

## 第9回 じみ研ニュースレター

2016年1月

一般社団法人 地域の魅力研究所

多胡 秀人 [info@jimiken.org](mailto:info@jimiken.org)

### 「リレバンの競争」

13年前のことです。金融庁でリレバン（リレーションシップバンキング）の議論をしていたときに、筆者は地域金融機関の間で「リレバンの競争」が始まるのではないかと密かに楽しみにしていました。

思いおこせば、当時も今も地域金融機関の経営を語るときに条件反射の如く語られるのが「地域における人口減や事業者数の減少、地域経済の衰退」。従来型のやり方では座して死を待つだけ。それでは「新しいビジネスモデルは何か？」との議論が金融庁で行われたのです。

3ヶ月の議論により、財務面の支援はもとより、地域金融機関に偏在している地域の人材と情報ネットワークを地域事業者の本業支援に振り向けて、事業者の企業価値を高め、その集積体である地域経済の底上げを図ること、結果として地域金融機関自身も潤うという「Win-Winのビジネスモデル」が構築されました。それがリレバンです。

この流れの中で、金融庁は2003年6月に預金取扱金融機関が、付随業務として事業者の本業支援（経営コンサルティングや販路拡大のお手伝いなど）を行い、その対価として手数料を取れるようにガイドラインの見直しを行ったのです。これは金融行政の大転換でした。

もちろん、リレバンが浸透さえすれば、地域経済社会が抱える問題のすべてが解決されるなどとは思いませんでした。しかし、座して死を待つのではなく、いま地域が持っているリソース（それが金融機関に偏在）をフルに活用して地域経済社会のためにできることからとにかく始めようという切実な思いがありました。

当時、筆者は多くの地域金融機関がこのビジネスモデルに共鳴し、地域事業者の本業支援に力を入れることで、本業支援の分野で金融機関同士の競争が始まると予想していました。

地域金融機関はリレバン競争によって単なる資金仲介業から、地域事業者さらには地域経済社会が抱える課題解決業（もちろん資金仲介は含みます）、地域の事業者や個人のお客様への感動体験提供業（サービス業の究極です）へと変身するであろうと考えていました。

それから13年が経過しました。予測した通り、人口減少や地域経済の衰退は進みました。ところがリレバンの競争が起こるところか、昨今は従来型の預貸業務と預かり資産業務による安易なプロダクトアウト化が加速しています。プロダクトアウトすなわち単なる物売りですから、競争の差別化要因は価格であり金利です。リレバンの競争ではありません。

地域金融機関の力で事業者の企業価値を高め、その集積体である地域経済の底上げを図り、結果として地域金融機関自身も潤うというWin-Winのビジネスモデルでの競争は、遺憾ながら起こりませんでした。行き着いたのは、規模拡大と効率化による金融商品の価格競争であり、経営統合や合併といった金融再編の道をまっしぐらという展開になっているのです。

規模の拡大や効率化を完全否定するつもりはありませんが、それによって失われる大きなものを忘れてはいけません。規模の拡大や効率化で金融機関自身は生き残れるかもしれませんが、最も大事な地域の事業者の企業価値を上げ、その集積体である地域経済の活性化という大切な命題が疎かになりかねないのです。地域とのWin-Winの関係にヒビが入りかねないのです。地域事業者、地域経済が良くならなければ、その地域が地盤の金融機関にとっても新たな融資の機会や既存融資の信用リスクの低下は期待できず、収益拡大は望めません。

昨年9/18、金融庁が発表した金融行政方針の地域金融のパートは「リレバンの再構築」に他なりません。

12/21、筆者は金融行政方針で謳われた「金融仲介の改善に向けての検討会議」の第1回の会議に出席しました。詳細は金融庁から発表されることになるでしょうが、「地域金融機関の持つリソースを総動員して地方創生を目指す」という論点がポイントであったことは間違いありません。

昨今、他に生き残りの選択肢がないということに気づき、リレバンにすべてのリソースを投入し、地域経済社会の活性化に向けて成果を出し始める地域金融機関も出てきました。とくに金融機能強化法による公的資金で資本充実を行ったところに顕著に見られます。

このような金融機関の真摯な取り組みは、間違いなく金融機関にとっても地域にとっても良い結果をもたらすものと考えます。成果が出始めたのを確認して、競合金融機関が遅まきながらリレバンだ！と騒ぎ出し、やっとリレバンの競争がスタートするような予兆も感じます。

ただ、リレバンを組織的継続的に展開し、それが現場の隅々にまで浸透するには多くの時間を要します。担い手である現場の意識変革が容易ではないからです。リレバンの競争は価格競争のように簡単に先行者に追いつき追い越すことはできません。

「善は急げ！」しかないのですが。