

いま、地域金融機関がやるべきこと ～真のリレーションシップバンキング

2020年 10月 20日

一般社団法人 地域の魅力研究所

代表理事 多胡 秀人

自己紹介

1951年 島根県安来市生まれ。

1974年 一橋大学商学部卒業後、東京銀行に入行。

外資系銀行、コンサルティング会社を経て、現在は一般社団法人 地域の魅力研究所 代表理事。

金融庁「金融仲介の向上に向けての検討会議」および「金融モニタリングに関する有識者会議」メンバー、「金融機能強化審査会」（公的資金注入）会長代理、環境省「ESG金融ハイレベル・パネル」委員など要職を歴任。

山陰合同銀行、商工組合中央金庫、東和銀行の社外取締役、浜松いわた信用金庫の非常勤理事も務めている。

著書に『地域発！ 日本再生』（共著、金融財政事情研究会）、『地域金融ビッグバン』、『地域金融 最後の戦い』、『地域金融リテール新戦略』（後者2冊は共著、いずれも日本経済新聞社）など。

はじめに

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

- ① 「新陳代謝」とは言うものの・・・
- ② 「リレーションシップバンキング」と「トランザクションバンキング」
- ③ トラバン・プロダクトアウト型ビジネスモデルの終焉
- ④ リレバンの勘所 ～ヒューマン・アセット、リレーションシップ・キャピタル、時間軸～
- ⑤ 「リレバンは儲からない・・・」と言うが
- ⑥ ノルマ廃止の必然性
- ⑦ ミドルリスク層にどう取り組むか
- ⑧ 「地域経済エコシステム」における地域金融
- ⑨ 地域金融機関にとってのSDGs/ESG

2. ウイズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関

- ① 『令和2事務年度 金融行政方針』 ～コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く～
- ② コロナ禍に際しての初期対応はどうだったか？
- ③ 地域の中核企業・中堅企業との取引に求められるもの
- ④ 小規模事業者・個人事業主との取引に求められるもの
- ⑤ 個人との取引に求められるもの

結びにかえて

はじめに

銀行法

第一条 この法律は、銀行の業務の公共性にかんがみ、信用を維持し、預金者等の保護を確保するとともに金融の円滑を図るため、銀行の業務の健全かつ適切な運営を期し、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。

- 銀行法の第一条は、銀行のみならず全ての金融機関にとって経営理念そのもの。
- ここで示されている銀行の業務における「健全性」とは、リスクテイクに過剰なまで慎重であり、また、顧客の状況が悪くなったらさっさと逃げ出しながらも、自行の融資金の回収には奔走する、ということだろうか？
- **「国民経済の健全な発展に資する」（地域金融機関においては「国民」を「地域」と読み替えることも出来る）**
とは、顧客の営業キャッシュフローを増加させ、顧客の企業価値を向上させることに他ならない。
- 故に、地域の顧客に伴走しながら、経営改善や事業再生の支援（必要に応じてリスクマネーの供給も）を行うことは、地域金融機関にとって至極当たり前となる。

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

① 「新陳代謝」とは言うものの・・・

- 一部の有識者が「新陳代謝」とは言っているが、そもそも大都市圏以外においては新規創業は相対的に少ない（いわゆる「郡部」においては尚更）。

都道府県別開廃業率（2018年度）

	開業率	廃業率
北海道	3.9%	3.8%
青森	3.1%	3.4%
岩手	3.2%	3.2%
宮城	4.1%	3.2%
秋田	2.6%	3.3%
山形	3.1%	3.3%
福島	3.7%	3.4%
茨城	4.8%	2.9%
栃木	4.1%	3.2%
群馬	4.1%	3.0%
埼玉	5.2%	2.9%
千葉	5.2%	3.0%
東京	5.0%	3.4%
神奈川	4.9%	4.2%
新潟	2.9%	3.2%
富山	3.2%	3.3%

	開業率	廃業率
石川	3.8%	2.8%
福井	3.1%	2.9%
山梨	3.8%	3.4%
長野	3.3%	3.0%
岐阜	3.8%	3.7%
静岡	4.0%	3.3%
愛知	5.1%	3.8%
三重	4.3%	3.3%
滋賀	4.0%	2.9%
京都	4.3%	3.5%
大阪	4.6%	3.8%
兵庫	4.5%	3.2%
奈良	4.3%	3.2%
和歌山	3.4%	2.9%
鳥取	3.4%	3.6%
島根	3.0%	3.2%

	開業率	廃業率
岡山	4.6%	3.1%
広島	3.7%	3.0%
山口	3.8%	3.3%
徳島	3.2%	2.9%
香川	3.8%	3.2%
愛媛	3.7%	2.7%
高知	3.4%	3.7%
福岡	5.1%	5.1%
佐賀	3.6%	3.5%
長崎	3.9%	3.4%
熊本	4.6%	2.8%
大分	3.9%	3.7%
宮崎	4.2%	3.1%
鹿児島	3.8%	4.4%
沖縄	6.5%	3.9%
全国計	4.4%	3.5%

開業率 = 当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数 / 前年度末の適用事業所数 × 100
 廃業率 = 当該年度に雇用関係が消滅した事業所数 / 前年度末の適用事業所数 × 100

（中小企業庁 『中小企業白書』2020年版）

- 地方においては既存事業者の再成長や第二創業のニーズの方が圧倒的に多い。従って、地域金融においては**経営改善や事業再生の支援がポイントとなる**（但し、業況が悪くなったら取立・回収で逃げていた「レイジーバンク」にとっては、非常に難易度が高い支援方法）。このことはウイズコロナ・ポストコロナにおいて益々鮮明になってくるだろう。

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

② 「リレーションシップバンキング」と「トランザクションバンキング」

リレーションシップバンキング（リレバン）

金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル
また、資金の用立てすることに留まらず、ヒト、情報、ネットワークを駆使することで事業そのものを支援し、事業者の価値向上を目指すビジネスモデル

トランザクションバンキング（トラバン）

個々の取引ごとの採算性を重視する銀行経営手法であり、貸出に当たっては財務諸表や客観的に算出されるクレジットスコアといった定量的な指標を重視するもの



一般に、資金の貸し手は借り手の信用リスクに関する情報を当初十分に有していない（情報の非対称性）ことから、貸出にあたっては継続的なモニタリング等のコスト（エージェンシーコスト）を要するが、リレーションシップバンキングにおいては、貸し手は長期的に継続する関係に基づき借り手の経営能力や事業の成長性など定量化が困難な信用情報を蓄積することが可能であり、加えて、借り手は親密な信頼関係を有する貸し手に対しては一般に開示したくない情報についても提供しやすいと考えられる。

この結果、リレーションシップバンキングにおいては、借り手の信用情報がより多く得られ、エージェンシーコストの軽減が可能となるものとされる。

➤ 2003年6月30日には、預金取扱金融機関の事務ガイドラインが一部変更。

「金融機関が、**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**ことを明確化するとともに、その際、中小企業等顧客保護や法令等遵守の観点から図るべき態勢整備の内容を規定した」

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

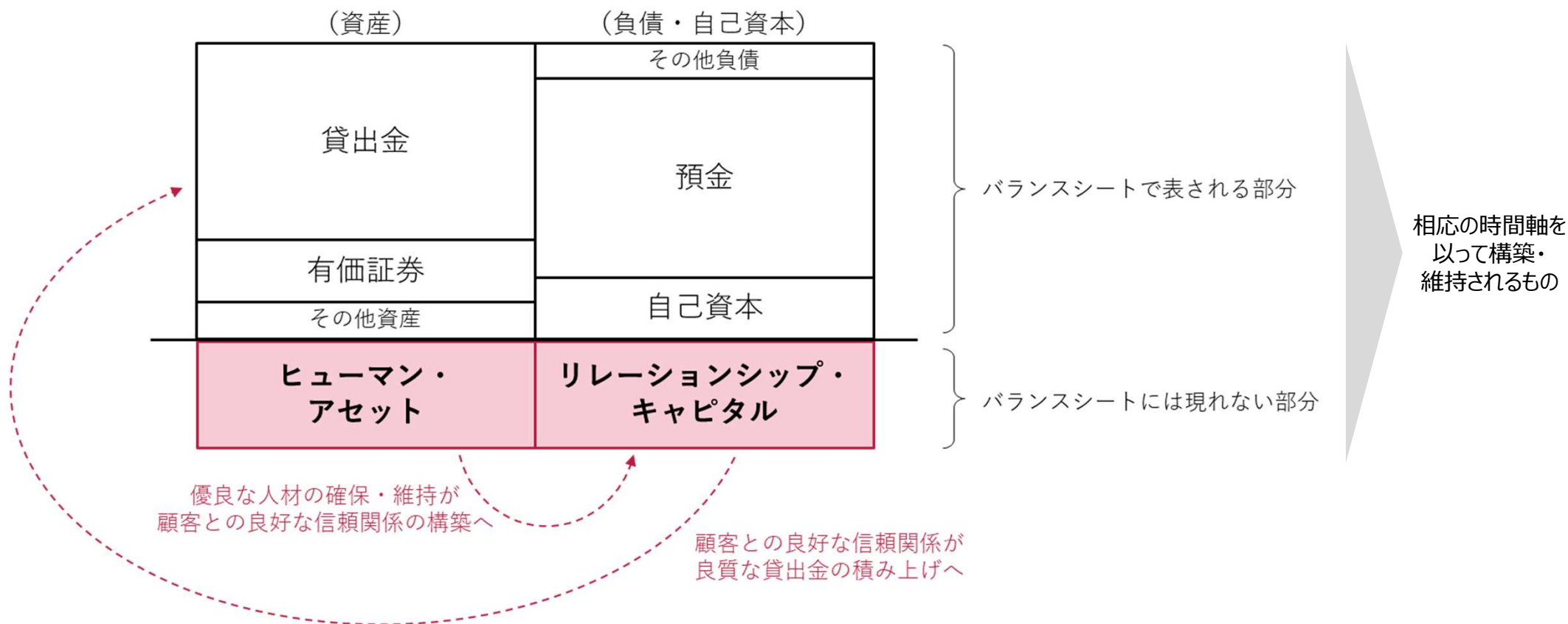
③ トラバン・プロダクトアウト型ビジネスモデルの終焉

- DX（デジタル・トランスフォーメーション）が急速に拡大し、更には加速度的に益々進化すると、それらを存分に活用した異業種やネット系の新たな金融機関が決済業務やマス個人向けの業務（個人ローンや預り資產業務）を席卷し始めている。既存の金融機関ではこれらの新興勢力に対して、コスト構造の面からとても太刀打ちが出来ない。
- 優良先に対する融資では熾烈な過当競争に陥り、採算面では既にレッドゾーンにまで突入している金融機関も出てきている（その一方で、厳しい業況の先に対しては「金融排除」が起こっている実態も）。
- 上記のような業界の動向から「銀行員 冬の時代」とも呼ばれ、大量リストラにまで至るような論調や実際の流れが形成されつつある。でも、これは今のところトラバンに限った話。金融機関とその取引先が所謂「Win-Win」の関係を構築する、すなわち**共通価値を創造するリレバンの場においては、ヒトが生きることが不可欠であり、そこには労働集約型のモデルが存在する**ことになる。
- 単に定量的なデータに基づく判断や所定の型にはめ込まれた業務（≒プロダクトアウト）を、大量かつ低コストで処理することは、デジタルによる自動化の真骨頂であり、異業種やネット系の新たな金融機関が最も得意とするところ。メガバンクですら大量の人員削減や店舗廃止を強いられているのに、リソース（先進技術への投資余力や、高度な企画人材）が比較にならない地域金融機関が同じ土俵で勝負をすれば、その結果は言わずもがな。**地域金融機関においては、トラバンやプロダクトアウト型の業務に依拠した持続可能なビジネスモデルを探ることは、既に終焉している**と言っても過言ではない。
- 初のネット専門銀行が誕生して既に20年近くが経つが、未だにリレバンの分野に参入してこないのは、非対面に終始したデジタルバンクではトラバンは出来てもリレバンは困難なため（参入を「しない」のではなく「出来ない」）。**地域金融機関にとっての持続可能なビジネスモデルとは、参入障壁が存在しているリレバン以外に選択肢は無い。**

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

④ リレバンの勘所 ～ヒューマン・アセット、リレーションシップ・キャピタル、時間軸～ (1/2)

- リレバンで重要なのは「**ヒューマン・アセット**」(人材)と「**リレーションシップ・キャピタル**」(顧客との信頼関係)に加えて、「**時間軸**」(成果が出るのに時間がかかる)。



1. 地域金融・中小企業金融のポイント

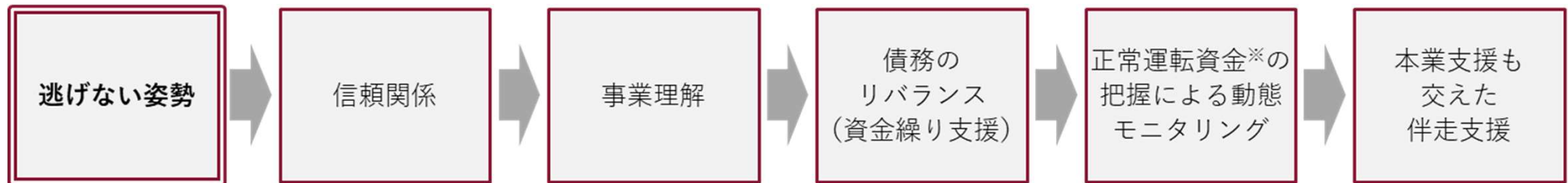
④ リレバンの勘所 ～ヒューマン・アセット、リレーションシップ・キャピタル、時間軸～ (2/2)

- ところが昨今では、多くの地域金融機関においてヒューマン・アセットが毀損（早期退職者の急増、新卒採用においても苦戦）し、リレーションシップ・キャピタルも劣化（顧客との関係が希薄化。粉飾による不良債権問題にも発展）している。
- 上記の原因は、「顧客本位」とはかけ離れた自己中心のビジネスモデル（例：預り資産業務における過度なノルマ設定）。換言すると、地域金融機関として掲げた経営理念とはギャップのある、目先の利益を追うだけの経営姿勢にある。
- そもそもリレバンとは時間のかかる取組であるにも係らず、その根底にあるべきヒューマン・アセットとリレーションシップ・キャピタルは、寧ろ逆に崩壊し始めているような危機的な状況。ヒューマン・アセットとリレーションシップ・キャピタルの再構築が全てであり、急務となる。

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑤ 「リレバンは儲からない・・・」と言うが (1/3)

- リレバンとは片手間で出来るような類のものではない。成果が出ない（儲からない）のは、そこに本気度が足りない“なんちゃって”であるが故。補助金の申請等は決して悪いとは言わないが、これらに終始している限りはリレバンだとは思わない（所詮はプロダクトアウトの延長線上にある）。
- いま、中小・小規模事業者が地域金融機関に対して真に求めているものとは、**業況が悪くなっても決して“逃げない姿勢”**。それをベースに日頃のコンタクトを積み上げることで、信頼関係を構築する。これが全ての始まりとなる。



※ 運転資金から根雪の部分を除外したもの

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑤ 「リレバンは儲からない・・・」と言うが (2/3)

- ごく一握りの人間による属人的な取組や、一過性のイベントでお茶を濁すことなく、**組織的・継続的に取り組めば、必ず成果はついて来る**。『リレバンが儲からんとは言わせん！』とは、18期連続の増益である広島市信用組合の山本理事長の言葉。
- 逆の観点から見た場合そもそもこのご時勢において、地域金融機関にとって継続的に収益を上げられるような業務（持続可能なビジネスモデル）が、果たしてリレバン以外に存在するのか？
 - ◆ 預り資産業務？ ➡ 儲かっていない。
(証券会社への業務委託やSBIの戦略に乗る所以)
 - ◆ 優良先に対する融資残高の積み増し？ ➡ 金利の低下により相殺。
 - ◆ 不動産関連融資？ ➡ 自ずと限界に突き当たる。
 - ◆ 低金利時代に有価証券運用での高利回り期待？ ➡ その裏には膨大なリスクを内包。
(リスク管理が甘い、解らない、で済む話ではない)

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑤ 「リレバンは儲からない・・・」と言うが (3/3)

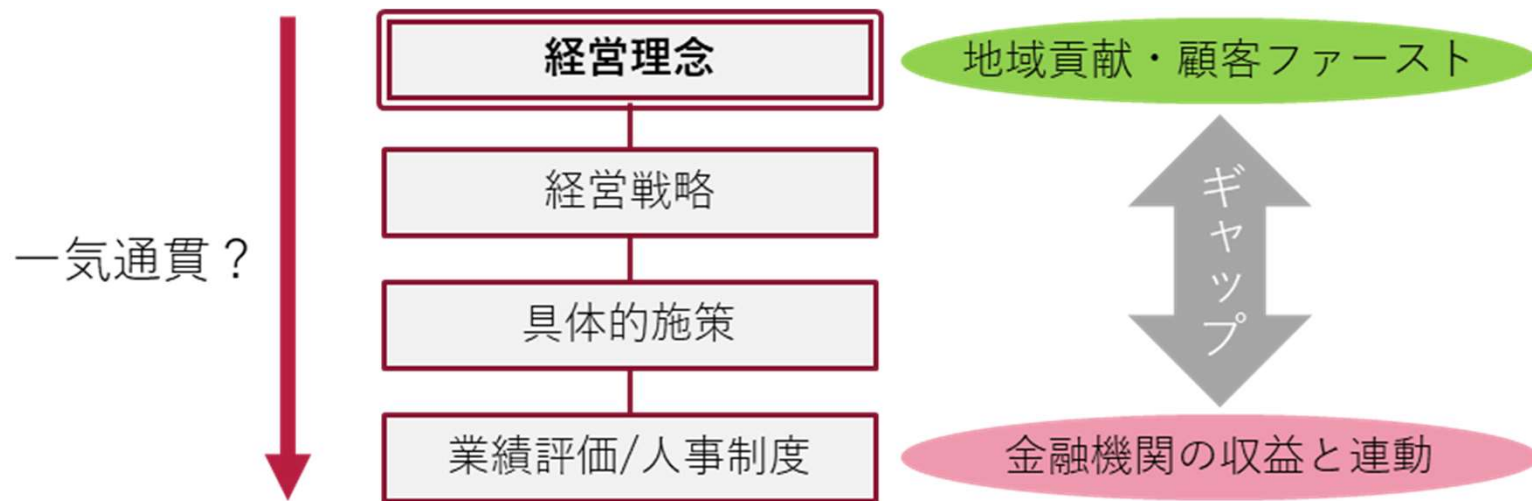
➤ リレバンで成果の出ている金融機関には、以下のような特徴がある。

- ✓ 経営理念を実践に移し、それが絶対にブレることがない（経営理念からの一貫通貫）。
- ✓ 顧客とのコミュニケーションにおいて、「質」の面でも「量」の面でも、競合する金融機関の追従を許さない。
- ✓ 奇を衒った新規業務（≒パフォーマンス）や、身の丈に合わないような業務は一切やらない。
- ✓ 基本に忠実ではあるが、その範疇における経営判断は素早く、実に的確な判断結果となっている。
- ✓ 「お客さまのために」という言葉の底流に、決して口先だけのものではない本気度があり、またその本気度が顧客にも通じており、しっかりとした信頼関係が構築されている。

➤ 地域が異なれば細かな部分において、やり方が違ってくるのは当然。しかし、**地域金融機関の経営におけるプリンシプル（原理原則）は「不変」かつ「普遍」**のはず。其々の地域顧客や地域経済の特性に合致するよう、スピード感を持って業務運営するところがポイントとなる。

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑥ ノルマ廃止の必然性 (1/2)



- 昨今の地域金融機関に見受けられるヒューマン・アセットの崩壊は、上記のようなギャップに原因がある。過度なノルマで得るものよりも、それに因って失われるもの（ヒューマン・アセットと、それに裏打ちされたリレーションシップ・キャピタル）の方が、地域金融機関にとってみればはるかに大きい。これは冷静に考えてみれば誰でも解ること。
- **「経営理念 → 経営戦略 → 具体的施策 → 現場を動かす業績評価/人事制度」に至る一気通貫を確保し、経営理念と現場の行動実態との間にギャップを生じさせない**こと、換言すればヒューマン・アセットと、それに裏打ちされたリレーションシップ・キャピタルを崩壊させず維持し続けることが、地域金融機関において重要な経営手腕であるといえる。これは経営トップの本気度やコミットメントがなければ、到底成しえない。

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑥ ノルマ廃止の必然性 (2/2)

- 他の地域金融機関の事例を見て「ボリューム目標の撤廃」に追随する動きも散見されはじめているが、好調な地域金融機関では、「ノルマ廃止」という表層だけではなく、その土台となる様々なインフラも整備がされている。

ノルマ廃止は一日にしてならず！

① 本腰を入れたBPR

精神論だけでは限界あり。業績評価の大改革をおこなった金融機関は、その前に徹底的なBPRを実施済み。

② 情報武装の仕組みづくり

顧客情報、顧客との交渉情報、業界情報、地域情報など。武器も持たせず突撃を強いる指揮官は如何なものか。

③ ワークライフバランスの仕組みづくり

ESなくしてCSなし！

④ ヒトとしての人材教育

業務スキル関連の研修のレベルアップ以上に、或いは金融人である前に、「人間」としての魅力を。リレバンには「人間力」が欠かせない。

⑤ マネジメント教育

組織の規模が大きくなればなるほど、経営トップの思いは末端まで浸透し難い。それを歪曲することなく代弁できる中間層の存在が、極めて重要となって来る。

- とは言え、どんなプロセス評価であっても必ず穴は存在するもの。それ故、リレバンが完全に腹落ちしている現場のリーダー（＝支店長）を自行としてどれだけ揃えられるかが鍵となる。今のところは数が足りないのであれば、素養のある人間を選び出し、支店長を育成すべし！

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑦ ミドルリスク層にどう取り組むか

- 経営改善/事業再生の支援は究極のレバレッジであり、時間はかかるものの収益性も高い（共通価値の創造）。地域金融機関にとっての収益基盤はここにこそ存在する。
- 事業キャッシュフローがあるにも係わらず、長期借入金の約定弁済のために赤字になっている会社は多い。金融検査マニュアルの弊害でもあるが、顧客をミドルリスク層にしたのは金融機関自身ではないのか？（貸し手の責任）資金使途に応じた融資形態への組み替えは欠かせない。
- これらのミドルリスク層と呼ばれている顧客の中には、成長予備軍が多数存在している。**まずは正常運転資金を切り出して資金繰り支援を行い、業況を丁寧にモニタリングしながら、本業支援（経営改善や再生も含む）を併用しながら伴走支援をする。**これを組織的・継続的にやること！
- 昨年に放映されたNHKスペシャル『大廃業時代～会社を看取（みと）るおくりびと～』は、衝撃的な内容であった。そこで語られていた「余力あれば廃業」という考え方は、地方の実態を知らない暴論である。
- ポスト検査マニュアルのディスカッションペーパーである『検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方』（2019年12月）の [BOX4] ※に注目すること。たとえ破綻懸念先であっても、キャッシュフローが見込める事業等の運転資金は正常運転資金として扱い、再成長や再チャレンジをあと押しするような考え方も示されている。

※ [BOX 4] 正常な運転資金と引当の見積り

債権の回収可能性を引当に反映するという観点からは、破綻懸念先債権の引当の見積りにあっても、担保・保証による回収見込額のみならず、資金繰り等を継続的にモニタリングすることを前提として、正常な運転資金と認められる貸出金のうち回収の確実性が合理的で裏付け可能なものをも勘案して引当を見積もることが考えられる。

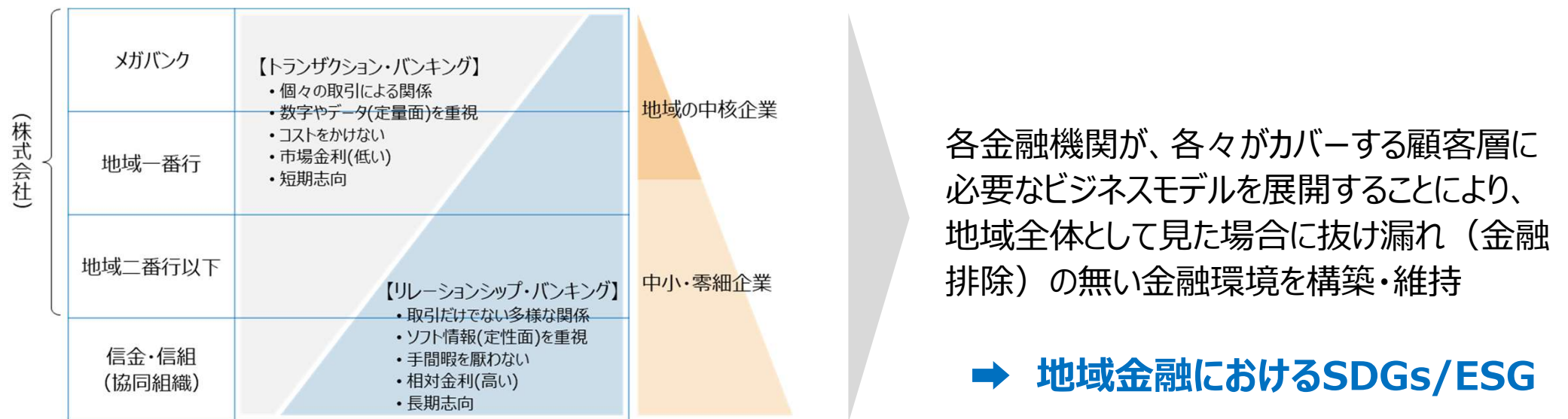
この考え方に基づき、将来のキャッシュフローを見積もる方法を採用する場合には（例えばDCF法、キャッシュフロー控除法等）、上記の正常運転資金額を将来のキャッシュフローに織り込んで評価すれば足りると考えられる。

このほか、予想損失率を用いる方法を採用する場合には（例えば、予想損失率法等）、上記の正常運転資金額を担保・保証等による回収見込額に含めて見積もる方法や、担保・保証による回収見込額以外の将来のキャッシュフローが見込まれる貸出先をグルーピングして、正常運転資金の回収見込みを織り込んだ予想損失率を用いて引当を見積もる方法等が考えられる。

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑧ 「地域経済エコシステム」における地域金融 (1/5)

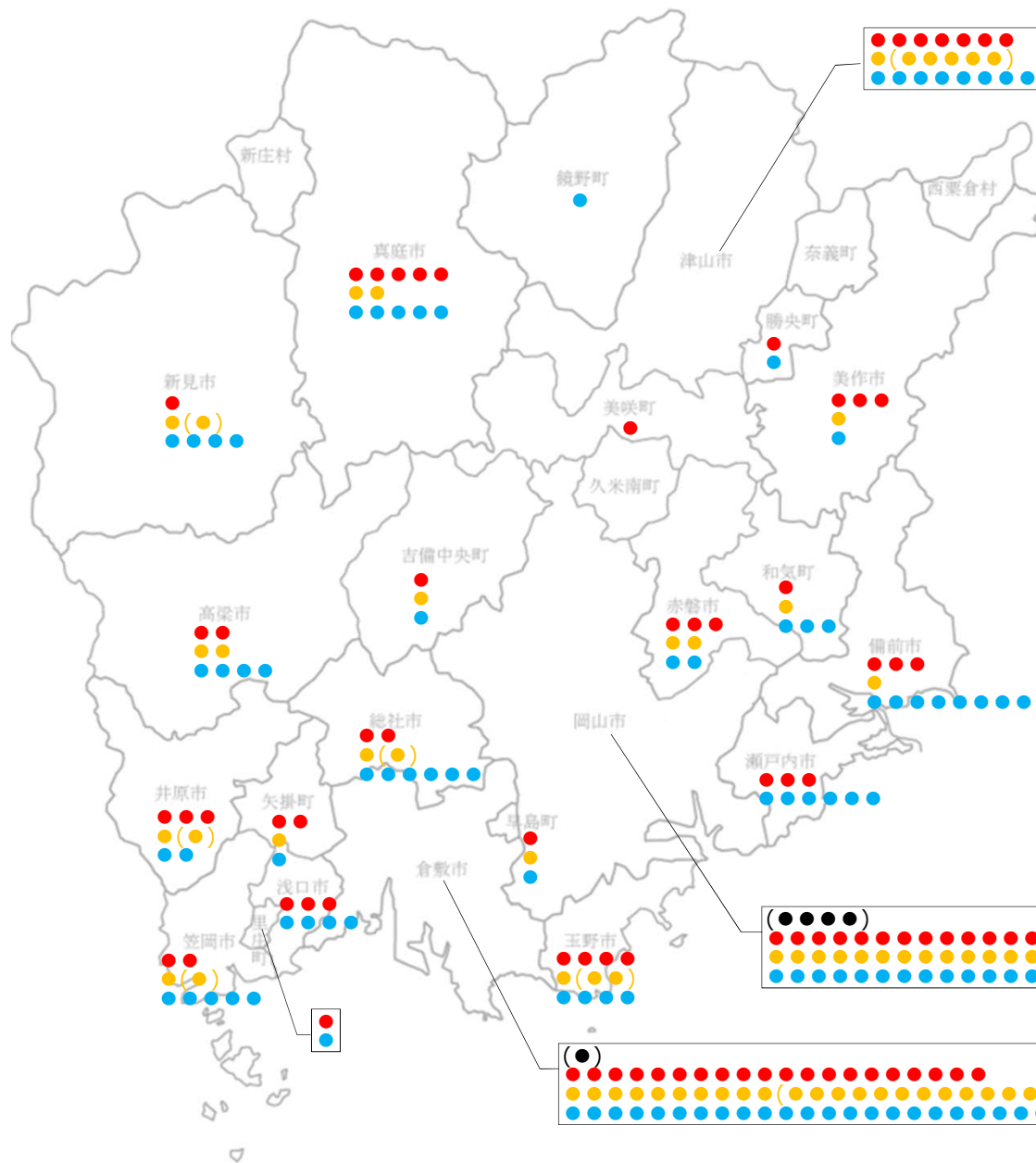
- 『平成30事務年度 金融行政方針』で、ある地域において、企業、金融機関、地方自治体、政府機関などの各主体が、**それぞれの役割を果たしつつ、相互補完関係を構築する**とともに、地域外の経済主体等とも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創してゆく関係である、「地域経済エコシステム」が示されている。
- 各地域に存在する金融機関は、各々の顧客層が必要とするビジネスモデル（リレーションシップ・バンキング or トランザクション・バンキング）を其々が担うことにより、**当該地域において全体として排除の無い（誰一人として取り残されない）金融環境の構築・維持**が求められている。



(金融庁 日下室長に拠る図を基に多胡が追記)

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

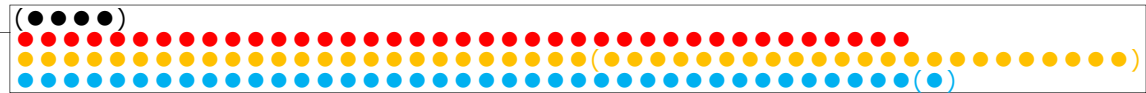
⑧ 「地域経済エコシステム」における地域金融 (2/5)



岡山県内における金融機関店舗※の分布

- 【凡例】
- : メガバンク
 - : 地域一番行 (中国銀行)
 - : 地域二番行以下
 - : 信用金庫・信用組合
 - ()内は岡山県外の資本に拠る金融機関の店舗

※ 2019年9月末時点
 ゆうちょ銀・JA・JF・労金・政府系を除く
 バーチャル店舗を除く



1. 地域金融・中小企業金融のポイント

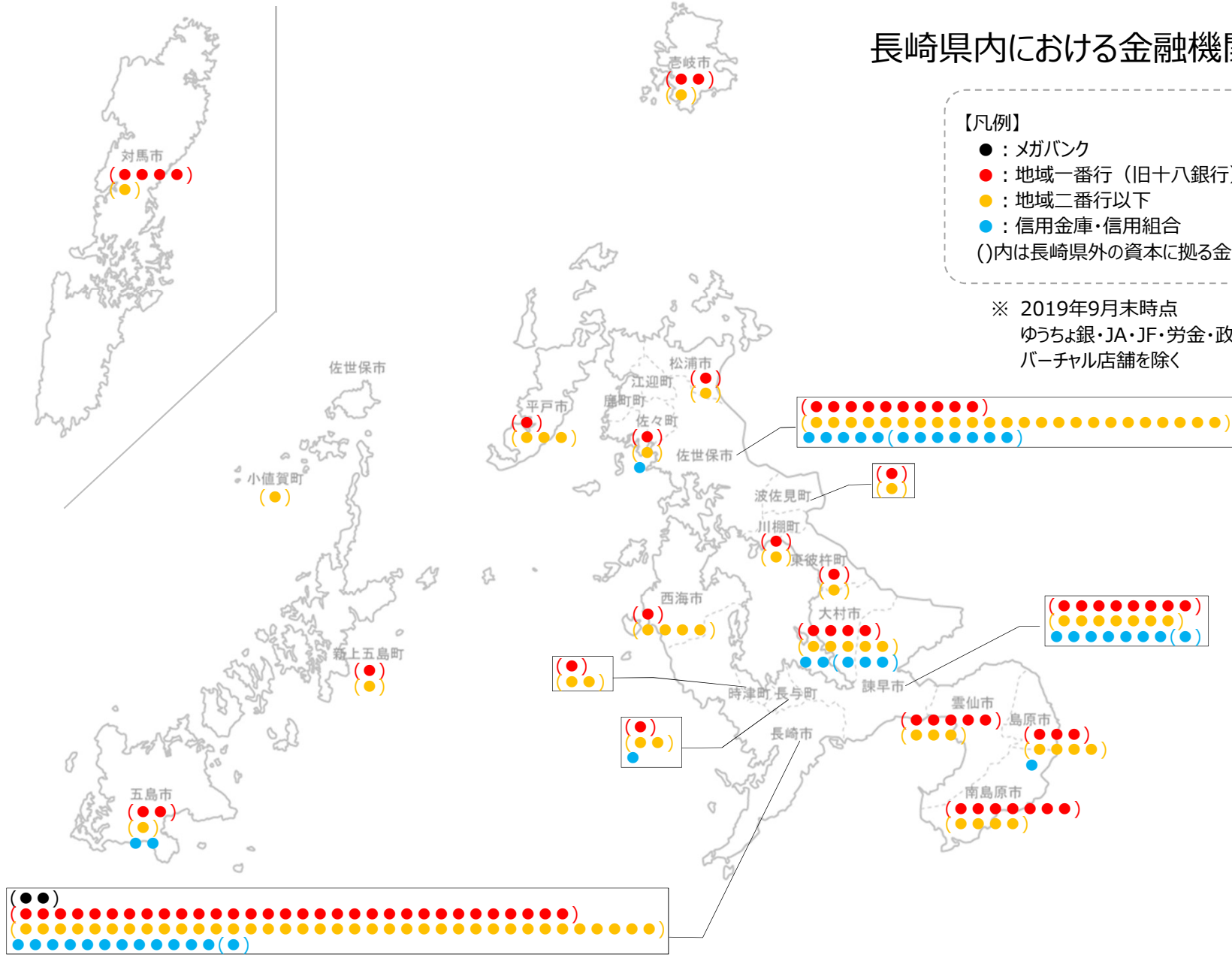
⑧ 「地域経済エコシステム」における地域金融 (3/5)

長崎県内における金融機関店舗※の分布

【凡例】

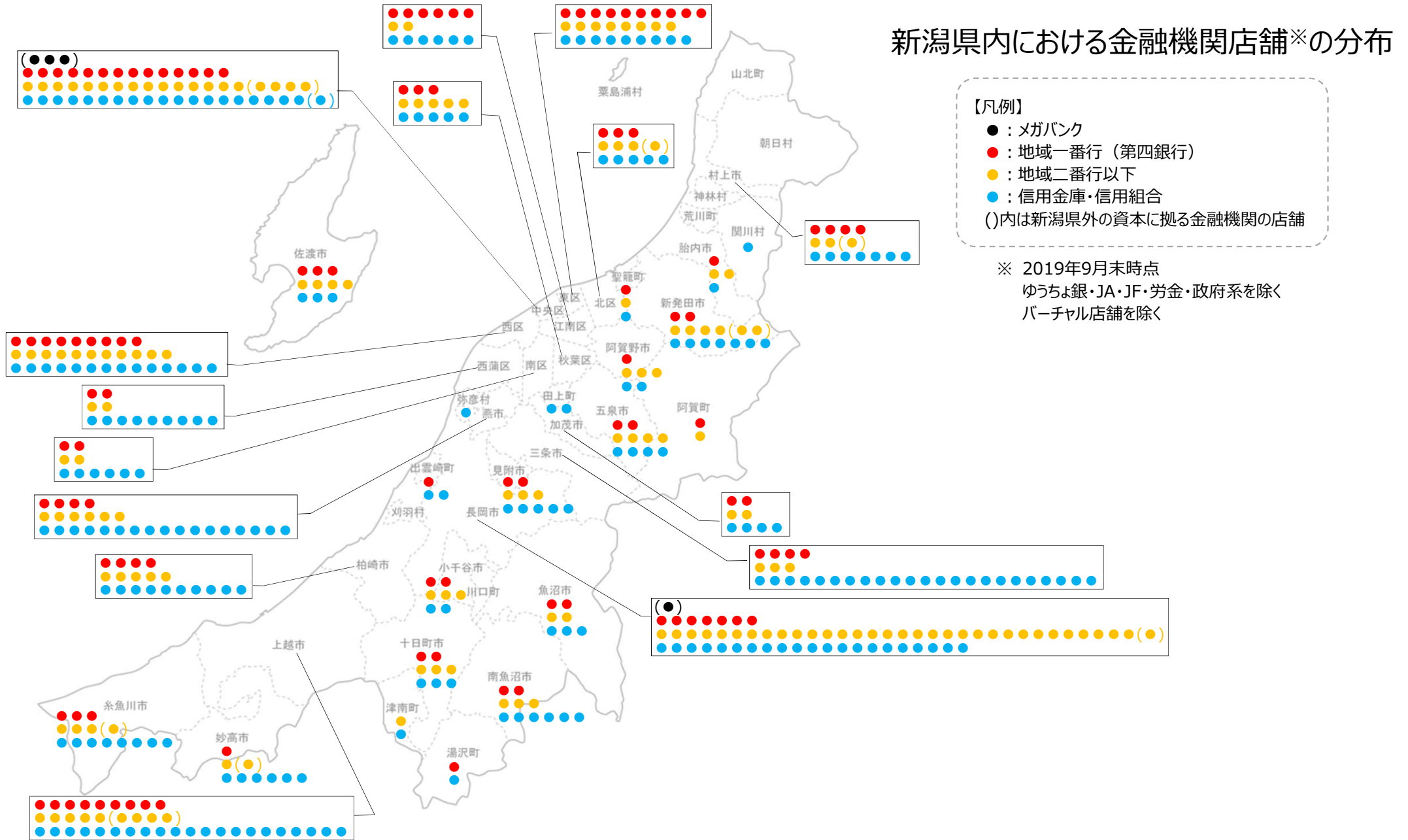
- : メガバンク
- : 地域一番行 (旧十八銀行)
- : 地域二番行以下
- : 信用金庫・信用組合
- ()内は長崎県外の資本に拠る金融機関の店舗

※ 2019年9月末時点
 ゆうちょ銀・JA・JF・労金・政府系を除く
 バーチャル店舗を除く



1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑧ 「地域経済エコシステム」における地域金融 (4/5)



1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑧ 「地域経済エコシステム」における地域金融 (5/5)

地域一番行

- ◆ ネット専門銀行やフィンテック企業が優位性を発揮し、その攻勢に晒されつつあるサービス分野では、いわゆる「選択と集中」も検討が必要。
- ◆ ただ、上記のような代替プレーヤーが充実するまでは、地域の人々が多様な金融サービス/金融インフラを享受できるよう、過度な「選択と集中」には踏み込まないことも、地域一番行としての役割であるといえる（この場合、BPR等による適切なコストコントロールは不可欠）。
- ◆ 更に言えば、地方において撤退気味であるメガバンクを代替すべき。

地域二番行以下

- ◆ 追う者の強みを活かした「選択と集中」を如何に出来るかが重要となる。
- ◆ そのためには、アライアンスを駆使し、バックヤード（各種システム・集中事務・庶務等）の思い切った効率化がポイント。


信金・信組 (協同組織)

- ◆ ダウンサイジングとアライアンス（完成度の高い共同化・共通化）により、効率が良い。また、顧客密着であるが故にリスクが低い。
- ◆ 経営者にとって十分手に負える（経営の意思を浸透させ易い）組織規模であるため、経営力が如実に顕れる。（良くも悪くも経営者次第）
- ◆ 合併に要する費用や負荷の低さは地銀と大違い。但し、その存在意義を踏まえ、協同組織金融機関では合併という経営戦略をどう考えるべきか？
- ◆ 協同組織金融機関の減少による、地域金融の空白地の問題。

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑨ 地域金融機関にとってのSDGs/ESG (1/3)

- 年々注目が高まってきているSDGs（持続可能な開発目標）では17の目標が掲げられているが、地域金融機関において環境私募債や冠付きの金融商品を販売するという矮小な話ではない。**地域金融機関におけるSDGsとは目標8のターゲット10**に尽きる！
- 『**ESG金融は社会貢献活動ではなく、本業に通じるもの**である。SDGsの中では目標8.10「国内の金融機関の能力を強化し、すべての人々の金融取引、保険及び金融サービスへのアクセス拡大を促進する」に最もよく当てはまり、**リレーションシップバンキングとも同じ考え方**である。』とは、ESG金融懇談会（2018年5月）における京都信用金庫の増田理事長（当時）の発言。
- 「すべての人々に金融取引へのアクセス拡大を促進する」こととは、**金融排除を無くすこと**に他ならない。将にリレバンに拠って成し得るものであり、それをビジネスモデルの根幹に据えている地域金融機関にとっては生き様そのものと言える。
- 地域金融機関の中には「金融サービスへのアクセスを促進」を単なる利便性の向上と曲解し、以下のようなアピールをしているところも少なからず見受けられるが以っての外。上述の増田理事長の高い志とは雲泥の差。

8 働きがいも 経済成長も 	10 国内の金融機関の能力を強化し、 全ての人々の銀行取引、保険及び 金融サービスへのアクセスを促進・ 拡大する。
--	---



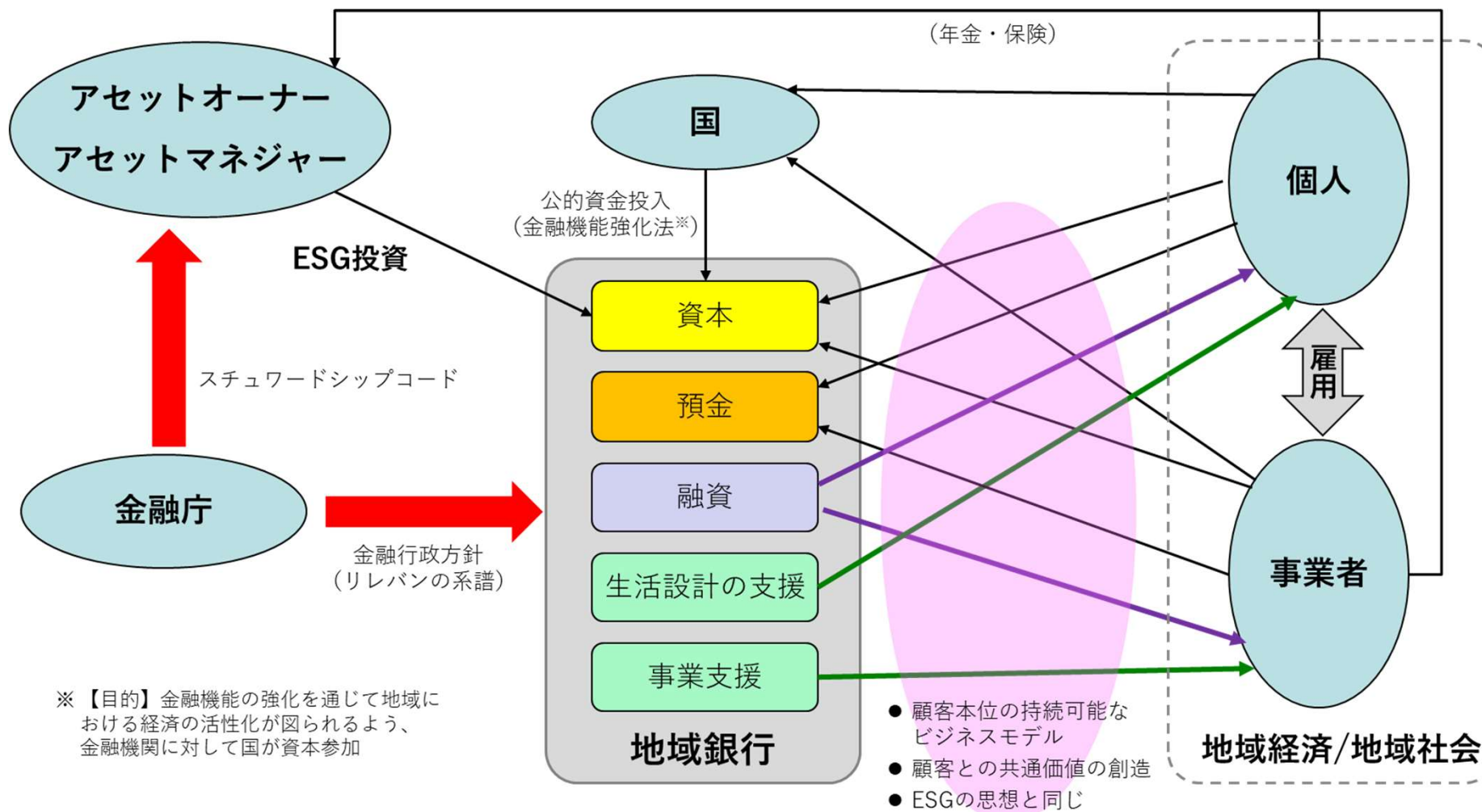
当行は新たなキャッシュレス決済に参画しました！
当行はオープンAPIを使ったアプリを開発しました！
当行はSDGsの目標8.10に取り組んでいます！

もはや意味不明・・・

1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑨ 地域金融機関にとってのSDGs/ESG (2/3)

- ▶ 地域金融を通して、ESGの中でも特に“S”の部分、すなわち**顧客との共通価値の創造により地域社会の持続と発展に資する**ことが、地域金融機関におけるSDGs/ESGの最も重要な体現と言える。
- ▶ 究極のリレバンである**経営改善支援や事業再生支援の面的展開**こそが、将に「地方創生」（地方再生）となり得る。



1. 地域金融・中小企業金融のポイント

⑨ 地域金融機関にとってのSDGs/ESG (3/3)

- 先日開催された環境省主催の第3回のESG金融ハイレベル・パネル（2020年10月）では、適切なリスク・リターンを確保しつつ、環境・社会・経済にポジティブなインパクトをもたらすことを意図した「ポジティブインパクトファイナンス」が主たるテーマとして取り上げられている。
- 「ポジティブインパクトファイナンス」で先行するメガバンク等の事例においては、専ら「借り手」の側における振る舞い（資金使途など）がSDGsに資するかどうかの主眼が置かれている。これに対して地域金融機関における「ポジティブインパクトファイナンス」ではその視座、すなわち「インパクト」を与える主体者がメガバンクの場合とは異なっているのではないか。
- 取引先の業況が悪化すれば問答無用で回収に奔走し、廃業や倒産に拍車をかけるような投融資は地域経済にとって「ネガティブインパクトファイナンス」に他ならない。一方、資金繰りを支えて事業再生に尽力することは、地域経済にとって「ポジティブインパクトファイナンス」となる。すなわち地域金融機関での「ポジティブインパクトファイナンス」は、専ら「貸し手」の側における振る舞い（本業支援の姿勢など）がSDGsに資するかどうかの主眼が置かれることになる。
- 「ポジティブインパクトファイナンス」によって取引先の廃業のリスクを抑制する（更には、再成長の可能性を残す）ことは、地域金融機関の側にとってみれば、収益基盤の喪失リスクと中長期でのリターンを適切にコントロールすることになり、将にESG金融と言える。
- 『さあ、インパクトを与えよう！ 負のインパクトを減らし、正のインパクトを与えよう。そのことによって、社会と経済を支える基盤を守っていこう』というポジティブインパクトファイナンスタスクフォースの水口座長の言葉を、地域金融機関ならではの観点で受けとめ、役職員一同で真のSDGs/ESGに取り組んで頂きたい。

2. ウィズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関

2. ウイズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関

① 『令和2事務年度 金融行政方針』 ～コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く～

コロナ禍の状況等も見極めながら、資金繰り支援から、資本性資金等も活用した事業者の経営改善・事業再生支援等に軸足を移し、コロナ後の新たな日常を踏まえた経済の力強い回復と生産性の更なる向上に取り組むことが必要だ。

(金融庁 『令和2事務年度 金融行政方針』)

協同組織金融機関は、相互扶助の理念の下、会員・組合員を通じて地域により深く根差している。コロナ禍での事業者支援をはじめとする金融仲介機能の発揮と健全性の維持の両立に向けた対話に当たっては、こうした特性を踏まえた議論を行う。特に、中小・零細企業に対する支援に配慮するよう促す。

(金融庁 『令和2事務年度 金融行政方針』)

(下線は多胡に拠る)

2. ウイズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関

② コロナ禍に際しての初期対応はどうだったか？

- コロナ禍に際して、其々の地域において迅速な危機対応が必要だったのは、「地域の中核企業」よりも寧ろ「中小・零細企業」。この顧客層に対する地域金融の担い手としては、地域二番行以下や協同組織（信用金庫・信用組合）の比重が相対的に高くなっている（☞ 17ページ）。
- ところが、「中小・零細企業」に対する**危機対応は政府系金融機関の役割であるとの誤った認識**により、この顧客層を支えるべき地域二番行以下や協同組織における初期の対応は、決して褒められたものではなかった（一部の例外はあり）。コロナ禍における**初期対応は本来、常日頃から取引があり、事業者の窮状を良く把握している地域金融機関の出番**だったはずである。
- 本来支えるべき役割にいた地域金融機関の初動の遅れが、最後まで面倒を見る覚悟のない金融機関（普段は取引の無い地域一番行や隣接県の地方銀行等）につけ入る隙を与えてしまったのではないだろうか。このような半ばトラバンの金融機関による、ノーリスク商品（ゼロゼロの制度融資）のプロダクトアウト的なノルマ営業（中には投資商品の抱き合わせ販売も。金商法や独禁法違反では？）を横行させてしまったことは、リレバンを旨とする地域金融機関としては猛省すべき事実であろう。

2. ウイズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関

③ 地域の中核企業・中堅企業との取引に求められるもの

- あくまでも一時しのぎ的な位置付けの制度融資だけでは、地域の中核企業・中堅企業における経営課題に対して、根本的な対応ができない可能性もある。財務基盤が不安定であるならば、資本金劣後ローンも検討の遡上にあげることも必要（「ローン」という響きには惑わされないこと。決してプロダクトアウト的な商品ではない！）。
- 現在、金融庁において検討が行われている、銀行による事業会社への出資比率上限の規制緩和についても、その動向を注視しておく必要がある。緩和の内容の次第では、経営改善支援のエクイティ領域において新たな方法が選択肢に加わることになる。
- 但し、財務基盤の安定化が地域の中核企業・中堅企業における経営課題解決のゴールではない。財務基盤の安定化は必要最低要件であり、金融面だけには留まらない事業そのものに対する支援も欠かせない。
- 「事業の支援」とは「コンサルティング」という言葉で言い表すような仰々しい話ではない。そもそも現場の職員の全員が一樣に、一流の経営コンサルタントのようなパフォーマンスを発揮することは現実的に可能なのか？（スキル面のみならず、同時並行で面倒を見る顧客数の面からも。この点において、新たにコンサル部署の創設やコンサル子会社の設立を以って、一丁上がりとはならない）
- 地域金融機関が果たすべき真の役割とは「コンサルタント」ではなく寧ろ「プロデューサー」。信用保証協会、中小企業支援団体、土業といった当該地域内の英知を如何に巻き込み、如何に事業者のために総力戦を展開できるかどうかは今後は求められる。

2. ウイズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関

④ 小規模事業者・個人事業主との取引に求められるもの

- 「金利負担ゼロ」・「担保・保証人ゼロ」の資金を供給することは、本来の意味での資金繰りとは言えない（あくまでも未曾有の国難に際しての緊急的・一時しのぎ的なもの）。事業者がお金のこと（つまり本業以外のこと）に心配・忙殺されることなく、**本業に専念できる環境を仕立て上げる**ことこそが真の資金繰り支援。
- 但し、真の資金繰り支援であっても、やはり止血処置に過ぎない。言わばこの時間稼ぎの間に、次の一手として何をなすべきなのか事業者の相談に乗り、ウィズコロナ・ポストコロナにおける事業展開と一緒に考えることが重要となる。
- 小規模事業者・個人事業主の多くにとっては、事業とは生業（なりわい）に他ならない。すなわち今後の事業の成長を見込む先ではなく、**金融機関として必要となる対応は寧ろ「存続支援」が主である**と言わざるを得ない。経営者の年齢が高く廃業のリスクが大きい状況とは、視点を改めて金融機関の側から見ると、既存の安定取引基盤を喪失するリスクが大きい状況と同義になる。
- 地域金融機関の担当者からは、一人あたりで受け持つ小規模事業者・個人事業主の絶対数が多過ぎるため、どうしても支援対象先が限られてしまうという声も聞こえてくる。地域金融機関としての責務を全うするために必要となる要員の適正化については、地域金融機関の経営者で対峙すべきテーマであるが、担当者としてもまずは「資金繰りを見る（一例として、TKCの月次試算表などを活用）、プラス相談に乗る」といった具合に取り組み方を工夫し、可能な限り多くの小規模事業者・個人事業主と向き合って頂きたい。

2. ウイズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関

⑤ 個人との取引に求められるもの

- いずれの地域金融機関においても、事業者だけと取引をしている訳ではない。取引先の従業員や純個人の既存顧客の中にも、今回のコロナ禍に因って家計の基盤が大きく揺らいでいる方々が少なからずおられるはず。このような地域の住民の苦境に対して親身に寄り添うことも、ウィズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関の重要な役割。
- 何よりも先ず取り組むべきは、**住宅ローンの条件変更**の相談に乗ること。生活そのものの礎が失われる恐怖を払拭することで、家計の見直しと安定化に向けた時間を稼げるように顧客を導いて欲しい。
- また、**教育ローンの条件変更**の相談に乗ることも、地域金融機関としての優先度は高い。地域の有望な若者の就学機会を無碍に奪わないことは、地域人材に対する可能性を将来に繋ぐものでもあり、将にSDGs/ESGにも合致する。
- ただ、取引している金融機関に対して住宅ローンや教育ローンの条件変更を申し出る（＝金融機関に懇願する）ことは、顧客の側としても相当な心理的ハードルがあることも事実。金融機関としては単なる「待ちの姿勢」ではなく、顧客が自身の不安や懸念を「心理的安全性」を以って示すことができるよう、金融機関の側から能動的に働き掛けてみることも重要。
- ウイズコロナ・ポストコロナにおける地域金融機関の個人向け取引とは、株価低下による買い時到来とばかりに投資信託を押し売りしたり、将来の不安を過度に煽って保険商品や消費者ローンを勧誘するような類のものではない！

結びにかえて

- 昨年冬から始まった新型コロナウイルス（COVID-19）は今春になっても一向に終息する兆しを見せず、社会や経済に対する甚大な影響が長引いていたことから、地域金融機関においても2020年度上半期の中間決算の着地点に当初は随分恐々としていたはず。
- ところが蓋を開けてみると、確かに対面営業ができなかったことに起因し預り資產業務は低調との声もあったが、地域金融機関では押し並べて融資残高が予想値を大幅に上回ったことから、一定の収益確保の目途が立ってひとまず安堵している模様。ただ、この結果は行政による補助金や助成金、融資などの支援制度に負っている部分が多く、この上半期は極めて特殊な経営環境下（望外の融資ボリューム、金利収入、手数料収入）にあったと言える。
- さて下半期。行政による各種支援は一段落し、ウィズコロナ・ポストコロナに伴って今後、与信費用が増加することは避けられない（というよりも、真っ当な地域金融機関であれば、与信費用が増加しない訳がない）。ウィズコロナ・ポストコロナの長期化が避けられそうにない下半期以降は、**現場の仕事のやり方を「融資ボリューム、金利収入、手数料収入」から「伴走支援による与信費用のコントロール」にシフトして行く**必要がある。言うなればモードチェンジ！
- 上半期の中間決算に安穩とすることなく、地域金融機関の役職員は組織全体で醸成された「健全な危機意識」で今一度気を引き締め、ウィズコロナ・ポストコロナで困窮する事業者や個人の顧客にしっかりと寄り添って頂き、堂々と『自分はSDGs/ESGに貢献している！』と言えるようになって頂きたい。

ご清聴ありがとうございました

ブログ「芸のない旅芸人」の独り言：

<https://tabiblog.net/>

御礼
100万アクセス突破！