

新型コロナウイルス 感染症が地方銀行に 与える影響

EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社

2020年4月27日



目次

序文

新型コロナウイルス感染症の特徴と拡散メカニズム

感染阻止に向けた日本の対応

新型コロナウイルスに対する日本の経済政策

新型コロナウイルスの日本経済への波及シナリオ

地方銀行の与信ポートフォリオへの影響

地方銀行の自己資本比率への影響

新型コロナウイルスに負けないための経営アクション

新型コロナウイルスを超えて — ニューノーマルでの地銀の在り方

本稿は2020年4月24日時点の情報に基づき作成されています

序文

新型コロナウイルス感染症は地方銀行のビジネスモデルにどのような影響をもたらすのか？

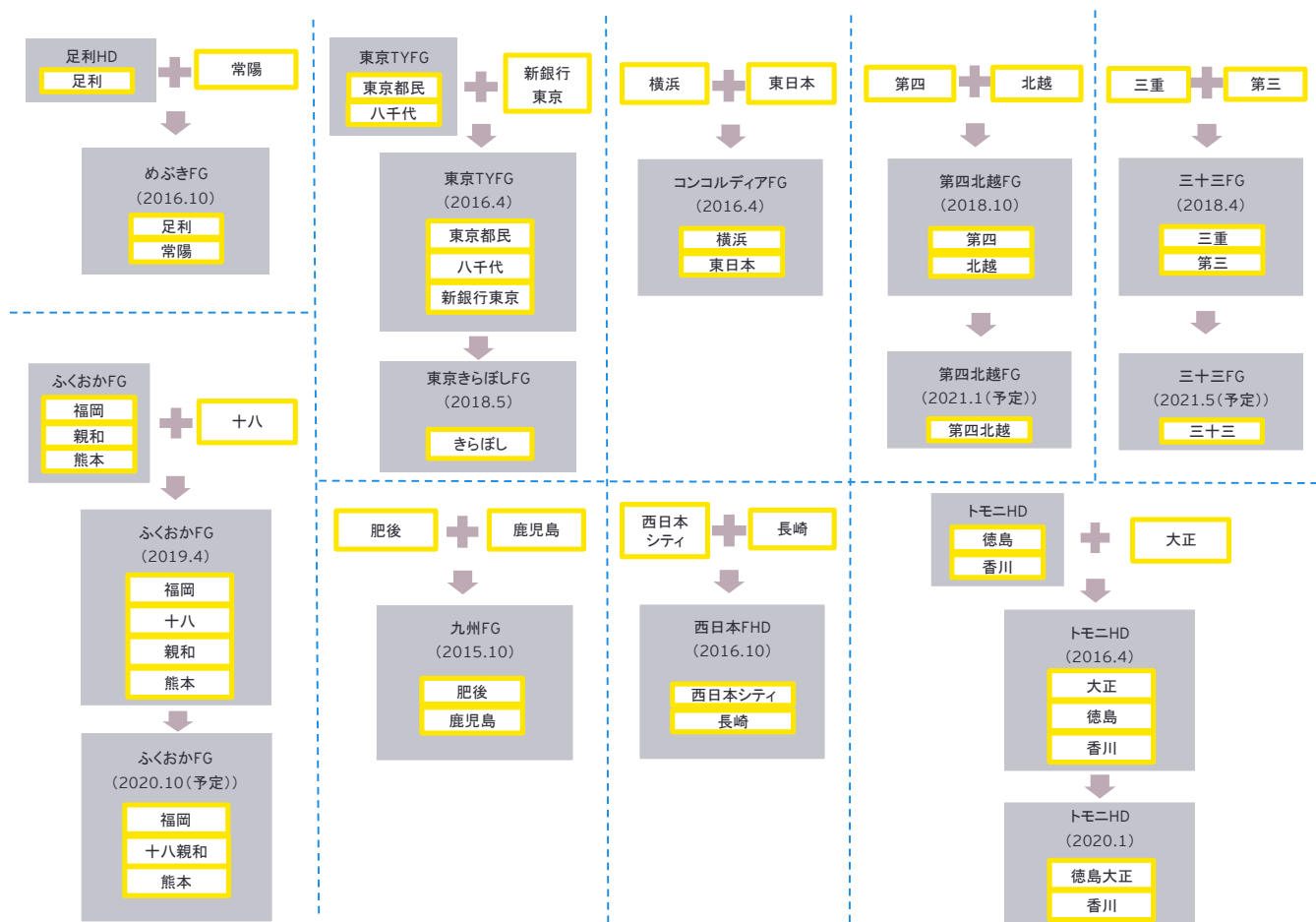
新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によるパンデミックで、日本でも政府や地方自治体による経済活動へのあらゆる制限が強まりつつあります。取引先や従業員をはじめ、さまざまなステークホルダーを抱える金融機関も緊急対応に迅速かつ柔軟に取り組んでいるところではないでしょうか。

本稿では、そのような足元での緊急対応が、新型コロナウイルス感染症の収束で落ち着きを取り戻した後も含めた、やや長期的な目線で、金融機関、とりわけ地方銀行に新型コロナウイルスがもたらす影響を論じることを目的としています。

新型コロナウイルス感染症が発生する以前であっても、地方銀行の事業環境は楽観的なものではありませんでした。超低金利環境が資金収支を棄損する一方、少子高齢化や承継問題等の借り手側の資金需要の減退という長期的な趨勢がオーバーバンキングという構造的な問題の是正を促していました。金融当局もこうした状況に鑑み、地方銀行の抜本的なビジネスモデルの転換による収益力強化の必要性に言及していたところです。

そのような中で、実行に移されたアクションは、近隣地域内での地銀同士の経営統合や証券ビジネス等のノンコア業務のアウトソーシングといった、旧来型の重複店舗の統廃合やコスト圧縮を主眼とした対応が主流であり、銀行のビジネスモデルの転換にまで踏み込んだものには至っていないのが実情でした。

図表1 近年の地銀再編の動き(2015年以降)



その一方で、FinTech関連会社の共同立ち上げや地域創生ファンドの組成といった、本来であればフロンティア開拓を目指すはずの施策においても、外部専門家に頼った様子見にとどまる例がほとんどで、ビジネスモデルの変革の実現には程遠いのが現実でした。

その背景として、大都市圏を基盤とする大手地銀の中には、地域性や事業領域を問わず新しいビジネスモデルのトライアルを主導している例も見られ、金融当局もビジネスモデルの多様化には引き続き柔軟なスタンスや支援策を強めていくものと思われるため、中下位行にとっては、そのような動きの趨勢を当面見守ることも戦略上の選択肢の一つであった面も否めません。

しかし、こうした中で発生した新型コロナウイルス感染症は、日本の実体経済へも中長期的に大きな悪影響をもたらし、その結果地方銀行の収益にも相応のインパクトをもたらすと考えられます。この悪影響のタイミングや深度によっては、自力で新しいビジネスモデルに移行することができない地方銀行が、経営統合を含め待ったなしの経営対応を迫られることも予想されます。

そこで本稿では、日本の地方銀行すべてを対象として新型コロナウイルス感染症の影響に着目したストレステストを行い、とりわけ自己資本比率へのインパクトを把握したうえで、新しい地銀再編の流れが発生する時期やそのシナリオを考察しています。

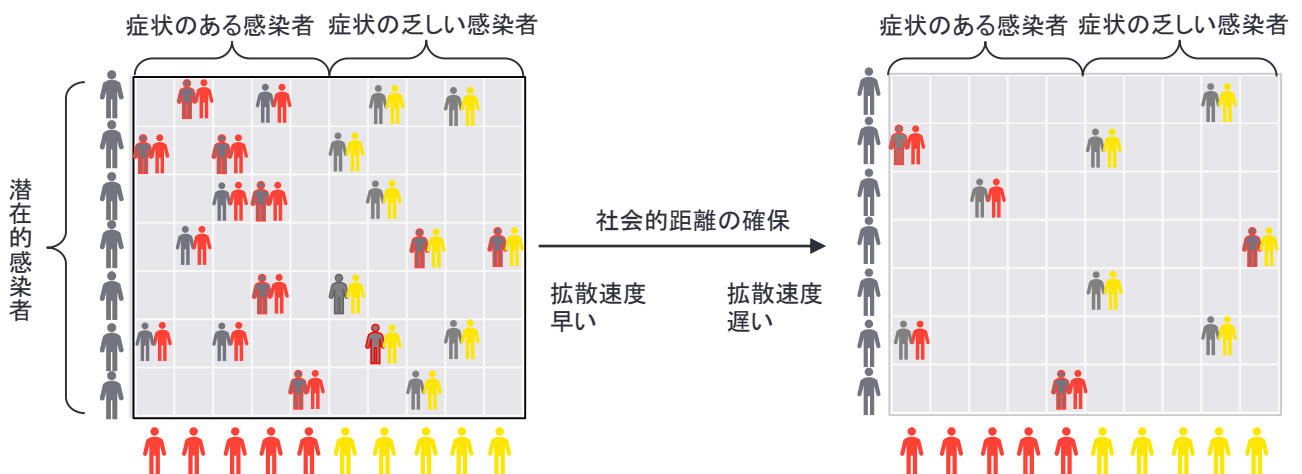
さらに、新型コロナウイルスによるパンデミックが収束した後のリモート社会の進展を前提としたニューノーマルにおける地方銀行のビジネスモデルについても検討を加え、地域経済に根を下ろした地銀としての信頼性・ネットワークをコアコンピテンシーとして維持しつつ、リスク資本を要しない手数料収入をメインとする金融ビジネスへの転換やファイナンス機能の多様化に向けて、FinTechの潮流も踏まえた地銀のとるべき今後の施策や、新たな地銀連合形態の俯瞰像を提示するものです。

新型コロナウイルス感染症の特徴と拡散メカニズム

新型コロナウイルス感染症は接触および飛沫感染であるため、人々が社会的距離を確保することで、拡散速度が緩まる

新型コロナウイルスは、飛沫感染と接触感染を通じて人から人へと感染が拡大すると現状考えられています。空気感染はしないと目されていることから、うがいや手洗いに加え、社会的距離（社会生活における他人との接触の機会と距離）を保つことが爆発的な感染の抑止には効果的といえます。このことは、政策および個々人の意識で感染速度を相当程度コントロールすることが可能であることを意味しています。

図表2 社会的距離と新型コロナウイルスの拡散速度の関係

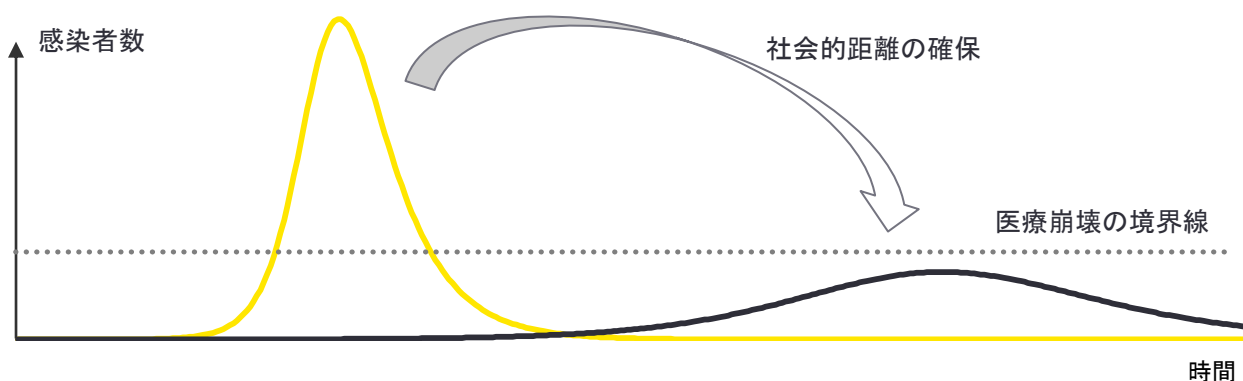


感染阻止に向けた日本の対応

政府の方針は、重篤患者数を医療限界の範囲内にとどめること。
この対応の結果、新型コロナウイルス感染症収束までの期間は長期化することが予想される

日本政府は、人々の社会的距離の極大化を図ることで、医療崩壊を起こさない水準に感染者数を留めるべく努力を行っています。この方針は今のところ奏功していると考えられ、日本の人口当たり死亡者数は他国対比でも低い水準を保っています。一方で、感染拡大のペースの鈍化は、免疫を持つ人口の増加も緩やかになることを意味し、その結果感染収束ペースも緩やかにならざるを得ず、終息までの期間の長期化につながるものと考えられます。

図表3 新規感染者数と社会的距離の関係(イメージ図)



新型コロナウイルスに対する日本の経済政策

金融面での対応によって中小企業の足元の流動性枯渇は回避されるものの、景気のV字回復のためには財政政策によって総需要が早期に喚起される必要

政府の要請を受けた人々の活動の自粛、停滞は企業の収益に多大なる影響を及ぼすこととなります。特に、インバウンドの観光客数や人々の消費意欲に対して収益の感応度が高い宿泊、飲食、観光・運輸といった業種の企業では、すでに急激かつ大幅に売上が減少しており、この結果資金繰りに窮する先も多く現れています。

この状況に、政府は政府系金融機関（日本政策金融公庫、日本政策投資銀行、信用保証協会、商工中金）を通じ、資金繰りに窮する中小企業に積極的に流動性を供給、大企業向けにもメガバンクが日銀の資金供給オペと連動した千億円規模の出資ファンドを組成による投融資を実施しています。また民間金融機関でも、都道府県による制度融資を通じた支援融資に加え、一部の地方銀行はプロパー融資でも中小企業の資金繰りを積極的に支援する動きがあります。日本銀行も、大幅な金融緩和に踏み切っており、各支援策利用者に必要な手続きの一層の迅速化が求められてはいるものの、金融市場においても流動性は十分に確保されている状況です。

他方、財政面での対応は遅れが見られたものの、政府による緊急事態宣言が発出された直後の4月7日に、総事業規模約117兆円規模の緊急経済対策が閣議決定されました。

上記金融面での対応は足元の倒産件数の抑制という観点からは相応の効果が見込め、また緊急経済対策には感染終息後のV字回復フェーズにおける施策も組み込まれているものの、金融支援による延命期間中に国内の総需要が回復し、売上高が改善しないと、結局は景気のさらなる底割れを先延ばしするだけの効果に留まることになると思われます。

図表4 日本における経済・金融面での新型コロナウイルス感染症対応

財政面での対応

- ▶ 財政支出
 - ▶ 48兆円規模（総事業規模117兆円）
 - ▶ 緊急支援フェーズにおける雇用維持、中小事業者の事業継続支援
 - ▶ 感染終息後の観光・運輸、飲食、イベントを中心とした消費・投資の喚起
- ▶ 地方公共団体への積極支援

金融面での対応

- ▶ 政策系金融機関を活用した各種特別貸付、保証制度
- ▶ 民間金融機関への企業向け支援原資の供給
- ▶ プロパー融資の積極化、「金融円滑化法」の実質的な復活
- ▶ パーゼル3の最終段階の適用開始の先延ばし（2022年1月→2023年1月）
- ▶ 日銀による追加金融緩和

新型コロナウイルスの経済への波及シナリオ

新型コロナウイルス感染症の拡散収束には1年程度要するとも考えられ、追加的な財政支出の余地も大きくは残されていない。足元で見られているグローバル経済の急速な冷え込みは日本においても信用収縮につながる可能性もあり、近い将来にV字回復する蓋然性は高いとは言えない

2020年度

4月から9月にかけては、消費増税の反動やその負のインパクトの相殺を期待されていたオリンピックが延期されたところに、活動自粛要請が加わったことで、実体経済に相当の下押し圧力が発生していきます。個人消費の抑制、企業の設備投資意欲の減退が進み、世界的な経済の冷え込みから輸出も減少するでしょう。

こうした総需要の減少に加え、需要項目の調整が行われます。緊急事態宣言を受けた人々や企業の行動変化に起因し、ライフサイエンスやEコマース、日用品や食品、通信関連では相応の需要が見込める一方、旅行・ホテル、外食、交通・運輸といったセクターでは業績の大幅な前年比割れが発生していきます。

中小企業の資金繰りに配慮した政策金融は継続・拡大され、倒産件数の急増は回避されます。

年度後半の9月～2021年3月になると、新型コロナウイルス感染症の収束が視野に入ってくるものの、実体経済の変調が一部の金融市場へ悪影響をもたらすことによって上記の状況に変化が現れてきます。

旺盛なM&A意欲等を背景に活況を呈していた米国のLBOローン市場でも投資先の大幅なリバリュエーションが発生し、ローンのデフォルトが発生するようになります。こうした裏付資産のパフォーマンス悪化を受け、金融機関が相応のポートフォリオを抱えるCLOでも、一部でデフォルトが発生します。さらに大企業でも大規模な減損が発生し、資本が大幅に減少する先も現れてきます。

こうした金融市場や一部大企業の財務の悪化を受けて、世界的にリスクオフの動きが強まります。金融機関も融資姿勢を後退させていきます。

図表5 新型コロナウイルス感染症の日本経済への波及シナリオ

	2020年4月～2020年9月	2020年10月～2021年3月	2021年度	2022年度
新型コロナウイルス以外の要因	消費増税の影響 オリンピック効果の剥落		オリンピック効果による インバウンド観光客数の改善	
新型コロナウイルスの影響	活動自粛期間の長期化	収束に向けた活動調整	新型コロナウイルス 感染症収束	
個人および企業活動	総需要の落ち込み継続	消費財の値上がりを伴う可処分所得の減少や失業率の上昇		一部大企業の倒産
	需要項目のシフト (旅行 ×、EC・LS ○)	中小企業の倒産件数の増加		一部金融機関の 信用力懸念
		大企業における投資先の減損の多発		
金融機関	積極的な資金繰り支援		自己資本の減少 貸し出し態度の硬化	貸し出し態度のさらなる 厳格化
		CLO等クレジット商品のパフォーマンス悪化、価格暴落		バーゼル3強化開始 (2023年1月)
資産価格		不動産価格の下落、担保不足の表面化		

2021年度

ここに至るまで何とか持ちこたえていた中小企業ですが、銀行の融資姿勢の厳格化や担保不動産価値の減少とも相まって倒産が多発していき、個人の可処分所得の減少や失業も顕著になり始めます。

年央にかけてオリンピックを背景にインバウンドの観光客数は改善するも、2020年開催にて見込まれた予想に比べて来日者数は大幅に縮小します。景況判断はやや持ち直すものの、多額の与信費用の計上や不動産価格のさらなる低下によって、金融機関の健全性を懸念する議論が行われるでしょう。

2022年度

地方銀行が地域経済の底割れと自らの体力の維持との狭間に立たされる中、与信費用が増え続け自己資本を棄損します。当局の監督姿勢も厳格化に向かい、延期されていたバーゼル3の最終段階の適用開始時期が視野に入ることで、銀行の融資姿勢はさらに厳格化していきます。

自己資本比率が相対的に低く、新型コロナウイルス感染症の悪影響を強く受けた融資先を多く抱える複数の地方銀行の自己資本比率の急激な低下が顕著となります。

地方銀行の与信ポートフォリオへの影響

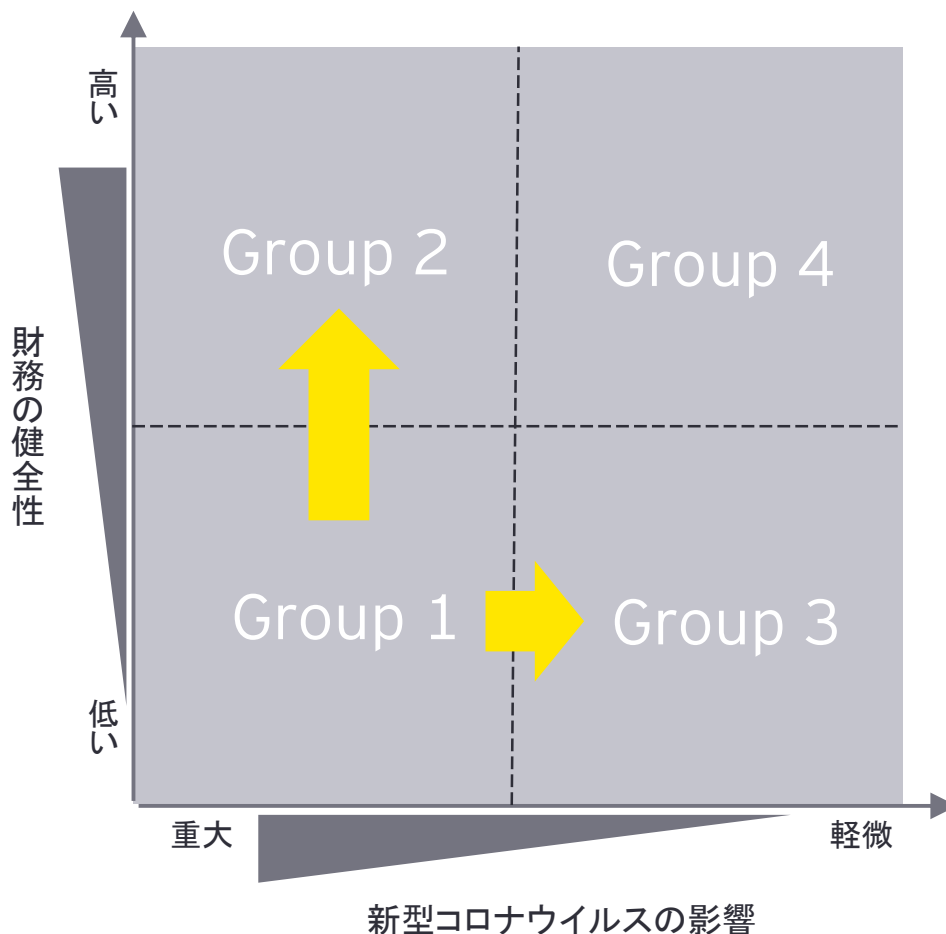
2020年度の年央にかけては政府の資金繰り対策の恩恵が期待されるが、新型コロナウイルス禍の収束長期化に伴い、延命された企業の破綻やショックが遅れて波及する業種の企業の不振によって、1～2年後に与信費用が急増する地方銀行が現れると考えられる

地方銀行の与信ポートフォリオの一般的な特徴として、新型コロナウイルス感染症でより即座に深刻な悪影響を受ける業種(旅行・ホテル、飲食、交通・輸送、等の中小規模先)の与信先の比率が高いといえます。また、当面の資金繰りに懸念はないものの、中期的(1年程度以降)に経済活動停滞のインパクトが波及する業種(不動産、製造、建設)の比率も大きくなります。

そもそも承継問題を抱えていた先が、このような新型コロナウイルス感染症での悪影響によって自主的に廃業するケースも相応に現れることが予想されます。

個人ローンでも、給与所得の減少や失業数の増加、不動産価格の下落傾向への転換によって、延滞やデフォルトが増加することが考えられます。

図表6 新型コロナウイルス感染症の経済的波及



地方銀行への自己資本比率への影響

新型コロナウイルス感染症の経済への波及シナリオにおける地方銀行の財務に与える影響を把握するために、全国の地方銀行を対象としたシナリオ分析を実施。この結果、2022年3月末の連結自己資本比率は平均的に1.5%程度、現状の水準より下押しされることが示唆されている。4行が国内基準行の必要水準4%を下回ることになり、早急な経営アクションが求められる

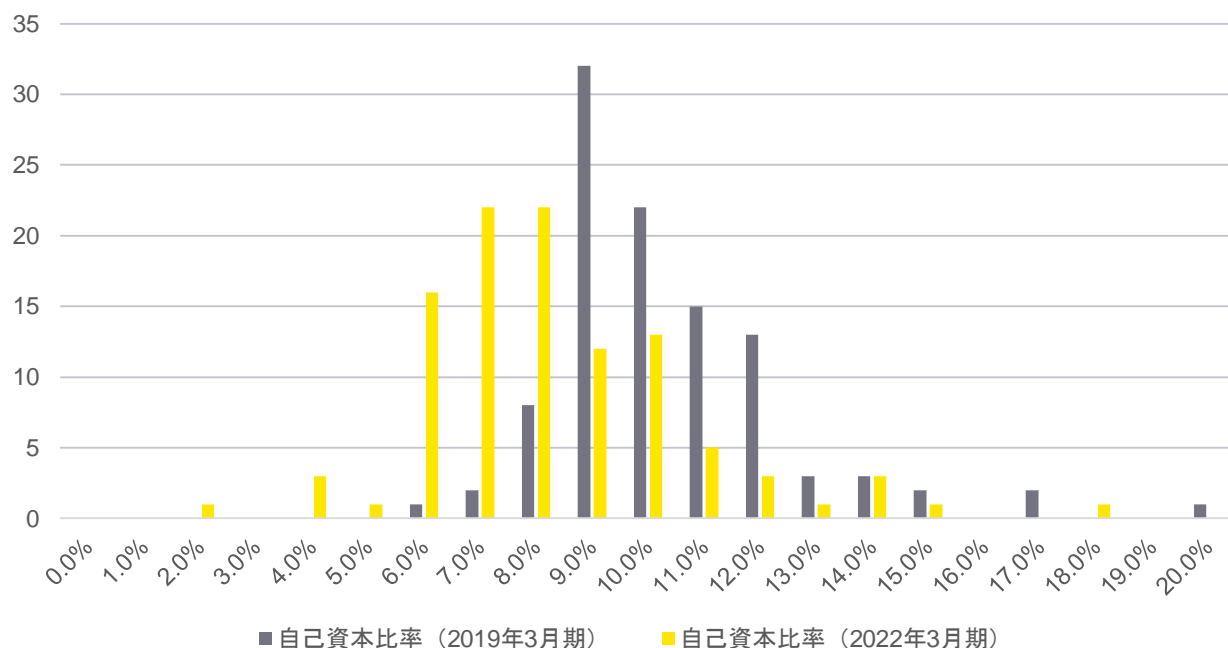
公開情報のみに基づき、シナリオ分析の対象の各地方銀行の財務諸表および自己資本比率をプロジェクションする財務モデルを作成し、2022年3月末時点の自己資本比率を計測しました。

中小企業の倒産の多くが2020年度後半から発生し、2021年度には一部の大企業も倒産がみられるとしたシナリオに沿って、2021年度から現状の金額を上回る貸倒引当金の繰り入れが必要になるとの前提の下で計測を行いました。

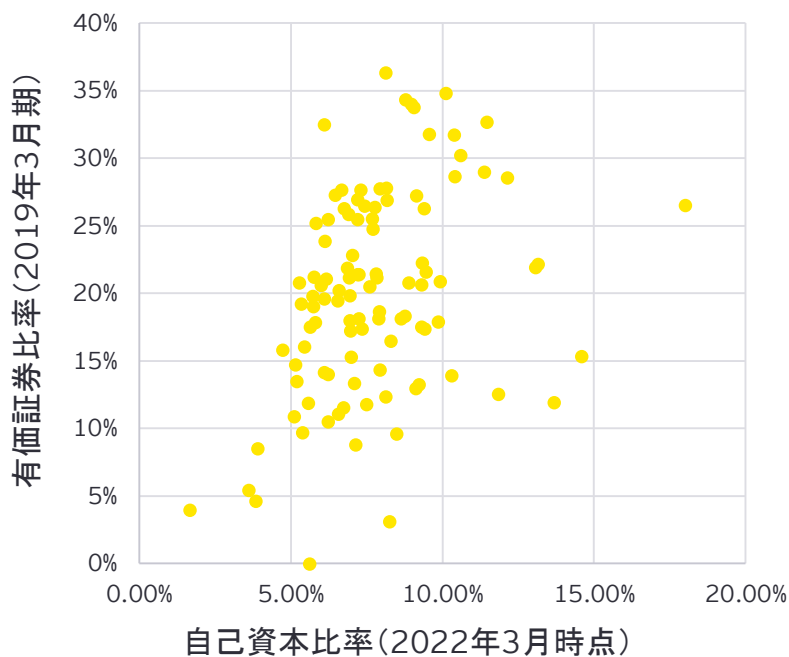
財務モデルの構造としては、GDPやインフレ率等のマクロ指標の先行きを想定し、それらが主要な財務項目に与える影響を定式化しています。マクロ経済指標の見通しについてはIMFやその他エコノミスト等の最新の見解を踏まえて設定しました。ただし、2021年度については経済の回復を見込む予想が多かったものの、本稿のシナリオでは2021年度には金融不安による下押し圧力が発生するため、2021年度については過去の金融不安の局面を参照して経済指標の設定を行いました。

与信コストに関しては、過去の貸倒引当金比率と経済指標の推移やその当時の状況を踏まえて、貸倒引当金繰り入れ比率へのインパクトを設定しています。

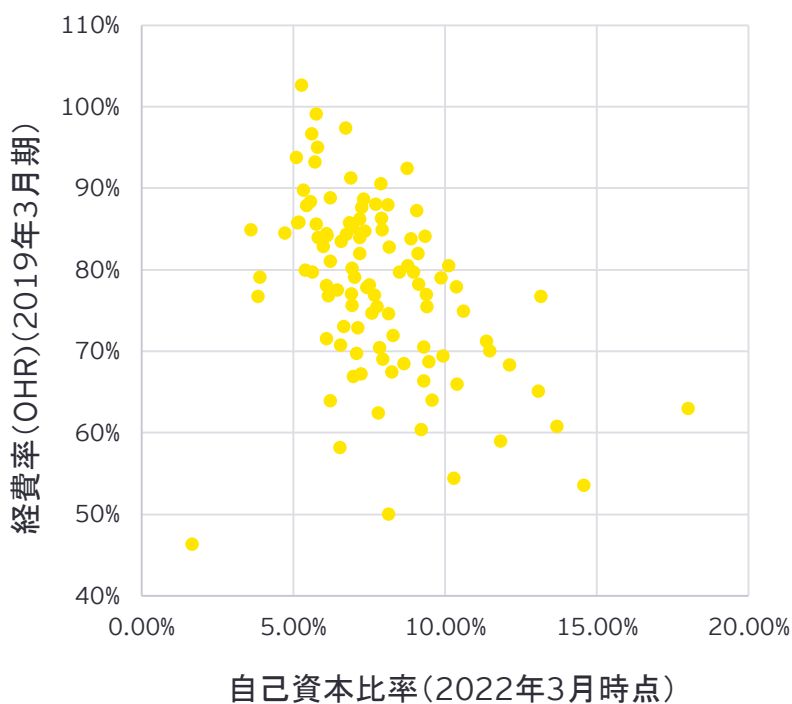
図表7 新型コロナウイルス感染症の波及シナリオ時の自己資本比率



有価証券への依存度が高い銀行は、金利やクレジット・スプレッド、株価の動向次第ではさらなる自己資本比率の減少圧力が発生する可能性があります。また、前頁における2022年3月時点の予想自己資本比率が4～8%の先には経費率(OHR)の高い銀行も多く、新たなビジネスモデルによるトップラインの増強と業務の効率化が資本バッファ維持のための重要な施策になり得ることも示唆されています。



有価証券比率=有価証券運用残高/資産



経費率(OHR)=営業経費/業務粗利益

新型コロナウイルスに負けないための 地銀経営アクション

1. リモート社会の進展に伴うファイナンス機能の変革

(1) ファイナンス機能の非バランスシート化促進と手数料ビジネスの強化

- ▶ 法人向けクラウドファンディング、個人向けマイクロファイナンスのP2Pプラットフォームの構築
- ▶ 投資家、預金者への新たな高利回り運用メニューの提供

(2) FinTechの積極活用によるリテール向け貸金ポートフォリオの強化、利鞘の大幅な改善

- ▶ AIによる決済データ分析をベースに、小口の法人向け無担保・無保証融資の推進、消費者金融(カード事業)の本体業務への取込み、小口保障性保険の販売
- ▶ 融資先モニタリングの効率化(RPA導入による月次業績の自動作成、決済データのAI監視等)

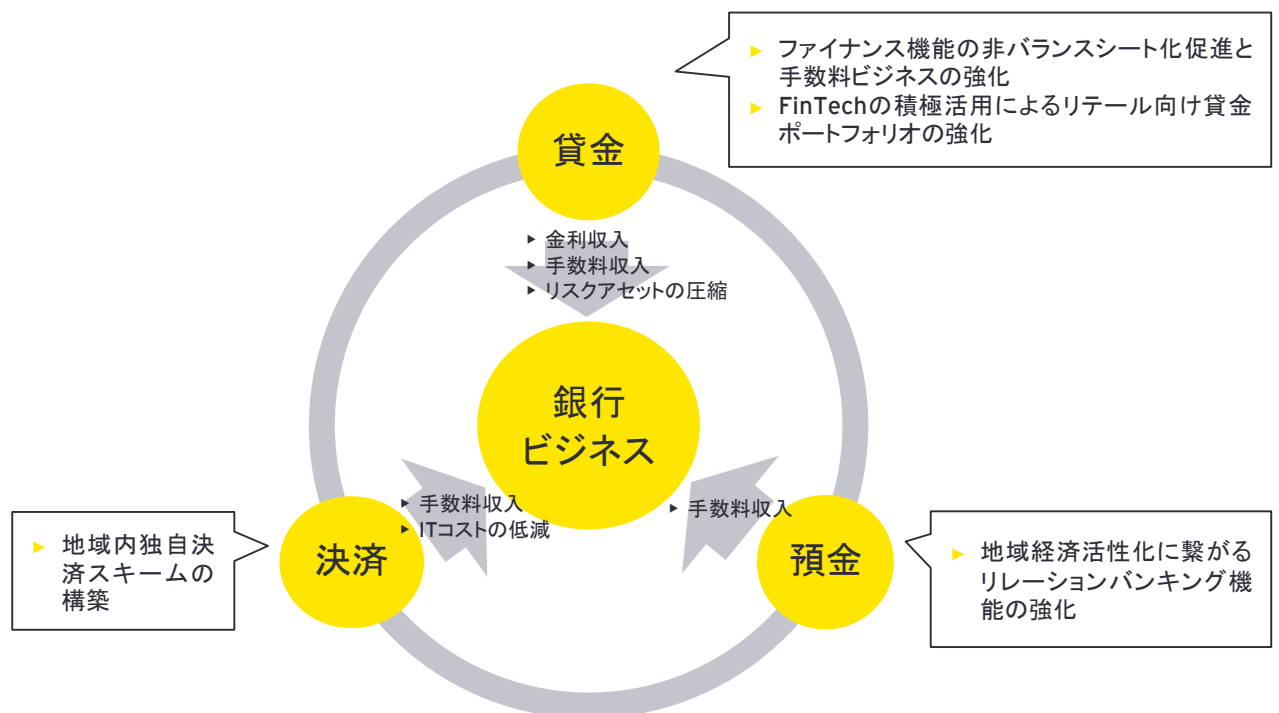
2. 地域経済活性化への貢献を通じた収益基盤の強化

(1) リレーションバンキング機能の強化

- ▶ 上記1.の推進に伴う融資関連人材の、リレバン機能強化への転用
(事業承継・相続対策、信託、取引先マッチング、保険商品の代理販売、リモート化促進支援等の提供による貸金利率の改善および手数料収入強化)
- ▶ 地方自治体との連携を含めた地銀系地域商社のハンズオン機能の強化
- ▶ リモート社会の進展に即した顧客第一主義の実現
 - ▶ 企業文化変革に向けての組織改編、育成・研修制度の再構築
 - ▶ リレバン機能のデジタル化、支店網のあり方の見直し・再編

(2) 地域内独自決済スキームの構築

- ▶ 地域ポイントの共通化による地元消費エコシステムの形成(大手携帯キャリアとの連携例あり)



新型コロナウイルスを超えて — ニューノーマルでの地銀の在り方

新型コロナウイルス感染症への対応は地銀再編の起爆剤になりうるか？

新型コロナウイルス感染症による銀行経営への致命的なダメージが顕在化する前に、前頁で例示したような、過去の銀行のビジネスモデルに囚われない変革に取り組む地銀が現れた場合、地銀界の風景が大きく変容することを予想しております。

そこでは、2つのパターンが想定されます。1つ目は、財務体力に優れ問題意識の高い上位地銀が、新しいビジネスモデルを構築する動きを加速させ、中小の地銀が追随するパターン。

2つ目は、10ページの分析で示したように、自己資本比率が8%を大幅に下回ることが予想される一部の低位行が、金融庁の厳しい指導も意識しつつ、ビジネスモデルの変革にいち早く踏み切り、近隣地域を超えた連合を形成していくパターン。

いずれのパターンであっても、今回のパンデミックが起爆剤となった新しい形態の地銀再編がスピード感をもって形成される可能性は極めて高いと予想されます。

ポスト新型コロナウイルスの新しい地銀連合

上位地銀による自らの経験値を生かしたモデル変革が進む場合、ダブルギアリングや、収益性の低いアセットの増強といった問題を内包する従来型の経営統合・出資スキームではなく、リスク資本不要のエクイティ・ビジネスにおける広範囲にわたる地銀連合（再生や承継案件での相互協力）の出現を予想しました。

すなわち、新型コロナウイルス感染症の後遺症に悩む地方経済の回復・活性化に繋がるエクイティ投資を、専門性の高いスタッフの育成・確保やノウハウの蓄積に長けた上位行が擁する人材を核に、ファイナンス機能の相互連携を図るものです。

一方、変革の波が低位行から発生する場合は、単独でのフルバンキング機能の保持に拘泥せず、個別行の強みを相互活用する連携を想定しています。

例えば、地域や個別行の特性に沿った貸金運営の連合内での相互補完や共同管理、クラウドベースのシステム運営や人材配置の共同プラットフォーム構築によるシェアード化（大手ベンダーに依拠しない更新系オープンAPIへの積極的な接続や人材プールの共同管理等）。

この場合、IT・人事コストの大幅な圧縮という効果に加え、FinTechの積極的な導入で、地域色を維持しつつも付加価値の高いUXの実現や決済業務の高度化といった効果も展望しています。

ただし、既存システムや人材ポートの整理により一時的に資本余力が枯渇するケースも予想され、上記リストラクチャリングの断行を前提とした統合スキームへのPEファンド等外部異業種からの資本の受入れも選択肢として想定する必要があります。

金融庁は、従来型の銀行間による経営統合も引き続き推し進めるものと思われるものの、すでに、SBIIによる「第4のメガバンク構想」の始動や、ノジマによるスルガ銀行への出資の実例もあり、異業種に対しても柔軟的な姿勢を採るものと推測されます。

上位行	現時点で取り組んでいるビジネスモデルの変革を加速
中位行	上位行と低位行が本気の取り組みを示す中、今までと同じスタンスでの取り組みでは業界再編の動きに取り残される
低位行	待ったなしのビジネスモデルの変更検討と実行（自己資本比率4～5%台の先）

本稿に関する連絡先



Hisashi Tsurumori

EYTAS FSO Leader

Partner

+81 80 2276 5583

hisashi.tsurumori@jp.ey.com



Koji Tanaka

Operational Restructuring

Director

+81 3 4582 6655

koji.tanaka@jp.ey.com



Takashi Nakayama

Operational Restructuring

Director

+81 70-4574-4953

takashi.nakayama@jp.ey.com

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社について

今後企業が競争優位に立てるかどうかは、現在のキャピタル活用戦略に大きく左右されます。経営環境が急速に変化しつつある中、EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社は、M&Aや組織再編などの戦略的なトランザクションやキャピタル活用のためのさまざまな支援を提供し、クライアントの社会的・経済的価値創造に貢献します。私たちは、幅広い専門性や知見、経験に基づき、クライアントのニーズに応じたプロフェッショナルなサービスを提供しています。キャピタルの維持・最適化・調達・投資などあらゆる局面で、クライアントの競争優位性を向上させ投資リターンを最大化する経営判断をサポートします。さらに詳しい情報は、www.eytas.co.jpをご覧ください。

© 2020 Ernst & Young Transaction Advisory Services Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

eytas.co.jp