

1. 「経営理念」と「経営トップのコミットメント」の重要性について

- 昨事務年度においては、「金融システムの安定」と「金融仲介機能の発揮」の両立に向け、バランスのとれたモニタリングを心掛けてきた。特に、喫緊の課題である持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、それぞれの地域金融機関がどのように金融仲介機能を発揮していくかについて、「探究型対話」を積み重ねてきた。

そうした対話から得られた知見や自らのこれまでの経験を踏まえ、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築のために、重要だと最近感じていることについて、2点ほど申し述べたい。

(1) 経営理念の重要性

- 一点目は、経営理念（ミッション、バリュー等）の重要性について。
- 地域金融機関のビジネスモデルは、それぞれがおかれた環境やそれぞれの個性・特性に応じて異なるが、金融仲介機能を十分に発揮し、顧客である地域企業に寄り添い、共に付加価値を高め合っていくことは、地域金融機関の重要な役割。ただ、残念ながら、多くの金融機関にとってそうした取組みは道半ばであり、なかなか成果に繋がらない金融機関もある。

その要因の1つに「経営理念」が、真に金融機関が目指す姿を表していない、あるいは、現場まで浸透していないという問題があるのではないかと思いはじめている。

- 日本の大企業、とりわけものづくり企業は、平成の30年間で世界での地位を大きく落としてしまったわけだが、その多くはもう一度復活しようと努力している。そうした企業の中には、現場を巻き込んで自社のミッション、将来のビジョン、つまり「経営理念」を深く議論することから始めた社も多い。創業時の経営理念を見つめ直して、現場も同じ方向を向くことで従業員のモチベーションを高めて、復活を遂げた企業もある。

- 一方で地域金融機関については、現場を巻き込んで経営理念を議論しているような金融機関は数えるほどしかないと感じられる。むしろ経営理念とはかけ離れた、収益目標ありきの経営計画を掲げ、その達成のために必要なノルマを現場の担当者に課して、業績評価に直結させているような金融機関もある。

経営層が経営理念を明確に打ち出さず、また、共有もしていないため、現場

の職員は自問自答しながら、ノルマをこなすために営業活動に奔走している現実がある。これでは、現場のモチベーションが上がるはずはなく、地域企業と向き合って地域経済を支えていくという、重要な役割を果たすことは難しい。

- 加えて、経営理念はどうしても抽象的になりがちであるし、地域金融機関の場合、他行庫や組合と似たような内容も多くなると思う。注意すべきは、そのような抽象的な経営理念を、おまじないのように繰り返し声に出させても意味がないということ。大事なことは、経営層と現場の職員が経営理念を共有することである。

また、例えば、顧客企業の生産性向上に貢献した経営理念に基づく職員の活動というような具体的な成功事例の発信・共有や、それと関連した評価の仕組みの構築なども有効と考える。

- 経営理念を全役職員で共有し、それに基づく個々人の行動が尊重され、上下関係や目標管理に影響されることなく、自由闊達なコミュニケーションが確保されること（「心理的安全性」の確保）が、その組織の生産性向上に繋がるのではないかと考える。

（２）経営陣による持続的な経営へのコミットメント

- 二点目は、経営トップを含めた経営陣による持続的な経営へのコミットメント。
- 地域金融機関の皆様に対し、「持続可能なビジネスモデルの構築」が喫緊の課題だと繰り返し申し上げてきたが、もとより、未来永劫成立し続ける画一的なビジネスモデルなど存在しない。

重要なことは、経営陣が、将来起こりうる環境変化やそれにより引き起こされる危機等を常に察知し、それらを踏まえ、現在の環境において自身がどのような状態・立ち位置にあり、将来を見据えて何を成すべきか・成すことができるのかを不断に考え抜き、それを遂行し続けていくことである。この繰り返しにより、持続可能な経営が成り立つものとする。

- チャールズ・A・オリリー、マイケル・L・タッシュマンの「両利きの経営」という本において、既存の成功している（しかしいつまでも持続可能でない）ビジネスモデルに執着しがちな企業が、その企業の中で経営トップのコミットメントと庇護の下に、次の時代のビジネスモデルの種を育て発展させていくことにより、大きな環境変化の中でも、企業としての持続可能性を確保する術が述べられている。

- この中で特に重要視されているのが「経営トップを含めた経営陣のコミットメント」。トップマネジメントは、新たなビジネスモデルの必要性やインパクトに対する理解は当然のこと、導入・推進のスピードや優先付けの経営判断ができるまでの理解も必要。新たなビジネスモデルの導入・促進によって、顧客にどのような価値を提供することができるのか、他方で、それを実現するために必要となる資金面、人材面、その他のリソースが十分に見込めるのか。組合内の組織体制や仕組みをどのように変革していく必要があるのか、等々、難しい判断をこなしていく必要がある。
- ビジネスモデルを考えていく上では、株式会社である地域銀行と異なり、狭域高密度で、組合員のことを課題・悩みも含めて深く理解し、組合員のための課題解決を通じた金融仲介を貫ける信用組合だからこそ力を発揮できることがあると思う。

また、まず組合員共通の経済的・社会的・文化的ニーズを果たすという協同組織金融機関としての基本的価値の実現に向けて、経営トップが強い危機意識を持ち、その取組みを十分に咀嚼・翻訳し、更に、やり抜くという覚悟が必要と考える。
- 銀行と比べると、経営トップと顧客や職員との距離が近く、経営方針や意気込みを直接伝えることも出来る信用組合は、経営トップのリーダーシップが経営に直結している。経営トップのリーダーシップの下、単独で経営を続けるにせよ、業務提携で金融サービスの向上を図るにせよ、経営統合の形で抜本的に組織・体制の再構築を行うにせよ、トップの皆様が、持続可能な経営を確立するためにどのような決断を下し、その実現に向けてどのような施策を実行するかが極めて重要である。

2. 「探究型対話」の実践について

(1) 昨事務年度の「探究型対話」の取組事例

- 持続可能なビジネスモデル構築に向けて、重要と考えられることを述べてきたが、このような想いに至った背景の一つとなった、昨事務年度実践した「探究型対話」の取組事例を紹介しておきたい。
- 昨事務年度は、(主に地域銀行を対象として、) 財務局にも独自に「対話」のあり方を工夫し実践してもらった。さらに金融庁も地域生産性向上支援チームを中心に、探究型対話を突き詰めていった。これらの活動の詳細は、「金融仲介

機能の発揮に向けた「プログ्रेसレポート」の中で記述しているが、生産性向上支援チームが東海地方のある地域銀行と行った探究型対話は、こうした観点から、一つのいい形を作ることができたのではないかと感じている。

○ この対話では、銀行の「経営理念・ミッション」を起点とする、3つの分野における銀行の対応ぶりを理解するように努めた。

① 当該銀行が地域社会で実現したいこと（ミッション）は何か、その背景や歴史、頭取の経営観も含めて理解するように努める。

② ミッション・理念を具体化する戦略目標と実行策、それを図る物差しと3年後の目標設定

③ ミッション・理念が営業現場においてお題目ではなく、判断や行動の価値基準として機能していることの確認

当該銀行の頭取は、既存の銀行業からの変革を見据えた未来志向のミッションを掲げていた。その理念・ミッションを理解するために、

・ “じもと” との絆といった事業ビジョン

・ 全員経営というような組織ビジョン

に分解して対話を進めたことで、ミッションの実現に向けてやりたいこと、やれていないことが具体性を持って理解することができた。例えば、

① 本部の各々がミッションから紐解いた各種施策を企画検討し、営業店を支援する態勢ができているのかどうか、

② 事業ビジョン（じもととの絆）を実践するためには営業のあり方そのもののパラダイムシフトが必要であるが、どこまで本質に切り込んだ営業のビジネスモデルを創造しようとしているのか、

③ 営業店の現場では、中小企業の経営課題の発見について、ミッション・理念を体現した、「顧客目線の吸い上げ営業」をどこまで実現できているか、

といったことについて、銀行と生産性向上支援チームの認識の共有が図られた。この銀行については一定の基盤作りが進んでいることが理解できた。

○ さらに、今後の継続的対話に向けて、今回の対話の中で生産性向上支援チームが気づいたことを「7つの気づき」として整理し、当該銀行にお示ししたところ。

その中には、

- ・業績評価基準における「収益項目」の扱いとか、同じく業績評価基準の「顧客目線の吸い上げ営業」といった営業現場の目指すべき姿との整合性、であるとか、
- ・支店長の役割定義、顧客に最も近い営業店への権限移譲、事業性評価の日常化、等について、生産性向上支援チームなりの課題設定・問題認識を率直に述べたところである。

- こうした対話の内容を踏まえ、銀行の「ありたい姿（ミッション・経営理念）」、「やりたいこと（戦略目標）」、「そのための行動（アクションプラン）」、「それを測るモノサシ（KPI）」などの項目を盛った「共有化シート」を作成し、「見える化」を図ったところ。東海財務局は、（地域銀行に対して）こうした取組みを今後とも継続的に実施する予定と聞いている。

対話の手法は生産性向上支援チームのやり方がすべてではなく、各財務局が創意工夫により様々な形で本事務年度も行ってまいる。

（2）本年度・今後の「探究型対話」について

- 昨事務年度は、こうした「生産性向上支援チーム」や財務局の活動を通じて、試行的な試みも含め、様々な金融機関の方々と対話し新たな知見を得た。
本事務年度においては、こうした知見を活かし、信用組合の皆様方とも、ビジネスモデルに関する探究型対話を、財務局が主担となって徐々に実践してまいりたい。
- その際には、信用組合と当局との間においても「心理的安全性」がきちんと確保された「フラットな関係」で対話を行うよう心がけていく。もともと監督・被監督との関係にあり対等な立場になりにくい両者が、互いに考えていることを安心して話すことができる心理的安全性が確保され、「創発的な対話」を実現することができると思う。
さらに、この「心理的安全性」については、先に述べたとおり、金融機関内における「本部」と「営業店」との間でも、また事業性評価を行い伴走的な支援を行っている「金融機関」と「顧客中小企業」との間でも、その醸成が望まれる重要な概念ではないかと考える。
「探究型対話」は金融庁・財務局と地域金融機関との協同作業。どうぞよろしく願いたい。

3. 顧客本位の業務運営の浸透・定着について

- 金融庁において、2017年3月に、金融事業者が顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供を競い合うように促すべく、「顧客本位の業務運営に関する原則」（以下、「原則」）を公表した。また、原則を採択した事業者には、顧客本位の業務運営を客観的に評価できるようにするための成果指標（KPI）を公表するよう働きかけを行ってきたところ。
- 「原則」の公表以降、本年6月末時点で、1,679の金融事業者が「原則」を採択し、そのうち自主的な成果指標（KPI）を公表した会社は668社、比較可能な共通KPIを公表した会社は281社となっており、それらを公表している事業者は着実に増加している。
- また、投資信託の販売会社における共通KPIのうち、運用損益別顧客比率について見ると、業界毎の傾向に差があり、協同組織金融機関（信用組合は1組合が公表）においては、運用損益率0%以上顧客の割合が高い（＝パフォーマンスが良い）傾向が見られた。
- 地域における資産形成に向けた取組みが進展するためには、地域金融機関が果たすべき役割は大きいと考えており、今年度においては、それぞれの業界が抱える顧客属性等を踏まえたふさわしい商品選定や販売方法などの在り方について、金融機関と議論を行ってきたいと考えている。
- 投資信託を販売している組合はそれほど多くはないと承知しているが、販売を行う組合におかれては、顧客本位の業務運営に向けて一層努めていただきたい。また、信組業界においては、全信組連が、販売する商品の選定や組合職員への研修、窓販システムの提供などを実施していると聞いており、引き続き、適切なサポートをお願いしたい。
- 加えて、19年6月現在、「原則」採択から一定期間（1年以上）経過しても、取組成果（自主的なKPIや共通KPI）を未公表の事業者は全体の約5割となっているが、金融庁においては、「原則」の形式的な取組みに留まることなく、実効性のある取組みが実践されるよう、金融機関の好事例の取組みの紹介や共通KPIの時系列分析結果の公表等により、更なる普及・浸透を図り、金融機関の取組みの「見える化」を促進して参りたい。

4. 2018事務年度におけるモニタリング結果等の公表について

- 昨事務年度、総合政策局が重点的に実施したモニタリングの結果について、6月以降、取りまとめのうえ随時公表しているところ。
- 各金融機関においては、当該モニタリング結果も活用しながら、管理態勢の整備や高度化に向けた創意・工夫を積み重ねて頂くとともに、金融庁としても、今後、モニタリングや「対話」において、具体的な活用を図ってまいりたい。
- 公表案件のうち、「金融モニタリングにおけるデジタルイゼーションの取組状況」に関連したRegTech/SupTech エコシステムに関する取組みとして、当庁と金融機関間における情報の収集・蓄積・分析（利活用）の高度化・効率化について官民協働で実証実験を行うことを検討。今後、具体的な案件募集を行う予定。

5. 経営者保証ガイドラインの活用実績等について

- 6月28日に、31年3月期の「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況を公表。
- 新規融資に占める無保証融資の割合の増加傾向や、事業承継時に新旧両経営者から保証を求める、いわゆる二重徴求の割合の減少傾向が継続。但し、全体としてはまだ改善の余地がある。
- 今後は、円滑な事業承継を促す観点から、関係団体と連携し、事業承継時に焦点を当てた経営者保証ガイドラインの特則の策定に取り組んでいく（「成長戦略実行計画・成長戦略フォローアップ・令和元年度革新的事業活動に関する実行計画」令和元年6月21日公表）。

（特則の主な内容）

- ・ 真に必要な場合を除き、原則として二重徴求は行わないこと
- ・ 後継者に保証を求めることが事業承継に与える影響も踏まえて保証徴求の可否を柔軟に判断すべきことや、その際の具体的な対応手法等を明記

6. 貸付条件の変更等の状況について

- 6月28日に、31年3月期の「貸付条件の変更等の状況」を公表。
- 貸付条件の変更等の実行率は全体で95%を超える高い水準で推移しており、

条件変更等の取組みは金融機関に定着してきたことを鑑み、今回(31年3月期)の計数の報告をもって一旦休止(注)する。

(注) 今後、金融機関に定着している金融円滑化の取組みに変化が生じた場合や、経済情勢の急激な変化により金融円滑化の取組みを強化する必要性が生じた場合は、再度報告を依頼する。

7. 中小企業の事業継続力強化について

- 中小企業の災害への事前対策強化のため、今国会において、「中小企業強靱化法」が成立。本法律において、中小企業を取り巻く関係者として、親事業者や商工団体とならび、地域金融機関の協力も期待されており、計画認定制度の周知や、取引先の事業継続力強化に向けた取組みにご協力をお願いします。

(以 上)