

顕在化する地域銀行の “再編の芽”

金融調査部 内野 逸勢／長内 智

要 約

2018年11月の未来投資会議で、安倍首相は地域銀行の再編において独占禁止法の柔軟な適用方針に言及した。2019年には地域銀行の“再編の芽”を顕在化させる可能性のある政治・経済イベントが多く、特に以下の5つが注目される。まず、金融庁組織改正1年目となることである。“金融育成庁”としての成果を積極的に追求していくと同時に、地域銀行のビジネスモデルの持続可能性を本格的に判断していくと想定される。次に、超低金利環境や国内経済の息切れリスクといった地域銀行の収益にマイナスの影響を与えるマクロ金融・経済の変化が挙げられる。3つ目に、消費税率の引き上げを契機として地方の中小・零細企業のキャッシュレス化の流れが促されるという“キャッシュレス化元年”、4つ目に、金融デジタルイノベーション戦略と金融業法の見直し、5つ目として、異業種企業による銀行業への参入の積極化——が挙げられよう。

再編への耐性を高めるためには、事業性評価、地域の顧客本位の業務運営という地域銀行の本源的付加価値の軸を組織的に強化していくと同時に、テクノロジーが引き起こす事業環境の変化に合わせてビジネスモデルを構造的に変化させていく“柔軟”な組織的対応が必要となろう。

目 次

- 1章 ビジネスモデルの持続可能性を判断する年か
- 2章 再編の芽を顕在化させる5つのイベント
- 3章 再編への耐性を高める付加価値の見極め

1章 ビジネスモデルの持続可能性を判断する年か

金融庁が地域銀行のビジネスモデルの持続可能性を懸念し始めたのは、「金融モニタリングレポート」（2014年7月）においてである。そこでは、「全国的な人口減少に伴う貸出規模の縮小が予想される中で、こうした（多くの銀行で計画されている）貸出の量的拡大といったビジネスモデルは、全体としては中長期的に成立しない可能性がある¹」とし、経済の循環的要因よりも、社会構造要因が持続可能性を妨げる主因としている。さらに、2016年に公表された「平成27事務年度金融レポート」（2016年9月）（以下、金融レポート）では、2015年3月期をベースに、10年後の顧客向けサービス業務利益率が赤字になる銀行数が全体の6割超を占めるという試算が示された。2018年の金融レポートと金融行政方針を一体化した「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～）」（2018年9月）は、「地域銀行全体では役務取引等利益の増加によって本業利益率が下げ止まり、本業利益が赤字となっている銀行数は106行中54行と前年度比横ばいで推移」したが、「2期以上の連続赤字となっている銀行数が年々増加している」と指摘している。

2019年は、地域銀行の持続可能性への懸念が示された2014年から5年という節目に当たり、地域銀行はビジネスモデルの持続可能性を担保するための戦略を本格的に金融庁に示す必要がある。仮にそれが難しいとなれば、一部の地域銀行の間で再編の芽が顕在化してくる可能性も否定で

きない。既に2018年8月に長崎県の地域銀行の再編が公正取引委員会から認められたことや、同年11月6日の未来投資会議で、安倍首相が地域銀行の再編において独占禁止法の柔軟な適用方針に言及したこと²などは、事実上、政府による再編のお墨付きが与えられることになると捉えることもできる。2019年は地域銀行の“再編の芽”を顕在化させる可能性のある政治・経済イベントが多く、特に注目される5つについて次章で説明していく。

2章 再編の芽を顕在化させる5つのイベント

再編の芽を顕在化させるイベントとしては、まずは銀行以外で再編を主導する可能性のある主体（政府（金融庁）、銀行業に参入する他業態の大手企業）に関連するイベントが挙げられる。次に事業環境としてのマクロ金融・経済環境の変化、法制度の変化等のイベントが挙げられる。

1. 金融庁の組織改正1年目の年

1) “金融育成庁”としての事業性評価向上への取り組み積極化

過去を振り返ると、金融庁は、2013年9月の「平成25事務年度金融モニタリング基本方針」において、金融機関が将来の様々な経済金融情勢の変化や金融機関に共通する重要な課題に対応すること、より優れた業務運営（ベスト・プラクティス）を目指すことを念頭に置いた金融検査（金融モニタリング）の方向性が示された。いわゆる“金融処分庁”から“金融育成庁”への大きな転換と捉

1) 括弧内は筆者注。

2) 具体的には、安倍首相が、地域銀行の再編について、「独占禁止法の適用に当たっては、地域のインフラ維持と競争政策上の弊害防止をバランスよく勘案し、判断を行っていくことが重要である」と言及した。

えられよう。さらに前述したように2014年7月の「金融モニタリングレポート」では地域銀行のビジネスモデルの持続可能性への懸念を表明し、2016年の金融レポートでは10年後に約6割の地域銀行が厳しい収益状況に陥るとした。このため金融庁は、2016年の金融レポートおよび金融行政方針において、地域活性化にもつながる金融機関の持続可能なビジネスモデルへの転換の中心課題として「共通価値の創造」を示した。「顧客本位の良質な金融サービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組み」（金融庁「平成28事務年度金融行政方針」（2016年10月））が地域金融機関に求められている。これらが金融庁から問われている地域銀行の“付加価値”に基づく持続可能なビジネスモデルの転換である。

金融庁は、この付加価値を維持するための中心課題として担保・保証に過度に依存しない事業内容や成長可能性等の取引先企業の適切な評価である「事業性評価」と、顧客の立場に立った資産運用を提供する「顧客本位の業務運営」の2つを挙げている。つまり、この2つは地域銀行の付加価値を発現させるためには必要不可欠な要素と言えよう。

過去の金融行政の変遷を見れば、上記の中心課題に、急に焦点が当たったわけではない。既に10年以上も前から中心課題に対して組織として着々と取り組んできた地域金融機関が存在するこ

とは、過去の金融行政の改革および地域金融機関の成果として、触れておく必要がある。

ただし、相対的に“着手が遅れている”地域金融機関の課題は、上記の中心課題に取り組める“組織の見直し”である。これは、2017年11月の「平成29事務年度金融行政方針³⁾」の中で示された、金融庁自身が取り組む「①組織文化（カルチャー）の改革」「②ガバナンスの改革」「③組織の見直し」、さらには、過去の「金融行政の根本的な考え方」の見直しと同様と考えられる。

すなわち、「形式⁴⁾・過去⁵⁾・部分⁶⁾」に集中してきた過去の検査・監督手法が見直され、2017年の「平成29事務年度金融行政方針」では、「形式から実質へ（ベスト・プラクティスへ）」「過去から未来へ（将来に向けた健全性へ）」「部分から全体へ（真に重要な問題への対応へ）」という金融行政の新たな方針が打ち出されている。

しかし、“金融処分庁”としての役割を果たしてきた期間が長く、この役割の中で実効性のあった過去のアプローチが「副作用を生む恐れ」が出てきているのも確かである。この“副作用”が地域金融機関の経営方針、組織のコミットメントに蔓延し、この“恐れ”が一部の銀行で顕在化していることが現在の金融行政の最大の課題と捉えることもできよう。

以上を踏まえると、“再編の芽”というよりも、事業環境が変化する中、地域銀行の“付加価値の持続可能性”が問われていると言えよう。仮に既存のビジネスモデルでは付加価値が維持できない

3) 「Ⅱ. 金融当局・金融行政運営の改革」を参照。

4) 例えば「銀行融資において、借り手の事業内容ではなく、担保・保証があるか」「顧客ニーズに即したサービス提供より、金融機関はルール遵守の証拠作りに注力」である。

5) 例えば「将来の経営の持続可能性よりも、バランスシート（＝過去の経営の結果）の健全性に集中」「顧客ニーズの変化への対応よりも、過去のコンプライアンス違反の議論に集中」である。

6) 「金融機関の経営全体の中で真に重要なリスクを議論するのではなく、個別の資産査定に集中」「個別の法令違反行為だけを咎めて、問題発生の原因の究明や必要な対策の議論を軽視」である。

地域銀行があればビジネスモデルの持続可能性というよりも存在自体が問われかねない。そのような事態を回避するために“金融育成庁”の真価が問われることとなる。

このため、既に組織改正1年目の金融庁は地域経済エコシステムの構築という名目で金融庁職員による事業性評価の直接的なコミットを増やすとし、“育成”を本格化する計画を打ち出している。地域銀行の本源的付加価値は事業性評価であることに疑いの余地はないものの、それが預貸ビジネスの持続可能性につながっていくかどうか、問われていると言えよう。機能しない原因が、銀行内の構造改革が進まないという、“金融処分庁”時代の「副作用」が残る地域銀行に対して、厳しい対応を迫ることも考えられる。

2) 地域の総合金融機関へ転換できるかが、持続可能なビジネスモデルへの最初の試金石

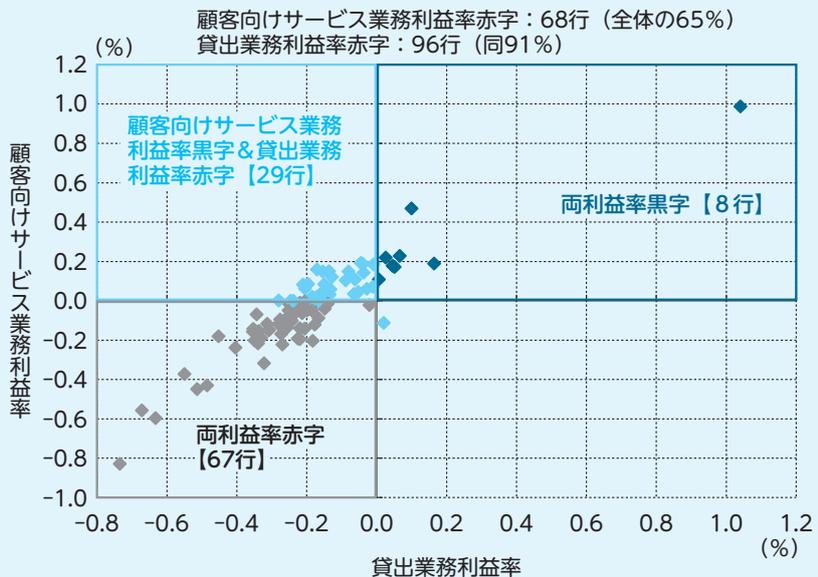
金融庁は、ビジネスモデルの持続可能性を高めるためには、少なくとも預かり資産ビジネスを収益の軸として地域の総合金融機関になる戦略が必要と考えているのではないかとみられる。前述の2016年の「金融レポート」で言及された顧客向けサービス業務利益率の試算方法に準じて大和総研が独自の試算を行い、貸出業務のみの利益率を算

出した。この結果、約9割の地域銀行が赤字という結果となった(図表1)。役務取引等収益の重要性が認識できる。ビジネスモデルの持続可能性を高めるために、預かり資産ビジネスの強化が必要だが、2016年から強調されていたこととなる。

このように地域銀行では役務収益の重要性が増しているものの、足元では、それを支えるべきはずの預かり資産の伸びが停滞しているように見受けられる。特に投資信託(以下、投信)の預かり資産残高はここ数年横ばいを続けている(図表2)。

地域銀行で投信の預かり資産が積み上がらない理由として、金融商品取引法上のコンプライアンス体制の整備が追い付いていないこと、有価証券の販売に対するインセンティブの付与が不十分で

図表1 地域銀行の顧客向けサービス業務利益率と貸出業務利益率(2025年3月期)



(注1) 顧客向けサービス業務利益率=対顧客業務純益(貸出金残高×預貸金利ざや+役務取引等利益-営業経費)÷預金。2025年3月期の貸出金残高は各都道府県の生産年齢人口をベースに、同預貸金利ざや過去の預貸ギャップをベースに試算。同営業経費は貸出残高との比率から試算。役務取引等利益は2015年3月期の計数
 (注2) 貸出業務利益率=貸出業務純益(貸出金残高×預貸金利ざや-営業経費)÷預金
 (出所) 各行決算短信等から大和総研作成

図表2 地域銀行全体の投信預かり資産残高の推移



(注1) 単体ベース
 (注2) 対象は、2012年度末から2017年度末までの投信預かり資産残高のデータが取得できた90行（上場地銀が61行、上場第二地銀が29行）
 (出所) 各行決算資料から大和総研作成

あることなどが考えられる。加えて、今後は、投信販売会社に「共通KPI」が導入され、顧客本位の販売体制の一層の強化が求められる。

投信を含めた預かり資産が大きい地域銀行の場合、預かり資産ビジネスの収益性は一定の水準に収斂する傾向にあり、預かり資産の積み上げは、役務取引等利益の絶対額を増加させる正攻法と考えられる。一方で、預かり資産が相対的に小さくても収益性の高いコア顧客層の確保などを通じて収益性を高めるといった選択肢も考えられるだろう。

地域銀行の預かり資産が積み上がらない状況に鑑みると、大部分の地域銀行が生産性の低い“中途半端な販売体制”である可能性も否定できない。銀証連携の図り方やマス顧客層への対応のための人員配置、ミドル・バックの販売体制の再検討など、地域銀行グループ全体の預かり資産ビジネスの体制を戦略的に考える必要があるだろう。

仮に総合金融機関に向けた道筋が示せない地域銀行があれば、提携、統合が促されることも否定できないのではないかと考えよう。

2. 金融政策・マクロ経済の影響

1) 依然として厳しい超低金利政策の副作用

地域銀行のビジネス環境を取り巻く2019年の金融動向として、金利上昇の可能性が焦点となろう。

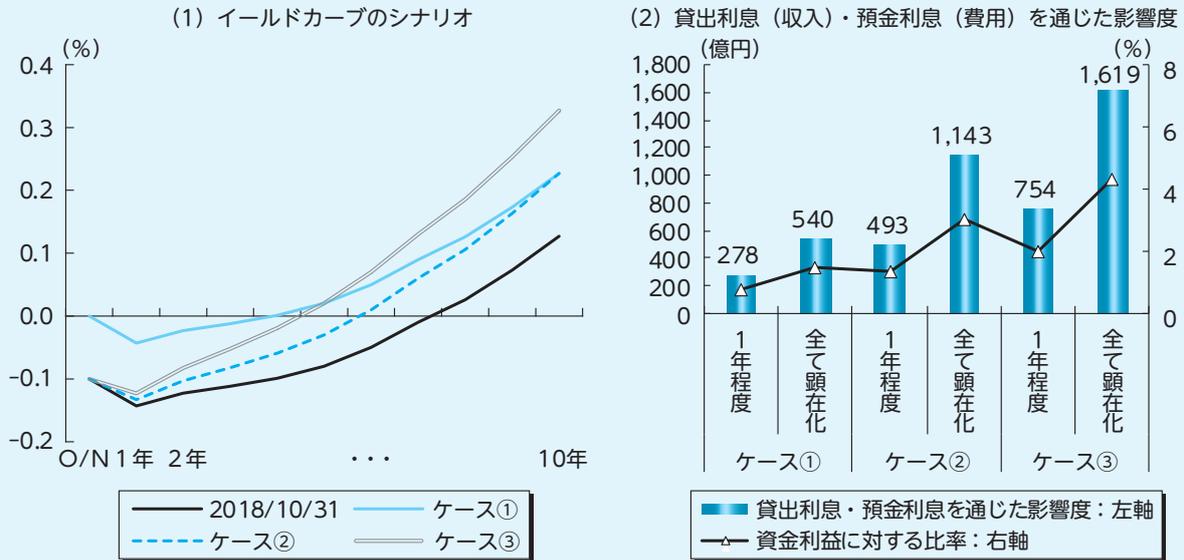
この主な背景としては、日本銀行が2018年7月に決定した「強力な金融緩和継続のための枠組み強化」で10年物国債金利に一定の変動幅（▲0.2%から+0.2%）が許容されたことにより、国内債券市場において長期金利の先高観が強まったことが挙げられる。これまでは、日本銀行の大規模な金融緩和政策に伴う貸出利ざやの縮小という副作用が、地域銀行の収益を大きく悪化させる要因と指摘されてきた。しかし、ようやく、その副作用が緩和する可能性が出てきたと言える。

それでは、仮に2019年に金利が上昇した場合、地域銀行の収益は、どの程度改善するのだろうか。実際に、起こり得る3つの金利上昇シナリオ（図表3（1））を想定し、地域銀行の貸出利息（収入）と預金利息（費用）を通じた収益への影響度を試算することにしよう。

2019年中（1年程度）に顕在化する影響度を見ると、ケース①で、278億円（資金利益に対する比率は+0.7%程度）、ケース②で、493億円（同+1.3%程度）、ケース③で、754億円（同+2.0%程度）となる（図表3（2））。いずれのシナリオでも、地域銀行の「資金利益」に及ぼす影響はかなり限定的なものとなる見込みだ。さらに、全てのシナリオでも、資金利益の押し上げ効果は5%未満にとどまると試算される。

この試算結果が示すように、2019年に金利上昇シナリオが実現したとしても、日本銀行の超低金利政策の副作用は、依然として地域銀行の収益

図表3 金利上昇による地域銀行の資金利益に対する影響度（簡易シミュレーション）



(注1) ケース①は、イールドカーブが平行に10bp上方シフト。ケース②は、10年国債利回りが10bp上昇、O/N(無担保コール翌日物金利)は固定(=スティープ化)。ケース③は、10年国債利回りが20bp上昇、O/Nは固定(=スティープ化)
 (注2) 結果については、利用するデータや試算方法等の影響を受けるため、幅を持ってみる必要がある
 (注3) 貸出金、預金、資金利益は、2018年3月末時点
 (注4) 試算において、貸出利息と預金利息の影響度は、10年国債利回りとO/N(無担保コール翌日物金利)との感応度を利用した(データ期間は、2000年1月～2018年9月)
 (出所) 日本銀行(2017)「金融システムレポート(2017年10月号)」、全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、Bloombergから大和総研作成

に重くのしかかった状況が続くと見込まれる。

さらに、国内外のリスク要因が顕在化して、国内景気が息切れすれば、長期金利はむしろ低下し、地域銀行の預貸ビジネスは、2018年より厳しい環境となる。実際、18年秋以降にグローバル金融市場が動揺する中、長期金利は低下傾向へと転じており、金利上昇シナリオそのものが、大きく揺らぎ始めている。

今後の具体的なリスク要因としては、世界的な貿易摩擦の激化、Fed(米国連邦準備制度)の出口戦略に伴う金融市場の混乱、消費増税後の国内景気の悪化、などに注意が必要だ。

2) 消費増税からの波及が収益下押し圧力へ

国内経済に関しては、2019年10月に予定されている消費税率引き上げによる景気下押し圧力

からの波及効果を慎重に見極める必要がある。

例えば、消費増税後に、住宅投資や個人消費が大きく落ち込むことになれば、不動産向け融資の低迷や中小企業の経営悪化などを通じてクレジットコストが上昇し、地域銀行の収益に対してマイナスに作用する。さらに、国内景気の悪化を背景とする長期金利の低下によって、貸出利ざやが低下するという波及経路にも注意したい。

現在のところ、2019年の消費増税の影響度は、①前回2014年に比べて税率の引き上げ幅が小さいこと(前回3%pt、今回2%pt)、②軽減税率が導入されること、③幼児教育の無償化が実施されること、④政府が大型の景気平準化パッケージを打ち出すこと——などから、国内景気を大きく腰折れさせるほどのものにならないというのが、市場のコンセンサスであろう。

しかし、景気循環的にみて国内の景気拡大局面が終盤に差し掛かっていることを勘案すると、消費増税の影響度が前回より小さくなるとしても、それが引き金となり、国内景気が想定外に下振れする恐れがある。

また、政府の景気平準化パッケージによって、景気が下支えされた効果は、やがて剥落し、その後は景気の重しへと変貌することも忘れてはなるまい。そして、その政策効果の剥落するタイミングが、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの終了時期や、海外経済の失速局面と重なれば、景気下押し圧力は増幅される可能性がある。

こうしたマクロ金融・経済の展望に基づく、地域銀行のビジネスモデルの持続可能性に対する懸念は、2019年も色濃く残る公算が大きい。

3. キャッシュレス化元年

1) 現金主義からキャッシュレスへと舵を切る

既存のビジネスモデルの再構築を迫り得る大きな潮流として、クレジットカードや電子マネーなど現金以外を利用して支払いを行うキャッシュレ

ス化の加速が注目される。国際的に見て、日本は、「現金主義」の傾向が強い。例えば、経済産業省の「キャッシュレス・ビジョン」(2018)で示された2015年時点の各国のキャッシュレス決済比率を確認すると、韓国が約90%、他のキャッシュレス先進国が40～60%程度であるのに対し、日本は20%弱にとどまっている。つまり、日本のキャッシュレス化の状況は、海外のキャッシュレス先進国から周回遅れだと評価できる。

しかし、2017年以降、産官学においてキャッシュレス化推進の動きが急速に盛り上がっている(図表4)。政府は、「未来投資戦略2017」(2017年6月9日、成長戦略)において、2027年6月までに、キャッシュレス決済比率(=キャッシュレス決済÷名目民間最終消費支出)を倍増するKPI(重要業績評価指標)を新たに設定した。また、前述の「キャッシュレス・ビジョン」では、成長戦略のKPIの達成時期を2年前倒しすることが宣言された。2018年7月には、経済産業省を中心とした産学官が、「一般社団法人キャッシュレス推進協議会」を設立した。後述するように、ロー

図表4 キャッシュレス化関連の主なイベント

日付・時期	概要
2017年6月	政府は、「未来投資戦略2017」で、「今後10年間(2027年6月まで)に、キャッシュレス決済比率を倍増し、4割程度とすることを旨とする」というKPIを新たに設定した。
2018年4月	経済産業省が「キャッシュレス・ビジョン」を公表して、「未来投資戦略2017」のKPIの達成時期を、2025年(大阪・関西万博開催)へと2年前倒しすることを宣言した。
2018年7月	経済産業省を中心とした産学官で、「一般社団法人キャッシュレス推進協議会」を設立。
2018年10月	ローソン銀行が営業開始(銀行免許の交付は、同年8月10日)。銀行の新規参入は、2011年に大和証券グループ本社が大和ネクスト銀行を開業して以来、約7年ぶりのこと。
2019年度	三菱UFJ、三井住友、みずほの三大メガバンクが、QRコード決済「BankPay」を実用化。地域銀行に同規格への参加を呼び掛け。
2019年10月	消費税率を8%から10%に引き上げ。政府は、中小の小売店や飲食店でキャッシュレス決済した場合、支払額の数%をポイントで還元するという経済対策を検討。
2020年7月	東京オリンピック・パラリンピック開催。政府は、2020年までに「外国人が訪れる主要な商業施設、宿泊施設及び観光スポットにおいて『100%のキャッシュレス決済対応』及び『100%のクレジットカード決済端末のIC対応』を実現するために、決済端末の設置を推進している。

(注) 将来のイベントは、あくまで現時点で予定されているもの
(出所) 各種報道等から大和総研作成

ソン銀行が2018年10月に営業を開始して、今後キャッシュレス事業を強化する計画を示していることも、2019年の注目点となろう。

加えて、政府が、2019年10月に予定されている消費増税対策の一つとして打ち出したポイント還元策も大きな焦点となる。具体的には、中小の小売店や飲食店でキャッシュレス決済をした場合、支払額の数%をポイントで還元するというものだ。これによって、消費増税後の景気の落ち込みを緩和し、キャッシュレス化も促進させることができれば、政府にとっては、「一石二鳥」となる。

他方、中小・零細企業にとっては、ポイント還元のためのシステム導入コストや、カード会社への決済手数料などが重荷となることには注意が必要だ。そもそも、2019年10月までにシステム対応が間に合うのかさえ不透明な状況にある。これに対して政府は、地域の中小、零細企業がキャッシュレス対応の決済端末を導入するための政策(予算措置を含む)を検討している。政府のキャッシュレス化推進に対する並々な強い意思が感じられる。

こうした一連の動きを踏まえると、2019年は、いよいよ“キャッシュレス化元年”と呼べるような年になるのではないだろうか。

2) あらためて問われる既存の顧客接点戦略

キャッシュレス化が急速に進むことになれば、地域銀行は、とりわけATM・店舗戦略の根本的な見直しを迫られる可能性がある。

現在、地域銀行は、営業区域内のライバル行との預金残高、貸出残高のシェア争いを背景に、顧客接点の維持という観点から、ATM・店舗網を大幅に縮小させることが戦略上できない。しかし、

キャッシュレス化の進展に伴うATMの稼働率低下や来店客数の減少によって、今後、その維持コストの負担がより重くのしかかってくる可能性がある。超低金利環境の下で、地域銀行の本業の収益が非常に厳しい状況にある中、これまでのようなATM・店舗網を今後も単独で維持することができるのか問われることになろう。

また、2018年に入ってから、銀行業界でATM・店舗網の縮小に向けた動きが徐々に活発化し始めた点にも留意したい。例えば、三菱UFJ銀行と三井住友銀行が、2019年度に、店舗外のATMを相互に利用できるようにする方針を打ち出した。三菱UFJ銀行については、2023年度までに、全国のATM台数を2割程度減らすことを検討しているとの報道もある。京都銀行は、ゆうちょ銀行とのATM提携を発表し、それによって、ATM台数を約15%削減し、コスト削減につなげるとしている。西日本シティ銀行は、ATM台数を、2020年3月期までに2割減らすと発表した。

当然、キャッシュレス化が進んでも、ATM・店舗網が顧客との接点において重要な役割を果たすことは変わらない。しかし、本業が非常に厳しくコスト削減が喫緊の課題となっている中、キャッシュレス化という大きな潮流の中で、経営資源の選択と集中という観点から、他行との提携も含めて、戦略的にATM・店舗網の縮小方針を打ち出す地域銀行が2019年も相次ぐ可能性があるだろう。

4. 金融デジタルイノベーション戦略と業法の見直しの意味

新しいプレーヤー(=チャレンジャーとなるフィンテック企業等)の金融分野への参入を促す、

「金融デジタル化戦略」を金融庁が推進している。これは、地域銀行の対応が遅れがちと見なされている“利用者利便性”という付加価値を飛躍的に高めることを目的とする取り組みである。金融庁は、フィンテック企業や金融機関のイノベーション促進に向けて、それぞれが果たすべき役割の検討を進めていくとしている。これとともに、金融審議会（金融制度スタディ・グループ）では金融業態別の業法の見直しが進展し、特に新しいプレイヤーの規制緩和につながる法改正、例えば、2019年には資金移動業に関連する資金決済法の改正の方向性がより具体的に示される可能性がある。

また金融庁は、中長期的にはITの進展等により、金融サービスのサプライチェーンがアンバンドル・リバンドルしていき、従来の金融業態別の法制度では効果的な規制・監督が困難になるとしている。その上で、金融機関ごとに業態分けをす

るよりは、機能・横断的な法制度の導入を通じて、同一の機能・同一のリスクには同一のルール適用を目指している。つまり、金融機関の稼ぐ力が劣化する中、“チャレンジャー”の登場を法制度面からサポートしようとしている。

このような機能別の法制度整備が進んだ場合、特に既存の金融機関は、どのような機能を選択し、どのようなサービスを提供していくかが焦点となる。

地域銀行に当てはめると、「資金供与」と「預金」を組み合わせることによる信用創造の機能と、顧客の商流情報が付随する「決済」の機能を一体で提供していることがビジネスモデルとして成り立つかどうか問われている。

仮に、成り立たない場合には、チャレンジャーが金融イノベーションを活用して、既存の金融機関の金融商品サービスを提供する仕組み（＝サプライチェーン）をリバンドルしていく可能性があ



る。このような状況において、既存の地域銀行のように上記の機能を一体で提供する仕組みがヒト・モノ・カネの経営資源全体の視点から重荷（＝負のレガシー）となっていないか早期に検証する必要がある。最大の経営課題は、負のレガシーを抱えた現状の仕組みを改革していくのか、負のレガシーを抱えない新たな仕組みを構築していく、つまり自らがチャレンジャー（バンク）となるのかの選択であろう。この選択が、将来的なビジネスモデルの持続可能性を大きく左右するのではないか。

5. 異業種企業の銀行業への参入積極化

新しいプレーヤーへの規制緩和が進む中、異業種企業による銀行業への参入が積極化している。特に、2018年からメガバンクと異業種の連携による銀行業への参入が積極化している。消費税率の引き上げを契機としたキャッシュレス化元年となることを睨んだ動きであるとも考えられる。具体的には、11月末に、LINEとみずほフィナンシャルグループが子会社を通じた共同出資による新銀行の設立を発表し、大手SNS×メガバンクという形態での初めての参入となった。いわゆる「スマホ銀行」あるいは銀行以外の金融商品サービスを取り扱う「スマホ金融」である。一方で小売大手のローソンがローソン銀行を設立し、コンビニエンスストアが銀行に転換するという、いわゆる「コンビニ銀行」の動きが、ローソンのみならずローソン銀行に出資する三菱UFJ銀行の戦略としてあらためて見直されている。今後、銀行業の枠を超え、地域の枠を超え、キャッシュレス決済サービスを中心とした“利便性追求”における競争が本格化する可能性がある。

キャッシュレス化の流れが政府によって促され

る中、上記のようにメガバンクは大手IT企業と提携して、あるいは銀行を新設することで、キャッシュレス決済のプラットフォームの主導権を巡る競争を始めたと考えられよう。この流れは地域銀行にも影響してくることが想定される。個々の地域銀行ではキャッシュレス決済の流れに追随することは難しいと見込まれ、自行で取り組んでいる利便性追求の戦略を、他社との連携により組み立て直すのが問題となる。

既存のキャッシュレス決済の最大の問題は、事業者および利用者の負担する総額の決済コストが高いことである。上記のローソン銀行などは、この高い決済コストを低減させるサービスを中小・零細企業に提供してくることが想定される。

政府も地域の中小、零細企業が決済端末を導入するための政策（予算措置を含む）を検討しており、一気に導入機運が高まるとみられる。コンビニ・スマホ銀行あるいはコンビニ・スマホ金融の利便性が地域で相対的に高まる可能性がある。さらにこのようなキャッシュレス化の流れは、電子化された地域通貨の導入を容易にする可能性も否定できない。コンビニ・スマホ銀行を通じてキャッシュレス決済が中小・零細企業に普及すれば、地域の様々な主体の決済あるいは商流情報がコンビニ・スマホ銀行に集約される可能性も否定できず、地域銀行あるいは地域金融全体に影響を与える可能性がある。

3章 再編への耐性を高める付加価値の見極め

2019年には、これまで挙げてきた5つのイベントが地域銀行の中長期的な“再編の芽”を顕在化させることが想定される。2019年以降には

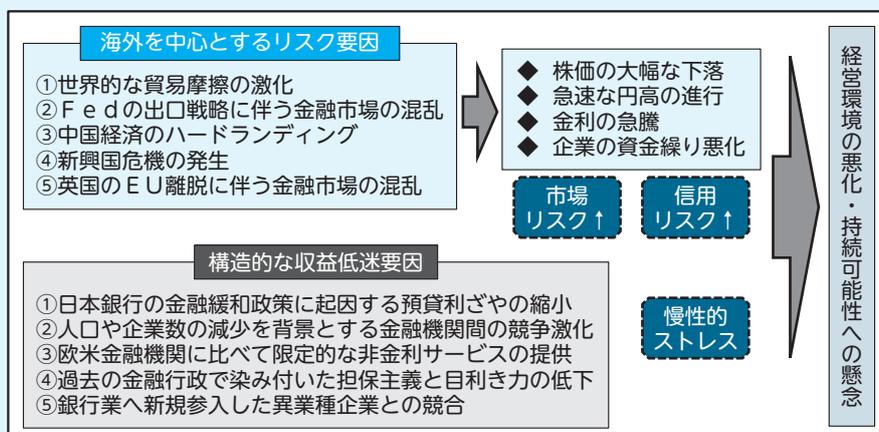
“芽”だけではなく再編を本格化させるイベントが起きる可能性もある。しかし、地域銀行が再編への耐性を高めるためには、先述したように金融庁から問われている付加価値を高め、維持し、ビジネスモデルの持続可能性を高めることが重要であろう。そのためには、事業性評価、地域の顧客接点および顧客本位の業務運営という地域銀行の本源的付加価値の軸を強化していくと同時に、テクノロジーが引き起こす事業環境の変化に合わせてビジネスモデルを構造的に変化させていく“柔軟”な組織的対応が必要となる。

この“柔軟性”は、これまで銀行内部で培ってきた“柔軟性”とは異なる性質が求められる。銀行業自体が稼げなくなっているため、例えば、銀行というビジネスは全体のビジネスの一部と認識し、他業態を含めたトータルでマネタイズ（収益化）する戦略が必要となろう。さらに、銀行業は、顧客接点のみを担うアプリ専用銀行のような銀行（上）と、ミドル・バックの機能だけを担う銀行プラットフォーム専用銀行（B a a P : Banking as a Platform、下）という上下分離になる可能

性が出てきている。これまでの発想とは異なる、アプリ専用銀行になるのか、B a a pになるのかという“戦略的選択”が求められよう。足元では前述したように、マクロ金融・経済のテールリスクが顕在化した場合には、再編の芽の顕在化が早まることも考えられる。このような状況下、異なる質の“柔軟性”を組織的に発揮できるような体制構築は早急に求められていよう。これは、冒頭に述べた金融庁が“金融育成庁”への転換点での金融検査の方向性を示した中において、“金融機関が将来の様々な経済金融情勢の変化や金融機関に共通する重要な課題に対応すること、より優れた業務運営（ベスト・プラクティス）を目指すこと”の内容と一致する。

今後は、業法に守られているだけの存在意義では地域銀行のビジネスの持続可能性を維持できないのではないかと。特に、競争が激化する中、再編の耐性を高めるためには、地域のコア顧客を死守するという強い意思と、それを実現するための柔軟な発想に基づく組織体制の抜本的な改革が必要であろう。

図表5 地域銀行の経営を取り巻く環境



(出所) 大和総研作成

【参考文献】

- ・内野逸勢（2017）「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～」、大和総研レポート（2017年5月25日）
- ・内野逸勢、菅谷幸一（2017）「10年後に求められる地方銀行の姿に向けて～金融レポート、金融行政方針を踏まえた地方銀行の本質的な課題」、大和総研レポート（2017年3月7日）
- ・内野逸勢、森駿介（2018）「地域銀行の預り資産は単に増やせばよいのか～低迷する投信ビジネスの改善に必要な全社的な販売力の向上～」、大和総研レポート（2018年11月13日）
- ・金融庁（2013）「平成25事務年度 金融モニタリング基本方針」（2013年9月）
- ・金融庁（2014）「金融モニタリングレポート」（2014年7月）
- ・金融庁（2016）「平成27事務年度 金融レポート」（2016年9月）
- ・金融庁（2016）「平成28事務年度 金融行政方針」（2016年10月）
- ・金融庁（2017）「平成29事務年度 金融行政方針」（2017年11月）
- ・経済産業省（2018）「キャッシュレス・ビジョン」（2018年4月）

[著者]

内野 逸勢（うちの はやなり）



金融調査部
 主席研究員
 担当は、金融機関経営、地域経済、
 グローバルガバナンス等

長内 智（おさない さとし）



金融調査部
 主任研究員
 担当は、金融・資本市場