

地域金融機関の金融仲介と事業性評価

～ビジネスモデルにかかる対話の視点で～

平成31年3月25日

金融庁 地域金融生産性向上支援室長

日下 智晴

金融行政の歴史

平成11年 7月 金融検査マニュアル公表

14年 10月 金融再生プログラム

15年 3月 リレーシヨ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)

⇒ 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。リレーシヨ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

⇒ リレーシヨ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 地域密着型金融の推進に関する監督指針の策定 ⇒ 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)

22年 6月 中小企業憲章の閣議決定

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

27年 9月 金融行政方針 ⇒ 金融行政の究極的な目標の明示

31年 4月 金融検査マニュアル廃止(予定)

金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保

目指す姿

両立

■ 金融仲介機能の十分な発揮を促す。

- 我が国産業・企業のグローバルな「稼ぐ力」を金融面から支援すること
- 担保・保証に依存する融資姿勢を改め、事業に対する目利き力を高めるとともに地方創生に貢献すること
- 民間金融と公的金融がより補完的な関係を構築し、企業・経済の持続的成長と国民の厚生を増大に貢献すること

金融行政の究極的な目標

■ 金融システムの健全性を維持する。

- 市場混乱時や景気の下降局面において、金融機関が企業・経済を十分に支えられること
- 人口減少や高齢化の進展、IT技術の急速な進展に適切に対応し、我が国金融業が将来にわたり質の高いサービスを提供出来ること（持続可能なビジネスモデルの構築）

(1) 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仲介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。

地域金融機関へのモニタリング

地域金融機関の経営

→ ①ビジネスモデルと事業戦略の立案



→ ②地域企業との緊密なリレーション



→ ③地域企業の成長力の強化や抜本的な事業再生に資するような融資や支援



④一定の利鞘や収益を確保



PDCA

持続可能なビジネスモデルの構築

金融仲介機能のベンチマークで自己評価

企業アンケート等で把握

企業の評価



関係を分析

金融機関の取組み

金融仲介の対話で確認

特徴的な傾向



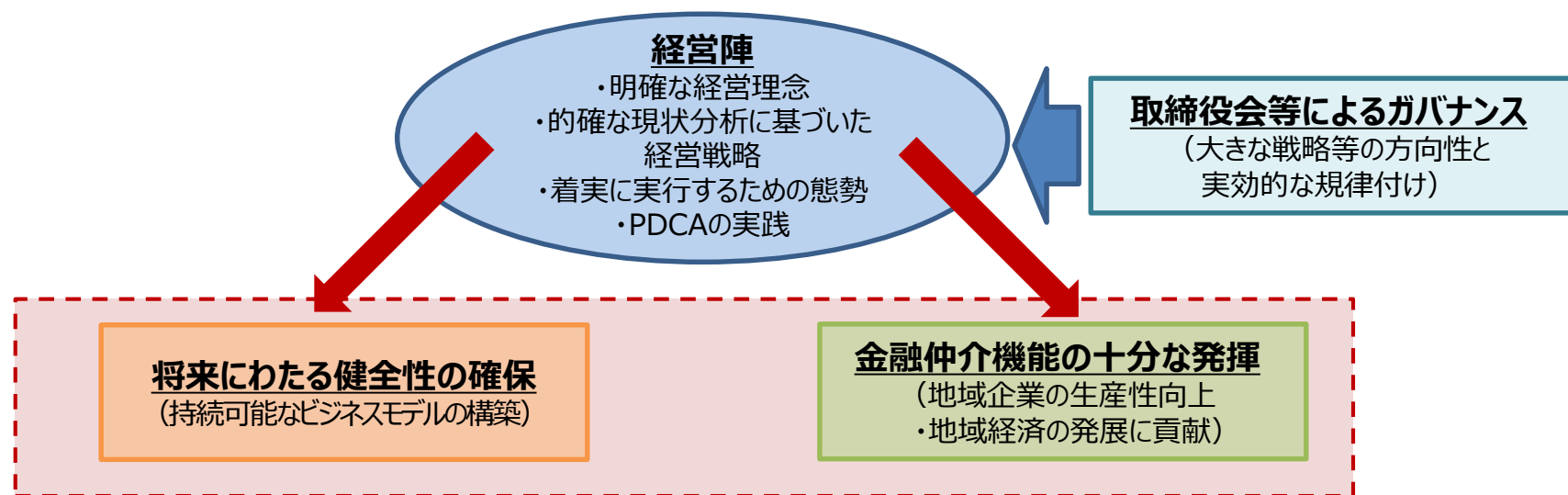
関連を分析

金融機関の行動

収益分析等で確認

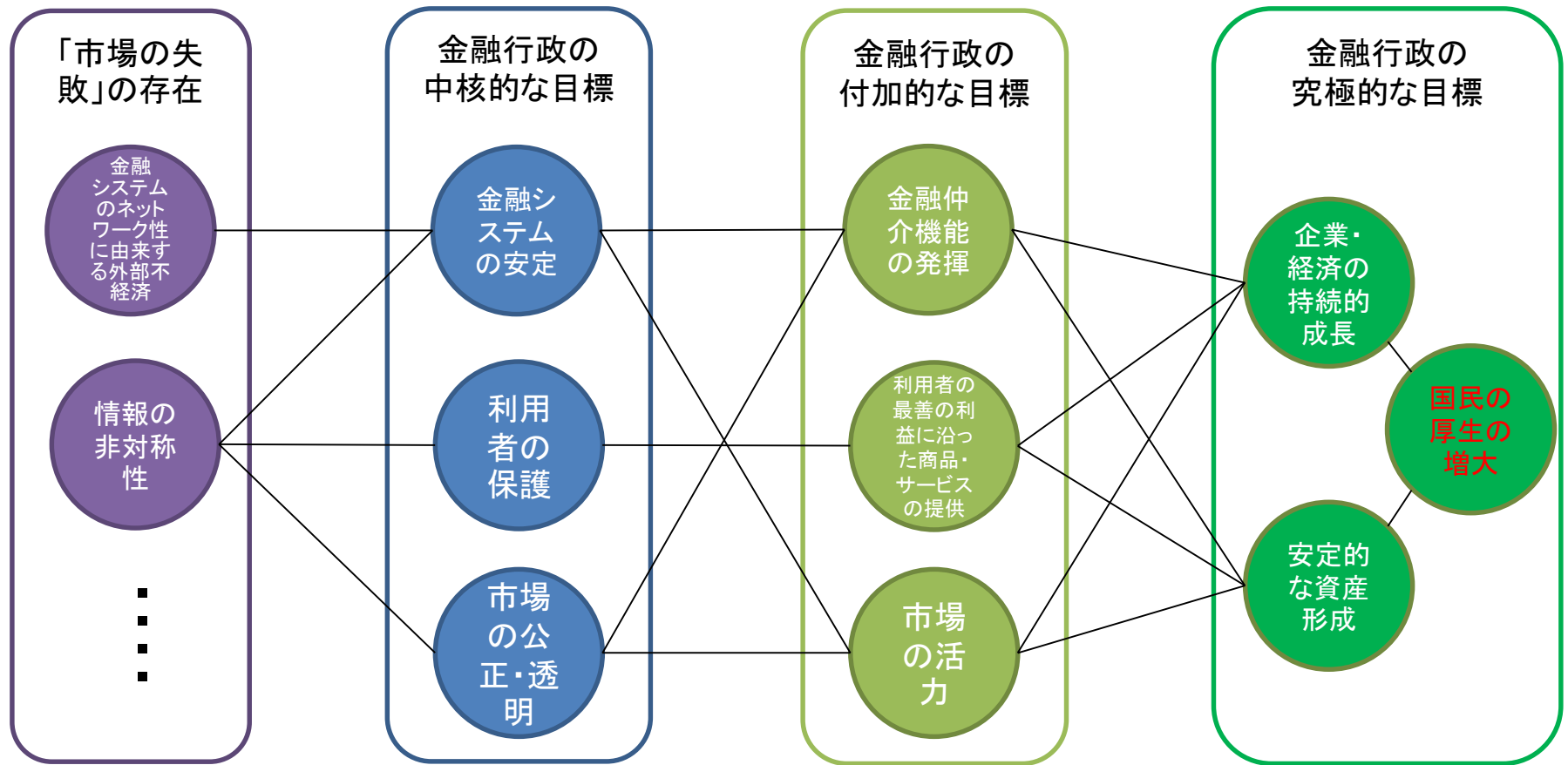
地域金融機関へのモニタリング ～平成30事務年度の方針～

- 地域金融機関が、**安定した収益と将来にわたる健全性を確保**し、**金融仲介機能を十分に発揮**することを通じて、地域企業の生産性向上、ひいては地域経済の発展に貢献していくためには、**経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮**が重要。また、このような持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、**時間軸を意識して取り組む**ことが必要



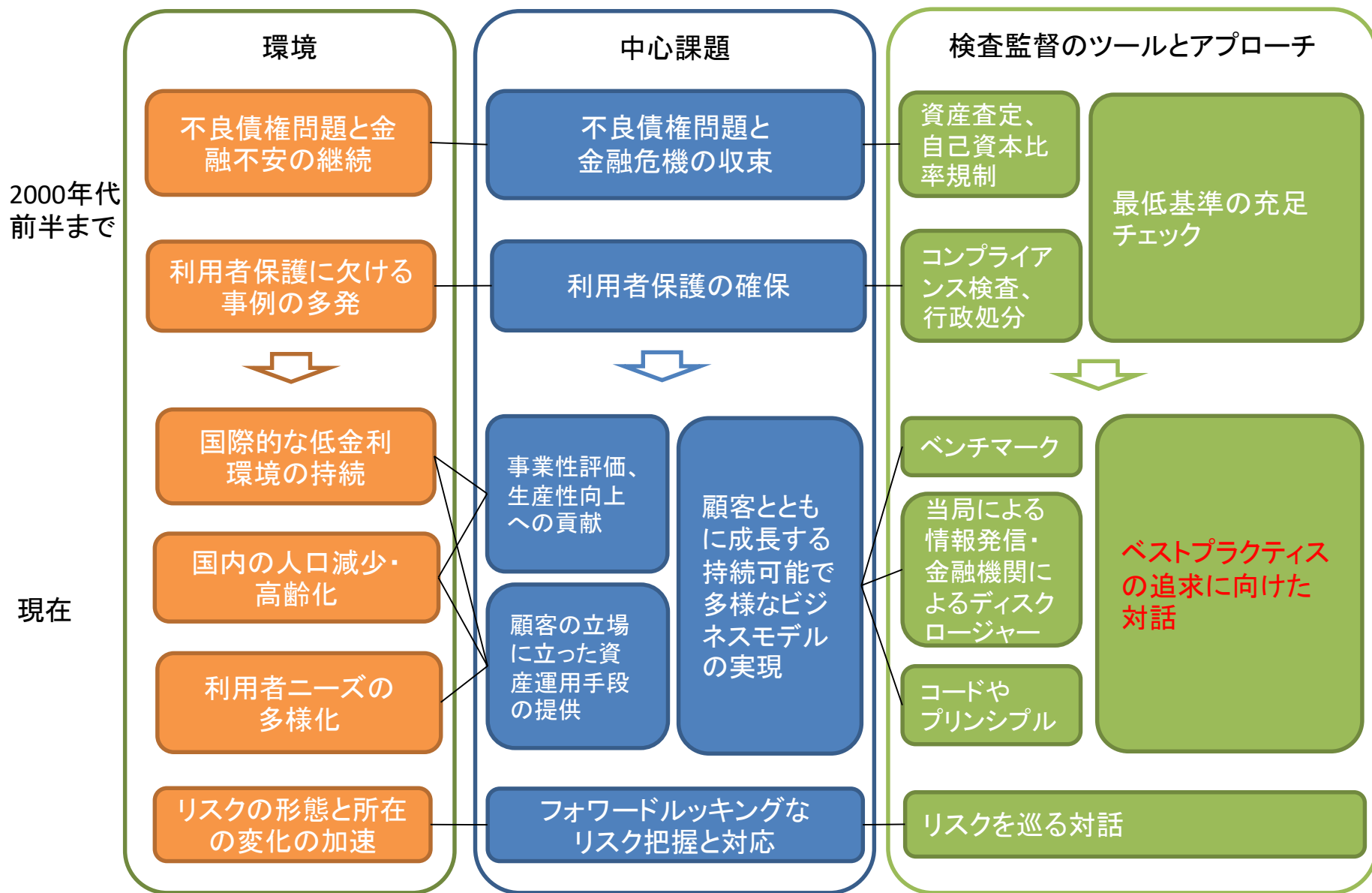
- 将来にわたる健全性が維持されるよう、**オン・オフ一体のモニタリング**を実施。特に深刻な課題を抱える先については、**課題解決に向けた早急な対応を促進**
- 金融庁の「**地域生産性向上支援チーム**」と各財務局とが**連携**し、地域企業及び関係者との関係構築・対話を通じ、**地域企業・経済の実態をきめ細かく把握**。それらを基にした地域金融機関の**経営トップを含む経営陣**や、**社外役員を含む取締役・監査役等**(以下「**経営陣等**」)や**営業現場の責任者との深度ある対話**を通じ、金融仲介機能の発揮を促進

金融行政の目指す姿

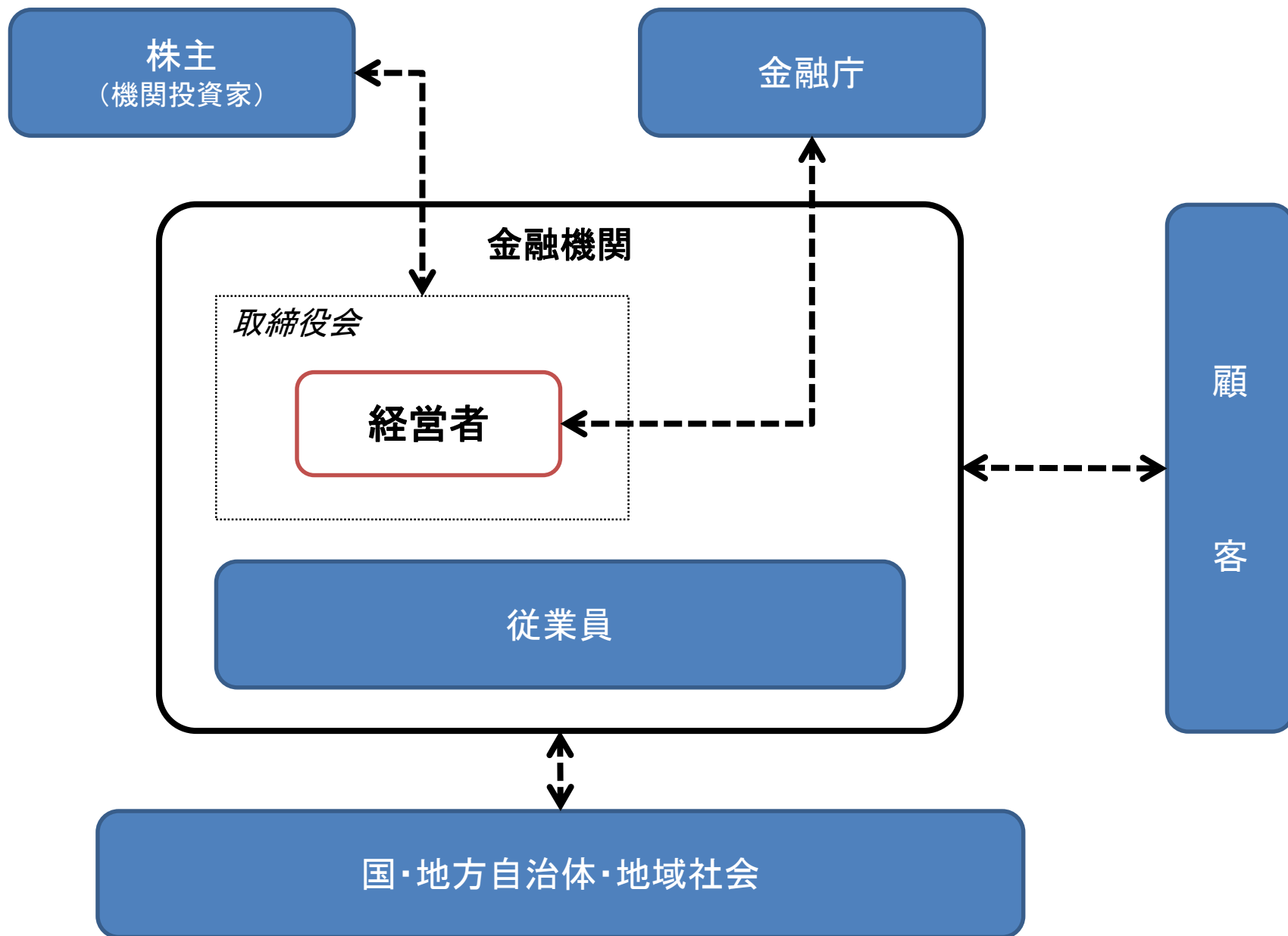


当局のイニシアチブの役割が相対的に大
最低基準の充足チェックの役割が相対的に大

民間当事者のイニシアチブの役割が相対的に大
ベストプラクティスの追求に向けた対話の役割が相対的に大



金融機関のステークホルダー



株主
(機関投資家)

フィデューシャリー・デューティー

- 資金の委託者への責任を果たすために対話する
⇒ 金融機関の価値向上が投資価値の向上を通じて
受託者の利益に直結する
- 金融機関の価値向上がない場合には、退出する

金融庁

国益への貢献

- 国民の厚生を増大のために対話する
⇒ 金融機関のベストプラクティスの実現が国民の厚生
の増大につながる
- 金融機関のベストプラクティスの実現されなくても、退出
はできない



金融機関のステークホルダーのうち、金融庁が最も深い対話を行う相手となる

- ◆ 金融庁は、金融機関のあらゆるステークホルダーを代表する
 - ステークホルダーのうち唯一退出のない金融庁は、日常的なモニタリングにおいて、金融機関のいかなる行動が国益に適うものなのかを常に考え、ベストプラクティスの実現に向けた取組みを支援する

検査監督の方向性

目指すべき金融の姿 **一顧客との“共通価値の創造”に根ざしたビジネスモデルの確立一**

金融機関は、顧客ニーズにあった良質なサービスや金融商品を提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成の拡充を後押しする。金融機関自身も、企業や国民資産の成長を通じて持続的な収益を確保し、成長していく。

検査・監督見直しの3つの柱

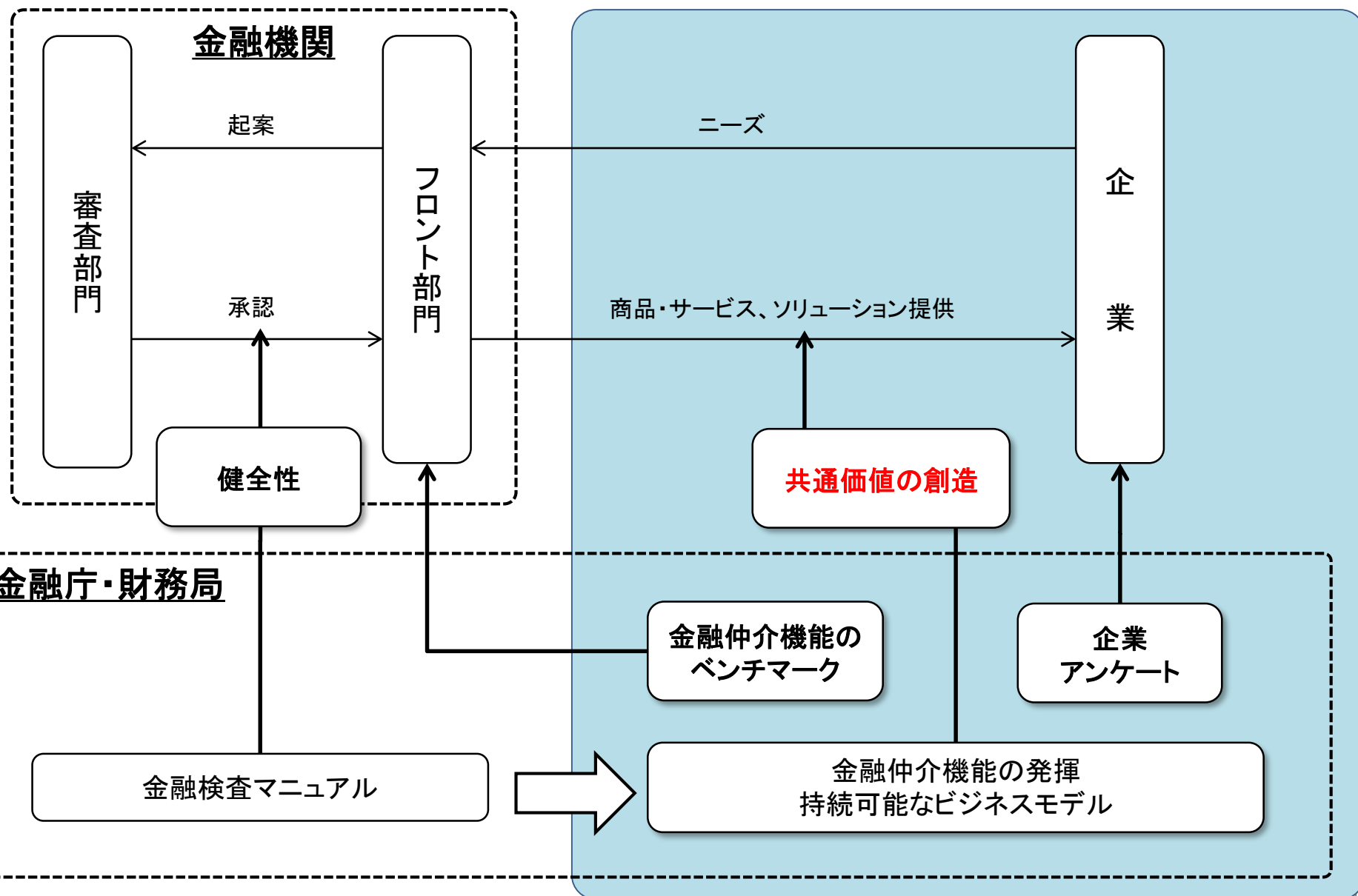
コンセプト			内容
形式	⇒	実質	最低基準(ミナム・スタンダード)が形式的に守られているかではなく、 実質的に良質な金融サービスが提供できているか (ベスト・プラクティス)へ
過去	⇒	未来	過去の一時点の健全性の確認ではなく、 将来に向けたビジネスモデルの持続可能性があるか
部分	⇒	全体	特定の個別問題への対応に集中するのではなく、 真に重要な問題への対応が出来ているか

検査・監督基本方針

- ✓ 主要なテーマ・分野ごとのより具体的な考え方と進め方について、別途、分野別の「考え方と進め方」の形で示して、対話を行っていく。
- ✓ チェックリスト形式の「**金融検査マニュアル**」は平成30年度終了後(平成31年4月1日以降)を目途に廃止する。

現在の金融行政

- 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を目指す

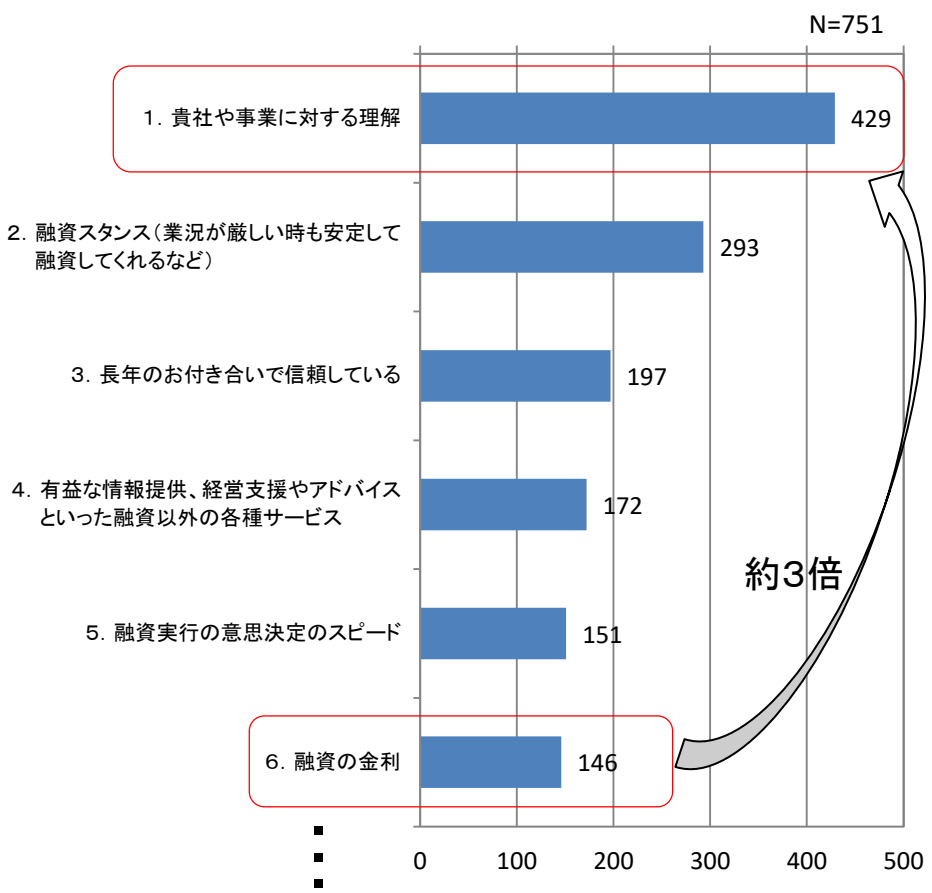


平成27事務年度企業ヒアリング・アンケート ～企業がメインバンクに求めるもの～

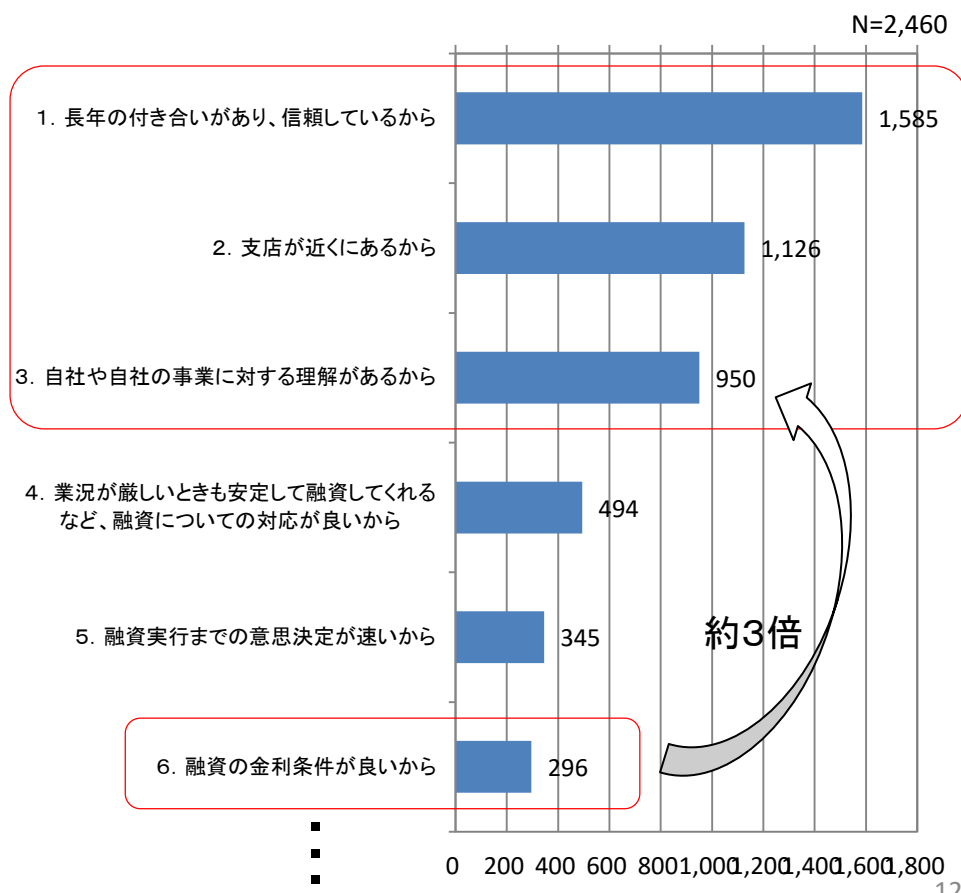
- 企業ヒアリングでは、メインバンクの選択理由は「貴社や事業に対する理解」が最も多く、「融資の金利」の約3倍。
- アンケート調査でも同様、「事業に対する理解」が「融資の金利」の約3倍。さらに、アンケート調査では、小規模企業を対象としていることを反映し、「長年の付き合い」や「支店が近くにあるから」といった回答が多く見られる。

Q メインバンクを選択している理由は何ですか(複数回答可)。

【企業ヒアリング】

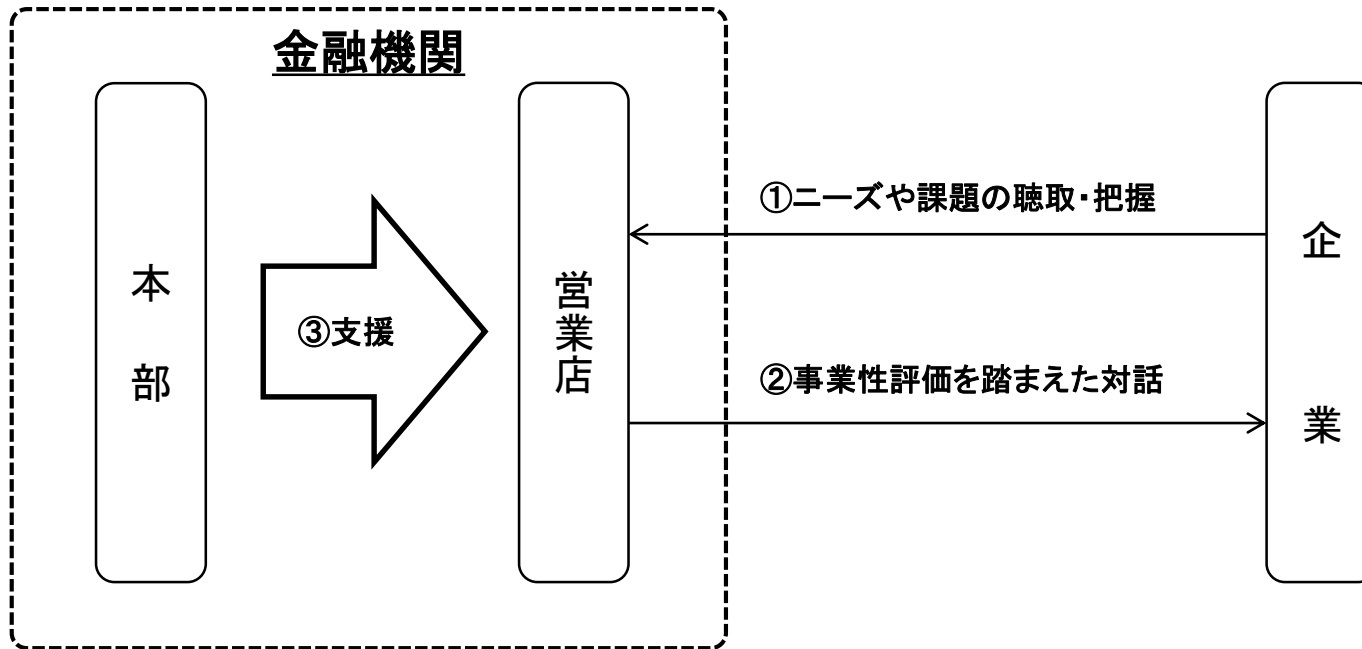


【アンケート調査】



企業に評価される金融機関の取組み

- 企業から評価される金融機関の取組みには、共通の特徴がみられる。
- 本部を含めた組織全体として、企業との課題の共有を図る仕組みを構築している。



共通の特徴

- ① 顧客のニーズや経営課題の把握において、独自の仕組みを構築している
- ② 事業性評価を顧客に開示する等、顧客との課題共有のための対話を実施している
- ③ 顧客への支援を、営業店任せではなく本部が積極的に関与・サポートしている

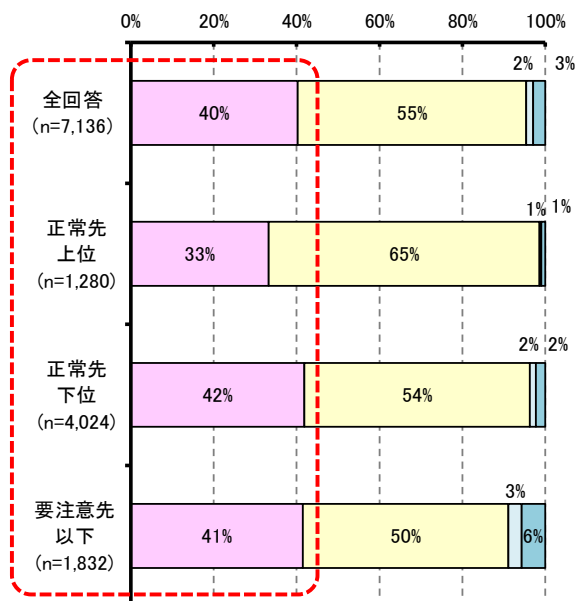
企業アンケート調査にみる企業と金融機関のコミュニケーション

- 地域金融機関による顧客企業の事業内容等の理解や、顧客と向き合う意識・取組姿勢に一定の改善の兆しが窺われる。

(課題把握・事業内容等の理解)

- ✓ 昨年と比べて、顧客企業の「経営上の課題や悩み」を「良く聞ってくれるようになった」とする企業の割合が全体で4割、経営上の課題の分析結果を「良く伝えてくれるようになった」とする企業の割合が全体で3割弱を占めている。
- ✓ 昨年と比べて、融資を受ける際に「担保・保証を求められることがなくなった又は少なくなった」とする企業の割合が全体で約3割を占めている。

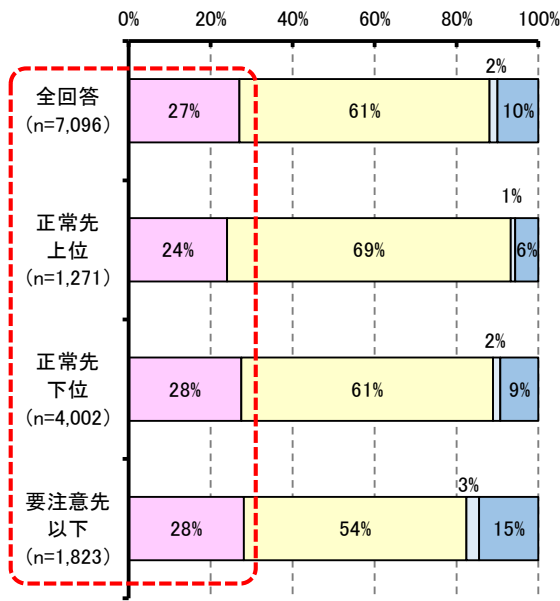
Q. 昨年と比べて、貴社の取引金融機関は、貴社の経営上の課題や悩みを良く聞いてくれるようになりましたか。



- 1. 良く聞ってくれるようになった
- 2. 変わらない
- 3. 聞いてくれなくなった
- 4. 昨年同様、全く聞いてくれない

※メインバンクについて集計

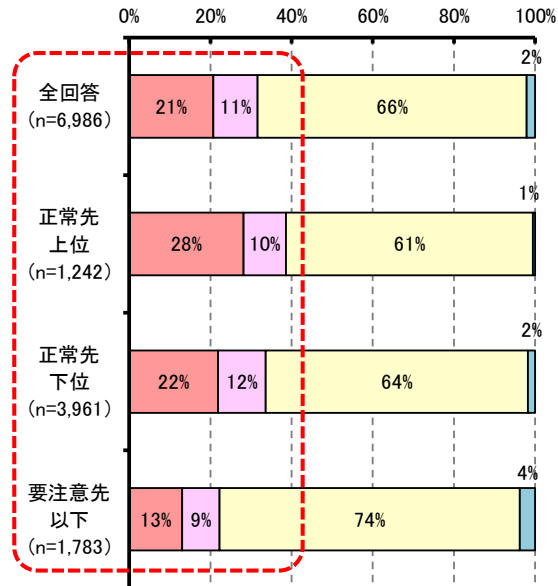
Q. 昨年と比べて、貴社の取引金融機関は、貴社の経営上の課題を分析し、その結果を貴社に伝えてくれるようになりましたか。



- 1. 良く伝えてくれるようになった
- 2. 変わらない
- 3. 伝えてくれなくなった
- 4. 昨年同様、全く伝えてくれない

※メインバンクについて集計

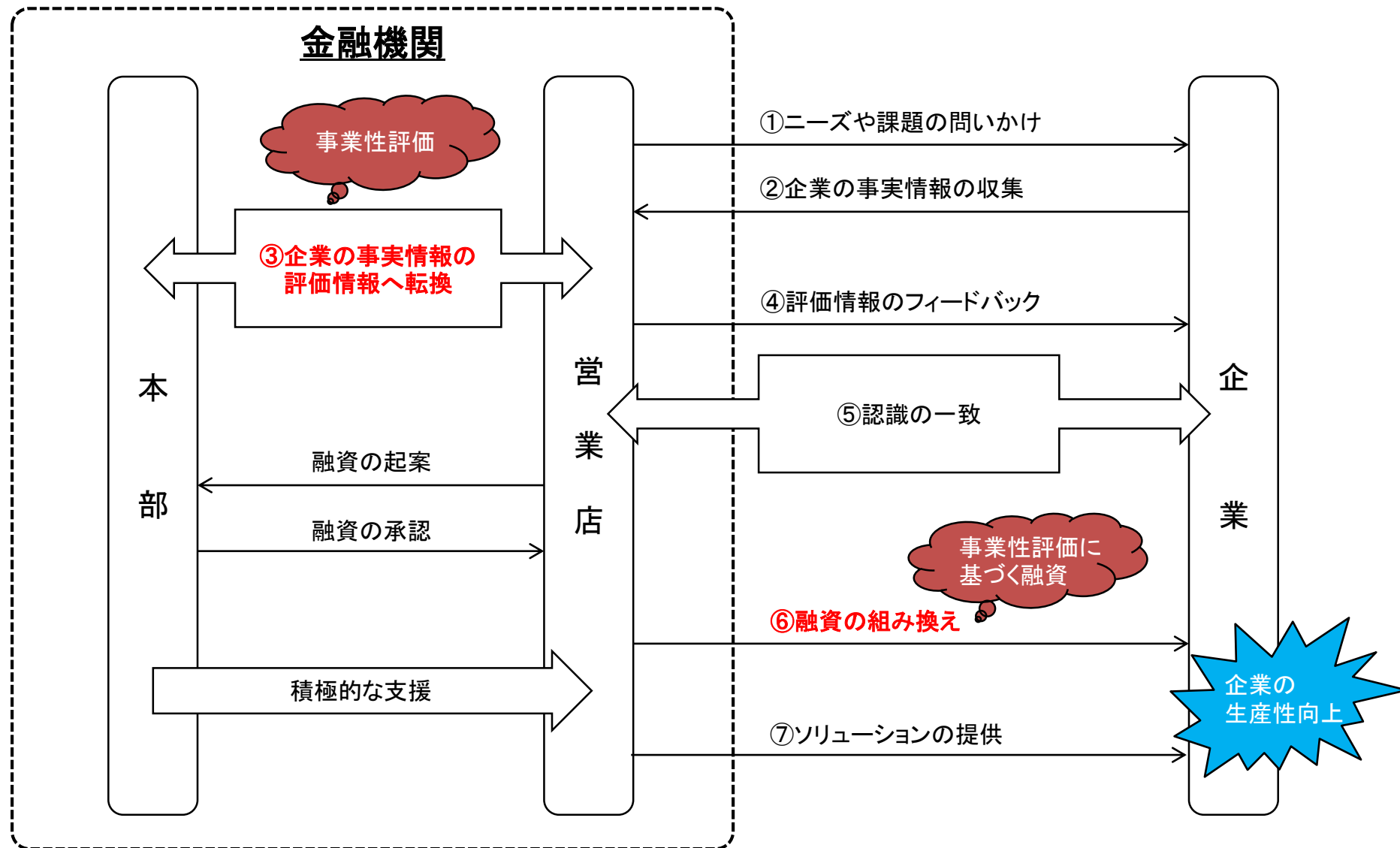
Q. 昨年と比べて、貴社の取引金融機関は、担保や保証への依存状況に変化は見られますか。



- 1. 担保・保証を求められることがなくなった
- 2. 担保・保証を求められることが少なくなった
- 3. 変わらない
- 4. これまで以上に担保・保証を求められるようになった

※メインバンクについて集計 14

事業性評価に基づく融資のプロセス



金融仲介機能のベンチマーク

共通ベンチマーク <5項目>

項 目	具体例
取引先企業の経営改善や成長力の強化	● 経営指標の改善や就業者数の増加が見られた取引先数・融資額の推移
取引先企業の抜本的事業再生等による生産性向上	● 貸付条件変更先の経営改善計画の進捗状況 ● 金融機関が関与した創業、第二創業の件数 ● ライフステージ別の与信先数・融資額
担保・保証依存の融資姿勢からの転換	● 事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資額

選択ベンチマーク <50項目>

項 目	具体例
地域企業とのリレーション	● 取引先数(うちメイン取引先数・地元の取引先数)の推移、担当者1人当たりの取引先数
担保・保証に過度に依存しない融資	● 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数 ● 地元の中小企業向け融資のうち無担保融資先数
本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	● 事業再生支援で債権放棄等を行った先数及び実施金額 ● 創業支援、販路開拓支援、事業承継支援等の先数
顧客ニーズに基づいたサービスの提供	● 運転資金に占める短期融資の割合
業務推進体制	● 中小企業向け融資や本業支援を担当する従業員数
支店・個人の業績評価	● 本業支援に関連する評価の支店・個人の業績評価に占める割合
外部専門家の活用	● 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
収益管理態勢	● 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績・中期的見込み
ガバナンスの発揮	● 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度、社外役員への説明頻度

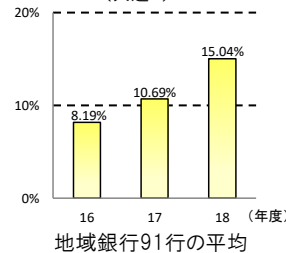
金融仲介機能のベンチマークに表れた傾向

- **共通ベンチマーク**は、金融機関が顧客企業の**事業内容をよく理解**しているか（共通5）、**ライフステージに応じた支援**を行っているか（共通2～4）、その結果、**顧客企業の経営改善等に寄与**しているか（共通1）という、**顧客企業の生産性向上に向けた取組みに関する一連のプロセスを端的に示す構成**。
- 地域銀行から提出された**共通ベンチマークの進捗状況**については、**おおむねその取組みに進展**が見られる。

共通ベンチマークの構成と推移（平均）

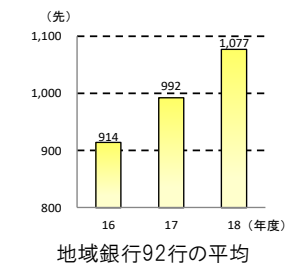
事業理解

全与信先に占める事業性評価に基づく融資を行っている与信先の割合（共通5）

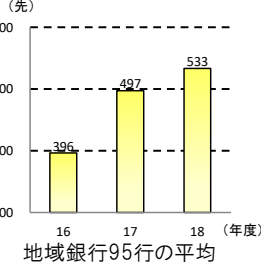


ライフステージに応じた支援

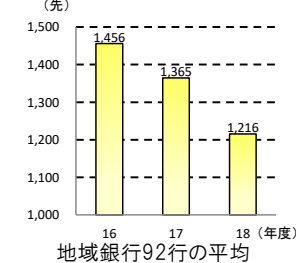
ライフステージ別の与信先数（創業期）（共通4）



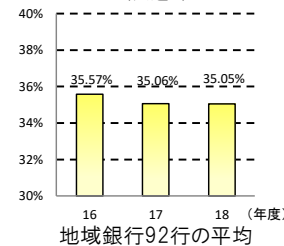
金融機関が関与した創業件数（共通3）



ライフステージ別の与信先数（再生期）（共通4）

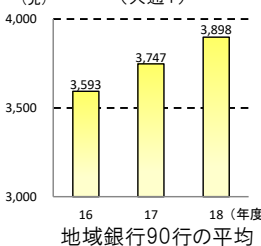


貸付条件変更先の中小企業の経営改善計画の進捗状況（好調先+順調先）（共通2）



顧客企業の生産性向上

メイン先における経営指標等が改善した先数（共通1）



（注）2016年3月期～2018年3月期の3期分全てにおいて計数の提出があった地域銀行を対象に算出。但し、各ベンチマークの定義が銀行毎に異なる点に留意。

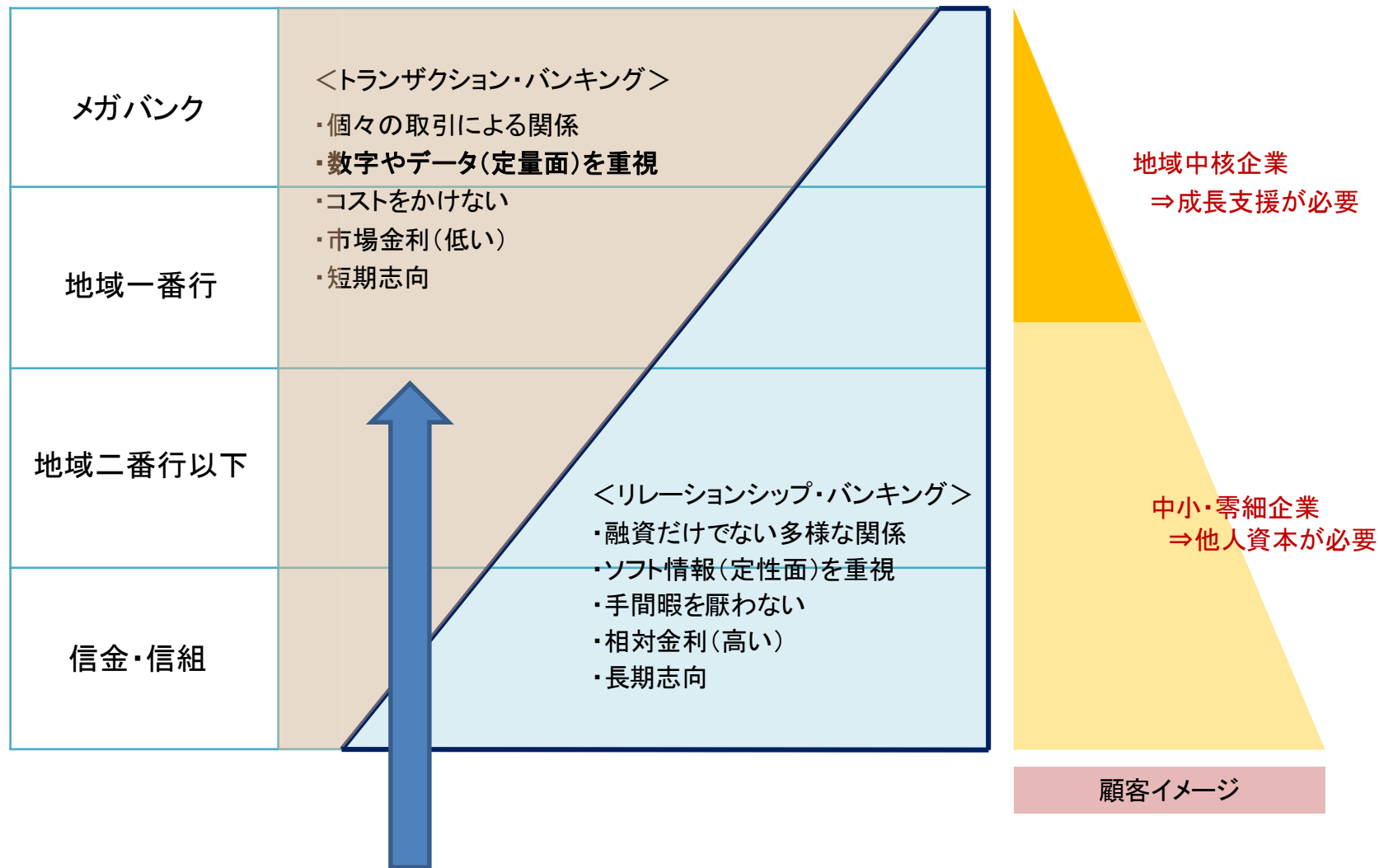
各々の共通ベンチマークについて、各地域銀行の取組みの進捗状況を確認

各地域銀行の取組みの進捗状況

	共通5	共通4（創業期）	共通3	共通4（再生期）	共通2	共通1
増加	84行	70行	63行	9行	28行	40行
横ばい	-	6行	8行	5行	6行	17行
減少	7行	16行	24行	78行	58行	33行

（注）銀行数は、指標毎に、2016年3月期～2018年3月期の3期分全てにおいて計数の提出があった地域銀行について集計。
進捗状況は、2018年3月期における2016年3月期比の増加率が5%以上を「増加」、0%以上5%未満を「横ばい」、0%未満を「減少」とした。

金融機関のリレーションシップバンキングの位置づけ



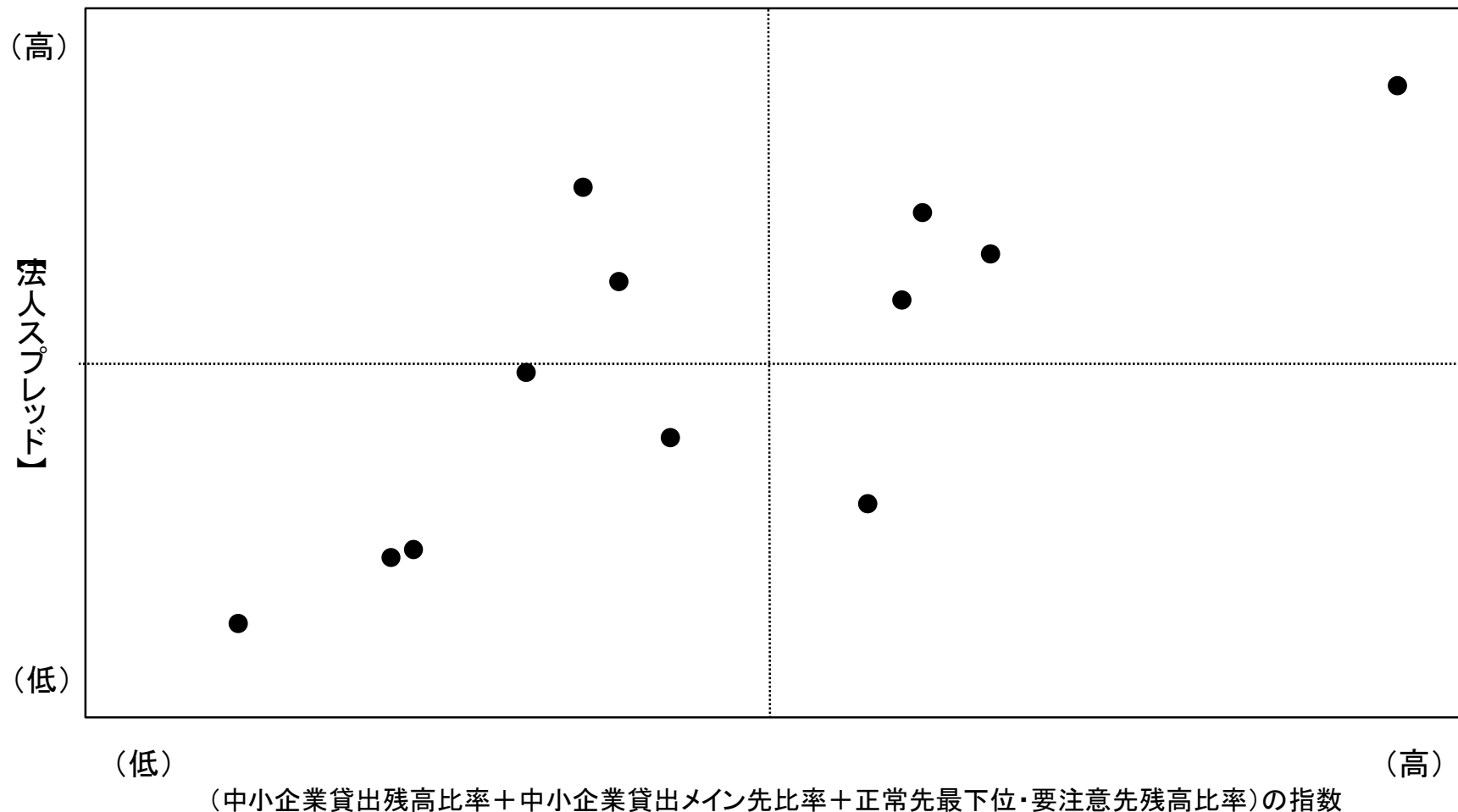
【Fintechによるデータレンディング等により代替される】

収益分析 ～法人スプレッドと各指標との関係～

➤ 法人スプレッドが12行平均より高い銀行は、地域銀行106行の平均と比べて、以下の貸出傾向がみられた

① 中小企業の貸出残高比率が高い、② 中小企業のメイン先が多い、③ 業況不芳企業にも対応している

*「中小企業貸出残高比率」+「中小企業貸出メイン先比率」+「正常先最下位+要注意先残高比率」を指数化してグラフ表示



* 指数化の方法・・・各指標で(各銀行の値÷地銀平均)－1を算定し、3つの指標の値を平均・・・各指標の平均から上下への乖離を表す

中小企業と金融機関のバランスシート

中小企業(A社)のバランスシート

事業資産	事業負債
	借入金
	自己資本
(資産)	(負債・自己資本)

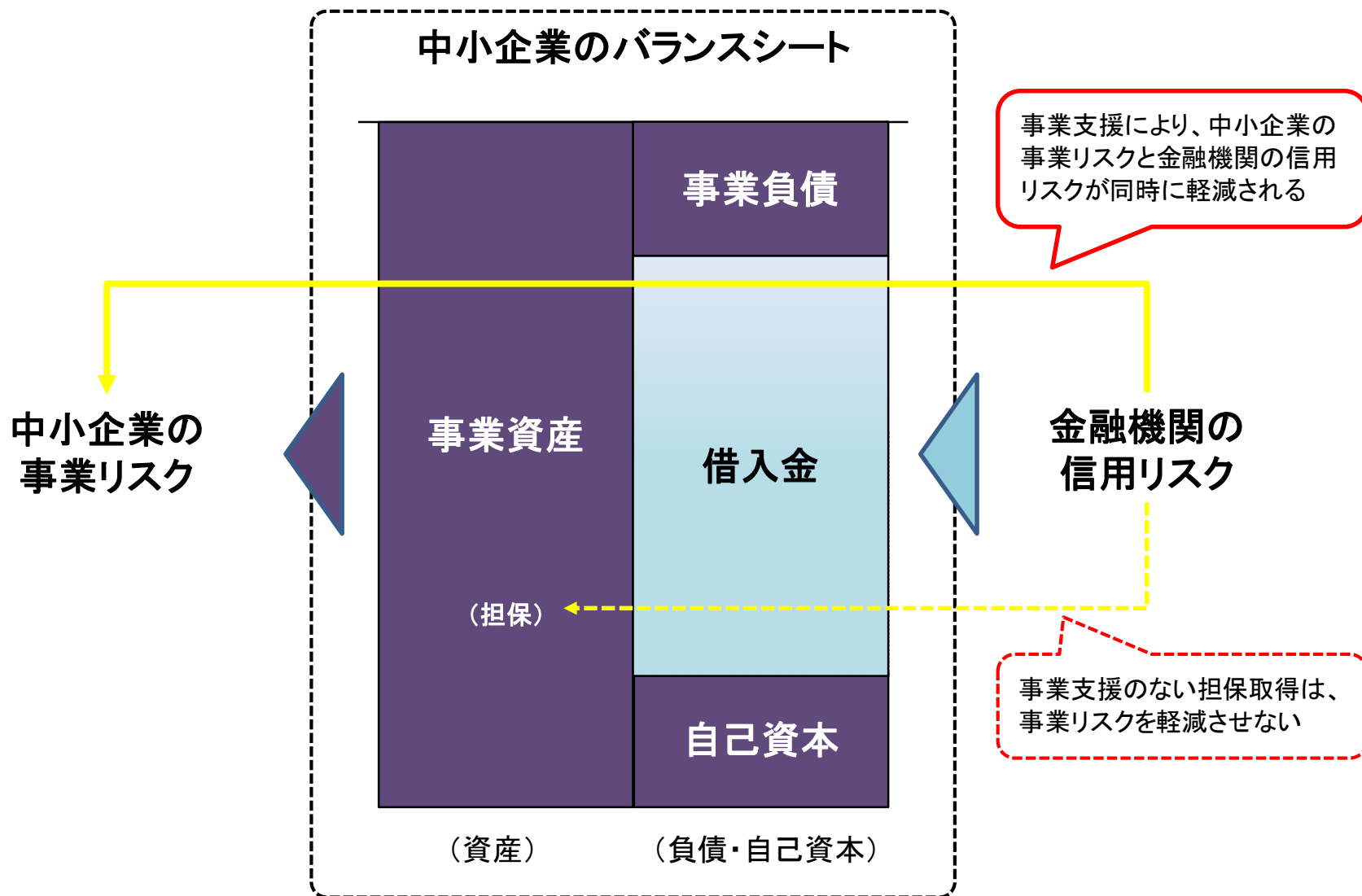
○ 金融機関の主要な資産は企業向け貸出金
○ 中小企業の負債の大半は金融機関からの借入金

金融機関のバランスシート

貸出金 A社向け融資	その他負債
	預金
	自己資本
有価証券	
その他資産	
(資産)	(負債・自己資本)

✓ 金融機関は融資によって企業のバランスシートと直結している ⇒ **金融仲介**

融資を核とした事業支援と期待収益の向上



企業の事業リスク対比の期待収益の向上＝金融機関の信用リスク対比の期待収益の向上