

地方銀行におけるリスク管理の取り組み

武蔵大学 金融各論(ERM)

2025年10月16日

矢野 聡

地銀ネットワークサービス株式会社 企画開発部*

*この講義資料での見解は所属団体の主張ではなく、あくまで講師個人の考えによるものです。

アジェンダ

1. 銀行業務の知識
2. 地方銀行とは何か
3. 地域に依存するリスク
4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？
5. 行政指導等のリスク
6. 金利変動のリスク

1. 銀行業務の知識

銀行の収益源(主なもの)

業務 粗利益	コア業務 粗利益	資金利益	融資利ざや
		役務取引等利益	手数料
		その他業務利益	有価証券の売買損益
		国債等債券関係 損益	満期保有の有価証券 運用

- 「粗利益」から経費を控除したものが「純益」
- 福岡銀行の2025年3月期
 - 資金利益=1,496億円 vs 役務取引等利益=240億円
 - 一時期は「これからは役務取引等利益の拡大」と息巻いていたが、金利上昇で…

1. 銀行業務の知識

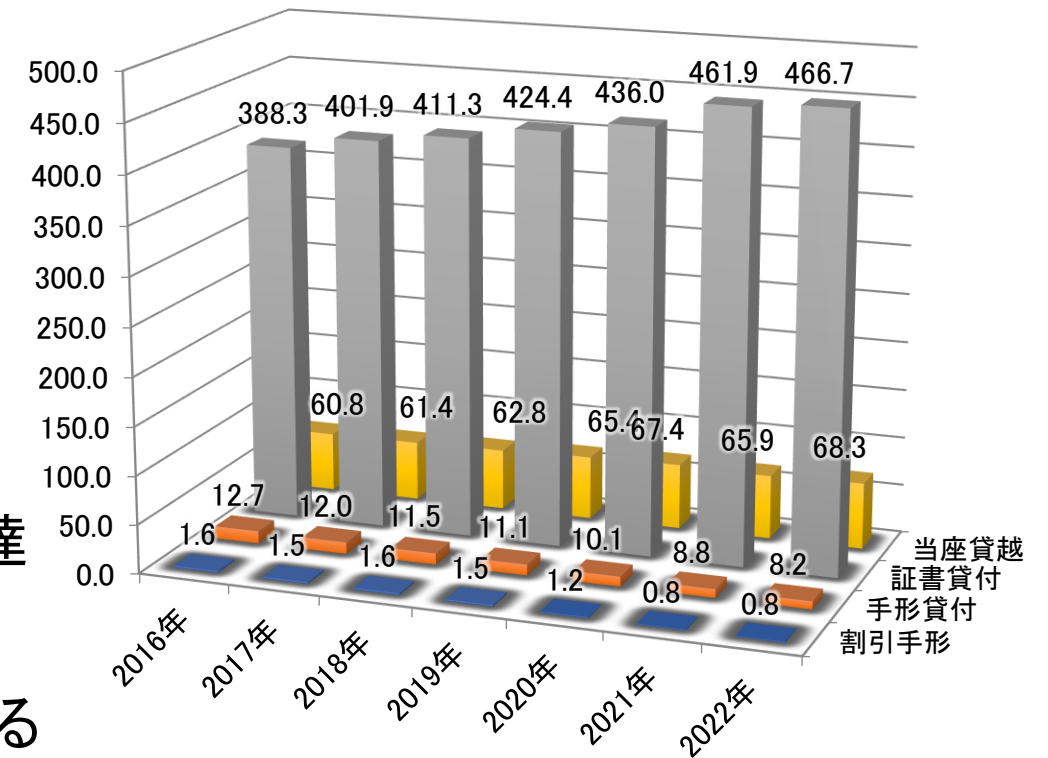
個人 vs 法人

- 個人

- ほとんどが住宅ローン
- 不動産投資ローン カードローンも

- 法人

- 手形貸付…短期(1年以内)の運転資金の調達(満期一括返済)
- 当座貸越…担保の範囲内でキャッシングできる
- 証書貸付…長期(1年以上)の設備投資資金の調達(毎月分割返済)



全銀協会員銀行の貸出金勘定の内訳 (各年3月末)
全銀協資料より作成 単位: 兆円

1. 銀行業務の知識

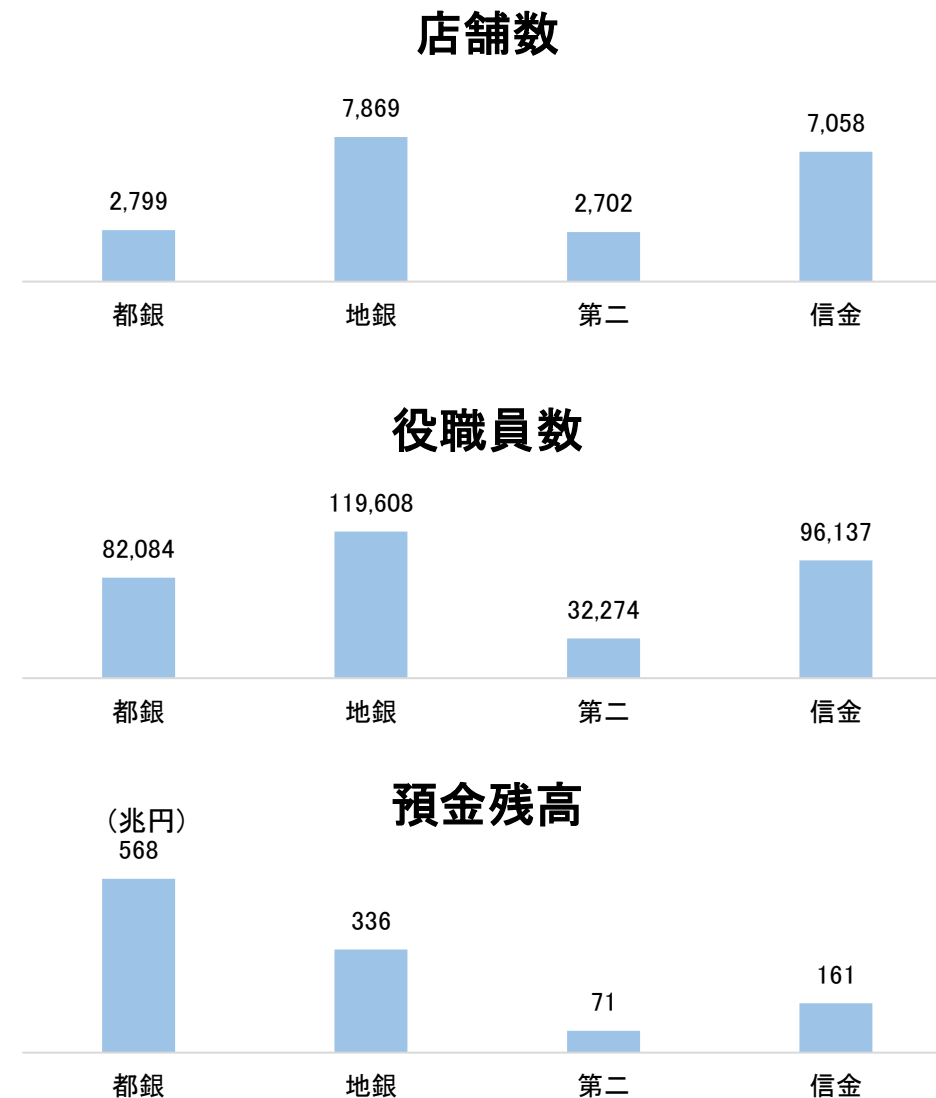
トラバン vs リレバン

- トランザクション貸付(トラバン)
 - 財務情報などの客観的な情報をもとに融資を判断
- リレーションシップ貸付(リレバン)
 - 経営者の能力や潜在的な技術力などの主観的な情報をもとに融資を判断
 - 独占的、長期的取引になりがち → 日本では統計的には有意でない
- 金融庁の「リレーションシップバンキング」
 - ⇒今は「**地域密着型金融**」と呼ぶ
 - 「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(2003年3月)
 - リレバン+「**創業・事業再生の支援**」
 - 「財務状態だけで見たら絶対に融資できない企業でも、将来性に賭けて融資しなさい」

2. 地方銀行とは何か

地方銀行とは

- (一社) 全国地方銀行協会の会員61行
 - ちなみに、第二地方銀行は(一社) 第二地方銀行協会の会員36行
- 多くが地域で最大の金融機関であることが多い
- 地域経済に大きな影響力
 - 地銀トップは地域経済界の顔
- 地銀と都銀・信金との違い = = ⇒



全銀協・全信協資料より作成 (2025.3末)

2. 地方銀行とは何か

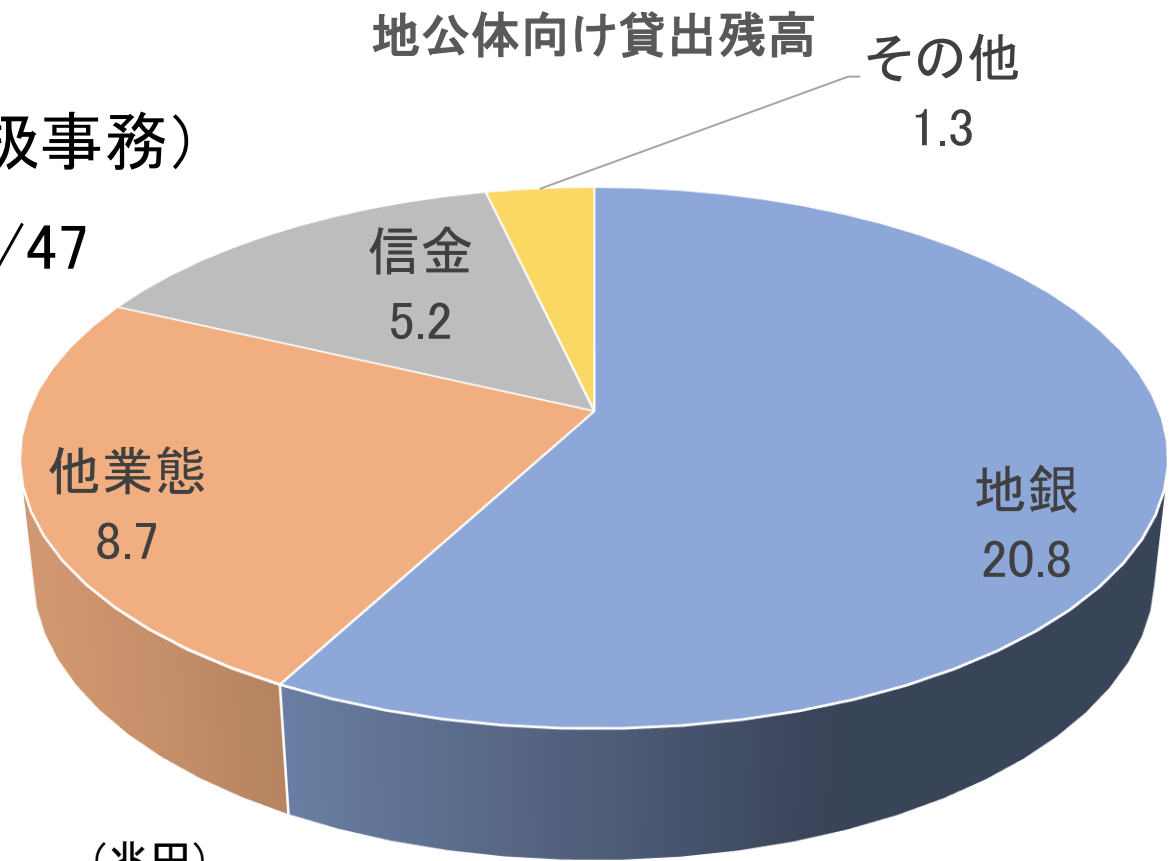
地方銀行の特徴

- (都銀に比べて)規模が小さい＝要員不足
 - － 店舗あたり人員(嘱託・臨時雇用を除く)は都銀の半分、信金と同レベル
 - － 役務利益(手数料など)が増えない
 - 伸びない資金利益の埋め合わせを期待 ⇒ 期待外れ
 - 投信や生保を扱う余裕がない(都銀のように専任者を置けない)
 - 「金利のある世界」に戻って、役務利益への期待も萎んできた…
 - － 海外展開の余裕なし
 - 都銀は海外展開が進む → 世界経済からの影響に対する注意喚起(金融庁)
 - 地銀は取引先の海外進出に合わせて出ていく程度 → サポートが不十分(都銀に頼る)
 - でも、都銀も地銀も同じ規制を受ける(マネロン対策など)

2. 地方銀行とは何か

地方銀行の特徴

- 地公体との腐れ縁
 - 指定金融機関(地公体の公金取扱事務)
 - 都道府県 41/47 県庁所在地 40/47
 - 地公体向け貸出残高 == ⇒



(兆円)

地方銀行紹介パンフ2024 (全国地方銀行協会)より作成

2. 地方銀行とは何か

地銀が抱えるリスクー大手銀行との比較でー

リスクタイプ	リスクカテゴリー	大手銀行	地方銀行	この講義での話題
信用リスク	貸し倒れリスク	大企業向け融資が中心	中小企業が中心 CRITS® 不動産向け貸出の比率が上昇	地域に依存するリスク
	与信集中リスク	特定の企業グループ	特定地域 その地域が依存する特定の企業グループ	
市場リスク	銀行勘定の金利変動リスク	VaRでリスク量を計測して限度額を決めてモニタリング	同左	金利変動のリスク
	トレーディング勘定の金利・価格変動リスク	VaRでリスク量を計測して限度額を決めてモニタリング	投資信託でポートフォリオ(地域・業種)を分散	
流動性リスク	資金繰り	資金繰りの状況で区分して管理	同左	
オペレーショナル・リスク (オペリスク)	事務リスク(事務上の不手際)	システム化・センター集中化で対処	センター集中から共同化へ	
	規制・制度変更により不利益を被るリスク(制度リスク)	—	検査マニュアルがなくなると検査官(財務局)ごとにスタンスにばらつきが出るのでは…という恐怖	行政指導等のリスク
	システム障害・サイバー攻撃リスク(システム・リスク)	システム二重化・災害対策、セキュリティ強化	単独での対処は難しいので共同化	
	人的リスク(人材流出・士気の低下)	中途退職	募集・中途退職	さいごに

2. 地方銀行とは何か

地銀が抱えるリスク…この講義での話題

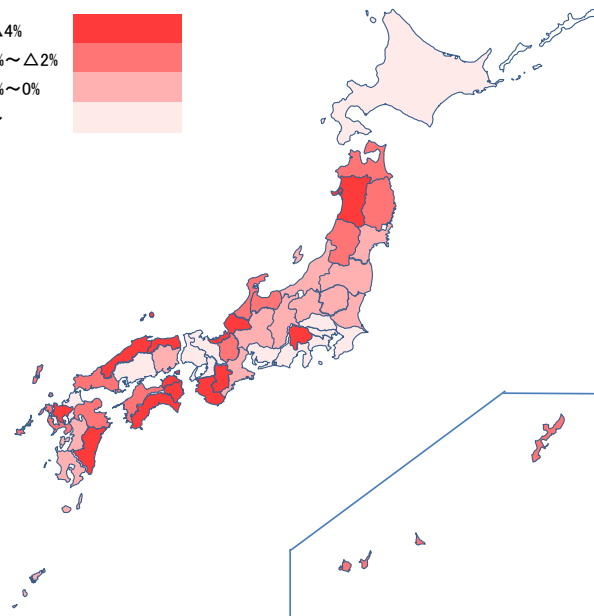
- 地域に依存するリスク(信用リスク)
 - 地域経済の縮小
 - 広域化と地域創生への取組み
- 行政指導等のリスク(オペリスク)
 - 融資判断への干渉(事業性評価・企業価値担保権)
- 金利変動のリスク(市場リスク)
 - 「金利のある世界」への対応

3. 地域に依存するリスク

縮む地方

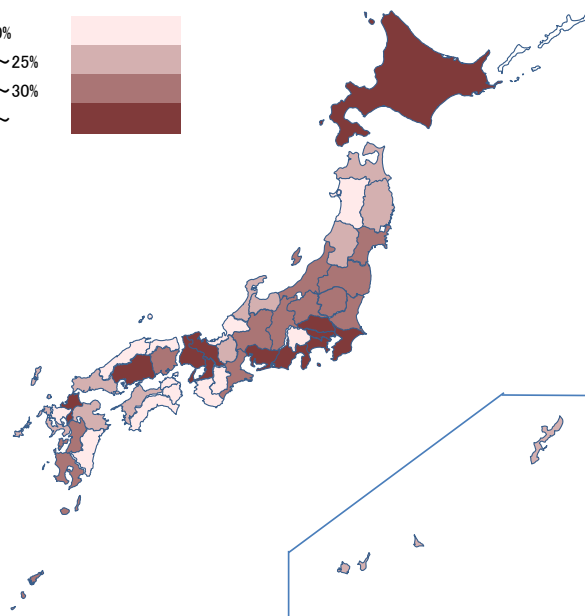
人口増減率(2015-2020年)

～△4%
△4%～△2%
△2%～0%
0%～

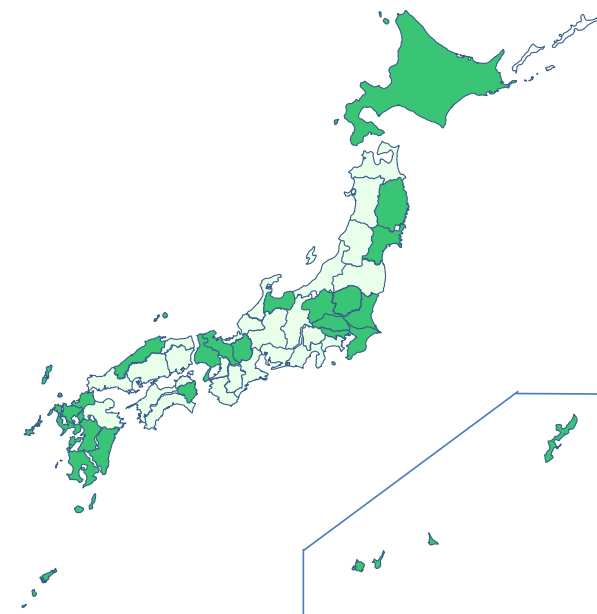


65歳以上の高齢者が占める割合
(2020年)

～20%
20%～25%
25%～30%
30%～



県内総生産増加額(2006-2019年)
が全国平均より高い地域



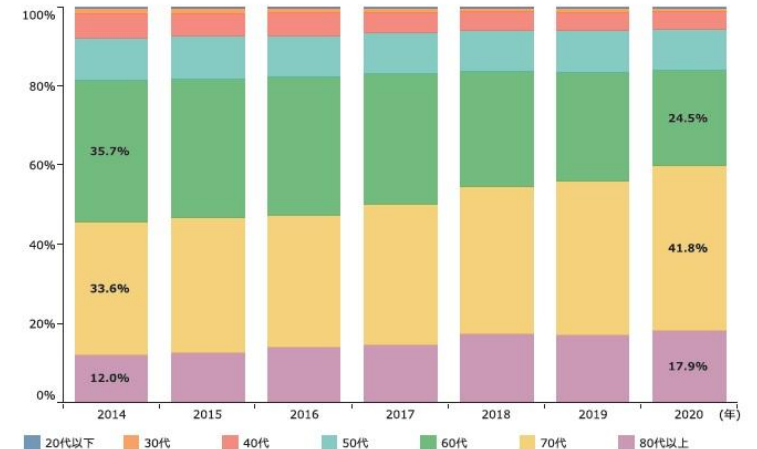
e-STATおよび内閣府提供のデータより作成

3. 地域に依存するリスク

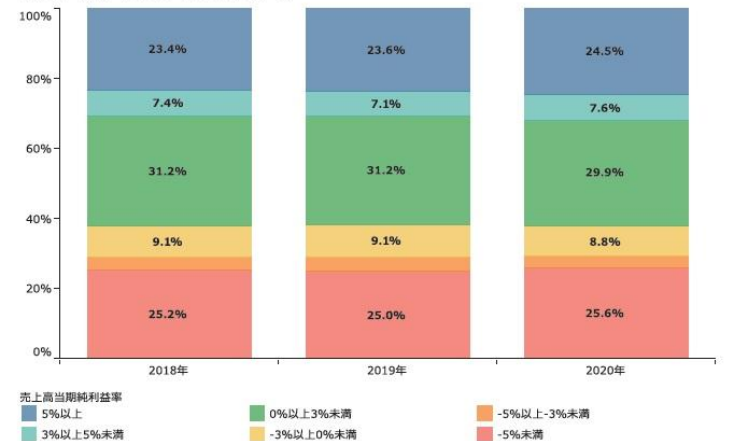
地方の人口減少・高齢化・経済縮小

- 若者は出ていく、高齢者が残る
 - 高齢者は預金しかない(借り手がいない)
- 地方経済の縮小
 - 景気回復で県内総生産は全体に増えているが…地域に偏り
 - 地場産業の経営者年齢の高齢化と後継者不在 ⇒ 黒字でも休廃業・解散
- 地域金融機関の行動
 - 借り手がいなくなる → 有価証券で運用
 - 低金利で運用難に → 外国有価証券に
 - 今度は金利上昇(円高)で火傷

休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比



休廃業・解散企業の売上高当期純利益率



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？

経営統合・合併（広域化）

・経営統合

年	月	参加銀行			参加グループ
2009	11	荘内	北都		フィデアHD
2014	10	東京都民	八千代*		東京TYFG
2015	10	肥後	鹿児島		九州FG
2016	4	横浜	東日本*		コンコルディアFG
2016	4	新銀行東京*			東京TYFG#
2016	10	長崎*			西日本FHD#
2016	10	常陽	足利		めぶきFG
2018	4	近畿大阪	みなと*	関西アーバン*	関西みらいFG
2018	4	三重	第三*		三十三FG
2018	10	第四	北越		第四北越FG
2019	4	十八			ふくおかFG#
2022	4	青森	みちのく		プロクレアHD
2023	10	ふくおかFG	福岡中央*		ふくおかFG#
2027	4	第四北越FG	群馬		(未定)
未定		千葉	千葉興業		(未定)

・合併

年	月	再編前			再編後
2010	3	関東つくば	茨城*		筑波
2010	5	池田	泉州		池田泉州
2012	9	十六	岐阜*		十六
2018	5	東京都民	八千代*	新銀行東京*	きらぼし
2019	4	近畿大阪	関西アーバン*		関西みらい
2020	10	十八	親和		十八親和
2021	1	第四	北越		第四北越
2021	5	三重	第三		三十三
2025	1	青森	みちのく		青森みちのく
2025	1	愛知*	中京*		あいち
2026	1	八十二	長野*		八十二長野
2026	5	福井	福邦*		(未定)

#…既存法人への合流 *…地方銀行以外の銀行 太字…近隣他県にまたがる越境統合

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？ 経営統合・合併（広域化）

- 経営統合に走る理由
 - － エリアを広げてリスク分散(越境統合)
 - 「地域とともに沈没するかも」という危機感
 - － 経費節減(域内統合)
 - リスク管理体制などの本社機能だけでも持株会社でまとめた方が効率的
- 焦る理由…余裕があるうちに何とかしたい
 - － 手遅れになると統合する体力もなくなってしまう(対等)
 - － 単独での生き残りを諦める(救済)

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？

経営統合・合併（広域化）

• メリット

- 規模拡大・広域化による経営基盤の安定
- 効率化による店舗網の維持
- 余裕資源をサービス向上に向ける
 - 「地域密着型金融」の推進
 - 融資先の経営支援、海外進出支援
- 競争圧力の緩和！

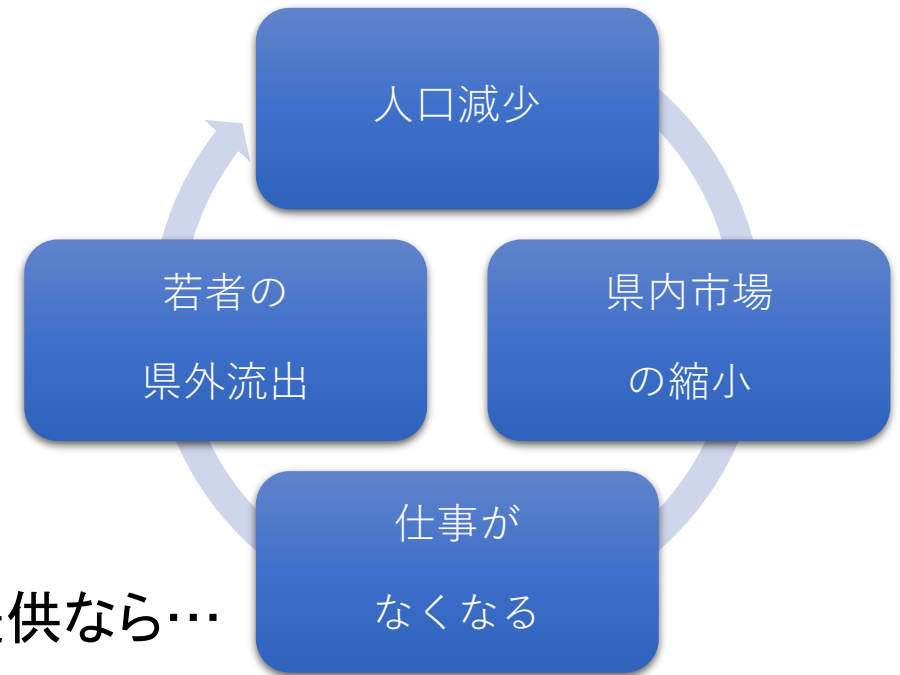
• デメリット

- 広域化＝「地域密着」の放棄
- 地元意識が強い企業の不安
- 地元就職を希望する学生が集まらなくなる

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？

人口は減少しても経済は縮小させない！

- 地域振興への協力
 - 「人口減少による負のスパイラル」
 - 地域では地銀の存在感が大きい
 - とはいえ、銀行ができることは限定的
- 過大な期待を持たれても困る
 - やはり、経済を牽引するのは実体経済
 - 地場産業の後継者探し、M&A仲介などの情報提供なら…
- 行政主導の「地方の魅力」向上策
 - デジタル田園都市国家構想



4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？

人口は減少しても経済は縮小させない！

- まずは情報提供で貢献
- 「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」(内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局)
 - 令和6年度の調査結果 全8件中、地方銀行が関与=3件(令和5年度は全16件中10件、令和4年度は全25件中10件 ⇒ ネタ切れ? やる気が失せてきた?)
 - 具体的に成果があった地銀の取組事例とポイント
 - 若年層の流出防止に向けた人材・シティプロモーション事業『EMPOWER MIYAGI Project2024』 <七十七銀行>
若者自身を地域の魅力発掘と発信の担い手として育成すべく、若者に訴求力のある事業者等と連携のうえ、若者に対して発信力向上支援を行った。自治体の発信力強化にも寄与している
 - 地域共創型コンサルティング『ローカル・コ・プロジェクト』 <大垣共立銀行>
他業態への人材派遣等を通じ、自治体向け有償コンサルティングの受託に足る人材を育成するとともに、銀行Gのネットワークの活用や内製化を通じ、企画力とコスト低減の両立を図っている
 - 『離島地域持続可能性推進に関するパートナーシップ協定』締結 <おきなわフィナンシャルグループ>
一般的に金融機関自身も人手が十分ではないなか、自治体に職員を多数出向させ、現業とともに地域課題の整理と事業化に向けた支援を行える人材を育成している

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？

地方の魅力を高める

➤ デジタル田園都市国家構想(内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局)…事務局資料を元に編集

• デジタルの力を活用した地方の社会課題解決

- ① 地方に仕事をつくる **中小企業DX**、農林水産業DX、観光DX、地方大学を核としたイノベーション創出など
- ② 人の流れをつくる 「転職なき移住」の推進、オンライン関係人口の創出、地方大学の振興、女性が活躍できる地域づくりなど
- ③ 結婚・出産・子育ての希望をかなえる 母子オンライン相談、母子健康手帳アプリ、子どもの見守り支援など
- ④ 魅力的な地域をつくる 遠隔教育、遠隔医療、自動運転、MaaSなど

• デジタル基盤整備

- ① デジタルインフラの整備 ② マイナンバーカードの普及促進・利活用拡大 ③ データ連携基盤の構築 ④ ICTの活用による持続可能性と利便性の高い公共交通ネットワークの整備 ⑤ エネルギーインフラのデジタル化

• デジタル人材の育成・確保

- ① デジタル技術を活用できる人材育成の各種コンテンツ整備 ② デジタル分野の職業訓練 ③ 大学・高専等における数理・データサイエンス・AI教育の促進 ④ **デジタル人材の地域への還流促進**

• 誰一人取り残されないための取組

- ① ICTを学ぶ環境の整備 ② 生活困窮者のデジタル利用等に関する支援(学校のICT・通信環境の整備) ③ 「誰一人取り残されない」社会の実現に資する活動の周知・横展開

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？ 地方の魅力を高める

➤ 地域金融機関に期待されていること(≠できること)

• 中小企業DX

- 中小企業等のDXの伴走型支援
- キャッシュレス決済

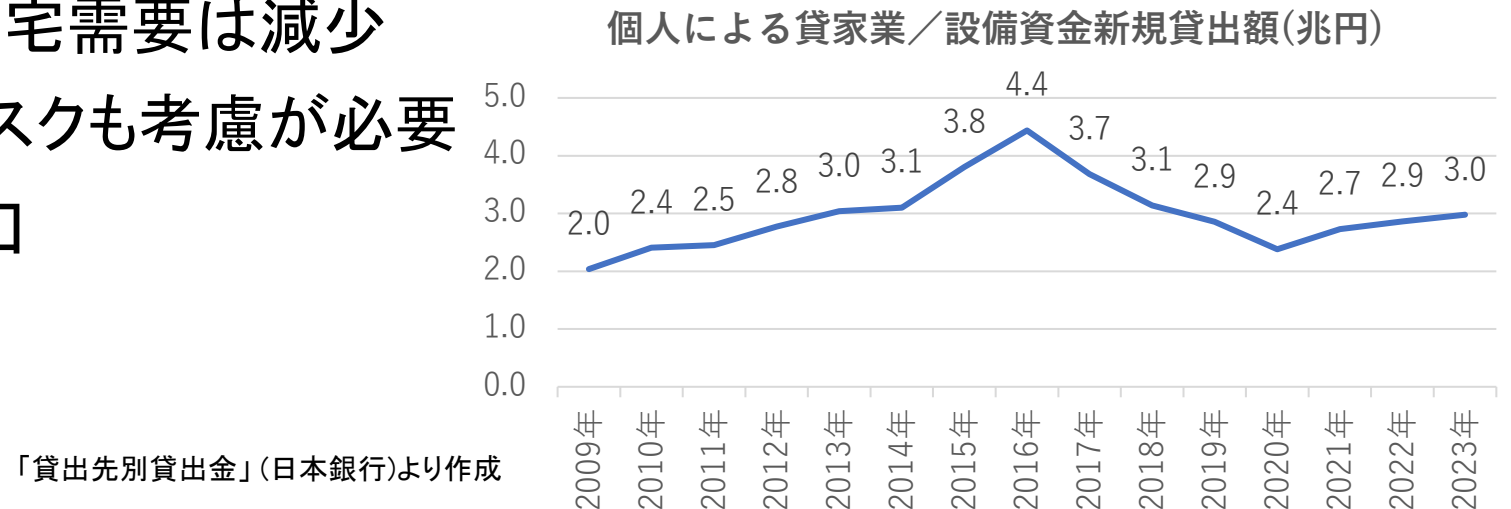
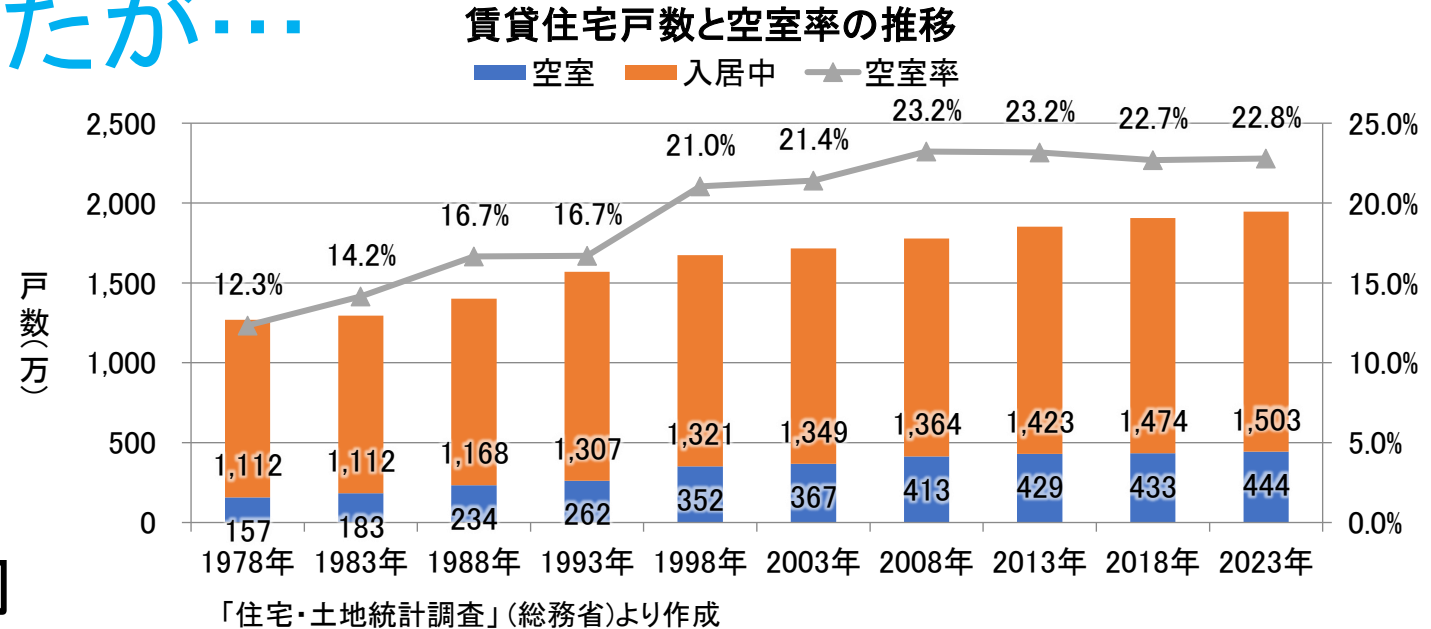
• デジタル人材の地域への還流促進

- 経営幹部やデジタル人材等のハイクラス人材のマッチング支援(先導的人材マッチング事業)

• その他、資金が必要となる各種事業への資金供給

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？ 地元にも借り手はいたが...

- ハイリスクなローン
 - 消費者向けカードローン
 - アパート・マンション投資
 - 不動産業者向けローン
- 空き家はじりじりと増加傾向
 - 人口減少で長期的な住宅需要は減少
 - 空室増、賃料下落のリスクも考慮が必要
- 新規融資はじりじり増加
 - 他に融資先がない



4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？

収入が増えないなら出費を削れ

- 店舗規制緩和の恩恵
 - 昼休み、平日休、共同店舗
- 「DX」の掛け声の下
 - 個人向けはコストをかけずに満足度を上げたい
 - 個人間送金(PayPay…)、家計簿アプリ(マネーフォワード…)etcに頼る
 - 具体的に収益増・費用減に貢献する技術に関心が収斂
 - AI、RPAなどの省力化技術に注目…でも手探り
- キーワードは「キャッシュレス」「ペーパーレス」
 - キャッシュを扱う煩わしさ → 両替手数料
 - 伝票とデジタルが混在 → すべて印刷して帳票で保管 → さすがに保管はデジタル化する動きも

4. 地域社会とともに地銀も縮小するのか？

最近の中小企業の休廃業・倒産の動向

- ポスト・コロナの新たな課題
 - 店を再開しようにも従業員が集まらない
 - コロナ禍を機会に高齢経営者が廃業
 - コロナ禍対応(「ゼロゼロ融資」「コロナ借換保証制度」)で延命していた企業が制度終了とともに廃業
- 経済環境の変化が追い打ち
 - 人材確保のための賃上げ / 最低賃金引き上げ
 - 原材料価格の高騰
 - 金利上昇
- 結果、2024年は休廃業・倒産企業が過去最多に
- どうやって支えるか？ー資金供給以外に何ができるか？
 - 銀行の顔の広さを活かして「よろづ相談窓口」に
 - 販路拡大、人材紹介、事業承継、etc
 - 銀行が自ら提供する必要はない
 - 専門業者を紹介する相談窓口
 - 「金利のある世界」の誘惑
 - 資金供給以外の取り組みへのモチベーションを保てるか



東京商工リサーチ調べ

5. 行政指導等のリスク

法人融資の事業性評価

- 「事業性評価」とは
 - 財務諸表だけでなく事業の将来性を見て融資
 - 経営者保証や担保に頼らず事業の将来性を見て融資
 - ⇒ これが「地域密着型金融」！
- 事業性評価はWin-Win関係
 - 事業性評価のために取引先の経営実態を深く理解する
 - 取引先といっしょに経営課題を解決する（資金を貸すだけではない経営支援）
 - 取引先の信用格付が向上（信用リスクが軽減）
 - 銀行の健全性にもつながる！
- 事業性評価の勉強のために、取引先への行員の派遣・出向も
 - その結果、優秀な行員は派遣先からヘッドハントされて…

* 行政指導等とは行政手続法第2条第6号にいう行政指導に加え、行政指導との区別が必ずしも明確ではない情報提供、相談、助言等の行為を含む。

5. 行政指導等のリスク

法人融資の事業性評価－担保の役割

- 情報の非対称性の軽減に有効
 - － 担保を失いたくない企業は努力する(隠された行動の緩和)
 - 努力コスト < 担保価値 $\Rightarrow$ 企業は努力する
 - － 安全な企業ほど担保供出に抵抗感がない(隠された情報の緩和)
 - 担保を失う確率が小さい $\Rightarrow$ 担保提供のコストが小さい
- (一方で)銀行がまじめにモニタリングしなくなる(銀行のモラルハザード)
 - － モニタリング・コスト < 担保でカバーされない損失 $\Rightarrow$ 銀行はモニタリングする
 - － 担保で損失を(一部でも)カバーできる $\Rightarrow$ モニタリングのインセンティブが弱まる
- 「担保・保証に過度に依存しない融資の促進…」(金融庁)
 - － 担保の役割を考慮しつつ、過度の依存を戒める、絶妙の表現

5. 行政指導等のリスク

法人融資の事業性評価ー実は昔からやってる

- 既に財務諸表からでは貸せない額を貸し込んでいる(ずぶずぶ)
 - ー まじめに「事業性評価」すると融資を引き上げる必要が出てくるかも
- 貸し込むためなら農作物や家畜も担保に(動産担保)
 - ー さすがに農作物や家畜を担保にするのは無理がある
 - ー 今は在庫商品や売掛金が中心
- とはいえ、担保・保証も担保も気休め
 - ー 地方の不動産(土地)にはほとんど値が付かない
 - ー 個人(経営者)保証からの回収実績はほとんどない
- それでも担保と経営者保証はやめられない
 - ー 株主から「債権保全しないなんて、経営者は何を考えてる、ふざけるな！」

5. 行政指導等のリスク

法人融資の事業性評価－監査法人の壁

- 金融庁「銀行はどんどん貸し出せ」
 - － 地方の景気対策
 - － 「少しくらいやばい案件でも自己資本の範囲でリスク取りましょう」
 - － 煽りすぎて困ったことになるケースも…(前回説明のとおり)
- 監査法人から「待った」がかかるケースもある
 - － 「やばい案件は、自己資本を毀損して株主に迷惑がかかるからダメ」
- マニュアルから対話へ
 - － 金融検査マニュアル廃止 → 「銀行・金融庁・監査法人の三者で話し合おう！」
- 銀行自身もリスクへの積極姿勢をアピール
 - － 稼ぐためにどういうリスクをどれだけ取るか＝「リスクアペタイト」方針を設定・公表

5. 行政指導等のリスク

法人融資の事業性評価－金融庁の本気

- 「企業価値担保権」の創設
 - － 企業価値（企業が持つ技術力・成長性）に担保設定（事業性融資推進法－2026年5月施行予定）
 - － 不動産・生産設備を持たないスタートアップ、後継者難で事業譲渡を検討する中小企業などを想定
- 企業価値担保権を設定して融資する際のガイドラインも整備
- 企業だけでなく、財務諸表しか読めない地域金融機関向けに、活用促進のための支援機関を設置
 - － 全銀協、地銀協、公認会計士協会にも声掛け

6. 金利変動のリスク

「金利のある世界」って大変なの？

- 「金利のある世界」
 - 国内のインフレ(目標2%)
 - マイナス金利政策を解除(2024年3月)
 - 政策金利の推移 ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒
- 銀行への影響(銀行勘定)
 - 「市場金利上昇をフルに貸出金利に転嫁できない」
 - 「融資先への金利引き上げ交渉が大変！」
 - でも、1年経って「何てことない、借りてくれるわ」
- 銀行への影響(トレーディング勘定)
 - 長期債や外国投資信託への投資で大やけど…「まさか、このタイミングで金利上昇!?!」
 - 「生兵法は大怪我のもと」…生粋の銀行員はトレーディングなんてやったことがない



さいごに

地銀への就職を考える学生のみなさんへ

- 地銀にはデキル人の絶対数が少ない(出世のチャンス大！)
⇒「オレはデキル！」と自信がある方は候補として考えてみては？
 - － ただし、それを評価できる優秀な上司の絶対数も少ない
- 地銀の行員はマジメ
⇒仕事をきちんとやり遂げようと努力する
 - － ただし、上司に(行政にも)歯向かわず、忤度する世界
 - － 逆に、上司から指示がないと、自分では何もできない
 - － 地元の神童が、就職してからどんどん劣化し、定年退職時には地域のお荷物に…
- 安定した職場
⇒Uターン就職するなら公務員か地銀か
 - － ただし、広域化しているので勤務地が地元になるとは限らなくなっている
- ヘッドハントも期待
 - － 取引先だけでなく、金融IT企業から声が掛かることも
 - － ただし、優秀であることが前提