

# 金利上昇で求められる地域銀行のALM・プライミング管理の見直し

## 23年度決算にみる地域銀行の経営課題

2023年度は、日銀の新体制が発足し、長期金利の上限緩和や24年3月のマイナス金利政策の解除など、金融政策の変更が続いた1年となった。金融正常化に向けて歩み始めた一方で、物価上昇や円安、人手不足などにより実体経済は厳しい局面も続いており、今後の金融政策修正のペースも不透明となっている。本稿では、地域銀行の23年度決算資料<sup>1</sup>を基に、こうした経済環境や金融政策の変化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、経営課題に関して考察する<sup>3</sup>。

### (1) 預金残高・貸出金残高の状況

2023年度は、預金残高・貸出金残高ともに堅調な増加となった(図表1)。

預金残高は、前年度比2・2%の増加となり、時系列で見ても2%台の堅調な増加が続いている。預金の大半を占める個人預金が堅調に増加したことに加え、円安などによる企業業績の改善により法人預金が大きく増加したことが背景として挙げら

れる。高齢化の進展や物価高による実質賃金の減少が個人預金の減少要素として懸念されるものの、個人の金融資産残高は過去最高を更新して推移しており、個人預金も増加が続いている。また、24年3月の金融政策変更により、普通預金金利を引き上げる銀行が相次いだ<sup>2</sup>が、金利変更が年度末であったこともあり、期末の預金残高には大きな影響はなかったものと考えられる。

貸出残高は、預金残高を上回る前

年度比3・3%の増加となった。コロナ禍に迫る高い増加率となった22年度からは増加率は低下しているものの、平年よりも高い増加率となっている。貸出残高は投資や消費のための必要資金であるため、物価上昇の影響を受けやすい。家計の住宅投資価格や企業の原材料価格、輸入品価格などの上昇により必要資金が増加し、高い貸出増加率につながっていることが背景にあると考えられる。

全体としては堅調に増加した預金

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  
三和総合研究所入社後、旧  
UFJ銀行総合リスク管理部出  
向を経て現職。当社入社以来、  
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)。

残高・貸出金残高であるが、個別銀行で見ると前年度比で減少した銀行は2割弱となっている。各銀行の経営方針や外部環境、前年度までの推移などのさまざまな要因が考えられるが、本年度の傾向として、預金残高・貸出金残高の減少はやや規模の小さい銀行で発生している。いずれも減少幅は小幅であるが、減少傾向が継続すると地域銀行の経営基盤にも影響する可能性がある。金利上昇局面では、各銀行の金利差や商品力により取引の差が生まれやすいため、適正な預金残高の確保に向けた体制整備が重要である。

【図表1】地域銀行の預貸金残高の増減分布

	残高 (兆円)	増減率	時系列増減率					
			2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	
預金	2023/3末	397.6	2.2%	2.0%	9.6%	3.3%	2.1%	2.2%
	2024/3末	406.5						
貸出金	2023/3末	306.7	3.3%	3.1%	5.0%	2.4%	4.6%	3.3%
	2024/3末	316.8						

(出所) 各行公表資料等よりMURC作成

(2) 損益の状況

地域銀行の当期純利益は、前年度比9・3%の増益となった(図表2、3)。20年度から4年連続で増益となっており、本年度は増益率も比較的高い。

当期純利益の増益に比べて、コア業務純益(除く投信解約損益)は前年度比1・7%と小幅な増益にとどまっている。堅調な預貸取引や金利上昇を背景に、貸出金利息や有価証券

【図表2】地域銀行の損益分布状況

	損益(億円)			損益の増減分布(銀行数)				うち赤字	
	2022年度	2023年度	増減率	増加行 (構成比)	減少行 (構成比)	赤字行 (構成比)	赤字行 (構成比)	赤字行 (構成比)	
貸出金利息	29,931	33,077	10.5%	90 90.9%	9 9.1%	---	---		
有価証券利息配当金	10,646	12,545	17.8%	69 69.7%	30 30.3%	---	---		
資金利益	37,368	38,352	2.6%	59 59.6%	40 40.4%	---	---		
役員収益	6,186	6,521	5.4%	71 71.7%	28 28.3%	---	---		
コア業務粗利益(※)	43,026	43,923	2.1%	67 67.7%	32 32.3%	0 0.0%	0.0%		
経費	27,605	28,197	2.1%	79 79.8%	20 20.2%	---	---		
コア業務純益(※)	15,450	15,719	1.7%	57 57.6%	42 42.4%	1 1.0%	1.0%		
債券関係損益	-6,339	-4,695	---	49 49.5%	50 50.5%	89 89.9%	89.9%		
株式等関係損益	3,154	4,121	30.6%	73 73.7%	26 26.3%	2 2.0%	2.0%		
与信費用	1,550	2,072	33.6%	53 53.5%	46 46.5%	---	---		
当期純利益	8,577	9,376	9.3%	68 68.7%	31 31.3%	5 5.1%	5.1%		

(※) 除く投資信託解約損益

(出所) 各行公表資料等よりMURC作成

券利息配当金の収入は前年度比10%を超える大きな増加となっているものの、金利上昇に伴い預金や外部調達などの資金調達費用も前年度比約2倍に増加しており、資金運用収入

から調達費用を差し引いた資金利益は小幅な増加にとどまっている。本決算では、金利上昇が資金利益に与える影響は限定的であったと言える。また、利息配当金収入の増加や資金調達費用の増加は主に海外取引に伴う部分が大きく、マイナス金利解除が年度末近くであったこともあって、国内業務の運用収入や預金費用への影響は限定的である。マイナス金利解除後、預金金利の引き上げを行う銀行が増えたが、もともと預金調達費用は低く抑えられており、今後の減益要因とはなり得るものの、今決算での減益影響は小さかったと考えられる。

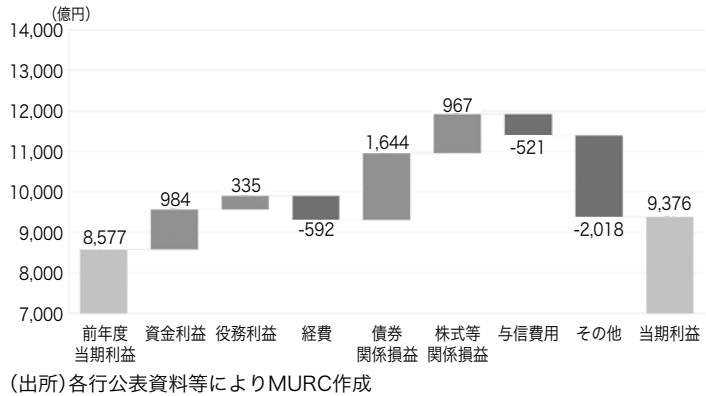
経費が増加に転じたことも、コア業務純益の増加幅を小さくしている。地域銀行はこれまで経費の削減努力を続け、マイナス金利政策下で資金利益が減少する中でも、経費削減効果により利益を確保してきた。今期の経費増加は、人手不足による賃金の上昇や物価上

昇が人件費・物件費を押し上げているとともに、デジタル化や新規分野への投資など、必要な部分への経費投下が進められていることが、背景として挙げられる。経営計画などでも、経費削減方針から投資分野への積極的な経費投下を打ち出す銀行も増えており、今決算でも約8割の銀行が経費を増加させている。また、これまで減少が続いていた与信費用も今期は増加に転じている。不良債権比率は低下しており、与信費用も依然低水準であるものの、景気の低迷やマクロ的な倒産件数の増加傾向など、今後の信用リスク動向には留意を要する。

コア業務純益が微増にとどまる中で、増益決算を支えたのが有価証券損益である。これ

1 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99行とした。  
 2 本項中の図表は全て、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(99行単体ベース)、および全国地方銀行協会「地方銀行の決算の状況」、第二地方銀行協会「統計資料(決算)」よりMURC作成。  
 3 2022年度決算に基づく分析は、拙稿「金利上昇に立ち向かう地域銀行」(金融財政ビジネス2023年7月10日号)参照。

〈図表3〉地域銀行の損益増減要因分解



までは堅調なコア業務純益が増益をけん引し、有価証券損益が減益要因となる時期が続いたが、今期は同じ増益でも貢献度は逆転している。債券関係損益は赤字が続いているものの赤字幅が大きく縮小した。海外の金利上昇による外債の売却損を中心とした損失処理がピークアウトし、金利上昇に備えたポートフォリオの見直しも進みつつあることが要因と考えられる。債券損益は依然として

〈図表4〉増益行・減益行の損益比較

	増益行 平均損益(百万円)			減益行 平均損益(百万円)		
	2022年度	2023年度	増減率	2022年度	2023年度	増減率
貸出金利息	31,647	34,724	9.7%	26,245	29,612	12.8%
有価証券利息配当金	11,127	13,341	19.9%	9,746	10,990	12.8%
資金利益	39,692	41,114	3.6%	32,396	32,397	0.0%
役員利益	6,358	6,740	6.0%	5,654	5,917	4.6%
コア業務粗利益(※)	45,845	47,184	2.9%	36,742	36,672	-0.2%
経費	29,204	29,867	2.3%	23,831	24,300	2.0%
コア業務純益(※)	16,686	17,306	3.7%	12,907	12,371	-4.2%
債券関係損益	-6,644	-4,501	---	-5,852	-5,243	---
株式等関係損益	2,869	4,262	48.6%	3,854	3,908	1.4%
与信費用	1,342	1,869	39.3%	2,009	2,536	26.3%
当期純利益	8,989	11,243	25.1%	7,754	5,351	-31.0%

(※) 除く投資信託解約損益  
(出所) 各行公表資料等よりMURC作成

大きな水準の赤字となっており、地域銀行の9割が赤字を計上しているものの、堅調な株式市場を反映した株式等関係損益の増加が債券損益の赤字をカバーし、増益要因となっている。各銀行の決算から、当期純利益の増益行(68行)と減益行(31行)に区分して、決算の差異を比較した(図表4)。

減益行の増益行との差は、第一に資金利益が横ばいでコア業務粗利益・コア業務純益が減少している点である。金利上昇傾向の中で貸出金利息・有価証券利息は増加しているものの、調達費用も増加し資金利益の上昇につながっていない。第二に有価証券損益の改善が進まず、債券関係損益の赤字幅が微減にとどまり、株式等関係損益もほぼ横ばいとなっている。債券関係損益の赤字幅を大きく縮小し、株式等関係損益も増加させて大きな増益要因としている増益行とは、差が大きい。経費や与信費用の増加は

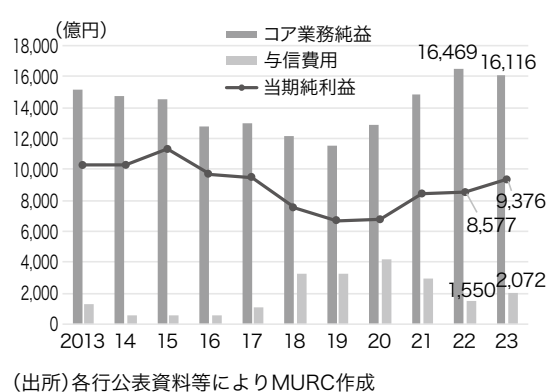
共通しているため、金利などの市場環境の変動に対する、資金利益や有価証券関係損益の増減状況の差異が、最終的な当期純利益の増減の差に反映されていると言える。

### (3) 損益の推移

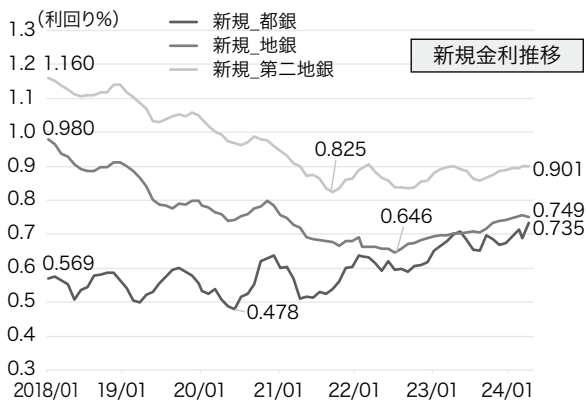
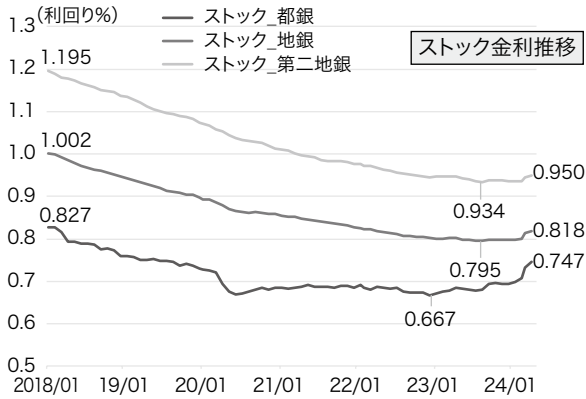
時系列で地域銀行の損益推移を見ると、マイナス金利政策導入前の収益水準に近づきつつある(図表5)。

ただし、収益構造は15年度決算とは大きく異なる。資金利益はマイナス金利政策により大きく減少し、元では少しずつ回復しているものの水準には差がある。コア業務純益の増加は、役員利益の増加や経費の減少によって支えられており、資金利益低迷下で収益構造の改善に取り組んだ地域銀行の姿がうかがえる。また、15年度当時は金利低下局面であ

〈図表5〉地域銀行の損益推移



〈図表6〉業態別ストック・新規貸出約定平均金利の推移



※新規貸出金利は6カ月平均

(出所)日銀「貸出約定平均金利」よりMURC作成

り、債券価格の上昇による債券関係損益の収益貢献も大きく、足元での大幅な赤字に陥っている収益構造との差は大きい。コア業務純益と当期純利益の水準の差は、主にこの債券関係損益と与信費用が大きな要因となっている。

24年3月にマイナス金利政策が終了し、今後金利水準がマイナス金利政策前に戻っていくとすると、マイナス金利政策下で進めた預貸金残高の拡大や役務収益の拡大、経費の削減などの効果により、利益を拡大しやすい収益構造に変化していると言

える。一方で、15年度からの収益構造の変化や、前項の増益行・減益行の比較分析から考えると、金利上昇局面で実際に利益を拡大していくためには「資金利益が金利上昇に伴って適切に拡大するようにプライシング管理を適切に行うこと」「金利上昇による有価証券損益の変動に対応すること」の二つが重要な経営課題となる。

#### (4) 金利上昇とプライシング管理

金利上昇局面では金融機関の資金利益が改善に向かうことが期待され、

実際に金融機関株価の上昇などにもつながっているが、金利が上昇すれば自動的に金融機関の収益が増加するわけではない。金利上昇に伴って資金利益を適切に拡大するためには、金融機関自身が、金利環境に合わせて適切に取引金利のコントロール(金利プライシング管理)を行う必要がある。

資金利益は主に預貸の金利差で決まるため、預金・貸出金それぞれのプライシング管理が重要となるが、

商品によって金利が一定の預金に比べて、個々の債務者や貸し出し条件が反映される貸出金利のプライシング管理の方が金融機関によって差が生まれやすく、プライシング管理の重要性が高い。

金利上昇を受けて、貸出金利は既に上昇を始めている(図表6)。低下が続いていた貸し出しストック全体の金利は、23年に底を打ち、足元では上昇に転じている。これを支えているのは、新規貸出金利の上昇であり、月による上昇・低下はあるものの、22年ごろから横ばいに転じ、足元では上昇傾向が続いている。

上昇傾向は、金融機関の業態による差が大きい。足元での貸出金利の

上昇は都市銀行において特に顕著である。都市銀行では、新規貸出金利は20年半ばを底として地域銀行よりも早くから上昇傾向に転じ、さらに足元での上昇幅も大きくなっている。ストック金利も23年ころから上昇に転じ、特に24年に入ってからの上昇幅が大きくなっている。もともと貸出金利の水準は低いものの、新規貸出金利・ストック金利ともに地銀(全国地方銀行協会加盟行)の水準に近づいてきている。

地銀、第二地銀(第二地方銀行協会加盟行)の貸出金利も上昇に転じているものの、その動きは緩やかである。新規貸出金利は22年半ばに底を打っているものの、以降の上昇幅は小さく、ストック金利も23年後半からようやく上昇に転じている。

こうした都市銀行と地域銀行の貸出金利動向の差は、もともとの貸出金利水準や市場金利に連動しやすい貸出金利条件などの差などの要因はあるものの、行内のプライシング管理の差による要因も大きいと考えられる。市場金利の変化を反映した、債務者や貸し出し条件に見合った適切な金利条件を設定するための行内制度や運用体制が、これらの貸出金

利水準の差、ひいては資金利益や銀行全体の収益の差につながる時代になっている。

地域銀行では、まずは従来の形骸化した収益管理制度や貸出ガイドライン金利制度を見直し、市場金利変動を反映した適切な貸出基準金利（標準採算基準）を設定する必要がある。標準採算基準は、市場金利に加えて、経費率や信用リスク率、期待収益率などを反映して設計する必要があり、銀行の収益構造や経営計画を踏まえて設定する必要がある。

その上で、実際のプライシングを行う営業店で利用が進むように、研修や支援ツールなどの構築、目標・実績管理などの徹底などの運用面でも体制整備が必要である。もちろん実際のプライシングでは、顧客のニーズを踏まえた交渉により決定されるが、交渉において顧客にも貸出金利上昇の必要性を理解してもらう必要がある、その意味でも貸出基準金利を適切に設定し、顧客にも必要性を説明できるようにする必要がある。

金利上昇局面において、貸出金利コントロールは極めて重要であり、適切な金利設定ができないと、調達費用の増加の分だけ資金利益は減少

してしまう。標準採算基準を通した貸出金利設定のための行内制度整備を急ぐとともに、顧客へのソリューション力の向上・本業支援の強化などを通じて、貸出金利の上昇に対する顧客の理解醸成に努める必要がある。

### (5) 金利上昇と有価証券損益

前年度から懸念されていた金利上昇による有価証券関連損益の悪化については、23年度決算では結果として大きく改善した。

有価証券運用には①有価証券の保有により得られる利息や配当金などの期間損益②売買や償還時に発生する実現損益③保有有価証券の価格変動による評価損益の三つの損益が発生する。23年度決算では前述の通り、①期間損益である有価証券利息配当金は大きく増加し、金利上昇により収益が拡大したほか、②実現損益も債券関係損益の赤字幅縮小、株式関係損益の増加により、有価証券損益が大きな増益要因となっている。

③評価損益も大きく改善した（図表7）。地域銀行全体の評価損益はおよそ倍増となり、評価益の銀行も約3分の2まで増加している。昨年

度決算では金利上昇による債券の評価損拡大が最も懸念されていたが、海外金利の上昇が一服したことや、多くの銀行で評価損を抱えた債券の償還や入れ替えが進んだことが要因として考えられる。債券は評価損状態が続いているものの、評価損額としては縮小し、株式の評価益でカバーされている銀行が多い。

一方で、評価損益は各銀行の有価証券ポートフォリオによる個別性が強い。銀行によっては改善が進まず、高い水準の評価損が継続している銀行もある。自己資本比率に対する評価損益の割合で見ると、評価益の銀行が増加している一方で、引き続き高いマイナス幅を計上している銀行もあり、評価損益の増減は二極化の様相を呈している。

今決算では大きく改善した有価証券損益であるが、先行きは難しい運用環境が続くことが考えられる。マインナス金利政策が解除され、24年度に入ってから長期金利は上昇が続き、日銀がめどとする1%前後で推移している。日銀は国債の買い入れ減額方針を打ち出しており、金利の上昇圧力となるほか、買い手需要が減少することで市場動向も不安定になり

〈図表7〉地域銀行の有価証券評価損益の推移・分布

	評価損益 (兆円)	増減率	自己資本に対する評価損益の比率					
			評価益	~▲3%	~▲5%	~▲10%	~▲20%	▲20%~
2022/3末	3.78		83 83.8%	6 6.1%	2 2.0%	3 3.0%	4 4.0%	1 1.0%
2023/3末	2.27	-43.2%	47 47.5%	14 14.1%	11 11.1%	10 10.1%	11 11.1%	6 6.1%
2024/3末	4.48	97.4%	67 67.7%	10 10.1%	0 0.0%	7 7.1%	8 8.1%	6 6.1%

(出所) 各行公表資料等よりMURC作成、評価損益は一部非開示行についてMURC推計値を含む

やすくなる懸念される。こうした日銀の政策変更と、それに伴う円金利の上昇に左右される環境が続くと予想され、特に円債ポートフォリオにおいては、債券価格の下落が実現損益・評価損益の減少を招くことが懸念される。円債の割合の高いポートフォリオ構成となっている銀行が多いため、これまでの海外債券を中心とした実現損益・評価損益の減少以上に経営への影響が懸念される。

こうした金利上昇局面では、実現

損益・評価損益の観点ではリスクが増大するが、期間損益の観点では収益増加の機会でもあるため、金利リスクを経営体力に応じた適切な水準にコントロールしつつ、期間損益を重視したALM運営が求められる。ALMはこれまで各銀行で運営されてきたものの、金利の低下・安定局面が中心であったため、中長期の安定したポートフォリオ構成や安定的な運用方針が重視されてきた。一方で金利上昇局面では、中長期の安定性は引き続き重視しつつ、変化する市場金利環境に合わせて、より機動的でプロアクティブなALM運営が求められる。ポートフォリオの投資構成やヘッジ戦略、預貸取引も含めたりスクコントロールなど、金利上昇局面でのALMへの転換を図っていく必要がある。

プライシング管理もALM運営も、多くの地域銀行で導入・運営されてきたが、長く続く低金利環境下で形骸化した部分や、時代に合わなくなってきた部分が多い。本格的な金利上昇に備えて、これまでの取り組みを再点検し、金利上昇局面に合わせた体制・制度・運営方針に見直していくことが喫緊の課題と言えよう。