

# 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

近年、地銀の業績は持ち直しているものの、中核の貸出ビジネスの収益性は著しく悪化しており、持続可能なビジネスモデルの構築が急務である。こうした中、地銀を取り巻く経営環境が大きく変化している。具体的には①ポストコロナ下の資金需要の変化②日銀政策修正に伴う金利環境の変化③地銀に期待される役割の多様化④異業種参入による競争激化⑤人手不足によるコスト削減の限界<sup>1</sup>である。こうした経営環境の変化は、地銀にとってビジネス変革のチャンスである。資金需要や金利環境の変化を生かして貸出等の収益性改善を図るとともに、積極的な成長投資を行って、地域課題解決に向けた新たなビジネスを展開していくことが求められる。

### 地銀業績の持ち直し

コロナ危機以降、地銀（地方銀行＋第二地方銀行）の業績が持ち直している。本業からの利益であるコア業務純益を見ると、2020年度以降増加に転じ、22年度は14年ぶりの高水準となった（図表1）。科目別の動きを見ると、貸出金利収益等からなる資金運用利益は、日銀による

マイナス金利政策の導入等を受けて大きく減少していたが、20年度以降、持ち直しに転じている。加えて、手数料収入等からなる役務取引等利益についても、長年伸び悩んでいたが、21年度以降は徐々に増加している。一方、営業経費を見れば、コロナ危機以降も人件費を中心とした経費削減が続いている。

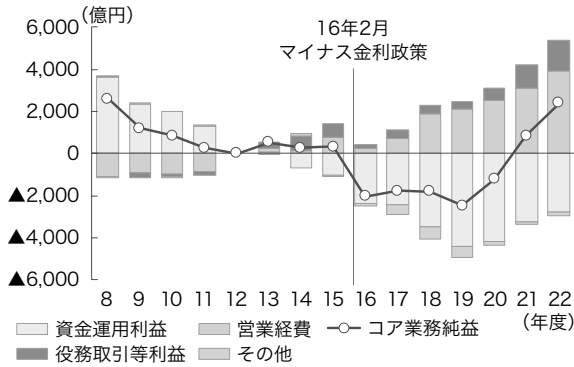
銀の収益環境が大きく改善したわけではない。中核の貸出ビジネスでは、コロナ危機以降も貸出金利の低下が続いており、貸出の収益性（預貸金利ざや）は著しく悪化している。業態別の新規貸出金利を見ると、市場金利の底打ち、上昇等を背景に、都銀<sup>1</sup>は16年以降新規貸出金利を小幅ながら引き上げ、信金でも21年以降上昇に転じているのに対して、地銀

はむしろ一段と引き下げた（図表2）。この間、地銀は都銀・信金に比べて貸出残高を大きく積み上げており、地銀が預貸金利ざやを削って貸出残高を増やす戦略を採ってきたことが見て取れる。もともと、22年以降は、地銀の新規貸出金利も下げ止まっており、ようやく地銀でも預貸金利ざやの縮小に歯止めがかかりつつある。一方、非金利収益については、コロナ危機以降、ローン関連手数料等が増えているものの、為替手数料などは趨勢的に減少しており、役務取引等利

日本総合研究所調査部  
金融リサーチセンター主任研究員  
大嶋秀雄  
おしま・ひでお 京大理学部  
卒。三井住友銀行入行、日本総合  
研究所調査部、日興リサーチセ  
ンター理事長室、三井住友銀行  
リスク統括部を経て、現職。専門  
は金融機関の経営環境、金融シ  
ステム。

1 都銀は、みずほ、三菱UFJ、三井住友、りそな、埼玉りそな。

【図表1】地銀のコア業務純益(2012年度対比)

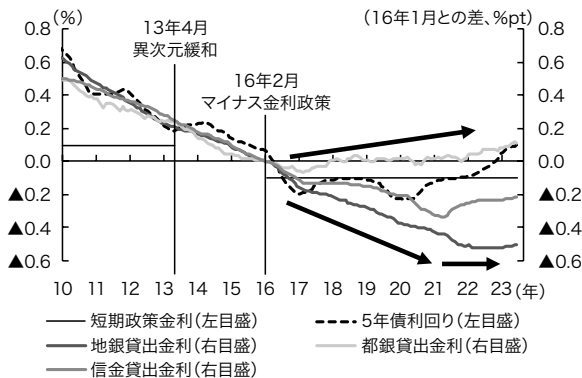


(注)各年度の2012年度対比の増減  
(出所)各社決算資料、全国銀行協会等を基に日本総研作成

変化する地銀の経営環境  
こうした中、足元では、コロナ危

益は全体として大きく伸びているとは言いがたい。役員取引等利益は、その水準も資金運用利益の2割程度(22年度)にとどまっており、貸出に次ぐ収益の柱には至っていない。厳しい収益環境が続く中、これまでの貸出残高の増強や経費削減を重視したビジネス戦略は持続的とはいえず、地銀には、持続可能なビジネスモデルの構築が急務となっている。

【図表2】業態別新規貸出金利と政策・市場金利



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

機からの経済活動の正常化等を受けて、地銀の経営環境が大きく変化している。主な変化としては、次の五つがある(図表3)。  
一つ目は、資金需要の変化である。足元では、コロナ危機対応の実質無利子無担保融資(いわゆるゼロゼロ融資)の返済が本格化する中、コロナ危機下で伸びた、資金繰りの悪化を背景とする資金需要は減退している一方、経済正常化による需要の回復や人手不足の深刻化などを背景とした企業の積極的な設備投資に伴う資金需要が拡大している。加えて、

デジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーン・ランズフォーメーション(GX)といった社会・経済構造の変革に向けた取り組みも新たな資金需要につながっている。また、返済が本格化するゼロゼロ融資については、約2割が返済に懸念(借り換えやリスケジュールの検討)があるとされており、地銀は追加の対応も求められている。政府は新たな借換保証制度を導入しているが、経済回復局面においても業績・資金繰りが十分に改善しない企業は、低い収益力や人手不足といった経営課題を抱えている可能性が高く、借り換えによる資金支援に加えて、こうした企業に対しては、経営課題に対するソリューションを提供することが重要と言える。  
二つ目は、金利環境の変化である。22年以降、インフレ圧力の高まり等を背景に、日銀の金融政策の修正・正常化観測がくすぶつ

デジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーン・ランズフォーメーション(GX)といった社会・経済構造の変革に向けた取り組みも新たな資金需要につながっている。また、返済が本格化するゼロゼロ融資については、約2割が返済に懸念(借り換えやリスケジュールの検討)があるとされており、地銀は追加の対応も求められている。政府は新たな借換保証制度を導入しているが、経済回復局面においても業績・資金繰りが十分に改善しない企業は、低い収益力や人手不足といった経営課題を抱えている可能性が高く、借り換えによる資金支援に加えて、こうした企業に対しては、経営課題に対するソリューションを提供することが重要と言える。  
二つ目は、金利環境の変化である。22年以降、インフレ圧力の高まり等を背景に、日銀の金融政策の修正・正常化観測がくすぶつ

【図表3】地銀の経営環境の変化

コロナ危機下の経営環境	ポストコロナの経営環境	銀行ビジネスへの影響
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓コロナ危機に伴う経済減速                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 企業業績・資金繰りの悪化</li> <li>— 設備投資の低迷</li> </ul> </li> <li>✓低金利環境の長期化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— イールドカーブコントロール(YCC)</li> </ul> </li> <li>✓コロナ危機への対応                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— コロナ対応支援、ゼロゼロ融資</li> <li>— 企業の手元資金確保</li> </ul> </li> <li>✓地銀間の競争激化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 越境融資、低金利競争の継続</li> </ul> </li> <li>✓コスト削減、経営基盤強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 人件費削減</li> <li>— 政府・日銀の経営基盤強化支援</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ポストコロナの経済環境変化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 経済正常化による企業業績回復</li> <li>— 人手不足等による設備投資拡大</li> </ul> </li> <li>✓金融政策の修正・正常化期待                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— YCC柔軟化、政策正常化期待</li> </ul> </li> <li>✓社会課題解決に向けた機運の高まり                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— DX、GXといった社会課題解決に向けた取り組み加速</li> </ul> </li> <li>✓金融ビジネスへの異業種参入・成長                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— BaaSによる参入、ネットバンク成長</li> </ul> </li> <li>✓人手不足、賃上げ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 銀行における人手不足の深刻化</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓資金需要の変化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 人手不足等の経営課題解決に向けた資金需要の拡大</li> </ul> </li> <li>✓金利環境の改善期待                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 貸出ビジネスの収益性改善</li> </ul> </li> <li>✓地銀に期待される役割の多様化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 地域課題解決に向けた、非金融サービスを含む様々な支援ニーズ</li> </ul> </li> <li>✓異業種との競争激化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 住宅ローン、決済等での競争</li> </ul> </li> <li>✓コスト削減の限界                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— 人員削減のハードル高</li> </ul> </li> </ul>

(出所)日本総研作成

〈図表4〉金融政策の修正・正常化と想定される銀行収益への影響

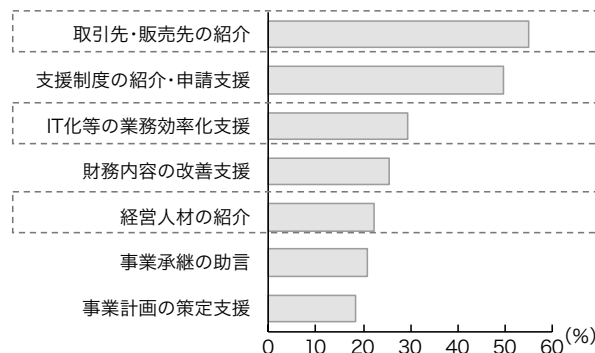
金融政策	想定される金利変動	主な銀行収益影響
YCC修正・撤廃	長期金利を中心に上昇	<p>✓プラス影響が想定されるものの、限定的。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規の固定金利貸出の利ざや改善するものの、対象の貸出は限られる。(貸出金利の引き上げ交渉が必要)</li> <li>預金金利への影響は軽微。</li> <li>新規の円債投資の利回り改善。一方、保有円債の評価損拡大(満期保有により損失の実現は回避可能)。</li> </ul>
短期政策金利引き上げ	短期を含め金利全体が上昇	<p>✓プラス影響が想定。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規の固定金利貸出だけでなく、変動金利貸出(含む既存)の利ざや改善(ただし、金利引き上げ交渉が必要)。</li> <li>預金金利が上昇し、利払い増加。</li> <li>新規の円債投資の利回り改善。一方、保有円債の評価損拡大(満期保有により損失の実現は回避可能)。</li> </ul>

ている。今年4月に就任した植田和男日銀総裁は、早期の金融政策正常化には慎重な姿勢を示してはいるものの、現在の金融政策の副作用や物価基調の変化に言及しており、金融政策の修正・正常化への期待が高まっている。実際に、7月にはイーールドカーブコントロール(YCC)政策の運用が柔軟化され、長期金利は0・7%台まで上昇した(23年9月

(出所)日本総研作成

るプラスの影響は限られるものの、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には、預貸金利ざやの改善等を通じて、地銀収益にはプラスの影響が想定される(図表4)。もっとも、金利上昇の恩恵を享受するためには、貸出先に対する金利引き上げ交渉が必要となる。事業会社における貸出金利の引き上げは

〈図表5〉金融機関から受きたいサービス



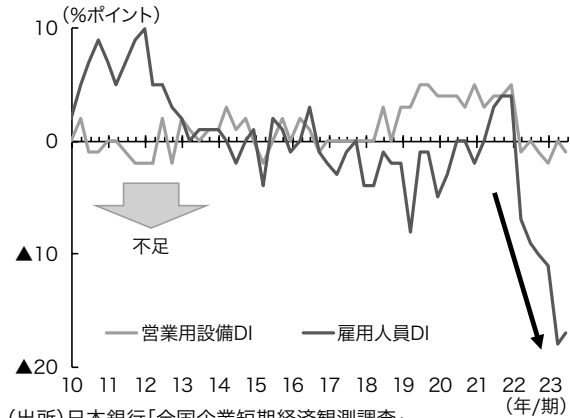
(注)複数回答。  
(出所)金融庁「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査」(2023年2~3月)

銀行における貸出金利の引き上げは

容易ではなく、これまで低金利戦略を続けてきた地銀がどこまで貸出金利を引き上げ、金利上昇の恩恵を享受できるかは不透明な面もある。三つ目は、地銀に期待される役割の多様化である。わが国政府が重点政策に掲げるDXやGXといった社会・経済構造の変革には、各地域における取り組みが不可欠であるものの、地域の中小企業では、人材やノウハウ、資金などを十分に確保できず、対応をためらっている中小企業が多い。こうした中、多くの中小企業と取引関係のある地銀に対して、地域の旗振り役や、中小企業の支援者としての役割が期待されている。特にこうした取り組みでは、資金支援のみならず、コンサルティングやビジネスマッチング、デジタル化等の技術的なサポート、専門人材・経営人材の紹介といった、資金面以外のソリューションの提供も不可欠であり、近年、地銀に対して、こうした非金融サービスの提供を期待する企業が増えてきている(図表

5)。21年の銀行の業務範囲規制の見直しを受けて、地銀は幅広いビジネスが展開可能となっており、実際に、ITコンサルティングや商社、人材派遣、再生可能エネルギー発電事業といった新たなビジネスに参入する地銀が増えている。四つ目は、異業種との競争激化である。近年、ネットバンクが低コストや利便性を武器に預金・貸し出しを堅調に拡大させており、特に地銀が高いシェアを持つ住宅ローン市場では、地銀とネットバンクが激しく競合している。条件競争の激化によって、住宅ローン金利が大幅に低下するとともに、足元では、団体信用生命保険等の付帯サービスにおける競争も激化しており、住宅ローンの収益性は著しく悪化している。一部の都銀では、住宅ローンビジネスの縮小方針を掲げる動きもある。さらに、金融サービスの担い手の多様化も進んでいる。決済分野でさまざまなFintech企業が台頭しているほか、ネットバンク等が提供するプラットフォーム(Banking as a Service || Baas)を活用して、事業会社がサービスマンに金融を組み込む「Embedded Finance」(組込型金

〈図表6〉銀行における設備・人員の過不足



融)の取り組みも増えており、ヤマダ電機や日本航空などが預金や住宅ローンといった銀行サービスに参入している。Baasの提供は地銀にとってもビジネス機会となり得るものの、プラットフォームの構築等に投資・ノウハウが必要であり、今のところ地銀による取り組みは少ない。

五つ目は、コスト削減の限界である。これまで地銀は新規採用の抑制等によって人員削減を進め、人件費を中心に営業経費を削減してきたが、22年以降、地銀における人手不足が

深刻化しており、さらなる人員削減は難しくなっている(図表6)。先行きについても、先述の通り、地銀には地域課題の解決に向けてさまざまな役割が期待されており、人手不足は一段と深刻化することが予想される。また、地銀でも賃上げの動きが広がっていることに加えて、DX・GX等の支援機能の強化には人材育成等の人的投資の拡大も不可欠であり、人件費の押し上げ要因となっている。

### 経営環境の変化を事業牽引につなげられるか

こうした経営環境の変化は、地銀にとって持続可能なビジネスモデルの構築に向けた変革のチャンスと言える。地銀のビジネス変革に向けた取り組みの方向性としては、次の三つがある。

まずは、資金需要や金利環境などの変化を生かした貸出ビジネス等の収益性改善である。ポストコロナに伴う新たな資金需要を取り込むためには、資金需要の背景にある経営課題を見極め、その解決をサポートすることが重要となる。また、金利上昇の恩恵を享受するために、貸出金利の引き上げが

必要であるが、貸出先に対する金利引き上げ交渉は容易ではない。貸出の付加価値を高めることができれば、貸出先に金利引き上げを受け入れてもらいやすくなるだろう。具体的には、貸出先とのリレーションを強化して、貸出先のビジネスへの理解を深め、直面している経営課題を見極める力を高めるとともに、金融手法の高度化や非金融サービスの強化、専門的なサービスを提供可能な他社との連携強化なども進めて、貸出先の経営課題を解決する力を高めていくことなどが考えられる。

次に、コスト削減重視の戦略から、成長投資を重視した戦略へのシフトである。持続可能なビジネスモデルの構築に向けて収益力強化が喫緊の課題となる中、地方創生やDX、GXといった社会課題の解決に向けて地銀に期待されているさまざまな役割は大きなビジネス機会と言える。こうしたビジネス機会を通じて収益力を強化するためには、人材・システム等への積極的な成長投資によって、しっかりとした支援体制を構築する必要がある。もともと、経営資源が限られる中、総花的にさまざまなビジネス領域に展開すると十分な

支援体制が構築できず、ビジネスの収益化も難しくなる。従って、地銀は地域経済への理解を深め、未解決の地域課題を見極めた上で、その解決に向けたビジネス戦略を策定して、注力すべき分野に集中的に経営資源を投じていくことが肝要である。

そして、こうした新たなビジネス戦略を推進するためには、専門組織の設置や営業体制の構築に向けた専門人材の確保や、変革に向けた社内意識改革を進めることが重要となる。外部からの専門人材の確保では、積極的な新規採用や専門企業からの出向者の受け入れに加えて、専門人材が集中する首都圏での採用やオンライン副業の活用、専門企業の買収などが考えられる。なお、さまざまな業界で取り合いとなっているDX人材などは一般的な処遇では獲得が難しい可能性もあり、多様な給与・人事制度や勤務形態などの整備も検討するべきであろう。一方、社内での人材育成では、研修プログラムや資格取得支援制度、専門企業への出向、OJTなどの強化に加えて、従業員が専門的なキャリアパスを目指すような環境整備、社内風土醸成も重要と言える。また、ビジネスモデ

ルの変革には、従業員からの理解・協力が不可欠であり、経営環境やビジネス戦略に関する積極的な情報共有や勉強会の開催、タウンホールミーティング等を通じた経営陣と従業員の対話の強化などを通じて、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を進めていくことが求められる。

#### 地域経済と地銀ビジネスの成長の好循環に向けて

ここまで見てきた通り、足元における地銀を取り巻く経営環境の変化は、地銀にとってビジネス変革のチャンスと言える。地銀には、資金需要や金利環境の変化を生かして着実に貸出ビジネス等の収益性改善を図るとともに、地域経済・企業の課題解決に向けた新たなビジネス戦略を策定し、積極的な成長投資や社内改革を進めて、持続可能なビジネスモデルを構築していくことが求められる。

地銀が地域課題の解決に向けたビジネスを追求することによって、地域経済の活性化と地銀ビジネスの成長の好循環を実現できれば、わが国経済の持続的な成長にもつながるだろう。