

地域金融機関の役割と課題*

—— リレーションシップバンキングに基づく見解 ——

青木 圭介†

概 要

刻々と変化する経営環境への対応が迫られている中小・地域金融機関は、金融庁が発表した「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」に沿って、収益力の改善と健全性の確保に取り組んでいる。この枠組みでは、中小企業の再生と地域経済の活性化を図ることが重視されており、地域金融機関には地方公共団体や他の専門機関と協力し、地域に密着した金融サービスを提供することが期待されている。長崎県で実施されている中小企業支援策において地域金融機関の果たす役割は大きい。地域社会への貢献など、リレーションシップバンキング機能強化への課題はなお多く残っている。

キーワード：リレーションシップバンキング、地域貢献、中小企業再生、
中小企業リバイバルプラン支援事業

I はじめに

近年の景気低迷を反映し大手都市銀行はもとより、地域金融機関に対しても深刻な経営環境の変化と生き残りをかけた競争の波が押し寄せている。1997年7月に当時の金融監督庁（現在は金融庁）が「金融検査マニュアル」を公表し、大手都銀から地方銀行に至るまで、各行はリスク管理体制の整備に取り組んできた。この金融検査マニュアルは大手都市銀行の業務運営を想定しながら銀行の有するリスクを考慮して作成されたものである。具体的には、銀行の有するリスクの特性を信用リスク、市場関連リスク、市場流動性リスク、事務リスク、システムリスク、そしてコンプライアンスリスクに分類し、それぞれのリスクに対して求

められるリスク・コントロールの手段や手法がチェック項目として挙げられている。大手都銀と比べると市場との結びつきが希薄な地域金融機関にとって、必ずしもこれらのチェック項目がすべて当てはまるとはいえず、地域金融機関においては独自の「リスク戦略」に沿ったリスク管理体制の整備が必要であると思われる。その上で中小・地域金融機関は自行の健全性を強化し、安定的な経営環境を整えることが重要であろう。

中小・地域金融機関は大手都市銀行と比べると「知名度」という点では劣位にあることは否めない。したがって、「ブランド」戦略に基づく顧客の獲得には限界があるが、地域に密着したきめ細かな金融サービスの提供など、地域金融機関独自の営業戦略でもって顧客の獲得に務めることができ

* 本稿作成にあたっては長崎県立大学学長裁量費による研究補助を受けている。

† E-mail: aoki@nagasakipu.ac.jp

る。地域密着型の営業戦略は大手都市銀行とは異なった戦略であり、地域経済に対し地域金融機関として独自の貢献ができる部分でもある。このような戦略の指針となり得るのが、金融庁が2003年3月28日に公表した「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」である。本稿では、このアクションプログラムの分析と長崎県下の地域金融機関に求められる営業戦略について検討し、長崎県が進める中小企業を中心とした経営支援策における地域金融機関の位置づけについて考察する。

以下、第2章では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について考え、第3章では長崎県リバイバルプランと地域金融機関との関わりについて述べ、第4章はまとめとして、地域金融機関の今後の課題について考える。

II リレーションシップバンキング

平成15年3月27日の金融審議会金融分科会第二部会報告による「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」の提言に沿って、翌28日に金融庁から「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」が発表された。平成16年度までの2年間を中小・地域金融機関の「集中改善期間」と位置づけ、中小企業の再生と地域経済の活性化、不良債権問題を同時に解決することが目標とされている。

近年の深刻な不況を背景に中小企業の混迷はますます深まり、地域経済の活性化のためにもこれら中小企業の再生は欠かすことができない重要な政策課題となっている。このような政策課題に対

し、金融面からの対応策は大きく二つある。一つはこの提言にあるような伝統的な銀行融資を基本とした金融活動を通じて地域経済を活性化させる方法、すなわち、リレーションシップバンキングの機能強化であり、もう一つはアメリカで見られるようなジャンクボンド・マーケットを育成し、信用力のない中小企業であろうとも資本市場から資金調達が可能なる環境を作ることである。しかし、資本市場を支えるのに必要なさまざまなインフラストラクチャーが構築されていない現在の日本の金融システムの状況からすれば、資本市場の発達にはなお多くの時間を要すると考えられ、当面は伝統的な金融融資機能に頼らざるを得ない。

1 リレーションシップバンキング機能強化の必要性

リレーションシップバンキングについては必ずしも統一的な定義は存在しないが、一般的に、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を指している。周知のように、資金の貸し手と借り手の間には信用リスクに関して「情報の非対称性」が存在し、貸出にあたっては継続的なモニタリング等の「エージェンシーコスト」を要することになる。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、借り手は親密な信頼関係を有する貸し手に対し、一般的には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ため、借り手の信用情報がより多く得られることで情報の

地域金融機関の役割と課題

非対称性が改善し、エージェンシーコストの軽減が可能になるとされている。その結果、次のようなメリットが期待される。①貸出にあたっての審査コストが軽減されることにより、金融の円滑化が図られる。②信用リスクを適切に反映した貸出の実施や、借り手の業績が悪化した場合の適切な再生支援により、貸し手、借り手双方の健全性の確保が図られる。

リレーションシップバンキングの中心的な担い手は中小・地域金融機関とされるが、それはこれらの金融機関の営業地域が限定されているため、営業区域内の顧客との間で密接な関係を築きやすく、長期継続的な取引が容易であると考えられるからである。現時点では中小企業が活用できる資本市場が整備されていない以上、これらの企業の資金調達は間接金融に頼らざるを得ず、地域の実態に根ざした情報を活用し、企業ニーズに沿った資金提供を行うためにも、長期的なりレーションシップバンキング機能の強化が必要である。

一方、資金の提供者である中小・地域金融機関の収益力や財務体質が低下していると、事業に対する評価を十分に行うことができず、結局は借り手の担保や保証に過度に依存することになる。それはリレーションシップバンキングの本来の在り方とは異なるため、中小・地域金融機関が抱える不良債権問題を解決し、自らの経営環境を改善することも重要となってくる。中小企業を再生し地域経済の活性化を図るためには、自らの経営環境を改善しつつ長期持続的なりレーションシップバンキングを確立することが必要である。

債務者企業と金融機関との間で長期的な取引関係が築かれると馴れ合いなど、非合理的な経済活動が行われる危険性がある。この問題を解決する

ためには金融機関側の経営に対する規律付け、いわゆる経営ガバナンスが有効に機能しなければならない。そのためには銀行経営に関する情報開示が徹底的になされ、金融庁によるモニタリングや監視体制の確立が重要となるが、その点は金融庁によるフォローアップが「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」に盛り込まれているため、一定の規律が保たれているといえよう。

2 アクションプログラムの概要

金融審議会金融分科会第二部会による「リレーションシップバンキング機能強化に向けて」の提言を踏まえ、金融庁は平成16年度までの「集中改善期間」中に各金融機関および行政が取り組むべきアクションプログラムを打ち出した。その内容は、①「中小企業金融の再生に向けた取り組み」、②「各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取り組み」の二つの柱からなり、具体的な取り組みの項目は以下のようになっている。

① 中小企業金融の再生に向けた取り組み

1. 創業・新事業支援機能等の強化

創業企業の中小・地域金融機関に対するニーズは、起業に必要な資金の供給と今後の事業展開に有益となる情報の提供にある。これらのニーズに応えるために中小・地域金融機関は事業に対する将来性や技術力を的確に評価できる人材を育成しなければならず（「目利き研修」）、評価に値する事業に対してはリスクに応じた融資を行い、新たな事業が軌道に乗るために金融面からサポートする。また、事業者の取引ニーズに合う他の事業者を紹介するなどの支援サービスやさまざまなベン

チャーファンドの活用も必要になる¹。そのようなサービスの実施に必要なノウハウやネットワーク不足を補うには、政府系金融機関（政策4金融機関：日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫）との連携強化も重要となる。

2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

既に取り引している成長期・安定期の企業に対しては、中小・地域金融機関は単なる資金供給者ではなく、さらなる成長を促す経営情報やビジネスマッチングに関する情報の提供者にならなければならない。したがって、情報提供に必要となる仕組みを整備し、中小企業に対するコンサルティング機能を強化することが重要となる。必要なら民間コンサルティング会社などの専門機関と連携を強め、よりニーズに則した商品開発や人材育成を進めることが求められる。

3. 早期事業再生に向けた積極的取り組み

業績の悪化している企業に対しては、中小・地域金融機関がリレーションシップから得られる情報を活用し、早期に事業の再生可能性を判断することが重要となる。事業の再生には民事再生法や産業再生機構なども活用し、企業の過剰債務構造の解消と迅速な再生を図る必要がある。また、政府系金融機関や地方公共団体との連携を図りつつ、地域の中小企業を対象にした企業再生ファンドの組成や、再生に当たってのデット・エクイティ・スワップ(DES)、DIPファイナンスなどの手法の積極的な活用も求められている。

4. 新しい中小企業金融への取り組みの強化
従来の中小企業への融資は担保や保障の確保に重点が置かれており、信用リスクの測定や事後のモニタリングが十分に実施されていなかったのが実状である。今後はリレーションシップから得られる情報を有効に活用し、適切なりスク管理による円滑な中小企業金融を実施していかなければならない。そのためにはローンレビューの徹底、財務制限条項やスコアリングモデル（定量的評価）の活用などが求められる。

5. 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化

各金融機関は貸付や保証契約内容等の重要事項に関する債務者への説明態勢の整備、監督のあり方を明確にしなければならず、貸し渋りや貸し剥がしなどの金融機関に対する苦情・相談はホットラインによってその情報が集められ、都道府県ごとに新たに設置された「地域金融円滑化会議」を通じて情報交換がなされ、各金融機関に対する研修、苦情の分析・還元、対応・処理の状況について必要な体制強化が進められている。「貸し渋り・貸し剥がしホットライン」の受け付け状況は四半期毎に公表されることになっており、その内容を整理・分析するとともに、金融機関に対しては問題に関する対応方針等のヒアリングを実施し、検査においてはこれらの情報を参考にするなど、金融機関の検査・監督に活かされている。

6. 進捗状況の公表

各金融機関の実施するこれらの施策の進捗状況については、半期ごとに各金融機関が公表し、各業界団体においてもこれを取りまとめて公表する

1 アクションプログラムには産学官ネットワークの構築・活用、有望な研究開発型企業と優良案件の発掘に結びつくように、「産業クラスターサポート金融会議」の立ち上げも含まれている。

地域金融機関の役割と課題

ことが求められている。本稿作成時においても平成15年度上期の進捗状況が各金融機関によって公表されており、いずれの金融機関も項目別に具体的な取り組みや年度毎のスケジュール、今期の進捗状況について報告している。

このように金融機関が定期的に進捗状況を公表することは、外部評価の対象となることを通じて金融機関の経営に対するガバナンス機能が働くとともに、公共財的側面を有する金融機関のアカウントビリティを高める点においても望ましいことである。

② 各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取り組み

1. 資産査定、信用リスク管理の厳格化

各金融機関の資産査定が厳格化され、適切な償却・引当が確保されることは健全な金融機関の育成という観点からしても当然である。経営の悪化した金融機関に対し、業務改善・業務停止命令を出して早期に再建・処理しようとする現在の制度は、自己資本に基づいて判断される早期是正措置と、収益性や流動性、そして安定性という三つのリスクに基づいて対応が迫られる早期警戒制度の二つが基本となっている。担保に対する評価方法を厳格化し、自己資本を磐石なものにすると同時に、信用リスクを的確に把握することで、必要なら貸出債権のスワップを実施するなど、リスク分散への対応は地域に密着した中小・地域金融機関にとって不可欠である。そのためには、各金融機関は個々のリスクに対するデータの蓄積と整備を進め、他地域の中小・地域金融機関との間で資金需給に関する情報を共有することで、適切な自己査定の実現と十分な運用機会のない地元資金の有

効利用を図ることができる。

2. 収益管理態勢の整備と収益力の向上

各金融機関の収益管理態勢の整備状況については、業務再構築ヒアリングや決算ヒアリング等で重点的にモニタリングすることが求められている。上記の項目と重複する点もあるが、信用リスクデータの蓄積と整備を進め、リスクを取りつつそれに見合った金利の設定などが可能となる内部基準の整備、債務者区分と整合的な内部格付け制度の構築が重要となる。また、経営の合理化を促すため、顧客管理の保護に配慮しつつ、事務作業のアウトソーシングやリストラによって生じた余剰資産を有効活用する枠組みを作ることなどが示された。

中小・地域金融機関にとって、人材開発やリスク管理能力、財務体質の強化に必要な研修や情報システムの運営を他の金融機関と共同化することは、資源の効率的な利用という点からも望ましいことであり、実際多くの中小・地域金融機関が実施している。また、リレーションシップバンキングを充実させるため、経営基盤の強化という点からの各種業務提携の実施、合併等による組織再編については、それが顧客との従来の取引関係に支障を来たすことなく、再編を機に顧客ニーズを見直し、よりニーズに合った新たな金融商品の提供が可能となるのであるなら評価されるであろう。

3. ガバナンスの強化

中小・地域金融機関に対しては、地域におけるレピュテーションによるガバナンスが働くといわれるが、アクションプログラムでは株式非公開銀行についても株式公開銀行と同様の開示ができるような体制を整備することが求められている。外部に対して情報を公開することで不良債権処理に

対する適切な償却・引当の確保、財務の健全性の確保に向けた枠組みについてガバナンスを働かせることは、地域に密着する金融機関にとって預金者や取引企業の信頼を得るだけでなく、自らのモラルハザードを防止するという点においても大きな意味がある。また、中小・地域金融機関の経営体としてのサステナビリティを確保していくためにも、マネジメントの質に関するモニタリング体制の強化が求められている。

4. 地域貢献に関する情報開示等

「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」の報告書には次のように書かれている。「中小・地域金融機関が健全性を確保しつつ適切な地域貢献によってリレーションシップバンキングの機能強化を図っていくためには、これらの金融機関が果たす地域貢献の内容について、健全性の確保や適正な対価負担と両立するものであることを利用者が正しく評価できるよう、透明（トランスパレント）かつ説明可能（アカウンタブル）なものとしていくことが必要と考えられる。そのため、例えば、地域における融資の実態等、地域貢献の取り組みに関する情報を金融機関が自主的に地域社会に提供することを求め、預金者等の利用者の目に見えるようにすることが有効であると考えられる。」²

地域における中小企業にとって中小・地域金融機関は不可欠である。その金融機関がそれらの企業にどれほどの資金を供給し、地域企業の発展や地域経済の活性化にどれだけ貢献しているかを示すことができなければ、地域金融機関の存在価値はない。そのためには迅速で適切な資金供給が可能となる目利きと、人材の育成が求められるとこ

ろである。もちろん、地域貢献は資金供給だけでなくビジネスチャンスの橋渡しや、経営コンサルティング、地方公共団体とのPFI (Private Finance Initiative) など多様であるため、金融機関独自のアイデアが重視されることになる。

5. 法令等遵守（コンプライアンス）

金融機関と顧客とのリレーションシップに基づく信頼関係を阻害する問題の発生は避けられなければならないため、不祥事事件等に関するコンプライアンス態勢に関しては、業務改善命令等の監督上の措置が厳正に適用されることになっている。

6. 地域の金融システムの安定性確保

最近では足利銀行の例にみられたように、システミックリスクが発生するおそれが生じた場合には、金融再生プログラムにおける「特別支援」の枠組みを即時適用し、金融システムの安定性に万全を期すとされている。また、公的資本増強行については政府が保有する優先株の普通株への転換等に関する運用ガイドラインが整備されている。

7. 監督、検査体制

中小・地域金融機関の業務の特性や期待される役割を考慮すると、従来の早期是正措置や早期警戒制度が視野に入れている領域だけでなく、コーポレートガバナンス（企業統治）や経営の質、地域貢献などの観点も取り入れた、より多面的な評価に基づく総合的な監督体系の構築が求められている。金融庁の出している金融検査マニュアルは必ずしもすべての中小・地域金融機関に当てはまるものではなく、別冊として中小企業向けのマニュアルが作成されている（現在は改訂版の作成作業中）。これには借り手側の立場から、大企業とは異なる中小企業の特性を考慮し、そのような企

2 報告書 p23。

地域金融機関の役割と課題

業が直面している金融的条件等を勘案した査定方式を取ることが許されており、主たる取引対象がそのような特性を備えた中小企業である中小・地域金融機関においては、その債務者の状況に応じた数量的な目標を掲げずに、平成16年度中に経営内容を改善していくとされている。

上記で示したアクションプログラムを推進するため、各金融機関は「リレーションシップバンキングの機能強化計画」について報告書を提出し、以後半期毎に計画の実施状況についてフォローアップを行うことになった。もちろん、このフォローアップの結果により、必要なら監督上の対応を実施することが求められている。

Ⅲ 中小企業再生の取り組みと地域金融機関のかかわり（長崎県を中心に）

1. 地域貢献

地域金融機関は地元地域に密着した営業活動を行う結果、一般的に預金・貸出ともに総残高に占める地域内比率は大きくなる。リレーションシップバンキングの機能強化という観点から、地元中小企業等への金融仲介機能と決済機能の提供は、地元地域金融機関が地域社会や地域経済に対して貢献する際の根幹をなすものであり、そのような貢献なしに現在の地域金融機関を取り巻く競争を勝ち抜き、厳しい経営環境を打開することは困難であろうことは容易に想像できる。しかし、金融仲介機能の進展には銀行の収益改善と健全性の向上による銀行経営基盤の強化が不可欠であり、現状ではなお不良債権問題が大きな障害となってい

ることは否めない。ただし、直近の公表資料によると³、全国的に地方銀行の不良債権処理は着実に進んでおり、その点では銀行経営基盤の強化も進展しているといえよう。

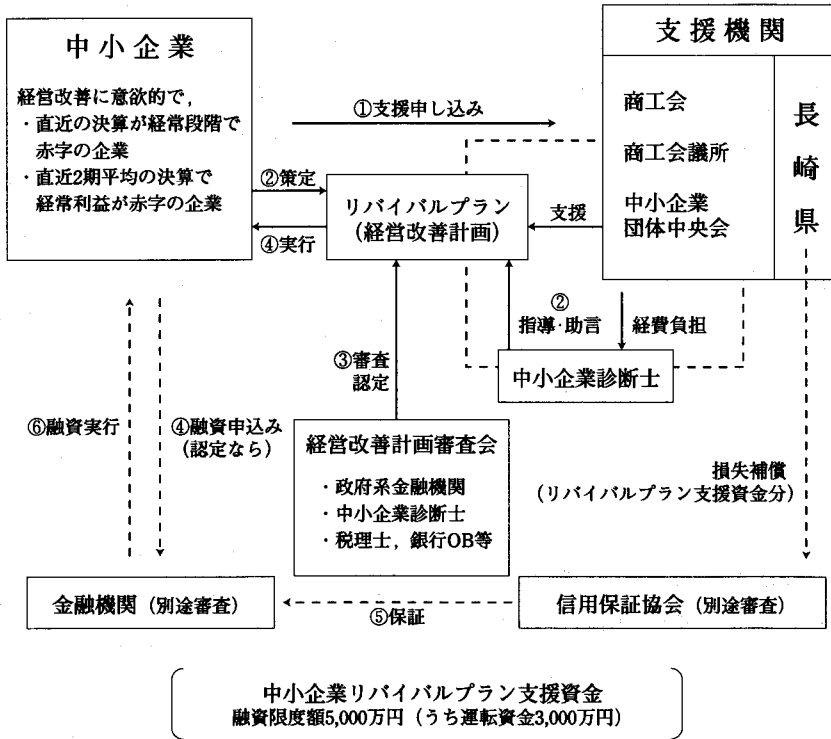
では、長崎県を中心に営業を行う二つの地域金融機関（地方銀行）について考えてみる⁴。十八銀行は預金業務等の状況において、預金残高および預かり資産残高ともに長崎県内店分比率が90%を上回っており、与信状況では総貸出金に占める長崎県内店分比率は81.92%、また、中小企業向け貸出業務に関する長崎県内中小企業等貸出金比率は82.28%と、地域経済および中小企業向け金融仲介機能の役割は概ね果たしているといえよう。

親和銀行については九州銀行との合併により、長崎県のほか福岡県や佐賀県も含む、北部九州圏を中心とする地域金融機関と位置づけることができる。親和銀行の各県毎の貸出金残高に占めるシェアについて、長崎県では38.3%を有しているが、佐賀県では4.6%、福岡県では3.7%と、全体としては決して大きなシェアを占めているとはいえない。今後、佐賀県や福岡県でのシェア拡大が一つの営業課題となるであろう。預金業務等の状況について、預金残高および預かり資産残高の域内比率は、それぞれ96.4%と99.1%という高い水準である。与信状況としての地域内向け貸出金比率については92%（うち長崎県内貸出金比率は61.8%）という水準を保っているが、地域内中小企業向け貸出金比率は66.7%と低水準に留まっている。個別に考慮すべき点もあるかもしれないが、この水準は九州地方の他の地方銀行（9行）と比較してもかなり低い水準であり、今後、

3 地方銀行平成15年度中間決算（12月17日公表）による。詳しくは、www.chiginkyou.or.jp

4 ここで紹介した数値等のデータは各銀行が公表した「地域貢献に関する情報開示」より入手している。

中小企業リバイバルプラン支援事業



リレーションシップバンキング機能を強化していくに当たって、若干改善を要する部分といえよう。各銀行はリレーションシップバンキング機能強化の一環として地域貢献に取り組んでいる。取り組みに関する項目は多岐にわたりすべてを紹介することはできないが、各行とも企業理念として掲げている「地域社会への貢献」には今後も大いに期待したい。

2. 中小企業リバイバルプラン支援事業

「リレーションシップバンキング機能強化に関するアクションプログラム」における、中小企業金融の再生に向けた取り組みの中で、中小企業再

生支援協議会の機能の積極的な活用が求められているが、長崎県には他県に例のない優れた支援事業がある。

「中小企業リバイバルプラン支援事業」と呼ばれるこのスキームは、再生に向けた中小企業の経営コンサルティングと地域金融機関等による融資機能を組み合わせた点で、企業ニーズに合致したリレーションシップバンキングの先例といえる。仕組みは以下の通りである。(上記図を参照)

再生を望む中小企業は最寄りの商工会議所や商工会などを通じて支援の申し込みを行う。申し込みを受けた支援機関は当該企業のリバイバルプラ

地域金融機関の役割と課題

ンを策定するよう中小企業診断士に委託する。(その費用は原則として県が負担する。)作成されたりバイバルプランは経営改善審査会によって審査され、その計画が認定されれば企業は金融機関に対して融資の申し込みを行う。その融資には信用保証協会による保証が付与されるが、もし、その融資が焦げ付いた場合、その損失を県が一定の範囲まで補償することが約束されているため、信用保証協会にとっては企業に対する保証の付与が容易となり、当該企業は、通常は融資を受けることが困難な赤字決算の企業であっても金融機関から融資を受けることが可能となる。融資を受けた企業はコンサルティングを受けることが義務付けられているので、経営再建のための資金がより効率的に使われることになる。また、中小企業にとっては身近な機関が窓口になっていることもあり、このスキームは有効に機能するのではないかと考えられる。経営改善審査会による審査を必要とするが、再起を望む意欲的な中小企業にとっては大変有益であり、この長崎県の再生支援スキームは大いに評価できるものである⁵。

融資を行う地域金融機関は、地元商工会や商工会議所、地方公共団体と連携しながら企業のニーズに合致した融資を実行できる点でリレーションシップバンキングの重要な一役を担うことになるが、金融機関にとっては信用保証協会による保証が付与された融資である以上、リスクは決して大きくはない。今後望まれるべき姿として、当該企業が必要とするなら、リバイバルプランの融資限度額を上回る金額についても一定額まで自らがリスクを取って融資を行うなどの取り組みと、従来

の担保主義に則った融資形態からの脱却を目指す上でも、経営改善計画審査会に相当する金融機関独自の審査システムを構築し、より多くの案件に対して適切な融資を行うことも必要ではなかろうか。

他の都道府県においても中小企業再生支援協議会が中心となって再生スキームが作られているが、北海道のスキームは長崎県にとっても参考になるのではないかと。簡単に触れると、対象となる中小企業はキャッシュフローの不足など、財務上の問題を抱え、事業の将来性の見通しが可能で再生の実現性は高いが、調整に困難が生じている企業である。支援体制の枠組みは地域金融機関や政府系金融機関、地元商工会議所、中小企業団体中央会など長崎県のケースと類似しているが、支援内容は長崎県のような地方公共団体の補償付新規融資ではなく、経営革新支援として、人材育成や市場調査、販路開拓や研究開発に必要な経費に対する補助金を支出する。金融支援としては、個別企業の債務の返済状況について支援機関が金融機関との調整の仲介や斡旋を行い、さらに、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫によるセーフティネット型貸付の実施である。また、信用保証協会による資金繰り円滑化借款補償なども含まれる。

長崎県の関連機関や地域金融機関は、このような他府県の中小企業支援事業であっても、地元企業の再生と雇用の改善、地域経済の発展のために有効に働くと思われる取り組みについては、必要な情報交換や調査を経て速やかに実施することが期待される。

5 長崎県商工労働部商工金融課によると、平成15年12月末現在この支援事業に対する申し込みは76件を数え、うち6件が審査会に認定されている。今後、随時審査を経て認定件数も増加するものと思われる。

IV おわりに

本稿では、近年の経済環境を反映し、再編が迫られる中小・地域金融機関の課題であるリレーションシップバンキング機能の強化問題について、地域との関わりや中小企業の再生支援という側面から検討してきた。中小・地域金融機関が地域社会に密着した金融機能を提供することにより、金融機関としての地域貢献を果たすことは可能であるが、そのためには金融機関の収益性や健全性を高める努力を欠かすことはできない。本稿で検討された「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」は、地域金融機関として本来果たすべき機能を回復すると同時に、新たな競争社会にのなかで地域金融機関が取るべき経営戦略の指針となるものである。以下では、これからの中小・地域金融機関に必要な地域戦略について述べてみる。

- ・本稿では詳しく触れなかったが、PFIなど民間金融機関として既に蓄積された事業ノウハウを公共部門が提供しているサービスに活用することで、より効率的な公共サービスの提供を進める。公共サービスの原資を提供するのも、そのサービスを楽しむのも地域社会で活動する個人や企業であるため、地域社会への貢献を目指す地域金融機関にとっては活発なPFIの実施の意義は大きい。
- ・中小企業金融における個人保証について、金融審議会金融分科会第二部会においても指摘されているように、個人保証は①早期再生着手の障害となる、②スムーズなオフバランス化に支障がある、③経営者の再起の機会喪失や保証人の生活崩壊につながる等の問題点があるため、個

人保証の必要性を見直すとともに、従来の不動産や第三者保証などの担保主義に沿った融資形態に代わる体制整備をする必要がある。CRDを活用した商品開発、中小企業向けスコアリングモデルの導入などが急がれる。

- ・近隣県の地方銀行との提携など、県境を越えた連携を進めることで販路開拓や企業進出、M&Aに関する情報の交換・マッチングに取り組む。また、地域集中的なリスクの分散を可能にするため、共同でSPCを設立、運営することによって売掛債権やローン債権の流動化スキームを構築する。
- ・長崎県では部分的に進みつつあるが、自治体と共同で恒久的な中小企業向け再生ファンドを創設し、リバイバルプランの対象企業には、実施実績を受けた段階的優遇金利の適用や追加融資の枠組みなど、新しい金融商品の開発も必要ではないか。
- ・地域企業の再生や活性化、財務内容や業務内容の審査、業界動向に関する判断など、いわゆる目利きの育成のため、TKC全国区などの各種専門機関との業務提携をすすめ、必要なら当該分野のアウトソーシングも検討すべきである。

激しい競争社会の中で中小・地域金融機関が今後も発展していくためには、地元地域経済の活性化は不可欠である。地方公共団体と共同で地域経済が活性化するための手段を模索し、積極的に関与していくことはこれからの地域金融機関にとって大変重要である。リレーションシップバンキング機能が高まると地域経済の実態を把握するのはさらに容易となり、必要な情報とノウハウはこれまで以上に蓄積されるはずである。地域経済のた

地域金融機関の役割と課題

めに安定的な決済機能や金融機能を提供するだけでなく、蓄積された情報やノウハウを積極的に活用し、経済・産業政策面において適切なアドバイスを行うのも地域金融機関の担う重要な役割であると考える。

アクションプログラムには、平成15～16年度の2年間という「集中改善期間」にリレーションシップバンキングの機能強化を確実に図ることが盛り込まれている。残されたおよそ1年という期間で各金融機関が立てた計画を如何に着実に実行していくか、それが中小・地域金融機関に課された当面の大きな課題であろう。

平成15年3月28日
金融庁

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(基本的考え方) —中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性(サステナビリティ)の確保—

金融再生プログラム(14年10月30日公表)

「中小・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した上で、平成14年度内を日途にアクションプログラムを策定する」
(※) 地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合



※「リレーションシップバンキング」＝長期継続する関係の中から、借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て、融資を実行するビジネスモデル

金融審議会・金融分科会・第二部会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」(15年3月27日公表)

(中小・地域金融機関の不良債権の特性を踏まえた処理の推進)

- ▶ 地域の中小企業とのリスクの共同管理やコストの共同負担を通じて、借り手と貸し手双方の健全性を確保し、リレーションシップバンキングの持続可能性(サステナビリティ)を保持していくことが基本
- ▶ 不良債権処理は、地域経済に与える影響を念頭に置きつつ、貸し手、借り手双方が十分に納得のいく形で進められる必要
- ▶ 適切な償却・引当により金融機関の健全性を確保しつつ、一定期間内に不良債権処理の体制整備を含むリレーションシップバンキングの機能強化に向けた具体策を実施することを基本に据えることが適当。具体的には、平成16年度までの2年間を地域金融に関する「集中改善期間」とした上で、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るための各種の取組みを進めることによって、不良債権問題も解決していくことが適当



アクションプログラム

平成15～16年度の2年間(「集中改善期間」)に、リレーションシップバンキングの機能強化を確実に図る

Ⅰ. 中小企業金融再生に向けた取組み

1. 創業・新事業支援機能等の強化
2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
3. 早期事業再生に向けた積極的取組み
4. 新しい中小企業金融への取組みの強化
5. 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化
6. 進捗状況の公表(各金融機関・業界で半期ごとに公表)

Ⅱ. 健全性確保、収益性向上等に向けた取組み

1. 資産査定、信用リスク管理の厳格化
2. 収益管理態勢の整備と収益力の向上
3. ガバナンスの強化
4. 地域貢献に関する情報開示等
5. 法令等遵守(コンプライアンス)
6. 地域の金融システムの安定性確保
7. 監督、検査体制

⇒ 各金融機関は本年8月末までに「リレーションシップバンキングの機能強化計画」を提出。半期ごとに実施状況を当局がフォローアップ、取りまとめ公表

※主要行と同様のオフバランス化手法を取ることの困難性(上記金融審議会第二部会報告より)

- ① 地域の中小企業には、抜本的な企業再生手法の選択肢、担保処分の流動性、人材等の利用可能性が限定的。また、小規模事業者の場合、生活と経営が一体的で処理自体が困難
- ② 中小・地域金融機関は経営改善指導や企業再生に関するノウハウが十分でなく、体制も未整備。無理な処理を強いると、本来再生可能な中小企業まで廃業・清算に追い込まれる恐れ
- ③ 雇用の円滑な流動化や人材活用等の環境整備がなされないままに急速な処理を進めた場合、失業の急増を招くなど、地域経済に重大な影響を与えかねない

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(概要)

—中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性(サステナビリティ)の確保—

平成15～16年度の2年間(「集中改善期間」)に、リレーションシップバンキングの機能強化を確実に図る
 ⇒各金融機関は本年8月末までに「リレーションシップバンキングの機能強化計画」を提出。半期ごとに実施状況を当局がフォローアップ、取りまとめ公表

Ⅰ. 中小企業金融再生に向けた取組み

1. 創業・新事業支援機能等の強化

- 企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材育成(「目利き研修」の実施)
- 産学官ネットワークの構築・活用、「産業クラスターサポート金融会議」の立上げ
- ベンチャー企業向け業務に関する政府系金融機関等との連携強化

2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

- 経営情報やビジネスマッチング情報を提供する仕組みの整備
- 要注意先債権等の健全債権化等への取組みの一層の強化及び実績の公表
- 中小企業支援スキル向上のための研修プログラムの集中的実施

3. 早期事業再生に向けた積極的取組み

- 地域の中小企業を対象とした企業再生ファンドの組成
- デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の積極的活用
- RCCの「中小企業再生型信託スキーム」等の積極的活用
- 産業再生機構の活用
- 中小企業再生支援協議会の機能の積極的な活用
- 企業再生支援に関する人材育成のための研修プログラムの集中的実施

4. 新しい中小企業金融への取組みの強化

- キャッシュフローを重視し、担保・保証(特に第三者保証)に過度に依存しない新たな中小企業金融に向けた取組みの促進。研究会を設置し、モデル取引事例に関する基本的考え方を作成・公表(デット・エクイティ・スワップ、財務制限条項等)
- 証券化等に関する積極的な取組み
- 信用リスクデータベースの整備・充実とその活用(審査の高度化、適正な貸出金利の設定、ポートフォリオの適正化等)

5. 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化

- 債権者への重要事項(貸付・保証契約内容等)の説明態勢に関する監督のあり方の明確化
- 都道府県ごとに「地域金融円滑化会議」を新たに設置

6. 進捗状況の公表

- 上記施策の進捗状況について、半期ごとに金融機関・業界が公表

Ⅱ. 健全性確保、収益性向上等に向けた取組み

1. 資産査定、信用リスク管理の厳格化

- 適切な自己査定及び償却・引当の実施
- 担保評価方法の合理性等に関する厳正な検証
- 早期警戒制度に大口と信等に係る「信用リスク改善措置」を導入

2. 収益管理態勢の整備と収益力の向上

- 収益管理態勢の整備
- リスクに見合った金利設定を行っていくための体制整備

3. ガバナンスの強化

- 株式非公開銀行の開示体制の整備
- 協同組織金融機関に関するガバナンスの向上
- マネジメントの質に関するモニタリング体制の強化

4. 地域貢献に関する情報開示等

- 地域貢献に関する各金融機関のディスクロージャー
- 当局による利用者への財務情報提供の充実

5. 法令等遵守(コンプライアンス)

- コンプライアンス態勢について監督上の措置を厳正運用

6. 地域の金融システムの安定性確保

- システムリスクに対して、「特別支援」の特組みの即時適用
- 協同組織中央機関における資本増強制度の活用等
- 公的資本増強の監督等に関する運用ガイドラインの整備

7. 監督、検査体制

- 多面的な評価に基づく総合的な監督体系の確立(「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の策定)
- 検査マニュアル別冊(中小企業融資編)の周知徹底及び改訂

参考文献

岡崎 健,「競争優位を確立する機会に顧客・地域との新しいリレーション」,『月刊金融ジャーナル』,2003年6月号。
 菊森 淳文,「地域の特性を認識し明確な地域戦略の構築を」,『月刊金融ジャーナル』,2003年6月号。
 金融審議会金融分科会第二部会報告書,『リレーションシップバンキングの機能強化に向けて』,2003年3月27日。
 金融庁,『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—中小・地域金融機関の不良債権問題解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性(サステナビリティ)の確保—』,2003年3月28日。
 田邊 敏憲,「融資オークション市場」を創設し適切な信用リスクプレミアムの形成を」,『月刊金融ジャーナル』,2003年11月号。
 鶴谷 学,「地域経済のインサイダーとしてのポジションを生かせ」,『週刊金融財政事情』,2003年7月28日号。

松岡 健,「地銀はコストを意識したリスク管理体制構築を急げ「金融検査マニュアル対応型」から「戦略適合型」への移行を」,『週刊金融財政事情』,2003年3月31日号。
 金融庁各種公開資料
 十八銀行各種公開資料
 親和銀行各種公開資料
 長崎県各種公開資料
 北海道各種公開資料
 金融庁ホームページ URL: www.fsa.go.jp
 十八銀行ホームページ URL: www.18bank.co.jp
 親和銀行ホームページ URL: www.shinwabank.co.jp
 全国地方銀行協会ホームページ URL: www.chiginkyou.or.jp
 長崎県ホームページ URL: www.pref.nagasaki.jp
 北海道ホームページ URL: www.pref.hokkaido.jp