JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	地域経済イノベーションを加速する金融の変革
Author(s)	石橋，哲；栗田，亮；國塩，大泰；末永，理紗；大塚，和慶
Citation	年次学術大会講演要旨集，37：562-565
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18564
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ａ１７

地域経済イノベーションを加速する金融の変革

○石橋哲（東京理科大学），栗田亮・國塩大泰・末永理紗（金融庁），大塚和慶（㈱ナッジ）
※s.ishibashi@rs.tus.ac.jp

1. はじめに

低金利政策の長期化、少子高齢化等の社会環境の急速な変化を背景に、地域金融機関の経営危機が叫ばれて久しい。この間、金融行政や金融機関経営において様々な取組が試みられてきた。

金融庁では、若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化に取り組むとともに、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、新規性・独自性のある政策立案へとつなげるため、職員による自主的な政策提案の枠組み（政策オープンラボ）を設置している。

発表者らをコアメンバーとする「金融業の変革ラボ」は 2020 年 11 月に発足、地域金融機関の内外のクリティカルな目線を集め、ネットワークを構築し、地域経済イノベーションに資する地域金融のあり方を研究している。本稿では地域経済イノベーションを加速する観点で金融のあり方を検討する。

2. 専攻研究

金融行政方針について、小林［1］はバブル崩壊以降の変遷を整理している。

- いわゆる金融検査マニュアルによる厳格な融資審査が徹底されて以降、金融行政キーワードの変遷として不良債権処理の一手法としての「リレーションシップバンキング」が打ち出された（2002 年 10 月 30 日金融再生プログラム作業工程表）。
- 2003 年には「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」報告書で地域経済活性化の要としての金融機関の信頼の確立とその手立てとしてのリレーションシップバンキング強化。
- 2005 年 3 月には「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」で地域密着型金融の本質について「長期的な取引関係に拠り得られた情報を活用し、対面交渉を含む質の高いコミュニケーションを通じて融資先企業の経営状況等を的確に把握し、これにより中小企業等への金融仲介機能を強化するとともに金融機関自身の収益向上を図る」こととされた。
- リーマンショックによる中小企業の資金調達難への政策的対応により中小企業・地域産業の再生・活性化の先送りがあった。2013 年日本再興戦略では「地域密着型金融」として、「地域金融機関が地域経済を担う企業の経営改善や事業再生・事業転換等の支援、新たな産業の振興や成長性ある企業の育成に向け取り組む」としている。
- 2016 年９月には、金融庁は「金融仲介機能のベンチマーク」を策定・公表。「金融機関においては、ベンチマークの趣旨や目的をよく理解し、企業の価値向上等に資する金融仲介の取組みの実績を着実に上げていくことを期待している。」としている。
- これらの成果は各年度のプログレスレポート等として報告されてきた。

西山［2］は環境やビジネス課題の変化とビジネスのあり方をレイヤ構造で認識する思考法をデジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）の思考法とし、産業に共通のレイヤ構造を提供する仕組みがあって、それをベースに各事業者は取捨選択を考え、真に自分で手をかけて作る価値があるものだけを自分で作るという発想への転換、そしてそのための組織のあり方を模索する重要性を説く。イノベーションのあり方についての重要な示唆である。

3. 仮説

地域金融機関は地域経済エコシステムの中で自らの役割を果たすことが重要である。金融行政方針［３］でも「地域経済の活性化に向けては、地域経済の成長を支える存在である地域金融機関が、地域におけるネットワーク等を活かし、その役割を十分に果たしていくことが重要である」としている。そのためには、金融機関には、地域経済エコシステムやそこに迫る変化をレイヤ構造として捉え、その一つの層として自らのネットワークなどを活かしてステークホルダーと協働する要となる役割を金融業が担うこと（金融業の課題）、そして、社会経済の情勢の変化の中で変わりうる金融業の課題へ対応し続

ける組織構造を構築すること（金融機関組織の課題）の両輪での変革が求められている。本稿では、こうした方向感での変革を是として、金融機関の可能性や課題認識を把握する。

4. 検証

4-1 検証方法

金融が地域経済イノベーションを加速する役割を果たすには、地銀をはじめとする地域金融機関が金融業の課題と金融機関組織の課題に取り組むことが重要である。政策ラボでは、地域経済や地域金融を取り巻く幅広い関係者をリストアップし、ラボメンバーがアクセス可能な範囲で協力を得られた先を選定し、地域金融に関する 2 つの課題の認識についてヒアリングを行った。

ヒアリングに際しては、監督（金融庁）－被監督（金融機関）関係により生じることが懸念される発言バイアスを極力排除することを目的に、忖度のない関係者の認識の実際を把握せんとする政策ラボの趣旨に賛同していただける先とした。

ヒアリングは 2020 年のラボ開設以来 27 先について実施し、その内訳は、地域金融機関内部の意見として関係者（経営幹部及び中間管理職、外部からの出向者など）：13 先。地域経済ステークホルダーの意見として、DX・イノベーション社会実装・地方創生等に関する有識者：６先、クラウドファンディングプラットフォーム運営事業会社、事業再生ファンド、コンサルティング会社、地域金融に係る有志ネットワーク等：７先、NGO：１先である。

4-2 検証

ヒアリングで得られた示唆的なコメントを「地域経済エコシステムを構成する事業者と金融機関はそれぞれをどのように認識しているか。(4-2-1)」「金融機関は「金融機関が事業者を見えなくなっている」原因をどのように認識しているか。(4-2-2)」「事業者は「金融機関が事業者を見えなくなっている」原因をどのように認識しているか。(4-2-3)」の観点で整理した。

（図１） 地域金融機関のアドバンテージ

	【地域金融機関内部の意見】 現・元従業員
地域金融機関のアドバンテージ	顧客とは従来からの信頼ベースのビジネス関係はある 信用は今のところ銀行の強み。 顧客にとって、事業の相談ができるのは金融機関のみ。 顧客との対話活動を重視している。

（筆者作成）

4-2-1 地域経済エコシステムを構成する事業者と金融機関はそれぞれをどのように認識しているか。

示唆的なコメントを整理した。図１の通り、金融機関は、顧客の信頼を自らのアドバンテージと認識している。一方で、金融機関は顧客層である地域経済ステークホルダーとの接点を失いつつあるとの認識を示し、事業者と金融機関との信頼関係が喪失しつつある状況が示唆されている（図 2)。

（図２）事業者⇔金融機関の自己・相互認識

	【地域金融機関内部の意見】 現・元従業員	●【地方創生に関する有識者の意見】 事業会社・事業再生ファンド・コンサルティング会社等
事業者、金融機関自己・相互認識	事業者は地域課題の変革を共に乗り越えるパートナーとして銀行を考えていない。 地域課題に向き合う銀行員はほとんどいない。 （現時点の）銀行業は、単に来た顧客のニーズに応じる受動的なビジネス。 （現時点の）銀行業は、客への働きかけはない。 （現時点の）銀行業は、会社内部の論理を優先し顧客に寄り添う発想もない。 若い世代の顧客の信用をどう勝ち取るかは課題。 職員の変化の体感値が低すぎ、新しいことに向きあう意識がない。	地銀に「受託者責任（Fiducial Duty）意識」（＝地域の顧客に対する深い関心）の希薄化を強く感じる。 銀行員個人が熱く素直になれていない。 銀行は解決すべき課題が見えているのに拾いに行けない。 銀行からすると若い世代は稼げる顧客ではない。 若い世代からすると銀行と付き合う必然性はない。
（事業性評価）	事業性評価シートは単に欄を埋めるだけのやりとりとなり形骸化。 金融機関は、現場で１週間でも顧客と一緒に汗を掻くことで、決算書では見えない実態の裏付けをみるべき。 （現時点はしていない）	傍から見ていて、銀行に事業性評価は期待できない。 銀行が目の前の企業を静態的に見て貸せるかどうかの判断をしているだけ。
		組織構造に起因している。組織構造と個人の変容を統合して取り組むべき。

（筆者作成）

4-2-2　金融機関は「金融機関が事業者を見えなくなっている」原因をどのように認識しているか。

示唆的なコメントを図３に整理した。組織の非効率な構造が垣間見える他、金融機関は顧客との接点が減少していることに危機感を持っていることが示されている。その原因を、デジタル化による顧客訪問機会の減少、リーマンショック後の中小企業金融施策、最近ではコロナ禍対応の緊急融資など、外的な不可抗力による外部要

（図３） 顧客接点減とデジタル化・コロナ禍の関係認識

	【地域金融機関内部の意見】 現・元従業員
顧客接点減とデジタル化・コロナ禍の関係認識	デジタル化で今後は（他業態との間で）信用獲得競争が起きる デジタル化は、顧客接点をいかに取りに行くかの競争である。 デジタル化に顧客接点を奪われる。 デジタル化で、集金がネットで行われ、訪問営業も非効率と削られ、店頭の窓口相談は減っていく。 コロナ禍のゼロゼロ融資によって、これまで顧客と築いてきた関係性や慣行を破壊された。 顧客のところにどんどん足を運ぶことが実現できない。やるべきことが山積みの中でできない。 優良顧客20社にしっかりコンサルティングしても、残りの80社にはやれていない。 全ての顧客に収益機会があるわけではないので、多くの人のドアをノックしないといけない。 組織構造に起因している。組織構造と個人の変容を統合して取り組むべき。

（筆者作成）

因に求めている様子がうかがわれる。

4-2-3 事業者は「金融機関が事業者を見えなくなっている」原因をどのように認識しているか。

示唆的なコメント図４に整理した。

事業者は、金融機関が顧客層である事業者の真の姿を見失いつつある原因を、金融機関の現時点の行動にあると認識していることがうかがわれる。同時に事業者は、金融機関には地域経済エコシステムにおける情報蓄積とネットワークを価値あるリソースとして認識しており、その活用は地域経済イノベーションを活性化する大きな可能性を有すると認識しており、金融機関側が自らのアドバンテージと認識している顧客との信頼関係（図１）は単なる思い込みではないことがうかがわれる。

金融機関と事業者がフィールドワークと称し社会課題の把握に動いた例（甲信越の地域金融機関）は金融機関がその含意を明確に認識できていない可能性があることがうかがわせる。

（図４） 地域金融機関のあり方

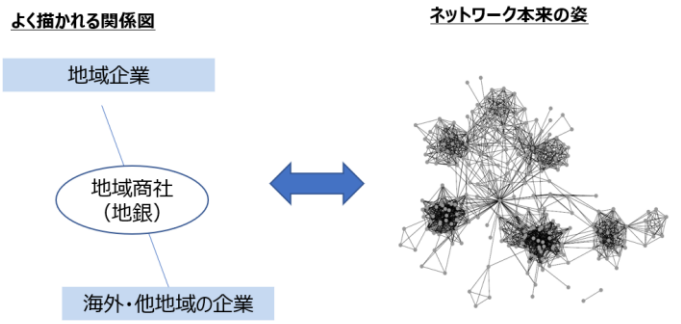
	【地域金融機関内部の意見】 現・元従業員	●【地方創生に関する有識者の意見】 事業会社・事業再生ファンド・コンサルティング会社等
地域金融機関のあり方	銀行、事業者と一緒にフィールドワークすると新しいつながりが見えた。 従来の銀行機能は縮小していく。 経営陣と社員の意識変革なくしてDXを進めることは不可能。 顧客中心のビジネスモデルに転換し、「地域総合会社」を目指すべき。	地域の将来ビジョンを描くには、対銀行のB2Bの視点のみならず、その先にいる利用者（B2B2C）の視点を忘れないことが重要。 地域の課題はそれぞれ異なる。地銀も地域ごとの課題に向き合うべき。 地銀のあり方の前に、地域経済の在り方を考えるべき。公務員や地銀職員もNPOを経営したり、もっと現場に出るべき。 公共事業の設計では、ネットワークとアイデアを使って、ファイナンスに見合った正当な規模感のプロジェクトへの落とし込みをしていくことが重要。しかし、そのような議論を行う場に地銀は登場しない。 銀行は、情報とネットワークを活用し、自分と顧客の武器を組み合わせ、最終的に自己にもプラスになるという俯瞰的な発想が必要。しかし、目先の利益を追求する例ばかり。 銀行は、自分たちのネットワークを使ったらどれだけ企業の価値を高められるかは見ていない 自社のシステムと他社のシステムを組み合わせて、新しいサービス・技術を創造していくこと（マッシュアップ）が重要である。 地銀のあるべき姿は、「地域プラットフォーマー」である。

（筆者作成）

5. 結論

地域金融機関は、地域経済エコシステムを支える要としてステークホルダーを繋ぐネットワーク機能を担うべき位置づけにあり、その機能強化を地域経済ステークホルダーは期待していることが垣間見える。地域金融機関が地域経済との信頼関係を自任する背景はまさにその点にある。しかし、現時点の地域金融機関は、必ずしもその機能を果たすことができておらず、地域経済イノベーションにおける金融業の課題に向き合えていないこと、その要因は地域金融機関組織の課題にあることが明らかになった。

（図5）商取引ネットワークの複雑性



（政策ラボ資料から筆者加工）

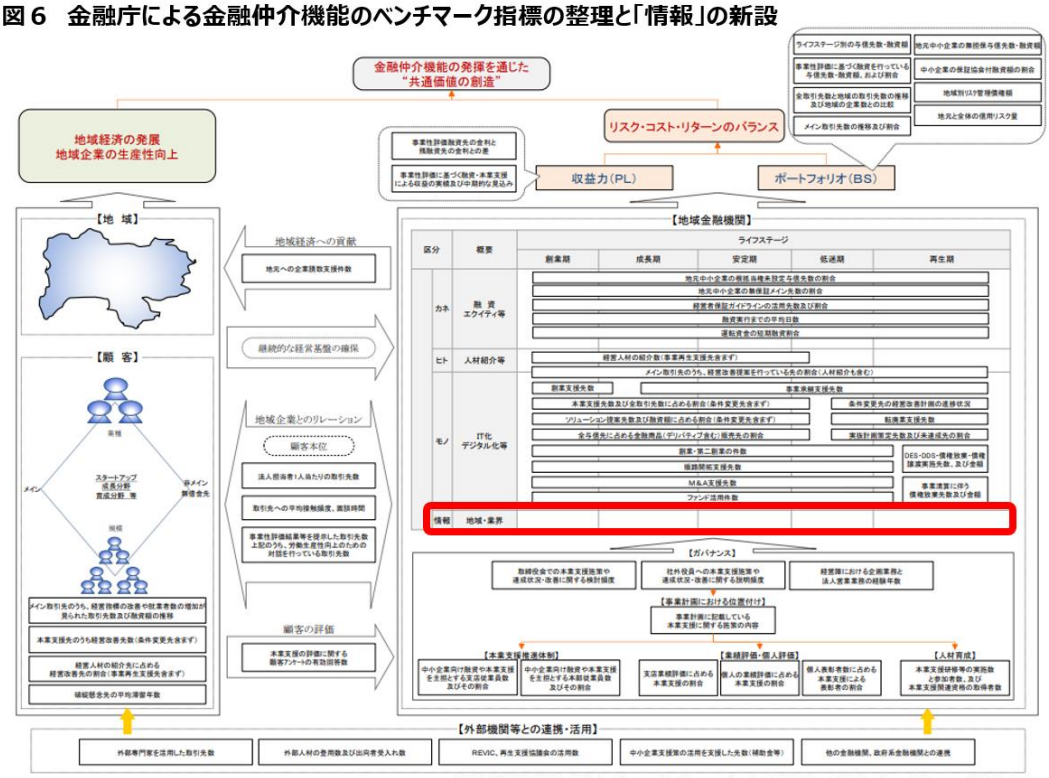
6. 考察

地域金融機関が設立する地域商社は図５の左図のように示されることが多い。
事業の実際は右図のように複雑なネットワークの中で、事業者は「ノイズ」を組み合せて「情報」とし「判断」し、事業活動により「価値」を創出する活動を行っている。

地域金融機関は事業者の期待に応え、地域経済イノベーションを加速する役割を担うことが求められる。かつて、金融機関は価値交換を行う決済機能を通じ、情報・価値の生産・仲介流通プラットフォームとして機能し、その役割を果たしてきた。

経済社会の変化は組織・情報流通経路を進化させる。現在、デジタル化・ネットワーク化が情報の爆発的増大を伴い、地域金融機関も自らが担うべき機能の変革が求められる。いま求められるのは、地域経済エコシステムにおける情報蓄積とネットワークを活かすプラットフォームへの変革である。

図６　金融庁による金融仲介機能のベンチマーク指標の整理と「情報」の新設



「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート（金融庁、令和４年６月）」より筆者加工。

2016 年９月、金融庁は「金融仲介機能のベンチマーク」を策定、細分化した目標を網羅的に示し公表した。滝川[４]は、「ベンチマークの数字を達成することが目的化」していることへの警鐘を鳴らす。そうした問題意識を踏まえて策定された金融庁による金融仲介機能のベンチマーク指標の整理（図６）において、プラットフォーム機能を示す「情報」が新たに設けられたことは示唆的である。

金融機関が自らの組織構造の課題に向かう際、IT エンジニアチームづくりの原則「HRT の原則」が参考になる［５］。すなわち、すぐれた開発チームには「謙虚(Humility)、尊敬(Respect)、信頼(Trust)」の重要度は高い。そこでは他人の書いたコードについてコメントする機会が多く、常に相手のコードを全面肯定するわけではない。エンジニアは常に知的ボクシングをしている、と言うこともできる。

地域経済イノベーションを加速するためには、金融機関・事業者を含む地域経済ステークホルダーとの間で HRT 三原則を成立させることが重要であり、そのうえで地域金融機関は信頼に基づく地域経済エコシステムの情報流通機能を担う。

7. 課題と貢献

本稿のヒアリングは政策ラボのメンバーがアクセス可能な範囲で、政策ラボの趣旨に賛同していただきご協力を得られた先に限定されており、悉皆的な調査を行えたわけではないことに限界がある。

本研究の貢献としては、金融行政プログレスレポートに現れない地域経済エコシステムの側面を見出せた。

8. 謝辞

本政策ラボの活動は 2022 年行政事務年度も継続している。引き続き地域経済イノベーションを加速する金融のあり方について更なる検証を重ねて参りたい。

本政策ラボの活動にご協力をいただいた関係先の皆様に感謝したい。

参考文献

［1］　小林 正典「地域金融機関による事業性評価の課題（1）：事業性評価の役割の変容を中心に」和光経済 54 号 2.3 ページ 27-46 2022

［2］　西山圭太「DX の思考法」文芸春秋　2021

［3］　2022 事務年度金融行政方針について 金融庁 2022

［4］　滝川秀則「経営者と語り合える 事業性評価推進ハンドブック」ビジネス教育出版社 2022

［5］　Brian W. Fitzpatrick, Ben Collins-Sussman 「Team Geek —Google のギークたちはいかにしてチームを作るのか」オライリージャパン 2013