

地域密着は地銀再編の代替策になるか

大和総研 研究員 坂口 純也

地域銀行は再編するしかないのか

2020年は地域銀行再編の議論が注目を浴びた。関連法制の整備、提携や統合、異業種プレイヤーの参入など以前より話題に事欠かない中、内閣の交代を機に改めて脚光を浴びた格好だ。

再編は、合併や持ち株会社化による経営統合、アライアンス、業務提携など様々な形があるものの、その目指すところは広域化や規模拡大を通じて顧客基盤の拡大を目指しつつ、費用の効率化を図ることである。銀行業がシステムや店舗といった設備を抱える装置産業であることを考えると、規模の拡大によって費用の低減を目指すのは、経済合理的な方向性であるといえる。

他方で、再編のように規模の拡大によらず、地域への密着度合いを高めるといった方向性が提示されることもある(例えば大和総研(2020)や野崎(2020)など)。地域の顧客との親密な関係形成をより一層徹底して収益性を高めることを企図するもので、いわば地域密着型モデルと呼べるものである。ただ、このモデルは、再編で期待される規模の経済のような、有効性を主張する具体的な根拠を示しにくく、あくまで再編に対比させるアイデアにとどまっている。

しかし、地域銀行にとって、広域化や規模の拡大といった再編のみが生き残りの道なのだろうか。再編によらない地域密着による生き残りはどの程度有効なのだろうか。本稿では、地域金融機関のプレゼンスを様々な角度から分析することで、地域密着型モデルの可能性を探りたい。

地域金融機関のプレゼンスの計測

まず、都道府県別に地域金融機関の現状を確認しよう。都道府県別の貸出金のシェアを見ると(図表1上図)、東京都や大阪府、埼玉県では大手銀行などの存在感が際立っている。しかし、全体としては、多くの地域で地方銀行のシェアが過半を超えており、地域の貸出市場における地方銀行のプレゼンスの大きさが目立っている。

他方で、店舗数のシェアを見ると、貸出金に比べて第二地方銀行や信用金庫のシェアが高くなっている。例えば、北海道、群馬県、埼玉県、神奈川県、長野県、静岡県、愛知県、京都府、兵庫県の9道府県では信用金庫が最も高いシェアを占めている。貸出金の規模で地方銀行のシェアが大きくなるのは、地方銀行が大・中堅企業を顧客とし、貸出件あたりの貸出額が大きいためであり、店舗という地域における顧客との接点で見ると、信用金庫のプレゼンスの大きさが見えてくる。

ただ、これらはあくまで都道府県というセミマクロの比較である点で地域密着度合いを測るには限界がある。というのは、地域金融機関が都道府県の全域を営業エリアとしているとは限らないからだ。地域銀行でも県内の一部の地域を中心として基盤を築いている先は珍しくなく、信用金庫や信用組合はそもそも一定範囲の地域に限定して営業する業態である。都道府県レベルではこうした地域内のグラデーションやマイクロレベルでのプレゼンスは推し測れない。

マイクロレベルで目立つ信用金庫の存在感

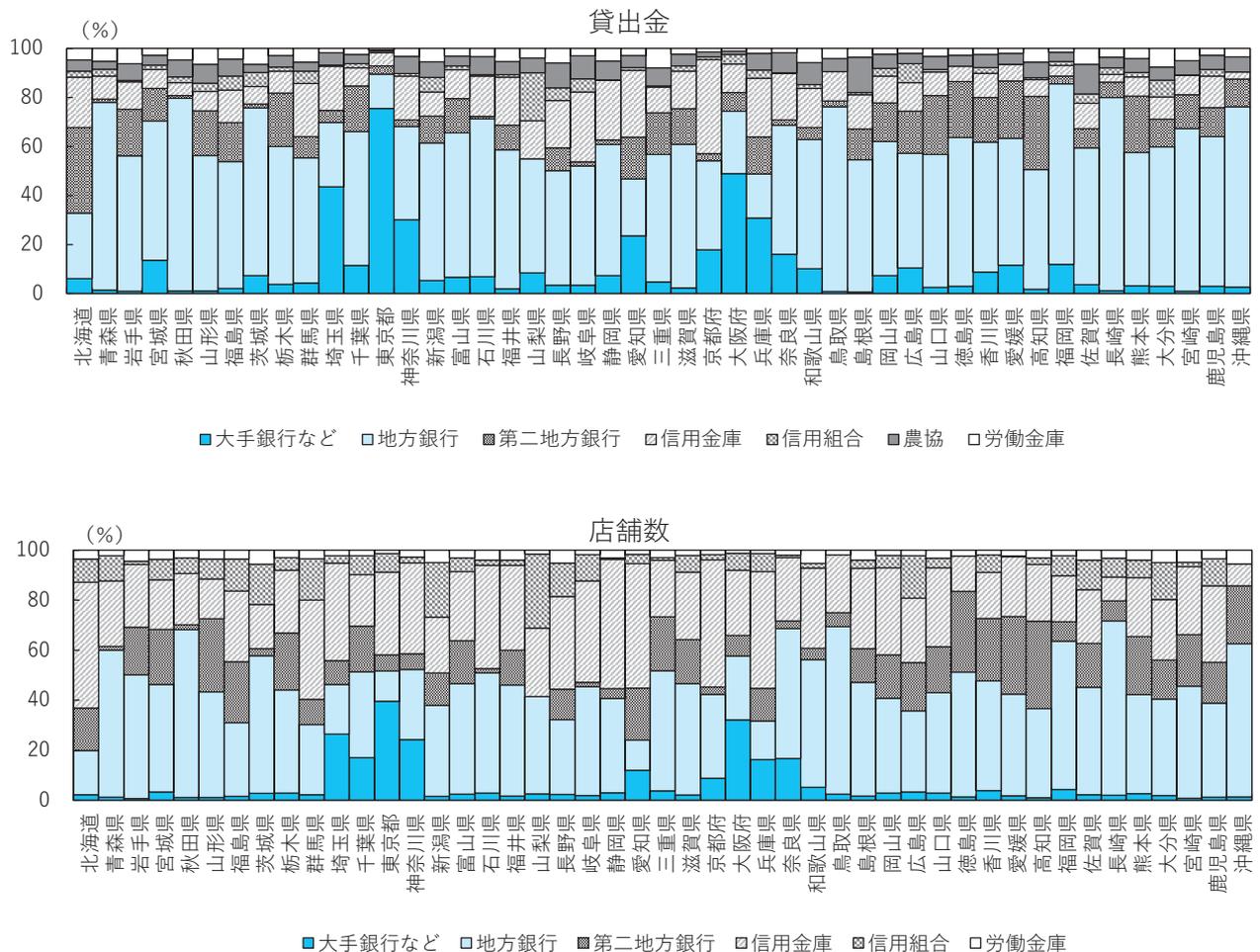
そうした問題意識に基づき、ここでは市区町村レベルでの地域金融機関のプレゼンスの計測を試みたい。プレゼンスの指標とするのは市区町村ごとの地域金融機関の職員数シェアである。具体的には、各地域金融機関の店舗の職員数（同一地域内に複数の店舗がある場合は合算する）を、その地域のすべての地域金融機関の職員数で除することで、地域金融機関別の職員数のシェアを求める。

職員数シェアは、金融機関がその地域にどれだけの資源を投入してプレゼンスを発揮しようとしているかを意味する。例えば職員数シェアが

100%であることはその地域に一つの金融機関（の店舗）しか存在しないことを意味しており、同金融機関の当該地域におけるプレゼンスは非常に高いことが予想される。ただし、投入量の多寡が成果（例えば収益）の良し悪しを必ずしも意味するわけではないことには留意が必要である。

計算の結果をまとめたのが図表2である。いずれの業態でもボリュームゾーンは1-19%のレンジで、地域金融機関の地域における集積と競争の激しさがうかがえる。他方でシェアが高い区分に目を向けると、信用金庫の存在感が目立つ。具体的には、職員数シェア100%の区分に目を向けると、信用金庫は159地域と地方銀行の92地域より

図表1 都道府県別の貸出金・店舗数のシェア



(注) 貸出金は2019年3月末値、店舗数は2018年3月末値。

(注) 大手銀行などは都市銀行・信託銀行及びその他の銀行の合計。

(出所) 月刊金融ジャーナル『金融マップ2020年版』、日本金融通信社『日本金融名鑑2019年版』より大和総研作成

も多い。より広く60-100%のレンジで見ても、信用金庫の方が多い（地方銀行183地域、信用金庫239地域）。多くの地域銀行は地域密着を標榜しているものの、市区町村レベルで見ると、信用金庫の方がより地域に密着した展開をしているといえそう。

もっとも、信用金庫が高いシェアを有する地域の分布には偏りが見られる。具体的には、信用金庫の職員数シェアが100%の159地域のうち、北海道が83地域、長野県が10地域、福島県・神奈川県・滋賀県がそれぞれ7地域と偏っている。以下では北海道の信用金庫を例に、地域密着モデルの実際を深掘りしたい。

北海道の信用金庫に見る地域密着モデルの実力

北海道に信用金庫は20庫あり（2020年9月時点）、北海道の行政区分である振興局の主要都市を中心にそれぞれ営業している。実際に店舗の立地を見ると（図表3）、札幌市や旭川市、帯広市、釧路市といった規模の大きな都市を除けば、信用

金庫同士であり商圈が重なり合うことなく店舗を展開していることが見て取れ（図表4）、結果として、多くの地域において独占的なプレゼンスを獲得することにつながっていると推察される。

地域において高いプレゼンスを獲得できれば、地域の情報を高精度に収集することにつながるようだ。例えば、信用金庫の間で一般的に作成される地域情報誌や地域景況感レポートなどを見ると、北海道の信用金庫の中にはそれらの中で、地域における海産物の漁獲量、家畜の取引価格、ガソリンや軽油などの燃料価格など、相当にローカルな情報を丁寧に把握しているものが見受けられる。このほかにも、結婚相談サービスを行う信用金庫もあり、地域の情報をつかむ能力の高さがうかがえる。

これらの結果として、北海道の信用金庫の収益力は高い。例えば、2019年3月時点での役員一人あたりコア業務純益（金融機関の本来的な収益力を表す指標）を全255信用金庫で比べるとⁱ、上位50庫のうち、9庫が北海道の信用金庫である。言い換えると、収益力で見た信用金庫の上位約

図表2 職員数シェア別の金融機関の拠点数（2018年3月）

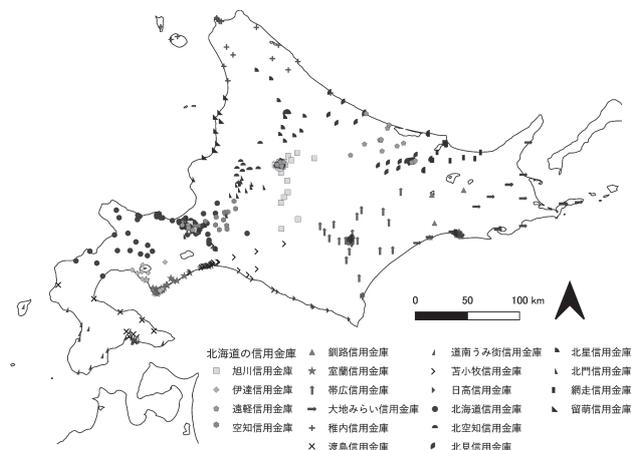
職員数シェア	業態				
	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
100%	92	8	159	23	282
80-99%	4	1	5	0	10
60-79%	87	5	75	6	173
40-59%	396	50	261	35	742
20-39%	848	295	659	145	1,947
1-19%	1,310	912	1,508	767	4,497
合計	2,737	1,271	2,667	976	7,651

（注）地域は重複して計上している。

（出所）日本金融通信社『日本金融名鑑2019年版』より大和総研作成

ⁱ 月刊金融ジャーナル『金融ジャーナル2020年11月号』より。

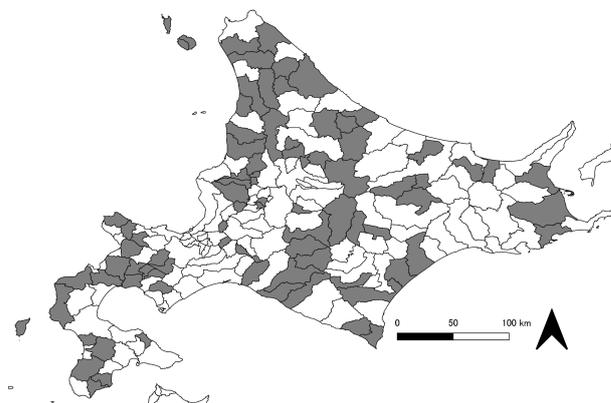
図表3 北海道の信用金庫の店舗網



(注) ともに2018年3月時点。

(出所) 日本金融通信社『日本金融名鑑2019年版』、QGIS Development Team, (2020) . QGIS Geographic Information System. Open Source Geospatial Foundation Project. より大和総研作成

図表4 一つの信用金庫の店舗のみ存在する地域



20%に北海道の信用金庫の45%が食い込んでいることになる。北海道20庫の平均で見ても、同純益は418万円と信用金庫全体の平均（326万円）に比べて高く、第二地方銀行の平均（418万円）と同水準にあるなど収益力の高さが目立つ。

こうしてみると、広域化や規模拡大という手段を取らずとも、限られた地域で地域密着を追求することで成果を挙げることも十分に可能といえそうだ。越境融資の過熱に見られるような競争の激化がある中でも、地域で高いプレゼンスを確立し、地域の情報を詳細に把握できれば、容易に競争に巻き込まれないマーケットを形成できるということを示唆しているように見える。

もちろん、図表4に見たような商圈の分散が可能なのは、北海道という土地柄によるところが大きいだろう。また、地域を少数に限定した経営は人口動態や産業構造の変化に対して分散が効かないリスクがある点には注意が必要だ。

ロジカルな再編論とあいまいな地域金融の世界

冒頭に述べたように、統合や合併といった再編は、規模の拡大による費用の低減、広域化による

顧客基盤の拡大・リスクの分散など、わかりやすいメリットが魅力である。とはいえ、地域金融の世界は、例えば金利を他行より低くすれば融資を獲得できる、というほど割り切れるものではない。頻繁な顧客訪問や把握している地域の情報などのリレーションも大きなファクターである。これらは、経営指標や貸出条件のように計測できるものではなく、本稿では市区町村別の職員数のシェアという形で近似的に観察し、北海道の信用金庫の例からその重要性を確認した。

そのわかりやすさとニュースとしてのドラスティックさから再編が注目を浴びがちだが、地域におけるプレゼンスやリレーションといった表面的にはつかみにくい要素も、地域金融機関の今後を占うポイントとして過小評価すべきではないだろう。

参考文献

- 大和総研（2020）『地銀の次世代ビジネスモデル 押し寄せる業界再編の波を乗り越える』、日経BP
- 野崎浩成（2020）『消える地銀 生き残る地銀』、日本経済新聞出版