

金融仲介も「形式から実質へ」

多胡秀人
2019/9/1

プロGRESSレポートを読んでの違和感

金融庁が 8 月 28 日に「金融行政方針」（「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～(令和元事務年度)」)とともに「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」（以下、プロGRESSレポート）を公表しました。

このプロGRESSレポートは、「金融庁が金融育成庁として、地域金融機関の企業支援機能の向上と、これを通じた地域経済への貢献のために、直近 1 年間に取組んだことを整理公表したもの」（金融庁）であり、地域金融・中小企業金融に関わる人間としては見逃してはならないものです。

～金融システムの安定と金融仲介機能の発揮の両立のためには、このような好循環が実現することが重要である。両者の関係性は、その時々々の経済・社会情勢等により変化し得るものと考えられるが、特に持続可能なビジネスモデルの構築が急がれる足許においては、その構築に向けて、地域金融機関が如何に金融仲介機能を発揮し、コスト・リターンのバランスの取れた経営をしていくかについて、当局として重点的に意識しなければならない。～（プロGRESSレポート、3 ページ）

このパラグラフも含めプロGRESSレポートには「コスト・リターンのバランス」という記述が数多くありますが、この点に関しては丁寧な説明が必要だと思えます。結論を先に言えば、「コスト・リターンのバランス」ではなく、「コミットメントコスト・リターンのバランス」と記述すべきと考えます。

リレバンとコミットメントコスト

旧聞に属しますが、2003 年にリレーションシップバンキングの機能強化についての議論を始めた時に、キーワードとなったのは地域金融機関が本来逃れることのできな

い「コミットメントコスト」です。リレバンの原点となった「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」(2003年3月27日、金融審議会 第二部会)の9ページから10ページにかけては、コミットメントコストについて、詳しく記述されています。

～ 本来のリレーションシップバンキングにおいては、リレーションシップから得られる信用情報が有効活用され、貸し手金融機関と借り手企業の双方のコストが軽減されることにより貸し手、借り手双方の収益性が向上し健全性が確保されるものである。現に米国においては、リレーションシップバンキングをビジネスモデルとしているコミュニティバンクの中には高い収益力を持つものも多く存在している。他方、わが国の中小・地域金融機関は、中小企業あるいは地域経済から期待される役割を果たすため、取引先や地域へのコミットメントを行っている。このため、中小・地域金融機関はそうしたコミットメントに伴い、以下で述べるようなコスト、いわゆるコミットメントコストを負担することにつながっていると考えられる。(中略)、

(1)金利水準からは正当化できない信用リスクの負担:

借り手である中小企業からの資金ニーズや、円滑な資金供給に対する地域社会からの期待は、例えば、貸出の実行にあたって信用リスクに応じた適正金利よりも低い金利での貸出を余儀なくされる、あるいは経営状況が悪化した企業に対し従来の金利水準のままで追加的な資金供給を引き続き実施することが求められる等の形で中小・地域金融機関が期待収益に比して過大な信用リスクを負担することにつながる。(以下略)

～
さらに、上記の16年前の報告書では明記されていませんが、良質なヒューマンアセットを維持/活性化するための費用(人件費や教育費など)もコミットメントコストの中に含むべきものです。

コミットメントコストと地域金融機関のビジネスモデル

さて、地域金融機関の場合、「コミットメントコスト」を単なる「コスト」とすることはさまざまな弊害を生み出すことになりません。

すなわち、「コスト・リターンのバランスを取れ」と言われると、地域金融機関はコストを削ることから始めるでしょう。たしかにバックヤード(金融庁もシステムガバナ

ンスに注目) や上場の有無といったことは真剣に考えるべきです。ところが対顧客に関わるコストとなると簡単ではありません。地域金融機関の場合、対顧客コストの中に「コミットメントコスト」が大きく横たわっているからです。

対顧客コストはビジネスモデルによって異なります。「トランザクションバンキング」、「なんちゃってリレバン」、「真のリレーションシップバンキング」の3つのビジネスモデルに分けて説明します。

まず「トランザクションバンキング」ですが、本領は効率化によるローコストオペレーションにあります。当然ながらこのモデルにはコミットメントコストの要素はありません。トランザクションバンキングは、AI フィンテックを駆使した異業種やネット系にいずれ席卷されるでしょう。既存の金融機関もコスト削減で対抗しますが限界があり、嫌気がさした従業員の早期退職も加速するでしょう。

次に「なんちゃってリレバン」ですが、これは表面上、顧客本位のビジネスモデルを取り繕っているものの、その実態はコミットメントコストを極小化した金融機関の自己中心のビジネスモデルに過ぎません。評価シート作成が目的化した事業性評価による融資、多額の M&A 手数料収入ありきの事業承継支援、地方公共団体との連携数を競うだけの地方創生、合実実抜要件を満たすだけでオペレーション改革は顧客任せの経営改善計画づくりと例を挙げれば次々と出てきます。

そして極端に採算の悪い地域での(仮にそれが本店所在地のある地元であっても!) 経営資源配分を縮小したり(金融排除そのもの)、不採算店舗の維持費用だけでなく、信用コストまでも削減、つまり手間のかかる再生支援ではない、バルク処理・ファンドへの転売といったオフバランス化をためらいもなくやるようでは、地域金融機関の本分を忘れたと後ろ指を刺されても文句は言えないでしょう。最悪の場合、人口減少を言い訳に地域での間接金融そのものを見限って、地域外の大手企業向け融資や有価証券運用に経営資源配分を傾斜していくことになりかねません。

労働集約型ビジネスモデルのリレーションシップバンキングを標榜しながら、人件費カットの上、上記のような顧客対応をしたら、行職員の早期退職を誘発し、ヒューマンアセットが崩壊することになるのは明らかです。そして顧客からは相手にされなくなる。これが「なんちゃってリレバン」の末路なのです。

結局のところ、第三の道「真のリレーションシップバンキング」しかありません。事業性顧客の企業価値の向上、個人顧客の将来の生活設計の支援をすること（銀行法第一条の「国民経済の発展に資する」そのもの）によって、顧客満足(CS)を追求するビジネスモデルです。労働集約型であり、ヒューマンアセットの活性化が必須となりますが、時間軸を持ってすればコミットメントコストを吸収することは可能と考えます。

ここまでのまとめ

「コストとリターンのバランス」という表現はレイジーバンクに逃げ道を与える危険なインプリケーションがあります。「コミットメントコストとリターンのバランス」を示すことで、時間軸を持った組織的継続的なリレーションシップバンキングへの道しかないということを地域金融機関に対し求めるべきではないでしょうか。

八代アソシエイツの論考

メディアが全国の地域銀行に対するアンケートの中で、今後目指すビジネスモデルを質問したところ、ほぼ例外なく、「リレーションシップバンキングである」と回答したとの話を聞きました。他の施策が行き詰まりになり、消去法でリレバンが残ったのではと揶揄する声もありますが、ワタシ自身も「なんちゃってリレバン」の域を出て「真のリレーションシップバンキング」に大転換しようとしている銀行はマイノリティのように思います。「なんちゃってリレバン」に関しては前述の通りですが、惨めな末路が待っているだけです。

話は変わりますが、地域金融専門のコンサルティング会社 八代アソシエイツのホームページに掲載されている論考「なぜ『形式から実質へ』は進まないのか」(8月21日付)には地域金融・中小企業金融に関わる人たちへの示唆に富んだ内容となっています。

平成29事務年度で金融庁が打ち出した「形式から実質へ」という言葉は、「過去から未来へ」「部分から全体へ」とともに金融庁の検査監督の大転換の示す象徴的なメッセージです。最低基準(ミニマム・スタンダード)が“形式的”に守られていることを確認するのではなく、“実質的”に良質な金融サービスが提供できているか(ベスト・プ

ラクティス)を探究的な対話の中であぶりだしていくやり方は、いまま継承されていることは周知の通りです。

八代論考では、地域銀行等の預かり資産業務(資産形成)に関わる検査監督ではこの2年間で「形式から実質へ」の検査監督が浸透し、金融機関側の業務運営もベスト・プラクティスへと進展を見せたと評価しています。理由は預かり資産業務のベスト・プラクティスが明示され、それが“社会的に共感”を得たことにあるとの考察です。

しかるに地域金融・中小企業金融となると、いくら金融機関側が「形式から実質へ」と嘯いたとしても、「なんちゃってリレバン」である限り、顧客は真の意味で顧客本位と認めるとは思えません。社会的にも“共感”を得ていない「なんちゃってリレバン」はベスト・プラクティスと認定されることはなく、金融機関のパフォーマンスに過ぎない、つまり形式主義でお茶を濁しているとしか思われていないのではないのでしょうか。

コスト削減についても同様です。金融機関側が資金利益が低迷していく中、採算を確保したいがために、地域経済が不利益を被るような「地域へのコミットメントコスト」の削減が社会的に“共感”を得るわけではありません。地域へのコミットメントコストとここで指すのは、郡部店舗網の維持とただでなく、期待収益に比して過大な信用リスク負担や真のリレバンによって適切な顧客価値を提供できる人材の育成コストも含まれています。

金融仲介における「形式から実質へ」に向けて

結局のところ、地域金融・中小企業金融が「形式から実質へ」、ミニマム・スタンダードをベスト・プラクティスにグレードアップするには、真の意味でのリレーションシップバンキングを粛々と進めるしかないと思います。そして真のリレバンの証ともいえるコミットメントコストを受け入れることで地域の“共感”を得れば、金融仲介業務も預かり資産業務と同じように「形式から実質へ」の領域に入ります。

金融行政サイドも「地元とする地域の経済活性化を犠牲にして、一切の自行財務改善を意図した金融仲介を行うべきではない」というような社会的共感を受けるベスト・プラクティスを明示すべし、と八代論考は結論づけています。

ワタシとしても「コストのリターンのバランス」ではなく、「コミットメントコストとリターンのバランス」という視点での検査監督を推し進めるべきだと思います。

(了)

※※※ 無断転載はお断りします ※※※