

# 特集号発刊にあたって

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長  
松崎 英一

金融庁は、平成28年9月に「金融仲介機能のベンチマーク」を公表し、続いて同年10月に公表した「平成28事務年度金融行政方針」では、このベンチマーク等を活用した金融機関の自己点検・評価、自主的な情報開示を促しつつ、経営陣と深度ある対話を実施することとした。「金融仲介機能のベンチマーク」は、共通ベンチマーク、選択ベンチマーク、独自のベンチマークの3つに区分されている。具体的な項目や内容として、共通ベンチマークについては、(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化で1つ、(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上で3つ、(3)担保・保証依存の融資姿勢からの転換で1つと、3つの項目で合計5つのベンチマークが示されている。選択ベンチマークでは、14の項目で50のベンチマークが示されている。

このような金融行政方針を受けて、地域銀行では、ディスクロージャー誌、決算説明会、ニュースリリースなどを通じてベンチマークを開示しており、信用金庫においても徐々に開示が進められている。

ベンチマークを活用した金融行政が進められていく中で、各信用金庫は、自ら開示したベンチマークに積極的に取り組み、金融仲介機能の質を一層高め、顧客の課題解決への対応を強化することが求められることになる。

本特集号は、各信用金庫がベンチマークとして開示した各項目に取り組むにあたって、参考資料として活用されることを想定している。

まず、「取引先中小企業の事業性を重視した経営支援への期待」では、事業性評価・ベンチマークの意義やとらえ方を、その経緯や中小企業支援の利用状況などから再確認した。さらに、従来から事業性に着目した支援を行ってきた信用金庫と支援を受けた中小企業の「稼ぐ力」の向上事例をとりあげ、信用金庫が中小企業から選択される取組みは何かを考察した。

『「創業・第二創業」と信用金庫』では、共通ベンチマークの項目「取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上」で取り上げられている「創業・第二創業」について、全国各地の

動きの中で、身近な存在である信用金庫がその支援等に主体的に関わっているケースを紹介しつつ、今後の方向性などについて展望している。

選択ベンチマークに目を向けると、その筆頭項目は、「地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション」であり、「取引先への平均接触頻度、面談時間」が当該項目にて示された4指標のうちの1つとなっている。取引先企業の経営改善・成長力強化・生産性向上などに係る対応を推し進めるため、まずは渉外担当者を中心とした職員の「活動力向上」への取組みを省みる必要があるといった問題意識がうかがえる。「信用金庫職員の活動力向上を目指した取組みについて」では、活動力向上のために求められる対応について、複数の信用金庫に対して行ったヒアリングの内容などを参考に考察した。

「事業性評価融資における信用リスク管理について」では、選択ベンチマークの項目「事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」に関連して、財務内容が芳しくない先へ事業性評価を踏まえた無担保・無保証融資を行うにあたって、信用リスク管理の一つである採算管理（プライシング）に着目し、目利き力の発揮が信用コストの削減につながることを確認したうえで、融資の採算確保のためにはどのような対策が考えられるか整理した。

「金融仲介機能の発揮に向けた外部専門家の活用について」では、選択ベンチマークの項目「外部専門家の活用」に関連して、専門家人材の中途採用等の動きを紹介した。時間をかけて一人ひとりの職員を育成するという従来型の人材育成手法では、環境変化のスピードに追いつくことが難しくなっており、専門家人材の中途採用によって、ノウハウの蓄積が短時間で行うことができるメリットを示している。

最後に、「ベンチマークの活用に生かせる『小原語録』」を掲載した。小原鐵五郎氏は、70年近くにわたり信用金庫業務一筋に取り組み、信用金庫業界の発展に大きく貢献した。同氏は、信用金庫がどのような経営を行うべきか、などを示した「小原語録」を複数の書籍にとりまとめている。ここでは、ベンチマークの活用にあたって役立つと思われる小原語録のうち3つを紹介している。実際に「小原語録」を残してからかなりの年月がたっているが、現代の信用金庫業務にも十分生かせる内容である。

以上、本号掲載の6つの報告の要旨を紹介したが、今年度下期にも「金融仲介機能のベンチマーク」をテーマに特集号を発刊する予定である。本号に対するご意見等があれば、ふるって当研究所までお寄せいただきたい。