



地方銀行は なぜ変わらなければならないか ～地方経済の構造変化と商流データ喪失の本質～ 前編

地方銀行は今、人口減少に伴う地域経済の縮小、長引く低金利環境、決済接点の外部化による「商流データの喪失」という構造的課題に直面している。財務諸表や取引結果に依存する従来のビジネスモデルでは地域の実態変化を捉えにくく、伴走支援の高度化にも限界がある。この停滞を乗り越えるカギになるのが、BNPL (Buy Now, Pay Later) の思想とデータ活用である。本論考では、地方経済の縮小実態と地銀の抱える情報基盤の課題を中心に考察する。

I 構造転換点に立つ地方経済と 地方銀行

本稿が対象とするのは、三大都市圏（東京圏、大阪圏、名古屋圏）を除く地方圏における地方経済と、そこに根ざす地方銀行である。

大都市圏は依然として一定の人口流入を維持しているが、それ以外の多くの地域では人口減少が加速している。総務省の人口推計によれば、日本の総人口は2008年の約1億2,808万人をピークに減少に転じ、2025年12月1日時点では1億2,300万人台にまで縮小している。特に生産年齢人口（15～64歳）は1995年の約8,700万人をピークに減少し続け、同時点では、7,300万人台まで減少している。^{*1}この傾向は今後も続くと見込まれており、地方経済を取り巻く環境は中長期にわたって厳しさを増す。

人口減少は単なる人数の問題ではない。人口は需要であり、需要は企業活動の前提である。地域内の人口が減少すれば、消費市場が縮小し、地場企業の売上は圧迫される。売上が落ち込めば雇用が失われ、就業機会を求めて若年層が都市部へ流出する。この循環は図1に示すようなモデルとして整理でき、加速度的に地域経済を収縮させる。

しかも、こうした循環は、短期的な景気変動とは本質的に異なり、補助金や一時的な金融支援では根本解

決にはならない。構造が変化している以上、経済の支え方そのものを見直す必要がある。

この問題は、地方銀行にも直結する。地方銀行は地域内企業への融資を通じて地域経済と密接に結びついてきた。しかし、地域経済が縮小すれば貸出需要も縮小する。加えて、日本銀行の長期にわたる金融緩和政策のもとで貸出金利は低水準が続き、利ざやは圧縮されてきた。^{*2} 預貸利ざやを中核とする従来型ビジネスモデルは持続可能性を問われており、地方銀行は収益構造の抜本的な転換を迫られている。

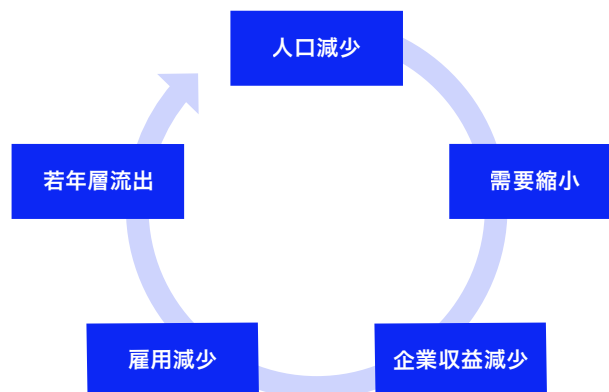
地域経済の縮小と地方銀行の収益圧迫は、構造的変化の表裏にある。そのため「地方銀行がなぜ変わらなければならないのか」という問いと、「地方経済はいかに再生されるべきか」という問いは不可分である。本稿はこの2つの問いを同時に解きながら、変化の方向性を見定めていく。

II 地方経済の構造的縮小とその実態

■ 人口構造の変化と地域差

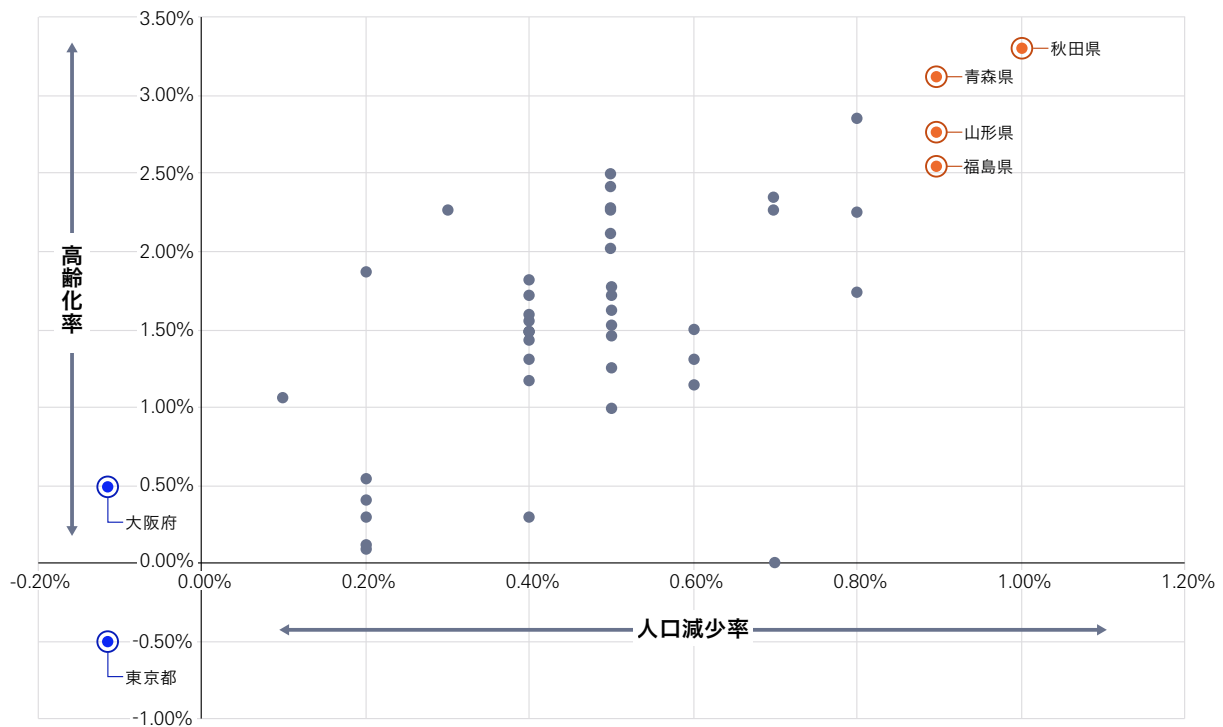
人口減少の深刻度は地域によって異なる。図2の通り、秋田県、青森県、山形県、福島県では人口減少率が全国平均を大きく上回り、若年層の流出増加と高齢化率の上昇が顕著である。人口減少は市場規模その

図1 地方経済縮小の循環モデル



出所：経済産業省、厚生労働省等を基に整理

図2 都道府県別 人口減少率と高齢化率の比較 (2021～2023年)



出所：「総務省統計局」のデータを基に加工

ものを縮小させる一方で、高齢化は需要構造を変化させる。消費支出は医療や生活必需品中心へとシフトし、成長性の高い分野への支出は限定される傾向にある。このような需要量と需要内容の変化に対応できない企業は、競争力を失いかねない。

■ 中小企業の脆弱性と廃業リスク

地方経済の基盤は中小企業である。総務省の中小企業白書によれば、後継者不在企業の割合は依然として高水準にある。^{*3} 特に小規模事業者では経営者の高齢化が進んでおり、事業承継が進まないために廃業を選択するケースが増加している。

廃業は単体企業の消失にとどまらず、取引網・取引製品の断絶をも意味する。地域内のサプライチェーンは密接に絡み合っており、一社の廃業は連鎖的な影響をもたらす。雇用喪失・所得減少・地域内消費の縮小へとつながる。地方経済においては、廃業の連鎖を防ぐことが経済全体の安定維持に直結しており、早期の

事業実態把握と支援介入が不可欠である。

■ 地方経済の可視化とその限界

地方経済を把握するための公的ツールとして、内閣府の「地域経済分析システム (RESAS)」がある。RESAS は人口動態、産業構造、観光動向などを可視化するプラットフォームだ。「地域経済循環分析」「インバウンド消費分析」などを視覚的に示すことが可能で、地域創生政策の基盤として位置づけられている。^{*4}

しかし RESAS は統計に基づく集計値であり、更新には一定の時間差を伴う。リアルタイムで需要の変化を把握する仕組みとはなっていない。

地方経済の現場では、「どの業種が実際に伸びているのか」「どの商品・製品が売れ始めているか」「観光客は何に支出しているか」「若年層はどのチャンネルで消費しているのか」といった問いが日常的に生じている。これらはマクロ統計では十分にとらえきれない。地方経済が安定成長していた時代には、マクロ統計に

基づく政策や金融支援でも一定の効果があった。しかし、需要が縮小し、消費が細分化する局面では、より高解像度かつ高頻度のデータが必要である。すなわち、地方経済の「構造」は見えても、「動き」は見えていないのが現状である。このギャップこそが、地方経済の可視化における本質的課題であり、地方銀行が地域経済の担い手であり続けるためには、この“見えない部分”を可視化する必要がある。

III 地方銀行モデルの構造的限界と環境変化

■ 関係型金融の変質

地方銀行は地域経済とともに成長してきた。高度経済成長期においては、地域内で資金需要が旺盛であり、預金を原資として企業に貸し出す「関係型金融（Relationship Banking）」が機能していた。関係型金融とは、銀行と企業が長期的な取引関係を築き、日常的な対話を通じて得た数値化できない情報をもとにサービスを行う手法であり、銀行は融資のみならず、

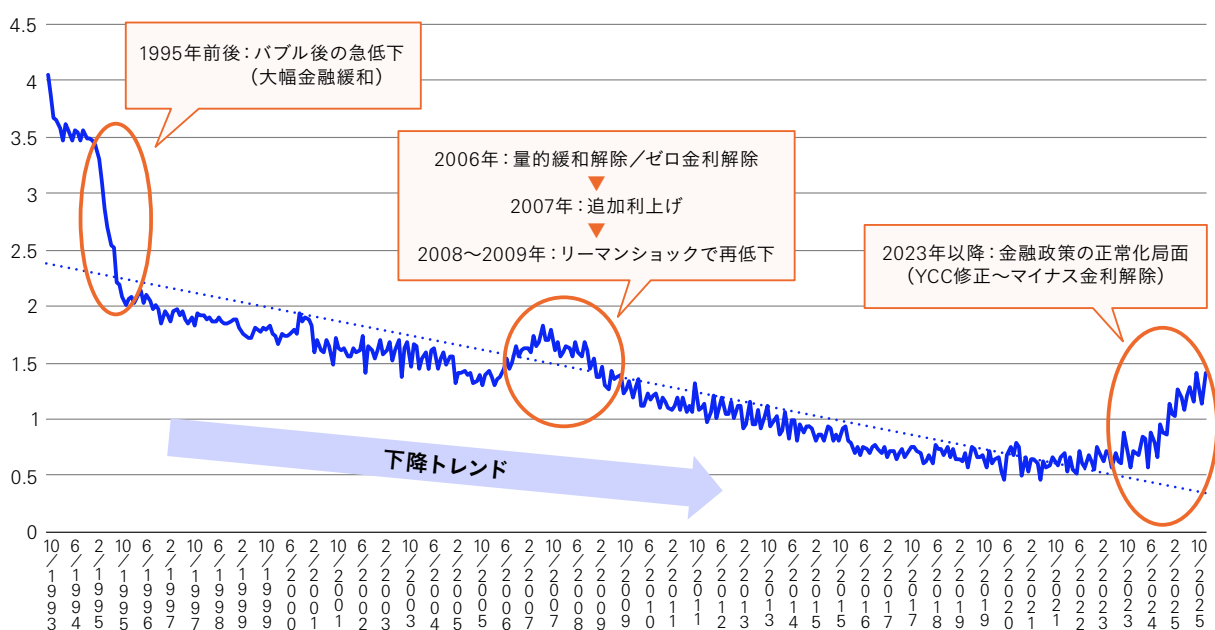
資金繰り支援や再建支援を含む包括的な役割を担っていた。

この構造は、いわゆる「主取引銀行制度」として学術的にも説明されてきたものであり、日本型金融システムの特徴の一つとして機能してきた。^{*5} 地場企業の設備投資、住宅建設、商店街の拡張など、地域内の資金循環は銀行を媒介として回り、地域経済が拡大局面にある場合は、この関係型金融構造が安定的に機能した。企業が成長傾向で売上が増加していれば、返済能力は高まり、銀行の貸出残高も拡大するため、利ざやも一定水準で確保できたからだ。

しかし、バブル崩壊以降の長期停滞と低金利環境の定着により、この構造は次第に変質する。日本銀行の貸出約定金利統計が示す通り（図3）、1990年代以降、貸出金利は低下傾向を続けている。^{*2} 利ざやは圧縮され、貸出残高を増やしても十分な収益が確保できない構造となった。

かつての「成長を前提とした関係型金融」は、現在「縮小経済下での維持型金融」へと変更を余儀なくされつつある。加えて、社債、ベンチャーキャピタル、

図3 貸出約定金利の長期推移



リース等、銀行貸出以外の資金調達・代替的なファイナンス手段が広がる中で、特に成長企業は、必ずしも銀行を頼らなくなっている。

地方銀行の伝統的モデルは、「地域経済が拡大する」という前提の上に成り立っていた。その前提が崩れた今、ビジネスモデルの再設計が急務となる。

■ 非金利収益への転換とその障壁

金融庁は地方銀行に対し、非金利収益の拡大を求めてきた。^{*6} 実際、多くの地方銀行が法人向けコンサルティング業務、M&A 仲介、事業承継支援などのアドバイザリー業務に取り組んでいる。しかし、非金利収益への転換は容易ではない。

第一に、人材不足の問題がある。高度なアドバイザリー業務を担える人材は限られており、都市部への流出も課題である。第二に、規模の問題がある。地方銀行の顧客基盤は地域内に限定されるため、アドバイザリー業務のスケールには制約がある。そして第三の課題は、もっとも重要となる「顧客接点」の問題である。アドバイザリー業務は、顧客の事業実態を深く理解することを前提としているが、顧客の取引行動を十分に把握できなければ、提案は一般論にとどまりやすい。ここで重要な論点となるのが、地方銀行は「顧客の財務諸表や融資履歴は把握しているが、“何が売れているのか” “どの顧客層が動いているのか” といった商流データが手元にないこと」だ。

もちろん、こうした構造は地方銀行固有の問題ではなく都市銀行においても共通の課題だ。ではなぜ、都市銀行は収益を上げられているのか。都市銀行は資本市場業務やグローバル展開を背景に手数料収益を拡大しており、商流データの不足をスケールメリットと業務の多様性で補っている。大口取引先や機関投資家向けのサービスラインが厚く、商流データに依存しなくとも成立するビジネスモデルを確立しているのである。

これに対して地方銀行は、地域内の中小企業・個人双方との長期的な関係性こそが最大の競争優位である。しかし、その優位性を活かすはずのアドバイザリー業務・事業支援には、顧客の事業動態を高解像度で把握するための商流データが不可欠である。商流データへ

のアクセス手段を持たないまま非金利収益の拡大を目指しても、提案は必然的に個別具体性を欠くことになる。地方銀行は、商流データという基盤なくして自らの競争優位を活かすことができない構造にある。

IV 商流の不可視化という構造問題

■ 制度変化と与信把握構造の変化

近年、政府主導で進められている手形・小切手の廃止は、地方銀行にとって実務上の大きな転換点である。企業間取引の決済手段として長年利用されてきた手形の電子化・廃止に伴い、電子記録債権（でんさい）への移行が進められている。でんさいは、債権の電子的管理や二重譲渡防止といった観点では制度的に整合的である。^{*7} しかし、その目的はあくまで成立した取引の管理にあり、「何が売れたのか」「なぜ売れたのか」といった取引の文脈情報を取得できない。

さらに重要なのは、決済手段の変化が与信判断の構造そのものを変化させている点である。手形取引においては、銀行は支払期日を通じて資金繰りの状況を直接的に把握できた。支払遅延や不渡りは、企業の信用状態の変化を早期に示すシグナルであり、銀行はこれを基に迅速な与信判断や対応が行えた。

一方、決済のデジタル化が進展した現在では、銀行が把握できるのは口座残高の増減といった結果情報にとどまる。資金の「動き」は把握できても、その背後にある「信用状態の変化」を直接的に捉えることは難しくなっている。なお、手形・小切手の時代においても取引の「内容」自体を銀行が直接把握できていたわけではない。変化の本質は、取引の成立・不成立に関する早期シグナルの喪失にある。

この結果、与信判断は従来のような「期日ベースの早期把握」から、「結果情報に基づく事後的把握」へとシフトしている。これは、与信判断のタイムラグ拡大と精度低下をもたらす構造的変化であり、地方銀行の事業支援機能を弱める方向に作用している。信用状態の悪化を早期に察知し、先手を打った支援を行うことが困難になっているのである。

■ 顧客接点の外部化と商流データの喪失

経済産業省の公表資料によれば、図4が示す通り、2023年度以降、日本のキャッシュレス決済比率は40%を超えた。^{*8} クレジットカード、コード決済、電子マネーが広く利用されており、消費者は銀行アプリではなく、ECプラットフォームや決済アプリを通じて取引を行うようになった。これは、地方銀行の観点から見ると、顧客接点の外部化を意味する。

銀行は口座残高の増減については把握できるが、「どの店で、何を、なぜ買ったのか」という文脈情報は外部に存在する。銀行はかつて、取引先企業の資金繰り管理を通じて経営実態を間接的に把握してきた。しかし今日では、銀行は資金移動のインフラであるが、購買行動データを管理する主体ではなくなりつつある。

この構造変化は単なるチャネルの変化ではなく、銀行の情報基盤そのものの喪失を意味する。商流データを欠いた状態では、事業性評価や与信判断は事後的なものにとどまらざるを得ない。融資先の事業が実際にどのような状況にあるのかを把握する手がかりが薄れており、これは地方銀行の事業支援力を根本から揺さぶる問題である。

■ 地方経済の「取りこぼされた需要」

地方経済の側面においても、「見えない部分」が拡

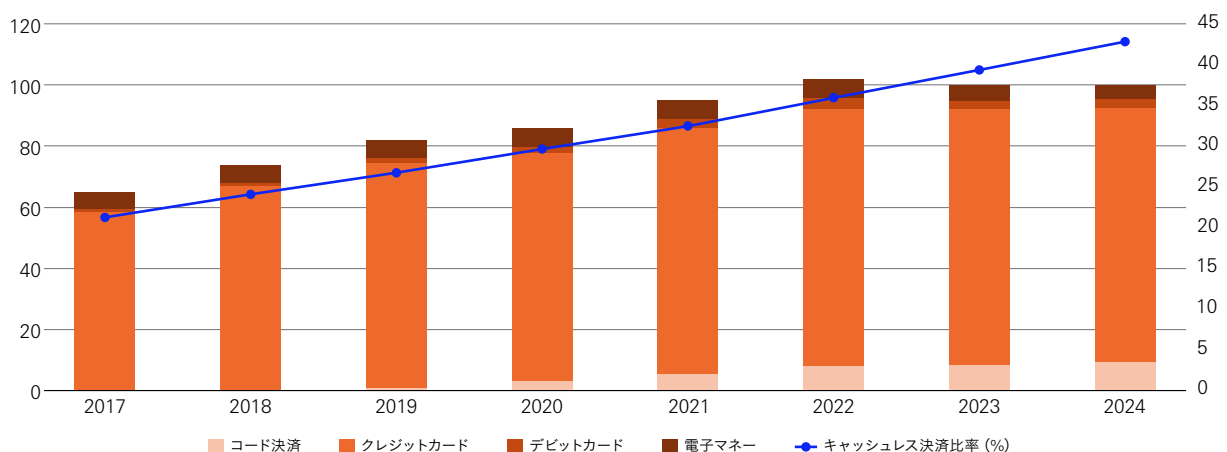
大している。EC市場におけるカゴ落ち率は世界平均で約70%とされ、日本国内でも65～80%程度との推計がある。^{*9} Baymard Instituteの調査によれば、カゴ落ちの主因は「追加コストの発覚（約48%）」「アカウント作成の強制（約24%）」などである。^{*10} これは価格そのものの問題ではなく、決済プロセスやユーザー体験に起因する「摩擦」の問題である。

重要なのは、こうした未成立需要が統計上把握されない点だ。経済統計は成立した取引のみを対象とするため、購買意欲が存在していたにもかかわらず実現しなかった需要は可視化されない。地方の産業振興や金融支援において、こうした「取りこぼされた需要」を把握することは、施策の有効性を高める上で重要な視点である。

さらに、人口減少局面では需要は均質ではなくなり、特定の層、商品、時間帯に集中する傾向が強まる。観光需要の一時的集中や、若年層流出に伴う消費構造の変化などが典型例である。しかし、こうした需要の細分化や局所的変動は、マクロ統計では十分に捉えられない。図5で示す通り、地方経済は、「見えている部分」よりも「見えていない部分」の方が大きくなりつつある。

■ 共通課題としての「商流の不可視化」

図4 B2Cにおける国内キャッシュレス決済比率の推移



出所：経済産業省「キャッシュレス決済比率」を基に加工

以上を整理すると、地方銀行と地方経済は共通の構造問題に直面していることが分かる。

銀行は、「成立取引の財務情報」「口座残高」「融資履歴」は把握している。しかし、「未成立需要」「購買文脈」「需要の微細な変化」は把握できていない。地方経済においても、制度は成立取引を管理し、統計は過去の集計を提供するにとどまる。現在進行形の需要動態や購買行動を高解像度で把握する仕組みは十分に整備されていない。

すなわち、地方銀行と地方経済はともに、「商流の不可視化」という共通課題を抱えている。この構造を放置すれば、銀行の支援は常に事後的となり、地方経済の縮小を下支えするどころか、後追いの対処に終始することになる。商流の可視化こそが、地方銀行と地方経済の両方にとって変革の起点となる。

その共通基盤にあるのが、人口減少に伴う需要の質的变化である。

人口が減少する局面では、需要は単純に減るのではなく、分散し、細分化し、局所化する。^{*11} かつては地域全体の平均需要を前提にしたビジネスモデルが成立していた。一方で現在は「誰が・何を・どの頻度で」消費しているのかを把握しなければ有効な戦略は立てられない。

例えば、ある地方都市で健康関連商品の購買が急増しているとする。この兆候は、財務諸表に反映される前に商流データ上に現れる。逆に、特定業種で購買頻度が徐々に低下している場合、それは将来の売上減少の予兆である。地方銀行がこの「予兆」を把握できない場合、支援は常に事後的となる。赤字が拡大してから資金繰り支援を行い、延滞が発生してから条件変更を行うことになる。地方経済が縮小局面にある今こそ、「平均値」ではなく「動態」を捉えることが不可欠だ。

V 地方銀行の制度的再定義

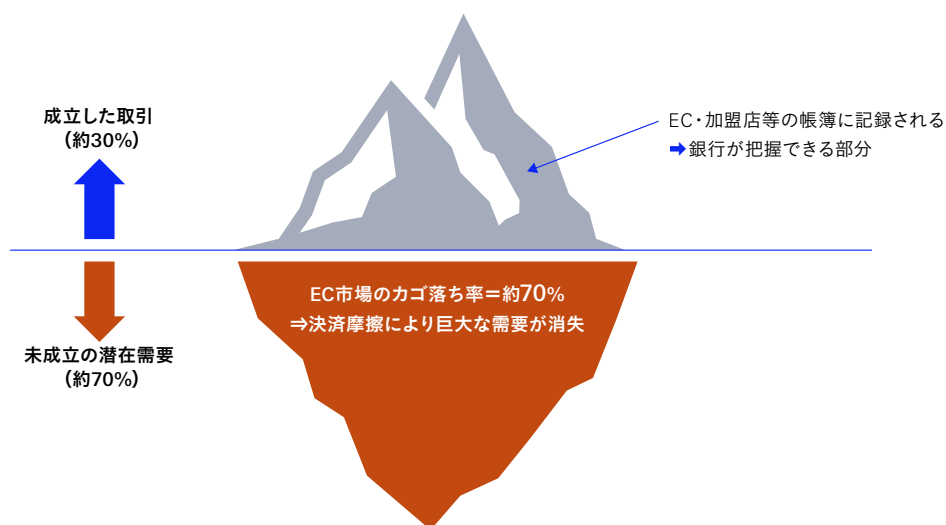
■ 商流データ喪失の本質

前章で整理した商流の不可視化は、単なる情報不足ではなく、地方経済の縮小と同根の構造問題である。

■ 地方銀行が担うべき役割の再定義

商流データを握る主体は誰であるべきか。都市銀行か、フィンテック企業か、ECプラットフォームか。本稿では、地方銀行であるべきと考える。理由は「経

図5 EC市場における取りこぼし



出所：Baymard Institute、コマースビック等のレポートを基にBCCIにて作成

済圏」と「制度的ポジション」の二点にある。

第一に「経済圏」である。都市圏においては、消費や取引の多くが大規模なプラットフォーム上で完結し、EC事業者や決済事業者が商流データを実質的に掌握している。一方で地方では、消費や企業活動が必ずしも単一のプラットフォームに集約されておらず、商流は分散して存在している。このような環境では、個別のプラットフォームが地域全体の商流を把握することは難しい。地域内の企業・個人双方と長期的な取引関係を持つ地方銀行こそが、結果として地域経済の全体像を把握できる最も近い存在にある。

第二に「制度的ポジション」である。地方銀行は、地域内中小企業との長期的な取引関係、個人口座基盤、地域内に蓄積された信用情報を有している。これらは信用供与を前提とした関係性の中で蓄積されたものであり、他の主体が容易に代替できるものではない。商流データを個社単位で把握することは、プラットフォーム企業にも可能だが、それを地域全体の文脈に翻訳し、信用供与や資金循環へと結び付けられる主体は限られる。

地方銀行は、個人と法人の双方と継続的に接点を持ち、消費と生産、需要と供給を同時に把握し得る立場にある。商流データは単独では価値を持たず、それを統合し、解釈し、意思決定へと接続することで初めて意味を持つ。この点において、地方銀行はプラットフォームに対抗する存在ではなく、分散した商流を統合し、地域経済へと還流させる主体として位置づけられる。商流データを再掌握することは、地方銀行が「資金供給者」から「地域経済の情報ハブ」へと進化することを意味する。

VI BNPL: 商流を掌握するための 現実的起点

■ なぜ BNPL が入口になり得るのか

商流データを再掌握する方法はBNPLだけではない。しかしBNPLには三つの現実的利点がある。ここでいうBNPLとは、ECにおける後払いサービス（例：Afterpay等）や請求書後払いなど、購入時点と

支払時点を分離する決済手段を指す。

第一に、既存のECやPOSシステムに比較的容易に接続でき、導入障壁が低い点である。新たな大規模インフラ投資を必要とせず、現行の販売チャンネルに組み込む形で導入できるため、地方の小規模事業者にとっても現実的な選択肢となり得る。

第二に、B2CだけでなくB2Bへも拡張可能な点だ。法人向けBNPLは企業間取引の動態把握にも応用でき、地域内サプライチェーン全体の商流データを地方銀行が統合的に把握する基盤となり得る。

第三に、与信判断、延滞管理、資金循環との接続など、銀行業務との親和性が高い点である。BNPLは実質的に「小口・短期与信」であり、銀行の信用供与機能と連続性を持つ。^{*12} 地方銀行が保有する信用情報データベースとBNPLの取引データを組み合わせることで、より精度の高い与信判断が可能になる。

BNPLは完全な解決策ではない。しかし重要なのは、従来銀行が直接把握できなかった商流データを取得し得る“入口”となる点にある。そしてこのデータを誰が握り、どのように地域経済へ還流させるかを考える必要がある。BNPL事業者が保有するデータがそのまま地域経済に資するわけではなく、活用するためには信用供与、資金循環、事業支援へと翻訳する主体が必要となる。

後編では、地方銀行が商流データをいかに制度内に取り込み、地域経済へ還流させるのかという詳細構想を明らかにする。具体的には、BNPLの仕組みを整理したうえで、他の決済手段との比較を踏まえ、BNPLを起点とした地方銀行の事業モデル再構築のロードマップ、商流データを活用した地域経済再生の仕組み、そして地方銀行が「地域経済の情報ハブ」として機能するための制度的・実務的条件について詳述する。

シニアマネージャー 西村 泰樹

シニアコンサルタント 角舘 青生

シニアコンサルタント 中村 圭吾

コンサルタント 小林 真由香

- * 1 : 総務省 (2025) 『人口推計』
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/pdf/202605.pdf> (最終閲覧日: 2026 年 4 月 10 日)
- * 2 : 日本銀行 (継続公開) 『貸出約定平均金利統計』 <https://www.boj.or.jp/statistics/dl/loan/yaku/index.htm/> (最終閲覧日: 2026 年 2 月 27 日)
- * 3 : 中小企業庁 (2025) 『中小企業白書』 <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/> (最終閲覧日: 2026 年 2 月 27 日)
- * 4 : 内閣府 『地域経済分析システム (RESAS)』 <https://resas.go.jp/> (最終閲覧日: 2026 年 2 月 27 日)
- * 5 : 白坂亨 「コーポレート・ガバナンスとメインバンク・システム - 青木昌彦氏の所論の検討を中心として」
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1520572359620596608> (最終閲覧日: 2026 年 4 月 10 日)
- * 6 : 金融庁 「地域金融機関に対する監督指針・事業性評価に関する方針」
<https://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho/index.html> (最終閲覧日: 2026 年 4 月 10 日)
- * 7 : でんさいネット 『電子記録債権制度概要』
<https://www.densai.net/> (最終閲覧日: 2026 年 2 月 27 日)
- * 8 : 経済産業省 『キャッシュレス決済比率』
<https://www.meti.go.jp/> (最終閲覧日: 2026 年 2 月 27 日)
- * 9 : コマースピック 「オンラインショッピングのカゴ落ちに関する調査結果レポート (2025 年度版)」
https://www.commercepick.com/archives/85642?utm_source=chatgpt.com (最終閲覧日: 2026 年 4 月 10 日)
- * 10 : Baymard Institute “Cart Abandonment Rate”
<https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate/> (最終閲覧日: 2026 年 2 月 27 日)
Re:Customer 『日本のカゴ落ち率推計』 <https://mag.recustomer.me/complete-cart-abandonment-prevention-v/> (最終閲覧日: 2026 年 2 月 27 日)
- * 11 : 第一ライフ資産運用経済研究所 「人口減少下の経済政策のリバランス」
<https://www.dlri.co.jp/files/ld/431297.pdf> (最終閲覧日: 2026 年 4 月 10 日), 内閣府 「人口縮小社会」という未来 —持続可能な幸福社会をつくる—」 <https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-24-t296-1.pdf> (最終閲覧日: 2026 年 4 月 10 日)
- * 12 : McKinsey & Company “Buy Now, Pay Later: a catalyst for growth”
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/buy-now-pay-later-five-business-models-to-compete> (最終閲覧日: 2026 年 4 月 10 日)
- i : 銀行と企業が長期的な取引関係を築き、定量情報だけでなく定性情報も含めて融資判断を行う金融手法
- ii : EC サイトで商品をカートに入れたにもかかわらず、購入手続きまで進まずにサイトを離脱してしまう現象