

ESGの視点から考える 新たな地域金融モデルの方向性

2018年4月20日

一般社団法人 地域の魅力研究所 代表理事

多胡 秀人

地域の持続と成長に向けて

「金融行政全体を俯瞰し、例えばSDGsのような新たに出現するテーマも常に視野に入れつつ、全庁的な金融行政の戦略立案や総合調整を行う機能を強化する。」

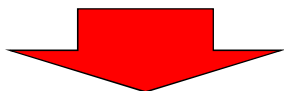
- 現在進行形の平成29事務年度の金融行政方針の中にある文言だが、この箇所注目した地域金融機関はどれだけあるだろうか。
- 金融庁は「新たに出現するテーマ」と書いているが、“SDGs”は間接金融の世界において、金融庁が2003年のリレバン以来、とくにこの3年、地域金融機関に強く求めているものとなんら変わりはない。
- 間接金融ESG ⇒ 「380万社の中小小規模企業に、いかにSDGs/ ESGの視点を植えつけていくか」

地域金融の現状分析

- 「異次元緩和→マイナス金利」により、優良先向け融資業務や有価証券運用では収益を確保できず。預かり資産業務の対象も高リスク商品へ。
- 賃貸アパートローン、個人ローンへの過度な依存はむしろ弊害を招く。
- プロダクトアウト型ビジネスモデルは四面楚歌。
- 抜本的なコストの見直しが必須 ← 他業種の進出、AI・フィンテックの台頭。
- 残された道は「経営理念」に戻ること
⇒ 顧客のニーズに合致。

27年度金融行政方針

多大な不良債権の反省から、金融機関の健全性重視



(金融機関が保有する資金仲介機能のみならず、人材・情報・ネットワークをフル活用した)

企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生の増大の実現

- ⇒ 銀行法第一条の基本に戻る
 - 公共性
 - 健全性
 - 国民経済の発展に資する
- ⇒ リレバンの思想と同じ

28年度金融行政方針

(自己中心ではなく)
顧客本位の持続可能なビジネスモデルの構築

- ⇒ 顧客との共通価値の創造
- ⇒ fiduciary duty
- ⇒ 日本型金融排除の撲滅

- 自己診断のためのベンチマーク、KPI
- 対話のためのベンチマーク、KPI
- 行政は「見える化」のためのインフラ作り
- 金融機関を選ぶのは顧客、顧客の金融リテラシーアップの必要性
- 株式市場との対話
(スチュワードシップコード、長期的視点 ⇒ ESG投資)

29年度金融行政方針

当局の行政の変革

- 形式から実質へ
- 部分から全体へ
- 過去から未来へ

過去から
現在

顧客本位の持続可能な
ビジネスモデル

将来の
健全性

- 早期是正措置
- 自己資本比率
- B/Sの問題
- ⇒ P/Lの問題 (曼荼羅図)
- ⇒ 対話から深度ある対話へ
- ⇒ 検査マニュアルの廃止 (ルールとプリンシプルのバランスに)
- ⇒ 金融機能の維持や退出の制度の見直し
- ⇒ 競争のあり方
- ⇒ 金融機能強化法の公的資金

金融行政の鳥瞰図

- H27で「健全性」から「国民経済の発展に資する」に
- H28で「顧客本位の持続可能なビジネスモデル」の構築を求める
- H29で将来の健全性。
「顧客本位の持続可能なビジネスモデル」が前提

リレーションシップバンキング

👉 2003年の問題意識:

地方ではヒト/モノ/カネが金融機関に集中している。

「そのリソースをいかに地域活性化（資金仲介だけではなく）のために有効活用するか」

👉 考え方:

リレバンは、地域金融機関の顧客取引の土台となる「思想」であり「行動原理」である。まずは顧客との日々のコンタクトの中でその実態やニーズを深く正しく把握し、顧客との信頼関係をきちんと築き上げることが大前提となる。

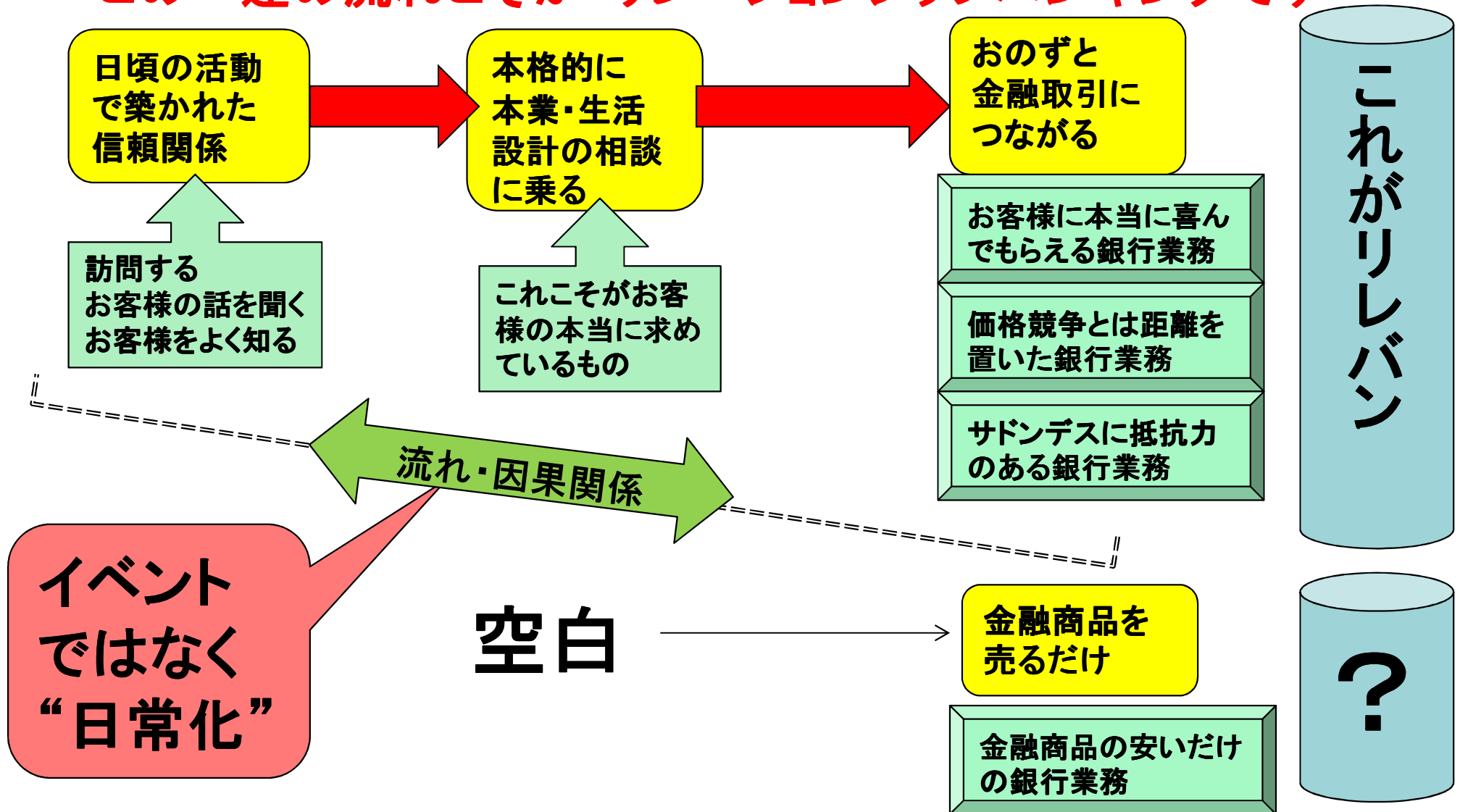
その上で、資金仲介にとどまらず、法人顧客であれば事業再生・再成長も含めた事業価値拡大のための本業支援、個人顧客であれば豊かな生活設計のサポートをすることである。

そのために地域金融機関は自らが保有する地域屈指の人材と情報ネットワークを最大限に活用することが求められる。

これこそが顧客本位の持続可能なビジネスモデルの本質

地域金融はリレーションで成り立っています だから「リレーションシップバンキング」

この一連の流れこそが「リレーションシップバンキングです」



地方創生はリレバンの面的展開

- リレーションシップバンキングは適切な金融仲介（日本型金融排除を乗り越える）と本業支援。さらには事業再生も含まれる。このリレバンを面的に展開すべきである。
- そもそも地域における金融機関の力は絶大なはず（情報、人材、カネ。そして利害調整機能）
- イベントや提携だけで地方創生はできない。
- 地域金融機関のミッションは
「地域のGDPを増やすこと。」

「顧客本位の持続可能なビジネスモデル」のポイント

- ミドルリスク層（日本型金融排除が顕在化）に対する円滑な金融仲介
- 事業者に対する本業支援(販路拡大のサポート等)
⇒ 企業価値の向上
- 業況悪化した事業者に対する事業再生の支援
⇒ 雇用の視点も
- 個人顧客の豊かな生活設計の支援
(金融商品の物売りにあらず)

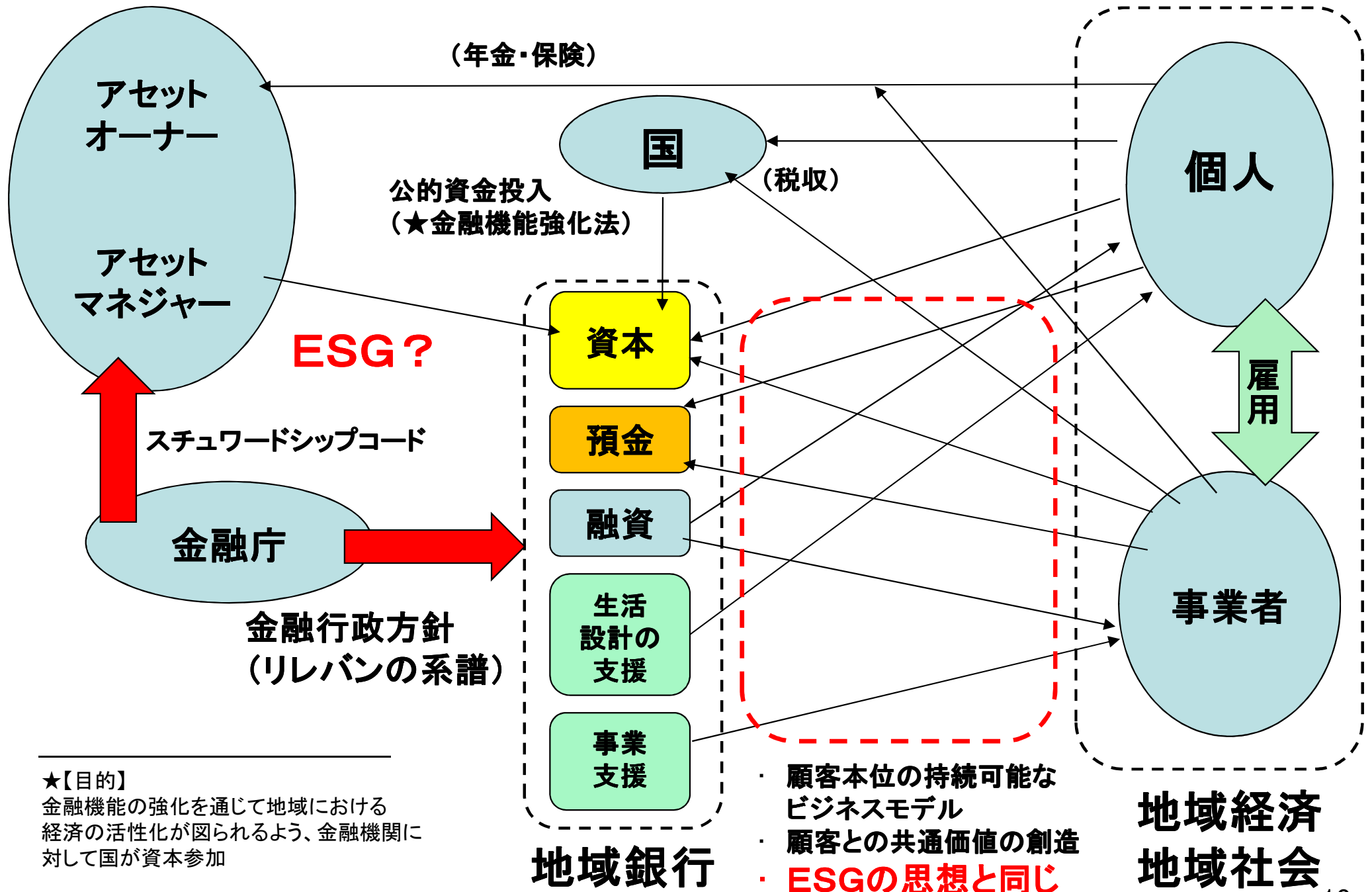
⇒ ESG/SDGs の視点なくしてできるものではない

⇒ 顧客本位の持続可能なビジネスモデルに不可欠なものは「資本余力と時間軸」

成果は出る

- すでに成果が出ている事例もある。
- 「リレバンはもうからない」という人の気が知れない
(リレバンに取り組んでいる某銀行の頭取)
- 地元のミドルリスク層に照準を合わせ、事業性評価をしっかりと行うこと(事業再生も含む)で、貸出金利の低下が止まった。
- 顧客の評価も高まる
- 「企業理念→現場の評価の物差し」を一気通貫させることで、現場(とくに若手)が元気になっている。
「これこそがやりたかった」との声。

鳥瞰図



★【目的】
金融機能の強化を通じて地域における
経済の活性化が図られるよう、金融機関に
対して国が資本参加

- ・ 顧客本位の持続可能な
ビジネスモデル
- ・ 顧客との共通価値の創造
- ・ **ESGの思想と同じ**

**地域経済
地域社会**

地域銀行の資本

- 地元株主（地域銀行と利害が一致）
- 金融機能強化法の公的資金（審査のポイント）
- 「顧客本位の持続可能なビジネスモデル」に消極的なレイジーバンクは株主からのプレッシャーを言い訳にする

ESG間接金融

地域金融機関が取引先である地域事業者のESG経営を
財務面からも本業面からも支援すること

(例)

- 投融資にESGの視点
- 大企業のサプライチェーンから外れないような指導
- オフセットクレジットのマッチング

それに対して、銀行自らのESG経営は、

(例)

- 女子職員の活躍などのダイバーシティ
- 温室効果ガス排出量の削減
- 無通帳口座の新規切り替え

地域銀行のPBR

金融レポートで顧客本位の ビジネスモデルと採用された銀行

- A銀行…………… 0. 46
- B銀行…………… 0. 33
- C銀行…………… 0. 27

大都市立地、メガ地銀

- コンコルディア… 0. 64
- 千葉銀行…………… 0. 69
- ふくおかFG…………… 0. 63
- 静岡銀行…………… 0. 60

(2018年4月6日の終値ベース)