

評論 2008年の北海道経済

10月●北洋銀行と札幌銀行、合併——道内銀行、「2行体制」へ 岩堀 洋士

経営破綻した北海道拓殖銀行の営業を継承して「新・北洋銀行」がスタートした1998年（平成10）11月から10年を経て、2008年10月14日、その北洋銀行は札幌銀行との合併により、2度目の「新・北洋銀行」としてスタートを切った。資金量6兆5,000億円を有する地方銀行業界（地銀・第二地銀）第6位の銀行が誕生した。10年前の北海道には都市銀行の北海道拓殖銀行、地方銀行の北海道銀行、そして第二地方銀行の北洋銀行と札幌銀行と、4つの銀行が本拠を構えていた。また、北海道内に20を超える店舗を展開し札幌銀行に匹敵する営業規模を持ち、一定の存在感を示していた北陸銀行を加えれば、「5行体制」とも言える状況にあった。当

時の預金・貸出金・店舗数は表1の通りである。その後、北洋銀への拓銀の営業譲渡、北洋銀と札幌銀の包括的業務提携・持株会社方式による経営統合（札幌北洋ホールディングス発足：2000年4月）、道銀と北陸銀の経営統合（ほくほくフィナンシャルグループ発足：2004年9月）を経て「2グループ4行」へ集約され、そして今回の北洋・札幌両行の合併により「2グループ3行（道内2行）」体制へと推移してきた。結果的にはかつての3行が「新・北洋銀行」の下に集結したことになる。

この間の動きを時系列で示したのが表2である。道内銀行界再編の中心にあったのは北洋銀行である。拓銀からの営業譲渡を含めて、「実施」

表1 1997年当時の道内主要金融機関の預貸金・店舗数（単位：億円・店、%）

		銀行	銀行						信用	信用	合計
			拓銀	道銀	北洋銀	札幌銀	北陸銀	金庫	組合		
実数	1997.03	預金	110,188	41,378	24,004	15,004	7,271	6,179	45,001	8,494	163,684
		貸出金	111,079	36,898	28,395	14,374	6,043	6,990	29,000	6,587	146,666
		道内店舗数	531	135	133	121	72	26	557	164	1,252
	1997.12	預金	114,289	32,298	31,250	19,521	7,968	6,449	49,788	8,760	172,837
		貸出金	112,483	34,970	24,657	15,689	6,300	7,217	30,229	6,717	149,429
		道内店舗数	528	134	133	121	71	25	558	164	1,250
構成比	1997.03	預金	67.3	25.3	14.7	9.2	4.4	3.8	27.5	5.2	100.0
		貸出金	75.7	25.2	19.4	9.8	4.1	4.8	19.8	4.5	100.0
		道内店舗数	42.4	10.8	10.6	9.7	5.8	2.1	44.5	13.1	100.0
	1997.12	預金	66.1	18.7	18.1	11.3	4.6	3.7	28.8	5.1	100.0
		貸出金	75.3	23.4	16.5	10.5	4.2	4.8	20.2	4.5	100.0
		道内店舗数	42.2	10.7	10.6	9.7	5.7	2.0	44.6	13.1	100.0

（資料）北海道財務局「北海道金融月報」1997年5月号、1998年2月号より。

評論 2008年の北海道経済

表2 北洋銀行と札幌銀行の合併に至る経過

1997年	11月	拓銀破綻、営業（道内分）を北洋銀行に譲渡を発表
1998	11	北洋銀行、拓銀の道内営業を引継ぎ
1999	9	北洋銀行と札幌銀行が「包括的業務提携」発表
2000	2	北洋銀行と札幌銀行、「経営統合」を発表
2001	4	北洋銀行と札幌銀行、持株会社「札幌北洋ホールディングス」を設立し、経営統合
2002	5	北海道銀行と北陸銀行、北海道を中心とした提携発表
2003	5	北海道銀行と北陸銀行、経営統合を発表
2004	9	北海道銀行と北陸銀行、持株会社「ほくほくフィナンシャルグループ」を設立し、経営統合
2007	1	北洋銀行と札幌銀行、合併を発表
2008	10	北洋銀行と札幌銀行が合併、「新・北洋銀行」発足

に先立つ1年前に「発表」を行い、実施に向けた準備を行いつつ現実の「実行」に移るという動きが示されている。そこで、発表時に示された狙いとその後経過を辿りながら、この10年間の動きと残された課題、そして今後を展望しておきたい。

拓銀破綻、北洋銀行への営業譲渡が発表されたのは1997年11月。その北洋銀行は1年後の1998年11月拓銀の北海道内の営業を継承し「新北洋銀行」をスタートさせた。その9か月後、国内では第二地銀の経営破綻が続出するなど金融不安が続いていたが、道内金融界は漸く安定を取り戻しつつあった99年9月、北洋銀行は、同じ第二地方銀行の札幌銀行との「包括的業務提携」を発表した。全面的・包括的提携の狙いは、「利便性の高いサービスの提供、北海道経済の発展と道内金融の安定への貢献、経営のスリム化」にあり、提携内容の詳細は固まっていないものの、「ATMの相互開放、事務集中管理部門の共同運営、商品・サービスの共同開発、コンピュータシステムの共同運用」等が挙げられた（『北海道新聞』、『日本経済新聞』1999年9月17日朝刊）。「経営の効率化と営業基盤の拡充を図り金融システムの安定ならびに北海道経済の発展に資する」（『北洋銀行年報2000』）という大義名分の下、「経営統合、合併の可能性も視野」におさめ

た提携関係の締結であった。

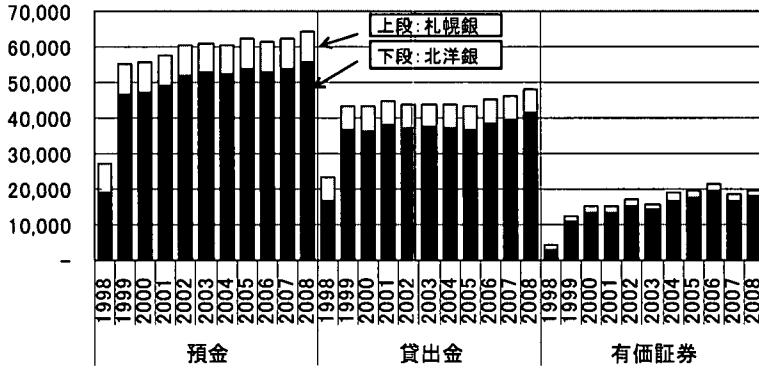
ここに提示された提携内容はその後の両行の合併へと至る出発点となり、その具体的検討・実施が図られるなかで、持株会社方式による経営統合そして合併へと進むこととなる。

「ATMの相互開放」が11月15日に実施されると同時に、提携の効果をより有効に発揮させる方法として「経営統合」が検討され、包括的提携発表の5か月後の2000（平成12）年2月9日、経営統合が発表された。大手行の間での経営統合が次々に発表され、ペイオフ解禁が迫るなど、金融環境が厳しさを増すなか、両行の特色を生かしながら役割分担を明確にし、重複店舗の統廃合を進めるなど、グループの経営効率化を一層図ることが盛られた。

このように構想され実施された経営統合であったが、実際の統合効果・成果については、不良債権処理、店舗の統廃合、人員の削減等の面では一定の評価がなされる一方、営業面（役割分担）・グループとしての一体感や収益力強化等の面では不十分さが指摘されていた（統合後5年を総括した『北海道新聞』、『日本経済新聞』）。その中でも特に課題とされていたのが、延び延びとなっていた両行の「基幹システムの統合」であった。そのシステム統合の再検討が進められるなかで「合併」問題が浮上、現実化

評論 2008年の北海道経済

図1 預金・貸出金・有価証券保有高の推移
(年3月末、億円)



(資料) 『札幌北洋グループ ディスクロージャー誌』より。

することになる。2007年1月12日、両行は「2008年10月を目途に合併」を発表、2008年10月に実施された。業務提携時に志向された目標・狙いを実現していこうとするなかで経営統合、合併へと形が進展していった過程は、まさに「形態の着実な進展」と見ることができる。

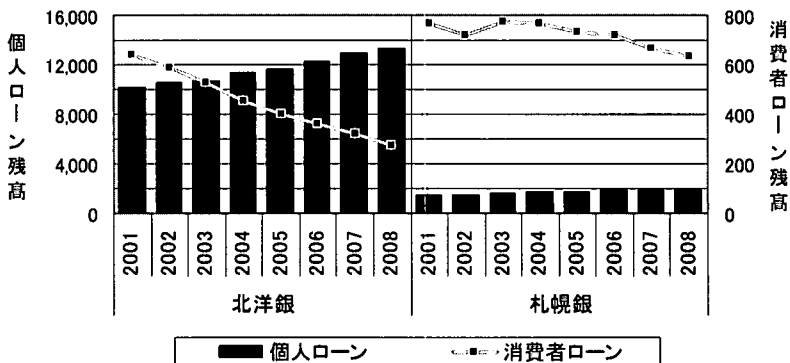
ここで、改めて両行の経営統合後の歩みを数字で示しておく。

図1は北洋銀・札幌銀の預貸金の推移を示したものである。見られるとおり、北洋銀は拓銀の営業引継ぎにより一挙に規模を拡大し、その

後も着実に資金を吸収しているが、貸出は停滞状況にあった。余剰資金は有価証券保有に振り向けられている。

貸出営業に関する「機能・役割分担」、すなわち「札幌銀は消費者ローンや中小・零細企業向け融資などに特化、北洋銀は中堅・大企業向けの取引に力点」という面の効果は疑問視されていたが、少なくとも個人向け貸出の面では効果が見受けられる。図2に示されるとおり、個人向けローン(住宅ローン+その他ローン)の内「消費者ローン」(その他ローン)では、北洋

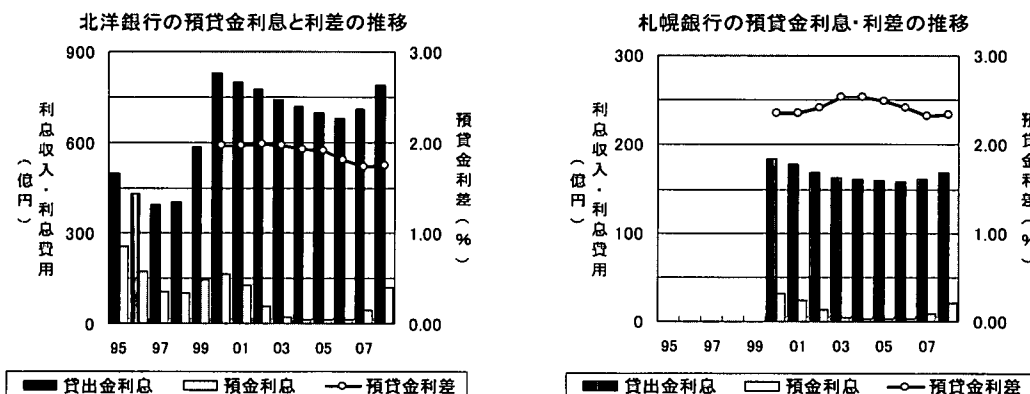
図2 北洋銀行と札幌銀行の個人ローンの推移
(年3月末、億円)



(資料) 図1に同じ。

評論 2008年の北海道経済

図3 北洋銀行・札幌銀行の預貸金利息と預貸金利差の推移



(資料) 図1に同じ。

銀はその額を減らし、住宅ローンを軸に個人ローンを伸ばしている。しかし、札幌銀の特色・消費者ローンは2004年3月以降減少に転じ、住宅ローンが増加し始める。また、図3からは、消費者ローンを特性として業務展開した札幌銀と中堅・大企業向け、住宅ローンに軸を置いた北洋銀との間には、資金収支（預貸金利差）に大きな格差が生じていることが見て取れる。「経営の主体性を維持しながら特性を生かす業務展開」は一定の限界に遭遇しつつあったとも言える状況を示している。

このような推移を念頭に置くと、「統合後の業務は、札幌銀は消費者ローンや中小・零細企業向け融資などに特化し、北洋銀は中堅・大企業向けの取引に力点を置くことで、役割分担を明確にする。併せて、重複する店舗の統合・再配置や、同じ役割の両行関連会社の合併・統合も進め、グループ全体で経営効率化を図る」（『北海道新聞』2002年2月9日朝刊）という統合時の見取り図は、一定の「効果」を果たすと同時に、その「限界」も顕現してきたことを示している。業務提携、経営統合はその「終着点」である「合併」へと進まざるをえなかったと言える。

さて、経営統合の効果と限界のなかで「合併」

「新・北洋銀行」の発足となったのであるが、今後の北海道の金融界を展望したとき、また新たな課題も見えてくる。それは店舗統廃合問題と、他金融機関との「役割分担」問題である。拓銀からの営業譲渡以降の地区別店舗数は表-3のとおりであるが、札幌圏への集中度が過半に達している。今後の統廃合・再配置にあたっては、金融機関の口座なくしては生活の成り立たない北海道民および地域経済の発展への配慮が欠かせない。「北海道のリーディング・バンク」の真価が問われるのはこれからである。「経営効率を高める」と「道民生活の利便性」「地域経済の発展」を両立させるためには、特に、道内に強固な基盤を持ちつつも札幌への依存を高めつつある信用金庫との、新たな形での「役割分担」が求められている。

このような課題に真に取り組むことを期待して、最後に、合併時に発表された札幌北洋ホールディングスの文書の一部を紹介しておきたい。

新・北洋銀行は両行の経営資源とノウハウを結集して経営効率を一段と高め、一層強固な経営基盤を確立するとともにお客様への充実した金融サービスのご提供を通じて、地域経済の発展に貢献する所存でございます。

評論 2008年の北海道経済

表3 札幌北洋グループの店舗数推移

	1999年 (営業譲渡後)			2001年8月 (経営統合後)			2004年6月末			2005年5月末			2008年5月末		
	旧北洋	旧拓銀	新・北洋	北洋	札幌	合計	北洋	札幌	合計	北洋	札幌	合計	北洋	札幌	合計
札幌市	51	45	96	91	32	123	70	33	103	71	33	104	72	35	107
石狩地区	8	9	17	16	8	24	12	8	20	12	8	20	12	8	20
空知	6	9	15	13	5	18	9	2	11	9	2	11	9	2	11
後志	6	6	12	8	1	9	7	1	8	7	1	8	7	1	8
渡島松山	11	9	20	17	4	21	13	3	16	14	3	17	14	3	17
胆振日高	8	7	15	13	6	19	8	5	13	10	5	15	10	5	15
上川	7	8	15	15	5	20	11	4	15	11	4	15	12	4	16
留萌宗谷	4	2	6	6	1	7	4	1	5	4	1	5	4	1	5
十勝	6	3	9	9	3	12	8	2	10	8	2	10	9	2	11
釧路根室	8	4	12	11	3	14	9	3	12	9	3	12	9	3	12
網走	6	7	13	13	1	14	8	1	9	8	1	9	8	1	9
道内合計	121	109	230	212	69	281	159	63	222	163	63	226	166	65	231

(資料) 『札幌北洋グループ ディスクロージャー誌』より作成。

(備考) (1)2004年以降の数値に「振込専用店舗」(1店舗)を含まない。

(2)北洋銀は、道内店舗の他、東京支店1がある。

(3)札幌銀行は包括的業務提携締結後、東京・留萌の2支店を廃止して、経営統合時は69店舗。

北洋銀行を中核とした「札幌北洋グループ」
は、北海道を基盤とする総合金融グループと

して、お客様の視点に立った「お客様志向の
経営」を追求してまいります。

評論 2008年の北海道経済

表4 道内主要民間金融機関の預貯金・貸出金の推移

〈預貯金〉

	年3月末	銀行					信用 金庫	信用 組合	労働 金庫	信託 勘定	郵便 貯金	合計	
		道内3行		地方銀	大手行	札幌北洋G							北海道銀
金額 (億円)	1997	110,188	92,048				(63,653)	(28,395)	8,142	9,999	45,001	8,494	
	2000	115,283	87,791	(55,265)	(32,526)	9,294	18,198	51,708	7,973	5,369	6,987	104,199	291,519
	2001	118,783	90,327	(56,995)	(33,332)	9,304	19,152	53,392	7,634	5,645	5,505	99,670	290,629
	2002	120,776	91,215	(59,812)	(31,403)	9,569	19,992	54,596	6,385	6,090	3,357	95,213	286,417
	2003	120,720	91,269	(60,632)	(30,637)	9,283	20,168	55,302	6,328	6,415	2,405	92,746	283,916
	2004	121,334	91,931	(60,273)	(31,658)	9,024	20,379	56,194	6,419	6,541	2,028	90,415	282,932
	2005	124,171	95,209	(61,632)	(33,577)	8,622	20,340	57,186	6,464	6,688	1,729	85,150	281,388
	2006	123,157	94,878	(61,265)	(33,613)	8,117	20,162	58,050	6,501	6,853	1,453	79,378	275,392
	2007	125,414			(34,962)			59,139	6,488	7,029	1,229	74,372	273,671
	2008	127,253			(34,799)			59,718	5,952	7,280	1,033	71,814	273,050
構成比 (%)	1997	40.8	34.1	(23.6)	(10.5)	3.0	3.7	16.7	3.1	1.6	4.9	32.8	100.0
	2000	39.5	30.1	(19.0)	(11.2)	3.2	6.2	17.7	2.7	1.8	2.4	35.7	100.0
	2001	40.9	31.1	(19.6)	(11.5)	3.2	6.6	18.4	2.6	1.9	1.9	34.3	100.0
	2002	42.2	31.8	(20.9)	(11.0)	3.3	7.0	19.1	2.2	2.1	1.2	33.2	100.0
	2003	42.5	32.1	(21.4)	(10.8)	3.3	7.1	19.5	2.2	2.3	0.8	32.7	100.0
	2004	42.9	32.5	(21.3)	(11.2)	3.2	7.2	19.9	2.3	2.3	0.7	32.0	100.0
	2005	44.1	33.8	(21.9)	(11.9)	3.1	7.2	20.3	2.3	2.4	0.6	30.3	100.0
	2006	44.7	34.5	(22.2)	(12.2)	2.9	7.3	21.1	2.4	2.5	0.5	28.8	100.0
	2007	45.8						21.6	2.4	2.6	0.4	27.2	100.0
	2008	46.6						21.9	2.2	2.7	0.4	26.3	100.0

〈貸出金〉

	年3月末	銀行					信用 金庫	信用 組合	労働 金庫	信託 勘定	合計	
		道内3行		地方銀	大手行	札幌北洋G						北海道銀
金額 (億円)	1997	111,079	81,319				(57,315)	(24,004)	9,225	20,535	29,000	
	2000	92,894	66,386	(41,000)	(24,643)	8,240	18,268	30,197	5,544	4,503	1,695	134,834
	2001	92,953	68,396	(43,000)	(25,027)	8,078	16,479	29,377	5,310	4,532	1,144	133,316
	2002	87,513	65,549	(41,000)	(23,990)	7,801	14,163	29,521	4,571	4,665	807	127,077
	2003	86,918	66,417	(42,360)	(24,057)	8,245	12,256	29,628	4,302	4,966	611	126,425
	2004	86,777	67,009	(42,379)	(24,630)	8,055	11,713	29,855	4,297	5,331	474	126,734
	2005	86,223	66,166	(42,037)	(24,128)	7,824	12,233	29,999	4,271	5,572	305	126,371
	2006	88,896	68,186	(43,585)	(24,601)	7,843	12,867	30,652	4,012	5,745	152	129,457
	2007	88,756		(44,255)	(25,274)			31,012	3,911	5,991	112	129,782
	2008	89,198		(46,278)	(24,769)			31,105	3,655	6,101	74	130,133
構成比 (%)	1997	72.4	53.0	(37.4)	(15.7)	6.0	13.4	18.9	4.3	2.3	2.1	100.0
	2000	68.9	49.2	(30.4)	(18.3)	6.1	13.5	22.4	4.1	3.3	1.3	100.0
	2001	69.7	51.3	(32.3)	(18.8)	6.1	12.4	22.0	4.0	3.4	0.9	100.0
	2002	68.9	51.6	(32.3)	(18.9)	6.1	11.1	23.2	3.6	3.7	0.6	100.0
	2003	68.8	52.5	(33.5)	(19.0)	6.5	9.7	23.4	3.4	3.9	0.5	100.0
	2004	68.5	52.9	(33.4)	(19.4)	6.4	9.2	23.6	3.4	4.2	0.4	100.0
	2005	68.2	52.4	(33.3)	(19.1)	6.2	9.7	23.7	3.4	4.4	0.2	100.0
	2006	68.7	52.7	(33.7)	(19.0)	6.1	9.9	23.7	3.1	4.4	0.1	100.0
	2007	68.4		(34.1)	(19.5)			23.9	3.0	4.6	0.1	100.0
	2008	68.5		(35.6)	(19.0)			23.9	2.8	4.7	0.1	100.0

(資料) 北海道財務局『北海道金融月報』『道内預金・貸出金動向』より。

(備考) (1)郵便貯金については、『郵便貯金年報』『日本郵政公社ディスクロージャー誌』『ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌』より(『北海道金融月報』の2008年3月末の数値では「銀行」に「ゆうちょ銀行」が含まれているため、「ゆうちょ銀行」分は「郵便貯金」として分離)。

(2)札幌北洋グループ、北海道銀行については、それぞれのディスクロージャー誌より。

(3)札幌北洋グループの道内預金量については記載がないため、「道内3行」の数値と北海道銀行の数値より推定。

(4)1997年3月末の「札幌北洋グループ」に北海道拓殖銀行を含む。