

2021 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

2021 年度の地方銀行の決算は対前年度比で資金利益や役務取引等利益が増加し、信用コストが減少したことから経常利益、当期純利益は増加した。一方で、米長期金利が急上昇したことを受け、有価証券ポートフォリオの健全化が求められた。経営戦略では、引き続きデジタルトランスフォーメーションの推進に加え、脱炭素化支援などサステナブル関連に取り組むことを表明する銀行も増加するなど、法人向け手数料ビジネスは取組みの多様化が進んでいる。

はじめに

2022 年 1 月、米政策金利の引上げ観測が高まったことを受け、長期金利が急上昇した。2 月になるとウクライナ情勢が緊迫化し、同月 24 日にはロシアによるウクライナへの軍事侵攻が始まった。これを受けて石油や天然ガス、穀物などを中心とする国際商品市場が一段と高騰、世界経済は大きな混乱に見舞われている。

本稿では、全国地方銀行協会「地方銀行 2021 年度決算の概要」と各銀行の決算説明会資料をベースに、2021 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。

21 年度の地銀決算の特徴

2021 年度の地方銀行決算の特徴は、前年度と比較して資金利益や役務取引等利益などが増加し、信用コストは減少したものの、米長期金利の急上昇を受け、有価

証券のポートフォリオの健全化が迫られるようになったことである（図表 1～4 を参照）。

まず、21 年度の貸出金利回りは前年度よりも低下したが、貸出金残高が増加したことから、結果として貸出金利息は前年度より増加した。ただし、21 年度の法人向け貸出金残高は新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）への対応による資金需要が一巡したこと、前年度より増加率は鈍化した。

貸出金利回りの低下は、低金利競争が原因である側面もあるが、なかには「ゼロゼロ融資」への対応を要因にあげる銀行がある。具体的には「ゼロゼロ融資」の利子補給分の金利水準が通常の事業性融資よりも低い金利水準に設定している自治体があるからであり、当該自治体をマザーマーケットとする銀行は利回りが低下することになった。

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、％）

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
預金	255.71	263.11	272.72	290.15	311.08
増減率	2.6	2.9	3.7	6.4	7.2
貸出金	194.81	204.21	215.62	224.49	233.59
増減率	3.9	4.8	5.6	4.1	4.0

（資料）全国地方銀行協会ウェブサイト「地方銀行の決算の概要」の各年度

一方、役務取引等利益については、個人の預かり資産業務は内外株価の下落などのマーケット要因に加え、これまでのビジネスモデルをス

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、%)

	18年3月末		19年3月末		20年3月末		21年3月末		22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	117.02	3.9	121.83	4.1	126.68	4.0	134.56	6.2	138.90	3.2
中小企業向け	83.75	5.8	87.77	4.8	91.45	4.2	98.42	7.6	102.24	3.9
地方公共団体向け	20.76	1.3	20.75	▲ 0.1	20.82	0.3	21.12	1.5	21.29	0.8
個人向け	58.35	4.0	60.77	4.1	64.42	6.0	65.56	1.8	66.95	2.1
貸出金合計	197.81	3.7	205.25	3.8	214.06	4.3	223.52	4.4	229.68	2.8

(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

トック(残高)重視型へとシフトしたことなどから一時的に落ち込んだものの、法人向け手数料ビジネスが好調であったという銀行は少なくない。

法人向け手数料ビジネスは、取引先企業の経営戦略策定、補助金サポート業務、シンジケートローンの取り組みに加え、なかにはストラクチャードファイナンスやノンリコースローンなどに取り組むことで法人向け手数料ビジネスとともに、貸出金残高の伸長や、相対的に高い金利を確保することに成功した銀行がある。

昨今ではグループ子会社とともに取引

先企業のデジタル化支援などに取り組むことを表明する銀行もあり、その業務範囲を拡大させている。

コア業務純益は、資金利益や役務取引等利益が増加したことから前年度比+16.9%と高い伸びを示した。国債等債券関係損益は米金利が急上昇したことから損超幅が前年度より大きく拡大することとなったが、コア業務純益の増加でカバーできたことから業務純益は増加した。

経常利益は、業務純益が増加したことに加え、不良債権処理額が減少したことから増加。当期純利益も前年度より大きく増加した。

不良債権額(金融再生法開示債権額)は4兆3,011億円と対前年度比で+3.8%増加。総与信額に占める比率は1.78%と低水準で推移している。

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(60行合計)は1兆825億円と21年度実績比で727億円の増加

図表3 地方銀行の損益の推移

(単位:億円)

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
業務純益	9,463	9,739	9,761	9,633	10,784
コア業務純益	10,887	10,299	9,962	10,877	12,711
(除く投資信託解約益)			9,319	10,059	12,136
コア業務粗利益	33,715	32,945	32,902	33,301	35,208
資金利益	29,256	28,625	28,377	28,362	29,705
資金運用収益	31,857	31,719	31,349	29,709	30,742
貸出金利息	22,371	22,636	22,811	21,951	22,075
有価証券利息配当金	8,886	8,326	7,876	7,319	7,627
資金調達費用	▲ 2,602	▲ 3,096	▲ 2,973	▲ 1,346	▲ 1,037
役務取引等利益	4,308	4,319	4,327	4,456	4,987
その他業務利益	150	0	197	482	515
経費	▲ 22,827	▲ 22,646	▲ 22,939	▲ 22,424	▲ 22,496
人件費	▲ 11,450	▲ 11,349	▲ 11,361	▲ 11,059	▲ 11,000
物件費	▲ 9,863	▲ 9,826	▲ 10,032	▲ 9,761	▲ 9,991
税金	▲ 1,513	▲ 1,469	▲ 1,544	▲ 1,603	▲ 1,504
国債等債券関係損益	▲ 1,067	▲ 228	614	▲ 608	▲ 1,528
一般貸倒引当金繰入額	▲ 355	▲ 330	▲ 815	▲ 635	▲ 397
臨時損益	1,553	▲ 468	▲ 1,149	▲ 1,185	▲ 421
不良債権処理額	▲ 1,000	▲ 2,784	▲ 2,018	▲ 2,847	▲ 2,192
個別貸倒引当金繰入額	▲ 634	▲ 2,202	▲ 1,314	▲ 2,373	▲ 1,770
貸出金償却	▲ 249	▲ 425	▲ 508	▲ 280	▲ 286
株式等関係損益	2,086	2,103	749	1,782	1,369
貸倒引当金戻入益	360	71	11	9	13
償却債権取立益	189	162	191	166	224
その他臨時損益	▲ 82	▲ 21	▲ 83	▲ 296	163
経常利益	11,015	9,269	8,610	8,447	10,363
特別損益	▲ 45	▲ 46	▲ 412	▲ 205	▲ 168
法人税等	▲ 3,130	▲ 2,998	▲ 2,270	▲ 2,289	▲ 2,892
当期純利益	7,838	6,223	5,926	5,952	7,302
信用コスト	▲ 805	▲ 2,881	▲ 2,631	▲ 3,307	▲ 2,352

(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

(+7.2%、増益 31 行・減益 29 行)、当期純利益 (61 行合計) は 7,653 億円と同 421 億円の増加 (+5.8%、増益 33 行・減益 28 行) の見通しを示している。

最近の融資・手数料ビジネスの特徴

(1) 伸び率が鈍化した貸出金残高

コロナ禍を受け、地方銀行における 20 年度の貸出金平均残高は取引先企業の資金繰りニーズが高まったことから高い伸びとなったが、21 年度は落ち着きを取り戻しつつあることから伸び率は鈍化している。なかには、大中堅企業向け貸出が鈍化したことから貸出金平均残高の伸び率が低い水準にとどまったという銀行や、コロナ禍によって観光業や宿泊業などの事業者の資金需要が細っており、この動向はしばらく続くという銀行もある。

個人ローンは、テレワークの普及によって都心から郊外へと移住するニーズをうまく取り込み、住宅ローン残高を伸ばした銀行がある。ただ自動車ローンは世界的な半導体不足による納車遅延の影響を受け、一時実行額が減少する動きがあるなど、サプライチェーンの制約が個人ローンに影響を及ぼしている。今後は資材価格の高騰が住宅ローンの残高にどのような影響を与えるかも注目される。

(2) 個人向け手数料ビジネスの動き

個人預かり資産業務については、販売手数料が一時的に落ち込んでいる銀行がある。その理由はストック重視へと営業推進を転換しているからであり、顧客本位の業務運営を具現化する一環であると

図表4 地方銀行における経営諸指標の推移

(単位: %)

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
貸出金利回	1.14	1.10	1.05	0.97	0.94
有価証券利回	1.27	1.26	1.23	1.11	1.07
資金運用利回	1.12	1.09	1.04	0.93	0.86
預金等原価	0.89	0.86	0.84	0.76	0.71
預金等利回	0.03	0.04	0.03	0.01	0.00
経費率	0.85	0.82	0.80	0.74	0.70
人件費率	0.42	0.41	0.40	0.36	0.34
物件費率	0.36	0.35	0.35	0.32	0.31
資金調達利回	0.08	0.10	0.09	0.03	0.02
資金調達原価	0.86	0.84	0.81	0.68	0.59
預貸金利鞘	0.25	0.24	0.21	0.21	0.23
資金粗利鞘	1.04	0.99	0.95	0.90	0.84
総資金利鞘	0.26	0.25	0.23	0.25	0.27
総資産コア業務純益率(ROA)	0.35	0.31	0.29	0.29	0.30
株主資本コア業務純益率(ROE)	7.46	6.75	6.31	6.82	7.68
コア業務粗利益経費率(OHR)	67.70	68.73	69.71	67.33	63.89

(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

考えられる。

一方、営業推進体制については、全営業行員が預かり資産の販売に携わる体制を構築することで残高を積み上げる銀行があるが、最近ではアプリに投信関連機能を搭載することで若年層の取り込みをめざす動きもあるなど、さまざまな手法で残高の増加をめざしている。

(3) 多様化する法人向け手数料ビジネス

貸出金利回りの低下に歯止めがかからないなか、法人向け手数料ビジネスは現在、最も注力する事業分野の一つである。ある銀行ではコロナ禍を受け、経営の先行きに不安を持つ経営者が多いことから、取引先企業の事業計画策定支援に力を入れている。同銀行は本部と営業店が事業性評価ミーティングを重ね、取引先企業の強みや弱み、経営課題への対応策などをまとめており、取引先企業からも喜ばれているという。

また都市部に積極的に進出しているある銀行は、これまで補助金サポート業務などに精通した行員を本部から派遣していた体制を見直し、コンサル業務ができる行員を育成し、営業店からも派遣する

ことをめざすという。これは地元で培った地域密着型金融を都市部にも展開することであり、法人向け手数料ビジネスを活用したマザーマーケット以外における取引シェアの向上策でもある。

最近では、SDGs 支援子会社を設立し、地元中堅、中小企業のスステナビリティトランスフォーメーションを積極的に推進したり、地域企業の多くが脱炭素化の取組みに未着手であることを踏まえ、課題解決メニューの拡充を図ることでビジネスチャンスにつなげたりすることを計画する銀行もある。今後は脱炭素化支援を中心としたサステナブル関連の法人向け手数料ビジネスの行方にも注目が集まる。

加速す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推進については、店頭取引をタブレット受付とすることで業務の効率化を図りつつ、個人向けについてはバンキングアプリ、法人向けは法人ポータルサイトの機能を拡充することが加速している。

特に業務の効率化は、店頭受付のみならず、銀行内部の処理や保存まで完全にペーパーレス、印鑑レス化を図ることをめざす動きがある。このことは店舗の軽量化を一層促進するとともに、営業拠点の再編が一段と加速すると考えられる。なかには「現物以外の取引は、原則すべてデジタルで取引ができることをめざす」という銀行もあり、OHR を意識したマネジメント体制の再構築が今後も銀行経営の重要な課題となるであろう。

また若年層をターゲットとしたデジタル銀行の動向も注目される。ある持ち株

会社は、デジタル銀行が開業したことで、預金、為替取引は非対面のデジタル銀行へ、デジタル銀行の新規顧客の対面コンサルニーズは銀行のコンサルサービスへと相互案内することが可能になるという。将来的には、デジタル銀行でローン、デジタルウォレットなどの非金融サービスを提供するなど、BaaS 連携のプラットフォーム基盤をめざすことを考えている。

法人ポータルサイトについては、銀行取引のみならず、コミュニケーションツール機能を搭載することで顧客との接点を増やすとともに、データを一元管理し、顧客に高度な提案ができるようにすることを構想している銀行がある。そしてこのような銀行のデジタルトランスフォーメーションは、取引先のデジタルトランスフォーメーションにも貢献できるとの発想のもと、法人向け手数料ビジネスの新たな収入源に結び付ける動きも進行している。

増加が懸念される信用コスト

新型コロナの感染拡大を受け、20 年度の決算では信用コストは大幅に上昇したが、21 年度は政府の手厚い新型コロナ対策などから全体的には追加的な与信コストが発生しなかったこともあり、21 年度の信用コストは新型コロナの感染拡大前よりも低い水準となった。

ただ今後の信用コストの動向については、新型コロナの長期化やロシアによるウクライナへの軍事侵攻による影響などを受け、資源価格の高騰やサプライチェーンの制約などに対する懸念が高まっていることを踏まえると、取引先企業の債務者区分の変更や倒産など、信用コストが再び上昇することも考えられる。

そうした動きのなか、資金繰り・経営改善支援に対応した行員を増員したり、事業再生支援を実施する専担チームを新設したりする銀行があるが、これらの取り組みは、信用コストを削減する意味においても力を注いでいく必要がある。

おわりに

日本銀行のマイナス金利政策導入から今日までの地方銀行のビジネスモデルの変革の流れを前半と後半に分け、簡単に振り返ってみると、前半は業務の効率化や人員削減、店舗統廃合といったコスト削減に重点を置いてきたのに対し、後半はコスト削減によってねん出した資金を原資に、さらなるデジタルトランスフォーメーションの推進やさまざまな戦略的子会社の設立などによってトップラインの増強に重点を置いていることが特徴といえよう。

コスト削減とトップラインの増強の取り組みは同時並行的に進行している部分もあるが、最近では経営戦略の軸足をトップラインの増強へとシフトさせる動きが活発化している。そしてこのトップライン増強策を考えるうえで欠かせないキーワードが「総合金融サービス業」への進化である。また昨今ではこれまで以上に外部パートナーとの連携なども進めることで「エコシステム」の形成を検討するという銀行もある。

ただこのようなビジネスモデルの転換が、地域社会からの支持を得るかどうかは、コロナ禍の長期化、資源高、サプライチェーンの制約などに直面している取引先にグループが総力を上げ、きめ細かく解決策を提示することができるかどうかにかかっているといっても過言ではない。

その意味で今後の中期的な取り組みは、銀行が「総合金融サービス業」へと飛躍できるかどうかを見極める試金石になるであろう。