

2020年11月11日
No.2020-027

地方銀行に求められる再編戦略とは ～地方創生と事業成長の好循環に向けた「地域×業務」の拡大～

調査部 金融リサーチセンター 副主任研究員 大嶋 秀雄

《要 点》

- ◆ 菅首相の発言を受けて地方銀行の再編が注目されている。実際、地方銀行は、日銀のマイナス金利政策を受けた利鞘縮小により、貸出残高の増加にもかかわらず、収益力は低下している。現状では、一定の収益規模と健全性を維持しているものの、今後、人口減少に伴う資金需要の減退も見込まれるなか、再編を含めたビジネスモデルの見直しは急務と言える。
- ◆ 地方銀行はこれまでも、①経営効率化、②取引量の増加、③サービスの高度化、④競争の緩和といったシナジー効果を想定し、経営統合や業務提携を進めてきたが、全ての再編が所期の効果を実現したとは言い難い。今後は、収益力低下への対応策として、トップラインの強化につなげるため、②取引量の増加、③サービスの高度化を企図した広域再編を優先すべきであろう。
- ◆ また、地方銀行は再編と同時に成長戦略を講じることにより、シナジー効果の最大化を図るべきである。再編と組み合わせた成長戦略として、ふくおかFGはシングルプラットフォーム・マルチブランドを掲げ、各県の傘下銀行でFGや福岡銀行の機能を共同活用しているほか、山口FGは地方共創ユニットを設置し、様々な地方創生事業をグループ一体で展開している。
- ◆ 地方銀行が再編において目指すべきは、「地域×業務」の拡大による地方創生と事業成長の好循環の実現である。具体的には、①近隣都道府県の地方銀行との経営統合を軸に商圈拡大・ノウハウ蓄積を進め、②経営統合で創出される人的・財務的余力で専門組織を強化して業務を拡大、③様々な分野で地方創生を促し、地方創生と事業成長の好循環につなげることが考えられる。
- ◆ 多くの企業が地方銀行との業務提携を進めているように、地方銀行が有する強固な顧客基盤は他業態にない強みである。足許で検討されている銀行の業務範囲規制の見直しは、地方銀行が顧客に提供する付加価値を一段と高めるであろう。地方銀行は、再編圧力の高まりを、自らの強みを発揮する好機と捉え、「地域×業務」の拡大によるビジネスモデルの変革を進めることが重要である。

本件に関するご照会は、
調査部 金融リサーチセンター 大嶋 秀雄 宛にお願いいたします。
Tel: 090-9109-8910
Mail: oshima.hideoj2@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。
<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください

1. はじめに

菅首相が本年9月の自民党総裁選に立候補した際、地方銀行¹について、「将来的に数が多すぎるのではないかと。再編も一つの選択肢」と発言したことで、地方銀行の再編が改めて注目されている。また、2020年11月27日施行予定の独禁法特例法において、一定の条件で地方銀行の合併が独禁法の適用除外となることも、再編に向けた議論を後押ししている。

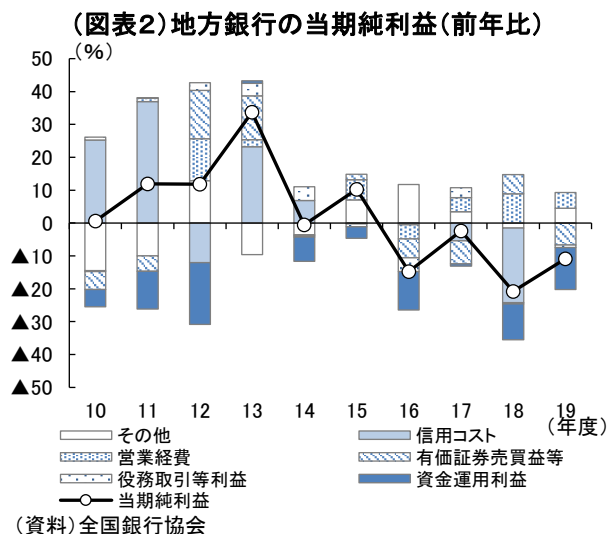
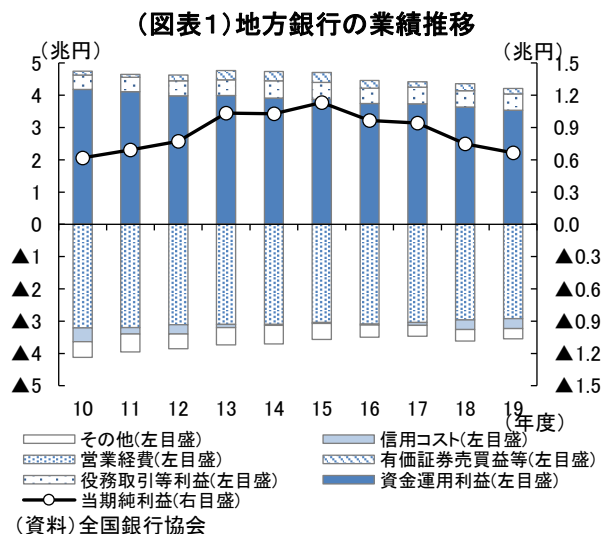
そこで、本稿では、地方銀行の足許の経営環境やこれまでの再編事例、想定されるシナジー効果を整理したうえで、特徴的な地方銀行の成長戦略の事例なども参考に、今後、地方銀行が目指すべき再編の方向性について考察した。

2. 地方銀行の経営環境

(1) 収益力の低下～預貸金利鞘の縮小で純利益は大きく減少

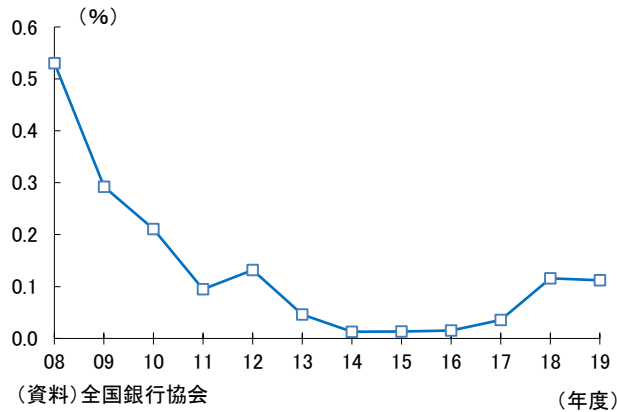
地方銀行の純利益は2015年度をピークに減少が続いている(図表1)。純利益(前年比)の科目別寄与度をみると、15年度にかけては、08年の金融危機後の信用コスト減少や経費削減、アベノミクス後の有価証券売買益等の増加で純利益が押し上げられたものの、それ以降は、信用コストが底打ち、有価証券売買益等も頭打ちとなった(図表2、3)。この間、一貫して減少しているのが預貸金ビジネスの利益を中心とする資金運用利益である。本業である預貸金ビジネスの収益力が低下するなか、他の利益押し上げ効果も剥落したことで純利益の減少が続いている。

預貸金ビジネスからの利益は、シンプルに示すと貸出残高×利鞘で求められる。近年、資金需要の伸び悩みが指摘されているものの、地方銀行は毎年3%前後貸出を伸ばしてきており、直近10年で貸出残高は約3割増えている。一方、利鞘は、日銀の度重なる金融緩和に伴う金利低下で年々縮小しており、10年度には0.5%台だったものが、直近では0.2%まで低下している(図表4)。結果、貸出残高が伸びているにもかかわらず、資金運用利益は直近10年で約2割減少した。つまり、収益力低下の主因は、利鞘の縮小ということである。先行きも、日銀の金融政策が早期に正常化するとは考えにくく、こうした厳しい収益環境の長期化が予想される。



¹ 本稿では、地方銀行と第二地方銀行を合わせて地方銀行とする。

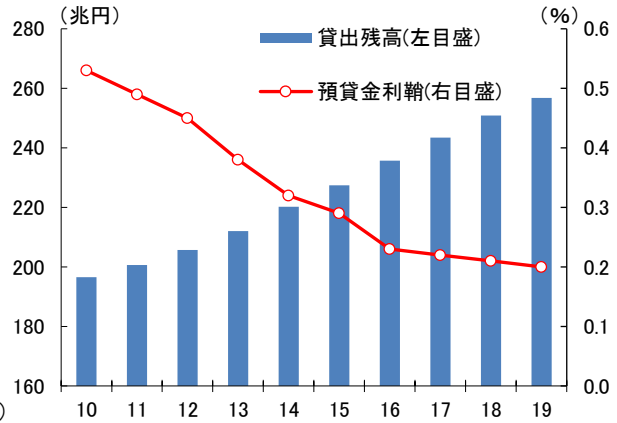
(図表3) 地方銀行の信用コスト率



(資料) 全国銀行協会

(注) 信用コスト率は(貸倒引当金繰入額+貸出金償却-貸倒引当金戻入益-償却債権取立益)÷貸出金で算出。

(図表4) 地方銀行の貸出残高と預貸金利鞘



(資料) 日本銀行、全国銀行協会

(注) 預貸金利鞘は国内銀行全体。

(2) 人口減少により資金需要は減退する見通し

また、今後は、人口減少による資金需要の減退も懸念される。とりわけ、東京を除く地域の人口は、国立社会保障・人口問題研究所の予測によれば、15～20年の▲1.7% (年平均▲0.4%) から、20～25年は▲2.6% (同▲0.5%)、25～30年は▲3.2% (同▲0.6%)と年々減少ペースが加速する見通しである(図表5)。

(図表5) 人口予測(除く東京都)

	15年	20年	25年	30年	35年
人口(100万人)	113.6	111.6	108.7	105.2	101.4
減少率(5年前比)	▲1.2	▲1.7	▲2.6	▲3.2	▲3.7

(資料) e-Stat、国立社会保障・人口問題研究所

これまで地方銀行は、底堅い企業業績などを背景に、積極的に貸出を増強し²、利鞘縮小の影響をある程度相殺してきたものの、今後は、貸出残高を拡大することは難しくなると考えられる。

(3) 一定の収益規模と健全性は確保

もともと、今のところ当期純利益の赤字が続いている地方銀行はなく、19年度には地方銀行全体で6,000億円超の当期純利益をあげている(図表6)。また、健全性の面でも、自己資本比率は規制要件に対して余力がある。弊社による簡易的な試算³では、20年度の信用コスト率がわが国の金融危機時ピークまで上昇しても、全行が規制要件を満たす結果となった。すなわち、地方銀行は、収益力低下が進んでいるものの、現時点では一定の収益規模と健全性を確保できており、経営危機に直面しているわけではない。

(図表6) 2019年度損益計算書(単体決算)

	合計	都市銀行	地方銀行	その他
経常利益	2,982	1,557	969	457
資金運用利益	6,589	2,642	3,537	410
役務取引利益	1,944	1,217	499	228
営業経費	▲6,615	▲3,035	▲2,926	▲654
税前利益	1,925	542	927	456
当期純利益	1,107	106	665	335

(資料) 全国銀行協会

3. これまでの再編の動き

次に、合併や経営統合に加え、業務提携を含めた、これまでの地方銀行の再編の動きを整理する。

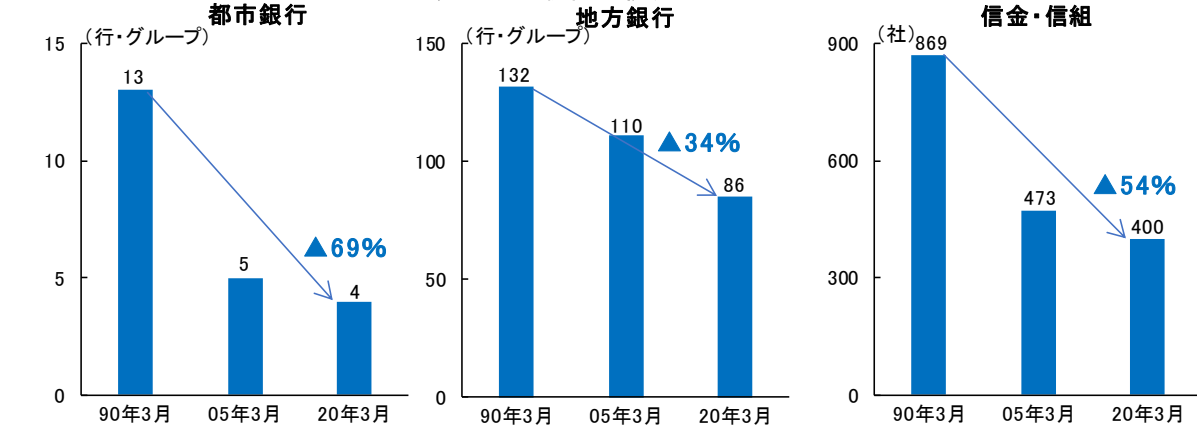
² 貸出を積極化する中で都道府県境を越えた貸出を拡大したことで、地方銀行間の競争が激化して、一段と利鞘を縮小させているとの指摘もある。

³ 大嶋 秀雄[2020]「コロナ禍における地方銀行の経営体力をどうみるか」日本総研リサーチ・アイ No.2020-040

(1) 経営統合(合併、持ち株会社による経営統合)

1990年以降の業態別金融機関数の変化をみると、地方銀行（グループベース）は、▲34%減少している（図表7）。もっとも、半分以下に集約された都市銀行や信金・信組に比べると統合ペースは緩やかで、地方銀行に再編余地があるとの議論につながっている。

(図表7) 金融機関の統廃合



(資料) 預金保険機構を基に日本総研作成

(注) 都市銀行、地方銀行はグループベース

なお、経営統合の手法には「合併」と「持ち株会社設立による経営統合」（以下、持ち株会社）の2種類があり、近年の経営統合は、基本的に同一都道府県内では合併⁴、異なる都道府県間では持ち株会社⁵となっている。異なる都道府県間の経営統合では、店舗統廃合余地が相対的に小さいことや2016年の銀行法改正で銀行持ち株会社が共通・重複業務を受け持つことができるようになった⁶ことなど⁷を背景に、合併に比べて統合負荷の小さい持ち株会社が選択されていると考えられる。

(図表8) 2015年以降の地方銀行の経営統合

年	手法	事例
2015年	持ち株会社	肥後銀行と鹿児島銀行の経営統合(九州FG)
2016年	持ち株会社	横浜銀行と東日本銀行の経営統合(コンコルディアFG)
	持ち株会社	大正銀行のトモニHD傘下入り
	持ち株会社	新銀行東京の東京TYFG傘下入り
	持ち株会社	西日本シティ銀行と長崎銀行の経営統合(西日本FHD)
	持ち株会社	常陽銀行と足利銀行の経営統合(めぶきFG)
2018年	持ち株会社	三重銀行と第三銀行の経営統合(三十三FG)
	持ち株会社	近畿大阪銀行、関西アーバン銀行、みなと銀行の経営統合(関西みらいFG)
	合併	東京TYFG傘下東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京の合併(きらぼし銀行)
	持ち株会社	第四銀行と北越銀行の経営統合(第四北越FG)
2019年	持ち株会社	十八銀行のふくおかFG傘下入り
	合併	近畿大阪銀行と関西アーバン銀行の合併(関西みらい銀行、関西みらいFG傘下)
2020年	合併	徳島銀行と大正銀行の合併(徳島大正銀行、トモニHD傘下)
	合併	十八銀行と親和銀行の合併(十八親和銀行、ふくおかFG傘下)

(資料) 全国銀行協会を基に日本総研作成

⁴ 合併の前段階として同一県内の銀行同士で持ち株会社を設立する例はある（三十三FG、第四北越FG）。

⁵ 異なる都道府県間の合併の事例としては、徳島大正銀行がある。

⁶ 改定前は持ち株会社の業務は子会社の経営管理等に限定されていた。改正を受けて、グループ内の複数企業の共通業務のうち、グループの業務の一体的かつ効率的な運営に資する業務を持ち株会社が実施可能となった。

⁷ 地名を冠した地方銀行が多いこと、取引先とのリレーションにおいてブランド（社名）が重要と考える地方銀行が多いことなどが影響している可能性もある。

(2) 業務提携

持ち株会社による経営統合であっても、統合に向けた交渉や経営統合プロセス等に長い時間と多くの労力を要する。そのため、機動的かつ柔軟な連携が可能な業務提携を選択する地方銀行は多い。近年は、特定業務・サービスに限定せず、システム共通化やM&A・ビジネスマッチングでの協力、商品・サービスの共同開発・運用など多面的な連携を行う業務提携が増えている。加えて、広域かつ多数の地方銀行による枠組もみられる。代表的なものとしては、福岡銀行等の有力9行による「地域再生・活性化ネットワーク」(14年)、千葉銀行等の11行による「TSUBASAアライアンス」(15年)、四国の4行による「四国アライアンス」(16年)などがある(図表9)。また、重複業務の一本化を目指した共同出資会社の設立(TSUBASAアライアンス)や証券子会社の共同活用(四国アライアンス、千葉・武蔵野アライアンス)のような一歩踏み込んだ動きもみられる。

(図表9) 主な業務提携

名称(設立年)	参加行	主な目的、取組事例
地域再生・活性化ネットワーク(2014年)	福岡、北海道、七十七、千葉、八十二、静岡、京都、広島、伊予	M&A・事業承継・ビジネスマッチングでの連携、グループ会社機能・ノウハウの共有など
TSUBASAアライアンス(2015年)	千葉、第四、北越、東邦、武蔵野、琉球、滋賀、北洋、伊予、中国、群馬	システム共通化、フィンテック調査・企画、マネロン対策連携、M&Aでの連携、共同店舗など
四国アライアンス(2016年)	阿波、百十四、伊予、四国	ビジネスマッチングでの連携、地域商社の共同設立、四国アライアンス証券の共同活用など
千葉・武蔵野アライアンス(2016年)	千葉、武蔵野	ビジネスマッチング・シンジケートローンでの連携、ちばぎん証券の共同活用、共同店舗など
千葉・横浜パートナーシップ(2019年)	千葉、横浜	ビジネスマッチング・シンジケートローンでの連携、M&Aでの連携、商品の共同開発など
西瀬戸パートナーシップ(2020年)	山口FG、愛媛	船舶向け融資や地方創生のノウハウ共有・共同施策、保険販売での連携など

(資料) 各社公表資料

(3) 異業種を介した連合

新しい動きとして、ネット金融大手ホスビーホールディングス(以下、SBI HD)による複数の地方銀行との資本提携がある。昨年9月の島根銀行に始まり、福島銀行、筑邦銀行、清水銀行、そして本年10月には東和銀行との資本提携を発表した(図表10)。経営統合を目的としたものではなく、SBI HDの持

(図表10) SBI HDによる地方銀行との資本提携

銀行	発表	出資関係
島根銀行	19年9月	SBI HDが島根銀行に34%出資
福島銀行	19年11月	SBI HDが福島銀行に19%出資
筑邦銀行	20年1月	SBI HDが筑邦銀行に3%出資
清水銀行	20年2月	相互出資。SBI HDが清水銀行に3%、清水銀行がSBI HDに1%未満出資
東和銀行	20年10月	相互出資。相互に数%出資

(資料) 報道、各社公表資料

つ金融商品販売やIT活用のノウハウの提供等による経営改善・収益力強化を目的としており、出資比率も総じて低くなっている。島根銀行や福島銀行への出資は支援の色合いが強い一方、清水銀行や東和銀行は相互出資の形であるなど、柔軟な形での連携が進められている。

4. 想定されるシナジー効果

上記の通り、地方銀行の再編はこれまでも様々な形態で進められてきているが、実際にどのようなシナジー効果が想定されているのだろうか。

(1) 4つのシナジー効果

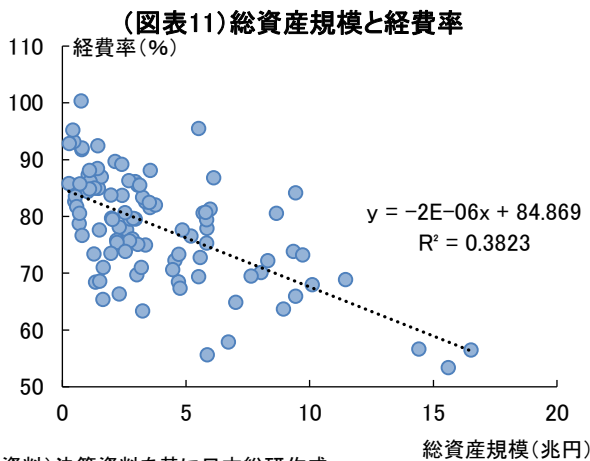
地方銀行の再編において想定されるシナジー効果としては、次の4つがある。

① 経営効率化(システム・店舗の統廃合等によるコスト削減)

これまでの多くの再編において、主な目的の一つとして掲げられてきたのが経営効率化である。銀行はシステム等へ多額の投資を必要とする装置産業であり、規模の経済が働きやすい。実際、資産規模が大きい地方銀行ほど経費率が低い傾向がある(図表11)。店舗・本部の統廃合は、物件費の削減効果のみならず、人材面でも余力が発生する効果がある。実際、十八親和銀行では、合併に伴い発生した余剰人材をコンサルティング部門等へ配置して、営業力の強化を図っている。

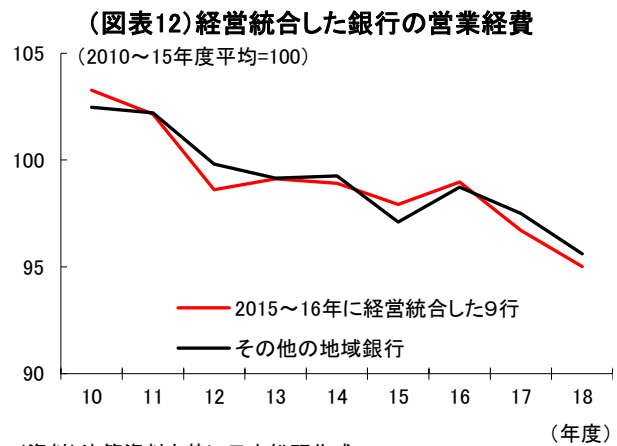
もともと、再編で自動的に経営効率化が進むわけではない。経営効率化には、システム・店舗・本部機能の統廃合等が必要で、多くの時間と労力を必要とする。特にシステム統合は容易ではなく、大手行でも大規模なシステム障害を起こした事例があるため、慎重に進める地方銀行が多い。2015～16年に持ち株会社を設立した9行の営業経費を見ると、今のところは目立ってコスト削減はできていない(図表12)。したがって、短期的な経営効率化は難しいと考えるべきであろう。

また、持ち株会社による経営統合では、強制的に統合される合併と異なり、持ち株会社への業務集約や傘下銀行の融合が進まなければ、経営効率化効果のない形だけの経営統合となる恐れがある。



(資料)決算資料を基に日本総研作成

(注)2015～18年度累計。スルガ銀行を除く。



(資料)決算資料を基に日本総研作成

(注)2015～16年に経営統合した9行(足利、常陽、横浜、東日本、肥後、徳島大正、鹿児島、西日本シティ、長崎)

② 取引量の増加(取引先の共有)

二つめに、取引量の増加がある。特に異なる都道府県での再編では、商圈・取引先の重複が少なく、取引先・取引量の増加が見込める。取引先の増加は、取引を通じた様々なノウハウ蓄積や特定大口先への依存緩和につながり、取引先間のビジネスマッチング・M&A等も進めやすくなる。また、取引量の増加は調達コスト削減に寄与する可能性もある。同一都道府県内の再編では、貸出残高の増加は見込めるものの、取引先は重複が多いため、シナジー効果は相対的に小さいと考えられる。

取引先紹介や案件の共同組成などは業務提携の主な目的にもなっている。千葉銀行は、千葉・横浜パートナーシップの初年度である2019年度に、約150社の取引先紹介や約900億円のシンジケートローン等共同組成、約40億円の海外企業向け協調融資などの成果が得られたと発表している。

もともと、経営統合を伴わない業務提携では、こうした提携効果の持続には参加行の積極的な取り組みの継続が不可欠である。また、別の企業である以上、競争関係にある領域での連携は難しく、情報共有などにも制約があり、経営統合ほどのシナジー効果は期待できない。

③ サービスの高度化(強み・ノウハウの共有、新事業立ち上げ)

三つめは、サービスの高度化である。異なる強み・ノウハウを持つ銀行が連携することで、本業の

強化や新たなサービスの提供につながる。特に、事業承継・M&A・特殊な金融スキーム等の高度な金融サービスや、海外ビジネス支援、非金融ビジネスなどは、再編を通じたノウハウの共有・蓄積、専門組織の強化、取引先の拡大によって取り組みを加速することができるだろう。たとえば、西瀬戸パートナーシップでは、地方創生や保険販売のノウハウを持つ山口FGと船舶ファイナンスを得意とする愛媛銀行が提携することで、共同での大型船融資スキーム構築や愛媛銀行店舗への山口FG傘下の保険販売企業の出店などが実現している。ふくおかFGでは、福岡銀行がアジアに有する7つの海外拠点をグループ傘下銀行で共同活用している。

新たな事業展開においては、専門組織（専門部署やグループ会社）を設立する事例が多いが、小規模の地方銀行では人材や資金、商品・サービスの販売先の確保などが難しい。そうした銀行にとっては、経営統合による規模拡大や既にノウハウを持つ銀行等との経営統合・提携により、専門組織を活用した高度なサービスの提供が可能となるだろう。ふくおかFGでは、FGや中核の福岡銀行の持つ本部機能・グループ会社を傘下銀行が共有することでグループ全体のサービス向上を図っている。四国アライアンスでは、伊予銀行の証券子会社を四国アライアンス証券に名称変更して共同活用を強化することで証券ビジネスの拡大につなげている。

また、異業種との連携もサービス高度化に寄与する。SBI HDによる複数の地方銀行との資本提携では、経営効率化に加えてサービスの高度化を主な目的に掲げている。まだ新しい動きであるため効果は未知数ながら、地方銀行が持たないノウハウを多く持つSBI HDのような企業の参入は、新たなビジネス展開につながると期待される。

④ 競争の緩和

四つめの効果として、競争の緩和がある。地方銀行の利鞘縮小の一因として、オーバーバンキングによる過当競争があるとの指摘がある。同一都道府県内での競争に加え、近年は隣県や首都圏に進出する地方銀行が増加し、競争環境が一段と激化している。オーバーバンキングか否かの判断は難しいものの、経営統合や業務提携が進むことで競争圧力が低下する可能性はある。

同一都道府県内での経営統合に関しては、寡占化のリスクを指摘する声がある。具体的には、寡占化が進んだ場合、過度な金利上昇で顧客が不利益を被るリスクや、地域の金融システムの安定性の面でも、寡占状態にある地方銀行で大規模システム障害や経営不安が生じた場合に地域経済に深刻な影響を及ぼすリスクである。しかしながら、金融庁の報告書「地域金融の課題と競争の在り方」

（2018年）における分析では、貸出シェアと貸出金利に相関がみられないとの結果がでており、また、地域の金融システムの安定性についても、財務体質が強固な銀行ができることで金融システムが安定化するという見方もあるように、寡占化のリスクについては一概に判断が難しい。

(2)再編形態とシナジー効果、統合負荷

再編の形態ごとのシナジー効果、統合負荷について整理したものが次ページ図表13である。

経営統合では、①経営効率化、②取引量増加、③サービス高度化、④競争緩和のいずれのシナジー効果も得られる一方、統合に伴う負荷が大きい。一方、業務提携は、統合負荷は小さいものの、シナジー効果は提携範囲内に限られるため経営統合に比べて小さい。ただし、多数の銀行による業務提携では、システム開発コスト等を多数の銀行で分担することで経営効率化効果を高められる可能性がある。また、異業種を介した連合では、①経営効率化、③サービス高度化などの効果が想定され、特に③サービス高度化では、異業種のノウハウを導入することで高いシナジー効果が期待される。

(図表13)再編形態とシナジー効果

効果形態		経営効率化	取引量増加	サービス高度化	競争緩和	統合負荷
経営統合	同一県内	◎・システム、店舗、本部機能等の統合	○・貸出残高は増加(取引先増加は限定的)	◎・規模拡大・経営効率化で高度化余力創出 ◎・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	○・競争関係が強く、競争緩和	大
	隣県	○・システム、本部機能等の統合 ・一部店舗統合	◎・貸出残高・取引先増加	◎・規模拡大・経営効率化で高度化余力創出 ◎・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	△・一部で競争関係あり、競争緩和	中
業務提携	隣県	△・システム・本部機能等の一部共通化(店舗統廃合は限定的)	△・取引先紹介、共同案件等で取引増加(顧客情報共有等に限界)	△・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	△・一部で競争関係あり、競争緩和	小
	広域	△・システム・本部機能等の一部共通化。 ⇒多数の銀行での提携では効果を高められる可能性(店舗統廃合は限定的)	△・取引先紹介、共同案件等で取引増加(顧客情報共有等に限界、遠隔地では取引先紹介需要等は隣県に比べて少ない)	△・強み・ノウハウの共有、商品共同開発、子会社共同活用	- (競争関係は限定的)	小
異業種を介した連合	○	○・システム・本部機能等の一部共通化 ・銀行にないノウハウ導入(店舗統廃合は限定的)	- (現状、関係銀行間の連携は主な目的に入っていない)	◎・銀行にないノウハウ導入	- (競争関係は限定的)	小

(資料)日本総研作成

(注)シナジー効果の評価(◎=高い効果あり、○=効果あり、△=一定の効果あり、-:効果が想定されない)は日本総研が実施。異業種を介した連合はSBI HDの取り組みで評価。

(3)どのシナジー効果を優先すべきか

それぞれのシナジー効果がどのように収益性に影響するかを考えると、①経営効率化は、固定費等の削減で採算ラインを引き下げる。また、②取引量増加は、貸出残高を増やすとともに、シンジケートローン等の手数料収入の増加につながるほか、③サービス高度化は、強みの共有で本業を強化するとともに新たな事業からの収益が見込まれるなど、いずれもトップラインの増強に繋がる。そして、④競争緩和は、過当競争による利鞘縮小の行き過ぎを是正し、将来的なトップラインの減少を抑制する。

それでは、どのシナジー効果を優先すべきであろうか。先に述べた通り、現在の地方銀行が直面しているのは収益力の低下であり、優先すべきはトップライン増強につながる②や③であろう。特に、③で新規ビジネスを強化・育成し、新たな収益源を確保することは重要である。なお、①については、収益力の低下に対してコスト削減で対応した場合、縮小均衡に陥る恐れがある。②③の実現に向けた時間確保のための戦略には使えるものの、優先すべきではない。また、④は、トップラインの増強ではなく減少の抑制が狙いであり、②③に比べると優先度は劣るだろう。

5. 地方銀行の「再編」×「成長戦略」事例

収益力が低下している地方銀行では、再編と同時にトップラインの成長戦略を講じて、シナジー効果を最大化させることが望ましい。そこで本章では、再編と成長戦略をリンクさせている地方銀行の代表的な事例をいくつか紹介したい。

(1)ふくおかFG「シングルプラットフォーム・マルチブランド」×「フィンテック」

① シングルプラットフォーム・マルチブランド戦略

ふくおかFGは、傘下に福岡を地盤とする福岡銀行、熊本を地盤とする熊本銀行、長崎を地盤と

する十八親和銀行を持つ。2007年に熊本ファミリー銀行（現 熊本銀行）と親和銀行、2019年に十八銀行を経営統合し、本年10月に十八銀行と親和銀行を合併して十八親和銀行を設立した。なお、福岡銀行と十八親和銀行は各県のトップ行である。

ふくおかFGが掲げる「シングルプラットフォーム・マルチブランド」戦略は、英国のナットウェスト（旧ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド）などを参考にしたもので、知名度のあるローカル・ブランドは残して地域で判断すべきことは地域で判断し、FGや中核の福岡銀行の本部機能・グループ会社等を共通プラットフォームとして共同活用している。具体的には、持ち株会社には経営企画・リスク管理・事務システム管理等の本部機能に加えて地方創生を推進する専門部署などが設置され、福岡銀行の子会社は名称変更して（FFG証券、FFGカード、FFGビジネスコンサルティング等）グループ内で活用している。前述の通り福岡銀行の海外拠点の共同活用も行っている。

ふくおかFGの掲げる「シングルプラットフォーム・マルチブランド」モデルは、持ち株会社による経営統合で課題となるグループ内の業務集約や傘下銀行の融合を効果的に進めている好事例といえ、シナジー効果の①経営効率化、②取引量拡大、③サービス高度化の最大化を狙った戦略である。

② ネオバンク、チャレンジャーバンクの展開

ふくおかFGは、地方銀行のなかでもいち早くデジタル化を進めている。特質すべきは2016年設立のフィンテック子会社であるiBankマーケティング社である。ふくおかFGが“ネオバンク”と位置づけるスマートフォン向けアプリ「Wallet+」は、ダウンロード数が2020年3月に100万件を超え、月間利用者数（MAU）も60-70万件に達している。積極的にDXを進めている三井住友銀行のスマートフォン向けアプリのダウンロード数が20年10月時点で700万件、MAUが400万件であり⁸、総資産規模で10倍の差があることを考えると、メガバンクと遜色ない水準といえる。金融と非金融を結ぶアプリとして、口座管理以外にもポイント機能やデビット機能、ふくおかFG傘下の地域商社が展開するECサイトとの連携など多様な機能をリリースしている。Wallet+はグループ傘下銀行のみならず、提携するグループ外の地方銀行⁹にも展開しており、JCBとも業務提携を結んでいる。

さらに、足許では、傘下銀行とは全く別のブランドで地方銀行初のネット専門銀行「みんなの銀行」の立ち上げも進めている（20年度内予定）。ふくおかFGは“チャレンジャーバンク”と位置づけ、デジタルネイティブ世代向けの新銀行としてゼロから設計しており、基幹システムもふくおかFGとは別システムで、クラウド化を予定している。オンライン取引を前提としたビジネスモデルであり、店舗に縛られないため、全国展開を想定している。

こうした大規模なデジタル化を推進できるのは、再編を通じて最大手の地方銀行グループに成長したことで、多くの取引先や豊富な人材を獲得してきたことが寄与していると考えられる。

(2)りそなグループ「スーパー・リージョナル・バンク」×「都市銀行・信託銀行」

① スーパー・リージョナル・バンク構想

りそなグループは、2002年の設立時に目指す姿として“わが国を代表する「スーパー・リージョナル・バンク」の創造”を掲げていた。モデルは米国のスーパー・リージョナル・バンク¹⁰である。

⁸ 2020年10月19日日本経済新聞電子版「三井住友銀行アプリは月400万人利用 DX どう進める」

⁹ 沖縄銀行、広島銀行、南都銀行、十六銀行、山梨中央銀行が導入している。

¹⁰ 米国では、1980年代以降、銀行の立地規制が緩和されたことで州境を越えた地域金融機関の統廃合が進み、スーパー・リージョナル・バンクと呼ばれる複数の州で業務を行う地域金融機関が誕生した。

りそなグループは、90年代以降、関西圏の11行の地方銀行（営業譲渡を含む）を統合してきた。傘下の都市銀行である埼玉りそな銀行は埼玉県と地盤とする地方銀行の性質を合わせ持ち、同じく傘下の関西みらいFGは大阪（関西みらい銀行）、兵庫（みなと銀行）、滋賀（関西みらい銀行（旧びわこ銀行））を地盤とする大手地方銀行グループとなっている。直近の公表資料等ではスーパー・リージョナル・バンクという表現はみられないものの、特に関西圏での展開はスーパー・リージョナル・バンクに近い形といえる。

② 都市銀行・信託銀行の活用

加えて、りそなグループは、自社の優位性として「メガバンクや地方銀行、信託銀行とは異なる独自性」を挙げ、「都市銀行・信託銀行として持つネットワーク・ソリューション力」と「地方銀行として持つ地域の顧客との強いリレーション」と組み合わせる戦略を掲げている。りそなグループの持つ信託業務などのノウハウを各行で活用するとともに、基幹システムやキャッシュレス決済プラットフォーム（りそなキャッシュレス・プラットフォーム）、スマートフォン向けアプリケーションなどを傘下各行に展開している。また、統合プロセスを進めている関西みらいFGの店舗統廃合の一環として、りそな銀行との共同店舗の設置も進めている。

こうした戦略は、ふくおかFGのシングルプラットフォーム・マルチブランドとは違った形で、シナジー効果の①経営効率化、②取引量拡大、③サービス高度化の最大化を狙った戦略といえる。

(3) 山口FG「広域ネットワーク」×「地域共創モデル」

山口FGは傘下に山口を地盤とする山口銀行、広島を地盤とするもみじ銀行、福岡を地盤とする北九州銀行を持ち、3県を中心に広域展開している。また、各県で別ブランドを展開する形はふくおかFGと同様である。加えて、四国の愛媛銀行とは業務提携（西瀬戸パートナーシップ）を結び、九州から四国までの広域ネットワークを形成している。

同社の特徴的な戦略は、地域経済の活性化（地方創生）による金融ビジネスの発展を目指すというものである。多くの地方銀行が経営戦略等で地域経済への貢献を掲げているが、山口FGほど多くの取り組みを実践している地方銀行はない。

山口FGは、金融ユニットと並列する形で「地域共創ユニット」を設置している。地域共創ユニットのトップはFG社長が兼務し、傘下の地方創生専門コンサル会社YMF G ZONEプランニング社を中心に、地域経済の活性化を目指した様々な非金融ビジネスを展開している。2019年度から始まった中期経営計画においては、「地域共創モデルの確立」と合わせて「銀行文化と起業家精神の融合」も掲げており、出資規制等の制約が多いなか、ベンチャー企業のように様々な取り組みを実践に移している。たとえば、人材不足に悩む地域企業に対しては子会社のYMキャリアを通じて経営人材や副業人材を紹介する事業を行っており、特に足許ではオンライン副業に注力し、同地にゆかりのない首都圏等の遠隔地の高スキル人材と地域企業との橋渡しを行っている。また、地域商社やまぐちによる地域企業の商品の販売を後押しや企業・創業支援拠点「うべ産業共創イノベーションセンター志」（山口県宇部市）による起業支援なども行っている。最近では地域活性化に資する他業種との共同店舗¹¹も増やしており、山口銀行の一部支店はレストランや保育所、英会話教室・学習塾を併設、もみじ銀行ではカフェ併設店舗をオープンしている。また、「やってみないと農家の気持ちは

¹¹ 金融庁の2017年「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針等の一部改正」において、地域のニーズや実情等を踏まえ公共的な役割を有していると考えられる主体からの要請に伴うものであれば、銀行の所有不動産の外部への賃貸等が可能となった。

わからない」と農業法人を立ち上げ、銀行員による特産品のワサビの栽培を始めた。直近では、コロナ禍を受けて中小企業のデジタル化が求められていることから、日本マイクロソフトとの包括連携協定を結び、50人規模の専門チームも立ち上げ、取引先のデジタル化のサポートを強化している。また、SBI HDが立ち上げた地方創生関連の新会社「地方創生パートナーズ¹²」にも早い段階で出資を決定した。

山口FGでは新しい取り組みをグループ全体で展開しており、シナジー効果の③サービス高度化の実践事例といえる。さらには、業務提携する銀行にこうしたノウハウを提供することで自社になりノウハウの獲得にもつなげており、新たなサービスの展開にも活用している。

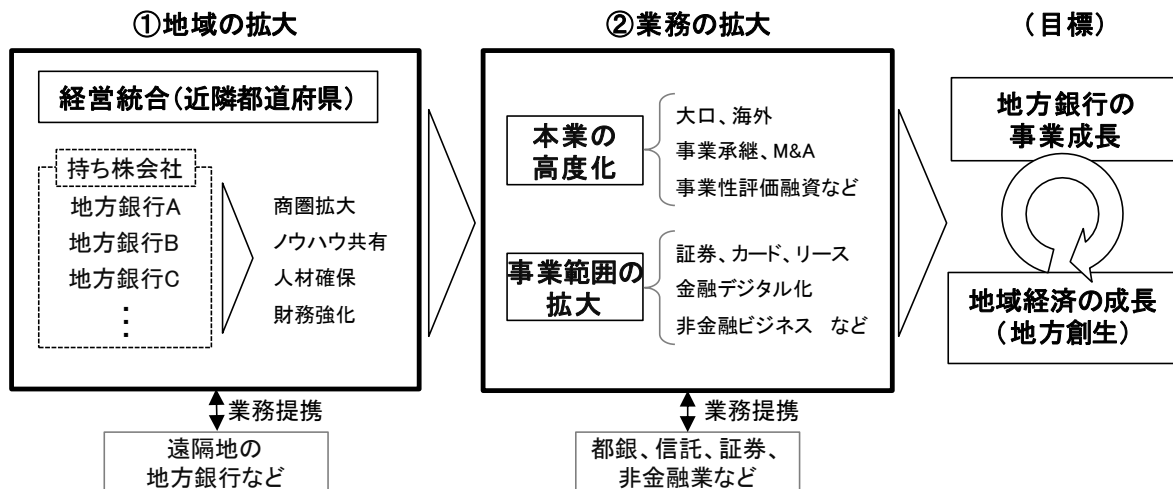
(4)「地方創生」と「デジタル化」が成長戦略の重要なテーマ

本章では3社の事例をみてきたが、そのほかの地方銀行でも様々な取り組みが進められている。再編は、こうした成長戦略を加速させ、成功に導くための重要な手段となりうる。成長戦略を考えるうえでは、特に、「地方創生」と「デジタル化」が重要なテーマとなるだろう。地方銀行と地域経済は一体不可分であり、地方銀行の成長には地域経済の発展が不可欠である。事例として挙げた山口FGの取り組みは一つ一つは小さな案件ではあるものの、こうした取り組みの積み重ねやその中から成長する事業が生まれることで地域経済の活力が増せば、資金需要が高まり、地方銀行の成長にもつながる。また、コロナ禍への対応として多くの企業が進めているデジタル化は、地域経済の発展に不可欠な生産性向上のためにも必要である。ふくおかFGの事例は金融ビジネスのデジタル化であるが、地方銀行自身がデジタル化を積極的に進めてノウハウを蓄積することで、地域企業のデジタル化に対する効果的なサポートが可能となるだろう。

6. 目指すべき方向とは～「地域×業務」の拡大による地方創生と事業成長の好循環の実現

ここまで、地方銀行の経営環境、再編の形態やシナジー効果、地方銀行の成長戦略についてみてきた。これらを踏まえると、地方銀行が再編において目指すべき方向として、「地域×業務」の拡大による地方創生と事業成長の好循環の実現がある（図表14）。

(図表14)「地域×業務」の拡大による地方創生と銀行ビジネスの好循環の実現(概念図)



(資料)日本総研作成

¹² 2020年8月設立。SBIグループ、山口フィナンシャルグループのほか、新生銀行、コンコルディア・フィナンシャル・グループ、日本政策投資銀行が出資している。

この戦略は、①地域間の経済交流が盛んで高いシナジー効果が期待できる近隣都道府県の地方銀行との経営統合を軸に遠隔地の地方銀行などとの業務提携も活用して商圈・取引先を拡大、ノウハウを蓄積するとともに、②経営統合で創出される人的・財務的な余力を活用して専門組織を強化することで本業の高度化や事業範囲の拡大を進め、③金融・非金融ビジネスを問わず積極的に地域経済の活性化に資する事業展開をすることで、目標である地域経済の発展（地方創生）と地方銀行の事業成長の好循環の実現を目指すものである。

経営統合の手法は、持ち株会社がよいと考えられる。異なる都道府県間での合併のハードルが高いことに加え、マルチブランド戦略の方が地方銀行の強みである地域企業との強いリレーションを維持しやすいと考えられるためである。広域で合併を進めた場合、経済規模の大きな特定地域のビジネスへの集約が進み、地域企業とのリレーションが希薄化してしまう恐れがある。また、一定のノウハウを持つ大手地方銀行等を中核とした再編や地方銀行が持たないノウハウを多く持つ異業種の参入は成長戦略の加速に寄与するだろう。

7. おわりに

菅首相の発言を受けて、地方銀行への再編圧力が改めて強まっているものの、再編はあくまで手段である。再編の先にある地方銀行の事業成長、および、地方再生が主たる目的であり、再編が目的となっては本末転倒である。足許で地方銀行と業務提携をする企業が増加しており、そうした企業の株価が大きく上昇している点を踏まえれば、地方銀行が有する強固な顧客基盤は他業態にはない強みと言える。また、金融庁の金融審議会では、銀行の地方創生等への取り組みを後押しする観点から、銀行の業務範囲規制の見直しが検討されている。実際に出資規制等の緩和が実現した場合、地方銀行が顧客に提供できる付加価値がさらに向上するであろう。地方銀行は、再編圧力の高まりを脅威ではなく、自らの強みを発揮する好機と捉え、「地域×業務」の拡大によるビジネスモデルの変革を進めることが重要である。再編を通じて、地方創生に資する強い地方銀行が生まれることが期待される。

以 上