

Financial
System
Report - Annex
F S R - A

人口減少に立ち向かう地域金融
— 地域金融機関の経営環境と課題 —

本レポートが分析対象としている大手行、地域銀行、信用金庫は次のとおりです。

大手行は、みずほ、三菱東京 UFJ、三井住友、りそな、埼玉りそな、三菱 UFJ 信託、みずほ信託、三井住友信託、新生、あおぞらの 10 行、地域銀行は、地方銀行 64 行と第二地方銀行 41 行、信用金庫は、日本銀行の取引先信用金庫 258 庫（2015 年 3 月末時点）。

本レポートの内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【本レポートに関する照会先】

日本銀行金融機構局金融第 2 課（post.bsd1@boj.or.jp）

（金融システムレポート別冊シリーズについて）

日本銀行は、マクロ・プルーデンスの視点からわが国金融システムの安定性を評価するとともに、安定確保に向けた課題について関係者とのコミュニケーションを深めることを目的として、『金融システムレポート』を年2回公表している。同レポートは、金融システムの包括的な定点観測である。

『金融システムレポート別冊シリーズ』は、特定のテーマや課題に関する掘り下げた分析、追加的な調査等を不定期に行い、『金融システムレポート』を補完するものである。本別冊では、地域金融機関の収益力が低下している背景とこれを克服していくための課題を取り上げる¹。

（本別冊の要旨）

地域金融機関の収益力は、2000年代以降、趨勢的に低下してきた。長期にわたる超低金利環境の継続というマクロ的な要因に、人口減少等の構造的な下押し圧力が、地域経済により強く働いてきたことによるものである。

人口動態は今後も「逆風」として働くとみられるが、地域金融機関は、これに立ち向かうべく、様々な取り組みを行っている。まず挙げられるのは、地域の産業・企業の活力向上支援である。足もと、わが国の景気が緩やかな回復を続けるもとの、金融機関の取り組みは、より効果を発揮しやすくなっていくと考えられる。また、事業領域の拡充や新たな金融ニーズの掘り起こし、ITの活用等による業務革新や経費構造の見直しなどへの取り組みもみられる。これらは、金融サービスの付加価値と効率性を高め、個々の金融機関のみならず、地域金融全体の収益力向上にも繋がり得るものである。業務提携や経営統合は、これらの取り組みをより効果的に推進し、地域に貢献していくための選択肢の一つと位置づけられる。

地域の経済活力の維持・向上には、それを支える地域金融が収益力を備えた活力ある「産業」として存立していくことが不可欠である。企業統治改革の浸透とともに、地域金融機関においても株主等の視点から収益力が評価される傾向が強まっていく。金融機関自身の経営努力の重要性は言うまでもないが、人口動態など構造的な下押し要因の存在を考慮すると、①地方創生に向けた官民の協働、②金融業務に関する制度・規制、③公的金融のあり方など、金融機関の取り組みを後押しする環境整備も重要である。日本銀行としても、中央銀行の立場から地域金融機関の様々な取り組みを支援していく。

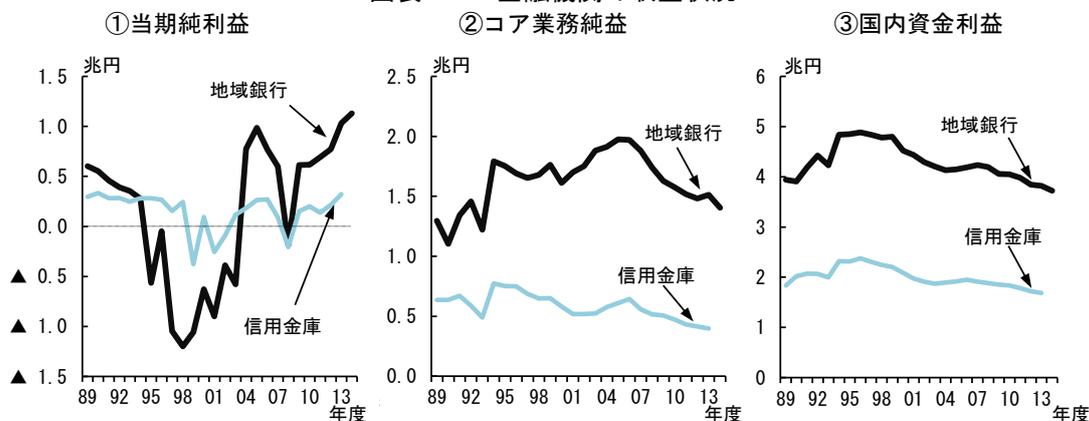
¹ 金融システムレポート最新号（2015年4月）では、「地域金融機関における基礎的収益力低下への対応」を将来にわたる金融安定の確保に向けた課題の一つと位置づけている。本別冊は、こうした認識の背景にある事実関係や分析を敷衍したものである。

1. 地域金融機関の収益力の現状

地域金融機関の基礎的な収益力は、2000年代に入って趨勢的に低下してきた。

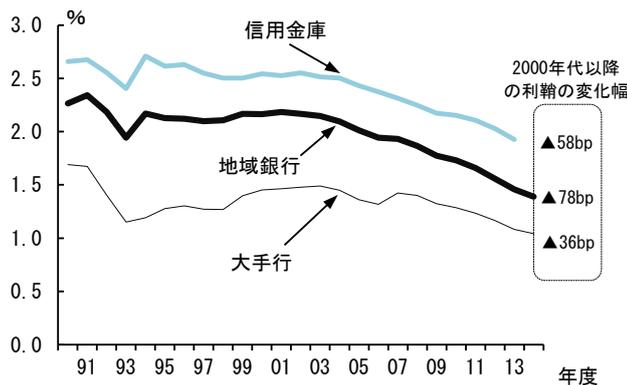
ここ数年の地域金融機関の当期純利益は、歴史的低水準の信用コスト（貸倒引当金の戻入）と有価証券売却益の下支えにより、高水準で推移している（図表 1-1①）²。もっとも、基礎的な収益力をあらわすコア業務純益や国内資金利益は、2000年代に入って、振れを伴いつつも趨勢的に減少傾向にある（図表 1-1②、③）。国内貸出利鞘は、この間、ほぼ一貫して縮小を続けている（図表 1-2）。

図表 1-1 金融機関の収益状況



（注）地域銀行は14年度上期（上期の実績値を2倍して年度換算したものを14年度として表示）、信用金庫は13年度まで。
（資料）日本銀行

図表 1-2 国内貸出利鞘の推移

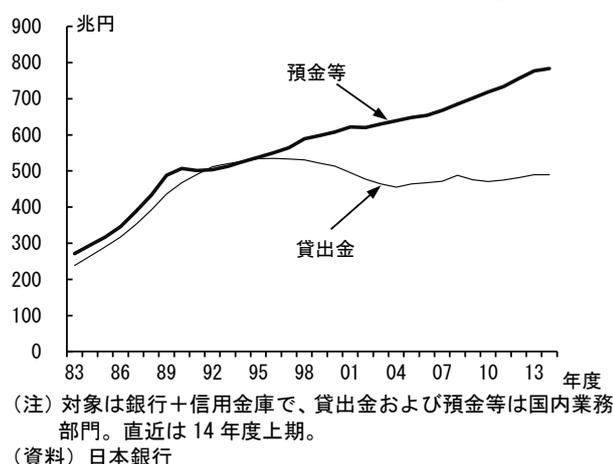


（注1）大手行・地域銀行は14年度上期、信用金庫は13年度まで。
（注2）利鞘の変化幅は、大手行・地域銀行は14年度上期と99年度の利鞘の差、信用金庫は13年度と99年度の利鞘の差。
（資料）日本銀行

² 2013年度の地域銀行のコア業務純益は、前年対比で幾分改善しているが、これは、保有する投資信託の解約益・償還益（キャピタルゲイン）が有価証券利息配当金に計上され、基礎的な収益を押し上げている寄与が大きい。こうした寄与（前年比でおよそ1,000億円）を除くと、2013年度のコア業務純益は引き続き減少している。

これは、①経済停滞とデフレの長期化に伴う超低金利環境の継続というマクロ的な要因に、②人口減少等を中心とする構造的な下押し圧力が、地域経済により強く働いてきたことによるものである。2000年代入り後は、限られた一時期を除けば、デフレが継続するもとで極めて緩和的な金融政策が実施され、短期金利がゼロ近傍で推移したほか、長期金利も低下した。この間、金融機関の預金が貸出を上回る「預金超過」が顕著に拡大した（図表 1-3）。預金超過の拡大は、経済の停滞とデフレが長期化するもとで、財政赤字と企業の貯蓄超過、家計の安全資産指向（預金選好）が続いたことによるものである。こうした金利環境や預貸バランスの変化は、金融機関の貸出利鞘を圧迫する方向に作用してきた。しかし、利鞘の縮小の度合いは、大手行より地域金融機関の方が大きい（前掲図表 1-2）。これは、人口減少等を背景とする地域経済への下押し圧力が強く影響してきたためと考えられる。

図表 1-3 金融機関の「預金超過」



先行きについても、地域金融を巡る収益環境には厳しいものがある。今後、上記①の金利環境は、景気の回復に伴っていずれ収益を押し上げる方向に転じていくとみられるが、②の人口動態は長期にわたって「逆風」として働く。

地域の経済活力の維持・向上には、それを支える地域金融が活力ある「産業」として存立していくことが不可欠である。そのためには、個々の金融機関としても、産業全体としても、収益力を備えていることが重要な前提となる。そして、企業統治改革の浸透とともに、株主等の視点から収益力が評価される傾向が強まっていく。

株式会社である地域銀行は、市場等を通じて、資本効率の観点からみた収益力がより重視されるようになっていくと考えられる。企業統治については、社外取締役の選任数や指名委員会等設置会社への移行など、体制の側面に焦点が当たりがちであるが、本質的に重要なのは、地域経済の構造変化の中で、「地域金融を手掛ける株式会社」としての企業価値と存在意義を中長期的に高める経

営を実践していくことである。目標とする収益水準やその実現に向けた戦略と時間軸について、株主を含む利害関係者の理解を得ていくことが必要となろう。信用金庫等の協同組織金融機関は、企業統治の態様や求められる収益力は株式会社と異なるが、地域にどのように貢献して収益を挙げていこうとしているのかについて、出資者等の利害関係者の理解を得ていく重要性は変わらない。

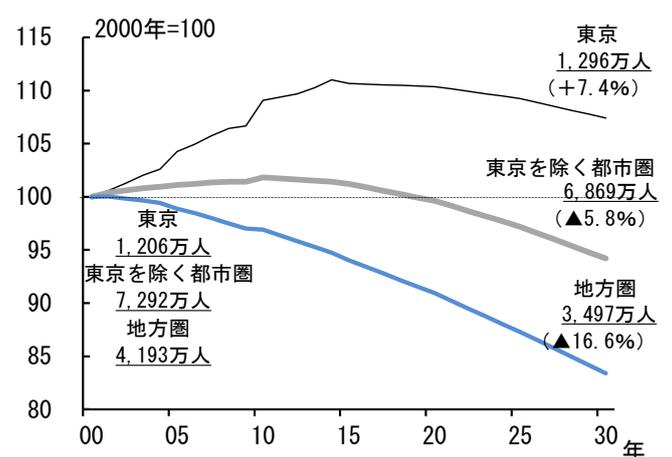
以下では、①人口動態がこれまで地域経済や地域金融機関の業務・収益に及ぼしてきた影響と、②個々の地域金融機関、そして地域金融が全体として収益力を高めていくための課題について整理する。

2. 人口動態と地域経済

本章では、実体経済活動と人口動態の関係をみていく。ここでの分析は、2000年代以降の実績値に基づいており、諸計数の関係性は、様々な取り組みによって先行き変化し得るものである。

日本全体の人口が減少基調に転じたのは2011年であるが、地方圏ではその前から——早い県では1980年代半ばから——減少に転じている³。2000年を基準に地域別の人口推移をみると、東京・愛知・大阪など都市圏の都道府県⁴の人口は、現在に至るまでプラス圏内を維持しているが、それ以外の県を集計した地方圏の人口は、2000年代中頃に減少に転じている。先行きの推計をみても、都市圏に比べて、地方圏の人口減少テンポが速く、両者の差は拡大していく（図表2-1）。

図表 2-1 地域別人口推移と見通し



(注) () 内の変化率は、2000年対比の2030年の人口増減率見込み。
 (資料) 総務省、国立社会保障・人口問題研究所、日本銀行

³ 日本全体の人口減少率は、直近（2014年）の前年比で見ると、▲0.2%程度に過ぎないが、都道府県別にみると▲1.2%程度に達している県もみられている。

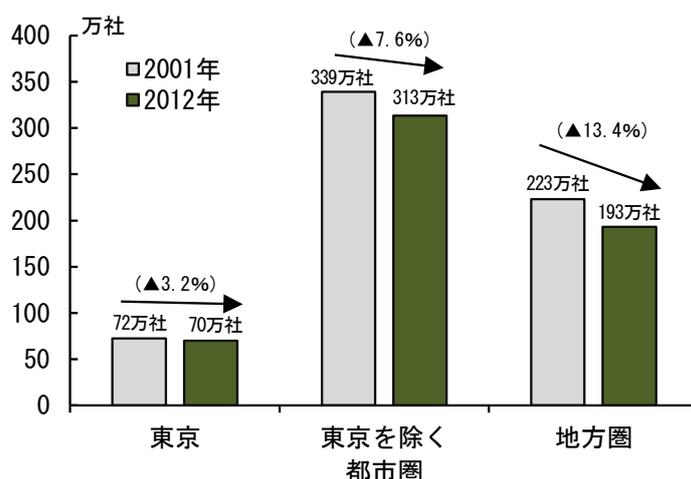
⁴ 本稿では、南関東（千葉・埼玉・東京・神奈川）、東海（静岡・岐阜・愛知・三重）、近畿（滋賀・京都・大阪・奈良・和歌山・兵庫）のほか、人口100万人以上の市が所在する道県（北海道、宮城、広島、福岡）を「都市圏」としている。また「都市圏」以外の県を「地方圏」としている。

地方圏の人口減少は、少子高齢化による自然減が都市圏より早く進行したことが大きな理由であるが、①都市への人口流出（社会減）や、②若年層の流出に伴う更なる少子化・自然減も、この傾向に拍車をかけている。

地域の人口減少・高齢化は、地域の企業活動の低下と相互に影響を及ぼし合いながら、地域経済の下押し圧力となってきた。人口減少に伴う地域の需要縮小やその見通しは、地元を主たる商圏とする中小・零細企業の経営環境を厳しいものにしてきている。また、事業主の高齢化は、個人企業等の存続にも影響を及ぼしており、事業所数が減少傾向を辿っている⁵。グローバル化に伴う生産の海外移転など産業構造の変化も、地方の企業活動や雇用創出力の低下に繋がってきた。そして、こうした企業活動の縮小が、より有利な就業機会を求める若年層の都市への流出を招くなど、更なる人口減少に繋がるという負の相互作用が働いている。

一方、都市圏では人口と企業活動の集積が進んできている。地域別の人口推移が示すとおり、全国の人口が減少する中であっても、地方からの流入が都市圏の人口を押し上げている（前掲図表 2-1）。また、日本全体の事業所数が減少する中で、地方圏の減少テンポはより速く、都市圏のシェアが緩やかに増している（図表 2-2）。企業収益は、都市圏に属する上位 10 都府県が、日本全体の 8 割強 —— 東京が全体の半分強 —— を占めるに至っている（図表 2-3）。

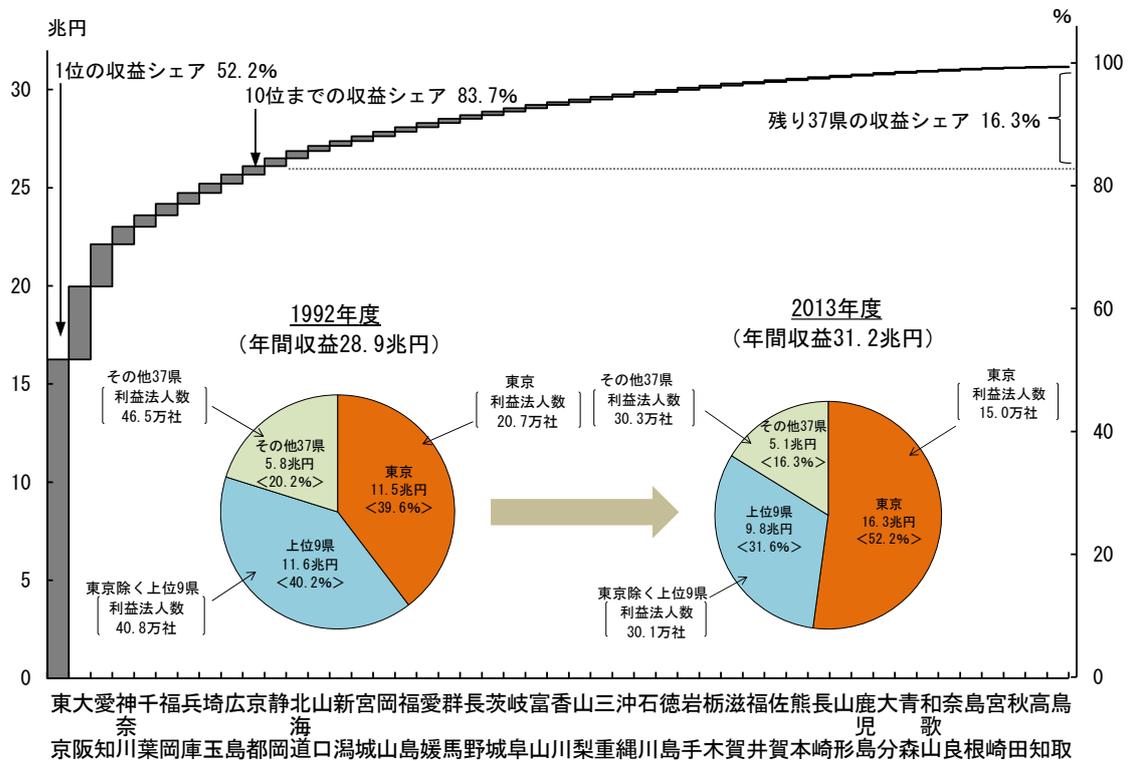
図表 2-2 地域別事業所数の推移



(注) () 内の変化率は、2001年から2012年の事業所数増減率。
(資料) 総務省

⁵ 2001年時点で、法人に属する民営事業所数は、300万事業所を幾分下回る水準であったが、その後増加を続け、2012年時点では、320万事業所となっている。一方、個人に属する事業所は、2001年時点の313万事業所から、2012年時点では220万事業所まで減少しており、倒産・廃業等による個人企業数の減少が、事業所数の減少を牽引する姿になっている。

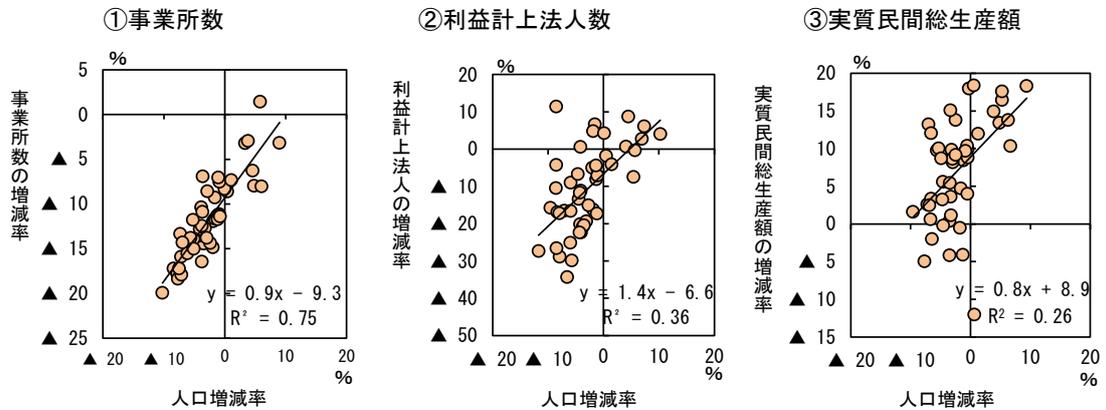
図表 2-3 法人企業の純所得の都道府県別累計



(注) 純所得は利益計上法人の所得額から利益欠損法人の欠損額を引いた値。累計図表は2013年度の値。円グラフは、東京など上位10都道府県の収益シェアについて、2013年度と1992年度(全国の収益水準が2013年度とほぼ同水準)を比較したもの。
(資料) 国税庁、日本銀行

こうしたもとで、2000年代以降、都道府県別の人口増減率は、各種の経済活動関連計数と相応に強い正の相関を示している(図表2-4)。

図表 2-4 都道府県別の人口増減率と各種指標との関係



(注) 統計の公表頻度等の関係から、事業所数は2001年から2012年までの増減率、利益計上法人数は2000年から2013年までの増減率、実質民間総生産額は2000年から2011年までの増減率を使用し、人口はそれぞれ対応する期間の増減率を使用している。実質民間総生産額は、実質消費と実質投資の合計。
(資料) 総務省、内閣府、国税庁、日本銀行

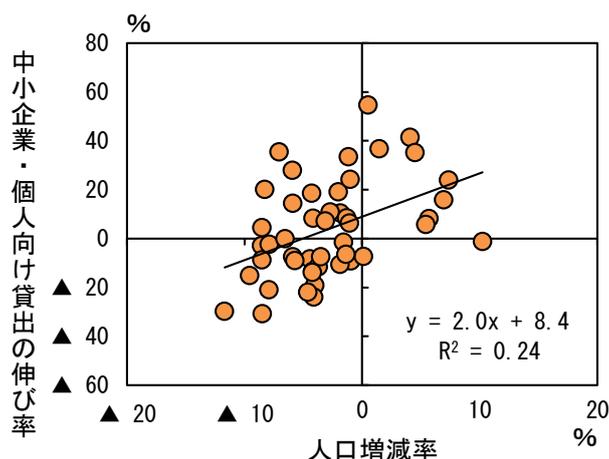
3. 人口動態と地域金融機関の預貸ビジネス

本章では、地域金融機関の中心的な業務である貸出および預金吸収と人口動態の関係をみていく。ここでの分析も、原則として2000年代以降の実績値に基づいており、諸計数の関係性は、様々な取り組みによって先行き変化し得るものである。

(貸出面への影響)

人口減少やこれに基づく地域経済への下押し圧力は、地方での資金需要の縮減をもたらしてきた。都道府県別の人口増減率は、中小企業・個人向け貸出⁶の伸び率と正の相関を有している(図表3-1)。このことが地域金融機関の利鞘の縮小、貸出収益の減少をより厳しいものとしている。

図表3-1 都道府県別の人口増減率と
中小企業・個人向け貸出の伸び率



(注) 2000年から2013年の間の都道府県別人口増減率と、中小企業向け貸出と個人向け貸出の伸び率の相関。但し、観測期間中に合併等で決算の計数が変化した地域金融機関は除く。

(資料) 総務省、日本銀行

こうしたもとで、地域銀行の多くは2000年代半ば以降、人口や企業活動が集まる大都市を中心に、地元県以外での貸出(以下、「県外貸出」)を積極化させている(図表3-2①)⁷。この結果、2013年度における地域銀行の総貸出に占め

⁶ データ制約から、都道府県別・貸出先別に精度の高いマクロの貸出データを作成することは難しい。このため、図表3-1では、「大企業向けや地公体向け貸出と異なり、中小企業向け貸出および個人向け貸出は、相応に自らの地域(本店所在地)と紐づいており、本店所在地以外での貸出ウェイトはそれほど高くない」という想定のもと、都道府県別の中小企業向け貸出および個人向け貸出の一次近似として、地域金融機関の中小企業向け貸出および個人向け貸出を本店所在地別に集計したものを分析している。

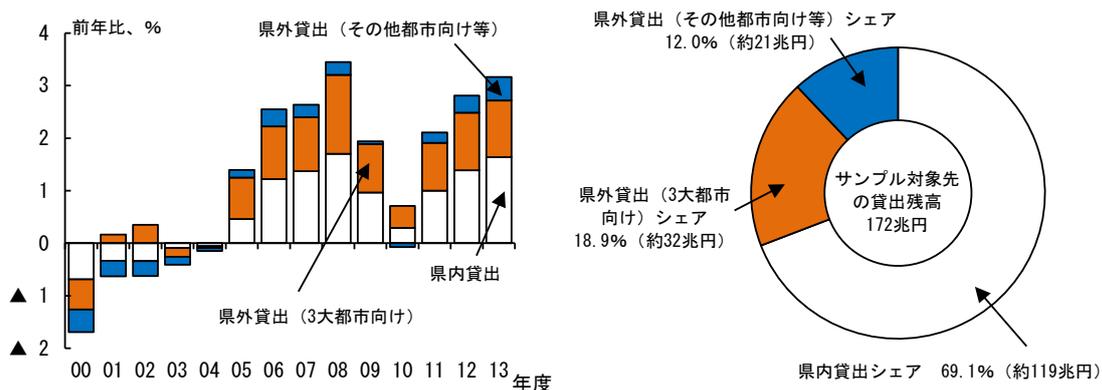
⁷ 地域銀行の県外貸出の増加はバブル期等にもみられたが、2000年代半ば以降は、基調的に増

る県外貸出のウェイトは、全体で3割程度にまで上昇してきている（図表 3-2 ②）。また、信用金庫においても、地元以外の区域における貸出を積極化する動きがみられている。

図表 3-2 地域銀行による県内貸出（地元向け貸出）と県外貸出

①貸出残高の前年比

②県内・県外貸出残高のシェア（2013年度）



(注1) 個別行の都道府県別貸出について、本店所在地向けの貸出を県内貸出、それ以外の貸出を県外貸出として集計。但し、観測期間中に合併等で決算の計数が変化した地域銀行は除く。

(注2) その他都市向け等は、3大都市以外の県外貸出。

(資料) 日本銀行

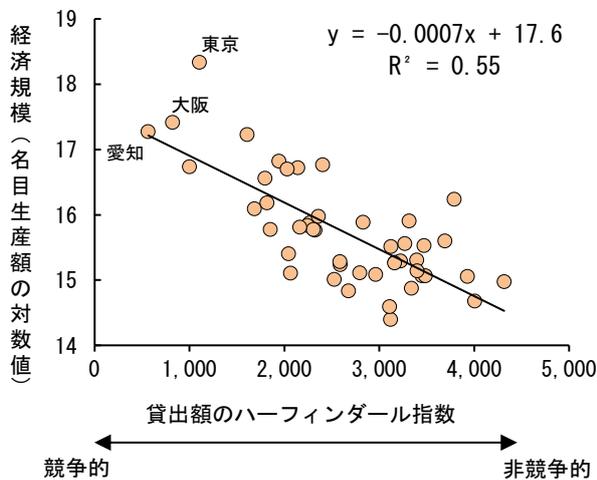
しかし、県外・域外での貸出増強は、今のところ、地域金融全体としてみた貸出の収益力向上には繋がっていない。これは、マクロ的な資金需要が緩やかな増加に止まるもとの、都市部においても貸出供給圧力が資金需要を上回る状況に変わりはないためである。

実際、人口・企業・利益が集中し、経済規模の大きい大都市ほど、優良先を巡って金融機関間の競争が強まることから、貸出金利に対する低下圧力が強まる傾向がある。個別金融機関の都道府県別貸出残高に基づき、貸出の競争状況の強さを表すハーフィンダール指数⁸を都道府県別に計算すると、経済規模が大きく、貸出のボリューム増が見込める大都市の都道府県ほど、競争的になっており、とくに東京、大阪、愛知では、ハーフィンダール指数が最も競争的な水準を示している（図表 3-3）。そして、より競争的な貸出環境に直面している地域銀行ほど、貸出約定平均金利は低くなる傾向にある（図表 3-4）。

加が続いている。

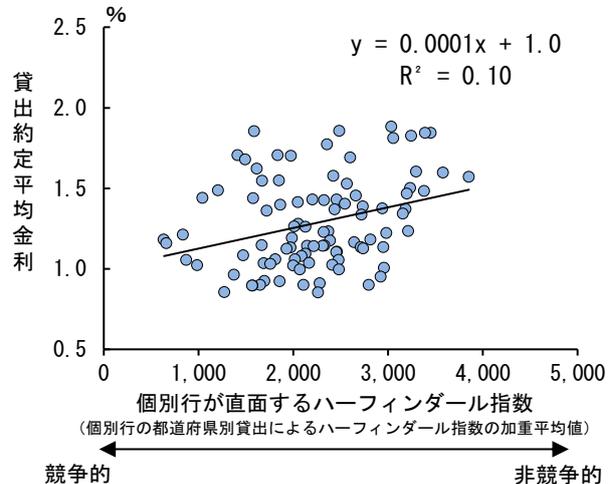
⁸ ハーフィンダール指数（ハーフィンダール・ハーシュマン指数）は、個社の市場シェアを二乗し合計した値である。例えば、1社の企業が100%のシェアを有している場合は、ハーフィンダール指数は10,000となり、100社の企業が等分でシェアを有している場合は100となる。

図表 3-3 都道府県別の経済規模と
貸出残高のハーフィンダール指数



(注) 貸出額のハーフィンダール指数は、個別金融機関（大手行、地域銀行、信用金庫）の都道府県別貸出残高から算出（2013年度の値）。但し、信用金庫の貸出は、全て本拠地向けと想定。名目県民生産額は2011年度。
(資料) 内閣府、日本銀行

図表 3-4 地域銀行の直面するハーフィン
ダール指数と貸出約定平均金利



(注1) 個別行が直面するハーフィンダール指数は、地域銀行の都道府県別貸出で、当該県のハーフィンダール指数を加重平均した値。
(注2) 貸出約定平均金利（年度データ、過去3年平均）の上位5先、下位5先を除いた地域銀行のサンプルに基づく散布図。
(資料) 日本銀行

県外・域外貸出を行う金融機関は、新たな顧客を開拓するため、相応に低い金利を提示する傾向があるうえ、都市を本拠地とする先と比べて情報劣位にあることから、比較的信用力の高い先——信用スプレッドが小さく、低利での貸出となる先——を貸出先にする傾向があることも、貸出金利の低下に寄与している⁹。

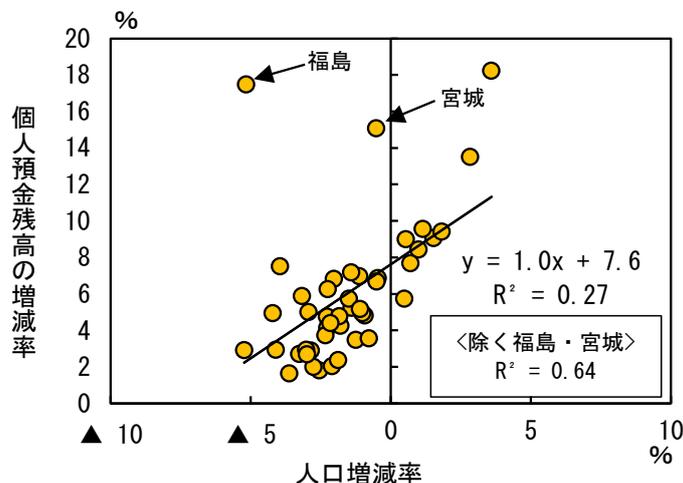
県外・域外での貸出増強は、地元での資金需要の伸び悩みに直面する個々の金融機関にとっては自然な選択肢である。しかし、これを収益力向上に結びつけていくには、新たな需資の掘り起こしや非金利での付加価値の充実を図っていく必要がある。

（預金吸収面への影響）

預金吸収面をみても、人口の減少や高齢化の進展による貯蓄率の低下は、地域金融機関の個人預金の伸びを抑制する方向に働いてきている。都道府県別の人口増減率と個人預金の伸び率の間には、明確な正の相関が存在する（図表 3-5）。

⁹ 詳細は、「金融システムレポート」2014年4月号の図表 V-1-42 および図表 V-1-43 を参照。

図表 3-5 都道府県別の人口増減率と
個人預金の増減率



(注) 2008年～2013年の都道府県別の人口増減率と個人預金の増減率の散布図¹⁰。

(資料) 総務省、日本銀行

これまでのところ、いずれの業態でも個人預金は増加を続けている。個別にみても、地元の人口減少や高齢化が比較的厳しい先でも、個人預金は増加している先が多数を占めている。これは、個人預金の伸び率が、人口動態以外に、給与所得の伸び率、高齢層に対する社会保障給付の水準、家計の資産選択行動（リスク性資産への選好）など、様々な要因に依存することに起因している¹¹。もっとも、今後を展望すると、人口減少と高齢化がさらに加速していく見通しにある地域が少なくない。また、足もと相続に伴って預金が地方から都市へと流出する動きがみられ始めており、高齢化とともにこれが本格化していく可能性がある。

後述するように、安定した小口預金、流動性預金の基盤を有することは、金融機関の収益力の基礎となることから、人口動態は預金面からも収益に負の影響を及ぼしていく可能性がある。

¹⁰ 2000年台前半から半ばにかけては、個人預金から個人向け国債などへのポートフォリオシフトの影響もあって、都道府県によっては個人預金増減率がマイナスになっている地域もあるため、その影響を除くべく、図表 3-5 では、2008年～2013年の人口増減率との相関をみている。もっとも、2000年から2013年で計測しても、高い正の相関が確認される（ R^2 は0.58）。

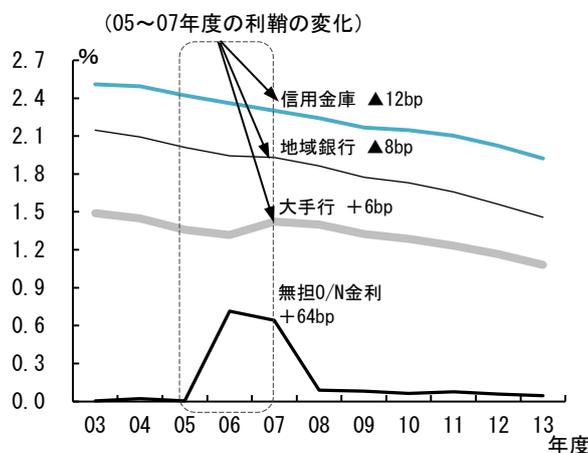
¹¹ 「金融システムレポート」2014年4月号BOX 1では、人口動態がマクロの家計預金量に与える影響について、①世帯数の変化、②一世帯当たりの人員数の変化、③世帯主の年齢構成の変化、という3つの要因に分解したうえで、先行きの試算を行っている。同試算においても、地方では人口動態が徐々に家計預金を押し下げる方向に働いていく見通しとなっている。

（金利環境の変化と預貸収益）

なお、景気の回復に伴って金利が上昇する場合には、金融機関の収益にプラスの影響が見込まれる¹²。貸出が増加するほか、貸出利鞘も改善するためである。利鞘が改善するのは、小口預金や流動性預金の存在によって、市場金利の上昇に対する追随率が、貸出金利より預金金利の方が低いことによるものである。

人口動態との綱引きの中で、実際にどの程度の収益改善効果があるかは、景気の力強さや金利上昇の度合いによって異なる。2005～2007年の局面では、金利上昇が小幅かつ短期間であったこともあり、大手行では利鞘の拡大が小幅に止まったほか、地域金融機関では利鞘の縮小に歯止めがかからなかった（図表3-6）。加えて、改善効果は、地域ごと、金融機関ごとの個別性が強い。人口動態による負の影響の度合いは地域によって大きく異なる。また、市場金利に応じてどの程度貸出金利を引き上げられるかは、金融機関ごとの貸出先顧客の債務返済能力¹³や、競合状況などに左右されるほか、どの程度預金金利の上昇を抑制できるかも、金融機関ごとの預金吸収基盤の強さなどに依存する。

図表 3-6 前回の金利上昇局面における
業態別の貸出利鞘の推移



(注) 直近は13年度。貸出利鞘は、貸出金利回－預金等利回。
但し、預金等利回は、預金等利息（預金利息＋譲渡性預金利息＋債券利息・発行差金償却）÷預金等平残で定義。
(資料) 日本銀行

このため、金融機関は、様々な先行きの金利想定のもとで預貸収益にどのような影響が及ぶかについて、自らの営業基盤や資産負債の状況等を踏まえつつ、適切に評価・分析していく必要がある。

¹² この点については「金融システムレポート」2014年10月号VI章3節およびBOX5を参照。

¹³ この点については「金融システムレポート」2015年4月号BOX7内の図表B7-6および「金融システムレポート」2014年4月号BOX3を参照。

4. 逆風に立ち向かう地域金融機関

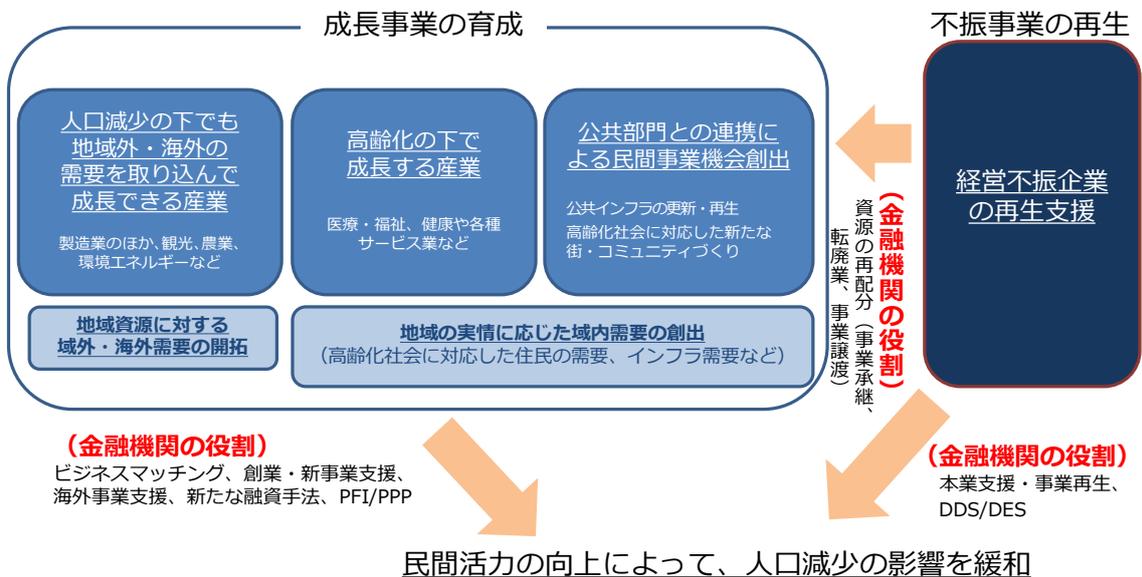
以上みてきたように、人口動態がこれまで地域金融に及ぼしてきた下押し圧力はかなり強いものがある。人口動態が今後も「逆風」として働くもとの、地域金融機関にとっては、①地域経済の下支えや活性化に貢献していくこと、②金融サービスの付加価値と効率性を高めていくことによって、いかに収益源の拡大・多様化に繋げていくかが課題となる。地域金融機関は、こうした観点から様々な取り組みを進めている。

(業務運営面での取り組み)

第一は、地域の産業・企業の活力向上に向けた金融支援力強化である。

地域の産業・企業は、人口減少の中にあっても、①観光、農業等の地域資源を発掘・活用すること、②域外・海外の需要を開拓すること、③地域社会のニーズに応える財・サービスを提供すること等によって成長できる。地域金融機関は、地域を熟知する「情報生産能力」と顧客ネットワークを活かして¹⁴、こうした産業・企業を育成・支援する中核的な役割を担うことができる。同時に、経営不振企業の再生を図りつつ、必要に応じ、事業承継や転廃業等を通じて適切な資源の再配分・新陳代謝を促していくことも重要な役割である(図表 4-1)。

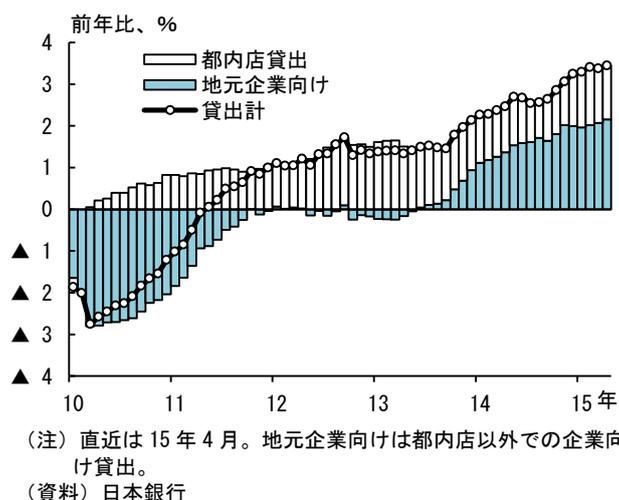
図表 4-1 地域経済の活性化と地域金融機関の役割



¹⁴ 販路開拓の支援など中小企業の経営支援における、金融機関の「情報生産能力」や顧客ネットワークの活用可能性については、例えば、「金融システムレポート」2012年10月号BOX3を参照。

地域金融機関は、このところ地元での企業向け貸出を一段と積極化しており、信用力の相対的に低い先にも営業推進の対象を広げてきている（図表 4-2）。また、事業再生・承継や、創業支援、ビジネスマッチング、海外進出支援など、企業の本業支援に注力しているほか、PFI・PPP¹⁵を通じて新たな民間事業機会の創出にも取り組んでいる¹⁶。

図表 4-2 地域銀行の企業向け貸出



従来、これらの取り組みは、必ずしも地域経済全体の活性化に繋がってこなかったが、足もとわが国のマクロ経済環境は人口減少の下でも着実に回復しており、地域経済にも波及しつつある。金融機関の取り組みも、こうした前向きな動きのもとで、より効果を発揮しやすくなっていくと考えられる。地域のサステナビリティや活力の向上を図っていくことができれば、人口動態と地域経済の負の相互作用を抑制することにも繋がっていくと考えられる。

第二は、事業領域の拡充や新たな金融ニーズの掘り起こしである。具体的な取り組みとしては、競争の激しい住宅ローンに比べ収益性の相対的に高い消費者ローン、グローバル経済の成長を取り込める海外業務や外貨建て融資、借入手法の多様化に繋がる電子記録債権や動産担保融資（ABL）の活用、個人資産運用ニーズに対応した投資信託・保険等の預かり資産販売などが挙げられる。また、地域銀行では、子会社や関連会社を通じて、証券や資産運用、リース、カード等の関連業務の強化を図る動きもみられる。

第三は、情報技術の活用等による業務革新やコスト構造の見直しである。具体的な取り組みとしては、企業間やリテール決済における即時化や時間外・休日対応の充実、オープン系技術を活用した勘定系システムの高度化や業務プロ

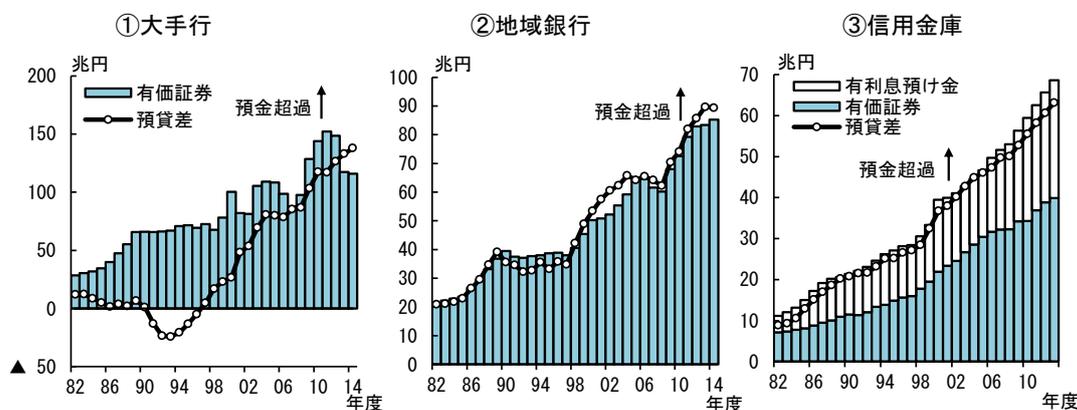
¹⁵ PFI=Private Finance Initiative(民間資金等活用事業)、PPP=Public Private Partnership(公民連携)。

¹⁶ この点については「金融システムレポート」2014年10月号10~12頁を参照。

セスの再構築、業務継続力の強化、インターネットの活用や店舗機能の見直し等による販売チャンネル戦略、ビッグデータ等による顧客情報管理やマーケティング・営業支援などが挙げられる。電子商取引の世界では、新たな決済サービスやそれに付随する新規のビジネスが進展しつつあり、将来を展望すると、銀行業以外の業態も含めて、革新的な金融・決済サービスを巡る競争が強まる可能性がある。イノベーションを活用した業務革新やコスト構造の更なる見直しは、やや長い目でみた地域金融機関の収益力を左右する重要な要素である。

第四は、資産負債管理（ALM）や有価証券運用の高度化である。金融機関の預金が貸出を上回る「預金超過」が拡大を続けるもとの、有価証券運用が資産負債管理や収益管理上の重要なツールとなってきている（図表4-3、前掲図表1-3）。2000年代以降、景気の停滞とデフレが長期化するもとの、預貸差の相当部分は国債を中心とする円金利リスクテイクに充てられてきたが、このところ運用多様化の動きが広がっている。金融機関は、自ら経済、金利環境の先行きをしっかりと展望したうえで、それに基づくALM運営、有価証券運用を行っていく必要がある¹⁷。その際には、やや長い目でみた人口動態や地域経済の動向も踏まえながら、貸出、預金の残高・構成や金利設定のあり方、預金以外の金融商品による資金吸収など、幅広い観点から資産負債・収益の構成等を検討していくことも有益である。

図表4-3 業態別預貸差と有価証券残高



(注) 大手行・地域銀行は14年度上期、信用金庫は13年度まで。

(資料) 日本銀行

以上の取り組みは、地域金融の担う金融機能の幅を広げ、金融サービスの付加価値や効率性を高めるものであり、個々の金融機関のみならず、地域金融全体としての収益力向上にも繋がり得る。今後、人口動態の逆風のもとで、業務面での進化を図りながら地域や顧客への貢献を続けていくことができるかが問

¹⁷ この点については「金融システムレポート」2015年4月号46-49頁およびBOX4を参照。

われることになる。個々の金融機関には、幅広い選択肢の中から、自らに適した明確な戦略を描き、着実に実践していくことが期待される。

（業務提携と経営統合）

業務提携や経営統合は、こうした業務運営面の取り組みをより効果的に推進し、地域に貢献していくための選択肢の一つと位置づけられる。

業務提携の動きは、このところ一段と深化・広範化している（図表 4-4）¹⁸。その内容からも明らかなように、いずれも前節でみた様々な業務運営面の取り組みを補強するものである。経営統合の動きもここにきて再びみられ始めている。バブル崩壊後の局面では、経営不振の第二地方銀行、信用金庫を中心に進んできたが、近年は、地域における構造変化へのフォワードルッキングな対応として、地方銀行も含めたグループ化の動きがみられている点が特徴である（図表 4-5）。

図表 4-4 地域金融機関による主な提携

（事務面）	（営業推進面）	（政府系との連携）
ATM 相互開放 ・他の金融機関を利用した場合の手数料や他の金融機関宛ての振込手数料を優遇	ビジネスマッチング ・複数の金融機関が共同してビジネスマッチングフェア等を開催	信用補完 ・日本政策金融公庫との協調融資・証券化支援の活用 ・日本貿易保険（NEXI）の貿易保険等の活用
BCP 連携 ・災害発生時に他の金融機関から物資の提供や人員の派遣を行うほか、顧客対応等も支援	地域活性化 ・各金融機関が自らの経営資源を有効に活用し、地域活性化について協働	事業再生・起業支援 ・複数の金融機関による外部機関との提携を伴う再生ファンド設立
事務 ・商品やサービス、事務手順等の統一化 ・共同事務集中センターの設置 ・でんさいネットサービス関連の事務システムの共同導入	6次産業化 ・6次産業化を支援するため、複数の金融機関が共同出資し、ファンドを組成	
	協調融資、事業承継、グループ会社機能提供 ・各金融機関の営業基盤において有する経営資源や情報・ネットワークの活用	顧客の資産運用 ・資産運用会社を共同して設立 ・地域金融機関と信託会社との遺言信託等にかかる提携
		個人リテールの金融マーケティング ・システムの共同開発・共同利用、ノウハウ共有や人材育成、高度な金融マーケットモデルの共同開発等

図表 4-5 これまでの経営統合・再編（2015年3月末現在）

	1989/ 3月末	2015/ 3月末	増減数	うち破綻処理		持株統合		
				（合併、営業・事業譲渡）	うち破綻処理以外 （合併）	00年代	10年代	
大手行	23行	10行	▲13行	▲1行	▲12行	6行	6行	—
地方銀行	64行	64行	±0行	—	▲1行	13行	8行	5行
第二地方銀行	68行	41行	▲27行	▲11行	▲17行	8行	2行	6行
信用金庫	455金庫	267金庫	▲188金庫	▲27金庫	▲160金庫	—	—	—

（注）2015年3月末までに合併等の基本合意に至ったもの。

（資料）日本銀行

¹⁸ システムに関しては、開発費用や人員の合理化を目的に、90年代後半以降、地域銀行において提携・共同化が進んでおり、現在の共同化率はおよそ7割に達している。図表 4-4 では、信用金庫を含む地域金融機関全般に関して、システム以外の分野における提携を整理している。

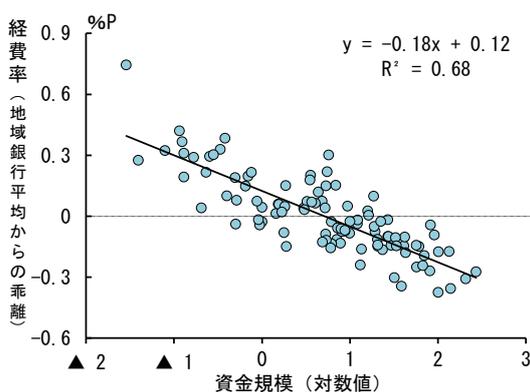
経営統合は、規模の経済性を活用したコストの削減や戦略的な投資を可能にするほか、広域化によって営業力や業務推進力の強化が図れるなどの利点がある（図表 4-6）。地域金融機関の資金規模と経費率の関係をみると、資金規模が大きいほど経費率が低いという傾向が認められる（図表 4-7）¹⁹。また、規模の拡大等は、資本力や本部の企画機能の強化などを通じて事業領域の拡充や情報技術の活用など前節で挙げた各種の取り組みを推進していくことにも資するものである。

図表 4-6 経営統合・再編戦略の整理

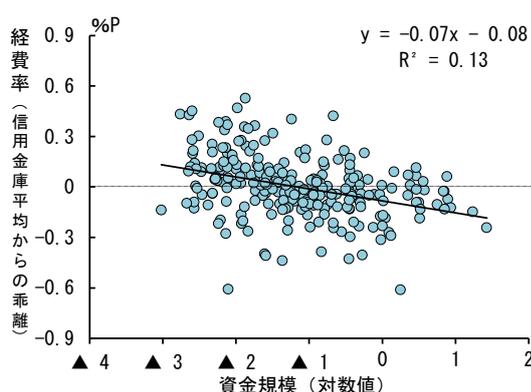
<p>■ 統合のメリット（合併・持株統合共通）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 規模の経済性の追求 <ul style="list-style-type: none"> — コスト削減：店舗、人員、本部経費 — 戦略投資：システム、海外、総合金融サービス（証券、リース、カード、消費者金融） ・ 営業力、業務推進力の向上（顧客にとってのメリット） <ul style="list-style-type: none"> — 広域化（ビジネスマッチング等） — 得意分野・ノウハウの共有（事業再生など企業活力向上支援、海外進出支援等） ・ リスクテイクカの向上（大口与信規制、市場運用etc） ・ <営業区域が重なる場合> 競合回避 	<p>■ 持株会社による統合の意義</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 統合の敷居の低さ <ul style="list-style-type: none"> — 各行の経営自主性の尊重 — 漸進主義の採用が可能（システム、人事制度、その他経営管理、企業文化の違いなど） <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 左記の「統合のメリット」の発揮に時間がかかる半面、「初期コスト」がコントロール可能 ・ 地域ブランド（フランチャイズ・バリュー）の維持 <ul style="list-style-type: none"> — 顧客側の受け入れ易さ ・ 追加的な統合が可能 <ul style="list-style-type: none"> — 「最終形」を決め打ちせず動ける柔軟さ
<p>■ 統合のコスト(同上)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ システム統合、経営管理の共通化 ・ 不良債権など負の遺産処理 ・ のれん代（償却） ・ 企業文化の摩擦・軋轢 	

図表 4-7 地域金融機関の資金規模と経費率

① 地域銀行



② 信用金庫

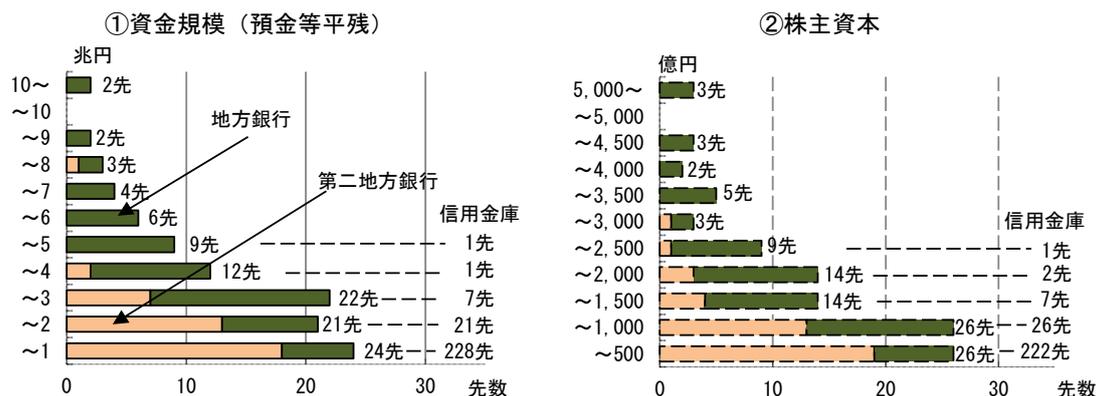


（注）計数は 2013 年度の値を使用。資金規模（預金等平残）は、預金＋譲渡性預金等。
（資料）日本銀行

¹⁹ 地域銀行では、資金規模と経費の負の相関関係が明確に認められるが、より個体差（個別要因による差）があると考えられる信用金庫については、両者の相関関係が小さくなっている。

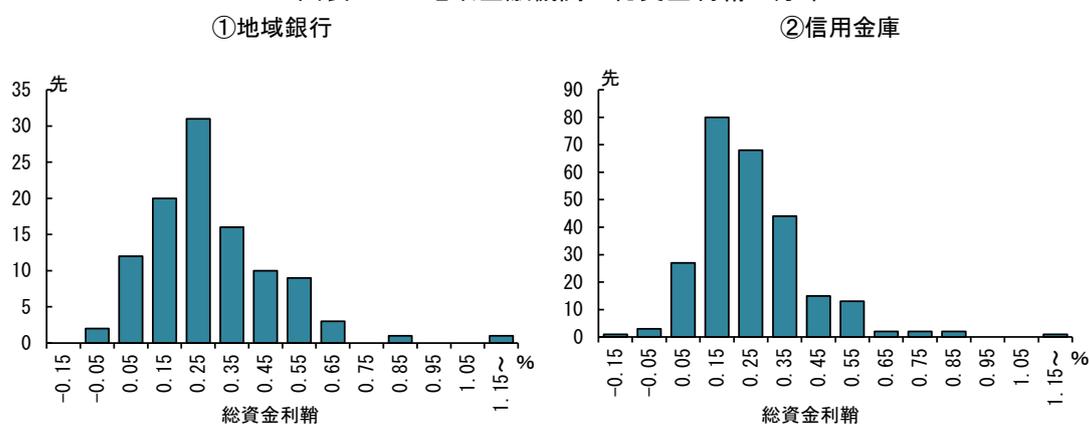
一方、経営統合にはシステムなど経営管理の共通化、企業文化の摩擦など様々なコストも存在する（前掲図表 4-6）。持株会社による統合は、合併に比べると、コストの出方をある程度抑制、制御できるが、その分、統合メリットの発揮には時間がかかる傾向がある。また、地域金融機関は、規模、収益力等のばらつきが大きく、経営統合によって期待し得る規模の経済性や戦略的な有意性は、金融機関ごとに大きく異なる（図表 4-8、図表 4-9）。

図表 4-8 地域金融機関の資金規模・株主資本の状況



（注）計数は 2013 年度の値を使用。資金規模（預金等平残）は、預金＋譲渡性預金等。
（資料）日本銀行

図表 4-9 地域金融機関の総資金利鞘の分布



（注）計数は 2013 年度の値を使用。総資金利鞘は、資金運用利回－資金調達原価より算出。資金運用利回は資金運用収益÷資金運用勘定平残で、資金調達原価は（資金調達費用＋債券費・社債費＜発行手数料等の諸コスト＞＋経費－特定取引業務にかかる経費－金銭の信託運用見合費用）÷資金調達勘定平残で定義。
（資料）日本銀行

金融機関は、自らの営業基盤や収益力の展望、業務上の戦略、地域にどう貢献していこうとしているか、といった点を踏まえたうえで、収益力強化に具体的に資するものとなるかどうかという観点から、経営統合の有意性を見極めていく必要がある。コスト削減に止まらない幅広い統合の利点を引き出し、金融機能の強化に結びつけていけるかが重要と考えられる。

5. 結びにかえて

地域金融は、地域における企業や家計の経済活動に金融面から貢献することで収益を挙げていく産業である。収益力の向上は、金融サービスの付加価値と効率性を持続的に向上させ、地域への貢献度を高めていくことによって実現されるものである。

この点、金融機関自身の経営努力が重要であることは言うまでもないが、人口動態など構造的な下押し要因の存在を考慮すると、金融機関の取り組みを後押しし、その効果を高めるような環境整備も重要である。

第一は、地方創生における官民の協働である。4章でみたような地域金融機関の産業活力向上に向けた取り組みは、産・官・学・金の協力や、行政・財政面の対応等を組み合わせることで、実効性が高まると考えられる。

第二は、金融業務にかかる制度・規制の整備である。金融機関が金融サービスをより効率的に、より高度に提供できるように、経営や事業の選択肢を広げていくことである。今後あり得べき制度改正についてもこうした方向で議論されることが望まれる。

第三は、公的金融のあり方である。民営化の途上にある公的金融も含め、民間金融機関との量的な競合ではなく、質的な補完の観点から協働・協力を広げていくことが期待される。

日本銀行としても、中央銀行の立場から地域金融機関の様々な取り組みを支援していく。審査・モニタリングでは、収益力向上に向けた幅広い経営課題や、地域の金融・経済の活性化のための環境整備等について経営者との対話を深めていく。経営戦略の前提となる金融機関の収益力の現状評価や先行きの見通しの立て方などについては、日本銀行の持つノウハウや分析結果を様々な形で提供していく。このほかにも、公民連携ファイナンスや創業支援等の企業の活力向上支援策、ITを通じる金融業務高度化、コーポレートガバナンスなど、金融仲介機能や経営・リスク管理の向上に資するテーマについて、セミナー等を通じて問題意識やノウハウの共有を図っていく。