

## 地方銀行の進化 ～「守り」の再編から「攻め」の再編へ～

大臣官房総合政策課 調査員 大塚 新平／伊藤 祐嗣

本稿では、地方銀行の再編や非金融ビジネスへの展開に関する現状、及び今後の展望について考察する。

### 金融経済圏の再編とは

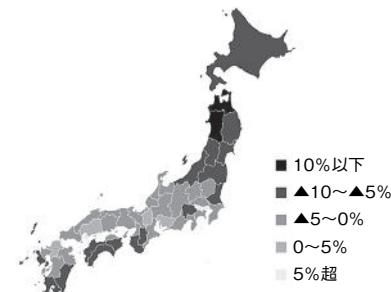
- 日本の金融経済圏は、人口減少やデジタル化の進展を背景に、従来の枠組を超えた再編が進行している。
- 特に地方では、高齢化の進展により、今後、相続による家計金融資産の県外流出が懸念されており（図表1）、地方銀行における貸出マーケットの縮小も問題となりうる（図表2）。
- 地域課題の顕在化や規制緩和、デジタル化等によって、地方銀行は競争領域や競争相手が多様化している（図表3）。

（図表1）今後30年程度で起こりうる、相続に伴う家計金融資産残高の変化（地域別）

	現在残高（兆円）
北海道	24.7
東北	40.8
北関東	38.7
東京圏	296.6
中部・北陸	67.3
中京圏	79.5
大阪圏	116.1
京阪周辺	24.2
中国	44.0
四国	22.3
九州・沖縄	61.3

	相続発生時の増減額（兆円）
▲0.8	
▲6.1	
▲1.4	
▲8.1	
▲9.0	
▲3.1	
▲2.2	
▲1.9	
▲6.3	
▲4.2	
▲6.6	

	相続発生後 残高（兆円）	発生前からの変化率（%）
23.8	▲3.4	
34.7	▲14.9	
37.2	▲3.7	
334.7	▲12.8	
58.3	▲13.4	
76.4	▲3.9	
118.3	▲1.9	
22.2	▲8.0	
37.7	▲14.3	
18.1	▲19.0	
54.7	▲10.8	



（図表3）地銀を取り巻くビジネス環境

（外部環境）	
金利環境の変化	✓段階的利上げ ✓量的緩和縮小
デジタル化の進展	✓デジタル技術を使用する人の増加 ✓異業種の参入増加
人口減少の加速	✓首都圏等への人口流出 ✓地域人口の減少に伴う人手不足
ビジネスの多様化	✓銀行の業務範囲規制の見直し

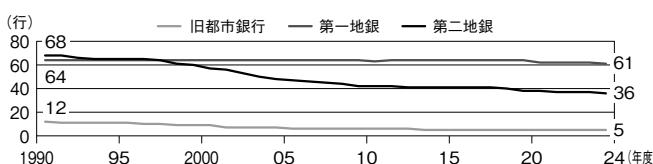
（主なビジネス影響）	
✓収益力・預金獲得力の格差拡大	（競争環境） 激化
✓金利上昇に脆弱な企業・家計のニーズ	
✓デジタルサービスの需要増加	多様化
✓金融の相手の多様化	
✓首都圏等への預金（轉空）の流出	激化
✓省力化投資、DX、人材派遣等のニーズ	
✓非金融ビジネスのニーズ	多様化

（出典）三井住友信託銀行『相続に伴う家計金融資産の地域間移動』、三菱総合研究所『都道府県別の貸出マーケット推計』、日本総研『地方銀行を取り巻くビジネス環境と成長戦略の重要性』

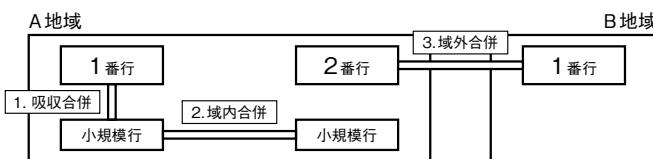
### 再編の現状1（吸収・合併、経営統合）

- 地方銀行の数は1990年末の132行から、2025年3月末には97行へと約3割減少。特に、比較的小規模な第二地方銀行（注1）は68行から36行へとほぼ半減しており、これまでの金融緩和下における経営環境の厳しさが表れている（図表4）。
- 地方銀行の再編では、地域の一番行による吸収や小規模行同士の合併が主流となっている。中には、地域をまたいで異なる経済圏の銀行が合併し、営業エリアの拡大を図るケースもある。こうした動きの背景には、地域経済の県域一体化や、大阪市等の大都市を中心とした広域経済圏の存在がある（図表5、6）。
- 他方、近年は「金利ある世界」に移行し、預金量を確保する重要性が増すなかで、経営統合が増加している。経営統合は持ち株会社の傘下に各行が併存する形式であり、吸収・合併と比べるとブランドや自主性を維持できるため、比較的の合意に至りやすい傾向がある。規模の拡大、競争力の強化を急ぐ各行にとって、現実的かつ有力な選択となってきた（図表7）。

（図表4）銀行数の推移



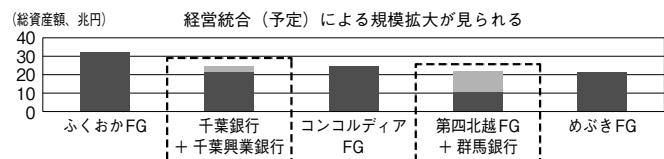
（図表5）吸収・合併の概念図



（図表6）吸収・合併の事例 関西みらい銀行の沿革



（図表7）地方銀行 総資産ランキング ※25年3月期各社決算資料より作成



（注1）本稿では、一般社団法人全国地方銀行協会に加盟する普通銀行を「第一地銀」、一般社団法人第二地方銀行協会に加盟する普通銀行を「第二地銀」と定義し、両者を総称して「地方銀行」とする。

（注2）図表6は筆者による簡略な図式化。詳細は全国銀行協会資料を参照されたい。なにわ銀行と福徳銀行は1998年に特定合併、なみはや銀行となった後、2001年に近畿大阪銀行等へ営業譲渡されている。

（出典）預金保険機構HP「預金保険対象金融機関数の推移」、大和総研『地方銀行の越境再編』、全国銀行協会『銀行の提携合併リスト』

## 再編の現状 2 (資本提携・業務提携)

- また、競争環境の多様化に伴い、人手不足や地方創生、家計における資産形成の定着といった社会課題解決に向けて、銀行には、金融面だけでなく、非金融面を含む様々な役割が期待されている（図表8）。
- 大手行に比べて規模が小さく、専門人材や予算の制約がある地方銀行は、自行の強みを活かしつつ人材育成と外部連携を組み合わせることで、収益性の高い本業支援を実現しようとしている。人材確保が難しいなか、外部事業者との協業も有効な選択肢となっている（図表9）。
- 同様に、再編（合併・統合）に代わる選択肢として、統合負荷が比較的少ない、地銀同士や金融プラットフォーマー（証券・銀行・IT企業等）との業務・資本提携も挙げられる（図表10）。

(図表8) 地銀による新ビジネス展開事例

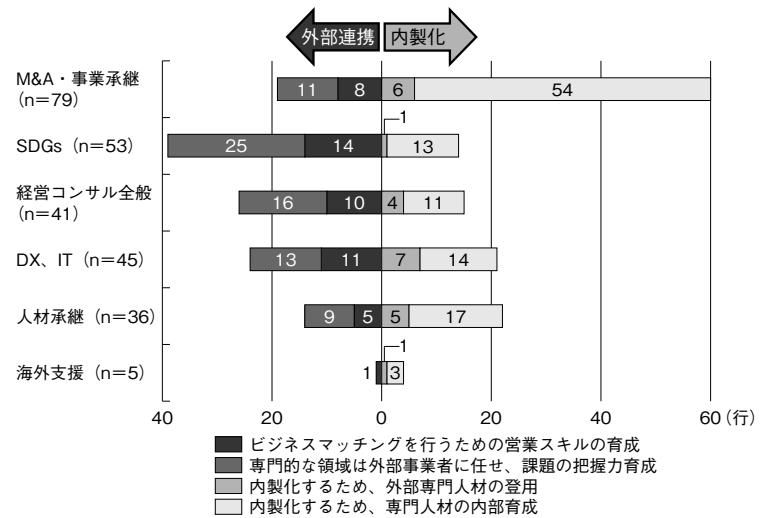
主な事例	
コンサル・DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの地銀が有償ビジネスマッチングを展開</li> <li>北国FHDは有償コンサルを強化、三大都市圏で展開</li> <li>西日本FHDはIT企業を子会社化してDX支援強化</li> </ul>
人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの地銀が人材派遣業に参入</li> <li>しづおかFGは人材派遣等を行う会社を買収</li> </ul>
広告	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京きらぼしFGが広告代理店を買収</li> <li>千葉銀、いよぎんHD、あいちFG等は広告業に参入</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>北都銀、山陰合同銀等は再エネ発電に参入</li> <li>フィデアHDは電力小売り事業に参入</li> <li>山梨中央銀行はJTB社と連携して観光事業に参入</li> <li>武藏野銀の地域商社が高齢者サービスに参入</li> </ul>

(図表10) 金融大手等との連携事例

企業	事例
SBI HD	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀9行と資本提携し、IT・金融サービス提供</li> <li>多くの地銀と連携してSBIマネーブラザを共同展開</li> <li>地域通貨や配車、決済等に対応するスマートアプリの地銀展開</li> </ul>
野村證券	地銀6行と提携。野村證券が社員を出向させ、地銀の証券営業を支援
東京東海FHD	地銀7行と合弁で証券会社を設立
ウェルスナビ	三菱UFJ銀行、横浜銀行、千葉銀行、東京スター銀行等と提携し、ロボアドバイザリーサービスを展開

(出典) 日本総研『地方銀行を取り巻くビジネス環境と成長戦略の重要性』、金融庁『地方銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題』

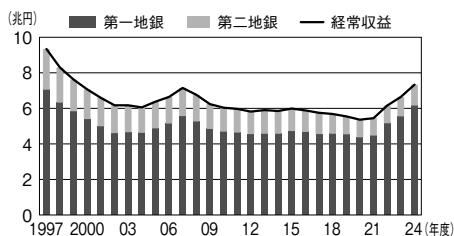
(図表9) 注力する分野の人材の育成・確保の方針



## 「守り」の再編から「攻め」の再編へ

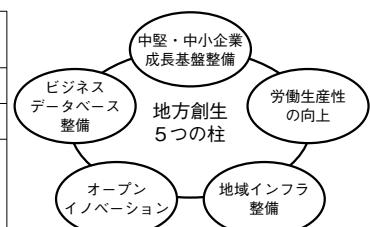
- 地方銀行は90年代後半の金融危機以降、人口減少等に伴う低収益に直面した。単独での維持が困難となった銀行は、店舗やシステムの統合を行う等、自行の経営基盤強化を目的とした「守り」の再編を進めた（図表11）。
- 近年、金利上昇により収益が改善に向かうなか、再編が急務であるという意識が薄れつつあり、再編の動きが停滞しているという指摘もある。今後、加速する人口減少等の構造的な課題に直面するうえで、地方銀行は従来の経営基盤強化を目的とした「守り」の再編ではなく、地域課題の解決や域内経済の活性化を目的とした「攻め」の再編を行う必要がある（図表12）。
- 「攻め」の再編において重要な点は、各地域が真に直面している課題を捉え、その解決に必要であれば、あくまで手段として再編を行うことである。地方創生の支援には相応の時間・コストを要するが、地域課題の解決により域内経済の活性化を実現できれば、地方銀行にとっても預貸率の改善等、持続可能な収益基盤の強化を展望できる（図表13）。

(図表11) 地方銀行の経常収益推移



(図表13) 非金融サービス強化の事例 地方創生専門コンサル会社の設立（山口FG）

企業名	株式会社 YMFG ZONE プラニング (略称: YM-ZOP)
設立日	2015年7月21日
株主	株式会社 山口フィナンシャルグループ (100%)
設立趣旨	YMFG主要営業エリア（山口・広島・北九州）において、民間中心の内発的・自立的地方創生を巻き起こし、広域地域連携=YMFG ZONEを「稼ぐまち」の集積・連携エリアとする。



(図表12) 「守り」の再編から「攻め」の再編へ

### 「守り」の再編

- 環境: 低収益、銀行によっては単独での維持が困難
- 目的: 自行の経営基盤強化
- 方法: 吸収合併（同一域内が中心）
- 例: 経営難に陥った第二地銀を、同一地域の第一地銀が吸収合併（十六銀行 × 岐阜銀行、紀陽銀行 × 和歌山銀行、等）



### 「攻め」の再編

- 環境: 金利上昇により収益が改善、守りの再編が停滞
- 目的: 地域課題解決、域内経済の活性化
- 方法: 経営統合、資本・業務提携（同一域内によらない広域連携）
- 例: ○八十二銀行 × 長野県内金融機関  
⇒「ALL信州観光活性化ファンド」を設立し観光振興  
○山形銀行 × 荘内銀行 × 鶴岡信用金庫  
⇒最先端の学術研究所を誘致し雇用創出

(出典) 全国銀行協会HP「全国銀行財務諸表分析」、日本総研『地方銀行に求められる「攻め」の再編戦略』『地方銀行を取り巻くビジネス環境と成長戦略の重要性』、株式会社 YMFG ZONE プラニングHP

(注) 文中、意見に関する部分は全て筆者の私見である。