

「リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方」
(地域金融戦略委員会報告書) について

平成16年3月18日
社団法人 第二地方銀行協会

当協会の地域金融戦略委員会(昨年4月設置、委員行17行の役員で構成)では、①地域金融機関に対し、地域経済の活性化に向けた積極的な役割が期待されていること、②企業の社会的責任に対する関心の高まりがみられること等を踏まえ、改めて地域貢献の内容、質に対する十分な検証を行い、健全性・収益性の向上につながる地域貢献のあり方を検討することが必要であるとの考え方の下に、昨年4月以降、リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方について検討してまいりましたが、今般、報告書を取りまとめました。

報告書は、「地域金融機関における地域貢献のあり方」と「地域経済活性化と地域金融機関の役割」の2部構成となっており、第1部では、地域貢献への取り組みを強化する意義とその背景、ならびに地域貢献の問題点と取り組みを見直すうえでの視点を整理したうえで、地域金融機関における地域貢献のあり方について、3つの基本原則を示し、本業を通じた地域貢献および本業以外の地域貢献(社会貢献活動)のあり方をそれぞれ説明しております。また、第2部では、地域金融機関に対し、地域経済活性化に向けた取り組みが期待されている状況を踏まえ、地域経済活性化における地域金融機関の役割について整理しております。

今後、地域金融機関が地域貢献への取り組みをより一層強化することにより、地域経済の持続的な発展はもとより、リレーションシップバンキングの長期にわたる持続可能性が確保されるものと考えます。

以上

【本件に関するお問合せ先】

企画部：千葉、河合、浦野

TEL：03-3262-2183

リレーションシップバンキングの機能強化策 としての地域貢献のあり方

[地域金融戦略委員会報告書]

<要旨>

平成16年3月

社団法人 第二地方銀行協会

リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方

第1部「地域金融機関における地域貢献のあり方」

I. 地域金融機関における地域貢献の位置づけ

地域金融機関は、地域との共存共栄という基本理念の下、地元中小・零細企業と親密な関係（リレーションシップ）を長期にわたり構築し、主要行では十分に応えることのできにくい中小・零細企業の様々なニーズや、地域への金融サービスの充実等に取り組むことにより、地元企業の育成を支援し、地域経済の発展に貢献してきたが、こうした取り組みは、「地域貢献」そのものであるということが出来る。すなわち、地域金融機関における地域貢献とは、地域や地元中小・零細企業との長期的なリレーションシップに基づき、円滑な資金供給や経営相談・経営指導等に取り組むことにより、地元企業の育成を図り、地域経済の持続的な発展に貢献することと定義づけられると考えられ、これは地域金融機関の取り組みそのものといえる。

他方、金融審議会金融分科会第二部会報告「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」（平 15. 3. 27）（以下、「金融審議会報告書」という）において、

「現下の最重要課題は、中小・地域金融機関の健全性を確保する観点からリレーションシップバンキングの長期にわたる持続可能性（サステナビリティ）をいかに確保するかという問題である」と指摘されたように、今後、リレーションシップバンキングの機能を一層強化し、健全性・収益性の向上を図ることが重要となるが、上記のような地域貢献の定義づけの下では、これまでの地域貢献への取り組みをより一層強化することが、リレーションシップバンキングの持続可能性の確保につながるものと考えられる。

しかしながら、社会貢献活動を含めたこれまでの地域貢献への取り組みをみると、その活動内容や経済的効果が地域や顧客に十分に認識されていないことに加え、そもそも地域貢献をリレーションシップバンキングの機能強化や健全性・収益性の向上に結びつけるという観点から必ずしも実施されてこなかったのが実情

である。従って、改めて地域貢献の内容、質に対する十分な検証を行い、リレーションシップバンキングの機能を強化し、健全性・収益性の向上につながる地域貢献のあり方、すなわちリレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方について検討することが必要であると考ええる。

II. 地域貢献への取り組みを強化する意義とその背景

1. 地域貢献への取り組みを強化する意義

(1) 強固なりレーションシップの構築

リレーションシップバンキングの長期にわたる持続可能性を確保するためには、健全性の確保、収益力の向上を図ることはもとより、地域や顧客とのリレーションシップを強化し、信頼・評価を得ることが重要である。しかしながら、地域金融機関の現状をみると、店舗や人員の削減により顧客との接点が減少しつつある等、リレーションシップバンキングの大前提である地域や顧客とのリレーションシップの希薄化が懸念される。

それゆえに、地域や顧客とのリレーションシップをより強固なものとするためにも、地域貢献の一層の充実・強化が必要であり、それは主要行との差別化にもつながり、ひいてはリレーションシップバンキングの機能強化、健全性・収益性の向上につながるものと考ええる。

(2) 地域の活性化

地域経済・地場産業が疲弊し、地域社会全体が活力を失いつつある今日、地域が活性化するためには、地域経済の血液である金融機能の役割を担っている地域金融機関の果たす役割は極めて重要になっている。加えて、地域の活性化は、限られた地域を営業基盤とする地域金融機関にとっては自らの収益力強化・健全性確保に直結するものであることから、より積極的に地域貢献に取り組むことが重要である。

2. 地域金融機関を取り巻く環境の変化

(1) 地域金融機関に対する監督指針の制定

金融庁では、地域金融機関に対する今後の監督のあり方について、地域金融機関の業務の特性や期待される役割等を踏まえ、これまで早期是正措置等が視野に入れていた領域にとどまらず、コーポレート・ガバナンスや経営（マネジメント）の質、地域社会や取引先企業へのコミットメント（地域貢献）が収益力や財務の健全性に与える影響等の観点も取り入れた、より多面的な評価に基づく総合的な監督体系を構築することとしており、年度内に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が取りまとめられる予定である。

こうした監督のあり方は、マスコミや顧客の地域金融機関に対する評価にも影響すると考えられることから、地域や顧客からの信頼・評価を高めるためにも、今後地域貢献の重要性が一層増すと考える。

(2) 企業の社会的責任に対する関心の高まり

近年、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）が注目されており、その背景には、相次ぐ企業不祥事の発生や環境問題の深刻化により、企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダー）の意識や行動が変化したこと、CSRの規格化に向けた検討が開始されたこと、ならびに社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）が注目されていること等がある。こうした状況を踏まえると、CSRに対する取り組みは、競争力の向上、企業価値の向上等に結びつくものであり、企業自らが積極的に取り組むことが必要であると考えられる。

① 企業の社会的責任を巡る動向

国際標準化機構（ISO）は、現在、CSRの規格化の是非、その対象範囲と規格のタイプについて検討しており、今後、規格化に向けた具体的な作業が開始される見込みであるほか、我が国においても、経済産業省、日本経団連および大手企業が中心となり、日本規格協会（JSA）において、CSRに関する我が国独自の基準を策定するための検討を行っており、本年中に日本工業規

格（J I S規格）として取りまとめることを目指している。

また、投資先企業を収益性などの財務的観点のみならず、CSRの観点から評価し選定するSRIが注目されている。

このような状況を踏まえると、今後我が国においても企業評価基準が多様化すると見込まれることから、地域金融機関においても、地域や顧客による信頼や評価を高めるため、地域貢献の重要性が増すと考える。

② 金融界における取り組み

既に地域金融機関においても、地域貢献を中心としてCSRに関する様々な取り組みを行っているが、近年、特に環境問題に積極的に取り組んでいるほか、その内容をディスクロージャー誌に環境報告書として盛り込む事例が見られる。

Ⅲ. 地域貢献の問題点と取り組みを見直すうえでの視点

地域金融機関におけるこれまでの地域貢献への取り組み状況をみると、漠然とした考え方にに基づき、本業との関係を明確にしないまま、あるいは効果やコストを意識しないまま実施されてきたのが実情であり、特に本業以外の地域貢献（社会貢献活動）においてこうした傾向が見られる。

1. 地域貢献の問題点

(1) 地域貢献の実情

地域金融機関のこれまでの地域貢献への取り組みは、①地域や顧客のニーズを把握していない、②地域貢献の目的、期待する効果が明確になっていない（戦略的に取り組んでいない）、③コストを踏まえた活動になっていない、ということが指摘でき、リレーションシップバンキングの機能強化に適切に結びついていないと考えられる。

(2) コミットメントコストの存在

地域金融機関は、中小企業や地域から期待される役割を果たすため、取引先

や地域へ様々な形で貢献しており、これに伴うコスト（渉外担当者の配置、役場への派出等地域金融機関であるが故に負担を余儀なくされている費用＝コミットメントコスト）を負担している。こうしたコストの負担は、結果として、地域金融機関の収益力の低下や財務体力の低下、更には経営の健全性に対する預金者等の信頼を損なう状況をもたらしかねない。

なお、金融審議会報告書では、コミットメントコストとして、①適正な金利水準からは正当化できない信用リスク負担、②地域における悪評の発生(レピュテーションリスク)を恐れた問題の先送り、③採算性を離れたサービスの提供、の3点が指摘されている。

2. 地域貢献のあり方を見直すうえでの基本的視点

地域貢献への取り組みを見直すうえでの基本的視点は、リレーションシップバンキングの機能強化に結びついているかどうかということであり、具体的には、①地域や顧客のニーズを踏まえた地域貢献となっているか、②地域貢献に期待する効果を明確にし、戦略的に取り組んでいるか、③コストと効果のバランスを勘案しているか、の観点から見直すことが必要である。

IV. 地域や顧客のニーズ

財団法人 経済広報センターが実施したアンケート調査（平成15年1月）によると、企業の社会的役割・責任に関し、「非常に重要」との回答が最も多かったのは、「本業に徹する（優れた商品・サービス・技術などをより安く提供、安全・安心の確保）」（83.5%）であり、「メセナ（スポーツ・文化・芸術支援）やフィランソロピー（社会貢献）などへの取り組み」については、「非常に重要」との回答は6.3%にとどまっている。

このような結果を踏まえると、企業に求められる社会的役割・責任は、まず「本業に徹する」ことであり、そのうえで、地域社会等に対する社会的役割・責任を果たすことが期待されているといえる。

V. 地域金融機関における地域貢献のあり方

地域金融機関における今後の地域貢献のあるべき姿とは、本業を通じた地域貢献を持続的に取り組むことが重要であり、加えて、本業を通じた地域貢献はもとより、本業以外の地域貢献（社会貢献活動）においても、リレーションシップバンキングの機能強化に結びつき、ひいてはリレーションシップバンキングの長期にわたる持続可能性の確保に結びつくものでなければならないと考える。

なお、地域貢献に伴うコミットメントコストについては、当然負担すべきものとの認識を改め、採算に見合ったサービスを提供すること（サービスに見合った適正な対価を徴求すること）が基本であると考えられるが、地域経済の持続的な発展を図るためには、全ての取り組みを短期的な採算のみで一律に判断することは適当ではなく、銀行経営への総合的な影響・効果等を長期的な観点から勘案することはもとより、地域経済への影響やCSRへの取り組みの意義を十分に考慮し、自らの経営方針や経営体力を踏まえて取り組むことが必要である。

こうした考え方にに基づき、リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方を考えた場合、以下の基本原則に則り、地域経済の持続的な発展を図るとともに、経営の健全性および収益性を確保していくことが重要である。

1. 地域貢献の基本原則

- (1) 地域経済の持続的な発展に寄与すること
- (2) 地域貢献と自行の健全性・収益性を両立させること
- (3) 地域貢献に伴うコストが回収可能であること

2. 本業を通じた地域貢献のあり方

(1) 地域への信用供与

顧客とのリレーションシップの強化等を通じ、信用リスクに見合った適正な金利を確保する努力が必要である。なお、直ちに信用リスクに見合った金利・手数料を確保することが困難な場合においては、金利以外の手数料や預り資産の状況を含めた総合的な採算確保を図ること等により、コミットメントコスト

の負担を縮小するよう努力することが必要である。

(2) 地域振興への貢献

① 地域への投資

公的性格を持った機関への出資については、地域金融機関として断ることは難しい面もあるが、自行の経営方針や経営体力を十分に勘案したうえで、適正な範囲内で対応することが必要である。

② 企業の育成・支援

地域の中小企業等取引先の育成・支援は、地域と共存共栄の関係にある地域金融機関にとって基本的な機能であり、地域経済が疲弊している今こそ、地域金融機関が取引先支援機能を適切に発揮することにより中小企業を活気づけ、地域経済を活性化することが必要であり、ひいては地域金融機関自身の経営基盤の強化にもつながることになる。

③ 地域産業への助成

地域産業への助成を効果的に実施するためには、新たな取引先の発掘や、ブランドイメージを高めるといった明確な目的の下に行うとともに、こうした活動のPRに努めることが必要である。

④ 地方公共団体等との取引

地方公共団体等との取引は様々な問題を抱えており、会員行において取引改善に向けた動きが活発化している。地方公共団体等との取引においても、健全性・収益性を著しく損なう取引は見直すことが必要である。

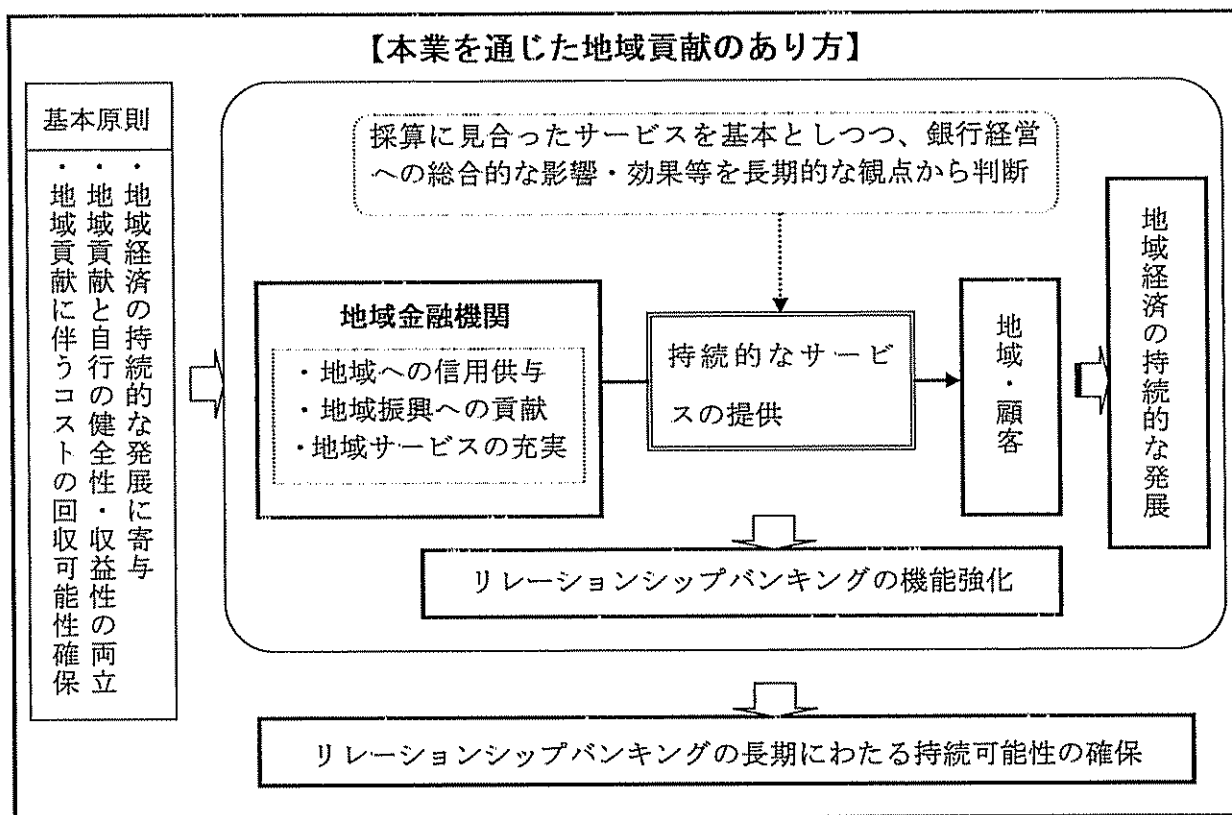
(3) 地域サービスの充実

顧客の利便性向上のためのサービスの中には、採算のとれない店舗やATMによるサービスを継続することによるコミットメントコストを発生させ、短期的には銀行収益への圧迫要因となるサービスがある一方、長期的な視点に立てば、地域や顧客からの信頼・評価を得ること、すなわちリレーションシップの強化につながるサービスもある。

従って、当該サービスを短期的な採算のみで判断することなく、銀行経営への総合的な影響・効果等を長期的な観点から勘案したうえで、サービスのあり方を検討することも必要である。

(4) 本業を通じた新たな地域貢献

これまで地域金融機関は、取引先中小企業の育成等を通じて間接的に地域経済の活性化に貢献してきたものの、取引対象はあくまで個人や法人など個々の取引先であった。地域経済の低迷が続き、取引先企業の業況不振は、地域金融機関の経営に大きな影響を与えていることを踏まえると、今後は、地域経済の活性化に視点を置いた取り組みも必要になると考える。



3. 本業以外の地域貢献（社会貢献活動）のあり方

これまで、本業以外の地域貢献（以下、「社会貢献活動」という）については、ある程度の宣伝効果を期待しつつも、基本的には「コスト」として捉え、そこから何らかの具体的な効果を得ようとする考え方はあまりなかったのではないかと

考えられる。今後、収益性や健全性を維持しつつ持続的に地域貢献に取り組むためには、社会貢献活動といえども、リレーションシップバンキングの機能強化に結びつくものであることが必要であり、そのためには、社会貢献活動がもたらす効果を把握したうえで、活動内容を検討し、戦略的に取り組むことが必要であると考える。

(1) 社会貢献活動が地域金融機関にもたらす効果

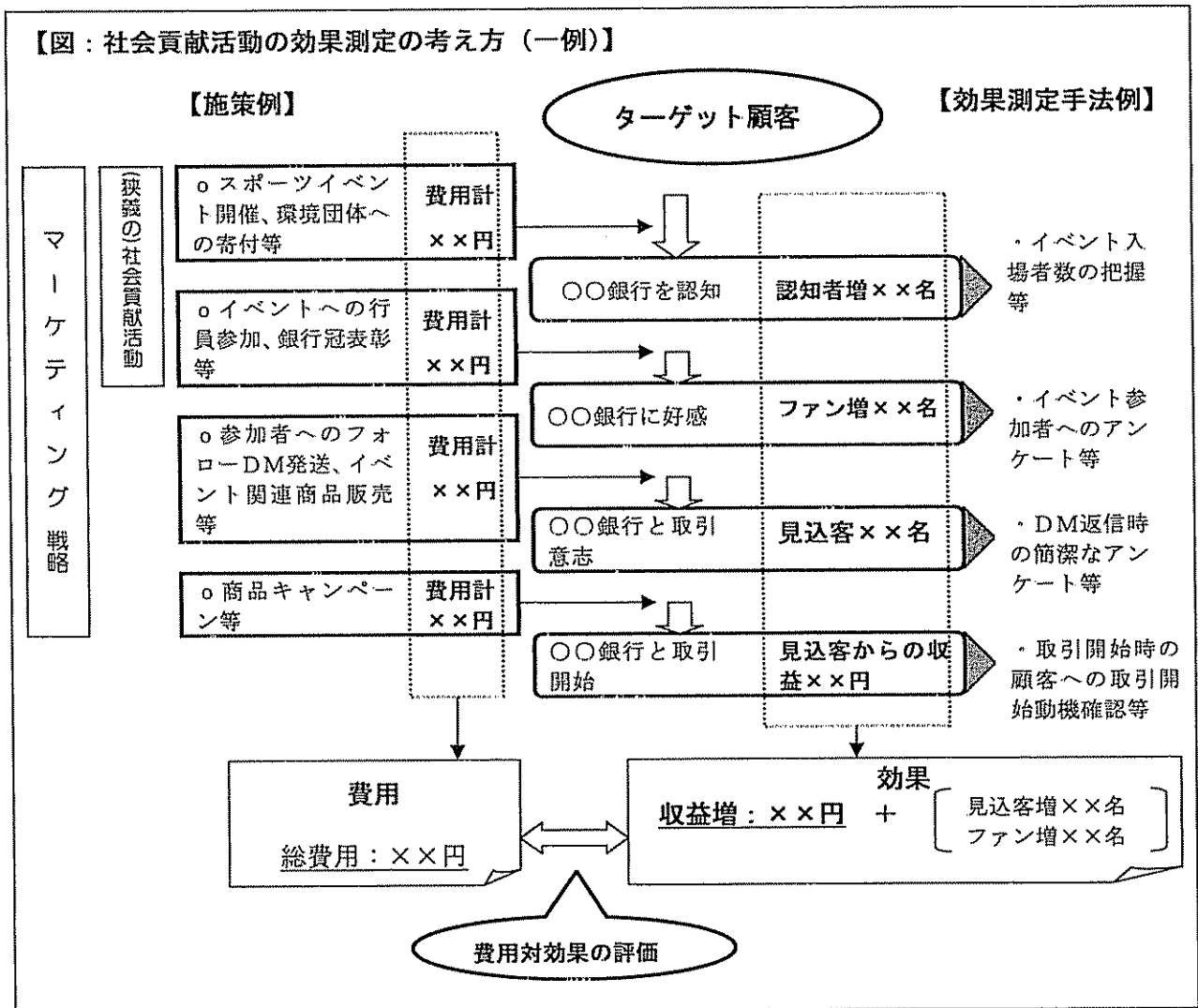
社会貢献活動は、①地域社会との関係強化、②ブランドイメージの向上、③優秀な人材の確保と社会貢献活動に対する行員の意識向上等の効果が期待でき、その結果、地域や顧客との長期的なリレーションシップをより強固なものとし、ひいてはリレーションシップバンキングの機能強化に結びつくものと考えられる。

(2) 社会貢献活動の効果測定の方法

社会貢献活動が地域金融機関にもたらす効果については、通常の事業活動のような短期的かつ財務的な効果は期待しにくいものの、その効果を定量的に測定し、費用対効果を勘案したうえで、最終的に利益につながるような取り組みが必要である。

社会貢献活動の効果測定の一例を示すと次図のとおりであり、社会貢献活動をマーケティング戦略の一環として捉え、個々の社会貢献活動の対象者（イベントの参加者等）に対するアンケート調査等に基づき、具体的な取引につながるまでの各ステップにおける施策の効果測定を行うなどの方法が考えられる。

【図：社会貢献活動の効果測定の考え方（一例）】



(3) 社会貢献活動のあり方

本業を通じた地域貢献が地域金融機関自らに直接的な収益をもたらすものであるのに対し、社会貢献活動により得られる効果は目に見えにくいものである。従って、社会貢献活動に取り組むに当たっては、その効果が最大限得られるよう、以下のような点を踏まえた活動を行うことが重要である。

① 幅広い地域住民を対象とした活動

社会貢献活動により、地域との関係強化、ブランドイメージの向上という効果を得るためには、その活動内容を地域住民に認知してもらうことが重要である。

② 地域のニーズとコストおよび効果のバランスがとれた活動

活動が地域のニーズに合致したものでなければ、効果はあまり期待できない

ことから、独り善がりの活動とならないよう、地域のニーズに合致した活動を行うことが重要である。他方、地域の全てのニーズに応えることは、地域金融機関に過度のコスト負担をもたらしかねないことから、どのような効果が期待できるのか、その効果に見合った適正なコスト負担はどの程度か等を見極めたうえで、活動内容を検討することが必要である。

③ 持続性のある活動

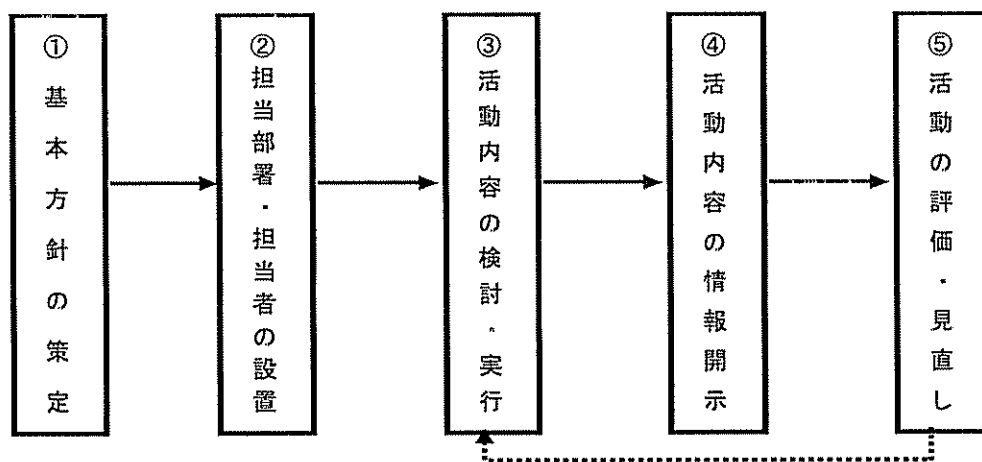
社会貢献活動により得られる効果は、短期間で現れるものではないため、持続的に取り組むことが重要である。

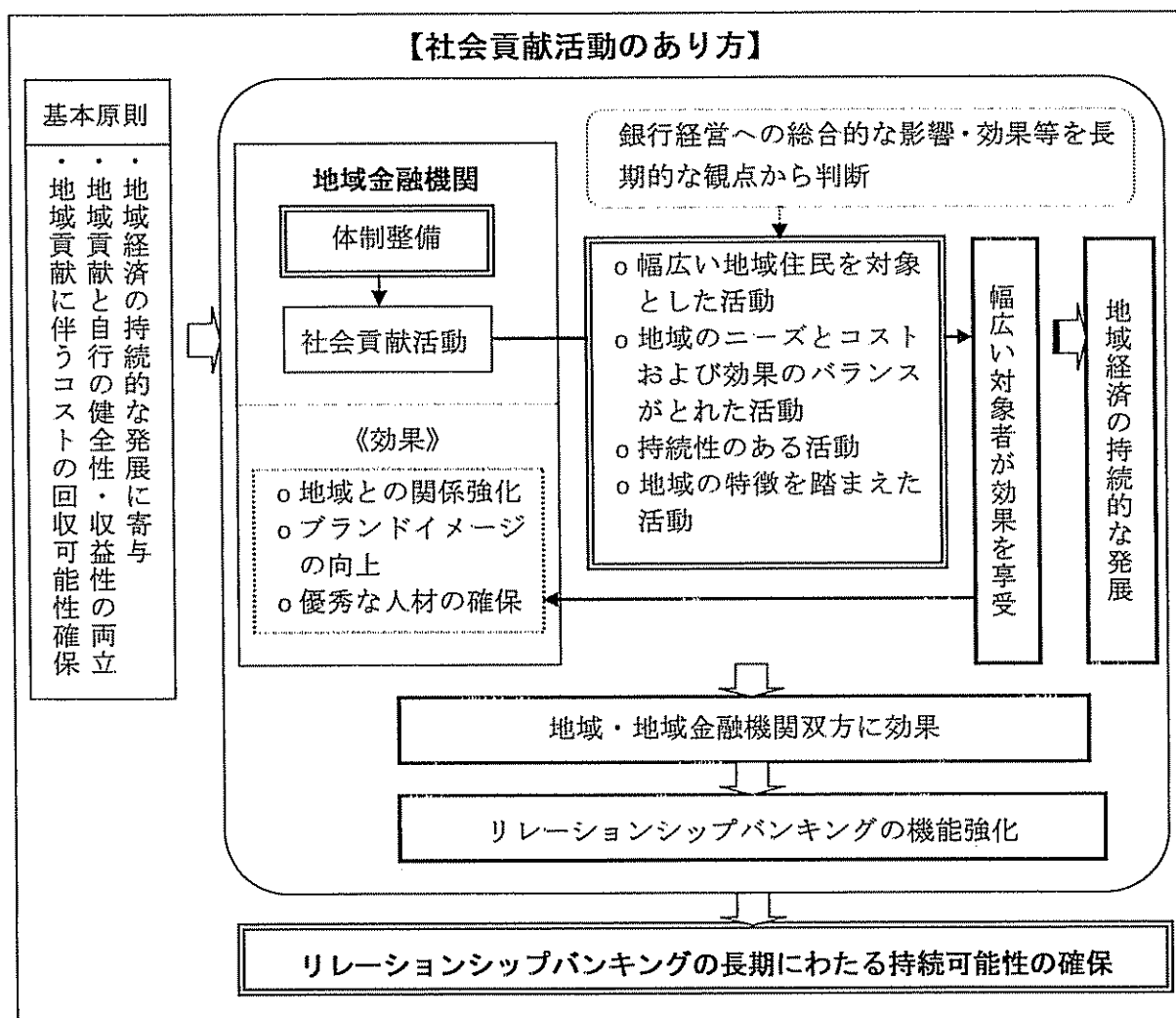
④ 地域の特徴を踏まえた活動

各都道府県および各市町村の特徴を踏まえた取り組みを行うことにより、より効果的な活動になる。

(4) 社会貢献活動を戦略的にを行うための体制整備

社会貢献活動を通じて、リレーションシップバンキングの機能強化を図るためには、場当たりの取り組みではなく、行内体制を整備したうえで、戦略的に取り組む必要があるが、そのためには、以下のような体制整備を図ることが必要である。





4. ディスクロージャーのあり方

(1) 地域貢献に関するディスクロージャー

地域貢献により、地域の信頼や評価を高め、リレーションシップバンキングの機能強化に結びつけるためには、その活動内容を積極的に開示し、地域住民の共感を得ることが重要である。

当協会では、地域貢献に関するディスクロージャーのあり方について、「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」(平15.3.28)に基づき、平成15年6月に取りまとめ、公表したところであり、①内容・目的・効果の明確化、②対象顧客を意識した情報開示の必要性を指摘している。

(2) 企業の社会的責任に関するディスクロージャー

企業の社会的責任(CSR)が注目されることに伴い、企業は、CSRに積

極的に取り組むと同時に、様々な利害関係者（ステークホルダー）に対し、その取り組み内容と成果について説明することが重要になっており、企業の中には、CSRに関する取り組み内容に関する報告書（「持続可能性報告書」）を作成・公表する動きもある。

今後は、地域金融機関においても、地域とのリレーションシップをより強固にするための一つの方策として、通常のディスクロージャー誌に加え、持続可能性報告書の作成を検討することも必要である。

VI. ブランドイメージを高めるための地域貢献のあり方

ブランドイメージを高めることは、地域や顧客からの信頼獲得、競争力の強化等を通じ、リレーションシップバンキングの機能強化に結びつくものであり、当業界にとって重要な経営課題の一つである。

ブランドイメージを高めるためには、ブランドイメージを形成している要素を把握したうえで、それらの要素に対する顧客のイメージを高めるよう取り組むことが必要である。

1. ブランドイメージを形成する要素

地域金融機関に対するブランドイメージがどのような要素から形成されているかという定義があるわけではないが、日本能率協会総合研究所では、金融機関のブランドイメージを、①一流性、②信頼性、③顧客志向性、④親密性、⑤安全性、⑥個性、⑦革新性、の7項目で調査している。

2. ブランドイメージを高めるための地域貢献のあり方

(1) 独自性、個性の発揮

これまでの横並びの戦略から脱却し、顧客ニーズを積極的に取り入れた独自の戦略を構築することにより、地域内での独自性を確立することが重要である。

(2) 顧客志向性、親密性の向上

顧客にとって身近に存在する敷居の低い庶民的な金融機関という、地域金融機関の特性を引き続き発揮するとともに、顧客のニーズを踏まえた地域サービ

スの充実を図ることにより、顧客との親密性を向上させることが重要である。

(3) 広報活動の充実

顧客やマスコミに対する広報活動を積極的に行うことにより、地域金融機関への信頼性を高めることが重要である。

VII. 米銀における地域貢献の考え方

地域金融戦略委員会では、米銀における地域貢献の考え方等を検証すべく、昨年11月に視察団を派遣した。その視察結果は以下のようなものであった。

① 視察先の米銀では、地域の企業への積極的な貸出、経営指導等を実施することで、企業の育成・支援を通じて、地域経済の活性化に貢献しており、こうした行動が地域貢献そのものであるとの認識を持っている。

加えて、米国の収益至上主義の中にあって、地域貢献といえども例外ではなく、すべての地域貢献は、何らかの自行の収益に寄与するものと捉えられている。また、地元の資金は地元へ還元することを重視するが、そのことにより、銀行の収益が低下するものであってはならず、このため、収益向上策（適正な金利・手数料の設定）やリスク回避策（保証・証券化）がとられている。

② 米国では、地域貢献を受け身の姿勢ではなく、その活動が自行の営業基盤の強化やイメージアップにつながるなどの認識から、積極的に地域貢献が行われている。

③ 適切に地域貢献を行うためには、ア) 実施拠点である営業店の適正な配置が必要、イ) 行員自身がその地域で暮らすことが必要との認識である。それにより、地域との一体感が生まれ、地域と協働して事業展開を図ることが可能になるとしている。

④ 顧客とのより密接な関係作りのために、営業店の担当者は比較的長い在任期間に及ぶ傾向がある。また、一人の顧客に複数の違った役割の担当者を配置し、一人が転勤してもその他の担当者が顧客の情報を継続的に保有できる体制を整えている。

第2部「地域経済活性化と地域金融機関の役割」

地域金融機関に望む地域貢献活動として、地域経済の活性化に対する取り組みが期待されていることが、各種アンケート調査等からうかがえることから、改めて地域経済活性化における地域金融機関の役割について検討することとする。

I. 地域環境の変化に対応した地域金融機関の取り組み

従来、地域経済の活性化は、主に行政（自治体）の問題として捉えられ、地域金融機関の問題として捉えられることはなかったが、現状の厳しい地域の状況を踏まえると、行政（自治体）のみの対応には限界があると考えられる。

そこで、地域の事情に通じている地域金融機関が、自行の持つ豊富な情報を活用し、多様な主体（自治体、事業者、住民、専門家、大学、事業者団体、コミュニティ組織）と連携を強化しながら主体的に取り組むことにより、中小企業や商店街の再生が図られ、人が住みやすく暮らしやすい活力ある「まちづくり」（注）が可能になると考えられる。

（注）「まちづくり」とは、地域や地区の都市計画や活性化、あるいはしかけづくりなど広範な意味をもち、行政・市民・専門家すべてが参加する広い意味で使われている。「まちづくり」と同声語としては、「町づくり」や「街づくり」があり、「町づくり」は、自治体による町の形成、「街づくり」は、都市の市街地形成の意味、など微妙な使い分けがされている（出典：「現代用語の基礎知識」）。

II. 活力ある「まちづくり」への支援

1. 「まちづくり」の今日に至る経緯と課題

日本の「まちづくり」は、行政（自治体）と民間の取り組みにもかかわらず、中心市街地の活性化が進まず、地域の振興につながっていないのが実情であり、その要因としては、「まちづくり」は、従来、行政（自治体）や民間のサービスを提供する側が主体となって取り組まれることが多かったため、住民の意見やニーズが反映されにくい状況にあるということが広く指摘されている。

こうした中、近年、NPO等を中心とした地域住民主体のまちづくり活動が行われつつあるものの、「事業」としての基盤が脆弱であり、特に資金難を中心に、人材やノウハウの不足という課題を抱えている。また、こうした活動への参加意識や市民が主体的にまちづくりを進めるという意識が十分に醸成されていないのが実情である。

2. 「まちづくり」における地域金融機関の役割

活力ある「まちづくり」は、行政（自治体）のみで考えられるものでなく、サービスを提供する民間（TMO（タウンマネジメント機構）、商工会議所・商工会、商店街振興組合等）に加え、地域に住む住民の主体的な活動が重要と考えられる。

地域との共存共栄を基本理念とする地域金融機関としても、こうした行政、民間、地域住民の「まちづくり」の取り組みを積極的に支援することが必要であり、具体的には、以下のとおり、地域とのリレーションシップやネットワークを活かし、住民主体の活動を盛り上げていくとともに、活動を資金面・ノウハウ面等から支援していくことが必要であると考えられる。

(1) 地域開発案件への参画

地域金融機関の役割の一つとして、活力ある「まちづくり」に向けて、地域経済の活性化に必要なインフラ整備等の地域開発案件に行政（自治体）、政府系金融機関等と連携して参画することが挙げられるが、その参画手法としてはPFIやコミュニティクレジット（注）等がある。

（注）コミュニティクレジットとは、地域社会において互いに信頼関係にある企業等が、相互協力を目的に資金を拠出し合い連携することで、（構成員の個々の信用より）高い信用を創造し、金融機関からの資金調達を円滑化するとともに、地域の資金を地域に還流させる仕組みである。

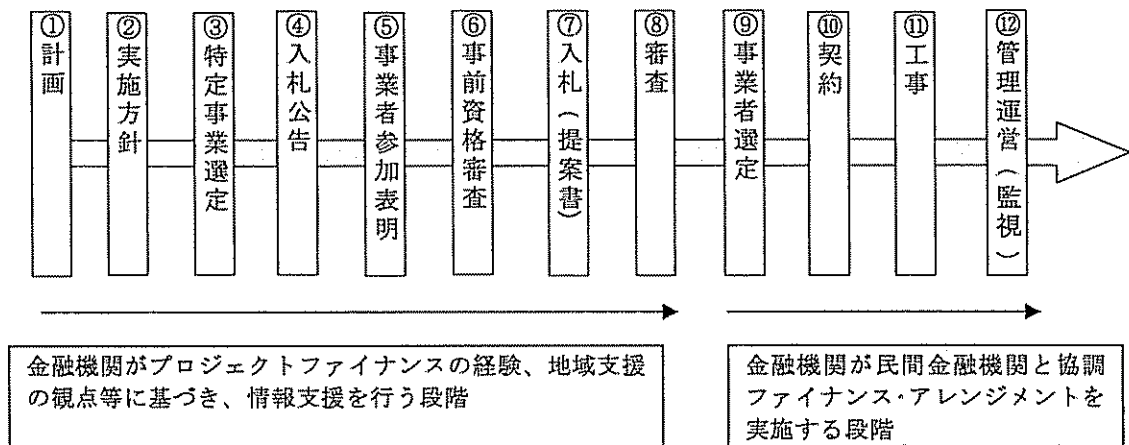
PFIとは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う新しい手法であるが、PFI事業の効果およびPFI事業のプロセスは以下のとおりである（会員行の参画したPFI手法による案件例は「事例」参照）。

① PFI事業の効果

自治体のPFIの導入効果としては、民間事業者の経営上のノウハウや技術的能力を活用し、効率よく低コストで整備・運営することにより、地域のニーズに応じていくことができ、一方で、民間事業者に対しても新たな事業機会を創出し、雇用の拡大などを通じて地域経済活力の維持・向上につながるものと期待されている。金融機関としても、融資機会が得られ、手数料収入の拡大にもつなげていくことが可能になる。

② PFI事業のプロセス

次図のとおり、自治体等（公共施設等の管理者等）は、民間事業者の発案等を参考にPFI事業を①計画し、②実施方針を公表する。その後、民間事業者の④入札公告が行われ、⑧審査により⑨事業者選定が行われる。⑨事業者選定後、協調融資団が組成され、⑩事業契約締結、融資契約締結等の各種契約の締結後、協調融資が行われる。



【事例：会員行の参画したPFI手法による案件例】

案件名	契約時期 開業予定 運営期間	総事業費 協調融資枠	スポンサー (事業主体)	アレンジャー	参加行
福岡クリーンエナジー (福岡市の廃棄物処理施設の建設・運営事業)	14.3 17.10 25年	約360億円 263億円	福岡市、九州電力	みずほCB 日本政策投資銀行	福岡銀行、西日本銀行、福岡シティ銀行、山口銀行、三井住友銀行、住友信託銀行
高知医療センター (高知県・高知市の病院本館、職員宿舎等の施設整備事業、他運営・管理事業)	15.4 17.3 27年	約2,131億円 不明	オリックス(株)他	みずほCB 日本政策投資銀行、デブファ銀行	四国銀行、高知銀行、東京三菱銀行、損保ジャパン、三井住友海上
札幌市第2斎場整備運営事業	15.2 18.4 20年	約226億円 51億円	東亜建設工業(株)、岩田建設(株)、(株)山下設計他	みずほCB 日本政策投資銀行 北洋銀行	北海道銀行、札幌銀行

(2) コミュニティビジネス起業家等の支援

近年、地域社会が取り組むべき問題が多様化し、行政（自治体）のみでは対応しきれない状況下、コミュニティビジネスが期待されている。コミュニティビジネスとは、「地域における問題を地域住民自らが解決するビジネス」であるが、地域金融機関としても、活力ある「まちづくり」に向けて、こうしたコミュニティビジネスの起業家等を支援していくことが必要である。具体的には、①地域の起業家を支援するNPO法人の立上げ支援、②既に地域の起業家を支援しているNPO法人との連携による事業立上げのアドバイス等の支援、③起業家育成のための資金供給支援等が考えられる。

(3) ネットワークを活かした取り組み

① 地域住民の「まちづくり」への参加意識の醸成

地域の活動からまちづくり活動へと成長している活動も少なくない一方で、地域の活動への無関心層も多い。こうしたことから、地域金融機関のネットワークを活かして、地域のボランティア的活動からNPO活動まで、様々な地域活動への参加意識を醸成して、地域の主体的住民活動を盛り上げていく必要が

ある。方法としては、自行のホームページ、ディスクロージャー誌、刊行誌、各種セミナー、ATMコーナーへの地域情報資料の備置き場の提供等を通じて地域情報や地域活動を伝えていくことが考えられる。

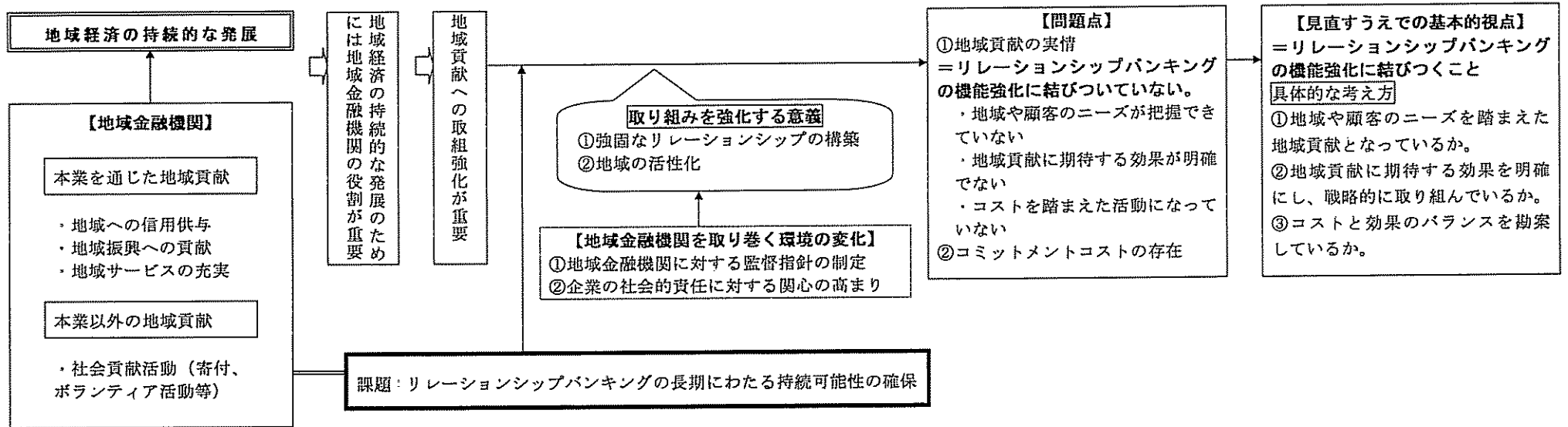
② 「住民」、「民間」、「行政」、「大学」のコーディネート

地域社会全体を捉え、長期的視野に立って「まちづくり」を考え、「住民」、「民間（商店街振興組合等）」、「行政」、「大学（学識者・専門家）」との連携を強化し、銀行全体で実践していくためには、銀行内部に、地域全体を研究し実践的な活動を進めていくような地域振興の専門部署を立上げることも有効と考えられる。まずは、地域全体を研究し、地域の目的別顧客別ニーズを把握し、「住民」、「民間（商店街振興組合等）」、「行政（自治体）」、「大学（学識者・専門家）」との連携を強化しながら、エリア単位、あるいは、銀行全体で、取引先の枠を超えて、地域全体での話合いの場をセッティングし、それらをコーディネートしていく努力が大切である。そのうえで、「話合いの場」から「勉強会」、「研究会」へと発展させるとともに、単に参加するだけや、寄付といったボランティア的な活動のみにならないようにすることが必要である。

こうした取り組みは、早い段階で、多様な主体と関わりを持つことから、地域金融機関にとって、「地域顧客ニーズ」を的確に把握し、新たなビジネスチャンスを得ることにもつながる。

以 上

「リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方」の全体像



リレーションシップバンキングの機能強化策としての地域貢献のあり方

