

【Focus】地域銀行

【要約】

- 地域銀行の経営環境は引き続き厳しく、2018/3 期決算では 105 行のうち 54 行について「本業利益」が赤字となっている状況である。この課題解決に向け、各行は収益源の多様化やコスト削減の取り組みを継続しているほか、今後も地域銀行同士の経営統合が生じる可能性もある。
- しかし、地域銀行にとっての根本問題は地域経済の縮退であることから、人口流出と地域経済の縮小という悪循環へ解決策を打ち出す必要がある。これまでの「個別企業」のみならず、「地域産業」「都市・コミュニティ」それぞれに支援が必要となるだろう。換言すると、地域の「まち・ひと・しごと創生」にどう貢献するかが問われている。
- それらの取り組みに際しては現在の地域銀行のあり方のままでは機能を発揮できない分野も想定され、人材、資本などの面で地域銀行のあり方にも変化が生じる可能性が考えられる。

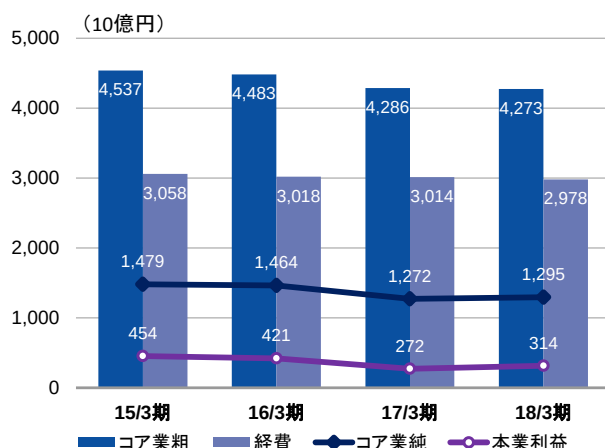
I. 地域銀行業界の環境認識

1. 地域銀行の業績動向

地域銀行の半数が対顧業務のみでは経費を賄えず

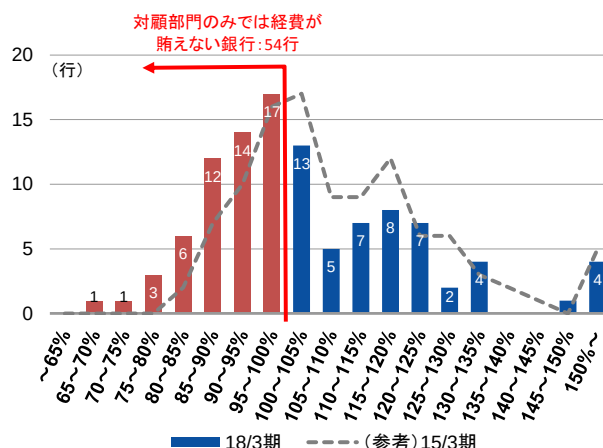
地域銀行の経営環境は引き続き厳しい。2018/3 期の地域銀行 105 行全体の決算をみると、コア業務粗利益の減少こそ継続しているものの、コスト削減の努力等もありコア業務純益や（金融庁が定義する）「本業利益」¹についても底を打った状況である（【図表 26-1】）。しかし、個別行毎に見ると様相は異なる。105 行のうち 54 行までが対顧業務のみでは経費を賄えなくなっている状況となっている（【図表 26-2】）。有価証券運用の「本業化」が進む中、対顧業務のみで経費を賄うべきなのか、という問題提起もあろうが、地元地域から収益を上げるという業務運営が厳しさを増しているのは間違いないといえる。

【図表 26-1】地域銀行 105 行の近時業績推移



（出所）各行 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 26-2】経費対比の本業利益超過率の分布



（出所）各行 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

¹ 本業利益は、貸出残高×預貸金利回り差+役務取引等利益－営業経費にて算出。

各行は収益源の
多様化とコスト削
減を進める

貸出金利の上昇が見込みづらい中、地域銀行各行は収益源の多様化やコスト削減による収益力改善の取り組みを継続している。収益源の多様化について具体的には M&A や事業承継に関するコンサルティング収益の強化や、「大相続時代の到来」、「貯蓄から資産形成へ」の流れに乗り、信託業務への参入や証券子会社の設立等を進めている。コスト削減の観点では、多くの地銀が BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を経営計画の取り組みのひとつに掲げ、支店事務の本部集約や紙文書の電子化等を進めている。また、支店の統廃合や、顧客実態に合わせた規模や機能の見直しも本格化し始めており、それらの取り組みにより物件費や人件費の削減を進めようとしている。

金融庁はビジネス
モデル転換への
早期着手を求
める

金融庁レポート²においても「経営環境の変化に対する対応の遅れによって本業赤字が継続することで、バランスシートの健全性が損なわれ、本業利益の黒字転換に向けた改善が更に困難となっていく」という負のスパイラルが言及されており、ビジネスモデルの抜本的見直し・転換が必須である旨について、警鐘を鳴らしている。

2. 業界再編を巡る動向

長崎県内 2 行の
経営統合を公取
委が承認

2018 年 8 月、長崎県内の十八銀行と親和銀行の経営統合について、貸出債権の移転やモニタリング体制の整備等の条件を付した上で、公正取引委員会が認める決定を下した。両行は 2016 年 2 月に経営統合の基本合意を交わしていたが、統合後の県内融資シェアが 7 割を超えるなどの事情もあり、公正取引委員会の審査が続いていた。

今後、域内統合、
広域統合ともに
続く可能性も

銀行業は規模の経済が働きやすく、また、エリア内での店舗網の最適化余地などを考えると、域内統合はコスト削減の観点からも有力な選択肢たりうる。エリア毎におかれた環境は異なるものの、今回の長崎県内の経営統合が前進したことで、凍結されていた案件も含め、再編が本格化する地域も生じるものと思われる。一方の広域統合は 2016 年のめぶきフィナンシャルグループ発足が最後の事例になるが、今後、広域商圏の取り込みや相互の経営資源の有効活用等を目的とした、広域での経営統合が生じる可能性も十分ある。

II. 地域銀行の課題と地域経済への貢献

地元で十分な収
益を計上できて
いないことが地
域銀行の大きな
課題

上述のとおり、地域銀行の経営環境は厳しく、過半の銀行の対顧部門が赤字、即ち地元地域から十分な収益を上げることが出来ていないことが大きな課題となっている。短期的に収益性を大きく向上させることは難しく、収益多角化、コスト削減、更には経営統合の検討と、各種施策の重要性は高い。

地域銀行は地域
経済に何を提供
するかが問われ
る

しかし、地域銀行にとっての根本問題は地盤である地域経済の縮退である。越境し、広域化している地域銀行は複数あるが、地元を完全に離れて持続可能な地域銀行は存在しない。地域銀行から地元地域を離れたリテール銀行に脱却を図ったスルガ銀行は足下で不正融資問題への対応に追われている。コスト削減や経営統合による規模のメリットの追求は企業としての地域銀行存続の為に必要な取り組みではあるが、それはあくまで手段であり、今、地域銀

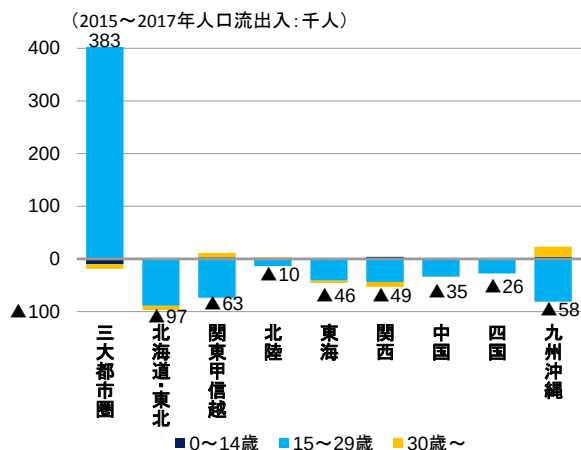
² 金融庁レポート「変革期における金融サービスの向上にむけて ～金融行政のこれまでの実践と今後の方針（平成 30 事務年度）～」

行は地域経済に何をもたらすかが問われている。

人口流出と地域経済の縮小という悪循環

今後の地域経済を考える上で避けて通れないのが、人口、特に若年層の流出である。地方から三大都市圏に向けて若年層が流出し、その後も地方に戻ってこない状況となっている（【図表 26-3、4】）。若年層が流出する原因として魅力のある雇用機会が地方に乏しいことが挙げられるが、若年層の流出は地方における労働力人口減少と消費市場の縮小、すなわち供給と需要の両面で地域経済に悪影響をもたらし、結果、ますます雇用機会は減少するという悪循環に陥っている。また、人口減少による公共交通を含めた公共機能の低下は居住満足度の低下に繋がる。更には、若年層の流出により、人口再生産機能にも支障をきたし、将来に亘って影響をもたらす（【図表 26-5】）。

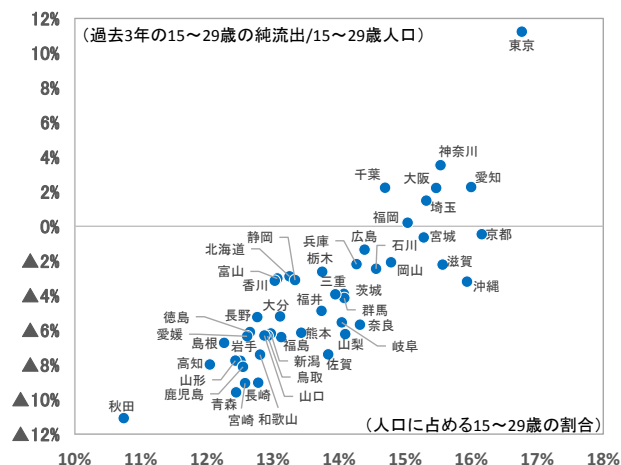
【図表 26-3】地域別の人口流出入状況



(出所) 住民基本台帳人口移動報告(平成 27~29 年)、人口推計(平成 29 年)よりみずほ銀行産業調査部作成

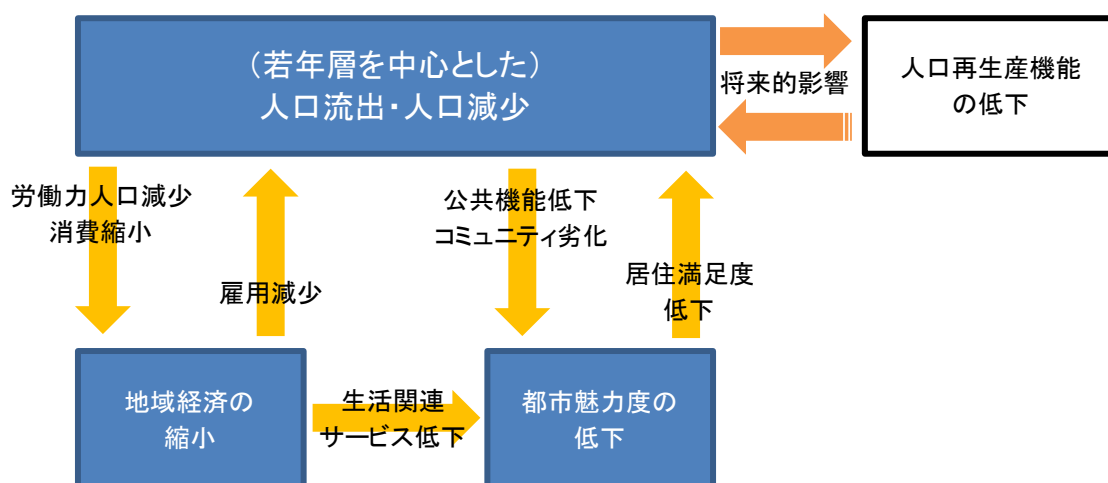
(注) 本表の三大都市圏は、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、大阪府と定義

【図表 26-4】若者人口の割合と流出入の状況



(出所) 住民基本台帳人口移動報告(平成 27~29 年)、人口推計(平成 29 年)よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 26-5】地域経済の悪循環

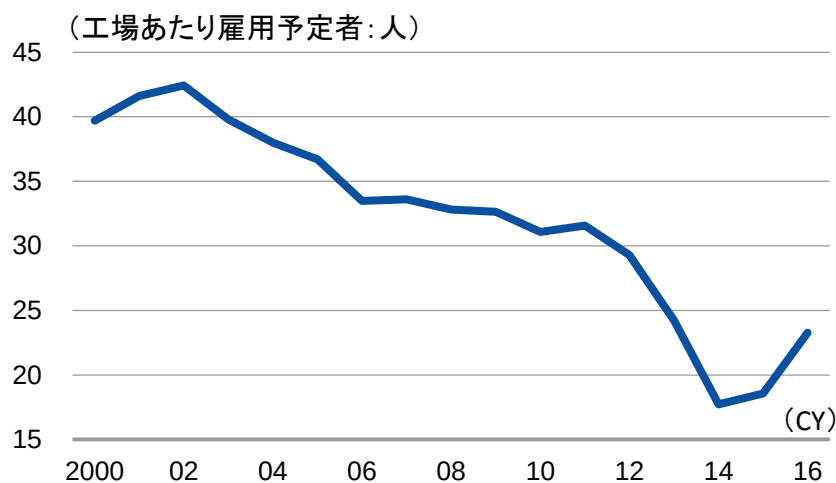


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

これからの地方
創生は内発的発
展が必要

かつて地方活性化、雇用創出として各地で注力されてきた取り組みのひとつに工場誘致が挙げられる。しかし、各工場において自動化が進む中で工場の雇用吸収力は低下傾向にある（【図表 26-6】）。また、資本・仕入・販売が地域経済と結びつかない工場誘致においては、その経済波及効果は期待できない。これからは誘致型の経済活性化ではなく、内発的発展型の地方創生を目指す必要がある。すなわち、どのような産業ピラミッドを構築することで生産性を高め、他地域と差別化し、地域内の経済循環を促進させていくかについて検討することが求められている。

【図表 26-6】新設工場の雇用吸収力



(出所) 経済産業省「工場立地動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 後方3カ年移動平均

地域魅力度向上
も重要施策

都市・地域のあり方についてもソフト・ハード両面で問われるだろう。前述のとおり地域住民は消費主体であり、労働力という資源でもあるため、人口の維持・増加は地域にとって極めて重要な課題である。また、人口密度により行政コストや労働生産性が変化するため、どのような居住・活動が行われるようデザインするかという事も重要な論点となる。その意味で、外部からも人を惹きつける魅力があり、また効率的に機能する都市や地域を構築していくことが重要になるだろう。

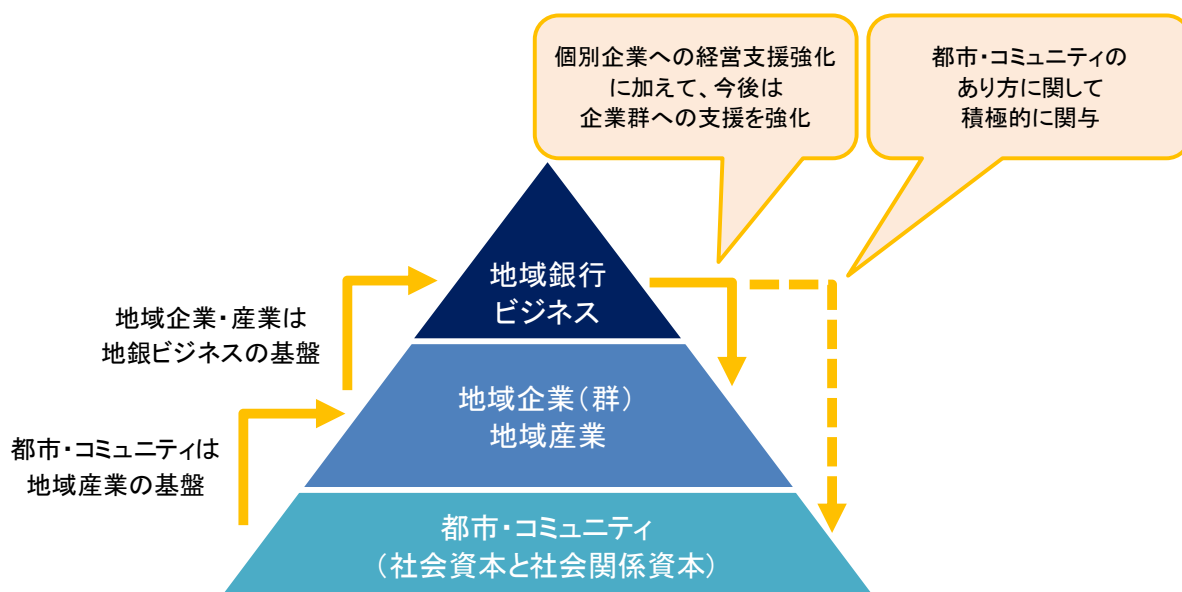
III. 地域銀行の今後の取り組み

1. 地域経済に対して取り組むべき課題の全体像

地域銀行は「個別企業」「地域産業」「都市・コミュニティ」それぞれに支援が必要

地域銀行も地域社会の一構成員ではあるが、地域銀行ビジネスと地域経済の関わり方を改めて示すと【図表 26-7】のように整理できるだろう。今後、地域銀行は「個別企業」に対する支援に従前以上に取り組みつつ、企業群または「地域産業」に対する支援、それらを支える「都市・コミュニティ」に対する取り組みを強化していく必要があるだろう。

【図表 26-7】 地域銀行と地域経済の関係



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

2. 個別企業に対する取り組み

地域銀行の目的は企業の存続・成長支援

地域銀行の主要業務のひとつは地元企業に対する融資であり、今後も最大の柱であることは不変であろう。具体的業務としては資金繰りや設備投資のための融資であるが、その本質的目的は各企業の存続・成長支援である。そのため、資金面はもちろん、それ以外に企業の存続・成長にボトルネックが存在するのであれば、それに対する支援も地域銀行が併せて取り組むべき業務といえよう。

事業性評価のほか、ビジネスマッチングやIT化支援も

資金面の支援としては、各企業の将来性を適切に見極めた上で融資や助言を行う事業性評価の強化が重要となるだろう。資金面以外の支援として、多くの地域銀行が取り組んでいるのがビジネスマッチングである。各企業の販売先を増加させる取り組みは売上に直結する分かりやすい事例だろう。また、IT化やロボティクス・プロセス・オートメーション(機械学習、人工知能等の認知技術を活用した業務の効率化、自動化。RPA)の導入支援など、顧客の生産性向上を支援する取り組みを行う銀行も多い。

近時は人材紹介業務への参入も可能に

新しく銀行として取り組むことが可能になったのが人材紹介業である。企業の人手不足が深刻化する中で、2018年3月に金融庁が「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改定し、その他の付随業務に「人材紹介業務」を加えたため、銀行にも同業務に取り組む道が開かれた。例を挙げると、常陽銀行は傘下の常陽産業研究所で許可を取得し、同年10月より業務を開始している。ほかにも政府系の日本人材機構や民間の人材サービス会社と提携して紹介業に取り組む銀行が複数存在する。

後継者不足による黒字廃業は地域の損失であり、取り組み課題のひとつ

また、事業承継も地域企業にとっての大きな課題である。データをみると廃業する企業の半数は黒字であり、経営者の高齢化及び後継者の不在により、黒字にもかかわらず廃業を選択した企業も多いと考えられている³。これは地域経済にとって大きな損失であり、将来性が見込めるのであれば事業承継やM&A等の手段を用いて事業継続に向けて取り組まれるべきであろう。この点でも、地域企業の顔が見えている地域銀行が果たせる役割は大きい。

3. 地域産業に対する取り組み

地元の産業構造の把握と成長プラン

加えて、これからの地域銀行には個別企業に対する取り組みのみならず、地元の産業構造を認識し、それをどのように成長させていくかという視点が大事になるだろう。地域の産業政策の立案に地域銀行の幹部が参画する事は珍しくないが、これまで以上に、顧客の現状や将来性を踏まえた、地域産業がどうあるべきかという絵姿を描く取り組みが必要になるのではないだろうか。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。対して、銀行は営業エリア内に営業担当者を配置し、各企業の経営の課題を共有し、成長のための投資に対して資金的な支援を行っている。民間部門でありながら、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。

域外市場産業と域内市場産業

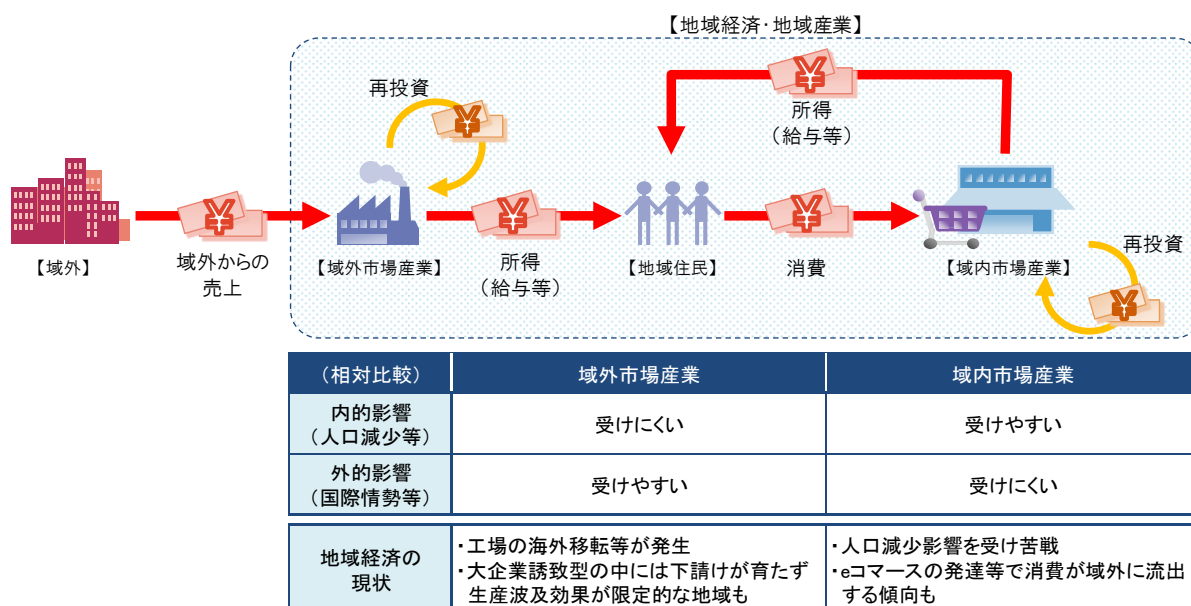
地域の産業については、顧客が地域外に存する「域外市場産業」と地域内を対象とする「域内市場産業」に大別することが出来る（【図表 26-8】）。どちらも重要な産業であるが、域外市場産業については「他のエリアと差別化し、どのように地域外から資金を稼ぐか」、域内市場産業については「地域内でいかに資金が循環する仕組みを作るか」という点が重要だといえるだろう。域内市場産業はその性質上、域内人口に規定される傾向が強く、地元の魅力度向上等を通じて地元消費を振興し、消費の域外への漏出を止めることは重要な取り組みであるが、全体としてみれば地域人口増加や地域経済活性化に遅行する傾向にあるといえる。そのため、まずは地域外から「外貨」を獲得できる産業を振興することが地域経済を活性化する第一歩となるという議論がある。

域外市場産業に対する支援

域外市場産業については、現在の国の産業政策においても重要視されている分野である。「域内仕入が多い」「域外販売が多い」「成長が地域経済に大きな波及効果をもたらす」企業を地域中核企業と定義し、その支援を謳っている。地域銀行としても、単体としてどの企業が成長しそうか、という観点のみでなく、どのような企業を支援することが地域全体にとって望ましいか、という点を重要視するようになるだろう。その上で、行政等とも一緒になって「どのような産業で地域を長期的に発展させていくのか」を考える必要がある。例えば、北洋銀行は北海道経済産業局と共同で、地域経済分析システム RESAS と銀行の取引先財務データを活用して「地域中核産業分析モデル」を作成、各地域の産業・企業の「稼ぐ力」強化に向けた取り組みを提案する、としている。

³ 中小企業庁「中小企業白書（2017 年版）」より。

【図表 26-8】域外市場産業と域内市場産業



（出所）経済産業省資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

域内市場産業に 対する支援

域内市場産業については、個別企業への取り組みと重複する部分が多いが、域内市場産業は雇用を多く抱える産業であることも多く、雇用維持の観点からも、各社に対して IT 化支援などを含めた生産性向上支援の取り組みを続けて競争力を向上させていくことが重要であろう。

地域の資金循環 を促進する必要性

また、いかに地域内資金循環する仕組みを構築するか、言い換えると「資金の地産地消」化を仕組み作りの側面で支援することも重要だろう。古くは道路網の整備等による物理的アクセスの向上、近時では ICT の活用によるネット通販など、地方の消費は域外に流出する傾向にあり、獲得した資金が外部に流出してしまい、域内再投資や雇用の維持・向上に繋がりにくくなっている。域内住民の効用を低下させてはいけませんが、域内で資金が循環する仕組みを整えていくことが重要であり、地域銀行も金融の立場からこの取り組みを支援する必要がある。

非金融との融合 や地域電子通貨 による資金循環 支援

ふくおかフィナンシャルグループは、金融サービスプラットフォーム iBank 構想のもと、wallet+ という資金管理アプリのサービスの一環として「ローカルエコシステム」を共創すると謳い、地域企業のクーポン配信や情報提供などの金融と非金融の融合の取り組みを進めている。また、飛騨信用組合の「さるぼぼコイン」など、各地の地域銀行も地域電子通貨の発行もしくは実証実験を進めている。2000 年代を中心に地域通貨も同様の目的を有していたが、コスト等の問題もあり成功事例は少なかったが、テクノロジーを活用した再挑戦と捉えることも出来るだろう。また、クラウドファンディングや地方 REIT（詳細後述）など、地域内でリスクマネーが循環する仕組みを準備しようという動きもある。

4. 都市・コミュニティに対する取り組み

郊外化を食い止め、コンパクトシティ化を推進

都市・コミュニティにおいても課題が存在する。地方都市においては、従前から人口流出に加えて、郊外化が進展、人口密度の低下が進んでいる。業種によって違いもあるが、特に小売業や対面サービス業などの労働生産性は人口密度の影響を受ける。また、都市の郊外化が進むと道路や上下水道の維持コストなどの行政コストも増大する。その点で、都市をコンパクトシティ化し、集積の効果を享受できるよう取り組んでいくことは地方の重要課題である。

都市の魅力を高めることも重要

また、将来的には ICT 技術の一層の進展によりリモートワークが促進され、企業所在地の制約を受けない居住の自由が生じた場合に、労働者は魅力的な都市に移住することも想定される。都市間の人口の奪い合いを是とする訳ではないが、相対的に魅力の低い都市から魅力ある都市への人口の流出は想定される事態であり、この点でも都市の魅力を高めておくことは重要である。

中心市街地衰退への対応が必要

地方衰退の要因、また結果とも捉えられるが、地方活性化のボトルネックのひとつに中心市街地の衰退があり、地域銀行はその問題解決に貢献すべきであろう。中心市街地衰退の原因は複数あるが、例えば、所有と利用の分離が進まずに駅前商店街がシャッター街のまま放置されていること、大規模な不動産事業者等がおらず大規模再開発の資金が集まらないことなどが挙げられる。

地方 REIT 組成や PPP 支援による再開発支援等

広島銀行は、地域銀行で初めて地方 REIT を組成した⁴。報道では『開発物件の「受け皿」を用意することで開発促進につなげる狙いだ。各自治体が掲げるまちづくりのコンセプトなど、地域の声をより反映しやすくする狙いもある』⁵としている。また、岩手県の PPP 事業である紫波中央駅前都市整備事業（オガールプロジェクト）においては、「地産地消型プロジェクトファイナンス」と銘打ち、資金面での支援に取り組んでいる事例がある。

所有と利用の分離にも「顔役」として果たせる役割が存在

また、全てが再開発で解決すべき問題ではない。中心市街地の多様性を維持することも重要な選択である。中心市街地では高齢で後継者のない事業者が廃業後、売却も賃貸も行わず空き店舗のまま放置されるという現状がある。自分の資産を他者に貸すこと、部外者が参入してくることにに対する忌避感も要因のひとつだろう。そのような中、高松市の高松丸亀商店街など、所有と利用を分離し、まちの活性化に繋げている事例は複数存在する。まちづくり会社や SPC を活用する事例もあるが、地域の「顔」である地域銀行が仲立ちをすることで所有と利用を分離させ、新しい事業者の参入について地域の合意形成を支援することもできるのではないだろうか。

銀行店舗の役割も見直しが必要

特に中心地の銀行店舗の有効活用も要検討事項である。基本的に銀行店舗は週 168 時間のうち 30 時間しか開店していない。無論、開店時間以外においても銀行業務が行われておりオフィスとして機能しているが、通行人にとっては閉店した店舗でしかなく、まちの賑わいや繋がりという文脈で捉えた場合においても、一部の銀行店舗は路面店を明け渡して空中店舗化するか、業法の制約はあるものの副次的な活用方法を模索する必要があるだろう。

⁴ 事業会社との共同出資を含めると、先例として 2005 年上場の福岡リート投資法人が存在。

⁵ 日本経済新聞（四国）2018/02/23 付

5. 地域銀行の地域へのコミット

地方創生は自行の持続可能性を担保する取り組み

地域銀行が地域にどのような貢献が出来るか、という切り口で「個別企業」「地域産業」「都市・コミュニティ」に分類して対応事項を述べたが、別の観点から見ると、政府の推進する「まち・ひと・しごと創生」に対して、それぞれの地方でどう貢献するかという事でもある。また、更に換言すると、これらは収益の源泉である地元の地方創生を図ることで将来顧客の増加・増大を狙った取り組みと捉えられ、決して単なる CSR や社会貢献ではなく、地域銀行の持続可能性自体を担保する戦略であるといえよう。

地域経済の発展を数値目標とする銀行も

地域経済の発展を数値目標として設定している銀行も存在する。山形銀行は第 18 次長期計画（2015 年 4 月～）において 10 年後の数値目標として、県内総生産 34 位である山形県を 30 位に引き上げることなどを掲げた。現長期計画においても県内 GDP2,000 億円および新規雇用 2.7 万人の創出を目標とするなど、地域経済の成長にコミットする姿を見せている。

IV. これらの方向を踏まえた地域銀行のあり方

1. 人材のあり方

地域銀行の組織としてのあり方

III 節で述べたような取り組みを担っていく存在を目指す場合に、現在のあり方のままでは十分に機能を発揮できない分野もあろう。その点で地域銀行の組織としてのあり方も変化が迫られる可能性があるのではないかと。やや先鋭的な内容も含まれるが、新しい地域銀行として地域に貢献していく為に求められる変革について「人材のあり方」「域内ビジネスとの繋がり方」「資本のあり方」の 3 点、それと「地域銀行同士のあり方」について触れておきたい。

人材の囲い込みと多様な人的資源の確保

最初は人材のあり方である。地域銀行は地元の数少ない大企業という特性も手伝い、公務員などと並んで地元出身の多くの優秀層をリクルートしてきた。金融機関同士の競争も激しく、優秀層を獲得することは極めて重要である一方、それが行き過ぎると地元企業の人材獲得機会を失わせる可能性があり、地域の為に優秀層を獲得している筈が企業の成長にマイナスに働こうというジレンマが存在しているのではないかと。一方で、地域銀行の取り組むべき役割範囲が大幅に拡大していく中においては、新卒一括採用では必要な種類の人的資源を確保できなくなる可能性があるだろう。極端に言えば、現在の銀行員のみでは「将来の銀行」を運営できない可能性も高い。中途採用を含めた多様なバックグラウンドを有する人員を拡充する必要があるだろう。

銀行と事業会社を往来する人材

以上を踏まえると、将来的に地域銀行においては、新卒一括採用して銀行員としての経験を積んだ行員ではなく、銀行と地元企業、または地方自治体などを相互に往来しながらキャリアを積む方向にシフトすることが解決策のひとつになる可能性があるのではないかと。銀行として採用面で地元出身者の過度な囲い込みを行わず、一方で、必要な人材を相互供給する形になる。無論、これまでの終身雇用・年功序列との間に相応の齟齬も生じる為、それらへの手当ても必要になるだろう。もしくは、人材紹介業と行員の副業（複業）化の推進が解のひとつになる可能性もある。

2. 域内ビジネスとの繋がり方

地域との繋がり方は二パターン想定される

地域銀行が上で述べた地域への貢献を極限まで推進した場合、域内ビジネスとの繋がり方は地域経済の司令塔のような組織を構築するか否かによって、二パターンのあり方が想定されるのではないかと。

地域産業振興を担う組織体が存在

地域産業振興を進める場合において、主導する組織を設立するのがひとつの手段である。例を挙げるとイギリスの LEPS⁶はビジネス主導の産官学連携の仕組みであり、地域の産業振興、新産業の創出やインフラ管理等を行っている。また、日本国内の観光分野においても、観光地域づくりの舵取り役として、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人として日本版 DMO⁷が組織された。瀬戸内 7 県をエリアとするせとうち DMO には、地域銀行をはじめとした 8 行も参加し、積極的に連携を推進している。

地域産業振興を行う組織への参画

これらの例を参考に産業全体に敷衍するのであれば、地域産業の舵取り組織を作ることは一案になるだろう。また、その際、地域の大企業であり相応の経営資源を有し、地元の各社の実態を良く知る地域銀行の果たせる役割は大きいと考えられる。

「地域の CFO」化

この考えを推し進めると、地域銀行の「地域の CFO 化」という形がありえるのではないかと。地域の資源制約を踏まえながら、資金を配賦することで地域全体での収益最大化を図っていく取り組みはまさに CFO といえ、その役割を地域銀行が、もしくは官民等と連携しながら主導的に担っていくという姿が想定される。

地域銀行のサービス提供の幅は広がり、質・タイミングにも革新

一方で、「地域の黒子」に徹するということも考えられる。地域銀行は企業の成長資金を融資し、ビジネスマッチング、IT 化支援等の生産性向上支援に加え、今後は人材紹介も行う。即ち、資金に限らず、企業に不足するものを提供するというのが新しい銀行の形であるといえる。また、足下の FinTech への取り組みとして、クラウド会計ソフト freee 社と連携している北國銀行がテクノロジーを活用し、リアルタイムでデータを分析、経営支援を可能にする機能を付与するなどの事例があり、サービス提供の質やタイミングにおいても革新が起り始めているといえよう。

「地域の黒子」化

将来的には、運転資金や一時的な人手不足などの企業ニーズについて、各企業のデータを銀行がリアルタイムに把握することで、企業経営者などの意識に顕在化する前に、いわば自動的にサービスが供給されるようになる可能性がある。それが実現した場合、利用者側が銀行サービスを享受しているという自覚のないままに銀行サービスが提供されるというプラットフォームが生じるかもしれない。そのような形での利用が一般的になった場合、地域銀行のサービスは企業の商行為の中に溶け込むような形になり、地域社会のニーズに対

⁶ 地方自治体と地域の民間企業とによる地域産業パートナーシップ (Local Enterprise Partnerships)。

⁷ 観光庁の定義においては、『地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人』。DMO は、Destination Management Organization の略。

して、意識をさせないままサービスを提供するという「地域の黒子」となる可能性も考えられるだろう。

3. 資本のあり方

域内資金循環を重視する立場

次に、資本のあり方、株主政策のあり方である。ひとつは、域内の資金循環を重視する考え方があるだろう。地域銀行の収益の源泉は地域経済・地域社会である。地元株主主体の株主構成にすることで、地域でビジネスを行って得た収益について、配当という形で地域に還元するという図式が成り立つ。遠州信用金庫は自庫の出資者に、取引先である地元企業のクーポン等を配信する取り組みを行っている。出資者・取引先双方にメリットのあるサービスであり、これも地域の資金循環に資する取り組みといえるだろう。

リスク性資金の外部調達を重視する立場

一方で、地域の将来的な成長を考えた場合、域外からリスク性資金を呼び込むことが必要という立場もありえる。前述の立場が、機能面で地域にとっての自行を「域内資金の循環装置」と捉えるのに対し、「域外資金の調達装置」と自己定義する立場といえよう。但し、地域に余剰資金があるにもかかわらず域外からリスク性資金を調達した場合、配当流出は地域にとって損失とも捉えられよう。また投資家層次第ではあるが、株式投資という点でしか繋がっていない短期目線の域外投資家に、地方創生という長期的な取り組みが理解を得られない場合、地域銀行の取り組みに支障をきたす懸念があるのではないかと。

多くの地銀は、域内循環型を目指す方向に向うのではないかと

以上の点から、巨大地銀の一部はどちらの立場も採り得るものの、将来的に多くの地域銀行は域内資金循環型、地域株主主体のあり方に回帰していくのではないかと。具体的には、地域企業及び地域住民等が株式を保有する形式が考えられる。その場合、必ずしも株式上場という形で広く投資家を募る必要があるとは限らず、株主コミュニティ制度により地域内での株式流通手段を確保する等の手段が考えられよう。

4. 地域銀行同士のあり方

地域銀行の再編・統合は今後も生じる

最後に地域銀行同士のあり方については、冒頭に述べたように、地域銀行の経営環境は厳しく、単体で生き残ることは難しい状況の銀行も生じるものと思われる。その点では、規模拡大・コスト削減を主眼とした再編は今後も生じることが予想される。また、地域銀行が求められる役割が拡大する中で、必要とされるニーズに応えるだけの経営資源を確保する観点から規模を追求することも考えられる。

提供機能のラインナップ拡充の為に関係強化

ただ、経営統合は銀行自身にとっても、地域にとっても影響は小さくなく、また、経営統合が全てを解決するわけでもない。提供サービスのラインナップ拡充であれば、親密行同士で機能を相互補完するという考え方もある。上述の「せとうち DMO」のように、地域銀行同士が連携して対応する事例のほか、ふくおかFGのiBank構想に他地域を含めた複数の銀行が参加している例のように、必要な機能は提供を受けるといった選択肢も存在するだろう。また今後、機能子会社を共同設立することも考えられる。このような地域銀行同士の連携や、機能面での部分統合のような事例も増加することが想定される。

5. 地域銀行の将来

「まち・ひと・しごと」
への貢献の中で、
地域銀行のあり
方にも変化

これまで見てきたように、地域銀行の過半は対顧部門が赤字に陥るなど、厳しい経営環境に置かれており、経営統合を含めた各種対策を進めている。それらは必要な取り組みではあるが、根本問題は地方経済の縮退であり、地域銀行としてのビジネスという形をとりながら、地域に対して「まち・ひと・しごと」それぞれの観点で貢献することが求められている。これまで述べたような人材、資本などの面で地域銀行のあり方を変化させつつ、課題に取り組んでいく必要があるだろう。

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

©2018 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。