

## 1. 今事務年度の地域金融機関に関する行政方針について

- 27 事務年度の『金融レポート』で、本業利益（貸出・手数料ビジネス）が、2025 年 3 月期には約 6 割の地域銀行でマイナスとなるとの予測を示していたが、今回の『金融レポート』で示したように、直近の 2017 年 3 月期決算を見ると、前期と比べ貸出利鞘が縮小し、役務取引等利益も減少するなど、本業利益は過半数の地域銀行でマイナスとなっており、昨年の推計等を上回るペースで減少している。現状、地域銀行に問題があるわけではないが、多くの地域銀行で本業利益の低下が続くといった収益性の問題を抱えている。
- 信用金庫業界においても同様の傾向が見られるが、中には、当期純利益の確保に向け、ハイリスクな有価証券運用や、不動産融資の拡大など、短期的視野に立った対応も見られている。こうした動きは金融機関の本源的な価値の向上につながるだけでなく、市場環境によっては財務の健全性の悪化や、顧客基盤の毀損にもつながりかねない。
- 将来の金利環境等について予測がつかない中、様々な望ましくないシナリオが顕在化する場合においても、金融機関がその健全性を維持し、金融仲介機能を適切に発揮できる業務運営に努めていくことが重要であり、早期に持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的な施策を検討し、組織的・継続的に実践していく必要がある。
- こうした中、協同組織金融機関としての相互扶助の精神を経営理念として掲げ、理事長による強力なリーダーシップの下、顧客である会員・組合員のニーズに的確に応え、顧客基盤を維持・拡大することにより収益の確保に努めている金庫・組合が見られる（以下、具体例）。
  - ① 投資信託や保険等の販売を行わず、預金・融資業務に専念するとともに中小・小規模事業者に対して高い頻度で訪問を行うことで、決算書にはない経営者の人間性や事業の成長性等を的確に把握し、掘り起こした資金ニーズに対して、スピーディな融資判断を行っている事例。

② 地域特性に応じたオーダーメイド型のローンを提供することを通じ、コミュニティの資金ニーズに応じていくことを広く表明している事例。

③ 「量」のノルマを廃止した上で、付加価値営業を促すために最低金利を高め設定するなど、営業職員が付加価値を提供する取組みに注力できる環境を構築している事例。

○ こうした顧客本位のビジネスモデルは、顧客基盤を安定させ、経営環境の変化にも大きな影響を受けることなく、持続可能性を堅持できると考えられるが、それを構築するには時間とコストを要するのも事実である。多くの金融機関において、資本の余力があるうちに取り組むことが重要である。

○ 以上のような『金融レポート』で示した状況を踏まえて、『行政方針』では、以下のような対応をすることとしている。

#### (1) 持続可能なビジネスモデルの構築

○ 地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築を促すため、次の内容を重点施策として取り組んでいく。

(持続可能なビジネスモデルの構築に向けた対応)

○ ビジネスモデルの持続可能性に課題が認められる地域金融機関の中でも、特に、深刻な問題を抱えている地域金融機関に対しては、バランスシートの健全性に大きな問題が生じていない今のうちに、検査を実施し、経営課題を特定した上で、経営陣と深度ある対話を行い、課題解決に向けた早急な対応を促す。

○ 信用金庫業界にあっては、中央機関である信金中金とも課題認識を共有し、検査を含めたモニタリングを通じて、経営陣と深度ある対話を行うとともに、課題解決に向けて、信金中金の支援機能の活用を含めた対応を促していくことが現実的と考えている。

○ これらの対応を含めて、重要なことは、皆様方と腹藏なく「対話」で

きることだと考えている。この点、「対話」の意図・背景について、当局・皆様方の双方で共通の認識を持っていないがために、「特定の有価証券投資を否定された」、「特定の指標の達成を求められた」といった誤解が生じたケースもあったと聞いている。このような経営判断にかかることを当局が独断的に申し上げることはなく、あくまで、議論の材料として示したものと考えている。いずれにしても、「金融庁・財務局一体」かつ「オン・オフ一体」として共通認識を持ち、実りある「対話」を進めていきたい。

- また、個々の信用金庫の「持続可能なビジネスモデル」の構築に当たっては、個々の金庫自身の取組みだけではなく、リスク管理や経営分析に関する指導、収益向上や財務基盤強化の支援など、中央機関である信金中金の役割が大変重要であると考えている。
- このため、信金中金との対話を通じて、より高度な有価証券運用、バックヤード業務（事務処理、決済業務等）の共通化・効率化による経費削減、収益改善の実現に向けた高度な知識・ノウハウを有する人材の育成・確保等の分野において、その役割を積極的に発揮するよう促していく。
- この対話については、今般、公表した行政方針を踏まえて、継続的に議論していきたい。
- いずれにしても、相互扶助の精神のもと、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ている。各信用金庫の課題解決に向けた対応策も、このようなビジネスモデルを更に深めていくことによって解決することが重要となる。

（地域企業の立場から見たファイナンス）

- 公的金融は、民業補完を旨とし、民間金融と連携・協力して地域経済の発展を下支えする役割等を担っているという観点から、公的金融と民間金融の競合等の実態を調査し、連携・協力を含む望ましい関係のあり方を関係者と議論する。

- 具体的に申し上げますと、地域には、生産性が低く、経営改善や事業再生等が必要な中小企業が多数存在しているので、公的金融と民間金融がそれぞれの強みを活かして連携・協業しながら、こうした企業への支援に取り組むことが、地域企業の価値向上や地方創生への貢献につながるものと考えており、金融庁としては、公的金融全般について、(i) 民間金融機関等の声も聞きながら、公的金融と民間金融の競合等に関する実態把握を行い、(ii) その上で、公的金融と民間金融の連携・協力を含む望ましい関係のあり方について、政府系金融機関、民間金融機関、関係省庁等の関係者と議論を行う。
- また、金融機関が過度に保証に依存することなく、中小企業が必要とする資金需要に応えるとともに、当該企業の価値向上支援に取り組むよう、平成 29 年改正信用保険法等の趣旨や「経営者保証に関するガイドライン」の周知・活用状況等を踏まえ、金融機関との対話を行う。

## (2) 経済・市場環境の変化への対応

- 地域金融機関は、低金利環境の継続と金利上昇といった両方向のリスクを抱えていることを踏まえ、予期せぬ経済・市場環境の変化に対しても、その健全性を維持できるよう、証券運用をはじめとするリスク管理の高度化等に向けた対話を継続して行っていく。

## (3) 金融ビジネスの環境変化に対応したガバナンスの発揮

- 持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営陣による適切なリーダーシップの下、組織的・継続的な取組みにつなげていくことのできる適切なガバナンスの発揮が重要であり、これが将来にわたって持続的に発揮されるよう、ガバナンスの質の向上を図っていくことも重要である。
- しかしながら、金融機関の中には、希望的な観測に頼った経営を行っている先や、ビジネスモデルの持続可能性に大きな懸念があるにも関わらず必要な経営改革の実行を躊躇している先も存在するなど、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組姿勢や取組内容にはバラツキが見られることから、各金融機関のガバナンスの実態を把握し、改善

に向けた対話を行う。

## 2. 未来投資会議・構造改革徹底推進会合について

- 10月12日、政府の成長戦略の検討の場である「未来投資会議」の下部組織である構造改革徹底推進会合（「地域経済・インフラ」分野）が開かれた。会合では、金融庁、経済産業省、中小企業、金融機関を含む民間企業が生産性の向上に向けた取組みについて報告し、民間議員（三村明夫日商会頭 等）との意見交換が行われた。
- その中で、中小企業から見た金融機関の役割について、クラウドシステムの導入等のITの活用に成功した中小企業から、「システムや財務を担当している課長が、地域金融機関の協力を得て、経営改善に反対する経営者を説得することができ、導入に成功した」という事例が紹介された。
- 他方、金融庁からは、顧客との「共通価値の創造」の構築に向けた「事業性評価」の促進や「金融仲介機能のベンチマーク」の策定・公表といった、金融庁のこれまでの取組みを説明するとともに、「企業ヒアリング・アンケート」において、金融機関に対する企業からの厳しい声がまだまだ聞かれていることを紹介した。
- また、千葉銀行から、地域企業をサポートする金融機関の取組みとして、短期継続融資、経営人材派遣等について具体的にご説明いただいた。
- これに対し、三村会頭からは、「金融庁における行政方針の転換については大きく賛同しており、非常に力強く思う。しかし、依然として経営者保証を要求している金融機関も多いという話も聞く。全国の隅々にまで金融庁の新しい方針が届き金融機関の対応が改善されるように努力願いたい。」旨のご意見をいただき、金融庁からは、「全国の地域金融機関への浸透という意味では、引き続き、財務局・財務事務所と協力して、地域金融機関がこういった取組みを行っているのかをきめ細かくモニタリングし、対話を通して、中小企業への本業支援等を促していきたい」と回答した。

- また、別の民間議員からは、「地域の新陳代謝を促すという意味で、金融機関と専門家が連携して廃業支援を行うことが重要ではないか」といった問題意識も提示された。

### 3. 中小企業等の「働き方改革」や生産性向上に関する取組みへのサポート

- 労働力人口が減少していく中、金融機関を含めた各事業者にとって、生産性向上や長時間労働の是正等の「働き方改革」は重要な課題。
- そうした中、政府一体となって中小企業・小規模事業者の「働き方改革」等について課題を把握し、対応策を検討するため、中小企業・小規模事業者の活力向上のための関係省庁連絡会議が設置された。
- 同会議では、我が国の雇用の7割を占める中小企業等に対して「働き方改革」等の必要性を周知していく方法や、支援パッケージの策定に向けた議論が行われている。
- これを受け、現在、中小企業庁や厚生労働省が中心となり、全国各地で中小企業等に対して「働き方改革」等に関する説明会を実施している。また、同会議では、日常的に中小企業等と接点のある地域金融機関等に対しても、中小企業等における「働き方改革」の取組みを周知し、その取組みを支援することに期待が寄せられている。
- 金融庁としては、従来より、金融機関における事業者への本業支援等を促しているが、生産性向上や「働き方改革」に関しても、事業者への有益な情報提供や、コンサルティング、課題解決に資する融資など、噛みこんだ支援を行っていただきたい。

### 4. 障がい者等に配慮した取組みについて

- 障がいのある方々に配慮した金融機関の取組みについては、当庁において定期的にアンケート調査を実施し、8月10日に本年3月末時点の最新の結果を公表した。

- 主な項目として、視覚障がい者対応 ATM の設置率（全 ATM に占める割合）は、全金融機関で約 86%（前年同期は約 82%）と増加している他、障害者差別解消法施行に係る対応についても「研修等の実施率」、「相談窓口の設置率」とともに計数は増加している。
- 他方、当庁の金融サービス利用者相談室へ寄せられた情報等によると、
  - ・ 店舗入口等に設置されている点字ブロックの上に物が置いてあった。
  - ・ 代筆規程が窓口担当者に周知されておらず、その都度、上司に確認して対応している。
  - ・ 代筆を依頼したが、断られたり、親族を連れてくるよう言われる。等の声があり、障がい者に配慮した対応が現場レベルまで浸透・徹底されていない可能性がある。
- 当庁ホームページにて公表されている各金融機関の具体的取組み事例を参考にいただき、障がい者利便の向上に向けて自行の取組み内容の充実や現場への浸透・徹底に努めてもらいたい。

## 5. 信用金庫の経営状況について

- 金融庁では、人口減少や低金利環境の継続といった環境変化を踏まえて、ビジネスモデルの持続可能性について真剣な検討を行うことが必要である旨を問題提起してきた。
- 信用金庫の 2017 年 3 月期決算を見ると、業務純益が縮小傾向にある等、経営環境が年々厳しくなっている。
- 全国信用金庫協会におかれては、このような状況を理解し、問題意識を持ち、平成 29 年度の事業計画の中で、「利益構造の見直し」や、「資金需要の創造」を業界の重要課題として掲げ、持続可能なビジネスモデルを構築するための方策を模索しておられるものと承知しており、金融庁としても継続的な対話に努めたい。

（以上）