

# 今後10年を見据え、

# 成功体験を積み重ねていく

## 口座貸越サービスなど、顧客利便性向上のツールを認可申請

昨年4月に社長に就任して1年余り、当行の現状をふまえたうえで今年の3月末に「今後のビジネス展開」を公表した。①顧客本位の良質な金融サービスの提供、②地域への資金の循環等、③資金運用の高度化・多様化——という三つの軸を設定し、来春からスタートする新しい中期経営計画を見据えてさらなる収益の多様化などに取り組んでいく。3月末には新規業務の認可申請も行っており、それに基づいて地域金融機関との連携もこれまで以上に深めていきたい。

ゆうちょ銀行

代表執行役社長 池田 憲人

### SWOT分析をもとに「強み」を生かす

——社長就任から1年余りが経過したが、ゆうちょ銀行についての印象と今後の戦略をうかがいたい

当行は民営化後の10年間、メガバンクに追いつこうとか、地銀と連携しようとか、機関投資家になろうとか、いろいろなト

ライアルをしてきた。10年間で当行の社長も変遷し、私で5人目になる。過去には、合理的な業務運営による収益体質の確立を重視する考え方もあったし、グローバル展開を重んじる発想もあった。それぞれ当行を強くし、企業価値を上げようとした取組みであったが、非正規を含む約1万8000人の社員が目標を十分に共有できていなかったのではないかと思う。

昨年の社長就任以降、私は当行の「10年後のデザイン」を描くため、当行の将来像を社員自身に考えてもらい、外部のアドバイザーの意見も聞いて、当行の金融界での位置付けを明確化させた。その前提となったのが当行に関するSWOT分析だ。「弱み」と「脅威」にはあえて目をつぶり、とくに「強み」を生かすことを考えた。1

点目はゆうちょ銀行のブランド力・信用力。2点目は通常貯金等で1億口座を超える顧客基盤。年齢構成の偏りはあるが、将来の収益の源泉になる。3点目は強固な資本力があること。民営化に伴う3兆5000億円の資本は、地銀経営を経験した身からすると驚くべき財務基盤だ。そして、いちばんの強みは明治時代から貯金業務を運営してきたロジスティック機能だ。全

# もたつく十八・親和の債権譲渡、 経営統合は再延期が濃厚に

今年10月に予定されているふくおかフィナンシャルグループ（FFG、福岡市）と十八銀行（長崎市）の経営統合が、ふたたび延期となる可能性が高まっている。FFG傘下の親和銀行（佐世保市）と十八銀行の合計で約7割に達する長崎県内の法人融資シェアを是正するための「問題解消措置」が進展しないためだ。両行は債権譲渡によってシェアを引き下げる構えだが、計算できる譲渡額は、必要額の半分程度にとどまり、譲渡先の目星もついていないとみられる。

## 7月中に再延期を判断

「7月中がデッドライン」。FFGの柴戸隆成社長は6月16日の定例記者会見で、今年10月に予定している十八銀行との統合を再延期するかどうかの判断時期について言及した。10月の統合に向けて開催する臨時株主総会の議案をつくり、その招集通知を株主に送ることをふまえれば、遅くとも7月中に公正取引委員会の認可を得ないと間に合わないためだ。

FFGと十八銀行が経営統合に基本合意したのは2016年2月26日。当初は、17年4月1日に経営統合し、1年後の18年4月にFFG傘下の親和銀行と十八銀行が合併する運びだった。しかし、十八・親和両行の長崎県内の事業性融資は単純合算して約1兆円、県内シェアでは約7割に達する

ことから、経営統合した場合に競争が実質的に制限されるおそれがあるとして、公取委の企業結合審査が予想外の長期化。FFGと十八銀行は今年1月に統合スケジュールの延期を発表し、統合は10月1日に、合併は18年10月にそれぞれ半年間の延期を余儀なくされた。

公取委の審査が完了しないのは、その高い市場シェアを是正するための「問題解消措置」で合意に達していないためだ。現在、問題解消措置の手段となっているのが、両行が保有する事業性融資の貸出債権を他行に売却する「債権譲渡」。十八銀行の森拓二郎頭取は、今年4月から5月にかけて県内9カ所で開催した創立140周年パーティーで、経営統合と債権譲渡について説明し、集まった取引先などに協力を要請している。ところが、この債権譲渡がきわめて難航しているのが実情だ。

## いまだ始まらない譲渡交渉

十八銀行と親和銀行は5月、両行と平行取引がある大口の取引先に対し、債権譲渡に協力してもらえるかどうかの意向確認を行った。対象となったのは、両行合算の貸出債権が1億円以上となる長崎県内の大口先。その数は約500社にのぼる。融資量の多い銀行が取引先に向いて説明を行った。

ここでは、四つの選択肢からいずれかを選んでもらう意向確認が行われた。具体的には、①債権譲渡の話があれば承諾する、②金利が安いなどの条件が整えば債権譲渡を承諾する、③よくわからない、決めかねている、④債権譲渡は断る、の4パターン。県内の市場シェアを引き下げ、競争が実質的に制限されない環境を作り出すために必要な債権譲渡額は「理論上2000億円」（FFG関係者）とされる。だが、この意向確認から推測できる債権譲渡見込み額は「1000億円にも満たない」（同）とみられる。

債権譲渡見込み額もさることながら、両行はもう一つ、大きな課題を抱えている。債権を譲渡するためには相手方の金融機関の目星をつけておく必要があるが、その債権譲渡の交渉を巡っては、他行への打診すら始まっていないのだ。

# 販路開拓支援を「本業」の一つに 位置付け、地域を興していく

豊和銀行 頭取

権藤 淳

当行は公的資金を受け入れていることもあり、業況の厳しい中小企業の支援に積極的に取り組んできた。昨年からは「販路開拓コンサルティング業務」を開始し、顧客企業の売上げ向上に貢献すべく全力投球している。行員がそれに注力できるような土壌も整えているところだ。中小金融機関として地域に貢献することが、結果として当行にとっても利益になると信じて変革を進めていく。

## 企業の実態把握にもつながら 販路開拓支援の取組み

福岡や沖縄を除く九州では、中小企業の業況が非常に厳しい。郡部を中心に人口や事業所数も減少している。そうしたなか、当行は企業の業績改善に向け、資金面の支援だけではなく売上げ向上のサポートにも

注力している。具体的には、2016年度にスタートした新経営強化計画のなかで「販路開拓コンサルティング業務」を打ち出し、11月から本格的に実施している。新たな販路を拡大したい売手の企業と契約を結び、当行のデータベースなどで買手を探して結びつける取組みだ。

契約締結先はまだ30社弱だが、少しずつ

