

## 終章 地域銀行の課題と将来展望

本論で検証したように、1990年代と2000年代ではその内容に変化はあるものの、地域銀行の経営動向は営業地盤とする地域の経済環境や競争条件から強い影響を受けている。特に2000年代以降では、高齢化や地域産業の空洞化など、地域経済の低迷が深刻化し、地域銀行の経営環境は厳しさを増していると見られる。

このため、本論で見てきたように、環境変化に合わせて地域銀行の行動も変化していかざるを得なかったと見られる。しかし、その一方で、地域金融で求められる地域銀行の役割は今後も果たしていく必要があることに変わりはないであろう。特に地域銀行の貸出業務については、地域銀行は営業地域における情報優位性があるほか、金融自由化が進展しても資本市場からの資金調達が依然難しい中小企業や地域産業のために、信用供給を行なう地域金融機関としての役割が求められているからである。本章では、本論全体の結びとして、これまでの議論を振り返り、わが国の地域銀行が抱える長期的な課題と将来展望について、これまで明らかにされた分析結果を踏まえつつ考察する。

地域銀行は、従来からの本拠県を中心にして地元に着した経営体制の下で、貸出業務を中心としてきた。しかし、バブル崩壊後の不良債権の累積とその処理に追われた結果、1990年代後半から赤字決算が続く事態となった。その一方で、1990年代から地域経済はグローバル化による地域産業の空洞化と少子高齢化が進行していた。2000年代になって景気回復状況になり、不良債権処理が進捗するようにはなったが、地域経済の高齢化・空洞化のために営業地盤が崩れつつある地域銀行を典型として、優良貸出先の減少による資金需要の低迷と貸出額の減少など、預貸率は長期的な低下傾向を示すようになっている。このため、地域銀行は従来型の預貸業務中心の銀行経営に行き詰まりを意識するようになり、貸出業務を中心とする地域銀行の収益力は低下して推移していく。

他方、1990年代後期には、金融不安が起り、社会から銀行に対する視線も厳しくなった。金融ビッグバン以降では金融監督体制も変化し、セーフティネットが整備されるようになると、個々の銀行を救済することで信用秩序を維持する必要がなくなってきた。破綻すべき銀行はそのまま破綻させてもよいというように、金融

行政の手法が変わってきたのである。その結果、地域銀行はその存続をかけて今後の在り方を模索するようになってきたのであった。システムの共同開発などの提携が進む一方、合併・統合などの再編のほか、近隣県への進出などを図る地域銀行も出てきた。しかしそれは同時に競争の激化も招来することを意味した。このように、地域銀行は地域金融における責務を果たすという意識を持ちつつも、従来からの地元重視の貸出業務を行なうだけで、今後の収益性が必ずしも保証されているわけではないことも認識していくようになってきたのである。

そのような環境変化を受けて、地域銀行は収益性を向上させるために、貸出以外の業務にも注力していく。第2章で見た証券投資業務の拡大による資金運用収益の補完と第3章で見た投資信託の窓口販売業務の拡充による手数料収益の確保である。特に、赤字決算が継続していた地域銀行にとっては、収益力の向上は喫緊の課題なのであった。

そのような地域銀行の経営姿勢にさらに拍車をかけたのが、第4章で見た地域銀行の株主構成の大きな変化である。それは機関投資家株主による「無言の圧力」を地域銀行の経営者は意識するようになり、より収益志向へと向かうようになったのであった。

以上のような地域銀行の意識改革と収益志向となった経営姿勢の変化は、規制や環境の変化に適応して生存を図っていくように追い込まれたとも言えるのではなかろうか。赤字決算が続き、危機的状況にもある一方、資本積み増しのための出資を親密な都長信銀にも頼めなくなる中では、他行の傘下入りや再編統合をしない限りは、地域銀行は自ら資本を積み増す、すなわち収益力を高めて内部留保を積み増していくことでしか、安定性・存続可能性を高めることができなかつたのである。

このように地域銀行は、株式会社である以上、収益性志向・企業価値向上を生存のために追求していかざるを得ず、特に2000年代以降にそれがより強く求められるようになってきた。そして、そのような収益志向の経営行動をとるように、貸出は当然のことながら、貸出以外の業務展開も図るようになり地域銀行は変貌してきていたのであった。そのような行動をさらに後押ししたのは、大株主の交代という中で無視できなくなってきた「市場の声」だったのである。

その一方で、序章でも述べたように地域銀行は地域への貢献という「公共性」が求められる特別な存在でもあった。このため、「収益性志向」と「公共性」をいか

にバランスさせていくという難しい課題が地域銀行に課せられているのである。

この課題のためには、以下のように考えるしかないのではないか。すなわち、今後も地域と密着していくことが地域銀行の存在のための重要な条件であるため、地域経済の繁栄なしでは地域銀行の収益向上も実現できず、存続していくこともできない。また地域銀行の存続は地域経済にとっても利益となるはずである。このため、地域経済にとっての長期的利益と地域銀行の株主が求める長期的な利益は必ずしも乖離しないはずである。機関投資家株主は年金資金など長期的な視野の下で運用される資金も多くあり、必ずしも目先の株価の上昇だけを求めるような短期志向の機関投資家ばかりではない。ROAで示されるような「企業価値の向上」を長期的に実現することを求める株主も存在する。このような長期志向での「企業価値の向上」は、短期的視野の下で目先の利益を重視する経営では達成できない。地域銀行の経営者が長期的なビジョンを持ち、持続可能性を維持する戦略の下で経営することで、銀行業としての長期的な「企業価値」向上が達成でき、さらにそれを支持する長期的な視野に立つ株主も増やすこともできるのである。このように地域銀行が長期的に存続できることは、地域経済への金融サービス提供を継続できることを意味し、地域経済への貢献、すなわち「公共」目的も達成できるはずである。地域銀行が長期的に存続していくための最低限の「収益の獲得」は株式会社としての原資確保の手段であることを踏まえれば、この「公共性」と必ずしも矛盾するものではないことを理解できよう。

さらに、地元経済や顧客の金融ニーズは多様化・高度化してきている。従来型の預貸サービスだけでなく、投資信託での運用も含めたより広範な資産運用サービスなど、優れた金融機能の提供も求められてきている。従って地域銀行は金融機能の高度化を図っていくことも重要であり、機能強化のための投資も必要とされる。地域銀行が一定の収益を確保し、その中からサービス高度化のために投資することで淘汰されずに存続し、長期的に地域経済への貢献を達成する。これは公共性のために収益を犠牲にするのではなく、また収益目的のために公共性を犠牲にするわけでもないのである。

以上のことを踏まえると、地域銀行が「収益性の確保」と「公共性の利益」のバランスを長期的に実現していくことは決して矛盾しないと考えられる。さらに言えば、そのような長期的な経営戦略の下でしか地域銀行の将来展望は開けないのでは

なかろうか。

尚、本論では全編を通して、統計データに基づく実証分析を行ってきたが、わが国の地域銀行に関して検証すべき題材は非常に多く存在する。本論では取り上げなかった預金業務についての分析、合併・統合した地域銀行の効率性の分析や、貸出業務の中でも伸張している住宅ローンや消費者ローン、リバース・モーゲージや動産担保貸出など新しい貸出商品についての分析、金融商品の窓口販売のもうひとつの柱となる生保商品窓販についての検証、あるいは信託代理店業務や証券代理店業務などの分析については、まだほとんど着手されていない。また、地域銀行のコーポレート・ガバナンスに関しては、地域銀行の将来のためには経営者のリーダーシップやマネジメントは重要なポイントとなるため、地域銀行の経営陣の構成や、経営者交替と業績との関係などといった内部ガバナンスの視点からの分析も重要である。これら本論で取り上げることができなかった問題については今後の研究課題としていきたい。