

中間決算に見る地銀の経営課題

好決算で期待されるコロナ禍からの回復支援

2021年度上半期は、期間中の大半において新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が各地に発令され、日本経済が大きな影響を受けた。感染拡大の収束傾向によって、上半期の終了とほぼ同時に緊急事態宣言等は解除され、下半期以降の経済活動の回復が期待されている。今後、地域銀行には、企業や地域経済のコロナ禍からの回復や新たな成長を後押しする役割が期待されるが、それと同時に銀行自身にもコロナ禍で影響を受けた財務状況や顧客取引の回復が必要である。本稿では、地銀の21年度中間決算資料²⁾を基に、新型コロナが経営環境に与えた影響を分析するとともに、経営課題に関して考察する³⁾。

(1) 預金残高・貸出金残高の状況

地銀の今年9月末の預金・貸出金残高は、3月末と比較して0・7%、0・8%の微増となった(図表1)。20年度に預金は年率10%程度、貸出金は同5%程度増加したことを考えると、増加率は大幅に鈍化している。全国銀行協会や日銀の月次統計においても、4月以降は増加率が大幅に

鈍化し、貸出金は都市銀行などにおいて前年比マイナスに転じる月も増えてきている。コロナ禍での預金・貸し出し需要はおおむね一服したと言えよう。

地銀全体では預貸金共に微増であるものの、個別行で見ると増減率には差がある。引き続き、半期で5%を超える高い増加率となっている銀行もある一方、3月末と比べて減少

に転じた銀行も2〜3割程度ある。20年度に預貸金が減少した銀行が5行程度であったことに比べ大幅に増加した。

コロナ禍では、企業が資金繰りを確保しようとする資金需要と、公的支援制度や信用保証制度なども活用して、それを支援する金融機関の行動により、貸出金は20年上半期に大きく増加した。こうした一時的に増

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
金融戦略室長兼プリンシパル
五藤靖人
ことう・やすひと 三和総合研
究所入社後、旧UFJ銀行総合
リスク管理部出向等を経て現職。
入社以来、金融機関の経営管理
高度化コンサルティング等に従
事。主著「地域金融機関の将来経
営計画」(きんざい)。

加した貸出金が、企業の資金繰りの落ち着きとともに、元の水準へ調整されていく動きが見られる。過度な借り入れは将来の返済負担の増加につながるため、返済を進めたり、今以上の借り入れを抑制したりする動きが、貸出金増加率の鈍化につながっていると考えられる。

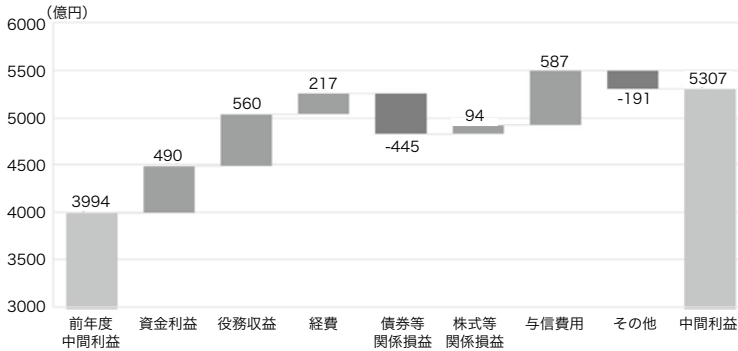
ただし、こうした企業の借り入れ抑制の動きは、企業規模や業種により差がある。日銀の統計では、大企業を中心に貸し出しが減少している一方、中小企業では増加が続いている。また、業種別ではコロナ禍の影響が大きい宿泊業・飲食業・生活サービス業などの貸し出し増加率が高止まりしている。コロナ禍で地域経済の落ち込みが深刻なエリアも多く、

〔図表1〕地域銀行の預貸残高増減の分布状況

	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	2021/3末	369.9	0.7%	24	22	39	11	3	0
	2021/9末	372.4		24.2%	22.2%	39.4%	11.1%	3.0%	0.0%
貸出金	2021/3末	283.7	0.8%	37	26	28	5	3	0
	2021/9末	285.9		37.4%	26.3%	28.3%	5.1%	3.0%	0.0%

（出所）各種資料よりMURC作成

〔図表2〕地域銀行の損益増減要因分解



（出所）各種資料よりMURC作成

〔図表2〕。最も大きな増減要因となったのが、与信費用の減少である。前年度はコロナ禍の業績悪化を懸念して予防的対応も含めて貸倒

引当金を積み増す動きが見られたものの、その後の倒産件数が過去最低水準で抑制されていることなどから、今中間決算では積み上げた引当金を戻し入れる動きが見られる。与信費用は約6割の銀行で前年比減少しており、引当金の戻し入れにより与信費用がマイナス（利益）となっている銀行も4分の1程度ある。企業業況は予断を許さないが、与信費用が急増して銀行の健全性を脅かす可能性はやや低下したと言えるだろう。収入面では、役員収益の増加が大きな増減要因となった。前年度中間決算では、緊急事態宣言による営業自粛の影響で役員収益がやや減少しており、コロナ禍の長期化により営業活動の苦戦が予想されたが、一転大幅増益となっている。9割以上の銀行が前年同期比で役員収益が増加している。その要因は各行により異なるものの、好調な株式市場を背景とした投信や保険等預かり資産商品の堅調な販売、法人向けのビジネスマッチング、企業の合併・買収（M&A）、証券関連損益などが多くの銀行で拡大したようである。地銀ではここ数年、収益の多様化の観点から役員収益の増強施策に取り組

む銀行が多く、これまでの取り組みの成果が形になり始めたと評価することができよう。資金利益は、有価証券利息配当金の増加や、米国金利の低下による調達費用の減少などにより増加したが、最も影響の大きい貸出金利息は減少している。コロナ禍でも貸出金回りは低下が続き、利回り確保に向けたプライシング管理の取り組みは道半ばである。大きな減損要因となったのが、国債等の売買・償還に関する債券関係損益である。債券関係損益は、20年度決算でも大きな減損要因となっていたが、21年度も引き続き減少が続く、地銀合計で見ても損益がマイナスの状況となっている。過去に額面以上の価格で購入した債券の償還損が増加しており、マイナス金利政策の長期化から債券関連

（2）損益の状況

地銀には引き続き企業の資金需要に応える役割が期待されるものの、マクロ的には資金需要は緩やかに減少傾向に転じていくことが予想される。感染拡大と緊急事態宣言により日本経済が大きな影響を受けた21年度上半期であったが、地銀の中間純利

益は前年同期比32・9%増の大幅増益となった。前年度中間決算は減益となったが、今年度はコロナ前の19年度中間決算と比較しても2割近く増益となっている。損益増減の要因を分解してみると、資金利益・役員収益などの収入の増加に加えて、経費や与信費用の減少も大きな増減要因となっている。収

1 分析対象の地域銀行は、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99行。本項中の図表は、各銀行の決算短信・決算説明資料等（99行単体ベース）、および地銀協「地方銀行の決算の状況」、第二地銀協「統計資料（決算）」よりMURC作成。

2 20年度決算に基づく分析は、拙稿「20年度決算に見る地銀の経営課題」（金融財政ビジネス2021年7月1日号）参照。

〈図表3〉地域銀行の損益増減の分布状況

	中間損益(億円)			損益の増減分布(銀行数)					
	2020年度	2021年度	増減率	増加行(構成比)		減少行(構成比)		うち赤字	
貸出金利息	13,964	13,858	-0.8%	41	41.4%	58	58.6%	---	---
有価証券利息配当金	4,472	4,631	3.6%	52	52.5%	47	47.5%	---	---
役務収益	2,331	2,891	24.0%	93	93.9%	6	6.1%	---	---
コア業務粗利益(※)	19,910	20,840	4.7%	85	85.9%	14	14.1%	0	0.0%
経費	14,350	14,133	-1.5%	21	21.2%	78	78.8%	---	---
コア業務純益(※)	5,556	6,672	20.1%	91	91.9%	8	8.1%	1	1.0%
債券関係損益	262	-182	-169.5%	37	37.4%	62	62.6%	44	44.0%
株式関係損益	884	979	10.7%	45	45.5%	54	54.5%	14	14.0%
与信費用	1,444	856	-40.7%	39	39.4%	60	60.6%	---	---
中間純利益	3,994	5,307	32.9%	80	80.8%	19	19.2%	0	0.0%

(※) 除く投資信託解約損益
(出所) 各種資料よりMURC作成

損益の低迷は今しばらく継続する可能性が高い。
各損益科目の増減と、個別行の状況をまとめたものが図表3である。
コア業務純益は約9割の銀行で増加し、中間純利益も8割の銀行が前年度比増益となり、中間純利益の赤字行はなかった(前年度中間決算では5行が赤字)。地銀合計で見ても収益増加、費用減少で最終増益の好決算であるが、個別行で見ても同様に

好決算となった銀行が多かったことがうかがえる。

(3) 時系列の損益推移と見通し

今中間決算は、過去の中間決算と比較しても、高い利益水準となっている(図表4)。コア業務純益は、マイナス金利政策導入後の16年度以降低迷が続いてきたが、15年度以前に近い水準まで回復している。マイナス金利政策導入前と比較して、資金利益は低迷が続いたままであるが、役務収益の増加や経費の減少努力により、収益性を回復させてきた。

18年度以降、与信費用の比較的高水準が続いているため、中間純利益はそれ以前の水準までには回復していない。ただし今中間決算では与信費用も減少に転じており、回復傾向は明確になりつつある。年度の当期純利益はおおむね中間純利益の動向に連動するため、21年度決算の当期純利益がここ数年の低水準から回復傾向を示すことが期待される。一方で、中間決算が好調であったからといって、このまま継続してコロナ前、マイナス金利政策前の収益性水準を超えて堅調に回復していく

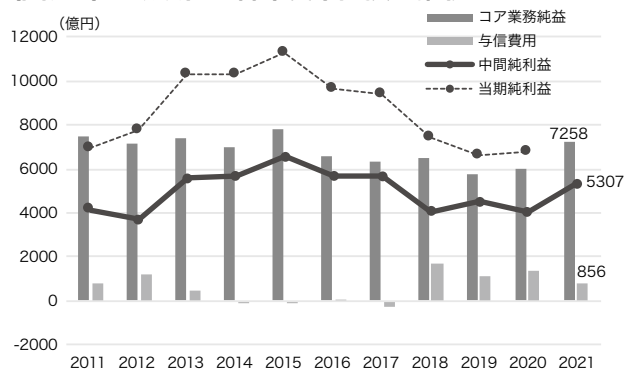
とは考えにくい。コロナ禍の感染拡大動向が不透明であることに加え、好調な決算の中にも今後の不安要素が残されているためである。本稿では、今中間決算を踏まえた、コロナ禍以降の成長に向けた地銀の経営課題として、以下の3点を挙げたい。

(4) 不良債権増加傾向の抑制

今中間決算において与信費用は減少しているものの、将来の与信費用発生要因となる不良債権(金融再生法に基づく開示債権)は増加傾向が続いている。21年3月末は、コロナ禍での企業業績悪化の影響により前年同月末比約10%の増加であったが、21年9月末は、3月末に比べてさらに約3%増加した。

与信費用の減少と不良債権の増加の相反する動きは、費用計上の時間差や過去に積み上げた引当金との差額の問題と考えられる。与信費用は、一般的に不良債権が増加するとすぐに増えるわけではなく、不良債権が実際に回収不能となり損失が発生してから、貸倒損失率の上昇を通して引当金の増加として反映されるため、時間差がある。また、過去に厚く引当金を積み上げている場合、不良債

〈図表4〉地域銀行の各年度中間損益推移



(出所) 各種資料よりMURC作成

権が増えても、新たに必要となる引当金は増加しにくい。今中間決算では、これらの要因から不良債権が増加しているにもかかわらず、与信費用は減少していると考えられるが、不良債権の増加傾向が続くと将来的には与信費用を増加させる要因となり得る。
特に不良債権の増減は個別行による差が大きく、3月末比で減少している銀行が3分の1程度である一方で、3月末比10%以上増加した銀行は17行となっている。また、与信残

高に対する不良債権比率で見ると、不良債権比率の高い銀行ほど3月末比の不良債権比率の上昇幅は大きいという傾向が見られる。健全性に注意を要する銀行において、さらに悪化している結果と言える。

不良債権比率の水準や与信費用の水準から見ると、現時点で健全性に対する懸念は小さいものの、コロナ禍において増加傾向が続いていることは注意を要する。倒産件数は過去最低水準で推移してはいるものの、公的支援や「ゼロゼロ融資」などの資金繰り支援による部分が大きい。コロナ禍からの景気回復が思うように進まない場合、急増した融資の返済が迫られるようになると、業況の悪化や返済原資への懸念から企業の経営体力は一段と低下する可能性もある。また、コロナ禍の影響やその後の回復傾向は業種による差が大きく、宿泊業・飲食業・生活サービス業など経営体力が大きく低下している業種もある。

地域経済を支える地銀としては、経済が厳しい局面で不良債権が増加することは、ある意味でリスクテークの必然的な結果と言える。一方で、地域経済を支え続けるために地銀に

は一定の健全性を確保する必要があり、そのためには「どこまでリスクテークするか」という点をしっかりと判断する必要がある。コロナ禍からの回復が業種や企業により大きく異なる環境下では、リスクテークは一律ではなく、企業規模や業種・地域等に応じて、より細かく判断していくことが必要であろう。

(5) 縮小する地域経済への備え

預貸金残高は、地銀合計で微増を確保したものの、地域差も見られる(図表5)。関東・近畿などの大都市圏で高い増加率となっている一方、地方圏では低く、東北では預貸金共に減少に転じている。

こうした地域差は、地域の人口動態に加えて、緊急事態宣言の発令期間やそれに伴う公的支援の差も背景にあると考えられる。前年度は地域にかかわらず全国で高い増加率となったものの、今後の回復局面では、地域ごとの人口動態や経済環境の差が大きく反映され、預貸金が減少する地域も増えてくると予想される。コロナ禍で一時的に急増した預貸金の反動減により、減少傾向に転じる地域は従来よりも早く、広範囲にな

ることが考えられる。地銀は、こうした地域の預貸金需要の縮小に備える必要がある。預貸金需要が縮小する中、特定の銀行だけが預貸金残高の増加基調を維持することはできない。需要縮小を見据えた行内体制、営業体制、バランスシートなどを経営計画に反映する必要がある。

このためには経営計画の策定において、銀行として目標とする収益や預貸金残高を前提に計画策定するのではなく、外部環境に対する実現可能性を重視した策定手法に切り替える必要がある。将来の地域経済の変化に対する「外部環境分析」を適切に行い、外部環境の中で必要な「リスクアペタイト」(進んで受け入れるリスクの種類・量)を設定した上で、実現可能な収益・バランスシートをシミュレーション分析し、経営計画を策定することが望ましい。こうしたプロセスは、「リスクアペタイト・フレームワーク」の考え方を経営計画の策定に活用する手法であり、金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」でもその活用が言及され、地銀でも計画策定において導入する動きは広がっている。

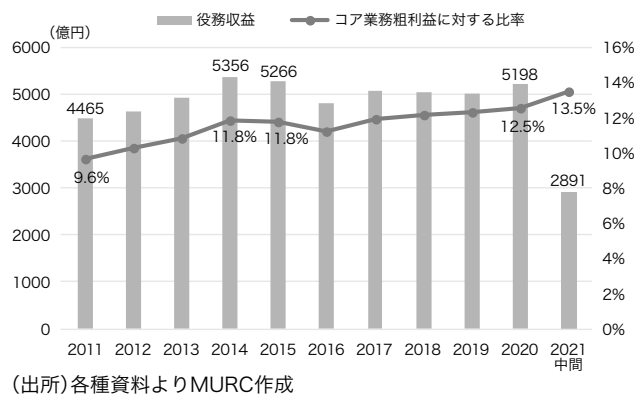
リスクアペタイト・フレームワークを活用した経営計画の策定に向けて、まずは外部環境分析に取り組みべきであろう。コロナの影響とその回復を見据えたマクロ経済動向から地域経済への影響、そして地域の預貸金需要について、中長期的な見通しを策定することが望ましい。また、その際には、メインシナリオやリスクシナリオなど複数のシナリオで影響を分析することが必要である。特に現在のコロナ禍の先行きが不透明な経済環境の中では、外部環境分析を適切に行っておくこ

〈図表5〉地域銀行の預貸金残高の地域別増減状況

	2021/3月末→9月末増減率								
	北海道	東北	関東	中部	北陸	近畿	中国	四国	九州
預金	-0.1%	-0.7%	0.4%	1.3%	1.2%	1.5%	0.9%	0.9%	0.7%
貸出金	0.7%	-0.3%	1.4%	1.0%	0.2%	1.5%	2.1%	0.1%	-0.4%

※各銀行の本店所在地ベースで集計
(出所)各種資料よりMURC作成

【図表6】地域銀行の役務収益推移



とが、その後の不測の事態への対応力を向上させる原動力となるだろう。

(6) 収益の多様化

21年度は中間決算で役務収益額が増加、役務収益比率も上昇しており、下半期も堅調に推移すれば、年度決算も大きな増益となる可能性がある。これまで地銀は、ビジネスマッチングやコンサルティング、地域商社、証券会社・保険会社との提携、地銀間の業務提携など、さまざまな収益の多様化施策に取り組んできた。今

中間決算ではこうした取り組みが少しずつ成果を上げ始めた結果とも言える。

ただし時系列で見ると、こうした地銀の収益の多様化は道半ばであると言える。役務収益の推移を見ると時系列では役務収益額は横ばいに近い(図表6)。コア業務粗利益に対する役務収益の比率は上昇傾向であるものの、これは資金利益の低迷によるコア業務粗利益の減少の要因が大きい。役務収益の増加ペースは、資金利益の減少をカバーするには力不足である。

地銀の収益の多様化に関連した動きとして、銀行業務範囲に関連した政省令の改正が行われ、21年11月に施行された。これにより、銀行(またはその子会社)による業務として、広告やデータ分析、IT等の業務が可能になったほか、地域経済に寄与する企業への出資要件も緩和され、伝統的な銀行業以外の業務で収益を得る手段が広がった。こうした規制改正と前後して、地銀でもグループでの事業領域の拡大などを目的とした持ち株会社化を目指す銀行が増え、投資専門子会社などの設立も相次いでいる。

収益多様化への取り組みは銀行によつて差があり、コア業務粗利益に占める役務収益比率もばらつきがある。地銀平均である13・5%周辺の銀行が多いが、20%以上を役務収益で稼ぐ銀行もあれば、5%未満にとどまる銀行もある。役務収益への取り組みが成果として表れるまでには長い時間を要するため、こうした銀行の差は今後ますます大きくなると考えられる。

規模や人材に限りのある地銀は、収益多様化に向けた多くの業務に同時に取り組むことは難しい。地域や取引先のニーズ、自行の規模・能力を勘案して、「やるべき業務」「やらない業務」の線引きを明確化する必要がある。今中間決算の役務収益の増益傾向や銀行業務範囲規制の見直し、コロナ禍での社会環境変化は新規業務への取り組みの大きな機会と言える。地域経済のコロナ禍からの回復支援につながるような業務範囲の拡大への取り組みが期待される。

(7) コロナ禍からの回復に向けて

本項で挙げた経営課題のほか、今中間決算でも減少が続く貸出金利の回復に向けたプライシング管理や、

引き続き赤字となった債券関係損益を含めた有価証券投資の立て直しなど、地銀の経営課題は山積している。いずれも構造的な課題であり、短期的な改善が見込みにくい。

こうした多数の経営課題を抱えながらも、今中間決算は資金利益・役務利益の増加や経費・与信費用の減少などにより増益を確保する好調な決算となった。これは、コロナ禍において地銀が取引先の支援に奔走し、公的機関と共に地域経済の支え役となった証であろう。

コロナ禍がそのまま収束に向かい、少しずつ通常の社会・経済生活を回復していくとすると、地銀に次に求められる役割は、地域経済がコロナ禍から回復し、再び成長に向かうための後押し役である。地銀には、これまでの資金繰りを中心とした支援だけでなく、コロナ禍で縮小していた設備投資や事業再構築、働き方改革など、より顧客企業の事業面に踏み込んだ本業支援が期待されている。より積極的なリスクテイクや業務範囲の拡大による非金融領域も含めた支援など、金融機関の支援能力の真価が問われるのはこれからであると考えるだろう。