

## 「リレーションシップバンキング政策の問題点」

住 谷 宏

はじめに

- 1、リレーションシップバンキング政策の目的と内容
- 2、リレーションシップバンキング政策の問題点
- 3、リレーションシップバンキングの政策の評価—問題点は解消されたのか—  
おわりに

### はじめに

規制緩和の流れの中で、地域金融機関は厳しい競争を余儀なくされている。その地域金融機関の今後の方向性を示したリレーションシップバンキング政策は非常に注目された。

周知のように「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」という報告が金融審議会金融分科会第二部会によって平成15年3月27日になされるや、翌日の3月28日には金融庁によって「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」が公表され、それに対応して全国の地域金融機関は平成15・16年度の「集中改善期間」の取り組み計画を提出し、それを実施してきた。さらに、平成17年3月28日に『「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（座長メモ）」が取りまとめられると、翌日の3月29日には「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」が金融庁によって公表され、それに基づいて各地域金融機関は取り組み計画を公表している。

このように金融審議会金融分科会第二部会の審議結果に基づいて金融庁がアクションプログラムを公表し、それに各地域金融機関が対応しているわけであるが、十分な議論を経て実施されたとは言い難いリレーションシップバンキング政策の考え方に問題はなかったのだろうか。本稿では、リレーションシップバンキング政策の問題点を明らかにし、その問題点がリレーションシップバンキングの実際の展開の中で解消されたのか、また、そのような考察の中から今後の地域金融機関研究の課題について明らかにしていきたい。

### 1、リレーションシップバンキング政策の目的と内容<sup>1</sup>

#### (1) リレーションシップバンキング政策の目的

地域金融機関の不良債権問題をどのように考えるべきかというのが、リレーションシップバンキ

ング政策の出発点である。この問題の解決に当たっては、「金融再生プログラム」に基づいて大手行と同様に行うべきではないという判断があった。その理由は、地域金融機関の属性と業務特性に関連している。

地域金融機関の中心的担い手として考えられているのは、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合である。これらの業務特性としては下記の2点が指摘される。

- ① 営業地域が限定されており、特定の地域、業種に密着した営業展開を行っている。
- ② 中小企業または個人を主要な融資対象としている。

つまり、地域金融機関は大手行に比べて経営資源が十分でないということと主要な融資対象が中小企業であるため、大手行と同様の急速な不良債権処理をすることは適切ではないという判断なのである。より具体的には、つぎのような理由が指摘されている。

- ① 地域の中小企業の場合には、都市部の大企業に比べて法的整理・私的整理による事業再構築あるいはスポンサーによる買取りなど、抜本的な企業再生の手法についての選択肢が狭く、担保処理が困難であったり、市場専門家のアドバイスも受けにくい等の事情があるものと考えられる。
- ② 中小・地域金融機関に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、体制も未整備などが多い。そのような中で主要行と同じ期限内に不良債権処理を急ぐよう求めた場合には、無理な処理を強いる結果となり、本来再生可能な中小企業まで廃業・清算に追い込まれる結果となる恐れがある。
- 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に処理を進めた場合、結果的に地域における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。

このように急速な不良債権処理を行うことは、地域経済に大きなマイナスの影響を与える可能性が高いため、地域金融機関の不良債権問題の解決と地域経済の活性化という2つの問題を同時に解決する政策が求められていたのである。

## (2) 地域金融機関とリレーションシップバンキング

金融審議会金融分科会第二部会は、この2つの問題を同時に解決する政策として、リレーションシップバンキングという概念を持ち出した。

リレーションシップバンキングは、「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」を指すのが一般的であると報告されている。この「リレーションシップバンキングの本質は、貸し手と借り手の長期的に継続する関係の中から、外部からは通常は入手しにくい借り手の信用情報が得られることにより、貸出に伴う貸し手、借り手双方のコストが軽減されるこ

とにある」といわれている。

この概念の対になるのは、トランザクションバンキングで、これは「個々の取引ごとの採算性を重視する銀行経営手法であり、貸出に当たっては財務諸表や客観的に算出されるクレジットスコアといった定量的な指標を重視するものである」と説明されている。

リレーションシップバンキングが採算性を重視しないわけでも、財務諸表を重視しないわけでもないが、継続的な関係の中で、経営者の経営能力とか事業の将来性などの定性的要因を把握して、それらを加味して融資するという手法のことを意味している。

そのため、リレーションシップバンキングは、長期的に関係が継続することによるモラルハザードの発生可能性等に留意する必要があるものの、一般的には、①貸出に当たっての審査コスト等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等により、貸し手、借り手双方の健全性の確保が図られる、といった望ましい効果が期待できるとしている。

それでは、日本の地域金融機関の実態は、今日まで既述のリレーションシップバンキングとトランザクションバンキングのどちらの概念に近かったのだろうか。

この点については、地域金融機関の営業地域が限定されており、中小企業や個人を主要な融資対象にしているという業務特性があるため、①営業地域が限られることにより、その区域内に属する顧客との間で濃密な関係を構築することがより容易になる、また、②中小企業の場合は一般的に財務諸表等の定量的な指標が乏しいことから、貸出にあたって企業の経営者の個人的資質やその企業の技術力等の定性的な情報に頼ることが必要である、といった理由から「中小・地域金融機関の貸出の中心は長期継続的なフェイス・トゥー・フェイスの関係に根ざして融資判断が行われるリレーションシップ貸出となっている」と報告されている。つまり、「程度の差はあるものの、中小・地域金融機関においては、リレーションシップバンキングが業務の柱になっており、これを軸としたビジネスモデルになっているものと考えられる」と報告している。

2つの目的を同時に解決するためにリレーションシップバンキングという概念を持ち出したのに、現実の地域金融機関がリレーションシップバンキングを行っているのであれば、特にこの政策は必要ないではないかということになる。

### (3) リレーションシップバンキングとしての地域金融機関の問題点

地域金融機関はリレーションシップバンキングを行っているはずだが、本来のリレーションシップバンキングの姿とはちょっと違っているというのがひとつの問題点であり、もうひとつはコミットメントコストが高すぎるのではないかという問題点の指摘がある。

#### ① 融資の仕方の問題点

リレーションシップバンキングの姿とは異なる融資が行われていることに対して次の2点が問題であると指摘されている。

(a) 経営内容や事業の成長性などリレーションシップの中から得られる定量化が困難な情報を活用した融資が十分に行われておらず、むしろ担保や保証に過度に依存しているのではないか。また、キャッシュフローの見込めない個人に保証を求めるなど、担保・保証の取り方や評価方法に問題があるのではないか。

(b) 融資後もリレーションシップを通じてキャッシュフローの情報等を適切にモニタリングすることにより、経営指導、経営支援を親身になって行うといった適切な対応が十分になされていないのではないか。

(b) については特に反論はないだろうが、(a) については反論がでるものと想定される。そのため、報告書でも、「担保や保証への依存の背景には、担保・保証を取れば健全な融資であり、担保・保証を取らなければ健全な融資といえないという金融機関、司法を含めた社会全体の認識があったことは否定できない。健全な融資慣行は、信用リスクを適切に管理し、融資後も借り手企業のキャッシュフローのモニタリングやコベナンツ（財務制限条項）の有効活用を行うこと等により経営状態を適切に把握していくことにある、といった認識の定着を強く期待したい」と社会の認識の変更を求めている。

## ② コミットメントコスト

地域金融機関は、地域経済や取引先の中小企業から様々な役割を期待されており、その役割を果たし、地域や取引先に貢献するためのコストを負担している。このコミットメントコストの負担が大きくなってきているのではないかという認識があり、報告書では、「こうしたコストの顕在化は著しくなっており、結果として、中小・地域金融機関の収益力の低下や財務体力の低下、更には経営の健全性に対する預金者等の信頼を損ないかねない財務状況をもたらしているのではないかと考えられる」と述べている。

より具体的には下記の3点が問題だと指摘している。

### (a) 金利水準からは正当化できない信用リスクの負担

貸出の実行にあたって信用リスクに応じた適正金利よりも低い金利での貸出を余儀なくされたり、経営状況が悪化した企業に対して従来の金利水準のままでも追加的な資金供給を引き続き実施する事が求められたりしている。

### (b) 地域における悪評（レピュテーションリスク）を恐れた問題の先送り

地域での評判を気にするあまり、過大なリスク負担を行ったり、再生が困難な企業との取引を継続したり、不採算店舗であっても撤退することなく営業を提供するといったことを行ってきた可能

性がある。

(c) 採算性を離れたサービスの提供

地域社会からの期待の中には、長期的に見て地域社会にとってはプラスであるが、金融機関にとってはマイナスとなる取引を地域金融機関に求めることもある。地域金融機関も必ずしも自らのことばかりを考えず、時には地域のために第一に考えて採算を度外視したサービスも提供してきていると思う。

このような点については、「コミットメントコストの負担がリレーションシップバンキングの当然の前提であるといった認識は改め、金融機関の経営に対する適切・有効な規律づけにより、適正な金利・手数料を確保しつつコミットメントコストの発生を抑制していく必要がある」と述べている。ここでも従来の認識を改める必要があると述べている。

(4) リレーションシップバンキングの目指す方向

このように地域金融機関は、リレーションシップバンキングを行っているのであるが、その実態は必ずしもあるべきリレーションシップバンキングの姿ではないと指摘しており、あるべきリレーションシップバンキングの姿に近づいていくためにリレーションシップバンキングの機能強化が必要だと説いている。

同時に、地域金融機関の収益力、財務体力の低下が著しいので、現下の最重要課題は、地域金融機関の健全性を確保する観点からリレーションシップバンキングの長期にわたる持続性をいかに確保するかという問題であると考えられるとも述べている。

そのための方向性は、「コミットメントコストの増大を抑制し、中小・地域金融機関と借り手企業双方が、リレーションシップバンキングに伴うリスクを的確に認識し、リスク情報を共有し、リスクの共同管理やコストの共同負担を行うことを通じ、より高い付加価値を生産できるようになる」というものである。

コミットメントコストを抑制し、他方で、「借り手企業による適正な対価（信用リスクに見合った金利や手数料）の負担を求めつつ、借り手中小企業に対する円滑な資金供給や付加価値の高いサービスの提供を行っていく必要がある」と目指す方向を示している。なお、ここでいう付加価値の高いサービスとは、コンサルティング機能、顧客同士のビジネスをつなぐビジネス・マッチングのコーディネーター機能などを指しており、顧客の抱える経営上の問題に対して解決策をアドバイスしていく必要もあるのではないかと主張している。

以上のような基本的考え方に沿って、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的な取り組みが提示されている。

地域金融機関は、中小企業のライフステージにあわせて、「創業企業に対する起業支援の強化」

「成長期・安定期企業に対する円滑な資金供給、経営相談の実施」「早期事業再生に向けた積極的取り組み」が求められており、また、「中小企業に対する金融の円滑に資する業務の改善」「健全性の確保に資する業務の改善」を行う必要があるとしている。その一方で、「ガバナンスの強化による健全性の確保」と「地域貢献についての情報開示及び評価による地域経済の活性化に資する取り組みの強化」をすべきであると述べている。

また、監督当局も「中小・地域金融機関の実態に即した多面的な評価に基づく総合的な監督体系の構築」や「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」を実施すると共に、「中小企業金融の円滑のための新たな工夫」をしたり、「リレーションシップバンキングの基本的方向性と整合的な公的金融のあり方」について調整していく必要があるとしている。

## 2、リレーションシップバンキング政策の問題点

この報告書に基づいてアクションプログラムが提示され、地域金融機関はそれに沿って動き出しているわけであるが、いくつもの認識の変更を求めているこの報告書について、地域金融機関、借り手である中小企業、地域社会は同意し、理解しているのだろうか。また、地銀、第二地銀、信用金庫、信用組合同じプログラムに沿って、活動していくというのは問題がないのだろうか。これらの点について、考察していきたい。

### (1) 地域金融機関の地域貢献とは何か？

「財務行政モニターに対するヒアリング結果の概要について」を見ると、「地域貢献事業について」というヒアリング項目があり、その回答の主なものが次のように3点あがっている<sup>2</sup>。

- ・ 地域活動（講演会、地域のお祭り、各種イベント、清掃などのコミュニティ活動やボランティア活動等）に積極的に取り組んでいる。(100件)
- ・ 地域活動にもっと積極的に取り組むべき。(34件)
- ・ 中小企業への積極的な融資など本業に専念して欲しい。(14件)

このように地域金融機関の地域貢献を認める声が多く、また、もっと積極的にという声も多い。しかし、報告書ではコミットメントコストは抑制すべきだと主張している。地域金融機関の収益力、財務体力の低下が著しいと評価しているため、そのために今はコミットメントコストも抑制すべきだと主張しているのかもしれないが、同時に地域貢献という考え方にも違いがあるのかもしれない。

報告書では、「・・・、中小・地域金融機関が、その健全性を確保しつつ、主要な顧客である中小企業に対する円滑な資金供給や各種サービスの提供等の役割を適切かつ持続可能な形で果たしていくことが、地域貢献の本来のあり方であると考えられる<sup>3</sup>」と書かれている。少なくとも地域のお祭り、各種イベント、清掃などのコミュニティ活動やボランティア活動等は本来の地域貢献活動で

はないという考え方である。そのため、地域における融資の実態などを自主的に地域社会に開示することが有効であると述べている。そのような情報開示は、地域の預金者に対して、預金が地域のためにどのように生かされているのかを示すので意義があるというのである。

地域金融機関の地域貢献の本質は、報告書の指摘の通りであろうが、実際には、文化活動、街づくりへの参加など地域金融機関は多様な地域貢献活動をしている。その理由としては、地域社会からの要請もあるだろうが、それ以外にも下記の2点は指摘できるのではないだろうか。

①「地域集中リスク」が問題にされるほど、地域金融機関は地域経済の好況・不況によって、業績が左右される面がある。そのため、地域経済の活性化に貢献するという確信が持てれば、コストを度外視してもその活動や事業を行う事がある。これは一種の将来に向けての先行投資という側面があると考えられる。

②ヒアリング調査の結果、「あなたは何を基準に金融機関を選ばれますか」という質問に対しては、「利便性（店舗・ATMが近いなど）」が123件、「人的なつながり・結びつき・長年にわたる取引によって培われてきた信頼関係」が66件、「財務の健全性（不良債権が少ない、自己資本比率が高い等）」が66件という結果になっている<sup>4</sup>。この中で、融資業務については「人的なつながり・結びつき・長年にわたる取引によって培われてきた信頼関係」が極めて重要なのではないだろうか。また、地方都市にいくほどその重要性は高まるのではないだろうか。つまり、多様な地域貢献活動は多くの方々との人的接触を多くし、それが人縁・地縁を構築していくことにつながっているという側面を評価すべきではないかと考えられる。このような多様な活動が、結果的に地域金融機関の間の預金獲得や融資競争に貢献しているという側面があると考えられる。

このような考え方もあるし、当初に示したモニターの意見も併せて考えると、報告書で示している地域貢献の考え方は、本質的であろうが、そのように考え方を変えるというのは難しいのではないかと考えられる。地域金融機関の地域貢献とはいかにあるべきかという議論がいろいろな場面で行われる必要があると考えられる。そのような議論無しで、コミットメントコストの抑制だけが強調されると、従来年4回実施していた講演会を3回にするとか、協賛するイベントの数を少なくするといった方向に行くことになるのではないかと懸念される。

## （2）借り手がコストの共同負担をするのか？

リレーションシップバンキングでは、借り手の信用リスクに関する情報の共有、リスクの共同管理、及びコストの共同負担を行うことを望ましいと考えている。このような前提条件が成立すれば、地域金融機関が円滑な融資の実行、適切な金利の設定、借り手の問題解決に貢献する提案・活動を実施しやすいと考えている。しかし、このような借り手に負担を求めるような前提は成立するのだろうか。

### ①信用リスクの情報共有

情報共有には、一般的に4段階あるとされている。第1段階は、ハードウェアやプロトコルの共有である。第2段階は、ソフトウェアの共有、第3段階は外生情報の共有、第4段階は内生情報の共有である。販売情報とか在庫情報の共有は第3段階である。第4段階は双方の企業内情報のすべてあるいは意思決定プロセス全部を共有しあうことである。第3段階に達すれば、その情報をお互いに利用しあうことができるので、従来では考えられなかったメリットが発生する事が考えられる。ただし、外生情報の共有によるメリットを享受するためには、当事者間の信頼関係が必要であるといわれている<sup>5</sup>。

実際に、消費財メーカー、卸売業、小売業との間では、第3段階の情報共有を実施することによって、従来では考えられなかったメリットが生じている。たとえば、アパレル業界ではクイックレスポンスが広がっている。これは、主に百貨店とアパレルメーカーとの間の情報共有を進めて、百貨店の販売情報がオンラインでアパレルメーカーに伝わるようにしたものである。これによって、アパレルメーカーは売れ筋商品がいち早くわかるので、シーズン中に売れ筋商品を生産する事(期中生産)ができるようになり、結果的に百貨店も売れ筋商品の品切れが少なくなり、売れ残り品が少なくなる。そのため、百貨店は売り上げが多くなり、バーゲンを少なくする事ができるし、アパレルメーカーも返品が少なくなる。このように書くと百貨店にもアパレルメーカーにもすべていいことなのですぐにでも実施するだろうと考えるかもしれないが、「クイックレスポンス推進協議会」といった組織ができたたり、各種実験が行われたり、研究会が開催されたりして、実施されてきている。

つまり、リスク情報の共有というのは、情報共有の第3段階のことを意味しているので、双方に信頼関係があることが前提となるが、その上で、リスク情報の共有をすることによって、これだけのメリットが双方にあるという具体例を示す必要があると考えられる。リスク情報の共有というが、これは一方的に地域金融機関側にメリットがあるだけなのではないだろうか？リスク情報を握られ、そのために金利を上げられたのでは、中小企業側に何のメリットもないのではないだろうか？双方にメリットがある事が明確にならなければ、外生情報の共有は進まないというのが一般的解釈ではないだろうか。

### ②コストの共同負担

コストの共同負担というのは適切な金利設定と近い意味のようである。この見解が出てきているのは、「信用リスクに応じた貸出金利の設定について」ヒアリング調査した結果、「信用リスクに応じた金利の設定はやむを得ない」(76件)、「信用リスクに応じた金利の設定はやむを得ないが、金利の引き上げに当たっては、当該企業に対する評価、金利上乘せの根拠等について納得のいく説明が

必要」(47件)、「中小企業の厳しい現状などを踏まえると、貸出金利の引上げには問題がある。納得できない」(29件)という結果がでており<sup>6</sup>、信用リスクに応じた金利設定はやむを得ないという意見が多くなっているからのようである。

おそらくは納得のいく説明があれば、借り手もやむを得ないと考えるのだから、信用リスク情報を共有すれば便利と考えたのかもしれないが、このような考え方であれば、借り手が信用リスク情報を積極的に提供するとは考えにくい。

### (3) サービスに対価を払うのか？

リレーションシップバンキングでは、地域金融機関にコンサルタント機能やビジネス・マッチングのコーディネーターとしての機能を求めており、一步踏み込んだ問題解決型のビジネスモデルを考えるべきだと述べている。そのため、各地の地域金融機関はビジネス・マッチングを積極的に実施するようになってきており、地場産業の活性化に一役買っているように見える。時には、コンサルタント機能の発揮による企業再生が事例にあがったりもしている。今のところ、このような活動は地域金融機関もやる気があるし、中小企業にも喜ばれているようである。将来的には、この活動を有料にしたいという発言も何度か地域金融機関のヒアリング調査の際、聞いている。

問題はそこにある。有料化である。なぜ、今のところ活発で、喜ばれているか。これが有料だとすれば、話しは異なる。コンサルタント会社ではないのだから、コンサルタント料を徴収するのは難しいだろう。

卸売業でも似たような事があった。かつて高度情報化社会の到来によって、消費財卸売業の果たしている役割を他の経済主体がより効率よく実施するようになるかもしれないというビジョンが発表された事がある。高度情報化社会になり、VANなどの企業間情報ネットワークが進展したために、企業間の正確・迅速な情報伝達が可能になってきたことを、卸売業にとっての重要な環境変化としてとらえ、このような環境の下では卸売機能そのものの重要性はますます高まってくるが、それをより効率よく遂行する他の担当機関が登場し、卸売業に代わって卸売機能を行う可能性がある。つまり、現在のままでは卸売業はその機能を奪われ、排除される可能性があるとして、新たに問屋無用論を展開したのである。そのため、そのようにならないためには、情報武装をしなければならないと主張していた。そのビジョンで主張していた情報武装型卸売業とは、「コンピュータを高度に使いこなし、企業内および取引先小売店との間でオンライン・ネットワークを構築し、『モノ』を販売するとともに、ネットワークを通じて収集・蓄積される『情報』や補充発注・在庫管理・販売促進等の『システム』を小売店に販売する卸売業<sup>7</sup>」である。情報やシステムを、小売業の問題解決に役立てて、そこから手数料を得ようというのである。アメリカでリテールサポートという考え方で成長した卸売業が数多くいたこともこのビジョンを後押しした。

積極的に情報投資をし、また、物流システムに投資ができた卸売業は成長したが、情報ではお金は取れなかった。ある大手の卸売業は、リテールサポートをいくらやっても手数料が取れないのは卸売業だからだろうということで、販売促進の別会社を作った。その会社なら有料化できるだろうと考えたのである。それほど、問題解決に貢献する情報提供は有料化が難しい。コンサルティング機能といっても金融機関は経営介入はできないのであるから、判断材料の提供が主な役割である。それは具体的には情報提供である。情報提供の有料化は卸売業の事例からも、極めて難しいのである。

#### (4) ソリューション・ビジネスの問題点

すでに指摘したように報告書は、地域金融機関が問題解決型のビジネスモデルを考えるべきだと述べている。問題解決とかソリューションという言葉は、メーカーの営業でも、卸売業でも、小売業でも使われている。現在、幅広く使われている用語である。

たとえば、食品スーパーでは、消費者の食に関する問題を解決して差し上げるのが食品スーパーの仕事であると主張する。具体的な問題として、「食事のメニューを考える」「調理する」「後片付けをする」という事があるとする。そこで、食品スーパーではメニュー提案というものを毎日しているところが多くなってきている。また、調理を手助けするために、調理済みのお惣菜を品揃えしたり、多少調理をほどこした「魚の開き」とか「カット野菜」などを品揃えしている。さらには後片付けが簡単なようにと食事のメニューによって、魚をさばいてくれるサービスも行っている。毎日、メニュー提案するのは大変なようだが、一度1年間行えば、あとはかなり自動的に行えるのである。魚をさばくのも店内加工している人が、頼まれれば、さばくだけである。つまり、問題を幾つかに想定して対応しているのでシステム化しやすいのである。しかし、一人一人の来店客の食事に関する相談にのって、問題解決に貢献するとなると、栄養士を何十人も採用しなければならないだろうし、それを無料で行うことは無理である。

つまり、問題解決といっても幾つかのあらかじめ想定している問題解決に協力するというのと、1社1社の個別の経営問題の解決に協力するというのではソリューションといっても、まったく質の異なる問題なのである。前者は、システム的に対応できる可能性があるが、後者は個々の問題であるから人的対応しかできない。そうなるとその人的資源が問題になってくる。小売店の問題解決に協力する卸売業の担当者は、小売店の店長経験者が望ましいといわれているし、メーカーの営業マンもチェーンストアのバイヤー経験者が望ましいといわれている。つまり、そのぐらいの知識と経験がないとソリューションなどできないというのである。地域金融機関の担当者が、中小企業の経営問題のソリューションに貢献するとなると、もしかしたら中小企業の経営をした事がある人が望ましいということになるのかもしれない。もちろん、これは無理なわけだから、それだけの教育・

研修をする必要があるということになり、人的資源の整備、レベルアップが課題になる。

#### (5) 競争対応

この報告書の特徴のひとつは、地域金融機関の経営の方向性を示しているものの、個別金融機関の立場に立っていないことである。ビジョンを示すだけなら、参考になるということで終るが、報告書が出るとすぐにアクションプログラムなるものがでて、それを各地域金融機関は実施しなければいけないことになっている。同じ項目を各地域金融機関は埋めていかなければならない。だから、一斉にビジネス・マッチングも行うことになる。同じことをしたら、経営資源が勝っているものが競争に勝つというのは戦略論のセオリーのひとつである。それでいいのだろうか。

つまり、地域金融機関の競争対応の方法についての提案が必要なのではないかということである。

競争対応は実はすっかり整理されてきている。競争に対して常に勝てる状態を作る方法は次ぎの3つだといわれている<sup>8</sup>。

##### ① コスト・リーダーシップ

競合企業の中で、最も低コストを実現することである。それが実現できれば、価格競争なら最も低価格で販売できる企業になれるし、非価格競争なら最もマージン率が高いのであるから、その分、プロモーション費用などに回す事ができるので、もっとも有利になる。一般的には、規模の経済性などによって実現することができる。ただし、最も低コストを実現できるのはその業界で1社であるから、他の企業は他の方法を考えることになる。

##### ② 差別化

コスト・リーダーシップをとれない企業は、コスト・リーダーシップをとれる企業と同じ戦略を採用したら勝てないのであるから、異なる戦略を採用する必要がある。その異なる戦略が消費者に認められれば、認めていただいた分の一定の需要が見込まれる。そのため、この差別化が消費者に受け入れられなければならないし、競合企業にすぐに模倣される戦略では継続して差別性を発揮できない可能性がある。差別化は必ずしも製品差別化ばかりではないかもしれないが、消費者に提供するものが差別化されていることが必要であるから。競合企業に真似されない製品差別化が求められる。

##### ③ 集中化

コスト・リーダーシップも差別化もできない場合、対象市場を小さく絞り込み、そこに限られた資源を集中投入し、その小さい市場で圧倒的なシェアをとってしまうというものである。対象市場が小さいために、2番手以下の参入の余地が少ないし、その小さな市場で圧倒的な愛顧を得ることも可能である。

このような3つの戦略が、競争に対して常に勝てる状態を作る方法として知られている。コスト・

リーダーシップはそれぞれの業界で1社しか構築できないとすれば、他社が採用できるのは差別化か集中化である。集中化で成功するのも小さな市場で1社であるから、それ以外の企業は結局、差別化戦略に打って出るか、新たな小さな市場を見つけるかということになるだろう。

このような一般的な競争戦略を参考にしながらも、地域金融機関の競争戦略を考察する必要がある。地域での融資競争を想定すると、どの機関がコスト・リーダーシップなのだろうか？もしも、大手行がコスト・リーダーシップならば、地域金融機関は差別化戦略を採用しなければならないのではないだろうか。地域金融機関の差別化戦略にはどのような類型があるのだろうか。その点の研究調査がこの報告書の提案を実施していくにあたっては必要になるように思う。

### 3、リレーションシップバンキング政策の評価—問題点は解消されたのか—

十分に議論が行われ、共通認識が形成されたとはいえない状態で、アクションプログラムによって実施され始めたリレーションシップバンキングの評価は早くも2年後の、平成17年3月28日に『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（座長メモ）」として、取りまとめられた。

そこで、この座長メモにしたがって、リレーションシップバンキングの展開はどのように評価されたのか、既述の問題点はどのように解決されたのか、今後の政策展開はどのようなものなのかを理解した上で、地域金融機関に何が求められているのか、地域金融機関を対象とする研究に何が求められているのかを最後に考察したい。

#### (1) リレーションシップバンキング展開の評価<sup>9</sup>

リレーションシップバンキングは、このメモでは「間柄重視の地域密着型金融」と表現されている。その上で、リレーションシップバンキングのアクションプログラムの策定及びその実施によって、「中小・地域金融機関が地域において自ら果たすべき役割を再認識した」点や、「積極的に取引先企業の実態把握に努めるようになってきた」と評価し、また「地域密着型金融を推進するための基本的な態勢の整備は進んできている」と評価している。

しかし、同時に次の8項目を不十分な点と指摘している。

①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いない場合も見受けられ、利用者にも十分に認知されるに至っていない。また、本来、地域密着型金融の成果として期待される高リターンの実現は未だ道半ばであり、こうした観点からは、金融機関の取組みは未だに満足できるレベルに到達していない。

②現行アクションプログラムでは、一律の要請事項と受け止められていたこともあって、金融機関の策定した計画が総花的となっている。

- ③金融機関の取り組み姿勢・実績にバラツキがみられ、地域密着型金融の推進について対応の遅れている金融機関もある。
- ④事業再生については、債権放棄等の財務リストラにとどまっており、構造的要因に対応できるものとなっていない。
- ⑤企業の将来性や経営者の資質等を評価する「目利き」能力が不十分であり、依然として、融資判断や財務データや担保力に偏重したものとなっている。
- ⑥融資の謝絶や取引関係の見直し等の際に十分な説明が行われていない事例も多くみられる。
- ⑦地域社会の活力を支える小規模事業者がおかれている状況は引き続き厳しく、これらの企業にまで地域密着型金融の取組みが浸透しているとはいえない。
- ⑧金融機関の利用者に対する情報開示は、未だ十分なものとはいえない。

その上で、次の6項目を今後の課題として指摘している。

- ①地域密着型金融の本質を金融機関が正しく再認識するとともに、利用者にこの考え方を十分に認識してもらうことにより、地域密着型金融を一層推進する必要がある。
- ②地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」により推進していくことが重要である。
- ③地域密着型金融の推進への対応の遅れに対する規律付けやインセンティブの付与が必要である。
- ④構造的要因に対応した事業の再構築による効果的な事業再生の推進が必要である。
- ⑤「目利き」能力を十分に発揮した、担保主義からの脱却が求められる。
- ⑥地域の利用者に対する更なる情報開示の推進が求められる。

不十分な点に対応した課題の指摘となっている。ここで注目されるのは、「地域密着型金融の本質」とは何かということであろう。もうひとつは、総花的対応だったと不十分な点で評価していたが、今後は「選択と集中」によって、個々の地域金融機関が独自の戦略を構築する必要があるという指摘である。

## (2) 新たなアクションプログラムに期待する点<sup>10</sup>

地域密着型金融の本質については、「新たなアクションプログラムに期待するもの」というところに記述されている。「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にある」と述べている。リレーションシップによって得られた非定型的情報を基に時には担保主義から脱却した融資も行い、自身の収益向上を図る事が本質だそうである。この本質を金融機関が理解することは容易であろうが、利用者に十分に認識してもらうことは容易なのであろうか。マーケティング・チャネル論でも取引当事者双方の「win-win の関係」というのが強調されてきている。このメモの表現では、リレーションシップ

バンキング政策が見えてきにくい。金融機関だけが win のような表現になっていないだろうか。貸し手・借り手双方の「win-win の関係」になるのだということを知りやすく説明する必要がある。

また、もうひとつの注目点である「選択と集中」のことであるが、この点については、「新たな計画の策定・実施に当たっては、金融機関の自主的な判断により、地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた『選択と集中』を通じてビジネスモデルを鮮明にし、自己責任と健全な競争の下で利用者との長期的取引関係を築いていくことが重要である」と述べている。

それぞれの地域金融機関に独自の戦略構築を求めているのである。独自の戦略を構築している地域金融機関もあるが、それは意外に少ないので、これは今後の課題になっていくと考えられる。

このような「基本的考え方」が5項目あり、それ以外に「留意事項」として①事業再生・中小企業金融、②経営力の強化、③地域の利用者の利便性向上について意見が述べられている。

### (3) 問題点は解決されたのか？

今後の地域金融機関の方向性を示したリレーションシップバンキング政策は非常に注目され、一方ではこの報告書の解説書が刊行され<sup>11</sup>、他方では「リレバン」という略称が広く地域金融機関の間で使用されるようになるなど、影響力のある概念・政策である。

そのリレーションシップバンキング政策については、第2章において5つの問題点があると指摘した。2年間の地域金融機関の活動によってその問題点は解決されたのか、座長メモはどのように述べているのか、その点を考察してみよう。

#### ①地域金融機関の地域貢献とは何か？

報告書ではコミットメントコストの抑制というのが、大きな主張のひとつであった。それに対して、地域貢献活動は地域金融機関にとっては先行投資の意味合いもあるし、人縁・地縁を拡大するという意味で競争対応としての意味合いがあるので、単にコミットメントコストを抑制しなさいという主張は不十分であって、もっと地域貢献についての議論が必要であると指摘した<sup>12</sup>。

座長メモでは、コミットメントコストという用語さえ出てこない。そして、「地域経済の低迷等に応じた地域住民自身による『街づくり』の視点を踏まえ、金融機関も、地方公共団体や商工団体等と連携しつつ、地域と一体となった地域活性化に向けた取組みの積極的な推進を図る必要がある<sup>13</sup>」と述べている。これは新たなコミットメントコストになるのではないのか？

コミットメントコスト、地域貢献については、このように未だに方向性は明確ではない。リレーションシップバンキング政策の報告書では、重要な問題提起をしていただけない、その後議論がないというのは残念である。

#### ②借り手がコストの共同負担をするのか？

情報共有の第3段階である外生情報の共有化を実現するためには、リスク情報を共有することに

よる貸し手・借り手双方のメリットが明らかにならなければ、実現は難しいと指摘した。このことに関連した意見としては、「金融機関と地域の中小企業とによるリスクの共同管理やコストの共同負担という基本的方向を踏まえながら、相互の信頼関係の下、情報開示を一層推進し、借り手と貸し手双方の健全性の確保を目指すことが必要である<sup>14</sup>」と述べているに過ぎない。つまりは、信頼関係がある事が前提で、その信頼によって情報開示を推進しましょうというだけである。

結局、リスク情報の共有による貸し手・借り手双方の「win-win の関係」というモデルが示せないで、リスク情報の共有による円滑な融資とリスクに応じた適切な金利設定というのも実行が難しいということかもしれない<sup>15</sup>。

### ③サービスに対価を払うのか？

コンサルティング機能、ビジネス・マッチング、問題解決型ビジネスという用語は、座長メモにはまったく出てこない。リレーションシップバンキング政策の報告書によって、多くの地域金融機関はビジネス・マッチングを無料で実施してきたのに、そのことにもまったく触れられていない<sup>16</sup>。

### ④ソリューション・ビジネスの課題

問題解決型のビジネスモデルは、システムで対応できるものは実現可能だが、オーダーメイド型のソリューション・ビジネスを実施するのは極めて困難であると述べたが、③で述べたように座長メモではまったく触れられていない。

### ⑤競争対応

競争対応を意識しているのかどうかはわからないが、既述のように「選択と集中」という用語を使いながら、それぞれの地域金融機関が独自の戦略構築をすることを薦めている。

同時に、「地域の利用者に対する多面的な尺度による満足度調査等により、利用者の評価を踏まえた経営を確立することが必要である<sup>17</sup>」と述べたり、また「地域の特性や利用者ニーズを踏まえた個性的なビジネスモデルを展開する必要がある<sup>18</sup>」と述べている。意識しているかどうかはわからないが、これはマーケティング志向による経営をしなさいといっているとも解釈できるのである。

「マーケティング志向」「競争戦略」というのがこれからの地域金融機関の経営においては重要なキーワードになるのかもしれない。

以上のように、画期的なリレーションシップバンキング政策の報告書であったが、そこに含まれている問題点はほとんど解決されずに、次ぎのステージにいくことを求められている。それは「金融システムの安定」から「金融システムの活力」で、「金融機関は、自己責任と健全な競争の下で、地域密着型金融の一層の機能強化を図っていく必要がある<sup>19</sup>」と述べている。

## おわりに

リレーションシップバンキングは、今後の地域金融機関の方向性を示していると同時に、その内容が現実をかなり理解したうえでの斬新な提案であったために極めて注目された。しかし、それを実現しようとするればいくつもの解決しなければならない問題点があった。

それらを評価したはずの2年後の座長メモでは、解決されていないどころか、リレーションシップバンキング政策が後退した印象さえ持たせるものであった。この点は極めて残念である。

ただ、今後、地域金融機関はそれぞれが独自の成長戦略あるいは競争戦略を立案して、実行していく事が求められている。そのため、地域金融機関が存続・成長しくためにどのような戦略が考えられるのかといった理論研究・実証研究が一層求められている。

(本稿は、学校法人東洋大学特別研究(共同研究)「信用金庫の渉外活動と成長」平成15～17年度及び文部科学省科学研究費「地域金融機関のマーケティング戦略と渉外活動」平成16～18年度による研究成果の一部である。)

- 1 この章は、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機能強化に向けて』平成15年3月27日、に依拠している。
- 2 同書、38ページ。
- 3 同書、23ページ。
- 4 同書、37ページ。
- 5 金子郁容『ネットワークへの招待』中公新書、1986年、92-98ページ。
- 6 金融審議会金融分科会第二部会、前掲書、38ページ。
- 7 通商産業省産業政策局商政課『情報武装型卸売業ビジョン』1985年、142-161ページ。
- 8 嶋口光輝・石井淳蔵『現代マーケティング[新版]』有斐閣、1995年、190-193ページ。
- 9 この節は、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(座長メモ)平成17年3月28日、に依拠している。
- 10 この節は、金融審議会金融分科会第二部会、前掲報告書(平成17年)に依拠している。
- 11 解説書としては、中村中・森田昭男『中小企業と地域活性化のためのリレーションシップバンキング』(株)中央経済社、2004年、があり、一步踏み込んだ解説書・啓蒙書としては、多胡秀人『実践!リレーションシップバンキング』(社)金融財政事情研究会、2003年、等がある。関連する研究書としては、村本孜『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、2005年、等がある。
- 12 2006年1月末までに12行庫に対してヒアリング調査を実施したが、コミットメントコストを意識的に削減した地域金融機関はなかった。
- 13 金融審議会金融分科会第二部会、前掲報告書(平成17年)、6ページ。
- 14 同書、3ページ。
- 15 ヒアリング調査を実施した12行庫では、信用リスクに応じて金利を上げたところはなかった。実施したが、他の金融機関との競争が厳しくて金利を上げられなかったという意見と、地域金融機関としては債務者格付けを開示するのはいろいろと問題があるので難しいという意見があった。
- 16 地域金融機関によっては「ビジネス・マッチングフィー」や「コンサルティングフィー」を徴収してい

---

るところもある。ある地域金融機関では、ビジネス・マッチングフィーについては成約した場合、初回取引金額の5～10%を徴収しており、コンサルティングフィーについては、ケースバイケースであるが実費程度を徴収しているとのことであった。

- 17 金融審議会金融分科会第二部会、前掲報告書（平成17年）、6 ページ。
- 18 同書、6 ページ。
- 19 同書、1 ページ。

（2005年11月28日受理）