

## 2020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

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、2020年度の地方銀行の決算は対前年度比で貸出金残高が大幅に増加したものの、信用コストや不良債権額も増加する結果となった。経営戦略については、デジタルトランスフォーメーションの推進に加え、事業承継や地域商社などの多様なビジネスに取り組む一方、コロナ禍で苦境に陥った企業をどのように支援していくかも今後の焦点となる。

### はじめに

2021年1月、政府は新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）の感染拡大を受け、11都府県に2回目の「緊急事態宣言」を発出した。同宣言では、飲食店や大規模小売店への営業時間の短縮、外出自粛が要請されるなど、地域経済に甚大な影響を及ぼした（3月21日に全面解除）。

一方、米国では米大統領選で勝利したバイデン次期大統領（当時）への期待や、新型コロナのワクチン開発および接種の進展などから景気の先行きに対する楽観論が広がり、NYダウ平均は11月下旬頃から上昇傾向が続いた。この米株高の動きにつられ、日経平均株価も12月末に2万7千円台を回復。21年2月中旬には30年6ヶ月ぶりとなる3万円台を回復した。

本稿では、全国地方銀行協会「地方銀行2020年度決算の概要」と各銀行の決算説明会資料をベースに、2020年度の地方銀行

の決算動向と今後の経営戦略をまとめることにする。

### コロナ禍における地銀決算

2020年度の地方銀行決算で注目されることは、預金残高と貸出金残高が大きく増加したことである。

預金残高の増加要因は特別定額給付金、持続化給付金などであり、貸出金残高の増加要因は「無利子・無担保融資」（いわゆる「ゼロゼロ融資」）、プロパー融資などで、取引先の資金繰り支援に注力したためである。

ただ貸出金利息に目を向けてみると、前年度より減少しており、利回りも低下している。この要因は、低金利競争などもあるが、「ゼロゼロ融資」の利子補給分の金利水準が各自治体によって異なっており、通常の事業性融資より低い金利水準に設定した自治体を主たる営業エリアと

する銀行は、結果として貸出金利回りが低下することになった。

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いる。ただ投資信託

図表1 地方銀行の預金残高と貸出金残高の推移（平残）

（単位：兆円）

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
預金	249.18	255.71	263.11	272.72	290.15
増減率	2.5	2.6	2.9	3.7	6.4
貸出金	187.44	194.81	204.21	215.62	224.49
増減率	3.9	3.9	4.8	5.6	4.1

（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）貸出金＝貸付金－金融機関貸付金＋割引手形

図表2 地方銀行の貸出金残高内訳の推移(末残・国内店)

(単位:兆円、%)

	17年3月末		18年3月末		19年3月末		20年3末		21年3月末	
	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率
法人向け	112.67	3.2	117.02	3.9	121.83	4.1	126.68	4.0	134.56	6.2
中小企業向け	79.15	5.3	83.75	5.8	87.77	4.8	91.45	4.2	98.42	7.6
地方公共団体向け	20.50	2.3	20.76	1.3	20.75	▲ 0.1	20.82	0.3	21.12	1.5
個人向け	56.11	4.3	58.35	4.0	60.77	4.1	64.42	6.0	65.56	1.8
貸出金合計	190.82	3.5	197.81	3.7	205.25	3.8	214.06	4.3	223.52	4.4

(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

や保険販売といった個人預かり資産業務は、緊急事態宣言の発令などで対面営業が制約を受けたことから販売が苦戦したケースもある。

法人向け手数料ビジネスについても、対面営業が制約を受けたため伸び悩む銀行もあったが、シンジケートローンなどが好調に推移し、「法人向け手数料ビジネスが役務取引等利益全体をけん引した」という銀行もある。

コア業務純益は、コロナ禍による出張

旅費の減少、生産性の向上に伴う職員数の減少などによって経費が減少したこともあり、前年度比で増加した。ただ米金利上昇で外債の売却損が発生したことを受け、国債等債券関係損益が損超となったことから業務純益は減少した。

経常利益は、業務純益の減少に加え、株式等関係損益が増加したものの、不良債権処理額がかさんだことからトータルで減少。当期純利益は、特別損益の減少幅が前年度より縮小したことから増加した。

図表3 地方銀行の損益の推移

(単位:億円)

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
業務純益	10,348	9,463	9,739	9,761	9,633
コア業務純益	10,660	10,887	10,299	9,962	10,877
(除く投資信託解約益)				9,319	10,059
コア業務粗利益	33,718	33,715	32,945	32,902	33,301
資金利益	29,122	29,256	28,625	28,377	28,362
資金運用収益	31,693	31,857	31,719	31,349	29,709
貸出金利息	22,581	22,371	22,636	22,811	21,951
有価証券利息配当金	8,548	8,886	8,326	7,876	7,319
資金調達費用	▲ 2,573	▲ 2,602	▲ 3,096	▲ 2,973	▲ 1,346
役務取引等利益	4,056	4,308	4,319	4,327	4,456
その他業務利益	540	150	0	197	482
経費	▲ 23,058	▲ 22,827	▲ 22,646	▲ 22,939	▲ 22,424
人件費	▲ 11,638	▲ 11,450	▲ 11,349	▲ 11,361	▲ 11,059
物件費	▲ 9,922	▲ 9,863	▲ 9,826	▲ 10,032	▲ 9,761
税金	▲ 1,496	▲ 1,513	▲ 1,469	▲ 1,544	▲ 1,603
国債等債券関係損益	▲ 467	▲ 1,067	▲ 228	614	▲ 608
一般貸倒引当金繰入額	154	▲ 355	▲ 330	▲ 815	▲ 635
臨時損益	971	1,553	▲ 468	▲ 1,149	▲ 1,185
不良債権処理額	▲ 1,198	▲ 1,000	▲ 2,784	▲ 2,018	▲ 2,847
個別貸倒引当金繰入額	▲ 808	▲ 634	▲ 2,202	▲ 1,314	▲ 2,373
貸出金償却	▲ 276	▲ 249	▲ 425	▲ 508	▲ 280
株式等関係損益	1,810	2,086	2,103	749	1,782
貸倒引当金戻入益	335	360	71	11	9
償却債権取立益	267	189	162	191	166
その他臨時損益	▲ 243	▲ 82	▲ 21	▲ 83	▲ 296
経常利益	11,316	11,015	9,269	8,610	8,447
特別損益	▲ 299	▲ 45	▲ 46	▲ 412	▲ 205
法人税等	▲ 2,727	▲ 3,130	▲ 2,998	▲ 2,270	▲ 2,289
当期純利益	7,954	7,838	6,223	5,926	5,952
信用コスト	▲ 441	▲ 805	▲ 2,881	▲ 2,631	▲ 3,307

(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)▲は、利益に対して減少要因となった計数を表す。

(注2)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3)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4)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5)株式等関係損益：株式等売却益、同売却損(▲)、同償却(▲)

(注6)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

不良債権額(金融再生法開示債権額)は4兆1,453億円と対前年度比+10.5%増加。総与信額に占める比率は1.77%と低水準で推移しているが、これは総与信額が拡大したからでもある。

なお、全国地方銀行協会が公表している地方銀行の22年度通期業績予想は、経常利益(59行合計)は8,969億円と21年3月期実績比で678億円の増加(+8.2%、増益32行・減益27行)、当期純利益は6,351億円と同422億円の増加(+7.1%、増益37行・減益23行)の見通しを示している。

図表4 地方銀行における経営諸指標の推移

(単位:%)

	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
貸出金利回	1.20	1.14	1.10	1.05	0.97
有価証券利回	1.13	1.27	1.26	1.23	1.11
資金運用利回	1.13	1.12	1.09	1.04	0.93
預金等原価	0.92	0.89	0.86	0.84	0.76
預金等利回	0.04	0.03	0.04	0.03	0.01
経費率	0.88	0.85	0.82	0.80	0.74
人件費率	0.44	0.42	0.41	0.40	0.36
物件費率	0.38	0.36	0.35	0.35	0.32
資金調達利回	0.09	0.08	0.10	0.09	0.03
資金調達原価	0.90	0.86	0.84	0.81	0.68
預貸金利鞘	0.28	0.25	0.24	0.21	0.21
資金粗利鞘	1.04	1.04	0.99	0.95	0.90
総資金利鞘	0.23	0.26	0.25	0.23	0.25
総資産コア業務純益率(ROA)	0.35	0.35	0.31	0.29	0.29
株主資本コア業務純益率(ROE)	7.60	7.46	6.75	6.31	6.82
コア業務粗利益経費率(OHR)	68.38	67.70	68.73	69.71	67.33

(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

## 融資業務の取り組み

### (1)増加する貸出金残高

図表1で示したように地方銀行の貸出金平均残高は224兆円(21年3月末)まで積み上がった。ただ、資金繰り支援は何よりもスピードが求められることから、まず借入元金の据置きを進めることで時間を稼ぎ、その後、金融機関や保証協会の審査などに時間がかかる新たなニューマネーを提供することとした銀行もある。またこれまでは、低金利競争を回避するため、大企業への融資を抑制してきたものの、コロナ禍を受けて大企業向け貸出金残高が増加に転じた銀行もある。

個人ローンについては、申し込みから契約までウェブ上で完結する非対面取引に注力する銀行が増加しているが、コロナ禍を契機にその動きはさらに加速するであろう。特に個人取引分野は、店舗からスマホバンキングに確実にシフトしていくと考える銀行も少なくなく、スマホバンキングの普及に合わせ、店舗の効率化をさらに進める方針を示す銀行もある。

住宅ローンは、リモートワークが奨励され、在宅勤務が増加するようになった

ことを背景に、都心のアパートやマンションよりも、居住スペースが比較的広い郊外の戸建てニーズが高まったため、残高が好調に推移している銀行がある。自動車ローンなどについては、住宅ローンの顧客を囲い込む戦略で利用率を高めるなど、クロスセリングを重視する動きもある。

しかしその一方で、地域社会には、コロナ禍によって経済的な苦境に陥っている人が少なくない。そこである第二地方銀行は、多重債務に苦しんでいる顧客や廃業を希望している顧客などと対話を重ね、生活再建支援を表明していることは注目される。

なお、預金残高については、新型コロナの収束が見通せないなか、「予防的に資金を借り入れている」というケースも多く、資金が前向きな投資や消費に向かっていないという。

### (2)個人向け手数料ビジネスの動き

個人預かり資産業務は、たとえば投信販売は、市場の動向に大きく左右されるなどの特徴があるが、「資産形成や長期運用といったニーズは高い」という見方は多い。そこで、独自に開発したシステムを用い、一人ひとりの資産づくりの提案ができる資産形成サービスを提供したり、ファンドラップを推進したりする銀行がある。また訪問営業についても、これまでは預かり資産担当者が営業店の行員と同行訪問することで営業支援を実施していたが、今後は育成支援へと変更すること

で底上げをめざす銀行もある。

さらに昨年は、顧客本位の業務運営の観点から収益目標を全店で廃止し、ネット証券の手数料無料化の動きをにらみ、対面営業においても販売手数料の無料化を掲げる証券子会社が開業するなど、投信販売も多様なビジネスモデルが構築されつつある。

相続関連業務については、相対的に高齢の顧客が多いことから、遺言信託や遺産整理業務の契約を受託すると生命保険の残高が増加したり、投信から生命保険へとシフトしたりする動きがみられるという銀行もあるなど、顧客のニーズを細かく把握し、長期的な信頼関係を構築することが、個人向け手数料ビジネスでは重要になることがわかる。

### (3)注目される法人向け手数料ビジネス

コロナ禍においても事業承継、シンジケートローン、ビジネスマッチングなどの法人向け手数料ビジネスについてはニーズが高まっているという銀行は多い。

なかでも事業承継分野は、取引先へのプレゼンテーションといった営業推進に加え、コンサルティング子会社や投資専門子会社の設立など、さまざまな体制整備に取り組むことでグループ内におけるワンストップサービスをめざす銀行もある。さらに同分野は、相続やプライベートバンキングといった個人向け手数料ビジネスへの波及効果も期待できる取り組みである。ただ、事業承継は税理士や会計士、さらにはメイン行に相談するケースが多く、非メイン行は入り込むことが難しいという特性があるため、体制づくりとともにメイン化取引の推進の重要性を指摘

する声もある。

最近では地域商社への取り組みも活発化している。電子商取引や購入型クラウドファンディングなどを活用するなど、デジタルとリアルを融合させたサービスの展開をめざしたり、地元の百貨店、新聞社、マーケティング会社などと合弁会社を設立することで「流通」という枠組みを超える存在をめざしたりするなど、さまざまなアイデアを盛り込むことで地域の活性化をめざしている。

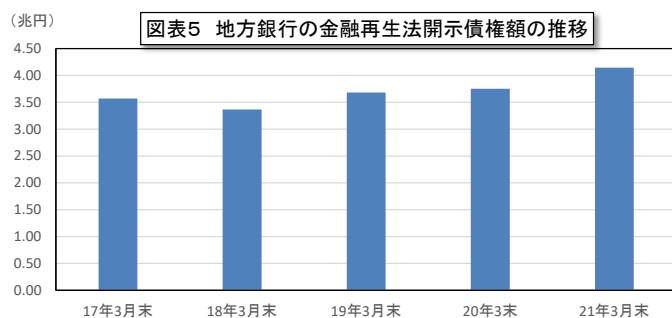
これ以外にも、取引先企業への経営診断や中期経営計画の策定支援、人材紹介など幅広い取り組みを実施することで資金調達以外のニーズにも対応する動きが加速している。

### 個人取引は「店舗からスマホ」へ

デジタルトランスフォーメーションについては、「個人取引は店舗からスマホバンキングにシフトしていく」「金融機関は店舗、ATMの数ではなく、ネットやモバイルサービスで選ばれる時代になりつつある」との考えが強まる中、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いる。なかには銀行全体の顧客の50%をデジタル顧客が占めることをめざすと野心的な目標を掲げる銀行もある。

こうしたなか、ふくおかフィナンシャルグループが「スマホがデジタルウォレットになる」という世界観のもと、デジタルネイティブ世代をターゲット層としたモバイル専門銀行「みんなの銀行」を21年5月下旬に開業したり、東京きらぼしフィナンシャルグループがデジタル銀行への参入を表明し、22年1月の開業をめざしたりするなどの動きもある。

そのため地方銀行の店舗やATMは将来



(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」における決算の概要の各年度

的にさらに減少していくことが予想されるが、「顧客とのリアルな接点を持っていることも強みの一つ」「地銀の強みは対面サービスであり、顧客との接触を深める差別化チャンネルとして一定の店舗数を維持していく」ことを表明する地方銀行もあり、今後のチャンネル戦略はスマホチャンネルが主流なることは間違いないものの、デジタルとリアルをどのように組み合わせていくかが引き続き注目される。

### 経費と日銀の特別付利制度

20年11月10日、日本銀行は「地域金融強化のための特別当座預金制度」を導入する方針を決定した。同制度は、①収益力の強化や経費削減によりOHRを一定以上引き下げる「OHR要件」、②合併、経営統合および連結子会社化による「統合要件」のいずれかを満たした場合は日銀当座預金に上乗せ金利(年+0.1%)を行うこととした(特別付利の期間はOHR要件が1年間、統合要件が3年間)。

この制度については多くの地方銀行が利用を検討しているとされ、経費削減の強いインセンティブになると考えられる。ただ日銀のマイナス金利政策が6年目を迎え、これまで徹底した経費削減を実施してきただけに、店舗統廃合や人員削減を追加的に実施する可能性があり、高齢

者比率の高い地域では懸念材料となるであろう。

### 懸念される信用コストの増加

新型コロナの感染拡大によって飲食業、観光業、宿泊業、小売業などの企業は甚大な影響を被った。そのため取引先

の債務者区分を引き下げたが、取引先企業の粉飾決算から与信コストが増加した銀行もあった。

こうした中、追加の与信コストの発生を懸念することなく、前向きな営業活動や取引先支援をめざすために、貸倒引当金の算定方法を将来の景気予測に基づく「フォワードルッキングな引当」へと変更したり、変更を検討したりする銀行も出てきた。

今後の与信コストの動向については新型コロナの感染状況に左右されると考えられるが、東京オリンピック・パラリンピック開催後に新型コロナが感染拡大し、緊急事態宣言が度々発令されるような事態となった場合は、不良債権額がさらに上昇することも考えられ、注意が必要だ。

### おわりに

以上、2020年度における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。

資金繰り支援などから貸出金残高が増加し、増収増益となった銀行もあるが、信用コスト負担が経営に重く押し掛かっていることは多くの銀行で共通している。このような状況が改善するようにワクチン接種がスムーズに進展し、一日も早い感染拡大の収束を願うが、新型コロナ感

染拡大前の水準にまで景気が回復するには相応の時間がかかるであろう。そのため、各地域金融機関は資金繰り支援のみならず、事業再生支援を含めた取引先企業への経営支援対応が今後の経営課題の一つになる。

そうしたなか、5月19日に改正銀行法が参議院本会議で可決・成立した。「日本経済新聞」(2021年5月20日付)によると、改正銀行法は金融庁の認可を前提に銀行本体や子会社が開発したシステムの販売、業務で蓄積した膨大なデータを活用した広告、登録型人材派遣などの業務が可能となり、収益機会が拡大することに加え、外部企業への出資規制も緩和され、コロナ禍で業績が悪化している企業への出資がスムーズにできるようになるという。そのため今後は、デジタルトランスフォーメーションへの対応も含め、「脱銀行」への取り組みが一段と加速するかもしれない。

しかし新型コロナ感染拡大前の地方銀行や第二地方銀行が、マイナス金利政策の下においても利益を確保することができたのは、信用コストがまれにみる低水準で推移してきたからでもある。ゼロゼロ融資は21年末まで申請が延長されることになったが、信用コストおよび不良債権額が増加に転じた局面ではいずれ経営体力が限界に近づく銀行が出てくる可能性もある。

そのため改正銀行法と同時に可決・成立した改正金融機能強化法を活用し、合併や統合を選択することも考えられ、21年度が金融機関再編のターニングポイントになることも否定できない。