

# リレーションシップバンキング行政の 成果と課題

長 谷 川 清

2013年11月

The Institute for Economic Studies  
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya  
Tokyo 157-8511, Japan



# Achievements and Problems of Relationship Banking Policy

Kiyoshi Hasegawa

November 2013

## **Abstract**

The relationship banking policy had been conducted by the Financial Services Agency from 2003 to 2006. The first priority was to go through the disposal of nonperforming loan of regional financial institutions especially for SMEs. In fact, the policy brought the concept of “the relationship banking”, emphasizing the day-to-day contact of those institutions with customers, into the financial administration. The target institutions of this policy were concretely regional financial institutions (regional banks, second-tier regional banks, and Saitama-Resona Bank) and the cooperative financial institutions (Credit Associations and Credit Cooperatives).

Regional financial institutions for SMEs become the main banks for small and medium firms mostly, and therefore their business relations tend to be significantly long. In aspects of the sociology, the asymmetric-information theory, and the network organization theory, to create the confidential relationship between regional financial institutions and local community (such as residents and companies) connects to the long transactions. Also, it is argued that keeping geographical close-situation associates the feasible services in those institutions.

Although the relationship banking policy was prior to dispose the nonperforming loans, it actually accelerated the managerial reforms of regional financial institutions for SMEs,

altering managers' and staffs' state of consciousness. After that, it was included in the guideline for the regional financial institutions for SMEs, as the usual goal. Recently, the effort of its relationship banking policy can be seen as the reduction of nonperforming loans, the development of the new loan scheme, and also the establishment of small business finance theory.

As a result, I could point out four remaining issues on the relationship banking policy as follows. Firstly, all small businesses are not included for the targets of its policy support. Secondly, regional financial institutions have not found the financial benefits yet, being needed for paying the management assistance expenditures for small businesses. Thirdly, there is little assistance for start-up business and new field business taken up by regional financial institutions. Fourthly, the network organization change in local community, through the globalization of local industries, necessarily set up the pressure to the management innovation of regional financial institutions.

## 「リレーションシップバンキング行政の成果と課題」

### 【要 旨】

2003（平成15）年度から2006（同18）年度の4年間にわたり実施された金融庁のリレーションシップバンキング行政は、中小・地域金融機関の不良債権処理を進めることを一義的な目標として登場した。リレーションシップバンキング行政は、顧客との日常的な接触を強調したリレーションシップバンキングの考え方を金融行政に取り込んだもので、同行政の対象となった金融機関は、地中小企業との取引が密接な地方銀行、第二地方銀行に埼玉りそな銀行を加えた地域銀行、信用金庫、信用組合等の協同組織金融機関である。

リレーションシップバンキング行政に対象となった中小・地域金融機関がほとんどの中小企業のメインバンクとなっており、両者の取引期間は極めて長期に及んでいる。社会学論における信頼論、情報の非対称性論、ネットワーク組織論等の視点に立つと、中小・地域金融機関が地域社会の住民・企業の間信頼関係が形成されていることが両者の取引関係を長期化させ、かつ地理的な近接性が中小・地域金融機関の存在意義につながる事が明らかとなる。

リレーションシップバンキング行政は不良債権の処理を一義的な目標にしながも、実質的には中小・地域金融機関の経営行動に介入し、経営者や従業員の意識改革を通じた経営改革を促す性格を兼ね備えたものであった。その後、リレーションシップバンキング行政は中小・地域金融機関向け監督指針に組み込まれて恒久化されたが、その後の展開を含めて現時点で振り返ってみると、中小・地域金融機関の不良債権処理が進捗し、新規貸出分野および新たな貸出手法の開拓が行われるなどの成果が確認できる。また、金融機関の中小企業取引に関する理論整備が行われたのもその成果であろう。

リレーションシップバンキング行政の課題としては、大きく次の4点が指摘できる。第一はリレーションシップバンキング自体の支援対象が限定され、全ての中小企業がその対象となっていないことである。第二は、中小・地域金融機関にとって中小企業の経営支援に伴う費用を支弁するだけの収益が確保されていないことである。第三は、中小・地域金融機関が取り組んでいる創業・新事業に対する支援が伸び悩んでいることである。第四は、地域産業のグローバ

ル化に伴う地域社会のネットワーク組織の変化が中小・地域金融機関の経営変  
革を余儀なくさせることである。

# リレーションシップバンキング行政の成果と課題

長谷川 清

## 目 次

1. リレーションシップバンキング行政
  - リレーションシップバンキング行政の経緯
  - リレーションシップバンキング行政の対象金融機関
2. 中小・地域金融機関と中小企業との関係
  - (1) 中小企業のメインバンク
    - 中小企業の実態
    - 長期におよぶ中小企業のメインバンク取引
    - 他の金融機関との取引状況
  - (2) メインバンク取引長期化の理解に向けた3つの視点
    - 信頼関係からの視点
    - 情報の非対称性からの視点
    - ネットワーク組織からの視点
    - 中小・地域金融機関と中小企業
3. リレーションシップバンキング行政のアクションプログラム
  - アクションプログラム
  - リレーションシップバンキング行政の恒久化
4. リレーションシップバンキング行政の成果
  - 不良債権の処理
  - 新規貸出分野および新たな貸出手法の開拓
  - 金融機関の中小企業取引に関する理論整備
5. リレーションシップバンキングの課題
  - 支援対象の限定
  - 中小・地域金融機関の収益確保
  - 創業・新事業に対する支援
  - 地域産業のグローバル化
6. おわりに

わが国の経済社会は、1990年代の混乱を乗り越えて新たな局面に移行しつつある。金融分野では、2000年前後を中心に都市銀行等の大手金融機関がメガバンクに再編成され、信用金庫、信用組合などの協同組織金融機関や第二地方銀行等も整理統合が進捗、バブルの崩壊を契機に発生した多額の不良債権を処理して新たな成長を図る態勢が整備されつつある。しかし、金融機関の再編成が進んでも、人々の暮らしや中小企業の経営と密接な関わりをもつ中小・地域金融機関には地域社会の運営に欠かせない存在であることは変わりがない。

その意味で、不良債権の処理を契機に2003年度から実施された金融行政であるリレーションシップバンキング行政は、対象となった中小・地域金融機関の不良債権処理にとどまらず、様変わりしている地域経済や地域産業の先行きを考える上で重要な役割を果たした政策である。政策で提起された地域金融の諸問題に対して中小・地域金融機関がどのように対応し、分野で自らの立ち位置をどう確立していくかは、全国各地域における地域金融のあり様に直接つながり、ひいては地域経済の発展・衰退にも影響を及ぼすからである。本稿は、リレーションシップバンキング行政が日本の中小・地域金融機関に残した成果と課題を考察する。

## 1. リレーションシップバンキング行政

### リレーションシップバンキング行政の経緯

山一證券、北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行等の大手金融機関を含む金融機関の経営破綻により大きく揺らいだ日本の金融システムがようやく安定を取り戻しつつあった2002年10月、政府は日本の金融システムと金融行政に対する信頼性の回復のため、「金融再生プログラム」を策定してバブルの崩壊とその後の長期にわたる不況により不良化した金融機関の債権処理を進めた。

金融再生プログラムは、「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<sup>1)</sup>」という具体的な目標を設定し、メガバンクを中心にした主要行に資産査定 of 厳正化、自己資本の充実、ガバナンスの強化等を求めた。しかし、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合等の中小・地域金融機関が抱える不良債権については、その太宗が中小企業向

1) 金融庁「金融再生プログラム（平成14年10月30日）」

けの貸出金であることを意識して、「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、金融審議会において多面的な尺度から検討の上、年度内を目途にアクションプログラムを策定する<sup>2)</sup>」として、主要行とは別途の行政対応を求めたのであった。

この金融再生プログラムを受けて金融審議会金融分科会第二部会はワーキンググループを設置して集中的な審議を行い、2003年3月30日に報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」を取りまとめ公表した。同報告書は、中小・地域金融機関の不良債権処理を進める上で、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、経営相談等の実施による早期事業再生に向けた積極的取組みなど日本の中小企業が抱える金融問題に中小・地域金融機関が改めて積極的な姿勢で臨むよう求めた<sup>3)</sup>。これは中小・地域金融機関が営業基盤としている地域経済の活性化が不可欠な条件であることを意識したもので、「2004年度までの2年間を地域金融に関する集中改善期間」とし、「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と考えられる<sup>4)</sup>」としたのであった。ここから中小・地域金融機関が通常の営業活動として行っていた顧客との日常的な接触を強調したリレーションシップバンキングが金融行政に取り込まれ、バブル崩壊後の長期にわたる不況から経営難に陥った中小企業の経営を金融面から支えるリレーションシップバンキング行政が誕生したのである。

#### リレーションシップバンキング行政の対象金融機関

リレーションシップバンキングの別名ともなっている地域密着型金融の考え方は、20年程前に当時の金融制度調査会金融制度第一部会がとりまとめた報告書「地域金融のあり方について（1990年7月13日）」が出発点となっている。それ以前の金融制度論議では、中小企業や家計等の経済主体に対する資金供給

---

2) 同上 10 頁

3) 金融審議会金融分科会第二部会報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」（2003年3月30日、14～15頁）。同報告書はこの他に、中小企業に対する金融の円滑に資する業務の改善、中小・地域金融機関経営の健全性の確保に関する業務の改善等、金融機関経営全般にわたる課題を提示している。

4) 同上、26 頁



が話題になったとしても、人々が日々生活し、企業が活動する場である地域社会における金融活動を明示的に取り上げることはなかった。金融制度調査会報告書では、地域金融を「地域（国内のある限られた圏域）の住民、地元企業及び地方公共団体等のニーズに対する金融サービス」ととらえ、地域金融が「地域の住民等の種々の金融ニーズにきめ細かに対応するリーテイル中心の機能及び地域開発プロジェクトに参画し地域開発に貢献する機能」を有するとともに、「地域の資金を地域に還元し、あるいは外部の資金を導入し地域に投入する役割を果たしている」<sup>5)</sup>とし、地域金融の課題と地域金融機関の活動を積極的に評価した。

その上で同報告書は、地域金融機関を「一定の地域を主たる営業基盤として、主として地域の住民、地元企業及び地方公共団体等に対して金融サービスを提供する金融機関」と定義し、「その地域を離れては営業が成り立たない、いわば地域と運命共同体的な関係にある金融機関や効率性、収益性のある程度犠牲にしても地域住民等のニーズに応ずる性格を有する金融機関という側面を有している」としている。そうした金融機関として報告書は、「地方銀行（第二地方銀行協会加盟行を含む）及び協同組織金融機関」をあげている。金融制度調査会報告書における協同組織金融機関は、信用金庫、信用組合、農漁協など地域社会との関わり合いが深い金融機関を網羅し、都市銀行等の大手金融機関とは異なる役割を期待したのであった。リレーションシップバンキング行政では、政策の対象を信用金庫、信用組合に絞り込んでいる。これは本政策が「中小・地域金融機関が抱える不良債権の処理」を眼目としたことに起因し、またここから本政策における地域金融機関は、地方銀行、第二地方銀行に埼玉りそな銀行を加えた地域銀行を想定したものと考えられよう。

## 2. 中小・地域金融機関と中小企業との関係

中小企業金融の分野については、これまで多くの調査・研究が重ねられてきたが、その多くは中小企業に対する資金供給を主眼にしたものであった。本稿が課題とするリレーションシップバンキング行政は、中小・地域金融機関と中

---

5) 金融制度調査会金融制度第一部会報告書「地域金融のあり方について」（平成2年7月13日）3頁

小企業の関係に着目し、経営不振の中小企業経営だけでなく創業企業の支援も視野に入れた経営全般の支援を意識したものである。そこで議論の初めに中小・地域金融機関と中小企業との関係を考えてみたい。

## (1) 中小企業のメインバンク

### 中小企業の実態

金融機関と企業との関係性を株式の所有関係についてみると、大企業については各種の金融取引が集中するメインバンクが大口かつ安定株主として機能している。これに対して、中小企業はオーナー経営者を中心に少数の株主が全ての株式を所有する傾向が強く、銀行は株式の引受け手として機能しておらず、中小企業金融においては株式を媒介にした金融機関の影響力は皆無に等しいと言えよう。しかし、それにもかかわらず中小企業の多くはメインバンクの存在を強烈に意識している。2011年中小企業白書は、メインバンク取引に関する中小企業者へのアンケート調査の結果を紹介しているが、調査に答えた98%もの中小企業者が「メインバンクがある」と回答し、「メインバンクがない」とする回答はわずか2%に過ぎなかった<sup>6)</sup>。

従業員規模300人以下の中小企業がメインバンクと認識する金融業態は、地方銀行・第二地方銀行、信用金庫、信用組合などのリレーションシップバンキング行政が対象にしている中小・地域金融機関の割合が多くなっている。中小企業全体では、地銀・第二地銀などの地域銀行をメインバンクとする割合が半分前後を占めているが、従業員規模が小さくなるほど信用金庫、信用組合の割合が拡大し、5人以下の零細企業ではその割合が3割を超えている(図表1参照)。もっとも、都市銀行も、従業員数が21~50人以上の中小企業についてはそのウエイトが信用金庫・信用組合を上回っており、店舗の多い首都圏、名古屋圏、大阪圏において都市銀行が積極的に中小企業との取引を進めていることを窺わせている。

日本の中小企業がメインバンクの存在を強く意識するのは、少ない自己資本を金融機関からの借入金で賄う状況が定着しているからで、金融機関からの借入金のうち一定割合が継続的にロールオーバーされ自己資本のように扱われているところにある。1999年の「経済白書」は、長期固定適合比率〔=固定資

6) 中小企業庁「2007年中小企業白書」第2部・3章・2節

（図表 1）従業員規模別にみたメインバンク

（単位：％）

	都市銀行	地 銀・ 第二地銀	信用金庫 信用組合	その他
5人以下	20.0	45.0	32.6	2.4
6～20人	23.1	47.9	26.4	2.6
21～50人	25.5	51.9	18.4	4.1
51～100人	32.8	50.5	11.5	5.2
101～300人	42.1	46.0	6.8	5.1
301人以上	44.7	47.3	2.7	5.3

（資料） 中小企業庁「2011年中小企業白書」

産 ÷ (資本勘定 + 固定負債)) と固定比率〔 = 固定資産 ÷ 資本勘定〕について日米中小企業の比較をし、「日本の長期固定適合比率と米国の固定比率がほぼ同じであり、日本の中小企業が銀行借入を中心にした固定負債を資本金のように認識していることを示唆している」<sup>7)</sup>としている。日本の中小企業は、本来ならば資本金で調達すべき資金を借入金で賄っており、それが「根雪」となって何らかの理由で金融機関が「貸し渋り・貸し剥がし」を行うと、それは中小企業にとって資本金の回収にも似たインパクトを持つことになる。

#### 長期におよぶ中小企業のメインバンク取引

金融機関からの借入に依存した中小企業にとってメインバンクは、常に意識せざるを得ない存在となっていることは明らかであるが、興味深いことは中小企業がメインバンクとする金融機関との取引年数がかなり長期に及び、かつ多くの中小企業がメインバンク以外の金融機関との取引も積極的に行っていることである。図表 2 は、2006 年中小企業白書により従業員 100 人以下の中小企業について、企業年齢ごとにメインバンクとの取引の平均年数をみたものである。

これによると従業員 20 人未満の小規模企業と従業員 21 人から 100 人までの中規模企業の双方とも大きな違いはなく、企業年齢が 10 年未満の企業は 7～8 年で現在のメインバンクと取引を開始するなど、企業年齢が若い企業ほどメインバンクと比較的早い時期に取引を開始したことを窺わせている。また、企業

7) 1999 年版「経済白書」第 3 章第 2 節

(図表2) 中小企業のメインバンクとの取引年数

従業員数	企業年齢	平均(年)
従業員20人未満	10年未満	7.5
	11～20年	12.6
	21～30年	20.8
	31～50年	31.5
	51年以上	42.2
従業員21～100人	10年未満	8.3
	11～20年	13.5
	21～30年	21.2
	31～50年	32.6
	51年以上	43.9

(資料) 中小企業庁「2006年中小企業白書」

年齢が21年以上の企業はメインバンクとの取引年数が20年以上の長期にわたっている。特に、企業年齢が50年以上の企業はメインバンクとの取引期間が40年以上におよび、世代を超えた関係が継続していることが明らかであろう。

メインバンク取引は金融機関からの借入に依存する日本の企業経営を反映した日本独特の金融慣行で、欧米にはこれに比較できるものは見当たらないとされている。しかし、米国の中小企業には、principal financial institutionあるいはfirst call Bankと称される親密な関係をもつ金融機関が存在している。これらの主取引銀行と中小企業との関係を調べたスコット・ダンケルバーグ・デニスらによると、調査対象の2,223社のうち過去に主取引銀行を変更したことのない企業は39%しかなく、過半の54%の企業が何らかの理由で主取引銀行を変更している<sup>8)</sup>。こうした米国中小企業の銀行取引の期間に比べると、いかに日本の中小企業が長く同一の金融機関と取引しているかが分かるだろう。

#### 他の金融機関との取引状況

また、中小企業がメインバンクとの取引を長期期間継続させながらも、メインバンク以外に複数の金融機関と取引していることも注目に値する。図表3は、わが国中小企業の取引金融機関数をみたものである。

8) J. A. Scott, W. C. Dunkelberg, W. J. Dennis, Jr. "Credit, Bank and Small Business: The New Century" National Federation of Small Business 2003

（図表3）わが国中小企業の取引金融機関数

（単位：行）

（従業員数）	1行	2行	3行	4～5行	6～10行	11行～
～20人	7.6	24.3	26.6	28.8	11.8	1.0
21～100人	2.9	10.8	18.5	34.5	28.3	5.0
101～300人	1.5	4.7	10.1	28.6	42.0	13.1
301人～	0.8	1.2	6.1	16.5	37.2	38.4

（資料）2007年「中小企業白書」

これによると従業員数が少なくなるにつれて取引金融機関数が減少する傾向があるものの、取引金融機関が1社しかない企業は少なく、大方が複数の金融機関と取引している。しかも、企業規模が大きくなるにつれて取引金融機関数が増加する傾向を示している。従業員数20人以下の零細企業では、取引金融機関が2行、3行、4～5行とする割合がそれぞれ25%前後であるが、従業員数21～100人の企業では4～5行とする割合が約35%、従業員数101～300人の企業では6～10行とする割合が42%、さらに従業員数301人以上の企業は11行以上という具合である。

米国の中小企業はこの点も大きく違う。先のスコット・ダンケルバーグ・デニスらの調査によると、中小企業が取引する金融機関数は1社のみとする企業が58%、2社とする企業が27%とこの両方で全体の85%を占めており、いかに日本の中小企業が多くの金融機関と取引しているかが分かるだろう<sup>9)</sup>。

日本の中小企業が、メインバンク以外に複数の金融機関と取引する理由として挙げられている要因として一般的に挙げられているのは、慢性的な資金不足を背景に資金の調達先は保険の意味もかねて複数手当する傾向があること、

民間金融機関同士の競争が厳しく、金融機関には優良な先を中心に小額の貸出にも応じる傾向がみられること、民間金融機関に加えて政府系金融機関からも資金を調達している企業が多いこと、大企業と取引する場合は売上代金の受取り等について金融機関を指定される傾向があること等である。

だが本論ではこれらに加えて、金融機関取引に対する中小企業経営者の冷静な判断があることを指摘しておきたい。その理由は、公正取引委員会が行っている企業のメインバンク取引に関する実態調査から浮き彫りにされる。

9) J. A. Scott, W. C. Dunkelberg, W. J. Dennis, Jr. "Credit, Bank and Small Business: The New Century" National Federation of Small Business 2003

## リレーションシップバンキング行政の成果と課題

(図表4) 過去5年間における貸出取引金融機関の変更状況

	2006年調査	2011年調査
変わっていない	66.5%	71.8%
変わった(既取引をやめた)	13.1%	8.6%
変わった(新たに取引を始めた)	26.8%	23.0%

(資料) 公正取引委員会「金融機関と企業との取引慣行に関する調査報告書」

公正取引委員会は、2006年に「金融機関と企業との取引慣行に関する調査報告書」を公表し、5年後の2011年にそのフォローアップ調査を公表した(図表4)。両調査とも過去5年間にメインバンクを中心にした貸出取引金融機関の変更状況を調べ、「貸出取引金融機関が変わらなかった」とする割合をみると、2006年調査が66.5%(複数回答)、2011年調査が71.8%と、いずれも7割前後を占めている。

しかし、「新たな金融機関と取引を開始」したとする割合は、2006年調査が26.8%、2011年調査が23.0%と4分の1前後を占め、「既存の金融機関と取引を停止した」とする割合は2006年調査が13.1%、2011年調査が8.6%。既存の取引金融機関と1割前後を占めており、中小企業がメインバンクとの関係も維持しながらも新たな金融機関との取引を模索する動きがみとれる<sup>10)</sup>。ここから、中小企業はメインバンクとは安定した取引を行いながらも、メインバンク以外の金融機関とは貸出金利の状況を見ながら、複数の金融機関の貸出条件を比較検討しつつ、弾力的な取引を行っている姿が浮き彫りにされよう。

### (2) メインバンク取引長期化の理解に向けた3つの視点

このような中小企業の金融機関取引の実態を踏まえながら、以下、株式関係をもたない中小企業がメインバンクと長期にわたる関係を維持し続ける理由を考察することにする。これまで中小企業のメインバンク取引について多くの先行研究がなされているが、その多くは大企業におけるメインバンク取引の研究成果を援用しながら、主として金融機関の貸出審査を軸にしたモニタリング活動および信用リスクの分析を中心にしたものであった。しかし、これらの分析

10) 公正取引委員会「金融機関と企業との取引慣行に関する調査報告書(平成18年6月)」, 同「フォローアップ調査報告書(平成23年6月)」

11) 金融審議会金融分科会第二部会報告書「地域密着型金融の機能強化に向けて」3頁

は金融機関が資金供給者として常に優位にたち、中小企業は潜在的に資金供給を絶たれる恐怖心をもつという条件のもとでしか成り立たない。世代を超える超長期の関係が継続しているという状況を理解するためには、これまでと違う視点による考察が求められよう。

#### 信頼関係からの視点

その一つは、中小・地域金融機関と中小企業との間に形成される「信頼関係」に着目した社会学的な視点である。これは、中小・地域金融機関と企業の「親密な関係が長く維持」<sup>11)</sup>されるには、地域社会において両者が「長期的な関係」を継続する「信頼関係」が成立していなければならない点に着目したものである。一般的に、経済取引の継続性は需要の不確実性への対応策として機能し、取引相手の機会主義的な行動を抑制し、取引全体のコストを引き下げる効果を持っているとされる。それは、アドホックで匿名的な取引関係にあっては長期的利益を重視する取引相手を選別することが困難であり、危険分担保契約を実施することができないが、取引関係が長期に継続することにより相互理解が深まり、共通知識が形成されることで、事前的な合意形成のためのコミュニケーション・コストが節約され、かつ契約後も信頼関係が維持されることで契約の拘束力が高まり、金融機関の信用リスクを軽減するからである。

「信頼」に関する研究は社会学の分野で多くの先行研究が行われ、その多くは「信頼」を社会関係や社会制度の中で出会う相手の役割を遂行する能力に対する「期待」と、相手の意図に対する「期待」に区分している。山岸によると、「信頼」は社会的な不確実性の存在している状況でしか意味をもたず、他人に騙されて酷い目にあう可能性が全くない状況では他人を信頼する必要はないとしている。社会的な不確実性によって生じる問題に対処するために人々のとる最も一般的な方法がコミットメント関係の形成、すなわち特定の相手との間の安定した長期的な関係の形成である<sup>12)</sup>。

千葉によると、「信頼」の源泉には、相手側の意思決定の安定性、異なる組織成員間の inter-personal な交際関係、既存の社会的結合、地理的接近性とコミュニティの凝縮性、歴史的に形成された慣行・規範や文化、法

12) 山岸俊男, 小見山尚『信頼の意味と構造: 信頼とコミットメント関係に関する理論的・実証的研究』株式会社原子力安全システム研究所「INSS JOURNAL 2 '95」

や行政の支援等があげられる<sup>13)</sup>。

これらの要素は地域社会における中小・地域金融機関の経営活動を考える上でも有用であると考えられよう。中小・地域金融機関は、法制度による厳しい監督規制を受けながら、地域社会の住民・企業から期待される金融仲介や資金決済という役割を忠実に遂行することにより「信頼」を獲得し、長期にわたる地域社会の人々との交流を通じて「信頼」を強固なものとしてきた。「信頼」を醸成する要素の中でも「地理的近接性」と「コミュニティの凝縮性」は、中小・地域金融機関の存在意義につながる重要な要件であると同時に、中小企業とメインバンクとの取引を長期に導く誘因となるのである。

中小企業経営者の金融機関取引に対する意識調査の結果からも、金融機関と中小企業の間「信頼」が形成されていることを想起させる。福岡県中小企業団体中央会が中小企業者に対して行った金融実態調査結果<sup>14)</sup>をみると、半数近くの中小企業者が「従来からの付き合いを継続しているだけ」と答えて、過去から継続していることが最大の取引理由を第1位としている。また第2位は、4割近くが「店舗が近くにあるから」という地理的な近接性を取引の理由にあげて、中小企業者が取引する金融機関に疑念をもたず、全幅の「信頼」を中小・地域金融機関に寄せていることを窺わせているのである。

しかし、「信頼」という心的状態は、それが地域社会の人々に共有されコンセンサスを形成されたとしても、経済的な価値を与えるのは困難で、容易に売買・交換できるものではない。K・アローが言うように「もしそれを買わなければならないとすれば、買い入れた信頼について、すでに若干の疑念が抱かれることになる」<sup>15)</sup>からである。

#### 情報の非対称性からの視点

こうした「信頼」に関する経済的な課題を回避し、金融機関と中小企業の安定的な取引を解明するのが第二の視点である「情報の非対称性」に着目したのが考え方である。この考え方は、中小・地域金融機関に地域密着型金融の徹底

13) 千葉隆之「市場と信頼：企業間取引を中心に」社会学評論，1997年3月

14) 福岡県中小企業団体中央会「福岡県における金融実態調査報告書」

15) Kenneth J. Arrow “The Limits of organization” W. W. Norton & Company 1974, 村上康亮訳「組織の限界」1976年7月岩波書店，16頁



を求めたりレレーションシップバンキング行政の理論的な裏付けとなっている<sup>16)</sup>。中小企業の経営情報は、体系化されず明文化・データ化された経営情報も乏しいこと、財務情報の信頼性が劣ること、家計と経営、個人資産と企業資産の分離が進まず、混同が起こりがちであること等から、銀行取引に際する中小企業の情報の非対称性は大企業のそれに比較して大きいと大きな要因と考えられている。ここから中小企業金融においては、長期にわたる取引関係を通じて当該企業と密接な関係を築き、経営者の人柄・能力、従業員の士気、技術開発力、製品や商品の質等、データ化できないソフト情報を含めた情報生産を行うメインバンクが大企業とは異なる立場で機能すると考えるのである。

一方、借手の中小企業にとっても、資本市場へのアクセスを欠き、資金調達を金融機関からの借入に依存せざるをえないことから、特定の金融機関と長期継続的な取引関係を構築することは、社会的な不確実性を軽減させて経営の安定性を確保し、長期的な視野に立った経営を遂行する上で欠かせない条件となっている。こうした金融機関と中小企業の双方の事情からメインバンクとの関係は大企業以上の意味をもち、両者間に形成されるコミットメント関係は長期に継続する傾向を持つことになるのである。

もっとも、社会的な不確実性によって生じる問題に対処するために人々のとる特定者との長期的なコミットメント関係には問題もある。例えば、取引関係の継続によって生み出される相互理解や共通知識の形成は、事前的な合意形成のためのコミュニケーション・コストを節約して契約の事後的拘束力を確保するという点で取引参加者に危険分担への機会を提供し、意思決定を共同化する基盤を与えているが、ともすれば契約が曖昧になり、取引先変更するコストを高めるなど、市場への新規参入を阻害する側面も指摘されている<sup>17)</sup>。

しかし、現実の経済社会では全ての企業が他者との関係を円滑に組み替えて環境変化に適応できるわけではない。多くの地場産業にみられるように、旧来から続く取引関係を引きずり、環境の変化に対応しきれず市場から退出せざるを得なくなる企業が後を絶たないのが実情である。リレーションシップバンキ

---

16) 詳細は、拙著「リレーションシップバンキングの意義と中小・地域金融機関の経営課題」2008年、松蔭大学紀要、第11号参照

17) 丸山雅洋他著「日本の流通システム：理論と実証」第3章『商慣行の分析』、ESRI 経済分析第123号 43～44頁、1991年5月

ング行政の対象となった中小・地域金融機関においては、重要な貸出先が経営不振に陥り貸出債権が不良化する懸念が高まった際、貸出を回収するのではなく逆に追加貸出を重ねざるを得なくなるホールドアップ問題や、長期的な取引先については経営が不振になっても貸出を継続させるというソフトバジェット問題として認識される課題もここから発生する。

こうした問題を持つものの、情報の非対称性のユニークさは、金融機関から評価される企業の側でも金融機関に対して期待する資金を安定的に供給し続けることが可能なのかの反対評価が行われ、それが地域社会における両者の評価に結び付いていることを意識した金融機関と地域社会との関係性を打ち出した点にある。金融機関と企業の双方は、ともに地域社会の一員として活動している経済主体であり、地域社会で生じるいろいろな動きに影響を受けながら経営活動を行っていることを考えると、中小企業と金融機関の長期的な取引関係も地域社会における種々の関係性により規定された経済的な帰結であると考えべきではなからうか。そうした問題意識に立った時、金融機関と借入企業の関係は、資金の需要者である中小企業と資金の供給者である中小・地域金融機関という相対関係にとどまらず、地域社会に形成された経済社会の一角を形成して、互いにステークホルダーとして相互の経営行動に影響を与える立場にあることに気づかされるのである。

#### ネットワーク組織からの視点

このステークホルダーを巡る議論は、中小企業とメインバンクの取引関係が長期化する第三の視点につながる。今井は、ネットワーク組織論の立場から企業とステークホルダーとの関係を「長期的な取引関係にある利害関係者であるステークホルダーとの間で取り交わされた明示的あるいは暗黙の契約の束」とし、「契約の束は、株主が経営者を含めたあらゆる生産要素を全て市場から調達でき、いつでもそれを清算できるという新古典派的な企業とは本質的に異なっている」<sup>18)</sup>とする。それは「重要な生産要素の多くは複雑な取引交渉を必要とし、一時的ではなく、継続的な取引の方が取引コストを節約できるため、またそもそも公開市場では調達できないような技術や情報を取引する『場』を設定するために、企業間関係を必要とする」<sup>19)</sup>からで、日本の企業系列はその表

18) 今井賢一『資本主義のシステム間競争』筑摩書房、1992年4月、27頁

れであると今井は考える。

この「関係」を地域で活動する多くの中小企業の経営実態に照らしてみると、ステークホルダーは資本市場における投資家のように、自己の金銭的な利益を追求する存在ではなく、地域の人的な繋がりを基にした「関係」を表したものと考えることができる。この人的な繋がりから、中小・地域金融機関が貸出に際する審査コストを節約し、中小企業にとっても借入にかかる機会費用を節減できると期待されるのである。

徳島県徳島市に本店を置く阿波銀行の住友元頭取が、「やはり地元であれば地元銀行の強みがあります。徳島県内なら1人間を置けば、親戚、友人、知人、学校の同窓生、全部知り合いになるんですね。それから、地元なら二代・三代はみんな分かるわけですね。いわゆる氏素性がみんな分かるわけです<sup>20)</sup>」と述懐するように、地域に形成された人的関係が地方銀行の貸出を効果的にしている面は否定できない実態がある。

もっとも、その「関係」は必ずしも強固で持続性をもつものではないことに留意しなければならない。環境の変化を積極的に取り込んで新たな成長を目論む企業だけでなく、生き残るために否応もなく対応する企業も含め、企業の内部組織および企業間の連携の「かたち」は絶えず変化している。今井によると、企業は市場の拡大とともに自己の地位が絶えず変化し、他の企業との関係も変わっていくが、それは「自己の固有の能力ないし経営資源を見直していく過程であり、また他の企業との関係の中でそれを再形成していく」としている。これは今井が「ネットワーク組織」と呼んでいる「絶えず関係を組み替えていく組織」である。地域産業活動に形成されているネットワーク組織をステークホルダーとの関係で考えると、企業は市場環境の変化に伴うステークホルダーの要請に従い経営を見直し、環境に適合するよう自らを変革して新たなポジションを獲得することになる。もし、この変革努力を怠ると、市場におけるポジションが後退し、最悪は市場から退出を余儀なくされるのである。

これに関連して今井・金子は、関係を形成することはお互いの考え方を理解し合うことであるとし、当事者間に情報の意味を伝える（双方向の）メディア

19) 今井賢一『資本主義のシステム間競争』筑摩書房、1992年4月、27頁

20) 地方金融史研究会「続地方銀行史談・第15集」全国地方銀行協会刊、2008年3月、74～75頁

を「コンテキスト」と呼び<sup>21)</sup>、「コンテキストに基づいた相互作用を通じてえられる新しい情報や、新しくことを運ぶ方法に基づき、ネットワークの結びつきは強められたり、弱められたり、あるいは広げられたりして企業組織の境界が再定義され、(中略)企業の内部と外部にどのようなコンテキストを持つかを選択していくダイナミックなパターンが企業のアイデンティティとなる」<sup>22)</sup>としている。また、「企業者はどこからでも出現しうが、彼らの構想したコンテキストは市場のプロセスの中で評価され、(中略)、市場の評価を最終的にえられないコンテキストはネットワークにおいても承認をうることはできない」<sup>23)</sup>とし、環境の変化に適応できない経済主体はネットワークから排除される可能性を示唆している。この考え方に従うと、中小・地域金融機関であってもコンテキストを獲得しない限り環境の変化を受けて地域社会に構築されたネットワークから排除されるのである。

#### 中小・地域金融機関と中小企業

これらの社会学における知見に照らしてみると、中小・地域金融機関は不確実な状況が支配する経済社会にあって地域社会の住民・企業から期待される金融仲介や資金決済という役割を忠実に遂行することにより「信頼」を獲得し、長期にわたり日常的に交わされる地域社会の人々との交流や行政機関の支援を受けて「信頼」は強固なものとなっていく。なかでも地理的近接性とコミュニティの凝縮性という立地環境は、中小・地域金融機関の存在意義につながる重要な要件である。また立地環境は、中小企業と金融機関との取引を長期に導く誘因となるばかりでなく、中小企業の経営をモニタリングし、その経営が困難に陥った際には適切な経営支援策を提案して経営者を支える役割を果たす基盤を形成する。

金融庁が2011年に行った「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果」をみても、中小・地域金融機関の顧客企業に対するコンサルティング機能について「長年の取引関係が良好に維持できており、様々な相談にも対応している」「月次の情報収集やアド

21) 今井賢一・金子郁容「ネットワーク組織論」第2章、87頁、岩波書店1988年1月

22) 同著、第5章、256頁

23) 同著、第5章、259頁

バイス等を積極的に行っている」など、ポジティブな回答が寄せられていることは、両者の間に信頼関係が構築されていることを窺わせていよう。

さらに、取引関係の継続によって生み出される相互理解や共通知識の形成は、事前的な合意形成のためのコミュニケーション・コストを節約して契約の事後的拘束力を確保するという点で取引参加者に危険分担への機会を提供し、意思決定を共同化する基盤を与えている。その反面、ともすれば契約が曖昧になる、あるいは取引先変更するコストを高めるなど、市場への新規参入を阻害する側面が指摘されている<sup>24)</sup>。また、現実の経済社会では全ての企業が他者との関係を円滑に組み替えて環境変化に適応できるわけではない。多くの地場産業にみられるように、環境の変化に対応しきれずに経営不振に陥る企業が後を絶たず、そうした先に中小・地域金融機関が追加貸出を重ねざるを得なくなるホールドアップ問題や、長期的な取引先については経営が不振になっても貸出を継続させるというソフトバジェット問題が付きまとうのが悩ましい。

### 3. リレーションシップバンキング行政のアクションプログラム

#### アクションプログラム

ワーキンググループの提言を踏まえる形で金融庁は、2003・2004年度（平成15・16年度）を集中改善期間、2005・2006年度（平成17・18年度）を重点強化期間とする「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」を実施した（図表5）。

アクションプログラムは、サブタイトルを「中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性（サステナビリティ）の確保」とし、集中改善期間、重点強化期間を通じて「中小企業の再生」だけでなく、中小・地域金融機関経営の健全性を確保するための「健全性確保、収益性向上等に向けた取組み」も盛り込んだ多岐にわたる内容であった。

またアクションプログラムは、中小・地域金融機関に対して企業の将来性や技術力を評価できるいわゆる目利き人材や企業再生支援に関する人材育成、経営情報やビジネスマッチング情報の提供、信用リスクデータベースの整備・充

24) 丸山雅洋他著「日本の流通システム：理論と実証」第3章『商慣行の分析』、ESRI 経済分析第123号 43～44頁、1991年5月

リレーションシップバンキング行政の成果と課題

(図表5) アクションプログラムの主要項目

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業金融再生に向けた取組み</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 創業・新事業支援機能等の強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業の将来性や技術力を評価できる人材育成</li> <li>・ 産官学ネットワークの構築・活用</li> <li>・ベンチャー企業向け業務に関する政府系金融機関との連携</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営情報やビジネスマッチング情報の提供</li> <li>・ 要注意先債権等の健全債権化への取組み強化及び実績公表</li> <li>・ 中小企業支援スキル向上のための研修</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3. 早期事業再生に向けた積極的取組み             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業を対象とした企業再生ファンドの組成</li> <li>・ DES, DIP ファイナンス等の積極的活用</li> <li>・ 産業再生機構の活用</li> <li>・ 中小企業再生支援協議会の活用</li> <li>・ 企業再生支援に関する人材育成</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4. 新しい中小企業金融への取組み強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担保・保証に過度に依存しない中小企業金融の取組み促進</li> <li>・ 信用リスクデータベースの整備・充実</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>5. 顧客への説明態勢の整備, 相談・苦情処理機能の強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債務者への重要事項の説明態勢に関する監督のあり方の明確化</li> <li>・ 地域金融円滑化会議の設置</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6. 進捗状況の公表</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 健全性確保, 収益向上等に向けた取組み</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 資産査定, 信用リスク管理の厳格化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適切な自己査定及び償却・引当の実施</li> <li>・ 担保評価方法の合理性等の検証</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 収益管理体制の整備と収益力の強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収益管理態勢の整備</li> <li>・ リスクに見合った金利設定を行う体制整備</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3. ガバナンスの強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式非公開銀行の開示体制の整備</li> <li>・ 協同組織金融機関に関するガバナンスの向上</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4. 地域貢献に関する情報開示等             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域貢献に関する金融機関のディスクロージャー</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>5. 法令等遵守(コンプライアンス)             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス態勢について監督上の措置を厳正運用</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6. 地域の金融システムの安定性確保             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システミックリスクに対する特別支援の枠組み即時適用</li> <li>・ 協同組織中央機関における資本増強制度の活用</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>7. 監督, 検査体制</li> </ul>

(資料) 金融庁公表資料より作成

実等について行動計画の提出と成果の公表を求めるなど行政指導色の濃い内容であった。こうしたアクションプログラムの内容から、リレーションシップバンキング行政は、不良債権の処理を一義的な目標にしながらも、実質的には中小・地域金融機関の経営行動に介入し、経営者や従業員の意識改革を通じた経営改革を促す性格を兼ね備えたものであったことが窺われよう。信用金庫、信用組合などの協同組織金融機関に「ガバナンスの向上」という経営姿勢そのものに対する改善を求めたことにそれが表れている。

アクションプログラムが公表された当時の中小・地域金融機関の反応を振り返ると、リレーションシップバンキングの考え方は中小・地域金融機関が従来から実践していた経営行動と軌を一にしたもので、報告書やアクションプログラムが公表された直後における彼らの受け止め方は、「集中改善期間を静寂の中で粛々と歩み続け、(中略)、従来からのルーティーンに流されているケースが多い」<sup>25)</sup>と評されるように、総じて淡々としたものであった。

しかし、政策が一義的な目標とした不良債権の処理については積極的な対応を示した。これはワーキンググループに各業態の代表者が参加していたとは言え審議が短期間に進んだ上に、報告書やアクションプログラムに盛り込まれた内容が多岐にわたったこともあって、各金融機関とも政策の意図を充分読み取れず、他金融機関の動きを睨んで様子見の姿勢をとったことが作用していたと思われる。その後も中小・地域金融機関には消極的な姿勢が見られ、アクションプログラムが示した項目についても当局への成果報告が求められたことから、アクションプログラムが「当局との間でのチェックリストと化し、各種取組みは、その消し込みに留まっている様相」<sup>26)</sup>も見受けられたのであった。

4年間にわたるリレーションシップバンキング行政は、2007年3月をもって終了したが、政策期間を通じてみると、政策は一定の成果を挙げたと考えてもよいだろう。本政策を契機に中小・地域金融機関の多くは、経営不振企業に対するコンサルティング機能の充実、取引先の販路拡大に向けた商談会の開催、創業企業等に支援貸出商品による貸出や社債の発行支援、企業育成ファンドへ

---

25) 多胡秀人『中小・地域金融機関の新しいビジネスモデルの推進強化』第二地方銀行協会「リージョナルバンキング」2004年5月号、11頁

26) 前掲・金融審議会金融分科会第二部会報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」(3頁)

の出資など、それまでには見られなかった取組みを行った。中小・地域金融機関が行っているこれらの支援活動は、その後も継続し、時間の経過に伴ってリレーションシップバンキング行政の意図が次第に浸透し、今や中小企業に対する経営支援は中小・地域金融機関の経営を特徴付ける活動として定着した観がある。

#### リレーションシップバンキング行政の恒久化

政策が終了する直前の2007年2月、ワーキンググループは政策の成果を振り返るとともに、政策終了後の対応を審議し、審議結果を報告書「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」として取りまとめ、金融審議会金融分科会第二部会に報告した。同報告書は、政策が初期の目標を概ね達成したとして、今後は「通常の監督行政の言わば恒久的な枠組みの中で推進すべき」と提言<sup>27)</sup>、これを受けて金融庁は、地域密着型金融の推進を盛り込んだ中小・地域金融機関向け監督指針を策定<sup>28)</sup>、ここにリレーションシップバンキング行政が金融庁の行政として定着したのである。

2011年4月には、中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく金融監督に関する指針（副題・コンサルティング機能の発揮にあたり金融機関が果たすべき具体的な役割）が策定された。この指針は、同臨時措置法により借入金の返済猶予、金利減免等の措置を受けた中小企業および東日本大震災の被災企業の支援等に対する経営支援機能の強化を求めたもので、中小・地域金融機関に対する期待が大きいことを表している。

## 4. リレーションシップバンキング行政の成果

リレーションシップバンキング行政の成果は、政策の眼目であった不良債権の処理が進捗したことに加えて、中小・地域金融機関の中小企業向け貸出が安定を維持し、かつ新規の貸出分野を開拓する努力を促したことや、中小・地域金融機関の貸出業務を変革する圧力として作用したこと等があげられる。以下、

27) 金融審議会金融分科会第二部会報告書「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、2~3頁)

28) 金融庁「平成19事務年度中小・地域金融機関向け監督方針(2007年8月24日)」3頁



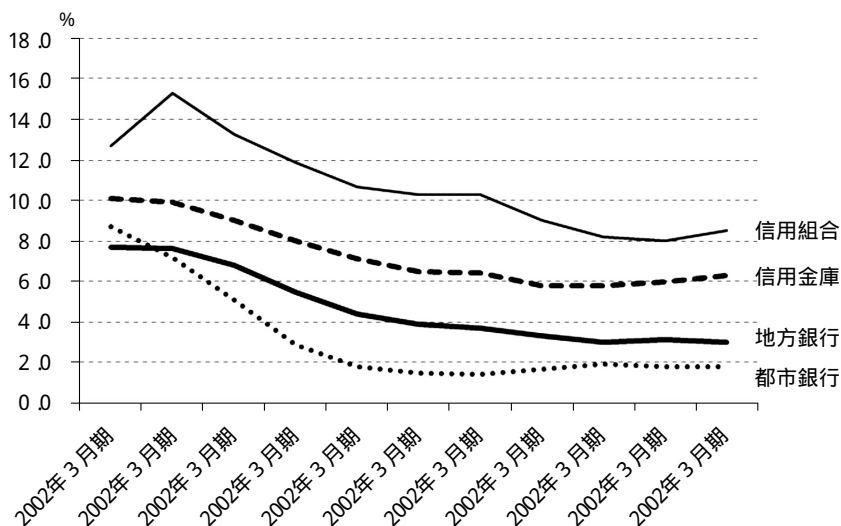
それぞれの成果を概観してみたい。

### 不良債権の処理

リレーションシップバンキング行政が中小企業分野の不良債権処理を眼目としていただけに、中小・地域金融機関における不良債権の処理には多くの注目が寄せられた。本行政がスタートする直前の2003年3月期と政策が終了した2007年3月期を比べると、中小・地域金融機関の不良債権は大きく減少した（図表6参照）。業態別にみると、地方銀行が7.6%から3.9%に、第二地方銀行が8.9%から4.5%に、信用金庫、信用組合等の協同組織金融機関は信用金庫が9.9%から6.5%に、信用組合が15.3%から10.3%まで低下した。リレーションシップバンキング行政が終了した2007年度以降の動きは、全業態で不良債権比率は低下傾向を辿っており、他業態に比べて同比率が高かった信用組合も2010年以降は8%程度まで低下している。

リレーションシップバンキング行政の期間中に、中小・地域金融機関の不良債権比率が大きく減少したのは、地域金融機関の支援が奏功したこと、期間中の景気回復により売り上げが上向いて採算が改善したこと、厳格な資産査定により不良債権に区分されたが経過観察の結果、健全先に再区分されたこと等が考えられる。もっとも、グラフ中で2010年3月期以降の不良債権比率

（図表6）業態別不良債権比率の推移

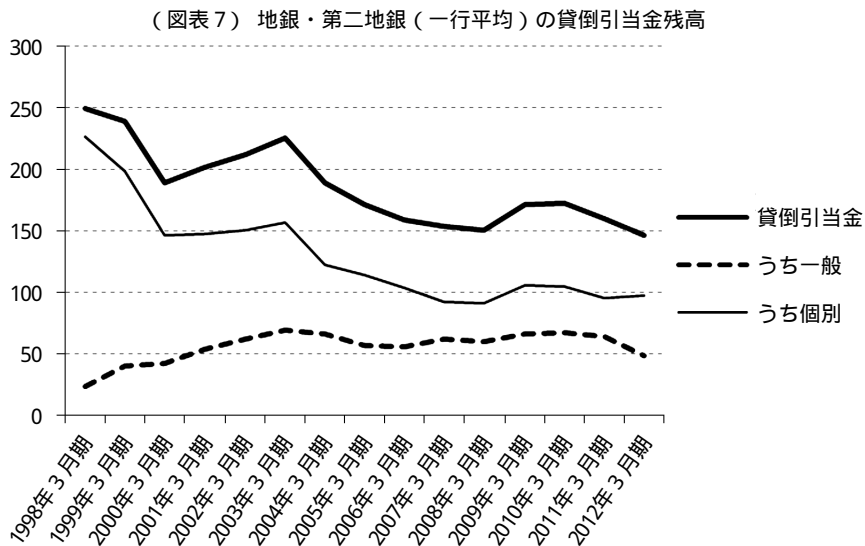


（資料）金融庁「金融再生法開示債権の状況等について」

は、金融円滑化法の実施により実態より低く抑えられている可能性があることに留意すべきであろう。

これを確認するため、全国銀行協会がとりまとめ、公表している業態別の決算データから近年の地方銀行と第二地方銀行の一行平均貸倒引当金残高をみると、2008年3月期まで地域銀行である両業態の貸倒引当金残高は順調に低下し、不良債権比率の低下と平仄を合わせる動きとなっていた(図表7)。翌2009年3月期にはリーマンショックを引き金にした世界的な景気落ち込みが影響したのか、貸倒引当金残高は僅かであるが増加に転じた。しかし、金融円滑化法が施行された2010年3月期以降は健全債権及び要注意債権を対象にした一般貸倒引当金残高、要管理債権、破綻懸念債権、破綻債権等を対象にした個別貸倒引当金残高ともに減少に転じていることが判る。

金融円滑化法は、経営困難に陥った中小企業や住宅ローンの借入者が返済の猶予や減免を求めた場合、合理的な再建計画を前提に支払い猶予や金利の減免を認めるとともに、対象の貸出債権を健全債権として扱うことを求めている。金融円滑化法が施行された時期、日本の経済はリーマンショックに加えて、東日本大震災の発生とこれに伴う東京電力福島原発の事故等による国内経済の混乱、ユーロ危機、中国の反日デモ等による輸出の減退など中小企業経営にとって悪材料が重なった。



(資料) 全国銀行協会「財務諸表分析」

通常であれば，こうした経営状況を反映して中小企業の経営は悪化し，中小企業向け貸出は劣化して貸倒引当金は積み増しされていた筈である。にもかかわらずこの時期に地域銀行の貸倒引当金が減少しているのは，金融円滑化法による政策的な影響を抜きに考えることはできないだろう。

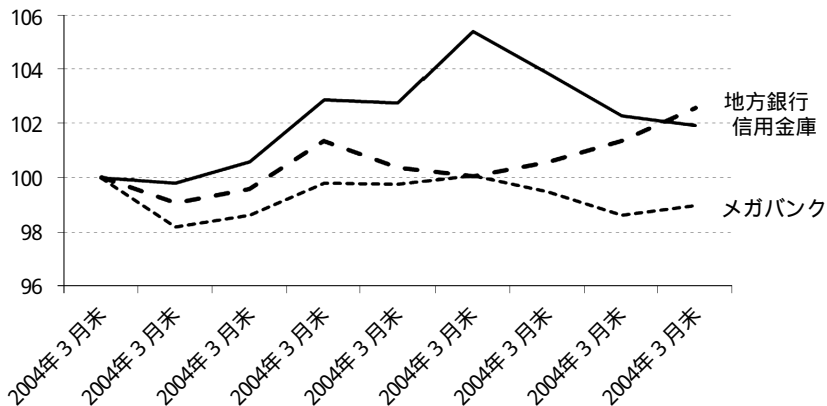
新規貸出分野および新たな貸出手法の開拓

第二の意義は，中小・地域金融機関の中小企業向け貸出の維持を確保するだけでなく，新規貸出分野の開拓を促したことである。中小企業向け貸出のデータが時系列で把握できる地方銀行，信用金庫，メガバンク（みずほ銀行，東京三菱 UFJ 銀行，三井住友銀行）の 2004 年度以降の中小企業向け貸出残高の動きをみると（図表 8），メガバンクの中小企業向け貸出は 2005 年度にかけて大きく減少し，その後も横ばいの動きに終始している。

これに対して信用金庫は，2004 年度から 2007 年度にかけて順調に増加し，その後は増勢を緩めたものの，2004 年度を上回る水準を維持している。また地方銀行は，2005 年度まで弱含んだが，2006 年度以降は緩やかな増勢を取り戻し，2012 年度には信用金庫と同水準となるなど，地域金融機関はメガバンクと対照的な動きとなっている。

財務省「法人統計年報」により，企業の金融機関借入がピークだった 1995 年を起点に 2006 年までの法人企業 1 社当たりの金融機関からの借入金額を資

（図表 8）業態別中小企業向け貸出残高（2004年 3 月末 = 100）



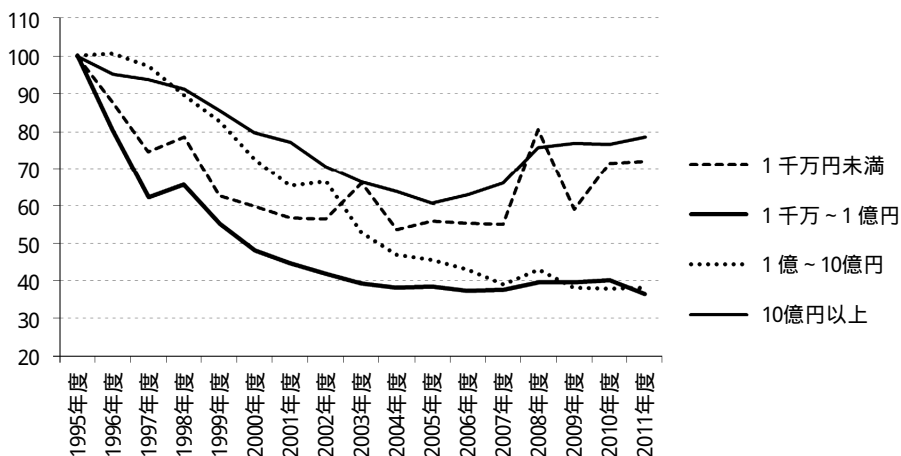
（資料）地銀協月報各号，全国信用金庫協会 HP，みずほ銀行・三井住友銀行・東京三菱 UFJ 銀行各行ディスクロージャー

本金規模別にみたのが図表9である。図表から判るように、各規模とも金融機関借入金が増加している中で、2000年代後半以降はリーマンショックを契機にした景気後退による資金繰りの悪化から資本金が1千万円未満の零細企業が再び増加する気配をみせ、資本金10億円以上の大企業も金融機関からの借入を増加させる動きとなっている。しかし、資本金1千万円から1億円未満の中小企業と資本金1億円から10億円未満の中堅企業は金融機関借入金の減少傾向が継続し、2007年度以降は両者とも1995年当時に比べて4割程度水準まで低下している。企業数が最も多い中小・中堅企業の金融機関借入金の減退は、金融機関側に少なからずの影響を与えていることが想像される。

この時期に中小企業の金融機関借入金が増加した要因として考えられるのが長期にわたるデフレの影響であろう。財務省「法人企業統計年報」により、運転資金需要の源である企業の受取手形、売掛金、製品在庫、原材料等の流動資産の動きをみると、1990年代半ば以降、日本企業の流動資産は全体に減少傾向を辿っている（図表10）。とりわけ中小・零細企業の流動資産は、1995年当時の半分程度まで減少し、彼らの運転資金需要を減退させたことが窺われる。

第2は、デフレ不況の下で日本経済の期待成長率が低下し、中小企業の設備投資が減退したことである。設備投資の動きは企業の有形固定資産に反映されることから、その動きを資本金別にみると、資本金1千万円から1億円未満の中小企業の減退が目立ち、2003年以降は1995年の半分程度で推移しているの

（図表9） 資本金規模別金融機関借入金の推移（1社当たり、1995年 = 100）



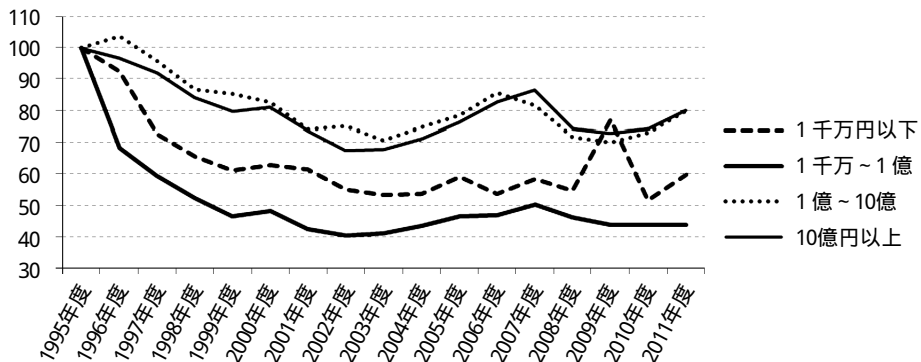
（資料） 財務省「法人企業統計年報」

が目を引く（図表 11）。

こうした企業側の金融機関借入金減少は、先にみた中小・地域金融機関の中小企業向け貸出が安定しているのと対照的な動きで、中小・地域金融機関側に何らかの変化があったことを窺わせている。資金需要が減退したにもかかわらず、地域金融機関の中小企業向け貸出が安定していたのは、彼らが新たな貸出先を開発する努力を払った成果とみる事が可能であろう。

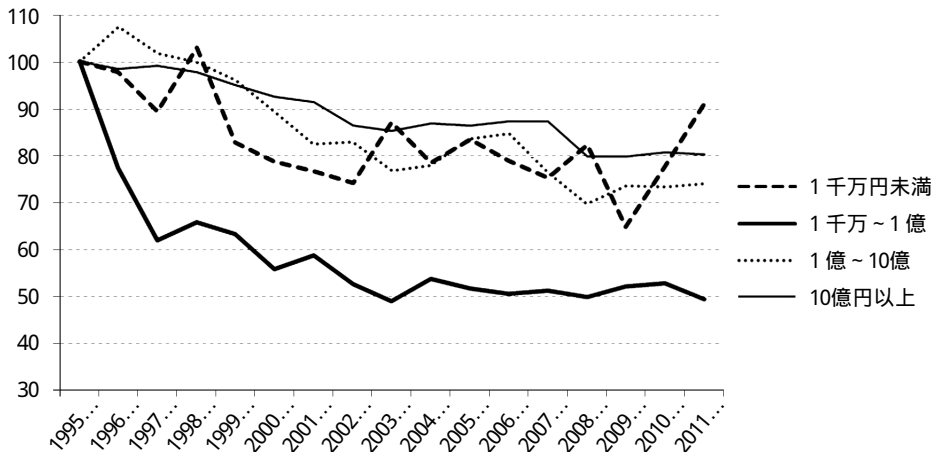
IR 資料に公開されている情報から地銀・第二地銀等の地域銀行が取引を推進している業種を整理すると、多くの地域銀行が医療・介護分野の法人取引に注力するとしている。これは先にみた業種別企業数の増減状況において医療・

（図表 10） 資本金規模別流動資産残高の推移（1社当たり、1995年 = 100）



（資料） 財務省「法人企業統計年報」

（図表 11） 資本金規模別有形固定資産額の推移（1社当たり、1995年 = 100）



（資料） 財務省「法人企業統計年報」

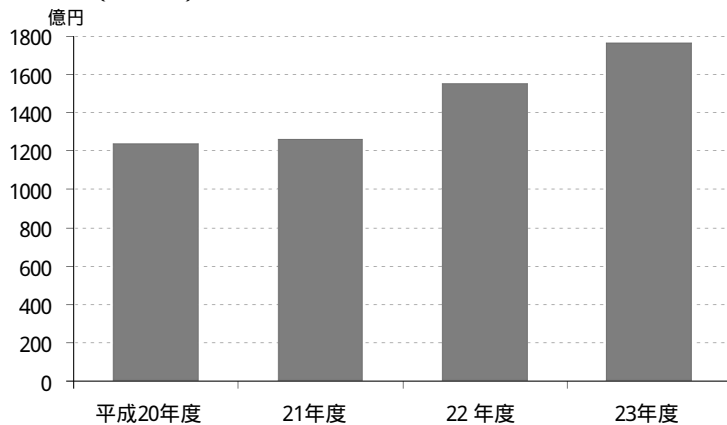
福祉分野で企業数が増加していることと整合している。次いで農業・畜産等のアグリビジネスに注力すると表明した地域銀行が多く、今後増加が見込まれる農業法人や事業会社による農業・畜産分野への進出を見越した動きがみられるなど、地域でも成長分野とみられている業種に積極的な姿勢をみせている。

またアクションプログラムは、中小・地域金融機関に過度な担保・保証に依存した貸出行動から脱却する新たな方策を要求した。具体的には、動産、知的財産等、不動産以外の新たな担保の開拓、コベナンツ貸出、クレジットスコアリングなど新手法の導入等である。新しい金融取引に対して慎重な中小・地域金融であるが、アクションプログラムを契機に不動産担保や個人保証に頼る貸出手法を脱却する努力が各地で行われるようになった。

そのうち、動産を担保にした貸出を含む動産・債権譲渡担保貸出について地方銀行と第二地方銀行の実績を示したのが図表 12 である。2011 年度末現在、地方銀行・第二地方銀行を合わせた 105 行全体で 1,800 億円弱の水準であるが、緩やかな増加傾向をみせている。

地域金融機関の関係者には「過去の不動産担保や個人保証に頼った貸出から脱却できたことがリレバンの最大の成果である」と評価する向きもあり、これまでの実績はともかく、とかく保守的と言われる地域金融機関が貸出業務の変革に乗り出したことは評価できよう。金融庁も、2013 年 2 月に動産だけでなく売掛金担保貸出の積極的な活用を推進することにより、中小企業等が経営改善・事業再生等を図るための資金や、新たなビジネスに挑戦するための資金の

(図表 12) 地銀・第二地銀の動産・債権譲渡担保貸出額



(資料) 全国地方銀行協会・第二地方銀行協会 HP より作成

確保につながるよう金融検査マニュアルの運用の明確化を行った<sup>29)</sup>。

#### 金融機関の中小企業取引に関する理論整備

リレーションシップバンキング行政がもたらした第三の意義は、金融機関の中小企業取引について米国で研究が進んだリレーションシップ貸出の考え方を援用した理論的な整備を行ったことである。米国のパーガーとウデルは、金融機関と借手との間に存在する「情報の非対称性」を克服し、エージェントコストを軽減して貸し手・借手双方のコストを削減する手段としてリレーションシップ貸出とトランザクション貸出の二つがあるとしている<sup>30)</sup>。彼らが言うリレーションシップ貸出とトランザクション貸出を金融機関のビジネスモデルとして捉えたのが日本の金融審議会報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」であったとも言える。

同報告書では、リレーションシップバンキングを「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<sup>31)</sup>」とし、中小企業経営のソフト情報である「外部から通常は入手しにくい借手の信用情報」が長期にわたる付き合いにより蓄積されることで、貸出に伴う貸し手、借手の双方のコストが軽減されるとしている。

ワーキンググループの座長代理を務めた村本成城大学教授によると、「リレーションシップバンキングは、貸し手と借手とが相対で取引を行うもので、特に財務諸表というハード情報だけでなく、ソフト情報という借手の特性・定性情報を重視するため、まさに中小企業金融において実際にみられる金融取

---

29) 金融庁「ABL（動産・売掛金担保貸出）の積極的活用について」2012年2月5日。具体的には、動産担保貸出が担保資産の管理等を通じて中小企業の経営実態を金融機関が把握できる特質があることを踏まえ、経営不振に陥った中小企業が経営改善計画を策定していない場合でも、金融機関が動産担保貸出により、当該企業の実態を把握した上で、経営改善に関する資料を作成している場合には、金融検査マニュアル中小企業貸出編の考え方に照らしてこれを「実現可能性の高い抜本的な計画」とみなし、貸出条件緩和債権には該当しない取扱いとしている。

30) Allen N. Berger and Gregory F. Udell “A More Complete Framework for SME Finance” Prepared for presentation at the World Bank Conference. Oct 14-15 2004

31) 金融審議会金融分科会第二部会報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」3頁

引<sup>32)</sup>とされている。ここから同報告書がリレーションシップ「貸出」ではなくリレーションシップ「バンキング」とした背景には、中小・地域金融機関の金融機能が旧来の貸出を中心にした資金仲介にとどまらず、金融自由化により業務範囲が拡大して相談業務も付随業務範囲に取り込まれるなど、中小・地域金融機関の機能が多様化している現実を踏まえたものと考えられる。

また、中小・地域金融機関における中小企業取引を充実・強化させて中小企業向け貸出の不良債権化を予防しようとするリレーションシップバンキング行政の考え方は、ソフト情報を重視して行われる貸出審査やその後のモニタリングについて適切な運営を促す動機付けになった。中小・地域金融機関が中小企業に対する資金供給を行い、貸出を実行した後も借り手の中小企業に対するモニタリングを通じて経営状態の悪化を早期に感知し、必要に応じた支援を施すことにより貸出の不良債権化を未然に防止する効果も期待できるからである。ただし、対象になる経営不振企業は、金融機関から支援を受けることについて合意が形成でき、かつ金融機関側が支援に伴うコストを回収できる先に絞り込まれるため、後述するように比較的少数にとどまる傾向があることに留意する必要がある。

一方のトランザクションバンキングは、中小企業の金融取引ニーズが比較的単純であり同質的であることに着目し、財務諸表等の定量情報に基づき、一時点かつ個々の取引の採算性を重視した審査手法である。トランザクションバンキングは、金融機関にとって貸出審査を効率のかつ低コストで進めることができることからメガバンク等の大手金融機関も積極的に取り組んでいる。

トランザクションバンキングを実務面で支えているクレジット・スコアリング・モデルは、米国の消費者信用の分野で開発された経営者の特性評価システムを援用したものである。具体的には、金融機関は財務データから算出されるデフォルト率に加えて、金融機関自身の貸出戦略や定性的な評価、個別案件の要素（資金使途・返済条件・担保状況・取引メリット）などを総合し、貸出判断の材料としているのである。

こうしたクレジット・スコアリング・モデルは、金融機関の貸出担当者に高度な知識・経験を求めることもなく、かつ貸出先への負担も少ないことから、

---

32) 村本孜「リレーションシップバンキングと金融システム」第2章『リレーションシップバンキング』東洋経済新報社、2005年2月、5頁



米国では広域的に活動する大手金融機関が中小企業向け貸出に採用し、日本では大手金融機関が中小企業向け貸出に活用している。また、中小・地域金融機関でも中小・零細企業との取引開拓に活用されており、リレーションシップバンキングを補完する役割を果たしている。

## 5. リレーションシップバンキング行政の課題

以上のように、リレーションシップバンキング行政は一応の成果を収めたものと評価されようが、子細にみると課題も残されている。以下、本稿の結びとして中小・地域金融機関のリレーションシップバンキング行政の課題を幾つか指摘しておきたい。

### 支援対象の限定

課題の第一はリレーションシップバンキングの対象となる中小企業が限定されることである。リレーションシップバンキングは、マーケティング手法であるリレーションシップマーケティングを応用した面がある。リレーションシップマーケティングは、顧客と良好な関係を築くことで長期間にわたって取引を継続しようというマーケティング手法である。リレーションシップマーケティングは、企業と顧客の関係を時間軸で捉えた「ライフタイム・バリュー」に注目し、一度限りの取引だけで得られる利益ではなく、長期間の反復取引を通じて得られる累積的な収益を追求する。

リレーションシップマーケティングの対象は不特定多数のマス層ではなく、特定顧客に限定するマーケティング手法で、比較的少数の優良顧客に絞り込み、収益をあげる方策であるが、リレーションシップバンキングにおいても、経営支援の対象となる中小企業は限定的である。ここから地域金融機関の組織能力だけでなく、リレーションシップバンキング自体がもっている力学が作用することが推察される。

リレーションシップバンキング行政が実施された4年間に中小・地域金融機関が経営改善を支援した先数は、4業態合計で年平均約7万2千先（金融庁「経営相談等の実施による早期事業再生に向けた積極的な取組み」）であった。その重点は、金融機関の自己査定で要注意先に分類された約51万先のうち約4万3千

## リレーションシップバンキング行政の成果と課題

(図表 13) 中小・地域金融機関の経営改善取組み先数(4年間の平均)

	期初債務者数 (A)	うち経営改善に 取組んでいる先(B)	(B)/(A)
正 常 先	3,590,896	6,071	0.2%
要 注 意 先	509,138	43,394	8.5%
うち要管理先	50,836	10,973	21.6%
破綻懸念先	102,387	10,348	10.1%
実質破綻先	75,668	793	1.0%
破 綻 先	36,184	190	0.5%
合 計	4,365,107	71,768	1.6%

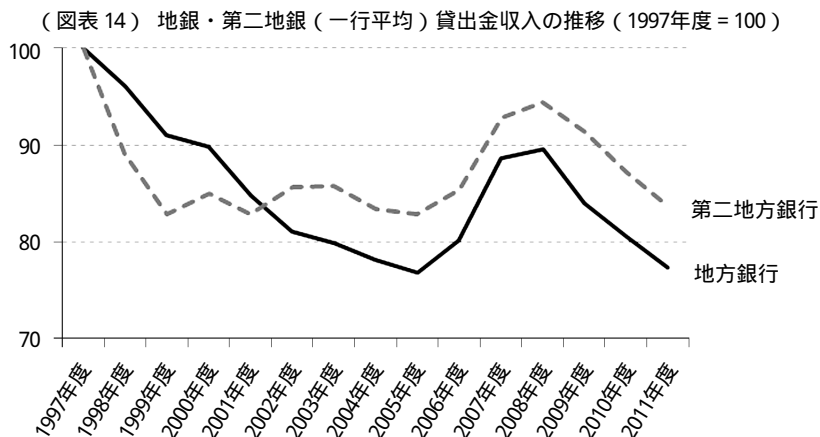
(資料) 金融庁「要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組み」より作成

先、要管理先に分類された約5万先のうち約1万先、破綻懸念先に分類された約10万先のうち約1万先に対して何らかの経営支援に取組んだことになっている(図表13)。それぞれの年度期初債務者数に対する比率は、要管理先が最も高く21.6%、次いで破綻懸念先10.1%、要注意先8.5%の順となっており、金融機関の自己査定で要注意先あるいは要管理先に分類されても全ての企業が金融機関から経営改善の支援を受けられるわけでないことが窺われる。

地域金融機関が経営支援を行う対象企業は、経営者が危機感をもって金融機関との話し合いに応じる先であることが大前提だろう。その中から金融機関は、競争上のコアとなる要素を持ち、かつ企業が潜在的にもつ長所を伸ばすことで収益体質を転換できる先に支援を絞り込むことになる。行政サイドが経営不振に陥った中小企業も中小・地域金融機関の支援対象とするような期待があるとすれば、それは期待がやや過剰と言わざるを得ないだろう。

### 中小・地域金融機関の収益確保

経営不振に陥った中小企業への経営支援は、再建計画の立案支援、販路開拓の支援、金利減免・返済猶予等を組み合わせるのが一般的である。金融機関は、金融庁の金融検査マニュアルを参考に貸出取引毎に健全性を査定し、債権区分ごとに貸倒引当金を引き当てる。一般に経営不振先企業は、要注意先以下に区分されるが、貸出債権の回収が困難になるほど貸倒引当金は増額される。貸倒引当金の増額は金融機関にとって費用の増加となる。リレーションシップバンキング行政が期待する経営不振先に対する経営支援は、一般に金融機関内に置



（資料） 全国銀行協会「財務諸表分析」より作成

かれた専門部署が担当することになるが、外部の専門家からアドバイスを受けて対応することも多い。こうした支援策の策定にかかる費用は金融機関の負担となり、ただでさえ採算が取れない経営不振企業に対して金融機関が費用を負担し、支援するのは限界がある。

近年は金融機関にとって収入の柱となっている貸出金の利息収入が大きく減少している。下図は、地方銀行と第二地方銀行における1行平均の貸出金利息収入をみたものであるが、2011年度の利息収入は1997年度に比べると貸出金利の低下もあって第二地方銀行が約15%、地方銀行は約20%も減少している（図表14）。これは信用金庫、信用組合にも共通しており、中小・地域金融機関にとって経営支援にかかる費用を貸出金利息で賄うには負担は重くなっていると想像されよう。

収益力の低下を防ぐために、各地方銀行は必死になって経費を節減し、必要最小限の人員で地域社会から期待される金融サービスを提供するよう努力している。リレーションシップバンキング行政を期に商談会が活発化し、そこで結ばれたビジネスマッチングについては、すでに多くの銀行が手数料を徴求する動きがみられる。例えば、島根県松江市に本店を置く山陰合同銀行では、新商品の開発や新事業への進出について当初から同行のネットワークを活用した企業が売上げを伸ばした場合、売上げ増加の5%を手数料として受領している。同行では、ビジネスマッチングの成約件数が2008年度50件、21年度171件、22年度233件、23年度397件と順調に増加し、中小企業と銀行の間に win-win

の関係が成立しているという<sup>33)</sup>。

今後は、地域の機関と連携して支援する創業や成長の支援についても、金融機関が費用を賄う収入が無ければサービスを継続することが困難である。その困難を打開するためには、地域金融機関が提供する情報提供やコンサル業務等について利用者がその経済的な価値を認められる水準に上げるなど新たなビジネス分野を開拓する必要があり、行政としてもその後押しが望まれる。

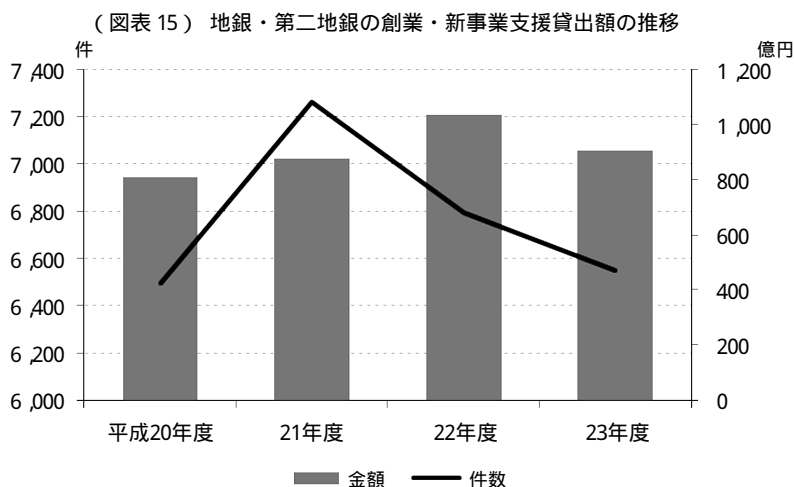
### 創業・新事業に対する支援

金融庁は、リレーションシップバンキング行政のフォローアップとして、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」に基づき、地域金融機関の取組み状況について全国の中小企業者、商工会議所・商工会の経営相談員等に対するアンケート調査を毎年実施している。昨年7月に公表された調査結果をみると、地域金融機関の取組みは総じて肯定的に受け止められ、「顧客企業との日常的・継続的な接触（顧客企業への訪問等の姿勢）」についても評価を得ている<sup>34)</sup>。しかし、「顧客企業の事業価値を見極め経営課題を発見・把握する能力」、「成長段階にある取引先支援」、「経営改善支援」、「創業・新事業開拓支援」、「事業再生・業種転換支援」、「事業承継支援」等、リレーションシップバンキング行政の出発点となった金融審議会金融分科会第二部会の報告書が期待した「創業企業に対する起業支援の強化」や「成長期・安定期企業に対する円滑な資金供給」に繋がる項目については低い評価しか得られていない。

これらの項目の中で本稿は、地域経済の復興に繋がる「創業・新事業に対する支援」をリレーションシップバンキング行政の課題に取り上げる。現在、多くの地域では農業を含む旧来型地域産業の衰退から産業活動が低迷し、地域をあげて新たな産業の育成に努力しており、中小・地域金融機関も経営不振の中小企業支援だけでなく、創業・新事業に対する支援も柱の一つとしている。IR資料に公開されている情報から地域銀行が取引を推進している業種をみると、多くの銀行が医療・介護分野や農業・畜産等のアグリビジネス分野に集中する傾向がみられる。新規開拓の方策として最近各銀行が注力しているのは、業界

33) 山陰合同銀行「地域貢献に関する情報開示（平成24年11月）」6頁

34) 金融庁「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果等の概要」平成23年7月



（資料）全国地方銀行協会および第二地方銀行協会 HP より作成

の専門家とタイアップしたコンサルティング営業で、多くが行内に専担部署を設置している。

しかし、地域銀行の努力にもかかわらず、その成果はいま一つの感がある。地銀・第二地銀の創業・新事業支援にかかる貸出金額は、年間 900 億円前後で推移し、貸出件数も伸び悩んでいる。創業・新事業に対する支援は、商品・サービスの開発段階から開発された商品の販路開拓段階まで多様な活動が行われており、直ちに金融機関の貸出に結び付くものではない。だが、リレーションシップバンキング行政が開始されて 10 年を過ぎた現在に至っても、それに関連する貸出が伸び悩んでいるのは、金融機関側だけで解決できない問題が存在していることを想像させる。

その一つとして日本社会には創業活動に対する社会的な風土が乏しいとの指摘がなされている。この認識を決定付けたのが 1999 年から行われている米国バブソン大学、カウマン・センター、ロンドン・ビジネス・スクールの 3 者が中心となって組織した GEM 調査 (Global Entrepreneurship Monitor) の調査結果である<sup>35)</sup>。

同調査は、起業者の意識や起業者を取り巻く環境についても調査しているが、調査を通じて日本では起業者のビジネス機会の認識や実行性が乏しく、失敗に

35) Global Entrepreneurship Monitor, projected by Babson College, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, London Business School

対する恐怖心が強いなど起業活動の貧弱さとともに、起業者に対する社会的な評価が低いことが明らかとされている。起業活動が重要なのは、単に創業企業に注目するだけでなく、それが既存企業の新展開や業績不振企業の再生につながる地域経済のダイナミズムを象徴しているからである。100年以上の社歴を誇るいわゆる長寿企業の中には、過去の大きな時代変化に合わせて商売替えを行った企業も多い。帝国データの調査によると、老舗企業の56.7%が主力事業を、72.4%が商品・サービスをスタート段階の事業・商品から変更して時代の変化に対応したとされている<sup>36)</sup>。

しかし、日本国内における開業率が大都市圏に偏る傾向があるように、中小・地域金融機関が支配的な地方部では起業活動は総じて不芳である。GEM調査にもみられるように、起業活動は金融面の問題だけでなく地域社会の風土と密接に関係している。それだけに、起業活動の促進は金融機関だけの努力では及ばず、地域社会の底力が問われている。リレーションシップバンキング行政が、こうした要請にどう応えるかはまだ不明である。

#### 地域産業のグローバル化

経済活動のグローバル化が喧伝されて久しく、全国の中小企業も中国、韓国等の東アジアだけでなく、タイ、インドネシア等のASEAN諸国にも進出し、拠点を設ける企業が相次いでいる。それはある程度の規模に成長した中小企業にとどまらず、地場産業と言われる産地企業も同様である。全国中小企業団体中央会が2011年に行った産地企業に対するアンケート調査<sup>37)</sup>によると、海外に生産拠点を持っているとする企業の割合は33%であったが、生産活動のネットワーク化が進んでいる機械・金属は64%と過半の企業が海外に生産拠点を有し、雑貨・その他は43%、国内の生産活動が激減した繊維・衣服も32%の企業が海外に生産拠点を構えて活動している。

海外に進出した産地企業が生産拠点を設けた地域は、94%が中国（香港を含む）となっているが、ベトナム18.2%、タイ16.8%、インドネシア11.7%、台湾8%、フィリピン6.6%と広がりがみられる。この中で中国に次ぐ拠点地

36) 帝国データバンク「長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査(2008年5月)」  
3頁

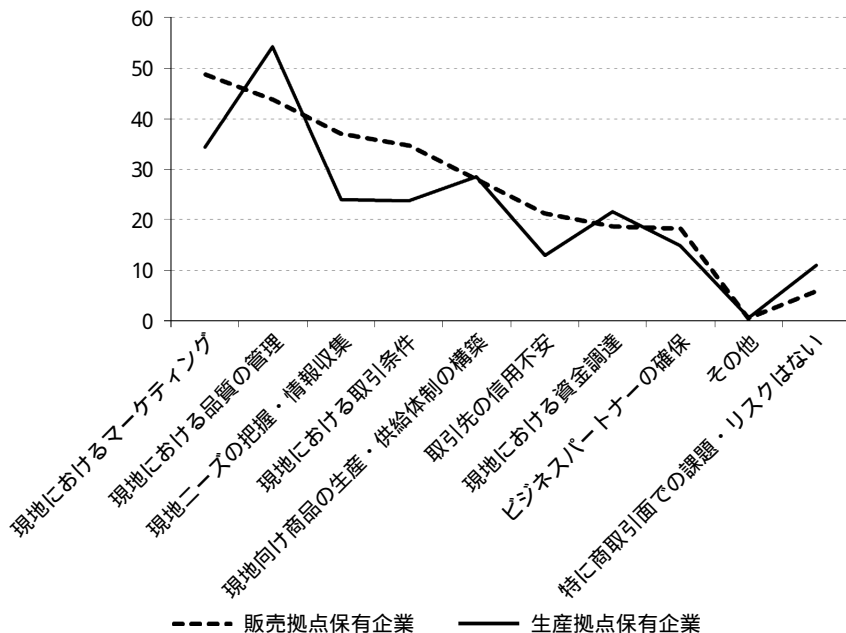
37) 全国中小企業団体中央会「全国の産地～平成22年度産地概況調査結果～」

域として挙げられるのがベトナムで、繊維・衣服、木工・家具、窯業・土石、雑貨・その他等で海外拠点を持つ企業の4分の1程度が活動している。またインドネシアには、海外に生産拠点を持つ衣服・その他企業の31%が、タイでも海外に生産拠点を持つ木工・家具企業と機械・金属企業の30%が拠点を構え、業種毎に進出地域の違いが明確になりつつある。

同調査では、海外に生産拠点を持つ企業の増減見通しも調査しており、雑貨、窯業・土石、機械・金属等を中心にした産地企業が海外拠点の増加を予想している。こうした海外に拠点を設けた中小企業は、日本国内で経験したことがない多くの課題やリスクが付きまとうのは想像に難くない。

2012年中小企業白書により中小企業が設置した現地法人が直面している商取引面の課題・リスクをみると、販売拠点を保有している中小企業（販売拠点保有企業）は「現地におけるマーケティング」を、生産拠点を保有している中小企業（生産拠点保有企業）は「現地における品質の管理」をそれぞれ第1位にあげている（図表16）。ただ、販売拠点保有企業、生産拠点保有企業とも商取引面の課題・リスクとして認識していることは、かなり具体的かつ個別的な問

（図表16） 中小企業の現地法人が直面している商取引面の課題・リスク



（資料） 中小企業庁「2012年中小企業白書」

題が多いことで共通している<sup>38)</sup>。

また同白書は、生産拠点保有企業の多くが現地金融機関からの借入が難しく、資金繰りに苦労している様子を浮き彫りにしている。すでに多くの中小企業の事業展開はグローバル化しており、中小企業者からは進出先のビジネス展開に必要な多様かつ実的な情報提供を期待されている。これは正しくリレーションシップバンキング行政が中小・地域金融機関に求めた取引先中小企業に対する経営支援そのもので、中小・地域金融機関の活動が旧来の閉じられた地域からグローバルに開かれた地域に生成発展し、時代の変化に合せた支援態勢が求められていると考えるのが自然であろう。

地域の中小企業が環境変化に対応して生産・販売拠点を動かし、あるいは取引関係を見直すのは合理的な経営行動で、これに伴い各企業の内部組織や取引先との関係は変化する。言い換えると、企業は環境の変化に応じて市場における自己の地位が絶えず変化し、他の企業との関係も変わっていく。

これを先にみた中小企業とメインバンクの取引関係を企業は環境の変化に対応して絶えず関係を組み替えていくネットワーク組織として眺めた時、グローバルな市場で競争せざるを得なくなった地域の中小企業を支援する中小・地域金融機関にとってネットワーク組織の変化はその存在意義を左右する意味を持ち始めている。中小・地域金融機関が構築するネットワーク組織は、国内で活動を続ける地域の企業群だけでなく、海外に拠点を移した企業群も包含した地理的な広がりをもつことになる。ここから海外で起きたトラブルや状況変化は、地域の企業活動に影響するだけでなく、中小・地域金融機関にも間接・直接の影響を与えることになる。ネットワーク組織の変化は、中小・地域金融機関が構築した営業基盤を否応なく変質させ、中小・地域金融機関の経営変革を余儀なくさせる。この先のリレーションシップバンキング行政にとって、この問題が最も大きな課題となるだろう。

## 6. おわりに

以上、リレーションシップバンキング行政の意義と中小・地域金融機関の経

---

38) 中小企業庁「2012年中小企業白書」第2部2章『需要の創出・獲得に挑む事業活動』102頁



営課題を考察したが、本行政が中小・地域金融機関に求めた課題は政策期間中に達成できるものは少なく、成果が顕在化するのにはもう暫く時間が必要であろう。中でも、中小・地域金融機関の支援を受けた新事業の創業や既存事業の革新等が実を結ぶためにはかなりの時間が必要で、今後も金融機関が行う支援活動をフォローしなければならない。また、この政策を契機に中小・地域金融機関の経営行動がどのように変化し、地域社会がどう評価しているかの検証も課題として残されている。

さらに地域社会は中小企業だけでなく地域に暮らす住民や地域行政を司る地方公共団体等を含め多様な主体で構成されている。先に触れたように、金融制度調査会「地域金融のあり方について」では、地域金融機関を「一定の地域を主たる営業基盤として、主として地域の住民、地元企業及び地方公共団体等に対して金融サービスを提供する金融機関」としていたことを想起すると、中小・地域金融機関がこの先も地域社会の一員として活動する限り、地域住民の生活や地方公共団体の運営に関わりをもち続けることになる。

しかし、少子高齢化や人口の大都市集中により過疎が深刻となる地域が拡大する中で、改めて地域社会と中小・地域金融機関との関係が問われている。とりわけ、人口の減少と高齢化が同時並行で進む地方部では、住民一人一人の日常生活にかかる金銭や金融資産の管理を信頼のおける機関に委ねる必要性が高まっており、個人向けのリレーションシップバンキングがあってもおかしくない状況となっている。

しかし、多くの中小・地域金融機関が行っている個人取引は従来のマス処理に終始し、個々人の金融ニーズや経済状況を把握する努力が希薄なように思われる。しかも近年はインターネットバンキングや ATM の普及から窓口担当者とは話せず預金の預け入れや引き出しが行われるのが普通になっている。少子高齢化という厳しい現実に向き合った地域社会で、きめ細かな金融サービスを提供できるのは中小・地域金融機関において他はない。中小・地域金融機関には、期待に応える金融サービスを如何に提供するかが問われているのである。

（はせがわ・きよし 松蔭大学経営文化学部准教授）

## リレーションシップバンキング行政の成果と課題

\*本稿は、成城大学経済研究所ミニ・シンポジウムでの報告をまとめたものであり、成城大学経済研究所研究第2部プロジェクト「環太平洋地域における中小企業金融ならびに政府支援」の研究成果の一部である。明石所長，大津主事，福光全体総括また村本教授に謝意を表したい。

リレーションシップバンキング行政の  
成果と課題

(研究報告 66)

平成 25 年 10 月 31 日 印 刷

平成 25 年 11 月 12 日 発 行

非売品

著 者 長 谷 川 清

発行所 成 城 大 学 経 済 研 究 所

〒157 8511 東京都世田谷区成城 6 1 20

電 話 03(3482)9187 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社