

# 特集

## 地域金融の リスク統治

### 収益力低下でより重要になる リスクへの向き合い方

地域金融機関の収益力の維持・向上には適切なリスクテイクが不可欠だ。低金利環境でリスクの取り方が難しくなるなか、どのようなリスクを取り、どのように管理していくのが、これまで以上に問われている。

収益力の低下を補う  
リスクテイクで痛みも

基礎的収益力の低下が長期化する  
と内部留保の蓄積が進まず、  
金融機関はリスクテイクに対し  
て徐々に慎重になり、それが収  
益力をさらに押し下げるとい  
う悪循環——日本銀行の金融シ  
ステムレポート（2018年10月  
号）によれば、地域銀行や信用  
金庫の基礎的収益力であるコア

# 「長崎の事例」の教訓と 地域銀行の合併統合のあり方

## 専門・実務的意見を反映した政策調整の実現を

ふくおかフィナンシャルグループと十八銀行の合併統合を巡り、競争の範囲を県域に限って市場シェアを軸に判断するというような公取委の考え方だけではとらえきれない、さまざまな論点が浮き彫りになった。厳しい経営環境が続き、他の業態と比較して無風状態だった地域銀行にも合併統合の必要性が増している。地域銀行の合併統合にあたり、金融の専門性や実務的観点を補完するため、金融庁の意見を反映させる政策調整の仕組みづくりが求められる。

### 注目を集める 地域銀行の合併統合

人口減少や金利低下など、地域銀行の経営環境は厳しさが続いている。赤字解消がままならない銀行も少なくない。地方の金融インフラの担い手の役割を将来も維持できるのかということへの危機感は強い。さらに、急速な金融サービスのデジタル化に対応していくためには投資

も必要だが、そのための余力をどこから生み出していくのか、各行とも経営力がますます問われている。こうしたなか、地域銀行の効率化を最大限実現するための手段として、合併統合が近年、注目されている。

合併統合は、企業間での戦略のすり合わせや、実現にあたっての関係者との調整など、当事者には骨の折れる作業を伴う。しかし、これに加えて独占禁止

法も視野に入れる必要がある。例えば、長崎県におけるふくおかフィナンシャルグループ（FFG）と十八銀行の経営統合計画に対して、公正取引委員会が

2016年に統合に否定的な方針を表明し、金融界に衝撃を与えた（その後、18年の夏に条件付きで最終的に統合を承認）。

現在、首相官邸の未来投資会議では、「地方基盤企業」に関する競争政策との調整スキーム

が検討されている。

### 合併統合についての 考え方

合併統合は当事者がメリットを感じるからこそ、手間をかけても実現したいと考える。社会にとってプラスとなる例が多く存在する一方で、なかには市場競争の面からデメリットのある合併統合もある。

ここで、経済学でよくいわれる合併統合の効果について簡単に図式（モデル）化しておこう。図表では、供給曲線と需要曲線



早稲田大学  
大学院経営管理研究科  
教授  
**川本 裕子**

# 三菱UFJがメス、崩れ始めた 指定金融機関の手数料慣行

三菱UFJ銀行が一部地方公共団体の指定金融機関（指定金）を辞退する動きなどを受けて、これまで無料または低廉だった指定金業務の手数料体系を見直す機運が高まっている。三菱UFJ銀行が指定金を辞退するのは、関西を中心とする約10の地公体。手数料の値上げ要請に応じてもらえなかったためだ。この動きを契機に、他行も手数料交渉に乗り出している。長年の慣行で不採算となっていた指定金業務の手数料体系。ついに打破できる兆しが見え始めた。

## 三菱UFJが一部指定金を辞退

「三菱UFJ銀行が口火を切ってくれたおかげで、地方公共団体との手数料交渉が進めやすくなった」。こう話すのは某地方銀行の幹部。三菱UFJ銀行が指定金になっている地公体に対し、税金の収納業務等の手数料の値上げを強い姿勢で求め、実際にこぎつけている動きを歓迎する。

地公体は、公金の収納や支払いに係る事務を取り扱ってもらう金融機関を指定している。この指定金制度は、地方自治法で都道府県には設置が義務付けられ、市町村は任意だがほとんどが指定している。多くの地公体は一つの金融機関と単独契約を結んでいるが、1年交代、2年交代など輪番制を敷くケースもある。指定された金融機関は県庁などに職員を派遣し、収納事務などを行う「派出」と呼ばれる業務を行う一方、

公金を預金として引き受けることができる。

かつては、派出業務や税金の窓口収納を無料や低廉な手数料で引き受けても、公金預金を得られる恩恵や、地方債（縁故債）を随意契約で引き受けられるメリットがあった。地域金融機関では、指定金になることで当該地域のステータスを得る意味合いも強かった。だが、長引く低金利の中で、公金預金を引き受ける妙味は乏しく、縁故債の引受けも入札に変わった。指定金になることのメリットは薄れている。

こうした背景のもと、金融機関は地公体に経費負担の見直しを求めてきた。だが、地公体も財政に余裕がないため、こうした要請に応じてこなかった。そこに風穴を開けたのが、三菱UFJ銀行だ。同行は全国約60の地公体の指定金を受託している。近年、派出に係る手数料の条件変更などを要請しており、多くの地公体で受け入れられ

てきた。一方で、受け入れられなかった地公体に対しては、一歩踏み込んだ要求を突き付けている。

その一つが兵庫県芦屋市。同行は2018年3月、芦屋市に指定金融機関の受託に係る経費負担の条件変更を求めた。これまで芦屋市が同行に支払っていた費用は、わずか年間7万2000円（公金収納6万7500円、送金手数料2700円）。これに対し、同行が求めた金額は派出費用1500万円（1人当たり400万円×2人分、現金輸送の警備費700万円）のほか、口座振替手数料1件当たり10円、組戻しや訂正にかかる費用1件当たり800円にのぼった。芦屋市が「条件変更には応じられない」と回答すると、同行は19年7月からの指定金辞退を決定。ほかにも、手数料の条件変更が受け入れられなかった兵庫県明石市、宝塚市、伊丹市、大阪府池田市、埼玉県所沢市など、10市程度の地公体の指定金を辞退することとなった。

## 手数料見直しのうねり

今回、三菱UFJ銀行が辞退を申し入れたのは、いずれも輪番制となっている地公体。芦屋市では、同行と三井住友銀行が1年交代で指定金になっている。19年7月からは三井住友銀行が単独の指定金となるが、派出手数料の値上げのほか、口座振替手数料は1件当たり5円から10円に値上げされる。所沢市の指定金は、三菱UFJ銀行と埼