

# 今後の地方銀行

2019-12-10

AR6005

まりか

## 目次

### 1. 概要

## 第一章 地方銀行について

### 2. 普通銀行の定義と分類

### 3. 普通銀行の分類

#### 3.1 地方銀行

#### 3.2 都市銀行

#### 3.3 第二地方銀行

#### 3.4 そのほか新しいタイプの銀行

### 4. 地方銀行の定義

### 5. 地方銀行の現状

## 第二章 地方銀行の衰退の要因

### 6. 銀行不振・地銀再編の3つの要因

### 7. 地銀不振・地銀再編の3つの要因

#### 7.1 人口減少

#### 7.2 競争激化

#### 7.3 低金利環境の長期化

### 8. 地方銀行の存在意義

## 第三章 取り組み事例

### 9. フィンテック化の加速

10. アライアンス戦略

11. 実店舗の削減

12. シニアビジネス

13. 富裕層向けビジネス

#### 第四章 これからの展望

14. 共同システムの導入

#### 参考文献

#### 1. 概要

地方銀行の秀逸な施策やメガバンクがとっている生き残るための施策を述べる。

#### 第一章 地方銀行について

#### 2. 普通銀行の定義と分類

普通銀行とは銀行法に基づいて設立された銀行をいう。銀行法によれば、銀行は、以下3つを行うことができると定義されている。

② 預金または定期積金の受け入れ

②資金の貸し付けまたは手形の割引

③ 為替取引

また、銀行法上の区別ではないが、一般に業態として次の 2 種類に分けられる。

(1) 都市銀行 大都市に本拠を置き、全国に店舗網を張り巡らす(都銀)

(2) 地方銀行 都道府県の 1 つを主に営業基盤とする地方銀行及び第二地方銀行がある。地銀と第二地銀は設立経緯から区分されているが、形式的には地方銀行協会加盟銀行が地銀、第二地方銀行協会加盟銀行が第二地銀である。そしていずれも加盟していない普通銀行が都市銀行ということになる。

ただし、近年これら業態間に跨る合併・提携・持ち株会社化などの金融再編が活発化しているので、こうした業務区分の実質的な意義は徐々に低下しつつある。

普通銀行の業務は銀行法第 10 条で次の 4 つに規定され、短期金融を主業務としている。

② 預金または定期積金等の受け入れ

②資金の貸し付けまたは手形の割引

③ 為替取引

④ 付随業務

付随業務とは債務の保証・手形の引き受け、有価証券の売買、有価証券の貸し

付け、公共債の引き受け・募集、金銭債権の取得・譲渡、有価証券の私募の取り扱い、一定範囲のデリバティブ取引、有価証券・貴金属等の保護預かり両替などをいう。

また、普通銀行は子会社として証券会社、保険会社を保有することが可能である。（一部に制限がある）[19]

### 3. 普通銀行の分類

普通銀行は規模や、営業している地域、成り立ちによって次のとおりに分けることができる[2]。

#### 3.1 地方銀行

地方都市に本店をおき、地域経済を営業の地盤としている。

横浜銀行、千葉銀行など。全国地方銀行協会に加盟する 64 行[2]。

#### 3.2 都市銀行

大都市に本店をおき、全国規模でサービスを行なっている。

経営統合などにより、現在は次の 6 行になっている[2]。

- ① みずほ銀行
- ② 三菱東京UFJ銀行
- ③ 三井住友銀行
- ④ りそな銀行
- ⑤ 埼玉りそな銀行
- ⑥ みずほコーポレート

みずほコーポレート銀行は、企業向けのサービスに特化している。

### 3.3 第二地方銀行

地方都市に本店をおき、地域経済を営業の地盤としている点は地方銀行と同じだが、もともと相互銀行だったところが多いのが特徴である[2]。

第二地方銀行協会に加盟する45行がある。

- ① 東京スター銀行
- ② 関西アーバン銀行など

### 3.4 その他新しいタイプの銀行

インターネット専門銀行や、ケータイ銀行など、新しいタイプの銀行が生まれている。また、かつての長期信用銀行が、名称を変え、個人向けのサービスを

重視する銀行として生まれ変わっている[2]。

- ① 新生銀行
- ② あおぞら銀行
- ③ ソニー銀行
- ④ イーバンク銀行
- ⑤ ジャパンネット銀行
- ⑥ セブン銀行
- ⑦ 住信SBIネット銀行
- ⑧ イオン銀行
- ⑨ じぶん銀行
- ⑩ 日本振興銀行
- ⑪ ゆうちょ銀行

#### 4. 地方銀行の定義

地方銀行は、全国銀行の中で、都銀、信託、長銀、第二地銀を除いた銀行法に基づく銀行である。一般に地域社会に密接な関係をもち、主たる営業基盤を1都道府県やその周辺地域とするもの。営業区域内では稠密な店舗網をもち、一定地域から預金を吸収し同じ地元企業や自治体に融資して、地域的な資金循環を図る中核をなしている。地銀は、もともと大都市に本店をもたない銀行を指

し、現在 64 行である。その沿革はさまざまであるが、1872 年の国立銀行法によって設立された銀行を核に、合併・合同を繰り返し、戦時体制の中で 1 県 1 行主義の旗印の下に、県民銀行的色彩を強めた。戦後、1950 年から 12 行の新設をみたが、そのとき 66 行から数の増減はほとんどない[19]。

## 5. 地方銀行の現状

全国の預貯金残高 1203 兆 2097 億円のうち、地方銀行全体で 27.5%のシェアを占める（2016 年度）[3]。

貸出金残高 589 兆 3799 億円のうち、メガバンクの 39.8%に対して、地方銀行は 41.1%のシェアを占める（2016 年度）[3]。

1990 年以降、地方銀行の数は増減していないが、第二地方銀行の数は 68 行から最近では 41 行に減少し、27 行がなくなっている。ここから年に 1 行以上減っていることがわかる[7]。

表 1 日本国内金融機関総資産額ランキング 2018 年[6]

金融機関名	総資産額
-------	------



1	三菱UFJフィナンシャル・グループ	306兆9374億1500万円
2	ゆうちょ銀行	210兆6298億2100万円
3	みずほフィナンシャルグループ	205兆283億円
4	三井住友フィナンシャルグループ	199兆491億2800万円
5	三井住友トラスト・ホールディングス	68兆3567億9800万円
6	りそなホールディングス	50兆2437億8900万円
7	ふくおかフィナンシャルグループ	20兆1636億7900万円
8	コンコルディア・フィナンシャルグループ	18兆6605億8100万円
9	めぶきフィナンシャルグループ	16兆7698億8300万円
10	千葉銀行	14兆3818億1500万円
11	ほくほくフィナンシャルグループ	12兆9962億9200万円
12	静岡銀行	11兆5327億2400万円
13	山口フィナンシャルグループ	10兆3665億4700万円

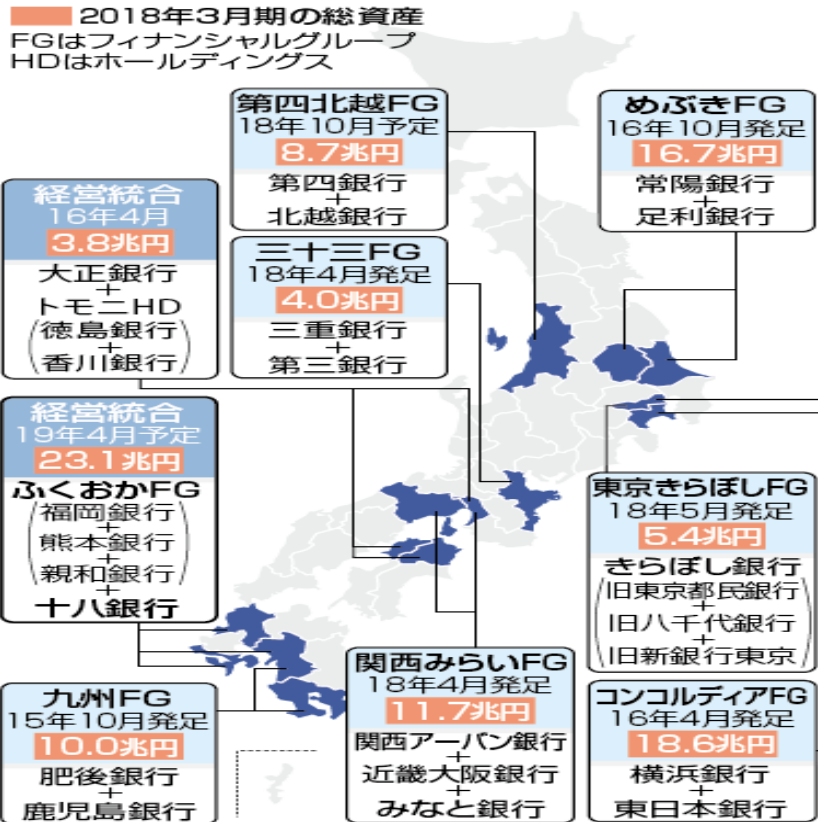
14	九州フィナンシャルグループ	10兆840億3900万円
15	西日本フィナンシャルホールディングス	9兆9616億6300万円
16	北洋銀行	9兆5005億1000万円
17	京都銀行	9兆4785億9200万円
18	新生銀行	9兆4566億6000万円
19	八十二銀行	9兆3090億4300万円
20	広島銀行	9兆521億5200万円

総資産は、会社の大きさ（規模）を表す代表的な指標であり、財務諸表をチェックする際の一つの重要な数値となっている。また、上場企業においては株式ランキングの一つの項目にもなっている。表1を見てわかるとおり、上位5行は都市銀行であり、地方銀行との総資産額の差は歴然である。総資産額、つまり銀行が融資できる額を都市銀行に負けない規模にするためには、地方銀行同士が協力し合う必要があるのだ。

## 6. 地方銀行の再編

地方銀行は、平成 15 年の北海道銀行と北陸銀行の経営統合（ほくほくフィナンシャルグループ）を皮切りに、様々な地方銀行が再編の動きをしている。海外や他業態の合従連衡でも散見されるとおり、トップグループ同士やトップ地銀同士のいわゆる「メガ再編」も今後多く想定されよう。関東の地方銀行トップグループが 4 つではなく、2 つになるなど。例えば、コンコルディアフィナンシャルグループと東京きらぼしフィナンシャルグループ（東京）、コンコルディアフィナンシャルグループとほくほくフィナンシャルグループ（富山）、めぶきフィナンシャルグループ（東京）と千葉・武蔵野アライアンス、西日本フィナンシャルホールディングス（福岡）と九州フィナンシャルグループなど、組み合わせは多様にイメージできる。 [8]

## 最近の地銀再編の動き



出典： [https://www.jiji.com/jc/graphics?p=ve\\_eco\\_kinyushoken-localbank-restructuringugoki](https://www.jiji.com/jc/graphics?p=ve_eco_kinyushoken-localbank-restructuringugoki)

### 7. 地銀不振・地銀再編の3つの要因

地方銀行は、以下3つの要因によって、3大ビジネスに苦戦している[3]。

#### 1. 人口減少

## 2. 競争激化

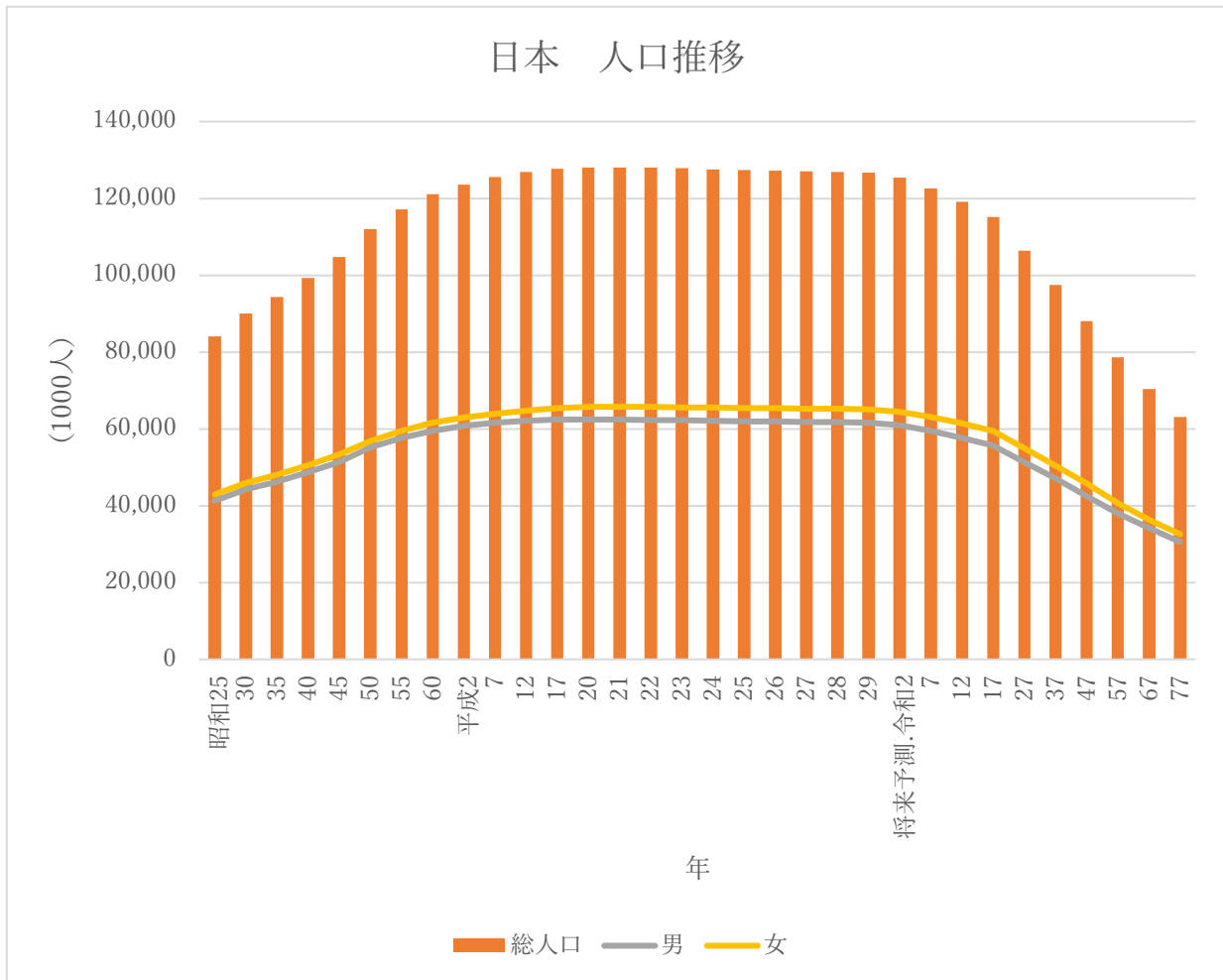
## 3. 低金利環境の長期化

### 7.1 人口減少

2040（令和 11）年には、東京、神奈川、愛知、滋賀、沖縄の 5 都県を除けば、すべての都道府県で軒並み 10%以上の人口減少となり、「日本縮小」が深刻化すると予想されている。人口減少、少子高齢化は法人資金需要の減少、住宅ローンの減少を招く。また、相続資産の地方から都市圏への集中も招く。また、国内市場縮小、労働力減少、若年層による社会保障下支え困難といったデメリットも考えられる。

このような人口減少は地方銀行にとって確実に大きな痛手となる。顧客の数が減り、取引先の企業が減る中で個人、法人ともに営業基盤が揺らいでしまう。少ないパイを多くのプレイヤーで奪い合えば、当然のことながら誰もが疲弊する。ならば「統合」をしてプレイヤーの数を減らそうというのだ[5]。

表 2 総務省 2019 日本の統計資料より、筆者製作



## 7.2 競争激化

2つ目の要因として競争の激化が挙げられる。人口が減少し、地方経済の規模が縮小する中で、競合相手は減るところか増えている。メガバンクによる地方での優良中小企業への貸し出し強化による競争や、地元の信用金庫や信用組合との競争も激化しているのである。ゆうちょ銀行とは、預金だけでなく、住宅ローンや個人向けローンなど今後は貸し出しでも競合する可能性がある。

また、地方銀行同士でも、隣接県や地方中核都市への進出により競争の激しさが増している。地方銀行の数が多すぎて生き残れないオーバーバンキングの状態になってしまっていることも競争激化の原因の一つである。

さらに、地方銀行の持つ以下6つなどを狙ってネット銀行やネット証券、フィンテック企業など異業種による金融業への進出も急速に進んでいる[3]。

- ① 預金
- ② 貸出
- ③ 決済
- ④ システム
- ⑤ 店舗網
- ⑥ 顧客情報

### 7.3 低金利環境の長期化

3つ目の要因である、低金利環境とは、日本銀行が2016年2月から導入したマイナス金利政策のことである。

マイナス金利政策とはデフレーション（デフレ）から脱却し、物価上昇を促すとともに、投資や消費を活発にする目的のために、市中銀行が中央銀行（日本銀行）に預ける当座預金の一部について、中央銀行が手数料の支払いを求め

る政策のこと。市中銀行が中央銀行に預ける資金に手数料が発生することから、中央銀行に預けずに企業や個人への貸出し等にシフトされ、経済の活性化につながるかと期待される[9]。しかし、このマイナス金利政策が長引くことによって、地方銀行がそれまで日本銀行に預けていた資金余剰分が今や保管手数料を払っているような状態になっているのである。

## 8. 地方銀行の存在意義

「地域企業や地域住民のサポート・活性化」

メガバンクは地方銀行より資金力が膨大であり、基本的に大手企業や世界に展開している企業との取引が多い。したがって、中小・零細企業との取引が後回しにされてしまう場合も少なくない。

地方銀行では、その地域に特化したアドバイスやサポートを受けられたり、融通が利いたり、地方銀行ならではの地域密着型サービスが提供されやすくなる。

よって、メガバンクでは、数ある中小企業ごとに細かくサポートをすることは不可能である。そのために地方銀行の存在は必要なのである。



### 第三章 取り組み事例

#### 9. フィンテック化の加速

まず、フィンテックとはインターネットや人工知能などの IT(情報技術)を利用した新しい金融サービス。「Finance(金融)」と「Technology(技術)」を掛け合わせた造語。事業者の大半は IT 企業だが、従来の金融機関が担ってきた決済、融資、資産運用、株式売買などのサービスを、国境を超えて瞬時に提供することから、「ネオバンク」とも呼ばれる[10]。

現在、スマートフォンや SNS の急速な普及、AI (人工知能) の開発と進化が急速に進んでいる。IT ベンチャー企業など異業種や既存の金融機関によって、新たな決済サービスや AI による資産運用・投資アドバイスなど、IT を活用した革新的な金融サービスであるフィンテックを提供する動きが国内外で広く活発になっている。

地方銀行でも、この動きに対応するためにフィンテックに対応する専門部署の設立やフィンテック企業への出資や提携も急速に進めている。既存の業務では、融資、決済、クラウドファンディング、会計管理、セキュリティー、資産運用、資産管理の 7 つがフィンテックの分野として挙げられる。AI を活用した審査モデル構築や、資産運用におけるロボアドバイザー導入など、独自に展開を進める地方銀行や、人材や資金に限られる地方銀行が複数で提携して対応する動きが活発化している[3]。

ネットバンキングをはじめとするデジタル化の進展で、三菱 UFJ の場合は過

去 10 年間で店舗への来店客数は 4 割も減少した。そして同社は 2018 年の株主総会で流した映像では「20 年後、店舗がクラウド化し、基本的な銀行業務は AI が行う」とし、AR（拡張現実）やテレビ電話でサービスを行う未来予想図を示した。目黒区に開設した次世代店舗「MUFGNEXT」は税金や公共料金の支払いも可能な ATM やテレビ電話窓口、ネットバンキング用のタブレットを設置し、基本的な取引はセルフサービスで完結する。店舗内にはコンシェルジュが常駐し、使い方を説明してくれる。2023 年度までに同様の店舗を 70～100 店まで拡大し、利便性を高めたデジタルサービスに顧客を誘導している。

反対に同じメガバンクでも三井住友銀行やみずほ銀行は対面強化を推し進めている。デジタル化で事務量を削減し、窓口をなくす点は三菱 UFJ と同じだが、店内には対面のブースを設置し対面提案力を高める方針だ。[14]

## 10. アライアンス戦略

アライアンスとは、複数の異業種企業が互いの利益のために協力しあうことであり、経営スタイルのひとつ。業務提携や戦略的同盟などとも呼ばれる。取引上の連携の枠を越え、企業間でお互いに活用しあえる経営資産の相互活用関係を構築することで、相乗効果を目指す。顧客に対するスピード対応が可能となるほか、既成の業界にはない価値を創造できるメリットは大きい。資金や時間をかけずに経営資源の有効活用を計れる点や、企業文化の摩擦が少なくてす

む点では M&A とは異にする。ただ、解消時には、協力企業に技術やノウハウが流出するリスクもある[12]。

貸し出しを中心とする本業収益が右下がりの中、地方銀行は新たな収益源を探している。先に述べたように、フィンテックなどの IT の活用を検討する地方銀行が多い中、地方銀行単独で新しい波に対応するには人材とノウハウの両方が限界である。そこで注目されているのが、銀行業界の枠にとらわれないアライアンス戦略である。東海東京フィナンシャル・ホールディングスと地銀との提携合弁証券会社はその先駆といえる。2007 年以來、上位行を中心に 7 地銀と合弁会社を設立。株や債券など東海東京証券の商品・サービスを地銀の顧客にも提供することでウィンウィンの関係を築いて一定の成果を得てきた。

また、SBI ホールディングスは同社の資産運用体制やオンライン事業で培ったノウハウを生かした「地方創生プロジェクト」を旗印に掲げ、既に地方銀行 34 行と金融商品仲介業で提携し、SBI グループの商品・サービスを提供している。また、フィンテック企業のサービスを導入する共通プラットフォームも展開していて地方銀行など 11 社が導入済み、または導入準備中である[13]。

また、地方銀行の広域連携の枠組みで、千葉銀行、第四銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北越銀行、武蔵野銀行、北洋銀行、滋賀銀行の所属する「T S U B A S A アライアンス」では、2015 年 10 月の発足以来、フィンテックや事務・システム共同化、相続関連業務、国際業務など、参加行のグループ各社を含め幅広い分野で連携を図っている [14]。

## 11. 店舗改革

実店舗の削減は日本国内の銀行だけでなく、海外の銀行でも行われている。イギリスでは、2015年1月から2016年12月までに4大銀行のHSBCが店舗網の27%、RBS(National Westminster Bankを含む)が10%、Lloydsが14%、Barclaysが8%と閉鎖している。もっとも閉鎖店舗が多かったのは、協同組合系の銀行で全支店の53%に及んでいる。通算するとイギリスにおける銀行店舗は同期間において全体で1000店舗、支店網の11%が消えた計算になる。アメリカでは、2009年以降アメリカ国内の銀行全体で店舗数を減少させる傾向が続いていて、2009年から2016年までの平均閉鎖店舗数は1129店舗に達する。大手4行(Bank of America, Citi, JPMorgan Chase, Wells Fargo)は3000~6000店舗の支店ネットワークを有しているが、Bank of Americaが先年度比で389店舗閉鎖していて最も多い。Wells Fargoは大手行の中でも最大規模の6300支店のネットワークを有していてこれまで商業銀行業務を中心に行ってきたこともあって支店閉鎖に消極的だったが、2017年1月にデジタル化の進展を受けて方針を転換し、2年間で400店舗以上を閉鎖する構想を発表している [15]。

日本国内では、国際比較を行うと人口当たりの銀行の店舗数は比較的少ないが、銀行代理業を営む郵便局数まで含めると、オーババンキングとされているドイツとほぼ同水準となる。また、可住地面積当たりの金融機関店舗数をみ

ると日本は突出して多くなっている。もちろんこれには日本の人口密度の高さも影響しているが、狭い国土に銀行店舗が集中すればそれだけ店舗間の競争も激しくなると考えられる[16]。

みずほフィナンシャルグループは 130 店舗の削減、三菱 UFJ 銀行は店舗数を 2023 年度までに約 180 店減らす方針を明らかにした。従来は 17 年度末の 515 店舗から 2 割にあたる約 100 店を減らす計画だったが、削減率を 35%に積み増した [17]。一方地方銀行も共同通信社が行ったアンケートによると回答した 66 社のうち 42%にあたる 28 社が店舗数削減を計画していると回答し、ATM の削減も明らかになっている。デジタルトランスフォーメーションにより可能になった実店舗の削減による店舗の維持費や人件費を投資や新たなシステム開発などの業務に回すことが可能になる。

しかし実店舗をただ減らすだけでなく、多機能化を進める銀行も少なくない。例えば、山口フィナンシャルグループの店舗は、カフェや保育施設、観光拠点などを併設し、顧客接点の拡大を狙っている。また、群馬銀行は 2019 年 7 月からトラックの荷台部分に窓口と ATM が設置された移動店舗車を導入し、店舗を縮小せざるを得ない地域との接点を維持し続けている [13]。

千葉市にある京葉銀行「こてはし台支店」では IT を活用した次世代型店舗として印鑑レス、通帳レス、伝票レスを実現した。主な施策としては①認証ボックス②タブレットによる保険・投資信託手続き③全自動貸金庫④リモートテラーシステムの 4 つが挙げられる。①の認証ボックスでは、指静脈認証 IC キャッ

シュカードで本人の意思確認を実施するため、伝票などへの印鑑の押印が不要になった。②タブレットによる保険・投資信託手続きでは、申し込みから契約までを画面上の確認と電子サインで手続き完了することができる。③全自動貸金庫では、指静脈認証 IC キャッシュカードで入室が可能になっている。④リモートテラーシステムでは、モニターを通して本部相談員と直接面談し、相続相談や専門性の高いコンサルティング業務の実施がされている。[18]

## 12. シニアビジネス

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2025年まででは、すべての都道府県で65歳以上人口は増加する。全国ベースでは24.0%増加となる。大都市圏や人口増加率が高い都県（埼玉、千葉、神奈川、滋賀、福岡）でのシニア層の割合の増加が特徴的である[11]。

このような状況下をビジネスチャンスと捉え、収益拡大に結び付けようとする地方銀行も増えている。家計金融資産の6割を60歳以上が保有する中、例えば、高齢者に特化した預金や運用商品の品揃え、リバースモーゲージの活用、事業継承と相続の強化、セカンドライフ支援、地域高齢者サービス、医療・福祉・介護ビジネスの拡大、サービス付き高齢者向け住宅ローンを揃えるなどがある[11]。また、セカンドライフニーズと地方創生の高まりを受けて、今後、地方に富裕層向け医療機関やシニア層向けの高級滞在型リゾートをつくるという

た動きが活発化すれば、地方銀行の貸し出しニーズの取り組みにもつながる。住んでいる自宅を担保にして、老後の資金を借りるリバースモーゲージの人气が高まっている。自宅にそのまま住み続けることができ、死後に売却して一括返済する仕組みで、東京スター銀行は、2005年に新型リバースモーゲージ「充実人生」を発売して以来人気の商品となっている[3]。

### 13. 富裕層向けビジネス

クレディ・スイスによると、日本の100万ドル（約1億1000万円）以上の資産を持つ富裕層は282万6000人（2016年）といい、今後5年間で3割増加して360万2000人に達すると予想している。日本の富裕層は大きく以下3つに分けられる。

- ① 伝統的富裕層
- ② 新興富裕層
- ③ 相続・退職金富裕層

①の伝統的富裕層は、代表格として地主や企業オーナー・医者あげられる。東京を中心に首都圏や地方にも多く存在している。②の新興富裕層は代表格として、IT企業創設者、新興企業家などがあげられる。キャッシュフローリッチでかつ都内在住が多い。③相続・退職金富裕層とは、公務員、もしくは大企業に勤務する共働き夫婦で、退職金を得る時期に、親からの相続遺産も受け取ること

で富裕層の仲間入りをするのが特徴で、増加傾向にある。都内だけでなく、持ち家比率が高い地域にも多く存在する。

富裕層のニーズが法務・税務スキームや複雑な金融商品でなく、シンプルな金融商品、長期的、安定的な金融商品によるシンプルな資産運用に回帰してきていて、これからの金融機関に求められているといえる。

ここからは実際に地方銀行で行われている富裕層向けビジネスの一例を挙げていく。

足利銀行ではプライベートバンキングチームによる高度なコンサルティング。

武蔵野銀行では税制改革等で見込まれる個人向けコンサルティングニーズの拡大に対応するためプライベートバンキングチームを新設。

京都銀行ではプライベートバンキンググループによる富裕層・企業オーナー向けコンサルティング業務の強化。

池田泉州銀行ではプライベートバンキング部の業務内容をインベストメントバンキングまで拡大し、フィナンシャルアドバイザー一部に発展的に改組。部内室として M&A アドバイザリー室、プライベートバンキング室を開設した[3]。

#### 第4章 これからの展望

第3章で述べた通り、これからは IT や AI を活用したフィンテックがこれまで以上に盛んに利用されていく。しかし、そのフィンテックを各々の地方銀行が



システムを開発し、実行までこぎつけるには多額の費用や人、ノウハウが必要となり、フィンテックを実際に活用するのに膨大な時間がかかってしまう。そこで私は、共通のシステムを利用することを提案する。アライアンスし地方銀行1行で負担できない資金やノウハウを、共同のシステムとして開発することで1行の負担が減り、より良いシステムができるのではと考える。また、それぞれの銀行が全く同じフィンテックの戦略をとるのかということとは異なるので、ベースのシステムだけを同じものを使い、各々でアレンジしたものを使う、ということも特色が出て良いと考える。

おわりに

なぜ地方銀行が潰れないのかを考えたときに、地方銀行が潰れて一番困るのはその銀行から融資を受けていた企業でないか、と思った。もし銀行が潰れてしまえば、銀行が資金回収をしなければならなくなり、被害を被るのは私たち預金者と融資を受けていた企業だ。そんな金融の面から私たちの経済を支えている地方銀行が潰れないために、どのような経営戦略をとっていくのか、今後も注目していく。

参考文献

- [1] 伊東眞幸, 地銀連携:その多様性の魅力, 金融財政事情研究会,2014
- [2] 坂本綾子, 銀行・郵便局／銀行口座のしくみと基本銀行には、どんな種類がある？ 作成日 2009-09-15, 閲覧日 2019-09-10
- <https://allabout.co.jp/gm/gc/18695/>
- [3] 高橋克英, 図解でわかる地方銀行, 秀和システム, 2017
- [4] 高橋克英, 図解入門ビジネス最新地方銀行の現状と取り組みがよ〜くわかる本, 秀和システム, 2018
- [5] 津田倫男, 地方銀行消滅, 朝日新聞出版, 2016
- [6] stockclip, 2018年 銀行業 総資産 ランキング 閲覧日 2019-11-22
- [https://www.stockclip.net/categories/28?column=total\\_assets](https://www.stockclip.net/categories/28?column=total_assets)
- [7] 吉本澄司, 日本総研調査部主席研究員 2013-07-02, 閲覧日2019-11-22
- <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/6872.pdf>
- [8] 高橋克英 <https://thefinance.jp/strategy/170926>
- 閲覧日 2019-11-27
- [9] マイナス金利政策, コトバンク内、日本大百科全書, 閲覧日 2019-12-09
- <https://kotobank.jp/word/マイナス金利政策-1724783>
- [10] フィンテック, コトバンク内知恵蔵, 閲覧日 2019-12-09
- <https://kotobank.jp/word/フィンテック-1720026>
- [11] 高橋克英, 地銀大再編, 中央経済社, 2016
- [12] アライアンス, コトバンク内 ASCII.jp デジタル用語辞典, 閲覧日 2019-

12-10

<https://kotobank.jp/word/アライアンス-527>

[13] 週刊東洋経済, 2019-06-22, p.34,39

[14] 北洋銀行 TSUBASA アライアンスへの参加について

[https://www.hokuyobank.co.jp/newsrelease/pdf/20190522\\_071499.pdf](https://www.hokuyobank.co.jp/newsrelease/pdf/20190522_071499.pdf)

[15] 山上聡, 金融デジタルイノベーション, ダイヤモンド社, 2017

[16] 日本銀行金融システムレポート, 2017年10月号

[17] 日本経済新聞, 2019-05-20

[18] 京葉銀行こてはし台支店

<https://www.keiyobank.co.jp/tempo/kotehashi/>

[19] 金融経済用語辞典, 1990年初版, 経済法令研究所