

金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート

令和3年7月

目次

1. 基本的考え方	2
2. 2020 事務年度の取組み	3
(1) コロナ関連対応と地域経済エコシステム	3
(i) 各地域における事業者支援態勢の把握ー各財務局での取組みー	3
(ii) 事業者支援ノウハウ共有の取組み	6
(iii) 信用保証協会・金融機関間の事務の電子化・効率化	13
(iv) シンクタンクヒアリング	15
(2) 地域金融機関との「探究型対話」の実践	18
(i) 地域銀行との「探究型対話」	18
(ii) 協同組織金融機関との「探究型対話」	21
(3) 対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積	23
(i) 企業アンケート調査結果	23
(ii) 債権回収会社（サービサー）における事業再生支援機能	27
(iii) 検査マニュアル廃止後の引当実務等	30
(iv) 金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）の一覧化	34
(v) 外部企業情報を活用した実態把握の深化	36
(4) 地域銀行が地域経済に貢献していくための各種施策	45
(i) 担保法制（地域企業・経済の持続的な成長のために）	45
(ii) 人材マッチングに関する取組み	49
（コラム）地域金融機関における副業・兼業解禁の動き	59
(5) Regional Banking Summit	60
(i) 名古屋	60
(ii) 広島	64
(6) 地域における課題解決	68
（巻末資料 1）地域銀行が設立した子会社・関連会社（2018 年 1 月～2021 年 6 月）	71
（巻末資料 2）先導的人材マッチング事業 採択先一覧	73

1. 基本的考え方

2020 年 2 月以降、新型コロナウイルス感染症の影響が拡大したことで、多くの事業者が、売上の減少や厳しい資金繰り状況に直面した。先行きの見通しが難しい中であっても、官・民が連携し、事業者の多様な実情やニーズを的確に捉え、迅速かつ適切に支援することが求められた。

特に金融機関にとっては、事業性評価や伴走型支援といった平時からの取組みや金融仲介機能の真価が問われる局面となった。事業者の幅広いニーズ — 従来からの「資金の仲介」だけでなく、事業者の販路拡大や人材紹介等の「ヒト・モノ・情報の仲介」まで — を捉えた支援が求められた。具体的な支援内容も更に多様であり、例えば「資金の仲介」を取ってみても、金融機関に求められたものは、既存融資の返済猶予から、当座貸越枠の拡大・新規設定、新規融資・劣後ローンの実行まで幅広く、事業者の状況に応じて様々であった。

こうした取組みを通じて、金融機関が、危機時において事業者のためにリスクを取り、事業者のニーズを捉えた支援を迅速に実施するためには、平時から事業者と緊密な関係を築き、事業内容を的確に理解している必要があることが改めて認識された。このことは、将来の危機への耐性を高めるうえでも、価値ある事業の継続や発展をしていくうえでも、重要と考えられる。

金融庁としても、金融機関が事業者の実情やニーズを的確に踏まえた取組みを進められるよう、これまで様々な施策に取り組んでいる¹。特に、2019 事務年度より公表している「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」では、金融機関の特徴的な取組事例や、金融庁・財務局（以下、金融庁と財務局を併せて「当局」という。）における取組事例等を取りまとめ、情報発信することで、金融仲介機能の改善に向けた議論の喚起を図ってきた。2020 事務年度も、足元 1 年間における金融機関の特徴的な取組事例や、当局の取組事例を取りまとめる。

具体的には、2.（1）～（3）において、コロナ対応と事業者支援のほか、金融機関と当局との間の対話やその質を高めるための当局としての情報・知見の蓄積に関連する取組みについて、また（4）・（5）では、より中長期的な施策も含め、足元のコロナへの対応だけでなく、企業・経済の持続的な成長を支えるための諸施策や議論に係る取組み、（6）では、地域課題の解決に貢献したいという思いを持った有志職員の活動状況について、それぞれ詳述する。

¹ 「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」（2020 年 10 月 14 日公表）
（<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20201014-1/01.pdf>） P 2 - 3 参照

2. 2020 事務年度の取組み

(1) コロナ関連対応と地域経済エコシステム²

(i) 各地域における事業者支援態勢の把握－各財務局での取組み－

2019 事務年度から続く新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、各財務局では、地域金融機関及び各支援機関による事業者の経営改善・事業再生・事業転換・事業承継・事業再編等の支援（以下、「事業者支援」という。）の現状を把握するとともに、両者の連携を推進するための活動を行ってきた。

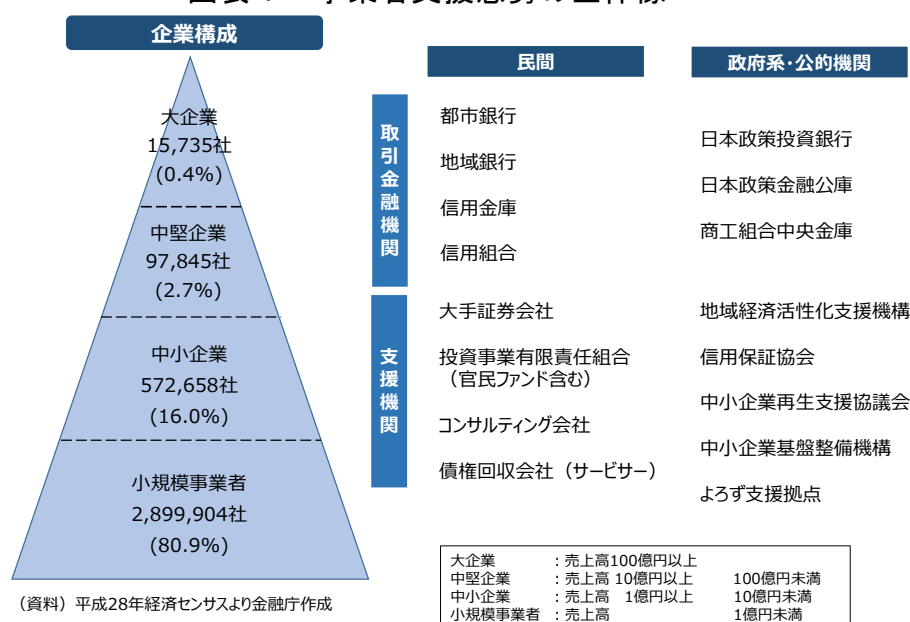
また、現状把握や連携の推進を通じて、財務局と地域金融機関等との距離も縮まり、事業者支援に向けた財務局・地域金融機関・各支援機関のネットワーク化も地域により進みつつある。

まず、こうした事業者支援態勢の全体像について、図表 1 のとおり整理した。

企業構成を売上規模別に見ると、10 億円未満の中小企業・小規模事業者が全体の 95%超を占め、その主要な取引金融機関は地域金融機関である。この点、複数の金融機関間の調整等を担っている中小企業再生支援協議会の支援実績は、1 億円超 10 億円以下の層が中心となっており、小規模事業者では、各金融機関が事業者支援の中核を担っていることが窺える（図表 2）。

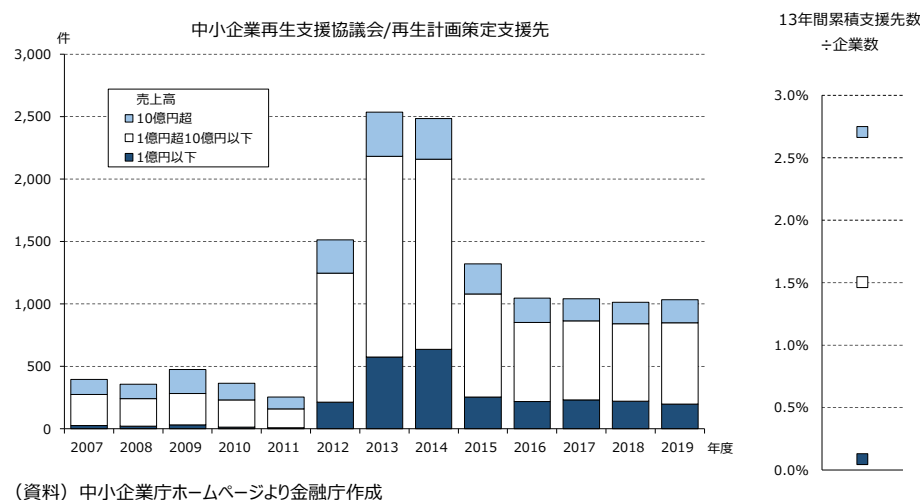
こうしたことを踏まえると、新型コロナウイルス感染症の影響により小規模の事業者も含め経営が厳しい状況においては、支援機関と地域金融機関とが事業者支援に向けて連携を深めていく重要性が一層高まっている。

図表 1 事業者支援態勢の全体像



² ある地域において、企業、金融機関、地方自治体、政府機関等の各主体が、それぞれの役割を果たしつつ、相互補完関係を構築するとともに、地域外の経済主体等とも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創していく関係。

図表2 中小企業再生支援協議会の支援状況



① 地域金融機関との連携・現状把握

各財務局では、2019 事務年度以降、地域金融機関による事業者支援の現状把握を積み重ねてきており、例えば、2021 年 1 月の 2 度目の緊急事態宣言以降は、地域金融機関に対して、約 4 か月間で全国で延べ 600 回余りのヒアリングを行った。

この結果、地域金融機関は、全体として飲食・宿泊等事業者の営業活動の抑制により、深刻な影響を受けている事業者に対して、そのニーズをきめ細かく把握しながら、実質無利子・無担保融資³等の緊急的な金融支援を通じて、事業継続に向けた支援を進めていることが窺われた⁴。

具体的には、地域金融機関の中には、

- ・ 営業店が、把握した事業者のニーズにきめ細かく対応できるよう、支援ニーズごとに、相談すべき本部の専門部署を一覧表にした「支援メニューマップ」を作成し、営業店に周知している事例、
- ・ 飲食・宿泊等の事業者への影響を分析し、この影響度合いに応じた事業者支援策を策定し、営業店に指示している事例、

など、事業者のニーズを踏まえた支援となるよう努める事例が見られた。

また、新型コロナウイルス感染症の収束後も見据え、

- ・ 事業者のデジタル化のニーズを発掘し、導入を支援するため、専担組織を新設するなど体制を強化している事例

³ 新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴い、中小企業への資金繰り支援を強化する観点から、信用保証制度を利用した都道府県等による制度融資に対し補助を行うことで、金利負担を実質的に無利子とする制度。

⁴ 2021 年 5 月末までの民間金融機関による実質無利子・無担保融資の実績は、137 万件、23 兆円

- ・ 廃業を考える事業者が増えることを想定し、経営者が一定年齢以上の事業者全先に対して後継者の有無を調査し、支援方針を策定する事例、
- ・ 地域の将来像（道路等のインフラ整備、人材の課題等）について、県知事・市長とディスカッションを実施し、官・民の役割分担について、理解を共有している事例、

も見られた。

また、各財務局の中にはこうした現状把握に留まらず、地域金融機関の事業者支援を後押しするため、独自の連携に取り組む事例も出てきている。

（ア）地元国立大学と連携した地域金融機関の人材育成の後押し

ある財務局管内にある国立大学の研究センターでは、

- ・ 地域企業に求められるマーケティングの基礎から商品開発、ブランディング、人材マネジメント等、事業創出・事業展開に必要な知識の習得、
- ・ 金融機関等の支援機関に求められる、事業者の事業計画についての策定支援能力・目利き力の向上、

を目指し、講義やグループワーク等を中心とした研究プログラムを開催している。

当該財務局では、同プログラムが金融機関の人材育成にも有効と考え、地域金融機関に対して、同プログラムを紹介するとともに、2020 事務年度からは、財務局職員も派遣し、地域金融機関との金融仲介機能の発揮に向けた対話の深化に活かしている。

（イ）副業・兼業人材を活用した地域金融機関による事業者支援の後押し

ある財務局では、地域金融機関へのヒアリングを通じ、事業者の課題解決には、新事業創出、IT 導入、多角化等を支えることのできる人材の導入が必要であるとの声を把握した。そこで、地方自治体や事業者、地域金融機関に対し、副業・兼業人材の活用を紹介するセミナーを開催し、当該セミナーをきっかけに、地域金融機関が副業・兼業人材の仲介ビジネスに参入するなど、事業者による副業・兼業人材の活用に向けた動きが始まっている。

② 地域の支援機関との連携・現状把握

各財務局による地域の支援機関へのヒアリング等を通じて、

- ・ 地域金融機関が商工会・商工会議所等と連携して、営業店内に「よろず支援拠点」の相談員等を招聘した事業者のワンストップ相談窓口を設けるなど、支援機関との連携体制の一翼を担っている、

との事例が聞かれる一方、

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の支援には、従来の中小企業支援ネットワークや再生支援協議会等との協力関係だけでは足りず、金融

機関がリーダーシップを発揮し、金融機関を含めた支援機関相互の関係を強化することが必要、

- ・ 金融機関と他の支援機関との間で足並みが揃わず、例えば、再生局面で債権者間調整が難航するなど、事業者支援に支障が出ていることもある、
- といった声も確認された。

以上のような指摘を踏まえ、各財務局では、地域金融機関がハブとなって事業者支援体制がより強固なものとなるよう、積極的に関係者に働きかける事例も出てきている。

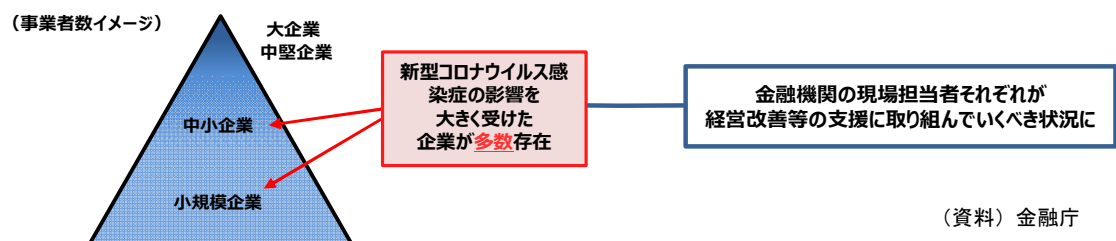
(地域金融機関と支援機関の連携促進に向けたラウンドテーブルの開催)

ある財務局管内では、支援機関の支援メニューを金融機関の担当者が十分に活用しきれていないとの声や、金融機関を含む支援機関同士で顔の見える関係を構築できておらず、更なる連携強化の余地がある、といった声が把握された。そこで、当該財務局が主導して、地域金融機関と他の支援機関が一堂に介し、それぞれの支援メニューやノウハウの共有を目的としたラウンドテーブルを開催し、顔の見える関係のもとでの有機的な連携体制の構築に向けたきっかけを作った。

(ii) 事業者支援ノウハウ共有の取組み

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者は、地域・業種とも多岐にわたり、また多数に上っている。これまで金融機関は、資金繰りを中心に事業者に対する支援を進めてきたが、コロナによる影響の収束後を見据え、今後は一層の事業者支援への貢献が期待されている。

こうした支援は、従前は金融機関の専担部署や外部の支援機関が担う事が少なかったが、広範囲の小規模事業者に影響が生じていることを踏まえると、現場の職員それぞれが、事業者支援に取り組んでいくことが求められる状況になると考えられる。



他方、これまで自らが事業者支援を主導してきたわけではない現場の職員の中からは、事業者の窮状を目前にして「何とかしたい」という気持ちを持ちながらも、事業者支援に必要なノウハウや知見が不足しており、具体的なアプローチに困る、相談相手がほしい、といった声も聞かれた。これまでも事業者支援に関するノウハ

ウ・知見は、業界団体や金融機関ごとの研修等を通じて蓄積されてきたが、足元の状況を踏まえると、これらに加えた新たな現場職員のノウハウ・知見を高める方策が必要となっている。

そこで、金融庁は、地域金融機関の現場職員の間で、地域・業態・組織を超えて、実践的な事業者支援のためのノウハウ・知見を共有する「共助」の仕組みを目指し、以下の取組みに着手した。

①金融機関・信用保証協会の職員同士で事業者支援のノウハウを共有するためのウェブサイトの創設・運用

②各地域内で始まりつつある事業者支援のノウハウ共有の取組みの後押し

これらの取組みを通じて、金融機関の現場職員が、単に座学で得られる知識に留まらず、臨床医がそれぞれの患者に最適な処方をするような「実践知」の共有も含め、同じ課題や不安等を本音で語り合える横のつながりの実現を期待している。

① 事業者支援ノウハウ共有サイトの創設

(ア) トライアル運用の実施

事業者支援ノウハウ共有サイトは、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局の協力のもと、中小企業庁の賛同も得て、地方創生を担う人材の育成・確保を目的としたウェブサイト「地方創生カレッジ」内に、金融機関及び信用保証協会の職員向けに開設した。

開設後は、3か月（2021年1月～3月）のトライアル期間を設け、使いやすさの確認や、地域・業態・組織を超えて参加者同士が助け合うための環境づくりに向けた課題の洗い出しを進めた。トライアルにあたっては、10機関・50名程度を想定して公募を行ったが、これを大きく上回る45機関122名の応募があり、金融機関等の関心の高さが窺われた。同サイトは、参加者のみのクローズの場とすることで、心理的安全性を確保し、所属・個人名を明示したうえで（事業者が特定されない形で）、具体的な支援手法についての質問から日常業務に係る疑問に至るまで、幅広い投稿を行えることとした。また、若手職員も含めて参加できることや、参加者同士が経験等に基づき実践的な回答をし合うことを目指した。

(イ) トライアル運用の振り返り

トライアル運用では、3か月間で111件の投稿と232件の回答が投稿された。具体的には、以下のような多岐にわたる投稿により活発な議論が行われた。

- ・ 飲食店がテイクアウトに対応する際の売上高向上策や原価管理の手法といった利益率向上策等、収益改善支援の方策
- ・ 資本金劣後ローン等の金融支援への手法
- ・ 事業承継における留意点や金融機関内の人材育成に関するもの

トライアル期間中は、参加者に「共助」の意義を伝える一方、各参加者と個別にオンライン面談を重ね、参加者からフィードバックを受けたほか、参加者の事業者支援への思いや考え方等を確認した。こうした参加者とのやり取りでは、「これまで地域・業態・組織を超えて、ノウハウを教え合う機会等がなかったことから大変有難い」、「営業店の若手職員も参加させたい」等、全般的に好評なコメントを得た一方、「投稿に対するフィードバックがコメントのみであるのは限定的すぎる」等の利便性向上を求める声や、「参加者が今後急増すると、安心してやり取りしづらくなる」との課題の声も寄せられた。

また、トライアル期間中には参加者の声を受けて、希望者による勉強会や若手職員限定のディスカッションが開催され、地域・業態・組織を超えた横のつながりの可能性を窺わせた。

(ウ) 本格稼働・今後の方針

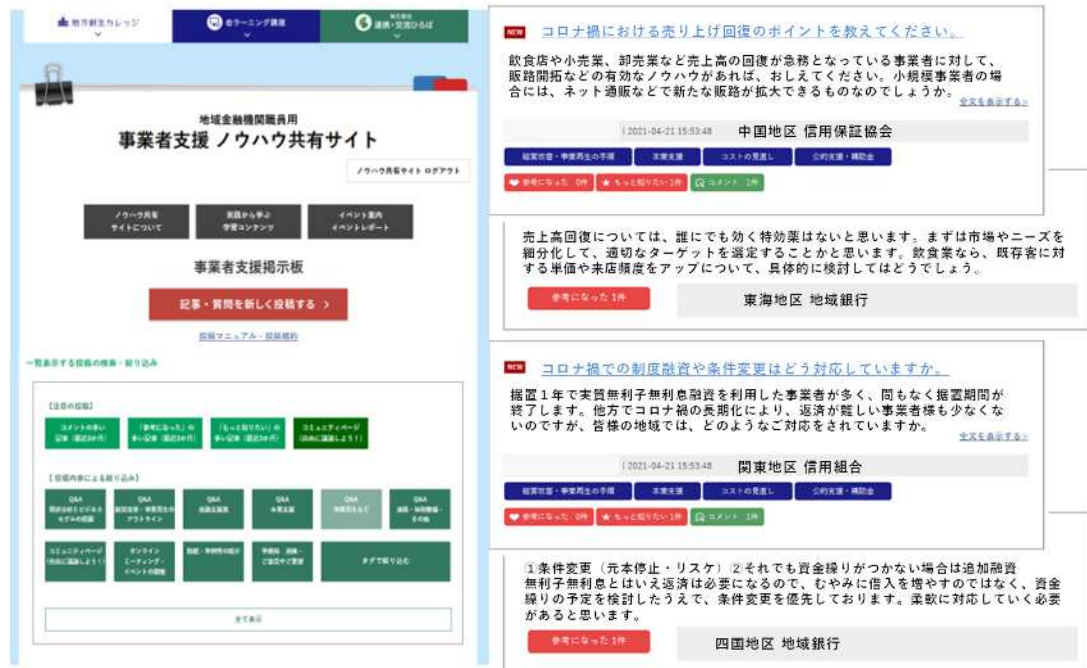
前述の参加者の声も踏まえ、画面改良や投稿に対する「参考になった」の評価ボタンの追加など、一部リニューアルを行い、2021 年 4 月末にサイトを本格稼働させた。

本格稼働では、参加者の声を踏まえ、規模を段階的に拡大していく方針とし、同時に、参加者をトライアル時の倍程度にすることを想定して、参加機関・職員の一次追加登録の公募を実施した。この結果、全国の金融機関・信用保証協会 86 機関 177 名の応募に加えて、トライアル参加機関から 12 名の追加登録希望があり、最終的には 131 機関 311 名で稼働した。

また、ノウハウ共有の様子を見てから参加を決めたいとの声を踏まえて新たに用意した閲覧専用の枠組みにも、62 機関の応募があった。

今後は、本格稼働後の課題や意見・要望を把握のうえ、同年夏期を目途に二次追加登録の公募を予定している。同サイトの継続的な改善を通じて参加者同士のつながりがネットワーク化していくことで、知見・ノウハウの共有がより一層進展するとともに、各地域の事業者支援の現場での関係者間の連携深化を図っていく。

図表3 事業者支援ノウハウ共有サイト意見交換の様子（イメージ）



（資料）金融庁

② 各地域内で始まった事業者支援ノウハウ共有の取組み拡大への後押し

同サイトの開始以前から、一部地域では金融機関の現場職員間でのノウハウ共有の取組みが始まっていた。こうした自発的な動きを後押しすべく、講演会等に金融機関出身の金融庁職員を派遣するほか、他の地域の取組みを紹介するなど、ノウハウの共有と地域における金融機関同士や信用保証協会との連携強化の動きを積極的に後押しした。

（ア）栃木県の事例

栃木県では、県全体で事業者支援に取り組む機運を醸成するため、2020年11月13日、県内の地域銀行及び県信用保証協会が「とちぎ発 地域金融コロナへの挑戦」と題してシンポジウムを開催し、県内の関係者ら約100名が参加した。

基調講演及び事例紹介に続き、県内全域の金融機関から参加した事業者支援に従事する職員が、テーマ別に分かれ、事業者支援の実務家である講師と、実践的な知見やノウハウについて議論する分科会を実施した。分科会では、各グループを、10名前後の少人数かつ業態・組織を超えたメンバーで構成するとともに、参加者から事前に事業者支援に関する課題や問題意識を募り、講師が課題等に対する考えを当日フィードバックする形を採った。

参加者からは、実務に即した内容であり当事者意識を持ちやすくなった、参加者同士での顔の見える関係の構築につながった、との感想が聞かれた。

こうした分科会は、2021年2月にも宇都宮財務事務所の協力のもとで開催され、栃木県内での業態・組織を超えた連携への意識の高まりが窺われ、ノウハウの共有が具現化しつつある。さらに、同年5月からは、同県信用保

証協会とよろず支援拠点等が中心となり、県内を 12 エリアに分け、業態・組織を超えて若手職員が事業者支援の勉強会を行う「県内キャラバン事業」が開始された。同勉強会では、事例をもとに支援方法について活発に意見交換してノウハウを学ぶほか、今後 6 か月程度の資金繰り予定を作成支援し、必要な時期や金額を洗い出すことで、事業者を経営課題の気づきを与える取り組みも始まっている。

こうした取り組みにより、専担部署の職員から若手職員に至るまで事業者支援の意識を向上させるとともに、地域の事業者支援のネットワーク構築につながる事が期待されている。

(イ) 沖縄県の事例

沖縄県では、2021 年 2 月 19 日、「沖縄版・企業支援によるコロナへの挑戦（セミナー）－伴走型企業支援、企業再生支援、地域サービサーによる支援－」と題して、内閣府沖縄総合事務局及び中小企業基盤整備機構沖縄事務所が共同で、地域金融機関や支援機関の役職員を対象としたセミナーを開催した。基調講演の配信⁵に続いて、栃木県の事例と同様の分科会を開催した。沖縄県でも、セミナー開催後に参加者同士による勉強会が開催されたほか、同年 6 月 4 日には、「沖縄版・企業支援によるコロナへの挑戦（セミナー）－事業承継支援－」と題して、事業承継支援に特化したセミナーを開催⁶する等、事業者支援に関するノウハウを共有していく気運の高まりが窺われる。

(ウ) 北海道の事例

北海道では、2021 年 3 月 18 日、「北海道における経営改善支援のさらなる向上に向けたシンポジウム」と題して、北海道財務局が、道内地域金融機関や支援機関と連携してセミナーを開催⁷し、金融機関や支援機関のほか、専門家や行政機関等も含め約 70 機関が参加した。

(エ) その他

このほか、2021 年 6 月、栃木県の事例と同様の分科会が、岡山県では岡山財務事務所、岐阜県では県信用保証協会が中心となり、複数の地域金融機関と信用保証協会が連携し、開催されている。また、一部地域の財務事務所では、地域単位で金融機関や信用保証協会、支援機関等を集め、今後の地域経済エコシステムや事業者支援のノウハウ共有に関する意見交換会や勉強会、シンポジウム等を開催している。

⁵ http://www.ogb.go.jp/zaimu/zaimu_renkei/seminar1

⁶ http://www.ogb.go.jp/zaimu/zaimu_renkei/seminar2

⁷ <http://hokkaido.mof.go.jp/syoutori/pagehkh013000.html>

③ 地域金融機関の ICT 環境整備に向けた動き

事業者支援ノウハウ共有サイトの創設準備を進める中、いくつかの地域金融機関からは、職場からインターネットへ接続する環境がない、そもそもメールアドレスが個人に付与されていないといった声が聞かれた。

また、新型コロナウイルス感染症の影響で、顧客とのコミュニケーション手段が限られる中、対面のみならず、非対面によるオンライン面談や電子メール等の活用ニーズも高まった。

そこで、2020 年 12 月、地域金融機関における ICT（情報通信技術）環境の整備状況についての実態を把握するため、地域金融機関に対し、アンケート調査⁸を実施した。以下、アンケート調査の結果を紹介する。

（ア）営業店⁹の業務用端末での取引先とのオンライン会議環境に関する整備状況

66%（324 機関）の地域金融機関が、すでに営業店におけるオンライン会議を導入している、又は、導入を検討中としており、取引先とのオンライン会議を可能とする環境の整備が進んでいる様子が窺われる。

（イ）営業店の営業担当者をカバーするインターネット接続端末の整備状況

47%（230 機関）の地域金融機関では、営業担当者数をカバーする数のインターネット接続端末を整備している結果となった。

（ウ）営業店の営業担当者数をカバーするメールアドレスの保有状況

10%（51 機関）の地域金融機関では、営業担当者数をカバーする数のメールアドレスを整備している結果となった。

（エ）積極的な取組事例

アンケート調査では、顧客とのコミュニケーション手段の多様化に向けて、積極的に環境整備を進める事例も見られた。以下、協同組織金融機関における事例を紹介する。

- ・ 金融機関の SNS 公式アカウントを開設し、地域で開催されるイベントやお祭り、商店で利用できるクーポンやお得な情報を配信するほか、相続に関する相談窓口を設ける等、顧客との新たな接点として活用
- ・ 営業担当者全員にスマートフォンを支給し、SNS を電話・ファックス以外の新たな通信手段として、顧客向けの連絡や補助金等の情報提供に利用するほか、グループチャットで顧客同士の意見交換の場を設け、新たなコミュニケーションツールとして活用

⁸ 全国 499 の地域金融機関（2020 年 12 月アンケート調査実施時点）を対象に実施し、496 機関（回収率 99%）から回答を得た。

⁹ 「営業店」とは、支店及び出張所（但し、無人出張所は除く）をいい、本部を除く。また、店舗数 1 店舗のみで本部（本店）と営業店が一体運営されている金融機関も含む。営業業務を廃止している等により、同業務が存在しないと回答した金融機関（5 機関）を除く。

④ 監督指針の改正

金融機関による事業者支援能力を向上させるにあたり、現場職員による地域・業態・組織を超えて、ノウハウ・知見を共有することの意義を明確化するとともに、アンケートで把握した地域金融機関の ICT 環境に関する実態を踏まえ、2021 年 4 月 30 日、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正を行った。

具体的には、

- ・ 営業職員の経営改善支援能力の育成にあたっては、金融機関内における教育のみならず、営業職員が組織・地域を超えて、同様の立場にある他の金融機関職員等との間で、知見・ノウハウを共有し、実践していく人的つながり（ネットワーク）に参画させることも、有効な方法と考えられることを明記（Ⅱ－５－２ 地域密着型金融の推進）したほか、
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響により新たな日常に移行していく中、業務継続及び生産性向上の観点から、金融機関内の連絡手段や顧客との日常的・継続的な接触手段として、情報セキュリティの確保を踏まえたうえでの電子メール等の情報通信基盤の整備も不可欠となることを追記（Ⅱ－３－４ システムリスク）した。

特に、ICT 環境の整備については、

- ・ 今後、中小企業等の経営者の世代交代も見込まれる中、取引先における電子メールやオンライン会議によるコミュニケーションの要請に応えていくことは、金融機関においても当然求められていくこと、
- ・ 加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけとして、対面での面談や出勤が制限される事態が起き得ることが明らかになった中、業務継続体制の構築の観点からも、「新しい日常」に適応したコミュニケーション手段の多様化が求められていること、

に留意する必要がある¹⁰。

当然のことながら、情報通信の手段は、顧客のニーズ、金融機関の規模・特性等に応じて整備され、具体的な手段については各金融機関において判断されるべきものである。今回の監督指針改正は、「職員一人一人にインターネット接続端末を貸与して電子メールアドレスを付与すること」を形式的に求めるものではなく、情報セキュリティ・サイバーセキュリティの重要性についての考え方を改めるものでもない点に留意する必要がある。また、情報セキュリティ確保の観点からは、ICT 環境の整備が不十分であることで、職員が管理部門の許可がない端末やネットワーク回線を利用する「シャドーIT」による情報漏えい等のおそれが高まることにも留意する必要がある。

¹⁰ 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の一部改正に関するパブリックコメントの結果等について（2021 年 4 月 30 日公表）（<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210430-2/20210430-2.html>）

以上の点を踏まえ、地域金融機関には、顧客のニーズを踏まえた ICT 環境の整備に向けて、引き続き取り組むことが期待されている。

(iii) 信用保証協会・金融機関間の事務の電子化・効率化

信用保証協会・金融機関間の事務手続きは、紙媒体が基本とされていた。また、新型コロナウイルス感染症の影響がある中での事業者支援を目的に始まった実質無利子・無担保融資についても、事務手続きは紙媒体が基本とされていたため、融資実行までのリードタイム長期化の課題が発生した。こうした状況の中、2020 事務年度においては、事業者への円滑かつ迅速な支援を行う取組みとして、これら事務手続きの効率化・電子化を後押しした。

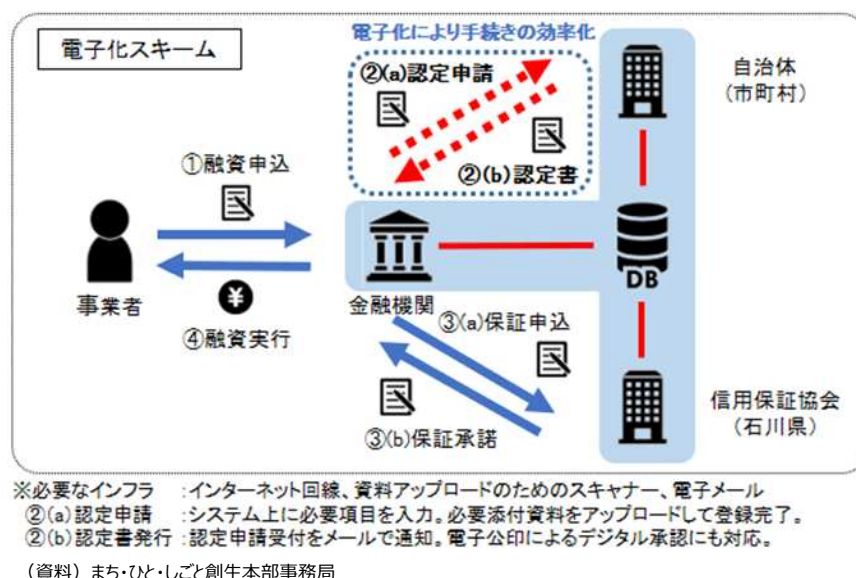
① 信用保証制度について

信用保証制度は、基本的に中小企業・小規模事業者等を被保証者とし、金融機関及び信用保証協会の三者が当事者となる。

信用保証協会は、中小企業者等の円滑な資金調達を支援することを目的としている。すなわち、信用保証協会は、中小企業者等が創業期であることや事業規模が小さいこと等の理由により信用力に乏しい場合や、危機等突発的事態の発生によりプロパー融資だけでは必要十分な資金調達を行えない場合に、債務保証をすることによって、中小企業者等の資金調達の円滑化を図っている。

中小企業者等が信用保証協会へ債務保証を申込み際には、図表 4 の実線矢印で示すフローのように、中小企業者等が金融機関に対して保証付融資を申込み、金融機関が信用保証協会へ保証申込みを行う、金融機関経由保証が一般化している。

図表 4 認定書電子化スキーム



② 信用保証制度事務手続きの電子化に向けて

金融機関経由保証における信用保証協会と金融機関間の事務手続きには、「信用保証委託申込書」や「信用保証依頼書」等の書類を保証申込時に全て提出することが求められており、書類への押印が必要とされている。これらの書類のやり取りは、これまで紙媒体が基本とされてきた。そこで、全国信用保証協会連合会では、2018年度以降の事業計画において、保証業務の電子化を掲げ、最終的な目標を「効率化・電子化による迅速な手続きの実現」とし、保証申込手続きの効率化及び電子化を実現すべく、信用保証協会とともに検討を重ねてきた。

電子化の取組みは、一部の自治体と信用保証協会間でセーフティネット保証制度等の利用に関する認定書のデータでの提出を認めたことや、2021年4月1日申込受付分から、「信用保証委託申込書」等の対象書式の押印レス等を実施し、それに伴う必要な業務プロセスの改善を行う等、事務の効率化に資する手続きの変更を先行実施した。

③ 特別保証認定プロセスの電子化¹¹

(ア) 概要

新型コロナウイルス感染症の影響により売上が減少した事業者に対して、2020年5月1日より、地方自治体の認定（特別保証認定）を得たうえで信用保証協会を利用することを条件に、民間金融機関において実質無利子・無担保融資が開始された。他の保証付融資と同様、実質無利子・無担保融資においても、その実行までは図表4の①から④のフローをたどる。

実質無利子・無担保融資における地方自治体の認定取得までの事務手続きは、書面申請が原則とされ、書類の提出や、認定書交付の度に金融機関又は事業者が自治体窓口を訪問する必要があるほか、書類の郵送手続きや進捗確認の問い合わせといったコストが生じていた。

石川県及び山形県では、官・民・金の有志ネットワーク「ちいきん会」¹²の活動を端緒として、事業者の円滑かつ迅速な資金繰り支援を行うために、このような課題を解決すべく、特別保証認定プロセスの電子化に取り組んだ。

(イ) 石川県・山形県における電子化の具体的事例

(石川県)

「ちいきん会」の参加者間において特別保証認定プロセスに関する当該課題が共有されており、同プロセスの電子化のニーズがあった。石川県内では、特別保証認定プロセスの当事者である金融機関、地方自治体、信用保証協会

¹¹ 金融機関と地方自治体間の事務手続きを電子化するもの（図表4参照）。

¹² 地域課題解決に関心があり、金融機関職員や国・地方自治体、民間企業等の有志が肩書きを外して全国規模で交流する場。SNS上で有志コミュニティを形成しており、情報発信・有志同士の新たなネットワークを形成している（2021年6月30日現在、2,180名が参加）。

に所属する関係者が電子化の取組みに積極的であったことから、「ちいきん会」のネットワークを活用して、同じ課題意識を持つ石川県及び同県内の金融機関、市町村、信用保証協会の有志がつながり、オンラインの「石川ダイアログ」（産学官金等の地域の関係者とともに具体的な解決方法を一緒に考える場）を開催し、電子化に向けた協議を実施した。

同ダイアログにて、関係する有志のメンバーが連携することで、「金融機関の認定申請（a）」及び「地方自治体の認定（b）」を信用保証協会とリアルタイムで共有する仕組みの導入に向けた検討事項の洗出しが迅速に行われた。その結果、初回のダイアログから3か月で、電子化された特別保証認定プロセスの運用開始につながった。

具体的には、地方自治体に対する認定申請手続きが電子化され、必要項目の入力及び添付資料のアップロードのみで完了することとなった。また、金融機関・地方自治体・信用保証協会の三者がリアルタイムに認定申請手続きの進捗状況を確認することができ、申請内容の訂正処理も電子上で行うことが可能となった。当該電子化により、事務手続きの時間が削減され、事業者支援のための時間が捻出されている。

（山形県）

山形県では、「ちいきん会」のネットワークを活用し、山形県内の関係者と関係省庁等がつながり、既存の業務スキームの課題等について意見交換を実施したことをきっかけに、石川県での電子化の事例を知るに至った。これを受け、金融機関・県・市町村・信用保証協会を交えた「山形ダイアログ」を複数回行い、特別保証認定プロセスの電子化の実現につながった。その後、山形県では、当該電子化に加えて、実質無利子・無担保融資に関する信用保証申込事務の電子化にも取り組んでいる。

（iv）シンクタンクヒアリング

金融庁の地域生産性向上支援チームは2018事務年度に発足し、地域に直接赴いて企業や支援機関とのネットワークを形成し、地域経済エコシステムの現状と課題を把握すべく、特定の地域を定めて長期間滞在し活動してきた。

2020事務年度は、新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえ、不振が予想される主要な地域産業・企業への支援方針に係る金融機関との対話の実施や地域金融機関の健全性に影響を及ぼし得る事象の迅速な把握のために、機動的かつより広範囲での地域経済の的確な把握の必要性が高まった。そこで、各種経済指標を活用した定量的な分析と、地域企業の経営動向等に関する定性情報の収集の両面から把握を行うことで地域経済エコシステムの実態把握に取り組んだ。

なお、2020 事務年度は、複数回にわたる緊急事態宣言の発令や、まん延防止等重点措置の適用地域の拡大もあり、特に、定性面については、地域銀行の系列シンクタンクの協力を得て、各社が定期的実施している企業動向調査等の結果をもとに、地域企業の動向を業種ごとに確認した¹³。

- ・ 宿泊業、観光関連サービス業、飲食店のほか、業務用食料品製造業、繊維工業、道路旅客運送業については、ほぼ全国各地の事業者から極めて深刻な声が聞かれた。
- ・ 輸送用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業は、回復基調にある事業者が多かった。
- ・ 建設業は、公共事業は一定の発注があるものの、民間需要の影響を受けているほか、材料価格の上昇の影響を受けている事業者も見られた。
- ・ 卸・小売業は、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター、家電量販店等の消費者向けは好調¹⁴である一方、業務用は厳しい状態が続いている事業者が多かった。

また、環境の変化に前向きに取り組んでいる事業者も少なからず確認できた。

- ・ 現状への適応による販路拡大の事例
 - 宿泊施設の宴会場をコワーキングスペースとして活用
 - 冠婚葬祭での売上減少を補うため、高品質商品を家庭向けに店頭等で販売
- ・ 新たな市場を開拓した事例
 - 製造業が保有する技術を活用し、除菌水（電解次亜水）生成装置を製造、販売
 - 紫外線による手袋除菌システムを活用し、空気除菌装置を開発
 - ベーカリーレストランが発酵技術を活用し、テイクアウトのピザ店を開業
- ・ 営業方法を工夫した事例
 - タクシー会社が観光客や夜間の利用客が激減したため、勤務シフトを変更し、日中の通院客を獲得

一方、地域銀行系シンクタンクが、地域の課題解決や地域経済発展のために活躍している事例も確認した。

- ・ 地域の DMO¹⁵と連携し、温泉地域の事業者を取りまとめ、各施設の景観・立地を生かした高付加価値化と新たな顧客層の掘り起こしによる持続可能な観光地づくりを行っている事例。シンクタンクは、地域再生計画事務局を構成し、事業者の伴走支援も行っている。

¹³ 地域銀行の系列シンクタンクのうち、定期的（四半期ごと）に企業動向調査（名称は各社異なる）を実施している社に協力を依頼。なお、複数回にわたり緊急事態宣言が発令されている府県に本社を有する社への協力依頼は行わなかった。

¹⁴ 政府、地方自治体の外出自粛要請等による内食需要や、除菌関連商品、マスク等の生活衛生商品の需要のほか、いわゆる「巣ごもり需要」により DIY 関連商品、収納用品、インテリア用品や、白物家電、空気清浄機、加湿器等が好調とのこと。

¹⁵ DMO（Destination Management/Marketing Organization）：観光地域づくり法人

- ・ 織物産地で、廃業していく事業者が多い中、工業材料技術を衣料に応用できないクラウドファンディングによるテストマーケットを実施した結果、異業種から同社の技術に注目が集まり、工場排水処理等のフィルターや食品製造ラインのコンベアベルト等の産業機械分野へ展開する事業戦略が構築できた事例。シンクタンクは、事業者と一体となり事業再構築に取り組んでいる。
- ・ 地域で芸能活動を通じて情報発信を行っていたご当地アイドルが、新型コロナウイルス感染症の影響により活動が制限される中、省力化・大量生産が可能な果樹栽培方法に半農半芸に取り組んでいる事例。シンクタンクは、シビックプライド（都市に対する市民の誇り）の点からこの取組みに共感し、地域にて周知活動を行っている。

(2) 地域金融機関との「探究型対話」¹⁶の実践

2020 事務年度は新型コロナウイルス感染症関連の対応に重点を置いた取組みを行ってきたが、こうした中であっても、各財務局では「探究型対話」の実践に向けて、以下のような様々な創意工夫を重ね、対話の深化・高度化を目指しつつ、定着を図ってきている。

- ・ 地域の経済活動等の実情を把握している県単位で置かれた財務事務所と、財務局とが一体となり、地域経済の動向の把握も合わせて地域金融機関とモニタリングする体制を構築
- ・ 定量情報と営業店ヒアリングによる現場の認識等の定性的事実の双方を踏まえて経営陣等と対話しており、2020 事務年度は営業店へのヒアリング内容を更に充実させるとともに、複数の金融機関に横展開して実施
- ・ 財務局独自に事業者アンケートやヒアリングを実施して、事業者の金融機関支援実績に対する認識や金融機関に求める支援内容を把握し、地域金融機関と事業者の認識ギャップから新たな気づきが得られるよう地域金融機関と対話
- ・ 地域金融機関の企画担当部長と銀行実務における課題を共有・議論し、より現場に近いレベルでの定期的な意見交換会を開催
- ・ 公認会計士と償却・引当に係る論点についての定例的な実務意見交換会を開始

このほか、金融庁においても、金融機関トップを含め、様々な階層とのオンラインも含めた意見交換の機会を増やしており、こうした取組みの結果、一部の地域金融機関からは新規事業立上げ等の相談のハードルが低くなった等の意見が聞かれた。

当局としては、引き続き、客観的事実を共有しつつ、金融機関の心理的安全性や負担に配慮した「探究型対話」を実践していく。

(i) 地域銀行との「探究型対話」

① 金融仲介機能のベンチマーク¹⁷の有効活用について対話を行った事例

ベンチマークは、多くの地域金融機関で金融仲介機能の発揮に向けた取組みが進む一方、ベンチマークを金融仲介に係る取組みの PDCA にまで活用できていないという指摘が聞かれた。

そこで 2019 事務年度は、ベンチマークの活用が進んでいる地域銀行・進んでいない地域銀行の特徴を把握するためのヒアリングを行った。この結果、自身の取組みの点検・評価を促すというベンチマークの趣旨が各地域銀行に理解

¹⁶ 探究型対話とは、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もの。

¹⁷ 「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、2016 年 9 月、金融仲介機能のベンチマークを策定した。

され、ベンチマークが経営戦略・ビジネスモデルに関する経営レベルでの議論の材料に用いられるべきものであることを、対話を通じて促していく必要性が確認された。

2020 事務年度は、こうした取組みを更に進展させるため、いくつかの地域金融機関の経営者との間で「探究型対話」を実施したところ、以下の意見が聞かれた。

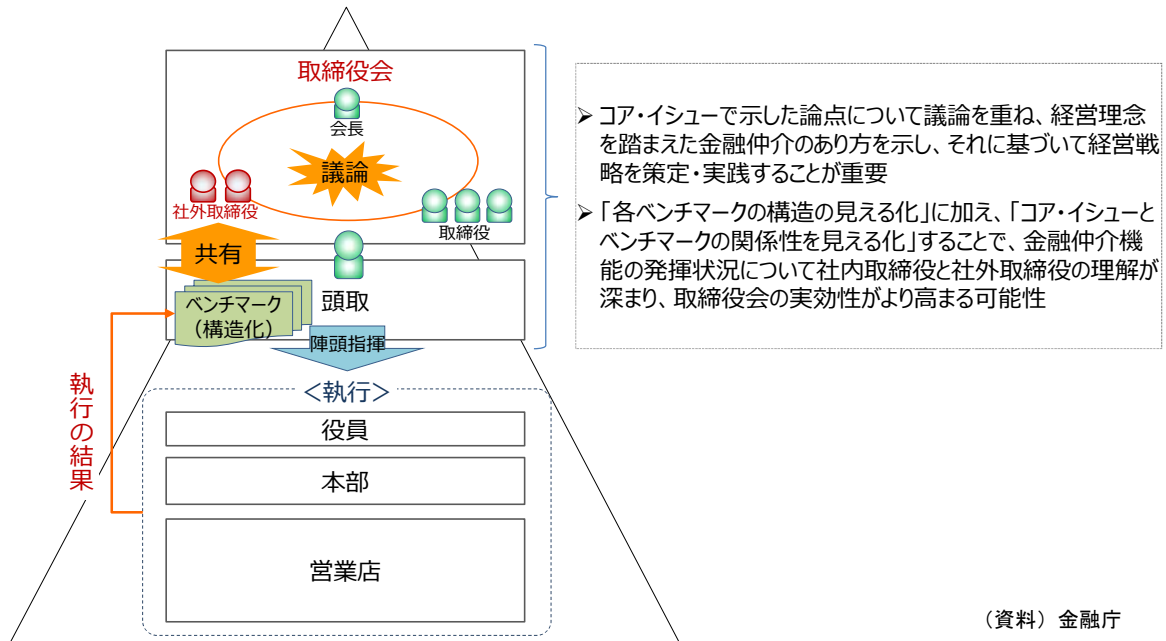
- ・ ベンチマーク本来の趣旨を踏まえると、単なる成果指標ではなく自らの経営理念を全うするための指標としてベンチマークを活用すべき。
- ・ ベンチマークは経営者自らが活用すべきものであり、各々の経営理念によってその活用方法も異なるはずである。経営者はほかとの横比較ではなく、ベンチマークを通じた自らの主体的なメッセージを打ち出していくべき。
- ・ ベンチマークを経営管理に活かすほか、開示を分かりやすくするためには、件数だけでなく、計画の進捗率（全対象先のうち何先を計画対象とし、計画対比どの程度進捗しているか）も併せて示すことも効果的ではないか。

また、金融機関との対話を進める中で、ベンチマークの活用の仕方について、以下のような気づきが得られた。

- ・ ベンチマークを現状のような項目だけの列挙ではなく、金融機関の経営陣が全体を俯瞰し、PDCA サイクルを回しやすくなるよう、金融仲介に関する業務フローを念頭に、ベンチマーク全体の構造が見える化することが有効ではないか。
- ・ ベンチマークの構造が見える化され、取締役会での議論が深まれば、金融仲介機能に係る PDCA の状況について、社内取締役だけでなく、社外取締役による理解も深まることが期待され、これによって取締役会の実効性をより高めることができるのではないか。

金融庁としては、ベンチマークの趣旨を踏まえた活用が取締役会を中心に浸透し、金融機関による金融仲介機能の高度化に向けた取組みが進展するよう、引き続き金融機関と対話していく（図表 5）。

図表5 取締役会でのベンチマークの活用



② 金融仲介機能の取組みの「見える化」について、地域銀行と財務局の協働で実施した事例

当局の地域金融機関に対するモニタリングにおいては、心理的安全性の確保に努め、フラットな関係のもとで相談や対話を行える環境づくりを目指しており、当局の考えを一方的に示すのではなく、互いの気づきや納得感が得られることを重視し、各階層との間でも対話を行っていくこととしている。

こうした中、ある財務局では、地域銀行の営業店職員との対話において、当該営業店の店舗戦略上の位置づけを把握したうえで、経営理念の浸透状況や顧客に対する向き合い方について、支店長・役付・若手職員等の各階層だけでなく、法人・個人の渉外・融資等の担当分野も考慮しつつ、様々な立場からの意見を聞いている。

また、事業性評価を行っている個別事例をもとに、評価プロセスや、顧客との共有方法、ソリューション提供への取組みについても意見交換を実施した。相手方の銀行からは、持続可能なビジネスモデルを構築するための中心的な施策の一つになるとして事業性評価に積極的に取り組んでいく姿勢が確認された一方、営業店によって取組みの深度に差があることや、ソリューション提供につなげるうえでの課題等も確認された。

これらの営業店との対話の結果を、銀行本部と共有したところ、事業性評価の取組みを推進する委員会において、把握された課題に対する検討を行い、今後の更なる金融仲介機能の発揮に向けた施策の策定に活用された。

さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大により、各地域銀行が実質無利子・無担保融資を中心とした資金繰り支援に積極的に取り組んでおり、これまで取引のなかった新たな事業者との接点が急増したことから、新たな融資先を含め、いかに本業支援を行っていくかが次の課題となった。

当該財務局と地域銀行では、限られた経営資源の中で、真に支援を必要とする先に対して有効な本業支援を行うために、支援の実態を「見える化」することが有効な手段と考え、協働して対応していくこととした。具体的には、地域銀行の全取引事業者について、企業規模、信用格付、メイン・非メインの別、新型コロナウイルス感染症の影響が大きい業種別といったカテゴリーに分け、それぞれの区分の支援状況と紐づけることで、支援の濃淡の把握・分析を試みた。把握・分析の過程では、銀行内で担当部門が異なるため、各データが必ずしも一元的に整備されていない状況であったが、有効な分析となるよう試行錯誤を繰り返した。

データの十分性や分析手法等、改善の余地は残るものの、分析結果からは、一定のカテゴリーの事業者について支援方法を検討する必要性が把握できたほか、銀行目線ではない顧客目線での支援のあり方について銀行と対話するきっかけとなった。

探究型対話の実践にあたっては、客観的な事実や多面的な分析結果を地域銀行と共有することでより深度ある対話が可能となる。今回、地域銀行と当局とが協働で分析を試みるという踏み込んだ取組みが実現できたのは、日常より継続的に対話を実施し、心理的安全性が確保されていたことが前提にあると考えられ、今後も地域銀行へのモニタリングにおいて、この点に留意したうえで地域銀行との金融仲介機能の向上に向けた対話も行っていく。

(ii) 協同組織金融機関との「探究型対話」

信用金庫・信用組合は、地域銀行と同じく金融機関としての側面を有していることに加えて、相互扶助の理念や会員・組合員とのコミュニティ形成を通じた地域づくりといった信用金庫・信用組合に固有の特性（協同組織性）を併せ持っている。2020 事務年度も、各財務局がこの両方の観点に留意したうえで「探究型対話」を試みた。

① 検査・監督をシームレスに組み合わせた対話の深化の事例

本事例は、過年度に実施した立入検査を通じて、信用金庫との間で課題認識を共有できた状態（対話の種が蒔かれている状態）を引き継いで、監督部門において対話を実施している事例である。

対話にあたっては、当金庫の自主的な PDCA のサイクルを尊重し、期限を設定せずに継続的に実施したほか、当金庫の振り返りの時間を一定程度確保し、対話を重ねるごとに相互理解を深化させていくことを企図した。

当金庫では、新たな中期経営計画において、当該財務局との継続的な対話の積み重ねから得られた気づきを基本的な考え方の整理やより金融仲介機能の発揮を意識した目標値（KPI）の導入に活かした。

今後も、これまでの取組みに対する評価や各種取組みの進展について、引き続き対話を実施していく。

② 双方の気づきにより金庫の迅速な取組みにつながった事例

本事例は、安定した経営基盤と高い収益力を有し、様々な事業者支援や地域貢献活動にも積極的に取り組んでいる信用金庫に対し、活動の背景にある経営陣の考えや取組内容について、より掘り下げて把握することを目的として対話した事例である。

本部・営業店の各階層を対象とした対話では、以下のような取組みを確認した。

- ・ 事業者支援・営業推進・審査の各部門を一つの部に統合し、会員目線でのシームレスな支援を可能とする仕組みを構築
- ・ 地域産業の特性や集積状況を踏まえると、将来の環境変化が地域産業に及ぼす影響を把握・分析し、事業者は自らのあり方を検討する必要があるが、会員企業は小規模ゆえ元受企業や業界動向の把握・分析のノウハウが不足している。そこで、こうした会員の課題を解決するため、経営陣が率先して情報収集に取り組むほか、本部では、知識を有する人材が情報収集・分析を行う専門部署を設置するなど、営業店と一体となった体制を構築

加えて、営業店との対話では、職員の中からも、自主的に改善に向けて行動しようとする姿勢も窺われた。

以上による気づきをもとに、当該財務局が、現場職員の声や各施策を体系化してまとめた資料を経営陣に手渡したところ、経営陣と営業店との間で、相互理解を深めるための対話を半期ごとに実施していくこととなった。

(3) 対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積

(i) 企業アンケート調査結果

金融庁では、2015 事務年度以降、企業アンケート調査により地域金融機関の金融仲介プロセスに対する顧客評価を確認してきた。2020 事務年度では、従来からの調査に加えて、新型コロナウイルス感染症拡大による企業の資金繰りへの影響や地域金融機関による支援の状況についても確認した。

調査結果の詳細は今後公表する企業アンケート調査結果に譲り、新型コロナウイルス感染症拡大による企業の資金繰りへの影響及び地域金融機関による経営人材マッチングに係る調査結果を紹介する。(後者については(4)(ii)人材マッチングに関する取組み(53～58 ページ参照))

調査は例年同様、地域金融機関をメインバンクとする中小・小規模企業を中心に、約3万社に調査票を送付し、10,162社から回答を得た(回答率:約30%、調査期間:2021年4月1日～23日)。

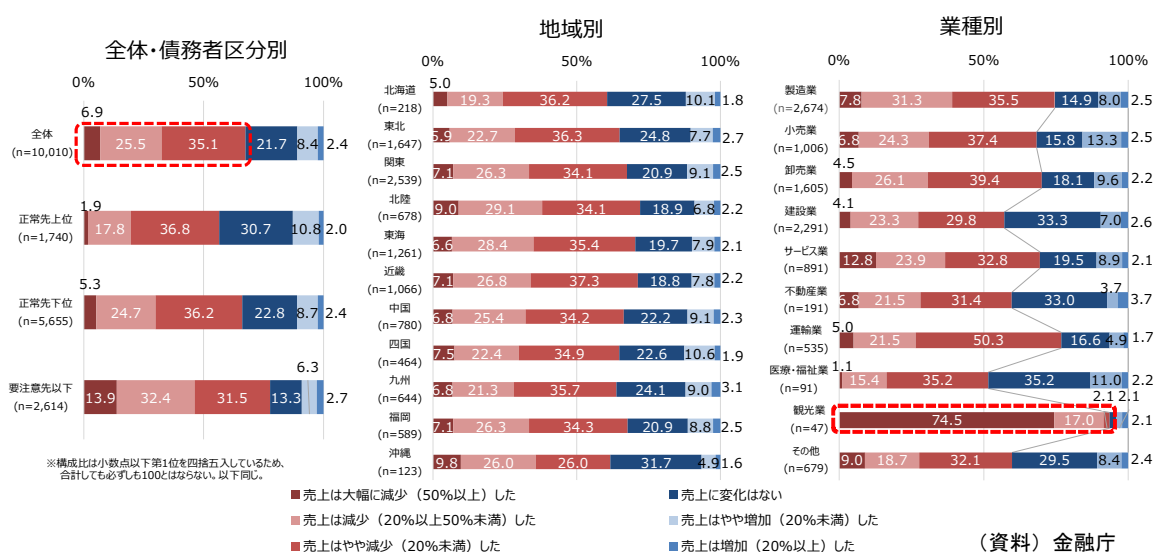
① 新型コロナウイルス感染症による売上への影響

新型コロナウイルス感染症発生前(2020年1月まで)と、調査を行った2021年4月時点を比較すると、全体では、7割弱の企業で売上が減少した。

地域別では、どの地域においても6割以上の企業で売上が減少した。

業種別では、大幅に減少したと回答した企業が約75%に上った観光業¹⁸をはじめ、運輸業、製造業の多くは、売上が減少したと回答した一方、医療・福祉業、建設業、不動産業では減少したとの回答は5～6割に留まり、業種によって影響にバラツキが見られた(図表6)。

図表6 コロナによる売上への影響



¹⁸ 観光業は他業態に比して調査対象先が少ないため有効回答数が少なく、回答による変動が大きい点には留意が必要である。

② 新型コロナウイルス感染症による資金繰りへの影響

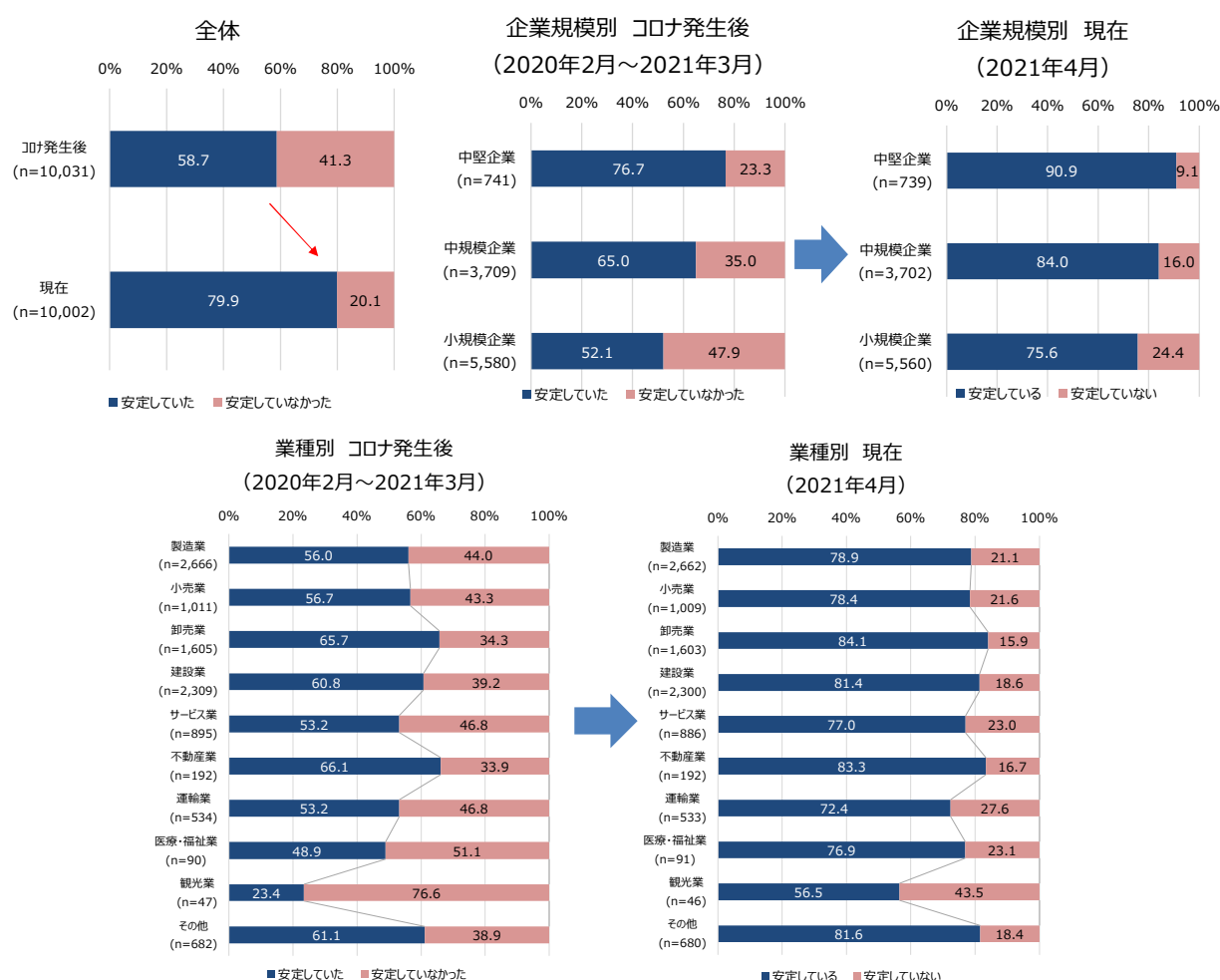
新型コロナウイルス感染症発生後（2020年2月～2021年3月まで）と現在（2021年4月）の資金繰り状況を確認した。

全体では、コロナ発生後に「安定していた」と回答した企業が約6割まで減少したが、現在では8割弱が「安定している」と回答しており、資金繰り状況の安定性は改善傾向にある。

企業規模別¹⁹では、コロナ発生後と現在を比較すると、全ての規模において「安定している」と回答した割合が増加しており、規模が大きい企業ほど「安定している」と回答した企業の割合が高い。

業種別では、コロナ発生後と現在を比較すると、全ての業種において、「安定している」と回答した企業が増加した。現在では、卸売業や不動産業では8割強の企業が「安定している」と回答した一方、観光業は6割弱、運輸業は7割強に留まるなど、資金繰り状況の回復にはバラツキが見られる（図表7）。

図表7 コロナ発生後・現在の資金繰り状況



(資料) 金融庁

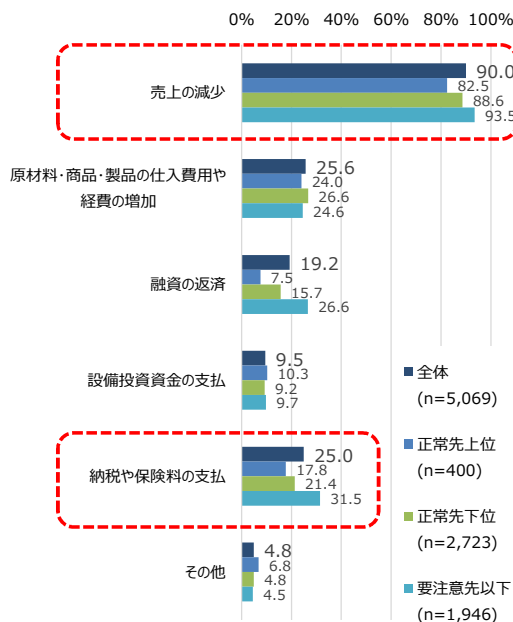
¹⁹ 中堅企業：従業員数 101～1,000 人、中規模企業：同 21～100 人、小規模企業：同 1～20 人

③ 資金繰り悪化の理由・程度、改善の理由

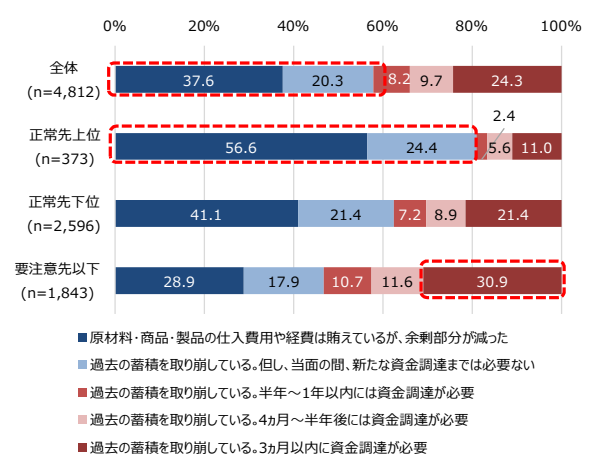
資金繰りが「苦しい時があった」と回答した企業における資金繰りの悪化理由については、9割が「売上の減少」と回答し、3割弱が「原材料・商品・製品の仕入費用や経費の増加」、「納税や保険料の支払」、2割弱が「融資の返済」と回答した（図表8）。

また、資金繰り悪化の程度については、全体で見ると、6割弱が資金調達までは必要としていない状況であった。債務者区分別で見ると、上位先ほど資金調達の必要性が低くなっており、特に正常先上位では約8割が資金調達までは必要としていない状況であったが、要注意先以下では約3割が「3か月以内に資金調達が必要」と回答した（図表9）。

図表8 資金繰りの悪化理由（複数回答）



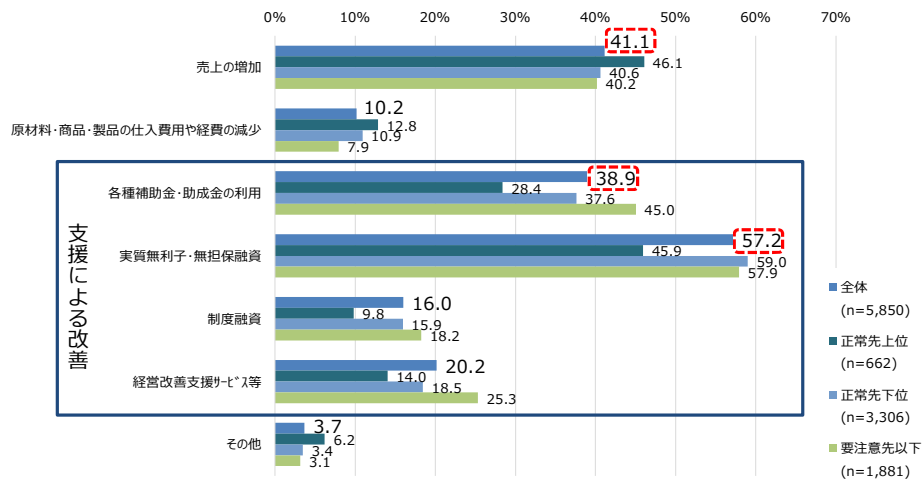
図表9 資金繰り悪化程度



（資料）金融庁

一方、資金繰りが改善した理由については、全体で見ると、6割弱が「実質無利子・無担保融資」、次いで4割強が「売上の増加（回復）」、4割弱が「各種補助金・助成金の利用」と回答した。債務者区分別で見ると、下位先ほど支援による改善割合が高くなっている（図表10）。

図表 10 資金繰りの改善理由（複数回答）

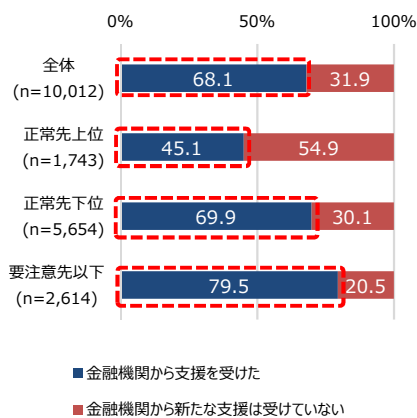


（資料）金融庁

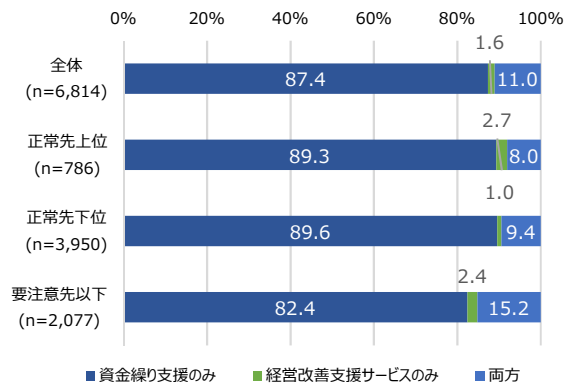
④ 金融機関の支援状況

コロナ発生後に金融機関による支援を受けた企業は、全体で見ると、7割弱に上っており、そのうちほぼ全ての企業が資金繰り支援を受けている。債務者区分別で見ると、下位先ほど支援を受けた割合が高く、資金繰り支援・経営改善支援サービスの両方を利用した割合も高くなっている（図表 11、12）。

図表 11 コロナ後の支援状況



図表 12 受けた支援の内訳

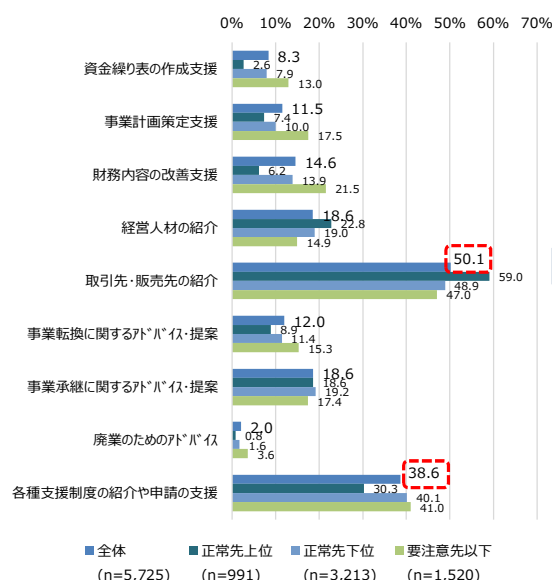


（資料）金融庁

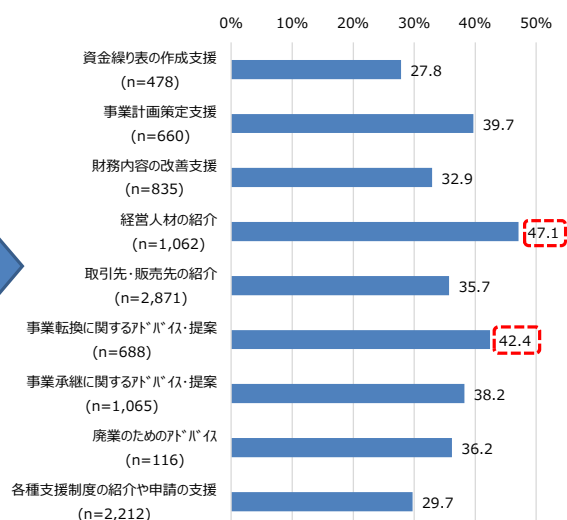
今後金融機関から受きたい経営改善支援サービスについては、全体で見ると、5割が「取引先・販売先の紹介」、次いで4割弱が「各種支援制度の紹介や申請の支援」を求めている（図表 13）。

経営改善支援サービスを受けたいと回答した企業のうち、手数料を支払ってもよいと回答した割合を確認すると、「経営人材の紹介」が5割弱と最も高く、次いで「事業転換に関するアドバイス・提案」が4割強と回答した（図表 14）。

図表 13 受けたい経営改善支援サービス
(複数回答)



図表 14 手数料を支払ってもよいと回答した割合 (複数回答)



(資料) 金融庁

以上のとおり、地域金融機関は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者に対し、資金繰り支援を中心とした取組みを着実にやってきたこともあり、足元では、資金繰りが改善傾向にあることが窺われる。ただし、依然としてコロナの拡大や長期化は予断を許さない状況であり、地域金融機関には、引き続き、返済猶予等の条件変更やプロパー融資、保証協会保証付き融資等、様々な方策を組み合わせ、事業者のニーズに合った支援を迅速かつ積極的に行っていくことが求められる。

加えて、今後は、企業の付加価値を向上させていくための経営改善・事業再生・事業転換支援等がより一層重要となるため、地域金融機関には、企業のニーズに応じた十分な事業者支援を行い、地域経済の力強い回復に向けた取組みを進展させていくことが期待される。

(ii) 債権回収会社²⁰ (サービサー) における事業再生支援機能

2020 事務年度、各財務局では、地域金融機関及び各支援機関による事業者支援の実態を把握するとともに、両者の連携を推進するための活動を行ってきた²¹。こう

²⁰ 「債権回収会社」とは、債権管理回収業に関する特別設置法に基づき法務大臣から債権管理回収業の許可を受けた株式会社をいい (同法第 2 条第 3 項)、「債権管理回収業」とは、一定の特定金銭債権を譲り受け又は委託を受け管理・回収を行うことをいう (同法第 2 条第 2 項)。

²¹ 本稿 P 3-6 各地域における事業者支援態勢の把握-各財務局での取組み- 参照

した中、金融庁では、近年地域銀行が出資するサービサーが設立されているところ、サービサーには事業再生を担う支援機関の一つとして期待する指摘もある²²ことから、その実態把握を行った。

具体的には、本店所在地（首都圏・地方圏）や金融機関グループ系・独立系等による特徴を把握できるよう複数のサービサーに対し、金融機関からの債権譲受の実績に加え、事業概要、事業再生支援に係る業務フローやその課題について、ヒアリングを実施した。

① 業務フローと事業再生支援機能

サービサーは、債権者である金融機関等から、債務者である事業者の生み出す収益や担保による保全等を踏まえた回収シナリオに基づき評価した価値（以下、「公正価値」という。）で債権を買い取った後、債務者と相談・交渉を行いながら債権回収を進めていく。

具体的な業務フローについて、サービサーから見た関係者が主に金融機関等である「①債権譲受までのフロー」と、関係者が事業者である「②債権譲受から出口までのフロー」に分けて、図表 15 のとおりとなる。

図表 15 業務フロー



（資料）金融庁

まず、サービサーへの債権譲渡案件の相談・依頼は、債務者である事業者よりも債権者である金融機関等から受けることが多いとされる（①-1）。この相談・依頼の結果、債権を譲り受ける意思があるサービサーは、公正価値の見積りを行う（①-2）。

金融機関からの債権譲渡の方法は、主に三つに区分できる（図表 16）。金融機関には、内外の関係者に税務・会計等の観点から公正な価格で債権譲渡したことを示す説明責任が求められる。このため、債権譲渡の方法は入札によることが基本であるが、小口債権の場合は、複数債権をまとめて（バルク）取引される。

一方、担保付の大口与信先や、地域経済への影響が大きい企業等の場合は、金融機関の対応方針を反映させるために、債権ごとに個別で手続きを行い、譲渡価格の客観性を確保できれば相対で譲渡されることもある。

²² 例えば、Regional Banking Summit（広島・2020年12月20日開催）において広島市信用組合 山本理事長は「債務返済が行き詰った場合の『究極の事業再生支援』は『早期のサービサーへの債権売却』であり、約2割が事業再生した」と指摘した。

図表 16 金融機関からの債権譲渡の方法

入札×バルク	入札×個別	相対×個別
入札		相対
- 入札によって譲渡価格の客観性が担保される - 譲渡価格が高くなる		別途譲渡価格の客観性を担保する必要
バルク	個別	
- 定期的に債権譲渡される - 小口債権が多い	- シナリオや申し送り事項が存在 - バルクセールに比べ大口債権	
	小規模地域金融機関の利用が多い	シナリオが複雑な場合に利用が多い

(資料) 金融庁

次に、債権譲受から出口までのフロー（②）について見ると、

- ・ サービサーによる事業者との対話によって事業再生が実現した場合、金融機関からのリファイナンスやスポンサーへの事業譲渡等によって債権回収を行う、
 - ・ 一定期間後の事業終了が適切であると判断した場合には、廃業・清算を視野に入れた対話により、徐々に債権回収を行う、
 - ・ 他サービサー等への転売によって債権回収を行う
- 等のケースがある。

② 課題等

サービサーからのヒアリングでは、再生できる企業を一社でも多くする観点から、「地域金融機関からの債権譲渡の相談のタイミングが遅い」、「早い段階であれば資金や人材等の事業者の経営資源も残されており、再生の道も探れる」との意見が多く聞かれたほか以下のような意見があった。

- ・ 金融機関の与信関係費用への影響の大きさや事業者の納得が得られないことから、入札の取り止めが幾度もあり、サービサーにとって負担である。
- ・ 事業再生にあたり、地域でのネットワークや土地勘がないと事業者との良好な関係性を保つのが難しいことがあり、また、再生への意欲の乏しい事業者も存在する。
- ・ サービサーは、金融支援における専門家集団である一方、事業者支援についてはノウハウや人材が十分でないため、業種別に専門性を持って事業者支援ができる人材の確保を可能とする仕組みやネットワーク等が必要である。

さらに、金融機関及び事業者から見たサービサーを利用する利点や課題等について（図表 17）のとおり整理した。債権の管理・回収業務以外にも様々な業務を取り扱う金融機関にとって、債権の管理回収業務に特化したサービサーを利用することは、当該業務に係るコストの低減となる。

また、事業者にとっては、サービサーが関与することは、複数の金融機関との交渉を担ってもらえることがあるほか、サービサーの債権放棄による過大債務の解消を通じて事業再生の可能性を高められる利点もある。

図表 17 サービスの利用に係る利点と課題等

	利点	課題等
金融機関 (債権者)	・ 無税償却の実施 ・ 債権管理コストの削減 ・ 債権回収ノウハウ不足の補完	・ 与信関係費用への影響の大きさ ・ 債権者間の不公平が生じる
事業者 (債務者)	・ (サービサーの債権放棄による) 過剰債務の解消 ・ 複数債権者との交渉負担の軽減等	・ 決算書の借入先欄や登記簿謄本の債権者欄に、「〇〇債権回収」と記載される

(資料) 金融庁

新型コロナウイルス感染症の影響により事業者支援のニーズは高まっており、公的な支援機関だけでなく、金融支援の専門家集団であるサービサーの役割がますます重要になると考えられる。今後は、優良な再生事例の把握や、ヒアリング対象を金融機関（債権者）等へ拡大させることも視野に、更なる実態把握を行い、事業者支援に係る課題解決に向けた対応を実施していく。

(iii) 検査マニュアル廃止後の引当実務等

今般の新型コロナウイルス感染症拡大の影響下では、金融機関は、事業者のためにリスクを取って迅速に支援するなど、価値ある事業の継続や発展を支えるために、多様な取組みを進めてきた。

金融機関は、こうした取組みを進めるため、その背景にある信用リスク管理・自己査定・償却・引当実務等についても、多様なあり方を検討し始めている。事業者支援の取組みと償却・引当実務が整合的であれば、金融機関は、ストレス時であっても幅広い選択肢の中から借り手企業の再建等に向けて適切な支援策を適時に講じることができるからである。適切な償却・引当は、金融仲介機能の強靱性の基礎となる²³。

一方、事業者支援の取組みと整合的な形で償却・引当実務を設計することは、多くの金融機関にとって課題と認識されている。特に引当は、経営陣が（財務諸表の作成時に入手可能な情報に基づき）置いた一定の仮定のもとでの最善の見積りであるが、その見積りの手法は多様であるため、経営陣はステークホルダーに自らの判

²³ 「金融検査・監督の考え方と進め方」（2018年6月公表）
(https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/supervisory_approaches_revised.pdf) P32 参照

断の正当性を十分に説明できる必要がある。この説明にあたっては、見積りプロセスの公正性、内外の検証可能性、財務諸表利用者にとっての比較可能性を確保することが重要となる²⁴。

以上、金融庁にも金融機関から様々な相談が寄せられる一方、一部の金融機関では、前述の課題に対応しつつ、新たな取組みを進める動きも出てきていることから特徴的な事例を紹介する。

なお、経営陣が認識した信用リスクを引当へ反映する手法は、各金融機関の個性・特性に応じて当然様々であるが、紹介する事例には、いずれも、以下のような共通点が確認できる。

- ・ 経営陣が「認識した信用リスクを適時に引当に反映することで、追加ロス等の発生を恐れずに、積極的に事業者を支援する」と認識したうえでの取組みであること
- ・ 「現状、経営陣が認識している信用リスクが、的確に引当へと反映されているのか」という問題意識のもとで、現状の融資ポートフォリオを分析したうえでの取組みであること
- ・ 「引当は、あくまで財務諸表報告時点における一定の仮定のもとでの最善の見積りであるから、継続的なバックテストを通じて、絶えず見直しが必要になる」という認識のもとで、取締役会や監査役会等による継続的な検証・再検討を予定していること

① 特徴的な事例

(ア) 将来の景気予測を引当へ反映する事例

融資ポートフォリオ全体について、将来に向けて予測した景気変動に伴う信用リスクの増減を、マクロ経済指標等を用いて引当に反映する事例が見られた。

例えば、日本経済全体の GDP 成長率とデフォルト率との間に高い相関が確認された都市部の金融機関では、将来の景気見通しとして、二つのシナリオ（ベースシナリオとダウンサイドシナリオ）を想定し、各シナリオの発生確率と各シナリオにおいて推計する GDP 成長率を加重平均することで予測 GDP 成長率を算出し、そこから統計的に推計する将来デフォルト率により、引当金を算定する方法へと変更した。

また、地元地域の景況感を示す経済指標等と毀損率との間に高い相関が確認された地域金融機関では、将来の景気見通しとして、二つのシナリオ（ベ

²⁴ 「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」（2019 年 12 月公表）
(https://www.fsa.go.jp/news/r1/yuushidp/yushidp_final.pdf) P19-22 参照

また、このほか、企業会計原則注解 18 における引当金の計上要件を満たすことも求められる。つまり、決算時点において、当期以前の事象に起因して発生する可能性が高く、その金額を合理的に見積ることのできる損失については、その時点ですべて計上する必要がある。そのため、例えば、当期に見積った損失について数年かけて分割して計上するなど、会計基準上、認められない方法もあるため、注意が必要となる。

ースシナリオとダウンサイドシナリオ)を想定し、各シナリオの発生確率と、各シナリオにおける地元地域の景況感を示す経済指標等から推計した毀損率を加重平均して将来の毀損率を算出することにより、引当金を算定する方法へ変更している。

前述の事例はいずれも、引当の見積りプロセスにおいては、機械的に算出する変数と、経営陣の判断を要する変数とを区別したうえで、経営陣の判断を要する変数については、取締役会や監査役会等による牽制機能を働かせることで、恣意性の介入余地が小さくなるように努めている。

(イ) 特定業種について経営陣の将来見通し・定性評価を引当に反映する事例

特定業種のポートフォリオについて、将来に向けて予測した信用リスクの高まりを、経営陣の定性評価をもとに引当に反映する事例も見られた。

融資ポートフォリオの分析を行った結果、新型コロナウイルス感染症による影響が特に大きいと考えられる特定業種に信用リスクの高まりを認識したある地域金融機関は、当該特定業種では貸倒実績がほぼ生じておらず、これを捕捉できるモデルを構築できないため、経営陣の定性評価をもとに、引当金の積み増しを行った。

なお、この経営陣の判断による調整について、恣意性の介入余地が小さくなるよう、一定のルールを整備している。例えば、この調整を行うこととなるトリガー事象の範囲(コロナ等の事象に限定)や調整に使用する引当率(該当業種の過去最大の毀損率)等を規定化するとともに、この調整に対する取締役会や監査役会等による牽制機能を働かせている。

(ウ) 顧客とのリレーション深度と顧客事業への理解度を引当へ反映する事例

検討中ではあるが、個社ごとの信用リスクを、顧客とのリレーション深度と顧客事業への理解度をもとに引当に反映しようとする事例が見られた。

個社ごとの信用リスクを的確に引当に反映したいとするある地域金融機関は、財務格付に基づく倒産確率を、顧客とのリレーション深度と顧客事業への理解度に応じてノッチ調整した、調整後の倒産確率を用いることで、引当金を算定することを検討している。

ノッチ調整は複数の評価項目と評価度合により機械的に決定することとしているが、評価項目が顧客の信用リスクを適切に識別できるよう設定されているか、顧客とのリレーション深度・顧客事業への理解度と発生した信用コストの関連性を裏付けることができるか等が、会計監査人との間での課題とされている。

② よりの確な将来見積りにおける留意点

事業者を積極的に支援していくためにも、金融機関が、過去の貸倒実績等や個社の定量・定性情報に限らず、個社に帰属しない足元の情報、将来予測情報等、幅広い情報から信用リスクを的確に認識することが重要と考えられる²⁵。

この点、将来予測情報の利用においては、マクロ経済指標を活用した統計的手法による計算モデルを構築した事例の公表が先行しているため、計算モデルの構築を検討している金融機関が少なくないと聞く。しかし、重要なことは、前述の特徴的な事例の共通点にあるように幅広い情報から現状の融資ポートフォリオを分析し、そこからどのような信用リスクが生じるのかを認識したうえで、当該信用リスクを引当に的確に反映するための方法を検討・構築することである。計算モデルの構築自体を目的化してしまわないよう、留意が必要である。また、計算モデルを構築する場合も、モデルである以上、絶対的に正しいものは存在しないことから、計算モデル構築の際に費用対効果を勘案することや、計算モデル構築後もバックテストや環境変化等を踏まえながら絶えず見直しを行っていくこと等について、留意が必要となる。

なお、今回は引当事例に焦点を当てたが、多様な事業者支援を支える信用リスク管理の観点からは、引当以外の取組みも重要である。例えば、ある地域の金融機関では、越境融資に対する案件審査や途上管理の見直しに取り組んでいる。この事例では、融資ポートフォリオの分析によって、越境融資からの予期せぬデフォルトが多いことが確認されたことから、経営理念・戦略、融資方針等と整合的な形となるよう、見直しが図られていた。

③ 今後の進め方

今後も金融機関が、融資ポートフォリオを踏まえたよりの確な信用リスクの見積りを行う取組みを後押ししていくため、見積りプロセスや開示のあり方を含めて、引き続き取組事例の把握に努めていくとともに、以下についての対話に取り組んでいく。

- ・ プロセスが妥当であれば金融機関の経営陣の判断を尊重する前提のもと、経営陣の判断の基礎となった見積りプロセス（態勢）、取引先や経営基盤の状況について対話していく。
- ・ よりの確な信用リスクの見積りについては、バックテストを含む事後的な分析に基づき、今後の引当の考え方に関する見直し要否の検討の積み重ねが重要となる。そのため、当初経営陣が説明していたビジネスモデル等の内

²⁵ 「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」（2019年12月公表）
(https://www.fsa.go.jp/news/r1/youshidp/yushidp_final.pdf) P18 参照

なお、引当に反映する信用リスク情報は、合理的に裏付け可能であることを要し、過大なコストや労力を掛けずに利用可能である限り、信用リスクの増大につながる情報と減少につながる情報を偏りなく考慮する必要があると考えられる。

容の合理性がその後損なわれていないか等、見積りプロセス（態勢）が環境変化等に対して適切に機能しているかについて、対話していく。

また、金融機関との間で、バックテストを含む事後的な分析に基づき、今後の引当の考え方に関する見直しについて対話を行っていく前提として、当局においても、金融機関が基盤とする地域・産業の理解を深められるよう、データ分析、情報収集等に関する人材の育成・確保や態勢の構築等に取り組んでいく。

なお、会計上の見積りに関する開示を充実させるための施策等²⁶の導入が進んでいる昨今、金融機関が自らの引当方法や見積りの前提として置いている一定の仮定を丁寧に投資家等に説明していくことは重要と考えられることから、今後、こうした特徴的な事例についても、把握していく。

(iv) 金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）の一覧化

「成長戦略フォローアップ」（2019年6月21日公表）を踏まえ、金融機関の取組みの「見える化」を推進するため、2019年9月、「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）²⁷」（以下、「KPI」という。）を設定した。

これに基づき、主要行等²⁸及び地域銀行には、2019年度下期以降における半期ごとの公表を求めるとともに、各行が公表した KPI 及び公表ウェブページアドレスを一覧化のうえ、金融庁ホームページにて公表²⁹した。

2021年3月に公表した2020年度上期における地域銀行の KPI の状況は以下のとおりである。

- ・新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（以下、「新規融資無保証割合」という。）の地域銀行平均は32.4%であり、前期（2019年度下期）比5.3%pt上昇した。また、各行の新規融資無保証割合の分布状況を確認すると、20～50%の範囲に集中しており、前期の10～40%の範囲を中心とした分布と比較すると、経営者保証に依存しない融資姿勢への進展が窺われた。（図表18）

²⁶ 会計上の見積りに関する開示を充実させるための施策等

- ・改正内閣府令（2019年1月31日に公布・施行）により、「財務情報及び記述情報の充実」が図られている。例えば、有価証券報告書の「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」（MD&A）において会計上の見積り等に関する経営者の認識の記載が求められている。
- ・引当金が、監査上の主要な検討事項に該当する場合には、監査報告書上の記載事項と前述の記載事項について、経営者・監査役等・会計監査人との間で十分なコミュニケーションが行われることが期待される
- ・2021年3月期より企業会計基準第31号「会計上の見積りの開示に関する会計基準」が本適用となる。

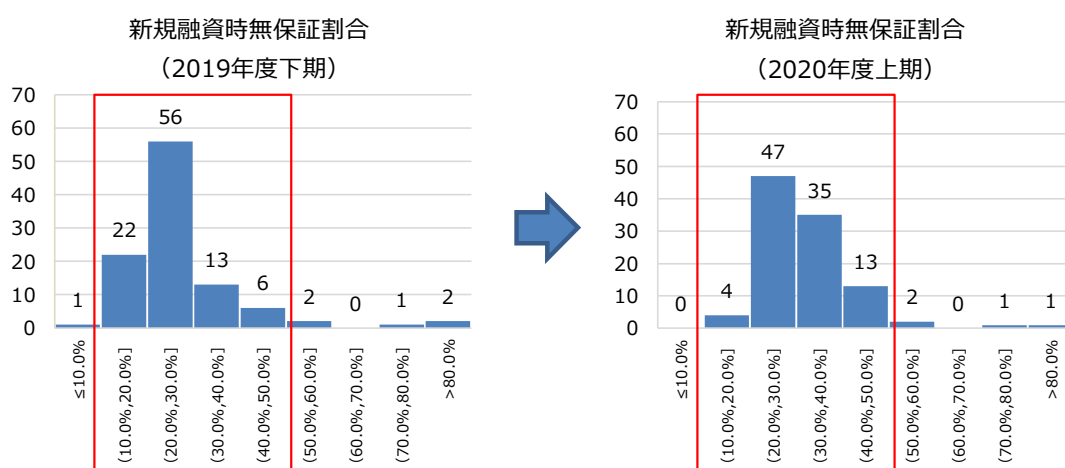
²⁷ 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合、事業承継時における保証徴求割合（4類型：新旧経営者から保証徴求、旧経営者のみ、新経営者のみ、経営者からの保証徴求なし）

²⁸ みずほ銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三菱UFJ信託銀行、みずほ信託銀行、三井住友信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行

²⁹ 主要行等及び地域銀行の「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」一覧及び公表状況（<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210329/20210329.html>）

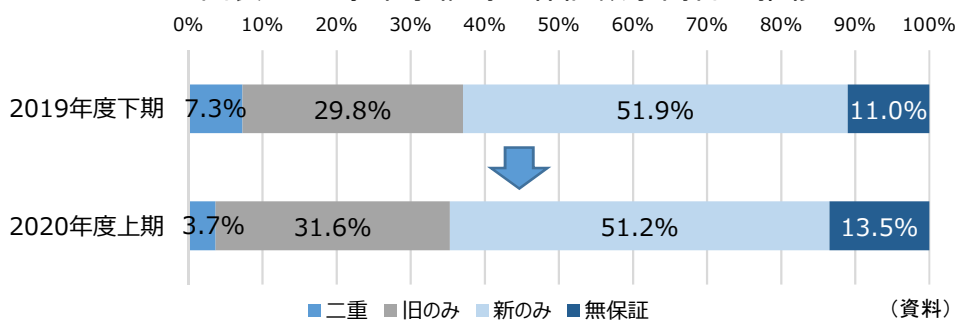
- ・事業承継時（経営者の交代時）における経営者保証徴求割合は、2020 年 4 月に適用開始した「経営者保証ガイドライン」の特則（新旧経営者からの二重徴求の原則禁止）による影響もあり、二重徴求割合は 3.7%と、前期比 3.6%pt 低下している。また、事業承継時無保証割合は 13.5%と、前期比 2.5%pt 上昇しており、事業承継時における融資においても、経営者保証に依存しない融資姿勢の進展が窺われた。（図表 19）

図表 18 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合の推移



（資料）金融庁

図表 19 事業承継時の保証徴求割合の推移



（資料）金融庁

このほか、「経営者保証ガイドライン」の特則の適用開始や KPI の一覧公表を受けた金融機関の態勢整備等の状況を確認するため、2020 年 3 月にアンケート調査を実施した（2021 年 6 月公表）³⁰。

当該アンケート調査では、KPI の設定、自主公表等を踏まえた金融機関の対応の変化を確認しており、「マニュアル・チェックシート等の改定を行った」（2 割）、「顧客向けの説明方針を変更した」（1 割）といった、具体的な行動につながって

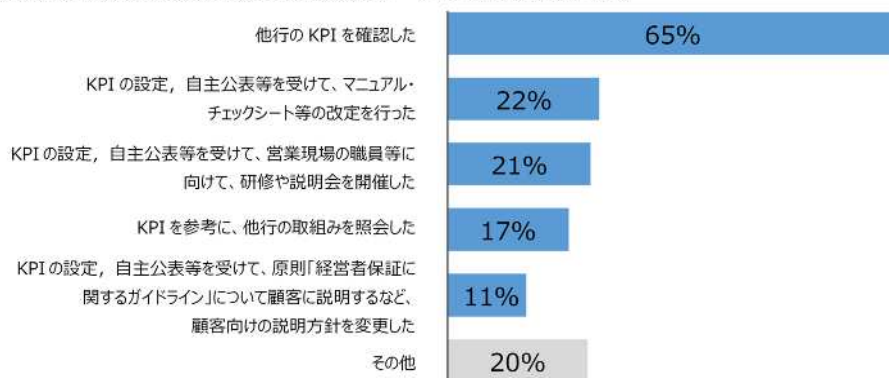
³⁰ 事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の適用開始等を受けた取組状況に関するアンケート調査の結果について (<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210603.html>)

いる金融機関が一定数見られたことから、今後の更なる取組みの広がりが期待される。(図表 20)

KPI は、比較可能な指標として設定したことから、金融機関に対し安易な計数づくりにつながるような誤った誘引が起きないように、金融機関の取引先の特性等も踏まえながら、金融仲介の質の向上を実態として促すことが重要である。今後は、こうした点も踏まえ、特徴のある取組み（例えば、各指標が他の金融機関に比べて突出して高い・低い金融機関の取組み）の実態を確認するなど、引き続き金融機関との対話を進めていく。

図表 20 アンケート調査の結果（複数回答可）

「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」の設定、自主公表等の中で、自行（庫・組合）の取組みや態勢整備の状況等にどのような変化がありましたか（回答金融機関数：475）



（資料）金融庁

(v) 外部企業情報を活用した実態把握の深化

地域金融機関と当局の双方が新たな気づきを得ることのできる「探究型対話」を実施していくにあたっては、金融庁自身の分析力を向上させ、前提となるマクロ経済の状況や金融機関の貸出行動等に関して、統計資料や定性情報に加え、個社企業データ等を用いた定量的な分析も活用することで、よりの確な実態把握を行うことができると考えられる。

そこで、2020 事務年度は、外部企業情報³¹を用いた分析を試行し、分析手法に関する知見の蓄積及び対話への活用方法の検討を行った。ここでは、金融機関の貸出行動について、企業の取引金融機関数や平均支払金利のデータに基づいて分析した事例を紹介する。その他、コロナによる企業財務への影響に関する分析も実施した（Box 参照）。

³¹ 株式会社帝国データバンクの個別企業の概要情報、財務情報、取引金融機関に関する情報等のデータ

ただし、今回使用したデータは、業種や規模にサンプルについて、偏りが生じている可能性があるほか、特定個社の影響が強く出ている可能性があり、結果については十分な幅を持って解釈する必要がある。

① 金融機関の貸出行動に関する分析の概要

リーマンショック期以降、企業の借入依存度は低下し、無借金企業の割合は増加する等、企業の健全性が高まる一方、金融緩和による低金利環境の継続や預金の増加等を背景に、金融機関が貸出を増加させるインセンティブは高まっている。

金融機関からの借入需要を有する企業が減少する中、残された企業の資金需要を積極的に開拓する金融機関の行動が借入金利低下の一因となっているのではないかと、この問題意識を背景に、企業の取引金融機関数及び平均支払金利³²等について、その全体的な推移や関係性を分析した。分析対象は、2011年度と2018年度の2時点にデータが存在する企業³³のうち、不動産業を除く約3.9万社とした。また、「金融機関」は地域銀行のほか、主要行・協同組織金融機関・政府系金融機関等を含む。

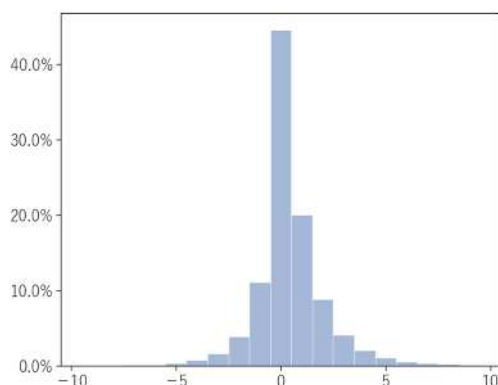
② 分析結果

まず、取引金融機関数と平均支払金利の全体的な傾向を確認する。2011年度から2018年度にかけての企業の取引金融機関数の増減（図表21）を見ると、変化なしの企業が最も多く（45%）、増加した企業は38%となっている。また、平均支払金利の変化の状況（図表22）を見ると、金利低下している企業が79%を占め、金利低下幅が▲0.2%pt～▲1.2%ptである企業が約半数（47%）となっている。

³² 平均支払金利＝支払利息/借入金総額で企業側データから算出。金融機関借入だけでなく、関係会社借入等も含まれる可能性がある点に留意。

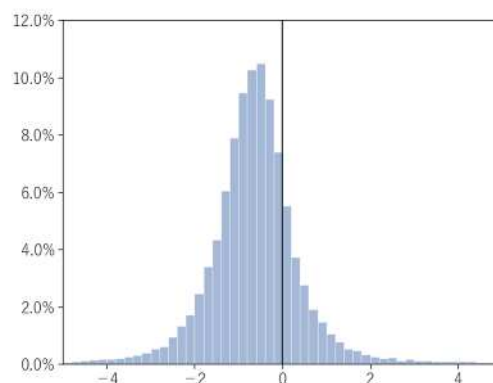
³³ 取引金融機関に関するデータベースは、帝国データバンクの調査において、取引関係があると企業が回答した金融機関の情報が収録されている。当該データベースはおおむね3年ごとに更新されており、この分析では、Ⅰ期：2010年度～2012年度、Ⅱ期：2017年度～2019年度の両期間で取引金融機関情報（取引内容やその額が不明なものも含む）がある企業を抽出した。また、当該企業それぞれに対して、Ⅰ期・Ⅱ期それぞれの中間年度（2011年度、2018年度）の財務データを紐づけ、借入金が存在しない企業、又は分析に使用した財務指標が欠損している企業はサンプルから削除した。なお、便宜上、本章を通してⅠ期・Ⅱ期をそれぞれ「2011年度」「2018年度」と表記している。

図表 21 取引金融機関数の増減の分布



(注) 横軸は、2011 年度と 2018 年度の取引金融機関数の差を表す。

図表 22 平均支払金利の変化の分布



(注) 横軸は、2011 年度と 2018 年度の平均支払金利の差 (%pt) を表す。

(資料) 金融庁

一方、取引金融機関数の増減と平均支払金利の変化との関係（図表 23）を見ると、取引金融機関数が増加又は減少するほど平均支払金利の低下幅が大きいことが見て取れる³⁴。

このうち、取引金融機関数を増加させた企業について見ると、取引金融機関数が変化しない又は減少している企業と比較して、平均的には設立年数が短く、2011 年度から 2018 年度にかけて総資産、売上及び借入金の伸び率が高いという特徴があることが分かる（図表 24）。

このことは、金融機関が、これまで取引関係のなかった成長途上の企業による資金需要の増加に積極的に応じ又は資金需要を開拓しており、それに伴い当該企業の平均支払金利が低下している可能性を示唆している。

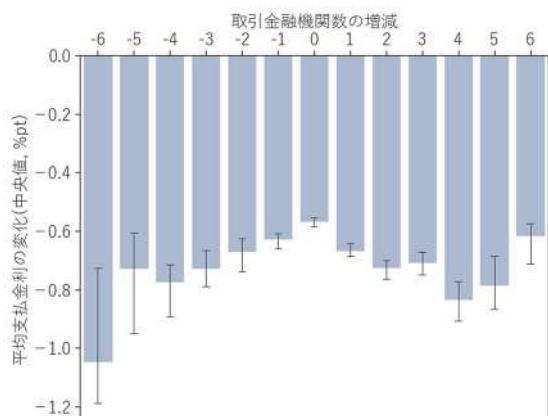
ただし、この間、貸出金利は趨勢的に低下を続けており、企業が平均よりも多くの新規借入を行った場合には、その分当該企業の平均支払金利は、平均的な傾向と比較してもより低下することになるため、前述の結果が、金融機関がマーケットよりも低い金利を提示して取引を行ったために（いわゆる低金利競争により）平均支払金利が低下したことを必ずしも意味しないことに留意が必要である。

次に、取引金融機関数が減少した企業について見ると、借入金自体を減少させており、2011 年度時点で、取引金融機関数が変化しない又は増加している

³⁴ 平均支払金利の変化を、取引金融機関数の増減の絶対値とその他の金利の決定要因の代理変数（具体的には、自己資本比率、インタレスト・カバレッジ・レシオ（ICR）、借入金全体に占める長期借入金の比率、帝国データバンクによる倒産予測値）の変化で回帰した場合にも、取引金融機関数の増減の絶対値と平均支払金利には有意な関係が観察された。結果の頑健性を検証するには、借入金の変化率や地域ダミーも説明変数に入れるなど、より詳細な分析も今後必要と考えられる。また、取引金融機関数が変化していない企業においても、取引金融機関自体が入れ替わっているグループと入れ替わりがないグループを比較すると、取引金融機関自体が入れ替わっているグループの方が平均的に（中央値で見ても）平均支払金利の低下幅が大きく、取引金融機関の変化と平均支払金利の低下に関係があることが示唆される。

企業と比較して、平均的に規模が大きく、生産性・収益性が高いという特徴がある。これは、一つの仮説として、成熟企業が有利子負債圧縮の観点から取引金融機関を絞り、借入を統合する過程で平均支払金利が低下した可能性も考えられる。ただし、その経路については現時点では判然とせず、更なる分析・実態把握が必要である。

図表 23 取引金融機関数の増減と
平均支払金利の変化の関係



(注 1) 取引金融機関数の増減は、6 以上又は-6 以下のものは、それぞれ 6, -6 として集約している。
(注 2) エラーバーは 95%信頼区間。

図表 24 取引金融機関数の増減別
企業の特徴

	取引金融機関数の増減		
	減少	変化なし	増加
構成比	18.0%	44.5%	37.5%
平均支払金利	2.13%	2.06%	2.10%
平均支払金利(変化)	▲0.66%pt	▲0.57%pt	▲0.70%pt
総資産〔千円〕	798,362	499,320	515,758
売上〔千円〕	1,015,694	654,487	743,664
借入金〔千円〕	333,627	189,791	228,394
取引金融機関数	6.45	4.14	4.47
総資産(伸び率)	12.5%	16.1%	35.3%
売上(伸び率)	14.0%	15.4%	28.7%
借入金(伸び率)	▲13.9%	▲11.9%	20.2%
設立年	1973	1975	1981
労働生産性〔千円/人〕	3,297	2,689	3,126
ROA	1.9%	1.7%	1.9%
自己資本比率	19.8%	22.2%	16.9%
ICR	1.90	1.68	1.72
倒産予測値	0.72%	0.63%	0.67%

(注 1) 伸び率・変化は 2018 年度の 2011 年度対比、それ以外は 2011 年度の値。
(注 2) 取引金融機関数は平均値、それ以外は中央値。
(注 3) 労働生産性= (営業利益+労務費+給料手当+賃借料・地代家賃+租税公課) / 従業員数。
ROA=営業利益/資産合計。自己資本比率= (純資産-新株予約権) / 資産合計。ICR= (営業利益+受取利息+有価証券利息+受取配当金) / (支払利息+社債利息+手形売却損)

(資料) 金融庁

③ 対話への活用

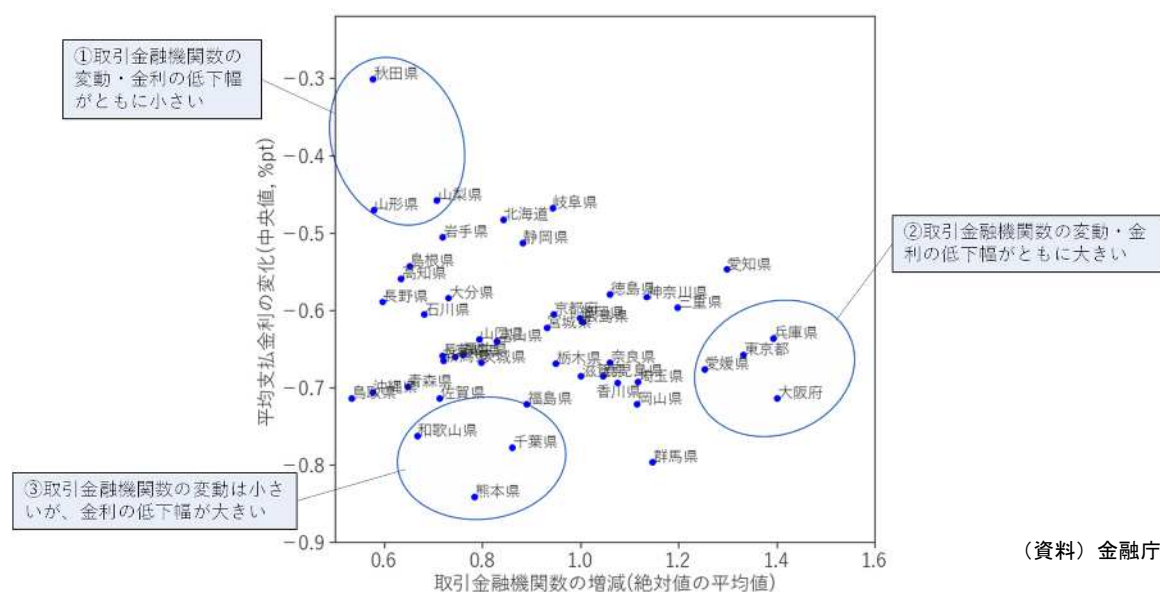
2020 事務年度においては、分析手法に関する知見を蓄積するとともに、本分析を地域銀行との対話にどう活用できるのかについて、金融庁・財務局が連携して検討を行っており、いくつかの取組みについて紹介する。

まずは、前述②の分析の関係性を企業の本社所在地別に見ることで地域ごとの特徴を観察するというものである。取引金融機関数の増減の絶対値と平均支払金利の低下幅（中央値）の関係を都道府県別に見ると、都道府県ごとにバラツキが見られる（図表 25）。

全体の平均からの乖離が大きな地域を見ると、例えば、秋田、山形、山梨等については（図表 25 のうちの①）、取引金融機関数の変動・平均支払金利の低下幅がともに小さくなっており、金融機関と顧客との関係が強いことが窺われる。他方、大阪、兵庫、東京等、大都市圏については（図表 25 のうちの②）、取引金融機関数の変動・平均支払金利の低下幅がともに大きく、企業の資金需要も背景に、様々な金融機関が進出・競争していることが窺われる。

このほか、取引金融機関数の変動が比較的小さいが、平均支払金利の低下幅が大きい熊本、千葉、和歌山等の地域（図表 25 のうちの③）もあり、今後、こうした地域ごとの特徴が生じている要因について、地域金融機関と対話し、理解を深めていくことが考えられる。

図表 25 取引金融機関数の増減と平均支払金利の変化の関係
（企業の本社所在地別）



もう一つは、個別銀行の貸出行動に着目して、個別銀行がどの地域や企業セグメントに取引を増やしたかを観察するものである。

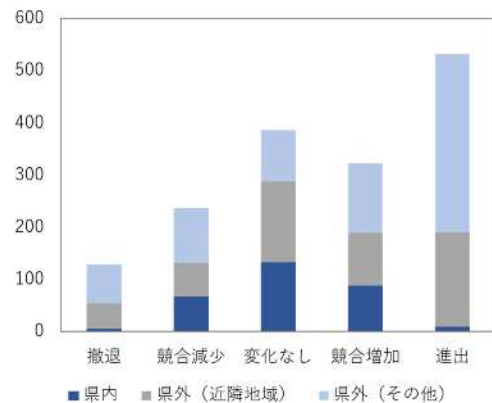
例えば、金融機関の取引先は、2011 年度と 2018 年度での貸出の有無と、取引先企業の取引金融機関数の増減とに応じて、五つの区分（撤退・競合減少・変化なし・競合増加・進出）に分類することができる（図表 26）。それぞれの区分の企業数を企業所在地別（銀行と同一県内・県外（近隣地域）・県外（その他））に集計することで、金融機関の貸出行動の特徴を捉えることが可能となる。例えば、A 銀行について前述②の分析の際に抽出された企業サンプルを分類してみると、A 銀行の取引先企業のうち、県内企業は取引金融機関数「変化なし」が多くなっている一方、「進出」のほとんどは県外企業が占めており、特に大都市圏への進出が目立っていた（図表 27）。

したがって、本分析はあくまでサンプルに基づいたものであり、必ずしも母集団（A 銀行の取引先全て）を分類しているものではないことに留意が必要であるが、A 銀行は、県内企業に対しては既存の取引関係を維持しつつ、県外（特に大都市圏）への進出を積極化させていることが示唆される。今後は、どのような特徴の企業との取引を積極化させているかの分析を行うことで、金融機関の貸出戦略に関するより深い対話を行うことも考えられる。

図表 26 貸出先企業の分類基準

	2011年度の取引の有無	2018年度の取引の有無	取引金融機関数の増減
①撤退	取引あり	取引なし	—
②競合減少	取引あり	取引あり	減少
③変化なし	取引あり	取引あり	変化なし
④競合増加	取引あり	取引あり	増加
⑤進出	取引なし	取引あり	—

図表 27 A 銀行の貸出先企業数の内訳



(資料) 金融庁

今後も、経済環境や金融機関の行動に関する実態を的確に把握するとともに、金融仲介機能の発揮に向けた施策の検討への活用を目指し、外部企業情報等の更なる活用や分析手法の高度化及び金融機関との対話のあり方（適切な還元方法を含む）について引き続き検討を行っていく。

(Box) 新型コロナウイルス感染症拡大の企業財務への影響

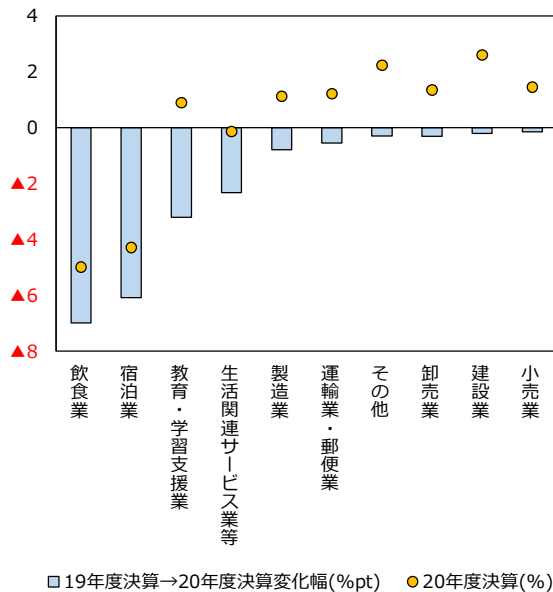
2020 事務年度は、外部企業情報の財務データをもとに、新型コロナウイルス感染症の企業財務への影響に関する実態把握を試みた。この分析では、2020 年 4 月～12 月に決算のあった企業で、2021 年 4 月時点で 2018 年以降の財務情報が入手できる約 45,000 社の財務データを用いている。

そのため、この分析は、あくまで 2020 年 12 月までのもので、最新の状況を示しているものではないこと、また、平均的な傾向のみを示したものであり、データの制約上サンプルに偏りがある可能性があること、そもそも個々の企業の状況は区々であることに留意が必要である。

まず、2019 年から 2020 年にかけての 1 年間の企業の利益（総資産利益率 (ROA)）の変化を業種別に見ると、幅広い業種で ROA の低下が見られ、特に宿泊業、飲食業、教育・学習支援業、生活関連サービス業（以下、「飲食・宿泊等」という。）では、前年比で 2～7%pt 下落した（図 1）。こうした業種については、中小企業・零細企業³⁵とも赤字企業が大幅に増加しており、コロナの拡大が、特定の業種に大きく影響したことが確認できる（図 2）。

³⁵ 「零細企業」：資本金 1,000 万円未満の企業、「中小企業」：資本金 1,000 万円以上 5,000 万円未満の企業。なお、従業員数は分類基準に含めていないことに留意。

図1 業種別 ROA の変化



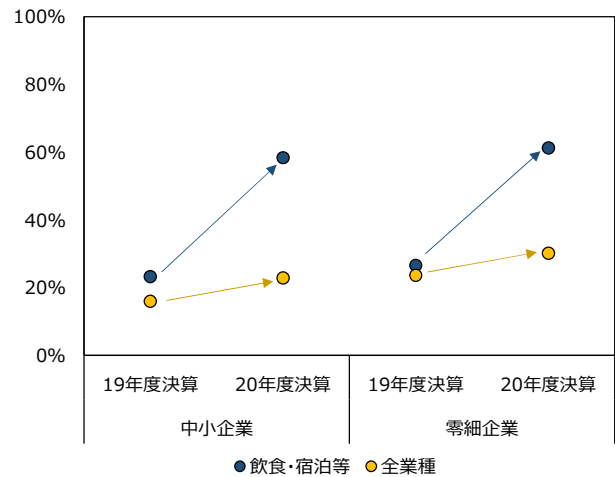
□ 19年度決算→20年度決算変化幅(%pt) ● 20年度決算(%)

(注 1) ROA = 当期純利益 / 資産合計。

20 年度決算の値は業種別の中央値、19 年度決算から 20 年度決算の変化幅は、各企業における ROA 変化幅の業種別の中央値。

(注 2) 「19 年度決算」：2019 年 4 月～12 月に行われた決算のデータ、「20 年度決算」：2020 年 4 月～12 月に行われた決算のデータ。(以降同じ)

図2 当期純利益が赤字の企業の割合

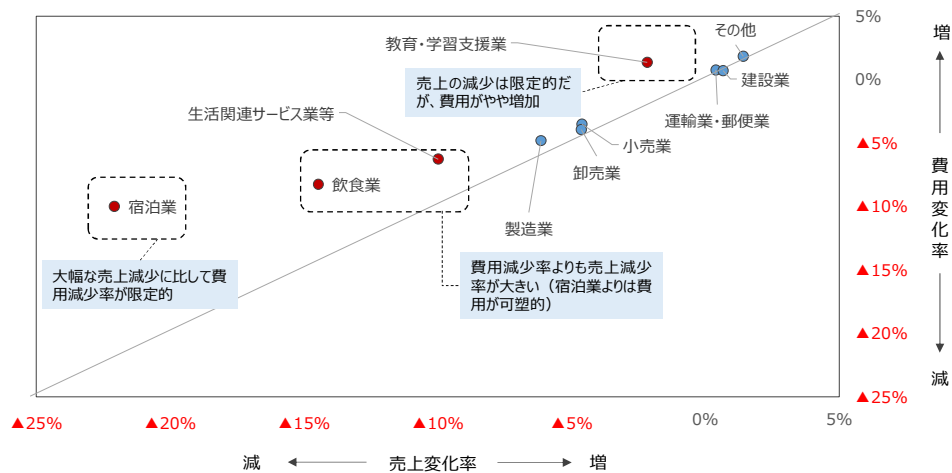


(資料) 金融庁

さらに、ROA 減少の要因について、売上変化率と費用変化率の関係から分析すると、業種ごとにバラツキが見られた(図3)。ここでは、横軸に売上の変化率、縦軸に費用の変化率を取っており、グラフの45度線から左上に離れるほど、「売上の減少(率)に比して費用の減少(率)が低い」こととなる。グラフからは、例えば、宿泊業は、同様に新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きい飲食業や生活関連サービス業と比べて45度線からの乖離が大きいことが見て取れ、宿泊業においては、飲食業や生活関連サービス業と比べて、各種サービスに関する費用の削減が困難であった可能性が示唆される。

次に企業の健全性を見ると、業種別にバラツキがあるが、利益の減少が大きい飲食、宿泊等では、自己資本比率においても低下幅が大きいことが見て取れる(図4)。債務超過の企業も、全体ではほぼ横ばいである一方、飲食、宿泊等では中小企業・零細企業とも、大きく増加している(図5。ただし、飲食、宿泊等のうち教育・学習支援業についてはほぼ横ばい)。

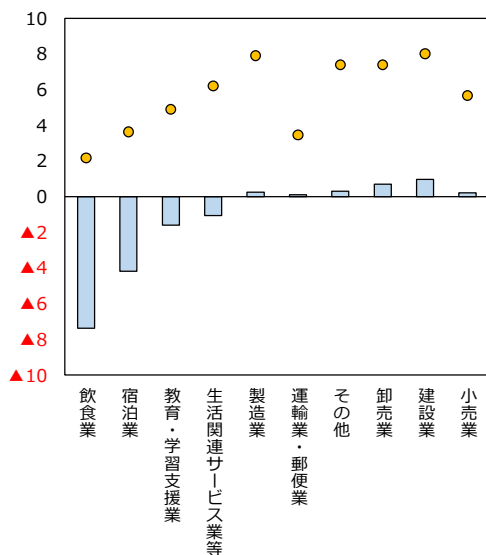
図3 業種別の売上変化率と費用変化率の関係



(注1) 費用＝売上原価＋人件費＋家賃等＋減価償却費

(注2) 売上・費用変化率は、それぞれ各企業における19年度決算から20年度決算の変化率の業種別の中央値。

図4 業種別自己資本比率の変化

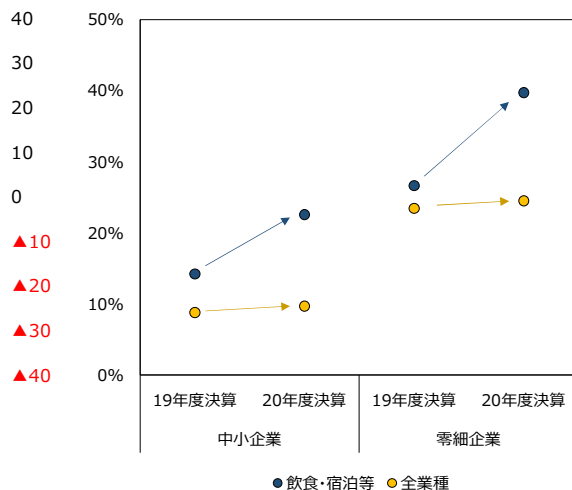


□19年度決算→20年度決算変化幅(%pt) ●20年度決算(右軸,%)

(注1) 自己資本比率＝純資産合計/資産合計。

20年度決算の値は業種別の中央値、19年度決算から20年度決算の変化幅は、各企業における自己資本比率の変化幅の業種別の中央値。

図5 債務超過企業の割合



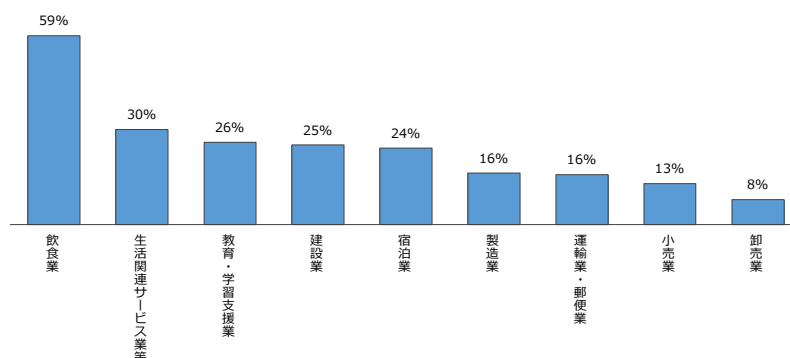
(資料) 金融庁

こうした状況下で、金融機関からの借入は業種を問わず増加しており、特に影響の大きい飲食・宿泊等において増加率が高い(図6)。こうした増加の背景としては、人件費、家賃等の当面の出費のためと、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が見通せない中での予備的な資金調達の両方があると考えられる。

この点、2019年度から2020年度に借入金等を増加させた企業において、借入増加額に比して預金等がどれくらい増加したか(歩留まり率)を過去水準と比較してみると、総じて過去平均よりも高い水準となっており、予備的な資金調達の動機も

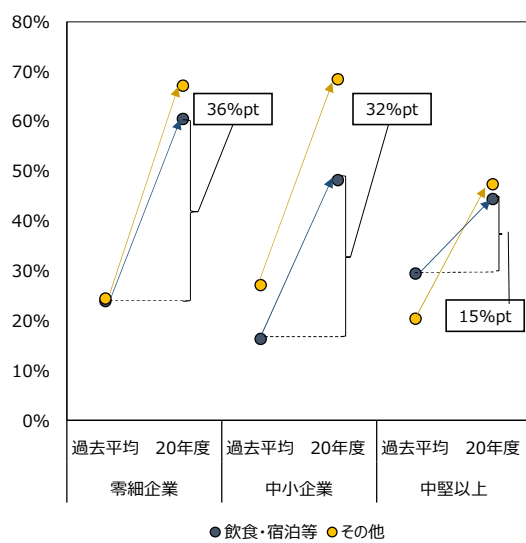
一定程度あったことが窺われる（図7）。さらに、規模が小さくなるにつれ、借入金の伸びと歩留まり率の両方が高くなっており（図7、8）、資金繰り支援の政策措置等が手元流動性の蓄積に寄与した可能性も示唆される³⁶。

図6 業種別の貸出増加率



（注1）貸出金の集計対象は、国内銀行（在日外銀は除く）、信用金庫、農林中央金庫、商工組合中央金庫、日本政策投資銀行、日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業）、国際協力銀行、沖縄振興開発金融公庫。

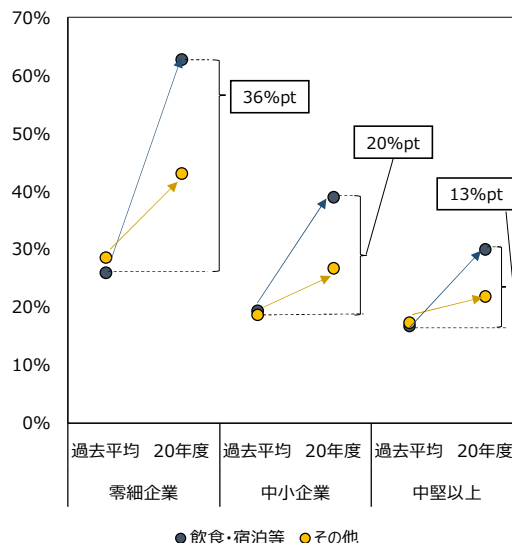
図7 規模別歩留まり率の過去比較



（注1）歩留まり率＝預金等の前期比変化額／借入金等の前期比増加額。グラフは、「飲食、宿泊等」とその他の業種、及び各規模による分類の中央値。「過去平均」は、17年度決算～19年度決算3年分の各年中央値の単純平均。

（注2）母集団は、各年度において、前期比借入金等が増加した企業のみ。

図8 規模別借入変化率の過去比較



（注1）借入金等＝借入金＋社債等。グラフは、「飲食、宿泊等」とその他の業種、及び各規模による分類の中央値。「過去平均」は、17年度決算～19年度決算3年分の各年中央値の単純平均。

（注2）母集団は、各年度において、前期比借入金等が増加した企業のみ。

（資料）金融庁

なお、新型コロナウイルス感染症拡大の動きやその影響については、いまだ予断を許さない状況であり、引き続き、様々なデータを活用しながら企業財務への影響等について分析を行い、金融機関との対話や施策の検討に活用していく。

³⁶ ただし、今回用いた外部企業情報の財務データでは、借入金の性質（実質無利子・無担保融資であるか否か等）の情報はなく、厳密な分析はできなかった。

(4) 地域銀行が地域経済に貢献していくための各種施策

(i) 担保法制（地域企業・経済の持続的な成長のために）

金融庁では、2020年11月、日本の融資・再生実務を更に発展させる観点から、「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会」を開催し、同年12月、「事業成長担保権（仮称）」についての論点整理を公表した。この論点整理は、金融機関が事業者の多様なニーズに対応しやすくなるよう、明治民法施行から120年来、基本的に個別の財産を担保と捉えてきた日本の担保法制の枠組みに対して、現代の経済環境に適した新たな選択肢の追加を求めるものである。

① 事業成長担保権の概要

事業成長担保権は、従来の個別財産を目的とする担保とは、多くの点で異なる。

まず、事業成長担保権は、事業が生むキャッシュ・フローの源泉のほぼ全てを対象とするため、事業成長担保権者の関心は、ノウハウやブランド価値、のれん等の目に見えない無形の資産も含む事業全体に向かう。すなわち、事業が将来生み出すキャッシュ・フロー（事業価値）は、事業者の投資内容（設備投資等）に大きく左右されることから、事業成長担保権者は、事業者と協力して、事業を成長させるために融資や支援を行う動機を持つことになる。この結果、融資の判断では、従来の担保のような「担保価値の範囲内の融資か」ではなく、「事業を成長させる融資か」が問われることになる。

融資実行後の事業者支援の動機付けも、従来の担保とは異なる。従来の担保は、事業の好・不調にかかわらず独立して価値を持つため、保全の役割は確かであるが、事業者支援の動機付けは小さい。一方、事業成長担保権は、事業の価値が事業の好・不調と連動するため、保全の役割は弱くなるが、事業の将来を見据えて、「成長させる」動機が強くなる。事業成長担保権者は、事業者支援により得られる効果（例えばのれん価値の回復等）を、他の金融機関にフリーライドされることもないため、より多くのリソースを投入して事業者を支援することが合理的になる。

融資契約のあり方も、従来の担保とは異なる。従来の担保を用いると、事業者は、複数の金融機関と別々に様々な融資契約を交わすため、権利関係が錯綜しやすい。一方、事業成長担保権は、一つの融資契約書を一つの金融機関

（団）と交わす形になり、権利関係が整理され、その金融機関（団）が、必要となる資金のほぼ全てを手当てすることが想定される。事業成長担保権と従来の担保が混在すると「担保の範囲はどこまでか」等といった事業の成長に関わりのない調整が生じるため、事業成長担保権者は、従来の担保との混在を望まないと考えられる。

② 事業成長担保権が対応する事業者のニーズ

論点整理の公表後、関係者等との意見交換の中で、事業の成長を目指す企業（図表 28）の経営者を中心に、事業成長担保権に期待する声が寄せられた。主なもののうち、（ア）新たな形のメインバンクの明確化、（イ）ベンチャー企業や再生企業等、相対的にリスクのある先への融資の実現、（ウ）経営者保証に過度に依存しない融資の実現についてそれぞれ紹介する。

（ア）新たな形のメインバンクの明確化

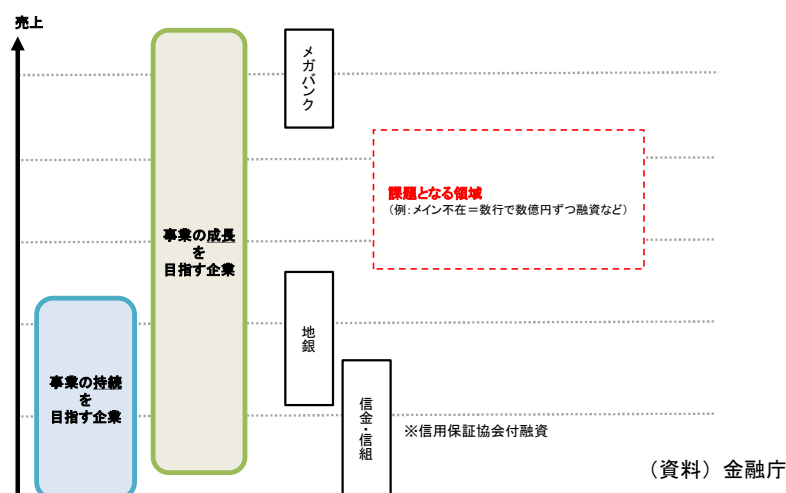
事業者からは、安定的に資金繰り等の支援を受けられる金融機関（メインバンク）を確保・明確化するため、事業成長担保権を活用したいというニーズが寄せられた。

かつて、メインバンクは、株式の持ち合いや役員派遣等を通じて事業者との緊密な関係を築いていたが、バブル崩壊後、株式の持ち合い解消をはじめとしてメインバンクと事業者との関係は多くの場合、希薄化していった。実際、地域の中堅企業や都市部の企業等は、複数の金融機関から分散して資金を調達したため、メインバンクが不在・不明確になっているという声も聞かれる（図表 28）。

このように、安定的な資金繰り等の支援といったかつてのメインバンクが担ってきた事業者のニーズが満たされにくくなっている中、事業者から、事業成長担保権を通じて、かつてのメインバンクに代わる新たな形のメインバンクの登場を期待したい、との声が寄せられている。

かつてのメインバンク制は、事業者と金融機関との間の暗黙の了解に基づき構築された不透明かつ不安定なものであり、不良債権問題悪化の一因となった等の批判もなされた。事業成長担保権によりもたらされる新たな形のメインバンクは、明確な契約に基づいており、外からも確認できるため透明性と安定性が確保される。また、現在は、金融機関の信用リスク管理態勢も当時と比べて高度化されており、不良債権問題の悪化につながったもたれ合いの関係も起こりにくいのではないかと考えられる。

図表 28 企業規模と金融の現状（イメージ）



(イ) ベンチャー企業や再生企業等、相対的にリスクのある融資

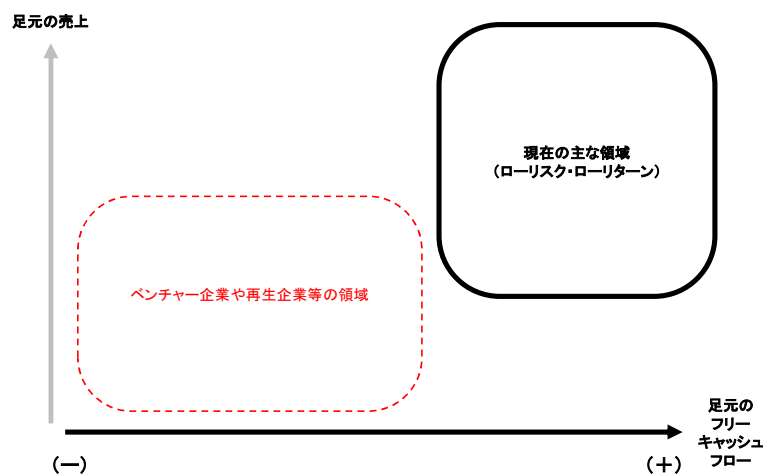
事業者からは、ベンチャー企業や事業再生局面にある企業（再生企業）等、相対的にリスクのある事業者が、事業成長担保権を活用することで融資を受けやすくなるのではないかと、といった期待も寄せられた。

日本では、足元の売上やフリーキャッシュ・フローが低い水準にある企業は、融資を受けるのが難しいとされている（図表 29）。しかし、将来の成長が見込めるのであれば、融資が経済的に合理性を有する場合もあるはずである。実際、米国や英国、カナダ、オーストラリア等では、こうした事業者でも、融資を受けている場合がある。

これまで、こうした事業者は、融資ではなく、エクイティによる対応がふさわしいと考えられてきた。しかし、資金調達のあり方は、事業者の成長見通しやそのリスクに応じて柔軟に変化することが望まれる。ベンチャー企業であっても、（早期の上場等ではなく）長期・安定の成長を目指す企業では、想定されるリターンや時間軸は、エクイティの出し手であるベンチャーキャピタル等の目線とは合致しない。こうした場合をはじめ、より幅広いリスク・リターンに金融が柔軟に対応するには、エクイティとデットを組み合わせる資金調達の手法も確立されていく必要があるだろう。

前述の国々では、相対的にリスクのあるベンチャー企業や再生企業が、事業全体に担保権を設定しつつ、エクイティとデットを組み合わせた最適な資金調達を柔軟に行っているとされている。日本でも事業成長担保権が導入されれば、ベンチャー企業や再生企業も、融資を組み合わせ、自身の事業リスクに適した条件で資金を調達する道が拓けるのではないかと。

図表 29 企業特性と金融の現状（イメージ）



（資料）金融庁

(ウ) 経営者保証に過度に依存しない融資

事業者からは、事業成長担保権が、これまで経営者保証が果たしてきた経営への規律付け等の代替手段となり、金融機関が経営者保証に過度に依存しない融資を進めるうえでの後押しとなることを期待する声があった。

例えば、従業員等が承継する事業承継の局面で、従業員等の承継人が、自己資金では承継資金を賄えない場合に、事業成長担保権を活用することで、事業そのものの価値に基づくノンリコース融資を受けやすくなり、円滑に事業を引き継いでいくことが可能になるという意見があった。

また、経営者保証は、経営者の家族の生活も危険にさらしかねないとの判断で、融資ではなくエクイティで資金を調達してきた企業経営者からは、事業成長担保権を活用することで経営者保証の負担を負わずに融資が受けられるのであれば、是非活用したいという声があった。

③ 今後の取組み

事業成長担保権を含む担保法制に関する論点については、2021年4月より、法制審議会「担保法制部会」において議論が開始された。金融庁としては今後も、同部会における議論に貢献していく。

その際、法制審議会における議論と並行して、金融庁として、法制度の具体的なあり方とともに以下の点についても「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会」等において議論を進めていく。

(ア) 金融機関において必要となる態勢整備等

職員が顧客の事業を一つ一つ理解できるようにするために考えられる態勢のあり方。例えば、営業職員の業種別の担当制の可能性や、一人の職員の担当顧客数の抑制、人事ローテーションの見直し等³⁷。

(イ) 金融機関において必要となる事業の評価や信用リスク管理の手法等

業種特性等を踏まえた事業の評価のあり方や、引当金の見積もり方法を見据えた簡便なDCF法の開発、コベナンツ等を含む融資契約のあり方等。

³⁷ (ア)に掲げたような金融機関の多様な創意工夫を後押しするため、金融庁はこれまで多くの施策を実施してきた。例えば、2019年、検査マニュアルを廃止し、事業の将来キャッシュ・フローからの返済可能性を重視する方針を明確化したことで、事業成長担保権を活用した融資と整合的な検査・監督の態勢が整いつつある。また、同時に、監督指針のうち、人事ローテーションについて過度に細かく特定の方法を記載するなど、行き過ぎたルール・ベースにより創意工夫を妨げている規定等を見直し、金融機関の職員が一つ一つの事業者と緊密な関係を構築しやすいよう、金融機関において人事管理態勢の創意工夫を発揮することが可能となっている。また、金融機関による事業者へのエクイティ出資規制の見直しも進めてきた。

(ウ) 金融機関の活用に向けて監督当局として必要な対応

「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」
との関係性の整理や、顧客の利益に適う場面・適わない場面の具体的整理、事業成長担保権の活用に向けた金融機関への後押しのあり方等。

(ii) 人材マッチングに関する取組み

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、人材マッチング業務に取り組む金融機関が増加している。

政府としても、都市部の人材を地域に還流させ、地域経済を活性化させるために、人材マッチングに係る様々な施策を講じ、地域金融機関の人材マッチングに関する取組みを後押ししている。

以下では、地域金融機関等が主な担い手として期待されている二つの施策と、地域金融機関の人材マッチング業務の実態について紹介する。

① 人材マッチングに係る主な施策

(ア) 先導的人材マッチング事業

「先導的人材マッチング事業」は、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 2020 年度から開始された。本事業は、日常的に地域企業と関わり、その経営課題を明確にする役割を担う地域金融機関等が経営人材等のマッチングを行う取組みに対して、成果に連動した補助を行う施策である。

2020 年度には、合計 60 のコンソーシアム³⁸が参画した。年度当初は、地域金融機関は新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者に対する資金繰り対応を最優先に行っていたため、人材マッチングを推進できる環境にはなかったが、2020 年 5 月の緊急事態宣言終了以降、日頃行っている地域企業への経営改善支援サービスの一環としての人材マッチングについても取組みが進み、658 件の補助金交付の対象となる人材マッチングが成立した。

当該事業は、2021 年度も継続されており、2 回の公募を経て、81 のコンソーシアムが採択されている。

³⁸ 当該事業における実施主体は、①人材受入企業との接点、②求職者との接点、の双方を有する者であり、①と②を有する主体が別である場合には、双方の主体を含むコンソーシアムが対象となる。そのため、多くの地域金融機関は、提携する職業紹介事業者等とコンソーシアムを形成し当該事業へ取り組んでいる。

(イ) 地域企業経営人材マッチング促進事業

「地域企業経営人材マッチング促進事業」は、金融庁において 2020 年度から開始された。

同事業は、大企業から地域の中堅・中小企業への人の流れを創出し、地域企業の経営人材確保を支援するため、地域経済活性化支援機構（REVIC）で管理する大企業の人材リストを活用して経営人材を獲得した地域企業に対する一定額の補助や大企業人材に対する研修・ワークショップの提供、施策の周知・広報を行うことで、地域金融機関等による人材マッチングを推進するものである。

当該人材リストについては地域金融機関等が検索しやすくなるようシステム面の整備が進められており、金融庁としては、地域企業の多様な人材ニーズに応えられるよう、人材リストを早期に 1 万名規模に拡充することを目指している。

② 人材マッチングに係る実態把握結果

金融庁では、地域金融機関等による人材マッチング業務に係る取組みの実態を把握するため、地方銀行・第二地方銀行 100 行³⁹に対し、「人材マッチング業務に関するアンケート」⁴⁰を実施した。また、有料職業紹介事業の許可を受けている全ての地域金融機関に対し、ヒアリングを実施した。

(ア) 人材マッチング業務の体制・業務フロー

2021 年 2 月末時点で、地域銀行等有料職業紹介業の許可を取得していると回答したのは 96 行中 69 行（72%）で、今後許可を取得する予定がある先も含めると約 9 割となっている。許可を取得している先の人材マッチング業務の実施形態⁴¹について、「両手型」に取り組んでいると回答した地域銀行は 25 行（36%）に留まったが、「将来的には両手型を検討している」と回答した地域銀行も 50 行（80%）に上っており、地域銀行がより企業のニーズに寄り添うことのできる「両手型」を志向している様子が窺われた。

³⁹ 一部の地域銀行については、コンソーシアム単位で回答があったため、集計対象は 96 の地域銀行となっている。

⁴⁰ 回答基準日は 2021 年 2 月末。「人材マッチング業務に関するアンケート」では、大きく分けて、①人材マッチング業務の体制・業務フロー、②人材プールの確保方法、③人材マッチング業務運営上の工夫、④新型コロナウイルス感染症の影響についての調査を実施した。

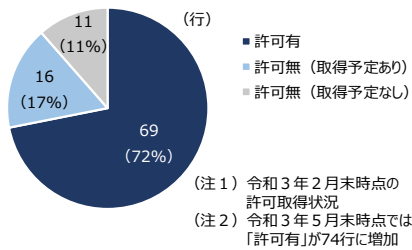
⁴¹ 人材マッチング業務の実施形態は、「両手型」「片手型」「有料ビジネスマッチング」の 3 類型。具体的には以下のとおり。

【両手型】：有料職業紹介業の許可を有して行う人材マッチングのうち、①人材要件定義（企業の求人ニーズを把握した後、採用すべき人材を明確化したうえで、求人票もしくはそれに準ずる人材紹介会社への取次シートの作成を行うことをいう。）のみならず、②人材サーチ及び③マッチング等の求職者対応についても自らを行うことを指す。

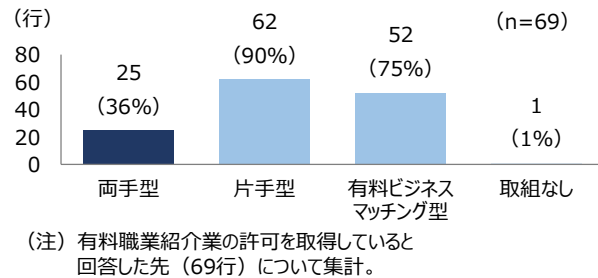
【片手型】：有料職業紹介業の許可を有して行う人材マッチングのうち、両手型以外の形態での人材マッチングを行うことを指す。

【有料ビジネスマッチング】：有料職業紹介業の許可が不要な従来型の人材マッチングを指す。

図表 30 許可取得状況



図表 31 人材マッチング業務実施形態（複数回答）



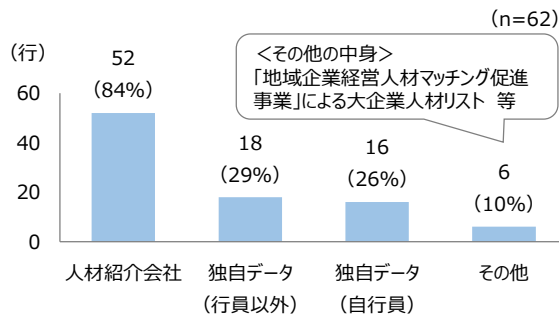
(資料) 金融庁

(イ) 人材プールの確保方法

人材マッチング業務の実施にあたっては、人材紹介会社のリストを活用しているケースが大半であるが、独自のデータを活用している地域銀行も多い。

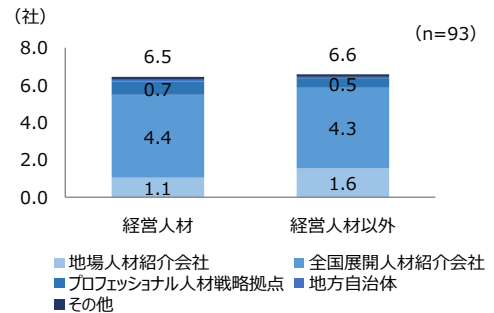
人材マッチングに係る外部機関との提携先数は、平均して6～7社程度となっている。

図表 32 人材リストの活用先（複数回答）



(注) 人材リストを活用していると回答した先（62行）について集計。

図表 33 提携先数の平均



(注) 人材マッチング業務に取り組んでいると回答した先（93行）について集計。

(資料) 金融庁

(ウ) 人材マッチング業務運営上の工夫－ノウハウの蓄積－

人材マッチング業務を推進するにあたり、多くの地域銀行が挙げた課題が、「ノウハウの蓄積」である。具体的には、

- ・ 人材マッチング業務について、支店への周知が不十分であったため、想定していた経営層の人材ニーズよりも、非経営層の人材ニーズの案件が大半を占めてしまう、
- ・ 支店ごとにとり組状況にバラツキが生ずる。一度人材ニーズを発掘した支店は、二度目、三度目と案件が出てくるのに対し、実績のない支店では中々取組みが進まない、

といった意見もあり、多くの地域銀行では、営業店におけるノウハウ不足に悩む様子が窺われた。

その一方で、一部の地域銀行では、

- ・ 支店ごとの小規模の勉強会を実施し、ノウハウの底上げを目指す、

- ・ 支店から本部（人材紹介業務部門）への短期トレーニーの受入れを実施、
 - ・ 人材紹介会社への出向や、出向者の受け入れを実施、
- といった取組みも出ており、ノウハウの蓄積に向けた具体的取組みに着手する地域銀行も存在していることが分かった。

（提携先を細分化してマッチングの精度を高めている事例）

当行では、全国展開している人材紹介会社や地場の人材紹介会社と多数提携し、専門性に応じて連携相手を変える体制を構築した。例えば、医療関係の人材ニーズのある企業に対しては、医療関係に特化した人材紹介会社と連携して対応するなど、専門人材ごとに連携先を変えた結果、より一層、顧客のマッチングニーズに沿った人材の紹介が可能になった。

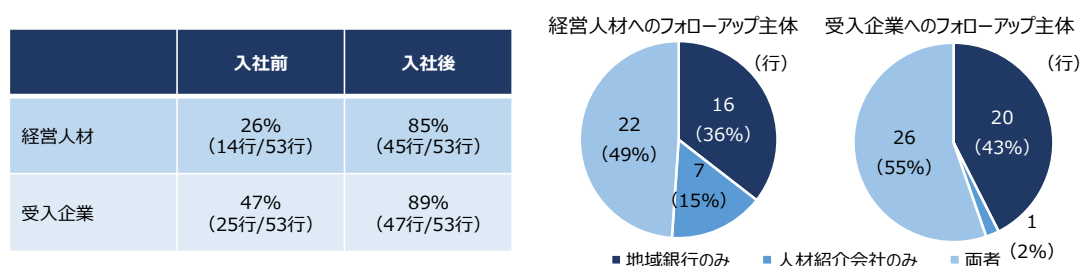
（地元メディアと連携することで人材マッチングを円滑にしている事例）

当行は、地元メディアと連携して副業人材マッチングサイトを運用。人材ニーズの掘り起こし及び人材による企業の課題解決は当行が支援し、地元メディアは地元オンラインニュースサイトで募集企業をPRすることで、都市部の副業人材活用の認知度向上を高めることにつなげている。

（エ）人材マッチング業務運営上の工夫－人材定着に向けた取組み－

2020 年度に先導的人材マッチング事業に採択された地域銀行に、入社前のサポートについて聞いたところ、「経営人材」に対し行っている割合は26%、「受入企業」に対し行っている割合は 47%と、受入企業に対するサポートも半分程度に留まった。これに対し、入社後のフォローアップについては、「経営人材」・「受入企業」とも9割弱という結果となった。

図表 34 経営人材・企業へのサポート状況



（注）令和2年度に先導的人材マッチング事業に採択された地域銀行53行について集計。

（資料）金融庁

（人材・企業双方のニーズを踏まえた独自の研修を行い、人材の定着率の向上を図っている事例）

当行では、顧客から「採用時に高額な手数料を支払っており、採用した人材には長く働き続けてもらいたい」という声が多く寄せられたため、定着率向上を図る方策が必要と判断した。具体策として、人材育成研修を行う子会

社と連携し、成約後、オーダーメイド型の研修を実施している。例えば、採用者と配属先の職員双方が参加した研修では、採用者を含めた配属先全体の相互理解が進み、信頼関係の構築につながったと評価された。

（人材紹介をきっかけに、課題解決に向けた提案を行った事例）

当行では、取引先から年商を倍増させたいとの相談を受け、必要な人材の提案と併せて、社内の経営課題を調査したところ、業容が拡大しているにもかかわらず、社長に権限が集中したままになっており、業務が非効率となっていた。そこで、社会保険労務士資格を持つ銀行担当者が、社内権限規程の作成や、人事制度の刷新等を支援した結果、専門人材の権限の明確化、職員の労働環境の改善が図られるなど、組織全体の効率化・強化につながった。

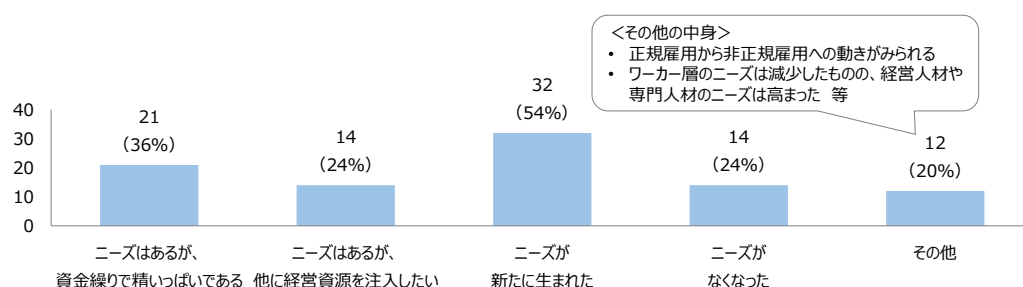
（オ）新型コロナウイルス感染症の影響

人材マッチング需要への新型コロナウイルス感染症の影響について、「変化があった」と回答した先は59先（71%）となった。

具体的な企業側の反応は、「人材ニーズはあるが資金繰りで精いっぱいである」が36%、「ニーズはあるが他に経営資源を注入したい」が24%であったのに対し、「人材ニーズが新たに生まれた」は54%に上った。

新型コロナウイルス感染症の影響により、在宅勤務を前提とした新たな経営形態への転換やそれに伴う労働需要が増加したことで、首都圏に集中している専門人材を、テレワーク等の手法を活用し、副業・兼業で採用することに対する地域企業の関心が高まっていることが窺われる結果となった。

図表 35 コロナに対する企業側の反応（複数回答）



（注）新型コロナウイルス感染症の影響下において顧客の人材マッチング需要が「変わった」と回答した先（59行）について集計。

（資料）金融庁

③ 企業アンケート調査結果

企業アンケート調査については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に係る調査結果を前述した⁴²が、ここでは金融機関における経営人材マッチングの取組状況、現状の経営人材紹介に関する結果を紹介する。

⁴² 本稿 P23-27 企業アンケート調査結果 参照

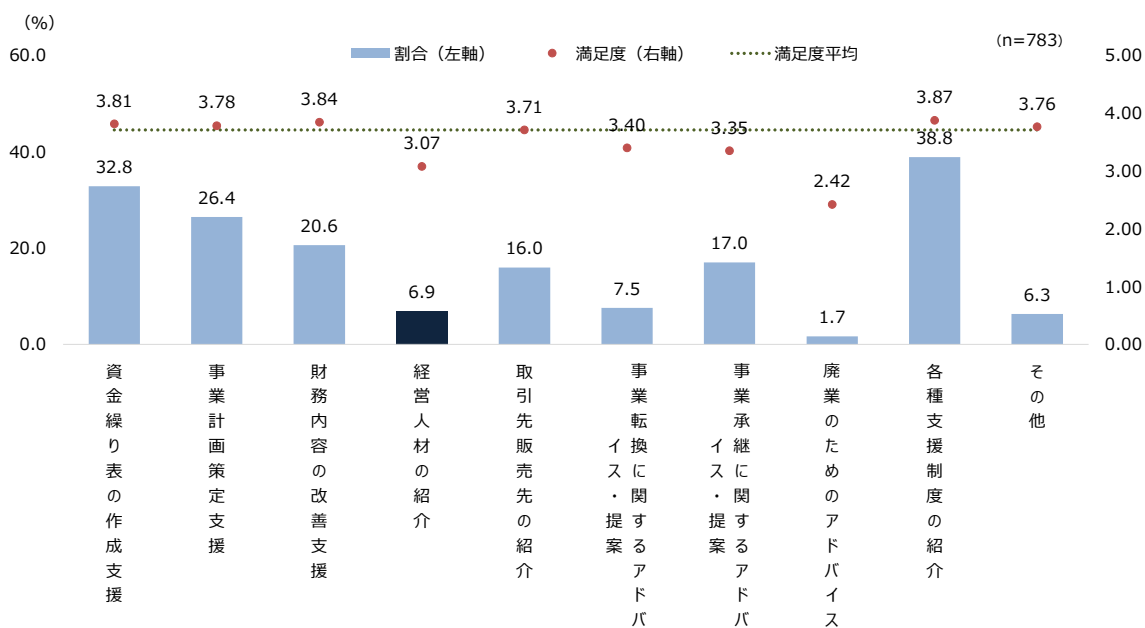
(ア) コロナ後に金融機関から受けた支援

コロナ発生後に金融機関による支援を受けた企業は7割弱に上り、そのうちほぼ全ての企業が資金繰り支援を受けていることを示した。また、経営改善支援サービスを受けた企業も一定割合（12.6%）存在することを示した。

「経営改善支援サービスを受けた」と回答した企業について、実際に金融機関から受けた経営改善支援サービスの内容を確認すると、「資金繰り表の作成支援」や「事業計画策定支援」等の資金繰り支援に伴い付随的に必要となる業務を回答した企業の割合が多い一方、「経営人材の紹介」と回答した企業の割合は6.9%に留まった。

また、当該経営改善支援サービスの満足度⁴³を確認すると、全体の満足度の平均が3.70ptである一方、「経営人材の紹介」の満足度は3.07ptに留まり、「資金繰り表の作成支援」や「事業計画策定支援」等の業務と比べると、満足度は高くないことが分かった。

図表 36 金融機関から受けた経営改善支援の内容と満足度（複数回答）



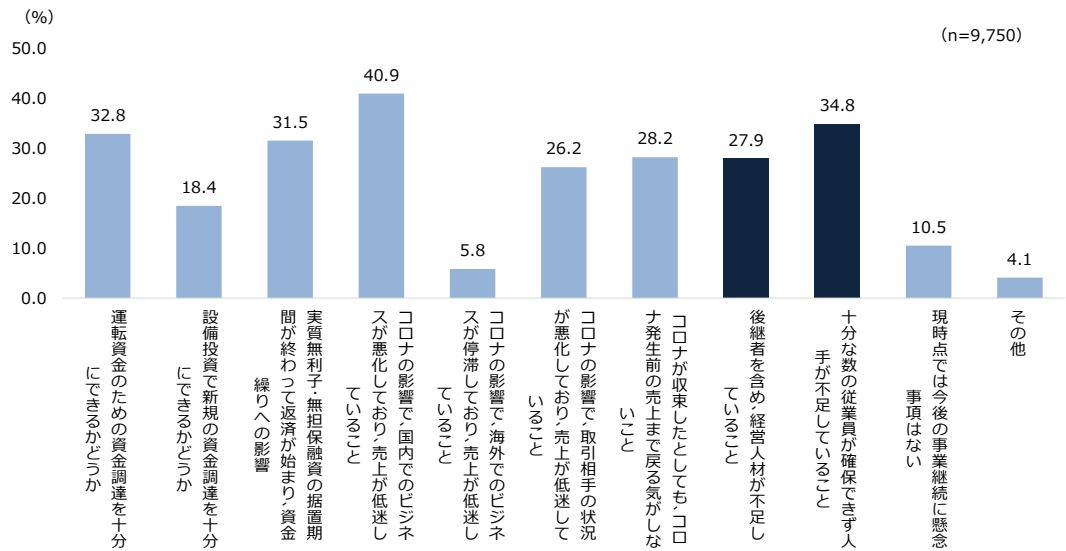
(資料) 金融庁

(イ) 今後の事業継続及び受けたい経営改善支援

調査を行った2021年4月時点で各企業に今後事業を継続するうえでの懸念事項を確認したところ、「後継者を含め、経営人材が不足していること」と回答した企業は27.9%、「十分な数の従業員が確保できず人手が不足していること」と回答した企業は34.8%となっており、企業が今後事業を継続させていくうえで人材確保のニーズが大きいことが窺われる結果となった。

⁴³ 回答企業は、金融機関ごとに以下の選択肢から一つを選択。集計にあたっては当該回答を加重平均。
【選択肢】1. 全く満足していない、2. 満足していない、3. どちらともいえない、4. 満足した、5. とても満足した

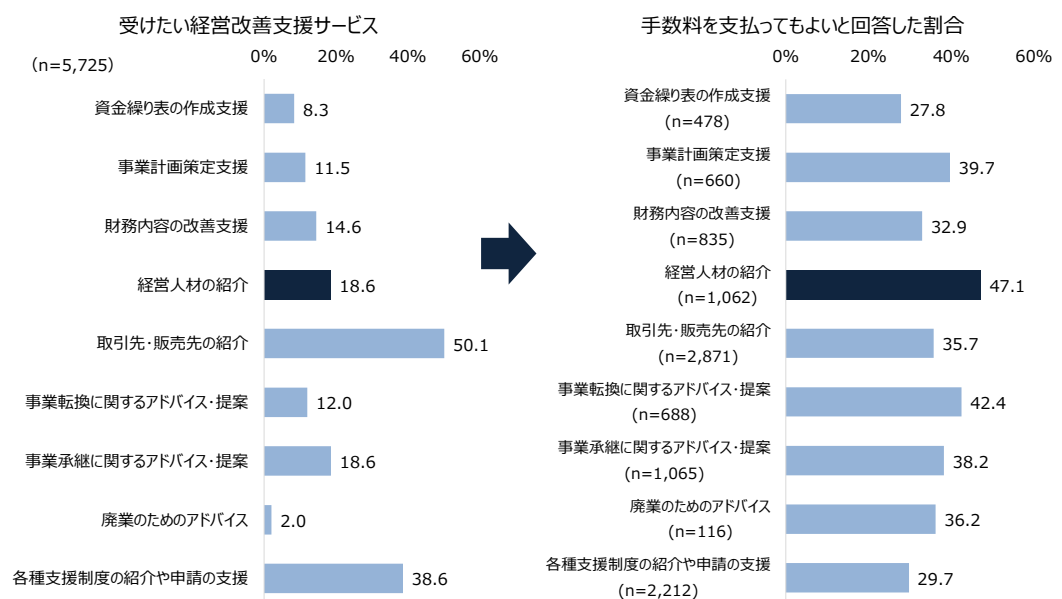
図表 37 今後事業を継続するうえでの懸念事項（複数回答）



（資料）金融庁

さらに、今後金融機関から受きたい支援を確認すると、経営改善支援を受けたいと回答した企業のうち、「経営人材の紹介」と回答した企業は 18.6%と、「取引先・販売先の紹介」、「各種支援制度の紹介や申請の支援」に次いで高く、また、手数料を支払ってもよいと回答した割合を確認すると、「経営人材の紹介」が5割弱と最も高く、人材確保に関する金融機関への期待も小さくないことが窺われる。

図表 38 今後金融機関から受きたい経営改善支援（複数回答）



（資料）金融庁

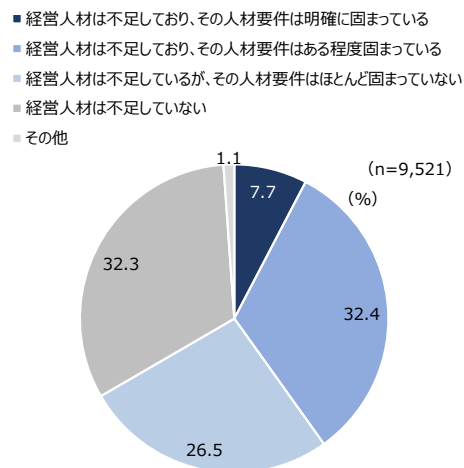
(ウ) 経営人材の確保状況

現状の経営人材に関する企業の認識については、「経営人材が不足している」と回答した企業は 66.6% となっており、多くの企業で経営人材が不足しているという認識があることが分かった。

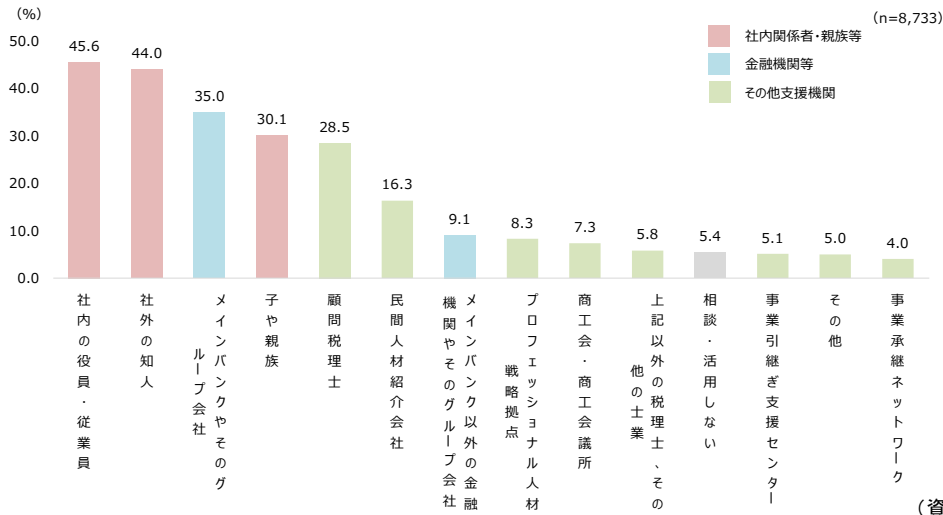
さらに、「経営人材が不足している」と回答した企業のうち、「その人材要件が明確に固まっている」と回答した企業は 10% 程度に留まり、金融機関が、企業が必要とする経営人材の要件を明確化し、そのニーズを顕在化させることができれば、人材マッチングへと結びつけられる可能性が十分にあると考えられる。

また、企業で経営人材が必要となった場合に、誰に経営人材を紹介してもらいたいかを確認したところ、「メインバンクやそのグループ会社」と回答した企業の割合が 35.0% となっており、「社内の役員・従業員」、「社外の知人」といった関係者を除くと、最も高い割合となっている。

図表 39 経営人材不足に関する企業の認識等



図表 40 紹介希望相手（複数回答）

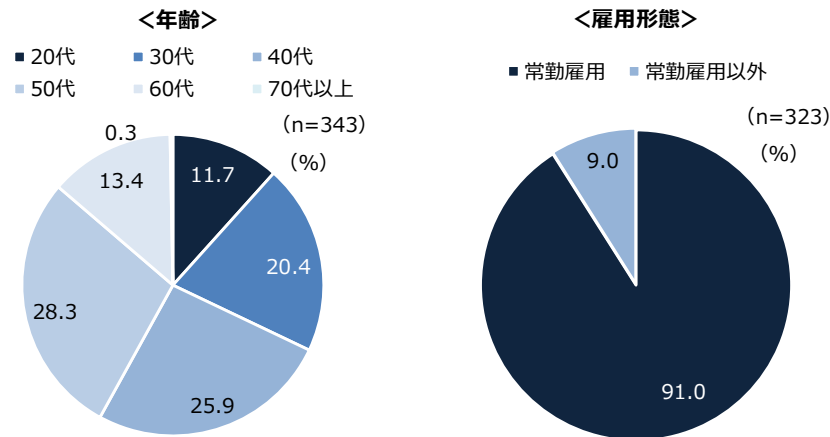


(資料) 金融庁

(エ) 経営人材の採用状況

直近約5年間で「経営人材紹介サービス」を活用し「経営人材を採用した」と回答した企業のうち、採用した経営人材の属性を見ると、年齢は30代～50代と回答した企業が74.6%、雇用形態では常勤雇用と回答した企業が91.0%と大半を占めた。

図表 41 採用した経営人材の属性

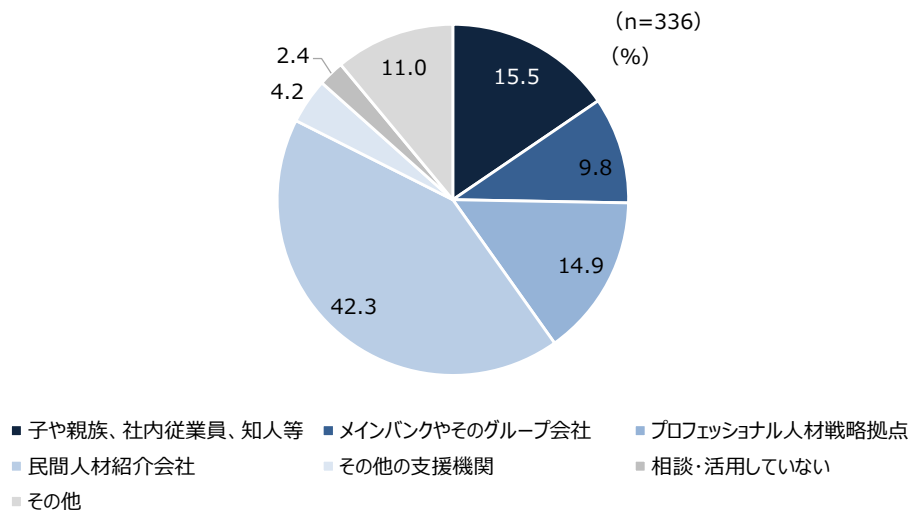


(資料) 金融庁

(オ) 経営人材の紹介者別の状況

このうち、経営人材の紹介者を確認すると、「民間人材紹介会社」と回答した企業が42.3%と最も高く、次いで「子や親族、社内従業員、知人等」、「プロフェッショナル人材戦略拠点」となった。「メインバンクやそのグループ会社」といった金融機関と回答した企業の割合は、9.8%となっており、金融機関が人材マッチング業務に取り組み始めてからはまだ数年といった中、一定割合を占めていることが分かる。

図表 42 採用した経営人材の紹介者



(資料) 金融庁

経営人材の紹介者別の満足度⁴⁴を確認すると、「メインバンクやそのグループ会社」は全ての項目で平均⁴⁵を超えるなど、今回の調査では金融機関の人材マッチング業務への取組みに対し、企業の満足度は相対的に高いことが窺われた。

図表 43 紹介者別の満足度

	人材要件 明確化	採用サポート	定着サポート	手数料水準	採用人材の 働き
子や親族、社内従業員、知人等	3.44	3.36	3.20	3.03	3.36
メインバンクやそのグループ会社	3.58	3.58	3.30	3.34	3.97
プロフェッショナル人材戦略拠点	3.31	3.35	2.72	2.77	3.24
民間人材紹介会社	3.49	3.46	2.90	2.71	3.47
その他の支援機関	3.45	3.64	3.36	3.00	3.75
(参考) 平均	3.45	3.44	2.99	2.87	3.49

(資料) 金融庁

⁴⁴ 1（全く満足していない）～5（とても満足している）のうちから該当するものを回答。

⁴⁵ その他等も含めた全ての回答の満足度を平均。

(コラム) 地域金融機関における副業・兼業解禁の動き⁴⁶

地域金融機関では、職員の副業・兼業を解禁し、取引先の生産性向上に向けたノウハウ・知見の習得や地域活性化に向けた取組みを支援する動きが始まっており、以下の二つの事例を紹介する。

A 銀行では、従来から、職員の個別の申請に基づき副業を認めていたが、2021 年 4 月 1 日より、副業の条件（入行後 3 年経過した職員、個人事業又は業務受託、銀行業務の所定時間外に限定）等を明確化し、職員により広く周知する目的で副業制度を導入している。また、新たな副業制度として、「地方創生起業チャレンジ支援制度」を導入し、地方創生につながる起業（兼業）に挑戦する職員に対し、法人経営者又は個人事業主として、銀行業務の所定時間外に加え、所定時間内の 4 分の 1 を上限に、事業に従事することを認めている。

同支援制度を活用した事例として、駅前中心市街地の遊休不動産を活用したまちづくり事業を営む甲社を第 1 号案件として認定しており、同社が行うシェアオフィス事業やオンラインサロン事業を通じた関係人口の創出が期待されている。なお、同社には、A 銀行による融資のほか、B 市と地元金融機関で組成されたファンドによる出資が実行されている。

また、C 信用金庫では、職員の多様性を育むとともに、人口減少が課題となっている地域の活性化や観光振興の一助となることを目指し、職員の副業を解禁した。

解禁のきっかけは、観光施設から、土日祝日は観光客が多いにもかかわらず、人手不足により売上の増加に結びつけられていないため、金庫職員に手伝ってほしいとの依頼があったものである。これを受け、C 信用金庫では、基準（許可制、法定労働時間の範囲内、就業日は土日祝日、週 1 回法定休日を確保等）を作成し、2019 年 4 月より試験的に副業制度を導入、同年 10 月には就業規則を改正し副業を本格導入した。

これにより、人手不足解消のための観光施設でのアルバイトや地域広報記事の執筆、道の駅の清掃業務をするなど、地域コミュニティの一員として、金融マンとしての専門性に拘らない地域に根差した副業による取組みが進んでいる。

C 信用金庫では、職員が、様々な仕事を経験し多様性を磨き、事業者の立場・視点に立つことで培われた多様性が業務に活かされることや、副業を通じて地域貢献ができることを実感し、モチベーション向上につなげることを期待している。

⁴⁶ 金融庁は、2021 年 6 月 23 日、業界団体に対して、『『経済財政運営と改革の基本方針 2021』及び『成長戦略実行計画・成長戦略フォローアップ』を踏まえた兼業・副業の普及・促進について』を发出。
(<https://www.fsa.go.jp/news/r2/sonota/20210623.html>)

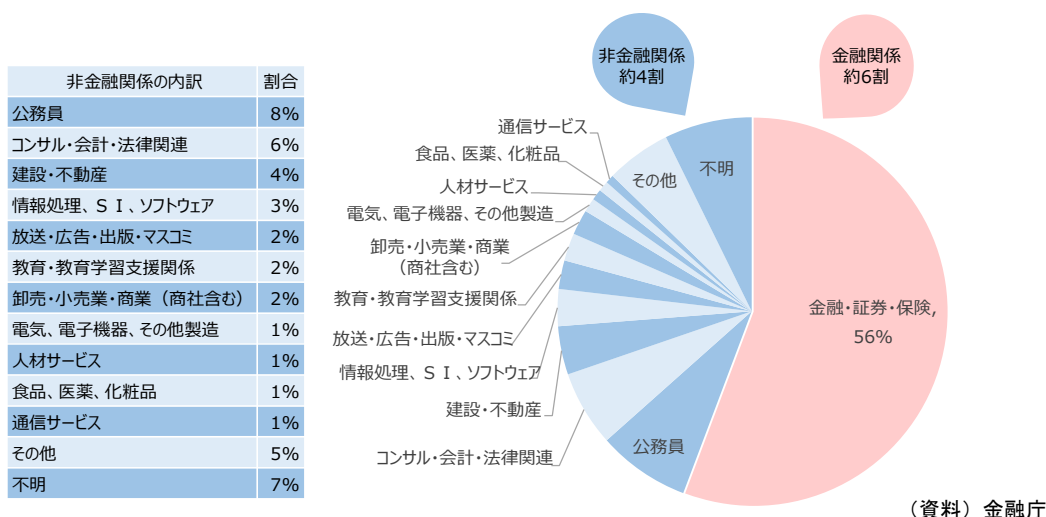
(5) Regional Banking Summit (Re:ing/Sum)

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⁴⁷。

具体的には、新型コロナウイルス感染症の影響が広がる中であっても、地域の企業に対し、現状の資金繰り支援に加え、いかなる支援を行うことができるか、また、支援を通じて地域経済に付加価値をもたらしつつ、いかに地域金融機関の持続可能なビジネスモデルを構築していくのかといった観点から、多様な経歴の有識者が講演やパネルディスカッションを通じて提言した。

名古屋・広島を合わせた事前の視聴申込者数は 2,422 人、当日のアクセス数は 9,203 件となり、地域金融機関の課題に対する問題意識を共有していることが窺われた(図表 44)。

図表 44 事前の視聴申込者数(2,422 人)の内訳



(i) 名古屋⁴⁸

① 開会挨拶(和田 内閣府大臣政務官(金融))

新型コロナウイルス感染症の影響が拡大している中における、地域金融機関の事業者支援の重要性を述べるとともに、地域金融機関が、長期的な視点で変

⁴⁷ 前回、東京(2020 年 6 月 16 日)に続き、名古屋(同年 11 月 23 日)、広島(同年 12 月 20 日)で、オンライン配信を主体とした形式により開催した。2020 年 6 月 16 日の模様は、2020 年 10 月公表「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」

(<https://www.fsa.go.jp/news/r2/qinkou/20201014-1/01.pdf>) P33 参照

⁴⁸ 日経チャンネル (<https://channel.nikkei.co.jp/reingsum2020nagoya/>)

化への対応力を磨いていくことが、事業者支援や地域経済の活性化に不可欠であると指摘した。

② 基調講演

(ア) 地域志向のメンバーシップバンキング（大学教授⁴⁹）

地域の発展のためには、地域のお金が地元に残らずに大都市等へ流れてしまうこと（漏れバケツ）を防ぐことが重要であり、それには地元の企業を熟知し、企業のために販売先の紹介等を通じてネットワークを提供することができる地域金融機関の役割が大きいとの期待を述べた。

また、これからの地域金融に求められるのは課題解決型の金融であり、まずは課題の本質を探究することが重要であることから、前例踏襲・マニュアル主義ではなく、「なぜ？」と問い続けることによって、イノベーションや新しいアイデアの創出につながっていくと提言した。

(イ) 企業理念と信用金庫の未来（協同組織金融機関 理事長⁵⁰）

自金庫が合併後に実現してきた改革の事例を交え、企業理念が浸透すれば、組織で働く職員が同じ価値観で判断でき、共有された目標に向かって個性と能力を活かして行動できるようになり、組織の強靱化につながっていくことを説明した。

そのうえで、信用金庫の進むべき方向として、①融資や金融商品の販売では長期的な視点で、真に顧客のためになる活動や提案を行うこと、②業務の合理化・デジタル化等により体制をスリム化すること、③企業や地域の課題解決に積極的・主体的に関わっていくことの三つを提言した。

(ウ) 次世代型地域金融を目指して（地域銀行 頭取⁵¹）

地域銀行として取引先へのコンサルティングを行えるようにしていくうえで重要なことは、①経営者や投資家の視点を持つマインド、②コンサルタントを育てる教育、③件数をこなすためのオペレーションやシステムの構築の三つであると説明した。

そして、コンサルティングを起点に、中小企業の生産性向上や事業再生、キャッシュレスやECサイト、業界の面的コンサルティング等、様々な業務が可能になり、これらを通じて次世代型地域金融を目指すことで、地域金融機関は令和時代により輝く業種になれるとの期待を示した。

⁴⁹ 日本大学商学部 教授 長谷川勉氏

⁵⁰ しのめ信用金庫 理事長 横山慶一氏

⁵¹ 北國銀行 頭取 杖村修司氏

③ パネルディスカッション

(ア) きらりと光る信用保証協会

地域金融機関とともに経営支援に取り組む三つの県の信用保証協会の方々から、以下の紹介と提言がなされた。

- ・ 経営支援に取り組むうえで、ネットワークの構築やノウハウの共有が重要である。栃木県では、事業者支援に総力戦で取り組むという意識を醸成するため、信用保証協会と金融機関がシンポジウム⁵²を開催した。我々も、事業者とともに未来を見据え前進する心意気を持つことが大事である。
- ・ 石川県信用保証協会では、民間金融機関による実質無利子・無担保融資に係る市区町村への認定手続きのデジタル化に取り組んだ。デジタル化の本質は、事務手続きを削減し、事業者支援に取り組む時間を捻出することである。新型コロナウイルス感染症の影響が拡大している時だけでなく、コロナ後においても、信用保証協会も地域金融機関・地方自治体とともに地域の事業者を経営改善や事業の成長に向けた気づきを与える時間が必要である。
- ・ 岐阜県はものづくりが盛んな地域である。岐阜県信用保証協会では、事業者の課題に応じて様々な経営支援を行っている。その中でも、事業者が生産性向上への具体的な改善方法や手順を学ぶ「カイゼン塾」が好評であった。事業者から選ばれるためにも、信用保証料に見合う付加価値の提供として、伴走支援、経営支援を更に充実させなければならない。

(イ) Digital×HR×Regional Bank

地域金融機関とともにデジタルと HR (Human Resource) 分野の取り組みを実践している方々から、以下の指摘がなされた。

- ・ 1 on 1 ミーティング⁵³は、教科書どおりにやるということではなく、組織の数だけやり方がある。自分たちの組織にとって、1 on 1 ミーティングをどう位置づけ、なぜ使うのかを考えて取り組むことが重要である。
- ・ ある銀行の採用活動に動画配信を導入するにあたり、銀行として「こういう層にリーチしたい」、「沢山の学生に応募してほしい」という銀行本位な考え方ではなく、「コロナで学生は今とても不安な時だから」と学生に寄り添う「顧客本位」な考え方でコンテンツを作ったことで、良い結果につながった。
- ・ 金融機関におけるデジタルツールの導入は、担当部署がユーザーである職員の声に耳を傾けずに行いがちで、結果として職員が使いこなせない

⁵² 本稿 P 9 栃木県の事例 参照

⁵³ 主に人材育成を目的として上司と部下が 1 対 1 で対話（面談）すること。部下との信頼関係を構築し、部下の自主的な行動を促すためのコミュニケーションを目的とするもの。

ことが少なくない。管理するためではなく、活かすためのツールにするには、担当部署は、ユーザーである現場職員の声を引き出してツールに反映することが大切である。

- ・失敗することはチャレンジすることと隣り合わせであり、だからこそ正しいリスクテイクをしていくことが重要。仮に失敗した場合でも、その失敗を咎めるのではなく、チャレンジしたことを認め、その失敗から更に価値を高めていくという考え方が地域金融の中で当たり前になっていくことを期待する。

(ウ) 事業者支援ノウハウ共有への挑戦

事業者支援に取り組んでいる信用金庫や信用保証協会の方々から、以下のような指摘がなされた。

- ・新型コロナウイルス感染症拡大による影響下では、過去の経済危機時のような企業自身の責任という前提での支援では乗り切れない。生産性を向上させる中、地域を救うためには、良くも悪くも「地域再編」という形で落ち着くしかないだろう。
- ・地域経済は厳しく、コロナ後にどのような状況になるのか心配である。これまでも現場に足を運び、踏み込んだ経営支援に注力してきたが、相当数の企業が傷んでいる状態である。本気で企業を支援したことがある経験者を短期間で増やし、経営改善・事業支援の手を行き届かせることが必要である。
- ・今回のコロナによる緊急融資対応では、金融機関と事業者の双方が落ち着きすぎているように感じる。資金繰りが落ち着いている間にビジネスモデルを見直し、十分なキャッシュ・フローを得られるように取り組むべきである。また、事業者支援を効果的に行うには、本質を見抜く力や人間力が大切で、事業者の役に立ちたいという気持ちとともに具体的に実践できるスキルが必要である。
- ・医療行為で例えれば、金融機関は麻酔（返済猶予・金利引下げ）と輸血（追加融資）が可能であり、的確に処方すればそれだけで復活する会社も多い。ただし、更に弱った会社には外科手術（債権放棄等）も必要となるが、現状、その技術は十分ではないと考えている。組織の垣根を越えた知見やノウハウの共有が必要である。

(エ) 繰り返される危機に備える金融・企業

自然災害等の危機に備えた取組みを行っている民間企業や地域銀行の方々から、以下のような指摘がなされた。

- ・災害の際、顧客から預かっていた手形や振込伝票等が水没してしまったことや、危険が伴う中でも、被災した店舗に重要書類を取りに行く必要が生じたこと等の経験から、ペーパーレス化の必要性を痛感した。
- ・災害によりサプライチェーンの寸断が起こった場合、生産拠点を迅速に変更し、人手を確保することが必要になるが、人手不足による対応の遅れがないように、有事に備えた自動化も進めておく必要がある。
- ・災害や経済危機が起こった状況の中で、どうやって助け合うか、例えば、部品不足で困っている先を支援できる企業はどこかといった、横のつながりの強化に向け、金融機関には平時から企業間の結びつきの把握や有事の連携方法の検討が必要である。
- ・サプライチェーンや通信インフラ、交通インフラにおけるサポート等、個々の企業では対応できないような広範囲にわたる対応のため、金融機関には業界を超えて連携していくような地域のハブとしての役割を期待する。

(ii) 広島⁵⁴

① 開会挨拶（赤澤 内閣府副大臣（金融））

地域金融機関が、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により厳しい経営環境の中にあっても、ビジネスチャンスを見つけ、カネの仲介にとどまらず、ヒト・モノ・情報といった仲介機能を総動員して、地域の事業者を支援し産業を支えていく重要性を指摘した。

② 基調講演

（ア）地域の発展に貢献できる地域金融機関をめざして（大学教授⁵⁵）

地域金融機関に関するアンケート調査の結果から、経営陣が、職員から地元貢献したいという気持ちを引き出すことや、持続的成長のための明確なビジョンを示していくことの重要性を述べた。

また、職員のやりがい高めるための人材育成や人事評価の重要性を指摘したほか、金融機関からの助言や情報提供を受けた事業者が経営改善につながったと回答した比率の高さに触れ、地域金融機関が地域経済の発展に貢献できる潜在能力の大きさを説明した。

⁵⁴ 日経チャンネル (<https://channel.nikkei.co.jp/reingsum2020hiroshima/>)

⁵⁵ 神戸大学 教授 家森 信善氏

**(イ) 地域金融機関のあるべき姿と現場主義経営（協同組織金融機関
理事長⁵⁶）**

「地元のお金は地元で生かす」という信念のもと、十分な担保や内部留保がない企業にとって地域金融の最後の砦としてリスクテイクしていくために「ぶれない経営」が重要であると述べた。

また、決算書だけでは見えない企業の実態を把握するための「現場主義」の徹底や融資決裁の短期化、新しいリスクを取るための不良債権処理の積極的な実施等、中小零細企業が求めることを常に意識した取組みについて紹介した。

(ウ) 本気で取り組む DX（地域銀行 副社長⁵⁷）

全社横断で取り組んでいるデジタルトランスフォーメーション（DX）は、持続的な高い競争力・成長力を実現するために欠かせない重要戦略であるとしたうえで、これまでの取組みと今後の戦略について紹介した。

さらに、地域銀行を取り巻く経営環境の変化に対応していくには、既存のビジネスの DX にも、新たな事業にも積極的に挑戦し、そこで得られたものを活かすことで、銀行そのものを再定義し新たな機能の創造を追求していくことが重要と述べた。

③ パネルディスカッション

(ア) 事業者を支える融資・再生実務への挑戦

金融機関内外の事業再生の実務家等の方々から、事業全体を担保とする考えについて以下の指摘がなされた。

- ・ 地域金融機関では、徹底した事業内容の理解と経営者との対話、すなわち事業性評価が極めて重要となる。ABL（動産担保融資）は、ビジネスモデル全体を見る必要があるという意味で、事業性評価の延長にあると理解している。また、事業全体を担保とする考えもこれと同様、全く新しい仕組みというわけではなく、金融機関がこれまで行ってきた事業性評価を出発点とした資金支援を後押しする仕組みと理解している。
- ・ 事業全体を担保とする考えは、アセットだけではなくキャッシュ・フローも見て融資をするという意味で非常に画期的である。事業者・金融機関の双方にとって、対話の契機となるだろう。
- ・ 事業全体を担保とする考えは、太陽光発電事業のように将来キャッシュ・フローが読みやすい、事業の属人性が薄い、実行時に事業の受け皿がある、又はすでに担保が設定されていてもリファイナンスで解消しや

⁵⁶ 広島市信用組合 理事長 山本明弘氏

⁵⁷ ふくおかフィナンシャルグループ副社長 吉田泰彦氏

すい、といった事業に馴染むと考えられ、将来的にはこの辺りから活用されていくのではないかと。

- ・ 現在、私的整理や法的再生手続下における中小企業の資金調達は非常に難しい。事業全体を担保とする考えやゼロ順位の担保権は、金融機関が中小企業の早期再生を図るインセンティブになる。

(イ) 外部出向経験者のチャレンジ

地域金融機関職員で、外部への出向経験がある方々から、以下のような経験の紹介と提言がなされた。

- ・ 地元での地域振興案件で協業するため、銀行から総合商社へ出向した。その経験を活かして、銀行に戻ってからはビジネスマッチングやコンサルティング業務に従事した。その後、地域経済の活性化に向けて、銀行の子会社として地元の魅力ある商品を県外マーケットに届ける地域商社をゼロから立ち上げた。
- ・ 創業支援策を学び、人的ネットワークを拡大するため、地方の銀行から東京の信用組合へ出向した。銀行に戻ってからは、起業家と地域のコミュニティづくりの場としてイベントを開催し、地元の創業支援に役立った。
- ・ 信用金庫から西日本で人口が一番少ない町役場に出向し、地域課題解決に取り組んだ。住民とどういう町にしたいか対話を積み重ね、起業家支援や商品開発につなげた。人口が少ない町だからこそ多様な意見に耳を傾け異なる価値観を受け入れる姿勢が重要だと気付いた。課題の本質を知り、問い続ける経験が信用金庫に戻ってからも役立っている。
- ・ 外部出向というこれまで経験のない世界へ出ることは、自らの価値について新たな目線で振り返り、他者との関係を構築するとともに、新たな挑戦につなげることができる。

(ウ) 地域活性化の新潮流に、金融のスパイスを

地域金融機関と連携し、地域活性化に向けた取組みに従事する方々から、以下のような取組みの紹介と提言がなされた。

- ・ 地方自治体や地域金融機関の職員も起業家精神を持つことが重要である。新たな挑戦には必ずリスクが伴うが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響下ではリスクを取らないこともリスクだ。金融の世界ではリスクが取りにくい面もあるが、地域金融機関職員が起業家精神を持って仕事をすることで、地域がより面白くなる。
- ・ 全国各地で、起業前の個人・ベンチャー企業を対象とした研究開発型の革新的テクノロジー領域での事業シーズを発掘・育成するテックプランターという取組みをしている。この取組みにおいては、地域で事業を始

める際に誰と座組を立てるかが重要だ。私たちの事業では、事業者、地方自治体、大学、及び地域金融機関という産官学の四つを常にセットで考えている。

- ・地域金融機関は、地域の誰よりも情報を持っているうえ、信用力もファイナンスの機能もあり、非常に良いポジションにいる。地域金融機関の中から、地方創生のプロデューサーが出てくることを期待する。

(エ) 地域課題をビジネスチャンスに

地域の魅力を引き出しながら事業展開をしている方々から、事業者としての心構えや地域金融機関による事業者支援について、以下のような提言があった。

- ・地域活性化のための土壌形成として、個人事業主の集合体も効果はあるが、持続可能にするには、雇用の受け皿となるある程度の規模の企業も存在することが必要である。
- ・融資取引がないにもかかわらず、地域金融機関の支店長が熱心に事業の継続性や収益化の方策等を検討してくれたことがあった。ソーシャルビジネスでは、儲けより地域貢献したいとの思いが先行している経営者が多い。思いを形にして続けていくためにどうすべきか、地域金融機関が冷静かつ熱量を持って寄り添ってくれることに期待する。
- ・地域金融機関は世の中がどう動いているのか、もう少し経営的なところから見るべきだ。まずは地域の支援機関や事業者との間で話し合う場を持つだけでも有効である。
- ・地域金融機関は石橋を叩いても貸さないイメージだったが、最近是一緒にリスクをとり、社会的意義を有する事業に融資する事例も増えた。これからはゼロイチで始めた事業者に対して同じようにリスクを取れるかが課題である。

Regional Banking Summit (Re:ing/SUM) は、「地域経済・金融の共通価値の創造につながる起点となり、令和新時代の新たな取組みが生まれ拡大していくこと」を目指した初の試みとして、2019 事務年度に開催した東京を合わせると、オンライン配信を通じて延べ 18,900 人という多くの視聴者への発信が実現した。

一方、「新たな取組みが生まれ拡大していくこと」を目指す中、金融以外からの事前の視聴申込者数は 4 割に留まるなど、更なる工夫の余地も見られた。

こうした点も踏まえ、次回は、オンライン配信を前提としつつも新たなコンセプトやイベントのあり方について検討していく。

(6) 地域における課題解決

金融庁の「政策オープンラボ」⁵⁸の一環として、2018 年 10 月より地域課題の解決に取り組みたいという思いを持った有志職員により地域課題解決支援チームが立ち上げられた。同チームでは、国・地方自治体の公務員や金融機関の問題意識を持つ職員によるネットワークである「ちいきん会」等を通じて寄せられた地域の課題について、産学官金等の地域の関係者とともに具体的な解決方法を一緒に考える場である「ダイアログ」で議論し、必要に応じて同チームとネットワークでつながった有識者を紹介する等により、課題解決の伴走支援を行っている。

「ダイアログ」で議論して生まれた、地域の課題解決に資する企画やスキームについて、地域の関係者ととともに地方自治体をはじめとする地域の関係組織に対して提言し、採用される事例も出てきている。

また、地域課題解決支援チームの活動を有志の活動で終わらせないよう、他組織との連携や情報提供等の面から同チームのような活動を後押しすることを目的とした地域課題解決支援室を、2019 年 7 月より設置している⁵⁹。

2020 事務年度の具体的な取組事例は、以下のとおりである。

(i) コロナ関連の地域課題解決に対する取組み

新型コロナウイルス感染症の影響により資金繰りが苦しくなった事業者への「実質無利子・無担保融資」の活用にあたり、地域の関係者から「申し込みから実行までに時間や手間がかかる」という意見が多数聞かれた。

こうした中、石川県において、コロナの影響下で資金を必要とする事業者への迅速な融資実行と窓口の混雑解消のため、県・市町・信用保証協会・地域金融機関職員の有志が中心となり、「制度融資における地方自治体認定手続きの電子化」というテーマで「石川ダイアログ」が実施され、当チームも議論に参加し、中央省庁の関連施策や有識者を紹介するなど、認定手続きの電子化の実現に向けて協力した。この結果、石川県内における認定手続きの一部電子化の枠組みが構築された⁶⁰。

また、石川県の一連のノウハウを共有することで、山形県でも同様の枠組みが構築されている。

⁵⁸ 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として 2018 事務年度より設置している。

⁵⁹ 地域課題解決支援室は 2021 年 7 月より地域金融支援室へ改組された。

⁶⁰ 本稿 P14 石川県の事例 参照

(ii) 副業・兼業の取組み

複数のダイアログでは、人口減少を背景とした専門人材の不足が課題として取り上げられ、その解決手段の一つとして副業人材の活用が議論されるケースが増えている。

こうした中、いくつかのダイアログから、先行事例やノウハウ等、具体的な施策・手法を提供してほしいとの声が出てきたことから、当室・チームにおいて各地の副業・兼業人材の活用の取組みや知見を集約し、以下のようにセミナー等で還元した。

- ・ 2020年6～8月において、全国の地方自治体職員・金融機関職員等へ情報提供するため専門家を迎えて副業・兼業人材活用を学ぶためのオンラインセミナーを計3回開催⁶¹。
- ・ 2019年2月から始まった「福島ダイアログ」では、副業人材がテーマとして取り上げられた結果、福島県が行う副業人材活用事業の説明や副業人材の活用事例の紹介等を行う、県内の金融機関向けのオンラインセミナーの開催のほか、副業人材を含む外部人材確保に向けた支援機関のネットワーク構築や担い手育成を目的とした「ふくしま外部人材活用協議会」の発足（2020年10月）につながった。
- ・ 2020年2月から始まった「北海道ダイアログ」では、外部人材活用による中小企業の生産性向上及び関係人口増加を目的とし、道内金融機関や北海道プロフェッショナル人材センターが中心となって、北海道・札幌市が後援する「副業プロ人材の活用セミナー」が2021年2月に実施された。
- ・ 副業・兼業人材の活用を推進する地方自治体からの情報提供や議論の場の設定に向けた協力依頼を受け、当室・チームにおいて2020年12月に複数の地方自治体に参加するオンライン意見交換会を開催した。

(iii) 各省庁の施策を地方自治体・地域金融機関等へ届ける取組み－霞が関ダイアログ

地域課題解決支援チームは、霞が関の公務員（中央省庁の担当者）が担当する施策を、地域の金融機関や地方自治体の問題意識を有する熱意ある職員向けに直接発信する「霞が関ダイアログ」を、これまでに2020年1月、8月、11月、2021年2月、5月の計5回開催している。

同ダイアログでは、中央省庁の担当者が担当する施策を一方的に紹介するだけでなく、地域の現場の金融機関・地方自治体参加者が関心ある施策ごとに分かれて施策担当者とともにグループセッションを行い、活発な議論を行っている。

⁶¹ 第1回（6月26日） 行政からみた人材マッチング
第2回（7月19日） 人材仲介事業者からみた人材マッチング
第3回（8月23日） 金融機関からみた人材マッチング

ダイアログがきっかけとなり、地方自治体・地域金融機関等が当該省庁施策を活用し、地域の課題解決に資する施策を実現する事例も出てきている。

(iv) 金融庁と環境省の連携チームの発足

2021年3月、金融庁（地域課題解決支援室）と環境省は、地域経済の活性化に向けて、地域の様々な関係者とのネットワークづくりや地域課題解決の支援のため、知見やノウハウを持ち寄り、連携して取り組むことを目的とした「持続可能な地域経済社会の活性化に向けた金融庁と環境省の連携チーム」を発足させた⁶²。

当該連携チームでは、地域経済エコシステムの形成に資する人的ネットワークの構築支援、地域課題解決に資する関係者とのパートナーシップの充実や人材の発掘・育成支援、持続可能な地域社会の実現に資するESG地域金融の促進支援に取り組んでいる。

同チーム・室の活動は、あくまで地域の様々な関係者の問題意識を端緒としたものであって、全国一律の施策を講じるような性質とは異なっている。

しかし、地域の産学官金等の有識者との結びつきを得ること、さらに、具体的な地域の課題解決に金融庁という立場からともに関わっていくことは、地域経済の持続的成長のあり方についての知見を積み重ねていくことであり、企業・経済の持続的成長等による国民の厚生を増大を目指すという金融行政の目的を実現していくうえで大きな示唆を得ることが期待できる重要な資産になると考えられるため、今後も取組みを進めていく。

⁶² 金融庁と環境省による「持続可能な地域経済社会の活性化に向けた連携チーム」の発足について (<https://www.fsa.go.jp/news/r2/20210330/20210322.html>)

(巻末資料 1) 地域銀行が設立した子会社・関連会社 (2018 年 1 月～2021 年 6 月)

設立年月	銀行・持株会社名	子会社・関連会社名	出資比率	カテゴリー
2019.10	青森銀行	あおり創生パートナーズ(株)	100%	コンサルティング業務
2018.6	みちのく銀行	みちのく債権回収(株)	100%	債権回収業務
2020.4	岩手銀行	manorda いわて(株)	100%	地域商社業務
2020.4	岩手銀行	いわぎんコンサルティング(株)	100%	コンサルティング業務
2018.7	七十七銀行	七十七サーチ&コンサルティング(株)	100%	コンサルティング業務
2020.1	じもと HD	(株)仙台銀行キャピタル&コンサルティング	100%	コンサルティング業務
2020.1	仙台銀行	(株)仙台銀行キャピタル&コンサルティング	100%	コンサルティング業務
2021.4	秋田銀行	詩の国秋田(株)	88.9%	地域商社業務
2019.12	山形銀行	TRY パートナーズ(株)	100%	地域商社業務
2018.6	池田泉州銀行、きらぼし銀行、群馬銀行、山陰合同銀行、四国銀行、千葉興業銀行、筑波銀行、福井銀行	(株)フイックロス・デジタル	各行 12.5%	フィンテック業務
2021.1	常陽銀行	(株)常陽キャピタルパートナーズ	100%	投資専門業務
2021.2	足利銀行	(株)ウイング・キャピタル・パートナーズ	100%	投資専門業務
2018.4	群馬銀行	ぐんざんコンサルティング(株)	100%	コンサルティング業務
2020.12	群馬銀行	ぐんま地域共創パートナーズ(株)	100%	投資専門業務
2021.5	千葉銀行	ちばぎん商店(株)	100%	地域商社業務
2019.4	京葉銀行	(株)京葉銀キャピタル&コンサルティング	100%	投資専門業務
2018.9	東京きらぼしフィナンシャルグループ	きらぼしキャピタル(株)	100%	投資専門業務
2019.12	東京きらぼしフィナンシャルグループ	きらぼしライフデザイン証券(株)	100%	証券専門業務
2020.10	東京きらぼしフィナンシャルグループ	きらぼしデジタルバンク設立準備会社	100%	銀行設立準備業務
2019.10	きらぼし銀行	KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM COMPANY LIMITED	100%	コンサルティング業務
2019.5	第四北越フィナンシャルグループ	第四北越キャリアブリッジ(株)	100%	コンサルティング業務
2019.3	大垣共立銀行	OKB 証券(株)	100%	証券専門業務
2018.4	十六銀行	十六 TT 証券(株)	60%	証券専門業務
2021.4	十六銀行	NOBUNAGA キャピタルピレッジ(株)	100%	投資専門業務
2019.10	静岡銀行	しずぎんハートフル(株)	100%	従属業務
2020.4	名古屋銀行	(株)名古屋キャピタルパートナーズ	100%	投資専門業務
2021.4	名古屋銀行	(株)ナイス	100%	IT コンサルティング業務
2019.12	百五銀行	百五みらい投資(株)	100%	投資専門業務

設立年月	銀行・持株会社名	子会社・関連会社名	出資比率	カテゴリー
2021.4	三十三フィナンシャルグループ	(株)三十三総研	90%	地域商社業務
2021.4	三十三銀行	(株)三十三総研	90%	地域商社業務
2019.1	北國銀行	北國マネジメント(株)	100%	地域商社業務
2019.11	北國銀行	(株)デジタルバリュー	90%	システム研究・開発業務
2021.6	北國銀行	(株)CC イノベーション	100%	コンサルティング業務
2021.6	北國銀行	(株)QR インベストメント	100%	投資専門業務
2018.8	南都銀行	なんとチャレンジド(株)	100%	従属業務
2020.10	南都銀行	南都キャピタルパートナーズ(株)	100%	投資専門業務
2021.4	南都銀行	奈良みらいデザイン(株)	39.9%	地域活性化事業
2021.1	紀陽銀行	紀陽ビジネスサービス(株)	100%	従属業務
2021.6	紀陽銀行	紀陽情報システム(株)	80%	IT コンサルティング業務
2020.11	中国銀行	(株)せとのわ	70%	地域商社業務
2020.4	ひろぎんホールディングス	ひろぎんキャピタルパートナーズ(株)	100%	投資専門業務
2021.1	ひろぎんホールディングス	ひろぎん IT ソリューションズ(株)	80%	IT コンサルティング業務
2021.4	ひろぎんホールディングス	ひろぎんエリアデザイン(株)	100%	コンサルティング業務
2021.4	ひろぎんホールディングス	ひろぎんヒューマンリソース(株)	100%	人材紹介業務
2018.6	山口フィナンシャルグループ	(株)データ・キュービク	80%	IT コンサルティング業務
2019.7	山口フィナンシャルグループ	(株)YM キャリア	100%	人材紹介業務
2020.12	山口フィナンシャルグループ	にしせと地域共創債権回収(株)	90%	債権回収業務
2021.1	山口フィナンシャルグループ	(株)イネサス	100%	福利厚生サービス業務
2020.4	阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、四国銀行	Shikoku ブランド(株)	各行 25%	地域商社業務
2021.1	阿波銀行	阿波銀コネクト(株)	100%	地域商社業務
2018.4	伊予銀行	(株)いよぎん Challenge&Smile	100%	従属業務
2018.7	ふくおかフィナンシャルグループ	(株)R&D ビジネスファクトリー	100%	研究開発業務
2019.5	ふくおかフィナンシャルグループ	ゼロバンク・デザインファクトリー(株)	100%	システム研究・開発業務
2020.12	ふくおかフィナンシャルグループ	(株)みんなの銀行	100%	銀行業務
2021.4	ふくおかフィナンシャルグループ	(株)F F G 成長投資	100%	投資専門業務
2021.4	ふくおかフィナンシャルグループ	(株)サステナブルスケール	100%	コンサルティング業務
2018.7	福岡銀行	(株)R&D ビジネスファクトリー	100%	研究開発業務
2020.6	西日本シティ銀行	(株)NCB ベンチャーキャピタル	100%	投資専門業務
2021.1	宮崎銀行	(株)With みやざき	100%	地域商社業務
2021.6	沖縄銀行	(株)みらいおきなわ	100%	地域商社業務

(注 1) 新たに設立された子会社、認可を受けた銀行業高度化等会社、投資専門子会社を通じて保有する地域活性化事業会社を掲載

(注 2) 銀行業高度化等会社（地域商社業務、フィンテック業務、IT コンサルティング業務）については、「設立年月」は、認可年月を指す

(注 3) 「カテゴリー」は、2021 年 6 月末時点で当局が把握している各社の主な業務一つについて記載

令和3年度先導的人材マッチング事業採択先一覧

第1次公募：68コンソーシアムを3/31採択

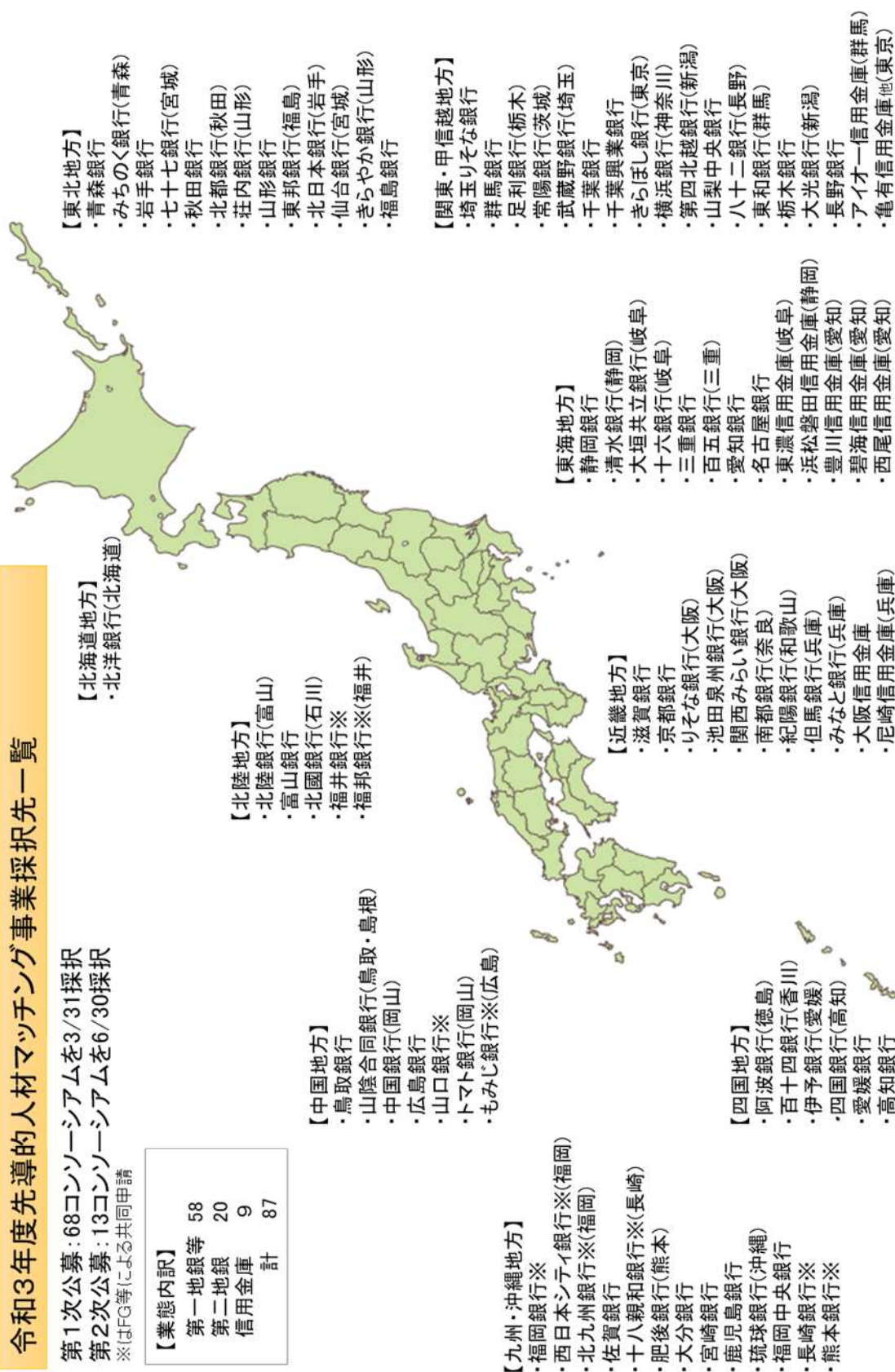
第2次公募：13コンソーシアムを6/30採択

※はFG等による共同申請

【業態内訳】

第一地銀等	58
第二地銀	20
信用金庫	9
計	87

(巻末資料2) 先導的人材マッチング事業 採択先一覧



※ 前年度空白県であった三重県、高知県、大分県、宮崎県、鹿児島県、鹿児島県に本店が所在する金融機関については、令和3年度より新規に採択(三重銀行、四国銀行、高知銀行、大分銀行、宮崎銀行、鹿児島銀行)

※ 亀有信用金庫は8信金(新庄信用金庫、興能信用金庫、福岡ひびき信用金庫、大牟田柳川信用金庫、たちばな信用金庫、西中国信用金庫、東山口信用金庫、萩山口信用金庫)との共同申請

(資料) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局