

有識者にタイムリーなテーマについて聞く



地域銀子会社の現状と課題（上） ～本業支援の時代の多角化戦略～



地銀、第二地銀で子会社等の設立が増えている。規制緩和の後押しもあり、多様な取り組みが目につくが、銀行ビジネスとの文化的な差異もあり、期待に見合う成果は得られていない。本稿では、3回にわたり、地域銀の子会社戦略の現状と成功への課題を探る。

■急増の背景にあるビジネスモデルの転換

図表1は、現存する地域銀行の関係会社等の設立年を50年前にさかのぼり時系列で整理したグラフである。50年の間に廃止された会社もあるため、このグラフが新規開設数の推移と一致するわけではないが、大筋をつかむことはできよう。グラフをみると、2014年以降の設立が急増していることが分かる。過去にさかのぼると1970～80年代にもピークがいくつかあったが、1990年代半ば以降は落ち着いており、20年ぶりの新設ブームとなっている。

2014年に何があったのか。この年、金融庁は「金融モニタリングレポート」で貸出の量的拡大のビジネスモデルの限界を指摘している。以降、事業性評価を重視した融資や本業支援が地域金融機関に対する行政方針となった。まさに

事業性評価「元年」と言える。

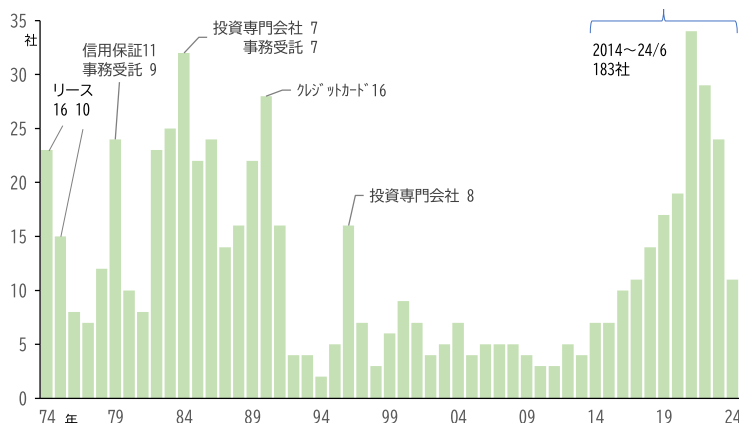
2016年5月、「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」が成立。銀行子会社の新たな類型として「銀行業高度化等会社」が登場した。当初フィンテック企業が念頭に置かれたものだったが、その後適用範囲が拡大され地域商社等も含まれるようになった。2021年には「地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務」と包括的な解釈となり、同じ文言が銀行本体の付随業務の項に加えられた。他業リスクの回避、利益相反の禁止、優越的地位の濫用防止の原則はそのままに、取引先の本業支援に銀行本体で、あるいは関係会社を通じ幅広く取り組めるようになった。

実際、10年間に新設された関係会社の業種をみると本業支援に関連するものが多い。図表2は関係会社等を業種別に整理した表である。2013年以前の関係会社等で最も多い業種はクレジットカード業で、リース業、信用保証・債権回収、事務受託・業務受託がこれに次ぐ。2014年以降に設立された関係会社等の業種で最も多いのは投資専門会社である。これに次ぐのが地

域商社、コンサルティング会社である。なお本表では複数の業種を標ぼうする場合、それぞれの業種にカウントしている。コンサルティングは地域商社、システム、人材サービスなどと兼業されるケースも多い。

後継者難や人手不足に悩む企業が多い中、人材サービスに進出する地域銀行が増えている。内閣府の「先導的人材マッチング事業」の令和5年度採択結果によれば、地域銀行99行中73行が採択された。このうち銀行単独の申請で採択されたものが51行で、必ずしも関係会社を伴わない

図表1 地域銀行の関係会社等の設立年



注：2024年は6月までの計数。関連会社等には有価証券報告書上「関連会社」に掲載されないものの銀行との密接な連携が報道等で明らかな地域商社等を含む。他方、親銀行と親密な関係を持っていても業務範囲規制の対象である不動産仲介業は含めない。

出所：各行ディスクロージャー誌、プレスリリース等から大和総研作成（図表2も同じ）

大和総研 政策調査部 主任研究員

鈴木文彦（すずき・ふみひこ）

1993年七十七銀行入行。財務省出向（東北財務局上席専門調査員）等を経て2008年から大和総研。著書に「自治体の財政診断入門」（学芸出版社）、「スキーム図解：公民連携パークマネジメント」（同）。日経グローカル「自治体財政、改善のヒント」、財務省ファイナンス「路線価でひもとく街の歴史」連載中。中小企業診断士。



のがこの業種だ。職業紹介や労働者派遣などの人材サービス会社で2014年以降に設立されたのは12社である。

その他、時代を象徴する設立としては、デジタル化支援を目的に立ち上げたシステム会社や、再生エネルギー会社が目に留まる。

■多角化戦略としての関係会社の展開

今般の新設ブームは、貸出の量的拡大のビジネスモデルからの転換を念頭に、取引先の本業支援の強化を図る多角化戦略を反映している。長引く低金利を背景とした、利息収入に代わる収益拡大策でもある。地域銀行が自らの経営資源を生かし、本業支援の強化につなげる脈絡を、「アンゾフの成長マトリクス」に倣って整理してみよう。関係会社等の新設パターンを、既存製品を新規市場に売り込む新市場戦略と、既存の市場に新規製品を投入する新製品戦略の二つの切り口に分解する。

第1は内販から外販へ舵を切る新市場戦略である。自らの間接業務をアウトソースするために地域銀行がかつて立ち上げた関係会社等を母体に本業支援の新会社を立ち上げるケースがこれにあたる。例えば、窓口業務のパート人材をあっせんする人材サービス会社、銀行のシステムの保守や運営を受託するシステム会社、債権

書類の保管や担保評価を請け負う事務受託会社などである。外販機能はあっても、収入依存度規制で外販割合が制限されていたケースである。銀行業高度化等会社への分類替えによって、親銀行向け売上高に関係なく外販を伸ばせるようになった。

第2は既存顧客の金融・非金融ニーズに応える新製品戦略である。歴史をたどればリース、クレジットカード、ベンチャーキャピタルがかつての「新製品」だった。この10年来の「新製品」として地域商社がある。根がないわけではなく、銀行本体で手掛けていたビジネスマッチングを切り出した新業態といえる。外販拡大を目指す人材サービス会社、システム会社、事務受託会社も、銀行本体が顧客に提供する観点からみれば「新製品」に違いない。

関係会社等にしても、これまで親銀行に対し提供してきたサービスと同じものを外部の取引先に提供するわけにはいかない。外販向けにカスタマイズする必要があると考えれば、関係会社等にとっても新製品戦略の側面がある。人材サービスを例にとれば、前述の先導的人材マッチング事業がそうであるように、対象は経営幹部やデジタル人材等のハイレベル人材である。以前からあった人材サービス子会社は親銀行のスタッフ職を募集するのが目的なので商材が異なる。

この10年間の新設の動きをみると、程度の差はあれ地域銀行が元々保有していた機能を切り出して会社化したケース、あるいは元々あった関係会社等を外販向けに再編したケースが多いことが分かる。取引先の本業支援という新たな使命を帯びたことに伴い、製品・サービスや提供方法の抜本的な変化が求められたことが背景にある。行内組織の延長ともいえるポジションから脱却し、外に顧客を開拓するためには独自の意思決定機関を持つ必要がある。そのための会社化、あるいは外販会社への再編と理解することができる。

図表2 関係会社等の業種

設立2013年以前		設立2014年以降	
1 クレジットカード	90	投資専門会社	38
2 リース	79	地域商社	26
3 信用保証・債権回収	77	コンサルティング	24
4 事務受託・業務受託	72	システム	17
5 システム	43	証券子会社	15
6 投資専門会社	30	人材サービス	12
7 コンサルティング	26	再生エネルギー	9
8 人材サービス	23	アセットマネジメント	8
9 証券子会社	13	事務受託・業務受託	8
10 地域商社	2	信用保証・債権回収	7
関係会社数		474	関係会社数 183

注：2024年6月まで設立された、現存するすべての関係会社等を集計したもの。最古は1926年だった