

金融機関の合従連衡と理念、ビジョン、戦略

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院 商学研究科教授)

金融業界ではいま、営業基盤の先行きを見据えての合従連衡がそこここでみられる。業務連携はもとより、経営統合や合併など、業態を問わず、例を挙げればそれこそ枚挙に暇がない。もちろん、信用金庫業界もその埒外ではなく、直近では、9月1日に静岡県中部の2金庫、県西部の2金庫の合併がそれぞれ発表された。筆者が住む北海道においても、1月23日に江差信用金庫と函館信用金庫が合併し、新たに道南うみ街信用金庫としてスタートした。さらに、2018年1月には札幌信用金庫、北海信用金庫、小樽信用金庫の3金庫が合併し、北海道信用金庫が生まれようとしている。

一般に、金融機関の合従連衡に際しては、その目的として営業基盤の拡充や経営体質の強化が発せられ、これを以て、地域における継続的かつ安定的な金融サービスの提供に資する旨が表明されることが多い。報道等においても「生き残りをかけた再編」や「経営効率を高め、生き残りを図る」といったフレーズが常套句だ。だが、それぞれの金融機関には、それぞれの経営判断があり、その是非はやがて、金融機関を利用する顧客によって下されるであろう。それでもなお、経営統合や合併の報に接するにつけ頭をよぎるのは、果たして、その合従連衡が戦略性を帯びたものなのだろうかということである。合従連衡が戦略として立案されたものならば、それは経営理念やビジョンの実現を念頭に置いているはずだからだ。

信用金庫の会長室や理事長室にも、大概、経営理念が額装され飾られている。そこには「会員（顧客）」や「地域」への貢献、あるいは「信用金庫」自身も含めた共存共栄が謳われていることだろう。表現こそ千差万別だが、経営理念には、いつの世も一貫して墨守してきた魂—あるいはスピリット—が宣明されている。協同組織金融機関あるいは地域金融機関として希求して止まないもの、それこそが経営理念である。これに対して、ビジョンは経営理念に至るマイルストーン（里程）としてありながらも、その時々時代の環境に適合させながら変化していく、より具体的な到達目標である。制定された経営理念の下、それを追求し具現化するために中期経営計画が策定されるが、その計画に掲げられたさしあたりの到達目標がビジョンであ

る。別言するならば、経営理念で描いた「ありたい」姿に一步でも二歩でも近づくため、中間目標として「あるべき」姿がビジョンであると言ってもよい。

リーダーシップ研究で知られるBurt Nanusの所説に従うならば、ビジョンは以下の要件を満たしていなければならない。①組織的にも時代に適合している、②将来のあり方を明示し、組織の高い理想を写し出している、③目的と方向性が明らかである、④人々に熱意を持たせ、やる気を奮い起こさせる、⑤非常に明瞭でわかりやすい、⑥組織の個性、独自の能力が反映されている、⑦野心にあふれている。これらの要件を満たしているビジョンは、経営者が判断を下す際の拠り所となるであろうし、取り組むべき事業像も明らかにしてくれる。また、こうしたビジョンを外部に向けて発することは、ステークホルダーに事業のイメージを浸透させ、共感や共働を喚起する助けとなろう。さらに、外部要因や内部要因の変化に直面しては、事業の見直しを余儀なくされることが少なくない。その際に、事業再構築の道しるべとなるのがビジョンである。

経営理念の下、中期的な経営計画のさしあたりの到達点としてビジョンを描いたならば、次にすべきことは、現状は「こうである」という認識を固めることだ。ビジョンを「絵に描いた餅」にしないためには、現状を適確に把握し、ビジョンと現状の間のギャップがどのくらいあるのか、それを推し計ることが重要となる。ギャップは、ある一定の期間—中期経営計画の期間—をとおして埋めるべきmustな事柄である。そしてこのmustな事柄を如何に遂行しビジョンに到達するか、その算段こそが戦略である。言い換えるならば、戦略とは、将来的に「ありたい」に近づき、それを実現するために「こうしよう」という営為であると捉えることができるだろう。

金融機関の戦略立案作業では、ともすれば現状は「こうである」から発想し、「前年比」「他行（競合）比」を睨みながら戦略が練り上げられ、その結果、経営理念はお題目、ビジョンは単なるスローガンと化してしまうケースもあると聞く。金融機関の経営統合や合併は、如何なる発想を背景としているのだろうか。その発想は果たして、当該金融機関の経営理念やビジョンと整合的なのだろうか。そして、経営理念やビジョンを、究極のあるいはさしあたりの到達点としてみたときに、経営統合や合併は如何なる戦略性を有しているのだろうか。金融機関の合従連衡は戦略的に行われるべきであるし、「顧客」や「地域」への貢献を標榜した経営理念やビジョンにそぐうものでなければならぬと、筆者は考える。