

地銀再編の潮目は変わった

多胡秀人

2019/8/4

地域金融機関は、なぜ経営統合/合併、すなわち資本統合をするのでしょうか？

それは資本が足りないからです。簡単な話です。救済合併はまさにそれです。資本不足でできないという施策以外は、業務提携や連携の中でできることばかりだと筆者は思っています。

資本に不安のない広域（同一県内でない）での金融機関同士の資本統合の第1号は2015年、鹿児島銀行と肥後銀行による九州FGですが、世論はそれを新しい時代に向けた地方銀行への挑戦、先駆的な取り組みとして評価しました。

ところが、風向きが変わってきました。

いまや広域での持ち株会社方式の経営統合の評価は高くありません。なぜなら業務提携では不可能な、経営統合をしたからこそ初めて可能となった施策というものを示せていないからです。

これまで経営統合した銀行グループが、厚くなった資本バッファに新たに温泉街の面的再生したり、新しい産業を興すようなことが出てくれば、つまり地域のためにリスクマネーを積極的に出すのであれば、資本提携に高い評価が下されるのですが、、、

持ち株会社形式の経営統合でも合併でも、救済色のあるものを除外すれば、その本質は資本統合で潤沢になった資本を活用し、いかに地域の企業価値を高め、地域経済を発展させるかというところにありますが、成果を出したケースは見当たりません。

それどころか、資本統合による重い負の側面、すなわち持ち株会社が加わることによるコスト増（機会費用も含む）や時間の浪費、文化の違いによる確執に社内政治、それに嫌気のさしたヒューマンアセットの毀損などを計算に入れれば、資本統合のメリットはまったく見えてきません。

さらに経済合理性から見たら、不可解ともいえる動きが現れます。経営統合(持ち株会社形式)や合併の際にしばしば聞かれるところの、資本統合する地域銀行同士の過熱したボリューム競争や収益競争です。

統合合併する2つの銀行が、損益分岐点を割り込んだ低金利での融資残高の積み上げに走り、保有株式の含み益を吐き出し当期利益をかさ上げし、しゃにむに競い合う姿を見ていると、グループ内部での主導権争いへの強い執着が感じられます。

営業店レベルでも同様で、同一地域や近隣の店舗同士のボリューム競争の凄まじさは、地域の財界や競合金融機関の啞然とした証言から浮き彫りになります。「何をやっているんだ」

ところが包括業務提携となると光景はガラリと変わります。

包括業務提携を結んだ、ある2つの銀行(本店は東京ではない)の東京地区の支店長さんたちと意見交換をしたことがあります。両銀行の近隣の店舗同士が緊密に情報交換を行い、顧客紹介や協調融資に積極的に取り組み、業務提携により両店がともに成果を挙げているのを見て、これこそが提携によるシナジー効果だと思いました。

事業者数が多く、県外地域金融機関にとって未開拓部分の市場が大きい東京のようなところではとりわけ、経営統合/合併(資本統合)よりも包括業務提携の方がはるかに効果が大きいものと考えます。

《資本統合すると合理性を欠いた競争や益出しになり、資本統合を行わない(包括業務提携)と協力体制が生まれる。》

これこそが答えです。千葉横浜パートナーシップ(CYP)で、潮目は変わりました。

(了)

※※※ 無断転載はお断りします ※※※