

特集

地域金融の競争政策

「地域金融の課題と競争の

あり方」のポイント解説

地域住民・企業の厚生の向上に資する 競争政策の遂行を図れ

「金融仲介の改善に向けた検討会議」（以下、検討会議）は、「2015事務年度金融行政方針」により設置された有識者会議で、15年12月以降、企業の価値向上や経済の持続的成長、地方創生に貢献する金融業の実現について議論を重ねてきた。検討会議が18年4月11日に公表した報告書「地域金融の課題と競争のあり方」は、金融機関の健全性と金融仲介機能の発揮を両立するための最適な政策・競争のあり方に関するものである。人口減少・企業減少という慢性ストレスは、マイナス金利政策という低金利環境もあり地域金融機関の経営をむしばんでいるが、その状況下、この報告書は地域で存続するための経営課題を分析している。

経営統合が

「一つの選択肢」になる理由

金融システムの安定性確保・個別金融機関の健全性維持と金融市場の競争による効率性の実現は、経済の発展・国民生活の

安定などを考える上で重要なテーマである。国全体の問題としてだけでなく、地域経済にとっても同様である。特に、地域経済の活性化を考えるうえで、地元企業の育成・発展・再生等を担う地域金融機関の機能は大き

い。その観点からすれば、地域経済にとつての金融機関とその競争環境という問題設定には一定の解が必要である。

金融行政は、前事務年度の「金融レポート」を踏まえた当該事務年度の「金融行政方針」

によって構築されるという、P D C Aサイクルにより展開される。したがって、現下の金融行政を読み解くには、「16事務年度金融レポート」と「17事務年度金融行政方針」を精読することが必要になる。

金融庁は13事務年度以降、地域銀行が直面している人口減少や低金利環境の継続といった環境の変化が地域銀行の収益に与える影響の試算を行ってきた。「15事務年度金融レポート」で

名城大学

名誉教授

村本 孜



ルートエフ
代表（金融庁参与）

大庫 直樹



地銀の囲い込みに動く 3メガバンクの思惑

みずほフィナンシャルグループ（FG）が3月20日に公表した静岡銀行との業務提携は、親密先を超えた結びつきとして、金融界に波紋を投げかけた。地方拠点の整理縮小に動きだしたメガバンクでは、採算が合わない業務を地銀に任せたり、互いに顧客を紹介し合う関係を構築したりする目的で、地方銀行との結び付きを強めようとしている。旧来の親密地銀との関係強化に加え、さらに親密先を広げていくための新たな「地銀親睦会」も立ち上がっている。

崩れる？ 暗黙の棲み分け

「どういふつもりなのか、非常に不愉快だ」。三菱UFJ銀行の関係者は苦々しく話す。この関係者が憤りを見せるのは、三菱UFJ銀行の「親密地銀」と言われてきた地方銀行に触手を伸ばす、みずほFGに對してだ。

みずほFGは3月20日、静岡銀行とリテール分野等で業務提携する方針を発表。①遺言信託などの資産承継ビジネス、②新商品・サービスの開発、③事務効率化、④住宅ローン、⑤フィンテックやAI、RPAの各分野で連携していくことを表明した。

しかし、静岡銀行の発行済株式2・33%は三菱UFJ銀行が保有しており（2018年3月現在）、静岡銀行は三菱UFJ銀行の親密地銀で構成する「火曜会」の主要メンバー。鉄の結束を誇る火曜会の一

角と、みずほFGが広範な業務提携を結んだニュースは、驚きを持って金融界を駆け巡った。

三菱UFJ銀行は日ごろから、親密地銀との関係を保持してきた。親睦会である「火曜会」「好日朝食会」などを通じて、親密地銀の頭取と頻繁に情報交換を行っていることはよく知られている。中でも、旧三菱銀行の親密地銀が集う火曜会は、より強固な関係が構築されていると目されてきた。それゆえ、「他のメガバンクが親密地銀の切り崩しに動いていることは、まったくもって由々しきこと」（同関係者）と映り、三菱UFJ銀行は警戒を強めている。

地銀との関係を 深める背景

みずほFGが旧来の親密関係を超えてまで地銀との提携を急ぐ背景には、人口減少

や高齢化で国内金融市場が先細る中、全都道府県に張り巡らせた地方拠点のコスト負担や採算性が看過できなくなっている事情がある。

みずほFGは24年度末までに既存店舗の2割削減（100拠点）を打ち出しており、店舗の減損処理を含めて、拠点や人員の整理縮小を段階的に進めていく方針だ。とりわけ課題になっているのが、採算が悪化している地方拠点。地元で強固な地盤を持つ地方銀行と連携し、メガバンクでは採算が合わない業務を地銀に任せたり、互いに顧客を紹介し合う関係を結んだりすることで、地方拠点の改革を進めていきたい考えだ。

みずほFG傘下のみずほ銀行も、古くから親密先の地銀を束ねる親睦会を持っている。旧第一勧業銀行の「ハロー会」、旧富士銀行の「八紘会」がこれにあたり、加盟する地銀との関係は深い。その一方で、さらに親密先を広げるため、新たな親睦会も発足している。

昨年11月に発足をを行い、今年2月7日に1回目の会合を開催した「経営戦略懇話会」。地銀の役員向けに始めた情報交換会だ。対象者は、ハロー会と八紘会の加盟行に加えて、個別案件の業務などで関わりのある地銀など、約40行の企画担当役員。銀行をとりまくさまざまな経営課題について議論していく方針で、6月5日に予定されている第2回会合では、3メガバンクの統一QRコード決済方式やみずほFGの構造

聖域なき改革で数年前の危機的状況を打破、 大胆な人事改革も断行

2015年からさまざまな改革を実行した結果、当行の17年3月期の貸出金利収入は35億1700万円（前年同期比1億200万円増）となった。通期として4年ぶりの増に転じ、18年3月期も好調な決算だった。現在、取引先数を増やして小口の融資を積み上げ、21年3月までに年間の貸出金利収入を38億円に増やす計画を推進している。当行のような小規模金融機関が生き残るために重要なことは、行員に方向付けや動機付けを与え、当り前のことを真摯に実行していくことだと考えている。

危機意識を組織全体で共有

当行は現在推進中の中期経営計画（18年4月から21年3月までの3カ年計画）で、目指す姿を「地域に根ざした面倒見の良い銀行」とし、取引先の訪問活動に重点を置いた営業活動に注力している。

頭取に就任した14年6月時点では、貸出金利収入の下落に歯止めがかからない状況だった。経費削減策も計画どおりには進まず、「過去のやり方のままでもなんとか生きていける」といった慢心が組織に蔓延していた。当時、「佐賀共栄銀行は400人が乗り込んだ1艘の船である。『きょうぎん丸』を皆で一緒に漕ぐんだ」と一生懸

佐賀共栄銀行 頭取

二宮洋二

