

2014年12月12日  
No.2014-044

## 数字を追う ～経営統合・再編で地域銀行の経営指標はどのように変化したか 統合・再編効果はゼロではないが、統合・再編か独立路線かの選択がすべてではない、

調査部 主席研究員 吉本澄司

### 《要 点》

- ◆ 人口減少などを背景として将来的に経営環境が厳しくなっていくとされる中で、地域銀行が生き残るための有力な選択肢として、2013年春頃から統合・再編に対する関心と期待が強まってきた。最近になって2014年11月に新たな経営統合の合意が2件明らかになったことから、再編の動きがさらに加速するのではないかという見方が広まっている。
- ◆ 地域銀行で持株会社方式の経営統合が最初に行われた2001年度上期以降、2014年度上期までに実施された統合・再編を対象として、規模（預金残高、貸出金残高）、効率（営業経費）、収益（資金運用収支、業務純益）の各経営指標が、統合・再編を実施しなかった地域銀行と比較してどのような動きを示したのか、全体的傾向を観察すると、合併にせよグループ化にせよ、少なくとも悪い結果にはつながっていない。ただし、非統合・再編銀行に対する優位性は、二分法であれば良い方の多数派に属する、といった程度の場合が多い。統合・再編の観測が熱を帯びることで、統合・再編が万能であるかのような印象が生まれるとすれば、適切ではない。
- ◆ 統合・再編が地域銀行の経営状況に与えるプラス効果はゼロではないが、統合・再編を実施しなかった銀行の中に、統合・再編銀行より経営指標の動きが上回っているものが、少なからず存在していることも事実である。統合・再編を実施するか独立路線を取るかよりも、個々の銀行が、地元の実情や他業態との競争関係、業務環境の変化、自行の経営資源の強み・弱みなどを踏まえながら、どのような経営を行ったのかによって、経営動向がより大きく左右されてきた。最初に統合・再編があるのではなく、個々の地域銀行が実情を踏まえて立てる経営戦略がまず先にあって、その中で合理的な道筋として統合・再編が視野に入るのであれば選択肢にするという関係を考えれば、統合・再編は「主」ではなく「従」である。

本件に関するご照会は、調査部・主席研究員・吉本澄司宛にお願いいたします。

Tel: 03-6833-5327

Mail: [yoshimoto.kiyoshi@jri.co.jp](mailto:yoshimoto.kiyoshi@jri.co.jp)

## 1. 再び熱を帯びてきた地域銀行の統合・再編論議

地域銀行<sup>1</sup>の統合・再編を巡る議論が熱を帯びている。バブル崩壊後、地域銀行のうち第二地方銀行では経営難に背中を押されるなどして再編が進み、銀行数が約4割減となったが、地方銀行では、持株会社方式によるグループ形成、地銀同士や第二地銀との合併など、銀行数増減の当否にかかわらず、さまざまな動きがあったものの、銀行数は64行で変わっていない(図表1)。両者を合わせてみれば、1都道府県(以下、表記の簡略化のため県とする)に少なくとも1行以上の地域銀行が存在し、貸出残高に県単位の分散傾向があるという特徴が長期間続いている<sup>2</sup>。

(図表1) 1県あたりの地域銀行数の変化

(単位: 県、行)

	1980年度末	1990年度末	2000年度末	2014年度上期末
1県あたり1行	埼玉、山梨 2	埼玉、山梨 2	京都、埼玉、山梨、鳥取 4	京都、埼玉、石川など 8
" 2行	20	21	25	25
" 3行	17	16	10	10
" 4行	山形、茨城、新潟、長崎 4	山形、茨城、新潟、長崎 4	山形、茨城、新潟、長崎 4	東京、大阪、静岡 3
" 5行	福岡、静岡 2	東京、福岡、静岡 3	東京、福岡、静岡 3	福岡 1
" 6行以上	東京、大阪 2	大阪 1	大阪 1	0
地域銀行数(全国)	地銀 63 第二地銀 71	地銀 64 第二地銀 68	地銀 64 第二地銀 57	地銀 64 第二地銀 41

(資料) 金融庁ホームページ (HP)、全国銀行協会 HP

(注1) 県別は本店所在地による区分。

(注2) 1990年度末の第二地銀数には相銀を含む。

一方、地域銀行の多くが本店を置いている地方圏では、将来、全国平均を上回るペースで人口が減少すると見込まれており、経済や社会に与える影響の大きさが懸念されている。このため、地域銀行の経営の安定性向上や地域経済活性化への寄与に対する期待などを背景に、地域銀行のビジネスモデルのあり方への関心が2013年春頃から強まってきた。2013年10月には東京都民銀行と八千代銀行の経営統合構想が明らかになったが<sup>3</sup>、その後、他の地域銀行による具体的な再編構想が続くことはなく、話題性と現実の動きの間に乖離が感じられる状況であった。

しかし最近になって、2014年11月に鹿児島銀行と肥後銀行、横浜銀行と東日本銀行が相次

<sup>1</sup> 本稿では、全国地方銀行協会の会員銀行(地方銀行)と、第二地方銀行協会の会員銀行(第二地方銀行)を合わせて、地域銀行とする。埼玉りそな銀行は、実態的には地域銀行であるが、本稿の分析では地域銀行に含めない。

<sup>2</sup> より正確には1減(2010年5月)の後、1増(2011年10月)。

<sup>3</sup> その後、東京都民銀行と八千代銀行は、2014年10月1日に、共同株式移転方式によって完全親会社の東京TYフィナンシャルグループを設立し、その子会社となった。これに伴い、両行は上場廃止(東京証券取引所)となり、持株会社の東京TYフィナンシャルグループが上場会社となったため、「上場」地域銀行は2行減ったことになるが、地域銀行の数(銀行業の免許を受けた株式会社のうち全国地方銀行協会、第二地方銀行協会の会員となっている企業数)は経営統合前と同じである。

いで経営統合の合意を公表<sup>4</sup>したことを受けて、これが号砲となって再編の動きが加速するのではないかという論評が目立っている<sup>5</sup>。

従来、地域銀行の経営統合・再編では、①合併、②事業譲渡（会社法施行に伴う銀行法改正前には営業であるが、以下、事業で統一）、③持株会社傘下でのグループ化、④親銀行の子会社化といった形態が選択されてきたが、②の事業譲渡については経営が行き詰まった銀行の破綻処理が大半であったため対象外とし、①の合併と、③と④を合わせたグループ化に関して、本店所在地が同じ県か異なる県か、県内で最大規模の銀行か2番手以下かといった区分を加えた上で、経営統合・再編（関係する銀行の組み合わせが同一の場合は最終形ベース）の集計を行うと、図表2のとおりとなる（地域銀行の統合・再編が初めて持株会社方式で実施された2001年度上期以降、2014年度上期実施済まで）。

まず、本店所在地による区分に着目すると、同一県内での統合・再編では、すべて合併が選択されてきた（この中には、最終形に至る前に持株会社方式のグループ化を経た例が含まれている）。一方、異なる県に本店を置く地域銀行同士の場合には、大半でグループ化が選択されてきた。グループ化であれば、異なる県に本店を置く地域銀行同士の統合・再編でも、どちらの県にも本店銀行が残り、元々の銀行の地元色を残しつつ、複数の県にまたがる金融グループとして発展を目指すことになるため、合併より地元を受け入れられやすいという面があったとみられる。

次に、本店を置く県内における規模の大きさに着目すると、同一県内の場合も、県をまたぐ場合も、2番手以下の銀行同士（図表では「その他」と「その他」の組み合わせ）の統合・再編が多数を占めてきた。加えて、県内最大の銀行が統合・再編の片方に関係した例も、同一県内の場合、県をまたぐ場合に3件ずつ存在する。しかし、それぞれの県で規模が最大の地域銀行同士で合併やグループ化が実施された例はなかった。

（図表2）地域銀行同士の経営統合・再編形態の特徴

（単位：件）

本店所在地	統合・再編行の本店所在県での順位		合併	グループ化	(参考)2014年度下期以降に実施(予定)
	規模最大	その他			
同一県	規模最大	その他	3	0	
	その他	その他	8	0	(+1) 東京都民銀行 八千代銀行
異なる県	規模最大	規模最大	0	0	(+1) 鹿児島銀行 肥後銀行
	規模最大	その他	0	3	(+1) 横浜銀行 東日本銀行
	その他	その他	1	5	

（資料）各行HP、金融庁HP、全国銀行協会HP

（注1）本店所在県での順位は、地域銀行だけでなく、他業態も含めて判定している。

（注2）集計対象は、地域銀行同士で統合・再編が実施された場合に限っている。

（注3）関係する銀行がまったく同じ統合・再編（組み合わせが同一の統合・再編）が複数回行われた場合には、最終形だけを集計対象としている。

<sup>4</sup> 事前報道の順では、横浜銀行と東日本銀行の統合構想に関する記事が先。

<sup>5</sup> 金融機関の統合・再編動向に関しては、Research Focus No.2013-012「数字を追う～業態別の銀行数：メガ集約、地銀ほぼ不変」（2013年7月2日）、同 No.2013-043「数字を追う～業態別貸出動向と再編の特徴から見る地域金融の姿」（2014年3月13日）も参照（<http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=23330>）。

以上のような観点から、2014年度下期以降に実施・実施予定の経営統合3件をみると、まず鹿児島銀行と肥後銀行のグループ化構想は、両行がどちらも本店所在県において規模が最大の銀行同士である点において画期的とする評価が多く見受けられる。前述のとおり、従来、このような組み合わせは例がなく、前例の枠を越えた統合・再編と言える。

他方、この統合計画においても、異なる県に本店を置く地域銀行同士の統合・再編では、合併ではなくグループ化が選択されてきた先例どおりになっている。その意味では、仮に今後、それぞれの県で規模が最大の地域銀行同士で、合併形式での統合・再編構想が出てくるようなことがあれば、他の地域銀行は無論、金融界全体に大きな驚きをもって迎えられると思われる。ただし、地域銀行特有の地元との関係を考えると、グループ化ではなく合併を選択することの意義を説得的に打ち出せなければ選択しにくい統合方式であり、ハードルは高い。

次に、東京都民銀行と八千代銀行の例は、同一県内での統合・再編でグループ化が選択されたという点で、鹿児島銀行と肥後銀行のグループ化構想とは別の意味で、前例とは異なる統合形態である。これに関しては、「両行がこれまで培ってきた地域ブランドを活かしつつ早期に統合効果を発揮する」ことが理由とされている(両行による2014年5月2日付の統合説明資料)。ただし、同一県内での統合・再編(最終形)ではすべて合併が選択されてきたことを示している前掲図表2においても、合併前にグループ化という統合形態を採用していた例が複数含まれており、東京都民銀行と八千代銀行の例が稀有であると、現時点では決めにくい。

この統合の話題性は、2013年春に地域銀行の統合・再編に対する関心が急速に持ち上がった後、最初に明らかになった具体例であったことと、2020年のオリンピック・パラリンピック開催決定や都心再開発の動きなどを背景に一極集中への注目が再び強まっている東京が舞台であったことだろう。

横浜銀行と東日本銀行のグループ化構想は、県内最大の地域銀行と他の県に本店を置く2番手以下の地域銀行による持株会社方式での経営統合であり、類型としては、過去にも複数の事例が存在する一般的な形式である。この統合の話題性は、鹿児島銀行と肥後銀行のグループ化構想と短期間に集中して明らかになったこと、地方銀行の雄の一角と目されている横浜銀行が統合・再編に動いたこと、首都圏が舞台であることだろう。

## 2. 地域銀行の統合・再編の分析スキーム

地域銀行の統合・再編に対する注目度が高くなっていることに関連して、これまでの統合・再編形態の特徴に加えて、2014年度下期以降に実施・実施予定の経営統合3件についても簡単に言及したが、本稿の主たる問題意識は、個別事例ではなく、全体的傾向として、統合・再編が地域銀行の経営にどのような影響をもたらしたか、という点にある。すなわち、将来的に経営環境が厳しくなっていくとされる中で、地域銀行が生き残るための有力な選択肢として統合・再編に対する関心と期待が強まっており、特効薬であるかのような印象を与えているが、そもそも、統合・再編によって得られる効果が、これまではおおよそどの程度大きかったのかの目安を得ることが本稿のテーマである。

具体的には、①統合・再編を実施した地域銀行とそうでない地域銀行の間で経営指標に明白な差がみられるのか、②統合・再建の形態として合併を選択した地域銀行とグループ化を選択した地域銀行の間で経営指標に明白な差がみられるのかについて、それぞれの集計値の動きを比較しながら概観していく。比較にあたって採用した方法は次のとおりである。

### (1) 対象事例とする条件

前掲図表2に示したように、組み合わせが同一の統合・再編において最終形だけを考慮する場合、2001年度上期から2014年度上期までの間に実施された合併は12件、グループ化は8件である。ただし、最終形だけに限定した場合、統合・再編後の計数を得られる期間が短い例もあることから、関係する銀行の組み合わせがまったく同じ統合・再編における途中経過であっても、次の統合・再編までの計数を一定期間確保できるのであれば、対象事例に加えることとする。

統合・再編の効果は短期間で表れるものだけではないため、分析期間をできるだけ長く取る方法も考えられるが、前述のとおり、条件を満たす事例が少なくなってしまうという不都合も生じる。そこで、統合・再編が実施された半期と次の半期の通算1年を初年度（ゼロ年度）として、その3年後まで計数が得られる場合を基本的な分析期間とした上で、1年後、2年後までの計数しか得られない場合も参考として示す。初年度（統合・再編が実施された半期と次の半期）の計数すら得られない場合や、初年度以後1年未満（半期分）の計数しか得られない場合は、統合・再編が行われていても対象事例としない。

### (2) 経営指標

銀行の業務や経営の状況を観察するために利用される指標は多いが、本稿においては、統合・再編後の動向をみるために、基礎的な経営指標として、預金残高（譲渡性預金を含む）、貸出金残高、営業経費<sup>6</sup>、資金運用収支（資金利益）<sup>7</sup>、業務純益<sup>8</sup>を取り上げる（いずれも銀行単体）。

預金残高と貸出金残高は、調達側と運用側でそれぞれ銀行にとって本業（本来業務）の中の本業の動向を表すストック指標であり、統合・再編後の規模の変化をみる。

営業経費は、人件費、物件費を中心とするフロー指標であり、統合・再編後の効率性の変化を把握しようとする趣旨から取り上げる。

資金運用収支、業務純益は、ともに収益動向を表すフロー指標である。業務純益は、銀行が本業によって得た利益であることから、しばしば一般事業会社の営業利益になぞらえられる。資金運用収支は、貸出金受取利息や預金支払利息などの収支であり、通常、業務純益のうち多くの部分を占める。これらの指標により、統合・再編後の本業の収益の変化をみる。

### (3) 比較を行うための評価基準

全体的傾向として、統合・再編後の経営指標の動きを評価しようとする場合、個別事例の分

---

<sup>6</sup> 営業経費は、退職給付費用のうち臨時費用処理分等をそのまま含む計数。

<sup>7</sup> 資金運用収支は、資金調達費用の中に金銭の信託運用見合費用をそのまま含む計数。

<sup>8</sup> 業務純益に関する指標では、一般貸倒引当金繰入前のいわゆる実質業務純益や、さらに国債等債券損益を控除したいわゆるコア業務純益が分析に利用されることも多い。

析の場合と異なり難しいのは、統合・再編の実施時期がさまざまであるために、指標が経営環境の違いの影響を受けてしまうことである。

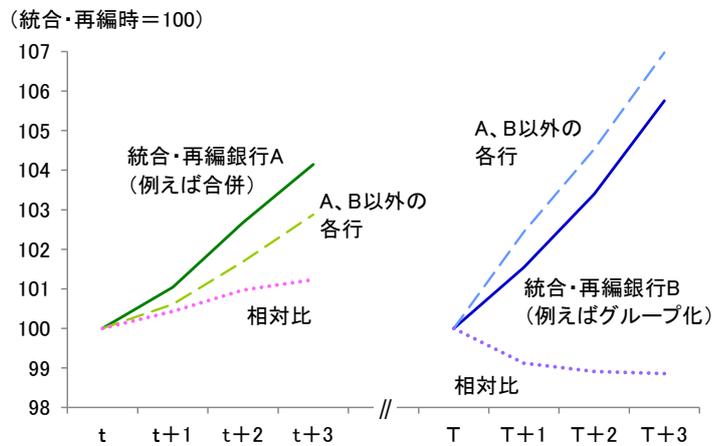
例えば、 $t$  期に合併したA銀行と、異なる年のT期にグループ化したB銀行の統合後の経営指標が図表3のように動いたとしよう。A銀行とB銀行の動向だけを比べれば、B銀行の経営指標の方が良好な動きをしているようにみえるが、仮にT期以降の経営環境が $t$ 期以降よりも順風で、A、B以外の各行（統合・再編を行わなかった銀行の集合）の経営指標が同図のようであったとすれば、むしろA銀行の経営指標の方が統合・再編を契機に良好な動きを示したことになる。

そこで、統合後の経営指標の動向を評価するにあたっては、統合・再編を行わなかった銀行の経営指標（集計値）との相対比を基準の一つとして利用する<sup>9</sup>。

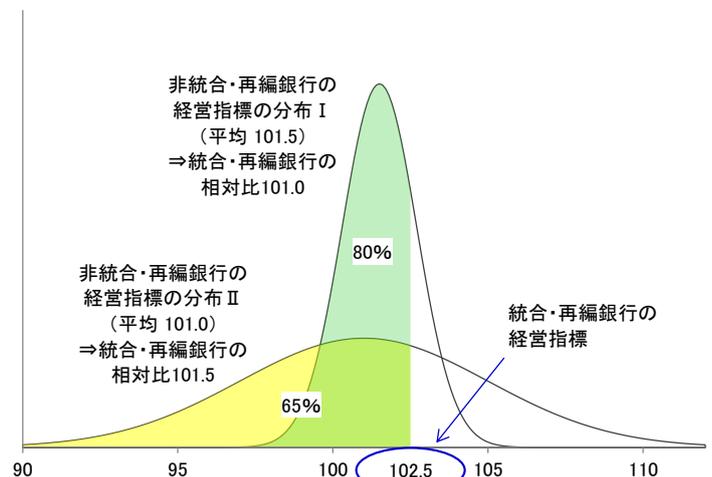
加えて、統合・再編を実施した銀行の経営指標が、行わなかった銀行のうち何%を上回っているかも、評価基準として利用する。これは、前記の相対比が、統合・再編を行わなかった銀行全体の集計値によって導かれることから、個々の銀行の経営指標の分布の形状や、特殊要因によって一部銀行の計数が振れた際の集計値への影響などによって、期待どおりの機能を果たさない場合が生じ得るためである。

例えば、統合・再編を実施した銀行の経営指標が、数期後に102.5（統合時=100）になったとしよう（図表4）。同じ期に、統合・再編を行わなかった銀行の経営指標がIのような分布（平均101.5）になっていれば、相対比は101.0である。他方、IIのような分布（平均101.0）であれば相対比は101.5となり、IIの場合の方が、統合・再編銀行の経営指標が統合・再編を行わなかった銀行に比べてより良好に動いたような印象を与えることになる。しかし、分布Iでは、

（図表3）評価基準の考え方（その1）



（図表4）評価基準の考え方（その2）



（注）図の表現上、非統合・再編銀行の分布を連続分布のように描いているが、実際には離散分布である。

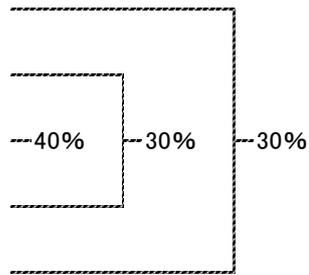
<sup>9</sup> ただし、統合・再編が行われた当時の経営環境によって統合・再編の性格が左右されている場合、相対比を取っても、統合・再編の性格の違いの影響が出てしまう。例えば、「前向き」の統合・再編同士で経営環境が異なるだけであれば、統合・再編を行わなかった銀行との相対比を取ることによって経営環境の差の影響を小さくできるが、経営環境の違いによって、一方が「前向き」、もう一方が「後向き」の統合・再編に分かれていると、統合・再編後の経営指標にも、性格の違いが表れるであろう。

統合・再編銀行の経営指標は、全体の80%の非統合・再編銀行を上回っているのに、分布Ⅱでは65%である。より多くの他行に対して良好な経営指標になったかという基準を使うことで、相対比による基準では隠れてしまう姿が見えてくる場合がある。そこで、この割合が、合併後1~3年でどのように変化したのかを、相対比と併せて評価に利用する。

この基準の別の利点は、統合・再編による経営指標の改善が、非統合・再編銀行に比べて群を抜いたものなのか、特段の変化ではないのか、およその目安を得られることである。標準的な確率分布を利用する場合のようなきっちりとした検定とは異なるが、例えば、非統合・再編銀行全体の90%以上の銀行より良好な経営指標が実現されていれば、合併やグループ化は良い結果を生んだとみなしても、問題は少ないだろう。他方、仮に60%程度であれば、過半ではあるが、逆にみれば40%程度の非統合・再編銀行が、合併やグループ化を経た銀行より良好な経営指標となっていることを意味するので、統合・再編によって、それ以外の銀行に比べて明白な改善があったとは断定しづらい。

本稿では、統合・再編後3年経った年のこの割合に応じて、図表5のような表現を用いる。

(図表5) 非統合・再編銀行に対する優劣割合の大小に基づく評価表現

85%以上	非統合・再編銀行を上回っている	
70%以上	やや上回っている	
30%超70%未満	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより上である 下である	
30%以下	非統合・再編銀行をやや下回っている	
15%以下	下回っている	

#### (4) 統合・再編の有無による地域銀行のグループ分け

##### ① 非統合・再編銀行 81 行、分析から除外した銀行 2 行

非統合・再編銀行は、統合・再編を実施した地域銀行の経営指標の変化を評価する上でのベンチマークとして重要である。既述のとおり、本稿では、2001 年度上期から 2014 年度上期までに実施済の地域銀行同士の合併またはグループ化を、統合・再編の分析対象としている（ただし、統合・再編後の計数を一定期間確保できないものは対象外）。

したがって、非統合・再編銀行とは、簡単にいえば、当該期間に地域銀行同士の合併またはグループ化を実施しなかった地銀・第二地銀ということになるが、念のため補足説明を付しておく点や特殊事情を考慮した点などは、次のとおりである。

- ・破綻処理の一環として地域銀行の分割事業譲渡が行われ、その一部事業を既存の地域銀行が譲り受けた場合は、統合・再編には含めない（非統合・再編銀行から外さない）。なお、東京スター銀行に関しては、破綻処理の受け皿として新たに設立され、2001 年度上期（6 月）に東京相和銀行から事業譲渡を受けたという沿革であるため、非統合・再編銀行、統合・再編銀行のどちらにも含めない。
- ・足利銀行は、期間中、地域銀行同士の合併またはグループ化を実施していないが、2003 年度

下期（11月）に預金保険法による特別危機管理開始が決まり、2008年度上期（7月）に終了するまで特別危機管理銀行であったため、非統合・再編銀行には含めない（地域銀行同士の合併またはグループ化を実施していないため、統合・再編銀行にも該当しない）。

- ・東京都民銀行と八千代銀行のグループ化は2014年度下期実施であり、分析対象期間中は、地域銀行同士の合併またはグループ化を実施していないため、非統合・再編銀行に含める。
- ・鹿児島銀行と肥後銀行、横浜銀行と東日本銀行のグループ化は（構想は公表されたが）まだ実施されておらず、それ以外の地域銀行同士の統合・再編も期間中に行っていないため、非統合・再編銀行に含める。
- ・大手行等<sup>10</sup>のグループ傘下であることは問わない（非統合・再編銀行から外さない）。
- ・信用組合から（一部）事業を譲り受けても、統合・再編には含めない（非統合・再編銀行から外さない）。

以上のような条件に基づいて選別すると、2014年度上期末に存在する地銀64行、第二地銀41行のうち、地銀50行、第二地銀31行の合計81行が非統合・再編銀行である（図表6）。

（図表6）地域銀行のグループ分け

	銀行数	銀行名（統一金融機関コード順）
統合・再編銀行	22	北海道、北都、荘内、筑波、北陸、十六、池田泉州、紀陽、山口、福岡、親和、西日本シティ、北九州、北洋、きらやか、仙台、関西アーバン、もみじ、徳島、香川、長崎、熊本
非統合・再編銀行	81	青森、みちのく、秋田、山形、岩手、東北、七十七、東邦、群馬、常陽、武蔵野、千葉、千葉興業、東京都民、横浜、第四、北越、山梨中央、八十二、富山、北國、福井、静岡、スルガ、清水、大垣共立、三重、百五、滋賀、京都、近畿大阪、南都、但馬、鳥取、山陰合同、中国、広島、阿波、百十四、伊予、四国、筑邦、佐賀、十八、肥後、大分、宮崎、鹿児島、琉球、沖縄、北日本、福島、大東、東和、栃木、京葉、東日本、神奈川、大光、長野、富山第一、福邦、静岡中央、愛知、名古屋、中京、第三、大正、みなと、島根、トマト、西京、愛媛、高知、福岡中央、佐賀共栄、豊和、宮崎太陽、南日本、沖縄海邦、八千代
分析から除いた銀行	2	足利、東京スター

（注）非統合・再編銀行には、2000年度下期以前に統合・再編を実施したことがある銀行を含む。

## ②統合・再編銀行 22行

2014年度上期末現在の地域銀行のうち、2001年度上期から2014年度上期に地域銀行同士の合併またはグループ化を実施したのは、地銀13行、第二地銀9行の合計22行である。

これら22行においては、関係する銀行の組み合わせが同一である場合の途中経過（最終形以外）や前身行当時を含めて、延べ28件の統合・再編が行われた<sup>11</sup>。ただし、このうち6件につ

<sup>10</sup> 本稿では、都市銀行、旧長期信用銀行、専門信託銀行の流れをくむ各銀行を大手行等としており、埼玉りそな銀行も大手行等に含めている。

<sup>11</sup> 傘下の地域銀行が1行だけの持株会社が設立された場合や、傘下の地域銀行が1行だけの持株会社を子会社銀行が吸収合併した場合は、地域銀行同士の統合・再編ではないため件数に含めていない。

いては、短期間のうちに次の合併やグループ化が行われ、前述の(1)で示した期間条件を満たさないため、統合・再編後の最低限の計数（1年以上）が得られるのは22件（合併12件、グループ化10件）、うち基本的な分析期間とした3年間の計数が得られるのは16件（合併10件、グループ化6件）である。

### 3. 地域銀行の統合・再編の分析結果

2で説明した分析スキームに基づいて、2001年度上期から2014年度上期に実施された地域銀行の統合・再編について、統合・再編を実施しなかった銀行群と比較した結果は、以下のとおりである。

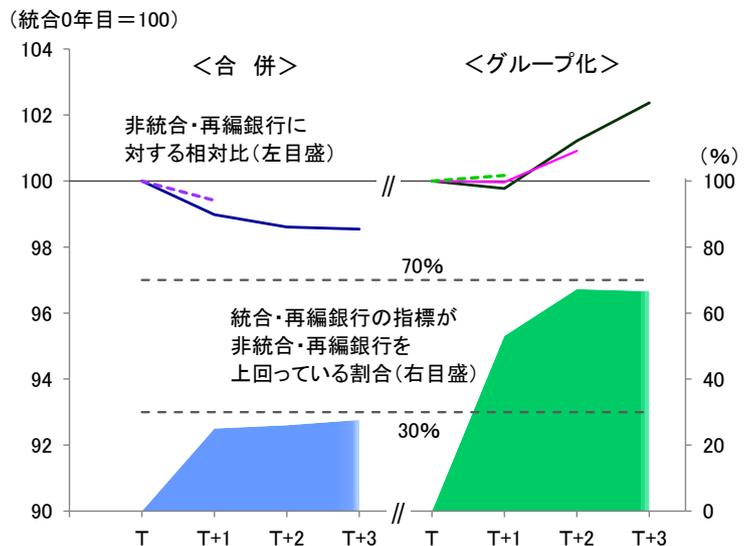
#### (1) 預金残高（譲渡性預金を含む）

統合・再編後の預金残高（譲渡性預金を含む、未残）の動きは、合併とグループ化で差が生じている（図表7）。合併では、非統合・再編銀行群との相対比（平均）が100を割っており、合併した銀行の預金残高の平均的な増勢が、非統合・再編銀行の預金残高の平均的な増勢を下回っていることを示している。割合をみても、合併した銀行より預金残高が増えていない非統合・再編銀行は全体の4分の1程度であり、合併銀行は、預金規模において、非統合・再編銀行の動きをやや下回っている（図表8）。

一方、グループ化では、非統合・再編銀行群との相対比（平均）が2年経過後から100を超えている。割合に関しては、非統合・再編銀行のうち60%超の銀行に比べて貸出残高の増え方が大きい。ただし、言い換えれば、非統合・再編銀行のうち3行に1行程度は、グループ化した銀行より預金規模が拡大したことになるため、グループ化によって、統合・再編をしなかった銀行と決定的な差が生じたわけではない。

一口に統合・再編といっても、合併とグループ化ではその後の預金残高の動きに差が生じているが、その理由としては、前掲図表2で示したように、合併は主に同じ県の地域銀行同士、

(図表7) 統合・再編後の預金残高の動き



(資料) 各行HP、金融庁HP、全国銀行協会HP  
 (注1) 統合・再編が実施された半期と次の半期の通算1年を統合0年目(T期)とし、次の1~3年をT+1期からT+3期としている。  
 (注2) T+3期までの計数を得られる場合(基本的な分析期間)のほか、相対比に関しては、T+1期、T+2期までの計数しか得られない場合を加えて求めた動きを、参考として表示している。

(図表8) 非統合・再編銀行との優劣関係(預金残高)

合併銀行	非統合・再編銀行をやや下回っている
グループ化銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより上である

(注) 図表7下部の優劣割合と図表5の統一表現による。

グループ化は主に異なる県の地域銀行同士で行われてきたという違いを指摘できる。同じ県の地域銀行が合併した場合、合併後に店舗の統廃合が進められることが多いが、その際に、一部の預金者が取引を縮小した影響が考えられる。

さらに、分析対象期間中のうち、特に 2000 年代前半はまだ金融不安に対する懸念が根強かったため、預金保険制度によって保護される預金の上限が、合併前の、旧行ごとに預金者 1 人あたり元本 1 千万円までとその利息（破綻日まで、以下略）から、合併後は、新銀行の口座合算で元本 1 千万円までとその利息となることを警戒して、他の銀行に預金を分散させる動きが一部で生じたことも考えられる。

これに対してグループ化は、大半が異なる県の地域銀行の間で実施されてきたため、店舗立地の重複は少ない上に、銀行自体はグループ化前と同様に存続するために、店舗統廃合は合併ほど大掛かりになりにくい。

加えて、預金保険制度は、グループ化の後も銀行ごとに適用されるため、他の銀行に預金を分散させようとする誘因にはならない。

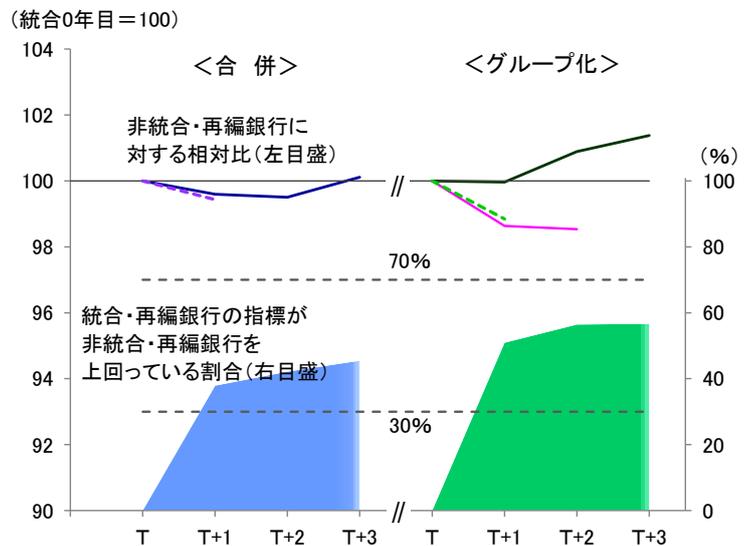
## (2) 貸出金残高

統合・再編後の貸出金残高（末残）の動きは、合併とグループ化で違いがあるが、両者の差は預金残高の場合ほど大きくない（図表 9）。

合併では、非統合・再編銀行群との貸出残高の相対比（平均）が当初 100 を割った後、3 年経過後は 100 を回復している（前掲図表 7 の預金残高の場合は 100 を割ったまま）。当初の相対比の低下も、預金残高ほどではない。もう一つの評価基準（割合）に関しては、3 年経過後で、約 45% の非統合・再編銀行に対して、増勢が上回っている。数値は 50% 未満であるが、おおむね優劣半々であり、非統合・再編銀行の貸出残高の動きと大差はない（図表 10）。

一方、グループ化では、非統合・再編銀行群との相対比（平均）が 2 年経過後から 100 を超えている。割合に関しては、非統合・再編銀行のうち約 57% の銀行の増勢を上回っており、非統合・再編銀行に決定的な差を付けたと言えるほどではないが、半数ラインより上となっている。

(図表 9) 統合・再編後の貸出金の動き



(注) 図表 7 の資料と注を参照。

(図表 10) 非統合・再編銀行との優劣関係（貸出金残高）

合併銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより下である
グループ化銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより上である

(注) 図表 9 下部の優劣割合と図表 5 の統一表現による。

統合・再編後の合併とグループ化の差が預金残高に比べて小さい理由として、貸出（借入）では継続的な取引関係に基づいた信用情報が鍵を握るため、合併によって店舗統廃合が行われたことなどをきっかけに借り手が他の銀行と新たに取引を始めることを簡単には実施しにくいという点を指摘できる。多少影響があるとすれば、複数の銀行と取引を持つ借り手の一部が、合併によって特定の銀行からの借入の割合が高くなり過ぎることを避けようとして、借入先の間でのシェア調整を試みる場合や、銀行側で大口信用供与等規制が意識される場合などだろう。

預金では合併で一つの銀行になると預金保険の対象も1銀行としての上限になってしまうため、預金者に他の銀行へ分散させようとする動機が生まれる可能性を指摘したが、貸出では当てはまらない。

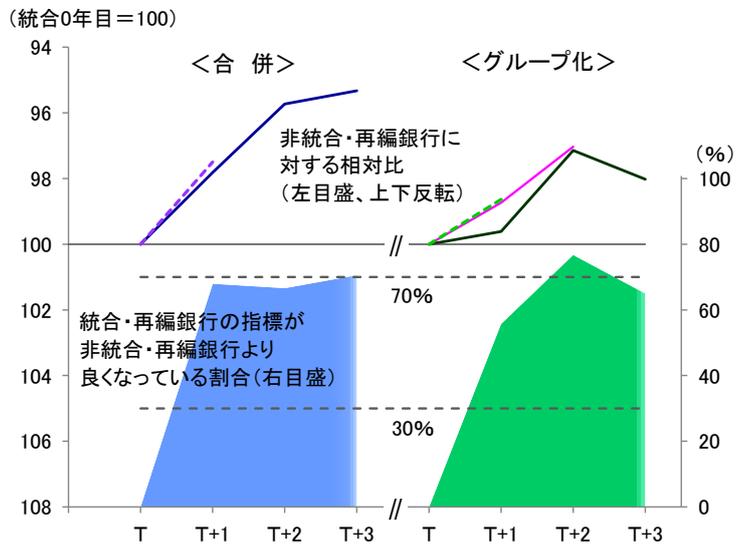
### (3) 営業経費

営業経費は、規模拡大の指標である預金残高や貸出金残高とは逆に、抑制されているほど効率化が進んだことになるため、図表 11 では、相対比は上下を反転させて表示し、非統合・再編銀行の指標の分布を基準とする優劣割合は、営業経費がより大きい銀行が何%あるかという数値で表している。

統合・再編後の相対比の動きをみると、合併、グループ化ともに100を下回っており（図表では上方向への動きで表示）、非統合・再編銀行群に比べて営業経費が抑制されている。合併とグループ化では、合併の相対比（平均）の方が小さく、経費の効率化がより進んでいる様子がわかる。

優劣割合に関しては、合併銀行の場合、3年経過後で、非統合・再編銀行のうち約71%に対して、営業経費がより小さくなっており、効率性でやや上回っている（図表 12）。一方、グループ化という統合・再編方式を取った銀行では、（2年経過後は70%超であったが）3年経過後で65%となっており、半数ラインより上ではあるが、統合・再編をしなかった銀行と大差はない<sup>12</sup>。

(図表 11) 統合・再編後の営業経費の動き



(注) 図表 7 の資料と注を参照。

(図表 12) 非統合・再編銀行との優劣関係(営業経費)

合併銀行	非統合・再編銀行をやや上回っている
グループ化銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより上である

(注) 図表 11 下部の優劣割合と図表 5 の統一表現による。

<sup>12</sup> ただし、グループ化の2年経過後（T+2）の優劣割合が高くなっている影響で、図表 11 の視覚的印象では、合併とグループ化の差は微妙である。

(4) 資金運用収支

統合・再編後の資金運用収支の動きは、これまで示した三つの経営指標の中では、貸出残高で観察された特徴に似ている（図表 13）。

合併では、非統合・再編銀行群との相対比（平均）が当初 100 を割った後、3 年経過後は 99.8 となり、ほぼ非統合・再編銀行並みといえる水準に戻っている。もう一つの評価基準である優劣割合に関しては、3 年経過後において、約 48% の非統合・再編銀行に対して上回っている。ほぼ優劣半々であり、統合・再編をしなかった銀行の資金運用収支と大差はない（図表 14）。

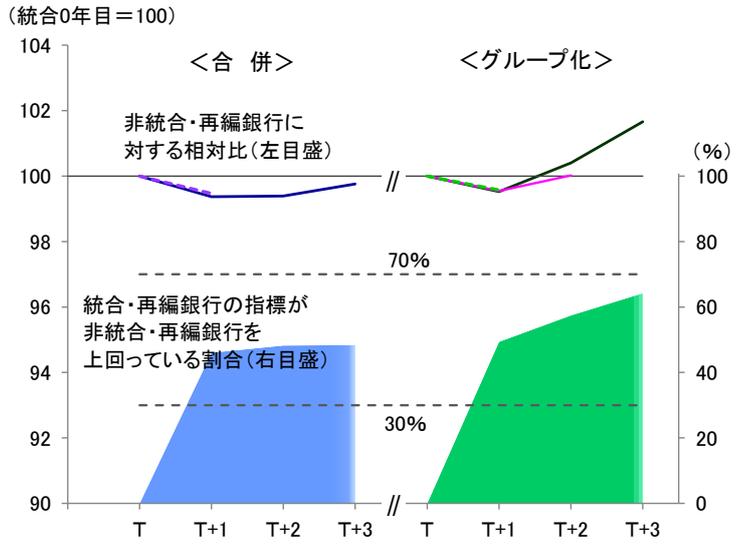
一方、グループ化では、非統合・再編銀行平均との相対比が 2 年経過後から 100 を超えている。優劣の割合では、3 年経過後で、非統合・再編銀行のうち約 64% を上回っているが、非統合・再編銀行に決定的な差を付けたと言えるほどではない。

(5) 業務純益

統合・再編後の業務純益の動きをみると、合併、グループ化とも相対比の平均が 100 を超えており、非統合・再編銀行群に比べて業務純益が増加している（図表 15）。相対比の水準は、3 年経過後において、合併銀行の平均が約 117、グループ化銀行が約 131 と、これまでに観察した 4 指標の例に比べて、大きな数字となっている。

ただし、業務純益は、指標の性格上、もともと変動が大きい上に、合併やグループ化にあたっては、統合前の懸案の処理や、統合に伴う費用増加によって、初年度の業務純益が小さくなるこ

(図表 13) 統合・再編後の資金運用収支の動き



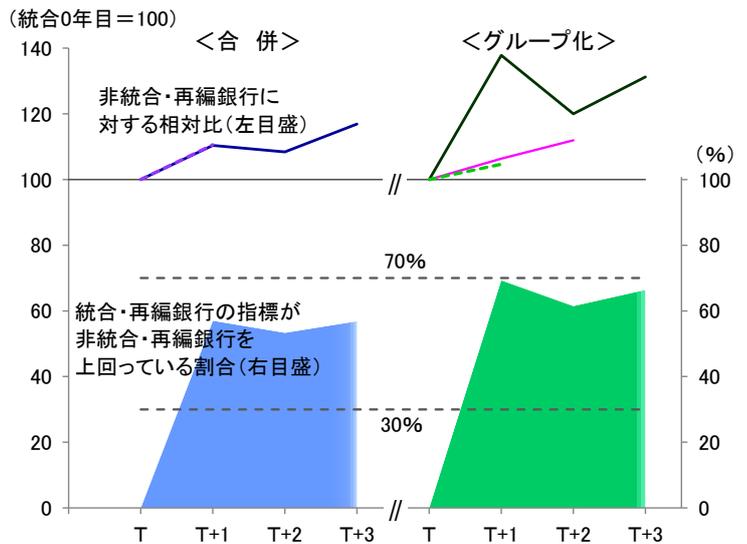
(注) 図表 7 の資料と注を参照。

(図表 14) 非統合・再編銀行との優劣関係(資金運用収支)

合併銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより下である
グループ化銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより上である

(注) 図表 13 下部の優劣割合と図表 5 の統一表現による。

(図表 15) 統合・再編後の業務純益の動き



(注) 図表 7 の資料と注を参照。

とが起り得る<sup>13</sup>。例えば統合・再編銀行の中に、初年度（T期）の業務純益がゼロに近く、その後はごく普通の利益計上となったような計数例が含まれると、統合・再編銀行全体の業務純益も影響を受けて、T期=100の後、大幅な増加率で拡大し、さらには、非統合・再編銀行群<sup>14</sup>との相対比も大きく上昇する結果となる場合が生じる点に留意する必要がある。

これに対して、もう一つの評価基準（優劣割合）では、前述のような特殊事情が生じて相対比が極端に大きくなってしまふような統合・再編例であっても、優劣割合の上限は100%（すべての非統合・再編銀行より良い数値となった場合）であるため、統合・再編の全例に対する平均的な優劣割合への影響が限定的となる。

図表15の下部に示したように、優劣割合でみれば、業務純益に関しても、これまでに観察した4指標の例とかけ離れた動きにはなっていない。3年経過後において、合併銀行では非統合・再編銀行のうち約57%、グループ化銀行では同じく約66%を上回っているが、非統合・再編銀行に大差を付けたとは言えない（図表16）。

（図表16）非統合・再編銀行との優劣関係（業務純益）

合併銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより上である
グループ化銀行	非統合・再編銀行と大差はないが、半数ラインより上である

（注）図表15下部の優劣割合と図表5の統一表現による。

#### 4. おわりにかえて

本稿では、地域銀行で持株会社方式の経営統合が最初に行われた2001年度上期以降、2014年度上期までに実施された地域銀行同士の合併やグループ化を対象として、規模（預金残高、貸出金残高）、効率（営業経費）、収益（資金運用収支、業務純益）の各経営指標が、統合・再編を実施しなかった地域銀行と比較してどのような動きを示したのか、統合・再編実施から3年間について、全体的傾向を観察してきた。

非統合・再編銀行との違いがやや大きかったのは、合併事例での預金残高の伸びの低さと、同じく合併事例での営業経費の抑制である。これは、合併に伴う店舗統廃合や、効率化による経費削減の影響とみられる。一般に、合併の方が、グループ化による統合の場合や統合・再編なしの場合より、店舗統廃合や重複業務の合理化などが進むとみられるが、加えて、分析対象の統合事例では、合併は大半が同じ県の地域銀行同士であったため、店舗統廃合がより促進されたとみられる。

合併事例での貸出残高に関しては、非統合・再編銀行との違いは預金残高の場合より曖昧であるが、二分した時にどちらに属するかという基準であれば、増勢は非統合・再編銀行の半数ラインより下であった。同じく資金運用収支が、（大差はない程度であるが）非統合・再編銀行の半数ラインより下になっているのは、貸出金残高の動きも一因と考えられる。

<sup>13</sup> 臨時損益等の場合は、業務純益には影響せず、当期利益に影響が出る。

<sup>14</sup> 非統合・再編銀行群の中にも同じような計数例が入り込む可能性はあるが、非統合・再編銀行群は標本数が多いため、一部の計数例の集計値、平均値に対する影響が抑えられ、統合・再編銀行ほど極端な動きにはならない。

ただし、前述のように、合併事例では営業経費の抑制という点で、非統合・再編銀行との差がやや大きかったため、資金運用収支とは逆に、業務純益は、(大差はない程度であるが)非統合・再編銀行の半数ラインより上になっている。

一方、合併ではなくグループ化という形態で統合・再編を行った事例では、五つの経営指標のどれにおいても、非統合・再編銀行との違いがあまり大きくなかった。その反面、二分した時にどちらに属するかという基準であれば、どの指標についても、非統合・再編銀行の半数ラインより上であった。

以上のように、統合・再編を行った事例の全体的傾向をみると、合併にせよグループ化にせよ、少なくとも悪い結果にはつなげていない。統合・再編を実施しなかった銀行の集合と比較した場合、大差ではないにせよ、どちらかに分類するのであれば、良い方の多数派に入っている。

しかし、別の見方をすると、統合・再編を実施しなかった銀行の中に、統合・再編銀行より経営指標の動きが上回っているものが、少なからず存在していることも事実である。

人口減少などを背景として将来的に経営環境が厳しくなっていくとされる中で、地域銀行が生き残るための有力な選択肢として、2013年春頃から統合・再編に対する関心と期待が強まってきた。最近になって2014年11月に新たな経営統合の合意が2件明らかになったことから、再編の動きがさらに加速するのではないかという見方が広まっている。

統合・再編の可能性自体を否定するものではないが、観測が熱を帯びることで、うっかりすると統合・再編が万能であるかのような印象が生まれるとすれば、適切ではない。これまでの事例を全体的傾向として観測してみると、非統合・再編銀行に対する優位性は、二分法であれば良い方の多数派に属する、といった程度の場合が多い。個別事例をみていけば、全体的傾向よりさらに良い結果になっている統合・再編があり得る反面、統合・再編を実施しなかった銀行の中にも、同じように経営指標が良い動きを示すものがある。

統合・再編が地域銀行の経営状況に与えるプラス効果はゼロではないが、統合・再編を実施するか、独立路線を取るかという違いよりも、個々の銀行が、地元の実情や他業態との競争関係、業務環境の変化、自らの経営資源の強み・弱みなどを踏まえながら、どのような経営を行うのかによって、経営動向がより大きく左右されてきたと考えられる。

最初に統合・再編があるのではなく、個々の地域銀行が実情を踏まえて立てる経営戦略がまず先にあって、その中で合理的な道筋として統合・再編が視野に入るのであれば選択肢にするという関係を考えれば、統合・再編の役回りは「主」ではなく「従」である。

以上