

厳しさが増す地域銀行のビジネス環境と 求められる収益基盤の強化

日本総合研究所
調査部
大嶋 秀雄

2022年5月18日
No.2022-007

- ◆ 2008年世界金融危機以降の地域銀行の業績をみると、マイナス金利等の低金利環境を背景とする金利収益の大幅減少を主因に悪化傾向が持続。先行きも、資金需要の減少や低金利の長期化、競争環境の激化、信用リスクの高まりによって、地銀のビジネス環境は厳しさを増す見通し。
- ◆ 地銀にとって収益基盤の強化は喫緊の課題であり、足元では、業務範囲規制の見直しも後押しして、多くの地銀が新たなビジネスを模索しているものの、新ビジネスの早期収益化は困難。短期的には、業績悪化の主因である貸出ビジネスの収益性を改善し、長期的に、新ビジネスの収益化を目指すべき。
- ◆ 具体的な収益基盤の強化策は、以下の通り。
 - ＜短期＞ 多面的なリスク分析やフォワードルッキング引当の導入によって、信用リスクへの備えの強化と信用コストの精緻化を進める一方、収益管理の徹底や提案力の強化により過度な競争を回避することで貸出ビジネスの収益性を改善。
 - ＜長期＞ 強みである地域経済に対する深い理解や情報収集力を活かして、未解決の地域課題を見極め、銀行ビジネスとのシナジーを重視して、地域課題の解決のためのビジネス展開を追求。それにより、地域経済と地銀ビジネスがともに成長する好循環を実現。
- ◆ 一方、政府・当局は、短期的な経営効率化を促すだけでなく、地銀によるフォワードルッキング引当の導入の後押しや、ノウハウ・専門性の構築支援、自治体の地銀活用促進、銀行間連携の後押しなどによって、地銀の持続可能なビジネスモデルの構築を促していくことが肝要。

1. 厳しさが増す地銀のビジネス環境	(1) 地銀の業績動向	P. 3
	(2) 今後の見通し	P. 8
2. 短期的な収益基盤の強化策	(1) 収益基盤強化の方向性（短期／長期）	P.15
	(2) 貸出ビジネスの収益性改善	P.16
	(3) 信用リスクの分析強化	P.17
	(4) 新たな引当の導入	P.18
	(5) 過当競争の回避	P.22
	(6) 適正な金利水準の設定	P.23
3. 長期的な収益基盤の強化策	(1) 業務範囲規制の緩和を踏まえた新ビジネスの育成	P.24
	(2) 新ビジネスへの参入を検討する際のポイント	P.25
	(3) 有望なビジネス領域	P.26
4. 政府に求められる対応	(1) 信用リスク管理の高度化の後押し	P.30
	(2) 収益力強化の後押し	P.31
5. おわりに	地銀の持続可能なビジネスモデルの構築に向けて	P.32

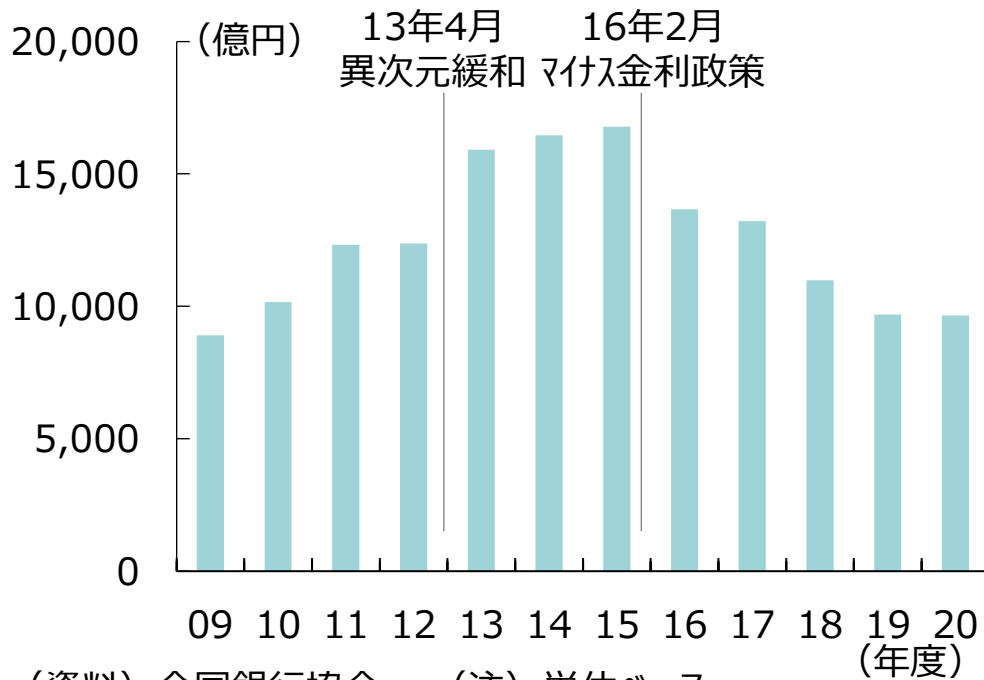
1. 厳しさが増す地銀のビジネス環境

(1) 地銀の業績動向

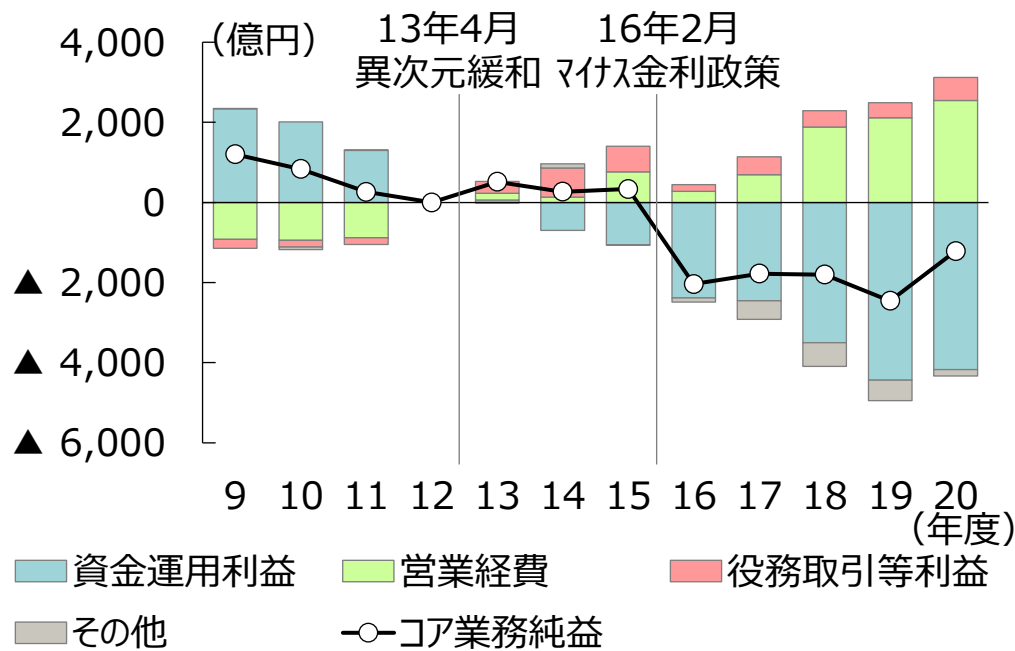
- 2008年世界金融危機以降の地銀（※）の経常利益の推移をみると、マイナス金利政策導入を境に、**わが国経済が緩やかな回復局面にあったなかでも減益基調**。
- 銀行本来の業務からの収益を示すコア業務純益をみても、とくにマイナス金利政策導入以降、**貸出利息を中心とする資金運用利益が大幅に減少**。

（※）本稿では、地域銀行＝地方銀行＋第二地方銀行。

地銀の経常利益の推移



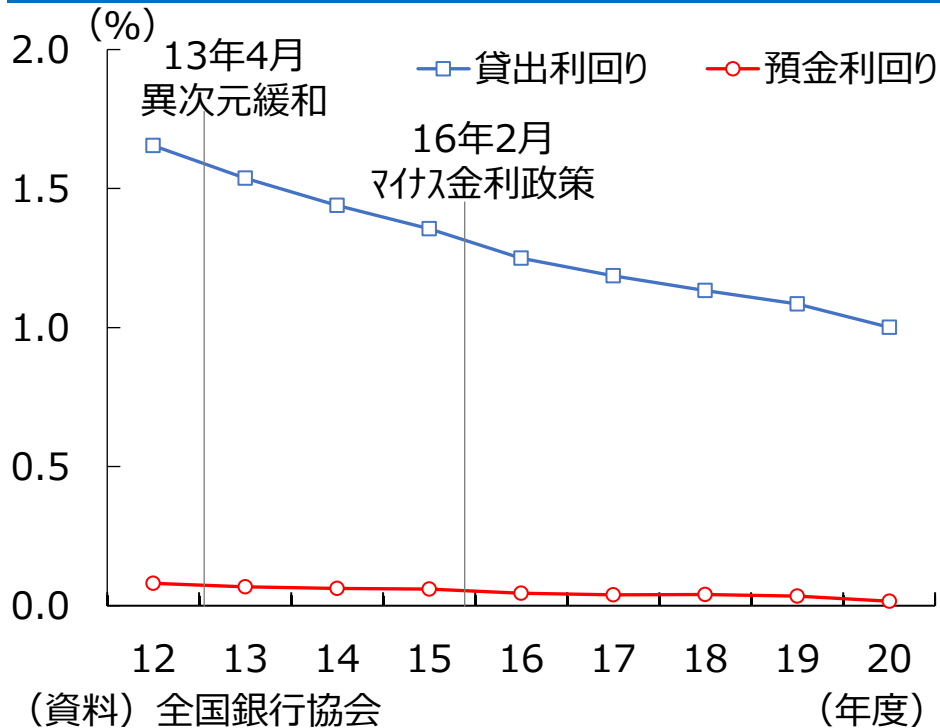
地銀のコア業務純益 (2012年度対比)



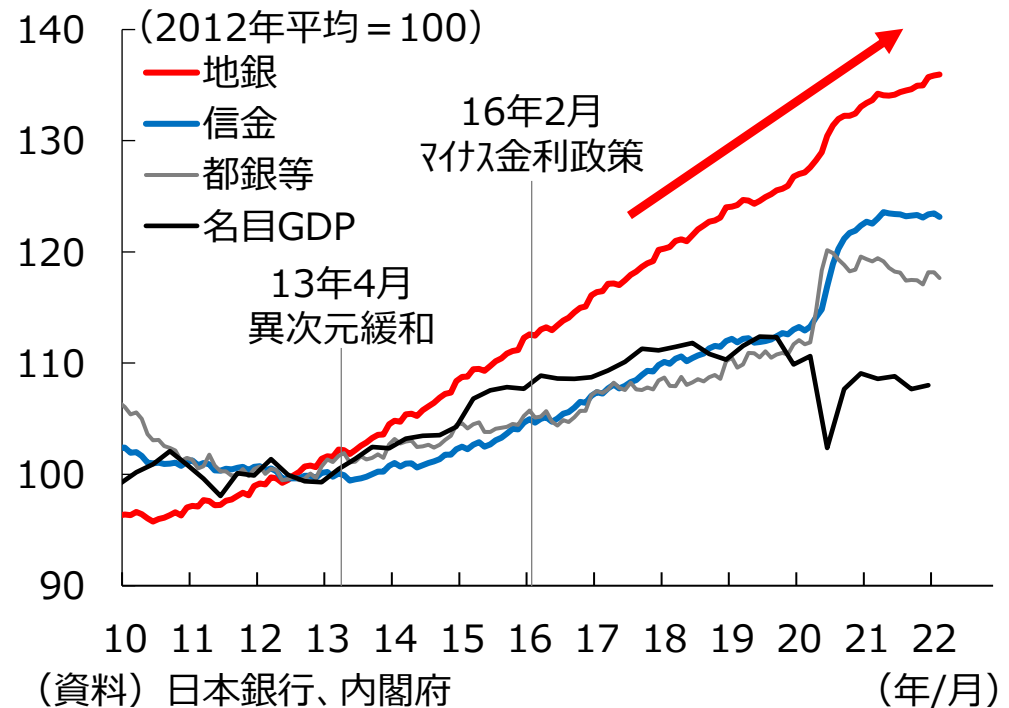
① 金利収益の減少

- 低金利環境の長期化等を背景に貸出金利が低下する一方、預金金利はゼロ%近傍で横這い推移しているため、**預貸利鞘が大幅に縮小**。
- これに対して、地銀は貸出スタンスを積極化して貸出残高を大きく伸ばしてきたものの、利鞘縮小によるマイナス影響を補いきれず、金利収益は減少傾向が持続。

地銀の貸出利回り・預金利回り



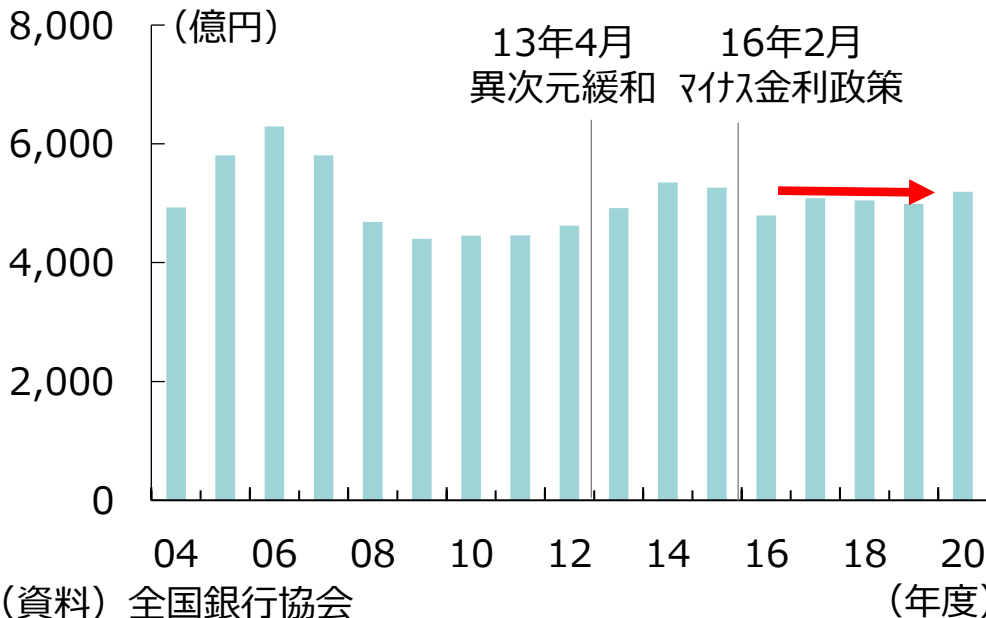
業態別貸出残高と名目GDP



②非金利収益は横這い

- 金利収益が低迷するなか、多くの地銀は非金利収益の強化に注力。しかしながら、手数料等の**役務取引等利益は、2010年代半ば以降、ほぼ横ばい**で推移。
- 近年は、未利用口座や通帳、両替、税公金などに関する手数料の新設・引き上げの動きが広がっているものの、非金利収益を押し上げるまでには至らず。

役務取引等利益の推移



(資料) 全国銀行協会

(年度)

(注) 為替や投信・保険販売、シンジケートローン組成等のサービス提供などによる手数料収益から必要コストを差し引いたもの。

地銀等による手数料等導入の動き

項目	主な動き
未利用口座管理手数料	<ul style="list-style-type: none"> ・約7割の地銀が導入 ・既存口座への適用も拡大
通帳発行手数料	<ul style="list-style-type: none"> ・都銀3行は導入済み ・地銀でも横浜、広島、中国、群馬、筑波、西京、鳥取などが導入決定
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・両替や硬貨取引の手数料引き上げ ・2024年10月から税・公金の銀行間手数料が有料化予定

(資料) 公表資料、報道等を基に日本総研作成

③経費削減は進捗

- 厳しい収益環境のなか、各行は経費削減を進めており、2020年度は、コロナ危機下の営業自粛等の特殊要因はあるものの、**多くの費目で削減**。役職員数をみても、マイナス金利政策導入以降、**人員削減ペースが加速**。
- しかしながら、近年は、金利収益の減少をカバーできていない状況。

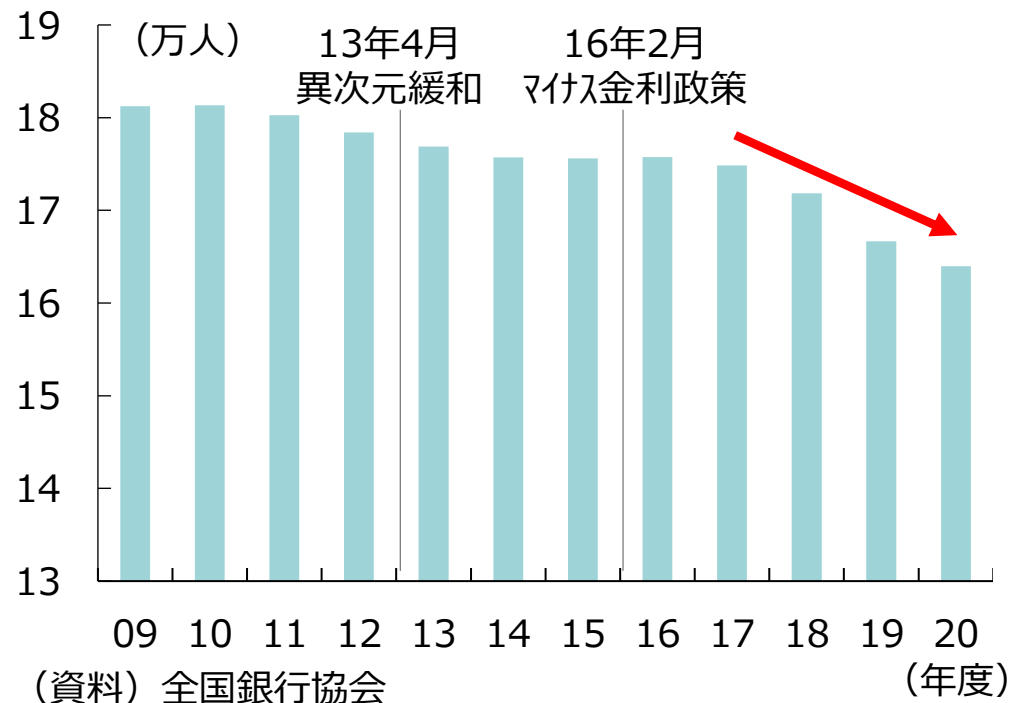
営業経費の内訳 (単体、除く第二地銀)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	前年差
人件費	11,450	11,349	11,361	11,059	▲ 302
物件費	9,863	9,826	10,032	9,761	▲ 271
有形固定資産償却	1,160	1,131	1,099	1,064	▲ 35
保守管理費	910	908	915	882	▲ 32
通信交通費	786	789	795	754	▲ 40
広告宣伝費	321	298	299	282	▲ 17
その他	6,686	6,700	6,924	6,779	▲ 145

(資料) 地方銀行協会

(注) 合併に伴う補正なし。対象行追加 (2018年5月八千代銀行・新銀行東京、2019年4月関西アーバン銀行)。

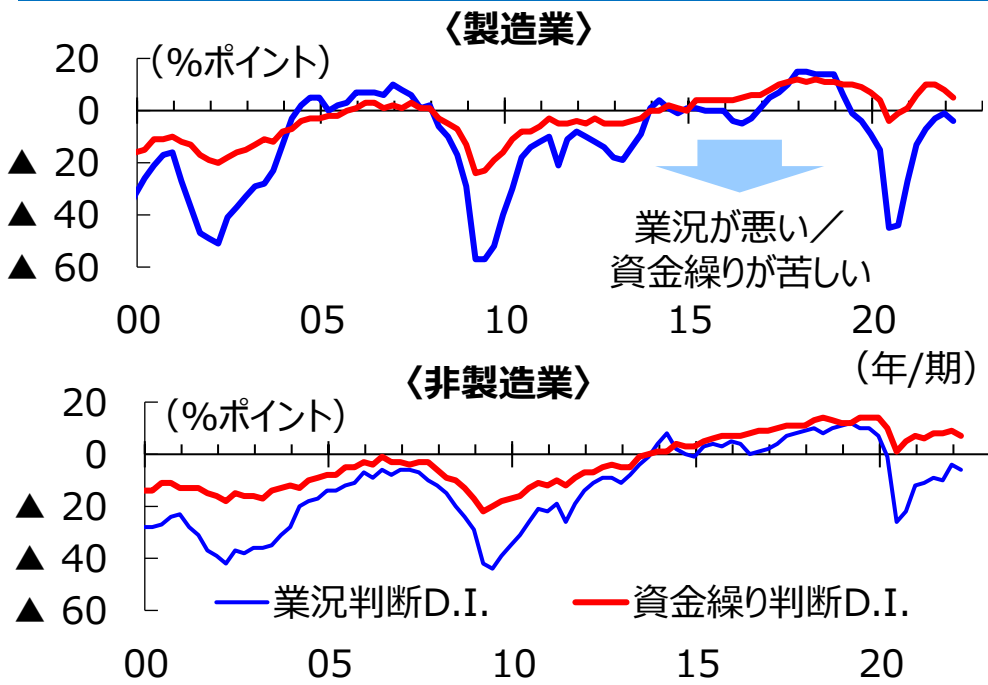
地銀の役職員数



④信用コストは低位推移

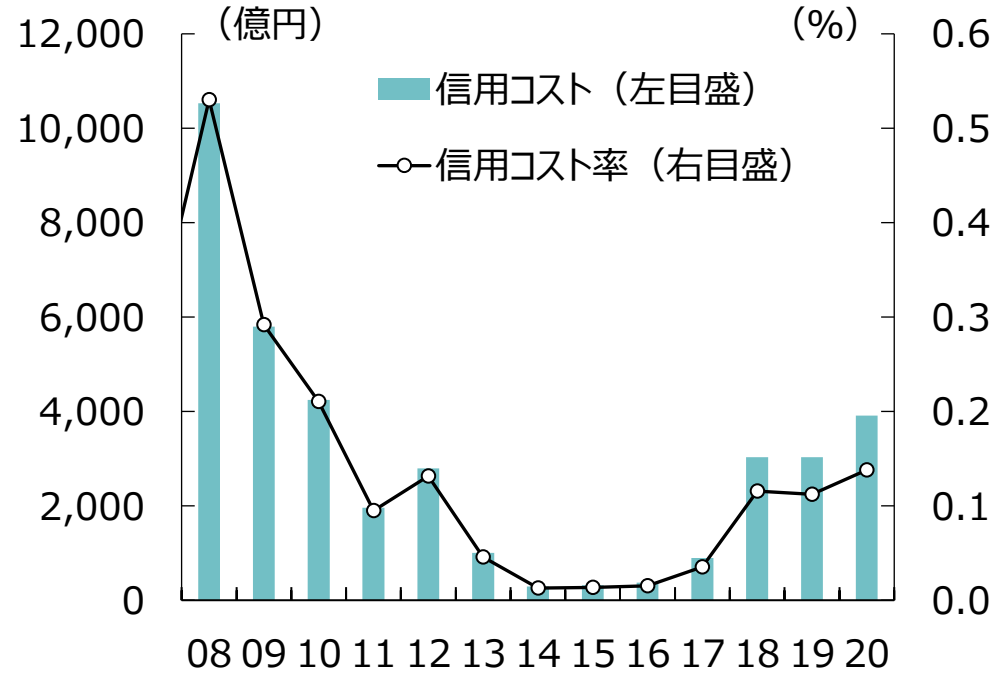
- コロナ危機では、日銀短観の業況判断D.I.が大幅に低下するなど、中小企業の業績が悪化したものの、政府の支援策により**資金繰り判断D.I.は概ねプラス (= 資金繰りは楽)**で推移。
- その結果、企業倒産は抑制され、**地銀の信用コストは小幅な増加にとどまっており**、2008年世界金融危機時と比べて低い水準を維持。

中小企業の業況判断／資金繰り判断D.I.



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」 (年/期)

地銀の信用コスト・与信コスト率の推移



(資料) 全国銀行協会 (年度)

1. 厳しさが増す地銀のビジネス環境

(2) 今後の見通し

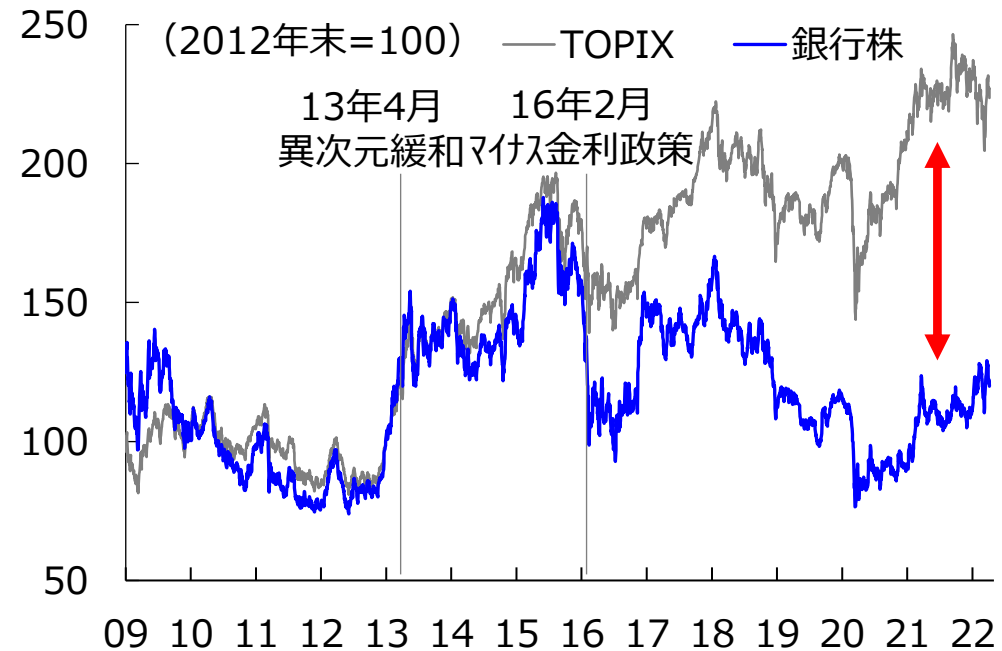
- 今後の地銀の収益環境は、**コロナ要因の剥落等による資金需要の減少、低金利環境の長期化、競争環境の激化**などにより、一段と厳しさを増す見通し。
- 株価をみても、マイナス金利政策導入以降、銀行セクターはTOPIXに比べて低調に推移しており、株式市場の参加者による銀行セクターへの厳しい見方を示唆。

地銀の収益環境の悪化要因

- ✓ **資金需要の減少**
— コロナ要因の剥落、人口減少
- ✓ **低金利環境の長期化**
— 遠い金融緩和の出口
- ✓ **競争環境の激化**
— 越境融資、異業種参入
- ✓ **信用リスクの高まり**
— 倒産増加懸念、リスク過小評価

(資料) 日本総研作成

銀行セクターの株価推移



(資料) Bloomberg L.P.

(年/月/日)

(注) 銀行株は東証業種別株価指数 (銀行業)。

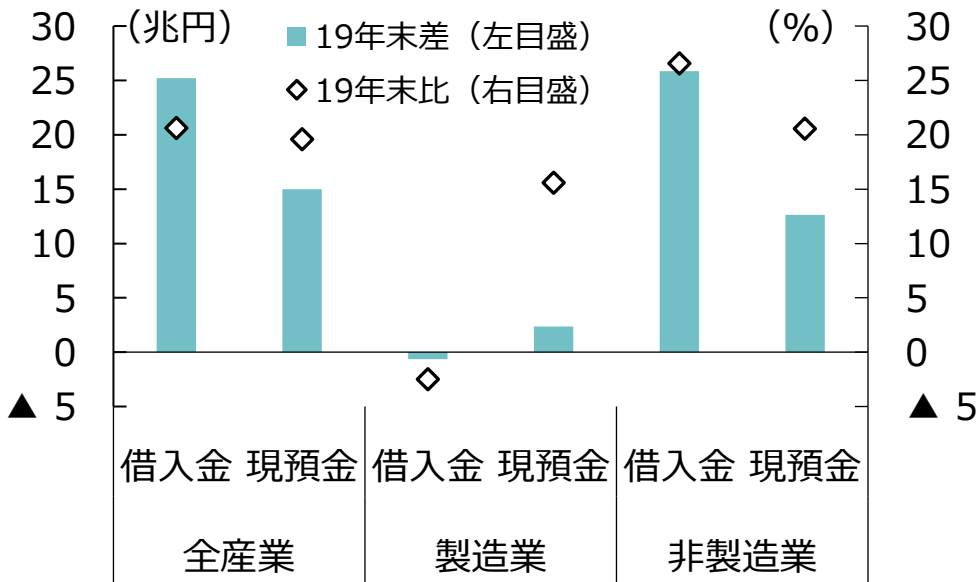
1. 厳しさが増す地銀のビジネス環境（2）今後の見通し

① 資金需要の減少

- コロナ危機では、企業が手元資金確保に動き、預金・借入がともに増加したものの、経済が正常化するにつれて増加ペースが減速。既に都銀・信金は貸出残高が頭打ち・減少（注）。
- 加えて、今後、人口減少は一段と加速する見通し。人口減少により地域経済の規模が縮小すると、資金需要の下押し圧力に。

（注）P.4右図（業態別貸出残高と名目GDP）参照。

中小企業の借入・現預金の増減 （2019年末⇒21年末）



（資料）財務省「法人企業統計」

（注）資本金1千万円以上、5千万円未満の企業。

人口推計（各10年間の増減率）

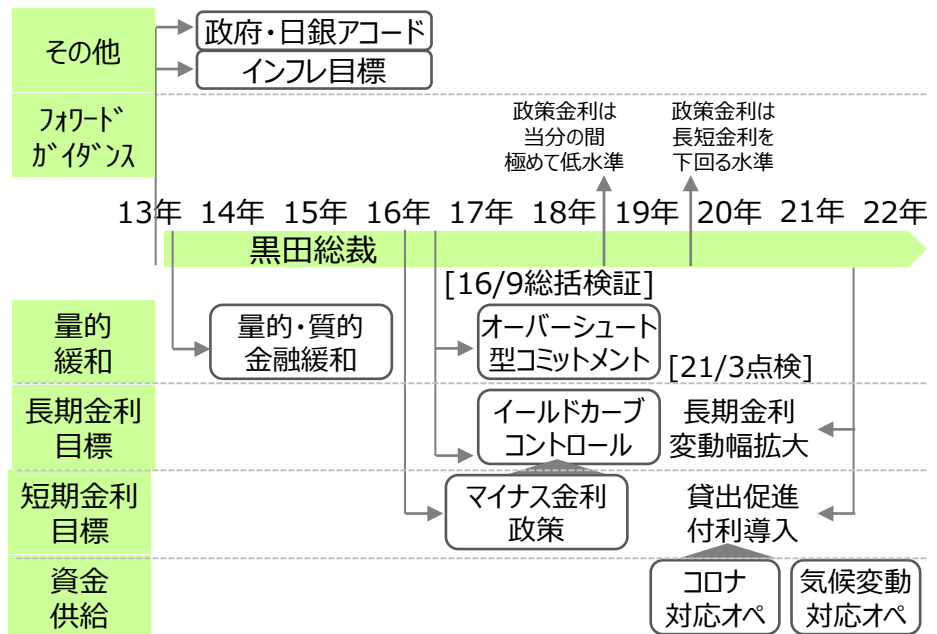
	2010 ~20年	2020 ~30年	2030 ~40年
北海道	▲ 5.3	▲ 8.1	▲ 10.7
東北	▲ 7.7	▲ 10.3	▲ 12.8
関東	+ 1.1	▲ 2.2	▲ 4.3
中部	▲ 2.9	▲ 5.5	▲ 7.3
近畿	▲ 2.6	▲ 5.8	▲ 7.9
中国	▲ 3.7	▲ 6.0	▲ 7.5
四国	▲ 2.8	▲ 5.4	▲ 7.3
九州	▲ 4.3	▲ 6.6	▲ 8.1
全国（除く東京）	▲ 2.9	▲ 5.7	▲ 7.7

（資料）国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成30（2018）年推計）

②低金利環境の長期化

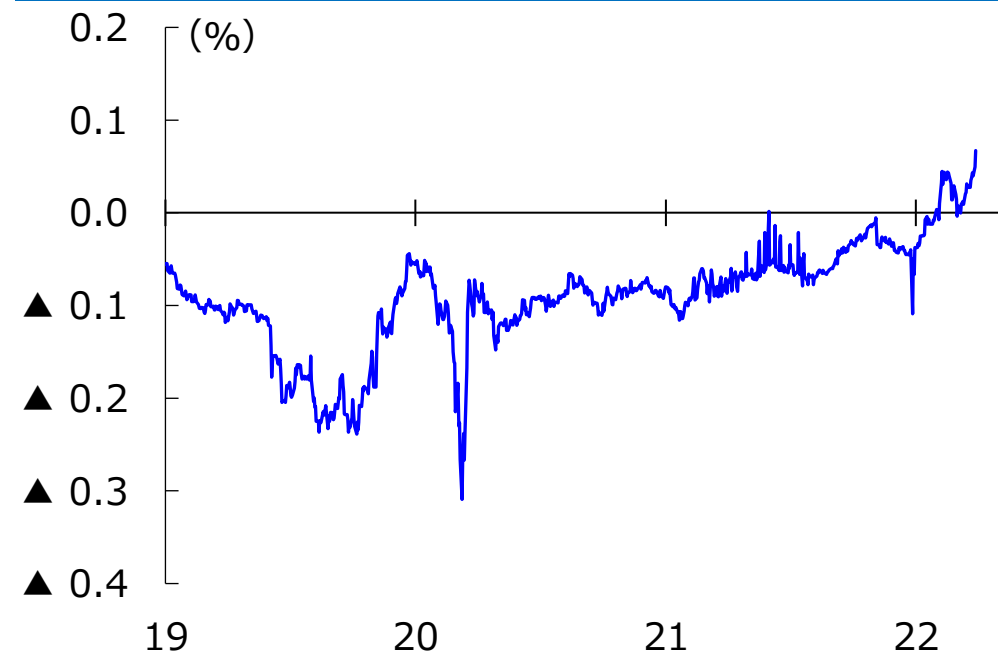
- 足元、日銀の金融政策の修正観測が浮上しているものの、**日銀の金融政策は大規模化・複雑化しており早期正常化は困難**。政策金利の見通しを示すOISレートは、マイナス圏を脱しているものの、小幅な上昇にとどまっており、市場参加者も低金利環境の長期化を想定。
- 今後も、金利上昇による利鞘の大幅な改善は見込み難い状況。

日銀の金融政策の複雑化



(資料) 日本銀行等を基に日本総研作成

金融市場の政策金利見通し (1年先1カ月物OISレート)



(資料) Bloomberg.L.P

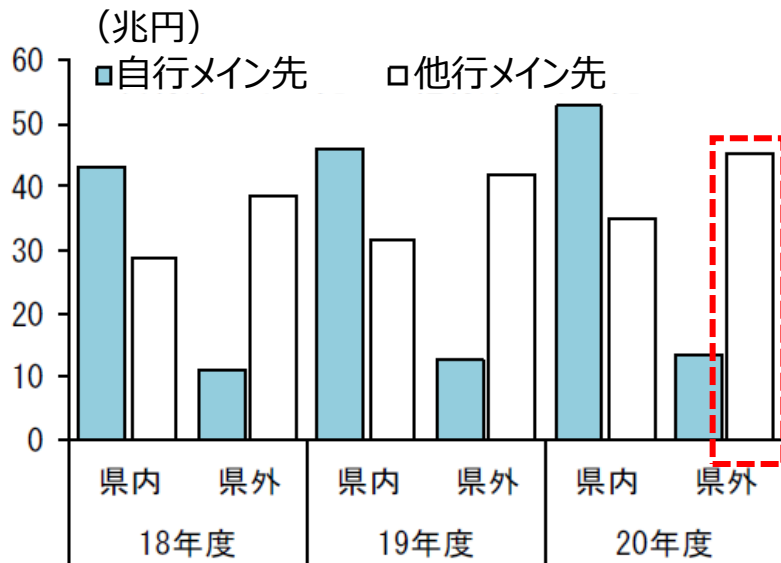
(注) Overnight Index Swap。

③競争激化（i）越境融資

- 地銀は、収益確保に向けて貸出を積極化するなかで、越境融資（本店所在都道府県外の融資）を拡大。コロナ危機下でも増加傾向が持続しており、企業向け貸出の約4割に。
- 越境融資は、県外有力企業との取引獲得等のビジネス機会となる一方、競争激化により、貸出条件は緩和的になりがちであり、信用リスクの増大要因に。

越境融資の増加（地域・メイン先別融資額）

越境融資のビジネス機会とリスク



ビジネス機会	<ul style="list-style-type: none"> 県外有力企業との取引獲得 県内外企業間のビジネスマッチング等による取引深耕 県外地銀との連携による支援の幅の広がり
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 担保等の貸出条件が緩和的になりがち 取引関係が希薄な貸出先が多く、与信管理（情報収集等）が難しい 貸出額が県内に比べて大きく、焦げ付き時に損失が大きくなりやすい 信用リスクの県境を越えた波及

（資料）日本銀行「金融システムレポート別冊『地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫』」

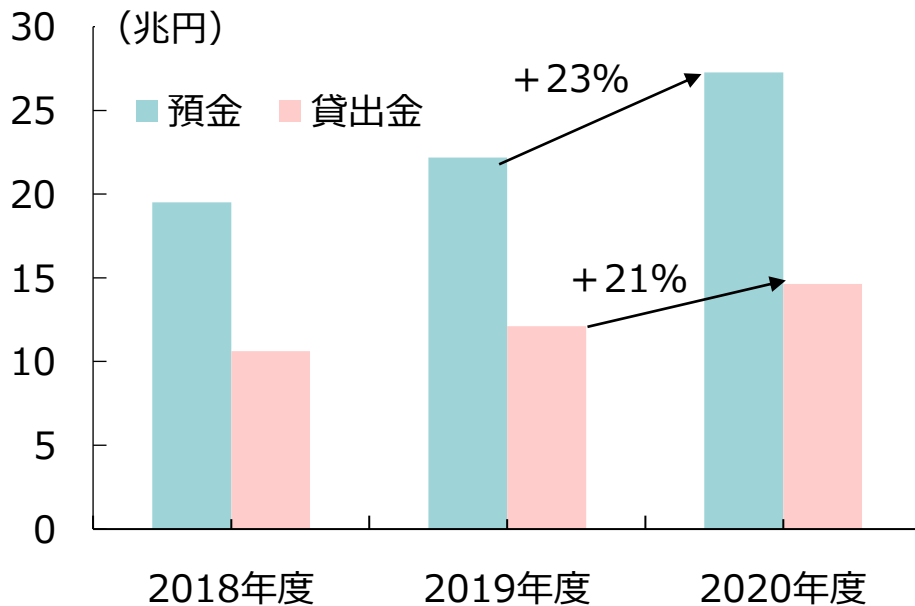
（注） 県内・県外は本店所在地ベース。

（資料）日本総研作成

③競争激化（ii）異業種参入

- また、近年は**異業種の金融ビジネス参入も増加**。新興ネットバンクは預貸金を堅調に拡大。加えて、決済等のFintech企業や、ネットバンク等が提供するプラットフォームを活用して**一般企業がサービスに金融を組み込む「エンベデット・ファイナンス（組込型金融）」も増加**。
- 金融の担い手が多様化して競争が激化しており、新興勢力が地銀の金融ビジネスを侵食。

新興ネットバンク等の預貸金増加



(資料) 各社決算を基に日本総研作成

(注) 住信SBI、楽天、大和ネクスト、イオン、ソニー、auじぶん、PayPay、セブン、ローソン、GMOあおぞらネットの10行。

国内でのエンベデット・ファイナンスの事例

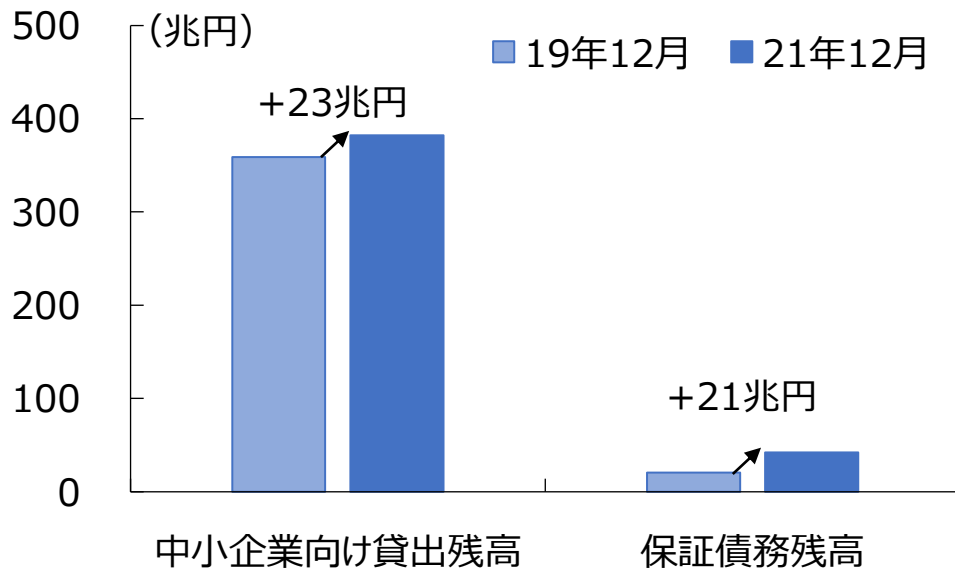
事例	概要
ヤマダホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> 住信SBI銀行と連携。 家具や家電の購入資金を組み込んだ住宅ローン。取引に応じたポイント付与。
日本航空	<ul style="list-style-type: none"> 住信SBI銀行と連携。 給振、外貨預金、住宅ローンなどの取引に応じてマイル付与。
JTB	<ul style="list-style-type: none"> GMOあおぞらネット銀行と連携。 同社の企業版ふるさと納税支援サイトで、寄付金の自治体入金等を自動化。

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

④信用リスクの高まり（i）倒産増加懸念

- 企業業績の悪化が長期化するなか、先行きの不確実性は高く、倒産が増加する懸念も。近年の中小企業向けコロナ対応融資の多くは公的保証付きとみられるものの、**地銀の貸出残高の大半に公的保証は付いておらず、倒産増加により信用コストが急増する恐れ。**
- 収益減少や貸出増加により、**地銀が赤字に転落する分岐点となる信用コスト率（損益分岐点信用コスト率）は低下**しており、信用コスト率の増加で赤字転落しやすい状況。

中小企業向け貸出残高と 信用保証協会の保証債務残高

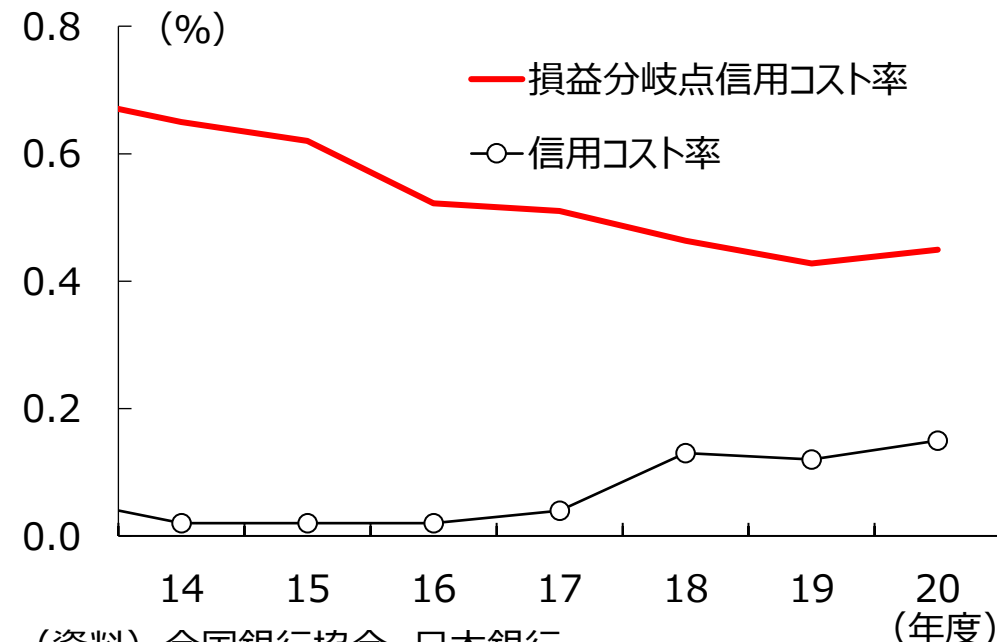


(資料) 日本銀行、全国信用保証協会連合会

(注) 貸出残高は国内銀行勘定（信金を含む）。保証債務残高は全金融機関合計。

次世代の国づくり

地銀の損益分岐点信用コスト率



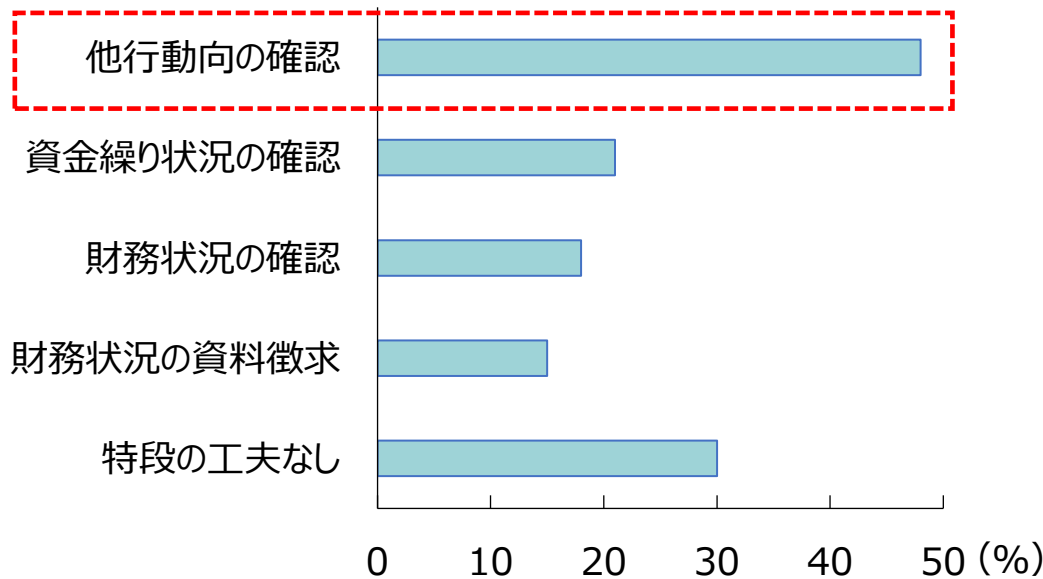
(資料) 全国銀行協会、日本銀行

(注) 損益分岐点信用コスト率 = コア業務純益 / 貸出残高。

④信用リスクの高まり（ii）リスクの過小評価

- 越境融資にみられるように、地銀は新規貸出先の開拓を積極化しており、希薄な取引関係に伴う情報収集の難しさから、リスクが過小評価されている貸出先が増えている可能性。
- とくに越境融資は融資額が大きくなりがちであるため、焦げ付いた場合の損失も大きい。実際、コロナ危機では、多数の地銀が関連する越境融資が不良債権化する事例が発生。

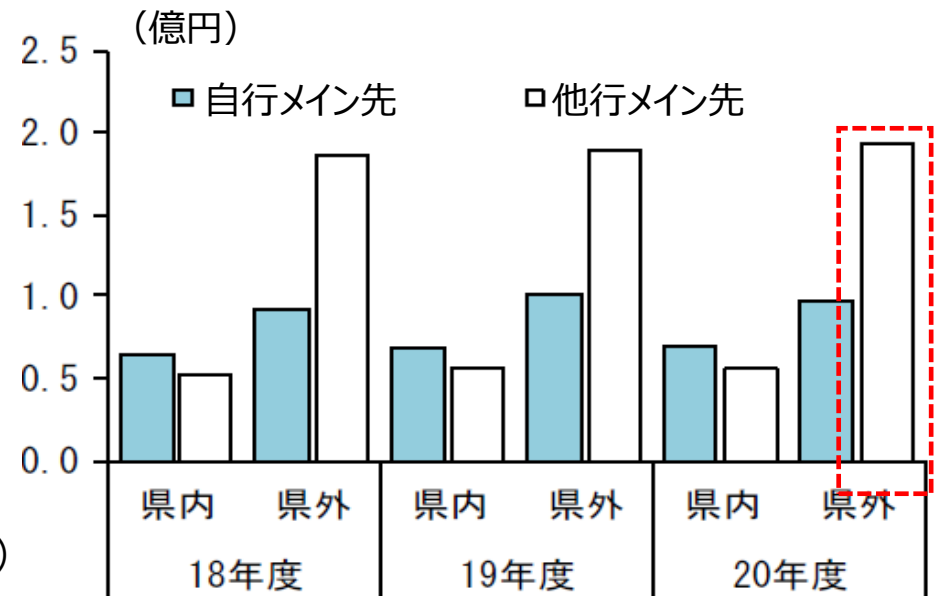
他行メインの大口債務者に対する 期中管理上の工夫



(資料) 日本銀行「金融システムレポート別冊『地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫』」

(注) 2021年6～7月調査。

県内・県外の1件あたり融資額



(資料) 日本銀行「金融システムレポート別冊『地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫』」

2. 短期的な収益基盤の強化策

(1) 収益基盤強化の方向性 (短期／長期)

- このように厳しいビジネス環境が続くとみられる状況下、地銀の事業の持続性を確保するためには、収益基盤の強化が必要。
- 多くの地銀が模索している新ビジネスの早期収益化は困難。収益基盤強化の方向性としては、**短期的には、信用リスク管理を高度化するとともに、貸出ビジネスの収益性改善を図り、長期的な観点で、新ビジネスの収益化を目指すべき。**

収益基盤強化の方向性

貸出
ビジネス

○信用コストを含めた収益性の改善

- ✓ 信用リスク管理の高度化、信用コスト精緻化
- ✓ 収益管理の徹底、過度な条件競争の回避
⇒ 提案力の強化、適正な金利水準の設定

○付加価値の向上

- ✓ 金融機能の多様化、高度化
- ✓ 新ビジネスとのシナジー最大化

短期 = 貸出中心の収益構造

長期 = 多様な収益構造

新
ビジネス

○新ビジネスの模索、育成

- ✓ 地域ネットワークの強化、地域課題の把握
- ✓ 新ビジネスの模索、育成
⇒ 専門組織設立、他企業・金融機関と連携

○新ビジネスの収益化

- ✓ 地域課題の解決による新たな収益源の獲得
- ✓ 新事業の規模拡大、収益構造の多様化

(資料) 日本総研作成

2. 短期的な収益基盤の強化策 (2) 貸出ビジネスの収益性改善

- 貸出ビジネスの収益性改善には、多面的な分析システムの構築などで信用リスク分析を強化するとともに、フォワードルッキング引当の導入によって、足元で高まる信用リスクを信用コストとして見える化し、リスクへの備えと信用コスト評価の精緻化を進めることが重要。
- そのうえで、収益管理を徹底して過度な競争を回避したうえで、適正な金利水準の設定によって収益性の改善を図っていくことが肝要。

信用リスク管理の高度化

○幅広い情報を活用した多面的なリスク分析

- 個社の実績や将来性などに加えて、オルタナティブデータやマクロ・セミマクロ指標・予測なども活用

○フォワードルッキングな引当手法の導入

- リアルタイムの情報や将来予測などを踏まえて、フォワードルッキングに引当金を算出

信用リスクへの備えを強化するとともに
信用コスト評価を精緻化

(資料) 日本総研作成

貸出ビジネスの収益性改善

○収益管理の徹底

- 信用コスト評価を精緻化したうえで、収益管理を徹底、リスクに見合わない過度な条件競争を回避

○適正な金利水準の設定

- 提案力強化や新ビジネスとのシナジー最大化等で貸出ビジネスの付加価値向上を図り、適正な金利を設定

信用コストを含めた収益管理を徹底し、
収益性の改善を図る

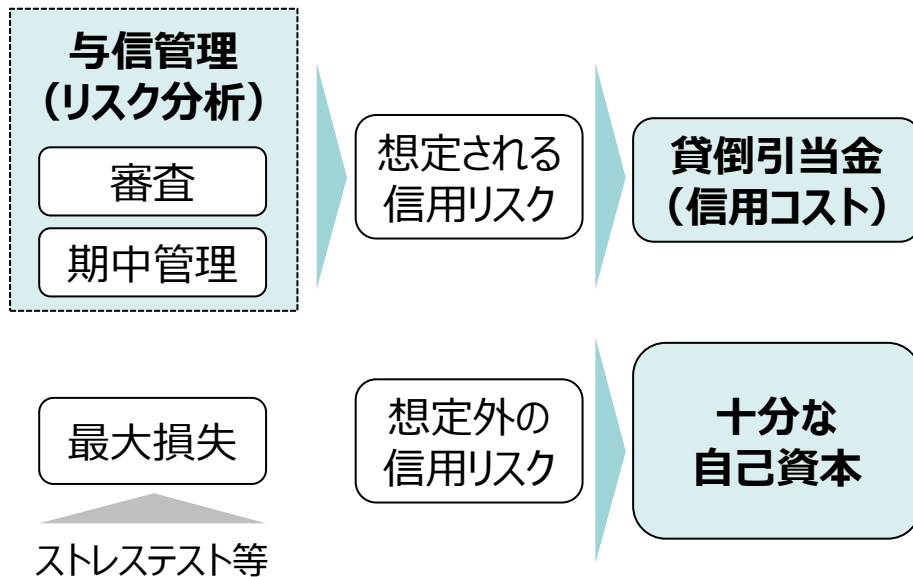
(資料) 日本総研作成

2. 短期的な収益基盤の強化策

(3) 信用リスクの分析強化

- 一般的に、信用リスクに対しては、与信管理（審査・期中管理）による信用リスクの分析を踏まえて、想定されるリスクに貸倒引当金を計上し、想定外のリスクには自己資本で対応。
- 信用リスク管理の高度化には、まず、リスク分析強化が重要。具体的に、**個社情報収集に加えて、幅広い情報やAI等のIT技術を活用した多面的な分析**が有効。それによって、即時性や予兆の把握、情報収集が難しい貸出先のリスク分析の強化も期待可能。

信用リスクへの備えの概要



(資料) 日本総研作成

AIを活用したリスク管理の事例

事例	概要
口座情報の活用	<ul style="list-style-type: none"> AIを用いて、与信先の口座情報等の動態データを分析、業況変化をタイムリーに検知。
公開情報の活用	<ul style="list-style-type: none"> AIを用いて、報道や専門メディア、企業HP、SNS、口コミサイトといった幅広い公開情報を収集・分析してリスク評価。 取引先企業に展開する地銀も。

(資料) 公表資料を基に日本総研作成

2. 短期的な収益基盤の強化策 (4) 新たな引当の導入

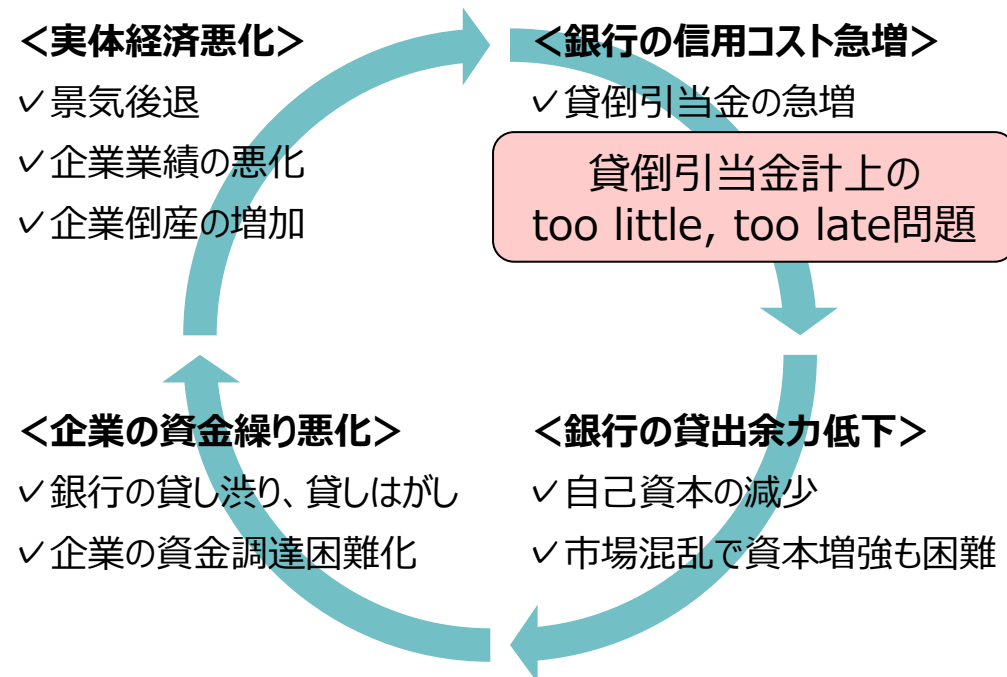
- リスク分析強化に加え、**経済予測等を用いた新たな引当を導入**することも重要。
- 従来の引当基準は、引当計上に回収不能が見込まれる客観的事象が必要であり、信用リスクの高まりへの機動的な対応が困難。2008年世界金融危機では、米欧において、**危機後に引当が急増し、危機を増幅（プロシクリシティ）させる「too little, too late」問題が顕在化し、国際的に引当基準の見直しの議論が活発化。**

貸倒引当金の従来の引当基準の例

科目	債務者区分	引当基準
一般貸倒引当	正常先	貸倒実績率に基づく今後1年の予想損失
	要注意先/要管理先	貸倒実績率に基づく今後3年の予想損失（大口先等）DCF法による予想損失
個別貸倒引当	破綻懸念先	保全されていない金額について、 貸倒実績率 に基づく今後3年の予想損失（大口先等）DCF法による予想損失
	実質破綻先・破綻先	保全されていない金額

（資料）決算資料等を基に日本総研作成
 （注）DCF（ディスカウントキャッシュフロー）法による予想損失＝
 債権額－将来キャッシュ・フロー／当初約定利子率等

引当による危機の増幅サイクル



（資料）日本総研作成

2. 短期的な収益基盤の強化策（4）新たな引当の導入

① 将来予測等を用いた引当方法の導入

- 欧州で採用されている国際会計基準（IFRS）では、将来予測を用いた予想信用損失（ECL）型引当を2018年に導入（注）。米国でも独自のECL型引当（CECL）を2020年に大手行に対して導入。
- わが国の会計基準ではECL型引当は導入されていないものの、類似の仕組みに、**金融庁が検査マニュアル廃止に合わせて導入したフォワードルッキング引当**が存在。

（注）ECL型引当のメカニズムについては、参考資料1（P.33）参照。

ECL型引当の導入状況

基準	概要
IFRS	<ul style="list-style-type: none"> • 2018年に導入。 • 資産を信用リスクに応じて分類し、低リスク資産は今後12カ月分、リスク増大で満期までの予想損失を引当。
米国会計基準	<ul style="list-style-type: none"> • 2020年に大手行で導入。2023年に中小金融機関にも導入予定。 • 資産の分類はなく、全期間の予想損失を引当。

（資料）日本総研作成

次世代の国づくり

フォワードルッキング引当の概要

	概要
背景	<ul style="list-style-type: none"> • 過去実績に基づく画一的な引当運営から脱却し、幅広い情報や各金融機関の経営戦略に基づいてリスクを評価する引当運営に見直す。
概要	<ul style="list-style-type: none"> • 会計基準やガイドラインはなく、金融機関の裁量が大きい。 • 金融庁は方向性のみ提示。主なものは以下。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 幅広い情報：将来予測や定性情報などを幅広く活用。 ✓ 公正性：公正なリスク評価プロセスの構築。 ✓ 検証可能性：監査、当局等が検証可能な事実に基づく経営判断およびその文書化。 ✓ 比較可能性：引当基準などの財務諸表における開示。

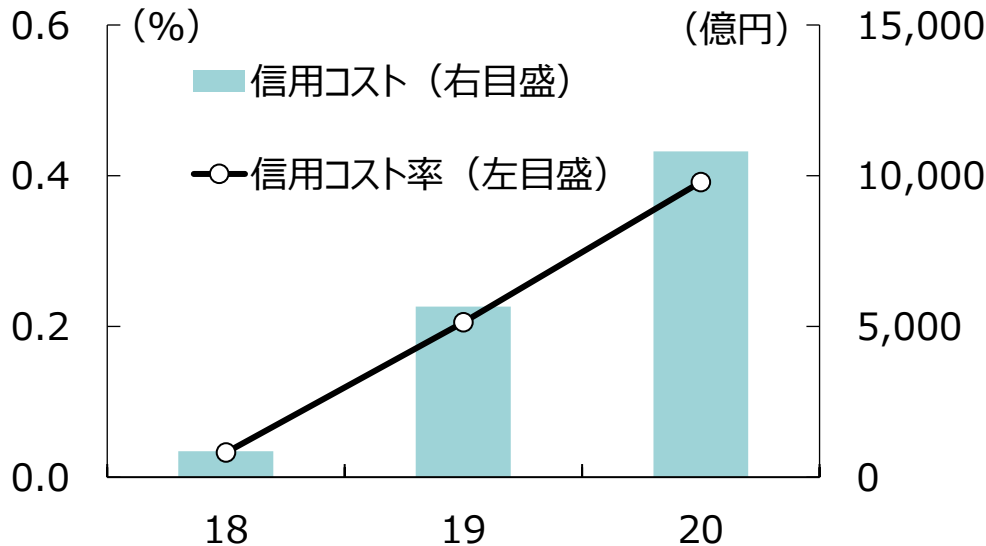
（資料）金融庁等を基に日本総研作成

2. 短期的な収益基盤の強化策（4）新たな引当の導入

②わが国におけるフォワードルッキング引当

- わが国金融機関では、メガバンク3行が、フォワードルッキング引当を2019年度に導入済。
- 一方、地銀では、検討する動きは広がっているものの、導入実績は限定的。引当基準の見直しは、コロナ影響業種に対するグループ引当等が中心。

メガバンク3行の信用コスト



(資料) 決算資料等を基に日本総研作成 (年度)

(注) 連結ベース。

信用コスト率 = 信用コスト ÷ 貸出金残高 (年度末)。

地銀における引当基準の見直し

○フォワードルッキング引当の検討状況

2020年の日銀調査では約2割の地銀が導入を検討したものの、実際の導入は数行。2021年の日銀調査では引き続き約4割の地銀が導入を検討中。

<導入事例>

20年3月期にふくおかFG、21年3月期に琉球銀行、22年3月期に中京銀行が導入。

○その他の引当基準の見直し

約2割の地銀・信金は、グループ引当（特定の債務者群に高い引当率を設定）を導入しているほか、DCF法適用範囲の拡大などを実施。

(資料) 日本銀行、各社公表資料より日本総研作成

(注) グループ引当については、参考資料2 (P.34)。

③地銀に求められるフォワードルッキング引当の導入拡大

- 地銀においてフォワードルッキング引当の導入が遅れている背景として、①計測モデル開発の難しさ、②ガバナンス態勢整備の遅れ、③財務的余力の限界を指摘可能。
- 貸出ビジネスの収益性改善に向けて、信用リスクへの備えの強化や信用コスト評価の精緻化は重要であり、地銀においても、フォワードルッキング引当の導入拡大が必要。

フォワードルッキング引当の導入が遅れる背景

①計測モデル開発の難しさ

✓分析ノウハウ不足

とくに中小の地銀では、マクロ・セミマクロ指標の分析ノウハウが不足。

✓データ制約

地域単位の統計の少なさに加えて、中小企業業績と相関の高いマクロ・セミマクロ指標も限られる可能性。

②態勢整備の遅れ

✓プロセス/ガバナンス構築難航

当局や会計監査に説明可能な透明性の高いプロセスやガバナンス態勢の構築に時間を要している可能性。

③財務的余力の限界

✓損益分岐点信用コスト率が低下

収益力の低下で損益分岐点信用コスト率が下がっており、信用コスト増加で赤字転落しやすい。

※フォワードルッキング引当導入に伴う信用コストの増加

＜導入時＞

将来予測等の織り込み分の信用コストが増加。

＜運用時＞

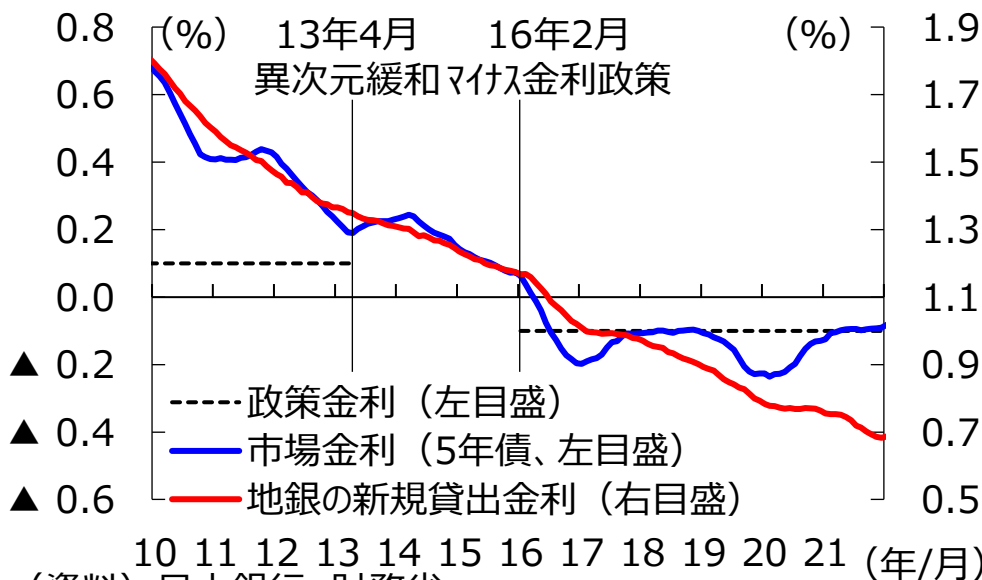
通常、将来予測等の変動で引当の変動幅が拡大。

（資料）日本総研作成

2. 短期的な収益基盤の強化策 (5) 過当競争の回避

- 2016年以降、政策金利・市場金利は概ね横ばいながら、地銀の貸出金利は一段と低下。国内銀行の貸出金利分布をみても、低金利ゾーンに年々シフト。地銀が、過度な条件競争から、リターンを削って貸出残高を増やしている可能性。
- 地銀は、収益管理の徹底や信用コストの精緻化により、過当競争を回避することが急務。

基準金利および地銀の新規貸出金利

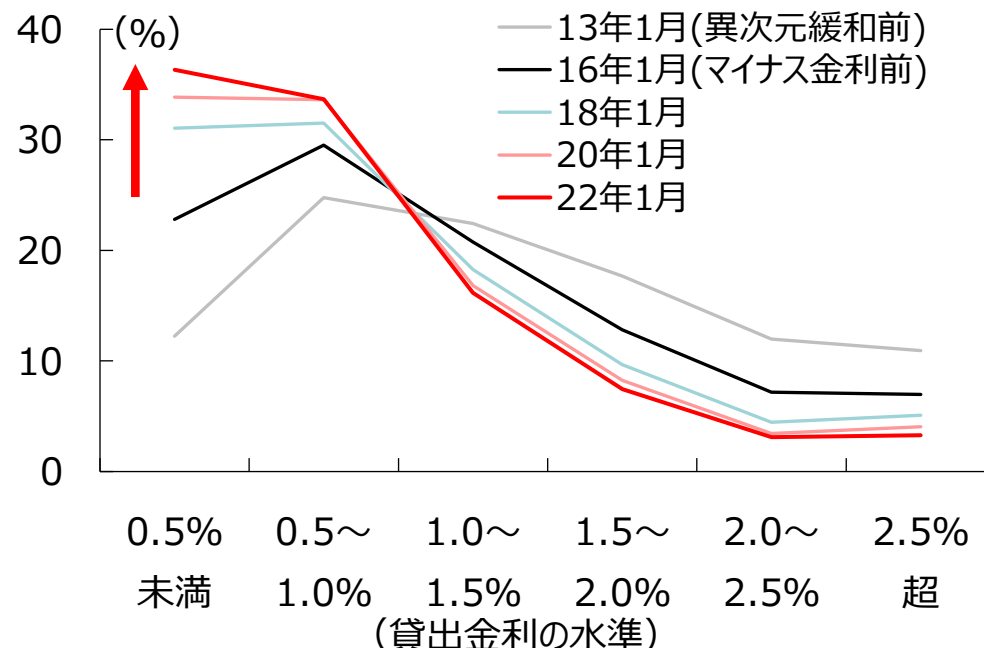


(資料) 日本銀行、財務省

(注) 市場金利、新規貸出金利は12カ月平均。新規貸出金利は第二地方銀行を含まず。

次世代の国づくり

銀行貸出の金利分布 (残高ウェイト)



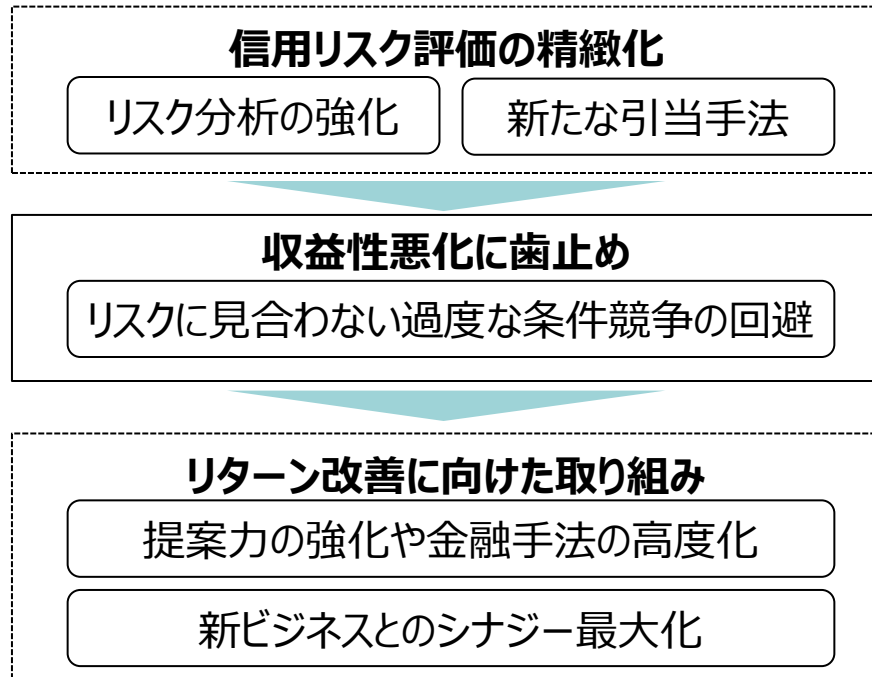
(資料) 日本銀行を基に日本総研作成

(注) 国内銀行全体。

2. 短期的な収益基盤の強化策 (6) 適正な金利水準の設定

- もっとも、事業会社において製品・サービスの値上げが難しいように、銀行でも貸出金利の引き上げは容易ではなく、**リターン改善には、提案力強化や金融手法の高度化、新ビジネスとのシナジーといった貸出ビジネスの付加価値向上に向けた中長期的な取り組みが不可欠。**
- また、適切なリスク・リターンや想定外の損失の回避には、取るリスク量（リスクアペタイト）を明確化してリスク管理や経営に織り込むリスクアペタイトフレームワークの導入も有効。

リターン改善に向けた取り組み

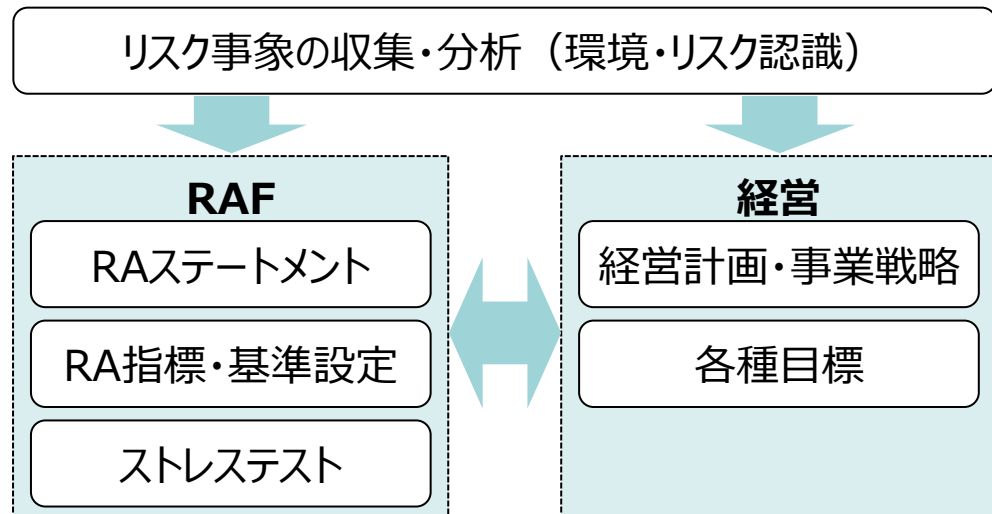


(資料) 日本総研作成

次世代の国づくり

リスクアペタイトフレームワーク (RAF)

- 取る、許容するリスクといったリスクアペタイト明確化。
- リスクカルチャー醸成や適切なリスク・リターン確保、想定外の損失の回避を図る。



(資料) 日本総研作成

3. 長期的な収益基盤の強化策

(1) 業務範囲規制の緩和を踏まえた新ビジネスの育成

- 長期的な収益基盤の強化に向けて、地銀は、**非金融領域を含む新たなビジネスを育成、収益化することで、収益源の多様化を図る必要あり。**
- 直近では、政府による業務範囲規制の見直しで幅広いビジネス展開が可能となっており、新たなビジネスを模索する動きが拡大。

2021年の業務範囲規制見直しの概要

	概要
銀行 本体	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能社会の構築に資する業務を追加。 <具体例> コンサル・マッチング、アプリ・ITシステム販売、登録型人材派遣、データ分析・広告、見守りサービス
銀行業 高度化 等会社	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化や地方創生など持続可能な社会の構築に資する幅広い業務（個別列挙なし）。

(資料) 金融庁等を基に日本総研作成

(注) 信用金庫・信用協同組合などについても、同様の見直し。

最近の銀行による新ビジネス展開事例

	主な事例
システム 販売	<ul style="list-style-type: none"> ・MUFGはNTTデータ等と地銀向け営業支援システムを開発。 ・SMBCは、温室効果ガス排出量測定システムを22年5月から販売開始予定。また、単身高齢者向けアプリ開発・販売の新会社を22年4月に設立。
人材 派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・ひろぎんHPは子会社で人材派遣業に参入。
広告	<ul style="list-style-type: none"> ・SMFGが電通と共同出資会社 ・住信SBI銀が本人確認済み顧客情報を活用した広告事業へ参入。顧客にキャッシュバックする仕組みも検討。

(資料) 公開資料、報道等を基に日本総研作成

3. 長期的な収益基盤の強化策 (2) 新ビジネスへの参入を検討する際のポイント

- もっとも、参入可能となった事業は、既に営む企業が多く存在し、銀行に競争力があるとは限らないため、必ずしもブルーオーシャンとは言えず。
- 銀行が新ビジネスを検討する際には、①地銀の強みである地域における高い情報収集力や地域経済の深い理解を活用して、②未解決の地域課題を見極め、③銀行ビジネスとのシナジーを重視して、地域課題の解決のためのビジネス展開を追求する必要あり。

新ビジネス展開の3つのポイント

①情報収集力・深い理解の活用

- ✓ 強固なネットワークによる高い情報収集力や地域社会・経済の深い理解は強み。
- ✓ 高い信用力も新たなビジネスの基礎となりうる。

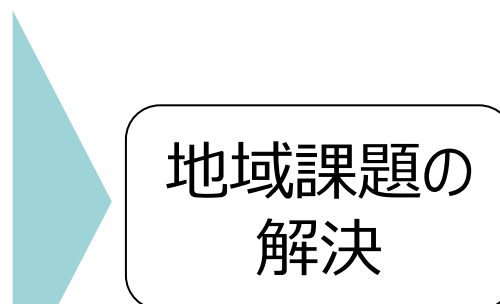
②地域課題の目利き力

- ✓ ①を用いて未解決の地域課題を見極めることが重要。
- ✓ 既に課題を解決しうる企業が存在する場合、当該企業との連携を模索。

③銀行ビジネスの活用

- ✓ 強みである銀行ビジネスとのシナジーを重視。新事業単体での収益化は難しくても、融資・決済等との組合せで付加価値を高められる可能性。

(資料) 日本総研作成



地域課題の
解決

3. 長期的な収益基盤の強化策

(3) 有望なビジネス領域

- 有望なビジネス領域としては、①地方創生、②社会のデジタル化、③気候変動対応、④銀行向けのビジネスの4つが存在。

期待される4つのビジネス領域のイメージ

① 地方創生

独自プロジェクト		自治体との連携	
専門会社 設立	地域商社	コンサル	取引先 紹介
人材派遣	資金支援	専門人材	公共事業 連携

② 社会のデジタル化

中小企業デジタル化		行政デジタル化	
コンサル・ 専門人材	システム 導入	コンサル・ 専門人材	システム 導入
決済 効率化	資金支援	情報連携	税公金・ 決済効率化

③ 気候変動対応

中小企業の脱炭素支援		自治体との連携	
コンサル・ 専門人材	システム 導入	コンサル・ 専門人材	政策支援
取引先 紹介	資金支援	取引先 紹介	金融 スキーム

④ 銀行向けビジネス

ノウハウ・リソース提供		アライアンス	
コンサル・ 専門人材	システム 導入	コンサル・ 専門人材	システム 共同開発
子会社・海外 サービス提供	金融商品 提供	子会社・海外 拠点共有	取引先紹介 ・共同案件

(資料) 日本総研作成

3. 長期的な収益基盤の強化策（3）有望なビジネス領域

①地方創生、②デジタル

- 多くの地銀で地方創生の取り組みはあるものの、今のところ小規模で収益も小さい。今後は、収益化を意識して、**ビジネス領域の拡大や自治体と連携による規模拡大を図るべき。**
- 地域では、中小企業や自治体のデジタル化も喫緊の課題であり、コンサルやシステム販売の需要大。**専門性の向上や銀行ビジネスとのシナジー最大化を重視して、事業規模の拡大や収益化を図るべき。**

地方創生の取り組み事例

	概要
地域商社	<ul style="list-style-type: none"> 工業製品も取り扱う地域商社の設立 コンサルティング事業も手掛ける地域商社 ECサイトを設立してスマホアプリと連携
人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏人材をオンライン副業で地域へ コロナ危機による失業者への再就職支援サービス
その他	<ul style="list-style-type: none"> 店舗空きスペースに飲食店等を誘致 農業法人を設立して営農 システム会社と共同でDX支援企業設立 古民家を買い取り宿泊施設にリニューアル

（資料）公開資料を基に日本総研作成

デジタル化支援の取り組み事例

	概要
中小企業	<ul style="list-style-type: none"> 有償のIT導入コンサルとデジタル化支援ローン 地公体からIT導入支援事業者の認定を受け、補助金を活用したデジタル化支援
行政	<ul style="list-style-type: none"> 県と連携協定を締結し、決済システム導入による税公金業務のデジタル化支援

（資料）公開資料を基に日本総研作成

3. 長期的な収益基盤の強化策 (3) 有望なビジネス領域

③気候変動対応

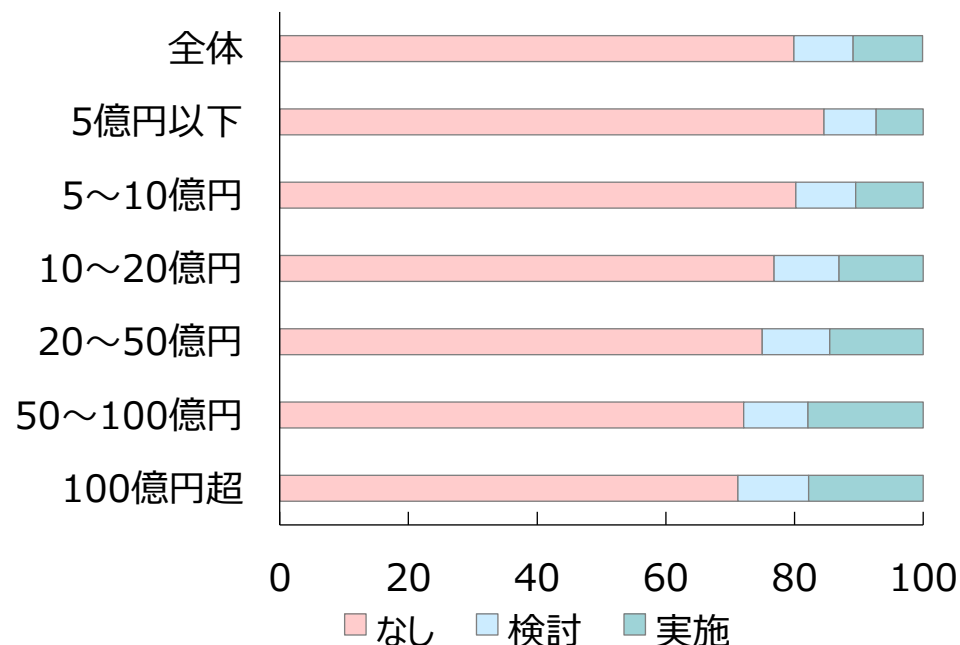
- 近年は、プライム市場での環境開示の義務化や日銀の気候変動対応オペが後押しする形で、環境開示の枠組みであるTCFDに賛同するなど、**気候変動対応に着手する地銀が増加**。
- 大半の中小企業は脱炭素に取り組んでおらず、情報・リソース・資金の不足など様々な課題に直面しており、**地銀が多面的な支援体制を構築できれば、大きなビジネス機会**となる。

地銀の気候変動対応

	概要
TCFD対応	・TCFD賛同地銀は、2020年末の10行から2022年4月には63行に増加。
サステナブルファイナンス	・滋賀銀、中国銀、京都銀、千葉銀、横浜銀、群馬銀などがサステナビリティ・リンク・ローンを組成。 ・京都銀、滋賀銀、十六銀、横浜銀などがグリーン・ローンを組成。
排出量測定支援	・多数の地銀が、スタートアップ等と連携して、企業の温室効果ガス排出量の測定を支援。
その他	・常陽銀、山陰合同銀が再エネ発電に参入方針。 ・群馬銀、名古屋銀がグリーンbond発行。

(資料) TCFD、環境省、各社公表資料を基に日本総研作成。

中小企業の脱炭素の取り組み状況 (売上高別、2021年7月調査)



(資料) 商工中金「中小企業のカーボンニュートラルに関する意識調査 (2021年7月調査)」

3. 長期的な収益基盤の強化策（3）有望なビジネス領域

④ 銀行向けビジネス

- 新ビジネスとしては様々な事業領域が候補となるものの、いずれも人材、ノウハウ、投資が必要であり、**限られたリソースで総花的に展開しては、事業規模の拡大、収益化は困難。**
- とくに中小の地銀は、**ビジネス領域を選別し、他の領域は他の企業・金融機関と連携**することが重要。一方、**強みのある新ビジネスを育成すれば、他の金融機関へのビジネス機会**が期待できる。近年活発化する地銀アライアンスも、こうした動きを後押し。

他行支援の取り組み

	主な事例
自社システム・アプリ	<ul style="list-style-type: none"> ・自社開発の収支管理アプリを他行ブランドでも展開 ・信託業務やファンドラップ等の金融機関向けサービスのプラットフォームを構築、APIで他行と連携 ・住所変更等の諸届、口座開設などの業務アプリケーションを他行に展開
サステナ金融	<ul style="list-style-type: none"> ・シンジケート型サステナブル・ファイナンス参加行に対するサポート
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・他の金融機関の船舶ファイナンスのデジタル化支援 ・地銀のデジタル化を支援する子会社の設立

（資料）公表資料等を基に日本総研作成

地銀アライアンスの動向

	主な事例
TSUBASAアライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの共同開発。FinTech共通基盤やキャッシュレス決済プラットフォームなどの構築 ・マネロン対策の連携。ALMセンター設立 ・サステナ金融のノウハウ共有、連携
四国アライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・伊予銀傘下の四国アライアンス証券の共同活用 ・地域商社の共同設立
西瀬戸パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・船舶ファイナンスや地方創生のノウハウ共有 ・船舶ファイナンスに関する共同出資会社設立 ・保険販売子会社の展開

（資料）公表資料等を基に日本総研作成

4. 政府に求められる対応 (1) 信用リスク管理の高度化の後押し

- 地銀の収益基盤強化に向けては政府の後押しも重要。
- 政府は、まず、地銀のフォワードルッキング引当の導入を後押しする観点から、①中小地銀へのサポート強化、②先行導入した銀行への開示の促進、③段階的な導入の許容、といった施策を講じる必要あり。同時に、わが国の会計基準におけるECL型引当の議論を加速させて、早期導入を検討すべき。

フォワードルッキング引当導入の後押し

① 中小地銀へのサポート強化

✓ 先行事例の分析、展開

国内外の先行事例の収集・分析を行い、各行に還元。

✓ 個別行へのアドバイス

各行との対話のなかで課題を聴取し、各行の多様性を踏まえつつ、課題解決に向けた助言。

② 開示の促進

✓ 具体的な基準、決定プロセス 想定シナリオ等の開示促進

検討段階の銀行が参考とするため、導入済の銀行に具体的な基準等の開示を促す。

⇒投資家の比較可能性や外部の検証による透明性向上にも寄与。

③ 段階的な導入

✓ 限定的な導入の許容

対象融資やシナリオ強度・期間などの段階的な拡大によって、財務影響を軽減。

⇒計測モデル開発も段階的に進められるため、その面でも早期導入を促す効果が期待。

(資料) 日本総研作成

4. 政府に求められる対応 (2) 収益力強化の後押し

- これまでの政府・日銀の地銀支援策（注1）は、経費率改善等の経営基盤強化へのインセンティブが中心で、再編支援についても、同一県内の経営統合を促す面が強い（注2）。
- 地銀の持続可能なビジネスモデル構築に向けて、付加価値の向上や収益源の多様化の後押しも重要。具体的には、①ノウハウや専門性の構築支援、②自治体の地銀活用促進、③銀行間連携の後押しが存在。

（注1）政府・日銀の地銀支援策については、参考資料3（P.35）参照。（注2）再編については、参考資料4（P.37）参照。

収益力強化の後押し

① ノウハウ・専門性の構築

- ✓ **政府系金融機関との連携**
事業性評価融資や資本性ローン、ESG金融等のノウハウ構築を政府系金融機関との連携で支援。
- ✓ **専門性向上へのインセンティブ**
専門性・サービス向上に資するシステム・店舗投資や人材確保・育成に減税・補助金等のインセンティブ。

② 自治体の地銀活用促進

- ✓ **地方創生事業での活用**
自治体の地方創生事業において、地銀・関連会社を積極的に活用。有償コンサルや事業参画を後押し。
- ✓ **行政デジタル化での活用**
自治体の税公金収納・資金管理や事務手続き等のデジタル化・効率化において地銀と積極的に連携。

③ 銀行間連携の後押し

- ✓ **システム共同開発・運用支援**
経営統合に加え、システム共同開発・運用、他行展開に対して減税・補助金等のインセンティブ。

（資料）日本総研作成

5. おわりに

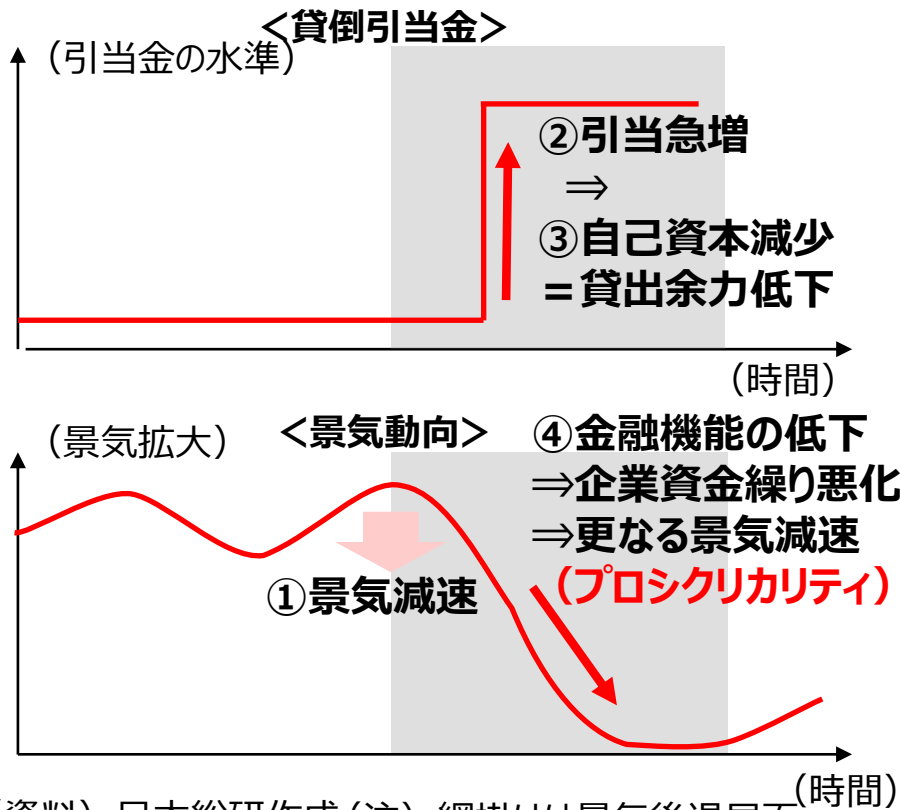
— 地銀の持続可能なビジネスモデルの構築に向けて

- わが国経済の持続的な成長には、活力ある地域経済が不可欠。地域経済の活性化に向けて、地銀には、安定的な金融機能の提供だけでなく、地域の要として、幅広い分野での貢献が求められる状況。
- 政府・当局は、地銀に短期的な経営効率化を促すだけでなく、地銀が自らの成長に向けて挑戦できる環境整備を行うことが重要。
- 地銀には、政府・当局の後押しも活用して、地域課題を解決するためのビジネス展開を追求し、持続可能なビジネスモデルを構築することを通じて、地域経済と地銀ビジネスがともに成長する好循環を実現することを期待。

- ECL型引当の導入によって、経済環境が良好な時期に引当を積み増すことで、景気減速時に資本減少による金融機能の低下やプロシクリカリティを回避することが期待可能。

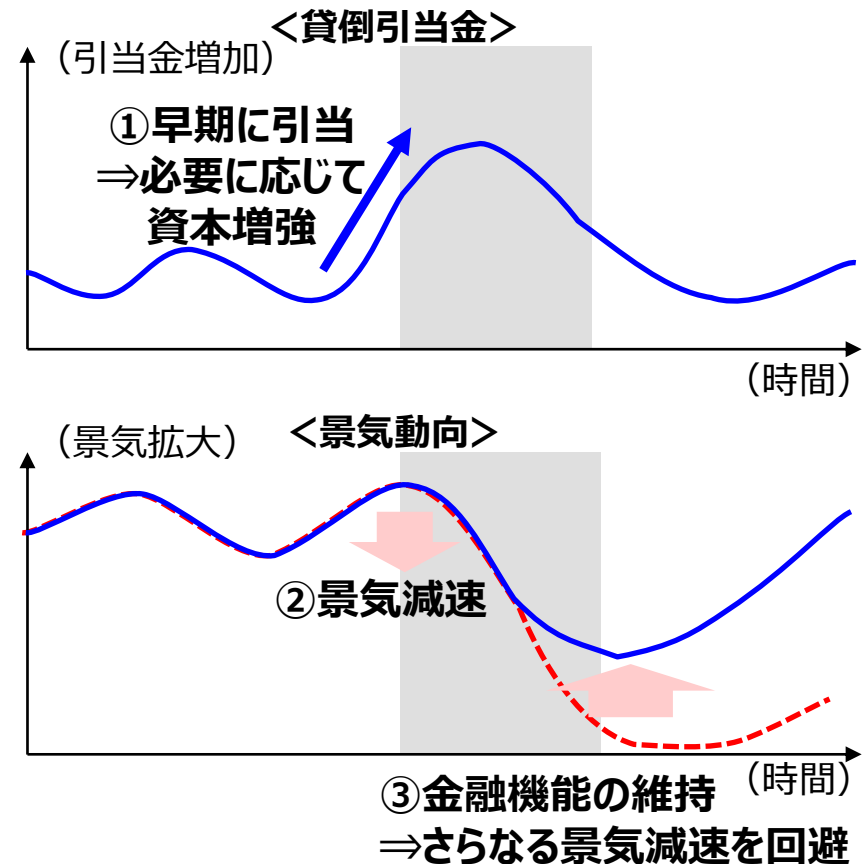
ECL型引当のイメージ

A. 従来の引当に伴うプロシクリカリティ



(資料) 日本総研作成 (注) 網掛けは景気後退局面。

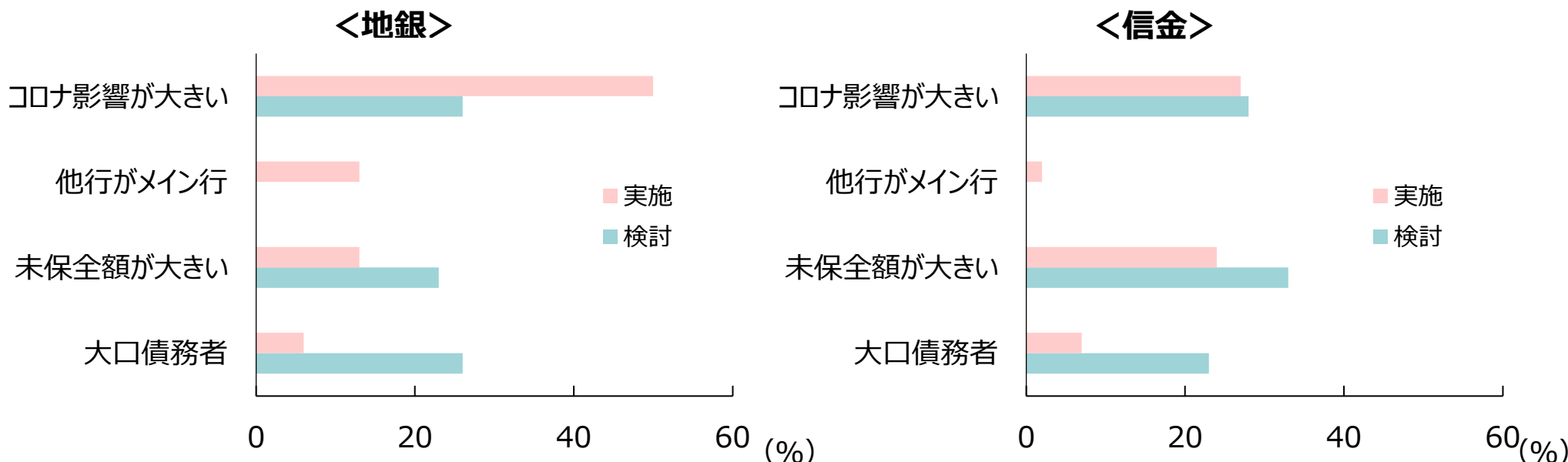
B. ECL型引当によるプロシクリカリティの回避



<参考資料 2> グループ引当とは

- グループ引当は、債務者をリスク特性に応じてグループ化し、固有の引当率を適用する手法。経済指標の将来予測等を用いて算出するフォワードルッキング引当とは別の手法ながら、グループの設定次第では、フォワードルッキングな信用リスク評価にもなりうるもの。
- 具体的なグループとしては、現状、コロナ影響業種が中心であるものの、地銀によっては、大口債務者などをグループとすることを検討中。

グループ引当の主な属性（複数回答、構成比）



(資料) 日本銀行「金融システムレポート別冊『地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫』」

(注) 実施は2019、20年度にグループ引当を導入した先、検討は21年度以降にグループ引当を導入予定とした先に占める割合。

政府・日銀の地銀支援策（1）支援策の方向性

- 地銀の収益環境の悪化を受けて、政府・日銀は異例ともいえる支援策を導入。
- 短期的には、資金交付制度や日銀特別付利によって、経営基盤の強化にインセンティブが付与され、長期的には、業務範囲規制の見直しによって、収益力強化に向けた幅広いチャレンジを可能とする環境を整備。

政府の支援策の概要

- **資金交付制度（改正金融機能強化法）**
 - 経営統合コストの1/3（上限30億円）を助成
 - 5年間（申請は2026年3月まで）
- **独占禁止法特例法**
 - 同一地域の地銀の合併等に独禁法を適用しない特例措置を実施
- **業務範囲規制の見直し**
 - 銀行本体における人材派遣、ITシステム販売、広告業務等
 - 銀行業高度化等会社における地方創生など、持続可能な社会に貢献する幅広い業務

（資料）金融庁等を基に日本総研作成

日銀の地銀支援策の概要

- **地域金融強化のための特別付利制度**
 - 経営基盤を強化した地銀等の日銀当預に付利。
 - 3年間（2022年度まで）
 - 2021年上期の付利対象は、地銀86行、信金142庫、農林中金関連300先などに付利実施。

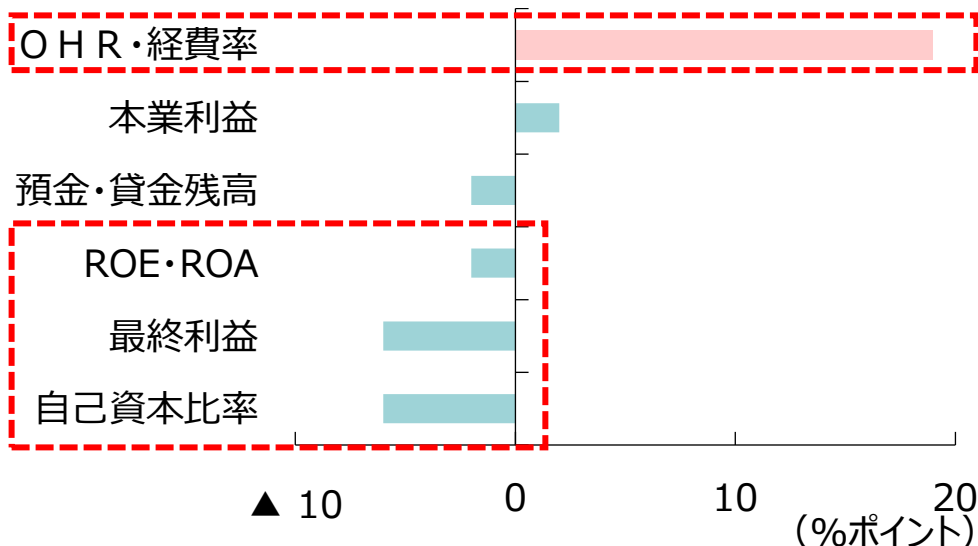
条件	概要	
OHR	・OHR（経費/業務粗利益）改善または経費削減	
	OHR	2019年度実績に対して 20年度▲1%、21年度▲3%、22年度▲4%
	経費	2019年度実績に対して 20年度▲2%、21年度▲4%、22年度▲6%
統合	・合併、経営統合および連結子会社化	

（資料）日本銀行

- 足元、日銀特別付利に申請した地銀では、経費率を重視する姿勢。これまでの地銀の取り組みをみても、短期的な収益拡大は容易ではなく、一段と経費削減に傾倒する可能性。
- 過度な経費削減は、縮小均衡に陥るだけでなく、成長に必要な投資・設備・人材まで削減してしまう恐れがあり、支援策が地銀の成長や地域金融の強化に寄与するかは要注視。

経営上の重要指標の変化

（特別付利をOHR要件で申請した地銀）

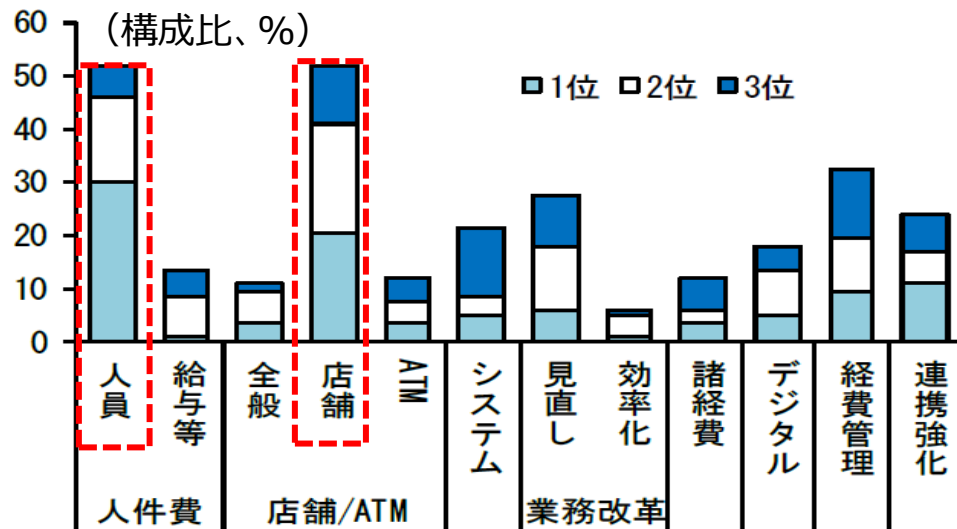


（資料）日本銀行「地域金融強化に向けた取り組み—地域金融機関の経営基盤強化と日本銀行の施策—」

（注）2021年7月調査。各指標を経営上の重要指標に設定している銀行の割合の変化。

経費面の注力分野

（特別付利をOHR要件で申請した地銀）



（資料）日本銀行「地域金融強化に向けた取り組み—地域金融機関の経営基盤強化と日本銀行の施策—」

（注）経営基盤強化に向けた各行の施策のうち、優先度が高いとした上位3施策を集計したものを。

- 業務提携を含む再編は、地銀の成長に向けた重要な手段の一つであり、政府・日銀も後押し。しかし、経営統合は負荷が大きく、システム・店舗統廃合だけでは縮小均衡に陥る恐れ。
- 再編には主に4つの効果が想定され、地銀の成長戦略に向けては、統合に係る負荷も踏まえて、収益力強化に資する取引先・取引量増加やサービス高度化といったシナジー効果の最大化を目指すことが重要。

再編形態とシナジー効果と統合負荷

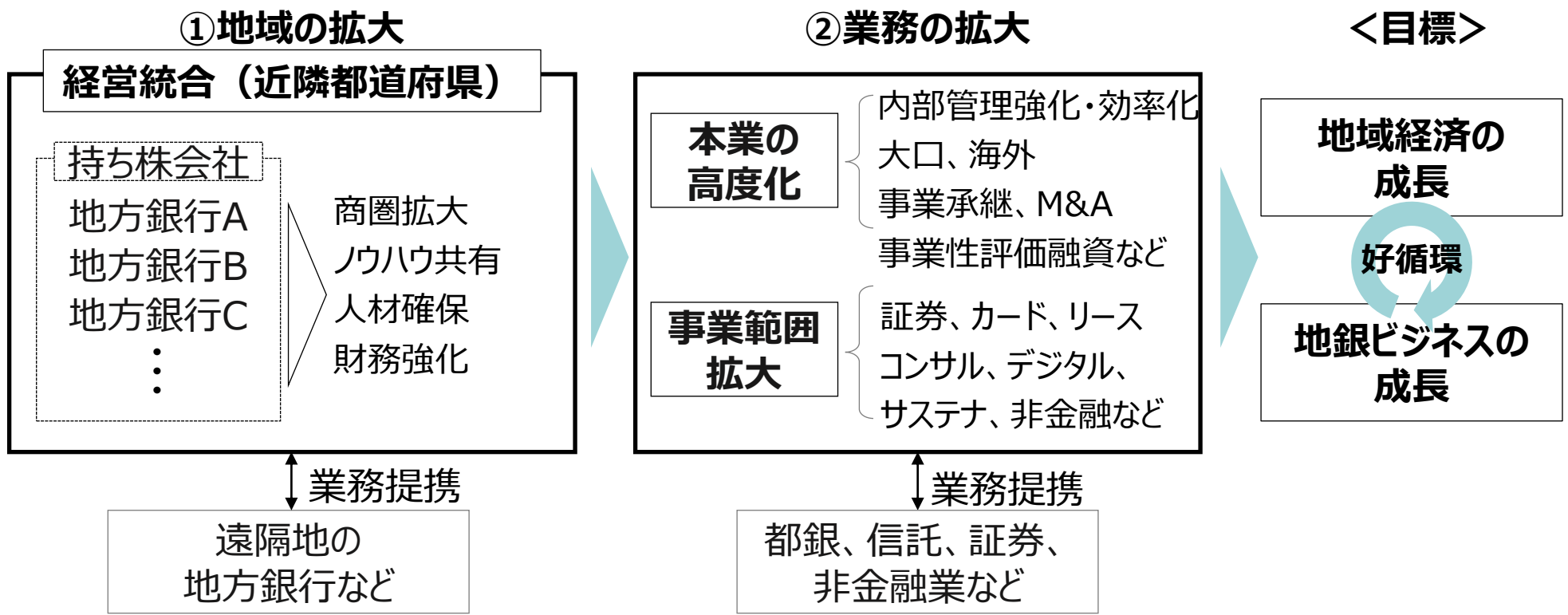
		経営効率化	取引先・取引量増加	サービス高度化	競争緩和	統合負荷
経営統合	同一県内	◎・システム・店舗等の統合	○ ・貸出残高は増加 ・取引先増加は限定的	◎ ・高度化余力創出 ・強み・ノウハウの共有	○ ・競争関係が強く、 競争緩和	大
	隣県	○ ・システム等の統合 ・一部店舗統合	◎ ・貸出残高・取引先増加	◎ ・高度化余力創出 ・強み・ノウハウの共有	△ ・一部で競争関係あり、 競争緩和	中
業務提携	隣県	△ ・システム等一部共通化 ・店舗統廃合は限定的	△ ・取引先紹介、共同案件 ・顧客情報共有に限界	△ ・強み・ノウハウの共有	△ ・一部で競争関係あり、 競争緩和	小
	広域	△ ・システム等一部共通化 ・多数提携で効果期待 ・店舗統廃合は限定的	△ ・取引先紹介、共同案件 ・顧客情報共有等に限界 ・遠隔地では効果小	△ ・強み・ノウハウの共有	- (競争関係は限定的)	小

(資料) 日本総研作成

(注) 評価 (◎ = 高い効果、○ = 効果あり、△ = 一定の効果、- : 効果が想定されない) は日本総研実施。

- 具体的に、目指すべき方向性の1つとして、広域再編と幅広い業務提携を活用した、「地域×業務」の拡大による地域経済と銀行ビジネスの好循環の実現がある。

「地域×業務」の拡大による地域経済と地銀ビジネスの好循環の実現（概念図）



（資料）日本総研「地方銀行に求められる再編戦略とは～地方創生と事業成長の好循環に向けた「地域×業務」の拡大～」

- 大嶋 秀雄[2020].「地方銀行に求められる再編戦略とは ～地方創生と事業成長の好循環に向けた「地域×業務」の拡大～」日本総研 Research Focus No.2020-027 (2020年11月11日)
- 大嶋 秀雄[2021a].「地銀のビジネスモデル改革と社会課題の解決の両立に向けて—政府は地銀との「協働」による政策推進を—」日本総研 Research Focus No.2021-002 (2021年4月5日)
- 大嶋 秀雄[2021b].「地方銀行の信用リスクへの備えを考える —求められるフォワードルッキング引当の導入拡大—」日本総研 Research Focus No.2021-015 (2021年6月23日)
- 大嶋 秀雄[2021c].「中小企業の脱炭素のカギを握る銀行セクター ～多面的支援を行う仕組みづくりが急務～」日本総研 Research Focus No.2021-045 (2021年12月27日)
- 大嶋 秀雄[2022].「金融政策修正で地銀の収益力は回復するか」日本総研 Research Focus No.2022-003 (2022年4月28日)
- 日本銀行[2020].「地域金融機関における貸倒引当金算定方法の検討事例」金融システムレポート別冊シリーズ (2020年11月)
- 日本銀行[2021a].「地域金融強化に向けた取り組み—地域金融機関の経営基盤強化と日本銀行の施策—」金融システムレポート別冊シリーズ (2021年6月)
- 日本銀行[2021b].「地域金融機関による引当方法の見直しと審査・管理の工夫」金融システムレポート別冊シリーズ (2021年12月)
- 金融庁[2019].「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」ディスカッションペーパー (2019年12月)
- 金融庁[2022].「銀行の引当開示の充実に向けて」 (2022年3月)

【ご照会先】

日本総合研究所 調査部

副主任研究員 大嶋 秀雄

oshima.hideo.j2@jri.co.jp, 090-9109-8910

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本資料の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。