

【書 評】

福井銀行編 『株式会社福井銀行百二十年史』 (2021年5月刊)

麗澤大学 経済学部
特任教授 佐藤 政則

1

県内預貸金残高シェアが30%超の有力地方銀行に対して、多様な経済主体から様々な期待(要請)が寄せられていた時期があった。

例えば、①金利上昇局面でのリード役、②県内金融秩序の維持役(救済)、③全県的な開発事業における強力なサポーター、④フルバンキングの要請、⑤金融システム安定化への貢献(例:「住専問題」での協力)等々である。しかも体力の如何を問わず、あたかも当然であるかのように、ほぼ一律に期待(要請)された。これは、太平洋戦争期に確立し、戦後も長く維持されてきた一県一行体制(業態としての地方銀行)の産物と言えよう。

しかし1990年代からの「不良債権」処理と金融ビッグバンによって、一律の業態維持は不可能となり、そして基本的に解除された。この結果、一定の規範に拘束され自らも拘泥した「地方銀行」という業態から脱却し、各々が各々の地域公益に即して自らの意志で歩む地域銀行への道が開けた。戦時戦後の一県一行体制によって、できなかった、しなかった展開が可能になったと言えよう。

そもそも1930年代後半から次第に形成された一県一行体制は、それまで地域公益に即しリスクをとってきた地域銀行の豊かな可能性を奪うものであった。1920年代、30年代において市橋保治郎が牽引した福井銀行は「人絹王国・福井」を創りあげるといふ偉業を成し遂げた代表的な地域銀行の1つである。この方向の未来には、

想像できないほどの豊かな可能性があったと思われる。

おそらく21世紀の福井銀行は、こうした潜在的に保有しているDNAを蘇生させ磨きながら、独自の道を切り開いていくことになるのだろう。

2

1899(明治32)年12月19日に絹織物金融を主要業務に創立された福井銀行は、2019(令和元年)12月に120周年を迎えた。本書『株式会社福井銀行百二十年史』は、それを記念して2021年5月に刊行された。これまで『福井銀行六十年史』(1965年)、『福井銀行八十年史』(1981年)、『福井銀行百年史』(2000年)を刊行しており、本書は100年史からの20年間(主に1999~2019)が対象である。

全体の構成は、「創立から100年の軌跡」、「本編 当行最近20年の歩み(創立100周年~120周年)」、「資料編」、「年表」となっている。20年の歩みを描く本編は9章構成である。そのうち第9章は2020年12月にグランドオープンした念願の新店ビルを扱っており、実質的には8章構成となる。第1章~第4章は市橋七郎頭取時代を、第5章~第6章が伊東忠昭頭取時代を、そして第7章~第8章が120周年時点で現職であった林正博頭取時代を対象にしている。

各々の章において簡潔に「社会経済の動向」を述べた上で「福井銀行の動向」が詳述される。以下、各章のタイトルと「福井銀行の動向」の

小見出しおよび節のタイトルである。

第1章 時代の変化に適応した経営体質の強化

各店の質を見極めたエリア自主経営・セグメント別の営業体制の構築

新たなチャネルの展開

行内環境の整備

決算関連トピックス

第2章 バランスのとれた営業による収益拡大

エリア営業体制の実践と営業店の廃止

ナチュラプラザの拡充

収益性重視とスモールビジネスの強化

戦略性をもった情報営業

リスク管理体制の強化【「業務改善計画」の提出】

リレーションシップバンキングに向けて

行内環境の整備

第3章 変化にいち早く適応する態勢強化

営業体制の見直し

コンプライアンスの徹底

営業体制強化による高収益体質への改善

リレーションシップバンキング機能強化による

健全性の追求

行内環境の整備

第4章 より透明でスリムな経営・業務への改善

変化の先取りとお客さまに応じた付加価値の提供

業務プロセスの改善による組織対応力の強化

CSR の実践

行内環境の整備

第5章 地方銀行の存在意義に立ち返る

毛利会長・伊東頭取体制がスタート

金融の円滑化

お客さまのニーズに対応した新サービスの提供

組織対応力の強化と低コスト経営体質の確立

CSR 活動

行内環境の整備

第6章 リレーションシップバンキングを实践する
グランドデザイン

リレーションシップバンキングの实践と企業力強化

リレーションシップバンキングの实践と地域力強化

リレーションシップバンキングの实践と人間力強化

CSR 活動

行内環境の整備

健全性の向上（小野グループに関する調査結果をふまえて）

第7章 未来へのチャンスを創造する

伊東会長・林頭取体制がスタート

地域に向けた施策

法人のお客さまに向けた施策

個人のお客さまに向けた施策

チャネルの進化

人財の育成

行内環境の整備

第8章 「より早く、より深く、より広く」そして「変える、変わる、変えられる」

お客さまを増やす 働く場所、働く人を増やす

コンサルティング機能の強化

選択と集中

人づくり革命

行内環境の整備

創立120周年を迎えて

第9章 「地域をつなぎ、未来を創る」新本店
ビルの完成

本店建替えにあたり

福井銀行新本店ビル完成へ

新本店ビルの概要

業務効率化・生産性向上

地域経済活性化

地域をつなぎ、未来をつくる

集うつながる笑顔を紡ぐおもてなし空間（お客

さま空間) 1階～3階
境界を越えて新しい価値を紡ぐワクワク空間
(オフィス空間) 3階～6階
未来への展望

3

以上のタイトルを見ただけでも、この20年間における福井銀行の苦闘・奮闘が理解できるだろう。残念ながら、個々の記述がディスクロージャー誌のように淡々としたものであり、福井銀行を突き動かす熱い息吹が読み取りにくいのであるが、大きな流れで言えば、かつて市橋七郎頭取が述べた「相手先が必要とするものをどれだけ提供できるか」(『日本経済新聞』2000年1月28日)をひたすら追求してきた20年間になるだろう。その際美味しそうな県外展開を図るのではなく、より厳しい県内経済の深掘によって活路を得ることを目指してきた。

その1つの現れが2000年から本格導入され、その後精緻化されていく「エリア営業体制」である。これは、県内地域経済の各々の個性や特性に応じたきめ細かい金融サービスを提供していくとともに、エリア内でのフルバンキングを展開するものである。従来の中核店体制やブロックと呼ばれた店舗配置を、大幅な権限移譲によって地域志向を明確にした考え方であり、いくつかの地方銀行で取り組まれている。

福井銀行は、当初、福井北、越前海岸、大野、勝山、敦賀という5エリアでスタートしたが適宜見直し、120周年時点(2019年12月)では、本店、福井東(福井市東部)、福井西(同西部)、福井南(同南部)、福井北(同北部)、鯖江、丹生、武生、今立、南条、高志、奥越、春江、三国、あわら、敦賀、若狭(以上福井県)、金沢、富山、大津という20エリアに細分化した。このほかに個店(独立店)として東京、大阪、名古屋、京都の各支店がある(資料編「営業店の沿革」)。

県内地域経済の個性尊重と本部による一元的・均質的な支店運営との調和をどう図るのか

は、一県ベースの地方銀行にとって戦後一貫した難題であった。福井銀行の「エリア営業体制」は、地域寄りに踏み込んだものと言える。

余談だが、スタート時点における上記5エリアは、あたかも1920年代、30年代に県下で活躍していた地域銀行の基盤におおむね重なる。さらに2019年の県内エリアのなかには、県下の福井信金(福井北エリアから県北部エリア)、敦賀信金(敦賀エリア)、小浜信金(若狭エリア)、越前信金(大野エリア)の営業区域とおおむね重なるものがある。この20年間で、かつての地域銀行並みの地域性から信用金庫並みの地域性を意識するようになったということであろうか。

4

「相手先が必要とするものをどれだけ提供できるか」という現れとしては、他行、他業種、他業態等々との連携が挙げられるが、なかでもこの20年間では地銀同士の横の連携が顕著になった。代表的なものを4件示しておこう。

まずは勘定系システムの共同利用「NTTデータ地方銀行共同センター」への参加である(第1章)。1998年から京都銀行、西日本銀行(現西日本シティ銀行)と共同して検討し2000年に基本合意に達したが、福井銀行での稼働は当初予定の2003年から大幅に遅れ2009年1月となった。NTTデータによれば、2021年11月時点の参加行は、稼働順で京都銀行、千葉興業銀行、池田泉州銀行、岩手銀行、愛知銀行、福井銀行、青森銀行、秋田銀行、四国銀行、鳥取銀行、西日本シティ銀行、大分銀行、山陰合同銀行となる。

次に2005年にスタートした北國銀行、富山第一銀行とのFITネットである(第3章)。これは、北陸三県にまたがる金融サービスの提供を目指すものであり、これによりATMの相互利用を可能にし、顧客企業のビジネスマッチングを促進した。

そして2018年に、池田泉州銀行、群馬銀行、山陰合同銀行、四国銀行、千葉興業銀行、筑波

銀行とデジタル化戦略に関する連携協定「フィンクロス・パートナーシップ」を締結したことである(2019年にきらぼし銀行も参加(第8章))。

最後に福井銀行による地域金融グループの形成である。第二地方銀行であった福邦銀行(本店：福井市)と福井銀行は、2019年9月に資本提携を含めた包括連携の協議を開始し、2021年10月1日に福井銀行による福邦銀行の完全子会社化を発表した(第8章)。これにより福井銀行と福邦銀行とを合計した県内預貸金残高シェアは2022年3月末で預金37.2%、貸出39.3%になる(『月刊金融ジャーナル特別号 金融マップ2023年版』88~89頁)。

こうした連携強化や共同化が、そう遠くない将来の福井銀行をどう変えていくのか、関心は尽きないが、今のところ具体的なことは何もわかっていない。ただし、はっきりと言えることは、本書が描いた20年間は、それまでの100年の歩みとは異なる、ないし萌芽的であったものを加速推進した時期だったということである。

5

本書は、感情を抑えて淡々と記述されているが、必要なことはきちんと書かれている。例えば、2003年の職員による不祥事、同年の北陸財務局からの「業務改善命令」(以上第2章)、2014年3月期決算において大幅な損失計上を余儀なくされた小野グループ会社更生法適用申請(第6章)、などマイナス印象を与えかねないことについても、その対応をどうとったのかをしっかりと記述している。これには好感をもった。

本書は、いわば福井銀行による自己評価報告書である。120周年という節目に刊行できたこと自体が、心身ともに健全であることを示している。また同時に、自行の歴史は即福井県の金融史であることを認識しているからこそ、苦しくてもその責務を果たそうと努めたわけである。今日では福井銀行の預貸金残高を上回る第二地方銀行や信用金庫が大都市には登場している。しかし残念ながら、自行(自金庫)の歴史

が当該地域の金融史であるという認識は弱い。このあたりも、一県一行体制を担った福井銀行とそうした経験がない金融組織との違いなのであろう。

妄言多謝。