

2014年12月4日 全10頁

《実践》公共インフラ関連ビジネス

どうして地域金融機関の再編が進まないのか

預金金融機関の行動原理と地方創生の課題

コンサルティング・ソリューション第三部
主任コンサルタント 鈴木文彦

[要約]

- 預金金融機関の本質は決済機能である。預金、経済活動で生じる資金移動を自行らの決済ネットワークの帳簿上の付け替えで完結するように営業エリアを設定する。仕入・販売の範囲が比較的狭い中小企業や個人を主要顧客とする地域金融機関は、彼らの経済活動の範囲を越えてネットワークを拡大するメリットが小さい。また、地元一番行は、当地の決済ネットワークを維持する役割を担っており、その公共性を重視するがゆえにハイリスクの融資は得意ではない。これを補完するように、リスクが高めの資金供給は二番手その他の地域金融機関が担っている。決済ネットワークの信用補完のためにあえてシニア・メザニンの階層構造が必要といえ、これも地域金融機関の再編が進まない背景と考えられる。
- とはいえ、長期的にみれば再編は進むだろう。ただしその契機は人口減少ではなく、貸出先たる民間企業の事業利回りの低下と、貸出先そのものが少なくなったことにある。低水準の資金運用利回りで決済ネットワークの維持財源を確保するためにはそれなりの規模拡大が必要になるからだ。預金のほとんどを国債で運用するゆうちょ銀行の資金運用利回りは低く、その固定費を賄うために地銀64行を合わせたほどの規模が必要なことから想像がつく。地域金融機関の預貸率はまだ余力があるが、地域や業態によるバラツキがみられ、低いところから再編が検討されるだろう。電力・ガスと同様、決済ネットワークの公共性をかんがみて預金・送金と貸出業務を分離すべきという議論が起こればその勢いは加速すると思われる。
- いずれにせよ、再編は悪化する収益環境への対抗策としての側面が強い。再編によらず収益力を強化する方法はないだろうか。拡大する公共インフラ分野に積極的に取組む戦略もある。官民金利差問題の克服が条件となるが、地域金融機関の情報収集力とオーガナイズ機能を活かした地方創生への取組みもそのひとつである。

預金金融機関の行動原理

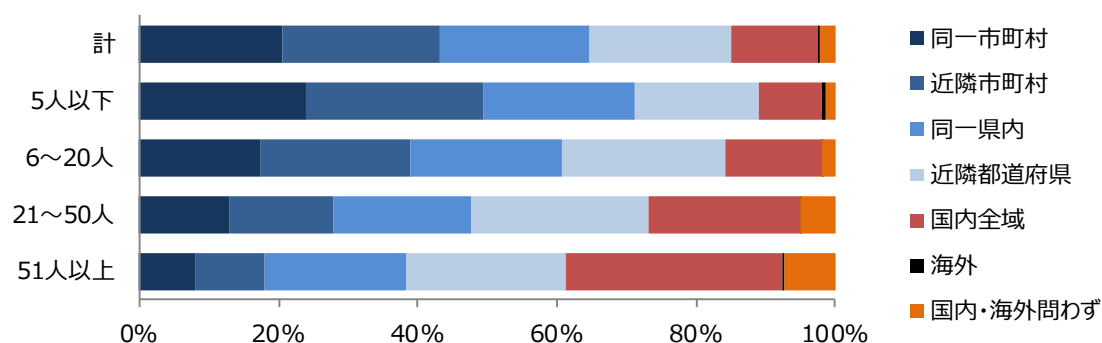
預金金融機関の本質は決済機能にある。企業が他の企業に支払うとき、支払元と支払先の取引銀行が一緒であれば預金口座間の付け替えですむ。銀行からみれば預金が外に流出しない。だから銀行は企業の取引関係を自らの決済ネットワーク内で取り込むよう営業エリアを設定する。大企業を主要顧客とする大銀行は産業間のサプライチェーンをまるごと取り込むよう企業集団を構築する。中小企業と個人を主要顧客とする地域金融機関は地域単位で取引関係を囲い込もうとする。

経済圏の範囲に規定される地域金融機関の営業エリア

そもそもどうして地域金融機関が多いのか。まずは経済圏の数だけ地域金融機関が成立するからだ。逆にいえば地域金融機関の支店の分布、指定金融機関に指定されている地方公共団体の分布をみれば当地の地域経済圏の輪郭があらわになる。地域経済圏の担い手である中小企業の活動範囲は意外に狭い。平均的にみれば中小企業のおよそ3分の2において販売先は同一県内にとどまる（図表1）。場所によって隣接都道府県に及ぶケースもあるが、国内全域に販路を持つ中小企業は多くない。

中小企業や個人レベルで日常的な取引関係が発生する地理的な範囲、いわゆる地域経済圏は、都道府県単位を基本として全国に多数存在する。都道府県単位とはいえひとつの県の面積が広ければ盆地や平野単位で地域経済圏は複数に分かれる。その場合は車のナンバープレートの地名の範囲にほぼ一致する。逆に都府県の面積が小さければ行政区域をまたがって展開する。これは通勤通学の範囲、百貨店の集客範囲とも重なる。都心を中心とした同心円とは限らず、鉄道沿線に沿って細長く伸びる地域経済圏もある。

図表 1. 従業員規模別にみた法人企業の販売先



出所：中小企業実態基本調査 平成25年確報（平成24年度決算実績）

業種でいえば製造業は取引範囲が広く、同じ業種でも従業員数が多いほど取引範囲が広がる傾向はある。逆に中小企業の規模が小さいほど取引半径も小さくなって、従業員数が5人以下だと約半分の企業は取引範囲が近隣市町村までとなる。たとえばこの層を主要顧客とする地域金融機関の営業エリアは、取引先の活動範囲に合わせて本社所在地から近隣市町村までの範囲となる。地域金融機関には市町村を活動範囲とするモデルがあれば、都道府県を活動範囲とするモデルもあってそれぞれ棲み分けている。

地域金融機関の再編が進まない理由

どうして地域金融機関の再編が進まないのか。中小企業や個人の経済活動が経済圏内で閉じている中、これを越えて決済ネットワークを構築する積極的な動機がないからだ。金融機関を通信インフラと同じくネットワーク産業とみれば、閉じた経済圏の中でシェアアップを図ったほうが有利なことが理解できる。携帯電話と同じように拠点数が倍になればネットワークの価値は二乗倍で増える¹。ネットワークの価値がとりわけ強みを発揮するのは情報収集力である。預金の推移が信用のバロメータになるし、手形の不渡りのみならずクレジットカードやリースの決済不能もいち早く把握できる。賞与資金の貸出を実行すると同時に、支払先の社員口座では定期預金を勧誘できる。ネットワークの密度が濃いほどに情報の活用チャンスが広がる。

よって、取引関係の連続性が途絶えた先の「飛び地」に営業拠点を設けても既存エリアとの相乗効果が小さい。「東北地方」など道州ブロック単位で展開する銀行がないのは、その単位で活動する企業が極めて少数だからだ。福岡県経済の上位に九州経済圏が成り立つなら、九州を営業エリアとする業態も成立ちうる。このように地域経済圏が都道府県の枠組みを越えて拡大するなら地域金融機関の営業エリアを拡大する意味もあると言える。近年、三大都市圏を中心に都市経済圏の一体性が高まってきた。構成都市圏の個別性よりも重要性が増してくるようであれば、首都圏、中京圏、近畿圏一帯を営業エリアとする地域金融機関が出現しても不思議ではない。

地域金融機関の階層構造

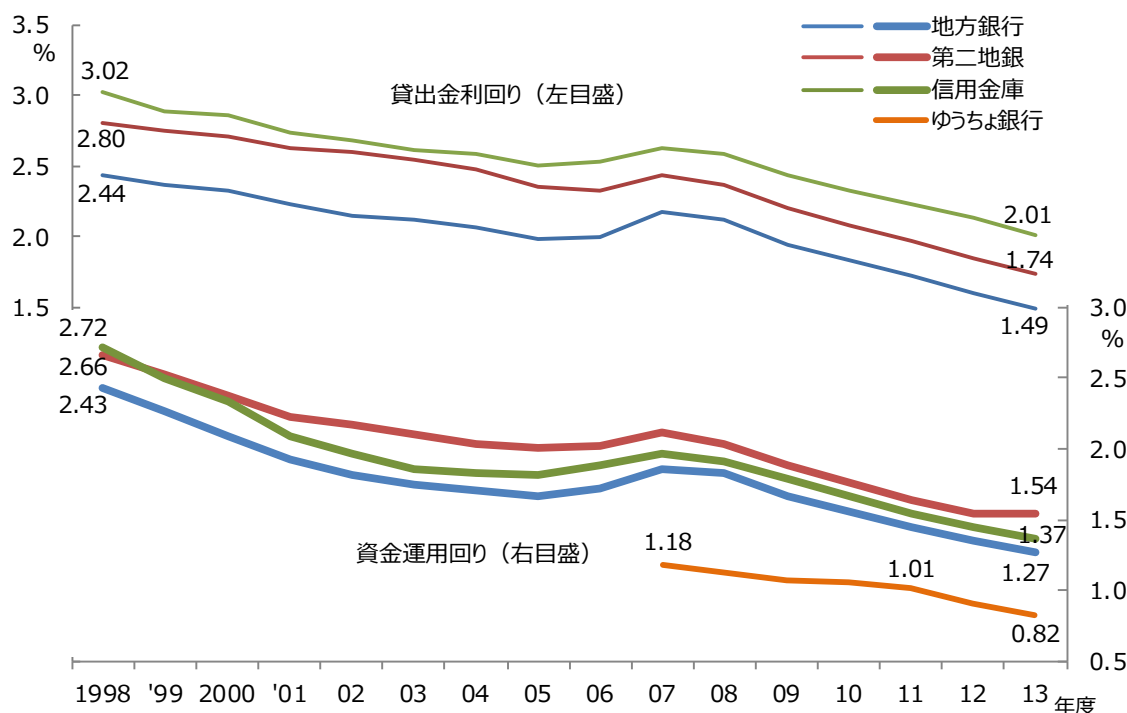
地域金融機関の再編が進まないもうひとつの理由は、決済ネットワークを維持するための「階層構造」にある。どの地域経済圏においても、その内部に地域金融機関の階層構造がある。まず地元トップシェアの地方銀行がある。このポジションに君臨する銀行は地元

¹ これを「メトカーフの法則」という。

経済圏の決済ネットワークを維持するという、ある意味公共的な役割を帯びる。運ぶものは資金だが通信インフラ企業と同じ特性を持つ。当地の信用秩序を守る責任があるので冒険できない。現金が動くわけではない、バーチャルな資金の移動は銀行の支払能力に対する信頼があってこそ成り立つからだ。いきおい貸出先の選別は厳しくなる。担保順位は上位でなければならないし、地元企業育成の大義があってもリスクが大きな貸出は難しい。

そこで他の地域金融機関の出番となる。地元一番行が貸しづらい先、貸せない量を供給する役割を担っている。いわば地域単位でシニア、メザニンの階層構造、いわゆる優先劣後構造による信用補完の仕組みが見受けられる。公共財である決済ネットワークを維持するには、その外部にメザニンの役割を持つ地域金融機関が必要だ。地域の決済ネットワークを維持するために、業態の異なる複数の地域金融機関がそれぞれの社会的役割を担っている。図表2のうち地域金融機関の業態別の貸出金利回り（図表中細線）の推移をみると、いずれの時期においても最も低いのは地方銀行であり、次が第二地銀、最も高いのは信用金庫である。

図表2. 地域金融機関の業態別にみた貸出金利回り、資金運用利回りの推移

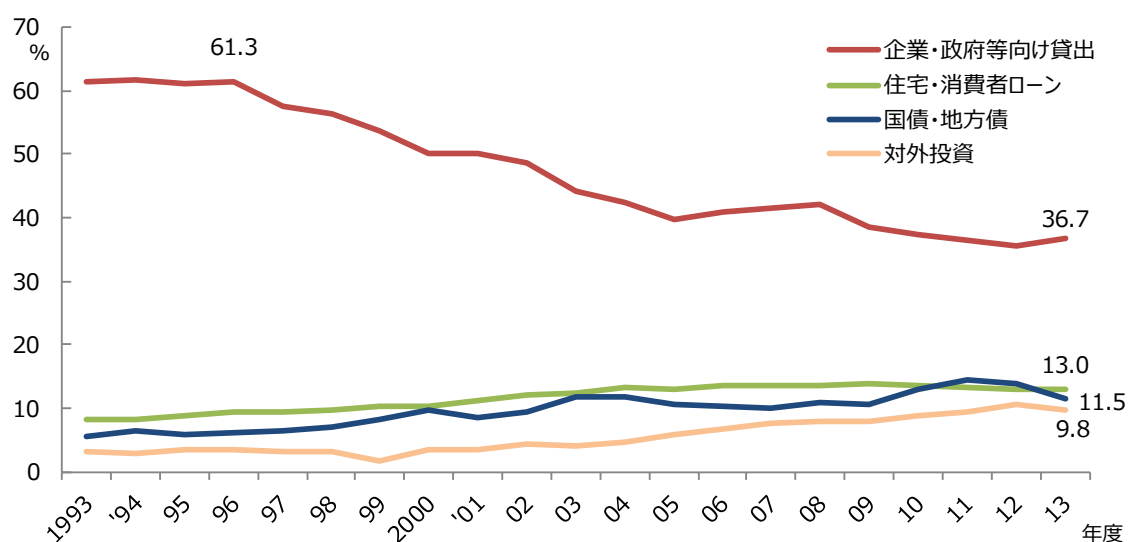


出所) 全国銀行協会資料、ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌、信用金庫概況等から大和総研作成

地域金融機関の再編の可能性

とはいえ、長期的にみれば地域金融機関の再編可能性はある。ただ、その契機は必ずしも人口減少ではない。まずは、地域経済圏の総所得と、地域金融機関の総資産の規模は正比例することをおさえておきたい。そして、将来の人口減少はかなりの精度で予測できるので、地域金融機関の将来の資産規模も同じように予測できる。将来的に縮小していくことは想像に難くない。しかし零細中小企業を主要顧客とし、市町村を営業エリアとする小規模の金融機関は今でも存在し、小さいなりに健全経営が成り立っている。だから資産規模が縮小するからといってそれだけでは再編の理由にはなりにくい。固定費を削減して縮小均衡すればよい話だ。

図表 3. 国内銀行の運用シェアの推移



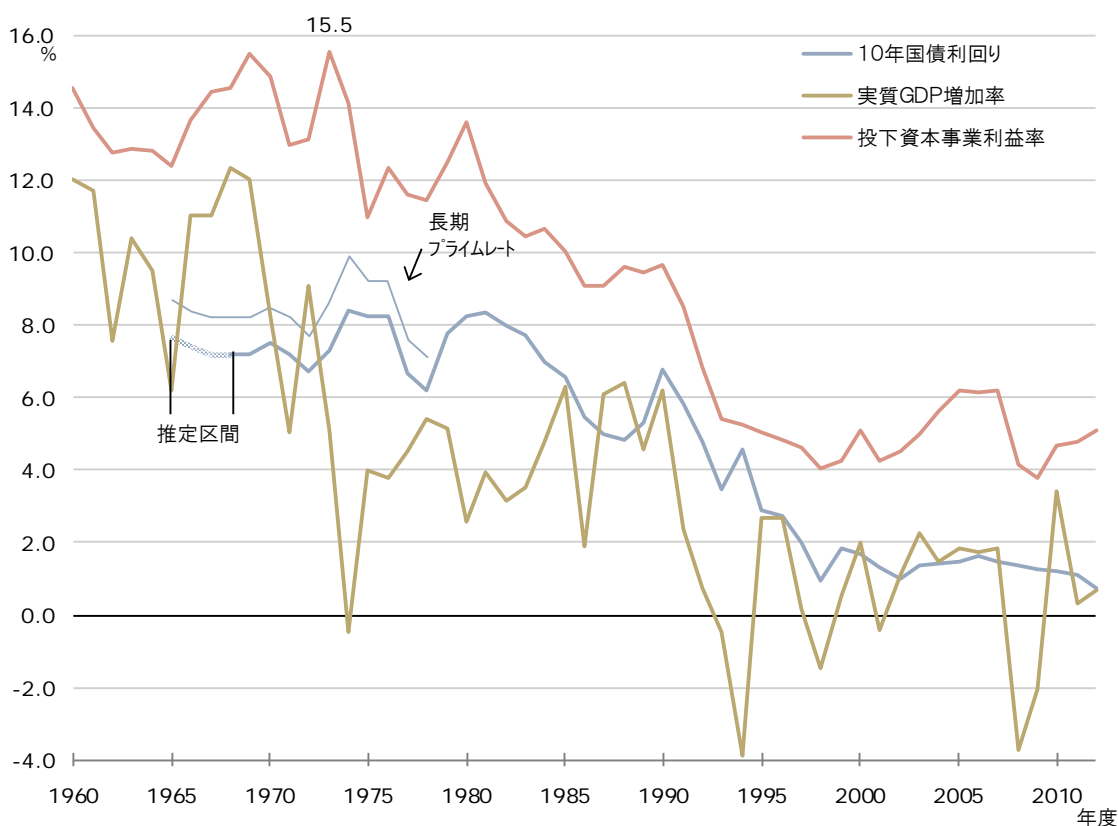
出所) 資金循環統計から大和総研作成 国内銀行は都市銀行、地方銀行、第二地方銀行及び信託銀行。

問題は、前ページの図表2で見た通り、資金運用利回りが低下傾向を辿り15年前のピーク時の約半分になっていることだ。地方銀行の直近の水準は1.27%で、2007年度のゆうちょ銀行の水準に近づいている。この要因は第一に貸出先が少なくなっていることだ。図表3の通り、かつての主力であった企業向け貸出は一貫して減少傾向にあり、それを国債・地方債や住宅・消費者ローン、対外投資が補っている。

第二に、貸出金利回りが低下傾向にあることである。資金運用利回りに対するマイナス

寄与はこちらのほうが大きい。貸出金利回りが低いのは企業の事業利回りが低くなっているからだ。図表4の通り、経済成長率に連動して企業の事業利回りは低下傾向にある²。今後人口減少が避けられず、それを挽回するだけの生産性向上がなければ、将来的に成長率、ひいては事業利回りの回復は困難だろう。もはや事業利回りが低いことを前提に様々な対策を考えるほうが現実的だ。

図表4. 投下資本事業利益率、10年国債利回り水準および実質GDPの推移



出所) 法人企業統計 (全産業、全規模) から大和総研作成 算式は次の通り

$$\text{投下資本事業利益率(\%)} = \frac{\text{事業利益 (経常利益+支払利息)}}{\text{投下資本 (資産合計-現金預金-A)}} \times 100$$

Aは売掛債権(売掛金+受取手形+棚卸資産)と買掛債務(買掛金+支払手形)のいずれか小さいほう

² 背景には構造的なデフレ傾向もあろう。筆者は、デフレの正体がグローバル化によって一物一価の法則が世界的に貫徹し、国内の単純労働の価格が安くなったこと、次いで技術進歩にあると考えている。

地域金融機関は資金運用利回りの低下への対抗策を練らなければならない。第一選択肢は人件費削減だろう。これまで窓口・後方事務の主力を正社員からパートその他非正規社員に移管してきた。金融機関は一種の装置産業だから IT 化の徹底も功を奏す。とはいえ経費削減だけでは限界がみえよう。

今後貸出の減少に歯止めがかからず、貸出利回りがさらに低下し、運用に占める国債等のウェイトが拡大するほど、地域金融機関の再編の蓋然性は高くなる。地域金融機関は傘下の地域経済圏から集めた預金を運用して決済ネットワークを維持している。貸出機能が低下すると、地域経済圏だけでネットワークを維持するのが財源的に困難になるからだ。

仮に、貸出機能が無くなった場合にどうなるか。ここでゆうちょ銀行のビジネスモデルを見てみよう。貸出機能をほとんど持たないゆうちょ銀行は、177兆円の貯金の運用先の大部分が有価証券で、そのうち126兆円を国債が占める。その国債を原資に政府系金融機関や地方公共団体に資金を融通するのが財政投融资特別会計（財政融資資金勘定）である。つまりゆうちょ銀行は資金調達、財政融資資金は貸出という具合に社会的機能を分担している。両者を媒介するのが国債で、その利回りは資金調達と貸出の間の「仲値」となる。

ゆうちょ銀行はいわば資金調達に特化したビジネスモデルといえる。決済専門モデルとも言い換えられる。資金運用利回りは財投預託金が皆減してから1%を下回る水準で推移している。利幅が小さいので固定費を賄うには相当のボリュームが必要になる³。

図表 5. 財政投融资特別会計（財政融資資金勘定）とゆうちょ銀行のバランスシート

財政投融资特別会計(財政融資資金勘定)				ゆうちょ銀行			
(2014年3月期、兆円)				(2014年3月期、兆円)			
現金預金	0	預託金	41	現金預金	19	貯金	177
有価証券	6	公債	104	有価証券	166		
うち国債	5			うち国債	126		
貸付金	140			貸出金	3		
その他	0	その他	1	その他	14	その他	26
資産	147	負債・純資産	147	資産	203	負債・純資産	203

出所) 財政投融资レポート、ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌から大和総研作成

現状、すべての地方銀行のバランスシートを合計したものでみると、(直近決算年度にお

³ ちなみに発券銀行たる日本銀行も運用の大部分は国債というバランスシートをもつ。見方を変えれば現金通貨なみの信用力をゆうちょ銀行の貯金は持つ。このモデルを戦略的に選択するとすれば、預金金利をゼロにし、保証金を徴収したうえで支払準備預金を受け入れ、デビットカードのようにキャッシュカードに買い物機能を付けるという決済専門ビジネスモデルも考えられよう。pasmo や suica と同じである。

いては日銀の金融緩和策の影響が目立つが) 国債の運用が増えたとはいえ貸出金はまだ相当の残高を保っており、ゆうちょ銀行のバランスシートには程遠い印象がある。

図表 6. 地方銀行 (64 行) のバランスシート

(2014年3月期、兆円)

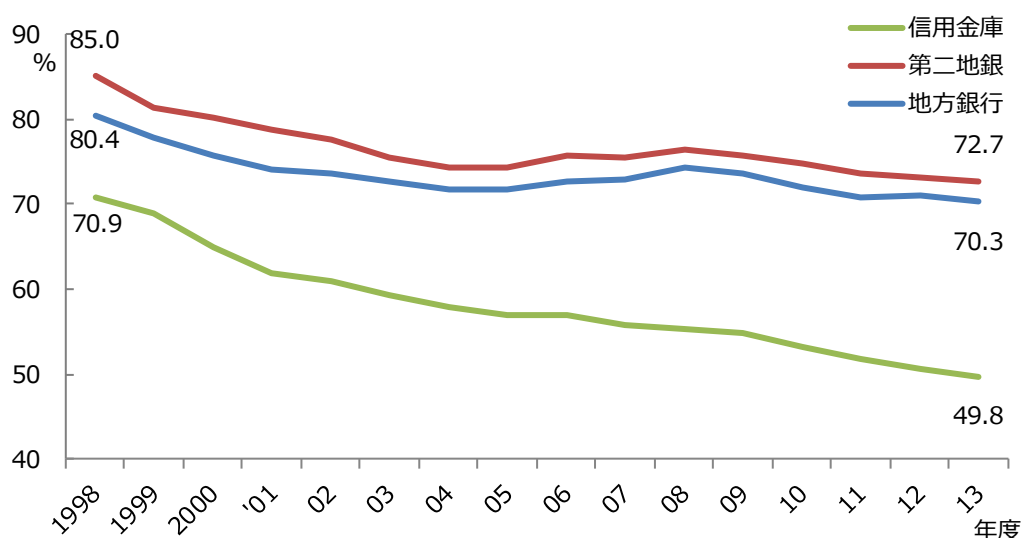
現金預金	16	預金	236
有価証券	77		
うち国債	34		
貸出金	173		
その他	9	その他	39
資産	275	負債・純資産	275

出所) 全国銀行協会資料から大和総研作成

とはいえ、預金に対する貸出の割合(預貸率)は地域や金融機関によって異なる(図表7, 8)。地域金融機関の業態によっても少なからず幅がある。よって、業界全体が一斉に再編するようなかたちではなく、比較的規模が小さく、地方を地盤とする地域金融機関から段階的に検討される具合に進んでいくと考えられる。

また、預金・決済業務と貸出業務のアンバンドリングはあり得ない話だろうか。個人情報保護の機運や電力・ガスシステム改革の流れをみるに、公共性が強い預金・決済業務と貸出業務をアンバンドリングする議論が起こるかもしれない。その場合、再編に向かう流れは加速すると思われる。

図表 7. 地域金融機関の業態別に応じた貸付率の推移（平残）



出所) 全国銀行協会資料、信用金庫概況等から大和総研作成

図表 8. 地域別の貸付率の推移

年度	単位:%									
	北海道	東北	東京	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州沖縄
2000	78.0	69.5	153.3	117.4	67.9	70.2	93.0	73.0	68.0	83.6
2001	72.2	66.4	132.4	104.2	65.0	66.1	81.8	69.1	65.1	78.5
2002	72.0	65.5	121.9	96.6	64.3	62.4	76.7	66.2	64.3	76.2
2003	71.5	63.6	109.3	89.7	63.8	60.7	72.3	65.2	64.7	74.4
2004	69.4	62.9	100.5	84.1	63.5	60.3	69.6	63.9	64.5	72.7
2005	72.1	63.8	100.4	84.3	62.9	60.4	68.3	64.3	66.5	72.5
2006	70.4	63.1	101.8	84.9	62.7	60.1	66.9	65.3	66.8	71.6
2007	69.9	62.7	98.9	83.4	62.3	59.6	65.4	65.5	66.5	72.7
2008	70.1	62.6	105.4	86.9	62.2	58.3	63.2	65.4	65.9	72.6
2009	68.7	60.6	101.0	83.4	59.3	56.1	61.0	62.3	62.6	69.7
2010	67.4	58.8	95.1	79.4	58.6	55.0	58.7	61.1	62.2	69.2
2011	66.1	54.2	95.8	79.1	57.6	54.0	57.7	60.0	60.8	69.4
2012	64.9	53.3	94.0	78.2	56.8	53.9	56.7	59.0	60.6	69.7
2013	65.2	53.1	92.1	77.1	56.8	53.4	56.1	59.0	60.1	70.2

出所) 日本銀行預金・貸出関連統計から大和総研作成

統計の対象は国内銀行の他に外国銀行在日支店、信用金庫、労働金庫連合会その他の金融機関も含まれる。

再編以外の可能性はないか

事業利回り低下や競争激化を背景とした貸出利回りの低下傾向、貸出先と貸出残高の減少など、地域金融機関の収益環境は厳しい。そうした中、資金運用利回りの低下の先手を

打って、戦略的に経営統合を進める選択肢もある。いずれにせよ、それは厳しさを増す収益環境への対抗策の側面が否めない。たとえば競合する地盤を持つ地域金融機関どうしの金利競争を緩和させるためのものであったり、システムその他後方サービスの共通化などによる固定費削減が目的だったりする。どちらにしても、地域金融機関の地盤となる地域経済圏の拡大を必ずしも前提としていない。

そうした中、再編以外に収益力強化の可能性は残されていないだろうか。企業の事業利回りが低下し、資本主義の活躍の余地がだんだん狭まってくる中、官民連携による地方創生に地域金融機関が一役買うシナリオもあろう⁴。上下水道その他のインフラの老朽化が問題となっている。こうした分野には旺盛な資金需要が見込まれる。ただ、これまでは公共融資に市場の規律が利かないことも問題視されていた。

ここで、地域金融機関が地元の資金を集荷して、企業融資と同じように将来性、成長性や公共性をかんがみた審査を施し、地元の公共インフラに資金供給することに活路を見いだせないだろうか。現状、地方公共団体や地方公営企業は財政状況の悪化が金利の上昇に反映しないため、公共インフラから生じるキャッシュフローを引当にしたプロジェクトファイナンスの論理が成り立っていない。かえって調達金利が高くなってしまったため民間資金の導入が進まない「官民金利差」問題がある。この点を克服すれば、地方創生に向けた積極的な取組みも地域金融機関の収益強化策として成算が見込まれよう。

— 以 上 —

⁴ 詳細については次の論考を参照のこと。

拙稿「平均利潤率の低下と政府債務の膨張の先にある官民連携(PPP/PFI)戦略の必然性～民間主体の公共インフラ整備に必要なリスク分担と信用補完策」(大和総研重点テーマレポート、2014年5月29日)

http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/public_rpt/ppp-pfi/20140529_008579.html

拙稿「地域金融機関の成長ストーリーにつなげる地域活性化の戦略と戦術」(大和総研コンサルティングインサイト、2011年7月20日) <http://www.dir.co.jp/consulting/insight/public/110720.html>

記事「大和総研・鈴木文彦氏『民間資金流入する仕組みを』(2014年11月24日付日本経済新聞電子版・紙面連動「人口病に克つ 第2部」)