



# 地域銀行の持続可能性とガバナンス 再編とステークホルダーの視点から

東 洋 大 学

野 崎 浩 成

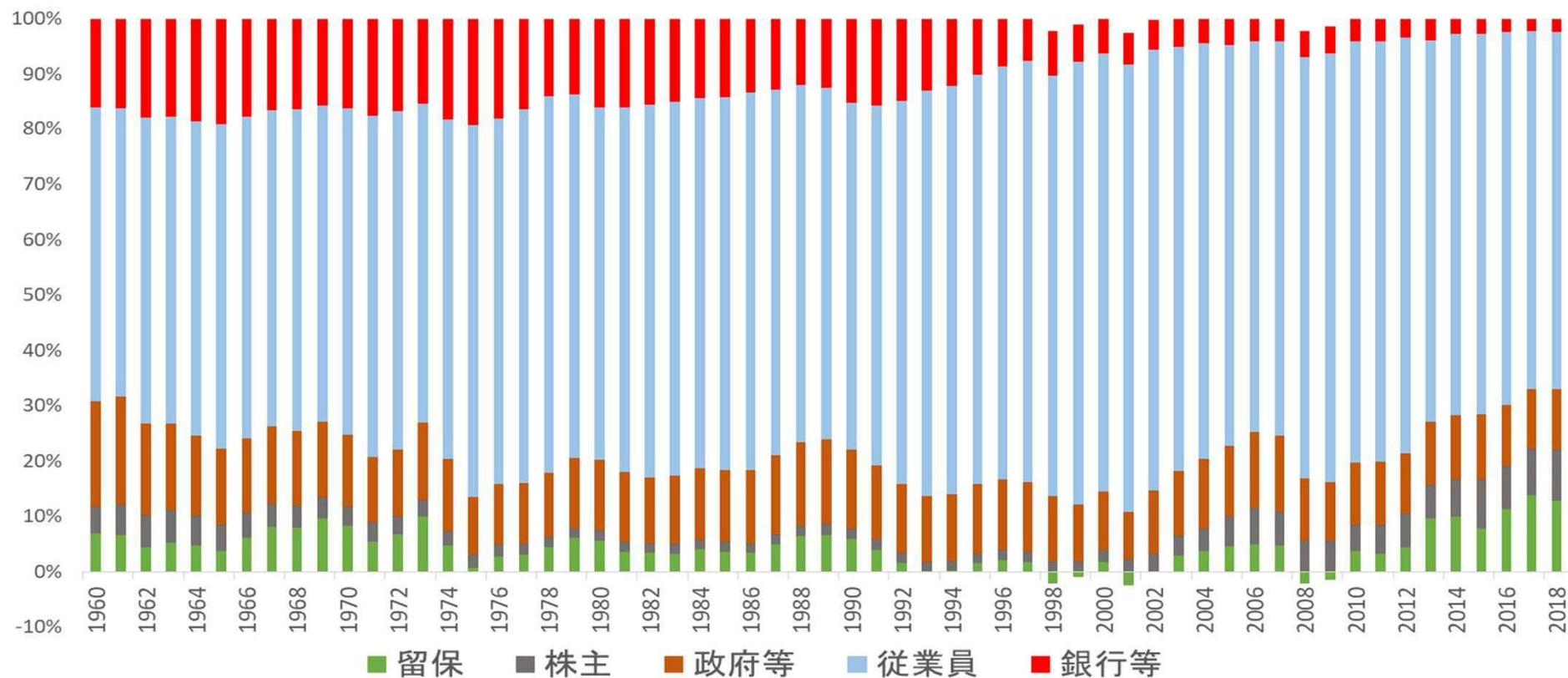
## 報告のポイント

- 環境認識～業績および経営環境のポイント
- 経営課題に対する組織的対応～連携、再編
- 独自性を重視した経営とガバナンス

# 企業付加価値の分配先の激変

## 法人付加価値\*の分配割合の遷移

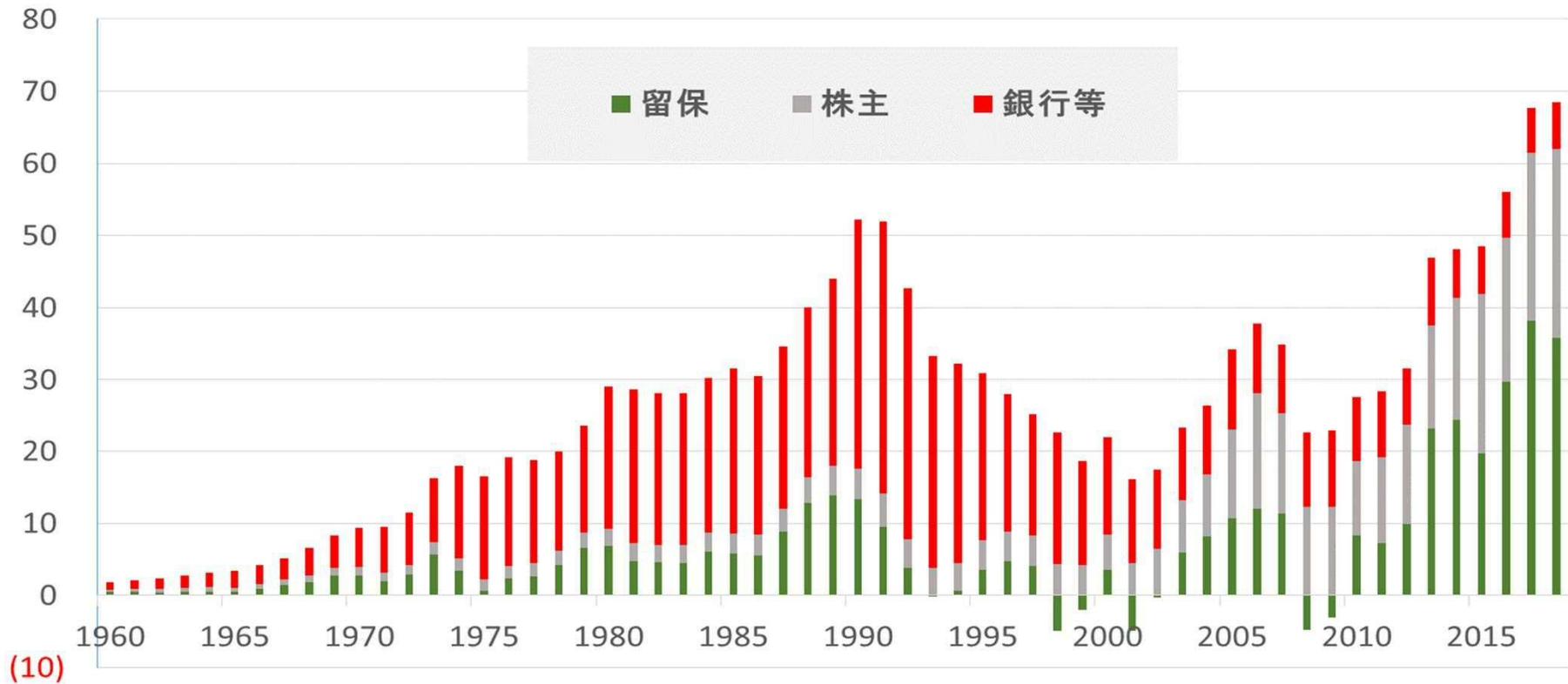
企業収益の出口における  
利払い割合の低下



\* 注: 営業利益+広義人件費(含む役員賞与等)+租税公課+賃料等  
出所: 法人企業統計(除く、金融保険業)に基づき発表者作成

金融ステークホルダーの  
うち銀行等向けが激減

## 法人付加価値分配額の遷移(兆円)

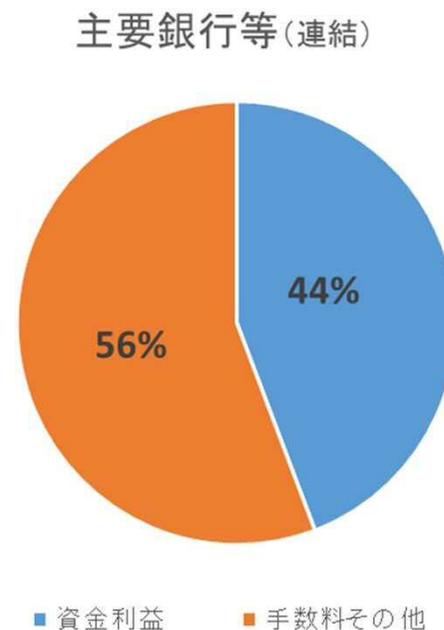
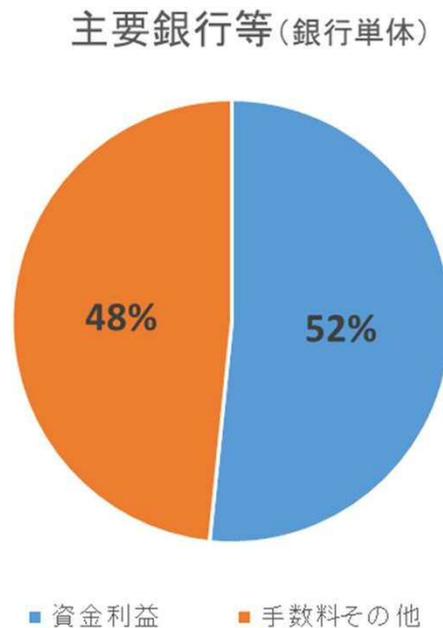
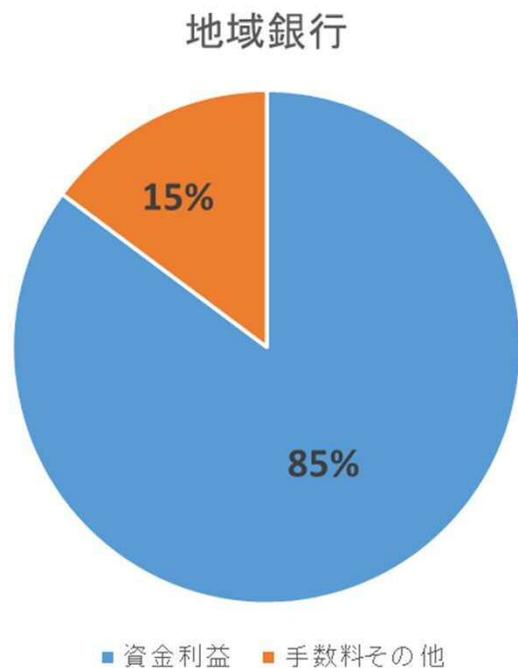


出所: 法人企業統計(除く、金融保険業)に基づき発表者作成

# 金利収益への依存度における格差

地域銀行の金利収益  
依存が引き続き高水準

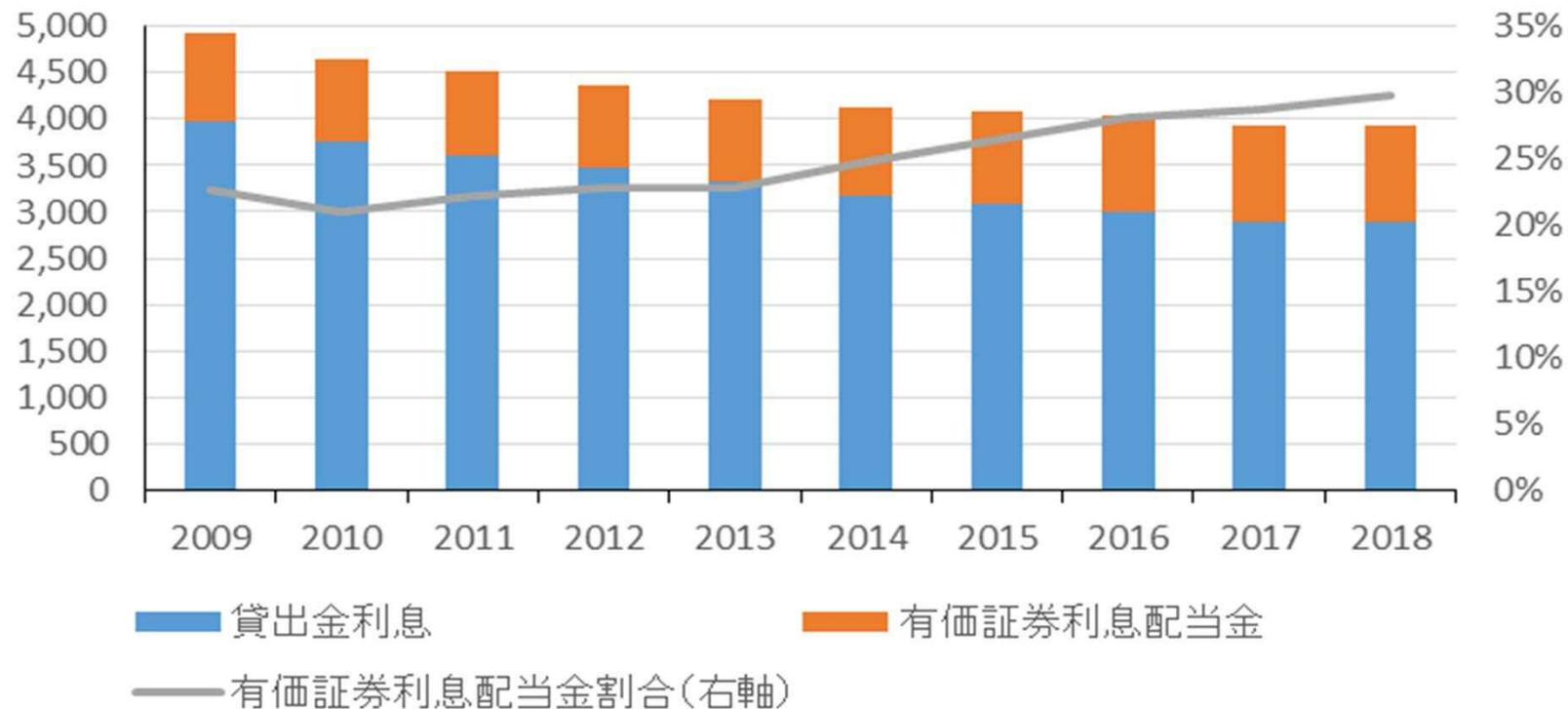
2020年3月期業績における業務粗利益の内訳



出所: 全国銀行協会統計、金融庁資料に基づき発表者作成

資金収益における有価証券  
の存在感がじわり上昇

## 地域銀行全体の貸出金利息および有価証券利息配当金の推移(10億円)

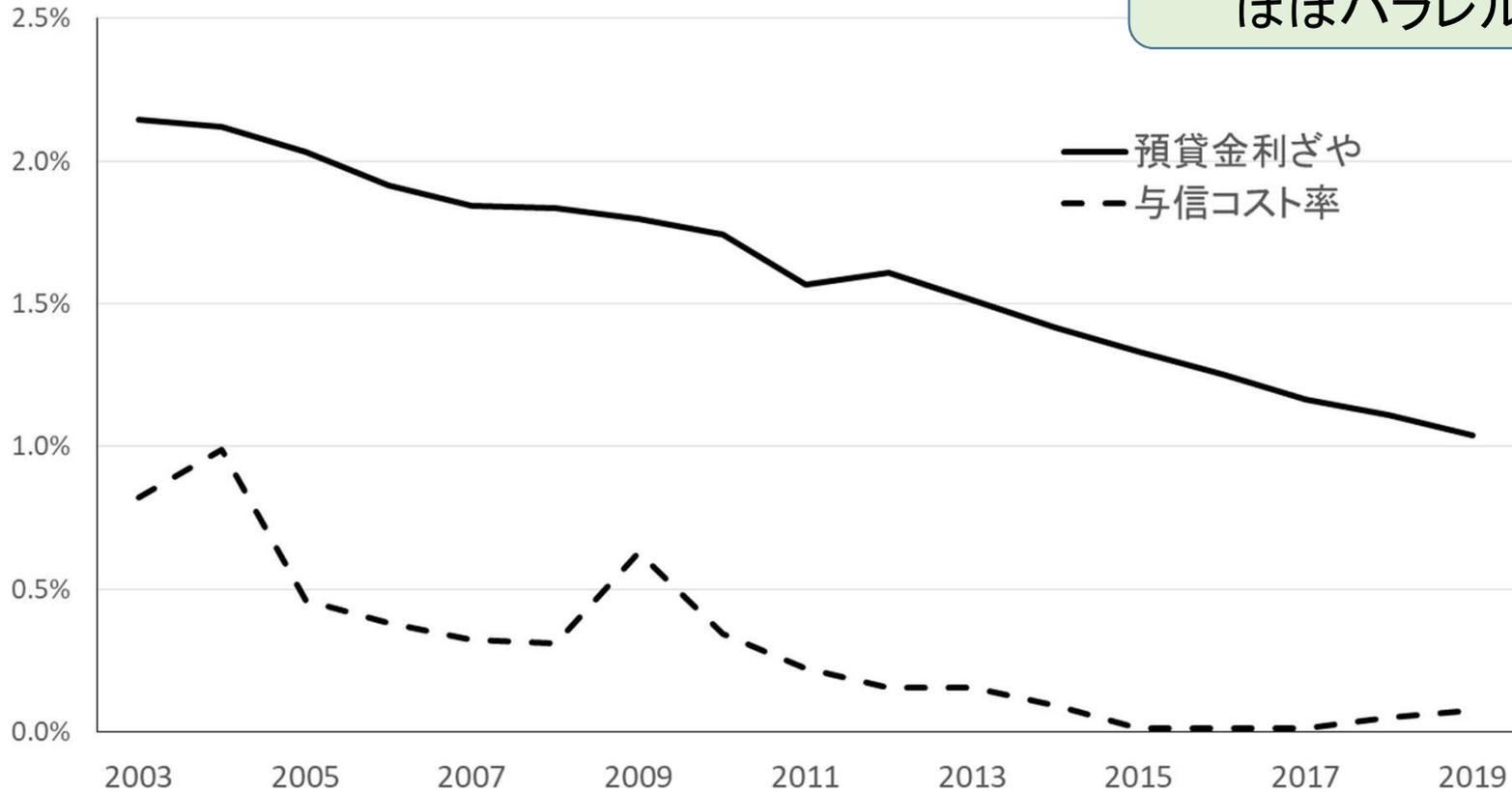


出所: 全国銀行協会統計、発表者作成

# 縮小する利ざやと超低水準で推移する与信コスト

## 預貸金利ざやと与信コスト率の推移

利ざやと与信コスト率が  
ほぼ平行に低下



注: 預貸金利ざやは国内業務部門の平均貸出利回りと預金等利回りの差、与信コスト率は与信関連費用(貸し倒れに関連するコスト)を期末貸出残高で除したもの  
出所: 全国銀行協会統計に基づき発表者作成

## 利ざや縮小の3要素

市場金利  
低下



負の  
預金スプレッド  
拡大

プライムから  
スプレッドへの  
移行

金利引き下げ  
競争



低リスク機会  
への殺到  
(低預貸率も)

収益機会を求めて  
越境出店  
(低利で開拓)

信用リスクプレミアム  
縮小



借り手の  
財務体質  
改善

中～高リスク先  
を敬遠

# 収益化に直結しない\*負担の増大

コンプライアンス

AML/CFT

顧客利益保護

サイバーセキュリティ

レジリエンス向上

事業者との接続

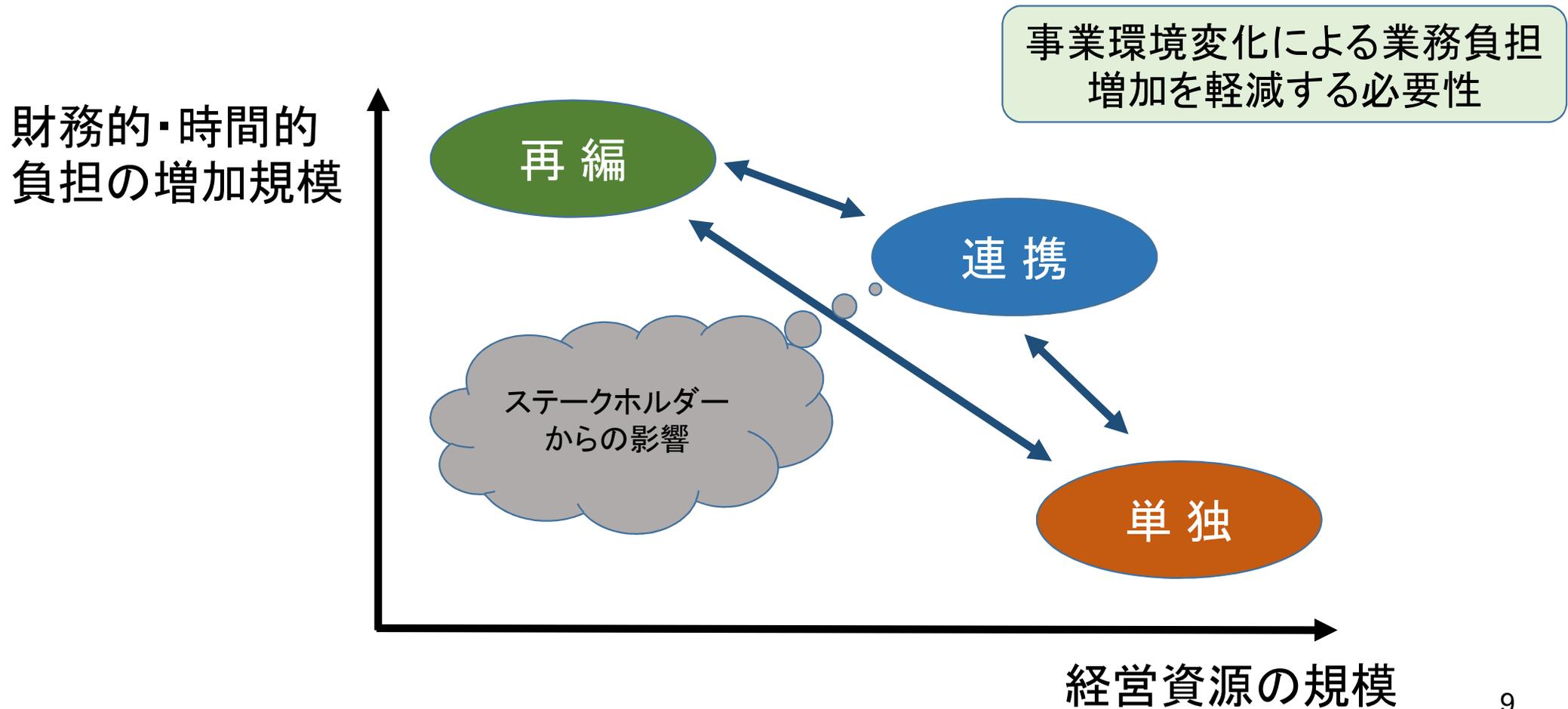
DX

バックヤード  
(RPA等)

フロント  
(デジタルバンキング)

\*DXに関しては時間軸、方法によって収益化の期待あり

# 所与の環境に適応するための方策



## 近年における地域銀行再編、経営統合実績

再編年月	頂点企業	再編形態	傘下主要銀行、合併行
2001/4 (2012/10)	札幌北洋HD 北洋銀行	持ち株 銀行	北洋、札幌 *2008/10傘下銀行合併
2004/9	ほくほくFG	持ち株	北海道、北陸
2005/10 (2008/10)	きらやかHD きらやか銀行	持ち株 銀行	山形しあわせ、殖産 山形しあわせ、殖産
2012/10	じもとHD	持ち株	きらやか、仙台
2006/2 (2006/10)	紀陽HD 紀陽HD	持ち株 持ち株	紀陽、和歌山 紀陽、和歌山
(2013/10)	紀陽銀行	銀行	紀陽銀行と紀陽HDが合併
2006/10	山口FG	持ち株	山口、もみじ
2011/10	山口FG	持ち株	山口、北九州、もみじ
2007/4	ふくおかFG	持ち株	福岡、熊本(熊本ファミリー)
2007/10	ふくおかFG	持ち株	福岡、親和、熊本(熊本ファミリー)
2019/4	ふくおかFG	持ち株	福岡、十八、親和、熊本
2020/10	ふくおかFG	持ち株	福岡、十八親和、熊本
2008/10	フィデアHD	持ち株	北都、荘内
2008/10	池田泉州HD	持ち株	泉州、池田
(2010/5)	池田泉州HD	持ち株	池田泉州
2010/3	筑波銀行	銀行	関東つくば、茨城
2010/4	トモニHD	持ち株	徳島、香川
2016/4	トモニHD	持ち株	大正、徳島、香川
(2020/1)	トモニHD	持ち株	徳島大正、香川
2012/9	十六銀行	銀行	十六、岐阜
2014/10	東京TYFG	持ち株	東京都民、八千代
(2018/5)	東京きらぼしFG	持ち株	きらぼし
2015/10	九州FG	持ち株	肥後、鹿児島
2016/4	コンソルディアFG	持ち株	横浜、東日本
2016/10	めぶぎFG	持ち株	足利、常陽
2016/10	西日本FHD	持ち株	西日本シティ、長崎
2018/4	三十三FG	持ち株	三重、第三
(2021/5予)	三十三FG	持ち株	三十三(予)
2018/4	関西みらいFG	持ち株	近畿大阪、関西アーバン、みなど
2019/4	関西みらいFG	持ち株	関西みらい、みなど
2018/10	第四北越FG	持ち株	第四、北越
(2021/1予)	第四北越FG	持ち株	第四北越(予)

注:

- 1) 2001年4月以降
- 2) 営業譲渡を除く
- 3) HD=ホールディングス  
FG=フィナンシャルグループ  
持ち株会社以外の名称について  
一部を除き「銀行」を省略

出所:金融庁資料に基づき発表者

- 第二地方銀行に係る経営統合が目立つが、足元では地方銀行の事例も増えつつある
- 持ち株会社を活用しない再編は、わずかに二例のみ
- 持ち株会社形態で発足後に、傘下銀行の合併を実施するケースも少なくない

- ◆ 2016年銀行法改正\*により、持ち株会社への共通・重複業務の集約化による経営効率向上が容易に
- ◆ 上記は、兄弟会社への業務集中でも同様に効果実現可能

\*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

再編は経営資源の効率的・効果的活用にも有効

一方で連携・提携による課題対応の実効性も

## 《アライアンス事例》

- 勘定系システムの共同開発に源流をもつ銀行間の広範囲の業務提携
- ビジネスマッチング等を通じた顧客の商機拡大に向けた個別業務提携
- サイバーセキュリティなど個別システム対応を中心とした個別提携
- 開発されたアプリなどテクノロジーの開放を通じた業務提携

アライアンスでは克服  
できない知や機能の  
共有化の視点では  
再編の合理性は高い

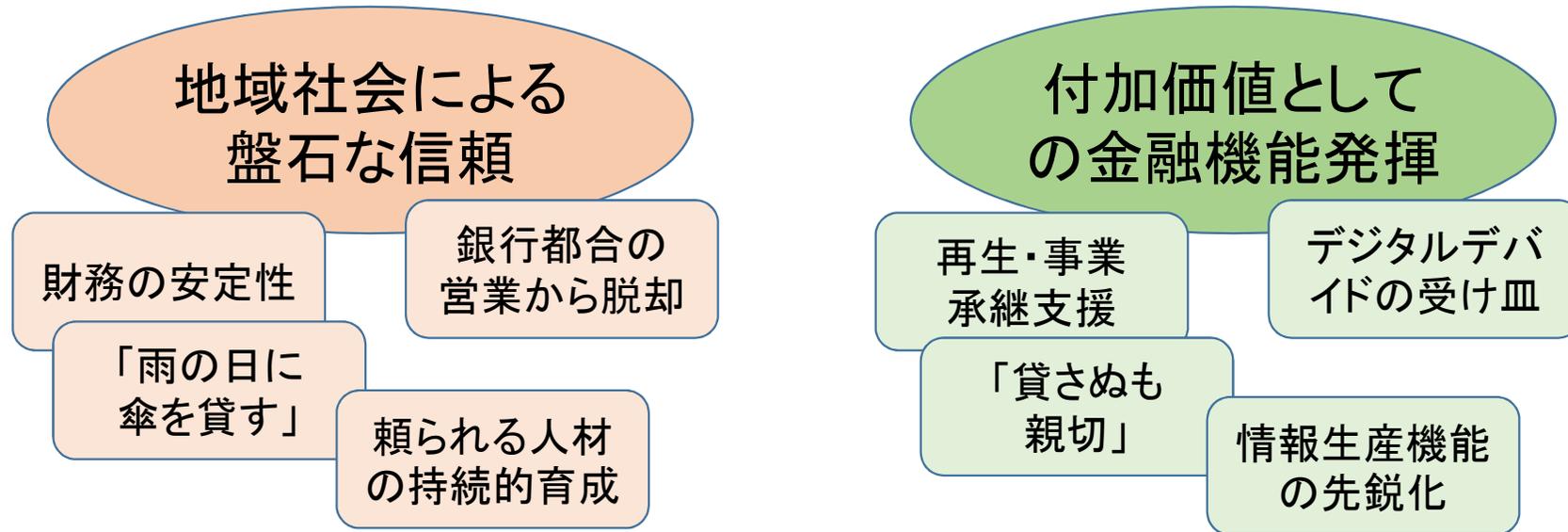
事業承継、事業再生に  
おける投資専門会社  
の業務拡充が可能と  
なれば、再編により知  
の集積も可能に

## 《再編形態と期待できる有効性》

- ① 面での再編（同一地域ないしは近接する地域における再編）
  - ✓ 重複店舗が生じやすく、合理化効果大
  - ✓ 地域特性や課題のシェアが容易で、知見共有でソリューション提供可
  - ✓ 持続可能性が危ぶまれる消耗戦の緩和
  - ※共通取引先の存在による「シェア調整」を伴う負の側面
- ② 機能での再編（遠隔地を含む銀行間による広域再編）
  - ✓ 経営資源の集中化による効率的活用可能
  - ✓ 新たな情報機会の拡大（事業承継、事業再編、ビジネスマッチング）
  - ✓ 顧客基盤の総和が増加
  - ※店舗合理化余地が限定的
- ③ 非銀行プラットフォームでの再編（以下参照）
  - ✓ 公益性の高い地域企業との再編によるエコシステム形成
  - ✓ 経営資源（テクノロジー、財務、ノウハウ、機能）活用を企図した再編

# 再編を伴わない道は？

## 地域における金融機能提供の持続可能性の要件



利便性を損なわない範囲で店舗や規模のダウンサイジングも

## 利便性を損なわない範囲で店舗や規模のダウンサイジングも

### 顧客サービスの充実

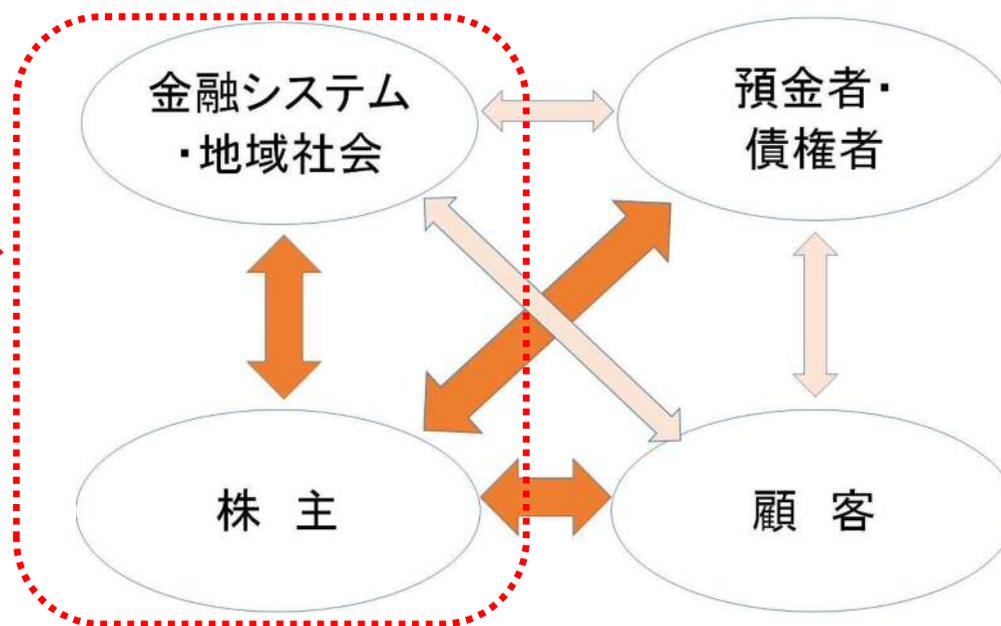
- 営業エリアのフォーカス
  - ・フランチャイズエリアの再定義
  - ・分散したリソースの集中
- コンサルテーション(個人・法人)型への特化と充実
  - ・店舗本位から「人」本位へ

### 経営効率の向上

- 店舗の見直し
  - ・RM拠点型へのシフト
  - ・利便性確保のための軽量化
- チャンネルの確保
  - ・代理店の活用  
(事業性融資媒介の緩和余地は?)

規模や利益の成長ではなく  
長期的かつ安定的な地域貢献を揺るぎなき経営理念とすべき

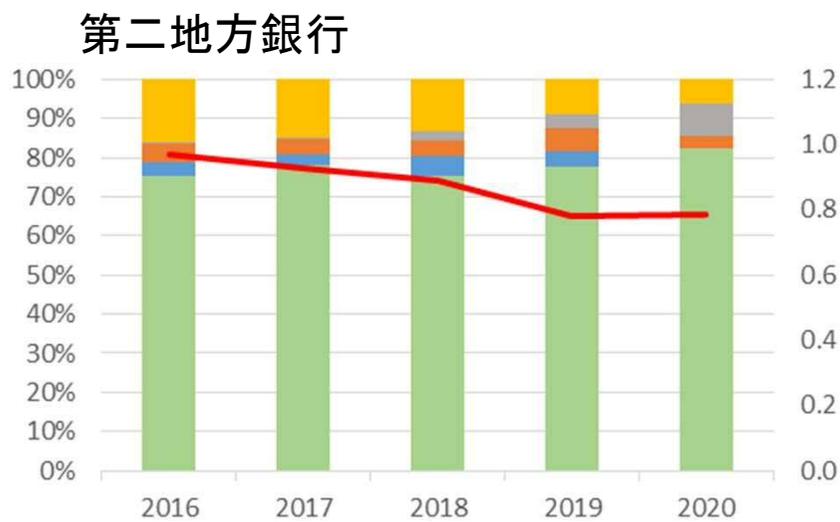
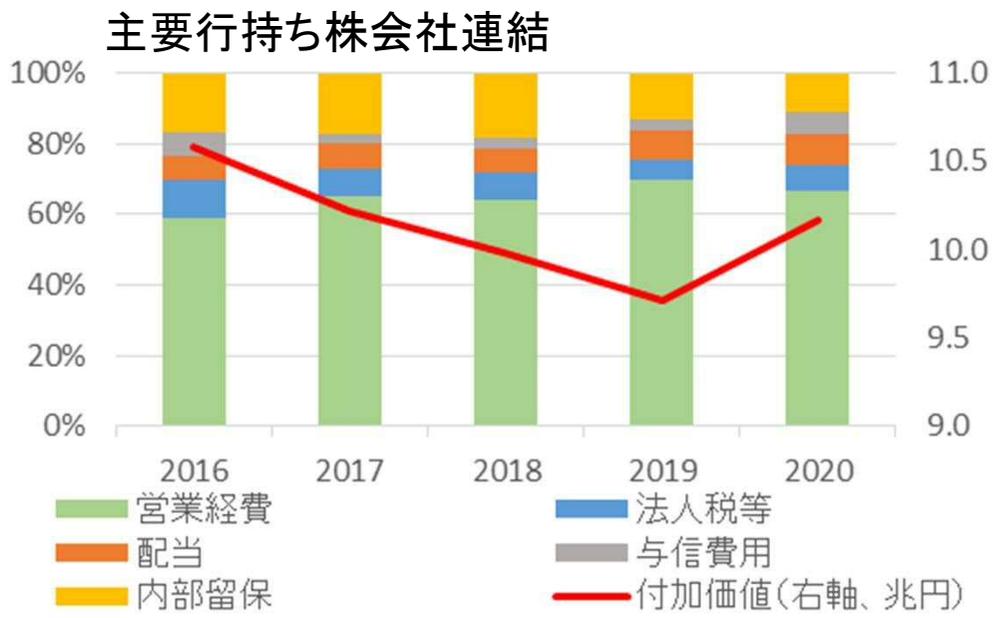
この緊張関係が  
銀行法が与える  
試練ではあるが



出所:野崎浩成(2020)『消える地銀 生き残る地銀』

# 銀行の付加価値分配の推移

粗利益の出口は？



注：付加価値額は業務粗利益を代用  
 地域銀行計数は単体ベース、  
 主要行持ち株会社は、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ、  
 みずほフィナンシャルグループ、りそなホールディングス、三井住友トラスト・ホールディングス

出所：全国銀行協会統計に基づき発表者作成

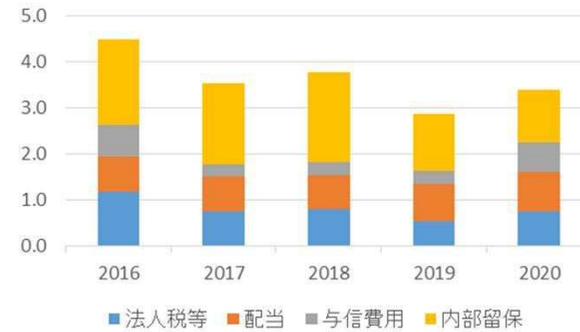
# 純付加価値(業務純益)分配額の遷移(兆円)

第二地銀の内部留保が減少傾向に

## 地方銀行



## 主要行持ち株会社連結



## 第二地方銀行



注: 純付加価値額は業務粗利益(一般貸倒引当金繰入前)を代用  
 地域銀行計数は単体ベース、  
 主要行持ち株会社は、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ、  
 みずほフィナンシャルグループ、りそなホールディングス、三井住友トラスト・ホールディングス

出所: 全国銀行協会統計に基づき発表者作成

経営環境の厳しさが増すほどに  
株主と地域・経営安定性との緊張関係増大

- 投資期間、目的は株主によって大きな差異  
～短期トレーディング目的の投資家、年金等長期運用を背景とした  
長期志向投資家など多彩
- 全ての株主とのエージェント問題を解消することは困難
- 仮に短期的収益機会を犠牲にしながらも、地域社会と共生、活性化  
を果たすことで長期的事業価値増加に資することも

《参考》北村富行・小島早都子(2018)「株主構成の変化が地域銀行の経営に与える影響」日本銀行WP  
「外国機関投資家比率の上昇は、地域銀行に配当支払いの積極化を促す方向に作用(中略)、地域銀行  
に自己株買いの積極化を促す方向にも作用している」

# 株式資本市場と地域へのコミットメントとの緊張関係の解消

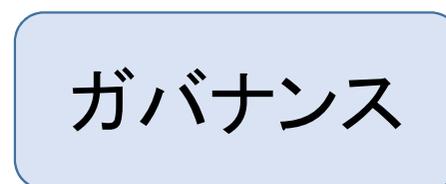
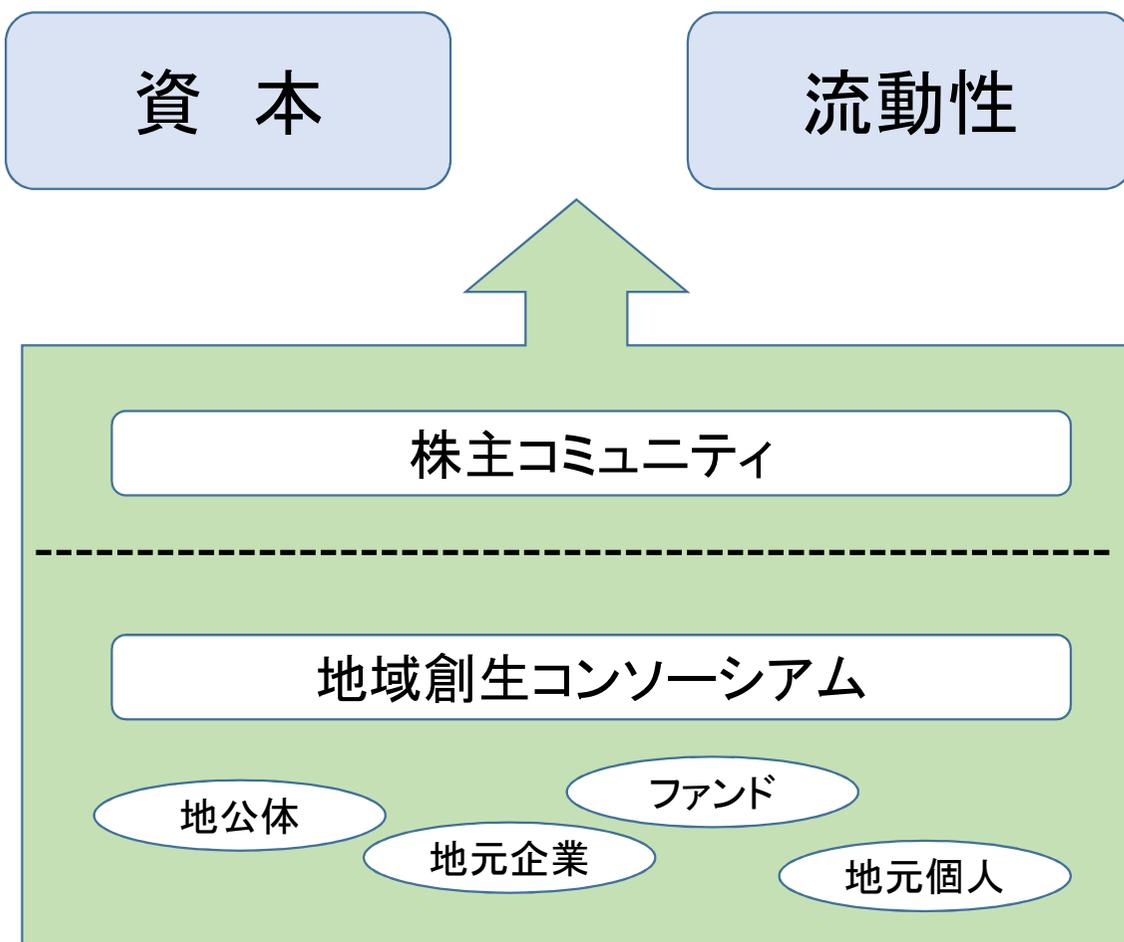
誘因両立性(経営者と株主の利益ベクトルの一致)の確保に向けて

地域へのコミットメントとその遂行を最優先、資本・配当政策は副次的である点を明示

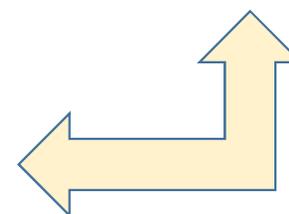
地域創生、活性化に共感するESGファンド、ならびに地域コミュニティ構成員への訴求

非上場化も選択肢か？

## 最終的な選択肢として非上場化も



- ✓ 指名委員会等設置会社などを伴う透明性高い統治
- ✓ 上場時の市場規律に準じた開示

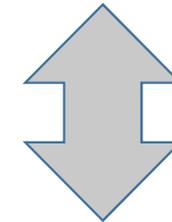


## 非上場化へのハードル

- ✓ MBOによる非上場化には多額の資金供出が不可欠である一方、有力株主による支配はガバナンスに係るリスクを惹起する可能性
- ✓ 一般事業会社による株式取得は、銀行法の求めに応じた主要株主としての認可（銀行法第52条の9）を得る段階で「機関銀行」等の視点からの厳格な審査
- ✓ コーポレートガバナンス・コードのような上場会社に対する明示的原則から離れてしまうことで、銀行法が株主に期待している本質的な規律付けが失われてしまう危険性がある。上場会社に求められる「開かれたガバナンス」ではなく、閉ざされた空間でのガバナンスに起因する懸念
- ✓ 株式の流動性の問題

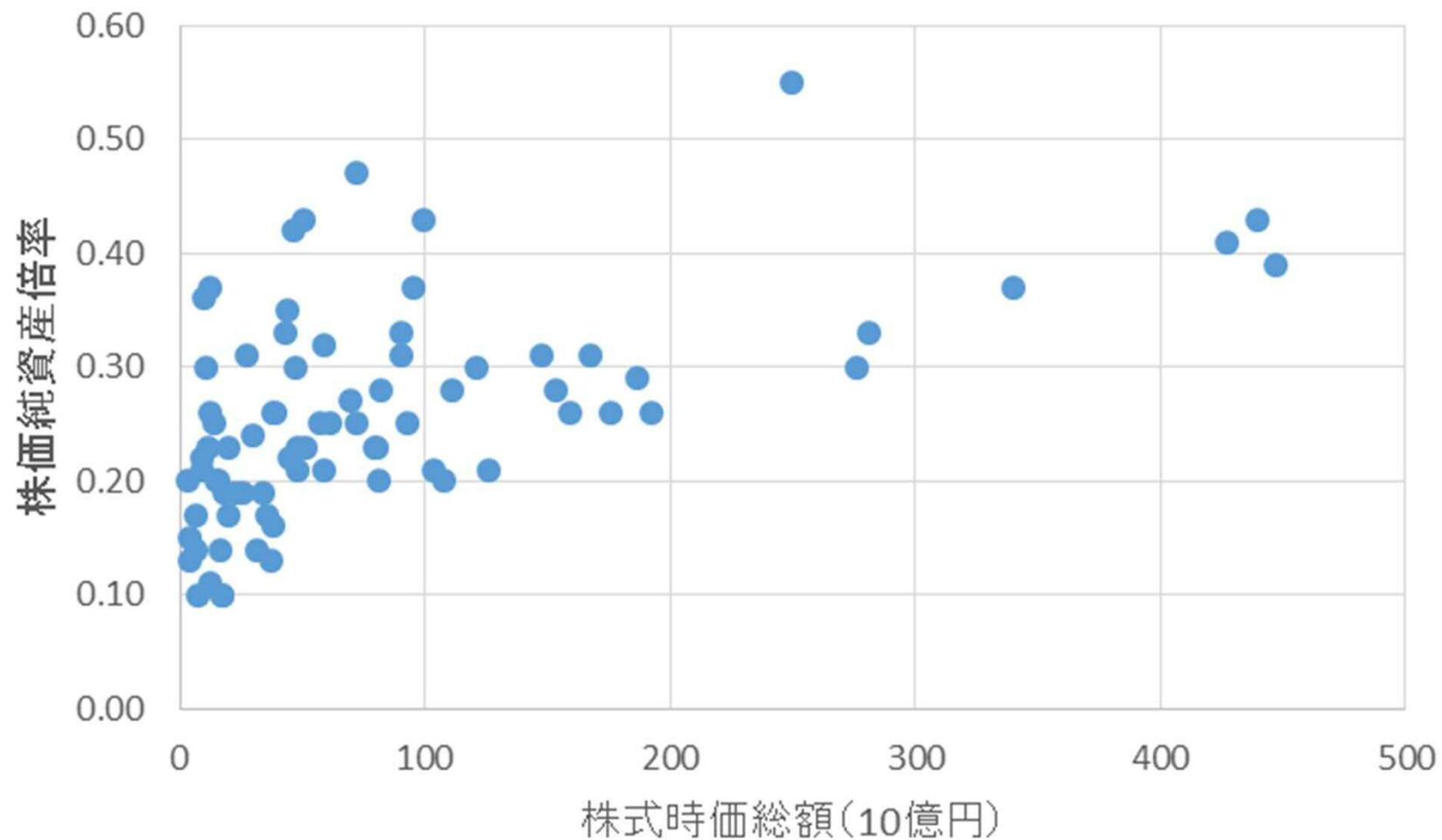
情報の機密性：少数の関与者に  
限定する必要性

非上場株式取引システム活用：  
「ブリッジ」が必要



主要・支配株主規制上のクリアラ  
ンス

## 《参考》 地域銀行の株式時価総額と株式純資産倍率の分布



注: 2019年12月末時点"

出所: Bloombergデータに基づき筆者