

# 地域銀行の再編による経費削減効果の検証

杉山 敏啓\*

## 要 旨

地域銀行の再編を促す時限措置制度が2020年から2021年にかけて相次いで用意されるなど、金融機関への再編プレッシャーの高まりが禁じ得ない。金融機関が合併・経営統合をする大きなねらいの一つは、重複する経営資源の統廃合による経費削減であろう。過去データによる検証をしたところ、地銀再編の伝統的手法である銀行本体合併方式には、先行研究が指摘するように経費削減効果が認められた。他方、本体合併を伴わない銀行持株傘下入りの経営統合は、経費削減効果という点では見劣りし、また時間経過とともに経費拡張的になるケースもみられた。銀行持株会社方式による経営統合は、経費リストラを優先する縮小均衡戦略の手法としては不向きであると思われる。

キーワード：地域銀行、銀行再編、銀行持株会社、銀行本体合併

## 1. はじめに

菅義偉前首相が2020年9月の自民党総裁選活動に際して「将来的には（地銀の）数が多すぎる」旨の発言をしたことにも表れているように、地銀再編への社会的関心は高まっている。

2020年11月には、地域銀行と乗り合いバス業者を対象に10年間の時限措置として独占禁止法の適用除外とする特例法が施行された。これと軌を一にするように政府ならびに日本銀行は矢継ぎ早に時限措置制度を用意した。政府は2021年5月に改正金融機能強化法を成立させ（7月施行）、合併・経営統合等を行う地域銀行等に対するシステム統合費用などの補助を想定して、5年間の時限措置として資金交付金制度を創設した。2021年10月に福井銀行が福邦銀行を子会社化した事例が適用第一号となる。日本銀行は3年間（2020～2022年度）の時限措置として、地域金融機関

のうちOHR改善あるいは経営統合等によって経営基盤の強化を図る先に対して、日銀当座預金に年率0.1%の追加的な付利を行う「地域金融強化のための特別当座預金制度」を導入した。

こうした地銀再編プレッシャーが高まる背景には、再編シナジー効果を発揮させることによって低迷する地銀の収益力を回復し、金融システムの健全性を確保すると同時に、地域経済への支援力を高めることへの期待があるからだと考えられる。再編シナジー効果には、それまで別々であった有形無形の経営資源を持ち寄って、損益計算書のトップラインを強化する拡大均衡効果と、重複する経営資源を統廃合して経費削減を推し進め、損益計算書のボトムラインを確保する縮小均衡効果があると考えられる<sup>(1)</sup>。

一口に地銀再編といっても、本体合併、銀行持株会社の傘下入りによる経営統合といった複数のタイプがあり、どのような方法を用いるかによって経費削減をはじめとする再編シナジー効果にも相違があると考えられる。

本研究は、地銀再編がもたらすと期待されるシナジー効果のうち、コストシナジー効果（経費削減

2021年11月30日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科教授 金融ファイナンス

減効果)にフォーカスする。過去に行われた地銀再編について経過年ごとの経費推移を丹念に追跡することで、経費削減効果を検証することを目的とする。なお本研究を通じて地域銀行(地銀)は地方銀行+第二地方銀行とする。

## 2. 地銀再編の経緯

地銀再編という用語は、本体合併や銀行持株会社の傘下入りによるグループ化をはじめとする地銀連携の動きを幅広く指して使われている。本節では地銀再編の類型を整理しつつ、金融自由化以降におけるこれまでの経緯を振り返る。

図表1は、地銀再編の類型を筆者が整理したものである。(1)銀行本体合併方式は、複数の旧行が合併して一つの銀行になる再編手法である。(2)銀行持株会社方式は、従来別々であった銀行が、同一の銀行持株会社の傘下入りをする経営統合の方法であり、傘下行が合併することなくそのまま存続すれば従来のブランドが継続される。重複する経営資源の整理などに伴う統合効果は、持株会社方式は本体合併方式と比べて劣ると言われ

ている<sup>(2)</sup>。(3)子会社・関連会社方式は、地域銀行が他の銀行の増資引受によって子会社・関連会社になる再編の方法であり、地域銀行が親会社になる事例のほか、都市銀行が親会社となる事例もある。(4)アライアンス方式は統合を伴わないマイルドな地銀間連携の手段であり、経営統合にはあたらない。

本研究では、(1)銀行本体合併方式、(2)銀行持株会社方式、(3)子会社・関連会社方式による再編を合わせた、地域銀行による広義の経営統合を地銀再編と呼ぶことにする。以降では1990年から2021年における地銀再編の経緯を整理して示す。

### (1) 銀行本体合併方式

存続銀行が消滅銀行を吸収合併して一つの銀行になる本体合併は、金融機関の伝統的な再編手法である。図表2は1990年代以降の銀行本体合併方式(含む営業譲渡等)による地銀再編事例を、消滅銀行を集計の基準としてリスト化したものである。非持株傘下の単立銀行同士で合併する事例と、持株傘下行同士で合併する事例がある。経営危機・破綻に陥った銀行が消滅銀行となって既存

図表1 地銀再編の類型

地銀再編の類型	例示
(1) 銀行本体合併方式…複数の旧行が本体合併する再編の方法	
持株傘下銀行同士の本体合併	第四北越銀行, 池田泉州銀行
非持株の単立銀行同士の本体合併	筑波銀行, 西日本シティ銀行
受け皿銀行への営業譲渡等	関西さわやか銀行, 東京スター銀行
(2) 銀行持株会社方式…銀行持株会社の傘下入りする再編の方法	
持株傘下で複数銀行が存続する事案	フィデアホールディングス, 山口フィナンシャルグループ
持株傘下で本体合併後、単一銀行持株会社となる事案	池田泉州ホールディングス, 第四北越フィナンシャルグループ
持株傘下で本体合併後、持株会社を解消して非持株傘下の単立銀行となる事案	北洋銀行, 紀陽銀行
(3) 子会社・関連会社方式…銀行が他銀行の子会社・関連会社になる再編の方法	
(4) アライアンス方式…経営統合にはあたらない地銀間連携の方法	

出所：筆者作成

あるいは新設の受け皿銀行へと営業譲渡される事例も、広義には銀行本体合併と捉えられる。よって図表2では銀行本体合併方式の「本体合併：銀行持株会社を用いずに、旧行の一つを存続銀行として本体合併するタイプ」、「持株傘下の本体合併：銀行持株会社の傘下行となった後に持株傘下行同士が一つを存続銀行として本体合併するタイプ」、「営業譲渡等：経営危機・破綻に陥った銀行を受け皿銀行へと営業譲渡等するタイプ（含む特定合併）」の3タイプへの区分けを併記した。

1990年代前半までは、地銀再編の方式といえは非持株傘下で非破綻の単立銀行同士による本体合併が主流であった。1990年代後半からはバブル崩壊後の金融機関の不良債権問題に起因する経営危機・破綻が顕在化し、受け皿銀行に対して営業譲渡される事例が多発した。

日本版金融ビッグバンの目玉施策として1998年に金融持株会社が解禁されたことに伴い、2000年代に入ってから銀行持株会社を用いない伝統的な銀行本体合併のほか、銀行持株会社を用いて一度は持株傘下行となった後に持株傘下行同士で銀行本体合併する事例が多発した。営業譲渡される事例が一段落して以降の2003年から2021年の間でいえば、地銀本体合併事例19件のうち、持株傘下行同士の合併事例は13件と68%を占めていた。

## (2) 銀行持株会社方式

銀行持株会社を設立することによる経営統合・銀行再編は、金融持株会社解禁後の当初は大手銀行グループで多用され、メガバンクグループの形成が進展した。地域銀行の再編を巡っては2001年4月に札幌北洋ホールディングスの設立を嚆矢として地域銀行系持株会社の設立が進んだ。2021年までに累計25社（含む消滅6社）が設立され、2021年における現存社数は19社である<sup>(3)</sup>。

図表3は、金融持株会社解禁後の地域銀行系の銀行持株会社を整理したものである。銀行持株会社方式による地銀再編は、「①複数銀行傘下方式：複数の子銀行ブランドを存続させたままで経営統合をする方法」、「②銀行本体合併後の単一銀

行傘下方式：傘下の複数銀行が本体合併した後、銀行持株会社を存続させる方法」、「③銀行本体合併後に持株会社を解消する方式：傘下の複数銀行が本体合併した後、銀行持株会社を消滅させる方法」にタイプ分けされる。

上記以外に「④銀行再編を伴わない単一銀行傘下方式：1つの地域銀行が持株会社体制に移行する方法」があるが、この方式は複数行を巻き込んだ地銀再編にはあたらなため参考提示の位置付けである。ただし単一銀行傘下方式の銀行持株会社が、後に地銀再編のプラットフォームとして用いられた事例がある。2008年に設立された足利ホールディングスはその後、2013年に常陽銀行との株式交換により同行を傘下行に加えた上で、めぶきフィナンシャルグループと改称した。こうした過去事例を鑑みると、現存する単一銀行傘下方式の銀行持株会社が、設立当初は地銀再編を念頭に置いてはいなくとも、将来的には地銀再編のプラットフォームとして用いられる可能性は否定できない。

## (3) 子会社・関連会社方式

地銀再編の類型における子会社・関連会社方式とは、地域銀行が銀行持株会社の子会社になるのではなく、他の銀行の子会社・関連会社になる方式である。子会社・関連会社方式による地銀再編の経緯を、親会社が地域銀行の事例、親会社が大手銀行の事例に大別して図表4に示す。これまでの事例数は決して多くはない。親会社が和信ホールディングスの事例は、親会社が銀行本体の子会社・関連会社方式にはあたらなため、参考提示の位置付けである。

2000年代初頭までには、都市銀行が歴史的に親密な地域銀行の増資引受により子会社・関連会社とする複数事例がみられた。その後、他の銀行との合併等で出口（イグジット）を迎える道を通った。

地域銀行が地域銀行を子会社化する方式について、子会社化の後に本体合併に移行した十六銀行・岐阜銀行の事例、子会社化の後に持株傘下方式に移行して兄弟関係となった西日本シティ銀

地域銀行の再編による経費削減効果の検証

図表 2 地銀再編の経緯：銀行本体合併方式

年度	再編した地域銀行			再編時期	再編タイプ (持株傘下時期)
	消滅銀行	存続銀行	再編後		
1991	ふそう銀行		山陰合同銀行	1991/04	本体合併
1992	肥後ファミリー銀行	熊本銀行	熊本ファミリー銀行	1992/04	本体合併
1992	東邦相互銀行		伊予銀行	1992/04	本体合併
1993	秋田あけぼの銀行	羽後銀行	北都銀行	1993/04	本体合併
1995	兵庫銀行		みどり銀行	1996/01	営業譲渡
1996	太平洋銀行		わかしお銀行	1996/09	営業譲渡
1997	阪和銀行		紀伊預金管理銀行	1998/01	営業譲渡
1998	なにわ銀行, 福徳銀行		なみはや銀行	1998/10	特定合併(新銀行設立)
1998	京都共栄銀行		幸福銀行	1998/10	営業譲渡(買収・解散)
1998	(都銀)北海道拓殖銀行		北洋銀行, 中央信託銀行	1998/11	営業譲渡
1998	徳陽シティ銀行		仙台銀行	1998/11	営業譲渡(営業停止)
1999	みどり銀行	阪神銀行	みなと銀行	1999/04	本体合併
2000	近畿銀行	大阪銀行	近畿大阪銀行	2000/04	本体合併 合併後に大和銀 HD 傘下
2000	国民銀行		八千代銀行	2000/08	営業譲渡
2000	幸福銀行		関西さわやか銀行	2001/02	営業譲渡
2000	なみはや銀行		大和銀, 近畿大阪銀行に譲渡	2001/02	営業譲渡
2001	新潟中央銀行		第四銀, 大光銀 / 他に譲渡	2001/05	営業譲渡
2001	東京相和銀行		東京スター銀行	2001/06	営業譲渡
2002	石川銀行		日本承継銀行→5行庫に譲渡	2003/03	営業譲渡
2002	中部銀行		日本承継銀行→3行に譲渡	2003/03	営業譲渡
2002	わかしお銀行(存続会社)		三井住友銀行	2003/03	本体合併(逆さ合併)
2003	つくば銀行	関東銀行	関東つくば銀行	2003/04	本体合併
2003	九州銀行		親和銀行	2003/04	持株傘下の本体合併 2002/04 持株傘下
2003	関西さわやか銀行	関西銀行	関西アーバン銀行	2004/02	本体合併
2004	せとうち銀行	広島総合銀行	もみじ銀行	2004/05	持株傘下の本体合併 2001/09 持株傘下
2004	福岡シティ銀行	西日本銀行	西日本シティ銀行	2004/10	本体合併
2005	奈良銀行		りそな銀行	2006/01	持株傘下の本体合併 2001/12 持株傘下
2006	和歌山銀行		紀陽銀行	2006/10	持株傘下の本体合併 2006/02 持株傘下
2007	山形しあわせ銀行	殖産銀行	きらやか銀行	2007/05	持株傘下の本体合併 2005/10 持株傘下
2008	札幌銀行		北洋銀行	2008/10	持株傘下の本体合併 2001/04 持株傘下
2009	茨城銀行	関東つくば銀行	筑波銀行	2010/03	本体合併
2009	びわこ銀行		関西アーバン銀行	2010/03	本体合併
2010	泉州銀行	池田銀行	池田泉州銀行	2010/05	持株傘下の本体合併 2009/10 持株傘下
2012	岐阜銀行		十六銀行	2012/09	本体合併
2018	東京都民銀行 新銀行東京	八千代銀行	きらぼし銀行	2018/05	持株傘下の本体合併 2014/10 持株傘下
2019	関西アーバン銀行	近畿大阪銀行	関西みらい銀行	2019/04	持株傘下の本体合併 2018/04 持株傘下
2019	大正銀行	徳島銀行	徳島大正銀行	2020/01	持株傘下の本体合併 2016/04 持株傘下
2020	十八銀行	親和銀行	十八親和銀行	2020/10	持株傘下の本体合併 2019/04 持株傘下
2020	北越銀行	第四銀行	第四北越銀行	2021/01	持株傘下の本体合併 2018/10 持株傘下
2021	三重銀行	第三銀行	三十三銀行	2021/05	持株傘下の本体合併 2018/10 持株傘下

出所：全国銀行協会「銀行変遷史データベース」等より筆者作成（1990年～2021年を掲載）  
 北海道拓殖銀行は都市銀行であるが、受け皿銀行の一つが地域銀行であるため参考掲載した  
 2003年11月に破綻・一時国有化された足利銀行は消滅銀行リストには含まれない  
 新銀行東京は地銀・第二地銀ではないが掲載した

図表3 地銀再編の経緯：銀行持株会社方式

タイプ	銀行持株会社	設立年月	傘下地域銀行	(旧行)
①複数銀行傘下方式（複数銀行持株会社）				
	ほくほくフィナンシャルグループ	2003/09	北陸銀行 北海道銀行	2004/9 再編
	山口フィナンシャルグループ	2006/10	山口銀行 もみじ銀行 北九州銀行	
	ふくおかフィナンシャルグループ	2007/04	福岡銀行 熊本銀行 十八親和銀行	(十八, 親和)
	フィデアホールディングス	2009/10	荘内銀行 北都銀行	
	トモニホールディングス	2010/04	徳島大正銀行 香川銀行	(徳島, 大正)
	じもとホールディングス	2012/10	きらやか銀行 仙台銀行	
	九州フィナンシャルグループ	2015/10	肥後銀行 鹿児島銀行	
	コンコルディア・フィナンシャルグループ	2016/04	横浜銀行 東日本銀行	
	西日本フィナンシャルホールディングス	2016/10	西日本シティ銀行 長崎銀行	
	めぶきフィナンシャルグループ	2008/04	常陽銀行 足利銀行	2016/10 再編
	関西みらいフィナンシャルグループ	2017/11	関西みらい銀行 みなと銀行 (2018/4再編)	(近畿大阪, 関西アーバン)
②銀行本体合併後の単一銀行傘下方式（単一銀行持株会社）				
	池田泉州ホールディングス	2009/09	池田泉州銀行	(池田, 泉州)
	東京きらぼしフィナンシャルグループ	2014/10	きらぼし銀行 (2016/4 3行体制)	(東京都民, 八千代, 新銀行東京)
	三十三フィナンシャルグループ	2018/04	三十三銀行	(三重, 第三)
	第四北越フィナンシャルグループ	2018/10	第四北越銀行	(第四, 北越)
③銀行本体合併後に持株会社を解消する方式				
	札幌北洋ホールディングス	2001/04	2012/10 北洋銀行に吸収合併	(北洋, 札幌)
	もみじホールディングス	2001/09	2007/04 もみじ銀行に吸収合併	(広島総合, せとうち)
	九州親和ホールディングス	2002/04	2008/06 清算	(親和, 九州)
	きらやかホールディングス	2005/10	2008/10 きらやか銀行に吸収合併	(殖産, 山形しあわせ)
	紀陽ホールディングス	2006/02	2013/10 紀陽銀行に吸収合併	(紀陽, 和歌山)
④銀行再編を伴わない単一銀行傘下方式（単一銀行持株会社）				
	あしぎんフィナンシャルグループ	2003/05	足利銀行 (※持株会社は2006/03に清算)	
	ひろぎんホールディングス	2020/10	広島銀行	
	北國フィナンシャルホールディングス	2021/10	北國銀行	
	十六フィナンシャルグループ	2021/10	十六銀行	
	おきなわフィナンシャルグループ	2021/10	沖縄銀行	

出所：全国銀行協会「銀行変遷史データベース」等より筆者作成（2021年までを掲載）  
 現存する銀行持株会社名は2021年現在で掲載した

行・長崎銀行の事例では、子会社方式は結果として過渡的な再編形態であった。2021年10月には福井銀行が福邦銀行を子会社化している。

なお図表4に記載していないが、地銀がファン

ドや外国銀行の子会社となる事例がある。東京スター銀行は2008年7月までは上場銀行であったが、ファンドによる買収・非上場化を経て、現在は中国信託商業銀行（台湾）の100%子会社である。

#### (4) アライアンス方式

アライアンス (alliance) は提携や連合を意味し、異なる立場で協力関係を築くという含意の用語である。異なる地域銀行同士で包括業務提携を結ぶなどの取り組みを、ここではアライアンス方式と総称する。アライアンス方式は合併・経営統合を伴わない協力関係であり、そもそも地銀再編の手段なのかという議論があるだろう。

地銀アライアンスの事例として最近よく知られているものを図表5に示したが、網羅的記載ではない。例えば、地銀業界で行われているシステム共同化もアライアンスの一種である。一口にアライアンスと言っても、店舗内店舗を出店するなど

の経営資源共有に踏み込んだものから、もっと緩い協力関係など、様々なタイプがある。また1つの地域銀行が複数のアライアンスに参加する事例も見受けられる。

SBI資本・業務提携は、プラットフォーマー型の地銀連携とも呼ばれる。プラットフォーマーがアライアンス参加地域銀行に資本参加を伴っているところが、普通の業務提携との相違点であり、彼らは第4のメガバンク構想と呼んでいる。

地域銀行が収益基盤の強化のために取る経営手段として、合併・経営統合よりもアライアンスの方が、スピーディに意思決定ができ、早期に成果を享受することができるという意見はしばしば聞かれる<sup>(4)</sup>。

図表4 地銀再編の経緯：子会社・関連会社方式

親会社	子銀行・関連会社	経緯	その後の経緯
親会社が地域銀行			
西日本シティ銀行	長崎銀行	2001年 福岡シティ銀行の子会社になる	2016/10 西日本フィナンシャルホールディングス傘下になる
十六銀行	岐阜銀行	2010年 十六銀行の子会社になる	2012/09 十六銀行と合併
福井銀行	福邦銀行	2021年 福井銀行の子会社になる	
親会社が都市銀行			
UFJ銀行 (現 三菱UFJ銀行)	泉州銀行	2001年 三和銀行の子会社になる	2010/05 池田泉州銀行
	大正銀行	2000年 三和銀行の関連会社になる	2016/04 トモニホールディングス傘下 行, 2020/01 徳島大正銀行
	岐阜銀行	2001年 東海銀行の関連会社になる	2012/09 十六銀行と合併
	中京銀行	2002年 UFJ銀行の関連会社になる	愛知銀行と 2022/10 経営統合を発表
三井住友銀行	わかしお銀行	1996年 さくら銀行の子会社になる	2003/03 三井住友銀行と逆さ合併
	みなと銀行	2000年 さくら銀行の子会社になる	2018/04 関西みらいフィナンシャルグループ傘下になる
	関西銀行	1999年 住友銀行の子会社になる	2002/02 関西さわやか銀行と合併し関西アーバン銀行, 2019 近畿大阪銀行と合併し関西みらい銀行

(参考) 親会社が都銀系持株会社

大和銀ホールディングス (現 りそなホールディングス)	近畿大阪銀行	2001年 持株傘下になる	2017/12 関西みらいフィナンシャルグループ傘下行, 2019/04 関西みらい銀行
	奈良銀行	2001年 持株傘下になる	2006/01 りそな銀行と合併

出所：全国銀行協会「銀行変遷史データベース」等より筆者作成

図表5 地銀アライアンスの事例

アライアンスの名称	立ち上げ時期	参加地域銀行
TSUBA アライアンス	2015/10	千葉銀行 第四北越銀行 中国銀行 東邦銀行 伊予銀行 北洋銀行 武蔵野銀行 滋賀銀行 琉球銀行 群馬銀行
千葉・武蔵野アライアンス	2016/03	千葉銀行 武蔵野銀行
四国アライアンス	2016/11	阿波銀行 伊予銀行 百十四銀行 四国銀行
千葉・横浜パートナーシップ	2019/11	千葉銀行 横浜銀行
F プロジェクト	2020/03	福井銀行 福邦銀行 (2021年10月に子会社化)
静岡・山梨アライアンス	2020/10	静岡銀行 山梨中央銀行
秋田・岩手アライアンス	2021/10	秋田銀行 岩手銀行
SBI資本・業務提携 (SBIHDをプラットフォームとする地銀連合構想)	2019/09	島根銀行 福島銀行 筑邦銀行 清水銀行 東和銀行 きらやか銀行 仙台銀行

出所：各社発表資料・メディア報道等より筆者作成

アライアンスの関係を経て、地銀再編へと発展した事例がある。福井銀行と福邦銀行は2020年3月に包括提携「Fプロジェクト」を発表したが、その後2021年10月には福井銀行が福邦銀行の増資引受をして子会社化している。アライアンスから始まって経営統合に発展する可能性を鑑みれば、地銀再編の予兆という視点でも注目される。

### (5) 地銀統合件数の推移

1990年以降の地域銀行の合併・経営統合について、本体合併に伴う消滅銀行数と、地銀持株会社数の推移を、個社名を示しながら整理して図表6に示す。消滅地銀数の推移を概観すると、1996～2005年度の間は、営業譲渡等による消滅地銀が多数発生したが、これ以降では発生していない。1990～2005年度の消滅地銀数の増え方と比べて、2006～2015年度の消滅地銀数の増え方は鈍化しており、銀行本体合併方式は一時期停滞したが、2016年度～2020年度では増勢に転じた推移であったことが振り返られる。

地銀持株会社数の新設・消滅を反映した累積社数の推移をみると、2010年代前半頃の傾きはマイルドで一時停滞した後、2010年代後半には増勢したといえる。

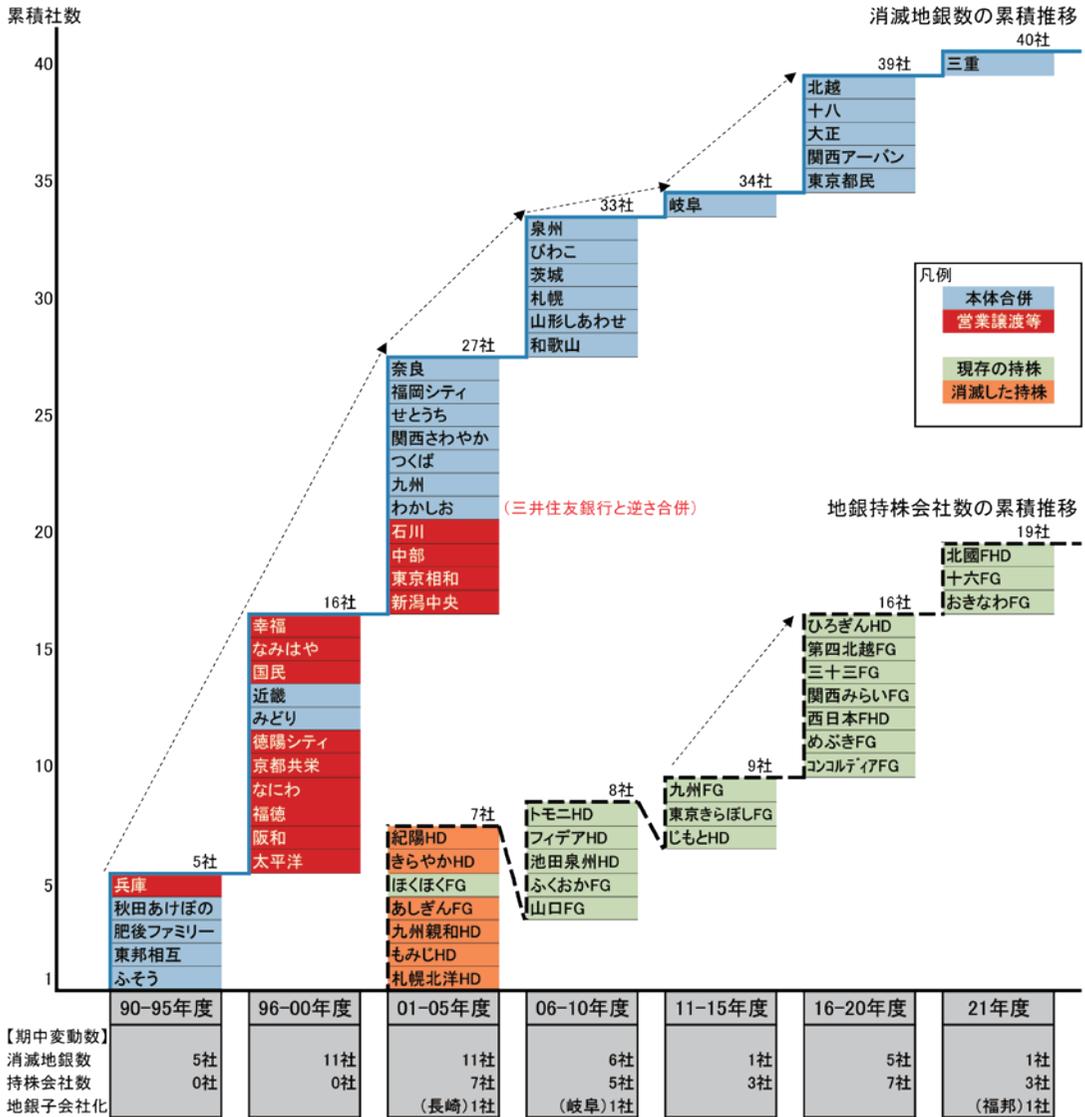
## 3. 地銀再編効果を巡る先行研究

銀行合併の効果分析は、規模の経済に関する理論的枠組みによって生産量とコストの関係性に着目した先行研究が多数行われている。日本の金融機関を対象に、合併前後の財務データ比較によって効率性、収益性、健全性といった多面的な分析をする先行研究も複数報告されている。

Tadesse (2006) は日本の全国銀行を対象に1974年度から1991年度の銀行別データにより、コストに経常費用をとったトランスログ型費用関数を推計した上で、規模の経済を検証している。大銀行では僅かながら規模の不経済がみられるも、サンプルの大半を占める小銀行では大きな規模の経済がみられ、銀行統合が進むことは、コスト効率性という点で利用者メリットになる示唆を述べている。

Hosono, Sakai, Tsuru (2007) は日本の大手銀行、地域銀行、信用金庫について1990年度から2004年度の金融機関別データを用いて、合併前における動機分析と合併後における効果分析を行っている。合併後の経営パフォーマンスは、地域銀行では合併後にROAが低下し、合併5年後で

図表6 1990年以降の消滅地銀数・地銀持株会社数の累積推移



出所：全国銀行協会「銀行変遷史データベース」等より筆者作成（1990年～2021年を掲載）  
 地銀持株会社の名称は設立時ではなく2021年現在で記載 ぬぶきFGは設立時期ではなく統合時期に掲載  
 地銀・第二地銀ではない新銀行東京は掲載しない  
 FG：フィナンシャルグループ、HD：ホールディングス、FHD：フィナンシャルホールディングス

はROAがやや上昇する傾向を示唆した。合併後の地域銀行の総資産経費率（経費÷総資産残高）は、合併前と比較してサンプル平均が低下したグラフを示すが、合併前サンプルと合併後サンプルとの差異検定をしたところ、有意な差ではなかったことを報告している。

細野（2010）は、Hosono,Sakai,Tsuru（2007）を受けて日本の主要行、地域銀行、信用金庫を対象に1990年度から2004年度まで（信用金庫は2002年度まで）のデータを用いて、合併の事前分析と事後分析を包括的に報告している。合併動機としては、自己資本比率が低下した市場シェア

が低い先で M&A が起こりやすいことを明らかにしている。合併後パフォーマンスの変化は、計 14 指標を用いて分析した結果、もともと健全性の低い金融機関が合併しているため、合併後の健全性は十分には回復しておらず、合併による収益性の改善にはかなりの時間がかかることを示している。合併による経費率の改善は、いずれの業態においても有意ではなかった。

岩坪 (2012) は、Hosono,Sakai,Tsuru (2007) の議論を援用して、地域銀行の 1998 年度から 2008 年度の財務データを用いて規模、効率性、収益性、健全性に分類される 10 指標について合併効果を検討している。吸収合併のサンプルでは合併後に効率性が改善していたことを示している。地銀持株経営統合の効果分析は取り扱っていない。

島袋 (2018) は地域銀行の再編の影響分析に関連する先行研究をレビューしている。再編によるスケールメリットの存在が示唆されているにも拘わらず、地銀再編が経営改善につながっていない結果を示す先行研究が多いのは、日本でかつて実行された地銀再編が救済を動機とするものであったからだとの考えを述べている。

Harimaya (2018) は日本の地域銀行を対象に 2009 年度から 2014 年度の財務データを用いて、同一都道府県内での本体合併が行われて、いわゆる一県一行になると仮定した場合のコスト効率性の改善効果をシミュレーションした報告をしている。営業経費と資金調達費用を合わせた広義コストをとったトランスログ型費用関数を推計した上で、Berger et al. (1987) が提唱し Wheelock and Wilson (2001) などが応用したコスト増分の弾力性指標を計測したところ、地銀が本体合併した場合のコスト効率性改善効果は、小規模な銀行であるほど大きい可能性を示唆した。

川本・河西・斎藤 (2019) は、地域銀行の統合について、統合の事前データによる統合動機の分析と、統合の事後データによるパフォーマンス評価の双方を行っている。1998 年から 2015 年までの地域銀行の統合事例は 24 件としているが、経営指標の平均の差を分析する際には、関西アーバ

ン銀行、筑波銀行、西日本シティ銀行ほか計 6 件を除外して 18 件へと絞っている。統合の事後評価では細野 (2010) にならって、収益性、効率性、健全性、成長性に分類される計 14 のパフォーマンス指標を用いて統合前後の計数比較を行い、difference-in-differences 分析で平均の差を検定している。持株会社傘下に複数行が並ぶ統合形態をとった銀行では、合理化やパフォーマンスの改善が実現されているとは判断できないが、合併銀行では総資産残高や営業店舗数といった規模のダウンサイジングがみられたと述べている。

小倉 (2021) は「第 6 章 地域金融機関の経営統合」において、地域銀行と信用金庫の単体財務指標について合併ありサンプルと合併なしサンプルの比較グラフを示している。合併ありサンプルと対になる合併なしサンプルを、非合併・非経営統合の金融機関の中から 1 つ選んでいる。合併ありサンプルは、もともと経費水準が高かったが、合併から 5 年間の累積で平均 15~20% 程度の経費削減効果があると述べている。地銀持株経営統合の効果分析は取り扱っていない。

堀江 (2021) は地域銀行の銀行別データを用いて単独存続行、合併行、経営統合行に区分けした上で、経営パフォーマンス指標の 10 年間 (2008 年度から 2018 年度) の変化の差異を分析した結果を報告する。単独存続行と比べて、合併行および経営統合行の小規模グループでは経費削減効果が有意に大きい結果を示している。他方、地域銀行の本業利益率に相当するコア利益率については、合併行・経営統合行ともに単独存続行と比べて有意な差はみられなかった結果を示し、合併行については貸出金利息の減少率が大きく、手数料収入の伸びも低く、経費削減効果を打ち消すかたちとなったと指摘している。地銀持株会社自体のデータ分析は取り扱っていない。

金融庁金融研究センターのディスカッションペーパーである本村 (2021) は、2001 年から 2019 年度末までの統合地域銀行 19 組織について財務データ分析およびアンケートとヒアリングによる定性調査の結果を報告している。個別案件の内容にも言及しているが、資料内では個社名は伏せら

れている。財務データ分析によると収益性や効率性などの観点から、大規模組織と小規模組織が相対的によいパフォーマンスをあげており、地域金融機関では規模を横軸、パフォーマンスを縦軸に取ったとすればスマイルカーブになっていると述べている。

本体合併による再編には、経費削減効果あるいは経費効率性の改善効果が認められることを、岩坪 (2012)、Harimaya (2018)、小倉 (2021)、堀江 (2021) などの先行研究は支持している。とりわけ小規模な地域銀行の合併で、経費効率性の改善効果が享受されることを Harimaya (2018) と堀江 (2021) は指摘している。

銀行持株会社方式による経費削減効果の分析は、本体合併の場合と比べると、先行研究での取り扱いは少ない。川本・河西・斎藤 (2019) は、統合形態として持株会社方式をとった個別銀行データを分析対象としており、持株会社グループ連結データを取り扱ったものではないが、統合形態として持株会社を選択した M&A 案件では、規模の拡大が観測されるものの、合理化やパフォーマンスの改善が実現されているとは判断できないと述べている。

銀行持株会社方式は、経費削減などのシナジー効果の点で見劣りすることは従前より指摘されている。野崎 (2020) は「持ち株会社による再編は2つの銀行を持ち株会社の下に並べるだけなので、合併のようなシナジー効果も期待できない」という持ち株会社に対する悪評をよく耳にしたと回顧している。Harimaya (2018) は銀行持株会社による地銀統合が最近みられるが、日本の地銀はビジネスモデルが似通っているため、銀行持株会社の利点であるマルチビジネスを営むことによる相乗効果は小さいと考えるのが自然であると述べている。実際、銀行持株会社傘下の地銀同士が経営統合の後に本体合併する場合があります、これらの事実は、銀行持株会社方式よりも本体合併方式の方が、大きなコスト削減効果をもたらすからだと述べている。

このように銀行持株会社方式による地銀再編では、経費削減効果はあまり期待できないという意

見が聞かれるが、このことを過去データで検証した先行研究は多いとは言えない。その原因として、日本の銀行業では銀行本体合併方式と比べれば銀行持株会社方式は歴史が浅く、過去事例サンプル数が限られていて統計分析ではハンドリングしにくい点や、個別銀行の単体・連結の財務計数が網羅的に掲載されている全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」には、銀行持株会社の財務計数は掲載がないなど、データ整備にかかる点が想起される。

#### 4. 地銀再編による経費削減効果の検証データ

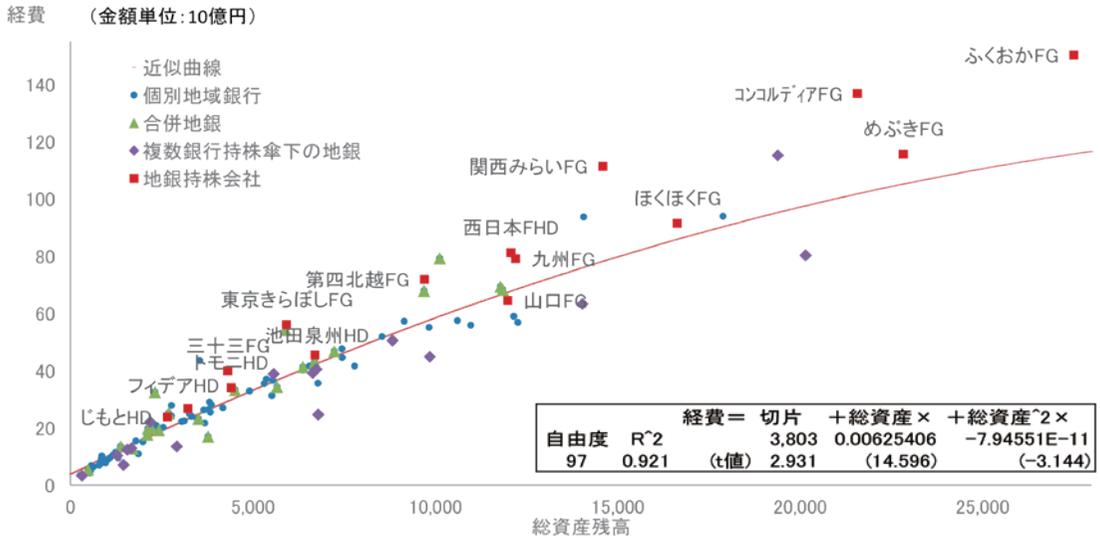
本研究では、地銀持株会社グループの連結経費ならびに個別地域銀行の連結経費の過去データを用いて、地銀再編タイプごとに経費削減効果を検証する。

地銀持株会社グループの連結経費は、各社の決算説明資料・ディスクロージャー誌から個別に取得した。個別地域銀行の連結経費は全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」から取得し、連結決算がない先については連結経費 = 単体経費とした。期中合併行の損益計算書の当該決算期には存続銀行の数字が計上され、消滅銀行の数字が含まれない。この問題に対応するために本研究では、期中合併行の当該決算期に消滅銀行の閉鎖決算計数を加算して補正した。

過去データはエンティティ別×時系列で用意したが、このうち2020年度サンプルの連結経費と総資産残高の分布を図表7に示す。個別地域銀行のうち、合併地銀、複数銀行持株傘下の地銀はマークを替えて示した。個別地域銀行のほかに、地銀持株会社のグループ連結計数(2020年度)をプロットした。

図表中には、2020年度の個別地域銀行100行のデータについて、経費と総資産の関係を示す近似曲線を二次多項式回帰曲線により示した。近似曲線は単調増加で上に凸の形状であり、銀行の総資産規模拡大に伴う経費削減効果がうかがえる。二次多項式回帰曲線の総資産の偏回帰係数は、一次

図表7 個別地域銀行・地銀持株会社の経費と総資産残高のプロット図



出所：「全国銀行財務諸表分析」「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成  
 近似曲線は経費を被説明変数、総資産残高の一次項と二次項を説明変数とした二次多項式回帰曲線  
 (2020年度の地銀100行データより計測)  
 合併地銀のマーク：1990年以降に本体合併経緯がある先(2021年3月末現在)  
 複数銀行持株傘下の地銀のマーク：持株傘下複数行で合併地銀ではない先(2021年3月末現在)

項は有意に正值で、二次項は有意に負値であったことから規模の経済が確認される。

地銀持株会社は、経費と総資産の関係を示す近似曲線よりも、全体的にやや上方に位置している。同規模の個別地域銀行と比べれば、ややコスト高の企業組織となっている可能性がある。

次節以降で、地銀持株統合と地銀本体合併の経費削減効果にフォーカスした分析を進めるにあたって、本研究の分析方針を、先行研究との違いを交えながら述べておきたい。金融機関の合併・経営統合について分析する先行研究の中には、もともと少数の再編サンプルから、異常値等を除外したことで、分析対象の再編サンプル数がますます少数になってしまうケースが散見される。大量のサンプル群の中から異常値を除外する場合は違って、異常値を除外すること自体の影響が大きくなってしまふ。そして除外した再編サンプルの個社名は明示しても、残った分析対象とする再編サンプルの個社名は明示されていないことがある。

本研究では、地銀の中で本体合併や経営統合を経験した先数はもともと多数ではないことを鑑

み、そこから再編サンプルを除外すること自体の恣意性を排除するために、サンプル除外は基本的に行わないこととした。また再編サンプルの個社名を意識的に伏せることはしない(なるべく明示することとした)。

統合後の経過年数毎の分析に際して、先行研究では金融機関が本体合併や経営統合をした当該年度(0年)は、決算データが異常な動きをみせる等の理由により、分析対象期から除外する対応がしばしば見られる<sup>(5)</sup>。もともと多数ではない再編サンプルに関して経過年数毎の推移を追跡する際、1年度分のデータ除外は影響が大きいことを鑑み、本研究では0年の財務データを異常値扱いして除外せず、必要な補正処置を施した上で使用することとした。0年には消滅銀行の閉鎖決算計数を含める必要があるため、個別調査をした上で加算する措置をとったことは前述した。

地銀の中には、複数回の本体合併を経験した先(関西みらい銀行・旧近畿大阪銀行・旧関西アーバン銀行、筑波銀行・旧関東つくば銀行、十八親和銀行・旧親和銀行など)がある。先行研究によ

っては、複数回合併先は再編時期が特定しにくい等の理由から、分析対象から除外されることがある<sup>(6)</sup>。本研究では今後、複数回合併先も増えてくるであろうという認識を背景に、これらを除外することなく、合併案件の度に合併年度を0年に置いて分析対象サンプルとして用いた。

## 5. 地銀持株統合後の経費水準

地銀持株統合では、経費削減効果は期待できないのか。本節では持株会社方式で経営統合をした先について、持株グループ単位の連結経費の推移を可視化し、経費の増減状況から経費削減効果の

程度を把握する。

持株会社方式で経営統合をすれば、持株会社の運営経費が新たに生じ、これ自体はコスト要因である。他方、経営統合に伴って傘下銀行の役職員が持株会社に移ったり、あるいは傘下銀行にあった機能を持株直下に移管してグループ共有資源とすれば、傘下銀行からみれば自らの経費が減少する要因になるが、持株グループ全体ではゼロサムである。このように傘下銀行の経費を眺めるだけでは、持株グループ全体の経費増減の状況が十分には把握できないため、本研究では持株グループ連結経費に着目する。

図表8-1は、持株会社方式で経営統合をした先

図表8-1 地銀持株会社の経費水準の統合経過年数毎の推移

直前年度 = 100 とした経費指数			直前年度 統合年度									
タイプ	統合年度	名称	-1年	0年	+1年	+2年	+3年	+4年	+5年	+6年	+7年	+8年
傘下 複数行	2004年度	ほくほく FG	100	97	99	99	102	106	112	116	117	112
	2006年度	山口 FG	100	98	103	104	104	111	111	108	106	103
	2007年度	ふくおか FG ※1	100	100	108	107	104	104	102	102	100	99
	2009年度	フィデア HD	100	96	91	91	89	91	92	92	93	93
	2010年度	トモニ HD ※2	100	95	95	91	91	92	91	—	—	—
	2012年度	じもと HD	100	96	97	94	94	97	97	92	88	84
	2015年度	九州 FG	100	102	102	97	96	98	101	—	—	—
	2016年度	コンコルディア FG	100	100	99	99	100	102	—	—	—	—
	2016年度	西日本 FHD	100	95	98	93	95	93	—	—	—	—
	2016年度	めぶき FG ※3	100	102	100	100	100	96	—	—	—	—
2018年度	関西みらい FG ※4	100	98	95	92	—	—	—	—	—	—	
傘下 合併後 単一行	2009年度	池田泉州 HD	100	99	101	100	97	93	92	89	92	91
	2014年度	東京きらぼし FG ※5	100	97	93	95	97	91	89	89	—	—
	2018年度	三十三 FG	100	97	98	100	—	—	—	—	—	—
	2018年度	第四北越 FG	100	98	99	102	—	—	—	—	—	—
傘下 合併後 持株解消	2001年度	札幌北洋 HD	100	93	91	89	85	89	92	97	101	97
	2001年度	もみじ HD	100	97	91	93	91	82	—	—	—	—
	2002年度	九州親和 HD	100	96	85	81	73	73	—	—	—	—
	2005年度	きらやか HD	100	100	95	92	—	—	—	—	—	—
	2006年度	紀陽 HD	100	99	97	98	101	106	103	100	—	—

※1 2019年度の十八銀行傘下入り以前 ※2 2010年度の2行統合から大正銀行傘下入り以前

※3 2016年度の傘下2行体制以降

※4 2018年度の傘下3行体制以降

※5 2行体制期には新銀行東京の計数を合算

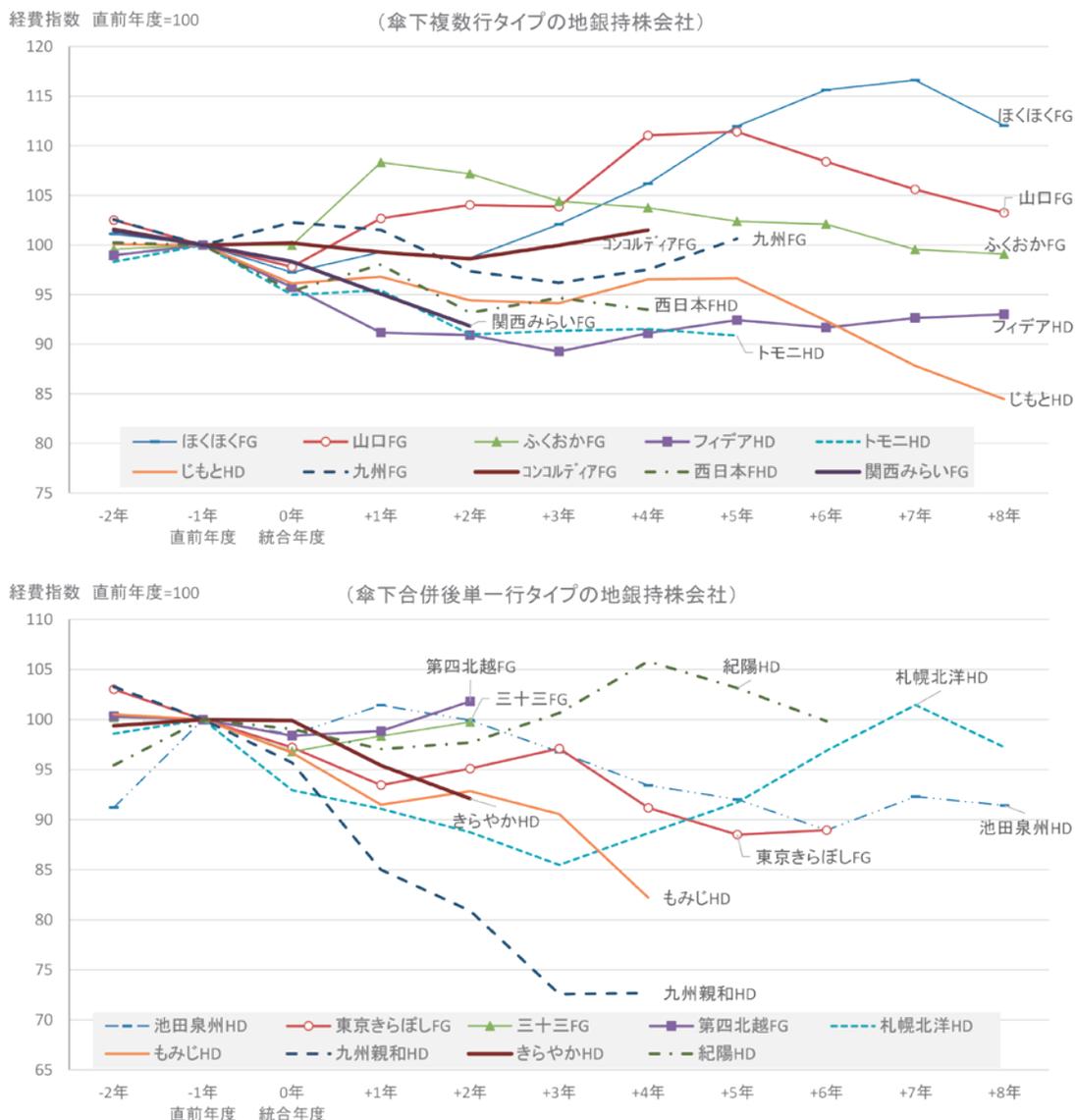
出所：「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成

地銀持株会社の連結経費を統合直前年度 = 100 とした経費指数を、統合年度を0年として経過年数別に並び替えて集計し、0年より前は統合対象地銀計数の単純合算を示した

地域銀行の経営統合を伴わない単一銀行傘下の地銀持株会社（ひろぎん HD、おきぎん FG、十六 FG、北國 FHD、あしぎん FG）は掲載しない

地域銀行の再編による経費削減効果の検証

図表 8-2 地銀持株会社の経費水準の統合経過年数毎の推移（各社）



出所：「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成  
 経費水準は統合直前年度を100とした指数

について、持株会社グループの連結営業経費の推移を、スケールを合わせるために経営統合の直前年度=100の指数とした上で、経過年数で揃えて並び替えて示したものである。統合年度0年は統合日が属する年度とし、+1年は統合翌年度、+2年は統合翌々年度である。本図表中では+8年まで示し、統合後8年以内の先の未到達期間はハ

イフン「-」で示した。持株グループがまだ形成されていない0年より前には、仮想的持株グループの値として統合対象地銀（連結）の合算ベースの計数をセットした。

ふくおかフィナンシャルグループは統合年度に2007年度が並べられるため、+8年には2015年度が並べられる。つまり図表表示期間は2019年4

地域銀行の再編による経費削減効果の検証

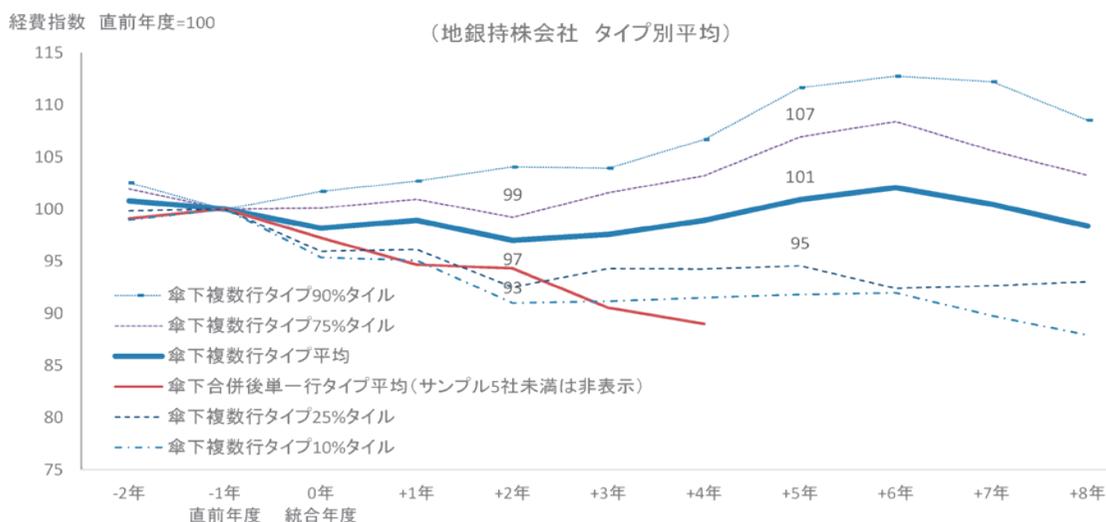
月に十八銀行がグループ入りする前である。トモニホールディングスは2010年度の2行統合から2016年度に大正銀行が傘下入りする以前までの数値を掲載し、以降はハイフン「-」で示した。東京きらぼしフィナンシャルグループは、2014年度の東京TYフィナンシャルグループ発足時は2行体制で、2016年度に新銀行東京が加わって3行体制となった。2016年度より以前には新銀行東京の計数を合算し、当初から3行体制であったとみなした計数をセットした。

同じデータを持株グループ各社の推移グラフに

して図表8-2に示す。各社の個性が大きく、経営統合後に経費削減が進んだ先がみられる一方で、経費が増加した先も散見される。持株会社のタイプ別には、傘下複数行タイプの地銀持株会社よりも傘下合併後単一行タイプの地銀持株会社の方が、統合後の経費削減効果が大きくみえる。

持株会社のタイプ別平均の推移を図表8-3に示す。傘下複数行タイプについては分布レンジ(%タイル値)も併せて示した。傘下合併後単一行タイプの経費削減ペースと比べて、傘下複数行タイプでは経費削減があまり進んでいなかった姿がう

図表8-3 地銀持株会社の経費水準の統合経過年数毎の推移(タイプ別平均)



		直前年度 -1年	統合年度 0年	+1年	+2年	+3年	+4年	+5年	+6年	+7年	+8年
傘下複数行 タイプ	経費指数	100	98	99	97	98	99	101	102	100	98
	経費増減率	-0.8%	-1.8%	0.8%	-2.0%	0.1%	1.4%	1.2%	-1.0%	-1.6%	-2.0%
	(サンプル数)	(11)	(11)	(11)	(11)	(10)	(10)	(7)	(5)	(5)	(5)
傘下合併後 単一行 タイプ	経費指数	100	97	95	94	91	89	94	94	97	94
	経費増減率	1.0%	-2.8%	-2.7%	-0.4%	-2.4%	-1.6%	-0.9%	-0.1%	4.2%	-2.6%
	(サンプル数)	(9)	(9)	(9)	(9)	(6)	(6)	(4)	(4)	(2)	(2)

注：経費指数は統合直前年度の連結経費額を100とした指数 経費増減率は対前年度

\*\*\*1%有意 \*\*5%有意 \*10%有意 (増減率ゼロを帰無仮説とした母平均のt検定結果)

出所：「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成 タイプ別平均は経過年度毎の該当各社計数の単純平均

かがえる。本研究ではサンプルを除外せずに出来る限り用いる方針を取ったため、経過年数が先になるにつれて平均集計対象サンプル数が減少し、サンプル変動に伴う影響が表れる点には注意しながら結果をみる必要がある。傘下複数行タイプであれば、+4年はサンプル10社の統合4年後の経費水準が直前年度対比で99であったという意味であり、+5年はサンプル7社の統合5年後の経費水準が直前年度対比で101であったという意味である。

傘下複数行タイプの統合5年後の経費指数に着目すると、平均は101で直前年度対比と殆ど同じ経費水準であるが、75%タイルは107であり統合後の経費が累積7%増加している。25%タイルは95であり統合後に累積5%減少しているが、5年間で5%減少と考えれば大きな経費削減効果ではない。25%タイルについて統合2年後と統合5年

後とを見比べると、2年後が93、5年後が95である。前述したように経過年数毎に対象サンプル数が異なる点に注意は要るものの、この期間は経費削減が進んでいなかったとみられる。

経費増減率（対前年度）の計数の下には、増減率ゼロを帰無仮説としたt検定結果の有意差を示す\*印を併せて示した。傘下複数行タイプは0年、+2年で有意な経費減少がみられるが、+3年～+5年では経費増減率はプラス値になり、+4年は有意に経費増加であった。傘下合併後単一行タイプは0年、+1年で有意な経費減少がみられた。

## 6. 地銀本体合併後の経費水準

前節でみた地銀持株統合と同じ検証フレームワークによって、本節では本体合併した先につい

図表 9-1 合併地銀の経費水準の合併経過年数推移毎の推移

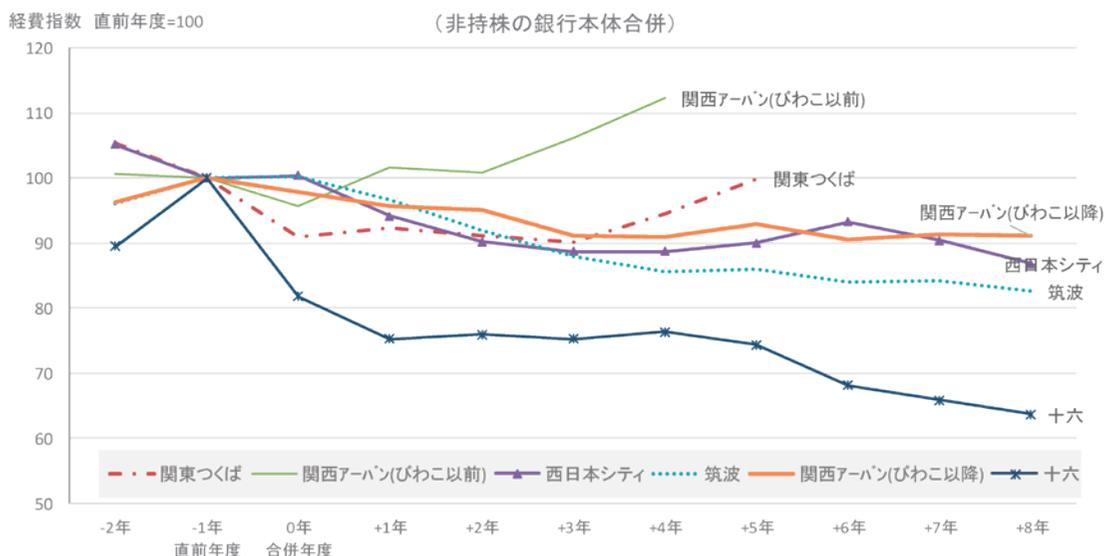
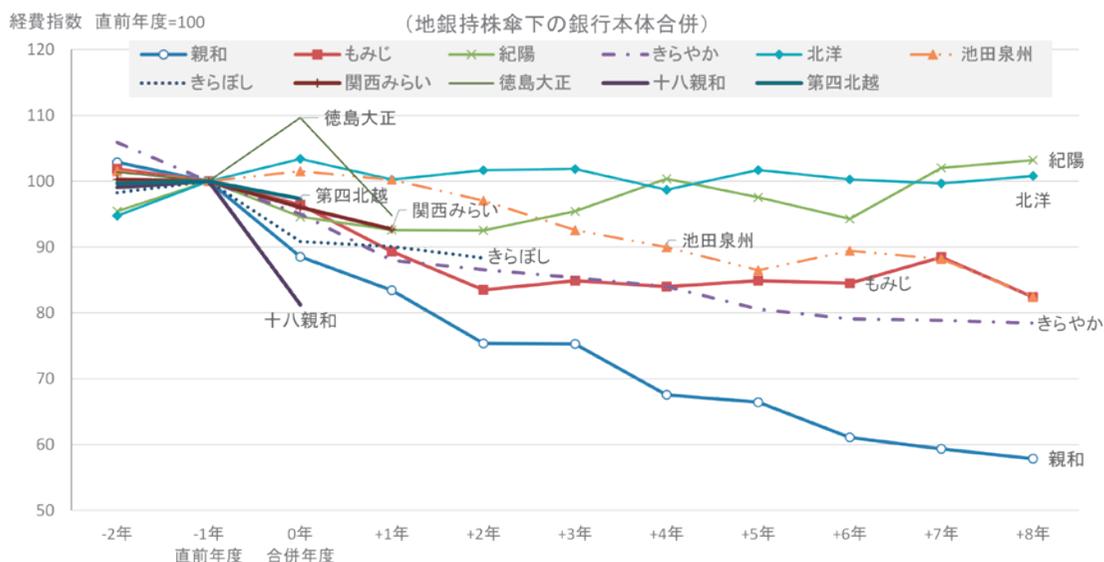
直前年度 = 100 とした経費指数			直前年度 合併年度									
タイプ	合併年度	名称	-1年	0年	+1年	+2年	+3年	+4年	+5年	+6年	+7年	+8年
持株無し	2003 年度	関東つくば銀行	100	91	92	91	90	94	100	—	—	—
持株傘下	2003 年度	親和銀行	100	89	83	75	75	68	66	61	59	58
持株無し	2004 年度	関西アーバン銀行 ※1	100	96	102	101	106	112	118	—	—	—
持株傘下	2004 年度	もみじ銀行	100	96	89	83	85	84	85	84	88	82
持株無し	2004 年度	西日本シティ銀行	100	100	94	90	89	89	90	93	90	87
持株傘下	2006 年度	紀陽銀行	100	95	93	93	95	100	98	94	102	103
持株傘下	2007 年度	きらやか銀行	100	95	88	87	85	84	81	79	79	78
持株傘下	2008 年度	北洋銀行	100	103	100	102	102	99	102	100	100	101
持株無し	2009 年度	筑波銀行	100	100	97	92	88	86	86	84	84	83
持株無し	2009 年度	関西アーバン銀行 ※2	100	98	96	95	91	91	93	91	91	91
持株傘下	2010 年度	池田泉州銀行	100	101	100	97	93	90	86	89	88	82
持株無し	2012 年度	十六銀行	100	82	75	76	75	76	74	68	66	64
持株傘下	2018 年度	きらぼし銀行	100	91	90	88	—	—	—	—	—	—
持株傘下	2019 年度	関西みらい銀行	100	96	93	—	—	—	—	—	—	—
持株傘下	2019 年度	徳島大正銀行	100	110	95	—	—	—	—	—	—	—
持株傘下	2020 年度	十八親和銀行	100	81	—	—	—	—	—	—	—	—
持株傘下	2020 年度	第四北越銀行	100	97	—	—	—	—	—	—	—	—

※1 関西・関西さわやか ※2 関西アーバン・びわこ

出所：「全国銀行財務諸表分析」「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成

今世紀以降の合併地銀の連結経費について合併直前年度 = 100 とした指数を、合併年度を0年として経過年数別に並び替えて集計（合併日が属する年度を合併年度とした）、0年より前は旧行合算計数期中合併先の当該年度決算計数には消滅銀行分が含まれないため、消滅銀行の閉鎖決算計数を加えた計数とした

図表 9-2 合併地銀の経費水準の合併経過年数推移毎の推移（各行）

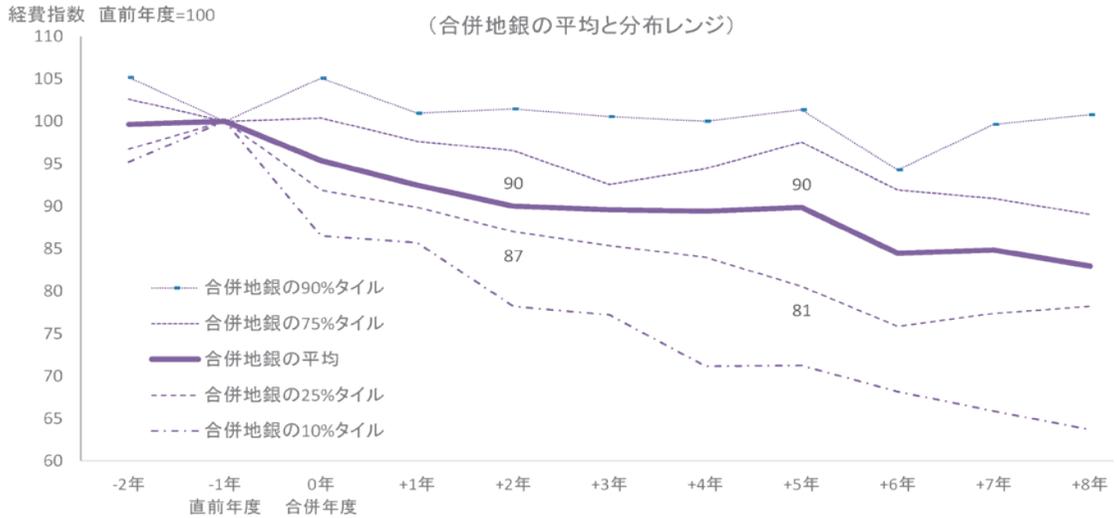


出所：「全国銀行財務諸表分析」「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成  
 経費水準は合併直前年度を100とした指数

て、個別地域銀行単位の連結経費の推移をみる。  
 図表 9-1 は、営業譲渡等の事案が一段落した 2003 年度以降の地銀本体合併の事例について、合併前後の連結経費の推移を、スケールを合わせるために合併の直前年度 = 100 の指数とした上で、経過年数で揃えて並び替えて示したものである。0 年より前には、仮想的合併銀行の値として

旧行（連結）の合算ベースの計数をセットした。  
 単体経費ではなく連結経費を用いたのは、合併後に行われる子会社再編等に伴う経費変化の影響を含めて把握するための措置である。前述したように連結決算がない先は連結経費 = 単体経費とした。  
 同じデータの各行推移グラフを図表 9-2 に示す。本体合併して以降、合併直前年度と比べて経

図表 9-3 合併地銀の経費水準の合併経過年数推移毎の推移



		直前年度 -1年	合併年度 0年	+1年	+2年	+3年	+4年	+5年	+6年	+7年	+8年
合併地銀	経費指数	100	95	92	90	90	89	90	84	85	83
	経費増減率	0.5%	-4.6%	-3.8%	-2.5%	-0.7%	-0.4%	0.3%	-2.1%	0.2%	-2.3%
	(サンプル数)	(17)	(17)	(15)	(13)	(12)	(12)	(11)	(10)	(10)	(10)

経費指数は合併直前年度の連結経費額を100とした指数 経費増減率は対前年度  
 \*\*\*1%有意 \*\*5%有意 \*10%有意 (増減率ゼロを帰無仮説とした母平均のt検定結果)  
 出所:「全国銀行財務諸表分析」「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成

費削減が進んだ先が多数見受けられる一方で、経費指数100の近傍を変動しつつも推移した先（北洋銀行、紀陽銀行）、経費指数100を大きく上回る先（関西アーバン銀行（びわこ以前））もあるなど、事例による個別性が大きいように見受けられる。

合併地銀の経費水準の平均と分布レンジ（%タイル値）の推移を図表9-3に示す。経費水準は合併後の年数経過とともに低下を辿ったとみられる。合併5年後の経費指数に着目すると、合併地銀の平均は90、25%タイル値は81であり、このレンジ（平均値～25%タイル値）では5年累積で10～19%の経費削減効果が表れていたことがうかがえる。小倉（2021）が地域金融機関の経費削減効果を示して、5年間の累積で平均15～20%程度の経費削減があると述べた幅よりはやや弱いも

のであった。

合併地銀の経費増減率（対前年度）の計数の下には、増減率ゼロを帰無仮説としたt検定結果の有意差を示す\*印を示した。0年、+1年、+2年では有意に経費減少であるが、+3年～+5年、+7年は有意ではなかった。+6年と+8年は有意に経費減少であった。

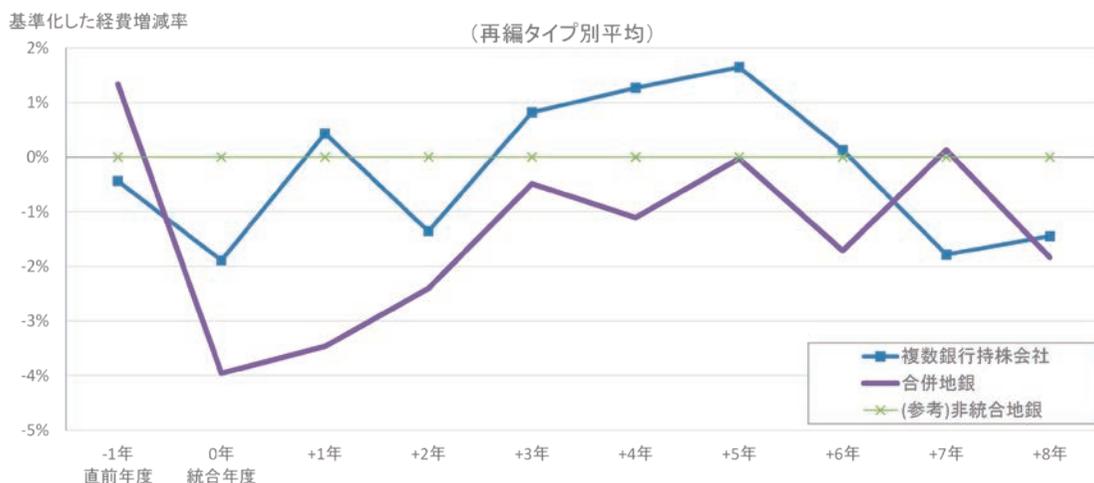
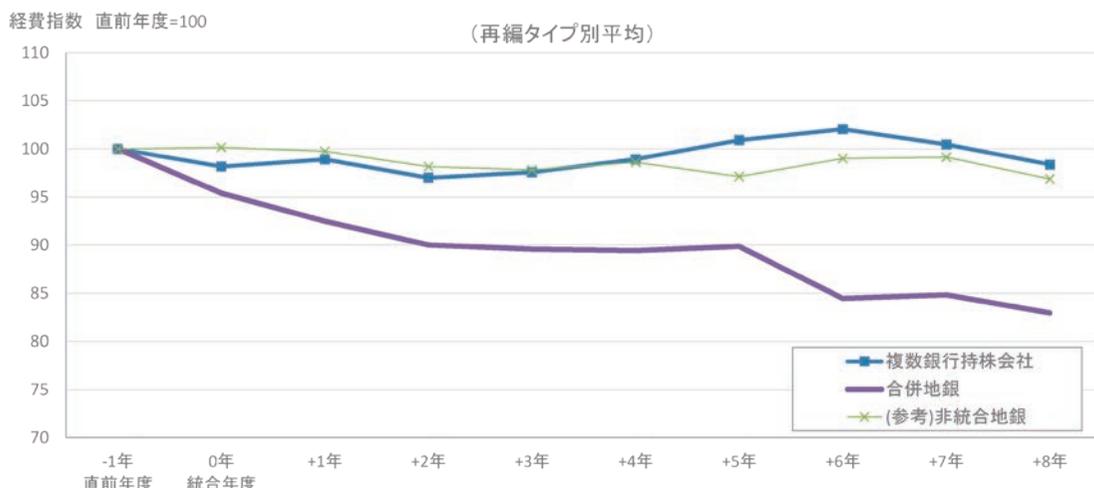
## 7. 再編タイプによる経費削減効果の相違

### (1) 再編タイプ別の経費推移

地銀再編の主要な方式である「本体合併」と「持株経営統合」という再編タイプの違いによって、経費削減効果にはどのような相違があるのかを比較検証するために、合併地銀と複数銀行持株会社について、合併・経営統合後の経過年数毎の

地域銀行の再編による経費削減効果の検証

図表 10 再編タイプ別 経費・基準化増減率の統合経過年数推移毎の推移



	直前年度 -1年	統合年度 0年	+1年	+2年	+3年	+4年	+5年	+6年	+7年	+8年
<b>複数銀行持株会社</b>										
経費増減率	-0.8%	-1.8%	0.8%	-2.0%	0.1%	1.4%	1.2%	-1.0%	-1.6%	-2.0%
基準化した経費増減率	-0.4%	-1.9%	0.4%	-1.4%	0.8%	1.3%	1.6%	0.1%	-1.8%	-1.4%
(サンプル数)	(11)	(11)	(11)	(11)	(10)	(10)	(7)	(5)	(5)	(5)
<b>合併地銀</b>										
経費増減率	0.5%	-4.6%	-3.8%	-2.5%	-0.7%	-0.4%	0.3%	-2.1%	0.2%	-2.3%
基準化した経費増減率	1.3%	-4.0%	-3.5%	-2.4%	-0.5%	-1.1%	0.0%	-1.7%	0.1%	-1.8%
(サンプル数)	(17)	(17)	(17)	(15)	(13)	(12)	(12)	(12)	(10)	(10)

基準化した増減率は各サンプル増減率から同一年度の非統合地銀平均を控除したもの 増減率は対前年度

\*\*\*1%有意 \*\*5%有意 \*10%有意 (基準化した増減率ゼロを帰無仮説とした母平均のt検定結果)

出所:「全国銀行財務諸表分析」[各社決算説明資料・ディスクロージャー誌]より作成

複数銀行持株会社は図表8-1に示す先 合併地銀は図表9-1に示す先

非統合地銀は2021年3月現在で合併・経営統合等を経験していない先 (0年に2010年度をそろえて参考提示)

経費推移の状況を並べ、改めて図表 10 に示す。図表の上段は合併・経営統合の直前年度 = 100 とした経費指数、中段は基準化した経費増減率（対前年度）、下段は計数表である。

経費水準の推移をみると（図表 10 上段）、持株経営統合よりも本体合併の方が、時間経過に伴って経費削減効果が大きく表れる姿がみられる。合併地銀は再編後に経費削減が続いているのに対して、複数銀行持株会社の経費削減はマイルドであり、タイプ別平均が経費増加に転じた経過年数も見られる。

ただし再編タイプ別平均は、各サンプルの統合年度を 0 年として並べ替えているため、同じ経過年数であってもそこに該当する各金融機関が直面していた実際の年度は異なる。時期が異なれば金融機関を取り巻く経営環境が異なるため、この点を補正した上で改めて経費削減効果の状況を把握する必要がある。

そこで、細野（2010）をはじめとする先行研究が経営指標に基準化の措置を施している対応にならって、再編地銀の各年度計数から非統合地銀の同一年度の計数（加重平均値）を控除することで基準化した場合の推移を図表 10 中段・下段に示す。基準化のための対照群（コントロールサンプル）に用いた非統合地銀は、合併地銀・複数銀行持株会社傘下地銀のいずれにも該当せず、地銀子銀行にも営業譲受の受け皿銀行にも該当しない、非合併・非経営統合の地銀（2021 年 3 月基準で 64 行）とした。基準化した経費増減率（図表 10 中段）をみると、合併地銀では概ねマイナス側で推移しているが、複数銀行持株会社は経過年数によってマイナス側とプラス側を行き来している。

基準化した経費増減率の計数の下には、基準化増減率ゼロを帰無仮説とした t 検定結果の有意差を示す \* 印を併せて示した（図表 10 下段）。複数銀行持株会社は、再編後の 0 年、+2 年では有意に経費抑制モードであるが、+3 年～+5 年は有意に経費拡張モードであった。+7 年～+8 年は経費抑制モードに転じていた。合併地銀は 0 年、+1 年、+2 年で有意に経費抑制モードであった。経費抑制モードは合併当初が強く、経過年数と

もに弱まってゆく姿がうかがえる。

非統合地銀には統合年度がないため、合併・経営統合先の経費指数と並べた比較はできない。図表 10 上段に示した非統合地銀の経費指数の推移は、合併地銀の合併年度（0 年）の平均が 2010 年であったことを考慮して、0 年に 2010 年度をそろえて並べて参考提示したものに留まる。

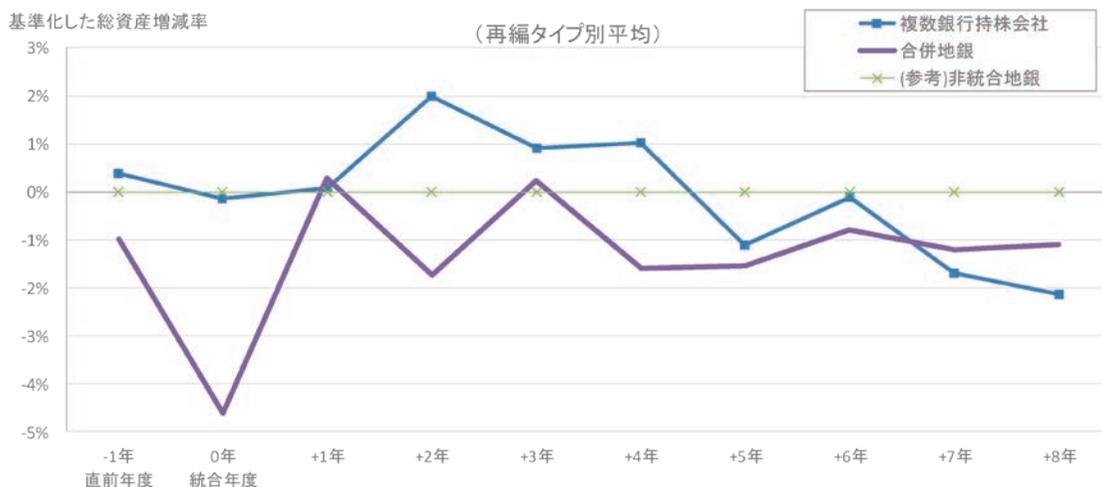
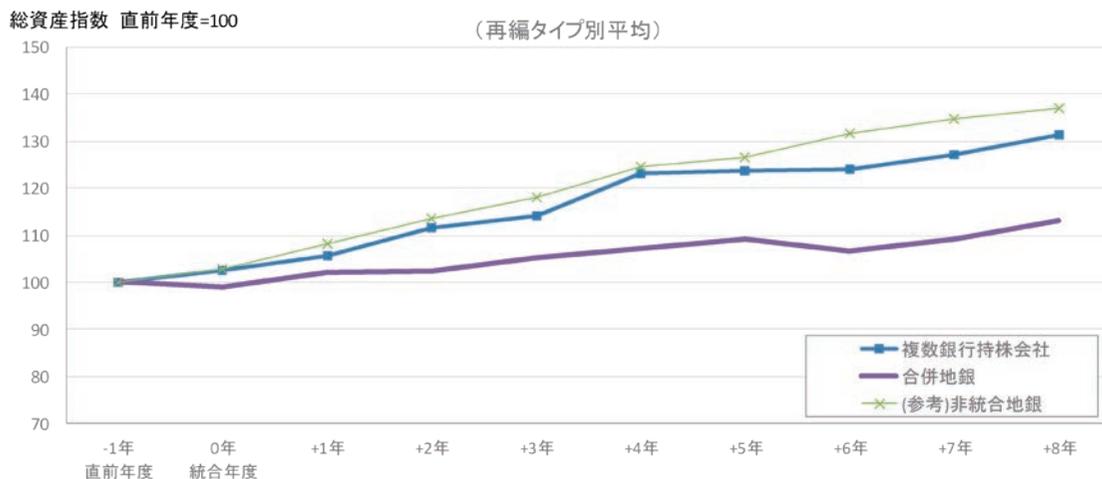
## (2) 再編タイプ別の総資産推移

本研究では地銀再編による経費削減効果にフォーカスして分析を進めてきたが、再編シナジー効果には、損益計算書のボトムライン効果の他、トップライン効果もある。そこで最後に産出量の推移を確認する。産出量の指標として総資産残高をとり、図表 10 で前掲した再編タイプ別の経費推移の分析と同じ枠組みで、計数を総資産残高に置き換えた分析を図表 11 に示す。

図表 11 上段の総資産の成長ベースをみると、タイプ別には非統合地銀 > 複数銀行持株会社 > 合併地銀の順序であり、合併地銀は統合後の残高成長ベースが相対的に鈍いようにみられる。基準化した総資産成長率をみると、合併地銀では 0 年、+2 年、+5 年、+7 年、+8 年で総資産は有意に低成長モードである。総資産の成長ベースだけで、銀行業の産出量のパフォーマンスをあまねく評価できるものではない点に留意が必要であるが、合併地銀は、経費は抑制モードで、総資産は低成長モードであったことから、本体合併方式の地銀再編は、業容の成長低迷を甘受してでも経費リストラを優先する「縮小均衡の再編手段」としての側面が強いといえる。

複数銀行持株会社の基準化した総資産増減率をみると、統合後の +1 年～+4 年はプラス側にあり、+5 年以降はマイナス側にあるが、すべての経過年数で有意ではなかった。複数銀行持株会社の経費削減効果は、統合 2 年後は有意に経費抑制モードであったが、統合後 3～5 年は経費拡張モードであった。傘下複数行タイプの地銀再編は、経費リストラが主目的ではなく、経費というインプットを使って、業容というアウトプットを減らさずに増やすという「拡大均衡の再編手段」とし

図表 11 再編タイプ別 総資産・基準化増減率の統合経過年数推移毎の推移



	直前年度 -1年	統合年度 0年	+1年	+2年	+3年	+4年	+5年	+6年	+7年	+8年
<b>複数銀行持株会社</b>										
総資産増減率	2.9%	2.6%	2.8%	5.9%	3.4%	7.9%	4.2%	2.8%	2.6%	3.6%
基準化した総資産増減率	0.4%	-0.1%	0.1%	2.0%	0.9%	1.0%	-1.1%	-0.1%	-1.7%	-2.2%
(サンプル数)	(11)	(11)	(11)	(11)	(10)	(10)	(7)	(5)	(5)	(5)
<b>合併地銀</b>										
総資産増減率	0.6%	-1.0%	4.6%	2.4%	2.8%	1.3%	1.7%	2.4%	2.5%	3.6%
基準化した総資産増減率	-1.0%	-4.6%	0.3%	-1.7%	0.2%	-1.6%	-1.5%	-0.8%	-1.2%	-1.1%
(サンプル数)	(17)	(17)	(17)	(15)	(13)	(12)	(12)	(12)	(10)	(10)

基準化した増減率は各サンプル増減率から同一年度の非統合地銀平均を控除したもの 増減率は対前年度

\*\*\*1%有意 \*\*5%有意 \*10%有意 (基準化した増減率ゼロを帰無仮説とした母平均のt検定結果)

出所:「全国銀行財務諸表分析」「各社決算説明資料・ディスクロージャー誌」より作成

非統合地銀は2021年3月現在で合併・経営統合等を経験していない先(0年に2010年度をそろえて参考提示)

ての側面が、本体合併方式よりは強いといえる。ただし、複数銀行持株会社はサンプル数が少なく各グループの個性性が強く表れる影響もあり、非統合地銀よりも高成長モードであったといえるエビデンスは得られなかった。

## 8. まとめ

本研究は、地銀再編の経緯をまとめた上で、経費削減効果にフォーカスした検証を行った。地銀本体合併には経費削減効果が有意に認められたが、その効果は合併から2年が大きく、それ以降は逓減する傾向であった。合併後の総資産の成長ペースは低く、業容が伸びないことを甘受してでも経費リストラを優先する縮小均衡戦略をとる先の再編方式であると考えられた。

地銀本体合併の過去事例の中で、平均よりも経費削減を図った25%マイルを目線として言えば、本体合併による経費削減効果の相場感は、合併直前対比、合併後2年で累積13%、合併5年後で累積19%であった。将来、本体合併を経営の選択肢の一つとして考える銀行経営者が、過去事例の平均を上回る経費リストラ効果を目指す上で、参考目線が提示されることは意義があるように思われる。

地銀持株会社の傘下に複数行が入る再編方式は、タイプ別平均によると、経営統合の0年と2年後には経費削減効果が認められたが、4年後には有意に経費増加が認められた。そもそも持株傘下複数行方式の再編事例数は多くはない上に、経費削減効果は経営戦略に依存するため個別性も大きい。本体合併方式と比較すると、経費抑制モードを何年も続けるには適しておらず、経営統合から時間が経てば経費拡張に転じることもある再編方式であることがうかがわれた。経営統合後の総資産の成長ペースは合併地銀よりは高く、この再編方式はコストシナジー効果もさることながらトップラインの成長を犠牲にしない戦略をとる先のものであると考えられた。しかしながら持株傘下複数行方式の総資産成長ペースが、非統合地銀を凌駕するというエビデンスは得られなかった。

本体合併あるいは持株経営統合によって再編の道を選んだ先と比べて、再編の道を選んで来なかった非統合地銀が、総資産の成長ペースという点で負けていなかった可能性は興味深い。地域銀行の総資産の成長ペースが停滞することは、地域顧客ニーズに応じた銀行取引の受け入れが阻害された結果であると捉えれば、地域顧客にとってみれば、3つの選択肢の中では非統合地銀がベストパートナーであり、持株傘下複数行体制の地銀がその次、合併地銀がワーストということになるからだ。地銀再編を促す複数の時限措置制度が用意され、再編プレッシャーが禁じ得ない昨今であるが、「非統合の道を継続する」というのも経営の選択肢であり、再編やむなしの空気に流されることなく、適切な経営判断が求められるといえる。

地銀再編にはさまざまなシナジー効果があるが、本研究では経費削減効果にフォーカスして考察を行った。経費削減と総資産成長以外の、利益率の改善、経営健全性の改善、地域顧客サポート力の改善といったテーマは、今後の研究課題としたい。

### 《注》

- (1) 例えば、三十三フィナンシャルグループの中期経営計画資料では、合併シナジーを「ネットシナジー＝収益シナジー＋コストシナジー－経営統合・合併費用」として整理している。地銀再編のためには、再編初期段階では経営統合・合併費用が生じてネットシナジーにはマイナスに働くが、コストシナジー（合併によるコスト削減効果）と収益シナジー（合併による収益拡大効果）が上回って、ネットシナジーがプラスになる計画が示されている。
- (2) 例えば川本・河西・斎藤（2019）は、持株会社の設立による経営統合は組織の独立性が維持されるため、合併方式に比べて、シナジー効果のメリットを受け難くすると述べている。
- (3) 持株会社設立による経営統合を2021年5月に基本合意した青森銀行・みのく銀行が2022年4月に設立予定の銀行持株会社（プロクレアホールディングス）は、この社数にはまだ含まれない。
- (4) 本村（2021）では地銀経営統合の効果に関して地域金融関係者へのヒアリング調査結果を紹介している。その中で持株傘下ではない単立の地域銀行は、経営統合によらない地銀連携を実現するべく業務提携戦略（アライアンス）を展開している理由として、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は関係ないことに無駄な時間を費やすことにもなりかねないという、経営統合の欠点に言及している。

- (5) Hosono,Sakai,Tsuru (2007), 細野 (2010), 川本・河西・斎藤 (2019), 小倉 (2021) など。小倉 (2021) はその理由として、合併があった年の決算にはイレギュラーな数字が計上されていることが多いと述べている。
- (6) 例えば小倉 (2021) は、筑波銀行や関西アーバン銀行などを分析対象から外した理由として、複数回合併を経験した機関は、合併前後の期間の特定が困難なためと述べている。

#### 参考文献

- Harimaya, K. (2018). The effects of consolidation on bank cost savings: Evidence from Japanese regional banks. *Japan and the World Economy*, 46, 41-49.
- Hosono, K., Sakai, K., & Tsuru, K. (2007). Consolidation of banks in Japan: Causes and Consequences (No. RIETI discussion paper series 07-E-059).
- Tadesse, S. (2006). Consolidation, scale economies and technological change in Japanese banking. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 16 (5), 425-445.
- Wheelock, D. C., & Wilson, P. W. (2001). New evidence on returns to scale and product mix among US commercial banks. *Journal of Monetary Economics*, 47 (3), 653-674.
- 岩坪加紋 (2012) 「わが国地域銀行の再編に関する考察」 摂南大学経営情報学部論集 19 (2), pp.37-52.
- 小倉義明 (2021) 『地域金融の経済学：人口減少下の地方活性化と銀行業の役割』 慶應義塾大学出版会.
- 川本真哉・河西卓弥・斎藤隆志 (2019) 「純粹持株会社による地域銀行の統合動機と事後パフォーマンス」 経営史学 54 (2), pp23-39.
- 北尾吉孝 (2021) 『地方創生への挑戦』 きんざい.
- 島袋伊津子 (2018) 「地方銀行の再編」 沖縄国際大学経済論集 10 (2), pp23-40.
- 杉山敏啓 (2021) 『銀行業の競争度：地域金融への影響』 日本評論社.
- 杉山敏啓 (2020) 「銀行業の競争を考える」 日本経済新聞朝刊やさしい経済学連載.
- 野崎浩成 (2020) 『消える地銀 生き残る地銀』 日本経済新聞出版.
- 細野 燕 (2010) 『金融危機のミクロ分析』 東京大学出版会.
- 堀江康熙 (2021) 「地域銀行の経営再編とその効果」 経済学研究 87 (5・6), pp1-33.
- 本村直之 (2021) 「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」 金融庁金融研究センター DP2020-13.