

# メガバンク再々編下の 地域金融と地銀経営

01年から始まった大手行の再編による四大メガバンクの誕生、りそな銀行の再生、さらに予定されるUFJの東京三菱への統合による三大メガバンクへの集約は、地方大都市圏の地銀をはじめとする地域金融機関にどのようなインパクトをもたらしつつあるのか。また、地銀は長期的にみて、これまでの「県」を単位とした勢力図に依拠した「保守的（健全性）ビジネスモデル」で成長戦略が描けるのだろうか。

## 東海金融事情

# トップに問われる「収益力強化」への戦略的決断

## リスク回避的・伝統的預貸業務の 限界の打破へ

内藤 純一



要旨 地域金融の今後のあり方に注目が集まっている。ただし、東海地域（愛知、岐阜、三重、静岡の四県）をテーマとするとき、元気な東海経済、堅実な企業経営が取り上げられることは多いが、この地の金融実態や金融機関の経営課題を論ずる論考は意外に少ない。本稿ではこうした点を考慮して、金融中心に論ずる。なかでも、この地域は一世帯当り貯蓄高が日本一という事情もあり、余剰資金は着実に累積しているが、最近の金融機関預貸率（貸出/預金）の低下は循環的というより、構造的な変化であるとの見方が強い。預貸という、金融機関の最も基本的な機能の衰退は、地域金融機関同士の競争の高まりや金融サービスの多様化を予感せずにはおかない。また、金融再生プログラムに沿って不良債権処理を進展させ、金融機能強化に転じつつあるメガバンクの今後の動向については、地域金融に大変化が生ずるとの見方もある。さらに、郵政民営化の今後の行方にも目が離せない。

### メガ再編の影響に注目

金融再生プログラム（〇二年一〇月公表）の具体化として、

メガバンク（主要行）に不良債権処理目標の早期達成などを求めた結果、その財務の健全性が着実に上向いてきたことで、今後は収益力強化、そのための投資拡大や新たなビジネスモデル

の構築、さらなる提携や組織再編などへの取組みが現実的課題となっている。

そこで、これまでもつばら守勢に立たされてきたメガバンクが自らの金融機能を強化し、東京圏だけではなく、収益拡大の見込める他の地域にも積極的に進出するのではないかとの見方が強まってきた。これまで、同

# メガ・ユニバーサル・バンキング化への地銀の対抗戦略私論

## “変わらない地銀”に未来はあるか？

一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科  
教授 安田 隆二



メガ・フィナンシャルグループが誕生したいま、地銀はもう一度自行のレゾンデートルを探り、柔軟な発想で再編を志向し、市場原理にあつたメガバンクとの補完・共存関係を築いてほしいと願うものである。

かつて、地銀は、都銀や信金とテリトリーを棲み分け、県のリーディングバンクとして地域総合金融機関を標榜していた。ところが、金融危機後の一連の金融再編が進むなかで、変わらない地銀 になった感がある。一方で、二二あつた都銀は三つのメガ・ユニバーサル・バンクに集約し、資産規模一〇〇

兆円、業務は銀行のほかに信託・証券・保険等まで含んだフィナンシャルグループを形成しつつある。他方、経営基盤が脆弱であつた信金・信組は一部は破綻して退出し、残りも合併を重ねて生き残りを図ってきた。実際、信金・信組の数は五一七（〇三年三月末）まで減る一方で平均資金量は大きくなっている。

この再編のなかにあつて地銀・第二地銀の数と規模はあまり変わっていないし、業容範囲も海外業務からの撤退があつたが大きく変わつてはいない。

変わらない地銀に未来はあるのだろうか。メガ・ユニバーサル・バンクの影響が増すなかで、地銀の存在価値をどこに求めればよいのだろうか。金融再編劇のなかで画一的だった地銀の形はどう変わりうるのか。そして、メガ・ユニバーサル・バンクとの関係をどう築いていけばよいのだろうか。

### 新しい地方の時代の存在理由

金融機関にはそれぞれの存在理由がある。地銀には地銀であることの存在理由があり、それが経営理念のバックボーンになっているはずだ。では、新しい地方の時代における地銀の存在理由とはなんであるだろうか。

スパー・コミュニティバンク 第一の課題は、地銀はいかにしてメガバンクや中小金融機関と差別化できる存在価値を実現できるのかという問いに答える