

# 地域銀行の経営と再編の方向性

調査部 副主任研究員 星 貴子

## 目 次

1. はじめに
  2. 地域経済活性化と地域銀行
    - (1) 「地域の銀行」としての役割
    - (2) 地域における金融仲介機能の現状
    - (3) 地域内で資金が循環しない背景
  3. 地域銀行の現状と課題
    - (1) 地域銀行の経営の現状
      - ① 預金獲得状況
      - ② 経営効率
    - (2) 人口動態と預金量の変動
      - ① 人口規模と預金量
      - ② 都道府県人口と預金量の変動
    - (3) カテゴリー別にみた地域銀行の経営課題
  4. 地域銀行の経営の方向性
    - (1) 経営基盤強化に向けた動き
    - (2) 再編の方向性
      - ① ステップ1：カテゴリー3の再編
      - ② ステップ2：カテゴリー2の再編
  5. おわりに
- <補論>持株会社方式経営統合の検証

## 要 約

1. 人口減少に伴う市場の縮小により地域銀行の経営が圧迫される可能性が大きく、なかでも、経営の基盤となる預金量の減少は深刻な問題であることから、地域銀行に対する再編圧力が強まっている。しかしながら、経営状況が異なるうえに人口動態による預金量の変動は一様ではなく、銀行によって再編の必要性は異なる。
2. 各行の財務諸表やマクロ統計を基に、地域銀行の経営状況や都道府県ごとの人口動態の預金量の変動への影響を検証した結果、まず、地域銀行の経営状況は、拠点のある自治体の都市規模、各行の資産規模によって異なる。預金獲得状況をみると、大都市圏では大手行に押され地域銀行のシェアは小さいものの、巨大な市場を背景に預金量は地方圏の銀行に比べ多い。地方圏では資産規模においても地元トップの銀行が圧倒的シェアを獲得しているのに対し、それ以外の銀行はシェアが小さいうえ預金量が伸び悩んでいる。経費効率をみると、拠点のある自治体の都市規模が大きいほど、かつ各行の資産規模が大きいほど、効率が良い。

一方、人口と預金量の連関をみると、人口が多くなるに従い預金量が多くなるものの、人口動態の預金量への影響は一様ではない。都道府県ごとにその度合いにより、影響が強い第1グループ、影響がある程度みられる第2グループ、影響が全くない第3グループに分類することができる。第1グループは3大都市圏、地方中枢都市圏、茨城県、静岡県、三重県、岐阜県の17都道府県、第3グループは地方圏のなかでも人口減少が著しい秋田県等18県、第2グループはこれ以外の12県となる。
3. 以上の分析・検証の結果、地域銀行は、次の3カテゴリーに分類できる。

カテゴリー1は、3大都市圏、地方中枢都市圏ならびに茨城県や静岡県の大規模行・中規模行である。これらの銀行の経営基盤は安定しており、今後も人口の多さを背景に預金量への影響は限定的である。

カテゴリー2は、地方圏の地域銀行のうち経営規模が地元トップの銀行である。これらは、総じて地元市場で圧倒的なシェアを確保していることから、当面、預金量の維持・確保が可能である。しかしながら、市場の縮小は不可避なため、一定の預金量を確保するためには顧客基盤の拡大が必要である。

カテゴリー3は、小規模行（大都市圏の一部銀行含む）と地方圏の地元トップ以外の銀行である。これらの銀行は、預金量が伸び悩み、あるいは減少する傾向にある。
4. こうした課題を踏まえて、今後の地域銀行を考えると、まずもって、自行において、地域密着型金融（リレバン）への取り組み強化や店舗や業務の統廃合により経費効率や収益性の向上を図るとともに、業務提携や基幹システムの統合など他行とネットワークを構築して経営基盤更なる強化が求められる。もっとも、地域の経済情勢や人口減少といった外部要因の影響を受け、こうした取組の下でも、経営基盤の維持・強化において期待した効果が得られない銀行があるのも事実である。こうしてみると、再編という形で経営の維持を図ることも有力な選択肢の一つといえよう。

- 
5. 各行が属するカテゴリーによって事業・経営状況は異なるため、その必要性や目的、および取るべき再編形態は必ずしも同一ではない。カテゴリー3の銀行では抜本的な事業・経営体制の見直しの下で経営体質の改善・強化に向けた再編が検討されるべき一方、カテゴリー2の銀行については中長期的な事業・経営戦略に基づき経営基盤の強化・拡充に向けた再編が求められるといえる。
  
  6. もっとも、地域性や各行の独立性・独自性を勘案すると、一気に再編に踏み切るのは難しいと思われる。したがって、業務提携や基幹システムの共通化・統合によって、相互補完や協働体制を構築するとともに、事業や経営に関する共通認識を醸成し、再編に向けた環境・基盤が整った段階で、可能な銀行から順次再編することも一つの方法である。

## 1. はじめに

アベノミクスの効果もあり、都市部を中心に経済活動に明るい兆しが見え始めた。こうした動きを地方経済にも波及させ、景気の回復軌道を本格化させるために、地域銀行（注1）には、これまで以上に地域密着型金融（リレバン）への取組が強く求められている。各行とも資金供給、経営支援など多面的にリレバンに取り組んでいるものの、必ずしも地域の実態に即しているとはいえない。

この背景には、地域銀行の経営環境が厳しさを増していることがある。地域銀行間のみならず都市銀行（都銀）や信用金庫（信金）などの他業態や政府系金融機関との競争が一段と激しくなるなか、収益を確保・維持するにはより利益が見込める分野に資源を集中せざるを得ないため、地元の多様なニーズに対して柔軟に金融サービスを提供することは難しい。さらに、こうした収益面ばかりでなく、人口減少の進展に伴う預金量の減少が銀行経営に影響を及ぼす可能性が指摘されている。事業の基盤である預金量を維持できなければ、地元経済の成長を支える資金が供給できなくなる。地域銀行にとっては、今後、預金量を如何に確保するかが重要な課題といえよう。

このような状況を受けて、地域銀行に対しては、様々な方面から再編圧力がかかっている。市場の縮小が見込まれるなか、このような圧力は今後一段と強まる公算が大きい。しかしながら、地域銀行の経営状況には差があるうえ、人口動態による預金量の変動への影響は一律ではないことから、再編の必要性は異なると考えられる。以上を踏まえると、全国一律に再編を進めるのではなく、各行の経営状況や人口動態による預金量の変動の特性を基に地域銀行をカテゴリー分けし、それに応じた経営の方向性を提示することが必要であろう。

本論文では、地域銀行の事業・経営戦略の参考に資することを目的に、預金面から地域銀行の課題と、今後の経営の方向性を検討する。構成は、次章にて地域銀行に求められる役割とその取組状況を整理したうえで、続く3章で都道府県ごと、地域銀行ごとの預金動向を分析・検証し、地域銀行を幾つかのカテゴリーに分類するとともに、それぞれの課題を明らかにする。そして、最後に地域銀行の今後の経営と再編の方向性について考察する。

（注1）地方銀行（全国地方銀行協会会員行）と第二地方銀行（第二地方銀行協会会員行）。なお、金融庁の定義では埼玉りそな銀行も含まれる。

## 2. 地域経済活性化と地域銀行

### (1) 「地域の銀行」としての役割

地域銀行の役割は、都銀と異なり、「地域の銀行」として、金融仲介機能を通して地域の抱える課題を解決し、地元経済の持続的な成長に貢献することといえるであろう。このため、「地域銀行は地元と運命共同体の関係にある」とする地域金融機関の関係者もいる。

現在、地域経済は、グローバル化の進展や長引く景気低迷、更には少子高齢化の進展などによって、様々な課題を抱えている。国際競争力を強化し持続的な成長を可能にするため産業基盤を強化するとともに、地域経済をけん引する産業を育成（重点産業分野の育成）しなければならない（図表1）。そのうえ、高齢化や過疎化によって、医療・介護サービスの拡充や公共交通機関の整備など生活インフラの

充足といった新たな課題も顕在化している。

こうした課題を解決するため、地域銀行に対しては、地元の実態に即した柔軟かつ円滑な資金供給およびコンサルティングを行うこと、すなわち、地域密着型金融（リレバン）の取組が強く求められている。地域の抱える課題が多様化かつ複雑化するなか、地域銀行の役割は一段とその重要性を増しているのである。

（図表 1）地域経済再生・活性化に向けた課題

課題	現状	金融機関に求められる取組
産業基盤の強化	事業の新陳代謝の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生ファンドの創設や中小企業再生支援協議会の拡充など再生支援は強化・拡充が進められる一方、創業・新事業支援に関しては、シーズの掘起しから事業化までの支援は未だ十分と言えず。</li> </ul>
重点産業分野の育成	再生可能エネルギー事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業発展段階に応じた資金供給。 <ul style="list-style-type: none"> <li>エンジェル・ベンチャー企業へのリスクマネーの供給（ファンドの組成）。</li> </ul> </li> <li>シーズ（新技術・ノウハウ）の事業化支援。 <ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携の強化（地元大学との連携：シーズ掘起し→事業化（企業とのマッチング）→資金供給）。</li> </ul> </li> </ul>
	農林漁業の6次産業化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理手法の確立。 <ul style="list-style-type: none"> <li>損害保険の適用。</li> <li>新たな資金供給手法の考案。</li> </ul> </li> <li>事業の採算確保のため、税制優遇措置の拡充などの政策対応も必要？</li> </ul>
生活インフラの充足	医療・介護サービスの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>農・海産物や同加工品の高付加価値化支援。 <ul style="list-style-type: none"> <li>生産者・加工業者の協業・連携強化（農業法人等の設立支援）。</li> <li>生産技術の高度化や商品の開発に対する資金供給（ファンド等）。</li> </ul> </li> <li>国内外への販路拡大支援。 <ul style="list-style-type: none"> <li>域外金融機関との連携（域外のネットワークの活用）。</li> <li>域外企業（卸売・小売）とのマッチング。</li> </ul> </li> </ul>
	公共交通の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部では、医療・介護施設REIT出現。一方、農村部では、医療・介護サービスへのアクセスが難しい地域が少なくない→事業として成り立ちにくい（不採算を理由に民間の参入が見込めない。財政難から自治体によるサービス提供にも限界あり）</li> <li>官民連携の推進。 <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体と医療・介護機関とのマッチング、資金支援。</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>農村部を中心に、人口減少による採算割れを理由に、鉄道、バス等の公共交通路線の廃止相次ぐ→自家用車など他の移動手段を有さない高齢者の行動範囲限定→医療・介護サービスや金融サービスへのアクセス困難、買い物難民を招来。</li> <li>官民連携の推進。 <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体・運輸会社間の調整、資金支援。</li> </ul> </li> </ul>

（資料）地域金融機関および医療機関等へのヒアリングを基に日本総合研究所作成

## （2）地域における金融仲介機能の現状

しかしながら、地元の経済活動に必要な資金が十分に供給されていないなど、「地域の銀行」としての役割は必ずしも果たされていない。

内閣府および日本銀行の統計を基に、2010年度の県民総生産（名目）と都道府県別の貸出残高（注2、末残）を比較したところ、貸出残高が県民総生産を上回った都府県は東京都、大阪府、愛媛県のみで、全体の3分

（図表 2）貸出残高対県内総生産比（2010年度）

対県民総生産比	都道府県
150%以上	東京都
100%以上150%未満	大阪府、愛媛県
60%以上80%未満	福岡県、沖縄県、広島県、高知県、埼玉県、奈良県、香川県、徳島県、富山県、千葉県、鳥取県、京都府、宮城県、石川県
50%以上60%未満	神奈川県、静岡県、山形県、岡山県、熊本県、兵庫県、長崎県、岐阜県、栃木県、福井県、北海道、新潟県、愛知県、秋田県
50%未満40%以上	鹿児島県、青森県、宮崎県、大分県、岩手県、山口県、群馬県、滋賀県、茨城県、三重県、和歌山県、島根県
40%未満	福島県、長野県、佐賀県、山梨県

（資料）内閣府資料および日本銀行資料を基に日本総合研究所作成  
（注）80%以上100%未満に該当する道府県はなかった。

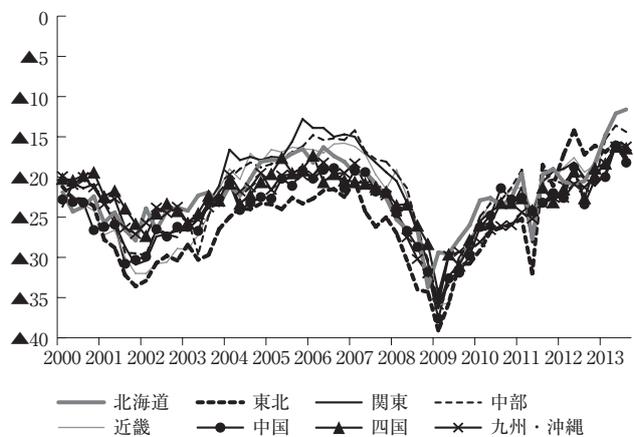
の1にあたる16県で貸出残高が県民総生産の半分以下であった(図表2)。わが国では間接金融が主流であることを踏まえると、経済規模に応じた資金が銀行を通じて必ずしも供給されていないといえよう。

資金が十分に供給されていない状況は、企業の資金繰りに対する判断からもみとることができる。企業部門の太宗を占める中小企業の資金繰りについて、中小企業庁の中小企業景況調査(地域別データ)をみると、リーマンショック後の2009年を底に改善しているものの、いずれの経済ブロッ

クにおいても、いまだ、資金繰りが厳しいとする企業数がそうでない企業数を上回っている(図表3)。

このように資金不足が解消されていないにもかかわらず、地方圏を中心に域内の資金が他地域に流出するといった状況がある。都道府県別にそこに本店を置く地域銀行について、各行の会社説明会資料等を基に地元向け貸出とそれ以外地域への貸出の比率を比べたところ、地元向け貸出比率(注3)が50%未満の県は、群馬県、富山県、香川県、岐阜県、和歌山県、鳥根県の6県で、なかでも鳥根県は最も貸出比率が低く38%であった(図表4)。これらの県の地元外での主な貸出先は、隣接県や当該自治体が属する経済ブロックの各府県ばかりでなく、東京都、大阪府、愛知県といった大都市圏であった。

(図表3) 地域ブロック別中小企業資金繰りDIの推移



(資料) 中小企業庁「中小企業景況調査(地域別データ)」

(図表4) 地元向け貸出比率下位10県(2012年度)

(%, 億円)

順位	県	地元向け貸出比率	預貸率(順位)	地元外における預金残高と貸出残高の差額		主な貸出先
				金額	地元預金残高に占める割合	
47	鳥根	38.0	44.7 (40)	2,417		中国域内、兵庫県、大阪府
46	和歌山	40.5	39.7 (47)	▲6,320	24.0	大阪府
45	岐阜	40.7	47.1 (33)	▲10,029	16.9	愛知県、三重県、大阪府
44	香川	42.4	41.8 (43)	▲8,312	23.5	四国域内、広島県、岡山県
43	富山	45.0	56.1 (19)	▲2,954	6.9	北陸域内、長野県、岐阜県
42	群馬	45.9	46.1 (34)	▲11,430	20.3	東京都
41	奈良	51.2	41.0 (44)	▲6,175	17.0	大阪圏、三重県
40	山口	54.4	45.3 (37)	▲9,115	19.5	広島県、福岡県
39	高知	54.7	53.6 (25)	▲178	0.8	大阪府、四国域内
38	三重	55.1	44.6 (41)	▲9,577	15.7	愛知県、大阪府、東京都

(資料) 各行決算資料等を基に日本総合研究所作成

(注1) 預貸率 = 貸出残高(未残) ÷ 預金残高(未残、譲渡性預金含む) × 100

(注2) 主な貸出先については、各行とも公表していないため、支店の設立地域・店舗数等から推測した。

さらに、地元向け貸出比率下位10県について、地元以外への貸出残高と同預金残高を比較したところ、鳥根県を除き、いずれの県も地元外で調達した預金を上回る額の貸出が実施されていた。すなわち、地元の預金が地元外への貸出という形で流出したことになる。

もっとも、資金の流出は上記の一部の県に限ったことではない。わが国全体でも平均で貸出金の70%

---

が地元以外に貸し出されており、地元外で獲得した預金残高を上回る金額が地元外に貸し出されていた自治体は、44道府県（注4）に上った。なかには、地元の預金の4分の1以上にあたる金額が地元外に貸出されていた県もある。

こうした状況については、地元資金需要がないためとする見解がある。しかしながら、前述の経済規模との比較や中小企業の資金繰りDIを踏まえると、資金需要はあるにもかかわらず、それに応えるだけの資金が供給されていないとみることができよう。

### (3) 地域内で資金が循環しない背景

それでは、なぜ地域内で資金が循環しないのであろうか。なぜ、地域銀行の金融仲介機能が十分に機能していないのであろうか。この背景には、地域銀行の経営環境が厳しさを増していることが指摘されている。一部で回復の兆しがみられるものの、長引く景気低迷を映じ貸出市場が縮小したことに加え、都銀や信金など他業態や政府系金融機関との競争が一段と激しくなるなか貸出先のリスクに応じた金利設定が難しくなるなど、地域銀行の収益環境は厳しい。

さらに、地域銀行の経営に関して、収益以上に懸念されているのが、資金量の減少である。預金はその7割近くを個人預金が占めることから、人口減少の更なる進展に伴い預金量が減少することは確実とみられている。預金は金融機関が事業を展開するための源泉であり、これが減少することで事業を縮小せざるを得ず、地域に密着した事業を継続することが困難になるおそれがある。

こうした状況は、人口減少に歯止めがかからない地方圏の銀行でとりわけ厳しいとされ、近年の再編圧力の根拠の一つとなっている。そこで、次章では、各地域銀行の経営状況と人口動態による預金量への影響を分析・検証し、その結果を基に今後の課題について考察する。

（注2）集計は、各事業所（支店）の所在地ごとに実施。

（注3）貸出残高（末残）に占める地元向け貸出残高の割合。

（注4）鳥根県、秋田県、東京都の1都2県を除く。

## 3. 地域銀行の現状と課題

本章では、まず、地域銀行各行の財務諸表等を基にそれぞれの経営状況を拠点のある地域の都市規模や各行の資産規模など様々な側面から検証するとともに、マクロ統計データを用いて都道府県ごとに人口動態と預金量の変動の連関を分析する。そのうえで、これらの分析・検証結果を踏まえて、地域銀行を三つのカテゴリーに分類し、それぞれの課題について検討する。

### (1) 地域銀行の経営の現状

以下では、2012年度の各行の財務諸表等を基に、3大都市圏（注5）・地方中枢都市圏（注6）・地方圏といった都市規模や銀行の資産規模を切り口にして、経営の基盤となる預金獲得の状況および経営効率について検証する。

なお、本稿では、都市規模については、上記に加え、3大都市圏と地方中枢都市圏を合わせて大都市圏として、地方圏と区別して用いる。また、資産規模については、2012年度末時点の各行の総資産を用

い、次項以降、同一都道府県内で最も総資産額が多い銀行を地元トップ行、2位以下をそれ以外と称する（注7）。

#### ①預金獲得状況

「金融マップ2014年版（金融ジャーナル社）」に公表されている都道府県別の金融機関の預金シェアを用いて地域銀行各行の預金獲得状況をみると、都市規模や地域銀行の資産規模によって次のような特徴を指摘できる（図表5）。

まず、都市規模別の特徴をみると、3大都市圏では、都銀や信託銀行などの大手行のシェアが高く、千葉県、奈良県、滋賀県を除き、地元の地域銀行全体のシェアを大きく上回っている。一方、地方中枢都市圏では、シェアの太宗は地元の地域銀行が占めるものの、総じて大手行のシェアが10%前後と地方圏に比べ高い。これに対して、地方圏では、鳥取県のように地元以外の地域銀行のシェアが地元の銀行のシェアを上回る県があるものの、おおむね地元の地域銀行が圧倒的シェアを確保している。基本的にこうした状況に変化はないものの、近年、都市規模を問わず一部の都府県で地元外の地域金融機関のシェアが高まるとともに、地方圏でも大手行のシェアが高まる傾向にある。

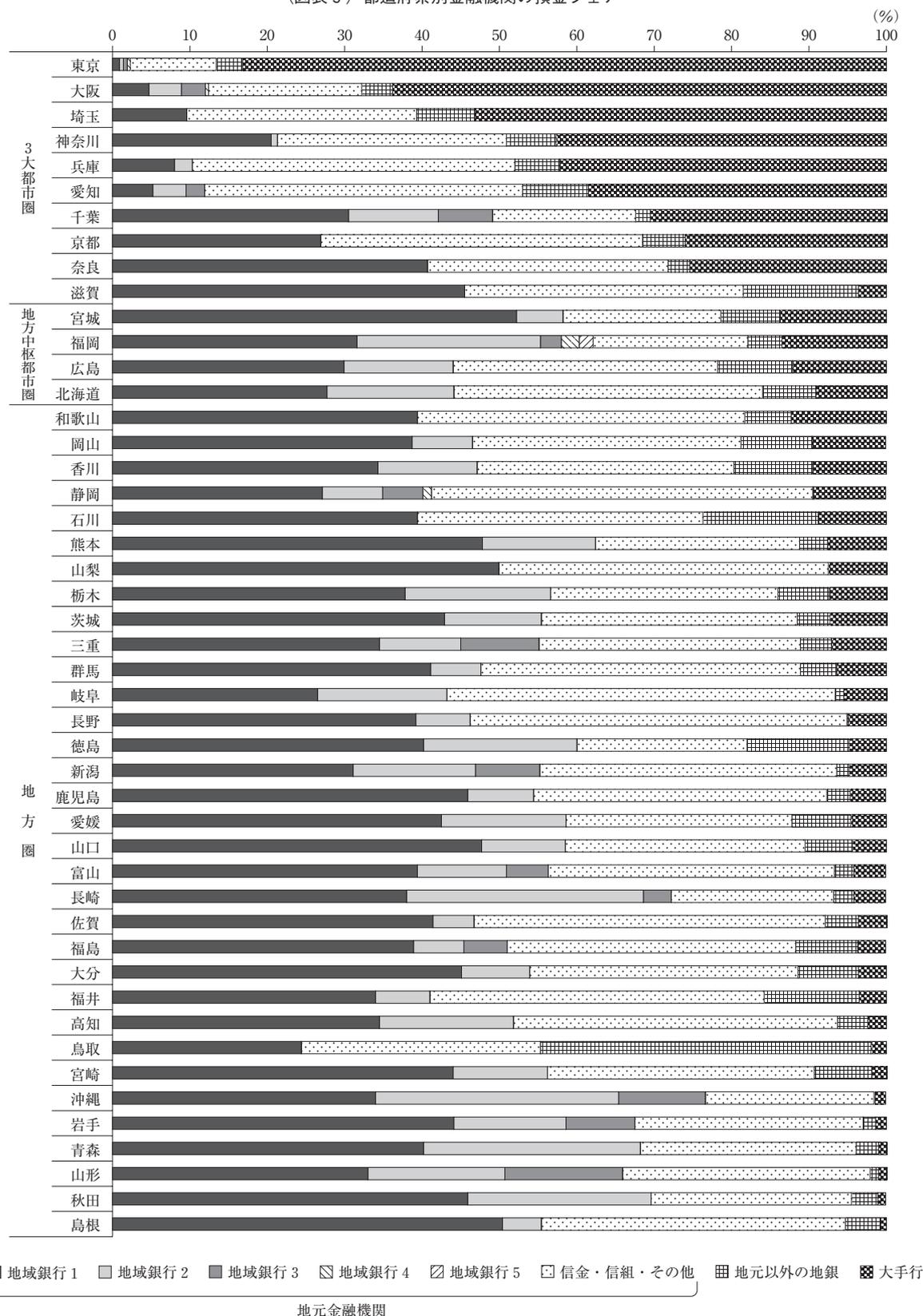
しかしながら、地元でのシェアが低いからといって、その銀行の預金残高が少ないとは限らない。3大都市圏、地方中枢都市圏、地方圏に分けて、2012年度末時点の各行の預金残高（注8）をみると、3大都市圏の埼玉県や兵庫県の地元トップ銀行はシェアが10%以下、東京都に至っては同1%以下であるものの、それぞれの預金残高は3.6兆円、2.8兆円、2.3兆円と、地方圏の銀行の多くと遜色がない（図表6）。これに対して、山形県、宮崎県、沖縄県は地元の銀行のシェアが大きいものの、最大シェアを占める銀行であっても預金残高は2兆円以下と、上記、埼玉県、東京都、兵庫県の銀行に比べ少ない。

次に、資産規模別にみると、大都市圏か地方圏かを問わず、地元トップ行が地元で最大のシェアを占める一方、それ以外の銀行のシェアは小さいといった特徴がある。そのうえ、資産規模の差が大きいほど、預金シェアの差も大きくなる傾向がある。例えば、北海道では地元トップ行とそれ以外の銀行の資産規模の差は1.7倍で預金シェアの差も1.7倍であるのに対し、同じ地方中枢都市圏でも福岡県の場合、地元トップ行と最下位行では、資産規模および預金シェアともに約20倍の差が生じている。

こうした資産規模による預金シェアの差は拡大する傾向にある。地域銀行各行について2012年度の地元でのシェアを10年前の2002年と比較したところ、地元トップ行はシェアが平均2.3%上昇した一方、トップ行以外の銀行は拡大幅が同0.4%にとどまり、なかにはシェアが低下した銀行もある。

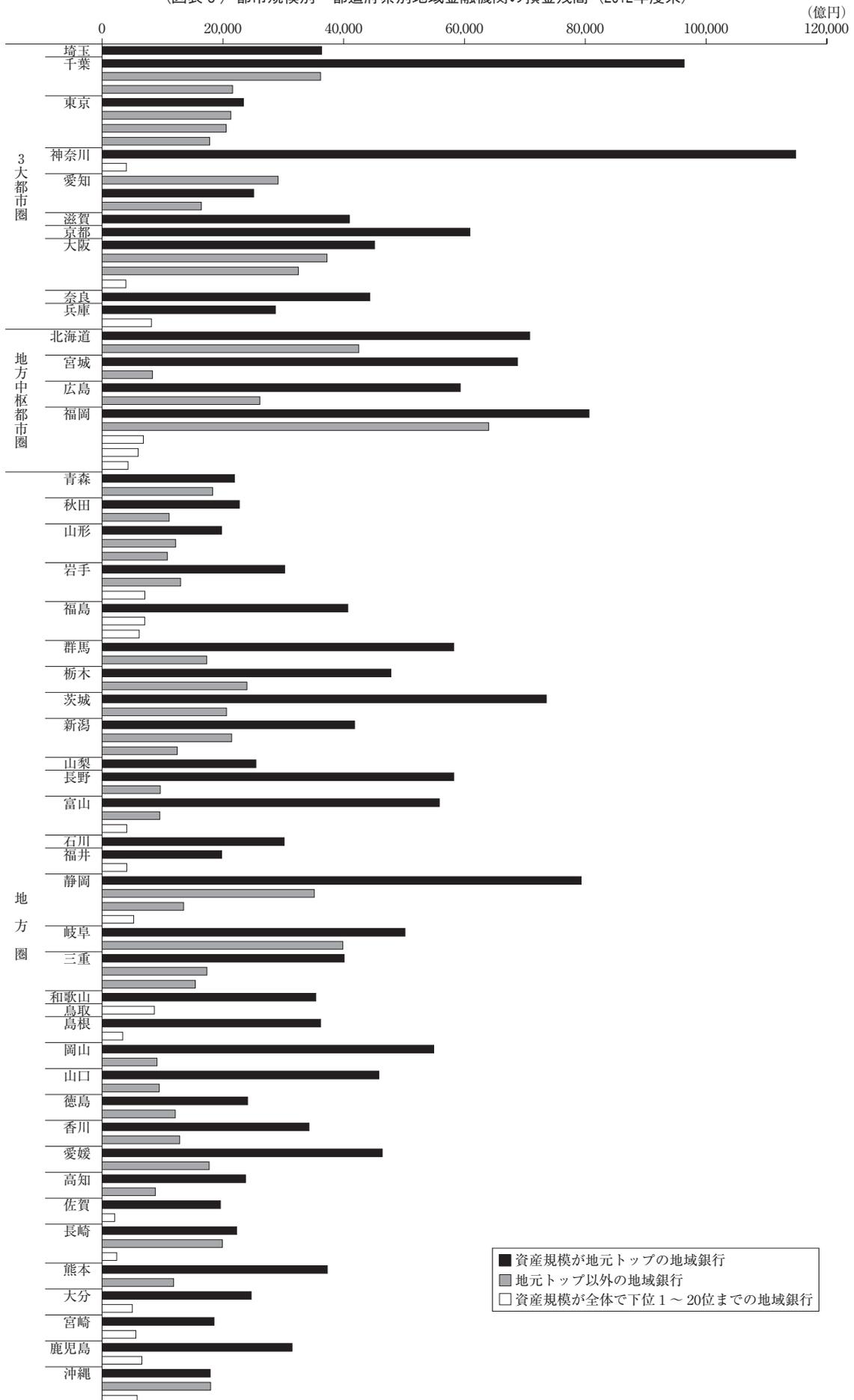
このように地域銀行の間には都市規模や資産規模によって預金量に違いがある。しかしながら、各行の預金は本店のある地元依存し、地元以外から積極的に預金を獲得する動きは小さい。各行のディスクロージャー誌や会社説明会資料等を基に2012年度末の預金残高（注9）を本店のある地元とそれ以外に分けてみたところ、首都圏の銀行のほか、北陸銀行や山陰合同銀行など広域展開をしている一部の銀行を除き、総じて、地元からの獲得割合が8～9割、なかには全額を地元から獲得している銀行もある。預金の地元依存が高い要因としては、地元外での預金獲得が困難なことが挙げられる。とりわけ資産規模の小さい銀行では、新たな支店を開設する余力が小さいうえ、事業展開の重要な要素の一つであるブランド力（知名度）が低いことが、他地域からの預金獲得を難しくしていると思われる。

(図表5) 都道府県別金融機関の預金シェア



(資料) 金融ジャーナル「日刊金融ジャーナル増刊号金融マップ(2014年版)」を基に日本総合研究所作成  
 (注1) ゆうちょ銀行(郵便貯金)除く。  
 (注2) 都市規模ごとに大手行のシェアで降順にソートした。

(図表6) 都市規模別・都道府県別地域金融機関の預金残高(2012年度末)



(資料) 各行財務諸表(2012年度)を基に日本総合研究所作成  
 (注) 地方銀行(64行)と第二地方銀行(41行)を合わせて順位付けした。

## ②経営効率

次に、収益性と経費効率に関して資産規模ならびに都市規模との連関を検証する。

まず、収益性に関しては、資産規模、都市規模ともに、全く連関がみられない。各行が発表した2012年度のROA（注10、総資産利益率）を比較したところ、総資産額が3.6兆円でもROAが0.6%の銀行と0.1%の銀行があるように、同じ資産規模でも差が大きいうえ、全体的にバラツキがみられる（図表7）。また、都市規模に関して、東京都においてROAが0.1%以下の銀行がある一方、地方圏でかつ人口規模が小さい島根県や長崎県において0.5%の銀行があるなど、都市の大小による違いはみられない。

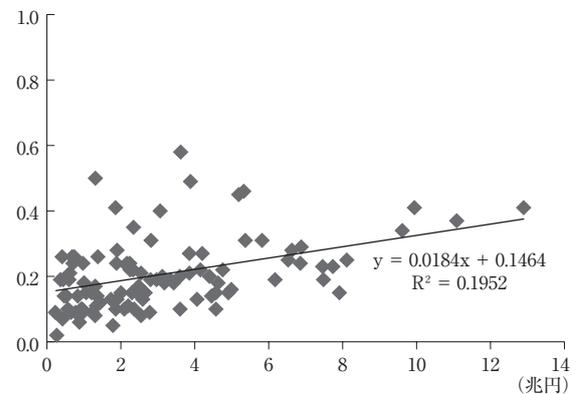
これに対して、経費効率については、資産規模および都市規模との連関を確認することができる。経費効率をみるため、各行の2012年度のOHR（注11）を比較したところ、同指標が低い順からみて下位10行については、地元トップ行以外、かつ資産規模が小さい地域銀行が多く、このうち7行は地方圏の銀行である（図表8）。これに対して、上位10行については、地元トップ行あるいは資産規模が相対的に大きい銀行である。また、上位10行中8行が3大都市圏とその隣接県や地方中枢都市圏といった都市規模の大きい県の地域銀行である。すなわち、3大都市圏や地方中枢都市圏にある銀行、地方圏でも地元トップ行ではOHRが低く経費効率が良い一方、地方圏の銀行、とりわけ地元トップ以外の銀行や大都市圏でも資産規模の小さい銀行では総じてOHRが高く経費効率が良くないということができよう。

近年、全体的にOHRが上昇するなか、3大都市圏や地方中枢都市圏にある銀行および地方圏の地元トップ行ではOHRが相対的に低い一方、地方圏の地元トップ以外の銀行や資産規模が全国的に下位にある銀行では総じてOHRが高止まりする傾向にある。

## (2) 人口動態と預金量の変動

以下では、人口動態による預金量の変動への影響について、わが国全体の状況をみたくうえで、都道府県でどのような違いがあるかを分析、検証する。

(図表7) 資産規模とROA (2012年度)



(資料) 各行の財務諸表を基に日本総合研究所作成

(図表8) 地域銀行の経費率 (OHR)

順位	銀行名	OHR (%)
1	中京銀行 (愛知県)	41.48
2	横浜銀行	47.69
3	福岡銀行	48.47
4	スルガ銀行 (静岡県)	49.41
5	千葉銀行	53.68
6	静岡銀行	53.79
7	京葉銀行 (千葉県)	55.14
8	広島銀行	55.23
9	伊予銀行 (愛媛県)	55.43
10	徳島銀行	57.48
}		
	地方銀行全体	63.48
	第二地方銀行全体	67.97
}		
96	鳥取銀行	82.73
97	北九州銀行	83.10
98	みちのく銀行 (青森県)	83.96
99	筑波銀行 (茨城県)	84.10
100	三重銀行	84.52
101	北都銀行 (秋田県)	84.97
102	東北銀行 (岩手県)	85.40
103	仙台銀行	85.47
104	神奈川銀行	90.23
105	長崎銀行	96.77

(資料) 各行財務諸表 (2012年度) を基に日本総合研究所作成

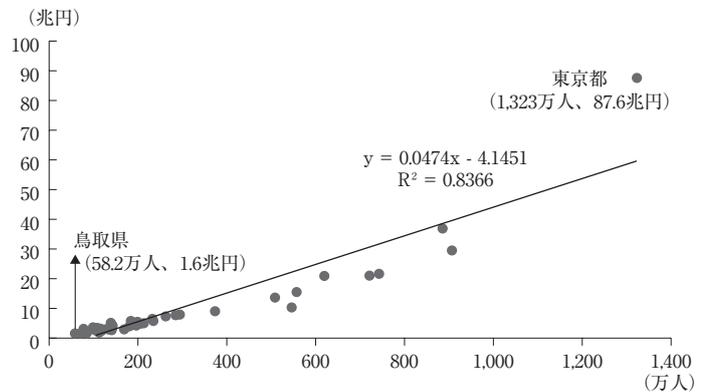
(注) グレーは地方圏の地域銀行。

なお、本稿では、預金量として、人口動態との連関をみるために、日銀が公表している都道府県別預金残高のうち個人預金残高のみを用いた。

①人口規模と預金量

人口と預金量については、若干のバラツキはみられるものの、人口規模が大きいほど預金量が多く、極めて強い連関がみられる。具体的に、2012年度の都道府県人口と同個人預金残高を比べてみると、1,323万人とわが国最多の人口を擁する東京都が個人預金残高についても87.6兆円と最も多い一方、58.2万人と最も人口が少ない島根県では個人預金残高も最も少なく1.6兆円に過ぎない（図表9）。

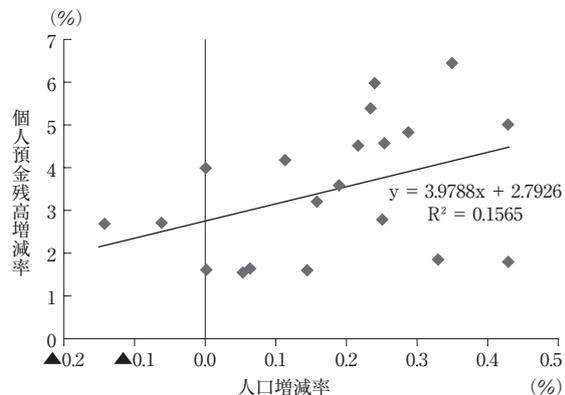
(図表9) 都道府県人口と個人預金残高



(資料) 総務省統計局「人口推計」および日本銀行資料を基に日本総合研究所作成  
(注) 都道府県人口は2012年10月1日、個人預金残高は2013年3月末時点の値。

これはある意味当然の結果といえるが、人口動態と預金量の変動をみたところ、人口が増加すれば預金量も増加するとは必ずしもいえない結果となった。前述の統計資料を基に、1990年度から2010年度までの20年間（注12）について、人口の増減率と個人預金残高の増減率の連関を分析すると、図表10の通りバラツキが大きく、人口の増加と個人預金残高の増加は全く相関しないことが判明した。

(図表10) 人口動態と個人預金残高（1990年度～2010年度）



(資料) 総務省統計局「人口推計」および日本銀行資料を基に日本総合研究所作成

②都道府県人口と預金量の変動

このようにわが国全体として人口動態と個人預金の変動との連関が確認できなかった要因としては、都道府県間で人口の増減率に大きな差があること、年代によって貯蓄性向や貯蓄金額が異なる（注13）うえに都道府県ごとに人口の年齢構成に違いがあることが挙げられる。こうした都道府県による人口動態の違いを勘案すると、それによる預金量への影響も全国一律ではないと推測される。そこで、以下では、都道府県ごとに個人の預貯金の3分の1を占める60歳代の人口（注14）と個人預金量の連関について分析する。

上記で使用した総務省および日銀の統計資料を基に、都道府県ごとに60歳代人口と個人預金残高を回帰分析すると、都道府県を以下の3グループに分類することができる（図表11）。

(図表11) 都道府県別にみた60歳代人口の個人預金への影響

	連関が強い都道府県	北海道、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、三重県、岐阜県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、広島県、福岡県	高齢化率下位20県 (%)		人口増加率上位11県 (%)		
			順位	率	順位	率	
60歳代人口と個人預金との連関がある都道府県	上記以外	青森県、宮城県、栃木県、群馬県、山梨県、富山県、石川県、和歌山県、岡山県、山口県、香川県、沖縄県	28	岐阜県	24.1	東京都	9.1
			29	奈良県	24.0	神奈川県	6.6
			30	広島県	24.0	沖縄県	5.7
			31	静岡県	23.8	愛知県	5.2
			32	石川県	23.8	滋賀県	5.1
			33	群馬県	23.6	千葉県	4.9
			34	京都府	23.4	埼玉県	3.7
			35	兵庫県	23.1	福岡県	1.1
			36	茨城県	22.5	大阪府	0.7
			37	大阪府	22.4	兵庫県	0.7
			38	福岡県	22.3	栃木県	0.1
			39	宮城県	22.3		
			40	栃木県	22.1		
			41	千葉県	21.5		
			42	滋賀県	20.7		
			43	埼玉県	20.4		
			44	東京都	20.4		
45	愛知県	20.3					
46	神奈川県	20.2					
47	沖縄県	17.4					
			上記以外の道府県では人口が減少				
60歳代人口と個人預金との連関がない県		秋田県、山形県、岩手県、福島県、新潟県、福井県、長野県、鳥取県、島根県、徳島県、愛媛県、高知県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県	高齢化率上位20県 (%)		人口減少率上位20県 (%)		
			順位	率	順位	率	
			1	秋田県	29.6	秋田県	▲8.7
			2	島根県	29.1	青森県	▲7.0
			3	高知県	28.8	和歌山県	▲6.4
			4	山口県	28.0	高知県	▲6.1
			5	山形県	27.6	岩手県	▲6.1
			6	和歌山県	27.3	山形県	▲6.0
			7	岩手県	27.2	長崎県	▲5.9
			8	徳島県	27.0	島根県	▲5.9
			9	愛媛県	26.7	山口県	▲5.0
			10	大分県	26.6	徳島県	▲4.7
			11	長野県	26.5	福島県	▲4.6
			12	鹿児島県	26.5	鹿児島県	▲4.5
			13	鳥取県	26.3	愛媛県	▲4.2
			14	新潟県	26.3	新潟県	▲4.1
			15	富山県	26.2	鳥取県	▲3.9
			16	長崎県	26.0	北海道	▲3.1
			17	香川県	25.9	佐賀県	▲3.1
			18	宮崎県	25.8	宮崎県	▲3.0
19	青森県	25.8	奈良県	▲2.9			
20	熊本県	25.7	長野県	▲2.8			

(資料) 総務省「人口推計」および日本銀行資料を基に日本総合研究所作成

(注) 1990～2010年度の60歳代人口と個人預金残高について、個人預金残高を被説明変数、60歳代人口を説明変数として回帰分析を行い、その結果を基にした。なお、有意水準は5%。

60歳代人口と個人預金残高の変動に強い連関がある：決定係数 $\geq 0.8$

60歳代人口と個人預金残高の変動に連関がある： $0.5 \leq$ 決定係数 $< 0.8$

ない：決定係数 $< 0.5$

第1グループは、60歳代人口と個人預金残高に強い連関がある都道府県である。具体的には、北海道、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、三重県、岐阜県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、広島県、福岡県が該当する。

第2グループは、60歳代人口と個人預金残高に連関がある県で、青森県、宮城県、栃木県、群馬県、

山梨県、富山県、石川県、和歌山県、岡山県、山口県、香川県、沖縄県である。

第3グループは、60歳代人口と個人預金残高に連関がない県で、秋田県、山形県、岩手県、福島県、新潟県、福井県、長野県、鳥取県、島根県、徳島県、愛媛県、高知県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県の18県である。

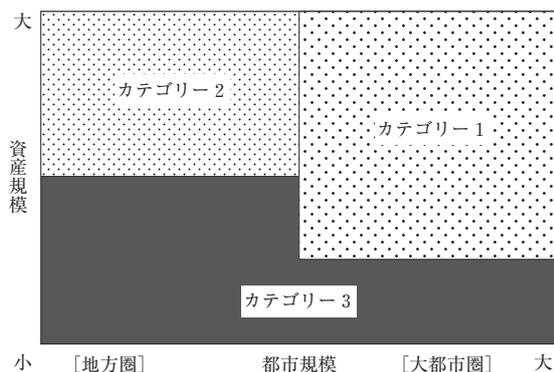
このように大都市圏で60歳代人口と個人預金に強い連関がみられる主な背景としては、定年退職金制度が充実し支給額が多い大企業・中堅企業の従業員が集中していることが考えられる（注15）。

さて、今後については、60歳代人口と個人預金の連関が強い第1グループでは、預金量について自ら見極めながら経営することが可能とみられる。これに対して、第3グループに該当する県では、60歳代人口と個人預金の連関がないことから、今後、預金量の維持に大きな不確実性がある。

### (3) カテゴリー別にみた地域銀行の経営課題

以上の分析・検証結果等を踏まえると、地域銀行は三つのカテゴリーに分類できる（図表12、図表13）。カテゴリーごとに、地域銀行の特徴や今後の課題について整理すると、下記の通りである。

(図表12) 地域銀行のカテゴリー分類



(資料) 日本総合研究所作成

(図表13) カテゴリーの概要

カテゴリー	概要
カテゴリー1	3大都市圏、地方中枢都市圏ならびに茨城県と静岡県の大規模・中規模（総資産額が1～70位）の地域銀行
カテゴリー2	地方圏（上記以外の県）の地域銀行のなかで資産規模が地元トップの銀行（1県1行体制の地域銀行を含む）
カテゴリー3	小規模（総資産額が71～105位）の地域銀行および地方圏の地元トップ以外の地域銀行（大都市圏においても一部の地域銀行が当カテゴリーに含まれる）

(資料) 日本総合研究所作成

#### ①カテゴリー1

カテゴリー1の銀行、とりわけ3大都市圏の地域銀行は大手行の勢力が強いために市場シェアは総じて小さいものの、中規模行であっても預金量が地方圏の地元トップ行に比べ遜色がない。今後についても、人口規模・集中度を背景に市場の縮小による預金量への影響は限定的とみられる。

しかし一方で、市場獲得を目的に、大手行に加え他道府県の地域銀行が同地域での事業を活性化させるとみられることから、地元の地域銀行にとっては、これら金融機関とのシェア争いが一段と激しくなる可能性が大きい。これらを勘案すると、地元での顧客基盤を強化・維持することが課題として指摘される。

#### ②カテゴリー2

カテゴリー2の銀行は、地元市場で圧倒的なシェアを確保しており、近年、そのシェアを拡大させた

銀行もあり、当面、預金量の確保・維持が可能である。

しかしながら、中長期的にみると、現状においても小規模な市場が一段と縮小することは避けられないことから、圧倒的シェアを確保しているとはいえ、従来の預金量、収益を維持することは困難になるとみられる。したがって、同カテゴリーの銀行にとっては、より広範囲に顧客基盤を拡大・強化する必要がある。このためには、地元以外での事業展開を活性化するばかりでなく、県境や地域経済ブロックの枠組みを超えた再編も視野に入れることが求められよう。

### ③カテゴリー 3

カテゴリー 3 の銀行では、地元での預金シェアがトップ行の半分から10分の1以下で、近年、地元トップ行のみならず、大手行や他県の地域銀行にシェアを奪われ、預金量が伸び悩み、あるいは減少する傾向にある。しかしながら、経営規模が小さいため、預金量の維持・増加に向けて、店舗網の拡充や金融商品・サービスの独自開発等に人材やコストを十分にかけることは容易ではない。

今後についても、市場の一段の縮小という厳しい環境が見込まれるなか、現行の事業・経営体制のままでは、経営効率の改善や顧客基盤の維持・強化は困難であるといわざるを得ない。こうしたことを勘案すると、再編を含め、抜本的な事業・経営内容の見直しが必須である。

(注5) 東京圏（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県）、名古屋圏（愛知県）、大阪圏（大阪府、京都府、滋賀県、兵庫県、奈良県）。

(注6) 札幌、仙台、広島、福岡・北九州の地方中枢都市と社会的、経済的に一体性を有する地域（国土交通省）。本稿では、行政単位で括り、北海道、宮城県、広島県、福岡県の4道県を地方中枢都市圏とした。

(注7) 地域銀行の総資産額をみると、資産額上位には、3大都市圏、地方中枢都市圏、それら隣接県の地域銀行が多い一方、下位行については地方圏の地域銀行が多い。しかしながら、都市規模の大きい地域の銀行が必ずしも資産規模も大きいわけではなく、下位10行のうち3行は3大都市圏や地方中枢都市圏の銀行である。

(注8) 国内にある全本店・支店の預金。

(注9) 一部の銀行では譲渡性預金含む。

(注10) ROA：Return On Asset。ROA＝当期純利益÷総資産。事業に投下された総資産（総資本）が利益獲得のためにどれほど効率的に利用されたかを表す指標。

(注11) OHR：Over Head Ratio。OHR＝営業経費÷業務粗利益×100 OHRが高いほど経費効率が悪い。

(注12) 東日本大震災（2011年3月11日）による影響を考慮し2010年度までを分析対象とした。

(注13) 各年度の家計調査（貯蓄・負債編）をみると、二人以上世帯では総じて世帯主が50歳から60歳代の世帯の貯蓄残高が最も多い。

(注14) 家計調査（貯蓄・負債編）を基にわが国の預貯金額全体に占める世帯主の年齢階層別シェアを算出したところ、60歳以上が全体の7割近くを占めた（図表7）。とりわけ60歳代についてはシェアが全体の3分の1となり、同世代の預貯金が預貯金全体を押し上げていることが窺われる。また、1990～2010年度の個人預金残高と各年齢階層との回帰分析においても、60歳代人口と個人預金の連関が確認できた。なお、各年齢層の相関係数は、生産年齢人口（15歳以上60歳未満）が▲0.51133、60歳代が0.627107、70歳代が0.505699、80歳代が0.605139、90歳以上が0.545812であった。

(注15) 中小企業庁「中小企業白書（2011年版）」によれば、大企業の78.8%が3大都市圏や地方中枢都市圏に集中する一方、地方圏ではその3分の1以下の21.2%であった。また、企業規模別の常用雇用者をみると、3大都市圏では全体に占める大企業の従業員の割合が48%、地方中枢都市圏ではその半分の24%、地方圏では3大都市圏の3分の1の17%であった。

## 4. 地域銀行の経営の方向性

地域経済に寄与する金融仲介機能の提供といった重要な役割を果たすには、地域銀行の経営基盤を維持・強化することが必要である。しかしながら、これまでみてきた通り、事業基盤の拡大、経営体質の改善・強化など、地域銀行の抱える課題は一樣ではないことから、今後、各行が経営を持続するために

求められる取組、その方向性も異なる。

そこで、以下では、まず、地域銀行の事業・経営を維持するために取り組むべき点を整理したうえで、有力な選択肢の一つである再編についてその方向性を検討する。

#### (1) 経営基盤強化に向けた動き

前述の課題を踏まえて、今後の地域銀行の経営を考えると、まずもって、自行において、リレバンへの取り組み強化や店舗や業務の統廃合により経費効率や収益性の向上を図るとともに、経費効率や収益性の向上を図り、リレバンへの取組を維持・強化することが重要と考える。そのうえで、経営基盤を一段と強化するとともに、地域のニーズに柔軟に対応した金融商品・サービスを提供するには、業務提携や基幹システムの統合など他行とネットワークを構築することも必要になろう。

実際に、地域銀行の間では、県境を越え、全国の各地の銀行と業務提携や基幹システムの統合の動きが拡大し始めている。業務提携をみると、商談会などの共催のほか、東日本大震災以降、行員の派遣や農業金融に関するノウハウの提供、ビジネス・マッチングといった事業面で協働する銀行も増加している。一方、基幹システムについても、地域銀行105行の基幹系システムは10数の基幹系システムに集約されているうえ、基本となる基幹ソフトウェア（注16）はすでにほぼ共通化されている。

もっとも、地域の経済情勢や人口減少といった外部要因の影響を受け、こうした取組の下でも、経営基盤の維持・強化において期待した効果が得られない銀行があるのも事実である。こうしてみると、以下に示す通り、再編という形で経営の維持を図ることも有力な選択肢の一つといえよう。

#### (2) 再編の方向性

一口に再編といっても、各行が属するカテゴリーによって事業・経営状況は異なるため、その必要性や目的、および取るべき再編形態は必ずしも同一ではない。カテゴリー3の銀行とカテゴリー2の銀行を比べると、カテゴリー3では、経営基盤が脆弱なうえに自力での経営体質の改善・強化が難しく、再編が検討されるべきである。これに対して、カテゴリー2では、当面は現行の経営規模を維持することが可能なため、再編の緊急度は低い。ただし、今後の人口減少に伴う地元の市場縮小が見込まれることから、中長期的視点の下、事業基盤を拡大するための手段として再編が検討されると考える。

こうしたことを踏まえると、地域銀行の再編は、カテゴリー3の銀行による経営体質の改善・強化を目的とした再編（ステップ1）と、カテゴリー2の地域銀行（ステップ1の再編による合併行や持株会社を含む）による事業の広域展開を目的とする積極的な再編（ステップ2）の2段階で進むと考えられる。各ステップの概要は次の通りである。

##### ①ステップ1：カテゴリー3の再編

ステップ1における具体的な再編パターンを検討すると、次の4パターンとなる（図表14）。

##### 【パターンA】

農業金融や中小企業金融など特定分野・特定業務への専門特化である。これによって、資金や人員な

(図表14) ステップ1の再編イメージ

パターン		パターンA	パターンB	パターンC	パターンD
再編形態	カテゴリー1・2				
	カテゴリー3	 フルバンク → 農業金融専門			
期待される効果		・資源の集中による経費効率の向上	・カテゴリー1、2のブランドおよび経営基盤の活用	・機能の集約による経費効率の向上 ・機能の相互補完	・機能の集約による経費効率の向上 ・カテゴリー1、2のブランドを活用した顧客開拓 ・機能の相互補完

(資料) 日本総合研究所作成

どの資源を特定事業に集中できるため、フルバンク業務に比べて、経費効率を向上させることが可能になる。また、農業金融や中小企業金融に専門特化することで住宅金融や消費者金融など他事業の顧客を失う恐れは否定できないものの、顧客に対して専門性の高い金融商品・サービスが提供できるため、他金融機関の顧客を新たに獲得することも期待できる。

ただし、専門特化にあたっては、自行が得意とする分野・業務のみならず、域内外の経済・産業動向および地元の産業政策を踏まえることが必要である。加えて、地元内外の地域銀行や都銀と業務提携して、人材交流等を通じて必要な知識・ノウハウを補完するとともに、顧客情報を共有化し資金供給やコンサルティング面で協業する必要もあろう。

### 【パターンB】

同一都道府県内のカテゴリー1あるいは2の銀行との合併である。資本規模が大きく経営基盤が強固な銀行と合併することで、その経営基盤やブランド力を活用できるため、経費効率の向上や顧客基盤の拡大が可能になる。具体的には、カテゴリー1・2の銀行に人事、財務、企画等の本部機能が集約され、かつ本支店等が整理されることで、人件費や物件費等のコストの大幅な削減が見込まれる。そのうえ、カテゴリー1・2の顧客基盤を利用できるだけでなく、その金融商品・サービスや様々なネットワーク、例えばビジネス・マッチングやコンサルティングサービスを利用できるため、従来の顧客の満足度を向上させることで基盤の強化が可能になる。

ただし、本支店等の統廃合が進められるなか、顧客の利便性を如何に確保するかが課題として指摘される。

### 【パターンC】

県境を跨いだカテゴリー3の銀行同士による持株会社方式の経営統合あるいは合併である。経営統合の場合、県境を跨いでいるため支店等の統廃合は限定的であるものの、持株会社に本部機能が集約されることから、その部分での人件費や物件費等のコストの削減が期待できる。そのうえ、従来の顧客サービスを維持しつつ、統合相手の資金供給手法やコンサルティングに関するノウハウ等を利用して不得手

な分野を補完することが可能になる。加えて、基幹システム共通化や互いの支店網を利用することで、いずれかの店舗があれば、それぞれの顧客に対してサービスを連続して提供できる。さらに、これによって、従来の顧客ばかりでなく新たな顧客を開拓し、顧客基盤の拡充を図ることも期待できる。

ただし、カテゴリ3の銀行はそもそも事業基盤が小さいうえに、経営統合の場合、各行の独自性が再編後も維持されるとみられることから、規模の経済性やシナジー効果は限定的にとどまることが課題として考えられる。

【パターンD】

カテゴリ1あるいは2の銀行をコアにした持株会社方式の経営統合（注17）あるいは合併である。再編の効果は、上記パターンCと同様であるものの、カテゴリ3の地域銀行同士に比べ、カテゴリ1・2の銀行の経営基盤やブランド力を活用できるため、より大きな効果が得られると思われる。

例えば、カテゴリ3の銀行同士の再編では持ち得なかった証券事業やコンサルティング事業ならびに経済・金融に関する調査・研究事業が利用できることで、地域経済や顧客の実態に即した事業展開を図り、事業基盤を拡大することが可能になる。

ただし、合併の際には、パターンBで指摘した通り、顧客の利便性の確保が課題となる。

②ステップ2：カテゴリ2の再編

ステップ2の具体的な再編パターンとしては、次の二つが考えられる（図表15）。

（図表15）ステップ2の再編イメージ

パターン		パターンE	パターンF
再編形態	カテゴリ1	持株会社/合併	持株会社/合併 — カテゴリ1
	カテゴリ2	カテゴリ2    カテゴリ2	カテゴリ2    カテゴリ2
期待される効果		<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らが属する経済ブロックあるいは隣接の経済ブロックへの事業拡大</li> <li>・機能の相互補完</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らが属する経済ブロックあるいは隣接の経済ブロックへの事業拡大</li> <li>・機能の相互補完</li> <li>・カテゴリ1のブランドを活用した顧客開拓</li> </ul>

（資料）日本総合研究所作成

【パターンE】

カテゴリ2の銀行同士による持株会社方式の経営統合、あるいは合併である。このパターンの再編によって期待される効果は、機能の相互補完と事業基盤の拡大である。営業ネットワークの相互利用が可能となるうえ、機能の集約等によってコストや人員に余裕ができることによってそれらを重点地域や拠点のなかった地域への事業展開に集中配分できることから、より広範囲に事業基盤を拡大することが可能になるとと思われる。

ただし、同パターンにおいても、パターンCと同様に、規模の経済性やシナジー効果を如何に上げる

---

かといったことが課題として挙げられる。

#### 【パターンF】

自らが属する経済ブロックあるいは隣接する経済ブロックのカテゴリー1の地域銀行をコアとした持株会社方式の経営統合、あるいは合併である。再編の効果としては、上記パターンEと同様であるものの、カテゴリー1をコア銀行とすることで、そのブランド力・知名度やネットワークを利用して、大都市圏へ顧客基盤を拡大することが可能になる。

なお、同パターンでも、パターンBやパターンDで指摘した顧客の利便性の確保が課題となる。

もっとも、地域銀行に対しては以前から再編圧力がかかっていたにもかかわらず、とりわけ地銀の再編は進んでいない。これは、地理的・歴史的な背景にも一因がある。遠隔にある銀行・金融グループばかりでなく、隣接した県、更には同一の県であっても、歴史や地域性のほか、現在でも経済圏が全く異なる地域が少なくない。このため、再編行あるいは金融グループとしての共通認識が醸成されにくい。さらに、こうした地域では地域銀行の独自性・独立性が強く、それぞれの利害関係の調整が難しいとされる。このほか、遠隔地の銀行の再編については、企業としてのガバナンスが効きにくい点も指摘されている。こうしたことを勘案すると、一気に再編を進めるのではなく、前述のような業務提携や基幹システムの共通化・統合といった段階を経ることが必要になろう。

(注16) 基幹ソフトウェアは各行とも共通で勘定系システム用ソフトウェアパッケージ（BeSTA：Banking application engine for Standard Architecture、NTTデータが開発した）。その特徴はマルチプラットフォームで稼働する（コンピュータ（メインフレーム）を選ばない）点である。

(注17) カテゴリー1あるいはカテゴリー2の銀行の本社機能が持株会社のコアになる形態。

#### 5. おわりに

これまでみてきたように、業務提携や再編によって、地域銀行、とりわけ地方圏の銀行や経営基盤の弱い銀行は、経営体質の改善・強化および事業基盤の拡大・維持が可能になる。ただし、地域銀行の重要な役割は、経営体質を健全化・強化し、地元経済の再生・活性化に繋がる金融仲介機能を持続的に提供することである。したがって、経営体質が強化できても、地域銀行や金融グループが寄って立つ地元経済の再生・活性化がもたらされないのであれば、本末転倒である。したがって、各地域銀行ならびに金融当局に対しては、各行の経営の改善・強化とともに、地元経済の再生・活性化に資する銀行間ネットワークや再編が推進されることを期待したい。

(2014. 3. 31)

#### <補論>持株会社方式経営統合の検証

再編の主な形態としては合併と持株会社方式による経営統合があり（注18）、近年、後者での再編が多い。その理由としては、企業法制や税制の違いに加え、合併に比べて本部機能の統一に要する時間や

コストが少ないため円滑な再編が可能になること、および傘下各行がブランド（知名度）を維持しつつ不得手業務等の相互補完ができるため顧客基盤の維持・拡大が図りやすいことなどが指摘される。

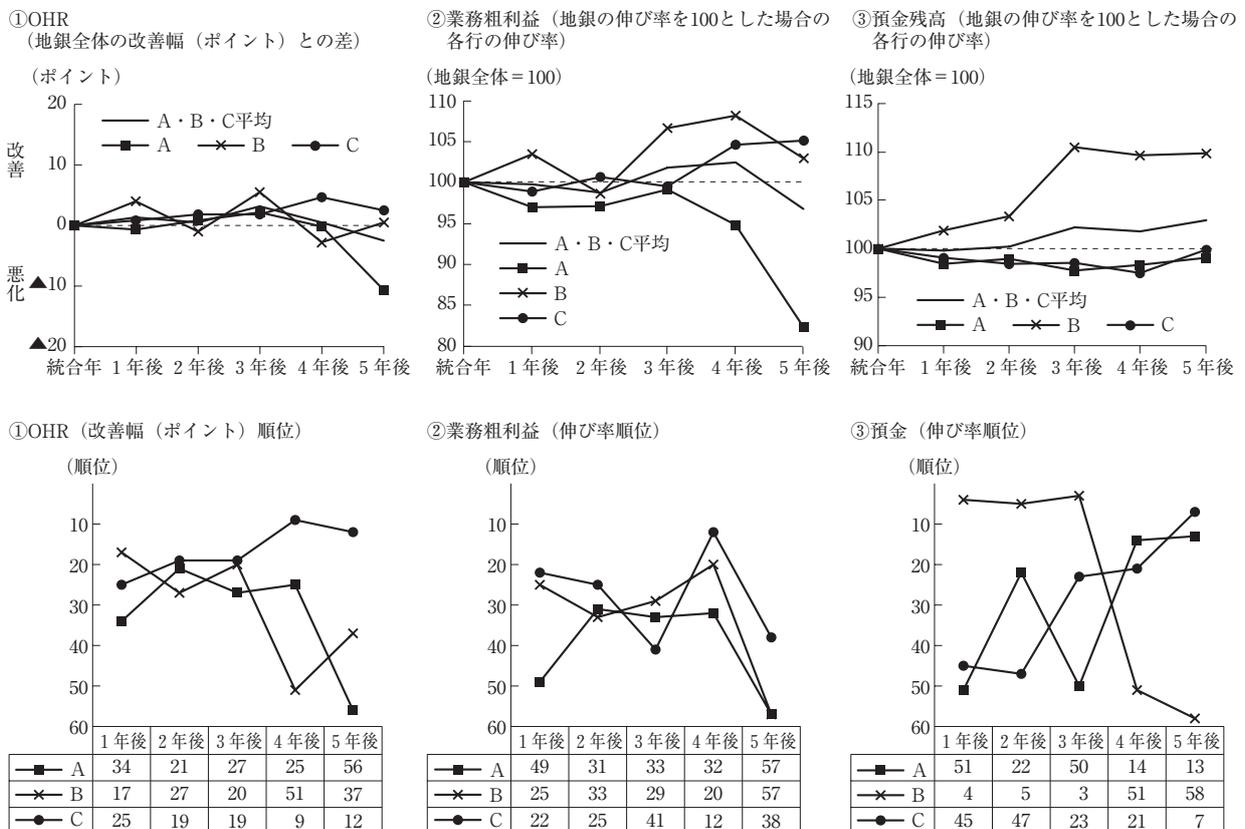
しかしながら、これまでに経営統合された地域銀行をみると、規模の経済性やシナジー効果といった再編に期待される最大の効果は必ずしも確認できない。

2000年以降設立された金融グループのうち、統合から5年以上経過しているグループについて、統合からの5年間に、経費効率および業容について地銀全体の動向と比較したところ、顕著な効果はみられない。

まず、経費効率については、改善状況はグループによって異なる。具体的に、傘下行合算ベースでのOHRをみると、地銀全体の改善幅に比べ、上位にあるグループ、下位にあり、近年、かい離幅が拡大したグループ、年によってかい離幅が大きく変動したグループといったように、グループによって改善状況はマチマチである。

一方、業容面も同様で、グループ間の違いが大きい。業務粗利益（傘下行合算ベース）と預金残高（同）について、それぞれの伸び率を地銀全体の伸び率と比べたところ、全体水準を上回るグループがある一方で常に全体水準を下回るグループがあるうえ、同じグループでもパフォーマンスのブレが大きく一定しない傾向がみられる（図表16）。

（図表16）主な金融グループの業績（傘下行合算ベース）



（資料）各金融グループの決算資料および地方銀行協会統計を基に日本総合研究所作成

---

さらに、経費効率と業容面のパフォーマンスは必ずしもリンクしているわけではなく、どちらのパフォーマンスがいいかはグループごとに異なる。具体的にみると、グループBは、業務粗利益や預金残高の伸び率は全体に比べ高水準であるものの、OHRの改善度合いは全体に比べよい年と悪い年が混在している。これに対して、グループCは、業務粗利益の伸び率やOHRの改善度は全体水準を上回る一方、預金残高の伸び率は全体水準を下回っている。

なお、以上のような結果となった要因が、傘下行の事業・経営状況によるのか、経営統合後の組織体制の違いによるものかについては、財務諸表やディスクロージャー誌からは検証できなかった。

(注18) 2000年以降の地域銀行の再編をみると、合併が5行（筑波銀行（関東つくば銀行と茨城銀行、2009年3月）、池田泉州銀行（池田銀行と泉州銀行、2010年5月）、紀陽銀行（紀陽銀行と和歌山銀行、2006年10月）、西日本シティ銀行（西日本銀行と福岡シティ銀行、2004年10月）、関西アーバン銀行（関西アーバン銀行とびわこ銀行、2010年3月）、経営統合が7グループ（ほくほくフィナンシャルグループ（北陸銀行と北海道銀行、2004年9月）、フィディアホールディングス（北都銀行と荘内銀行、2009年10月）、東京都民銀行・八千代銀行（商号未定、2014年10月予定）、山口フィナンシャルグループ（山口銀行（2011年10月に北九州銀行分離）ともみじ銀行、2006年10月）、ふくおかフィナンシャルグループ（福岡銀行、親和銀行および熊本銀行、2007年10月）、じもとホールディングス（きらやか銀行と仙台銀行、2012年10月）、トモニホールディングス（徳島銀行と香川銀行、2010年4月））である。

#### 参考資料

- ・星貴子 [2013].「東日本大震災の復興支援にみる地域密着型金融の課題」『JRIレビュー』2013年6月
- ・金融ジャーナル「月刊金融ジャーナル増刊号金融マップ」各年版
- ・各行（地方銀行64行、第二地方銀行41行、金融持株会社6社）のディスクロージャー誌および決算資料（各年度版）
- ・内閣府ホームページ（<http://www.cao.go.jp/>）
- ・総務省統計局ホームページ（<http://www.stat.go.jp/>）
- ・国立社会保障・人口問題研究所ホームページ（<http://www.ipss.go.jp/>）
- ・金融庁ホームページ（<http://www.fsa.go.jp/>）
- ・中小企業庁ホームページ（<http://www.chusho.meti.go.jp/>）
- ・日本銀行ホームページ（<http://www.boj.or.jp/>）
- ・全国銀行協会ホームページ（<http://www.zenginkyo.or.jp/>）
- ・全国地方銀行協会ホームページ（<http://www.chiginkyo.or.jp/index.shtml>）
- ・第二地方銀行協会ホームページ（<http://www.dainichiginkyo.or.jp/>）