一般社団法人 全国地方銀行協会
Regional Banks Association of Japan

資料1

地方銀行のグループ経営と
金融規制見直し要望

平成27年6月16日

一般社団法人 全国地方銀行協会

横浜銀行

目次

1. 地方銀行について

2. 地方銀行の持株会社グループについて

3. 横浜銀行について

4. 金融規制見直し要望について

1. 地方銀行について

（1）地方銀行の概要

（2）地方銀行の連携・協働

（3）地域密着型金融への取組み

1.（1）地方銀行の概要

【地方銀行の概況】
（平成27年3月末現在）

○会員数　64行（全国地方銀行協会加盟）
　（本店所在地は46都道府県）

○店舗数　　7，505店
○ATM　　34，577台
○役職員数　132,579人（平成26年3月末現在）

○預金※　　合計243兆円
○貸出金※　合計178兆円
　　うち　中小企業　71兆円
　　個人　　51兆円
　　大企業　　29兆円

※民間金融機関に占める地銀のシェアは、預金25．5%、
　貸出金28．5%（平成26年3月末現在）

1.（2）地方銀行の連携・協働

◆ 地方銀行間の経営統合、様々な分野における緩やかな連携やシステム共同化等を通じ、サービスの高度化や経営の効率化などに取り組んでいます。

＜持株会社による経営統合の例＞
平15.9　ほくほくフィナンシャルグループ設立（北海道、北陸）
平18.10　山口フィナンシャルグループ設立（山口、もみじ、北九州）
平19.4　ふくおかフィナンシャルグループ設立（福岡、親和、熊本）
平21.10　フィデアホールディングス設立（荘内、北都）
平21.10　池田泉州ホールディングス設立（池田泉州）
平26.10　東京TYフィナンシャルグループ設立（東京都民、八千代）
平27.10　九州フィナンシャルグループ設立予定（肥後、鹿児島）
平28.4　横浜銀行と東日本銀行の経営統合予定

＜広域的な連携の例＞
・平15.4～　北東北三行共同ビジネスネット（通称：Netbix）
・平18.11～ 地方銀行フードセレクション （ ⇒ ）
・平26.1～　地域再生・活性化ネットワーク （ ⇒ ）
・平27.5～　大規模災害発生時における相互支援協定
・平27.5～　瀬戸内地域の観光産業の活性化に関する協定

＜勘定系共同システムの例＞
・NTTデータ「地銀共同センター」（13行）
・NTTデータ「MEJAR」（4行）
・日本IBM「じゅうだん会」（7行）
・日本ユニシス「BankVision」（9行）

※＜持株会社による経営統合の例＞内の銀行名は設立後に参加した銀行も含む。

広域的な連携のご紹介

＜地方銀行フードセレクション＞
地方銀行の取引先が一堂に集い、地域固有の食材や特産品、農水産物の加工品、6次産品などを紹介し、全国から集まる有力バイヤーとのビジネスマッチングを図る商談会。これまで9回開催。（26年度実績：横浜、常陽、七十七など38行が主催、出展社数551社、来場者10,446名）

＜地域再生・活性化ネットワーク＞
経営基盤・営業エリアの異なる地方銀行が連携し、各行が保有する情報・ネットワークを相互に活用。①ビジネスマッチングに係る情報提供、②各行のグループ会社機能の提供、③参加行間の情報交換会や共同研修など実施。（参加行：北海道・七十七・千葉・八十二・静岡・京都・広島・伊予・福岡）

1.（3）地域密着型金融への取組み①

◆ 営業店などリアルチャネルを中心に地域に根ざした活動を行い、多様化する中小企業の資金調達ニーズや個人のお客様の運用ニーズなどに適切に対応するとともに、積極的にコンサルティング機能を発揮して、地域経済の活性化に貢献しています。

豊富な有人店舗網

平成26年3月末における
民間金融機関の拠点数シェア

企業のライフステージに応じた支援

①創業における資金供給

②成長に向けたサポート

③事業承継にかかる支援

1.（3）地域密着型金融への取組み②

地域全体の活性化の推進

「平成25年度の地方銀行における地域密着型金融の取組み状況」の事例集（373事例掲載）より
（平26.9.17全国地方銀行協会HPに掲載）

- **農林水産業や再生可能エネルギーなどの分野において、特色ある地域資源を活かしたビジネスの育成に注力。**

—例えば、農林水産業において、農林漁業成長産業化ファンドへの出資等により、お客さまの6次産業化を推進。

＜農林漁業成長産業化ファンドの実績＞

平成26年8月までに農林漁業成長産業化支援機構の支援決定を受けた46ファンドのうち、33ファンドに対して40の地方銀行が合計約170億円を出資。

◎ 主な取組み事例

①青森県	冷凍加工場の建設による「深浦マグロ」のブランド化への取組み
②岩手県	酪農業者に対する生産量拡大、県産品とのコラボ商品の開発への取組み
③愛媛県	しらす加工商品の首都圏展開に向けた取組み
④福岡県	地元特産の「わかめ」「ひじき」のブランド化への取組み
⑤熊本県	米農家の玄米パンの製造・販売に向けた取組み

- **観光振興、空き家問題など地域の課題の解決に協力。**

◎ 主な取組み事例

⑥長野県	千曲川流域にワイナリーの一大集積を形成し、ワインツーリズムによる地域活性化を図る取組み
⑦富山県	シェアハウス建築による空き家問題解決への取組み
⑧青森県	青森市の小学校給食調理施設の新設に関するPFI事業への取組み

●生産量拡大に取り組む酪農業者（事例②）

●玄米パンの店舗（事例⑤）

2. 地方銀行の持株会社グループについて

（1）持株会社グループの形態

（2）持株会社グループの収益構造

2.（1）持株会社グループの形態

◆ 地方銀行64行のうち、持株会社グループを採用する銀行は12行、その他52行は銀行を最終親会社とする親子会社形態。

地方銀行の持株会社グループ

メガバンクグループの一例

＜参考＞地方銀行の持株会社グループの概要

＜地方銀行の持株会社グループの概要＞

持株会社	傘下銀行	粗利益（億円）	傘下銀行の粗利益（億円）	（%）	傘下銀行合計（%）	連結子会社の状況 子会社数	銀行以外の主要な子会社
ほくほくフィナンシャルグループ		1,549				11社	北銀リース（リース業務）
	北海道銀行		682	(44.0%)	95.7%		北陸カード（クレジットカード業務）
	北陸銀行		801	(51.7%)			北陸保証サービス（信用保証業務）
フィデアホールディングス		401				11社	フィデアカード（クレジットカード、信用保証業務）
	北都銀行		196	(48.9%)	96.0%		フィデアベンチャーキャピタル(投資業)
	荘内銀行		189	(47.1%)			フィデア総合研究所（調査研究）
足利ホールディングス		829				4社	足利信用保証(信用保証)
	足利銀行		806	(97.2%)	97.2%		あしぎん総合研究所（調査・コンサルティング業務）
東京TYフィナンシャルグループ		563				12社	○東京TYリース（総合リース業務）
	東京都民銀行		378	－	－		○とみん信用保証(保証業務)
	八千代銀行		336	－			○とみんコンピューターシステム（情報処理業務）
りそなホールディングス		6,325				国内11社	りそな保証（信用保証業務）
	りそな銀行		3,910	(61.8%)	91.8%	海外4社	りそな決済サービス（ファクタリング）
	埼玉りそな銀行		1,364	(21.6%)			りそなキャピタル（ベンチャーキャピタル）
	近畿大阪銀行		531	(8.4%)			りそな総合研究所（コンサルティング）
池田泉州ホールディングス		680				30社	池田泉州TT証券(証券業務)
	池田泉州銀行		608	(89.4%)	89.4%		○池田泉州リース(リース業務)
山口フィナンシャルグループ		1,233				12社	ワイエム証券（証券業務）
	山口銀行		659	(53.4%)	94.8%		井筒屋ウィズカード（クレジットカード業務）
	北九州銀行		110	(8.9%)			ワイエムコンサルティング（コンサルタント）
	もみじ銀行		400	(32.4%)			北九州経済研究所(地域経済研究業務)
ふくおかフィナンシャルグループ		1,857				19社	○ふくおか証券(証券業務)
	福岡銀行		1,245	(67.0%)	93.8%		○FFGカード(クレジットカード業務)
	親和銀行		294	(15.8%)			○FFGビジネスコンサルティング(コンサルティング業務)
	熊本銀行		203	(10.9%)			○ふくおか債権回収(事業再生支援・債権管理回収業務)

（注1）網掛けの銀行は全国地方銀行協会の加盟行。
（注2）東京TYフィナンシャルグループは平成26年10月から平成27年3月までの粗利益となることから、持株会社に占める割合は算出していない。
（注3）上記で○印を付している子会社は持株会社ではなく銀行傘下の子会社となっているもの。

2.（2）持株会社グループの収益構造

持株会社（連結）の業務粗利益に占める銀行業のシェア

＜参考＞地銀64行の業務粗利益の国内業務・国際業務の割合（銀行単体）

＜参考＞持株会社グループのガバナンスの例

ふくおかフィナンシャルグループの例

（出典）ふくおかフィナンシャルグループHPより抜粋

3. 横浜銀行について

（1）経営戦略

（2）国内外における機能の拡充

（3）銀行子会社の業務範囲と当行の連結子会社・業務提携先

（4）関連会社を所管する管理部署および管理態勢

3.（1）経営戦略

1. 名称

中期経営計画「Tackle for the Dream」

2. 計画期間

2013年4月～2016年3月（3年間）

3. 位置づけ

長期ビジョン(※)実現に向け、「磐石な営業基盤」を拡大・深化させ、「強靭な経営基盤」を維持・強化していく3年間

(※)長期ビジョン：お客さま、株主、行員、地域社会にとって魅力あふれる金融機関

4. 基本戦略

①個人のお客さまとの接点拡大と取引の深化

②法人・公共のお客さまの問題解決支援とメイン取引拡大

③市場運用のリスク・リターン向上

④効率的なオペレーションによる生産性向上

⑤強靭な経営基盤の維持・強化

5. 経営目標

- お客さまの問題解決に資するソリューションを提供し、お役に立つことで、お客さまに選ばれる銀行をめざしていく。
- 特に、地域のお客さまとの接点拡大・取引の深化を追求し、さらなる成長をめざしていく。
- 健全性、収益性、成長性のバランスが取れた銀行をめざしていく。

15年度における目標指標		14年度実績
個人メイン先数(※)	250万人程度	235万人
役務取引等利益比率(連結)	22%程度	24.7%
当期純利益ROE(連結)	7%程度	8.3%
当期純利益RORA(連結)	0.8%程度	1.10%
普通株式等Tier1比率(連結)	11%程度	12.28%
OHR(単体)	40%台後半	49.1%
与信関係費用比率(単体)	0.15%程度	0.007%

(※)「個人メイン先数」は、当行を中心にご利用いただいているお客さまの数（当行定義）。

3.（2）国内外における機能の拡充

お客さまの様々なニーズに対応していくためには、ビジネスラインや機能の拡充・充実が必要だが、メガバンクと比較して規模の小さい地域金融機関では経営資源も限られており、自行単独での機能拡充だけでは全ての顧客ニーズに対応しきれない。

国内

- お客さまの問題解決に資するソリューションを提供するため、自行での機能拡充に加え、外部との提携を活用した機能の拡充にも力を入れてきた。

証券子会社の設立

2008年11月　東海東京フィナンシャル・ホールディングスとの合弁で設立した証券子会社浜銀TT証券が営業開始

信託業務における提携

2011年6月　朝日信託との遺言信託、遺産整理業務、財産承継プランニング業務での提携開始
2013年9月　地銀8行と共同で朝日信託に出資

資産運用子会社の設立

2015年4月　三井住友信託銀行と合弁で設立したスカイオーシャン・アセットマネジメントが営業開始

海外

- 進出するお取引先の多い地域の拠点を充実させるとともに、アジアを中心に海外銀行との提携を拡大し、海外進出するお客さまへの支援機能を拡充。

拠点の拡充

2009年11月　上海支店開設
2012年4月　バンコク駐在員事務所開設

海外銀行との提携拡大

2012年1月　バンク・インターナショナル・インドネシアならびにスタンダードチャータード銀行との提携
2014年10月　ベトナム投資開発銀行との提携
2015年4月　メトロポリタン銀行（フィリピン）との提携
2015年5月　インドステイト銀行との提携

3.（3）銀行子会社の業務範囲と当行の連結子会社・業務提携先

3.（4）関連会社を所管する管理部署および管理態勢①

- 関連会社の業績伸展、業務効率化に係る管理、指導をおこなう部署として、「業務担当部」を設定するとともに、内部管理における「管理項目」ごとに、「内部管理部署」を明確化し、関連会社を管理、指導する体制としている。
- また、グループの経営管理を統括するための経営会議である「グループ戦略会議」を設置しており、同会議を通じ、グループ各社の業務執行状況の報告、リスク管理規程等に基づいたリスク管理をはじめとする内部管理態勢に関する協議、効率的な業務運営に資する経営目標の設定および履行状況の検証、コンプライアンスの確保のための体制を確保している。

業務担当部

会社名	業務担当部
浜銀TT証券㈱	営業企画部
スカイオーシャン・アセットマネジメント㈱	経営企画部
横浜信用保証㈱	リスク統括部
浜銀ファイナンス㈱	営業企画部
㈱浜銀総合研究所	営業企画部
横浜キャピタル㈱	営業企画部
横浜キャリアサービス㈱	経営管理部・人財部
横浜事務サービス㈱	事務統括部
浜銀モーゲージサービス㈱	リスク統括部
㈱はまぎん事務センター	事務統括部
㈱バンクカードサービス	営業企画部

内部管理部署

リスク項目	内部管理部署
信用リスク管理	リスク統括部
市場リスク管理	リスク統括部
流動性リスク管理	リスク統括部
事務リスク管理	事務統括部
システムリスク管理	IT統括部
リーガルリスク管理	経営管理部（法務室）
有形資産リスク管理	経営管理部
人的リスク管理	人財部
レピュテーショナルリスク管理	経営企画部（広報室）
コンプライアンス管理	リスク統括部
監査	監査部

3.（4）関連会社を所管する管理部署および管理態勢②

- グループ戦略会議において、各社の年度予算・業務運営方針を策定し、毎月その進捗状況を確認している。上期の進捗を踏まえて中間で予算の見直しをおこなうとともに、年度で予算・業務運営方針の振り返りをおこなったうえで、新年度の計画を策定することにより、PDCAサイクルを構築している。
- また、関連会社の計画についても、資本配賦を実施して、グループとしてのリスク量管理を実施している。

関連会社管理

グループ戦略会議において、関連会社の各社の業績管理、リスク管理を実施している。

P 年度予算、業務運営方針の策定

D 計画に基づき各社業務運営

C 月次の業績進捗・リスク水準管理

A P 上期振り返り、下期予算見直し

D 修正計画に基づき業務運営

C 月次の業績進捗・リスク水準管理

A 年度の振り返り、翌年度に反映

グループ戦略会議での主な月次報告内容

【業績管理】
・月次損益［各社共通］
・主要営業基盤等
［浜銀TT証券］
口座純増数、預り資産純増数
［浜銀ファイナンス（リース）］
成約高、新規先数
［横浜信用保証］
求償債権残高、回収金額
［横浜キャピタル］
投資金額

【リスク管理】［各社共通］
・信用リスク
（倒産件数、金額、信用額）
・オペリスク
（問題事例報告件数、
損失額、システム障害件数）

統合リスク量の状況（平27/3）

（※）配賦原資
普通株式等Tier Ⅰ － 繰延税金資産（グロス）－ 年金資産負債ギャップ － 土地再評価差額金
（※）配賦資本
事業計画遂行にともない、将来発生する最大損失額をリスク量として計量し、そのリスク量をカバーするために必要とする資本

4. 金融規制見直し要望について

（1）子会社の業務範囲の拡大について

（2）金融グループにおける経営の効率化について

（3）その他の事項

4.（1）子会社の業務範囲の拡大について

○ 地方銀行は地域密着型金融を軸に、金融サービスの提供を通じて地域経済の活性化に取り組んできた。今後もこれをさらに深化させ、「地方創生」や「利用者利便の向上」に主体的かつ積極的に取り組んでいく。

○ 地方銀行が、こうした「地方創生」や「利用者利便の向上」に取り組んでいく中では、業務範囲拡充に対する強いニーズがある。

IT関連

・ECプラットフォームの運営
（ビジネスマッチング）
・ビッグデータ分析（電子マネーの利用データの分析・活用によるマーケティング等）のノウハウの販売　など

地域活性化関連

・不動産関連業務の取扱い
（銀行の遊休不動産の賃貸、お取引先の不動産取引の仲介など）
（中古住宅の性能評価）
（担保物件の保全、維持、管理）
・輸入事務代行業務の取扱い（中小事業者向け）
・その他地域振興（地方創生）の観点で地域に有益となるビジネス　など

4.（２）金融グループにおける経営の効率化について

○ 現状、持株会社の業務範囲は子会社に対する経営管理及びそれに付帯する業務に限定されている。

○ 持株会社（または業務集約子会社）において、グループ内の子会社で重複する業務を集約することで、グループ全体の経営効率化や、ひいては収益力の向上が期待できる。これにより、地域の金融システムの安定が図られるものと考える。

効率化等のために銀行持株会社で集約したい業務

・経営管理（資金の運用・調達等ALM管理、リスク管理など）
・事務管理（共通システムやバックオフィスなど）

効率化等のために持株会社傘下の子会社（間）で集約したい業務、ルールの緩和

・傘下子会社（銀行）の共同店舗におけるバックオフィスの共同化
・従属業務子会社の業務範囲の拡大
・傘下銀行の市場部門を切り出し、持株会社子会社に市場運用部門を一元化

4.（３）その他の事項

親子会社グループ

・地方銀行64行のうち52行（36府県）が、銀行を最終親会社とする親子会社形態を採用している。
・多くの銀行が創意工夫により新しいビジネスのアイデアを出していくことで、顧客利便の向上が図られ、地域金融全体の質を高めることができると考える。
・親子会社形態についても業務範囲規制緩和が検討されることを期待している。

その他の要望事項

・従属業務を営む会社における収入依存度規制の緩和（および従属業務の範囲拡大）
・傘下子会社間（銀・証を含む）の顧客情報の共有
・傘下子会社（銀行）間における資金貸借についてアームズレングスルールの適用除外

認可方式について

・地方銀行が創意工夫を凝らした新しいサービスを提供しようと努めていく中では、様々な新規業務へのニーズが出てくるものと考えられる。
・したがって、あらかじめ業務範囲を限定的に示すのではなく、個別認可方式が望ましいと考える。
・なお、特定の業務について個別認可を得る銀行が多数となった場合には、当該業務を銀行が通常扱える業務として列挙する業務に加えるという方法も考えられる。