

# 地銀の変革を加速させる2つの方向性

## 再編と政府協働を通じたビジネスモデルの構築

わが国の経済が大幅に減速する状況下で迎えた地方銀行の2021年3月期決算は、新型コロナウイルス禍における資金繰り支援による貸出残高の大幅増加等を背景に、経常利益が小幅ながら増加するなど、底堅い内容であった。もっとも、低金利環境の長期化や人口減少による資金需要の減退等、経営環境の悪化が見込まれる中、地方銀行のビジネスモデル改革は喫緊の課題である。今後、地方銀行は、広域再編を通じた地域と業務の拡大や、政府との連携強化を通じた新たなビジネスの展開等によって、地域に根差したビジネスモデルを構築し、地域経済をけん引していくことが期待される。

### コロナ禍の決算は一時的「増益」

コロナ禍における上場地方銀行77行・グループ決算（21年3月期）を見ると、当期純利益は前年度にふくおかフィナンシャルグループが計上した多額の負ののれん発生益が剥落したこと等により減益となったものの、経常利益ベースでは小幅ながら増益となるなど、わが国の経済が大幅に減速する中でも、底堅い内容で

あった（図表1）。

この背景として、各地方銀行が、政府のコロナ対策を活用して地域企業の資金繰りを積極的に支援したことにより、貸出残高が前年比5%の大幅な増加となり、預貸金ビジネス等からの収益である資金運用利益が増加したことが挙げられる。加えて、協調融資等のアレンジメント手数料や投資信託の販売手数料などで構成される役務取引等利益も増加した。

日本総合研究所調査部  
金融リサーチセンター副主任研究員  
大嶋秀雄  
おおしま・ひでお 京都大理学部卒。08年三井住友銀行入行。日本総合研究所調査部、日興リサーチセンター理事、三井住友銀行リスク統括部などを経て、20年8月現職。専門分野は金融、内外マクロ経済。

コロナ禍での出張の減少や人件費の削減等を受けて、営業経費も減少した。このように、21年3月期の地方銀行の業績は、収益、費用の両面から改善した。

もっとも、足元の増益はコロナ禍での特殊要因が重なったもので、一時的と考えるべきであろう。収益面では、大規模な資金調達による債務増加で企業の借入れ余力が低下していることから、貸出残高を一段と大きく伸ばすことは難しい。むしろ、コロナ禍では、企業が手元資金を厚く確保するため、現預金と借入れの両方を増加させており、今後、経済が正常化する中で、そうした借入れは返済される公算が大きい。費用面では、コロナ禍で進んだデジタ

また、多くの地方銀行では、コロナ禍の影響による先行きの不確実性から貸倒引当金を積み増す動きが見られたものの、金融機関や政府の資金繰り支援が奏功して企業倒産件数が歴史的な低水準に抑えられたため、貸出金残高に対する信用コストの割合である信用コスト率は小幅な上昇にとどまった。貸出金残高に対する貸倒引当金の割合である引当率も、依然として低水準である。このほか、

〔図表1〕上場地方銀行(77行・グループ)業績推移(連結)

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	前期比
経常利益	13,055	10,985	9,764	10,036	2.8%
資金運用利益	34,914	33,767	32,998	33,287	0.9%
役員取引等利益	6,610	6,554	6,562	6,772	3.2%
営業経費	▲30,254	▲29,350	▲29,275	▲28,978	▲1.0%
税引前利益	8,963	7,963	7,638	6,772	▲11.3%
信用コスト率	0.07%	0.14%	0.13%	0.15%	—
貸出金残高	2,382,079	2,461,131	2,540,158	2,668,772	5.1%
貸倒引当金残高	16,808	18,466	19,149	20,946	9.4%
引当率	0.71%	0.75%	0.75%	0.78%	—

(注)一部単体。信用コスト率=信用コスト÷貸出金。信用コストは単体ベース(持ち株会社は傘下銀行合計)、開示上、一部定義が異なる場合がある。引当率=貸倒引当金÷貸出金

(出所)各社決算資料等を基に日本総合研究所作成

ル化の定着等で一部の経費削減が持続する可能性はあるものの、営業活動が正常化すれば、出張費等の営業経費は増加に転じると考えられる。また、企業倒産が今後増加に転じて、信用コストが想定を上振れる恐れもある。

### 経営環境は悪化方向

このように、足元の業績は底堅く推移しているものの、中長期的な観点で見ると、地方銀行の経営環境は

悪化の方向にある。経常利益は近年減少傾向にあり、小幅増加した21年3月期も、19年3月期の水準は回復していない。こうした業績悪化トレンドの主因は、日銀のたび重なる金融緩和に伴う金利低下等を背景とした預貸金ビジネスの収益性低下(利ざや縮小)である。国内銀行の預貸金利ざやは、11年3月期の0.5%から足元は0.2%まで低下しており、その間、地方銀行は積極的な融資で貸出残高を約4割増やしたものの、資金運用利益は約6000億円減少している。

さらに、先行きを展望すると、こうした経営環境は一段と厳しさを増す見通しである。日銀の金融政策が早期に正常化に向かうとは考えにくく、低金利環境はさらなる長期化が予想される。加えて今後は、人口減少による資金需要の減退も懸念される。これまでは、人口が減少に転じる中でも地方銀行は積極的に貸し出しを増やしてきたが、公的機関の予測では、人口減少ペースは15〜20年のマイナス1.7%から20〜25年はマイナス2.6%、25〜30年はマイナス3.2%と年を追うごとに加速する見通しであり、今後は貸出残高

を増やすことが難しくなる可能性が高い(図表2)。

このように、地方銀行では、主な収益源である預貸金ビジネスにおける大幅な収益性の悪化と資金需要の減退に直面する中、収益力の強化に向けたビジネスモデル改革が喫緊の課題となつている。そこで、以下では、地方銀行のビジネスモデル改革を加速させるための二つの方向性を提示したい。

### 広域再編で地域と業務の拡大を

一つ目の方向性は、経営統合等の再編である。他の地域金融機関等との再編を通じて、後述するシナジー効果の最大化に取り組むことで、収益力の高いビジネスモデルへとつなげることができる。

まず、再編の形態と期待されるシナジー効果について整理したい(図表3)。再編の形態としては大きく三つあり、狭義の再編である合併や持ち株会社による「経営統合」のほか、TSUBASAアライアンス等に代表される「業務提携」、そして、SBIホールディングスによる地銀連合に代表される「異業種を介した連合」がある。

再編で期待されるシナジー効果としては大きく四つあり、システム・店舗・本部機能等の統廃合による「経営効率化」、営業エリア・取引先の拡大等による「取引量増加」、ノウハウ・強みの共有や余剰人員による専門組織設立等による「サービス高度化」、そして、過度の競争を回避することによる「競争緩和」である。

再編形態ごとのシナジー効果および再編に係る統合負荷を整理すると、得られる一方で、統合に伴う負荷が大きい。また、業務提携は、統合負荷は小さいものの、シナジー効果は経営統合に比べると小さい。これに対し、異業種を介した連合では、新たなノウハウ導入による経営効率化やサービス高度化が期待できる。それでは、地方銀行のビジネスモデル改革を加速させるためには、どのシナジー効果を優先すべきであろう

〔図表2〕人口予測(除く東京都)

	15年	20年	25年	30年	35年
人口(100万人)	113.6	111.6	108.7	105.2	101.4
減少率(5年前比)	▲1.2	▲1.7	▲2.6	▲3.2	▲3.7

(出所)e-Stat、国立社会保障・人口問題研究所

〔図表3〕再編形態とシナジー効果

形態	効果	経営効率化		取引量増加		サービス高度化		競争緩和		統合負担
経営統合	同一県内	◎	・システム、店舗、本部機能等の統合	○	・貸出残高は増加 (取引先増加は限定的)	◎	・規模拡大・経営効率化で高度化余力創出 ・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	○	・競争関係が強く、競争緩和	大
	隣県	○	・システム、本部機能等の統合 ・一部店舗統合	◎	・貸出残高・取引先増加	◎	・規模拡大・経営効率化で高度化余力創出 ・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	△	・一部で競争関係あり、競争緩和	中
業務提携	隣県	△	・システム・本部機能等の一部共通化 (店舗統合は限定的)	△	・取引先紹介、共同案件等で取引増加 (顧客情報共有等に限界)	△	・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	△	・一部で競争関係あり、競争緩和	小
	広域	△	・システム・本部機能等の一部共通化 ⇒多数の銀行での提携では効果を高められる可能性 (店舗統合は限定的)	△	・取引先紹介、共同案件等で取引増加 (顧客情報共有等に限界、遠隔地では取引先紹介需要等は隣県に比べて少ない)	△	・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	-	・競争関係は限定的	小
異業種を介した連合		○	・システム・本部機能等の一部共通化 ・銀行にないノウハウ導入 (店舗統合は限定的)	-	(現状、関係銀行間の連携は主な目的に入っていない)	◎	・銀行にないノウハウ導入	-	・競争関係は限定的	小

(注)シナジー効果の評価(◎=高い効果あり、○=効果あり、△=一定の効果あり、-:効果が想定されない)は日本総合研究所が実施。異業種を介した連合はSBI HDの取り組みで評価。  
(出所)日本総合研究所作成

か。先に述べた通り、地方銀行が直面しているのは収益力の低下であるため、優先すべきはトップライン収益の強化につながる取引増加やサービス高度化であろう。特にサービ

化や事業範囲の拡大を進め、③金融・非金融ビジネスを問わず積極的に地域経済の活性化に資する事業展開をすることで、地域経済の発展(地方創生)と地方銀行の事業成長の好

ス高度化で新たなビジネスを強化・育成していくことが重要と言える。

こうしたシナジー効果を最大化するための再編の形としては、「広域再編による地域×業務の拡大」がある。具体的には、①地域間の経済交流が盛んな近隣都道府県の地方銀行との経営統合を軸に、遠隔地の地方銀行とは業務提携も活用し営業エリア・取引先を拡大、ノウハウを共有・蓄積するとともに、②経営統合で創出される人的・財務的な余力を活用して専門組織を強化することで本業の高度

循環の実現を目指すものである。なお、経営統合の手法は、持ち株会社がよいと考えられる。異なる都道府県間での合併はハードルが高いことに加え、マルチブランド戦略の方が地方銀行の強みである地域企業との強いリレーションを維持しやすくと考えられるためである。加えて、高度な金融サービスについて一定のノウハウを持つ大手地方銀行等を中核とした再編や、地方銀行が持たないノウハウを多く持つ異業種を介した連合は、ビジネスモデル改革の加速に寄与するだろう。

### 政府・自治体との連携強化

もう一つの方向性として、政府・自治体との連携強化が挙げられる。先ほど述べた通り、コロナ対策での官民が連携した資金繰り支援では、地域企業を支える中で、地方銀行にとっても貸し出しの増加につながった。コロナ対策以外の政府の重点政策を見ても、地方銀行と親和性の高い政策は多い。地方創生のほか、グリーン社会の実現やデジタル改革なども各地域での推進が求められており、地域に強いネットワークを持ち、地域経済を熟知する地方銀行に活躍

の場は多いと考えられる。また、行政デジタル化も、地方自治体関連の業務を多く抱える地方銀行は当事者と言える。従って、地方銀行は、政府の重点政策に積極的に関与することで、社会課題の解決を通じて、新しいビジネスの育成・強化につながる事ができると考えられる。具体的には、以下の四つの連携強化策が指摘できる(図表4)。

一つ目は、コロナ対策における日本政策金融公庫との協調型資本性ローンの強化である。コロナ禍における債務増加で企業の借入れ余力が低下する中、一部を会計上の資本と見なせる資本性ローンの活用が注目されている。しかし、資本性ローンには精緻な事業評価が必要で、地方銀行には十分なノウハウがない。そこで、一定のノウハウを持つ日本政策金融公庫との協調融資の形で資本性ローンに取り組むことで、資金需要を取り込むとともに、ノウハウを蓄積することができる。ここで得られる事業評価等のノウハウは、単独での資本性ローンの取り組みや地方創生ファンド等の直接金融のほか、事業承継やM&A(合併・買収)関連のビジネスなどの強化にもつなが

〈図表4〉政府・自治体等との連携強化策

政府の重点政策	地方銀行による連携強化策	期待される効果
コロナ対策	○日本政策金融公庫との協調型資本性ローン	・コロナ禍の資金需要の取り込み ・事業評価等のノウハウ蓄積 →直接金融、事業承継、M&A 支援等拡大
地方創生	○業務範囲規制見直しを活用した自治体の地方創生事業への積極的関与	・地方創生事業の範囲・規模拡大 ・地域経済活性化による資金需要増加
グリーン社会実現	○政府の脱炭素政策に合わせた気候変動問題への体制整備	・気候変動関連の資金需要の取り込み ・リスク管理体制等の強化
デジタル改革	○政府と連携した中小企業デジタル化支援 ○地方自治体のデジタル化支援	・コンサルティング手数料等の獲得 ・資金需要の取り込み ・地方銀行側の業務効率化

(出所)日本総合研究所作成

る。既に幾つかの地方銀行では、日本政策公庫と協調した資本性ローンに取り組んでいる。  
二つ目に、地方創生事業における連携強化が挙げられる。21年5月に成立した改正銀行法において、銀行の業務範囲規制等の見直しが行われ、

今後、銀行本体での人材派遣やコンサルティング業務、子会社・兄弟会社（銀行業高度化等会社）における幅広い地方創生業務などが可能となる。こうした規制改革を活用して、政府や地方自治体が進める地方創生事業に積極的に参入し、主導的な役割を担うことができれば、地方銀行単体で行うよりも、事業規模を広げることが出来る。地方銀行が地域経済の代表として強いリーダーシップを発揮することで、地域企業の参画も進みやよくなるほか、地域経済が活性化すれば、新たな資金需要の創出にもつながる。

三つ目は、政府の気候変動対策に合わせた地方銀行での体制整備である。政府は、50年の脱炭素社会への移行に向けた民間資金の活用促進策として、長期資金供給の仕組みや成果連動型利子補給制度、グリーン投資促進ファンド等によるリスクマネーの供給などを検討している。今後、大きな資金需要の創出が期待されるが、現状、地方銀行における気候変動への取り組みは十分とは言えない。例えば、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同する企業によるコンソーシアム（企業

連合）の入会状況を見ると、都市銀行は4グループ全てが参加している一方で、地方銀行は全体の1割程度にとどまっている。従って、地方銀行は、TCFD等への取り組みを通じて気候変動対策に向けた体制を整備し、地方における気候変動関連のファイナンスやアドバイスの提供などのビジネス機会の取り込みを図るべきである。こうした体制の整備は、前向きなビジネスの獲得だけでなく、地方銀行における気候変動関連のリスク管理面の強化にもつながる。

四つ目として、中小企業や地方自治体のデジタル化支援が挙げられる。地方銀行の主な取引先である中小企業はデジタル化の余地が大きいとき、政府はこれまでもIT導入補助金などの支援策を実施してきた。しかし、デジタル化に必要な人材・ノウハウ等の不足から、中小企業のデジタル化は十分に進んでいない。そこで、政府の支援策も活用して、地方銀行が積極的にコンサルティングや資金支援を行えば、中小企業のデジタル化が加速するとともに、地方銀行にとっても、手数料収入や貸し出しの増加につながる。また、中小企業と合わせて、行政デジタル化も

喫緊の課題とされており、政府は、デジタル庁を設立させるなど、行政デジタル化に本腰を入れていく。地方銀行への影響が大きな分野として、税・公金の収納手続きがある。現状、多くの税・公金収納手続きは紙での納付となっており、納付者の利便性の問題に加えて、銀行の事務負担も重い。この収納手続きで電子化が進めば、顧客の利便性向上と合わせて、地方銀行の業務効率化や経費削減につながる。

また、地方銀行は、地方自治体等の行政デジタル化に積極的に関与することで、行政デジタル化の中のオンラインサービス提供等に伴う新たな収益機会の獲得や業務効率化につながることもできる。実際、神奈川県は、横浜銀行と連携して業務プロセスの改善を進めている。

ここまで、地方銀行のビジネスモデル改革につながる二つの方向性を見てきた。地域経済の中核である地方銀行には、再編や政府との連携強化を通じて積極的に新たなビジネスに挑戦し、地域経済に根差したビジネスモデルの構築を進めることで、地域経済をけん引していくことが期待されている。