

地方銀行を取り巻くビジネス環境と 成長戦略の重要性

～多様化×激化する競争環境の生き残り戦略～

日本総合研究所
調査部
大嶋 秀雄

2025年10月6日
No.2025-041

要旨

- ◆ 2024年度の地銀業績は、銀行本来の業務の収益を示す**コア業務純益が大きく改善**。金利上昇で預貸ビジネス等からの資金運用利益が大きく増えたほか、ローン関連手数料等の役務取引等利益も増加。
- ◆ もっとも、地銀のビジネス環境をみると、預貸ビジネスの**収益環境は改善**しているものの、預金獲得競争の活発化など**競争は激化**。人口減少による市場縮小も競争激化の一因に。また、デジタル化や規制緩和を受けて銀行の役割が広がるなか、非金融サービスを含め**競争領域は多様化**。さらに、ネットバンク等に加えて、Fintechや事業会社など、異業種の金融サービス参入も増えており、**競争相手も多様化**。
- ◆ こうした環境変化は**不可逆的に進展**する見通しで、地銀の従来型のビジネスモデルでは持続性に懸念。地銀には、持続的な成長や地域金融の維持・強化に向けて、**新たなビジネスへの参入を含む、成長戦略の策定・推進**が不可欠。今後求められる取り組みは以下の通り。
 - （１）法人ビジネスの競争力強化
融資先の課題解決を支援する**本業支援**によるサービスの付加価値向上が不可欠。融資先との対話を強化して**経営課題を見極める**とともに、必要な**人材育成・ノウハウ蓄積**を進め、支援体制を構築・強化。
 - （２）地域に根差したリテールビジネスの展開
広域展開するネットバンク等との競争が激化するなか、地銀は**自社の強みを生かした**地域に根差した戦略が重要に。**デジタルサービス**を強化する一方、**対面チャネル**の活用やサービスの**ローカル化**で差別化。
 - （３）営業基盤等の強化
戦略推進には、人材・システム・M&A等への**成長投資**が不可欠。また、多様なサービスを提供できるよう**人材・店舗戦略**も見直す必要。ビジネスの成長に向けた**「攻め」の再編**も選択肢。

目次

1. 近年の地銀業績	<概要> 業績回復	P.3
	(1) 金利収益の増加	P.4
	(2) 非金利収益の緩やかな増加	P.5
	(3) 増加に転じた営業経費	P.6
2. 地銀を取り巻くビジネス環境	<概要> 競争環境の多様化×激化	P.7
	(1) 金利環境の変化	P.8
	(2) 止まらないデジタル化	P.15
	(3) 人口減少の加速	P.18
3. 今後求められる取り組みの方向性	(4) 役割（ビジネス）の多様化	P.21
	<概要> 成長戦略の策定・推進	P.24
	(1) 法人ビジネスの競争力強化	P.25
	(2) 地域に根差したリテールビジネスの展開	P.28
	(3) 営業基盤等の強化	P.33

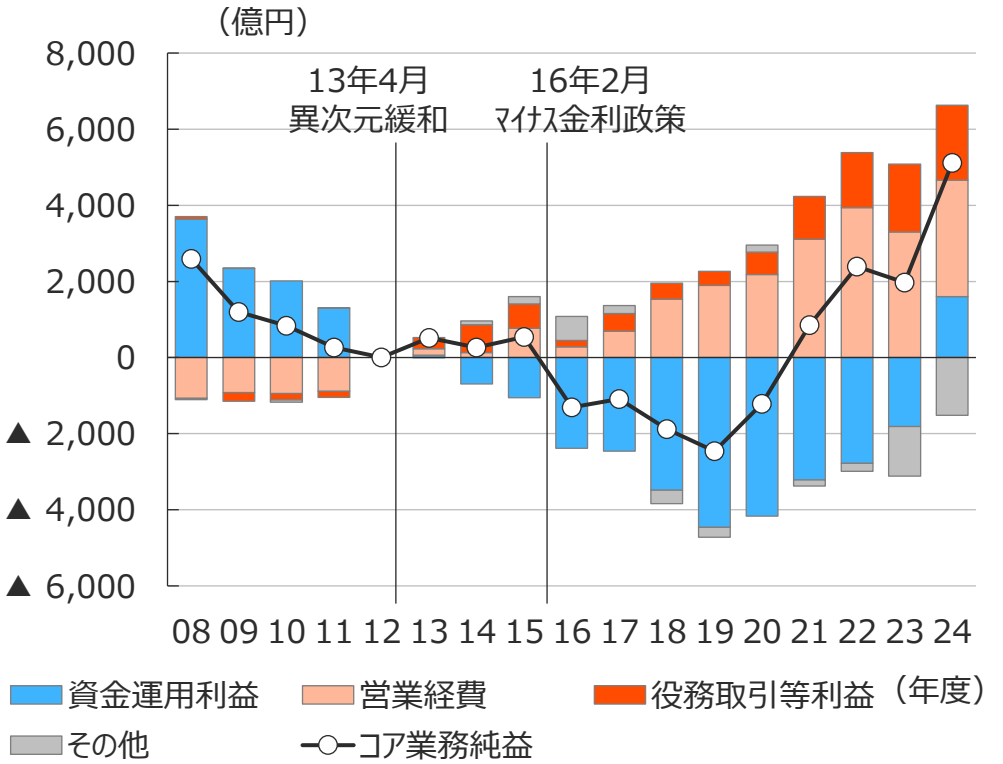
1. 近年の地銀業績
＜概要＞業績回復

- 地銀（地方銀行＋第二地方銀行）の銀行本来の業務からの収益を示す**コア業務純益**は改善。
- 項目別にみると、預貸ビジネス等からの**資金運用利益は回復**、手数料収入等の**役務取引等利益も緩やかな増加**が続く一方、**営業経費も小幅増加**。

地銀業績の概要

	16年度～ (マイナス金利政策)	20年度～ (コロナ危機)	23年度～ (金利の復活)
コア業務純益	減少 資金運用利益減少 >経費削減	持ち直し	回復
金利収益	減少 利鞘縮小>残高増加	持ち直し 残高増加>利鞘縮小	持ち直し 利鞘改善、残高増加
貸出残高	増加 積極的な貸出	急激な増加 危機対応支援	増加 インフレ、設備需要
預貸利鞘	急激な縮小	縮小～ 底打ちの兆し	底打ち～ 改善
非金利収益	横ばい	徐々に増加 (ローン手数料など)	徐々に増加
営業経費	人件費を 中心に削減		人件費・物件費 増加
信用コスト	低水準	小幅増加 (予防的引当)	低水準

地銀のコア業務純益（12年度対比）

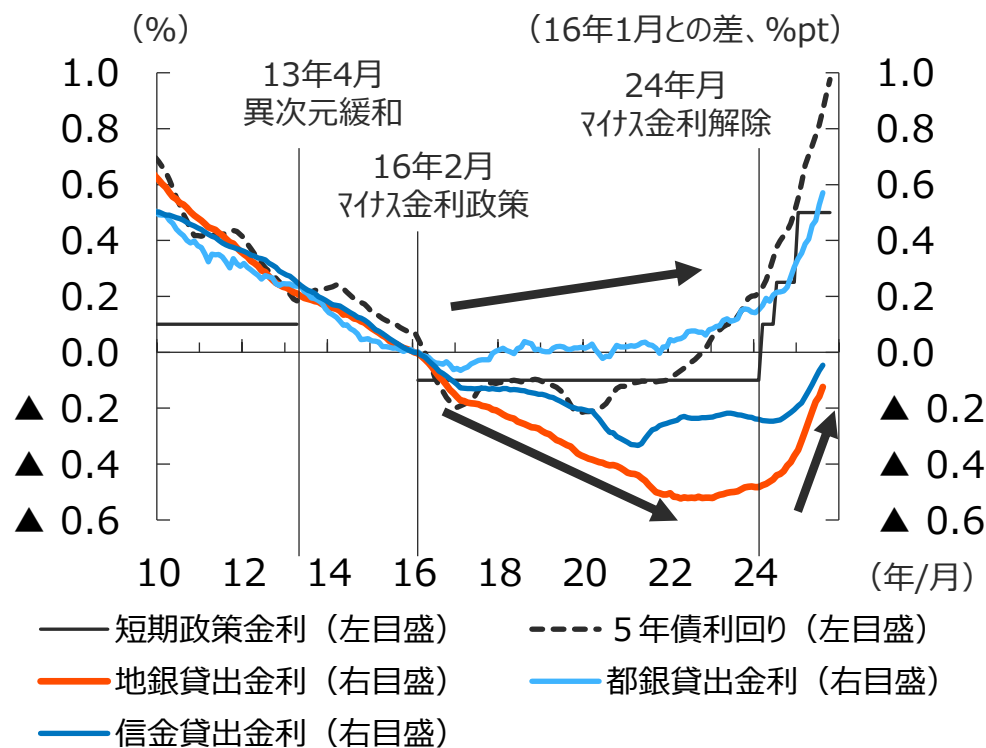


(資料) 各社決算資料、全国銀行協会等を基に日本総研作成
(注) 各年度の2012年度対比の増減。

(1) 金利収益の増加

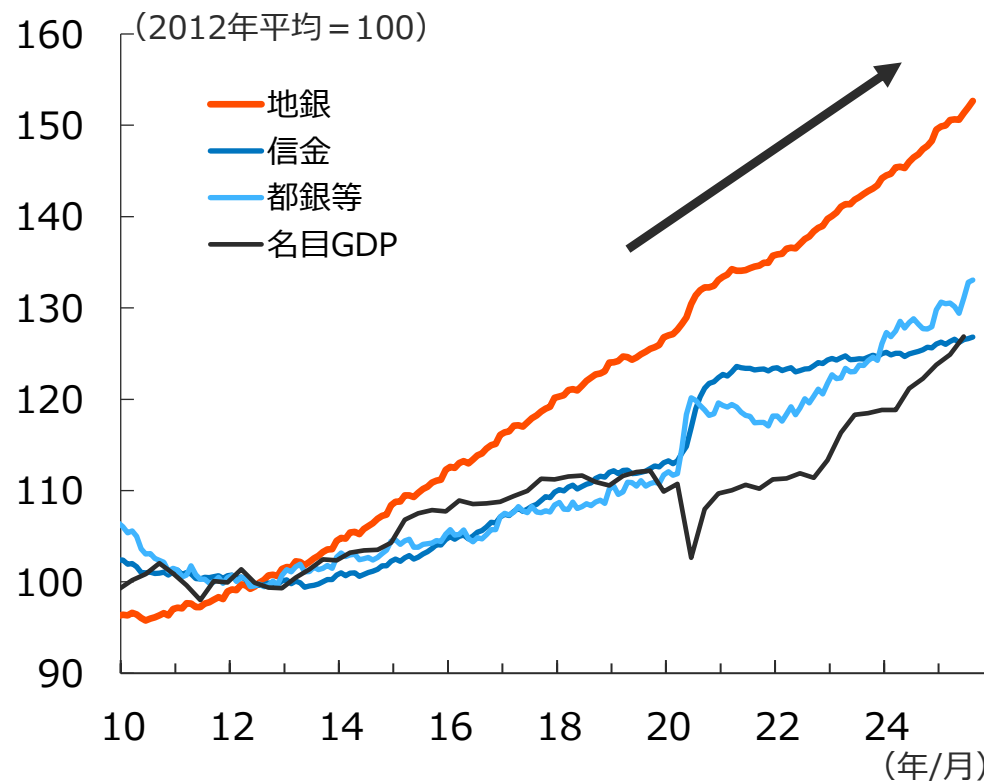
- 近年、日本銀行（日銀）の金融政策の修正を背景に、地銀では**貸出金利が上昇**に転じた一方、**貸出残高の増加**は続いており、金利収益が増加。
- 一方、信金では金利収益の回復は小幅。24年以来の貸出金利の上昇が相対的に小さく、貸出残高も伸び悩み。

業態別新規貸出金利と政策・市場金利



(資料) 日銀、Bloomberg L.P.等を基に日本総研作成
(注) 5年債利回り、新規貸出金利は12カ月平均。

業態別貸出残高と名目GDP



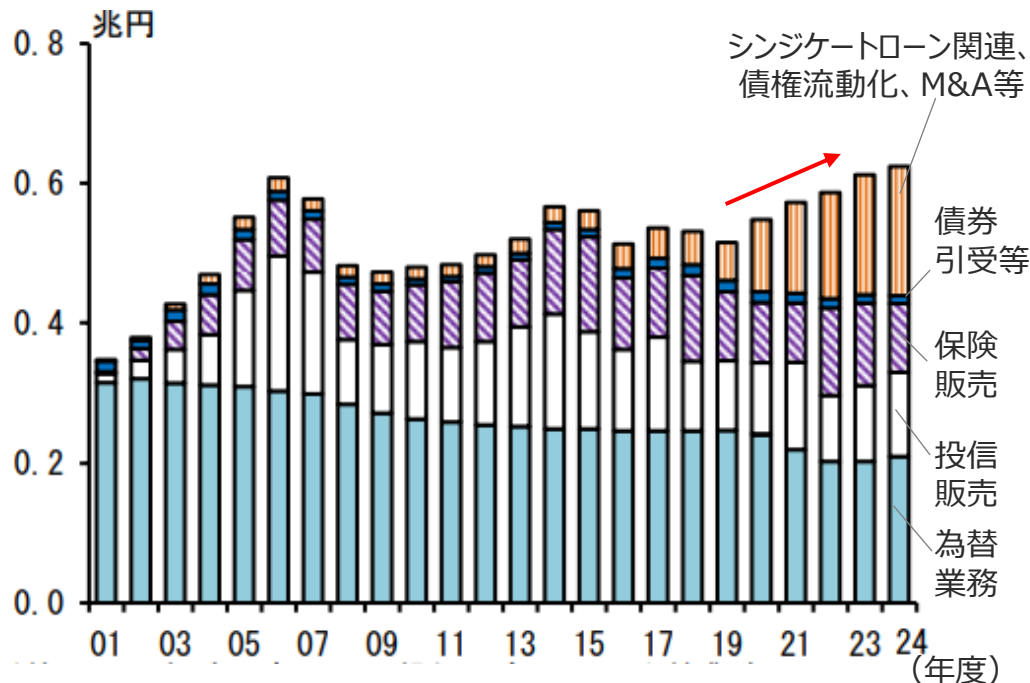
(資料) 日本銀行、内閣府

(2) 非金利収益の緩やかな増加

- 金利収益が低迷するなか、多くの地銀は非金利収益の増強に注力。コロナ危機以降は、**ローン関連手数料の増加**等を背景に、**役務取引等利益**（※）は**徐々に増加**。
- ただし、**為替手数料は趨勢的に減少**し、**投信・保険販売手数料も伸び悩む**なか、役務取引等利益は資金運用利益の16%（24年度、都市銀行（単体）は4～5割）にとどまり、今のところ**金利収益に次ぐ収益の柱には至らず**。

（※）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「2024年度の銀行・信用金庫決算」を基に日本総研作成

地銀による非金利収益確保の動き

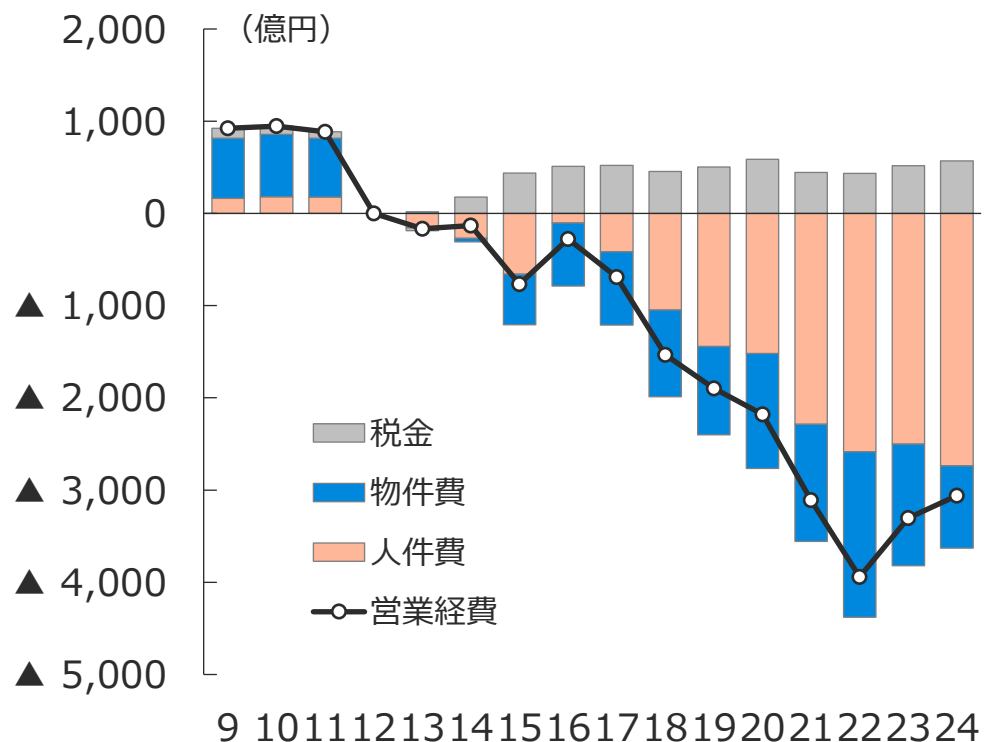
項目	主な動き
仕組み融資等の強化	・シンジケートローンやストラクチャードファイナンス（再エネ、不動産、LBO等）の強化
コンサル等の強化	・デジタル化やSDGsへの対応等に関する有償のコンサルティング業務を展開 ・有償ビジネスマッチングの強化
口座・現金取引手数料	・未利用口座等への口座管理手数料 ・通帳発行手数料 ・両替、硬貨入金等の手数料

（資料）各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

(3) 増加に転じた営業経費

- 低金利環境下、地銀は人件費を中心に経費削減を進めてきたが、23年度以降は**人件費は横ばい、物件費は小幅に増加**。
- もっとも、**都銀をみると、地銀とは大きく異なる動き**。これまでも物件費は削減せず、近年は大きく増加。人件費についても、低金利環境下での削減は小幅で、足元では中途人材獲得等もあって、大幅増加。

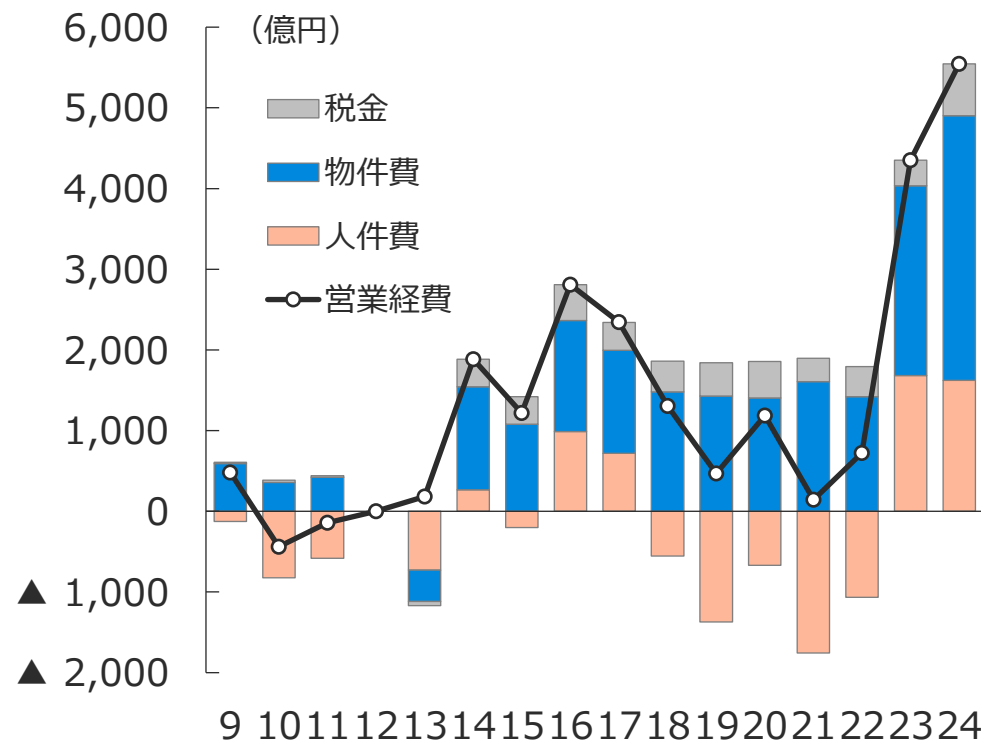
地銀の営業経費（12年度対比）



(資料) 全国銀行協会

(注) 各年度の2012年度対比の増減。

(参考) 都銀の営業経費（12年度対比）



(資料) 全国銀行協会

(注) 各年度の2012年度対比の増減。2013年度は元データの合計相違。

次世代の国づくり

2. 地銀を取り巻くビジネス環境

<概要> 競争環境の多様化×激化

- 日銀の政策修正を受けて預貸ビジネスの**収益環境は改善**しているものの、競争環境をみると、顧客獲得競争の活発化や地域経済・金融市場の縮小圧力の強まりによって**競争が激化**。
- デジタル化の進展や規制緩和、様々な地域課題の顕在化等によって**競争領域・相手が多様化**。

地銀を取り巻くビジネス環境

<外部環境>		<主なビジネス影響>	<競争環境>
金利環境 の変化	✓ 日銀の 金融政策修正 — 段階的利上げ、量的緩和縮小 ✓ 利上げの 経済活動への影響	✓ 預貸ビジネス の収益性改善 ⇒ 収益力・預金獲得力の格差拡大 ✓ 金利上昇に脆弱な企業・家計 の課題解決ニーズ	激化
			多様化
			激化
			多様化
デジタル化 の進展	✓ 止まらない デジタル化 — 高齢者もデジタル技術を活用 ✓ 異業種の参入 増加	✓ デジタルサービス の需要増加 ⇒ ネットバンク・メガバンク のデジタルサービス強化 ✓ 金融の担い手の多様化	激化
			多様化
			激化
			多様化
人口減少 の加速	✓ 地域人口の減少 ✓ 首都圏等への 人口流出 ✓ 人手不足 の深刻化	✓ 地域経済・金融市場の 縮小圧力 の強まり ✓ 首都圏等への 預金（顧客）の流出 ✓ 省力化投資、DX、人材派遣 等のニーズ	激化
			多様化
			激化
			多様化
ビジネス の多様化	✓ 銀行の 業務範囲規制 の見直し ✓ 課題解決の支援者 としての期待 ✓ 地域金融力強化プラン	✓ 非金融ビジネス のニーズ ✓ 人材戦略 等の見直し	激化
			多様化
			激化
			多様化

（資料）日本総研

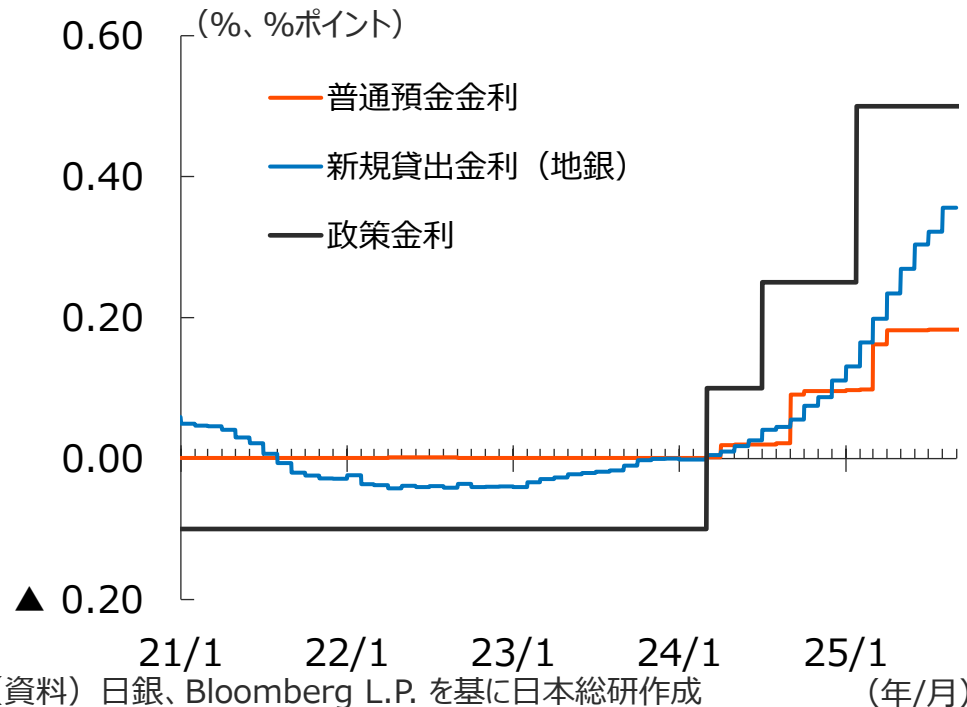
次世代の国づくり

(1) 金利環境の変化

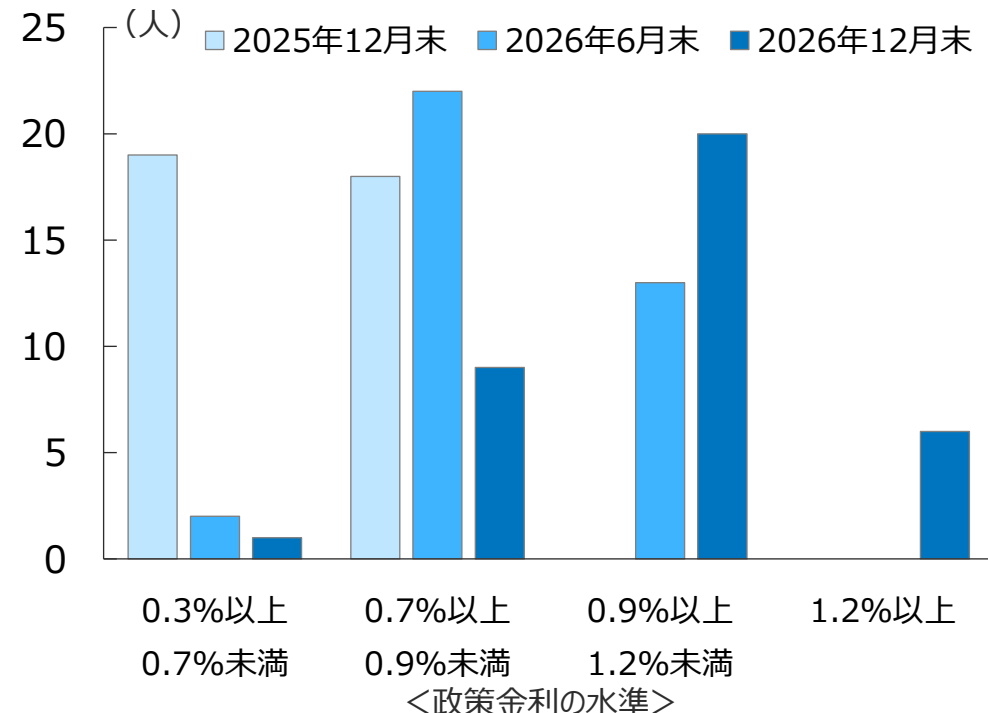
①「金利のある世界」への回帰

- 日銀は、24年3月に**マイナス金利政策を解除**し、無担保コールレート翌日物を誘導する政策枠組みに。24年7月、25年1月に**追加利上げ**。量的緩和についても、CP・社債や国債の買い入れ減額（25年1月にCP・社債買い入れは終了）、ETF・REITの買い入れも停止（25年9月に売却開始を決定）。
- 今のところ日銀は**利上げを継続する方針**。多くのエコノミストの予測では、**2026年末までに政策金利は1%以上に**。

預金金利、新規貸出金利の推移



エコノミストの政策金利見通し



②銀行ビジネスへの主な影響

- 「金利のある世界」への回帰は、①**「高い金利」（水準）**が実現するだけでなく、その過程で、②**「金利上昇」（変化）**が発生。また、量的緩和の縮小で債券市場の価格決定機能が回復することで、③**「金利変動」（ボラティリティ）**も起きやすくなっている状況。
- こうした「金利のある世界」への回帰は、銀行ビジネスに**プラス・マイナス両面の様々な影響**を及ぼす。とくに、国内預貸ビジネスが中心である地銀は**国内金利の影響を受けやすい**。

「金利のある世界」への回帰の銀行ビジネスへの主な影響

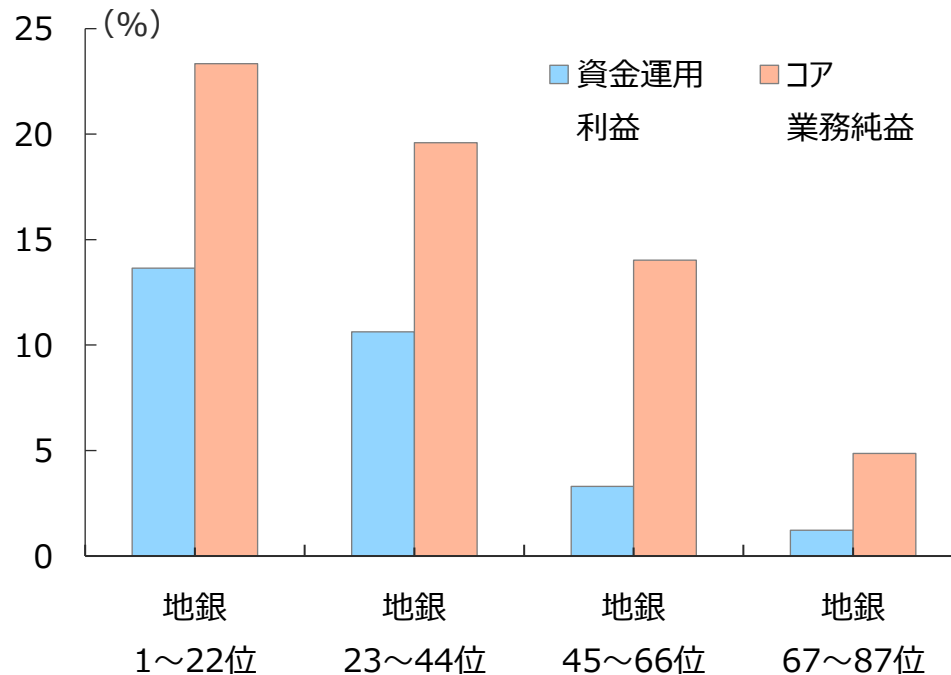
	高い金利水準	金利上昇（変化）	ボラティリティ上昇
貸出	<ul style="list-style-type: none"> ・高い貸出金利回り ・貸出残高の下押し 	<ul style="list-style-type: none"> ・貸出金利引き上げ交渉 ・融資先への丁寧な説明、情報提供、返済能力強化の支援 	
預金	<ul style="list-style-type: none"> ・高い資金調達コスト ・預金残高の下押し 	<ul style="list-style-type: none"> ・預金獲得競争 ・預金移動の活発化 	
余資運用	<ul style="list-style-type: none"> ・高い債券運用利回り 	<ul style="list-style-type: none"> ・保有債券の評価損拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・収益機会 ・機動的な対応、リスク管理
資産運用 ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ・高い債券運用利回り（資産形成インセンティブ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン証券会社等への資金流出 ・丁寧な商品説明・情報提供、苦情等への対応 	

（資料）日本総研 （注）詳細は、大嶋秀雄「[「金利のある世界」で顕在化する地銀の金利リスクと今後求められる対応](#)」（2024年7月23日）参照。

③収益力格差の拡大

- 預貸ビジネスの**収益性（預貸利ざや）**は改善しているものの、多くの銀行が**貸出を積極化**するなか、競争は激化。個別行でみると、**中小地銀**を中心に貸出金利の引き上げが遅れるなど、**資金運用利益の改善に格差**。また、貸出・預金残高の伸びをみても、**小規模地銀**を中心に**貸出は伸び悩み**、貸出強化に必要となる**預金が減少**するなど、**格差**が存在。

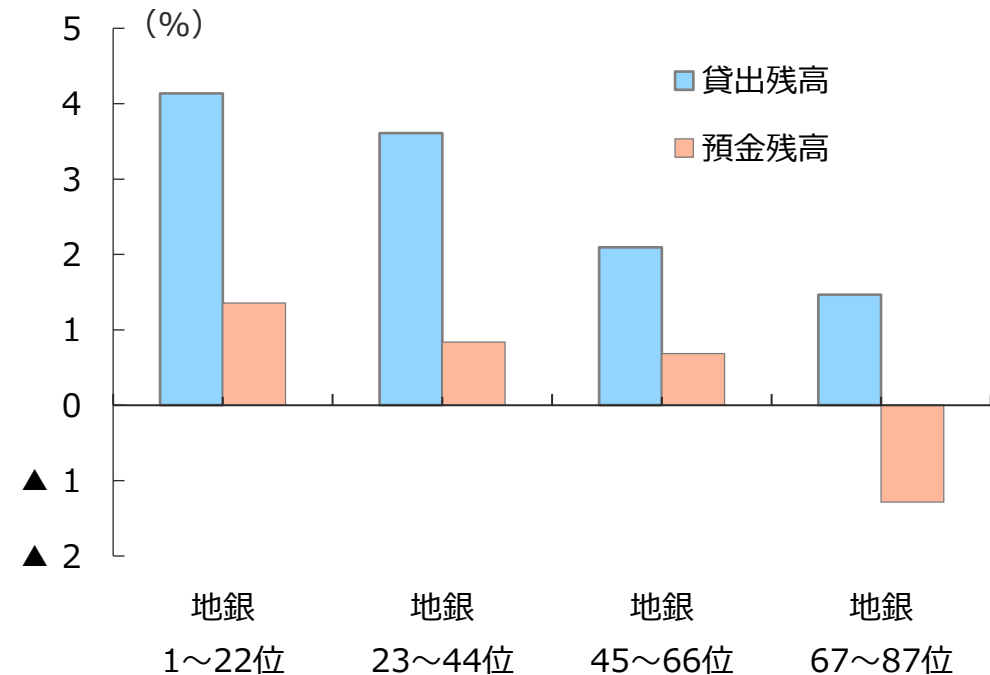
総資産規模別の資金運用利益、コア業務純益等
（上場地銀、2024年度、前年度比）



（資料）各社決算を基に日本総研作成

（注）2023・24年度単体決算を入手可能な上場地銀87行。

総資産規模別の貸出残高、預金残高
（上場地銀、2024年度、前年度比）



（資料）各社決算を基に日本総研作成

（注）2023・24年度単体決算を入手可能な上場地銀87行。

次世代の国づくり

④預金獲得競争の活発化

- 預貸ビジネスの収益性改善によって預金の重要性が意識され、**預金獲得キャンペーン**が活発化。オンラインサービスの普及で預金移動は容易になっており、**域外の金融機関も巻き込んだ預金獲得競争**に。
- 現時点では金利水準が依然低いこともあって、**預金移動は小規模**ながら、足元では、長年低下傾向にあった個人の定期預金の割合が上昇に転じるなど、**個人の預金行動にも変化**の兆し。今後、金利が一段と上昇すれば、**定期預金へのシフト**や銀行間の**預金移動が本格化**する可能性。

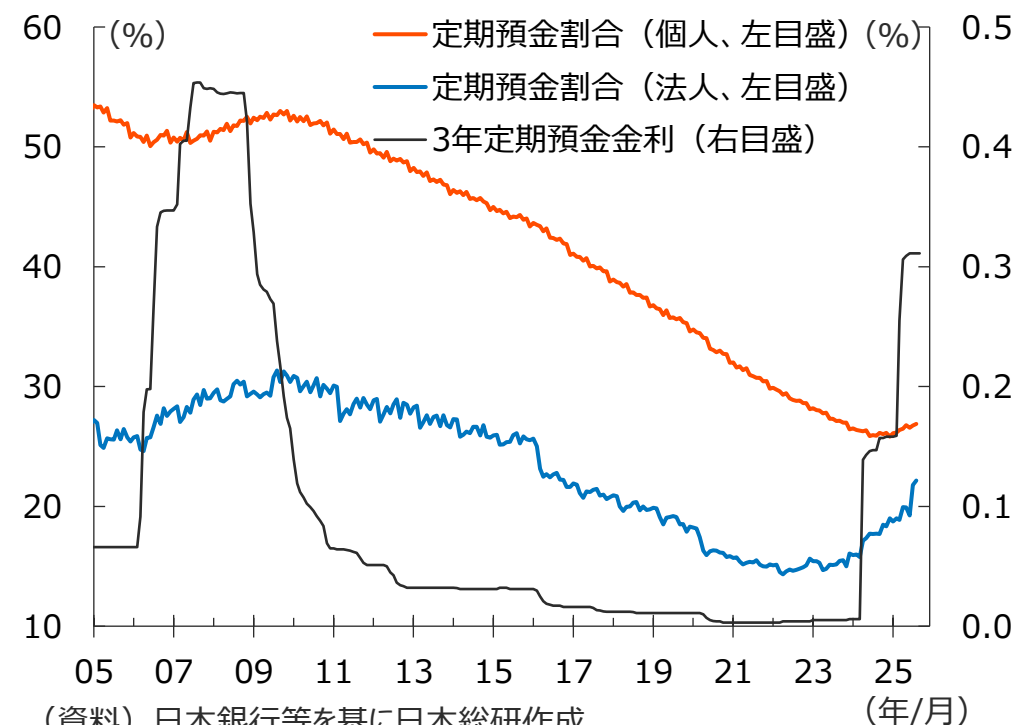
預金獲得キャンペーン等の例

分類	概要
優遇金利	<ul style="list-style-type: none"> ・期間限定で定期預金金利を引き上げ ・大口/退職金/相続金等の定期預金金利を引き上げ ・ネット専用/給与振込口座の普通預金金利を引き上げ
キャッシュバック	<ul style="list-style-type: none"> ・新規口座開設かつ定期預金入金でキャッシュバック ・新規口座開設かつ決済サービス利用でキャッシュバック ・顧客紹介に応じて預金金利上乘せ、キャッシュバック ・普通預金残高に応じて住宅ローン利息をキャッシュバック
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・他行からの預金の移し替えに自社ポイント付与 ・利息の自社ポイント受け取りで還元率上乘せ ・アプリ利用者に飲食店等の優待特典を付与 ・地場産品を特典にしたキャンペーン定期預金

(資料) 各社発表等を基に日本総研作成

次世代の国づくり

法人・個人の預金に占める定期預金の割合

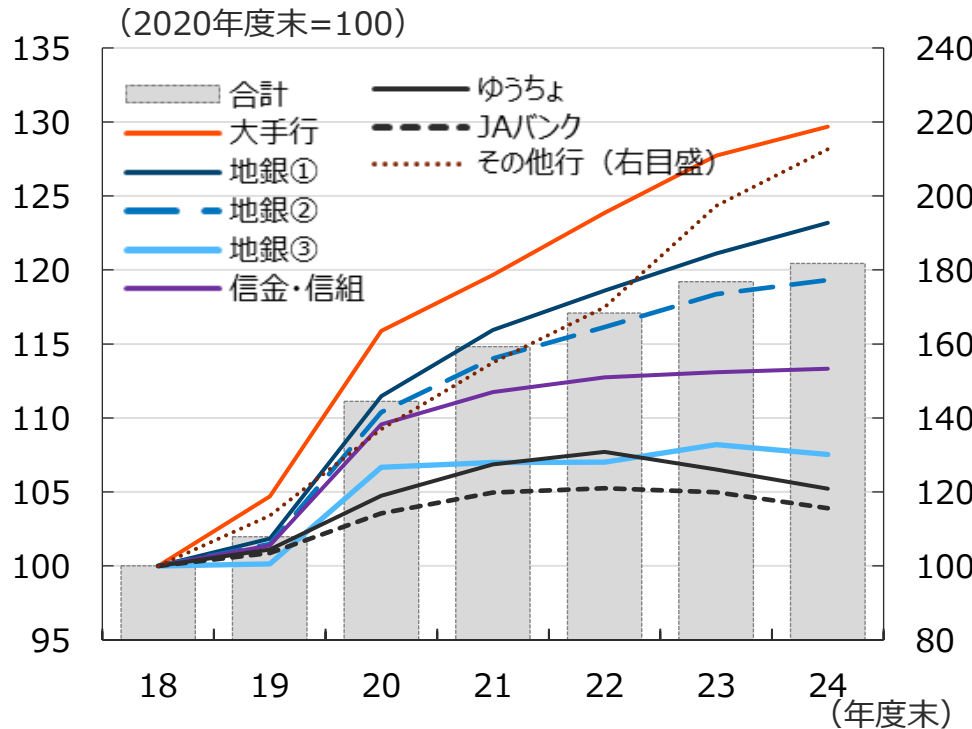


(参考) 預金獲得力の格差

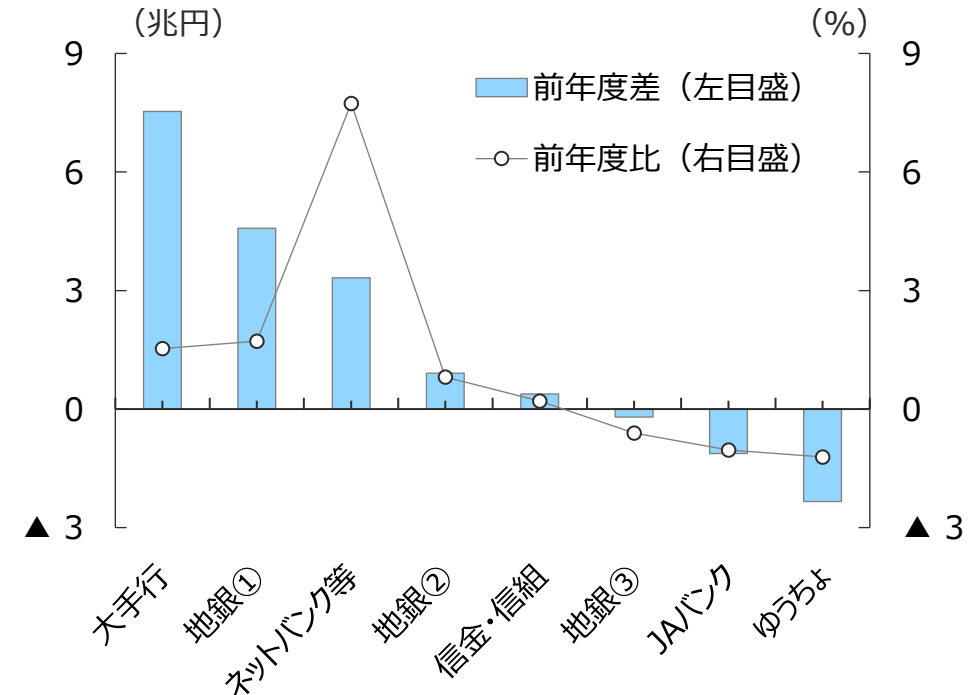
- 近年、デジタルサービスの普及や金利の復活等を背景に、**業態毎の預金獲得力の格差**が拡大。
- とくに、足元では、**大手行・大手地銀やネットバンク等に預金が集まる一方、ゆうちょ・JAバンク・小規模地銀は預金減少**。もっとも、ネットバンク等の預金の伸び率も従前に比べると鈍化。

業態別の預金動向（地銀は資産規模順で3分割）

<残高推移>



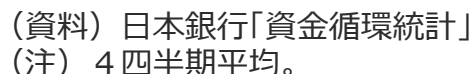
<2024年度、前年度差／比>



(資料) 各社決算、全国銀行協会、日本銀行、全信組連、JAバンク等を基に日本総研作成

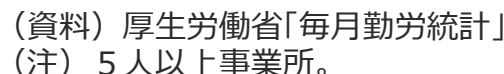
(注) 大手行は都市銀行（国内銀行勘定、決算月平残）、あおぞら銀行、SBI新生銀行の実質預金+CD（譲渡性預金）。地銀は非上場を含む97行、2024年度総資産規模別に①1～32位、②33～64位、③65～97位の預金+CD。ネットバンク等は主要11行、預金+CD。

- ## 家計の金融資産の増減（フロー）



次世代の国づくり

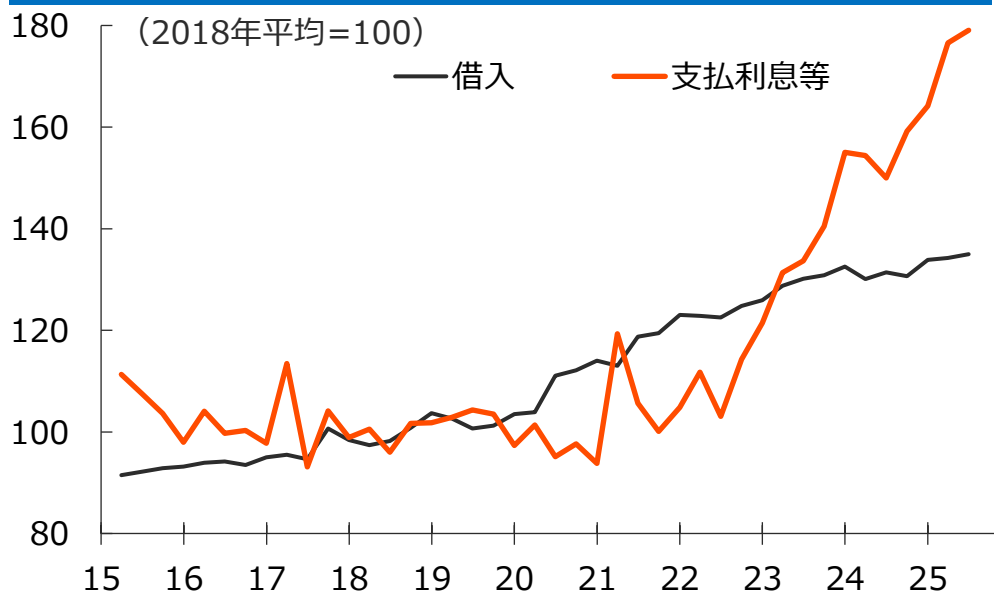
実質賃金の推移



⑤利上げの経済活動への影響（借入抑制、信用リスク）

- 利上げは**利払いを増加**させ、**借入には抑制圧力**に。今後、経済活動への影響が本格化する可能性。
- 企業は、実質無借金企業が増えるなど全体として金利上昇への耐性は高いものの、**返済能力が乏しい企業**も増えており、影響は要注視、一方、個人では、住宅ローン借入者の一定割合が今後の返済額増加によっては**繰上返済等**を検討。また、「**見当がつかない**」との回答も多く、資金繰りへの懸念も。
- 金利上昇局面では、追加の資金支援は債務負担をむしろ増やすことになるため、企業に対する生産性向上・収益力強化の後押しなど、**返済能力を高める支援**が必要に。

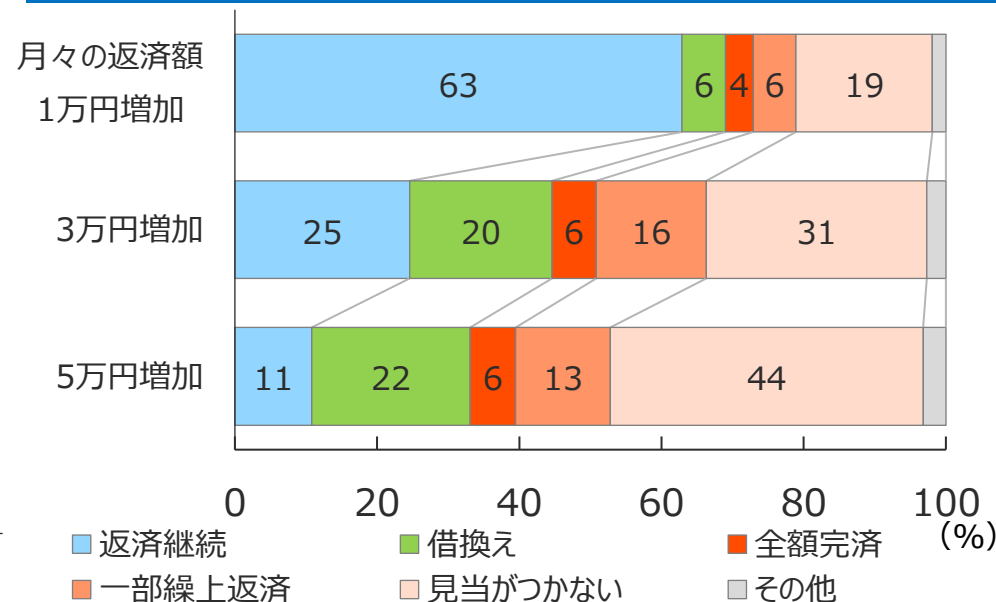
企業における利払いの増加



(資料) 財務省「法人企業統計調査」を基に日本総研作成 (年/期)

(注) 全規模・全産業。借入は、金融機関借入、社債、その他借入の合計。

住宅ローン借入者の金利上昇に伴う返済額増加への対応 (2025年4月調査)



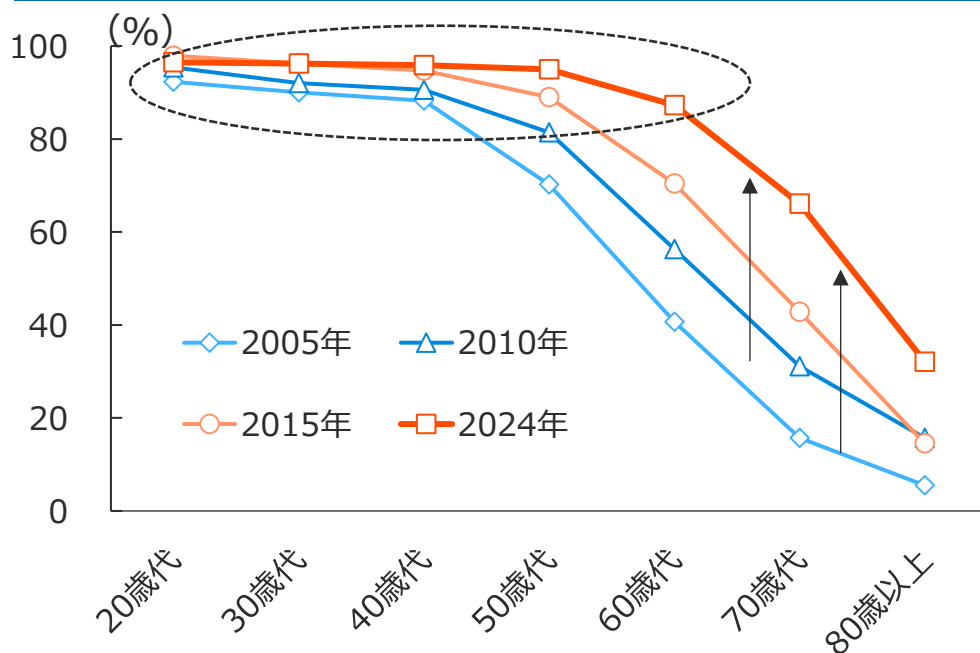
(資料) 住宅金融支援機構「住宅ローン利用者調査」

(2) 止まらないデジタル化

①デジタルサービス普及 — 高齢者もデジタルを活用する時代に

- デジタル金融サービスは**年々普及**。これまでデジタル金融サービスのハードルに**高齢者へのサービス維持**があったものの、現在の60歳代のインターネットを通じた金融取引経験をみても、若い世代と大差なし。
- デジタル化は不可逆的で、今後は高齢者もデジタルを活用できる時代となるため、地銀においても**デジタル戦略の重要性が増す**一方、Fintech・ネットバンク等を含めた**デジタル領域の競争は一段と激化**。

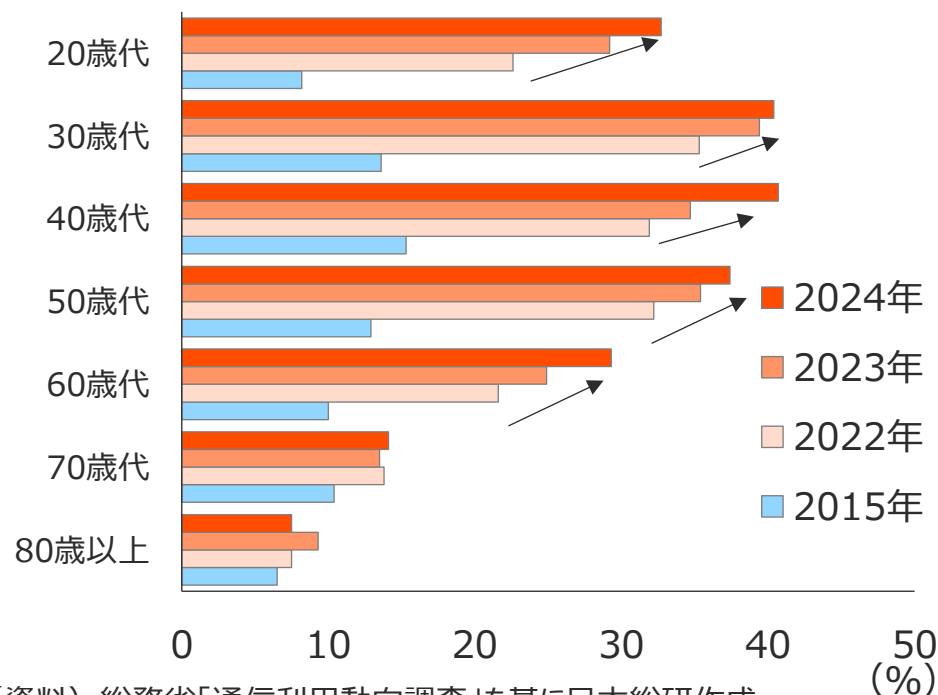
インターネット利用経験（年齢別、直近1年）



（資料）総務省「通信利用動向調査」を基に日本総研作成

次世代の国づくり

インターネットを通じた金融取引の経験（年齢別、直近1年）

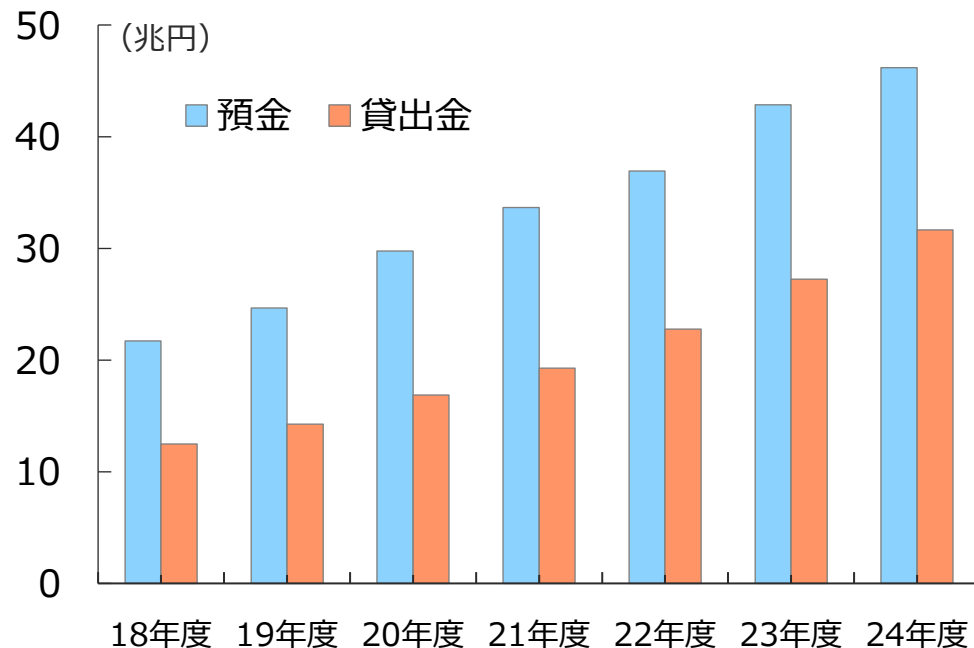


（資料）総務省「通信利用動向調査」を基に日本総研作成

②ネットバンク等のビジネス拡大

- 多くの金融取引がオンラインで完結できるようになり、リテールビジネスを中心に、**ネットバンク等**が低コストや利便性を武器にビジネスを拡大。ネットバンク等の預金・貸出は5年で倍増。近年は**住宅ローン**を強化しており、地銀と競合して、住宅ローンの**金利競争の激化**に波及。
- また、足元では、メガバンクや一部地銀もオンライン専用サービスなどを展開・強化しており、**地域を超えた預金（顧客）獲得競争**に。

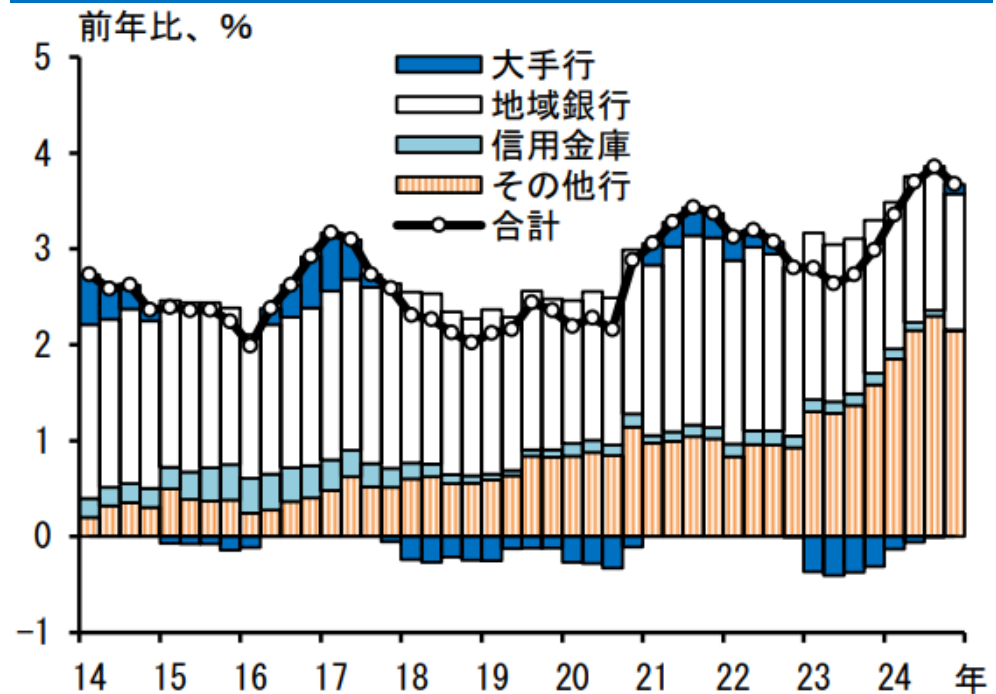
ネットバンク等の預貸金増加



(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、オリックス、PayPay、セブン、ローソン、GMOあおぞらネットの11行。

住宅ローン増加率の業態別寄与度



(資料) 日銀「金融システムレポート（2024年10月）」

(注) 末残前年比。その他行は大手行・地域銀行を除く国内銀行。

③金融の担い手のさらなる多様化

- さらに、**金融の担い手も多様化**しており、異業種との競争激化。
- 決済分野等における**Fintech企業**等の台頭のほか、ネットバンク等が提供するプラットフォーム（BaaS、**Banking as a Service**）を活用してブランド力のある事業会社がサービスに金融を組み込む事例も増加。BaaSによる事業会社の参入では、金融事業のみでの収益化を目指しているとは限らず、**優待サービス等による顧客獲得力**が高い傾向。

Fintechによる金融サービス

分野	事例
投融資 関連	・P2Pレンディング、オンラインレンディング、ソーシャルレンディング、クラウドファンディングなど。
預金 関連	・デジタル給与払い。
決済 関連	・オンライン決済、キャッシュレス決済、外国送金、個人間送金、BNPLなど。
資産 運用 関連	・ロボアドバイザー、個人資産管理（家計簿アプリ、PFM）など。

（資料）各社公表資料等を基に日本総研作成

BaaSによる異業種の金融サービス参入

事例	概要
ヤマダ HD	・ 住信SBI銀行（注） と連携。家具・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
JR 東日本	・ 楽天銀行 と連携。24年5月にJREバンク開始。 4カ月で39万口座 。ポイント付与や新幹線優待等を実施

（資料）各社公表資料等を基に日本総研作成

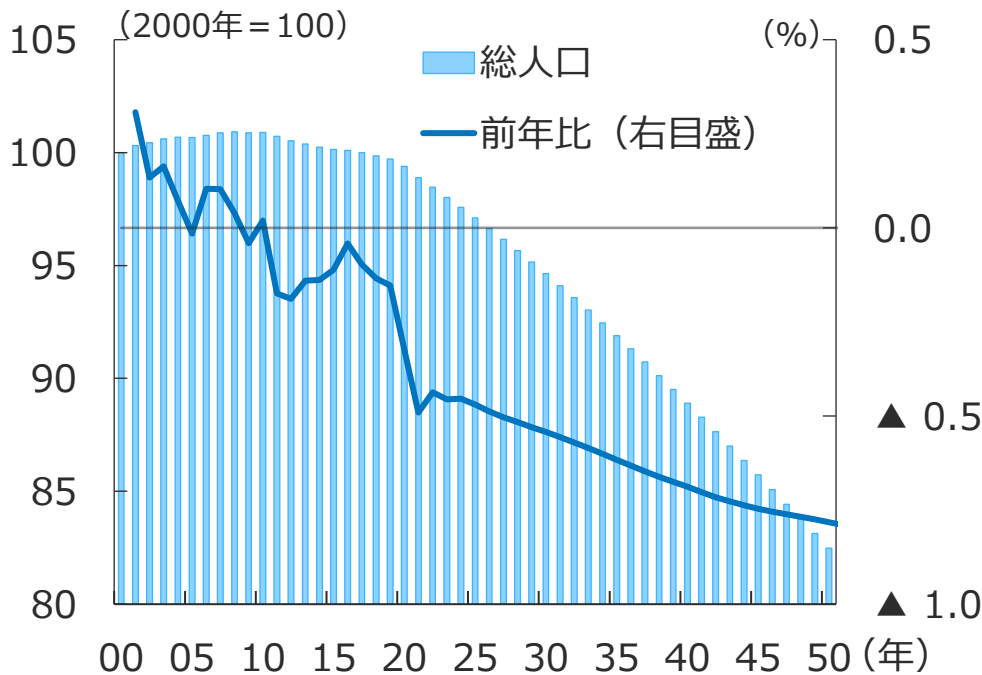
（注）住信SBI銀行のBaaSブランド「NEOBANK」の口座数は本年1月時点で200万口座を超えており、同行の新規口座開設の約7割を占める。

(3) 人口減少の加速

①地域人口の減少

- 少子化によって、わが国はすでに**人口減少社会**に。人口減少ペースには地域差があり、東北・四国などは相対的に**減少ペースが早い**。
- 今後、**人口減少ペースは一段と加速**する見通しであり、**地域経済・金融市場への縮小圧力**が強まり、地域における銀行ビジネスの**競争環境は厳しさを増す**可能性。

人口推計、将来推計人口



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 (2023年推計)」、総務省等を基に日本総研作成

(注) 2021年以降は出生中位(死亡中位)の将来推計人口。

次世代の国づくり

都道府県別の人口推計 (各10年間の年平均増減率)

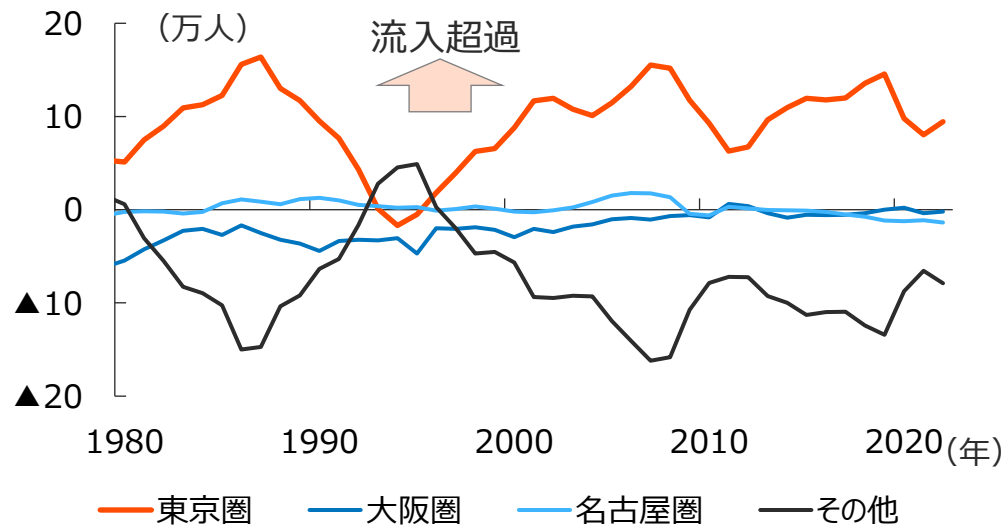
	2010 ~20年	2020 ~30年	2030 ~40年
北海道	▲ 0.5	▲ 0.9	▲ 1.0
東北	▲ 0.8	▲ 1.1	▲ 1.2
関東	+ 0.2	▲ 0.1	▲ 0.3
中部	▲ 0.3	▲ 0.6	▲ 0.7
近畿	▲ 0.2	▲ 0.6	▲ 0.8
中国	▲ 0.4	▲ 0.8	▲ 0.9
四国	▲ 0.7	▲ 1.0	▲ 1.2
九州	▲ 0.2	▲ 0.6	▲ 0.7
全国 (除く東京)	▲ 0.2	▲ 0.6	▲ 0.7

(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』(2023年推計) を基に日本総研作成

②首都圏への人口流出

- 地方圏には、**東京圏への人口流出**による人口減少圧力も存在（2000～22年累計約250万人）。人口流出は**若年層中心**であり、地方圏では年少・生産年齢人口が大きく減少。
- 若年層は保有金融資産が少なく、流出時点では銀行ビジネスへの影響は限られるものの、長期的には、将来的な**金融取引の機会損失**や、**相続・生前贈与による預金等の流出**につながる可能性。
- また、生産年齢人口の減少、高齢化の進展によって、**人手不足**の問題も深刻に。

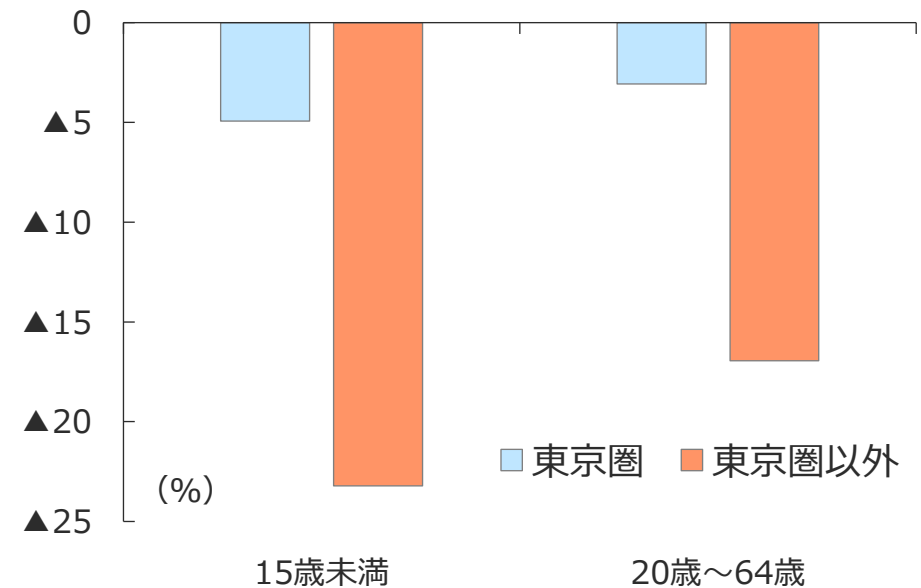
人口流出入の推移



(資料) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」

(注) 東京圏は東京・神奈川・埼玉・千葉、大阪圏は大阪・兵庫・京都、名古屋圏は愛知・岐阜・三重の合計。

年少・生産年齢人口の減少 (2020年、2000年対比)



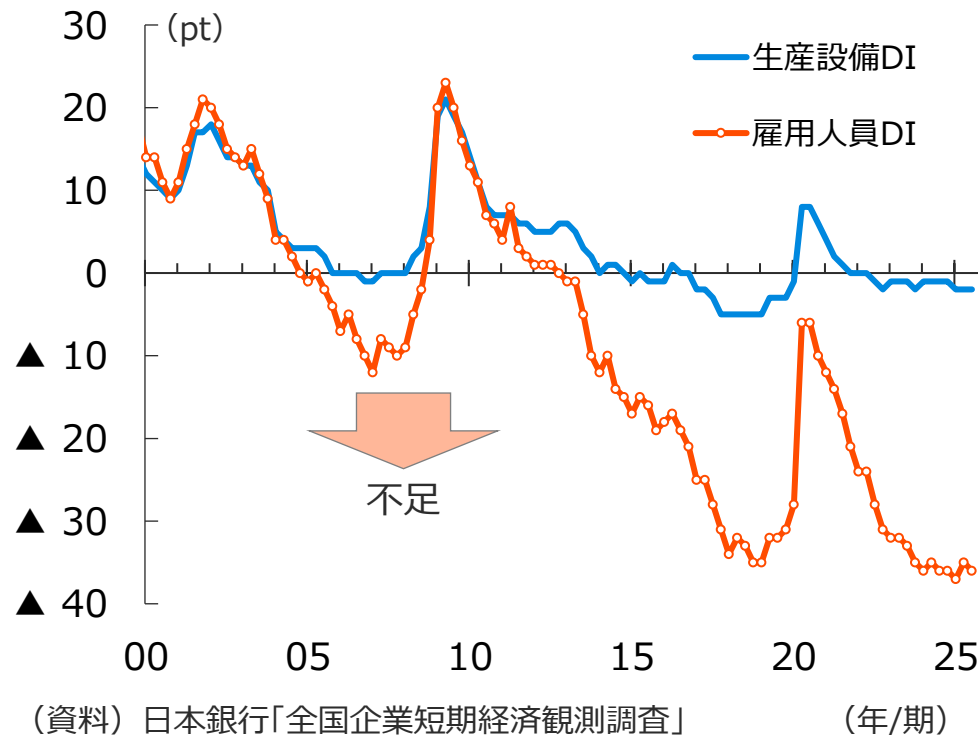
(資料) 総務省「人口推計」を基に日本総研作成

次世代の国づくり

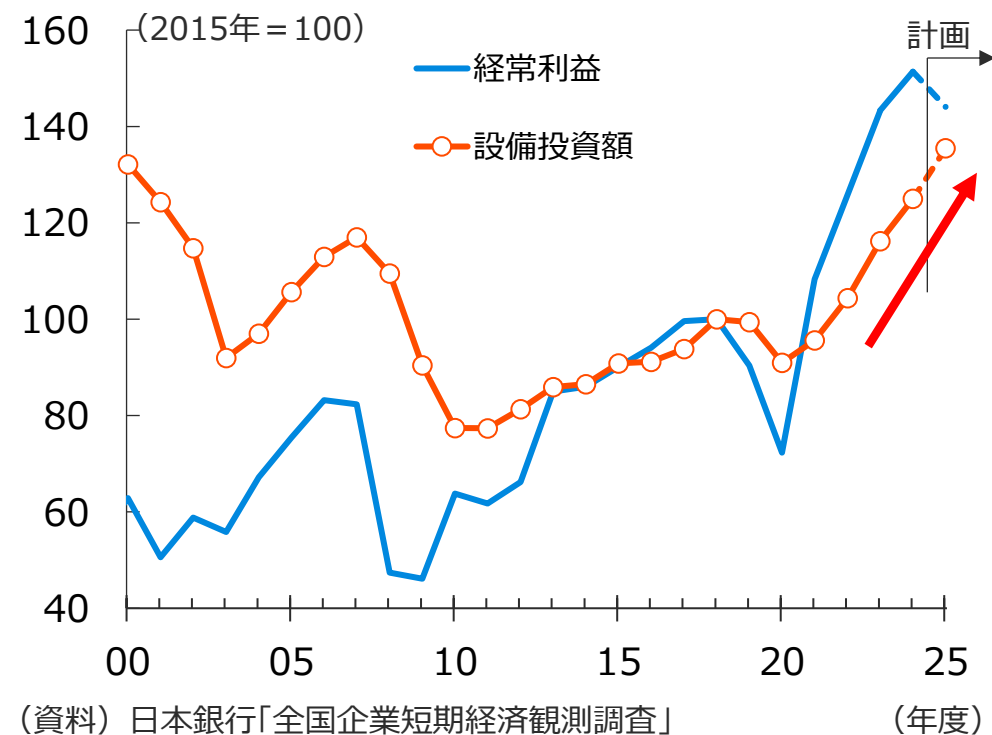
③新たなビジネス機会の創出

- 一方、人手不足や高齢化は、**新たなビジネス機会**も創出。
- 足元では、コロナ危機からの経済正常化に伴う企業業績の回復に加えて、**人手不足の深刻化**もあって、企業の**設備投資は拡大**。資金面だけでなく、デジタル分野のコンサルなど、非金融サービスの需要も。
- リテールビジネスでも、**リバースモーゲージ**など高齢者における資金需要の増加や、**高齢者見守りサービス**など非金融分野のビジネス機会も。

人手不足の深刻化



企業の経常利益・設備投資



(4) 役割（ビジネス）の多様化

①社会課題解決に向けた銀行への期待

- 近年、社会課題解決に向けて、銀行には、金融面だけでなく、**非金融面を含む様々な役割が期待**。人手不足や地方創生、家計における資産形成の定着のほか、**DX・GX等の社会構造変革**などにおいても、とくに地銀には**地域の旗振り役**や**支援者**としての役割が期待。
- 銀行の**業務範囲規制の見直し**によって、地方創生などに関する**幅広いビジネス**が展開可能になっており、足元では様々な新ビジネスを模索する動き。**非金融分野における競争**も。

2021年の業務範囲規制見直しの概要

	概要
銀行 本体	・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	・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。

地銀による新ビジネス展開事例

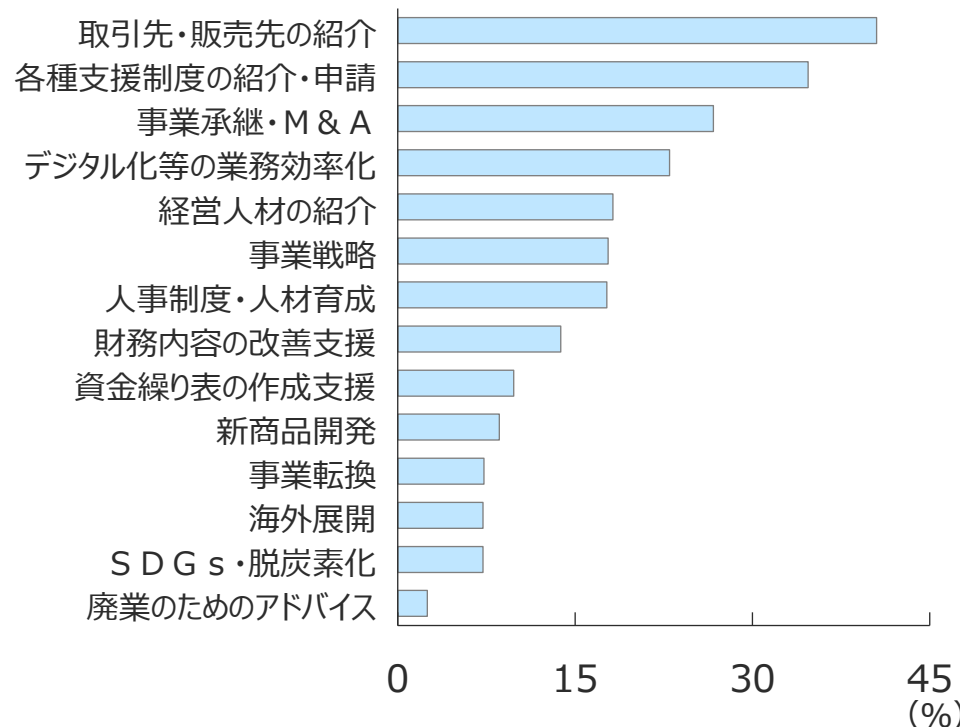
	主な事例
コンサル ・DX	・多くの地銀が 有償ビジネスマッチング を展開 ・北国FHDは 有償コンサル強化 、三大都市圏で展開 ・西日本FHDは IT企業を子会社化 して DX支援強化
人材 派遣	・多くの地銀が 人材派遣業 に参入 ・しずおかFGは 人材派遣等 を行う会社を買収
広告	・東京きらぼしFGが 広告代理店 を買収 ・千葉銀、いよぎんHD、あいちFG等は 広告業 に参入
その他	・北都銀、山陰合同銀等は 再エネ発電 に参入 ・フィデアHDは 電力小売り事業 に参入 ・山梨中央銀行はJT社と連携して 観光事業 に参入 ・武蔵野銀の地域商社が 高齢者サービス に参入

（資料）各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

②非金融サービスの競争力が重要に

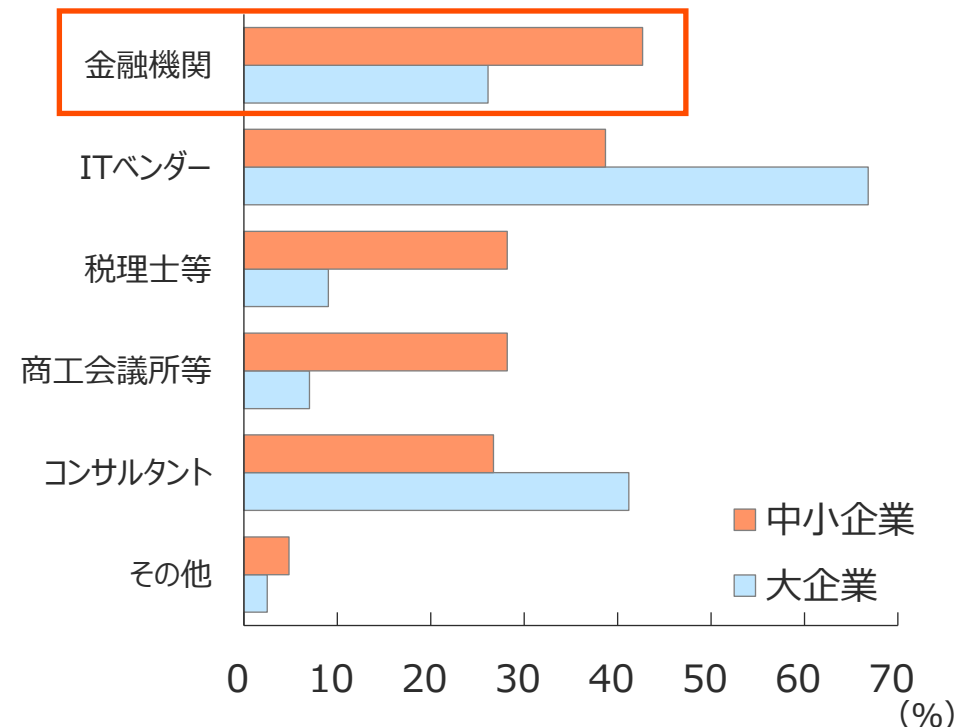
- 多くの企業が金融機関に**ビジネスマッチング**や**デジタル化支援**、**人材紹介**といった**様々な非金融サービス**を期待。**中小企業**は**専門支援機関へのアクセスに課題**があり、金融機関に重要な役割。実際、DX関連では、大手企業がITベンダー等に相談する一方、**中小企業は金融機関に相談するケースが多い**。
- こうしたなか、地銀にとって、ビジネス推進上、**非金融サービスの競争力が重要に**。

手数料を払っても受けたいサービス（複数回答）



（資料）金融庁・帝国データバンク「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査」（2025年1月調査）を基に日本総研作成

DXにおいて活用／活用予定の支援機関



（資料）東京商工リサーチ「DXに関するアンケート」（注）2023年8月調査。資本金1億円以上を大企業。

(参考) 地域金融力強化プラン

- 金融庁も、地域経済の持続的な発展に向けて、**地域金融機関に様々な役割**を期待。
- 金融庁は、本年8月の金融行政方針において「**地域金融力強化プラン**」の年内策定を公表。地域金融機関に対して、資金支援だけでなく、地域企業のM&AやDXの支援、地域に必要な事業・人材の呼び込み、地域資源を活用した地域課題の解決といった、**非金融分野を含む「地域金融力」の発揮**を要請し、その推進に向けた政策パッケージをまとめる方針。

2025事務年度 金融行政方針のトピック

○**地域金融力強化プラン**（年内策定）、事業性融資の推進

- 地域の持続的な発展に貢献する「**地域金融力**」の向上
- 地域金融機関と**域外のネットワーク**構築・協働、**経営人材紹介**や**事業承継・M&A**支援
- 金融機関共通の**課題の共同化**（マネロン対策等）
- **企業価値担保権**の推進。経営者保証に依存しない融資

○**資産運用立国と企業価値向上**

- IR・海外IR強化、サステナ開示、監査品質の向上
- **成長資金・リスクマネー**供給強化、サステナブル金融の推進
- 資産形成の支援、顧客本位の業務運営確保

○**デジタル技術を用いた金融サービス変革**

- 資産トークン化、**暗号資産・ステーブルコイン**、AI活用

○**金融システムの安定性、公正性、安全性への信頼**

- 横断モニタリング部局、マネロン・サイバーリスク対応
- 特殊詐欺等の金融犯罪対策、保険業界の信頼回復

（資料）金融庁を基に日本総研作成

次世代の国づくり

地域金融力強化プランの論点

<問題意識>

人口減少・高齢化が進む地域の持続的な発展のため、地域金融には**地域経済に貢献する力 = 地域金融力**のさらなる発揮が求められる

<方向性>

✓ **地域金融力の発揮に向けた方策**

<事例> 有望なプロジェクトへの投融資、**M&A**の支援、地域に必要な**事業・人材の呼び込み**、地域企業の**DX**支援、地域資源を活用した**価値創造・地域課題解決**、地域企業の**経営課題解決**の支援、**ファンド**投資、地域企業の**海外進出**支援 など

✓ **地域金融機関の経営基盤強化**

地域金融力の担い手が役割を発揮するための環境整備として、**資金交付制度や資本参加制度（災害時の特例制度等）の延長・拡充**、資本参加先の適切な経営管理と業務運営の確保なども検討。

（資料）金融庁を基に日本総研作成

3. 今後求められる取り組みの方向性 ＜概要＞ 成長戦略の策定・推進

- 地銀を取り巻くビジネス環境をみると、地域経済・金融市場の縮小圧力などで**競争環境が厳しさを増す**とともに、ネットバンク・メガバンク・事業会社等の域外企業との競争などで**競争領域・相手の多様化**も進む。こうした変化は**不可逆的に進展**する見通しであり、従来型のビジネスモデルでは持続性に懸念。
- 今後、地銀には、ビジネスの持続的な成長や地域金融の維持・強化に向けて、新たなビジネスへの参入を含む、**成長戦略を策定・推進**が不可欠。

今後求められる取り組みの方向性

分野	短期的な取り組み	中長期的な取り組み
法人 ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客リレーション強化、経営課題の見極め ✓ 金融手法の高度化、他社連携によるサービス多様化 ✓ 金利上昇に脆弱な企業への支援強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域ニーズのある非金融サービス（本業支援）の強化 <ul style="list-style-type: none"> ― 選択と集中、M&Aによる専門企業買収も検討 ― 本業支援のノウハウ蓄積、認知度向上
個人 ビジネス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 顧客リレーション強化・ロイヤリティ向上 ✓ 強みを活かしたアプローチ（リアル、地域ネットワーク） ✓ 他社アプリ等も活用したデジタルサービス充実 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタルサービスの強化（リアルとの連携、ローカルの観点） ✓ 地域ニーズのあるサービス展開による差別化 <ul style="list-style-type: none"> ― 対面・非金融サービス、地域企業連携
営業 基盤 等	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本部機能の見直し ✓ 店舗戦略（店舗網・店舗形態）の見直し、軽量化 ✓ 人材戦略の見直し、社内人材の有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材・システムへの成長投資、専門部署の強化、広域展開 ✓ 新型店舗の拡大、店舗網の再構築 ✓ 社内風土改革、外部人材獲得・社内人材育成 ✓ ビジネス成長に向けた「攻め」の再編も選択肢

（資料）日本総研

次世代の国づくり

(1) 法人ビジネスの競争力強化

①本業支援の強化

- 金利競争は持続的ではなく、法人ビジネスの競争力強化には、サービスの**付加価値向上**が不可欠。とくに、融資先の経営課題を見極め、その解決を支援する**本業支援**の強化が重要。本業支援は、金利環境に応じた円滑な貸出金利引き上げや非金利収入の強化のほか、顧客リレーションの強化にも貢献。
- もっとも、本業支援体制の構築には時間を要するため、**眼前の利上げへの対応として早期実施可能な施策**を進めるとともに、**長期的な観点で支援体制の構築による差別化**を図るべき。

本業支援の強化による差別化

課題		短期的な取り組み：眼前の利上げ局面への対応	中長期的な取り組み：「金利のある世界」における差別化
支援の実効性向上	収益性の改善	○経営課題の見極め ✓ 融資先との対話や多面的な情報収集の強化し、融資先のビジネス・経営課題を精緻に評価 ⇒地域全体としての優先課題の見極め ✓ 金利上昇に脆弱な融資先の特定、重点支援	○本業支援体制の構築 ✓ 注力分野を選定、人材・システム等に積極的な成長投資（注力分野以外では他社サービスを活用） ✓ M&Aによるノウハウを持つ企業の買収
		○既存サービスの強化、積極的な連携 ✓ 参入済みの本業支援サービスの品質向上 ✓ 他社サービスも活用してソリューション多様化	○事業規模の拡大 ✓ 地域における、“課題解決の支援者”としての認知度向上 ✓ 他の地銀等を通じた広域展開、他の地銀との経営統合
人的リソース確保		○社内人材の有効活用、育成強化 ✓ 営業拠点等の人員配置の見直し ✓ 専門部署の設立・再編、本支店連携の効率化 ✓ 省力化投資、DX推進、AI活用等で人員確保 ✓ OJT、研修プログラム、資格制度、社外との人材交流等による人材育成の強化	○外部専門人材の確保 ✓ 出向者、副業、遠隔地など多様な雇用形態を活用 ✓ 大学・高専等と連携した専門人材供給強化
		○社内制度・風土改革 ✓ 専門人材を引きつける人事・給与制度、勤務形態の整備 ✓ ビジネスモデル変革に関する従業員の理解・協力の獲得 ✓ 従業員が専門的なキャリアを目指す社内風土の醸成	

(資料) 日本総研

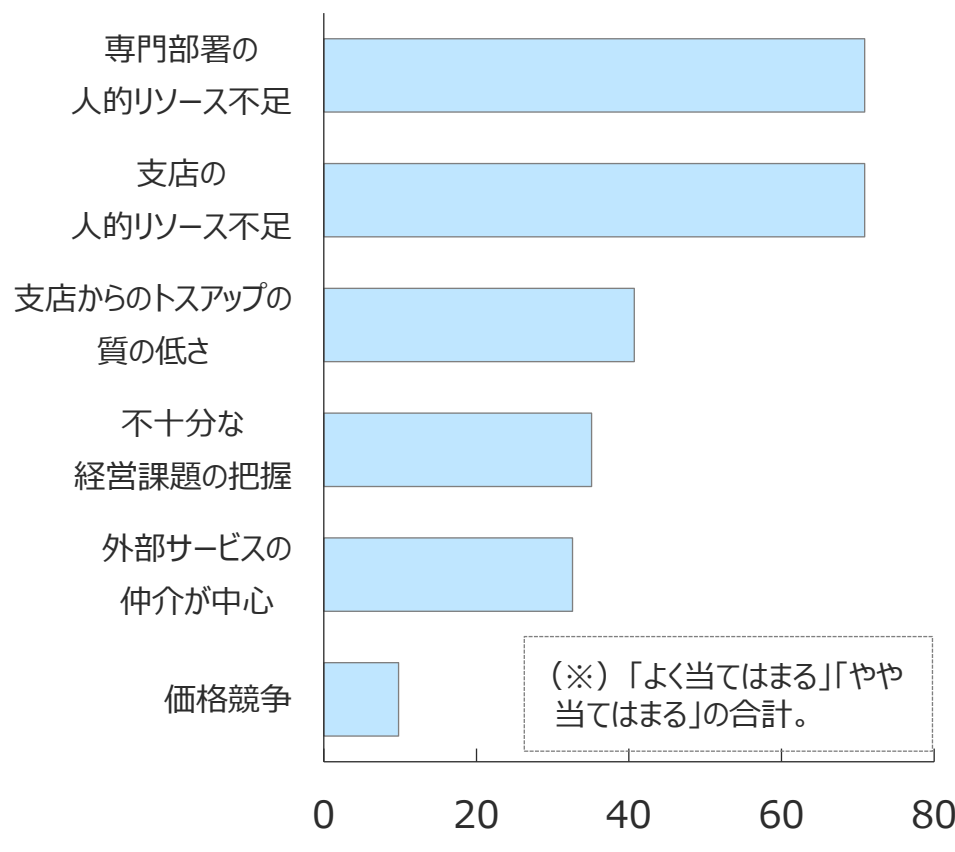
次世代の国づくり

(参考) 本業支援における課題

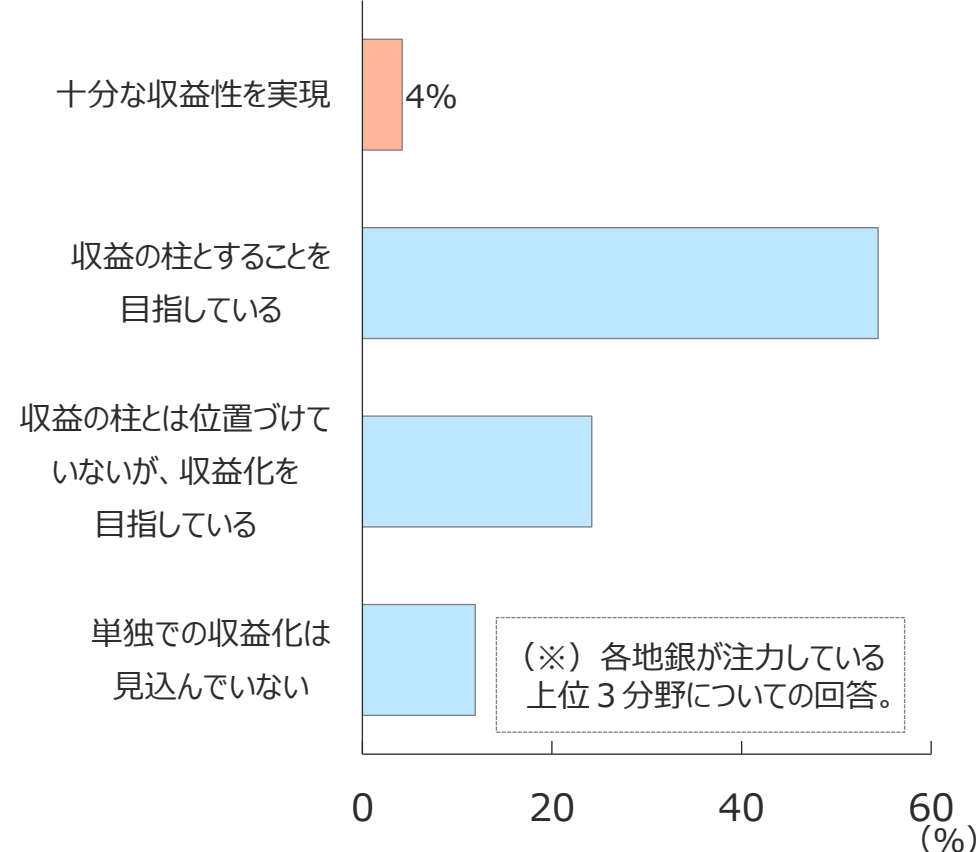
- 現時点では、本業支援の推進においては、**社内リソースの不足**や**収益性の低さ**が課題。
- また、**顧客のニーズを十分に把握できていない**との指摘も。

本業支援における課題

<地銀による本業支援における課題>



<地銀による本業支援における収益性>

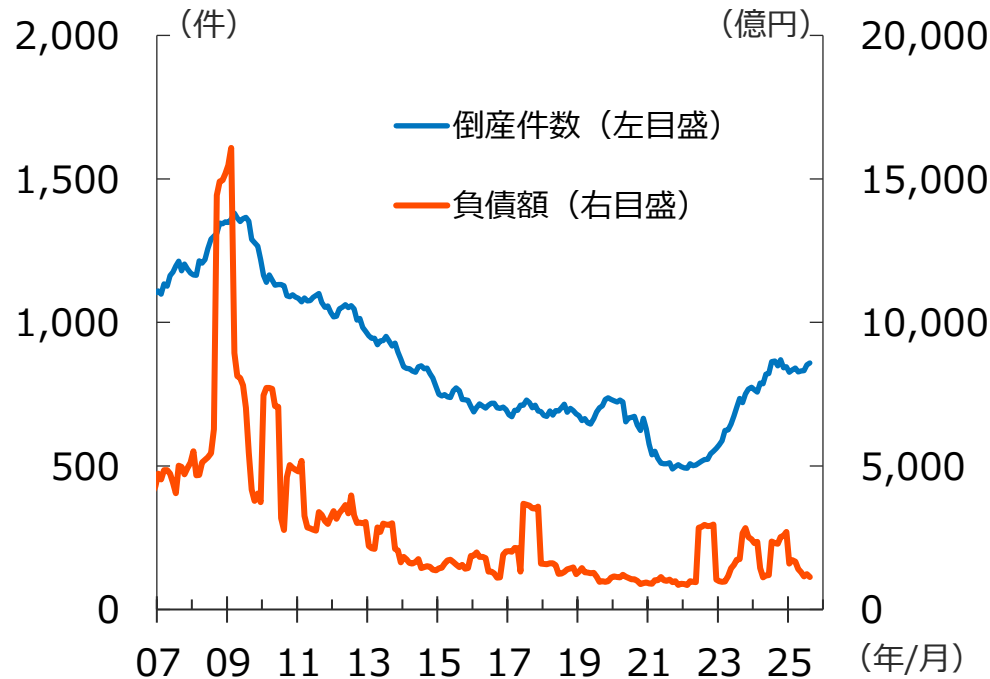


(資料) 金融庁「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」(2024年6月)を基に日本総研作成

②利上げの企業影響の把握、対応 ー 利上げ影響の可視化、リスク管理の高度化

- インフレ・人手不足等で企業倒産は増加しているものの、今のところ銀行の信用コストの増加は限定的。しかし、今後、段階的な利上げを受けて、金利上昇に脆弱な企業等の資金繰りに悪影響が及ぶ懸念も。
- 融資先との対話に加えて、AI等も活用した多面的な情報収集によって**金利上昇に脆弱な企業を見極め**たうえで、本業支援等による収益力強化などを通じて、**返済能力を高めていく**ことが重要。

企業倒産件数・負債額



(資料) Bloomberg L.P.、東京商工リサーチを基に日本総研作成
(注) 6カ月平均。

AIを活用したリスク管理の事例

事例	概要
口座情報	・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。
財務情報	・AIを用いて、財務データ等から粉飾等の不正会計を感知。
公開情報	・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。

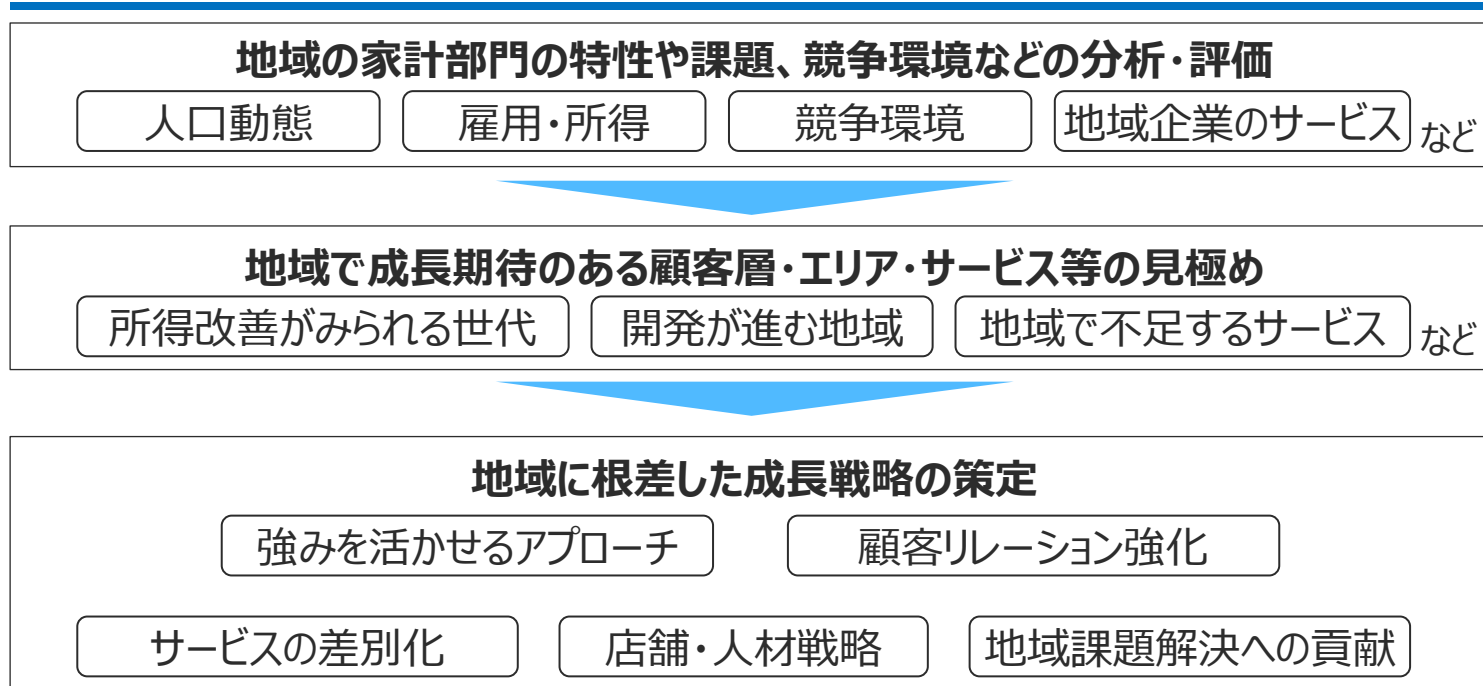
(資料) 公表資料を基に日本総研作成

(2) 地域に根差したリテールビジネスの展開

①成長戦略の方向性

- リテールバンキングは**収益**だけでなく**資金調達**（預金確保）でも重要。様々なビジネスを展開する際の**顧客基盤**でもある。ネットバンク・メガバンク等の広域展開する域外の金融機関との競争が激化しているが、地域に根差したビジネスに強みを持つ地銀は、ネットバンク等とは採るべき戦略が異なる。
- 地銀では、地域で**成長期待のある顧客・サービス**を見極め、**自社に適した成長戦略**を推進する必要。短期的には、**顧客リレーションの強化**や**自社の強みを活かしたアプローチ**を重視。そして、長期的には、**サービスの多様化**や店舗・人材戦略の見直しも含め、**差別化**を図る必要。

成長戦略の方向性



(資料) 日本総研

②顧客リレーション強化・ロイヤリティ向上 — 利便性向上、強みを活かせるアプローチ

- 足元で、預金（顧客）獲得競争が活発化しているが、キャンペーン等で獲得した顧客はインセンティブの強い**他行のキャンペーンで流出**する懸念。短期的なキャンペーンだけでなく、店舗網・オンラインサービス等の**利便性向上**や**継続的な取引関係**につながるサービスの品質向上などで**顧客リレーション強化・ロイヤリティ向上**を図るべき。
- とくに、地域に根差したビジネスを行う地銀は、地域におけるニーズの特定や、きめ細かな対面サポート、地域企業とのネットワークなど、**地銀の強みを活かせるアプローチ**を模索することが重要。

継続的な取引関係につながる個人取引の例

- ✓ 定期的な入金・・・給与振込、年金受取
- ✓ 定期的な出金・・・口座振替、公共料金
- ✓ ローン・・・住宅ローン、消費者ローン
- ✓ 決済・・・決済アプリ、クレジットカード等
- ✓ 資産運用・・・つみたてNISA、資産管理アプリ
- ✓ その他非金融サービス等
 - ポイントサービス
 - 見守りサービス、健康管理アプリ
 - 他社デジタルサービス連携
 - 家事・育児・高齢者支援サービス など

（資料）日本総研

次世代の国づくり

地銀の強みを活かせるアプローチ

- ✓ 地域ニーズの精緻な分析に基づくサービス展開
 - …高齢世帯に適した金融商品・サービスの開発
 - …地域に不足するサービス（育児・教育支援、高齢者向けサービスなどの展開
- ✓ 店舗網を活かしたきめ細かな対面サポート
 - …生活設計の助言、ライフプランに応じた資産形成サポート、住宅取得予定者の不安解消に向けた丁寧な説明など
- ✓ 地域企業とのネットワークを活用したアプローチ
 - …地域企業向けの金融経済教育、住宅ローン商品の提供
 - …地域企業と連携したサービス向上など。

（資料）日本総研

③サービスの差別化

(i) 他社連携によるサービス多様化

- 自社による新サービスの展開には時間を要するため、短期的には、地域でニーズのあるサービスについて、**他社連携を通じたサービス提供**も選択肢。連携先として、金融大手やFintechといった高度なノウハウを持つ企業のほか、**地域で対面サービスを提供する地域企業との連携**も差別化につながる。
- もっとも、過度な他社依存は収益機会の喪失となるため、長期的には、**他社連携を通じたノウハウ蓄積**や**自社の強みとなるビジネスの育成**が重要。また、リスク等を十分理解せずに他社サービスを展開すると、苦情発生など風評悪化につながる恐れもあり、他社サービスの商品性の理解やリスク評価も重要。

金融大手等との連携事例

企業	事例
SBI HD	<ul style="list-style-type: none"> ・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展開
野村証券	<ul style="list-style-type: none"> ・地銀6行と提携。野村証券が社員を出向させ、地銀の証券営業を支援
東海東京 FHD	<ul style="list-style-type: none"> ・地銀7行と合併で証券会社を設立
ウェルスナビ	<ul style="list-style-type: none"> ・三菱UFJ銀行、横浜銀行、千葉銀行、東京スター銀行等と提携し、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

地域企業との連携事例

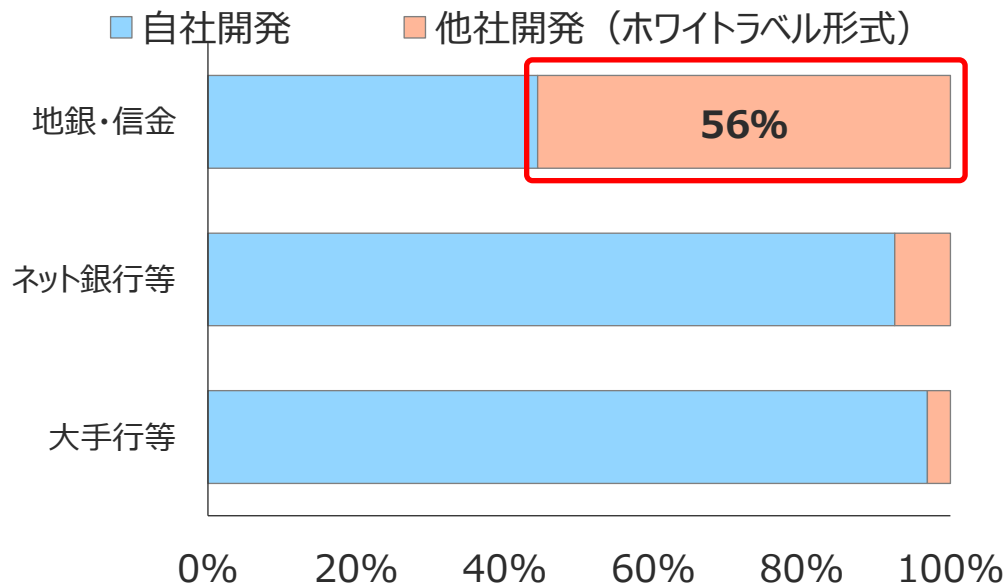
事例	概要
高齢者向けサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・武蔵野銀行は、地域企業等と連携して様々な高齢者向けサービスを提供する会員制サービスを展開 ・足利銀行は、地域企業等と連携して家事代行や見守り、遺産整理などに対応したサービスを展開 ・八十二銀行は、地域企業等と連携して高齢者の住まい、暮らしをサポートするサービスを展開
生活サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・広島銀行は、地域企業と連携して家事代行や引っ越し、リフォームなど生活に関わるサービスを提供 ・中国銀行は、地域企業等と連携して家事代行、育児支援、高齢者見守り等のサービスを展開
金融教育	<ul style="list-style-type: none"> ・滋賀銀行は地場スーパーと包括連携協定を結び、スーパー店舗で金融経済教育セミナー等を開催

(資料) 各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

(ii) デジタル分野の強化

- 長期的には、成長期待のある顧客・サービス等を踏まえて、人材・システム・M&A等の**積極的な成長投資**によって、新たなビジネスへの参入等を進め、**地域に根差したビジネスモデル**を構築することが不可欠。
- とくに、地銀においても**デジタル分野の強化は不可欠**。全てを自社開発する必要はないものの、**質の高いサービスの提供**や**継続的な改善**などには**専門人材の確保**や**開発ノウハウの蓄積**が必要。競争力のあるサービスを育成できれば、**他の金融機関等に展開して収益化**することも。

モバイルアプリの自社開発状況



(資料) 日銀「金融機関におけるモバイルアプリの提供状況と管理体制について」(2022年11月)

(注) 地銀・信金は地銀・第二地銀99行、信金20庫が対象。

他行へのアプリ等の導入事例

	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11銀行に各行ブランドで展開。
りそなHD	・バンキングアプリをめぶきFG・百十四銀行等に展開 ・ファンドラップを京葉銀行に提供、七十七銀行と連携
その他	・琉球銀行はキャッシュレス決済システムを他行展開 ・北國銀行は地域通貨等のキャッシュレス化システムの他行展開を検討 ・山梨中央銀行は個人ローン関連システムの外販を検討 ・宮崎銀行は家賃債務保証業務の他行展開を検討 ・広島銀行は給与前払いサービスの他行展開を検討

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

(iii) ローカル×リアル×デジタル

- デジタル分野の強化は不可欠ながら、商圈に限られる地銀ではネットバンク等と同じビジネスを展開しても**収益確保にハードル**。
- 地銀では、地域ニーズを踏まえた**地域特化のサービス**や**地域企業との連携**など**ローカル**を武器にした差別化のほか、地域の**店舗網・企業ネットワーク**等の**対面（リアル）チャネル**を活用した差別化も有効。また、**非金融サービス**の展開は、**顧客接点の強化**にも有効。

銀行による新サービス等の展開事例

分野	主な事例
高齢者向けサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・みなと銀行は高齢者の安否確認等を行う見守りサービス参入、高齢者施設の紹介サービスも開始 ・常陽銀行は外訪での高齢者向けサービスの専任担当者設置や単身高齢者の生活サポートを実施 ・三菱UFJ信託銀行は、AIを活用して高齢者の認知能力を確認するアプリを開発
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・池田泉州HDは予約制相乗りサービス参入。AIオンデマンド型交通の実証実験を実施
地域情報	<ul style="list-style-type: none"> ・筑邦銀行は地域情報プラットフォームを展開 ・九州FGは地域生活に役立つコンテンツを提供
キャッシュレス決済、地域通貨	<ul style="list-style-type: none"> ・鹿児島銀行はキャッシュレス決済アプリ「Payどん」開始。多機能化や地域振興券との連携、他行庫連携など ・北国銀行はデジタル地域通貨「トチツーカー」を展開。自治体や他行庫との連携やポイント還元など
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・住信SBI銀が個人顧客データを用いた広告事業参入。個人顧客へのキャッシュバックも検討 ・七十七銀行は婚活サービスを開始 ・十六銀行は遺言信託・遺産整理等の信託業参入

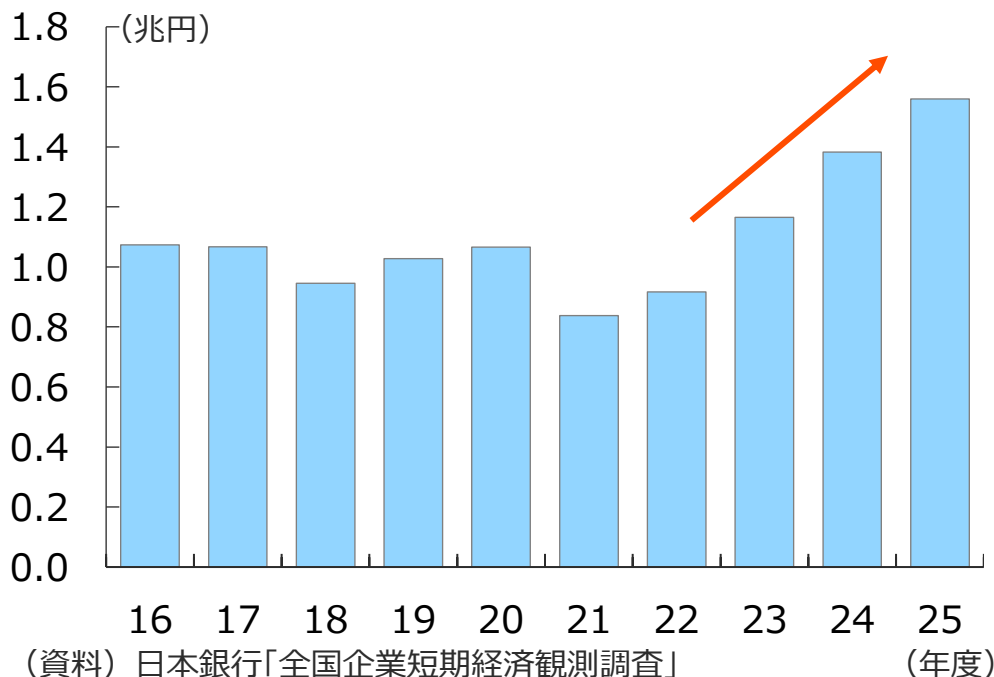
（資料）各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

(3) 営業基盤等の強化

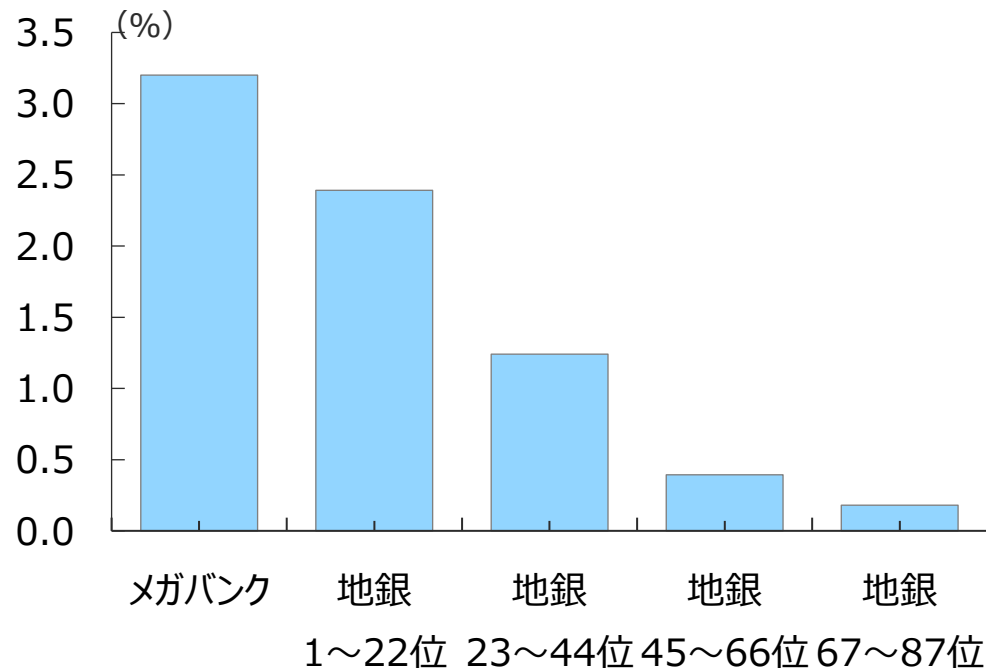
①積極的な成長投資

- 競争環境が激化・多様化するなか、ビジネスの持続的な成長には、**人材・システム等への成長投資の強化**が不可欠。専門企業等の**M&Aによる人材確保、新ビジネス参入**も選択肢。
- 近年、銀行セクターの設備投資は増加し、人材獲得も活発化しているが、経費をみると、規模が大きな銀行ほど増加率が大きく、**中小の地銀は人材・システム等への投資を増やせていない**可能性。

銀行セクターにおける設備投資額



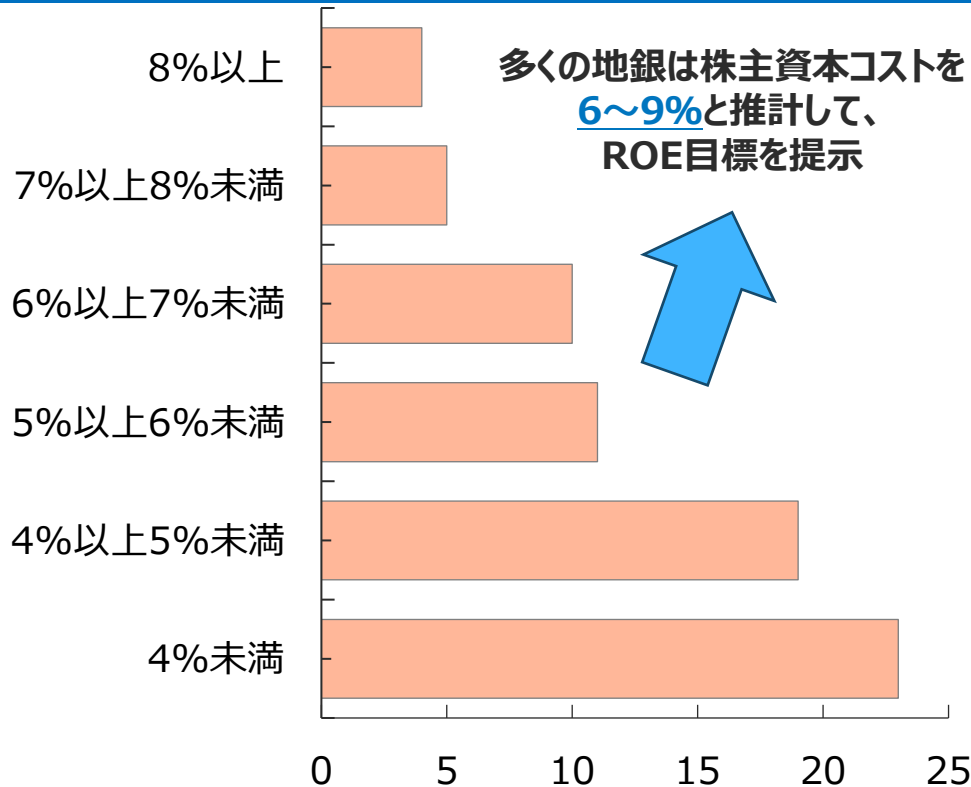
銀行の資産規模別の経費増加率 (2025年3月期、前年度比)



(参考) 収益力に課題

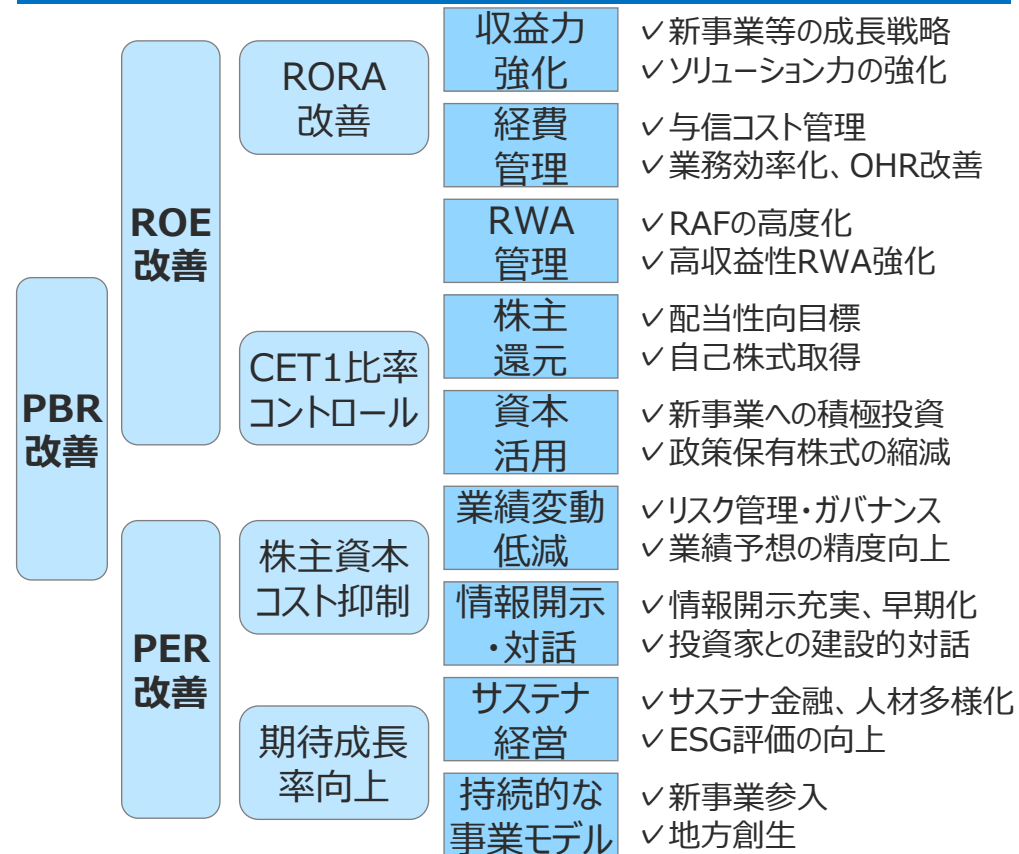
- 現在の**収益力の差が成長投資の差**につながっている可能性。多くの地銀は収益力に課題があり、ROE（自己資本利益率）も低水準。近年、資本市場改革を受けて多くの地銀がROE改善に取り組んでいるが、足元の金利環境等も活かして、**収益力の強化と成長投資の増強の好循環**を実現する必要。

ROEの分布（2025年6月時点）



(資料) Bloomberg L.P.を基に日本総研作成 (社)
 (注) Bloombergが4四半期純利益÷株主資本で算出したもので、各社公表値とは異なる。じもとHD除く72行の分布。

銀行の資本効率改善に向けたロジックツリーの例



(資料) 日本総研

②人材戦略の見直し — 専門人材の確保、社内制度・風土改革

- 新たな非金融サービスの展開などには、専門組織の設置や営業体制の構築などに向けて、専門人材の確保が不可欠。専門人材の確保には、**多様な給与・人事制度やキャリアパス、勤務形態**のほか、**リスキング、社外との人材交流**等の制度整備も重要。
- 加えて、ビジネス変革に伴う既存業務の見直しや新ビジネスへのシフト、多様な人材の受け入れなどには、従業員の理解・協力が不可欠であり、**従業員における問題意識の共有や変革に向けた意識醸成**といった社内意識改革が必要。また、**従業員が専門的なキャリアを目指す社内風土の醸成**も重要。

専門人材の確保や社内意識改革の取り組みの方向性

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。

②社内人材の育成

✓リスキングの強化

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。

(資料) 日本総研

次世代の国づくり

③店舗戦略の見直し — ビジネス戦略と統合的な店舗展開

- 人口減少やデジタル化で来店客が減少するなか、店舗再編は重要なが、地銀にとって店舗網は**競争力の源泉**。**顧客の利便性向上**や**効率的なサービス提供**に向けて、店舗戦略の見直しが必要。
- 他社共同店舗や軽量店舗等への切り替え、店舗閉鎖で店舗コストを軽減する一方、**ニーズがあるエリア・施設等へは出店加速**。加えて、**店舗形態の見直し**も重要。たとえば、店頭取引をキャッシュレス化して金庫が不要となれば、店舗形態・立地の自由度が増し、戦略推進に適した店舗戦略を後押し。
- もっとも、金融取引の多くはオンラインで完結しており、店舗戦略と併せて、非金融サービス等も活用した、**対面の顧客接点の強化**も重要。

メガバンクの新型店舗の取り組み

	概要
MUFG	<ul style="list-style-type: none"> ・ショッピングモール等に1週間程度の期間限定のコンサルティングの試行店舗。25年度以降本格出店の計画 ・駅構内のブースにおけるオンラインの運用相談の試行
SMFG	<ul style="list-style-type: none"> ・大半の店舗で店頭取引をキャッシュレス化 ・デジタルサービスを組み合わせた「ストア」をショッピングモール等に展開。25年度までに250店をストア化。 ・カフェやシェアスペースを併設した「Olive LOUNGE」を30～40店舗展開する計画
みずほFG	<ul style="list-style-type: none"> ・4割の店舗を相談中心の小型店に移行させて、駅ビルやショッピングモール等への出店を強化する計画

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

地銀による新型店舗の取り組み

項目	概要
共同店舗	<ul style="list-style-type: none"> ・郵便局に地銀の手続きが可能な窓口を設置 ・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 ・海外拠点の共同運用
軽量店舗	<ul style="list-style-type: none"> ・少人数で運営できる小型店舗 ・デジタル化/セルフ化/高機能ATM等での省力化店舗 ・個人の運用相談など機能を特化した店舗
他社併設店舗	<ul style="list-style-type: none"> ・消防署や飲食店、学習塾などを併設した店舗
複合ビル化	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗建替時に複合ビル化して、店舗以外をテナントや住居として賃貸

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

④成長戦略に向けた再編・提携 —「攻め」の再編が重要に

- 成長戦略の推進に向けて、再編・提携は重要な手段の一つ。
- 再編・提携の効果としては、①**取引先・量増加**や②**サービス高度化**、③**経営効率化**、④**競争の適正化**等。低金利環境では③経営効率化等を重視した「守り」の再編が重要であったが、足元では、競争環境が多様化するなか、成長戦略の推進に向けて、①**取引先・取引量の増加**や②**サービス高度化を目的とした「攻め」の再編**が重要に。

再編形態とシナジー効果と統合負荷

		①取引先・取引量増加	②サービス高度化	③経営効率化	④競争の適正化	統合負荷
経営統合	同一県内	○ ・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	◎ ・システム・店舗等の統合	○ ・競争関係が強く、 適正化効果あり	大
	隣県	◎ ・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	○ ・システム等の統合 ・一部店舗統合	△ ・一部で競争関係あり、 多少適正化効果あり	中
業務提携	隣県	△ ・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	△ ・システム等一部共通化 ・店舗統廃合は限定的	△ ・一部で競争関係あり、 多少適正化効果あり	小
	広域	△ ・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	△ ・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	- (競争関係は限定的)	小

(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～](#)」(2020年11月11日)

(注1) 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。

(注2) 「攻め」の再編については、大嶋秀雄「[地方銀行に求められる「攻め」の再編戦略](#)」(2025年04月25日) 参照。

関連レポート

- 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）
- 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ー政府は地銀との「協働」による政策推進をー](#)」日本総研 Research Focus No.2021-002（2021年4月）
- 大嶋 秀雄[2021b].「[地方銀行の信用リスクへの備えを考えるー求められるフォワードルッキング引当の導入拡大ー](#)」日本総研 Research Focus No.2021-015（2021年6月）
- 大嶋 秀雄[2021c].「[コロナ禍で顕在化する若年層の資産形成ニーズ～さらなるニーズ喚起と中長期的な資産形成の支援を～](#)」日本総研 Research Focus No.2021-031（2021年9月）
- 大嶋 秀雄[2021d].「[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）
- 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）
- 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）
- 大嶋 秀雄[2022c].「[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](#)」日本総研 Research Focus No.2022-007（2022年5月）
- 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）
- 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）
- 大嶋 秀雄[2023a].「[岐路に立つ地銀のビジネス戦略](#)」日本総研 Research Focus No.2022-056（2023年1月）
- 大嶋 秀雄[2023b].「[期待が高まる地方銀行による中小企業DX 支援 ～D X人材の強化とソリューションの多様化が急務～](#)」日本総研 Research Focus No.2023-004（2023年5月）
- 大嶋 秀雄[2023c].「[ゼロゼロ融資返済本格化で問われる地方銀行の企業支援力～経営課題の解決に向けた多様な支援に期待～](#)」日本総研 Research Eye No.2023-026（2023年7月）
- 大嶋 秀雄[2023d].「[地銀を取り巻く経営環境の変化と今後求められる取り組み～コスト削減から成長投資にシフトできるか～](#)」日本総研 Research Focus No.2023-021（2023年8月）
- 大嶋 秀雄[2023e].「[中小企業の気候変動対応に向けて脱炭素アドバイザー制度に求められる取り組み](#)」日本総研 Viewpoint No.2023-007（2023年8月）
- 大嶋 秀雄[2023f].「[地方のリテールバンキング市場の動向と地銀に求められる戦略 ～レッドオーシャン化する市場をどう生き抜くか～](#)」日本総研 Research Focus No.2023-040（2023年12月）
- 大嶋 秀雄[2024a].「[中小企業の脱炭素に向けた地方銀行の役割](#)」日本総研 Research Focus No.2023-050（2024年2月）
- 大嶋 秀雄[2024b].「[わが国銀行セクターに求められる気候関連リスク対応の強化](#)」日本総研 JRILレビュー Vol.5, No.116（2024年5月）
- 大嶋 秀雄[2024c].「[日銀の金融政策の見直しに際して銀行に求められる取り組み](#)」日本総研 Research Focus No.2024-008（2024年5月）
- 大嶋 秀雄[2024d].「[「金利のある世界」で顕在化する地銀の金利リスクと今後求められる対応](#)」日本総研 Research Focus No.2024-020（2024年7月）
- 大嶋 秀雄[2024e].「[地方銀行の預貸金利ざやば改善しているか](#)」日本総研 Research Eye No.2024-072（2024年11月）
- 大嶋 秀雄[2024f].「[「金利のある世界」で地銀に求められる本業支援の強化](#)」日本総研 Research Focus No.2024-060（2024年12月）
- 大嶋 秀雄[2025a].「[地方銀行に求められる「攻め」の再編戦略](#)」日本総研 Economist Column No.2025-007（2025年4月）
- 大嶋 秀雄[2025b].「[安定的な預金確保に向けて地銀に求められるリテール戦略の見直し](#)」日本総研 Research Focus No.2025-009（2025年5月）
- 大嶋 秀雄[2025c].「[「金利のある世界」への回帰で広がる地銀間の収益力格差](#)」日本総研 Research Eye No.2025-030（2025年5月）
- 大嶋 秀雄[2025d].「[地方銀行に求められる I R の強化と成長戦略の加速](#)」日本総研 Research Focus No.2025-033（2025年9月）

<メルマガ>



<X (旧Twitter) >



<YouTube>



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

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

「[経済・政策情報メールマガジン](#)」、「[X \(旧Twitter\)](#)」、「[YouTube](#)」でも情報を発信しています。

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。