

# 金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート

令和2年 10 月

## 目次

1. 基本的考え方.....	2
2. 2019 事務年度の取組み ～金融仲介機能の改善に向けて～ .....	4
(1)地域金融機関との「探究型対話」の実践.....	5
(i)地域金融機関との「探究型対話」の実践.....	6
(ア) 各階層との対話を実践した事例.....	6
(イ) 地域金融機関の実態を踏まえた対話を行った事例 .....	10
(ウ) 財務局と金融庁との連携.....	12
(ii)今後の探究型対話の実践に向けて .....	12
(2)対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積、制度の点検.....	13
(i)企業アンケート調査結果 .....	13
(ii)金融仲介機能のベンチマークの点検.....	23
(iii)人材紹介業 .....	24
(iv)地域商社.....	28
(v)シンクタンクへの役割の期待 .....	29
(vi)デジタルライゼーションの受容に合わせた基幹系システムに関する取組み...31	
(3)Regional Banking Summit (Re:ing/Sum) <sup>リンサム</sup> .....	33
(i)基調講演 .....	34
(ii)パネルディスカッション.....	35
(iii)今後に向けて.....	38
(4)地域における生産性向上と課題解決.....	39
(i)地域生産性向上支援チーム.....	39
(ii)地域課題解決支援室・チーム .....	41
3. 今後の方針 ～持続可能なビジネスモデルの構築に向けて～ .....	43
(1) 地域経済の実態把握・分析（インテリジェンス） .....	43
(2)地域金融人材の能力向上に向けた取組み .....	43
(3)さらなる対話の質的向上 .....	44
(コラム1) 中小企業の株式に担保権を設定し、再生ファイナンスを実行した事例 ..46	
(コラム2) 地域金融機関のサーチファンドへの取組み .....	47

## 1. 基本的考え方

1998年、金融庁の発足当初は、バブル崩壊に伴う不良債権問題を克服し、日本経済を再生することが最優先の課題であった。金融検査マニュアルに基づく厳格な資産査定や規制・法令の遵守状況の確認など、ルールベースの行政対応が必要とされた。

その後、金融を巡る環境や課題は大きく変化した。事業者が金融機関に求めるサービスも、資金の仲介だけでなく、ヒト・モノ・情報の仲介へと広がりを見せている。個人顧客に対しても、預金にとどまらず、各顧客の選好に応じた金融商品を提供し、安定的な資産形成に貢献することが求められている。人口減少や高齢化、低金利環境の継続など厳しい経営環境の中、金融機関には、こうした顧客のニーズの多様化に適応し、各々の置かれた環境に応じた持続可能なビジネスモデルを構築することが求められている。

金融庁としても、こうした環境や課題の変化を受け、金融機関が自らの経営理念・経営環境を踏まえ検討し、持続可能なビジネスモデル構築のための創意工夫を重ねられるよう、規制や検査・監督の見直しなどの環境整備を進めてきた。特に、ここ数年、IT技術の進展を戦略的に取り込むための金融グループにおける経営管理や柔軟な業務展開を可能とする規制改革、人材紹介業務などの業務範囲の明確化等に取り組んできた。

そして、2019年、銀行等の議決権保有制限について、事業再生・事業承継等を行う企業に対する出資等の例外措置を拡充するとともに、地域商社に対する地域銀行の100%出資を一定の条件のもとで可能とするよう、銀行法施行規則等の見直しを行った。さらに、人事ローテーション等に関する監督指針を改め、金融機関において、コンプライアンス・リスクの低減を図りつつ、柔軟な人材配置を行うことで、人材（ヒューマンアセット）の育成とこれを通じた良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくなるよう、過度に詳細なルールを見直すとともに、金融機関による金融仲介機能の発揮に向けた多様な創意工夫を妨げているとの指摘のあった金融検査マニュアルを廃止した。

こうした環境整備を踏まえ、人材紹介や地域商社など地域の事業者支援や経済活性化のための新たな取組みを始める地域金融機関も現れてきている。従来の金融の枠を超えて、地域の企業・自治体を牽引・協働し、地域価値の向上を図ることで、持続可能なビジネスモデルの構築を目指す事例や、県内GDPの増加をKPIとして設定する事例もみられる。これらはいずれも、自身の経営基盤とする地域経済の生産性向上に自ら取り組もうとする事例である。金融機関では、変革の必要性をより強く意識した経営によって、コスト・リターンバランスの取れた、安定した収益や、将来にわたる健全性を確保することが重要となる。

さらに、本年2月以降の新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴い、事業者が苦境に陥る中、顧客に対して適切な支援を行うことができるか、金融機関の金融仲介機能の真価が問われる局面も迎えることとなった。

人口減少や高齢化などの課題先進国である日本の地域経済におけるこうした動きは、将来的には世界的な一つの新しいモデルにもなり得るものと考えられる。金融行政当局（金融庁および財務局。以下、「当局」という。）としても、心理的安全性を確保しながら、金融機関の様々な試行錯誤について深い理解に努め、探究型対話を通じて、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築を後押ししていく。

以下、①心理的安全性の確保や経営者の視点に立った客観的事実の整理など、金融庁における対話の手法改善に向けた取組みの紹介及び今後の実践に向けた方針を提示するとともに、②そうした対話等を通じて把握した金融機関の特徴的な取組みに加え、ベンチマークや企業アンケートの分析等を紹介する。最後に、③地域経済エコシステムの構築に向けた金融庁としての取組みと今後の展望について記載する。

## 2. 2019 事務年度の取組み ～金融仲介機能の改善に向けて～

2018 事務年度、金融庁では、地域金融機関の金融仲介機能の発揮を通じた持続可能なビジネスモデルの構築に向けた創意工夫を後押しするため、客観的事実に基づいた対話を通じて双方が新たな気づきを得ることを企図する「探究型対話」を試行した。具体的には、当局の見解を一方向的に押し付けることなく、それぞれの金融機関が直面する経営環境を踏まえ、経営理念等においてどのような姿を目指しているか、経営陣が金融仲介機能の発揮をどのように位置付けているかについて正しく理解し、客観的事実を踏まえつつ、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた課題やその解決策等について対話を行っていくことを目指したものである。

2019 事務年度は、特に、①「経営理念」の確立と浸透状況の確認、②対話の際に「心理的安全性」を確保した探究型対話の実践の継続、対話の質的向上に取り組んだ。

地域金融機関の持続可能な経営の実現のためには、地域金融機関が自らのあるべき姿を表す経営理念等を組織全体として明確化し、経営陣から営業現場の職員まで、同一の志を持って職務に当たることが重要と考える。確固たる経営理念等は、地域金融機関において、経営陣や職員による真剣な議論を経て、自らの存在意義・目的を見つめ直すことで、初めて得られるものである。

当局は、そのような経営理念等に基づき、例えば、経営陣が経営理念等をどのような戦略によって体現しようとしているか、営業店職員がどの程度経営理念等を意識して日々の業務に励んでいるか、などについて、心理的安全性の確保に留意しながら、地域金融機関の各階層（経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員）、社外取締役との対話を実践した。

また、探究型対話を通じて、金融機関による様々な創意工夫の促進が期待されるが、そのためには、当局としても、地域金融機関との間で、実際に相互の「気づき」に繋げられるような知見を積み重ねていく必要がある。

例えば、金融庁では、2015 事務年度より企業アンケート調査を実施し、地域銀行の融資やサービス等に関する企業の評価を、地域銀行との相互の「気づき」の実現に向けて活用してきた。

また、2019 事務年度は、「金融仲介機能のベンチマーク」の点検、地域金融機関による人材紹介を後押しする施策の検討への参画、地域商社への出資規制の緩和など、必要な制度の創設や見直しにも精力的に取り組んだ。

加えて、金融庁では、2019 年 9 月、「新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合」などから構成される「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標

群（KPI）」を策定し、2019 年度下期以降の状況を公表することとしていることから、こういった新たな取組結果も対話に活用していく。

以下に記載する取組みはあくまでも試行的実践であり、すべての地域金融機関との対話に適用していくものではなく、また、対話が継続中であるものやさらなる改善が必要と考えているものも含まれているが、当局としても、地域金融機関における持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組みを後押しするために様々な活動に取り組んでおり、その一端を紹介する。

## (1) 地域金融機関との「探究型対話」の実践

2019 事務年度は、「1. 基本的考え方」に掲げた課題認識のもと、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けた対話を実践した。

具体的には、地域金融機関の経営の実情・課題をより深く理解するために、確固たる経営理念のもとでの戦略・計画の実行、PDCA の実践状況、収益管理の取組状況等について、地域金融機関の各階層、社外取締役との対話を実践した。

対話にあたっては、様々な階層の職員から率直に意見を伺うことが必要であり、心理的安全性の確保が不可欠である。そのため、各階層、社外取締役と当局担当者との間で 1 対 1 の対話を導入する、メモを取らずに聞くことに集中するなど、心理的安全性の確保に努め、フラットな関係での対話を行うことを心がけた。

また、地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、地域の実情、産業構造や地域金融機関の競争環境等を踏まえた経営理念・戦略を策定することが求められる。当局は、こうした地域金融機関の実態を把握し、持続可能なビジネスモデルは様々であることを踏まえた上で、対話を実践した。

なお、協同組織金融機関との間では、2019 事務年度、協同組織金融機関との探究型対話元年と位置付け、金融仲介を中心とした持続可能なビジネスモデルの構築に向けた探究型対話を、財務局での創意工夫のもと試行的に実施した。例えば、2018 事務年度に実施した「探究型対話」のさらなる展開である<sup>1</sup>。

以下、実践した対話の一部を紹介する。

---

<sup>1</sup> 2018 事務年度は、特定の地域銀行との間で、金融機関の経営理念等、経営の目的と強み、そして未来に向けた将来像を確認し、その未来と現状との差分を戦略課題として設定して、その課題解決に向けて何をどのようにしていくかといった、ビジネスモデル全般について体系的理解を共に深めていく対話を試行した（詳細は、「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」（2019 年 8 月 28 日公表）参照。）。2019 事務年度は、この対話手法を用い、複数の財務局において、協同組織金融機関と対話を行った。

## (i) 地域金融機関との「探究型対話」の実践

### (ア) 各階層との対話を実践した事例

地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、まず、経営陣がその根幹をなす経営理念を確立していることが必要である。もっとも、その経営理念が金融機関内に浸透していなければ、持続可能なビジネスモデルの構築は困難である。すなわち、顧客に最も近い位置にある現場の職員が、金融機関の経営理念を正確に理解し、顧客と向き合うことで、経営理念を達成するために必要な具体的課題を把握し、経営陣にフィードバックすることが可能となる。その結果、地域金融機関が当該地域において求められる役割が明らかとなり、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組みに繋がっていくものと考えられる。

#### (a) 地域銀行との対話事例

##### <次期中期経営計画策定のタイミングで対話を行った事例>

本件は、ある地域銀行から策定段階の次期中期経営計画について相談を受けたことを端緒として対話を実践した事例である。

地域金融機関の経営に即すると、次期中期経営計画策定のタイミングは、将来を見据えるにあたり、経営理念に立ち返り自ら内省する機会となりやすく、経営トップにその意思があれば、探究型対話を機に組織全体で当行の目指すべき姿へと繋がる具体的な筋道（戦略）に係る認識を共有できる機会になり得ると考えられる。

実際に、当行の経営トップは、当局との対話でも、低金利環境の継続や人口減少等の厳しい経営環境を認識した上で、地域企業の生産性向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献したいという意欲を持って次期中期経営計画の策定に取り組んでおり、何らかの気づきやヒントを得ようという姿勢が窺えた。

その一方で、以下のように、地域や当行の将来像に係る経営トップの考えが将来を担う経営幹部や若手職員等に共有されておらず、行内で具体的な議論がなされていないと窺われる点もみられた。

- ・ 経営幹部や若手職員が、経営理念に掲げる自行のあるべき姿や行員像、長期ビジョンを具体的に説明することができない

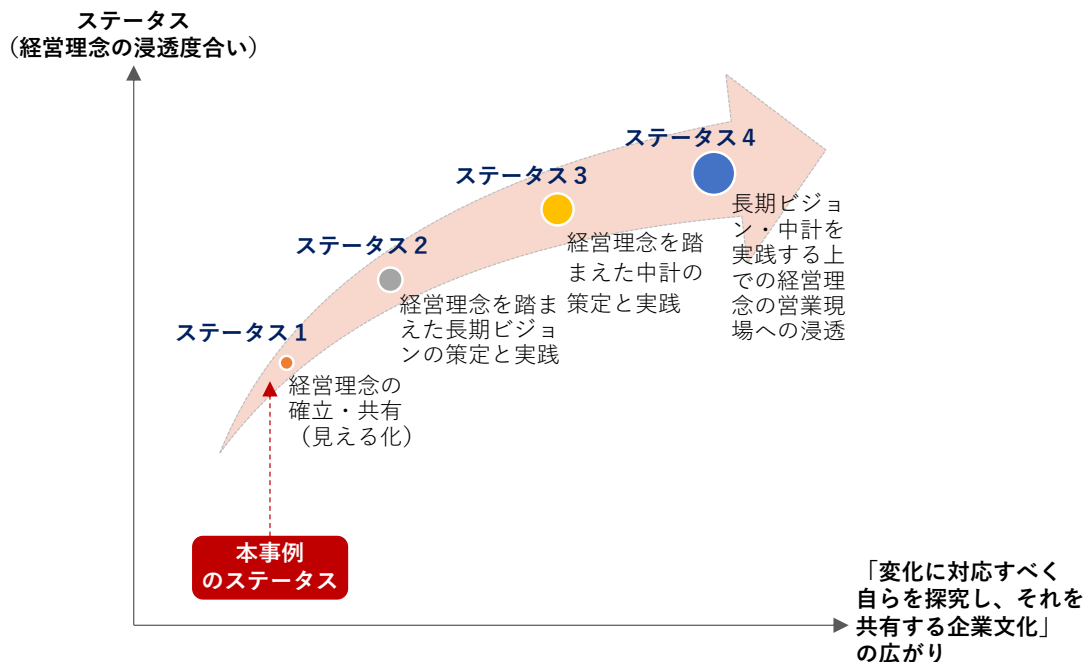
- ・ 次期中期経営計画の記載内容についても網羅性は満たしているものの、現中期経営計画と概ね同じ内容であり、来たるべき未来へのアクションが織り込まれておらず、重点戦略の優先順位付けも不明瞭である
- ・ 次期中期経営計画策定に係る経営会議の議事録には、経営理念も含め、経営陣や社外取締役による具体的な議論を経た形跡がない

また、当局が、経営トップの考えが経営幹部や若手職員等に共有され具体的な議論がなされている前提で対話に臨んだこともあり、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的な議論に至らない場面もあった。

このことから、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた対話を行うためには、金融機関において、経営理念の浸透度や「変化に対応すべく自らを探究し、それを共有する企業文化」の広がりがどのステータスにあるのか（図1参照）を、当局が把握することが重要であると考えられる。

当局は、今後、持続可能なビジネスモデルの構築に向け、こうしたステータスも意識し、それに応じた対話を実践していく。

図1 経営理念の浸透度合いと企業文化の広がり関係イメージ





### <経営陣と職員との間の認識の相違点を見える化した事例>

本件は、ある地域銀行との間で、営業現場における経営理念の浸透状況や本部中堅職員が考えている当行の現状分析・将来像について対話を行い、経営陣の認識との相違点を見える化することにより、経営陣による自発的な改善策の検討・組織的実践に繋がった事例である。

当行では、経営理念や経営方針について、経営トップのメッセージを営業店に周知し、営業店長が朝会等の日常業務において浸透を図ることに加え、役員が営業店を訪問して浸透状況等を確認していたため、経営陣は、対話の当初、経営理念や経営方針が行内各層に浸透しており、営業店の実態も把握できていると認識していた。

他方、営業店職員との対話では、

- ・ 経営理念が抽象的である中、銀行や個々の職員が注力する具体的な業務内容が分かりづらい
- ・ 経営理念は理解するものの、本部から次々と出される施策のスピード感についていけない
- ・ 役員の営業店訪問は営業施策の説明が中心であり、経営理念や経営方針について議論するものとはなっていない
- ・ 本部は個々の営業店の実情を考えず、全店画一的な対応を求めており、営業店の業務負担や人員不足について考慮が足りない

などの声が確認された。

また、並行して実施した、本部中堅職員との対話では、

- ・ 経営理念や経営方針について、職員の認識にバラつきがある
- ・ 本部内の部署間、本部と営業店間でセクショナリズムが存在する

などの声が確認された。

経営陣との間では、こうして得られた経営理念の浸透状況や、営業現場の実情等を示した上で、それに対する経営陣の認識を確認しつつ対話を進めた。その結果、当該金融機関では、以下の施策を順次実施することとなった。

- ・ 営業店への経営理念の浸透が不十分であるとの問題意識を持ち、役員が継続的に全営業店を訪問し、経営の現状や将来の姿について役職に関わ

らず全職員と対話を行い、その結果を取締役会に報告の上、必要な対応策を検討・実施する PDCA を構築する

- ・ 本部中堅職員の問題意識を踏まえ、自ら考え行動する職員の育成に向けた人材育成プログラムを進化させ、職員間の相互理解を促進させるための仕組みを充実させる

当該事例のとおり、経営陣と職員各層との間で経営理念の浸透状況等について認識の相違が生じ得ることから、当局としても、経営陣がこうした実態をどのように把握し経営理念の達成に向けて取り組んでいるのか、といった観点からも対話を実践していく。

## (b) 協同組織金融機関との対話事例

### ＜「川上から川下に下り、川下から川上に上る」との考え方で、各階層との反復的な対話を実践した事例＞

当該財務局では、まず、非常勤理事を含む経営陣、本部職員、営業店職員の順に対話し、経営理念の浸透状況や戦略の遂行状況について理解を深めた（川上から川下に下る）。なお、対話を行っていく中で協同組織金融機関から要望を受け、対話の対象者を全役職員に拡大した。こうした全役職員との対話は、協同組織金融機関の規模だからこそ実現できたものである。また、対話をより円滑なものとするため、対話の前に全職員に対するアンケート（匿名）も実施した。

次に、営業店職員との対話で得られた事実や経営改善のためのアイデアをもとに再度本部職員と対話を行い、本部職員と営業店職員との認識のギャップを把握した。

その上で、経営陣に対し、アンケート結果や対話結果を階層別・項目別に整理した資料を還元し、経営陣も含めた各階層間の認識のギャップや職員の声・意見を共有し、課題の整理や改善に向けた議論を行った（川下から川上に上る）。

その結果、当該協同組織金融機関では、当局の分析資料を基にさらなる分析の深掘りを実施するとともに、経営陣が対話結果の資料を読み込み、経営会議等において、継続的に改善策の検討を重ねるといった、自発的な行動がなされた。

なお、当局が改善策の検討状況について途中経過の報告を受けたところ、経営陣が職員の声全てに対応しようとして、議論の方向性が不明瞭となって

いる点も見られた。こうした状況を踏まえ、当局が、持続可能なビジネスモデルの構築という観点から、優先順位を付けた議論を促すといった対応も行った。

前記のとおり、持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営理念が金融機関内に浸透していることが必要であると考えられる。そして、経営理念を浸透させるためには、まず、経営陣が、本部職員や営業店職員の認識を把握することが重要であると考えられる。この観点からも、当局が、経営陣、本部職員、営業店職員それぞれと対話を行った上で、そこで把握した各階層の認識や階層間における認識のギャップを経営陣に還元し、それらを基に再度対話を行うことは有用であると考えられ、今後も、引き続きこうした対話を実践していく。

## (イ) 地域金融機関の実態を踏まえた対話を行った事例

地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営理念が地域の実情、産業構造や地域金融機関の競争環境等を踏まえたものであることが求められる。そのため、当局は、対話を実践するに際して、こうした地域金融機関の実態を把握する必要がある。

### (a) 地域銀行との対話事例

#### <持株会社グループを形成する地域金融機関との対話事例>

例えば、持株会社グループを形成する地域金融機関は、本来、グループ全体としての経営理念・戦略に基づいた組織運営を行っていると考えられる。そのため、グループ全体としての持続可能なビジネスモデルの構築に向けた対話を実践するためには、グループ内の個別の金融機関の実態のみならず、グループ単位での実態を把握する必要がある。こうした観点から当局は以下のような工夫をもとに対話を実践した。

- ・ これまでのモニタリングから得られた個別行の情報に加えて、持株会社グループの開示資料（株主・投資家向け IR 資料等）から得られた客観的な各種情報を把握した上で、持株会社グループの分析を行い、経営戦略やビジネスモデル上の課題の理解に努めるとともに、財務局間で分析結果等の様々な情報を共有した
- ・ 個別行の担当が異なる複数の財務局長が、同時に、持株会社グループの経営トップと対話した

こうした工夫を行った結果、

- ・ 複数の持株会社グループの分析結果を比較することで、より対話先のビジネスモデルやグループの組織構造の相違点を認識することができ、現状の問題点や今後の改善点を当局として明確化し、今後の経営戦略の方向性に対する理解を深めた
- ・ 個別行を所管する財務局間でコミュニケーションを密にすることにより、財務局として地域性を含めグループ全体の状況を俯瞰できる体制の整備を進める

など、対話を深度あるものとするきっかけを作ることができた。

当局としては、今後も、持株会社グループ経営の意図を踏まえつつ、グループ全体を意識した対話を実践していく。

## (b) 協同組織金融機関との対話事例

### <協同組織金融機関固有の特性に着目した事例>

協同組織金融機関は、一般的に営業エリアが限定的であることに加えて、そのエリアにおいて地元の企業・経営者・労働者等からの要望を受ける形で設立された経緯を有しているなどの背景から、会員・組合員との結びつきが強い。設立からの経営理念においても、地元地域との相互扶助や共存共栄を掲げている先が多く、こうした先では、会員・組合員との結びつきを活かす形で顧客基盤を維持・拡大してきた。

他方で、中小企業数や人口が減少していく中で、地域銀行をはじめとする他金融機関との競争を経て、役職員の経営理念に対する理解が薄れ、会員・組合員との結びつきが弱まったことで、協同組織金融機関らしさや独自の「強み」が失われつつある先も少なくない。

このような協同組織金融機関固有の特性を念頭に置きつつ、財務局で対話を行った結果、

- ・ 営業店職員も本部職員も、会員・組合員の目線よりも短期的な収益目標が優先、評価されがちである
- ・ 会員・組合員から信頼されるために求められる人材像が不明確で、若手も中堅層も成長の機会や時間が十分得られていない
- ・ 組織改革の必要性は認識しつつも、その対象に事務改善も含まれているなど多岐にわたっており、優先度付けや取捨選択が必要である

といった経営上の課題とその根本原因が鮮明となった。理事長等との間でも課題設定が共有できたことで、業績評価体系や人材育成計画の見直し、経営トップらの改革メッセージの発信など、今後の目指すべき方向性が明確になった。

#### (ウ) 財務局と金融庁との連携

財務局の創意工夫に基づく探究型対話を後押ししていくため、金融庁において、以下のような財務局との連携を行った。

- ・ 対話に必要な様々な金融仲介の取組み等に関して、担当する財務局以外にも各種情報の提供を行う
- ・ 地域金融機関の取組みが多様化している状況も勘案し、市場回りの分析手法など様々な知見を提供して経営戦略やビジネスモデル上の課題の把握を支援する
- ・ 各階層との対話に同席し、そこで把握した気付きや情報等を整理・分析、他の階層との対話にどのように繋げていくかといった対応方針の策定を支援する

#### (ii) 今後の探究型対話の実践に向けて

前記のとおり、地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、経営理念が金融機関内に浸透していることが必要であり、引き続き、心理的安全性に配慮しつつ、各階層、社外取締役との対話を実践し、経営理念の金融機関内の浸透度を確認していく。

また、地域の実情、産業構造や競争環境等は地域金融機関により様々であり、これらに対応していくための地域金融機関が構築する持続可能なビジネスモデルは多様化していくものと考えられる。当局としても、引き続き、地域金融機関の実態を踏まえた上で、持続可能なビジネスモデルの構築に寄与できるよう、探究型対話を実践していく。

なお、協同組織金融機関は、地域銀行と比べて取引先の事業者には中小・零細事業者が多い上、営業地域が狭く、相互扶助の理念のもと、会員・組合員との密接な関係を通じて地域により深く根差している。地域銀行と類似・同様のビジネスモデルで競争していくのではなく、こうした特性、協同組織金融機関らしさ（協同組織性）を活かして、会員・組合員とともにコミュニティを形成していくことが、持続可能なビジネスモデルを構築していく上で重要である。協

同組織金融機関との対話においては、こうした観点を強く意識し、探究型対話をさらに深化させていく。

## (2) 対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積、制度の点検

探究型対話の質の向上に向けて、対話手法や心理的安全性の確保のための環境づくり等を工夫することはもとより、当局としても地域金融機関のビジネスモデルに関する情報・知見を深め、組織として蓄積していくことが、今後一層重要となっていく。

また、地域金融機関は、ビジネスモデルの構築において、顧客ニーズの多様化・高度化に対応するために、“カネ”のみならず、“ヒト・モノ・情報”の仲介といった機能も含めた検討が求められており、当局が意識する対象も広がりを見せている。

こうした状況を踏まえ、2019 事務年度では、企業アンケート調査による地域銀行に対する企業からの評価の確認、「金融仲介機能のベンチマーク」の活用状況の点検、人材紹介業や地域商社に関する取組状況の確認、デジタルライゼーションに関する地域金融機関への支援等、地域金融機関に関する様々な分野について、多様な取組みを行ってきた。

本節では、これらの取組みの一部を紹介する。

### (i) 企業アンケート調査結果

企業アンケート調査では、2015 事務年度の調査開始以降、主にメインバンクの金融仲介プロセスに対する顧客評価を確認してきたところであり、その結果、企業とのコミュニケーションの状況や取引銀行による融資・サービスに対するニーズ、実際の融資・サービスの提供状況等についての知見を着実に蓄積してきた。

そこで、2019 事務年度調査では、メインバンクの取組みについての継続調査を行うとともに、金融仲介への取組みの全体観をより具体的に把握するため、非メインバンクの取組みに係る顧客評価の確認も行った。

アンケートは例年同様に約 3 万社に調査票を送付し、約 9 千社から回答を得た（回答率：約 3 割）<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> 調査実施期間：2020 年 3 月 9 日～19 日

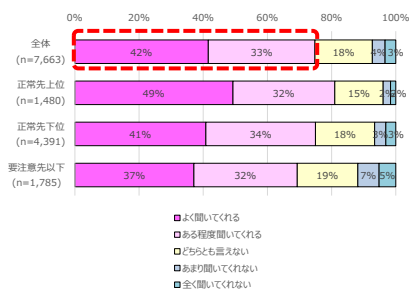
## (企業との課題共有先)

前回調査に引き続き、メインバンクについて、以下の調査を行った。

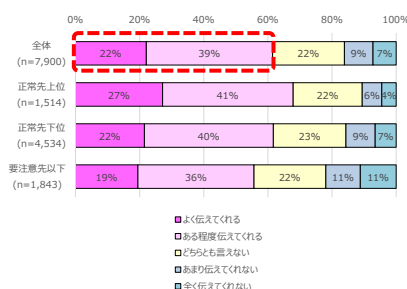
- ・ 企業の経営上の課題や悩みを「よく聞いてくれる」又は「ある程度聞いてくれる」(以下、「聞いてくれる」という。)と回答した企業の割合
- ・ 企業の経営上の課題に関する分析結果や評価を「よく伝えてくれる」又は「ある程度伝えてくれる」(以下、「伝えてくれる」という。)と回答した企業の割合
- ・ 伝えられた経営上の課題の分析結果や評価について、「とても納得感がある」又は「ある程度納得感がある」(以下、「納得感がある」という。)と回答した企業の割合
- ・ その結果、全体では「聞いてくれる」と回答した企業の割合は7割強、「伝えてくれる」と回答した企業の割合は約6割、「納得感がある」と回答した企業の割合は7割弱となった。

図2 金融機関と企業のコミュニケーション

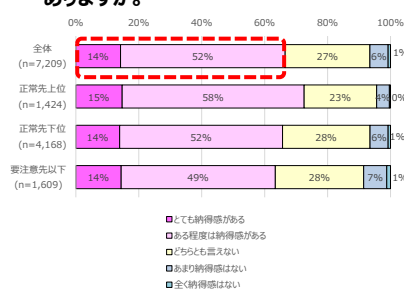
Q. メインバンクは、貴社の経営上の課題や悩みを聞いてくれますか。



Q. メインバンクは、金融機関が認識する貴社の経営上の課題や評価を伝えてくれますか。

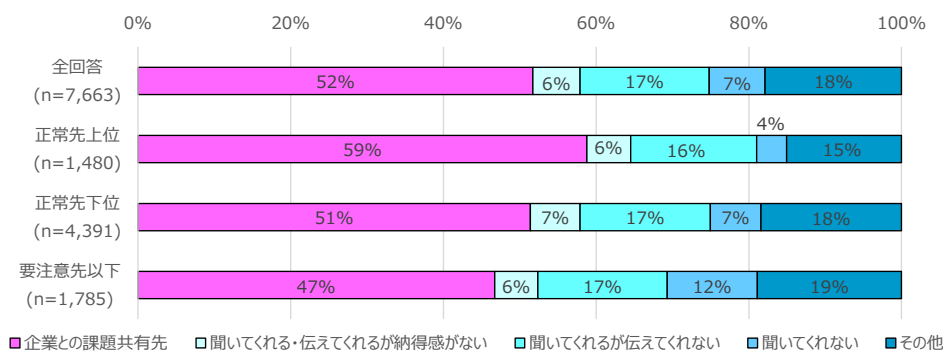


Q. メインバンクから伝えられた貴社の経営上の課題や評価は、どの程度納得感がありますか。



これらの回答企業のうち、「聞いてくれる」、「伝えてくれる」、かつ、「納得感がある」と回答した企業を「企業との課題共有先」とし、「企業との課題共有先以外の先」との割合を確認すると、概ね半々との結果。これは、課題を共有することで、共通理解の醸成が進んでいる企業が約半数との事実を示している。

図3 企業との課題共有先・企業との課題共有先以外の先の比率



これらについて、メインバンクとの取引継続意向について確認してみると、「是非、取引を継続したい」とする企業は全体で6割強。これを「企業との課題共有先」で見ると、「是非、取引を継続したい」とする企業が8割を占めており、その割合は「企業との課題共有先以外の先」（約4割）の約2倍と明確な差が見られた。また、「継続して取引するつもりは全くない・取引解消を考えている」とする企業数がゼロ社であることが特徴的であると言える。

一方、「企業との課題共有先以外の先」では「是非、取引を継続したい」とする企業は約4割、「どちらかと言えば取引を継続したい」とする企業を含めても約8割に止まっており、残りの約2割は、今後の地域銀行の取組状況によっては取引金融機関を変更する可能性を示唆している。

以上のことから、納得感のある融資やサービスの提案を行い、企業との間で認識を一致させて共通理解の醸成を進めていくことが、より安定的な顧客基盤の確保に繋がる可能性が窺える結果となった。

図4 金融機関との取引継続意向

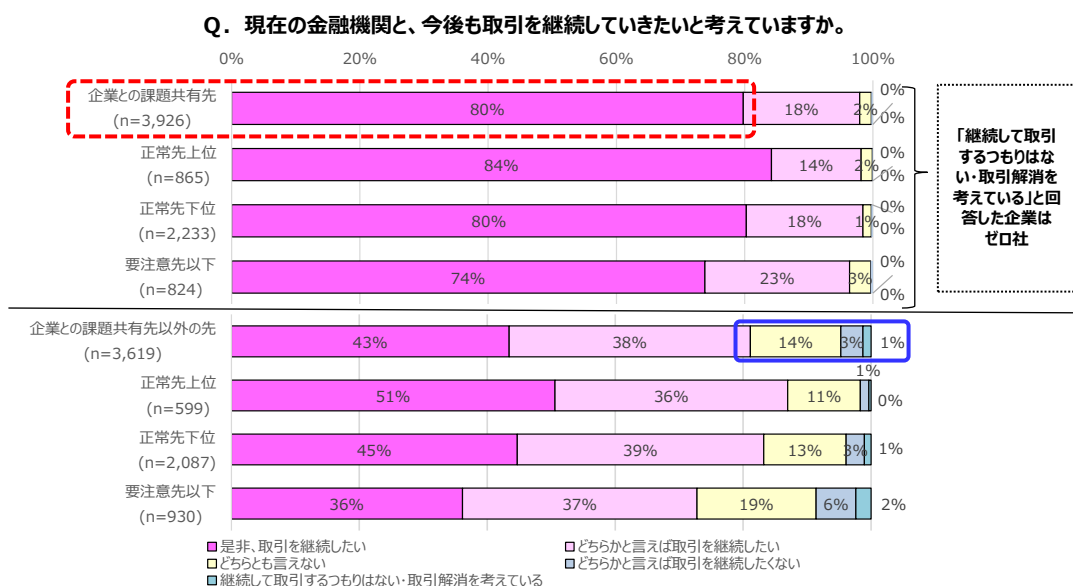
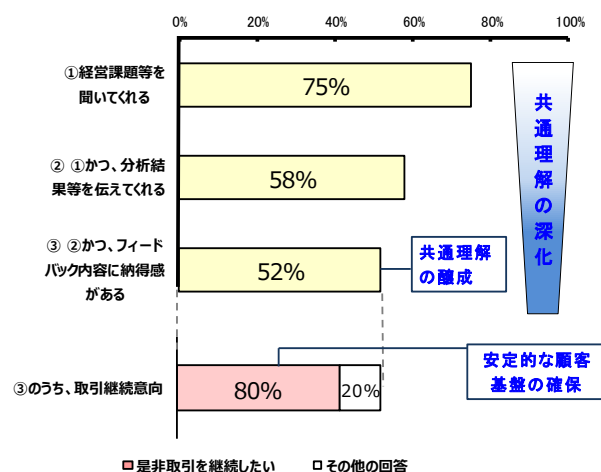


図5 共通理解の醸成がより安定的な顧客基盤の確保に繋がる可能性





また、今回の調査では、事業計画の策定状況について確認を行った。そのうち、事業計画をもとにしたメインバンクからの支援内容の回答について見ると、以下のとおり。

- ・ 「計画の妥当性検証や達成のための具体的な施策の提案」が1割強
- ・ 「計画をもとに、必要資金の満額融資」が2割
- ・ 「計画をもとに、将来の必要資金についての積極的な融資姿勢」が2割弱

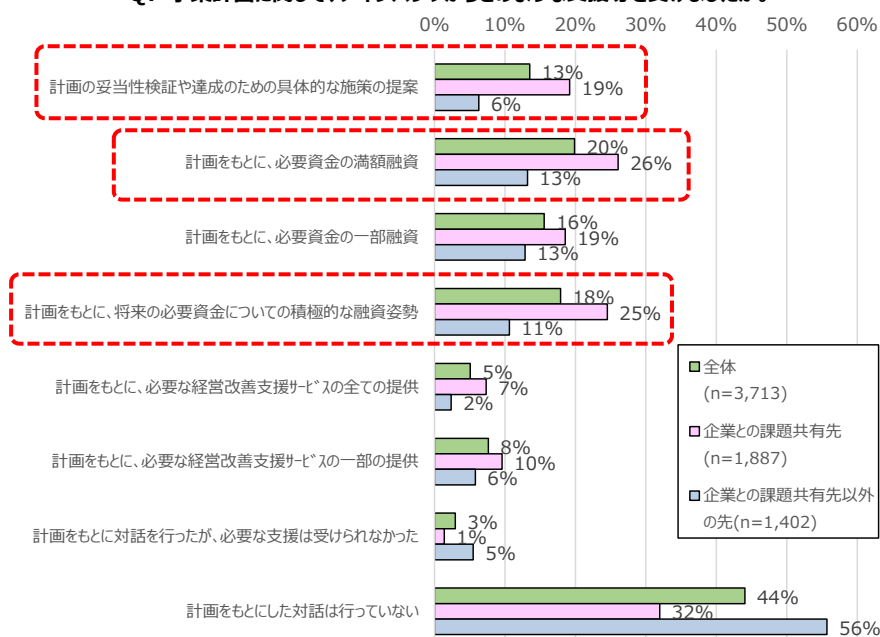
前記に関し、「企業との課題共有先」と「企業との課題共有先以外の先」の回答差異を見ると、以下のとおり。

- ・ 「計画の妥当性検証や達成のための具体的な施策の提案」を受けたと回答した企業の割合は、「企業との課題共有先」（19%）が「企業との課題共有先以外の先」（6%）の3倍超
- ・ 「計画をもとに、必要資金の満額融資」を受けたと回答した企業の割合は、「企業との課題共有先」（26%）が「企業との課題共有先以外の先」（13%）の約2倍
- ・ 「計画をもとに、将来の必要資金についての積極的な融資姿勢」を受けたと回答した企業の割合は、「企業との課題共有先」（25%）が「企業との課題共有先以外の先」（11%）の2倍超

このことから、企業との共通理解の醸成が進展することで、事業計画をもとにした、地域銀行による足元の支援・将来に向けた支援が充実したものになっていくことが窺われる。

図6 事業計画をもとにしたメインバンクからの支援内容

Q. 事業計画に関して、メインバンクからどのような支援等を受けましたか。



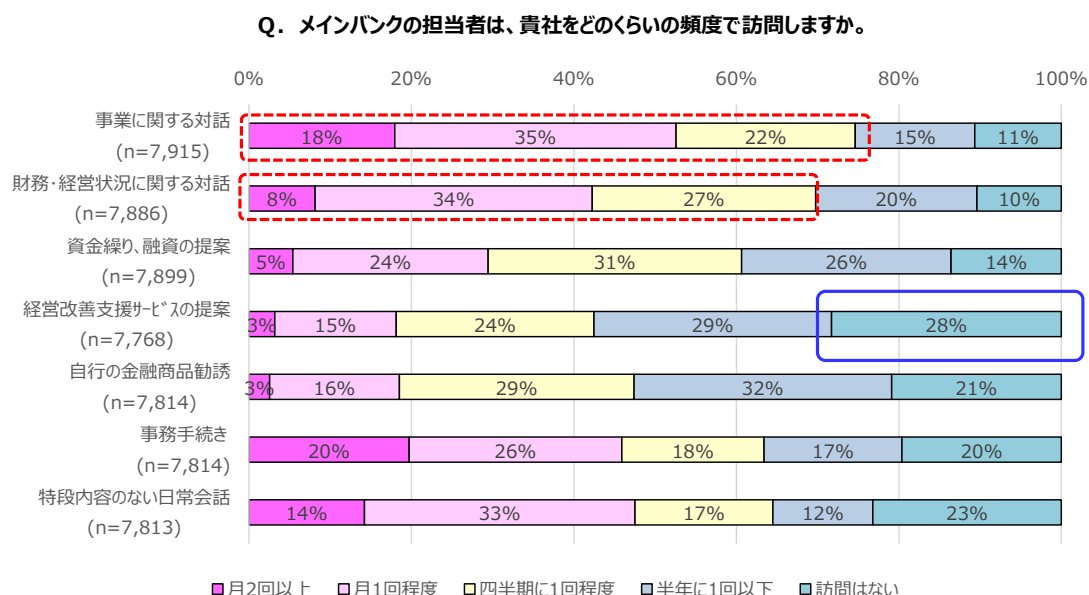
## (メインバンク)

メインバンクの訪問頻度と訪問の目的について、最も頻度が高い取組みは「事業に関する対話」となっている（全体で7割強）。

月1回以上の訪問頻度に焦点をあてると、「事業に関する対話」が5割強で最も高く、メインバンクは、約半数の企業と日常的に事業に関する対話を行っていることが見て取れる。

他方、「経営改善支援サービスの提案」については、最も訪問頻度が低い（訪問がないとした企業は全体で3割弱）。

図7 訪問頻度とその目的

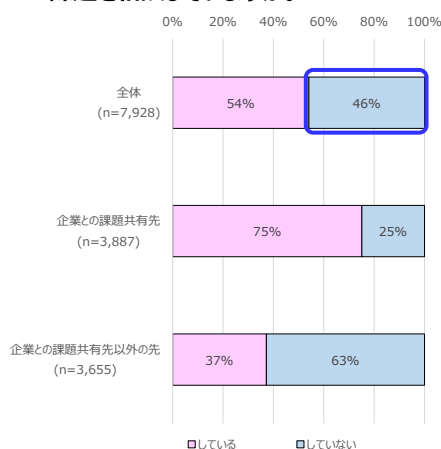


次に、メインバンクへの課題の相談状況を見てみると、メインバンクに融資以外の課題を「相談していない」とする企業は5割弱となっている。

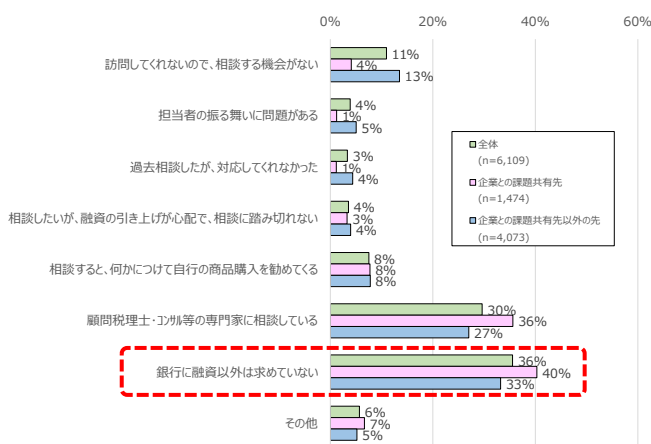
その理由について「銀行に融資以外は求めていない」との回答が全体で4割弱と最も多い。

図8 メインバンクへの融資以外の課題の相談有無及びその理由

Q. 貴社は、メインバンクに融資以外の課題を相談していますか。



Q. 相談していない理由を、最大3つまで選択してください（順位付けの上、回答）



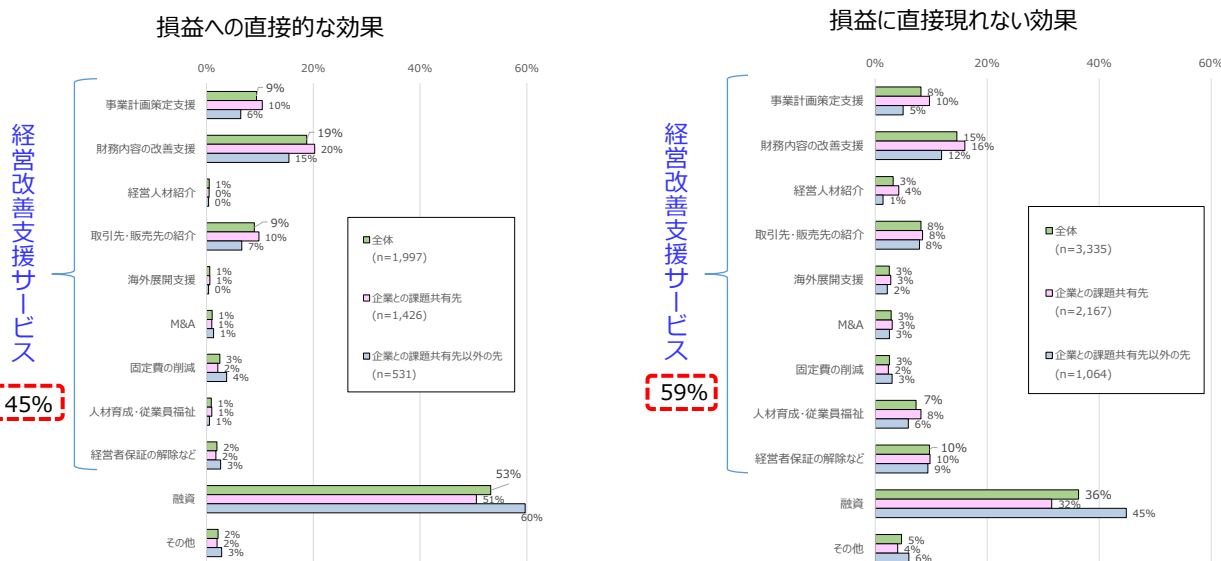
企業にとって、損益への直接的な効果（売上・利益改善）に影響があった、金融機関の商品・サービスのうち、代表的な経営支援について聞くと、「融資」を挙げた企業が全体で5割強と最も多いが、経営改善支援サービスも5割弱に上った。

さらに、損益に直接現れない効果（財務管理や経営姿勢等）に影響があった、金融機関の商品・サービスのうち、代表的な経営支援についても、「融資」の割合は減り、経営改善支援サービスの占める割合が約6割に上った。

これらの結果は、経営改善支援サービスが、企業の損益等改善に「融資」に劣らず評価されていることを示唆している。

図9 損益等改善に役立った金融機関の商品・サービス

Q. 「損益への直接的な効果」と「損益に直接現れない効果」に対して影響があった「メインバンクによる代表的な経営支援」は何ですか。



以上のとおり、地域銀行には、地域経済・企業の価値向上のために、経営改善支援サービスのさらなる提案・提供が期待される。

特に、企業の経営上の最優先課題として、「経営人材の不在」を掲げる企業が約1割存在することや、事業承継にあたっての課題として、「後継者がみつからない・決まらない」と回答した企業が約2割存在することなどから、経営人材紹介や事業承継支援について、地域銀行においても、さらなる取組みの進展が期待される。

図 10 企業が抱える課題

Q. 貴社は、事業や経営に関する課題を感じていますか。より強く感じている課題を最大5つまで選択してください（順位付けの上、回答）

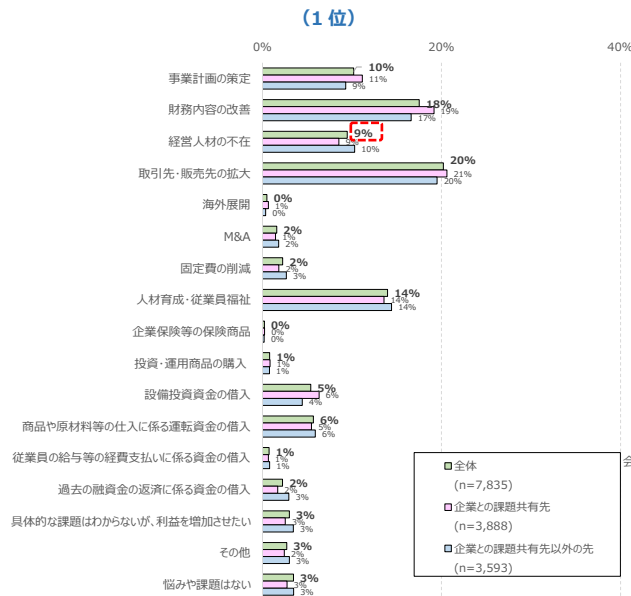
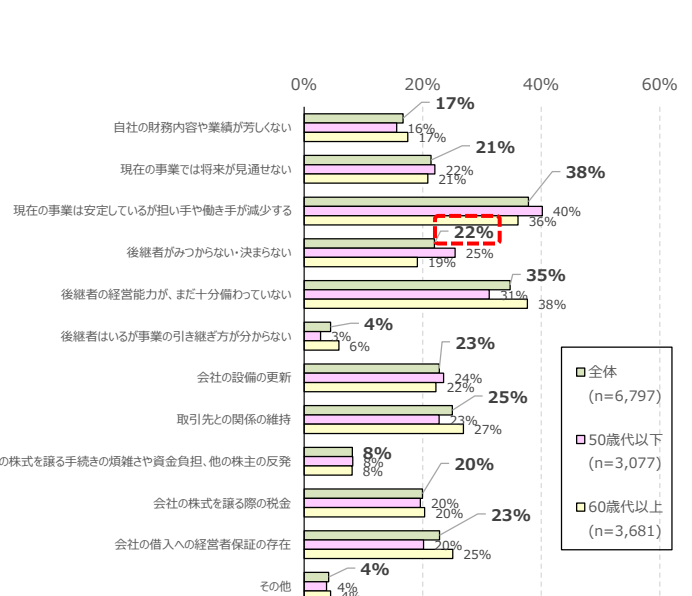


図 11 事業承継又は廃業にあたっての課題

Q. 事業承継又は廃業にあたり、何が課題となっていますか（なると思っていますか）。



## (非メインバンク)

アンケート調査への回答企業について、取引金融機関数の分布を見ると、8割強の企業が複数行との取引を行っており、また、非メインバンクに「求める役割や取引意義」に係る質問では7割弱の企業が「複数行からの借入」と回答するなど、企業にとっては複数行との融資取引を必要とする状況にあり、非メインバンクに期待されている役割は大きいと言える。

具体的な調査結果としては、まずは企業に評価される非メインバンクの取組みを確認した。「複数行からの借入」（7割弱）、「融資の金利条件」（約5割）、「融資実行までの意思決定の早さ」（約3割）といった融資の補完機能としての役割への期待が高いほか、「金利や手数料競争ではなく自社への理解」（3割弱）といった金融機関とのリレーション構築や「メインバンクにはできない業界動向などの情報提供」（2割強）といった融資以外の機能への期待も窺える結果となった。

図12 取引金融機関数の分布 (n=8,148)

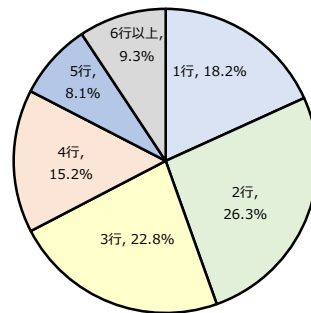
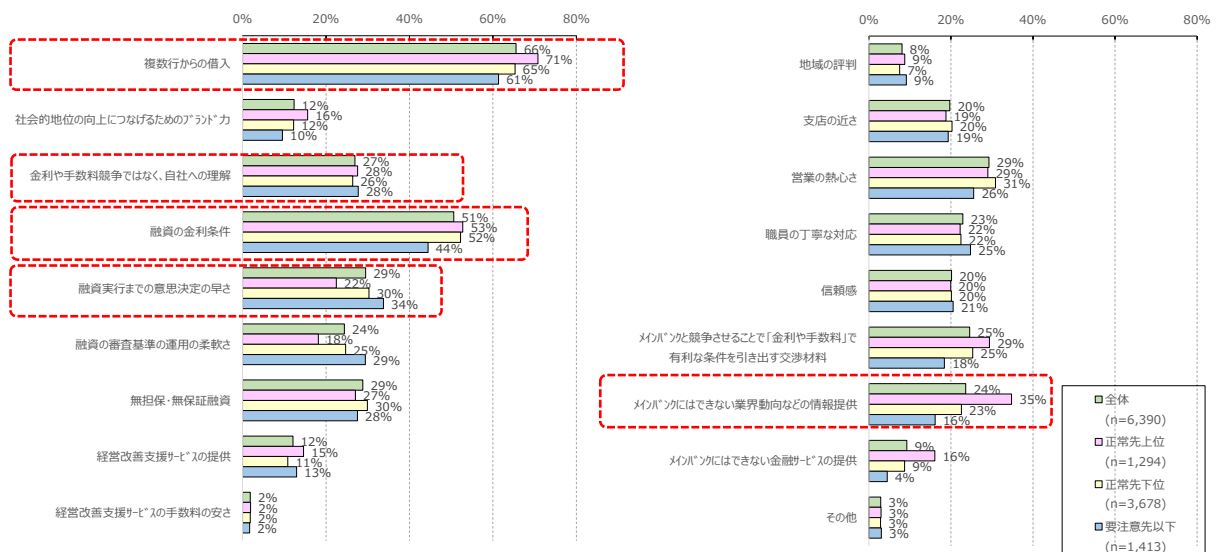


図13 非メインバンクに求める役割や取引意義①

Q. 非メインバンクに求める役割や取引意義は何ですか。(複数回答可)

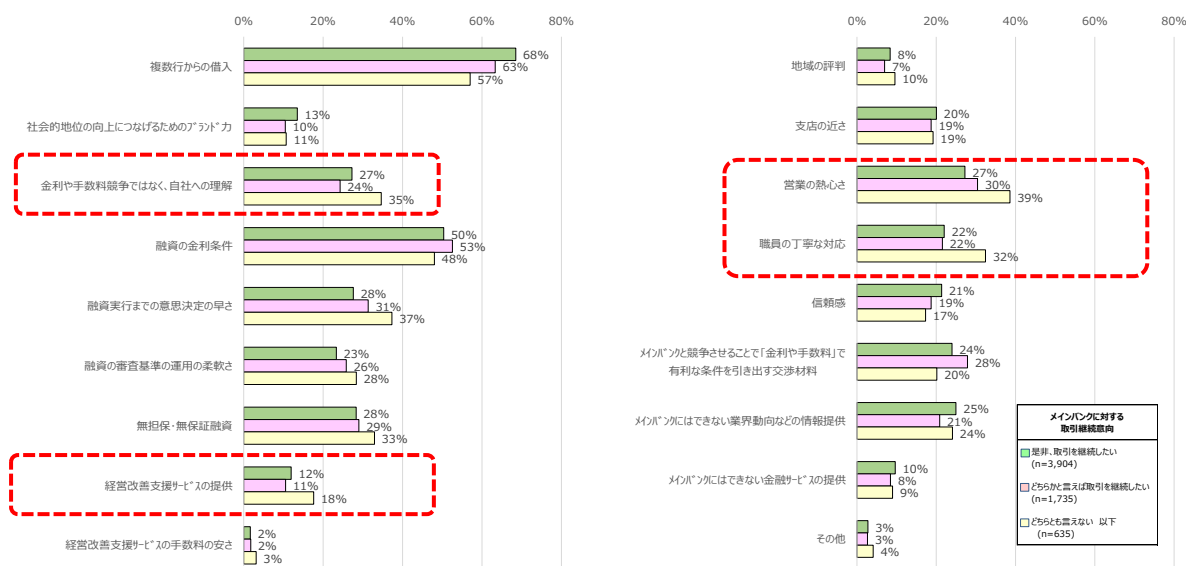


さらに、図 14 の分析に関し、メインバンクとの取引継続意向の観点を加味した上で非メインバンクに求める役割や取引意義を確認した。

その結果、メインバンクとの取引継続意向が高くない傾向（「どちらとも言えない」、「どちらかと言えば取引を継続したくない」、「継続して取引するつもりはない・取引解消を考えている」）にある企業の方が、非メインバンクに対して「金利や手数料競争ではなく自社への理解」といった金融機関とのリレーション構築や「経営改善支援サービスの提供」といった融資以外の機能、「営業の熱心さ」、「職員の丁寧な対応」といった担当者等の姿勢への期待が高いことが窺える。

図 14 非メインバンクに求める役割や取引意義②

Q. 非メインバンクに求める役割や取引意義は何ですか（複数回答可）。

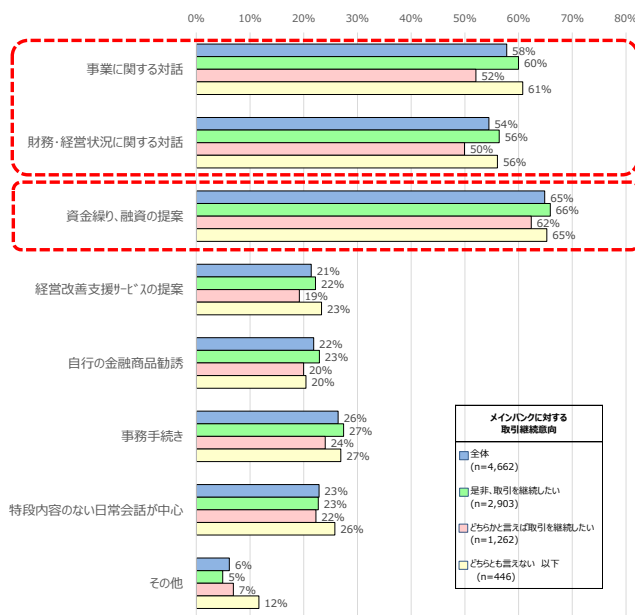


次に、回答企業に「非メインバンクに求める役割や取引意義」について、その水準を「最も満たしている」と考える非メインバンクと「最も満たしていない」と考える非メインバンクに分けてもらった上で、当該金融機関の各々の訪問時の取組内容を確認した。企業が求める役割や取引意義を「最も満たしている非メインバンク」の訪問時の取組状況については、「資金繰り、融資の提案」が7割弱と最も高く、それに次いで「事業に関する対話」（約6割）、「財務、経営状況に関する対話」（5割強）と続き、企業は具体的な提案に加え金融機関との対話も求めていることが窺われる結果となった。

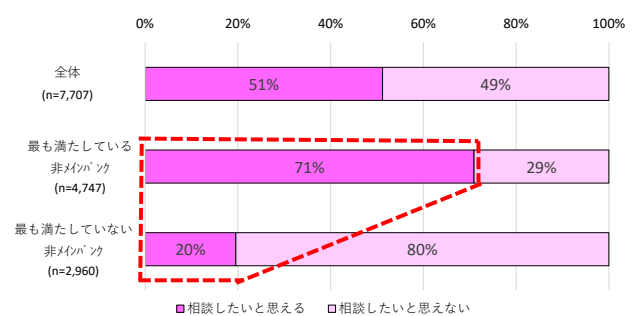
また、企業が求める役割や取引意義を「最も満たしている非メインバンク」と「最も満たしていない非メインバンク」について、非メインバンクへの「融資以外の」本業に関する相談意向を確認すると、求める役割を「最も満たしている非メインバンク」（約7割）と「最も満たしていない非メインバンク」（2割）との間で、「相談したい」との回答に約50%ptの差が見られた。

図 15 訪問時の取組内容

Q. 非メインバンクに求める役割や取引意義を最も満たしている非メインバンクはそれぞれ訪問時にどのような取組みを行っていますか（複数回答可）。



Q. 「融資以外の」本業に関する相談をしたいと思えますか。



以上のとおり、特にメインバンクとの取引継続意向が高くない傾向にある企業は、非メインバンクに対し、融資に係るメインバンクの補完機能としての役割のほか、企業への理解を深め、事業内容等に関する対話を重ねることでリレーションを構築していくことを求めていると言える。

## (ii) 金融仲介機能のベンチマークの点検

2016年9月、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である。」という趣旨のもと、金融仲介機能のベンチマークを策定した<sup>3</sup>。

ベンチマークの策定以降、多くの地域銀行においてその取組みに進展が見られた一方、金融機関との対話を実践した財務局からは、

- ・ 経営計画等においてPDCAサイクルを回すために活用されるはずの金融仲介機能のベンチマークが、地域銀行の経営等に活用されていない、又は、活用できていない

との指摘もあった。そこで、ベンチマークの活用が進んでいる地域銀行の特徴や活用事例、活用されていない銀行の特徴を把握・検討するため、いくつかの地域銀行に対しヒアリングを実施した。

ベンチマークの活用が進んでいる地域銀行では、以下のとおり、経営戦略・ビジネスモデルとベンチマークを紐付けたPDCAサイクルを構築している例が見られた。

- ・ 役員等を構成員とする「地方創生推進委員会」において地域貢献に関する銀行グループの推進施策とその目標値を年度毎に設定している。これらの進捗管理にベンチマークを活用し、毎月開催の同委員会において個々の取組実績や、実績が低調である場合にはその要因分析や今後の活動方針等を議論している
- ・ 当該議論を踏まえ目標達成のための期中施策や次期目標を策定し、また、議論の内容は四半期毎に取締役会に報告している
- ・ 営業店に対しては、今後の活動方針や施策の還元を行うことで、取組みの進展を図っている。また、金融仲介機能に係る成果を営業店の表彰項目としており、その計数把握にベンチマークを活用している

他方、ベンチマークの活用が進んでいない地域銀行では、ベンチマークの位置付けや相互の関連性等が不明確であり、活用が困難との声が聞かれた。この中には、

---

<sup>3</sup> 金融仲介機能のベンチマークは、地域銀行に活用を促す一方、協同組織金融機関については任意の取扱いとしている。



- ・ ベンチマークが事業戦略やビジネスモデルに紐づいておらず、単に集計された結果のみを追っている
- ・ 金融機関間で規模や数値の定義が異なる中、顧客を含めたステークホルダーに数値のみを取り出して比較されるという考えに固執し、ベンチマークの活用目的である金融仲介に係る取組みの進捗管理のためにベンチマークを活用しない、あるいはステークホルダーへの開示の仕方に係る工夫等を行っていない

という地域銀行も見られたが、金融庁との対話を通じて、

- ・ 顧客目線の営業スタイルへの転換に向け、営業店の実態調査を行い、次年度経営計画の策定に向けて議論する。営業店への理念浸透を重視し、事業性評価や企業のライフステージを意識した活動モデルを営業店に示すことで、理念の共通理解を図る

など、金融仲介機能を実現するツールとしてベンチマークの活用を検討している地域銀行も見られた。

ベンチマークは、経営戦略・ビジネスモデルを踏まえた金融仲介機能の発揮に向けて活用されることを念頭に置いている。したがって、ベンチマークの検討では、経営レベルにおいて、顧客や地域経済の特性を踏まえた金融仲介とは何か、この取組みを実現するためにどのベンチマークをどのように定義し活用するのかといった点について、議論されることが望ましい。

さらに、当該議論を踏まえた具体的施策が営業店に還元され、本部と営業店が一体となって当該施策に取り組むことができれば、より質の高い金融仲介機能の発揮が可能になると考えられる。

今後、地域銀行において、ベンチマークの趣旨が理解され、経営戦略・ビジネスモデルに関する経営レベルでの十分な議論が行われるよう対話を行い、ベンチマークの活用等による金融仲介機能の一層の向上を促していく予定である。

### (iii) 人材紹介業

地域企業における人材ニーズの高まりや監督指針改正（2018年3月）を受け、取引先中小企業への経営改善支援サービスの一環として、人材紹介業に取り組む金融機関が増加している。

このような中、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局（内閣府地方創生推進室）において、「先導的人材マッチング事業」が開始された。

「先導的人材マッチング事業」は、日常的に地域企業と関わり、その経営課題を明らかにする主体である地域金融機関等が地域企業の人材ニーズを調査・分析し、職業紹介事業者等と連携するなどしてハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取組みに対して支援を行うものである。

これにより、人材マッチングの地方における自走化を図るとともに、地域企業の経営幹部や経営課題解決に必要な専門人材の確保を通じて、地域企業の成長・生産性向上の実現を目指している。

なお、同事業では、人材マッチング事業を実施するにあたって重要と考えられる視点として設定された評価項目<sup>4</sup>に基づき一次審査（書面）が行われ、これを通過した団体を対象に二次審査（面談）が行われた。その結果、第一次応募（応募期間：2020年2月25日～3月13日）では、38件の応募者が採択され、また、第二次応募（応募期間：2020年5月1日～同月22日）では22件の応募者が採択された<sup>5</sup>。

このように人材紹介業の機運が高まる中、金融庁において、地域銀行による経営人材等の紹介に係る取組みの実態を確認するため、複数の地域銀行に対し、人材紹介業の取組状況についてヒアリングを実施した。当該ヒアリングで確認された人材紹介業の位置付けや業務フロー、特徴的な事例等を以下のとおり紹介する。

#### （人材紹介業の位置付け）

- ・ 人材紹介業はコンサルティング業務の1つであり、金融機関にとって、多様なビジネスモデルが獲得できる上、人材を切り口にした支援を通じて、企業を成長させることができる
- ・ 中小企業では、経営幹部や、経営課題解決に必要な専門人材を中心に人材不足が顕在化しているにもかかわらず、人材のミスマッチが発生しており、人材コンサルティングに基づく人材紹介ニーズが認められる状況と認識している

---

<sup>4</sup> ①対象企業の見極め、②経営課題の把握・分析方法、③地域や顧客の特性を踏まえたハイレベル人材の設定、④ソリューションの提案、⑤人材紹介会社との役割分担、⑥スケジュール、⑦体制、⑧定着支援、⑨モニタリング、⑩実績（2019年度先導的人材マッチング事業公募要領）。

<sup>5</sup> 採択された事業者（先導的人材マッチング事業間接補助事業者）の一覧は（巻末資料2）参照。

#### (人材紹介業の体制・業務フロー)

- ・ 銀行本体で職業紹介事業の許可を取得している。本部職員が企業と企業が求める具体的な人材像（以下、「人材要件」という。）について確認し、外部データベースを活用して、スカウトや面接調整を進める
- ・ 子会社にて職業紹介事業の許可を取得している。銀行本体の営業店で事業性評価を行う中で人材に関する課題があれば、当該子会社と連携し、求職者とは紹介前に面接を行うなどして、求職者の情報把握に努める
- ・ 関連会社にて職業紹介事業の許可を取得している。銀行本体の営業店が人材に関する課題を確認した段階で、関連会社と連携し、関連会社が取引先訪問によりヒアリング等を行い人材要件・課題を確認する

#### (人材プールの確保方法)

- ・ 求職者の層が異なる複数の人材紹介業者と提携し、求人企業の経営者が当行との対話を通じて依頼先を選択する
- ・ 銀行OBがメインだが、経営人材等については、さらなる確保方法として、外部データベースを活用するほか、大手人材紹介会社、地域密着型で特定の業種に強い人材紹介会社、個人のエージェントと提携している

#### (人材紹介業務運営上の工夫)

- ・ 求人企業が求める人材の役割を曖昧にしたまま人材紹介を進めると、仮に入社したとしてもミスマッチが生じ早期退職になりやすいことを踏まえ、経営陣と念入りに対話を行い人材要件を明確化する
- ・ 専門人材の紹介において、経営課題に応じて、雇用、短期の業務委託契約、副業など、様々な選択肢を提示するなど、丁寧な対話を実施する
- ・ 地域外の求職者に対し、環境や住居に関する生活面の情報提供も行い、安心感を与える

#### (経営人材等の紹介事例)

- ・ 中期経営計画の策定を支援している取引先企業から、総務部長の後任を採用したいというニーズが寄せられたのに対して、当該企業では経営企画機能が不足しているという課題が抽出されたことから、企画経験も人材要件の中に含めることを提案し、適切な経営人材をマッチングした
- ・ 幹部候補を求職していた製造業者と地方での勤務を要望していた求職者（外資系保険会社で社長経験あり）のマッチングでは、求職者の親の介護

の問題などもあり、約1年もの時間を要したものの、その間、両者で面談を重ね相互理解を深めたことで、数年後には当該求職者が社長に就任した

以上のとおり、人材紹介業の体制・業務フローや取組方針は様々なものが見られたが、顧客ニーズに沿った人材紹介を行うためには、以下のことが重要であると考えられる。

- ・ 経営者等との深度ある対話を通じて、真の経営課題を抽出し、人材要件を明確にする
- ・ 様々な求人ニーズに応えることができるよう人材プールを確保する
- ・ 求職者に対して（業務以外の面も含む）十分な情報提供を行う

また、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、前記ヒアリングを実施した地域銀行に対し、コロナ禍の環境下における先導的人材マッチング事業の状況や今後の取組方針等に関するヒアリングを実施したところ、概ね以下の状況であることが確認された<sup>6</sup>。

- ・ 従前より進めていた案件が成約に至るケースはあるものの、新型コロナウイルス感染症の影響で4月以降の新しい持込み案件は大幅に減少した。もっとも、5月下旬頃より、足元の人材ニーズは徐々に回復している
- ・ テレワークの増加や資金繰りの悪化などの新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、オンラインでの対応が比較的しやすい、常勤雇用以外の形態での人材活用を検討している企業が増えている

（日本ではサービスの対価を取得しない文化が残っているとの指摘もあるが）提供したサービスに見合った対価を得ることは自然であり、したがって、平素より取引先企業の目利きを行っている地域金融機関が、取引先企業の課題を認識し、人材紹介業をコンサルティング業務の中に主要な業務と位置付けて対価を得て行うことは、持続可能なビジネスモデルを構築する上で、有効な手段のひとつであると考えられる。

今後も、地域の中小企業・小規模事業者等の価値創造や生産性向上に貢献することにより、地域金融機関も地域企業と共に持続可能な価値創造とビジネス

---

<sup>6</sup> まち・ひと・しごと創生本部が、外部人材（副業、兼業人材）活用、地域内の新たな企業群（無借金企業等）との関係構築、企業の財務状況に応じた人材紹介ビジネスの整理など、コロナ禍の環境下での地域金融機関による人材ビジネスの可能性に関する考え方を整理した「先導的人材マッチング事業における新型コロナウイルス禍への対応について」（2020年5月18日、22日）を公表している。

モデルの構築をしていけるよう、人材紹介業の位置付けや対応状況に関する継続的な対話、先導的人材マッチング事業の活用促進を行っていく。

#### (iv) 地域商社

多くの地域金融機関は、地域との共存共栄を経営理念等に掲げており、今後どのように地域経済と共に発展していくか、経営陣が実現可能性のある経営戦略を策定し、これを着実に実行していくことが求められる。

こうした中、地道に継続して地域企業の生産性向上や地域経済の活性化に努めている地域金融機関も多数存在しており、こうした自主的な取組みをサポートするため、2019 事務年度、金融庁は、金融機関からの要望等も踏まえ、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けた環境整備を図る観点から、規制緩和の一環として、当局の認可を条件に地域商社<sup>7</sup>に 100%まで出資できることとした。

具体的には、一部の地域銀行において、これまでも議決権保有制限（いわゆる 5%ルール<sup>8</sup>）の範囲内で地域商社を含む事業会社に出資を行っているが、地域経済の活性化等を目的として、より柔軟な業務展開を可能とするため、地域商社事業を営む銀行業高度化等会社<sup>9</sup>に対して 100%まで出資することを可能とした。

地域銀行では、こうした規制緩和を受けて、例えば、地域商品の仕入や販売を通じて取引先企業の営業活動の一助を担うことや、地域商品のブランディングを手がけるなど、地域と共に成長発展するという経営理念を実現するため、地域商社事業等を営む銀行業高度化等会社を設立し、地域や取引先企業のニーズや課題解決に、これまで以上に深く寄り添い、一層の地域経済の活性化に資するとともに、中長期的な収益の確保に繋げていく動きも見られた。

当局としては、こうした規制緩和の機会を捉えて、地域金融機関が地域の実態把握や取引先企業との関係構築等を通じて得られる情報やニーズも踏まえな

---

<sup>7</sup> まち・ひと・しごと創生本部では、地域の優れた産品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく事業を「地域商社事業」としている。

(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chiikisyousya/index.html>)

<sup>8</sup> 銀行においては、銀行本体は、健全性の確保、他業リスクの排除等の観点から業務範囲規制が課されており、その潜脱防止のため、国内の会社の議決権について、5%を超える保有を一部を除き制限している。

<sup>9</sup> 銀行法第 16 条の 2 第 1 項第 12 号の 3 に掲げる会社

がら、ビジネスモデルの持続可能性を高めていくことが重要と考えている。今後も、このような動きの創出に向けた環境整備に継続的に取り組んでいく。

#### (v) シンクタンクへの役割の期待

地域金融機関にとって、経営地盤である地域と共に発展していくためには地域経済の正確な把握が不可欠である。実効的な経営戦略の策定、実践のための基盤となる地域経済の調査・分析について、地域金融機関自らが行うほか、系列シンクタンクの専門性を活かして実態把握を行っている地域金融機関も存在する。

そのため、2019 事務年度、全国地方銀行協会・第二地方銀行協会の協力を得て、アンケート形式による各地域銀行の系列シンクタンクの実態調査を行った。その結果、地域銀行のおよそ半数にあたる約 50 社の系列シンクタンクが存在するとの回答が得られた。

系列シンクタンクにおいては、地域経済の調査・分析に止まらず、地方版総合戦略の策定・推進等に関する業務取扱い実績のある先が約 40 社、地域創生ファンドに関する業務取扱い実績のある先が約 10 社存在するなど、地域の課題解決や地域のニーズに対応している系列シンクタンクが存在することも確認された。

こうしたアンケート結果を受けて、新型コロナウイルス感染症を受けた地域経済の実態把握の状況等を含め、一部のシンクタンクに対して、ヒアリングを実施した。緊急事態宣言下であったことも踏まえ、ヒアリング先を絞って実施したが、その中でも、地域の経済分析・地方創生の取組みの両面で、以下のような特徴的な事例が見られた。

A 社は、新型コロナウイルス感染症終息後の強靱な地域経済構造構築に必要なことを、以下のとおり認識した。

- ・ 生産年齢人口の減少見通しを踏まえた、稼げる産業の育成と既存産業の労働生産性向上
- ・ BCP の観点から一極集中の是正に伴う地域分散やサプライチェーンの多元化・国内回帰の受け皿になること
- ・ 大学の持つシーズの事業化促進とスタートアップ企業の支援
- ・ 今後の外国人労働者の国際的な獲得競争の激化を踏まえた、外国人労働者に選ばれる国になるための労働環境の整備

- ・ 農業においては、少人数化のための機械化促進やスマート農業の進展と、それらの効果を高めるための大規模化
- ・ サービス業では量重視から顧客ターゲットの見直しと利益を重視したビジネスへの転換、インバウンド戦略は量と質の均衡のとれたビジネスモデルへの転換

B社では、新型コロナウイルス感染症による中国観光客減少が地域経済に与える影響について早期から試算し、2月には自社ウェブサイト上で公表している。

同社は、地元GDPに与える負の影響は、リーマンショックや東日本大震災をはるかに上回ると試算した上で、新型コロナウイルス感染症終息後の強靱な地域経済構造構築に必要なことを、以下のとおり認識した。

- ・ 効率化のみを重視したグローバルな生産体制から安定供給も意識し国内生産体制とのバランスを確保
- ・ 一層のデジタル化による業務効率化への加速
- ・ インバウンドに依存した戦略の見直し
- ・ 地球環境を意識した取組み

C社は、リーマンショックや地元での災害の事例を踏まえた分析結果や地域経済エコシステムへの取組みを取りまとめて自社ウェブサイトに掲載している。同社の取組等は、以下のとおり。

- ・ 新型コロナウイルス感染症が地元GDPに与える負の影響はリーマンショックを上回ると試算しており、リーマンショック時に地元GDPが回復するのに6年を要したが、今回はそれ以上の期間を要すると推測している
- ・ 地域経済エコシステムへの取組みとして、経営課題など事業ニーズを解決するためのマッチングサービスを運営している
- ・ 事業者の課題に対し、上記マッチングサービスへの登録者が解決策を提案してマッチングが成功した事例がある
- ・ 相談者および課題解決策の提案者の登録について、現在は特定の者に限定しているが、マッチングサービスの進展により登録対象の拡大も見込む

以上、地域の経済分析・地方創生の取組みにおいて特徴的な事例を紹介したが、これら以外にもその調査能力を活かし調査・分析を実施し、その結果を公表する系列シンクタンクは時間を追うごとに増加している。

系列シンクタンクにおいては、地域経済の調査分析のみならず、地域経済エコシステムの重要なプレイヤーとして、その専門性を活かし、地域の課題解決や地域経済発展のために活躍することを期待している。

#### (vi) デジタライゼーションの受容に合わせた基幹系システムに関する取組み

既存の金融機関を支えてきた基幹系システムは、これまで業務・サービスを安定的に継続するための堅牢性を十分に確保してきたが、新たな業務・サービスへの対応を個別・付加的に進めてきたことで、肥大化・複雑化が指摘されるようになってきた。その結果、デジタライゼーションの恩恵を利用者にもたらしめるための機動的な対応が困難となり、システムの開発・運用・更新に要するコストも膨大となっている。

一部の金融機関やシステムベンダーでは、迅速なアプリケーション開発や外部サービスとの機動的な接続等の実現に向けた取組みを始めており、こうした前向きな取組みを当局としても支援するため、2020年3月、既に設置の「FinTech 実証実験ハブ」の窓口に「基幹系システム・フロントランナー・サポートハブ」を新たに設置した。

サポートハブでは、支援決定した金融機関に対し、法令や監督指針の解釈等の機能を提供するとともに、IT ガバナンスやITに関するリスク管理等システムモニタリングの観点で早い段階から支援を行い、支援内容を公表することとしている。これらの取組みを通じて、他の金融機関による新たな創意工夫を呼び起こすことを期待している。

サポートハブの第1号支援案件である静岡銀行では、汎用性の高いオペレーション・システム（オープン系システム）を活用した勘定系システム導入でハードウェアやロケーション等の自由選択を可能とすること、機能別にシステムを分割（コンポーネント化）すること等を検討している。

また、銀行の勘定系システムの先進的な取組みを以下に紹介する。

#### (ア) オープン系システム

一般的には、公開されている仕様で構築された環境の中で複数ベンダーが開発するソフトウェアや機器を組み合わせる構築されるシステムのことを指し、ハードウェア等の柔軟な選択が可能となるとされている。



#### (イ) コンポーネント化・マイクロサービス化

「コンポーネント化」とは、実装する各機能の構成要素を独立して構築すること(疎結合)で、システムの変更に伴う全体への影響を限定することを目指したものである。

「マイクロサービス化」は、システムの構成要素をより小さな粒度のサービス単位・要素に分割し、メッセージや API によって連携稼働させるものである。システム変更時に影響を極小化させるだけでなく、小規模かつ迅速な開発を実現するほか、外部サービスとの円滑な接続の実現を目指す。

#### (ウ) クラウド化

勘定系システムをパブリッククラウド上に実装することで、自前のシステム資源を持たずに、必要なシステムリソースの適時調達が可能となり、ハードウェアのメンテナンスからも解放される。さらに、クラウドサービスプロバイダーが提供する AI 等の新技術を、自社が持つ人的リソースや活用ニーズに合わせて柔軟かつ手軽に活用することもできる。

### (3) Regional Banking Summit (Re:ing/Sum)

地域経済の活性化・課題解決に向け、地域金融機関の持続可能なビジネスモデル構築に関して多様な関係者が議論する場である Regional Banking Summit (Re:ing/SUM) を、「安心と成長の未来を拓く総合経済対策」(2019年12月5日閣議決定)に基づき開催した。

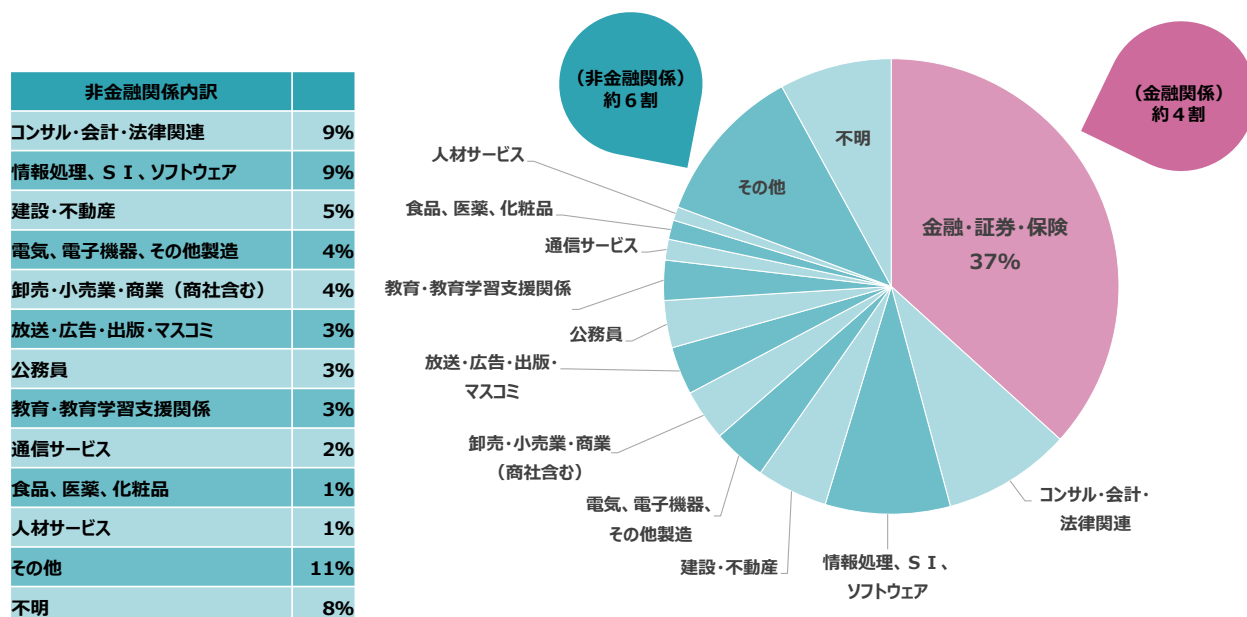
具体的には、2020年6月16日、令和新時代の地域金融について、

- ① 【Release】自らの“想い”と“壁”を解き放ち、関係者との相互・共通理解を醸成
- ② 【Remarkable】優良事例の発信・共有等
- ③ 【Redesign】地域金融機関における変革と持続可能なビジネスモデルの構築の3点をコンセプトに議論を行った。

新型コロナウイルス感染症の影響が広がる中、事業者支援に取り組んでいる地域金融機関にとって、足元での資金繰り支援等はもちろんのこと、中長期にわたり地域の企業や産業を支え、地域経済に付加価値をもたらすべく、いかに持続可能なビジネスモデルを構築していくか、まさに今、その真価が問われる局面にあることから、大規模な集まり等は難しい中ではあったが、「変化に対応する地域金融」をサブテーマに掲げ、ライブ配信を主体とした非対面形式で開催することにした。

事前の視聴申込者数は約3,000人、当日のアクセス数は約9,700件となり、全国各所の地域金融に関心を寄せる多様なバックグラウンドを持つ方々が視聴し、地域金融機関の課題に対する問題意識が広く共有された。

図 16 事前の申込者内訳



当日の様子は以下のとおり<sup>10</sup>。

## (i) 基調講演

### (基調講演①) 農耕型地域金融について (大学教授<sup>11</sup>)

顧客の付加価値を地域金融機関が長期的に顧客と共に育てていく「農耕型金融」を提唱する中、産学金連携プラットフォームを創設し、金融機関職員に対して、企業の将来の事業性を評価できる目利き力を養成する人材育成に取り組んできたとしている。

また、地域金融機関は、資金のみならず企業が必要としている知識や情報を適切に届けることができる社会的地位にあるとし、融資量やシェアを中心とするKPIから、顧客の付加価値向上にどれだけ貢献できたかに評価基準をシフトし、顧客と共に価値を創造する地域の担い手になることが、これからの地域金融であると提言した。

### (基調講演②) コロナ後の地域金融 (協同組織金融機関 会長<sup>12</sup>)

「取引先とのリレーションシップの強化の結果として、金融機関の自己利益が確保できる」とのリレーションシップバンキングの信念に基づき、これまで信用金庫経営の舵取りをしてきたとしている。

その上で、大打撃を受けた地域経済をどのような形で復活させていくのか、今こそ全ての地域金融の関係者が知恵を出し合い、担当者を企業により密着させることにより、地域を支えていかなければならないと提言した。

### (基調講演③) 非金融領域による未来創造 (地域銀行グループ 社長<sup>13</sup>)

非金融領域による未来創造についての想いと具体的な戦略を説明した。

地域経済が危機的状況にあるなか、多くの社会課題を抱える地域にとっては、課題解決ビジネスこそが成長産業になり得るとの信念のもと、これまで培ってきた金融分野での実績を礎に「金融の枠を超え、圧倒的な当事者意識を以

---

<sup>10</sup> 動画配信 URL (日経チャンネル)

(基調講演①) <https://channel.nikkei.co.jp/d/?p=reingsum2020a&s=2172>

(基調講演②) <https://channel.nikkei.co.jp/d/?p=reingsum2020a&s=2173>

(基調講演③) <https://channel.nikkei.co.jp/d/?p=reingsum2020a&s=2174>

<sup>11</sup> 山形大学大学院理工学研究科ものづくり技術経営学専攻 専攻長 教授 小野 浩幸氏

<sup>12</sup> 京都信用金庫 会長 増田 寿幸氏

<sup>13</sup> ㈱山口フィナンシャルグループ 代表取締役社長 吉村 猛氏

って地域を巻き込み、社会課題を解決する」ことを目指すべき姿として掲げていると紹介した。

## (ii) パネルディスカッション

前記のコンセプト（Release、Remarkable、Redesign）に基づき、6つのテーマに関して様々な活動を行っている方々を登壇者として招き、多様な議論が交わされた。

### （コミュニティ創りの新たなチャレンジ）

コミュニティ創りに取り組んでいる方々から、以下のような取組みの紹介と提言があった。

- ・ 最初からコミュニティ創りを意図していたのではなく、「重なり・自律分散・循環社会」の3つの軸により、持続可能な社会を目指して活動していた結果として、新たなコミュニティが組成された
- ・ 「ちょっと怒られる」をテーマに活動しており、組織の枠を少しはみ出すくらい「動く」ことで、コミュニティを創る「人」との関係は作られると感じている
- ・ 所属する金融機関において、「会社の未来を変えたい」との思いから3名でビジネスコンテストをスタートさせ、現在では1,800名が参加するまでに成長、顧客企業の幸せを可視化するサービスの事業化に繋がった。この事業を通じて顧客企業の従業員が抱えている気持ちを分かるようになり、社長との対話内容も「財務内容」中心から「経営理念」を交えた対話へと幅が広がった
- ・ コミュニティ創りの現場では、まずは「動く」ことで「人」がついてくるが、「人」がついてきても「お金」がついてこないケースも多い。地域金融機関には、金融機関職員という立場を手放してコミュニティに入り込み、資金を必要とするコミュニティに対する理解を深めた上で、地域金融機関としての役割を果たすことを期待する

### （中小企業の後継者問題への挑戦）

中小企業の後継者問題に取り組んでいる方々から、以下のような取組みの紹介と提言があった。

- ・ ファミリービジネスを何世代にもわたり永続的に発展させていくための3本柱（家族会議・家族憲章・財政基盤としてのファミリーオフィス）の重

要性や、「人」を軸に投資を行う事業投資・事業承継の手段の一形態である「サーチファンド」の魅力や可能性・実績、顧客企業の資金繰り等を指南するキャッシュフローコーチとしての豊富な実務経験から得た示唆等について紹介があった

- ・ 新型コロナウイルス感染症による事業承継への影響については、足元では事業承継よりもまずは事業の存続・継続が重要と考えている企業が多い。その一方で、事業承継等の決断を先延ばしにしてきた企業がその決断を迫られているケースもある
- ・ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大後においても、後継者に求められる資質は従前と変わっておらず、多様な関係者と信頼関係を構築できる人間性や起業家精神等が必要である
- ・ 地域金融機関においては、ネットワークを活かした情報提供や顧客企業への評価の伝達、経営者保証への配慮のほか、債権者としての適切なモニタリングを通じた経営者の成長への支援、後継者問題等への解決に向けた支援の質の向上といった人材面への取組みも重要である。また、地域の核となる企業への投資等、企業の中長期的な発展に寄与し、ひいては地域経済の発展に繋げていくことが期待される

(元地方銀行行員が語る新たな可能性)

元地方銀行行員だからこそ期待する地域金融機関の可能性について、以下のような提言があった。

- ・ 短期的な収益獲得の視点ではなく、地域の課題を的確に捉え、まずはその課題の解決に向けた中長期的な取組みを優先することが地域経済エコシステムの持続可能性の確保に繋がっていくのではないかと
- ・ サービサーは債権取扱いの専門家であり、多様な事業再生アプローチが可能であることから、まずはその機能を広く認識してもらうことが重要である。そういった流れを作ることができれば、新たなサービサーの設立など、全国に事業再生の動きを展開していくことができるのではないかと
- ・ 地域銀行は地域の現状や課題をよく知っており、ポテンシャルも十分にあると考えているが、課題解決に向けた取組みにどのように繋げていくのか、その実践が重要である。このためには職員の提案を前向きに受け止めることのできる雰囲気作りが必要なのではないかと

(従来の枠に捉われない銀行業の可能性)

金融機関の外部にいる者だからこそ見える地域金融機関の課題と可能性について、以下のような提言があった。

- ・ 地域金融機関は従来の預貸中心のビジネスモデルだけでは構造不況に近い状況にあるため、業態転換を意識した発想の転換（脱銀行）が必要ではないか
- ・ 地域金融機関は専門性が求められる時代であり、人と人を繋ぐだけのビジネスマッチングではなく、専門性の高い領域に踏み込んでいき、事業者としてビジネスを組み立てることが求められている
- ・ 新しい金融サービスや非金融の新しいビジネスモデルを創っていくには、社会課題の解決を自分事として捉えることが不可欠であり、実現したい地域の将来像を考え、自ら発信し挑戦することができるような組織文化の醸成が必要である
- ・ 地域金融機関は地域の方々からの信頼も高い社会インフラである。だからこそ地域金融機関は地域商社が持つ機能を活用して、ヒト・モノ・カネ・情報といったものを一体として地域の中でのエコシステムを創り上げていくべきである
- ・ このような新たなビジネスモデルを構築するには自由な発想が必要になってくるため、従来のような再現性の高い銀行業務ではなく、例えば若手職員を選任して銀行の中に新しいビジネスを作っていく等、失敗を恐れず挑戦し続けることが必要ではないか

(「中小企業の持続可能な経営」を支える担保法制・再生法制とは)

担保法制・再生法制について、債務者側、債権者側、行政側の切り口から、以下のような提言があった。

- ・ 地域金融の現場では、未だ保全重視の視点は変わらないが、地域企業が破綻した場合、地域金融機関の顧客が失われる。地域企業を再生・存続・発展させることは、地域金融機関自身の生き残りにも繋がるのではないか
- ・ 再生ファイナンスの提供者たる金融機関を保護するためには、在庫・売掛債権の担保融資活性化に資する担保法制を検討する必要があるのではないか。そのためには、米国のように、在庫を特定しない「全在庫」担保を認めるのがよいのではないか

- ・ 動いている事業価値そのものを担保に取る「包括的な担保権」制度を創設できれば、事業価値の向上という事業者のインセンティブと担保価値の向上という金融機関のインセンティブが一致し、両者が同じ方向を向いて金融と事業の話をする事ができるのではないか
- ・ 企業価値の多くが無形資産から生まれているケースもあるので、これを評価して融資することも考えられるのではないか
- ・ 既存の担保権に優先して、新たな資金の出し手に担保権を設定できる「ゼロ順位担保」が設定できれば、事業再生に取り組みやすくなるのではないか

#### (私たちが行う地方創生)

地方創生に新たな切り口で取り組んでいる方々から、以下のような気づきや提言があった。

- ・ 新型コロナウイルス感染症によって新たな生活様式が求められていることを地方創生の観点からみると、首都圏の経営者が地域に移住することやオンラインで対応することが当たり前になってきている
- ・ このような状況において、地域金融機関の地方創生への関与のあり方としては、他の地域でのソリューションを自身の地域に取り入れることが重要である。また、例えば観光は半分ソフト産業・半分ハード産業であり、設備投資が不可欠であるため、金融の力が重要である
- ・ 地方創生への取組みを好循環に結び付けていくために、地域金融機関には早い段階でプレイヤーとして参加してもらい、全体をプロデュースするような役割を担って欲しい
- ・ これからは、企業を誘致する、インバウンドを呼び寄せるといった攻めの仕事が必要になる。地域金融機関から、このような攻めの仕事で得意なリーダーが多数出てくれば、これからの地域は大きく変わっていくのではないか

#### (iii) 今後に向けて

本サミットの議論をきっかけとして、地域経済と地域金融の共通価値の創造に繋がる令和新時代の取組みが、各地で生まれていくことを期待している。

また、本サミットの議論喚起の取組みについては、今後の新型コロナウイルス感染症の状況や、今般のライブ配信への反響等を踏まえ、地方都市を含むサミットの追加開催を念頭に、引き続き検討していく方針である。

#### (4) 地域における生産性向上と課題解決

地域経済の成長、特にコロナ後の地域経済の回復に向け、地域金融機関に期待される役割は大きい。地域には地域金融機関のほか、社会経済を支える様々なステークホルダーが存在している。地方自治体、各種支援機関、信用保証協会、市民団体等はそれぞれの役割で地域企業や地域住民の支援を行っているが、それらがネットワークを形成し、連携して支援することで地域経済が持続的に成長していくことが望ましい。

そのような好循環（地域経済エコシステムの形成）には金融庁も大きな関心を持っており、地域金融機関と探究型対話を行う上で、金融庁が地域経済エコシステムの状況を把握することも必要となる。金融庁では、そうした状況を把握するための活動を行っている。

具体的には、必要に応じて地域に足を運び、地域のステークホルダーの状況等に関する定性情報の収集や、企業支援の関係者とのネットワークの形成に取り組む「地域生産性向上支援チーム」が活動している。

また、2018 事務年度、政策オープンラボ<sup>14</sup>の開始に際して、「地域課題の解決に、既存の業務の枠を超えて少しでも力になりたい」との志をもつ庁内の若手職員が、ラボ（地域課題解決支援チーム）を立ち上げた。チームの活動が始める中、「ちいきん会」（官・金が交流し、問題意識やノウハウを共有する有志の集まり）を立ち上げたが、ちいきん会を通じて寄せられる相談が、（有志の活動というよりは組織としての）金融庁として取り組むべきものも増加してきたため、地域課題支援チームを支援する「地域課題解決支援室」を設置した。このように、ちいきん会のネットワークを通じて、地域の実情や課題を伺い、国・地方、官・金の関係者との対話（ダイアログ）を重ね、共に課題解決のための施策に取り組んでいる。

##### (i) 地域生産性向上支援チーム

（目的）

2018 事務年度の生産性向上支援チームの立ち上げから、当チームは金融機関との金融仲介機能発揮に関する探究型対話の基礎となる事実の収集を目的とし、地域に入り込んで、企業における付加価値向上や業務改善の取組みの把

---

<sup>14</sup> 若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化や、職員の新たな発想を取り入れた新規性・独自性のある政策立案に向けた、職員の自主的な政策提案の枠組み。



握、各種支援機関等とのネットワーク形成を通じて、背景にある地域経済エコシステムの現状と課題の把握を行ってきた。

(活動実績とヒアリングから得られた「気づき」)

今事務年度は第1クール(9月から12月)に群馬県・島根県を訪問し、第2クール(1月から4月を予定。新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け2月末で取り止め)に富山県・高知県を訪問した。

新型コロナウイルス感染症の影響により、クール全体を通して活動ができたのは第1クールのみであったが、そのクールだけでも、次のような成果が得られた。

生産性向上支援チームがヒアリングを行った地域の関係者は地方自治体、各県の支援機関及び地域企業であったが、これらの関係者からは、従来の金融機関からのヒアリングよりも奥行きのある情報が得られ、関係者との繋がり(ネットワーク)も作ることができた。

具体的には、例えば、県内全体の経済縮小によって従来の事業運営では収益が十分に確保できなくなってきたという事業者において、主たる事業内容の転換や拡大により収益源を見直す、日本の特産品を海外展開することで日本文化を紹介する企業という付加価値を創出する、といった工夫で企業価値の向上を試みている事例が見られた。

これらの工夫はいずれも企業努力によるものであり、従来の金融機関に対するモニタリングでは把握できなかった事例であったが、「業務効率改善」と「付加価値の創出」によって生産性を高め、企業価値向上を実現していることが確認できたため、金融機関にどのようなアドバイスの余地があるかを窺わせるものであった。

また、例えば、ヒアリングを行った企業からの要望を受け、財務局が地域企業向けの勉強会を主催し(生産性向上支援チームもパネラーとして参加)、地域企業にとっての情報収集の場を提供した。そのほか、ヒアリングの中で繋がった地域の中小企業支援機関のキーパーソンと連携し、その人物による金融機関職員向けの研修に協力したりするなど、各地域のエコシステムにおいて重要な役割を担っているキーパーソンがいることを認識するとともに、こうした関係者との繋がり(ネットワーク)を得ることができた。

## (ii) 地域課題解決支援室・チーム

地域課題解決支援チームでは、官・民・金の関係者とともに、地方創生に関心のある有志の交流会「ちいきん会」（メンバー：約 1,500 名）を開催し、国・地方、官・民・金を繋ぐ人的ネットワークを構築している。

「ちいきん会」の人的ネットワークなどを通じて寄せられた課題に対しては、まずは産・学・官・金などの地域の関係者とともに、解決方法を一緒に考える場（ダイアログ、現在全国 16 か所で開催）を設け、地域課題の明確化を図っている。

その上で、ダイアログでは、地域課題解決に向けて、中央と地域、官・民・金の関係者が議論を重ね、自治体をはじめとする地域の関係組織に対して具体化した企画やスキームを提言している。

なお、提言後もダイアログでは、企画の見直しや実効性の向上、新たな課題の解決に向けて議論を深めていくが、ダイアログの運営は、活動の中で明らかになってきた地域のキーパーソンが中心となって担っていく。

具体的な取組事例は以下のとおり。

### (ア) 東北 3 県（岩手・宮城・福島）の事例

東北 3 県では、地域の中小企業の生産性向上に向けて、首都圏の知見のある人材の（顧問や副業等の形での）呼び込みというテーマで関係者とダイアログを実施した。ダイアログの中では、これまで関東経済産業局等が実施してきた、大企業等での勤務経験のある専門人材（「新現役」）を、中小企業に顧問としてマッチングする「新現役交流会」（金融機関が企業の課題を整理した上で企業の課題にあった人材をマッチングする場）の仕組みを応用できないかといった議論が行われた。

その結果、2019 年 11 月、東北地方の中小企業と首都圏との間でオンライン・遠隔で繋いで開催するマッチングイベント（「新現役交流会 2.0」）の開催に繋がった。本交流会では、東北の企業 43 社と、東京の企業 OB 約 100 名を繋ぎ、参加企業の 7 割を超すマッチングが実現した。

このオンラインでのマッチング交流会は、地方の人材ニーズの切り出しや人材紹介の好事例となるとともに、コロナ禍で非対面でのコミュニケーションが重要となった今、人材マッチング交流会の新たな形としての活用が期待される。

また、2020年6月、福島県が自身の県における人材不足の課題解決のために、副業人材を活用する企業向けに補助を行う事業を実施するにあたり、コロナ禍による対面での面談の制限や副業人材の活用方法に関する知見不足の課題を解決すべく、企業の人材ニーズ引き出しを期待する県内の金融機関向けに、県の事業の説明や副業人材の活用事例の紹介等を行うオンラインセミナーを開催した。

#### (イ) 熊本県の事例

熊本では2016年4月の熊本地震後、復興に向けて課題解決のためのNPOが多数生まれたが、これを事業として継続させていくために、起業を促進したいという課題があった。そこで当チームは、起業をしたいと考える人材を後押しするような仕組みの構築というテーマで関係者とダイアログを実施した。

ダイアログの結果、まだアイデア段階の「潜在的な」起業希望者に対して、起業経験者をメンターとして派遣するほか、関係支援機関が様々な支援メニューをワンストップで提供する「起業・創業ワンストップサービス」を提案した。それが熊本県中小企業経営支援連携会議（事務局：熊本県信用保証協会）にて採用され、2020年4月、熊本県信用保証協会が、地域金融機関等と連携して、正式にサービスを開始した。

#### (ウ) 石川県の事例

石川では、無利子無担保融資制度の開始を受けた課題の1つである信用保証制度における認定手続き（事業者・自治体間）の迅速化を進めるため、手続きの電子化というテーマで関係者とダイアログを実施した。

その結果、事業者から自治体に対する申込みの電子化、認定審査の進捗状況を金融機関や保証協会にも共有するシステムについて、県が、中小企業庁の補助金を活用して実現させることとなり、石川県内の自治体で試行運用することとなった。

また、その旨を公表したことで、複数地域の自治体・金融機関などから質問・相談が寄せられ、他地域へ展開していくことも想定される。

### 3. 今後の方針 ～持続可能なビジネスモデルの構築に向けて～

これまで述べてきたように、2019 事務年度は、心理的安全性の確保に努めつつ、地域金融機関の各階層（経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員）、社外取締役との間で探究型対話を実践するとともに、企業アンケート調査を始めとした、対話の質的向上に向けた情報・知見の蓄積、制度の点検に取り組んできた。

こうした取組みは今事務年度も継続して行っていくこととし、以下の施策と合わせ、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組みをさらに加速させていく方針である。

#### (1) 地域経済の実態把握・分析（インテリジェンス）

新型コロナウイルス感染症の影響により、今後、地域で核となる産業や企業の不芳も予想される中、金融庁としてこの状況を的確に把握し、こうした産業・企業への支援方針を金融機関と対話できるようにするとともに、地域金融機関の経営に影響を及ぼし得る事象を迅速に把握していくことが求められる。

この点、産業・企業の実態把握については、これまでも企業アンケート、金融仲介機能のベンチマークの分析を重ね、さらに、今事務年度は、全国地方銀行協会・第二地方銀行協会の協力を得て、各地域銀行の系列シンクタンクの実態把握を行った。

また、地域経済の実態を地域に「入り込んで」把握し、各種支援機関等とのネットワークを形成すべく、2018 事務年度から引き続き、地域生産性向上支援チームの活動を継続してきた。

今後、以上を有機的に連関させつつ、地域金融機関が果たすべき役割を把握・検討できるようにするための地域経済の実態把握を進めるとともに、これまで構築を進めてきた金融機関以外の幅広い関係者とのネットワークを利用し、地域経済・企業の理解の深化に向けた取組みも推進していく。

#### (2) 地域金融人材の能力向上に向けた取組み

地域金融機関は、足元では、退職者数の増加を主因として職員数が減少している。実際の対話の中でも、若手を中心に離職者が多いとの声が聞かれた。若手の離職理由としては、地域の役に立ちたいという志を持った若手がやりがいを感じる仕事をする前に退職してしまうケースに典型的な、理想（地域金融機関職員としての志）と現実（日々の業務）のギャップが挙げられる。

こうした状況からは、地域金融機関職員は、自らの仕事により、事業者の成長を支援できている、ひいては地域経済の再生・発展に貢献できているという実感を持つことの重要性が窺われる。

今般の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、まさに、金融機関の果たす経営改善支援の役割がこれまで以上に期待されるようになってきているが、事業者支援には、事業者から依頼を得ることのできる専門的なノウハウと経験が必要であり、地域金融機関の人材全体の支援能力を向上させるためには、そのようなノウハウの横展開が必要である。

そこで、全国の地域金融機関の職員同士が、地域や組織を超えて連携できるプラットフォームを構築し、事例等を共有しながら「実践で使えるスキルの獲得」などにより、地域金融人材の育成を支援することで、今後の地域中小企業の経営改善支援（事業承継・事業再生）等への対応力を強めていくことを検討している。

### (3) さらなる対話の質的向上

地域金融機関は、その地域の実情や競争環境等の影響を大きく受ける存在である。特に、新型コロナウイルス感染症の影響で、外部環境は大きく変化する可能性もあり、そうした事情を十分に勘案した上で、対話のあり方を確立していく必要がある。

こうした観点から、当局としても、地域の実情、産業構造や地域金融機関の顧客等について、より深く理解するとともに、地域金融機関の固有の組織風土、人材等の経営資源、事業特性等の内部環境も勘案しながら、将来のあるべき姿について、地域金融機関と向き合う必要性がこれまで以上に増しているものと認識している。

持続可能なビジネスモデルの構築に向けて、これまでに試行した探究型対話で得られた知見を整理・活用するとともに、地域経済の実態調査、地域のキーパーソンや顧客からの評価、地域金融機関（または地域金融機関グループ）の経営理念や経営戦略等の多面的な理解を図りながら、新型コロナウイルス感染症の影響も意識し、引き続き金融庁・財務局が一体となって、地域金融機関との間でビジネスモデルに関する対話に取り組んでいく。

#### （経営とガバナンスの一層の理解）

経営理念や経営戦略等は、各地域金融機関にとって固有のものであり、当局が一つの解を求めるものではない。2019事務年度、地域銀行の経営とガバナンスの実効性の向上に資するために、参考となる主要論点として整理・公表した「地域

金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・イシュー）」に基づき、地域金融機関の各階層や社外取締役との深度ある対話を通じて、地域金融機関の経営理念・経営戦略・ガバナンス等について、一層の理解を深めていく。

#### （ビジネスモデルの理解の深化）

地域金融機関のビジネスモデルをより深く理解するため、前記の経営とガバナンスの理解も深めつつ、経営戦略を進めていく上で重要な要素となる人材やシステム等についても、一層の理解に努める。また、これまで実施してきた企業アンケート調査結果等の客観的事実に加えて、地域経済インテリジェンス機能を高めていくことにより、地域金融機関の置かれた環境を理解するなど、その経営実態の本質をつかむことが重要である。

#### （対話手法の確立）

地域金融機関との対話の信頼性を向上させるためには、各階層、社外取締役との対話を通じて、例えば、営業店と本部との関係や現場の課題や悩みなどの本音を引き出すなど、地域金融機関の経営理念や戦略等の具体化や現場での浸透状況を含む経営の実情・課題をより深く理解することが必要となる。当局において、2019 事務年度に実施した「心理的安全性」が確保された地域金融機関との対話について、創意工夫と試行錯誤を繰り返しながら、その手法の構築に取り組んできたが、引き続きそのプラクティスの蓄積を図っていく。

#### （環境整備のさらなる促進）

当局は、金融サービスの受け手のニーズが多様化していることを踏まえ、地域金融機関の金融仲介機能のさらなる発揮を促すため、地域商社事業を営む銀行業高度化等会社に対して 100%まで出資することを可能とする監督指針改正（2019 年 10 月）、金融検査マニュアル廃止（2019 年 12 月）など、金融機関が創意工夫できる環境整備に努めてきた。また、こうした環境整備をさらに後押しする観点から、企業と金融機関の信頼関係が構築され、事業性に基づく融資や事業再生局面での資金供給が促進されるよう、担保を含めた融資に関するルール・慣行のあり方についてのさらなる検討を深めているところである。

地域金融機関はこうした機会を持続可能なビジネスモデルの構築にどのように活かしていくのか、という視点に基づき、地域金融機関の先進的な取組事例を蓄積し、今後の対話に活用していく。また、持続可能なビジネスモデルの構築に向けて地域金融機関の創意工夫が図れるよう、環境整備にも継続的に取り組んでいく。

## （コラム1）中小企業の株式に担保権を設定し、再生ファイナンスを実行した事例

甲社は、明治時代創業の製薬事業者であるが、業況の悪化により、数年前に民事再生を申請し、メインバンクを含む債権者からの債務をカットして再生途上にある。民事再生にあたっては、創業家より経営を承継していた社長が外部コンサルタントを招いて策定した再生計画が承認され、同社長が引き続き経営するために株主権は温存されていた。

しかしながら、再生計画の柱であった海外展開が早い段階で頓挫したため、メインバンクが同社長に経営責任を取るよう強く求めたことにより、社内の人材2名と社外から新たに招いた人材1名による新経営陣への株式譲渡を伴う事業承継が2017年に行われた。新経営陣は、メインバンク以外に取引銀行を増やすべきと考え、新たにA銀行に預金口座を開設した。その直後からA銀行B支店長は甲社の新経営陣とのリレーション構築を行い、業況の推移や直近の経営課題を把握していた。

B支店長から報告を受けたA銀行審査部は、新経営陣による甲社の再生は実現可能性があるものと考え、B支店長から政府系金融機関地方支店へも協力を働きかけるとともに、以下の再生ファイナンスを立案した。

- ① メインバンクの再生債権を別除権分も含めて肩代わりして再生計画を終了させ、今後はA銀行がメインバンクとして支援する
- ② 再生ファイナンスは新経営陣の保有する甲社株式に担保権を設定する一方、経営者保証は徴求しない
- ③ 政府系金融機関が無担保無保証で資本とみなせる劣後ローンを同時に実行することで、甲社に今後の成長資金も提供する

本件再生ファイナンスは、甲社の事業性を評価して経営者保証は徴求しないことを念頭に、昨年10月の銀行法施行規則の改正（銀行の議決権保有制限緩和）を踏まえて提案されたものであり、甲社が再度事業再生を必要とする局面となった場合には、A銀行が担保権を行使して経営に直接関与することを想定したものとなっている。甲社の新経営陣は、A銀行が政府系金融機関の同意も取りつけて踏み込んだ経営支援をしてくれるためのスキームであると歓迎し、2020年5月にファイナンスは実行されている。

## （コラム2）地域金融機関のサーチファンドへの取組み

中小企業の事業承継を人材の面から支援する新たな取組みの一つとして、地域金融機関のサーチファンドへの取組事例を紹介する。

まず、日本の中小企業の現状を見てみると、経営者の年齢分布の推移は「70代以上」が占める割合が年々増加し、経営者の高齢化が進んでいることに加え、70代の経営者の約4割で後継者が不在となっている。また、休廃業・解散企業のうち、約6割の企業で当期純利益が黒字であったという調査結果も出ている<sup>15</sup>。こうしたことから、円滑な事業承継は、地域の優良な中小企業が存続していく上でも重要な課題となっていると考えられる。

サーチファンドの仕組みは、以下のとおりとされる（米国発祥のモデル）。

- ・ 投資家が、企業経営を志す優秀な若手経営者候補（以下、「サーチャー」という。）のために、まずは承継対象の中小企業が見つかるまでの諸経費等を、サーチファンドを通じて投資する
- ・ サーチャーは、投資された資金を使って、承継したい後継者不在の中小企業を探して交渉し、合意に至った場合、投資家から再度資金調達して株式を買い取る
- ・ サーチファンドは、事業承継後の企業価値の上昇によりキャピタルゲインを得る

このようなサーチファンドの仕組みは、高齢化や人口減少により後継者不足の悩みを抱える日本でも、応用して取り入れる動きが出てきている。具体的には、地域の中小企業に優秀な経営人材を提供し、取引先である地域企業の持続的な成長を図るため、地域金融機関がサーチファンドへの専門投資ファンドの設立に関与し、投資を開始している事例がある<sup>16</sup>。

中小企業への理解が深い地域金融機関が、サーチファンドを通じて次世代の経営者へ投資し、地域の核となる中小企業を育てることは、地域の持続可能な発展に資する取組みになり得ると考えられる。

---

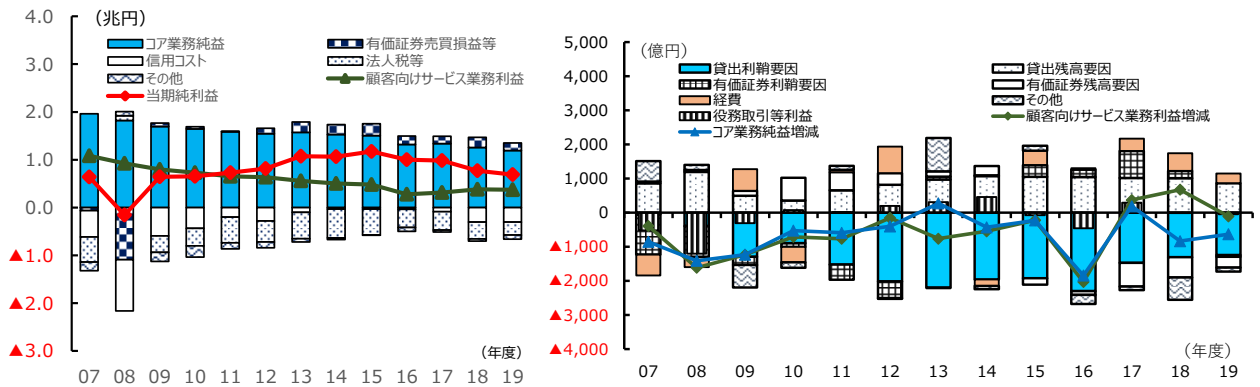
<sup>15</sup> 2020年度版中小企業白書参照

<sup>16</sup> 日本では、(株)山口フィナンシャルグループが、サーチファンドへの投資を専門とするファンドの共同運営に参画している（2019年度版中小企業白書参照）。



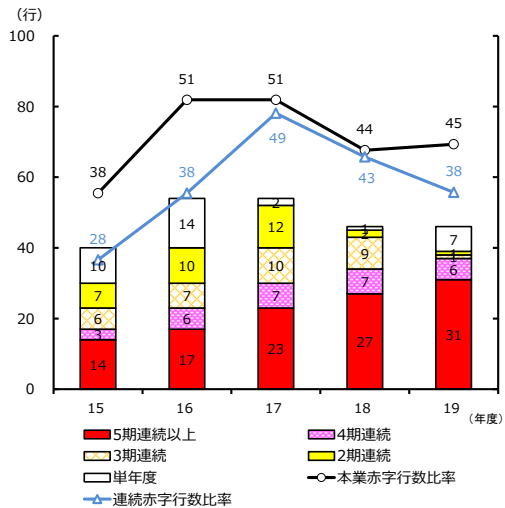
(巻末資料 1) 地域銀行の経営状況

図表1 純利益の推移とコア業務純益の増減要因



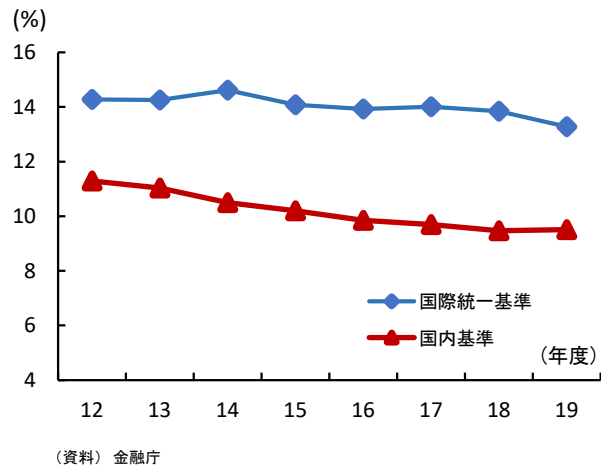
(注1) 地域銀行については、期中合併における非存続金融機関の計数は含まれない。  
 (注2) 顧客向けサービス業務利益＝貸出残高×預貸金利回り差＋役務取引等利益－営業経費  
 (注3) 有価証券売買損益等＝株式3勘定戻り＋債券5勘定戻り  
 (注4) 信用コスト＝(一般貸倒引当金繰入額＋個別貸倒引当金繰入額＋特定海外債権引当勘定繰入額＋貸出金償却)－(貸倒引当金戻入益＋償却債権取立益)  
 (資料) 金融庁

図表2 顧客向けサービス業務利益の状況の推移



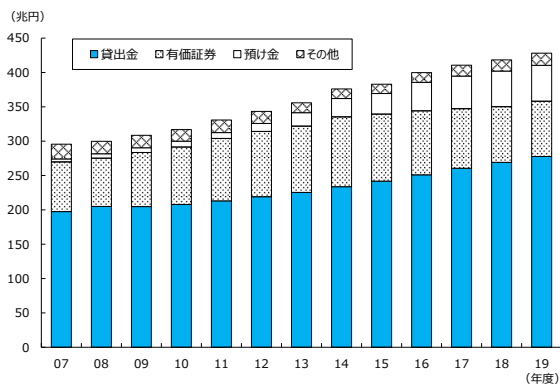
(注) 連続赤字行数比率は、地域銀行 103 行 (18 年度は 105 行、17 年度以前は 106 行)  
 (資料) 金融庁

図表3 自己資本比率



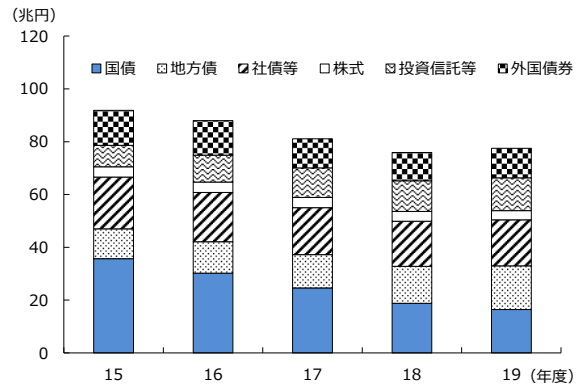
(資料) 金融庁

図表4 資産の状況



(注) 残高はBS計上額  
 (資料) 金融庁

図表5 有価証券の保有状況

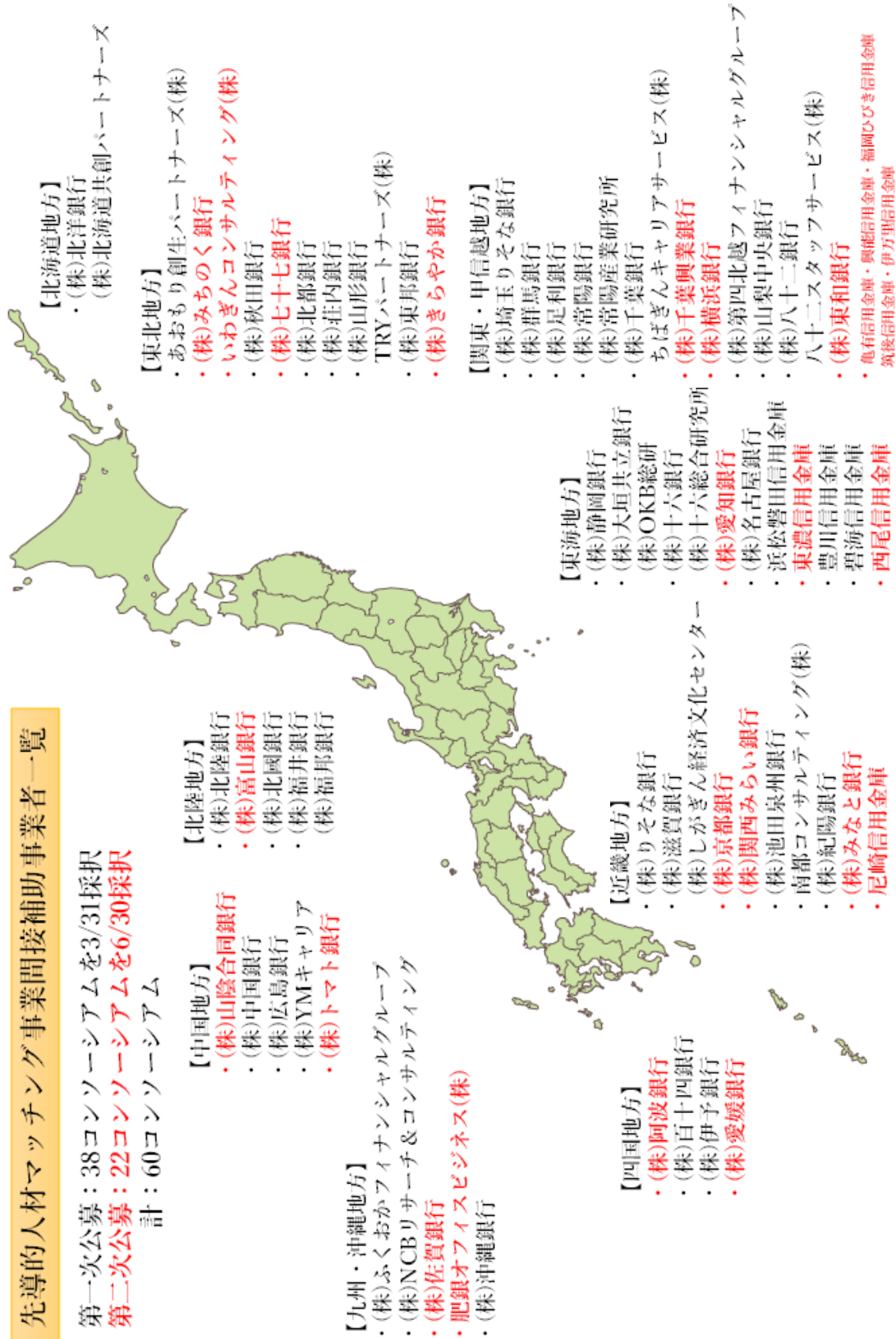


(注) 残高は取得原価または償却原価  
 (資料) 金融庁

(巻末資料2) 先導的ビジネスマッチング事業 間接補助事業者一覧

先導的人材マッチング事業間接補助事業者一覧

第一次公募：38コンソーシアムを3/31採択  
 第二次公募：22コンソーシアムを6/30採択  
 計：60コンソーシアム



※1 PwCコンサルティング合同会社による先導的人材マッチング事業特設HPを参照し作成。  
 ※2 複数の機関による共同申請は、コンソーシアムとしては1件として計上。  
 ※3 人材マッチングを担う主体として採択された地域金融機関等がない県は三重県、高知県、大分県、宮崎県、鹿児島県の5県。

(出典) まち・ひと・しごと創生本部 作成資料