

2024 年 12 月 27 日
No.2024-060

「金利のある世界」で地銀に求められる 本業支援の強化

調査部 主任研究員 大嶋 秀雄

《要 点》

- ◆ 日本銀行の政策修正を背景に、わが国でも「金利のある世界」への回帰が進むなか、金利上昇によって中核の預貸ビジネスの収益性が改善するとの見通しから、地銀の業績回復に期待が集まる状況。
- ◆ もっとも、地銀にとって貸出金利の引き上げは容易ではなく、24 年 4～9 月中間決算では、貸出金利回りの上昇幅が区々だった一方、預金金利は概ね横並びで上昇。その結果、半数以上の地銀では預貸利ざやが改善せず。
- ◆ 貸出金利の引き上げでは、利払い負担が増加する融資先の理解を得ることが不可欠であり、金利環境等に関する丁寧な説明や金利引き上げ交渉が必要。もっとも、折衝に依存した金利引き上げには限界があり、本業支援の強化によって預貸ビジネスの付加価値を高めていく必要。
- ◆ 地銀はこれまでも本業支援の取り組みを進めてきたが、ノウハウや人材の不足、同事業の収益性の低さ等から十分な成果は得られず。今後は、本業支援の強化に向けて以下の取り組みが必要。
 - ＜短期＞ 眼前の利上げ局面への対応として早期に実施可能な取り組みを推進
融資先との対話や業界知見の蓄積などによって融資先ビジネスを多面的に分析して経営課題を見極めるとともに、既存サービスの品質向上や社外サービスの活用によって課題解決力を強化。また、人材配置の見直しや省力化・DX・AIを駆使して人材を有効活用。
 - ＜中長期＞ 「金利のある世界」におけるビジネス差別化、競争力強化
地域企業の抱える課題を踏まえて注力すべきビジネス領域を見極め、人材・システム等への積極的な成長投資を行って本業支援体制を構築。事業規模拡大に向けて、地域における“支援者”としての認知度向上や、他の地域の地銀との連携などによって展開エリアを拡大。また、ビジネスモデル変革や人材の多様化に向けた社内制度・風土改革も重要。

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

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

2024年3月、日本銀行（日銀）は、金融政策の枠組みを無担保コールレート翌日物の誘導目標を設定する「普通の金融政策」に変更した。24年7月には政策金利を0.25%に引き上げ、今後も段階的に政策金利を引き上げる方針を示している。このように、わが国においても「金利のある世界」への回帰が進むなか、国内銀行セクターでは預貸金利ぎやの改善による業績回復期待が高まっている。しかし、銀行における貸出金利の引き上げは事業会社における値上げに相当し、市場金利が上昇した分、そのまま貸出金利を引き上げられるとは限らない。貸出金利を十分に引き上げられない銀行では預貸金利ぎやの改善が小幅にとどまったり、場合によっては、預金金利の上昇によって預貸金利ぎやが縮小する可能性もある。とくに、地方銀行¹（地銀）は、前回の利上げ局面（06～07年）においてメガバンクなどの大手行に比べて貸出金利の引き上げが小幅にとどまっており、今回の利上げ局面において、貸出金利を円滑に引き上げられるかが注目される。

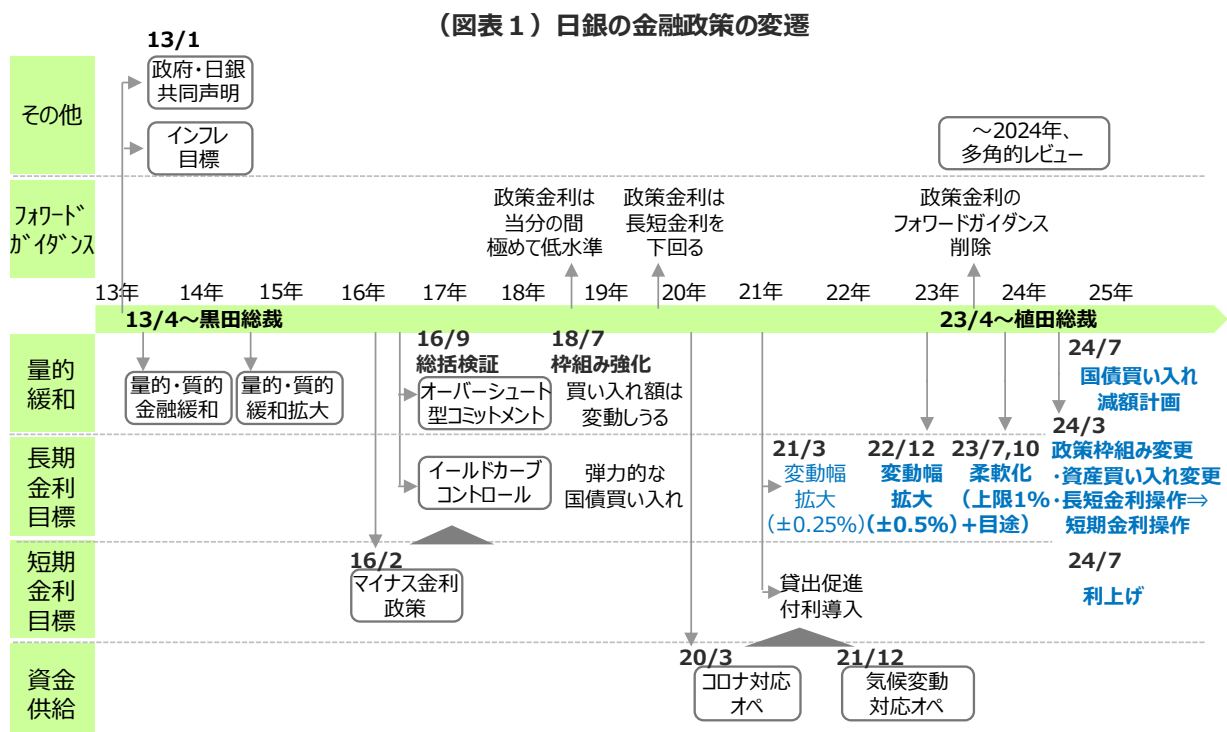
そこで本稿では、地銀において、貸出の多くを占める法人向け貸出の金利引き上げに向けて重要となる「本業支援」の推進に向けた課題を検討する。

2. 「金利のある世界」への回帰で地銀業績は回復するか

（1）「金利のある世界」への回帰²

わが国では、日銀による大規模な金融緩和政策などを背景に低金利環境が長く続いてきたが、足元では、日銀の政策変更等を受けて、「金利のある世界」への回帰が進んでいる。

近年の日銀の政策運営をみると、22年頃から長期と短期の双方の金利を操作するイールドカーブコントロール（YCC）の運用を段階的に柔軟化し、24年3月18～19日の金融政策決定会におい



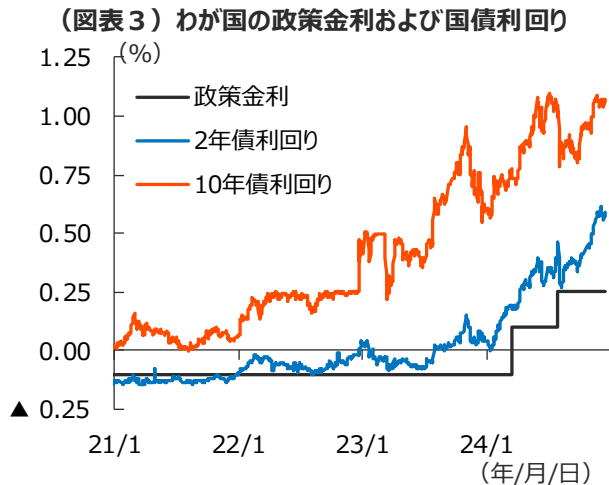
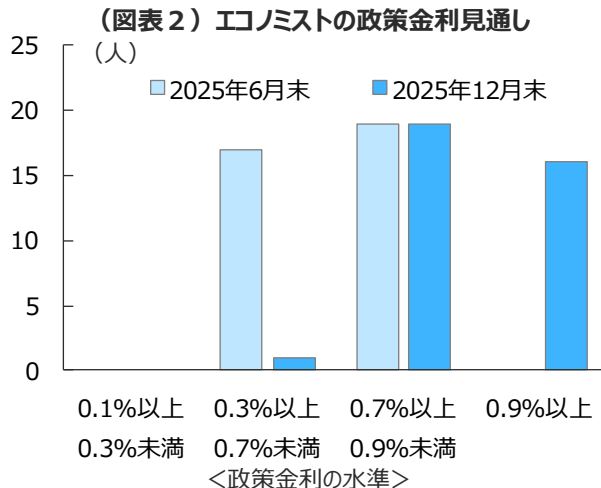
（資料）日銀等を基に日本総研作成

¹ 本稿では、地方銀行および第二地方銀行を合わせて地方銀行とする。

² 「金利のある世界」への回帰については、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」日本総研 Research Focus No2024-008（2024年7月23日）参照。

て、8年あまり続けたマイナス金利政策を解除するとともに、YCCから無担保コールレート翌日物を誘導する政策枠組みに変更し、「普通の金融政策」（植田総裁）に回帰した（図表1）。さらに、24年7月30～31日の金融政策決定会合では、政策金利を0.25%に引き上げることを決定するとともに、国債買い入れの減額計画も公表した。

日銀は今後も政策金利を段階的に引き上げる方針を示しており、エコノミストの予測（24年12月調査）をみても、年2回程度の利上げが続くとの見通しが大半となっている（図表2）。こうしたなか、わが国の長短金利も上昇基調にある（図表3）。



（2）銀行セクターの業績回復期待

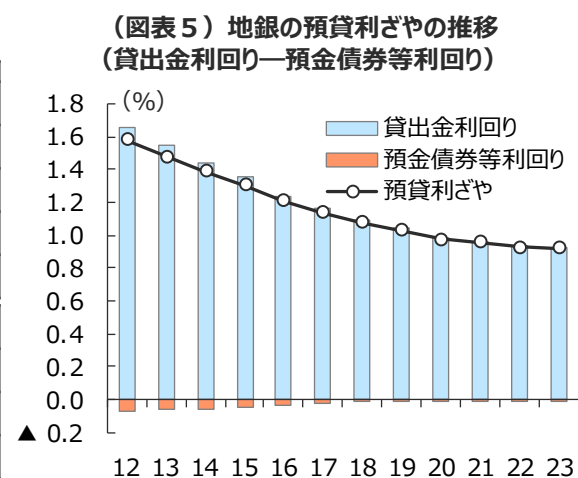
これまでの長期にわたる低金利環境下、銀行セクターでは中核の預貸ビジネスの収益性（預貸利ざや）が著しく悪化していた。とくに、国内預貸ビジネスが中心である地銀の業績への悪影響は大きく、地銀では13～23年度の間には貸出残高を+45%増やしたにもかかわらず、貸出金利回りの大幅な低下に伴う預貸利ざやの縮小によって、貸出等からの資金運用利益は▲5%減少した（図表4、5）。多くの地銀が手数料等の役務取引等利益の強化や人件費等の営業経費の削減などを進めたものの、23年度の経常利益は13年度に比べて▲16%低い水準となっていた。

（図表4）地銀業績の変化

(億円)	13年度	23年度	増減
資金運用利益	39,874	38,001	▲4.7%
役務取引等利益	4,919	6,406	+30.2%
営業経費	30,987	27,849	▲10.1%
経常利益	15,914	13,342	▲16.2%
貸出残高	212兆円	306兆円	+44.5%
貸出金利回り	1.54%	0.93%	▲0.61%
預金残高	301兆円	407兆円	+35.3%
預金債券等利回り	0.07%	0.00%	▲0.07%

（資料）全国銀行協会等を基に日本総研作成

（注）残高は平均残高。貸出金/預金債券等利回りは、地銀、第二地銀の利回りを貸出/預金平均残高で案分。



（注）貸出金/預金債券等利回りの算定式は図表4と同様。預金債券等利回りは負で計上。

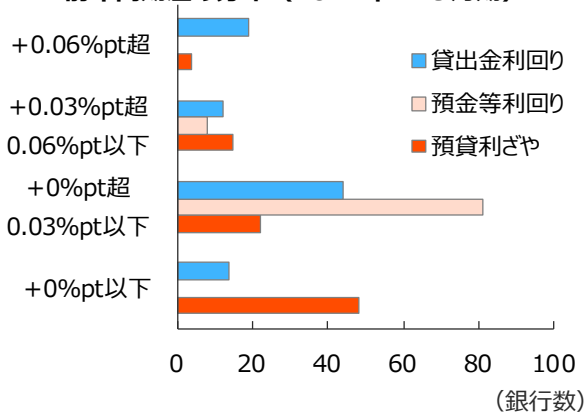
しかし、足元では、日銀の政策変更を受けて「金利のある世界」への回帰が進むなか、国内銀行セクターでは、貸出金利の上昇によって預貸利ざやが改善して、業績が回復するとの見方が強まっている。株式市場をみても、TOPIX-17銀行指数はTOPIXを上回って上昇しており、メガバンクなどの大手行だけでなく、地銀の株価も大きく上昇している（図表6）。

（3）容易ではない預貸金利ざやの改善

もっとも、「金利ある世界」への回帰によって、すべての銀行の業績が等しく回復するとは言い難い。貸出金利の引き上げは事業会社における値上げに相当し、市場金利が上昇した分、そのまま貸出金利を引き上げられるとは限らない。各地域における貸出の競争環境、各行の競争力や金利戦略、融資先の財務内容や利払い能力などによって、貸出金利の設定には差が生じやすい³。一方、預貸ビジネスにおける調達コストとなる預金金利は、取引ごとに設定されることが多い貸出金利とは異なり、多くの預金者に共通の金利が適用され、店頭金利として公表されるため、銀行ごとの差が出にくい。そのため、貸出金利を十分に引き上げられない銀行では、預貸利ざやの改善幅が小幅にとどまったり、場合によっては、預貸利ざやが縮小する可能性もある。前回の利上げ局面（2006～07年）では、メガバンクなどの大手行に比べて地銀における貸出金利の引き上げは小幅なものであった。

今回の利上げ局面においても、上場地銀の24年4～9月期決算（中間決算）における貸出金利回り、預金等利回りおよびその差である預貸利ざやの前年同期差をみると、貸出金利回りの上昇幅は銀行ごとの差が大きい一方、預金等利回りは概ね横並びで上昇しており、半数以上の地銀では十分に貸出金利を引き上げられず、預貸利ざやは改善していない⁴（図表7）。

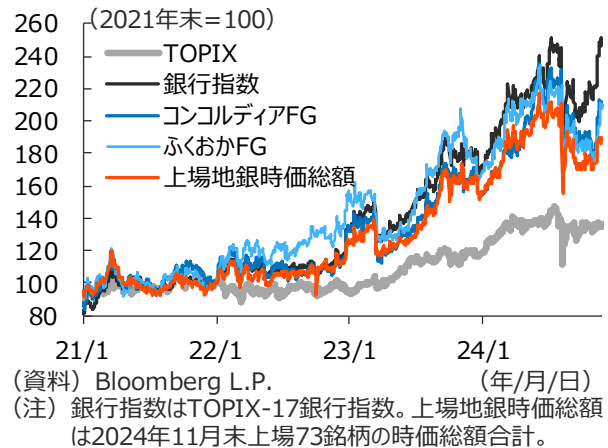
（図表7）貸出金・預金利回りおよび預貸利ざやの前年同期差の分布（2024年4～9月期）



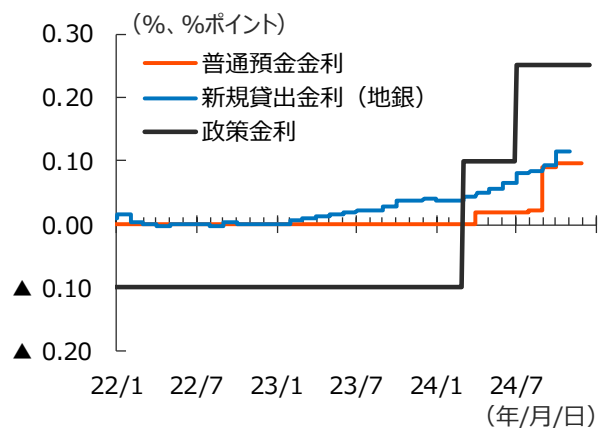
（資料）各社決算を基に日本総研作成

（注）利回りは小数第二位までで算出。利回りの開示がある89行。国内部門データがある場合は国内部門。

（図表6）銀行株価指数、上場地銀株価



（図表8）預金金利、新規貸出金利の推移



³ 地銀は固定金利貸出が多く、金利上昇が貸出金利に反映されるまでに時間を要する傾向もある。

⁴ 詳細は、大嶋秀雄「[地方銀行の預貸金利ざやは改善しているか](#)」日本総研 Research Eye No.2024-072（2024年11月18日）。なお、大手4行（国内部門）は、貸出金利回りは+0.04～0.13%ポイント上昇、預金等利回りは0.02～0.03%ポイント上昇し、預貸利ざやは+0.02～0.11%ポイント改善している。

なお、多くの地銀は、24 年 7 月末の追加利上げを受けて、9 月に住宅ローン金利等の基準となる短期プライムレートや普通預金金利の引き上げを行っており、日銀の政策変更による地銀業績への影響は、24 年度下期以降に本格的に反映されることになる（図表 8）。

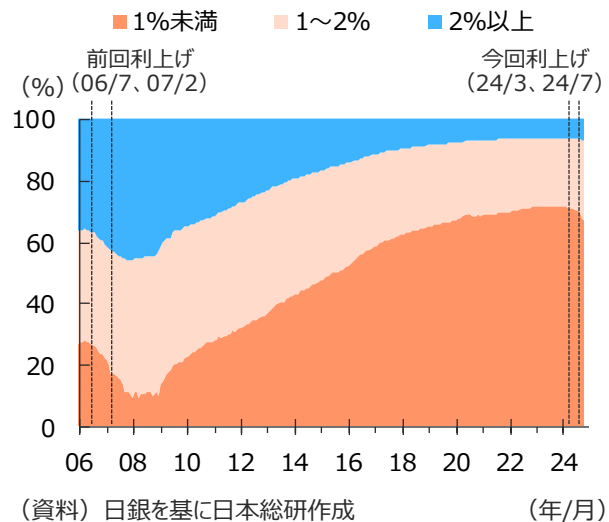
3. 貸出金利の引き上げに向けた「本業支援」の重要性

（1）時間的な猶予は限られる

日銀は年 2 回（+0.5%ポイント）といった緩やかなペースで利上げを進めるとみられるが⁵、地銀における貸出金利の引き上げに向けた取り組みの時間的な猶予は限られる。

先述の通り、預金金利は各行横並びで上昇することが予想され、とくに足元では、メガバンクやネットバンク等との預金獲得競争が激化しており、過去の利上げ局面以上に預金金利が上昇する可能性もある。一方、国内銀行の貸出金利の分布をみると、貸出残高の 7 割が金利 1%未満となるなど、前回の利上げ局面と比べると貸出金利が極めて低い水準に集中しており（図表 9）、数回の利上げであっても、貸出金利の引き上げが遅れると預貸利ざやが急激に縮小することになる。

（図表 9）国内銀行の金利水準別貸出残高ウェイト



（2）貸出金利引き上げに向けた取り組みの方向性

①丁寧な説明、金利引き上げ交渉

貸出金利の引き上げに向けては、資金調達コストが増える融資先の理解を得ることが不可欠であり、まずは、融資先に対して、金利環境や利払い負担の見通しなどに関する説明をしっかりと行い、貸出金利の引き上げについて交渉を行う必要がある。一部には、商品設計上、自動的に貸出金利が上がる仕組みになっている貸出もあるが、低金利環境が続いたことで融資先は「金利のある世界」に慣れていないため、丁寧に対応しないと苦情や取引解消につながる恐れもある。もっとも、地銀の営業担当者も「金利のある世界」に慣れておらず、貸出金利引き上げの実務経験がある営業担当者は限られる。そのため、昨年来、多くの地銀において、前回の利上げ局面における実務経験などを参考に、融資先との貸出金利の引き上げ交渉に関する研修の実施や手順書の作成などが行われている。ただし、地銀を取り巻くビジネス環境は大きく変化しており⁶、銀行ビジネスの多様化・競争激化やデジタル金融サービスの普及などを踏まえると、約 20 年前の実務経験が十分に効果的とは限らない点には留意が必要である。

⁵ 最終的な政策金利の水準は不確実性が高いものの、植田総裁は 26 年度にかけて中立金利の水準付近にあると指摘しており、中立金利の水準は不確実性が高く幅を持つ必要があるが、日銀の多角的レビューによれば、経済・物価に対して引き締めのにも緩めのにも作用しない中立的な実質金利の水準である自然利子率の推計値は▲1.0～+0.5%であり、日銀が 24 年 10 月の展望レポートで示した消費者物価上昇率の見通し（約 2%）を踏まえれば、中立金利の水準（自然利子率+予想物価上昇率）は 1.0～2.5%となる。

⁶ 詳細は、大嶋秀雄「[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）。

②「本業支援」の強化 ～預貸ビジネスの付加価値向上、融資先の収益力強化

融資先への丁寧な説明や金利引き上げ交渉は重要なが、交渉だけで円滑に貸出金利の引き上げを進めることは難しい可能性がある。今後、日銀は段階的に政策金利を引き上げる見通しであり、銀行はそれに応じて貸出金利を引き上げていく必要があるが、金利水準が上がっていくなかで、貸出金利の引き上げに難色を示す融資先が出てくる可能性がある。融資先に納得して貸出金利の引き上げを受け入れてもらうためには、事業会社における値上げと同様に、提供するサービスの“付加価値”を高める戦略が有効といえる。

地銀において、預貸ビジネスの“付加価値”を高めるために重要となるのが「本業支援」である。本業支援とは、融資先が抱える経営課題に対して、非金融サービスを提供して、直接的に課題解決を支援するものであり、具体的には、経営コンサルティングやデジタル化支援、M&A・事業承継、人材派遣、海外展開などにおけるソリューションの提供があげられる。2021年の銀行の業務範囲規制の見直しなどを受けて、多くの地銀が、融資先の経営課題の解決に向けて様々な非金融サービスを展開・強化している（図表10、11）。中小企業における認知度も上昇しており、金融庁による企業アンケート（24年1月調査）によれば、近年、中小企業が銀行に期待するサービスが多様化してい

（図表10）銀行の業務範囲規制見直し
（2021年）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。銀行の創意 工夫で幅広い業務が可能）

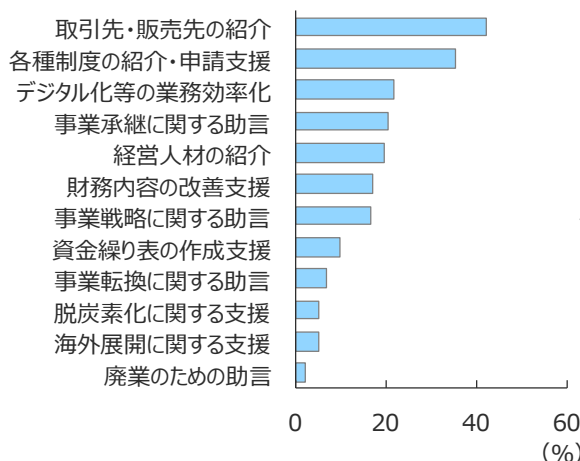
（資料）金融庁等を基に日本総研作成

（図表11）地銀による非金融サービスの
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JTBC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

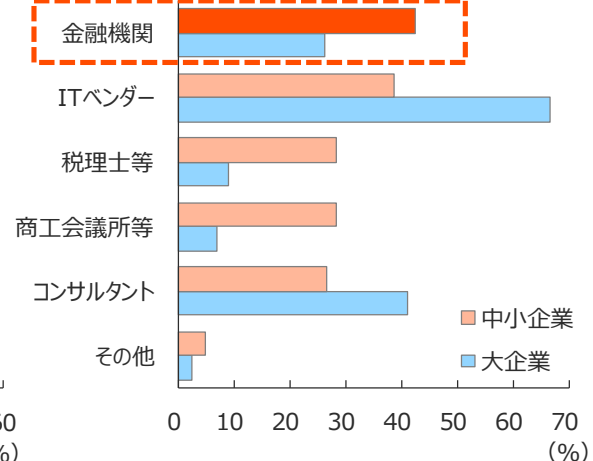
（資料）各社公表資料等を基に日本総研作成

（図表12）手数料を払っても受けたい
金融機関のサービス



（資料）金融庁「企業アンケート調査」（2024年6月28日）

（図表13）DXを取り組むうえで活用した
支援機関（含む検討）



（資料）東京商工リサーチ「DXに関するアンケート」（2023年8月）

る（図表 12）。とくにDX（デジタルトランスフォーメーション）支援における認知度は高く⁷、中小企業がDXに取り組む際に支援を受ける機関としては、ITベンダーやコンサルタントよりも金融機関が多い⁸（図表 13）。

こうした本業支援によって融資先の経営課題を解決できれば、融資先とのリレーションが強化されて金利引き上げ交渉が進めやすくなることに加えて、融資先の経営課題が解決されて収益力が強化されれば、融資先の金利上昇への耐久力も高まることになる。とくに、近年は、継続的に営業利益が支払利息を下回るような債務返済能力が乏しい企業が増えており⁹、今後、貸出金利が本格的に上昇することになれば、赤字に転落したり¹⁰、資金繰りが厳しくなる企業が増える可能性がある。金利上昇局面では、借入によって資金繰りを維持するだけでは利払い負担がさらに増すことになるため、本業支援によって生産性向上や収益力強化を実現して、債務返済能力を高めていく必要がある。

なお、金融庁も地銀による本業支援の取り組みを後押ししている。22年度以降、業種別の経営改善支援の方向性を示した「業種別支援の着眼点¹¹」を作成・公表しており、「業種別支援の着眼点」の普及促進に向けた勉強会を財務局等において開催しているほか、活用事例・勉強会資料等を公表している。また、地域経済活性化支援機構（REVIC）が運営する「REVICareer（レビキャリア）」において、大手企業の人材（含む退職者）を、地域金融機関等を通じて地域の中堅・中小企業にマッチングする取り組みも行っている。

4. 今後求められる取り組み

（1）現状の問題点

こうしたなか、多くの地銀が本業支援に取り組んでいるものの、必ずしも順調には進んでいない。問題点として、大きく次の3つがある。

①融資先ビジネス・経営課題の理解不足

一つは、融資先のビジネスや経営課題に関する理解不足である。地銀は、これまでも金融支援において、融資先のビジネスや財務内容などについて様々な角度から分析・評価を行ってきたが¹²、本業支援においては、融資先が直面している経営課題を見極め、それを解決するための具体的なソリューションを提供する必要がある、融資先のビジネスについて、より精緻に把握する必要がある。融資先のビジネス戦略のほか、保有する人材や技術・ノウハウ、仕入先・販売先の状況や業界全体のビジネス動向などを把握したうえで、融資先が直面している経営課題を見極めていく必要がある。

⁷ 詳細は、大嶋秀雄「[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）。

⁸ 中小企業の場合、専門的な支援機関（ITベンダー等）にアクセスすることが難しく、まず金融機関に相談している可能性がある。

⁹ 前回の利上げ局面と比較すると、わが国企業の経常利益率や自己資本比率は中小企業を含めて改善しており、実質無借金企業も増えているなど、企業セクター全体としては金利上昇への耐久力は高まっているものの、コロナ危機やインフレ、円安などによって、企業の財務内容にばらつきが広がっているとされる。

¹⁰ 帝国データバンクの分析（24年3月『マイナス金利解除』と金利上昇に伴う企業の借入利息負担試算）によれば、借入金利が1%上昇した場合、経常赤字の企業の割合が22%から29%に増加する。

¹¹ 22年度に5業種（建設、飲食、小売、卸、運送）について作成され、23年度には3業種（製造、サービス、医療）が追加された。

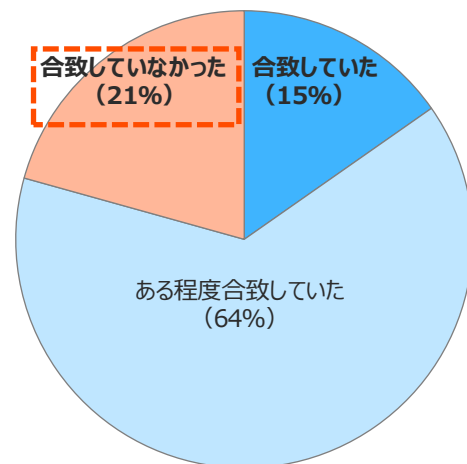
¹² 金融支援では、資金需要を捕捉したり、資金使途や将来的な返済原資（信用リスク）を評価するために、融資先のビジネスの強みや経営課題、資金フロー、商流などの分析も行うが、決算書・試算表等の財務情報の重要性が相対的に高い。



また、SDGs 関連など、融資先自身が具体的な課題を十分に認識できていないケースもあり¹³、融資先との対話などから課題認識を把握するだけでなく、多面的な情報収集・分析によって、融資先が気付いていない課題を見極め、助言することも重要である。

しかし、現時点では、融資先の経営課題を十分に把握できていない可能性がある¹⁴。金融庁の企業アンケート（24 年 1 月調査）によれば、取引金融機関から非金融サービスの提供を受けた企業において、「サービスが経営課題・ニーズに合致していたか」という質問に対して、「合致していた」との回答よりも「どちらかと言えば、合致していなかった」という回答が多かった（図表 14）。また、同アンケートにおける「金融機関が提供するサービスを契約した理由」をみると、「経営課題やニーズを理解している」（40%）という回答も相応にあるが、「金融機関との付き合いから提供を受けた」（32%）という回答も多く¹⁵、現時点では、金融機関が融資先の経営課題を見極めたうえでの提案が十分にできていない可能性がある。

（図表 14）地銀による非金融サービスの経営課題・ニーズへの合致度



（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）

（注）「経営コンサル」、「DX・IT」、「SDGs」、「M&A・事業承継」、「人材紹介」、「海外展開」のサービス提供を受けた企業の回答。

②人的リソースの不足

人的リソースの不足も大きな問題となっている。融資先のビジネスを深く理解するためには融資先との対話¹⁶や様々な情報収集・分析に時間をかける必要があり、質の高いサービスを提供するためには専門人材の確保が不可欠となるなど、本業支援の推進には多くの人的リソースが必要となる。金融庁による金融機関アンケート（2023 年度調査）をみても、本業支援における問題点として約 7 割の地銀が専門部署や支店の人的リソース不足をあげている。それ以外の回答をみても、人的リソース不足に起因するとみられるものが多い（トスアップの質の低さ、不十分な経営課題の把握、外部サービスの仲介が中心）（図表 15）。これまで低金利環境が続くなか、多くの地銀は経費削減のた

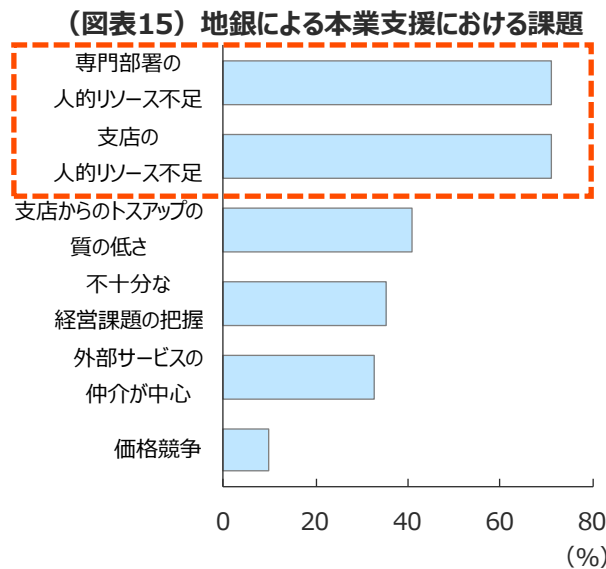
¹³ 金融庁による企業アンケート（24 年 1 月調査）によれば、事業者が認識する経営課題（強く感じている課題、最大 5 つ回答）としては、労働力不足（63%）、取引先・販売先の拡大（53%）、人材育成・従業員福祉（50%）、財務内容の改善（41%）、経営人材の不在（31%）、事業計画の策定（29%）、固定費の削減（28%）、利益の増加（18%）、設備資金の借入（13%）、運転資金の借入（13%）といった足元で直面する課題が中心であり、金融機関に求めるサービス（前掲図表 12）をみても、SDGs 関連のニーズは相対的に低い。

¹⁴ 金融支援と異なる情報が必要となるだけでなく、低金利環境下、融資先 1 社あたりの収益が減少して収益性の観点から各融資先に十分に時間がさけなかったことや、後述する通り、経費削減のために営業人員を削減した結果、担当者 1 人当たりの融資先数が増加して情報収集などが十分にできなかったことも背景にあると考えられる。

¹⁵ なお、この設問で最も多い回答は「信頼できる」（46%）であった。「経営課題・ニーズの理解」よりも「信頼」が契約の理由となっている状況は本業支援としては理想的とはいえないが、信頼の高さは地銀の強みといえる。融資先が十分に認識できていない経営課題もあるため、融資先からの信頼の厚い地銀が相談相手となり、対話を通じて課題認識を共有していくことによって、課題解決につなげていくことが期待される。

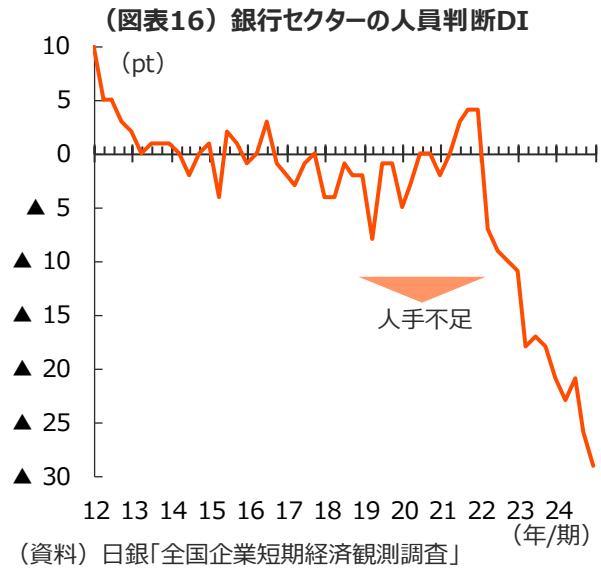
¹⁶ 金融支援では経営者や財務担当者等との対話が中心となるが、本業支援では、企画、人事、製造、営業、調達など様々な業務分野の担当者との対話を行ったり、工場や販売・物流拠点などを訪問するなどして、融資先のビジネスを詳細に理解することが重要となる。融資先ビジネスを理解するためには業界知見などの習得も必要となる。

めに人員削減を進めていたこともあって¹⁷、足元で業界全体として人手不足が深刻化しており¹⁸（図表 15）、本業支援を推進するうえでの足かせとなっている。



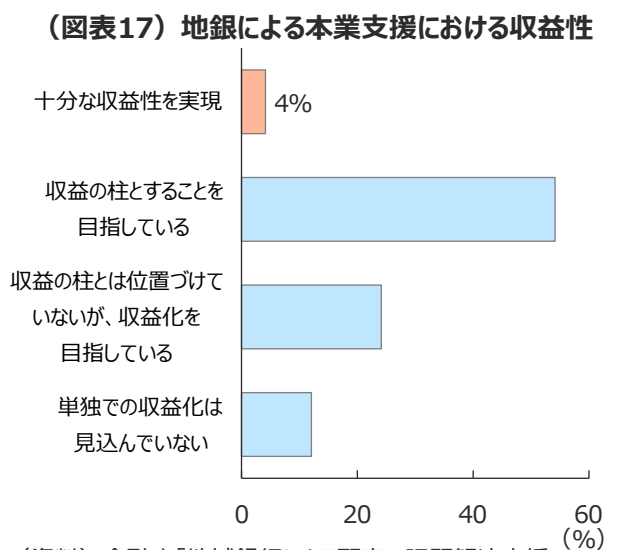
（資料）金融庁「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」（2024年6月）

（注）「よく当てはまる」「やや当てはまる」の合計。



③収益性の低さ

三つめは、収益性の問題である。多くの地銀が本業支援に取り組んでいるが、支援事業規模の小ささや手数料水準の低さなどから収益性を確保できていない。金融庁の金融機関アンケート（2023 年度調査）をみても、多くの地銀が本業支援を収益の柱に育成することを目指しているものの、現時点で収益化できている事業は 4 %程度にとどまる（図表 16）。収益化できなければ、サービスのさらなる品質向上を図ったり、事業規模を拡大することも難しい。また、融資の付随サービスとして安価・無償で提供できるような簡易なサービスでは、融資先の経営課題を十分に解決できない可能性があることに加えて、「経営課題に合致していない」サービスを提供することになれば、融資先に「経営課題を理解していない」、「的外れな提案をしてくる」といった印象を与え、地銀の強みである地域企業からの信頼を失う恐れもある。



（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）

（注）各地銀が注力している上位 3 分野についての回答。

¹⁷ 2010 年度以降、地銀の役職員数は 2 割近く減少している。一方、貸出残高の増強のために新規融資先の開拓を進めた結果、営業担当者 1 人あたりの融資先数は増加している。金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESS レポート（令和 4 年 6 月）」によれば、地銀の延べ融資先数は 11 年の 158 万社から 20 年には 168 万社に増加した一方、営業担当者は減少したため、営業担当者 1 人あたり融資先数は 11 年の約 37 社から 20 年には約 47 社に増加した。

¹⁸ こうした人手不足は、多くの融資先に対する金利環境等の説明や金利引き上げ交渉も難しくする可能性がある。

実効性の高い本業支援を行っていくためには、適切な手数料を徴求して、収益性のあるビジネスとして本業支援を展開していくことが重要といえる。ただし、M&A関連といった、大きな収益が期待できる取り組みを中心に強化すればよいということではなく、融資先が抱える経営課題を見極めたうえで、その解決に向けた支援を追求することが重要である。

（２）今後求められる取り組み

「金利のある世界」への回帰が進むなか、地銀には早急に本業支援の強化が求められる一方、現在の本業支援における問題点を踏まえれば、多くの地銀では本格的な支援体制の構築に時間を要することが考えられる。したがって、地銀は、短期的な観点から、眼前の利上げ局面への対応として早期に実施可能な取り組みを進めるとともに、中長期的な観点から、「金利のある世界」におけるビジネスモデルの差別化、競争力強化に向けて、着実に本業支援をビジネスの柱に育てていくことが求められる（図表 18）。

（図表18）今後求められる取り組み

主な課題	短期の観点：眼前の利上げ局面への対応	中長期の観点：「金利のある世界」における差別化
支援の実効性向上	○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
収益性の改善	○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 …利用先フォローアップ強化（改善点等） ✓ 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

<短期的な戦略>

短期的な観点では、眼前の利上げ局面への対応として、以下の取り組みが重要となる。

①融資先の経営課題の見極め

まずは、融資先ビジネスに関する理解を深め、経営課題を見極める必要がある。具体的には、融資先との対話を強化するとともに¹⁹、公開情報の収集や業界動向の調査なども行い、融資先ビジネスを多面的に分析・評価して経営課題を特定する。幅広い地域企業の経営課題の分析を通じて、地域全体として優先して取り組むべき課題を明らかにできれば、注力すべき支援分野の特定にもつながる。また、金利上昇に脆弱な融資先を特定して、金利上昇に先回りして経営改善支援を強化することも重要となる。

¹⁹ もっとも、一般的に、融資先は金融機関に対して積極的に情報を開示しないため、金融支援や非金融サービスの提供に関連させた情報収集などを行いながら、地道に情報を蓄積していく必要がある。

②既存サービスの強化、積極的な連携

新規ビジネスの育成には時間を要するため、短期的な観点では、すでに参入している本業支援サービスの品質向上を図ることが重要となる。たとえば、サービスを提供した融資先へのフォローアップを強化して、効果や改善すべき点などをしっかりと把握したうえで、サービスの品質向上につなげていくことなどが考えられる。また、融資先は様々な経営課題を抱えており、外部企業とも積極的に連携して、他社サービスも活用しながら、地域の企業に必要なソリューションを提供していくことも重要となる。

③人材の有効活用、社内人材育成

わが国全体として人手不足が深刻化するなか、外部人材を活用して人的リソースを早期に増強することは難しいと考えられ、短期的には、人員配置の見直し²⁰や専門部署への業務集約、本支店間連携の効率化などを進めるとともに、積極的な省力化投資、DXの推進、AI活用などによって人員を捻出していくことが重要となる。また、研修プログラムの充実や資格制度の活用、社外との人材交流の推進などによって社内人材育成を強化することも求められる。

<中長期的な戦略>

次に、中長期的な観点では、今後の「金利のある世界」におけるビジネスの差別化や競争力の強化を図るために、以下の取り組みが求められる。

①本業支援体制の構築 ～注力分野の選定、積極的な成長投資、M&A

地銀は、中長期的な観点から、新規ビジネスへの参入を含め、本業支援体制を構築していくことが求められる。もっとも、本業支援には多数のビジネス領域がある一方、質の高いサービスを提供するためには人材・システム等への大規模な投資が必要であり、支援事業が失敗するリスクもある²¹。地銀が投入できる経営資源には限りがあるため、総花的な展開は難しい。したがって、地域企業の経営課題の分析などを踏まえて注力すべきビジネス領域を見極め²²、そこに集中的に成長投資を行っていくことが重要となる。また、ゼロからの新規ビジネスの立ち上げは時間や労力がかかるうえ、失敗するリスクも高くなるため、すでにビジネスを行っている企業を買収してノウハウ・人材を獲得することも選択肢となる。実際、近年は、M&Aによって新規ビジネスに参入する地銀が増えている。注力分野以外については、短期的な戦略と同様、他社サービスを有効に活用すべきである。

②事業規模の拡大 ～認知度向上、広域展開

収益化に向けては、サービスの品質向上に加えて、事業規模の拡大が重要となる。事業規模の拡大に向けては、提供する本業支援サービスについて、地域における認知度を高める必要がある。前述の通り、DX支援では地銀が支援者として認知されつつあるが、多くの本業支援サービスは従来の銀行のサービスとは異なるため、銀行が提供するイメージを持っていない融資先も多いと考えら

²⁰ 本支店間の人員配置の見直しに加えて、営業店において、新規貸出先の開拓にかける人員を減らして、既存融資先を担当する人員を増やすなどが考えられる。

²¹ 地銀には預金者保護が求められており、過度なリスクテイクは避ける必要がある。

²² 地域によって産業構造やビジネス環境、人口動態などは異なるため、地域特有の課題があったり、多くの地域で共通する課題であっても地域ごとに濃淡がある。また、地域にソリューションを提供する企業がすでにある場合もあり、参入すべきビジネス領域を選定する必要がある。

れる。積極的な情報発信や支援実績の積み上げなどを通じて、地道に地域における“経営課題解決の支援者”としての認知度を高めていくことが求められる。

事業規模の拡大には、サービス提供エリアの拡大も重要となる。足元では、自社開発のアプリケーションを他社で展開したり、地銀アライアンスを通じて連携する地銀においてサービスを展開する事例もみられるが、他の地銀との連携などによって広域展開を模索すべきである。また、広域での地銀の再編も本業支援の強化につながるだろう²³。

③人材戦略の見直し ～人材の多様化、社内制度・風土改革

中長期的な観点での人材戦略の見直しも重要となる。わが国全体として人手不足が深刻化するなか、外部専門人材の獲得²⁴に向けては、中長期的な観点で、専門職向けの人事・給与制度や、副業や遠隔地・在宅勤務など多様な雇用・勤務形態などを整備することが有効であると考えられる。そのほか、大学・高専等と連携して専門人材の供給を強化していくことも一案である。

一方、社内での人材確保に向けては、短期的戦略で挙げた施策に加えて、若手従業員などが専門的なキャリアを目指すような環境整備を進める必要があるだろう。また、本業支援の強化やそれに伴う業務内容や人事制度の変革、人材の多様化などを円滑に進めるためには従業員の理解・協力が不可欠であり、勉強会やタウンホールミーティング等を活用して、社内での意識醸成を図ることも重要となる。

5. おわりに

ここまでみてきたとおり、「金利のある世界」への回帰が進んでも、地銀における貸出金利引き上げは容易ではなく、地銀は、本稿で示したような施策を通じて本業支援を強化して、預貸ビジネスの付加価値を高め、円滑な金利引き上げにつなげていくことが求められる。これまでの低金利環境下においても、地銀は地域企業の課題解決や自身の収益多様化に向けて様々な本業支援ビジネスを模索してきたが、人的リソースなどの制約もあって十分な成果は得られていなかった。今後、地銀は、足元の金利環境の変化を奇貨として、預貸ビジネスの収益性改善、融資先ビジネス・経営課題の理解深化、本業支援の強化、収益の多様化の好循環を生み出して、持続可能なビジネスモデルを構築していくことが期待される。また、地銀による本業支援が実を結び、地域企業が抱える様々な経営課題が解決されれば、地域経済の活性化へとつながるだろう。

以 上

²³ 詳細は、大嶋秀雄「[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）。

²⁴ 地方圏では人手不足がとくに深刻であることに加えて、専門人材は大学・研究機関などの集まる都市部に偏在する傾向がある。



<参考文献>

- 大嶋秀雄[2024]. 「[「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)
- 大嶋 秀雄[2021]. 「[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 23 日) 金融政策の枠組みの見直しについて
- 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[2024a]. 「金融政策の枠組みの見直しについて」 (2024 年 3 月 19 日)
- 日本銀行[2024b]. 「金融市場調節方針の変更および長期国債買入の減額計画の決定について」 (2024 年 7 月 31 日)