



太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース



バックナンバー
はこちらから▶

テーマ：金融を取り巻く環境変化に混迷を深める地域銀行の道標

執筆者：SBI 金融経済研究所 特任研究員 山沖 義和 氏

要 旨 （以下の要旨は 2 分 50 秒でお読み頂けます。）

1990 年代初めのバブル崩壊に伴う不良債権処理を巡り、多くの金融機関が破綻しました。それから 30 年、現在では人口減少等を起因とする地域銀行同士の合従連衡で銀行数が減少し、更にはデジタル化の進展などから今後の金融機関の方向性が問われる時代になっています。今月号では、特に地域銀行を巡るこうした問題に焦点を当て、SBI 金融経済研究所・特任研究員の山沖義和氏に解説して頂きます。

日本経済は、少子高齢化により勢いを失う中、1990 年代初めのバブル崩壊以降、平成金融危機やリーマンショックなど、次々と経済危機に見舞われた。このため、政府・日本銀行は経済対策を講じるとともに、ゼロ金利政策などを導入したが、物価は上昇せず、低金利が続いた。しかし、2024 年に入ると、日本銀行は物価安定の目標が実現可能と判断し、金利を引き上げ、「金利のある世界」に戻った。

この間、金利の自由化や金融システム改革法による規制緩和、IT の進展によるペーパーレス化、さらには業態別規制の緩和が進められるなど、金融制度の改革が図られ、金融業界では競争が激化した。

このため、地域銀行ではこの 20 年間で 21 の金融グループで合併や子会社化などが進められた。また、預貸利鞘の低迷もあり、金融持株会社を活用した証券子会社の設立、大手証券会社・証券系金融グループとの包括的な業務提携に加えて、新 NISA による後押しもあり、貯蓄・保険から投資への流れが加速しており、地域銀行はグループの経営戦略に関する決断の岐路に立っていると言えよう。

世界や首都圏に目を転じると、デジタル技術が急速に進歩しており、将来を見越すと、新しい金融サービスには新しい金融インフラが必要となってくる。このため、SBI 金融経済研究所では「次世代金融インフラの構築を考える研究会」を立ち上げ、24 年 7 月に第一次提言「指針」を、25 年 3 月に第二次提言「例示」をとりまとめた。

特に、第二次提言では、金融機能別思考に基づく業態横断的な構造に転換し、利用者ニーズに合わせて自由な発想で金融サービスを組合せて提供する金融インフラが必要であるとの考えを示し、その将来像として、①金融仲介業者が次世代金融インフラの中核を担うケース、②デジタル技術を活用して自動化された決済・情報連携システム等が金融仲介機能を代替するケースという二つの例を挙げている。特に、前者のケースの場合、銀証保という全ての業態の金融商品を提供するワン・ストップ型銀行から個人向けや法人向けに特化した銀行まで考えられる。また、金融・非金融分野間でのデータの共有・利活用を含めた連携・融合を進めていくことが重要であると指摘している。

金融を取り巻く環境が大きく変わろうとしている今こそ、地域銀行は、それぞれの地域の特性や自らの立ち位置を踏まえて将来のビジネスモデルを考える時機にあり、その検討に当たって研究会の提言が参考になることを期待する。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<https://www.grantthornton.jp/insight/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 宛

テーマ：金融を取り巻く環境変化に混迷を深める地域銀行の道標

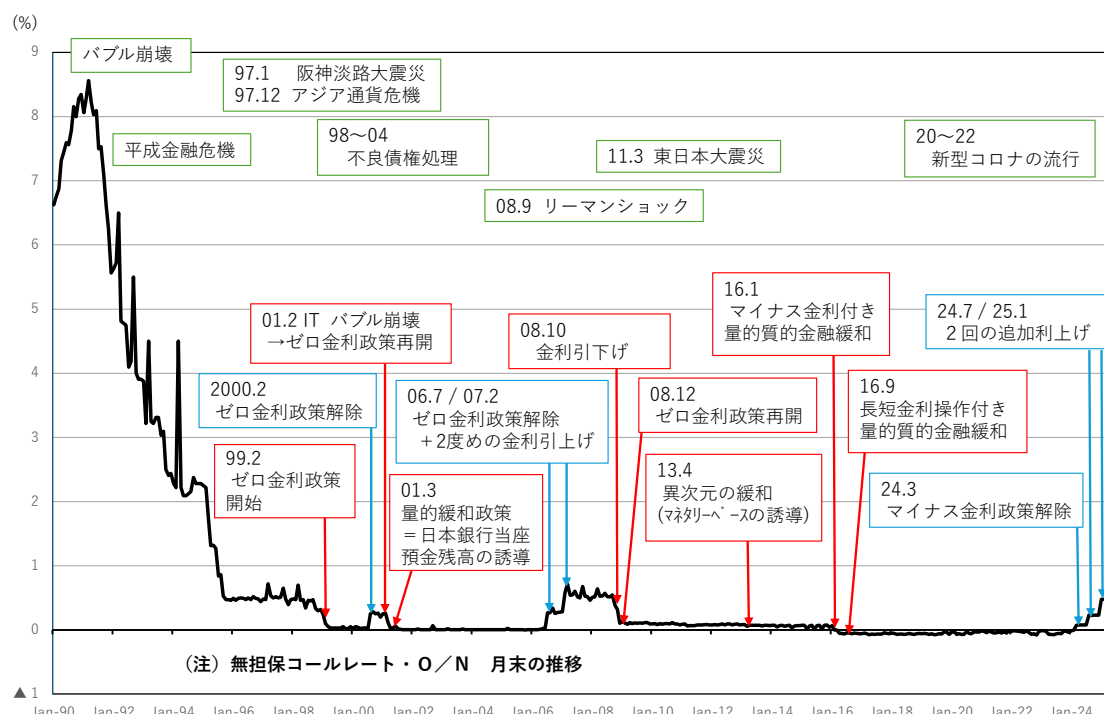
SBI 金融経済研究所 特任研究員 山沖 義和

1. 日本経済に立て続けに襲う金融危機とその対応

(図表 1) に示す通り、少子高齢化によって経済の勢いが失われる中、1990 年代初めにバブル崩壊以降、平成金融危機やリーマンショックなど、日本経済は未曾有の危機に見舞われた。

この間、政府・日本銀行では、数次に渡る経済対策によって景気浮揚策を講じるほか、中小企業を中心に金融円滑化を図ってきた。また、99 年にゼロ金利政策、2001 年に量的金融緩和政策、16 年にはマイナス金利政策まで導入したが、思った通りに物価は上昇せず、低金利の状況が続いた。

(図表 1) 1990 年以降の金融危機と政策金利の推移



(出所) 日本銀行統計等に基づき山沖作成

2. 異次元の金融政策の終焉と「金利のある世界」への回帰

24 年に入ると、日本銀行は 2% の物価安定の目標が持続的・安定的に実現していくことが見通せる状況に至ったと判断して、同年 3 月に 17 年振りに金利を引き上げ、マイナス金利政策を解除した結果、「金利のある世界」に戻った。

この動きに合わせて、銀行は預貸利鞘によって収益を得る本来業務に力を入れ始め、25 年 3 月期における地域銀行 97 行のコア業務純益（投資信託解約損益を除く）は前年度比 16.5% 増の 1.9 兆円を記録した。これに伴い、この 1 年間は貸出等の原資である預金を獲得するため優遇金利を付すなど金利競争に突入している。しかしながら、地域銀行ごとに固定・変動金利の構成割合等が異なることもあり、今回の金利引

上げによる利益の改善度合いは区々であり、その多くは増益となったものの、一部では減益となるなど、明暗が分かれている。

それでは、日本の地域銀行はこの好調を維持できるのであろうか。

3. 金融制度改革による競争の激化

金融制度に目を転じると、この間、1994年に預金金利が完全自由化し、98年以降、金融システム改革法を中核とする日本版ビッグバンによって株式手数料・保険料率が自由化されるなど、金融資本市場改革が推し進められるとともに、ITの進展によりペーパーレス化も図られてきた。

護送船団方式と総称される銀行・証券・保険という業態別規制についても、93年の業態別子会社方式に続き98年に金融持株会社制度が導入され、2016年銀行法改正により銀行からの出資規制（いわゆる5%ルール）が緩和されて銀行業高度化等子会社制度が創設された。また、銀行本体についても、1998年に投資信託の窓口販売が、2001年から保険商品の窓口販売が順次認められたほか、地域活性化等業務などの付随業務も拡大し、業務範囲規制が緩和されてきた。

この結果、少子高齢化を背景に地方経済の厳しさが増す中、金融業界は各種規制によって守られた状況から規制緩和による競争という荒波に放り込まれたと言えよう。

さらに、最近ではITの急速な進歩によりデジタル化の波が追い打ちを掛けている。デジタル化によって、県境・国境などの距離制約やタイムラグなどの時間制約が限りなく小さくなり、どこでも、いつでも金融サービスが提供されるようになってきており、それに合わせて競争も激化してきている。

4. 活発化する地域銀行による再編の動き

不良債権問題の処理に一定の目処が立った06年以降、地域銀行では21の金融グループで合併・子会社化などが図られてきた。特に20年以降は、資金交付制度という政策的な後押しもあり、（図表2）に示す通り、8つの金融グループにおいて12銀行の合併、2銀行の完全子会社化が進められている。また、今年に入り、第四北越銀行と群馬銀行が27年を目途に金融持株会社の下、県境を越えて完全子会社化すると公表している。

このように、人口減少による地方経済の低迷に対して、地域銀行ではそれぞれの地方の再生・活性化に力を注ぐ一方、県内外の金融機関との合従連携を進めており、この動きに乗り遅れないよう将来のビジョンを見極める必要に迫られている。

(図表 2) 1990 年以降の金融危機と政策金利の推移

公表時期	再編年月		金融持株会社名 【再編後の銀行名】	再編前の銀行名	統合等の再編前 預金残高 (億円・年度)		移行費用(億円) 上段：システム 下段：全体
	持株会社設立 《子会社化》	【合併】					
2017.4	2018.4	【2021.1】	第四北越FG 【第四北越銀行】	第四銀行 北越銀行	46,414 24,633	2017 2017	
2017.2	2018.4	【2021.5】	三十三FG 【三十三銀行】	三重銀行 第三銀行	16,787 18,121	2017 2017	
2020.3 2021.11	《2021.10》 《2024.10》	【2026.5】	福井銀行による 吸収合併	福井銀行 福邦銀行	26,749 4,368	2020 2020	81 (73%) 112 (100%)
2021.5	2022.4	【2025.1】	プロクレアHD 【青森みちのく銀行】	青森銀行 みちのく銀行	31,141 22,341	2023 2023	165 (60%) 273 (100%)
2021.12	2022.10	【2025.1】	あいちFG 【あいち銀行】	愛知銀行 中京銀行	38,946 19,642	2023 2023	125 (70%) 178 (100%)
2022.9	2023.6	【2026.1】	八十二銀行・ 長野銀行の合併 【八十二長野銀行】	八十二銀行 長野銀行	87,460 9,897	2023 2023	78 (54%) 149 (100%)
2022.11	《2023.10》		ふくおかFGによる 福岡中央銀行の 子会社化	ふくおかFG 福岡中央銀行	209,495 4,861	2022 2022	
2023.1	2023.6 (子会社化成立) 2023.2～4 TOB	2023年	横浜銀行による 神奈川銀行の子会社化	横浜銀行 神奈川銀行	178,342 4,737	2022 2022	
【参考】統合・合併が検討されている案件							
2025.4	2018.4	【2027.4】	(名称未定) ＜第四北越FG傘下＞	第四北越銀行 群馬銀行	85,494 84,630	2024 2024	

(出所) 日本銀行統計等に基づき山沖作成

5. 混迷を深める地域銀行グループの証券戦略

上述した通り、金融制度改革が推し進められる中、低金利が続いたことから、地域銀行では、預貸利鞘による本業収益が低迷したため、金融持株会社制度を使って証券子会社を設立し、各種の金融商品をフルラインで用意することによって、銀行の持つ顧客基盤を活用して株式・投資信託等の金融商品販売による手数料収入の増加を図ってきた。しかしながら、最近はデリバティブを活用したリスクの高い仕組み債販売の停止などが響いて、23 年 3 月期の決算では銀行系証券子会社が軒並み赤字に転落する事態に至っており、同業務の縮小を図る動きが広がっている。また、地域銀行ではビジネスモデルの見直しの一環として、19 年以降は大手証券会社・証券系 FG 等との包括的な業務提携を通じて、事業承継・M&A など、地域銀行の持つ顧客ニーズに対して、専門性の高いノウハウを提供することによって銀証間の相乗効果を狙ってきた。例えば、野村証券・大和証券等との間では地域銀行のネットワークを利用しつつ一体的に証券業務を行うなど大掛かりな業務提携を進めている。また、SBI グループでは、第 4 のメガバンク構想の下、SBI 新生銀行を中核に据えて、地域銀行 9 行に出資するほか、100 行以上とさまざまな業務提携を結び、SBI 証券も含めたグループとして地域金融機関とともに、その収益拡大・課題解決に取り組んでいる。これらを通じて、地域銀行は顧客基盤の維持とともに、金融商品の販売手数料収入から預かり資産の管理収入にシフトしようとしている。

また、地域銀行では、国債等を直接保有する代わりに、信託銀行の信託勘定や特定目的会社 (SPC) に対する融資という形で間接的に債券に投資する金融商品である債券リパッケージローンを利用してきたが、情報開示上の問題があるとして金融庁から警告が発せられ、販売停止するところも出てきた。

24 年 1 月には NISA（少額投資非課税制度）を拡充・恒久化した新 NISA が始まり、この 1 年間で 400 万口座以上が開設され、23 年 12 月に政府から公表された資産運用立国実現プランの効果も相俟って、貯蓄・保険から投資への流れが加速化している。

このように、地域銀行による有価証券の運用も含めた証券戦略は混迷を深めており、今後、どのようなビジネスモデルを展開するかによって、将来の収益基盤に大きな差が生まれる可能性が高く、まさに地域銀行を中核としたグループの経営戦略に関する決断の岐路に立っていると言えよう。

6. デジタル技術の進歩：新しい金融サービスには新しい金融インフラが必要

世界や首都圏に目を転じると、ブロックチェーン技術の登場等によりデジタル技術が急速に進歩し、それを背景として、暗号資産を始めとするデジタル金融商品が国境を超えて取引される状況に直面するなど、デジタル化とともにグローバル化が急速に進展している。特に、利用者利便の向上の観点に立つと、今後はデジタル技術を活用してデータの共有を図り、利用者ニーズを可視化することが一層重要となるとともに、ワン・ストップでの金融サービス提供が求められてくるものと考えられる。

しかしながら、現行の金融インフラは、中央銀行と民間銀行による 2 階層型の決済制度の下、金融仲介業者を通じて金融サービスを提供するなど、経済主体別思考に基づいた法規制・監督体制等となっており、急激な環境変化に対して十分に適応できているとは言い難く、既存の枠組みの中で対処療法的に変更を重ねることの限界も露呈し始めている。

新しい金融サービスには新しい金融インフラが必要であり、まずはその将来像を描くことが求められている。今後、金融業界にあっては、非金融分野との連携・融合を進めつつ、銀行・証券会社・保険会社などの業態の枠に囚われることなく、利用者ニーズに合わせて自由な発想で金融サービスを提供する必要がある。

7. 世界をリードする金融インフラとは

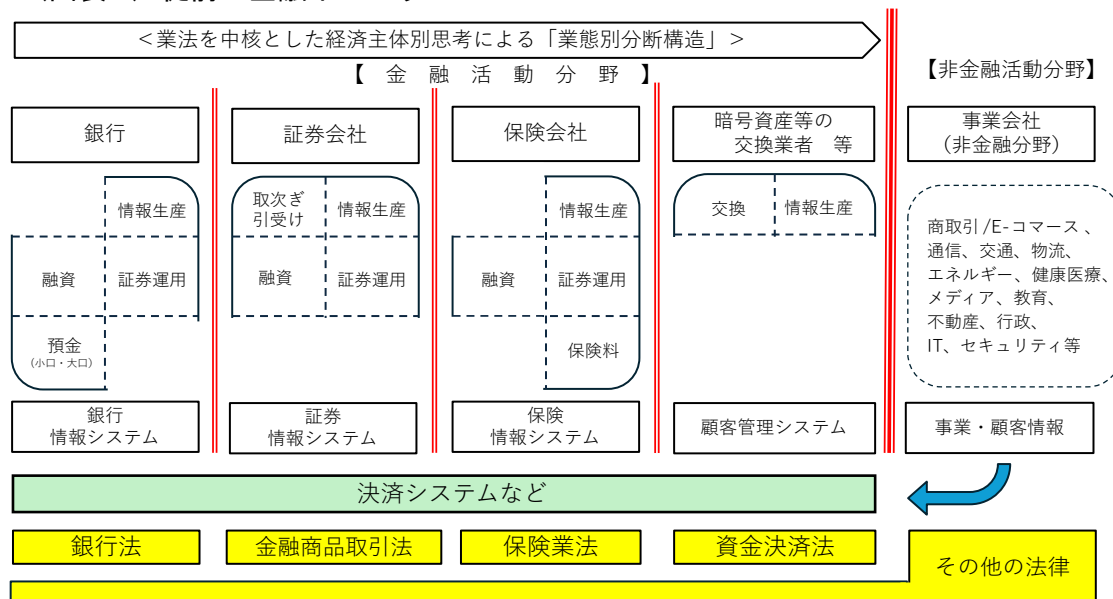
SBI 金融経済研究所では、上述した問題意識の下、デジタル金融の進展に対処すべく、23 年 12 月に金融庁・日本銀行もオブザーバーで参加した形で「次世代金融インフラの構築を考える研究会」を立ち上げ、24 年 7 月には第一次提言「指針」をとりまとめた。同提言では、金融システムの転換期に適應できる次世代金融インフラを構築し、国内外の利用者から選ばれる金融システム・金融センターを目指すという目的を掲げた上で、その達成のため必要となる視点として、（A）新しい金融インフラの構築に当たって必要となる視点、（B）それを考える際の留意事項、（C）その進め方、（D）当面の課題・懸念事項という計 25 項目に渡る詳細かつ広範な指針を示している。その際、従前の仕組みが内包する課題を解決するため新旧 2 つの金融インフラを並走させる方策が有効であるとも指摘している。

8. 必要に迫られる金融産業構造の大変革

同研究会では、第一次提言「指針」を踏まえ、次世代金融インフラのあるべき姿をイメージできるよう、その将来像を示そうと試みた。しかしながら、将来、実現する次世代金融インフラは各国の金融制度の成り立ち、国民性、時代等のほか、特に金融当局による監督のあり方により異なるものであり、一義的には定まらないであろうという結論に至った。

そこで、25 年 3 月に公表した第二次提言では、グローバル化の進展に対応して、世界をリードする金融産業とすべく、従来の経済主体別思考に基づく業態別の「分断」構造（図表 3）から、金融機能別思考に基づく業態「横断」的な構造に転換し、それを実現するため、業態の垣根を取り払うなど、法規制・監督体制を含む金融インフラを整備する必要があるとの認識が示された。また、その際、金融産業の各業態間、さらには、金融・非金融分野間のデータの共有・利活用によって、業態・分野を超えた連携・融合を進めていくことが重要となると指摘されている。

（図表 3）従前の金融インフラ



（出所）次世代金融インフラの構築を考える研究会第二次提言の図表に若干の修正を加えている。

9. 二つのケース：業態別・非金融分野との垣根撤廃、さらにその先に見える金融インフラ

具体的には、金融インフラの将来像として、①金融仲介業者が次世代金融インフラの中核を担うケース、②最新のデジタル技術を活用して全面的に自動化された決済・情報連携システム等が金融仲介機能を代替するケースの二つを例示している。

【ケース 1】では、デジタル化の進展や多様化する利用者ニーズに十分に対応するため、それぞれの金融仲介業者が自らのビジネスモデルを確立し、それに見合った「金融サービス」を選択し、組合せて提供する姿が描かれている。例えば、（図表 4）に示す通り、グローバル市場においては、ユニバーサルバンク制度が採られている EU などと対等に渡り合う必要があることから、銀証保という業態の垣根なく、全ての業態の金融商品を提供する金融機関が必要かもしれない。一方、地方経済の活性化のためには、全ての業態を網羅するよりも、専門性を必要とする分野については専門機関との包括業務提携等を活用することを前提に、個人向け（または法人向け）の金融商品に特化した金融機関、あるいは、これまでと同様に銀証保という業態内で活動する金融機関も考えられる。さらには、金融機関が非金融分野の業務を手掛けたり、逆に、非金融分野の企業が業態の区別なく金融サービスを提供したりすることもあり得る。

このケースにおいて重要な点は、法規制等についても、金融機関のビジネスモデルに見合った形で適用されることである。例えば、業態横断的に活動する金融機関の場合は利益相反の防止などに配慮した規制やコンプライアンス体制が必要となるだろう。また、個人向けに特化した金融機関の場合は厳しい利用者保護規制・体制が求められる一方、法人向けであれば、それにふさわしい規制で十分である。

(図表 4) 【ケース 1】金融仲介業者が中核を担うケース

—— 次世代金融インフラにおける「さまざまな金融仲介業者」の例 ——

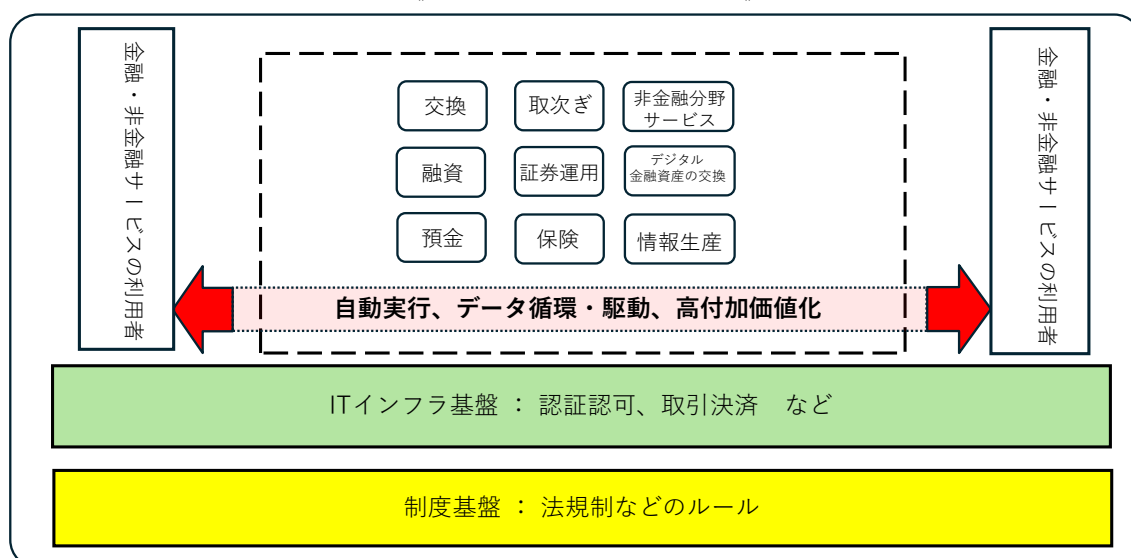


(出所) 図表 3 と同じ。

【ケース 2】では、(図表 5) に示す通り、金融サービスの提供方法がさらに進化して、決済などの金融サービス提供やデータ共有が自動かつ瞬時に実行されることとなる。このような世界では業態別 (あるいは非金融分野との間で) 規制を設けることの意味は薄れ、却って利用者利便の向上を阻害することとなる。また、法規制等についても、決済・情報システムの設計段階において金融サービスの提供内容に応じた規制があらかじめ組み込まれ、自動的に執行されることから、現行の業態別規制というよりも提供される金融サービスの機能に応じた規制とすることが必要となる。

(図表 5) 【ケース 2】決済・情報連携システム等が金融仲介機能を代替するケース

《金融・非金融活動分野の融合》



(出所) 図表 3 と同じ。

今回の提言は、あくまでデジタル技術を活用した金融サービスの提供を前提とした金融インフラの将来像として想定される二つのケースを例示したものである。特に、【ケース 2】については夢物語のように聞こえるかもしれない。しかし、グローバルなデジタル化が急速に進展し、金融を取り巻く環境は目まぐるしく変わっており、今から【ケース 2】も念頭に置きつつ我が国金融インフラの進むべき道を検討する必要がある。今回の提言では、現行制度との比較のため【ケース 1】を例示したものの、現実の世界では【ケース 1】を飛び越して【ケース 2】のような世界が実現する可能性もある。

10. 将来を見据えたビジネスモデルの展望

最初に述べた通り、今や、「金利のある世界」に回帰したことから、地域銀行としても将来の収益源となるビジネスモデルを見極める時期が迫っている。特に、その将来像は、当該金融機関だけでなく、地域経済に与える影響が大きいことを肝に銘じておく必要があり、早い段階からデジタル金融商品やキャッシュレス決済の普及に対応したビジネスモデルについて検討する必要がある。

例えば、キャッシュレス決済について言えば、首都圏ではすでに現金を持ち歩く習慣はかなり薄れてきており、日常生活ではクレジットカード・QR 決済などのキャッシュレス決済が、また、銀行取引についてもインターネットバンキングが主流となりつつある。このような環境では預金口座に関しても従来の発想だけでは十分でなくなっている。これまでは公共料金引落しのための決済用口座や定期預金口座と結びつくことによって粘着性が生まれ、いざという時の預金流出を防げると考えられてきた。しかし、最近はキャッシュレス決済用口座として取り込もうという動きがある。特に、キャッシュレス決済の場合、ポイントと複雑に絡み合っており、ポイント圏を軸にした顧客囲込み戦略へのシフトも起こっている。

また、金利のある世界に戻ったと言っても、従来の発想を転換する必要がある。例えば、バブル期であれば 3 ヶ月間の優遇金利等によって定期預金を獲得しようとする

動きが起こった。しかし、今や、金利がバブル期と比べてかなり低く、インターネットバンキングを通じる資金移動であれば手間暇が掛からない上、解約プレミアムも僅かであるため、定期預金・普通預金の区別なく、他行が少しでも高い金利を付ければ資金移動が起きる現象も見られる。

日本においても、アメリカで破綻したシリコンバレー銀行のように、金融のデジタル化によって急速な資金流出の可能性がある、流動性不足に陥るリスクは高まっていると言えよう。

中小企業との付き合い方についても考え直す必要がある。キャッシュレス化の進展に合わせて請求・支払い・会計処理という一連の業務を提供することを通じてデータ情報を取り込むことにより情報生産機能を発揮し、さらには事業承継・M&Aなどのコンサル事業・証券業務に結び付けることも必要となろう。

今後は、個人・法人を通じて、AIも活用した資産運用ビジネス（ウェルスマネジメント・ビジネス）を充実させ、これまでの販売手数料中心のフロー型収益構造から資産運用・相談などの情報生産に伴う収益という息の長いストック型ビジネスに転換を図ることも必要となってくる。

11. 次世代金融インフラの構築を考える研究会の提言も参考に

次世代金融インフラの構築を考える研究会による二つの提言は法改正も視野に入れた長期的な視野に立ったものではあるものの、地域銀行の将来像を考えるに当たって一つの方向性を示すものとして参考となろう。例えば、これらの提言で示された通り、必ずしも銀行が全ての金融サービスを提供する必要はなく、自らは個人あるいは法人に特化した上で、より専門性の高い金融機関との業務提携を活用することも一案である。

また、提言において強調されている通り、金融グループ内、さらには非金融分野にもまたがる形でデータの共有・利活用を図ることによって、利用者のニーズを可視化した上で、金融サービスを提供することも必要となろう。そのため、各種規格の標準化を進め、相互運用性を高める必要がある。

特に、25 年 6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針（いわゆる骨太の方針）2025」にも記載されている通り、銀証ファイアウォール規制の在り方についての検討は喫緊の課題であろう。

同研究会においても、提言で示した将来像の実現に向けた当面の課題として「ファイアウォール規制に代わる Need-To-Know 原則の徹底などを含む業態・業種を超えたデータ共有のあり方という視点にも留意しつつ、銀証分離の撤廃など業法に基づく法規制から脱却し、業態横断的かつ非金融分野も包摂した形の法規制への転換を図るための業務範囲規制のあり方」など、三つのテーマを取り上げて具体的な検討を進めることとしている。

12. 終わりに

少子高齢化の進展、押し寄せるデジタル化の波、金利のある世界への回帰など金融を取り巻く環境は大きく変わろうとしており、地域銀行にとっては、地域の特性や自らの立ち位置を踏まえて将来のビジネスモデルを考える時機を迎えている。その検討に当たって、研究会の提言などが参考になることを期待している。

以上

執筆者紹介

山沖 義和(やまおき よしかず) 1958 年 東京都生まれ
SBI 金融経済研究所 特任研究員 信州大学名誉教授

＜学歴・職歴＞

1982 年 慶應義塾大学経済学部 卒業
1982 年 大蔵省（現財務省）入省
2012 年 財務省大臣官房参事官（大臣官房担当）
2014 年 預金保険機構 検査部長
2015 年 信州大学経済学部 教授
2016 年 同大学経法学部長
2020 年 同大学大学院総合人文社会科学 研究科長
2022 年 SBI 金融経済研究所 顧問
2024 年 同研究所 特任研究員