

## 金融庁 遠藤 俊英 長官 新春インタビュー

### 真価問われる「事業性評価」

将来の収益へ、今“種まき”の時  
経営存続には人材育成に投資を

金融機関に「事業性評価」の実施が求められて久しい。今、その真価発揮が問われている。金融庁の遠藤俊英長官は、事業性評価は、企業を適切に評価し、企業の経営課題の解決へ適切なアドバイスやファイナンスを提供することだが、環境が厳しいなかで将来の収益確保に向け、今が“種をまく時”と強調。経営トップには、経営理念を拠り所に経営・営業のあり方を再確認し、それを営業現場で具現化することを求める。また、人材育成は将来的に金融機関が存続し続けるためには不可欠で、投資すべきとした。検査マニュアル廃止で、金融機関は自らビジネスモデルを考えてほしい——などと語った。

聞き手＝特定非営利活動法人 日本動産鑑定 理事長 久保田 清

**久保田** 日本動産鑑定は、設立以来 12 年間、中小企業の本業支援に向けた金融機関の活動をサポートする取り組みを強化してきました。金融機関に求められている「事業性評価」に不可欠な動産・売掛債権の評価鑑定、知的財産評価のほか、太陽光発電所評価など、インフラ整備・構築を進めてきております。改めて遠藤長官にお聞きしますが、金融庁が求めている事業性評価とは。



遠藤長官

### 金融仲介機能の発揮は事業性評価を基に

**遠藤** 事業性評価の重要性につきましては、ここ数年来、行政方針の中で訴えてきており、金融機関も理解していただいていると思う。地域金融機関が、地域企業の付加価値を高めたり、あるいは地域企業の生産性向上を図ることで、それがひいては地域経済の発展に貢献していくこととなります。それが役割として地域金融機関に求められているわけです。その地域企業の生産性向上とか、地域経済の発展とかは、結局、地域金融機関自身に返っ

てくることになり、WIN-WINの関係となります。こうした取り組みによって地域金融機関自身の継続的な経営基盤を確保することが非常に重要であり、これが「共通価値の創造」となります。

この観点から、地域金融機関がどのような行動を起こすべきか—ということですが、それが「事業性評価」となります。従来から申し上げていますが、担保とか、保証に過度に依存することなく、企業の事業内容とか、企業の強みとか、企業の成長可能性といったものを適切に評価することが事業性評価です。そのうえで、企業の経営課題の解決に資する適切なアドバイス、適切なファイナンスを提供していただきたい。金融仲介機能を発揮して欲しいわけで、それが事業性評価を基にした金融機関の金融仲介機能の発揮となります。

## 良いビジネスモデルの循環はトップの責務

**久保田** 最近、金融機関を訪問して感じるのですが、事業性評価が定着しているところとまだ進んでいないところがあり、トップの理解がもうひとつのように感じられます。事業性評価を進めるうえで金融機関のトップに求められることは、どのような点でしょうか。

**遠藤** 顧客企業の生産性向上とか、付加価値を上げることで、地域経済の活性化につながり、それがクリエイティングシェアード・バリュー（CSV）で金融機関に返ってくるという地域経済のシステムを構築することです。良いビジネスモデルの循環をつくるのが、経営トップの役割ですし、責務ではないかと思います。金融庁の今年の行政方針「実践と方針」でも経営理念ということを強く書き込みました。

金融庁が見る限り地域金融機関の経営のあり方に疑問が生じています。それは「それぞれの経営理念がおざなりになっていませんか、自分達でお題目にしていませんか」ということです。実際の営業の現場では経営理念とはまったく別のビジネスを展開し、特にノルマ主義も横行しているのが現状ではないでしょうか。

**久保田** 経営理念を実際の現場で具現化していくことが重要ですね。

**遠藤** 地域企業に伴走し、地域企業の生産性向上を図るのであれば、企業に対して丁寧に事業性評価を行うことが求められます。単なる貸し出しのカウンターパートとしてではなく、金融機関は顧客企業と同じポジションに立ち、同じ方向を向いて共に歩んで行くというパートナーであるはずですが、しかし、現状ではパートナーというよりは対峙する相手のような状態になっています。

経営理念を営業現場でより具体化し、営業職員に徹底していないのではないのでしょうか。その結果、経営理念と乖離（かいり）した営業が行われているのではないかと思います。改めて金融庁が申し上げるのも気が引けますが、経営理念をもう一度見直していただきたい。金融機関が地域にとってどのような存在なのかを再確認し、地に足を着けて、いかにして自分達のビジネスを拡大し、地域企業、地域経済のために役立つのかというバンクビジネスを追求していただきたい。それが、経営トップにお願いしたいことです。

**久保田** 遠藤長官が今、ご指摘されたトップに経営理念の遂行を求めなければならないという現状にあることは、金融機関により差異はありますが、私が各金融機関トップにお会

いした際にも感じている点でもあります。

**遠藤** 一般の事業会社、特にグローバル企業などはし烈な競争で今、苦境にあります。かつての物づくり企業はこの30年間でどのように変わってしまったのか、と問題提起されている状況です。経済同友会の小林喜光元幹事は、国際競争力が低下しているにもかかわらず危機感の薄い日本の現状を「ゆでガエル」と例え、衰退へ至ることに警鐘を鳴らしましたが、私もそういう危機的状況にあると思っています。しかし、企業が何とか再生にむけ頑張ろうとしている時は、やはり理念です。経営理念を拠りどころにして自分達のビジネスをどのように再生しようとしているのかが、一番目立つ動きです。JALの再生で、稲盛和夫氏は理念というものを持ち込み、JALの新しいフィロソフィーを基に再生しました。では、金融機関は業態として、産業としてどうなっているのか、ということです。危機的な状態にはなってはいませんが、収益が圧迫されているなかで、新しいビジネスをどのように展開したらよいのか強く求められており、経営理念を拠りどころにして、再度自分たちの経営、営業のあり方を考えるべきだと思います。

## 経営・営業のあり方は「経営理念」が拠り所

**久保田** 事業性評価では実際に企業と向き合うのは営業の現場ですが、その第一線で求められることはどのような点でしょうか。

**遠藤** 今申し上げたように、経営トップは、第一線、営業の現場が顧客に対して、具体的にどのような行動をとることが経営理念を個別、具体的に実現する方法であるのかを示す——ということを徹底する必要があります。それが経営トップの責務であると同時に、営業の第一線も「われわれの地域銀行が標榜している経営理念とは、顧客に対して具体的にこういうサービスを提供すること、こういう事業性評価をすることだ」と得心して動くことが必要です。

経営理念を一つの起点にして、営業の現場、第一線も抽象的な理念のままではなく、企業、顧客を目の前にして、自分達はどういう風にして、その顧客と関わっていくことが、経営理念を実現する道なのかをよく考え、議論しながら進めてほしい。



**久保田** そのためには、経営トップと営業の現場の意思疎通が必要となりますが、遠藤長官からご覧になられて、現状でそれができていると思われませんか。

**遠藤** ご指摘の点は非常に重要なことです。例えば、トップはよく「営業店や現場を訪問している」と言われますが、本当ですかと疑問に感じることも多い。第一線での実

践行動が経営理念と違う、本気ではないのではないかとということです。経営理念は経営理

念としてあるが、営業目標は営業目標、ノルマはノルマとしてある——という現実です。経営トップの発言と、組織として営業第一線に示していることが矛盾しているのではないのでしょうか。経営理念やトップが掲げる方針を、組織の末端に至るまで実現しようとする体制を本当に整えたうえできちっとコミュニケーションを図っていくことが非常に重要です。

**久保田** その点は大変重要な点ですね。信念とともに体制が整っていく必要があります。

**遠藤** 営業第一線は精神的な気持ちとともに、自分がどのように動くことが合理的なのか、ベストなのかを考えます。その時に、無理のない腑に落ちた形で働くことができるような理念とともに、組織としてその具現化を可能とする体制や仕組みをつくるべきです。

## 無借金企業とも緊密なリレーションが必要

**久保田** 当法人では事業性評価人材の育成をサポートする目的で講座開講、資格試験などに取り組んでいます。大きなポイントともなる人材育成面を含め、事業性評価の実施では何が課題でしょうか。

**遠藤** 事業性評価の展開は、各金融機関がそれぞれよく考えて取り組んでほしい。毎年実施している企業アンケート調査によりますと、金融機関は一般的な傾向として、融資にすぐ結びつかないと、事業性評価をしない——など、考え方が非常に短期的な面が強いですね。ところが、企業側では、直ちに融資を必要としない企業も、実は金融機関にいろいろとその他のサービス、アドバイスをしてほしいという声が大変多いことが分かりました。ですから、無借金企業に対しても事業に関する対話を行って、金融機関と無借金企業との緊密なリレーションを維持することが金融機関にとって重要になってくると思います。

モニタリングの結果、自行が融資していない無借金企業と緊密なリレーションを維持した結果、同業他社とのM&Aを行うときに支援を実施することにつながった好事例もあります。無借金企業が、経営の承継を行うという重大な局面を迎えたときに、それをリアルタイムで把握し、企業側からいろいろ相談を持ち掛けられて、結局、支援したケースです。

**久保田** まさにコンサルティングですね。

**遠藤** その通りです。今、お金を借りてくれないからその企業と付き合い合わない——とは考えない方がよいですね。むしろ地域の企業はいろいろな課題を抱えており、企業に伴走しながら広くそうした課題を特定し、ソリューションをともに考えることは、将来の収益につながるための今が“種まき”だと思います。種まきをすることは地域の企業にとっても、地域経済にとってもプラスとなります。地域金融機関は今、収益にならなくても種まきをする、という気持ちで動くべきです。

## 突如として素晴らしい人材は生まれない

**久保田** 金融機関を訪問して、若手の行職員さんと話した際に「長官が述べられたような

ことを上司や役員に提案しても理解されず、逆に批判されたり、異動をちらつかされたり  
の憂き目に会う」との声がいまだに聞こえてきます。

**遠藤** 正しくそれが「心理的安全性」です。組織のなかで何か言ったら“飛ばされる”か  
も知れない——と恐れを抱いたら、心理的安全性がないということです。しかし、発言す  
ることによって、「なるほど現場はそういうふうに考えているのか」と経営トップも認識す  
ることになります。トップが認識し、組織の改革など顧客に対する対応を変える必要があ  
ると考えていただければ、改善、改革の余地があると思います。

**久保田** 金融機関は収益環境が思わしくないなかで、どうしても人材育成費用までも経費  
削減の影響が及ぶ面もありますが。

**遠藤** 人材育成は、中長期的にその組織が持続可能な存在になっていくかの鍵です。高い  
お金を支払ったからといって突如として素晴らしい人材が誕生するものではありません。  
しかし、確実に取り組んでいかなければならないことです。収益が厳しいなかで長期的な  
人材投資とのバランスをどのようにとっていくのが難しい課題でしょう。ただ、大切な  
のは、その金融機関が存続し続けることです。存続し続けるためには人であり、人を育て  
ないとならないのは当然です。そうだとすると、確かに収益は厳しいかも知れませんが、  
人材育成には投資する必要があります。

**久保田** 金融環境も刻々と変化しています。当法人も変化に対応して「担保動産への地震  
保険の付保」、「中小企業の事業承継・M&A」体制の構築、「海面養殖業向け事業性評価ガ  
イドライン作成」など新展開を図りますが、それは中小企業支援の充実が狙いです。金融  
庁としても今般、金融検査マニュアル廃止という新たな施策を打ち出しました。金融機関  
に求めるものは。

## 検査マニュアル廃止で自らのモデル発展へ

**遠藤** 検査マニュアルは、不良債権問題が非常に大きな課題になったときに、メルクマー  
ルといいますか、いかに引当・償却を行っていくか、信用リスクを管理していくか、とい  
うことに関して、金融機関に一定の指針を与えたのかなと思っています。各地域にある企  
業はそれぞれ特色があると思います。しかし、検査マニュアルというマニュアルができ  
ると、各企業の特徴を前提とした将来リスク、それを踏まえた引当や償却の基準を作るの  
ではなくて、検査マニュアルに書かれていることを最低限フォローしていれば、金融庁との  
議論は済むだろう——とどうしても思いがちとなります。目の前にある顧客の実態をみる  
というより、金融庁との関係において検査マニュアルさえ守っていればよいという行動に  
なってしまいます。外形的、形式的行動になってしまっているのではないかと思います。  
金融庁側も、検査マニュアルは金融検査官のマニュアルであり、検査官は金融機関がマ  
ニュアルへの対応ができているかどうかさえみれば、それでよいという行動になります。

本来、その金融機関は、どういった地域にあり、どういった顧客を相手にして業務展開  
しているのか。特に、特徴ある産業を抱えている地域では、その産業はどのような特色が  
あり、将来に向けたリスクをどのように見立てているのか、リスクの判断に見合ったよう

な形の引当をどういう形で積んでいるのか——などについて対話を行う必要があります。しかし、マニュアルが存在することで、検査官は金融機関にヒアリングし、それを理解する必要がなくなってしまう、検査マニュアルに則ったことを実行しているかをチェックするだけになってしまいがちです。これは金融機関にとっても、金融庁にとっても、地域にとっても不幸なことになります。

地域経済の実態を一番知っているのは金融機関であり、金融機関が自分たちのビジネスモデルをどのように発展させるのかとともに、そのビジネスモデルを安定的に支えるのが金融機関の引当であり、償却です。その基準を自分たちで考えて作るためには検査マニュアルはやや邪魔になっています。一方、検査マニュアルの内容をそのまま自分の金融機関にはピッタリだからそのまま維持しておきたいという金融機関は、そのまま活用しても良いわけです。そうではない金融機関では、検査マニュアルは無視して結構です、ということです。金融機関自身が考えていることを尊重していただきたい。

**久保田** 当法人としても今後とも中小企業をサポートする金融機関の取り組みに対して少しでもお役に立てればと思います。本日はご多用のところありがとうございます。

(インタビューは2019年12月5日)



遠藤長官と久保田理事長 (左)

**遠藤俊英 (えんどう としひで) 氏**

1959年1月27日生、山梨県出身。82年東大法卒、4月大蔵省(現財務省)入省、2004年金融庁監督局参事官、銀行第1課長、総務企画局参事官兼信用制度参事官、検査局総務課長、総務企画局総務課長、監督局参事官、同審議官、総務企画局審議官、14年7月検査局長、15年7月監督局長、18年7月長官。