

「地域金融機関再編のベストプラクティス」

多胡秀人
2017/9/1

本年に入り地方銀行などの地域金融機関の再編報道が続いています。筆者なりに再編についての論点を整理し、その上でベストプラクティスを選んでみました。

▶ 再編に関わる論点

論点① 連携と経営統合の違い:

業務提携などの連携と経営統合(持株会社方式)の違いは資本を一緒にするかどうかです。そもそも資本充実以外の目的ならば業務提携や連携でほとんどのことはできるわけで、わざわざ時間とコストをかけて持株会社を作るまでもありません。

不良債権問題が重かった時代には、資本の毀損した銀行が他の銀行と資本統合する再編は救済目的でしたが、最近のケースは資本に余裕のある銀行同士の経営統合です。これらは合併を念頭に置いた経営統合であればわからないでもないのですが、合併への道筋もないままの経営統合という意味不明な再編もあります。

論点② スピード経営:

地域金融の世界も、AI・フィンテックの台頭や異業種の参入などにより大変革が求められています。大変革時代のキーワードは何よりも「スピード」ですが、スピード感覚の欠落した動きの鈍い地域金融機関が大部分と言わざるを得ません。

すなわち、

(a)過去の多くの例を見るまでもなく、経営統合・合併では年季の入った異文化の激突となり、経済合理性(双方の優れたところを採り上げる)という物差しが通用せず、時間とコスト(機会コストも含む)が無駄に浪費されていま

す。それに対し、業務提携や連携の場合には経済合理性の物差しが効果的にはたらし、スピード感があります。なお業務提携や連携では当事者の数が多いことは得策ではありません。数が増えればスケールメリットが出るものの、船頭多くして舟は動かず、スピードが落ちるからです。

(b)金融行政方針で謳われている「顧客本位の持続可能なビジネスモデル」の構築には多大な時間を要します。プロダクトアウトに汚染された岩盤組織をリセットすることは容易ではありません。ガバナンス改革はもとより、現場の行動を決定づける業績評価や人事制度にメスを入れねばならず大仕事です。

昨今の再編の事例を見ると、(b)を放置した状況のままに統合合併に踏み出しています。統合合併の中で「顧客本位の持続的なビジネスモデル」の構築を併せおこなうとの方針かと推察するのですが、これは至難の技としか言いようがありません。(a)(b)の二兎を追うことで大混乱を招くものと懸念します。

資本不足で経営の先行きに不安がない限り、まずは (b)を先行させるべきです。金融庁も地域金融機関の再編は、目的ではなく手段（顧客本位の持続可能なビジネスモデルを作る上での）であると言明しています。再編も顧客本位かどうかポイントであり、単に効率化やスケールメリットだけを目指すのであれば金融機関の自己都合と言われても反論できません。

▶ ベストプラクティスはどこか？

ベストプラクティスの選定にあたっては、(1)経済圏が異なる場合と、(2)経済圏が同一の場合とに分けて考えることにします。

(1) 経済圏が異なる場合:

そもそも地域金融機関の資本は地元顧客との長年にわたるビジネスの中で積み上げたものです。地域金融機関は地元の不芳な企業や過疎地の事業者への融資、ならびに事業再生のための貸付債権のカット等を行うには「備え」が必要であり、その「備え」こそが資本の役割です。であるからこそ、かつてあったような都市部のノンバンク融資の損失や、有価証券運用で大穴をあけることは決して許されないのです。

地域金融機関の資本は教科書的には株主のものですが、地域のものという視点もあると思います。だからこそ地元顧客との取引で積み上げた資本を別な地域の金融機関と統合するには、地元顧客が納得する大義が必要なのです。筆者には資本が毀損している救済でもない限り、経済圏が異なる地域の金融機関同士の資本統合の意義を見出すことはできません。

救済目的を別にすれば、経済圏が異なる地域の金融機関が他と組んでネットワークの拡大を図り、スケールメリットや業務の効率化を目指す場合には、業務提携・連携(それも船頭の少ない)しかありません。

以上の前提条件から、ベストプラクティスは「千葉銀行と武蔵野銀行のアイアンス」と考えられます。

(2) 経済圏が同一の場合:

通常の場合、同一経済圏の金融機関同士の資本統合や合併だと、再編後の資本は当該経済圏で保持され(このたび無期延期となった十八銀行・親和銀行のように合併銀行が県外資本となるのは極めて異例)、地域金融機関の資本が地元のものという視点は担保されます。

とはいえ上記の(b)顧客本位の持続的なビジネスモデルが確立できていない金融機関同士だと二兎を追いかけることとなり、本部も現場も大変な労力が求められるでしょう。大混乱となることが予測されます。

そもそも顧客本位の持続的なビジネスモデルを確立したと見做すことのできる地域金融機関は非常に少ないのですが、その一つである某地方銀行の経営者は再編についての質問を受けた際に、「当行のやり方にすべて合わせられるのであれば合併を考えても良い」と答えています。スピードを考えればこのような「丸呑み」方式の合併しかありません。

ところで9月1日に発表された浜松信用金庫と磐田信用金庫の合併は後者が前者にすべて合わせるという、健全経営で収益力もあり資本の毀損の懸念もない金融機関同士による「地域金融史上初」の「丸呑み」方式での合併です。

浜松信用金庫は信用金庫業界では顧客本位の持続的ビジネスモデルを確立しているトップランナーの一つです。昨年、ビジネスモデルの大転換を行い、業績評価や人事制度の見直し、BPR、ワークライフバランスなどに取り組んできましたが、それが徐々に定着する中でこのビジネスモデルを進めていくにはヒトが足りないことが露呈しました。また新しいビジネスモデルによって取引内容を見直したことで、まだまだ未開拓の地元事業先がたくさんあることに気づきました。

一方、磐田信用金庫は健全経営で収益面も資本面も懸念ないものの、顧客本位のビジネスモデルの転換がなかなか進まず苦慮していたようです。こういう両者の事情があるのですが、とくにビジネスモデル転換を最優先して合併に踏み切った磐田信用金庫の経営者の決断は素晴らしいものと思っています

この合併は、救済や自己都合の数合わせ（人口減少やマイナス金利を言い訳にした）ではなく「顧客本位のビジネスモデル」という大義のもとで進められたという点で大いに評価されるものと考えます。今後の地域金融機関の統合合併を見る上でベストプラクティスとなることは間違いありません。

(了)

+++無断転載はお断りします+++