Sustained decline in loan interest rate and bank managemen

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2019-07-10 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Kato, Minehiro メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00054851

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

貸出金利の持続的な低下と銀行経営

加　藤　峰　弘

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．貸出金利の持続的な低下とその要因
Ⅲ．銀行の経営改革：経費節減策
Ⅳ．銀行の経営改革：ビジネスモデル転換の方向性
Ⅴ．リレーションシップバンキングと貸出金利
Ⅵ．おわりに

Ⅰ．はじめに

現在，日本の銀行（預金取扱金融機関）のほとんどが1990年代以降の持続的な貸出金利の低下によって本業収益を圧迫され，経営上，窮地に立たされている。すなわち，新規の長期・短期貸出に適用される貸出約定平均金利は2018年７月末時点で１％を大きく割り込んで0.733％に低迷し，東京商工リサーチの調査では，銀行112行の同年３月期における「総資金利ざや」（資金運用利回り－資金調達利回り）の中央値は0.15％とほぼ最低水準を記録した。この数値から銀行の本業収益がきわめて厳しい状況にあることがうかがえる。上場地銀80行・グループの2018年３月期決算を見ると，その６割の48行・グループが最終減益となった。同期の最終利益の合計は前の期比８％減の9,824億円で，５年ぶりに１兆円を下回った。

では，このように経営環境が厳しさを増す中で，銀行はどの方向に経営の舵を切れば現況を打開できるのであろうか。筆者は，銀行にとって経営改革を推進する上で「車の両輪」となるのは，経費節減策と［収益増加策＝ビジネスモデル転換］であると考える。経費節減策としては，①機械化・IT化（最新の

デジタル技術の活用)，②店舗改革，③M&A(銀行同士の合併・経営統合)が考えられる。収益増加策＝ビジネスモデル転換の方向性としては，筆者はリレーションシップバンキング(地域密着型金融)が鍵を握ると考える。リレーションシップバンキングについて特筆すべきは，貸出金利が持続的に低下する中で，その「対抗力」となりうることである。

本稿は，以上の認識に基づき，貸出金利が持続的に低下する厳しい経営環境の下で，邦銀はどのように経営改革を行えば現況を打開できるのか，経費節減策と[収益増加策＝ビジネスモデル転換]をその二本柱と位置づけ，それらについて考察することを目的としている。特に，銀行のビジネスモデル転換については，筆者がその鍵を握ると考えるリレーションシップバンキングに焦点を当てて議論を展開したい。

本稿の構成は次の通りである。第Ⅱ章では，1990年代前半から貸出金利がほぼ一貫して低下し続けている状況を確認するとともに，貸出金利の持続的な低下の要因について需要側，供給側，および政策面から考察する。次に第Ⅲ章では，銀行が経営改革を推進する上で一方の柱となる経費節減策について考察する。次に第Ⅳ章では，銀行が経営改革を推進する上でもう一方の柱となる収益増加策＝ビジネスモデル転換について考察する。次に第Ⅴ章では，リレーションシップバンキングが貸出金利の低下圧力への「対抗力」となる点に注目し，リレーションシップバンキングと貸出金利の関係について考察する。最後に「おわりに」において本稿のまとめを行う。

なお，本稿の議論に当てはまるのは主に地域金融機関である。というのも，国際的に支店を展開する大手行は海外で融資など業務を拡大する余地があるものの，営業地盤が国内エリアに限定される地域金融機関は貸出金利の持続的な低下に直面し，大手行以上に経営改革に取り組むことが喫緊の課題となっているからである[1)]。

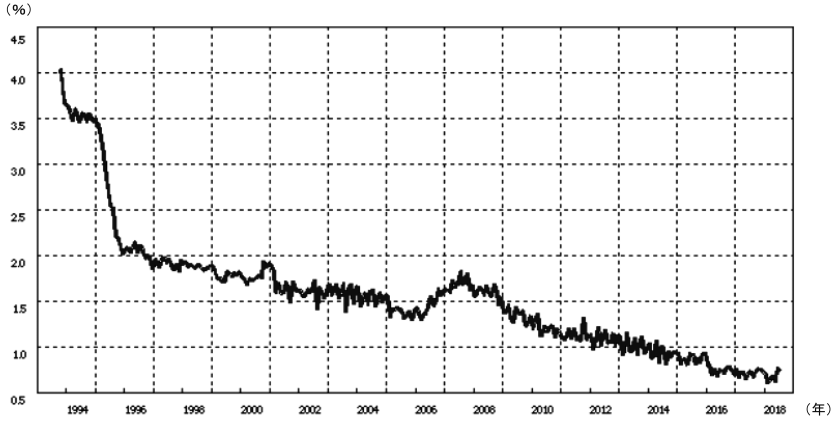
Ⅱ．貸出金利の持続的な低下とその要因

１．貸出金利の現況

図表１が示すように，国内銀行の貸出約定平均金利は1990年代前半からほ

ぼ一貫して低下し続けている。2016年２月に日本銀行がマイナス金利政策を導入してからは，この傾向にいっそう拍車が掛かっている。新規の長期・短期貸出に適用される貸出約定平均金利は2018年７月末時点で１％を大きく割り込んで0.733％に低迷している。

図表１　国内銀行の貸出約定平均金利の推移

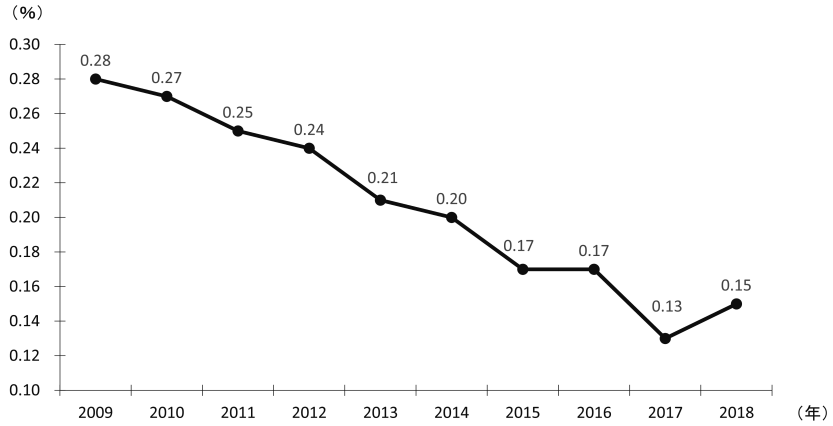


注：新規の短期・長期貸出に適用される貸出約定平均金利（月次，期末）の推移。
出所：日本銀行ホームページ「時系列統計データ検索サイト」より筆者作成。

こうした貸出金利の持続的な低下は，銀行の本業収益に大きな打撃を与えている。**図表２**のように，東京商工リサーチの調査では，銀行112行の2018年３月期における「総資金利ざや」の中央値は0.15％であった。この数値は，同社が調査を開始した2009年以降で最低を記録した前年同期（0.13％）を0.02％上回り，低下傾向に歯止めは掛かったものの，水準は低いままで，銀行の本業収益が依然として深刻な状況にあることを如実に示している。また，2018年３月期に「総資金利ざや」が前年同期よりも縮小したのは43行（構成比38.3％，前年同期73行）で，「逆ざや」となったのは14行（構成比14.3％，前年同期20行）であった。これらの数値について，前年同期よりも改善しているものの，水準はきわめて高い。特に後者については，**図表３**が示すように，「逆ざや」となった銀行の数は同社が調査を開始してから２番目に多い。以上のよう

に，本業収益の低下によって経営が圧迫されている銀行が数多く存在している。

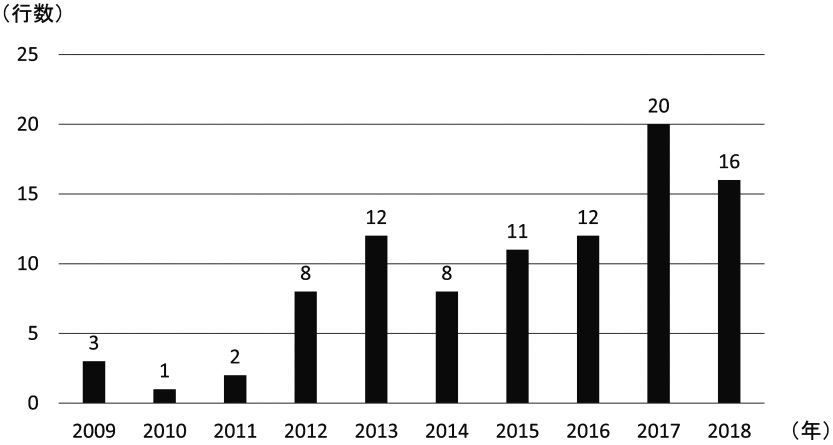
図表２　銀行112行「総資金利ざや」中央値推移（国内業務部門）



注：銀行の「総資金利ざや」とは，貸出，コールローン，有価証券などの「資金運用利回り」から預金，コールマネー，借用金，債券などの「資金調達利回り」を差し引いた数値を指す。

出所：東京商工リサーチ（2018）。

図表３　銀行112行３月期決算「逆ざや」行数



出所：東京商工リサーチ（2018）。

なお，東京商工リサーチ(2018)によると，「総資金利ざや」の持続的な低下が一服したのは，堅調な債券・株式市場に支えられ，全体的に有価証券利息配当金等が増加したことを受けて「有価証券利回り」が前年同期より上昇したためであるという。しかしながら，上述のように，貸出金利は基調的に低下し続けており，過去の相対的に高い金利の貸出が返済され，より低い金利の貸出に置き換わっていくことを考えれば，「総資金利ざや」の持ち直しは一時的である可能性を否定できない。

２．貸出金利の持続的な低下の要因

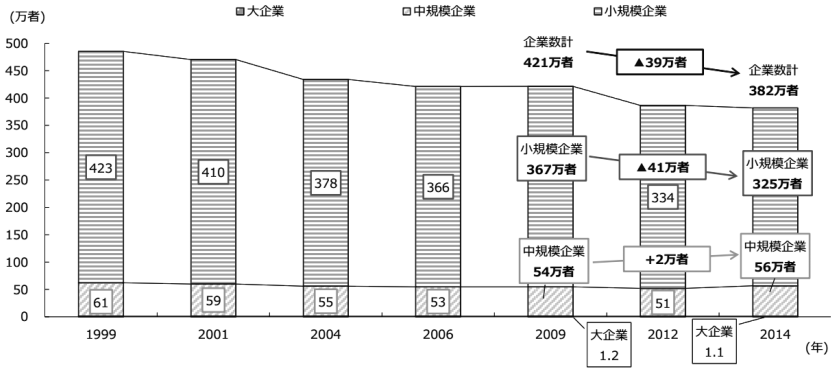
⑴　需要側の要因

1990年代前半からの貸出金利の持続的な低下について，需要側の要因は企業の資金需要減少である。その背景は次の３つである。第１にバブル崩壊後の日本経済の長期低迷（いわゆる「失われた20年」）である。内閣府によると，バブル期の1985年度～90年度の実質GDP成長率は平均5.0％であるのに対し，1991年度～2017年度のそれは平均1.0％にとどまっている。こうした経済成長の鈍化が企業の資金需要減少につながっていることは明白であろう。

第２に企業数の減少である。**図表４**が示すように，事業者数は1999年の484万者から2014年の382万者へと15年で100万者超も減少している。こうした企業数の減少を引き起こしている要因の中で，近年注目を集めているのが後継者問題である。現在，中小企業を中心に経営者の高齢化と後継者難が深刻化している。前者については，経営者の平均年齢は1991年には54.3歳であったが，右肩上がりで上昇し続け2017年には59.5歳となり，過去最高を更新した（帝国データバンク，2018a）。後者については，2017年の倒産件数が8,376件であるのに対し，同年の休廃業・解散件数は２万4,400件と倒産件数の約３倍に達した（帝国データバンク，2018b）。つまり，倒産に至らなくても，経営者が高齢化し事業運営が困難になる中で，後継者難から事業継続を断念し，休廃業・解散を選択する中小企業が後を絶たないのである。このように事業承継が円滑に進まない一方で，開業件数も伸び悩んでいる。中小企業庁(2017)によると，2009年～14年の開業企業数が66万者であるのに対し，廃業企業数は113万者に上った。以上のように，後継者問題を主な要因として企業数は減

少の一途をたどっているのである。そして企業数の減少は，当然ながら，資金需要減少に直結する。

図表４　規模別企業数の推移



資料：総務省「平成11年，13年，16年，18年事業所・企業統計調査」，「平成21年，26年経済センサス-基礎調査」，
総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」
(注)1. 企業数＝会社数＋個人事業者数とする。
2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して，事業所・企業の補足範囲を拡大しており，本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため，「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

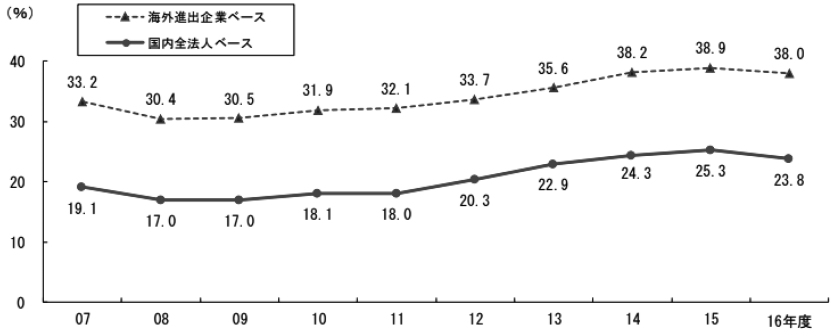
出所：中小企業庁(2017)，22ページ。

第３に製造業における海外生産比率の高まりである。**図表５**から，経済活動のグローバル化の進展や人口減少等に起因する国内市場の縮小を反映して，製造業において海外生産比率が近年，緩やかではあるものの，上昇傾向にあることがうかがえる。すなわち，同比率は2007年度～16年度に海外進出企業ベースでは33.2%から38%に，国内全法人ベースでは19.1%から23.8%に高まっている。設備投資や研究開発等の資金需要が旺盛な製造業における，こうした動向もまた国内で企業の資金需要減少をもたらしている。

⑵　供給側の要因

1990年代前半からの貸出金利の持続的な低下について，供給側の要因としては低金利での貸出競争の激化が挙げられる。その背景は次の３つである。第１にオーバーバンキングである。オーバーバンキングとは，国民経済や地域経済において，資金需要に対して資金供給を担う金融機関の数が多すぎる

図表５　海外生産比率の推移（製造業）

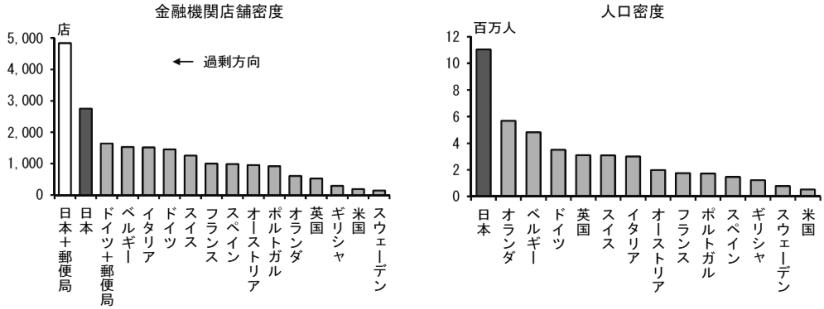


出所：経済産業省（2018），14ページ。

ことを指す。一言でいえば「銀行過剰」である。日本では，各都道府県において全国展開する都市銀行，地方銀行，および協同組織金融機関（信用金庫，信用組合，労働金庫，および農林漁業金融機関）がしのぎを削っている。地銀については，47都道府県のうち３行以上がひしめくのは山形県，福島県など人口減少が懸念される地域を含めて14都府県に上る（読売新聞東京本社経済部，2017）。また，日本銀行（2017）では，各国比較によって日本経済におけるオーバーバンキングの深刻さが浮き彫りにされている。**図表６**が示すように，可住地１万㎢当たりの金融機関店舗数は郵便局を含めると4,833店で，オーバーバンキングとされるドイツと同じ基準で比べても約３倍となり，先進諸国の中で突出して多い。もちろん，これには日本の人口密度の高さが影響している。しかし，狭い国土に金融機関店舗が密集すれば，預金獲得や融資を巡って店舗同士の競争は激しくなりやすい。

さらに，近年では，地域金融機関が利ざやの縮小による収益減を融資残高の拡大で補うべく，主たる営業地域（地元）以外で営業を強化する傾向が強まっている。こうした動きもオーバーバンキングに拍車を掛けている。そして営業地域の拡張を図る金融機関は，他の金融機関よりも低い金利水準を提示することによって借換を実現させよう，すなわち新たに融資案件を獲得しようとしがちである。こうした「越境融資」が低金利での貸出競争を加速させる一因となっている（古江，2018）。日本総合研究所の試算によると，首都圏，

図表６　可住地面積当たりの金融機関店舗数と人口



（注）可住地１万㎢当たり。原則として15年末時点（日本は15年度末時点）。
（資料）CUNA, ECB, Eurostat, FAOSTAT, FDIC, SNB, U.S. Census Bureau, 金融庁, 総務省, 各社開示資料, 日本銀行

出所：日本銀行(2017)，62ページ。

近隣県など本拠地以外向けの地銀の融資比率は近年，右肩上がりで上昇し，2017年３月末時点で34.8％に達している(『日本経済新聞』2018年６月14日付記事)。

以上のように，日本の金融システムを特徴づけるオーバーバンキングが貸出市場において過当競争をもたらし，貸出金利を右肩下がりで低下させる背景のひとつとなっているのである。

第２に「金融検査マニュアル」に基づく保守的な金融行政である。1990年代初頭のバブル崩壊に伴って日本経済は長期低迷し，邦銀は巨額の不良債権を抱えることになった。バブル崩壊後には，金融行政と銀行経営にとって不良債権処理が最重要課題となったものの，自己資本が目減りしていく中で，それは後手に回りがちであった。問題を先送りし続けたツケは1997年11月に一気に噴出した。すなわち，わずか１ヵ月のうちに三洋証券→北海道拓殖銀行→山一証券と大手金融機関が次々に経営破綻した。いずれも「市場による選別」によるものであった[2)]。そして，この「魔の11月」を契機として日本経済は未曾有の金融危機に突入した。

こうした情勢の下で，折からの金融自由化・国際化の急速な進展や，いわゆる「日本版ビッグバン」が1998年４月から本格始動したことをも踏まえて，ようやく市場原理を基盤とした金融システムに相応しい形にプルーデンス政策に造り変える，すなわち競争制限的規制[3)]から健全経営規制[4)]へと金融行政

の枠組を構造転換する気運が高まり，その一環として1999年７月に「金融検査マニュアル」が公表された。金融検査マニュアルとは，金融庁や各財務局の検査官が金融機関を検査する際に指針とする手引書である。実務上，最も重要なのは，金融機関ごとに異なっていた自己査定の基準を一本化すべく，不良債権の分類手法や償却・引当基準を明確にしたところである。橋本(2016)によると，検査マニュアルは，方針として①銀行に対して不良債権を(当局指導型の管理から)自己管理する経営体制に転換することを求めるとともに，②金融検査では，資産査定よりも銀行が信用リスク，市場リスク等の多様なリスクをコントロールしているか否か，つまり銀行のリスク管理体制を注視するという。これらの方針の趣旨，すなわち銀行が経営面で自主性を発揮するのを重んじる点は健全経営規制に適ったものである。しかしながら，橋本(2016)によると，金融検査の現場では，検査マニュアルの方針は形骸化していたという。すなわち，現場レベルでは，①相変わらず，銀行の自己査定を厳しく検証する，当局指導型の検査が続いた，②資産査定において不良債権をあぶり出すことに長けた検査官が最も評価された。

バブルが崩壊してから長期にわたって日本経済に暗い影を落としたのは金融システム不安であり，その根源にあったのは銀行の不良債権問題であった。そして，検査マニュアルの本質・核心は「不良債権処理を断行するための経済対策」(橋本，2016，111ページ)にほかならなかった。検査マニュアルは，上述のように，方針の部分では，銀行が経営上，裁量を働かせるのを認めていたものの，本論の部分では，非常に細かい項目を設け，しかも各項目には検査官が具体的にどこを確認するかを示した膨大なチェックリストが加えられた。こうして多くの銀行は常に金融検査，つまりきわめて形式的なチェックリストへの適合を意識することになり，経営上，自主性を発揮したり，独自性を追求したりする意欲が薄れてしまった。

以上の経緯から，ほとんどの銀行が不良債権の発生を極力抑えることを何よりも重んじる経営にシフトしてしまった(橋本，2016)。こうして銀行は，融資の際に担保・保証を過度に重視するとともに，収益を確保するため，容易に信用リスクが低いと判断される企業については，積極的に低金利での貸出を増やした。もともと数が限られる優良企業に対して，上述のように，オー

バーバンキングの状況にある邦銀が横並びで融資攻勢に打って出たため，貸出市場は過当競争に陥り，貸出金利は必然的に低下した。

以上から，検査マニュアルを軸にした保守的な金融行政によって銀行が低金利での貸出競争を激化させたことは明らかであろう。

第３に自己資本比率規制の改定である。BIS（Bank for International Settlements；国際決済銀行）のバーゼル銀行監督委員会は2004年６月にバーゼルⅠに代えてバーゼルⅡの導入を決定した。日本では2007年３月期にバーゼルⅡに移行した。バーゼルⅡの特徴のひとつは，リスク感応度が高いことである。企業向け融資については，バーゼルⅠでは，信用リスクに応じたリスク・ウェイトは一律に100％であったが，バーゼルⅡでは，貸出債権の中身によってリスク・ウェイトが大きく変化し，所要自己資本額も同様の影響を受ける。すなわち，バーゼルⅡでは，いったん貸出債権が劣化すれば，所要自己資本額は急増することになる。たとえば，外部格付を活用する標準的手法では，格付がBB^{-}の企業がB^{+}にワンランク格付を下げられただけでリスク・ウェイトは100％から150％にまで引き上げられる。さらに，中小企業向け融資のリスク・ウェイトは75％である[5)]ものの，いったん不良債権に分類されれば，（貸倒引当金が積まれていない場合）リスク・ウェイトは一挙に150％に倍増する（**図表７**）。

以上から分かるように，バーゼルⅠからバーゼルⅡへの移行は銀行に対して融資を，返済が滞る可能性の低い優良企業に集中させるインセンティブを与え，ひいてはそのような企業を巡る，低金利での貸出競争を促進する背景のひとつになったと推察される。

⑶　政策面の要因

1990年代以降に展開された一連の金融緩和政策は，金利体系（長短金利全般）に対し，引き下げ圧力として作用した。以下では，このことについて見ていこう。1990年代初頭にバブルが崩壊してまもなく，景気浮揚を目的とした経済政策の一環として金融緩和政策が実行に移され，それは日本経済の長期低迷を受け，しだいに強化されていった。1990年代後半に入ると日本経済がデフレに陥り，99年２月には政策金利（無担保コール翌日物金利）に下げ余地

図表７　バーゼルⅠ・Ⅱのリスク・ウェイト比較

（単位：％）

与信先区分	バーゼルⅠ	バーゼルⅡ－標準的手法－
企　　業	一律100	格付（注）：AAA～AA⁻　20 A⁺～A⁻　50 BBB⁺～BB⁻　100 B⁺以下　150 無格付　100 不良債権（90日以上延滞債権）　50～150 引当率：50 → 50 20 → 100 0 → 150 中小企業　75

注：企業向け融資（中小企業向け融資を除く）のリスク・ウェイトについては，格付を利用せず一律100％とすることも可能である。
出所：各種資料を参照して筆者作成。

がなくなってゼロ金利政策に移行し，さらに2001年３月には金融政策の操作目標を従来の「金利」から「資金の量」へと切り換える量的緩和政策に踏み切った。2006年３月に量的緩和政策はいったん解除されてゼロ金利政策に移行し，同年７月にはゼロ金利政策も解除された。

ところが，2008年９月にはリーマン・ショックが起こり，それを契機に世界金融危機が勃発した。そのような事態を受けて，再び金融緩和政策が順次，強化されて2010年10月には「包括的な金融緩和」が実行に移された。その柱はゼロ金利と，幅広く資産を買い取る基金の創設であった。2013年４月には，アベノミクスの第１の矢として「異次元の金融緩和」（量的・質的金融緩和）が始まり，２年で２％の物価上昇を目標に掲げ，２年でマネタリーベース（資金供給量）を倍増させる，未曾有の金融緩和に打って出た。そして，2016年２月には「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」に踏み切り，日銀当座預金の一部に－0.1％の金利が課されることとなった。同年９月には「総括的な検証」を受けて金融政策の枠組に若干の修正が施され，長期金利のゼロ％程度への誘導を柱とする「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」に移行した。とはいえ，マイナス金利政策は維持されて現在に至っている。

以上のように，「失われた20年」を背景に1990年代から現在に至るまでほぼ一貫して金融緩和政策が敷かれてきた。そして，それを受けて金利体系は強力に押し下げられることになった。

Ⅲ．銀行の経営改革：経費節減策

前章第２節で見たように，貸出金利が持続的に低下し「総資金利ざや」も低水準で推移する中で，銀行経営は苦境に陥っている。では，このように経営環境が厳しさを増す中で，銀行はどのように経営改革を推進すればよいのであろうか。筆者は，銀行の経営改革の二本柱となるのは経費節減策と，収益増加策＝ビジネスモデル転換であると考える。本章では，まず一方の柱である経費節減策について考察する。

１．機械化・IT化

最新のデジタル技術の活用は銀行業務を効率化し，経費節減を可能にする。本節では，機械化・IT化に基づく銀行の経費節減策について概観する。その内容は次の３つである。

まず，銀行の各営業店舗においてタブレット，電子記帳台，セルフ端末（セルフ型の高機能ATM）などを導入することでペーパーレス化，省力化等の事務効率化を実現することである（古江，2018）。たとえば，北國銀行は，2000年以降の経営改革の一環として，機械化・IT化を積極的に推進し，すでに完全ペーパーレス化を達成している（橋本，2016）。

次に，RPA（Robotic Process Automation）と呼ばれるソフトウェアロボットを活用することによる業務自動化である。RPAとは，人間がキーボードやマウスで行うPCでの作業内容をあらかじめロボットに記憶させ，その作業内容を再現することで自動化するコンピューターシステムを指す。主に間接部門において，データ入力や転記など比較的単純で定型化された事務作業を代替するのに適している。また，RPAは既存のシステムを活用するため，適用可能な業務範囲が広い。そのため，従来のシステム投資に比べて廉価で，費用対効果が大きい。金融機関のシステムを変更するには，数億円規模の予算と

１～２年程度の開発期間を要するが，RPAの場合には，予算は数百万円程度で，開発期間も数ヵ月程度しか要せず，費用と時間において圧倒的に優位である。RPAの導入に積極的なのは３大メガバンクグループとりそなホールディングスで，RPAによる業務改革が計画通り進めば，遅くとも2026年度までに計３万5,000人分もの業務量削減が実現する（加藤精一郎，2018）。

最後に，「電子記録債権」の活用である。電子記録債権とは，中小企業の資金調達を支援するために導入された，新しい決済方法である。政府から認可を受けた「電子記録債権機関[6)]」がコンピューター上の原簿に金銭債権情報（債権者・債務者の氏名，金額，支払期日等）を記録することによって，その発生や譲渡が成り立つ。債権者，債務者がこのシステムを利用するには，インターネット上やファクスで記録機関に届け出ることが必要になる。このようにITを活用することによって，債権を安全に管理するとともに効率的に取引することが可能になる。手形取引は売掛金を早期に現金化できるため，企業の資金繰りに役立ってきた。しかし，印紙代がかかるほか，紛失や盗難，偽造の恐れがあるため，1990年代以降は利用が急激に減少した。そのような手形の欠点を解消する方法として，電子記録債権が2008年12月施行の電子記録債権法で導入された。銀行にとって電子記録債権は手形に関する一連の事務手続（保管，搬送等）の省力化，つまり経費節減に役立つ。

とはいえ，赤間（2018）によると，全国銀行協会が運営する代表的な記録機関である「でんさいネット」の利用状況は全国でわずか3.7%（件数ベース）にすぎないという。中小企業にとって電子記録債権はコストが割高で，利用が進んでいないことが，その主な理由である。すなわち，印紙代（税）は累進的で，取引金額が大きい大企業にとって不利に働く一方，取引金額が小さい中小企業には有利に働く。しかし電子記録債権は，企業に課される手数料が一律で，大企業にはコスト安になるものの，中小企業にはコスト高になってしまう（『日本経済新聞』2019年１月18日付記事）。この点について，業界全体で手数料体系を見直し，中小企業にも利用を促せば，銀行にとっても経費を節減する余地は大きい。

２．店舗改革

本節では，銀行の店舗改革に基づく経費節減策について概観する。前章で確認したように，日本銀行(2017)は日本経済がオーバーバンキングの状況にある論拠として狭い国土に金融機関店舗が密集していることを挙げている。これは，銀行が過剰となっている店舗数を削減したり，個々の店舗を小型化したりする余地があることを示唆している。

銀行にとって店舗は営業拠点の柱と位置づけられているが，経営環境が厳しさを増すとともに，本格的な人口減少社会の到来に備えて，統廃合や小型店への切り換えが求められている。また，インターネットバンキングとコンビニATMが普及し，顧客が店舗を訪れる頻度は低くなった。三菱UFJ銀行と三井住友銀行の来店数は過去10年でそれぞれ４割，３割も減少した。店舗の収益性が大幅に低下したことから，2018年３月期決算では，福島銀行は12支店の土地・建物で５億400万円を，島根銀行は10支店の土地・建物で７億3,900万円を減損処理した(高橋，2018)。

以上のように，店舗改革の必要性が年々増していることを受けて，2017年秋には３メガバンクが国内店舗の大幅な削減・縮小計画を打ち出した。すなわち，３メガバンクはいずれも店舗の小型化を図るとともに，三菱UFJ銀行は約７年で約480店舗の１～２割を削減し，みずほ銀行は今後10年で約800店舗のうち20～30店を削減する。三井住友銀行だけが約430店舗を維持する。なお，店舗の小型化を可能にするのは，機械化・IT化と事務処理業務の本部への移管である。

こうした店舗改革の先駆けとなったのが北國銀行である。同行は2000年から人口減少社会に備えた経営改革を進め，その一環として店舗戦略を見直し，ピークの1997年には155あった店舗数を2015年にはその３分の２に相当する103まで減らした[7)]。また，以前は全店舗がフルバンキング機能を備えていたが，新たに「エリア営業制」を導入し同機能を持つのは母店だけとし，小型化した衛星店は主に個人取引を扱うこととした(厚治，2018)。橋本(2016)によると，同行は一連の店舗改革によって営業経費が約70億円削減され，経営体質が格段に強化されたという。

以上のように，店舗改革は一貫した方針の下で抜本的に推進されれば，銀行にとって有効な経費節減策となり，効率性を高めることにもつながろう。

3．M&A

本節では，銀行同士のM&Aによる経費節減について概観する。M&Aは一般的に「統合効果」を通じて経費節減に寄与する。統合効果は規模拡大と重複部門等の統廃合を通じてコスト低減化をもたらすものである。

前者については，規模が拡大して信用リスクが低下することでマーケットからの資金調達が従来よりも好条件で（低いコストで）行える。また，規模が拡大すれば，業務遂行に必要な物品・サービスを調達する際にボリューム・ディスカウントが可能になり，それがコスト低減化につながる。また，経費節減とは別に，M&Aによって営業エリアやネットワークが拡がれば，ビジネスマッチング（取引先紹介）業務，M&A助言・仲介業務については生産性・効率性が高まるとともにビジネスチャンスも増えよう。なお，経費節減とは別に，同じ地域の銀行同士が合併し規模が拡大すれば，競争の緩和や交渉力が増すことで，融資先企業が従来よりも高い貸出金利を受け入れる可能性は確かに高まる。しかし，それは限定的であろう。というのも，日本企業は中小企業であっても，資金調達の確実性を高めるため，すなわち「保険動機」に基づいて複数行取引を行うのが一般的であるからである[8)]。『日本経済新聞』2018年９月７日付記事によると，中小企業の取引銀行数は平均３～４行であるという。

後者については，M&A後に行内で機能的に重複する部門を統廃合したり，地域的に重複する支店，出張所等を統廃合したりすることによって人件費や店舗等の運営費の削減が可能になる。前節では，北國銀行での店舗改革を概観したが，同行が店舗数を３分の２にまで削減するのに10年超かかった。このように単独行による店舗数の削減には長期間を要するが，M&Aの場合には短期間で数多くの店舗を削減することが可能になる[9)]。なお，当然ながら，このメリットを最大限に活かすには，同じ地域に本拠を置く銀行同士でM&Aを行うことが必要となる。また，銀行は今や設備投資の過半をIT関連投資が占めるほど装置産業化している。装置産業とは，一般に生産活動やサービスの提供に際して巨大な装置（システム）を必要とする産業を指す。装置産業では，コストを削減する上で機械設備を集約して稼働率を高めることが重要になる。銀行を含むIT産業では，最もコストを要するサーバー運営費とシステ

ム開発費について，M&A後にサーバーを集約し，システム開発部門を統合することによって大幅にコストを削減することが可能になる。また，M&Aはシステム投資についても重複，すなわち二重投資を回避させ，コスト低減化をもたらす。このように重複部門等の統廃合は，より少ない経営資源でより多くの財貨・サービスを生み出すという「規模の経済性」を発揮させることによって，銀行の生産性・効率性を高めるのである。しかも，経費節減とは別に，銀行は重複部門等の統廃合によって余剰となった経営資源を中核事業に振り向ければ，この面からも生産性・効率性を高められる。

ただし，Milgrom and Roberts (1992) によると，M&Aに伴って「企業文化の衝突」等の「特別な費用」が発生しうるという。ここで企業文化とは，「その企業に固有の，信条・価値観，および意思決定の仕方と共通の行動様式を軸とする行動規範の総和」と定義できよう。大久保 (2006) によると，M&Aの機会において具体的に合併企業の従業員が感じる差異は次の４つであるという。すなわち，①物事の判断，意思決定がスピードや効率を重視したものか，厳正な手続や多面的な検証を重視したものか，②リスクに対する態度について，最大限にリスクを回避しようとする社風か，積極的にリスクを引き受ける社風か，③自由な社風か官僚的な社風か，言い換えると現場重視の社風か本部重視の社風か，④個人の力を尊重する社風か，組織の力を重視する社風か，である。M&A後に組織間の融合が十分に行われない場合，生産性・効率性がかえって低下することもありうる。

さて，厳しい経営環境下での地域金融機関の経営のあり方を，豊富な公表データを駆使した計量分析に基づいて検討した大庫 (2016) によると，「預貸ビジネスに依存する伝統的な地域銀行モデルを守ろうとするのなら，経営統合は避けては通れない選択肢のようにみえる」(97ページ) と，銀行同士のM&Aが経費節減面で大きな効果を発揮することを強調している。また，大庫 (2016) では，M&Aの方式について合併方式と持株会社方式が比較され，前者は後者よりも「少なくても数十億円の経費節減ポテンシャルがある」(108ページ) と述べている。

以上から分かるように，銀行同士のM&Aは「統合効果」を通じて経費節減面で最も大きな効果を発揮しうるのである。また，大庫 (2016) が示唆するように，M&Aに際しては持株会社方式ではなく合併方式をとるほうが賢明である。

ただし，合併方式を選択する場合には「企業文化の衝突」等の「特別な費用」の発生を抑制する方策を別途，講じる必要があろう。

Ⅳ．銀行の経営改革：ビジネスモデル転換の方向性

前章では，銀行の経営改革において一方の柱である経費節減策について概観した。本章では，もう一方の柱である収益増加策＝ビジネスモデル転換を巡って，その方向性について考察する。すなわち，経営環境が厳しさを増す中で，銀行はどの方向にビジネスモデル転換の舵を切ったらよいのかについて考察する。筆者は，銀行がビジネスモデルを転換する上で鍵となるのはリレーションシップバンキングであると考える。つまり，銀行が経営戦略の基盤にリレーションシップバンキングを据え，銀行業の本質である情報生産機能（一言でいえば「目利き力」）を強化してリレーションシップ貸出を増やすとともに，各種支援業務に注力することが重要であるという立場をとる。ここで銀行の各種支援業務とは，起業家に対する創業支援業務，融資先企業に対する経営・事業再生・事業承継支援業務を指すこととする。

以下では，以上の認識に基づき，リレーションシップバンキングに焦点を当てて銀行のビジネスモデル転換の方向性について考察する。

１．リレーションシップバンキングの概要

⑴　リレーションシップバンキングの定義

金融行政上，リレーションシップバンキングについて初めて言及されたのは，2003年３月に公表された金融審議会の「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」と題する報告書においてである。この報告書にしたがえば，リレーションシップバンキングの一般的な定義は次のようになろう。すなわち，「長期･継続的な取引関係の中から，融資先企業に関する情報を適切に収集，分析，管理し，こうして蓄積された情報に基づいて融資等の金融サービスを展開するビジネスモデル」である。ただし，この定義における「融資等の金融サービス」の内容は明確ではない。本稿では，金融サービスの内容，すなわちリレーションシップバンキングを，リレーションシップ貸出と銀行の

各種支援業務から構成されると捉える。ここで銀行の各種支援業務とは，起業家に対する創業支援業務，融資先企業に対する経営・事業再生・事業承継支援業務を指すこととする。なお，リレーションシップ貸出と銀行の各種支援業務に関する説明は，リレーションシップバンキングが導入・推進されることになった経緯を確認した後で行う。

⑵　リレーションシップバンキングが導入・推進された経緯

政府は2000年代前半に地域金融機関に対し，漸進的な不良債権処理，ひいては地域経済活性化に適したビジネスモデルとしてリレーションシップバンキングを導入・推進するよう求めた。その経緯は次の通りである。1990年代に入ってバブルが崩壊し，邦銀のほとんどが膨大な不良債権を抱えることになり，金融システムは不安定化した。いわゆる「不良債権問題」の深刻化を受けて，政府は2002年10月に「金融再生プログラム」を公表した。金融再生プログラムとは，不良債権の抜本処理や金融と産業の一体的再生を目的に，2002年10月に政府がまとめた金融再生策を指す。対象となったのは大手行で，資産査定の厳格化,自己資本の充実,および企業統治(コーポレートガバナンス)の強化を柱とした。不良債権処理については，不良債権比率を2005年３月末までに02年３月末の半分の４％台に圧縮するよう求めた。

金融再生プログラムでは，大手行には不良債権の抜本処理を求める一方，地域金融機関については「中小･地域金融機関の不良債権処理については，主要行とは異なる特性を有する『リレーションシップバンキング』のあり方を多面的な尺度から検討の上，平成14年度内を目途にアクションプログラムを策定する」とされた。

これを受けて金融審議会が2003年３月に「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」と題する報告書を公表するとともに,金融庁は同時期に「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表した。こうして地域金融機関については，融資先企業との関係性を強化することによって，不良債権問題の解決と地域金融の活性化が図られることになった。そして2003年度と04年度を「集中改善期間」に指定し，地域金融機関に対して行動計画の作成を求め，進捗状況を年２回開示することを義務

づけた。続いて2005年３月には，金融庁は「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」を公表し，05年度と06年度を「重点強化期間」に指定した。2007年度からは地域密着型金融の推進計画は恒久化され，地域金融機関はその進捗状況を年１回開示することになった。

以上のように，政府が主導する形で地域金融機関は2000年代からリレーションシップバンキングをビジネスモデルとする経営改革を進めることで，不良債権問題の解決を，ひいては地域経済の活性化を図ることとなった。

なお，2003年３月の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」に記された，中小企業金融の再生に必要な取組をまとめると次の５点に集約されよう。

①創業・新事業支援機能等の強化

②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

③事業再生に向けた積極的な取組

④経営・事業再生支援のスキルを備えた人材の育成

⑤担保・保証に過度に依存しない融資の推進

政府が地域金融機関にリレーションシップバンキングを経営戦略の基盤に据えるのを求めた理由は次の通りである。当時から地域経済は都市経済よりも疲弊しており，地域金融機関に大手行と同様に抜本的な不良債権処理を課すと，地元中小企業の清算型の法的整理の増加などから地域経済をいっそう衰退させかねなかった。しかも，大手行と比べて地域金融機関は経営基盤が脆弱で，抜本的な不良債権処理は地域金融機関の経営破綻の続発さえ招きかねなかった。以上から，地域金融機関には，いわば「漸進的な不良債権処理」であるリレーションシップバンキングの機能強化が求められることになった。すなわち，地域金融機関には，融資先企業との関係性を強化し，経営難に陥った融資先企業については，金融支援にとどまらず，積極的に経営支援を行って経営を立ち直らせることが期待された。経営改善や事業再生を達成した融資先企業が数多く現れれば，そのような企業向けの貸出債権はもはや不良債権ではなくなり，地域金融機関は不良債権問題を克服でき，ひいては地域経済は活性化する。

2003年６月末には，金融庁は事務指針[10]の改定を公表し，コンサルティング業務，ビジネスマッチング（取引先紹介）業務，M&A助言・仲介業務，およ

び事務受託業務を銀行法上の「その他付随業務」に位置づけた。つまり，優越的地位の乱用防止や顧客情報管理の徹底，契約内容の書面化などを条件に，銀行は手数料を徴収して，これらの業務を遂行することが可能になったのである。金融庁の目的は，銀行（特に地域金融機関）に対し，リレーションシップバンキングの重要な要素である経営・事業再生支援業務を手掛けるインセンティブを与えることであった。

⑶　リレーションシップバンキングの構成

以上を踏まえて，本稿では，リレーションシップバンキングはリレーションシップ貸出と銀行の各種支援業務から構成されると捉えることとする。以下では，リレーションシップ貸出と銀行の各種支援業務の概要について説明する。

リレーションシップ貸出とは，リレーションシップバンキングに基づく貸出を指す。リレーションシップ貸出では，財務諸表などに表れる企業の外形的・定量的な側面（いわゆるハード情報）だけでなく，事業の成長性や経営者の資質，従業員のモラールなど企業の定性的な側面（いわゆるソフト情報）をも考慮して融資が行われる。特に中小企業については，融資に際して経営者の資質や技術力など長期・継続的な関係から得られるソフト情報を分析することが不可欠なことから，地域金融機関がリレーションシップ貸出の重要な担い手となることは明らかである。また，リレーションシップ貸出を円滑に進めるには，銀行業の本質である情報生産機能を強化することが必要となる。

銀行の各種支援業務は，起業家に対する創業支援業務，融資先企業に対する経営・事業再生・事業承継支援業務を指すこととする。銀行の事業承継支援業務については，銀行（特に地域金融機関）にリレーションシップバンキングの導入・推進が求められた経緯を見ても，はっきりと言及されているわけではない。しかしながら，リレーションシップバンキングがいわゆる「課題解決型金融」にほかならず，中小企業を中心に経営者の高齢化と後継者難が近年，深刻化していることに照らせば，事業再生支援を銀行の各種支援業務に含めても問題はないと考える。

銀行の創業支援業務とは，銀行が起業家に対して創業計画（事業計画＋資金計画）の作成，補助金受給，中小企業庁等の専門家派遣制度の活用，設立手続，

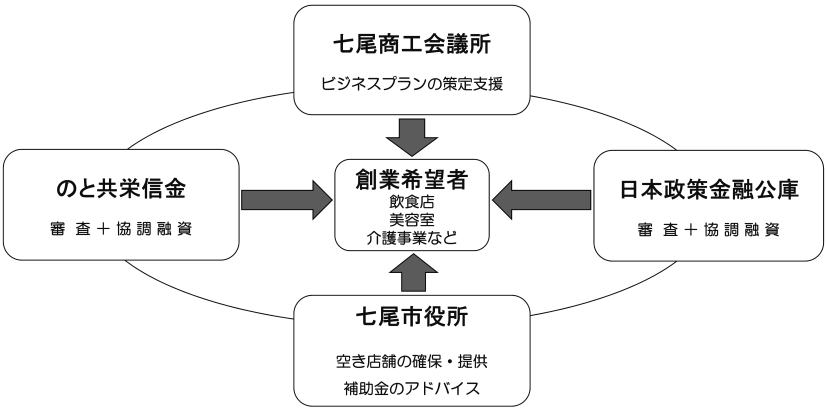
創業前後の広告宣伝・販路開拓など創業に必要な支援を行う業務を指す。起業家の掘り起こしを目的とした起業家向けセミナーの開催，起業家とベンチャー企業のオーナーとの交流会の開催，起業家やベンチャー企業を対象としたファンドの創設なども広い意味で創業支援に該当しよう。庶民から生活資金，融資先企業から決済資金を預かる銀行にとって，もともと起業家への融資はリスクが高すぎ，創業支援にも及び腰であった。しかしながら，人口減少等によって地域経済が縮小していく中，銀行（特に地域金融機関）の多くがそれを防ぐため，中長期的視点に立って創業支援を本格的に手掛け始めている。

地方の中には，地域金融機関を加えた形で，官民一体となった創業支援体制を構築・運営する事例も見受けられる。石川県七尾市で2014年に立ち上げられた「ななお創業応援カルテット」では，「身近な創業」（個人事業の立ち上げ）をスローガンに掲げ，商工会議所が事業計画の策定支援を，のと共栄信用金庫と日本政策金融公庫が審査（事業計画のチェックとアドバイス）と協調融資を，七尾市役所が営業場所の確保・提供（空き店舗を活用）と公的な補助金（「創業者支援融資」「石川県移住創業者無利子化補助金」等）の受給に関するアドバイスを担当するという協力体制を構築し，官民一体となって創業支援を行っている（**図表８**）。2018年７月時点で「ななお創業応援カルテット」が関与した創業事例は70件に達する。

銀行の経営支援業務とは，文字通り銀行が融資先企業の経営を様々な面から支援する業務を指すが，それは情報提供業務，オルガナイザー業務，およびコンサルティング業務から成り立っている。各々の内容は次の通りである。情報提供業務とは，企業の要請に応じて経済情勢や財務，税務，法務などに関する情報を提供する業務を指す。オルガナイザー業務とは，企業が新規投資プロジェクトを立案，組成，実施するに際して総合的に支援したり，M&Aや企業間提携，産学官金連携を斡旋・仲介したりして，企業の事業展開をバックアップする業務を指す。コンサルティング業務とは，銀行が高度な専門知識・ノウハウと豊富な経験を活かして企業経営全般について助言・指導する業務を指す。

銀行の事業再生支援業務とは，銀行が事業再生支援の専担部署を設置し，自己査定で要注意先債権に属すると判断した企業群の中から，コアコンピタンスが維持され，事業再生が可能な企業を探索・選別し，そのような企業に

図表８　ななお創業応援カルテットの仕組み



出所：七尾商工会議所ホームページ（https://www.nanao-cci.or.jp/c38.html）を参照して筆者作成。

ついては積極的に金融・経営支援を行って経営の立て直しをバックアップするというものである。金融支援は，追加融資の実施，リスケジュール（融資期間の延長，利息の減免など返済条件の緩和），債権放棄，債務の株式化，債務の劣後化などを内容とする。

経営支援の内容は次の通りである。まず，銀行は事業再生支援の候補となった企業について，コアコンピタンスが維持されていることを確認した上で，技術力，ブランド，商圏，人材などに加えて，経営者の事業再生に対する意欲・姿勢をも考慮して，その企業が再生可能か否か判断する。次に，こうして事業再生支援の対象になった企業に対して，銀行は高度な専門知識・ノウハウと豊富な経験を備えた行員（たとえば，MBAや中小企業診断士の資格を保有し，かつ事業再生の現場を数多く踏んでいる行員）を派遣し，経営上の問題点を整理した上で計画に則って経営資源の再配分や余剰資産の転用・売却を図るとともに，M&Aや企業間提携，産学官金連携の斡旋・仲介，新しい市場や販路の開拓に関する情報の提供や助言・提案などを行い，コスト削減，有利子負債の圧縮，および収益力の改善を強力に後押しすることになる。

銀行の事業承継支援業務の概要は次の通りである。事業承継とは，企業経営を次の担い手に引き継ぐことを指す。事業承継は「経営の承継」と「資産・負

債の承継」に大別できる。経営の承継とは，後継者の選定と知的資産（経営理念・ノウハウ，技術力，信用，ブランド，人的ネットワーク，顧客情報，知的財産権，許認可など）の承継を指す。資産・負債の承継とは，自社株（特に経営者保有分），事業用資産（設備，不動産など），および有利子負債（借入金，社債など）の承継を指す。

後継者の選定については，選択肢として①親族内承継，②従業員承継，③第三者承継が挙げられる。③第三者承継については，対象企業を社外の個人に譲渡する（たとえば，同業種の企業を経営した経験のある人材を招聘する）場合と，他の企業に譲渡する場合に大別される。前者はオーナーチェンジを意味し，後者はM&Aを意味する。

事業承継の概略は以上の通りであるが，それを実施する際には，相続税等の税務，法務，労務，会計，M&A，経営管理などに関する幅広い知識が不可欠である。そして，事業承継支援業務とは，このように包括的な知識を必要とする事業承継に融資先企業が直面した場合に，銀行が専門家として助言・指導を行うというものである。銀行が実際に案件を手掛けるには，通常，専担部署の設置や体制整備が必要であり，加えて内部で専門人材を育成・確保するだけでなく，複数の外部専門機関と提携することも求められる。

事業承継支援については，桐生信用金庫（群馬県）の取組が特筆に値する。群馬県内でも，桐生市では事業所の減少数が多く，年間で平均177に達する。それに危機感を抱いた桐生信金は2017年４月から10ヵ月間にわたって市内や周辺地域の事務所を対象に事業承継診断票[11]を用いたアンケートを実施した。支店の営業担当者がアンケート用紙を手に地元企業を回った。アンケートから，全体の約65％で後継者が未決定であることが明らかになった。地方事務局ごとの事業承継診断件数を見ると，群馬県が１万１千件に迫り，うち8,225件（75.3％）が桐生信金の実施件数と他を圧倒した（**図表９**）。以上を踏まえて

図表９　2017年度に事業承継診断を実施した件数

採択19地域事務局	診断件数
群馬県産業支援機構	10,930
うち**桐生信用金庫**	8,225
静岡県商工会議所	5,867
千葉県産業振興センター	4,889
岐阜県産業経済振興センター	4,606
大分県商工会連合会	4,039
その他（14地域事務局の合計）	20,331
採択19地域事務局の合計	49,899

出所：筑紫（2018），19ページ。

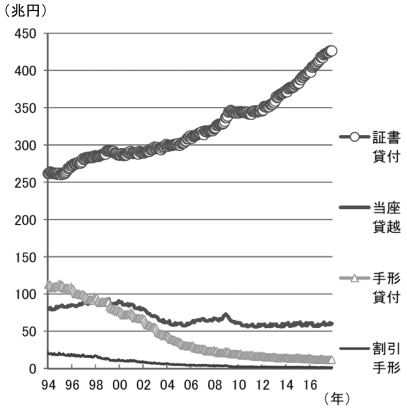
桐生信金は2018年４月に「中小企業センター」を開設した。同センターの目的は事業承継を筆頭に中小企業の経営課題に関する相談に応えることである（宮本，2018）。

２．リレーションシップバンキングと金融行政

上述のように，2003年３月に「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が，同年６月末には事務指針の改定が公表され，銀行（特に地域金融機関）がリレーションシップバンキングを導入・推進する基盤が整ったように見えた。しかしながら，その前の1999年７月に不良債権処理の促進を至上命題とする「金融検査マニュアル」が公表されており，すでに邦銀の多くが不良債権の発生を極力抑える経営に舵を切り，融資に際して担保・保証を過度に重視していた。

しかも，2002年６月には検査マニュアルが改定され，「正常運転資金の範囲を超える部分の短期融資」は不良債権と見なされることとなった。この措置を受けて銀行はいっせいに短期融資を長期融資に切り換えるようになった。**図表10**のように，2000年代初めから長期融資の際に一般的に用いられる「証書貸付[12]」が顕著な伸びを示す一方，短期融資で用いられることの多い「手形貸付[13]」は減少の一途をたどっている[14]。このように手形貸付が証書貸付に切り換わったことで，融資先企業の資金繰りが従来よりも厳しくなっただけでなく，銀行が短期継続融資，すなわち短期資金のいわゆる「転がし」＝ロール・オーバーができなくなり，銀行・企業間の関係性は弱くなった。

図表10　国内銀行の貸出種類別貸出残高



出所：土屋（2018），3ページ。

短期資金の「転がし」＝ロール・オーバーは次のように銀行と融資先企業の関係性を高める。銀行は，企業が長期資金の借入を必要とする場合であっても，しばしばロール・オー

バーでそれに応じる。銀行は長期資金についても契約上は短期融資の形態をとることで期限ごとに再交渉を行うことになり，コミュニケーションの機会を増やすことができる。ロール・オーバーに伴う再交渉の場において，銀行は融資先企業について事業の変調や事業価値の劣化を察知すれば，それに対し迅速に対処することも可能になる。もちろん，この場において銀行が企業側の事業上のニーズを聴き取り，経営支援を行って事業価値の向上に寄与することも可能である。

以上から分かるように，2002年６月の検査マニュアル改定は03年３月以降に銀行（特に地域金融機関）がリレーションシップバンキングを導入・推進する上で，大きな足かせとなったのである。

また，2000年代半ばには，金融庁は「金融処分庁」と揶揄されるほど行政処分を数多く発した。すなわち，2004年度の処分件数は90件，05年度は253件，06年度は129件に上った（読売新聞東京本社経済部，2017）。その是非はともかく，こうした金融庁の姿勢は銀行の金融検査に対する意識を高めさせたであろう。そしてそれは，担保・保証を偏重する銀行の融資姿勢をいっそう強める方向に作用したと推察される。

以上のように，2003年３月から銀行（特に地域金融機関）にはリレーションシップバンキングへの積極的な取組が求められることになったが，それは金融検査マニュアルを軸とする保守的な金融行政の変革を伴うものではなく，金融庁は金融検査の現場では銀行に対して厳しく財務健全化を迫った。それゆえ，邦銀の多くが経営上，不良債権の発生を極力抑えることに主眼を置き，リレーションシップバンキングへの取組が疎かになった[15]。こうして邦銀は総じて「日本型金融排除」に傾いていった。「日本型金融排除」とは，事業に将来性があっても，現時点で信用力が低かったり，担保・保証を十分に提供できなかったりする企業には，融資を行わない銀行の経営方針を指す[16]。

３．ビジネスモデル転換に向けて

上述のように，リレーションシップバンキングは2003年３月に導入されたものの，保守的な金融行政が足かせとなり，邦銀は総じてその推進に消極的であった。筆者は，貸出金利が持続的に低下する厳しい経営環境の下で生き

残りを図るには，銀行（特に地域金融機関）は原点に立ち戻り，経営戦略の基盤にリレーションシップバンキングを据えることが重要になると考える。

次章で確認するように，リレーションシップバンキングに積極的に取り組んで，地域社会・経済において高い「評判」（reputation）を得ている地域金融機関については，他の金融機関よりもやや高い貸出金利を提示しても，企業側はそれを受け入れがちである。また，貸出金利が趨勢的に低下していく中にあっても，そのような地域金融機関は他の金融機関よりも貸出金利回りの低下幅が小さい。

上述のように，リレーションシップバンキングはリレーションシップ貸出と銀行の各種支援業務から構成される。それゆえ，経営戦略上，リレーションシップバンキングを基盤に据えるとは，これらを積極的に推進することにほかならない。リレーションシップ貸出を積極的に推進する上で，その前提となるのが銀行業の本質である情報生産機能（目利き力）の強化である。それには，銀行全体で行員の審査・モニタリング能力を向上させる取組，つまり目利き力に秀でた行員の育成が欠かせない。その方法としては，行内での研修や実務経験を積むことのほかに，地域金融機関であれば，営業地盤内の主要産業に属する企業や，地域経済活性化支援機構など公的機関への人材派遣が考えられる。また，リレーションシップ貸出を円滑に行うために，審査・モニタリングの際にフィンテックや人工知能（AI）に関連したツールを補助的に活用すること，不動産担保に代えて動産・債権担保を活用すること，起業家や中小企業の新規事業向けにクラウドファンディング支援会社と提携することも有効であろう。こうして情報生産機能を強化し，リレーションシップ貸出を積極的に推進すれば，有望な起業家や現時点での財務内容は脆弱であっても将来性の見込める中小企業が掘り起こされ，新しい取引先が次々に開拓されることが期待される。

銀行が各種支援業務（起業家に対する創業支援業務，融資先企業に対する経営・事業再生・事業承継支援業務）を積極的に推進する上でも，情報生産機能の強化は重要になる。銀行の各種支援業務はいずれも情報生産機能をベースとするという性質を持つ。つまり，銀行は，審査・モニタリングによって起業家や企業に関する情報―コアコンピタンス，資産・財務状況，経営者の手腕，当該企業の属する業界の現況など―を入手・蓄積し，それを踏まえて創業・経営課題を明らかにすることによって，初めて各種支援業務を円滑に遂行・

展開できるのである。

そして銀行が各種支援業務を積極的に推進し，その営業地盤で高い「評判」を得れば，当該銀行は，貸出市場で銀行同士が競って金融仲介機能を発揮しようとする際に，低金利競争とは一線を画すことが可能になる。つまり，次章で確認するように，貸出市場で起業家や企業は，低金利しか「売り」のない銀行よりも，貸出金利はやや高くても創業・経営課題に適切に対応できる銀行を取引先として選択する傾向が高まっているのである。また，銀行が各種支援業務を積極的に推進すれば，手数料収入は増加し，ビジネスチャンスも拡大していくと見込まれる。

Ⅴ．リレーションシップバンキングと貸出金利

１．本稿の立場

前章で見たように，リレーションシップバンキングは2003年３月に地域金融機関が徐々に不良債権を減少させるのに有効なビジネスモデルとして導入された。当時（2003年３月期）の不良債権比率は預金取扱金融機関8.6％で，主要行は8.4％，地域金融機関については地域銀行（地銀＋第二地銀）8.0％，協同組織金融機関（信金＋信組）9.7％であったが，現在（18年３月期）の不良債権比率は各々，1.5％，0.7％，1.7％，3.5％である（金融庁，2018）。このように，現在に至り，邦銀にとって不良債権問題はもはや優先順位の高い経営課題とはいえなくなった。では，不良債権問題の後退とともに，銀行（特に地域金融機関）にとって経営上，リレーションシップバンキングの重要性もまた低下していくのであろうか。

現在では，貸出金利が持続的に低下する厳しい経営環境の下で，どのように経営改革を進めたらよいのかが邦銀にとって喫緊の経営課題となっている。筆者は，経営難の原因が不良債権問題から貸出金利の持続的な低下に移り変わっても，銀行（特に地域金融機関）にとってリレーションシップバンキングの重要性は変わらないと考える。

前章で見たように，リレーションシップバンキングの効果としては，それを積極的に推進し，営業地盤で高い「評判」を得れば，貸出金利の低下を緩和

または阻止できること，融資面では将来性に優れた起業家・中小企業の開拓(→融資額の増加)が期待できること，行員(特に若手層)のモラールを高めること，各種支援業務については手数料収入の増加とビジネスチャンスの拡大が期待できることが挙げられる。本章では，これらの中からリレーションシップバンキングが貸出金利の低下圧力への「対抗力」となる点に注目し，リレーションシップバンキングと貸出金利の関係について考察することとする。

貸出金利と関連してリレーションシップバンキングは一般に「ホールドアップ問題」という負の側面を持つと考えられている。ホールドアップ問題とは，銀行が企業と長期・継続的な取引関係を築いて企業の私的情報を独占的に入手するようになると，銀行側が優越的地位を利用して企業側にとって不利な取引条件等を強要する可能性があることを指す。加納(2004a)(2004b)によると，日本では，取引銀行数が多ければ貸出金利が低くなり，取引銀行数が少なければメインバンク継続率が高まって貸出金利も高くなる傾向が見受けられ，ホールドアップ問題が生じている可能性があるという[17]。しかし，上述のように，日本企業は中小企業であっても複数行取引が一般的であり，むしろオーバーバンキングを背景に貸出市場では過当競争が生じており，ホールドアップ問題は深刻なものとはなり得ない。したがって，筆者は，銀行がリレーションシップバンキングを利用し，独占力を行使する形で金利を引き上げるのは現実的ではないと考える。

また，小野(2007)によると，リレーションシップ貸出は「異時点間のリスク平滑化」機能を備えているという。その内容は次の通りである。銀行と企業との取引関係が長期・継続的なものになると，銀行は短期的な採算性をある程度まで度外視し，長期的視野に基づいて取引条件を設定することができる。たとえば，融資先企業の業績が悪化した場合に，それが一時的なものであると見なされるのならば，銀行は金融支援の一環として貸出金利を引き下げ，業績が回復した時点で若干，高い金利を課すことによって，取引条件を平準化することができる。企業にとっては，銀行から一種の保険機能を提供されていることになり，平時におけるやや高めの貸出金利には保険プレミアムが含まれているといえる。このように小野(2007)では，リレーションシップバンキングに備わる異時点間のリスク平滑化機能が十分に働けば，つまり企業が経営難

に陥った際に取引銀行が行う金融支援に対し，企業が信頼を寄せ，高い評価を与えれば，平時に貸出金利を引き上げることは可能であると議論されている。

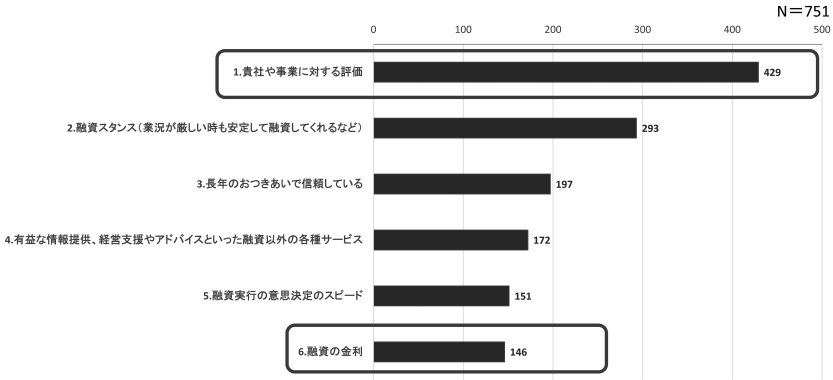
本稿の立場は小野(2007)に近い。ただし，小野(2007)では，銀行の各種支援業務のうち事業再生支援業務における金融支援しか議論の対象としていない。本稿では，銀行の各種支援業務をすべて議論の対象とする。

2．貸出金利の低下圧力へのリレーションシップバンキングの「対抗力」

本節では，実証データと文献に沿って，融資先企業がどのような銀行を高く評価しているのかを見ていき，銀行にとって貸出市場における低金利での貸出競争と一線を画す上でいかにリレーションシップバンキングが重要であるかを確認する。

金融庁が2016年２月に公表した企業ヒアリングの結果を見ると，「メインバンクの選択理由」の項目では「事業に対する理解」という回答が429件と最も多く，「融資の金利」146件の約３倍に上った(**図表11**)。このように日本企業は，資金調達に際して，低金利しか「売り」のない銀行よりも，金利がやや高くても経営課題に適切な助言を与えられたり，経営危機に直面した際に迅速な金融・経営支援を期待できたり，事業承継についても専門知識・ノウハウを持ち，適切な対処を期待できる銀行のほうを選択する傾向が高まっているので

図表11　Ｑメインバンクを選択する理由は何ですか(複数回答可)



出所：金融庁(2016a)，2ページ。

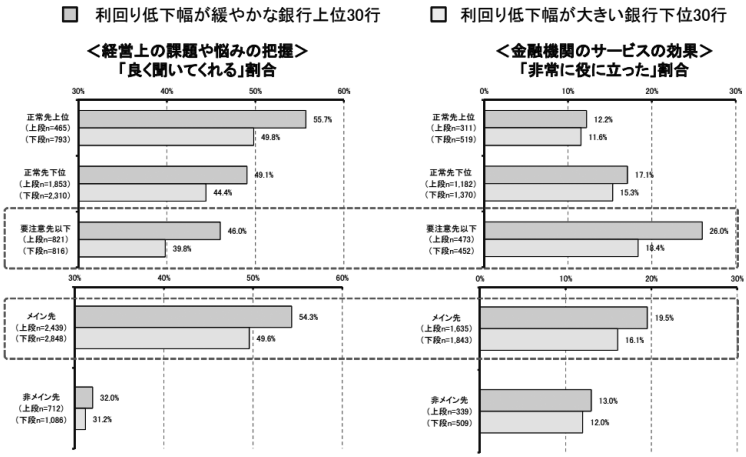
ある。以上は，経営環境が厳しさを増す中，銀行にとって融資先企業に対する経営・事業再生・事業承継支援とその基礎を成す情報生産機能の強化を図ること，つまりリレーションシップバンキングに精力的に取り組むことがいかに重要であるかを示唆している。

そして，リレーションシップバンキングに精力的に取り組んで実績を残し，地元で高い「評判」を得ている地域金融機関は他行よりも高い貸出金利を提示しても，それが融資先企業に受け入れられている。すなわち，西村編(2017)によると，2017年３月期に東和銀行(群馬県)の「総資金利ざや」は0.33％と高い数値を示したが，その理由として吉永國光頭取は「地域密着を徹底し，その対価として他行よりも高い金利を維持するビジネスモデルを続けている」ことを挙げているという。同行は「靴底を減らす活動」「雨でも傘をさし続ける銀行」「謙虚さのDNAを忘れない銀行」をモットーとし，これらの基本理念に立脚した同行のリレーションシップバンキングは地元で高く評価されている。同じく，地元でコミュニティ・バンクとしての地位を確立し，「芸者ローン」(正式には向島芸妓ローン)に代表される，数百種類のコミュニティ・ローン[18]で全国に知られる第一勧業信用組合(東京都)では，貸出約定平均金利は2.2％程度と，都内の他の協同組織金融機関よりもかなり高い水準を維持できているという(新田，2017)。同組合は2013年に就任した新田信行理事長の下で，リレーションシップバンキングを徹底させるべく，「相互扶助」という協同組織金融の原点に立ち返り，積極的に組織改革や職員の意識改革を推し進めた。

また，金融庁(2017)では，企業アンケート調査に基づき，融資先企業の経営上の課題や悩みに積極的に耳を傾けている地域金融機関ほど貸出金利回りの低下幅が緩やかであるという分析結果が示されている(**図表12**)。吉永・中野(2017)では，それと合致する記述が見受けられる。すなわち，2009年９月末～15年２月末の貸出金利の推移を見ると，第二地方銀行は平均0.718％の低下であったが，上述の東和銀行は0.368％の低下と，下げ幅が約半分にとどまった。第一勧業信組についても貸出金利の低下は小幅に収まっている(新田，2017)。

以上から分かるように，銀行(特に地域金融機関)にとって，リレーションシップバンキングを積極的に推進して実績を残し，それが地元で高い「評価」を得ることは，貸出金利の低下圧力への「対抗力」となるのである[19]。

図表12　貸出金利回りの低下幅が緩やかな地域銀行の特徴



出所：金融庁(2017)，24ページ。

Ⅵ．おわりに

以上，本稿では，貸出金利が持続的に低下する厳しい経営環境の下で，銀行(特に地域金融機関)はどのように経営改革を推進したらよいのかを主題として議論を展開してきた。第Ⅱ章では，1990年代以降の貸出金利の持続的な低下の状況を確認した上で，その要因について需要面，供給面，および政策面から考察した。第Ⅲ章では，銀行に求められる経営改革の一方の柱である経費節減策について考察した。その具体的な方法として機械化・IT化，店舗改革，およびM&Aを取り上げた。第Ⅳ章では，銀行に求められる経営改革のもう一方の柱である収益増加策＝ビジネスモデル転換を巡って，その方向性について考察した。筆者は，銀行がビジネスモデル転換を図る上で鍵を握るのはリレーションシップバンキングであると考える。そして，リレーションシップ貸出と銀行の各種支援業務を積極的に推進するに際しては，銀行業の本質である情報生産機能を強化することが重要であると主張した。第Ⅴ章では，リレーションシップバンキングが貸出金利の低下圧力への「対抗力」となる点に注目し，実証データと文献に沿ってリレーションシップバンキングと貸出金利

の関係について考察した。そして，銀行(特に地域金融機関)にとって，リレーションシップバンキングを積極的に推進して実績を残し，それが地元で高い「評判」を得ることは，貸出金利の低下圧力への「対抗力」となるとの結論を得た。

さて，ここで金融行政の構造転換と銀行経営の関係について見ていこう。上述のように，地域金融機関では，2003年３月にリレーションシップバンキングへの取組が始まったが，それが真の意味で銀行経営に浸透することはなかった。しかし，不良債権問題がほぼ解消されたことと，主に「金融検査マニュアル」に基づく保守的な金融行政によって邦銀が融資の際に担保・保証を過度に重視するようになったことを受けて，金融庁は2013年７月から中小企業等の小口融資先については銀行の自己査定を基本的に尊重するなど検査改革を始めた。2014年７月には，金融庁は「平成26事務年度金融モニタリング基本方針」の中で地域金融機関に「事業性評価」に基づく融資と「ソリューションの提供」を要請するに至った。事業性評価とは，審査に際して財務諸表や担保・保証にとらわれず，事業内容や将来性などを適切に評価することを指す。ソリューションの提供とは，融資先企業が直面する経営課題に対し，銀行がそれを克服する方策を提示することを指す。「事業性評価」に基づく融資はリレーションシップ貸出，ソリューションの提供は銀行の各種支援業務に相当するといってよいことから，両者を併せると，結局のところリレーションシップバンキングとなろう。そして，金融庁は2018年６月に公表した「検査・監督基本方針」において18年度終了後を目途に「金融検査マニュアル」を廃止する方針を明示した。こうした金融行政の構造転換を，銀行(特に地域金融機関)はリレーションシップバンキングをいっそう積極的に推進する好機と捉える必要があろう。

本稿では，リレーションシップバンキングの効果について，それが貸出金利の低下圧力への「対抗力」となりうることだけを取り上げ，そのほかの効果については十分に議論できなかった。また，リレーションシップバンキングを巡っては，それを推進する上でどのような組織体制が有効であるのか，経営陣にはどのような役割が求められるのかも重要な論点となる。以上については，今後の課題としたい。

脚　注

1）地方銀行64行中，自己資本比率規制上，国際統一基準行（国際業務銀行）に該当するのは2019年１月現在，群馬銀行，千葉銀行，横浜銀行，八十二銀行，静岡銀行，北國銀行（2016年３月期～），滋賀銀行，中国銀行，山口銀行，伊予銀行の10行にすぎない。また，第二地方銀行40行中，国際統一基準行に該当するのは名古屋銀行だけである。

2）これらの金融機関は，株価の下落＋自社株に対する空売りの増加，格付の引き下げ，預金の流出（拓銀への「静かな取付」），そして短期金融市場での資金調達難という市場からの退出圧力＝「市場による選別」によって，最終的には資金繰りがつかなくなり，経営破綻に追い込まれた。

3）競争制限的規制とは，システミック・リスクの顕在化を未然に防ぎ，金融システムの安定性を維持するため，競争を制限して最も生産性の低い銀行でも存立が可能となるように講じる規制を指す。銀行業への新規参入を規制する「参入規制」，支店開設を許可制とする「店舗規制」などが該当する。

4）健全経営規制とは，個別の金融機関に対して，自主的に健全な経営を志向するインセンティブを与えようと，バランスシート（資産・負債の選択活動）に制約を加える形の規制を指す。自己資本比率規制，大口融資規制などが該当する。

5）バーゼルⅡでは，中小企業向け融資については，小口で少額の融資は統計学上リスク分散効果が認められ，大口融資よりもリスクが低いことを論拠にして，標準的手法においてはリスク・ウェイトを75％に引き下げた。

6）現在稼動している電子債権記録機関は次の５つである。①日本電子債権機構（2009年６月に三菱東京UFJ銀行が設立），②SMBC電子債権記録（2010年６月に三井住友銀行が設立），③みずほ電子債権記録（2010年９月にみずほ銀行が設立），④全銀電子債権ネットワーク（でんさいネット）（2013年１月に全国銀行協会が設立），⑤Densaiサービス（2016年７月にTranzaxが設立）。

7）ただし，北國銀行は2013年７月に富山県魚津市，同年３月に富山県南砺市，18年８月には福井県越前市に支店を開設し，本拠を置く石川県に隣接する富山県と福井県において営業エリアの拡大を図っている（厚治，2018）。このように同行はメリハリの利いた店舗戦略を展開している。

8）日本企業の複数行取引に関する詳しい考察については，たとえば小野（2007）を参照されたい。

9）新潟県内で第四銀行と北越銀行が2018年10月１日付で経営統合し，両行を傘下に持つ持株会社の第四北越フィナンシャルグループ（FG）が同日発足したが，経営計画では「３年間で50店舗程度の統廃合」という見通しが示された（大久保，2018）。このように，北國銀行が約50店舗削減するのに10年超を要したのに対し，第四北越FGはそれを３年程度で実現する見通しを立てている。

10）事務指針とは，金融機関を監督する際の事務処理手続などをまとめた文書を指す。

「預金取扱金融機関」「保険会社」「金融会社」「証券会社」など業態ごとに分かれている。金融機関が事務指針に違反した場合，業務改善命令など行政処分の対象になりうる。

11) 事業承継診断票とは，中小企業庁が作成した小規模事業者向けの事業承継に関するヒアリングシートを指す。後継者の有無，事業承継の相談先の有無，事業売却先の候補の有無など計12項目から成る。

12) 証書貸付とは，貸出債権の証拠・確保の手段として証書を用いる融資方法である。通常，銀行は長期融資の際にこの方法を用いる。返済方式としては「約定返済」の形をとる。これは，毎月または一定期間ごとに元利金を分割して返済するものである。

13) 手形貸付とは，借用証書の代わりに借主が貸主を受取人として振り出した約束手形を差し入れさせる融資方法を指す。銀行が短期融資の際にこの方法をよく用いる。返済方式としては「期日一括返済」の形をとる。これは，返済期限まで元利金を返済することなく，返済期日に一括して全額を返済するものである。ただし，企業がこの形で借入を行う場合，返済期日に金利だけを返済し，元本については返済期日に再び同様の形で同額を借入し，ロール・オーバーすることも多い。

14) ただし，手形貸付の減少については，銀行側で手形取引(紙ベース)にかかわる印紙代を節約したい，紛失等のリスクを避けたいという意向が働いたことも一因となっている。

15) 金融庁(2015)によると，地域金融機関によるリレーションシップバンキングへの取組姿勢について，利用者等の積極的評価は６割弱にとどまるという。また，金融庁(2017)によると，企業アンケート調査から，地域金融機関は総じて，融資先企業への訪問回数が当該企業の債務者区分が下がるにつれて少なくなることが明らかになったという。すなわち，メインバンクの訪問があまりない，全くないとする割合は，正常先上位９％，正常先下位16％，要注意先以下29％と債務者区分が下がるほど高くなっている。他方，「現在金融機関からの勧めにより，信用保証協会の保証を利用している」割合は正常先上位で26％であるのに対し，要注意先以下では76％に達している。要するに，地域金融機関は概して，要注意先以下の融資先企業については信用保証協会の保証によって債権保全を図り，本来であれば，訪問回数を増やし，積極的に経営支援や事業再生支援を行うべきところ，それをほとんど実施していないのである。

16) 「金融排除」という言葉は1980年代以降の英国で使われるようになった。すなわち，英国では，低所得者層などが適切な形で金融サービスの提供を受けられないことを金融排除と呼んだのである。これを転じて，金融庁は『平成28事務年度 金融行政方針』の中で，事業に将来性があっても，現時点で信用力が低かったり，担保・保証を十分に提供できなかったりする企業には，融資を行わない銀行の経営方針を「日本型金融排除」と定義した。2015年７月に就任した森金融庁長官(当時)の下で，金融庁が企業ヒアリングとアンケート調査を実施したところ，中小企業を中心に「金融機関は担保・保証がないと貸してくれない」「経営者保証についての説明はなかった」という

意見が見受けられた。それを受けて，金融庁は『平成28事務年度 金融行政方針』において金融行政の重点施策のひとつとして，その実態把握を掲げた。

17) 銀行が相対で企業に融資を行う場合，貸出金利には，①資金調達コスト，②経費率，③必要収益率（マージン），④融資先企業のリスクプレミアムが反映される。銀行が独占力を行使すれば，マージンは上昇し，それを反映して貸出金利も上昇しよう。また，貸出市場における競争状態もマージンに反映されると考えられる。すなわち，貸出市場において競争が激しいほどマージンは低下し，それを反映して貸出金利も低下する（貸出市場における競争が熾烈をきわめる場合，マージンにとどまらず，銀行が過剰にリスクを負う形でリスクプレミアムもまた低下し，貸出金利がいっそう低下する）。逆の場合には貸出金利は上昇する。そして，独占力の行使と市場の競争状態が密接に関連していることを考慮すれば，地域ごとの貸出金利の差異について，その原因が銀行による独占力の行使にあるのか貸出市場における競争状態の差異にあるのかを判別するのは容易ではなかろう。

18) 担保・保証を必要としない小口ローン商品。「地域」「業域」「職域」ごとにローン商品を取り揃えている。2016年春に誕生した「芸者ローン」をはじめ，「皮革事業者ローン」「税理士ローン」など18年10月時点で387種類に及ぶ。金利は3.0%～3.5%程度で，融資限度額は500万円程度である。これまで１件も利払いの延滞がない。たとえば，「芸者ローン」では融資先の芸者が延滞を起こせば，その地域の芸者全体の信用に影響しかねない。コミュニティが自ら信用リスクを管理する仕組みといえる（鈴木，2018）。

19) 本節では，ここまで地域経済（マクロ）の次元で議論を展開してきたが，個別の地域金融機関（ミクロ）の次元では，南日本銀行（鹿児島県）の事例が注目に値する。同行は2011年から「重点先事業者」を主な対象として，新販路開拓などの経営支援を目的とした「WIN-WINネット業務」に取り組んでいる。ここで重点先事業者とは，同行の融資先企業の中でも鹿児島県の商流や雇用に貢献する，発展途上の企業を指す。WIN-WINネット業務は成功報酬型のコンサルティング業務の一環ではあるものの，その手数料水準は相当に低く，同行は手数料からはサービスに見合った対価を受け取れていない。しかしながら，その分，同行は重点先事業者への融資に際してやや高い金利を課し，企業側もそれを受け入れている。重点先事業者に対する貸出金利は2017年３月期において2.214%と，全事業性融資金利の1.904%を0.31%上回っている（鈴木，2018）。以上は，個別の地域金融機関内においてもリレーションシップバンキングが貸出金利の低下圧力への「対抗力」となるとともに，大手行ほど経営資源が豊富でない個別の地域金融機関でもリレーションシップバンキング（特に各種支援業務）を戦略的に活用する余地があることを示唆している。

参考文献

赤間裕弥(2018)「全国『メインバンク』シェア調査 北海道トップは信金，地銀が７割の九州」『週刊エコノミスト』４月３日号，毎日新聞社。

厚治英一(2018)「北國銀行 大胆なコスト削減と収益強化を実現した成功モデル」『週刊金融財政事情』10月22日号，金融財政事情研究会。

大久保清和(2018)「地銀『生き残り』のカギは店舗と市場運用戦略の再構築」『週刊金融財政事情』10月22日号，金融財政事情研究会。

大久保幸夫(2006)「M&Aの成否を左右する企業文化の融合」落合誠一編『わが国M&Aの課題と展望』商事法務。

大庫直樹(2016)『地域金融のあしたの探り方』金融財政事情研究会。

小倉隆志(2017)『企業のためのフィンテック入門』幻冬舎。

小野有人(2007)『新時代の中小企業金融』東洋経済新報社。

小野有人(2011)「中小企業向け貸出をめぐる実証分析：現状と展望」『金融研究』第30巻第３号，日本銀行金融研究所。

加藤精一郎(2018)「RPAは大手行を救うか ３万5000人の業務削減」『週刊エコノミスト』４月３日号，毎日新聞社。

加藤峰弘(2013)『事業再生と銀行』昭和堂。

加藤峰弘(2018)「銀行の新しい役割」『事業承継』Vol.7，事業承継学会。

加納正二(2004a)「取引銀行数とリレーションシップ・バンキング」『経営情報研究』(摂南大学)第12巻第１号。

加納正二(2004b)「リレーションシップ・バンキングにおけるホールド・アップ問題」『国際公共研究』(大阪大学)第９巻第１号。

金融審議会(2003)「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」。https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf

金融庁(2015)「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果等の概要」。http://www.fsa.go.jp/news/27/ginkou/20150821-2/01.pdf

金融庁(2016a)「企業ヒアリング中間報告(第２クール終了時点)」。http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20160222/04.pdf

金融庁(2016b)『平成28事務年度 金融行政方針』。https://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf

金融庁(2017)『平成28事務年度 金融レポート』。http://www.fsa.go.jp/news/29/Report2017.pdf

金融庁(2018)「平成30年３月期における金融再生法開示債権の状況等」。https://www.fsa.go.jp/status/npl/20180821.html

経済産業省(2017)「第47回 海外事業活動基本調査概要」。

鈴木英介(2018)「地銀のレゾンデートルを懸けた闘い」『週刊金融財政事情』７月30日号，金融財政事情研究会。

高橋克英（2018）「稼げない銀行店舗 1兆円規模の減損可能性 地銀は本店だけでも十分」『週刊エコノミスト』6月26日号，毎日新聞社。

中小企業庁（2016）『事業承継ガイドライン（改訂版）』。http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf

中小企業庁（2017）『中小企業白書（2017年版）』日経印刷。

筑紫正宏（2018）「事業承継の集中支援に向けて」第9回事業承継学会年次大会 資料。

土屋貴裕（2018）「銀行の貸出種類別貸出の構造変化」（大和総合研究所）。https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/securities/20180221_012759.html

帝国データバンク（2018a）「全国社長年齢分析（2018年）」。https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180106.pdf

帝国データバンク（2018b）「第10回：全国『休廃業・解散』動向調査」。https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180107.pdf

東京商工リサーチ（2018）「銀行112行『2018年3月期決算 総資金利ざや』調査」。http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180808_09.html

『日本経済新聞』関連記事。

西村豪太編（2017）「地銀再編ドミノは加速必至」『週刊東洋経済』8月5日号，東洋経済新報社。

新田信行（2017）『よみがえる金融』ダイヤモンド社。

日本銀行（2017）『金融システムレポート』10月号 。http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/data/fsr171023a.pdf

橋本卓典（2016）『捨てられる銀行』講談社。

橋本卓典（2018）『金融排除』幻冬舎。

古江晋也（2018）「マイナス金利政策下における地域金融機関の経営戦略」『農林金融』5月号，農林中金総合研究所。

『北國新聞』関連記事。

宮本夏実（2018）「地域密着金融の稚内 事業承継掘り起こす桐生」『週刊東洋経済』9月29日号，東洋経済新報社。

吉永國光・中野雅由（2017）「地域とともに（第190回）東和銀行 吉永國光頭取に聞く『お客様応援活動』に経営資源を集中」『月刊金融ジャーナル』6月号，金融ジャーナル社。

読売新聞東京本社経済部（2017）『金融庁VS．地銀』光文社。

Milgrom, Paul＝John Roberts（1992）, *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall〔奥野正寛ほか訳『組織の経済学』NTT出版，1997年〕.