

「ポスト金融検査マニュアルは曼荼羅にあり」

多胡秀人
2017/7/1

奈良県西部の葛城市(旧當麻町)に當麻寺(たいまでら)があります。當麻寺は聖徳太子の弟の創建と言われ、三重塔が東西一対で残る全国唯一の寺です。

修学旅行で初めて訪れて以来、社会人になってからも何度か参拝しているのですが、このお寺の本尊として祀られているのは曼荼羅(まんだら)です。

曼荼羅というのは神仏が本尊を中心に集まる図像であり、もともとは密教の経典に由来していると言われています。

この曼荼羅が何と国際金融の総会で飛び出しました。2016年4月「国際スワップ・デリバティブ協会」の年次総会における基調講演(英語)で、金融庁・森長官がこの言葉を発したのです。

この講演録は金融庁のホームページに英文と仮訳が掲載されており、その中ほどに「持続可能なビジネスモデルの諸要素」という名の曼荼羅が図解されています。

<http://www.fsa.go.jp/common/conference/danwa/20160413/02.pdf>

この曼荼羅図のど真ん中には「市場と経済」が位置し、その周りを「自己資本」(C)・「リスクテイク」(R)・「収益」(P)の3つが、三つ巴のような形で取り囲んでいます。金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築するための3要素です。

①「自己資本」(C)と「リスクテイク」(R)の2要素のバランスを取る上で『リスク管理』が必要不可欠です。

②「リスクテイク」(R)と「収益」(P)の2要素のバランスを考える上で、その収益は持続可能なものではなくならず、そのためには『顧客と共に価値を創造できる事業戦略』を考えていかねばなりません。

③「収益」(P)と「自己資本」(C)の2要素のバランスは『資本政策』です。

昨年8月にスタートした金融モニタリング有識者会議(筆者も参加しました)での議論を踏まえ、現在、金融庁では金融検査マニュアルや金融監督指針などの全面見直しを行っていますが、この曼荼羅こそが、これからの金融行政のブルーデンス(金融システムや金融機関の健全性・安定性)の骨格となるものと考えられます。

金融機関としては「①CとRのバランス」は従来の自己資本比率規制の延長線上でとらえることができるので与し易いものと思います。「③PとCのバランス」は株式市場が短期志向(短期的に高いROEを求める)の強い状況では苦慮しますが、最近注目を集めているESG投資のような中長期的な視点が株式市場に浸透するかどうかがかぎになるものと考えられます。

一番ポイントとなるのは「②R と P のバランス」です。最適のリスクテイクで最大の収益を上げ、かつ顧客満足にもつながるには、どのようなバランスシート(資産と負債)を構築すれば良いのか。これが金融機関経営の腕の見せどころです。

優良先向け融資での低金利競争は信用リスクを取っていない以上、収益につながりません。それどころかマイナス金利もあり賞味期限切れ。住宅ローンも同様です。そもそもこのようなプロダクトアウト型の融資は AI・フィンテックの普及でますます低コスト化するでしょう。資金調達も決済業務もしかりです。これからは金融機関の人件費構造では対抗できません。

フィデューシャリー・デューティー (FD = 真の顧客本位の業務運営) に抵触しそうな高リスク・高コミッションの金融商品の販売には顧客とのトラブルの火種が内包されています。貸貸アパートローン(供給過剰の恐れ)や消費者ローン(多重債務への懸念)はリスクが収益に見合っているとは思えませんし、度を過ぎれば FD の観点からもアウトです。そもそもこれらは FD の問題が出るという段階で顧客本位とは言えません。

資本(C)をバッファーに適正なリスクを取って、しっかりと収益(P)を上げる顧客本位のビジネスモデルは、事業再生を含む組織的継続的なリレバン(地域密着型金融)が柱になるでしょう。金融排除されている層はリレバンによって金融包摂されることになります。リレバンは金融機関と顧客とが共通価値を創造する Win-Win のビジネスモデルです。

広辞苑を見ると、曼荼羅とは「諸尊の悟りの世界を表現したもの」とも書かれています。組織的継続的なリレバンから逃げて、プロダクトアウトに固執し、目先のコストダウンのために経営統合に走る地域金融機関は未だ悟りの境地にたどり着いていないのかもしれない。

合掌。

(了)