

あらためて金融機関の経営理念を考える

信金中金月報掲載論文編集委員

齋藤 一郎

(小樽商科大学大学院 商学研究科教授)

ちょうど2年前、筆者は本誌巻頭言で「信用金庫の合併と理念、ビジョン、戦略」と題した文章を書いた。そこにおいて、経営理念は金融機関が存続する限り希求して止まない「ありたい」姿、ビジョンは経営理念に向かって一步でも二歩でも近づこうとするマイルストーン（里程）であり、中・長期の経営計画を経た後の「あるべき」姿、そして「いまある」姿（現状）から「あるべき」姿（ビジョン）に到達するためのmustな打ち手が経営戦略であると述べた。いまでも、その考え方に変わりはない。「のぼってゆく坂の上の青い天にもし一朵の白い雲がかがやいているとすれば、それをのみ見つめて坂をのぼってゆくであろう」（司馬遼太郎『坂の上の雲』）。経営理念はいわば、一朵の雲だ。だが、一气呵成に、坂を駆け上ることはできない。だからこそ、一朵の雲を目指して、さしあたり到達すべきマイルストーン（里程）としてのビジョンが重要となる。ビジョンこそが、ある一定の期間を経た後に実現すべき自らの姿だ。

現状をビジョンに近づけるには、なぜ（Why）、あるいはWhy not（なぜ、そうしない）、What if（もし、そうしたら）という問いかけから課題を発見し仮説を立て、いつ（When）、どこで（Where）、誰が（Who）、何を（What）、どのように（How）が一連のストーリーとなるように打ち手を講じる必要がある。ビジョンと現状の距離を縮めるための打ち手が経営戦略である。

2019年8月、金融庁は「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）」を公表した。そこに盛り込まれた重点施策のひとつに「金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保」がある。従前から、金融行政方針では、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築が謳われてきたが、今事務年度はさらに、「経営理念」にフォーカスを当てて、ビジネスモデルの構築を迫っている。曰く、「地域金融機関は、安定した収益性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮することによって、地域企業の生産性向上や地域経済の発展に貢献することが求められる。このためには、経営陣が、確固たる経営理念を確立し、これと整合的な経営戦略・計画を策定し、例えば、本部においてはコスト・リターンのバランスの確保を図りつつ営業店との連携強化を進める一方、営業店においては顧客本位の営

業を行うことにより経営戦略を実践するなど、経営理念・戦略を適切に実行に移していく必要がある」としている。その意味では、地域金融機関の側における対応も、これまで以上に経営理念に意を払う必要が出てくるだろう。

だが、「重点施策の概要」に描かれたPDCAサイクルには、些か問題もある。Planでは「経営理念と整合的な経営戦略・計画の策定」とあり、Doでは「経営理念の浸透」が謳われているが、いずれにおいてもビジョンが顧慮されていない。リスクに臨む態度や顧客接点の確保、あるいは顧客体験・顧客価値の提供は、経営理念と共に、地域金融機関がどのようなビジョンを掲げるかによって打ち手は千差万別であり、監督当局が一律に項目を設定するものではない。ビジョンが明示されない中では経営戦略の立てようがなく、「コスト・リターンのバランス確保」や「本部と営業店の連携強化」という表現には、かつて箸の上げ下ろしにまで口を出した頃の名残をみとることができる。Checkにおいても、「社外役員を交えた評価・進捗管理と、理念と実践の整合性チェック」が挙げられているが、経営理念を掲げて変化に挑み、長期間にわたって金融仲介機能を十分に発揮し続けるという意味ならば、中期的には経営計画に掲げられたビジョンを介して評価すべきものだろう。さらにいえば、「経営戦略の実践を阻害する要因の特定」もCheck項目に挙げられているが、ビジョンなくしては茫漠とした評価か、もしくは目先の業績に囚われた評価に墮する可能性が高い。Actionも「改善策の策定・実行」とあるが、坂の上の一朶の雲を目指して、高見に立とうとすれば、そこに至るルートはいくつもある。大事なことは一朶の雲を目指す里程（ビジョン）を見失わないことであり、近視眼的な検証が計数目標の達成如何に目を奪われる可能性があることに留意したい。

他方で、地域金融機関の側においては経営理念、ビジョン、経営戦略の概念的な区別が未だついていないところが散見される。経営理念の見直しをかけている地域金融機関もあると聞くが、おそらくは、「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）」に沿った動きをしているものとみられる。だが、「いまある」姿に対する認識を固めないうちに、経営理念として「ありたい」姿をいきなり問うても、漠としたスローガンが出てくるのが関の山だろう。その点では、地域金融機関の側にも、金融監督当局の側にも、経営理念、ビジョン、経営戦略に対する理解不足を感じる。真にフラットな関係での対話を望むならば、金融監督当局と金融機関との間で、経営理念、ビジョン、経営戦略についての共通理解を形成する努力が求められる。