



2016年10月13日 森本紀行はこう見る

## 金融における葡萄畑の宝探し

---

イソップの寓話集にある葡萄畑の宝探しの話は、金融に置き換えて、その寓意を考えると、徹底した顧客志向こそ、金融機関の利益である、ということになるでしょう。これを、金融のなかでも、資産運用関連の業務についていえば、フィデューシャリー・デューティーの徹底こそ、金融機関の利益である、ということです。顧客とは、自分の葡萄畑のことであり、そこに宝物が隠れているのです。

岩波文庫の「イソップ寓話集」をみると、第42話に、「農夫と息子たち」というのが載っています。死期の迫った農夫は、息子たちに、自分の葡萄畑に宝物を隠してある、といって死んだ、息子たちは、畑を隅から隅まで、掘り返したが、宝物は見つからなかった、その代わりに、葡萄がよく実った、という話です。寓意は、人間にとって苦労こそが宝物だ、ということだそうです。

しかし、現代社会における企業の経営哲学として、寓意を考えるならば、自分の葡萄畑を深く耕すことこそ、企業の利益の源泉である、ということになります。農夫を創業者とすれば、創業の理念とは、宝物は自分の葡萄畑のなかに常に隠れているのであり、それを探し続けることこそ、企業経営の本質だということになるでしょう。では、自分の葡萄畑とは何か、それは、自分の顧客、現に取引のある顧客のことです。

顧客の意味を厳密に考えれば、顧客のうちには、未だ顧客ではない見込み顧客は含まれないということですね。

営業といえば、新しい顧客を得ることというのは、一般の通念です。確かに、真に新しいものを創造したり、現にあるものでも、真に新しい提供形態を開発したりすれば、周りは、全て新しい見込み顧客です。それを開拓することは、市場の創造であり、企業経営の基本なのであって、経済成長は、まさに、この創造的革新によって、もたらされるものです。

しかし、産業には、人間生活の基底を支えるものとして、技術的構成の次元においてこそ、小さな絶えざる革新があるものの、基本構造においては、変わりようがないものも、少なくありません。それは、人間の生活の基本構造が本質的には変わらないからです。例えば、金融は、そのような基礎産業の代表です。

基礎産業であることは、社会的需要が標準化されているということですから、誰がやっても、基本的に同じことになります。同時に、大きな社会的需要があるということですから、それなりの数の供給業者が必要で、しかも、社会的責務が大きいのですから、それなりに厳格な規制が不可欠であり、厳格な規



制は、更に、商品やサービスの差別性を低下させます。こうして、金融は、本質的な差別性がないなかで、多数の金融機関が競争を繰り広げるとい状況になっているのです。

この金融において、新しい顧客を得ようとする努力は、多くの場合、ほぼ同じ商品とサービスによって、他社の顧客を獲得することを意味します。このことは、何に帰結するかというと、競争を通じて、顧客は新しいものを得るのではなく、単に価格が下がる利益を享受するだけだということであり、金融機関の立場からみれば、創造的革新を欠いた体力勝負の消耗戦によって、利益率が低下するだけだということです。

このようにして、他人の顧客を開拓することでは、つまり、他人の葡萄畑を荒らすことでは、金融機関の成長はあり得ないのです。現にあるものを、他人から低価格でひっくり返しても、そこには、何も新しいものは生まれません。成長とは、価値の創出である以上、何らかの創造的契機を欠くことができないのです。

#### 住宅ローンの競争がいい例ですね。

銀行等の住宅ローン競争は、熾烈なものがあるようです。しかし、その競争の多くは、既存の住宅ローンについての借り換え、金融機関の立場からいえば、貸し換えの競争であって、競争の裏には、本来なければならないはずの新規の住宅供給はないのです。

こうした競争によって、確かに、金利は低下し、債務者の実質所得は増加するのですが、その限界差分は、僅かなものです。やはり、住宅ローンの社会的機能からして、新規の住宅供給を伴ってこそ、経済価値の創造に貢献できるのであって、その本源的価値創造を抜きにしては、金融機能としての価値を生むことはありません。故に、競争による金利の低下を通じて、金融機関の利益の減少に帰結するだけなのです。

むしろ、他の金融機関の顧客を獲得しようとするくらいなら、つまり、他人の葡萄畑を荒らしにいっくらなら、全精力を、現にある自分の顧客に、自分の葡萄畑に、注入すべきではないのか。そうすることで、葡萄の実りは豊かになり、そこに金融機関の内在的な成長の可能性がみえてくるのではないのか。例えば、住宅ローンならば、既存顧客に対して、増改築ローンや、リバースモーゲージ等を提案することで、成長を図るべきなのではないのか。

法人融資の営業も同じですね。銀行等は、どうしても、新規取引先の拡大を熱心にやりたがる。

法人融資でも、他の銀行等の顧客へ積極的な営業攻勢をかけることは、不毛な住宅ローン競争と同じ帰結を生んでいます。つまり、全金融機関の法人融資の残高の総量自体は、内攻的競争によっては、少しも増えず、他方で、金利は確実に下がるので、単に、金融機関の利益が圧縮されているだけなの



です。

しかも、住宅ローンよりも問題が深刻なのは、こうした競争によって、金融機関の対顧客サービスの質が低下に向かっている可能性が高いことです。金融においては、競争は、金利等の価格面では顧客に有利に働く場合が多く、その限りでは、経済原理に忠実なようであり、他方で、質の向上には、必ずしも、つながらない点に留意すべきです。

つまり、金融機関の活動総量には限界があるなかで、新規営業に多くの時間と活動量を振り向けることは、既存の顧客に費やす時間と活動量を削減することにならざるを得ないということです。その結果、どうしても、既存の顧客に対するサービスの水準は低下します。ちょうど、そのようにして、顧客の不満が高まったときに、他の金融機関が営業にすれば、そちらが新鮮にみえ、よりよいものにみえてしまうのは、避け難いことでしょう。

このようにして、金融機関は、新規の顧客を獲得する一方で、既存の顧客を失い、金融機関全体としては、少しも成長せずに、ただ、不毛な競争によって、金利は低下し、サービスの質は劣化していく、これぞ、恐るべき悪循環といわざるを得ません。

#### 法人融資においては、顧客密着の徹底が必要なのですね。

もともと、法人融資については、顧客密着ということがいわれてきました。素直に考えれば、顧客密着の顧客とは、現に取引のある顧客のことであり、その密着とは、情報の対称性の構築による与信管理の高度化と、顧客の事業に関する深い理解に基づく創造的融資提案とのことであったはずですが。

ところが、現実には、なかなか、顧客密着は深化せず、営業とは新規顧客の開拓であるとの発想から、多くの金融機関は抜けきることができないのです。それは、日本の全体としての成長がないなかで、既存顧客の内在的需要だけでは、成長できないという一種の恐れにとりつかれているからでしょう。

今、発想の転換が必要です。もはや、日本経済において、人口減少という現実動かしようがなくなっています。そのなかで成長戦略を掲げたアベノミクスの政策課題は、単純明快です。そこで志向されていることは、産業構造改革といい、働き方の改革といい、人口が3割減るとしても、生産性を5割改善することができれば、まだまだ、成長できるということであって、要は、量から質への転換なのです。

もはや、新規に開墾すべき葡萄畑はないのです。しかし、既存の葡萄畑を深く耕せば、収穫を拡大できます。より広い面積を耕すのではなく、同じ面積について、より深く耕すということです。より深く耕すということを、法人融資について適用すれば、徹底した顧客密着ということであり、顧客の事業性の評価に基づく、顧客の視点にたった融資に徹するということです。

このことは、直ちには、融資額の増加を意味するわけではなく、情報の対称性を構築することによる債権管理の高度化、即ち、融資の質の向上、いかえれば、潜在リスクの低下を意味し、また、事業性の評価に基づく融資として、顧客の真のニーズに適うことを通じて、金利以外の要素における価値を創造することで、リスクに応じた金利がとれること、即ち、融資の採算性の向上を意味します。いずれも、



金融機関の利益成長につながることは自明です。

そして、このようにして、顧客の視点での融資に徹することで、顧客企業の経営の質を高め、成長を支援できれば、最終的には、顧客の成長とともに、融資額も成長していくことが期待されるのです。金融機関の成長戦略に関して、このような顧客との共通価値の創出を目指すことを基軸にして、ビジネスモデルを構築すること、これこそ、現在の森信親長官のもと、金融庁が強く推進してきた金融機関経営のベストプラクティスなのです。

住宅ローンや、法人融資に限らず、全ての金融の分野で、既存顧客への回帰が強く求められているのですね。

例えば、生命保険については、国内市場の成熟と飽和が明らかであって、成長のためには、新規商品の投入が必要であるようにみえますが、だからといって、銀行等の新チャネルを通じて、新しい顧客に対して、保険的要素の希薄な外貨建て等の貯蓄性保険を販売しようとすることは、生命保険会社の成長戦略の追求というよりも、もはや、経営の本質からの逸脱とも考えられます。

むしろ、生命保険会社の固有の事業領域として、誕生から死亡までの超長期の顧客密着により、ライフサイクルの推移に応じて、適切な商品とサービスを、顧客の視点で、提供していくこと、これこそ、生命保険会社の経営のベストプラクティスではないのでしょうか。

そうした顧客志向性を、資産運用関連業務において、具現化したものこそ、フィデューシャリー・デューティーなのです。

フィデューシャリー・デューティーとは、専らに顧客のために、という理念であり、その理念を自己規律として、規範化したものです。ここでいう顧客とは、いうまでもなく、現にある顧客のことであり、新規の見込み顧客は含みません。

なぜなら、フィデューシャリー・デューティーの中核概念の一つに、金融機関が受け取る報酬の合理性の問題があるからです。新規の営業活動には、当然に経費がかかりますが、その費用を既存の顧客からの報酬で賄うということは、専らに顧客のために、という理念に反します。故に、営業活動には、自制が働くのです。

では、なぜ投資運用業者が成長できるかというと、全精力を運用の質の向上に投入し、よりよい成果を生めば、顧客が自然増加していくからです。こうして、顧客との共通価値が創造されるのです。これは、資産運用業の本質であるだけでなく、全ての金融分野に当て嵌まる事業理念です。フィデューシャリー・デューティーの射程は、長く深いのです。

以上

次回更新は、10月20日(木)になります。