再編をてこにした地域金融機関のビジネスモデル変革

株式会社 野村総合研究所　金融コンサルティング部
グループマネージャー　米村　敏康

株式会社 野村総合研究所　金融コンサルティング部
プリンシパル　井上　剛志

1　はじめに

昨年（2020 年）は、地域金融機関（地方銀行や第二地方銀行等の総称）の再編について、関係者の中で議論が盛り上がりをみせた年だった。菅義偉首相が自民党総裁選出馬に伴う記者会見の場で地域金融機関の再編に言及したことがきっかけとなり、業界内の意識が一変したように感じられる。菅首相のその後の発言も踏まえると、業界再編は政府として強制力を働かせるものではなく、あくまで地域金融機関の経営の自主性に委ねられている、という趣旨であると推察されるが、地域金融機関の経営陣は相当なプレッシャーを感じていることであろう。

以前から地域金融機関の経営状況に対して警笛を鳴らしてきた日銀も、再編に取り組む地域金融機関に対する支援策の導入に踏み込んでいる。2020 年 11 月 10 日発表された「地域金融強化のための特別当座預金制度」は、3 年間（2020 ～ 2022 年度）の時限措置として、「OHR（Over Head Ratio ＝経費率の意味合い）等の経営基盤強化を実現する」、または「経営統合等による経営基盤強化を機関決定する」地域金融機関に対して日銀に預け入れている当座預金に年率 0.1%を特別付利するものである。

さらには、金融庁も地域金融機関再編に対する支援策を打ち出しており、2020 年 11 月 25 日に開催された銀行制度等ワーキング・グループにおいて、事務局案として提示された新たな資金交付制度（案）では、交付額として「事業の見直しに必要な追加的な初期コスト（システム投資等）の一部」が明記されており、合併や経営統合等によってコスト削減効果を享受しやすいような支援策となっている。さらには地域金融機関に伴走しながら再編を支援していくために「地銀経営統合・再編等サポートデスク」を設立（2020 年 11 月 27 日）していることからも金融庁としての本気度がうかがえる。

このように、再編に向けてある意味外堀を埋められつつある地域金融機関は、改めて言及するまでもなく構造的な経営環境の悪化に直面している。地域金融機関が主戦場としているそれぞれの地方経済の低迷に加え、日本経済全体のデフレ脱却を目的としたマイナス金利政策によって地域金融機関の主たる事業である預貸ビジネスの収益性悪化が、通常の経営努力ではいかんともし難いレベルで地域金融機関を苦しませているのである。

過去にも地域金融機関の破綻はあったが、これから起きうる地域金融機関の経営危機は全く異質なものになろう。というのも過去の破綻のほとんどは多額な不良債権を抱え込み自己資本が毀損（きそん）した、いわゆるバランスシートの悪化に伴うものであった。一方で、今後地域金融機関へ襲いかかる危機は、構造的な経営環境悪化に伴うトップライン（売り上げ）の減少、その結果としての収益性悪化に起因する故に、過去行われた資本増強という処方箋では十分と言い難い。求められるものはビジネスモデルの抜本的な変革であり、そのために必要ならば再

NRI パブリックマネジメントレビュー
Public Management Review
Vol.211
February 2021

図表 1　2010 年以降の地域金融機関の経営統合または合併

再編時期	経営統合または合併した地域金融機関	主な営業地域	スキーム	持ち株会社名／合併後の銀行名
2010年	泉州銀行・池田銀行	大阪府	合併（2009年に経営統合）	池田泉州銀行 （持ち株会社は池田泉州ホールディングス）
2010年	関東つくば銀行・茨城銀行	茨城県	合併	筑波銀行
2010～2020年	徳島銀行・大正銀行・香川銀行	徳島県・大阪府・香川県	経営統合（2010年）後に合併（2020年）※1	トモニホールディングス ／徳島大正銀行・香川銀行
2012年	きらやか銀行・仙台銀行	山形県・宮城県	経営統合	じもとホールディングス
2012年	十六銀行・岐阜銀行	岐阜県	合併	十六銀行
2014～2018年	東京都民銀行・八千代銀行・新銀行東京	東京都	経営統合（2014年）後に合併（2018年）※2	東京きらぼしフィナンシャルグループ※3 ／きらぼし銀行
2015年	肥後銀行・鹿児島銀行	熊本県・鹿児島県	経営統合	九州フィナンシャルグループ
2016年	西日本シティ銀行・長崎銀行	福岡県・長崎県	経営統合	西日本フィナンシャルホールディングス
2016年	横浜銀行・東日本銀行	神奈川県・東京都	経営統合	コンコルディアフィナンシャルグループ
2016年	常陽銀行・足利銀行	茨城県・栃木県	経営統合	めぶきフィナンシャルグループ
2018年	三重銀行・第三銀行	三重県	経営統合 （2021年に合併予定）	三十三フィナンシャルグループ （合併後の銀行名は三十三銀行）
2018～2021年	第四銀行・北越銀行	新潟県	経営統合（2018年）後に合併（2021年1月）	第四北越フィナンシャルグループ ／第四北越銀行
2019～2020年	十八銀行・親和銀行	長崎県	経営統合（2019年）後に合併（2020年）※4	ふくおかフィナンシャルグループ ／十八親和銀行

※1　2016 年に大正銀行がホールディングス傘下に合流
※2　2016 年に新銀行東京がフィナンシャルグループ傘下に合流
※3　2014 年発足時は東京 TY フィナンシャルグループ（2016 年に新銀行東京が合流後に社名変更）
※4　2007 年 4 月に福岡銀行、熊本ファミリー銀行を母体として発足したふくおかフィナンシャルグループに、2007 年 10 月に親和銀行が合流した後、2019 年に十八銀行も合流
注）　りそなホールディングス傘下に入った関西アーバン銀行（現：関西みらい銀行）、みなと銀行の再編を除く
出所）「平成元年以降の提携・合併リスト」（全国銀行協会、2021 年 1 月時点）

編も視野に経営のかじ取りをしていく必要があるだろう。

そこで、本稿では 2010 年以降で行われた地域金融機関の再編を振り返りつつ、地域金融機関が再編をてこにビジネスモデル変革に取り組むための道筋について考察したい。

2　地域金融機関の再編のカタチ

1）経営統合か、合併か

全国銀行協会の「平成元年以降の提携・合併リスト」によれば、2010 ～ 2020 年において地銀・第二地銀が会社形態に手を加えるような再編、いわゆる経営統合や合併は 13 件ある（図表 1）。経営統合とは複数の銀行が共同で持ち株会社を設立し、その傘下に設立母体となる銀行を子会社として位置付けるスキームである。一方で、合併とは、例えば A 行と B 行を合併させて、C 行という新しい銀行になるスキームを指す。

2010 年以降では 13 件中、10 件が持ち株会社を設立する経営統合スキームを採用している（2009 年に経営統合した池田泉州ホールディングスを含めれば 11 件）。一方で、合併スキームを採用しているのは 7 件であるが、そのうち 4 件は経営統合後に合併に至っている（池田泉州ホールディングス傘下の池田泉州銀行を含めれば 5 件）。実は経営統合を経ずに合併という道を選択したケースは 2 件しかない（筑波銀行、十六銀行のみ）。

図表 2　経営統合と合併スキームの比較

注）合併は新設合併、吸収合併の2ケースがあるが、ここでは新設合併を想定して記載

	経営統合スキーム	合併スキーム
移行負荷	● 銀行は維持しつつ、持ち株会社の設立準備が中心 ○	● 行名変更や商品・サービス統一、事務・システム統合等が必要 △
顧客影響	● 顧客が感じる変化は小さい ○	● 離反やブランド毀損リスクあり △
トップライン拡大効果	● 商品・サービスの相互連携や、グループベースで拡大した投資余力の活用 ○	● 商品・サービス統一による質向上、単独よりも拡大した投資余力の活用 ○ ● 営業人材の最適配置や顧客基盤の共有が可能 ○
コスト削減効果	● 事務・システムの共通化によるコスト削減 ○ ● 持ち株会社の間接部門コスト増 △	● 事務・システム統合によるコスト削減 ○ ● 重複エリアの店舗削減 ○ ● 間接部門の要員数削減 ○
ガバナンス・マネジメントの質	● グループベースでの意思決定・戦略推進に時間がかかる △	● ガバナンス構造がシンプルなため、迅速な意思決定・戦略推進 ○

出所）NRI 作成

経営統合スキームを採用するケースが多い理由は、銀行同士の合併が経営にとって相当な負荷がかかり再編までの時間を要するだけでなく、顧客影響も大きいためだろう。経営統合スキームであれば、持ち株会社を設立すればよく、傘下銀行は基本的に維持することができる。まずは経営統合を行った上で、傘下行の強みを共有しながらトップライン拡大施策を徐々に展開していき、コスト削減策も可能な範囲から着手することができる（図表 2）。

一方で経営統合だけでは再編による効果を極大化することには限界がある。そのため経営統合後に一定期間を経て合併に踏み切り、経営としての意思決定・戦略推進の迅速化を実現し、人材の最適配置や顧客基盤の共有、店舗や間接部門の効率化に着手するケースが多いのであろう。

経営統合と合併という二つのスキームのいずれを選択すべきか、という問いに対しては、過去の再編ケースを鑑みるに経営統合を経て合併に進む、というのが現実的に実効性を伴う答えだと考えられる。地域金融機関の再編がほぼ同じ事業を営んでいる者同士の再編であり、仮に合併となれば商品・サービスの統合が求められるため、他業界の再編と比較しても合併ではなく経営統合の方が再編負荷は小さいということも要因の一つであろう。

ただし、経営統合で持ち株会社を設立したことで間接部門の人件費負担増は避けられず、ガバナンスの複雑さは課題として残ることに留意すべきである。一方で、合併作業に疲弊することを回避して経営統合にとどめたとしても、やりようによってはスピーディーに再編効果を享受できる可能性もある。手を組む銀行の営業エリアの重複状況や、業務・システムの相違の程度、顧客影響なども考慮して合併の是非を冷静に検討することも重要な経営判断であろう。

2） 会社という器や、業界内にこだわらない再編

経営統合や合併という会社の器に手を加える再編スキームとは異なり、業務提携の枠組みでナレッジ共有やコスト削減メリットを享受しようという動きもある。代表例の一つは、横浜銀行と千葉銀行の資本提携を伴わない「千葉・横浜パートナーシップ」であろう。2019 年の両行のニュースリリースによれば、法人分野におけるシンジケートローンの共同組成や相互参加、企業の合併・買収（M&A）やビジネスマッチング業務の強化、個人分野における資産運用商品の共同組成や消費系ローンの共同開発などをうたっている。

また、地域金融機関が単独で取り組むには負担が大きいデジタルを活用した新たなサービス展開という点では、ふくおかフィナンシャルグループが設立した iBank マーケティング社のデジタルサービスをグループ外の地域金融機関にも開放するという連携の形態も出てきている。

経営統合や合併となると顧客や、金融庁や公正取引委員会等の対応だけでなく、再編後の組織設計や人事など内部対応の負荷も大きく、再編メリットを享受するまで相当な負担と時間を要するケースも少なくない。その意味で、業務提携によってうまみを確実に素早く刈り取る戦略も合理的な一つの選択肢であろう。

ここまで事例として挙げてきた地域金融機関の再編劇は、地域金融機関同士の経営統合や合併、業務提携であり、いずれも業界内で行われてきたものである。しかし、最近注目されている動きとして業界外のプレーヤーから資本を受け入れて経営改革に取り組むものがあり、具体的には、ベンチャーキャピタルや証券業を起源に持つ SBI ホールディングスによる地銀への出資業務提携がそれにあたる。証券ビジネスに強みを持つ SBI ホールディングスの資本注入は単なる自己資本増強による財務体質の改善にとどまらず、専門性の高い商品・サービスラインアップの拡充や、コスト削減と先端技術の獲得を両立するシステム共同利用などにも及んでいる。コスト削減はもとより、トップラインのてこ入れにも取り組む必要があることを考えれば、同じようなビジネスモデルを展開する地域金融機関の業界内にこだわらずに業界外の有力なプレーヤーと手を組むことも有力な一手となろう。

3　地域金融機関は再編によって確かなメリットを享受しているのか？

1） 再編当事者は数億～数十億円の効果をアピール

業界内外で活発に議論されている地域金融機関の再編は、結局のところ厳しい経営環境下で収益状況を改善するメリットを享受できているのであろうか。前述の通り、再編にはさまざまなスキームがありうるが、ここでは当局も支援策を打ち出している経営統合または合併（以下、「経営統合／合併」と表記）スキームについてその効果をファクトベースで見ていくことにしよう。

まずは当事者たる再編に取り組んだ地域金融機関自身がどのように評価しているのかを各行の IR 資料から挙げると、コスト削減効果としてシステム統合による IT 費削減、事務再構築による業務量削減、規模のメリットを生かした経費削減などがアピールされている。さらに合併スキームの場合は店舗統合や本社間接部門のスリム化、関連会社統合なども視野に入っている。

一方で、トップライン拡大効果については、営業リソースの再配置による成長分野での増収期待、営業ノウハウの共有、顧客基盤の相互送客による収益機会創出、専門性の高いプロダクトの相互提供など

図表 3　2010 ～ 2018 年に経営統合または合併した地域金融機関（11 社）のコスト削減効果、トップライン拡大効果（IR 資料ベース）

再編効果	IR資料で具体数値を明示していた金融機関数	具体例	
コスト削減効果	**7社／11社中**	**きらぼし銀行**（2019年度決算）	
		・システム統合による合理化	10億円
		・重複店舗の統廃合	17億円
		・本社部門の効率化	32億円
		・その他効率化	7億円
トップライン拡大効果	**4社／11社中**	**めぶきフィナンシャルグループ**（2018年度決算）	
		・貸し出し、法人役務ビジネス	30億円
		・預かり資産ビジネス	7億円
		・有価証券運用	17億円
		・チャネル、国際ビジネス	26億円

注）集計対象は 2010 ～ 2018 年に経営統合または合併した池田泉州銀行、筑波銀行、じもとホールディングス、十六銀行、九州フィナンシャルグループ、西日本フィナンシャルホールディングス、コンコルディアフィナンシャルグループ、めぶきフィナンシャルグループ、三十三フィナンシャルグループ、第四北越フィナンシャルグループ、きらぼし銀行の 11 社
出所）各社の IR 資料より NRI 作成

が挙げられる。

2010 年以降の経営統合／合併事例の中で、効果を評価するには時期尚早であろう 2020 年の再編事例（徳島大正銀行、十八親和銀行の 2 件）を除く 11 件において、IR 資料で効果を定量的に明示しているケースはコスト削減効果が 7 件、トップライン拡大効果は 4 件あった（図表 3）。なお、コスト削減とトップライン拡大効果を合算して明示していたケースはカウント対象外とした。

具体的な数値感を見てみると、2018 年に 3 行合併に至ったきらぼし銀行はコスト削減効果として、システム統合効果や合併による店舗削減や本社部門の効率化等で約 66 億円（2019 年度決算）を挙げている。ちなみに、きらぼし銀行の経費総額は 522 億円（2019 年度決算）であり、コスト削減効果は経費総額の 1 割程度となる（もちろん短期的にはシステム統合費用等が数十億円出ていくことにはなる）。

トップライン拡大効果については、2016 年に常陽銀行と足利銀行が経営統合で発足した、めぶきフィナンシャルグループは、2018 年度決算において約 80 億円のトップライン拡大の統合効果を実績としてアピールしている。2018 年度決算における常陽銀行・足利銀行の業務粗利益（いわゆるトップライン）は 1,856 億円であり、統合によるトップライン拡大効果の約 80 億円は業務粗利益の約 4% というオーダー感となる。

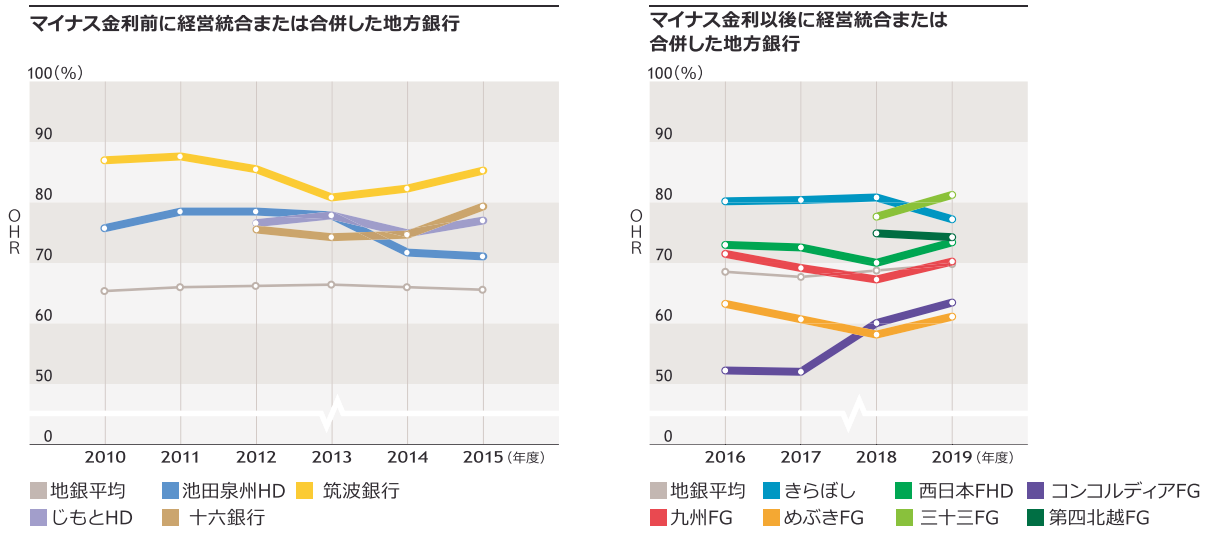
いずれの再編ケースにおいても経営統合／合併発表時のリリースでは、コスト削減もトップライン拡大効果も声高にうたっているものの、その後の評価ではコスト削減策の方が実際に効果を得ているケースが多い。言い方を換えれば再編においてコスト削減策に比べてトップライン拡大策は容易ではないということであろう。

2）自助努力よりも再編によって業績を上向かせられるのか？

それでは、再編ではなく自助努力に励む同業他社と比較した場合でも、再編を経た地域金融機関はより業績を上向かせているといえるのだろうか。そこで本稿では、地域金融機関の中でも地方銀行全体の実績値と、経営統合／合併を行った銀行の収益状況を比較した。

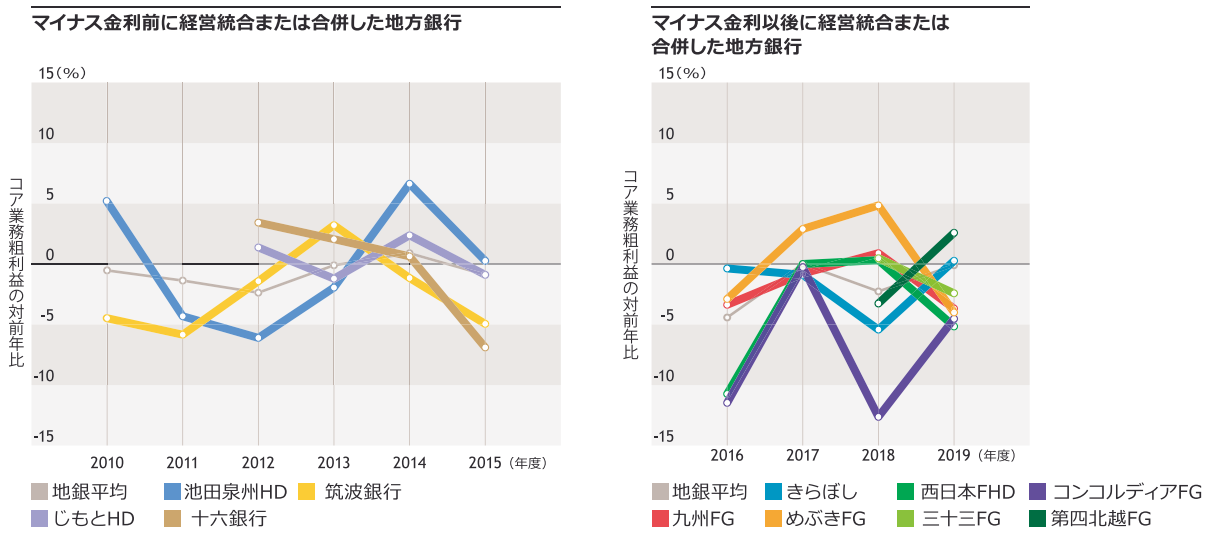
まずはコスト削減効果について、銀行の本業から

図表 4　経営統合または合併した地方銀行の OHR（経費額÷コア業務粗利益）



注 1）コア業務粗利益、経費額は、該当する銀行単体、または持ち株会社傘下の銀行単体（複数ある場合はその合計値）の値（図表 5 も同様）
注 2）コア業務粗利益は、IR 資料より「コア業務粗利益」「業務粗利益（除く国債等債券損益）」を抽出。該当数字がない場合は「業務粗利益」－「国債等債券損益」等より算出（図表 5 も同様）
注 3）十六銀行の 2017 年度、2018 年度の数値は 2019 年度 IR 資料より抽出（図表 5 も同様）
注 4）トモニ HD は公表されている過去データが限られていたため、集計対象外とした（図表 5 も同様）
出所）各社 IR 資料、全国地方銀行協会資料より NRI 作成

図表 5　経営統合または合併した地方銀行のコア業務粗利益の対前年度比



出所）各社 IR 資料、全国地方銀行協会資料より NRI 作成

得られる売り上げにあたるコア業務粗利益に対する経費額の比率（＝ OHR）で比較してみよう（図表 4）。ちなみに、2016 年 1 月に日銀がマイナス金利政策の採用を発表し、2 月から実際にオペレーションが行われたため、2015 年度を境に地方銀行全体でトップラインは一気に減少した。結果として、OHR も非連続に悪化しているため、ここではマイナス金利前と以後でそれぞれ分けてグラフ化している。図表 4 を一見して分かる通り、OHR の推移を地方銀行全体の実績と比較してみると、地方銀行全体の OHR がほぼ横ばいであるのに対し、各行の実績は OHR が下がる時期もあれば上がる時期もある

という結果になっており、傾向として必ずしも再編がOHR低下に寄与するとはいえない結果となっている。

次に本業の売り上げに相当するコア業務粗利益の成長率（本稿では対前年度比を用いる）を比較することで、トップライン拡大効果について評価してみよう（図表5）。コア業務粗利益の成長率についても、前述のOHR同様に、各行の値は地方銀行全体に比べて良いときもあれば悪いときもあるという状況で、経営統合／合併を経た銀行の傾向として必ずしも業界平均よりも改善傾向にあるとはいえない。

結局のところ、2010年以降に再編を経験した地域金融機関は、今のところコスト削減効果もトップライン拡大効果も安定的にメリットを享受できていないようにみられる。確かに、いまだ経営統合／合併後から数年しかたっておらず再編作業が現在進行形の銀行もあるだろうし、マイナス金利政策という銀行業の収益性を急激に悪化させた大イベントの影響を鑑みる必要もある。

しかし、再編を経験した地域金融機関がいまだに継続性を持って業績面での再編メリットを享受できていないという現実から目をそらすべきではない。今後確実に再編効果を享受するためには、再編をてこにより一層のビジネスモデル改革に取り組むべきということは共通認識として持ってもよいのではないか。

そこで、次章以降では、地域金融機関が本腰を入れて検討すべきビジネスモデル変革の方向性について論じることにしよう。

4　再編をてこに取り組みうるビジネスモデル

1）検討しうるビジネスモデルの類型

地域金融機関の経営環境が構造的に悪化する中、再編後の地域金融機関が成長軌道に転じるには、ビジネスモデル変革に取り組み、トップラインを継続的に押し上げることが必要と考えられる。

取り組むべきビジネスモデルを検討するにあたり、監督官庁である金融庁が、地域金融機関に求める役割を改めて見直すと、その役割は「金融仲介機能の発揮」と「地域密着型金融の推進」にある[※1]。そして、それらの役割を果たすために、金融庁は、「ソリューション」（顧客企業の経営目標の実現や経営課題の解決を図るための方策）の提供を通じたコンサルティング機能の発揮を求めている。

「ソリューション」もさまざまな種類・分類があるが、従来型融資を含め大きくビジネスモデルを分類すると、融資として資金供給を行う「デット型ビジネス」、新しい領域として投資での資金供給を行う「エクイティー型ビジネス」、そして資金供給によらない「フィー型ビジネス」の三つに分けることができる。

金融庁の掲げるソリューションに具体的に対応させると、「デット型ビジネス」には事業拡大時の資金需要対応や経営改善取り組み時の信用供与等が、「エクイティー型ビジネス」には事業立ち上げ時の資金需要対応や事業再生時のDES（Debt Equity Swap：債務の株式化）等が、「フィー型ビジネス」には販路獲得等支援や経営再建計画の策定、事業承継時のM&Aマッチング支援等が該当する。

デット型ビジネスは、オルタナティブローン（伝統的な運転資金・設備資金の融資以外の融資全般）等の成長領域もあるが、基本的には地域金融機関の主たる事業であるため、本稿では割愛し、フィー型

※1　金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 令和2年12月」https://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho/index.html

図表 6　山口フィナンシャルグループの有するグループ事業会社等一覧

企業名	設立年	取り組み概要
ワイエム コンサルティング	1992年	● 経営計画策定コンサルティングなどメニューを拡充し、お客さまの成長や経営改善に向けた計画策定や売り上げ拡大支援等を実施。 ● 人材育成の強化、専門コンサル会社等とのアライアンス強化、ネットワーク構築。 ● 新たな会員制組織を創設、著名講師を招聘（しょうへい）した高品質セミナーを開催。
YMFG ZONE プラニング	2015年	●「面（地域・経済レイアウト、事業環境提供等）」の視点で、地域・社会課題の解決を通じ、地域・域内企業の生産性向上に資する総合的な事業活動支援、地域エコシステム構築を行う。 ● 必要に応じて事業会社設立・実業に参入。
KAIKA	2015年	● クラウドファンディング事業を通じた新たな資金循環の仕組みを構築。 ● テストマーケティングの場を提供し、新たなビジネスの創出や商品開発の支援を行う。
地域商社やまぐち	2017年	● 付加価値の高い商品開発、首都圏等への販路開拓を図る地元生産者をサポート。 ● 食品以外の取り扱い商品、および海外も含めた販売エリア拡大も視野。
データ・キュービック	2018年	● データ・AI利活用による地元企業の業務改善・効率化支援およびマーケティング支援を実施。 ● 提携スタートアップ企業の技術活用等によるプロダクト・サービス提供を通じた地域・地元企業のDX推進支援を実施。
YMキャリア	2019年	● 金融グループとしてこれまで培ってきた事業性評価活動を活用し、経営人材および経営戦略にひも付く副業・兼業を含めたソリューションを提供し、単なる人材支援ではなく地域の人材課題を解決する。 ● 外部との連携により、首都圏から地方への人材還流の促進、関係人口の創出・拡大等を協働で行う。
バンカーズファーム	2020年	● 農業就業者の高齢化等による、産地の縮小、耕作放棄地の増加等の地域課題を解決するため、持続可能な農業経営モデル、農業経営体を創出し地域活性化を図る。
ワイエムツーリズム	2020年	● 地域活性化の有効な手段として期待される観光分野において、持続可能な観光地を構築し、観光分野の課題解決・交流人口の増加を図る。 ● 観光拠点の創出、観光コンテンツの開発支援、観光プロモーション支援を行う。

出所）山口フィナンシャルグループ IR 資料より NRI 作成

ビジネスやエクイティー型ビジネスの成長可能性に言及したい。

また、本稿ではトップラインに占める割合が高い法人向けビジネスを中心とし、個人向けビジネスについては割愛させていただく。

2）フィー型ビジネスの成長可能性と取り組み事例

フィー型ビジネスとは、資金供給によらないビジネス全般を指しているが、昨今地域金融機関で積極的に検討され取り組まれている領域としては、事業承継・M&A 支援、経営計画（中期計画・経営戦略・投資計画等）立案、ビジネスマッチング、人材紹介業等が挙げられる。

フィー型ビジネスそのものの市場規模を表す統計は存在しないが、例えば中小企業の事業承継・M&A 支援領域を主戦場とする M&A 仲介大手 3 社の日本 M&A センター、M&A キャピタルパートナーズ、ストライクは、各社直近 5 年で売上高が 2 倍以上に成長しており、フィー型ビジネスが領域にもよるが高い成長可能性を持つことを示している。

ここでは、長い再編の歴史を持ち、近年積極的な事業領域拡大に取り組む山口フィナンシャルグループ（以下、YMFG）※2 を例に、取り組み事例を紹介する。

YMFG では、2019 年度から 2021 年度までを計画期間とする中期経営計画（YMFG 中期経営計画

※2　YMFG は、2001 年に広島総合銀行とせとうち銀行がもみじホールディングスを設立後、2 社が合併してもみじ銀行となり、その後山口銀行ともみじホールディングスが、2006 年に山口フィナンシャルグループを新設したことで設立された。さらには、その後山口銀行の九州内の店舗を分離して北九州銀行が開業されたため、現在では、グループ傘下に山口銀行、北九州銀行、もみじ銀行の 3 行を抱える

2019）の法人事業戦略において「ソリューションの充実」を掲げ、コンサルティング機能として①経営計画策定、②売り上げ拡大支援、③事業承継（M&Aを含めた円滑な事業承継を支援）、④人材コンサルティング・人材紹介（人材不足への対応）、⑤ITコンサルティング（デジタル技術を駆使しお客さまの生産性向上等を支援）の五つのフィー型ビジネスを強化することをうたっている※3。

そして、フィー型ビジネスの強化を実現するグループ事業会社の基盤として、経営コンサルティング等に取り組むワイエムコンサルティングに加え、2015年にPPP／PFI（官民連携事業／民間資金等活用事業）等に取り組むYMFG ZONEプラニング、2017年に地域商社に取り組む地域商社やまぐち、2018年にデータ・AI利活用やデジタルトランスフォーメーション（DX）推進に取り組むデータ・キュービック、2019年に人材紹介に取り組むYMキャリア、2020年に農業に取り組むバンカーズファームや観光振興に取り組むワイエムツーリズムを、次々と設立し、取り組みを拡大させている（図表6）。また、中期経営計画においても、ワイエムコンサルティングで80人の増員を打ち出しており、取り組みへの本気度がうかがえる※4。

これらの取り組みは、フィー型ビジネスとしての収益源につながるだけでなく、地方創生につながる点で、金融庁の求める地域密着型金融の推進そのものであり、また事業立ち上げ期や拡大期等における資金需要の発生を考えると、従来型のデット型ビジネスやエクイティー型ビジネスの拡大機会にもつながりうる。つまり、他ビジネスへの波及効果も考慮すれば、フィー型ビジネスは、高い成長可能性を有していると考えられる。

特に、再編時は、店舗チャネルの見直しやITを含む各種業務が統合され経営の合理化が加速するため、成長領域へ人材を再配置する良い機会と考えられる。その点で再編をてこにフィー型ビジネスの積極化を行うことは、有力な選択肢と考えられる。実際にYMFGでは、再編後のグループ業務統一化の流れの中で、営業店におけるリテール営業や後方事務等を本部管轄に移行し、さらに支店長の在任期間を延長して支店長が事業性評価に専念できる体制を構築した。その結果、営業店が、顧客の本質的な課題を捉え最適なソリューションを提供できる仕組みとなっている。

再編後の成長を模索する地域金融機関にとって、フィー型ビジネスをはじめとするビジネスモデル変革に取り組むYMFGの事例は大いに参考になるのでないだろうか。

3）エクイティー型ビジネスの成長可能性と取り組み事例

エクイティー型ビジネスとは、投資としての資金供給を行い、投資先企業の経営に一定の影響力を有した上で、配当やキャピタルゲインによって収益を得るビジネスを指しており、昨今地域金融機関では、ベンチャーキャピタルやバイアウトファンド、事業再生ファンド等が検討され、取り組まれている。資金供給をもとに収益を生む点では融資型と共通しているが、供給した資金の回収リスクと期待されるリ

※3　山口フィナンシャルグループ「YMFG中期経営計画2019の概要」https://www.ymfg.co.jp/about/pdf/strategy/plan.pdf
「新中期経営計画」
https://www.ymfg.co.jp/ir/pdf/document/h30_2/ymfg_02.pdf
※4　山口フィナンシャルグループ「ディスクロージャー2020」
https://www.ymfg.co.jp/finance/pdf/disclosure/2020_03/data/ymfg_01.pdf

ターンが共に融資より高い点や、供給した資金が顧客の純資産に計上される点で、従来型融資とは一線を画す。

エクイティー型ビジネスも、フィー型ビジネスと同様に、そのものの市場規模を表す統計は存在しないが、例えばベンチャーエンタープライズセンター（VEC）が公表するベンチャーキャピタルによる国内向け投資額は、2015 年から 2019 年にかけて約 3 倍に増加している[※5]。エクイティー型ビジネスは景気変動の影響を受けやすいため、2020 年の投資規模は不透明だが、エクイティー型ビジネスが他の先進国と比較して小規模にとどまる現状に鑑みれば、中長期的な成長性が見込まれる領域である。

ここでは、YMFG と同様に再編の歴史を持ち、エクイティー型ビジネスへの長い取り組み経験を有するふくおかフィナンシャルグループ（以下、FFG）[※6]を例に、取り組み事例を紹介する。

FFG では、2019 年度から 2021 年度までを計画期間とする中期経営計画（第 6 次中期経営計画）の法人金融サービスにおいて「高度で最適なソリューション提供」を掲げ、①創業支援、②ベンチャー投資、③人材紹介、④デジタル化支援、⑤販路拡大支援、⑥海外ビジネス、⑦事業承継・M&A、⑧エクイティー投資、⑨新規株式公開（IPO）、⑩事業再生を強化ソリューションに設定している。

多くの地域金融機関ではエクイティー型ビジネスの対象範囲は、そのハードルの高さから限定的なケースが多いが、FFG においては先の 10 領域の強化ソリューションの中で、②ベンチャー投資および⑥海外ビジネス～⑩事業再生の 5 領域を、エクイティー型ビジネスの対象として挙げており、広範囲にわたってエクイティー型ビジネスを提供していこうとする姿勢がうかがえる[※7]。

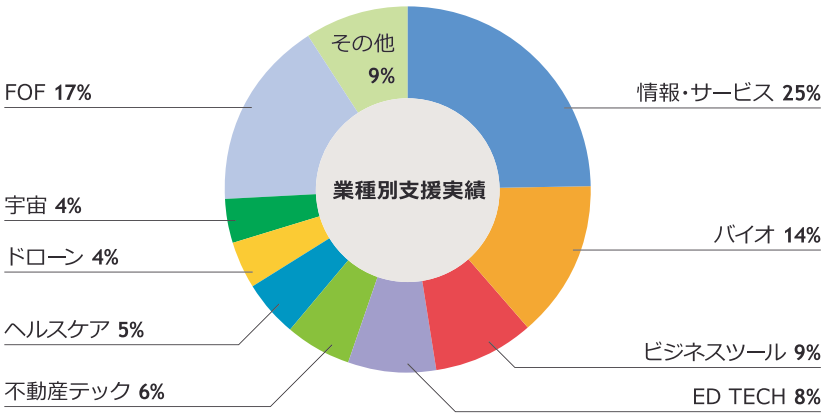
実際に、②ベンチャー投資の実行機能として 2016 年に設立された子会社 FFG ベンチャービジネスパートナーズ（FVP）では、2020 年 3 月末時点で既に投資先企業が 55 社、ファンド投資が 11 社に上っており、投資に対する積極的な姿勢が実行に移されていることが分かる（図表 7）[※8]。

そして、エクイティー型ビジネスでは、一般的な PE ファンド（プライベート・エクイティー・ファンド：投資ファンドの一種）と同様、投資可能性を事業・財務・法務面から判断する DD（Due Diligence）や M&A の仲介機能を担う FA（Financial Advisor）といったフィー型ビジネスの機会、さらにはファンドが株式買い取りを行う際の LBO（Leveraged Buyout）ローンや事業承継時のブリッジローンといったデット型ビジネスの機会も生じると考えられる。このようにエクイティー型ビジネスは、デット型・フィー型ビジネスへの発展性を持つ点で、高い成長可能性を有しているといえるだろう。

特に、エクイティー型ビジネスではターゲット顧客数が十分でないことや、人材不足が取り組みへの

※5　VEC「ベンチャーキャピタル等投資動向調査」
http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/2019-4Q_jpn.pdf
※6　FFG は、2007 年に福岡銀行と熊本ファミリー銀行の親会社として設立された。その後、同年に九州親和 HD 傘下の親和銀行を完全子会社化、2019 年に十八銀行を完全子会社化、2020 年には親和銀行と十八銀行を合併させており、現在では、グループ傘下に福岡銀行、熊本銀行、十八親和銀行の 3 行等を抱える
※7　ふくおかフィナンシャルグループ「第 6 次中期経営計画」
https://www.fukuoka-fg.com/investorimage/data/20200624_chukei.pdf
※8　ふくおかフィナンシャルグループ「統合報告書 2020」
https://www.fukuoka-fg.com/files/items/12816/File/togo_2020_all.pdf

図表 7　FFG ベンチャービジネスパートナーズを通じたベンチャー支援実績



注）数値（%）は四捨五入しているため、合計の数値（%）は必ずしも 100%にならない
出所）ふくおかフィナンシャルグループ IR 資料より NRI 作成

ネックになることもあるが、再編により、ターゲット顧客数の増加や、フィー型ビジネスと同様に人材の再配置が期待される。これまでは、銀行法上の議決権保有制限（いわゆる 5% ルール）や、リスクマネジメントの難しさ等からその取り組みは限定的であったが、近年 5% ルールに例外措置が拡充されたことで規制緩和が進んでいる点や、リスクマネジメントの難しさは、外部ファンドや事業会社との共同出資といった外部リソース活用等により一定の解消をしている事例も出てきている点も加味すると、取り組みへの地盤は、徐々に整ってきているといえる。再編を機にエクイティー型ビジネスの本格検討を行うことも、有力な選択肢になるのではないか。

4）ビジネスモデル変革の起点としての「地域社会に対する大義」の必要性

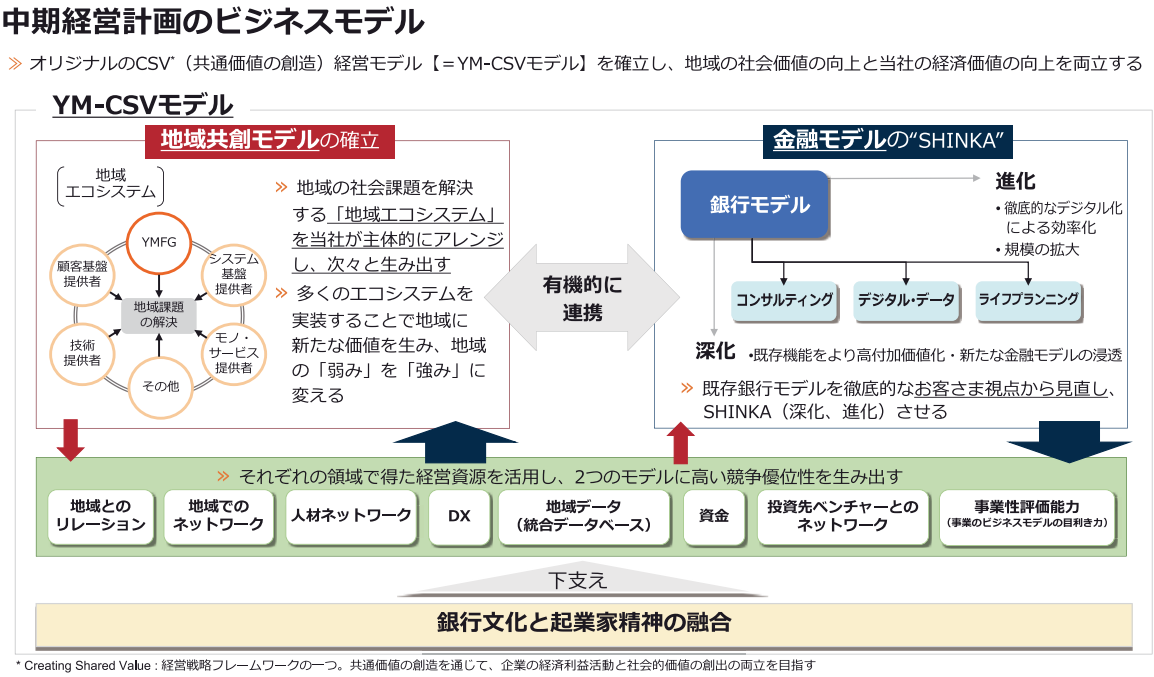
前項においては、収益の獲得方法を切り口にビジネスモデルを類型化した上で、フィー型ビジネス、エクイティー型ビジネスの代表的な取り組み事例を取り上げた。

各金融機関においては、具体ソリューションを検討することの重要性もさることながら、大事なのは、再編等を機に、これまでのデット型ビジネス一本足の発想を転換し、フィー型・エクイティー型を含む三つのビジネスモデルが互恵関係（フィー型ビジネスがデット型ビジネスにつながる等）を構築すること、つまりは地域金融機関として多面的に収益を獲得できる形にビジネスモデル変革を行うことであろう。

そして、その実現には、収益獲得方法以前に、地域金融機関として地域や顧客基盤の特徴・独自性を改めて見直し、地域・顧客にどのようなオリジナルの価値を提供するのか、つまり地域金融機関としての「地域社会に対する大義」を見直すことが必要であろう。

その点で、前項にて事例紹介をした YMFG や FFG は、「地域社会に対する大義」を起点に独自のビジネスモデルを規定している。例えば YMFG であれば、「地域社会に対する大義」として、地域課題の解決を掲げ、独自のモデルとして地域共創モデルと金融モデルを設定し、地域共創モデルではエコシステムの実装に自らが主体的に取り組み収益化すること、さらには金融モデルではファイナンス機能を深化・進化させる上で、その一端をコンサルティング（＝フィー型ビジネス）が担うことを明示している（図表８）。

図表 8　YMFG 価値創造モデル



出所）山口フィナンシャルグループ 2020 年 9 月期決算会社説明会資料

このような形で、「地域社会に対する大義」が示されていれば、大義を実現する手段としてフィー型ビジネス、エクイティ型ビジネスを含む新しいビジネスを検討することが可能となり、ひいてはサービス内容や想定規模、想定ターゲット、マネタイズ方法、必要リソース等が検討しやすくなると考えられる。

周知の通り、日本の地域社会は、将来的な人口減少・少子高齢化による産業衰退リスクを抱えている。例えば、産学連携による産業衰退の食い止めを大義にした場合、近年大学発ベンチャーが注目を浴びているが、大学発ベンチャーは一般的に要素技術等を持っていても、それを経営としてビジネス化する点や、必要なファイナンスを行う点で十分なノウハウを持っていないことが多い。ここに金融機関として、人材紹介やビジネスマッチングといったフィー型ビジネスを提供する機会、さらにはベンチャーキャピタルによる投資機会、金融機関本体による融資機会といった形で多くのビジネス機会が存在しうるであろう。

このように、再編等を機に地域社会に対する大義を新たに明確化することで、さまざまなビジネスモデルを考えることができるのではないだろうか。

5　おわりに

過去に再編を経験した地域金融機関を見ていると、再編を経験してきた金融機関ほど、ビジネスモデル変革に積極的に取り組んでいる傾向があるように感じられる。この背景には、再編を機に顧客基盤が拡大しビジネスチャンスが広がったことや人材の再配置がやりやすくなったことに加え、再編を経験する中で、大きな変化を受け入れやすい風土が醸成されてきたことも影響していると考えられる。

独自の文化と伝統を積み重ねてきた地域金融機関にとって、経営・事業・業務の全ての在り方に大き

な変化や不透明性をもたらす再編の決断を行うことは容易ではない。しかし、再編に向けた外堀は埋められつつあり、判断の先送りは徐々に困難になってきている。また、再編を行うことは、経営の合理化や、新たなビジネスモデルへの挑戦、さらには金融庁からの支援により、成長軌道へと転換する機会につながりうる点で、多くのメリットをもたらす。

改めて、再編およびビジネスモデル変革の是非を検討することが必要でないだろうか。

●…… 筆者
米村　敏康（よねむら　としやす）
株式会社 野村総合研究所
金融コンサルティング部
グループマネージャー
専門は、銀行・証券・保険等金融セクターにおける、全社改革・統合支援、経営戦略・事業戦略立案、マーケティングリサーチなど
E-mail: t-yonemura@nri.co.jp

●…… 筆者
井上　剛志（いのうえ　たけし）
株式会社 野村総合研究所
金融コンサルティング部
プリンシパル
専門は、M&A 戦略立案から実行までの各種支援、企業再生・事業再生支援、新規事業開発支援など
E-mail: t6-inoue@nri.co.jp

NRI パブリックマネジメントレビュー
Public Management Review
Vol.211
February 2021

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright© 2021 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.