

【Focus】地域銀行

【要約】

- 日本の銀行業界全体を俯瞰すると、企業の設備投資の抑制による貸出の伸び悩みが続き、また足下では異次元金融緩和により金利が低下しているなど、銀行の置かれた環境は厳しい。
- 地域銀行は貸出収益に多く依存する構造。金利低下を主因とした貸出利益の減少が続く中、有価証券運用等を積極化するも、影響を打ち返せていない。また、収益が落ち込んだ結果、経費率も上昇している。
- 地域毎に経済の状況は様々であり、貸出先が不足する地域銀行の中には、経済規模の大きいエリアへの越境進出が続いており、これが金利低下に拍車を掛ける結果となっている。
- 地域銀行の取り組む課題は、共通して店舗コストをはじめとしたコストの削減、および役務収益等を中心に収益の多角化が挙げられる。
- その他の取り組みは各行の地元でのポジションと地元経済のポテンシャルにより異なる。一番手行は地方創生、二番手行は選択と集中による差別化が必要といえ、その具体的方法は、地元経済の市場規模等の魅力度により異なる。
- これらの取り組みは中長期の取り組みであり、短期的にはコスト先行の可能性が高い。株主と長期的目線を共有するための株主政策も求められるだろう。

I. 金融機関を取り巻く環境

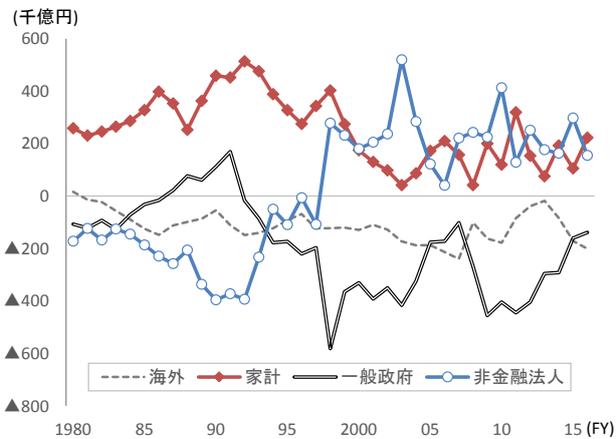
融資対象である
はずの法人企業
は 20 年以上「金
余り」

はじめに日本の銀行業界全般がおかれている環境について述べておきたい。銀行の業務範囲の中心は「金融仲介」機能、すなわち資金の貸し手と借り手の仲介である。日本銀行資金循環統計で部門別の資金過不足の推移をみると、非金融法人の資金不足、すなわち企業の資金需要は 1990 年度を境に縮小に転じ、ついに 1998 年度には資金余剰に転じて現在に至っている。個々の企業毎には資金の過不足は当然ながら存在するものの、全体的にみると、約 20 年近く、企業は「金余り」の状況が継続しているといつてよい（【図表 25-1】）。

「3 つの過剰」を
解消すべく設備
投資を一貫して
抑制

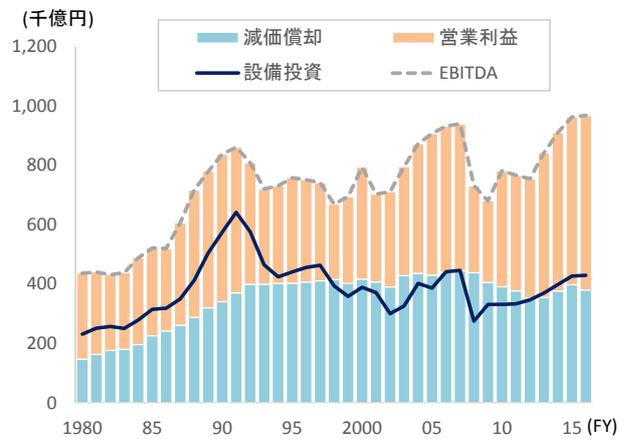
その原因として、企業の設備投資意欲が盛り上がり欠ける状況が続いてきたことが挙げられる。バブル崩壊後の雇用、設備、債務の「3 つの過剰」を解消しようとした企業は、設備投資を一貫して抑制してきた。法人企業統計上は、2006～2007 年度の例外を除いて、1998 年度から 2013 年度に至る期間、企業は減価償却を下回る金額、すなわち、更新投資程度もしくはそれ以下の金額しか国内への設備投資を実施してこなかった（【図表 25-2】）。

【図表 25-1】資金循環統計上の部門別資金過不足



(出所) 日本銀行「資金循環統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 25-2】法人企業統計上の設備投資推移



(出所) 財務省「法人企業統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 金融、保険除く全産業ベース

設備投資は足下で上向くも、異次元金融緩和で貸出金利低下

低迷を続けてきた設備投資も 2013 年度以降は上向きで推移しているが、2013 年度は量的・質的金融緩和が導入された年でもある。緩和は資金需要増加に寄与したとみられる一方、貸出金利、国債利回りの低下は地域銀行の利鞘の縮小をもたらした。銀行も、より利回りの高い企業や金融商品へ投融资の対象を変化させ対応を試みているが、影響を打ち返すには至っていない。

金融庁は「共通価値の創造」を求めている

金融機関は金融行政の変化への対応も求められている。「金余り」すなわち資金需要が不足していると前述したが、実態はリスクテイクをしない銀行が結果的にニーズを取りこぼしているのではないかと。金融庁は「日本型金融排除」という言葉を用いて、そう問いかけている。また、今後の銀行の目指すべき姿は、顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上等を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという好循環、顧客との「共通価値の創造」にあるとも指摘している。顕在的な資金需要の仲介ではなく、潜在的な需要を企業と一体となって掘り起こす資金仲介機能を発揮することが求められているといえよう。

FinTech への対応も重要に

また技術革新への対応も求められる。FinTech と呼ばれる、ICT 技術を駆使した革新的な金融サービスを提供する動きが世界規模で盛り上がり、異業種から銀行業界への参入も起こっている。日本の金融機関は FinTech の技術や可能性をどのように取り込んでいくのか、もしくは、どのように差別化を図っていくのか、取り組み方が問われている。

II. 地域銀行の現状

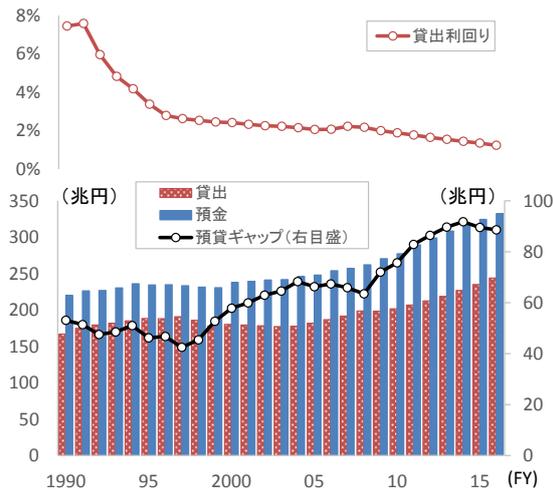
地域銀行は 105 行。8 府県は一県一行だが、四行並存のエリアも

本節以降で述べる地域銀行とは地方銀行協会加盟の地方銀行 64 行と第二地方銀行協会加盟の 41 行を合わせた 105 行を指す。概ね各県に 2、3 行だが、埼玉県や山梨県等の 8 府県では、一県一行の状態となっている一方で、福岡県など 4 都府県については、県内に 4 行以上が並存しているなど、歴史的経緯や再編、他業態との競合関係の影響もあり多少の偏在が生じている。

地域銀行の預貸ギャップは拡大傾向で、利回りは低下続く

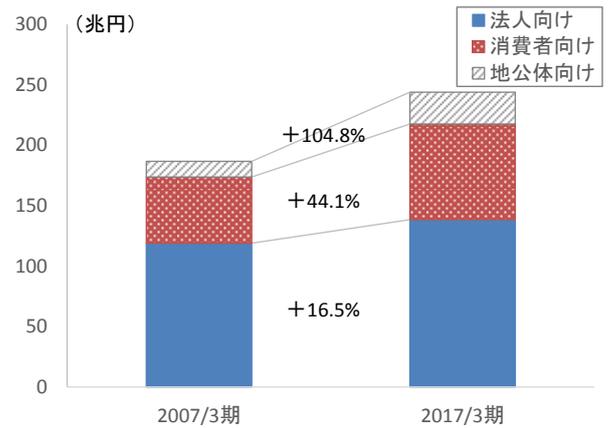
銀行の本業である預貸の推移をみると、貸出額自体は増加しているものの、預金の伸びに追いついておらず、預貸ギャップは拡大傾向となっている。近年 10 年間の貸出先の変化をみると法人向け貸出が伸び悩む中において、消費者向け融資等に力を入れてきたことが見て取れるが、貸出利回りの低下傾向は継続している（【図表 25-3、4】）。

【図表 25-3】 地域銀行の預貸・貸出利回り推移



(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 25-4】 地域銀行の貸出先の変化

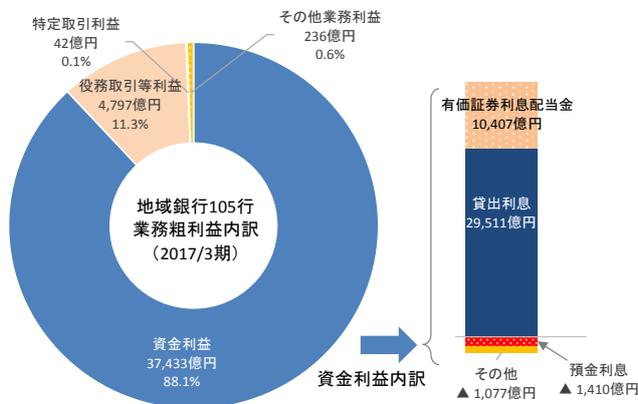


(出所) 地域銀行各行決算データより、みずほ銀行産業調査部作成

地域銀行の過半が本業赤字

上記の貸出利回りの低下を主因に、収益の大半を占める貸出金利息が 2007 年度を最後に低下し続けている。金融庁は「平成 28 事務年度金融レポート」では、2017 年 3 月期時点で過半数の地域銀行が本業赤字になったと指摘している。かつて余資運用といわれた有価証券運用の実質的な「本業化」が進んだが、貸出収益の減少を補うには至っていない（【図表 25-5、6】）。

【図表 25-5】 地域銀行の業務粗利益内訳

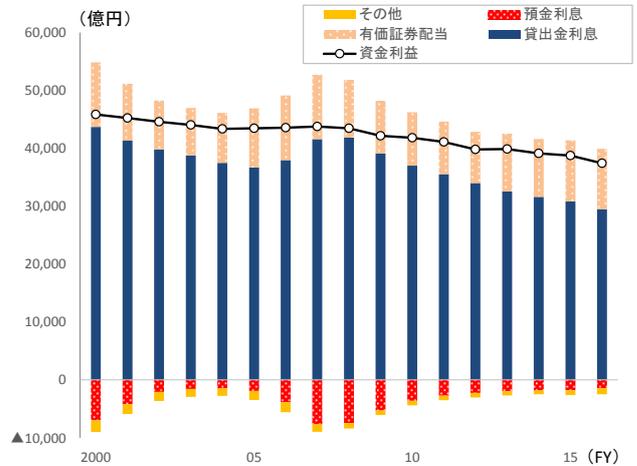


(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より
みずほ銀行産業調査部作成

収益が伸び悩む
なか、コスト構造
改革は途上

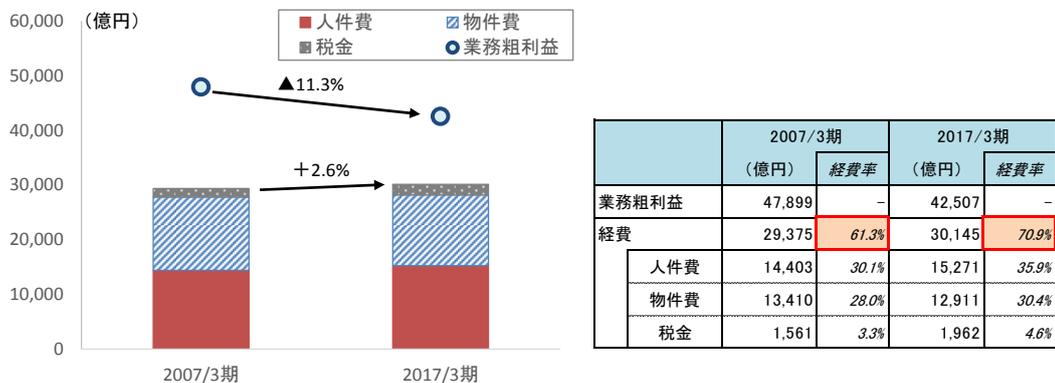
収益が伸び悩む中、コストは高止まりしている。銀行のコストのうち大きな割合を占めるのは人件費、物件費(店舗コスト、システムコスト)である。2007 年度に 60% 台前半だった OHR¹は足下で 70.9% へ上昇している(【図表 25-7】)。中には OHR が 40% 台の銀行もあるものの、105 行中 40 行が 70% 台の水準であり、中には 90% を超える水準の銀行もあるなど、地域銀行全体としてみると、コスト構造改革が求められている状況である。

【図表 25-6】 地域銀行の資金利益推移



(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 25-7】 地域銀行 105 行のコスト構造の変化



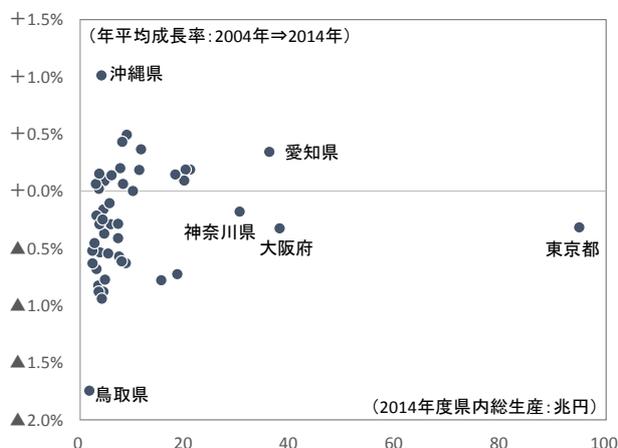
(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」よりみずほ銀行産業調査部作成

地元経済の状況
は大きく異なる

地域銀行の経営環境は総じて厳しいが、各行が店舗を展開するそれぞれの地域の状況は大きく異なる。各県の県内総生産を比較すると、規模の差に加えて、成長率も大きく異なる。県内総生産が最大の東京都と最小の鳥取県は 50 倍以上の差があり、また過去 10 年の平均成長率が最も高かった沖縄県は +1.0%/年成長しているのに対し、鳥取県は▲1.7%/年とマイナス成長となり、足下でも成長率が横ばいに留まっている(【図表 25-8、9】)。

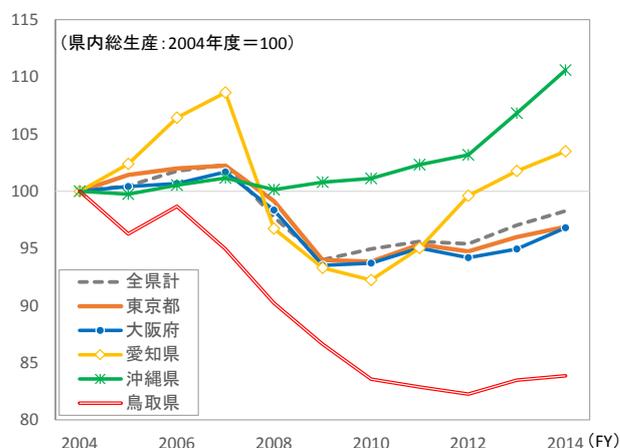
¹ 業務粗利益に占める経費の割合

【図表 25-8】 県内総生産と平均成長率



(出所) 内閣府「県民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 名目ベース

【図表 25-9】 県内総生産の推移



(出所) 内閣府「県民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 名目ベース。規模の大きい東京都、大阪府、愛知県と成長率が最大の沖縄県と最小の鳥取県を表示

10以上の地域銀行が越境出店しているエリアも存在

地元県の経済規模が小さく、貸出先が不足しているエリアの地域銀行については、相対的に市場規模の大きいエリアへの越境出店が進んでいる。地元の定義も様々あるものの、ひとまず本店所在県以外へ2店舗以上出店している地域銀行を越境地銀と定義すると、東京都や大阪府のほか、福岡県、兵庫県、埼玉県などにも10以上の地域銀行が越境出店している状況である。地元のみでは収益計上が適わないという判断からの戦略であるが、これらが競争激化に拍車を掛けているのも事実である（【図表 25-10】）。

【図表 25-10】 地域銀行数の越境出店

	地元地銀	越境地銀	合計
東京都	4	24	28
大阪府	4	15	19
福岡県	5	12	17
兵庫県	2	14	16
埼玉県	1	12	13
愛知県	3	9	12
広島県	2	9	11
宮城県	2	8	10
神奈川県	2	8	10

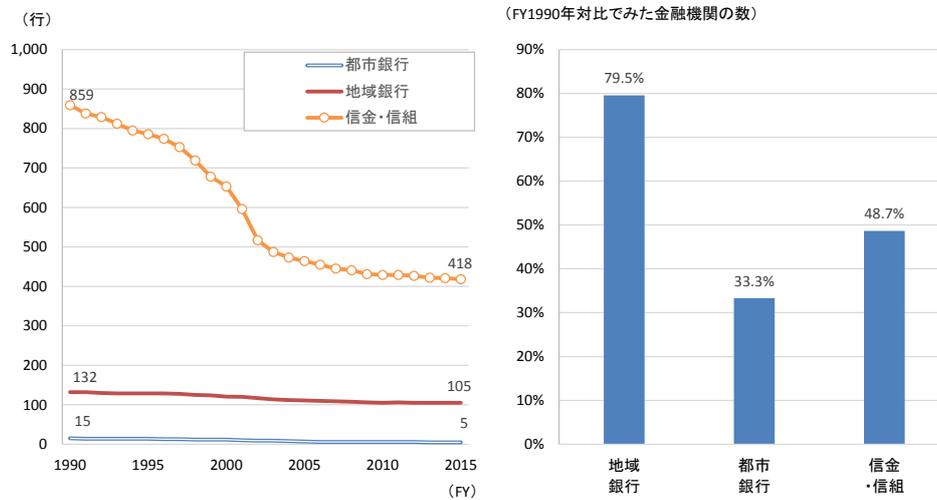
(出所) 日本金融通信社「日本金融名鑑(2017年版)」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 越境地銀は、本店所在都道府県以外で2店舗以上出店している地域銀行を集計

都銀や信金・信組対比で、再編・統合が進んでいない状況

他方、地域銀行では必ずしも業界再編が進んでいる訳では無い。1990年度時点で15行存在した都市銀行は現在5行²に集約され、859存在した信金・信組は400強となっている。一方、地域銀行は132行から105行への集約に留まり、グループ数でも90前後存在している状況である（【図表 25-11】）。

² 3メガバンク、りそな銀行、埼玉りそな銀行の5行であり、グループとしては4グループに集約

【図表 25-11】 地域銀行数の推移と 1990 年度対比の状況



(出所) 預金保険機構資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) データ最新時点はともに 2015 年度

短期的な金利上昇等による銀行収益の改善は見込みづらい

先行きについては、貸出収益への依存度を短期間に引き下げられるとは考えられず、貸出残高の大幅な変動も見込みづらいことから、今後の業績は貸出金利の動向に左右されると思われる。これは金融政策の影響も大きく予測は困難であるが、金利上昇が生じることで銀行収益が早期に改善するとの見通しは立てづらい。

人口減少の影響で、一部エリアが不採算化

また、将来的には人口減少の影響による市場規模の縮小も危惧される。少子高齢化は日本全体の課題であるが、地域毎に影響が生じる時期は大きく異なり、既に大きな影響が生じている地域も存在する。また、生産年齢人口の減少により労働投入量が減少すれば、企業活動にも悪影響が生じ、その影響は地域銀行の法人ビジネスにも及ぶ。県内全域に店舗展開し、公共サービスの側面を持っている地域銀行にとっては、不採算エリアが生じ始めているにもかかわらず、社会的責任から安易な撤退は出来ない状況になっている。

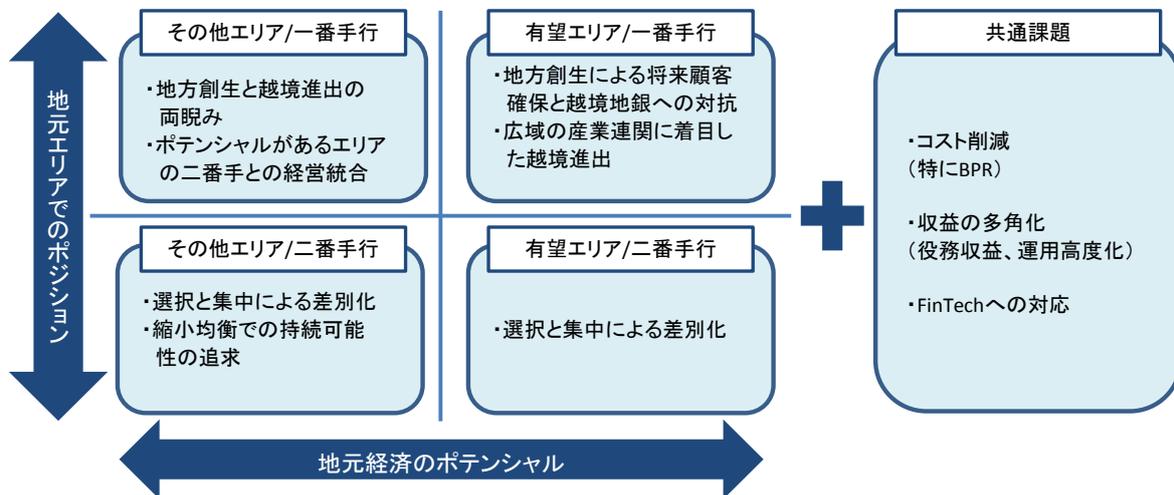
III. 地域銀行に必要となる取り組み

地元のポジションと地元経済のポテンシャルにより各行が取り組む課題は異なる

地域銀行を取り巻く状況は厳しく、取り組むべき課題は多いと考えられるが、各行の置かれた状況によっても、その課題の優先順位は異なるであろう。そこで本節では、各行に共通して必要な取り組みについて述べた後、地域銀行を 4 グループに分類し、そのグループ毎に対応すべき課題を検討する。4 グループとは、(1) 当該地域銀行の地元エリアでのポジション、(2) 地元経済のポテンシャルの 2 軸による 4 象限である（【図表 25-12】）。(1) 地元エリアでのポジションとは、地域一番手行か二番手行（本節では三番手行以下も含めて総称）か、という観点である。(2) 地元経済のポテンシャルとは、地元経済の市場規模や人口減少リスク等を踏まえた市場としての魅力度のことである。議論の対象を明確にするため、本節では一都三県、大阪府、愛知県の三大都市圏に加え地方中枢都市を擁する県をポテンシャルの高いエリアと定義して検討を行っている。このような分類は、地域銀行に求められる戦略を理解しやすく

整理して示すために行うものである。当然ながら各行の戦略には多様性があり、4 グループに分類して論じることには、単純化ゆえの限界がある点には留意が必要である。地元経済のポテンシャルを計る視点は、大都市の存在のみではないであろうし、地元でのポジションによる分類にしても、例えば神奈川県では一番手行と二番手行の預金量には30倍以上の差がある一方、岐阜県では1.1倍程度と状況は全く異なる（【図表 25-13】）。地元経済のポテンシャルや地元でのポジションの評価は、それを検討する主体、視点、目的によって異なり得るであろう。本節の目的は、個々の地域銀行（及びその戦略）を評価することではなく、数多ある地域銀行に求められる戦略を統合的に理解するためのフレームワークを示し、またそれに沿って戦略の方向性を俯瞰的に示すことにある。

【図表 25-12】 地域銀行の分類と取り組むべき課題



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 25-13】地域銀行 105 行について

都道府県	銀行名	単体預金額 (17/3期:億円)	地方銀行/ 第二地方銀行	FG/HD
北海道	北洋銀行	80,941	II	
	北海道銀行	44,797	I	ほくほく
青森県	青森銀行	23,181	I	
	みちのく銀行	19,184	I	
岩手県	岩手銀行	30,561	I	
	北日本銀行	13,436	II	
	東北銀行	7,906	I	
宮城県	七十七銀行	73,643	I	
秋田県	仙台銀行	9,472	II	じもと
	秋田銀行	24,574	I	
山形県	北都銀行	11,823	I	フィデア
	山形銀行	21,832	I	
福島県	きらやか銀行	12,778	II	じもと
	荘内銀行	12,140	I	フィデア
	東邦銀行	52,368	I	
茨城県	大東銀行	6,927	II	
	福島銀行	6,697	II	
	常陽銀行	82,404	I	めぶき
栃木県	筑波銀行	22,457	I	
	足利銀行	53,326	I	めぶき
群馬県	栃木銀行	26,069	II	
	群馬銀行	64,974	I	
	東和銀行	19,184	II	
埼玉県	武蔵野銀行	39,518	I	
千葉県	千葉銀行	115,658	I	
	千葉銀行	42,388	II	
	千葉興業銀行	24,009	I	
東京都	東京都民銀行	23,122	I	東京TY
	八千代銀行	21,491	II	東京TY
	東京スター銀行	20,028	II	
	東日本銀行	18,496	II	コンサルティア
神奈川県	横浜銀行	131,552	I	コンサルティア
	神奈川銀行	4,242	II	
新潟県	第四銀行	44,894	I	第四北越(予)
	北越銀行	23,629	I	第四北越(予)
	大光銀行	12,715	II	
富山県	北陸銀行	60,955	I	ほくほく
	富山第一銀行	11,248	II	
	富山銀行	4,412	I	
石川県	北國銀行	31,917	I	
福井県	福井銀行	21,498	I	
	福邦銀行	4,236	II	
山梨県	山梨中央銀行	28,017	I	
長野県	八十二銀行	64,020	I	
	長野銀行	10,160	II	
岐阜県	十六銀行	53,525	I	
	大垣共立銀行	47,759	I	
静岡県	静岡銀行	93,041	I	
	スルガ銀行	41,055	I	
	清水銀行	13,738	I	
	静岡中央銀行	5,802	II	
愛知県	名古屋銀行	32,263	II	
	愛知銀行	27,080	II	
	中京銀行	17,568	II	
三重県	百五銀行	45,520	I	
	第三銀行	17,970	II	三十三(予)
	三重銀行	16,608	I	三十三(予)

都道府県	銀行名	単体預金額 (17/3期:億円)	地方銀行/ 第二地方銀行	FG/HD
滋賀県	滋賀銀行	45,198	I	
京都府	京都銀行	66,578	I	
大阪府	池田泉州銀行	48,483	I	
	関西アバン銀行	40,418	II	関西みらい(予)
	近畿大阪銀行	32,357	I	関西みらい(予)
	大正銀行	4,421	II	トモニ
兵庫県	みなと銀行	31,460	II	関西みらい(予)
	但馬銀行	9,138	I	
奈良県	南都銀行	47,477	I	
和歌山県	紀陽銀行	38,299	I	
鳥取県	鳥取銀行	9,269	I	
島根県	山陰合同銀行	39,492	I	
	島根銀行	3,690	II	
	中国銀行	62,019	I	
岡山県	トマト銀行	11,026	II	
	広島銀行	69,925	I	
広島県	もみじ銀行	28,060	II	山口
	山口銀行	47,550	I	山口
山口県	西京銀行	13,219	II	
徳島県	阿波銀行	26,763	I	
	徳島銀行	13,944	II	トモニ
香川県	百十四銀行	40,208	I	
	香川銀行	13,934	II	トモニ
愛媛県	伊予銀行	50,069	I	
	愛媛銀行	19,049	II	
高知県	四国銀行	25,636	I	
	高知銀行	9,001	II	
福岡県	福岡銀行	96,414	I	ふくおか
	西日本シティ銀行	73,990	I	西日本
	北九州銀行	9,204	I	山口
	筑邦銀行	6,657	I	
佐賀県	福岡中央銀行	4,491	II	
	佐賀銀行	21,582	I	
長崎県	佐賀共栄銀行	2,241	II	
	十八銀行	24,701	I	ふくおか(予)
	親和銀行	21,681	I	ふくおか
熊本県	長崎銀行	2,323	II	西日本
	肥後銀行	42,810	I	九州
	熊本銀行	14,265	II	ふくおか
大分県	大分銀行	26,962	I	
	豊和銀行	5,259	II	
宮崎県	宮崎銀行	22,273	I	
	宮崎太陽銀行	6,225	II	
鹿児島県	鹿児島銀行	36,303	I	九州
	南日本銀行	7,249	II	
沖縄県	琉球銀行	20,245	I	
	沖縄銀行	18,538	I	
	沖縄海邦銀行	6,409	II	

(出所) 各行 IR 資料、及び全国銀行資料よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 白抜きの都道府県は、本章内で定義した「ポテンシャルの高いエリア」

① 共通する課題

足下の優先はコスト削減

まず、共通して必要な取り組みの一つ目はコスト削減の推進である。前掲のとおり、銀行のコストの大きな部分を占めるのが、人件費と物件費である。そのうち物件費に含まれるシステムコストについては、かつてより共同化等の取り組みが行われており、今後もその方向が続くだろう。

中でも店舗コストの削減が重要

コスト削減のうち優先すべきは、今後の人口減少も見据えた店舗コストの削減である。足下で各行が BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を経営計画の重点分野に掲げ、支店事務の本部集約等に取り組み始めている。店舗事務削減が進むことで、支店集約や店質見直しの選択肢も広がる。これらの取り組みは、コスト削減という観点で守りの戦略であるが、捻出した経営資源の営業シフトを進めることで、攻めの戦略足りうる。事例を挙げると、横浜銀行は 1990 年代からブロックエリア営業部体制を構築し、フルバンキング機能を維持するエリア母店とリテール特化店などに店舗を分類・再編している。また、北國銀行は 2000 年前後よりエリア営業部制を整え、店舗数の 3 割以上の削減や店舗事務の抜本的な本部集約を進め、捻出した経営資源を成長分野に充てている。

人件費は制度改革による給与体系見直しなど

今後、「共通価値の創造」に向け、従来以上に対顧客強化が求められる中、自然減によるスリム化はともかく、リストラ等による人件費削減は妙手ではないだろう。ただし、人事制度改革等による業務内容に合わせた給与体系の適正化は必要となるだろう。また、上記のような改革が進展しない場合、一層の人件費についての改革を迫られる地域銀行も生じるだろう。

役務収益と運用の高度化により、収益の多角化が必要

二つ目が収益の多角化である。上述のとおり、貸出収益が伸び悩む中、収益に占める割合の未だ低い役務収益を増加させる取り組みが必要である。内為・外為取扱手数料等は地域におけるポジションによる影響が大きく、共通して求められるのは、コンサルティング収益を増加させる取り組みであろう。各行とも取引先の世代交代に伴う事業承継や M&A、ABL や私募債含めた融資関連手数料の増加を狙い、コンサルティング部門の人員増強を進めている。また、有価証券等の運用の高度化も重要であるといえる。預貸率が上がらぬ中、資金運用の必要性は高まっているが、体制整備が整わないまま投資対象を拡大した結果、足下で金利リスク、為替リスクを過大にテイクしている銀行もあると思われ、人材の確保・育成のほか、管理面においても高度化し、リスク・リターンの適正化を図っていく必要があるだろう。

FinTech 対応は、活用によりサービスをどう高度化するか、もしくは FinTech 企業に対し、どう差別化するか

また、FinTech への対応を進めていかななくてはならない。FinTech のうち、地域銀行に大きく関わる分野としては決済、法人会計管理、個人資産管理（PFM）、資産運用、融資（法人、個人）等が挙げられるが、共通して必要なのは、FinTech 技術を活用することで、どのように自行のサービスを高度化できるのか、逆に新技術にひけを取らない自行の強みは何かを明確化させることである。FinTech の技術開発はベンチャー企業もしくは大資本が中心となっており、単独で技術力で伍していくのは難しいと思われる。地域銀行の強みは地元密着型の長期的な顧客接点と、そこから獲得し蓄積してきた定性・定量の情報資産であろう。技術革新の進展があったとしても、早期にその強みが失われる

ことは考えづらく、逆に、残念ながらそれに代わる新たな強みが生まれる可能性も低いだらう。新技術に振り回されるのではなく、接点と情報という資産を活かし、足りない分野を補完できる技術をFinTech企業との協働でサービスに取り込んでいくというマーケットイン型の発想が必要になるだろう。

② ポテンシャルの高いエリアの地域一番手行

一番手行は地方創生に取り組む経営資源があり、果実も最も享受できる銀行

有望な市場に所在する一番手行は、地域経済の活性化、地方創生の取り組みを進めていくことが求められる。地域銀行の主要顧客は地元地域の法人・個人である。地元経済が衰退すれば悪影響を大きく受け、逆に地域経済が成長すればその恩恵を享受することが可能である。特に一番手行には、地方創生に取り組む体力やノウハウも相対的に多く存在していると考えられ、また、シェアが高いということは地域経済活性化の恩恵を最も享受することが出来るともいえる。

地方自治体のみでは、地方創生の取り組みは難しく、地域銀行の果たす役割は大

これまで地方経済の活性化の主体は国や地方自治体等の公的機関が主として取り組んできたが、地方毎の特色ある産業振興は道半ばである。自治体はその性質上、公平性を重視せざるを得ず、結果的に、特定の産業に偏るような産業振興策を採りづらい面もあると思われる。その点を考えると、銀行は営業担当者を通じて各企業の経営課題を共有し、企業の成長に対して資金的な支援を行うのが本業である。地域の産業の現状や展望、またそれを担う個別企業の「顔が見えている」地域銀行の果たすべき役割は大といえる。

地銀の担う地方創生とは収益を上げ、雇用を生む企業の支援

取引先に対し資金面での支援のほか、ビジネスマッチング等による販路拡大、事業多角化等の支援を行うことが即ち地方創生に繋がる。中には、必ずしも有望でない企業もあるだろうが、そのような企業に対しては、損失を膨らませる前の転業支援等により成長軌道への回帰を促すことも銀行の役割である。営業エリアの産業構造の把握や有望産業の絞り込み、取引先の技術やノウハウへの理解の深化など、多くのことが求められる。そのために、取引先との接点強化、人材育成、外部機関との連携等を進める必要があるだろう。容易な取り組みではないのは確かだが、地元経済の自律的な回復を待つのみではなく、地域に根ざす銀行として地元経済回復の為に出来る事をひとつひとつ取り組んでいくことが重要であろう。

地方創生が将来顧客の獲得や他行との差別化に繋がる

これらの取り組みが果たされることで、地方経済を活性化して将来顧客を確保しつつ、地元でのプレゼンスを更に高めて越境地銀に対抗していくことが可能になるだろう。また、この取り組みを顧客にとっても高い付加価値を有する取り組みに磨き上げることで役務収益等の収益多角化にも貢献するだろう。

商流拡大支援の観点での越境進出／統合も選択肢

このように有望な地元エリアでプレゼンスを一層高めた上で、地元経済を更に発展させるという観点での越境進出もありえるだろう。地域経済は都道府県単位で完結している訳ではなく、県外や国外に仕入先・販売先が存在する。従来の越境戦略は地元のポテンシャルの相対的に低い地域銀行が高いエリアに進出するのが通常であったが、顧客の商流拡大支援という観点に立てば、地元のポテンシャルの高い地域銀行であっても、経済的に密接なエリアへの越境進出を積極化し、地元企業の成長支援を進めていくことも十分に考えられる。また、進出先のエリアの地域銀行との連携や、場合によっては経営統合

することで、両エリアが一層深く結び、地域経済活性化の促進をすることも考えられる。見方を変えれば、これらは広域経済圏をカバーする広域型地域銀行への成長を目指す取り組みと整理できるだろう。地方経済の苦境の大きな要因のひとつに、雇用減少と人口流出の悪循環が挙げられる。広島銀行は広島県を「ヒト・モノ・カネのダム」化させることで人口と雇用の流出を堰きとめ、広島県及び中国地方全体の発展を促すという、地元及び近隣エリアの広い経済圏の成長を重視した戦略を進めている。

③ ポテンシャルの高くないエリアの一番手行

地方創生と越境
進出の両睨み

地元のポテンシャルが必ずしも高くないエリア（以降、その他エリア）の一番手行においては、地元経済が衰退するリスクが高い以上、本来的には地方創生の取り組みが一層必要である。しかしながら、成果が出るまでの期間においても収益を確保し銀行自身の持続性を担保するためにも、一部では近隣の有望エリアへの越境進出を検討する必要もあるだろう。一例として、山陰合同銀行は地元である鳥取・島根両県での積極的なリスクテイクを掲げる一方、関西や山陽エリアでの新規獲得やシェアアップに取り組んでいる。

有望エリアの二
番手行との経営
統合も選択肢

また、近隣にポテンシャルの高いエリアがある場合、その二番手行との経営統合も選択肢に入るだろう。近隣の地元経済と最も密接に結びついているエリアを確保すれば、地元企業の支援に資するものになるだろう。また、有望エリアに橋頭堡を築き、エリア面で顧客の分散を図る観点でも検討する意義があるといえるだろう。

④ ポテンシャルの高いエリアの二番手行

二番手行は「選
択と集中」による
差別化

ポテンシャルの高いエリアの二番手行に求められる戦略は「選択と集中」による差別化である。現在の二番手行の状況を単純化すると、一番手行と地場信金との間に挟まれ苦しんでいる場合が多い。県内全域のネットワークや顧客サポート体制では一番手行に敵わず、一方で、限定されたエリアに密な店舗網を展開する信金に地元密着度で優勢を許してしまっている。特長を打ち出さないままの経営を続けていけば、低金利競争での差別化を余儀なくされる可能性も高まり、状況は苦しくなる一方であろう。

差別化のポイント
は、エリアや顧客
層の面での選択
と集中か

二番手行にとっての差別化のポイントは複数あるだろうが、代表的と考えられるのは、営業エリア、顧客層等での選択と集中である。特にエリア面での集中は重要な検討課題である。地域を細分化してみた場合に、地域密着度で確実に一番といえるエリアをいかに構築するかが問われている。もしくは、顧客層を絞るという方策もある。一番手行であっても経営資源は限定的であり、これから地方創生の取り組みが求められる中で、県内全ての企業に対して完璧なサービスを提供することは困難である。一番手行の手が回らない先、一般的には中堅以下の企業になるだろうが、それらの企業に対して、いかに手厚い支援を行うかが重要になる。エリア、顧客層、業種等の分野を絞り込むことで人的ネットワークや情報網において一番手行を上回ることができれば、一定の分野であれ一番手行を凌駕するサービスを提供する余地が生まれる。顧客層を集中させることはリスクが上昇する取り組みであり、分散と集中のバランス感覚が必要な舵取りが求められるが、そのような分野で適正な収益を計上で

きる顧客層を形成していくことが二番手行の存続の鍵となるだろう。

⑤ ポテンシャルの高くないエリアの二番手行

市場規模に合わせた企業規模の適正化も現実的選択肢

その他エリアの二番手行においても、選択と集中は必要である。但し、地元の経済規模次第では、差別化を目的とした選択と集中を実行するほどの顧客層が存在しない可能性もある。その地盤が必ずしも将来に亘って地域銀行の現有規模での持続可能性を担保しないのであれば、市場規模に合わせたダウンサイジングを図っていくことを検討する必要もあるだろう。

経営統合も選択肢だが、経営の小回りが失われないか要検討

銀行業はシステムの固定コストが高いことから、経営統合による規模拡大でコスト削減メリットを享受しやすいといわれてきた。規模の経済を狙って経営統合を図ることも選択肢ではあるが、今後、システムコストの劇的な低下が生じる可能性もある。足下でメガバンクなどがブロックチェーンの活用によるシステムコスト削減の手法を探り始めているなど、FinTech 技術によるシステムコスト低減が期待されている。これは、規模の適正化を検討していく際の支援材料になるだろう。仮にそのような方向に進んだ場合、安易な経営統合を選択してしまえば、むしろ経営の小回りを失うことがリスクになる可能性も考えられる。

⑥ 求められる株主政策

中長期的な地方創生の取り組み意義を株主と共有

また、これらの取り組みを行っていくにあたり、地域銀行にとっては株主政策が一層重要になってくるだろう。取引先成長支援や地方創生の取り組みは地域銀行の持続可能性にとって最優先の取り組みであると思われるが、コスト先行の取り組みとなる可能性が高い。上場企業が大半である地域銀行にとって、短期目線の株主が増加することにより、中長期的な対策である地方創生への注力を阻害されるリスクも潜在的に存在する。金融庁の「金融仲介の改善に向けた検討会議」においても、株主に対して「地域活性化に取り組むことが地域金融機関には不可欠」であり、「地方創生は中長期的な取り組みで、短期的な収益を生み出すものではない」と認識を共有する重要性が指摘されている。このように、地方創生が地域銀行の将来利益のための取り組みであることを株主に発信・対話し、理解を得て長期的目線を共有することが求められよう。

所有と利用の一体化した「県民銀行」化も選択肢としてあり得る

より積極的な株主政策を志向するのであれば、地方創生を求める地元株主の増加策を検討すべきだろう。最終的には、地元の個人・法人が株主となる「県民銀行」化も選択肢となるだろう。仮に、株主＝地域社会が実現するとすれば、地域銀行が地域の資金流通の円滑化を担い、地方創生に貢献すること自体が株主である地域全体のメリットとなる。また、それによって地域銀行は安定的収益を計上し、それが配当という形で地域に再配分されることになる。この循環が確立すれば、地域銀行と取引先、株主が地方創生という長期の取り組みを行うことに対して、利害及び時間的目線が一致することになる。このような態勢を目指した場合、様々な手段が想定されるが、あえて非上場化した上で、2015年より始まった株主コミュニティ制度³を活用する等の選択肢もあり得るだろう。極論と思えるかもしれないが、信用金庫は協同組織として、会員の出資

³ 株主コミュニティとは、地域に根差した企業等の資金調達を支援する観点から2015年に創設された制度。地域に根ざした非上場企業の株式を自己申告により組成された株主コミュニティ参加者が売買するもの。本論では、地域銀行の資本調達手段、株主の換金手段の双方を確保しつつ、株主を地元株主に限定することが可能である点に着目している

により地域金融に取り組んでいるが、地域銀行の過半よりも大規模な信用金庫は複数存在しており、地域金融機関の運営に上場が必須とはいき切れず、県民銀行化も必ずしも不可能ではないと思われる。

IV. まとめ

地域銀行の持続可能性は、取引先の持続的な成長が前提

以上のように、地域銀行は短期的には貸出金利の低下、長期的には地方経済の衰退による収益力の更なる低下も見込まれるなど、決して安泰といえる業界ではない。対策として、一番手行には面での地元企業の支援による地方創生を、二番手行には選択と集中による特長を活かした取引先支援が重要だとの認識を示した。営業エリアの拡大／縮小、また越境やダウンサイジング等の戦略は異なるものの、共通して求められているのは、地道な取り組みにより、取引先の成長を支援し、将来顧客を維持・拡大しながら、サービスの質を向上させ、収益性を上げていくことである。

みずほ銀行産業調査部

金融チーム 小西 祐輔

佐藤 勝

yusuke.a.konishi@mizuho-bk.co.jp

©2017 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。