

◆配本計画・主要内容◆

分冊	主要内容
1	<b>【本質的対話のために必要な知識とポイント ～課題把握編～】</b> 第1章 対話力強化のために必要な知識① 第2章 対話力強化のために必要な知識② 第3章 中小企業経営者との本質的対話例①
2	<b>【本質的対話のために必要な知識とポイント ～課題解決・実践編～】</b> 第1章 中小企業経営者との本質的対話例② 第2章 中小企業経営者との本質的対話例③

※ 編集の都合により、編成に若干相違が生じることがあります。

執筆者紹介 五十音順／敬称略

大山 雅己（ジュピター・コンサルティング株式会社）

黒澤 元国（秩父商工会議所）

寺本 明輝（浜銀総合研究所）

# 中小企業経営者との対話力強化コース 目次

第1分冊 本質的対話のために必要な知識とポイント ～課題把握編～

## 第1章

### 対話力強化のために必要な知識①

金融行政方針と地方創生

第1節	金融行政方針	2
第2節	地方創生	14
第3節	課題把握に役立つツール	24

## 第2章

### 対話力強化のために必要な知識②

中小企業経営者が求めていること

第1節	中小企業ヒアリング・アンケートなどのポイント	34
第2節	対話力を強化させるためのポイント① ～決算書から経営課題をつかむ～	40
第3節	対話力を強化させるためのポイント② ～内部環境についての理解～	54
第4節	対話力を強化させるためのポイント③ ～外部環境についての理解～	66
第5節	情報整理と経営課題抽出のためのツール ～SWOT分析とクロスSWOT分析～	74

第6節 非財務情報と財務情報の対応づけ 78

第7節 「事業価値を高める経営レポート  
(知的資産経営報告書) 作成マニュアル改訂版」 80

第3章

## 中小企業経営者との本質的対話例①

序 節 対話のポイント：15の視点 86

第1節 事業性評価に関する課題把握のための  
対話のポイント 128

第2節 経営改善・成長力強化に関する課題  
把握のための対話のポイント 130

第3節 抜本的事業再生等に関する課題把握  
のための対話のポイント 150

第 **1** 章

**対話力強化のために  
必要な知識①**

**金融行政方針と  
地方創生**

# 金融行政方針

## 1

## 平成28事務年度 金融行政方針の目的

金融庁は、「金融機関は顧客本位の業務運営に努めるべきだ」との理念のもと、2015（平成27）事務年度より、「金融行政方針」を策定し、公表しています。金融行政方針とは、各事務年度において金融行政が何を指すかを明確にし、その実現に向けてどのように金融行政を行うか明らかにしたものです。その進捗状況や実績等は継続的に評価されます。PDCAサイクルの考え方をもとに、結果を翌事務年度の金融行政方針に反映しています。

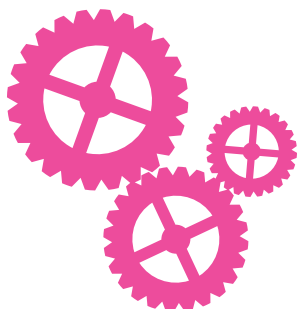
2016（平成28）年10月に、「平成28事務年度 金融行政方針」が公表されました。その目的は次のとおりです。

金融庁は、

- ①金融システムの安定/金融仲介機能の発揮
- ②利用者保護/利用者利便
- ③市場の公正性・透明性/活力を確保する

ことにより、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大を目指す。

金融を取り巻く環境が急激に変化するなか、市場メカニズムを適切に発揮させるためには、従来とは異なる革新的な取り組みが必要です。「平成28事務年度 金融行政方針」では、以下の3点を変革の重点テーマとしています。



- ①金融当局・金融行政運営の変革
- ②国民の安定的な資産形成を実現する資金の流れへの転換
- ③「共通価値の創造」を目指した金融機関のビジネスモデルの転換

## (1) 金融当局・金融行政運営の変革

金融を取り巻く環境変化に金融行政が遅れることなく、また将来を見据えて金融サービスの質の向上や市場の発展を実現していくために、まずは金融庁自身や金融行政運営のあり方を変えていくことが必要です。そこで、検査・監督のあり方を環境変化に適合する形に見直し、金融機関による開示の促進等により、良質な金融商品・サービス提供に向けた金融機関の競争を実現し、金融庁の組織自身を、環境変化に遅れることなく不断に自己改革する組織に変革することとしています。

## (2) 国民の安定的な資産形成を実現する資金の流れへの転換

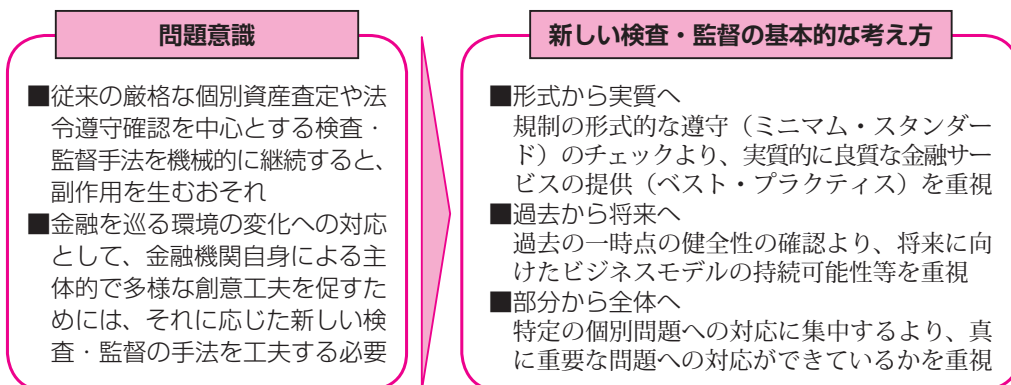
人口の減少や高齢化が進むなか、これまで蓄積された国民の貯蓄（資産）を安定的に増大させることが重要です。

具体的取組みとして、以下の3点が推進されています。

- ①家計における長期・積立・分散投資の促進
- ②金融機関等（運用機関/販売会社）における顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）の確立・定着
- ③機関投資家（年金基金等）における運用の高度化

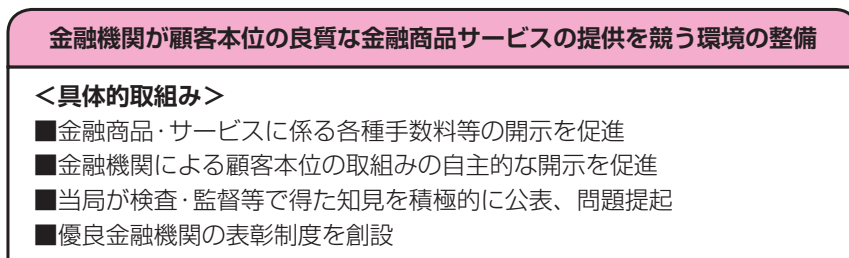
なお、フィデューシャリー・デューティーは、「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」以降、頻繁に取り上げられるようになりました。同基本方針では、フィデューシャリー・デューティーを「他者の信認を得て、一定の任務を遂行すべき者が負っている幅広い様々な役割・責任の総称」と定義しています。

図表1-1 検査・監督のあり方の見直し



出所：平成28事務年度 金融行政方針をもとに作成

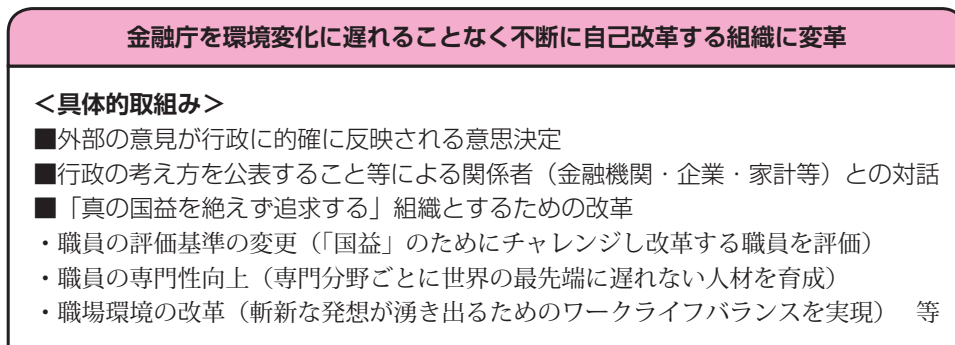
図表1-2 良質な金融商品・サービス提供に向けての競争実現



「見える化」によって、金融機関の取組みが顧客から正当に評価されるメカニズムを実現

出所：平成28事務年度 金融行政方針をもとに作成

図表1-3 ガバナンスの改善



出所：平成28事務年度 金融行政方針をもとに作成

図表1-4 経済の持続的な成長に資するよりよい資金の流れを促進

課 題	主な施策	目指す姿
<p><b>家 計</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・金融資産の過半が現預金</li> <li>・資産運用のリターンが低い</li> <li>・投資のリテラシー・成功体験が不足</li> </ul> <p><b>販売会社（銀行、証券会社、保険会社等）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・手数料稼ぎを目的とした顧客不在の経営姿勢</li> <li>・手数料の水準や商品の特性（リスクの所在）が顧客に分かりにくい</li> </ul> <p><b>機関投資家（資産保有者、運用機関）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金の性格・規模に見合う運用・リスク管理の高度化</li> <li>・個別企業の価値を評価した長期視点の投資、投資先企業との建設的な対話が不十分</li> </ul> <p><b>市場・経済</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネーの供給が不十分</li> <li>・直接金融市場の発展が課題</li> <li>・グローバルな運用機関・仲介機関のプレゼンスが小さい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○積立NISAの創設・普及</li> <li>○実践的な投資教育</li> <li>○金融機関等における「顧客本位の業務運営を行うべき」との原則（フィデューシャリー・デューティー）の確立・定着</li> <li>○手数料の開示の促進</li> <li>○商品のリスクの所在等の説明（資料）の改善</li> <li>○顧客本位の取組みの開示の促進</li> <li>○機関投資家が最終受益者の利益を第一に考え、企業と建設的な対話を行うよう、スチュワードシップ・コードの改訂</li> <li>○運用機関の利益相反管理・ガバナンスの強化</li> <li>○資産保有者（年金基金等）による運用機関への働きかけ・チェック</li> <li>○アルゴリズムを用いた高速な取引について必要な対応の検討</li> </ul>	<p><b>家 計</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期・積立・分散投資の促進を通じた、より安定的な資産形成の実現</li> </ul> <p><b>販売会社（銀行、証券会社、保険会社等）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・真に顧客のためになる良質な金融商品・サービスの提供</li> <li>・顧客による金融商品の比較を容易に</li> </ul> <p><b>機関投資家（資産保有者、運用機関）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運用・リスク管理の高度化によるリターンの安定的な向上</li> <li>・投資先企業との建設的な対話による企業価値向上</li> </ul> <p><b>市場・経済</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネーの適切な供給</li> <li>・厚みのある株式市場・社債市場等の発展</li> <li>・グローバルな金融機関の集積による市場活性化（質の高い市場情報の流入、高度な金融人材の集積）</li> </ul>

出所：平成28事務年度 金融行政方針をもとに作成

### (3) 「共通価値の創造」を目指した金融機関のビジネスモデルの転換

世界的に長短金利の低下が進展し、また、テクノロジーの進化が金融業に大きな変革を迫るなど、金融を取り巻く環境は大きく変化しています。横並びで単純な量的拡大競争に集中するような銀行のビジネスモデルは限界に近づいており、ほかの金融業でも従来型のビジネスが競争力を失う可能性が生じています。現在のビジネスモデルが環境変化のもとで持続可能か検証することが必要です。

その際、金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上・国民



の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も、安定した顧客基盤と収益を確保するという好循環（顧客との「共通価値の創造」）を目指すことが望まれています。

## 2 金融仲介機能の 質の向上

「平成27事務年度 金融レポート」および「平成28事務年度 金融行政方針」の地域金融機関に関する分析において、以下のような指摘がなされています。

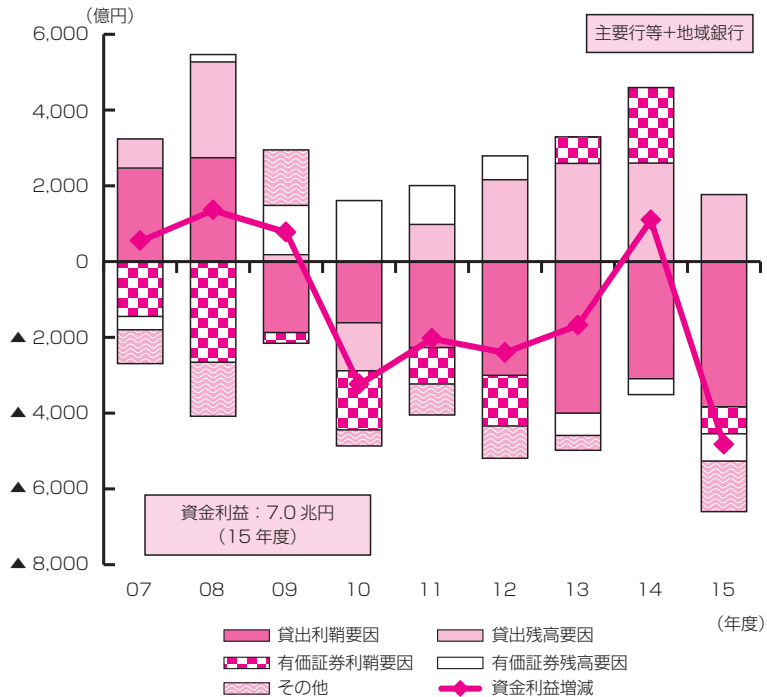
- ①金利の低下が継続するなか、銀行全体として利鞘縮小を融資拡大でカバーできず、顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益率は、2025年3月期に地域金融機関の6割超がマイナスになる可能性
- ②人口減少が継続するなかで、すべての金融機関が貸出規模の拡大により収益を維持することは現実的ではなく、資産規模をコントロールしつつ、より安定的な収益基盤の構築を行うことが重要

このように金融機関の経営環境が厳しさを増しているなかでは、各金融機関が、問題意識を持って自らのビジネスモデルを検証し、それぞれが自主的な創意工夫のもと、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的かつ有効な取組みを行うことが大切です。

一般的に、顧客企業の事業の内容をよく理解し、企業価値向上につながるアドバイスとファイナンスを提供することで収益を確保している地域金融機関については、金利低下が進むなかにおいても貸出金利回りの低下幅が緩やかで、顧客基盤や経営を比較的安定させることに成功している傾向が見られます。前述の、金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組み（顧客との「共通価値の創造」の構築）は、持続可能なビジネスモデルの1つの有力な選択肢であるとともに、地域経済の活性化にもつながると考えられています。

「平成28事務年度 金融行政方針」では、預金取扱金融機関が金融仲介機能の質の向上を図るために、重点施策を定めています。

図表1-5 金利低下により、利鞘縮小を貸出増でカバーできない状態



(注1) 地域銀行については、期中合併における非存続金融機関の計数は含まれない。  
 (注2) 有価証券利息配当金に計上されている株式配当金、投資信託の解約益等を除く  
 (投資信託の解約益等は12年度以降)。

出所：平成27事務年度 金融レポート

## (1) 金融機関の取組みについての実態把握

### ① 「日本型金融排除」の実態把握

十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先以外に対する金融機関の取組みが十分でないために、企業価値の向上が実現できず、金融機関自身もビジネスチャンスを見逃している状況（「日本型金融排除」）が生じていないかについて、金融機関と企業の双方からヒアリング等を通じて、金融庁が実態把握を行うこととしています。

また、公的金融機関に対しては、民間だけではリスクをとりきれないが、支援に値する企業に対する応分のリスクテイクを行うことで、民間金融機関の活動を補完する本来の役割について、そうした役割を実際に果たしているかについても併せて調査することとしています。

企業や金融機関から金融庁がヒアリング等を行う際のポイントは、以下のとおりです。

- ①与信判断における審査基準・プロセス、担保・保証への依存の程度（事業性評価の結果に基づく融資ができているか）
- ②貸付条件変更先等の抜本的事業再生等を必要とする先に対する、コンサルティングや事業再生支援等による顧客の価値向上に向けた取組み
- ③公的金融機関の融資・連携状況の実態把握（民間金融機関の融資と補完的・連携的か）

## ② ファンドによるエクイティ性資金の活用状況の実態把握

顧客企業の生産性を向上させるための1つの手段として、預金取扱金融機関が提供しにくいエクイティ性資金の活用が有効ですが、エクイティ性資金の出し手である地域活性化・事業再生ファンドについて、その投資実績等にバラツキが見られます。そのため、各金融機関における地域活性化・事業再生ファンドの経営戦略上の位置付け、ファンド運用の基本スタンス、有効な運用のための能力の確保（外部人材確保を含む）およびガバナンスの整備状況について、金融庁が実態把握を行うこととしています。

## （2）金融仲介の質の向上に向けての金融機関との深度ある対話

企業から評価される金融機関は、取引先企業のニーズ・課題の把握や経営改善等の支援に向けた取組みを組織的・継続的に実施することにより、自身の経営の安定につながっています。

どうすれば金融仲介の質を一層高めていけるか、金融機関の取組みの実態把握や「金融仲介機能のベンチマーク（後述）」等の客観的な指標を活用し、金融機関との間で深度ある対話を進めていきます。その際、そうした顧客本位の経営を真に実現するため、「ガバナンスの状況」「事業戦略・計画」「支店のノルマ」「業績目標・評価」「人材育成」「融資審査態勢」等を含め、金融仲介の質の向上に向けて対話を行うこととしています。

## （3）開示の促進等を通じた良質な金融サービスの提供に向けた競争の実現

金融機関が顧客本位の取組みについて十分な情報提供を行うことは、顧客が自らの

ニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択することを可能とし、ひいては、良質な金融サービスの提供に向けた金融機関間の競争の実現にもつながります。具体的情報開示の方法として、以下があげられています。

- ①金融機関に対し、「金融仲介機能のベンチマーク」等の客観的な指標を活用し、その金融仲介機能の発揮状況について、積極的かつ具体的に開示するよう促す。
- ②金融機関の事業性評価に基づく融資や本業支援等の組織的・継続的な取組みについて、優良な取組みを行っている金融機関を公表・表彰する。
- ③「経営者保証に関するガイドライン」およびその活用状況をより広く周知するために、金融機関による開示をさらに促す。

#### (4) 金融仲介のさらなる発揮に向けた関係機関との連携促進

金融機関の取組みをサポートしつつ、事業者の自主的な経営改善を通じた地域経済の活性化の実現を図るため、関係省庁や政府系金融機関および各種支援機関との連携・協力の強化を図ることが重要です。

具体的な連携促進の方法は、以下のとおりです。

- ①顧客企業による外部の専門人材の活用に当たっては、地域活性化・事業再生ファンドによるハンズオン支援や地域経済活性化支援機構（REVIC）および日本人材機構による支援が有効であることから、金融機関に対しいった支援機関との密接な連携やその機能の積極的な活用を促す。
- ②金融機関に対し、REVICの経営者保証付債権等の買取り・整理業務の積極的な活用を促す。
- ③信用保証制度について、事業者が自主的に経営改善に取り組むことを前提に、金融機関および信用保証協会が事業者への経営改善支援に積極的に取り組むインセンティブが働くような制度の見直しが検討されており、こうした見直しの趣旨に沿った対応が進むよう金融機関と対話を行う。