

【書 評】

足利銀行125年史編纂委員会編『足利銀行百二十五年史』
(2021年3月刊)

東京大学

名誉教授 石井 寛治

1. はじめに

1895年に設立された足利銀行は、創立90周年となる1985年に『足利銀行史』を刊行した。本書（以下『百二十五年史』と略記）は、その後、同行が隣県の常陽銀行と経営統合を発表した2015年を経て2020年に至る35年間の同行の歴史をまとめたものである。創立後90年間の足利銀行が昭和恐慌と第二次世界大戦、戦後改革と高度経済成長という激変する日本経済の中において栃木県を代表する有力地方銀行へと昇り詰めたのに対して、その後の35年間の同行は、1980年代後半のバブル経済とその崩壊という荒波に翻弄され、一時的に国有化された上で再民营化されて、常陽銀行と経営統合するという波乱万丈の苦難の道を歩んだ。バブル崩壊後の日本経済における金融再編は、都市銀行群の3メガバンクへの統合という未曾有の激しさを示すとともに、最近では地方銀行にも再編統合の波が及びつつあるように見える。足利銀行の事例は、そうした地方銀行レベルでの再編成の先駆的位置を占めるものであり、『百二十五年史』の刊行は、目下進行中の金融再編の全体的特徴を究明する上でも貴重な意義を持つといえよう。

2. 創業から90周年までの足利銀行

1895年の創業から90周年までの歴史については、既刊の『足利銀行史』が行った詳しい分析があるので、『百二十五年史』では、それを第I部として3章に亘って要約し、必要に応じて加筆修正している。評者は、『足利銀行史』に

対する書評を、『地方金融史研究』第17号（1986年6月）において行ったので、それを思い起こしつつ、新しく加筆修正された論点としては、次の3点を挙げたい。

1点目は、足利銀行と川崎銀行（のち川崎第百銀行を経て三菱銀行に合併）との密接な関係が、同じく川崎銀行との密接な関係をもった常陽銀行との経営統合の歴史的前提として重要視されていることである。とくにコラム「100年も前から『めぶいて』いた常陽銀行との縁」（8頁）が指摘する川崎銀行から派遣された亀山甚の役割は、足利銀行が1920年恐慌の危機を乗り越えて、県内他行との地位を逆転した点でも大きかったことが注目されよう（亀山甚『銀行と共に六十年』非売品、牧村四郎刊、1962年）。できれば、「常陽銀・足利HD統合」（『日本経済新聞』2015年10月27日）が報じた「常陽と足利は旧東京三菱銀行（・・）のかつての親密先。業務提携やシステムの共同化を検討したこともある間柄だった」という両行の関係史についても述べて欲しかった。

2点目は、太平洋戦争前の足利銀行の貸出金の中心をなした繊維関係貸出金の推移に関する指摘である。この点のデータを両毛地方各行の数値と見做した『足利銀行史』の誤りは『百二十五年史』では訂正されているが、1940年7月の「奢侈品等製造販売制限規則」以降、繊維関係融資が激減したことはグラフ（17頁）の示す通りであり、「当行は・・危機を乗り越えた」（13頁）とするのは全体としては無理であろう。な

お、両毛地方各行の中での足利銀行の機業金融の占める地位については、1940年6月時点での日本銀行考査「足利銀行実地調査」が、「当行ハ両毛機業ノ金融機関トシテ発足シ、同地ニ於ケル最モ有力ナル銀行ナレバ、同地方機業関係資金ノ約四〇%ハ当行ノ取扱ヒニ係リ、次イテ安田、群同〔群馬大同〕、第一ノ順位ナルカ、当行ハ地元ニテ精通スル関係モアリ製品及原糸担保貸出ヲ得意トシ、中央銀行支店ハ比較的危険少キ間屋手形等ノ割引及生糸担保貸付多シ」（日本銀行アーカイブ史料）と指摘しており、繊維金融の最有力行であった足利銀行は主に機業家、都銀支店は主に買継商・生糸商と取引していたようである。

3点目は、戦後の高度成長期における足利銀行の融資先の変化に関する評価である。『百二十五年史』では、繊維品製造業への当行の貸出割合は、1957年の27.1%から71年には9.4%へと低下し、1967年における本店の足利市から宇都宮市への移転は、取引先の多様化を反映するものであったと指摘されている。その場合の新たな取引先については、中小企業への貸出比率が、1966年の40.7%が79年には64.5%へと増加していることから見て、「地域密着の実をあげていった」（18頁）と評価しており、高度成長期を通じて、県内の地域開発、工場誘致が積極的に進められた事態への足利銀行の対応ぶりが指摘されている。ところが、他面での店舗網については、県外主要都市を含む都市部での店舗網の拡充が指摘されながら、そこでの取引の内容については説明が少ない。1988年におけるヒヤリングに際して、藤松正憲元頭取（1958～1972年、のち1982年まで会長）は、「繊維産業は足利・桐生を中心とする両毛地区の基本産業ですから簡単に貸出を減らすということではできません。…結局、繊維以外の産業に対する融資を増やすことによって、相対的に繊維産業のウエイトを低くしていきました」と述べるとともに、「経済が自由化・国際化されて、地域密着ということはむずかしい面も出て来ると思われ……今ま

での地域密着と今後の地域密着というのは内容が違ってくると思うのですが」という質問に対しては、「地域密着というのが基本方針でした。もっとも半分は都会に向わざるを得なかったのですが。現在多数の各種金融機関が入り乱れて鎬を削っていますが、今後一層厳しくなるでしょう」と答えるとともに、「余資の運用ですが、よく県などから『お前の所は地元で預金を集めて、東京でしか運用していないではないか』と言われ、県議会でとりあげられたこともありました。事実そうでしたが、東京で出しているも結局は貸金なり運転資金で地元に戻ってきていると説明していました。従来は、東京で貸出をしていながら世評をおそれ、本店勘定というものを設けて処理していたのです。それをすべて廃止して、すべて実際貸出をやった店の勘定に改めました」（地方金融史研究会編『続地方銀行史談』第1集、全国地方銀行協会、1989年）と説明している。この説明は、1980年代後半のバブル期の融資活動が、地域別・業種別にどのように変わり、同行の破綻を招いたのかという問題に関わるだけに、いま少し立入った説明が欲しかったように思う。

3. バブル期から一時国有化まで

『百二十五年史』のいわば本体をなす35年間の記述は、4章からなる第Ⅱ部において行われているので、章ごとに順を追って見てゆこう。第1章は1980年代後半のバブル期における足利銀行が、「攻めの営業戦略」に立ち、1987年からは新設された法人業務部が、融資企画と融資審査を合わせて統括するかたちで事実上審査による自己制御を欠いたままでの土地担保金融による「融資拡大に邁進」したこと、その際、融資先が大口のサービス・不動産業者に偏り、県も首都100キロ圏内に位置する「北関東の時代」における新しい地域社会の創造を目指したため、栃木県内のゴルフ場のコースの多さは全国トップクラスだったことなどが明らかにされる。ここでは、第一次世界大戦期バブルを慎重

策の川崎銀行モデルに従って成功裡に乗り切った足利銀行が、戦後の高成長期バブルに際しては営業部と審査部を一体化した「スピード」経営の住友銀行モデルに追随して、破綻への回路にのめり込んだ姿が生々しく描き出されている。

その場合、都市店舗の融資残高が6千億円台(1984年)から1兆円台(89年)に急増したとはいえ、当行融資に占める割合は26%から22%へとむしろ減少気味であることの評価が問題となろう。先述の藤松発言を合わせて想起すると、1980年代の高成長期バブルに際しての足利銀行の融資増加は県内のサービス・不動産業者向けを中心とするものだったように読めるが、『百二十五年史』の著者の理解はどうだったのであろうか。同行の経営方針の転換の遅れは、東京からの景気情報の遅れではなく、県内での地価暴落の発生の遅れに起因する面が大きいように思われるのである。

本書の分析のポイントは、何故バブル崩壊への足利銀行の対応が先送りになり、最後は自力での再建が困難となって国有化に頼らざるをえなかったかにあるが、著者たちの指摘は厳しい。問題なのは、不良債権の総額について明確な把握を持たないまま、足利銀行所有の株式含み益と内部留保の厚みをもってすれば、経営上のロスも充分吸収できると繰り返しアナウンスした経営陣の安易な態度であった。金融庁の検査を受けて、小出しの増資がなされるが、そのことで却って安心感のみが広がるという緩んだ対応の結果が、2003年末における政府の「一時国有化」の決定であったという。

なお、効率性が高いと同時に「CSの向上」(78頁)を図る新たな営業店モデルが導入された説明に際して、「CS」という略字が使われ、以後の説明でもキーワードとして繰り返し使われている。恐らく、Customer Satisfaction(顧客満足度)の意味で使っているのであろうが、一般読者の理解を得るためには、簡単でも良いからその意味を説明しておくべきであり、銀行の顧客としての預金者と融資先のどちらに重点を置

いて使っているのかもはっきりさせることが必要であろう。本書の叙述は、浩瀚な『足利銀行史』と異なり、コンパクトな叙述を図表やコラムで補い、一般読者にとって読みやすい工夫がなされているだけに、略字「CS」を乱発して読者の「満足度」を引き下げているのは残念なことである。

4. 一時国有化時代

第2章では、2004年から2008年にかけて、一時的に国有化された足利銀行が不良債権を処理した上で、新たな体制へと民营化されるまでの銀行再生の過程を論じている。2003年11月29日に特別危機管理銀行となった足利銀行は、株式が無価値化のお詫びと、預金は全額保護され、融資も継続されることを関係者に対して説明した。それに続いて2004年3月決算では7,828億円の赤字を計上し、不良債権7,348億円(不良債権比率20.31%)の膿を出し切る健全化の道を歩み始めた。国有化に陥った原因を調査したワーキングチームは人事制度の改革だけでなく意識改革の必要を説き、組織風土・企業文化の変革が必要であることを指摘している。こうして2008年3月までに不良債権は整理回収機構への売却を通じて、115頁のグラフおよび139頁の表によれば約1,463億円(不良債権比率5%弱)にまで圧縮された。公的支援に支えられて経営自立の方向に向かった足利銀行は、再民营化のための受け皿を探し出すことになる。

5. 再民营化とその後の経営施策

第3章では、2008年4月に野村証券系の野村フィナンシャル・パートナーズをはじめとする企業連合からの出資によって足利ホールディングスが設立されてから、2015年11月に足利銀行が常陽銀行と経営統合するまでの期間を扱っている。ここでは、民营化されて再生した足利銀行が、どのような方向に向けて「顧客基盤の充実」を図ろうとしたかを問題としよう。『百二十五年史』の説くところは、「中小企業向け貸

出の強化」と「個人ローンの拡充」である。前者についての説明は、「法人融資については一時国有化終了後も、小口金融への積極的な対応をはかった」（164頁）と、それまでの方針を継承するものであったが、次頁のグラフによれば、法人貸出残高は2008年3月の約1兆6,800億円（貸出総額の約52%）から2016年3月の約1兆9,700億円（貸出総額の約46%）へと比率を落としている。このように「法人融資が伸び悩みなか、個人ローンの増強はこの時期の重要施策となった。……住宅ローン商品の改善、ローンキャンペーンの実施、ローンセンターの充実が施策の柱となった」（165頁）と住宅ローンを中心とする個人ローンの充実が目指されている。166頁の表と222頁の業績の推移表によれば、住宅ローンの貸出総額に占める比率は、この間、33%から39%に上昇し、法人融資に迫る勢いであることが分かる。富裕層中心の個人コンサルティング営業の強化も唱えられていたというから、再生のための援助対象が多い企業基盤から訪問営業や店頭営業を通ずる個人基盤の掌握へと銀行の顧客基盤が変容しつつあったように思われる。しかし、訪問営業が個人富裕層向けで、中小企業向けでないということは、地域との密着した関係を維持すべき地方銀行のあり方として放置しておいて構わない事態なのであろうか。かつて中小機業家を得意先として活躍した足利銀行が、そうした中小企業融資の活動領域を信用金庫や協同組合など他の金融機関に結果として譲るような現実があったとすれば、地域密着型の金融機関としての役割を果していると言えるのかどうか、著者たちの評価を聞きたいところである。

6. 未来に向けて

最後の第4章は、2016年10月に、足利ホールディングスを「めぶきフィナンシャルグループ」と商号変更して、傘下に足利銀行と常陽銀行を持つようになり、足利銀行と常陽銀行の経営統合が実現してから2020年6月に至る期間を対象

としている。両行の経営統合の歴史的理由については既に述べたように川崎銀行を介した親近性が指摘できるが、この統合は、自己資本の落込んだ銀行を有力銀行が救う「救済型」ではなく、人口減少による経営基盤の縮小の危機を克服したい両行にとっての「成長型」であったと言われる。それは、健全性の基準である自己資本比率が、常陽が12.6%、足利が8.7%（『日本経済新聞』2015年10月27日）と、何れも規制上の4%を大きく上回っていることから明らかである。もちろん、連結純資産が常陽の5,820億円に対して足利は2,427億円と半分にも満たないことは事実であるが、登記上の本店を「東京」に置き、「めぶきフィナンシャルグループ」の水戸本社を常陽銀行本店、宇都宮本社を足利銀行本店に置いたことが、両行の地位の対等性を象徴している。そうした対等な経営統合が実質的にどのような統合効果を生むかは、次の銀行史によって明らかになるであろう。

7. おわりに

以上、『足利銀行百二十五年史』の編成に沿うかたちで、その内容の特徴と問題点を追ってきた。全体として本書は、正史としては扱いにくい「失敗の歴史」を論ずるに当って真正面からその経緯と原因を追跡するとともに、破綻から蘇った「再生の歴史」を究明することについてもかなり成功した力作であると言えよう。もちろん、そこには「失敗」と「再生」を規定した組織のあり方についての一層立入った分析が望ましい点もあったが、それは今後の歴史の進展の中で次第に明らかにされるであろう。そのことを可能にする史料の蓄積を今から心掛けて下さるよう期待したい。