

# 今日の日本 明日の世界

Vol.22

地方銀行の改革が  
地域経済を浮上させる  
パワーになる



## 1. 地元へ信頼されない地方銀行

長崎でライバル同士の地銀二行の統合が、公正取引委員会の反対で進まないことが話題になっていきます。公正取引委員会の了解を得るには、統合が地域経済にプラスになることを示すことが必要でしょう。つまり独占による貸出金利上昇などの懸念は無いし、逆に合併は地域の疲弊が進行することを防ぐための地域経済の現場からの要望であることを立証することが必要です。しかし、今の地銀のために地元がそこ

までの声を上げてくれないという問題があります。地方経済を支える人々は、ライバル地銀同士は、地域大事でなく、自行大事で金利引き下げ競争をしていることを見抜いているのです。事実、現状の地方の疲弊の進行は、地方銀行が各地域の企業をより競争力のあるものに育てきれなかったことも大きな要因であることはできないでしょう。このように地銀が地域経済活性化に寄与している力の低下を感じる事象が散見されます。

## 2. 貴重な人材を集めて生かしきれない地方銀行

各地方では安定した民間就職先として、電力・電鉄と並んで地銀が一番に上げられるのが普通です。地銀はその地域の秀才を自社に引き込んでいくことも忘れてはいけません。人材力は抜群となれば、それで何故地銀は、東京一極集中、裏を返せば地方のパワーの衰えを食い止める目立った活躍ができなかったのでしょうか。そこには人材の無駄使い、人材育成に対する手抜きが起きていると見たほうがよいのではないのでしょうか。

スルガ銀行でシェアハウス事業への不良融資が問題になっています。この事件は、コンシェルジュバンクとして社会や地元への貢献と言っておきながら、貢献すべき地元・社会ニーズは何かの御用聞きの手抜き、親身な相談に応ずる姿勢の欠如が背景にあったので

でしょう。キャッシュレスがもたらすのは、資金の繋ぎ業務の価値低下なのです。資金融通業務としての銀行店舗も多分もう要らなくなるでしょう。インターネットを経由した様々な資金調達手段の登場により、資金繰り融資を求めて窓口へ顧客が訪れなくなっていくということですね。

今は構造的な人手不足からの設備投資需要により将来顧客が消えるかも知れない危機の到来を表面上隠しています。何れ大きな社会変革トレンドが訪れて、GDPを構成する需要が生み出される過程が大きく変化（インターネット取引、AIによる作業代替）し、現場で起きている構造変化を敏感に捉え、その流れに的確に対応しないと、融資先がなくなるといふことだっけ起きかねないのではないのでしょうか。

今地銀を含めた地域振興を担う機関に足りないのは、社会が求めているニーズは何なのか、各企業の頭の整理に付き合っていないサービスではないのでしょうか。これからはそれぞれの企業が個性を活かしニッチの顧客ニーズ（言い換えれば「集中」）への対応商品をしつかりと開発し、そこで顧客に高い満足を与えてその分高価な報酬を得るビジネスを目指さなければ、望む人材も雇えないでしょうし、事業継続が難しくなっていくのではと考えています。つまりマニュアルではたどり着けない、各社独自のビジネスモデルを考えて行かねばならず、その思考の整理

はないのでしょうか。創業者の岡野喜太郎頭取は、関東大震災の被災直後から他の銀行が政府の支払い猶予令に基づき預金の引き出しを拒否したのに、預金支払いに応じたことで名を馳せました。これは、コピーもインターネットもなかった時代に手作業で、日々日報のバックアップを取っていたことで可能になりました。そうした、見えないうちに災害・失敗に備えて人智とコストとをかける姿勢が欠如していたのでしょうか。

もう一つ私の友人から聞いた話です。その地域の有力地銀の頭取候補と呼ばれる支店長が、担当取引先である友人の会社を、この十年着実に事業を伸ばしてきているのを捉えて、地方に似合わず売り上げの伸びが高いので危険な会社と決めつけ、部下及び周辺に要注サインを示していったというのです。会社の評価は様々なものがあるでしょうから、私はその支店長の結論を問題とするつもりはありません。しかし、経営者と一度も会わず、会社を自分の眼で見ようとしなくて結論付ける手抜き度に、スルガ銀行と同様の危うさを感じます。更に指摘すれば、地方銀行の収益の悪化は預かった預金の運用利ざやが低下していることが大きな要因です。となれば、利ざやを高めるためにリスクのある事業を成功に導くように応援し、そこからは高い金利を取ることが必要なのではないのでしょうか。例にあげた地銀の支店長は、危

をその地域の秀才を一番集めている人材豊富な地銀がお手伝いすればよいのだと思います。そこに対するコンサルティングという投資のリターンを、勿論コンサルティングで貰う手もありますが、一度に貰うより継続的に銀行としての収益が確保できる金利で貰えばよいのではないのでしょうか。政府もそのために規制緩和などの必要が生じた場合は、素早く前向きに対応することが求められるでしょう。

険と思つたら反つてその企業に近づき、安全に高い伸びをするように応援する必要があります。逆に、自己資本が1割だから、許される失敗は10件に1件までだとして、担保も有り安全・安定ではあるものの付加価値の低い商品を扱う（裏を返せば高い金利を払えない）企業との取引を伸ばしても、地銀の収益は先細るだけなのではないのでしょうか。それならば優秀な人材を集める必要も無いと思います。

最近、人手不足倒産と世間は取り上げますが、それは正確ではない気がしますが、人がその仕事を引き受けてくれる十分な給料を提示できなかった、付加価値の低い仕事からの事業モデルの改革怠慢倒産と言ったほうがよいケースが殆どのように見えます。そういった企業を支えている地銀の未来に希望はないように私は思います。

## 3. 地方銀行に期待される役割

歴史は繰り返します。どのような権威も権力も変革無く長期に亘ると力を失うのです。その背景には経済構造の変化があるのではないのでしょうか。この経済構造の変化に充分に対応せず、同じようなことを何十年も続けた結果が、地域経済のお殿様の存在だった地銀の今の苦境を招いているのではないのでしょうか。

従来地銀が行ってきた個人の貯蓄を融資先に回す通常の資金繰りの面倒はもういいのです。AIがやってくれる

## 濱田 敏彰

Toshiaki Hamada

1955年大阪市福島生まれの東京日本橋育ち。東京大学法学部を卒業し、大蔵省(現財務省)に入省。政府経済見通しの作成に始まり、銀行検査官、税務署長、大阪税関長、大臣官房審議官、他省への出向ではジェトロコペンハーゲン事務所長、地方分権推進委員会事務局参事官、東日本大震災の際には消防庁審議官を経験。2015年税務大学校長を務めに退官し、現在は経済評論家、関西大学客員教授。

