

2017年5月25日 全8頁

10年後を見据えた地方銀行の再編の方向性

～試される経営統合の有効性～

金融調査部 主席研究員 内野逸勢

[要約]

- 大和総研の試算では、現在の地方銀行において2025年3月期に「貸出業務利益率」と「顧客向け業務利益率」が両方ともマイナスになる銀行が全体の6割を超える。それを回避するために各地方銀行は経営努力を続けている。その一つの方法として、地方銀行の経営統合があり、昨年から活発化する動きが各地で見られる。
- 本稿では、過去10年間の貸出金残高の変化率（市場の成長）と預貸金利鞘の低下幅（競争環境）とを軸として、都道府県を4つに区分し、今後の再編の方向性を簡単に示す。

1. 経営統合の状況（2004年～2018年（予定を含む））

過去10年程度の地域銀行（地方銀行および第二地銀）のアライアンス（包括提携）を含む経営統合（2003年以降の公表ベース）を整理すると、地域別では北海道・東北3件¹、関東5件²、甲信越2件³、東海2件⁴、関西3件⁵、中国・四国3件⁶、九州・沖縄3件⁷の合計21件に達している。

¹ 1) フィデアHD（北都と庄内。2009年持株会社方式）、2) じもとHD（きらやか（地Ⅱ）と仙台（地Ⅱ）。2012年持株会社方式）、3) 北東北三行共同ビジネスネットNetbix（岩手、秋田、青森。2013年アライアンス方式）、

² 1) 筑波（関東つくばと茨城（第二地銀、以下地Ⅱ）。2010年合併）、2) めぶきFG（足利と常陽。2016年持株会社方式）、3) コンコルディアFG（横浜と東日本（地Ⅱ）。2016年持株会社方式）、4) 東京TYFG（東京都民、八千代（地Ⅱ）、新銀行東京。2016年持株会社方式。2018年合併予定（東京きらぼしFG））、5) 千葉・武蔵野アライアンス（2016年包括的提携）

³ 1) ほくほくFG（北海道と北陸。2004年持株会社方式）、2) 第四北越FG（第四と北越。2018年持株会社方式（予定））

⁴ 1) 十六（十六と岐阜（地Ⅱ）の2012年合併）、2) 三重と第三（地Ⅱ）の正式発表（2018年持株会社方式（予定））

⁵ 1) 池田泉州HD（泉州と池田の2009年に持株会社方式による経営統合。その後2010年合併）、2) 紀陽（紀陽と和歌山（地Ⅱ）の2006年合併による紀陽HD後に2013年紀陽となる）、3) 近畿大阪、関西アーバン（地Ⅱ）、みなと（地Ⅱ）の3銀行の経営統合（2018年持株会社方式。持株会社はりそなHDの連結子会社、三井住友FGの持分法適用会社となる）

⁶ 1) 山口FG（山口ともみじ（地Ⅱ）。2006年持株会社方式。その後2011年に山口を山口と北九州に会社分割）、2) トモニHD（徳島（地Ⅱ）、香川（地Ⅱ）、大正（地Ⅱ）。2016年持株会社方式）、3) 四国アライアンス（伊予、百十四、阿波、四国。2016年包括的提携）。

⁷ 1) ふくおかFG（福岡、親和、熊本ファミリー（地Ⅱ）。2007年持株会社方式。その後、十八を加えて2017年持株会社方式。十八と親和は合併予定）、2) 九州FG（肥後と鹿児島。2015年持株会社方式）、3) 西日本シティ（西日本と福岡シティ（地Ⅱ）。2004年合併）。

これを経営統合方式で分類すると持株会社方式13件、合併5件、アライアンス方式3件であり、地銀同士が9件、地銀と第二地銀の組み合わせは10件、第二地銀同士は2件である。

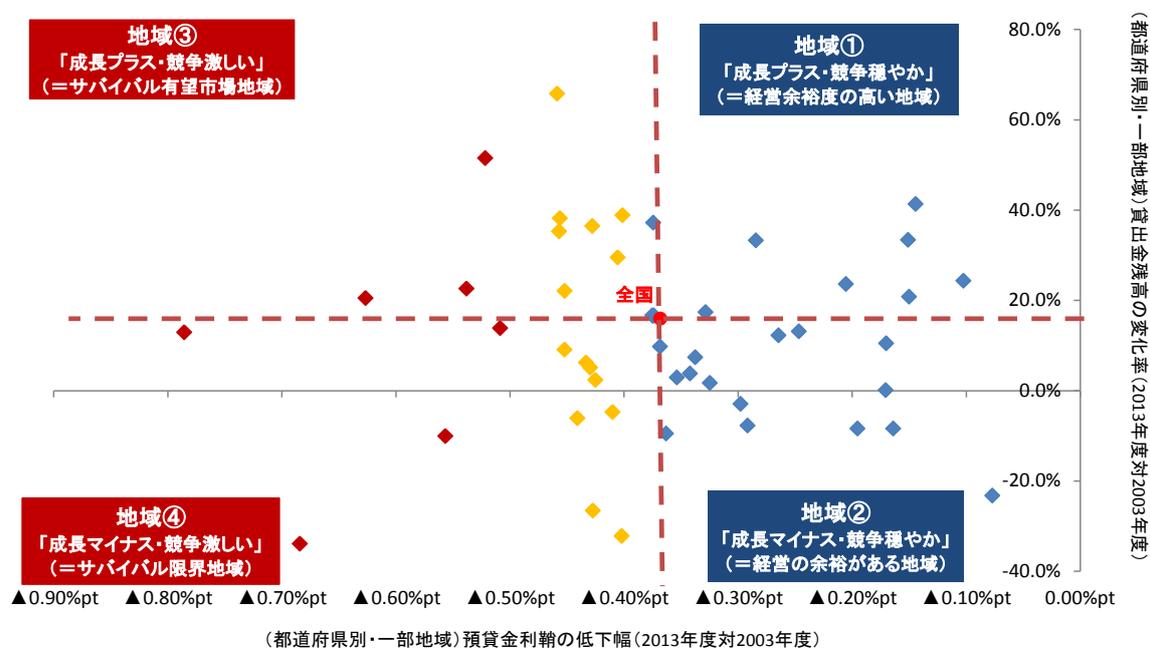
年代別で見ると2004年2件、2006年2件、2007年1件、2009年1件、2010年2件、2012年2件、2013年1件、2015年1件、2016年5件、2018年（予定）3件となった。

2. 各地域の収益低下の逼迫度合いでみる経営統合の背景（推測）

これら経営統合の先行きを予測するためには、少なくとも過去10年間の地方銀行の業界動向を踏まえる必要があろう。図表1は、金融庁が昨年公表した「金融レポート」において、10年後の主な収益性評価の軸として示している「貸出金残高」と「預貸利鞘」の2つの指標によって、貸出市場と競争環境の状況を簡単に示したものである。同図中の「全国平均」をベースに、縦軸の「貸出金残高の変化幅」では「平均以上（＝“成長プラス”）」「平均以下（＝“成長マイナス”）」、横軸の「預貸金利鞘の低下幅」ではマイナス幅が「全国平均以下（＝“競争穏やか”）」「平均以上（＝“競争厳しい”）」とし、4象限（地域①から地域④）に区分した。

これを踏まえ、右上の象限である「地域①」を“経営余裕度の高い地域”、「地域②」を“経営の余裕がある地域”、「地域③」を“サバイバル有望市場地域”、「地域④」を“サバイバル限界地域”とした。

図表1 過去10年間における都道府県別地方銀行の預貸利鞘の低下幅と同貸出金残高の変化率



（注1）預貸金利鞘＝貸出金利回り－預金原価（預金利回りと預金経費率）

（注2）預貸金利鞘を本店が所在する地方圏別・都道府県別に単純平均。預貸金利鞘の低下幅によって、3段階（0.50%pt以上、0.4%pt以上0.50%pt未満、0.40%pt未満）に色分け

（出所）各行決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌より大和総研作成

上記の4区分によって前述の21件の経営統合を整理すると、地域①同士が1件、地域②同士が1件、地域③同士が7件、地域④同士が3件、地域①と②の組み合わせ4件、地域②と③の組み合わせ1件、地域③と④の組み合わせ3件、地域①と③と④の組み合わせ1件となった。

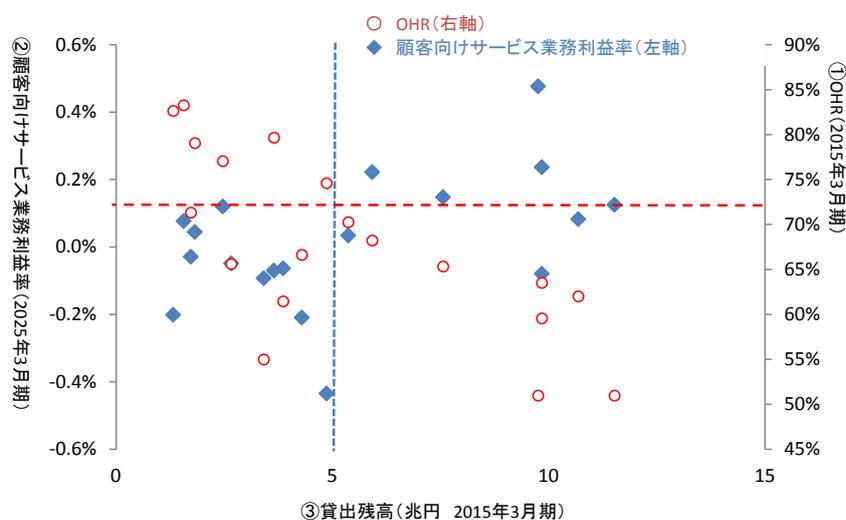
以上を踏まえると、収益低下幅が大きい地域は利鞘の縮小と貸出の減少幅が大きい地域であると想定されることから、地域④が最も同低下幅が大きく、③、②、①の順で低下幅が小さくなる。地域③と④が絡む組み合わせは21件中15件（地域②と③の組み合わせと地域①と③と④の組み合わせの2件を加えている）と7割以上になる。このため、今後、地域③と④での経営統合は増えてくる可能性がある。地域①と②における脅威は、③と④の経営統合が効率性を向上させて、①と②に戦略的に進出してくることである。こうなれば、地域①と②であっても競争環境の激化によって利鞘の縮小幅が拡大していく可能性がある。

3. 10年後を見据えた再編の方向性～経営統合の目的が達成されるか～

これを踏まえて、地方銀行が含まれている経営統合19件について、①OHR（営業経費率 図表2 注参照）（2015年3月期；複数行の平均値）と②顧客向けサービス業務利益率（2025年3月期；単純合算値）の各々と③貸出残高の関係（2015年3月期；単純合算値）でプロットしたのが図表2である。貸出金5兆円（大和総研試算における地方銀行の「顧客向けサービス業務利益率」が黒字になる水準）とOHRの地方銀行の平均によって、経営統合19件が以下の3つに区分された。

- 1) 5兆円以上かつOHRが地方銀行平均以下の経営統合は8件（内1件が業務利益率赤字）
- 2) 5兆円未満かつOHRが平均以上の経営統合は7件（内4件が赤字）、
- 3) 5兆円未満かつOHRが平均以下の経営統合は4件（内4件赤字）であった。

図表2 経営統合19件のOHR、顧客向けサービス業務利益率と貸出残高の関係



(注) OHR (=Over Head Ratio) は営業経費 (人件費+物件費+税金) / 業務粗利益 (出所) 各行決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌より大和総研作成

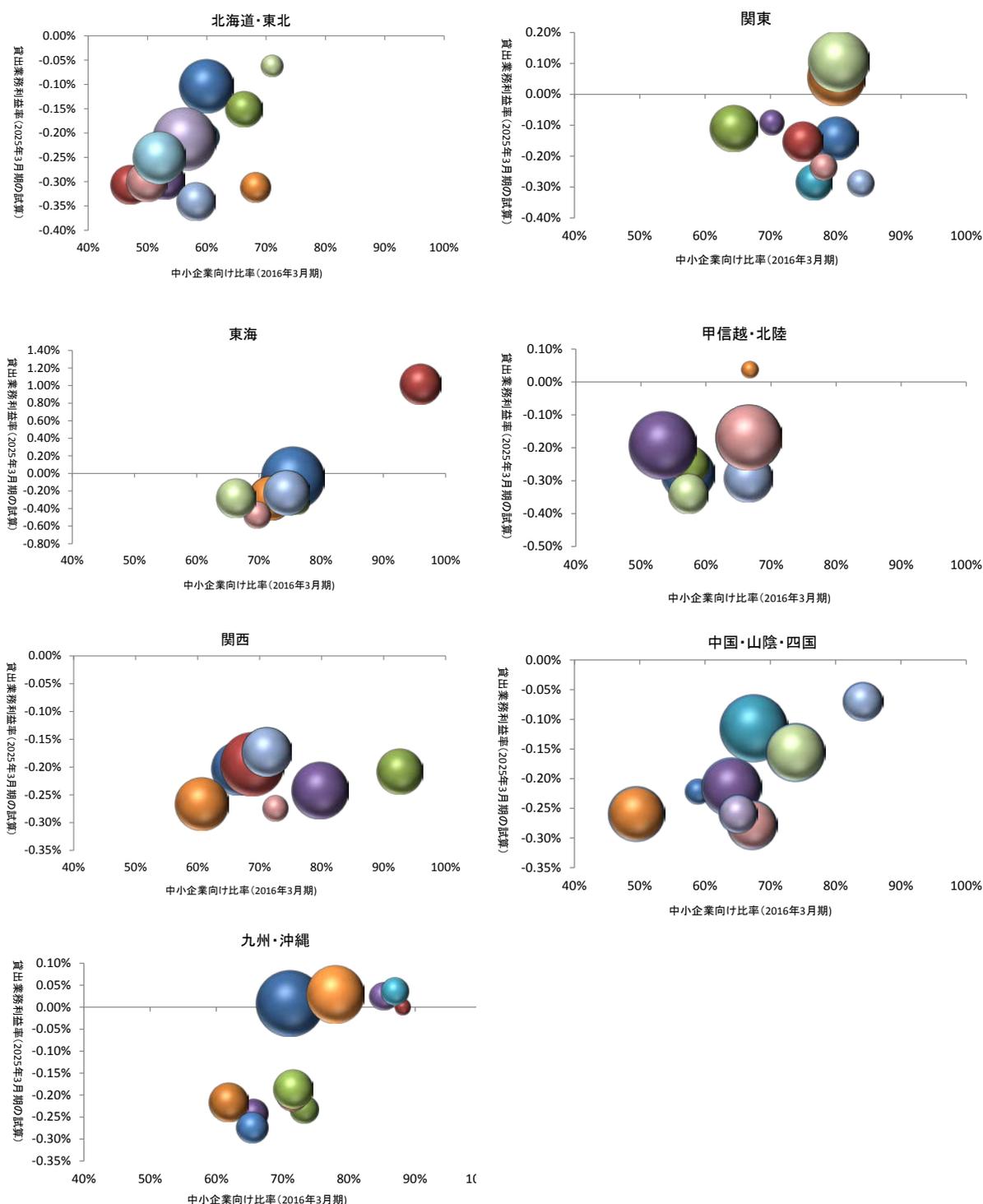
当然のことながら、各行が掲げる経営統合する目的を達成することによって顧客向けサービス業務利益率を黒字にすることが重要となる。この経営統合の目的として、各行の開示資料から読み解くと、1) 規模の経済性による効率化の追求、2) 営業地域が重なる地域銀行が過度な競争を回避、3) ターゲット顧客が異なる銀行同士の収益性を高めるような貸出ポートフォリオの多様化（分散化）による相乗効果等が考えられる。

ただし、客観的に自行が置かれている規模、地域等の経営環境を認識・分析して、統合目的の有意性を見いだせるかということには留意する必要があるだろう。経営統合のポイントは、“統合目的の有意性”と“着実な戦略的コミットメント”となるだろう。例えば、この2つのポイントによって単純に目的が有意であると想定される経営統合は「自行の競争上の比較優位を活用して他の有望な市場を狙う動き」であり、逆に、懸念される経営統合は「地域内の貸出金利競争が激化し続けるという負の循環に陥るような経営統合に向けた動き（競争の回避のみなら懸念）」であろう。いずれにしても預貸金利鞘の落ち込みを抑制することと、貸出金残高を維持あるいは増加させることが重要となるだろう。

（1）利鞘の落ち込みの抑制（中小企業向け貸出比率を向上させる地域の深掘り）

今回の金融レポートの中では、預貸金利鞘の落ち込みの抑制のために、中小企業向け貸出比率を高めることが必要な戦略の一つとされている。図表3は、地域別（都道府県別の地銀）の大和総研が予想した貸出業務利益率（2025年3月期 図表3 注1参照）と中小企業向け貸出比率（2015年度）の関係を示したものである。

図表3 地域別貸出業務利益率（2025年3月期予想）と中小企業向け貸出比率（2015年度）



(注1) 貸出業務利益率 = 貸出業務純益 (貸出金残高 × 預貸金利率 - 営業経費) ÷ 預金

(注2) 円の大きさは貸出金残高 (2016年3月期) を示す。

(出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、金融庁ウェブサイト「都道府県別の中小・地域金融機関情報一覧」より大和総研作成

各地域で概ね共通している傾向は、中小企業向け貸出比率が高い方が、貸出業務利益率が高まると予想されることである。「関東」「九州・沖縄」「東海」では、中小企業向け貸出比率が他

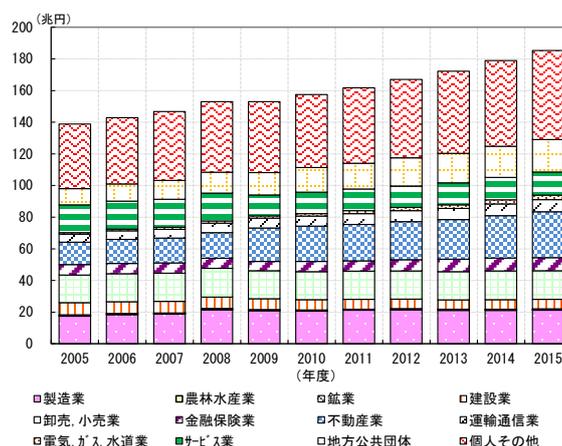
の地域と比較して概ね高く、貸出金残高の大きい都道府県では比率が高く貸出業務利益率が概ね黒字の予想となっている。この状況からは、同3地域では規模が大きい銀行は、その強みを活かし、既に地域を深掘りしていると考えられる。あるいは他の地域にも、その強みを活かして進出している可能性もある。また関東では、メガバンクとの競争も激しいため、クラウド会計などを活用しながらこれまでノンコア顧客であった新たな中小・零細企業の顧客を開拓し、地方銀行は中小企業向け貸出比率を高める経営努力をしていることも考えられる。

これを踏まえると、地域によっては競争上の“格差”が生じていることが考えられる。特に、格差が激しい地域の場合には、単独で生き残る戦略の有効性が問われよう。

(2) どの部門の貸出を増やしていくか

貸出の量的拡大を目指すビジネスモデルの今後の持続可能性が低いとはいえ、預貸ギャップを縮小させるためには、貸出残高の維持・増加を図ることが重要である。過去10年間の地方銀行の貸出金を貸出先別（業種別）に見ると、個人その他向け・地方公共団体向け・不動産業向けが増加の中心である（図表4）。個人その他向けも、主に住宅ローンである点に鑑みると、特に近年は不動産分野に借入需要が集中する傾向にある。ただし、住宅ローンについては、将来的な世帯数の減少や、制度変更⁸による住宅ローンのリスクウェイトの高まりが予想される。また不動産等向け貸出も相続対策のアパート・マンション向け貸出に過熱感が出てきている。加えて銀行のカードローン等の自主規制が強化されるなど、これまで伸びてきた分野をも増やしていけるかどうかに対しては懸念がある。

図表4 直近過去10年間の地方銀行の貸出先別残高（業種別）

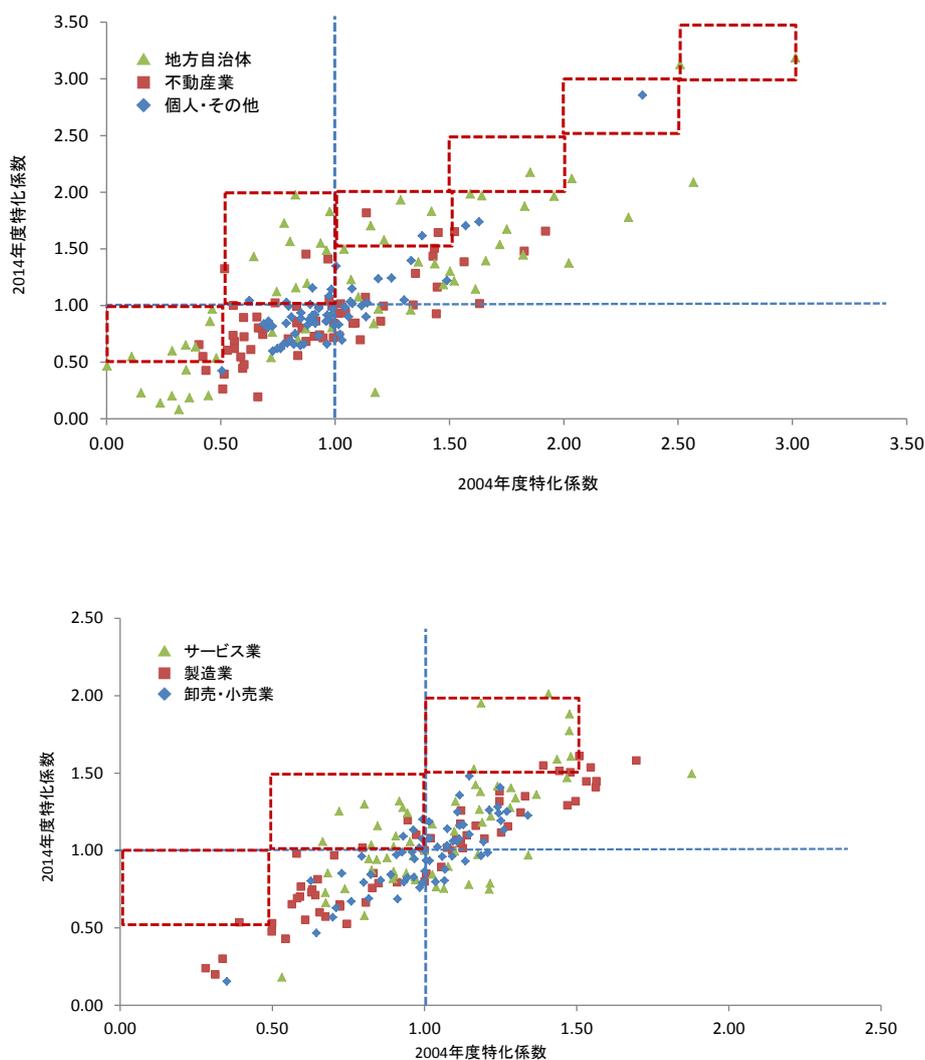


(注) 国内店勘定。海外店勘定を除く。特別国際金融取引勘定（オフショア勘定）を含まない。
 (出所) 各行決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌より大和総研作成

⁸ バーゼル銀行監督委員会（BCBS）は、第二次市中協議文書「信用リスクに係る標準的手法の見直し」（第二次市中協議文書：2015年12月10日公表）では、リテール向け債権、不動産担保債権（＝住宅ローン等）のリスクウェイトを高める変更が検討されている。

この点を踏まえ、過去 10 年の産業別貸出残高上位 6 業種（地方自治体向け、不動産業向け、個人・その他向け、製造業、サービス業、卸売・小売業）の貸出の動向を個別行の特化係数（図表 5 注）でも見ても、それほど大きく変化させている地方銀行は見られない。今後 10 年を見据えても、貸出ポートフォリオをドラスティックに変化させる地方銀行は少ないと考えられよう。

図表 5 都道府県別の地方銀行の上位 6 産業別貸出の動向（2014 年度と 2004 年度の比較）



(注) 特化係数は、「各地方銀行の 6 業種別貸出の構成比 / 地方銀行合計の 6 業種別貸出の構成比」で算出（出所）各行決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌より大和総研作成

まとめ

収益力の持続可能性を高めるために経営統合を選択するにしても、当面は利鞘の改善あるいは貸出の増加につながるか否かなど、“分かり易い”効果の有意性について、地域の競争状況を踏まえて、詳細に検討していく必要がある。ただし、競争環境はさらに激化することが予想され、その競争環境が激しい地域から、規模が大きくと効率性の高い有力な銀行が出現し、他の地域へますます影響を与えてくることが考えられる。それが再編という形でさらに表れてい

くことは否定できないであろう。この環境下で特に重要なことは、地域を深掘りできない地方銀行（地域銀行）の収益性が限界を迎えることは相対的に早いことである。金融庁が指摘するように、生き残りの道は、規模に関係なく、これまで以上に地域の深掘りができるか、それによって顧客の囲い込みができるか、であろう。

以上