

2023年6月21日 全9頁

# 急増する地銀子会社の現在地

## 多角化戦略の帰趨に関わる投資専門会社の位置づけ

金融調査部 主任研究員 鈴木文彦

### [要約]

- 地方銀行の子会社等が増えている。貸出の量的拡大のビジネスモデルからの転換を目指した多角化戦略が背景にある。業務範囲規制や出資規制の緩和も後押しした。事業承継目的の投資が認められたことを契機に投資専門会社の新設が目立つ。
- 地銀の多角化には外販拡大とニーズ囲い込みの方向性が見出せる。人材紹介やDXコンサルなど以前からあった子会社が、収入依存度規制を超えて外販部門を強化する方向性だ。もう1つは、取引先との密な接点を活かして発見した新たなニーズを取り込む方向性である。信用格付で得られるリスク情報はニーズ情報でもある。
- 新設が相次ぐ投資専門会社の位置づけが今後の課題だ。コンサルティングや人材紹介、地域商社など多角化戦略で揃えた新たな機能は、その土台を融資と投資のどちらにするかで性質が異なるからだ。手数料ビジネスの拡大と位置づけるのか、イグジットによる回収を目指した取引先企業の育成ツールと位置づけるのかの違いである。水と油の関係にある融資文化と投資文化の理解と協調が多角化戦略の定着のカギとなるだろう。

## 1. 地方銀行の子会社等

原則として、銀行は銀行業以外を営むことができない。監督指針の記載の通り他業リスクの回避、利益相反の禁止、優越的地位の濫用の防止といった趣旨がある<sup>1</sup>。ふりかえれば90年代、銀行系ノンバンクに対する「母体行責任」が問われたことがあった。他業リスクが資金決済システムに波及しかねないことがわかる。また、免許業種であり債権者でもある銀行の優越的地位は、貸出先に対する不利な取引条件だけでなく、他業種に対する経営圧迫にもつながり得る。銀行が不動産仲介業へ進出することに地域の中小不動産業が強く警戒するのはこのためである。

### 1975年大蔵省通達による関連会社の類型

銀行の子会社・関連会社の業務範囲について初めて明文化されたのは1975年の大蔵省通達

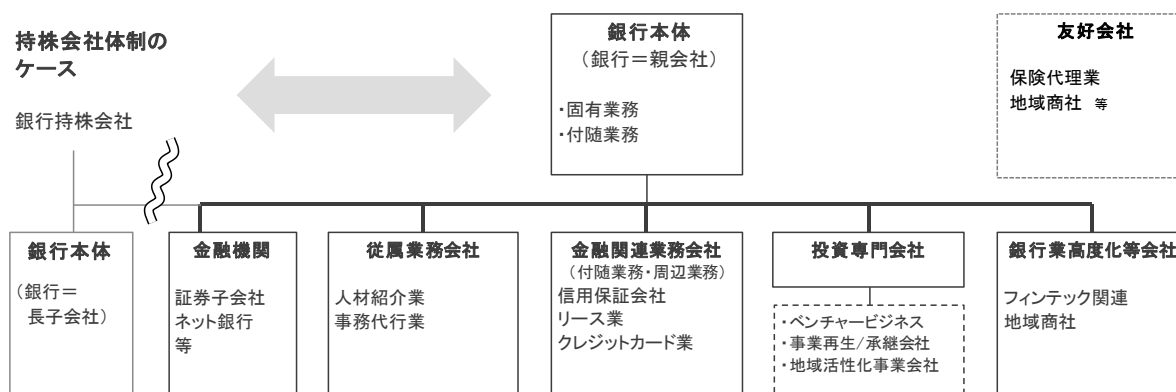
<sup>1</sup> 金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」

「金融機関とその関連会社の関係について」である。金融機関が「関連会社」<sup>2</sup>に行わせて差し支えない業務として3つ挙げられた。第1に従属業務である。「金融機関の業務にかかる事務のうちその基本にかかることのないもので主として当該金融機関のために行うもの」で、他業には違いないが、元々銀行本体にあったバックオフィス業務である。第2が付随業務である。金融機関の業務に付随する業務の例として、消費者ローンの保証を受託する信用保証会社が挙げられている。第3が周辺業務である。通達には、「金融機関の業務に付随する業務に準ずる業務（いわゆる周辺業務）」とある。機能的な親近性はありつつも金融機関本体の業務とまではいえない点で付随業務と区別される。当時の銀行局金融年報の分類表ではリース業、住宅金融会社やコンサルティング会社などが区分されていた。興味深いのは「ベンチャーキャピタル」が周辺業務として既に認められていたことである。後に周辺業務から付随業務に分類が替わったクレジットカード業などのケースもある。付随業務と周辺業務の区別は流動的だった。

### 1998年改正銀行法による子会社等の類型

この通達は1998年に廃止され、子会社・関連会社の類型は銀行法に追記されることになった。銀行法によれば、まずは1993年に解禁された証券子会社その他の金融機関の類型がある。次いで従属業務会社である。母体行以外の売上、いわゆる外販売上に上限が設定されていた。当初10%未満に制限されていたが、2002年に50%未満に緩和された。これを収入依存度規制という。後述するが、現在は実態として外販がほぼ自由である。3番目の類型が金融関連業務会社で、こ

図表1 銀行の子会社・関連会社の類型イメージ（現状）



出所：大和総研作成

<sup>2</sup> 1975年7月3日付大蔵省通達1968号。通達では「関連会社」を「金融機関が出資する会社でその設立時期、資本的、人的関係等からみて、金融機関と緊密な関係を有する会社」と定義している。ちなみに、1975年12月時点で354社の関連会社があったが、そのうち281社が原則に逸脱するものとして適正化を求められた。業種で多かったのは不動産業や保険代理業で、複数の銀行が旅行会社を傘下に持っていた。通達発出前、3月25日の参議院予算委員会では、ゴルフ会員権やロイヤルゼリーを販売する銀行があったことが問題となった。適正化策として求められたのは①実質保有比率を5%以下とすること、②金融機関との関連を連想させない商号に変更すること、③金融機関からの出向を引き揚げさせること、④当該会社に対する融資を通常取引ベースに基づいて行うこと、⑤営業所を金融機関の建物内に設置しないこと、だった。1980年3月末時点で適正化はほぼ完了したが、5%以下の出資に抑えた（元）関連会社は保険代理業を中心に現在まで残っている。1998年銀行法改正で金融関連業務会社の範疇に入らない周辺業務を営む会社の出資比率が5%以内（持株会社方式の場合15%以内）と明記された。言い換えれば5%以内なら出資が可能で、近年もこの枠組みで地域商社に出資するケースがいくつかあった。図表1欄外「友好会社」はそうした趣旨である。

れには付随業務や周辺業務が含まれる。

通達では周辺業務の1つであったベンチャーキャピタルは、1998年の銀行法改正で登場した投資専門会社に属する業種となった。当初は設立5年未満かつ試験研究費が総収入比3%以上などと投資対象が狭く定義され、保有期間は原則10年だった。その後、研究開発型以外のビジネスや第二創業にも拡大され、保有期間も原則15年となった。投資専門会社の投資対象は1998年から現在までの25年で拡大されている。2008年に事業再生目的の投資案件が加わり、2013年にはまちづくりを目的とした地域活性化事業会社が投資対象に加わった。2019年10月の銀行法施行規則改正で、事業承継目的の出資ができるようになった。代表者の死亡等に起因してその事業の承継のために支援の必要が生じた会社が投資対象になった。保有年限は5年だが、その間の支援と並行して議決権を100%保有できるようになった。

### 地域活性化等業務の新設と銀行業高度化等会社の登場

2016年5月、「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」が成立。銀行子会社の新たな類型として「銀行業高度化等会社」<sup>3</sup>が登場した。この分類は、その経緯からフィンテック企業のみを対象としたものとの解釈が大勢だった。その後、同条文の後段「当該銀行の利用者の利便性の向上に資する業務」に地域商社が含まれることが確認され、2019年10月の監督指針の改正でその旨が明記された。

その後、2021年の銀行法改正で銀行業高度化等会社の概念が「地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務」まで広がった。同じ文言は銀行本体の付随業務の分類にも加えられた<sup>4</sup>。ミッションによる定義の登場によって、他業リスクの回避、利益相反の禁止、優越的地位の濫用の防止の原則は従来と変わらないものの、1975年通達以来の分類である従属業務、付随業務、周辺業務を区別する実質的な意味はなくなったと思われる。

## 2. 地方銀行の子会社等の推移

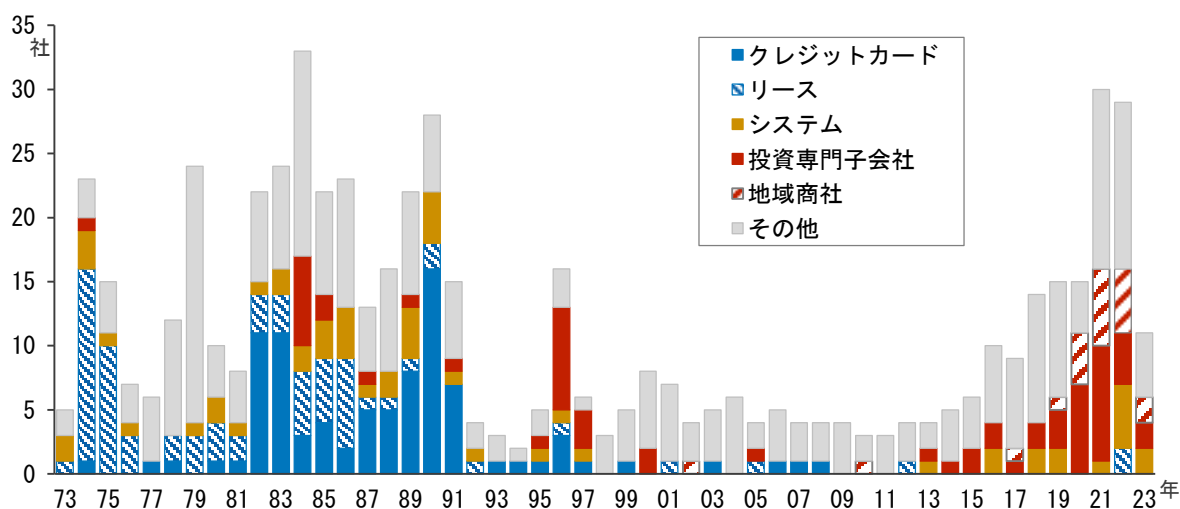
図表2は、現存する地方銀行の子会社等<sup>5</sup>の設立年を50年前から遡り時系列で整理したグラフである。50年間の統廃合があるため、現存子会社等の設立日の時系列分布が新規開設数の推移と一致するわけではないが、大筋を掴むことはできよう。これをみると1992年以降5社前後

<sup>3</sup> 条文（銀行法第16条の2第1項第12号の3）には「情報通信技術その他の技術を活用した当該銀行が営む銀行業の高度化若しくは当該銀行の利用者の利便性の向上に資する業務又はこれに資すると見込まれる業務を営む会社」とあった。

<sup>4</sup> 監督指針でいう「地域活性化等業務」である。「当該銀行の保有する人材、情報通信技術、設備その他の当該銀行の営む銀行業に係る経営資源を主として活用して営む業務であって、地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務として内閣府令で定めるもの」銀行法第10条第2項第21号

<sup>5</sup> 関連会社、財団を含む。

図表2 地方銀行の子会社等の設立年



注：複数の業種にまたがるケースはウェブサイト等から判断し最も主要と思われるものを選択した。買収等によって子会社化・関連会社化したケースはその日をもって設立日とみなした。2023年は5月までの計数

出所：ディスクロージャー誌等から大和総研作成

で推移していたが、2016年に10社となって以降急増している。上昇の兆しが見られた2014年、金融庁「金融モニタリングレポート」で貸出の量的拡大のビジネスモデルからの転換がうたわれ、2016年には銀行業高度化等会社の類型が新設された。

ふりかえると、通達「金融機関とその関連会社の関係について」が発出された1975年頃にはリース会社の設立が多かった。1980年代は銀行法の全面改正で付随業務に組み入れられたクレジットカード業への進出が旺盛だった。近年の子会社等の急増ぶりは1980年代に匹敵する。

直近10年の特長は投資専門会社が増加基調を牽引していることである。2020年以降は地域商社も増えた。図表3は、2023年5月末における子会社等を業種別に分類した表である。最も多い業種はクレジットカード業で、リース業、事務代行がこれに次ぐ。投資専門会社は上から4番目である。2014年以降に設立された子会社等を抽出すると、最も多かったのは投資専門会社だ

図表3 業種別分類

業種	会社数	構成比 (%)	2014年以降
1 クレジットカード業	89	14.8	0
2 リース業	79	13.2	2
3 事務代行	71	11.8	7
4 投資専門会社	62	10.3	33
5 信用保証	60	10.0	1
6 システム開発	54	9.0	14
7 コンサルティング	31	5.2	15
8 証券子会社	27	4.5	14
9 地域商社	21	3.5	19
10 リサーチ	19	3.2	0
その他	87	14.5	39
合計	600	100.0	144

出所：ディスクロージャー誌等から大和総研作成

った。次が地域商社である。地域商社はコンサルティング会社等との兼業であるケースや、出資を伴わない連携関係で手がけるケースもあるので実質的にはなお多いと考えられる。

その他、2014年以降の設立で多いのはシステム開発、コンサルティング、証券子会社である。行内システムの開発、運用、計算業務を受託するなど従属業務を担うシステム開発子会社は以前から存在した。近年増えているのは、DXコンサルティングを事業の趣旨とし外販に力を入れるタイプのシステム開発会社である。

### 3. 多角化戦略の方向性

地方銀行の子会社等の急増は、貸出の量的拡大のビジネスモデルからの転換を踏まえた多角化戦略の一環である。その旗印が銀行の新たな付随業務となった地域活性化である。

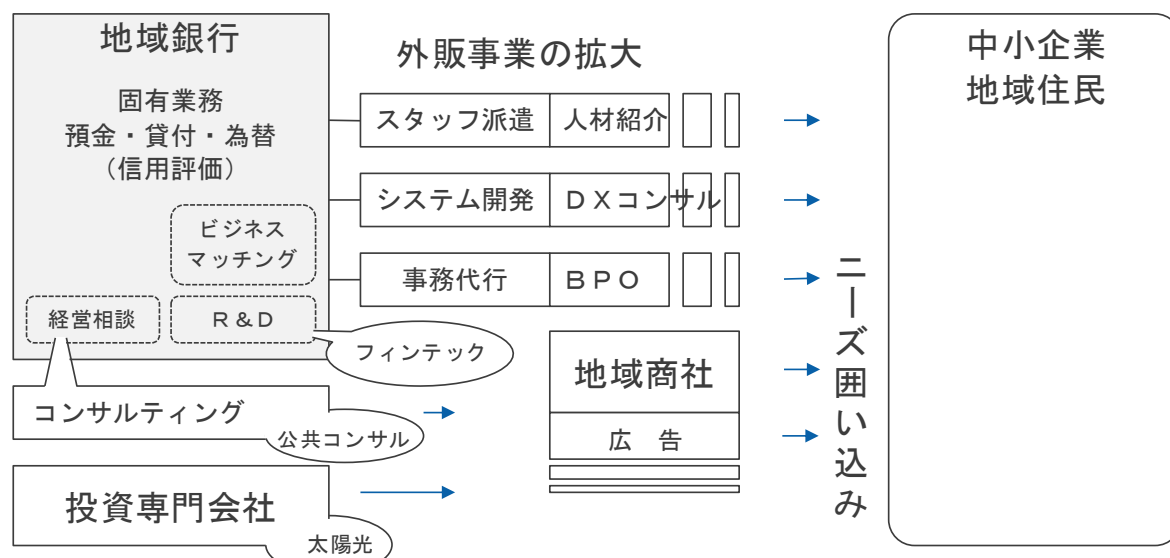
多角化戦略を市場軸と製品軸で整理すると、既存製品を新規市場に売り込む新市場戦略と、既存の市場に新規製品を投入する新製品戦略の2つに区分できる。

#### 外販事業の拡大

この切り口で近年の子会社等の急増を解釈すると、まず人材紹介業、DX コンサルティング、BPO（業務受託）は新市場戦略となる。従属業務会社が銀行本体向けに提供してきた製品・サービスを、銀行の個人・法人顧客に向けて提供する戦略である。従来のバックオフィス子会社が外販を拡大することに他ならない。1975年通達で従属業務会社の分類が登場した時点から収入依存度規制が課せられていたため成長余力に乏しかった。従来の従属業務から銀行業高度化等会社の分類に変えることで収入依存度にかかわらず外販を伸ばすことができる。

2022年6月に公表したところによれば、長野県を本拠とする八十二銀行は、子会社の八十二スタッフサービス株式会社について他業銀行業高度化等会社の認可を取得した。同社の設立は1986年9月で、元々は、八十二銀行向けに人材派遣業、人材紹介業、給与計算その他福利厚生業務の受託を業としていた。「常用型人材派遣や副業・兼業の仲介業務、給与計算事務等の受託業務などの取組みを強化」するのが認可取得の目的だった<sup>6</sup>。人手不足の折、親銀行経由で引き合いが増えている人材派遣ニーズを、収入依存度規制の制約から断らざるをえないケースがあ

図表4 多角化戦略のイメージ



出所：大和総研作成

<sup>6</sup> 株式会社八十二銀行「他業銀行業高度化等会社の認可取得について」2022年6月20日

ったことも背景にあった<sup>7</sup>。

次は DX コンサルティングの例である。2021 年 7 月、和歌山市に本店を構える紀陽銀行が、子会社の紀陽情報システム株式会社について銀行業高度化等会社の認可を取得した旨を公表した。同社は、1985 年 2 月、紀陽銀行グループが 50%、日本ユニバックが 20%、安田火災海上保険など損害保険会社の 5 社が 30%出資して設立された。設立時の商号は紀陽ソフトウェアサービスといった。当初から、銀行取引先の財務管理、販売管理システムの販売を目論んでおり、そうした営業推進のために別会社化した経緯がある<sup>8</sup>。銀行業高度化等会社の認可に合わせ、紀陽銀行は「DX 推進による価値共創」を旗印とした「デジタルストラテジー」を公表した<sup>9</sup>。今後、基幹系システムなどシステム開発受託や IT 人材の供給を行うことで、銀行取引先に対する DX コンサルを強化していく方針だ。

## ニーズ囲い込み

対して新製品戦略は顧客ニーズの囲い込みと言い換えることができるだろう。新市場戦略と異なるのは母体となる子会社がないことだ。取引先企業のニーズから逆算して新会社を立ち上げるケースである。典型例は地域商社だ。もっともまったく関連がないわけでもなく、銀行本体に付随するビジネスマッチングや経営相談が発展し別会社化したものと位置づけることもできよう。

岡山市に本店を構える中国銀行が 70%出資して 2020 年 11 月に地域商社「せとのわ」を設立した。立ち上げにあたって銀行業高度化等会社の認可を取得している。マーケティング戦略の立案、企画開発、販路開拓の支援を目的としている。地域商社には岡山県の地元紙の山陽新聞社と百貨店の天満屋がそれぞれ 15%出資している。さらに株式会社アイディーエイと中国四国博報堂が人的支援をしている。アイディーエイは岡山市が本社のデザイン会社である。

「せとのわ」の 2021 年 4 月 14 日のプレスリリースには企画開発支援の第一弾として、未利用魚を活用した「天然真鯛ほぐし」に関する情報が公開されている。具体的には、新商品コンセプト開発、レシピ開発、ネーミング及びパッケージ開発、市場・価格設定、クラウドファンディングサイト作成、販売チャネル選定に関わった。制作会社等にかかるビジネスマッチングも実施した。この事例からうかがえるのは、地域商社に支援の実効性を持たせるためには百貨店が強みとするバイヤー機能と、新聞社や広告代理店が持つメディア機能が必要なことだ。

2019 年の銀行法改正で銀行業高度化等会社の例とし広告宣伝業が加えられた。銀行アプリに載せるバナー広告など広告媒体業<sup>10</sup>もあるが、販路開拓支援の一環と捉えるならば地域商社と一

<sup>7</sup> 日本銀行金融高度化ワークショップ「金融機関による地域・顧客の課題解決支援～銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当てて～」2023 年 2 月 27 日の講演録から

<sup>8</sup> 「紀陽銀、ファームバンキングに備え別会社設立ーソフト開発の専門職養成。」『日本経済新聞』1985 年 1 月 19 日、地域経済面近畿 B.10 面

<sup>9</sup> 株式会社紀陽銀行「デジタルストラテジーの策定について」2021 年 7 月 5 日

<sup>10</sup> 金融機関が持つ顧客情報の強みは入金データ等を加工して得られる信用情報である。性別、年齢、所得、家族構成、職業などのデモグラフィック属性が精度高く得られる。広告媒体業の競争力ある展開策の 1 つとして

体で進める広告代理業が本来の活性化支援に近いだろう。

#### 4. 投資専門会社の位置づけが課題

非金融事業のサプライチェーンにおいて金融機関の強みは最終ユーザーのニーズを把握できることである。貸出取引先であれば信用格付を通じて、個人顧客でも入出金情報から精度の高いニーズを把握することができる。取引先のリスク情報とニーズ情報は表裏一体の関係にある。例えば、後継者不在や専門人材の流出は信用リスクの 1 つだが、人材紹介業にとってはビジネスチャンスとなる。リスクを把握する能力と問題解決支援ツールには親近性がある。取引先のデジタル化支援を“モノ”の支援とすれば、固有業務である資金仲介を合わせて“ヒト・モノ・カネ”が揃った包括支援となるだろう。

1 点課題を挙げるとすれば、ここ数年で大きく増えた投資専門会社の位置づけである。2019 年に事業承継の橋渡しとして投資ができるようになり、2021 年にはハンズオン支援目的のコンサルティング業務ができるようになった。コロナ禍等で痛手を受けた中小企業の事業再生のニーズも根強い。今後とも投資専門会社の業容拡大が見込まれる。ここで、戦略の土台を融資と投資のどちらに置くかによって多角化戦略の態様が枝分かれする点を指摘しておきたい。

融資と投資が本質的に異なるのは、顧客から得る収益が定額か変額かである。銀行の貸付金利息は顧客の業績にかかわらず固定が原則である。それに対して、投資専門会社の収益源たる配当金ないし持ち分の売却益は業績に対して変動する。貸付金利息が「原則として」固定というのは、業績に応じて変動するコベナント条件を想定してのことだが、業績悪化による信用リスクの上昇に応じて利率も高くなるため、業績が改善するほど投資の果実が大きくなる投資専門会社の業績連動とは意味が異なる。

融資文化を土台に置くと、多角化戦略は手数料ビジネスの機会拡大としての意味を持つ。コンサルティング子会社の手数料ビジネスとして相性がよいのが補助金申請の支援業務である。最近の事例に事業再構築補助金がある。申請書の作成を支援し、定額あるいは成功報酬を得るモデルである。地銀や地銀子会社のコンサルティング会社にも多数の実績がある。人材紹介業であれば取引先の求人情報を求職市場に取り次ぎ、手数料を稼ぐビジネスである。DX コンサルティングは大手業者のパッケージシステムを代理販売し手数料を稼ぐビジネスとなる。厳密に言えば「コンサルティング」というより「コンサルティング営業」に近い。信用リスクが高い先にも提供できるので金融機関の収入減の安定にもつながる。

投資文化を土台に置くと多角化戦略はすべて企業成長の 1 点に帰結する。司令塔がハンズオン支援を担当するコンサルティングとなる。将来の配当益や株式売却益を目的に投資先に経営

---

ターゲティング広告等が考えられる。他方、再編統合によって県内 1 行となった地域を中心に預金金融機関の公共インフラ性が強まっている中、信用情報につながる入出金情報にかかる利用の是非や活用方法については今後議論を重ねる必要があるだろう。

介入するモデルである。人材紹介業、地域商社、DX コンサルティングは、ハンズオン支援の実装ツールと位置づけられる。プロ経営者をスカウトし、地域商社を通じて新製品・新サービスを開発のうえ新しい販路を開拓するためのものである。支援に投じられたコストは、手数料よりむしろ将来のイグジットによって回収されることを目指す。

融資と投資では審査手法をはじめとする考え方や文化が対照的であり、利害対立が起きないよう取引先別、案件別に融資と投資の協調行動が求められるだろう<sup>11</sup>。その点、銀行本体と投資専門会社を並列にする持株会社方式は確かに解決策の 1 つかもしれない。とはいえ、持株会社グループ内での銀行の重みは他の子会社に比べて圧倒的に大きい。親子関係ではないにせよ歳の離れた兄であるには違いない。取引先企業の成長を目的とするなら投資モデルが合っているが、これに融資の論理が干渉することで「角を矯めて牛を殺す」にならないよう注意が必要だ。

2023 年 3 月期決算では役務収益を伸ばしたケースが多いようだ。コンサルティングや人材紹介関連の収益が貢献したのも事実であろう。ただしコンサルティング等の収益がどれだけ貢献したのか決算説明会資料等から正確なところはわからない。前年度に関しては事業再構築補助金にかかるコンサルティング収益、先導的人材マッチング事業補助金にかかる人材紹介収益も一定程度貢献したと思われる。制度要因やコロナ禍による一過性要因も考えられ、多角化戦略の成否を判断するにはなお時間が必要である。横比較が可能な区分表示のあり方を含め今後の課題だ。

以 上

<sup>11</sup> 水と油の関係にも似た融資文化と投資文化の違いについて。拙稿「融資ビジネスから投資ビジネスへ 銀行が新たに取り組む「企業支援」の課題 根底にある融資文化と投資文化の違いを直視すること」(2021 年 2 月 4 日、大和総研レポート) [https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20210204\\_022076.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/it/20210204_022076.html)



## 参考文献

財務省財務総合政策研究所財政史室(2003). 『昭和財政史 昭和 49～63 年度 第 6 巻「金融」』. 東洋経済新報社

小出篤 (2020). 「わが国における銀行・銀行グループの業務範囲規制について」『金融庁金融研究センター ディスカッションペーパー』 2020 年 11 月

青木ふみ (2022). 「銀行の業務範囲規制をめぐる経緯と論点」『国立国会図書館 調査と情報-ISSUE BRIEF』

“兼業規制”で問われる経営姿勢『銀行時評』1975 年 9 月号. 銀行時評社

宮本保孝「周辺業務の整備および統一経理基準改正の内容 新事態に対応した金融機関行政」『金融財政事情』1975 年 7 月 14 日

岩瀬多喜造「明確化図った金融機関関連会社規制 事務分離型、付随業務型、周辺業務型に限定」『金融財政事情』1975 年 7 月 14 日

大蔵省『銀行局金融年報』昭和 50 年版～昭和 60 年版

「金融機関による地域・顧客の課題解決支援～銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当てて～」. 日本銀行金融機構局金融高度化ワークショップ講演資料. 2023 年 2 月 27 日

金融審議会「銀行制度等ワーキング・グループ」(第 1 回) 事務局説明資料. 2020 年 9 月 30 日