

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～

日本総合研究所
調査部
大嶋 秀雄

2023年8月22日
No.2023-021

- ◆ 近年の地銀業績をみると、大幅な経費削減や貸出利益の底打ちもあって、**コア業務純益は持ち直しているものの**、中核の貸出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**。
- ◆ こうしたなか、地銀を取り巻く経営環境が大きく変化。ポストコロナに伴う**資金需要の変化**や日銀政策修正に伴う**金利環境の変化**に加え、地域課題解決に向けて、**地銀に期待される役割が多様化**。一方、異業種参入で**一段と競争激化**。また、地銀でも人手不足が深刻化し、**コスト削減には限界**も。
- ◆ こうした経営環境の変化を踏まえると、今後、地銀には次の3つの取り組みが求められる。

（1）経営環境の変化を活かした収益性改善

資金需要や金利環境等の変化を活かし、収益性改善を図る。ポストコロナ支援では、**人手不足等の経営課題に対するソリューション提供**が重要。また、金利上昇の恩恵を享受すべく、**過度な低金利戦略を見直し**、**対顧リレーション強化**や経営課題を踏まえた**提案力強化**などで**利鞘改善を図る**必要。

（2）コスト削減から成長投資へ

地域課題の解決に向けて**地銀に期待される様々な役割は大きなビジネス機会**。こうしたビジネス機会の獲得には、**積極的な成長投資が必要**。もともと、経営資源は限られ、総花的な展開では収益化は困難であり、**地域課題を見極め、注力すべき分野に集中投資**することが重要。

（3）専門人材の確保と社内の意識改革

新たなビジネス戦略の推進には、専門組織の設置や営業体制の見直しに向けて、**専門人材の確保が不可欠**。加えて、ビジネス変革には従業員の理解・協力が必要であり、**従業員との問題意識の共有や変革に向けた意識醸成といった社内の意識改革**も重要。

1. 近年の業績動向	(1) 概要	P.3
	(2) 貸出利益は持ち直しも利鞘縮小は継続	P.4
	(3) 非金利収益は徐々に増加	P.6
	(4) コストの減少	P.7
	(5) 余資運用での評価損拡大	P.9
2. 経営環境の変化	(1) 概要	P.13
	(2) 資金需要の変化	P.14
	(3) 金利環境の改善期待	P.15
	(4) 地銀に期待される役割の多様化	P.17
	(5) 異業種との競争激化	P.19
	(6) コスト削減の限界	P.22
3. 今後求められる取り組み	(1) 概要	P.24
	(2) 取り組みの方向性	P.25
4. おわりに		P.27

1. 近年の業績動向

(1) 概要 — 利益は持ち直し

- 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**をみると、マイナス金利政策導入後から減少傾向にあったが、**20年度以降は持ち直し**。
- 内訳をみると、近年は、**経費削減**に加えて、貸出ビジネス等からの**資金運用利益に持ち直しの動き**があり、手数料収入等の**役務取引等利益も徐々に増加**。

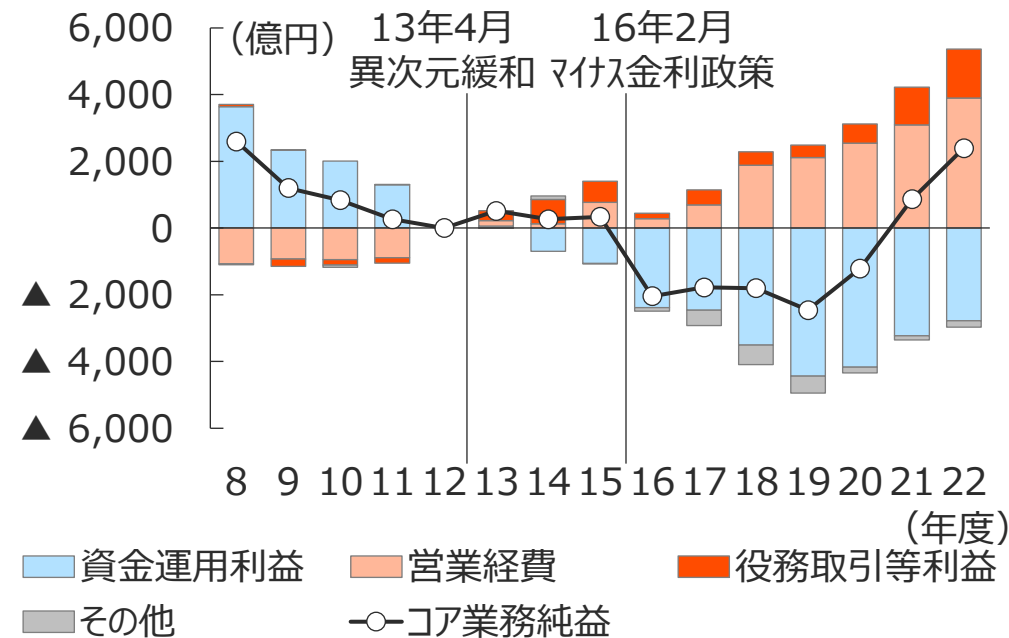
地銀業績の概要

	2016年度～ (マイナス金利政策導入以降)	2020年度～ (コロナ危機以降)
コア業務純益	減少 (資金運用利益減少 > 経費削減)	持ち直し
資金運用利益	減少 (利鞘縮小 > 残高増加)	持ち直し (残高増加 > 利鞘縮小)
貸出残高	増加 (緩やかな経済回復、 積極的な貸出)	大幅な増加 (コロナ危機対応、 手元資金積み増し)
預貸金利鞘	急激な縮小	縮小～底打ちの兆し
非金利収益	横ばい	徐々に増加 (ローン手数料など)
経費	人件費を中心に削減	

(資料) 日本総研作成

次世代の国づくり

地銀のコア業務純益（2012年度対比）

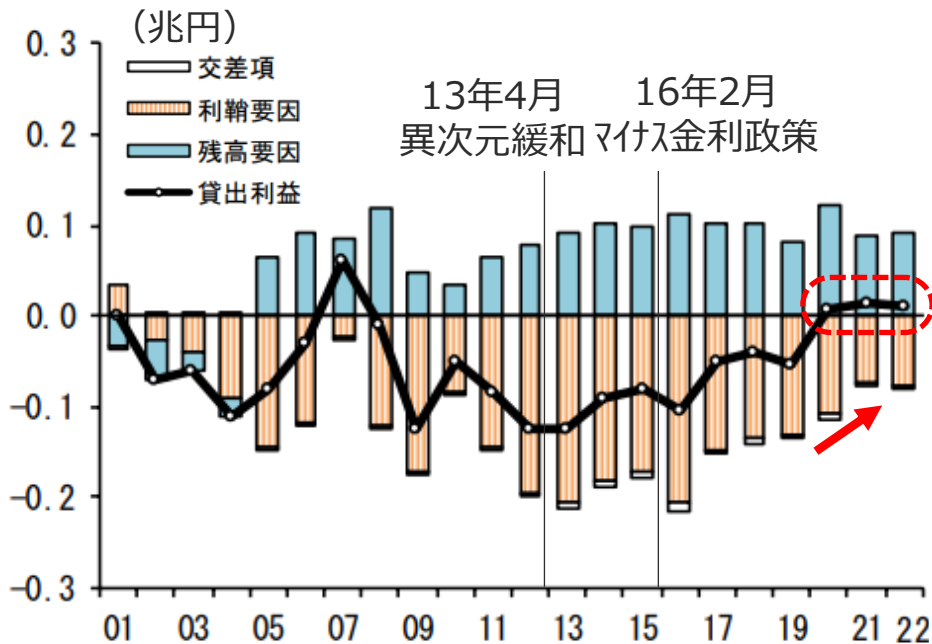


(資料) 各社決算資料、全国銀行協会等を基に日本総研作成
(注) 各年度の2012年度対比の増減。

(2) 貸出利益は持ち直しも利鞘縮小は継続

- 日銀の度重なる金融緩和で低金利環境が長期化するなか、とくに異次元緩和以降、地銀は、**預貸金利鞘を大きく削りながら貸出残高を増やす戦略**を採り、**貸出の収益性は著しく悪化**。
- 近年は、**利鞘縮小ペースの鈍化**によって**貸出利益が小幅な持ち直し**に転じたものの、大手行では利鞘縮小が止まっているのに対して、**地銀では利鞘縮小が継続**。

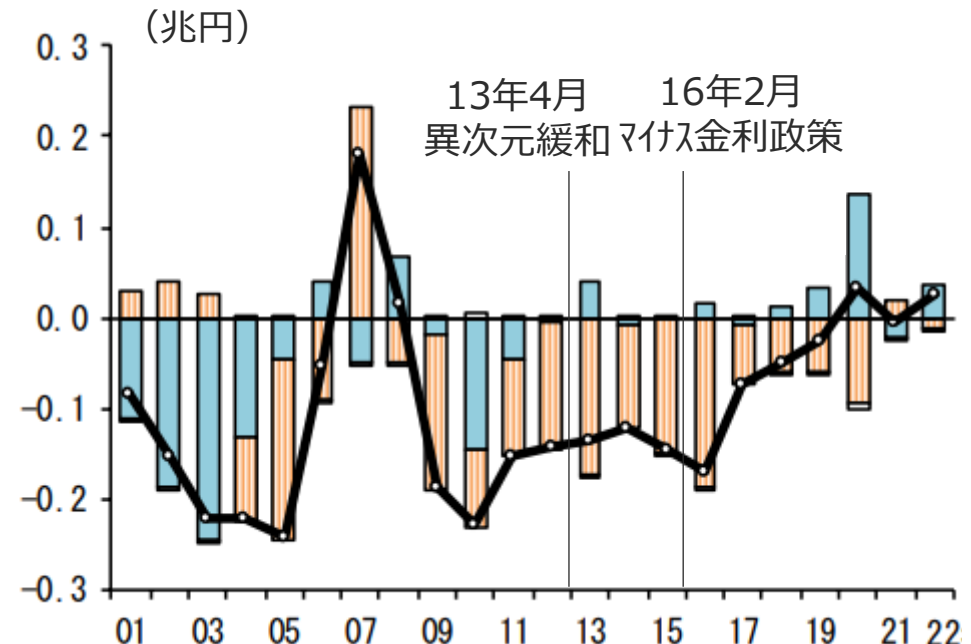
地方銀行の貸出利益（前年度差）



(資料) 日本銀行「2022年度の銀行・信用金庫決算」(年度)

(注) 国内部門。貸出利益 = 貸出平残 × 利鞘。利鞘の算出に用いる調達費用は金利スワップ支払利息を除く。

(参考) 大手行の貸出利益（前年度差）



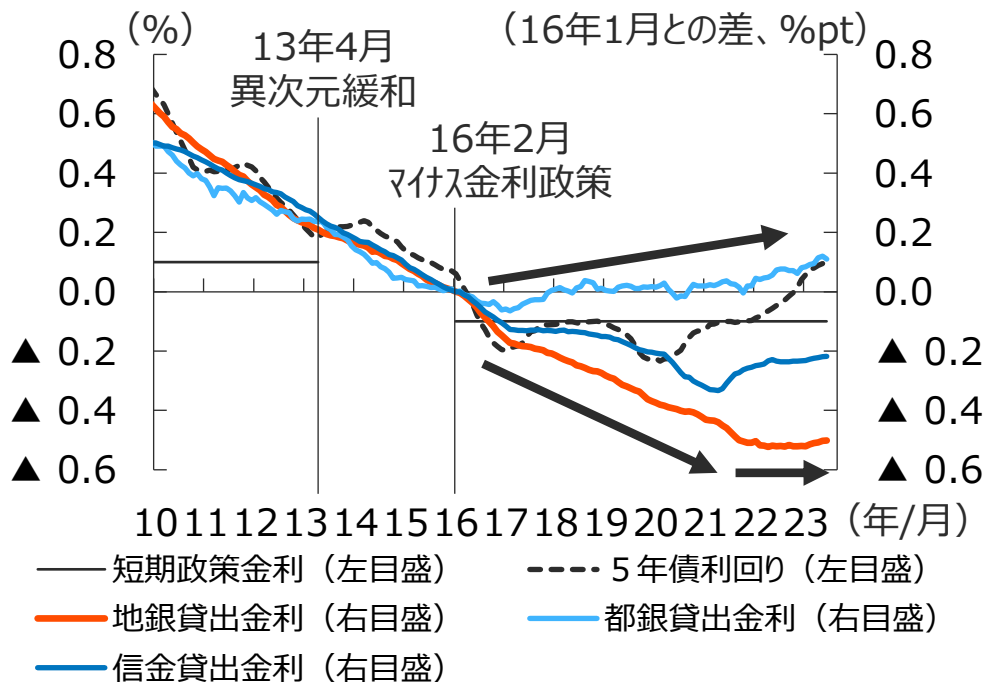
(資料) 日本銀行「2022年度の銀行・信用金庫決算」(年度)

(注) 大手行は、都銀、大手信託銀、SBI新生、あおぞらの10行。国内部門。貸出利益 = 貸出平残 × 利鞘。利鞘の算出に用いる調達費用は金利スワップ支払利息を除く。

(参考) 新規貸出金利と貸出残高の推移

- 業態別新規貸出金利をみると、マイナス金利政策導入以降、市場金利の底打ちもあって、都銀などが貸出金利引き上げに転じるなかでも、地銀は貸出金利の引き下げを継続。一方、地銀の貸出残高は都銀などに比べて大幅に増加しており、**利鞘を削って貸出残高を増やしてきた構図**。
- もっとも、近年は、**地銀の新規貸出金利も横ばい**となっており、**利鞘縮小に歯止めがかかりつつある**。

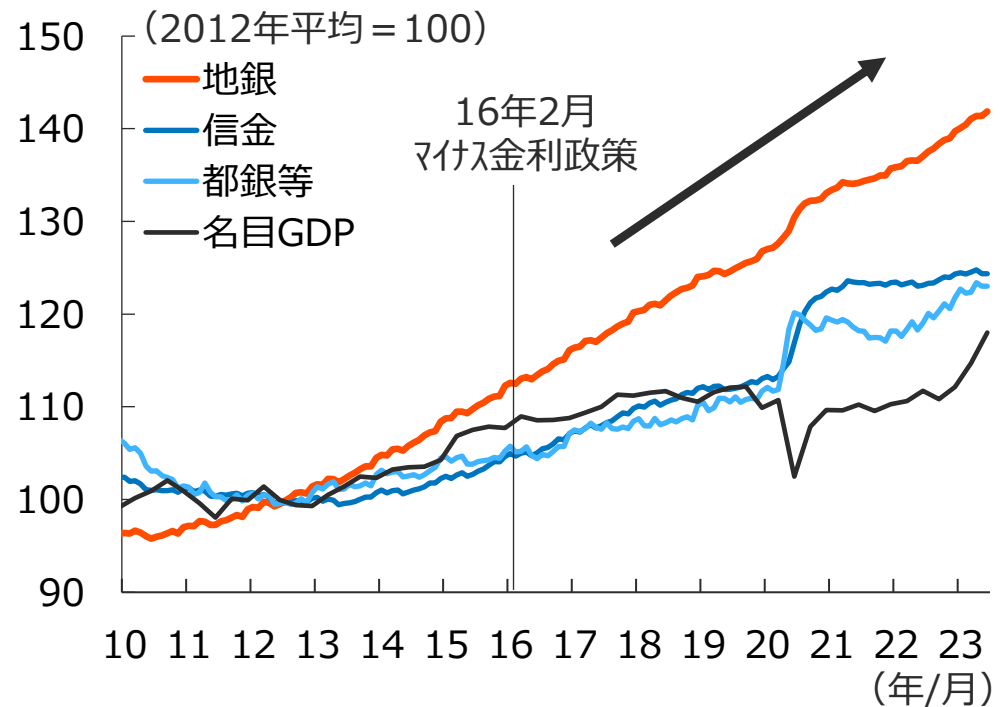
業態別新規貸出金利と政策・市場金利



(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



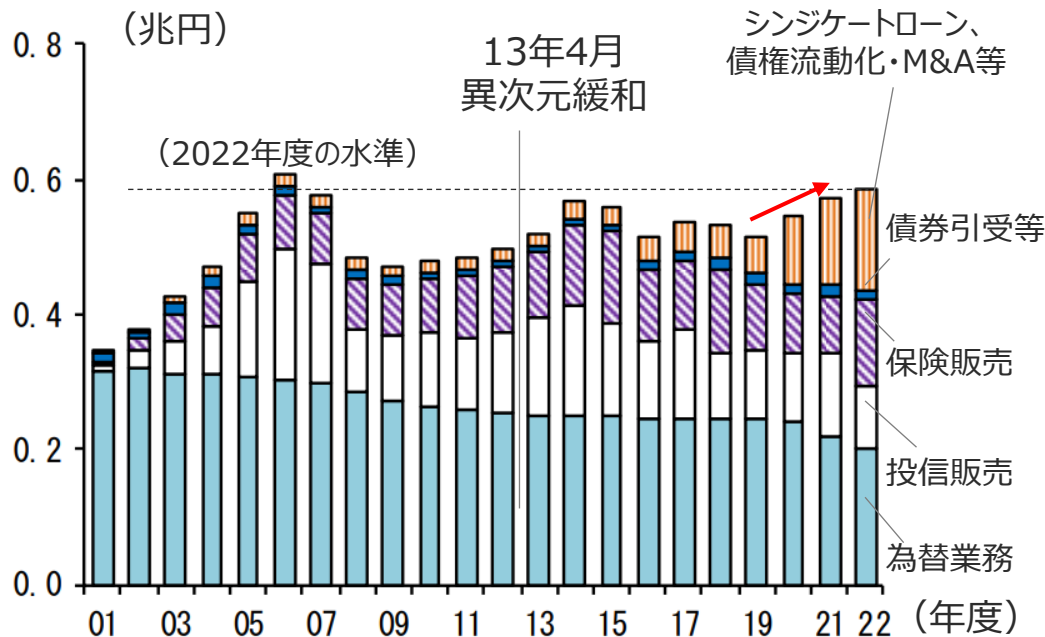
(資料) 日本銀行、内閣府

(3) 非金利収益は徐々に増加

- 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、**シンジケートローン関連手数料などの増加**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・保険販売手数料は伸び悩む**なか、役務取引等利益は資金運用利益の2割弱にとどまっており、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「2022年度の銀行・信用金庫決算」を基に

日本総研作成
 次世代の国づくり

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等の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・アライアンスを組む地銀などと協調してシンジケートローンを展開 ・ストラクチャードファイナンス（再エネ、LBO等）の取り組み強化
有償コンサル強化	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

(4) コストの減少

① 経費削減の進捗

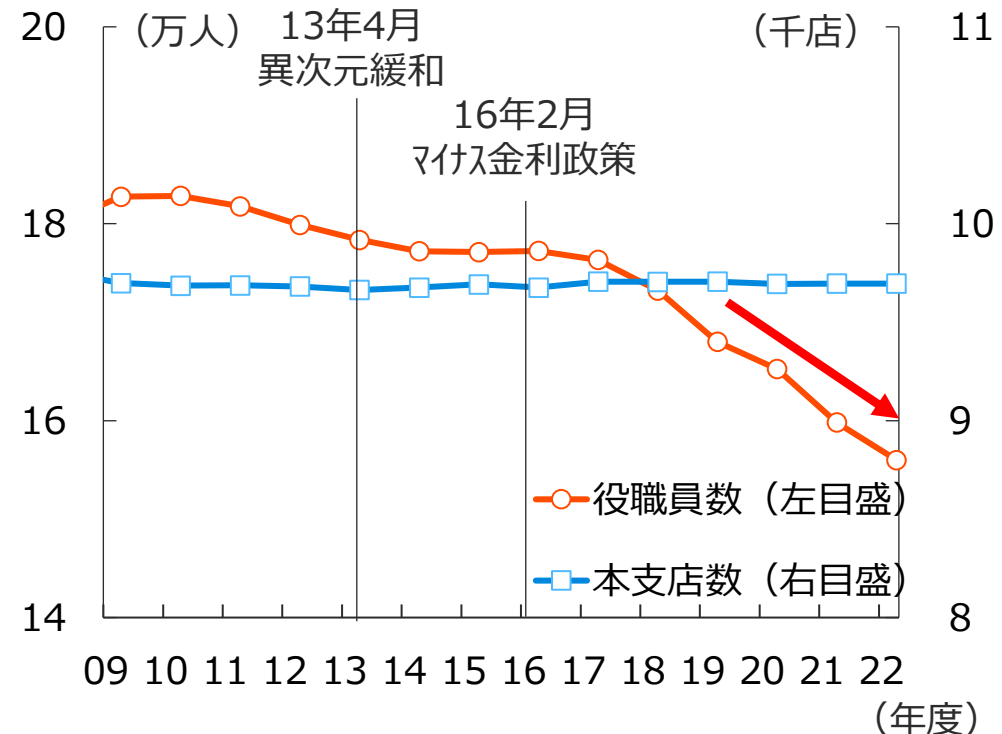
- **営業経費の削減**が進捗。内訳をみると、コロナ危機以降も**人件費を大きく削減**。役職員数をもても、マイナス金利政策導入以降に加速した新規採用抑制等による**人員削減が継続**。
- 一方、**物件費は小幅な削減にとどまる**。店舗数が横ばいで推移していることや、金融取引のデジタル化やサイバーセキュリティ強化などに伴うシステム投資等を背景に、削減が進んでいない可能性。

地銀の営業経費の推移

(億円)	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	19-22年度差
営業経費	30,461	29,619	29,256	28,974	28,043	27,254	▲2,002
人件費	15,665	15,034	14,638	14,564	13,591	13,541	▲1,097
物件費	11,674	11,594	11,588	11,304	11,100	11,273	▲315
預金保険料	1,150	1,085	1,077	1,067	1,079	552	▲525
税金等	1,972	1,906	1,954	2,039	2,273	1886	▲68

(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



(資料) 全国銀行協会等を基に日本総研作成

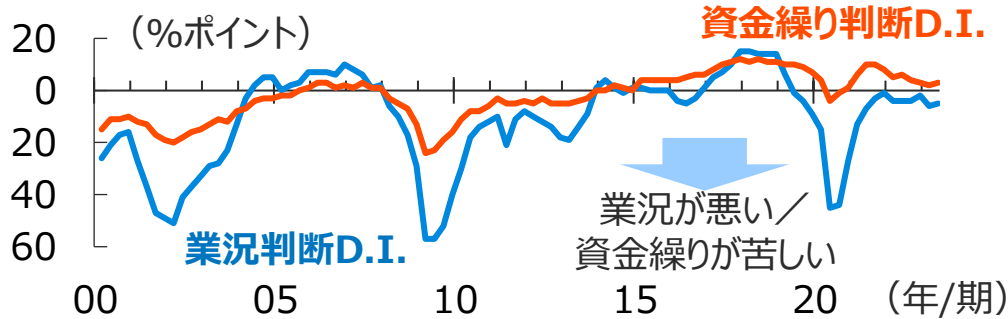
②低水準の信用コスト

- 信用コストも低水準で推移。コロナ危機を受けた2020年度は、企業業績が大きく悪化したものの、政府の支援策が奏功して中小企業の**資金繰り判断D.I.は概ねプラス（＝資金繰りが楽）**で推移し、企業倒産を抑制。予防的な貸倒引当金の積み増しはみられたものの、**信用コストの増加は小幅**。
- 22年度は、コロナ危機からの経済活動の正常化が進むなか、**信用コストは減少**。

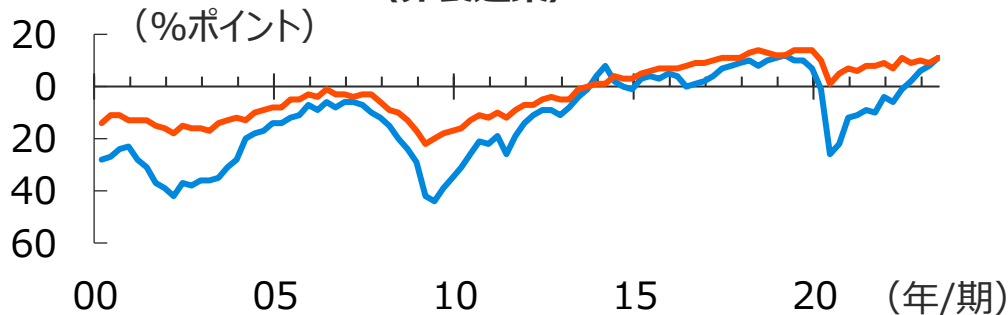
中小企業の業況判断／資金繰り判断D.I.

地銀の信用コスト・与信コスト率の推移

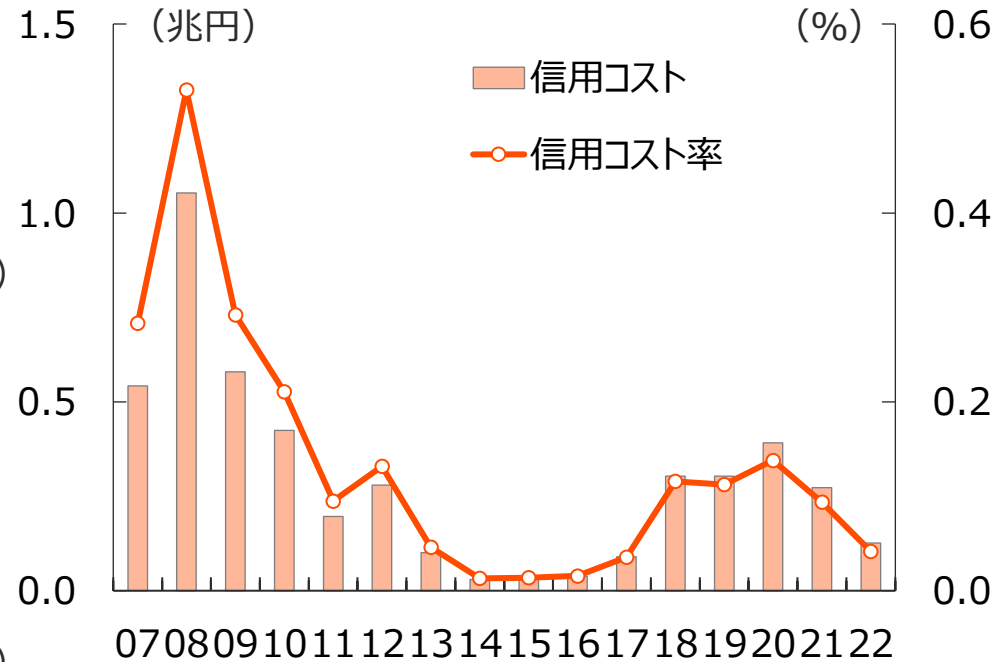
〈製造業〉



〈非製造業〉



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」



(資料) 全国銀行協会

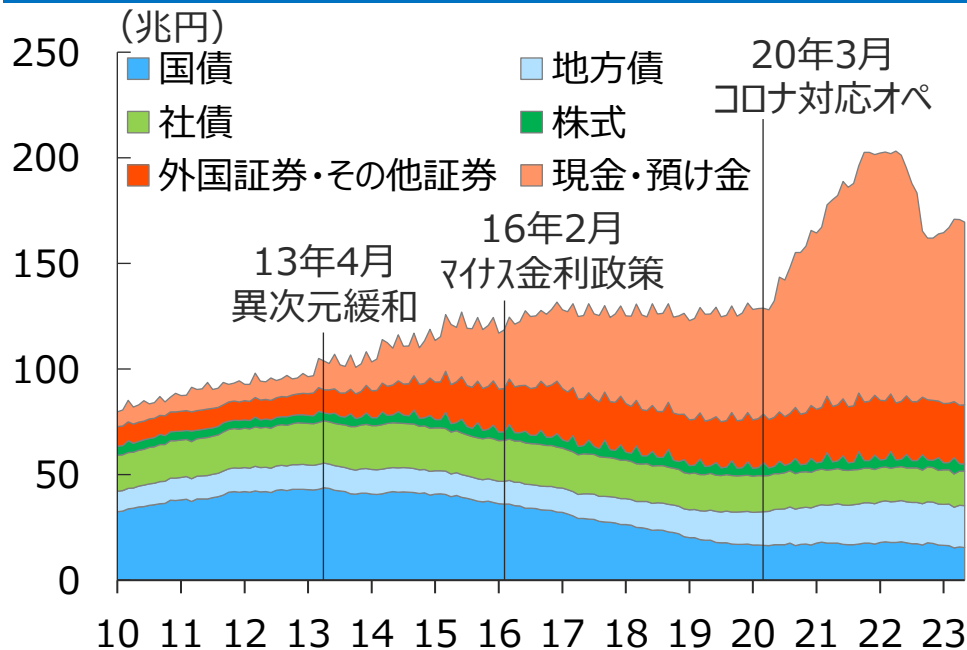
(注) 信用コスト率 = 信用コスト / 貸出金。

(年度)

(5) 余資運用での評価損拡大

- 足元では、**貸出金以外の資産の運用（余資運用）**における評価損も拡大。
- 地銀の余資運用は、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、有価証券運用では**国債から外国証券・その他証券（外債、投信等）にシフト**。22年以降、**海外金利上昇で外債評価損が拡大**。さらに日銀の政策修正観測の高まりから、円債金利も長期中心に上昇し、**円債評価損も拡大**。地銀は、都銀とは異なり、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、**長期金利上昇で評価損が拡大しやすい**状況。

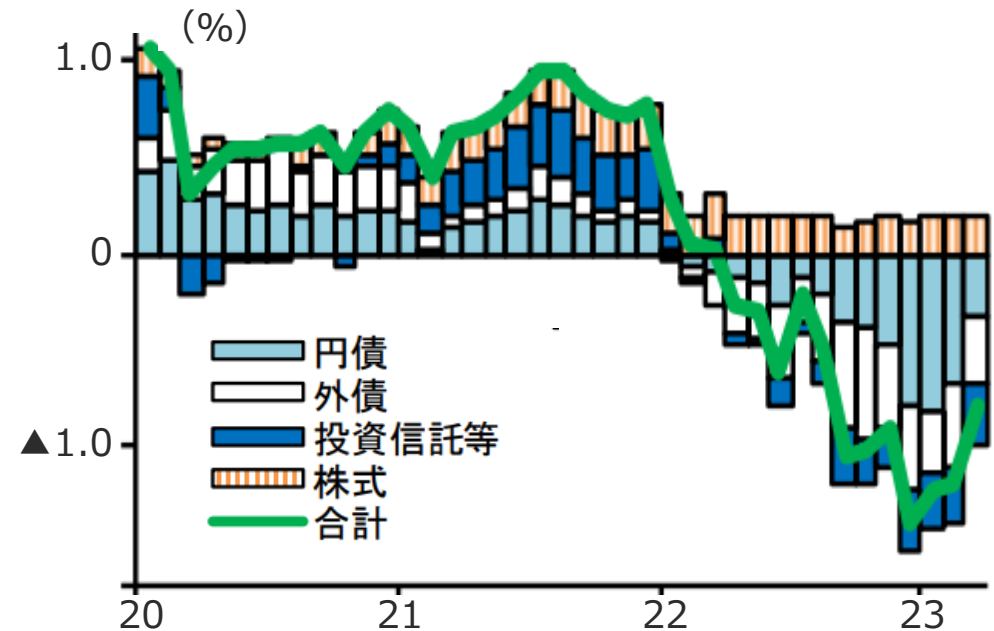
地銀の余資運用



(資料) 日本銀行等を基に日本総研作成

(年/月)

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（2023年4月）」 (年/月)

(注) 満期保有目的証券を含む、政策保有株式を除く。

(参考) 政府・日銀による地銀支援策

- 政府・日銀は、地銀のビジネスモデルの持続性への懸念から、**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を付与**。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、業績を下支え**。
- 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を整備。

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年度で終了**）

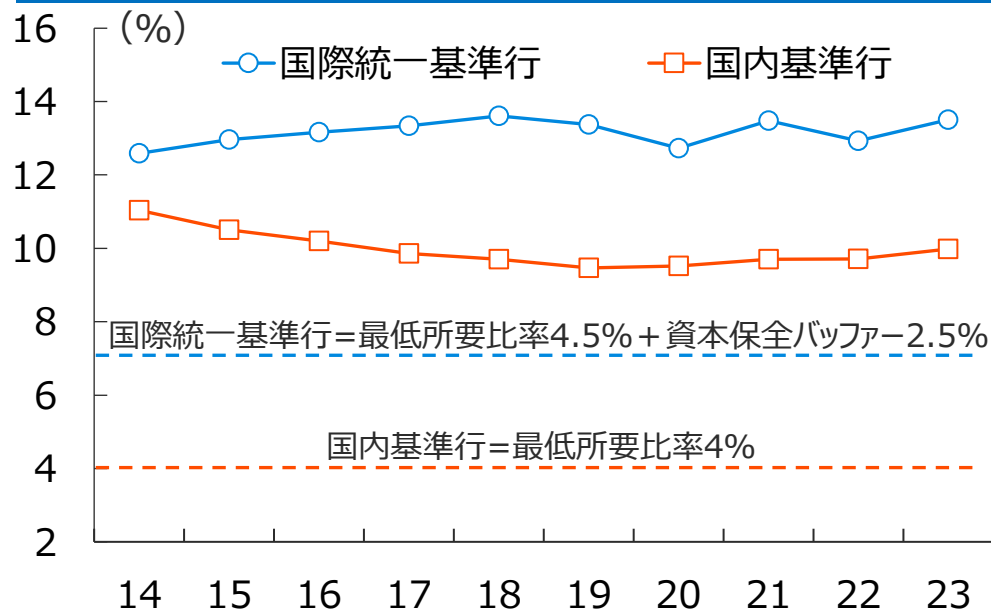
条件	概要	
OHR	OHR	2019年度実績に対して 20年度▲1%、21年度▲3%、22年度▲4%
	経費	2019年度実績に対して 20年度▲2%、21年度▲4%、22年度▲6%
統合	・合併、経営統合および連結子会社化	

(資料) 日本銀行

①健全性は相応に確保

- 本年3月以降、米国の複数の地銀破綻を受けて、**わが国地銀の経営を不安視**する声も。
- しかし、わが国地銀の健全性は、**自己資本比率が規制要件+6~7%ポイント**、個別行でも大半が規制要件+3%ポイント超の余裕があり、現状、**健全性への懸念は小**。
- 加えて、コロナ危機以降、金融機能強化法による**予防的な公的支援の仕組みも強化**。

地銀の自己資本比率の推移



(資料) 金融庁等を基に日本総研作成 (年度)

(注) 国際統一基準行は普通株式等Tier1 (CET1) 比率。集計対象行の加重平均値。

金融機能強化法及び預金保険法に基づく公的資金注入 (資本増強)

	概要
金融機能強化法	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機能の安定のため、予防的に公的資金注入 ・04年に時限措置として導入、度々延長、改正 11年震災特例：収益目標・経営責任の免除 20年コロナ特例：収益目標・経営責任の免除 資金枠：20年に12兆円から15兆円に拡充 (*直近残高：4,095億円 (23年3月末時点)) 申請期限：26年3月末まで延長
預金保険法	<ul style="list-style-type: none"> ・金融危機対応措置 (第102条) ①過少資本 ⇒ 資本増強 (例) 03年りそな銀行救済 ②債務超過 ⇒ 破綻処理 (例) 03年足利銀行破綻

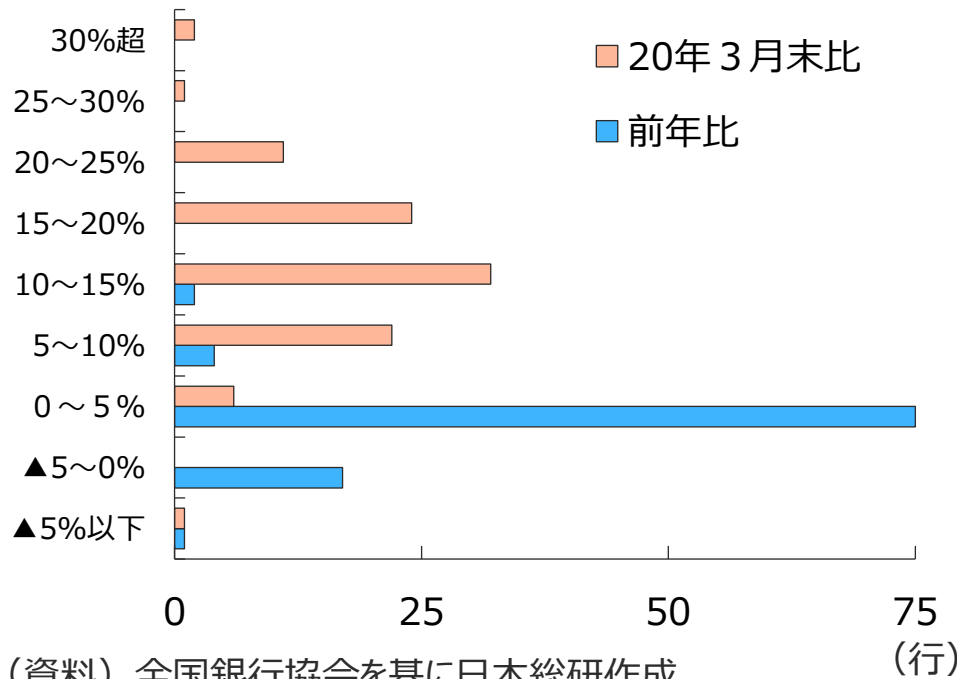
(資料) 預金保険機構等を基に日本総研作成

(注) 上記のほか、わが国の金融危機時には旧安定化法や早期健全化法に基づく公的資金注入が行われた。

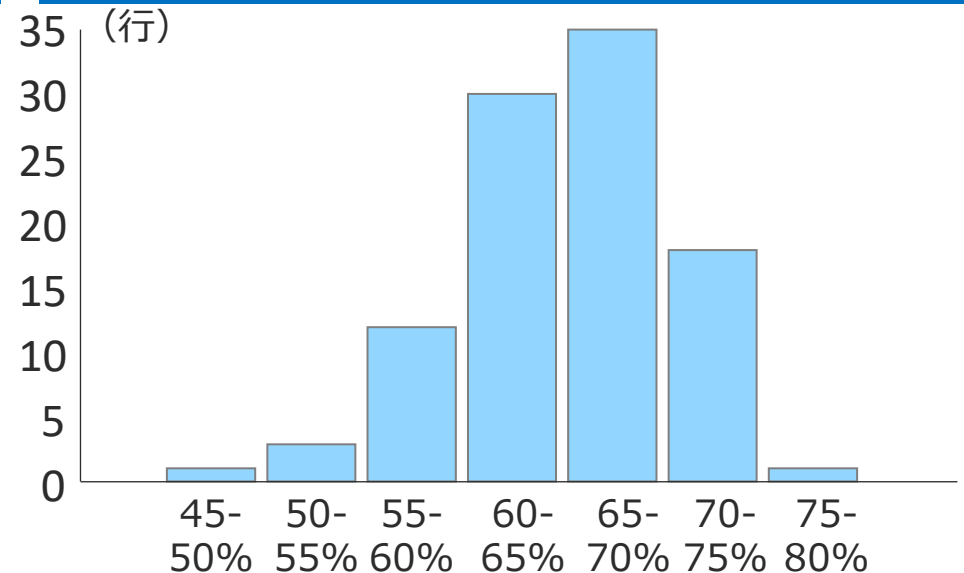
②預金流出リスクは小

- 米国における地銀破綻では、**大規模な預金流出が破綻の引き金に**。とくに、大口預金が多く、**預金保険カバー率が1～3割と低かったことで預金流出に拍車**。
- わが国地銀をみると、**大半は預金増加が継続**（コロナ危機前比では大幅増）。預金保険カバー率も相対的に高く、全体として**預金流出リスクは小**。もっとも、小幅ながら預金減少が続く地銀も数行あり、今後の動きには留意の要。

地銀の預金増減の分布
(2023年3月末)



地銀の預金保険カバー率の分布
(2023年3月末)



(資料) 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」を基に日本総研作成

(注) 預金保険カバー率 = (決済用預金 + 1,000万円以下預金残高 + 1,000万円超預金先数 × 1,000万円) / 預金残高。

2. 経営環境の変化

(1) 概要

- 足元で、地銀を取り巻く**経営環境は大きく変化**。コロナ危機からの経済正常化が進むなか、**企業の資金需要には変化**がみられ、金融政策修正・正常化による**金利環境の改善期待**も。加えて、デジタルトランスフォーメーション（DX）・グリーントランスフォーメーション（GX）等の**社会課題解決に向けて、地銀には様々な役割が期待**。一方、金融ビジネスへの**異業種参入で一段と競争激化**。地銀においても人手不足が深刻化しており、**コスト削減は限界**に。

地銀の経営環境の変化

<コロナ危機下の経営環境>

- ✓ **コロナ危機に伴う経済減速**
 - 企業業績・資金繰りの悪化
 - 設備投資の低迷
- ✓ **低金利環境の長期化**
 - イールドカーブコントロール（YCC）
- ✓ **コロナ危機への対応**
 - コロナ対応支援、ゼロゼロ融資
 - 企業の手元資金確保
- ✓ **地銀間の競争激化**
 - 越境融資、低金利競争の継続
- ✓ **コスト削減、経営基盤強化**
 - 人件費削減
 - 政府・日銀の経営基盤強化支援

<ポストコロナの経営環境>

- ✓ **ポストコロナの経済環境変化**
 - 経済正常化による企業業績回復
 - 人手不足等による設備投資拡大
- ✓ **金融政策の修正・正常化期待**
 - YCC柔軟化、政策正常化期待
- ✓ **社会課題解決に向けた機運の高まり**
 - DX、GXといった社会課題解決に向けた取り組み加速
- ✓ **金融ビジネスへの異業種参入・成長**
 - BaaSによる参入、ネットバンク成長
- ✓ **人手不足、賃上げ**
 - 銀行における人手不足の深刻化

<銀行ビジネスへの影響>

- ✓ **資金需要の変化**
 - 人手不足等の経営課題解決に向けた資金需要の拡大
- ✓ **金利環境の改善期待**
 - 貸出ビジネスの収益性改善
- ✓ **地銀に期待される役割の多様化**
 - 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
- ✓ **異業種との競争激化**
 - 住宅ローン、決済等での競争
- ✓ **コスト削減の限界**
 - 人員削減のハードル高

（資料）日本総研作成

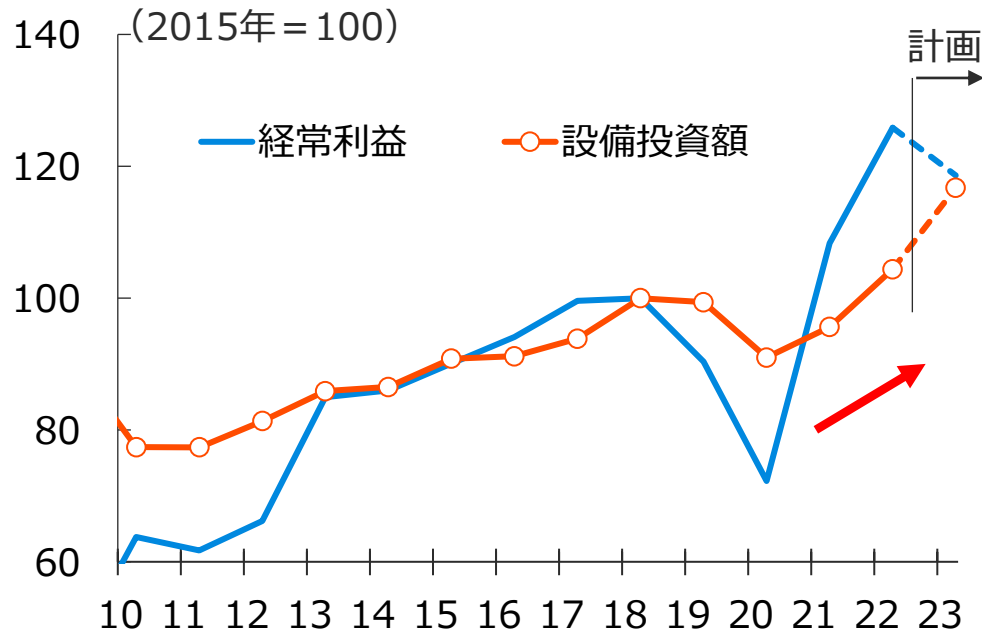
次世代の国づくり

(2) 資金需要の変化

— ポストコロナの資金需要

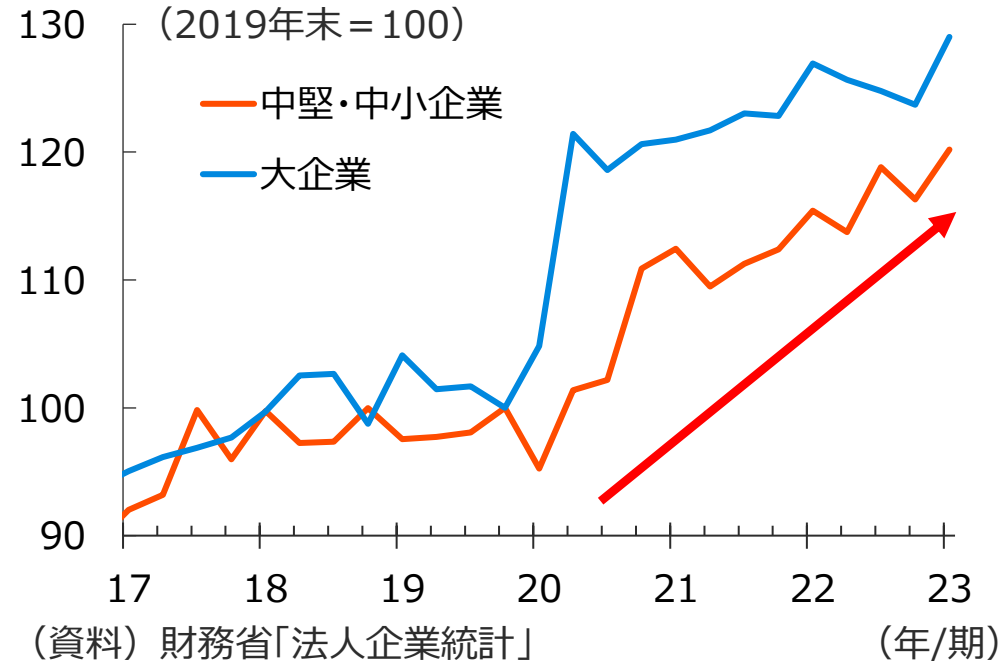
- 足元では、コロナ危機からの経済正常化による企業業績の回復に伴って、**設備・人手不足が深刻化**しており、**設備投資は拡大傾向**。後述する**DXやGXに向けた取り組みも新たな資金需要**に。
- 一方、ゼロゼロ融資（実質無利子・無担保融資）等のコロナ危機対応の貸出は返済が進む可能性。また、コロナ危機では多くの企業が手元資金を積み上げ、**足元でも手元資金は高水準を維持**しており、**借入れが増えにくい面**があることにも留意。

企業の経常利益・設備投資



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」 (年度)
 (注) 23年度は23年6月時点の計画。

企業の現預金の推移



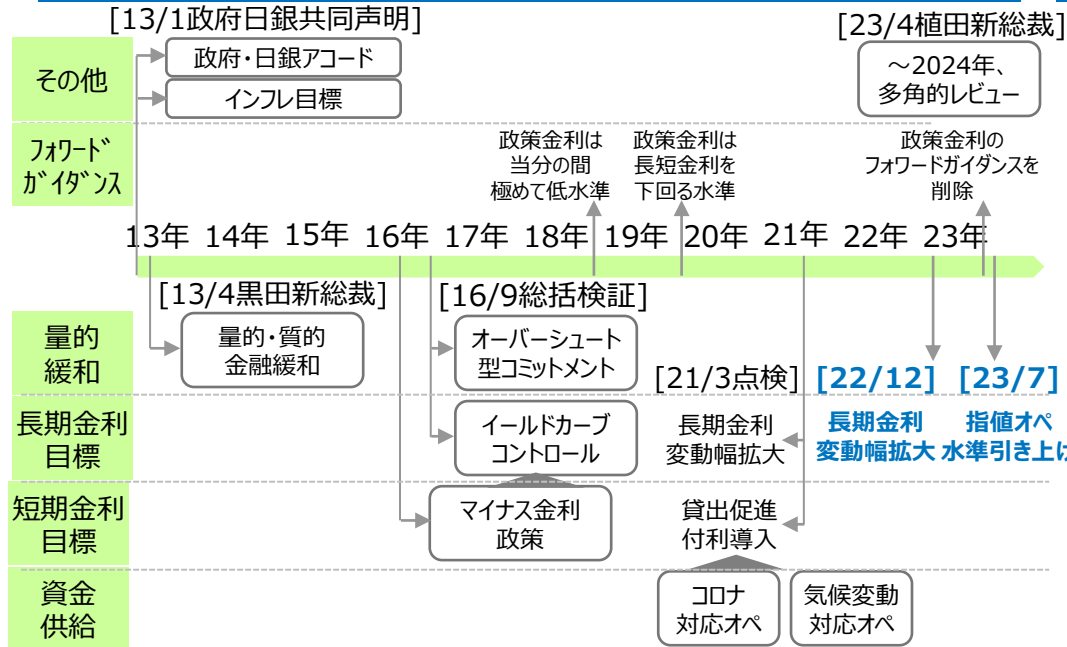
(資料) 財務省「法人企業統計」 (年/期)
 (注) 大企業は資本金1億円以上、中堅・中小企業は資本金1千万円以上1億円未満。

(3) 金利環境の改善期待

① 金融政策の修正・正常化に向けた動き

- 植田総裁は金融緩和政策の早期正常化には慎重ながら、**既存政策の副作用や物価基調の変化を指摘**。23年7月には**イールドカーブコントロール (YCC) の運用を柔軟化**。大規模・複雑化したわが国金融政策の正常化は容易ではないものの、**中長期的な金利環境の改善期待**が増大。
- 金融市場における1年後の短期政策金利見通しを示す**OISレート (1年先3カ月物)**は**プラス圏**で推移。大幅な利上げは想定されていないものの、**マイナス金利政策解除を織り込む動き**。

日銀の金融政策の複雑化



金融市場の政策金利見通し (1年先3カ月物OISレート(※))



(資料) Bloomberg L.P. (年/月/日)

(※) Overnight Index Swapの略。無担保コール翌日物レートの市場見通しを示す。

(資料) 日本銀行等を基に日本総研作成

次世代の国づくり

②金融政策修正・正常化の銀行収益への影響

- 直近のYCC柔軟化のプラス影響は限られるものの、今後、**金融政策が正常化に向かえば、利鞘改善で地銀収益にはプラス影響が想定**。ただし、事業会社における値上げに相当する貸出金利の引き上げは容易ではない。また、預金獲得競争が生じ、**想定外に預金金利の支払いが増える**可能性も。
- 余資運用では、**新規の円債投資の利回り改善**。ただし、**保有円債の評価損は拡大**（満期保有で損失実現は回避可能）。

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	✓プラス影響が想定されるものの、限定的。 <ul style="list-style-type: none"> 新規の固定金利貸出の利鞘改善するものの、対象となる貸出は限られる。（貸出金利の引き上げ交渉が必要） 預金金利への影響は軽微。 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（満期保有で回避は可能）。
短期政策金利 引き上げ	短期金利を含め金利全体が上昇	✓プラス影響が想定。 <ul style="list-style-type: none"> 新規の固定金利貸出だけでなく、変動金利貸出（含む既存）の利鞘改善。対象となる貸出は多い。（ただし、貸出金利の引き上げ交渉が必要） 預金金利が上昇し、利払い増加。 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）。

(4) 地銀に期待される役割の多様化

① 地域課題の解決に向けた地銀への期待

- 近年、地域課題解決に向けて、地銀には**非金融面を含む様々な役割が期待**。人手不足や地方創生のほか、**DX・GX等の社会構造の変革**でも、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。

2021年の業務範囲規制見直しの概要

	概要
銀行本体	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

銀行による新ビジネス展開事例

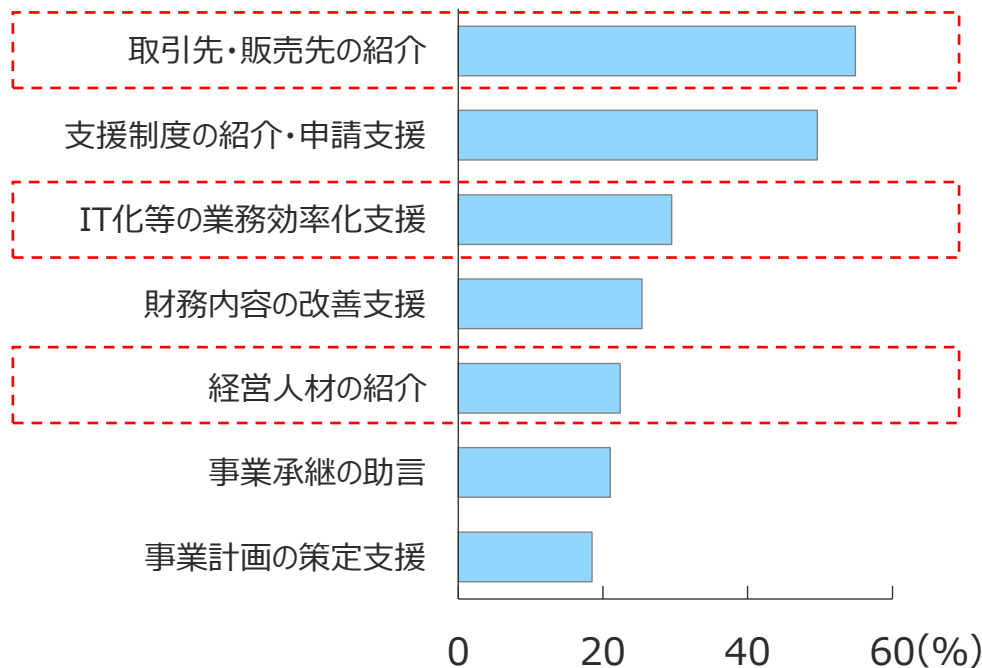
	主な事例
システム販売	<ul style="list-style-type: none"> MUFGはNTTデータ等と地銀向け営業支援システムを開発 SMBCは、温室効果ガス排出量測定システムを販売。単身高齢者向けアプリ開発・販売の新会社を設立
人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> 多くの地銀が人材派遣業に参入 しずおかFGは人材派遣等を行う会社を買収
広告	<ul style="list-style-type: none"> SMFGが電通と共同出資会社 住信SBI銀が本人確認済み顧客情報を活用した広告事業へ参入。顧客にキャッシュバックする仕組みも検討 東京きらぼしFGが広告代理店を買収
その他	<ul style="list-style-type: none"> 山陰合同銀は子会社を設立して再エネ発電に参入

(資料) 各社公表資料、報道等を基に日本総研作成

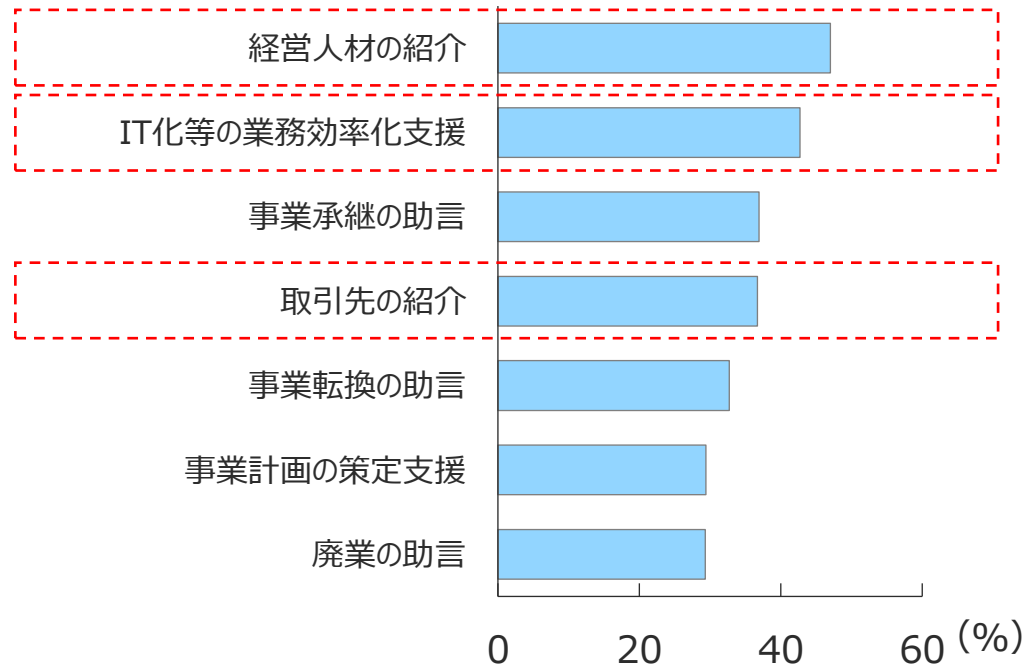
②非金融サービスへの期待

- 金融庁による企業アンケート調査によれば、多くの企業は金融機関に対して**ビジネスマッチング**や**デジタル化支援**、**経営人材の紹介**といった**金融面以外の様々なサービスを期待**。
- とくに、**一定割合が手数料を払ってもよいと回答**しており、**有望なビジネス機会**となりうる。

金融機関から受きたいサービス



各サービスについて 手数料を払ってもよいと考える企業の割合



(資料) 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) (注) 複数回答。

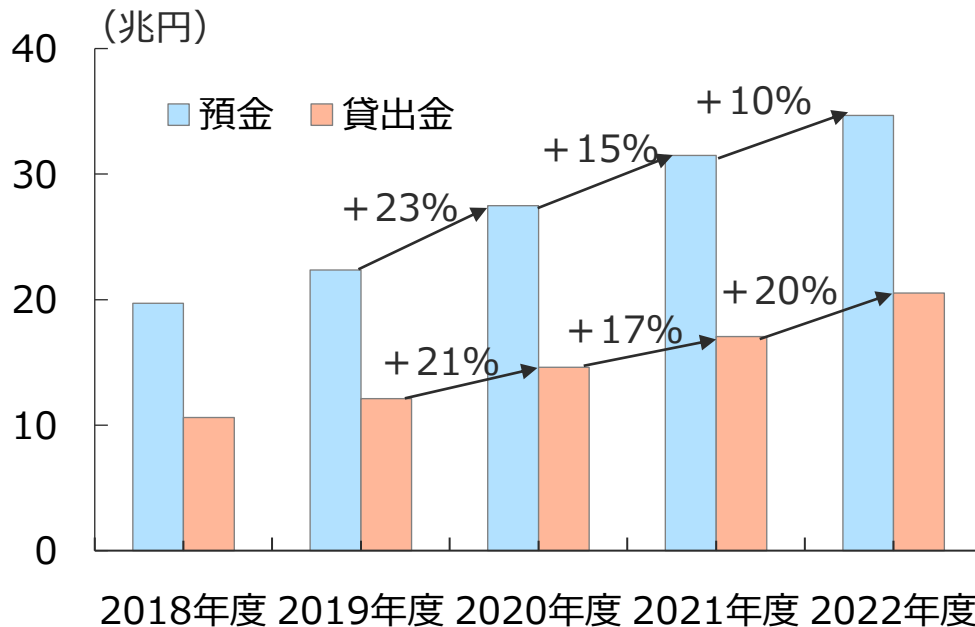
(資料) 金融庁「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査」(2023年2~3月)

(5) 異業種との競争激化

① ネットバンクの成長

- 近年、**異業種の金融ビジネス参入も広がっており、競争環境が一段と激化。**
- ネットバンク等は低コストや利便性を武器に預・貸金を堅調に拡大。とくに、**ネットバンク等は住宅ローンを強化**しており、前年比の業態別寄与度をみると、**地銀とネットバンク等（その他行）が競合。**

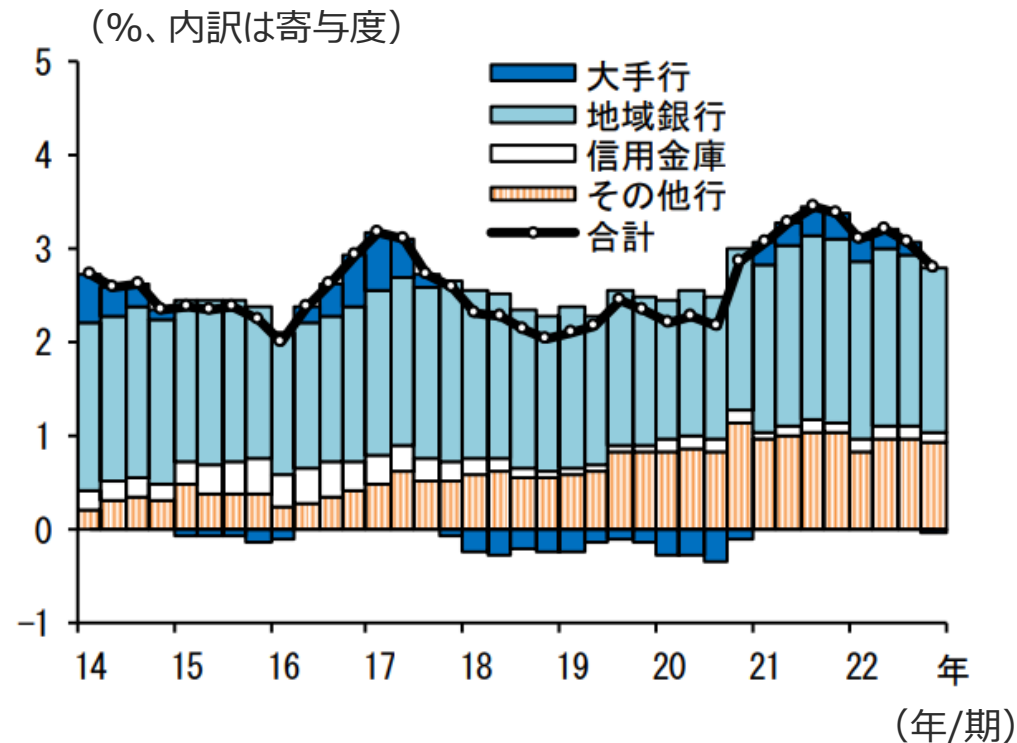
新興ネットバンク等の預貸金増加



(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。

住宅ローン残高（前年比、業態別寄与度）

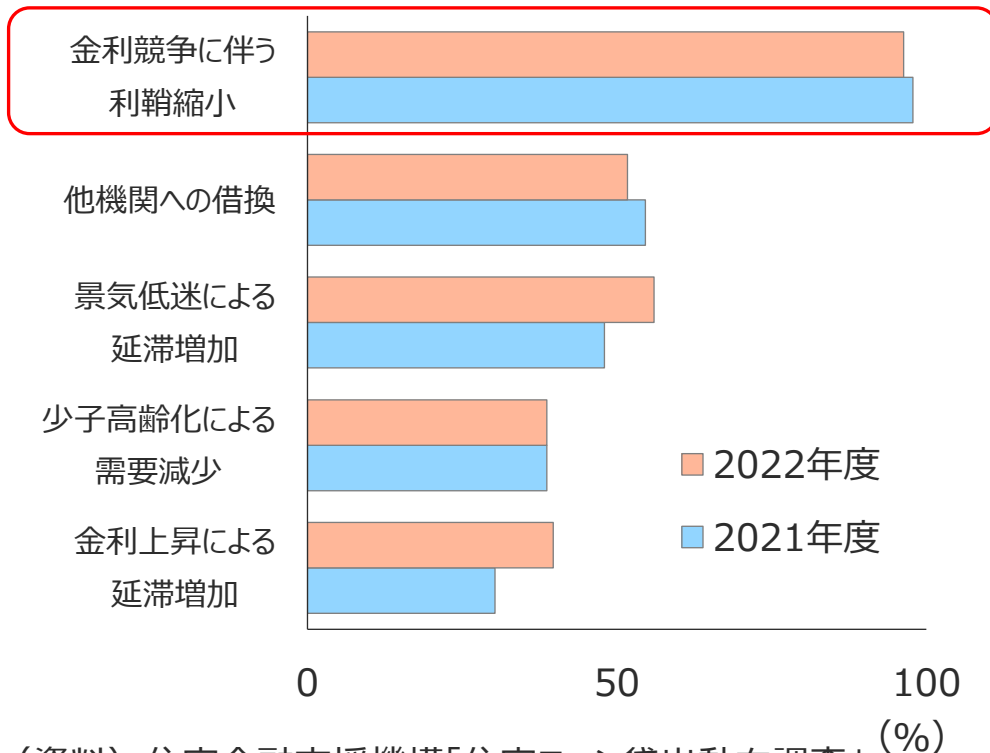


(資料) 日銀「金融システムレポート（2023年4月）」

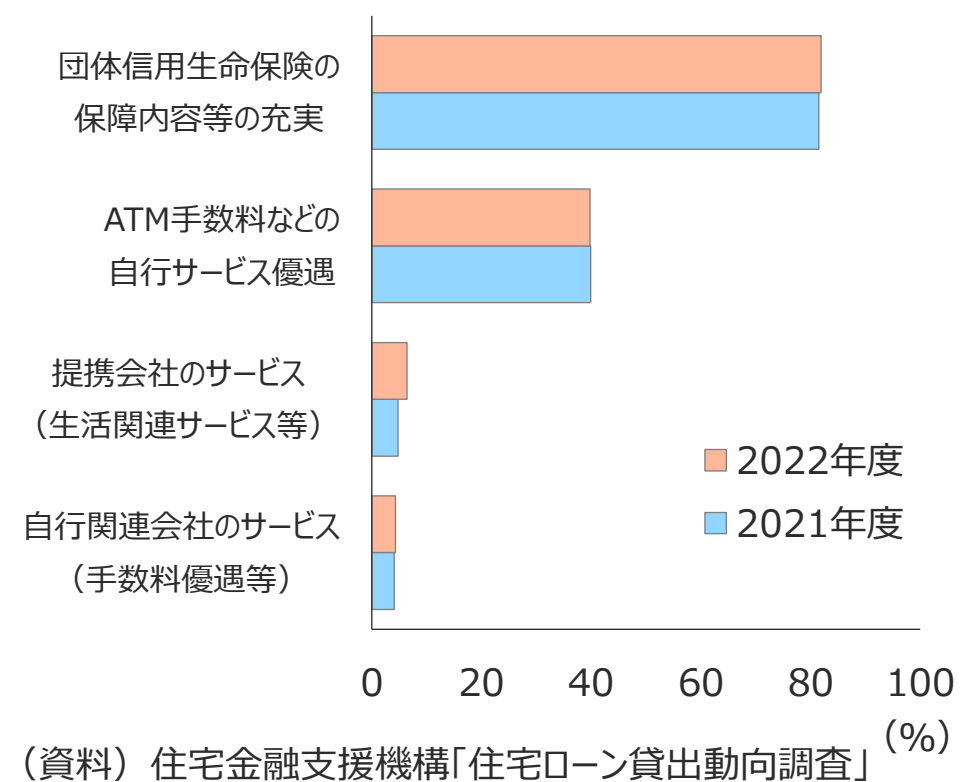
(参考) 住宅ローンの収益性悪化

- 競争激化によって住宅ローンの収益性は悪化。住宅金融支援機構の調査によれば、**ほぼすべて金融機関が「金利競争に伴う利鞘縮小」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**。都銀などでは、住宅ローン事業を縮小する動きも。

住宅ローンについて懸念される問題・リスク



住宅ローンの付帯サービスに関する取り組み



②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（**Banking as a Service (BaaS)**）を活用して**事業会社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。
- もっとも、**BaaSは地銀にもビジネス機会**となりうる。プラットフォーム構築等に投資・ノウハウが必要で、**今のところ取り組みは少ないものの、足元では、地銀にBaaSのプラットフォームを提供する動きも。**

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・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「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。24年にネット金融「JREバンク」を開始予定。ポイント付与や新幹線優待等を検討

(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

地銀におけるBaaS関連の取り組み

事例	概要
ふくおかFG	・傘下の みんなの銀行 はUSMHと連携し、USMH傘下のマルエツやマックスバリュ等の買い物アプリと銀行口座を直結した決済サービス等を導入予定
東京きらぼしFG	・傘下の UI銀行 は、モバイル金融サービス企業GIG-A社にAPI連携を含めたBaaS型サービスを提供開始
北國FHD	・IT企業等と連携して、BaaS・API基盤を含む、地域デジタルプラットフォームを構築するプロジェクトを公表
NTTデータ	・地域金融機関向け組込型金融基盤および地域DXアプリを構築、23年夏から 十六銀行 に提供開始

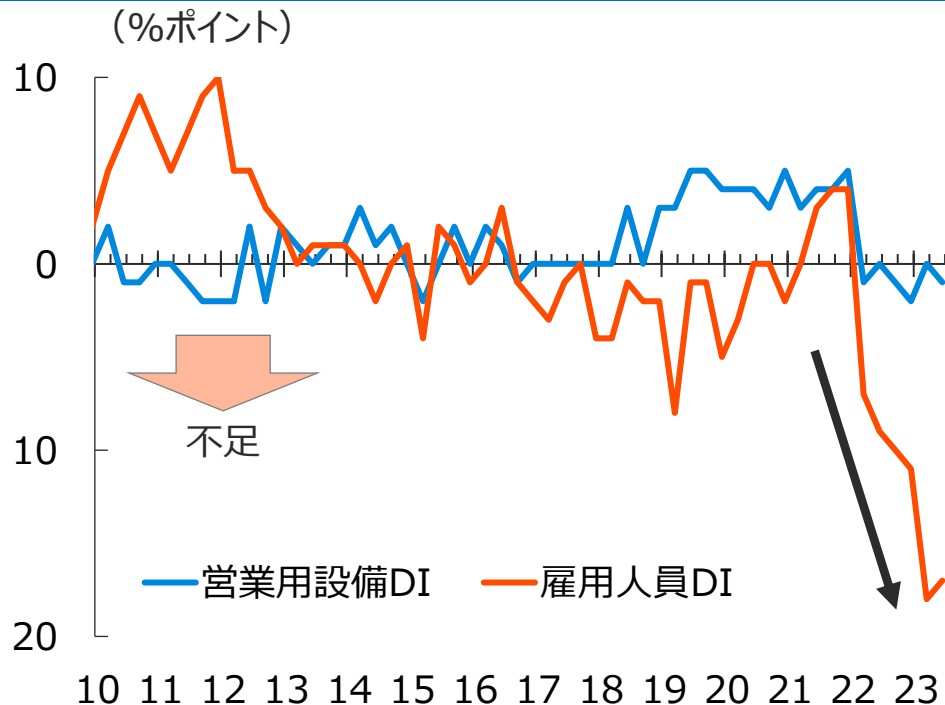
(資料) 各社公表資料等を基に日本総研作成

(6) コスト削減の限界 — 人手不足の深刻化

- これまで地銀は人件費を中心に経費を削減してきたが、**22年以降、人手不足が深刻化**しており、**更なる人員削減はハードル高**。加えて、DX・GXといった地域課題の解決に向けて、**地銀には金融面を含む様々な役割が期待されており、今後、人手不足は一段と深刻化する可能性**。
- ただし、物件費については、**設備の不足感は多少みられるものの**、店舗の統廃合・軽量化に加えて、**システム共同開発等によるコスト削減余地**あり。

銀行における設備・人員の過不足

地銀・信金のシステム関連経費



	地銀		信金	
	20年度	21年度	20年度	21年度
システム経費 (平均)	49億円	52億円	6.1億円	6億円
システム経費 ／預金額	0.17%	0.16%	0.11%	0.10%

(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

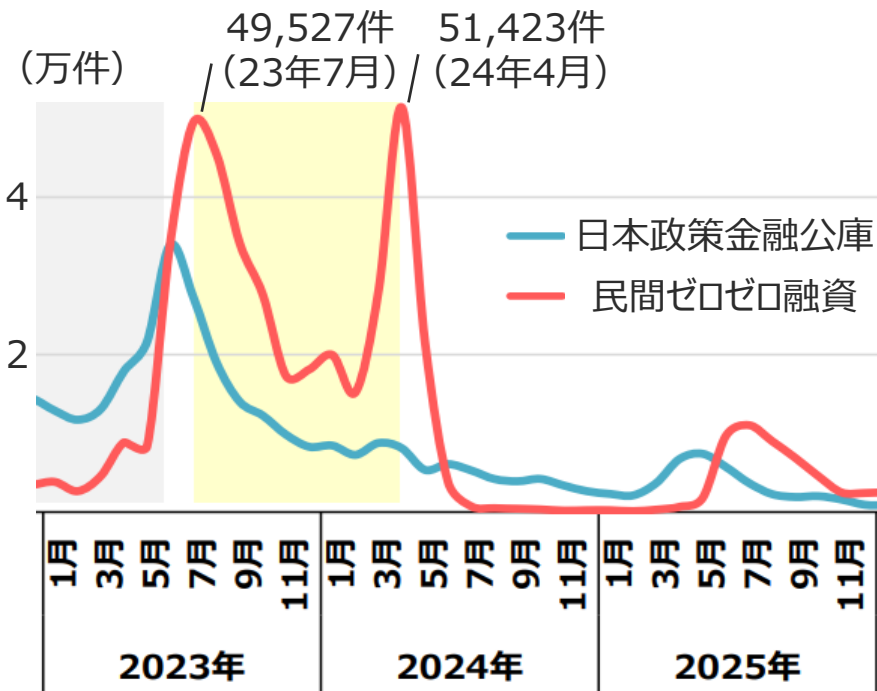
(年/期)

(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」(2022年6月)

(参考) 信用コストの増加懸念 — ゼロゼロ融資返済本格化

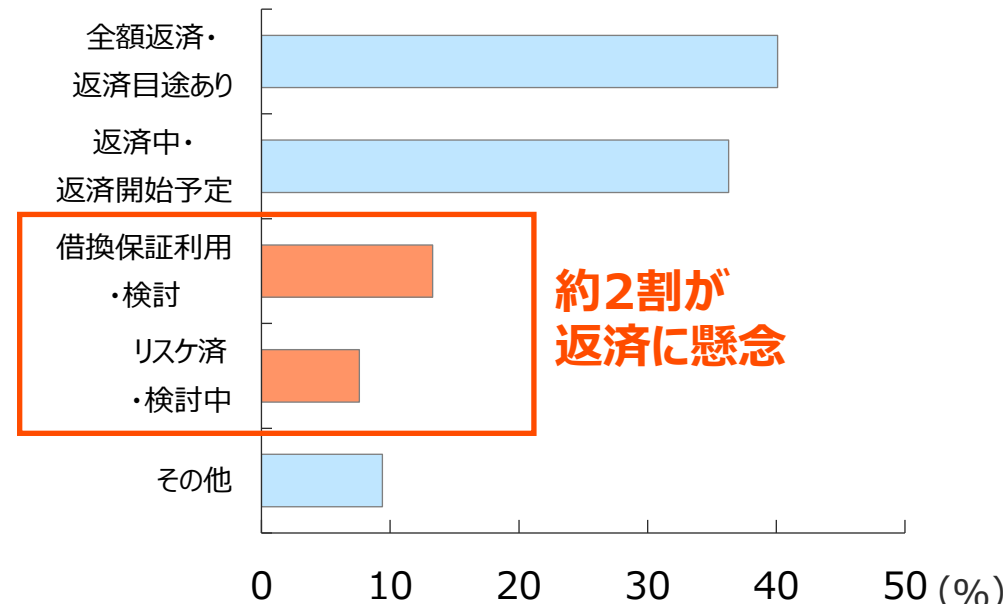
- インフレ高止まりやゼロゼロ融資の返済本格化等を背景に、今後、**企業の資金繰りが悪化する懸念**も。
- 本年7月以降、民間金融機関を通じたゼロゼロ融資の返済が本格化しているが、**約2割が返済に懸念**（リスク、借換保証を検討）があり、信用コストの増加につながる恐れ。
- 実際、**一部の地銀では、23年4～6月期に予防的に貸倒引当金を計上**。

ゼロゼロ融資の返済開始時期の実績・見通し (2023年3月時点)



(資料) 日本政策金融公庫、中小企業庁
次世代の国づくり

ゼロゼロ融資の返済に関するアンケート調査



(資料) 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。対象約3万社、回答約1万社)
(注) ゼロゼロ融資を利用した企業。複数回答。

3. 今後求められる取り組み

(1) 概要

- 近年、コスト削減の推進や貸出利益の底打ちもあって、**地銀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**。
- 一方、**地銀を取り巻く経営環境は大きく変化**。地銀は、①**経営環境の変化を活かして既存ビジネスの収益性改善**を図るとともに、持続的なビジネスモデルの構築に向けて、②**コスト削減から成長投資へシフト**し、成長に向けたビジネス戦略を推進する必要。そのためには、③**専門人材の確保や社内の意識改革**を進めることも不可欠。

今後求められる取り組みの方向性

① 経営環境の変化を活かした収益性改善

- ✓ ポストコロナの資金需要の獲得には、企業の経営課題を見極め、その課題解決を支援することが重要。
- ✓ 金利上昇の恩恵を享受するためには、収益管理を徹底して、過度な条件競争を回避する必要。

② コスト削減から成長投資へ

- ✓ 地域課題の解決に向けて地銀に期待される様々な役割は大きなビジネス機会。
- ✓ ビジネス機会の獲得には、地域課題解決に向けたビジネス戦略を策定したうえで、積極的な成長投資が必要。

③ 専門人材の確保と社内の意識改革

- ✓ 新たなビジネス戦略の推進には、外部採用や社内育成によって、専門人材を確保する必要。
- ✓ 円滑なビジネス変革には、社内での問題意識の共有や変革意識の醸成によって、従業員の理解・協力を得ることも不可欠。

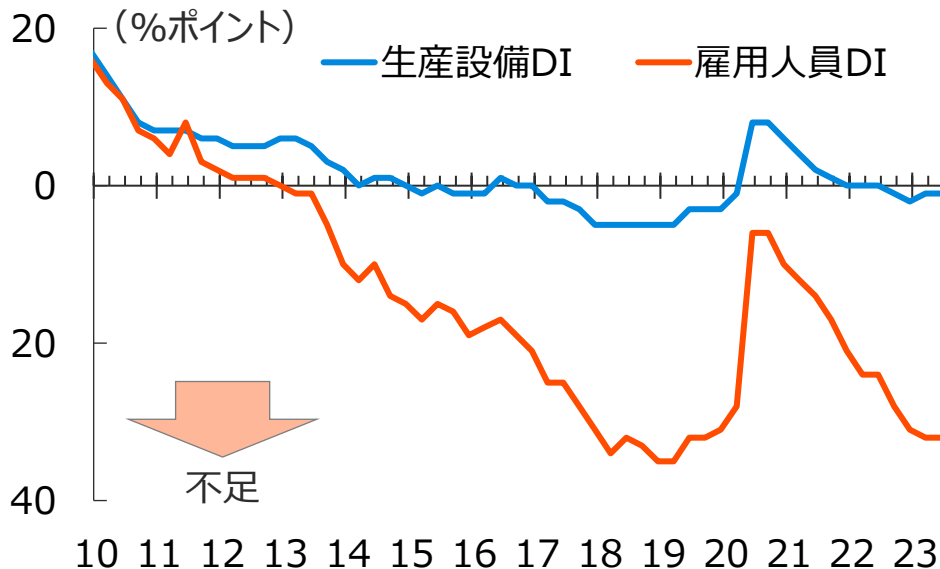
(資料) 日本総研作成

(2) 取り組みの方向性

① 経営環境の変化を活かした収益性改善

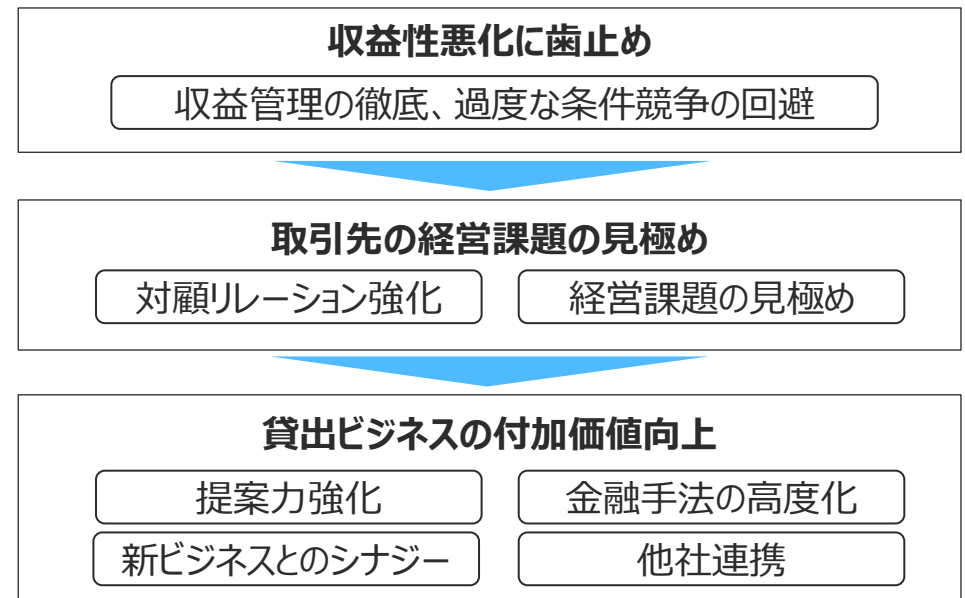
- まず、資金需要や金利環境などの変化を活かして**貸出ビジネス等の収益性改善**を図る必要。
- ポストコロナ支援では、単なる資金支援ではなく、**人手不足等の経営課題に対するソリューション提供が重要**。とくに、足元でも業績が十分改善せず、ゼロゼロ融資の返済に懸念がある企業などは、様々な経営課題を抱えている可能性があり、DX等による事業変革や人材確保等の課題解決が不可欠。
- 金利上昇局面でも貸出金利引き上げは容易ではなく、金利上昇の恩恵を享受するには、**過度な低金利戦略を見直し、対顧リレーション強化や貸出の付加価値向上等を通じて利鞘改善を図る**必要。

企業の生産設備、雇用人員判断DI



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」 (年/期)
 次世代の国づくり

貸出の収益性改善に向けた取り組み



(資料) 日本総研作成

②コスト削減から成長投資へ

- 次に、**コスト削減重視の戦略から、積極的な成長投資による新しいビジネス戦略へのシフト**が必要。
- 競争環境が一段と厳しくなり、コスト削減の余地も限られるなか、従来のビジネスモデルは持続性に懸念。地域課題の解決に向けて**地銀に期待される様々な役割は大きなビジネス機会**。こうしたビジネス機会を新たな収益源とするために、地銀には**人材・システム等への積極的な成長投資が求められる**。
- もっとも、経営資源が限られるなか、総花的な展開では十分な投資ができず、新たなビジネスの収益化は困難。**地域課題を見極め、注力すべき分野に集中投資することが重要**。

成長戦略に向けた方向性

①地域経済への理解の深化

✓ 強みである地域のネットワークを活用した情報収集・分析により、地域経済への理解を深める。

②地域課題を見極め、注力分野を選別


- ✓ 未解決の地域課題を見極める“目利き力”を高め、注力すべき分野を選別して、経営資源を集中投資。
- ✓ 既に課題を解決できる企業がある場合、当該企業との連携を模索。

③銀行ビジネスやネットワークの活用

✓ 融資・決済等の銀行ビジネスとのシナジーや他社との連携を通じて、付加価値を高める。

(資料) 日本総研作成

(注) 具体的なビジネス戦略は、大嶋秀雄「[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31日)を参照。
次世代の国づくり



地域課題の
解決に向けた
成長戦略

③ 専門人材の確保と社内の意識改革

- 地域課題解決に向けた新たなビジネス戦略の推進には、専門組織の設置や営業体制の見直しなどに向けて、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、ビジネスの変革に伴う既存業務の見直しや新ビジネスの強化、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) 日本総研作成

4. おわりに

- 近年、地銀の業績は底堅く推移しているものの、コスト削減や貸出残高を重視するビジネス戦略は持続的とはいいがたく、**地銀はビジネス戦略の再考を迫られている**。
- 地銀を取り巻く経営環境をみれば、**競争環境が一段と厳しさを増す一方、資金需要や金利環境には改善の兆しも**。加えて、山積する地域課題の解決に向けて、**地銀には様々な役割が期待**。地銀は、こうした**経営環境の変化を踏まえて、成長に向けたビジネス戦略を推進**することが求められる。
- 新たなビジネス戦略の推進するうえでは、総花的なビジネス展開とならぬよう、**地域課題を見極め、注力する分野を定め、経営資源を集中投資**すべき。その過程では、必要に応じて、**他社との連携を模索**することも重要。
- 今後、地銀には、地域課題の解決に向けた成長戦略を推進することによって、**地域経済と地銀がともに成長する好循環**を実現し、地域経済の活性化、ひいては、わが国経済の持続的な成長に貢献することが期待される。

- 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].「[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24日)
- 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].「[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[2022d].「[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[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31日)
- 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 ～DX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2日)
- 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12日)

- 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）
- 金融庁[2022a].「[金融機関のITガバナンス等に関する調査結果レポート](#)」（2022年6月）
- 金融庁[2022b].「[金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート](#)」（2022年6月）
- 金融庁[2022c].「[2022事務年度金融行政方針](#)」（2022年8月）
- 金融庁[2023a].「[金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート](#)」（2023年6月）
- 金融庁[2023b].「[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6月）
- 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9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）
- 日本銀行[2023a].「[2023年度の考査の実施方針等について](#)」（2023年3月）
- 日本銀行[2023b].「[地域金融機関の引当方法の見直しと経営改善支援への取り組み](#)」金融システムレポート別冊シリーズ（2023年3月）
- 住宅金融支援機構[2023].「[住宅ローン貸出動向調査](#)」（2023年2月）
- 中小企業基盤整備機構[2022].「[中小企業のDX推進に関する調査](#)」（2022年5月）
- 情報処理推進機構[2023].「[DX白書2023](#)」（2023年3月）

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>

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。

