

青森銀行とみちのく銀行、両行頭取が語る経営統合

吉備彩日 2021年6月18日 11時00分



青森銀行・成田晋頭取

来年4月の経営統合をめざすことで5月中旬に基本合意した青森銀行とみちのく銀行。両行の頭取がそれぞれ報道陣のインタビューに応じ、すべり出しの1カ月間について語った。

両行は今年2日、統合に向けた協議や事業計画の策定などに取り組む「統合準備委員会」を設置。「人事部会」「市場業務部会」など、部門ごとに実務的な検討を行う専門部会も九つ設けて、準備を進めている。来年4月には両行が子会社として傘下に入る形で持ち株会社を設立し経営統合、24年には両行の合併をめざす。（吉備彩日）



一緒にコンサル しっかり・青銀 成田晋頭取

——統合準備委員会が立ち上がり、統合に向けて実際に走り出した

準備委員会を初めて開催し、テーブルはさんで、これから一緒にやっていきましょうと顔合わせをした。まずは独占禁止法の特例法の承認を取らなきゃいけない、という話をした。

——経営統合について、取引先などの反応は

お客様の感想は支店などを通して拾っているが、7、8割方はどちらかという肯定、「既定路線」という受け止め方をされているところが多いようだ。ただ、今後の与信スタンス、融資はどうなるんだという声もある。特例法では、利用者に不利益があってはいけないので、そのような心配はしないで、と一生懸命アナウンスしている。

——みちのく銀行の公的資金の返済で、財務基盤を不安視する向きもあるが、どう対処するか

基本的には期限まで(24年9月末)には返済していく。両行が一緒になって合算した自己資本合算から返済することになるので、返済した分が減って財務の脆弱(ぜいじゃく)性を指摘する人も当

然出てくる。経営統合によるプラス面、合理化・効率化をめざしてやることで出てくる シナジー効果をしっかり明示することが、その課題に対する答えになる。

——地域金融機関としての役割は

この地域に金融インフラをしっかり残して皆様の支えにならないといけない。我々は、メガバンクや他県の銀行とは比較にならないほど地元のことを知っているし、地元で努力している事業者の事業状況を分かっているつもりだ。やはり地域経済を引っ張るといのは、我々に体力がなきゃできないこと。(統合で)より強い銀行をめざすのも、そこに理由がある。

——新たに取り組んでいく分野は

我々にこれから求められるのは、基本的にはコンサルティングだ。コンサルは目先の成果が全てではないが、(両行が)競争していると、どうしても目先にこだわりがち。当然全国にも競合はあるが、お互いが小さい領域の中で競争するよりは、一緒になった方が、しっかりした仕事ができると思う。

——19年に包括的連携を結んでから、経営統合の可能性を検討してきたということだが、経営統合や合併を選んだ決め手は何か

包括的な連携を結んでいろいろ話す中で、考えに大きな違いはなかった。やはりいろいろシュリンク(縮小)していく近い将来をみると、効果の上がらないことをしているよりは、地域のためになるのであれば一緒になった方がいいと。例えば、一般論だが、ATMなども無理して維持させるために競争するより、効率化して、違うものに力を注ぎ込む方が地域のためになる、というのは当然の帰結。少なくとも、長崎や新潟の地銀統合も同じような考え方だろう。

合併3年後 組織を一つに・みち銀 藤沢貴之頭取

——経営統合や合併を選んだ決め手は

独占禁止法の特例法が成立したのが大きなきっかけの一つ。また、包括的連携を結んだ後、成田さんといろいろな話をする機会ができた。お互いの信頼関係が高まったからこそ、今だったら一緒になれると。

——経営統合について、取引先などの反応は

お客様は総じて前向きに捉えてくれている。ただ、今後の融資取引や、これまで複数あった情報の間口が一つに狭まることに不安を感じる方もいる。私たちは独占禁止法の特例法を使おうとしているので、貸しはがしは一切ないし、融資のスタンスを変えるつもりは全くない。

——会見では リストラ は考えていないと発言した

痛みを伴う雇い止めは絶対しない。これはお互いの共通認識。両行で4千人と大規模になり、人的余力が生まれることに対する不安が職員にはあるが、これまでやりたくても人的資源がなくてできなかったことはたくさんある。新しい取り組みにも挑戦してもらおう。金融グループとしての業務の多角化、収益の多角化は確実に進展する。そのためにも人は必要だ。

——みち銀の中期経営計画で公的資金は返せるか

私たちは剰余金の積み上げで返せる分はあるが、最終的には自己資本比率の健全性の水準について、当局がどの程度なら返済を認めるかという問題がある。青森銀行には、返すための直接的な原資、負担を強いることはない。一つのグループになってできた自己資本から公的資金分が減ることによる問題の対策を、一緒に考えていく。

——店舗の統廃合は

来年春以降にはお互いの戦略を共有するので、その先を見据えた統廃合は一部出てくるだろう。お客様に要らぬ負荷をかけない形でいくつかやっていくことになる。ただ、本格的に加速するのは合併後になる。

——みちのく銀行の名前がなくなる

さみしくないかという決してそうではない。ただ、私たちがめざす地域のための新しい銀行、もっと地域を元気にしていこうというビジョンに照らし合わせた場合、旧行的な意識ではいけない。今回の経営統合で成功のかぎを握るのは組織の融和だと思っている。スピード感をもってやっていくためにも、絶対名前は変えるべきだ。

持ち株会社ができれば、人事交流は当たり前に行っていくが、少しずつ融和が始まっても、ごく一部の人間だけ、という状況になりかねない。階層(年代)別の研修などは一緒にやれば、顔を合わせるし、コミュニケーションがすすめば融和も進むんじゃないかと思っている。

私が入行したのはみちのく銀行が(合併で)できて15年目だったが、「一つの銀行になった」と経営者が言ったのはその時だった。今は情報があつという間に伝わる時代。15年なんてかけるつもりはない。合併したら3年後、5年にはもう組織が一つになってるぞ、としたい。そのための手立てを考えたい。

朝日新聞デジタルに掲載の記事・写真の無断転載を禁じます。すべての内容は日本の著作権法並びに国際条約により保護されています。

Copyright © The Asahi Shimbun Company. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.