

「オーババンキングにあらず」

多胡秀人
2017/3/6

3月3日のニュースレター第28号の続編です。

地銀の再編論者がよく使うフレーズは「オーババンキング」です。

すべての銀行が同一地域で横並びで同じことをやっていれば確かにオーババンキングかもしれませんが、各銀行が顧客のニーズにきめ細かく対応した独自のビジネスモデルを確立し、さらには業務を特化するような展開となれば、銀行数が多いとか少ないとかの話ではなくなります。

このような、横並びから脱却、ビジネスモデルの独自性追求が進めば、銀行数は決して多くないという視点に加え、今の日本のように酷似したビジネスモデルの地域銀行が全国に点在しているケースであっても、「集約すべきだ。オーババンキングだ。」などと揶揄されないような状況を作り出すことができます。

そもそもスケールメリットと効率化の対象となるのは「銀行そのもの」ではなく、銀行における顧客取引を支えるオペレーションや、顧客とは直接関係のない業務です。前者のカテゴリーに入るのはシステム、事務手続き、顧客チャネル・インフラ等であり、後者は有価証券運用が該当します。銀行の顧客取引自体をフロントととらえれば、これらの業務はバックヤードといえるでしょう。

現在は各金融機関がそれぞれ自前のバックヤードを持っており、効率が悪く、集約の余地があることは間違いありません。「オーババックヤード」の状況にあります。効率化の観点からやるべきことはオーババンキングの解消ではなく、オーババックヤードにメスを入れることだと思います。

それに対し、金融機関が効率化やスケールメリットを得るためにドラスティックに集約してはいけないものは何でしょうか。

まずは顧客との接点(ネットワーク)。

銀行の規模が大きくなると顧客との接点は脆弱になることは否定できません。とくに過疎地や財務基盤の弱い顧客の不安は増大する傾向にあります。この点は分かりやすいのですが、それだけではありません。

それは資本です。

資本は株主のものといわれますが、地域銀行の場合には複雑で、資本が持つ地域に対するコミットメント機能を見捨てるわけにはいきません。地域におけるリスクテイクのバッファー、地域における融資先の事業再生や地域における投資のための原資といった視点です。

だからこそ、長年に渡って顧客との取引によって積み上がった資本は安易に集約することはできないのです。

もちろん不良債権や有価証券運用の失敗などで資本が毀損してしまい、統合や合併によって資本を集約する場合がありますが、これは生きるか死ぬかの緊急事態です。また、個別銀行単体ではできないような大きな投資やリスクテイクの必要がある場合の資本統合という可能性も否定しませんが、資本統合となる複数銀行の共通ニーズを満たす大型投資案件など(リスクテイクの機会)は果たしてあるのでしょうか。

オーババックヤードの解決策は業務提携や連携であり、資本を統合する持ち株会社方式の経営統合ではないことは明らかです。資本統合は合併という明確な目標が設定されている場合の過渡的な手段としての役割しかないのです。

マイナス金利、AIやフィンテックの台頭という激変する経営環境の中で、地域銀行がこのままの姿で生き残れるとは思えません。「独自のビジネスモデルによる差別化」にせよ「オーババックヤードの解消」にせよ、速やかに行動を起こすことが求められています。

(了)