

「金融仲介機能のベンチマーク」 活用の視点

ステークホルダーとの 多様な対話のツールに

金融庁
地域金融企画室長

日下 智晴



金融庁は本年9月に「金融仲介機能のベンチマーク」を公表しました。これは、企業ヒアリングや金融仲介の改善に向けた検討会議と並ぶ、2015事務年度の「金融行政方針」における企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現に向けた主要施策の一つです。本誌10月24日/31日号には記者による解説記事が掲載され、本稿執筆時点で多くの金融機関が計数の把握を終えるなど、関係者の理解と活用は着実に進んでいます。

いま、なぜベンチマークを 策定したのか

金融行政の進め方は、13事務年度の「金融モニタリング基本方針」以降大きく変化しています。その変化は、本年8月の「金融モニタリング有識者会議」の問題提起において、簡潔に示されています（図表1）。

すなわち、金融をとりまく環境は、2000年代前半までとは異なり、現在は国際的な低金利環境の持続や、国内の人口減少・高齢化、利用者ニーズの多様化などが進展しています。そのような環境下での金融行政の中心課題は、企業の生産性向上への貢献や、顧客の立場に立った資産運用手段の提供等を通じ

た、金融機関の顧客とともに成長する持続可能で多様なビジネスモデルの実現になります。対処すべき課題がより多様化・複雑化するなかで、対応策をあらかじめ定めるのではなく、原理・原則を守りつつそれぞれの課題に柔軟に対処していく時代となっているのです。そのため現在の検査監督のア

プローチは、個々の金融機関のベストプラクティスを目指す取り組みをサポートすることが中心となっていて、そのためのツールが、コードやプリンシプルと並んでベンチマークなのです。これらは、00年代前半までに不良債権や利用者保護の問題に対処するために活用されたツールとは異なり、金融機関の多様なビジネスモデルを前提として、個々の金融機関の創意工夫と絶え間ない改善を期待するものです。ベンチマークに関する一部の報道で、「金融機関に積極的な融資を促すための新たなルール」などとありましたが、まったくの誤りであることはいうまでもありません。

金融仲介の目的を表わす 「共通ベンチマーク」

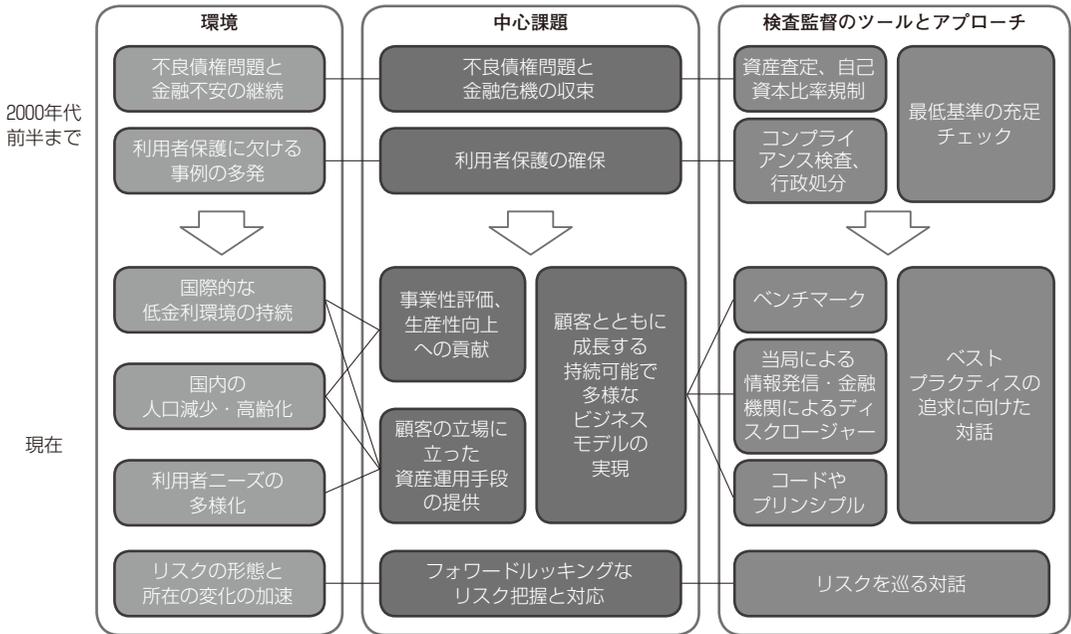
金融仲介機能のベンチマークは、「共通ベンチマーク」（図表2）と「選択ベンチマーク」に

「金融仲介機能のベンチマーク」の活用法

〔図表1〕

環境と課題の変化への対応

●環境と課題の変化に対応したアプローチを工夫していく必要があるのではないか。



(出所) 「金融モニタリング有識者会議」第1回会合の配付資料。

〔図表2〕

共通ベンチマークの内容

項目	共通ベンチマーク
(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化	1. 金融機関がメインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上げ・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加がみられた先数（先数はグループベース。以下断りがなければ同じ）、および同先に対する融資額の推移
(2) 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2. 金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況 3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数 4. ライフステージ別の与信先数、および融資額（先数単体ベース）
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	5. 金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数および融資額、および全与信先数および融資額に占める割合（先数単体ベース）

分けています。「共通ベンチマーク」は一見してわかるとおり、

「選択ベンチマーク」とは異なる指標であり、いうならば金融仲介の目的を表わすものです。多くの金融機関が「お客さまへの付加価値の提供」や「お客さまの成長支援」などを経営方針に掲げています。それらをより具体的に表わすと、(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化、(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上、(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換——の三つに集約されるものと考えられます。それらの方針・目的に対する進捗状況や課題を評価するのにどのような指標が適当かを検討した結果、五つのベンチマークになりました。具体的には、(1)は、金融機関がメインバンクとして取引を行っている企業のうち、経営指標の改善や就業者数の増加がみられた先数、および同先に対する融資額の推移とし、(3)は、金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数と融資額、および全与信先数および融資額に占める割合としました。ベンチマークの特徴として先数や融資額を客観的指標としています

ので、(1)の企業業績が向上した先と、(3)の金融機関が事業性評価に基づく融資を行った先とを重ね合わせてマトリックスにすると、個々の金融機関の取組みの成果もわかることとなります。

また、(2)は、「金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況」「金融機関が関与した創業、第二創業の件数」「ライフステージ別の与信先数、および融資額」の三つのベンチマークとしました。地域企業、とくにサービス産業の生産性は低く、生産性向上なくして地域経済の将来は描けないため、金融機関による貸付条件の変更先への再生支援や、創業・第二創業先への支援を通じて生産性向上への貢献は不可欠です。さらには、企業のライフステージに応じたソリューションの提供は、11年5月のリレーシオンシップバンクに関する監督指針の改正以降その必要性が広く認識されていますので、その前提としての取引先のライフステージも、「共通ベンチマーク」で把握することとしました。

貸付条件変更先への支援も重要に

「共通ベンチマーク」において、貸付条件の変更を余儀なくされている企業への支援状況を表わすものとして、「金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況」を示しました。金融仲介機能のベンチマークと同日に公表した「抜本的な事業再生への課題について」(注)で明らかにしたように、地域金融機関の貸付条件変更先への支援は、融資が担保や保証で保全されている場合には、長期にわたって条件変更を繰り返すなど、企業に寄り添った支援が十分なものではありませんでした。

貸付条件の変更状態にあると、企業は成長のためであっても追加の融資が受けられないことが多いため、企業と金融機関は十分に対話して貸付条件の変更状態を解消することが必要です。多くの金融機関は、企業に対するライフステージに応じた支援やソリューションの提供を表明していますので、貸付条件変更

先を正常化することもソリューションの一つとして、しっかりと提供していただきたいと思えます。

「共通価値の創造」と事業性評価に基づく融資

「共通ベンチマーク」で事業性評価に基づく融資を行っている先を把握することに伴い、各金融機関は自行の事業性評価に基づく融資を定義することが必要となります。金融庁は3年前から事業性評価に係るモニタリングを行っています。企業に対する3C分析による課題抽出をふまえたソリューションの提供といったコンセプトは示しているものの、事業性評価の定義などは示していません。それは

いうまでもなく、事業性評価は個々の企業の実態に即して行うものであり、自己査定のように厳格に手続を定めるようなものではなく、ましてや企業情報をまとめるためにベストなフォームなどありません。昨事務年度に実施した企業ヒアリングによりますと、企業はメインバンクに対して自社の事業への理解を

求めており、企業に評価される金融機関は、自行の事業性評価等を企業に示して経営課題などの対話を行っていました。このように、企業との対話や働きかけなどの視点を交えて、事業性評価に基づく融資を行っている先を把握していくことが必要です。

金融機関の事業性評価等によるアドバイスやファイナンスが企業の生産性向上につながり、その過程で金融機関も利益を得ることなどを総称して、16事務年度の金融行政方針では顧客との「共通価値の創造」としています。それはいうまでもなく、金融機関が自らのビジネスモデルを変革するにあたってベストプラクティスを目指して取り組むものであり、その成果によって将来的な経営の安定性や発展性が変わってくるものです。

金融庁では金融機関の顧客との「共通価値の創造」に向けた取組みに合わせて、金融仲介機能のベンチマークなどの客観的な指標も活用しつつ、組織的・継続的な取組みを聞くなど、建設的な対話をしていきたいと考

「金融仲介機能のベンチマーク」の活用法

えています。

ステークホルダーとの 多様な対話への活用

金融仲介機能のベンチマークは、金融機関の顧客企業との関係を表わすものですが、金融機関のステークホルダーはそのほかにも、株主、従業員、地域社会などがあります。金融庁も監督官庁としてステークホルダーです。金融機関は、金融仲介機能のベンチマークを活用して、顧客企業への金融仲介の状況を自己評価し、それを開示するとともに金融庁との対話を行うこととなりますが、金融機関のその他のステークホルダーは、その取組みにどのように関わってくるのでしょうか。

直接かわかるのは従業員です。営業店の最前線で日々奔走している従業員は、自分の行っている金融仲介の取組みが金融機能のベンチマークに直接反映されることとなります。「事業継続支援先数〇先」という数字は、それに関係したすべての従業員の結果を表わすものであり、かにそれが自行の業績評価にな

かったとしても、確実に足跡が残ることとなります。計数をよくみせるために特定の取引を強いるということはあってはなりません。努力の結果がそのまま表われるものとして、従業員を褒めるためには大いに活用できるものではないでしょうか。

上場金融機関の株主には、利益に最大の関心を寄せる機関投資家なども存在します。かつてそのような株主と地域金融機関との間で、「リレーションシップバンキングはコスト」という認識がありました。リレバンの指針が出た03年ごろには、それが地域金融機関の不良債権処理の道筋でもあったため、コストがかかっても不良債権処理額が減少するならそれもよし、という考え方だったのです。しかし、リレバンのような手問ひまかけた金融仲介は、地域金融機関の本業そのものであり、機関投資家に対してそれはコストである。と割りきった説明をしたところ、本質が変わるものではありません。14年2月に示された日本版スチュワードシップ・コードによって、機関投資家は投資先

企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的をもった対話」（エンゲージメント）などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことが求められています。上場金融機関は機関投資家との間で、自ら行う金融仲介の質を高め、顧客との「共通価値の創造」を成し遂げる意義についてしっかりと対話して、理解を得ていくことが必要です。

さらには、地域社会も金融機関に良質な金融仲介を求めています。地域社会への貢献はCSRというコストであるとの考え方もありましたが、金融機関が本業の金融仲介機能を発揮することこそが、最大の地域貢献であることはいうまでもありません。とかく金融機関は「雨が降ったら傘を貸さない」などと批判されがちですが、それも期待の裏返しであり、期待にすべて応えることは無理にしても、金融機関が質の高い金融仲介の実現に向けて努力していることは地域社会からも歓迎されることです。今後は、金融仲介機能のベンチマークを活用するなどし

て、顧客のみならず地域社会に對しても、より理解や評価がされるような情報発信をしていくことが重要なのではないのでしょうか。

* * *

金融仲介機能のベンチマークは、その活用が始まったばかりですので金融機関の戸惑いも無理からぬことだと思います。迷うときには顧客の視点に立って、金融仲介のベストプラクティスを目指すためにはどうあるべきかを考えていただき、各金融機関の創意工夫が大いに発揮されることを期待しています。金融庁も、そうした金融機関の取組みを全力でサポートしていきたくて考えています。

(注)金融仲介の改善に向けた検討会議 第5回配付資料

くさか ともはる
神戸大学経営学部卒。広島銀行に31年間勤務のあと、15年11月から現職。