



九州財務局マスコットキャラクター  
にゃんぎゅう

# 「地域金融ステージアップ・シンポジウム ～金融仲介の質の向上に向けて～」レポート

(平成 31 年 3 月 25 日 於：熊本地方合同庁舎 A 棟 1 階共用会議室)



## 「地域金融ステージアップ・シンポジウム～金融仲介の質の向上に向けて～」レポートについて

金融行政では、地域金融機関が事業者の改善や再生に向き合うリレーションシップ・バンキングの普及に取り組み、近年では、事業性評価に基づく融資や支援の拡充等を行い、金融仲介機能の向上を推進しています。

このような経緯・現状について、改めて金融庁から、金融行政の意図するところとその実践について説明を受けるとともに、「事業に（地域に）踏み込む金融を語ろう」と題して、金融機関や企業経営者等によるパネルディスカッションを行い、金融仲介機能の更なる向上を後押しすることを目的として、「地域金融ステージアップ・シンポジウム～金融仲介の質の向上に向けて～」を開催いたしました。（参加人数 160 名）

本レポートは、金融機関の金融仲介機能の更なる向上を推進するためにその内容を公表するものです。

### 目 次

|                      |       |   |
|----------------------|-------|---|
| 1. 主催者挨拶（全文）         | ..... | 1 |
| 2. 基調講演（要旨）          | ..... | 2 |
| 3. パネルディスカッション（発言要旨） | ..... | 5 |



1. 主催者挨拶（全文） 九州財務局長 川瀬 透

金融行政では、平成15年より地域密着型金融（リレーションシップ・バンキング）を掲げ、啓蒙のため平成17年度からシンポジウムを毎年開催し今回で14回目となります。この間、地方では人口が減少し始め、地域経済は縮小の傾向が見られ、それに伴い地域金融機関の経営環境は低金利も相まって厳しくなっています。今回、敢えてステージアップ・シンポジウムと題したのは、その



閉塞状況をブレークする「よすが」となるよう熱い議論を行いたいとの願いを込めたからです。

さて、一昔前の高度成長期には、地域金融機関は融資業務の審査管理で情報を生産し、その希少な資金を地域の企業に効率的・効果的に供給し経済を下支えする、まさに日本経済の躍動の原動力となったものの時代は変わりました。経済は成熟し低成長となり経済構造も大いに変容しているところです。地方では、人口減少や過疎化の進展もあり経済基盤が縮小する中、地域企業を取り巻く環境は厳しさを増しています。一方で、金融では世の中のお金は潤沢になりました。従前の顕在的な資金需要は減少し、そのお金の持つ「位置エネルギー」は以前より相当低下していると感じます。

このような閉塞感が漂う状況ですが、地域企業の中には自らの商品・サービスの特性・特質を活かし工夫改善を行い、付加価値を増進していこうという動きが多く現れており、今後地域経済を維持していくためには、そのような動きをもっと格段に広範に広めていく必要があります。そこに実は潜在的な地域の可能性、顕在的な資金需要がまだまだ大いに存在しているものと思います。

今、触れましたお金の「位置エネルギー」は昔に比べ低下していますが、地域金融機関には、もう2つの大いなるエネルギーがあると考えます。それは「情報の力」と「人材の力」です。地域金融機関は取引先の経営情報を始め地域の経済情報が多く集積する情報の宝庫です。また、これまで長い間地域の優秀な人材が集い、更にその皆様方が地域津々浦々のお客様と培った人的コネクションも膨大なものがあります。しかし、この情報資源や人的資源が、従前からの閉塞的な業務体系の下では現状十分に活用されているとは言えない状況にあります。この2つの力を上手く十分に活用して多くの地域企業の潜在力を生かすため、その事業にもっともっと踏み込んでいけたら、今の地域経済の閉塞状況をブレークできる、地域の未来を切り開く新たなステージに突入できるのではないかと、そのような想いを込め「ステージアップ」を会の題名としたところでもあります。

さて、本日は基調講演として、金融庁地域金融生産性向上支援室の日下室長から、金融行政が今何を目指しどのような取組みを展開しているかを解説していただきます。そして、後半のパネルディスカッションでは、金融機関のトップ、企業経営者の多士済々な方々と意見交換しながら、地域金融・地域経済の改善につながる示唆を探求してまいります。

（以上）

## 2. 基調講演（要旨）

講師：日下 智晴 氏

（金融庁 監督局 銀行第二課 地域金融生産性向上支援室長）

テーマ：「地域金融機関の金融仲介と事業性評価」



- 今、金融機関が大きく変わるチャンスが訪れている。それは、20年続いた金融検査マニュアルがなくなり、不良債権処理を何よりも優先した「金融検査マニュアルがあった時代」が終わるからである。「金融検査マニュアルがあった時代」が終わると、まさに「ステージアップ」に移行する時代が到来し、金融機関は自らどのような形で成長していくのかの視点に立たねばならない。取引先とともに成長するビジネスモデルをいち早く実現し、それを収益に結び付ける金融機関だけが生き残る時代になったという意味で、全ての金融機関にチャンスが来たと言える。
- 27年度に大転換した金融行政方針では、金融仲介機能の十分な発揮を促すことと金融システムの健全性維持の両立を明示している。また、当局（金融庁）は金融機関の最大のステークホルダーであり、後戻りせず次の時代に向かって一步を踏み出した。そして、企業・経済の持続的成長と国民の厚生を増大を目指すことが金融行政の究極の姿と示した。これからの金融システムの健全性は、自己資本の問題でなく、持続可能なビジネスモデルの構築ということとなる。
- 金融機関のビジネスモデルはシンプルで顧客との取引を中心にPDCAをしっかりと機能させれば良く、金融庁は、そのPDCAが有効に機能しているか、企業アンケートやベンチマーク等でモニタリングしている。
- 今事務年度の金融行政方針において、金融仲介機能の十分な発揮と健全性確保の両立を金融行政レベルに留まらず、各金融機関レベルにも求めた。その両立には時間軸の意識が不可欠である。
- 国際的な低金利環境の持続、国内の人口減少・高齢化、利用者ニーズの多様化などが生じており、これらに対応するのは金融行政の力というよりは、金融機関自身に顧客と共に持続可能なビジネスモデルを実現していただく必要がある。金融当局としては、金融検査マニュアルを無くし、ベンチマークなど活用しながら、ベストプラクティスに向けた対話をさせていただく時代になっている。
- 金融機関のステークホルダーは、代表的なものとして「株主」「従業員」「顧客」「金融庁」で、このうち金融庁以外の三者は、例えば現在の従業員の大量退職に見られるように金融機関が気に入らなければ退出できるが、金融庁は最後まで一心同体であり、その関係上対話が非常に重要である。
- 金融機関職員の約8割は営業店勤務で、各営業店の人数は少なく小規模グループが拡散した状態で業務に取り組まなくてはならないため、金融機関の営業店運営はとても難しい。こ

うした中で、営業店職員が、働き甲斐やお客様との共通価値に喜びを感じ、将来に明るい希望を持ち仕事ができるかが金融機関経営の鍵になる。

- 企業アンケートやインタビューを通じ、企業がメインバンクを選ぶ理由は事業への理解であること、企業に評価される金融機関の取組みの共通点として、①営業店による顧客ニーズや課題の聴取・把握、②営業店による事業性評価のフィードバックや課題共有のための企業との対話、③本部の全面的なバックアップの3点があり、特に事業性評価のフィードバックが重要であると見えてきた。
- 事業性評価に基づく融資のプロセスについて、まずは、営業店職員が企業に対しニーズや課題を問いかけ企業の事実情報を収集し、この事実情報を評価情報に転換する。この転換のエンジンが事業性評価と呼ばれ、エンジンを有効に機能させるには本部の主体的な関与が必要である。そして、その評価情報を営業店から企業にフィードバックし、時として社長と喧嘩になるが、最終的には認識の一致を見る。次に、大半の企業が事業キャッシュフローと金融機関への融資返済ピッチが合っていないため合わせる必要がある。このための融資の組換えこそが事業性評価に基づく融資であり、この組換えによって企業は資金繰りの悩みから開放される。これで企業支援のための必要十分条件が整うため、その後のソリューション提供こそが共通価値となる。
- 金融仲介機能のベンチマークには営業店職員の頑張りがストレートに反映される。このベンチマークを企業アンケート結果と対比させ、その相関関係を明らかにして金融機関の取組状況とその成果を踏まえ、金融機関と対話していきたい。
- 金融機関のビジネスモデルについて、貸出金のポートフォリオで考えてみると、リレーションシップ・バンキング・ポートフォリオとトランザクション・バンキング・ポートフォリオに分けられ、金融機関の業態によってその割合が変わってくる。金融機関は自らのポートフォリオをどのようにバランスしていくかが重要であり、信金・信組であってもリレーションシップ・バンキング・ポートフォリオが100%で良い訳ではなく、あくまでバランスが重要である。
- トランザクション・バンキングの領域は、今後、Fintechによるデータレンディング等に代替され劇的に変わるものの、リレーションシップ・バンキングの領域は、企業が存在する限りその事業を理解し対応するニーズは変わらないのでほとんど変化はない。リレーションシップ・バンキング・ポートフォリオ（中小企業のメイン先や業況不芳先等）がしっかりしていると、健全性が維持されスプレッドも高まる。営業店の皆様方には、ぜひ共通理解として持っていただきたい。
- 中小企業は自己資本が小さくその成長に他人資本が必要である。この他人資本を供給するのが、まさに金融機関のリレーションシップ・バンキング・サービスであり、中小企業が他人資本を必要としている限り、リレーションシップ・バンキング型融資は必要とされる。
- このような融資の結果、金融機関のバランスシートと中小企業のバランスシートがつながる。このつながる感覚を営業店職員が真剣に感じることができるか。企業は他人でなく一心

同体との感覚があれば、目の前の企業を突き放すことなど有り得ず、事業支援が当たり前の業務になる。金融機関の信用リスクは中小企業が取っている事業リスクの一部であり、金融機関自らのリスクを軽減するのは担保保証ではなく、中小企業の事業リスクの低減である。バランスシートがつながっている相手をいかに支援するかが大事である。

- 最終的に目指すのは、企業の事業リスク対比期待収益の向上である。企業の成長なくして、金融機関の成長はない。金融機関が今までのやり方を改めて、目の前の企業が如何に成長していくのかというところに力点を置いてしっかり企業を支援していく。企業が成長すると金融機関の収益は必ずついてくる。そのような金融機関に如何にして変えていくか、今まさにそのことが金融行政に問われていると思う。

(以上)



### 3. パネルディスカッション（発言要旨）



タイトル：「事業に（地域に）踏み込む金融を語ろう」

- パネリスト：後藤 富一郎 氏（株式会社 大分銀行 取締役頭取）
- 森 俊英 氏（株式会社 南日本銀行 取締役頭取）
- 品川 良照 氏（熊本信用金庫 理事長）
- 山下 泰雄 氏（通潤酒造 株式会社 社長）
- 久保 誠 氏（株式会社 ヒサノ 代表取締役社長）
- 中山 善晴 氏（株式会社 ワイズ・リーディング 代表取締役）
- 日下 智晴 氏（金融庁 監督局 銀行第二課 地域金融生産性向上支援室長）
- ファシリテーター：川瀬 透（九州財務局長）

#### 【自己紹介】

##### ○通潤酒造株式会社 社長 山下 泰雄 氏

- 1770年に創業し日本酒製造業を営む。2020年で創業250年。
- お客様が求めるのは酒の品質は勿論だが、酒に伴う物語でエンターテインメント性である。熊本地震で被災した県内最古の「寛政蔵」をエンターテインメント空間として復旧し SNS 拡散で消費者を呼び込みたい。



##### ○株式会社ヒサノ 代表取締役社長 久保 誠 氏

- 昭和10年に創業し運送業を営む。今年で創業84年。
- かつて主力事業であったピアノ運送が減少する中、現在、半導体製造装置運送の精密機械部門を中心に、中重量部門、引越部門が主要業務。強みは運送だけでなく機器設置のほか、引越の計画、移転、組立、産廃処理までワンストップで行えることである。



##### ○株式会社ワイズ・リーディング 代表取締役 中山 善晴 氏

- 放射線科専門医で熊本大学医学部の臨床教授。12年前に当社を設立した。
- MRI等検査結果画像を送付してもらい、連携している専門医が診断報告書を作成して返送する遠隔画像診断がコア事業である。また、医師不足対応のため、AI（人工知能）を活用したMRI等画像診断報告書の作成システムを開発した。
- 2年前にオープンラボ（SOCKET）を作り、医療関係の課題を持つ人と解決できる技術者をマッチングさせている。





#### ○大分銀行 取締役頭取 後藤 富一郎 氏

- 「地域社会の繁栄に貢献するため銀行業務を通じ最善をつくす」という経営理念を掲げ、「CSVの実現」をテーマに取り組んでいる。
- 地域が無くなれば銀行が無くなる宿命にある中で、地域の課題解決に向けた取組みとして、県内の全市町村と連携協定を締結し、「まちづくり」に主体的に関与している。
- 地方創生のプラットフォームとして地域商社「Oita Made」を設立し、県内の優れた素材の発掘や商品化による販売を促進することで、地域経済の活性化に取り組んでいる。

#### ○南日本銀行 取締役頭取 森 俊英 氏

- 販路開拓支援業務「WIN-WIN ネット業務」を展開している。この取組みは手間と時間を要するが、経営者に「何故売れないのか」などの様々な気付きを与えているほか、行員のスキルアップにもつながっている。取引先を少しでも強くすることが地域経済の活性化になり、銀行の生き残るすべである。



#### ○熊本信用金庫 理事長 品川 良照 氏

- 2018年3月、本店隣に「くましんビジネスサポートプラザ」を開設。起業を目指す人や創業間もない人が入居でき、インキュベーション施設として活用できるほか、中小企業診断士（当庫職員）からアドバイスを受けることができる。
- 地元中小企業の魅力を子供たちに知ってもらい地域に人材を残すことを目的に、2017年から熊本市中心部の新市街アーケードでこども仕事体験イベントを開催している。

### 【論点1.金融機関に対して日頃感じていること（評価できる点、できない点）】

#### ○山下氏

- 平成元年頃の金融機関行員の印象として、地域を支えるという熱意・プライドが伝わってきたが、最近は自信を失っているように感じる。地方を背負っていることを自覚し、自信を持って仕事をしていただきたい。
- 熊本地震にかかるグループ補助金受領に関する重要な情報などについて、金融機関内で行員の末端まで情報が共有されていないと感じる。

#### ○森氏

- 情報共有について、行内LANシステムが相当に発達している。ただ、それを上手く活用してお客様のニーズに応えられるか、これからも訓練が必要である。

#### ○久保氏

- 金融機関の営業店担当者は、中小企業をあまり理解していない印象がある。新しい担当者に



「御社は何をやっている会社か。」と聞かれたが、行内で引継ぎ、情報共有されているのか疑問である。

- 政府系金融機関は、当社が苦しい時期に他金融機関と違い、株の保有を勧めるなど将来を見据えたソリューションを提供いただき、感謝している。
- 営業担当者は「借りてくれ」と言うが、目利きができれば貸すチャンスは数多くある。
- 最近、金融機関のコンサルティング能力が上がっていると感じるが、目利きができる行員はまだ少ない。

#### ○後藤氏

- 行員の知識や各種情報を踏まえ、どうしたらお客様のためになるかを感じられる、的確な対応ができる人材を育成することが永遠の課題。お客様のライフサイクルに深く関与し、役立つことを重要視しているが、そのためには企業の把握が大事である。昨今の問題は倒産よりも廃業する人が増えてきていること。中小企業の減少は危機であり、我々はこれを育てる義務があり、我々が生き残る手段でもあるのでしっかり努めたい。

#### ○久保氏

- 各種財務資料を作成し金融機関に提出しているが、背景には、本当に理解してくれているのか不信感がある。各営業店に中小企業をよく知っている方を1名は配置していただきたい。

#### ○品川氏

- 金融機関は中小企業の求めているものを理解することが重要である。相手をしっかり知ることは当然のことであるが、当金庫もまだまだ足りない部分がある。

#### ○中山氏

- 表向きは利用者やお客様と良い形となっているが、特に若い担当者はお客様を見ていないと感じることもある。担当者には熱量が必要であるが、熱量のある若手が不足している。当社では、それほど資金を必要としなかったが、今後成長に伴い資金が必要になれば担当者との密接な連携が大事になる。
- 最近、営業店担当者が疲弊していると感じる。金融機関の顔である営業店担当者が元気にしっかりお客様に向き合う姿勢は大事であり、その中から人や情報が動き出し、新たなビジネスが生まれてくる。

#### ○後藤氏

- 借りる金融機関が多数ある中で我々を選択してもらう立場なので、上から目線は無くなりつつあると思っている。
- 短期的な目標で行員を縛ると、どうしても量を増やそうと借りてもらうための行動になることから、ボリューム目標を止めた。行員が目先のことだけでなく、本当にお客様のことを考え、ウィンウィンの関係作りをすることが一番良いと考えている。

#### ○森氏

- お客様が本当に喜んでくれると行員も嬉しく、同様の行動をとる。このような成功体験を積み重ねることが大事である。

## 【論点 2. 地域金融の向上方策】

### ○山下氏

- 最近では国や自治体など中小企業支援策としての補助金が多く、また、復興応援ファンドやクラウドファンディングで資金調達すれば資本増強も可能となっている。企業経営者は目先の売上増加を考え損益計算書に着目しがちであるため、実は貸借対照表の改善や内容検証は金融機関の仕事ではないかと思っている。
- 新しい補助金など多くの支援策について、金融機関の皆様がしっかり勉強してもらい、将来力強い企業になるためには貸借対照表の改善が何より必要であるので、企業にアドバイスをしていただくなど是非力を貸してもらいたい。

### ○久保氏

- 先日、政府系金融機関の協力でミャンマーを視察し大きな可能性を感じた。九州は人口減少に伴い GDP を上げるのは不可能な状況であるため、企業が持続するには海外進出しかない。その際、金融機関にしっかりサポートしてもらいたい。また、金融機関自ら人材を海外に派遣し、どのようなビジネスモデルが成功するのか、それに見合う取引企業があるのか等、海外進出を促すような取組みに期待する。

### ○中山氏

- 金融機関は AI や IOT に代表される成長分野など次世代を見て欲しい。また、面白い発想を持った若者同士をつなぐために支援していただくことで、新しい技術から新しい事業が生まれる。
- 地元地域を発展させる、豊かにするためにも、金融機関を含めた支援機関が一丸となって、新しい技術分野の育成、IPO 支援、若者育成など、育てる体質になってもらうことが大事と感じている。

### ○後藤氏

- 地域において人口減少など様々な課題がある中で、地域を守るためにもローカルからグローバルに展開しなければならないと認識しており、企業の海外進出サポートにも取り組んでいる。
- 金融機関が留まっている時代ではなく、地域の産業興しをやらなければいけない。我々金融機関自身が行動しなければならないとの思いから、地域の良いものを集めて販路開拓等を行う地域商社を設立した。

### ○森氏

- 一番大事なことは、地元の企業をどう強くするか。そのためには、地元だけでは限界があり、県外に販路開拓をしていく必要がある。他県の第二地銀とも連携して WIN-WIN ネット業務に取り組んでおり、今後も改善しながら取り組んでいきたい。

### ○品川氏

- 熊本地震から 3 年が経とうとしている。復興需要が終息して景気減速も予想される。こうした中、人口減少や事業者の高齢化、廃業などの問題に対して、我々が得意とするきめ細かな訪

問や外部支援機関との連携を通じて、継続的に十分な経営支援、金融仲介機能の発揮に取り組む必要がある。

## 【総括】

### ○日下氏

- 金融機関は最終的にお客様との共通価値の創造を実現できれば良く、どのようなところから手を付ける、改善していくかは各金融機関の判断である。
- パネリストからの意見にもあった営業店職員の様々な行動や認識にかかる厳しい評価については、これまで金融機関が営業店職員に対する教育と投資を怠っていたことが要因である。これからどのように改善していくのか金融機関に求められており、本部職員の最も重要な仕事である。

### ○川瀬

- 地域金融機関の皆様方に向けてアドバイスを2点申し上げる。1点目は競争、2点目は連携である。競争については、お客様のために役に立つようにもっと競い合ってほしい。本当にお客様の事業に奥底まで踏み込んで、お客様の事業を中長期的に維持できるようにして改善していただきたい。政府系金融機関がお客様から支持されている声を聞くが、これは、お客様の事業に踏み込み、お客様の役に立つソリューションを提供できているからだと思う。背景として、政府系金融機関は全国組織であり、ノウハウやソリューションツールが全国共有されていることではないか。
- それに関連して連携については、まずは組織内で連携できているか、情報共有できているかが重要で、ノウハウやソリューションツールをしっかりと組織内で共有し、どの営業店でも最高の対応ができるような組織であって欲しい。そして、自らの組織だけではなく、商工会等経済団体、REVIC、よろず支援拠点など外部支援機関との連携が必要である。
- 更に、衰退する地域を維持し、企業や地域を活性化するためにどうすれば良いか、金融機関同士も協力し知恵を出し合っていくことが、熊本、南九州地域を維持し、更に向上させていく大きな「やすが」となる。そのようなことも念頭にした業務運営をお願いしたい。

(以 上)