスマッチング、ストラクチャードファイナンス、事業再生支援など、その取り組み範囲も拡大しており、これらの業務をひとつひとつ着実に積み上げることで収益を伸ばしている。また先に述べたとおり、事業承継や M&A のニーズが高まる中、コンサルティング子会社を設立することで対応したり、融資では捕捉することができなかったニーズを取り込むためにリース子会社を設立したりするなど、「銀行グループ内におけるワンストップ化」を加速させている。

銀行子会社の人材育成については、子会社トップに銀行外の専門性のある人材を採用し、専門性の高い社員（行員）を育成する「内製化」をめざしたり、中途

採用の強化、異業種との人材交流の活発化などにより、プロフェッショナルの育成にも力を入れたりしている。

デジタルトランスフォーメーション

デジタルトランスフォーメーションについては、非対面スマホアプリを活用した金融サービスの提供が加速しており、マス顧客の囲い込みツールの基盤としての役割が期待されている。さらに営業店では、タブレット端末を活用することでペーパーレス化、印鑑レス化、現金レス化などをめざしたり、本部では、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を積極的に導入することで大幅な業務量の削減を図ったりする取り組みも拡大している。

そしてこのようなデジタルトランスフォーメーションは、営業活動スタイルを大幅に変化させる可能性もある。例えばある銀行では、「対面は店舗からヒトへと移る」との考えのもと、営業担当者がモバイルツールを携帯し、顧客のもとを訪問し、その場で取引が完結することをめざすという。このような「ロケーションフリー」は、スマホ金融とともに今後の店舗戦略のあり方を根本的に変革させる起爆剤になると考えられる。

店舗戦略について多くの銀行は、既存店舗の統廃合や店舗内店舗を導入することで店舗数の削減をめざしたり、固定資産の減損処理を実施したりしている。ただなかには「顧客と対面することがメガバンクやネット銀行などにはない地方銀行の強みであり、地域の金融機能を維持するとの観点から一定の有人店舗網を維持する必要がある」との判断で軽量化店舗を積極的に活用する銀行もある。

またキャッシュレス化については、19年10月に消費税率が引き上げられたことに伴う消費者還元事業や、新型コロナの感染予防から「現金を持ちたくない」という人々が増加していることもあり、今後はウィズ・コロナ、ポスト・コロナ時代の営業ツールとしても急速に進展していくことが予想される。またある銀行では、キャッシュレスサービスを拡充することで取引履歴の分析結果から顧客ニーズを徹底的に掘り起こすなど、先回りした提案活動につなげることをめざす考えを示している。

このようなキャッシュレス化の進展は、将来的に ATM 戦略をどのように再構築していくのかということにも関連しており、ゆうちょ銀行との提携なども活発化している中、地方銀行と第二地方銀行の次の一手に注目が集まる。

懸念される与信コストの増加

一方、懸念されるのが与信コストの増加である。与信コストの増加要因は、大口取引先の債務者区分の引き下げなど銀行によってさまざまであるが、気がかりなのは、中間決算を含め取引先企業の粉飾決算に関するコメントがあったことである^(注6)。また19年度については、新型コロナの感染拡大に伴う予防的引当を計上する動きも広がった。現時点で新型コロナの企業経営に与える影響を正確に把握することは難しいが、影響が長期化すれば、与信コストが将来的に増加する可能性も十分に考えられ、注意が必要だ。なお、朝日新聞(20年5月16日付)は、帝国データバンクは20年の倒産件数(負債額1,000万円以上、法的整理)が1万件を超えるとの見通しを示したと報じてお

り、警戒感が続く。

^(注6)「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。

おわりに

以上、2019年度における地方銀行、第二地方銀行の決算動向と今後の経営戦略についてまとめてみた。

日本銀行の長引くマイナス金利政策を受け、収益力が低下している最中に生じた新型コロナの感染拡大は、地方銀行と第二地方銀行の経営に深刻な影響を及ぼしている。しかしそのような逆風の中においても、多くの地方銀行や第二地方銀行が、取引先の資金繰り支援や顧客のさまざまな悩みに全力で応えていくことを表明していることは、地域社会にとって大きな安心感を与えるといえよう。ただ、これまで地域金融機関の収益ドライバーが事業性評価の取組みであったことを考慮すると、新型コロナの収束が見通せない中、信用コストが想定よりも大幅に増加することも考えられる。

一方、地方銀行などのなかには「従来の銀行を超える」「脱銀行」を掲げ、手数料ビジネスやデジタルトランスフォーメーションを積極的に進展させる動きもあり、今後の潮流となることが考えられる。ただ「脱銀行化戦略」が、地方銀行や第二地方銀行の真の構造改革に貢献し、次世代のビジネスモデルになりえるかどうかは、ウィズ・コロナ、ポスト・コロナ時代のもとで、課題を抱えた取引先企業に的確な提案やアドバイスをできるかが試金石となっているといっても過言では

ない。信用コストコントロールの観点からも取引先企業を支援し続けることができるかにも注目が集まる。