

2021年6月4日 全7頁

地銀経営の高度化の鍵となる効率化と多角化の両立

～地銀も本格的な連結経営の時代へ～

金融調査部 主席研究員 内野 逸勢

[要約]

- 地域銀行（地銀）のビジネスモデルは“金太郎飴”と呼ばれるように画一的であったが、そこからの脱却と再編を促す菅政権移行後の政府の政策により、独自の戦略を打ち出す地銀が増えてきた。
- 政府の政策とは、金融庁では「独占禁止法特例法」「資金交付制度」「金融機能強化法」「銀行法の業務範囲規制の緩和」、日銀では「地域金融強化のための特別当座預金制度」「貸出促進付利制度」という合計6政策が該当する。
- これらの政策によって、地銀は、既存のビジネスモデルの構造改革を伴う銀行業の高度化と、地域ビジネスへの本格的な参入による事業ポートフォリオの多角化、という2つの戦略の両立という中長期の経営課題解決にこれまで以上に取り組む必要が出てきている。このため、持株会社化等の経営の高度化が必要となってきたと考えられる¹。

1. 継続する厳しい収益環境と迫られる抜本的な効率性の向上

日本銀行（日銀）は、2021年3月19日に「より効果的で持続的な金融緩和を実施していくための点検」の結果を公表²し、当面の運営については、「新型コロナウイルス感染症の影響が続くもとでは、イールドカーブ全体を低位で安定させることを優先」との方針を示した。日銀は、すでに導入している「地域金融強化のための特別当座預金制度」に加え、金融機関のイールドカーブの水準・形状によらず、金融システム全体の安定を見据えて、金融機関の収益を補助できる仕組みである「貸出促進付利制度」を導入した。しかし、マイナス金利の深掘りを念頭に金融政策の運営を行うことを示したとも解釈でき、金融機関の収益環境は依然厳しい状況が続くこととなったといえよう。

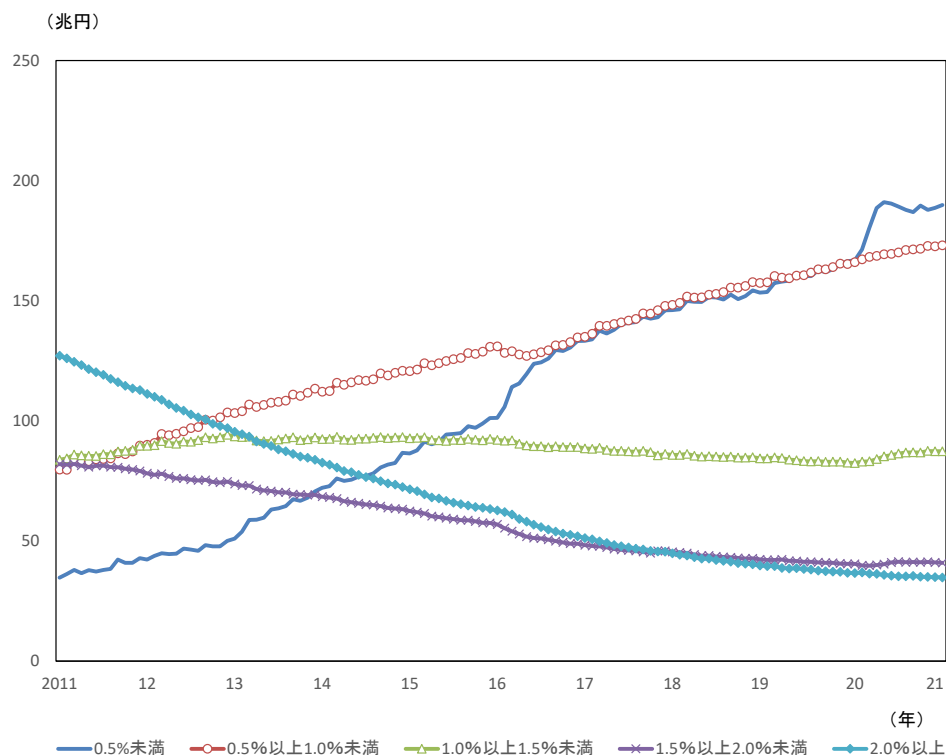
他方、地銀の伝統的な預貸ビジネスは、直近ではコロナ禍の影響もあり、金利の低い（1%未満の貸出金利）貸出残高が、高い（1%以上の貸出金利）貸出残高をリプレースし続けており、

¹ 時事通信社「金融財政ビジネス」2021年4月22日号掲載論文「地銀経営、高度化を」加筆修正版。

² イールドカーブ・コントロールの運営に関する主な変更点は、①「貸出促進付利制度」の創設、②長期金利の変動幅の明確化、③「連続指値オペ制度」の導入。

貸出残高を増やしても、これまでのような収益水準を維持できないことが想定される(図表1)。

図表1 利率別貸出金残高の推移



(出所) 日銀統計データより大和総研作成

今後、高金利の貸出金残高の減少に加え、有価証券残高に含まれる高い利回りの有価証券残高が減少し、低い利回りの残高が増えてくれば、いわゆる“ストック利回り”が低下することが想定される。その場合、地銀の資金利回りがさらに低下することが想定され、資金調達原価に含まれる経费率(人件费率+物件费率)を低下させるためのリストラのコストを賄う原資が確保できるかが問題となる。確かに、上記の日銀の収益補助によって幾ばくかの原資の調達は可能なものの、各地銀の状況にもよるが、伝統的な預貸ビジネスの構造的改革に十分な金額かは心許ない。

とはいえ「地域金融強化のための特別当座預金制度」の活用は有効である。その理由の一つとして特別付利制度の適用を受ける条件(適用を希望した銀行)として一定のOHR(Over Head Ratio)改善、経費の削減の条件³が付されており、制度の適用を希望するのであれば条件を受け入れるしかなく、否が応でも構造改革に取り組みざるを得ないことがある。なお、経営統合等を行う際、特別付利制度の適用を希望する地域銀行が他の地域銀行の傘下に入れば、傘下の全ての地域銀行に対して特別付利制度が適用するとしており、複数の地銀あるいは他社との共同で構造

³ ①：2020～22年度決算におけるOHRが19年度決算の実績に対して一定比率以上(20年度▲1%以上、21年度▲3%以上、22年度▲4%以上)改善することと、②：①の条件を満たしていない場合でも2020～22年度決算における経費(減価償却費除く)が19年度決算の実績に対して一定比率以上(20年度▲2%以上、21年度▲4%以上、22年度▲6%以上)改善することである。

改革に取り組む選択肢が加えられていることは注目すべきであろう。

2. 金融庁の地銀ビジネスの評価の軸の方向性

今回の地銀の再編等を促す金融庁の政策は、金融システムの安定を目指しつつ、利用者保護と稼ぐ力の持続可能性の維持が目的の再編であるといえる。1990年のバブル崩壊後から2000年代前半に見られた不良債権処理、銀行等の破綻処理、公的資金注入等による金融システムの安定を目指した再編とは異なる。

特に2020年12月の「資金交付制度」⁴は、今回の再編の目的が色濃く表れている政策となっており、人口減少等で特に厳しい経営環境にある地域の基盤的な金融サービスを提供してきた地銀等が、将来にわたって地域のニーズに沿う金融サービスを提供するための、合併・経営統合等の抜本的な事業の見直しを行う際の時限的な支援措置である。この支援対象は「システム統合費用や業務の集約・共同化に要する費用などの臨時的又は一時的に負担する経費（物件費）」である。地銀等の抜本的な事業の見直しなどによる経営基盤強化に向けた戦略の選択肢を拡充する施策として位置付けられている。戦略の実施の方法には、「単独での地域密着・低コストの徹底、他行との業務・資本提携、合併・経営統合」などが挙げられている。

この支援措置が設定された背景には、金融庁が2018年4月11日に公表した「地域金融の課題と競争のあり方」という報告書がある。その中では、人口減少が相対的に早く進み地域経済が縮減していくという地域の社会構造的な理由より、収益が減少傾向にある中、個別行ごとの収益では、個別行ごとに抱えるシステム等の費用である物件費と人件費等の固定費が賄いきれないとしている。同報告書では、これに域内の銀行間の競争を加味して、今後、地銀が単独での存続あるいは複数行の共存が困難な状況に陥る可能性が高いとの試算がなされた。その結果、「1行単独であっても不採算な県が23県」「2行での競争は困難であるが1行単独であれば存続可能な県が13県」とし、8割弱の県でオーバーバンキングの状態にあるとされている。ただし、オーバーバンキングの解消の目的は単に地銀の数を減らすことではなく、地銀業界全体が地域経済の将来のポテンシャルに則した構造改革のための効率化を促進して金融システムの安定、地方創生に資することである。

3. 地銀の本業の構造改革（OHRを改善する能力）

地銀が日銀と金融庁の再編を後押しする支援政策の活用ができるか否かは、地銀のOHRを改善する能力に左右される。「地域金融強化のための特別当座預金制度」の適用を受ける条件として、3年間でOHRを4%低下させることが含まれているが、2016年度から2019年度の3年間の実績において4%以上改善させた地銀は9行のみであり、同4%未満を含めても改善したのは25行であった（図表2 左図）。逆に悪化した地銀は74行にのぼり、そのハードルは高いと考えられる。参考までに、2016年度から2019年度のOHRが改善した銀行数と比べて、2019年度中間期から2020年度中間期でOHRが改善した地銀数は25行から46行へと大幅に増加し、同じ

⁴ 金融庁 金融審議会「銀行制度等ワーキング・グループ報告 - 経済を力強く支える金融機能の確立に向けて -」（2020年12月22日）

く OHR が悪化した地銀数は 74 行から 53 行に減少した。

図表 2 地域銀行のコア OHR の変動要因 (2016 年度から 2019 年度 : 左図) と OHR の変化要因 (2019 年度中間期から 2020 年度中間期 : 右図)

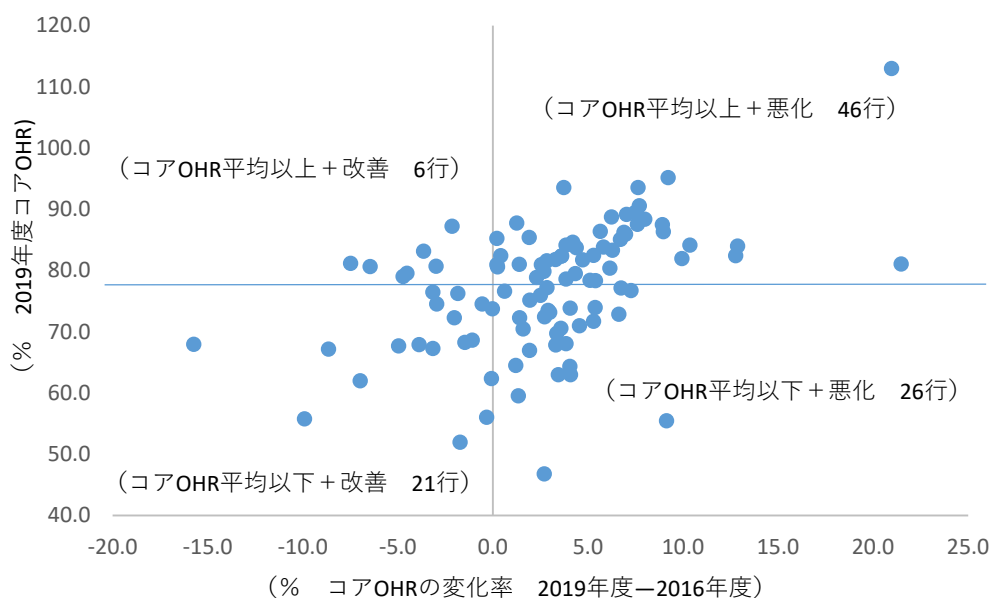
コアOHR		コアOHRの 変化要因		行数		
		営業 経費	業務 粗利益	地銀	第二 地銀	
改善	4%以上 改善	減少	増加	5	3	2
			減少	4	2	2
		増加	増加	0	0	0
	4%未満 改善	減少	増加	4	2	2
			減少	9	9	0
		増加	増加	3	3	0
悪化	減少	減少	57	34	23	
		増加	2	1	1	
		減少	15	8	7	

OHR		OHRの変化要因		行数		
		営業 経費	業務 粗利益	地銀	第二 地銀	
改善	1%以上 改善	減少	増加	22	16	6
			減少	10	5	5
		増加	増加	5	4	1
	1%未満 改善	減少	増加	1	1	0
			減少	7	3	4
		増加	増加	1	0	1
悪化	減少	減少	32	15	17	
		増加	増加	6	5	1
		減少	15	13	2	

(注) コア OHR = 営業経費 / 業務粗利益 (国債等債券関係損益除く) で計算。営業経費、業務粗利益ともに 3 年後方移動平均を使用。期間中に統合した銀行は行数に含まれない。

(出所) 各行公表データより大和総研作成

図表 3 地銀のコア OHR の水準と同変化率 (2016 年度から 2019 年度)



(出所) 各行公表データより大和総研作成

OHR の水準の高低によって、高い方が下げる余地が多く、低い方がその余地が少ないと想定されるため、OHR の高い水準と低い水準の地銀のグループのどちらが OHR を改善した地銀の数が多いか比較した（図表 3）。コア OHR をベースに OHR が地銀業界平均以上の地銀 52 行中悪化したのは 46 行、同平均以下の地銀 47 行で悪化したのは 26 行であり、上記の想定とは逆の結果となった。大和総研が 2019 年に地銀の中期経営計画を調査⁵した中で、OHR の水準を着実に低下させるためには、中長期の方針を組織に浸透させていくことが必要であり、短期的な取り組みでは十分な成果が出せないとの結論に達したが、その中長期の取り組みの重要性がここでも確認できる。本業の構造改革のためには、伝統的なビジネスモデルからの脱却を組織として共有する必要がある。共有できれば、中長期の経営計画をベースに個々の行員、組織が継続的なコスト削減に取り組むことが可能だが、共有が不足していると伝統的なビジネスモデルを死守することに労力を費やす。小手先の改革ではなく、本格的な改革を目指すためには、当然ながら組織を動かす必要があり、過去の地銀の合併・統合の事例を見ると最低でも 10 年単位での期間を要することとなる。

4. 地域ビジネスの本格参入による多角化戦略の方向性

伝統的なビジネスモデルからの脱却とは、本業の改革とともに中長期的に業務粗利益を増加させる目的での地域ビジネスへの本格的な参入が含まれる。「銀行法の業務範囲規制のさらなる緩和」⁶では、地方創生を担う“要”としての、総合金融サービス業、総合サービス業としてのレゾナデートルの確立を目指す必要性が高まっている。

同規制緩和では、子会社・兄弟会社による高度化等会社の業務に加え、1) フィンテック、地域商社等、自己開発したアプリ・IT システムの販売等の既存の高度化等会社の「一定の高度化等業務」の認可基準の緩和、2) 「見守りサービス」、データ分析・マーケティング・広告、登録型人材派遣、コンサルティング・ビジネスマッチング等の収入依存規制のある銀行・銀行グループのバックオフィス業務にあたる従属業務、3) 投資専門会社の業務範囲の拡充、地域経済の支援強化のための出資範囲の拡充などの出資規制（議決権取得等制限（5%・15%ルール）が列举されている。すでに、一部の地銀では、同規制緩和を見据えて地域ビジネスへの本格的な参入を打ち出し、本業の構造改革とともに多角化戦略を実行に移し始めている。

多角化戦略としては、本業の構造改革の中で、銀行をゼロベースで構築しなおす中から生み出してきたテクノロジーを軸に他の地銀のプラットフォームとして手数料を稼ぎ出すモデルも該当しよう。例えば、ふくおかフィナンシャルグループの「みんなの銀行」というネット専門銀行、いわゆるチャレンジャー・バンクの仕組みを他の地銀あるいは企業に提供して手数料を確保するビジネスモデルが挙げられる。このような地銀の中長期的な成長シナリオとしては、自

⁵ 内野 逸勢、坂口 純也、森 駿介「中期経営計画から見る地域銀行の本質的課題」『大和総研調査季報』2019 年夏季号（Vol. 35）掲載

⁶ 脚注 3 と同じ。この内容は「新型コロナウイルス感染症等の影響による社会経済情勢の変化に対応して金融の機能の強化及び安定の確保を図るための銀行法等の一部を改正する法律」として、令和 3 年 3 月 5 日提出、令和 3 年 5 月 19 日成立。

行の銀行業自体を高度化しながら、金融プラットフォーム、地域プラットフォームというプラットフォーム戦略で、他行の銀行業の一部の機能のアウトソース先となるような将来のビジネスモデルを描くことである。想定される再編の中での最終的な生き残り策でもある。全ての伝統的なビジネスの機能を個別行で維持できないとすれば、コアコンピタンス以外の機能はアウトソースすることとなり、アウトソースの受け手はサービスの対価としての手数料収入が期待できる。

銀行同士の統合では、すでに装置産業化して負のレガシーとなっている組織・システム・文化などのリスクを丸抱えすることとなる可能性が高い。そのような非効率的な統合を回避するためにも、全ての銀行が、銀行業を機能・業務分解して、各々の“オンリーワン”のコアコンピタンスを見極め、それ以外は外部委託するというプロセスを踏む必要があるだろう。

プラットフォーム戦略は銀行業の高度化という側面に加えて、域内の地方創生を担う地域企業の発掘、育成、成長を銀行が主導する側面がある。地域銀行が地元の企業あるいは域外の企業とのアライアンスによって、地域商社、コンサルティング会社など、本業以外の業種に参入し、成長していけば、成長の果実を地方創生とともに、キャピタルゲイン、配当という投資リターンで得ることも可能となる。つまり、地域でのハンズオンの投資会社として、戦略的な投資をしていく戦略である。ハンズオンをすれば、事業性評価につながり、域内の中小企業の生産性向上につながる。地域商社を中核事業にすれば、域内の様々な業種の企業とのオープン・アライアンスが可能となり、新たなビジネスの発想につながり、テクノロジーを活用すればイノベーションとなる確率も高くなる。

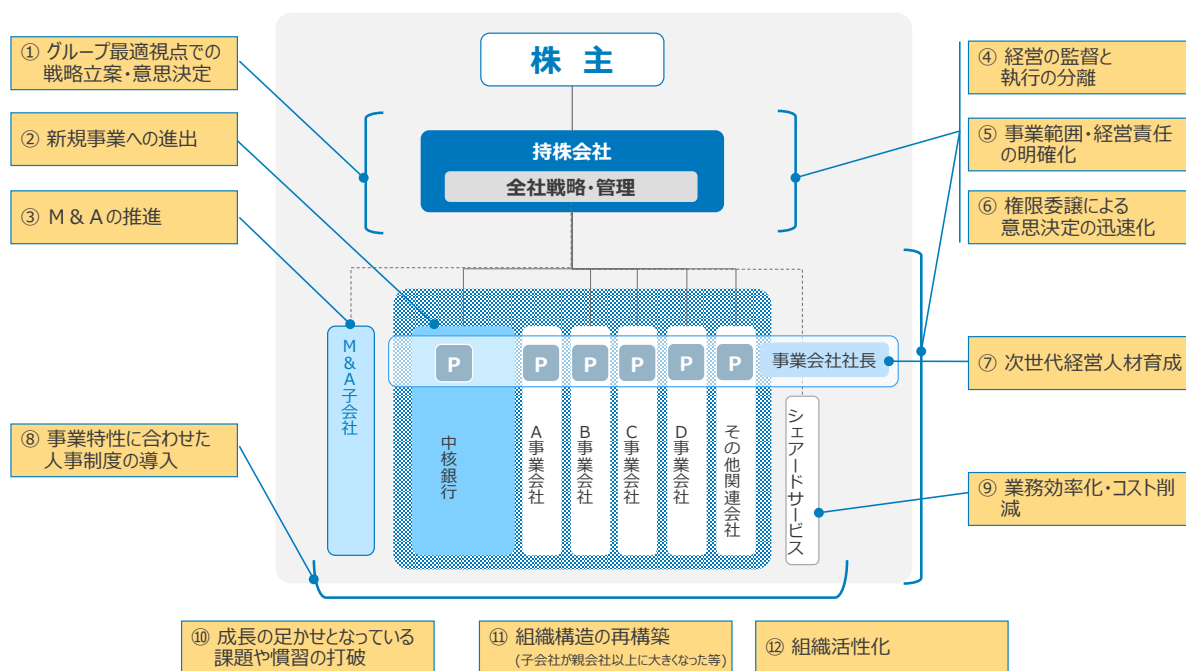
5. 待ったなしの構造改革には持株会社化等による経営の高度化が必要

地銀が単独で「地域金融強化のための特別当座預金制度」「銀行法の業務範囲規制の緩和」「資金交付制度」等の全ての条件をクリアするとなるとハードルは高いといえる。これに、厳しい経営環境の中でも、ポストコロナの地域経済の回復・再生を支える「要」としての役割を持続的に果たす計画および具体的な施策を有しているという条件が加わる。これらを踏まえると、長期にわたって、銀行業の機能と業務を分解してコスト削減に取り組みながら既存のビジネスの効率化を図ると同時に、地方創生の非金融ビジネスへの参入などを通じて経営基盤強化を着実に実行してきた地銀とそれ以外の地銀では、すでに経営強化計画の進捗において“格差”があるといえよう。このような格差がある状態で、「経営強化計画の提出・審査」の条件をクリアすることが可能な実効性の高い経営強化計画の提出ができる地銀は限られてくるのではないだろうか。さらに合併・経営統合等を踏まえて、抜本的な事業の見直しをするには、5年という期間が十分であるかが懸念される。

このような銀行の本業のビジネスの効率化と地域ビジネスへの本格的な参入を両立させるためには、持株会社化による経営の高度化が必要となろう（図表4）。経営の高度化とは、既存の銀行ビジネスの経営の思考・慣習等からの脱却と、地域ビジネスを加えた事業ポートフォリオ

の構築を目的とした持株会社主導のフィナンシャルグループの全体最適の視点による経営である。グループ最適視点での戦略立案とその戦略に基づく意思決定では、持株会社の経営層はグループ全体での成長をミッションとするため、グループ内で力のある中核銀行の意見にとらわれることなく、グループ最適の視点での戦略立案、意思決定が行われる必要がある。中核銀行配下では難しかった将来的に有望な事業の育成や新規事業への進出にも資源を配分しやすくなるような組織への移行が必要となる。そのためには、特に事業特性に合わせた人事制度の導入が重要である。事業特性に応じた人事制度、給与体系・水準を採用するために、事業ごとに分社化する、賃金や就労条件等を地域の事情に沿って柔軟に工夫や対応ができるように分社化することなどが必要となろう。このような人事制度の下で初めて、銀行以外の事業ポートフォリオを経営できる次世代経営人材を育成することが可能となろう。経営の高度化を通じて、地銀自身のコアコンピタンスの維持とシェアードサービスによるフィナンシャルグループ全体のコスト効率化などが可能となろう。

図表4 地銀の持株会社化の期待と効果



(出所) 大和総研作成

最近では複数の地銀での持株会社の設立に加えて、単独の地銀による持株会社設立が目立つようになってきた。持株会社の形式的な設立ではなく、持株会社という経営の高度化によって、組織の求心力を生み出し、上記のような期待される成果が生み出されるかが問われている。ただし、これらの期待に応えられなければ、組織の遠心力となり、企業価値が棄損する可能性があることには十分な注意を払う必要がある。