

九州における地域銀行の経営再編

河口 和幸*

Management Reorganization of Regional Banks In Kyushu Area

by

Kazuyuki KAWAGUCHI*

要 旨

金融機関の再編の動きが続いているが、中でも九州の地域銀行においてやや目立つように思われる。経営再編の動きを歴史的に見ると、バブル崩壊後にはいわば救済型が先行したが、最近では未来志向型へと変化してきている。地域銀行が経営再編を急いでいる背景には、①成長性・発展性の鈍化、②収益構造の趨勢的悪化、③取引先企業の海外進出の動きへの対応、④九州の経済的結びつきの強まりと福岡一極集中化、⑤経営再編の波に乗り遅れることへの恐怖感、等が考えられる。経営体質強化のためには、経営再編のみが唯一の方策ではないが、経営再編の道を選択する場合には求められる精神があり、それを疎かにして再編を急いでもあまり大きな成果は期待できないと思われる。その精神とは、①地域発展への貢献度の向上、②顧客利便性の向上、③社会が抱える課題への取り組みの強化であり、④そうした点を希求する結果としての経営の安定性の向上の4点である。これまでに行われた経営再編を評価すると、依然多くの課題を残しているように窺われる。経営再編を選択する際には、堅持すべき精神を明確に意識して目指すべき再編の成果、すなわち「シナジー効果」を挙げていくことが大きな課題である。

Key Words: 地域銀行、経営統合、シナジー効果、too big to fail、地方の衰退

1. はじめに

近年、わが国では金融機関の経営再編の動きが強まっている。本稿では、主に九州における地域金融機関の経営再編の動きを概観するが、触れている多くの論点は他地域についても共通するものがほとんどであるため、地域金融機関の経営再編全般を念頭に置きながら論じてみた

い。

一般に地域金融機関と言う場合、狭義には地方銀行（以下、地銀）および第二地方銀行（以下、第二地銀）を指すことが普通であるが、広義にはそれ以外の信用金庫や信用組合等の中小金融機関、農協・漁協の系統金融機関、さらには労働金庫等、広く地域に根を張って営業を展開している金融機関全般を指すこともある。これら全ての業態において経営再編の動きが進展している（むしろ下位の業態ほど再編の動きは

*崇城大学総合教育センター教授

激しい)が、本稿では混同を避けるために、狭義の地域金融機関である地銀および第二地銀を「地域銀行」と定義し、その再編の動きに焦点を当てて論述する。

このところ、九州において地域銀行の経営再編が相当なスピード感を持って進行しており、地域銀行は大きな変革時代に突入していると言えることができる。その背景には、バブル崩壊後の不良債権処理の増大によって体力が一定程度消耗したこともさることながら、少子高齢化とその先にある人口や事業所数の減少による経営基盤の弱体化、超低金利時代の持続、とそれらによる収益力の低下への強い危惧などがあることが挙げられるだろう。また、将来を見通すと、金融技術の発達によって異業種の金融業務への蚕食の動きがますます強まっていくことが予想されることも大きな懸念材料となっているだろう。

地域銀行に限らず、わが国の金融界はバブル崩壊後の長引く景気低迷によって発生した不良債権問題に翻弄されたが、その問題が一通り片付くと、今度は少子高齢化等による低成長化・収益構造の悪化といった多くの問題に直面して「一難去ってまた一難」という状況であり、いわゆる「失われた20年」とも言われる時期の間に金融機関は後ろ向きの対応を続けることを余儀なくされてきているわけである。言い換えれば、金融機関は、過去の長い間高度経済成長と護送船団方式の金融行政という枠組みのもとで、労せずして順調な経営を持続できるという環境がそろったことによって多大な恩恵を受けてきた。しかし、その結果銀行経営のあるべき姿を見据えて変革に向けて努力していくことをやや怠ってしまい、経営環境が激変してきた中で、金融機関としてのあるべき将来像・ビジョンを明確に描き出せていないように窺われる。厳しく指摘すれば、そうした後ろ向きの対応が続けてきた挙句の行き着く先として経営再編に至っているというわけである。

以上のような事情を背景として地域銀行の経営再編が進捗してきた結果、戦前の昭和恐慌後に打ち出された原則的な一県一行主義の建前が崩れて、県域を跨って広域に営業を展開する地

域銀行が出現してきた。こうした県域を超えた広域の地域銀行をアメリカ(州を越えた商業銀行)の呼び方に倣って「(日本版)スーパー・リージョナルバンク」と呼ぶことがある(ときにはマスコミ等で「メガ地銀」と呼ばれることもある)。このように見ると、地域銀行の経営再編の動きは、まさにわが国におけるスーパー・リージョナルバンクを形成していこうとする動きと捉えることもできるのである。

なお、ここで経営再編と言う場合は、合併、複数の金融機関が共同で持ち株会社を設立してその傘下に入る形式をとる経営統合、株式取得による子会社化、事業譲渡、さらには広範囲にわたる業務・資本提携等を含めた広い概念として捉えていくこととする。

2. これまでの経営再編の動き

九州における地域銀行の経営再編は遡って見れば数多く見られるが、2000年以降の動きに限定しても、次のような例が挙げられる。

①福岡シティ銀行による長崎銀行の完全子会社化

2001年10月に福岡シティ銀行は、経営の悪化していた長崎銀行の株式を取得して筆頭株主となった。さらに、2014年12月には福岡シティ銀行の後身である西日本シティ銀行が同行を完全子会社化した。

②西日本銀行と福岡シティ銀行の合併

1984年に高千穂相互銀行を救済合併したのを機に普銀転換した西日本銀行(救済合併前は西日本相互銀行と称していた)と福岡シティ銀行が2004年10月に合併して西日本シティ銀行(NCB)が発足し、福岡県内を主要地盤として九州において大きな影響力を持つ銀行としてスタートした。さらにそれから10年以上の期間を置いて、2016年10月には同行と長崎銀行等を傘下に置いた持ち株会社西日本フィナンシャルホールディングス(西日本FH)を設立した。

③豊和銀行の西日本シティ銀行からの支援受け

入れ

豊和銀行は、2006年の金融庁検査の指摘を受けて実施した不良債権の処理によって大幅赤字となったことから、2006年8月にNCBから30億円の出資を受けたうえで、地元企業を中心とした第三者割当増資を受け入れて合計90億円の増資を行った。これにより頭取等が交替し新体制としてスタートすることとなった。

④福岡銀行と熊本ファミリー銀行・親和銀行・十八銀行の経営統合

2007年4月に福岡銀行と熊本ファミリー銀行（2013年4月に名称変更して熊本銀行となった）は経営統合し、持ち株会社ふくおかフィナンシャルグループ（FFG）を設立して、両行はその傘下に入った。その直後の同年10月には九州親和ホールディングス（2002年に親和銀行と九州銀行が経営統合して成立）もFFG入りし、九州の北部および中部地域（福岡・熊本・長崎の3県）を主要地盤とする巨大銀行グループとして発足した。さらに、FFGは2017年4月には長崎県下を主要地盤とする十八銀行を傘下に収めたうえで18年4月に親和銀行と合併させることによって、地銀中最大の金融グループを誕生させることとした。ただ、両行の合併によって長崎県下では約7割の融資シェアを占める地域のガリバー銀行となることから、公正取引委員会は時間をかけて慎重に審査を進めている模様である。最終的には、一部重複店舗の統廃合や他金融機関への譲渡等の一定の条件を付したうえで承認される方向ではないかと見られるが、FFGは経営統合と合併の時期をそれぞれ半年間延期することとした。

⑤北九州銀行の設立

経営再編ではないが、2011年10月に北九州銀行が発足した。北九州銀行は、これまで九州内にあった山口銀行の支店（旧山口銀行北九州支店を本店）を集約して山口フィナンシャルグループ（YMFG）傘下の銀行として新規発足したものである（YMFGは、2006年10月に山口銀行と広島県下を主要地盤とするもみじ銀行が経営統合して成立している）。山口銀行は、従

来から経済基盤の脆弱な地元山口県下だけでなく、福岡県下を中心とした九州圏内を準地元と位置付けてきている。新銀行の設立は、YMFG体制強化の一環であり、九州域内における巨大銀行の誕生に対抗するための攻めと守りの両面からの動きであったと捉えることができる。

⑥肥後銀行と鹿児島銀行の経営統合

2015年10月に肥後銀行と鹿児島銀行が経営統合して持ち株会社九州フィナンシャルグループ（九州FG）を設立した。それぞれ地元のトップ銀行として強固な地盤を持ち、かつ財務的にも優良銀行と目されてきた地銀同士の経営統合であり、「地域銀行の経営再編の動きはそこまで進んできたのか」として、金融界ではある意味で驚きをもって受け止められた。この経営統合も、やはりFFGおよびNCB（現在の西日本FH）という巨大銀行グループ誕生への攻めと守りの両面の意味合いを持っていたと位置づけることができる。

3. 経営再編に至る背景・動機

九州における地域銀行の経営再編が急ピッチで進んできている動機と実態を大きな括りで整理すると、バブル崩壊後には不良債権処理によって経営体力が低下した銀行を救済するのが主な動機である「救済型」が先行したが、その後には経営環境の変化に合わせて経営基盤を一層強固にしていこうとする「未来志向型」に重点が徐々に移ってきているといえることができる。

すなわち、金融庁は2002年10月に大手銀行に対しては「金融再生プログラム」を、また2003年3月には地域・中小金融機関に対して「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」を適用するとして、それぞれの役割に応じたかたちで不良債権の処理を急ぐよう促した。そうした経緯もあって、地域銀行では不良債権の処理を急いだが、処理完了には長年の期間を要するようなケースも見られた。このため、不良債権の処理問題が全体として峠を越えて概ね片付くまでは救済型の経

営再編が中心であったように見受けられる。ただ、こうした中にあっても子細に見ると、西日本銀行と福岡シティ銀行の合併や福岡銀行と熊本ファミリー銀行（現熊本銀行）の経営統合は、ただ単に「救済型」というだけでなく、「未来志向型」の色彩を併せ持っていたように窺われるので、経営統合に至った動機にはそれぞれニュアンスの差があったことについては多少の留意が必要であるだろう。

実は、2007年の FFG の発足以降2015年に九州 FG が誕生するまで、九州では表面的にはしばらく目立った経営再編の動きがなかった。不良債権問題が概ね峠を越したことなどを眺めて、金融庁が不良債権処理を急がせてきた金融行政の手綱を緩めたのが一因であったと考えられる。また、2008年にサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機・景気後退に対処するため、わが国でも中小企業金融を円滑化する観点から金融機能強化法が改正され、公的資金の受け入れ要件が緩和されたことも金融機関経営にとっては安心材料となったと考えられる（金融機能強化法の改正を受けて、九州では宮崎太陽銀行と南日本銀行が公的資金を受け入れた）。しかしながら、その間も福岡圏を除く九州各地域では、人口減少とそれに伴う地域経済の停滞が続いたことから、金融機関にとっては将来への経営不安が徐々に増大していたはずであり、こうした水面下での経済環境の変化は金融機関の経営にはボディブローのように効き始めつつあったと推測することができる。金融庁も、後述のようにここへきて地銀および第二地銀に対して経営再編によって県域をまたがる広域の地域銀行（スーパー・リージョナルバンク）の形成へ向けて動いていくよう陰に陽に促しているとも伝えられる。そうした背景も一因としてここへきて再編の動きが再び強まってきたということができるであろう。肥後銀行と鹿児島銀行が経営統合の狙いとして体力の一段の強化を掲げていることからそのことを窺うことができる。その意味では、両行の経営統合は未来志向型の発展的統合であるというだけでなく、防衛としての色彩も帯びていると言っていることができるのである。

前述のように、地域銀行の経営再編の背景の類型として、救済型と未来志向型に分けることができるが、地域銀行にとって不良債権の処理問題が主要な経営課題ではなくなってきたと一応考えられることから、今後は未来志向型の経営再編が中心となっていくはずである。それでは、今後未来志向型の経営再編の動きが強まっていくと考えられる背景にはどのような事情があるのだろうか。

ここで経営再編の動機の議論に入る前に、地域銀行の経営環境を巡るいくつかの論点について触れておきたい。第一は、一時盛んに議論されていた「オーバーバンキング」問題についてである。「オーバーバンキング」論は、結論から言えば金融機関の数が多すぎるというやや感覚的な指摘であるように思われる。実際問題、金融機関の数が多すぎると言っても、その意味しているところは、絶対数として金融機関の数が多いか、取引先（預金者や融資先）の数または経済規模に比べて多いか、諸外国に比べて多いか、確固とした経営基盤を構築することが必要であるがそれを妨げているという意味で多いと言うのか、金融機関の力が強すぎて証券市場がなかなか育たないという意味なのか、主張する根拠にはやや判然としないところがある。経済規模に比べて金融機関の数が多いか少ないのかの判断に当たって、計量的に理論値や理想値を出すのはもちろん不可能である。そういう意味で「オーバーバンキング」論はいわば感覚的な議論なのである。金融機関経営というのは、足し算、引き算といったアプローチが可能なほど単純明快なものではないからである。このように見ると、「オーバーバンキング」論というのは、金融機関の数を単に減らしたい、またはわが国の金融制度を間接金融方式から直接金融方式へ（つまり「貯蓄から投資へ」）変革させたいという思惑のもとで語られた、ある意味でためにする議論であったようにも思われる。したがって、「オーバーバンキング」という視点から地域銀行の経営再編を議論しても表面的な議論にしかならないだろう。現に、地域金融機関の経営者にとって、「オーバーバンキング」状態となっているかどうかについては、

全くと言っていいほど眼中にはないと断言できる。金融再編は、あくまでの個別金融機関の経営基盤の現状と将来展望から出発すべきものだからである。そういう視点から九州の地域銀行の現状および先行きの経営環境を展望すると、現状ではひとまず安定的な経営を維持できているように見えるが、5年後、10年後を展望すると人口減少や地域経済の衰退とそれによる先行きの発展性と収益確保への懸念が大きく、それが経営再編への大きな動機となっているということが考えられる。いずれにしても、本稿の分析においては「オーバーバンキング」といった視点からの議論は行わないことにする。

第二は、一時期盛んに議論された地方分権社会化の一形態としての道州制の議論との関連であるが、結論から言えば、これもやはり地域銀行の経営再編問題とは別次元のものである。道州制が盛んに議論された頃、とくに地理的にもまとまりのある九州では経済団体等において積極的に道州制を目指していこうとする考え方も結構強かったように見受けられる。しかし、道州制の姿として具体的な中身とかメリットが示されたわけではなかったことなどもあり、九州内の地域によって取り組み姿勢にも大きな温度差があったのが実態である。地域銀行の経営再編は、そうしたマクロ的な視点で考えるものではなく、個別金融機関の経営実態と将来展望というミクロの視点で検討されていくべき筋合いのものである。したがって、道州制の議論は九州の地域銀行の経営再編が他地域に比べて先行してきたこととはほとんど関係がないと見るべきである。

第三は、アベノミクスにおける第三の矢（成長戦略）の一つとして掲げられていた地方創生との関連についてである。この地方創生という方向感に沿って地域金融機関の経営再編を促していく必要があるのではないかと議論がなされることがある。確かに、金融庁等はそれを梃子にして再編を急がせたい考えのようであるが、政府の政策としての地方創生は、それ自体としては「オーバーバンキング」の議論と同様、総論としてはともかく、各論としてはそうした政策が打ち出されたことによって地域銀

行の経営再編の動きにそのまま繋がっていく、または経営再編の動きを促進させていくという筋合いのものではないように思われる。ただし、この点については最近の金融庁の行政スタンスとも微妙に関連してくるので、後で再び触れることとしたい。

第四は、郵政民営化によるゆうちょ銀行の攻勢との関連についてである。地域金融機関はゆうちょ銀行が株式上場されたことなどによっていずれ攻勢を強めてくるのではないかという不安を持っていると指摘されることがある。地域銀行レベルではそうした漠然とした不安感があるのは事実と思われるものの、これまでのところ経営再編を急がせるような大きな要因となっているとは考えにくい。ゆうちょ銀行は、預入限度額が引き上げられた（現行の1,000万円から1,300万円程度へ引き上げることを柱とする郵政民営化委員会の報告書がまとめられたのを受けて、2016年4月から引き上げが実施された）だけでなく、将来的には住宅ローンや小口の企業融資分野に参入するようになることが十分考えられるだろう。しかし、そういう与信業務を一朝一夕に急成長させることはそれほど簡単なことではなく、このことは同業者である地域金融機関自身が実感していることである。したがって、ゆうちょ銀行の事業拡大への危機意識・恐怖感が経営再編を急がせる大きな要因となっているとは現状では考えにくい。むしろ、そうした競合関係にある中にあっても、例えば地方銀行協会とゆうちょ銀行との間で業務提携を行い、一定の連携を図っていこうといった議論が持ち上がっているというのが実態なのである。

このように見てくると、地域銀行の経営再編の動きが再び強まっていることの背景を整理すると、以上のような論点ではなく、次のように分析することができるのではないと思われる。すなわち、地域銀行にとって不良債権の問題は表面的には片付いたものの、①地域において人口減少等を背景に貸出の伸びが徐々に鈍化しつつあること、②金利低下によって利鞘（預貸金および総資金ベースの利鞘）の縮小傾向が止まらず、その結果として収益環境が一段と厳しく

なっていることといった事情があるためである。つまり、地域銀行にとって収益構造が大きく変化し、将来を展望した成長戦略が描きにくくなっていることが大きな背景として指摘できる。これに加えて、③取引先企業の海外進出の動きへの対応力強化の必要性、④九州での経済的結びつきの強まりと福岡一極集中化への対応、⑤再編の波に乗り遅れることへの恐怖感なども背景にあるものと思われる。

全国的にここ数年の地域銀行の経営統合の動きを見ると、2012年の十六銀行と岐阜銀行の合併、きらやか銀行と仙台銀行の経営統合（じもとホールディングスの発足）、14年の東京都民銀行と八千代銀行の経営統合（16年に新銀行東京も傘下に置き、東京 TY フィナンシャルグループとして発足、18年5月には傘下3銀行の合併によりきらぼし銀行、持ち株会社をきらぼし FG と名称変更して再発足の予定）、16年の横浜銀行と東日本銀行の経営統合（コンコルディアフィナンシャルグループの発足）、常陽銀行と足利 HD の経営統合（めぶきフィナンシャルグループの発足）、千葉銀行と武蔵野銀行の資本・業務提携などがある。さらに、17年1月には三重県下を主要地盤とする三重銀行と第三銀行が経営統合を視野に交渉に入っていることも伝えられている。それでも、九州における経営統合の動きはやはり他地域に比べてやや目立つ状況にある。経済力の強い関東・関西の各圏を除く他地域の金融機関にとっては、人口の減少など押し並べて似たような経営環境にあるはずであるにもかかわらず、九州圏において経営統合の動きが他地域に先駆けるかたちで目立っているのは間違いないであろう。

3.1 成長性・発展性の鈍化

経営再編の動機として第一に挙げなければならないのが業容の伸び悩み、言い方を変えれば成長性・発展性の鈍化への危機感であろう。九州の金融経済環境および地域銀行の経営環境は他地域に比べてそれほど劣っているわけではなく、実際、九州の地域銀行は少なくともこれまでのところ預金の積み上げに関してはそれほど苦戦しているわけではないように見受けられる。

しかし、運用の大部分を占める貸出は増加しているもののその伸びはやや低く、今後さらに厳しい環境になっていくのではないかとの危機が高まっている。このため、各地域銀行は低利攻勢をかけて貸出のシェアアップや肩代わりの動きを活発化させてきており、過去においていわば暗黙の合意としてあった融資先を金融機関の規模ごとに棲み分けるというあり方はほとんどなくなってきた。しかしながら、地域銀行がそうした焦りにも似た営業戦略を展開しているにもかかわらず、全体として貸出は伸び悩んでいるため預貸率（貸出残高/預金残高）が低くなっているのが実情である（表1参照）。預貸率を銀行ごとに詳しく見ると、成長地域である福岡県に所在する銀行は高いものの、それ以外の地域の銀行は概して低水準にある。また、総じて見ると、収益確保に腐心している第二地銀の預貸率は高いものの、地銀は低く、とくに中部および南部九州に所在する地銀の低さがやや目立つ状況にある。

常識的に考えれば、預貸率が70%を下回っている地域銀行は経営のあり方として大いに問題があるだろう。しかも、70%を下回っている地銀では、東京や大阪地区での低採算の貸出を積み上げることによって嵩上げしているところが多いこともあり、実際は地元県内での預貸率はさらに低いものとなっていることが推測される。ちなみに、堀江康熙によると、全地銀平均の県外貸出比率は年々上昇しており、2010年3月末には29%に達している。県外融資のうち東京・大阪地区などでの貸出は余資運用の一環としてのシンジケートローン（複数の金融機関による協調融資）等が多いため低利率であり、かつ預金の見返りもないことから、収益にはほとんど結びついていないケースが多いと思われる。もちろんそうした貸出は、地元での地盤強化や経済活性化に貢献しているわけでもない。地元において低預貸率を託っているということは、自ら低収益に甘んじるというだけでなく、地元で集めた預金を地元での貸出として還元していないため地域銀行としての役割を十分果たしていないということをも意味している。こうした地域銀行の経営実態はそのあり方として二重の意

味で大きな問題があるのである。のみならず、金融機関にとって注意しなければならないことは、融資を受ける中小企業は、貸出金利の低さもさることながら、主要取引金融機関としての自社事業への理解とそれに基づくアドバイスなどをより重視しており、低金利を武器にした取引先開拓だけでは必ずしも基盤の強化には繋がらないということである。

表1-1 九州地銀の預貸率
(2016年3月末、億円・%)

	預貸率 (B/A)	預金 (A)	貸出金 (B)
福岡	90.2	91,581	82,606
西日本シティ	86.9	71,548	62,201
宮崎	82.4	21,448	17,679
鹿児島	82.6	34,668	28,643
大分	68.5	26,185	17,945
筑邦	68.9	6,457	4,446
親和	66.9	21,888	14,652
佐賀	67.3	20,999	14,143
肥後	71.5	39,596	28,309
十八	62.9	24,323	15,305
北九州	110.1	8,678	9,551

出典：各グループ・各行決算短信

表1-2 九州第二地銀の預貸率
(2016年3月末、億円・%)

	預貸率 (B/A)	預金 (A)	貸出金 (B)
福岡中央	81.1	4,431	3,594
長崎	97.8	2,342	2,291
佐賀共栄	83.0	2,198	1,824
熊本	84.5	12,965	10,953
豊和	79.2	5,155	4,082
宮崎太陽	77.0	6,123	4,717
南日本	80.1	7,162	5,739

出典：各グループ・各行決算短信

このように、収益の中核である地元での貸出を伸ばしていくことには制約が強まっているが、その背景には、人口の減少とそれに伴う地場産業の衰退や事業所数の減少が大きいと見られる。

九州各県の人口動向を見ると、後述のように人口が増加しているのは福岡県のみであり、その以外の県は趨勢的に減少している。福岡県を除く各県では、少子高齢化の進行による人口減少に加えて、東京・大阪圏や福岡県への人口流出が続いているのである。少子高齢化と人口の県外流出は今後も続いていくことは確実であり、それは預金・貸出の伸び悩みに拍車をかけていくはずである。無論、人口の減少や事業所数の減少そのものが地域銀行経営に直結するわけではない。しかし、少子高齢化が進行する中で人口が減少していけば、生産年齢人口の減少と貯蓄率の低下はダブルパンチとなって預金吸収力の低下を招く（人口が減少しなくても、高齢化の進行によって必然的に貯蓄率が低下していく傾向があるため、金融機関にとって預金吸収力は弱まる）ことになる。また地場産業の衰退や地域での生産活動の停滞も貸出の伸び悩みに繋がり、それらが合わさって地域金融機関の収益力の低下を招いていくことになるのである。地元で集めた預金の半分近くを貸出ではなく有価証券運用に回しているという姿はもはや地域銀行としての役割を十分果たしているとは言えないであろう。

3.2 収益構造の趨勢的悪化

九州の地域銀行にとって貸出が伸び悩み、預貸率も低水準に止まっていることは、当然のことながらいずれ収益力にも影響が及ぶこととなり、将来的に収益構造が趨勢的に悪化し深刻化していくのは確実と見られる。各行がこうした厳しい収益環境を眺めて経営再編によって「規模の利益」を獲得しようとしていることが第二の背景である。もちろん、前述のとおり各銀行とも地元貸出の掘り起こしに注力しており、そうした努力が一定程度効果を挙げている面があるのは事実であるが、それでも少ないパイの取り合いとなっていて大きな流れとしては収益力の低下を補うまでには至っていない。むしろ、地域銀行が預貸率の低下を防ぐために量的拡大を狙って貸出攻勢に走れば走るだけ貸出利回りの一段の低下を招いてしまうという悪循環に陥ってしまっている。つまり、地域銀行が貸出

の増強を図ろうとすればそれだけ、体力の消耗戦となってしまうのである。わが国企業が全体として経営体力の拡充によって資金調達主体から資金運用主体へと変貌を遂げてきている（つまり「貸し渋り」ではなく「借り渋り」現象が起きている）中で、地域銀行のこうした苦境はある意味でやむを得ないことかもしれない。もちろん、体力の弱い中小零細企業にはまだ地域銀行からの資金調達を必要としているところは少なくないのでそれほどではないが、それでも今後企業の資金需要が大きく盛り上がって収益改善に繋がっていくことは期待できないであろう。

2016年2月から日銀の「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」（同9月からは「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の枠組みへ移行）が断行されている中で、国債等の有価証券投資利回りと貸出利回りが一段と低下していくことが見通され、これが収益の足を引っ張るという強い逆風が吹くことになる。日銀は、マイナス金利となるのは超過準備の一部だけであり、金融機関の経営問題には配慮しているといった趣旨の説明をしているが、超過準備の一部をマイナス金利とすることだけに限れば確かに金融機関収益への影響はやや小さいかもしれないが、収益への影響はそれだけに止まるものではない。すなわち、各金融機関はマイナス金利政策の導入に対処して預金金利を引き下げているが、その利率がすでにゼロ近辺にまで低下している中では、これによる効果はすでに限界があって高が知れている（間接金融優位のわが国にあっては預金金利をマイナスにすることは非常に難しいため、預金金利には強い下方硬直性がある）。その一方で、貸出と有価証券運用の両面での一段の利回り低下によって収益へのダメージがより大きくなっていくからである（現に、九州の地銀、第二地銀の2016年度中間期決算では過半の先が減収減益であった）。

地域銀行では、こうした収益環境の悪化に対処して、預かり資産（投資信託や個人年金保険等）の積み上げによるフィービジネスとしての手数料収入の増大や人件費・物件費の削減などの姿勢を一段と強めていくはずであるが、やは

り収益の主体である運用利回りの低下をカバーすることはできず、収益悪化に直結していくことになるだろう。しかも、金融機関にとって注意しなければならないことは、将来的に「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」が成功裏に終わった場合には金利上昇・有価証券運用損（含み損または実現損）というかたちで収益へのさらなるダメージとなるだけでなく、この政策がうまくいかずに長期間にわたって続けられるとした場合も、低金利状態が長く続くため収益環境は一層厳しくなり、消耗戦がいつまでも継続するということになる。つまり、この政策がうまくいってもいかなくても、どちらに転んでも金融機関にとっては収益へのマイナスの影響が一段と強まっていくことになるのである。こうした状況下、金融庁は2016年9月発表の「金融レポート」において、人口減少や日銀による大規模金融緩和の持続などによって、10年後の全国地域銀行106行の本業収益は約6割の先が赤字になるとする試算をまとめ、各行に対して早期に自らのビジネスモデルの持続可能性等について検討を加えることが必要であると警鐘を鳴らしている。

収益面ではこれだけに止まらずに、中長期的には金融技術の発達、とりわけ後述のフィンテックの進展等により金融機関の固有業務（預貸金の資金業務、為替等のフィービジネス）にはIT企業や流通業を始めとして異業種からの参入の動きが徐々に強まっていくことが見通されており、こうした側面からも金融機関収益が蚕食される不安が高まってきていることも見逃せないだろう。

銀行の収益力の実態を示すのがコア業務純益である。業務純益は、金融機関以外の一般の企業の経常利益にほぼ相当するものであり、コア業務純益は業務純益から国債等の関係損益や一般貸倒引当金繰入額などの特殊要因を控除した実力の収益力を示す指標である。業務純益は、経常利益と同様、子細に見れば収益力の実態を正確に反映していない面があるので、コア業務純益の動きを見るのが最も正確でわかりやすいのである。表2は九州地区の地銀と第二地銀の収益の姿であるが、コア業務純益は資金量の格

差以上に大きな開きがあることが分かる。これは総資産コア業務純益率（コア業務純益／期末総資産）に大きな格差があることに表れている（通常、収益力を見る指標としては、預貸金利鞘とか総資金利鞘が有効であり、この総資産コア業務純益率という指標は金融機関の経営分析としてはほとんど使われていないが、データの制約などもあって便宜的に算出してみたものである）。この指標からも、貸出を中心とした運用力の強い銀行が優位な立場に立っているのに対して、運用力の弱い銀行が収益確保に苦戦している姿が窺われるのである。

表2-1 九州地銀の収益力
(2016年度、単体ベース、億円・%)

	コア業務 純益	当期 純利益	コア業務純益 ／期末総資産
福岡	613	456	0.50
西日本シティ	397	300	0.45
肥後	139	139	0.29
鹿児島	178	115	0.42
宮崎	118	97	0.37
十八	76	65	0.27
親和	80	52	0.31
大分	97	90	0.31
佐賀	119	32	0.52
筑邦	10	17	0.13
北九州	18	18	0.16

出典：各グループ・各行決算短信

表2-2 九州第二地銀の収益力
(2016年度、単体ベース、億円・%)

	コア業務 純益	当期 純利益	コア業務純益 ／期末総資産
福岡中央	16	10	0.34
長崎	4	4	0.17
佐賀共栄	4	6	0.18
熊本	68	52	0.44
豊和	28	9	0.51
宮崎太陽	24	47	0.37
南日本	47	21	0.61

出典：各グループ・各行決算短信

3.3 取引先企業の海外進出への対応力強化

経済のグローバル化に伴って、金融機関が取引先としている企業には海外進出の動きが強まっており、こうした傾向は地域銀行の取引先においても結構目につくようになってきている。こうした企業サイドの動きが第三の背景であろう。例えば、九州財務局の2014年5月の調査（「管内企業のアジア各国への進出支援に向けた地域金融機関の取り組みについて」）によれば、九州内企業の海外進出は中国やASEAN地域を中心に生産や販売拠点を設置するといった動きが1,000件強にも上っているとされている。地場中小企業のグローバル化に対処した動きは今後強まることはあっても弱まることはないと思われる。こうした動きに対処すべく、地域銀行サイドにおいても海外マーケットの情報や海外業務へのノウハウを蓄積しそれを取引拡大につなげていくという必要性が頓に高まっている。このため、多くの地域銀行ではこのところ海外駐在員事務所の設置・拡充や現地金融機関との業務提携などを行う動きを強めているが、それだけでは十分とは言えないだろう。企業の海外進出の動きをより強力にサポートしていくためには、優良地銀といえども体力的およびノウハウ的にまだ十分なレベルではなく、経営再編によって体力を一段と高めノウハウを磨いていく必要があることを痛感しているものと思われる。海外進出企業へのサポート力を高める取り組みは、地域銀行自身の収益力強化にも繋がってくるわけで、地域貢献度の向上と併せて一石二鳥の効果が期待できるのである。

3.4 九州の経済的結びつきの強まりと福岡一極集中化

九州は、他地域に比べて地理的好条件であることも手伝って、経済的な結びつきが徐々に強まってきていることも第四の背景として挙げられるだろう。これには、九州・長崎新幹線や九州を縦や横に繋ぐ高速道路網の整備進捗も経営再編の動きを後押ししているのではないかとと思われる。九州経済連合会・九州経済同友会や九州地方知事会等において「九州はひとつ」というスローガンが語られることが多くなっている。

これに対しては「九州はひとつ、ひとつ」と反論または揶揄されることもあるが、少なくとも九州各県の政策立案者や企業経営者レベルにおける心理面では、交通網の整備等により九州の一体化・まとまりを強く意識せざるを得ない状況にあると想定される。しかも、経済的結びつきが強まっているというだけでなく、県別人口動向（表3）に見られるように、近年福岡市を中心とした福岡県の発展とそれ以外の県の停滞が一段と鮮明化しつつあり、福岡一極集中化が進行していることも挙げなければならない（九州の人口は全体として減少しており、減少数のうち半分が福岡県へ、残り半分が九州外へ流出している姿が統計的には読み取れる）。さらに人口の動きだけでなく交通網の整備によって個人消費などの面でも福岡一極集中化の傾向が強まっている。例えば、日本百貨店協会の調べによると、福岡市を除く九州各県の百貨店売上高が近年趨勢的に減少してきているのに対して、福岡市内の百貨店売上高は増加を続けており、九州内での福岡市内のシェアが急速に高まってきている（この間には、長崎、熊本、宮崎等各県の一部百貨店が閉鎖に追い込まれて減少している一方で、福岡市内では新規開店の動きが見られるという実態がある）。

表3 九州の県別人口動向（千人）

	1990年	2016年	増減
福岡県	4,811	5,013	+292
佐賀県	878	833	-45
長崎県	1,563	1,378	-185
熊本県	1,840	1,787	-53
大分県	1,237	1,167	-70
宮崎県	1,169	1,104	-65
鹿児島県	1,798	1,649	-149
九州計	13,296	13,021	-275
九州／全国	10.8%	10.2%	-0.6%

出典：総務省国勢調査（2016年は速報ベース）

3.5 経営再編の波に乗り遅れることへの恐怖感

経営再編に至る背景の第五は、経営戦略とし

ての前のめり姿勢とでもいうべきものである。この点は最後に挙げたが、地域銀行の経営者の心理面では結構大きな要因となっていることは間違いないと思われる。2004年のNCB（16年に持ち株会社西日本FHの傘下に）の発足、とりわけ2007年のFFGの発足は、九州の各地域銀行の経営陣を震撼させたはずである。つまり「長期的な経営環境を展望すると、うかうかはしておれない。早めに次の手を考えておくべきである」という発想に繋がったはずである。経済の発展地域である北部九州にスーパー・リージョナルバンクが2つも誕生したわけであり、経済力の伸び悩みが懸念されている中部・南部九州の地域銀行にとっては脅威以外の何ものでもなかったと思われる。

この点に関連して言えば、金融が自由化されてかなりの月日経ち、過去に問題として指摘されてきた金融機関の経営のあり方としての「横並び意識」（金融機関は、とにかくこれまで前年比、計画比、他行比にこだわるという「三比主義」に陥っている傾向が強いことが指摘され批判されてきた）が払拭されてきていることも背景にあるだろう。こうした横並び意識の払拭も経営再編に走ることへの抵抗感を薄れさせる要因となっていると言えることができるだろう。最近、九州における各地域銀行のトップは「将来の銀行経営を展望していくうえで経営再編がひとつの選択肢となっている」ことを公言するようになってきている。こうした発言は以前では絶対に見られなかったことであり、それだけ地域銀行の経営者において再編の波に乗り遅れることの恐怖感が高まってきていることの証左でもあるだろう。

4. 経営統合に当って金融機関に求められる精神とこれまでの統合の評価

4.1 経営統合に求められる精神

報道によると、金融庁は2013年12月に金融庁長官名で地銀および第二地銀の各頭取に各行の中小企業向けの利鞘動向等を示した「金融機関の将来にわたる収益構造の分析について」というペーパーを配付し、さらに2014年1月には

「再編や経営統合を視野に入れた戦略を練ってほしい」という趣旨の発言をしたとされ、いずれも大きな注目を浴びた。地域銀行では救済型の経営再編が一段落したものの、経営環境は少子高齢化が進む中で今後さらに厳しさが増していくとの判断のもと、地域銀行にとっても将来を見据えて中長期的展望に立った経営戦略が必要になっているとの考えに基づくものと推測される。こうした金融当局の思惑が、今後の経営再編のどのような影響を及ぼすのかについては現在のところ明確ではない。当局に指摘されたから即実行に移すといった筋合いのものではないからである。大手銀行の経営再編が一段落した（大手金融機関は都銀、長信銀、信託銀行を合わせて19行があったが、現在ではメガバンクグループ3とその他の大手金融機関グループ4の合計7グループにまで集約された）ので、次は地域銀行の番という発想にも無論ならないであろう。というのは、金融機関再編に当たっては求められる精神があるためであり、その精神を抜きにして闇雲に経営再編に走るというわけにはいかないからである。

メガバンクの経営再編が先行して行われたわけであるが、残念ながら再編に当たっての明確な理念があったわけではなかったように窺われる。再編に至った大きな背景としてバブル崩壊後の生き残りのためにやむにやまれず経営再編を急がざるをえなかった（または追い込まれた）という経緯があったためでもあるだろう。このため、大手銀行は経営再編によって巨大金融グループ（金融コングロマリット）となり、“too big to fail”（大き過ぎてつぶせない）状態となった一方で、経営のリーダーシップが不足して、“too big to manage”（大き過ぎて管理できない）と揶揄されるように、経営管理面において大きな問題や失敗（大規模なシステム障害の発生、暴力団融資等の不祥事の発覚、役員陣の人事抗争や一部役職員のスキャンダル・犯罪の露見など）を抱え込んでしまった。したがって、地域銀行の経営再編に当たっては、メガバンクが抱えてしまったこうした問題点を回避・克服するための知恵と工夫が求められるのは言うまでもないだろう。つまり、地域銀行にとっ

ては、メガバンクの小型版・地域版として経営再編を行うというわけにはいかなのである。

この点に関して、強調しておかなければならないことは、地域銀行が生き残って発展していくためには、必ずしも経営再編に走ることだけが選択肢ではないということである。地域銀行は、取引先からの強い信頼を得て確固とした経営基盤（地域高密着型の経営基盤、つまり金融庁の言うリレーションシップバンキング）を築いておけば、規模は小さくともまた成長性は乏しくても生き残りは十分可能であるということである。広域に営業戦略を展開しない方がより身近で親身に地元顧客に接することができ、それによって顧客の高い信頼を獲得していくということも可能である。また、理屈としては経営再編を行うことによって地元取引先との結びつきが弱まってしまい、折角築いてきた地域からの信頼を徐々に失ってしまうようなリスクもあり得るだろう。さらに、経営再編を急いだ一部のメガバンクが陥ったように、システム開発に当たって大規模な障害を起こすとか、経営の一体化が阻害されて“too big to manage”というそしりを受けることになるようなリスクも考えなければならないだろう。こうしたリスクは、地域のトップ銀行同士が安易に経営再編の流れに乗ってしまったような場合に想定しておかなければならないリスクでもあるだろう。経営再編によって経営規模が拡大したことに安心してしまっ、何ら新しい経営の方向性を打出しきれないのであれば、単に問題解決を先送りしただけで経営再編の成果はほとんど期待できないであろう。したがって、このように見ていくと経営再編に走らない地域銀行は発想が遅れているとか、金融当局の考え方に反した行動を取っているといった批判は当たらないだろう。

重ねて指摘するが、経営再編は経営戦略上のひとつの選択肢ではあるが、そののみが的確で正しい方向感であると決め付けるわけにはいかなのである。そうした考え方から言えば、前述のように金融庁が将来にわたる地域の人口（とくに生産年齢人口）の見通し、資金利鞘の現状等をデータとして示しながら地域銀行に経営再編を行うよう陰で迫っているとも伝えられ

ているが、これは行政のあり方として多少行き過ぎではないかとも思われる。金融庁は、アベノミクスにおける地方創生の方向感に沿って金融行政面からこれを後押ししていくつもりであろうと推察されるが、こうした上から目線での暗黙の催促によって地域銀行の経営再編が行われれば、悪くすると地方の一段の衰退を招く結果となることだってあり得るわけで、いわばもろ刃の剣となる性質のものである。

そうした中で、敢えて経営再編という方途を選択する場合には、経営再編に際して求められる精神があるはずである。その精神とは何であろうか。それは、結論から言えば、①地域発展への貢献度の向上、②顧客利便性の向上、③CSRを通じた地球環境問題等社会が抱える課題への取り組み強化、④そうした対応の結果として経営の安定性の向上（含むリスク管理の強化）を図ること、の4点に集約できるのではなかろうか。一口で言えば、経営再編によって多面的なシナジー効果（Synergy Effect）を挙げることであろう。一般に経営再編によるシナジー効果を議論する際、経営の成長性や安定性の向上に限定して語られる場合も多いが、そうではなくて顧客目線での統合効果（①～③）が最優先の課題として掲げられるべきではないだろうか。この点、メガバンク誕生の際には、生き残りという発想が前面に出て④がとくに重視されたように思われる。そうした内向きの狭い視野に陥ったことが経営再編によってシナジー効果が十分表れてきていないことにも繋がっているのではなかろうか。地域銀行の経営再編に当たっても、勢い④が前面に出されて、①～③はとかく後回しにされているようなケースも窺われるが、①～④の全てにわたって追求していくことにこそ経営再編の精神と狙いがあるとされなければならない。この4つの精神について順を追って見ていくこととしたい（経営再編によって展開されるべき具体的な施策については表4参照）。

①地域発展への貢献度の向上

地域銀行が経営再編を行うのに当たって精神とすべき点の第一が、経営力と営業力を強化し

て地域の発展にいかに関与するかということであろう。この地域発展への貢献は経営再編における最も重要な取り組み課題の一つであると言えるだろう。金融庁は、2016年9月に「金融仲介機能のベンチマークについて」を公表し、各地域金融機関が取引先企業の成長や地域経済の活性化にどれだけ貢献しているかを55項目の指標に分類して数値化し、これを定期的に報告させることによって、取り組みの強化を促していくこととし、「金融行政方針」にも盛り込んだ。金融庁のこうした施策は監督当局としては一面ではもっともな姿勢であるようにも見えるが、他面では個別業界の経営の中身にまで踏み込んで差配するというあり方は他省庁の行政スタンスと比べてもやりすぎとの印象も強い。当然のことながら、地域と共に生きるというのが宿命である地域金融機関にとっては、地域の発展に如何に関与していくかは最も重要な経営課題であるはずであり、金融当局に指導され評価される前に、自らの最重要課題として積極的に取り組んでいくべき筋合いのものであるからである。

繰り返しになるが、地域銀行は「地域とともに歩む」という宿命があり、地域銀行は主要地盤である地域から離れての経営は成り立たないのである。逆の面から見れば、地域の発展は地域金融機関の経営姿勢に大きく依存していると言っても過言ではないのである。そうであれば、経営再編に際しても免許を得た金融機関として「地域とともに歩む」というという使命感と責任感のもと、如何に地域を発展させていくかが最大の課題となるべきである。地域銀行には、人口減少や地域経済停滞の影響を危惧するという受け身のスタンスに陥る以前に、地域経済を発展させる責務があるということを経営に銘じておく必要があるだろう。前述したように、地元での預貸率が70%にも満たないということは、地元貢献を怠っている証拠と批判されてもやむを得ないであろう。また、地域銀行の中でとくに地銀にあっては、所在する都道府県の中でトップの収益力を誇り、かつ健全性にも極めて優れている先が少なくないが、地域銀行がその地域トップの収益力と優れた健全性を誇っているということは地域の産業を育て、地

域を発展させるといった肝心な貢献を疎かにしてきたことの裏返しでもあるだろう。そうした経営実態にあることは、一面（経営としての収益性や健全性の確保・堅持）では高く評価されるのはもちろんであるが、他面（地域への貢献度）では素直に評価することができない経営姿勢の結果と言わざるを得ないだろう。

一時、地域銀行は大手銀行とともに不良債権の処理に追われて、如何に経営体質を強化して生き残っていくかが喫緊の課題となっていた。そうした事情も手伝って、地域発展とか地域密着といったことはともすれば優先度の低い課題とされてしまっていたと非難されても強く反論はできないのではなかろうか。大手銀行の出先を含めて多くの金融機関が所在する福岡都市圏においては、勝ち残りのために金融機関間の厳しい競争・切磋琢磨があり、それが福岡県域の経済発展を支えてきたという好循環を生んできたと評価することができるだろう。しかしながら、九州のその他の地域にあっては、業態ごとの棲み分け意識もあって金融機関間の競争が比較的少なく、ある意味で「殿様商売」が通用する経営環境にあったし、そのことが借入先企業の潜在的な不満にもなってきたはずである（地域の取引先企業は公式の場で正面切って地域銀行を批判することはほとんどないけれど、陰では強い不満が渦巻いているという実態も少なくない）。地域銀行の本来の役割を忘れたこうした経営努力不足が地域発展の妨げとなっていたように見受けられるのである。そうであれば、不良債権問題が片付いてきた現段階において経営再編を進めるのに当たっては、そうした努力不足への反省が出発点となされるべきであろう。地方の衰退とか、限界集落といった不吉な将来予測を少しでも回避していくためには、地域銀行が適時適切な事業展開へのアドバイスや事業再生へのきめ細かな支援など、果たすべき役割は決して小さくないはずである。

経営再編によって企業体力が強化されるということを前提に地域発展への貢献に関しては多くの取り組むべき課題があるが、いくつか具体的なポイントを挙げてみたい。

第一は、過度に担保や保証に依存した融資の

あり方についてである。この点は改善していく余地が非常に大きいと言えるだろう。これまで財務内容が優良とされてきた金融機関に限って過度に担保や個人保証に依存してきた傾向が強いように見受けられるからである。また、そういう先では各県の信用保証協会の保証にも必要以上に依存してきたはずである（例えば、比較的健全な経営状態にある中小企業に対しても債権保全に万全を期すために屋上に屋を架すかたちで信用保証協会の保証まで求めるケースすら少なくなく、それが融資を受ける企業の強い不満となってきた）。安易に信用保証協会の保証に依存するというあり方は、借り手企業に必要な以上の保証料負担を掛けて（とくに低金利時代にあっては保証料率の割高感が一段と高まっている）成長性を阻害するというだけでなく、金融機関および借り手企業の双方にモラルハザードを引き起こしてしまうという副作用もある。金融庁がリレーションシップバンキングの機能強化や「経営者保証ガイドライン」による融資に際しての規律強化を求めてきたのも、また最近「日本型金融排除」の是正と「目利き力」の向上を求め始めたのも、こうした安易な融資保全のあり方を問題視しているためであろう。

融資に当たって過度な担保・保証主義を貫くというのであれば、金融機関にとって審査力はほとんどなくても構わないだろう。金融機関が取引先企業の経営実態や成長性等に対する吟味と評価を十分に行わずに、安易かつ過度に担保や保証に依存する傾向に陥っているということは、企業の資金調達をそれだけ難しくするだけでなく、場合によっては事業展開を委縮させることにも繋がってきたはずである。とくに企業の借入に対してその企業経営者や経営者以外の第三者に安易に個人保証を求めてきたことに対しては批判が多い。極端な例（経営者等が過度な蓄財や財産隠しをしているような例）を除けば、金融機関にとって経営者等の個人保証は十分な保全にはならないことも少なくない（ときに気休め程度にしかない）。しかし、一方で個人保証を求められる経営者等にとっては、大きな精神的圧迫がかかり事業拡大を委縮させられるというだけでなく、経営破綻後の再挑戦

を困難にしてしまうといった弊害もある。経営再編に当たって地域発展への貢献度を向上させるという観点からは、企業経営実態と成長性を吟味する目を一段と養い、過度な担保・保証主義を改めていくことは取り組むべき重要な課題である。

第二は、与信におけるポートフォリオ管理のあり方についてである。この点は、後述するリスク管理のあり方にも関連する。日銀は2016年3月の「地域金融機関の貸家業向け貸出と与信管理の課題」というレポートにおいて、晩婚化や高齢化、相続税の節税対策、人口の社会移動を背景に、地域金融機関の貸家業向け貸出がバブル期並みに急拡大しているとして与信管理の強化の必要性を指摘している（金融庁も同様の問題意識を持ったレポートを作成している）。地域金融機関では、個人や企業が手掛けている投資用不動産向けや賃貸アパート向け貸出（サブリース契約に基づくもの等も含まれる）がかなり増加しているようである（個人の場合では「サラリーマン大家」とも呼ばれている）。

こうした動きは地域の社会的要請に金融面から応えているものとも言えるが、バブル時の不動産向け融資が拡大してその多くが不良債権化したという苦い経験を踏まえるならば、不動産関連融資は息の長い取り組みであり、需要のある分野に安易かつ過剰に飛び付いて資産のポートフォリオを歪ませ、ひいては資産内容を悪化させるというリスクは絶対避けるべきであろう。人口減少と少子高齢化が進行している状況にあって空室率の上昇が懸念材料となっているなどの点を踏まえるならば、融資に当たってはことさら慎重な対応が求められるであろう。例えば、サブリース契約方式によるアパート経営においては、「全室一括借り上げ・家賃保証」と言っても、将来家賃が減額となるリスクが当然存在するが、このリスクは家主が全面的に負うという契約内容となっているため、不良債権化の懸念も決して小さくない。融資に当たっては、目先の融資量拡大・収益確保といった側面にのみ目を奪われるのではなく、家主の生活の安定と将来設計に真に役立つ案件であるのか、また本当に地域社会の発展に貢献できる案件である

のか、さらには資産のポートフォリオ上許容されるリスク量を超えていないのか等について慎重な分析と対応が求められるであろう。

第三は、事業承継へのサポートについてである。九州でもご多分にもれず事業所数が趨勢的に減少してきており、その一因として後継者難があると言われている。事業所数が減少することは、地域の経済力が低下していくことの大きな要因となると考えられる。このため、地域銀行が経営再編によって広域化すればそれだけ取引銀行としての立場から M&A を含めて事業承継の相手方を探すことが容易になるわけであり、広域の体制と情報網を構築して事業承継へのより積極的な取り組みとそれによる地域貢献が求められるであろう。事業承継へのサポート・相談を行う組織・機関としては、中小企業庁の「事業引継ぎ支援センター」があり、地方公共団体や各地商工会なども活動している。しかし、まずは地域銀行が熱意を持って取り組むべき重要な課題であるはずであり、それら機関との連携強化を図る等によって取り組みの強化を図るべきではないかと思われる。

加えて言うならば、第四に企業の海外進出や海外での販売展開面での支援、農業や観光産業の振興への支援、起業化支援、さらには災害（地震や豪雨・台風等による被害）の復興・復旧への支援の強化も重要な経営課題であろう。この中で、とりわけ九州では農業や観光が主要な産業であることから、九州の発展に貢献していくためには経営再編によるネットワーク力の強化を活かした農業や観光分野への積極的サポートなどの取り組みは有効な方向感と思われる。とくに農業分野に関しては農協等の系統金融機関が存在し広く深く根を張っているが、地域銀行としての立場から、これまで一部金融機関を除きやや敬遠してきた感のある農業面（例えば、企業の農業分野への参入拡大、経営の大規模化、地域特産物の六次産業化、環境負荷の小さい地産地消・旬産旬消への取り組み、耕作放棄地の活用策等）に対してどのようなサポートと貢献ができるのか真剣な分析とアプローチが必要であろう。

②顧客利便性の向上

地域銀行が経営再編に当たって精神とすべき点の第二は、顧客利便性をいかに高めていくかということである。大手金融機関がメガバンクとして巨大化していくのに際して、そのメリットの一つとして顧客利便性の向上を掲げていた。しかしながら、その謳い文句とは裏腹に顧客利便性の向上はとかくお題目に止まってきた感が否めない。実際、取引先や利用者にとって顧客利便性が目に見えるかたちで図られてきたという印象はほとんどなく、各メガバンクとしても、「経営再編によって顧客利便性をどのように図ってきたのか」と問われても答えに窮するのではなかろうか。

このため、地域銀行の経営再編に当たっては、メガバンクでのこうした反省を踏まえて、顧客利便性をどのように向上させていくのかについてより真剣に考えていかなければならない課題となっているということができる。例えば、経営体力の増強を背景に預金・融資・為替等について如何に顧客に有利な取引条件を提示できるか、顧客の立場に立った魅力的な証券や保険分野の商品をいかに提供できるか、経営統合前の営業エリアにはない相手方銀行が持つ営業ノウハウをいかに伝えることができるか、といった点について顧客利便性の向上を図っていくことが求められるのではなかろうか。

この点、例えば地域銀行は近年証券や保険商品等の販売手数料の獲得を目的としたフィービジネスに注力しているが、これまでのところこれらの業務を地域の顧客利便性や満足度の向上のために行っているというよりは、本業の投融資業務における利鞘縮小とそれによる収益悪化をカバーするために新たな収益確保の分野として拡大していこうという意識が前面に出過ぎているように思われてならない（実際、金融庁も貯蓄性保険の銀行窓販手数料の不透明性を問題視している）。のみならず、顧客のニーズを十分踏まえないまま、こうした本業ではない業務に過度に傾斜していくというのであれば、バブル経済期の過剰な営業（提案型営業）に対する反省を十分生かしていないことをも意味するだろう。こうした営業スタンスは、目先の銀行収

益の積み上げには繋がっても、顧客も十分納得するような顧客利便性と地域貢献に役立っているかどうかについては、疑問が残る。こうしたことでは、経営再編の動機が内向きの事情（つまり短期的な収益確保）が表に出てしまい、銀行の顧客にとって経営再編のメリットは大きく減殺されてしまうはずである。

ちなみに、日銀の「金融リテラシー調査」結果では、日本人の資金運用面の特徴として年齢に関係なくリスクを避けようとする傾向、すなわち「損失回避傾向の強さ」が際立ってきていると指摘されている。一般に推奨されているような「貯蓄から投資へ」という大きな潮流は生じていないのである。そうであれば、地域銀行は金融取引上の「適合性の原則」をも踏まえて、顧客の特性とニーズに合った資産運用を勧め、ひいては顧客保護を図ることが必要であるのは言うまでもないだろう。今一度顧客利便性の向上の観点から、営業のあり方や収益確保の方策について真剣な吟味が必要ではないかと思われる。

この間、顧客利便性の向上に関連して、最近急速な発展を見ようとしている「フィンテック革命」について触れておきたい。フィンテック（Fintech）とは、金融（Finance）とテクノロジー（Technology）を掛け合わせた造語で、情報技術を駆使して金融サービスを見直したり高度化したりすることを言うときれる。2014年頃から用語として使用され始めたようである。現状、フィンテックが金融機関にとって追い風となるのか逆風となるのかについては今後の進展を見ていかないと早急な判断はできないところもある。しかしながら、決済や貸出、個人の資産管理等の分野ではIT企業等が金融機関業務を蚕食して金融取引やサービスのあり方を大きく変革することは確実ではないかと見られている。つまり、「金融業務は金融機関が行うもの」という時代は過ぎ去り、金融業務は既存の金融機関にとっての金城湯池ではなくなりつつあるということである。その結果もたらされるのが、金融機関の収益機会の減少である。

このように見ると、金融機関サイドとしてもこれら他業種の動きを座視するわけにはいかず、

取り組みへの遅れは命取りともなりかねないだろう。このため、金融機関にとって新しい IT 技術を駆使して地元サービス向上のために活動していくという視点が重要となっており、そのための積極的な研究とシステム投資は欠かせない重要事項となっていると思われる。こうした状況下、2016年5月に改正銀行法が成立し、銀行持ち株会社および銀行による IT 企業への出資制限が緩和された。これは金融機関の IT 投資拡大を促すものであると評価されている。また、日銀も同年4月に「フィンテックセンター」を立ち上げ、フィンテックの普及を後押ししようとしている。各銀行にとっては、こうした機会を捉えて如何に IT 分野での業務の多様化と高度化を図り金融サービス拡充に繋げていくのか、顧客利便性向上への姿勢が問われているように思われる。

③社会が抱えている課題への取り組み強化

精神とすべき点の第三は、経営再編によって社会が抱えている課題に対して従来以上に積極的に取り組むことが求められるということである。この点は、CSR 活動の一層の拡充とも言い換えられる。地域において少子高齢化、過疎化、格差拡大等が進行しているし、地球環境、貧困、格差解消、育児、教育等も社会が抱える大きな問題である。こうした認識を踏まえて、経営再編によって経営体力にゆとりが生まれてくるのであれば、これら社会が抱える政策課題に関して地域銀行の CSR として積極的に取り組んでいくことが求められるのではなかろうか。ここで言う CSR とは、文化・芸術活動への支援事業としての「メセナ」や慈善的社会貢献活動としての「フィランソロピー」という範囲を超えて、社会が抱えている課題や問題に金融機関経営を通して取り組んでいくという意味合いを込めているのであり、収益の一部を慈善や福祉活動に回すといったことに限定するような次元のものではない。

社会が抱える問題のうち、格差拡大は大きな課題であり、この面ではマイクロファイナンス機関の設立等を通じて、従来のような消費者金融ではない形態の零細金融をさらに拡充するこ

とによって貧困対策に取り組んでいくことなどが求められているだろう。また、過疎化対策としては起業化ファンドの設立等地域の発展に貢献するような起業化への支援を行うこと等も検討に値するだろう。そうした意味で、地域銀行が地域銀行ならではのこれらソーシャル・ファイナンス分野に積極的に目を向け展開していくことなども必要であろう。ソーシャル・ファイナンスとは、菅正弘によれば、「私的利益とともに社会的利益を追求する金融」ということである。SRI (Socially Responsible Investment : 社会的責任投資) 等もこれに含まれる。SRI とは、企業の CSR 活動を評価して行う投資と言うことができるだろう。

こうした中で、現在社会が抱える大きな課題の一つに地球温暖化を中心とした地球環境問題がある。社会的にはこれが最大の課題となっていると言っても過言ではない。地球が徐々に温暖化しており、それを防止していくための温室効果ガスの削減を如何に進めていくかが世界的規模の課題となっている。そうした中で、金融機関にはとくに地球温暖化問題とか地域の環境問題に関しては金融機関経営とはあまり関係がないとする意識・風潮も依然少なくないように窺われる。金融機関は地球温暖化問題に関して問題意識と対応が最も遅れている業態と言っても過言ではない状態にある。しかし、金融という側面から地球温暖化問題に取り組む余地は非常に大きいということを忘れてはならない。

例えば、金融機関には CSR の一環として環境省の地域低炭素投資促進ファンド (グリーンファンド) 創設事業への出資や融資を通じた関わりを先駆的に行うとか、前述の SRI の発想に基づいて環境問題に真剣に取り組んでいる企業への投資や融資の拡大が求められるだろう。さらに、環境改善への取り組みを支援する預金商品の開発、金融機関自ら排出している温室効果ガスの削減 (カーボン・オフセットやカーボン・ニュートラル) などのいろいろな側面において対応していく余地は非常に大きいのである。NGO の「環境・持続社会」研究センターは「フェア・ファイナンス・ガイド・ジャパン」というホームページを立ち上げて、大手金融機

関を中心に金融機関がどれだけ環境に配慮した投融資を行っているかを点数化した格付けを開始したと伝えられている。地域金融機関についてはまだ格付けがなされていないが、社会からはこうした環境配慮型経営を巡っての金融機関に注がれる目は今後一層強まっていくのではないと思われる。そういう意味で、経営再編によって経営体力を強化していこうとするのであれば、地球温暖化問題を中心として社会が抱えている課題に一段ときめ細かく、かつ積極的に取り組んでいくことが求められているのではないだろうか。

④経営の安定性の向上

留意すべき点の第四は、以上の3点を優先的に追求した結果として、最後に追求されるべき点が一層の経営効率化を進めグループの収益力・信用力の向上を図り、ひいては経営の安定性を向上させることである。収益力を高め、確固とした経営体力を作り上げていくということは、積極的に地元貢献を進めていくための前提条件でもあるからである。経営体力が弱くは地元貢献を十分果たすことは難しいのである。この意味では、マイナス金利政策によって資金収支の確保が難しくなっている金融情勢下にあって、経営再編に際しては新たなビジネスモデルを構築していくことが重要な経営課題となっているだろう。また、内部管理面では、総務・経理・人事やシステムなどの部門について統一化・一元化を図るほか、営業・融資企画部門も集約化を進めることなども必要だろう。こうした後方および間接部門を効率化することは収益面でも大きなプラスとなるはずである。

この間、経営の安定性向上の一環として、リスク管理の強化（高度化）も重要な課題である。地域銀行が経営再編を行った場合、グループ持ち株会社等の傘下には、各地域の銀行、証券会社やその他の関連会社が置かれるようになるが、その際単体経営の場合とは大きく違ったグループ全体でのリスク管理体制の構築、つまりリスク管理能力の一層の高度化が求められる。リスク管理の整備に際しては、経営管理を含めてすべてのリスクに関するグループとしての管理体制

の強化が必要であり、統合的なリスク管理体制を整備して、「グループリスク管理」といった指針等を制定し、その指針の下に傘下銀行等が統合的なリスク管理体制を構築していくことが求められるだろう。経営に係る各種リスクのうち、とくに信用リスクおよびマーケットリスクに関しては十分な留意が必要である。信用リスク管理面では、グループ銀行間で取引先企業の格付け・自己査定制度を調整することを始めとして、取引先業種毎や個別企業毎に単体銀行およびグループ銀行トータルの与信限度額を設定することなどが必要となるだろう。また、金利リスクやマーケットリスク管理に関しても、大規模金融緩和の継続下にあることも手伝って、単体銀行だけでなくグループ銀行トータルの信用リスク枠とか保有限度額の設定などが必要となるだろう。このことは流動性リスクの管理においても同様である。さらには、法務リスク管理またはコンプライアンス体制の整備を図るほか、レピュテーション・事務・システムリスクに関しても、監査体制を含めて統合的・統一的なリスク管理体制を構築することが求められるだろう。

以上の4点を総合すれば、経営再編によって如何に多面的なシナジー効果を出していくか、それによって地域の発展に如何に貢献していくかということが求められるのである。シナジー効果とは、経営再編によって相乗効果が発揮されて、1プラス1が2以上の成果が得られるということであり、お互いの銀行が持つ良いところを認め合いそれを共有化していくということである。その面ではお互いが謙虚な姿勢を崩さず真摯に向き合うことが求められるということであろう。

地域銀行の経営再編に当たっての4つの精神を具体的施策としてブレークダウンすると表4のようなポイントがあり得るだろう。前述の①から④に区分して例示したい。

表4 経営再編によって考えられる具体的施策
(例)

営業力の強化による地域貢献の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い CSR 活動を通じた地域貢献度の向上 ・得意分野の営業ノウハウの相互提供 ・過度の担保・保証に依存しない融資の推進、目利き力の強化 ・新たな債権保全に関するノウハウの研究（売掛債権・在庫・設備・動物担保） ・共同のファンドの設立などによる起業化の支援 ・共同商談会（ビジネス・マッチング等）の開催による取引先の支援 ・取引先企業への海外情報の提供、海外進出のサポート面での連携 ・農業・観光面などの地場産業振興へ向けた支援（六次産業化支援等） ・取引先の事業再生への支援 ・被災者支援のための相談体制整備・ファンドの設立・ローンの創設 ・M&A、事業承継面でのサポート力の強化 ・地元大学・研究機関との連携による新技術・新商品開発 ・地元自治体・地元関連企業との観光面等での連携 ・日本版 CCRC（健康・介護の継続的ケアを提供する高齢者施設）事業に対する金融面からの支援 ・富裕層の資産運用面（プライベート・バンキング）での機能強化と協業（投資、保険、相続、生前贈与、寄付等の社会貢献活動） ・取引先情報の共有とそれに基づく協調融資等の実施 ・銀行代理店制度等を活用した新たな事業チャネル拡大の検討 ・店舗の調整、取引先移管
顧客利便性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客目線に立った預金・貸出関係の共同新商品の提供 ・証券・保険業務等における情報提供 ・グループ銀行間為替手数料の減免 ・ATM の相互開放と利用手数料減免 ・ポイントサービスの拡充 ・相手銀行が持つ情報等営業エリア外の情報の提供、そのための体制構築 ・フィンテック等情報通信技術と金融を融合させた金融サービスの研究・開発・提供

社会が抱えている課題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR の一環としての地球環境問題等への積極的関わり（カーボンオフセット・カーボンニュートラル等） ・環境保全に関わる企業への積極的投融資、預金・保険・証券商品の発売 ・グリーンファンドへの出資・融資 ・SRI 投資の積極的展開 ・過疎化対策等へ向けた起業化支援事業の拡充 ・マイクロファイナンス機関の設立などソーシャル・ファイナンスの展開
経営の安定性向上とその一環としてのリスク管理強化	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス体制の拡充 ・グループリスク管理指針の確立によるリスク管理力の強化 ・取引先の地域別・規模別・業種別すみ分け ・顧客信用情報・格付け制度等の共有、信用リスク管理の共通化 ・不良債権処理・企業再生面での協調と協働 ・内部監査体制の統一・ノウハウ等の相互提供 ・合同研修の実施および人材派遣等人材育成体制の拡充 ・行員モチベーション向上へ向けた相互交流 ・システムの共同化による経費削減 ・業務継続計画（災害後の早期業務立ち上げ方策）の策定 ・コンティンジェンシープラン（緊急時等のマニュアル）の策定 ・人員のスリム化（とくに本部人員の削減）・組織の簡素化による効率化の推進 ・ダイレクト・コールなど機動的な資金の融通体制の構築 ・証券投資ノウハウの提供とそれによるマーケット情報の共有 ・制服の共同調製 ・用度品の共同調達・保管、文書類の共同管理

4.2 これまでの経営再編の評価

繰り返しになるが、地域銀行の経営再編においては単なる数合わせではなく、将来を見越した経営判断が求められ、それは結果として地域経済の命運も左右しかねないような経営判断となるはずである。このため、経営再編の評価に当たっては、各銀行の経営サイドの事情だけで判断すべきものではなく、どのように地域発展

のための貢献していくのか、どのように顧客利便性の向上を図るのかといった点について明確な理念が求められる。このような経営再編の理念に照らして、これまでの九州圏内における地域銀行の経営再編は将来展望を含めてどのように評価できるのであろうか。評価は、シナジー効果がどのくらいあり、将来的にどのくらい期待できるかにかかっている。ここでは、前述の経営再編によって求められる精神に沿って、地域貢献性、顧客利便性、経営の安定性の3点の向上度合いに分類し、最後の経営の安定性に関しては、効率性・収益性、健全性、成長性、統一性の4点に細分化する（表5参照）。ただ、シナジー効果のうち最も重要な地域貢献および顧客利便性の向上に関しては、各グループとも発足して間もないといった事情もあって、現状では断定的な評価を行うことは難しいため、暫定的な評価にならざるを得ないことについては注意しておく必要があるだろう。

表5 地域金融機関の経営統合におけるシナジー効果の着眼点

項目		シナジー効果の着眼点
地域貢献性の拡充		地域発展への貢献度が向上したか
顧客利便性の向上		顧客利便性がどのように向上したか
安定性	効率性・収益性の向上	効率化が図られ収益力は高まったか
	財務面の健全性の向上	財務指標面の健全性が向上したか
	将来への発展性の向上	将来へのさらなる発展が期待できるか
	経営体としての統一性の確保	同一経営体として経営理念や営業手法等の面で統一が図られたか

これらの評価基準を基に、最近の経営再編で大きな目玉となった FFG、九州 FG、西日本 FH について概観してみたい。

①FFG

FFG は、前述のとおり2017年10月に十八銀行を傘下に収めること（2018年10月には親和銀行と十八銀行とが合併）を予定しており、これ

によって九州の北部および中部を主要地盤とする地銀中最大の巨大金融グループを形成することになる。こうしたことを勘案すると、今後の展開の可能性は、いずれの項目においてもやや高い評価が可能であるように思われる。FFG は、福岡銀行という先進的な中核銀行が存在し、しかも最大の成長地域を主要地盤としていることから、非常に有利な競争条件にあり、シナジー効果を発揮しやすい環境にあるためでもある。具体的には、地理的に九州の中でもとりわけ経済発展性の高い福岡県を核として熊本県と長崎県というトライアングルを形成し、最も高い経営・営業ノウハウを持つ福岡銀行を核にして同行が主導するかたちを取っている（なお、福岡県内には福岡銀行が筆頭株主として歴代の頭取を派遣している福岡中央銀行が存在するが、小規模であり現在のところ独自の経営を展開している）。また熊本銀行および親和銀行が福岡銀行方式の非常に厳しい資産分類を行った結果、両行の財務内容の健全性が格段に向上したほか、その他の地域貢献性、顧客利便性等も含めてシナジー効果が上がりつつある（実際、地元企業の参加を募って上海で合同商談会を開催したほか、熊本地震発生後にはグループが協働して早期の営業再開に漕ぎ着けたうえで被災者への災害復旧融資を行う等地域貢献の姿が徐々に始めている）。今後、福岡銀行が主導しながら、熊本・長崎県下の各銀行の持ち味を生かしつつ、わが国トップの地域銀行グループとなったという自覚のもと、如何に地元貢献度と顧客満足度を高めていくか、ひいては他の地域銀行に模範を示していけるかが大きな経営課題となっていると言えるだろう。

この間、この再編に関して付言すると、とくに福岡銀行と熊本銀行（当時は熊本ファミリー銀行）の経営統合（FFG 発足）は、地域銀行の経営再編の歴史上において一つの大きな分岐点と出発点となったと位置づけることができるように思われる。実際、経営統合を公表した当初、両行の経営陣は未来志向ということを頻繁に発言していたことから、救済型と未来志向型の両方の意味合いがあったことを確認することができる。地域銀行の経営再編における歴史

上の一つの分岐点と出発点であると位置付けるのには二つの意味合いがある。

第一に、この経営統合が地域銀行の経営再編のモデルケースとなったということである。地域銀行の経営再編のモデルケースと言うのは、経営統合によって持ち株会社を設立するが、メガバンクの経営再編とは違って、その傘下には各県内を主要地盤とする銀行をそのままの形で温存・配置するという姿を明確に示したことである。地域銀行は地元を持つ金融機関であり、地元の取引先は長年地域銀行との取引に慣れ親しんできているため、経営統合によっていきなりその銀行名をなくしてしまうわけにはいかないのである。この点で、特定の地元を持たない大手銀行の場合とは事情が大きく違っている。こうしたこともあって、その後の地域銀行の経営再編においては、モデルケースとしてのFFGの経営形態をほぼ踏襲するようになっているのである。

第二に、この経営統合は前述のように救済型の未来志向型の両方を合わせ持っており、これが未来志向型としての肥後銀行と鹿児島銀行の経営統合を誘発し、十八銀行にも再編への決断を促したことである。そういう意味で九州における地域銀行の再編を強く促していく分岐点にもなったと思われる。とくに優良地銀と目されていた肥後銀行と鹿児島銀行の両行が一般に予想されていたよりも早い段階（つまり、経営体力が十分あると見られていた段階）で経営統合に踏み切った背景には、FFGの発足とその攻勢の強まりに対して、非常に大きな危機感を抱くに至っていたという事情は想像に難くないのである。

②九州FG

九州FGの発足は、優良銀行と目されていた銀行同士の経営統合ということで驚きを持って受け止められた。九州FGは2015年10月に発足したばかりであり、その成果は今後の動きに待たなければならないだろう。ただ、九州の中では今後の発展があまり期待できないと目されている熊本県と鹿児島県の両県を主要地盤とし、しかも傘下の肥後銀行と鹿児島銀行の両行の営

業地盤の特質が似通っている（両県ともどちらかというとも農業と観光が主体の県という色彩が強い）という弱点がある。また、九州FGと比較的近い関係にあり、いずれ合流するのではないかと見られていた十八銀行が、現状まだ最終確定ではないものの、FFGの傘下に入る方向となったのも思惑外れで痛手であり、金融グループとしての発展性に箍をはめられる結果になってしまったのではないかと推察される。さらに、両行は経営面の力量はほぼ同じようなレベルにあると見られることから、両行が相当謙虚に向き合うというスタンスを示していかなければ十分なシナジー効果を発揮しにくいという環境にあるようにも思われる。

こうした状況下、経営統合後九州FGが支店長クラスを含めた積極的な人事交流、合同研修会の開催、系列シンクタンクの連携等の内部管理面の施策を矢継ぎ早に打ち出しているのは、そうした問題点を意識してのことだろうと推察される。このように九州FGが統合の当初段階で両行の融和に相当気を配っている様子が窺われるが、このことはもっともな方向感である。また、営業面でも経営再編後発生した熊本地震の復興支援のためのファンドを共同で設立するなど両行の同歩調性をしきりと強調しているが、これらもそうした融和重視の方向性の一環でもあると思われる。さらに、九州FGの代表権のある会長と社長をそれぞれの銀行から出しかうとか、登記上の本社（鹿児島市）と事実上の本社（熊本市）を使い分ける、両行の本店とは別に新本社の建設を計画する、等の動きを見るにつけても対等ということを強く印象付けるために相当な苦心の跡が窺われるのである。ただし、このような組織とすることは、重装備の本社機能となりかねず、場合によっては経営統合の一つの目的であった経営の効率化にやや逆行することにも繋がりがかねないことには注意が必要であろう。また、九州FGはシステム統合や店舗統廃合等の難題については当面急がないこととしており、こうした点も早期にシナジー効果が発揮されにくい要因の一つとなるかもしれない。システム統合に関してやや具体的に見ると、目先市場系システムは統合するものの、

基幹（勘定）系システムの統合は急がない方針としている模様である。将来的にはいずれかの時点で基幹系システムも統合する方向となろうが、その場合は経費面および業務遂行面等で相当大きな統合負担を覚悟しなければならないだろう。

両行は、経営の健全性の面など一見似たような経営体質にある両行であるが、営業姿勢にはかなりの違いが見られるのも事実である。例えば、両行の貸出のうち中小企業向け貸出比率は、鹿児島銀行が7割に達しているのに対して肥後銀行は6割程度とされており、また預貸率にも同様の差（鹿児島銀行約8割、肥後銀行約7割）があり、両行の融資スタンスの違いを雄弁に物語っている。こうした違いが両行の収益力の差、ひいては株式移転比率の差（肥後銀行1に対して鹿児島銀行1.11）となって表れているものと思われる。今後こうした両行の体質の違いを乗り越えてその特性を生かしながら融和を促進させ、一体的経営によってさらなるシナジー効果（営業ノウハウの相互供与、人事・給与面を含めた人事・福利厚生制度のすり合わせ、職員の相互教育、審査基準の統一化、システムの統合といった経営各面）を出していくことが当面する大きな課題となっている。また、遅れていた証券戦略に関しては、証券子会社を設立して2018年1月から営業を開始することとしたが、その拡充も課題であろう。以上のような点を総合すると、九州FGが両県の経済発展にどこまで貢献することができるかについてはなお未知数なところも少なくないが、経営統合によって経営の安定性（収益性・健全性）は全体として高まったはずである。しかし、今後の発展性については経済的に成長性の乏しい九州の中南部を主要地盤として限定したことで、現状の地盤のままで（つまりさらに多くの銀行を糾合していくのでなければ）あまり多くを期待できないのではないと思われる。このような中でシナジー効果を発揮していくためには、今後相当な努力を要するというのが率直な全体的評価である。

なお、一般論として言えば、対等での合併や経営統合は一見理想的に見える部分もあるが、

現実問題としては長年培われてきた企業文化や風土を融合させるのには双方の銀行のかなり思い切った譲歩（「小異を捨てて大同に就く」という謙虚な姿勢）が必要な場面も少なくなく、そのためには相当な時間を要することは覚悟しなければならないだろう。そうした粘り強い謙虚な姿勢がなければ、一部大手銀行に見られたように、経営のリーダーシップが不足して経営陣の意思統一が十分できなかつたり、場合によっては反目があつたりして、経営体制上の大きな問題を抱え込むといった経営面の停滞を招くリスクがあるということについては留意が必要であろう。また対等ということを通じて過度に意識し過ぎると、屋上屋を架すかたちで不必要な部署を設置したり、厚めの人員を配置したりしてスリム化に逆行してしまうリスクがあることについても想定しておく必要があるだろう。

③西日本 FH

2004年にライバル行同士であつた西日本銀行と福岡シティ銀行の合併により西日本シティ銀行（NCB）が発足したが、その後の動きを見ると長崎銀行を完全子会社化し、また豊和銀行にも出資しながら、やや緩慢なものに止まってきた感があつたのは事実である。合併から12年経って、2016年10月に至ってようやくNCBおよび長崎銀行等を傘下に置いた持ち株会社西日本フィナンシャルホールディングス（西日本FH）を設立したという状況である。シナジー効果を積極的に発現させていこうという経営としての強い意思は現状十分感じ取ることができず、正直なところFFGや九州FGに比べて組織整備面でやや出遅れ感があるのは否めない。

見方を変えれば、福岡県という成長性のある地域を主要地盤としているだけに、将来的にグループとしての結束力を高めていけばシナジー効果を徐々に発現していくことができるのではないかと見ることも可能である。それだけに、西日本FHが今後グループ力強化へ向けてどのような手を打っていくのかについて注目が集まっているのである。ただ、グループの一つの核となる長崎銀行およびグループとの資本関係の強い豊和銀行はいずれも小規模であり、かつ

経営体力も盤石ではないため、両行の営業力をどのように強化し存在感を高めていくかという重たい課題も残されている。

5. 今後の経営再編の見通し

これまで九州地域内における地域銀行の経営再編が一定程度進んできたが、それでは九州の地域銀行の勢力図は今後どのようなものに変化していくのであろうか。経営再編がさらに進む場合には、FFG、九州 FG、西日本 FH の3つが核となると思われるが、それ以外の核が出現する可能性も否定できない。現状では可能性は低いが、地域的には沖縄県や中国地方に所在する銀行を含めた再編となる可能性があるかもしれない。また、今後の経営再編のスピード感に関しても、経営再編が加速していく可能性と、逆に当面様子見となる可能性があると考えられる。どのようなかたちで経営再編が進むのか、またそのスピード感がどのようなものであるのかについては現状では断定的に論ずることは難しいというのが実感である。

まず、経営再編が加速するという可能性を考えてみたい。第一に、金融機関が経営再編を戦略として取ろうとするのに当たって、その組み合わせの選択肢が数限りなくあるわけではない点である。例えば、同一地域内にある金融機関の経営再編は独禁法の関連等から難しい面があると見られている。すなわち、1県2行（地銀1行、第二地銀1行）という姿を取っている同一県内では、そこに所在する地銀と第二地銀が経営再編することは不可能に近いというのがこれまでの認識であった。ただ、前述のとおり、十八銀行は2017年10月に FFG の傘下に入り、18年10月には親和銀行と合併する方向を目指している。この経営統合が公正取引委員会から一定の条件を付したうえで認められれば、同一地域内の金融機関の経営再編へのハードルがかなり低くなることが考えられ、経営再編の組み合わせの選択肢がそれだけ増大することになるだろう。第二に、経営再編の決断が遅れば遅れるほど選択肢が乏しくなり、あまりメリットのない統合戦略を選ばざるを得ない場合も出てく

ることである。したがって限られた選択肢の中で、なるべく早く自行に有利なかたちでの経営再編の方策を選ぶという判断が重要となるだろう。現に、経営再編に合流していないほとんどの銀行は、「経営再編が選択肢の一つ」であり、いずれ遠くない時期に判断する可能性があるということは表向きにも否定しなくなっているという大きな変化も窺われる。さらに第三に、経営再編が加速する可能性が高まる背景として、日銀が質的・量的金融緩和に加えて、日銀への超過準備預金の一部に手数料を課すかたちの「マイナス金利」政策を導入したことである。この政策によって金融機関の収益環境が目先一段と厳しくなるのは必至の情勢であることも挙げなければならない。

もう一つの可能性は、これからしばらくは大きな経営再編の動きは影をひそめ、各金融機関は様子見を決め込むという可能性である。第一に経営再編を目指すにしても、九州内に大きな再編の核が3つもできたこともあって、残された選択肢はどういう組み合わせとなるにせよベストの選択にはなりえず、当面様子見とせざるを得ないという事情が考えられるだろう。第二に、経営再編は株主総会（多くの場合は臨時株主総会の開催によって承認を得る必要性）の開催を要する極めて重要な経営判断となることから、株主説得のためには単なる数合わせとしてではなく、経営の将来展望を踏まえた決断がどうしても必要となる。九州の地域銀行の場合、現状早急に対応が必要なほど経営問題が切迫しているところはないと目されるため、じっくりと腰を据えた経営判断が可能であり、経営再編の動きはしばらく影をひそめることとなる可能性が考えられるのである。

将来的には以上の二つの可能性が想定されるが、やはり経営再編が加速される可能性の方がより高いように思われる。とくに、宮崎、大分、佐賀県下の各地銀および第二地銀にとっては対応が遅れば遅れるだけ、経営再編の選択肢は狭まることになり、場合によっては不本意な選択をせざるを得ない状況に追い込まれる可能性もなくはないからである。

6. おわりに

6) 国立国会図書館「信用保証制度を巡る現状と課題」2013年6月

私は、日本銀行勤務時代には金融機関の経営状況を実地調査（実査）する考査という業務に長らく携わったうえ、熊本ファミリー銀行（現熊本銀行）の頭取として経営のかじ取りを行い、最後は福岡銀行との経営統合（FFG の発足）を行うという非常に重たい決断も行った。金融界から離れて研究生活に入った後も、金融機関の経営動向を外部から注視してきたつもりである。本稿はそうした経験を踏まえてまとめたものである。地域銀行の経営再編に関しては当事者の一人でもあるが、記述に当たってはなるべく我田引水に陥らないよう注意しながら、極力公平性と客観性の確保に努めたつもりである。

繰り返しになるが、今後の九州における地域銀行の経営再編がどのような推移を辿るかについてはなお予断を許さない部分があるものの、現状では一定程度のペースで進行していく可能性の方が強いと思われる。そうした状況下、地域銀行の経営再編に当たっては、経営基盤の強化といった内向きの発想だけではなく、地域経済の発展への貢献度や顧客利便性の向上といった外向きの発想を再編の理念として掲げていくことが重要であることを改めて強く指摘しておきたい。今後、少子高齢化が一段と進行し地域の経済力が弱体化していく見通しであることは否めず、そうした経営環境にあるからこそ、地域銀行は本来の存在価値である地域貢献度と顧客利便性の向上をひた向きに果たしていくことが求められているからである。

参考文献

- 1) 富樫直樹『銀行経営のパラダイムシフトと新成長戦略』金融財政事情研究会 2015年10月
- 2) 菅正弘『マイクロファイナンス』中公新書 2009年9月
- 3) 新保芳栄『実務者からみた金融機関行動と不良債権問題』2006年2月
- 4) 日本銀行「金融システムレポート」2015年5月
- 5) 金融庁「金融モニタリングレポート」2015年7月

