

2026年1月27日
No.2025-060

「地域金融力強化プラン」の策定と今後の課題

—地方銀行は地域金融力を高められるか—

調査部 主任研究員 大嶋 秀雄

《要 点》

- ◆ 2025年12月、金融庁は、地方銀行（地銀）等の地域金融機関には、地域の持続的な発展に貢献する「地域金融力」のさらなる発揮が求められるとして、総合的な政策パッケージである「地域金融力強化プラン」を策定。
- ◆ 地域金融力強化プランは以下の2つの柱で構成。
 - ①**地域金融力の強化**：地銀等は、政府の支援策を活用し、地域企業に対して、中堅企業等への成長支援や、M&A・事業承継支援、企業価値担保権等を活用した事業性融資、DX支援等を促進。また、地域課題解決に向けて、官民連携のまちづくりや過疎地の銀行サービス維持施策等を推進。
 - ②**地域金融の安定**：政府は、公的資金で金融機関の自己資本を強化する資本参加制度や、金融機関における合併・システム共同化等の負担を補助する資金交付制度を延長・拡充。地域支援の取組状況等のモニタリング強化。
- ◆ 地域金融力強化プランが効果を発揮するには、地銀における「地域金融力」強化に向けた取り組みがカギとなるため、以下の取り組みが求められる。
 - ①**地域課題の見極め**：課題には地域差が存在。地銀は、自治体・企業等との対話を強化し、地域課題を見極め、その解決に向けた戦略を策定。
 - ②**ビジネスモデルの変革**：地域に必要な支援の提供に向けたビジネス変革を推進。専門企業等との連携や他社サービスの活用に加え、事業多角化に向けたM&Aも検討。人材戦略の見直しやAI活用による業務改革も重要。
 - ③**長期目線の対策**：地域金融力強化プランには対症療法的な施策も多く、少子化・人口流出等の構造問題の解決のための長期的な対策が重要に。
- ◆ 政府には、地域金融力プランの円滑な推進や改善に向けて、以下の取り組みが求められる。
 - ①**金融機関に対するサポート**：地銀との対話を強化し、対応を促すとともに、戦略・取組状況を把握・評価。十分対応できていない金融機関を支援。
 - ②**継続的な見直し**：構造的課題の解決は容易ではなく、モニタリング等を通じて施策効果等を検証し、地域金融力強化プランを継続的に見直し。

本件に関するご照会は、調査部・[大嶋 秀雄](#) 宛にお願いいたします。

Tel : 090-9109-8910
Mail : oshima.hideo.j2@jri.co.jp

[「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。

1. はじめに

2025年12月19日、金融庁は「地域金融力強化プラン」を公表した。地域社会・経済をみれば、人口減少による人手不足や経済活動の停滞、交通等の社会インフラの機能低下など、様々な問題が顕在化しており、持続可能な社会・経済の構築が喫緊の課題となっている。こうしたなか、地域経済の要である地方銀行¹（地銀）等の地域金融機関には、地域課題の解決への貢献が期待されており、金融庁は、地域の持続的な発展に貢献する「地域金融力」の発揮に向けて、地域金融力強化プランを策定した。

本稿では、地域金融力強化プランの概要を整理したうえで、今後、政府や地銀に求められる取り組みを検討したい。

2. 地域金融力強化プランの策定

（1）プラン策定の経緯

地域社会・経済をみれば、物価高などの厳しい経済問題に加えて、人口減少に伴う人手不足・後継者不足といった構造的な問題も深刻化しており、持続可能な社会・経済の構築に向けた取り組みが急務となっている。とくに、地域経済の要といえる地銀には、地域の持続的な発展への貢献が強く期待されている²。

こうしたなか、金融庁は、2025年8月に公表した「2025事務年度金融行政方針」において、地域金融機関等には、地域の持続的な発展に貢献する「地域金融力」のさらなる発揮が求められるとして、地域金融力の強化に向けた総合的な政策パッケージである「地域金融力強化プラン」を策定する方針を掲げた。同年9月以降、金融審議会の「地域金融力の強化に関するワーキング・グループ」（以下、WG）で議論が進められ、12月18日に公表されたWGの報告書を基に、「地域金融力強化プラン」が策定された。

今後は、地域金融力強化プランに基づいて、具体的な支援策の整備や制度・規制の見直しなどが進められる。また、高市政権は、11月21日に閣議決定した「強い経済」を実現する総合経済対策において、「金融を通じて、資金・人材・知恵を企業や地域に集結させ、それらの価値向上を目指すため、2026年夏までに、「地域金融力強化プラン」も包含した戦略を策定する」方針を示しており、地域金融力の強化に向けた施策は、成長投資促進策や資本市場改革など他の政策とも関連しながら、動き出すことになる。

¹ 本稿では、地方銀行と第二地方銀行を合わせて地方銀行とする。

² 政府は、これまでも段階的に銀行の業務範囲規制を見直している。2021年の見直しでは、デジタル化や地方創生に関する幅広い業務が可能となり、実際に、多くの地銀等がビジネスマッチングやデジタル化支援、人材派遣など様々な非金融ビジネスに参入している。地域企業からも、資金面の支援だけでなく、非金融分野含む、幅広いサービスの提供が期待されるようになってきており、金融庁「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6月27日）における「貴社が手数料を支払ってでも金融機関から提供を受けたいサービス」に関する設問をみても、「取引先・販売先の紹介」（40.5%）や、「各種支援制度の紹介や申請の支援」（34.7%）、「事業承継・M&Aに関するアドバイス・提案」（26.7%）、「業務効率化（IT化・デジタル化を含む）に関する支援」（23.0%）など、多様なサービスのニーズが存在する。



(2) 2つの柱 — 地域金融力の強化、地域金融システムの安定

地域金融力強化プランは、大きく2つの柱で構成されている。

①地域金融力の強化に向けた施策 — 地域企業の価値向上、地域課題の解決

ひとつは、地域企業の価値向上や地域課題の解決に向けて、地域金融力を強化するためのものであり、図表1に示したとおり、多岐にわたる施策が盛り込まれている。

具体的に、地域企業に対する支援強化策としては、(i) 地域企業が中堅企業等に成長できるよう後押しするため、革新的な研究開発や戦略的な事業買収、海外展開などの支援に関して、適切な知見を持つ企業・政府系金融機関³等との連携や地域金融機関におけるノウハウ蓄積などを促進するほか、(ii) 地域における後継者不在問題の解決に向けた、地域金融機関におけるM&A・事業承継の支援能力や経営人材等の紹介機能の強化、(iii) 物価高・人手不足等に苦しむ地域企業の経営改善

(図表1) 地域金融力の強化に向けた主な施策

分野		主な施策
地域企業支援	中堅企業等への成長支援	<ul style="list-style-type: none"> ✓市場開拓・事業展開に知見のある企業・政府系金融機関等との連携促進 ✓研修等による地域金融機関の知見習得支援
	M&A・事業承継、人材紹介	<ul style="list-style-type: none"> ✓M&A・事業承継の案件組成支援の枠組み等を活用した人材育成等 ✓人材派遣会社等との連携によるレビキャリの利便性向上
	経営改善、事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> ✓事業再生等に関するガイドラインの実効性向上 ✓事業環境変化等を踏まえた、プッシュ型伴奏支援の強化
	事業性融資	<ul style="list-style-type: none"> ✓2026年5月始動の企業価値担保権制度等を活用
	成長企業支援	<ul style="list-style-type: none"> ✓ベンチャーデットの普及、投資専門子会社を通じた資本性資金供給の促進
	DX支援	<ul style="list-style-type: none"> ✓ITコンサル支援や経理業務受託、データ連携等の促進
地域課題解決	インパクト投資	<ul style="list-style-type: none"> ✓ローカル・ゼブラ企業等へのインパクト投資のノウハウ共有、人材育成の支援
	まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> ✓地域金融機関を核に、公有不動産・遊休不動産等による官民連携事業
	農林水産分野	<ul style="list-style-type: none"> ✓地域金融機関がハブとなり、政府・自治体や地域企業と連携して課題解決
	過疎地	<ul style="list-style-type: none"> ✓他金融機関との共同店舗・ATM等、過疎地のサービス維持施策の拡大
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ✓地域における資産形成や金融経済教育、金融・資産運用特区の施策の促進
上記施策の推進策		<ul style="list-style-type: none"> ✓2026年夏に事例集を整理、各地域への横展開を促進 ✓域内外ステークホルダーと施策を検討する「地域活性化ネットワーク(仮)」創設 ✓地域金融力の発揮を促進・評価する仕組みの構築 ✓投資専門子会社に関する規制等の見直し

(資料) 金融庁「地域金融力強化プラン」を基に日本総研作成

³ 地域金融力強化プランにおいては、具体的に、証券会社・ファンド・政府系金融機関と連携した、エクイティ(資本性資金)やメザニン融資、社債調達等といったファイナンス手法の活用や、国際協力銀行(JBIC)・日本政策投資銀行(DBJ)・日本政策金融公庫・商工組合中央金庫等と協調した投融資、途上国の課題解決を行う企業の支援等での国際協力機構(JICA)との連携、などが挙げられている。

や円滑な事業再生等に向けた、知見の共有やプッシュ型伴走支援の強化、(iv)2026年5月から始まる「企業価値担保権⁴」も活用した、不動産担保や経営者保証に依存しない事業性融資の推進、(v)ベンチャーデットや投資専門子会社による資本性資金供給の促進等によるスタートアップ企業などの成長企業向け資金支援の強化、(vi)地域企業におけるデジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向けた、地域金融機関によるITコンサル・経理業務受託・データ連携等⁵の後押し、などが注力分野として挙げられている。

また、地域課題の解決に向けて、(i)地域において社会的インパクトと事業収益の両立を目指すローカル・ゼブラ企業等へのインパクト投資の推進や、(ii)公有不動産・遊休資産の活用等を含む官民連携によるまちづくり事業に対する中核プレーヤーとしての参画、(iii)政府・自治体や地域企業とのネットワークを活かした⁶農林水産分野における課題解決への貢献、(iv)過疎地における銀行サービスの維持に向けた金融機関間の連携促進、(v)金融経済教育の強化などが示されている。

加えて、こうした施策の推進に向けて、域内外のステークホルダーとの対話の場である「地域活性化ネットワーク(仮称)」の創設や、地域金融力の発揮を評価する仕組みの構築なども検討するとしている。

②地域金融システムの安定確保のための施策 — 地域金融力発揮の前提となる環境の整備

もうひとつは、地域金融システムの安定確保のための施策である。地域金融力の発揮には、地域金融機関が十分な経営体力を保持し、地域の金融システムが安定していることが大前提となる。前述の通り、地銀を取り巻く競争環境は厳しさを増しており、小規模の金融機関を中心に、預貸利ざやの改善の遅れや、預金残高の減少など、金融機関ごとの格差が広がっている⁷。

こうした経営環境も踏まえて、地域金融力強化プランでは、地域金融システムの安定を確保するために、金融機能強化法⁸に基づく、公的資金によって自己資本を強化する「資本参加制度」や、合併・経営統合等に係る経費負担を補助する「資金交付制度」の見直しのほか、将来的な収益性・健全性などを検証して金融機関にフォワードルッキングな対応を促す「早期警戒制度」の見直しなどを盛り込んでいる(図表2)。

具体的に、資本参加制度⁹は、2026年3月末の申請期限を「当面の間」の措置として事実上恒久化

⁴ 2026年5月に事業性融資推進法が施行され、将来キャッシュフローを含む事業全体を担保にして、事業の将来性に基づく資金調達を行いやすくする企業価値担保権制度が開始される。金融庁は、同制度の活用を促すため、契約書式等の例示や、金融機関向け勉強会などを行うとしている。

⁵ 具体的には、地域企業のデジタル化やデータ利活用の高度化を支援するため、監督指針等において、金融機関の業務としてITコンサル・経理業務受託を位置付けるほか、関係省庁とも連携して、地域企業と金融機関のデータ連携を促すとしている。

⁶ 具体的には、農林水産省が進めている、地域金融機関をハブとして、課題を抱える自治体・農林水産事業者とソリューションを提供する事業者等をマッチングする事業や、都道府県主導の官民連携拠点である「農林水産地方創生センター」の運営に地域金融機関が関与すること、などが挙げられている。

⁷ 詳細は、大嶋秀雄「[地方銀行における利ざやの改善と今後の課題 — 貸出金利引き上げのハードルは高まる一方、預金獲得競争は活発化 —](#)」日本総研 Research Eye No.2025-111 (2025年11月20日)を参照。

⁸ 「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」。2004年8月施行。わが国のバブル崩壊に伴う不良債権問題の解決に向けて、同法では、迅速な公的資金の投入を可能とする新たな公的資金制度を創設(当初の申請期限は2008年3月)。2008年の世界金融危機(リーマンショック)を受けて申請期限を2012年3月に延長、資本参加要件も緩和。2011年の東日本大震災を受けて、申請期限を2017年3月に延長、震災特例を創設。2016年に申請期限を2022年3月に延長。2020年のコロナ危機を受けて、申請期限を2026年3月に延長、コロナ特例を創設。2021年には、人口減少地域などを主たる営業地域とする地域金融機関の経営統合等にかかる負担を補助する資金交付制度を創設(当初の申請期限は2026年3月)。

⁹ 地域経済の活性化や金融仲介機能の発揮などに向けて、自己資本の充実を図る地域金融機関に対して、預金保険機構が優先株式の引き受け等によって、資本参加を行う制度であり、資本参加を申請する金融機関は、経営強化計

するとともに、これまで、東日本大震災やコロナ危機において地域金融機関等に対して導入した、経営責任を問わないといった特例措置を、将来の自然災害等に備えて常設化する。また、資金交付制度は、2026年3月末の申請期限を5年間延長¹⁰し、交付上限額をこれまでの交付対象経費の実績¹¹も踏まえて引き上げるとともに、勘定系システムの共同化を補助する仕組みも整備する。

そのほか、人口減少・金利変動等が地域金融機関の収益性・健全性に与える影響の深度ある検証などを行って早期警戒制度の実効性向上を図るほか、金融仲介機能発揮・法令遵守等に関するモニタリングの強化や、生成AIや柔軟な勤務形態も活用した業務改善の促進なども盛り込まれている。

(図表2) 地域金融力発揮のための環境整備に向けた主な施策

項目	主な内容
金融機能強化法	資本参加制度 ✓ 2026年3月末の申請期限を、「当分の間」の措置に ✓ 災害等特例の常設化
	資金交付制度 <合併・経営統合等の支援の延長・拡充> ✓ 2026年3月末の申請期限を、2031年3月末まで延長 ✓ 政策効果の発揮状況のモニタリングの強化 ✓ 交付上限額を30→50億円、協同組織金融機関は補助率を1/3→1/2 ✓ 合併転換法に基づく、業態を超えた合併では交付上限を75億円、補助率を1/2 ✓ 経営統合後の相当の期間内、資金交付申請を可能に <勘定系システムの共同化の支援> ✓ 中小地域金融機関に、上限15億円、補助率1/4を（協同組織金融機関は1/3） ✓ 協同組織中央金融機関等の勘定系共同システム合理化等に上限150億円、補助率1/4 ✓ 申請期限は2036年3月末
	優先出資消却 ✓ 協同組織金融機関における会員・組合員以外からの優先出資を行いやすくするため、資本金等による消却を可能とする見直し
早期警戒制度	✓ 将来の人口動態や金利変動等について定量的なデータに基づくシナリオによる深度ある検証を行い、制度の実効性を高める見直し
モニタリング強化	✓ 金融仲介機能発揮に関して目利き能力の向上や企業支援態勢の確立などを確認 ✓ 資本参加先は、経営管理・法令順守等のモニタリング強化 ✓ 投資家との建設的対話も有益であり、株主構成・対話状況もフォロー
業務改善の取り組み	✓ 生成AI活用に関する実証・ユースケース創出等を通じた活用促進 ✓ 地域金融機関の従業員による兼業・副業など働き方改革の促進
その他	✓ 複数金融機関による広範なシステムの共同利用の促進 ✓ 同一グループ内の兄弟銀行等における大口信用供与規制の見直し

(資料) 金融庁「地域金融力強化プラン」を基に日本総研作成

画の提出を求められ、当局による審査、履行状況の監督等が行われるが、震災等による特例措置では、収益性等の目標の設定や経営責任を求めないといった要件の緩和が行われている。

¹⁰ 資金交付制度と同様に、経営統合等による経営基盤強化を後押しする独占禁止法の特例法の期限（2030年11月）も考慮した期間の延長となっている。

¹¹ これまでの資金交付制度を活用した地銀の合併事例では、交付対象経費は平均158億円で、交付予定額は上限額（30億円）に達している。また、補助率の見直しについては、現行の補助率1/3は大企業向け補助金を参考に設定したものであり、協同組織金融機関については、中小企業向け補助金を参考に1/2に引き上げる、としている。

3. 地銀における「地域金融力」の強化がカギ

地域金融力強化プランが実効的なものになるかは、各金融機関における「地域金融力」の強化に向けた取り組みがカギとなる。地域金融力プランにおける注力分野の多くは、従来型の銀行サービスとは異なるソリューションの提供が必要であり、支援策等が実施されればすぐに効果が出るものではない。各金融機関が人材・資金などの経営資源を投じて新たなサービスの開発・展開などを進めることが不可欠となる。

なお、地域金融力の強化は、地銀経営にとっても重要である。近年の地銀を取り巻く経営環境をみると、日本銀行の段階的な利上げに伴って、中核の預貸ビジネスの収益性（預貸利ざや）が改善するなど、収益環境は改善しているが、多くの銀行が貸出を積極化し、貸出の資金調達となる預金の獲得を狙ったキャンペーンも活発化するなど、競争環境はむしろ厳しさを増している¹²。さらに、こうした競争の活発化は、近年進んできた銀行サービスのデジタル化や多様化にも拍車をかけている。たとえば、デジタルサービスを中心に、ネットバンクや Fintech 企業、メガバンク、他の地域の地域金融機関などとの地域・業種を超えた競争が激化しているほか、ビジネスマッチングやデジタル化支援といった非金融分野を含む経営課題解決の支援（本業支援¹³）など非金融サービスの重要性も高まっている。こうしたなか、地銀には、ネットバンク等との差別化¹⁴や競争力の強化に向けて、自社の強みを活かした、地域に根差したビジネスモデルの構築が急務となっている。地域金融力の強化は、地銀の競争力の強化に直結するといえる。

こうした観点から、地銀では、地域金融力の強化に向けて、以下の取り組みが求められる。

（1）地域課題の見極め、戦略策定 — 多様なステークホルダーとの対話、地域に根差した戦略

地域金融力強化プランで示された多岐にわたる施策は、地域社会や企業が直面する様々な課題の解決に有効なツールとなるが、「地域金融力」とは、あくまで、各地域の持続的な発展に貢献することであり、個別の施策を進めることではない。地域によって、優先すべき課題や、金融機関に期待される役割などは異なるため、地域金融力強化プランをそのまま各地域に当てはめることはできない。各地域に適した戦略の策定は、長年、地域に根付いてビジネスを行い、地域に強いネットワークを持ち、地域の実情を深く理解している地銀が適任といえる。

地銀は、様々なステークホルダーとの対話を強化して、地域社会・企業の抱える課題を見極めたうえで、地域に根差した戦略を策定・推進していくことが求められる。実際、地域金融力強化プランにおいても、「画一的・網羅的にこれらの取組を実施するのではなく、地域や顧客企業のビジネスモデル・経営戦略を踏まえ、ステージや課題を十分見極めた上で、有効な支援を適切に選択していくことが重要である」と指摘している。

¹² 詳細は、大嶋秀雄「[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～](#)」日本総研 Research Focus No.2025-041（2025年10月6日）を参照。

¹³ 詳細は、大嶋秀雄「[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27日）を参照。

¹⁴ 地方銀行は、ネットバンクなどと比べて商圏が小さく、投資余力や専門人材の確保などに制約があることも多い。また、ネットバンクやメガバンクでは、競争力のあるグループ企業（含む非金融企業）や、大手企業と連携した、ナショナルブランドやエコシステムを活かした戦略を採っているが、地銀では同様の戦略は採りにくい。

(2) 地域金融力強化に向けたビジネス変革

①地域に根差したビジネスモデルの構築 — 地域に必要なサービスの展開、他社サービス活用、事業多角化に向けた M&A

地域金融力の強化には、従来型の銀行サービスとは異なるソリューションの提供などが必要となるため、地銀には、各地域に適したサービスを提供できるよう、ビジネスモデルの変革を加速することが求められる。もっとも、地銀がノウハウを持たない分野も多く、専門的なサービスの開発や付加価値向上、専門人材の育成には時間を要するため、知見を有する企業・金融機関等との連携を強化してノウハウ蓄積・人材育成等を急ぐとともに、他社サービスの活用や、事業多角化に向けた M&A なども選択肢となる。近年は、業務範囲規制の見直しもあって、これまでの銀行のサービスとは異なる、新たな事業を展開する地銀が増えており（図表 3）、一部には、大手行からノンバンク事業を買収したり、IT 企業や人材派遣会社、広告代理店などの非金融分野の企業を買収して事業を強化するなど、M&A を活用した事業多角化の動きもみられる。今後は、地域金融力強化プランによる施策を活用して、地域に根差したビジネスモデルの構築を加速させていくことが求められる。なお、新たなビジネスモデルの構築に向けては、地域経済の発展に貢献するだけでなく、自社ビジネスの収益力・競争力の強化につなげることが重要である。既存ビジネスの付帯的なサービスや地域への貢献としてサービスを提供するのではなく、収益化を前提として新たなサービスの開発・展

(図表 3) 地銀における事業多角化の動き

項目	事例
ノンバンク	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 京都FGは三菱HCキャピタルから積水リースを買収 ✓ 横浜FGは三井住友信託銀行から不動産ローンを手掛ける三井住友トラスト・ローン&ファイナンスの株式の85%を取得
コンサル・DX	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多くの地銀が有償コンサル展開。CCIG（旧北国FHD）は三大都市圏でも展開 ✓ 西日本FHDはIT企業を子会社化してDX支援を強化
人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 千葉銀行、いよぎんHD、あいちFG等は広告業参入。東京きらぼしFGは広告代理店を買収
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や高齢者施設紹介サービスを開始 ✓ 常陽銀行は外訪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
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
地域アプリ・決済	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 筑邦銀行は地域情報プラットフォーム展開。九州FGは地域生活に役立つコンテンツを提供 ✓ 福井銀行は福井新聞と「ふくアプリ」を共同開発。多数の自治体も参画、情報・クーポン配信、地域通貨・商品券・ポイント等 ✓ 鹿児島銀行はキャッシュレス決済「Payどん」展開。地域振興券と連携、他行庫と連携等 ✓ 北国銀行はデジタル地域通貨「トチツカ」展開。自治体・他行庫と連携、ポイント還元等
その他	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 山梨中央銀行はJTB社と連携して観光事業に参入 ✓ 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 ✓ 北都銀行、山陰合同銀行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

(資料) 各社公表資料・報道等を基に日本総研作成

開に取り組む必要がある。

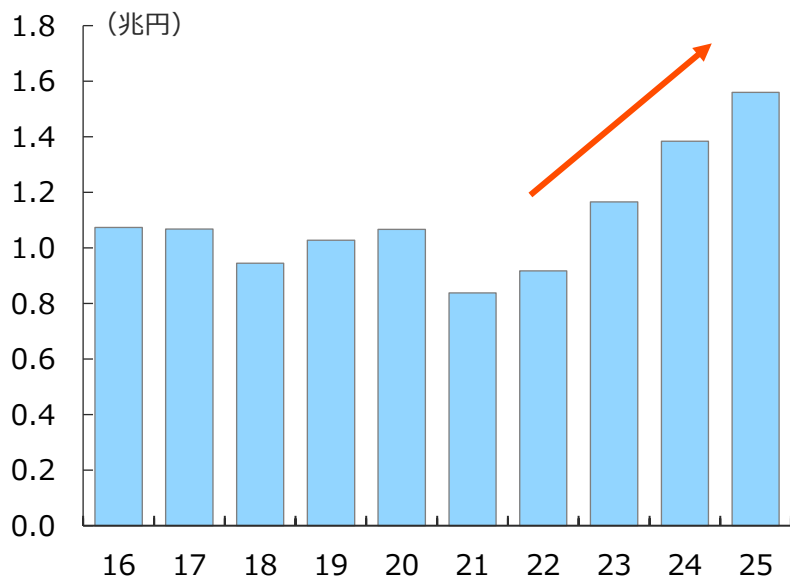
また、ビジネスモデルの変革に向けては、他の金融機関との再編も選択肢となる。とくに、新たなサービスの展開では、多くの地域・取引先に提供できる方が収益化に有利であり、共通の地域課題を抱える他の地域の金融機関との経営統合等が有効といえる。低金利環境下では、店舗統廃合等による経費削減等を目的とした「守り」の再編が多かったが、今後は、ビジネスの成長に向けた広域再編など、「攻め」の再編が重要となる¹⁵。

②社内体制の整備 — 人材・システム等への成長投資、人材戦略見直し、AI活用

こうしたビジネスモデルの変革には、人材・システム等への積極的な成長投資が必要となる。近年、銀行セクターによる設備投資は増加傾向にあり、2025年度は2016～22年平均の1.6倍の水準となる見通しであるが(図表4)、メガバンク等がけん引しており、小規模の地銀では設備投資を増やせていない可能性がある¹⁶。経営資源が限られる小規模な地銀などでは、総花的に取り組んでも付加価値が高い、実効的なソリューションの提供は難しく、地域における優先課題を見極め、注力分野を選定して重点的に投資を強化すべきだろう¹⁷。

ビジネス変革には多様な人材が必要となるため、人材戦略の見直しも不可欠である。とくに、今後は、ビジネスの多様化に向けて、人員の増強が必要となる可能性があるが、地方圏では人手不足が深刻化しており、地銀においても外部からの人材獲得のハードルは高い。専門職向け人事・給与制度の整備や、都市部での採用、副業人材といった多様なアプローチを推進するとともに、地域金融力強化プランに含まれる共同化の取り組みなど、非競争領域における他の金融機関等との連携を強化して、人材・資金を確保していくことも一案である¹⁸。

(図表4) 銀行セクターにおける設備投資額



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」 (年度)

(注) ソフトウェア・研究開発を含む設備投資額(除く土地投資額)。
2025年度は2025年12月調査時点。

¹⁵ 新たなサービスの展開・収益化に向けては、より多くの取引先に提供できる「面の拡大」が有効であり、ビジネスエリアや取引先の重複が少ない広域の再編が有効といえる。詳細は、大嶋秀雄「[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25日)を参照。

¹⁶ 営業経費における物件費の増減をみても、メガバンクを中心に増加している。

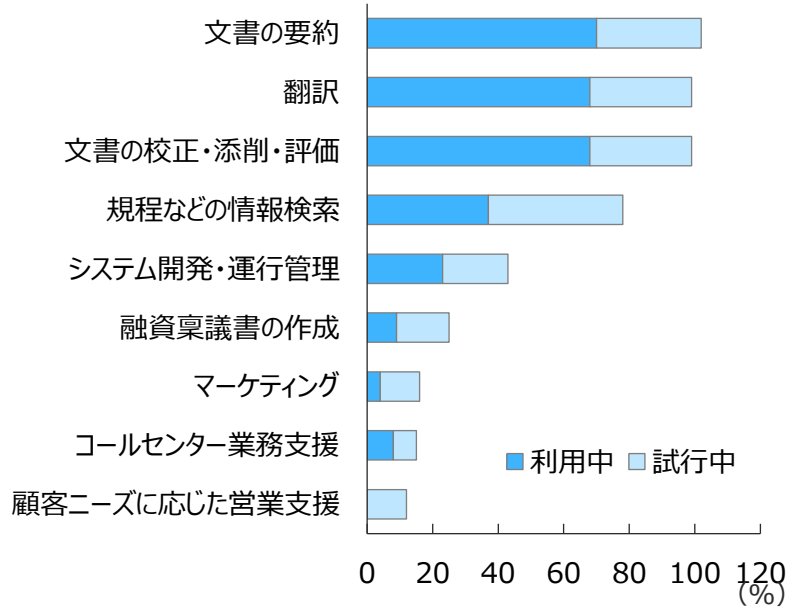
¹⁷ 足元では、金利上昇で預貸ビジネスの収益性が改善しており、投資資金を確保しやすいが、わが国経済の先行きの不確実性は高く、今後、経済環境が悪化して再び「金利のない世界」となり、リスクを取った投資が難しくなる可能性も否定できない。収益環境が改善している間に、ビジネスの成長に向けた投資を行っていくべきだろう。

¹⁸ そのほか、店舗戦略の見直しも重要となる。地域に根差したビジネスの推進において、地域における店舗網は重要なアプローチ手段であり、地銀の競争力の源泉といえる。これまでは多くの地銀が店舗コスト削減のために統廃合を進めてきたが、今後は、過疎地でのサービス維持のための共同店舗等を展開する一方、必要なエリア・施設等

AI等の新たな技術の活用も重要となる。たとえば、通常、新たなサービスの展開では、サービス提供を担う人材の育成に時間を要するが、AIによる支援ツールを活用することによって、早期に付加価値の高いサービスを提供できるようになる可能性がある。また、地域企業との窓口となり、多様な課題への対応を迫られる営業現場においても、AIを活用した営業支援ツールは有効といえる。現時点では、AIの活用分野としては業務効率化や情報収集が中心ながら、営業支援な

どに活用する事例も出てきている(図表5)。もっとも、AIの活用状況(2025年度)をみると、ほとんどの大手行がすでにAIを活用している一方、地銀・信金では4割(2025年度)にとどまるなど対応が遅れがみられ、取り組みの加速が求められる。とくに、地銀では、低金利環境下に人員削減を進めたこともあって人手不足が深刻化していることに加えて、地方圏では外部人材獲得のハードルが高いケースも多く、新たな技術を積極的に活用して、ビジネス変革を加速させる必要がある。

(図表5) 金融機関における生成AIの利用分野

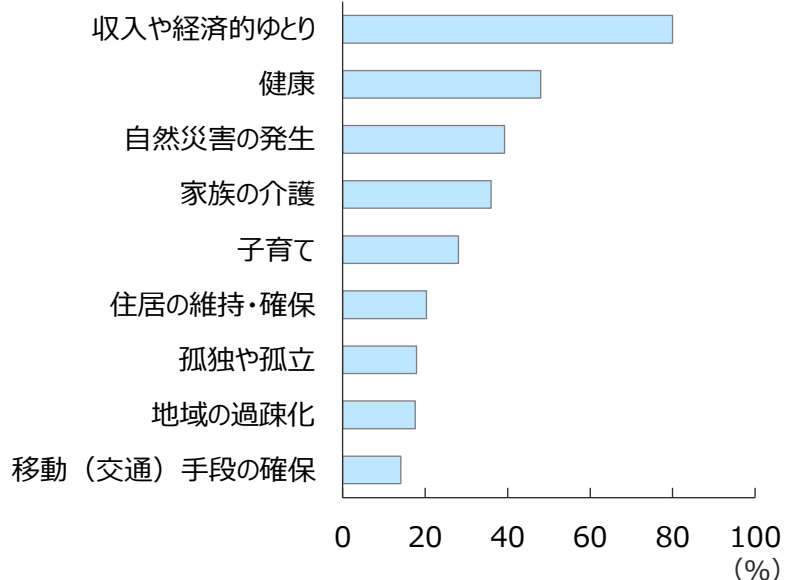


(資料) 日本銀行「金融機関における生成AIの利用状況とリスク管理—2025年度アンケート調査結果から—」を基に日本総研作成

(3) 構造問題の解決に向けた長期目線の取り組みも必要

地域金融力強化プランは、地域が直面する様々な問題への対応策を示しているが、人手不足・後継者不足に対する事業承継・DX支援や、過疎地での共同店舗など、環境変化への適応を後押しする“対症療法”的な施策が多く、人口減少などの構造問題の根本的な解決につながるものは限られる。目先の対応として、対症療法的な施策は必要であるが、長期的な観点で、少子化や都市部への人口流

(図表6) 将来の暮らしに対する不安 (人口20万人未満、39歳以下)



(資料) 内閣府「地域社会の暮らしに関する世論調査(令和2年10月調査)」を基に日本総研作成

への新規出店なども検討する必要がある。もっとも、すでに金融取引の多くはオンラインで完結するため、従来型の銀行サービスを提供するための店舗の必要性は低下している状況は変わらない。対面型の非金融サービスの展開など、対面サービスの充実と組合わせた、店舗戦略が重要である。

出に歯止めをかける取り組みなども進めていかなければ、いずれ、適応の限界にぶつかる。

地域金融力強化プランでも、地域企業の成長支援やまちづくりといった施策は含まれているが、少子化や人口流出には様々な要因が絡んでおり（図表6）、地域の産業振興だけでは十分ではなく、医療・介護・福祉、防災・レジリエンス、子育て・教育、交通・物流、女性・高齢者でも働きやすい職場環境といった、地域の抱える様々な構造的な課題を解決していく必要がある。こうした課題の解決には、分野横断的な取り組みが不可欠であり、地銀が独力で対応できることは限られる。地銀が旗振り役となって、政府・自治体や域内外のステークホルダーと連携して、長期的な目線での取り組みを検討・推進していくことが重要である。

4. 政府によるサポート、プラン見直しも重要に

地域金融力強化プランでは様々な分野の施策が示されたが、今回示された施策によって、各地域の地銀等の「地域金融力」が高まり、地域の持続的な発展の実現につながるかは不透明である。まずは、各金融機関による地域金融力の強化に向けた取り組みが重要となるが、政府においても、地域金融力強化プランの円滑な推進や改善に向けて、以下の取り組みが求められる。

（1）金融機関に対するサポート ―金融機関との対話、ノウハウ蓄積等の支援、モニタリングの仕組み

地域金融力の強化には、各金融機関におけるビジネスモデルの改革などが必要であるが、新たなサービスの開発・展開には、先行投資や人材確保が必要であったり、事業が失敗するリスクなども伴うため、支援策等が整備されたとしても、各金融機関がビジネスモデルの変革などに取り組むかは不透明である。これまでも、段階的な銀行の業務範囲規制の見直しによって、非金融分野を含む幅広い業務が可能となっていたが、小規模なビジネスにとどまったり、収益化できていないなど、必ずしも十分な成果が得られていたとはいえない¹⁹。また、金融機関によって、投入できる経営資源や保有するノウハウなどに差があるため、取組状況にバラつきが生じる可能性もある。先述の通り、地域金融力の強化は各金融機関の競争力に直結するため、取り組みが遅れ、地域のニーズに十分に対応できない金融機関の競争力が低下して、地域の金融機能に悪影響が及ぶ恐れもある。

今後、政府は、金融機関との対話などを通じて、積極的な取り組みを促すとともに、各金融機関の戦略や取組状況などを把握、評価して、取り組みが遅れている金融機関に対しては、ビジネス変革に向けたノウハウ獲得等の支援を強化していく必要がある。

こうした金融機関に対するサポート等は、フォワードルッキングに行っていくことが重要である。地域金融力強化プランでは、資本参加制度や資金交付制度の拡充といった地域金融システムの安定確保に向けた施策が示されているが、資本参加制度等は人口減少やビジネス変革の遅れなどによる構造的な経営環境の悪化には不向きである。経済ショックや災害等に伴う一時的な経営環境の悪化では、公的資金や補助金などを活用して経営環境が改善するまで持ちこたえる経営体力を確保することは有効であるが、構造的な経営環境の悪化では、耐え忍ぶだけでは経営環境は改善しないため、公的資金などは時間稼ぎにしかならず、各金融機関において、ビジネス変革による収益力強化が必要となる。したがって、モニタリングや早期警戒制度の実効性を高め、資本参加が必要となる

¹⁹ 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）によれば、各金融機関が本業支援として注力している3分野について、十分な収益性を確保できているサービスは4%にとどまった。

前に、取り組みを促していくことが重要となる。

また、フォワードルッキングな対応を行うためには、金融機関における取組状況等を検証する仕組み作りも重要となる。金融庁は、地域金融力強化プランにおいて、地域金融力の発揮を評価する仕組みの構築などを進める方針を示しているが、地域金融力やその発揮状況は、銀行の収益性・健全性といった経営指標やその予測だけで評価できるものではない。地域によって必要となる地域金融力が異なる可能性もある。地域内の人口動態・雇用・経済活動・産業基盤などに関する多様なデータや、自治体・地域企業・住民の課題認識なども踏まえて、各地域における課題や求められる地域金融力、各金融機関の戦略・取組状況を評価・検証していくことが重要となる。地域課題等の分析を踏まえて、地域金融力やその発揮状況に関して、定量的な目標を設定するのも一案といえる。

(2) 継続的な見直し

地域金融力強化プランの注力分野をみると、従前から課題が認識され、支援策や規制の見直しなどが行われてきたものの、課題解決には至っていない分野も多く、今回示された施策によって課題が解決されるかは不透明である。また、地域によっては、注力分野として示されていない分野の支援策等が必要となる可能性もある。したがって、政府は、金融機関との対話やモニタリングなどを通じて、各施策の効果や金融機関における推進上の課題などを検証して、継続的に、地域金融力強化プランを見直して、実効性を高めていくことが求められる。また、先述の通り、今回示された施策の多くは対症療法的なものであり、少子化や人口流出といった構造的な問題の解決に向けた施策は限られる。今後は、長期的な観点から、少子化対策や労働、医療・介護・福祉、社会資本整備といった他の政策分野とも関連させて、地域が抱える構造的な問題を解決するための「地域金融力」の強化に向けた施策も検討していくことが求められる。

5. おわりに

今回の地域金融力強化プランにおいて、地銀は、地域の持続的な発展を実現するための中核的なプレーヤー・支援者として位置づけられており、今後は、地域が抱える様々な課題の解決に向けて、これまで以上に、幅広い分野における支援者としての役割が期待され、地域における責務は一段と重みを増すことになる。金融庁も、地域金融力の発揮を評価する仕組みの構築やモニタリングの強化などを進める方針であり、小手先の対応ではなく、付加価値の高い、実効的な課題解決力が求められる。一方で、支援者としての認知度が高まれば、新たなビジネスの需要が創出される面もある。実際、DX支援では、多くの金融機関が積極的に取り組んだこともあって、中小企業からDXの相談相手として認知されるようになっており、地銀にとって新たなビジネス機会となっている。また、政府においても、各省庁が行う中小企業向け支援策などにおいて²⁰、積極的に地銀との連携を強化して、地銀のビジネス推進を活用して、様々な課題の解決につなげていくべきだろう。

今後、各地域の地銀において「地域金融力」が強化され、地域の持続的な発展と地銀ビジネスの持続的な成長につながることを期待される。

以上

²⁰ たとえば、資源エネルギー庁が2024年度に開始した「省エネ・地域パートナーシップ」は、地域金融機関と省エネ支援機関が連携して地域企業の省エネを支援する枠組みとなっており、多数の地域金融機関が参画している。



<参考文献>

- 大嶋秀雄[2025a]. 「[2026年の地方銀行を取り巻くビジネス環境の展望 — 利上げ再開、地域金融力強化 —](#)」日本総研 Economist Column No.2025-062 (2025年12月17日)
- 大嶋秀雄[2025b]. 「[地方銀行における利ざやの改善と今後の課題 — 貸出金利引き上げのハードルは高まる一方、預金獲得競争は活発化 —](#)」日本総研 Research Eye No.2025-111 (2025年11月20日)
- 大嶋秀雄[2025c]. 「[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～](#)」日本総研 Research Focus No.2025-041 (2025年10月6日)
- 大嶋秀雄[2025d]. 「[「金利のある世界」で動き出す預金 — デジタル化やサービス多様化で広がる預金獲得力の格差 —](#)」日本総研 Research Eye No.2025-088 (2025年9月10日)
- 大嶋秀雄[2025e]. 「[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13日)
- 大嶋秀雄[2025f]. 「[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25日)
- 大嶋秀雄[2024a]. 「[「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27日)
- 大嶋秀雄[2024b]. 「[「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23日)
- 大嶋秀雄[2023a]. 「[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12日)
- 大嶋秀雄[2023b]. 「[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22日)
- 大嶋秀雄[2022a]. 「[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)
- 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)
- 金融庁[2025a]. 「地域金融力強化プラン」(2025年12月19日)
- 金融庁[2025b]. 「2025事務年度金融行政方針」(2025年8月29日)
- 金融庁[2025c]. 「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6月27日)
- 金融庁[2024]. 「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28日)
- 日本銀行[2025]. 「金融機関における生成AIの利用状況とリスク管理—2025年度アンケート調査結果から—」(2025年9月30日)
- 内閣府[2025]. 「「強い経済」を実現する総合経済対策～日本と日本人の底力で不安を希望に変える～」(2025年11月21日)