地域金融力強化プランを踏まえた地銀業界再編の方向性

～再編による期待される相乗効果とは～

内野 逸勢

要　約

地域銀行（地銀）の業界再編が進んでいる。再編の中で問われているのは、単なる規模拡大ではなく、地域金融力を高めるための実質的な相乗効果である。2025 年 12 月に金融庁から公表された地域金融力強化プランでは、「地域金融」を主に担う地銀には、人口減少・少子高齢化が進行することを前提に、幅広い金融仲介機能という役割と、地域金融力（＝地域経済に貢献する力）を担う役割を、これまで以上に発揮することが求められている。そして、その前提として経営基盤の強化を促している。

今後の再編では、システム・業務の共同化、リスク管理や収益管理の高度化、デジタル対応を通じた金融サービス機能の向上が重要となる。加えて、上場地銀には投資家から企業価値向上への期待も高まっている。もっとも、預金減少に直面する地銀では中長期的に経営の選択肢が狭まる可能性がある。したがって、今後の地銀再編では、規模拡大そのものではなく、経営基盤の共同化、業務効率化、地域金融力の高度化を同時に実現する相乗効果の創出が鍵となる。

目　次

1 章　地域金融力強化プランを踏まえた地域銀行の今後の戦略の方向性
2 章　預金獲得競争が激化することで預金減少に直面する地域金融機関数の増加
3 章　デジタル化の進展による地域銀行の競争環境の変化
4 章　今後の地域銀行統合の相乗効果において重要な要素

1章　地域金融力強化プランを踏まえた地域銀行の今後の戦略の方向性

1．地域銀行の統合・再編を後押しする地域金融力強化プラン

地域銀行（地域金融機関[1]の中の地方銀行と第二地方銀行）の統合による再編が活発化している。それを間接的に後押ししているのが、金融庁により2025年12月19日に公表された「地域金融力強化プラン」[2]という地域金融機関向けの地域金融力を十分発揮できる経営基盤強化を主な目的とした政策パッケージである。「地域金融力」とは、「有望なプロジェクトへの資金供給にとどまらず、幅広い金融仲介機能を発揮しながら、地域経済に貢献する力」とされている。ただし、「地域金融力の担い手」としての地域銀行は、その役割を十分に発揮するため、経営基盤の強化を進めていく必要がある。地域の急速な少子高齢化による人口減少とともに地域銀行等の顧客基盤＝事業基盤が縮小していくなかで、「十分な経営体力・収益基盤」を確保し、将来にわたって役割を果たしていくことが必須となる。顧客基盤縮小に加えて、地域銀行の大小に関係なく、金融サービスを安定的に提供するためのコストは増大している。この背景には、地政学リスクの顕在化等による経済・市場の想定外の変動に対応するリスク管理の強化、急速に高次元化するサイバー攻撃やマネー・ロンダリングへの対応等への非常に高度なシステムへの継続的な設備投資、高度な専門人材確保などが考えられる。これらを踏まえると、地域銀行が単独で「地域金融力の担い手」になれるのかとの懸念がこれまで以上に高まっており、地域銀行の統合による再編が活発化しているといえよう。

2．改正金融機能強化法により高まる地域金融機関の経営基盤強化の必要性

「地域金融力強化プラン」の一環として、すでに2026年4月24日には、改正金融機能強化法[3]が国会で成立し、経営基盤強化のための地域銀行の統合の動きを後押しする政策が拡充されている。この法律により、資本参加制度（＝地域金融機関等に対し、国（預金保険機構）が公的資金による資本参加を行う制度）と資金交付制度（＝合併・経営統合等を実施する地域金融機関等に対し、国（預金保険機構）が追加的な初期コストの一部について資金交付を行う制度）の期限延長・拡充等が実施される。両制度とも申請期限は2026年3月までであったが、前者は「『当分の間』に設定」[4]し、後者は「『2031年3月末』まで延長」された。前者は、恒久化が視野に入っている可能性があるが、その一方、「資本参加先の適切な経営管理等の確保のための規定を整備」することに加えて、「資本参加先に対するモニタリングを強化（経営管理態勢や法令等遵守態勢等の検証の適時適切な実施等）」し、いわゆる“飴と鞭”の制度となっている。後者の期限については、地域銀行やその親会社の合併等について「相乗効果が期待できる

1）特定地域を主要な営業基盤とする金融機関であり、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、農業協同組合、漁業協同組合、労働金庫などを含む。
2）金融庁「地域金融力強化プラン」2025年12月19日
3）「金融機能の強化のための特別措置に関する法律等の一部を改正する法律」が国会で成立し、2026年5月7日に公布された。今後3か月以内に全面施行される予定である。
4）以下、断り書きがない限り、引用部分（鍵括弧部分）の出所は「金融庁『金融機能の強化のための特別措置に関する法律等の一部を改正する法律案 説明資料』（2026年2月）」

独占禁止法の特例法[5]が2030年11月までに廃止予定」であることから、それに合わせて期限が設定された。容認される地域銀行の統合の方法として「市場での株式取得による子会社化を交付対象に追加」し、加えて、「経営統合後の一定期間内の申請を容認」している。さらに、地域経済の活性化に向けた取組を前提に、統合・合併等を伴わない中小の地域金融機関等によるシステム共同化を支援する枠組みを整備した。申請期限は、設計・開発期間等を考慮して、「2036年3月末」までとしている。

3．預金減少は中長期的に経営の選択肢を狭める可能性がある

「地域金融力強化プラン」では、顧客基盤の縮小＝預金減少により、「中長期的に経営の選択肢が狭まる可能性がある」としている。すでに、2023年12月以降では、特に信用金庫・信用組合において個人預金量が減少している地域金融機関の数が、増加している地域金融機関の数を上回っている。さらに地域金融機関の規模（預金量等）と経費率（経費÷業務粗利益（事業会社の売上に相当））の間には負の相関関係があり、地域金融機関の経営状況は二極化している。前述したように金融サービスを提供するコスト負担がますます増えていくことを前提とすれば、経費率を低下させることができない地域銀行が地域金融力の担い手になることは難しいといえよう。これらを踏まえると、統合による地域銀行再編は今後も続くことになるといえるのではないか。

4．人口減少による地域銀行の再編は想定内

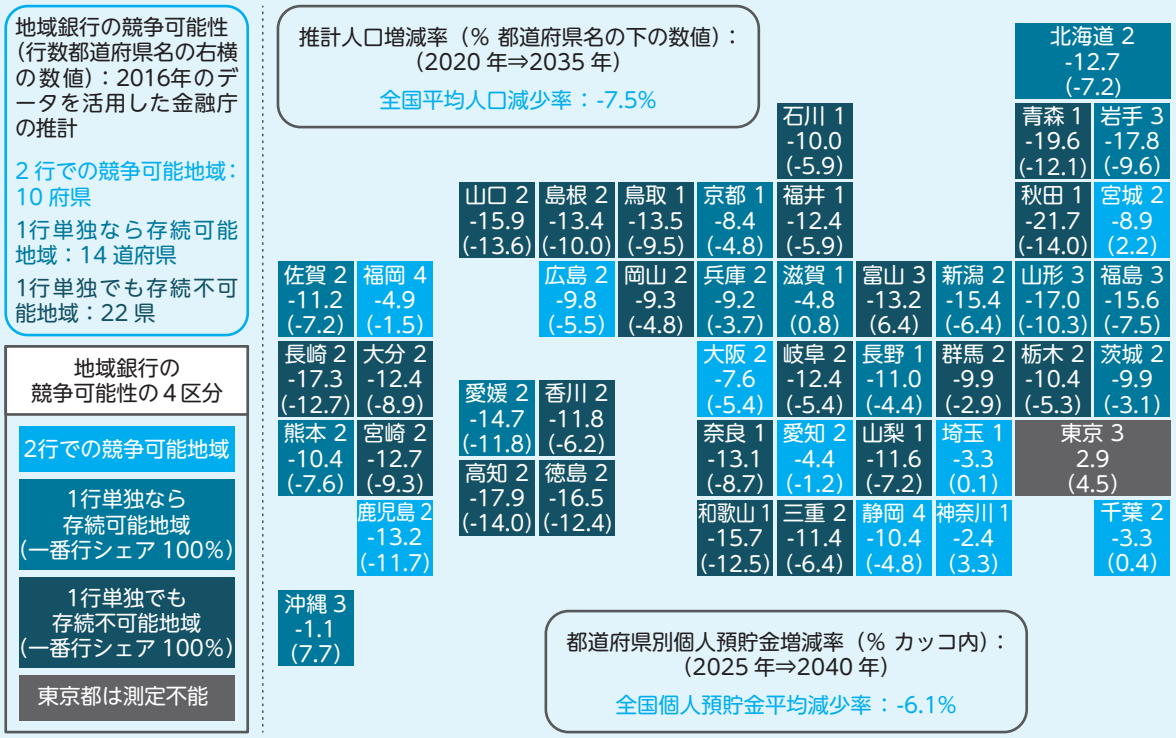
統合による再編という選択肢はあるものの、それを採用するかは地域銀行の判断に委ねられていた。過去には、金融庁が、2016年3月末のデータを用い、「各都道府県で本業（貸出・手数料ビジネス）の収益が、2行分の営業経費の合計を上回るか」をベースに、図表1のように、1）「2行での競争可能地域」、2）「1行単独なら存続可能地域」、3）「1行単独でも存続不可能地域」という、都道府県別に域内の地域銀行の共存可能性を3つに区分した。それによって「今後、金融機関の撤退や淘汰が生じる可能性が高い」地域を推定した。つまり、上記2）あるいは3）の地域の域内の再編を想定していた。ただし、同報告書でも、「もっとも、これらの地域でも、隣県等を含めて広域で考えると競争が成立する地域も存在する」とすでに広域型の再編を想定していた。

図表2では、2000年から2025年の間で統合・合併による地銀再編の状況を示している。再編の形態として、大きく、「地域域内再編」と「広域型再編」に区分し、それぞれ地方型、都市型に区分している。この期間において、地域域内再編の方が事例数は多く、広域型再編は少ないといえよう。その理由は、図表1のように、人口減少で地域経済のポテンシャルが低下している中で、地域を2行以上で競争していくには持続可能性が低いからである。ただし、当該地域が、競争可能性が低いにもかかわらず、危機感を持って統合、合併

5）独占禁止法特例法（「地域における一般乗合旅客自動車運送事業及び銀行業に係る基盤的なサービスの提供の維持を図るための私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の特例に関する法律」）は2020年11月27日に施行され、2030年11月までに廃止される時限立法。内閣総理大臣の認可を受けて行う地域銀行（地方銀行、第二地方銀行、埼玉りそな銀行を指す）やその親会社の合併等に対して、一定の場合に独禁法を適用しないという特例を定めた法律である。これにより、貸出市場のシェアが合併等の後に一定水準を超えて大きくなると予想される地域銀行でも、従来よりも容易に合併等を行うことが可能になる。

に結び付いていない地域も多くある。1行単独で存続可能とされた14道府県のうち、11道県には複数の地域銀行が存在する。また1行単独でも存続不可能とされた22県のうち、14県では現在も複数の地域銀行が存在している。地域域内再編型では24事例があるが再編が十分に進んでいない。地域域内再編の促進は非常に大きな課題であり、地域金融力強化プランの重要な目的である

図表1　地域銀行の位置する各都道府県内での競争可能性と推計人口減少率・個人預貯金減少率



（注）個人預貯金減少率は、総務省、日本銀行、国立社会保障・人口問題研究所の以下資料をもとに大和総研にて推計。
（出所）金融庁「地域金融の課題と競争のあり方」（「金融仲介の改善に向けた検討会議」）2018年4月11日（競争可能性）、金融マップ、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2023年4月26日公表）（推定人口減少率）より大和総研作成

図表2　地方銀行再編の2つのパターンと統合・合併の特徴による7つの類型（2000年～2025年）

	統合・合併の特徴（2000年～2025年）	地方型	都市型
地域域内再編	①地域内に3行以上ある地域の下位行同士での統合	7事例	7事例
	②地域内に3行以上ある場合の上位行と下位行との統合	3事例	2事例
	③トップ行の垂直統合（1県1行化）	4事例	1事例
広域型再編	④隣接下位行同士による統合	4事例	2事例
	⑤トップ行による隣接下位行との統合		
	⑤-1（トップ行の成長市場への進出）	1事例	1事例
	⑤-2（トップ行によるスケールメリットの追求）	2事例	―
	⑥隣接トップ行同士による統合・合併	3事例	―
	⑦飛び地での統合・合併	2事例	―

（出所）各種公表資料より大和総研作成

と考えられよう。

5．新たな地域銀行再編のステージへ

一方、今後は地域広域型再編が拡大していく。背景には、地域銀行が持つ金融商品・サービスの標準化がテクノロジーによって進んでいることがある。そのため、地域銀行の顧客のグリップ力が低下しており、特に、法人預金と個人預金ともに伸び率が低い、あるいは減少という課題に直面していると考えられる。その背景には、少子高齢化による人口減少、相続による域外への金融資産の流出とともに、デジタル化の進展による地方におけるネット銀行およびメガバンクの台頭がある。これに対抗するために、図表２の⑤、⑥、⑦の統合が増加していくことが想定される。このため、今後は、新たな地域銀行再編のステージに入っていくこととなろう。

もっとも、加えて、足元では金利上昇局面への移行とデジタル金融サービスの拡大を背景に、預金獲得競争そのものが変質し、地域銀行の再編圧力を一段と高めている。

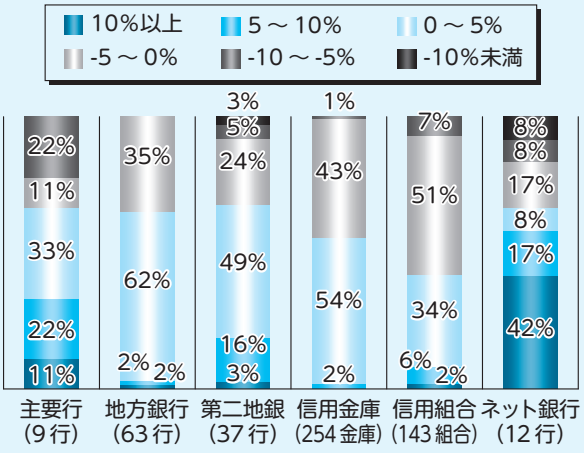
2章　預金獲得競争が激化することで預金減少に直面する地域金融機関数の増加

1．銀行業態別の預金残高の状況

図表３は、金利が上昇し始めたころの2023年９月末から2024年９月末にかけての銀行業態別（主要行、地方銀行、第二地銀、信用金庫、信用組合、ネット銀行の６業態[6]）の預金残高増減率の分布である。預金残高の増減率は６つに区分[7]している。ちなみに全業態合計の預金残高は1.2%の増加であった。

預金残高が減少している銀行数の比率は、信用組合58%、信用金庫44%、第二地銀32%、地方銀行35%、主要行等33%である。前期比「0～5%」の増加率にとどまっている比率は、信用組合が34%、信用金庫54%、第二地銀が49%、地方銀行が62%、主要行が33%である。それに対してネット銀行は、「10%以上」、「5～10%」の増加率となった銀行数の比率は59%である。直近では、預金減少に直面している地域銀行、信

図表３　銀行業態別の預金残高の６分類ごとの増減率の分布



（注）主要行（９行）は、みずほ、三菱UFJ、三井住友、りそな、三菱UFJ信託、みずほ信託、三井住友信託、SBI新生、あおぞら。地方銀行（63行）は、埼玉りそな、全国地方銀行協会加盟銀行。第二地方銀行（37行）は、第二地方銀行協会加盟銀行。信用金庫（254金庫）は、全国信用金庫協会加盟金庫。信用組合（143組合）は、全国信用組合中央協会加盟組合。ネット銀行（12行）は、PayPay、セブン、ソニー、楽天、住信SBIネット、auじぶん、イオン、大和ネクスト、ローソン、みんなの、UI、GMOあおぞらネット。全預金残高は2023年９月末から2024年９月末にかけて1.2%増加。
（出所）金融庁「足元の預金動向の実態把握と金利上昇との関係にかかる分析」のデータより大和総研作成

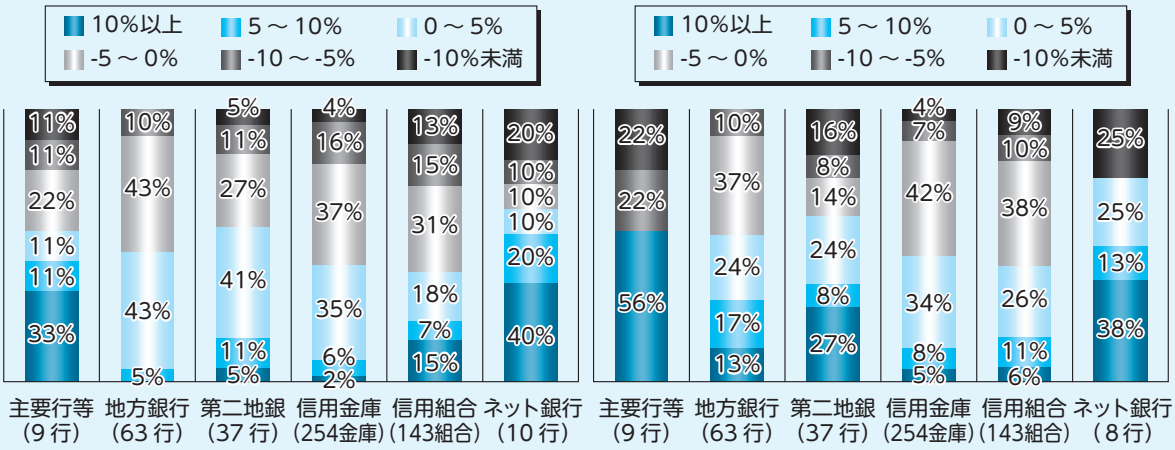
6）ちなみに、2025年３月末の全体の預金残高に占める比率は主要行が44%、地方銀行が30%、第二地銀が６%、信用金庫が14%、信用組合が２%、ネット銀行が４%。
7）凡例に示す増加率が「10%以上」、「5～10%」、「0～5%」、減少率が「-5～0%」、「-10～-5%」、「-10%未満」。

用金庫、信用組合の比率は高まっていよう。

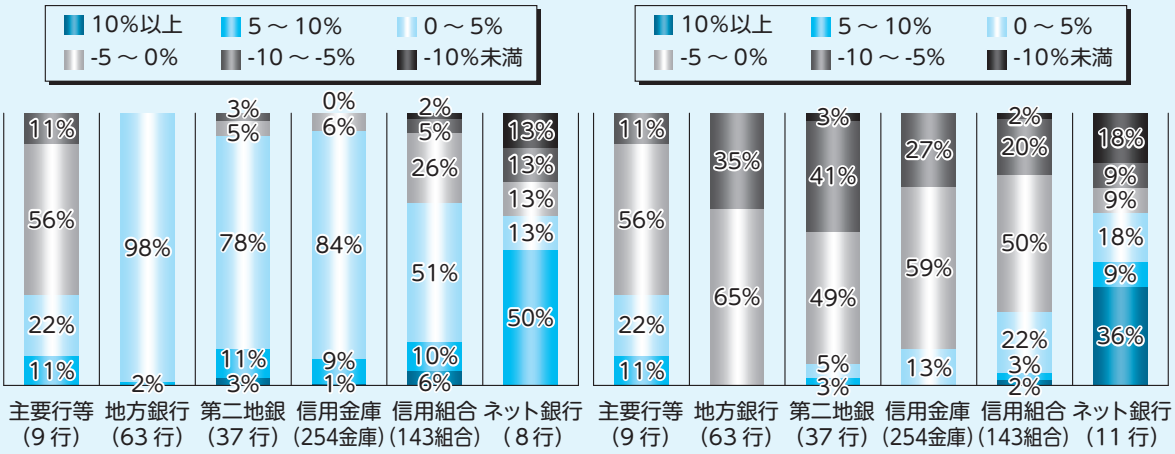
2．法人預金減少に直面する地域銀行

図表４－１に示すように、法人預金の減少に直面している地域銀行、信用金庫、信用組合の比率が高くなっている。要求払い預金、定期性預金の残高が減少している銀行数の比率は、おのおの信用組合 59％、57％、信用金庫 57％、54％、第二地銀 43％、38％、地方銀行 53％、46％と相対的に高い。これに、「0 ～ 5％」の低い増加率を加えた合計は、全体の 80％から 90％の比率となる。これに対して主要行、ネット銀行は、両預金とも増加している銀行数の比率が相対的に高い。特にネット銀行は、店舗を持たないため低コスト体質であり、地域金融機関よりも預金金利を上昇させやすい、あるいはネットで完結できるた

図表４―１　法人の要求払預金残高の伸び率の分布（全体の増加率は「+1.2％」）（左図）と同定期性預金残高の伸び率の分布（全体の増加率は「+13.8％」）（右図）



図表４－２　個人の要求払預金残高の伸び率の分布（全体の増加率は「+3.0％」）（左図）と同定期性預金残高の伸び率の分布（全体の増加率は「- 2.3％」）（右図）



（注）要求払預金は、当座預金、普通預金、貯蓄預金、通知預金、別段預金、納税準備預金の合計。定期性預金は、定期預金、定期積金の合計。なお、預金残高の合計には外貨預金、非居住者円預金を含まない。図表４における各銀行業態の行数は出所の行数に整合させており、図表３の各銀行業態の行数と異なる。両図表タイトルの増加率は 2023 年９月末対比の 2024 年９月末での増加率。
（出所）金融庁「足元の預金動向の実態把握と金利上昇との関係にかかる分析」（2025 年５月）のデータより大和総研作成

め利便性が高いサービスとなっていることが要因と考えられる。

すなわち、法人預金については、地域金融機関が単に金利面で不利になっているだけでなく、決済・資金管理・業務効率化を一体で提供するデジタルサービス面でも競争圧力を受け始めている。

3．個人預金減少に直面する地域金融機関

図表４－２に示すように、個人預金では、定期性預金残高が減少した地方銀行、第二地銀、信用金庫、信用組合の比率が高く、それぞれ 100%、92%、80%、73%となった。要求払い預金では減少している地域金融機関数の比率は相対的に低い。ただし、「0 ～ 5%」の低い増加率を加えると、９割以上となる。これは定期性預金での金利競争により、個人が金利の高いネット銀行などに預金口座をシフトさせたことが主因とみられる。伝統的な銀行の個人預金口座でもネット利用が増え、ネット専業銀行へのシフトが容易になってきたことも一因であろう。

以上を踏まえると、預金獲得競争は単なる金利競争ではなく、決済・利便性・非対面チャネルを含む総合的な顧客接点競争へと変化している。個人預金についても、預金金利だけでなく、ポイント還元、決済利便性、アプリの使いやすさを含めた生活インフラとしての競争に移行している。したがって、地域金融機関において、システムの統合・共同化が必要になろう。

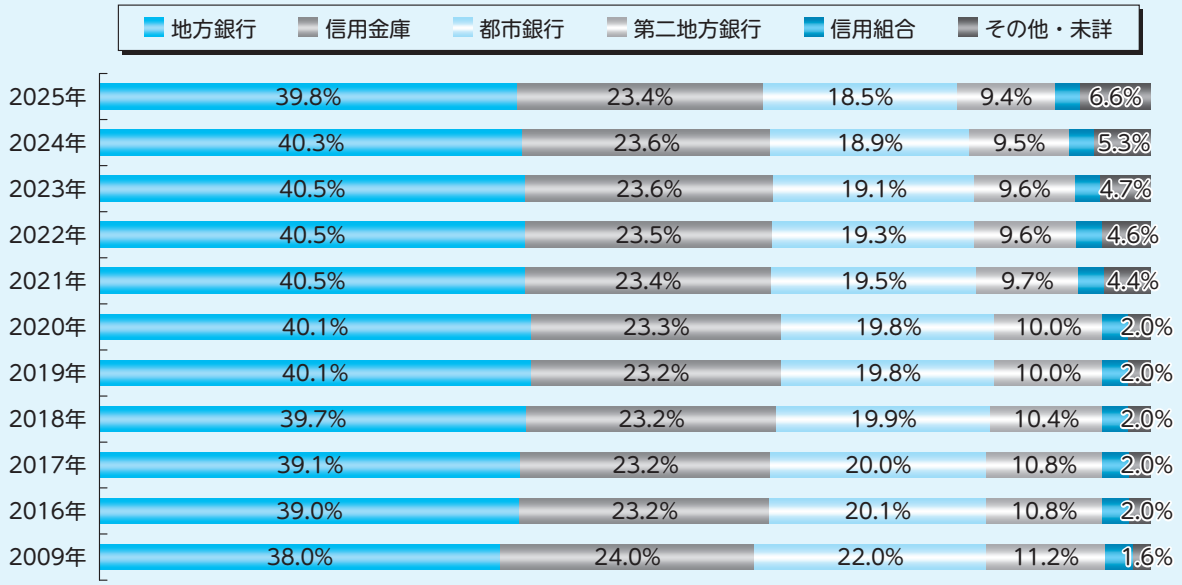
３章　デジタル化の進展による地域銀行の競争環境の変化

1．メインバンクとしてのネット銀行の台頭

1）地方銀行のメインバンク数のシェア低下傾向が続く

図表５は、メインバンク数の比率を銀行業態

図表５　銀行業態別のメインバンク数の比率の分布



（出所）帝国データバンク「全国メインバンク動向調査（2020 年）」「全国『メインバンク』動向調査（2025 年）」のデータより大和総研作成

別に見たものである。2009 年から 2025 年まで「地方銀行」は最も高い比率を維持しているが、2025 年は前年から 0.52%pt 低下して、2018 年調査（39.65％）以来、７年ぶりにシェアが 30％台に低下した。図表５の調査（「全国「メインバンク」動向調査（2025 年）」）において、前年からメインバンクを「地方銀行から変更した」企業約 4,000 社の動向を見ると、変更先として最も多いのが「信用金庫」の 1,728 社（構成比 44.55％）だった。ゼロゼロ融資（実質無利子・無担保融資）などの貸し出しを背景に、中小零細企業を中心に、より地域や経営に密着した信用金庫に代わる動きが進んだ。次いで「第二地方銀行」（886社、構成比 22.84％）、「メガバンク」（702社、同 18.10％）、「信用組合」（266社、同 6.86％）が続いた。この背景には、ネット銀行とメガバンクのデジタル決済サービスのメインバンクとしての利用が増え、信用金庫との競争激化も加わり、地方銀行の中途半端なデジタル化が、法人顧客のグリップ力を低下させていることが考えられる。

2）ネット銀行の台頭と地元の信用金庫との競争激化

ネット銀行は、店舗を持たないことで、低コストを維持し、送金や口座維持手数料の無料化などを実現している。さらに、モバイル決済を含めたネット上での利便性の高い決済機能の優位性を武器に、店舗型が多い伝統的な銀行に代わる新たな受け皿として存在感を高めつつある。

加えて、地域銀行には、再編や拠点の統廃合、店舗の一部機能の本部への集約などにより、地元の中小零細企業に信用金庫並みのきめ細かな対応を、メインバンクとして支援する融資先企業のニーズに沿った金融・経営支援をどう展開できるのか懸念がある。

3）メガバンクの法人向けデジタル決済サービス

メガバンクによる法人向けのデジタル決済サービスの提供が拡大している。これらの動きは、地域銀行にとって、預金口座を維持する競争が支店網や地元企業との関係性だけでは完結しなくなったことを意味する。この代表的な事例は、三井住友フィナンシャルグループ（ＳＭＦＧ）が 2025 年５月にサービス提供を開始した Trunk（トランク）である。トランクは、法人向けの銀行口座とクレジットカードをサービス提供の基盤とし、売掛金買い取り、企業間決済、資金管理などの金融機能を一括して提供する法人向けのデジタル決済サービスである。対象となる法人顧客は従業員 20 人以下の中小企業であり、特に会計や人事を自ら管理する経営者が中心となる。これまで低金利の時代には、ＳＭＦＧのサービスラインナップにおいて、このような中小企業向けのサービス提供が不足していた。このため、地方の中小企業向けサービスをトランクにより拡充し、３年で 30 万口座、預金量３兆円を目標としている。利便性の向上を目指し、スマートフォン（スマホ）で請求書を撮影すれば、振込の予約までオンライン上で完結可能な機能や、ＡＩエージェントによる資金調達手段の助言機能なども提供する。デジタル人材の確保が難しい中小企業の業務効率化につなげることで、法人口座や預金の獲得につなげることを目的としている。

2．リテール・キャッシュレス決済の拡大

1）スマホの普及とキャッシュレス決済の拡大

総務省「通信利用動向調査」を見ると、2022年から全世代平均で７割超のスマホ利用率を維持している。年代別の利用率でみると、若い世代（13歳から29歳）とともに、30代、40代、50代の世代、さらに60代の利用率は、全世代平均の利用率よりも高い。ほぼ全世代でスマホ利用が定着すると、キャッシュレス決済の利用比率も高まりやすい。キャッシュレス決済には、クレジットカード、交通系電子マネー、ＱＲコード[8]決済、プリペイドカード、デビットカード、スマホ決済[9]などの手段があり、利用者のライフスタイルや支払う場面に合わせて選ぶことが可能である。過去にはスマホ決済は“ガラパゴス”と呼ばれてキャッシュレス比率が向上しない要因として挙げられていたが、スマホの普及とともに決済端末の集約が進み、逆にキャッシュレス決済手段の多様化がプラスとして働き始めている。

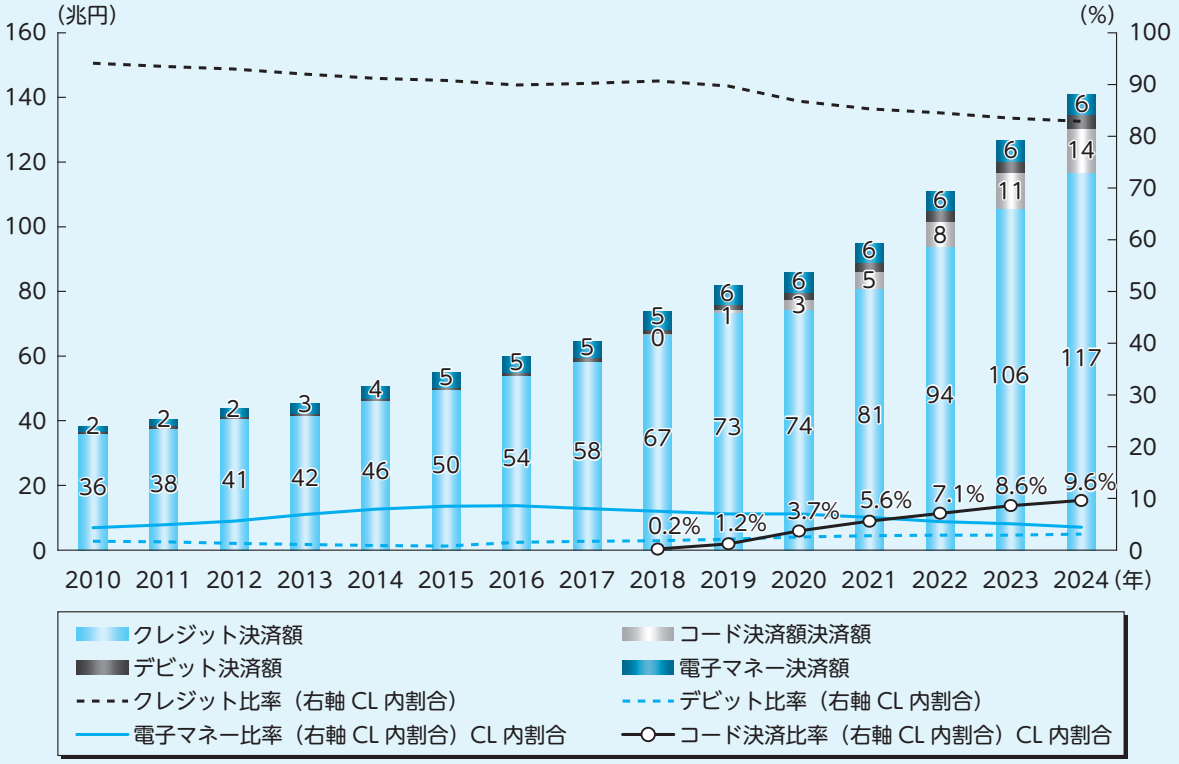
同スマホの普及とともに、キャッシュレス決済比率（＝キャッシュレス決済合計支払額／民間最終消費支出額）[10]がコロナ前の2018年の24.1%から2024年の42.8%まで高まってきた。キャッシュレス決済の爆発的な普及に貢献したのは、スマホ決済の急速な普及である。非接触型ＩＣ決済[11]、ＱＲコード決済、キャリア決済という３つの決済方法がある。スマホ１台で支払いが完結することが最大の特徴である。現金を引き出す手間がなく、財布を持ち歩く必要がないため、特に少額の支払いや急な支払いの際に便利である。ただし、フィッシング詐欺やＩＤ･パスワードの漏洩、スマホの紛失・盗難、ＱＲコードの改ざんや決済時の盗撮等のリスクが存在する。

2）大手携帯キャリア系のネット金融の台頭

リテール決済においても、低コストでの送金や口座維持手数料の無料化など、利便性の高い決済機能を強みに攻勢をかけるネット銀行が店舗型金融機関に代わる新たな受け皿として存在感を高めつつある。特にキャッシュレス決済の拡大により、地銀の銀行口座での決済サービス維持が難しくなってきている。ＡＴＭの維持等、現金決済の維持コストが高くなってきている。モバイル決済の威力はすさまじい。預金、クレジットカード、モバイル決済を三位一体で提供することによって、図表６にあるように、キャッシュレス決済の中でのモバイル決済比率が急速に高まっている。これは、図表７に示すように、地域銀行（十六銀行の事例）において、今後10年、預金残高を増加させていく必要のある年齢層である「デジタル世代･収入の多い世代」に非常に大きな影響を与えていくと想定される。同図表では、すでに預金残高が減少している年齢層である団塊の世代が、「１）10年後には、団塊の世代の年齢層の預金残高の更なる減少」が見込まれる。このため、現在、預金残高が増加している世代をネットバンキングでつなぎとめて、「２）10年後の定年退職世代（60

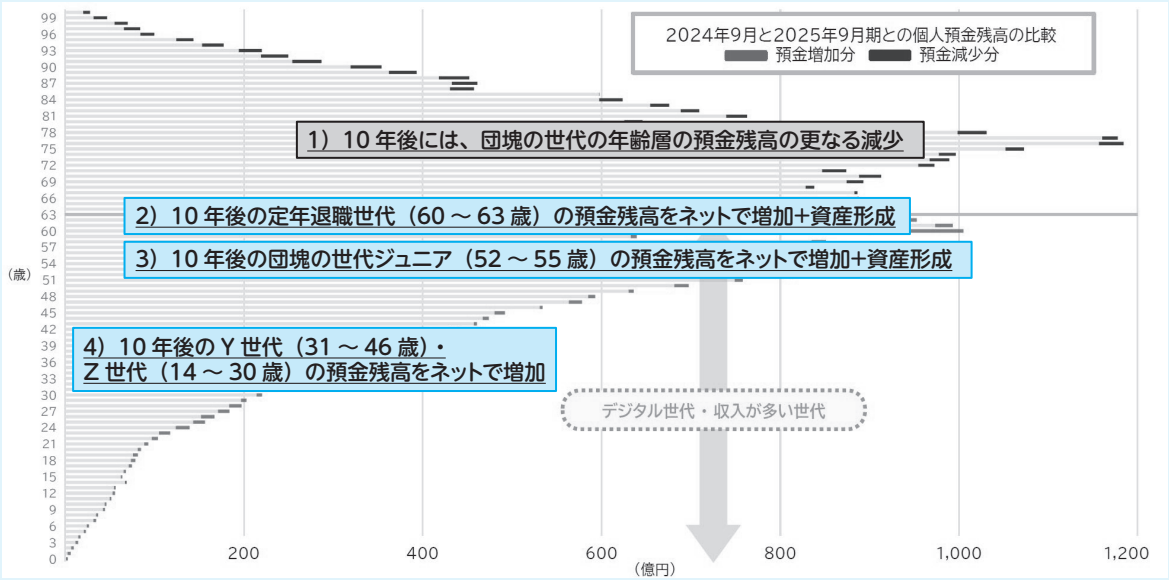
8）「QRコード」はデンソーウェーブの登録商標。
9）クレジットカードや電子マネー等、さまざまな決済手段にスマホで対応できるようにする仕組み。
10）経済産業省「2024年のキャッシュレス決済比率を算出しました」（2025年３月31日）
11）スマホに内蔵されたICチップを使用して決済を行う方式であり、決済端末にスマホをかざすだけで支払完了するスピーディーな決済方法。

図表６　日本のキャッシュレス（CL）決済内訳の支払額及び比率の推移
利用率が急激に上昇しているコード決済（モバイル決済）



（出所）経済産業省「2024 年のキャッシュレス決済比率を算出しました」のデータより大和総研作成

図表７　個人預金年齢別の増減率（十六銀行単体）



（注）囲み、太字、下線は筆者。
（出所）十六フィナンシャルグループ 2025 年度中間決算資料から抜粋

～63歳)の預金残高をネットで増加＋資産形成」、「3）10年後の団塊の世代ジュニア（52～55歳）の預金残高をネットで増加＋資産形成」、「4）10年後のY世代（31～46歳）・Z世代（14～30歳）の預金残高をネットで増加」を実現しようとしている。

3．メガバンク対大手携帯キャリアによる新たな事業モデルの創出

メガバンクにおいて、リテールのマス顧客は、利用頻度が高い小口決済機能（ポイントサービスが付随するモバイル決済、カード決済）を充実させれば、メイン預金口座（給料・年金等のメインの振込口座）の地位を確立しやすくなるとの発想を起点とするビジネスモデルの変革を着実に実行している。例えば、2023年に提供を開始した三井住友銀行と三井住友カードのOlive（オリーブ）が挙げられる。銀行とカードのシステムを共通化し、Visaカードと連携して、1枚のキャッシュカードでクレジット、デビット、ポイント払いの3つの支払いに対応する「フレキシブルペイ」を世界で初めて開発した。これを軸に、リテール顧客向け総合金融サービスをデジタルベースで提供できる環境をオープンプラットフォームで整備してきた。つまりオリーブを銀行口座・カード決済・証券・保険などをシームレスに提供する次世代プラットフォームとしてグループ内外のトップ企業との提携を進めてきた。さらに、2025年5月には三井住友カードとソフトバンクがデジタル分野における包括的な業務提携に合意した。金融分野ではPayPayとの相互連携により、キャッシュレス決済サービスの拡充が実現されている。

その背景には、メガバンクと、モバイル決済とポイント経済圏を強みとする大手携帯キャリアと

の間で、リテール顧客基盤の主導権争いがある。事業会社の金融業の参入において業際規制が厳しい米国にはない特有の競争である。デジタル・プラットフォームでの競争が非常に激しくなっている。この競争がたとえレッドオーシャンであっても、メガバンクはリテール預金を死守するために、大手携帯キャリアに対抗せざるを得ない。金利上昇によって、構造的には、「金利回帰＋オンライン経済圏競争＋ＤＸ」が重なって両者の対抗が生じている。ここでのＤＸとは大規模な「デジタル・プラットフォーマー化」の意味である。携帯キャリア、モバイル決済、ＥＣモールの市場では、大規模なデジタル・プラットフォームほど差別化を生み出すことができる。これらの市場をグリップしながら、モバイル決済・カード決済、銀行、証券などの金融機能を拡充させている。その背景には、「オンライン経済圏」競争の進化がある。楽天、ドコモ、au、PayPay などが「銀行＋決済＋証券＋ポイントを統合」することで、預金は、給与口座・決済口座を銀行に集約して顧客を囲い込む機能へと進化した。これにより、預金（口座）から得られる情報が顧客ライフタイムバリュー（顧客が企業にもたらす利益の総額を示す指標）の中核になってきている。一方、メガバンクは圧倒的な預金量を持つと同時に、給与口座・法人決済預金など「粘着性の高い預金」を確保している。課題としては、少子高齢化に伴う急速な人口減少により預金成長が鈍化（貸出に対し不足）していることと同時に、店舗・人員をベースとした銀行の構造的なコスト負担が重いことである。

ただし、大手携帯キャリアはＤＸで優位に立つが粘着性の高い顧客基盤が弱く、メガバンクは粘着性の高い顧客基盤が強固であるがＤＸに弱い。10 年後を見据えれば、レッドオーシャンで競争して消耗するよりもお互いが連携して補完することになれば日本特有の新たな事業モデルを生む可能性がある。現在でもメガバンクの「ＤＸ」と大手携帯キャリアの「オンライン経済圏」の連携[12]が進んでいる。

こうした決済・預金口座・ポイント経済圏をめぐる競争は、地域銀行の預金基盤を直接的に侵食するだけでなく、地域銀行単独でのデジタル投資の限界を浮き彫りにしている。この点が、統合・共同化・外部連携の必要性を高めている。

このようなメガバンクと大手携帯キャリアの競争は、地域銀行が直接参入しにくい大規模デジタル・プラットフォーム競争の典型例である。したがって、地域銀行にとって重要なのは、同じ土俵で全面的に競争することではなく、どの機能を共同化し、どの機能を外部連携で補完するかを見極めることである。

4章　今後の地域銀行統合の相乗効果において重要な要素

今後の地銀再編では、預金規模の拡大だけでは投資家や地域経済からの期待に応えることは難しい。重要なのは、統合後にシステム・業務プロセスを共同化し、リスク管理・収益管理・ＡＬＭ・人材配置を一体的に運営できる経営基盤を構築することである。さらに、地域銀行単独では対応が難しいデジタル投資や高度な金融サービスについ

12）例えばＳＭＢＣ × PayPay、ＭＵＦＧ × ＫＤＤＩ、楽天グループ×みずほＦＧ、が挙げられる。これらは「トランザクションバンキング化」によって、決済・給与のメイン口座、メインバンクとしての企業資金を囲い込むことである。

ては、外部プラットフォーマーとの連携も含めて補完する必要がある。こうした実質的な相乗効果を創出できるかどうかが、今後の地域銀行再編の成否を左右する。

1．地域銀行同士の統合による規模拡大に意味はあるのか

前章でみてきたように、ＤＸ（＝デジタル・プラットフォーマー化）によって法人、個人の金融商品・サービスの標準化が進んでいる。大手携帯キャリア、メガバンク、あるいは両者の連携の先にあるような巨大なプラットフォーマーしか、生き残る術はないこととなる。このため、地域特性によって地域銀行がビジネスモデルの差別化を図ることはますます難しくなっているとともに、地域銀行にとって、単なる規模拡大だけでは十分な競争優位を確保しにくいことがわかる。地域銀行の取材では、一部で「預金規模が 20 兆円必要では」と囁かれてはいるが、その程度の規模では大手携帯キャリア×メガバンクが追求している規模にはかなり劣後する。統合による規模拡大だけではなく、それ以上に地域銀行が統合することによる相乗効果が投資家から求められているといえよう。

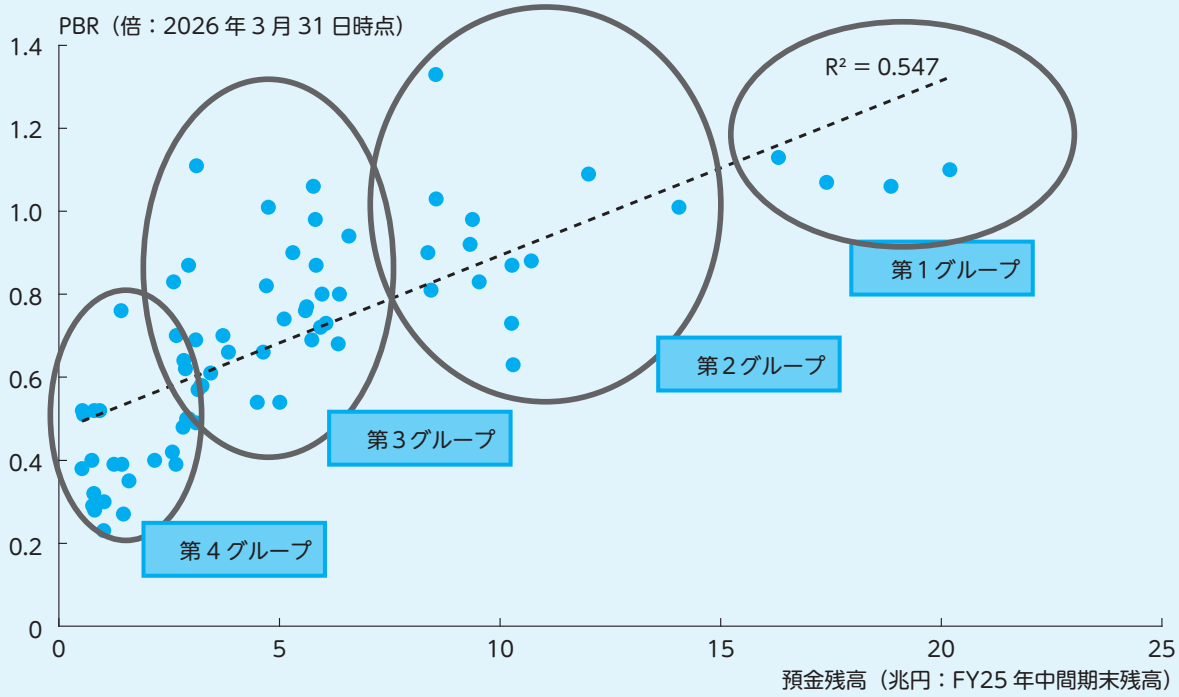
2．高まる新たな経営統合の期待値と既存フィナンシャルグループの再評価

とはいえ、前述の図表２で見てきたように、まずはオーバーバンキングを解消するために、持続可能性を考えると地域銀行あるいは地域金融機関の再編は進展させていく必要があると考えられる。現状においても、その再編の期待感からか預金規模とＰＢＲの相関は高い。図表８では、上場地域銀行のＰＢＲと預金残高の相関を表している。2026 年３月末時点のＰＢＲと 2025 年９月末時点の預金残高の関係である。上場地域銀行を預金残高の大きい順に第１グループ（16 ～ 20 兆円）、第２グループ（８～ 14 兆円）、第３グループ（３兆円超～７兆円）、第４グループ（３兆円以下）に区分した。確かに、預金残高とＰＢＲの決定係数は 0.547 と高く、預金規模が大きい地域銀行の評価は相対的に高い傾向にある。

ただし、預金規模が大きい第１グループのすべての地域銀行のＰＢＲは傾向線の下に位置している。この背景には、新たな経営統合が進展している第２グループと第３グループの傾向線の上に位置する地域銀行の統合の期待値が相対的に高いと考えられる。期待値が高い要因としては、まずは預金規模の拡張性が高いこと、次に統合による相乗効果の創出の可能性が高いことが挙げられよう。

図表９が示す通り、広域型再編でいえば、規模の拡張とともに、ポスト統合後の相乗効果が生み出せるかが重要となる。相乗効果を示す指標として、図表９に記載されている１）効率化（ＯＨＲ低下、人件費･物件費の適切な削減、ソリューション・コンサルテーションのオーバースペックの改善など）と、２）付加価値向上（トップライン増加、ソリューション・コンサルテーションの質の向上など）が活用されることが多い。ただし、本質的な課題は、統合による相乗効果の指標を、将来にわたって改善していく基盤を整備できるかどうかである。そのためには、組織管理思想（リスク・アペタイト・フレームワーク（ＲＡＦ）思想、リスク管理思想等）の組織的な浸透と、それに基づく管理体制再構築（リターン･オン･リスクアセット（ＲＯＲＡ）に基づく収益管理、リスク・コンプライアンス管理体制統一化、ＡＬＭ（アセット･ライアビリティ･マネジメント）体制強化、人材･

図表８ 高まる地域銀行の企業価値向上における規模の経済の重要性（ＰＢＲと預金残高）



（注）2026 年３月末ＰＢＲは 2026 年３月末終値株価 ÷2025 年９月末ＢＰＳ（一株当たり純資産）で算出。株価の小数点以下は切り捨て。
預金残高データ（単体；FG は単体合算）は、上場地銀は全国地方銀行協会。
（出所）各行、各社決算データおよび各協会統計データ、株価は QUICK より大和総研作成

図表９ 地域銀行の統合・合併の相乗効果創出の判断指標

	統合・合併の分類	相乗効果の主な指標		組織管理の思想・管理体制再構築
		効率化	付加価値向上	
地域域内再編	①地域内に3行以上ある地域の下位行同士での統合	・OHR低下、 ・人件費・物件費の適切な削減、 ・ミドル･バックオフィスの業務効率化、 ・DX関連の費用対効果改善、 ・人材育成の費用対効果改善 ・ソリューション・コンサルテーションのオーバースペック改善	・トップライン増加、 ・純利益安定 ・ソリューション・コンサルテーションの質の向上 ・営業の質向上 ・営業支援ツールのDX化 ・生成AIの導入	・RAF思想の浸透 ・RORA収益管理 ・リスク・コンプライアンス管理体制統一化 ・ALM体制強化 ・人材・人事
	②地域内に3行以上ある場合の上位行と下位行との統合			
	③トップ行の垂直統合（１県1行化）			
広域型再編	④隣接下位行同士による統合			
	⑤トップ行による隣接下位行との統合			
	⑤-１（トップ行の成長市場への進出）			
	⑤-２（トップ行によるスケールメリットの追求）			
	⑥隣接トップ行同士による統合・合併			
	⑦飛び地での統合・合併			

（出所）地域銀行の個別の公開資料等より大和総研作成

人事統一化など）が必要となろう。

過去の統合では、地域域内再編、広域型再編を問わず、これらのような管理体制、基盤の強化の相乗効果が創出された事例は少ないと考えられる。一時的には相乗効果を示す指標の改善がみられる統合の事例は数多く出てくる可能性があるが、新しい期待値の高い統合において、中長期的に基盤の改善がみられなければ過去の統合と同じと判断されてしまう可能性が高い。これらの視点が、今後の地域銀行による規模を追求する戦略のあり方を検討する上で重要であるように思われる。

3．地域金融力強化プランにおいて地銀が直面する本質的な課題

最後に「地域金融力強化プラン」の地域銀行へのインプリケーションを個人的な解釈として説明していく。冒頭でも少し触れたが、図表 10 に示すように、同プランは、２つのテーマに分かれている。「地域金融力の発揮」と「地域金融力発揮のための経営体力・収益基盤の確保」である。同図表では、この２つのテーマ別に「地域銀行が直面する本質的な課題」を示している。各本質的課題に共通している課題とは、第２章でも見てきたように、大部分の地域銀行が預金減少・伸び率低下に直面して、中長期的に経営の選択肢が狭まる可能性が高い中で、地域銀行がオーガニック（単独）で解決できるかどうかということである。とすれば、前述したように、統合による基盤の相乗効果を発揮することを目指すことが最重要であるとともに、外部のプラットフォーマーとの連携を模索することが必要となるのではないだろうか。

その背景には、近年のデジタル技術革新がある。例えば、図表 10 に記載のある米国の Anthropic の Claude Mythos に代表される最上位 AI モデルの登場は、世界の金融サービスや金融業のあり方を非連続的に変化させつつある。生成ＡＩ、サイバーセキュリティ、クラウド、トークン化、耐量子計算機暗号／ポスト量子暗号などをめぐる、刻一刻と変化する新たな動きは、世界の金融経済に大きな事業機会と事業リスクをもたらしているといえ、たとえメガバンクでもコントロールできない領域となっている。さらに、これらの新しい技術を用いた金融サービス、金融業における活用可能性や金融安定面の含意についてグローバルに議論するステージとなっている。

さらに、自動化が進む日本の金融業界では、労働力不足が供給制約となっており、事業を継続・拡大していくうえで、デジタル技術を活用した労働生産性の向上が喫緊の課題となっている。しかし、その実現には、資本規制のある金融業のみの設備投資では限界がある。日本においても、米国と同様に「業界全体のオペレーティングモデルをシフトさせるような金融プラットフォーマーの存在感」[13] を高めていく必要があろう。

13) 内野 逸勢、竹内 正幸、坂本 博勝「ウェルステック企業へと変貌を遂げる米国大手金融機関　～ＡＩ活用のオペレーティングモデルの進化～」大和総研調査季報 2026 年春季号 Vol.62、pp. 34-57

図表10　地域金融力強化プランにおいて地銀が直面する本質的な課題

地域金融力強化プランについて（背景・考え方）2025年12月公表	地銀が直面する本質的な課題
【地域金融力の発揮　法人ソリューションの高度化】 ●地域において人口減少・少子高齢化が進行し、地域企業の人手・後継者不足も深刻化。 ●こうした課題に対応しつつ、地域経済が発展していくため、地域金融には、地域企業を資金繰り支援等で下支えすることにとどまらない、下記３つの事項等を通じて地域経済に貢献する力（＝「地域金融力」）を発揮していくことを強く期待。 ⇒地域金融機関をはじめとする様々なプレイヤーが連携して地域金融力を発揮していくための政策を総動員	・企業価値向上の中で個別地銀がオーガニックに対応可能か
✓内外のプレイヤーと連携しつつ、中堅・中小企業による研究開発や設備投資、事業買収などを、戦略面・ファイナンス面で後押しし、成長につなげること、	**・法人ソリューションの強化はオーバースペックにならないか**
✓企業のM&A・事業承継や事業再生、経営人材確保、DXを支援すること、	
✓官民連携のまちづくりへの参画などを通じ、地域課題の解決に資すること、	・企業価値向上の中でオーガニックに可能か
【地域金融力発揮のための経営体力・収益基盤確保】 ●地域金融機関は、十分な経営体力・収益基盤を確保し、地域の「要」として上記の地域金融力を発揮していくことが求められるが、その役割を将来にわたって果たしていく上での課題に直面。 ⇒このような課題を踏まえつつ、地域金融機関が地域社会からの期待に応え続けていくための環境整備にも取り組む（その一環として、金融機能強化法等の改正法案の次期通常国会への提出を目指す）。	・オーガニック戦略では困難
✓経済・市場の変動への対応に加え、高度化するサイバー攻撃やマネロンへの対応等が求められ、金融サービスを安定的に提供するためのコストは増大し、規模の大小に関わりなく高度なシステムや専門人材確保の必要性も高まっている。	・オーガニック戦略では困難 ・Anthropicの最上位AIモデルであるClaude Mythos（クロード・ミュトス）の影響
✓預金減少に直面する地域金融機関では、中長期的に経営の選択肢が狭まる可能性がある。	・中期的戦略の方向性に影響 **・地銀経営の二極化：成長を追求できる地銀とそれ以外に**
✓さらに、大規模な自然災害や新たな感染症のまん延等が生じれば経営基盤が大きく損なわれる。	・オーガニック戦略では困難 ・金融システムの安定に影響

（出所）金融庁「地域金融力強化プランについて（背景・考え方）」2025年12月より大和総研作成

［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、
グローバル金融課題