

リレーションシップバンキング推進のための課題

谷地宣亮*

要 旨

本稿は、金融審議会金融分科会第二部会による報告書「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——地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を——」の検討を通じて、中小・地域金融機関の課題を明らかにすることを目的としている。地域金融機関がリレーションシップバンキング機能を強化するためには、リレーションシップバンキングに取組む職員の成果を評価するためのシステムを構築しなければならないことが指摘される。

キーワード：中小企業，地域経済，地域金融機関，リレーションシップバンキング，業績評価

1 はじめに

2003年4月から2007年3月末までの4年間、中小・地域金融機関（地方銀行，第二地方銀行，信用金庫，信用組合）はリレーションシップバンキング（＝地域密着型金融）の取組みを推進してきた¹。

ここで、リレーションシップバンキングとは「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」² のことであり、その本質は「長期的な取引関係により得られた情報を基に、質の高い対面交渉等を通じて、早い時点で経営改善に取り組むとともに、中小企業金融における貸出機能を強化することにより、金融機関自身の収益向上を図ること」³ である。

* 日本福祉大学経済学部准教授

1 リレーションシップバンキングに関するサーベイとしては、例えば、Boot (2000)、内田 (2007)、村本 (2005)、滝川 (2007) などを参照。由里 (2003) は米国のコミュニティ銀行が取組むリレーションシップバンキングの姿を紹介している。わが国のリレーションシップバンキングに関する実証分析については、例えば、筒井・植村 (2007) 所収の諸論文を参照。

2 金融審議会金融分科会第二部会 (2003), p. 3.

3 金融審議会金融分科会第二部会・リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ (2005), p. 3.

わが国におけるリレーションシップバンキングの取組み⁴は、2002年9月の金融審議会答申「中期的に展望した我が国金融システムの将来ビジョン」が、中小企業や個人を対象とするリテール金融については、「引き続きリレーションシップを重視した産業金融モデルが相応の役割を果たしていくと考えられる」⁵ (p. 17) としたこと、そして、2002年10月に金融庁が発表した「金融再生プログラム」が、「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年度内を目途にアクションプログラムを策定する」(p. 10) としたことからはじまった。この「金融再生プログラム」を受け、金融審議会金融分科会第二部会が「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」を発表したのが2003年3月27日であり、その翌日、金融庁は「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」(以下、第1次アクションプログラム)を発表した。そこでは、2003年度と2004年度の2年間の「集中改善期間」にリレーションシップバンキングの機能の強化を目指すという方針が示された。

「金融再生プログラム」を引き継ぐ「金融改革プログラム」が2004年12月に金融庁より発表された。そこでは、リレーションシップバンキングの一層の推進を図るために、「現行のアクションプログラムについて実績等の評価を行った上で、これを承継する新たなアクションプログラムを……策定する」(p. 8) とされた。これを受け、2005年3月28日には、金融審議会金融分科会第二部会の下におかれたリレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループから、「『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』の実績等の評価等に関する議論の整理」が座長メモという形で公表された。そこでは、「集中改善期間」におけるリレーションシップバンキングの取組みの評価や課題整理などが行われている。この座長メモが公表された翌日、金融庁は「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム(平成17~18年度)」(以下、第2次アクションプログラム)を発表した。そこでは、2005年度と2006年度の2年間で「重点強化期間」として、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という方針が示された。

4年間・2次にわたるアクションプログラムの下でリレーションシップバンキングの機能強化が図られてきたが、2007年3月末で第2次アクションプログラムの対象期間が終了した⁶。金融審議会金融分科会第二部会は、2007年4月5日、「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——地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を——」と題する報告書を公表した。そこでは、「地域密着型金融は、中小・地域金融機関が引き続き取り

4 わが国の金融システム改革の議論の中で、中小・地域金融問題がどのように位置づけられてきたのかについては、居城(2005a, 2005b)を参照。また、わが国の中小企業金融の現状と課題を論じたものとして、例えば、小野(2007)がある。

5 「産業金融モデル」とは、「貸出先企業との長期的なりレーションシップを前提とした銀行中心の預金・貸出による資金仲介」(金融審議会(2002), p. 3)のことである。

6 4年間の取組みを総括したものとして、多胡(2007)がある。

組みを進めていくべきもの」(p. 1) との結論が示され、「今後、地域密着型金融の中で中小・地域金融機関に期待される役割や、具体的な取組み、推進の枠組み等」(p. 1) が整理されている。

本稿の目的は、この報告書ならびに金融庁が発表した「地域密着型金融（平成 15～18 年度 第 2 次アクションプログラム終了時まで）の進捗状況について」（2007 年 7 月 12 日）の検討を通じて、中小・地域金融機関がリレーションシップバンキングの取組みを推進するにあたっての課題を明らかにすることである。

2 リレーションシップバンキングの推進の背景

本節では、金融庁が中小・地域金融機関（以下、引用文を除き、地域金融機関と記す）に対してリレーションシップバンキングを推進するに至った背景を簡単にみておくことにしよう。

「金融再生プログラム」は、「日本の金融システムと金融行政に対する信頼を回復し、世界から評価される金融市場を作るためには、まず主要行の不良債権問題を解決する必要がある」(p. 1) との認識の下で、2004 年度には、「主要行の不良債権比率を現状の半分程度に低下させ、問題の正常化を図るとともに、構造改革を支えるより強固な金融システムの構築を目指」(p. 1) したものである。しかし金融庁は主要行以外の地域金融機関の不良債権問題の解決のためには別のアプローチをとることが必要であると考えていた。このことは、先にも引用した、「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 年度内を目途にアクションプログラムを策定する」(p. 10) とされたことからわかる。

「金融再生プログラム」を受け、リレーションシップバンキングのあり方を検討した金融審議会金融分科会第二部会の報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」では、「中小・地域金融機関が有する不良債権には、地域の中小企業の競争力低下・非効率性といった地域経済の構造問題そのものに起因するものが多数を占め、金融機関の融資が直接企業の死命を決するようなケースも多い」(p. 25) ため、「中小・地域金融機関の不良債権処理は、その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いく形で進められる必要があると考えられる」(p. 25) と述べている。したがって、「中小・地域金融機関の不良債権問題への対応に当たっては、まず、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により、中小・地域金融機関の業務全般について改善努力を促し、地域の実態に即した地域金融の円滑を図ることを基本に据えることが適当であると考えられる」(p. 26) としている。具体的には、2004 年度までの 2 年間に、「それぞれの中小・地域金融機関が本報告書の提言に沿ってリレーションシップバンキングの機能を強化し、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、不良債権問題も同時に解決していくことが適当」(p. 26) であると考えられている。地域金融機関が実践すべき行動計画が第 1 次アクシ

ンプログラムとしてまとめられた。

「金融再生プログラム」の後を受けた「金融改革プログラム」は、「わが国の金融システムを巡る局面は、『金融再生プログラム』の実施等により不良債権問題への緊急対応から脱却し、将来の望ましい金融システムを目指す未来志向の局面（フェーズ）に転換しつつある」（p. 2）という認識の下で、進めるべき金融改革の内容を整理している。地域金融に関しては、「活力ある地域社会の実現を目指し、競争的環境の下で地域の再生・活性化、地域における起業支援など中小企業金融の円滑化及び中小・地域金融機関の経営力強化を促す観点から、関係省庁との連携及び財務局の機能の活用を図りつつ、地域密着型金融の一層の推進を図る」（p. 8）としている。

「金融改革プログラム」を受けて『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』の実績等の評価等に関する議論の整理」および第2次アクションプログラムが公表された。第2次アクションプログラムでは、「現状では、地域密着型金融の本質が、必ずしも金融機関に正しく理解されておらず、利用者にも十分認知されていない」（p. 2）ことが指摘され、「地域密着型金融の一層の推進を図る」（p. 2）ことが必要であるとされている。

2003年度と2004年度を「集中改善期間」とした第1次アクションプログラムと2005年度と2006年度を「重点強化期間」とした第2次アクションプログラムはともに、リレーションシップバンキング機能の強化によって、中小企業金融の円滑化 地域の中小企業の活動の再生 地域経済の活性化（地域の雇用の安定化など） 地域金融機関の経営の安定化と健全性の向上 中小企業金融の円滑化 ……，を目指したものである。両者の違いは、前者が不良債権問題への緊急対応的な意味合いが強かったのに対し、後者は活力ある地域社会の実現に向けてリレーションシップバンキング機能の強化を図るという視点を前面にだしている点である。

3 リレーションシップバンキングの進捗状況

本節では、金融庁が2007年7月12日に発表した「地域密着型金融（平成15～18年度第2次アクションプログラム終了時まで）の進捗状況について」によって、4年間・2次にわたるアクションプログラムの下でのリレーションシップバンキングの取組み実績やそれについての金融機関および利用者による評価などについてみていくことにしよう。

(1) 地域金融機関の取組み実績

創業・新事業支援機能等の強化実績を示したのが表1である。創業・新事業支援のための融資については、創業等支援融資商品による融資が順調に増加している。また、少額ではあるが、新連携事業等、産学や他業種間で連携した新たな取組みも増加している。

取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化について示したのが表2である。取引先企業に対するコンサルティング・情報提供機能を強化するため、商談会の開催等ビジネスマッチングの取組みが積極的に行われており、その成約件数に増加がみられる。また、社債発行支援、M&A

表1 創業・新事業支援機能等の強化

(参考) 18年度の実績等	15年度	16年度	17年度	18年度
創業等支援融資商品による融資	1,948件	2,817件	5,449件	6,983件
	179億円	250億円	603億円	742億円
政府系金融機関等との協調融資	346件	702件	809件	743件
	374億円	684億円	987億円	803億円
企業育成ファンドへの出資	94億円	153億円	241億円	196億円
産業クラスターサポートローン	28件	68件	58件	55件
	5億円	14億円	15億円	15億円
新連携事業に対する支援のための実績			126件	142件
			30億円	37億円

(注) 実績については、各業界団体が金融機関に対し実施したアンケート結果をもとに取りまとめている(地方銀行(埼玉りそな銀行を含む)、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合の合計)。以下同じ。

(出所) 金融庁(2007a), p.2.

表2 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

(参考) 18年度の実績等	15年度	16年度	17年度	18年度
ビジネスマッチングの成約案件	6,228件	10,428件	15,954件	24,000件
社債発行支援			3,690件	3,945件
M&A支援			245件	296件
株式公開支援			37件	42件

(出所) 金融庁(2007a), p.2.

支援、株式公開支援とも実績が上がっている。

不良債権問題とかかわって、要注意先債権等の健全化に向けた取組みについては、集中改善期間におけるランクアップ率が24.5%であったのに対し、重点強化期間のそれは22.1%、件数にして約15,573先であった。

事業再生に向けた取組みについては表3に示されている。中小企業再生支援協議会の活用件数、整理回収機構の活用件数が伸びており、また、再生手法としてDESやDIPファイナンスが引き続き活用されている。

担保・保証に過度に依存しない融資の推進等については表4に示されている。コベナンツ(財務制限条項)を活用した融資やシンジケートローンの組成額が増加している。動産・債権譲渡担保融資が普及しつつあることもわかるが、その中で、動産担保融資の実績件数・金額が増加して

表3 事業再生に向けた取組み

(参考) 18年度の実績等	15年度	16年度	17年度	18年度
中小企業再生支援協議会の再生計画策定先	201件	302件	380件	391件
	2,305億円	3,422億円	3,572億円	2,803億円
整理回収機構の支援決定先	3件	10件	22件	38件
	608億円	631億円	942億円	1,176億円
企業再生ファンドへの出資	109億円	168億円	169億円	162億円
DES (債務の株式化)	29件	33件	24件	34件
	175億円	261億円	191億円	256億円
DDS (債務の資本的劣後ローン化)	7件	57件	64件	51件
	56億円	281億円	257億円	166億円
DIP ファイナンス (法的再生手続に至った企業に対する運転資金の供給)	152件	188件	136件	563件
	566億円	192億円	160億円	197億円

(出所) 金融庁 (2007a), p. 3.

表4 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

(参考) 18年度の実績等	15年度	16年度	17年度	18年度
動産・債権譲渡担保融資 (売掛債権担保融資を含む)	10,098件	19,000件	23,585件	18,260件
	1,102億円	1,737億円	1,998億円	2,029億円
うち 動産担保融資			27件	153件
			47億円	131億円
財務制限条項を活用した商品による融資	2,131件	3,632件	5,486件	4,592件
	339億円	954億円	2,031億円	2,385億円
スコアリングモデルを活用した商品による融資	136,015件	191,682件	250,127件	211,854件
	10,886億円	18,867億円	26,293億円	24,425億円
シンジケートローンの組成 (アレঞ্জヤー)	219件	420件	567件	635件
	2,993億円	4,792億円	5,245億円	6,700億円
シンジケートローンへの参画 (融資団)	4,101件	5,525件	7,778件	7,507件
	17,343億円	21,010億円	30,807億円	28,329億円
私募債の引受け	2,825件	3,185件	3,727件	3,999件
	4,331億円	4,841億円	5,105億円	4,939億円

(出所) 金融庁 (2007a), p. 4.

いる。

(2) 地域金融機関の取組みについての評価と今後の課題

(イ) 地域金融機関の自己評価

ほとんどの地域金融機関が、リレーションシップバンキングの機能強化に向けた取組みは着実に進捗していると認識している。とりわけ、創業・新事業支援の強化やビジネスマッチングをはじめとする経営相談・支援機能の強化では成果が上がっているとみている。また、担保・保証に過度に依存しない融資については、シンジケートローンやスコアリングモデルを活用した商品等で実績が上がったとみている金融機関が多くなっている。

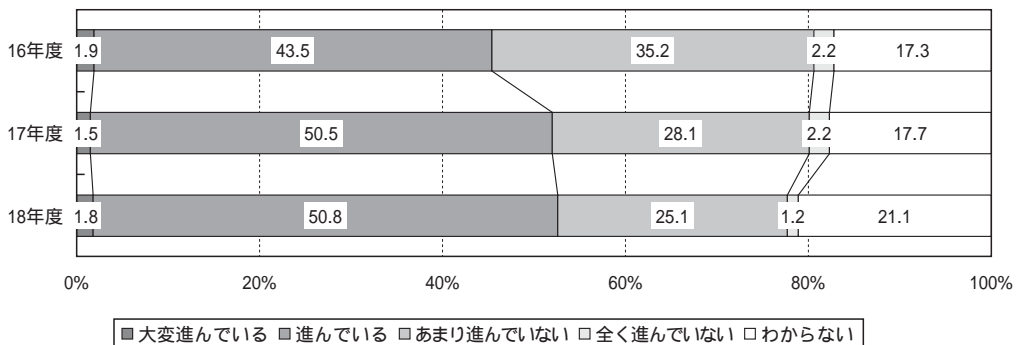
その一方で、事業再生について、対象先の拡大や困難な事案への対応が進む中、より一層のスピードアップ、目利き能力の向上、ノウハウの蓄積・共有化を、地域の利用者利便については、利用者アンケートの実績とその結果を活かした業務改善や顧客により分かりやすい形での情報提供、地域の各種関係者との連携強化を、それぞれ課題としている金融機関が多い。

(ロ) 利用者の評価

ここでは、「地域密着型金融（平成 15～18 年度 第 2 次アクションプログラム終了時まで）の進捗状況について」に別紙 4 として付された「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関する第 4 回アンケート調査結果の概要」をあわせて利用する。調査の対象者は 893 名（内訳：商工関係者 299 名、消費者 177 名、商工会議所等の経営指導員 中小企業診断士等 417 名）であり、全国の財務局職員によって聴き取りされたものである。

リレーションシップバンキングの取組み全体に対する評価を図 1 によってみると、積極的な評価（「大変進んでいる」と「進んでいる」の合計）が半数を超えて増加し、消極的な評価（「あまり進んでいない」と「全く進んでいない」の合計）は減少している。

表 5 によって事業再生・中小企業金融の円滑化に関する各施策に対する評価をみると、「創業・



(出所) 金融庁 (2007b), p. 2.

図 1 リレーションシップバンキングの取組み全体に対する評価

表5 事業再生・中小企業金融の円滑化

調査項目	積極的評価	消極的評価
創業・新事業支援機能等の強化への取組み	39.5 (24.5)	38.3 (48.6)
経営相談・支援機能の強化への取組み	50.7 (33.5)	32.8 (45.5)
事業再生への取組み	24.3 (18.5)	40.7 (44.8)
担保・保証に過度に依存しない融資等への取組み	41.6 (20.4)	42.4 (61.2)
顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化への取組み	51.7 (27.6)	25.3 (43.7)
人材の育成への取組み ()	35.6 (34.3)	33.4 (33.3)

(注) 単位 (%)、カッコ内は 15 年度分の調査結果 (は 17 年度分の調査結果)、積極的評価と消極的評価の合計と 100% との差は「分からない」との回答。以下同じ。

(出所) 金融庁 (2007a), p. 8.

「新事業支援機能等の強化への取組み」、「経営相談・支援機能の強化への取組み」、「顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化への取組み」、「人材の育成への取組み」の各項目については、いずれも積極的な評価が消極的な評価を上回っている。しかし、「事業再生への取組み」と「担保・保証に過度に依存しない融資等への取組み」については、消極的な評価が積極的な評価を上回っている。

もっとも積極的評価が少なかったのは「事業再生への取組み」である。その理由として、姿勢について一定の評価はできるが、事業再生に向け、もっと早期の対応が必要であること、目利き能力や事業再生に関するノウハウを持った人材が不足していること、大企業への対応は前向きだが中小零細企業に対しては進んでいないこと、があげられている。

消極的評価がもっとも多かったのは「担保・保証に過度に依存しない融資等への取組み」である。無担保・第三者保証人不要の融資商品のメニューが充実してきていること、必要以上の担保・保証の徴求はなく担保・保証重視の姿勢は弱まっていること、事業内容や企業の将来性等を考慮した審査対応となってきたことから、積極的な評価もなされている。しかしその一方で、担保は取らなくなってきているが依然として信用保証協会付融資に依存していること、担保・保証を重視している姿勢は変わらないこと、中小零細企業に対しては依然として厳しいことから、2003 (平成 15) 年度の 61.2% より減ってきてはいるものの、依然として消極的な評価が多くなっている。

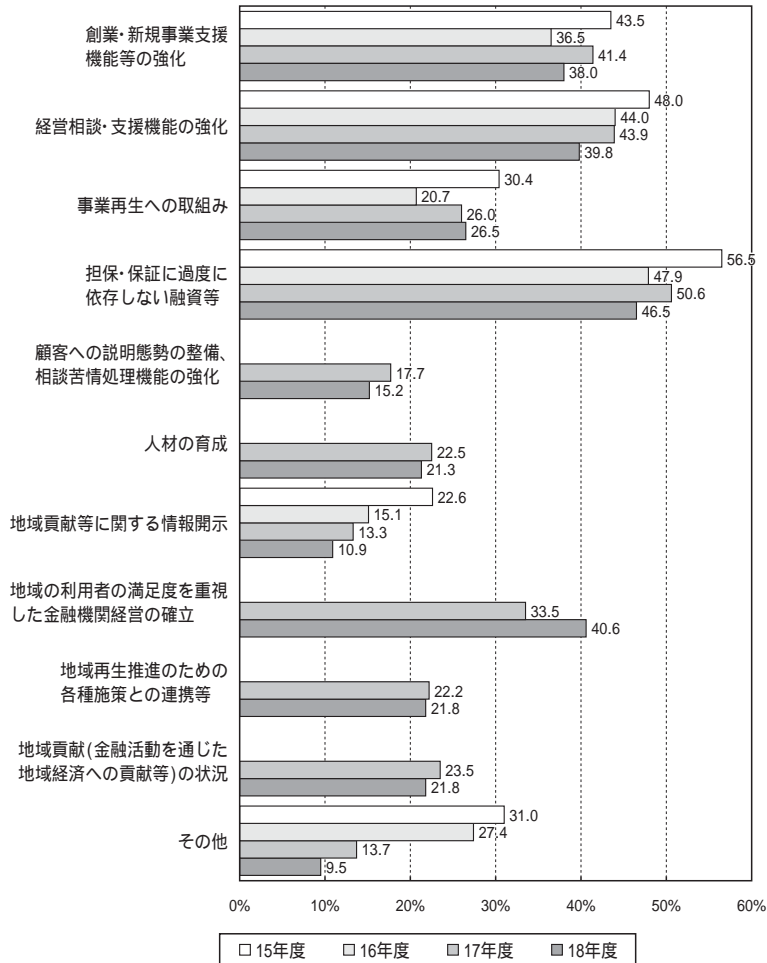
「創業・新事業支援機能等の強化への取組み」については、積極的評価が消極的評価を上回っているものの、その差は小さい。積極的評価の理由として、各金融機関とも各種セミナー等を通じ創業・新事業に対する相談等に積極的に対応する姿勢が窺える、産学官連携によるベンチャーファンドの創設など産業支援への取組みがみられる、といった点があげられている。消極的評価の理由として、中小企業の技術力や将来性をみる目利き能力やノウハウが養われておらず、依然として実績重視主義に変化はみられず、また、担保・保証に依存していること、政府系金融機関と比べると民間金融機関の取組み姿勢は鈍いこと、があげられている。

表 6 によって地域の利用者の利便性の向上に関する項目についてみよう。「地域貢献等に関する情報開示」では積極的な評価が消極的な評価を上回っているが、「地域の利用者の満足度を重

表6 地域の利用者の利便性向上

調査項目	積極的評価	消極的評価
地域貢献等に関する情報開示	42.4 (25.0)	35.3 (46.2)
地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立	44.5 (36.4)	45.5 (46.6)
地域再生推進のための各種施策との連携等 ()	25.3 (24.3)	39.7 (40.8)
地域貢献 (金融活動を通じた地域経済への貢献等) の状況	32.9 (30.3)	43.9 (47.3)

(出所) 金融庁 (2007a), p. 9.



(出所) 金融庁 (2007b), p. 10.

図2 中小・地域金融機関に今後期待するもの (複数回答可)

視した金融機関経営の確立 (預金者へのサービスを含む)」、「地域再生推進のための各種施策との連携等」、「地域貢献 (金融活動を通じた地域経済への貢献等) の状況」については、消極的な評価 (「もう少しやってほしい」と「全くやっていない」の合計) が積極的評価 (「大変良くやっている」と「良くやっている」の合計) を上回っている。

積極的評価がもっとも少ないのは「地域再生推進のための各種施策との連携等」である。その

理由として、金融機関がイニシアティブを発揮する場面が少ない、自治体等が主導する中心市街地活性化事業への融資や産業振興策との連携が不十分である、再生ファンド等の手法の活用が不十分であることがあげられている。

消極的評価がもっとも多いのは「地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立（預金者へのサービスを含む）」である。利便性は高まっているものの、各種手数料（振込、両替、ATM 時間外等）が高いため相対的な満足度が著しく低いこと、高齢者に対する丁寧な説明やサービスの視点が不足していること、などが理由としてあげられている。

(ハ) 地域金融機関への期待

利用者による地域金融機関の今後への期待を示したのが図2である。これをみると、「担保・保証に過度に依存しない融資等」（46.5%）、「地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立」（40.6%）、「経営相談・支援機能の強化」（39.8%）、「創業・新事業支援機能等の強化」（38.0%）、「事業再生への取組み」（26.5%）などに対する利用者の期待が大きいことがわかる。

4 リレーションシップバンキングの取組みについての評価と今後の対応について

2003年4月から2007年3月末までの4年間、金融庁が策定した2次にわたるアクションプログラムの中で、地域金融機関によるリレーションシップバンキング機能を強化するための取組みが推進された。第2次アクションプログラムの対象期間が2007年3月末で終了したことを受け、金融審議会金融分科会第二部会の下におかれたリレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループがこれまでの取組みについて総括するとともに、今後の対応について議論を行った。その結果、地域金融機関は引き続きリレーションシップバンキング（＝地域密着型金融）の取組みを進めていくべきものとの結論に至っている。ただ、「緊急時対応」としてはじまったアクションプログラムという時限的な枠組みではなく、今後は通常の監督行政のいわば恒久的な枠組みの中でリレーションシップバンキングの取組みを推進すべき段階に移行していくことが適当であるとされている。

本節では、金融審議会金融分科会第二部会による報告書「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——地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を——」によって、今後のリレーションシップバンキングの展開についてみていくことにしよう。

(1) 現状認識

2次にわたるアクションプログラムの下での成果について、金融機関の取組みは、件数・金額等の数字上は着実に実績が上がっており、また、リレーションシップバンキングの基本的概念や

個々の手法は金融機関に相当程度、浸透、定着してきたと評価されている。

リレーションシップバンキングの取組みを推進してきた4年の間に、地域金融機関の不良債権比率は総じて低下してきていることから、地域金融機関についても、金融システムを巡る局面は、「緊急時対応」から「平時対応」へと移行しており、リレーションシップバンキングをさらに高度化していく時期にきているとの認識が示されている⁷。

地域金融機関の取組みの不十分な点として、各々の金融機関のリレーションシップバンキングへの取組みについては、相当のばらつきがあり、二極化傾向がみられること、項目別にみると、事業再生や不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資等については、利用者からは、なお不十分であると評価されていること、地域の利用者への浸透が不十分であり、利用者の声の経営への反映についても、個人の苦情処理などへの対応に留まり、法人を含む地域のコアの利用者のニーズに十分対応した、経営改善に結びつくものとなっていないこと、金融機関の収益は改善しつつあるが、資金利益自体は伸び悩んでおり、リレーションシップバンキングの取組み自体が金融機関の収益向上に結びつく安定したビジネスモデルとして定着するにはなお途半ばにあること、アクションプログラムに例示された各項目が金融機関と当局との間でのチェックリストと化し、リレーションシップバンキングの取組みが、その消し込み作業に留まっていること、長期継続的な取組みの中で顧客の事業内容に踏み込んで審査を行い、支援を行うという姿勢が、金融機関の組織全体に十分に浸透していないこと、などが指摘されている。

行政の枠組みについては、過去4年間・2次にわたり採られてきたアクションプログラムという形式は、地域金融機関に対して、2年という固定的な期限の下で計画を策定することを要請し、銀行法第24条に基づいて半期ごとに行政報告を課していたため、金融機関の経営の自由度を制約してきたこと、各金融機関の取組みが画一的・総花的になることを避けるために、金融機関の自主性を尊重した中長期的取組みが可能な枠組みとすべきこと、4年間の実績を振り返ると、相互扶助・非営利を前提とした制度の枠組みから、ガバナンスの仕組み、顧客も異なる協同組織金融機関を地域銀行と同列に扱うことは難しく、それぞれの経営状態に、より適した対応が必要と考えられること、などが指摘されている。

最後に、地域経済の活性化を図っていくために、これまでは「点」に留まっていた地域の事業再生を、地域全体の活性化、持続的な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面」的再生につなげていくことが地域金融機関の大きな課題となっていることが指摘されている。

(2) リレーションシップバンキングの必要性・基本的考え方

報告書は、地域金融機関が生き残るためには、リレーションシップバンキングのビジネスモデ

7 リレーションシップバンキングの取組みを推進したことが地域金融機関の不良債権比率の低下をもたらしたのか、逆に、不良債権比率の低下がリレーションシップバンキングの取組みの促進を可能にしたのかについては、実証分析によって明らかにされなければならない課題である。

ルを確立し、深化していくことが必要であることを確認している。

1節で引用したリレーションシップバンキングの定義とその本質について述べたあと、リレーションシップバンキングとは、モニタリングコストをかけることで、いわば「定価販売」である代わりに、貸出をはじめとする多様な利用者ニーズに応じた付加価値あるサービスを提供するビジネスモデルであるとしている。そして、各地域金融機関は、リレーションシップバンキングの取組みにはコストがかかることを認識した上で、それに見合う収益の獲得につながるよう、顧客や地域のニーズを的確に把握し、「選択と集中」を徹底・深耕することが不可欠であるとしている。

さらに、要請が高まっている地域の「面」的再生については、金融機関だけで対応できる課題ではないことを認識しつつ、地域の情報ネットワークの要である地域金融機関には、資金供給者としての役割だけでなく、地域の各方面との連携の中で、情報や人材面でも果たすことのできる役割があることを指摘して、このようなニーズに適切に対応することが金融機関の収益確保に向けたビジネスチャンスとなるとしている。ただし、各金融機関は、地域に対して過剰なコミットメントコストを負うことなく⁸、自らの収益にもつながる持続可能な貢献を行っていくことが重要である。

(3) 地域金融機関が取組みを求められた内容

今後、地域金融機関に共通して取組みを求める内容として、リレーションシップバンキングの本質にかかわる、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化、事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底、地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献、の3点に絞られ、その具体的取組み方法については、各金融機関の自主的判断に委ねることが適当であるとされた。

ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化では、取引先のライフサイクルに応じた各段階でのきめ細かい支援、具体的には、事業再生の支援、創業・新事業支援、経営改善支援、事業継承の支援は、リレーションシップバンキングに不可欠な要素であり、各金融機関は、引き続き中小企業のような成長段階にあわせた審査機能を強化し、地域の金融円滑化の期待にこたえていくことが必要であることが指摘されている。

特に、地域の「点」の事業再生をどうやって地域の「面」的再生に結び付けていくかとの問題意識に応えるために、事業再生は地域金融の機能における一番大きな課題であることが指摘され、詳細に論じられている。事業再生は、単なる倒産処理・不良債権処理ではなく、また、単なる金融支援でもなく、事業そのものを再生するという本質を見失わないことが重要であることが指摘されている。この事業再生においては、企業価値が保たれているうちの早期再生と再生後の持続可能性ある事業再構築がもっとも重要であること、そしてそのためには、経営者の意識改革が不

8 地域金融機関が地域経済に対して負うコミットメントコストについては、金融審議会金融分科会第二分科会（2003）、pp. 9-11 を参照。

可欠であるが、オーナー企業の多い地域企業に対して、外部から経営者の意識改革を促し、ガバナンスの効果をあげることができるのは地域金融機関であることが指摘されている。

創業・新事業支援において産学官の連携が果たす役割は大きいですが、その際、地域金融機関がリーダーシップをとることを期待されている。経営改善支援においては、地域金融機関は、コンサルタント能力・態勢の強化やビジネスマッチング等で自らの情報機能や地方公共団体、商会議所、商工会、他金融機関等とのネットワークを活用した支援が求められている。事業継承においては、地域金融機関が、地域の情報ネットワークを活用しつつ、法務、財務、税務等の外部の専門家とも連携しながら、相続対策のコンサルティング等、中小企業の要望に応えていくことが期待されている。

事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底では、リレーションシップバンキングにおける融資の基本が指摘されている。すなわちそれは、取引先企業の不動産担保や個人保証に過度に依存するのではなく、定性情報（ソフト情報）を含めた地域での情報を生かし、取引先企業の事業価値を見極めて融資を実行することである。そして、取引先企業の事業価値を見極める融資を行うためには、金融機関が「目利き機能」を向上させなければならないことが強調されている。

報告書は、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資手法として、動産・債権譲渡担保融資、ABL、コベナンツの活用などに言及しているほか、中小企業に適した資金供給手法として、エクイティの活用等によるリスクマネーの導入、CLO やシンジケートローンなどの市場型間接金融の手法の活用、スコアリングモデル融資の活用などにも言及している。

地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献では、地域金融機関が地域の「面」的再生において積極的な役割を果たすこと、そして地域活性化につながる多様なサービスを提供することが期待されている。

地域・中小企業の再生のためには、「点」の事業再生では十分ではなく、地域全体の活性化、持続可能な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面」的再生に結び付けていくことが必要であり、そのために地域金融機関には資金供給者としての役割に留まらない積極的な役割を果たしていくことが求められている。

地域の「面」的再生においては、地域が一体となって地域独自の魅力を形成するとともに、地域外を含めた広いマーケットに対し、地域の生み出す特色ある製品・サービスを売り込んでいくことが求められる。そのためには地域経済全体を展望したビジョンが必要である。そこで、地域の情報・人材が集積している地域金融機関には、地方公共団体や他の地域関係者との連携の中で、その調査力や企画力を活かし、このようなビジョンの策定を積極的に支援する役割が期待されている。また、行政と民間企業とが役割を分担して地域の諸問題の解決を図る「公民連携」において、地域金融機関がコーディネーターとして積極的に参画することへの期待が示されている。

さらには、リバースモーゲージなど高齢者保有の資産の有効活用に繋がる融資、地域を担う若い世代や高齢者への金融知識の普及、信用金庫や信用組合には、多重債務の予防や解決、コミュニ

ティ・ビジネスやNPOへの支援などを例示して、地域経済の活性化につながる多様なサービスの提供を期待している。

(4) 推進体制

報告書は、各金融機関には、上記(3)の～で示したリレーションシップバンキングの3つの大項目の要請を踏まえつつ、選択と集中を徹底し、業態や規模、地域の特性に応じ、具体的取組みの重点事項を自主的に設定することを求めることが適当であるとしている。また、あわせて、その重点事項および具体的な目標を、経営の中期計画等において明確に示すとともに、各決算期において、その達成状況や具体的事例を公表することを要請することが適当であるとしている。

行政の関与のあり方としては、金融機関の自由な競争、金融機関の自己責任に基づく経営判断の尊重を前提として、リレーションシップバンキングが深化、定着するような動機付け、環境整備を図ることを基本とすべきであることが指摘されている。具体的には、中長期的な視点も踏まえ、時限的なアクションプログラム方式から恒久的な枠組みへ移行することとし、監督指針にそのために必要な事項を盛り込む、金融機関の競争を促すべく画一的な計画の策定は義務付けず、金融機関が自主的に策定する経営計画の内容および進捗状況を、通常の監督の中の定期的なヒアリング等によりフォローアップする、といった対応をしていくことが示されている。その上で、3つの大項目については、監督指針に盛り込まれ、金融機関は年1回程度定期的に公表・報告することを求められ、当局からも実績が公表される。

(5) 協同組織金融機関について

報告書では、「補論」として、協同組織金融機関についての議論が整理されている。それは、株式会社組織である銀行と比べ、相互扶助・非営利という特性を有する協同組織金融機関は法令上も取引先（会員・組合員資格）を、原則として、自らの地区内の小規模事業者に限定されている等、ビジネスモデル、対象とする顧客層、ガバナンスの仕組み等が異なっているからである。このように、制度的な制約はあるものの、地域の小規模事業者を主要な顧客としているという点において、協同組織金融機関はリレーションシップバンキングのビジネスモデルが相対的に当てはまりやすい存在であり、今後とも、小規模事業者を対象とする地域密着型金融の重要な担い手となることが期待されている⁹。

9 協同組織金融機関の存在意義をいま改めて問うた安田他（2007）が本稿の脱稿直前に出版された。これは、「規制改革・民間開放推進会議が2006年12月25日に出した第三次答申の中で、協同組織金融機関（信用金庫・信用組合）に関する法制の見直しを要請した」ことを契機として「協同組織金融機関制度（法制）の見直しについての検討」が金融審議会の場ではじまる（p. 219）が、「もし規制を改革するとか制度を見直すとかいって、協同組織の金融機関という存在そのものを弱めたり、否定したりすると」、「地域の金融、中小企業の金融を担う最後の砦がなくなるおそれがある」（p. 220）との認識から出版されたものである。

協同組織金融機関についての現状認識として、この4年間のリレーションシップバンキングへの取組みは、総じて自己資本比率の上昇や不良債権比率の低下等に結び付いているが、小規模事業者のニーズが乏しい先進的な金融手法（DES・DDSの活用等）については実績が上がっていないことが指摘されている。特に後者とかがかわって、協同組織金融機関は、相互扶助・非営利という特性を活かしつつ、会員・組合員でもある取引先の身の丈・ニーズにあったリレーションシップバンキングへの取組みが必要であるとされる。

不良債権の処理に関しては、協同組織金融機関の主要な取引先である小規模事業者の場合、生活と一体となった経営が行われていることが多いため、不良債権処理自体が困難なケースが多いこと等を踏まえ、引き続き、まずは適切な償却・引当により金融機関の健全性を確保しつつ、事業再生・中小企業金融の円滑化や地域活性化など、リレーションシップバンキングの取組みを進めることによって問題解決を図ることを基本とすることが適当である、とされている。

リレーションシップバンキングの必要性・基本的考え方では、協同組織金融機関は、相互扶助・非営利という特性を活かし、会員・組合員でもある取引先の身の丈・ニーズに合った地域密着型金融への取組みが必要であり、そのため地域銀行にも増した「選択と集中」の徹底が不可欠であることが指摘されている。そのための具体的取組みとして、協同組織金融機関は、特に、目利き能力の向上、人材の育成、身近な情報提供・経営指導・相談、商工会議所、商工会、中小企業再生支援協議会等、他機関との連携、に注力すべきであるとしている。

協同組織金融機関による、相互扶助・非営利という特性を活かした、リレーションシップバンキングの具体的な取組みとして期待されるものとして、会員・組合員に対する相談機能を活かした予防策を中心に、目的別ローンなども活用した、多重債務者問題解決への一定の役割発揮、個人・小規模事業者の資金ニーズに対するきめ細やかな対応、企業的な規模拡大を目指さず、地域・生活に密着した活動を行っているコミュニティ・ビジネスやNPOへの支援・融資（マイクロファイナンス的な取組み等）、地域社会への貢献・還元、の3点を指摘している。

(6) 小括

報告書の特徴は、わが国の金融システムが抱えていた問題、とりわけ不良債権問題への「緊急時対応」としてはじめられたリレーションシップバンキングの取組みを、通常の監督行政のいわば恒久的な枠組みに位置付けていくとしたこと、地域金融機関に対し、3点に絞ってリレーションシップバンキングの取組みを求めたこと、「補論」として、協同組織金融機関を別立てで論じたこと、である。

に関して、地域金融機関が取組みを求められた内容とは、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化、事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底、地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献、の3点であった。地域金融機関は、リレーションシップバンキング機能を強化することによる自身の収益力の向上、およびリレーションシップバンキング機能の強化を通じた地域の「面」的再生への貢献を求められているので

ある。前者については、これまでのアクションプログラムなどでも求められていたのに対し、後者は、今回の報告書で特に強調されている点である。報告書では、何箇所かに同様の記述がみられるが、例えば、「要請が高まっている地域の面的再生についても、もとより、ひとり金融機関だけで対応できる課題ではないが、地域の情報ネットワークの要である地域金融機関には、資金供給者としての役割に留まらず、地域の各方面との連携の中で、情報、人材面でも果たせる役割があるものと考えられる。この役割は主要行等他業態が果たすことは困難なものであり、このニーズに適切に対応することは、まさに地域金融機関の収益確保に向けたビジネスチャンスと言えるものである。」(pp. 4-5) としていることから、そのことが伺えるのである。

5 リレーションシップバンキング機能を強化するための課題

4節では、地域金融機関は、金融審議会金融分科会第二部会（2007）によって、ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化、事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底、地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献、の3点にポイントを絞って取り組むことが求められていることをみた。地域金融機関が、地域にある中小企業との金融取引を通じて地域の経済活動に貢献することは、地域金融機関の使命の一つであるといっでよいだろう。地域金融機関は、リレーションシップバンキング機能を強化することによって自身の収益力の向上を図りつつ、リレーションシップバンキング機能の強化を通じた地域の「面的再生への貢献を求められているのである¹⁰。本節では、地域金融機関がリレーションシップバンキングの機能を強化するための課題について論じる。

いま、地域金融機関の顧客である地域の中小企業を大別すれば、「元気のある」企業と「元気のない」企業とにわけることができよう。

前者は地域金融機関だけではなくメガバンクも積極的に融資をしようとするような債務者格付のランクが高い中小企業をイメージしている。このような企業への融資は、「元気のない」企業（債務者格付のランクが低い中小企業）への融資と比較して、多くの引当金を積む必要がないという点では地域金融機関の収益にとってプラスに作用するが、メガバンクとの競争から低金利での融資を強いられるという点では金融機関の収益にとってマイナスに作用する。

メガバンクと競争していくことが可能な一部の地域銀行と協同組織金融機関以外の多くの地域金融機関も、「元気のある」企業に対してシンジケートローンへの参加などコストのかからない形で融資を行い、一定の収益を上げていくことは必要である。しかし、「元気のない」企業の経営をサポートすることにむしろ地域金融機関の存在意義があるものとする。地域金融機関は、「元気のない」企業に対して、単なる資金供給に留まることなく、事業再生や経営改善などの

10 野間（2007）は、地方銀行を対象として、経営パフォーマンスの高い銀行ほど貸出を増やすこと、そして銀行の貸出増加が当該県の経済成長を高めること、を実証的に明らかにしている。

面からサポートを行って企業の成長を促し、債務者格付のランクアップを図ること、個別企業への支援事例の中からノウハウを蓄積し、それをリレーションシップバンキングのビジネスモデルとして確立すること、そして蓄積したノウハウを活用して、地域経済の再生、地域経済の活性化を図ること、に取組んでいかなければならない。地域経済が再生・活性化すれば、自ずと地域金融機関の収益も向上する。

このことは、地域金融機関がリレーションシップバンキング機能の強化を図ることにほかならない。地域金融機関にはさまざまな情報が集積する。例えば、取引先企業の情報（定量情報だけでなく定性情報をも含む）、取引先企業の取引先である企業の情報、企業が属する業界の情報、地域経済の情報、他地域の情報、マクロの経済情報、さらには、同じ地域で活動する他の金融機関、他の地域の金融機関によるリレーションシップバンキングの取組みの成功事例や失敗事例など、である。地域金融機関は、集積した情報を活用することによって、リレーションシップバンキングの機能を強化しなければならない。

しかし、リレーションシップバンキングの機能強化を地域金融機関だけで図ることは容易ではない。地域金融機関は、例えば、財務や税務の専門家、商工会議所、地方自治体等と連携して、中小企業の経営サポートにあたる必要がある。

地域金融機関が他との連携の中で地域の「元気がない」中小企業の経営サポートを行ったとしても、企業の収益が改善したり、その企業が成長したり、さらには成長する企業がいくつかできて地域経済が活性化し、ひいてはそれが地域金融機関の収益の向上となって形が現れるまでには、通常、時間がかかる。しかし、現在、ほとんどの金融機関は数ヶ月から半年程度のスパンで収益を把握すると同時に職員の業績評価を行っている。多くの地域金融機関において、バブル崩壊後の人員削減により、リレーションシップバンキングの機能を強化するために人的資源を投入することが困難であったことは事実である。しかしながら、たとえ顧客との間に信頼関係を築いて企業の再生や成長に貢献する職員がいたとしても、それは属人的なレベルでの話に留まり、組織としてリレーションシップバンキングの機能強化を図るという姿勢が低かったこともまた事実である。したがって、地域金融機関の内部にリレーションシップバンキングのノウハウが蓄積されていないのである。

地域金融機関がその存在意義を示していこうとすれば、組織としてリレーションシップバンキングの取組みを強化しなければならない。そのためには、リレーションシップバンキングに取組む職員が、それによる成果に基づいて評価されるようなシステムを構築することが必要である。2年とか3年といった長期的なスパンで業績評価を行うシステムが構築されてはじめて、リレーションシップバンキングが地域金融機関のビジネスモデルとして確立し、定着するものと考えられるのである。

6 むすび

本稿の目的は、金融庁が発表した「地域密着型金融（平成 15～18 年度 第 2 次アクションプログラム終了時まで）の進捗状況について」（2007 年 7 月 12 日）と、金融審議会金融分科会第二部会が発表した報告書「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」（2007 年 4 月 5 日）の検討を通じて、地域金融機関がリレーションシップバンキングの機能を強化するための課題を明らかにすることであった。

地域金融機関は、リレーションシップバンキング機能の一層の強化による自身の収益力の向上、リレーションシップバンキング機能の強化を通じた地域の「面」的再生への貢献を求められている。地域金融機関がリレーションシップバンキングの機能を強化するにあたっての問題の少なくとも一つには、金融機関における職員に対する業績評価が短期的な視野に基づいてなされているということがある。リレーションシップバンキングは、取組みをはじめてから成果を得るまでに時間を要する。リレーションシップバンキングの重要性を認識し、リレーションシップバンキングに取組む職員がいたとしても、現在の業績評価の基準ではその取組みに対して組織内で十分な評価がなされない。したがって、職員は業績として評価される業務で実績を上げようとするため、組織内にリレーションシップバンキングのノウハウが蓄積されない。地域金融機関がリレーションシップバンキングの取組みによってその存在意義を示すためには、2 年とか 3 年といった長期的なスパンで職員の業績評価を行うシステムが構築されなければならない、ということが示された。

ただし、より積極的に問題を提起し、何らかの主張を展開しようとするならば、地域金融機関や中小企業の実態を踏まえた分析が必要であることはいうまでもない。地域金融機関の業務評価システムに関する研究、地域金融機関によるリレーションシップバンキングの取組みに関する事例研究、それらから一般原理を導き出すための研究に関しては、今後の課題としたい。

参考文献

- 居城弘 (2005a) 「金融システム改革論における地域・中小金融問題について」『静岡大学経済研究』第 9 巻 4 号, 1-21.
- 居城弘 (2005b) 「『金融再生』とリレーションシップバンキング」『静岡大学経済研究』第 10 巻 3 号, 1-24.
- 内田浩史 (2007) 「リレーションシップバンキングの経済学」筒井義郎・植村修一編 (2007) 『リレーションシップバンキングと地域金融』第 1 章, 日本経済新聞社.
- 小野有人 (2007) 『新時代の中小企業金融』東洋経済新報社.
- 株式会社荘銀総合研究所編 (2004) 『地域経済の新生とリレーションシップバンキング』金融財政事情研究会.
- 金融審議会 (2002) 「中期的に展望した我が国金融システムの将来ビジョン」2002 年 9 月 30 日.
(http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/siryuu/f-20020930-2b.pdf)

- 金融審議会金融分科会第二部会 (2003) 「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.
(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf>)
- 金融審議会金融分科会第二部会 (2007) 「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」 2007年4月5日.
(http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20070405/02.pdf)
- 金融審議会金融分科会第二部会・リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ (2005) 『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』の実績等の評価等に関する議論の整理」 2005年3月28日.
(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/f-20050328-3.pdf>)
- 金融庁 (2002) 「金融再生プログラム」 2002年10月30日.
(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20021031-1.pdf>)
- 金融庁 (2003) 「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」 2003年3月28日.
(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2/01.pdf>)
- 金融庁 (2004) 「金融改革プログラム」 2004年12月24日.
(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/f-20041224-6a.pdf>)
- 金融庁 (2005) 「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム (平成17~18年度)」 2005年3月29日.
(<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/ginkou/f-20050329-4/01.pdf>)
- 金融庁 (2007a) 「地域密着型金融 (平成15~18年度 第2次アクションプログラム終了時まで) の進捗状況について」 2007年7月12日.
(<http://www.fsa.go.jp/news/19/ginkou/20070712-2/02.pdf>)
- 金融庁 (2007b) 「地域密着型金融 (平成15~18年度 第2次アクションプログラム終了時まで) の進捗状況について」 (2007年7月12日) の別紙4「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関する第4回アンケート調査結果の概要」.
(<http://www.fsa.go.jp/news/19/ginkou/20070712-2/06.pdf>)
- 滝川好夫 (2007) 『リレーションシップ・バンキングの経済分析』 税務経理協会.
- 多胡秀人 (2007) 『地域金融論』 金融財政事情研究会.
- 筒井義郎・植村修一編 (2007) 『リレーションシップバンキングと地域金融』 日本経済新聞社.
- 野間敏克 (2007) 「地方銀行パフォーマンスと地域経済」 筒井義郎・植村修一編 (2007) 『リレーションシップバンキングと地域金融』 第7章, 日本経済新聞社.
- 村本孜 (2005) 『リレーションシップ・バンキングと金融システム』 東洋経済新報社.
- 安田原三・相川直之・笹原昭五編 (2007) 『いまなぜ信金信組か』 日本経済評論社.
- 由里宗之 (2003) 『リレーションシップ・バンキング入門』 金融財政事情研究会.
- Boot, A.W.A. (2000) "Relationship Banking: What Do We Know?," *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9, 7-25.