

## 修復できない無形資本

多胡秀人

2022/2/2

「ヒューマン・アセット」も「リレーションシップ・キャピタル」も金融機関のバランスシート上に計上されない無形のもですが、地域金融機関はこれらなくして健全で持続可能なバランスシートを形成することはできません。

まずはヒューマン・アセット。

金融機関のノルマ廃止が話題になっていますが、数年前にノルマを撤廃した地域金融機関の役員さんと話をしました。

曰く「ノルマ営業を良しとしている組織は従業員を資産として考えていないのではないか」。バランスシートに計上される資産（貸出資産や有価証券運用資産）を質量ともに良化させるためには、ヒューマン・アセット（従業員）の活性化が必須となります。ノルマのプレッシャーでヒューマン・アセットが壊れたり（やる気喪失、心の病）、消滅（早期退職）したりしようものなら大打撃、との至極ごもつともなご意見です。この金融機関はノルマ廃止に先立ち、ワークライフバランスの取り組みや、事務改革などのBPRを粛々と進めていました。

さらに聞いたところでは、この金融機関の教育研修費は同規模の同業他社の数倍だそうです。内部講師による研修が悪いわけではないが、一流の先生の話の聞かせることにともなう効果は比較にならないとのこと。

「費用ではなく投資ですよ」と役員さん。おっしゃる通りです。ヒューマン・アセットへの投資は最優先すべきものですが、過度なノルマで現場の尻を叩き続けている経営陣にはそういう発想はないでしょう。役員報酬の一部をカットして、従業員の教育研修費に充てるぐらいのことをやれば、脱帽しますが。

次にリレーションシップ・キャピタル。

コロナ禍のような未曾有の地域存亡の危機に追い込まれたときに、短期的には赤字となることも辞さず、身を削っても地域企業や地域経済社会を支えることが地域金融機関の使命であり、その結果として資本の欠損も覚悟する意気込みが求められます。

このような実物資本を地域のために取り崩すことは理に適うことですが、無形資本(リレーションシップ・キャピタル)の方はいくら厳しい局面に陥っても毀損させてはなりません。

実際、リレーションシップ・キャピタルがあれば、欠損した実物資本を回復させることはさほど難しくありません。バブル破裂で貸出が焦げ付いたり、株価暴落で有価証券ポートフォリオに大穴をあけたりで、資本不足に陥った地域銀行の第三者割当増資に長年取引関係にあった地元顧客が応じるという風景が、二十数年前に全国各地で見られました。リレーションシップ・キャピタルの賜物です。

それに対し、言わずもがなですが、欠落したリレーションシップ・キャピタルの修復の難易度は非常に高いと考えられます。コロナ禍において、実物資本を死守するがあまり、無形資本の方を臆面もなく崩壊させている地域金融機関が少なからずあることに強い危機感を持っています。

(了)

※※※※本稿の無断転載、お断りします※※※※※