

1. 個別行との深度ある対話

- 金融庁では、これまで、地域銀行が直面している人口減少や低金利環境の継続といった環境の変化が地域銀行の収益に与える影響について試算を行いながら、ビジネスモデルの持続可能性について問題提起を行ってきた。
- こうした中、直近の2017年3月期には、地域銀行106行中54行で、本業利益、すなわち、顧客向けの貸出・手数料ビジネス業務の利益がマイナスになっている。
- 現在の金利状況が今後も継続するとの前提に立って試算すると、過去に実行した比較的金利の高い貸出が、足元の金利の低い貸出に徐々に置き換わっていくことから、5年後には約7割の地域銀行で本業利益がマイナスになるとの試算が出ている。
- また、保有債券からの収益についても、同様に、比較的金利の高い債券が満期を迎え、金利の低い債券に置き換わっていくという前提に立つと、今後、本業以外の収益についても低下していくことが予想される。そのため、投信等の解約益を除いた実力ベースのコア業務純益でも、5年後には約3割の地域銀行がマイナスになるとの試算結果がでている。
- 以上のような収益見通しを踏まえると、足元のバランスシートの健全性に問題がなくても、本業が赤字で有価証券の益出しにより決算を作っている銀行は、自己資本等の余裕がある今のうちに抜本的な経営改革に着手しないと、手遅れになるおそれがある。
- 金融庁では、これまで、持続可能なビジネスモデルの構築の必要性を繰り返し述べてきた。これに対し、「ビジネスモデルは経営の判断事項であり、そこまで当局が口出しするのか」といった批判を耳にすることがあるが、ビジネスモデルが持続的でないことが、健全性の問題とも密接に関係するところまで来ている銀行が増えてきている。それらの銀

行については、当局として、経営判断だからと言って任せておくことはできない。

- そこで、今事務年度は、ビジネスモデルの持続可能性に深刻な問題を抱えている地域銀行に対して検査を実施し、どのように改善していくかについて、経営陣と深度ある話し合いを行っていきたいと考えている。

2. 金利環境の不確実性への対応

- 日本では、過去 20 年近くに亘り、ゼロ金利の状況が継続してきた。主要先進国においても、ここ数年はかつてない低金利の状況にあったが、最近では金利の正常化に向けた動きが出始めている。

日本は、物価目標との間に未だ乖離があり、金利正常化のタイミングは諸外国と違うかもしれないが、正常化への動きが進んでいく可能性を念頭におく必要がある。

- したがって、現在広く行なわれている、ゼロ金利やマイナス金利を前提とした融資や有価証券運用などが、金利が正常化した時にどうなるかを検証しておく必要がある。

例えば、収益への影響であるが、長短金利差がどうなるかによって収益は大きく変わる。短期金利が上昇しても、各銀行が金利競争を続ける限り、イールドカーブが銀行経営を楽にする程度までスティープ化する保証はない。

次に、債券運用であるが、低金利で購入した長期債券は、金利の上昇に伴い含み損を抱えることとなる。調達金利の上昇の程度によっては、保有債券のキャリーがマイナスになるおそれもある。他方、金利が正常化した後に新たに購入する債券の金利収入は増加する。

信用コストについては、現在の水準は歴史的に見ても極めて低いものとなっており、今後上昇する可能性が大きいと考えられる。

- 銀行は、現在の低金利状況が長く続くリスクと、金利が正常化して現行金利を前提とした融資や有価証券運用に損失が出るリスクという、正反対のリスクを抱えている。いかなる金利環境下においても、金融機関と金融システムの健全性が維持されるよう備えておくことが重要で

ある。

3. 金融仲介機能の発揮

- 厳しい外部環境の中、持続可能なビジネスモデルとして、リレーションシップ・バンキングは有効なものだと認識している。
- 本年は、3万社の企業にアンケート調査を依頼した。そのうち、8,901社から回答を得たが、それを基に分析すると、この数年間（2013年3月期～2017年3月期）における貸出金利回りの低下が比較的緩やかな銀行は、低下が著しい銀行に比べ、提供するサービスの顧客満足度が高いとの有意な結果が得られた。
- 一方、担保・保証がないと融資に応じてくれないと感じている企業は、全体の4割、要注意先以下で5割強となっており、正常先上位でも23%の企業がそう感じているとの結果が出ている。また、過去1年以内に資金繰りに困った企業のうち、特段支援を受けていない先は、全体の約3割、要注意先以下で約4割となるなど、格付けが低い企業への銀行の取組みは、全体としてみると低調なものとなっている。他方、格付けが低くても企業価値を向上させることができれば、銀行にとっても収益源になるとの考え方から、こうした企業に対して、目利き力を働かせ、短期継続融資や販路開拓支援など、きめ細かな対応を行っている銀行も見られる。
- 各銀行の金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できるようにするため、昨年9月に、「金融仲介機能のベンチマーク」を策定・公表した。ベンチマークを活用した自己点検・自己評価には一定の効果が見られており、自主的な開示についても、銀行によって内容にバラツキはあるが、進んできている。
- 他方、各指標の定義を明確化しなかったことにより、銀行ごとに比較可能なものとはなっておらず、顧客本位で良質なサービスの提供に真剣に取り組んでいる銀行とそうでない銀行の差を「見える化」し、顧客に良質なサービスを提供する銀行がどこなのか分かるよう、そうした情報の非対称性をなくすとの目的は、未だ達成されていない。

- ベンチマークの中には、事業再生支援にどの程度取り組んでいるかなど、銀行の地域企業・経済への貢献を端的に表す指標や、個人保証の徴求割合など、経営の取組み姿勢が如実に反映される指標など、金融仲介機能の発揮状況を示す客観的な指標が存在する。そうしたいくつかの指標を選定し、その定義を統一して、各行の金融仲介機能の進展を評価する KPI として公表したいと考えている。

4. 金融仲介機能の発揮に努める銀行への支援

- 収益環境が厳しい中、アパートローンやカードローンの急速な拡大など顧客の利益を考えない供給者の論理に立った目先の収益確保の動きが見られるが、これらは銀行の中長期的な収益の安定化にはつながらず、むしろ、顧客基盤を損ねるおそれがある。
- 他方、地道に継続して地域企業の生産性向上や、地域経済の活性化に努めている地域銀行も多数存在しており、こうした地域銀行の活動を行政としてサポートしていきたいと考えている。

(1) 規制緩和

- 具体的には、まず、地域の活性化に資する銀行の保有不動産の有効活用や地域企業支援のためのコンサルティング業務などが行いやすくなるよう、銀行の業務範囲に係る規制緩和について検討したいと考えている。

(2) 公的金融と民間金融の役割

- 次に公的金融と民間金融がより補完的なものとなるよう、それぞれの本来の役割に基づく関係を構築していきたいと考えている。
- そうした中、商工中金では、危機対応融資の本来の制度趣旨から逸脱した運用が問題となっており、損害担保や利子補給がある危機対応融資を民間金融機関と競合する中で積極的に利用しているとの指摘がなされている。

国民の税金をバックにし、低金利で地域銀行と競合して融資の量的拡大を図るといったビジネスモデルは、民業補完を旨とする政府系金融機関

の本来のあり方とは著しく矛盾していると考えられる。

- 各地域には、生産性が低く、経営改善や事業再生を必要としている中小企業が多数存在している。政府系金融機関が持っている専門人材やノウハウを活かして、地域銀行との信頼関係に基づき連携・協業し、地域企業への支援に貢献していくことが、政府系金融機関の本来のあるべき姿ではないかと考えている。
- 金融庁としては、商工中金の問題をはじめとして、地域金融・中小企業金融の分野における政府系金融機関と地域銀行の連携・協力を含む望ましい関係のあり方について、実態を調べた上で、関係省庁等と改善に向けての議論をしていきたいと考えている。

(3) REVIC、日本人材機構による人材・ノウハウ支援

- 厳しいノルマを営業現場に課し、供給者の論理で融資額や金融商品販売手数料を伸ばすビジネスモデルは、次第に成り立たなくなっていると考えている。
「企業に資金ニーズがない」という声を聞くが、多くの企業は、様々な経営上の課題を抱えている。それらをよく聞き、一緒になって解決策を考える。また、企業が行いたい事業の計画を一緒になって具体化する。その際にどのような資金が必要なのかといった話になり、融資につながっていく。そうした取引先企業の立場に立ち、企業の課題や悩みを共に考え、解決策を提案し実行支援することが、より多くの銀行で行なわれるようになれば、顧客と銀行の双方にとってプラスの状況を作り出すことが出来ると考えている。
- 金融庁としては、金融機関の企業支援の取組みに対する人材・ノウハウ支援を行っていきけるよう、REVIC や日本人材機構の役割や機能を強化していきたいと考えている。また、こうした取組みにより、企業に対するアドバイスや本業支援の質に見合う手数料を得られるような環境が整備されることを期待している。

5. 検査・監督の見直し

- 検査・監督については、4年前から、様々な改革を行ってきた。例え

ば、数年に一度の定期的な立入検査ではなく、オン・オフ一体の継続的なモニタリングと機動的な立入検査を実施するように見直し、また、個別資産査定は原則、金融機関の判断を尊重することとし、当局のモニタリングにおいては、経営全体の中で真に重要なリスクや問題を議論していくなどの見直しを行ってきた。

- こうした取組みが後戻りしないように、新しい検査・監督の考え方や進め方を浸透・定着させていくことが重要であると考えている。このため、昨事務年度は、新しい検査・監督の基本的な考え方を有識者の方々に議論していただき、本年3月に報告書にまとめた。これを踏まえて、金融庁として、新しい検査・監督の考え方や進め方を整理した文書を公表すべく、現在、作業を進めている。公表の際には忌憚のない意見を頂きたい。
- 経営環境の変化が加速化しており、金融機関は、最低基準を守ること
に安住しては、その変化に遅れをとり、最低基準の達成すら危うくなる。ベスト・プラクティスを目指して継続的に経営努力していくことが必要。
- 例えば、健全性の問題についても、個別資産査定だけ行っても、将来にわたって健全性が維持できるわけではない。特定の資産やリスクへの集中の問題がないか、ストレス時への対応が的確にできる体制になっているかなど、健全性の維持・向上に向けて、環境の変化に合わせて継続的に進化していくことが重要。
- また、有価証券運用への依存を高めている金融機関が増えてきたが、その中で、リスクテイクに見合った運用態勢やリスク管理態勢が適切に整えられていない金融機関も存在する。市場リスク管理の高度化も重要な課題。こうした課題は、単に最低基準が守られていれば良いということでは済まされない。金融機関と一緒に考え、よりよいプラクティスの実現を図っていきたいと考えている。
- こうしたベスト・プラクティスを目指す行政は、これまでの金融検査マニュアルに基づく形式を重視したチェックによる検査に比べて、はるかに高い水準、すなわち、様々な分野でのベスト・プラクティスに関

する深い知見や高い専門性などが検査官にも必要とされる。このため、財務局も含めた人材の育成・確保を進めていくことが重要。

- また、こうした新しい検査・監督では、金融機関との深度ある対話により重要になるが、その際、当局としては、例えば検査官の思い込みなどで、悪しき裁量に陥らないような対話の枠組みや、外部から金融行政に対する提言・批判が入る仕組みも整えていく必要がある。
- 金融機関との双方向で建設的な対話を真に実現させ、新しい検査・監督をより良いものにしていきたいと考えている。
- 地域銀行は、顧客のニーズや課題に応え、その価値を向上させるようなアドバイスとファイナンスを提供することにより、地域企業・経済の発展に大きく貢献できるものと考えている。他方で、本業の赤字を放置し、抜本的な対策を直ちに採らない金融機関は、今後健全性の問題が深刻化した際には、自らの経営責任だけに止まらない悪影響を取引先企業や地域経済に与えてしまう。まだ時間はあるので、より多くの金融機関が、より早くより良い方向に変わっていくことを切に希望する。

6. 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。
- 本会合における議論の内容を記載した議事要旨については、後日、日本経済再生本部のホームページに掲載される予定なので、ご覧いただきたい。

7. 中小企業等における「働き方改革」等の取組みへの支援

- 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。

8. モニタリング担当官への研修について

- 地域金融機関との「深度ある対話」、「双方向で建設的な対話」に向け、検査官やモニタリング担当官の専門性の向上は、重要な課題。
- こうした課題に対処するための取組みの一環として、本事務年度において、例えば、地域金融機関の経営トップをはじめ、外部の講師を招き、地域銀行の地域経済活性化に向けた取組みに関するパネルディスカッションを開催した。また、今後、金融庁及び全国の財務局に在籍する担当者を対象に、地域金融機関による中小企業金融の現状や、地域金融機関における事業性評価及び経営支援にかかる好取組事例、事業性評価等に関する金融機関と対話する際のポイント等に関する研修の実施等を予定している。

(以上)