

【ベンチマーク騒動に物申す】

多胡秀人
(2016/8/1)

そもそも地方銀行などの地域金融機関には、地域における産業資金を供給して(大きなリスクテイク)、地域産業を育成してきたという長い歴史があります。地域住民はそういう金融機関に預金をしてきました。その結果として積み上がったものが地域金融機関の資本(内部留保)です。地域金融機関の役割・使命は、この資本バッファーによる地域産業・地域経済の持続と成長、地域雇用の安定を含めた地域社会への貢献、それ以外の何ものでもありません。

いうまでもありませんが、地域では処遇が一番良いので人材は集まり、情報ネットワークでも地域では群を抜いています。それらを地域事業者の本業支援、地域経済のためにフル活用するのは当たり前だと思うのですが、自己中心で夜郎自大となった多くの地域銀行は聞く耳を持ちません。地域に対する責任感や矜持はどこかに行ってしまっています。それどころかマイナス金利となり、自らの収益環境がますます厳しくなり、この傾向に拍車がかかっています。

筆者はいま金融庁が問題視しているのはこの点だと思っています。新しい金融行政方針(近日中に公開)の骨子は、地域銀行の「自己中心のビジネスモデル」から「顧客本位のビジネスモデル」への大転換と予想されます。

地域金融機関の喫緊の課題は、地域金融・中小企業金融の「理念」に立ち返り、そこからビジネスモデルを作り直すことです。従来型の自己本位のビジネスモデルを「顧客本位のビジネスモデル」へとスクラップ・アンド・ビルド、さらにはそれを軸にした地方創生を支援することです。

各金融機関は自らの地域事業者の特性や経済環境などを踏まえた「顧客本位のビジネスモデル」を早急に構築しなければなりません。この顧客本位のビジネスモデルの成果を測定するための指標が「ベンチマーク」なのです。

昨年12月より、「金融仲介の改善に向けての検討会議」(筆者も参画)において、地域金融・中小企業金融のあり方につき、非常に意味のある重要な議論がなされていました。しかしながらその内容についてはほとんど報道もされず、当事者たるべき地域金融機関の意識もさほど高いとは思えず、遺憾に思っていました。

それが第5回の検討会議(6月27日)でベンチマークが論点に上がり、具体的なベンチマーク像が見えてくるや、多くの地域金融機関が一斉に「ベンチマークへの対応」に向けて動き始めました。

「ベンチマークは検査マニュアルに代わるルールになる」との批判的な意見も聞こえてきますが、そもそもプリンシプルベースで組み立てられたビジネスモデルの単なる計測手段にすぎないベンチマークを、無理やりルールに仕立てること自体、ナンセンスです。典型的な「ルール奴隷」症候群です。

その一方で、従来からしっかりと顧客本位の地域密着型金融(リレーシップバンキング)を進めていた金融機関からの反応は「やるべきことをやっていれば、ベンチマークなんて気にすることではない」というものです。静観姿勢そのものです。

筆者の意見もまったく同じです。昨今のベンチマーク騒動には辟易しています。

繰り返しますが、ベンチマークは単なる計測手段に過ぎません。ベンチマークで騒いでいる金融機関は、まずは計測対象の「ビジネスモデルの見直し」と、ビジネスモデルを実現する原動力となる「現場の業績評価や人事考課の仕組みの見直し」から取り組むべきです。そちらが先です。

以上