

地域金融に関するモニタリング等

(1) 経営トップのリーダーシップと責任

- ここ数年の地域金融行政について改めて振り返ってみた。ここ数年は、金融庁として、できるだけ客観的な状況、ファクトに基づく分析を皆様に示して、今後どうしていくかを我々と共に考えていくというスタンスで臨んできた。

それを参考に、皆様自身も自らの銀行を取り巻く状況とビジネスの変化をより客観的に分析していただき、これからのビジネスモデルと銀行のあり様を経営トップとして考えていただきたい、との方針で臨んできた。

そうした観点から、平成25年の段階で、既に、『人口減少のため市場規模が10年で3割近く縮小する地域もあることをデータで示し、融資の量の拡大に依存したビジネスモデルは持続可能でない』というメッセージを発信していた。

- 持続可能なビジネスモデルの構築は、これまでも我々が継続して申し上げてきた通り、金融機関の皆様がそれぞれ決める領域であり、当局が具体的に指導するような話ではない。

しかしながら、金融行政の目的として掲げている、金融仲介機能の十分な発揮を具体的に行っていただくことは、地元の地域企業の生産性向上を図り、地域経済の発展にも貢献する、それが、最終的には地域金融機関自身にとっても継続的な経営基盤を確保することに繋がり、経営を持続させる上で重要であるといった旨は、皆様がビジネスモデルを再構築する上で考えていただきたいこととして、足掛け5年間以上、訴え続けてきた。

- 金融機関の地域企業への関わり方については、継続的に実施している企業アンケートの直近の結果から見ると、一定の改善が図られている。

これについては金融機関の個別の取組みが良くできた、ということ

を示唆するものであるが、金融機関の経営状況全般については、金融レポートでも示している通り、昨年度の決算では、地域銀行の過半数が本業赤字で、そのうち52行が連続赤字、23行が5期以上赤字が継続しているという状況。

また、地域銀行の中には、収益上の深刻な課題や健全性の問題を抱え、短い時間軸の中で、経営改善に向けた早急な対応を行う必要がある地域金融機関も、引き続き一定程度存在し、そうした地域金融機関は、具体的な改善策を描けていないところが多いという状況にある。

- すでにビジネスモデルを如何に持続可能性のあるものにするかという議論を始めて5年以上が過ぎた。その間、地域金融機関を取り巻く経済環境は、低金利環境の継続や人口減少の進展により年々厳しさを増しているが、幸いなことに、クレジットサイクルの反転により、信用リスクが急増するといった深刻な事態には立ち入っていない。
- こうした状況を踏まえると、各金融機関が、経営トップのリーダーシップの下、単独で経営を続ける場合であっても、業務提携で金融サービスの幅を拡大させる場合であっても、経営統合の形で抜本的に組織・体制の再構築を行い健全性と金融仲介のレベルを上げていこうとする場合であっても、地域金融機関のトップの皆様が、持続可能な経営を確立するためにどのような決断を下し、その実現に向けてどのような施策を実行するかが極めて重要である。

しかしながら、この5年間を振り返ってみると、皆様方の決断と実行のスピード感は、全くもって十分でないと言わざるを得ない。

- 抜本的な経営改革は、自らの任期中に決断し、実現するとの強い認識を、持っていただきたい。
- これはまさに経営のリーダーシップの問題。昨今、製造業を中心とする老舗の大企業の経営が悪化し、リーダーシップとガバナンスの欠如が指摘されていることが非常に目に付くが、これは決して他人事ではない。

我々当局は、経営トップの皆様が自らの状況をどのように認識し、如何に本気でビジネスモデルの再構築に取り組んでいくのか、ガバナンス

の機能発揮にどのように取組んでいくのかについて、しっかりとモニタリングしていきたいと考えている。

(2) 地域金融モニタリングのあり方の見直し

- ガバナンスや金融仲介・健全性について、より効率的かつバランスのとれたモニタリングを進めるために、昨年11月より、地域金融機関に関する関係部署を監督局に集め、財務局との連携を強く意識しながら、健全性や金融仲介など地域金融に関する全ての指揮命令系統を監督局長、地域担当審議官のもとに一本化した。
- また、モニタリングの中身については、これまでオフサイト・オンサイトのシームレスなモニタリングを目指すべく、様々に試行錯誤してきたが、現時点では、以下に述べるような手法を実践しているところ。
- まず、オフサイトのモニタリングについては、
 - ・ 決算・財務データや企業アンケート・ベンチマーク等を分析、
 - ・ 金融機関のみならず、保証協会・商工会議所等にオフサイトヒアリングを行いビジネスモデルや顧客の特性、それらに内在するリスク等を明確にする。
 - ・ 金融機関へのオフサイトモニタリングにおいては、事前のヒアリングや分析の結果を踏まえつつ、経営トップの皆様が目指すビジネスモデルを率直に伺う。さらに、それがどのように組織に浸透し、受け止められているか、本部・営業店など行内の様々な階層、社外役員、地域・企業の声も聞きつつ、再度経営トップにフィードバックし、対話していく。
 - ・ こうした経営トップの方々との対話は、オフサイトのモニタリング担当者が行うだけでは不十分だと考えている。頻度を上げて、継続的に実施していくことが重要。そのために、皆様が月次の意見交換会で上京される機会等を可能な限り活用して、金融庁幹部、あるいは財務局長がヒアリングを実施させて頂く。
- こうした分析により、オンサイトのモニタリングがさらに必要かを判断する。最近でも、オフサイト分析の結果、オンサイトの立ち入りに

よるリスクの詳細な検証を行う必要性は低いと判断した事例もある。

- リスクの詳細な検証が必要と判断された場合には、オンサイトのモニタリングに移行するが、その際、健全性を確保するためのリスク管理等については、銀行法 25 条の範囲で検証を行い、指摘をさせて頂くこともある。これは従来の検査と同じ。

他方、ビジネスモデルのあり方や金融仲介の取組みについては、当局が何かを指摘するという性格のものではない。むしろ、皆様方の取組もうとしていることの背中を押したいことから、忌憚のない意見交換、対話による「気づき」を得てもらうためにも、25 条の範囲外の位置づけにしている。

- オンサイトの締め括りに際しては、健全性と金融仲介の双方を総括し、全体感を持った上で、財務局長や当庁幹部が経営トップと直接対話をさせて頂く。こうしたトップレベルでの対話を継続的に行っていくことで、皆様が考えている時間軸での取組みをしっかりとフォローしていきたいと考えている。
- また、このような方針・考え方に基づいて当局全体として一貫性あるモニタリングを行っていくために、当庁幹部が各財務局を直接訪問・説明し、金融庁・財務局間で意識・ノウハウの共有を図っている。

(3) 地域生産性向上支援チームの取組み

- 金融庁では、今事務年度、「対話」を通じて、地域金融機関による金融仲介機能の更なる発揮に資するよう、「地域生産性向上支援チーム」を新設し、その任務にあたらせている。

地域においては、地域経済の活性化あるいは地域経済の下支えにとって無くてはならない地域企業、こうした企業を支援する機関、商工団体、地方公共団体などがお互いに有機的に連携しながら地域経済を支える、いわゆる「地域経済エコシステム」が存在している。そうしたエコシステムの中に、地域金融機関がしっかりと位置付けられ、貢献していることが重要。10 月に「好循環のループ」ということを申し上げた。また、従来より CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造) という概念を申し上げてきた。これらは、複数関係者が互いに連携しあう

地域経済エコシステムの中で、特に地域金融機関はどう動くべきかに着目し、説明してきた概念であると理解している。好循環のループあるいはCSVは、自分のこと、特に自己の収益を真っ先に考えるとうまく構築できず、むしろ相手方（多くは顧客企業）あるいはエコシステムを構築する他者への貢献を第一に考えることで、好循環のループを作り、CSVを効率的・効果的に発揮しうるのではないか。そうした仮説に基づく地域の実態を把握し、金融機関と対話することで互いに「気づき」を得る。そうした大きなミッションが地域生産性向上支援チームに与えられ、活動しているところ。

- 人員が限られており、全国展開はできないため、本チームはこれまで、「東北地方」、「東海地方」にそれぞれ分かれ、当該地域の様々な業種の地域企業、支援機関、商工団体、地方公共団体などと十分に意見交換を行い、地域において企業の置かれている現状、産業構造、さらにはその地域のエコシステムを誰が支え、どう機能しているのかといった内容を我々なりに理解してきたつもり。また、地域金融機関の個別の取組みや地域経済エコシステムの中で、どう位置付けられ、他者からどう評価されているかといった見立て・意見を蓄積してきた。
- いくつかの代表的な声をご紹介しますと、企業や企業の支援機関からは、
 - ・金融機関からは、資金面のほか、コンサルや海外展開支援等のサービス提供の面でも大変助けられている、
 - ・案件持込の大半は金融機関であり、支援先への帯同訪問も実施するなど、金融機関との連携はとれている、といった、金融機関を評価する声が聞かれる一方で、
 - ・資金の貸し借りがある金融機関は交渉相手であり、相談相手にはなり得ない、
 - ・渉外担当はよく訪問してくれるが、勉強不足。決算書を渡しても読める人がいなく、読み込んでコメントするでもなく持ち帰るのみ、といった厳しい声も聞かれた。
- また、地域のエコシステムに関連する意見としては、
 - ・地方創生の実現に向け、地域銀行の保守的な文化・風土の変革を期待したい、

・金融機関は、本業支援もさることながら、むしろ、様々な業種の社長等と交流できる場をもっとつってほしい、といった意見も得られた。

- 私自身も、ちょうど2か月ほど前の昨年秋、400名を超える地方公共団体の有志の若手・中堅職員が集まる意見交換会の場で、対話形式の講演を行い、その後、参加された様々な地域の公務員の方と話してみたところ、

「地域で色々な企画を考案してみても、地域金融機関の職員の方々からは、『自分たちが主体的に関わっていく、自分たちがどんどんネットワークの中に入り込んで中心になる』といった意気込みが全然感じられない」

といった意見が多く聞かれた。もしかしたら、そうでないケースがどこかにあるのかもしれないが、地域金融機関の職員はもっと積極的に地域社会・地域経済への貢献に向け、行動していくことが期待されているのかなと、強く感じたところ。

- こうした状況を踏まえ、皆様方との「探究型対話」を具体的に実現・深化させていくために、地域生産性向上支援チームには2つの活動に当面注力してほしいと要請している。

- ① 1つ目は、具体的な対話の実践とその手法の構築。現状、東海地区の地域生産性向上支援チームのメンバーが、ある地域銀行にご協力いただきながら、銀行の“ありがたい姿”、“やりたいこと”、“そのための行動”、“それを測るモノサシ”などをお聞きしたうえで、そうした内容を定型シートに記載、双方で認識を共有することによって対話のポイントを明確にして進めていくという、試行的な手法を実践している。この対話の手法の構築と実践をしっかりと完成させていきたい。まだ途上ではあるが、協力いただいている銀行からは、当行のありがたい姿などが具体的に再認識でき、こうした形の「対話」は大変有意義だとの評価をいただいている。

- ② 2つ目は、対話を通じて、金融機関が新たな「気づき」を得てもらうための我々側の情報・知見の蓄積とそのノウハウの養成。こちらは東北地区の生産性向上支援チームのメンバーが、「地域金融・産業実態調査」を行うなど、金融機関経営における外部環境について、より

深度ある実態把握に取り組んでいく。また、別途、今事務年度においても引き続き、かつ、我々の実践に基づく新たな切り口を入れた企業アンケート調査を実施する予定。

また、こうした地域生産性向上支援チームの全体的な活動については、事務年度内を目途に取りまとめ、金融レポートとは別に、対外的に公表することを検討している。

(4) 業務範囲規制の緩和

- 地域金融機関の皆様からは、業務範囲に関するものを含め、様々な規制緩和要望をいただいている。
- 我々は、地域金融機関が地域企業に対して必要なアドバイスと適切なファイナンスを提供し、顧客の生産性向上や地域経済の活性化に貢献するにはどのような業務を行って頂くべきかという観点で、そうした規制緩和要望について検討している。出来る限り緩和する方向で対応したい。
- 現時点で考えているところを申し上げますと、
 - ① デジタイゼーションの流れの中で、フィンテック企業・フィンテックベンチャーとの適正な競争・協業を促すため、銀行の保有する膨大な情報の利活用を柔軟に行えるようにすべきだと考えている。そのための通常国会への法案提出も視野に入れ、必要な対応を図っていきたい。
 - ② 金融庁幹部が昨年秋、地方業務説明会に出向いた際にも、多くの希望が寄せられた地域商社に関しては、Fintech 企業等に対して出資する際と同様に、当局認可により、5%ルールを越える出資を許容する銀行業高度化等会社として整理する方向で、前向きに検討したい。
 - ③ 地域における円滑な事業承継や事業再生等に銀行が貢献できるよう、5%ルールを緩和する要望がある。銀行業高度化等会社においては、当局の認可という前提のもと、5%ルールを超える出資を許容する新たな規制を導入した。しかしながら、一般的には、預金を預かる銀行がエクイティ資金をどこまで提供できるかについては、金融行政上の非常に難しい、本質的な課題の一つであり、地域の事業承継や

事業再生といった現下の社会的課題に添えていく上でどこまで例外が設けられるか検討したい。皆様には、地域の具体的な事情と、それに対し金融機関としてどのように取組みたいのか具体的な話をお聞かせいただきたい。

- ④ 銀行保有不動産の有効活用については、今事務年度から、財務局への相談案件を、即時に金融庁に報告してもらい、金融庁でしっかりと検討を行っている。

近年の改正の結果、地域の商店街などから何らかの要請が必要となる場合もあると思うが、自己保有不動産の活用については、経営上の必要があれば、ぜひ積極的に検討し、早め早めに当局に相談いただきたい。

- このように、業務範囲等の規制の緩和に関しては、運用での対応も含めて、出来る限り前向きに検討させていただいているので、引き続き、皆様の方で追加のご要望等があれば、我々当局に忌憚なく相談していただきたい。

(5) 金融機関の負担への配慮

- 金融機関の皆様から、「モニタリングの引受けや報告の負担について検討して欲しい」旨の意見を引き続きいただいている。今事務年度は、監督局と財務局が毎週の電話会議を通じて、頻繁に連絡を取り合い、財務局の職員に金融庁内の議論にも参加してもらおう体制を整え、文字通り、財務局と金融庁が一体となり、様々な情報共有を行っている。
- これにより、各金融機関にお願いしている作業・ヒアリングの過度な集中やスケジュールの重複を未然に防げた事案が出てきている。
- 引き続き、金融庁と財務局が一体となり、負担についてできる限り配慮していきたいと考えているので、何か問題があると感じた際には、監督局銀行第二課や財務局に積極的にご相談いただきたい。

(以上)