

1. これまでの地域金融行政の総括と今後の課題について

(地域金融行政の転換)

- 地域金融行政については、2000年代初めにリレバンの概念を整理し、主要行とは異なる地域密着型の経営を推奨した。その後の金融行政は、金融検査マニュアルに基づく資産査定とコンプライアンスのチェックに重点が置かれてきた。金融機関も、融資で信用リスクをとることに慎重になり、全体としてみると住宅ローンを含め担保・保証のある先、地公体などの信用力の高い先への融資量の拡大に力を注いできたように見受けられる。この結果、金融機関のB/Sの健全性は、リーマンショックのような市場・経済の変動の中でも確保された。
- しかし、この間、国内において人口減少、金利低下が継続したことにより、金融システムの脅威はB/Sの健全性からP/Lの問題に移行。シンプルな金融業、すなわち、長短金利差に頼り、信用力の高い先や担保・保証のある先への融資、国債への投資だけで収益をあげるビジネスモデルが成り立ちづらくなってきた。
- 4年前から、現在のマクロ経済環境の下で、単に金利競争で量的拡大を指向するビジネスモデルは一般的に成り立たず、それぞれの金融機関が、環境変化に対応した持続的なビジネスモデルを確立することが必要である旨、繰り返し述べてきた。
- また財務指標に基づく資産査定を中心とする検査が、金融機関が本来持たなければいけない事業に対する目利き力を低下させたのではとの反省から、検査で金融機関全体の健全性を見るものの、個別の資産査定は原則行なわず、個別の融資判断は基本的に金融機関の判断に委ねた。また、融資審査に際し、企業の財務や担保・保証の有無だけでなく、事業の将来性なども併せてみることを奨励してきた。

(地域金融の現状と課題)

- 4年が経ち、これまで申し上げてきたこと、取り組んできたことに間違いはなかったと考えているが、マイナス金利などもあり、地域金融

機関の本業収益の悪化スピードが予想以上に早い。

- 昨年秋に出した金融レポートにおいては、コア業務純益から有価証券収益等を除いた本業から得られる利益（顧客向け貸出・手数料ビジネス業務の利益）が2025年3月期に約6割の地域銀行でマイナスになるとの予測を示したが、信用金庫においても同様のことが言える。
- その後、直近の2017年3月期決算を見ると、貸出金利回りの低下幅が前期に比べ更に拡大し、役務取引等利益も減少するなど、本業から得られる利益の減少幅が拡大している。
- 各信用金庫の理事長方においても、危機意識は共有されているようだが、解決策は確立されていないように見受けられる。
- アパートローン、カードローン、投信・保険販売手数料の拡大に注力している金融機関も多くある。これらについて、金融庁から顧客本位の対応を強調され困っているとの声を耳にするが、顧客の利益を省みないビジネスは長続きしない。顧客の利益をないがしろにすることにより、地域金融機関の本質的な力の源泉である顧客との信頼関係を損なうことを心配している。

（金利環境と経営改革）

- このように、抜本的なビジネスモデルの改革に踏み切れず、既存ビジネスの延長線上で対応を考えているところが多いように見受けられる一つの理由として、「今が最悪の状態。金利が正常化すれば事態は改善する」との期待を多くの方が持っていることが挙げられる。
- 金利などの経営を取り巻く環境が改善し、かつてのように長短金利差で収益がとれるような状況が戻るとすれば、それは金融機関にとって幸運なこと。
- しかし、そうした都合のよい状況が将来実現するかは、甚だ不確かであり、そうした希望的観測を前提として行動してはいけないことは、監督当局も経営者も同様。好ましくないシナリオの下でも金融機関の健全性、金融システムの健全性を維持することが我々の責務。

- 実際、好ましくないシナリオはいくつも考えられる。第一に、金利上昇により調達コストが上昇する一方、預貸率が低い中で金利競争が続くことにより、貸出金利はさほど上昇せず、貸付スプレッドはさほど改善しないというシナリオ。第二に、現在の低金利下でとった金利リスク、例えば超長期の国債投資によるものなどが顕在化し、有価証券の含み損の発生・拡大、さらにはキャリーがマイナスになるシナリオ。第三に、金利上昇により信用コストが上昇するリスク。特に長年続いたゼロ金利下で本来の信用リスクをカバーできない低金利での貸付が赤字化するシナリオ。

- これらのことが起きる確率は決して低くないと考える。経営のやり方によっては、今より状況が悪化する可能性も十分想定しなければならない。

- 他方で、足元の低金利環境が予想以上に長く続くシナリオも存在。更には、人口減少に伴う需要の減少の継続、FinTech 業者の参入による競争環境の変化なども考慮すべき。

- 我々は特定のビジネスモデルを押し付けるつもりはない。これは経営者が判断すべきもの。しかし、近い将来に健全性の問題を招くようなビジネスを続けている金融機関経営を見過ごすことは出来ない。

- 本業の赤字をカバーするために、有価証券運用でリスクをとり、当期利益を何とかプラスにしている金融機関が存在。自己資本や有価証券含み益の大きなバッファのある金融機関、または有価証券運用態勢が整備されており、証券運用で安定的な収益が稼げる実力のある金融機関は別として、そのような信用金庫はほとんどないと考えるが、有価証券含み益が少ない、あるいは含み損が既に存在している金融機関、自己資本のバッファが少ない金融機関に残された時間は多くないと考える。

- これらの金融機関もかつての不良債権問題時のように B/S が傷んでいるわけではない。問題は本業で収益があがらないこと、つまり P/L の問題であり、業務の効率化、顧客情報の蓄積を活用した融資案件へ

の迅速な対応、強みを持つ業務分野への特化など、それぞれの信用金庫の実情に即した施策により改善が可能。

ただし、こうした対応もコストと時間がかかる。単に足元の決算数字を良くするための、明日のことを見ない証券運用や顧客の利益を考えない目先の収益稼ぎで貴重な時間を浪費すると、本当に打つ手がなくなり、行き詰まる。

○ また、今のところ自己資本や含み益など B/S に余力があり、直ちに健全性の問題には至らないものの、ビジネスモデルの持続性に疑問がある金融機関も多い。余力のあるうちに、将来に向けて持続可能なビジネスモデルを作って頂きたい。

○ 持続可能なビジネスモデルの構築に当たっては、個々の信用金庫の取組みだけではなく、中央機関である信金中央金庫の役割が大変重要。

例えば、より高度な有価証券運用を行うには、相応の規模の資金と専門人材の確保が必要であり、各信用金庫が単独でそれを行うことには限界がある。

また、各金庫のバックヤード業務（事務処理や決済業務等）を共通化・効率化するなどにより、経費を削減していくことも有効。

更に、収益改善を実現するために求められる高度な知識・ノウハウを有する人材の育成・確保も求められているところ。

信金中央金庫においては、こうした分野などで、中央機関としての役割を積極的に発揮して頂きたい。

（持続的なビジネスモデルの確立）

○ こうした客観的な状況から、地域金融の将来について、「今後、地域金融機関の多くが淘汰される」などの見解をよく耳にするが、地域金融の将来は決して悲観的な話ばかりではないと考えている。それは、地方には地域金融機関に対する大きなニーズが存在するからである。地方には、金融機関と同様、人口減少その他の経営環境の変化により、経営を改善し、生産性を向上させることが必要な企業が多数存在。信用金庫が金庫の会員である企業のために、有益なアドバイスとファイナンスを提供することにより、企業の生産性向上などに貢献すれば、地域経済は活性化し、自らの収益も維持することが可能。

- 多くの理事長方は、会員企業の生産性向上や地域経済の活性化にむけ、様々な努力をしておられ、我々も、皆様のそうした努力を出来るだけ支援する考え。
- そのため、地域経済活性化支援機構（REVIC）とその子会社である日本人材機構が、行っている専門人材派遣やノウハウ面での支援を、今後充実させたいと考えている。
- また、金融機関の保有不動産の活用についても、パブリックコメントを踏まえ、皆様の要望も聞きながら、地域に貢献するための更なる施策や規制緩和を検討していく考え。
- 地域経済にコミットし、地域に密着して金融サービスを提供する協同組織金融機関としての信用金庫のビジネスモデルは、リレーションシップバンキングに最も適したものと考えます。
- 企業経営者の方々は、新しいビジネスを考えておられたり、ITの活用による経営の効率化を考えておられたり、生き残るために様々なアイデア、ニーズを持っている。
- 企業が融資審査に耐える事業計画を作ってくるのを待っているだけで、企業のニーズに十分に答えることは出来ない。中小企業の多くは、経営企画部や財務部などを持っておらず、社長と営業現場、製造現場しかないところも多数ある。これらの中小企業の経営者と一緒になって、収益を生む事業計画を作るとともに、そのためのファイナンスの方策を考える信用金庫がもっと増えても良いのではないかと考える。
- こうした企業のニーズに正面から向き合える信用金庫は、人口減少など環境が厳しい中においても、地域を活性化でき、自らの企業価値も高めていけると考える。かつて厳しい状況に直面しながらも、顧客のニーズに応える形にビジネスモデルを変え、時間をかけて状況を著しく改善させた地域金融機関の例も現実にある。
- こうした真に顧客本位のビジネスモデルは、いかなるマクロ環境下でも強く、持続的であると考えますが、それを確立するのに時間がかか

ることも事実。これは、資本の余力がまだあるうちに取り組むべき課題。それには経営の決断、それは言葉ではなく実行が必要。悲惨な結果にならないためにも、自分たちの経営状況をもう一度見つめなおし、資本などの余力があるうちに正しい取組みを皆様のリーダーシップで行って頂くことを切に希望する。

2. 金融データ分野におけるデータの利活用の推進

- 本年5月30日、官民データ活用推進基本法に基づき、官民データ活用推進基本計画が閣議決定。重点的に講ずべき施策のひとつとして、金融分野におけるデータの利活用の推進が挙げられている。
- 各金融機関におかれては、顧客の信頼・安全に留意しつつ、適切なデータの利活用について考えていただきたい。

3. 住宅ローン契約等におけるマイナンバーカード（公的個人認証サービス）の活用促進

- 官民データ活用推進基本法に基づき閣議決定した官民データ活用推進基本計画においては、重点的に講ずべき施策として、金融分野におけるデータの利活用の推進のほかに、住宅ローン契約等におけるマイナンバーカード（公的個人認証サービス）の活用促進が挙げられている。
- 一部金融機関においては、既に該当する取組みを行っているところもあると承知しているが、各金庫におかれても、積極的にマイナンバーカードを活用した取組みを検討・実施していただきたい。

（以上）