

適者生存 (Survival of the Fittest)

--- ひとりよがりの統合合併よりも顧客本位の創意工夫を ---

多胡秀人
2018/5/1

はじめに

横浜銀行が地元である神奈川県内を 7 分割し、それぞれの地域戦略や経営について専任の責任者、地域本部長を置くという営業体制を発表しました。

4 月 26 日の日経神奈川版によれば、「各地域をミニバンクとして、各本部長がミニ頭取として活動する」(川村頭取) とのこと、ミニバンクはそれぞれの地域の中長期的な課題に腰を据えて取り組むこととなります。

4 月 19 日の日経金融シンポジウムにおいて、横浜銀行 川村頭取、日経新聞 玉木経済部次長との鼎談を行なったのですが、その席でも同行のミニバンク構想が論点となりました。

「真の意味で顧客と向き合いリレバンをやるためには県単位は大きく、ダウンサイジングする必要がある」という展開に、統合合併の話を聞いたかった聴衆の方々 (そういう事前質問もありました) の期待？を裏切ったかもしれません、苦笑。

「共倒れ」はレイジーの証し

さて、地域金融機関の合併統合でよく出る言葉に(銀行の)「共倒れ」があります。私はこの言葉が当たり前のように跳梁跋扈することに、大きな違和感を持っています。嫌悪感すらあります。

いずれは AI フィンテックに代替されるであろうトランザクションバンキング、プロダクトアウトの物売りしかやっていないから、「共倒れ」となるのです。

「共倒れ」という言葉には顧客軽視のにおいが充満しており、臆面もなく「共倒れ」というのは、レイジーバンクであることを自白しているようなものです。

「共倒れとなるから統合合併」という当然のように語られる論法ですが、レイジーバンク同士が一緒になって果たして効果が出るのでしょうか。

統合合併のための異文化衝突による無駄な時間と人的エネルギーの浪費、さらに統合合併ためだけの経費は思いのほか大きく、統合合併によるスケールメリットは減殺されてしまいます。

「統合合併による余力を顧客に還元」というのが、顧客本位の“錦の御旗”なのでしょうが、合併の手続きでの追加コストと精根尽き果てている状況で、果たして、スピーディーに顧客還元ができるのでしょうか。???? です。

顧客本位のビジネスモデルは規模にあらず

経済社会の環境が厳しいから統合合併というのは一つの選択肢であることは否定しませんが、業況が厳しいのであれば、地域顧客のニーズに合致した独自のビジネスモデルを磨きをかけていくという、もう一つの選択肢があるのではないのでしょうか。

レイジーバンクにとっては至難の技ですが、後者の方がはるかに賢明な施策であり、これこそが経営です。

言うまでもありませんが、地域金融機関は地元顧客のために単なる金融仲介のみならず、本業支援、コンサルティングまで提供することが可能です。

尖ったビジネスモデルを作り上げるための原動力となるのは、「顧客接点」と顧客を支えるための「資本」なのですが、スケールメリットの追求はこれらを除くバックヤード(システム、ロジスティックスなど)の業務提携で対応すればよいのです。

千葉銀行と武蔵野銀行のアライアンス(CMA)は、まさにこのスタイルであり、着実に成果を挙げています。

リレバンで顧客と真摯に向き合い、顧客のニーズにしっかりと応えるべく創意工夫を重ねていけば、「地域金融の課題と競争のあり方」報告書の中にある「県内に銀行が1つも残らない」などという分析結果(ワタシには理解不能です)になるわけがありません。

債権譲渡は顧客本位と対極

さて、4月11日に発表した「地域金融の課題と競争のあり方」報告書(by金融仲介の検討会議)の中にも記載されていますが、統合合併は顧客本位の持続可能なビジネスモデルを推し進めるためのあくまでも「手段」であり、「目的」ではありません。

しかるに、長崎では顧客無視の債権譲渡にまで踏み込んで統合合併という「目的」をクリアしようと、銀行は躍起になっています。

長崎の議論でも「共倒れ」という言葉が頻発しますが、創意工夫による組織的継続的なリレバンが欠如しているからだと思います。ホームページにアップされている十八銀行の新中期計画を見ても、残念ながら創意工夫の組織的継続的なリレバンを感じる事ができないのです。

そもそも統合合併しようがしまいが県外金融機関から借りられる優良企業を除外すれば、公取委の主張する通り、他に借り先がなく統合合併に懸念を示す地元企業は非常に多いものと推察します。

他に借り先がない顧客層の懸念をいかに払拭するかは、間違いなく「最重点課題」であり、合併統合の「目的」になります。そのための「手段」として統合合併が本当に正しい選択なのかどうか、しっかりと検証する必要があります。

長崎の場合には信用金庫や信用組合のネットワークが弱く、合併統合される銀行が県外資本になるという前提条件での検証となり、難易度は非常に高いと思います。新潟とはまったく前提条件が異なるのです。巷間伝えられるシェア云々だけではありません。

統合合併を目指す銀行は、かかる検証を行った上で、金融庁への申請の際に、統合合併で捻出される余力を離島などの過疎地への金融仲介や、地域企

業の経営改善・事業再生から逃げないことを情緒的ではなく、“具体的”にコミットすることが必須です。

金融庁は、銀行からの申請内容を厳しく審査し、合併統合となったらその後のモニタリングをしっかりと行うことが求められます。

私は報告書の作成に参画したのですが、ここが要諦だと思っています。報告書はこのように読んでもらいたいものです。しゃにむに合併統合をあと押ししているわけではありません。

このプロセスを正当に踏まない限り、「顧客本位の統合合併」とはなりません。

言うまでもありませんが、他に借り先がない顧客層は債権譲渡の対象先とはなりません。

一方、債権譲渡を持ちかけられる先は、他の金融機関からも借りることのできる比較的優良企業となるでしょうが、彼らも従来からの金融機関との取引関係を根本的に見直すことを余儀なくされ、大変な労力が必要になります。迷惑な話です。こういう企業の視点でも、とても顧客本位とは言えません。

長崎での論点が「顧客本位の持続可能なビジネスモデルのレベルアップのための統合合併」という本質からどんどん乖離していることに憤りを感じます。

流れは変わった

話は戻りますが、地方銀行の雄である横浜銀行と千葉銀行の前述のスタンスを見るに、「規模の追求さえすれば良い」という視点はもはや感じられません。

「地域金融機関の再編」という流れが変わったと考えるべきでしょう。再編を煽っているのは一部メディア？だけかもしれませんが、笑い。

結局のところ、地域金融機関が勝ち残れるかどうかのポイントは、規模ではなく、“顧客に寄り添った創意工夫”です。

ダーウィンの「種の起源」に出てくる「適者生存 (Survival of the Fittest)」にあるごとく、大きくなるだけの地域金融機関は絶滅種への道を歩むことになるに違いありません。

Fittest なのは、顧客本位の持続可能なリレバンビジネスモデルの地域金融機関なのです。

(了)

※※※ 無断転載はお断りします ※※※