

# 第一地銀の 存在感を問う

旧相互銀行の普銀転換から一五年、第二地銀は六八行から四九行へと減少した。一時に比べ経営問題が表面化することもなく落ち着きを取り戻した観があるが、リレバン路線下でもその存在感は高まっていない。真の地域金融機関として不可欠の存在となるには、地銀とは異なる独自の戦略を追求すべきだろう。

❖ 高向 巖 第二地方銀行協会長（北洋銀行頭取）に聞く ❖

## 地域経済再構築支援は 地元金融機関にしかできない リレバン路線の金融行政は第二地銀への恩恵が大きい

ペイオフ全面凍結解除は予定どおり行われるとの前提で、リレバンや監督指針への対応を進めていくことが重要だ。中小企業融資や事業再生を柱に地域に貢献し、地域経済再構築の支援を通じて主体性を発揮していきたい。各行とも健全性を向上させ顧客の信頼を得るべきだが、金利上昇の局面などではむずかしい舵取りを迫られることも考えられよう。

### 決済用預金は 地公体向けに限定

——集中改善期間の終了、ペイオフ全面凍結解除まで残り一年を切ったタイミングで第一地銀協会長に就任したわけだが

今年度は銀行業界全体にとつ

て重要な一年であり、新しい時代への転換期といえる。個別行の経営の健全性を向上させ、お客様の全面的な信頼を勝ち取ることが最重要課題だ。会員の四九行すべてが難局を乗り越えられるよう、いままで以上に業界の知恵を結集していきたい。

九七年秋以降、金融システム全体が大きく動揺し、破綻に追い込まれた金融機関も相次いだ。ここにきて金融システムが安定してきたとの認識が広がっている。実際、経営状況が改善しつつある金融機関も増えているが、だからといって安心はで



きない。「治にいて乱を忘れず」という言葉のとおり、危険に備える心構えは常にもち続けたい。

——ペイオフ全面凍結解除への対応では、この四月に八千代銀行が先陣を切って導入した決済用預金の取扱いが注目されている

# 福島銀行

## 早期是正措置からの生還

### リストラの徹底と情報開示で地域の支援を獲得

〇一年二月、福島銀行は自己資本比率が四%を下回り早期是正措置の発動を受けた。一時は「風説の流布」に見舞われ株価急落と預金流出に直面したが、給与カット、賞与停止、人員削減による厳しいリストラ策を打ち出す一方、翌〇二年三月に約一五〇億円の第三者割当増資を地元への支援で成功させた。体質改善を進め、〇三年度決算では四年ぶりの経常黒字転換を確実とした。窮地からいかに脱したのか、紺野邦武社長のインタビューを中心に同行の「奇跡」の生還をたどってみた。

#### 一〇〇〇億円の 預金流出

五月二〇日、福島銀行は〇三年度決算の業績予想に下方修正を発表した。経常利益は当初予想の五億円から一億二〇〇〇万円に、当期純利益も七億円から

二億八〇〇〇万円に低下する見通しだ。しかしながら経常利益は四年ぶりに黒字転換し、当期純利益も二年連続で黒字を確保するのは確実となった。紺野邦武社長は、隣県の足利銀破綻の影響で監査法人による監査が厳格化したほか、不動産鑑定価格

に七割の掛け目を導入したことによる下方修正を「反省」しながらも業績回復に「着実な手応え」を感じている。同行が苦境に陥ったのは三年前の〇一年秋のこと。金融庁が同行に対しその年二回目の検査に入った結果、担保評価の厳格

化と引当での積増しを余儀なくされた。最大の焦点となったのは年金住宅融資問題。年金資金運用基金（旧年金福祉事業団）の資金で行われる住宅融資は民間金融機関が債務保証する仕組みで、この融資が全国的に不良化したことから金融庁検査で槍



玉にあがった。

この結果、同年の九月中間決算を大幅に下方修正せざるをえなくなり、当期損失は当初予想の六九億円から一六八億円に拡大。それまで四%を上回っていた自己資本比率は一・七%に低下した。金融検査が終了した直後の二月初めに株価が下落

## 自助努力で 地域の信頼を獲得

福島銀行社長 紺野 邦武



風説の流布で動揺が激しかったのは大口預金者ではなく、預金額一〇〇万円未満の小口預金者だった。しかも、不安がピクピクに達した時点では、預金保険制度を説明しても預金者は聞く耳をもとつとしない。それでも、冷静になった時点で経営内容や目標を説明すると理解が広まり、増資を引き受けていただくケースも多かった。草の根

増資に徹したことで地元の応援ムードが高まり、メディアが「奇跡」と評するようになり、大手行に頼らない自力増資が達成できたのだと思う。幸い、最近では業歴が新しい企業から「当行と取引を開始したい」との動きが出てきたり、取引先から「行員の目が変わってきた」「元氣な声が出るようになった」などという反響が聞

したのに続き同月中旬にも「異様ともいえる大幅な株価下落に見舞われ株価が六〇円台とならない」という風評が発生した（紺野社長）。いわき市内で「二月二五日に倒産」と書かれたビラが出回ったほか、携帯電話や電子メールで風評はあつ

という間に全体的に広がり預金流出が加速した。

二月二五日に金融庁が自己資本比率の低下を理由に早期是正措置を発動すると混乱は最高潮に達した。年末に加え三連休明けだったこともあり、同日には問合せや預金解約を求める預金者が全店的に押し寄せ、取付かれるようになってきた。取引先の評価は大きな自信につながっており、以前に比べ商売人としての意識が高まり、市場の動きにも鋭敏になっている。これが過信や油断にならないようにしたい。

当行は早期是正措置の発動を受けながら自助努力で存続した唯一の銀行だが、「早期是正措置イコール死亡宣告」というイメージが強調されるのは危険だ。新公的資金制度ができて、最終的には国に頼ればよいとするモラルハザードの発想が生じては問題だ。やはり個別金融機関の自己責任で難局を乗り越えてゆくことが地域の信頼を得ることにつながる。（談）

け騒ぎ」に至った。結局、翌〇二年三月までの間に全体の二割に相当する一〇〇〇億円の預金流出し、預金量は一五年前の水準に逆戻りしてしまった。

## 行員の対応に 再建の自信深める

紺野社長はその年の四月に大阪銀行協会専務理事から同行に転じ、六月の株主総会を経て副社長に就任していた。福島出身であることが就任の決め手となったようだが、「福島銀行はよくも悪くも典型的な地域銀行。自分も妻も福島出身なので故郷で働くことができれば、という思い以外に特別な感慨はなかった」と当時の心境を語る。

大阪銀行協会時代には、高金利預金で墓穴を掘った木津信組をはじめ、隣県も含めて第二地銀数行の経営破綻に直面した。とりわけ木津信組の破綻時には、解約を求める預金者が殺到して営業時間終了後も店を閉め

# 地銀追隨戦略と決別し 得意分野に集中すべし

## セカンドバンクとしての独自戦略を

第二地銀各行的リレバン機能強化計画をみる限り、地域や自行の特性に即した戦略が打ち出されているとはいいがたく、ともすれば第二地銀の存在感が埋没しているように感じられる。ここで必要なのは、ポスト・リレバンを見据えて主体性の発揮に努めることである。リ「コミユニティバンク」として地銀とは異なる路線を打ち出す必要がある。

### 存在感や主体性の 希薄化

筆者は本誌02年1月21日号特集で「地域金融システム再構築の担い手として特性を發揮せよ」と題し、第二地銀のあるべき姿について私見を論じた。その主旨は、①第二地銀は株式会社と協同組織の長所をあわせも

つ存在であり、その特性を發揮すべし、②地銀へのキャッチアップという安易な上方指向を払拭すべし、③第一地銀が不在の地域増大はこれ以上許されない、④資金運用の共同化や非上場行の早期解消が必要である、といった点に要約される。

題となる一方、第二地銀の経営破綻が続出しており、業界全体に強い危機感が漂っていた。それに対して現在は、預金動向も落ちついており、第二地銀界に対する不安は解消されたような印象が強い。

しかし、筆者はむしろ当時以上に強い危機感を抱いている。経営破綻や合併が相次いだ結果、第二地銀協加盟行は普銀転換時の六八行から四九行に減少し、今年度中には四八行となる予定である。本店をおく第二地銀が不在の地域は、青森、秋田、埼玉、山梨、石川、京都、鳥取の七府県に増加した。

他方、協同組織金融の分野では再編の進展で、中下位の第二地銀を凌駕する規模の大型信金が増えている。規模や営業区域の拡大は相互扶助の精神とは相いれない面が多く、地域密着度の後退や会員が享受する利益の低下が懸念される。

しかも現在はリレバン型金融行政のもと、各行庫は機能強化計画の実践を粛々と進めているが、同計画の内容は地域や業態を問わず代り映えのしないものになっている。このままでは第二地銀の存在感や主体性が一層希薄化してしまうのではなからうか。

信金的経営も一つの方向