

## 新しい銀行

(夢のまた夢？私の銀行物語)

私が銀行を新しく創設することを許されたとしたら、本部は上総の丘陵地区に置く。条件は三つある。一つは地価が安く、従って本部設置コストが安いこと。一つは、交通の便が良いこと。そしてもう一つは、周辺が緑に囲まれ就業環境が良いこと。その三つを満たす場所であれば、別に上総の丘陵地域でなくともいい。勿論、重要なのは本部の所在地ではなく、何を目的に何をやるかということである。

その銀行は支店を持たない。一店舗も持たない。何故支店を持たないかと云えば、支店を持つ経費(人的物的コスト)を削減するためだ。支店を持てば損益分岐点が上昇する。損益分岐点が上昇すれば、それは顧客である預金者や貸付先に負担してもらわなければならない。それを避けるために支店は持たないのだ。

勿論、支店を設けなくとも業務の遂行に支障のない時代が到来したことが、こうした選択を可能にした最大の理由である。それが、通信技術の革命的進歩であることは言を待たない。

あるデータによれば、銀行の窓口を訪れる人の80%以上が、入出金・送金そして税金払込等を目的とする訪問である。こうした業務はいわゆる単純業務と呼ばれ、決して難しい仕事ではない。銀行店舗にスペシャリストを求める人達はほんの数%に過ぎないという事実を示している。

また、あるデータによれば、月に1回以上銀行の窓口を訪れる人は銀行利用者の20%程度で、50%以上の人々が面倒を理由に出来れば銀行に行きたくないと考えている。

これらのデータは、銀行の店舗の存在価値が決して高いものではないという重要な事実を伝えている。

昔からのイメージで云えば、銀行の店舗はどの街でも一等地にあって威容堂々たる建物を当然のこととした。そうした店舗が求められたのは、単に利便性追求だけでなく、店舗そのものが「信用の象徴」である必要があったからであろう。だが、時代は大きく旋回した。

店舗の存在価値そのものが問われる時代になって、他ならぬ顧客が負担している店舗設置コストが本当に必要か問われた。好立地にある銀

行店舗がその維持コストに見合った生産性を上げていているとは、私には到底思えない。であれば、店舗そのものを設けない銀行は、低コストを武器に顧客の支持を獲得出来るに違いない。

新しい銀行では、仕事はかなりの部分を通信で処理する。イメージで云えば、インターネット上に存在する銀行である。システム構築等の初期投資にかなりの資金が必要となるだろうが、それをクリアすれば極めて生産性の高い銀行が生まれる可能性がある。そして、その高い生産性を顧客に還元することが出来るようになる。

言うまでもないことであるが、銀行業等の金融業はハードが重要なのではなくソフトが重要な産業である。たとえ低コストの仕組み(ハード)を立上げることが出来ても、預金等資金を集めしっかりと運用するノウハウ(ソフト)がなければ業として成り立ち得ない。ここが最大のポイントとなる。

今、金融界から大量の人が放出されようとしている。過剰店舗・過剰雇用に苦しんでいる銀行は、向こう2~3年の内に数万人規模の人員削減を計画している。その放出される中には、現在の銀行には失望しているが、金融業に対しては意欲的でチャレンジ精神旺盛な人達がいるに違いない。そうした人達が集まれば、新しいノウハウを構築することは可能だと思う。

遅れ馳せながら今、銀行も改革に乗出している。おそらく今までと比べればかなりのスピードで変化して行くだろう。しかし、旧来の制度や仕組みが邪魔をして、その意思決定のスピード・変化のスピードは速いものとはならないだろう。いつの時代もそうであるが、一旦出来上がってしまった大きな存在を壊すのは大変なエネルギーが必要となる。今の金融システムが、正にそのような存在である。それに比べれば「新しい銀行」は旧いしがらみが無く軽やかだ。

新しい銀行を立ち上げる、それは夢物語だろうか。私に現実的能力や資力はないが、夢を見る権利はある。中小企業金融に特化し、物的担保も保証人も要らない新しい銀行。そんな銀行が構想されれば応援に駆けつけたい。そして、若し私に若干のお金があれば、その銀行にその僅かなお金を移動させたい。たとえ、その試みが成功する可能性が小さいとしても。