



私の思い出写真館

リスク・リターンの考えを たたき込まれた英銀研修



早川 洋

浜銀総合研究所
取締役会長

1984年、当時英国の四大クリアリングバンク（手形交換組合銀行）の一つであったミッドランド銀行（現HSBC）の研修を受講する機会を得た。70年に入行し、それなりの経験を積んだ日本の銀行員にとっては、研修の大半は目新しいものではなかったが、唯一、彼らの融資に対する取り組み姿勢には衝撃を受けた。それは、後に私の融資の哲学となった、リスク・リターンの考え方であり、しかもそれが経営層から現場まで徹底されていることであった。

講習では、ケース・スタディーとして中小企業向けの融資を検討した。金利は基準金利プラス0.5%で、私としては適切な金利と判断し、承認した。ところが、教官から、「日本ではこのレベルの企業にスプレッド0.5%で融資するのか」と逆に質問されてしまった。金利を、企業体質等を総体的に評価した上で決めるのは、至極当然なことと思っていた私は、強いショックを覚



研修生たちと。
後列左から2番目が筆者(1984年)

えた。われわれ日本の銀行員は、無意識のうちに、リスク・リターンという基本よりも、量的拡大を優先していたことに気付かされたのだ。折しもバーゼルでは邦銀のオーバー・プレゼンスが議論されている、そのような時代であった。

あれから30年たち、今を見るとどうか。残念ながら、邦銀の収益性はなお低位で、それが内外の投資家から等しく指摘されている弱点である。オーバー・バンキングの結果とする意見もあるが、私にはそうは思えない。

ROEが低いのは金融部門だけではない。多くの業界でプライスの適切性の意識が低過ぎないだろうか。あらゆる業界でボリュームにこだわり体力消耗戦を戦ってはいないだろうか。高度成長期ならともかく、成熟した経済の下では、経営者は成長期の発想からの脱却が求められているのではないだろうか。