

2025 年 12 月 5 日 全 8 頁

地方銀行の再編効果

高度化する銀行業における経営統合の意味

政策調査部 主任研究員 鈴木 文彦

[要約]

- 地方銀行の合併・経営統合には、コスト削減と機能高度化という二つの主要な動機がある。コスト削減は重複機能の廃止や規模の経済性の発揮によって、機能高度化は比較優位な手法への統一や専門性の向上によって実現される。本稿では、これらの効果発現プロセスを組織（機能）別・再編形態別に整理し、定量的・定性的に考察した。
- コスト削減効果については、合併を経験した銀行で職員数の減少幅が大きい傾向がみられるものの、業態差や外部要因の影響も大きく、それを単純に合併効果とみなすことはできない。また、効率性指標の水準や変化には地域経済や金融構造の多様性が影響しており、再編による効果の定量評価には慎重な検討が必要だ。
- 一方、金融商品・サービスや内部管理の高度化が進む中、地域金融機関に求められる専門性の向上も再編の重要な動機となる。経営統合は、合併効果を機能別に分解し、選択的に共同化する再編形態として位置づけられる。近年の銀行業高度化の流れの中では、コスト削減よりむしろ機能高度化が地域金融機関の再編における主要な課題となる。

1. 合併・経営統合メリットの整理

7 月 11 日に公表したレポート「地方銀行の越境再編」で 1990 年以降の地銀再編について考察した。俯瞰すると、中小・零細企業の金融排除の解消のため戦後復興期に設立された新興地銀が、戦前の一県一行主義に基づく再編で発足した県都の地方銀行（以下「第一地銀」）に集約される過程だった。件数をみる限り、主な集約対象となったのは第二地方銀行（以下「第二地銀」）である。第二地銀は 1989 年以降に相互銀行から転換した普通銀行である。

足元では、将来の人口減少を見据えた地銀再編が議論の俎上に上っている。このことについて前稿では、地銀再編の土台に地域経済圏の広域化があること、同一経済圏内における地域金

融機関の間には決済機能と金融仲介機能の役割分担があることについて説明した。本稿では、巻末に示した先行研究等を踏まえつつ、前稿の補足として再編効果について検討する。

合併・経営統合メリットの整理

はじめに、地銀再編で期待されるメリットを整理する。図表1は、地銀の合併・経営統合効果の主なものを整理した表である。重複や漏れを避けるため、行内組織の切り口で区分し、行見出しとした。次に、経営成績に着眼したとき、その成果はコスト削減と収益向上に分けられる。ただし収益向上は環境要因が大きく自社コントロールが難しいため、「機能高度化」に置き換えた。再編形態として合併と経営統合を挙げ、さらに合併は域内と域外で区別した。

本表に示す評価は、◎（短期～中期で顕著な効果が見込める）、○（一定の効果が期待されるが、追加的な投資・経営革新が必要）、△（可能性はあるが再編後の方針次第）の3段階である。各部門におけるインパクトの比較を目的とした相対評価である点に留意されたい。組織、その背後にある機能の一体化に伴う効果の大小を示すことで、再編メリットの定量化に向けた基礎情報となることを意図している。

図表 1 合併・経営統合に伴うコスト削減・機能高度化とその要因

組織	コスト削減	機能高度化	合併 (域内)	合併 (域外)	経営 統合
企画部門	重複機能の廃止	比較優位な方法への統一	◎	◎	△
うち事務・システム部門	システム開発コストの低減	比較優位な方法への統一	◎	◎	○
営業支援部門	規模の経済性によるコスト減	専門性の向上	◎	○	○
後方支援部門	規模の経済性によるコスト減	比較優位な方法への統一	◎	○	○
証券運用部門	重複機能の廃止	専門性の向上	○	○	△
県内店舗	重複店舗の廃止	ネットワーク効果	◎	—	△
県外店舗	重複店舗の廃止	ネットワーク効果	◎	◎	△
関連会社(営業支援・外販)	重複会社の廃止	専門性の向上	◎	○	△
関連会社(後方支援)	規模の経済性によるコスト減	比較優位な方法への統一	◎	○	△

(出所) 大和総研作成

2. 再編によるコスト削減

図表1を元に、まずはコスト削減の観点から合併・経営統合の効果を考察する。合併・経営統合によるコスト削減の主な要因は「重複機能の廃止」と「規模の経済性」である。前者は、構成行で重複する機能を廃止し、一方のコストをゼロにすること。後者は、同一機能を統合して単位当たり処理量を増やし、もって平均コストを低減することである。

重複機能の廃止で最も顕著な組織（機能）は営業店だ。テリトリーが重なる複数店舗のうち

一方を廃止することでコスト削減が可能となる。再編形態別では、域内合併で最も効果が期待できる。半面、営業エリアが重ならない銀行同士の合併では、重複店舗が少ないだけに効果は限定的である。経営統合の場合、重複店舗の廃止は経営方針次第であるため、効果を一概に評価できない。

次に本部機能である。営業店の視点に立つと本部機能は営業支援と後方支援に分けられる。営業支援部門については、サービス対象となる営業店当たりのコスト低減を踏まえ「規模の経済性」とした。証券運用部門はフロント機能であることを想定し、営業店と同様に「重複機能の廃止」に分類した。

関連会社のうち営業支援を主とするものは営業店に準じて「重複会社の廃止」を挙げた。銀行において、シンクタンク機能やコンサルティング機能を本部に置くケースと関連会社が担うケースがある。近年は人材紹介業に参入するケースも多い。どちらのケースも内販と外販の両方を取り扱うが、一般論として関連会社のほうが外販のウェイトが高い。

事務・システム部門は、大規模な設備投資を伴う点で他の本部機能と異なる。そのため、図表 1 ではシステム開発を念頭に企画部門の別枠として示した。最大のメリットは、更新時のコストが 1 行分で済むことである。後方支援部門の代表例はシステム運用や後方事務だが、これらは規模の経済性に伴う平均コスト低減が見込まれる。帳票を含む事務手続の統一など、統合メリットが広範に及ぶ点も特徴である。後方支援機能については関連会社も本部部門と同様の再編効果とした。

職員数削減は再編の効果か

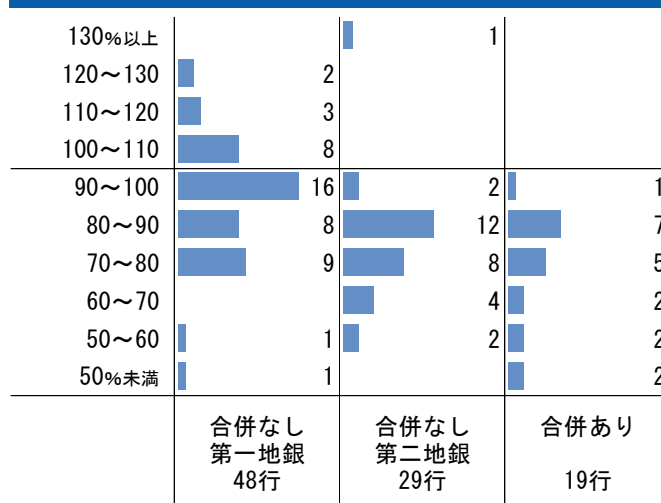
コスト削減効果の定量評価として、過去の事例を踏まえた検証を試みた。図表 2 は、一般社団法人全国銀行協会の統計資料「全国銀行財務諸表分析」に基づき、地方銀行 96 行にかかる、2004 年度に対する 2024 年度の職員数の比の分布を示している。合併を経験した銀行については、2004 年度における構成行の単純合算値に対する 2024 年度の存続行の比を算出した¹。

20 年間で合併がなかった地方銀行は第一地銀 48 行、第二地銀 29 行、そして合併を経験した 19 行であり、この 3 ケースを比較した²。一見すると、合併を経験した銀行は、合併がなかった第一地銀に比べ職員数の減少幅が大きい傾向がうかがえる。

¹ 「全国銀行財務諸表分析」における職員数は「事務系職員、庶務系職員、出向職員および在外勤務者の在籍総数。ただし長欠・休職者を含め、嘱託・臨時雇員を除く」とある。持株会社方式で経営統合をするケースにおいて、グループによって従業員を持株会社に所属させるケースと銀行に所属させるケースがあり、持株会社に所属させるケースでは統計上の銀行の従業員数が不自然に少ない。図表 2 の外れ値の 1 つはこのケースである。また、比較的大きな関連会社を本部に取り込んだケースで統計上の銀行の従業員数が大きく増える。特殊要因として修正する選択肢もあるが、従業員の内訳が全銀行で開示されているわけではないことを踏まえ、原数値を使うことにした。

² 合併を経験した 19 行は、存続行が第一地銀の 12 行と第二地銀の 7 行に分かれるが、それぞれ該当行が少なく有意な特徴も見出せなかった。

図表 2 地銀の職員数の 20 年前比



(注) 2004 年度と 2024 年度の両方に存在している 96 行を対象としている。

(出所) 一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」から大和総研作成

他方、合併未経験でも第二地銀は職員数を減らしている。この分類では 1 行を除いて減少しており、減少率の最頻値は合併を経験した 19 行と大差ない。一方、第一地銀のうち合併がなかったものは 48 行中 13 行で職員数を増加させている。13 行には大都市に本店を構える銀行が多かった。職員数の減少要因という切り口で考えると、合併の有無より業態差の影響が大きく、合併の有無だけでは説明できないことがうかがえる。

前稿で抽出した 1990 年以降の再編事例をふりかえると、その約半数が吸収合併で、構成行の間に規模や業績の差があった。第二地銀が第一地銀に吸収されるケース、あるいは第二地銀同士の合併ケースが多かったことと、この 20 年間に於いて第二地銀の職員数の減少が顕著であったことが互いに関係しているものと考えられる。

オーバーバンキングの認識と効率化効果

次に、預金・貸出金と従業者数の関係を検証した³。地域の預金・貸出金に比べ従業者数が多いこと、いわゆるオーバーバンキングも再編を促す要因となり得ると考えたためである。図表 3 は、預貯金・貸出金残高 1,000 億円に対する従業者数の比を示している。ここで預貯金・貸出金残高とは預金と貸出金の合算で、預貯金にはゆうちょ銀行や農業協同組合等の貯金が含まれる。また、従業者数は経済センサスの産業中分類における銀行業と協同組織金融業の合算である。この分類で銀行業は日本銀行やゆうちょ銀行が含まれ、協同組織金融業には農業協同組合など系統金融機関が含まれる。例えば、宮城県に本店を構え宮城、福島両県に営業店を持つ銀行の場合、本部と宮城県内営業店の従業者数が宮城県に計上され、福島県内営業店の従業

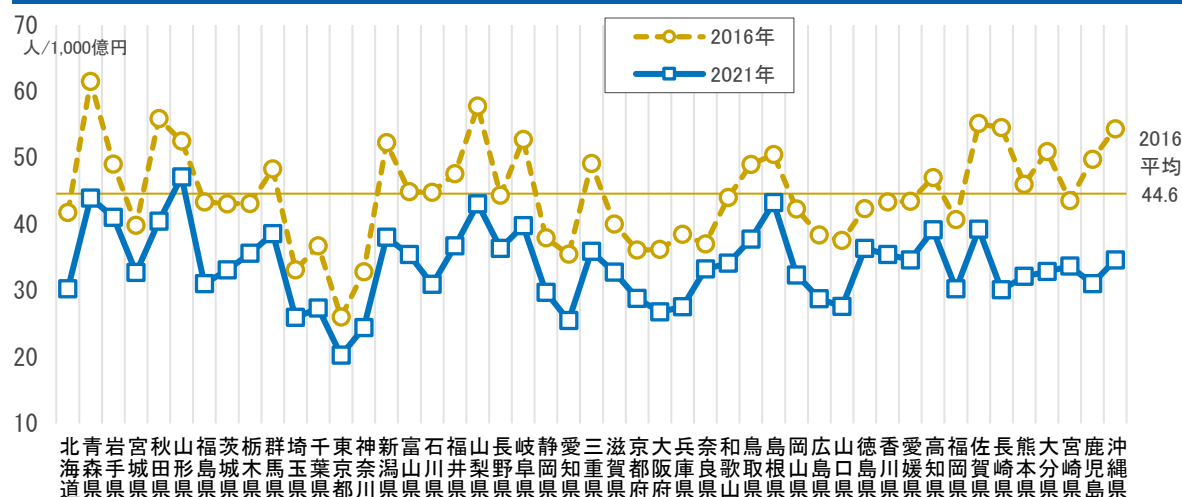
³ 前ページの「職員数」(全国銀行財務諸表分析)、本ページの「従業者数」(経済センサス)は従業員数という意味で概ね同義であるが、定義に差があることから本文の文脈に応じて使い分けている点に留意されたい。統計の定義に紐づけない一般的な表現の場合に「従業員数」を用いている。

者数は福島県に計上される⁴。

概観すると、2016年から2021年にかけて預貯金・貸出金残高1,000億円当たりの従業者数が減少している。合併事案があった、あるいは合併予定の銀行が属する都道府県の2016年の数値を確認すると、例えば青森県、山形県、新潟県、長崎県は預貯金・貸出金残高に対する従業者数が平均を上回っていた。互いに高い地域シェアを持つ第一地銀同士の合併があった長崎県は2021年において大きく減少している⁵。

預貯金・貸出金残高に対する従業者数は、効率性指標として使われるパーヘッド預金⁶（貸出金）に着想を得ている。2016年の水準をみると確かに青森県が高いが、第一地銀が1行である山梨県、佐賀県がこれに次ぐことから、必ずしもオーバーバンキングを反映しているとはいえない。2016年と2021年の比較においても、長崎県のように大きく改善したケースはあるが、改善の度合いは九州地方に属する他の県も高い。効率性指標の水準や変化には、銀行以外の業態を含む金融構造や、経済構造など様々な要因があり、地域経済や金融機関経営の効率化に地銀再編がどの程度の影響力を持つかについても慎重な検討が必要と思われる。

図表 3 預貯金・貸出金残高に対する従業者数



(注) 従業者数の基準日は各年7月、預貯金残高及び貸出金残高は各年3月末。2016年、2021年は銀行業（普通銀行、日本銀行、ゆうちょ銀行など）、協同組織金融業（信用金庫、信用組合、商工組合中央金庫、労働金庫、農業協同組合など）。

(出所) 総務省「平成28年経済センサス-活動調査」、同「令和3年経済センサス-活動調査」、金融ジャーナル別冊「金融マップ」（日本金融通信社）から大和総研作成

⁴ 経済センサスの従業者数には臨時雇用者と出向/派遣送出者が含まれ、出向/派遣受入者が含まれない。なお、経済センサスの計数のブレについて留意する必要があると思われる。例えば銀行業かつ山形県の場合、本所・本社・本店の従業者数は平成26年2,090人、平成28年880人、令和3年1,586人と計上されている。総務省統計局経済センサス室審査発表係に照会したところ「調査票の内容を厳正な審査を経て集計・公表しているものであり、正しいデータである」との回答を得た。

⁵ 経済センサスにおいて、長崎県に属する本所・本社・本店の銀行業の従業者数は2016年が1,701人、2021年は169人となっている。

⁶ 従業員1人当たり預金を意味する。

3. 再編による機能高度化

もう 1 つの合併・経営統合効果は機能高度化である。図表 1 では、その要素として「比較優位な方法への統一」と「専門性の向上」を挙げている。重複機能を廃止する場合も、同一機能を統合する場合も、構成行のうち比較優位な方法が統合後に採用される。例えば、事務手続やシステムは高性能かつ効率的なものに統一され、商品・サービスの品揃えはより多いほうに統一される。比較優位な方法への統一によってコスト削減が生じる場合もあるが、これは間接効果であるため、合併・経営統合効果の下位分類である「コスト削減効果」とは区別した。

専門性の向上

本稿で重視するのは専門性の向上を伴う機能高度化である。経済性ないし効率性を旨とする後方支援部門ではなく、専門サービスを担う営業支援部門が主な対象となる。その代表例がコンサルティング機能である。こうした機能の専門性は母体行の規模の影響を受ける。規模が大きいほど自社社員で実施可能なサービス提供の幅が広がる。少人数の場合、外部事業者への取り次ぎが増え、その実態はコンサルティングファームというよりビジネスマッチングに近い。シンクタンク機能も同様である。一般論だが大規模になるほど定期刊行物の社員執筆率が向上し、自治体や官公庁からの受託調査も手掛けられるようになる。

大規模になると、関連会社内の組織が専門分化し、部門での人事異動が可能になる。経験蓄積が進み、組織レベルのみならず人材レベルでも専門性が向上する。小規模な関連会社の場合、人事異動が支店その他の部署にまたがるため専門知識や経験が定着しにくい。

もっとも、前稿で整理した 1990 年以降の合併ケースを元に機能高度化を検証するのはコスト削減以上に難しい。コンサルティング機能とはいえ、補助金申請支援から人事、経営戦略、生産管理、M&A、デジタル化など幅広く、対象業種も製造業、販売業から飲食店、病院、地方自治体などがあるため銀行間の比較が難しい。サービスメニューに表示していても直営ではなく外注のケースがあり得るため、実態把握に限界がある。

4. 再編形態における経営統合の位置づけ

最後は再編形態について考察する。焦点を従業員数（職員数/従業者数）に絞り込んでも、1990 年以降の合併ケースからコスト削減効果を定量評価するのは容易ではない。経営統合ケースについてはなお難しい。図 1 で合併・経営統合効果を組織別（機能別）に整理したが、経営統合とは、このうち 1 つ以上を選択して「合併」（共同化）する再編形態と位置づけられる。これまでの経営統合の事案をふりかえると、県外店舗、関連会社、事務手続・システムなど共同化の対象となる範囲がそれぞれ異なっている。条件が異なるため事案の間の比較が難しい。

経営統合は、全面的な合併に対し選択的な合併とも言える。全面的な合併のデメリットを低減し、メリットが生じる部分のみを切り出して共同化する選択肢である。例えば、経営統合に

伴って、事務手続・システムを共同化した場合、その機能における規模の経済性に伴うコスト削減と、比較優位な方式に統一することによる機能高度化を得ることができる。

同様に、後方支援を旨とする関連会社を共同化すれば相応のコスト削減効果が得られる。営業支援を旨とする関連会社であれば、専門性の向上による機能高度化のメリットが得られる。専門性が高いほど提供先は絞られるので、経営統合によって提供範囲が広がれば、営業支援子会社の稼働率も改善する。証券運用部門についても専門性の向上が期待できる。これは、信用金庫における信金中央金庫、JAバンクにおける農林中央金庫の役割に通じる。

経営統合にあたって検討すべきこと

将来にわたって経済圏の一体化が見込まれる地域ブロックならば、県域で展開する構成行の間に重複店舗がなくとも、店舗網の拡充によるネットワーク効果が期待される⁷。この場合、再編形態として合併も選択肢になる。それ以外の場合でも再編メリットを追求することは可能だ。これを念頭に、本稿では、合併効果のアンバンドリングを試みた。切り口の1つが組織別（機能別）、もう1つはコスト削減と機能高度化である。

後方支援機能では主にコスト削減効果が見込まれる。特に設備投資を伴うシステム部門は共同化によるメリットが大きい。目的を明確化し、範囲を絞り込むことで、合併に匹敵する効果を経営統合によって実現する選択肢が有効となる。

近年は、各種リスク管理体制に加え、国際業務におけるマネーロンダリング対策や、デジタル化と並行した高度なセキュリティ対応など地域金融機関に求められる管理水準が一層高まっている。また、地域経済の構造変化を背景に、地域金融機関には中小企業の事業再生や地域活性化への主体的な関与が求められている。

業務の幅は広がり、高度化が進む中で、再編要因として重要性を増しているのは「機能高度化」である。金融庁は、銀行法改正や監督指針の改定を通じて、銀行業高度化等業務の推進を後押ししており、インターネットバンキング、国際業務、シンクタンク機能、コンサルティング、人材紹介、デジタル支援などの分野強化が期待されている。2016年には銀行子会社の新たな類型として「銀行業高度化等会社」が登場。2021年銀行法改正で「地域活性化等業務」が銀行の付随業務に追加された。

今後の再編は、単なるコスト削減にとどまらず、こうした高度化要請への対応が重要な課題となる。高度化する内部管理水準やサービス水準に適応することが、再編の主な動機になると考えられる。

以 上

⁷ 通信網では、拠点数が増えるほど潜在的な接続の組合せが二乗的に増え、全体の価値が高まるとされる（いわゆるネットワーク効果）。転じて、銀行でも、同一経済圏内で口座保有者や支店網が増えるほど決済利便性が高まるが、地域経済圏が異なる場合にこうした効果はほとんど期待できない。

