

地方銀行に求められている役割と変化

経営学部経営学科

4年14組8番

気田敬太

目次

1. はじめに
 - 1-1 地方銀行に着目する理由
 - 1-2 三大業務とその業務内容に関して
2. 本稿における地方銀行の定義
3. 地方銀行に関する先行研究
4. 地方銀行に対する需要
 - 4-1 法人の顧客に関して
 - 4-2 個人の顧客に関して
5. 地方銀行課題と取り巻く環境
6. 地方銀行に関する具体的事例
7. おわりに

1. はじめに

1-1 地方銀行に着目する理由

現代社会において、金融機関は私たちの生活において必要不可欠なものの1つである。今日の日本の市場を見ても、多種多様な金融機関があるのは明らかであるが、本稿においては、「地方銀行」に特に焦点を当てて述べていく。様々な金融機関の中で、「地方銀行」に特に焦点を当てて述べていく理由の1つとして、「時代の変化に伴い、従来の地方銀行のビジネスモデルでは十分な収益を上げることが困難であるということが顕在化してきており、改めて地方銀行の経営について見直すことが必要不可欠となっていると考えられるから」ということが挙げられる。ここにおける「時代の変化」とは、様々な背景や要素があると推測されるが、地方銀行の経営に大きな影響を及ぼし、ビジネスモデルの改善を迫られる契機となったものの1つでもある、「低金利政策」が挙げることが可能であると考えられる。低金利政策により、預金・融資・為替という従来の基本的な銀行の三大業務のみで十分な収益を獲得することは困難な状態になったと推測される。すなわち、三大業務以外の業務も成長させ、それらを活用して手数料ビジネスなどによる収益も上げる必要があるのが、今日における地方銀行

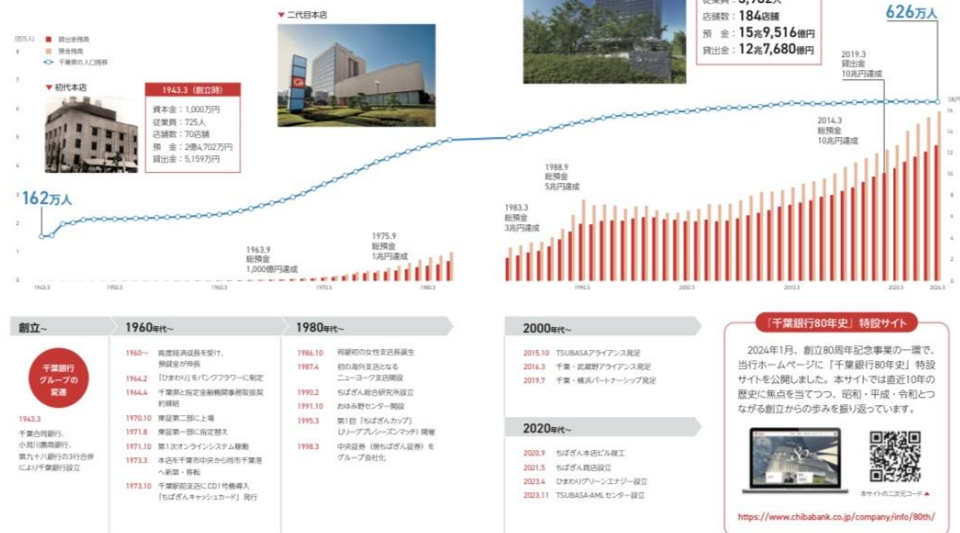
の経営の現状であると考えられる。これに関する詳細については、本稿の「5. 地方銀行の現状」において、2013年4月に異次元緩和、2016年にマイナス金利政策に焦点を当てながら述べていく。また、低金利政策以外においても、地方銀行を取り巻く環境が大きく変化しているにも関わらず、その変化に十分に対応することができていないということが地方銀行の収益の低迷、そして、日本全体の経済停滞へとつながっていると考えられる。この地方銀行を取り巻く経済の変化に関しても、本稿の「5. 地方銀行の現状」において、日本の産業構造の側面から考え、述べていく。

その他に、「地方が持続的に発展するためには、地域に密着している企業のみならず、地方銀行も持続可能な経営を行うことが大切であると考えられるから」ということが、本稿において「地方銀行」に着目する理由として挙げられる。実際、いくつかの地方銀行の県内の人口推移、貸出金残高、預金残高などを確認してみると、地方の中小企業と地方銀行は、非常に密接に関わり合っており、長い年月をかけて独自のネットワークを形成し、それを活用することで、地方銀行と地域に根差した中小企業は双方に発展を遂げてきたということが考えられる。

図表1 千葉銀行グループのあゆみ

千葉銀行グループのあゆみ

千葉銀行は、2023年3月に創立80周年を迎えました。地域金融機関として、お客さまのさまざまなニーズにお応えし、事業規模は拡大しています。今後も、千葉銀行グループは、地域とともに成長を続けていきます。



出典：千葉銀行 「千葉銀行 統合報告書 2024」 pp.27-28

https://www.chibabank.co.jp/company/ir/library/disclosure/pdf/disc/2024_01.pdf (2024/12/17 アクセス)

図表 1 より、千葉銀行グループが創設された 1943 年 3 月から 1990 年 3 月までに着目すると、千葉県の人口推移と千葉銀行の貸出残高、預金残高は、相関的に成長を遂げているということが読み取れる¹。すなわち、地方銀行や地域の中小企業、人々がそれぞれ独立して成長を遂げるのではなく、独自のネットワークを活用することによ

¹ 千葉銀行 「千葉銀行 統合報告書 2024」 pp.27-28

https://www.chibabank.co.jp/company/ir/library/disclosure/pdf/disc/2024_01.pdf

(2024/12/17 アクセス)

り、相互的に良い影響を与え合いながら成長を遂げてきたということが考えられる。

また、このような成長の仕方が地方銀行、地域の中小企業の双方において、今後も持続可能な経営を行うために必要不可欠なことであるということが考えられる。その一方で、図表1の1990年3月以降に着目すると、千葉県の人人口推移は緩やかな横ばいになっているのに対して、千葉銀行の貸出金残高、預金残高は緩やかに上昇してきているということが読み取ることが可能である。このようになっている要因の1つとして、「低金利政策」がここにおいても深く関係していると考えられる。実際に、日本銀行は低金利政策に関連した「金融市場調節方針の変遷」について以下のように述べている。

かつて日本銀行は、準備預金制度における準備率や、公定歩合を変更することにより、金融の緩和や引締めを実施していました²。

その後、1994年（平成6年）に金融自由化が完了し、1995年（平成7年）からは、短期市場金利を誘導するオペレーション（公開市場操作）を通じて金融市場

² 日本銀行 「日本銀行について」

<https://www.boj.or.jp/about/education/oshiete/seisaku/b42.htm>

(2025/01/24 アクセス)

調節を行うようになりました。特に、1998年（平成10年）以降の金融市場調節方針では、無担保コールレート（オーバーナイト物）を、平均的に見て〇〇%前後で推移するよう促す³。などとされました³。

このことから、1990年代から準備預金制度における準備率や、公定歩合を変更し、従来とは異なった金融の緩和や引き締めを行っていたということは明らかである。そのため、前述においても指摘した、「図表1において、1990年3月以降に着目すると、千葉県の人口推移は緩やかな横ばいになっているのに対して、千葉銀行の貸出金残高、預金残高は緩やかに上昇してきている」という変化が生じた要因の1つとして、これらの「金融市場調節方針の変遷」が関係していると考えられる。以上より、金利という側面から地方銀行について焦点を当てて見た場合でも、地方銀行を取り巻く環境は目まぐるしく変化しているということが明らかであり、こういった逆境の中で地方銀行はどのようにして収益を増大させることが可能であるのか、また、経営における課題について改めて考える必要があると考えられる。

1-2 三大業務とその業務内容に関して

³ 同上

私たちの身近にある地方銀行であるが、主な業務として、預金業務・貸出業務（融資）・為替業務の3つがある。これらは銀行の三大業務と呼ばれており、これらの業務を主体として経営活動を行なっている。預金業務は、「家計や企業から余裕資金を預かり、これを預金として安全に管理・保管し、預金者に一定の利子を支払う業務」である⁴。普通預金や当座預金の場合、預金者はその預金を様々な場面において、決算手段として用いることが可能であるという特徴を有している。貸出業務は、「資金を必要としている家計や企業に資金を貸し出す（貸し付ける・融通する）業務」である⁵。貸出の形態は、借用証書を用いた証書貸付が圧倒的に多く、約束手形を用いた手形貸付は今日では減少している。為替業務は、「企業と企業の間、または、企業と家計の間などの資金のやり取りを、直接現金を輸送せずに仲介する業務」である⁶。具体的には、銀行振込や口座振替などの手段がある。

これらの銀行業務が円滑に働き、十分に機能している背景には、銀行の経営努力に加えて、証券会社や保険会社などの様々な金融機関の支えや、金融商品・サービスに

⁴ NHK 「ビジネス基礎-金融業-」

https://www.nhk.or.jp/kokokoza/business/assets/memo/memo_0000008466.pdf

(2024/11/17 アクセス)

⁵ 同上

⁶ 同上

関わる法整備等が十全に行われてきたという過去があると推測される。それを踏まえた上で、改めて今日の私たちの生活と金融機関の関わりについて振り返ると、決算サービスに焦点を当てて考えてみても、非常に多種多様であり、それぞれの企業が時代に合わせて独自のサービスを提供しているということが明らかである。例えば、キャッシュレスの中でトップクラスにユーザー数と加盟店舗数を誇り、クレジットカード、銀行口座、現金など多岐にわたる方法でチャージすることが可能な QR コード決済である「Pay Pay」の台頭や、特別な手続きが不要であり、サービスの利用が容易にでき、NTT docomo の電話料金と合算して支払うことや、サービス利用者を対象としたポイント還元システムを展開している NTT docomo が提供している QR コード決済である「d 払い」などといった新たな決算サービスが挙げられる。このように、決済サービスだけに焦点を当てても、金融業界は、新技術を導入し、時代の変化と顧客の需要に応じた革新的なサービスを展開することで収益を増大させ、経営を行おうとしているということが読み取れる。すなわち、金融機関全体が従来とは異なった変化、変革を求められている時代であり、地方銀行も例外ではないと考えられる。

特に、金融機関の中でも「地方銀行」が変化、変革を求められていると考えられる。なぜなら、地方銀行は地域住民といった個人に関する顧客と、地域に密接した中小企業といった法人に関する顧客の双方が密接に関わっており、人々の生活を根底から支えているからである。確かに、信用金庫や信用組合といった金融機関もそういっ

た側面を持っているため、それらの金融機関も地方銀行と同様に経営体制の変革、改善を求められているということは明らかである。また、地方銀行と比較して、信用金庫や信用組合といった企業の方が、地域と密着しており、地域の零細企業等と連携し、街づくりや地域活性化などといった地域の経済発展に貢献している場合もあるのは度外視できない。しかしながら、それらの事実を踏まえた上で、本稿において「地方銀行」に重点を置くのは、それらの金融機関よりも扱っている金額、市場規模が大きく、それに伴い、地域社会や地域経済に対して与える影響が大きいということが理由の1つとして挙げられる。地方銀行が中長期的に安定して成長を遂げ、地域を中心とした経済活動の発展を支えることは大切なことである。実際、地方銀行は地域住民や地域に密着した中小企業を中心に経営を行なっているため、「地方銀行」と「地域住民や中小企業」は相互的に作用している。今日の地方銀行を見ると、年金問題、遺産相続に関する問題、資産形成の不安などを抱えた個人の顧客が利用することがあり、それらに付随した問題が顕著になっていると考えられる。また、社長の高齢化、事業の後継者不足、人材不足などの法人に関する問題も浮き彫りとなってきていると考えられる。

本稿においては、このような厳しい現状を踏まえた上、地方銀行は、「個人の顧客」と「法人の顧客」の双方の顧客から具体的にどのような需要があり、それに応じて、地域や中小企業の発展のために、地方銀行がどのような役割を担い、金融商品・サー

ビスを供給することが重要となるのかを双方の視点から考え、述べていく。特に、銀行の三大業務の1つである融資、三大業務外では、投資信託、事業承継、人材育成などに焦点を当てる。また、地方銀行の視点から、地方銀行を取り巻く経営について全体的に見渡し、「地方銀行の今後の進展」について詳細に述べていく。

2. 本稿における地方銀行の研究範囲

前述においても指摘したように、今日の市場全体を見ても、金融機関は多様であり、用途、目的などに合わせて使い分けられている。本稿においては、「地方銀行」に特に焦点を当てて述べていくが、ここでの地方銀行とは、「第一地方銀行」のことを指すこととし、それを中心として述べていく。そもそも、地方銀行は成り立ちによって、「第一地方銀行」と「第二地方銀行」の2つに分けられる。前者は、地元の大企業や中小企業などから幅広く預金を集め、融資を行うことで地域を支援しているという特徴を持っている⁷。それに対して後者は、その昔、相互銀行という名であり、地元

⁷ GMO あおぞらネット銀行 「資金調達・融資に関するお役立ち情報-金融機関の種類
類」

の中小企業向けに取引が制限されていたという特徴を持っている。また、一般社団法人全国地方銀行協会においては、地方銀行は、地域を営業基盤とする銀行のうち、当協会に加盟する銀行であり、2024年3月現在、全部で62行あるということを述べている⁸。また、第二地方銀行は地域を営業基盤としている点は地方銀行と同様であるが、旧相互銀行から普通銀行に転換した銀行であり、一般社団法人第二地方銀行に加盟しているということも説明している。

その他にも、相互銀行が前身の第二地方銀行は、第一地方銀行に比べ預金量が少なく、融資も中小企業を対象としたものが中心であり、相対的に第一地方銀行の方が、規模が大きく、第二地方銀行の方が地元へより根付いた銀行であるということが大まかな違いとして挙げられる⁹。第一地方銀行の具体的な例としては、横浜銀行、静岡銀行、群馬銀行、千葉銀行などがある。

(2024/10/31 アクセス)

⁸ 一般社団法人全国地方銀行協会 「地方銀行について」

https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/faq/

(2024/10/31 アクセス)

⁹ 7 と同上

以上を踏まえ、本稿において、「地方銀行」とは、地域を営業基盤とし、地元の手
企業や中小企業などから幅広く預金を集め、融資を行うことで地域を支援している
という特徴を有している「第一地方銀行」を指し、それに焦点を当てて述べていく。な
ぜなら、本稿においては、今日における地方銀行の経営課題などについて踏まえた
上、地域や中小企業の発展のために、地方銀行がどのような役割を担い、金融商品・
サービスを提供することが重要となるのかを双方の視点から考え、述べていくとい
うことを1つの大きな目的としているからである。相対的に第二地方銀行よりも第一地
方銀行が市場規模や、運用している金額等も大きいため、今回は研究範囲を「第一地
方銀行」に絞ることとする。

3. 地方銀行に関する先行研究

地方銀行に関する先行研究はこれまでも様々な観点から行われてきたということ
は、過去の論文や文献などから明らかである。前述したように、「今日の日本社会にお
いて顕在化してきている『社長の高齢化』、『事業の後継者不足』、『人材不足』などの
厳しい現状を踏まえた上、地方銀行は、『個人の顧客』と『法人の顧客』の双方の顧客
から具体的にどのような需要があり、それに応じて、地域や中小企業の発展のため
に、地方銀行がどのような役割を担い、金融商品・サービスを提供することが重要と

なるのかを双方の視点から考え、述べていく」ということが本稿における大きな目的の1つである。それを踏まえた上、本稿においては、特に、銀行の三大業務の1つである融資、三大業務外では、投資信託、事業承継、人材育成などに焦点を当てたいと考えている。また、地方銀行の視点から、地方銀行を取り巻く経営について全体的に見渡し、「地方銀行の今後の進展」について詳細に述べていく。そのため、「地方銀行に関する先行研究」においては、これらに関連した先行研究を取り上げ、説明していく。

先行研究として、2023年8月に日本総研が公表している、「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～」が挙げられる。ここでは、現状を分析して大きく2つの経営変化について指摘がされている。地方銀行の経営変化の1つ目として、近年（2022年度前後）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であるということを指摘している¹⁰。そして、2つ目に、1つ目に挙げた地方

¹⁰ 日本総研 「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～」

銀行の経営変化を踏まえた上、「地銀を取り巻く環境が大きく変化。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、地銀でも人材不足が深刻化し、コスト削減には限界も」ということを指摘している¹¹。確かに、「異業種参入で一段と競争激化」ということは、現在の状況を見ても明らかであると考えられる。例えば、ネット銀行は数多く台頭してきており、auじぶん銀行、ソニー銀行、住信SBIネット銀行、楽天銀行、PayPay銀行、大和ネクスト銀行など多種多様である。これらを見てもわかるように、金融業以外の企業もネット銀行やその他の金融サービス・商品の提供という形で競争に参入しているということが明らかである。ネット銀行の利点の1つとして、地方銀行のようにたくさんの店舗を持たなくても経営を行うことが可能なため、より低コストで商品・サービスを提供することが可能であり、収益増大を期待することができるということが挙げられる。また、基本的に時間や場所を問わずに商品・サービスを利用することが可能であり、円滑に取引を行うことができるという利点も挙げられる。そのため、異業種で獲得した独自の技術

(2024/12/19 アクセス)

¹¹ 同上

を活用し、参入してくる企業は、地方銀行にとっては逆風であり、今後、シェア争いをする可能性があると考えられる。

以上の大きく2つの地方銀行の経営変化を踏まえた上、今後の地方銀行には大まかに3つの取り組みが求められているということを日本総研は指摘している。1つ目の取り組みとして、「経営環境の変化を活かした収益性改善」が挙げられる。その理由として、「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、対顧り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」ということを述べている¹²。2つ目の取り組みとして、「コスト削減から成長投資へ」ということが挙げられる。その理由として、「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。もっとも、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

¹² 日本総研 「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～」

に集中投資することが重要」と述べている¹³。3つ目の取り組みとして、「専門人材の確保と社内の意識改革」が挙げられる。その理由として、「新たなビジネス戦略には、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」ということを述べている¹⁴。特に、「経営環境の変化を活かした収益性改善」と「コスト削減から成長投資へ」という2つの取り組みは、今後の地方銀行の持続可能な経営に欠かすことができない重要な要素であると考えられる。なぜなら、低金利政策などといった逆境に立たされている今日の地方銀行において、収益増大は大きな課題となっており、従来の手数料ビジネスに加えて、安定した収益を獲得するための新たな仕組みづくりを模索する必要があるのは明らかであるからである。具体的な地方銀行の課題や、それに対する対応策などに関しては、本稿の後半部において詳細に述べていく。

4. 地方銀行に対する需要

¹³ 同上

¹⁴ 同上

今日における地方銀行に対する需要は多種多様であり、非常に複雑であると考えられる。実際、個人のお客様に焦点を当てた場合、若者とシニア層では求めている金融商品・サービスが異なっているということが明らかとなっている。例えば、若者はiDeCoやNISAなどの年金・資産形成に興味関心を持つ人が多くいると推測される。一方、シニア層では、成年後見や家族信託などに興味関心を持つ人が多くいると推測される。その他の商品・サービスに関しても、前述においても指摘したように、銀行の三大業務と言われている「預金業務・融資業務・為替業務」が地方銀行の業務の基礎としてあるのは明らかである。確かに、それらの業務は今日の地方銀行の営業においても必要不可欠なものであり、それらの業務からの収益も地方銀行の持続可能な経営のためには軽視することができないということは、明らかである。しかしながら、従来の地方銀行のビジネスモデルだけでは十分な収益獲得は困難であるというのが現状である。実際、地方銀行は低金利政策などの様々な逆風を受けており、三大業務以外でも収益を安定的に獲得することができるビジネスモデルを作ることが求められている。また、顧客からの需要も多様化してきており、地方銀行に求められている金融商品・サービスを今一度、見直す必要がある状態であると考えられる。そのような状態を踏まえた上、ここでは、「個人の顧客」と「法人の顧客」の2つの観点から地方銀行に対する需要について考え、述べていく。

本稿において、「地方銀行に対する需要」を十分に見極めるためには、書籍やインターネット上で情報収集するだけでは不十分であると考えた。その理由の1つとして、新田信行氏に対して金融機関に関するインタビューを行った際、実際に現場へ足を運び、人と対話しなければわからないこと、見えてこないことがあるため、地方銀行を詳しく調査する場合は、現地へ行くことが大切という旨のアドバイスを受けたからである。また、「書籍やインターネット上にある情報」と「実際の現場」では、情報に乖離が生じる恐れがあると考えられるため、正確に地方銀行の現状や需要について調査するためには、現役の行員に対してインタビューすることが必要不可欠であると感じた。そのため、本稿においては、それぞれ活躍している現場が異なっている3人の行員へインタビューを行い、多角的に地方銀行の現状について見極められるように努力した。

4-1 法人の顧客に関して

前述においても指摘したように、より正確に地方銀行に関する現状の情報を収集するために群馬銀行にてコンサルティング営業本部の法人コンサルティング担当部長として現役で活躍している栗原成悦氏と、同じくコンサルティング営業本部にて現役で活躍している山岸賢介氏の2人の行員に対面でインタビューを行なった。はじめ

に、群馬銀行の概要について説明する。そもそも、群馬銀行が今日の体制に至るまで、長期にわたって変化を遂げてきた。実際、群馬銀行の源流は、1878年（明治11年）の「第三十九国立銀行」の設立まで遡り、第三十九国立銀行は、1898年（明治31年）に三十九銀行となるなど、形態や名称を変えながら、群馬県内最大の銀行として、繊維産業を中心とする県内企業への資金供給を行なっていたということが明らかとなっている¹⁵。また、昭和初期、県内の銀行は前橋の群馬銀行（第2次）、高崎の上州銀行、渋川の上毛銀行を中心とした3つの銀行圏に分かれており、国が金融機能の安定化を目的に1県1行主義を打ち出すなか、1932年（昭和7年）に群馬県は自ら出資し、群馬県金融株式会社を設立、同社が群馬銀行（第2次）・上州銀行と合併し、名称を「群馬大同銀行」とした¹⁶。なお、群馬銀行はこの合併を決定した株式総会の開催日（11月20日）を群馬銀行の創立記念日としており、群馬大同銀行は、戦中・戦後の混乱期を乗り切った後、1955年（昭和30年）に行名を「群馬銀行」に改称したとされている¹⁷。このように群馬銀行は成長を遂げてきており、今日においては、群馬県

¹⁵ 群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」ディスクロージャー誌[本編]

pp.24-25

¹⁶ 同上

¹⁷ 同上

を中心に首都圏に広がる広域エリアで営業を行っており、群馬県内のシェアは3割を超え、県内トップバンクとして多くの顧客と取引を行なっている¹⁸。また、群馬銀行が主要エリアとする群馬県は日本の中央、関東北部に位置し、古くから交通の要衝として栄えてきたため、現在も新幹線・高速道路を中心に交通網が発達しており、首都圏へのアクセスの良さは群馬県の強みになっているということが明らかとなっている¹⁹。また、安定した気候と地震・水害等の自然災害が少ないという特徴も有していることに加えて、尾瀬国立公園や上毛三山等の豊かな自然、有名温泉地や世界遺産等の豊富な観光資源に恵まれていることも魅力の一つである²⁰。

以上のような魅力にあふれ、地域に根ざした企業と共に経営を行なっている群馬銀行であるが、そこで活躍している行員に対し、法人の顧客が抱えている地方銀行に対する需要について質問したところ、いくつか興味深い回答が得られた。インタビューを通じて得た発見の1つとして、「後継者不足」や「社長の高齢化」などに付随した悩みを抱えている企業が数多く存在しており、それらの問題を解消するために地方銀行

¹⁸ 群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」ディスクロージャー誌[本編]

pp.22-23

¹⁹ 同上

²⁰ 同上

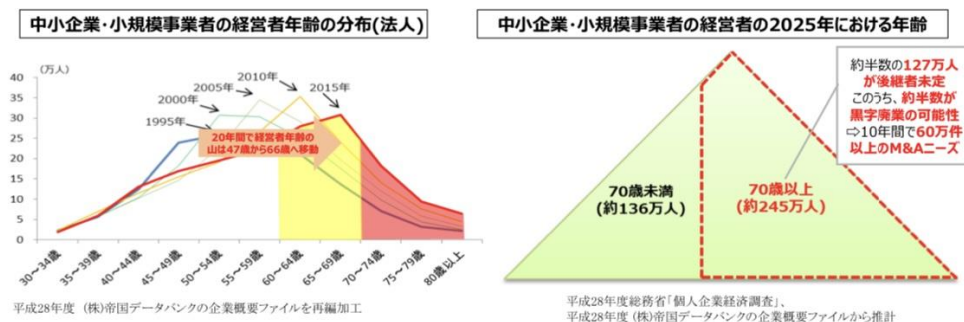
が奔走しているということが挙げられる。実際、日本全体の企業がこれらの問題を抱えており、大きな課題となっているということが明らかである。

図表2 中小企業・小規模事業者の事業承継は喫緊の課題

中小企業・小規模事業者の事業承継は喫緊の課題

- 2025年までに、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万(日本企業全体の1/3)が後継者未定。
- 現状を放置すると、中小企業・小規模事業者廃業の急増により、2025年までの累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性※。
- 第三者承継のニーズが顕在化する経営者は今後一気に増大する可能性。

※2025年までに経営者が70歳を超える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:526万円)。



出典：中小企業庁 「中小企業・小規模事業者における M&A の現状と課題」 p.1

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikutugigl/2019/191107hikutugigl03_1.pdf

(2024/12/20 アクセス)

図表2は、中小企業庁が公表した「中小企業・小規模事業におけるM&A」である。図表2を見ても明らかであるように、今日において日本全体の企業が後継者不足、社長の高齢化といった問題を抱えており、これらの問題を解消する必要があるということが読み取れる。実際、図表2より、「2025年までに70歳(平均引退年齢)を

超える中小企業・小規模事業者の経営者は約 245 万人となり、うち約半数の 127 万（日本企業全体の 1/3）が後継者未定」ということが明らかとなっている²¹。また、「現状を放置すると、中小企業・小規模事業者廃業急増により、2025 年までの累計で約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性」があるということや、「第三者承継のニーズが顕在化する経営者は今後一気に増加する可能性」があるということが明らかとなっている²²。この図表 2 から、いかに日本全体の企業が「後継者不足」や「社長の高齢化」といった問題に悩んでおり、これらの問題を解消したいという一定の需要があるということはデータ上の数値からも推測される。

この問題に関して、群馬銀行にて法人コンサルティングを担当し、部長を務めている栗原成悦氏に対してインタビューを行ったところ、実際に地方銀行の現場で働いていても、「後継者不足」や「社長の高齢化」に付随した問題は顕在化してきており、これらに関する相談を受けることは多く、法人の顧客から一定の需要がある分野となっていると話していた。また、これらの問題に対して群馬銀行が実際に行っている対応

²¹ 中小企業庁 「中小企業・小規模事業者における M&A の現状と課題」 p.1

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03_1.pdf

(2024/12/20 アクセス)

²² 同上

策として、『M&Aを希望する企業』と『受け入れる企業』のビジネスマッチングを行っている」ということが挙げられる。図表3は、群馬銀行の「群馬銀行レポート2024 統合報告書」より、群馬銀行における事業承継課題解決件数を表したものである。この図表からも分かるように、群馬銀行において、「事業承継課題解決件数」は年々増加しており、2023/3期～2025/3期累計の目標件数を600件としていたが、2023/3期～2024/3期累計の実績件数は774件となっており、すでに目標を上回る事業承継課題解決件数となっているということが読み取れる。このように数多くの事業承継課題を解決に導いている要因の1つとして、「地方銀行が持っている独自のネットワークを有効に活用しているから」ということが挙げられる。実際、図表3においても明記されているように、群馬銀行にはいくつかの子会社があり、ネットワークを効率的かつ有効に働かせるために工夫がされている。例えば、「ぐんぎんコンサルティング株式会社を利用した顧客」と「群馬銀行を利用した顧客」が求めている商品・サービスの条件をあらかじめ把握する。そして、仮に双方でM&Aによって事業承継課題を解決したい等の利害や条件が一致した場合、ビジネスマッチングという形で群馬銀行やぐんぎんコンサルティングが双方の顧客の仲介を行い、円滑な課題解決へと促すという取り組みを行っている。このように、群馬銀行のみならず、群馬銀行が関与している複数の企業と協同することにより、地方銀行が持っている独自のネットワークや信頼を生かしながら、効率的に顧客の細かなニーズに対応することができる環境を

整備、実現している。群馬銀行の統合報告書においてもこれに関して明記されており、「営業店と本部が協働し、取引先の事業承継・M&A ニーズの把握を努め、適宜、外部連携先とも連携しながら適切な提案・アドバイスを行っています。また、アライアンスにおいても事業承継や M&A 分野での連携を進めています」ということを述べている²³。

また、これ以外にも、群馬銀行が数多くの事業承継課題を解決に導いている要因があると考えられる。それは、「いくつかの段階に応じて企業の課題を明確化させる取り組みを行うことで自社のサービスへ誘致しているから」ということが挙げられる。群馬銀行の統合報告書においてもこれに関して明記されており、「前中期経営計画では、事業承継支援先数を計数目標に掲げ、3年間で約7,000先に対し自社株評価に関するプレゼンテーションを行いました。現中期経営計画の3年間では、プレゼンテーションを実施した取引先に対し、課題解決に向けた提案を行い、課題解決の具現化と当行の収益化を図っています」と述べている²⁴。このことから、企業が求めている商品・サービスを提案するために段階的に取引先のニーズを刺激し、「事業承継課題解決」を潜

²³ 群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」ディスクロージャー誌[本編]

²⁴ 同上

在的に求めている企業にも取り組みが周知されるように工夫がされているということが考えられる。実際、前述したように、約 7,000 先に対して自社株評価に関するプレゼンテーションを実施することで、そのうち約 3,300 先に対して具体的な課題解決提案を実施し、事業承継課題解決件数（収益化案件）は 3 年間累計で目標としていた 600 件を超えているということが明らかとなっている²⁵。冒頭部分においても指摘したように、確かに今日の日本において、「社長の高齢化」や「後継者不足」という問題が顕在化してきており、それに伴った問題も生じてきていると考えられる。しかしながら、群馬銀行の事例を見る限り、それらの問題解決は顧客のニーズでもあり、ビジネスマッチングなどの形で収益増大のチャンスへと変換することが可能であるということが考えられる。

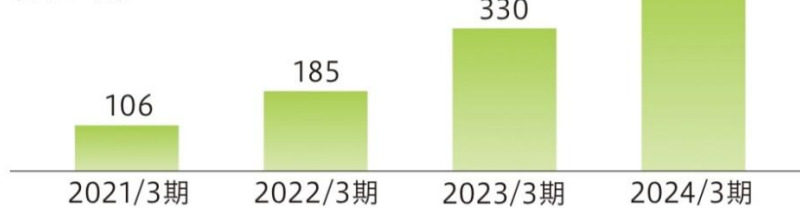
図表 3 群馬銀行における事業承継課題解決件数

²⁵ 同上

つなぐKPI		
	目標 (2023/3期~2025/3期累計)	実績 (2023/3期~2024/3期累計)
事業承継課題 解決件数	600 件	774 件

【事業承継課題解決件数】

(単位：件)



主な提携先 ぐんぎんコンサルティング株式会社
 デロイトトーマツ税理士法人
 群馬県事業承継・引継ぎ支援センター
 株式会社日本 M&A センター
 株式会社ストライク

出典：群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」 ディスクロージャー誌[本編] p.43

4-2 個人の顧客に関して

個人の顧客に関しても、顧客の視点からの地方銀行に求めている商品・サービスの需要があると考えられる。個人の顧客の特徴の1つとして、「ライフステージの変化に応じて個人の顧客からの需要も変化する」ということが挙げられる。例えば、結婚・子育てなどの時は、住宅ローン、教育ローン、マイカーローン、積立投資などが推測される。また、シニア層に対しては、遺言信託・遺言代用信託・遺産整理業務などが推

測される。現代社会においては、少子高齢化などの影響により、資産を次世代へ繋ぐニーズが高まっているため、群馬銀行においても、それらに関連した商品・サービスの充実を図っていると栗原成悦氏は述べていた。実際、図表4の群馬銀行における相続関連業務成約件数を見てもそれは明らかである。図表4より、年々相続関連業務成約件数は増加しているため、それらのニーズは年々高まってきているということが考えられる。そもそも、遺言信託・遺言代用信託・遺産整理業務とはそれぞれが異なった目的を持って動いている。遺言信託とは、遺言政策の疑問点に関する相談から、遺言の保管・執行までを行う。遺言代用信託とは、資産を運用・管理し、相続発生時は必要な資金を指定の家族に迅速に渡せるようにするというものを行う。また、遺産整理業務とは、遺産の調査や遺産分割協議書の作成支援などを行う。このように、それぞれが異なった目的を持っており、顧客のニーズに合わせてサポートを行っているということが明らかである。

図表4 群馬銀行における相続関連業務成約件数

つなぐKPI		
相続関連業務 成約件数	目標 (2023/3期～ 2025/3期累計)	実績 (2023/3期～ 2024/3期累計)
	1,000 件	648 件



出典：群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」ディスクロージャー誌[本編] pp.44-45

また、「相続関連業務」以外の個人の顧客からの需要の1つとして、「投資などの資産形成」が挙げられる。このようなニーズが生じる理由として、少子高齢化に伴う年金問題に対して不安が高まっているからということが考えられる。また、安定した資産形成をすることで将来をより豊かなものにしたいと考えている顧客が一定数いるからということも考えられる。確かに、日本を見ると、日本の高齢化率は25.1%（2013年10月現在）と世界で最も高く、超高齢化社会といわれており、同時に少子化も加速しているため、賦課方式をとっている日本では年金制度が崩壊する危険性があるとい

うことも否めない²⁶。そうした背景もあり、日本では「資産形成」に関する興味関心が増加していると考えられる。実際に、図表5の群馬銀行における金融資産残高を見ても、数値が年々増加しているということが読み取れる。

図表5 群馬銀行における預かり金融資産残高

つなぐKPI	目標	実績
	(2025/3末連結)	(2024/3末連結)
預かり金融資産残高	1兆2,500億円	1兆1,542億円
うち投資信託残高	4,000億円	4,114億円

【預かり金融資産残高(ぐんぎん証券含む)】(単位:億円)



出典：群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」ディスクロージャー誌[本編] pp.44-45

²⁶ 山田隆博 「スウェーデンに学ぶ日本の年金制度改革」 p.115

以上を踏まえると、個人の顧客からのニーズはライフステージによって変化するが、「資産形成」と「相続関連業務」の大きめに2つが多く顧客から関心を寄せられ、需要が増えている商品・サービスであるということが考えられる。確かに、地方銀行はこれらのニーズに応えられる資産やネットワークを持っており、相談やアドバイスを行っていくことが可能である。また、それらの活動を通じて、手数料ビジネスへ発展させ、収益の増大も期待することが可能であると考えられるため、顧客と経営の双方においてメリットがあると考えられる。

5. 地方銀行課題と取り巻く環境

今日において、地方銀行の課題は複数あるが、東洋経済新報社『会社四季報 業界地図 2024年版』を参照すると、おおまかに、①資金需要の小さい地域が多い、②低金利政策、③有価証券の含み損、以上の3つにまとめることが可能であると考えられる²⁷。

以下では、それぞれを中心に地方銀行の現状の課題を述べていく。

地方銀行の課題の1つ目に、「資金需要の小さい地域が多い」ということが挙げられる。しかしながら、コロナ危機対応により、これは以前よりも解消された可能性がある。

²⁷ 東洋経済新報社『会社四季報 業界地図 2024年版』 pp.130-131

実際、図表 6 から、それについて大まかに読み取ることが可能である。図表 6 より、貸出残高は、2016 年以降に緩やかな経済回復、積極的な貸出により増加していたということが述べられている。一方、2020 年度以降は、コロナ危機対応、手元資金積み増しなどによって大幅な増加がされているということが明らかとなっている。しかしながら、安定的にこのような状態が続くとも限らない。そのため、「資金需要が少ない地域」において、どのようにしてニーズを掘り起こし、ビジネスへと発展させていくのかが地方銀行の課題の一つとなり得ると考えられる。

図表 6 地方銀行の業績概要/地銀のコア業務利益

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

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。

出典：日本総研 「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～」

<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/14406.pdf>

(2024/12/21 アクセス)

地方銀行の課題の2つ目に、「低金利政策」に伴い、収益性が低下しているということが挙げられる。図表7は、地方銀行の貸出利益（前年度差）について、日本銀行『2022年の銀行・信用金庫決算』（年度）国内部門」に基づき、日本総研が図表にまとめたものである。日本総研はこの図表から、大まかに2つの見解を述べている。1つ目に、「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」したということである²⁸。2つ目に、近年（2022年前後）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しているということである²⁹。実際、図表7（地方銀行の貸出利益、大手行の貸出利益）においても示されているように、2013年4月に異次元緩和、2016年にマイナス金利政策を行なっている。これらの政策も大いに影響を及ぼし、地方銀行は収益増大の機会が少なくなっているということが考えられる。

図表7 地方銀行の貸出利益/大手公の貸出利益

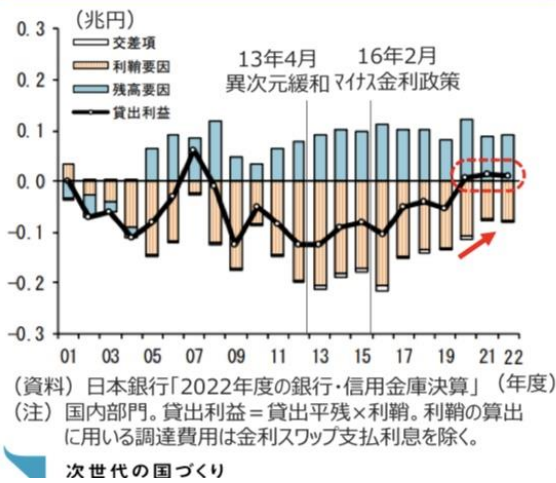
²⁸ 日本総研 「地銀を取り巻く経営環境の変化と今後求められる取り組み～コスト削減から成長投資にシフトできるか～」

<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/14406.pdf>

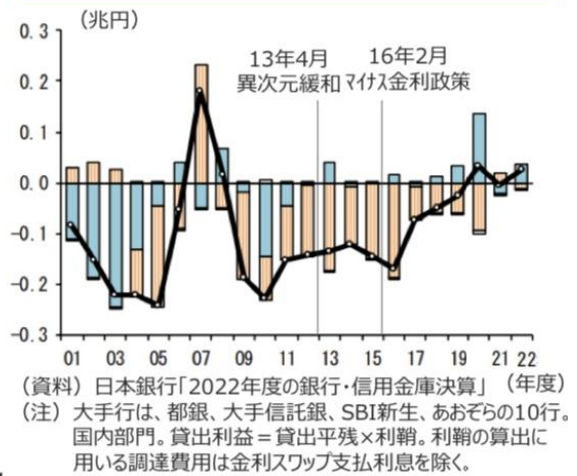
(2024/11/18 アクセス)

²⁹ 同上

地方銀行の貸出利益（前年度差）



(参考) 大手行の貸出利益（前年度差）



出典：日本総研 「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～」

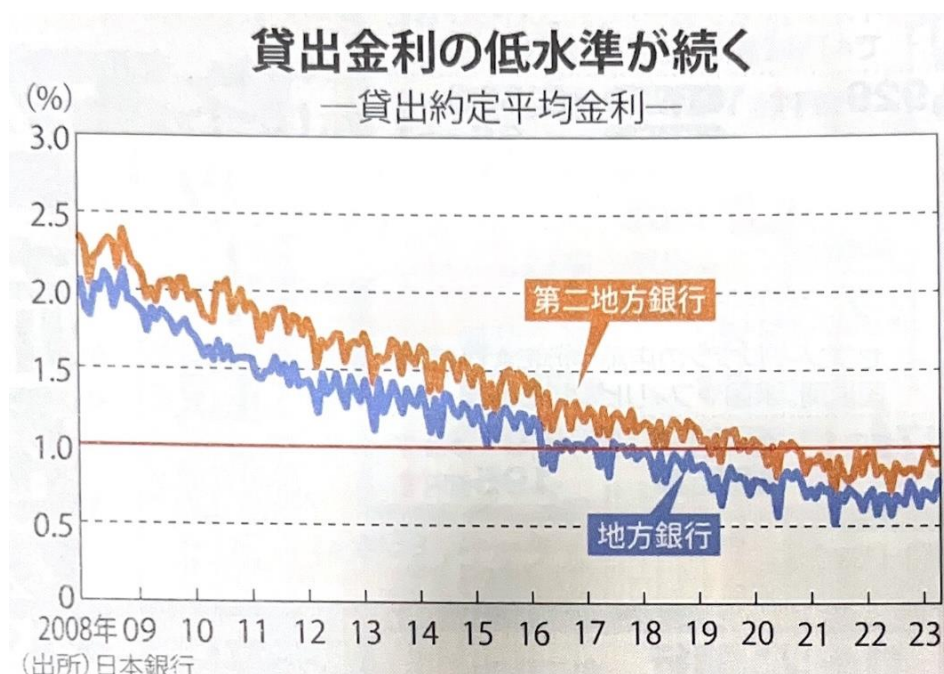
<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/14406.pdf>

(2024/11/18 アクセス)

また、図表 8 から貸出金利の低水準が続いているということを読み取ることが可能である。図表より、2008 年から 2023 年に至るまで、貸出約定平均金利は年々減少傾向にあるということが明らかである。また、前述したように 2016 年にマイナス金利政策を行なったという影響もあり、2016 年を境に貸出約定金利は 1.0%を切っており、2023 年まで 1.0%から 0.5%の間を推移しているということも読み取れる。以上の 2つの図表（地方銀行の貸出利益、貸出金利約定平均金利）を踏まえると、地方銀行が低金利政策

によって受けた影響は大きく、「貸出利益によって収益を獲得する」といった従来の地方銀行のビジネスモデルの実現が低金利政策以前よりも困難なものとなったということが考えられる。

図表8 貸出金利の低水準が続く



出典：東洋経済新報社 『会社四季報 業界地図 2024年版』 pp.130-131

地方銀行の課題の3つ目に、「有価証券の含み損」が挙げられる。これは、図表9の「金利上昇で債権運用に課題」を見ても明らかである。欧米を中心に利上げが始まったことにより、地方銀行が保有する外国債の価格は影響を受け、大幅に下落しただけでな

く、2021年度の国債等債権関係損益は巨額に赤字に陥った³⁰。また、国内企業の資金需
要の低迷も受けたことにより、地方銀行は収入源の多様化が以前にも増して迫られるこ
ととなったということが考えられる³¹。

図表9 金利上昇で債券運用に課題



出典：東洋経済新報社 『会社四季報 業界地図 2024年版』 pp.130-131

³⁰ 東洋経済新報社 『会社四季報 業界地図 2024年版』 pp.130-131

³¹ 同上

以上のように、①資金需要の小さい地域が多い、②低金利政策、③有価証券の含み損の大きく3つが地方銀行における課題であると考えられる。こうした影響もあり、地方銀行は従来の三大業務である、預金業務・融資業務・為替業務に加えて、人材紹介、事業承継、M&Aなどといった従来とは異なった商品・サービスの展開が求められてきているということが考えられる。確かに、前述したように、今日の地方銀行は収益を安定的に獲得することが困難な状態にあると考えられる。しかしながら、このような状態において、顧客の潜在的なニーズを見極め、収益源を多様化させることで持続可能な経営へと近づけることができると推測される。

前述したように、①資金需要の小さい地域が多い、②低金利政策、③有価証券の含み損の大きく3つが地方銀行における大きな課題であるが、これ以外にも日本の市場全体としての課題も地方銀行を取り巻く環境として深く関係しているため、度外視することはできないと考えられる。その課題の1つとして、産業構造によって成長に大きな違いが生じているということが挙げられる。なぜなら、産業構造とGDPは関連性があるからである。ちなみに、生産性の指標である一人当たりGDPにおいて、日本は1995年から2000年にかけて世界2~3位であったが、現在は20位までに後退しているということが明らかとなっている³²。そもそも、産業構造とは、「第1次産業（農業、林業、水産

³² 近藤正彦 「第5回 一人当たりGDP世界20位の背景を探る（統計で読む“経済・産業の動き”）」 日本機械学会誌 123巻 1218号（2020）pp. 46-47

業)、第2次産業(鉱業、製造業、建設業)、第3次産業(電力・ガス、卸売、小売業、運輸業、サービス業など)」のことであり、「3部門間および部門内の構成のことである。産業構造は、時代や国により、あるいは地域により大きく異なる」という特徴を有している³³。そして、産業構造に関する法則については以下の通りである。

第1次、第2次、第3次産業という産業分類を最初に提案したのはニュージーランドの経済学者フィッシャー(A. G. B. Fisher)で、この概念を用いて統計をもとに就業構造の実証分析を行なったのがイギリスとオーストラリアの大学で教えたコーリン・クラーク(Colin Clark、1940)である³⁴。クラークは、経済が発展して一人当たり所得が上昇するにつれて労働人口が第1次産業から第2次産業へ、さらに第3次産業へ移動することを発見し、このような労働力人口の移動が経済進歩の基本条件の一つであるとした。イギリスのペティ(William Petty)は17世紀末の時点で既にこのことを主張していたので、クラークはこれを「ペティの法則」と名づけたが、現在ではペティ＝クラークの法則と言われている。

³³ 同上

³⁴ 同上

図表 10 から図表 12 は、近藤正彦氏の論文より、産業別実質国内総生産の伸び率、就業者の伸び率、そして産業別の労働生産性の伸び率を表したものである。図表 10 より、1990 年代に入ってから成長率が大きく鈍化しているということ（景気のピークは 1991 年 2 月）や、それまで 4% 程度の成長率であったものが 1% に低下したということが読み取れる³⁵。また、建設業は 20 年に渡って大きく落ち込んだが、2011 年以降災害復旧やオリンピック需要で伸びているのに対して、3 次産業は低調で 2000 年以降成長率は、1% を切っているということが読み取れる。このことより、日本は構成比の高い第 3 次産業の成長率が小さいことが低成長の大きな要因であるということが考えられる。

図表 10 産業別実質国内総生産の伸び率の推移

表 4 産業別実質国内総生産の伸び率の推移 (年平均伸び率、%)

	1981 ~ 1990	1991 ~ 2000	2001 ~ 2010	2011 ~ 2017
産業合計	3.8	1.2	0.6	1.1
1 次産業	1.3	-0.9	-2.6	-2.2
2 次産業	3.9	-0.2	0	1.7
(製造業)	4.3	0.8	1.3	1.4
(建設業)	3.1	-2.7	-4.0	3.1
3 次産業	4.0	2.0	0.7	0.8

(出所) 内閣府「国民経済計算年報」より作成

³⁵ 同上

出典：近藤正彦 「第 5 回 一人当たり GDP 世界 20 位の背景を探る（統計で読む“経済・産業の動き”）」 日本機械学会誌 123 巻 1218 号 (2020) p. 47

図表 11 産業別就業者数の増加率の推移

表 5 産業別就業者数の増加率の推移 (年平均伸び率、%)

	1981～ 1990	1991～ 2000	2001～ 2010	2011～ 2017
産業合計	0.9	0.2	0	0.4
1次産業	-2.9	-3.8	-2.4	-2.1
2次産業	0.8	-1.2	-1.7	-0.5
(製造業)	0.9	-1.9	-1.4	-0.6
(建設業)	0.5	0.3	-2.3	-0.3
3次産業	1.8	1.4	0.8	0.9

(出所) 内閣府「国民経済計算年報」より作成

出典：近藤正彦 「第 5 回 一人当たり GDP 世界 20 位の背景を探る（統計で読む“経済・産業の動き”）」 日本機械学会誌 123 巻 1218 号 (2020) p. 47

図表 12 産業別生産性上昇率の推移

表 6 産業別生産性上昇率の推移 (年平均伸び率、%)

	1981～ 1990	1991～ 2000	2001～ 2010	2011～ 2017
産業合計	2.9	1.0	0.6	0.7
1次産業	4.2	2.9	-0.2	-0.1
2次産業	3.1	1.0	1.7	2.2
(製造業)	3.4	2.7	2.7	2.0
(建設業)	2.6	-3.0	-2.7	3.4
3次産業	2.2	0.6	-0.1	-0.1

(出所) 内閣府「国民経済計算年報」より作成

出典：近藤正彦 「第 5 回 一人当たり GDP 世界 20 位の背景を探る (統計で読む “経済・産業の動き)”」 日本機械学会誌 123 巻 1218 号 (2020) p. 47

図表 11 より、就業者数に着目すると、1990 年以降ほぼ横ばいで推移しており、生産性の高い製造業で減少が続くのに対して、反対に生産性の低い第 3 次産業は増加しているということ読み取れる³⁶。また、図表 12 より、生産性上昇率に着目すると、バブル崩壊後も製造業は比較的に高い伸びを維持し、建設業も足元で大きく上昇しており第 2 次産業が牽引しているということが読み取れる。その一方で、第 3 次産業は 2000 年代に入って生産性上昇率がマイナスで、生産性の改善が望まれるということが読み取れる。

³⁶ 同上

以上の図表 10~12 を踏まえると、日本における産業別実質国内総生産の伸び率、就業者の伸び率、そして産業別の労働生産性の伸び率の側面から日本の経済が停滞している要因について考えたとき、日本は就業者数が多く、構成比の高い第 3 次産業の成長率が小さいことが低成長へとつながっているということが考えられる。確かにこれは、日本全体の市場を踏まえての結果であるため、地方銀行自体が独自で抱えている課題であるとは断定できないと考えられる。しかしながら、第 3 次産業の成長率上昇、そして、日本経済の停滞から脱却するために、このような事実を真摯に受け止めた上、中小企業に対する融資などの基本的な業務に取り組むことは当然のこと、第 3 次産業の成長を促進するような金融商品・サービスの需要が今後高まっていくのではないかと予想されるため、それらのニーズに対応することができる環境を迅速に整備する必要があると考えられる。

6. 地方銀行に関する具体的事例

群馬銀行が持続可能な経営を目指して取り組んでいる具体的事例の 1 つとして、「ぐんまネクストジェネレーター」というものがある。これは 2024 年 6 月 13 日、群馬県委任事業である「ぐんまネクストジェネレーター」事業を、群馬銀行と一般社団法人 VENTURE FOR JAPAN、ぐんま地域共創パートナーズ株式会社の 3 社で共同受託する

ことで実現したプログラムであり、起業を目指す若者と課題を抱える中小企業をマッチングし、地域産業の発展や地域を支える人材創出に貢献するという意図を持って行われている³⁷。若者は、企業の課題解決への取り組みやプロジェクトへの事業責任者としての参画により、成長する機会が得ることが可能であり、企業は、若者がもたらす新しい感覚により、企業価値の向上を図ることが可能であるという、若者と企業の双方にメリットが生じるように考えられている³⁸。

出典：群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」 ディスクロージャー誌[本編] p.41



ぐんまネクストジェネレーター連携パートナー
左から、群馬テレビ 中川社長、群馬経済同友会 坂本代表幹事、
群馬銀行 深井頭取、VENTURE FOR JAPAN 小松代表、
ぐんま地域共創パートナーズ 鏡山社長

その他にも群馬銀行は持続可能な経営を目指して取り組んでいる具体的事例として、「地域活性化包括連

合報告書」 ディスクロージャー誌[本編]

p.41

³⁸ 同上



みなかみ町の公募型プロポーザルで再生に取り組んでいる施設

携協定」がある。これは、群馬銀行が群馬県をはじめとした県内13の自治体と包括連携協定を締結し、コンサルティング営業本部の地域創生室

を中心に関連各部署や営業店、グループ会社等と連携し、観光振興や企業版ふるさと納税活性化支援、農業活性化、企業誘致等による地域の魅力の向上に取り組むという活動である³⁹。その取り組みの1つとして、産学官金の4機関による水上温泉の活性化に取り組んでおり、2023年度は、マルシェ等のイベントを開催した。また、群馬銀行はみなかみ町で産学官金の取り組みをモデルケースとして、県内他地域への横展開を図っていくことで、地域の活性化を目指しているため、廃墟となった温泉旅館を観光施設としてさせるプロジェクトも進行させているということが明らかとなっている

⁴⁰。

³⁹ 同上

⁴⁰ 同上

出典：群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」ディスクロージャー誌[本
編] p.41

7. おわりに

本稿においては、「時代の変化に伴い、従来の地方銀行のビジネスモデルでは十分な収益を上げることが困難であるということが顕在化してきており、改めて地方銀行の経営について見直すことが必要不可欠となっていると考えられるから」、「地方が持続的に発展するためには、地域に密着している企業のみならず、地方銀行も持続可能な経営を行うことが大切であると考えられるから」という理由で、多種多様な金融機関の中で「地方銀行」に焦点を当てて調査を行い、地方銀行の視点から、地方銀行を取り巻く経営について全体的に見渡し、「地方銀行の今後の進展」について詳細に述べていった。前述においても述べたように、今日の地方銀行は数多くの課題があり、収益を上げることは困難であり、持続可能な経営を行うためには改めて課題について把握し、それに基づいてビジネスモデルについて模索する必要があると考えられる。特に、地方銀行の課題として、本稿においては、「①資金需要の小さい地域が多い、②低金利政策、③有価証券の含み損」の3つを取り上げた。資金需要に関しては、コロナ危機などに伴い、一部の地域は以前よりも需要が増えた地域もあると推測されるが、過疎地域や経済停滞が著しい地域においては依然として課題であると考えられる。また、低金利政策や有価証券の含み損に関しても同様であり、依然として問題の根は深く、このような厳しい環境で地方銀行が収益を安定的に獲得し、持続可能な経営を行

うためには、法人と個人の双方の顧客からのニーズを見極め、商品・サービスを充足させ、収益源を多様化させる必要があると考えられる。

実際、事例の1つとして、群馬銀行にて栗原成悦氏は、法人の顧客に関しては、「後継者不足」や「社長の高齢化」などの相続関連業務に関して、一定のニーズがあり、年々増加しているということが明らかであると述べた。また、個人の顧客に関しても同様に、「遺産相続」や「資産形成」に興味関心がある人が一定数いるということが明らかとなった。これらのことを踏まえると、地方銀行が今後も持続可能な経営を行うためには、三大業務以外のM&A、資産形成、人材紹介などの商品・サービスの質を向上させ、それに伴う手数料ビジネスで収益を安定化させることが必要不可欠であると考えられる。

参考文献一覧

一般社団法人全国地方銀行協会 「地方銀行について」

https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/faq/ (2024/10/31 アクセス)

近藤正彦 「第 5 回 一人当たり GDP 世界 20 位の背景を探る (統計で読む “経済・産業の動き”)」 日本機械学会誌 123 巻 1218 号 (2020)

群馬銀行 「群馬銀行レポート 2024 統合報告書」 ディスクロージャー誌[本編]

千葉銀行 「千葉銀行 統合報告書 2024」

https://www.chibabank.co.jp/company/ir/library/disclosure/pdf/disc/2024_01.pdf

(2024/12/17 アクセス)

中小企業庁 「中小企業・小規模事業者における M&A の現状と課題」

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03_1.pdf (2024/12/20 アクセス)

東洋経済新報社 『会社四季報 業界地図 2024 年版』

日本銀行 「日本銀行について」

<https://www.boj.or.jp/about/education/oshiete/seisaku/b42.htm>

(2025/01/24 アクセス)

日本総研 「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～」

<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/14406.pdf>

(2024/12/19 アクセス)

GMO あおぞらネット銀行 「資金調達・融資に関するお役立ち情報-金融機関の種類
類」

<https://gmo-aozora.com/column/financing/case2/#::~:~:text> (2024/10/31 アクセス)

NHK 「ビジネス基礎-金融業-」

https://www.nhk.or.jp/kokokoza/business/assets/memo/memo_0000008466.pdf

(2024/11/17 アクセス)