

# Think:Act

navigating complexity

No. 171

視点



December 2020

構造不況の地域銀行：再編の先に見据えるべき姿  
～ 地域情報プラットフォームの道 ～

## THE BIG

# 3

1. 隣接地銀の経営統合は、  
競争環境の抜本改善には繋がらない
2. 大手銀行と異業種参入組の狭間で、  
地銀の収益源は消滅の危機にある
3. 地銀は地域情報プラットフォームとして、  
地域創生を先導せよ

## 構造不況の地域銀行:再編の先に見据えるべき姿 ～ 地域情報プラットフォーマーの道 ～

シニアパートナー  
田村 誠一

### 独禁法適用除外の特例法施行

2020年11月27日、主務大臣の認可を受けて行う地域基盤企業の合併に独占禁止法を適用しない特例法が施行された。地方の暮らしや経済を支える金融・交通サービスを維持することを目的とした10年間の時限措置で、地域銀行(地方銀行及び第二地方銀行)(以下、地銀と総称)や路線バス事業者の経営統合が対象となる。

携帯料金引き下げとともに菅政権目玉政策となった地銀再編。背景にあるのは地銀の苦境だ。2020年3月期決算が純利益減益(前年同期比)または赤字となった上場地銀は7割超、2021年9月期決算でも6割超にのぼる。

### 地銀不況は構造不況

日経平均が終値38,915円87銭(1989年12月29日終値)の最高値を記録した1990年3月期、金融・保険業を除く全産業の金融機関借入金総額は410兆円、対純資産比率は188.8%に達した。自己資本比率は19.0%。財務レバレッジを効かせた

積極経営の証だ。翻って足下2020年3月期の自己資本比率は42.1%。借入金総額366兆円、対純資産比率48.1%。金融機関依存の退潮は、業界の構造課題に他ならない。→A1

2000年3月期末0.57%だった預貸金利鞘も、2020年3月期末時点で0.20%。資金利益を直撃している。加えて、2016年2月から続くマイナス金利政策。マイナス金利を0.1%深掘ると、地方銀行のコア業務純益が21%減少するとの試算もある。

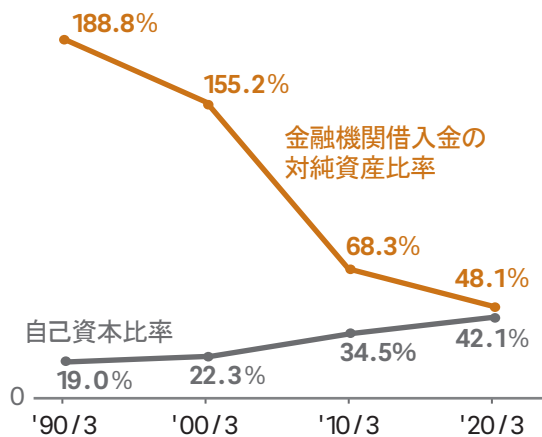
かかる環境下、過去30年で国内金融機関は半減。大手銀行は7グループに再編され、第二地方銀行と信用金庫はともに44%減少、信用組合は65%減少した。一方、地方銀行は、2020年10月の十八銀行と親和銀行の合併まで、1984年来の64行体制を維持してきた。過当競争回避が構造不況打開の「一の矢」であることは間違いない。

### 打開の鍵①: 経営効率の改善

総資産とOHR(Over Head Ratio: 営業経費÷業務粗利益)は逆相関関係にある。地銀のOHRは70.2%。対する都市銀

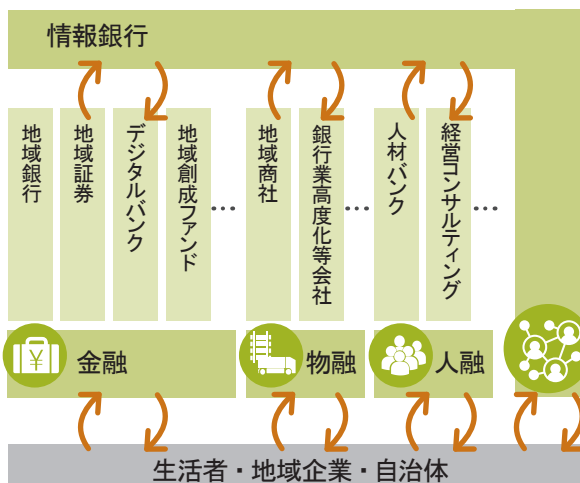
## A

### 1. 企業の財務体質の推移



出所:「法人企業統計調査」

### 2. 地域情報プラットフォーマー



## Think:Act

### 構造不況の地域銀行:再編の先に見据えるべき姿～地域情報プラットフォーマーの道～

行は65.1%。隣接地銀の経営統合は、中期的にはOHR改善、ひいては業務粗利益改善をもたらし得る。それでも、得られる効果は限定的だ。2020年3月期末の貸出金残高は、都市銀行5行で277兆円、対する地銀は102行で270兆円。預金残高は447兆円に対して341兆円。地銀数行が経営統合しても、競争環境の抜本改善には程遠い\*1。

\*1) 1行集約しても本業利益で営業経費を賄えない地域23県  
(金融庁『地域金融の課題と競争の在り方』(2018年4月11日))

#### 打開の鍵②: 収益源の多様化

2020年3月期、業務粗利益に占める資金利益は、都市銀行の56%に対し、地銀は86%。預貸金利鞘の低下圧力を踏まえ、手数料関連業務の強化は急務だ。とはいえ、これが難しい。FinTech企業やデジタルプラットフォーマーが、銀行機能をアンバンドル化して顧客接点と決済機能を掌握(ネオバンク\*2、チャレンジャーバンク\*3)、大手銀行がBaaS(Bank as a Service)事業者となったとき、地銀の収益源は多様化どころか消滅しかねない。

\*2) ネオバンク: 銀行免許を持たず、既存銀行と連携して金融サービスを提供

\*3) チャレンジャーバンク: 銀行免許を取得し、既存銀行に依存せず銀行業務を提供

#### 打開の鍵③: 地域創成の先導

地銀の構造不況は、合従連衡を通じた経営効率改善や従来型手数料ビジネスの拡大だけでは乗り越えられない。大手銀行

とも異業種参入組とも異なる「パーパス(存在意義)」、地域密着型金融機関として地域創生に正面から向き合う覚悟が必要だ。中途半端な地域密着に価値はない。狭域高密着の信金・信組とは異なる価値創造主体となれるか。人口減少、少子高齢化、脆弱な交通基盤、商店街・繁華街の衰退、観光資源の不在など、地域課題の解決者となれるかが問われる。

#### 地域情報プラットフォーマーとして

価値創造主体とは、金融機関に留まらず、物融・人融機関へ進化することを意味する。地域産品を地域外に販売する地域商社の設立。地域企業の付加価値生産性向上を支援する経営人材の供給。生活者の行動特性や嗜好を捉えた持続可能なスマートシティ/MaaS(Mobility as a Service)の構築。QOL(Quality of Life)向上に向けたデータ駆動型地域ヘルステックの確立。地域コミュニティを活性化する地域通貨の流通。いずれも、地銀の信頼性やブランド力は大きな武器だ。地銀自ら、生活者と地域企業と自治体とを繋ぐプラットフォーマーとなり、統合的な地域創生パッケージを機能させてこそ、構造不況打開の道は拓ける。

独禁法適用除外の特例法施行は一時しのぎに過ぎない。地銀再編(だけ)で地域は再生しない。地域が再生しない限り地銀は再生しない。預貸業務偏重から脱却し、地域情報プラットフォームの運営主体として異業種連携を推し進め、地域情報の「核」となれるか。今こそ、顧客接点のデジタル化や業務のRPA(Robotic Process Automation)に留まらない「真のDX(Digital Transformation)」が求められる。◆

## ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

## 執筆者紹介

シニアパートナー

田村 誠一 Seiichi Tamura

seiichi.tamura@rolandberger.com

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。

更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。

## PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy\_ty@rolandberger.com

# ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

## 価値共創ネットワークについて

ローランド・ベルガー東京オフィスは、クライアントの持続可能な成長を実現するために、最適なピースを組み合わせ、戦略と価値の共創を行うことを志しています。「価値共創ネットワーク」は、このような戦略と価値の共創を実現するための、プロフェッショナル・ネットワークです。様々な領域で異なる強みを持つ企業、スタートアップが連携し、共同プロジェクトを行うことで、1社ではできない価値創出を試みます。



## INSIGHTS

ローランド・ベルガー東京  
オフィスオウンドメディアを  
ご訪問ください

<http://rolandberger.tokyo>



## Links & Likes

### ORDER AND DOWNLOAD

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### STAY TUNED

[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

### LIKE AND SHARE

[www.facebook.com/RolandBergerGmbH](https://www.facebook.com/RolandBergerGmbH)

## Publisher

### 株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy\_tyo@rolandberger.com

## 執筆者

シニアパートナー

田村 誠一 Seiichi Tamura

seiichi.tamura@rolandberger.com

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。

更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。