

## 岐路に立つ地銀のビジネス戦略

調査部 主任研究員  
大嶋 秀雄

2023年1月31日  
No.2022-056

- ◆ 低金利環境や競争激化、人口減少など、地銀のビジネス環境は厳しさを増し、とくに、**中核の貸出ビジネスの収益性が悪化**。多くの地銀は、低金利攻勢による貸出増加や人件費等の大幅な経費削減によって収益維持を図っているものの、**こうした戦略は持続的ではなく、戦略再考を迫られている**。
- ◆ こうしたなか、多くの地銀が様々な新ビジネスを模索しているものの、総じて小規模。新ビジネスの収益化には時間を要するため、**短期的**には、貸出等の**既存ビジネスの収益性悪化に歯止め**を掛けることが重要。そのうえで、**長期的**な観点で、**新ビジネスの育成・収益化**を目指すべき。
- ◆ 短期的な収益基盤強化として、**企業向け貸出**では、精緻なコスト評価や収益管理の徹底で過当競争を回避するとともに、顧客とのリレーション強化や提案力の強化などを進め、適正な金利・手数料設定によって収益性を改善させるべき。また、**リテールビジネス**では、住宅ローン等での過当競争を回避するとともに、事務・サービスへの適正な手数料設定や戦略的な店舗再編、他行・他社連携によるサービス向上・経費削減等を進め、収益性の改善を図ることが重要。
- ◆ 長期的な新ビジネス展開では、地域経済の理解を深め、**地域課題を見極めて、銀行ビジネスとのシナジー**を重視し、**地域課題を解決するビジネス**を追求すべき。具体的に、次の4つの領域が有望。
  - ①**地方創生**：既存のビジネスは小規模。**ビジネスの多様化**や**自治体等との連携**で規模拡大を図る。
  - ②**デジタル化**：**中小企業や自治体**のデジタル化需要は大。地銀の**専門性向上**も急務。
  - ③**気候変動**：早期の脱炭素が難しい企業や中小企業に対する**多面的な支援体制構築**が重要。
  - ④**銀行向け**：銀行への役割期待が多様化する一方、多くの地銀はリソースが限られ、**総花的な展開では収益化困難**。**競争力のあるビジネスを育成**し、他行へのビジネス展開を図るべき。

第1章 地銀の ビジネス 環境	(1) 近年の業績動向	<a href="#">P.3</a>
	①概要	<a href="#">P.3</a>
	②貸出の収益性悪化	<a href="#">P.4</a>
	③非金利収益の伸び悩み	<a href="#">P.5</a>
	④余資運用での評価損拡大	<a href="#">P.6</a>
	⑤経費削減の進捗	<a href="#">P.7</a>
	⑥信用コストは低水準	<a href="#">P.8</a>
	(2) 今後の見通し	<a href="#">P.9</a>
	①概要	<a href="#">P.9</a>
	②資金需要への下押し圧力	<a href="#">P.10</a>
	③厳しい金利環境	<a href="#">P.12</a>
	④信用リスクの高まり	<a href="#">P.14</a>
	⑤競争環境の激化	<a href="#">P.16</a>
	⑥政府・日銀によるサポート	<a href="#">P.18</a>

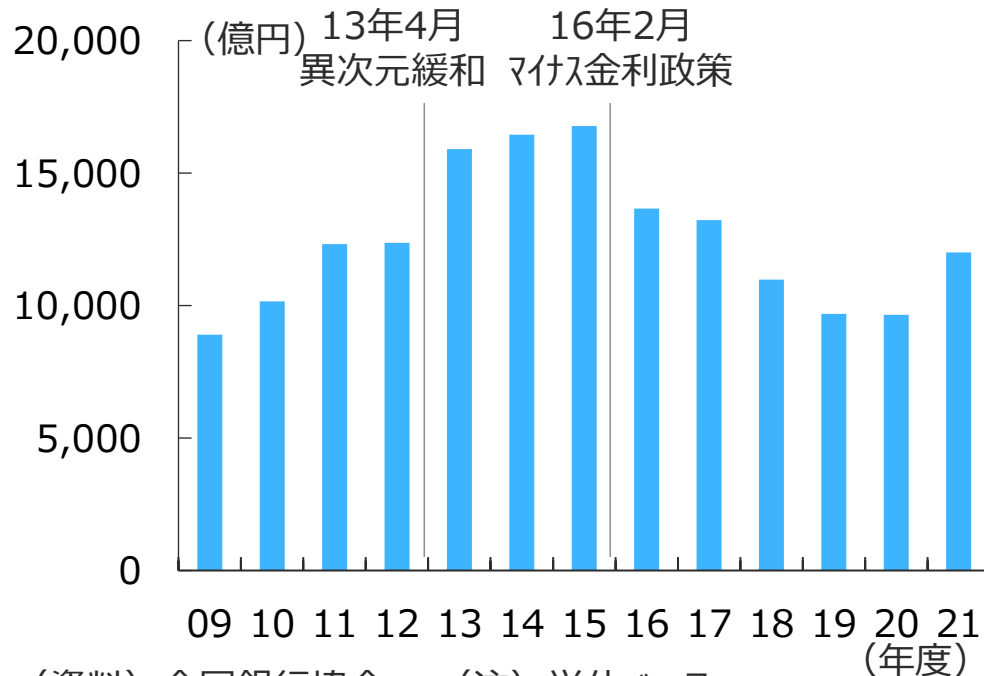
第2章 地銀に 求められる ビジネス 戦略の 方向性	(1) 概要	<a href="#">P.20</a>
	(2) 短期的な戦略	<a href="#">P.21</a>
	①企業向け貸出の収益性改善	<a href="#">P.21</a>
	②リテールビジネスの収益性改善	<a href="#">P.28</a>
	(3) 長期的な戦略	<a href="#">P.33</a>
	①新ビジネスの方向性	<a href="#">P.33</a>
	②有望なビジネス領域	<a href="#">P.35</a>
	③人材確保、ノウハウ蓄積	<a href="#">P.42</a>
④再編・連携	<a href="#">P.43</a>	
おわりに	地銀の持続可能な ビジネス戦略の構築に向けて	<a href="#">P.45</a>

# 1. 地銀のビジネス環境

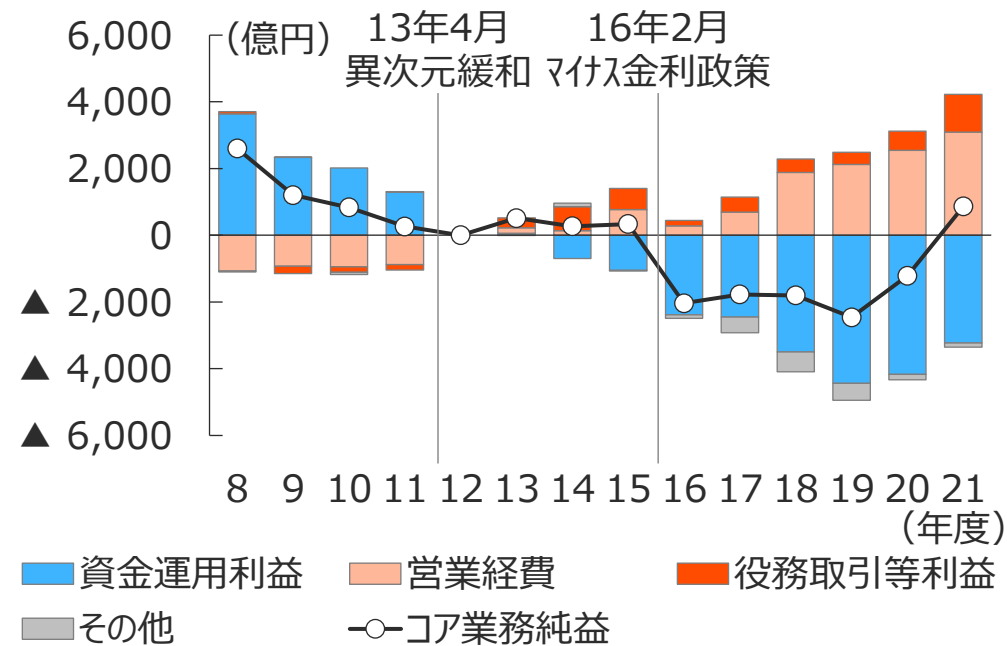
## (1) 近年の業績動向 ①概要

- 地銀（地方銀行＋第二地方銀行）の**経常利益**は、日銀のマイナス金利政策導入以降、わが国経済が緩やかに回復するなかでも、**減益傾向**にあったが、**2021年度は増益**。
- 銀行本来の業務からの収益を示す**コア業務純益**をみると、**経費削減が進む**一方、貸出金利収益を中心とする**資金運用利益は大幅に減少**。2021年度のコア業務純益は、12年ぶりの高水準となったものの、経費削減の寄与が大きく、資金運用利益はマイナス金利政策導入前を大きく下回る水準。

### 地銀の経常利益の推移



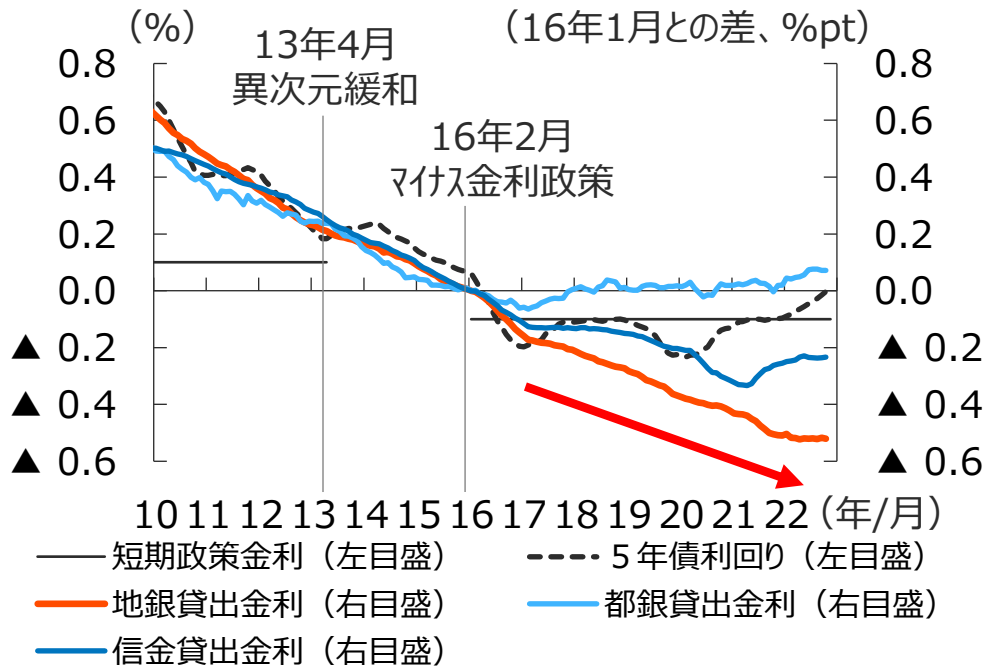
### 地銀のコア業務純益 (2012年度対比)



## ②貸出の収益性悪化

- 低金利環境の長期化を受けて、**貸出ビジネスの収益性（預貸金利鞘）は悪化**傾向。
- 地銀は、**貸出金利を引き下げて貸出残高を伸ばす戦略**を採用し。近年は、都銀や信金が貸出金利の引き上げに転じるなかでも、地銀は一段と貸出金利を引き下げて貸出残高を積み上げ。しかし、利鞘縮小によるマイナス影響を補いきれず、**貸出金利収益は大きく減少**。

### 業態別新規貸出金利と政策・市場金利

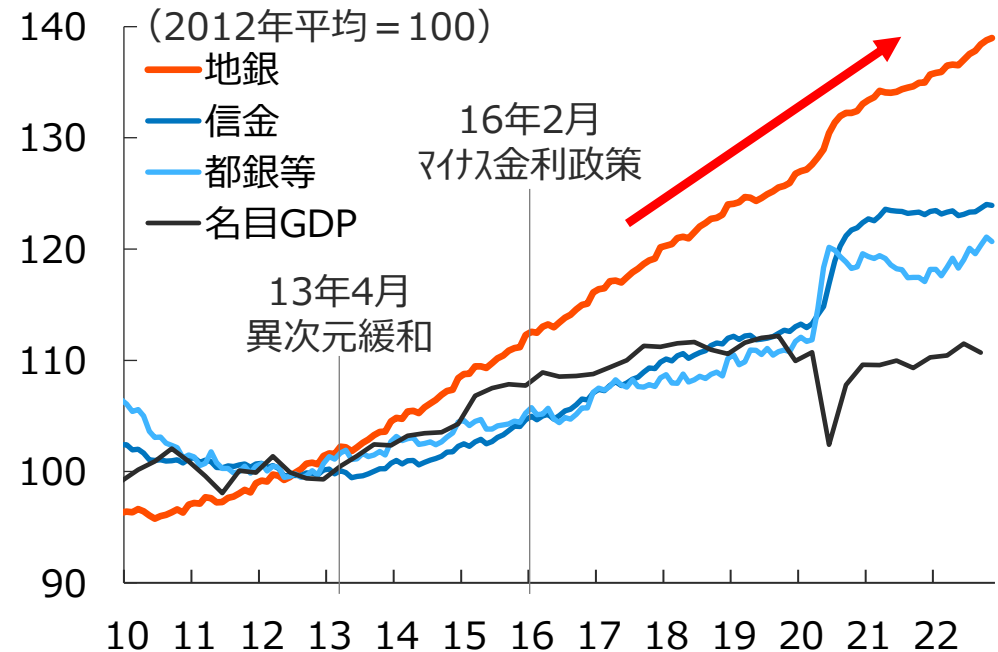


(資料) 日銀、Bloomberg L.P.

(注) 5年債利回り、新規貸出金利は12カ月平均。

次世代の国づくり

### 業態別貸出残高と名目GDP



(資料) 日本銀行、内閣府

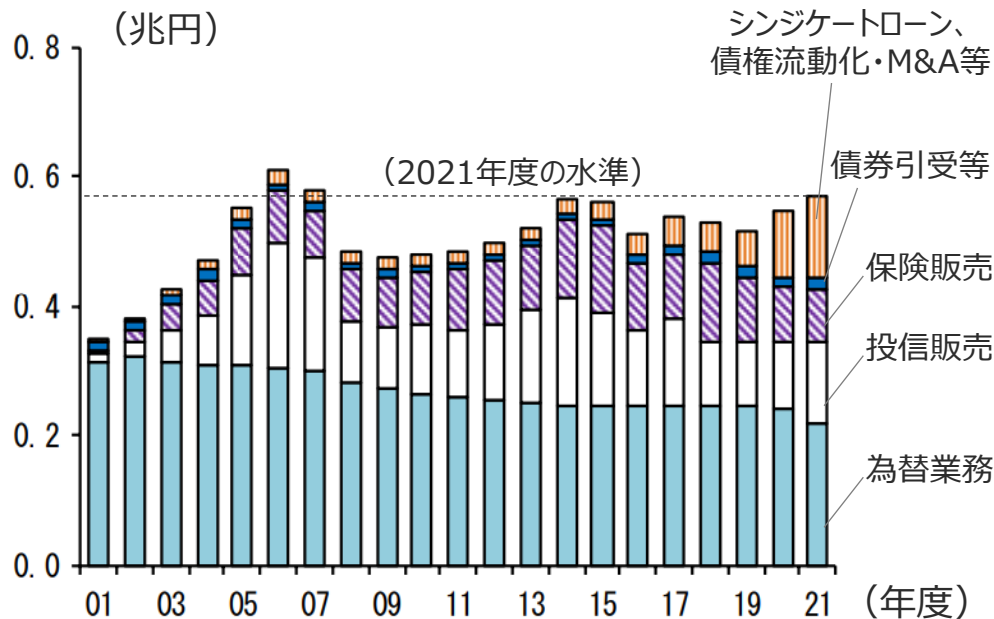
(年/月)

### ③非金利収益の伸び悩み

- 貸出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ているものの、手数料等の**役務取引等利益（※）**は横ばい。
- 内訳をみると、コロナ危機対応の資金需要の増加等を背景に、足元では**シンジケートローン関連の手数料収入等が増加**している一方、**為替手数料は趨勢的に減少**。

（※） 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。

#### 地銀の役務取引等利益の推移



（資料）日銀「2021年度の銀行・信用金庫決算」

#### 地銀による非金利収益確保の動き

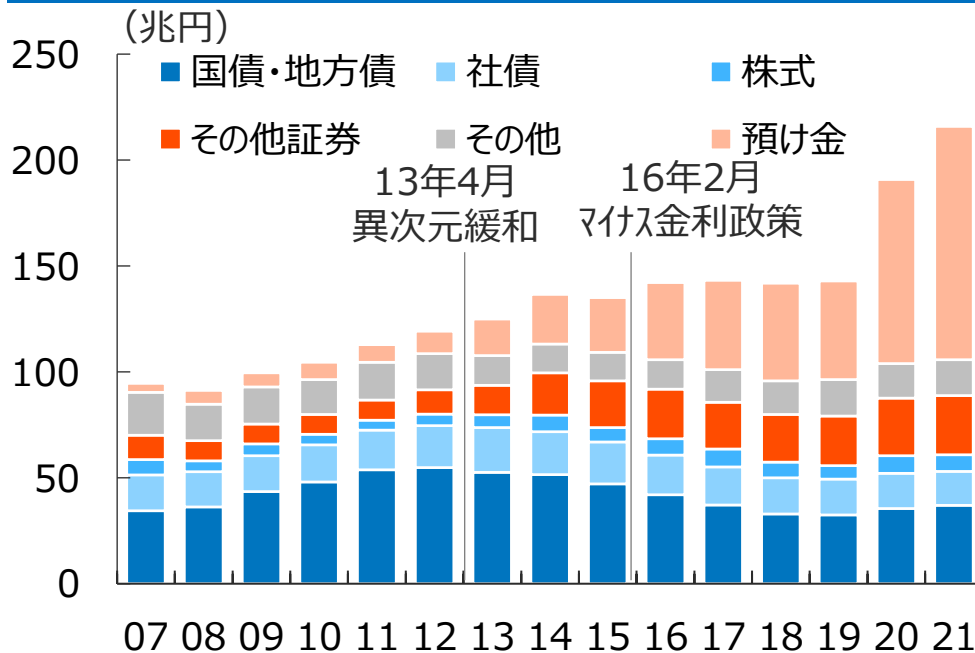
項目	主な動き
シンジケートローン強化	・アライアンスを組む地銀と協調してシンジケートローンを展開
有償コンサル強化	・デジタル化やSDGsへの対応等に関する有償のコンサルティング業務を展開
口座管理手数料導入	・多くの地銀が未利用口座に対して導入 ・既存口座への適用も拡大

（資料）公表資料、報道等を基に日本総研作成

## ④余資運用での評価損拡大

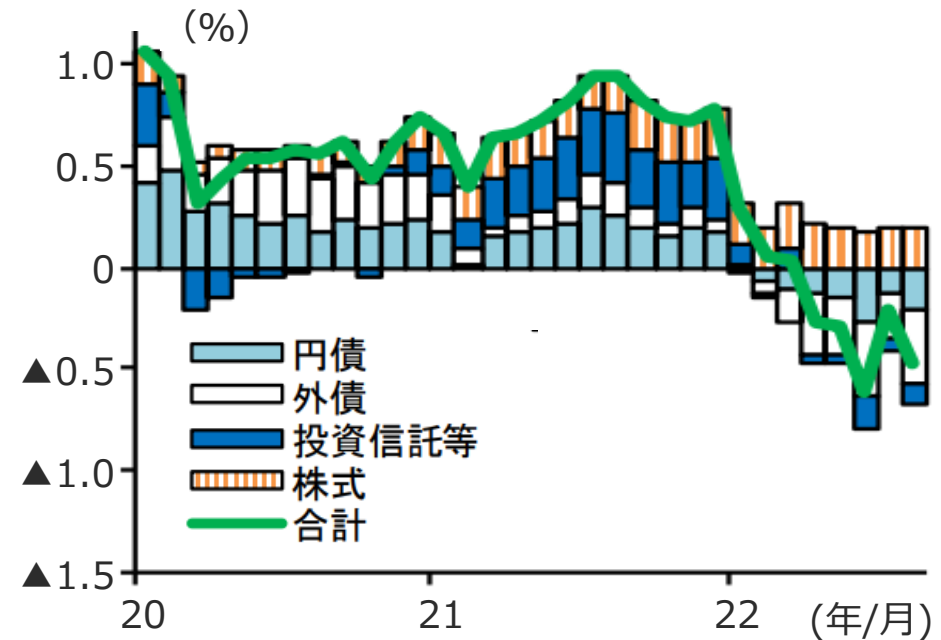
- 貸出以外の資産の運用（余資運用）をみると、日銀の大規模緩和を受けて、**預け金（日銀当預）が急増**する一方、保有有価証券は**国債・地方債から外債・投資信託等（その他証券）にシフト**。
- 22年以降、**海外金利上昇を受けて、外債評価損が拡大**。さらに、日銀の政策修正観測の高まりから、長期中心に円債金利が上昇し、**円債評価損も拡大**。とくに地銀は、都銀と異なり、国内債デュレーション（平均残存期間）を長期化させてきたため、**長期金利の上昇で評価損が拡大しやすい**状況。

### 地銀の資産の推移（除く貸出金）



(資料) 全国銀行協会 (年度)  
 次世代の国づくり

### 地銀の有価証券評価損益（リスクアセット対比）



(資料) 日銀「金融システムレポート（2022年10月号）」  
 (注) 政策保有株式を除く。

## ⑤経費削減の進捗

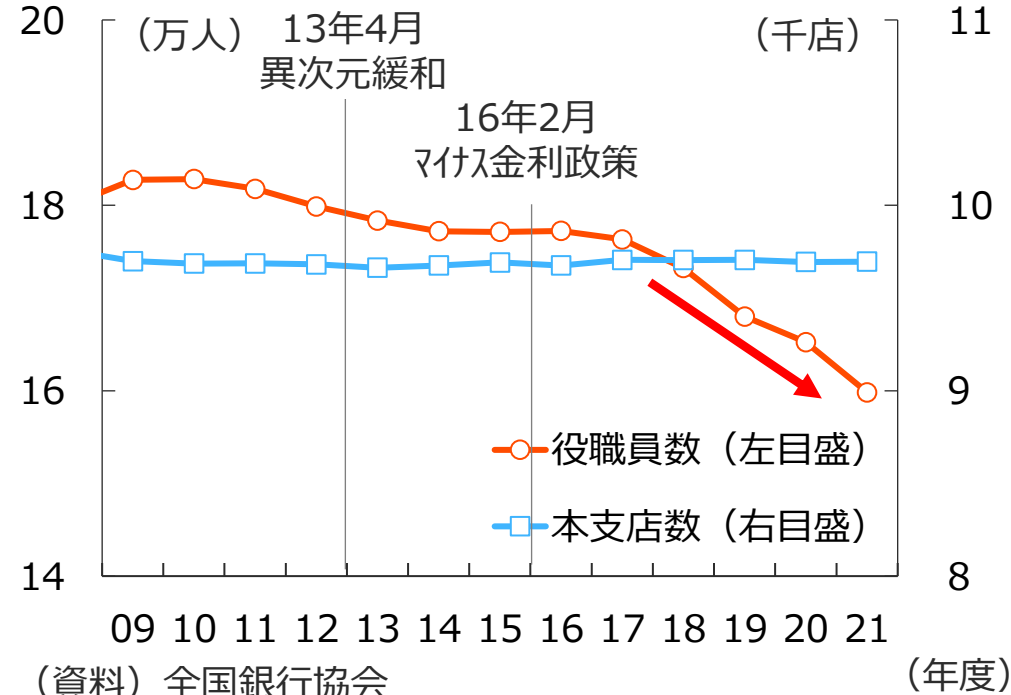
- 厳しい収益環境のなか、**営業経費を大幅に削減**。内訳をみると、**人件費を大きく削減**。役職員数をみても、マイナス金利政策導入以降、新規採用の抑制等によって、**人員削減ペースが加速**。
- 一方、**物件費**は、店舗数が横ばいで推移していることに加えて、金融取引のデジタル化やサイバーセキュリティの強化等に伴うシステム投資もあり、**小幅な削減にとどまる**。直近では、基幹システムのクラウド化やアライアンスによるシステム共同開発といった、システム経費削減に向けた動きも。

### 地銀の営業経費の推移

(億円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	17-21年度差
営業経費	30,461	29,619	29,256	28,974	28,043	▲2,418
人件費	15,665	15,034	14,638	14,564	13,591	▲2,074
物件費	11,674	11,594	11,588	11,304	11,100	▲574
預金保険料	1,150	1,085	1,077	1,067	1,079	▲71
税金等	1,972	1,906	1,954	2,039	2,273	301

(資料) 全国銀行協会、預金保険機構

### 地銀の役職員数、本支店数

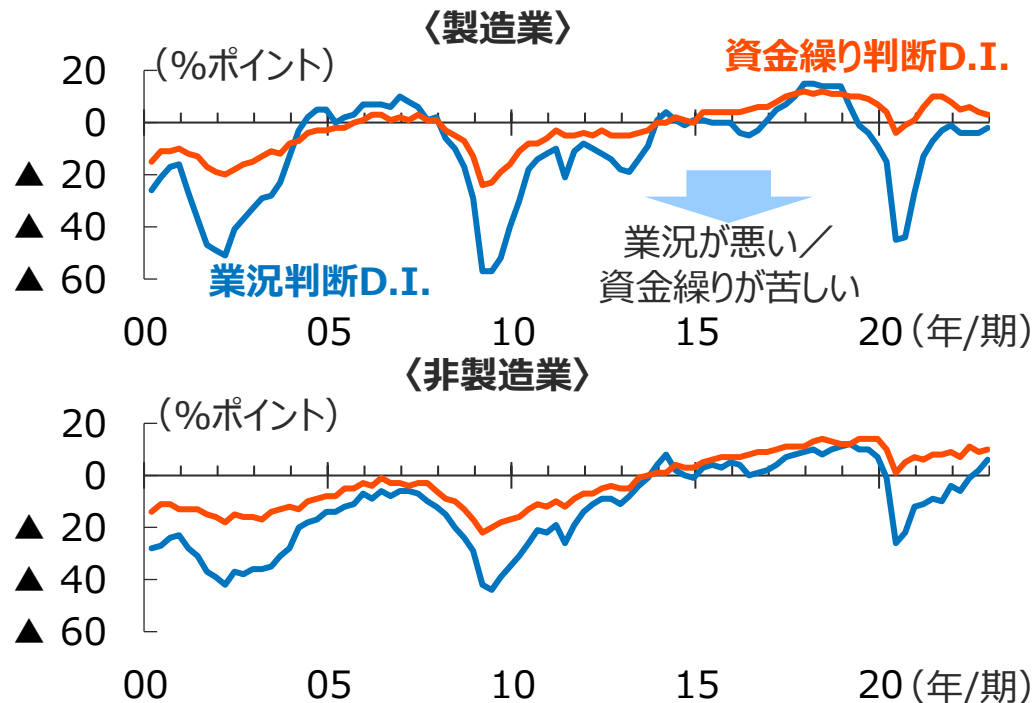




## ⑥信用コストは低水準

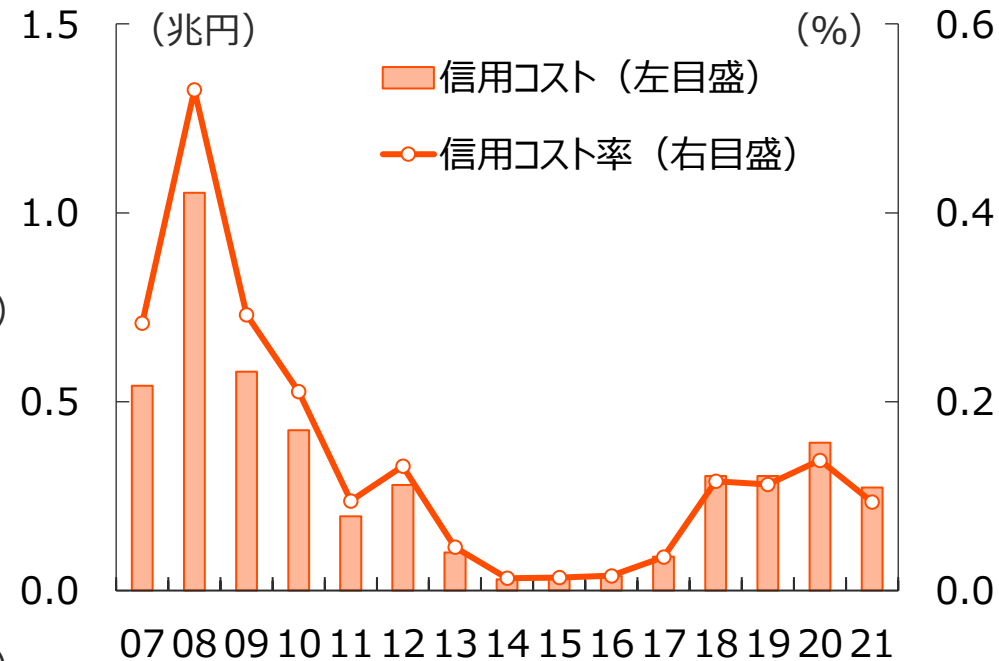
- コロナ危機では、日銀短観の業況判断D.I.が大幅に低下するなど、中小企業の業績が悪化したものの、政府の支援策も奏功し、中小企業の**資金繰り判断D.I.は概ねプラス（＝資金繰りは楽）**で推移。
- その結果、企業倒産は抑制されており、予防的に貸倒引当金を積む動きはみられたものの、**地銀の信用コストは小幅な増加**にとどまる。2008年世界金融危機時と比べて低い水準を維持。

### 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」

### 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)

(注) 信用コスト率 = 信用コスト / 貸出金。

## (2) 今後の見通し

### ① 概要

- 先行きは、人口減少等による資金需要の縮小や、越境融資・異業種参入等による競争環境の激化などを踏まえると、地銀にとって**厳しいビジネス環境が続く見通し**。株価をみても、銀行株はTOPIXに比べて低調であり、**市場参加者による銀行セクターへの見方は厳しい**。
- 脱炭素などに伴う資金需要の増加や業務範囲規制見直しによるビジネス領域の拡大など、収益機会は存在するものの、**従来の戦略では、新たな収益機会を取り込めない可能性**。

#### 地銀のビジネス環境の悪化要因

- ✓ **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**  
— 金融緩和の本格的な出口は遠い
- ✓ **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.

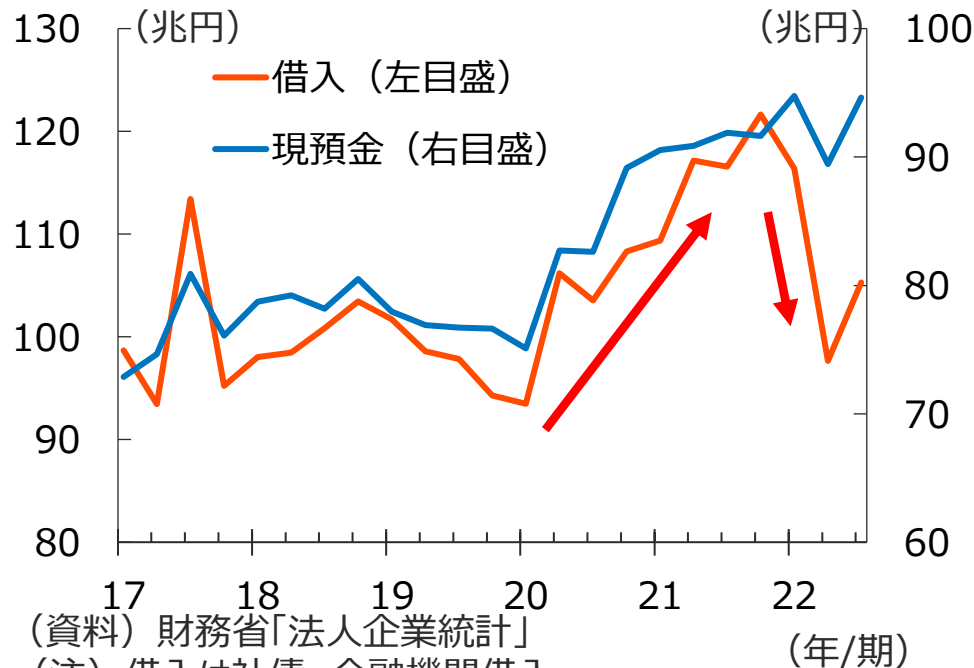
(年/月/日)

(注) 銀行株はTOPIX-17 銀行指数。

## ②資金需要への下押し圧力

- 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返済が進捗**。一方、**現預金は高水準を維持**しており、借入ニーズが増えにくい状況。
- 加えて、今後、**人口減少は一段と加速**する見通し。コロナ危機以降、婚姻減少等による出生数の減少が指摘されており、人口減少ペースがさらに加速する可能性も。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。

### 中小企業の借入・現預金の推移



### 人口推計 (各10年間の増減率)

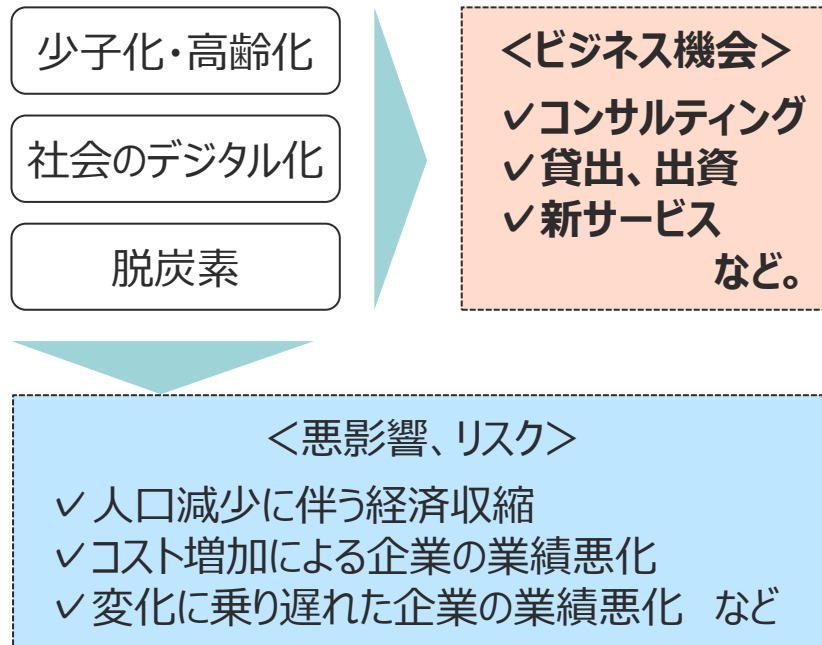
	2010 ~20年	2020 ~30年	2030 ~40年
北海道	▲ 5.3	▲ 8.1	▲ 10.7
東北	▲ 7.7	▲ 10.3	▲ 12.8
関東	+ 1.1	▲ 2.2	▲ 4.3
中部	▲ 2.9	▲ 5.5	▲ 7.3
近畿	▲ 2.6	▲ 5.8	▲ 7.9
中国	▲ 3.7	▲ 6.0	▲ 7.5
四国	▲ 2.8	▲ 5.4	▲ 7.3
九州	▲ 4.3	▲ 6.6	▲ 8.1
全国 (除く東京)	▲ 2.9	▲ 5.7	▲ 7.7

(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)

## (参考) 社会構造変化に伴う資金需要

- もっとも、今後、政府が掲げる**デジタルトランスフォーメーション (DX)** や**グリーントランスフォーメーション (GX)** といった社会・経済構造の変革に向けた取り組みが進めば、**新たな資金需要**も期待可能。
- ただし、こうした資金需要の取り込みには、資金面の支援だけでなく、中小企業のデジタル化や脱炭素の取り組みを多面的にサポートする必要があり、**地銀側の態勢整備・ノウハウ蓄積が不可欠**。また、**社会・経済構造変化に伴うリスク**にも留意する必要。

### 社会構造変化に伴う銀行の機会とリスク



(資料) 日本総研作成

### 金融機関による顧客支援の事例

#### (事例1) コンサルティング

- 気候関連リスク・機会に関する課題解決の支援  
⇒事業計画策定支援、GHG排出量計測支援、脱炭素技術を持つ企業のマッチングなど。

#### (事例2) 成長資金などの提供

- 投融資先の気候変動対応による収益機会創出やリスク軽減を勘案した資金提供。  
⇒債券・ローン、ファンド等を通じた資金供給。

#### (事例3) 面的な企業支援

- 産業、サプライチェーンの脱炭素に向けた取り組みのサポート。
- 産学官金連携での地域全体の脱炭素支援。

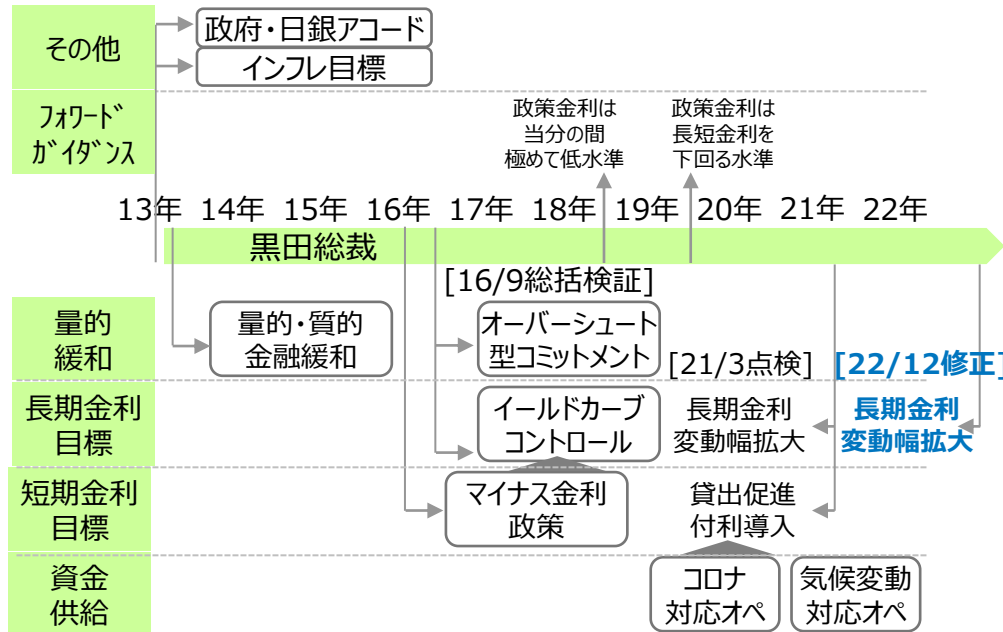
(資料) 金融庁「金融機関における気候変動への対応についての基本的な考え方」

### ③ 厳しい金利環境

#### (i) 本格的な金融政策正常化は遠い

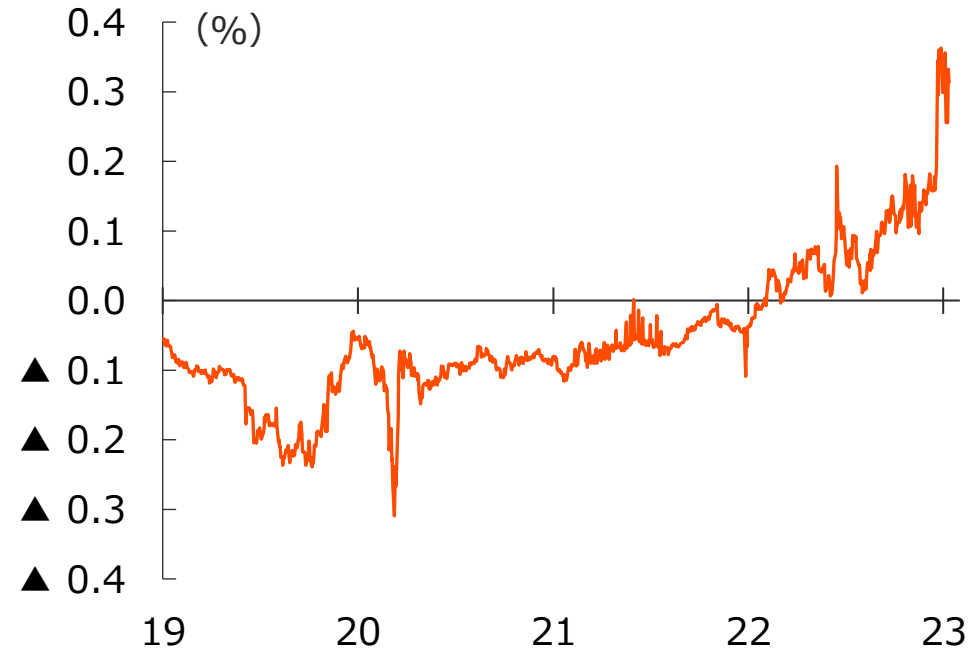
- 22年以降、**日銀の金融政策修正観測が浮上**。22年12月には、日銀が長期金利操作の変動幅を拡大したことで、マイナス金利政策の解除といった、さらなる修正観測が広がる。
- しかしながら、**日銀の金融政策は大規模化・複雑化**しており、海外中銀の大幅利上げのような**本格的な正常化は困難**であり、**預貸金利鞘の早期改善は見込み難い**。貸出金利に影響が大きな短期政策金利の引き上げは、約500兆円に膨らんだ日銀当預への付利急増につながることもハードルに。

### 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。

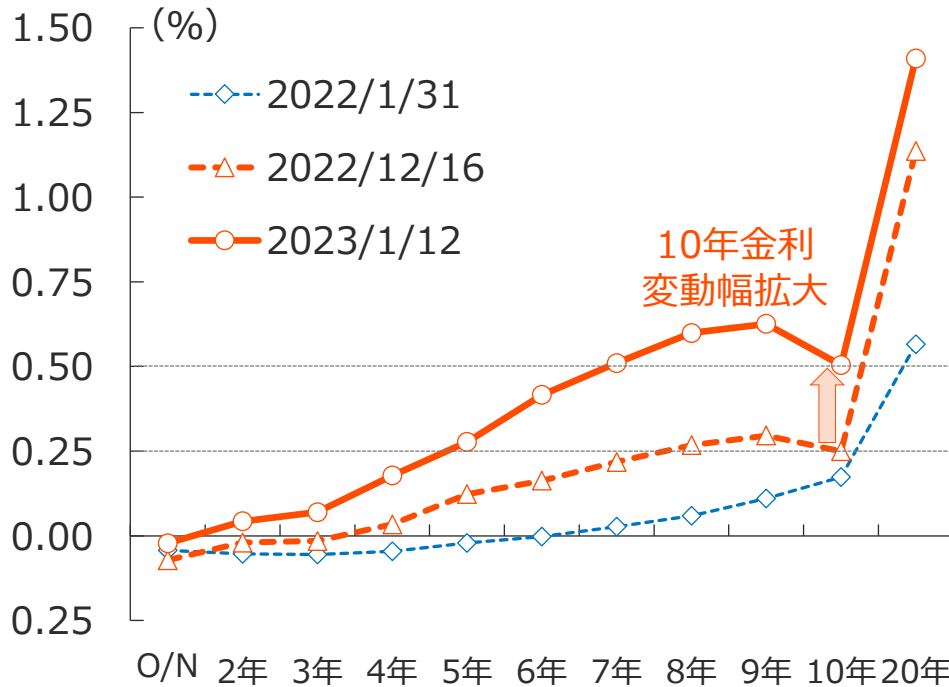
(年/月/日)

### ③ 厳しい金利環境

#### (ii) 日銀政策修正の地銀への影響

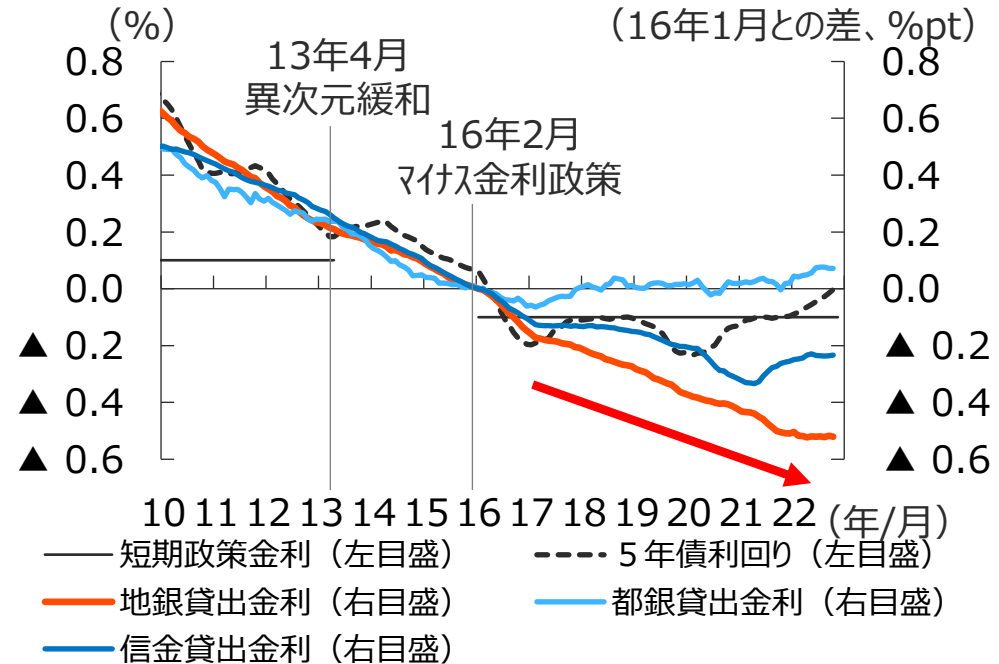
- 今回の政策修正に伴う金利上昇は長期中心であり、**短期金利に連動する変動金利が多い住宅ローンや企業向け貸出への影響は限定的**。長期固定金利貸出や社債の金利への反映も段階的。
- 今後、金融政策が正常化に向かい、短期金利を含めて上昇した場合も、これまで貸出金利を引き下げることで取引を獲得する戦略をとってきた**地銀は、貸出金利を引き上げるハードルが高い可能性**。
- 一方、地銀では、余資運用における**円債評価損も拡大**する見通し。

#### 日銀政策修正を受けたイールドカーブの変化



(資料) Bloomberg L.P.

#### (再掲) 業態別新規貸出金利と政策・市場金利



(資料) 日銀、Bloomberg L.P.

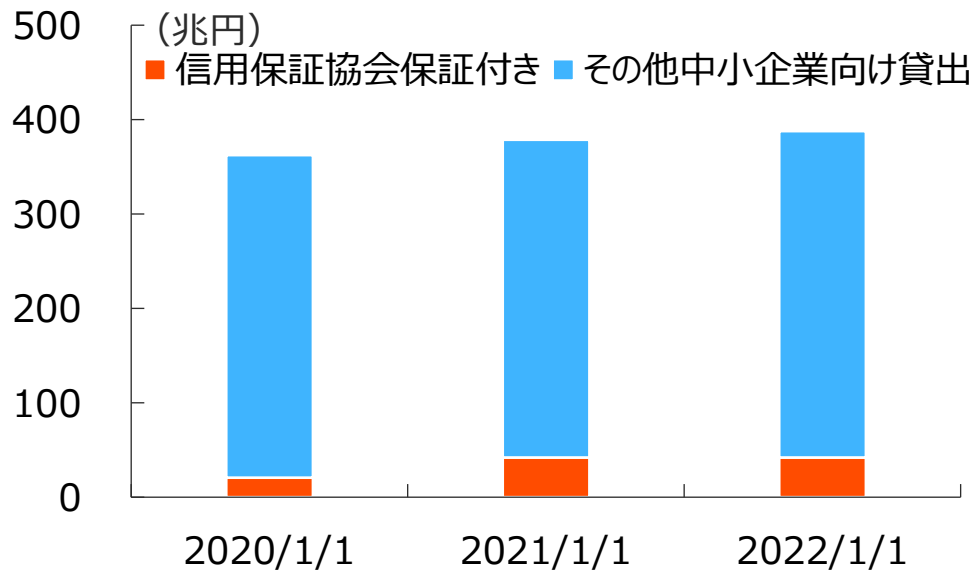
(注) 5年債利回り、新規貸出金利は12カ月平均。

## ④信用リスクの高まり

### (i) 倒産増加懸念

- わが国経済の回復が遅れるなか、インフレや外需減少などで、今後、**倒産が増加する懸念**も。コロナ危機対応融資の返済本格化や足元の金利上昇などが企業の資金繰りに悪影響を及ぼす恐れも。
- 倒産が増加した場合、コロナ危機対応融資の多くは公的保証があるものの、**中小企業向け貸出の大半には公的保証はなく、信用コストが増加する恐れ**。収益減少や貸出増加によって、**地銀が赤字に転落する分岐点となる損益分岐点信用コスト率は低下**しており、信用コスト増加で赤字転落しやすい状況。

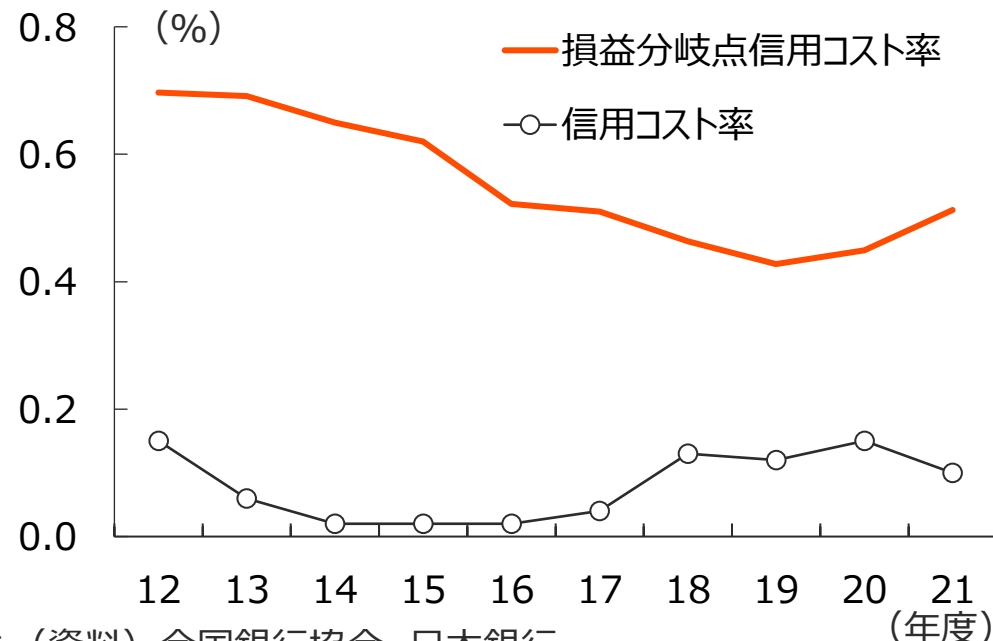
### 中小企業向け貸出残高と 信用保証協会保証付き残高



(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(信金含む)。信用保証協会保証付き残高は信用保証協会の保証債務残高(全金融機関)。

### 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

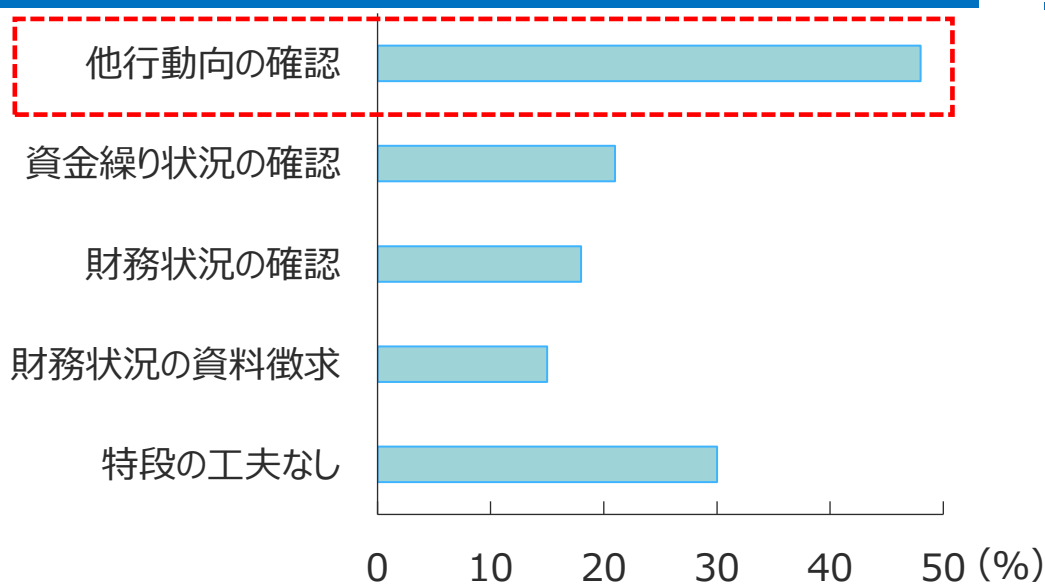
(注) 損益分岐点信用コスト率 = コア業務純益 / 貸出残高。

## ④信用リスクの高まり

### (ii) リスクの過小評価

- 近年、地銀は積極的に新規貸出先を開拓しており、**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、近年増加する**越境融資（本店所在都道府県外の融資）**は**融資額が大きくなりがち**であり、焦げ付いた場合の損失も大。コロナ危機では、多くの地銀が関連する越境融資が不良債権化する事例も。

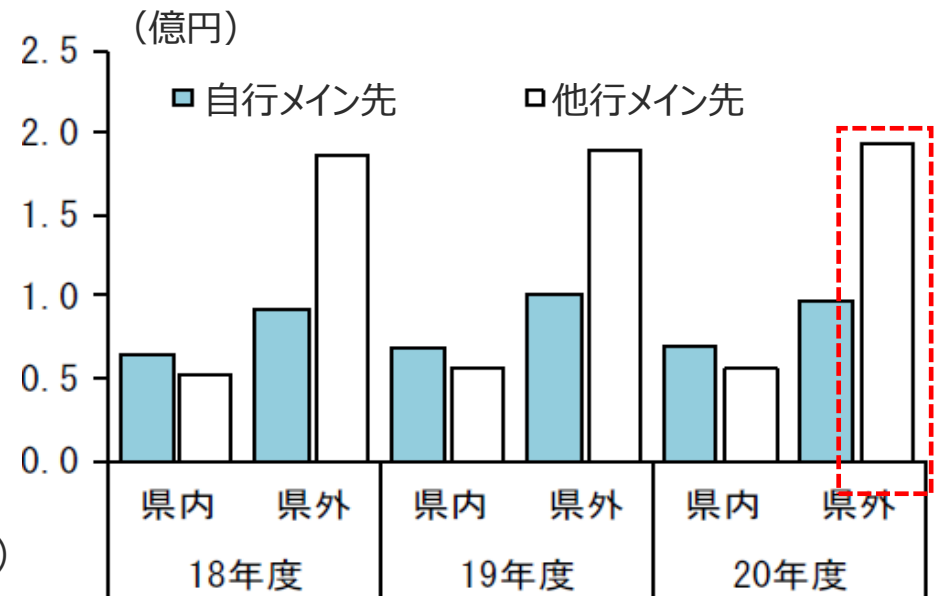
#### 他行メインの大口債務者に対する 期中管理上の工夫



(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』」

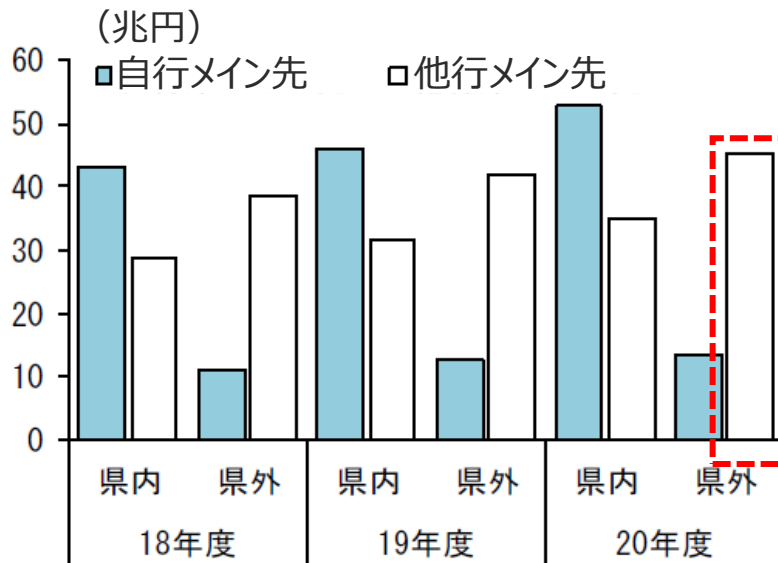


## ⑤競争環境の激化

### (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、越境融資は**貸出条件が緩和的**になりがちであり、**競争激化の要因**になるとともに、**信用リスクの増大要因**にも。

#### 越境融資の増加（地域・メイン先別融資額）



（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』」

（注） 県内・県外は本店所在地ベース。

#### 越境融資のビジネス機会とリスク

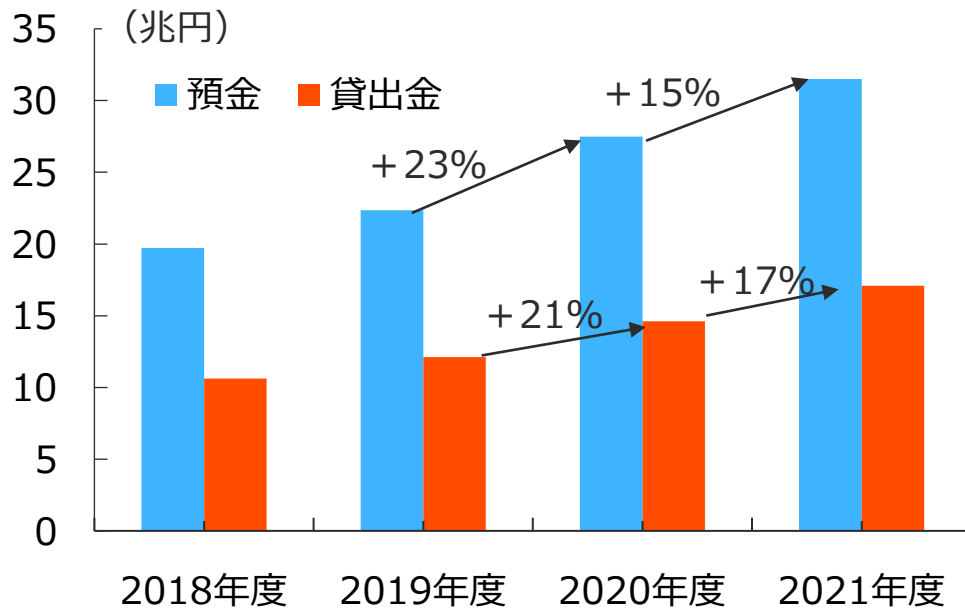
ビジネス機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>県外有力企業との<b>取引獲得</b></li> <li>県内外企業間のビジネスマッチング等による<b>取引深耕</b></li> <li>県外地銀との連携による<b>支援の幅の広がり</b></li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>担保等の<b>貸出条件が緩和的</b>になりがち</li> <li>取引関係が希薄な貸出先が多く、<b>与信管理（情報収集等）が難しい</b></li> <li>貸出額が県内に比べて大きく、<b>焦げ付き時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

（資料）日本総研作成

## ⑤ 競争環境の激化 (ii) 異業種参入

- 近年は**異業種の金融ビジネス参入**も増加。ネットバンクは預貸金を堅調に拡大。住宅ローンなどでは、地銀に並ぶ主要なローン提供者に。
- さらに、**金融の担い手も多様化**。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。直近では、JR東日本が24年の金融サービス参入を発表。新興勢力が銀行のビジネス領域を侵食。

### 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。

次世代の国づくり

### 異業種による金融サービスへの参入

事例	概要
ヤマダHD	・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等に 応じたポイント付与
日本航空	・住信SBI銀行と連携 ・給振、外貨預金、住宅ローン等に 応じたマイル付与
JTB	・GMOあおぞらネット銀行と連携 ・企業版ふるさと納税支援サイトで入金等を自動化
NTTドコモ	・三菱UFJ銀行と連携 ・デジタル口座サービス「dスマートバンク」を開始。三菱UFJ銀行の既存口座を紐づけ可能
JR東日本	・楽天銀行と連携して24年にネット金融サービス「JREバンク」を開始予定 ・利用に応じたポイント付与や新幹線の優待等を検討

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

## ⑥政府・日銀によるサポート (i) 地銀支援策の概要

- 地銀のビジネス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の特別付利によって、**経営基盤強化にインセンティブ**。日銀の特別付利は、**多くの地銀がOHR（経費／業務粗利益）要件を満たして付利を受け、業績下支え**。
- 長期的な観点では、**業務範囲規制の見直しによってビジネス領域を拡大**し、収益力強化に向けた様々なチャレンジを可能とする環境整備。もっとも、ビジネス領域拡大の恩恵を享受するには、**地銀がリスクを取って新ビジネスに参入することが不可欠**。

### 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

次世代の国づくり

### 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0.1%付利。
- 3年間（2022年度まで）

条件	概要	
OHR	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	

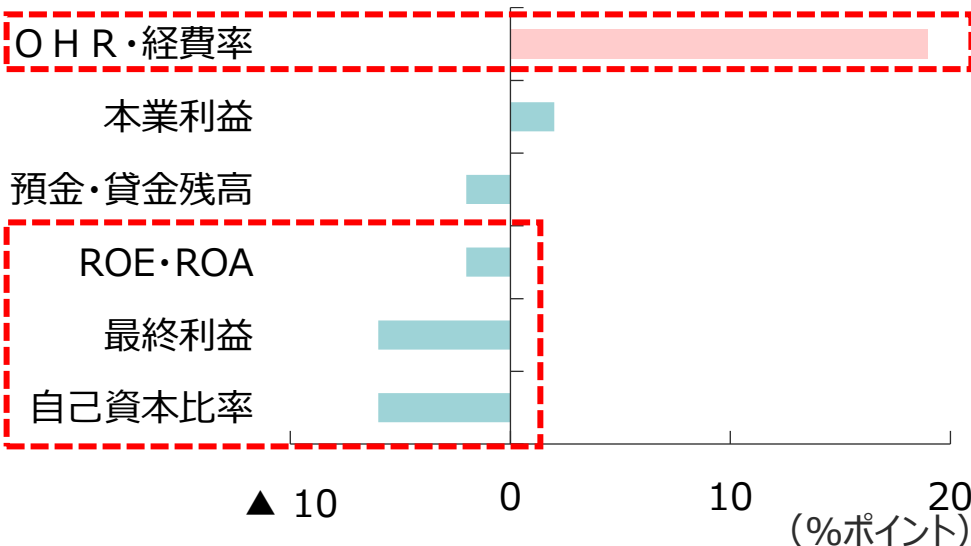
（資料）日本銀行

## ⑥政府・日銀によるサポート

### (ii) 過度な経費率重視は懸念、成長投資が重要

- 日銀の特別付利を申請した地銀は、**経費率を重視する姿勢**が明確。足元の地銀の業績動向をみても、短期的なトップライン収益の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**。地銀には、経費削減で確保した資金を**成長戦略に積極的に投資**することが求められる。

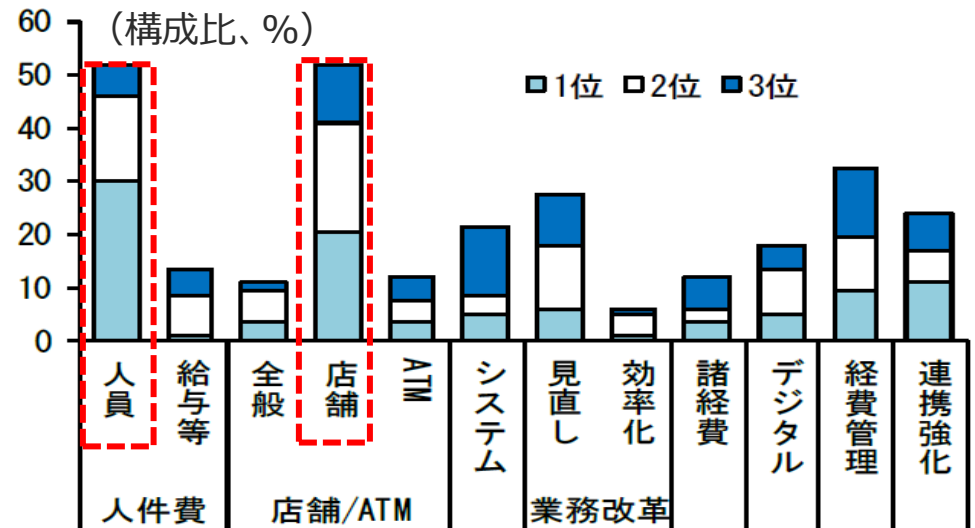
#### 経営上の重要指標の変化 (特別付利をOHR要件で申請した地銀)



(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。

## 2. 地銀に求められるビジネス戦略の方向性

### (1) 概要

- 厳しい経営環境が続くなか、ビジネスの持続性を確保するために、地銀には、ビジネス戦略を見直し、収益基盤を強化することが求められている。
- 多くの地銀は、新しいビジネスを模索しているものの、収益化には時間を要する。収益基盤強化の方向性としては、**短期的に、貸出を中心とした既存ビジネスの収益性改善**を図り、**長期的な観点で、新ビジネスの育成・収益化**を目指すべき。

### 収益基盤強化の方向性

既存  
ビジネス

#### ○貸出ビジネス等の収益性改善

- ✓ **収益管理の徹底、過度な条件競争の回避**
  - ・信用リスク管理の高度化、信用コスト精緻化
  - ・提案力の強化、適正な金利・手数料の設定
- ✓ **政府の重要政策と連携したビジネス促進**
  - ・資産所得倍増プランの促進、生活設計の支援、金融教育

#### ○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
  - ・政府のDX/GX政策と連携したビジネスの成長加速

#### ○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) 短期的な戦略

### ①企業向け貸出の収益性改善 (i) 概要

- 貸出ビジネスの収益性改善に向けては、主なコストである信用コストを精緻に測ることが重要。多面的な情報収集・分析によって**信用リスク分析を強化**したうえで、**フォワードルッキング引当の導入**などによって、足元で**高まるリスクを信用コストとして見える化**。
- 精緻な信用リスク評価を踏まえて、**収益管理を徹底**し、**過度な条件競争を回避**して、**収益性悪化に歯止め**をかけることが急務。そのうえで、顧客とのリレーション強化や貸出ビジネスの付加価値向上を進め、**適正な金利や手数料の設定**によって、貸出ビジネスの収益性を改善させていくことが肝要。

#### 信用リスク管理の高度化

#### 貸出ビジネスの収益性改善

##### ○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

##### ○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

##### ○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

##### ○適正な金利・手数料の設定

- 提案力強化や新ビジネスとのシナジー等で貸出ビジネスの付加価値向上を図り、適正な金利・手数料を設定

信用リスクの分析を強化するとともに、  
信用コスト評価を精緻化

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

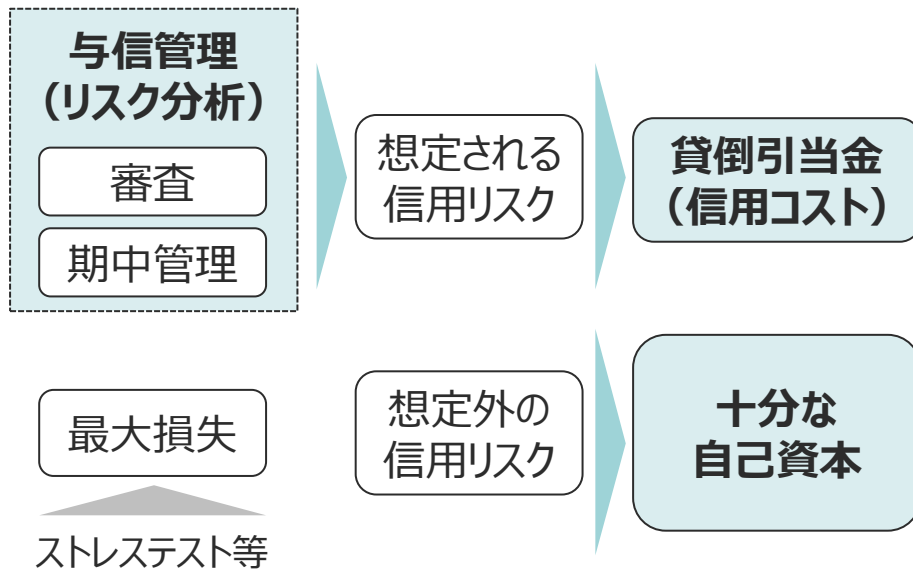
(資料) 日本総研作成

# ①企業向け貸出の収益性改善

## (ii) 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。
- まずは、リスク情報の収集・分析の強化が重要。具体的には、貸出先からの情報収集に加えて、**幅広い情報源やAI等の新たな技術を活用した多面的な情報収集・分析**が有効。こうした取り組みは、精緻なリスク評価だけでなく、リスクの予兆把握や情報収集が難しい貸出先のリスク分析も活用可能。
- 貸出先に関する情報収集・分析の強化は、**貸出先の経営課題や資金需要の把握にもつながる。**

### 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"> <li>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。</li> </ul>
公開情報の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>取引先企業に展開する地銀も。</li> </ul>

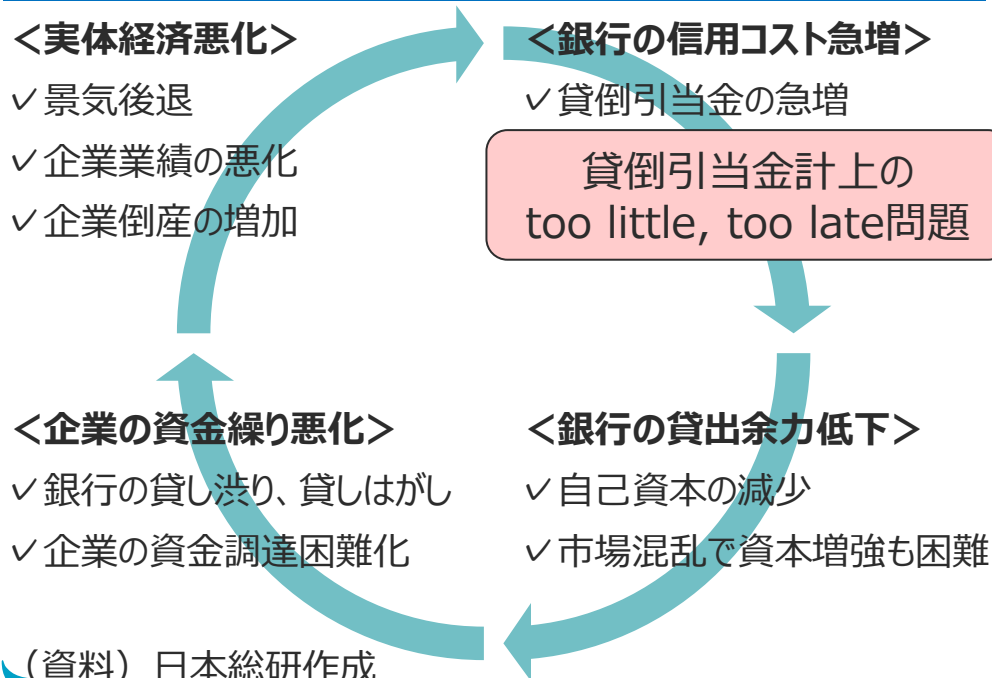
(資料) 公表資料を基に日本総研作成

# ①企業向け貸出の収益性改善

## (iii) 新たな引当による信用リスクの見える化

- 経済予測等を用いた**新たな引当**によって**潜在的なリスクをコストとして見える化**することも重要。従来の引当は、計上に回収不能が見込まれる客観的事象が必要で、2008年世界金融危機では、**危機発生後に引当が急増し、悪影響を増幅させる「too little, too late」問題**が米欧で顕在化。
- 国際的に引当基準の見直しが進み、国際会計基準（IFRS）は、将来予測を用いた**予想信用損失（ECL）型引当を2018年導入**、米国も独自のECL型引当（CECL）を2020年導入。わが国は、類似の仕組みとして、金融検査マニュアル廃止に合わせて**フォワードルッキング引当**を2019年導入。

### 引当による危機の増幅サイクル (プロシクリシティ)



(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"> <li>・過去実績に基づく画一的な引当運営から脱却し、<b>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</b>する引当運営に見直す。</li> </ul>
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計基準やガイドラインはなく、<b>金融機関の裁量が大きい</b>。</li> <li>・金融庁は方向性のみ提示。主なものは以下。               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓<b>幅広い情報</b>：将来予測や定性情報などを幅広く活用。</li> <li>✓<b>公正性</b>：公正なリスク評価プロセスの構築。</li> <li>✓<b>検証可能性</b>：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。</li> <li>✓<b>比較可能性</b>：引当基準などの財務諸表における開示。</li> </ul> </li> </ul>

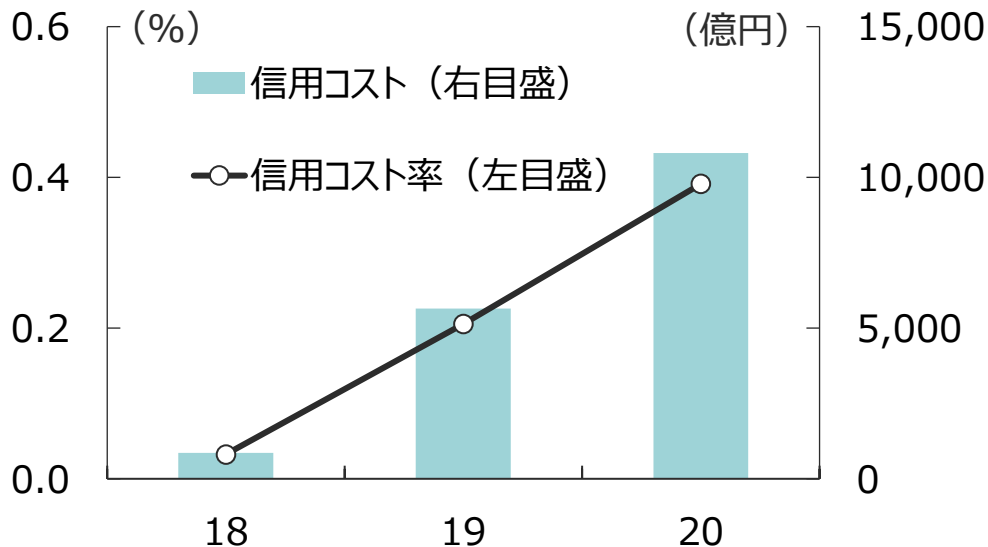
(資料) 金融庁等を基に日本総研作成



## (参考) フォワードルッキング引当の導入状況

- 金融庁が2019年12月に示した新たな引当の考え方を踏まえて、メガバンク3行が2019年度からフォワードルッキング引当を導入。
- 一方、**地銀では、検討する動きは広がっているものの、導入実績は限られる**。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。

### 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。

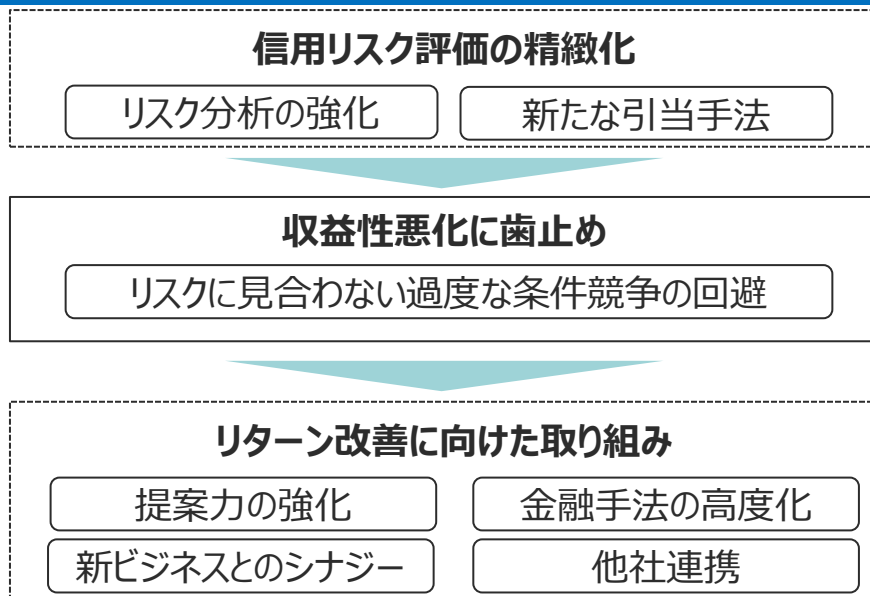
(資料) 日本銀行、各社公表資料より日本総研作成

# ①企業向け貸出の収益性改善

## (iv) 適正な金利・手数料設定

- リターンを削って貸出を増やす戦略に持続性はなく、個別案件から部門、全社レベルの各所で**収益管理を徹底し、過度な条件競争を回避**して、収益性悪化に歯止めをかけることが急務。
- 収益性改善に必要な貸出金利の引き上げは、事業会社の値上げと同様、容易ではない。本格的な収益性改善には、顧客との**リレーションを強化**するとともに、提案力の強化や金融手法の高度化といった**付加価値を高める取り組みが不可欠**。付加価値向上には、**他の金融機関や異業種との連携**も有効。
- 部門・全社レベルの収益管理では、取るリスク量（リスクアペタイト）や抑制するリスクなど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（RAF）の導入も有効**。

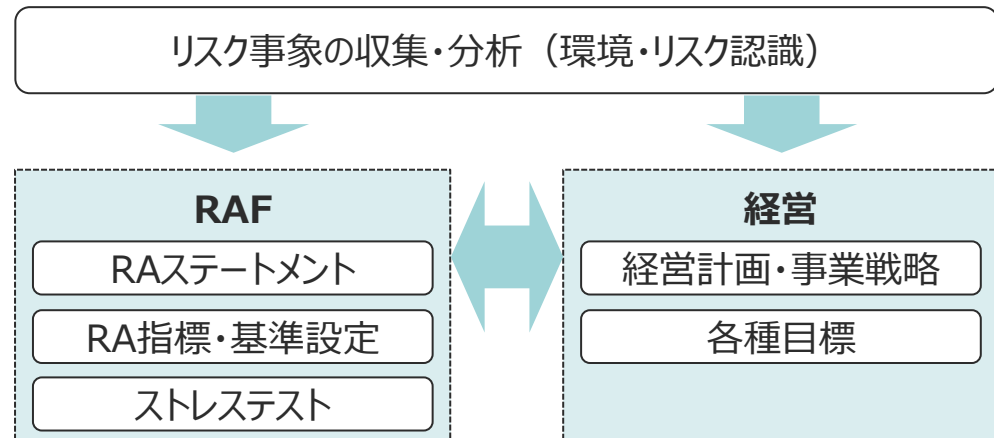
### リターン改善に向けた取り組み



(資料) 日本総研作成

### 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

## ②リテールビジネスの収益性改善 (i) 概要

- リテールビジネスでも収益性改善が課題。**住宅ローンの収益性悪化**に加えて、**資産運用ビジネスにおいてもノウハウ不足**が目立つ。
- 一方、十分な**手数料を設定していない事務・サービス**や**店舗再編の遅れ**、**様々なシステム対応**などに伴うコスト負担も重い。

### リテールビジネスの収益性の課題

#### ①個人向けローン

##### ✓金利環境の悪化

企業向け貸出と同様、預貸金利鞘は縮小しており、先行きの利鞘改善も見込みにくい

##### ✓競争激化

住宅ローンにおけるネットバンクとの競争激化によって、住宅ローンの収益性は著しく悪化

#### ②資産運用ビジネス

##### ✓ノウハウ・商品不足

証券会社に比べて販売ノウハウや商品ラインナップは見劣り。もっとも、商品性を理解せずに販売すると、損失発生でレピュテーション悪化も

##### ✓資産形成の未定着

家計の7割が投資を不要と考えるなど、わが国は資産形成が未定着

#### ③コスト負担

##### ✓不十分な手数料

過去に総合採算で手数料を設定していない事務・サービスが多く、収益減少で、コスト負担が問題化

##### ✓店舗コスト

競争力に関わる店舗網の再編に踏み切れていない

##### ✓システムコスト

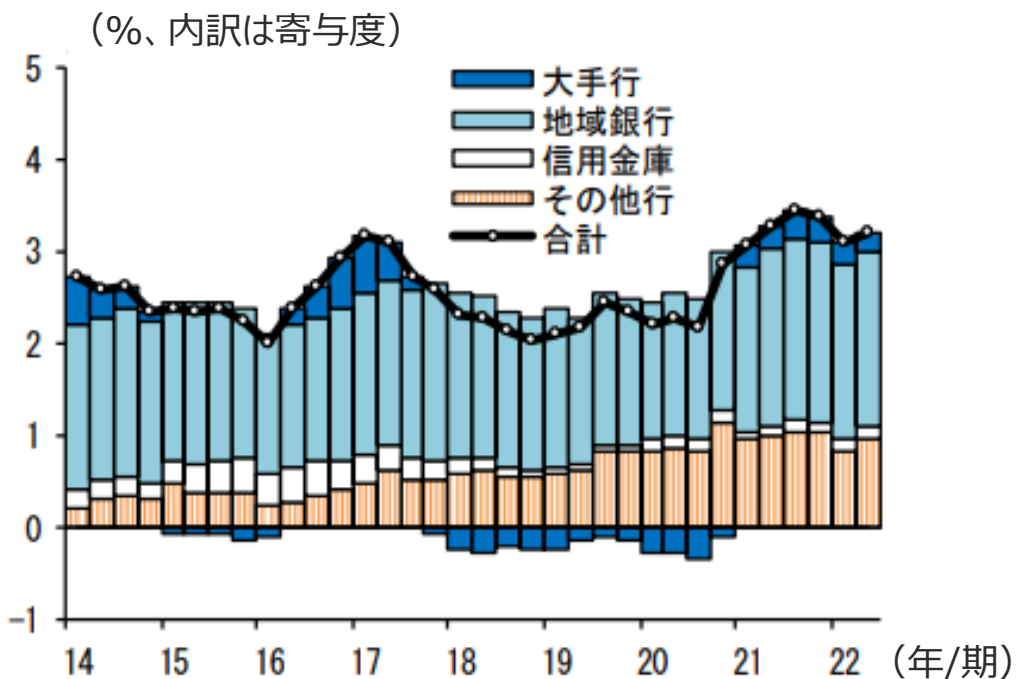
金融取引のデジタル化やマネロン対策・サイバーセキュリティの強化など、様々なシステムが不可欠

## ②リテールビジネスの収益性改善

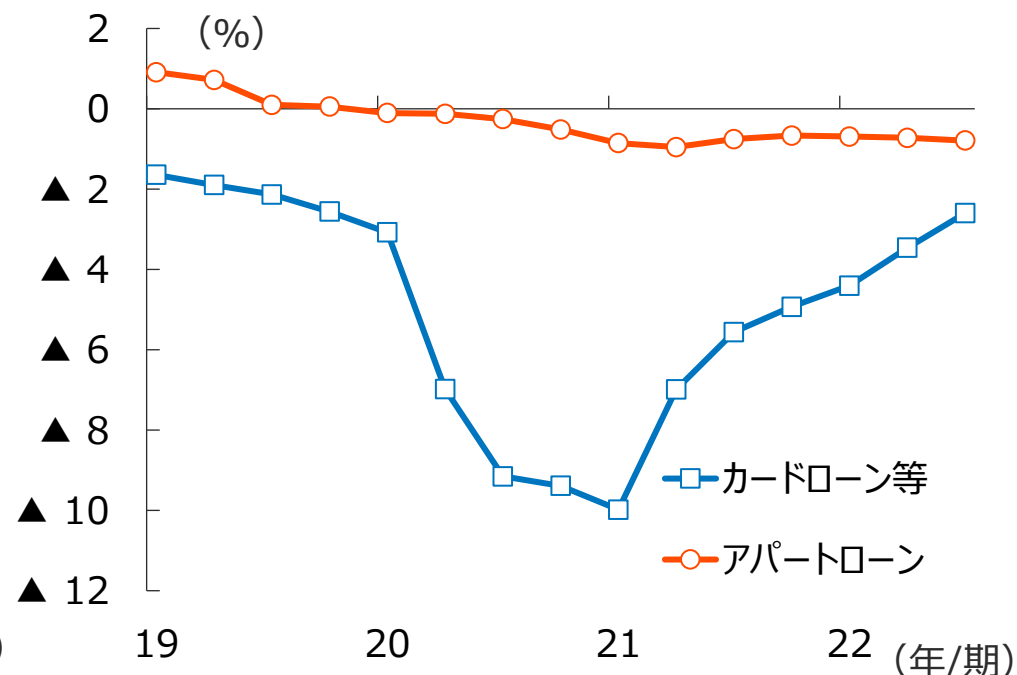
### (ii) 個人向けローンの過度な競争回避 — ネットバンク参入

- 個人向けローンを見ると、減少が続くカードローン・アパートローンに対して、住宅ローンは増加傾向。
- しかし、近年は、**ネットバンク等が低コストを武器に住宅ローンを強化**しており、住宅ローンの業態別増加寄与度をみると、**地銀とネットバンク等（その他行）が競合**。

#### 住宅ローン残高（前年比、業態別寄与度）



#### 地銀のカードローン・アパートローン残高（前年比）



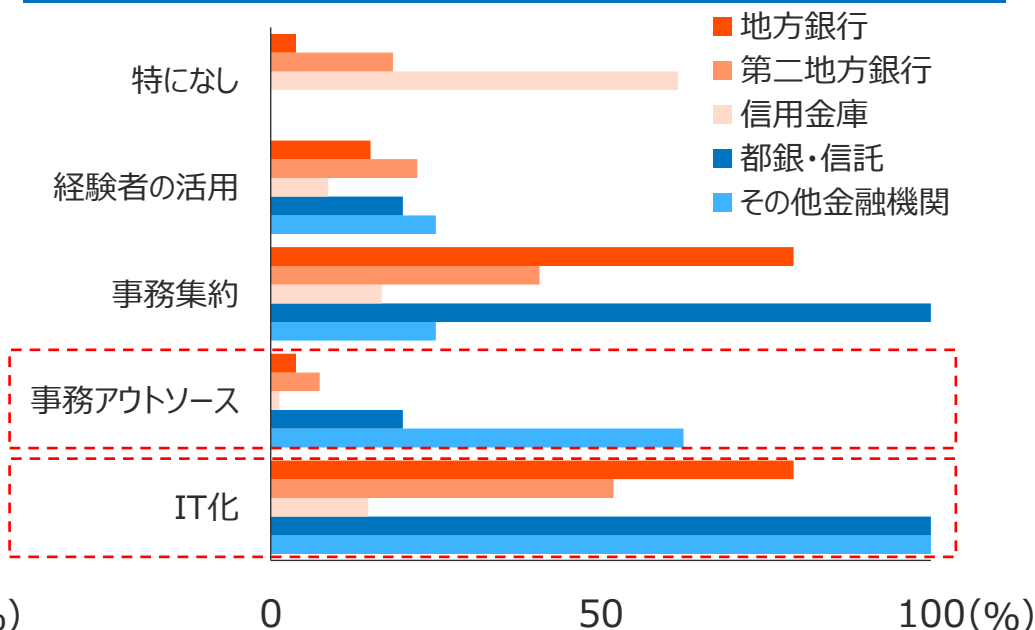
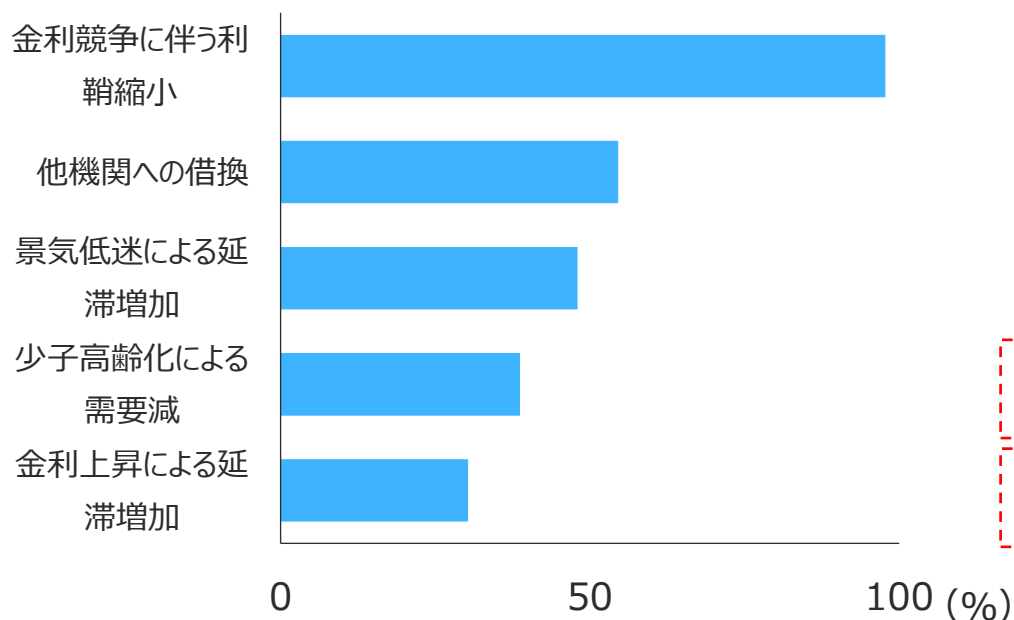
## ②リテールビジネスの収益性改善

### (ii) 個人向けローンの過度な競争回避 — シナジー重視

- 足元では、住宅ローンの**条件競争が激化**しており、住宅金融支援機構の調査によれば、**98%の金融機関が金利競争を問題**と指摘。住宅ローン比較サイトも競争に拍車をかけ、団体信用生命保険などの**付帯サービスでの競争も激化**。
- コスト削減の取り組み状況をみれば、**地銀ではデジタル化やアウトソースなどによるコスト削減余地**があるとみられるものの、対面サービスの地銀がネットバンク等とコスト競争を続けるのは容易ではなく、**低金利競争には追随せず、顧客とのリレーションや相談業務等とのシナジーを重視した戦略**をとるべき。

#### 住宅ローンの事務効率化・コスト削減 に向けた各業態の取り組み

#### 住宅ローンについて懸念される問題・リスク



(資料) 住宅金融支援機構「2021年度住宅ローン貸出動向調査」 (資料) 住宅金融支援機構「2021年度住宅ローン貸出動向調査」

## ②リテールビジネスの収益性改善 (iii) 経費削減×適正な手数料設定

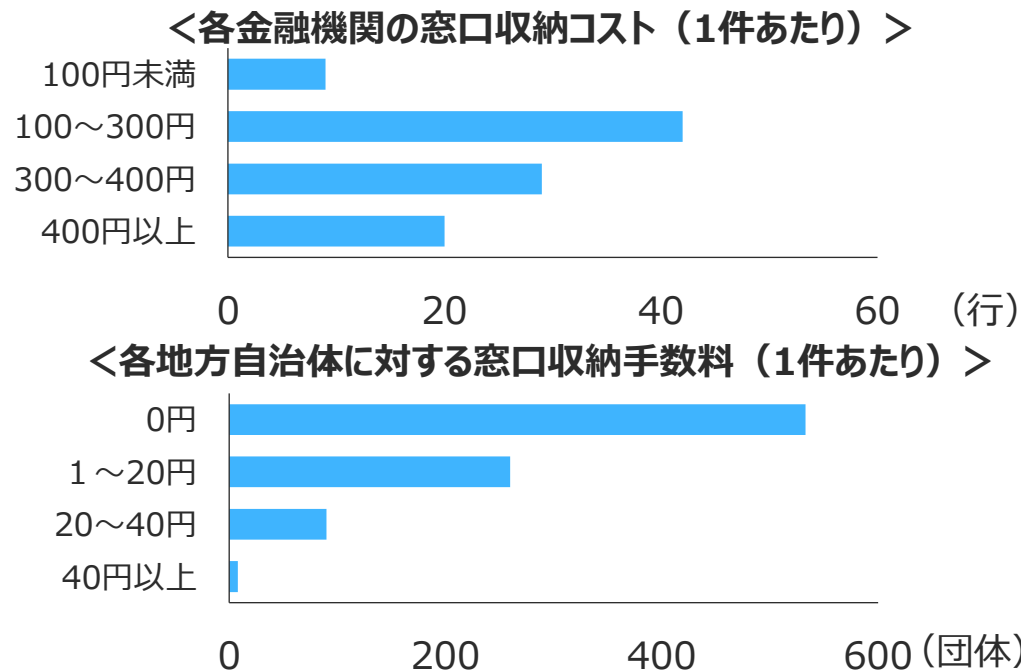
- 低金利環境の長期化を受けて、過去に総合採算の考えから手数料を設定していない手続き・サービスのコスト負担が問題化。**デジタル化や他行連携（システム共同開発、ATM共同利用等）などを通じて経費削減を行ったうえで、必要な手数料は徴求する必要。**
- また、個人向けのみならず、税・公金収納といった**地方自治体に対する手数料引き上げ交渉**も重要。

### 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"> <li>・多くの地銀が導入済</li> <li>・既存口座への適用も拡大</li> </ul>
通帳発行手数料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都銀3行は導入済み</li> <li>・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</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・両替や硬貨取引の手数料引き上げ</li> <li>・2024年10月から税・公金の銀行間手数料が有料化予定</li> </ul>

(資料) 公表資料、報道等を基に日本総研作成

### 税公金収納のコスト・手数料

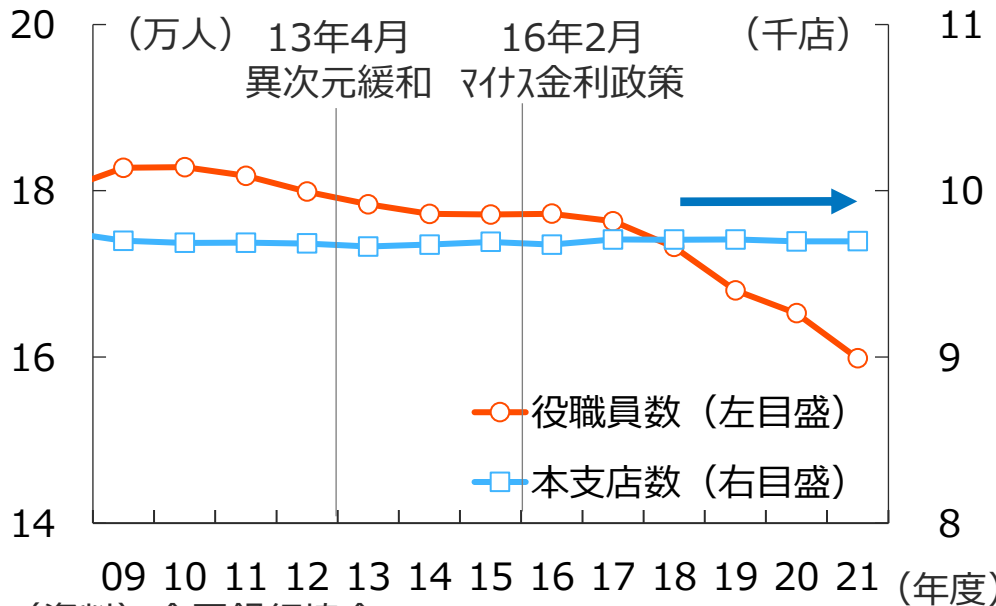


(資料) 全国銀行協会「税・公金収納業務に関するコスト・手数料に係る調査結果報告書」（2021年3月16日）

## ②リテールビジネスの収益性改善 (iv) 店舗戦略の見直し

- 金融取引のデジタル化等で来店客数は減少しているものの、店舗再編は遅れており、**地銀の本支店数は横ばい**。過度な店舗網縮小は競争力を低下させるものの、デジタル化やさらなる人口減少等を踏まえると、今後、**店舗戦略の見直しは不可避**。
- 近年、他社との**共同店舗**や省力化した**軽量店舗**が増加。今後は、他社連携を強化し、**地域のデジタル化**や**手続きの共通化**なども進め、ニーズや収益性を踏まえて、戦略的に**店舗網を再構築すべき**。
- また、銀行による不動産賃貸業は禁止されているものの、**地域ニーズがある場合、銀行保有不動産の賃貸も可能**であり、複合ビル化などで収益源にもなりうる。

### (再掲) 地銀の役職員数、本支店数



(資料) 全国銀行協会  
次世代の国づくり

### 地銀による新型店舗の取り組み

項目	概要
<b>共同店舗</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便局に地銀の手続きが可能な窓口を設置</li> <li>地銀/信金、同一アライアンスの地銀同士の共同店舗、同一グループ地銀の店舗内店舗</li> <li>海外拠点の共同運用</li> </ul>
<b>軽量店舗</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少人数で運営できる<b>小型店舗</b></li> <li>デジタル化/セルフ化/高機能ATM等での<b>省力化店舗</b></li> <li>個人の運用相談など<b>機能を特化した店舗</b></li> </ul>
<b>他社併設店舗</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消防署や飲食店、学習塾などを併設した店舗</li> </ul>
<b>複合ビル化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗建替時に複合ビル化して、店舗以外を<b>テナント</b>や<b>住居として賃貸</b></li> </ul>

(資料) 各社公表資料等に基づき日本総研作成

## ②リテールビジネスの収益性改善

### (v) 資産運用ビジネスにおける資産形成支援策との連携

- 政府は、家計の資産形成支援を重要政策に位置づけ、**資産所得倍増プラン**を策定。NISA拡充に加え、iDeCo改革、中立アドバイザー、金融教育、国際金融センターといった幅広い政策パッケージ。
- NISA促進ではネット証券等が優位となる可能性はあるものの、地銀は、NISA促進だけでなく、**企業における資産形成強化**や**金融教育**、**生活設計の支援**など幅広い取り組みを進め、資産運用ビジネスの収益拡大につなげるべき。とくに、地銀の持つ高い信頼は強み。

#### 資産所得倍増プランの概要

目 標	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資経験者、投資の倍増のため、<b>5年間で、NISA口座数および累積買付額を倍増</b>させる</li> <li><b>長期目標</b>として、家計の<b>投資残高</b>や<b>資産運用収入の倍増</b>を見据えて政策対応</li> </ul>
7 つ の 柱	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>NISAの抜本的拡充</b>：投資枠拡大、恒久化</li> <li><b>iDeCo改革</b>：加入可能年齢引き上げ</li> <li><b>中立的なアドバイス</b>：新たな仕組みの創設</li> <li><b>雇用者の資産形成強化</b>：企業に対する後押し</li> <li><b>金融経済教育の拡充</b>：国家戦略、金融経済教育推進機構、公的年金シミュレーターと民間の連携</li> <li><b>国際金融センター実現</b>：スタートアップ、ESG、人的資本</li> <li><b>顧客本位の業務運営</b>：コスト見える化、ガバナンス</li> </ol>

(資料) 内閣官房「資産所得倍増プラン」

#### 2024年以降のNISA拡充の方針

	つみたて投資枠	成長投資枠
年間投資枠	<b>120万円</b> (つみたてNISA:40万円)	<b>240万円</b> (一般NISA:120万円)
保有 限度額	<b>1,800万円</b> (簿価残高で管理)	
期間	口座開設期間の恒久化、非課税期間の無制限化	
対象 商品	積立・分散投資に適した 一定の投資信託	上場株式、投資信託等 (整理・管理銘柄等除く)
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>つみたて投資枠と成長投資枠の併用可</b></li> <li>対象年齢は18歳以上</li> <li>現行NISAとは別枠</li> </ul>	

(資料) 金融庁



## ②リテールビジネスの収益性改善 (vi) 他行・異業種との連携

- リテールビジネスにおいても、他行、異業種との連携は重要。とくに、バンキングアプリ、決済サービスといった**システム開発を伴うサービス**や、運用商品等の**専門性を伴うサービス**では、自社にシステム・ノウハウが十分にない場合、他行・異業種との連携は選択肢。
- もっとも、過度な他社依存は収益機会の喪失にもつながる。**自社の強みとするビジネスを持つ**ことに加えて、**他社連携をノウハウ蓄積の機会として活用**することも重要。また、十分に理解できていない他社サービスの展開は、想定外のリスクにつながる恐れもあるため、他社サービスのリスク評価も不可欠。

### 他行へのアプリ等の導入事例

金融機関	事例
みずほFG	・キャッシュレス決済サービス「J-Coin Pay」を多数の地域金融機関に展開
ふくおかFG	・バンキングアプリWallet+をグループ内外10銀行に各行ブランドで展開
りそなHD	・ファンドラップを京葉銀行に提供、七十七銀行と連携 ・バンキングアプリ基盤をめぶきFGに展開
伊予銀行	・傘下の四国アライアンス証券をアライアンス4地銀に展開

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

### 異業種連携の事例

企業	事例
SBI HD	・地銀9行と資本提携し、IT・金融サービス提供 ・多くの地銀と連携してSBIマネープラザを共同展開 ・地域通貨や配車、決済などに対応するスーパーアプリの地銀への展開を開始予定。2023年中に南都銀行に導入
野村証券	・地銀4行と提携。野村証券が社員の出向させ、地銀の証券営業を支援
東海東京FHD	・地銀7行と合併で証券会社を設立
ウェルスナビ	・三菱UFJ銀行、横浜銀行、千葉銀行、東京スター銀行、十六銀行などと提携し、ロボアドバイザーサービスを展開

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

# (3) 長期的な戦略

## ①新ビジネスの方向性 (i) 業務範囲規制の見直し

- 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
<b>銀行 本体</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能社会の構築に資する業務を追加。</li> <li>＜具体例＞  <b>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</b></li> </ul>
<b>銀行業 高度化 等会社</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル化や地方創生など<b>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）</b>。</li> </ul>

(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
<b>システム 販売</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MUFGはNTTデータ等と<b>地銀向け営業支援システムを開発</b>。</li> <li>・SMBCは、<b>温室効果ガス排出量測定システムを販売</b>開始。また、<b>単身高齢者向けアプリ開発・販売</b>の新会社を設立。</li> </ul>
<b>人材 派遣</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ひろぎんHPは子会社で<b>人材派遣業に参入</b>。</li> </ul>
<b>広告</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SMFGが電通と<b>共同出資会社</b>。</li> <li>・住信SBI銀が<b>本人確認済み顧客情報を活用した広告事業</b>へ参入。顧客にキャッシュバックする仕組みも検討。</li> <li>・東京きらぼしFGが<b>広告代理店を買収</b>。</li> </ul>

(資料) 公開資料、報道等を基に日本総研作成

# ①新ビジネスの方向性

## (ii) 参入検討時のポイント

- もっとも、銀行が参入可能となったビジネス領域は、すでに多くの企業が参入しており、**必ずしもブルーオーシャン（未開拓市場）とは言えず**。新規参入の銀行にはノウハウも限られる。
- 銀行が新ビジネスを検討する際には、①地域における情報収集力を強化し、地域経済の理解を深め、②**未解決の地域課題を見極める目利き力を高め**、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。
- 新ビジネスを展開する際には、既存ビジネスの付帯サービスではなく、**収益化を前提**とすることも重要。

### 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。

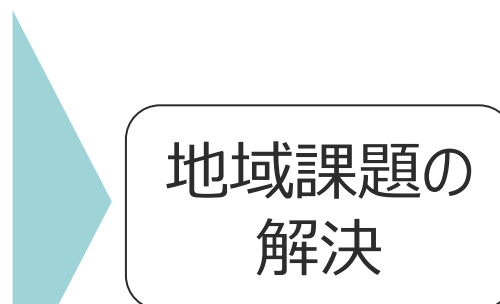
#### ②地域課題の目利き力

- ✓ 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

## ②有望なビジネス領域

### (i) 概要

- 各地銀が**展開すべきビジネスは地域によって異なる**が、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。
- ただし、リソースが限られるなか、すべてのビジネス領域に展開して収益化することは容易ではなく、**注力するビジネス領域の選別**や**他行・他社との連携も重要**に。

### 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

次世代の国づくり

## ②有望なビジネス領域 (ii) 地方創生

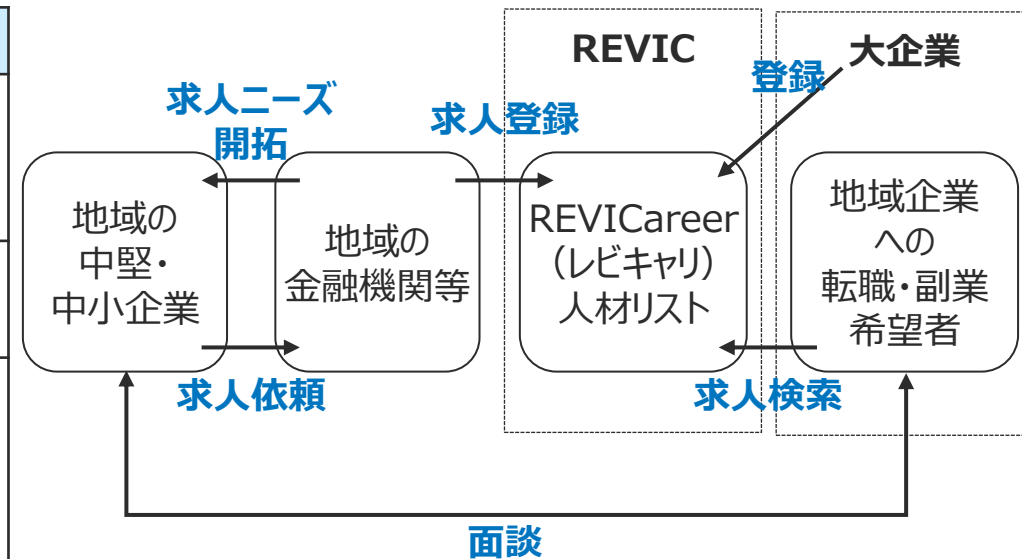
- 多くの地銀で地方創生の取り組みはあるものの、今のところ小規模で収益も小さい。今後は、**収益化に向けて、ビジネスの多様化や自治体と連携による規模拡大**を図るべき。
- 地域内で解決できない課題も多く、**他の地域との連携**も重要。アライアンス・業界団体を通じた**他の地域の金融機関**との連携や、**都市部の拠点**の機能強化、**政府や大手金融機関**との連携なども有効。
- 政府による**地銀の人材マッチング支援の仕組み**も開始。金融庁は、22年8月に、地銀等を通じて、大企業の人材を地域の中堅・中小企業とマッチングする**REVICareer (レビキャリア)** を開設。

### 地方創生の取り組み事例

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

(資料) 公開資料を基に日本総研作成

### REVICareer (レビキャリア) のスキーム



(資料) 地域経済活性化支援機構 (REVIC)

## ②有望なビジネス領域

### (iii) デジタル

- DXは政府の重要政策の1つであり、そのなかでも、地域のデジタル化は喫緊の課題。とくに、**中小企業や自治体のデジタル化が遅れており**、コンサルティングやシステム販売の需要大。
- もともと、ITコンサル等を行う企業は多く存在し、地銀として強みを発揮することが不可欠。**地域の課題を見極め、銀行ビジネスとのシナジーを重視**して、事業規模の拡大や収益化を図るべき。
- ノウハウの蓄積が遅れている地銀も多く、人材育成・獲得や専門組織設立等によって**専門性を向上**させることも急務。**異業種との連携やノウハウを持つIT企業の買収**も選択肢。

#### 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"> <li>多くの地銀が<b>有償ITコンサル</b>や<b>DX支援ローン</b>等を展開</li> <li><b>フィンテック企業と連携</b>した中小企業のDX支援や<b>IT導入補助金2022の支援事業者</b>への登録</li> <li>経産省がDX推進体制を認定する<b>DX認定事業者</b>認定</li> </ul>
行政・地域	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>県と連携協定</b>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</li> <li><b>行員を県庁に派遣</b>して行政サービス・事務のデジタル化支援</li> <li><b>大学とデータサイエンスの連携協定</b>を締結し、人事育成や共同研究、ビジネス化を検討</li> </ul>

(資料) 公開資料を基に日本総研作成  
 次世代の国づくり

#### 地銀におけるDX推進体制整備に向けた取り組み

	概要
IT企業買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>西日本FHDは、企業向けシステム開発を行うシティアスコムや中小企業DX支援を行うイジゲンGを<b>子会社化</b></li> </ul>
人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>北国銀行は、<b>東京にIT子会社</b>を設立して人材獲得</li> <li>十六銀行は、<b>ソフトバンクから出向者</b>を受け入れ</li> <li>めぶきFGは、<b>りそなHDのDX研修</b>に行員を派遣</li> <li>百十四銀行は、<b>外部コンサル</b>を活用し、専門人材育成</li> </ul>
連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>岩手銀行は、<b>子会社システム部門</b>を従業員を含めて<b>システム会社に譲渡</b>し、連携強化</li> </ul>
デジタル銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>ふくおかFGは、<b>みんなの銀行</b>を開業、<b>新卒採用</b>も開始</li> <li>東京きらぼしFGは、<b>UI銀行</b>を開業</li> </ul>

(資料) 公開資料を基に日本総研作成

## ②有望なビジネス領域 (iv) 気候変動対応 (概要)

- DXと並んで、脱炭素に向けたGXも政府の重要政策。近年は、気候関連情報開示の枠組みであるTCFDへの対応など、**多くの地銀が気候変動対応に着手**。
- 金融機関における気候変動対応の方向性は、①認識、②評価、③対応の3段階で整理可能。産業や地域などで大きく異なるため、各金融機関において、**事業戦略や事業環境、投融資先ポートフォリオ等を踏まえて、対応方針を定め、態勢整備を進める必要**。

### 地銀の気候変動対応

	概要
TCFD等への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD賛同地銀は、2020年末の10行・グループから2022年10月には72行・グループに増加</li> <li>投融資先の排出量計測のイニシアティブPCAFに、九州FG、山陰合同銀行、コンコルディアFGが加盟</li> </ul>
サステナブルファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>滋賀銀行、中国銀行、京都銀行、千葉銀行、などがサステナビリティ・リンク・ローンを組成</li> <li>京都銀行、滋賀銀行、十六銀行、横浜銀行などがグリーン・ローンを組成</li> </ul>
排出量測定支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>常陽銀行、山陰合同銀行等が再エネ発電に参入</li> <li>群馬銀行、名古屋銀行がグリーンボンド発行</li> </ul>

(資料) TCFD、環境省、各社公表資料を基に日本総研作成。

### 気候関連リスク対応の方向性

#### ①リスク・機会の認識

- ガバナンス、リスク管理の態勢構築
- 取引先とのエンゲージメントによる認識共有

#### ②リスク・機会の評価

- リスク・機会の洗い出し、影響評価
- 様々なシナリオによるシナリオ分析の実施、高度化

#### ③リスク・機会への対応

- 全社的なリスク管理のフレームワークへの組み込み  
⇒与信判断や経営戦略、事業継続計画等へ反映
- 投融資先の気候変動対応の支援

(資料) 大嶋秀雄「金融機関に求められる気候関連リスク対応の強化～リスク管理への統合と脱炭素支援の強化を～」

## ②有望なビジネス領域 (iv) 気候変動対応 (サステナブル金融)

- わが国では、早期の脱炭素が難しい企業への**トランジション・ファイナンス**や脱炭素技術開発等への**イノベーション・ファイナンス**も重視。諸外国に比べるとトランジション・ファイナンスの取り組みは多いものの、いずれも黎明期。
- もっとも、地銀での取り組みは遅れており、**態勢整備・ノウハウ蓄積が急務**。

### クライメート・イノベーション・ファイナンス戦略2020

#### <3つの重点分野>

**トランジション**  
脱炭素が短期的には見込めない産業の低炭素化

**グリーン**  
脱炭素に向けた道筋が明らかな事業

**イノベーション**  
GHG排出抑制、貯蔵、再利用に関する革新的イノベーション

**ファイナンス**  
呼び水となる公的資金と能動的な民間資金の供給

#### <目的>

SDGs やパリ協定の実現

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



(資料) 経済産業省「クライメート・イノベーション・ファイナンス戦略2020」を基に日本総研作成

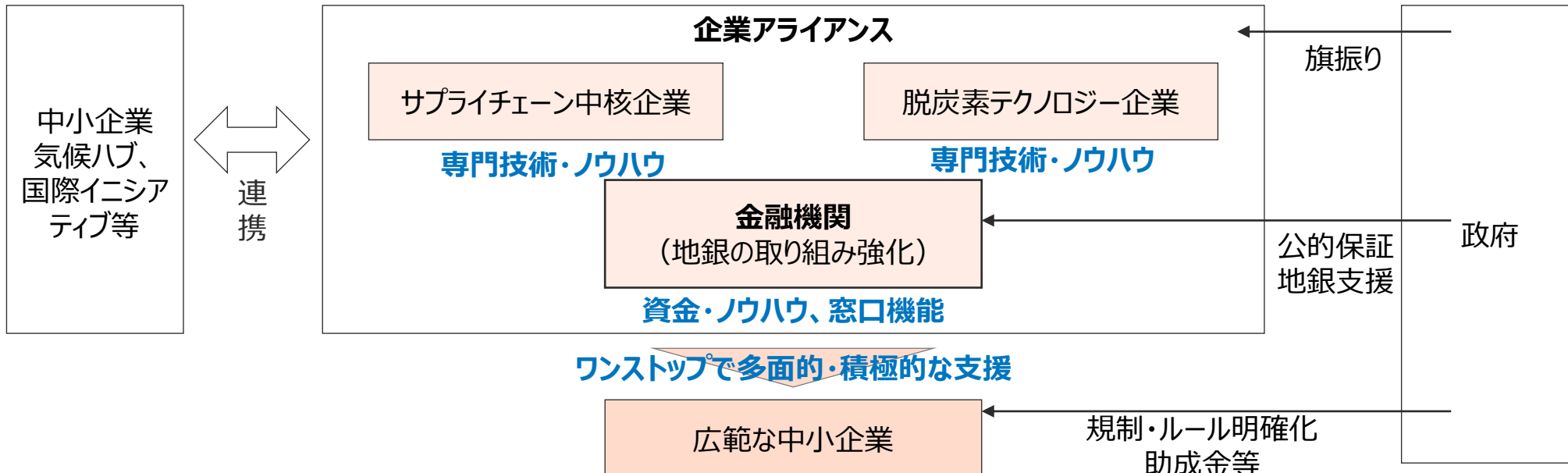


## ②有望なビジネス領域

### (iv) 気候変動対応（中小企業の脱炭素）

- 中小企業は、気候変動問題のビジネス影響を十分把握できておらず、人員・ノウハウ・資金も限られ、対応に遅れ。中小企業と取引が多い地銀には、資金面だけでなく、**経営戦略や内部管理、技術など、多面的支援**が期待される。政府も、中小企業のGX促進政策において、地銀・信金職員を対象とした、**中小企業GX支援のアドバイザー資格認定制度**を創設予定。
- もっとも、地銀があらゆる支援を行うことは難しく、**政府や大企業、脱炭素技術を持つ企業等との連携**が重要。地銀は様々な企業等と連携して、**ワンストップで多面的な支援を行う仕組みを構築**すべき。

#### 中小企業支援に向けた連携のイメージ



(資料) 大嶋秀雄「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～」

## ②有望なビジネス領域 (v) 銀行向けビジネス

- 新ビジネスとしては様々なビジネス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、**総花的に展開しては、事業規模の拡大や収益化は困難。**
- 多くの地銀はリソースが限られるため、参入する**ビジネスを選別**して、**集中して経営資源を投入**すべき。他のビジネスでは、**他の金融機関や企業と連携**することも重要。
- 一方、競争力のある新ビジネスを育成できれば、**他の金融機関への展開といったビジネス機会も期待可能。**近年活発化する地銀アライアンスも、銀行向けビジネスに親和性あり。

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

(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"> <li>・<b>システムの共同開発。</b> 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</li> <li>・<b>マネロン対策</b>の連携。ALMセンター設立</li> <li>・サステナ金融の<b>ノウハウ共有、連携</b></li> </ul>
四国アライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伊予銀傘下の四国アライアンス証券の<b>共同活用</b></li> <li>・<b>地域商社の共同設立</b></li> </ul>
西瀬戸パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・船舶ファイナンスや地方創生の<b>ノウハウ共有</b></li> <li>・船舶ファイナンスに関する<b>共同出資会社設立</b></li> <li>・保険販売子会社の<b>展開</b></li> </ul>

(資料) 公表資料等を基に日本総研作成

### ③人材確保、ノウハウ蓄積

- 新しいビジネス領域への展開は、従来の組織・システム・人員では対応できないものが多く、**各ビジネスに特化した態勢整備やシステム投資、人材確保、ノウハウ蓄積**が不可欠。
- もっとも、DX・GX等の専門人材の確保は容易ではなく、**都市部の人材の獲得**や**専門企業の買収**なども検討しつつ、従業員のリスクリングや他社との人材交流などを通じた**社内育成も進める**べき。
- ビジネス戦略の変革に向けては、業務運営の見直しやリスクリングなどに関する**従業員の意識醸成や理解・協力の獲得**も重要。

### 人材確保の方向性

#### ①外部人材の獲得

##### ✓採用の強化

専門職向けの給与体系や勤務形態、人事評価といった処遇見直しも重要。都市部での求人・リモート勤務や、専門子会社による求人なども有効

##### ✓専門企業からの出向者受け入れ

提携先などから出向者による業務推進に加え、社内人材育成にもつながりうる

##### ✓専門企業の買収

より強固な連携が有効であれば、M&Aによるグループ参入も検討

(資料) 日本総研作成

#### ②社内人材の育成

##### ✓リスクリングの強化

研修制度・資格取得支援の強化、大学等の教育機関との連携など

##### ✓ビジネス推進を通じた人材育成

特定ビジネスを専門とする部署・子会社を設立し、ビジネスを通じて人材育成。

##### ✓社外との人材交流の活用

自社での早期ビジネス化が難しい場合、ノウハウを持つ他の金融機関や専門企業との人材交流を通じた人材育成も有効

#### ③社内の意識改革

##### ✓問題意識の共有、意識醸成

新たなビジネス戦略の必要性を従業員に説明して問題意識を共有するとともに、変革へ積極的な協力を得ることが重要

##### ✓多様な人材の浸透

特殊な処遇の専門職や副業人材、社外からの出向者といった、多様な人材を受け入れる社内風土の醸成も不可欠

##### ✓長期的な観点での継続的な推進

新ビジネスの早期収益化は容易ではなく、長期的な観点で、計画的に社内の意識改革や人材獲得・育成を進めるべき

## ④再編・連携

### (i) 再編のシナジー効果と統合負荷

- 再編・連携には主に4つの効果が想定。多くの再編では、システム・店舗統廃合等による経営効率化を統合効果として示されるが、**経営効率化のみでは縮小均衡に陥る**恐れ。
- 再編・連携によって、**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を最大化することによって、**従来ビジネスの収益強化**や**新ビジネスの育成加速**を目指すことを優先すべき。経営効率化については、確保した**資金・人的余力を、成長戦略に積極的に投入**していくことが重要。

### 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) 大嶋秀雄「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～」

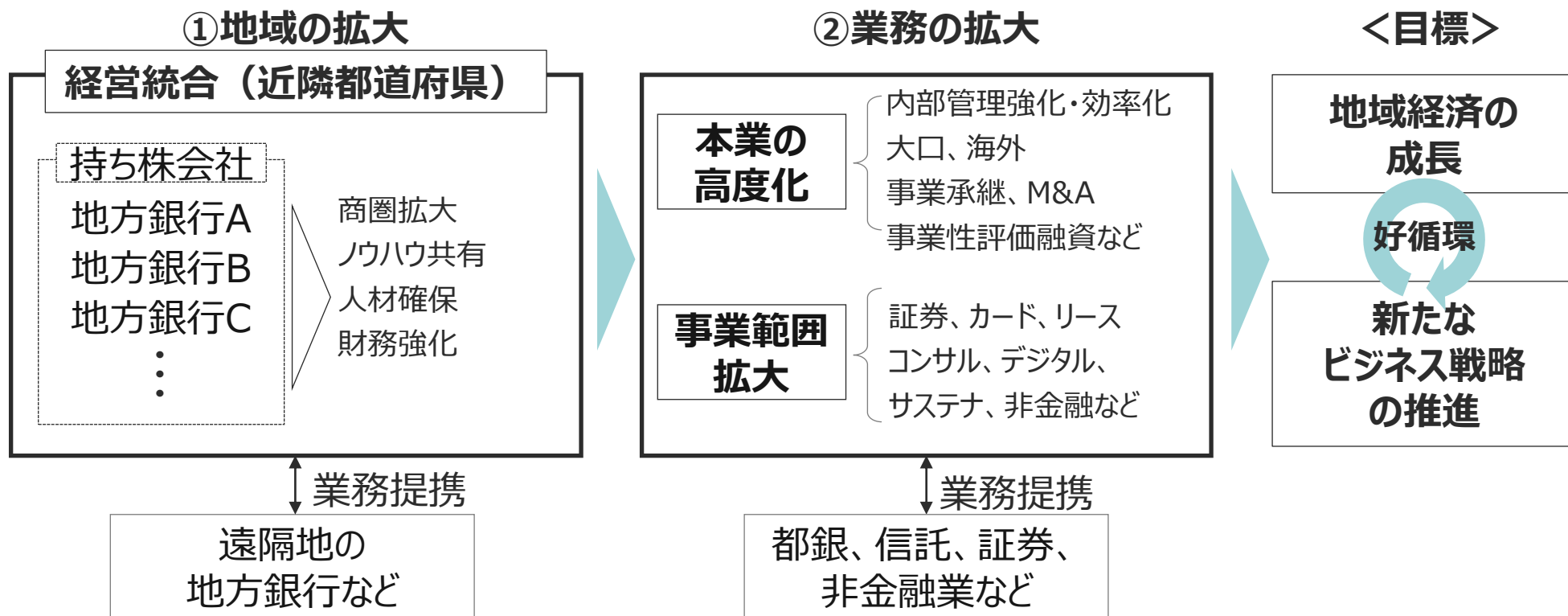
(注) 評価 (◎ = 高い効果、○ = 効果あり、△ = 一定の効果、- : 効果が想定されない) は日本総研によるもの。

## ④再編・連携

### (ii) 目指すべき方向性

- 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**による地域経済の成長と地銀の新たなビジネス戦略の推進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～」

### 3. おわりに

#### — 地銀の持続可能なビジネス戦略の構築に向けて

- 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。また、デジタル化や脱炭素といった、様々な社会・経済構造の改革においても、各地域での積極的な取り組みが極めて重要。こうしたなか、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。**
- 一方、地銀が直面する厳しい経営環境はさらなる長期化が予想され、足元では、業務範囲規制の見直しなどを受けて、新たなビジネスを模索する動きも拡大。しかし、新ビジネスの収益化には時間を要するため、**短期的には既存ビジネスの収益性改善を図り、長期的な観点から新ビジネスの収益化を目指すべき。**
- 新たなビジネスの模索においては、**強みである地域経済におけるネットワークを強化し、地域課題を見極める目利き力**を高め、**銀行ビジネスとのシナジー**を重視することが肝要。そのうえで、幅広い企業との連携なども活用して、**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戦略を構築していくことを通じて、**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。

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[2022a].「脱炭素に向けたトランジション・ファイナンスの現状と課題」日本総研 Research Focus No.2021-049 (2022年1月31日)

大嶋 秀雄[2022b].「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)

大嶋 秀雄[2022c].「資産所得倍増プラン達成に必要な投資額と政策オプションとは」日本総研 Research Eye No.2022-014 (2022年5月25日)

大嶋 秀雄[2022d].「金融機関に求められる気候関連リスク対応の強化～リスク管理への統合と脱炭素支援の強化を～」日本総研 Research Focus No.2022-050 (2022年12月20日)

大嶋 秀雄[2022e].「日銀の政策修正が地方銀行収益に及ぼす影響」日本総研 Research Eye No.2022-066 (2022年12月22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)

## ご照会先

日本総合研究所 調査部

主任研究員

## 大嶋 秀雄

TEL : 090-9109-8910

E-mail : [oshima.hideo.j2@jri.co.jp](mailto:oshima.hideo.j2@jri.co.jp)

研究員紹介ページ : <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=37294>

日本総研 調査部では「経済・政策情報メールマガジン」を配信しています。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

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。

