

金融仲介機能の発揮に向けた プログレスレポートの要点

顧客との共通価値の創造こそが
持続可能なビジネスモデルの基礎となる

金融庁
監督局 銀行第二課
地域金融企画室長
日下 智晴



金融庁は今年8月に「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」を公表した。これは、金融行政の究極的な目標である企業・経済の持続的成長等を通じた国民の厚生を増大を実現するために、金融仲介機能の発揮に向けた考え方を示すとともに、2018事務年度から本格的に取り組んだ地域金融機関との探究型対話について記載したものである。地域金融機関は、今こそ顧客との共通価値を創造し、持続可能なビジネスモデルの構築が急がれる。（本稿における意見にわたる部分は筆者の私見であることをあらかじめ申し上げておく）

公表の背景

金融庁は、2015事務年度に金融行政の究極的な目標を明示するとともに、金融機関の金融仲介機能の発揮と金融システ

ムの健全性の維持の両立を目指すこととした。

金融仲介機能の発揮については、地域金融機関に顧客企業との関係性を重視することを求めたりレーショニングパンキングからさらに踏み込んで、顧客

企業の成長のためのアドバイスやファイナンスを求めている。16年策定の金融仲介機能のベンチマークにおいては、地域金融機関に対して共通ベンチマーク1で顧客企業がどのように成長したかを問い、毎年の企業アン

ケート調査では、中小企業に対して取引金融機関が事業に必要な融資やサービスを行っているかを尋ねてきた。

そのようななか、金融庁は18年6月に「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」を公表した。その中で、ベスト・プラクティスの追求のための「見える化と探究型対話」や、金融機関内外の幅広い関係者との対話について言及し、それらを踏まえた新しい金融行政を18事務年度より本格的にスタートさせた。

加えて、新たに18年9月に「地域生産性向上支援チーム」を組成し、地域経済エコシステムの推進（注）にも関与することとした。金融庁が取り組んだこれらの内容をまとめたものがプロGRESSレポートである。

金融仲介機能発揮に向けた基本的考え方

プロGRESSレポートは、1章に「基本的考え方」、2章に「2018事務年度の取組み」、3章に「今後の方針」を記載した。

1章には、金融仲介機能の発揮について、これまで金融行政方針などで述べてきたことを補強して、次の文章を織り込んだ。

「金融システムの安定（金融機関の健全性確保）」と「金融仲介機能の発揮」は、相互依存的な存在である。金融行政の究極的な目標である企業・経済の持続的成長等による国民の厚生増大の実現のためには、両者がともに不可欠であり、金融機関が顧客へ付加価値を提供することで自らの経営基盤を確立するなど、両者の相互依存関係が

成立することが求められる。強固な金融システムのもと金融機関が金融仲介機能を発揮する関係もあれば、金融仲介機能の発揮によって個々の金融機関の将来にわたる経営基盤が確保され、金融システム全体の安定に繋がるといふ関係もあり得るものであり、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮の両立のためには、このような好循環が実現することが重要である。両者の関係性は、その時々々の経済・社会情勢等により変化し得るものと考えられるが、特に持続可能なビジネスモデルの構築が急がれる足許においては、その構築に向けて、地域金融機関が如何に金融仲介機能を発揮し、コスト・リターンバランスの取れた経営をしていくかについて、当局として重点的に意識しなければならぬ。

これこそが地域金融機関との対話の中心に置かれる考え方であり、プロGRESSレポートにおける重要なメッセージである。金融機関の健全性の確保と金融仲介機能の発揮の両立は、簡易

に縦軸／横軸問題と称されるが、それを両立している状態に持つて行くためのコスト・リターンのバランスについては、個々の取引ではなく経営全体で実現するべきものであることを明確に述べた。地域金融機関は、顧客本位の金融仲介にかける経営資源の適切な配分について、時間軸も含め、経営全体で検討・実施していくことが求められる。

全国の財務局による探究型対話の実践

2章では、18事務年度に実施した探究型対話を中心とするさまざまな施策と、それに対する評価・意見などを記載した。

なかでも財務局による探究型対話の実践については4ページ強を割き、なるべく多様な対話について掲載した。金融機関でも顧客と頻繁に接することがリレーシヨンの強化につながるように、全国の財務局が地域金融機関とのリレーシヨンを密にし、継続的に対話していくこととしている。

財務局による探究型対話では、「当局が企業アンケート調査結

果や金融仲介機能のベンチマーク等の客観的事実等を分析し、当局としての仮説を設定したうえで、当該仮説の押し付けにならないよう細心の注意を払いつつ、それらを記載した対話資料を活用する手法は、探究型対話を実践するうえで有効」という経験を得た。これは、検査・監督基本方針で示した「見える化と探究型対話」の重要な足掛かりである。

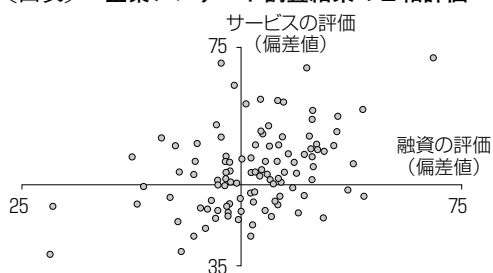
見える化のうち金融仲介機能のベンチマークについては、各項目の定義が地域銀行によって異なっていることから、単純な比較は適当ではない。一方、企業アンケートについては、銀行ごとに偏りなく企業の声が収集できていることから、複数の評価の組み合わせによって銀行の評価を偏差値化することができ

る。図表は、企業アンケートの複数の質問項目のうち、融資姿勢に関する評価を横軸、融資以外のサービスに関する評価を縦軸にそれぞれ偏差値で示したもので、銀行によって大きなばらつきがあることが見てとれる。顧

地域生産性向上支援チーム による試行的取組み

客からの評価が得られなければ、金融仲介機能の発揮による共通価値の創造の実現は困難となる。それぞれの銀行の評価の背景には何があるのか、それを解明することは探究型対話の重要な役割である。これまでの銀行との対話は主として決算数字や経営計画を出発点とすることが多かったが、顧客の評価を軸に据えることで対話の内容は大きく変わるようになった。

〔図表〕 企業アンケート調査結果の2軸評価



（出所）「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」19ページ

18事務年度のトピックの一つとして、地域生産性向上支援チームの組成と活動が挙げられる。このチームのコンセプトは、地域に直接出向いてさまざまな関係者と対話することで、地域にネットワークを形成して地域経済エコシステムの推進に寄与しようとするものだ。前例のない取組みであったが、二つの地域で活動した結果をプロGRESSレポートに記載している。

一つの地域では、特定の地域銀行の協力を得て、金融仲介機能の発揮を軸としたビジネスモデルに関する探究型対話を試行的に行った。この試行では、探究すべき点の明確化と具体的なプロセスの基盤づくりを目的として、まずは当該銀行の経営理念など（ミッション（基本理念）、バリュー（価値観など））を深く理解することに努めた。経営理念などは、経営のあらゆる場面で、例えば、経営トップが重要な経営判断をする際や営業店の行員が顧客へ価値を提供する際に必ず立ち返る拠り所となるものであるため、探究型対話を経営トップと同じ思考過程

を経るような共通体験型にしていくには、その理解が不可欠となる。

この試行を通じて、金融庁として多くの示唆を得ることができた。特に地域金融機関の持続可能な経営の実現のためには、自らのありたい・あるべき姿を表わす経営理念などを組織全体として明確化し、経営陣から営業現場の職員まで、同一の志を持って職務に当たることの重要性を改めて認識した。対話の際に使用したツールも含めて詳細に記載したのでぜひ参考にしていただきたい。

他方、もう一つの地域では、地域の企業や支援機関などがどのような考えを持っているのかを聞くことに努めた。そこで聞かれた声の一つとして、企業から「税理士や支援団体には早めいろいろなと相談するが、金融機関は金利や借入条件の話があるので、こちらもある程度材料をそろえてから対応する。また金融機関の職員は得手不得手が明確でなく、専門分野が何かわからない」というものがあり、地域金融機関は企業から交渉相

手としてしか見ていないケースがあることがうかがわれた。このような関係の解消には、地域金融機関が企業支援の専門性を高めることのみならず、企業と何でも相談できるような関係の構築が望まれる。

そのような声の収集も地域金融機関の外部環境の理解の一端であるが、地域経済環境を理解するアプローチとして、より定量的な「地域産業・金融実態調査」も試行的に実践した。具体的には、経済センサスなどの公表データから、地域における人口の現状・将来予測や地域における産業構造を把握するとともに、地域金融機関や自治体などの協力を得て提供いただいたデータなどをもとに、県内の地域企業の資金需要と地域金融機関による資金供給の実態を把握・推計し、企業規模・業種別での資金需給ギャップの把握を試みた。その結果、企業規模や業種によつては地域金融機関との取引状況に濃淡が見られたことから、ギャップが生じている背景やそれが地域経済に与える影響などについて、今後とも継続し

て分析していくこととした。

特筆すべき二つの事例

地域生産性向上支援チームが地域に出向いたことで、地域でのさまざまな取組みも具体的に知ることができた。その中で、プログレスレポートには二つの事例を記載した。

一つ目は、山形大学の小野浩幸教授が07年より推進する山形県内の全金融機関の職員を対象とした「産学金コーディネータ」制度である。小野教授が、本制度に参加する地域金融機関の職員に対して教える内容は、企業の事業性評価を含むものであり、個々の金融機関による育成に加えて、地域全体で金融機関職員の企業支援力を高めるこうした取組みは特筆に値するものといえる。コーディネータの認定を受けた地域金融機関の職員は、企業支援のために国や県・市の企業支援制度を十分に活用するなどし、誇りを持って企業支援を続けているという。

二つ目は、野村総合研究所が行っている都市圏から遠い四つ

の地域でイノベーションを起こすことを目指した齊藤義明氏を中心とした活動である。齊藤氏がそれぞれの地域ごとに地元の金融機関や証券会社をパートナーとして、イノベーションを起こそうとする企業を集めて他の地域から火を付けるような人材を連れて行って交流させている。それでやる気の生じた地域企業は、数社でチームを編成して具体的なビジネスに着手し、地域に新たなイノベーションを起こす取組みをしている。

この二つの事例から、地域の活性化やエコシステムの形成は、地域の人材で担うケースもあれば都市圏の大企業などが関与するケースもあり、それぞれが目的を持って行うことが重要であることがわかった。地域生産性向上支援チームの活動は従来の金融庁の取組みを超えた挑戦であるが、このようなキーパーソンとの交流も含め、地域経済エコシステムの形成に向けて引き続き活動をしていく。

共通価値の創造による

持続可能なビジネスモデル

プログレスレポートの3章は、主として地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築について記載した。その視野には、金融仲介機能の発揮にとどまらず、具体的な事例も交えて規制緩和も踏まえた新たなビジネスへの拡大も含めている。そのような今後のあるべき姿を追求した地域金融機関は、持続的な経営を実現し、顧客や地域のニーズに的確に応えることにより、多様化多角化した機能に基づくサービス提供主体となり、地域とのリレーションを深め、地域において共通価値の創造を実現することになる。

持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、個々の地域金融機関が地域のどのような顧客に価値提供をしていくのか、そのためにはどのような経営資源や能力が必要となるかを追求する必要がある。その結果、それぞれの地域金融機関が果たすべき役割の方向性が明確となり、それぞれに適した顧客との取引機会を的確にとらえて融資やサービスを提供することにより、地域全体で見れば、金融包摂の

実現にもつながるものと考えられる。

いずれにしても、地域の顧客との共通価値の創造という目的に向けて、それぞれの金融機関には変革の必要性を強く意識した経営が求められる。金融庁としては、これまでの対話などにより得られた示唆などを踏まえ、目下の最重要課題である地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築を、「金融育成庁」としてさらに強く促していく方針である。

(注)

ある地域において、企業、金融機関、地方自治体、政府機関などの各主体が、それぞれの役割を果たしつつ、相互補完関係を構築するとともに、地域外の経済主体などとも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創していく関係。

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月金融庁入庁。地域金融企画室長、地域金融機関等モニタリング室長等を経て、18年7月から現職。