



FSA Institute

Discussion Paper Series

地域銀行統合の効果・影響に 関する分析

2001 年以降 2020 年 3 月期までの統合対象

本村 直之

DP 2020-13

2021 年 1 月

金融庁金融研究センター
Financial Research Center (FSA Institute)
Financial Services Agency
Government of Japan

金融庁金融研究センターが刊行している論文等はホームページからダウンロードできます。

<http://www.fsa.go.jp/frtc/index.html>

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、金融庁あるいは金融研究センターの公式見解を示すものではありません。

地域銀行統合の効果・影響に関する分析

2001 年以降 2020 年 3 月期までの統合対象

本村 直之 (ほんむら なおゆき) *

概 要

地域銀行を取り巻く環境は厳しく、これまでに経験したことのないスピードとスケールで変化している。この変化に対する危機感を背景に、地域銀行は過去いくつも統合を行ってきたが、目指す姿と取組みは近年大きく変化し、新しい経営スタイルの実現が求められつつある。

調査を進める中で、将来の地域銀行に有効と考えられる 3 つの取組みの方向性が見えてきた。1 つ目は「インフラ型地域金融モデル」で、対象地域やサービスの拡大を志向する取組みであり、日本版「スーパーリージョナルバンク」とも言えよう。2 つ目は「リレーション型地域金融モデル」で地域コミュニケーションをより徹底し、中小企業や個人にきめ細かいサービスを提供する取組みである。3 つ目は「非金融地域サービス/事業モデル」で、金融の枠組みを超えた地元地域の課題解決への取組みである。

統合を有意義に活用している地域銀行は、これら 3 つをうまく組み合わせ、自組織の発展と地域への貢献を実現している。それらの組織では統合を通じて「規模拡大によるコスト効率改善」だけでなく「ノウハウの横展開」や、試行錯誤しながらの「新たな収益獲得方法の構築」など、「新時代に相応しいビジネスモデルづくり」を進めている。

もう一点、統合の成功には、内部体制確立に向けた経営トップの姿勢と行動が重要であり、1) 経営トップが明確な経営方針を示し、その実現に向けた戦略的リソース配分・優先順位付けを行うこと、2) 統合の実現への行動とコミュニケーションを徹底し、幹部はもちろん現場まで全社一丸となって取組む意思を確立すること、3) 方針実現のため、情報へのアクセスやルール整備、教育トレーニングなど組織内環境整備を徹底すること、が鍵だということが分かった。

キーワード：地域銀行、地方銀行、リージョナルバンク、統合、合併

* 金融庁金融研究センター特別研究員で、グロービス大学院准教授、株式会社地域創発コラボレーション代表取締役。

本稿の執筆に当たっては、吉野直行金融庁金融研究センター長、大庫直樹金融庁金融研究センター顧問をはじめ多くの方々から有益なご意見をいただいた。

なお、本稿は筆者の個人の見解であり、金融庁及び金融研究センターの公式見解ではない。

この研究では、地域社会と地域経済に対して重要な役割を果たしてきた地域金融機関が、直面する社会・経済の大きな環境変化の中で「今後どのように地域を支え、地域の発展に寄与していくべきか」を、これまで地域銀行が取り組んできた「統合」という経営手法に焦点をあてて論じていく。

本研究の構成は以下のとおり

- 第 1 章 はじめに：地域銀行を取り巻く環境の変化
- 第 2 章 統合概念の整理と各メリット・デメリット
- 第 3 章 2001 年以降の地域銀行統合とその動向
- 第 4 章 統合地域銀行の定量分析
- 第 5 章 統合地域銀行の定性分析
- 第 6 章 統合効果と課題分析
- 第 7 章 将来の地域金融機関に対する示唆
- 第 8 章 補論：単体地域銀行・信用金庫の定量分析

1. はじめに：地域銀行を取り巻く環境の変化

地域銀行を取り巻く環境は、これまでに経験したことのないスピードとスケールで変化している。人口減少や高齢化による地域経済の相対的落込み、日銀の低金利政策による資金利益の圧迫、ネットワーク経済やフィンテック等の浸透による資金調達手段の多様化、など地域銀行を取り巻く環境は極めて厳しい（表 1）。

表 1 地域銀行を取り巻く業界構造（ファイブフォース分析¹⁾）

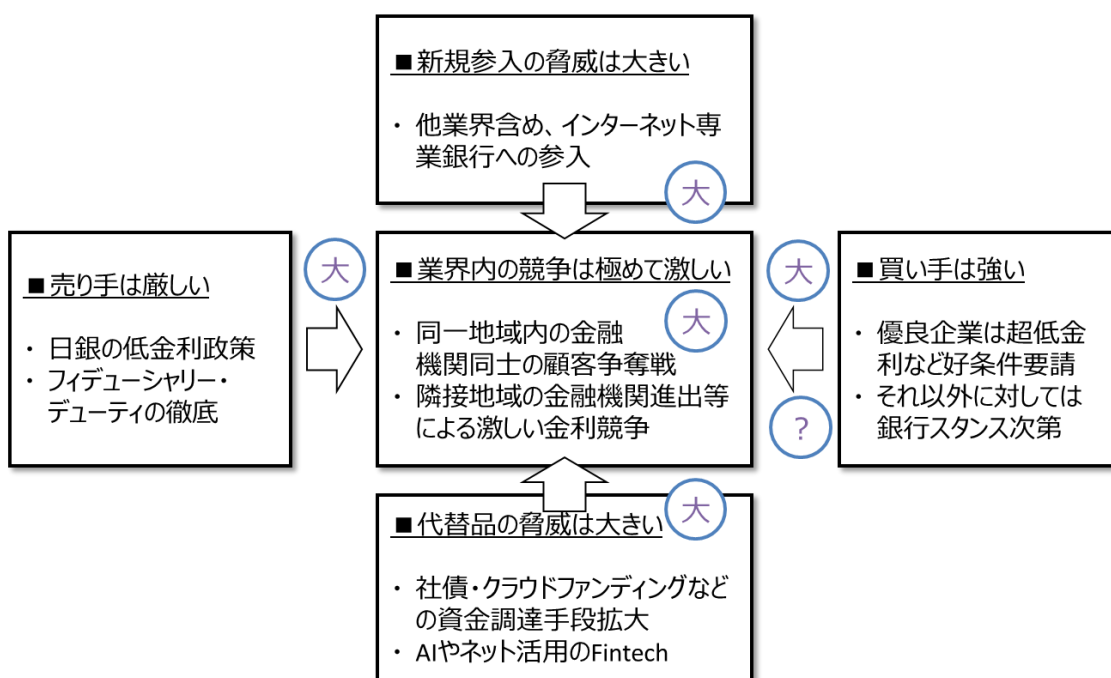


図 1 国債利回りと定期預金金利の変化

¹⁾ 業界の収益性を決める 5 つの競争要因から、業界の構造分析をおこなう手法。

地域銀行の事業環境の厳しさは、国債による運用利益の源泉喪失という観点からも明らかである。図 1 にあるとおり、過去、銀行は定期預金で集めた預金を貸付けなくとも国債を購入することで確実に利益を得ることができた。その時代に求められたのは銀行経営の「健全化」であり、健全であり続けることに地域銀行は集中して取り組んできたと言えよう。

しかし、国債の利回りは 2006 年あたりから低下し続け、2016 年はじめから 10 年満期以下の国債ではマイナス或いはゼロに近い利回りが続いている。一方で定期預金の金利は 0.05%程度が続いているため、逆ザヤ状態、すなわち銀行は 2016 年以降、集めた預金を確実に利益に結び付ける方法を失ったのである。

それに対して、高度金融サービスやグローバル展開に取り組むメガバンクなどは他に活路を見出そうとしているが、地域銀行には明確な方向性が見出せず、極めて厳しい状況に直面していると言わざるを得ない。

過去の延長線上に解はない。新しいビジネスモデルを構想し確立していくことが喫緊の課題である。

このような激しい環境変化の中にあって地域銀行業界では、1989 年に相互銀行が第二地方銀行になった後、経営破綻や吸収合併などで集約傾向にあるものの 2020 年 3 月期時点で 103 行²⁾と、メガバンクの集約³⁾に比して緩やかな変化であった。

この研究では、統合概念を整理したのち、2001 年以降 2020 年 3 月期の間に起こった統合を定量的・定性的に分析し、その効果と課題を分析する。そして、そこから将来の地域金融機関に対する示唆を見出す。

2. 統合概念の整理と各メリット・デメリット

本研究を進めるにあたって、テーマとする「統合」を、共通点をもつ他の概念・手法との比較で整理するとともに、主対象となる「①合併」と「②経営統合」のメリット・デメリットを明らかにしたい。

2. 1 「統合」概念の整理

地域銀行が絡む統合を分析するにあたって、最初に「統合」を整理する。

一般に企業が他企業と共同で経営資源を強化・補完する方法は多岐にわたる。その経営資源強化・補完によって実現する (a) ビジネスの幅がどの程度広いのか、(b) 対象となるビジネスに対するコントロールがどの程度強いのか、によって分類したのが表 2 である。

複数企業が統合し単一企業となる「①合併」がその成り立ちゆえに最も事業に対するコントロールが強いものに対して、グループ経営を行う「②経営統合」は従来企業が存続する分、事業コントロールが「①合併」ほど強くないものの事業多様性を発揮しやすくビジネスの幅を広く

²⁾ 2020 年 3 月期現在、地方銀行 64 行と第二地方銀行 38 行、及び、埼玉りそな銀行の合計 103 行。

³⁾ 1970 年代以降、都市銀行 13 行体制が続いたが、現在は 4 行に集約。一般には、そのうち 3 行をメガバンクと称する。

持つことが可能となる。

「③資本提携」は資本を一部持つ取組みなので、「①合併」「②経営統合」に比してコントロールは弱くなるとともに対象となるビジネスの幅も限定される。

「④業務提携」は複数企業が特定分野限定で活動協力する取組みであり、ビジネスコントロールは弱く、その領域の幅もその都度決定されるため限定的となる。

表2 経営資源の強化・補完形態

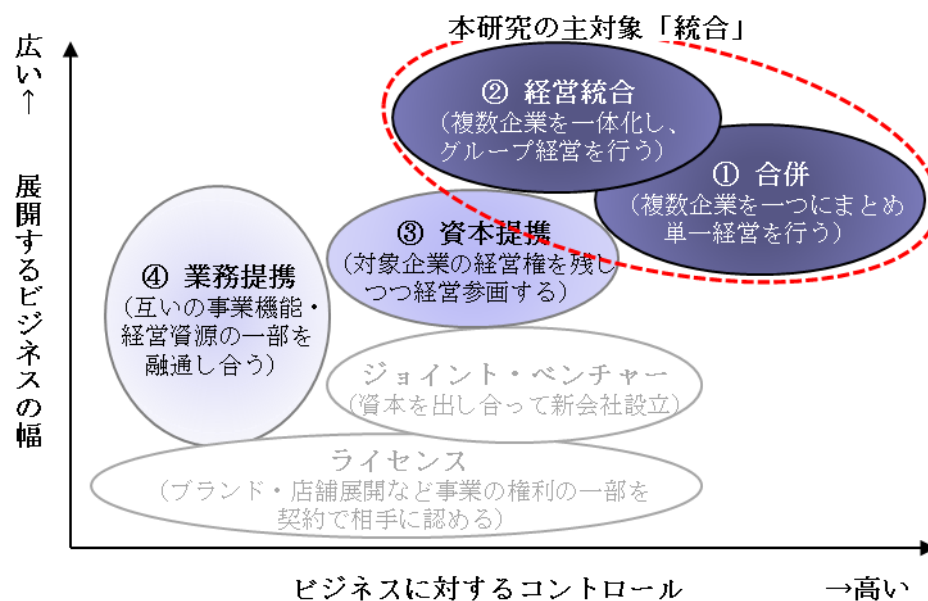


表 3 各定義と特徴

	定義と特徴	本研究での位置付け
① 合併	複数企業を一つに統一し、単一企業として経営を行う。 新設合併と吸収合併があり、吸収合併の場合は既存企業の一つを存続会社とし、他の企業は吸収（法人格消滅）される。	研究対象
② 経営統合	複数企業を一体化すべく持株会社を設立。そこを親会社として戦略を共有し、会社同士の関係を深めるグループ経営を行う。 一般に法人数が持株会社分、ひとつ増える。	研究対象
③ 資本提携	対象企業の経営権を残しつつ、一部株式を持つことで経営参画し、協力関係を強化する。 相互の株持ち合いの場合と、片方企業がもう一方の企業の株式を取得する場合（資本参加）がある。 一般に、企業の買収（発行済み株式の 2 分の 1 超を保有）や、拒否権確保（同 3 分の 1 超を保有）まで至らない、低い出資比率で資本関係を築くことが多い。	（参考対象）
④ 業務提携	複数企業が互いの事業機能や経営資源の一部を融通し合い、特定分野限定で活動協力する。 その内容は多岐にわたり、互いに顧客を紹介するなど営業面で協力するといった緩やかなものから、共同で製品やサービスを開発する、人材を相互に行き来させるといった濃密なものまである。	（参考対象）

本研究では、「統合」を「独立していた企業同士がひとつになって経営を行うこと」と定義し、「①合併」形式と「②経営統合」形式とを主な研究対象とする。

なお、①統合・②経営統合に多少共通点のある取組みとして、「③資本提携」と「④業務提携」がある。これらは本研究の直接対象とは扱わないが、表 3 にて合わせて定義と特徴を整理しておくとともに参考取組みとして取り扱うこととする。

2. 2 「①合併」形式と「②経営統合」形式のメリット・デメリット

次に、本研究の主対象となる「①合併」及び、「②経営統合」のメリット・デメリットを整理したい（表 4）。

これら 2 つは法人形態として、法人格が増えるか（②経営統合）減るか（①合併）で大きく違ってくるが、その形態差ゆえ経営自体に大きな差をもたらすことが見てとれる。

すなわち、①合併形式では複数法人が 1 法人となるため、経営方針・方向性がひとつに統一されるほか、明確でシンプルな組織となるため意思決定も早まり、コスト効率や売上等のシナジー効果を早期に実現できる。ただし、合併を実現するためには膨大な工数とコストがかかる傾向（含人事制度・システム統合）にあるほか、被買収企業従業員がモチベーションを失い流出するリスク等もある。

一方、②経営統合方式では既存企業を維持したままで持株会社を新設するため、ブランドの

継続や人事制度などはスムーズに引き継ぐことが可能。しかし、企業体が増える分、経営の方向性設定と共有が難しく、意思決定も複雑で遅くなりがちである。間接コストも増加する傾向がある。

表4 合併と経営統合のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
① 合併形式	・経営方針・方向性の統一 ・明確/シンプルな組織・意思決定 ・一体感の醸成 ・組織の一本化によるコスト効率と売上等のシナジー効果実現 ・節税含めた財務体質強化	・合併のための膨大な工数とコスト ・人事制度の統一と人件費増 ・システム統合の工数とコスト ・被合併企業のブランド喪失 ・被合併企業従業員の流出リスク、従業員同士の軋轢
② 経営統合形式	・既存企業を維持したままで統合可能 ・既存企業・ブランドの継続 ・グループ経営方針と個別企業活動との役割分担 ・人事制度・システム等の変更不要	・意思決定の複雑さ、方向性設定と共有の困難さ ・コスト効率化が困難（コスト増の可能性あり） ・ノウハウ等のシナジー実現が困難

これまでの概念及び、メリット・デメリットの整理に基づいて、以下、地域銀行の統合について調査・分析を行っていく。

3. 2001 年以降の地域銀行統合とその動向

2001 年以降 2020 年 3 月期までの間で、地域銀行が絡む統合は 19 組織で行われた。この統合の対象となる地域銀行は 103 行のうちの 35 行、全体の 1/3 以上（図 2）にのぼり、地域金融において大きな影響力があると考えられる。

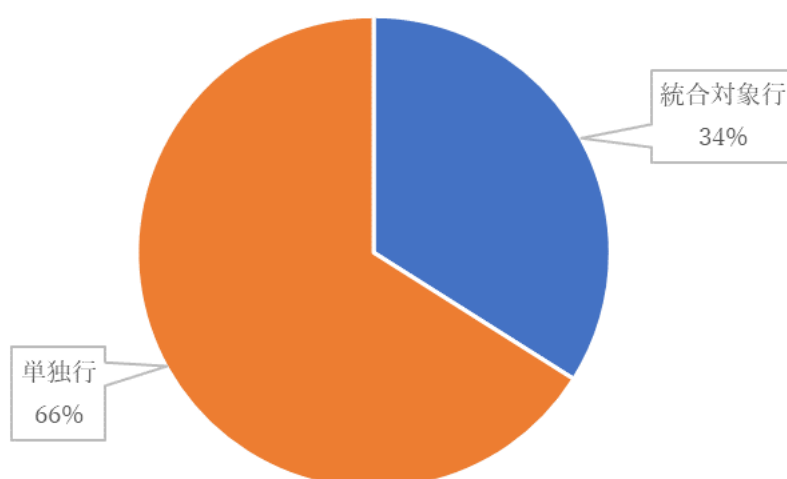
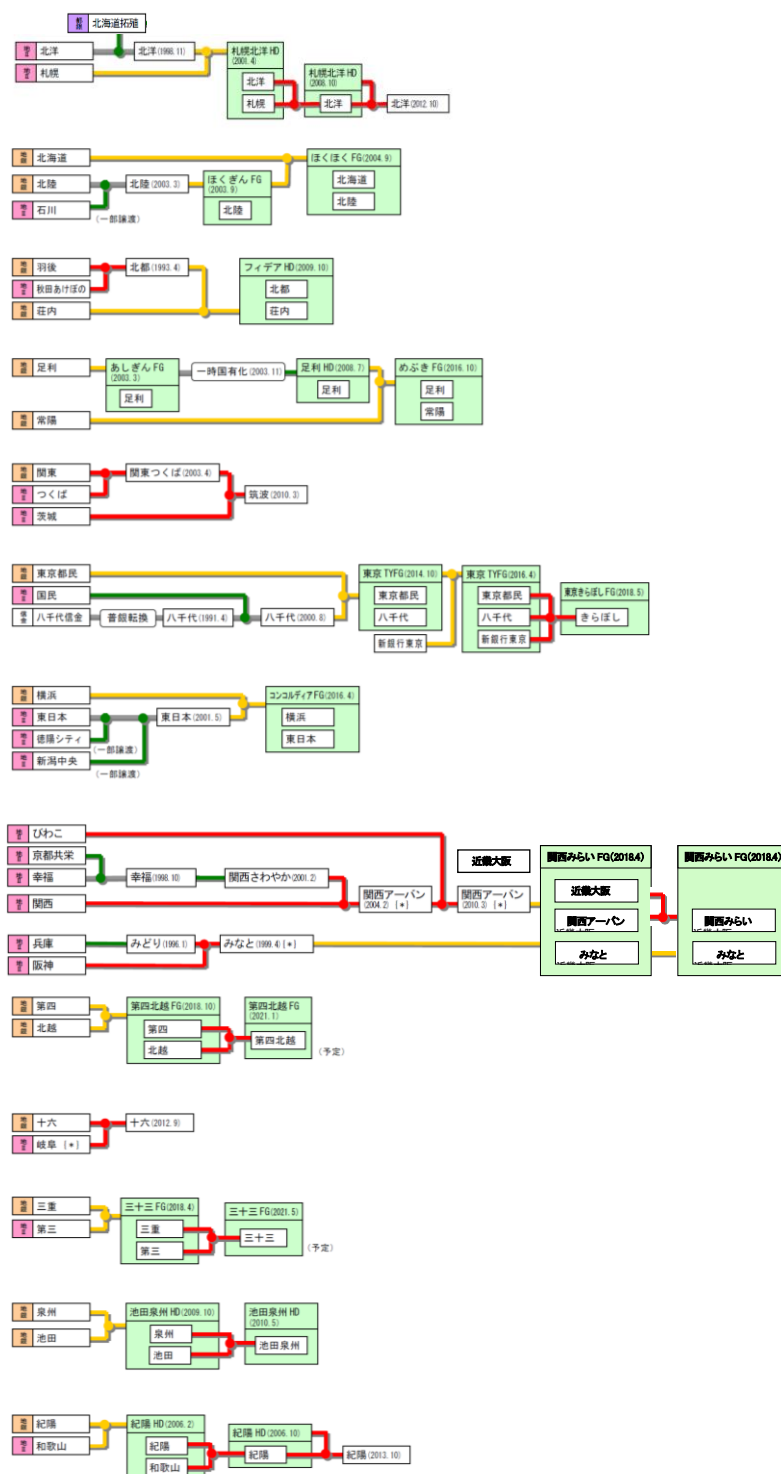
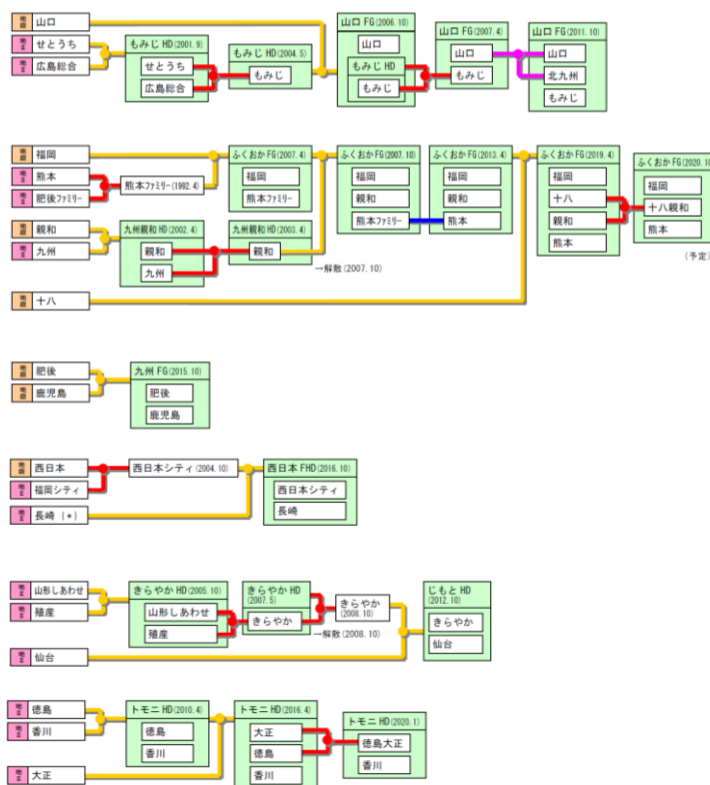


図2 地域銀行 103 行<2001 年～2020 年 3 月>

具体的な統合過程は以下のとおり。

表 5 2001 年以降の地域銀行の統合 (全国地方銀行協会資料)





(出典：全国地方銀行協会 ‘20 年 2 月現在)

次章では、これらの統合を統合形式観点・地理的観点から分類する。

3. 1 統合形式による分類 (図 3)

統合形式として地域銀行経営統合の形を選択する組織が若干多く、2001 年以降 2020 年 3 月期までの間で、統合形式を（少なくとも統合後 5 年間は）経営統合としている組織が 53%と過半を占める。一方で、初期から、或いは環境が整った段階で（統合後 5 年以内に）統合形式として地域銀行合併を選択する組織（計画含む）も 47%となっている。

すなわち、合併形式を選択する組織でも、段階を追って合併に至る組織が多い。これは表 4 のとおり、対象組織が合併による経営面・組織運用面・運用コスト面のメリットを享受したいと考える一方で、合併初期の膨大な工数とコスト（含、システム統合・人事面の整備）には、若干時間をかけて対応するのが現実的と判断した結果と考えられる。

中には最初から合併形式を選択した組織も存在する。これらの組織では、一法人化によるコスト削減効果の獲得をいち早く狙ったものと推察される。

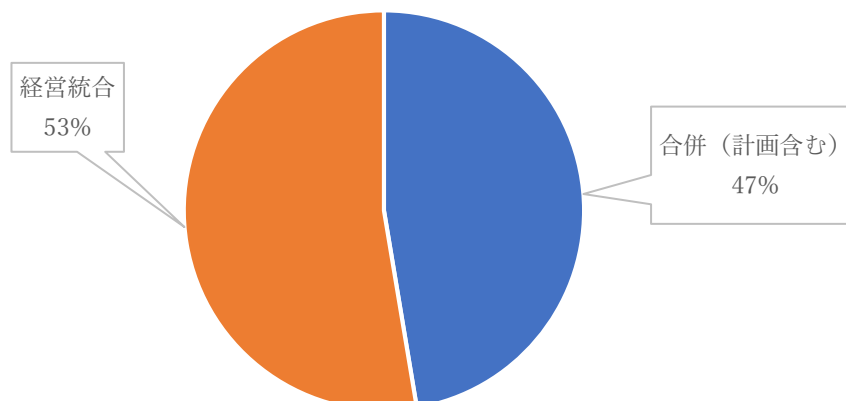


図3 統合地域銀行 19 組織の分類【統合形式】<2001 年～2020 年 3 月>

3. 2 統合地理関係による分類（図4）

統合対象の地理的観点として、都道府県内、隣接地域同士（隣り合う都道府県間）、遠隔地域同士（隣り合わない統合）に分けて分類したのが以下（図4）となる。

隣接地域同士での統合が過半（53%）を占め、同一都道府県内が残りのほとんど（42%）を占めていることが分かる。また、遠隔地域であっても、もともと経済的交流のある地域銀行同士の統合であり、過去からの繋がりが重視されていると考えられる。

どのような場所の相手と統合するかは、統合に求める内容で異なるものと推察される。経営が厳しくコスト削減が喫緊の課題の場合は、同一都道府県を中心に、活動地域が重なる拠点を整理できる統合が優先的に選択されよう。2000 年代初期及びそれ以前、不良債権が大きな課題になっていた時期を中心に、同一地域で合併形式での統合が多く行われた。

しかしここ数年の統合は、コスト削減だけでなく、新しい収益の柱を模索する統合が中心であり、同一或いは隣接地域同士の統合でも拠点統合は取組みの一部に過ぎない。

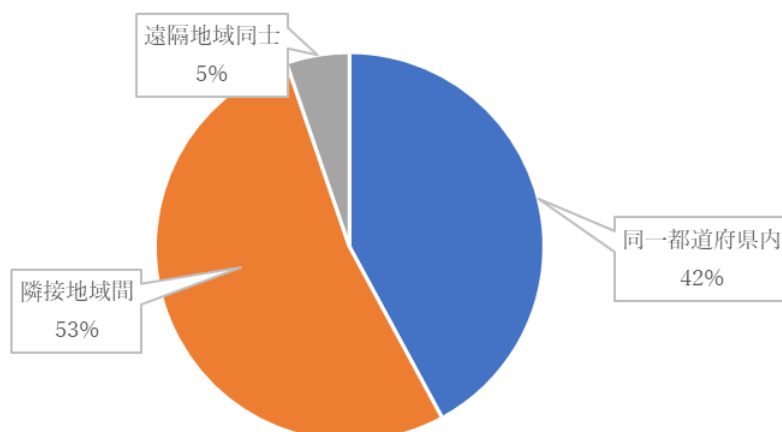


図4 統合地域銀行 19 組織の分類【地理】<2001 年～2020 年 3 月>

4. 統合地域銀行の定量分析

統合地域銀行の統合効果を定量面から調査・分析する。

4. 1 にて直近（2020 年 3 月期）実績にて組織規模と業績との関連性を分析するとともに、4. 2 にて統合時（或いは統合効果の表れない統合直後）と 5 年後・直近（2020 年 3 月期）との「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」を比較・分析する。

4. 1 統合地域銀行の定量分析 直近パフォーマンスと規模との関係

統合によって確実に起こることは組織規模の拡大である。

規模の拡大が業績にどう関係するのか、直近 2020 年 3 月期の実績をベースに評価・分析する。

4. 1. 1 2020 年 3 月期業績のグラフ分析

最初に統合地域銀行の業務収益、業務粗利益⁴⁾、営業経費⁵⁾及び、実質業務純益⁶⁾を総資産との関係で図 5～9 にプロットする。

図 5・6a・7a（左図）において業務収益「額」・業務粗利益「額」・営業経費「額」と総資産規模との相関は高く（それぞれ $R^2 > 0.96/0.97/0.95$ ）、有効な説明変数と言えよう。

一方で図 6b・7b（右図）において、業務粗利「率」・営業経費「率」と総資産規模とには、ほとんど相関がみられない（ $R^2 = 0.004/0.18$ ）。しかし図内の囲い円で見られるとおり、規模が小さいほど振れ幅が大きい傾向が見て取れる。

上記を総合した業績である実質業務純益「額」（図 8a）・本業利益「額」（図 9a）と資産規模との相関は $R^2 \approx 0.9/0.7$ で、ある程度の相関関係を示唆するが、それぞれの「率」（図 8b・9b）では説明力が弱い（ $R^2 = 0.62/0.45$ ）。

⁴⁾ 業務粗利益とは業務収益から業務費用を引いたものであり、事業会社における粗利益に相当する。

⁵⁾ 営業経費とは物件費・人件費・税金（法人税・住民税等除く）。

⁶⁾ 実質業務純益とは業務粗利益から営業経費を引いた（或いは、業務純益に一般貸倒引当金繰入額を加えた）ものであり、事業会社における営業利益に相当する。

なお、地域銀行単体ではコア業務純益（実質業務純益から国債等債権関連損益を引いたもの）が指標として活用されるが、地域銀行連結・グループではその数字入手が困難なため、ここではコア業務純益分析は行っていない。単体ベースのコア業務純益を活用した分析は第 8 章補論で行う。

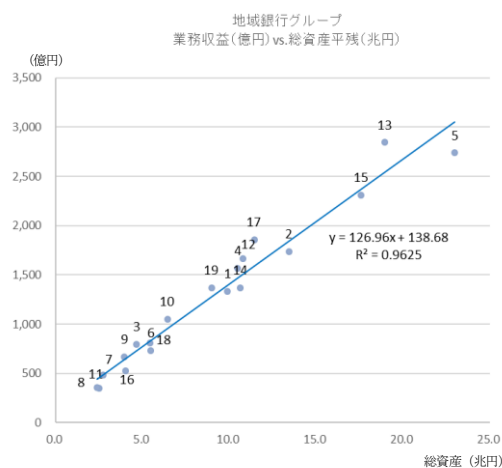


図5 2020 年 3 月期 業務収益額 vs. 総資産

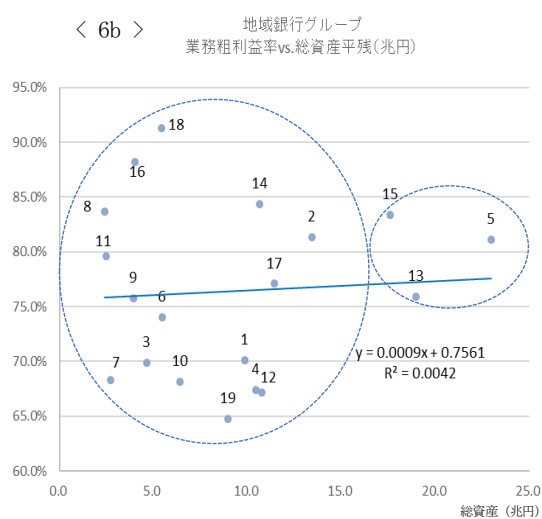
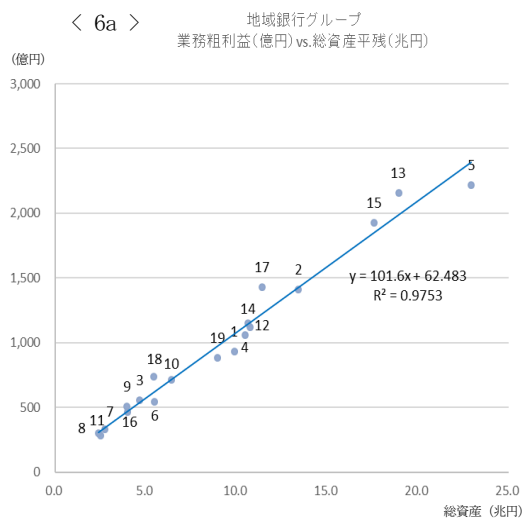


図6 2020 年 3 月期 <a> 業務粗利益額 (左) & 率 (右) vs. 総資産

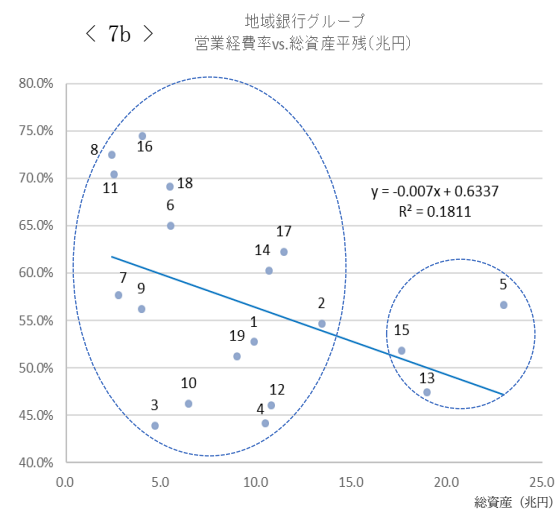
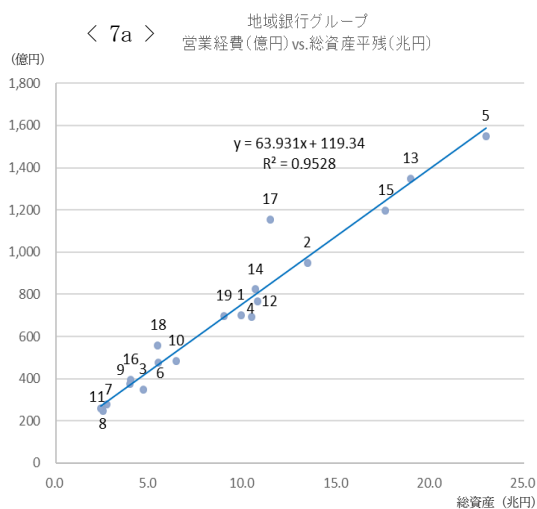
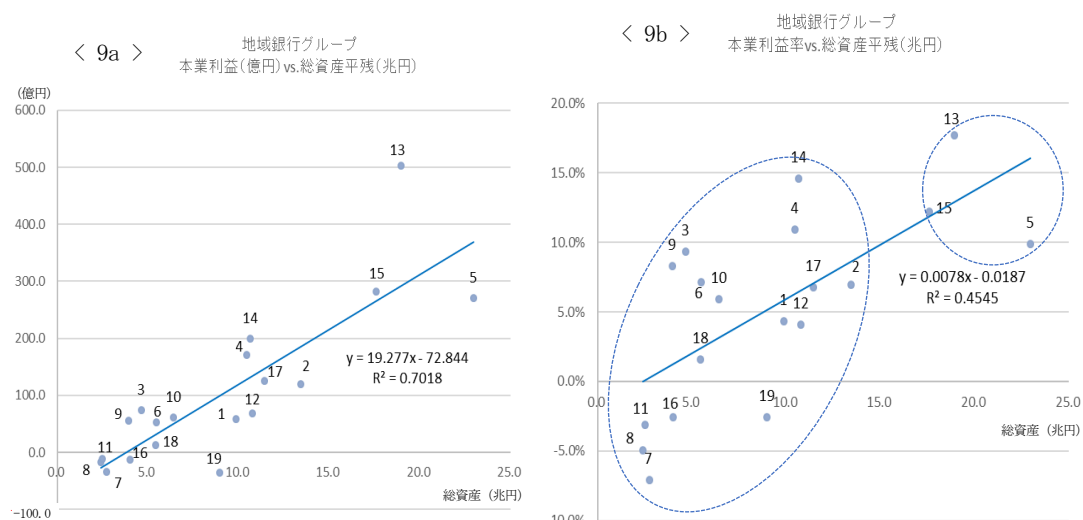
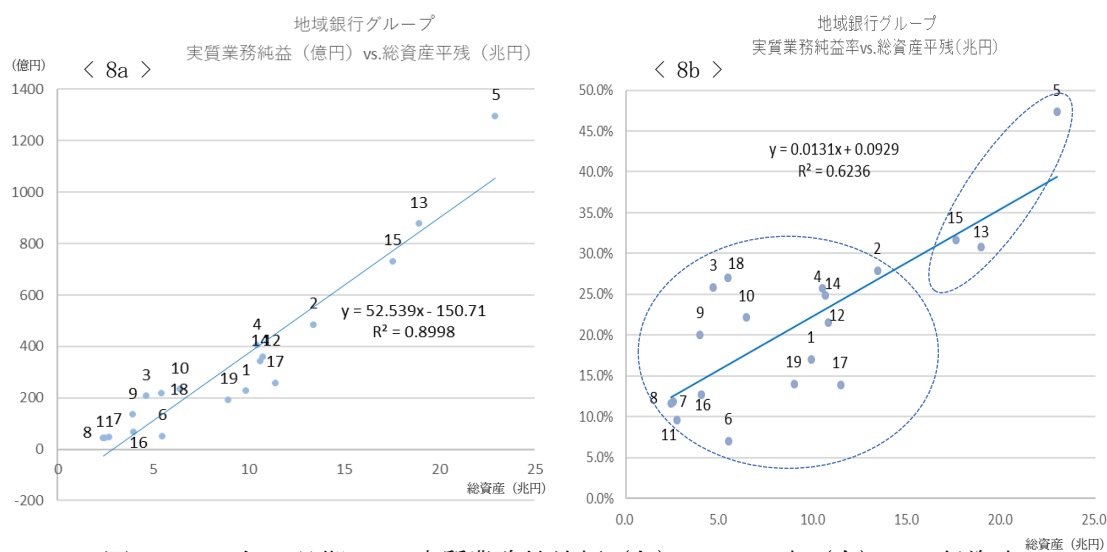


図7 2020 年 3 月期 <a> 営業経費額 (左) & 率 (右) vs. 総資産



これらの図から以下の内容を読み取ることができる。

組織規模が大きいとより多くの「額」(業務収益額・業務粗利益額・実質業務純益額)を得られているが、それらの対業務収益「利益率」(業務粗利益率・実質業務純益率)は組織規模大小との関連性が薄い。

「利益率」の分布を規模別に分解して見てみると、「超大規模」(総資産 15 兆円超) 統合地銀はいずれも粗利益 (75%超)・業務純益 (30%超) とともに安定的に高業績であるのに対して、総資産が 15 兆円未満規模の統合地銀においては、「粗利益率」に大きな幅 (65~90%超) があるとともに、「業務純益率」は超大規模組織レベルのパフォーマンスには届かず (全行 30%未満)、10%未満の組織も複数存在する。

上記より推測されるのは、利益「率」の高さには「組織規模以外の要因」が働いており、そ

の影響は中小規模において顕著に表れているということ。この組織規模以外の要因分析は第 5 章の定性分析にて行うこととする。

4. 1. 2 2020 年 3 月期 各組織の業績評価

次に上記一連の図で分析した内容を、19 統合地域銀行それぞれに当てはめ、全国の地域銀行の連結平均業績との比較で評価を行う。具体的方法は次のとおりであり、基本的に平均値に達しない場合を×、平均値以上を○、平均よりかなり良い場合を◎としている。

- I. 「収益性」評価：「実質業務純益率」と「本業利益率」
 - 「実質業務純益率」（全地域銀行連結平均⁷⁾：24.2%）
◎：30%超、○：全地域銀行連結平均 24.2%以上、×：全地銀平均未滿
 - 「本業利益率」（全地域銀行連結平均⁷⁾：6.3%）
◎：10%超、○：全地域銀行連結平均 6.3%以上、×：全地銀平均未滿
- II. 「効率性」評価：「OHR」と「実質業務純益獲得に必要な従業員数」
 - 「OHR」（全地域銀行連結平均⁷⁾：69.9%）
◎：65%以下、○：全地域銀行連結平均 69.9%以下、×：全地銀平均超
 - 実質業務純益 1 億円獲得に必要な従業員数（全地域銀行連結平均⁷⁾：13.0 人）
◎：10 人以下、○：全地域銀行連結平均 13.0 人以下、×：全地銀平均超
- III. 「収益規模」評価：「業務収益」
 - 「業務収益」（全地域銀行連結平均⁷⁾：612 億円）
◎：全地域銀行平均の 2 行分（1224 億円）以上⁸⁾、○：全地域銀行平均 612 億円以上、×：全地銀平均未滿

表 6 では、19 統合地域銀行を総資産の大きさ順に昇順で並べ、上から<a-1>小規模（総資産 5 兆円未滿）6 組織・<a-2>中規模（総資産 5 兆円超 10 兆円未滿）5 組織・<a-3>大規模（総資産 10 兆円超）5 組織・<a-4>超大規模（総資産 15 兆円超）3 組織の 4 つのカテゴリにて分析した。

明らかに下へ行くほど（規模が大きくなるほど）「収益性」も「効率性」も「収益規模」も、評価が高くなっていることがわかる。ここから、組織の規模が業績パフォーマンスと深い関係を持っていることが見て取れる。

しかしその中でも、小規模組織である #3 組織のパフォーマンス評価が他に比べて高いことなど、単に規模だけでは説明のつかない状況が散見される。この点は、次章の定性分析で評価を行う。

⁷⁾ 全地域銀行の連結業績平均を計算するにあたっては、全国の地域銀行パフォーマンスを均等に評価するために、統合銀行グループもひとつと見做さず、傘下の地域銀行ひとつひとつの連結業績を合計し、103 行平均として計算している。

⁸⁾ 統合地銀グループの場合、2 行以上が統合しているため、平均の 2 倍以上の規模かどうかを評価する。

表 6 直近 (2020 年 3 月期) の各統合組織 業績評価

直近期 (2020年3月期) 業績評価

		収益性 (全地銀平均との比較)		効率性 (全地銀平均との比較)		収益規模
		実質業純率 ◎30%超, ○ 24.2-30%, X< 24.2%	本業利益率 ◎10%超, ○6.3- 10%, X<6.3%	OHR ◎<65%, ○65- 69.9%, X69.9%超	実質業務純益1億 円に必要な人数 ◎<10人、○、 X>13.0人	業務収益規模 ◎>1224億円, ○, X<612億円
a-1 小規模	#8	X	X	X	X	X
	#11	X	X	X	X	X
	#7	X	X	X	X	X
	#9	X	○	X	X	○
	#16	X	X	X	X	X
	#3	○	○	◎	○	○
a-2 中規模	#18	○	X	X	○	○
	#6	X	○	X	X	○
	#10	X	X	○	◎	○
	#19	X	X	X	X	◎
	#1	X	X	X	○	◎
a-3 大規模	#4	○	◎	○	◎	◎
	#14	○	◎	X	○	◎
	#12	X	X	○	○	◎
	#17	X	○	X	X	◎
	#2	○	○	○	◎	◎
a-4 超大規模	#15	◎	◎	◎	◎	◎
	#13	◎	◎	◎	◎	◎
	#5	◎	○	○	◎	◎

4. 2 統合地域銀行の定量分析 統合後の経営パフォーマンス変化

次に、「統合」後の経営パフォーマンスへの影響を分析する。

統合活動が何年後に経営パフォーマンスへ影響を与えるかは、事前の統合準備活動や統合活動の複雑さなどによって当然異なるが、ここでは典型的なケースとして「統合活動は統合 5 年後のパフォーマンスまで影響を与える」と仮定した。ただし、組織によっては 5 年後以降にも効果が継続する可能性があるため、(1)5 年間のパフォーマンス変化を評価するとともに、(2)直近期 (2020 年 3 月末) までのパフォーマンス変化も評価することとした。

パフォーマンス変化は<a>統合組織の規模、統合形式、<c>統合地理関係、及び、<d>統合時期で分類したうえで、下記Ⅰ・Ⅱ・Ⅲの項目について全地域銀行の連結平均値と比較して評価している。

なお、全地域銀行平均値は、対象 19 組織の統合開始年度である 2005 年 3 月期から直近の 2020 年 3 月期までの 15 年間の連結実績平均の変化を 5 年間に換算して計算している。具体的方法は次のとおりであり、基本的に平均値に達しない場合を X、平均値以上を○、平均よりかなり良い場合を◎としている。

当然ながら各年の実績にはばらつきがあるため、各組織が統合した年度から 5 年間の変化の大きさ評価が、上記 15 年間変化の単純平均で正確に測れるものではないことにはご留意いただきたい。

- I. 「収益性変化」評価：「実質業務純益率」と「本業利益率」の変化
- 「実質業務純益率」の変化（全地域銀行連結平均の変化⁹⁾：5 年で▲1.9%）
◎：実質業務純益率の上昇、○：全地域銀行の 5 年間平均下落率（▲1.9%）以内の下落、×：全地銀の平均下落率超の下落
 - 「本業利益率」の変化（全地域銀行連結平均の変化¹⁰⁾：5 年で▲4.0%）
◎：本業利益率の上昇、○：全地域銀行の 5 年間平均下落率（▲4.0%）以内の下落、×：全地銀の平均下落率超の下落
- II. 「効率性変化」評価：「OHR」と「実質業務純益獲得に必要な従業員数」の変化
- 「OHR」の変化（全地域銀行連結平均の変化¹¹⁾：5 年で+2.8%）
◎：OHR の下落、○：全地域銀行の 5 年間平均上昇率（+2.8%）以内の上昇、×：全地銀の平均上昇率超の上昇
 - 実質業務純益 1 億円獲得に必要な従業員数の変化（全地域銀行連結平均の変化¹²⁾：5 年で+0.5 人）
◎：実質業務純益 1 億円獲得に必要な従業員数減少、○：全地域銀行の 5 年間平均上昇+0.5 人以内の増加、×：全地域銀行の平均上昇+0.5 人超の増加
- III. 「成長変化」評価：「業務収益」の伸び
- 「業務収益」の伸び（全地域銀行連結平均の変化¹³⁾：5 年で+2.7%）
◎：全地域銀行の 5 年間平均上昇率（+2.7%）超の上昇、○：全地域銀行の平均上昇率以内の上昇、×：業務収益の減少

4. 2. 1 <a> 規模別の業績変化分析と考察

<a>規模別分析では 19 統合組織を、<a-1>小規模（総資産 5 兆円未満）6 組織・<a-2>中規模（総資産 5 兆円超 10 兆円未満）5 組織・<a-3>大規模（総資産 10 兆円超）5 組織・<a-4>超大規模（総資産 15 兆円超）3 組織の 4 つのカテゴリにて分析した。

<a-4>超大規模（総資産 15 兆円超）組織では、「収益性変化」に関して（絶対値自体が高い上に）統合後変化も地域銀行平均を上回る高いパフォーマンスを上げている。なかでも「実質業務純益率」に関しては、地域銀行が皆、収益力を落としている中で業績をアップさせている。また「効率性変化」に関しても 3 組織のうち 2 組織で高いパフォーマンスを上げている。超大

⁹⁾ 全地域銀行の「実質業務純益率」連結平均は 2005 年 3 月期 29.8%、2020 年 3 月期 24.2%で、15 年間で▲5.7%であった。ここではこれを 5 年換算した▲1.9%と各統合組織の実績変化とを比較している。

¹⁰⁾ 全地域銀行の「本業利益率」連結平均は 2005 年 3 月期 18.4%、2020 年 3 月期 6.3%であり、15 年間で▲12.1%であった。ここではこれを 5 年換算した▲4.0%と各統合組織の実績変化とを比較している。

¹¹⁾ 全地域銀行の「OHR」連結平均は 2005 年 3 月期 61.6%、2020 年 3 月期 69.9%であり、15 年間で+8.4%であった。ここではこれを 5 年換算した+2.8%と各統合組織の実績変化とを比較している。

¹²⁾ 全地域銀行の連結実質業務純益 1 億円獲得に必要な従業員数の平均は 2005 年 3 月期 11.6 人、2020 年 3 月期 13.0 人であり、15 年間で+1.4 人であった。ここではこれを 5 年換算した+0.5 人と各統合組織の実績変化とを比較している。

¹³⁾ 全地域銀行の「業務収益」の伸びは 2005 年 3 月期から 2020 年 3 月期までの 15 年間で+8.5%であった。ここではこれを 5 年換算した+2.7%と各統合組織の実績変化とを比較している。

規模組織では銀行の従来の生業に限定せず、より広く金融サービスを提供する姿勢になっていると考えられる。

一方、＜a-1＞小規模（総資産 5 兆円未満）組織では、「収益性変化」のうち「本業利益率」が（絶対値自体が低い中で）地域銀行平均より悪化する傾向が強いが、2020 年 3 月期までの変化を見ると平均よりは良いレベルまで率低下を抑えられる組織が多い（3/5 組織）。

「成長変化」に関しては小規模組織のほぼすべてが業務収益を伸ばしている（5 年後で 5/6 組織、2020 年 3 月期までで 6 組織すべて）。小規模組織では、より本業に回帰して、そこでの生き残りを模索している結果と考えられる。

中間規模の＜a-2＞（総資産 5 兆円超 10 兆円未満）組織では、「収益性変化」「効率性変化」とも地域銀行平均より劣る組織が大半を占めている（このうち 1 組織のみ「収益性変化」「効率性変化」とも平均よりも高い業績を上げている。また、別の 1 組織は初期厳しい業績だったが、2020 年 3 月期までの変化を見ると高いパフォーマンスを上げられるようになっている）。中規模組織の場合、規模を利かした戦いは難しいものの、小回りをきかせた地域徹底密着による生き残りに集中することも難しく、有効なビジネスモデルを模索中と推定される。

表 7a 規模別の業績変化分析

＜a＞ 統合規模別の業績変化

（注：“/”右は2020年3月期変化が統合5年の変化と異なる評価である場合）

		収益性変化（全地銀平均との比較）		効率性変化（全地銀平均との比較）		成長変化
		実質業純率変化 5年で◎上昇、 ○▲1.9%以内、 X▲1.9%超	本業利益率変化 5年で◎上昇、 ○▲4.0%以内、 X▲4.0%超	0HR変化 5年で◎低下、 ○+2.8%以内、 X+2.8%超	実質業務純益1億円 に必要な人数変化 ◎減少、○+0.5人以 内、X+0.5人超	業務収益の伸び 5年で◎+2.7%超、○ +2.7%以内、X低下
a-1 小規模	#8	◎	○ / X	◎ / ○	◎	◎
	#11	X	X / ○	X	X	◎
	#7	◎ / X	X	◎ / X	◎ / X	◎
	#9	○ / X	X / ○	○ / X	○ / X	X / ◎
	#16	X	-	X	X	○
	#3	○ / ◎	X / ○	◎	X / ◎	◎ / ○
a-2 中規模	#18	◎	○	◎	◎	◎
	#6	X	◎ / ○	X	X	X
	#10	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X
	#19	X	-	X	◎	◎
	#1	X	X	X	X	X
a-3 大規模	#4	X	X / ○	X / ◎	X / ◎	◎
	#14	○	X	◎ / X	◎	◎ / ○
	#12	◎	◎	◎	◎	◎
	#17	X	-	○	X	X
	#2	X	X	X	X	◎ / X
a-4 超大規模	#15	◎	○	◎	◎	◎
	#13	◎	○	X	X	X
	#5	◎	○	◎ / ○	◎	X / ○

4. 2. 2 ＜b＞ 統合形式別の業績変化分析と考察

＜b＞統合形式別分析では 19 統合組織を、＜b-1＞（少なくとも統合後 5 年間）地域銀行の合併形式を採用していた 7 組織と＜b-2＞経営統合形式を採用していた 12 組織の 2 つに分けて分析した。

＜b-1＞（少なくとも統合後 5 年間）地域銀行の合併形式をとった組織では、「収益性変化」パフォーマンスが良い組織と厳しい組織が入り混じっているが、2020 年 3 月期までの変化を見ると業績を上向かせた組織（2/7 組織、# 3・# 10）がある。「効率性変化」についてはパフォーマンスの良い組織がやや多く、特に「利益獲得に必要な従業員数」に関して 2020 年 3 月期までの変化を見るとパフォーマンスの良い組織が増えた（5/7 組織）。合併の場合、パフォーマンスへの反映には時間がかかると考えられるが、その後は人材の効率的活用などでパフォーマンスが向上すると考えられる。

＜b-2＞経営統合形式をとった組織では、「収益性変化」「効率性変化」に関してパフォーマンスの良い組織と厳しい組織が入り混じっている一方で、「成長変化」については地域銀行平均より業務収益の伸びが高い組織が多い（5 年間で 8/12 組織）。これは経営統合形式を採用した組織が事業拡大を志向する傾向にあることを示している。

表 7b 統合形式別の業績変化分析

＜b＞ 統合形式別の業績変化

（注："/"右は2020年3月期変化が統合5年の変化と異なる評価である場合）

		収益性変化（全地銀平均との比較）		効率性変化（全地銀平均との比較）		成長変化
		実質業純率変化 5年で◎上昇、 ○▲1.9%以内、 X▲1.9%超	本業利益率変化 5年で◎上昇、 ○▲4.0%以内、 X▲4.0%超	OHR変化 5年で◎低下、 ○+2.8%以内、 X+2.8%超	実質業務純益1億円 に必要な人数変化 ◎減少、○+0.5人以 内、X+0.5人超	業務収益の伸び 5年で◎+2.7%超、○ +2.7%以内、X低下
b-1 合併	#14	○	X	◎ / X	◎	◎ / ○
	#3	○ / ◎	X / ○	◎	X / ◎	◎ / ○
	#1	X	X	X	X	X
	#6	X	◎ / ○	X	X	X
	#8	◎	○ / X	◎ / ○	◎	◎
	#10	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X
	#18	◎	○	◎	◎	◎
b-2 経営統合	#2	X	X	X	X	◎ / X
	#4	X	X / ○	X / ◎	X / ◎	◎
	#5	◎	○	◎ / ○	◎	X / ○
	#7	◎ / X	X	◎ / X	◎ / X	◎
	#9	○ / X	X / ○	○ / X	○ / X	X / ◎
	#11	X	X / ○	X	X	◎
	#12	◎	◎	◎	◎	◎
	#13	◎	○	X	X	X
	#15	◎	○	◎	◎	◎
	#16	X	-	X	X	○
	#17	X	-	○	X	X
	#19	X	-	X	◎	◎

4. 2. 3 ＜c＞ 統合地理関係別の業績変化分析と考察

＜c＞統合地理関係別分析では 19 統合組織を、＜c-1＞同一地域内の統合 8 組織、＜c-2＞隣接地域同士の統合 10 組織、＜c-3＞遠隔地域同士の統合 1 組織の 3 つのカテゴリにて分析した。

＜c-1＞同一地域内で統合した 8 組織のうち 6 組織が前述の＜b-1＞合併形式を採用している。同一地域の場合は銀行ブランド維持よりも合併による店舗統廃合などの取組みが優先されることがわかる。

ここでは「収益性変化」パフォーマンスの厳しい組織が目立つが、2020 年 3 月期までの変化

を見ると業績を上向かせた組織（2/8 組織、# 3・# 10）がある。「効率性変化」についてはパフォーマンスの良い組織と厳しい組織が入り混じるが、「利益獲得に必要な従業員数」に関して 2020 年 3 月期までの変化を見るとパフォーマンスの良い組織が増えた（5/8 組織）。時間がかかるが、人材の効率的活用などでパフォーマンスを向上させていると考えられる。

＜c-2＞隣接地域同士で統合した組織では、「収益性変化」「効率性変化」に関してパフォーマンスの良い組織と厳しい組織がかなり入り混じっている一方で、「成長変化」については地域銀行平均より業務収益の伸びが高い組織が多く（5 年間で 6/10 組織、2020 年 3 月期までで 8/10 組織）、前掲の表 6 と合わせて見ても 2020 年 3 月時点の収益規模が平均より高い組織が多い（8/10 組織）。隣接地域同士で統合した組織が事業拡大を志向する傾向にあることを示している。

＜c-3＞遠隔地域同士で統合した組織では、「収益性変化」「効率性変化」とも厳しい。ただし、もともとのパフォーマンスが良かったため 2020 年 3 月時点では、5 項目全てにおいて平均以上の業績を上げている。

表 7c 統合地理関係別の業績変化分析

<c> 統合地理関係別の業績変化

(注: “/”右は2020年3月期変化が統合5年の変化と異なる評価である場合)

		収益性変化 (全地銀平均との比較)		効率性変化 (全地銀平均との比較)		成長変化
		実質業純率変化 5年で◎上昇, ○▲1.9%以内, X▲1.9%超	本業利益率変化 5年で◎上昇, ○▲4.0%以内, X▲4.0%超	OHR変化 5年で◎低下, ○+2.8%以内, X+2.8%超	実質業務純益1億円 に必要な人数変化 ◎減少、○+0.5人以 内、X+0.5人超	業務収益の伸び 5年で◎+2.7%超、○ +2.7%以内、X低下
c-1 同一地域 内	#3	○ / ◎	X / ○	◎	X / ◎	◎ / ○
	#1	X	X	X	X	X
	#6	X	◎ / ○	X	X	X
	#8	◎	○ / X	◎ / ○	◎	◎
	#10	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X
	#18	◎	○	◎	◎	◎
	#16	X	-	X	X	○
	#19	X	-	X	◎	◎
c-2 隣地同士	#14	○	X	◎ / X	◎	◎ / ○
	#4	X	X / ○	X / ◎	X / ◎	◎
	#5	◎	○	◎ / ○	◎	X / ○
	#7	◎ / X	X	◎ / X	◎ / X	◎
	#9	○ / X	X / ○	○ / X	○ / X	X / ◎
	#11	X	X / ○	X	X	◎
	#12	◎	◎	◎	◎	◎
	#13	◎	○	X	X	X
	#15	◎	○	◎	◎	◎
c-3 遠隔同士	#17	X	-	○	X	X
	#2	X	X	X	X	◎ / X

4. 2. 4 <d> 時系列別の業績変化分析と考察

<d>時系列別分析では 19 統合組織を、<d-1>リーマンショック (2008 年末) 以前の統合 6 組織、<d-2>リーマンショック以降 日銀金融緩和方針 (2013 年) 以前の統合 6 組織、<d-3>日銀金融緩和方針以降の統合 7 組織の 3 つのカテゴリにて分析した。

<d-1>リーマンショック以前に統合した組織では、超大型 1 組織を除いて統合後の「収益性変化」パフォーマンスは概して厳しい一方で、「効率性変化」パフォーマンスは 2020 年 3 月期までの変化において平均変化より良い組織が増え (4/6 組織)、また「成長変化 (業務収益の伸び)」も比較的評価の高い組織が多い (4/6 組織)。

リーマンショック以前は不良債権処理から公的資金を投入した銀行を含む組織ばかりなので、その対応に労力を割かざるを得ず、効率性の改善に取り組んだものの、収益性改善の実現は限定的だったと考えられる。

なお、前掲の表 6 と合わせて見てみると、<d-1>リーマンショック以前に統合した組織の 2020 年 3 月期パフォーマンスは # 1 組織を除いて「収益性変化」「効率性変化」とも全地域銀行平均を超える業績を上げている。統合 5 年の変化パフォーマンスは厳しかったものの、時間をかけて改善努力がなされている。

<d-2>リーマンショック以降 日銀金融緩和前に統合した組織は、リーマンショック後の景気低迷など社会経済全体の困難時期でもあったが、「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」ともに良い/厳しいが拮抗する。2020 年 3 月期までの変化ではさらにパフォーマンスの悪化が目立

つ中、本業利益率変化に関してのみ改善が目立つ（4/6 組織）。

ただし、前掲の表 6 と合わせて見てみると、<d-2>リーマンショック以降 日銀金融緩和前に統合した組織は、# 6・# 9 の 2 組織の本業利益率と # 1 0 の効率性評価での健闘を除き、極めて厳しい業績となっている。この時期は資産規模の比較的小さな統合ばかりであったこともあり、本業利益への集中をめざした取組みを行うものの、なかなか良い結果に結び付かないことが推察される。

<d-3>金融緩和以降に統合した組織は、まだ統合効果が完全に現れていない状況と考えられるが、現時点で「収益性変化」は地域銀行平均より高いパフォーマンスを上げている。一方で、「効率性変化」「成長変化」についてはパフォーマンスの良い組織と厳しい組織が拮抗する状態。この時期の統合は救済合併的な意味合いでなく、事業拡大など前向き統合が多くなったことが「収益性変化」の好転という形に結び付いているものと考えられる。

なお、前掲の表 6 と合わせて見てみると<d-3>金融緩和以降に統合した組織の場合、パフォーマンスの良い/厳しい組織が相半ばしている。これら組織の統合評価はもう少しばらつきを経過を見る必要がある。

表 7d 時系列別の業績変化分析

<d> 時系列別の業績変化

(注: “/” 右は2020年3月期変化が統合5年の変化と異なる評価である場合)

		収益性変化 (全地銀平均との比較)		効率性変化 (全地銀平均との比較)		成長変化
		実質業純率変化 5年で◎上昇, ○▲1.9%以内, X▲1.9%超	本業利益率変化 5年で◎上昇, ○▲4.0%以内, X▲4.0%超	OHR変化 5年で◎低下, ○+2.8%以内, X+2.8%超	実質業務純益1億円 に必要な人数変化 ◎減少、○+0.5人以 内、X+0.5人超	業務収益の伸び 5年で◎+2.7%超, ○ +2.7%以内, X低下
d-1 リーマン 以前	#2	X	X	X	X	◎ / X
	#14	○	X	◎ / X	◎	◎ / ○
	#3	○ / ◎	X / ○	◎	X / ◎	◎ / ○
	#4	X	X / ○	X / ◎	X / ◎	◎
	#5	◎	○	◎ / ○	◎	X / ○
d-2 金融緩和 以前	#1	X	X	X	X	X
	#6	X	◎ / ○	X	X	X
	#7	◎ / X	X	◎ / X	◎ / X	◎
	#8	◎	○ / X	◎ / ○	◎	◎
	#9	○ / X	X / ○	○ / X	○ / X	X / ◎
	#10	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X / ◎	X
d-3 金融緩和 以降	#11	X	X / ○	X	X	◎
	#18	◎	○	◎	◎	◎
	#12	◎	◎	◎	◎	◎
	#13	◎	○	X	X	X
	#15	◎	○	◎	◎	◎
	#16	X	-	X	X	○
	#17	X	-	○	X	X
	#19	X	-	X	◎	◎

5. 統合地域銀行の定性分析

これまで定量面から統合効果を分析してきたが、次に定性的観点からその定量的効果に至った理由や背景を探ることとしたい。

統合対象の 19 組織に対して行ったアンケート内容を分析するとともに、地域金融に関わる識者・関係者へのインタビューを通じて、統合による効果を調査していく。

5. 1 統合地域銀行の定性分析 ①アンケート調査

今回の分析対象である 19 組織に対して、2020 年 1 月に「経営統合効果・影響に関するアンケート」(表 8) を配布し、2 月から 3 月にかけて回収を行った。回答の目線がある程度揃うよう、対象組織のグループ経営の企画・取り纏め組織(経営企画、総合企画など)に窓口を依頼し回答を受領した。

表8 「経営統合効果・影響に関するアンケート」内容

【地域銀行に対するアンケート】
御グループ/合併銀行が、グループ組成/合併によって生じた変化について、業務内容・業績をお答えください。

- グループ組成/合併の姿と形態について
 - 数ある経営判断の1つとして、グループ組成/合併という手段を選ばれた背景・目的をご教示ください。
その形態(経営統合、合併等)を選ばれた理由も併せてご教示ください。
 - グループ組成/合併する際に目指した姿をご提示ください。また、目指した姿に対する現在の進捗を評価ください。
- 業務領域の変化について
 - グループ組成/合併によって業務領域にどのような変化があったか、以下のうちから該当するものについてご教示ください。
 - グループ組成/合併により新たに行うようになった業務領域がある。
(例: 承継・M&A斡旋、人材紹介、経営コンサルティング、シローン組成など)
 - グループ化/合併により
 - 取組みを強化した業務(例: リスク管理、海外支援、情報システム、商品開発等)
 - 取組みを縮小した業務(例: 店舗展開、総務・人事部署規模等)がある。
 - 上記に挙げられた業務のKPI項目及び、そのターゲット数値と計画作成前数値、現状数値(2019年3月期、或いは、直近)等があれば、ご教示ください。
例: 事業規模(収益、売上、取引先数、投資額、費用等)・利益(業務純益、営業利益等)・従事する人数など
 - これらの活動レベルを変えてきた背景として、グループ組成/合併がどのように関係しているか、下記4つのどれにあたるかご教示ください
 - グループ組成/合併しなければ業務領域の(新規拡大、強化、縮小といった)変化(又はその計画)はなかった
 - グループ組成/合併は業務領域の変化(又はその計画)に多少なりとも貢献した
 - グループ組成/合併しなくても業務領域の変更(又はその計画)は行っていた
 - その他(説明をご記載ください)
 - 上記A)に挙げた各業務領域について、それぞれB)にて示したターゲット数値に対する進捗状況を評価いただく(例: 予定どおり順調に進んでいる、うまく進まず苦戦している、など)とともに、その評価をご説明ください。
- お客様の反応および、従業員の行動変化について
 - グループ組成/合併によってお客様(メイン、その他)の反応および、従業員の行動にどのような変化があったか、以下のうちから該当するものについてご教示ください。
 - グループ組成/合併を契機としてお客様に、より積極的に(逆に消極的に)接していただけるようになった。(例: 融資相談、ビジネスマッチング、承継・人材相談など)
 - グループ化/合併により、従業員がより積極的に(逆に消極的に)業務に取り組むようになった。(統合による活動へのモチベーション・デモチベーションなど)
 - 上記の変化を示す事例があれば、ご記載ください。
- グループ化/合併後の、外部情報収集のためのインフラ変化について
 - グループ化/合併以前に比べて、外部情報収集のためのインフラ整備がどのように変化したかご教示ください。
 - 各行員のインターネットほか外部情報ネットワークへのアクセス自由度
 - 各行員のメールアドレスや携帯電話/直通番号の設定・開示(名刺への記載)
 - 外部情報アクセス・メール・電話のやりとり等の制限の強化or緩和
 - その他(説明をご記載ください)
 - 上記のインフラ整備に変化があった場合、下記のいずれにあたるかご教示ください
 - グループ組成/合併を契機に行われた
 - グループ組成/合併がインフラ整備変化に影響を与えた
 - グループ組成/合併とは無関係にインフラ整備が行われた
 - その他(説明をご記載ください)
- 御グループ/御合併銀行の更なる発展に向けて、これまでの統合取組みから得た示唆と、統合の効果をより有意義なものにしていくためのグループ内の取組み推進方針(例: グループ内での人事交流、システムの共同化等)をご教示ください。

以下、アンケートに対する回答より、統合効果・影響を分析する。

5. 1. 1 統合判断の背景と統合形式(合併・経営統合)の選択理由

アンケートの間1 A)における、なぜ統合という経営判断を行ったのか、また、なぜ統合形式(合併または経営統合)を選択したのかに対する回答(一部、公開情報も付加¹⁴⁾)から、以下のことが明らかになった。

I. 単独銀行としてではなく、銀行同士の「統合」という経営判断をした理由は、統合時期

¹⁴⁾ 後述の参考文献、及び、インターネット上の公開情報。

によって特徴がみられる。

- リーマンショック前の統合組織（6 組織）は不良債権処理から公的資金を投入した銀行を含む組織であり、経営基盤の強化と金融システム安定への貢献が統合判断に影響していると読み取れる。それを背景として、環境変化への対応や地域社会への貢献などが統合理由に挙げられている。
- 日銀の金融緩和決定前の統合組織（6 組織）の場合、リーマンショック後の景気低迷など社会経済全体の困難時期でもあるため、地域がその苦境を乗り越えられるよう地域発展に貢献していくことが主な狙いとして語られている。
- 金融緩和決定後の統合組織（7 組織）では、事業者数・人口の減少や高齢化・金融緩和・技術進化に伴う金融ビジネスの変化などを背景とし、地域銀行として地域経済の発展へ貢献し、地域・顧客・株主の期待へ応じることを目的としている。

II. 統合形態として、(少なくとも初期)「合併」方式をとった組織（7 組織）と「経営統合」形式をとった組織（12 組織）それぞれの理由は以下のとおりである。

- (少なくとも初期)「合併」形式を選択した組織はいずれも、店舗統廃合・人員抑制や有効活用・システム統合の加速などコスト面のシナジー実現を狙いとして挙げている。加えて意思決定の迅速化を目的として掲げた組織もある。
- 「経営統合」形式をとった組織はすべて、地元で信用・信頼ある既存の銀行ブランドを活用することが重要と位置付けている。また、それぞれの銀行の独自性を活かした経営を目指す組織も多く、持株会社への本部機能集中による効率化とブランドの活用 の両立を目指している。

5. 1. 2 統合で目指した姿と進捗、今後に向けた示唆と取組み

アンケート問 1 B)・問 5 において、統合で目指した姿と進捗、統合活動で得られた示唆と今後の取組みについて問うた。この回答は、各組織の統合時期・統合形式・規模などによりさまざまではあるが、特徴をまとめると以下のとおり。

- 統合地域銀行ではいずれも経営効率を高めるべく、重複する支店統廃合・管理組織の整理・人材の再配置・システム統合などに取組んでおり、一定の成果が得られたものと認識されている。
- 支店や組織整理によって生じた重複人員に関しては、単に削減するのではなく、コンサルティング営業ほか注力地域への営業力強化などに活用されているほか、デジタル化進展を意識して IT 分野に投入するなど戦略的なリソース配分取組みが行われている。
- 統合活動を通じて難しい点として挙げられているのは、「企業文化の融合」「人の融和」「経営姿勢の浸透」。大きな経営方向性は一致しても、これまで培ったそれぞれの文化や考え方を融合すること・結束した取組みを実現することに各地域銀行が苦労する実態を示している。これに対して、人事交流を活発化することで融合・結束を進めて

いる組織も多い。

- 統合を先進的取組みへのチャレンジの場としてより積極的に捉えている組織もある。様々な新しい取組みを試行錯誤で行い、失敗も繰り返しながら、徐々に自組織に適した統合の方向性を構築しつつある。
- なお合併形式をとった組織では、統合経験を将来に活かしつつ5～10年を経た段階で、統合活動を完了しており、以降はひとつの地域銀行としての経営戦略実践に集中している。

5. 1. 3 業務領域の変化（新領域・強化領域・縮小領域）

アンケート問2で、統合による業務領域の変化（新領域・強化領域・縮小領域）を問うところ、以下の回答を得た。

- 統合地域銀行のいずれにおいても、店舗統廃合・管理機能の統合・システム統合・業務効率化及び、コンサルティング営業やビジネスマッチング強化など、従来業務をより効率的かつ、重要領域を強化することが計画されており、概ね順調に進んでいる。
- これに加え、より規模の大きな組織を中心として、先進的金融取組みへのチャレンジ（シンジケートローン組成・M&A 関連業務・信託業務・ファンド・IPO 主幹事・海外支援など）や規制緩和に伴う新たな取組み（地域商社・人材紹介など）が計画に組み込まれている。これらの取組みは必ずしもすべてが順調に進んでいるわけではなく、場合によって計画の見直しを行い試行錯誤しながら進められている。

5. 1. 4 顧客の反応および、従業員の行動変化

アンケートの問3で、統合についての顧客の反応および、従業員の行動変化を聞いた。

無記載を除き、すべてで顧客・従業員とも統合を前向きに受け止められているとの回答(17/17組織)。(表4にてまとめたデメリット懸念について一切回答には表れず、客観性に欠ける自組織評価であることは否めない。)

- 経営不安を抱えていた組織では、経営安定化が見込めることが顧客・従業員ともに良好な反応につながっている。
- 経営不安のない組織でも、対顧客の本業支援や事業性評価取組みの積極化に対して前向きな反応。従業員も新組織に対して積極的な情報交換や提案などが行われているという。
- なお参考までに、#5組織（隣接地域同士の経営統合）から統合1年後と5年後の顧客・従業員アンケート結果が提示されたため、より客観的情報として紹介する。

・ <法人顧客の反応>

- ◇ 統合5年後の全体評価は、傘下地域銀行のうち、より小規模な地域銀行においてポジティブ評価が60%前後と高いのに対して、傘下の主要地域銀行に

においてはポジティブ評価が 50%弱。

- ◇ 項目別ではいずれの銀行においても「経営の安定」「使える ATM 増加」の評価が高い（3 超/4 点満点）が、1 年後に比べて 5 年後の評価はやや低下した。一方で「品揃えが豊富になった」の項目も評価が高く（3 超/4 点満点）、いずれでも 5 年後評価のほうがやや上回った。

「融資審査が厳しくなった」の項目ではより小規模銀行では点数が高い（3 超/4 点満点）が、主要銀行では 3 未満/4 点満点。いずれの銀行でも 1 年後より 5 年後の方がやや点数が高かった¹⁵⁾。

・ ＜個人顧客の反応＞

- ◇ 個人顧客は法人顧客に比較して全体に評価が厳しいが、傘下のより小規模銀行での評価が主要銀行より高いことがわかる。
- ◇ 統合 5 年後の全体評価は、傘下地域銀行のうち、主要銀行において 3 割弱、傘下のより小規模銀行において半分弱がポジティブな反応。
- ◇ 傘下の小規模銀行においては、統合 1 年後に比べて 5 年後ではイメージが向上。「経営が健全」「規模が大きい」「活気・営業力・販売力がある」などの項目の評価が高まった。
- ◇ 項目別では「従来どおり、地元の銀行である」の項目に対していずれの銀行においても 1 年後に約 3.8 点/4 点満点と極めて高い評価を得ているが、5 年後には▲0.1 点～0.2 点弱評価が下がっている¹⁵⁾。
- ◇ また、「経営の安定」「使える ATM 増加」の評価が高い（1 年後で 3 超/4 点満点）が 5 年後の評価はいずれでも下がった¹⁵⁾（主要銀行で▲0.3 点程度、小規模銀行で▲0.4 点程度）。

・ ＜従業員の反応＞

- ◇ グループ組織になったことに対する満足度はいずれでも 1 年後に比べて 5 年後に上昇している。
- ◇ 傘下のうち、より小規模銀行の従業員において満足度が高い（5 年後の主要銀行 5 点強、小規模銀行 5.5 点前後/7 点満点）。
- ◇ 男性従業員の満足度が高い。傘下の主要銀行女性の満足度がやや低く、他の男女が 5 点超に対して、5 点未満/7 点満点¹⁵⁾。

5. 1. 5 外部情報収集のためのインフラ変化

統合を通じた、外部情報へのアクセス強化取組みの有無を確認すべくアンケートの問 4 で、

¹⁵⁾ この研究では統合後 1 年後と 5 年後の変化を評価するために、これら 2 つのデータを取り上げた。なお、この統合地域銀行では 8 年後のアンケートも実施しており、5 年後に比較して 8 年後には全体に評価を上げており、対法人顧客・対個人顧客・対従業員のいずれも評価を高め、懸念すべき点が払拭されていたことを加えておく。

統合による外部情報収集のためのインフラ変化について問うたところ、回答にはばらつきがあった。

- 統合を機に外部とのやりとり・外部情報へのアクセスを可能とした組織が大規模組織を中心に見受けられた（5/19 組織）。その多くは統合前から、外部とのやり取りが積極的だった銀行であり、そのやり方を組織全体に適用したというもの。
- 逆に外部とのやり取りをより厳しく制限したという組織もある（5/19 組織）。その他はこれまでとの変化なしなど。
統合地域銀行でも、その大半は外部とのやりとりや外部情報へのアクセスを強く制限し、かなり限られたケースのみアクセス可能となっていることがわかる。
- 超大規模組織すべてと大規模組織の大半において、外部情報へのアクセスを強化している（6/8 組織。他の 1 組織は制限、1 組織は回答なし）。
必ずしも統合と関係した活動とは言えない（統合と関係なく強化：3 組織）が、規模の大きな統合地域銀行ほど、外部情報収集に積極的な取組みを行っている。

5. 2 統合地域銀行の定性分析 ②公開情報調査、及び、識者・関係者へのヒアリング

これまでの定量分析・定性分析を踏まえて、ケース事例としていくつか参考となる取組みを紹介する。一般に公表されているホームページ、新聞・雑誌記事、書籍に加えて、20 名を超える地域金融の専門家及び、関係者へのヒアリングをベースとして以下の調査・分析を行った。

5. 2. 1 #15 統合地域銀行グループ（第 4.2 章分類：a4-b2-c2-d3）

金融緩和決定後<d-3>に隣接地域<c-2>の代表的地域銀行同士が経営統合形式<b-2>にて統合した超大規模<a-4>グループ。

統合後のパフォーマンス変化については、5 年に満たないため途中経過とはなるが、「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」の 5 項目うち 4 項目にて平均をはるかに上回り（「本業利益率変化」のみ地域銀行平均を超えるパフォーマンスながら、利益率は下がった）、全統合地域銀行の中で最も評価が高い組織のひとつ。

また、2020 年 3 月期の業績でも、「収益性」「効率性」「収益規模」のすべてにおいて、地域銀行平均をはるかに上回り、ここでも最も評価が高い組織のひとつ。

以下、ホームページ及び、アンケート・関係者へのヒアリングに基づく。

- 経営統合の目的：
質の高い総合金融サービスを提供し、地域の持続的成長に貢献することをめざす。この統合は前向きな取組みに注力しており、過去に多く見られた救済目的の統合とは異なる。
- 具体的統合取組み：
統合目的に沿って、基本はトップラインシナジー実現をめざしている。一方が持つ証

券・リース事業をグループとして展開するとともに、他方が持つ営業ノウハウを横展開するなど、お互いの強みを活かした活動が展開されている。

➤ 経営統合を選択した背景：

経営として同じ方向を向いて進んでいくためには提携より統合が有効。

経営統合では地元で親しまれている銀行ブランドをそのまま活用でき、お客様・地域との信頼関係を維持し地域に根差した金融機能を引き続き提供することができる。また、金融機関を取り巻く環境変化に対応するため、効率的な経営体制と柔軟な組織体制を確保する必要があるとの考えから経営統合方式を選択。なお、経営統合方式は、支店の重複がほとんどない今回の場合など時間をかけずに取組み始められるメリットもある。（他方、合併だと銀行名称を変更する必要がある上に組織を整備するのに時間がかかる。）

5. 2. 2 #5 統合地域銀行グループ（第4.2章分類：a4-b2-c2-d1）

リーマンショック前<d-1>に代表的地域銀行と隣接<c-2>する小規模地域銀行が経営統合形式<b-2>にて統合した超大規模<a-4>グループ。初期統合後も小規模銀行がグループ入りしている。

統合5年のパフォーマンス変化については、「収益性変化」「効率性変化」4項目うち3項目にて平均をはるかに上回り、全統合地域銀行の中でも評価が高い。

また、2020年3月期のパフォーマンスでも、「収益性」「効率性」「収益規模」の5項目すべてで地域銀行平均を上回り、全体としての評価が高い。

以下、ホームページ及び雑誌・新聞記事情報、アンケートに基づく。

➤ グループの目指す姿：

規模に加えて収益性・健全性・効率性などの内容を伴い、地域経済発展への貢献と企業価値向上の好循環サイクルを実現する国内トップクラスの広域展開型地域金融グループ。

➤ 経営統合を選択した背景：

地元で広く認知されたブランド力、築き上げてきた信用・信頼を有しており、各銀行がそれらを活かして営業を行えるというメリットがある。同時に持株会社に本部機能・役割を集約し、システムや事務を共通化して効率性を追求することで、一体となった経営体制・経営戦略の実践によってグループ全体最適の実現が可能と考えた。

➤ 経営統合活動からの示唆：

経営統合初期より試行錯誤しながら効率的グループ経営を模索し、シングルプラットフォーム・マルチブランド（バックオフィス機能・業務を集約する一方で、地域・お客様に対して銀行ブランドとリレーションを維持する経営スタイル）を確立するとともに、経営統合のノウハウも蓄積してきた。

収益シナジーは外的要因に左右され不確定要因が大きい一方で、コストシナジーは綿密な計画と確実な実施で実現できる重要なポイントである。

5. 2. 3 #18 統合地域銀行グループ（第 4.2 章分類：a2-b1-c1-d3）

金融緩和決定後<d-3>に同地域内銀行同士<c-1>で経営統合形式<b-2>にて統合した中規模<a-2>グループ。銀行自体は統合後数年で合併を行ったが、その後も銀行以外組織を創設しグループを形成している。

統合 5 年のパフォーマンス変化は、「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」5 項目うち 4 項目にて平均をはるかに上回り（「本業利益率変化」のみ地域銀行平均を超えるパフォーマンスながら、利益率は下がった）、全統合地域銀行の中で最も評価が高い組織のひとつ。

また、2020 年 3 月期のパフォーマンスでも、「収益性」うちの「実質業務純益率」・「効率性」うちの「実質業務純益獲得に必要な従業員数の変化」・「収益規模」の 3 項目において地域銀行平均を上回っており、中規模統合地域銀行の中でも評価が高い組織のひとつ。

以下、ホームページ及び、アンケート・関係者へのヒアリングに基づく。

➤ グループの目指す姿：

地元の中小企業と個人のお客様のための金融グループとして、総合金融サービスを通じて地域社会の発展に貢献する。

具体的には、密接なリレーションに基づく課題解決や本業支援の実践、グループ全体でのコンサルティング機能の提供、ネットワークを活かし新事業領域（フィンテック等）の発掘など、対話を起点としたビジネスモデルを構築する。

➤ 経営統合を選択した背景：

銀行事業に加えて、コンサルティング事業・ファンド投資事業などを設立し、金融グループを形成。

グループ傘下の銀行は統合しワンバンク体制とすることにメリット（収益力・地公体連携・システムコスト・リスク管理・税など）があり、かつ、強固な経営基盤構築につながると判断。金融グループ発足から数年後に銀行を合併。

➤ 今後の取組み：対話を起点としたビジネスモデルをより一層強化するため、取組みの積み重ねで達成されうる経営理念や経営戦略を営業店の従業員まで浸透させていく。また、全社一体となった業務運営のために、経営と現場の双方向理解を深める取組みを推進する。

5. 2. 4 #10 統合地域銀行（第 4.2 章分類：a2-b1-c1-d2）

金融緩和決定前<d-2>に同一地域内銀行同士<c-1>で合併形式<b-1>にて統合した中規模<a-2>統合銀行。

統合 5 年のパフォーマンス変化は、「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」のすべてで地域銀行平均を下回っていたが、2020 年 3 月期までの変化を見ると一転して「収益性変化」「効率性変化」の 4 項目すべてが平均をはるかに上回るパフォーマンスとなっている。

また、2020 年 3 月期のパフォーマンスでは、「効率性」「収益規模」の 3 項目がいずれも地域銀行平均以上（「収益性」は 2 項目とも平均未満）であり、中規模統合地域銀行の中でも評価が

高い組織のひとつ。

以下、ホームページ及び雑誌・新聞記事情報、アンケートに基づく。

- 合併を行った背景：
被合併銀行からの申入れを受け、被合併銀行の経営効率化と地域金融システムの安定化、ひいては地域経済の活性化を目指し、合併することに合意。
- 合併によって目指した姿：
合併銀行の「経営の効率化」によって、「地域金融システムの安定化」と「企業価値の持続的成長」と、「地域経済の活性化」「地域社会への貢献」を実現する。
具体的取組みは、店舗統廃合・システム統合・人材の戦略的配置・財務基盤の強化など。
- 経営統合活動からの示唆：
合併を行ったタイミングで、支店統廃合・システム統合など、すべて完了したものの統合後 5 年間は業績が低迷した。パフォーマンスが改善し、地域銀行平均を上回ったのは 6-7 年後であった。
- 今後の取組み：
合併は完了後、相当期間を経ているため、統合に係る取組み計画はない。
一方で今期、従来型地域銀行ビジネスモデルへの危機感から、持株会社へ移行することを発表。この組織体制移行は地域商社やフィンテックなど新たな事業を育成し、銀行業以外の収益力を高めるのが狙い。

5. 2. 5 #3 統合地域銀行（第 4.2 章分類：a1-b1-c1-d1）

リーマンショック前<d-1>に同一地域内銀行同士<c-1>で合併形式<b-1>にて統合した小規模<a-1>統合銀行。

統合によるパフォーマンス変化に関して、統合後 5 年では、「収益性変化」うちの「実質業務純益率変化」・「効率性変化」うちの「OHR 変化」・「成長変化」の 3 項目が地域銀行平均を超えていることに加えて、2020 年 3 月期までの変化を見ると「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」の 5 項目すべてで平均を上回るパフォーマンス（特に「効率性変化」2 項目はきわめて高いパフォーマンス）である。

また、2020 年 3 月期のパフォーマンスでも、「収益性」「効率性」「収益規模」のいずれも地域銀行平均以上であり、小規模統合地域銀行の中で際立って評価が高い。

以下、ホームページ・公的公開情報及び、アンケートに基づく。

- 合併を行った背景：
統合の数年前に一方の地域銀行で行われた早期健全化法に基づく公的資金による資本増強を背景に、同一地域内銀行として「地域金融の安定化」「経営効率向上」「収益基盤拡大」による両地域銀行の「経営基盤強化」を図る。
- 合併によって目指した姿：

金融機能強化法によって達成を義務付けられる項目（コア業務純益 ROA・業務粗利益経費率・不良債権比率・中小企業向け貸出比率・経営改善支援取組先数比率）の目標達成。

なお、当初は持株会社による地域金融グループを創設したが、統合シナジー効果の早期実現のため、約半年後に合併に切り替えた。

具体的取組みとしては、システム統合と重複店舗統廃合など。これによって同地域での過度な競争を避けるとともに、創出した経営資源を周辺大都市戦略に配分。

➤ 経営統合活動からの示唆：

システム統合と店舗統廃合をスピーディに行うことで、顧客の利便性を損なうことなくリレーションを更に強化できた。また、人員の再配置により営業体制を強化でき、統合地域銀行として業容・利益ともにV字回復し、従業員に「成功体験」と「信用回復への自信」を植え付けるなど、好影響をもたらした。

➤ 今後の取組み：

合併は完了後、相当期間を経ており、人事面やシステム面の整備は完了しているため、統合に係る取組み計画はない。

5. 2. 6 #4 統合地域銀行グループ（第4.2章分類：a3-b2-c2-d1）

リーマンショック前<d-1>に代表的地域銀行と隣接<c-2>する小規模地域銀行が経営統合形式<b-2>にて統合した大規模<a-3>グループ。

統合5年のパフォーマンス変化については、「成長変化」以外の4項目すべてで地域銀行平均を下回っていたが、2020年3月期までの変化を見ると「効率性変化」「成長変化」の3項目とも平均をはるかに上回り、「収益性」うち「本業利益率変化」も平均以上のパフォーマンス（平均未満のマイナス）となっている。

また、2020年3月期のパフォーマンスでも、「収益性」「効率性」「収益規模」のすべてにおいて地域銀行平均を上回っており、統合地域銀行の中でも評価が高い組織のひとつ。

以下、ホームページ及び、アンケート・関係者へのヒアリングに基づく。

➤ グループ形成時にめざした姿：

地域で最大、かつ、最高の金融グループ

➤ 経営統合を選択した背景：

地域銀行として存在感を発揮し、地元で愛され発展していくためには既存の銀行名を残すこと、各地域の名前を冠した銀行が必要と判断。

➤ 経営統合活動からの示唆：

地域の名前を冠し、規模拡大を目指してきたもののシェアは横ばい。ゼロ金利、フィンテック、人口減少の環境下で、規模拡大から効率化観点も入れた見直しの必要性があるものと認識。

➤ 今後めざす姿と取組み：

「金融モデル」追求とともに「地域共創モデル」確立をめざし、プラットフォーム部門を介して有機的に連携。

地域共創モデルでは「地域エコシステム」を当組織が主体的にアレンジし生み出す。具体的には地域商社、人材紹介のほか、農業法人や観光事業会社の立上げ等、自治体や企業と連携し、地域課題解決を目的とするエコシステムを構築する。

5. 2. 7 統合以外の戦略事例

ここでは参考として、統合（合併、経営統合）以外の「経営資源の強化・補完」方法として、①業務提携戦略を推進する A 単独地域銀行、及び、②資本提携戦略を推進する B 金融グループを取り上げる。

5. 2. 7. 1 A 単独地域銀行の業務提携戦略

この単独地域銀行は全国でも代表的な地域銀行だが、統合は行わず、戦略テーマごとに別々の地域銀行と業務提携を行っている。

2020 年 3 月期のパフォーマンスでは、「収益性」「効率性」「収益規模」の 5 項目すべてにおいて、地域銀行平均をはるかに上回っており、最も評価が高い地域銀行のひとつ。

以下、ホームページ及び雑誌・新聞記事情報、関係者へのヒアリングに基づく。

➤ 統合・業務提携に対する考え方：

「経営統合によらない地銀連携」を実現すべく業務提携戦略（アライアンス）を展開している。

経営統合では主導権争いなど、地域の経済活性化という本来の目的と関係ない（場合によっては本来の目的を阻害する）ことに無駄な時間を費やすことにもなりかねないため行わない。

➤ 業務提携の取組み事例：

- ・ 全国の複数地域銀行とのアライアンスでは、各種システム共同化の促進などコスト競争力強化に向けた取組みを行うが、近年では大型投資案件や海外での共同ビジネス展開など収益拡大に向けた取組みも進めている。
- ・ 近隣地域銀行とのアライアンスでは、相続関連業務やシンジケートローン、ビジネスマッチングなどの事業展開とともに、共同店舗開設など効率化の追求も行う。
- ・ もうひとつの業務提携では、営業部門を中心にお互いのノウハウを活用した先進的なサービスや新事業の創出をめざした取組みを行っている。

5. 2. 7. 2 B 金融グループの資本提携戦略

この金融グループはわずか 20 年ほど前の創立だが、現在は証券・銀行・保険ほか、ベンチャー投資等のアセットマネジメント事業などを手掛ける日本を代表する金融サービス事業組織のひとつである。

この金融グループは、自らが持つフィンテックノウハウを地域金融機関に提供することで、金融機関・住民・産業間に好循環を生み、地方創生への貢献を目指している。既に 30 を超える地域銀行と金融商品提供で提携し、地域銀行の運用パフォーマンス向上を支援している。

また、既に複数地域銀行と資本提携し、地域銀行の資金運用改善や金融商品・サービスの提供、システム費用低減などを支援している。

この金融グループと資本提携関係にある C 地域銀行関係者へのヒアリング内容は以下のとおり。

➤ 業績へのインパクト：

C 地域銀行では B 金融グループから証券運用のノウハウを得られ、運用パフォーマンスが改善している。また、1 グループへアドバイスを集中することで、信託報酬支払いが圧縮できている。

また共同での新規取組みによって、これまでリーチできていなかった富裕層へアプローチできるようになったほか、商品の幅が広がり営業活動が活発化している。

このほか、バック業務の移管等による営業現場の負荷軽減や自助努力による店舗再編による営業時間の創出に加え、提携による行員や顧客のマインド変化も相まって新規融資取引先も増加した。

➤ 経営スピード：

従来と経営スピードが全く違う。これまで、事業判断は月に 1 回取締役会にて行われてきた。その 1 か月前に関係役員と擦り合わせを行い、資料の細かい点もしっかり修正して準備してきた。

しかし今は B グループ幹部と毎週事業判断を行い、毎日進めている。

➤ 情報インフラ：

これまで外部とやりとりできる PC は課に 1 台で、メールアドレスもグループのもののみ（社内 LAN 用は 1 人 1 台だが、外部とはつながっていない）。

しかし今は B グループとの動きが週単位で起こり、やり取りも飛躍的に増えたため、課に 1 台の PC ではとても対応できず、関係者は 1 人 2 台（社内 LAN 用と外部やりとり用）にしている。

➤ 顧客・行内の反応：

経営の危機感が高まっていたため、資本提携によって顧客も行員も好意的に受け止めている様子。以前は若手行員が過去トレンド以上に辞める人が多かったが、今はそうっていない。

➤ 資本提携の広がりについて：

資本提携する地域銀行が広がることは歓迎。地域間ネットワークが拡大し、ビジネスマッチングなどの機会やノウハウを学び合う機会が増えることを期待する。

6. 統合効果と課題分析

これまで行った統合の定量・定性分析結果、及び、その課題を以下にまとめる。

- 「経営資源の強化・補完」方法のひとつとして「統合（合併・経営統合）」の取組みは 2001 年以降も、それ以前同様、数多く実行されてきた。

それらは、目的が後向き（救済など）・前向き、形式が合併・経営統合、相手が同一地域・隣接同士・その他、などそれぞれ異なる事情の中で進められてきたが、おおよその傾向として以下の内容を確認した。

- 直近期（2020 年 3 月期）において、統合規模の大きさと収益額・利益額・経費額には有意な相関がみられる【4. 1. 1】。
- しかし、統合規模の大きさと利益率・経費率の関係は統計的には説明力が弱い。傾向としては、規模が大きいかほど利益率・経費率とも安定的にパフォーマンスが良いが、規模が小さくなるにつれ、そのパフォーマンスにばらつきが見られる【4. 1. 1】。
- 直近期（2020 年 3 月期）実績を全地域銀行平均と比較した場合、統合規模が大きいかほど「収益性」「効率性」「収益規模」のパフォーマンスが良い傾向にある【4. 1. 2】。
- 統合後のパフォーマンス変化を<a>統合規模別に全地域銀行平均と比較（統合 5 年後・統合から直近期）すると、

「収益性変化」「効率性変化」に関して大規模（超大規模含む）組織・小規模組織・中規模組織の順にパフォーマンスが良い傾向にある。

「成長変化」に関しては小規模・大規模・中規模の順にパフォーマンスが良い傾向にある。

いずれの指標でも中規模組織のパフォーマンスが厳しい【4. 2. 1】。

- 統合形式（合併・経営統合）について、アンケート等とパフォーマンス変化で分析したところ、

<b-1>「合併」を選択した組織は店舗統廃合・人員抑制や有効活用・システム統合の加速などコスト面のシナジー実現を狙いとしているのに対して、<b-2>「経営統合」を選択した組織は既存の銀行ブランド活用やそれぞれの独自性を重視して効率性との両立を目指している。

しかし、統合後のパフォーマンス変化をみると両者に「収益性変化」「効率性変化」の有意な差は見られない。「成長変化」に関しては<b-2>「経営統合」形式がより良いパフォーマンス傾向にある。【4. 2. 2/5. 1. 1/5. 1. 3】。

- <c>統合地理関係（同地域内・隣接地域・遠隔地域）について、アンケート等とパフォーマンス変化で分析したところ、

<c-1>同一地域内で統合した組織の多くが<b-1>合併形式を採用しており、それら 2 つの親和性は高い。

<c-2>隣接地域同士で統合した組織では、統合 5 年での「収益性変化」「効率性変化」

パフォーマンスが良い傾向にあるものの、その後のパフォーマンス変化まで含めると<c-1>同一地域内との比較で有意な差は見られない。「成長変化」は特に<c-2>隣接地域同士において良いパフォーマンス変化の傾向にある【4.2.2/4.2.3】。

- 統合後のパフォーマンス変化を<d>時系列別に全地域銀行平均と比較（統合 5 年後・統合から直近期）すると、

<d-1>リーマンショック前に統合した組織は「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」とも時間をかけてパフォーマンス改善し、直近の 2020 年 3 月期には「収益性」「効率性」「収益規模」とも平均を上回る業績の組織が多い。

<d-2>金融緩和前に統合した組織は「本業利益率変化」については時間をかけてパフォーマンス向上させているが、全体には厳しい傾向にある。

<d-3>金融緩和後に統合した組織は、統合後間もない組織も多く今後の取組み次第ではあるが、現時点では「収益性変化」が良い傾向にある【4.2.4】。

- アンケート調査によると、大規模組織を中心に統合を先進的取組みへのチャレンジの場としてより積極的に捉え、先進的金融取組みや非金融の新たな事業取組みを行っている組織が多い。彼らは試行錯誤し失敗を繰り返しながらも、自組織に適した統合の方向性を構築しつつある。【5.1.2/5.1.3】。
- アンケート調査では、顧客及び従業員は統合を前向きに受け止めているとの回答だが、一般に考えられるデメリット懸念について一切回答には表れておらず、客観性に欠けることは否めない。

個別事例（#5が実施）だが、直接顧客・従業員に行った、より客観性を持ったアンケート結果によると、法人顧客は経営安定や利用可能 ATM の増加などで 50～60%が前向き評価。個人顧客はより厳しく 30 弱～50 弱%が前向き、ただし従来どおり地元銀行という意識は高い。従業員は全体に評価が前向きで、特に小規模統合銀行従業員・性別では男性の満足度が高い【5.1.4】。

- アンケート調査によると、必ずしも統合と関係した活動とは言えないが、規模の大きな組織ほど外部情報へのアクセスを強化し、外部情報収集に積極的な取組みを行っている【5.1.5】。

また、ネット中心の金融グループと資本提携した地域銀行関係者によると、提携後の情報やりとりと事業判断スピードが飛躍的に早まっており、外部アクセスのための情報インフラは大幅強化が必須になっている【5.2.7.2】。

- アンケート調査によると、統合活動を通じて難しい点として挙げられているのは、「企業文化の融合」「人の融和」「経営姿勢の浸透」。大きな経営方向性は一致しても、これまで培ったそれぞれの文化や考え方を融合すること・結束した取組みを実現することに多かれ少なかれ苦しみながら進んでいる【5.1.2】。

7. 将来の地域金融機関に対する示唆

これまで見てきた各地域銀行の取組み分析に基づいて、地域金融機関に対して、①これから
のビジネスモデルに関する示唆と、②統合活動の成功に向けた示唆を提示したい。

7. 1 これからのビジネスモデルに関する示唆

地域銀行を取り巻く環境は、これまでに経験したことのないスピードとスケールで変化して
きている。地域銀行が将来にわたって地域に価値を提供し続けるためには、地域銀行自体の経
営強化を図る必要がある。しかしその解は、国債の購入等によって利益が保証されていた過去
の延長線上にはない。新たなビジネスモデルを模索し確立する必要がある。

これまで各地域金融機関がビジネスモデル構築に取り組んできたが、この研究を通じて 3 つ
の新たなビジネスモデルの可能性が見えてきた。それぞれを 1)「インフラ型地域金融モデル」、
2)「リレーション型地域金融モデル」、3)「非金融地域サービス/事業モデル」と名付け、以下
にその内容と特徴を示す。

表 9 ビジネスモデルに関する示唆

1) インフラ型地域金融モデル (日本版「スーパーリージョナルバンク」) 広域の顧客に対して幅広い金融サービスを提供する
2) リレーション型地域金融モデル (信用金庫・信用組合的アプローチ) 地域社会に根差した取組み徹底で存在価値を高める
3) 非金融地域サービス/事業モデル 「地域の課題解決組織」 金融サービスの枠にとらわれず、地域振興の観点から 地域に求められる事業を主体的に取り組む

- 1) 「インフラ型地域金融モデル」とは、広域の顧客に対して幅広い金融サービスを提供
するビジネスモデルで、先に挙げた # 5・# 15 が、表 9 の定義に当てはまると考える。
管理機能や IT システム機能を共通化し、複数の傘下銀行や銀行以外の金融事業に適用
することで、コスト効率を高めると同時に、提供する金融サービスもカバーする地域も
広げ、新しい金融サービスの追求も行う。日本版「スーパーリージョナルバンク」とも
言えよう。銀行業における本業利益のみならず、幅広い金融収益からの利益獲得を目指
す。

このビジネスモデルでは大規模化が重要となるため、地域銀行同士の統合が更に発生
すると考えられる。なお、銀行機能以外の金融サービスにも活動を広げるため合併より

も経営統合（フィナンシャルグループ構築など）がこのモデルの中心になる（ただし、銀行機能をひとつにまとめるかどうかは各経営判断による）。

- 2) 「リレーション型地域金融モデル」とは、地域の中小企業や個人に焦点をあて、地域に根差したきめ細かな銀行機能を追求していくモデルで、先に挙げた#3・#10・#18がこのモデル中心に取り組んでいると捉えることができる。このモデルでは貸出金利など、銀行業における本業利益獲得を徹底する。

この場合、統合が第一に求められるものではない。むしろ小規模でも地域社会に根差した取り組み徹底で存在価値を高めていくことが重要で、信用金庫や信用組合のアプローチに近い取り組みと言えよう。ただし、昨今のデジタル化の中、フィンテックをはじめとするシステム関連費用は固定費として大きな負担であるため、それをカバーするための規模拡大は、このモデルにおいても起こりうる。

- 3) 最後に「非金融地域サービス/事業モデル」とは、金融サービス以外の活動を事業の柱に加えていくモデルで、先に挙げた#4がひとつの事例と捉えられる。地域商社事業、人材紹介事業、コンサルティング事業など、規制緩和に伴ってこれまで金融機関が取り扱えなかった領域を主要事業に育て上げようとするだけでなく、さらに踏み込んで、地域振興の観点から観光や農業など地域に求められる事業を主体的に取り組む事例が増えている。これは「地域の金融機関」という枠を超えた「地域の課題解決組織」への転身と捉えることができる。このモデルでは金融による利益でなく、事業からの利益獲得を目指す。

このビジネスモデルでは、新ビジネスの芽を様々に試行錯誤する必要があるため、統合による規模拡大は助けになりうるが、必ず求められるものではない。むしろ、銀行の外部で起こっている様々な取り組みにアンテナを張り、各専門集団との情報交換を行うことがカギになるモデルである。

上記の各ビジネスモデルではいずれも「統合（合併・事業統合）」が必要不可欠ではない。実際に、単独地域銀行でこれらに取り組んでいる事例や、事業提携・資本提携で取り組んでいる事例もある。

しかしながら、各ビジネスモデルでは様々な試行錯誤が必要となり、安定した事業基盤が求められるため、統合による事業規模拡大はそのチャンスを広げることにつながると考えられる。

7. 2 統合活動の成功に向けた示唆

これまで見てきた通り、一般に規模が大きいほど「収益性」「効率性」「収益規模」は良く、また、統合後の「収益性変化」「効率性変化」「成長変化」は大規模（超大規模含む）組織と小規模組織が平均よりも良いパフォーマンスを上げている。

しかし、当然ながら規模の大きな地域銀行のパフォーマンスが全て良いわけではない。反対に、全体に苦戦を強いられている中規模地域銀行でもパフォーマンス変化が良い組織もある。また、アンケートの中で、統合の課題として「企業文化の融合」「人の融和」「経営姿勢の浸透」

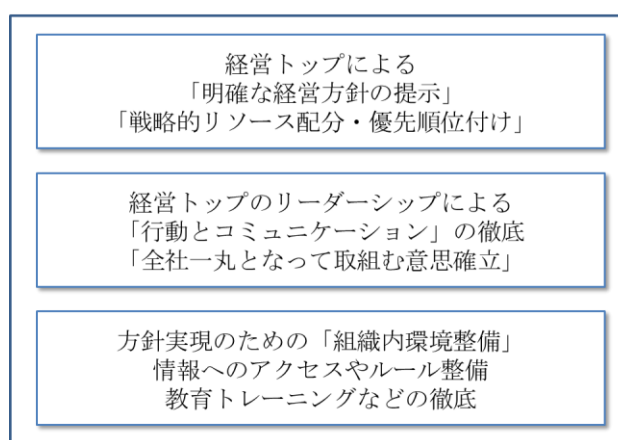
が挙げられており、統合取組みには「ヒト」に関連した苦勞が大きい実態も示された。

「何が統合の成功に寄与し、何が妨げになるのか」を地域銀行に関わる識者・関係者との意見交換を元に、次のとおり提言したい。

統合地域銀行が将来にわたって地域に価値を提供し続けるためには、外部環境への対応のみならず、以下に示す内部体制確立に向けた経営トップの姿勢と行動がカギになる。

「企業文化の融合」「人の融和」「経営姿勢の浸透」といった統合の課題についても以下の提言は有意であり、今後の統合の成功及び地域銀行のさらなる発展に繋がると考える。

表 10 統合活動の成功に向けた示唆



<統合活動の成功に向け、統合地域銀行トップが取組むべき内容>

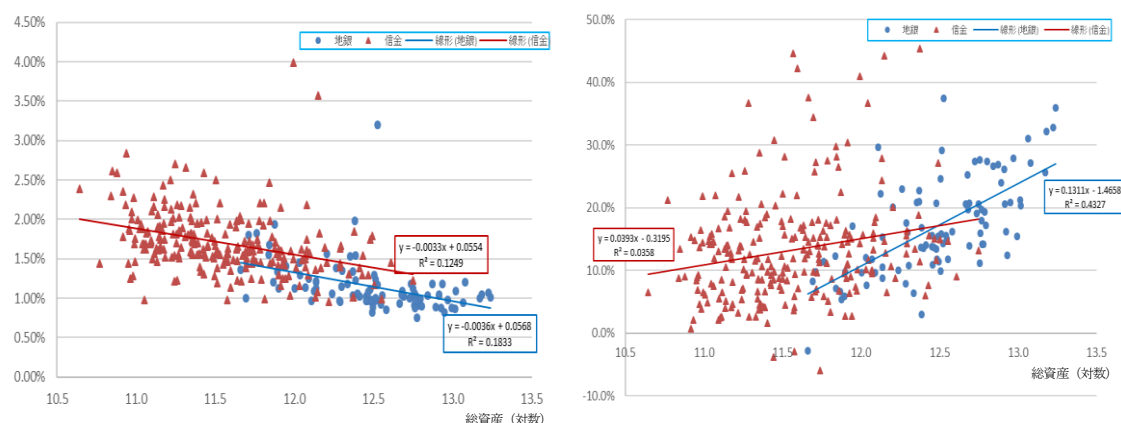
- 経営トップによる「明確な経営方針の提示」と、その実現に向けた「戦略的リソース配分・優先順位付け」
 - ・ 例えば#14は統合成功例として語られるが、その成功の根本には統合を主導した両頭取の厚い信頼関係と共通ビジョンがあったとされる。しかし別のケースでは、頭取同士の同床異夢によって統合が行われたため統合活動が進まず、当初期待した通りの成果を上げられなかった。
 - ・ 統合判断はその守秘性ゆえ、通常、地域銀行内のごく僅かなメンバーだけで折衝が行われ判断され、役員会などの正式手続きは後追いになってしまう。場合によっては、両銀行のトップしか統合判断に関わらない場合もある。
 - ・ このような過程で行われる統合だからこそ、両経営トップ同士の「厚い信頼関係」と「共通の目指す姿」、「明確な達成目標」がなければ、期待した成果にはまず結びつかない。
 - ・ それらの共通認識を両経営トップ自らが「明確な経営方針として提示」し、それを実現するために戦略的に「リソース配分と優先順位付け」を行う必要がある。例えば、統合によって浮いた人材や資金を、統合地域銀行としてどの事業や活動に振り分けるかなどの経営方針を、明示することが重要である。

- 経営トップのリーダーシップによる「行動とコミュニケーション」の徹底と、幹部はもちろん現場まで「全社一丸となって取り組む意思確立」
 - ・ #18の事例では、現頭取の強いリーダーシップによって全従業員を巻き込んだ統合活動に発展し、業績改善に結び付いたと評されている。しかし別のケースでは、統合があたかも休戦協定のように扱われており、オフィシャルには統合活動が推進されるものの、相変わらず県境を越えた他の金融機関との貸出競争に注力するなど、経営統合が良い社風の醸成に繋がっているか疑問だという。
 - ・ まず両経営トップとともに、両銀行の幹部同士が統合への取り組み意識をひとつに取りまとめることが極めて重要であり、それなしに統合効果は期待できない。
 - ・ また経営トップは幹部のみならず現場まで、統合の意義と経営方針、行動計画を徹底して伝えるとともに自ら先頭に立って行動していく必要がある。
例えば統合に伴い、新たな金融サービスを戦略の柱に据えるならば、その取り組みに自ら時間を割いて参加するなど本気度を示すことが重要である。
- 方針実現のための情報へのアクセスやルール整備、教育トレーニングなど「組織内環境整備」の徹底
 - ・ #5の事例では、前頭取・現頭取の強いリーダーシップのもと、外部のサービスや専門家情報を活用しながらフィンテック関連で、地域銀行として最先端の取り組みを行っている。しかし逆に、外部アクセス制限を強化している別ケースも散見される。
 - ・ 外部情報へのアクセスについては考え方を整理する必要がある。VUCA¹⁶⁾時代と言われる現代において、変化する外部への情報アクセスを制限し続けることは大きな情報格差になり得、組織自体の不活性と弱体化につながりかねない。常に外部環境の変化、外部専門家の考えにアンテナを張り、自らへの意味合いを考える姿勢を持つことが求められる。
 - ・ セキュリティ強化とアクセスの確保とは分けて考える必要がある。
セキュリティを保つためにアクセスを断つという考えは本末転倒。万全なセキュリティ対策を講じた上で、外部への情報アクセスを広げていくことが不可欠である。
 - ・ 日本政府が「政府共通プラットフォーム」に米アマゾンのクラウドサービス「AWS」を採用することが好例。また【5.2.7.2】の事例にあるとおり、ネット中心の金融グループと資本提携した地域銀行では、提携後の情報やりとりと事業判断スピードが飛躍的に早まっているという。このスピード感こそがこれからの地域銀行にも求められる。

¹⁶⁾ VUCAとはV=Volatility（変動性）、U=Uncertainty（不確実性）、C=Complexity（複雑性）、A=Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとったもので、社会やビジネスにおいて将来の予測が困難になっている状態を示す。

8. 補 論：地域銀行（単体）・信用金庫の定量分析

全地域銀行（単体）と全信用金庫を対象に、図 10 では「貸出金利」、図 11 では「コア業務純益率」をそれぞれ成功尺度と置いて総資産ベースにプロットする。各図にて地域銀行・信用金庫それぞれの近似直線を描いてみると、説明変数としては全く不十分（ $R^2=0.03\sim0.4$ ）だが、傾向として図 10 は右肩下がり、図 11 は右肩上がりになっているのがわかる。



地域銀行（単体）及び信用金庫

図 10 貸出金利 vs. 総資産（対数）

図 11 コア業務純益率 vs. 総資産

これらの図を、次のように分析する。

- ① 図 11 において、地域銀行と信用金庫は規模が大きいほど、利益率（ここでは「コア業務純益率」）を高められる可能性が高い。それはコスト効率の高さや貸出金利以外の収益獲得の可能性が広がるからであり、その背景から統合による規模拡大を志向している地域銀行も多い。
- ② 一方で、図 10 において、小規模を維持しながら利益（ここでは「貸出金利」）を獲得することも可能である。小規模地域金融機関は地元顧客への徹底した支援とアドバイスにより他より高い貸出金利を堅持することができ、好業績を実現している。この傾向は地域銀行以上に小規模な信用金庫において、より顕在化している。

以上より、地域金融機関が持続的な利益を獲得するためには、①統合等による規模拡大に向かうやり方と②小規模でサービス徹底するやり方の 2 つが存在する¹⁷⁾。

¹⁷⁾ 経済学ではスマイルカーブ、すなわち、中途半端な中規模ではなく、より大規模かより小規模にて成功の可能性が高いという考え方がある。（成功軸をひとつで説明できないが、概念的に）図 10、11 から読み取れる内容は、「地域金融機関においても、スマイルカーブが成り立っている」ことである。

参考文献

- ・ 山口省蔵・江上広行・坂本忠弘著（2020 年）『金融機関のしなやかな変革』金融財政事情研究会
- ・ 新田信行・江上広行著（2020 年）『誇りある金融』近代セールス社
- ・ 日経コンピュータ、山端宏美、岡崎一詩、中田敦、大和田尚孝、谷島亘之著（2020 年）『みずほ銀行システム統合、苦闘の 19 年史』日経 BP 社
- ・ 日本経済新聞社編（2019 年）『地銀波乱』日本経済新聞出版社
- ・ 北尾吉孝著（2019 年）『挑戦と進化の経営』幻冬舎
- ・ 平山賢二著（2018 年）『共通価値創造への挑戦』金融財政事情研究会
- ・ 橋本卓典著（2018 年）『金融排除』幻冬舎
- ・ 江上広行著（2017 年）『対話する銀行』金融財政事情研究会
- ・ 橋本卓典著（2017 年）『捨てられる銀行 2』講談社
- ・ 橋本卓典著（2016 年）『捨てられる銀行』講談社
- ・ 津田倫男著（2016 年）『地方銀行消滅』朝日新聞出版
- ・ 大庫直樹著（2016 年）『地域金融のあしたの探り方』金融財政事情研究会
- ・ 高橋昌裕著（2016 年）『実践「現場営業力」強化セミナー』金融財政事情研究会
- ・ 伊東眞幸著（2014 年）『地銀連携』金融財政事情研究会
- ・ 西日本シティ銀行 合併史編纂委員会編（2013 年）『西日本シティ銀行誕生への道のり』金融財政事情研究会
- ・ 多胡秀人、長濱裕士著（2010 年）『金融円滑化とリレーションシップバンキング』金融財政事情研究会



金融庁金融研究センター

〒100-8967 東京都千代田区霞ヶ関 3-2-1
中央合同庁舎 7 号館 金融庁 15 階

TEL: 03-3506-6000 (内線 3552)

FAX: 03-3506-6716

URL: <http://www.fsa.go.jp/frtc/index.html>