

# これまでの金融行政における取組みについて

平成27年12月21日

# リレーションシップバンキング～事業性評価の歩み

## 14年 10月 金融再生プログラム

⇒地域金融機関の不良債権処理については、主要行とは異なる特性を有するリレーションシップバンキングのあり方を多面的な尺度から検討

## 15年 3月 リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム(15～16年度)

⇒リレーションシップバンキングの機能を強化し、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るため各種の取組みを進めることによって、不良債権問題も同時に解決。リレーションシップバンキングの機能強化計画の提出

## 15年 6月 事務ガイドラインの改正

⇒リレーションシップバンキングの機能の一環として行うコンサルティング業務等取引先への支援業務が付随業務に該当することを明確化

## 17年 3月 地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム(17～18年度)

## 19年 4月 地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について(金融審議会第二部会報告)

## 19年 8月 監督指針の改正 ⇒ 時限プログラムから恒久的な枠組みへ

## 20年 9月 リーマンショック

## 21年 12月 中小企業金融円滑化法(二度の延長を経て、25年3月に終了)

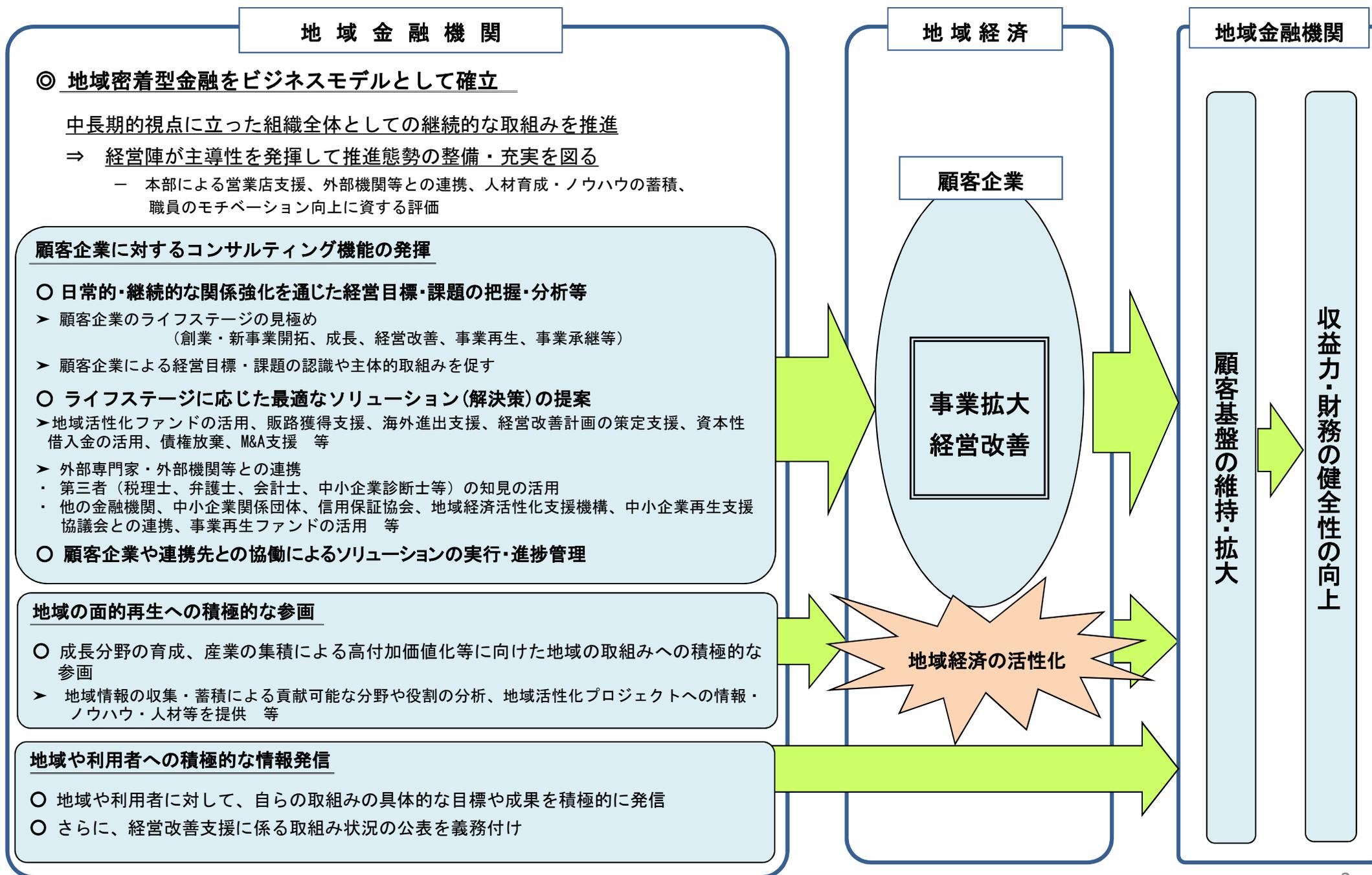
## 23年 5月 監督指針の改正 ⇒ 地域密着型金融をビジネスモデルとして確立

## 25年 9月 金融モニタリング基本方針 ⇒ 事業性評価にかかるモニタリングの開始

## 26年 9月 金融モニタリング基本方針

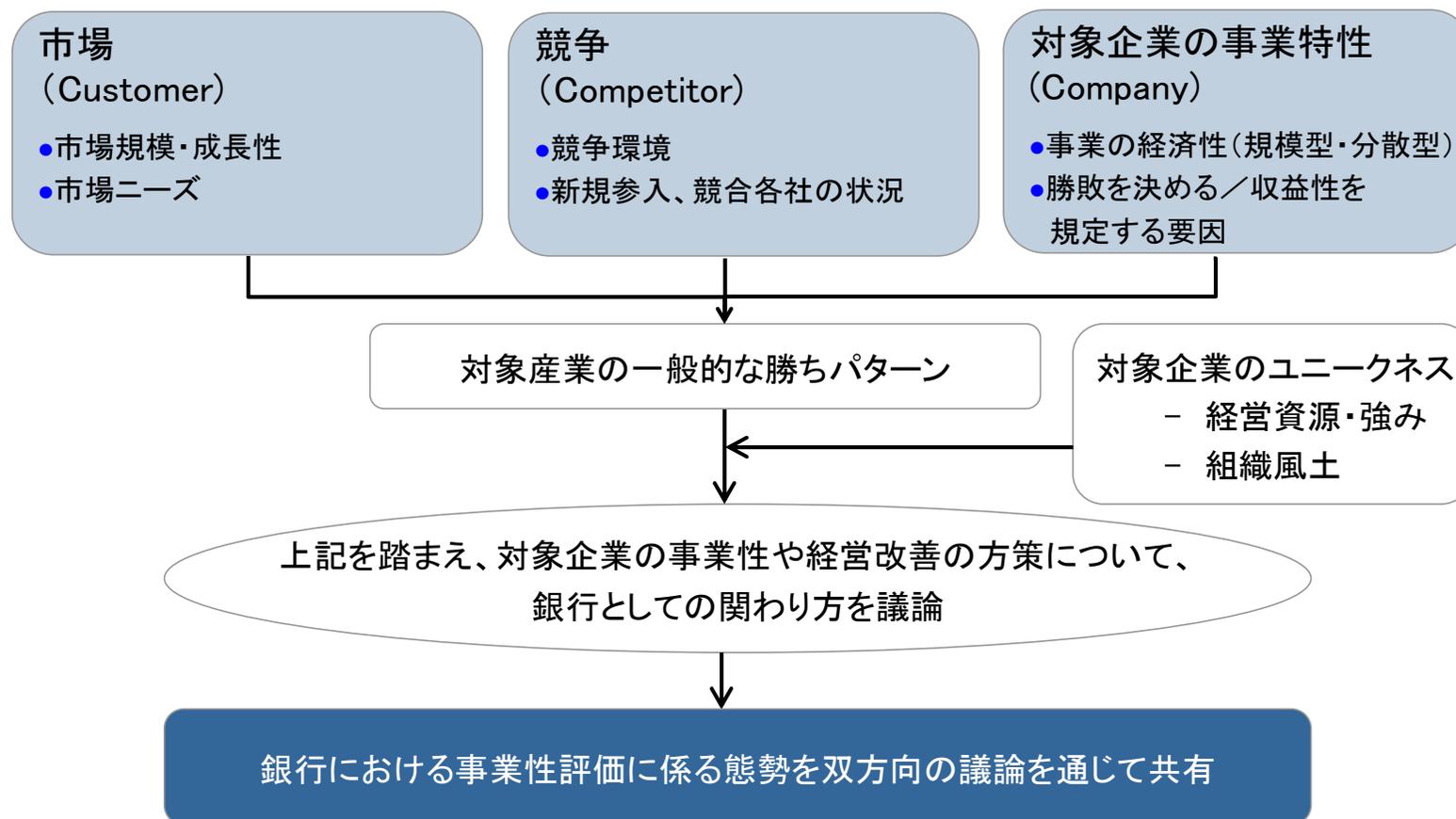
## 27年 9月 金融行政方針

# 地域密着型金融の目指すべき方向(23年5月監督指針の改正)



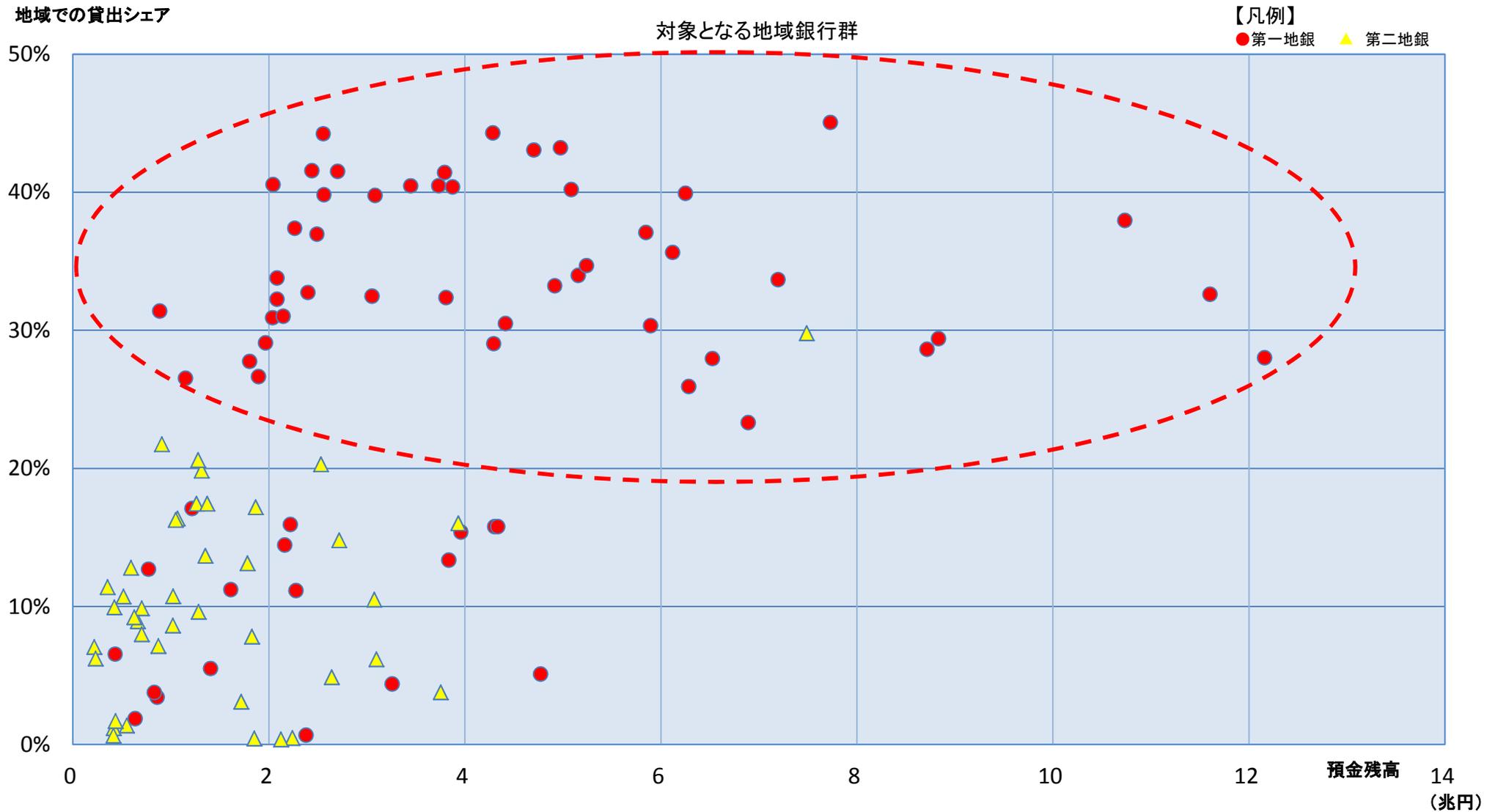
# 事業性評価にかかるモニタリング

- ✓ 地域銀行ごとに地域の典型的なメイン先企業であり、かつ、銀行にとっても大口融資先となる企業を中心に1~2社を選んで、当該企業の事業性をどう見るべきか、当該企業の経営改善に何が必要かといった議論を各行との間で実施。
- ✓ 具体的には企業を取り巻く市場、競争環境、企業の事業特性について、銀行が、どのように把握しているか、さらに、それらを踏まえ銀行としてどのような対応を採っているかなどを、当該企業が属する業界についての専門家からの知見も得つつ、銀行と議論。



# モニタリング対象金融機関

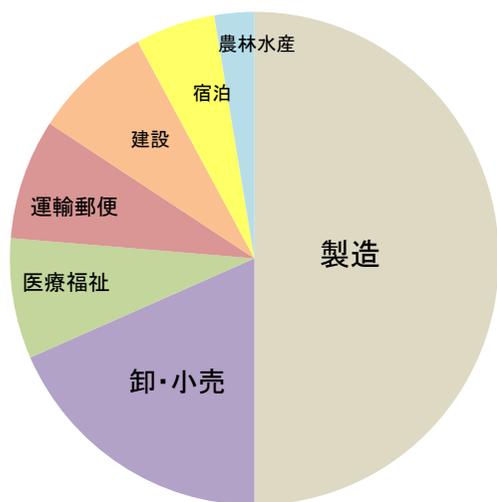
- ✓ 地域経済の活性化に向けた取組みを主導する役割が期待されている中核的な地域銀行が当面のモニタリング対象。



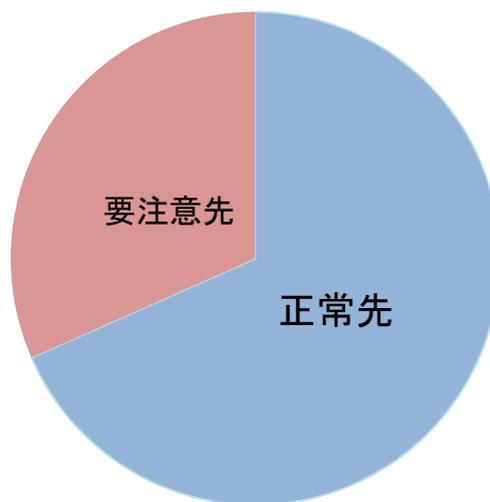
## 対象先企業 ①

- ✓ 一昨年から現在まで、地域銀行17行と取引先38社をケーススタディとして議論。
- ✓ 対象企業は、地域の典型的なメイン先企業であり、かつ、銀行にとっても大口融資先となる企業を中心に複数選定。

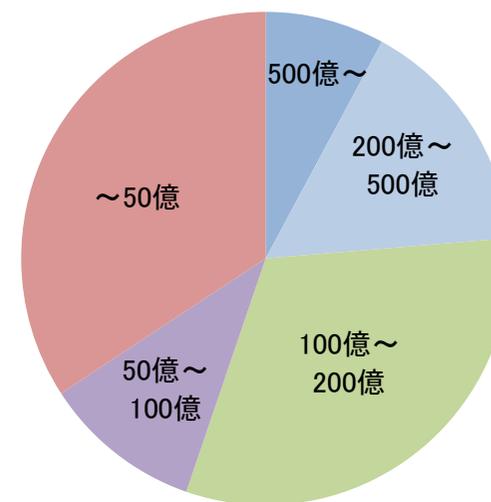
業種別内訳



債務者区分別内訳



売上規模別内訳



# 地域銀行における事業性評価に基づく取組み事例

## ✓ モニタリングで確認された事例

<p>(事例①)</p> <p>(地域等によっては)スーパーなどの小売業は、事業規模の拡大が収益率の向上に必ずしもつながらない。営業効率を踏まえない売上の追求や営業エリアの拡大よりも、各店舗の採算管理が重要。</p> <p>[提案の方向性]</p> <p><u>営業エリア拡大のための融資よりも、エリア戦略の転換や販売商品の絞込みといった事業再構築の提案とそれに伴う資金ニーズへの対応。</u></p>	<p>(事例②)</p> <p>(地域等によっては)繊維関係の製造業者では、小売業者側が価格支配力を有しているため、自ら販売も手がける戦略に転換。</p> <p>[提案の方向性]</p> <p><u>販売店舗毎の採算管理や売れ筋商品についての情報管理に必要なIT関連投資等のための融資提案。</u></p>
---	---

## ✓ 事業性評価についての取組の好事例

<p>(事例③)</p> <p><u>数値目標の達成度ではなく、営業の実行プロセスに主眼を置いて、営業店の業績評価を行う仕組みを構築した事例。</u></p> <p>従来の数値目標が、営業姿勢を短期的な成果追求の方向に傾斜させ、必ずしも顧客の側に立った営業、顧客を理解することにつながっていないと自己分析。</p> <p>一部営業店で、よりプロセス(営業店の担当者が顧客の事業を理解し、顧客の課題を見つけて適切な解決策を提案しているかといった点)を重視して評価するようにしたところ、結果として、数値目標も達成。こうした成果を踏まえ、この取組を全営業店に拡大。</p>	<p>(事例④)</p> <p><u>取引先の事業性評価の必要性を営業現場が認識し、そのための事業性評価手法を自ら開発した事例。</u></p> <p>地元主力産業から絶対に逃げないという経営方針を掲げ、それを実現するために、取引先の事業性評価の必要性を営業現場が認識。次のような事業性評価手法を自ら開発。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>① 取引先の経営計画の策定支援にあたり、100～1,000項目の定性面に着目した専門的なヒアリングの実施。</li><li>② 取引先とのコミュニケーションツールとして活用するための簡易な定性面のヒアリングの実施。</li><li>③ 地域経済への影響が大きい主力産業の裾野企業群の定性分析。</li></ol>
---	--

# 地域銀行における事業性評価の課題

金融モニタリングレポートより抜粋

- ✓ 検証の結果、各銀行は借手企業を取り巻く一般的な市場の見立てや方向性についてはある程度把握していた。一方、こうした状況把握を踏まえて、個別企業が採るべき戦略を検討し、それを実行するための具体的な提案につなげる部分には課題が見受けられた。(2014年7月)
- ✓ 借手企業と長期にわたる緊密な関係を構築するための取組みを進めている銀行も少なくない。一方、企業にとって真に意義のあるアドバイスを銀行が行おうとしても、そうしたアドバイスの多くは企業経営者にとって耳が痛く、銀行間の金利競争が激しい中では、取引関係の解消にまでつながってしまうことを懸念する銀行もあった。(2014年7月)
- ✓ 事業性評価に係る組織体制の整備状況については、不良債権問題や中小企業金融円滑化法等への対応から、引き続き、個別企業に対する再生支援に重点を置いている地域銀行が多く認められた。一方、再生支援のみならず、様々なライフステージにある企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価するための体制整備については道半ばとなっている先が多く認められた。(2015年7月)
- ✓ 一般に、地域経済の中核となる企業の多くは、大口融資先であり、また、現時点では財務に不安のない企業も多い。こうした中で、これらの中核企業に対する関係構築の強化や適時のソリューション提供に課題を有している先は多く、さらに、個別企業にとどまらず産業界や地域の企業群に対し、面的に取り組み、成果を上げている先は少ない状況であった。(2015年7月)
- ✓ 事業性評価への取組態勢の強化に当たっては、個々の施策にとどまらず、銀行全体として、経営陣の強力なコミットメントの下、一貫性のある実行施策の立案、管理態勢の構築、営業現場への浸透が不可欠と考えられる。(2015年7月)

### 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

- 産業全体や取引先企業の課題・ニーズの的確な把握等を踏まえた事業性評価を実施し、我が国経済の持続的成長や地方創生に貢献することを促す。
  - 融資先企業へのヒアリング(1,000社程度)により、取引金融機関に対する顧客の評価(優越的地位の濫用を含む)を把握し、それを基に金融機関との対話を進め、金融仲介機能の質の改善を目指す
  - 金融機関のガバナンスの検証を重点的に実施し、改善に努める
  - 各金融機関の金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価出来る多様なベンチマークを検討する
  - 上記と並行し、外部有識者を含めた「金融仲介の改善に向けた検討会議(仮称)」を開催し、担保・保証依存の融資姿勢からの転換、産業・企業の生産性向上への金融機関のあるべき姿等を議論する
  
- ゆうちょ銀行・かんぽ生命による、民間金融機関と補完的で地方創生への貢献につながるビジネスモデルの構築を支援する。

# 金融行政方針(平成27事務年度) 一事業性評価関係(抜粋)

## ③ 事業性評価及びそれに基づく解決策の提案・実行支援

(ア) 各金融機関における取引先企業の事業性評価及びそれに基づく融資や本業支援等の取組状況について、以下の点を含め、確認する。

- a) 主要な営業地域について、地域ごとの経済・産業(主要な産業セクターを含む)の現状・中長期的な見通しや課題等をどのように把握・分析しているか。また、こうした分析結果を、取引先企業の成長可能性や持続可能性の評価に具体的にどのように役立てているか。
- b) 取引先企業について、財務内容等の過去の実績や担保・保証に必要以上に依存することなく、事業の内容、強み・弱み及びその業界の状況等を踏まえた融資やコンサルティング機能の発揮に当たり、例えば以下のような点も含めて、具体的にどのような取組みを行っているか。
  - i. 取引先企業との深度ある対話を行うための関係構築(例えば、金融機関のビジネス上重要な取引企業や主たる相談相手としての役割が期待されている取引先企業について、経営状況や課題、ニーズを具体的に把握するための定期的な訪問や短期継続融資のモニタリング等を通じた関係構築)
  - ii. 取引先企業に対し、財務面だけでなく、売上げ増加や事業承継等の様々な経営課題の解決に資する融資やコンサルティングのタイムリーな提供(外部専門家の活用や外部機関との連携によるものを含む)
  - iii. DDS・債権放棄等の金融支援等、真に実効性のある抜本的な事業再生支援(他の金融機関が主導する事業再生支援への積極的な協力を含む)
  - iv. 「地域企業応援パッケージ<sup>1</sup>」の活用、地域の創業支援事業等に係る産学官金の連携、政府系金融機関やファンド等との連携等、取引先企業の支援を行うための関係者との有効な連携
- c) 融資、既存保証の見直し及び保証債務の整理に当たって、必要に応じて外部機関や外部専門家とも連携しつつ、経営者保証に関するガイドラインの積極的な活用に努めているか。
- d) 事業性評価及びそれに基づく融資・本業支援等について、職員の能力向上、専門人材の育成・確保、実績評価・人事評価における明確な位置付け等、組織全体として取り組むための態勢整備(経営計画等における明確化を含む)を行っているか。