

2021年4月5日
No.2021-002

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—

調査部 金融リサーチセンター 副主任研究員 大嶋 秀雄

《要 点》

- ◆ コロナ危機で多くの地域企業が困難な状況に陥るなか、地方銀行には、地域の中核として強いリーダーシップを発揮し、地域経済を牽引する役割が期待される。地方銀行が、地域に強いネットワークを有し、地域経済を熟知するという強みを活かしたビジネスモデル改革を実現するために、視点を変えて、政府が社会課題の解決に向けた重点政策を地方銀行と「協働」して推進することを提案する。具体的な施策として以下の4点が挙げられる。
- ◆ 第1は、コロナ禍での資金需要対応である。日本政策金融公庫と地方銀行が資本性ローンの協調融資スキームを構築し、地方銀行のネットワークを用いて高まる資金需要に対応することが考えられる。地方銀行は、協働を通じて事業評価等のノウハウを蓄積し、事業承継や出資ビジネスなどに繋げることができる。
- ◆ 第2は、地方創生である。自治体が地方創生事業を地方銀行に業務委託し、地方銀行が主体となって進めることが考えられる。地方銀行は、自治体との協働によって、業務範囲規制の見直し後に拡充される銀行業高度化等会社を活用した幅広い地方創生ビジネスに参入可能となる。
- ◆ 第3は、グリーン社会実現である。政府が、気候関連の情報開示の枠組みであるTCFDへの賛同を含めた地方銀行の気候変動対応をサポートし、地方銀行を通じて地域企業におけるカーボンニュートラルの取り組みを後押しすることが考えられる。地方銀行は、サステナブルファイナンス等のビジネス機会を捕捉できる。
- ◆ 第4は、デジタル改革である。地方銀行による中小企業のデジタル化支援のサポート、税公金収納の電子化、地方銀行のシステム共同化支援によって、地域企業、自治体、地方銀行のデジタル化を三位一体で進めることが考えられる。これにより、地方銀行の収益性も向上する。

本件に関するご照会は、
調査部 金融リサーチセンター 大嶋 秀雄 宛にお願いいたします。

Tel: 090-9109-8910

Mail: oshima.hideoj2@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<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

低金利環境の長期化による預貸金ビジネスの収益性低下を背景に地方銀行の業績悪化が続いており、収益力強化に向けたビジネスモデル改革が求められている。そうしたなか、昨年、政府・日銀は地方銀行¹に再編や経営効率化を促す異例の支援策を打ち出した。しかし、現時点では、支援策を積極的に活用しようとする動きは乏しく、地方銀行のビジネスモデル改革の解は示されていない。

改革のヒントになり得るのは、コロナ危機において、地方銀行が政府の資金繰り支援策を活用して積極的に貸出を拡大し、地域経済を支えた事例である。このように、社会課題の解決に向けて政府と地方銀行が協働することで、地方銀行のビジネスモデル改革を促すことができないか。本稿では、地銀の経営環境とこれまでの政府・日銀の支援策を整理したうえで、社会課題の解決に向けた政府との協働による地方銀行のビジネスモデル改革の可能性について検討した。

2. 地方銀行の経営環境と政府・日銀の支援策

(1) 収益環境の悪化 ～コロナ影響は限定的ながら減益傾向が継続

上場地銀 78 行・グループの 2020 年 4～12 月期業績をみると、コロナ危機対応で貸出金が大きく伸びるなかでも預貸金等からの利益である資金運用利益は小幅減少となり、経常利益は前年同期比 ▲3% の減益となった² (図表 1)。貸倒引当金の積み増しはみられるが、引当率は横ばいであるなど、今のところコロナ影響は限定的³で、足元の減益は、コロナ危機以前からの減益傾向が続いているものである。

(図表 1) 上場地方銀行・グループの業績推移(連結)

	2017年度	18年度	19年度	20年 4～12月期	前年 同期比	20年度 予想
経常利益	13,358	11,152	9,850	8,835	▲3.0%	9,251
資金運用利益	35,847	34,895	34,090	25,745	▲0.2%	-
役員取引等利益	6,844	6,867	6,845	4,982	0.1%	-
営業経費	▲31,172	▲30,543	▲30,428	▲22,551	▲1.2%	-
当期純利益	9,898	8,648	7,677	6,034	▲18.4%	6,309
貸出金残高	2,470,771	2,552,054	2,631,016	2,748,853	5.3%	-
貸倒引当金残高	17,382	18,984	19,644	20,735	7.1%	-
引当率	0.70%	0.74%	0.75%	0.75%	-	-

(資料) 各社決算資料

(注) 一部単体。引当率=貸倒引当金÷貸出金。予想は20年10～12月期決算時点、経常利益予想は未発表の関西みらいHDを除く。

減益が続いている主因は、金融緩和による金利低下等を背景とした預貸金の収益性低下(利鞘縮小)である⁴。利鞘水準からみると、預貸金の収益性は過去 10 年で約 3 分の 1 に低下⁵しており、地方銀行は同じ期間に貸出を 3 割超増やしたものの、資金運用利益は減少を続けている。また、地方銀行は、非金利収益(手数料等の役員取引等利益など)の強化や経費削減を進めているものの、役員取引等利益は伸び悩み、経費削減はトップライン収益減少に追いつかず、減益を止められていない。

¹ 本稿では、地方銀行と第二地方銀行をあわせて地方銀行とする。

² 2020 年 4～12 月期の当期純利益が前年同期比 ▲18% と大きく落ち込んでいるのは、前年同期にふくおかFGが負ののれん発生益 1,174 億円を計上していたこと等が影響している。

³ 政府の資金繰り支援策等が奏功して、企業倒産が抑制されていることが背景にある。

⁴ 詳細は大嶋 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)。

⁵ 預貸金利鞘は 2010 年度 0.53% から 2020 年度中間 0.20% に低下。利鞘縮小幅を直近貸出残高(2021 年 1 月)に掛け合わせた単純計算では、年間約 8,800 億円の収益が失われたことになる。

(2) 政府・日銀による地方銀行支援

こうした地方銀行の経営環境は、低金利環境の長期化や人口減少の加速などで今後一段と厳しさを増すと予想される。業績悪化が続いた場合、金融仲介能力の低下や銀行破綻を通じて地域経済に深刻な影響を及ぼすとの懸念から、政府・日銀は異例ともいえる地方銀行の支援に動き出した。

① 地方銀行支援策の概要

政府・日銀の主な地方銀行支援策と想定される効果を整理したものが図表2である。日銀の特別付利は経営効率化・再編の後押し⁶、独禁法特例法および資金交付制度は規制・コスト面の再編ハードルの引き下げ、業務範囲規制等の見直しは事業多角化などを促すことを目的としている。

(図表2) 政府・日銀の地方銀行支援策と想定される効果

政策	概要	想定される効果		
		対象銀行数	財務的効果	
① 地域金融強化のための特別当座預金制度(特別付利)	・再編、経費率改善、経費削減等の条件を満たした地銀等に、日銀当座預金の一部(基礎残高+マクロ加算残高など)に0.1%付利 ・期間3年間	再編・経営効率化後押し	1~2割	年間75~150億
② 独占禁止法特例法	・地銀等の同一地域での合併等について独禁法を適用せず ・期間10年以内	再編ハードル低下	数件程度	—
③ 資金交付制度案	・合併等を行う地銀等に対して、初期コストの一部を補助 ・期間5年間	再編ハードル低下	10件程度	5年間で約350億円
④ 銀行業務範囲規制等の見直し案	・銀行および子会社・兄弟会社の業務範囲の拡大 ・銀行の出資規制の緩和	事業多角化	全行	(収益効果は未知数)

(資料) 日本銀行、金融庁、参議院を基に日本総研作成

(注) 財務的効果は対象銀行の合計。①対象銀行数は日銀試算の近年実績(経費率条件:約1割、経費削減条件:約1割)、財務的効果は、2021年1月末の地方銀行の日銀当座預金残高(所要準備額を除く)の10~20%×0.1%=75~150億円、②対象銀行数は2010年以降の同一都道府県内の合併数(4件)から想定、③対象銀行数・財務的効果は金融庁の想定。

② 政策効果は限定的 ~財務的効果は小さく、再編後押しの効果も疑問

もともと、これらの政策の直接的な効果は限定的とみられる。日銀の特別付利については、直近決算での経費減少状況を踏まえると、初年度の適用行は日銀試算の近年実績の2倍程度に増える可能性⁷はあるものの、それを勘案してもこれらの政策の財務的効果は利鞘縮小による収益減少幅に比べて小さい⁸。また、多くの政策が再編を促しているものの、地方銀行の経営者が経営統合という重要な経営判断をこうした政策を決定的な理由として検討するとも考えにくい⁹。実際、地方銀行経営者の発言等からは、これらの政策を積極的に活用しようとする動きは今のところ見られない。

加えて、多くの政策が短期的な成果が分かりやすい再編・経営効率化の後押しに偏っており、地

⁶ 日銀は、本制度に加えて、将来のマイナス金利深掘り時の金融機関への悪影響を緩和するため、コロナオペ等の資金供給相当の日銀当預に短期政策金利に連動した付利を行う貸出促進付利制度を導入。詳細は大嶋 秀雄[2021]「日銀の貸出促進付利制度をどうみるかーマイナス金利深掘りの副作用低減効果は限定的ー」日本総研 Research Eye No. 2020-078 (2021年3月23日)。

⁷ 日銀特別付利の経費削減条件(2019年度実績に対して、2020年度▲2%以上、2021年度4%以上、2022年度6%以上)について、2020年4~12月期時点では、約半数の銀行が前年同期比▲2%以上の経費削減を達成している。

⁸ 特別付利が半数の銀行に適用された場合でも、特別付利と資金交付制度の財務的効果は地方銀行全体で年平均約440億円(特別付利対象の日銀当座預金残高は2021年1月末時点で算出)。

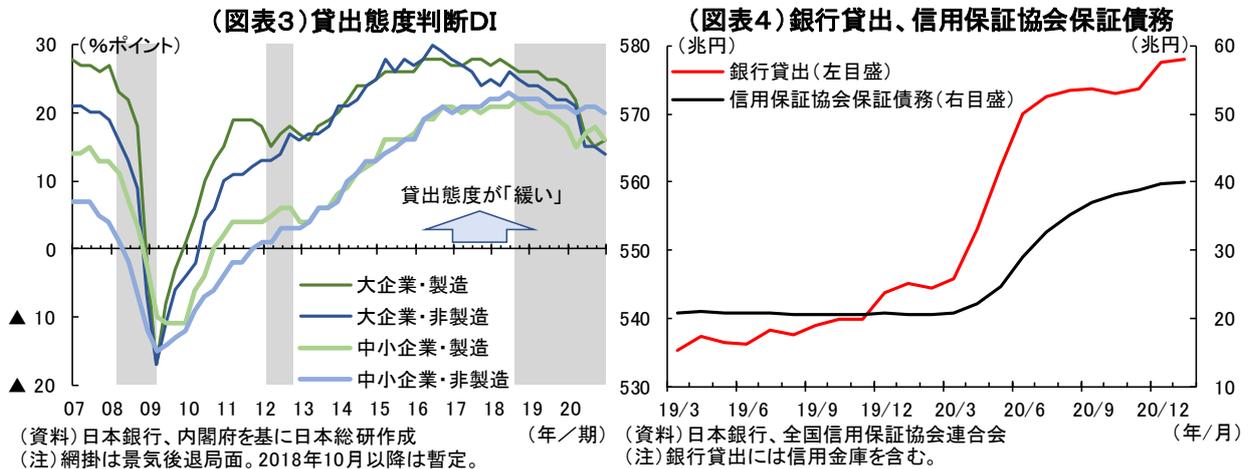
⁹ 政府・日銀が異例の再編支援に動き出したことによるメッセージ効果はあると考えられる。

方銀行が直面する収益力低下の直接的な解決につながらない。現状、地方銀行は一定の収益と相応の健全性を確保しており、短期的な経営改善も重要ではあるものの、中長期的な観点でのビジネスモデル改革がより求められているといえる¹⁰。

3. 社会課題の解決を通じた地方銀行のビジネスモデル改革

(1) コロナ危機対応における地方銀行の貢献

それでは、地方銀行の中長期的な収益力強化に向けて、政府に期待される役割はどういったものが考えられるか。一つのヒントとなり得るのは、コロナ危機対応における官民連携した資金繰り支援である。コロナ危機では、政府系金融機関に加えて、地方銀行を含む民間金融機関も積極的に支援を行い、官民連携による大規模な資金繰り支援で企業倒産の増加を阻止した。銀行の貸出態度をみると、コロナ危機下でも緩和的な状態が維持され、貸出残高は2020年3月から2021年1月までに32兆円¹¹（20年3月対比+6%）増加し、同期間で信用保証協会の保証承諾残高も19兆円増えている（図表3、4）。こうしたコロナ危機対応では、地方銀行の重要性が改めて認識されるとともに、地方銀行にとっても、地域経済を支えるなかで貸出の拡大につながっている。



(2) 政府の重点政策と地方銀行の親和性 ～社会課題の解決における地方銀行の強みの発揮

コロナ対策以外の政府の重点政策をみても、地方銀行と親和性の高い政策は多い（図表5）。地方創生のほか、グリーン社会実現やデジタル改革なども、各地域での推進が求められており、地域に強いネットワークを持ち、地域経済を熟知する地方銀行に活躍の場は多いと考えられる。また、行政デジタル化も、地方自治体関連業務を多く抱える地方銀行は当事者といえる。したがって、政府が重点政策の運営において地方銀行との協働を強化し、地方銀行に様々な役割を期待することで、社会課題の解決を通じて、地方銀行にビジネスモデル改革を促すことができると考えられる。

¹⁰ 業務範囲規制等の見直しは、新しい事業展開を促すことで、ビジネスモデル改革につながる可能性がある。

¹¹ 2021年1月貸出残高の2020年3月からの増加幅は、都市銀行等が15兆円、地方銀行が12兆円、信金が6兆円。

(図表5) 政府の重点政策

新型コロナウイルス対策 - 医療・検査体制、ワクチン、雇用対策、地方支援 企業資金繰り、GoToキャンペーン 等	地方への人の流れをつくる - 地方創生、農産品輸出、観光立国、地方移住 地域企業への人の移動、地域金融機能強化 等
グリーン社会の実現 - 環境技術革新、エネルギー政策、脱炭素地域 グリーン成長戦略、脱炭素ライフサイクル転換 等	デジタル改革 - 行政デジタル化、規制改革、マイナンバー活用 テレワーク、教育デジタル化 等
イノベーションなど長年の課題に答えを - イノベーション促進、中小企業支援、サプライチェーン対策 等	外交・安全保障 - 自由で公正な経済秩序の構築、TPP、拉致問題 等
少子化対策と社会保障の将来 - 女性活躍、働き方改革、介護の生産性向上 等	東日本大震災からの復興・災害対策 - 災害復興、水害対策、国土強靱化 等
東京オリンピック・パラリンピックなど注目施策 - 万全な感染対策の下での開催への準備 等	

(資料) 首相官邸「国民のために働く内閣」菅内閣政策集」

4. 政府と地方銀行の協働施策

以下では、地方銀行のビジネスモデル改革につながりうる政府と地方銀行の協働施策について検討する。

(1) <コロナ資金需要対応> 地銀・政府系金融機関による協調資本性ローン制度

コロナ対応の実質無利子・無担保融資は最大5年の返済猶予があり、当面返済負担は生じないものの¹²、債務増加による企業の借入れ余力低下や元本返済開始後の倒産増加等が懸念され、一部を資本とみなせる資本性ローンが注目されている(図表6)。

もともと、これまでのところ資本性ローンでの調達は大企業中心で、中小企業では極めて少ない¹³。コロナ危機で資本性ローンの潜在的な需要が高まっているとみられるが、中小企業には精緻な事業計画策定等が難しいことに加えて、

地方銀行等にもノウハウが不足していることもあり、取り組みは政府系金融機関中心に限られている。

こうした状況を改善するための具体策として、一定のノウハウを持つ日本政策金融公庫(日本公庫)において、地方銀行との協調融資の形で資本性ローンを取り組むスキームを作ることが考えられる。日本公庫との連携を通じて事業評価や事業計画策定支援等のノウハウが地方銀行に蓄積されるとともに、地方銀行による中小企業のサポートの強化で、コロナ危機による資金需要を広く取り込める。また、リスク分散が可能な協調融資であれば、日本公庫単独よりも取り組みを増やすことができる。実際、コロナ危機を受けて、中京銀行や名古屋銀行は日本公庫と協調融資で両行初の資本性ローンを実行している。他の地方銀行でも、日本公庫が資本性ローン、地方銀行がプロパー融

(図表6) 資本性ローンの例:
日本公庫 新型コロナ対策資本性劣後ローン

項目	条件等
融資上限	7,200万円
期間・返済	5年1カ月/10年/20年、期限一括返済
利率(年)	当初3年間 1.05% 3年経過後は直近決算で2区分 (例) 期間5年1カ月の場合 ① 当期純利益0円以上 3.40% ② 当期純利益0円未満 1.05%
担保・保証	無担保・無保証任
融資条件	・専用の事業計画書の提出 ・毎期の経営状況報告等を含む特約

(資料) 日本政策金融公庫

¹² 融資実行時に返済猶予期間を1年程度としているものが多いとされるが、2021年3月に金融庁は元本返済の据え置き期間の延長を金融機関に要請している。

¹³ 2020年12月時点の政府系金融機関での資本性ローン取り組み実績は2,900億円程度。

資を行う協調融資スキームを多数創設¹⁴されており、これを地方銀行も資本性ローンを取り組むスキームに拡大することで、資本性ローンの取り扱い拡大と地方銀行でのノウハウ蓄積が進むだろう。また、ここで得られる事業評価等のノウハウは、事業承継やM&A関連のビジネス、投資専門子会社等による出資ビジネスなどにも役立つと考えられる。

(2) <地方創生> 地方創生事業における地方銀行の活用促進 × 業務範囲規制等の見直し

地方を中心に人口減少が加速するなか、地方創生は喫緊の課題となっており、多くの地方自治体が地方創生事業を行っている。地方創生には、各地域に合わせた取り組みが必要であり、地域に強いネットワークを持ち、地域経済を熟知している地方銀行が強みを活かせる分野である。また、地方銀行は、全国銀行協会などの業界団体を通じた全国ネットワークを持っており、各地の事例を踏まえて地域に合わせた施策を設計することもできる。

すでに多くの地方銀行は地方創生ビジネスに取り組んでおり、地方自治体との連携についても広く行われている。しかし、今のところ地方銀行による地方創生ビジネスは小規模なものにとどまっており、地方自治体との連携も企業支援に関する分野や各種アドバイスが中心で地方銀行の新たなビジネス展開までには至っていない。

そこで、地方創生を地方銀行の新たなビジネスにつなげる施策として、地方自治体が地方創生事業を地方銀行やその関係会社に積極的に業務委託を行い、地方銀行が主体となって地方創生を行う形態が考えられる¹⁵。地方銀行が地域経済の代表として強いリーダーシップをもって取り組むことで地域企業の参画も進みやすくなり、地方銀行にとっても、単独で行うよりも事業規模・範囲を広げることができるだろう。特に、現在進められている銀行の業務範囲規制等の見直しが進めば、地方銀行が自社の

アセット（資産、人材等）を活用して様々な地方創生関連ビジネスを展開できるようになるため、地方自治体との協働可能範囲も広がることになる（図表7）。また、地方銀行が地方創生ビジネスを通して非金融ビジネスの実績を重ね、ノウハウの蓄積や従業員のリカレント教育、都銀・異業種との連携などを進めていけば、

地方創生以外の非金融ビジネスの拡大にもつながるだろう。

(図表7) 銀行の業務範囲規制等の見直し案

項目	概要
業務範囲規制	
銀行本体	・銀行の経営資源で行う範囲で以下の業務が可能 見守りサービス、自行アプリ・システムの販売、データ分析・マーケティング・広告、登録型人材派遣、コンサルティング・ビジネスマッチング
子会社 兄弟会社	・銀行業高度化等会社は、デジタル化に加え、地方創生等の持続可能な社会の構築に貢献する業務が可能（創意工夫で幅広い業務が可能）
出資規制	・投資専門会社による出資規制の見直し 事業再生会社、事業承継会社、ベンチャー企業、地域活性化事業会社への出資可能範囲・期間等の拡充 ・投資専門会社によるコンサル業務が可能

(資料) 金融庁 金融審議会「銀行制度等ワーキング・グループ報告」

(3) <グリーン社会> TCFDを通じた社内体制・戦略構築、グリーン・トランジションファイナンスへの対応

「2050年カーボンニュートラル」の宣言に代表されるグリーン社会の実現に向けては、金融機関に対しても、融資や投資を通じて、企業の技術革新や脱炭素の動きを促すことなどが求められている。2020年12月に経済産業省が策定した「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」

¹⁴ 2021年以降でも、東和銀行、北海道銀行、鹿児島銀行、肥後銀行、大光銀行、第四北越銀行、南日本銀行、横浜銀行などが日本公庫の資本性ローンと地方銀行のプロパー融資を組み合わせた協調融資スキームを発表している。

¹⁵ 地方創生推進交付金の拡充・上限引き上げ等を行い、交付金事業で地方銀行と連携する形なども考えられる。

では、政府資金だけでなく民間資金を呼び込む方針が示され、再生エネルギー、省エネ等の着実な低炭素化（トランジション）、脱炭素化に向けた技術革新への大規模なファイナンスが必要であるとされた。具体的な施策として、長期資金供給の仕組みや成果連動型利子補給制度（融資規模：3年間で1兆円）の創設、グリーン投資促進ファンド等によるリスクマネー供給、気候関連の情報開示の枠組みである「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）¹⁶」の位置づけ明確化による企業の情報開示積極化などが示されている。こうした取り組みはあらゆる地域で進められており、すでに38都道府県を含む全国の348自治体が「2050年までの二酸化炭素排出実質ゼロ」を宣言している¹⁷。2021年1月に始まった金融庁のサステナブルファイナンス有識者会議においても、一部の有識者から地域金融機関における取り組み強化が論点の一つとして挙げられた¹⁸。

しかし、地方銀行の気候変動への取り組みは十分とはいえない。たとえば、TCFDに賛同する企業によるコンソーシアムの入会状況をみると、都市銀行は4グループ全てが参加している一方で、地方銀行は全体の1割程度にとどまっ

(図表8)TCFDコンソーシアムへ参加している銀行

業態	社数	備考
都市銀行	4	4グループ全てが参加
地方銀行	11	グループ傘下行ベースで14行/100行
その他	3	あおぞら銀行、新生銀行、ゆうちょ銀行

(資料)TCFD Consortium HPを基に日本総研作成

(注)2021年3月25日時点。外資系金融機関は除く。

ている(図表8)。これは気候変動に向けた地方銀行内の体制が十分に整備されていない表れといえ、このままでは政府による様々なグリーン・トランジションファイナンス関連の施策に地方銀行が十分に対応できず、各地域にお

ける政策推進が遅れるとともに、地方銀行としても大きなビジネス機会を逃す恐れがある。

地方銀行における気候変動対策の体制強化のためには、地方銀行にTCFDへの賛同を促し、各行において気候変動関連のリスク/機会に関する理解を深め、ビジネス戦略の策定につなげることが有効と考えられる¹⁹。気候変動関連の開示を促す動きは、英国が2021年1月から上場企業に対して気候変動が事業・財務に与える影響の開示を義務化するなど欧州で先行しているが、わが国においても、2021年6月に施行予定のコーポレートガバナンス・コードの改定案において、2022年4月の東京証券取引所の市場再編後、プライム市場の上場企業に対してTCFD提言に沿った開示を求める方針が示されている。また、サステナブルファイナンス有識者会議では、一部有識者が金融機関に対する特有の情報開示の必要性に言及している²⁰。

もっとも、気候変動対策やその開示は、都市銀行でも現在試行錯誤をしながら進めている段階であり、地方銀行が単独で行うのは難しい面もある。したがって、開示は個別企業の戦略ではあるものの、政府や業界団体等による一定の標準化や、都市銀行や先行する地方銀行の持つノウハウの共有なども検討する余地があるだろう。

¹⁶ G20の要請を受け金融安定理事会により機関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するために作られた枠組みで、2017年6月に最終報告書を公表し、企業等に対して、気候変動関連リスクおよび機会に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について開示するよう推奨している。わが国では、2019年5月にTCFDコンソーシアムが設立され、2021年3月25日時点で324団体が入会している。

¹⁷ 2021年3月30日時点。表明自治体人口は総人口の86%に達している。(環境省HP)

¹⁸ 金融庁 サステナブルファイナンス有識者会議 第4回資料(2021年3月2日)。

¹⁹ 2020年度TCFDコンソーシアム会員アンケートでは、金融機関のTCFD賛同・情報開示に係るメリットとして、「自社の気候変動関連リスクと機会について社内の理解が深まった」(32/52社)、「自社戦略の変更・深耕に役立った」(18/52社)などが挙げられている。

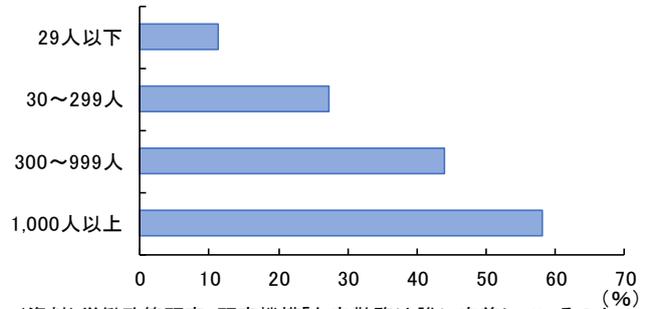
²⁰ 金融庁 サステナブルファイナンス有識者会議 第2回資料(2021年2月10日)

(4) <デジタル改革> 中小企業、行政、地方銀行のデジタル化

① 中小企業デジタル化 ～地方銀行によるデジタル化コンサル、デジタル化融資利子補給制度

コロナ危機ではデジタル化の重要性が改めて認識された。コロナ後を見据えても、デジタル化は様々な社会課題の解決や持続的な成長に資するため、社会全体として、デジタル化に動き始めている。民間では、とりわけ中小企業にデジタル化の余地が大きいとされる。たとえば、業務プロセスのデジタル化状況を示す一つの指標としてテレワークへの対応可否があるが²¹、コロナ危機下での従業員規模別テレワーク実施率をみると、小規模の企業ほど低くなっている（図表9）。中小企業庁の調査によると、中小企業がIT投資を行わない理由として、「IT人材不足」「導入効果が評価できない」「コスト負担」などが挙げられている²²。このような課題に対して、これまでも政府はIT導入補助金などの支援策を実施してきたものの、コロナ危機を受けて、中小企業のデジタル化の遅れが改めて認識されることになった。

(図表9) 従業員規模別のテレワーク実施率



(資料) 労働政策研究・研究機構「在宅勤務は誰に定着しているのか」
(注) 2020年4～5月緊急事態宣言期間内

中小企業のデジタル化を加速させるための施策として、中小企業のデジタル化支援に関する地方銀行へのインセンティブ強化が考えられる。これまでは中小企業の自主的なデジタル化を支援する施策であったが、地方銀行からの積極的なサポートや資金供給が行われれば、中小企業のデジタル化の加速につながると考えられる。たとえば、地方銀行による有償のデジタル化コンサルティング業務に対して、その費用の一部を助成金で賄う形などが考えられる。加えて、デジタル化投資に対する融資への利子補給制度を導入することで、資金面から中小企業のデジタル化を促すことも期待できる。すでに多くの地方銀行が中小企業のデジタル化支援を拡大しており²³、そうした取り組みを政策面から後押しすることで、中小企業のデジタル化を進めるとともに、地方銀行のビジネス機会の創出にもつながるだろう。

② 行政デジタル化 ～税公金収納の電子化

行政機関についてもデジタル化が進んでおらず、政府はデジタル庁を創設して行政のデジタル化に本腰を入れている。地方銀行への影響が大きな行政手続きとしては、税公金収納がある。現状、多くの税公金収納は紙での納付となっており、納付者の利便性の問題に加えて、銀行の事務負担も重くなっている。実際、地方銀行の窓口で処理される税公金収納は年間1億件以上²⁴とされ、自治体ごとに様式が異なり、各地方銀行の事務量の1～5割を占めているとされる。また、地方銀行だけで年間約300億円のコストが発生しており²⁵、単純計算で1件200～300円の手数料が必要であるもの

²¹ テレワークができない要因として「テレワークが行える業務ではない」(47%)に次いで、「テレワーク制度がない」(39%)、「ICT環境が不十分」(20%)が挙げられており、企業の対応状況が阻害要因となっている（パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」(2020年4月)）

²² 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月)。

²³ ふくおかフィナンシャルグループなどがデジタル化支援専門組織を設立。山口フィナンシャルグループは、傘下の人材紹介会社において、地域企業に対してオンライン副業で首都圏等の専門人材を紹介するビジネスを展開。

²⁴ 全国銀行協会「決済高度化に関する取り組み状況」(2021年2月16日)によると、公金納付書の窓口での取り扱い、メガバンク・ゆうちょ銀行で年間約1億1,000万枚、地方銀行で年間約1億3,000万枚とされる。

²⁵ 全国銀行協会「税・公金収納・支払いの効率化等に関する勉強会 調査レポート」(2019年3月14日)

の、実際は無料ないし1件あたり数円と極めて低水準で、収益面でも負担となっている。一部の都市銀行では地方自治体の税公金収納を縮小する動きがあるものの²⁶、地方自治体との関係が強い地方銀行ではこうした交渉も難しい²⁷。

今後、政府が行政デジタル化の一環として、税公金収納の電子納付を進めれば、顧客の利便性向上と合わせて、地方銀行の業務効率化・経費削減につながる。加えて、地方自治体のデジタル化に地方銀行の知見を活用することも考えられる。実際、神奈川県は、横浜銀行と「相互の働き方改革に係る連携・協力協定」（2019年12月）を締結し、横浜銀行の資金決済サービス「AnserDATAPORT方式」による税公金などの業務プロセス改善を進めている。

③地方銀行デジタル化 ～システム統合資金交付制度

一方、地方銀行にもデジタル化が求められる。地方銀行は、オンラインバンキングやスマートフォン向けアプリなどデジタル金融サービスの強化、RPA²⁸等による業務プロセスの効率化、近年増加する不正送金等に対するシステムセキュリティの強化など、様々なシステム上の課題を抱えている。しかしながら、すでに地方銀行のシステムコストの負担は重く、追加のシステム投資余力は大きくない。金融庁によると、地方銀行のシステムコストは1行あたり年間47億円で、単純比較はできないものの、預金量対比のシ

(図表10)地銀・信金・信組のシステムコスト

	地方銀行	信用金庫	信用組合
預金(平均)	3.3兆円	5,540億円	1,419億円
システムコスト(平均)	47億円	6.6億円	1.5億円
システムコスト/預金	0.18%	0.12%	0.11%

(資料)金融庁「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」(2020年6月)

ステムコストは信金・信組の約1.5倍である(図表10)。一般的に資産規模の小さい金融機関ほど規模対比のシステム負担が重くなる傾向があるなか、信金・信組は、業界大半が参加する大規模共同センターなどで低コストを実現している。

したがって、地方銀行のデジタル化を進めるためには、多数の地方銀行による共同開発を後押しすることが有効である。具体的には、現在銀行の経営統合コストの補助を検討している「資金交付制度」を拡張して、複数の銀行によるシステム共通化を対象に加えた「システム共通化資金交付制度」の導入が考えられる。すでにTSUBASAアライアンス等のシステム共同開発や、ふくおかフィナンシャルグループ等での自社開発アプリ等の他行展開などの動きがあり、政府がこうした動きを後押しすることで、コストを抑えつつ、地方銀行のデジタル化を加速させることができるだろう。

5. おわりに ～地域に根差したビジネスモデルの構築に向けて

ここまで見てきたように、政府の重点政策テーマと地方銀行業務の親和性は高く、政府と地方銀行が協働を強化することで、地方銀行の強みを活かして社会課題解決に向けた動きを加速させるとともに、地方銀行のビジネスモデル改革を進めることができるだろう。もっとも、そのためには、政府の後押しだけでなく、地方銀行も自ら新たなビジネスに挑戦して、地域に根差したビジネスモ

²⁶ 三菱UFJ銀行は毎年数十億円の赤字となる公金収納業務について、2021年4月以降1件数百円への手数料引き上げを交渉したものの、ほとんどの自治体とまとまらず、194自治体との窓口公金収納を終了すると発表した。

²⁷ 2021年1月に中国銀行が岡山県内の自治体に1件200円への手数料引き上げを要請したものの、岡山県市長会などは応じないとの意見で一致しており、応諾を得られない見通しである。

²⁸ Robotic Process Automationの略。

デルの構築を率先して進めることが重要である。コロナ危機を受けて、多くの地域企業が変革を迫られている。地方銀行には、地域経済の中核として強いリーダーシップを発揮し、地域経済をけん引していくことが期待される。

以上

<参考文献>

- 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)
- 金融庁 金融審議会[2020]. 「銀行制度等ワーキング・グループ報告-経済を力強く支える金融機能の確立に向けて-」 (2020年12月22日)
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局[2018]. 「平成29年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果」 (2018年2月)
- 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局ほか[2020]. 「地方創生推進交付金等について」 (2020年7月21日)
- 経済産業省[2020]. 「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」 (2020年12月25日)
- T C F Dコンソーシアム事務局[2020]. 「2020年度T C F Dコンソーシアム会員アンケート集計結果」 (2020年7月31日)
- 中小企業庁 (委託先: 帝国データバンク) [2016]. 「平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査 報告書」 (2016年3月)
- 全国銀行協会[2019]. 「税・公金収納・支払の効率化等に関する勉強会 調査レポート」 (2019年3月14日)
- 金融庁[2020]. 「金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート」 (2020年6月)