

# 地域金融機関の現状と課題

## —地域における共存・共栄モデルは可能か—

濱田 隆徳

### 要 約

1. 金融庁が発表した『金融改革プログラム —金融サービス立国への挑戦—』における大きな柱の一つとして、地域経済への貢献が明示され、地域の再生・活性化、中小企業金融の円滑化について関係省庁と連携し、地域密着型金融の一層の推進を図ることが盛り込まれた。
2. 地域を取り巻く状況を見ると、ここ 10 年で東京など大都市への経済活動の集中傾向が強まっている。大手と中小の地域金融機関格差も拡大しており、各地で金融機関の統廃合が進んでいる。
3. 預貸業務を中心としたこれまでの伝統的金融では、収益性の維持が困難となりつつある中、地域との共存・共栄を果たさなければならない地域金融機関の置かれている状況は厳しい。
4. 地域金融機関はリレーションシップバンキングの機能強化に取り組み、一定の成果は上がりつつあるが、まだまだ課題も多い。『金融改革プログラム』においてもこれまでの取組みを総括し、具体的な取組みに関する記述はあるが、より抜本的な取組みが必要かもしれない。
5. 地域金融機関は、広域の業務連携や中央組織との連携、業態を超えた連携といった多様な連携戦略を展開していくことが重要となろう。

## I. はじめに

金融庁は、2004 年 12 月 24 日『金融改革プログラム —金融サービス立国への挑戦—』を発表した。今回の大きな柱の一つとして、「地域経済への貢献」が明示された。活力ある地域社会の実現を目指し、競争的環境の下で地域の再生・活性化、地域における企業支援など中小企業金融の円滑化を関係省庁と連携し、地域密着型金融の一層の推進を図ることなどが盛り込まれている。

1400 兆円を超えるわが国個人金融資産が「貯蓄」から「投資」へシフトし、良質で多

様な金融商品・サービスに対して、いつでも、どこでも、誰でもアクセスできることは重要である。とりわけ、活力ある地域社会の実現に寄与する金融システムの構築にむけて地域金融の果たすべき役割は大きくなると考えられる。

しかしながら、少子高齢化、人口の大都市への集中化が進む中、地域経済の地盤沈下が一部見られるなど低迷が長引いており、中小の地域金融機関が単独で生き残ることは難しくなりつつある。信用金庫においては、1998 年以降 100 近い信用金庫の統廃合が進展した<sup>1</sup>。地域金融機関の活力なくして地域の中小企業の再生はなく、地域経済の活性化

も望めない。今や、地域金融の再生・地域金融機関の活性化は、わが国金融における重要なテーマである。

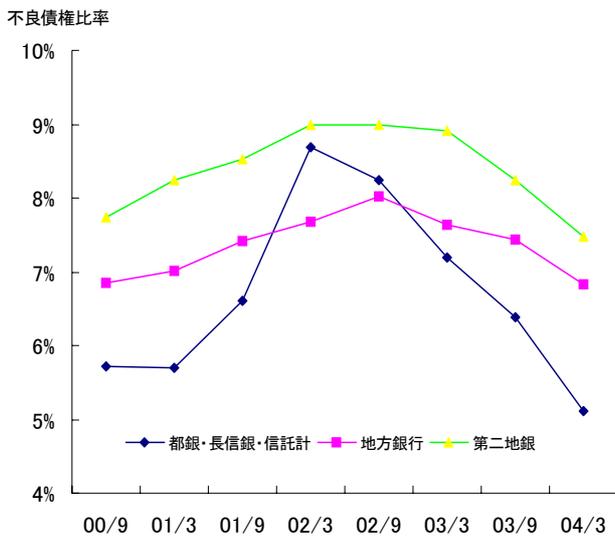
地域経済を支える金融機関は、大手都市銀行から、地方銀行、信用金庫などの共同組織金融機関まで幅広いプレーヤーが存在するが、本稿では特に、地域金融機関の現状と課題の整理を試み、リレーションシップバンキングへの取組みと評価及び課題、並びに『金融改革プログラム』を紹介する。その上で、地域における共存・共栄モデルの可能性を探っていきたい。

## II. 地域経済・地域金融の現状

### 1. 短期的に改善傾向がみられる決算

上場地銀・第二地銀 89 行における 2004 年 3 月期の決算によると、純利益は 4 期ぶりに黒字になった。経営効率化に向けた様々な努力がようやく利益に反映されてきており、不良債権の削減幅は、大手主要行には及ばないものの、地域金融機関全体でみると、不良債権比率は、確実に低下している。(図表 1)

図表 1 主要行と地域銀行の不良債権の推移



(出所) 野村資本市場研究所

### 2. 構造的問題を抱える地域経済

このように、地域金融機関の苦境は底を打ったかのように見えるが、一方で構造的問題が進行している。その一つが、この 10 年間で東京など大都市圏への経済活動の集中傾向が、鮮明になってきていることである。

現在、わが国の取引所およびジャスダックには、約 3800 社が上場している<sup>2</sup>が、半数以上の 1700 社超の本社が東京に集中している<sup>3</sup>。

新規公開企業動向についても大都市圏からの公開が集中している傾向がみられる。

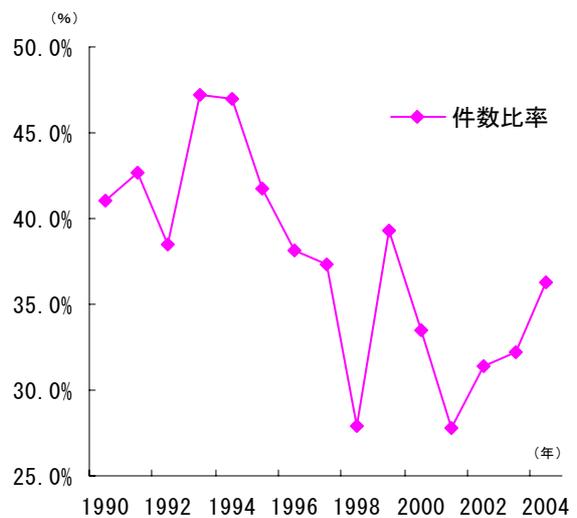
1983 年に上場基準が緩和され、1987 年から 1991 年までのいわゆる第一次公開ブームの間に地方の主要企業は、ほとんどこの時期に上場・公開したといわれている。この公開ブーム以降、新規公開企業は大都市圏に集中し、東京、神奈川、愛知、大阪、兵庫の 5 都府県で 7 割を占めている。

その後、所在地が東京以外の新規公開企業件数は、この 10 年で 20% 近く落ち込んだ。

(図表 2)

新規公開企業が 10 社未満の県は 25 県、5 社未満の県が 11 県など地方間での格差も著

図表 2 所在地が東京・大阪・名古屋以外の新規公開企業数の推移



(出所) 野村資本市場研究所

しい。業種も流通、小売といったサービス産業に偏重しており、これらの企業では、新規公開後も、地域を越えた合併や統合が起きている。地方において、地域経済を牽引し、活力を担うべき中堅企業が創出され続けているとは言いがたい。

地域経済の活性化を狙い、新興企業向け市場も創設されたが、東証が創設したマザーズへの上場に偏重するなど、地方取引所が十分活用されている状況ではない。

このように、市場からの資金調達においても、東京など大都市圏に集中している。

### 3. 格差が拡大する地域経済

さらに、地域経済の大都市圏への集中傾向に加えて、地域経済間の格差が拡大してきているようである。

東京以外の地方間の格差は、地域の雇用状況などから推測できる<sup>4</sup>。例えば、2003年の地域ブロック別完全失業率では、全国平均の5.3%に対し、北海道で6.7%、近畿で6.6%と6%後半となっている。一方で、失業率の低いブロックは北陸、東海で4.0%のほか、北関東・甲信、中国及び四国で5%未満となっている。全国平均が13年ぶりに0.1%の低下と明るさを取り戻しつつある中で、北海道の失業率は前年に比べ、大幅な上昇となっている。総じて、全国平均に比べ、北海道、東北、近畿、九州は失業率が高く、北陸、北関東・甲信、東海、中国は失業率が低い。

(図表3)

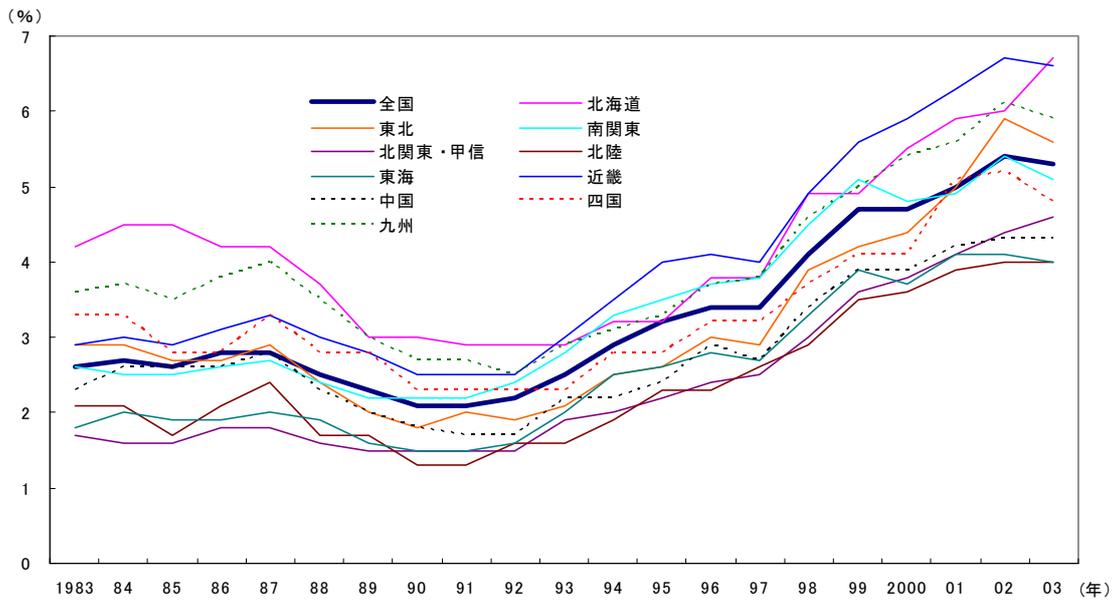
また、90年以降、完全失業率は上昇傾向にあるが同時に、最大地域と最小地域の格差も97年以降、拡大してきている。

(図表4)

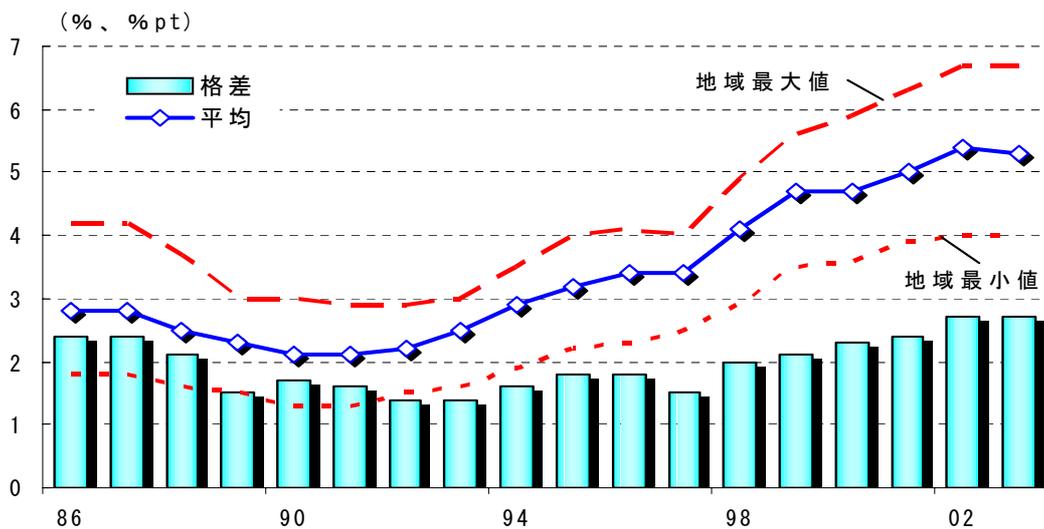
有効求人倍率についてみると、2004年8月と2002年を比較すると、全国平均で153.7ポイントの改善となっているが、近畿、東海、関東、北陸で全国平均以上の伸びであったのに対し、北海道、四国、中国、九州、東北で

は全国平均を下回った。地域間で上昇テンポに差がみられる。(図表5)

図表3 地域別完全失業率



図表4 完全失業率格差



図表5 全国有効求人倍率

	全国	北海道	東北	関東	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州	沖縄	単位: 倍
02年	0.54	0.47	0.44	0.58	0.64	0.74	0.45	0.66	0.61	0.44	0.30	
03年	0.64	0.49	0.54	0.69	0.75	0.90	0.57	0.78	0.66	0.52	0.36	
03年/ 7-9	0.64	0.50	0.53	0.70	0.77	0.89	0.57	0.77	0.66	0.52	0.36	
10-12	0.73	0.52	0.60	0.79	0.87	1.03	0.67	0.89	0.73	0.57	0.38	
04年/ 1-3	0.77	0.50	0.60	0.85	0.90	1.12	0.72	0.94	0.76	0.59	0.37	
4-6	0.80	0.51	0.60	0.88	0.94	1.18	0.77	0.97	0.77	0.60	0.39	
04年 3月	0.77	0.48	0.58	0.86	0.87	1.13	0.73	0.94	0.76	0.59	0.36	
4月	0.77	0.50	0.58	0.87	0.90	1.15	0.75	0.95	0.75	0.58	0.36	
5月	0.80	0.52	0.60	0.87	0.94	1.17	0.76	0.97	0.77	0.61	0.39	
6月	0.82	0.52	0.62	0.89	0.98	1.22	0.80	0.99	0.80	0.62	0.41	
7月	0.83	0.55	0.63	0.90	1.03	1.21	0.79	0.96	0.82	0.65	0.42	
8月	0.83	0.56	0.66	0.93	1.01	1.20	0.77	0.92	0.78	0.65	0.40	
14年との比較	153.70	119.15	150.00	160.34	157.81	162.16	171.11	139.39	127.87	147.73	133.33	

(注) 季節調整値

(出所) 厚生労働省「職業安定統計」、総務省統計局「労働力調査」より野村資本市場研究所作成

内閣府「県民経済計算」によると、北海道、東北、北陸、四国は、県民総生産に占める建設業の比率が約 10%と高い地域である。近年の公共事業減少の影響を強く受け、雇用失業情勢の改善が遅れていると考えられる。

全国的に雇用が改善する動きの中で、完全失業率と有効求人倍率の地域間のバラツキは拡大している。これは、地域間での雇用失業情勢の改善のテンポが異なっているためであると考えられる。

雇用失業情勢が本格的に改善し、地域金融が活性化していくためには、まず景気回復が続くこと。それが消費などに結びつくとともに、地域における中小企業などを含めたすそ野の広い回復につながっていくことが重要である。

#### 4. 地域金融機関分析

先述の通り、地域金融機関の決算状況には好転の兆しが見られるものの、個別に見ると、2004年3月期の不良債権比率6%以下の地銀は20行（2003年3月期11行）、また、10%以上の地銀は23行（2003年3月期28行）と前期に比べ改善しているが、金融機関

毎の格差は大きい。

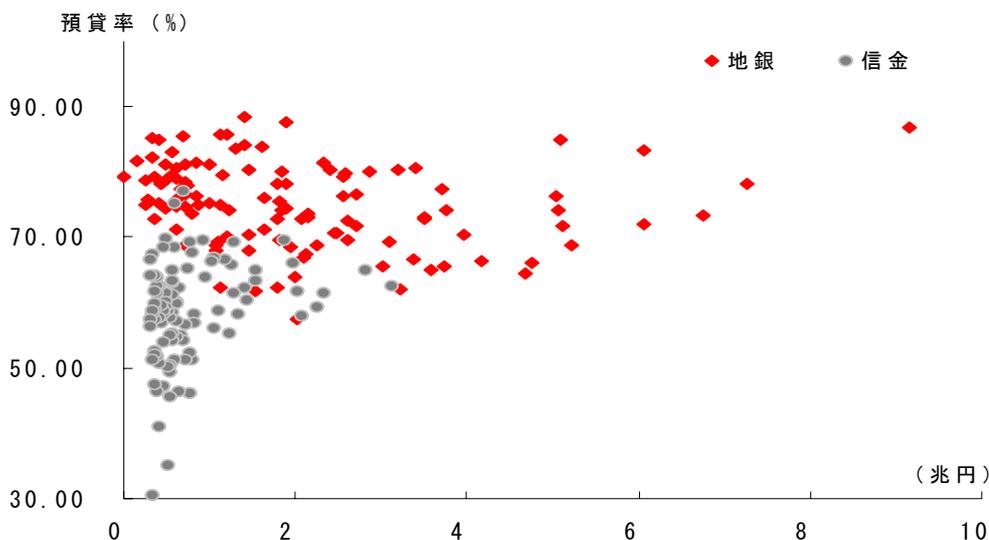
また預貯金の残高でも、40.0%（約397兆円）が関東地方（1都6県）に集中しており<sup>5</sup>、過去5年間の預貯金増加率でも埼玉県、神奈川県が2桁の伸び率となるなど、他の地域を大きく引き離している。全貸出金残高も同様に、49.4%（約250兆円）が関東地方に集中しており、中でも東京都が35.7%（約178兆円）を占めている。

このように、先にみた経済活動における、地域間格差や東京などの大都市圏集中傾向は、地域金融機関のビジネスモデルにも影響を与えていると考えられる。2004年3月期の金融機関の決算状況から全国地方銀行<sup>6</sup>、信用金庫<sup>7</sup>に絞って預金量を軸に、規模と効率性の関係を明らかにするため、預貸率、自己資本比率、OHR(=Over Head Ratio)について地方銀行と信用金庫の分布状況を調べてみた。

##### 1) 預貸率比較

地方銀行の平均預貸率は74.7%であるが<sup>8</sup>、図表6の通り、預貸率の幅は60%から90%となっている。中でも2兆円クラスの地方銀行の格差が大きい。

図表6 預貸率比較



(出所) 野村資本市場研究所

信用金庫については、地方銀行と同様に、規模が小さくなるにつれて預貸率格差が大きくなっている。格差が地方銀行に比べ、30%から70%超と大きいことが特徴的である。ほとんどの信用金庫の預貸率は70%以下であり、相対的に地方銀行より預貸率は低い<sup>9</sup>。

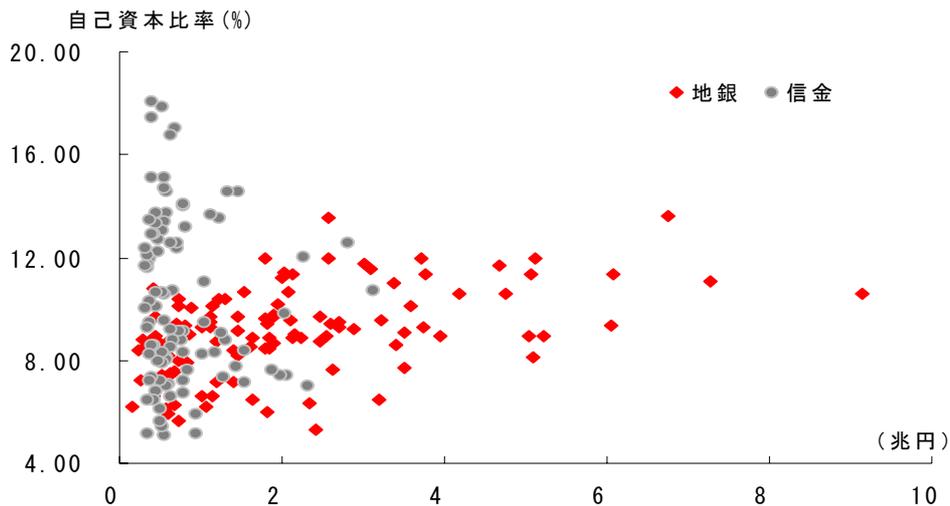
## 2) 自己資本比率比較

預金量と自己資本比率を比較すると、預金量の規模による格差が鮮明となっている。特に信用金庫の場合、預金量1兆円を超えるメガ信金の自己資本比率は約7%から15%と同

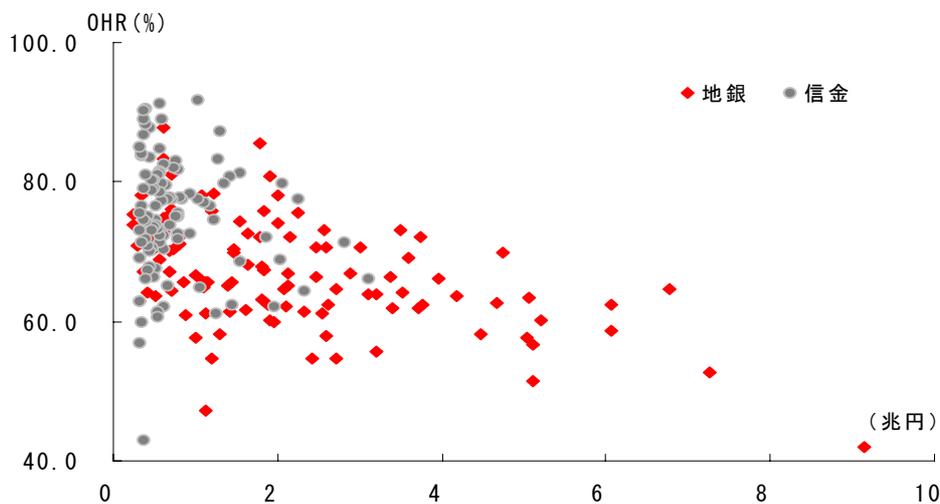
規模の預金量の地方銀行と比較してもほとんど変わらない。ところが、預金量の規模が小さくなるにしたがって地方銀行の自己資本比率は5%から10%近くの範囲に収斂されるが、信用金庫の自己資本比率は、格差が拡大している。もともと、自己資本比率が高い金融機関が良い金融機関という時代は、過去のものとなりつつある。

これからの地域金融機関においては、中小の地方銀行・信用金庫においても、金融業を営む上で最低限の自己資本比率を高めるなど全体的なレベルアップが必要である。その上

図表7 自己資本比率比較



図表8 OHR比較



(出所) 野村資本市場研究所

で、地域企業、地域社会のために如何に自己資本を有効に活用できるかが問われているのである。(図表7)

### 3) OHR (=Over Head Ratio) 比較

OHR は、一定の利益を上げるためにどれくらいコストがかかっているかを示す指標であり、金融機関の効率性を図る上で重要な指標である。一般的には、経費を業務粗利益で割って算出する。数値が低いほど効率性が高く、OHR の上位に位置する金融機関ほど、コスト削減を進めながら収益力を強化していると考えられる。

預金量の規模と OHR を比較すると、地方銀行では規模の大きい金融機関ほど上位にランクされる。一方、信用金庫の場合、必ずしも規模の大きい金融機関が上位にランクされているわけではない。中小規模でも地方銀行と比較しても遜色の無い効率的な経営を行っている金融機関が多数存在している。信用金庫トップの OHR は 43%と地方銀行の平均 63%をも上回る。

下位に位置する金融機関は、コスト削減が思うように進まず、収益力にも乏しいと考えられるが、格差は、預貸率同様、地方銀行に比べて信用金庫の方が大きい<sup>10</sup>。(図表8)

### 4) わが国の地域金融機関の問題点

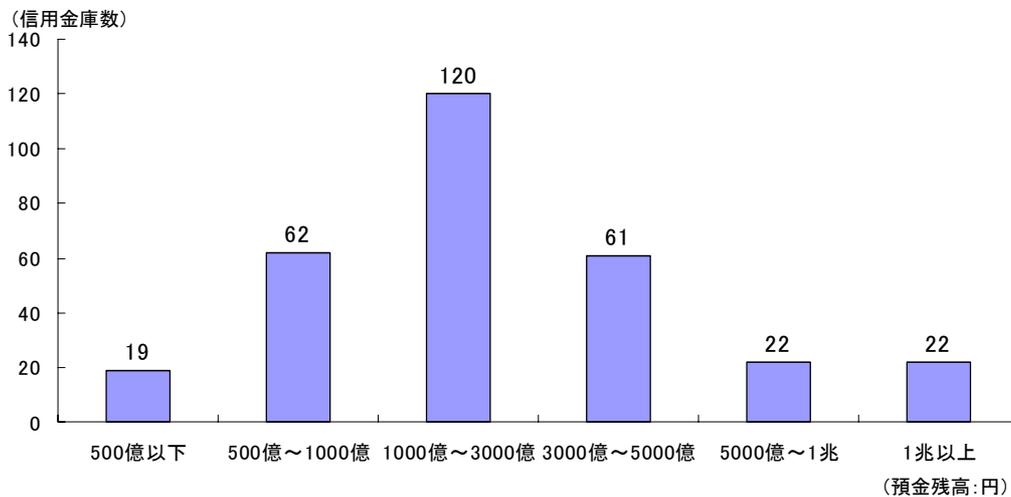
このように、地域金融機関は大手と中小との格差が大きく、中小金融機関では、地方銀行よりも信用金庫間の格差が大きい。中小金融機関の中には、経営指数において大手と変わらない金融機関も存在するが、先述した経済活動における大都市への集中化、および地域間格差を考慮する必要がある。

全国 306 の信用金庫を預金残高で分類する<sup>11</sup>と、1000 億以下の小規模信用金庫(81 金庫)、1000 億円から 5000 億円の中規模信用金庫(181 金庫)、預金残高 5000 億円以上の大規模信用金庫(44 金庫)、と 3 つのカテゴリーに分類できる。(図表9)

大規模信用金庫の中でも預金量 1 兆円を超えるメガ信用金庫は、本店所在地が東名阪の大都市圏に集中しており、預金量、貸付金など規模は大きいものの、先述した OHR 指数に格差がみられ、効率性が高い信用金庫ばかりではない。効率性の高い信用金庫は中小規模にも数多く存在する。これは、メガ信用金庫は、大手都市銀行など他の金融機関との厳しい競争を強いられていることが大きな要因と考えられる。今後、収益性の向上、新たなマーケット開拓などが急がれる。

一方、中小規模の信用金庫は、個別でみる

図表9 預金残高別信用金庫数



(出所) 野村資本市場研究所

と地域間格差が非常に大きい。特に小規模の信用金庫の所在地は、人口流出や顧客の高齢化などで顧客基盤が弱体化してきている地域が多いと考えられ、資金需要が慢性的に低迷するなど事業環境が総じて厳しい。

金融は、規模の利益が効く業種と言われるが、近年、ある程度の規模を実現するため同一都道府県内における信用金庫の統廃合が進んでいる。この傾向は、大都市圏といえども例外ではない。中小規模での生き残りは非常に厳しく、東京都内の信用金庫数は 58 金庫の時代が長く続いたが、90 年代後半以降に、相次ぐ大型合併が進行し、2006 年 1 月に多摩中央、八王子、太平の 3 信金の合併によって、「多摩信用金庫」が誕生して 23 金庫となり、かつての半分以下に減少することが見込まれる。都内の信金に限らず、今後も適正規模を模索しながら、信用金庫の再編は全国規模で続くだろう。

信用金庫の状況は、地方銀行以上に地域間格差が大きく、大手行と同じような議論は難しい。多様な地域特性を踏まえ、金融機関ごとの強みを再確認し、大手行など他業態との差別化に取り組まなければならない。先に発表された『金融改革プログラム』では、地域金融機関に対する不良債権削減の数値目標が見送られたが、地域再生のために地域密着できめ細かいサービスを提供する地域金融機関にとって一律の数値目標は馴染みにくいことを考慮したものと考えられる。

### Ⅲ. 地域金融機関における改革への努力

#### 1. リレーションシップバンキング

これまで見てきたように、地域金融機関の状況は、不良債権処理には一定の改善がみられ、決算状況にも好転の兆しが見えるものの、規模によってバラツキが大きい。これまでの所、金融行政は、平成 15 年から 16 年度の「集中改善期間」における中小企業金融の再

生と地域経済の活性化に向けた取組みについて「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」を地域金融機関が策定し取り組んできた。この取組みは、「長期継続する関係の中から、借り手企業の経営者の資質や将来性等についての情報を得て、融資を実行するビジネスモデル」である。

事業再生に向けた取組みと各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組みの二つのテーマにつき、計画書の提出を求め、今年度末まで、取組みを強化しているところである。

先に公表された各地域金融機関の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の平成 15 年度から 16 年度上半期における進捗状況のうち主な傾向は、図表 10 のようである<sup>12</sup>。

#### 1) 中小企業金融の再生に向けた取組み

ほとんどの地方銀行、信用金庫などにおいて中小企業支援スキル向上のための研修を実施するなど組織内の態勢が整備されている。自治体、大学、政府系金融機関との情報交換・連携を通じた融資も増加しており、着実な進展がうかがえる。

一方、事業再生に向けた取組みやデット・エクイティ・スワップ、デット・デット・スワップ、DIP ファイナンス等の手法についての取組みについては、件数は十分ではないものの、具体的成果をあげた金融機関もでてきている。

また、担保・保証に過度に依存しない融資への取組みについては、スコアリングモデルを活用した融資は地域金融機関のすべての業態において促進が図られており、中でも 5 割を超える金融機関が与信モニタリングマニュアルの作成等によりローンレビュー（貸出後の状況把握）の徹底を図っている。さらには、第三者保証のあり方を見直す動きも広が

図表10 「リレーションシップバンキング機能強化」のためのアクションプログラム  
における実績一覧

主な取組み項目	平成16年度上期		平成15年度	
	件数	金額	件数	金額
<b>(1)創業・新事業支援機能等の強化</b>				
人材育成のための各種研修受講者数	176,283	-	111,706	-
中小企業支援スキル向上のための、各種研修受講者数	187,266	-	121,339	-
産業クラスターサポートローン	64	13	31	6
創業支援融資商品による融資	3,574	331	2,274	230
政府系金融機関との協調融資	704	668	331	330
企業育成ファンド組成又はファンドへの出資実施金融機関数、当該ファンドへの出資額	88	165	80	104
<b>(2)取引先企業の経営相談・支援機能の強化、早期事業再生に向けた取組み</b>				
企業再生ファンド組成又はファンドへの出資実施金融機関数、当該ファンドへの出資額	75	158	39	100
ビジネスマッチング成約件数	12,519	-	7,334	-
中小企業支援再生協議会の活用	1,062	-	666	-
デット・エクイティ・スワップ	39	219	29	175
デット・デット・スワップ	19	126	6	55
DIPファイナンス	330	708	216	603
<b>(3)新しい中小企業金融への取組みの強化</b>				
スコアリングモデルを活用した商品による融資	222,362	20,118	132,067	11,403
財務制限条項を活用した商品による融資	3,383	1,089	2,264	482
私募債	4,396	6,433	2,816	4,146
債権流動化、証券化	3,357	3,167	1,279	1,833
うちCLO	2,335	796	828	414
シンジケートローンへの参画(アレンジャー)	412	4,882	220	2,530
売掛債権担保融資	18,305	1,559	9,268	895
財務諸表精度の高い中小企業向け融資	24,542	2,671	8,893	982

(出所) 金融庁資料より野村資本市場研究所作成

っている。地域金融機関は、企業再生、地域再生ビジネスを通じて新たなビジネスモデルを模索し始めている。

ある金融機関では、再生ビジネスを通じて①再生ファンドの出資者となり、配当を受け取る、②事業再生の過程で発生した営業譲渡などを通じて M&A 手数料を受け取る、さらに、③譲渡先との新規取引（融資や債権回収など）による金利収入などを受け取る、④

これらの取引を通じてファンドの収益確保の現実性を高める、というように高収益を実現させることに成功している。

地域経済内での投資銀行ビジネスは規模の面でコストアップ要因となり、収益化は難しいと言われているが、出口を見据えたビジネスプランを再生企業と検討することによって、結果として多くのビジネスに取り組むことが可能となっている。

また、伝統的預貸ビジネスでは競争相手である同一県内の金融機関同士が連携するケースが増えていることは注目に値する。地域の事業再生には、地域内の情報が集約されることが重要であり、ファンドにおける連携を通じて多様化する企業再生ノウハウを共有することが可能となっている。

## 2) 金融機関の健全性の向上・地域金融システムの安定性の確保

ディスクロージャーを一層充実させるために、すべての株式非公開銀行において、株式公開銀行と同様に四半期開示を実施している。また、協同組織金融機関においては、9割を超える信用金庫と3割を超える信用組合で、総代会の仕組みや総代の選考方法を公表し、その透明性の向上を図るなどガバナンスの強化に努めている。

また、地域金融システムの安定性の確保の観点から、協同組織金融機関については、協同組織中央機関が個別金融機関の経営の健全性確保等に万全を期すため再編等に資本増強が必要な個別金融機関に対して優先出資の引受等を行う資本増強制度を創設し、協同組織金融機関の中央機関が一定の役割を果たすようになってきている。こうした中、16年3月末の残高ベースで信金中央金庫は2239億円、全国信用協同組合連合会は224億円の資本増強を行っている。

## 2. 取組みについての評価と課題

金融庁は、これまでの2年間の取組みを通して、金融機関及び借手の見方も踏まえ、地域密着型金融の取組みについて総括し、大きく次の3点を評価している。

第一に、経営改善支援のための体制整備や政府系金融機関との連携など、地域密着型金融を推進するための基本的な態勢の整備について相当数の金融機関で取組みが進み、定着が図られ着実に進捗していると評価している。

第二に、地域銀行において、16年度上半期までに経営改善支援を行った債務者のうち約2割において債務者区分が上昇しており、不良債権比率も着実に低下するなど、健全性の確保のための取組みには、一定の効果があったものと考えられている。

そして、第三に中小・地域金融機関は、地域密着型金融の中心的な担い手として、今後とも地域経済の活性化や地域の中小企業への金融の円滑化のために、このような取組みを推進していくことが求められる。

一方、今後の課題として以下の3点を指摘している。

### ①継続の必要性

創業・新事業支援や早期事業再生などの分野など、その効果が顕在化するまでには一定の時間を要する取組みも多く、今後ともこうした取組みを継続していく必要があると考えられる。

### ②個性ある地域密着型金融の推進

地域密着型金融の推進については、本来、各金融機関の経営判断のもとで、地域特性に応じて自主的に策定された機能強化計画に沿って各種取組みを実施していくべきものであるが、総花的・形式的な取組みにとどまっている金融機関も少なくない。

これらの金融機関については、地域の特性や金融機関の規模、対応能力等を十分に踏まえつつ、个性的かつ効果的に地域密着型金融の推進を図っていく必要があると考えられる。

### ③実効性ある取組みと具体的成果の早期実現

事業再生等の取組みについては、具体的な成果があがっている金融機関と、ノウハウの習得過程にとどまっている金融機関があるなど、その取組み度合いにバラツキがみられる。また、依然として担保主義から脱却していない、企業の将来性等を的確に評価する「目利き」能力が十分でないといった指摘もあり、更に事業評価能力を向上させていく必要がある。債務者や金融機関の特性・能力に応じて、

人材育成を図ることはもとより、外部機関との連携や外部の人材の活用を図るとともに、情報開示を促進するなど、実効性のある手段を活用し、具体的な成果の早期実現を図っていく必要があると考えられる。

### 3. 『金融改革プログラム』での地域金融

このような実績評価、及び今後の課題を踏まえ、今回の『金融改革プログラム』では、過去2年間のリレーションシップバンキングの機能強化を引き継ぎ、地域経済への貢献として地域の再生・活性化、中小企業金融の円滑化を一層図っていくことをテーマに取り上げている。これまで各金融機関が策定してきたアクションプログラムを総括し、新たなアクションプログラムが策定されることになる。

各地域金融機関は、①事業再生や中小企業金融の円滑化、②経営力の強化、③地域の利用者の利便性向上を図るための地域の特性を踏まえた個性的な計画の策定に、より一層取り組むことになる。

特に、経営力の強化にあたっては、地域密着という特性を活かしつつ、情報開示等による規律の下でガバナンスを向上させ、自主的にリスク管理能力・事業評価能力・収益管理態勢の向上等を通じて健全性の確保、収益性の向上を図るようインセンティブを重視した仕組み等を導入することになっている。

地域の多様なニーズに対応した中小・地域金融機関の業務の多様化や新規参入を促し、健全な競争の促進が図られることになった。

## IV. 新たな時代を迎える地域金融

### 1. 地域金融機関改革は推進されるか

これまで、大都市圏集中化による相対的な地域経済の地盤沈下、および地域間格差という地域経済の構造変化を踏まえ、地域金融の現状、ならびに地域金融に関する行政の取り組みと課題を紹介してきた。メガバンク同様に、

従来型の金融に固執したままでは、収益性の維持が困難になろうとしている中、地域経済との共存を果たさなければならない地域金融機関のおかれている状況は非常に厳しいといわざるを得ない。

以上のような地域経済・地域金融事情をふまえ金融行政は、「リレーションシップバンキングの機能強化」を継承する新たなアクションプログラムとして『金融改革プログラム』を位置づけていると思われるが、これらの取組みによって真の意味で地域経済が再生し、地域金融は活性化していくだろうか。

地域金融機関の改革が推進されるためには次の3点の課題の実現に向け新たな戦略を構築していく必要があると考える。

#### ①地域社会におけるすみ分けの確立

欧米の金融機関では、自らの強み、弱みを分析した上で、顧客、商品・サービス、提供チャンネルに独自性を持たせた「選択」と「集中」を重視したジネスモデルを組み立てているが、一般的にわが国の金融機関は規模・業態の違いはあるものの、あらゆる顧客にすべての金融商品・サービスを一律に提供する総花的な金融機関が多い。金融機関は本来、業態ごとの役割が期待されているはずである。

しかし、地域経済が相対的に地盤沈下していくなかで、同一地域内に存在する銀行と信用金庫などの協同組織型の金融機関との間で競争がますます高まり、コスト競争を余儀なくされ、お互いの収益を圧迫し経営を苦しめている。「地域金融機関エリア内での投資銀行ビジネスはコストがかかる上、案件数も必ずしも豊富ではないため収益化が難しい」という声も聞かれるが、収益性を含め改めて地域金融機関は、地域社会における自らの強みを確認した上で自らの位置を確立する必要があるだろう。

#### ②地域再生における人材の問題

先述の通り、地方からの新規公開が減少し続け、地域金融の収益改善状況にも格差があ

る中では、地域経済の活性化は難しいと言わざるを得ない。地域経済の活性化、地域雇用の促進のためには、これらを支える成長性のある地域中堅・中小企業が多数存在していること。そして、それらの企業が持続的な成長を遂げるために地域金融が健全で安定していることが重要となるが、金融の課題と並行して重要な課題は人材の問題である。

企業再生には、法務、税務などの高度な専門知識を有する人材が必要であり、より有能な経営者を呼び込まなければならない。これらの人材の流動化は、わが国においてようやく始まったところである。一般に有能な人材であればあるほど、すぐに引き抜かれてしまい、すべての再生案件に十分な人材を供給できないリスクもある。

また、地域金融機関といえども、「目利き研修」を通じて特定の業種に通じた人材を自らの金融機関だけで活かしていくのは、同一地域経済の中では案件数などの制約の関係上、研修コストなどを吸収することは難しい。

したがって、すでに回収事例も紹介されている<sup>13</sup>が、全ての案件がファンド内での再生ができるわけではないという現実を踏まえる必要がある。

### ③大手との競合

一般に、新たな金融スキームの開発は大手金融機関が先行しており、また金融スキームはコモディティ化しやすく、時間の経過とともに大手とのコスト競争になり、地域金融機関は収益を圧迫されかねず、厳しい対応を迫られることになる。

個人向けリテール分野においては、地域金融機関同士の競争に加え、大手都市銀行も積極的に参加してきており、競合状況はますます厳しくなっている。地域での投資銀行ビジネスも地域基盤のない大手金融機関も地域支店戦略の中でリテール同様に重視しており、地域金融機関特有の取り組みは限定されている。大手金融機関と同じような取り組みのま

までは、金融庁が要請しているビジネスモデルの変革にはとても及ばない。地域金融機関は、大手との競合を想定した上で大胆な着想に基づく変革が求められる。

## 2. 中央組織との役割分担

東京などの大都市圏での地域金融では、競合している業態の異なる金融機関が相互に補完しあうことは現実的には難しい。一方、地方銀行、信用金庫、信用組合などの地元本店を構える金融機関は、地域へのコミットメントに見合うだけの収益を確保しなければ生き残れないという切実な現状がある。大手都市銀行はこの点が希薄であり、そのため思い切った地域戦略を講じることが可能なのである。既に大手は不良債権処理を通じて、4大金融グループに集約された。これら金融グループは、証券、信託、そして消費者ローンまでグループ内に取り込み、すべての金融サービスを提供できるまでに巨大になってきた<sup>14</sup>。

このような大手行と正面から競争していくことは現実的な選択肢ではない。特に、個人金融分野において大手との差別化は難しく預金を獲得すればするほど、貸出先が限られている地域金融機関は運用難に陥ってしまう。

また、ビジネスを通じた地域金融機関の連携は益々広がっていくものと考えられるが、一方で、銀行と信用金庫などの協同組織金融機関との棲み分けが難しくなっている。協同組織金融機関では、中央組織と地域の金融機関の役割分担など含めた将来のあり方が問われようとしているのではないだろうか。

海外では、業務範囲の拡充や監督上の取扱などの面において、総じて銀行との同質化を図る方向での制度改革を進めてきている。例えば、業態内合併の推進や株式会社への転換のほか、系列中央機関・個別の協同組織金融機関・専門子会社などのグループが一体となって金融サービスの充実やリスク管理体制の強化を計るなど、それぞれの実情に応じた経

営改革に取り組んでいる<sup>15</sup>。

例えば、ドイツの信用協同組合は、全国レベルの系統中央機関である **DZ Bank** が、1300 余の信用協同組合と信用協同組合グループを組成している。同グループは、地方公共団体の出資する貯蓄銀行・州立銀行グループや商業銀行と激しく競合しており、**DZ Bank** は、グループ全体の経営方針を策定し競争力の維持・強化を目指している。

リスク管理面では、個別の信用協同組合の保有する信用リスクをグループ内でプールした上、資産担保証券を組成して流動化することにより、リスクの削減を図っている。

リスクプールの前提としてグループ内の取引先に対する信用格付制度を統一している点は興味深い。

また、オランダの協同組織金融機関グループである **Rabobank** グループでは、系統中央機関と各地域の協同組織金融機関が「**Rabobank**」の統一名称を使用し、あたかも一つの金融機関であるかのようなブランド戦略をとっている。

また、同グループでは、1990 年代後半に、地域コミュニティの衰退や他業態との競合を背景に会員数の減少に直面したため、1999 年に会員増強の方針を決定し、会員資格と出資を分離し、無出資の会員を認める一方で、会員にかかる資格制度を撤廃した。

会員には、様々な特典が付与されていたため、その後 4 年間で 3 倍弱増加し、2003 年にはオランダの人口の 1 割弱に相当する 136 万人となった<sup>16</sup>。

一方、わが国の信用金庫業界には、信用金庫のセントラルバンクとして信金中央金庫が、全国各地の信用金庫の余裕資金の効率運用や為替・資金の集中決済、その他国際業務など、個別の信用金庫では困難な業務の補完を行っており、信用金庫の連合体としての機能している。先述した資本増強制度等を通じて全国の信用金庫の破綻未然防止や合併・再編にも

中心的な役割を果たしている<sup>17</sup>。

信金中央金庫は、セントラルバンクとしての性格から運用姿勢は保守的で、自己資本比率は 16.6%（連結ベース）と非常に高い。

また、一般の銀行と比べ経費率も低いが、業務純益 ROA は 0.2%程度と銀行に比べ、低水準に止まっている。しかしながら、同金庫は、個別金融機関として総合的な金融サービスを提供できる機能を有しており、個々の信用金庫では対応が難しい信託業務や VC 業務、その他投資顧問業務など、子会社を通じて行うことが可能となっている。また、全国に 12 ある支店を通じて直接、地方公共団体、地元企業への融資や PFI 事業を行っているが、同一地域内での信用金庫との競合が懸念される。

今後、信用金庫等わが国の協同組織金融機関は、信金中金のようなセントラルバンク（中央組織）を中核とした全国的な再編を一層進めるとともに、セントラルバンクの有する総合金融サービス機能を地域の中堅・中小企業へ提供するなど、相互補完態勢をより強固にする抜本的な組織体制のあり方、役割分担を検討し、地域内における地方銀行や大手都市銀行との競争力を強化する必要があるだろう。

また、地方銀行と十分競合しあえるメガ信用金庫や中堅の信用金庫については、員外取引規制の業務制約を一定の範囲で緩和するなど柔軟な対応も求められるかもしれない。

### 3. 多様な連携戦略の実現に向けて

以上、従来型の預貸ビジネスから運用ビジネスへの傾斜、もしくは中小・零細企業向け貸出に特化するなど大胆な戦略構築が望まれるが、単に収益性や自己資本といった短期的な指標だけに注目した戦略では持続的な地域社会の発展は今後望めないだろう。

昨年 12 月より証券仲介業が解禁されたが、今後、信託代理店制度や銀行代理店制度など

が広まってくると、業態を超えた連携が加速され、地方銀行においても総合金融サービス機能が向上することが予想される。

しかしながら、単に総合化だけでは、金融機関の差別化は難しい。地域金融機関は地元企業だけでなく、地元のあらゆる構成者（ステークホルダー）とのリレーションを通じて地域の特性、強みを把握し、広域な連携を通じてお互いを補完する新たなビジネスモデルを創造していかなければならない。地域金融機関同士の連携としては、先述した中央組織との連携のほか、地域を越えた広域の業務連携、業態を超えた連携など多様な連携戦略が考えられるが、具体的アイデアとして、以下5点を紹介する。

#### ①CLOなどを活用した広域連携

金融機関にとってリスクアセットの圧縮、自己資本比率の向上に役立つ信用リスク流動化手法の代表的なものとして CLO などの集団投資スキームが注目されているが、東京都が神奈川県や横浜市、川崎市などと協同で、広域 CLO を昨年7月に募集するなど自治体主導ながら広域での金融機関連携が始まっている<sup>18</sup>。中部経済産業局が中心となっており、まとめた中部 CLO など近隣の県の金融機関が連携した案件の他、和歌山、宮城、鳥取、佐賀の県境が接していない4県の金融機関が連携する広域 CLO など、取組みが全国レベルまで広がりつつある。

このような金融スキームにおける広域連携のほか、地方銀行協会などが主導して先述の「目利き研修」等で養成された各地の専門家を全国で共有する地域金融機関人材バンクのようなものを組織し、必要な人材を地域間でお互いに派遣しあうことなども考えられるだろう。中小企業向け再生ファンドにおける出口の仕組みとして、広域な再生ファンドどうしの統合なども考えられよう。

#### ②シンジケート・ローンを活用した連携

複数の金融機関が単一の契約書に合意し協

調して融資を実行するシンジケート・ローンの取組みは、近年急速に拡大してきている。

(図表11)

今後普通社債と同規模にまで発展するといわれているが、全国規模でのローン債権の売買にかかる契約雛形の汎用化、取引ルールの標準化、市場での行動規範などの整備が進み、全国レベルでのローン債権の売買が活発化していくことによって地域金融機関どうしの連携も加速されるだろう。

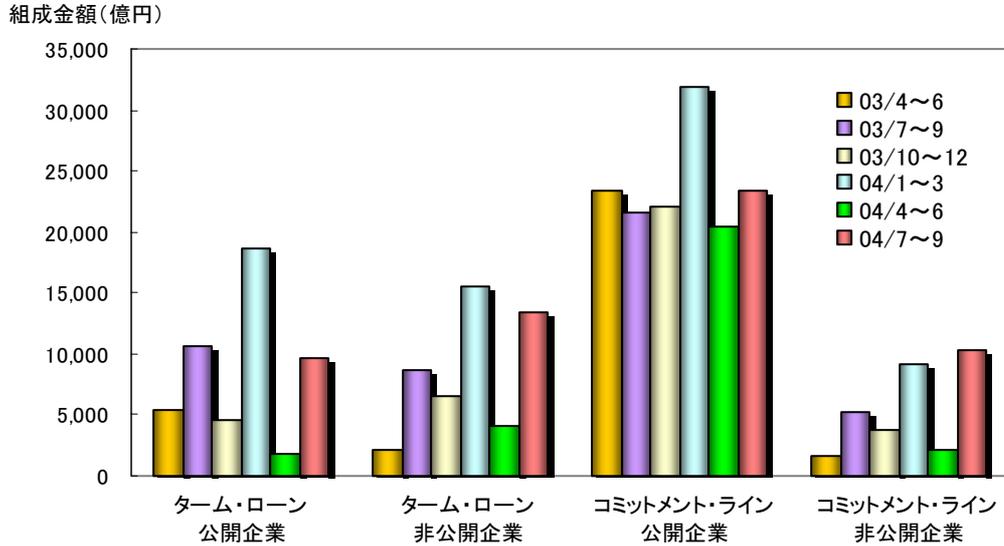
これまでは、シンジケート・ローンのアレンジャーを務めるには、ある程度のノウハウが必要とされてきたが、地域金融機関の中には、外資系金融機関やメガバンクが占めてきたアレンジャーの一角に登場するなど地域金融機関の活躍も目立つようになってきた。

また、シンジケート・ローン案件の中には、小売・流通業の他店舗戦略支援や企業側の地域情報重視といった事例も見受けられる。調達側は、バンクミーティングを通じて金融機関とのリレーションを強化し、情報提供を求めているが、このような動きは病院や学校など新しい分野においても浮かび上がってきている。

#### ③業態を超えた連携（医療）

医療分野では現在、各自治体が主導して地域医療計画を策定している。地域の中核となる大規模病院と多くの医院や診療所で構成されるユニットと地域金融機関の支店営業エリアとは重複している可能性が高く、金融機関の顧客が地域内で患者もしくは将来患者となる可能性は高い。今後、少子高齢化が加速する中で単独世帯数の増加も予想されており、万一の場合の医療に対する不安はますます高まっている。一方、地域金融機関は、エリアを十分にカバーする店舗網に加え、顧客との Face to Face によるリレーションシップを大きな強みとしている。地域において医療と金融との連携可能性は今後ますます高まることが予想され、従来の紹介サービスから一歩踏

図表 1 1 契約企業区分別・契約種類別  
シンジケート・ローン組成状況



(出所) 日本銀行金融経済統計月報

み込んだ具体的なビジネスモデルの検討余地は十分にありうるだろう。

#### ④大学等におけるビジネスチャンス

地域の大学や短大などでは、取引も限定されるため、これまで地域金融機関との接点は非常に少なかった。事実、メインバンクは大手金融機関もしくは地方銀行トップという大学や短大は多いが、これらの大学側から見ると、地元金融機関が就職先上位に位置することは多い。さらに、インターンシップの充実を見据え、コミュニケーションをとりたい相手として地域金融機関を認識している。

#### ⑤企業ニーズを捉えた連携

近年、アジア進出を希望する中堅・中小企業を取引先にもつ金融機関にとって経営指導や現地進出などのノウハウは、地方銀行協会や信金中央金庫などの中央組織に頼ることが多く、研修などは実施されてもビジネスに応用できるほど十分とは言えない状況にあった。今後は、経営相談や海外の政治・経済情報の収集などといった社会科学系の産学連携も考

えられるだろう。アジア進出ばかりでなく、企業ニーズを捉え、どのような連携をコーディネートするかは、地域金融機関の創意工夫の中で多様な方策が考えられよう。シンジケート・ローンによる資金調達をきっかけとしたバンクミーティングの場が今後、新たなコミュニケーションの機会として活用されてくるだろう。

以上のように地域構成者のニーズを十分に捉えたビジネスの可能性は大きい。地域社会は、そこに住む住民、中堅・中小企業、地方自治体、大学、そして病院や神社、寺院、NPO、地域コミュニティなどといった様々な構成者によって成り立っている。インターネットなど IT の普及によって地域を構成する主体が単独で活動していくことなど考えにくくなっており、地域経済を考える上で企業、大学という分断した捉え方で金融ビジネスを捉えることは難しくなりつつある。

地域金融機関は、預金や融資などのビジネ

スを通じて、ほとんどの構成者との接点を有していると思われるが、残念ながら従来型のビジネスにおいて、接点を十分に活かしているとは言いがたい。

地域企業ばかりでなく、あらゆる地域社会の構成者（ステークホルダー）とのリレーションを通じて地域の特性、強みを把握し、広域な連携を通じてお互いを補完する新たなビジネスモデルを中長期的に模索していくことが真のリレーションシップバンキングの機能強化につながると考える。

国労働金庫協会）、農業協同組合・漁業協同組合（農林中央金庫）などがある。カッコ内は全国中央組織。なかでも、信金中央金庫、農林中央金庫などの役割が今後高まっていくだろう。

<sup>18</sup> 東京都、神奈川県、横浜市、川崎市の広域 CLO 案件では、UFJ 銀行の他、横浜銀行、神奈川銀行、八千代銀行、横浜信用金庫、東京都民銀行が取扱窓口となっておりまとめた。

<sup>1</sup> 信金中金総合研究所が公表している「信用金庫統計」によると 1998.3 末の信用金庫数は 401 金庫。ちなみに、1999.3 末 396 金庫、2000.3 末 386 金庫、2001.3 末 371 金庫、2002.3 末 349 金庫、2003.3 末 326 金庫と 2001 年 3 月以降統廃合が加速した。

<sup>2</sup> 会社四季報 2005 年第 1 集による。

<sup>3</sup> 東京、大阪、愛知など大都市圏に本社を置く上場会社数は 85% に及ぶ。

<sup>4</sup> 「平成 16 年版労働経済白書」第 1 章 雇用・失業の動向。

<sup>5</sup> 「金融ジャーナル 2004.12 増刊号」による。

<sup>6</sup> ここでの地方銀行とは地方銀行 64 行と第二地方銀行 50 行の計 114 行。

<sup>7</sup> 信用金庫は 2004.3 末の預金量上位 100 金庫で集計した。

<sup>8</sup> 地方銀行 64 行の平均は 72.5%、第二地方銀行 50 行の平均が 76.9%

<sup>9</sup> 全国の信用金庫の預貸率平均は 57.1%。

<sup>10</sup> 業態別の OHR は、都銀 50.3%、地銀 63.4%、第二地銀 66.0% に対して信用金庫は 74.3% と他業態に比べ、下回っている。

<sup>11</sup> 2004.3 末現在、なお、2004.10 末の信用金庫は 303 金庫となっている。

<sup>12</sup> 詳細については、金融庁 2004.12.27 公表の「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の進捗状況

(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/ginkou/f-20041227-2.html>)」参照。

<sup>13</sup> 日経新聞 1 月 12 日「再生ファンド回収急増」参照。

<sup>14</sup> メガバンクの動向については、淵田康之「メガバンクの巨大化と複雑化」『資本市場クォーターリー』2004 年秋号を参照。

<sup>15</sup> 「海外における協同組織金融機関の現状」日本銀行調査季報 秋（2004 年 10 月）。

<sup>16</sup> 顧客数は、約 900 万人に達し、オランダの人口の半数強にまで増加している。

<sup>17</sup> 同じような協同組織金融機関としてわが国には、信用組合（全国信用組合中央協会）、労働金庫（全