

2021年1月28日

コンサルティングレポート

新型コロナウイルスが金融システムの健全性に与える影響(2)

2020年度中間決算にみる地域銀行の経営課題

金融戦略室 プリンシパル 五藤 靖人

拙稿「新型コロナウイルスが金融システムの健全性に与える影響」(2020年6月)¹では、2020年3月期決算情報に基づき、新型コロナウイルスの感染拡大による金融機関への影響分析を行った。その後、感染の再拡大とそれに伴う社会・経済環境の大きく変化の中で、金融機関による企業や地域に対する支援が続いており、地域経済の下支え役となっている。

一方で、地域銀行の厳しい経営環境について議論される場面が増えてきた。人口減少やマイナス金利政策、厳しい競争環境に加えて、足元の新型コロナウイルスによる影響も銀行経営に大きな影響を与えている。地銀再編も取り沙汰されるものの、まずはそれぞれの銀行が持続可能なビジネスモデルを目指して、経営課題に取り組むことが重要である。

本稿では、前稿に引き続き、地域銀行の2020年度中間決算資料²をもとに、新型コロナウイルスが地域銀行の経営環境に与えた影響を分析するとともに、地域銀行の経営課題に関して考察する。なお、本稿は「金融財政ビジネス」(12月21日号、時事通信社)の「中間決算に見る地銀の経営課題」に加筆修正したものである。

1. 預金残高・貸出金残高の状況

2020年度上半期、地域銀行の預金・貸出金残高は大幅に増加した。2020年3月末時点と2020年9月末時点を比較すると、預金残高は約5.9%、貸出金残高は約3.6%の増加となった(図表1)。過去10年間の平均増減率が年率2~3%で堅調に推移してきたことを勘案すると、半期での増加率としては平年の倍以上の高い増加率になっている。背景には新型コロナウイルスの影響があり、政府の支援金や消費抑制による預金増と、企業への資金繰り支援による貸出増があるものと考えられる。地域銀行が新型コロナウイルス対応において、地域経済の下支えに貢献していることが見て取れる。2020年度下半期もこの傾向は継続すると考えられるものの、来年度以降に発生が予想されるバランスシート調整による反動減には留意が必要である。また、預金の伸びが貸出の伸びを上回る「預金超過」が拡大する状況が継続しており、引き続き有価証券も含めた運用能力の向上が課題として挙げられる。

地域銀行全体では高い伸びとなったものの、増減状況は地域銀行で一様ではない。多くの銀行が預貸残高の増加となっているものの、10%以上の極めて高い伸びとなっている銀行から、ほぼ横ばいや減少にとどまっている銀行まで、増減率は幅広く分布している。地域の資金需要の差や銀行ごとの対応力の差が背景にあるものと考えられる。かつてのボリューム競争のように残高を伸ばしている銀行が優れているわけではないが、「地域から選択される銀行」であり続けるためには、こうした危機的環境下においても幅広い金融取引ニ

¹ https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/06/cr_200615.pdf

² 分析の対象とした地域銀行は、全国地方銀行協会または第二地方銀行協会加盟行のうち決算短信を公表している101行とした。

ーズに応えられる銀行であることが望ましい。特に貸出金については、収益性やリスク量も勘案して、経営体力の範囲内でしっかりと地域の資金需要に応えられる体制が求められる。

【図表 1】 地域銀行の預貸残高増減

		残高 (兆円)	増減率	増減率別の銀行分布 (上段: 銀行数、下段: 構成比)					
				減少	0~+1%	+1~3%	+3~5%	+5~10%	+10%以上
預金	2020/3末	340.7	5.9%	1	2	5	16	67	10
	2020/9末	360.8		1.0%	2.0%	5.0%	15.8%	66.3%	9.9%
貸出金	2020/3末	270.1	3.6%	3	5	34	34	19	6
	2020/9末	279.9		3.0%	5.0%	33.7%	33.7%	18.8%	5.9%

(出所) 全国地方銀行協会、第二地方銀行協会の加盟各銀行の決算短信・決算説明資料等(101行単体ベース)より当社作成

2. 損益の状況

預貸残高の好調な増加に関わらず、地域銀行の中間純利益は、前年度中間純利益に比べ約 11%の減益となった(図表 2)。5 行が中間純利益で赤字となっている。

損益変化の要因を分解すると、貸出利回りの低下による貸出金利息の減少や対面営業の縮小による役務収益の減少により、対顧客業務収益は厳しい状況が継続している。貸出金利息の減少は、マイナス金利政策による市場金利低下と激しさを増す競争環境などの複合的な要因であり、貸出金利回りは収益上の限界的水準に近いものの、まだ低下に歯止めがかからない状況が続いている。また、預かり資産ビジネス等の役務収益の強化に取り組んできた銀行は多いものの、今期は新型コロナウイルスの影響で対面営業販売が縮小されたこともあり、減少に転じている。一方で今期は、主に外貨の資金調達費用の減少や経費の削減が進み、本業の収益力を表す「コア業務純益(除く投信解約損益)」は約 3%の増益となっている。

中間純利益減益の要因は「与信費用の増加」にある。新型コロナウイルスの感染拡大による景気の悪化や企業業績の低迷に伴い、不良債権の処理費用や貸倒引当金の繰り入れが増加している。足元では、全国的に見ても企業倒産が急増している状況ではないが、各銀行が先行きの信用リスクの増大を懸念し、予防的に引当金の積み増し等の対応を急いでいることが分かる。また、新型コロナウイルス影響から金融市場が回復している中で、債券・株式等の有価証券関連損益(売買損益、償却損等)が減少したことも、中間純利益減益の要因として挙げられる。

今中間決算を総括すると、残高の増加が収益の増加につながらない中で、経費の削減努力により収益性の確保を目指しているものの、コロナ禍による信用リスクの増加懸念が収益上の重しになっているという、地域銀行の苦しい経営環境が浮き彫りになっている。

厳しい経営環境は地域銀行に共通する課題であるが、損益状況は一様ではなく、銀行により異なる。地域銀行全体として中間純利益は減益となっている一方で、増益を確保している銀行も約 4 割に達する。預貸金残高の増加を貸出金利息や役務の収益増加に結びつけている銀行は約 4 割あり、約 7 割の銀行が経費を削減している。結果、コア業務純益は 6 割以上の銀行で増加しているが、同様に与信費用が増加している銀行も約 6 割に達している。粗利益、経費、与信費用の増減状況が銀行により異なっており、従って各銀行が抱える課題の状況も異なることが分かる。

厳しい環境下では、収益を劇的に改善する「魔法の杖」はないが、その中でも前述のように収益性の改善につなげている地域銀行も多い。損益上の各銀行の課題を適切に認識し、粗利益の収益性改善、経費の削減、

与信費用の抑制にそれぞれ取り組んでいく必要がある。

【図表 2】 地域銀行の損益増減

	中間損益(億円)			損益の増減分布(銀行数)				うち赤字	
	2019年度	2020年度	増減率	増加行 (構成比)	減少行 (構成比)	赤字行 (構成比)			
貸出金利息	14,357	13,965	-2.7%	37 36.6%	64 63.4%	---	---		
役務収益	2,576	2,464	-4.4%	41 40.6%	60 59.4%	---	---		
コア業務粗利益(※)	20,024	19,886	-0.7%	49 48.5%	52 51.5%	0	0.0%		
経費	14,629	14,374	-1.7%	30 29.7%	70 69.3%	---	---		
コア業務純益(※)	5,368	5,541	3.2%	67 66.3%	34 33.7%	2	2.0%		
与信費用	1,159	1,458	25.9%	62 61.4%	39 38.6%	---	---		
中間純利益	4,505	3,994	-11.4%	43 42.6%	58 57.4%	5	5.0%		

(出所) 全国地方銀行協会、第二地方銀行協会の加盟各銀行の決算短信・決算説明資料等(101行単体ベース)より当社作成

(※) 除く投資信託解約損益

3. 信用リスクの状況

中間決算では与信費用が収益を圧迫したように、新型コロナウイルスにより銀行経営が最も影響を受けるのは信用リスクと考えられる。銀行の信用リスクは貸倒引当金への繰り入れや貸倒引当金を利用した不良債権処理により増減するため、不良債権とそれに対する貸倒引当金の状況が今後の信用リスクの鍵となる。

2020年度中間決算における9月末のリスク管理債権³は、3月末と比較して、約2,600億円増加した(図表3)。新型コロナウイルスの影響が背景にあると考えられるものの、リーマン・ショック期のリスク管理債権が7兆円前後から減少が続いてきたことを勘案すると、足元の水準・増加額は健全性への影響があるほどの水準にはなっていない。

不良債権の増加に対応する形で、貸倒引当金の積み増しも進んでいる。9月末の貸倒引当金は3月末と比較して約800億円増加した。貸出金に対する引当金の比率も徐々に高まっているが、リスク管理債権も増加しているため、リスク管理債権に対する引当金の比率はほぼ横ばいとなっている。2020年度3月末決算以降、予防的に引当金を積み増す銀行が増えているものの、その水準自体はまだ大きなものにはなっていない。

【図表 3】 リスク管理債権と引当金の状況

(単位: 億円)	2019/3月末	2020/3月末	2020/9月末	増減(3月→9月)
貸出金残高	2,620,105	2,701,486	2,799,423	97,937
リスク管理債権	46,260	46,648	49,236	2,588
(貸出金残高に対する比率)	1.77%	1.73%	1.76%	0.03%
貸倒引当金	17,149	17,810	18,627	817
(貸出金残高に対する比率)	0.65%	0.66%	0.67%	0.01%
(リスク管理債権に対する比率)	37.1%	38.2%	37.8%	-0.35%

³ 破綻先債権、延滞債権、3カ月以上延滞債権、貸出条件緩和債権の合計

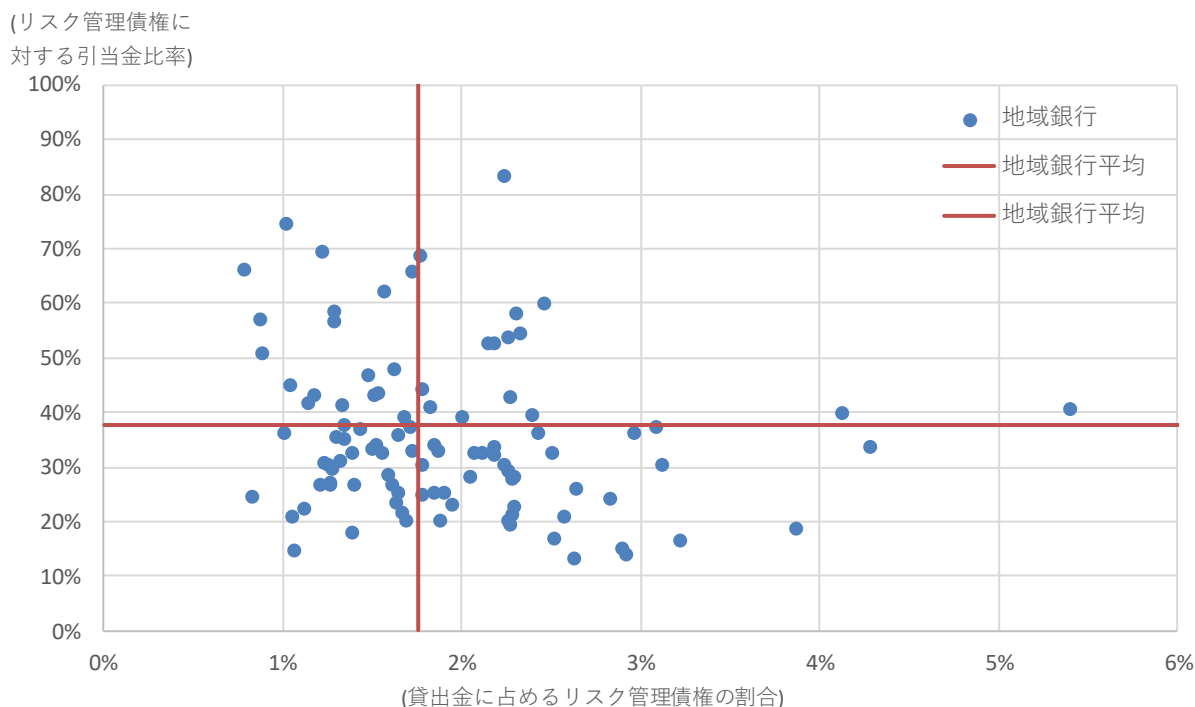
(出所) 全国地方銀行協会、第二地方銀行協会の加盟各銀行の決算短信・決算説明資料等
(101行単体ベース)より当社作成

ただし、不良債権や引当金の状況は、銀行により大きく異なる。地域銀行各行のリスク管理債権比率、およびリスク管理債権に対する貸倒引当金の比率をプロットすると、広範囲に分布していることが分かる(図表4)。さらに、リスク管理債権比率と引当金比率は緩やかに逆相関の関係がみられ、リスク管理債権の比率が高い銀行ほど、リスク管理債権に対する引当金比率が低い傾向がある(グラフ上では右肩下がりの分布傾向)。

今後新型コロナウイルスの影響により企業業績の悪化が拡大したとすると、経営上の影響を受けやすいのは、リスク管理債権比率が高く、引当金の比率が低い銀行(グラフ上では右下のエリアに分布する銀行)と考えられる。これらの銀行は現状よりもさらにリスク管理債権が増加し、その処理のために引当金の積み増しが必要となるため、リスク管理債権比率が低い銀行や引当金比率が高い銀行に比べて、与信費用増加影響につながりやすい。規模の小さい銀行も多いため、与信費用をカバーすべきコア業務純益の確保にも懸念が出る可能性がある。

景気悪化が広がる中で企業の資金繰り支援を行う以上、一定の不良債権の増加はやむを得ないが、銀行の経営体力を超えた貸出は、銀行の健全性そのものを脅かし、最終的に地域や企業のためにはならない。経営体力に合わせて、「どこまでリスクを取るか」を見極めることが極めて重要になっている。

図表4 銀行別リスク管理債権比率・引当率の分布



(出所) 全国地方銀行協会、第二地方銀行協会の加盟各銀行の決算短信・決算説明資料等(101行単体ベース、除くスルガ銀行)より当社作成

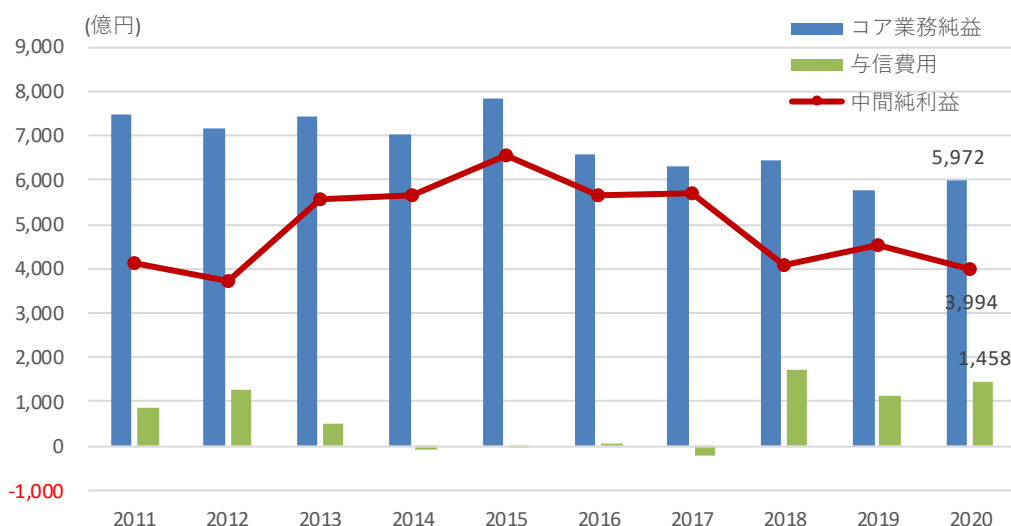
4. 時系列の損益推移と見通し

地域銀行の中間純利益を過去10年の時系列で見ると、収益状況の厳しさがより明確に見える。中間純利益は2015年度をピークとして減少傾向が続いており、2020年度中間決算でもそれが続いている。

中間純利益は、コア業務純益の減少傾向とほぼ連動しており、ちょうどマイナス金利が導入された2016年度頃から減少が顕著となっている。貸出利回り・有価証券利回りの低下による資金収益の減少が地域銀行の収益性に大きな影響を及ぼし続けていることが分かる。地域銀行では、役務収益の拡大施策や経費の削減努力を続けてきたものの、減少する資金収益をカバーするには至っていない。

また、与信費用の増加も中間純利益の減少傾向の要因となっている。好調な企業業績を背景に2014年度～2017年度にはほぼ「与信費用ゼロ」の状態が続いていたが、2018年度以降は与信費用が中間純利益を押し下げている。2020年度は前年度比与信費用が増加しているものの、過去の水準からすると極端に高い水準というわけではない。

図表5 地域銀行の中間損益推移



(出所)全国地方銀行協会「地方銀行の決算の状況」、第二地方銀行協会「統計資料(決算)」、および各会員行の決算短信・決算説明資料より当社作成

新型コロナウイルスの今後の影響を現時点で予測することは難しいが、上記の地域銀行の厳しい収益環境は今後も継続することが想定される。

貸出利回りの低下は、一部の地域や銀行で下げ止まりの兆しは見られるものの、日本銀行が公表している貸出金統計でも依然として新規貸出利回りと既存貸出利回りに差があり、引き続き低下圧力がかかると考えられる。新型コロナウイルスの実態経済影響を勘案すると、早期に金融政策が変更される可能性も低いと考えられ、市場金利の上昇による利回りの改善は相当程度先になると思われる。また各行で拡大に取り組んできた役務収益も、地域銀行が得意とする対面営業の縮小からこれまでのような拡大は困難になることが想定され、新型コロナウイルスの収束後にむけた営業方法の転換が急がれる。

最大の変動要因は、与信費用である。現状の企業倒産の状況では、これまでに積み上げた引当金や足元の与信費用でカバーすることが可能と考えられるものの、問題は企業業績が一段と悪化した場合である。政府の支援策や過去の蓄積に支えられている企業の経営体力は低下が続いており、耐え切れなくなった企業の信用問題は来年度以降に本格的に顕在化すると考えられる。地域銀行の不良債権や引当金の水準は、歴史的に

極めて低水準の状況にあり、仮にリーマン・ショック級の企業倒産が発生すると、減少が続くコア業務純益を吹き飛ばすほどの与信費用が発生する懸念がある。

一方で、地域銀行の収益環境の中で望ましい点は、金融市場が安定し、株高が続いていることである。2020年度中間決算でも、株高を背景に、地域銀行の有価証券評価益は大幅に増加した（2020年3月末の約3.3兆円から約4.9兆円の1.5倍に増加）。評価益は市場環境に影響されるため過度に依存することはできないが、不良債権処理と組み合わせた活用など、銀行経営の安定性確保への寄与は大きい。市場環境の変化には、引き続き留意が必要である。

5. 地域銀行の経営課題

厳しい収益状況にある地域銀行において、どのような取組みが必要であろうか。筆者の私見では、以下の3点が挙げられる。

第一に、増加が見込まれる与信費用に備えて、信用リスクをどこまでリスクテイクするか、しっかりと経営レベルで議論して決定することが求められる。収益やリスク量、および自らの経営体力を勘案し、「どこまでの資金需要に対応するか＝どこまでリスクテイクするか」について判断する必要がある。これは「リスクアペタイト・フレームワーク」と呼ばれる枠組みであり、金融機関の経営計画策定においては、非常に重要な位置づけになっている。金融庁の監督指針でも取り上げられており、地域銀行でも活用が広がっている。リスクアペタイト・フレームワークでは、自らが進んで取るリスクを「リスクアペタイト」として設定する。足元のコロナ環境下では、地域の資金需要にどこまで応えるかというリスク量を、自らの経営体力（自己資本比率等）や収益性（貸出利回り）を勘案して、バランスの取れた適切な水準で設定する。このため、リスクアペタイト、経営体力、収益性を連携させながら計画設定し、実行・モニタリングする体制整備が必要である。また貸出だけでなく、有価証券や金利リスクも勘案し、全行的なリスク・リターンのバランス改善にもリスクアペタイト・フレームワークを活用していくべきである。

第二に、適切な顧客とのリレーションシップ・バンキングの構築に取り組むべきである。貸出利回りや収益性の低下は、市場金利の低下が主要因ではあるが、それ以外にも競争環境を背景にしたスプレッドの低下が挙げられる。多くの地域銀行では顧客サービス部門が低収益または赤字に陥っており、リスクやコストを銀行が負担して顧客サービスを継続している状況にある。リレーションシップ・バンキングは本来、顧客と金融機関の長期的な関係による相互のメリット享受が目的であり、金融機関がサービス継続のために一方的に負担する関係ではない。足元のコロナ環境下において、リレーションシップ・バンキングに基づく金融機関の企業支援は再評価されている傾向がある。これまでは金利の高低だけで借入金融機関を選んでいた企業が、長期的な取引関係によるメインバンクの資金繰り支援やサービス継続性を重視するようになっている調査結果もある。顧客取引の収益性改善は一気にできるものではないが、このコロナ危機を見直しのきっかけとして、金利以外の付加価値サービスを顧客に評価してもらうように努めるとともに、地域銀行が地域経済に適切なサービス提供を継続するための必要な対価を負担してもらうように取引の収益性改善に取り組んでいく必要がある。もちろんそのためには、行内での収益管理・リスク管理制度やシステムの整備により、顧客や店舗、地域の収益性を適切に把握できる体制整備がまず必要となる。

第三に、サービス提供方法や店舗ネットワークの抜本的な見直しが求められる。コロナ環境下では、対面営業が縮小され、営業店への来店客も減少傾向にあり、顧客や従業員の感染対策のため、頻度の高い訪問面談やリレーションに基づく営業スタイル、長時間の営業店運営など、従来型のサービス・スタイルは転換の必要性に直面している。こうした環境下でも営業力・収益力を低下させずに顧客サービスを提供するために

は、やはりデジタル技術の活用を進めざるを得ないだろう。新型コロナウイルスの影響により、日本のデジタル・トランスフォーメーション（DX）は数年分が一気に進んだと言われている。もともと金融サービスとデジタル技術は相性が良く、もちろん地域銀行ならではのセキュリティ問題や高齢顧客対応など、一足飛びにいかない問題もあるが、必要性や顧客の理解度も高い現在の環境下は、DXを進める大きなチャンスでもある。現在地域銀行で活発化している店舗ネットワークの見直しや経営資源の再配分においても、こうした新しい営業体制を前提に検討していくべきである。

6. 地銀再編に関する議論

地域銀行は現時点で危機的状況にあるわけではないが、収益力の低下傾向の継続や与信費用の増加傾向が続けば、中長期的には持続的なサービス提供ができなくなる銀行も出てくる懸念がある。

こうした厳しい環境を背景に、地域銀行の再編をめぐる制度的な動きが、激しくなっている。地域における銀行等の合併について独占禁止法の適用除外とする特例法が2020年11月に施行されたほか、日銀は再編を含めた経営改善に取り組む金融機関への当座預金の追加付利を行うと発表した。政府内では、地銀再編に伴う費用の一部を補助する制度の新設が検討されている。いずれも、厳しい経営環境と競争環境に置かれた地域銀行の再編を促すことで抜本的に経営改善を行い、地域経済を支える地域銀行の役割を強化する狙いがあると考えられ、当事者の地域銀行にとっても大きな選択肢の1つとなってきた。

しかし、これまでに見てきた収益状況などを勘案すると、地銀再編が地域銀行にとっての経営改善につながるかは、必ずしも言えない。地銀再編では、経営統合による重複店舗・組織の削減やシステム統合による経費削減や、競争環境の緩和による貸出利回りの低下防止などが効果として挙げられる。しかし、地域銀行の収益環境上の課題はある程度各銀行に共通する部分が多いため、経営統合しても同じ課題を抱える地域銀行が出来上がる事態になりかねない。経費削減については、これまでの経費削減努力や店舗統廃合、システム共同化も進んできており、統合による追加的な削減余地は小さくなってきている。先行して再編に取り組んだ地域銀行でも、経費の削減においては地域へのサービス水準や従業員モチベーションの維持への配慮も必要な水準になってきており、また貸出利回りも引き続き厳しい競争環境にさらされている。

地銀再編が選択されるのは、経営統合によって経営体力が生まれ、地域へのサービス向上につながる場合であろう。単独行の経営では商品・サービス開発への投資余力や、経営管理の高度化に取り組む余力がなくなり、縮小均衡に向かいやすい傾向がある。再編によって生まれた余力で抜本的なサービス改善に取り組み、引き続き地域経済を支える役割として貢献度を高めていくという目的であれば、地銀再編は有効な選択肢となりうる。経費削減や貸出利回りの改善、与信費用の抑制などの収益上の経営課題に対しては、地銀再編を組み合わせた方ができる範囲は大きくなるものの、取り組むべき課題や施策は、単独行でも地銀再編でも変わらないだろう。近年では、経営の独立性は維持しつつ、地域銀行間での顧客・商品の紹介や共同提案など、収益上の提携関係を強化する動きも進んでいる。

重要なことは、地域経済や顧客に継続してサービス提供するという目的のために、必要な経営課題に適切に取り組んでいくことである。どのような経営体制が望ましいかという問題は、経営課題への対応の中で議論されるべきであり、地域経済や顧客にとって最適な体制が検討されるべきである。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。