

人口減少時代の地域銀行に求められる経営課題

―地域銀行の再編の背景と論点―

小立 敬

■ 要 約 ■

1. アベノミクスの地方創生において、地域金融機関には政策上、重要な役割が期待される一方で、政府の施策や自民党の提言、あるいは金融庁が行った収益構造分析を巡る様々な報道もあって、地域金融機関の再編に再び世間の注目が集まりつつある。
2. 地域銀行では、金利低下の影響からコアな収益力である業務純益が低下傾向を続けており、現行の金融政策が続けば収益の低下が継続する可能性がある。今後、高齢化の進展に伴って中小企業の廃業がさらに増加すれば、益々収益力が低下する懸念もある。さらに、国立社会保障・人口問題研究所による地域別の将来推計人口は、近い将来に人口が大きく減少する都道府県が現れ、地域銀行の営業基盤の弱体化というより深刻な経営上の課題を投げかけた。
3. 過去の金融再編を振り返ると、公的資金による資本増強行が地域銀行の再編に関わっていることがわかる。政府としてもこれまで地域銀行の再編を促すための資本増強という制度的なインセンティブを講じてきたが、金融システムが安定化する中でインセンティブとしての効果を失っていったように思われる。一方、過去と現在の地域銀行の再編の議論には大きな違いがある。かつては金融システムの安定を図る中で地域銀行の足許の経営体力を回復させることが目的であったが、現在の問題意識は、地域の人口減少によって生じる将来の営業基盤の弱体化に対する懸念である。
4. 将来の営業基盤を評価した結果、地域銀行はどのような中長期の戦略を立てるべきかということに関しては、地域銀行の自主性に任されている。地域銀行が中長期的な経営戦略を立てる際には戦略の方向づけを確認する必要がある。中長期的な経営戦略には多様な選択肢がある中で、証券会社や消費者金融会社をグループに取り込む事例がある。また、信用金庫等の協同組織金融機関との業態を超えた経営統合も法制度上は可能である。いずれにせよ経営のサステナビリティの観点から、現在のビジネスモデルのレビューと経営戦略の検討が求められているのではないだろうか。

I はじめに

アベノミクスの「第3の矢」（成長戦略）の重要な政策テーマとして地方創生が掲げられ、地方経済の再生や構造改革に重点が置かれつつある。2014年9月に発足した第2次安倍改造内閣は地方創生担当大臣を新設するとともに、地方創生基本法案として「まち・ひと・しごと創生法案」を国会に提出した。

地方創生がアベノミクスの重要な政策課題として位置づけられる中で、地方経済を支える地域金融機関に対しても政策上、重要な役割が期待されている。第3の矢の具体的な戦略を示す「日本再興戦略」は2014年6月に改訂版が策定された。改訂版では地域活性化と中堅・中小企業、小規模事業者の革新（イノベーション）という政策課題が掲げられた。それとともに、地域経済の構造改革を図る観点から、地域金融機関が目利き能力やコンサルティング機能を発揮し、専門的な人材を活用しつつ、中堅・中小企業や小規模事業者に肌理細かい支援を行うことが重要であるとされている¹。

さらに、自民党の日本経済再生本部が公表した2014年5月の「日本再生ビジョン」の最終提言では、地域金融強化を通じた地方活性化という課題が掲げられており、地域金融機関にはより大きな役割が期待されている²。すなわち、企業再生、新規の起業、海外進出支援といった新たな役割を担うことを地域金融機関の課題とするとともに、企業再生や産業再生に相応するリスク許容度を確保する観点から、地域金融機関に従来以上にリスクをとるための資本の厚みと資本形成に繋がる単年度収益の向上を求めている³。

その上で、日本再生ビジョンは、「各地域金融機関が自らの適切な経営判断の中で、他の金融機関との業務面での連携はもとより、地域金融機関が再編を検討していくことも有力な選択肢のひとつと思われる」として、地域金融機関の再編に言及している。この点に関して、2013年5月の日本再生ビジョンの中間提言では、「地域金融機関の再編促進」が課題として掲げられ、「地域金融機関の広域での連携・再編等」を求めることが明確に述べられていた。最終提言は、中間提言よりも表現は後退してはいるものの、地域金融機関の再編を1つの課題として挙げている。

一方、行政当局の姿勢については、非公開の会合であることから正確な事実関係は確認できないが、昨年暮れや今年初めの金融庁と地方銀行頭取との意見交換会において、金融庁が各地域の将来の市場規模を基にした各金融機関の将来的な収益構造の分析を示し、地域銀行に再編を促したとする報道が数多く行われている⁴。

¹ 首相官邸「日本再興戦略 改訂2014—未来への挑戦—」2014年6月24日

² 自由民主党・日本経済再生本部「日本再生ビジョン」2014年5月23日

³ 日本再生ビジョンは地域金融機関に対して、「貸出先の業況が不芳でありながら易きに流れ、経営上の根本問題を完全解決することなく先送り、資金繰り対策に徹するという問題企業の存続を許容しがちであった金融から脱し、企業再生や新たな雇用や所得を生み出す新規の起業（スタートアップ）、アジアをはじめとする海外進出等の支援重視というこれまで以上に金融機関自身の収益力と十分なリスクキャピタルを必要とする金融への大きな重点シフト」を要請している。

⁴ 例えば、「金融庁長官が“最後通牒” 地方銀行、再編検討に待ったなし」週刊ダイヤモンド、2014年2月10日を参照。当該記事によると、2014年1月の意見交換会では金融庁幹部が「経営統合などを経営課題として考えてほしい」と語ったとされている。

2014年10月1日に東京都民銀行と八千代銀行が共同で銀行持株会社を設立し、東京TYフィナンシャルグループが発足したが、地域銀行の再編としては数年ぶりのことである。一時期に比べると地域銀行の再編の動きは鈍くなってきているように窺われる。こうした状況の中で、政府の施策や自民党の提言、あるいは金融庁が行った収益構造分析を巡る様々な報道もあって、地域金融機関の再編に再び世間の注目が集まりつつある。

本稿では、全国地方銀行協会の加盟行（以下、「地方銀行」という）と第二地方銀行協会の加盟行（以下、「地方銀行Ⅱ」という）を対象として、その収益構造や収益力の現在の状況を確認しつつ、将来に向けた地域銀行の経営上の課題として最近注目を集めている地域銀行の再編の議論の背景や関係する論点について整理することとしたい。

Ⅱ 地域銀行の収益構造と収益力

1. 貸出金利息に依存する収益構造

地域銀行の経営上の課題を考えるに当たって、まずはその収益構造を確認する。地方銀行と地方銀行Ⅱの損益計算書を業態ごとに集計したもののうち、経常収益・費用（特別利益・損失は含まれていない）の構成比を表したものが図表1である。2013年度をみると、貸出金利息による収入が地方銀行では経常収益の54%、地方銀行Ⅱでは58%を占めていることがわかる。有価証券の利息や配当金からの収益は、地方銀行、地方銀行Ⅱともに17%となっており、貸出金利息と合わせた資金運用収益でみると、経常収益に占める割合は地方銀行で72%、地方銀行Ⅱで75%に上っている。

近年、地域銀行は金利収入以外の収益源の多様化を図るため、投資信託や保険商品の窓販を含む手数料収入（非金利収入）の強化を図ってきた⁵。もっとも、為替手数料や窓販手数料を含む役務取引等収益の経常収益に占める割合をみると、10年前に比べて増加はしているものの、経常収益の構成のバランスを変えるまでの動きではない。相対的に収益源を多様化している都市銀行に対して、地方銀行や地方銀行Ⅱは収益源として貸出金利息に依存している状況が確認される。

2. 懸念されるトップラインの低下

次に、地域銀行の業態ごとの収益状況を確認する。2013年度決算では、地方銀行で7,800億円、地方銀行Ⅱで2,500億円という大幅な当期利益を計上し、過去最高益を記録した（図表2）。地方銀行、地方銀行Ⅱともに好決算になった要因として、アベノミクスの下、株式市況の回復を受けて株式の売却益が増加したこと、景気回復の中で不良債権の

⁵ 金融監督の目線としても、一般に金利収入依存からの脱却は地域銀行の経営にとって望ましいものとして期待されてきた。日本では、手数料収入の強化が経営安定性の向上に役立つという分析も行われている（稲葉圭一郎、服部正純「銀行手数料ビジネスの動向と経営安定性」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No.06-J-22、2006年12月）。

図表 1 地域銀行の収益構造

2013年度			2003年度		
地方銀行		地方銀行Ⅱ	地方銀行Ⅱ		(参考)都市銀行
【収益】	【費用】	【収益】	【費用】	【収益】	【費用】
資金運用収益 72%	資金調達費用 7%	資金運用収益 75%	資金調達費用 8%	資金運用収益 56%	資金調達費用 19%
貸出金利息 54%	預金利息 4%	貸出金利息 58%	預金利息 6%	貸出金利息 38%	預金利息 5%
	役員取引等費用 9%		役員取引等費用 10%		役員取引等費用 9%
	その他業務費用 4%		その他業務費用 8%		その他業務費用 6%
	経費 72%		経費 72%		経費 58%
	人件費 37%		人件費 38%		人件費 22%
	物件費 32%		物件費 31%		物件費 30%
有価証券利息配当金 17%		有価証券利息配当金 17%		有価証券利息配当金 14%	
役員取引等収益 16%		役員取引等収益 13%		役員取引等収益 21%	
その他業務収益 5%	その他経常費用 7%	その他業務収益 6%	その他経常費用 9%	その他業務収益 9%	その他経常費用 7%
その他経常収益 6%		その他経常収益 6%		その他経常収益 12%	
2003年度			2003年度		
地方銀行		地方銀行Ⅱ	地方銀行Ⅱ		(参考)都市銀行
【収益】	【費用】	【収益】	【費用】	【収益】	【費用】
資金運用収益 76%	資金調達費用 6%	資金運用収益 79%	資金調達費用 5%	資金運用収益 56%	資金調達費用 5%
貸出金利息 61%	預金利息 2%	貸出金利息 70%	預金利息 3%	貸出金利息 38%	預金利息 3%
	役員取引等費用 5%		役員取引等費用 7%		役員取引等費用 7%
	その他業務費用 3%		その他業務費用 3%		その他業務費用 3%
	経費 50%		経費 58%		経費 58%
	人件費 26%		人件費 31%		人件費 31%
	物件費 22%		物件費 24%		物件費 24%
有価証券利息配当金 15%		有価証券利息配当金 9%		有価証券利息配当金 14%	
役員取引等収益 13%	その他経常費用 37%	役員取引等収益 11%	その他経常費用 28%	役員取引等収益 21%	その他経常費用 28%
その他業務収益 4%	不良債権処理費用 30%	その他業務収益 4%	不良債権処理費用 22%	その他業務収益 4%	不良債権処理費用 22%
その他経常収益 6%		その他経常収益 7%		その他経常収益 7%	

(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より野村資本市場研究所作成

図表 2 地域銀行の決算状況

		2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	ピーク比
地方銀行	業務純益	13,400	15,604	15,231	15,320	13,276	9,957	13,557	13,818	13,616	13,994	12,317	-21%
	資金利益	32,700	32,901	33,291	33,467	32,611	33,467	32,611	32,354	31,798	30,872	30,534	-9%
	役員取引等利益	3,891	4,119	4,880	5,262	4,873	4,000	3,796	3,804	3,780	3,897	4,129	-22%
	経費	23,663	23,131	23,352	23,314	23,869	24,527	24,589	24,665	24,564	23,985	23,822	-3%
	経常利益	-1,070	9,231	11,115	11,478	8,937	-1,341	8,066	8,599	10,252	10,403	12,433	-
	当期利益	-6,575	6,870	8,410	7,425	5,106	-699	5,527	5,428	5,795	6,497	7,808	-
地方銀行Ⅱ	業務純益	4,693	4,645	4,232	3,782	3,634	28	3,183	3,492	3,456	3,395	3,803	-19%
	資金利益	10,744	10,650	10,464	9,985	9,540	9,985	9,540	9,472	9,314	8,942	9,340	-13%
	役員取引等利益	637	730	926	1,031	934	687	606	653	680	726	790	-23%
	経費	7,876	7,511	7,532	7,543	7,648	7,695	7,489	7,435	7,474	7,169	7,165	-9%
	経常利益	1,409	1,840	2,614	1,377	1,854	-4,510	833	1,558	2,072	1,968	3,481	-
	当期利益	794	892	1,446	265	890	-3,755	613	752	1,118	1,234	2,527	-

(注) 単位は億円、計数は年度。

(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より野村資本市場研究所作成

発生が抑えられ不良債権処理費用が減少したことが挙げられる。

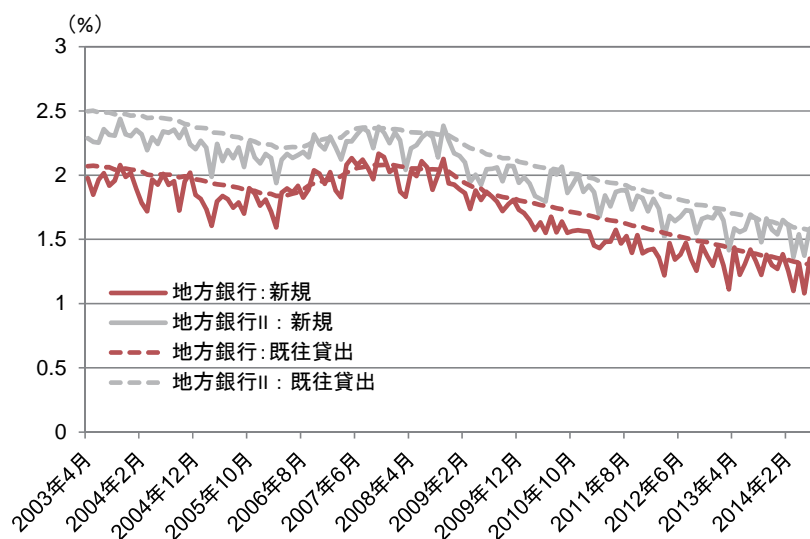
ボトムラインは各業態で過去最高益を記録してはいるものの、トップラインの低下という地域銀行の経営にとって懸念すべき状況が起きている。具体的には、地域銀行の主な収益源である貸出金利息を含む資金利益（＝資金運用収益－資金調達費用）が減少傾向を示しているのである。地方銀行の資金利益は過去10年間のピークと比べると約10%の減少、地方銀行Ⅱではピーク比で約15%も減少している。さらに、役務取引等利益についても地方銀行、地方銀行Ⅱともにピーク時から約20%減少している。

その背景として、資金運用面では、地方銀行、地方銀行Ⅱともにおよそ10年間は貸出金残高が増加している中で金利低下の影響を受けて、貸出金利回りおよび有価証券利回りを含む資金運用利回りが一貫して下がり続けていることが挙げられる。過去に貸出された相対的に金利が高い貸出金が返済され、新規の貸出金は相対的に低い金利で実行されるため、貸出金利回りは自然と下がることになる。実際、貸出金の約定金利をみると趨勢的に下がっていることが確認できる（図表3）。

一方、資金調達に関しては、2013年度の預金債券等利回り（預金利息を含む）は地方銀行で0.06%、地方銀行Ⅱで0.09%であり、引き下げ余地がなくなっている。その結果、地方銀行、地方銀行Ⅱともに資金利益が減少し続けており、業務純益が減少傾向を示している。2013年度の業務純益は過去10年間のピーク時の額と比べると約20%も減少しており、地域銀行のコアな収益力を表す業務純益の低下が明らかである。

日銀の金融政策は2013年4月以降、物価安定の目標として消費者物価前年比上昇率2%を目標に掲げ、量的・質的金融緩和を実施しており、当面の間は低金利の環境が継続する可能性が高い。低金利環境の下では、地域銀行が主な収益源とする資金運用収益の増加は見込めず、（相対的に金利が高い既往貸出金が相対的に金利の低い新規の貸出金に完

図表3 地域銀行の貸出約定平均金利の推移



(出所) 日本銀行「貸出約定平均金利」より野村資本市場研究所作成

全に振り替わるまで) 資金運用収益の低下が続くことになる。役務取引等利益の引き上げや経費の抑制によって資金運用収益が減少する額を補うこともできるが、資金運用収益の減少額を完全にカバーして業務純益を維持・改善することはかなり難しい。現行の金融政策の下では、トップラインのダウンサイド・リスクが継続することが予想される。

今後の高齢化の影響も懸念される。アベノミクスの下で企業倒産件数は減少しているが、休業・解散の件数はむしろ増加する傾向にある⁶。今後、高齢化の進展に伴って事業承継が困難な中小企業の廃業が増加することが想定される。そうなると地域銀行にとってはトップラインの維持が益々困難になり、仮に倒産件数が増えるような経済状況になれば、ボトムラインを維持することもかなり難しくなるだろう。

3. 地域の人口減少に伴う懸念

国立社会保障・人口問題研究所は 2013 年 12 月、2010 年の国勢調査を基にした日本の地域別の将来推計人口を公表し、2010 年から 2040 年までの都道府県別、市区町村別にみた将来の推計人口を明らかにした⁷。それによると、2005 年から 2010 年にかけてすでに都道府県別の総人口は 38 道府県において減少している。今後、2015 年から 2020 年にかけて沖縄県を除く 46 都道府県において人口が減少し、2020 年から 2025 年の間には沖縄県の人口が減少に転じることで、すべての都道府県で人口が減少するという予測を行っている。

2010 年の都道府県別の総人口を 100 とした場合に、2025 年時点と 2040 年時点の都道府県の将来推計人口を指数化したものが図表 4 である。2025 年時点では 2010 年の人口の 10%以上に相当する人口が減少する県が 17 県、2040 年時点では 2010 年の人口の 4 分の 1 超に相当する人口が減少する県が 12 県、4 分の 1 には至らないものの 5 分の 1 超に相当する人口減少の県が 13 道県に上ることがわかる。今から 10 年後、25 年後というそれ程遠くない時期に、人口が大きく減少する都道府県が現れることが予想されている。

地域銀行は地域密着型金融のビジネスモデルを追求しており、一般に本店が所在する都道府県を中心に営業基盤をもっている。都道府県の将来の人口が減少するという事は、地域銀行の営業基盤が将来的に弱体化する可能性があるということの意味する。地域銀行は、短期的には低金利環境の下でトップラインの低下リスクに対応する必要性に迫られているが、国立社会保障・人口問題研究所が示す都道府県の将来推計人口を前提とすれば、地域銀行には、人口減少によって営業基盤が損なわれるというより深刻な経営上の課題が新たに投げかけられたことになる。

⁶ 東京商工リサーチの「2013 年休業・解散企業動向調査」によると、2013 年の休業・解散件数は約 2.9 万件と過去 10 年で最多を記録し、倒産件数の 2.6 倍になっている。また、同社の「2014 年全国社長の年齢調査」によると、全国の社長の平均年齢は 60.6 歳で、社長の 5 人に 1 人が 70 代以上になっている。

⁷ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口—平成 22 (2010) ~52 (2040) 年—」人口問題研究資料第 330 号、2013 年 12 月 25 日

図表 4 都道府県別の総人口の将来予測

(2010年=100)

都道府県	2025年	2040年
全国	94.2	83.8
北海道	90.1	76.1
青森県	84.6	67.9
岩手県	85.7	70.5
宮城県	94.1	84.0
秋田県	82.2	64.4
山形県	86.0	71.5
福島県	87.7	73.2
茨城県	93.1	81.6
栃木県	93.0	81.9
群馬県	92.5	81.2
埼玉県	97.2	87.6
千葉県	96.3	86.2
東京都	100.1	93.5
神奈川県	99.6	92.2
新潟県	89.0	75.4
富山県	90.2	77.0
石川県	93.7	83.3
福井県	90.7	78.5
山梨県	89.9	77.2
長野県	90.0	77.5
岐阜県	91.7	79.8
静岡県	92.4	80.6
愛知県	99.2	92.5
三重県	92.4	81.3
滋賀県	99.1	92.8
京都府	94.8	84.4
大阪府	94.9	84.1
兵庫県	94.3	83.6
奈良県	91.4	78.3
和歌山県	86.7	71.8
鳥取県	88.3	74.9
島根県	86.7	72.6
岡山県	93.1	82.8
広島県	94.0	83.6
山口県	87.9	73.7
徳島県	87.4	72.7
香川県	90.4	77.6
愛媛県	88.7	75.1
高知県	85.6	70.2
福岡県	95.7	86.3
佐賀県	91.2	80.0
長崎県	87.6	73.5
熊本県	91.7	80.7
大分県	91.4	79.8
宮崎県	91.1	79.3
鹿児島県	89.2	77.0
沖縄県	101.5	98.3

(注) 2010年の都道府県別の総人口を100として指数化したもの。

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より野村資本市場研究所作成

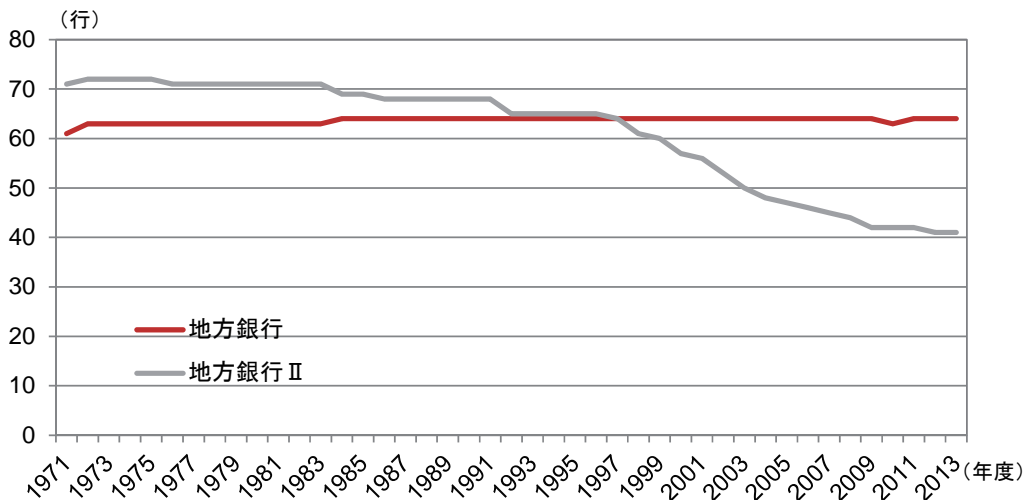
III 過去の再編と政策インセンティブ

1. これまでの再編の特徴

戦前に確立された一県一行主義は、1968年に成立した合併転換法⁸によって撤廃されることになったが、一県一行主義の名残もあってか地方銀行の数は現在でも64行と、当時からほとんど変化がない⁹。一方、かつての相互銀行法に基づく相互銀行は、合併転換法の認可の下、1989年から普通銀行（地方銀行Ⅱ）に転換した。1998年の銀行法改正で銀行持株会社が解禁されたことで、地方銀行Ⅱを中心に地域銀行の再編の動きが加速し、地方銀行Ⅱの数は現在41行にまで減っている（図表5）。

平成元年（1989年）以降に行われた地域銀行の再編をまとめたものが図表6であり、これを同一県内の地域銀行どうしの再編、近隣県の地域銀行どうしの再編、地域銀行の広域再編という3つのケースに整理すると、同一県内の再編が19件と最も多く、次に近隣県の再編が9件ある（図表7）。広域の再編は北海道銀行と北陸銀行の1件である。地域銀行は同一県や近隣県という地元や地域を重視した再編を行ってきたことが分かる。また、再編の方式として、同一県内の地域銀行の再編の場合には、（当初は持株会社方式を利用した統合であっても）よりシナジー効果が期待できる子銀行の合併が行われる傾向があるのに対して、県をまたがる地域銀行の再編の場合には、合併ではなく持株会社方式が選択

図表5 地方銀行、地方銀行Ⅱの行数の推移

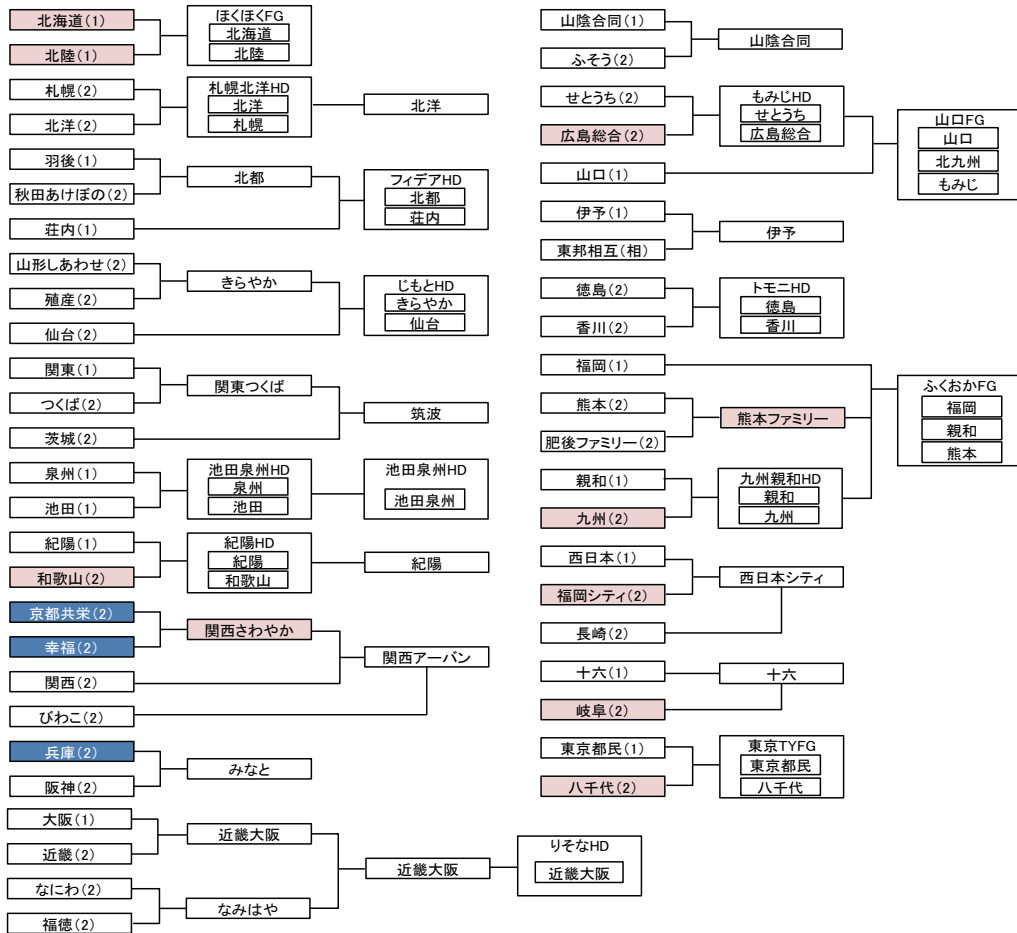


（出所）預金保険機構「平成25年度預金保険機構年報」より野村資本市場研究所作成

⁸ 金融機関の合併及び転換に関する法律（昭和四十三年六月一日法律第八十六号）

⁹ 地方銀行が本店を置いていないのは愛知県だけである。地方銀行の数は福岡県で4行、静岡県で3行あり、同じ県内に2行あるのは青森県、秋田県、山形県、岩手県、茨城県、千葉県、新潟県、富山県、岐阜県、三重県、大阪府、長崎県、沖縄県の13県である。その他の31都道府県は1行である。なお、2010年度に池田銀行と泉州銀行が合併し池田泉州銀行となったため地方銀行は1行減少したが、2011年度に山口フィナンシャルグループが北九州銀行を新たに設立したことから、地方銀行の数は64行に戻っている。

図表 6 地域銀行の再編の事例（平成元年以降）



(注) は金融安定化法、早期健全化法に基づく資本増強行。
 は経営破綻した銀行。
(1)は地方銀行、(2)は地方銀行Ⅱ、(相)は相互銀行を表す。

(出所) 全国銀行協会「銀行の提携・合併リスト」より野村資本市場研究所作成

される傾向がある。その理由は、それぞれの県で親しまれてきた銀行のブランドを残すことに意図があるものと推察される。

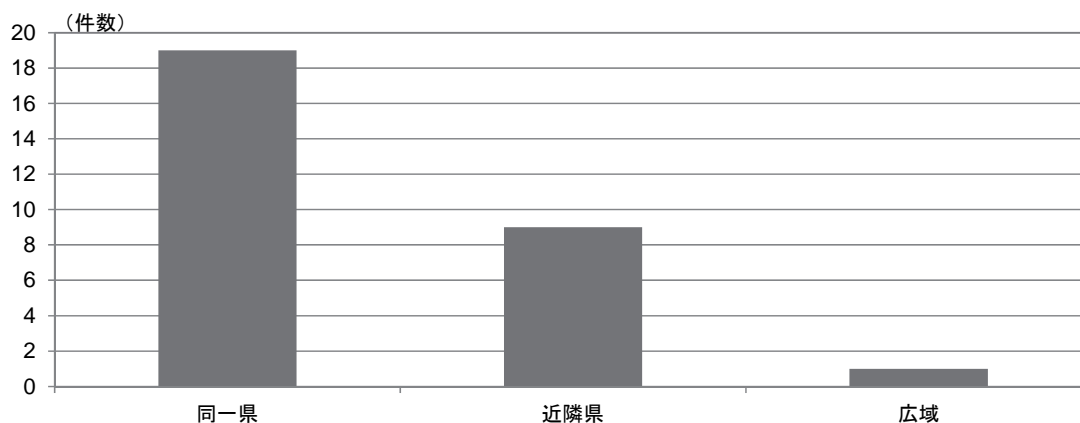
歴史を振り返ってみると、バブル崩壊に伴って多額の不良債権が発生しその処理コストが高んだことで地域銀行の経営体力は全体的に低下した。北海道拓殖銀行、山一証券の破綻を受けて、政府は自己資本が十分ではない金融機関を対象として 1998 年 3 月に金融安定化法¹⁰に基づく資本増強を実施し、日本長期信用銀行および日本債券信用銀行が破綻した後の 1999 年 3 月以降、早期健全化法¹¹の下で資本増強を実施している。金融安定化法と早期健全化法に基づく資本増強は、一部の地域銀行に対しても行われた¹²。

¹⁰ 金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律（平成 10 年 2 月 18 日法律第 5 号）

¹¹ 金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律（平成 10 年 10 月 22 日法律第 143 号）

¹² 金融安定化法の資本増強は、横浜銀行、北陸銀行、足利銀行に行われ、早期健全化法の資本増強は、横浜銀行、足利銀行、北陸銀行、北海道銀行、琉球銀行、広島総合銀行、熊本ファミリー銀行、千葉興業銀行、八千代銀行、関西さわやか銀行、東日本銀行、岐阜銀行、福岡シティ銀行、和歌山銀行、九州銀行に実施された。

図表 7 地域銀行の再編のパターン



(注) 再編のパターンについては、「同一県」とは同じ都道府県に本店を置く地域銀行どうしの再編、「近隣県」とは東北、北陸、関東、中部、近畿、中国、四国、九州の同一地域内に本店を置く地域銀行どうしの再編、「広域」とは地域をまたがった再編を表すものとしている。

(出所) 全国銀行協会「銀行の提携・合併リスト」より野村資本市場研究所作成

平成元年以降の地域銀行の再編を改めて眺めてみると、経営破綻した銀行や金融安定化法、早期健全化法に基づく資本増強行が地域銀行の再編に関わっていることが分かる。かつては経営体力のない資本増強行を相対的に経営体力のある地域銀行が救済するような再編であったり、破綻銀行の出口戦略としての再編も行われていた。

2. 再編を促す政策インセンティブ

政府はこれまでも金融機関の再編を促すような政策を講じてきている。

不良債権問題を背景にくすぶる金融システム不安に対応するため、政府は 2002 年に経営基盤強化の観点から金融機関の再編を促す組織再編法¹³を成立させた。組織再編法は対象金融機関に公的資金による資本増強を行う仕組みを定めており、資本増強という制度的なインセンティブを与えることで、金融機関の再編を促すことが狙いであった。同法に基づく資本増強の実績は、関東つくば銀行（当時）の 1 件に止まっている。

そして、2005 年 4 月のペイオフ解禁を前に金融システムの安定を維持する観点から、政府は 2004 年に地域経済における信用供与の円滑化を図るための金融機能強化法¹⁴を成立させている。金融機能強化法は、金融機関が再編を行うことを含めて金融機能強化を図る地域金融機関に資本増強を行う制度を定めた法律である。従来の資本増強の仕組みとの違いは、自己資本不足ではない健全行にも（予備的に）資本増強を行うことができることである。2006 年に紀陽銀行が和歌山銀行を吸収合併する際に初めてこの制度が利用され、紀陽銀行に資本増強が行われた¹⁵。

¹³ 金融機関等の組織再編成の促進に関する特別措置法（平成十四年十二月十八日法律第九十号）

¹⁴ 金融機能の強化のための特別措置に関する法律（平成十六年六月十八日法律第二十八号）

¹⁵ 紀陽銀行と和歌山銀行は、金融機能強化法に規定する金融組織再編成として合併を行っている。

その後、金融機能強化法は 2008 年に改正された。この法改正は、中小企業向け信用供与の円滑化に主眼を当てるとともに、金融機関の利用を促すべく、対象金融機関が策定する経営強化計画の目標が未達成であった場合にも制度上は一律の経営責任を求めないこととした¹⁶。その結果、複数の地域銀行が金融機能強化法に基づいて資本増強を受けることになった。その後、東日本大震災を受けて金融機能強化法の申請期限は 2012 年 3 月末から 2017 年 3 月末に延長されている。

金融機能強化法は、金融機関が再編を行う際に資本増強を行う仕組みを手当てしているが、地域銀行が再編を行う目的で資本増強を利用した例はこれまでのところ紀陽銀行のみである。資本増強によって金融機関の再編を促すという政策は、不良債権問題を克服し金融システムが安定化する中で、地域銀行は自己資本比率を改善させてきており、インセンティブとしての効果を失っていったように思われる。

IV 現在の再編の議論とその論点

1. これまでの議論との相違

地域銀行の再編については、オーババンキングの議論との関係からこれまでも様々な議論が行われてきており、政府も金融機関の再編を促すための資本増強という措置を講じてきた。もっとも、従来の議論と現在の議論とは大きな違いがある。かつての議論では、金融システムの安定化あるいは信用供与の円滑化という目的の下、地域銀行の足許の収益力や自己資本比率の回復に焦点が当てられていたのに対して、現在の議論に関しては、前述したような地域の将来的な人口減少によって生じる地域銀行の中長期的な営業基盤の弱体化の懸念が問題意識の根底にある。

地方銀行、地方銀行Ⅱともに 2013 年度決算は当期利益が過去最高を記録しており、アベノミクスの下、経営体力が損なわれるような状況に陥る可能性はさほど高くないように思われる。一方で、国立社会保障・人口問題研究所は、2015 年から 2020 年にかけて沖縄県を除く都道府県で人口が減少するとの見通しを明らかにしており、多くの都道府県では総人口はすでに減少し、また人口減少が目前に迫っている状況にある。したがって、地域銀行にとっては自らの営業基盤の将来像をどのように評価し、必要な対策を講じるかが重要である。地域銀行は、都道府県の将来の人口減少を前提として、中長期的な営業基盤や経営体力をフォワードルッキングな観点から分析・評価を行った上で、地域銀行の将来にわたる経営のサステナビリティをどのように確保するかというより根源的な経営課題に直面しているのではないだろうか。

金融庁が意見交換会で地方銀行に示したとされる将来の金融機関の収益構造の分析は、

¹⁶ 旧法は、経営強化計画に目標として定める自己資本比率を下回った場合に、経営責任や株主責任の明確化を要求し、また、抜本的な組織再編を伴わない場合の目標未達に対して経営責任を求める仕組みとなっていた。

各地域の人口動態を前提に推計されたものであると報じられている¹⁷。その点において、金融庁も人口減少という地域銀行が将来直面し得る事態を認識し、地域銀行に課題の解決を迫っているように思われる。事実、金融庁が2014年9月に公表した平成26事務年度の「金融モニタリング基本方針」では、「高齢化の進展や生産年齢人口の減少に伴い各地域において貸出市場の縮小が予測される中、主要営業基盤である地域の経済・産業の中長期的な見通しや課題の認識、自らが短期的・中長期的に地域経済の活性化に向けて果たしていく役割・機能や経営計画・事業計画の目標の検証等を通じて、短期のみならず、5～10年後を見据えた中長期的にも持続可能性の高い経営戦略を策定・実行していくことが重要である」と述べられている¹⁸。金融庁は、地域銀行に対して各地域における将来の人口減少を考慮して中長期的に持続可能な経営戦略の策定・実行を求めるというメッセージを発している。

2. 中長期的な戦略の方向性

もともと、将来の営業基盤を評価した結果、地域銀行はどのような中長期の戦略を立てるべきかということについて、金融モニタリング基本方針は具体的な指示を行っておらず、その点は地域銀行の経営の自主性に任せている。

地域銀行が中長期的な経営戦略を立てる際には、戦略の方向づけを認識する必要がある。戦略の方向性に関しては様々な整理があるが、例えば、①地域深堀、②地域活性化、③地域拡大、④商品拡大という4つの方向性に分類できる¹⁹。

地域深堀とは既存のフランチャイズ・バリューをさらに強化する戦略である。地域における預金シェアを高めたり、既往貸出先のシェアアップや貸出件数の増加を図ることが含まれる。成長産業として期待される農業や医療・介護の分野で新規事業を開拓する向きもある。次に、地域活性化とは地域の産業再生や経済の活性化を図る戦略である。日本再興戦略等は地域銀行に地域活性化における貢献を期待しており、地域銀行は地域の産業構造を理解し、ソリューションを提供できる能力が従来以上に求められるだろう。

一方、地域拡大とは営業基盤の拡大を図る戦略である。例えば、県外進出を行う際には進出先の地元の銀行との競合を避けるためにターゲットや戦略を明確にする必要があるだろう。そして、商品拡大とは地域銀行が伝統的な銀行業以外の商品サービスを顧客に提供しようとする戦略である。投資信託や保険の窓販に留まらず、証券ビジネス、カード、消費者金融などに進出することである。また、地域銀行のネットワークを活用したビジネス・マッチングなど新たなビジネスのあり方を探る動きもある²⁰。

¹⁷ 前掲注4を参照。

¹⁸ 金融庁「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」2014年9月

¹⁹ 稲垣智彦「地域銀行の収益課題と対策」『金融ジャーナル』2009年9月

²⁰ 2014年1月に地域再生や活性化の観点から、北海道銀行、七十七銀行、千葉銀行、八十二銀行、静岡銀行、京都銀行、広島銀行、伊予銀行、福岡銀行の9行が情報やネットワークの相互活用を図る「地域再生・活性化ネットワーク」を立ち上げている。

経営戦略の選択肢の1つとして地域銀行の再編についても何のための再編なのかという戦略の方向性を確認する必要がある。同一県内の銀行どうしの再編は地域深堀を図り、地域活性化に寄与しようとするものとなる。一方、近隣県の銀行どうしの再編は営業エリアを他県に拡大する地域拡大を図るものである。従来、同一県内や近隣県の地域銀行どうしの再編が中心であったが、人口減少は地域でばらつきがあることを考えると地域拡大の戦略として地域をまたがった銀行の経営統合も選択肢となるかもしれない。

3. 異なる業種との連携・グループ化

中長期的な戦略には多様な選択肢がある中で、異なる業種との統合の可能性も存在する。

まずは、商品拡大の戦略として、地域銀行による証券子会社の設立が挙げられる。金融モニタリング基本方針では資産運用の高度化にも焦点が当てられており、今後、個人の資産形成やリスクマネーの提供における地域銀行の役割もより期待される。

図表8は地域銀行が設立した証券子会社である。証券子会社の設立の方法として、①地域銀行が全額出資して証券会社を設立するケース、②地場の証券会社を地域銀行が子会社化するケース、③地域銀行が他の金融機関と共同で証券会社を設立するケースがある。地域銀行が証券会社をグループ内に取り込む意義としては、銀行本体での投信窓販に留まることなく、地域銀行の顧客に幅広い金融商品を提供できることが挙げられる。そのことは、地域銀行にとって金利収入に依存しない収益源の確保と多様化につながる。地域銀行の預貸率の縮小を懸念する声も聞こえるが、それはすなわち預貸ギャップの拡大であり、潜在的には金融商品販売の原資が増えていることを表している。

最近注目されている戦略として、静岡銀行がマネックス証券を傘下に置くマネックスグループの株式を約20%取得し持分法適用会社にするとともに、同社との間で資本業務提携を結んだことが挙げられる。持分法適用にすることで同社の利益を一定程度取り込むと

図表8 地域銀行が設立した証券子会社等

銀行	証券子会社等	設立年	設立経緯
常陽銀行	常陽証券	2007年	銀行の全額出資で設立
千葉銀行	ちばぎん証券	1998年	中央証券をグループ会社化(2011年、株式交換により完全子会社)
横浜銀行	浜銀TT証券	2008年	東海東京証券の県内業務を会社分割により承継(出資比率60%)
静岡銀行	静銀ティーエム証券	2000年	東京三菱銀行等との共同出資で設立
	マネックスグループ	2014年	資本業務提携として約20%を出資(持分法適用会社)
第四銀行	新潟証券	2006年	新潟証券の株式取得によりグループ会社化
八十二銀行	八十二証券	2006年	アルプス証券を子会社化
百五銀行	百五証券	2009年	銀行の全額出資で設立
池田泉州銀行	池田泉州TT証券	2013年	東海東京証券の近畿地区の業務を会社分割により承継(出資比率60%)
中国銀行	中銀証券	2009年	津山証券を子会社化
広島銀行	ひろぎんウツミ屋証券	2008年	ウツミ屋証券のリテール業務を会社分割により承継
山口FG	ワイエム証券	2007年	東海東京証券の山口・広島県内業務を会社分割により承継(出資比率60%)
伊予銀行	いよぎん証券	2012年	銀行の全額出資で設立
福岡銀行	ふくおか証券	2004年	前田証券をグループ会社化(2012年、株式交換により完全子会社)
西日本シティ銀行	西日本シティTT証券	2010年	東海東京証券の県内業務を会社分割により承継(出資比率60%)

(出所) 各社ウェブサイト等より野村資本市場研究所作成

いう効果もある。静岡銀行とマネックスグループとの間の業務提携の内容はまだ明らかになっていないが、経営戦略の新たな事例としてその内容が注目される。

また、商品拡大の戦略として、地域銀行が消費者金融会社をグループに取り込む事例がある。例えば、スルガ銀行は民事再生法の適用を受けた消費者金融会社（丸和商事）のスポンサーとなり、その後、同社を完全子会社化している。同行は完全子会社化の理由として、従来から取り組んでいたカードローン事業の強化を図る観点から、ノウハウの相互補完、ATMの共同利用など様々なシナジー効果が期待できることを挙げている²¹。

証券子会社にしても消費者金融の子会社化にしても、従来のような銀行単体の経営というよりは、銀行業務以外の周辺ビジネスでの収益を取り込むグループ経営を志向するものである。

一方、地域銀行と信用金庫等の協同組織金融機関との業態を超えた経営統合も法制度上は可能であることを指摘したい。証券会社や消費者金融会社をグループに取り込む場合とは異なり、地域深堀を図りよりコアな業務の収益力の向上を図る戦略である。

合併転換法は、①合併等が金融の効率化に資するものであること、②合併等により当該地域の中小企業金融等に支障を生じないこと、③合併等が金融機関相互間の適正な競争環境を阻害する等金融秩序を乱すおそれがないこと、④当該金融機関が合併等の後に行おうとする業務を的確に遂行する見込みが確実であることという4つの基準を満たす場合、当局の認可の下、普通銀行と協同組織金融機関の合併を認めている。銀行が存続する場合、協同組織金融機関の会員には出資の口数に応じた株式が交付されることになる。

株主に利益を配当する株式会社と相互扶助を目的とする協同組織という組織形態に起因する事業のあり方や企業文化の違いなど、銀行と信用金庫等との経営統合には乗り越えるべき障害があることも事実である。もっとも、地域銀行と信用金庫等とは一般にビジネスの核となる顧客層や営業エリアが異なっており、そのため、業態を超えた経営統合が営業基盤の強化という点で相互補完的な効果をもたらす可能性があるように思われる。

V おわりに

昨年の暮れから今年の初めにかけて、地域銀行の再編を巡る金融庁の言動が数多く報道されたことで、地域銀行の再編に世間の注目が集まることとなった。もっとも、金融庁の考えを咀嚼してみると地域銀行の再編自体が目的ではないことが分かる。金融庁の狙いは、都道府県の将来の人口減少から生じる経営基盤の弱体化について、現段階から地域銀行と問題意識を共有することにあるように思われる。

地域銀行を対象に2014年4月に実施された調査では、他行との経営統合を選択肢とし

²¹ スルガ銀行「丸和商事株式会社の株式の取得（子会社化）並びに同社の商号変更に関するお知らせ」2012年3月8日

て考えているかという質問に対して否定的な回答が約 8 割に上ったという²²。当期利益が高い水準を記録する中で、経営の変革を求められることに対して当局と地域銀行との間で温度差があるのかもしれない。もっとも、将来の人口減少は蓋然性の高い事象である。地域銀行が人口減少を踏まえて自らの営業基盤や経営体力を評価し、その維持・強化を図るための施策を検討することは当然の課題であろう。地域銀行には、現時点で再編という答えを出すかどうかではなく、経営のサステナビリティの観点から、現在のビジネスモデルのレビューと、中長期的な経営戦略の検討が求められているのではないだろうか。

²² ブルームバーグが実施した調査では上場 85 行・グループのうち 32 行から回答があり（回答率 37%）、経営統合を将来の選択肢としているかについて「いいえ」と回答した銀行は 19 行、「はい」と回答した銀行は 5 行であった（「地銀の 8 割『経営統合考えず』金融庁は再編促す―独自調査」ブルームバーグ、2014 年 4 月 25 日）。