



パートナーシップによる ビジネスの拡大

山陰合同銀行グループと野村證券は、2019年12月に金融商品仲介業務における包括的業務提携に関する最終契約書を締結し、2020年9月から段階的に提携（以下、「本提携」）による業務を開始しました。本提携は野村證券の出向者と山陰合同銀行の行員が一体となってお客様に商品やサービスを提供するという、いままでにない形態です。

本提携が生み出すシナジーや今後の展望について、株式会社山陰合同銀行の山崎頭取と野村ホールディングス株式会社の杉山営業部門長が対談しました。

(株)山陰合同銀行 取締役頭取

山崎 徹

野村ホールディングス(株)執行役員 営業部門長
野村證券(株)営業部門統括 取締役専務

杉山 剛



Q 2020年9月に業務を開始してから約3年経ちます。これまでの評価と現在のビジネス展開について教えてください。

山崎頭取 本提携は『銀行と証券、それぞれの強みを活かした新しい証券ビジネスのモデルを確立すること』を目的として進めてきました。本提携による業務開始当初、野村證券からの出向者は、「お客様に預金通帳を預けられて身の引き締まる思いがした、お客様の理解が格段に進んだ」と言っていました。一方、行員は野村證券の皆さんのスキルの高さや経験・知識の豊富さ、情報機器などを駆使した営業スタイルを目の当たりにして、「とてついでいくことはできない」と尻込みしそうな感じでした。両社の違いを身をもって感じながら、徐々に相互理解を深め、試行錯誤して進めてきました。いまでは、双方の強みを活かした営業スタイル『全資産アプローチ』が、私たちの共通語となっています。これはお客様の資産の全容を理解し、お客様との信頼関係をベースに、お客様の

リスク許容度に応じたポートフォリオを提案する営業スタイルです。

その結果、本提携前の野村證券、山陰合同銀行、子会社であったごうぎん証券の3社の合計値と比較して証券口座数は約31%増、預り資産残高は約29%増、NISAを含む積立口座の契約者数も約35%増加しました。本提携前に両社で立てた計画を大きく上回る実績です。

証券ビジネスの拠点をコンサルティングプラザ（以下、「CP」と呼んでいます。山陰両県に9カ所あり、野村證券の出向者を含めて現在では合計240名が業務に当たっています。実は本提携前の3社合計より約160名（約4割）少なく、当行側の人件費以外のランニングコストも年2億円減っています。にもかかわらず、残高などの実績が計画を上回っているというのは、全資産アプローチがお客様に認められつつあるということだと感じています。

これ以外にも、当行には銀行店舗が100余りあり、例えば法人オーナーなどの運用相談も店舗からCPに連携されていま

す。また、学校や企業の金融経済教育もCPで担っていて、投資人口の増加に貢献しています。

杉山 本提携を開始したのは3年前ですが、いままでの両社の信頼関係のうえにこういった提携があり、このご縁を頂いたことを本当にありがたいと思っています。いま実績の話をしていただいたのですが、当社としても『地域を豊かにするために、まずはおお客様の資産を拡大するんだ』という思いでやってきました。結果として、預り資産やストック資産などの拡大では非常に高い成果を上げ、営業部門が目指すビジネスの拡大に大きく貢献しています。新NISA制度の導入などさまざまな追い風があるなかで、山陰合同銀行のお客様との接点の多さを活かすことで、持続可能なビジネスにできると確信しています。

Q 一緒にビジネスをやることで、どのような効果や変化が生まれているのでしょうか。

山崎頭取 お客様の満足度が上がったことが本提携の最も大きな効果です。これは各種アンケートでも確認されています。

行員の成長にもプラスの効果を感じています。野村証券の皆さんの学びへの意欲、仕事や目標へのモチベーションが非常に高いことは、私たちにとって大きな刺激となりました。

正直に申し上げますと、私たちにとって証券ビジネスは簡単ではありませんでした。証券ビジネスのインフラを整えて、制度変更などに適切に対応し、魅力ある商品群を揃え、行員のスキルを高め続けるということ。そしてこれらのコストをお客様からいただいた手数料でまかなうこと、しかも手数料率は年々低下しているということで、収支をバランスさせ、証券ビジネスを成長させることはできるのだろうかと悩んでいました。本提携を通じてトップラインが伸び、コストは下がり、成長戦略も描けるようになり、経営トップとしては嬉しい限りです。それ以上に、我々の営業スタイルが単にお客様から手数料をいただいているのではなく、お客様の資産形成に貢献していると感じられていることにとっても感謝しています。

杉山 本提携前、山陰エリアにおける野村証券の営業店は松江・米子・鳥取の3拠点のみでした。わずか90名程度のパートナー（営業担当者）で東西300kmの距離をカバーするには圧倒的にリーチが足りず、このままではお客様に十分にサービスをお届けできないという課題にぶつかっていました。本提携により私たちが持っている情報やノウハウ、商品・サービスと、山陰合同銀行の圧倒的なプレゼンスやお客様のネットワークといった、互いの強みをつなぎ合わせることで多くのお客様にサービスをお届けできるようになったことが、大きなポイントだったと思います。

違う文化を持つ両社が同じ目的に向かって一緒に創り上げていくことは大変ですが、同時にエキサイティングで、そこでイノベーションが生まれるというのは出向者が口を揃えて言っていることです。最近では新しいビジネスモデルにチャレンジしたいと出向を志願する若手社員や、いままで野村で培ってきたノウハウを提携先で活かしてみたいという経験豊富な社員が増え、社員のキャリア形成に広がりを持たせることにもつながっています。

また、私たちが普段扱っている商品や、各種コンサルティングツール、投資情報、プロダクト・サービス、そして日々の我々

の営業活動には付加価値があり、差別化できているということを改めて認識できたことも大きな収穫です。

山崎頭取 お客様とのタッチポイントの多さという意味では、例えば3月末に公務員の方が一斉に退職されるのですが、退職金の約9割が一旦当行に入ってくるのです。以前はその資金が他の金融機関に運用資金として抜けていましたが、本提携によってお互いの強みを活かしながら、全資産アプローチで我々の証券ビジネスにつなげていくことをやっています。

杉山 シェア9割は、本当にすごいことです。野村証券の場合、お客様に退職金の入金タイミングや金額を伺ってから、ようやくご提案ができます。まずご入金があり、そこからソリューションの提案ができるということは、我々のビジネスモデルと大きく異なる点です。

Q 今後の見通しについて教えてください。日本全体で人口減少が進むなか、課題は何でしょうか。

山崎頭取 山陰では『貯蓄から投資へ』は進んでおらず、人口減少が進むなかではありますが、証券ビジネス拡大の余地は十分にあり、今後も成長できると強く思っています。成長のスピードをさらに上げるために、金融経済教育を通じて、投資人口の拡大、裾野を広げていくことが課題です。

また、銀行はお客様と一生涯にわたって日常的にお取引があります。社会人になられて給与振り込みの指定に始まり、マイカーローン、住宅ローン、教育ローン、退職金の振り込みといったものです。いまでは野村証券との本提携を活かし、投信積み立てやiDeCoを活用した資産形成、相続コンサルティングなど、お客様のライフステージやリスク許容度に合わせて、銀行と証券それぞれの最適なサービスを提供していくことを始めています。まだまだやれる余地があり、絶対にブルーオーシャンだと感じています。

杉山 私も、そう思います。これから投資人口は増えていくでしょうし、全国的に金融アドバイザーは足りなくなるかもしれません。さらにインフレです。預金に置いておけば資産価値が守れた時代から、資産運用・資産形成に対するアドバイスが本当に必要とされる時代になりました。人口減少という

のは山陰だけではなく全国的な課題ですが、それを凌駕できるぐらいのビジネスモデルにしていきたいと思います。

また地方における相続や資産承継は、若年層が都市圏に流出したことにより、被相続人と相続人が物理的に離れてしまい、スムーズに進まない、といったケースも多く見られます。

こうした課題に対応するため、野村の全国に広がる本支店ネットワークを使いながら、山陰合同銀行のお客様にサービスを提供していく余地もあると思います。

Q 今後他行とも提携を広げていくことに対するご見解やその意義について教えてください。

山崎頭取 地域金融機関の置かれている状況はもちろん濃淡あると思いますが、マーケットが縮小しているのは当行と同じだと思います。証券ビジネスを持続可能なビジネスにすることは地域のお客様にとっても意義があります。野村証券との提携はその有力な解の一つであり、ぜひ進めるべきだと思います。

杉山 提携行を増やせば、より多くのお客様にサービスを提供できる機会は増えますが、まずは価値観や思いを共感できる地域金融機関と提携することが重要だと考えています。単に数を追うのではなく、長期にわたり信頼関係が築ける地域金融機関と一緒に確実な変化をつくり、持続可能なビジネスモデルにしていきます。

