

真の経営課題は 金融ビジネスの変容

先だって発表になったみずほフィナンシャルグループ（F&G）と静岡銀行の業務提携については、超低金利環境下で銀行の収益力が低下する中、コストを抑えるための業務効率化が狙いというような報道が目立つように感じる。しかし、特に静岡銀行側、つまり地域

場外乱闘

地銀の経営戦略は 「再編2.0」へ

*本コーナーは、金融機関の職員が組織人としての枠を超えて、職務上直面した世の不条理と戦う場です。読者の投稿を歓迎します。
(宛先:weekly@kinzai.or.jp)

金融機関が直面する真の課題は、超低金利環境による収益力低下ではなく、それ以上に深刻な「金融ビジネスの変容」であり、今次提携の背景にある危機感はそのにあると考える。金融原資産の取引コストや情報の取得コストの大幅な低下、類似商品数の増加などを背景に、一般的に金融商品はコモディティ化が進みつつある。バリュチェーンで見ると、金融商品の「製造」プロセスで創造される付

加価値や利ザヤは小さくなり、金融商品の「製造」業は、規模の大きな金融機関しか儲けることができない装置産業化してしまっている。一方、顧客の需要を開拓・把握し、金融商品を最適なかたちで提供するというプロセスにおいて、金融サービスの付加価値は比較的大きく残っている。顧客が自身の課題を抽出・整理し、金融商品を用いて最適解を導き出す作業は個別性が強く、一般情報を用いた対応が難しい。そのため、引き続き専門家による支援を必要とするところが大きい。

要するに、バリュチェーンにおける付加価値創造ポイントが、「製造」からより「顧客接点」近くに移動しつつあるということである。特に、現時点で導入可能なAI技術の活用などを踏まえると、複雑な顧客コンサルティングも柔軟に対応可能な対面の顧客接点での付加価値は当面は大きく残ると考える。

地域銀行のあるべき 経営戦略とは

このような金融ビジネスの変容に危機感をもちつつ、厳しい環境変化を乗り越えて稼ぐ経営を目指すには、いま一度どこで勝負をするのかという絞り込みが極めて重要になる。一つは、「製造」プロセスで稼ぐこと、もう一つは、「顧客接点」に注力することである。その際に地域銀行が選択すべきは、後者であることは異論をはさむ余地もないだろう。地域に根差した信頼関係などは、メガバンク

やオンライン金融機関にはない地域銀行の戦略資産である。この戦略資産を活用した「顧客接点」での付加価値創造強化と収益化こそが地域銀行の成長戦略の核となる。これに対して、金融商品の「製造」に地域銀行の競争優位性はない。資産運用会社や信託銀行といった「製造」機関を新たに設立する地域銀行も散見されるが、「製造」に強みのある大規模金融機関から安価に仕入れればよく、ノウハウがない中でむやみに取り組むとかえって想定外のリスクやコストをかぶりかねない。

こうした視点でみずほF&Gと静岡銀行の業務提携をあらためて分析してみよう。みずほF&Gにとっては静岡県内の顧客接点を確保しつつ、金融商品の「製造」など他事業に注力することができる。他方、静岡銀行にとっては今後増加が見込まれる事業承継へのニーズに対応する信託商品などを安価に仕入れることができる。それぞれの競争優位性や戦略資産の活用を考慮した経営判断だと前向きに評価されてしかるべきだろう。

これまで地域銀行の経営戦略といえば、地域銀行間の合併や提携が取り沙汰されてきた。しかし、この間の事例を見れば、競争優位性や戦略資産で似た者同士が組んだとしても、稼げる事業に注力するということにつながりにくい。地域銀行の復活と成長のため、今回のような大規模「製造」金融機関との提携を増やし、地域における付加価値創造に力を注ぐ動きが強まることを期待したい。(じゃば)