

## 【書 評】

九州経済研究所編「140年のあゆみ」(鹿児島銀行)  
(2020年3月刊)

鹿 野 嘉 昭

私事で恐縮ながら、私は10年ほど前、ある銀行の70年史の編纂作業にかかわったことがあり、その経験を通じて次のような感想をもった。第1に、創業に至る経緯から70年にわたる経営面での動きを網羅的に記するのは大変骨の折れる作業である。加えて、頁数も本論だけで700頁を超える大部なものであった。90年史ないし100年史についても同様のスタイルで編纂することは、果たして可能なのだろうか。第2に、歴代頭取による舵取りに対する評価は、経営そのものが時々の経済状況に大きく左右されるほか、主観的な判断を伴うため、非常に書きづらい。その結果、第三者による期待とは異なり、経営判断に関する記述は得てして曖昧なものになりがちである。第3に、その時々々の頭取の経営方針にかかわる率直な声を聴きたいが、そうした肉声はほとんど聞くことができない。

今回、縁あって鹿児島銀行の140年史に対する書評を執筆する機会を得た。読了後、先に掲げた感想ないし疑問が地方銀行各行においても共有され、改善に向けて努力されているという印象を持った。そうした印象を得るに至った背景については追って詳しく説明することにし、まずは鹿児島銀行、140年の歴史を簡単に紹介することにしたい。

周知のように、鹿児島銀行の歴史は明治12年(1879)10月に営業を開始した鹿児島第百四十七国立銀行に始まる。10年に勃発した西南戦争で大きな痛手を受けた鹿児島県経済の復興および産業振興を狙いとしていた。第百四十七国立銀行は創業後、業容を順調に伸ばしていた。しかし、銀行券の発行権限の日本銀行への集中を狙いとした国立銀行制度の廃止を受け、30年1月から

は国立銀行営業満期前特別処分法に基づき銀行条例を根拠法とする私立銀行に改組のうえ、名称も第百四十七銀行に変更して営業を継続することになった。

その後、昭和初年に生じた金融恐慌や昭和恐慌を契機として中小銀行淘汰の動きが全国的に進むなか、鹿児島県内でも第百四十七銀行を中心として銀行再編の動きが加速した。実際、第百四十七銀行は鹿児島商業銀行を合併したのに続き、県内の銀行4行からも営業譲渡を受けた。加えて、第2次世界大戦中の昭和19年2月には1県1行という政府の方針に沿って(旧)鹿児島銀行、鹿児島貯蓄銀行の2行と合併して鹿児島興業銀行となった。そして戦後の27年12月、商号を鹿児島銀行に変更した。さらに、平成27年(2015)には肥後銀行との経営統合を果たし、九州フィナンシャルグループにおいて鹿児島県を主たる営業基盤とする銀行として位置づけられるようになった。このような沿革を経て鹿児島銀行は現在、名実ともに県内におけるリーディングバンクという評価を得るに至っている。

鹿児島銀行はいわゆるナンバー銀行(国立銀行として創設された際に付与された営業認可番号を今も名称とする銀行)ではないが、長い歴史を誇る地方銀行のひとつである。事実、鹿児島銀行の創業は先に指摘したとおり、明治9年に公布された改正国立銀行条例に基づき合計153行もの国立銀行が営業認可を得た明治10～13年における設立ラッシュ時にまで遡ることができ、令和元年(2019)10月には創業140年を迎えた。そうした歴史的な経緯を踏まえ、今般、「140年のあゆみ」が刊行されることになったのである。編纂作業は鹿児島銀行の調査部を母体とし

て設立された後、肥後銀行との経営統合に伴い鹿児島経済研究所から九州経済研究所に社名が変更された同研究所が担った。

この「140年のあゆみ」を手を取った際の第1印象は「薄い」であった。ただし、積極的かつ前向きな評価である。事実、本文は157頁にとどまる。加えて、カラー写真が多用されるほか、叙述に際しても平易さが優先されたことが窺われるなど、従来にない工夫の跡がみられる。その結果、無味乾燥な銀行史から親しみを感じる銀行史へという編集方針(?)は十分成功したという印象を強く持った次第である。「140年のあゆみ」が薄くなった最大の事由としては、分析ないし叙述の対象を130周年後から140周年までの10年間に絞り込んだことが挙げられる。この編集方針は鹿児島銀行が平成2年(1990)刊行の「110年史」を編纂する際に初めて採用され、経営資源の効率的かつ最適な配分という観点からして合理的なものとして判断される。

この事実はまた、鹿児島銀行が「10年史」という編纂スタイルを普及させるうえで大きな役割を担ってきたことを示唆している。というのも、近年、「80年史」、「100年史」といった大部な銀行史の編纂を避け、「10年史」に焦点を絞って編纂するというスタイルが静かに拡大しているからである。実際、平成25年(2013)には三井住友銀行が合併後の10年を対象として「三井住友銀行十年史」を、常陽銀行も28年(2016)に「常陽銀行80年史 この10年のあゆみ」をそれぞれ刊行している。そうした流れを踏まえて「140年のあゆみ」を改めて眺めると、130周年までの歴史を大胆にも2頁にとどめ、それ以前については「百年史」、「110年のあゆみ」などを参照せよという割り切りないし英断がその特色として挙げられよう。

前置きがやや長くなったが、「140年のあゆみ」をもう少し具体的に説明することにしよう。最初は本書の構成であり、次のとおり4章20節立てとなっている。

## 序章 130周年まで

### 第1章 世界的経済危機後の日本経済

第1節 世界的危機からの回復と戦後最長の景気拡大

第2節 アベノミクス

第3節 激変する金融環境

第4節 県内経済の情勢

### 第2章 経営の軌跡

第1節 永田会長・上村頭取の就任

第2節 松山頭取の就任

第3節 経営陣の変遷

第4節 本店ビル、本店別館ビルの建設

第5節 経営戦略計画の変遷

第6節 経営組織の改革

第7節 経営基盤の強化

第8節 営業推進体制

第9節 業務の効率化・高度化

第10節 人事管理体制

第11節 グループ総合力

第12節 地域貢献

第13節 広報活動

第14節 九州フィナンシャルグループの誕生

第15節 自然災害への対応

第16節 業績の推移

### 第3章 創業140周年を迎えて

これが本編であり、資料編には沿革系統図、役員在任一覧、従業員数・店舗数の推移や財務諸表、略年表などが掲載されている。以下、「140年のあゆみ」の内容を簡単に紹介しよう。

第1章では「世界的経済危機後の日本経済」というタイトルの下、130周年(平成21年(2009)10月)から140周年(令和元年(2019)10月)までの10年間における世界経済、日本経済および県内経済の動きが概観される。鹿児島銀行の経営面での動きを論じるに際しては、マクロ経済的な環境に対する理解が不可欠になっているからである。この時期を象徴的に示す出来事は平成20年(2008)9月の米国大手証券会社であるリーマンブラザーズ社の経営破綻を契機に生

じたりーマンショックないし世界同時不況であり、世界経済、日本経済ともに大きな打撃を受けた。そうしたなか、各国政府とも財政金融政策を積極果断に発動し、景気のスリやかな回復に努めた。

日本においてはリーマンショック後、急速な勢いで円高が進行し、自動車・電機を中心として輸出産業は売り上げの減少を強いられた。一段の円高防止を狙いとして、さらなる金融緩和の実施を求める声が高まった。そうしたなか、平成24年(2012)12月に発足した第2次安倍内閣はアベノミクスと称される経済政策を推進した。この流れを受け、日本銀行では黒田東彦総裁の指揮により25年(2013)4月に「異次元の金融緩和」を実施し、国債金利に代表される市場金利や貸出金利は大きく低下した。貸出金利は1%を割り込み、銀行は利鞘の縮小を余儀なくされた。加えて、異業種からの銀行業への参入拡大による競争激化もあり、銀行を取り巻く経営環境は一段と厳しさを増すことになった。

この間、金融行政も、地方銀行の持続性、地方銀行が地域経済において果たす役割、国民の資産(財産)形成促進などを重視する姿勢に移行した。そうしたなか、金融庁は平成29年(2017)3月、「顧客本位の業務運営に関する原則」を策定し、全国の金融機関に対して投資信託や保険の販売に際しては顧客本位の姿勢を徹底することを改めて求めた。

鹿児島銀行の営業基盤である鹿児島県経済に目を転じると、リーマンショック後の景気回復は全国と比べて遅れていたが、平成25年(2013)ごろから徐々に回復が強まっていった。生産活動の回復を牽引したのは、スマートフォン・自動車向けの出荷が増大した電子部品製造業などであった。また、鹿児島県は全国でも有数の農業県であり、肉用牛、豚、ブロイラーおよび鶏卵の生産に秀でており、29年(2017)には農業産出額が11年ぶりに北海道に次ぐ全国2位となった。その一方で、農業部門の収益性は低く、全国でも最下位を争うところにある。

第2章では「経営の軌跡」と称して、そうした環境の下での鹿児島銀行の経営面での動きが振り返られる。この時期、経営の舵取り役となったのは、9年にわたって頭取・会長を務めた永田文治と令和元年(2019)6月に頭取に就任した松山澄寛であった。この2人の首脳に焦点を当てるかたちで第1節から第4節においては経営陣の変遷や本店ビル・本店別館ビルの建設が語られる。そのなかで最も興味深かったのは永田・松山両頭取による回顧談であった。

永田文治頭取は在任中の最もエポックメイキングな出来事として肥後銀行との経営統合を挙げるとともに、鹿児島銀行が直面する経営課題の解決を狙いとして経営統合を決断したことを述べている。このほか、永田頭取は「地域経済の発展なくして地域金融機関の発展は見込めない」とし、地域経済の活性化に積極的に取り組むことの重要性を強調している。また、松山澄寛頭取は銀行を取り巻く環境の変化に順応できる組織・人材が求められるという認識の下、人材の育成に力を入れていくほか、「地域貢献」「顧客志向」「健全経営」「企業活力」を胸にして鹿児島銀行のさらなる発展を目指したいとしている。

第5節から第15節までは、いわば永田・松山両頭取が掲げた経営方針を具体化するために実施された方策についての説明といえることができる。すなわち、第5節から第11節では、経営戦略計画、経営組織の改革および営業基盤の強化に加えて、営業推進体制、業務の効率化・高度化、人事管理体制やグループ総合力について詳しく説明される。第12節で地域貢献、第13節では広報活動が取り上げられ、鹿児島銀行がどのような施策を行ってきたのかが述べられている。第14節では、九州フィナンシャルグループの誕生が取り上げられ、統合に至る経緯や九州フィナンシャルグループの理念が語られる。次いで、第15節では平成28年(2016)熊本地震への対応を中心に鹿児島銀行が実施してきた自然災害への対応について述べられる。最後に第16節で

は、この10年間における業績の推移が語られる。

第3章では、創業140周年に寄せた松山澄寛頭取の「頭取メッセージ」が掲載されるほか、鹿児島銀行が取り組んできた「地域活性化事業」「環境関連事業」「社会貢献事業」が具体的に紹介される。

このように「140年のあゆみ」はここ10年間における鹿児島銀行の経営面での動きをわかりやすく説明しており、年史としては高く評価できる。その一方で、経済史や金融論を専攻する学者の立場からすると、もう少し大胆に切り込んでほしい論点が散見された。これらの論点を指摘することで、評者としての責を果たすことにしたい。

第1は、肥後銀行との経営統合である。先に掲げた永田文治頭取の発言のとおり、この10年における最大の出来事は肥後銀行との経営統合であり、「140年のあゆみ」でも相応の頁が割かれている。しかし、その記述の多くは事実の説明に充てられ、取締役会においてどのような議論を経て決断されたのかとか、その後の経営パフォーマンスにどのような影響を及ぼしているのかといった点に関する説明がほとんどみられない。経営の機微にかかわるため、公開が困難なのは十分承知しているが、「なるほど、そうだったのか」といった論点が提示されていれば、「140年のあゆみ」の学術的価値はさらに大きく向上したのではないかと考える次第である。

第2は、事業性評価融資への取り組みである。この時期、金融庁は地域経済の発展を促すべく銀行等に対し、経営が芳しくない地元中小企業の再生・発展を目指した事業性評価融資への積極的な取り組みを求めている。当然のこととして、鹿児島銀行もそうした融資については積極姿勢で臨んでいたと考えられるが、「140年のあゆみ」では事業性評価融資への言及がほとんどみられない。この点、やや物足りなさを感じた。このほか、第1章で紹介された世界経済、日本経済および鹿児島県経済の動きが鹿児島銀行の経営に及ぼした影響を織り込んで第2章の経営

面での動きが分析されていれば、「140年のあゆみ」の全体としての有機的な連関がさらに高まり、より分かりやすいものとなったのではなかろうか。

第3は、IT化の進展に対応した経営・店舗戦略である。銀行界全体としてみた場合、ここ数年の特徴的な動きとしてインターネットバンキングやATMの利用拡大が顕著な一方で、店舗の窓口来訪者は減少しているという話をしばしば耳にする。この点、鹿児島銀行の場合、どうなっているのだろうか。IT・店舗戦略の策定に際しては、顧客の動向を踏まえることが重要となるため、鹿児島銀行では顧客ニーズの変化をどのように捉えて戦略を練っているのか、もう少し具体的な話があればという思いを持った。

第4は、そうした経営戦略と鹿児島銀行を取り巻く環境変化が同行の経営成果にどのような影響を及ぼしたのかである。業績についての議論は各年度の決算の説明に主眼が置かれる一方で、経営戦略との関係についての分析は割愛されている。鹿児島銀行の経営面での動きをよりの確に理解するためにも、こうした分析が実施されていればと考える次第である。

以上、評者の関心事項を基軸に据えて「140年のあゆみ」についての感想ないし印象を述べた。そうした感想の多くは独りよがりという誹りを免れ得ないものかもしれないが、鹿児島銀行のここ10年の動きをよりの確に理解するためにも必要であることを付言しておきたい。いずれにしても、全体としてみれば、「140年のあゆみ」は今後における銀行史編纂にかかわる一つの方向性を示していると考えられる。編纂事業に従事された方々の労を多としたい。