

# 地域密着型金融を問う

地銀、第二地銀、信金等の中小・地域金融機関は八月末までに、第二次リレーシヨンシッププランキングAPに基づく「地域密着型金融推進計画」を公表した。ここでは「地域の特性をふまえた」「個性的な」目標設定が描かれているが、地域でのリテールマーケットに攻勢をかける大手行との競争に勝つ「リレバン型」のビジネスモデルの構築には課題が多くありそうだ。

川上尚貴 金融庁監督局銀行第二課長に聞く

## 目標設定にメリハリ、得意技の習得が カギ握る

日常の監督・検査を通じ、  
経営力強化のための態勢整備を点検

各金融機関が策定した「地域密着型金融推進計画」では、個性的かつそれぞれの地域の特性をふまえたメリハリの利いた目標設定を行っている。金融機関は利用者に対し積極的に情報開示を進めることで規律付けを行い、自らの経営改善につなげてもらいたい。監督当局は、情報開示に基づく規律付けの趣旨を生かしつつ、推進計画の進捗状況等フォローアップを行っていく。



新APの趣旨を  
ふまえた目標設定

八月末に各金融機関が公表  
した推進計画をどう評価してい  
るか

新APでは、 地域密着型金

融の本質をふまえた推進、地  
域の特性や利用者ニーズ等をふ  
まえた「選択と集中」による推  
進、情報開示等の推進とこれ  
による規律付け、という三点を  
柱においた。

推進計画において、地域の特

性をふまえた個性的な計画を策  
定し、そのなかには「可能な限  
り、数値的な目標」を含めた  
「具体的かつわかりやすい目  
標」を盛り込んでいただく。そ  
の計画を自ら公表してもらい、

地域の利用者の目に触れること

で、規律付けが働くことを期待  
しているわけだ。

各金融機関は八月末までに推  
進計画を公表したが、金融庁で  
は一〇月二六日にその概要を公  
表した。五八五もの対象金融機  
関があるのでばらつきはある

# 地域金融機関の競争優位性は 有担保型貸出にあり



スタンダード・アンド・プアーズ  
主席アナリスト 吉澤 亮二

## 担保査定能力の差が競争を左右する力ギに

要旨 各地域金融機関による「地域密着型金融推進計画」が

出揃ったが、その計画はやはり「総花的」の感がぬぐえない。リレバンをより実質的に遂行するためには、焦点を絞り、自己の強みをもつ分野を効果的に生かせる戦略を考える必要がある。シンジケートローンや無担保型中小企業向け貸出などの商品については、大手行が顧客基盤やスケールメリットのうえで優位性をもっている。他方、地域金融機関の強みを生かす戦略

を考えると、たとえば有担保型中小企業向け貸出は、地域金融機関の特性にあつており、「銀行と顧客の共栄共存」というリレバンの趣旨にも合致している。現在、有担保型中小企業向け貸出は減少傾向にあるが、顧客側の潜在的需要は決して少なくない。このため、各地域金融機関は、潜在需要の喚起・充足を視野に、有担保型中小企業向け貸出の商品特性を強化し、また、担保査定能力を向上させる必要がある。

## 大手行に対抗しうる 独自性を

ス、④顧客の紹介、などの実行を掲げ、一般的に焦点が絞られていないケースが多い。

公表された各金融機関の推進計画を概観すると、①取引企業先の経営支援や債務者区分の向上、②起業者向け出資（ベンチャーファンド出資）、③再建企業向け融資（DIEPファイナン

経営支援や債務者区分の向上を図ることは有意義なことである。しかし、当該業務はコンサルト業にきわめて近いだけに、本格的に実施するためには専門能力をもつ人材の確保や、

預貸業務従事者とは異なる専担部署の設置など、銀行の側に相応の準備が必要になると思われる。たんなる負債に関する財務的助言（例：遊休不動産処分による負債圧縮等）の範囲であればハードルは低いが、これは本来、与信業務に内包されているべき機能であろう（注一）。

また、顧客の収益基盤の改善に貢献しない負債に関する相談機能だけでは、負債提供者である銀行側の利益のみを代弁することになり、出資者や借入人といった各利害関係者の視点を欠く（ひいては中長期的に借入人の市場競争力を削ぐ）バランスの悪い提案を行うおそれがある

# 中小企業経営へのソリューション 提案こそリレバンの本質



アビーム・コンサルティング  
顧問 多胡 秀人

## 営業経費削減とリテール商品の 単品セールスには限界

リレーションシップバンキングのビジネスモデルは、顧客が金融機関の提供する価格以外の付加価値を評価し、それに対して適正な対価を支払ってくれることを前提としている。第一次リレバンではその本質が、金融機関の現場はもとより、経営者にも十分に浸透していなかったのではないかと。第二次リレバンでは、情緒とカンピュータによる「どんびり勘定的営業推進」から脱皮し、数値と論理にのっとった新しい営業推進体制へと思いついてシフトしていく必要がある。地元において質の高い人材の受け皿という宿命をもつ地域金融機関であれば、高コストを与件とした粗利益増加に力点をおかねばならないだろう。中小企業が抱えるさまざまな問題を解決に導くような提案を行うことで対価を得るビジネスモデルに全力投球すべきだ。

### 第一次リレバン機能強化 の総括

金融再生プログラムのもとで進めら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（第一次リレバンAP）において、中小・地域金融機関は「中小・地域金融の円滑化」と「収益力向上」という二律背反的な目標の達成に向け、態勢整備とビジネスモデルの再構築を求められた。しかし二年前の集中改善期間において、中小企業融資先に對する付加価値（非価格競争力）提供が金融機関の収益改善

に大きく寄与したケースはあまりない。

この四月からスタートした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（第一次リレバンAP）の実践

も、第一次リレバンAPのときのように営業経費削減と住宅ローンや投信・保険などの金融商品を単品セールスすることだけではない。その答えは「否」であろう。理由は二年前と比べ中小・地域金融機関をとりまく環境が変化していることにある。

具体的には景況感の改善もさることながら、競争環境の劇的

変化を指摘することができる。

それはすなわち、①マスリテール市場の競争激化 ②メガバンクの中小企業融資の活発化の二つに集約できる。

### 競争激化する マスリテール市場

まず、①マスリテール市場取引の競争激化についてだが、金融改革プログラムでは金融機関に対して利用者ニーズの重視と利用者保護を強く要請している。金融当局側は証券仲介業制度、信託業法改正、さらには銀行代理業制度といった、利用者ニーズ重視のスタンスで規制緩