

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解説

対話を積み重ね、持続可能なビジネスモデルの構築を促す

金融庁 監督局 地域金融企画室長
日下 智晴

金融庁は2020年10月14日、「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(プログレスレポート)を公表した。昨年から公表を始めたこのレポートは、金融検査マニュアル廃止に併せて公表した分野別の考え方と進め方(ディスカッションペーパー)と軌を一にし、金融機関に金融仲介機能の発揮を促すために金融庁と全国の財務局が行った取り組みをまとめたものだ。その中心をなすものは持続可能なビジネスモデルの構築に向けた対話である。

対話する金融庁を象徴するプログレスレポート

金融行政の究極的な目標は、「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成による国民の厚生増大」であり、金融庁の職員はその国益にかなう仕事を心掛けながらそれぞれの担当業務を行っている。金融庁が国民の厚生増大に直接貢献できることは多くないため、対話を通じて金融機関の取り組みを促すことになる。「金融システムの健全性の維持」に関しては検査・監督の枠組みがあることと比べて、「金融仲介機能の発揮」については採り得る手段は限られるため、金融機関の立場に立ってビジネスモデルに関する対話を積み重ねている。その対話する金融庁の象徴がプログレスレポートであり、金融機関のビジネスを後押しするための環境整備などについても併せて記載している。

間接金融を中心にした共通価値の創造を期待

金融仲介機能の発揮に関して、まずは金融機関に期待することをあらためて述べておきたい。それは、昨年に同レポートで「基本的な考え方」として記載した次の文章のとおりだ。

地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを組織的・継続的に実施することにより、地域企業に付加価値を提供することは、自身の持続可能なビジネスモデルの確保に必要であるとともに、将来的な地域経済の発展(自身の経営基盤の確保)のためにも重要であると考えている。

金融機関が企業に価値を提供すると、やがて共通価値の創造によって自身の収益も確保でき、金融システムの安定が図られる。この価値創造を間接金融中心に実現させることが、金融行政の究極の目標の達成に向けての道筋なのだ。

空回りした対話もあれば感謝された対話もあった

金融庁が対話姿勢になったからといって、すぐに成果が出るとは限らない。前年は「共有化シート」を使用した試行的対話でかなりの手応えを得たが、今回はある銀行の中計策定過程での対話機会に恵まれたにもかかわらず、そうはならなかった。

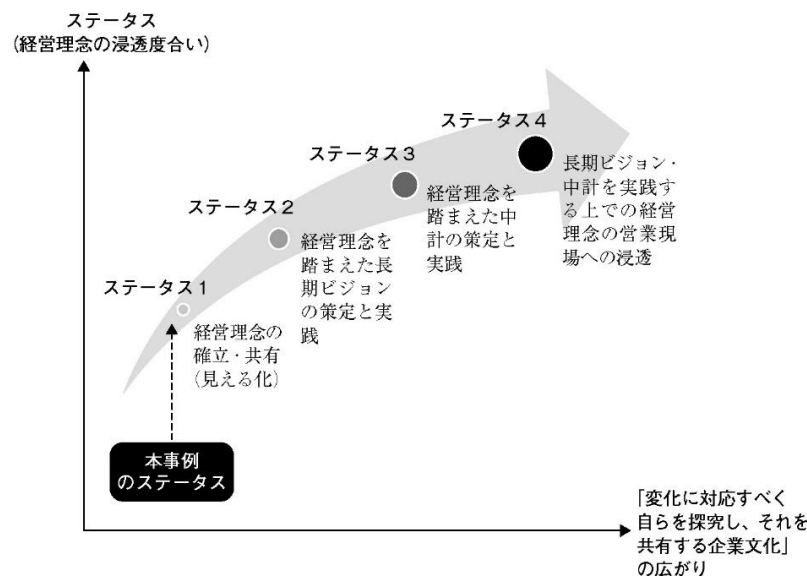
具体的には、策定段階の中計に関する事務局との対話の後、頭取との対話を行った際に頭取の思いを事務局が十分に受け止めていないことに気付いた。頭取からすると、中計策定は在任期間中に何度もあるものではなく、自らの思いを具現化する重要な機会だ。金融庁は、地域金融機関のトップに経営理念の浸透を図るよう繰り返し訴えてきたため、どの銀行もそうしているものと思い込んでいたことも反省点となった。

当該銀行のありのままを見ると、次のような状況であった。

- （次期中計は）網羅性はあるものの現中計とおおむね同じ内容であり、未来へのアクションがなく重点戦略の優先順位も不明瞭である
- （次期中計の）経営会議議事録に経営理念も含め、経営陣や社外取締役による具体的な議論を経た形跡がない

これらが直ちに問題点の表れとは考えていないが、似たような事象は他の銀行でも見られることなどから、経営理念やトップの考えの浸透度合いには、銀行それぞれの文化が影響しているのではないかと思いついた(図表)。

〔図表〕 経営理念の浸透度合いと企業文化の広がり関係イメージ



(出所) 「プログレスレポート」7ページ

経営理念の浸透は、金融機関の自己変革する企業文化の広がりにかかっているのではないか。これは、近年注目されている組織文化の研究にも通じるテーマであり、今後の探究型対話で深めていきたい論点の一つである。

このように結果的に期待が空回りしたとしても、金融庁にとっては一つひとつの対話が重要な経験だ。そこでの気づきをプログレスレポートに記載することで、将来のより良い対話につなげていきたい。

金融庁は主に地域銀行と対話する一方で、協同組織金融機関との対話は全国の財務局や財務事務所が行う。協同組織金融機関は非営利であり、利益を追求する銀行とは組織や意思決定の構造が異なる。そのため、協同組織金融機関との対話においては「協同組織性」を意識することとしており、その一つの方法が階層別のきめ細かな対話である。

具体的には、まず非常勤理事を含む経営陣から本部職員、営業店職員の順に対話を行った。また、小規模な協同組織金融機関であったため、事前に全職員に匿名のアンケートを実施した上で対話に臨んだ。この川上から川下に下る対話で経営理念の浸透状況や戦略の遂行状況を確認し、次に営業店職員との対話で得られた事実や、経営改善のアイデアをもとに再度本部職員と対話を行い、本部と営業店の意識のギャップを把握した。その川下から川上に上る過程で経営陣と課題の整理や改善に向けた議論を行った結果、経営陣による自発的な行動につなげることができた。

このように、地域を同じくする財務局が心理的安全性を確保したきめ細かな対話を行うことで、経営陣に気づきを与えることができた事例も出てきており、今後もさらなる実践を続けていきたい。

アンケートで浮かんだ非メインバンクの役割

企業アンケート調査は 2016 年から毎年春に実施しており、今回で5回目となった。今や金融仲介機能の発揮を促すために欠くことのできない政策ツールになっている。アンケート項目は、定点観測的な質問とトピック的な質問を混ぜている。今回、定点質問は前回同様「メインバンクによる企業の事業の理解の浸透度合い」だが、トピック質問については「非メインバンクへの期待」とした。

「メインバンクによる企業の事業の理解の浸透度合い」については、メインバンクが、①自社の課題等についてよく聞いてくれる、②それに対する分析結果を伝えてくれる、③分析結果に納得感がある——の三つの質問にいずれも「YES」とした企業の割合は、前回は 53%で今回は 52%だった。このように2年連続で、メインバンクが自分たちの事業や課題を理解してくれていると評価する企業が約半数に及んでいることが明らかになった。

このほか、「損益改善に貢献した金融機関の商品・サービス」については、「融資」という回答が 53%である一方、「経営改善サービス」もそれに匹敵する 45%になって

いることが特筆される。

一方、「非メインバンクへの期待」については、次のように示唆に富んだ結果となった。

● 8割強の中小企業は複数行から借入れをしており、「非メインバンクへの期待」として、①借入れ(66%)、②借入金利(51%)、③借入実行までの速さ(29%)、④営業の熱心さ(29%)、⑤無担保無保証融資(29%)、⑥自社への理解(27%)——を挙げる。だが、これを「メインバンクとの取引意向が強くない企業」に限ると、「営業の熱心さ」や「自社への理解への期待」が大きく高まる

● 「非メインバンクへの期待」を最も満たしている非メインバンクの企業訪問時の取り組みは、①融資提案(65%)、②事業に関する対話(58%)、③経営状況に関する対話(54%)——であり、その金融機関に「本業に関する相談をしたい」と回答した企業は71%となった

この調査結果に対して、商工組合中央金庫社外取締役の多胡秀人氏は、中小企業が「非メインバンクとしての役割をしっかりと果たす金融機関」を正当に評価していることを心強く受け止めておられた。コロナ禍で取引金融機関数はさらに増えているため、非メインバンクも中小企業の事業の理解と支援においてメインバンクを補完する役割をさらに推進していくことが期待される。

企業アンケート調査と対になる対話のツールが、地域銀行における金融仲介機能のベンチマーク(ベンチマーク)だ。ベンチマークはKPIとは異なり、定義をそろえて比較する指標ではなく、それぞれの銀行が自行の取り組みを「見える化」して改善に生かすものだ。金融仲介のKPIを経営者保証に係る計数と定める傍ら、ベンチマークの活用状況のヒアリングを行った。

その結果、地域貢献への進捗状況や営業店の表彰項目の計数把握にベンチマークを活用し、取締役会でも当該計数を用いて議論している銀行がある一方、「ベンチマーク計数を比較される」という考えに固執し、金融仲介の進捗状況の確認に活用せずに開示の仕方も工夫しない銀行もあった。ベンチマークを金融庁からの「やらされ仕事」として受け止めるのではなく、自行の経営戦略の進捗の参考にするなど、あらためて活用の創意工夫を期待したい。金融庁としてもベンチマークを用いた対話も行き、活用方法の改善を検討していきたい。

地域シンクタンクの実態調査

15年から各自治体で地方創生のための「総合戦略」が策定され、それに伴い地域経済の実態把握のニーズが高まっており、地域のシンクタンクの役割が重要となる。地域銀行に協会経由でアンケートを行ったところ、地域銀行にはそのおよそ半数に当たる約50社の系列シンクタンクが存在するとの回答を得た。そのうち約40社は地方版総合戦略に関与した実績があり、約10社は地域ファンドに関わるなど地域経済活

性化に貢献する重要な役割を担っていることが確認された。

コロナ禍に関する報告書を公表しているシンクタンクもあり、次のような認識や提言も見られた。

- サービス業の顧客ターゲットの見直しと利益重視のビジネスモデルへの転換、インバウンド戦略における量と質のバランスの確保
- 効率化のみを重視したグローバルな生産体制から、安定供給も意識した国内生産とのバランスの確保

また、自社のウェブサイトには地域経済エコシステムへの取り組みを掲載しているシンクタンクもあり、経営課題など事業ニーズを解決するためのマッチングサービスを実施している事例も見られた。今後、系列シンクタンクには地域経済の調査分析に加えて、地域経済の活性化のための重要な役割を担うことを期待したい。

新たなサービスへの環境整備等

近年の規制緩和や金融機関の業務改革を後押しする観点から、今年のプログレスレポートには人材紹介業、地域商社、デジタルイノベーションの受容に合わせた基幹システムに関する取り組みを記載した。

そのうち人材紹介業は、先導的人材マッチング事業が今春に開始されたことから、金融庁が地域銀行に対して行ったヒアリング結果を業務フローに合わせて記載することで、今後の参入に向けた手引きになるよう心掛けた。また基幹システムに関しては、金融庁内に設置した窓口である「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」を紹介するとともに、オープン系システム、コンポーネント化・マイクロサービス化、クラウド化に分けて、先進的な銀行の取り組みを記載した。新たなサービスや業務への挑戦は一部の銀行が先行することから、金融庁では地域金融機関全体への波及を促す観点で特徴的な事例を収集して公表していく。なお、巻末のコラムでは、「尖った事例」として中小企業の株式に担保権を設定して再生ファナンスを実行した事例とサーチファンドへの取り組みを掲載しており、ぜひ一度目を通していただきたい。

また、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築を後押しするために金融庁が今年初めて行ったのが、地域金融のサミット、通称Re:ing/Sum(リンサム)だ。

リンサムは昨年12月より開催に向けた準備を進めていたが、コロナ禍によりオンライン開催に切り替えるとともに、議論する内容もコロナを意識したものを加えた。特に基調講演では、山形大学小野浩幸教授、京都信用金庫増田寿幸会長(当時)、山口フィナンシャルグループ吉村猛社長(当時)に事前の録画収録をお願いし、コロナ後も見据えた地域金融機関の経営の在り方や自身の戦略について語っていただいた。

なかでも小野教授の「農耕型地域金融について」は、地域金融の本質を捉えられていた。言及された「毛細血管モデル」は、わが国の間接金融を的確に表すものであり、これだけ短期間でコロナ融資を全国津々浦々に届けることができた地域金融は、

まさに毛細血管そのものだ。その毛細血管で、血液のほかに「栄養」、すなわち経営支援サービスを届けることは、それができる社会的な地位にある者の「ノブレス・オブリージュ」であると明言された。それこそ金融仲介機能の発揮を余すことなく示すものである。現在もアーカイブにて映像が視聴できることから、詳細はぜひご覧いただきたい。

このほかにも、地域課題解決支援室・チームの活動や、地域金融人材の能力向上に向けた取り組みを記載しているが、これらは他のメディアでも紹介されていることから本稿では割愛する。金融庁は、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向け、金融育成庁として、引き続きしっかりと取り組んでいく。

日下 智晴(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。18年7月地域金融生産性向上支援室長兼務、19年7月地域課題解決支援室長兼務。