

地域金融機関はどう対応するか!?

第3回

日下智晴・金融庁 総務企画局地域金融企画室長兼
検査局総務課地域金融機関等モニタリング長に聞く

顧客との共通価値の創造を目指した金融行政とは!? (後編)

経営理念の実現に向けて ベンチマークで自己評価を

顧客との共通価値の創造を目指す――。

前編(3月15日号)では、こうした新たな金融行政の全体像とともに、事業性評価に基づく融資の促進や金融仲介機能のベンチマーク策定の経緯や考え方などについて、金融庁の日下智晴・総務企画局地域金融企画室長兼検査局総務課地域金融等モニタリング長に話を伺った。

企業に評価される金融機関の三つの共通点をご説明いただいたうえで、金融仲介機能のベンチマークを使った金融行政のポイントなどについて伺う。

――前回、企業から評価を受ける金融機関には、共通する特徴が認められたというお話がありました。その共通点からご説明いただけますか。

日下 平成27事務年度に、企業ヒアリングや地域金融機関の取組み

の把握などを行った結果、企業から評価され、安定的な経営を実現している金融機関には三つの共通点が見られました(図表1)。

まず一つ目は、顧客ニーズや経営課題の把握において、企業経営者との直接の会話やヒアリング項目の策定、IT活用による本部・営業店での情報の共有など、独自の仕組みを構築しているということです。

二つ目は、事業性評価等を顧客に開示しながら、経営課題の背

景・根拠の分析結果や経営改善に向けたポイントの説明するなど、顧客との課題共有のための対話を実践していることです。

そして三つ目は、顧客への経営支援について、経営陣・本部が個々の進捗状況を把握し、具体的な指示を行うなど、営業店任せではなく、本部が積極的にサポートしているといった特徴が明らかになりました。

これら三つの共通点以外にも、企業から評価を受ける金融機関には、事業性に関する目利き力や提

案力の向上を図るために人材育成を充実させる取組みや、取引先支援の取組みを業績・人事評価に反映させてインセンティブの向上を図る取組みなども見られました。

こうした取組みを組織的・継続的に行うには、金融機関のガバナンスの確立・機能が重要です。そこで、こうした点についてもヒアリングしたところ、企業から評価を受ける金融機関には、経営陣が自らを取り巻く環境を理解して、自らのビジネスモデルの持続可能性に強い危機感を持っており、ビ

ジネスモデルの転換に取り組んでいこうとする組織文化の存在を確認することもできました。

事業性評価の進め方は各金融機関で創意工夫を

――金融機関が取引先企業から高い評価を受ける行動を客観的指標に変換したものが「金融仲介機能のベンチマーク」ということですが、その構成面のポイントなどをお聞かせください。

日下 金融仲介機能のベンチマークは共通ベンチマークと選択ベンチマークから構成されています。

共通ベンチマークは、一見して分かれるとおり、金融仲介の目的を表しています。大宗の地域金融機関では「地域との共存共栄」「お客様の成長への貢献」などの経営理念を掲げていることでしょう。

こうした経営理念の意味するところを金融仲介の視点で客観的指標に変換すると、(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化、(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上、(3)担保・保証依存の融資姿勢からの

転換という三つのカテゴリーに集約できるわけです。

また、ベンチマークの特徴として、先数を客観的指標として多く用いていますが、例えば企業業績が向上した先数と事業性評価に基づく融資先数を重ね合わせると、金融仲介の成果が分かるようになっていきます。

――共通ベンチマークでは事業性評価に基づく融資を行っている先数や融資額のカウントも求められていますが、金融庁は事業性評価の定義をされていません。それはどういった理由からですか。

日下 本来、事業性評価というのは個々の企業の実態に合わせて行うものであり、自己査定のように厳格な手順や基準を定めるものではないからです。例えば、取引先企業が100社あれば100通りの事業性評価があるはずなので

情報収集のために事業性評価シートなどを用意することは構いませんが、定型フォームに取引先情報を記入し保存すれば済むという性格の取組みではありません。事

