



# Financial System FSR Report - Annex

## 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——

本レポートが分析対象としている地域銀行、信用金庫は次のとおりです。

地域銀行は、地方銀行 62 行と第二地方銀行 38 行、信用金庫は、日本銀行の取引先信用金庫 247 庫（2021 年 3 月末時点）。

本レポートの内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【本レポートに関する照会先】

日本銀行金融機構局金融第 2 課（post.fsbe2@boj.or.jp）

## 金融システムレポート別冊シリーズについて

日本銀行は、マクロ・プルーデンスの視点からわが国金融システムの安定性を評価するとともに、安定確保に向けた課題について関係者とのコミュニケーションを深めることを目的として、『金融システムレポート』を年2回公表している。同レポートは、金融システムの包括的な定点観測である。

『金融システムレポート別冊シリーズ』は、特定のテーマや課題に関する掘り下げた分析、追加的な調査等を行うことにより、『金融システムレポート』を補完するものである。

### 本別冊の要旨

日本銀行は、2021年3月、「地域金融強化のための特別当座預金制度」の運用を開始した。本制度は、一定の経営基盤強化を実現した地域金融機関に対して特別付利を行うことで、金融機関の取り組みを後押しするものである。ここ10年、地域金融機関の経営効率を表すOHRは、悪化傾向が続いてきた。金融機関経営には様々な戦略・アプローチが考えられ得るが、本制度に参加する金融機関には、収益力強化と経費削減の両面から経営基盤を強化することで、将来にわたって地域金融サービスを持続的に提供していくことが期待されている。本稿では、本制度の背景にある考え方とともに、経営基盤強化に向けた地域金融機関の様々な取り組みを解説する。

## 1. はじめに

地域金融サービスに対する地元の期待は年々高まっている。人口減少が進む地域経済の活性化支援、高齢化が進む地元企業経営者の事業承継支援など、金融機関に求められる業務分野は従来以上に多岐にわたるようになってきている。加えて、ここ1年は、コロナ禍で本業が振るわない地元企業向けの資金繰り支援、金融・本業支援も急務となっている。また、コロナ後まで展望すると、生活様式の変化、デジタル化の加速、ESG/SDGs 対応の強化など、様々な変化の中で地域をどう支えていくかという課題にも直面している。いずれも、金融機関自身の頑健な経営基盤が前提とされるものである。

こうした現状を踏まえ、日本銀行は、2020年11月、「地域金融強化のための特別当座預金制度」を導入する方針を公表し、2021年3月、制度の運用を開始した。本制度は、一定の経営基盤強化——OHR 改善または経営統合による経営基盤強化——を実現した金融機関に対して特別付利を行うことで、金融機関の取り組みを後押しするものである<sup>1</sup>。現在、多くの地域金融機関が本制度の対象先となり、経営基盤強化に向けた取り組みを加速させている。

本稿では、次の2節にて、本制度の前提となる環境認識について触れた後、3節では、OHR からみた経営基盤の現状について、4節では、経営基盤強化に向けた取り組みについて解説する。最後の5節は結びである。

## 2. 地域金融機関を取り巻く経営環境

金融取引需要を規定する人口や企業数の継続的な減少、低金利環境の長期化といった慢性的なストレスのもと、地域金融機関の基礎的な収益力は低下傾向が続いてきた。収益力の低下につれて、損益分岐点信用コスト率——信用コストが業務純益と一致する信用コスト率——も2000年代半ばを直近ピークに低下傾向にある（図表1）<sup>2</sup>。地域銀行の場合、足もとの損益分岐点は40bp程度と、過去の平均的な信用コスト率を上回っているが、仮にリーマンショック級の信用コストが発生すると、単年度の業務純益だけでは信用コストをカバーしきれなくなっている。

この間、経営体力を表す自己資本比率は、地域銀行・信用金庫とも、規制水準を十分に上回っているものの、緩やかな低下傾向が続いてきた（図表2）。特に地域銀行においては、自己資本比率（コア資本比率）が10%以下の先が2/3を占めるようになってきている。リスクアセットの拡大に比べ、利益剰余金の拡大ペースが緩やかであることが、その主たる背景となっ

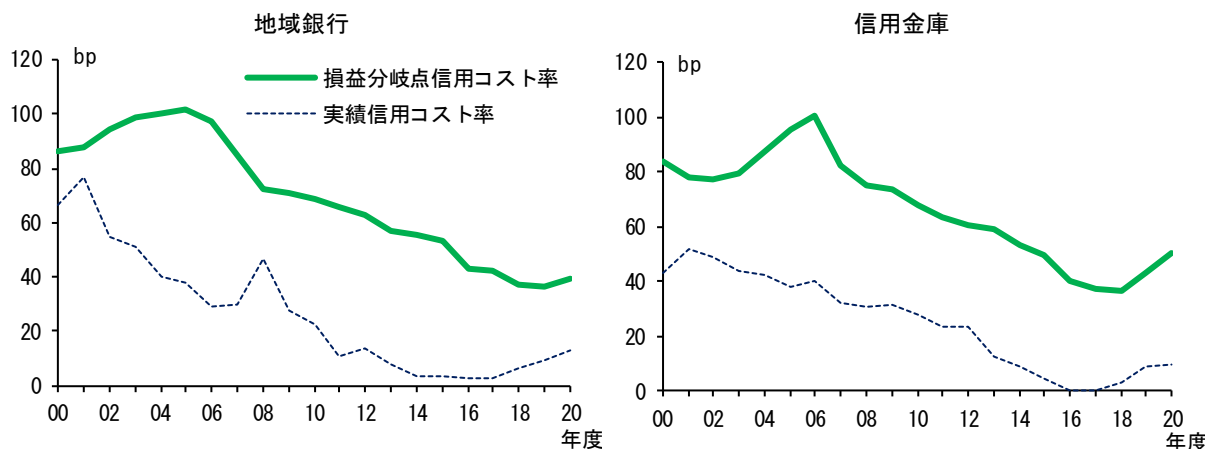
---

<sup>1</sup> 本制度の概要については参考1を参照。

<sup>2</sup> 本稿における業務純益は、国債等債券損益および投信解約損益を除くベース。

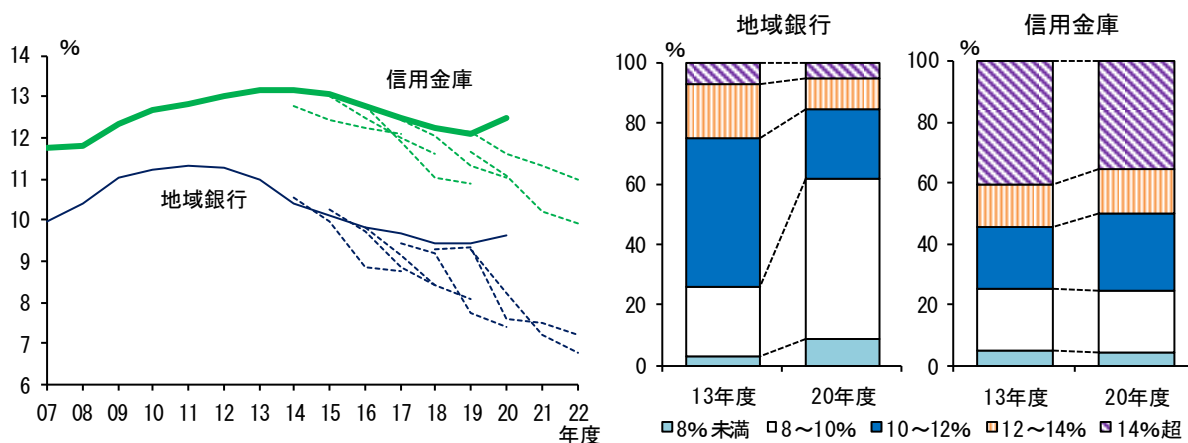
ている<sup>3</sup>。

図表1 信用コストの損益分岐点と実績



(注) 損益分岐点信用コスト率は、貸出残高に対する業務純益（資金・非資金利益－経費）の比率。各業態の中央値。  
 (資料) 日本銀行

図表2 自己資本比率の推移（左）と分布（右）



(注) 左図の実線は実績、点線はストレステストの結果を表す（いずれも各業態の平均値）。右図は、自己資本比率の水準ごとにみた金融機関の構成比。地域銀行の集計対象は国内基準行。  
 (資料) 日本銀行

また、ストレス耐性も低下傾向にある。図表2左図の点線は、『金融システムレポート』（2015年から2020年までの10月号）で実施してきたストレステストの結果を示している。ストレスシナリオは毎回異なるので、結果を単純に比較することはできないが、最近のテストでは、地域銀行（国内基準行）の自己資本比率が7%近くまで低下するなど、ストレス時に信用コストを吸収する余力が回を追って低下している。こうしたストレス耐性の低下は、先行き、金融機関の貸出行動の慎重化に繋がる可能性も考えられる<sup>4</sup>。

<sup>3</sup> コア資本に算入できる負債性資本（劣後債、劣後ローン）が、償還や算入上限の減額により減少していることも、自己資本比率の低下に繋がっている。

<sup>4</sup> 『金融システムレポート』の2018年4月号BOX4、2019年10月号BOX3を参照。

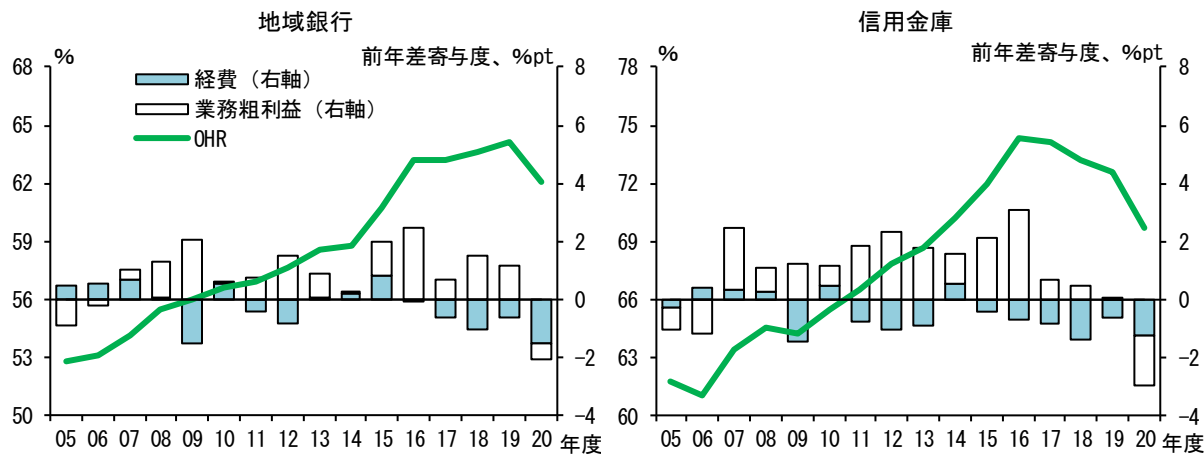
### 3. OHR からみた経営基盤の現状

#### (1) 経営基盤強化の指標としての OHR

特別当座預金制度では、経営基盤強化の度合を測る指標として、損益分岐点指標である OHR を採用している。OHR は、業務粗利益に対する経費の比率として表され、収益力強化と経費削減のいずれか、あるいは両者の組み合わせによって改善させること（同指標の低下）ができる<sup>5</sup>。経費削減という経営努力だけでなく、収益力強化という経営努力も評価することができるほか、金融機関の業容や規模によらず適用できることが、同指標の利点である<sup>6</sup>。

地域金融機関の OHR の推移を振り返ると、2000 年代半ば以降、悪化傾向（上昇傾向）が続いてきた（図表 3）。毎年のように経費削減が図られてきたものの（OHR の改善要因）、経費の削減以上に収益力が低下する金融機関が多くなっていった（OHR の悪化要因）。こうした傾向がさらに長期化すると、リスクテイクに見合った自己資本の蓄積が難しくなることで、金融機関のストレス耐性が低下し、円滑な金融仲介機能の発揮に影響する可能性がある。厳しい経営環境の中でも地域金融サービスを提供し続けるためには、地域を支える金融機関自身の経営基盤が頑健であることが、これまで以上に重要となっている。

図表 3 OHR



(注) 各業態の平均値。

(資料) 日本銀行

#### (2) OHR の横断的な特徴

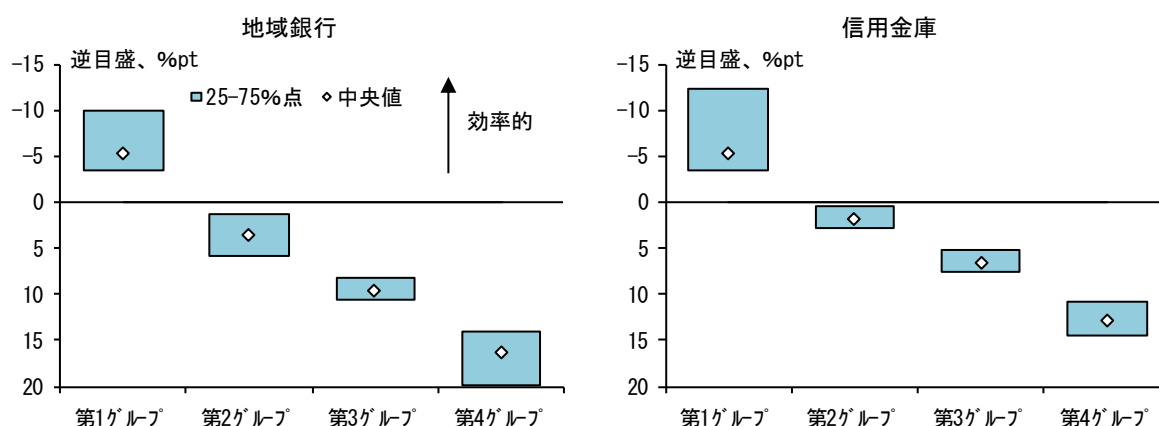
2000 年代半ば以降、業態平均でみた OHR の水準が切り上がるなか、金融機関間の OHR

<sup>5</sup> 本制度における経費は、減価償却費および預金保険料を除くベース。また、業務粗利益は、国債等債券損益および投信解約損益を除くベース。

<sup>6</sup> 『金融システムレポート』の 2018 年 10 月号 BOX4 を参照。

のばらつき——経営基盤の差異——が拡大した<sup>7</sup>。2019 年度時点の OHR に応じて金融機関を 4 つのグループに分類すると、地域銀行・信用金庫とも、OHR が低位のグループと高位のグループの格差は 20%pt 近くに広がっている（図表 4）。また、OHR が業態平均を下回っている先は、各業態の 1/4 程度であり、OHR は悪化方向に分布する姿となっている。こうした OHR のばらつきは、①生産性の改善効果、②コストの削減効果、③規模の経済効果の違いで説明することができる<sup>8</sup>。

図表 4 OHR のばらつき



(注) OHR が低い順に金融機関を 4 グループに分類し、OHR の各業態の平均値（地域銀行が 64%、信用金庫が 73%）からの乖離の分布を表示。第 1 グループは、OHR が最も低いグループ。2019 年度時点。

(資料) 日本銀行

## 生産性の改善効果

OHR は、損益分岐点指標である一方、1 人当たり労働生産性と 1 人当たり経費とのバランスを示す指標でもある。次式から示唆されるとおり、OHR の高さは、1 人当たり経費に比べ、1 人当たり労働生産性が低い——あるいは、1 人当たり労働生産性に比べ、1 人当たり経費が割高である——ことを意味している。

$$\text{OHR} = \frac{\text{経費}}{\text{業務粗利益}} = \frac{\text{経費}/\text{職員数}}{\text{業務粗利益}/\text{職員数}} = \frac{\text{1人当たり経費}}{\text{1人当たり労働生産性}}$$

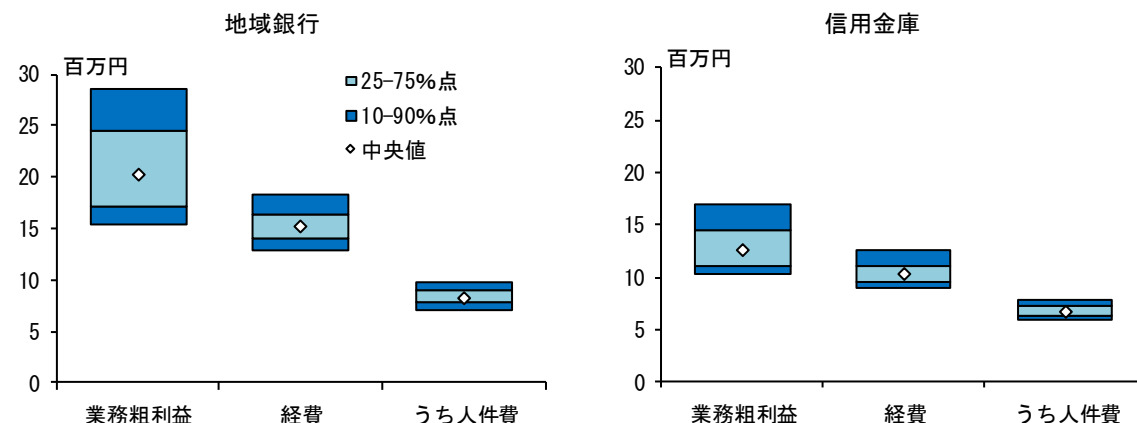
職員 1 人当たりの業務粗利益、経費、人件費それぞれの分布をみると、地域銀行と信用金庫のいずれにおいても、経費のばらつきが相対的に小さく、とりわけ人件費はほぼ一様となっている（図表 5）。一方、業務粗利益のばらつきは相対的に大きい。分布の上位層と下位層を比べると、1 人当たり労働生産性の格差は 2 倍弱まで拡大しており、こうした労働生産性の差異が、OHR のばらつきを生み出す一因となっている。生産性の観点からは、経費に見合

<sup>7</sup> 金融機関の経営基盤・経営効率の国際比較については、『金融システムレポート』の 2017 年 4 月号 BOX7 を参照。

<sup>8</sup> 『金融システムレポート』の 2019 年 10 月号 BOX4 を参照。

うかたちで生産性の改善を目指すことが、一金融機関の経営基盤の強化という観点だけでなく、質の高い金融サービスの提供という観点からも望ましいと言える。

図表5 職員1人当たりの業務粗利益と経費



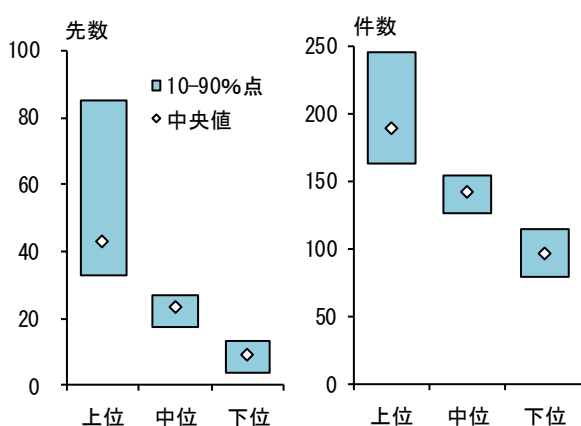
(注) 業態ごとの分布。2019年度時点。

(資料) 日本銀行

## コストの削減効果

コスト削減に向けたこれまでの取り組みの差異も、OHRのばらつきに繋がっている。既に多くの金融機関がコスト削減・抑制を図っているが、店舗やATMの稼働率からも示唆されるように、さらに踏み込んだ取り組みの余地が残されている金融機関もみられる<sup>9</sup>。この点、相対的に手間と時間を要する事業性評価に基づく融資先数は、1店舗当たりでみると、平均100

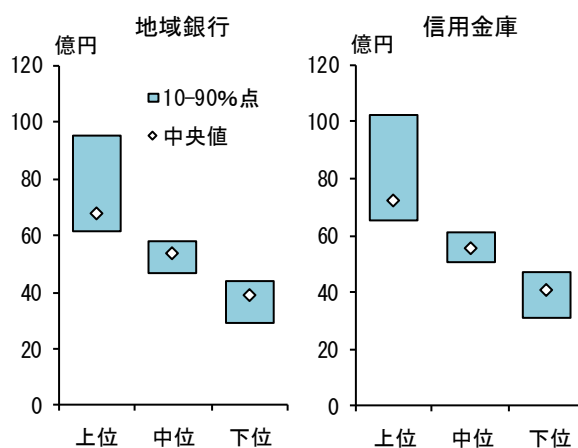
図表6 1店舗当たりの事業性評価融資先数(左)と事業性貸出件数(右)



(注) 融資先数(左図)、貸出件数(右図)の大きい順に金融機関を3グループに分類し、1店舗当たりの先数と件数の分布をそれぞれ表示。集計対象は地域銀行(左図のみ89行ベース)。

(資料) 日本銀行

図表7 ATM1台当たりの個人預金残高



(注) 個人預金残高の大きい順に金融機関を3グループに分類し、ATM1台当たりの残高の分布を表示。2019年度時点。

(資料) 日本銀行

<sup>9</sup> 金融機関の店舗展開については、『金融システムレポート』の2017年10月号を参照。

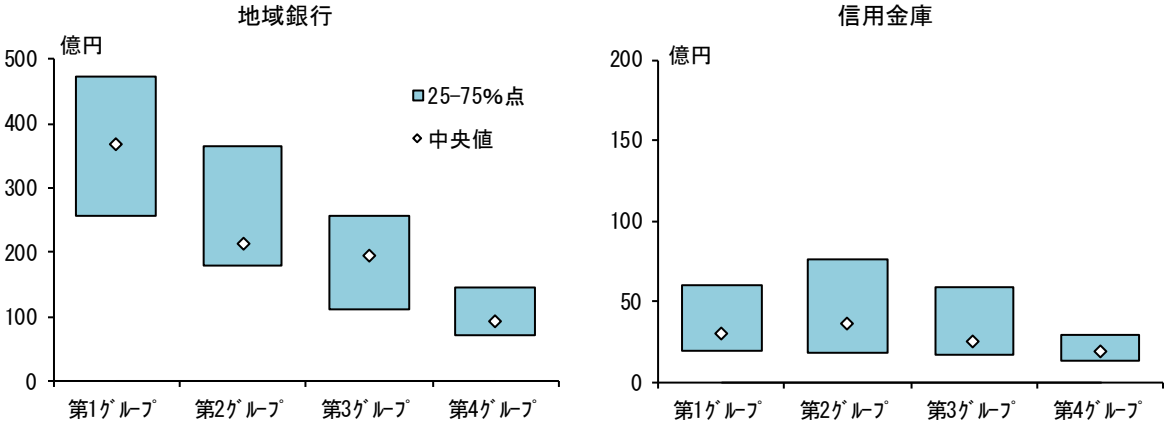


先近い取引先に融資を実行している金融機関がある一方、融資先が平均 10 先ほどの金融機関もある（図表 6）。また、ATM1 台当たりでみた個人預金残高は、平均 100 億円近い金融機関から平均 40 億円弱の金融機関まで大きくばらついている（図表 7）。店舗網の再編を進める際、それに併せて部門間の人員配置を見直すことで、よりきめ細かい顧客向けサービスを提供することができれば、コスト削減の観点だけでなく、生産性や顧客利便の観点からも有益と考えられる。

規模の経済効果

地域銀行間の OHR のばらつきには、規模の経済効果の違いも少なからず影響しているとみられる。金融機関経営に規模の経済効果が働く場合、事業規模が大きくなるほど単位当たりの生産コストが低下するため、投入する経費以上に利益を伸ばし、OHR を低位に抑制することが期待できる。実際、経費規模と OHR の関係を見ると、経費規模が大きい地域銀行の多くは、グループ戦略のほか、業務提携やアライアンス組成に積極的であり、OHR が低位のグループに属している（図表 8）。

図表 8 OHR と経費規模の関係



(注) OHR が低い順に金融機関を 4 グループに分類し、経費規模の分布を表示。第 1 グループは、OHR が最も低いグループ。2019 年度時点。

(資料) 日本銀行

なお、地域銀行間に比べ、信用金庫間における規模の経済効果による OHR の差異は限定的である。信用金庫の経費規模は、OHR の高低にかかわらず、数十億円の比較的狭い範囲に分布している（前掲図表 8）。その背景として、狭域営業を基本とする信用金庫においては、規模の経済効果が相対的に働きにくいことが考えられる。また、多くの信用金庫が電算システム（しんきん共同センター）を既に共同利用していることも、信用金庫間において規模の経済効果が追加的に働きにくい要因とみられる。

### (3) OHRの時系列的な特徴

図表 9 は、2000 年代半ば以降における地域銀行それぞれの OHR の遷移パターンを 5 年前対比の遷移確率として図示したものである。遷移確率からは、改善パターン（表の左下の象限）と悪化パターン（表の右上の象限）が非対称であったことが読み取れる。すなわち、この間の OHR には、改善は相対的に小幅にしか——5 年で▲5%pt 程度——進まなかったのに対し、悪化は大幅に——5 年で +10%pt 程度——進む傾向がみられた。

図表 9 OHR の遷移パターン

		遷移後 (%)								
		50 未満	50- 55	55- 60	60- 65	65- 70	70- 75	75- 80	80- 85	85 以上
遷 移 前 (%)	50未満	52	22	18	5	3	0	0	0	0
	50-55	11	26	34	21	5	2	1	0	0
	55-60	2	11	26	35	17	4	2	0	0
	60-65	0	4	14	22	34	15	7	2	0
	65-70	0	1	5	12	27	34	17	2	2
	70-75	1	0	1	6	11	30	25	16	10
	75-80	0	0	3	3	13	34	24	13	11
	80-85	0	0	0	0	0	9	27	18	45
	85以上	0	0	0	0	0	25	50	25	0

(注) 表中の計数は、地域銀行の OHR がある時点（遷移前）の水準から 5 年後（遷移後）にどの水準に遷移したかについて、確率として表したものである。集計対象は地域銀行。集計期間は 2006～19 年度。

(資料) 日本銀行

OHR のこれまでの遷移パターンは、短期間のうちに OHR を大幅に改善させることが容易ではないことを示唆している。金融機関経営上の議論において、経営基盤強化が継続的な課題と位置付けられることが多くなっているのは、こうした OHR 遷移の特徴を踏まえ、経営基盤強化に継続的に取り組む必要性が広く共有されるようになったためと考えられる。また、ここ 1 年は、コロナ禍中において企業支援の重要性が増すなかでも、金融機関自身の経営基盤強化に向けた取り組みは変わらず続けられている。このような継続的な取り組みは、将来にわたって地域金融サービスを提供していくうえで欠かせないものと考えられる。

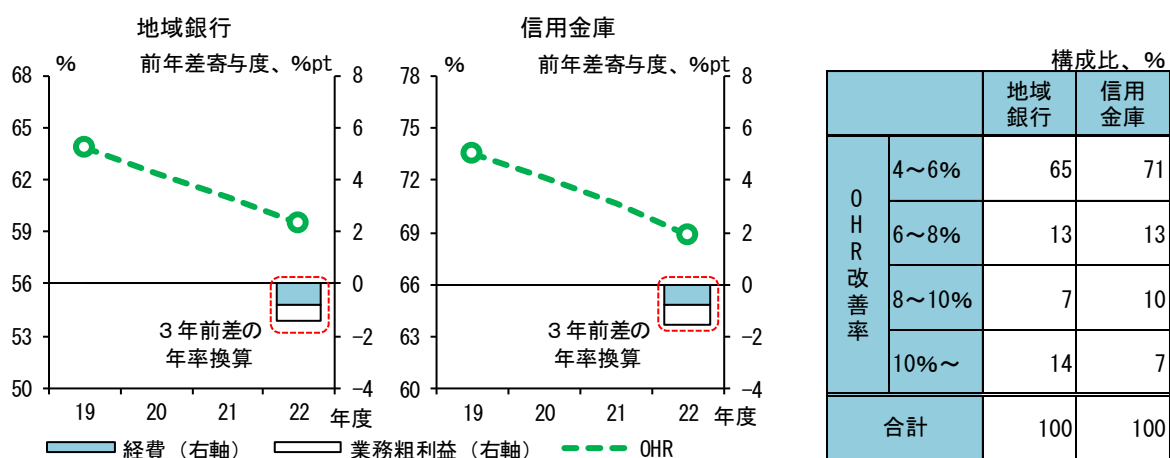
## 4. 経営基盤強化に向けた取り組み

特別当座預金制度は、前述したような地域金融機関の経営環境と経営基盤の現状を踏まえ設計されたものである。金融機関経営には様々な戦略・アプローチが考えられ得るが、本制度に参加する金融機関には、地域経済の持続的な発展に貢献するとともに、OHR 要件が統合要件のいずれかによって経営基盤を強化することが求められている。OHR 要件の対象先として選定された金融機関であれば、各年度の OHR 要件を充足することで、特別付利を受けることができる（参考 1 を参照）。本節では、OHR 要件の対象先として選定された地域銀行と信用金庫が策定した、経営基盤強化に向けた取り組み方針——OHR の改善計画と計画達成のための施策——の特徴を紹介する。

## OHR の改善計画

OHR 要件——2022 年度の OHR が 2019 年度対比で 4%以上改善すること——の対象先として、地域銀行と信用金庫の多くが選定されている。これら対象先金融機関の OHR 改善計画を集計したものが図表 10 である。2022 年度までの改善計画を達成することで、業態平均の OHR は、改善率では 6%以上、絶対水準では 2010 年代半ばの水準まで改善することが見込まれている。また、改善計画の内訳をみると、収益力強化と経費削減の両面から、OHR がバランス良く改善している。金融機関ごとの計画をみても、制度上の要件である 4%の改善率を上回る改善を目指している先が少なくない。

図表 10 OHR の改善計画



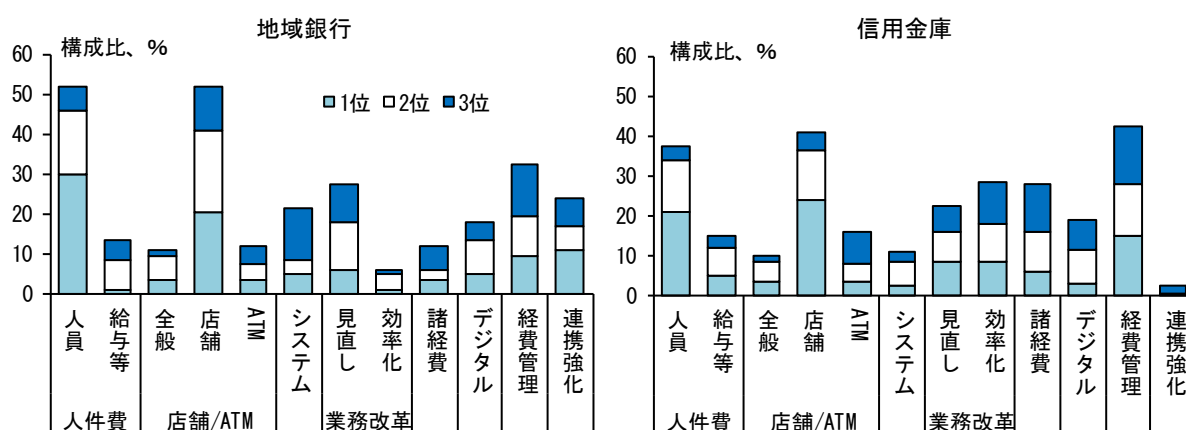
(資料) 日本銀行

## OHR 改善のための注力分野

OHR 改善計画を達成するために、金融機関は様々な施策を打ち出している<sup>10</sup>。このうち経費の面では、地域銀行・信用金庫とも、コストの削減策として、店舗網の再編や人件費の削減・抑制を挙げる先が多数を占めている(図表 11)。具体策をみると、隣接店舗を単に閉鎖するだけでなく、地元の金融ニーズに合致した店舗機能に特化させることで、コストの削減と地域金融サービスの維持・拡充との両立が図られている。隣接する僚店が相対的に多い地域銀行では、これまでも店舗形態の多様化が進められてきたが(図表 12)、今回の取り組みにより、多様化に向けた動きがさらに加速することが展望されている。このほか、業務改革や経費支出の管理強化を挙げる先や、地域銀行を中心に、グループ内外の連携強化を通じてコスト削減を目指す先もみられる。

<sup>10</sup> 主な施策については参考 2、3 を参照。

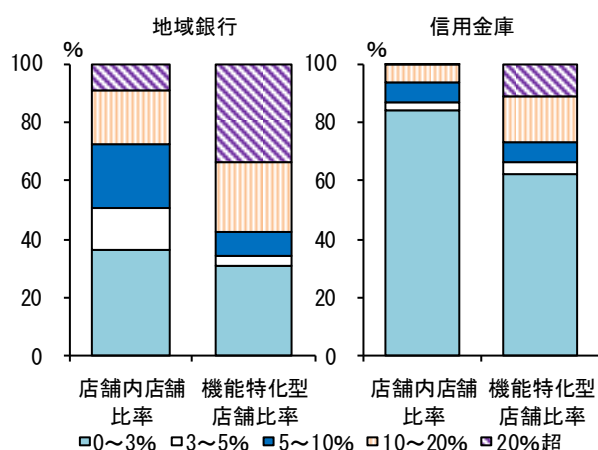
図表 11 経費面の注力分野



(注) 経営基盤強化に向けた取り組み施策のうち、優先度の高いとされた3施策を分野別に集計したもの。

(資料) 日本銀行

図表 12 店舗形態別の店舗比率



(注) 集計対象は、地域銀行が101行、信用金庫が229金庫。2019年度時点。

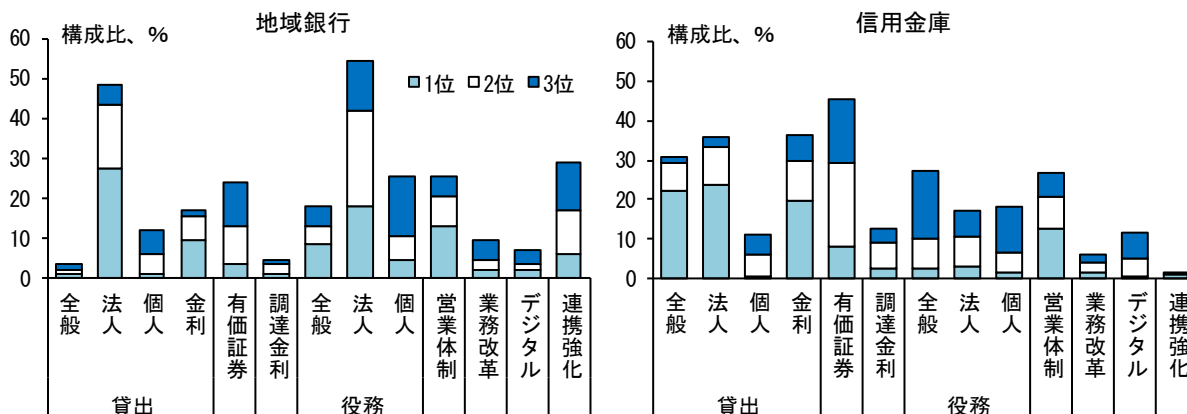
(資料) 日本銀行

業務粗利益の面では、業態ごとの注力分野の違いが比較的是っきりしている(図表 13)。地域銀行の多くは、法人向け貸出や法人役務など、法人営業を主な注力分野としている。コロナショックを受けて、金融機関の取引先企業のうち低迷・再生期にある企業の割合や事業承継支援先の割合が上昇することが懸念されているなか、取引先企業に対する支援の姿勢を明確にするとともに、同分野での生産性の改善が企図されている(図表 14)<sup>11</sup>。また、経費面と同様に、グループ内外の連携強化を目指す先もみられる。一方の信用金庫は、貸出と有価証券運用の強化を主な注力分野としている。資金運用の採算を改善させることで、リスクテイク余力を引き上げ、取引先企業支援を強化していくことが企図されている。このように、地域銀行と信用金庫の注力分野には違いがみられるものの、前述した店舗網の再編によって

<sup>11</sup> 図表 14 における企業のライフステージの分類は次のとおり。「創業期」は、創業・第二創業から5年までの先、「成長期」は、売上高平均で直近2期が過去5期の+20%超の先、「低迷期」は、売上高平均で直近2期が過去5期の▲20%未満の先、「再生期」は、貸出条件の変更または延滞のある先。

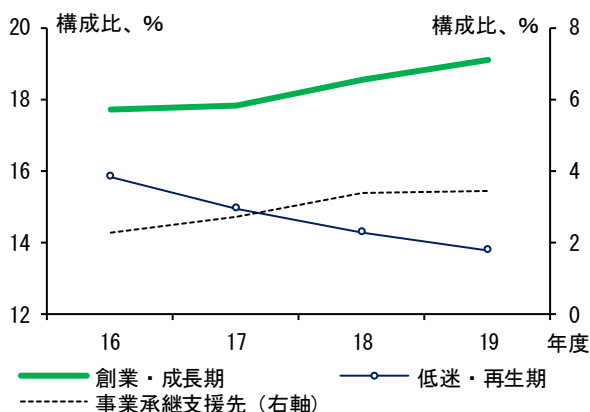
配置転換が可能となった人員を営業部門に集中的に投入することで、コストの削減と生産性の改善との両立を目指していくアプローチは共通している。

図表 13 業務粗利益面の注力分野



(注) 経営基盤強化に向けた取り組み施策のうち、優先度の高いとされた3施策を分野別に集計したもの。  
 (資料) 日本銀行

図表 14 ライフステージ別の与信先割合



(注) 集計対象は、創業・成長期、低迷・再生期が地域銀行81行、事業承継支援先は地域銀行69行。取引先全体に占めるそれぞれの構成比を表示。  
 (資料) 各行公表資料

## 取り組みスタンスの変化

前述した経営基盤強化策の達成に向けて、足もと、金融機関の取り組みスタンスが前傾化している。日本銀行金融機構局が2021年7月に実施したアンケートによると、特別当座預金制度の導入以降、取り組みスタンスを一段と積極化させた金融機関は全体の半数近くに上る(図表 15)。また、OHR を経営上の重要指標(KPI)として設定する金融機関が増加するなど、収益力と経費のバランスをより重視した経営が広がりを見せている(図表 16)。特に信用金庫では、従来の貸出・預金残高を重視した経営から転換する先が多数みられる。このほか、本制度の導入を機に、OHR の改善目標をより踏み込んだ水準に設定した金融機関や、経営基盤強化の達成時期を前倒しする金融機関もみられる(図表 15)。

図表 15 経営基盤強化に向けた取り組み

		業態別構成比、%	
		地域銀行	信用金庫
取組スタンス	強めた	19	16
	やや強めた	29	31
OHR指標の位置付け	より重視	25	20
	引き続き重視	69	37
	新たに重視	5	41
OHR目標の変化	引下げ	37	28
	新設	11	22
目標の達成時期	前倒し	8	4
	新設	4	13

図表 16 重視する経営指標の変化

		業態別構成比の変化幅、%pt	
		地域銀行	信用金庫
本業利益	+ 2	▲ 5	
最終利益	▲ 6	▲ 7	
ROE・ROA	▲ 2	+ 1	
経費率	+ 1	▲ 3	
OHR	+ 18	+ 36	
自己資本比率	▲ 6	▲ 7	
預金・貸出残高	▲ 2	▲ 12	

(注) 特別当座預金制度の導入前後における、取り組みスタンスの変化を業態別に集計。集計対象は OHR 要件の対象先。

ただし、「OHR 目標の変化」の集計対象は、OHR 要件の対象先のうち、経営指標として OHR を採用している先。

(資料) 日本銀行

## 5. おわりに

近年、金融機関の経営上の選択肢は増加する方向にある。非競争分野での業務共同化や店舗運営の柔軟化など、経費を抑制しつつ金融サービスを維持・拡充する手法が充実してきている。アライアンスの組成、グループ経営の高度化、デジタル技術の活用など、新たな可能性も拓かれている<sup>12</sup>。加えて、業務範囲・出資規制の緩和によって、事業領域が新たに広がることにもなる。地域金融機関には、こうした選択肢も一段と活用しながら、地域金融サービスを提供していくとともに、経営基盤を強化していくことが求められている。

特別当座預金制度が対象とする 3 年間は、多くの金融機関における中期経営計画の時間軸でもあり、相応の変化を生み出すことのできる期間と考えられる。本制度の 1 年目となる 2020 年度については、地域銀行・信用金庫の多くが経営基盤強化に向けた取り組みを加速させた結果、OHR が大きく低下した<sup>13</sup> (前掲図表 3)。残り 2 年の期間についても、対象先金融機関が経営基盤強化に取り組むことで、10 年以上にわたって続いてきた OHR 悪化の流れを断ち切ることができれば、画期的なことと言える。日本銀行としては、本制度が地域における円滑な金融仲介機能の発揮と金融システムの安定確保に資するものとなるよう、今後も地域金融機関との対話を深めていく。

<sup>12</sup> 地域金融のデジタル化については、「デジタル時代の地域金融」(金融システムレポート別冊シリーズ、2021 年 3 月)を参照。

<sup>13</sup> 2020 年度の OHR 改善には、金融機関による取り組みの変化のほか、①コロナ関連融資の残高増加に伴う貸出金利息の増加(業務粗利益の増加要因)や②感染予防に伴う営業活動の縮退や時間外勤務の削減(経費の減少要因)も一部寄与したとみられる。

## 参考1 「地域金融強化のための特別当座預金制度」の概要

○ 地域経済を支えながら経営基盤強化に取り組んだ地域金融機関に対し、当該地域金融機関が保有する日銀当座預金に上乗せ金利（年+0.1%）を支払う。

○ 3年間（2020～22年度）の時限措置。

（1）対象先：地域銀行、信用金庫（日本銀行の取引先）<sup>14</sup>。

（2）特別付利の要件：地域経済の持続的な発展に貢献する方針であり、かつ、次のいずれかを満たすこと。

①一定の経営基盤の強化を実現すること（以下「OHR要件」）。

- 収益力強化や経費削減により「損益分岐点」（OHR：経費/業務粗利益）を一定以上引き下げることを行う。具体的には、2020～22年度決算におけるOHRについて、2019年度決算の実績に対して下表のとおり改善することを条件とする（連結・FGベース）<sup>15</sup>。

	2020年度	2021年度	2022年度
OHRの改善率	1%以上	3%以上	4%以上

②経営統合等により経営基盤の強化を図ること（以下「統合要件」）。

- 「経営統合等」（合併、経営統合および連結子会社化）について、2020年11月10日から2023年3月末までに機関決定を行い、当該経営統合等が経営基盤の強化に資すると認められることを条件とする。ただし、同期間内に同一先間で複数回の経営統合等を行っても、2回目以降は付利対象としない。
- 「機関決定」は、原則として、株主総会（信用金庫等は総会）決議とする。

（3）特別付利の期間：要件の別に、以下のとおり特別付利を行う。

①OHR要件：各年度の要件充足を日本銀行が確認してから1年間。

- ただし、2020・21年度に要件を満たさない先が、翌年度以降2022年度までに要件を満たした場合には、満たした年度の翌年度に過年度における特別付利相当額を支払う。

②統合要件：要件充足を日本銀行が確認してから3年間。

- 上記①または②の要件を同時に満たした場合は、同時期に重ねて付利は受けられないものとする。

<sup>14</sup> 日本銀行の取引先ではない協同組織金融機関（信用金庫、信用組合、労働金庫、農・漁協等）は、それぞれの系統中央機関経由で本制度を利用することを可能とする。

<sup>15</sup> 先行き景気の停滞などにより業務粗利益に大きな下押し圧力が掛かった場合でも、経営基盤強化に取り組むインセンティブを維持する観点から、金融機関の自助努力でコントロール可能な経費について、それが一定比率以上（2019年度決算の実績に対し、2020年度：2%以上、2021年度：4%以上、2022年度：6%以上）減少した場合には、要件を充足したとみなす。

## 参考2 地域金融強化の主な施策：経費面

	地域銀行	信用金庫
人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗統廃合・業務改革による人員スリム化：採用抑制、早期退職。</li> <li>・業務の効率化・本部集中による人員配置の最適化：外部出向・転籍、派遣・パートの活用・見直し。</li> <li>・各種手当（賞与支給基準、年金制度、退職給付制度、諸手当）の見直し。時間外勤務の削減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗形態の見直しによる人員スリム化：採用抑制、早期退職。</li> <li>・店舗形態の見直しによる人員配置の最適化：派遣・パートの活用・見直し。</li> <li>・各種手当（賞与支給基準、役員報酬、退職給付制度、福利厚生）の見直し。時間外勤務の削減。</li> </ul>
店舗/ATM	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗統廃合やATM削減。</li> <li>・店舗内店舗、機能特化型店舗、母店・サテライト店舗、軽量化店舗・出張所、賃貸店舗、共同店舗の活用・見直し。</li> <li>・店外ATM・共同ATMの活用・見直し。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗統廃合やATM削減。</li> <li>・店舗内店舗、機能特化型店舗、母店・サテライト店舗、昼休業店舗、空中店舗、出張所の活用・見直し。</li> <li>・店外ATM・共同ATMの活用・見直し。</li> </ul>
システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種システム更改による運営費削減。</li> <li>・既存システムの統廃合・見直し・内製化・クラウド化。</li> <li>・渉外支援システムの導入。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存システムのオープン化・クラウド化・共同化。</li> <li>・窓口支援・渉外支援システムの導入。</li> <li>・端末設置の見直し。</li> </ul>
業務改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務プロセスの見直し。</li> <li>・業務の削減・本部集約・外部委託。</li> <li>・営業体制の見直し。オンライン会議の活用。非対面チャネルの拡充。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務プロセスの見直し。マルチタスク化。</li> <li>・業務・融資事務の本部集約。</li> <li>・本部機能のスリム化。</li> <li>・営業体制の見直し。エリア制の推進。オンライン会議の活用。非対面チャネルの拡充。</li> <li>・営業店事務の効率化。夜間メール便の廃止。営業時間・過剰サービスの見直し。</li> </ul>
諸経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種見直し：業務委託、賃借、運輸、保有車両、広告宣伝、保守修繕、頒布、光熱。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種見直し：業務委託、賃借、保有車両、広告宣伝、警備、交際、光熱。</li> </ul>
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務デジタル化・ペーパーレス化・印鑑レスによる事務合理化。</li> <li>・テレワーク。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ペーパーレス化。決算書・保証書の電子化。</li> <li>・電子申請・稟議。</li> <li>・RPAによる事務の自動化。</li> </ul>
経費管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全行横断的な経費管理。</li> <li>・経費予算管理の徹底。経費支出の費目別検証。</li> <li>・経費削減のためのコンサルティング導入。低コスト運営の徹底。</li> <li>・経費削減のための委員会・PT設置。業績評価制度の見直し。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経費予算管理の徹底。経費支出の費目別検証。各種契約の見直し。</li> <li>・経費削減のためのコンサルティング導入。低コスト運営の徹底。</li> <li>・経費削減のための委員会・PT設置。</li> </ul>
連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他行庫との業務協業化。システムの共同化。</li> <li>・合併シナジー効果の発揮。</li> <li>・グループベースの投資・経費管理。子会社の再編・統合・機能見直し。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他金庫との業務協業化・外部委託。</li> <li>・合併シナジー効果の発揮。</li> <li>・子会社の機能見直し。</li> </ul>



### 参考3 地域金融強化の主な施策：業務粗利益面

	地域銀行	信用金庫
貸出	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸出金利の拡充：貸出金の増加と適正金利の確保。</li> <li>企業向け：中小企業向けの事業性評価融資、ミドルリスク融資、資金繰り支援。県内貸出。</li> <li>個人向け：消費者ローン、住宅ローン、リバースモーゲージ、投資用不動産ローン。</li> <li>融資採算の改善。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貸出金利の拡充：貸出金の増加と適正金利の確保。</li> <li>企業向け：中小企業向けの事業性評価融資、ミドルリスク融資、資金繰り支援。地元向け貸出。他行肩代わり融資。不動産融資。</li> <li>個人向け：消費者ローン、リバースモーゲージ、カードローン、マイカーローン。</li> <li>融資採算の改善：基準金利の見直し。</li> <li>貸出金利回りの向上：仕組貸出・消費者ローンの推進。</li> </ul>
有価証券	<ul style="list-style-type: none"> <li>利息配当金の拡充：外債、投資信託、REITの残高積み増し。</li> <li>運用委託。外部アドバイザーの投入。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利息配当金の拡充：外債、投資信託、事業債、ETF、REITの残高積み増し。</li> <li>仕組債、仕組預金の活用。</li> <li>預証率の引き上げ。</li> </ul>
調達金利	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期預金金利の見直し。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期預金金利の見直し。</li> </ul>
役務	<ul style="list-style-type: none"> <li>非金利収益の拡充：手数料の改定。定額料金制の導入。</li> <li>法人相談：本業支援、伴走型支援、創業支援、事業承継支援、販路拡大支援、人材紹介。</li> <li>ECM/DCM。</li> <li>資産形成：預かり資産販売、PB、相続相談。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非金利収益の拡充：手数料の新設・改定。定額料金制の導入。</li> <li>法人相談：本業支援、伴走型支援、創業支援、事業承継支援、販路拡大支援、人材紹介、補助金申請支援、経営改善・事業再生支援。</li> <li>公金事務の有料化。地域活性化支援。</li> <li>資産形成：預かり資産販売、保険商品販売、投資信託販売、遺言信託・遺産整理。</li> </ul>
営業改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>渉外体制・営業部門の見直し：法人営業の人員増強。業績評価制度の見直し。</li> <li>商品提案力・課題解決力の強化。</li> <li>取引先の拡充。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>渉外体制・営業部門の見直し：営業部門への人員・業務集中。業績評価制度の見直し。</li> <li>商品提案力・課題解決力の強化：渉外システム・投資商品販売支援システムの導入。</li> <li>取引先の拡充。</li> </ul>
業務改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業分野の拡充：コンサルティング、カード、リース、地域商社、金融商品仲介、信託、ESG/SDGs 対応。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業分野の拡充：職域営業、地域商社、遺言信託、ESG/SDGs 対応。</li> </ul>
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>非対面チャネルの拡充。</li> <li>キャッシュレス事業の強化。</li> <li>データマーケティング。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非対面チャネルの拡充：対面・非対面のハイブリッド営業。</li> <li>データマーケティング。</li> </ul>
連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀証連携の推進。</li> <li>アライアンスの推進。</li> <li>外部機関との連携。</li> <li>グループ戦略の推進：銀証連携。関連会社の収益力強化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部機関との連携による経営支援強化。</li> <li>関連会社との連携。</li> <li>外部専門家の活用。</li> </ul>