

## インセンティブは顧客本位のビジネスモデルに

多胡秀人

2020/12/2

11月25日の金融審議会「銀行制度等ワーキング・グループ」において、合併・経営統合を含む地銀の経営基盤の強化に向けた制度を創設する方向で大筋合意となりました。審議会の委員からは「地銀救済が目的ではなく地域経済の再生につなげることが重要だ」と中小企業の支援を重視する意見が目立ったと聞き、心強く思いました。

金融庁が発表した政府の補助金とともに動き出した日銀の当座預金の上乗せ金利も、「地域経済の持続的発展に貢献すること」が条件となっています。

まさにその通り。「地域経済の再生につながる顧客本位のビジネスモデル」を粛々と進める地域金融機関をインセンティブの対象とすべきであり、ジコチュウのレイジーバンクにインセンティブを与えちゃいけません。

それでは地域金融機関の合併、経営統合が顧客本位のビジネスモデルにつながるのでしょうか。顧客本位の再編(資本統合そのものです)が果たしてあるのでしょうか。

顧客本位の資本統合(合併など)が成り立つためには、当事者の片方に顧客本位のリレバンビジネスモデルが確立されており、他方がそこに合わせるが大前提となります。合併の過程で顧客本位のビジネスモデルを構築というのは耳障りは良いのですが、合併を経験した人たちは口を揃えて、至難の技だと断言します。地方銀行の合併で顧客本位の資本統合がないのは、そもそも組織的継続的なリレバンモデルの出来上がっている銀行が少ないこと、片方がリレバンモデルを持っていても他方がそれに合わせようとしなないことが理由です。

筆者の知る限り、協同組織金融機関の中にはその例があります。X信用金庫は組織的継続的なリレバンを確立し、それを進化させる中で、マンパワー不足の解消は喫緊の課題でした。それに対して、近隣のP信用金庫は組織的継続的なリレバンを目指すものの道半ばでした。2つの信用金庫は合併し、XP信用金庫となり、かつてのX信用金庫のビジネスモデルはさらに磨きがかかり、この恩恵をうけるお客様は拡大しています。

そもそもリレバンは労働集約型であり、ヒューマンアセットとリレーションキャピタルが生命線です。リレバンの土台がある合併は人的リストラとは無縁です。一方、お客様との接点とはならないバックヤードは業務提携、連携、すなわち機能統合によるスケールメリットを活かした効率化です。

コロナ禍でやるべきこと。資本統合(合併、経営統合)の前に、機能統合による顧客本位のリレバンモデルの構築、高度化です。そのための補助金や日銀の上乗せ金利であれば国民の支持を得ることができるのではないのでしょうか。大歓迎です。

(了)

※※※※本稿の無断転載、お断りします※※※※※