

# 金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート

令和4年6月



## 目次

I. はじめに .....	2
II. 2021 事務年度の取組み .....	3
1. コロナ関連対応と事業者支援に向けた取組み .....	3
(1) 事業者支援態勢構築プロジェクト .....	6
(2) 地域金融職員間での事業者支援ノウハウ共有の後押し .....	8
(3) 効果的・効率的な事業者支援に向けた取組み .....	10
(i) AI 等を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究 .....	11
(ii) 業種別の経営改善支援の効率化に向けた調査 .....	12
<コラム①> 地域のシンクタンクへのヒアリング結果 .....	13
<コラム②> コロナの拡大による企業財務への影響 .....	14
2. 金融仲介機能の拡がり と 当局の対応 .....	17
(1) 現状認識 .....	17
(i) ポストコロナを見据える地域企業の期待～企業アンケート調査～ .....	17
(ii) 地域銀行の貸出業務を巡る環境 .....	21
(2) 融資を通じた事業者支援機能の高度化に向けて .....	24
(i) 金融検査マニュアル廃止後の引当方法と引当開示 .....	24
(ii) 事業成長担保権の早期制度化に向けて .....	29
(iii) 事業再生における債権回収会社との連携・機能の活用 .....	33
(3) 金融仲介機能の拡がり .....	37
(i) 地域金融機関による取引先へのデジタル化支援 .....	37
(ii) 経営人材マッチング支援の促進 .....	43
(4) 金融仲介機能の拡がり を 支える 組織運営 .....	47
(i) 客観的な自己評価による取組み高度化の後押し .....	47
<コラム③> 協同組織金融機関との対話 .....	51
(ii) 兼業・副業の有用性 .....	52
3. 地域の課題解決と地域活性化に向けた取組み .....	55
(1) Regional Banking Summit (Re:ing/SUM) .....	55
(2) 地域主導の課題解決 .....	58
(巻末資料 1) 先導的人材マッチング事業 採択先一覧 .....	61
(巻末資料 2) REVICareer (レビキャリ) 登録金融機関 .....	62
(巻末資料 3) 金融仲介機能のフレームワーク .....	63
(巻末資料 4) 金融仲介機能のベンチマーク 55 の指標の整理 .....	64
(巻末資料 5) 地域銀行が設立した子会社・関連会社 (2021 年 7 月～2022 年 5 月) ..	65

## 1. はじめに

2020年初以降の新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）による地域経済への影響が続く中、地域金融機関は、事業者に対する継続的な資金供給、貸付条件の変更等をはじめとした様々な事業者支援に努めている。

こうした中、地域金融機関の経営は、コロナによる事業者への影響、継続する低金利環境、人口減少・高齢化の進展、国内外の経済・金融市場の動向等の取り巻く経営環境のもと、厳しい舵取りが求められている。地域における金融仲介機能の発揮・向上を図りつつ、自身の持続可能な経営を実現できるビジネスモデルの構築が求められている。

ビジネスモデルには唯一の解があるわけではないが、単に、顧客企業を金利の多寡で奪い合うだけでは企業の価値向上等が図られず、結果、地域経済の維持・発展を阻害することにもなりかねない。地域金融機関は、地域・企業を営業基盤とする以上、こうした観点を踏まえた顧客企業とのつながりのあり方が、安定的な経営基盤を築くうえで重要なポイントとなり得る。

足元では、ポストコロナに向けた事業の方向性について、具体的にどのような道筋をたて、どのような手立てを講じるべきか、悩みや課題を抱えている事業者も少なくない。

地域金融機関は、自らの経営基盤となるこうした事業者との対話を通じて、事業内容・業況・成長可能性を理解し、共有された経営課題の解決に資する方策をともに考え、その実現に向けた適切なファイナンスはもとより、IT・デジタル等の活用、経営人材の確保をはじめとする経営改善、事業再生・転換・創業等に資する支援・アドバイスを、組織的に実践していくことが、顧客企業との間で共通価値の創造を実現し、ひいては、自身の経営基盤の安定と地域経済の持続可能性確保の両立につながる有効な手立てとなり得るものと考えられる。

そのためには、経営理念や事業戦略等に掲げていることが、現場の取組みや顧客企業の付加価値につながっているか、地域金融機関は自身の取組み等の自己点検・評価、これに基づく業務運営の向上が必要となる。また、これらを実現するうえでの人材確保・育成等の人的資本の充実、組織の枠組みを超えた外部関係者との協働・連携といった態勢整備の改善と深化を図っていくことも期待される。

金融庁としても、地域の金融仲介機能確保のための取組みを後押ししており、本稿にまとめ、紹介する。

## II. 2021 事務年度の取組み

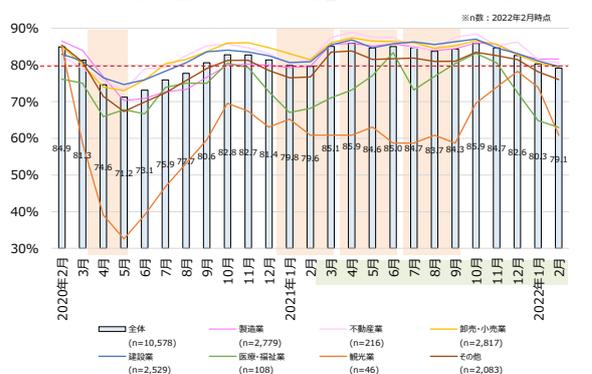
### 1. コロナ関連対応と事業者支援に向けた取組み

2020 年初以降のコロナによる地域経済への影響が続く中、前回調査（2020 年 2 月から 2021 年 2 月）に続き、2021 年 3 月から 2022 年 2 月にかけて、事業者の資金繰りがどのような状況にあったか、金融機関においてどのような対応が図られたか等について確認した<sup>1</sup>。

地域企業の資金繰りの状況（2021 年 3 月から 2022 年 2 月）について、「安定していた」と認識している企業の割合はおおむね 8 割程度の水準で推移しているものの、足元、やや低下傾向にあることも見られた（図表 1）。

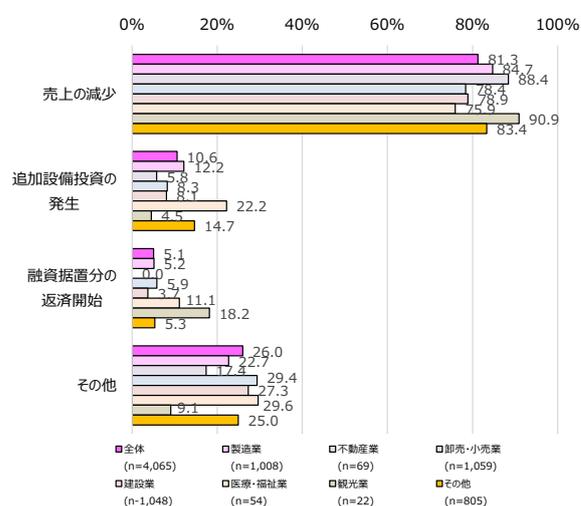
（図表 1）資金繰り状況の推移

（「安定していた」と回答した比率）



（資料）金融庁

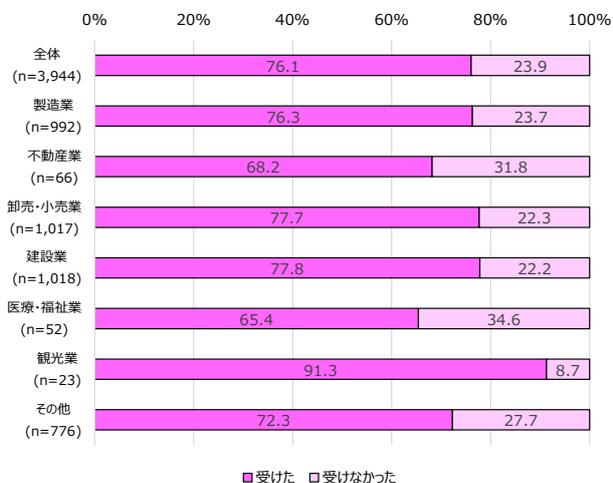
（図表 2）資金繰りが悪化した理由



2021 年 3 月から 2022 年 2 月までの間に、資金繰りが「不安定な時期があった」と回答した企業のうち、76.1%が金融機関からサービスを受けたとの回答であった（図表 3）。サービスを受けなかった企業の 74.2%は、「必要なかった」ことを理由としていた（図表 4）。

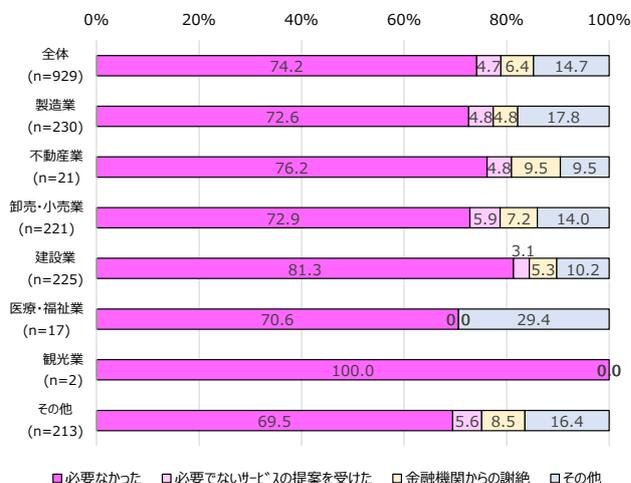
<sup>1</sup> 企業アンケート調査：地域金融機関等をメインバンクとする中堅・中小規模企業約 3 万社に調査票を送付し、10,867 社から回答（回答率：約 36%、調査期間：2022 年 2 月 21 日から同年 3 月 25 日）。なお、本アンケートでは、質問項目によって無回答の企業が存在することから、引用するグラフやデータにおいて、全体の企業数と内訳の企業数の合計とが一致しない場合がある。

(図表3) 金融機関からのサービスの有無



(資料) 金融庁

(図表4) サービスを受けなかった理由

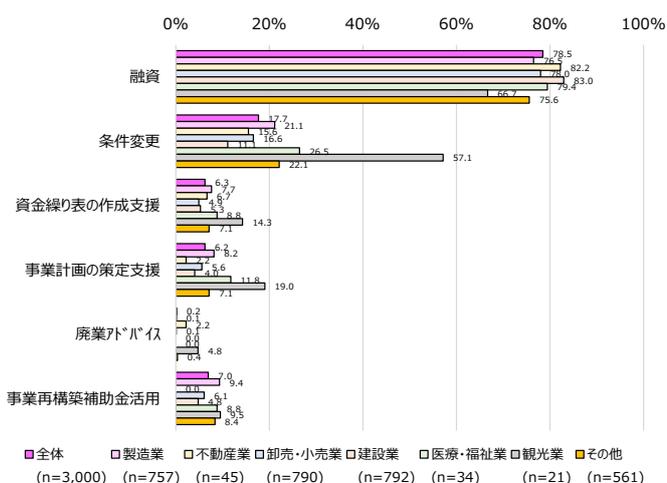


(資料) 金融庁

金融機関から受けたサービスの内容は、「融資」78.5%、「条件変更」17.7%、「資金繰り表の作成支援」6.3%と、資金繰り関連が中心であったことが窺われる（図表5）。

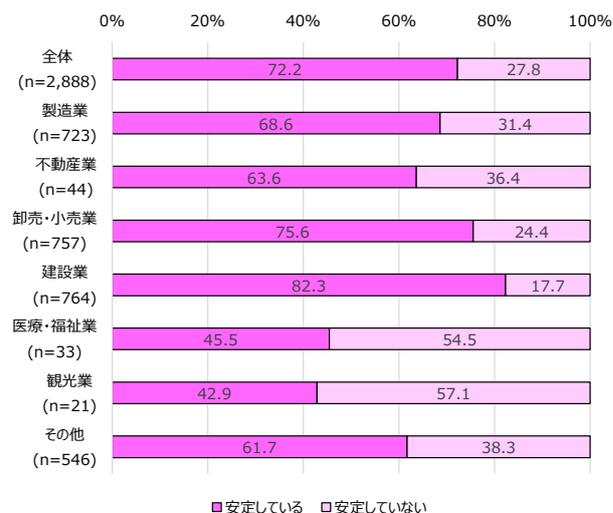
サービスを受けた結果、現在<sup>2</sup>の資金繰り状況は、「安定している」と回答した企業は、全体で72.2%であったが、「医療・福祉業」は45.5%、「観光業」は42.9%となった（図表6）。

(図表5) 受けたサービスの内容



(資料) 金融庁

(図表6) サービスを受けた結果の現在の資金繰り



(資料) 金融庁

<sup>2</sup> 現在：調査実施時点（2022年2月21日から同年3月25日）

(参考) 貸付条件の変更等の状況

【債務者が中小企業者である場合】(2020年3月10日から2022年3月末までの実績) (単位:件)

	申込み					A/(A+B)
		実行(A)	謝絶(B)	審査中	取下げ	
主要行等(9)	135,389	122,756	3,549	6,036	3,048	97.2%
地域銀行(100)	670,084	636,628	4,312	17,114	12,030	99.3%
その他の銀行(77)	1,113	974	76	16	47	92.8%
合計(186)	806,586	760,358	7,937	23,166	15,125	<b>99.0%</b>

(注1) 主要行等とは、みずほ銀行、みずほ信託銀行、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三井住友信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行をいう。

(注2) 地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行及び埼玉りそな銀行をいう。

(注3) その他の銀行とは、主要行等・地域銀行を除く国内銀行、外国銀行支店、整理回収機構をいう。

(注4) 左端の欄中の括弧内は、2022年3月末時点の金融機関数。

(資料) 金融庁

(注5) 件数は、貸付債権ベース。

このように金融機関は、当局からの累次の要請等も踏まえ、継続的な事業者支援に努めてきた。今後も、実質無利子・無担保融資の元本返済期日の到来等、事業者の状況に合わせた多様な対応が求められる。

一方、足元の国際情勢の動きを反映した外部環境の変化も進んでいる。ロシアのウクライナ侵攻を巡り、両国が輸出を担っていた品目、中でも、原油や小麦等の価格高騰が進んでいる。また、最近の為替市場では、急速な円安の進行も見られる。

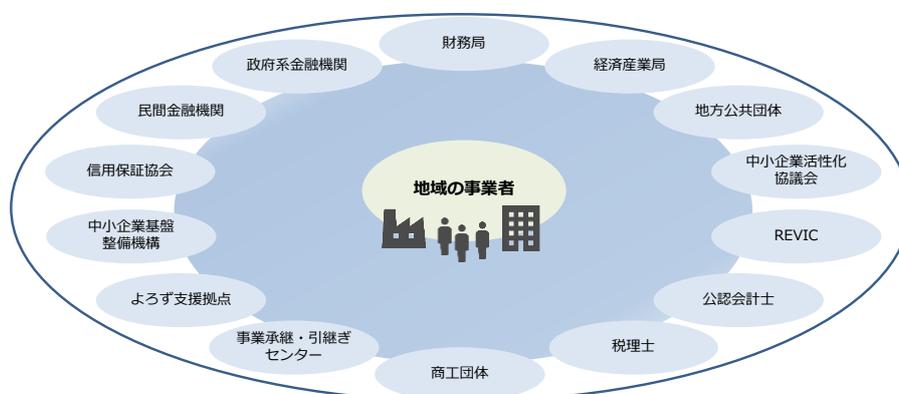
こうした国内外の様々な環境変化に、地域金融機関が対応していくには、個々の金融機関の現場はもとより、地方自治体・支援機関・専門家等の地域の様々な支援機関が連携することで、一体となった力を発揮していくことが求められることとなる。

## (1) 事業者支援態勢構築プロジェクト

コロナによる地域経済への影響が続く中、事業者の経営改善・事業再生・事業転換等の取組みを、金融機関をはじめとする信用保証協会、商工団体、地方自治体、中小企業活性化協議会、中小企業基盤整備機構、地域経済活性化支援機構（REVIC）、税理士等の地域の関係者が連携・協働し、一体的かつ包括的に推進することが重要である。

こうした観点から、財務局が経済産業局と連携し、都道府県ごとの事業者の支援にあたっての課題と対応策を関係者間で共有する「事業者支援態勢構築プロジェクト」を推進している（図表7）。以下、具体的な取組事例を紹介する。

(図表7) 事業者支援態勢イメージ図



(注) 関連する機関は必ずしも上記に限られない。

(資料) 金融庁

### (i) 実務担当者同士の連携強化に向けたワークショップの開催

ひとつの財務局・財務事務所では、管内の都道府県内は、複数の経済圏が遠隔に分散し、地域性や課題等が大きく異なる中、それぞれの実状に応じた事業者支援を図るためには、各経済圏内の関係者間の、これまで以上のより密接な関係構築が重要との問題認識を持った。

そこで、経済圏ごとに、金融機関や支援機関の実務担当者がこれまで以上に「顔の見える関係」を構築し、そのネットワークを通じて、事業者支援の実効性を高めていけるよう、事業者支援に関する日々の悩みや効果的な手法等について、意見交換を行うワークショップ型の懇談会を、各経済圏で開催した。

懇談会は、財務局・財務事務所が、地方自治体・信用保証協会・経済産業局と共催し、各経済圏において活発な意見交換が行われた。開催後の参加者アンケートでは、参加者の90%以上が「懇談会に参加して良かった」と回答し、継続開催を希望する声も多数寄せられた。こうした意見等を踏まえ、今後、懇談会で取り上げられた課題への対応や、参加者の支援能力の更なる向上に資する取組みの検討を進めていく。

## (ii) 事業承継・引継ぎ支援センターと金融機関の連携強化

ひとつの財務局・財務事務所では、中小企業経営者の高齢化が進み、事業承継・引継ぎ支援の重要性が高まっている中、小規模・零細事業者への支援は、公的機関である事業承継・引継ぎ支援センターの取組みが有効と考えられるが、金融機関から持ち込まれる案件数が伸び悩んでいるという課題があった。

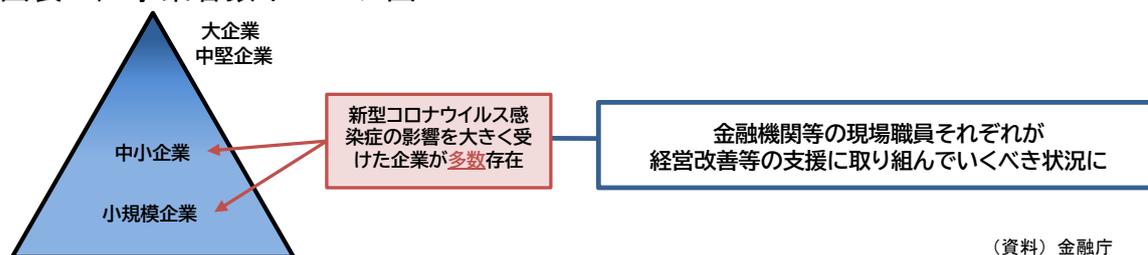
そこで、金融機関における事業承継・引継ぎ支援センターの取組みの理解を深めるべく、財務局・財務事務所は、経済産業局、当該支援センターと連携し、金融機関に対して、当該支援センターの事業内容や具体的な取組事例を紹介するなどの取組みを進めた。こうした取組みの効果もあり、2021年度の当該支援センターの支援案件数は、2020年度の2倍以上に増加した。

以上のような事業者支援に向けた地域の関係者間の態勢構築・強化が、今後、各地域でより自主的・自立的な取組みとして定着するよう、引き続き、金融庁・財務局が一体となり、他省庁とも連携しながら、金融機関・支援機関の関係構築・強化を推進していく。

## (2) 地域金融職員間での事業者支援ノウハウ共有の後押し

コロナ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。金融機関の事業者支援は、金融機関の専担部署が担うことが少なくないが、広範囲の小規模企業に影響が生じる中、現場の職員がそれぞれ事業者支援に取り組んでいく重要性が高まっている。事業者の窮境を目の前にした現場の職員の中からは、「何とかしたい」という気持ちはありながらも、事業者支援に必要なノウハウや知見が不足しているとの声が聞かれた。

(図表 8) 事業者数イメージ図



そこで、金融庁は、昨事務年度より、地域金融機関等の現場職員の間で、地域・業態・組織を超えて、実践的な事業者支援のノウハウや知見を共有できる横のつながりの実現を目指した共助の取組みの後押しを進めてきた。2021年4月30日には、営業職員の支援能力の育成に向けて、組織・地域を超えた人的つながりの形成を推奨する旨を盛り込んだ監督指針の改正を実施した。

### (i) 事業者支援ノウハウ共有サイトの拡充

事業者支援ノウハウ共有サイトは、2021年1月、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議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「地方創生カレッジ」に、地域金融機関及び信用保証協会の職員向けに開設した。3か月のトライアル期間を経て、同年4月より本格運用し、追加公募により同年9月時点で、251機関が参加するに至った。形態を参加者のみのクローズドサイトとして、心理的安全性を確保している。また、外部の有識者や参加者自身が講師となり、事業者支援のノウハウを共有するオンライン勉強会や意見交換会を定期的開催している。意見交換会では、参加者が課題に掲げたテーマについて、地域・業態・組織を超えて議論するなど、「共助」の仕組みとなりつつある。

参加者からは、個別のやり取りやアンケート調査<sup>3</sup>を通じて、本サイトに関するフィードバックを受けており、

- ・ 同じ境遇にある現場職員とのつながりができたことが嬉しい

<sup>3</sup> 本サイトに参加する地域金融機関等 251 機関に実施し、156 機関から回答（回答率：62.2%、調査期間：2021年10月22日から同年11月1日）。

- ・ 外部の有識者からの知見を得ることができた
  - ・ 金融機関と信用保証協会との現場職員間のつながりが強固になった
- といった、共助の取組みの有用性を指摘する声が聞かれている。

他方で、

- ・ 利用者間でのコミュニケーションが取りやすいサイトがよい
  - ・ 必要な情報を得るために検索機能を改善してもらいたい
- といった声も聞かれたことから、2022年4月には、ソーシャルネットワーキング機能を強化した新サイトに移行し、参加者同士の横のつながりを実現しやすい環境を整えた。同年5月末現在で、政府系金融機関を含む260機関が参加しており、同一地域や女性等の新たなコミュニティも形成されてきている。

## (ii) 各地域で広がる事業者支援ノウハウ共有の取組みへの後押し

一部の地域では、地域金融機関や信用保証協会が中心となって、現場職員間での事業者支援のノウハウ共有の取組みが始まっており、このような自発的な動きは、他の地域へ広く展開されている。また、財務局・財務事務所がこうした動きを後押しするため、つながりの場を設けるケースや地域・業態・組織を超えて事業者支援のノウハウを伝える動きも出てきている。

### ① 士業とのネットワークを構築した事例

一部の地域では、財務局の協力のもと、事業者支援を後押しするため、弁護士協会や公認会計士協会等の士業と地域金融機関現場職員の勉強会が開催されている。また、税理士会と財務局が事業者の経営改善支援等のために連携を強化する旨の共同メッセージを発出するなど、組織的な事業者支援態勢を構築する動きも出てきている。

### ② 他業態から外部アドバイザーを招いて企業支援体制を構築する事例

ひとつの地域銀行では、他地域の信用金庫の職員をアドバイザーとして迎え入れ、実務に必要な事業者支援のノウハウや知見を受容し、企業支援部署の立ち上げを行った。

### (3) 効果的・効率的な事業者支援に向けた取組み

コロナの影響を受けた事業者に対し、地域金融機関は、実質無利子・無担保融資等により事業者の資金繰りを積極的に支えてきた。同融資の返済時期の到来や、足元の原油価格・物価高騰等を踏まえると、地域金融機関は、資金繰り支援に留まらない、事業者の実情に応じた経営改善・事業再生・事業転換支援等により、持続可能な地域社会を構築していくことが必要である。

金融庁では、地域の事業者支援の実効性を高めるため、地域の関係者間の関係構築・強化や金融機関等の現場職員の事業者支援能力の向上に向けた取組みを後押ししてきた。

事業者の実情に応じた支援を行うためには、以上の取組みを継続しつつ、金融機関の現場職員が事業者との対話を重ねていくことが重要となるが、

- ・ コロナや原油高・物価高騰の影響を受けた事業者は数多く、地域・業種ともに広範に及んでいること
- ・ 支援の中心的な担い手である地域銀行の渉外職員1人当たり貸出先企業数（推定）は、2012年以降、趨勢的に増加していること<sup>4</sup>

等もあり、十分な事業者支援の時間を確保することは難しい状況にある。また、有識者や実務家へヒアリングしたところ、

- ・ コロナの影響で取引先企業が増えているため、経営支援すべき先を特定する取組みが必要
- ・ 事業者支援の効率化のためには、決算書だけでは捕捉できない経営悪化の兆候を自動で分析するような仕組みが必要
- ・ 経営者へアプローチする際に、活用できるマニュアルがあれば、経営者との対話に基づく適切な支援が可能となるのではないかと

といった意見も聞かれ、効果的・効率的に経営改善支援を行うことが必要となっている。

そこで、金融庁では、「成長戦略フォローアップ（2021年6月18日閣議決定）」<sup>5</sup>を踏まえ、地域金融機関による地域の事業者支援の取組みを加速するため、2022年4月から委託調査により、

- ・ AI等を活用した経営改善支援の効率化
- ・ 業種別の経営改善支援の効率化

に向けた調査・研究を開始している。

<sup>4</sup> 本稿「II-2.(1)(ii)地域銀行の貸出業務を巡る環境」参照。

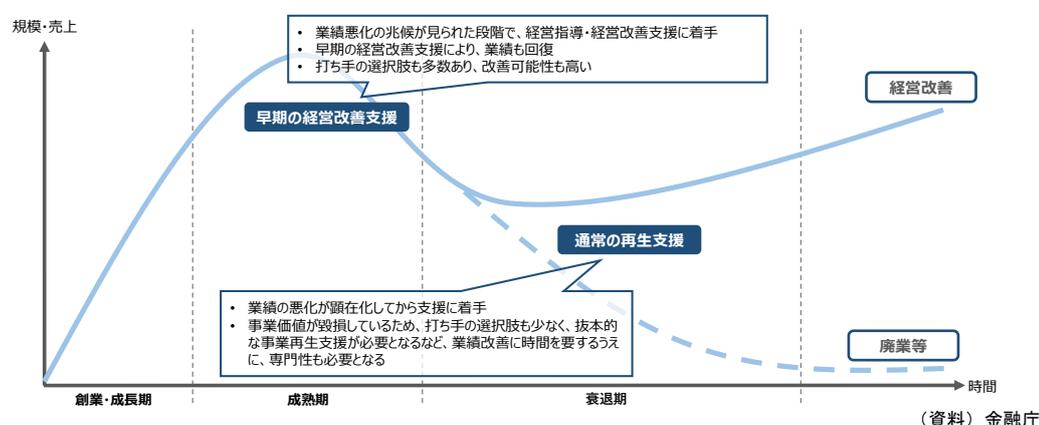
<sup>5</sup> 「事業者支援を全国でかつ同時に進めるため、関係省庁においてAIやICTを活用した能率的で効果的な支援の方法や業種等ごとの共通的で典型的な事業再生の手法等の研究を行う。」（成長戦略フォローアップ（2021年6月18日閣議決定））

## (i) AI等を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究

一般的に、業績の悪化が顕在化してから事業者支援に着手する場合、事業価値が毀損しているため、打ち手の選択肢も少なく、抜本的な事業再生支援が必要となるなど、業績改善に時間を要するうえに、専門性も必要となる。一方、業績悪化の兆候が見られた段階で、経営指導・経営改善支援に着手することで、打ち手の選択肢も多数あり、経営改善の可能性も高まると考えられる。

そのため、地域金融機関が早期に経営改善支援に着手すべき先を把握する仕組みの構築や、効果的・効率的な事業者支援の取組みを推進するため、AI等を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究を開始した（図表9）。

（図表9）経営改善支援先の早期発見のイメージ



具体的には、企業の個別財務データと外部環境データの関係性を機械学習等の手法で分析し、早期の経営改善支援が求められる可能性のある先を算出するモデルを試作する。そのうえで、実際にいくつかの地域金融機関の協力を得て実証実験を行い、モデルの有効性を検証していくほか、将来、事業者支援の現場で活用する際の留意点等についても、研究を試みる。

個別財務データに関しては、共同研究という形で当該施策への財務データの提供が可能な民間事業者等を募集したところ、信用調査情報を有する帝国データバンクや金融業界の横断的な信用リスク情報サービスを提供する業界団体その他の4社から協力が得られることとなった。

## (ii) 業種別の経営改善支援の効率化に向けた調査

地域金融機関等の事業者支援能力を高めていくうえでは、前述の(i) AI等を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究と併せて、外部支援機関や本部の専担部署につなぐ前に、各企業と向き合う地域金融機関等の現場職員が、経営改善につながる対話を重ねることが有用となる。

事業者支援ノウハウ共有サイト<sup>6</sup>に参加する地域金融機関等の現場職員のやり取りからも、地域金融機関等それぞれの内部での知見の共有は、区々であることが明らかであったことから、地域金融機関等の現場職員による事業者に対する適切な初動対応に向けた支援手法の整理を行うこととした。業種ごとの専門家や、事業者支援ノウハウ共有の取組み等で共有される知見等を集約し、地域金融機関等の現場職員向けの手引書としての作成を試みる。

対象業種は、「事業者支援ノウハウ共有サイト」を通じて得られた地域金融機関等の現場職員の声も踏まえ、事業者支援のニーズが予想される業種を中心とすることを想定している。

作成にあたっては、実践的な手引書となるよう、学識経験者、事業再生の実務家、地域金融機関の現場役職員等の幅広い意見を踏まえ、改良を重ねていくこととしている。

---

<sup>6</sup> 本稿「I-1. (2)(i)事業者支援ノウハウ共有サイトの拡充」参照。

## <コラム①>地域のシンクタンクへのヒアリング結果

地域生産性向上支援チームは、昨事務年度に続き、地域銀行の系列シンクタンクの協力を得て、地域企業の動向等を確認した。特に、今事務年度は、コロナの影響を強く受けている業種が集積していると考えられる地域を中心に調査を行った。

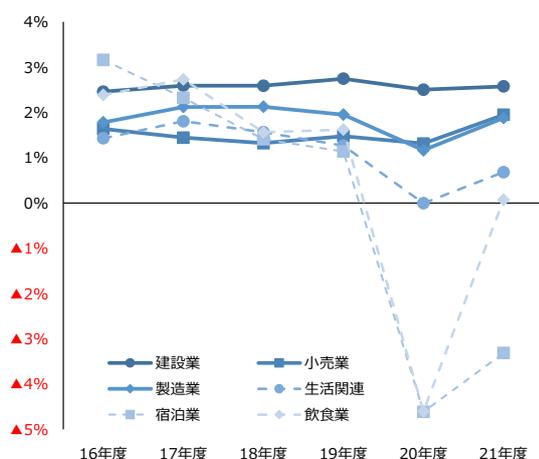
- 地域銀行の系列シンクタンクへのヒアリングで共通していた点
  - ・ コロナによる休業や営業時間短縮等で厳しい状況が継続した業種の事業者は、ワクチン接種の促進に伴う感染者数の減少や行動制限の緩和による業績の回復を期待している。
  - ・ これらの事業者は、巣ごもり需要、非接触化等の定着による新しい生活様式（オンラインショッピング、テイクアウト、デリバリーサービス等）に積極的に対応している。
  - ・ 特に、飲食業者は、在宅勤務の増加や会食機会の減少等による売上機会損失に対して、地方自治体の方針に基づくコロナ対策を実施するとともに、事業継続のための経費削減に取り組んでいる。
  - ・ 一方、製造業者等は、原油等のエネルギー資源価格の上昇、天候不順や需要の増加に起因する原材料価格の高騰、国際情勢の変化や為替の影響等による生産活動の回復の遅れを懸念している。
- 各地域における足元の特徴のある動向
  - ・ 自宅での食事の定着化により、食品や酒類の売上は上昇傾向（滋賀県、沖縄県）。
  - ・ 宿泊施設は、県民割等の効果もあり、高級リゾートホテル等で回復が進むが、人手不足により、宿泊予約を断らざるを得ない施設も出てきている（滋賀県、沖縄県）。
  - ・ レンタカー会社は、経営維持のため保有台数を減らした結果、需要回復に対応できない状態が継続している（沖縄県）。
  - ・ 不動産関連は、新幹線の延伸効果、老朽化や耐震対策による建替えが進む一方、建設作業員不足が顕著（北海道）。
- 地域銀行の系列シンクタンクが地域の活性化や課題解決に向け活躍している事例
  - ・ 廃校活用等の地域内外の事例の収集、有識者からの提言も加えた地域づくりのための事例集の編集協力を通じて、地方自治体のまちづくりに向けた取組みを支援している事例
  - ・ 脱炭素化に向けた取組方針等に悩みを持つ中小企業向けに、県条例に基づく事業者行動計画の作成補助や各種補助金の紹介・提案といった伴走支援を母体行と協働している事例
  - ・ 中小企業同士が、困りごとを共有しIoTを利活用して、課題を解決する組織を立ち上げ、セミナーや工場見学、参加企業の工場現場での実証実験等を通じて情報共有を図り、学びの場を提供するなど、業務改善や生産性向上を継続的に支援している事例

## ＜コラム②＞コロナの拡大による企業財務への影響

昨事務年度に引き続き、今事務年度も外部企業情報<sup>7</sup>の財務データをもとに、コロナの企業財務への影響に関する実態把握を試みた。この分析は、あくまで2021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。

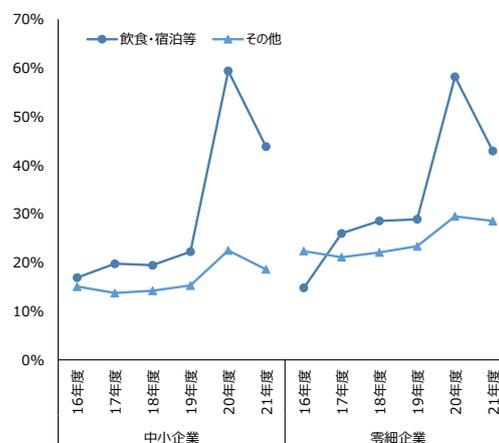
まず、2016年度以降の1年間の企業の利益率（総資産利益率（ROA））の変化を業種別の中央値で見ると、2020年度には、飲食業、宿泊業を中心に、幅広い業種でROAの低下が見られたが、2021年度にかけて多くの業種で回復が見られる。ただし、宿泊業は回復が弱くROAは依然マイナス圏内にある（図表10）<sup>8</sup>。宿泊業、飲食業、教育・学習支援業、生活関連サービス業（以下、「飲食・宿泊等」という。）とその他の業種について、当期純利益が赤字企業の割合を比較すると、特に飲食・宿泊等において、2020年度に増加した同企業の割合は2021年度に一部回復したものの、コロナ前の水準には戻っていない（図表11）。

（図表10）業種別ROA（中央値）の推移



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

（図表11）当期純利益が赤字の企業の割合



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

<sup>7</sup> 分析では、帝国データバンクで財務情報を取得しており、4月から12月に年度決算を迎える企業のうち、2019年から2021年の3年連続で財務情報が入手可能な個社48,294社をベースに実施している。2016年から2018年のデータは、取得可能な企業からのみ取得、分析（それぞれ36,556社、38,089社、40,056社）。また昨年の分析では、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おり、今回使用したデータとは母集団が異なる。結果として、一部の分析値が昨年度の結果と異なっている点に留意。

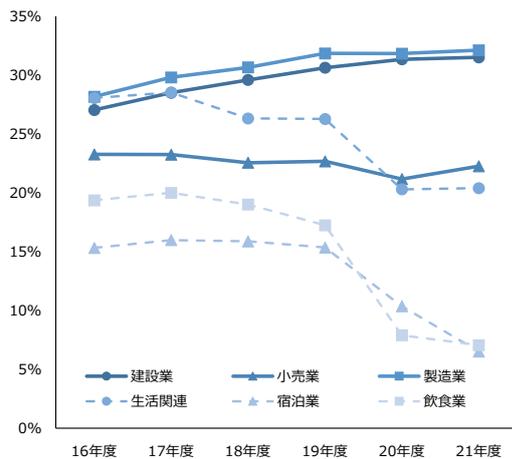
<sup>8</sup> 本コラム内の帝国データバンクを出所とする図表について、次のとおりとする。

- ・「飲食・宿泊等」：飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、生活関連サービス業等
- ・「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。「企業の割合」以外の図表については各年の中央値。

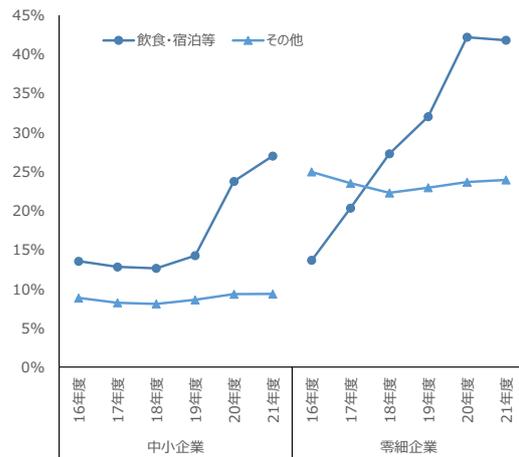
次に、企業の自己資本比率を見ると、利益の減少が大きい飲食業、宿泊業では、自己資本比率が2020年度から2年連続で減少しており（図表12）、また、債務超過企業の割合も、飲食・宿泊等では、コロナの拡大以前の水準と比較して高止まっている（図表13）など、利益水準の一部回復があっても、バランスシート（以下、「BS」という。）の改善には未だ至っていない可能性が窺われる。

（図表12）業種別自己資本比率（中央値）の推移



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

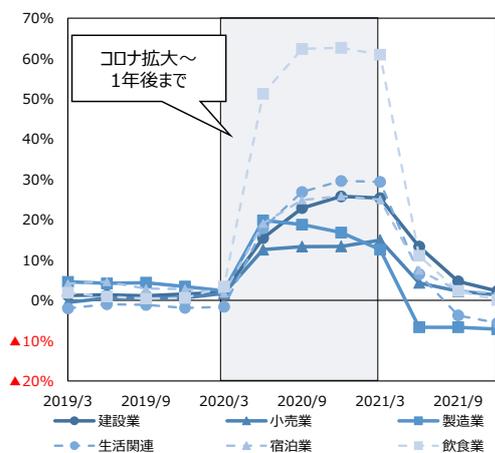
（図表13）債務超過企業の割合の割合



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

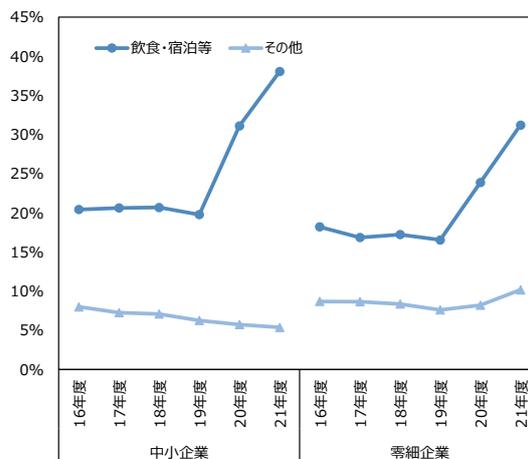
金融機関の貸出金の変化率を見ると、金融機関貸出は、2020年度に大幅に増加したが、2021年3月から同年12月までの全体的な貸出増加率は0.2%に留まっている。また、業種別に見ても、2021年度は、飲食業や宿泊業を含め増加率は低下しており、製造業や生活関連業では前年比減少に転じるなど、資金調達ニーズ自体は、全体として落ち着いてきたことが窺われる（図表14）。他方で、売上高に対する実質借入金等（借入金等から現預金を差し引いた額）の比率の中央値は、飲食・宿泊等について、2020年度以降上昇しており、債務の負担感は相応にあるものと考えられる（図表15）。

(図表 14) 業種別の貸出金変化率  
(前年同期比)



(資料) 日本銀行資料より金融庁作成

(図表 15) 実質借入金売上高比率の推移



(資料) 帝国データバンク資料より金融庁作成

コロナの動向やその影響については、未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。

## 2. 金融仲介機能の拡がり と 当局の対応

金融機関による事業者支援に関し、例えば、金融機関から事業者に融資が行われると、その結果は、BS 上、金融機関側の資産、事業者側の負債に計上される。その後、当該融資等をもとに行われる事業活動の結果は事業者側の資産に計上される。このように金融機関と事業者の取引関係・密度は双方の BS 上で明らかとなる。翻れば、こうした好循環の維持・拡大とその集積が、安定的な顧客基盤の礎となり、ひいては、「共通価値の創造」の証明となるものと考えられる。

現状、様々な環境変化により、事業者が事業活動を図るうえで抱える課題やニーズは多様化している。これに伴い、金融機関の金融仲介機能は、単なる融資等の資金繰り支援に留まらない、事業者の事業活動の維持・拡大、すなわち、BS 上の資産計上に資する付加価値の高い支援を可能とする、拡がり と 実践が求められる。

### (1) 現状認識

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の取組み等の顧客評価を確認してきた。今事務年度は、前回に続き、コロナの影響下における企業の資金繰り状況のほか、地域金融機関に期待される支援等について確認<sup>9</sup>した。

調査結果の詳細は、別途公表する「企業アンケート調査の結果」に譲り、ここでは地域金融機関に期待する支援やメインバンクに対する認識、IT 化・デジタル化、経営人材の採用について紹介する（IT 化・デジタル化は 37 ページから 42 ページ、経営人材の採用は 43 ページから 46 ページを参照）。

#### (i) ポストコロナを見据える地域企業の期待～企業アンケート調査～

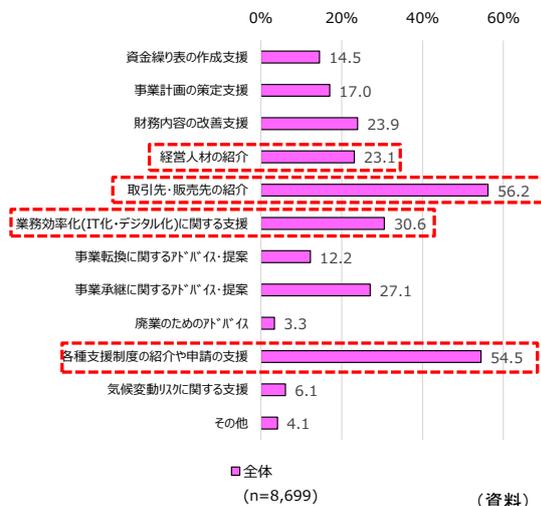
##### ① 金融機関に期待する支援

今後、金融機関から受けたいサービスは、「取引先・販売先の紹介」や「各種支援制度の紹介や申請の支援」といった売上や利益改善に直結するサービスが高い割合を占めるほか、「経営人材の紹介」や、「業務効率化（IT 化・デジタル化）に関する支援」が上位となった（図表 16）。

さらに、こうした金融機関から受けたいサービスについて、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 48.3%と最も高く、次いで、「業務効率化（IT 化・デジタル化）に関する支援」が 36.4%となり（図表 17）、金融機関に高い付加価値の提供を期待していることが窺われる。

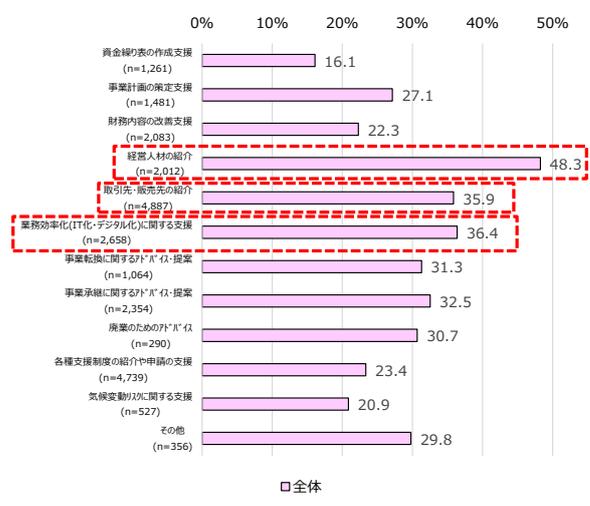
<sup>9</sup> 企業アンケート調査：地域金融機関をメインバンクとする中小・小規模企業を中心とする約 3 万社に調査票を送付し、10,867 社から回答（回答率：約 36%、調査期間：2022 年 2 月 21 日から同年 3 月 25 日）。

(図表 16) 今後金融機関から  
受きたいサービス



(資料) 金融庁

(図表 17) 手数料を支払ってもよいと  
考えるサービス



(資料) 金融庁

## ②企業との課題共有に伴う共通理解の醸成

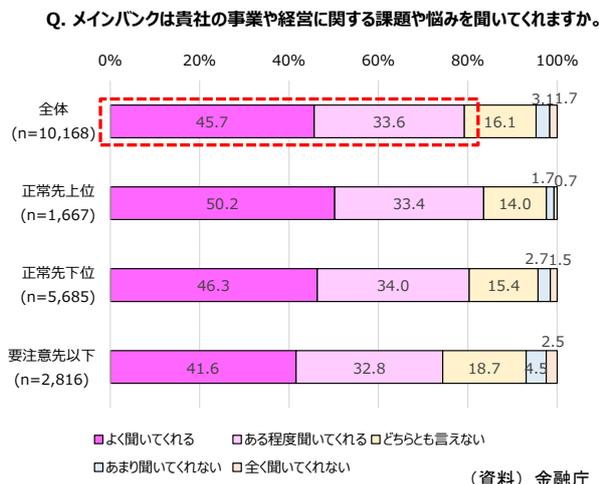
企業とメインバンクとの関係性について、今事務年度も、以下3つの着眼点で調査を行った。

まず、メインバンクが、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」とする企業の割合は、全体で79.3%であった(図表18、前回調査は80.0%)。

次に、メインバンクは、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」とする企業の割合は全体で61.5%であった(図表19、前回調査は59.5%)。

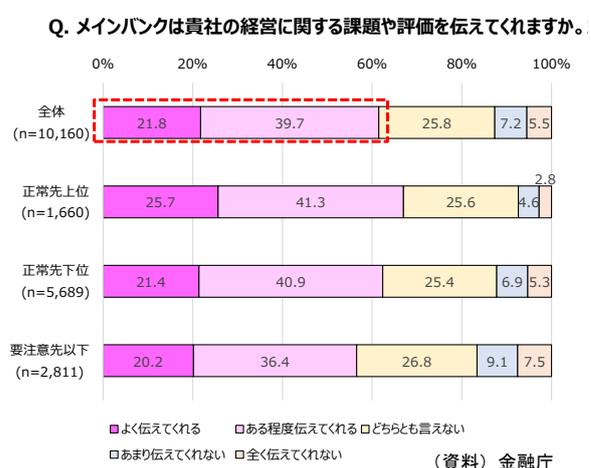
最後に、メインバンクから伝えられた経営上の課題の分析結果や評価に対する納得感について「とても納得感がある」又は「ある程度は納得感がある」とする企業の割合は全体で68.9%であった(図表20、前回調査は61.5%)。

(図表 18) 経営上の課題や悩みの把握



(資料) 金融庁

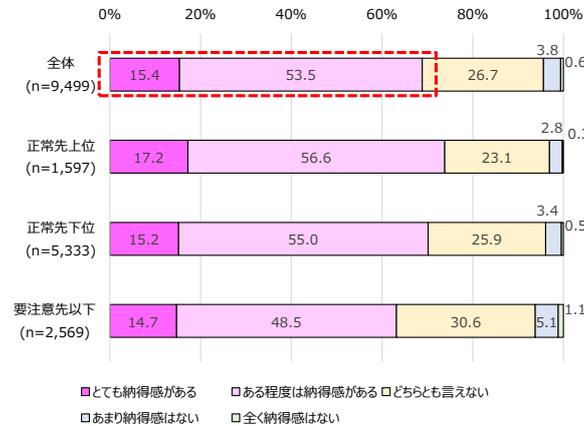
(図表 19) 経営上の課題に関する  
分析結果の共有



(資料) 金融庁

(図表 20) 伝えられた経営課題や評価に対する納得感

Q. メインバンクから伝えられた貴社の経営に関する課題や評価に、納得感がありましたか。



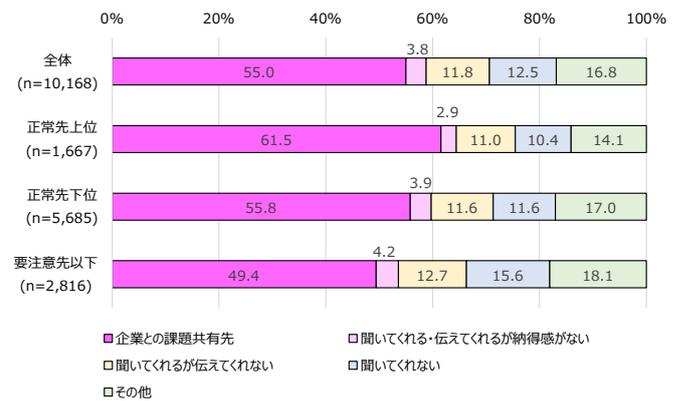
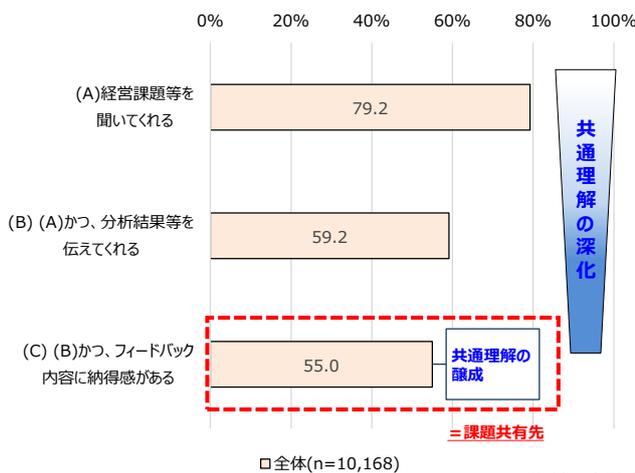
このように、(A) 経営上の課題や悩みを把握してくれ、(B) 経営上の課題に関する分析結果を伝えてくれ、(C) 伝えられた経営課題や評価に対する納得感がある先は、事業者と金融機関との間で経営課題とその解決について共通理解が進んでおり、事業性評価の前提が得られている先と考えられる。こうした「課題共有先」の割合は、全体の 55.0% となり、前回調査 (50.0%) と大きな変化は見られなかった (図表 21、22)。

(注) 「課題共有先」ではない先 : 「その他の先」

(図表 21) 共通理解の醸成・

(図表 22) 「課題共有先」・「その他の先」の比率

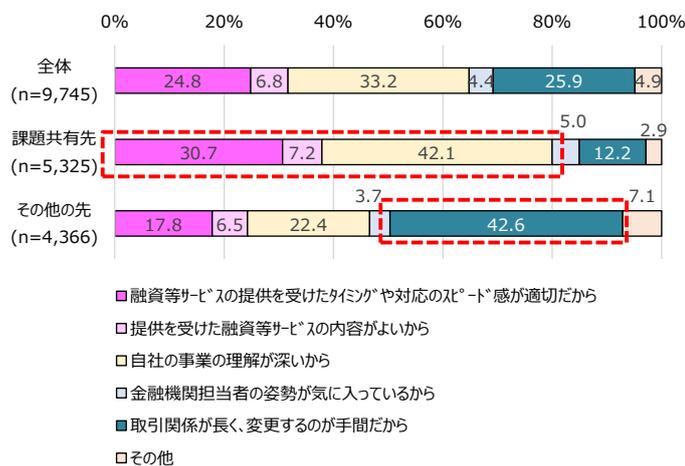
安定的な顧客基盤の確保に向けて



今回は、メインバンクの変更の有無・理由も尋ねたところ、2021年3月以前とメインバンクを変更しなかった企業の割合は、「課題共有先」で 97.7%、「その他の先」で 97.8% と、大きな差は見られなかった。ただし、その理由を確認すると、「課題共有先」では、「融資等サービスの提供を受けたタイミングや対

応のスピードが適切だから」、「提供を受けた融資等サービスの内容がよいから」、「自社の事業の理解が深いから」といった前向きな付加価値をあげる回答が多くを占めた、一方、「その他の先」では、「取引関係が長く、変更するのが手間だから」といった、消極的な回答がおよそ半数を占めた（図表 23）。

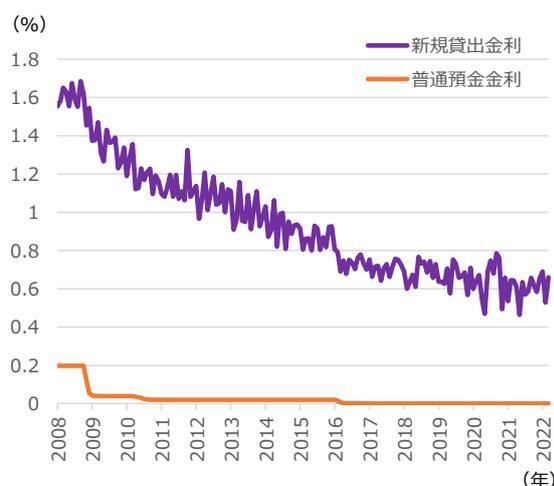
（図表 23）メインバンクを変更していない理由



（資料）金融庁

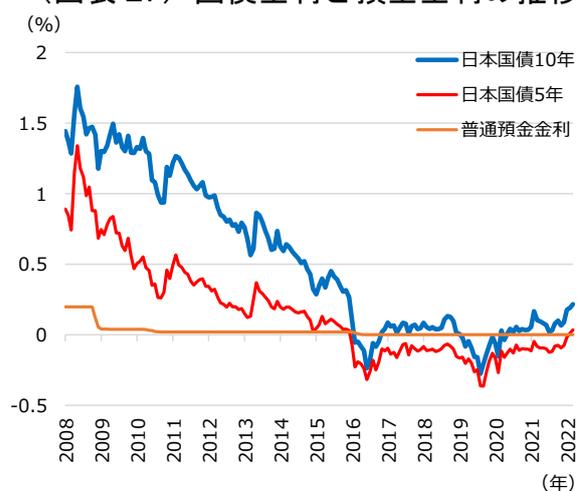


(図表 26) 貸出金利と預金金利の推移



(資料) 日本銀行資料より金融庁作成

(図表 27) 国債金利と預金金利の推移

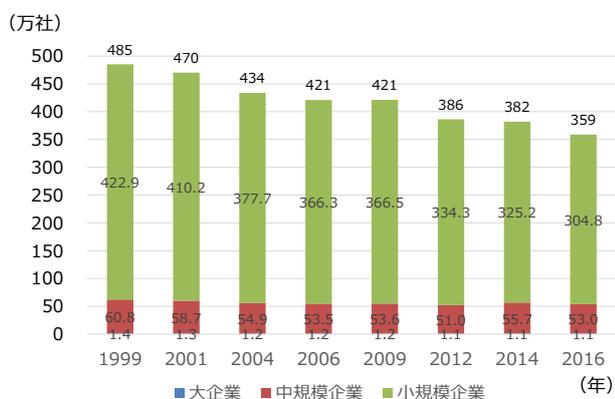


(資料) 財務省、日本銀行資料より金融庁作成

国内企業数が減少傾向にあること（図表 28）や無借金企業の割合が上昇傾向（図表 29）にあることから、金融機関から借入を行う企業は減少傾向にあることが窺われるが、各地域銀行の貸出先企業数を単純に合算した延べ貸出先企業数はむしろ増加傾向にある（図表 30）。このことから、各地域銀行は他の金融機関から借入がある企業に新たに貸出を行うことで、貸出先・規模の拡大を実現している可能性が窺われる。

他方、地域銀行の職員数は減少傾向にあり、渉外職員 1 人当たり貸出先企業数（推定）は、2012 年以降、趨勢的に増加している（図表 31）。金融機関別に見るとバラツキが大きく、ビジネスモデルにより渉外職員の役割も異なるため評価は難しい（図表 32）が、取引先企業との関係性だけでなく渉外職員の負担や人材育成の状況等についても、今後実態把握していくことも考えられる。

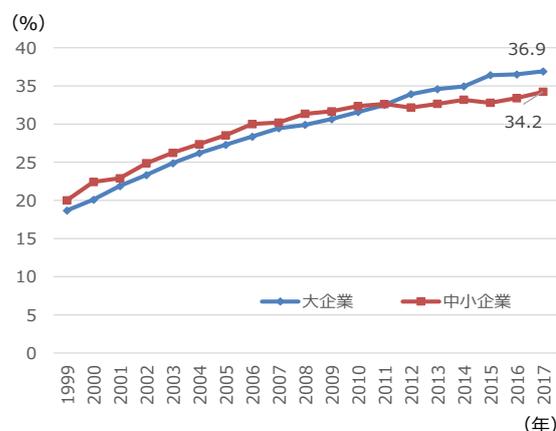
(図表 28) 国内企業数の推移



(注) 小規模企業とは中小企業基本法第 2 条第 5 項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは同条第 1 項の規定に基づく「中小企業者」から小規模企業を除いた企業をいう。

(資料) 2020 年中小企業白書より金融庁作成

(図表 29) 無借金企業割合の推移



(注) 中小企業とは資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業、大企業とは資本金 10 億円以上の企業をいう。

(資料) 2019 年中小企業白書より金融庁作成

(図表 30) 地域銀行の延べ貸出先企業数の推移



- (注 1) 各地域銀行の貸出先企業数を単純合計した数。複数の銀行が同じ企業に融資している場合、重複カウントしている。
- (注 2) 対象勘定は、国内店銀行勘定、国内店信託勘定及び海外店勘定国内向け。

(資料) 金融庁

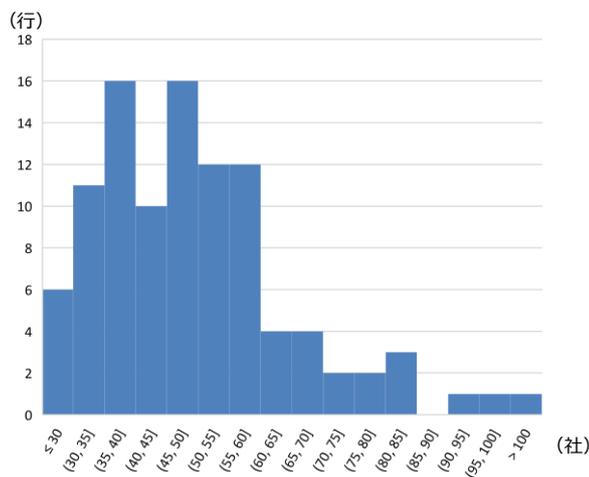
(図表 31) 地域銀行の渉外職員 1 人当たり貸出先企業数 (推定) の推移



- (注 1) 渉外職員とは、専ら取引先の開拓・深耕のために外訪活動に従事する職員をいう。
- (注 2) 地域銀行の渉外職員 1 人当たり取引先数 (推定) の算定にあたり、地域銀行の渉外職員数は、信用金庫における本部以外職員数に対する渉外職員数の割合の過去 15 年間 (2007 年 3 月末～2021 年 3 月末) の平均 (32.4%) を、各年度の地域銀行の本部以外職員数に一律に乗じて推定値を算定している。
- (注 3) 本部以外職員数に対する渉外職員数の割合は、地域銀行によってバラツキがあることが想定される点には留意が必要。なお、4 行にサンプルヒアリングしたところ、本部以外職員数に対する渉外職員数の割合の単純平均は 34.1%であった。

(資料) 金融庁

(図表 32) 地域銀行の渉外職員 1 人当たり貸出先企業数の分布



- (注 1) 縦軸は銀行数、横軸は渉外職員 1 人当たり貸出先企業数。
- (注 2) 2021 年 3 月末時点。

(資料) 金融庁

## (2) 融資を通じた事業者支援機能の高度化に向けて

コロナによる影響が継続する中、金融機関は、地域経済の担い手である事業者を支えるため、多様な資金ニーズに柔軟に対応している。金融庁も金融機関による事業者の状況を踏まえた融資等の対応を後押ししていくため、金融機関が自ら認識している信用リスクをよりの確に引当に反映する取組みを把握・共有することや、「事業成長担保権」(仮称)(事業全体に対する担保制度)の早期制度化に向けた検討等に取り組んでいる。

### (i) 金融検査マニュアル廃止後の引当方法と引当開示

民間信用調査会社<sup>10</sup>によれば、2020年度の倒産件数は7,314件(前年度比13.8%減)と、2000年度に次ぐ低水準となったほか、翌2021年度の倒産件数は5,916件(前年度比19.1%減)と、半世紀ぶりの6,000件割れを記録した(図表33)。

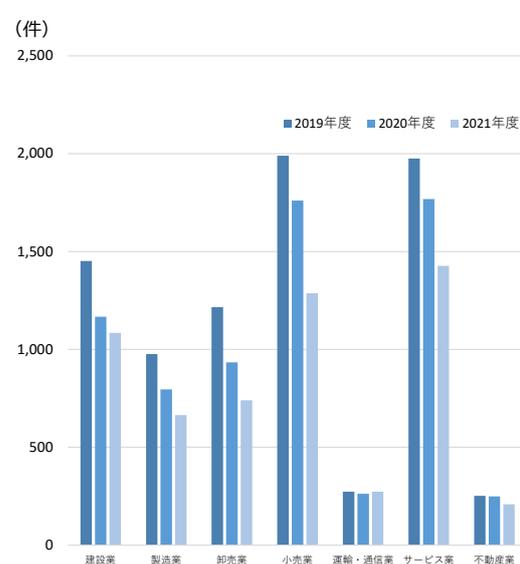
業種別に見ても、2020年度は全7業種、2021年度は運輸・通信業を除く6業種で前年度を下回り、小売業では、政府の各種支援等も背景に大幅に減少(前年度1,760件→1,287件、26.9%減)した(図表34)。

(図表33) 倒産件数推移



(資料) 帝国データバンク資料より金融庁作成

(図表34) 業種別倒産件数推移



(資料) 帝国データバンク資料より金融庁作成

こうした倒産件数の減少を背景に、金融検査マニュアルの過去の貸倒実績をベースとする方法では、金融機関の引当も低水準になっている。

他方、コロナによる影響で事業者の経営が厳しくなり、自らの融資ポートフォリオ内に赤字先や過大債務先等の増加が懸念される場合であっても、積極的な事

<sup>10</sup> 帝国データバンク「全国企業倒産集計 2020 年度報」及び帝国データバンク「全国企業倒産集計 2021 年度報」

業者支援を行っていくため、多くの金融機関が、将来の信用リスクの高まりを適時に引当に反映する方法を模索している。

一部の金融機関では、経営陣が認識している信用リスクをよりの確に引当に反映するための方法を導入した事例が見られており、特徴的な事例を紹介する<sup>11</sup>。

なお、紹介するいずれの事例においても、昨事務年度同様、以下のような共通点を確認できた。

- ・ 認識した信用リスクを適時に引当に反映することが、健全な経営や追加ロスの発生を恐れず積極的な事業者支援を可能にするとの認識が背景にあること
- ・ 自らの融資ポートフォリオや経済状況など、金融機関内外の分析が十分に行われていること
- ・ バックテスト等を活用した取締役会等による検証など、最善の見積りに向けた見直しの継続的な実施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、マクロ経済指標を用いて将来の景気変動に伴う信用リスクの増減を予測し、引当に反映する取組みを新たに始める事例が今事務年度も見られた。

例えば、雇用関連の経済指標と貸倒実績率との間に高い相関が確認された地域金融機関では、外部シンクタンク<sup>12</sup>が公表している当該雇用関連の経済指標の予測値<sup>13</sup>から、統計的に推計する貸倒実績率により引当金を算定する方法を導入した。

また、国内の景気見通し、国内企業の業況見通し、県内中小企業の業況それぞれの経済指標と貸倒実績率との間に高い相関が確認された地域金融機関では、ヒストリカルデータから、各経済指標の数値に景気回復期水準であればゼロ、不況ピーク期水準であれば最高点となるようスコアを割り振り、各経済指標のスコアの合計点に応じて追加引当率を算定するモデルを開発・導入した。

なお、2つの事例は以下の点で共通している。

- ・ 引当方法自体を変更するものではなく、いわゆる「必要な修正」として実施されるものであること

<sup>11</sup> 昨事務年度に検討中の事例として紹介した、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財務格付をノッチ調整し、調整後の倒産確率を用いる事例は、ノッチ調整後の格付とデフォルト率の序列性を確認できたこと、バックテストによる継続的な検証を今後行うこと等で会計監査人との課題を解決し、次期決算から適用予定。

<sup>12</sup> 自らと同様のシナリオを描くシンクタンクを選定している。

<sup>13</sup> 予測値の入手しやすさや客観性を重視し、マクロ経済指標の予測値を自ら算定していない。

- ・ 引当の見積りプロセスにおいて、経営陣の判断を要する変数については、取締役会等の牽制により、恣意性の介入余地が小さくなるように努めていること

#### **(イ)企業の財務を予測し、この結果による見做し債務者区分に基づき引当を計上する事例**

貸出先（上場企業等を除く）の翌事業年度の財務内容を推定し、これにより判定した「見做し債務者区分」に基づき引当を計上する事例が見られた。

この地域金融機関では、コロナにより経済環境が急激に悪化する中、貸出先の2020年度決算にその影響が色濃く反映されると考えたが、当該決算が開示され、自己査定を通じて金融機関の決算に反映されるのが翌事業年度になってしまうことに課題を感じていた。

そこで、コロナの拡大に伴う下方遷移の影響を引当に適時に反映するため、外部機関が公表した業種別売上高増減予測と同程度の影響を貸出先が受けると仮定し、そこから予測した財務内容で判定した「見做し債務者区分」に基づき引当を計上する方法を導入した。

#### **(ウ)融資ポートフォリオの特性に応じてグルーピングを行う事例**

融資ポートフォリオを分析し、その特性に応じてグルーピングを行う事例が見られた。いずれの事例も、低格付ほどデフォルト率が高くなる「格付」を基本としつつ、特徴的な性質や規模の大きさを勘案し「業種」、「地域」等を切り出している。

ひとつの地域金融機関では、融資先のうち、財務モデルによる格付が効きにくい不動産業、不動産賃貸業や個人、業績の変動が著しい卸小売業を特徴的な業種として切り出しつつ、残りの先を格付上位先と格付下位先に分ける形でグルーピングを行った。

他方、別の地域金融機関では、まず、融資先を、法人・個人事業主・個人に分類した。次に法人から、不動産賃貸業は他の業種と比較して格付の有効性が低いなどの理由から切り出し、残りの先を格付上位先と格付下位先に分けた。さらにそこから、エリアによってデフォルト率に違いがあったため、地元地域とそれ以外の地域に分ける形でグルーピングを行った。

## (エ) 実抜先のうち、一定のグループの信用リスクをよりの確に引当に反映する事例

実抜計画<sup>14</sup>を認定しその他要注意先としている先(以下、「実抜先」という。)のうち、信用リスクが特に高いグループについて、引当をよりの確に見積もる事例が見られた。

例えば、ひとつの地域金融機関では、コロナの影響により実抜計画認定の弾力的対応<sup>15</sup>を行った結果、実抜先が増加し、今後もその傾向の継続を見込んでおり、融資ポートフォリオ内に占める実抜先の割合が増している。また、実抜先のうちキャッシュフローがマイナスの先は、翌期以降の業績回復がなければ、経営改善計画が実抜計画に該当しなくなり、要管理先へ下方遷移する可能性が極めて高い。そこで、キャッシュフローがマイナスとなっている実抜先の信用リスクが高まっていると判断し、次期決算到来前に要管理先の貸倒実積率を適用することで、認識している信用リスクを適時に引当に反映する方法に変更した。

## ②「銀行の引当開示の充実に向けて」の公表

2019年12月に金融庁が金融検査マニュアルを廃止して以降、前述の事例のように引当方法の多様化が進んでいる。これに伴い、開示についても、引当方法の多様化の実態を反映し、各銀行の個性・特性が読み取れるものとなることが求められるが、情報開示の望ましい水準等について議論を求める声も上がっていた。

そこで金融庁は、銀行の引当開示のあり方について、アナリスト、日本公認会計士協会、全国銀行協会からなる、「銀行の引当開示の充実に向けた勉強会」を2022年2月21日に開催し、議論の成果を「銀行の引当開示の充実に向けて」として取りまとめ、同年3月1日に公表した<sup>16</sup>。

## (ア) 銀行の引当についての着目ポイント

各銀行の引当方法の違いが広がりを見せる中、銀行間の比較分析や銀行ごとの時系列分析等を行うため、例えば、以下の事項が開示情報から読み取れることが投資家等から期待されている。

- ・ 各銀行の引当に対する考え方の違い
- ・ 引当方法に変更があればその変更内容
- ・ 今後の信用リスクに対する見通し

<sup>14</sup> 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針における「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」をいう。

<sup>15</sup> 金融機関宛の要請文「事業者の実情に応じた資金繰り支援等の徹底について」(2021年9月10日付)を踏まえた、実現可能性の高い抜本的な経営再建計画等の計画期間の延長や計画を策定するまでの期限の猶予等。

<sup>16</sup> 「銀行の引当開示の充実に向けて」<https://www.fsa.go.jp/news/r3/singi/20220301.html>

## (イ) 現状の開示における特徴的な事例

次に、有価証券報告書の引当に関連する注記事項である「貸倒引当金の計上基準」と「重要な会計上の見積り」について、以下のような特徴的な開示事例に対して勉強会では次のような指摘がなされた。

例えば、「貸倒引当金の計上基準」では、貸倒実績率等の算出におけるグルーピングを記載している事例に対して、「グルーピング情報は重要であるため、それぞれの与信残高・損失見込期間・予想損失率やその考え方が開示されることが有用」といった指摘がなされた。

また、「重要な会計上の見積り」では、コロナの影響で行った追加引当の内容を記載している事例に対して、「コロナが与える影響に関しては、具体的に自行のポートフォリオにおいて影響を受ける可能性の高い債務者の業種やその金額等の記載があったうえで、どのような引当金の積増しを行ったのかを記載していくことが、銀行のコロナの影響に対する将来的なリスク認識の程度を理解するには有用」といった指摘がなされた。

## (ウ) 将来予測情報を活用した引当方法を採用した場合に考え得る開示要素

最後に、将来予測情報を活用して信用リスクを見積もる、いわゆるフォワードルッキング引当を採用した場合に考え得る開示要素を紹介している。

「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」を公表後、この新たな引当方法を採用する銀行がいくつか出てきている一方で、開示の先例が少なく、銀行・監査人の間でも開示の粒度について模索が続いている状況を踏まえ、勉強会では「まずは将来予測情報を活用した引当方法を採用した背景や採用指標、モデルの考え方等を開示し、モデルが安定してきたところで、マクロ経済指標の予測値等のモデルの内容を開示するといった、段階的な開示の拡充も考えられるのではないか」といった指摘がなされた。

今後も引当方法やその開示の取組事例の把握に努めていき、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。

## (ii) 事業成長担保権の早期制度化に向けて

金融庁では、2020年12月の「論点整理」公表後、我が国の融資・再生実務のあり方や事業成長担保権（仮称）の可能性について、様々な実務関係者等と意見交換を重ねた。得られた意見も踏まえ、2021年10月に開催した「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会」では、事業成長担保権の制度設計や実務上の課題等を議論し、同年11月、論点整理の改訂版を「論点整理2.0」として公表した<sup>17</sup>。

また、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（2022年6月7日閣議決定）には、スタートアップ等の円滑な成長資金調達を促進する施策として、不動産担保や個人保証によらない事業性評価に基づく融資を制度的に後押しする観点から、事業全体を担保に成長資金を調達できる制度の早期実現が盛り込まれた。

### ① 事業成長担保権の位置づけ

現行の個別資産を中心とする担保制度のもとでは、事業性とは独立して価値を有する担保資産に金融機関の目が向きがちとなるため、当該資産に乏しい事業者は、経営者保証の負担なくしては融資を受けることは難しい場合が少なくない。

これに対して、金融機関が将来キャッシュフローを含めた事業全体に目を向け、その価値を把握できるのであれば、金融機関と事業者が、事業の成長・継続に向けて共通の目線を持ちやすくなる。また、これまで業歴の短さ等の理由から融資が行き届きづらかった一定のリスクを伴うような事業者も、事業の将来性等に基づき、必要な資金を得やすくなると考えられる。

この点、米国をはじめとする海外では、一括で事業者の全資産（all assets）に対して担保権を設定することが認められ、スタートアップを含めた中小企業融資で活用されている<sup>18</sup>。そこで、我が国においても、事業者の将来取得財産を含めた事業全体に対する担保制度を導入することで、不動産担保や個人保証によらない事業性評価に基づく融資を制度的に後押しするとともに、実行手続をはじめとする諸手続を整備することで、実務上の利便性を図ることが考えられる。

特に、産業構造の変化で工場等の有形資産を持たない産業の重要性が高まっている中、無形資産を含む事業の将来キャッシュフローが見込めるスタートアップ等の企業にとって資金調達の選択肢が増えることは、日本経済の発展のために重要と考えられる。また、成長局面のみならず、事業を見た融資を通じ

<sup>17</sup> 「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会」論点整理2.0

<https://www.fsa.go.jp/singi/arikataken/rontenseiri2.pdf>

<sup>18</sup> 国連（UNCITRAL）のモデル法においても、担保取引に関して、（不動産等を除く）全ての財産を担保の対象とできることが盛り込まれている。

て、経営悪化時の早期支援や、事業再生時の迅速な債権者間調整による資金供給も進みやすくなる。

## ②事業成長担保権の活用イメージ

「論点整理 2.0」では、事業者やベンチャーキャピタル、金融機関等から寄せられた想定事例をもとに、事業成長担保権の具体的な活用イメージを「成長」、「承継」、「再生」の局面ごとに整理している。以下、一部の事例を紹介する。

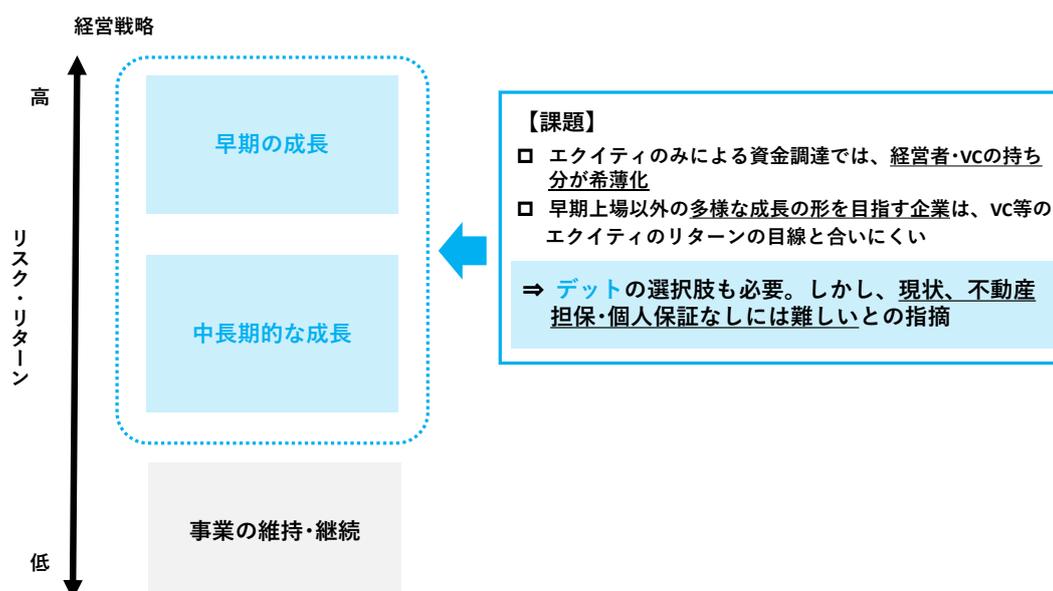
### (ア)スタートアップ等への成長資金供給

(安定的な将来キャッシュフローが見込まれる SaaS<sup>19</sup>企業)

SaaS 企業は、人件費や広告費で足元は赤字でも、顧客基盤の拡大や解約率の低さが見込まれる場合には、安定的な将来キャッシュフローの伸びが期待できる。

現状、不動産等の有形資産を持たない SaaS 企業等のスタートアップは、経営者保証の負担なくしては、融資を受けられない場合が少なくない。他方、エクイティのみによる資金調達では、経営者の持ち分の希薄化等の懸念が生じる。事業の将来性に着目してデットでの資金調達ができれば、経営者の意向に応じて、デットとエクイティを組み合わせ、最適な手法で成長資金を調達できるようになる（図表 35）。

（図表 35）スタートアップ等へのデットファイナンスの拡充



（資料）金融庁

<sup>19</sup> Software as a Service の略。インターネット等を通じてサービスの形で提供されるソフトウェア。

### (イ) 経営者保証に過度に依存しない承継資金供給

(経営者保証の負担を望まない老舗卸売企業の後継者)

古くからの顧客基盤や流通網を有する卸売企業等において、将来性があるにも関わらず、承継時の後継者への保証徴求が障壁となり、後継者を確保できない場合がある。経営者保証とは異なる形で経営者への規律づけが機能することで、価値ある事業を後継者不在のまま廃業に至らせない支援が可能となる。

### (ウ) 第二会社方式における新会社への迅速な追加資金供給

(メインバンクの明確化による迅速な支援を望む食料品製造企業)

技術力や取引先基盤を有する食料品製造企業等、第二会社方式<sup>20</sup>における新会社では、事業に対する理解が深くない取引金融機関が多数存在するほど、債権者間調整のコストが大きくなる。事業の将来性を見出した金融機関がしっかりと支援することで、再生資金を迅速に供給しやすくなる。

## ③米国の融資実務に関する委託調査

前述のとおり、米国等の海外では、全資産 (all assets) に対する担保権 (以下、「全資産担保」という。) の設定が認められ、中小企業融資全般で活用されている。

そこで、我が国の事業者と金融機関双方にとって望ましい制度設計や環境整備の参考とするため、米国の融資・再生実務や銀行の体制について、委託調査<sup>21</sup>を実施し、2022年4月に報告書を公表した。以下、報告書の概要を紹介する。

### (ア) 全資産担保を活用した米国の融資・再生実務の特徴

米国地域銀行へのインタビュー調査を通じて、全資産担保を活用する銀行の融資・再生実務について、以下の特徴が明らかとなった。

- ・ 第1の返済原資である事業キャッシュフローの有無を、最も重要な判断基準としている。
- ・ 全資産担保を通じて事業キャッシュフローをモニタリングするため、経営状況の問題を早期に検知し、事業継続の支援を行うことが可能であり、借り手の経営状況の悪化には、担保権実行に至る前に対応することが一般的である。

<sup>20</sup> 過剰債務を抱える会社において、収益性のある事業を事業譲渡等により会社から切り離し、新会社 (第二会社) に引き継がせ、不採算事業は旧会社に残したまま、旧会社は特別清算や破産等により清算する方法。

<sup>21</sup> 野村総合研究所において、コミュニティバンクを含む米国地域銀行5行を対象に、インタビュー調査を実施。「全資産担保を活用した米国の融資・再生実務の調査」報告書  
<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20220408/20220408.html>

#### (イ)全資産担保を活用した米国銀行の体制の特徴

銀行の組織体制についても我が国の実務とは異なる以下の特徴が見られた。

- ・ 融資担当者は、経営者や財務・経理担当責任者と直接対話を行う融資営業のプロフェッショナルとして育成され、融資以外の商品については、融資担当者から情報の共有を受けた商品別チームが営業を行う。
- ・ 企業規模により異なるが、例えば、顧客がミドルマーケット企業の場合、融資担当者1名当たりの担当社数は、10社から20社程度である。
- ・ コミュニティバンクの融資担当者の平均勤続年数は15年以上で、完済まで契約時の融資担当者が担当することが一般的である。

#### ④今後の取組み

2021年4月より、法務省・法制審議会担保法制部会において、事業成長担保権を含む担保法制の見直しの議論が行われており、引き続き同部会の議論に貢献していくほか、金融庁においても、事業成長担保権の早期制度化に向け、制度設計に係る検討を進めていく。

さらに、事業成長担保権が導入された後、金融機関が適切に活用できる環境・慣行作りのため、我が国との違いも考慮した海外実務の調査分析等も踏まえ、金融機関等の実務関係者とともに、事業の評価実務や融資契約のあり方等について検討を進めていく。

### (iii) 事業再生における債権回収会社との連携・機能の活用

金融機関が窮境にある事業者を支援する際、債務負担を軽減する方法の1つとして、債権回収会社<sup>22</sup>（以下、「サービサー」という。）を活用することが考えられることから、昨事務年度はサービサーの業務フロー等について実態把握を行った。今事務年度も、引き続き、以下を中心にいくつかの金融機関及びサービサー等へのヒアリングを実施した。

- ・ 事業再生支援におけるサービサーの機能の意義
- ・ 金融機関が事業再生支援としてサービサーと連携・機能を活用する利点
- ・ 具体的な連携・活用事例

#### ①事業再生支援におけるサービサーの機能

一般的に、事業者において事業再生が必要な状態、すなわち、これまでどおりの融資等の金融取引を行うこと<sup>23</sup>が困難となっている要因は、収益性と財務の2つの切り口から、いくつかのパターンが考えられる。この各パターンに沿って求められる支援について、以下のような整理が考えられる（図表 36）。

（図表 36）事業再生支援を要する状態と必要な支援

事業再生が必要な状態・要因	求められる支援	サービサーの機能との親和性
事業の収益性が著しく低下しており、現時点では財務的に健全であるが、将来的に財務の健全性を蝕むおそれがあるような状態	<b>PLアプローチによる支援</b> 例えば新規顧客開拓等による売上の拡大、業務の効率化等による費用の圧縮をはじめとした収益性の改善支援が求められる	—
事業の収益性は相応に確保されているが、一時的な損失等によって財務の健全性が毀損しているような状態	<b>BSアプローチによる支援</b> 例えば資本増強や有利子負債の圧縮等をはじめとした財務の健全性の改善支援が求められる	○ DPO機能
事業の収益性が著しく低下しており、財務の健全性も毀損しているような状態	<b>PL/BSアプローチによる支援</b> 収益性と財務の健全性の改善支援が求められる	△ DPO機能 +aが必要

サービサーが行う様々な業務のうち、特定金銭債権の譲受並びにその管理及び回収を行う業務は、債権をその額面金額を下回る時価評価額で買い取り、その後当該買取額以上の回収を行ったうえで、必要に応じて、債務者に当該債権

<sup>22</sup> 「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）。

<sup>23</sup> 本稿「II-2.(2)(iii) 事業再生における債権回収会社との連携・機能の活用」では、「融資契約等の金融取引が困難となった事業者が、再度、金融取引を行うことができる状態になること」を「事業再生」と整理して記載。

を売却するディスカウント・ペイオフ（以下、「DPO」という。）を行うことである。

財務の健全性が毀損している事業者にとって、DPOは、有利子負債が圧縮され再生の契機となるため、サービサーの機能はBSアプローチによる事業再生支援を要するケースに効果を発揮するものと言える。

## ②金融機関が事業再生支援を図るうえでサービサーの機能を活用する利点

事業者に対する事業再生支援を図るうえで、金融機関がサービサーの機能を活用する利点について、ヒアリングでは以下のようなことが聞かれた。

### (ア) 効率的な支援の実現

金融機関が、BSアプローチの事業再生支援を行う場合、債権を直接放棄するには、企業再生税制が適用されるよう準則型私的整理手続<sup>24</sup>を活用することが一般的である。これに対してサービサーの機能を活用することで、より迅速かつ円滑な支援実行が可能となり、さらには、事業者の金銭的負担等も抑制されることで、事業者の理解を得やすいといった効果を生む場合もあり得る（図表37）。

（図表37）準則型私的整理とサービサーとの連携・機能活用

項目	準則型私的整理を活用した債権放棄	サービサーへの売却
時間軸	第三者による事業及び財務の実態調査及びこれを踏まえた事業再生計画の策定が必要であり、金融機関による債権放棄までに相応の時間を要する	サービサーへの売却にあたって第三者による実態調査や計画策定は不要であり、金融機関による売却までに要する時間は比較的短い
他の債権者の協力	債権放棄を伴う事業再生計画の成立には、手続の対象とされる債権者（一般的には全取引金融機関）全員の同意が必要となり、債権放棄に反対する債権者の説得が必要となる	サービサーへの売却は単独で可能であり、一部の少額債権者が売却に消極的であったとしても、その説得を行うことなく、債権売却/DPOによる事業再生支援は可能な場面があり得る
事業者の金銭的負担	事業及び財務の実態調査及びこれを踏まえた事業再生計画の策定が必要であり、外部専門家の費用として、事業者は相応の金銭的負担を伴う	サービサーへの売却にあたって第三者による実態調査や計画策定は不要であり、金融機関による売却にあたって事業者の金銭的負担は生じない
経営者保証債務	債権の直接放棄を行う時は、経営者保証債務の整理が必須となる	金融機関による債権売却時は、保証債権もサービサーに移転し、経営者保証債務の整理は不要 さらにサービサーによるDPO時は、債権買取額以上の回収を得られる限り、経営者保証債務の整理は必須でない

### (イ) リファイナンスを通じた取引の再開の可能性

事業者の債権をサービサーに譲渡した金融機関が、当該事業者の事業再生後にリファイナンスを通じて、再度取引関係を持つことは、制度上、可

<sup>24</sup> 法令等の一定のルールに基づいて行われる私的整理手続であり、代表的なものとして中小企業活性化協議会手続や事業再生ADR手続等がある。

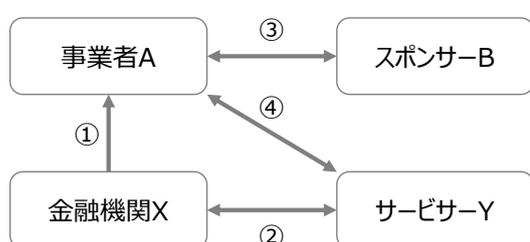
能とされている。ケースによっては金融機関にとって、サービサーを活用することは、前述(ア)記載の債権の直接放棄に係るコストを省きつつ、再生した事業者との実質的な取引関係の維持につながる可能性を持つ。

### ③サービサーとの連携・機能活用の事例

以上の金融機関がサービサーの機能を活用する利点に係る具体的な事例を紹介する。

#### (ア)事例 I

金融機関が、BS アプローチの観点から、サービサーの DPO 機能を活用し、企業の事業再生を図った事例である。



□ 事業者Aは、ゴルフ練習場を運営し、売上高50百万円に対して有利子負債200百万円を抱え、利払い含めてフリーキャッシュフローを創出しているものの元本返済は困難な状態

- ① 金融債権200百万円、一行取引、経営者保証有
- ② XがYに対して金融債権200百万円を売却
- ③ AはBに事業譲渡
- ④ AはYに対して③の事業譲渡代金にて金融債権200百万円の一部を一括弁済し、Yは残債権につき債権放棄
- ⑤ ④の債権放棄にあたり、YはAの経営者が負担する保証債務についても免除

金融機関 X は、金利負担が重く元本返済が滞っていることから取引継続が困難な事業者 A に係る保有債権について、一定の事業キャッシュフローを創出している地域の事業及び雇用の維持の観点から、サービサー Y に対して個別・相対で債権売却を打診した。係る状況を理解し、金融機関 X の事業継続の意向を汲んだサービサー Y は、事業を再生させたうえで金融機関 X からリファイナンスを得る計画で債権評価を行い、債権を譲り受けた。

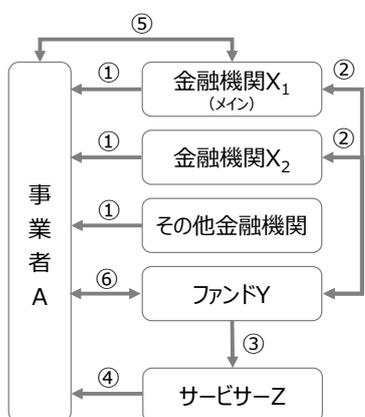
債権譲受後、サービサー Y は事業者 A との間で今後の事業運営についての協議を重ね、事業者 A は、スポンサー B への事業譲渡による事業継続を決断した。

事業者 A は、スポンサー B からの事業譲渡代金の一部をサービサー Y に対する弁済に充て、サービサー Y は残額について放棄した。スポンサー B のもとでの事業継続による再生を果たした。

なお、債権売却に伴い、経営者保証債権も移管されたが、サービサーは債権放棄にあたり、当該経営者保証債権を行使していない。

## (イ)事例Ⅱ

金融機関が、PL/BS アプローチの観点から、サービスの DPO 機能も活用しつつ、企業の事業再生を図り、さらには、その過程でリファイナンスによる取引再開を実現させた事例である。



□ 事業者Aは、家具製造業を運営し、売上高650百万円に対して有利子負債1,100百万円を抱え、大幅な債務超過であるとともに、フリーキャッシュフローもほぼ創出できていない状態

- ① 金融債権1,100百万円、複数行取引、経営者保証有
- ② X<sub>1</sub>及びX<sub>2</sub>がYに対してその有する金融債権800百万円全額を売却（その他金融機関は抜本的な金融支援には代表者の交代必要と考え、協力得られず）
- ③ YはZに②の債権の管理・回収を委託
- ④ Zは外部専門家と協働し、Aに対して販路開拓等の指導を実施し、一定の収益改善を実現
- ⑤ X<sub>1</sub>はAにリファイナンス資金を融資
- ⑥ Aは⑤の融資金にてYの債権の一部を一括弁済し、Yは残債権につき債権放棄
- ⑦ ⑥の債権放棄にあたり、YはAの経営者が負担する保証債務についても免除

メインバンクである金融機関 X<sub>1</sub> は、収益性が低下し、過剰な有利子負債を抱えているが、地域の伝統ある事業者 A の事業を再生し継続させていく観点から、現経営者の続投を前提に、債権放棄を含めた事業再生支援が必要と判断した。

しかしながら、その他の金融機関と、債権放棄にあたっての現経営者の対応に関して折り合いがつかず、全金融機関の足並みを揃えることが困難な状況であった。

そこで、金融機関 X<sub>1</sub> は、サービス Z と協働するファンド Y<sup>25</sup> に個別・相対で債権を売却した。ファンド Y・サービス Z はその他の金融機関のうちの金融機関 X<sub>2</sub> の債権も買い取った。

サービス Z は、事業の収益性の改善に知見を有する外部専門家を事業者 A に紹介し、当該外部専門家と協働して、収益性の改善に向けた施策の指導を実施するとともに、金融機関 X<sub>1</sub> とも協力して販路開拓の支援を行った。そのうえで、金融機関 X<sub>1</sub> が、事業者 A にリファイナンスを実行し、事業者 A は当該資金の一部をファンド Y・サービス Z に弁済し、残額の免除を受けた。

なお、債権売却に伴い経営者保証債権も移管されたが、ファンド Y・サービス Z は債権放棄にあたり、当該経営者保証債権を行使していない。

<sup>25</sup> 金融機関 X<sub>1</sub> を含む当該地域の金融機関等が出資をして組成したファンド。なお、ファンドは、債権管理回収業に関する特別措置法上の特定金銭債権を買い受けることができるが、その管理及び回収を業として行うことは法律上できないことから、サービスへの債権管理回収業務の委託が必要となる。この場合、ファンドは意思決定者としての地位を有する一方、実際の債権の管理及び回収に係るオペレーションはサービスが担っており、実質的には両者を一体的に捉えることができる。

### (3) 金融仲介機能の拡がり

様々な環境変化により、企業が事業活動を図るうえで抱える課題やニーズが多様化している中、今後益々、金融機関の金融仲介機能も、単なる資金繰り支援に留まらない、企業のBS上の負債から資産につながるような、本業を支援できる付加価値の高い機能への拡がりと取組みが求められる。

本業の支援は、経営者との対話を通じ事業性や課題等の共通理解を深めるだけでなく、課題解決に向けた具体的な経営支援サービスの提供が必要となる。

ここでは、地域金融機関による取引先へのデジタル化支援、経営人材のマッチング支援を採り上げ、把握した実態と金融庁の取組みを紹介する。

#### (i) 地域金融機関による取引先へのデジタル化支援

##### ①背景

中小企業の生産性向上を実現するうえで、IT化・デジタル化（以下、「デジタル化」という。）の重要性が高まっている。デジタル化の支援を行うICTコンサルティングサービス（以下、「ICTコンサル」という。）は、各地域のIT企業をはじめ、様々な企業が提供しているが、足元では、地域金融機関においても広がりがつつある。

金融庁では、面的・一体的な地域の中小企業のデジタル化を推進するため、地域金融機関に対し、政府全体のDX関連施策についてオンライン説明会<sup>26</sup>を開催したほか、2021年11月に施行した改正銀行法により、デジタル化支援に関する規制緩和を行うなど、環境整備も進めてきた。

さらに、中小企業のICTコンサルへのニーズや地域金融機関による取引先へのデジタル化の支援状況等を把握するため、中小企業へのアンケート調査や関係者へのヒアリングを実施した。

##### ②企業ニーズの把握

中小企業のデジタル化へのニーズについて、「企業アンケート調査」を通じて把握した<sup>27</sup>。まず、デジタル化の実施状況や関心度合いについて尋ねたところ、「実施・推進している」又は「関心がある」と回答したのは、企業規模によらず8割超となった（図表38）。

また、「全社的もしくは部署単位でIT化やデジタル化を実施・推進している」

<sup>26</sup> オンライン説明会概要

【対象】全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会に加盟する金融機関、農林中央金庫

【説明施策】

・経済産業省（中小企業庁）：IT導入補助金/事業環境変化対応型支援推進事業/地域DX促進活動支援事業/地域デジタル人材育成・確保推進事業

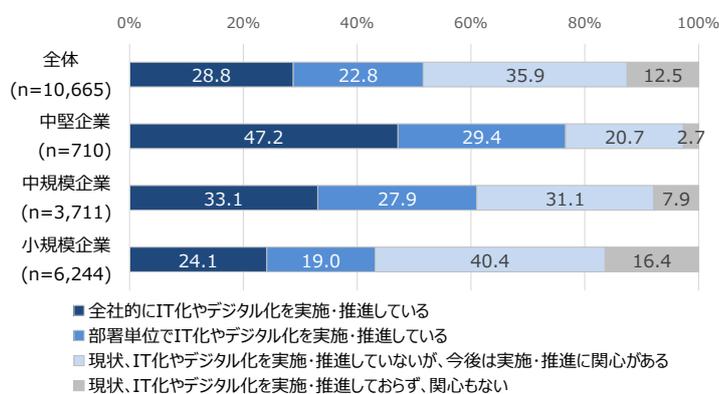
・総務省：デジタル活用支援推進事業

<sup>27</sup> 本稿「Ⅱ-2.(1)(i)ポストコロナを見据える地域企業の期待～企業アンケート調査～」参照。

と回答した企業が 51.6%である一方、小規模企業に限定すると、過半が「IT化・デジタル化を推進していない」と回答した。

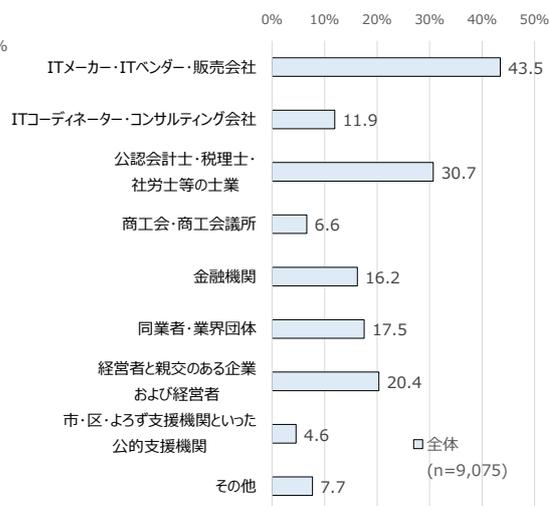
さらに、デジタル化の相談相手について調査したところ、「ITメーカー、ITベンダー・販売会社」や「公認会計士・税理士・社労士等の士業」が高い水準であったが、金融機関と回答した企業も 16.2%と一定程度存在した（図表 39）。

（図表 38） IT化・デジタル化の実施状況や関心度合い



（資料）金融庁

（図表 39） IT化・デジタル化の相談相手（複数回答）



（資料）金融庁

### ③関係者へのヒアリング結果

地域金融機関の取組みを多角的に把握するため、ICT コンサルに関するヒアリングを実施した。具体的には、2021年10月から2022年6月にかけて、ICT コンサルを実施する地域金融機関や協業先（システム会社・テック企業）、地域金融機関からデジタル化支援を受けた中小企業等、約 30 社に対し、サンプルヒアリングを実施した。

地域金融機関による取引先へのデジタル化支援は、顧客のニーズ、金融機関の規模・特性等に応じて様々であったが、提供サービスや実施体制等により、主に3つのパターンに分類出来ると考えられる（図表 40）。

(図表 40) 地域金融機関による取引先への IT 化・デジタル化支援 3つのパターン

	ビジネスマッチング型	ICT コンサルティング型	総合コンサルティング型
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のニーズ・課題に応じて協業先を紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務ヒアリングを実施し、最適な ICT ツールのプランニング及び導入を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT コンサルに留まらず、幅広いコンサルティングメニューを提供</li> </ul>
主な期待	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関の実施が容易</li> <li>中小企業にとって導入コストが低いサービスが大宗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者の課題について、時間をかけてヒアリングするため、顧客満足度が総じて高い</li> <li>導入時における補助金等、周辺環境の整備が進んでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT コンサルを端緒に、他のコンサルティングサービスへと展開可能であり、収益機会が多様化する</li> </ul>
主な課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機関の収益性が低い</li> <li>企業のニーズが不明確な場合、最適なサービスの紹介が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状工数に比して手数料が低廉なため、単独では収益化が難しく、顧客の状況に合わせて協業先の紹介に留めるなどの工夫も必要</li> <li>金融機関における専門人材の育成にハードルがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のデジタル化支援においては、顧客の状況に合わせて協業先の紹介に留めるなどの工夫も必要</li> <li>ICT 以外も含めた専門人材の育成にハードルがあり、コンサルティングメニューを幅広く揃えるコストが大きく、質の確保も容易でない</li> </ul>

### (ア) ビジネスマッチング型

ビジネスマッチング型は、数十から数百の IT ベンダー・テック企業等の協業先と業務提携を行い、取引先のニーズ・課題に応じてマッチング先を紹介するとともに、主に紹介先から手数料を得る形態である。金融機関の実施に向けたハードルは低いため、ICT に限らず様々なサービスについて行われている。

企業のニーズが明確である場合や、導入に要する工数の少ないサービスを導入する場合、スムーズなデジタル化の推進が可能となる。他方、企業のニーズが不明確である場合、数多くの選択肢の中から最適なサービスを紹介することが困難になる。

また、中小企業がデジタル化を本格的に推進する際には、導入にあたり、システム会社等との丁寧な調整を要するが、地域金融機関がこの導入プロセスに関与していないケースが多く見られた。

他方、これらを踏まえ、取引先に SaaS<sup>28</sup>を OEM<sup>29</sup>で提供することで、導入後の支援までフォローを行う金融機関も見られた。中小企業が DX へと一足飛びに進んでいくことは難しいが、その入口として、オンラインでのビジネスマッチングやホームページ作成、金融機関の担当者とチャット等ができるサービスを提供していた。

<sup>28</sup> Software as a Service の略。インターネット等を通じてサービスの形で提供されるソフトウェア。

<sup>29</sup> Original Equipment Manufacturer の略。地域金融機関では、IT 企業等の提供する SaaS について、金融機関名を冠して取引先へ提供する形が見られる。

- 中小企業へのヒアリングで聞かれた声
  - ・ オンライン型ビジネスマッチングサービスを利用しているが、銀行を介したサービスであるため、ビジネスマッチング先の企業も含めて安心感がある。
  - ・ サービス紹介だけでなく、導入時の支援やアフターフォローに関して銀行に問い合わせができるのは良かった。今後は活用方法や他社事例等を紹介してもらえると嬉しい。
  - ・ 金融機関とのやり取りは、これまで平日の日中に電話で行っていたが、チャット機能を介して必要資料の送付や質問が出来るようになったことで、効率化が図れている。

### (イ)ICT コンサルティング型

ICT コンサルの専担部署や専門の子会社を設立し、取引先のデジタル化支援に取り組む地域金融機関も見られる。こうした金融機関では、取引先のニーズ・経営課題のヒアリングに留まらず、業務の棚卸しや適切なクラウドサービス・IT ベンダーの選定といった、デジタル化に向けた企画・立案業務を実施している。また、サービスやシステムの導入段階では、IT ベンダーとの打合せへの同席等により、取引先と IT ベンダーとの円滑なコミュニケーションを側面支援している。

一方、金融機関にとっては、ICT コンサルを行う専門人材の育成等が課題となる。このような専門人材は、金融機関内部には少ないため、システム関連会社等との人事交流や IT 企業が提供する研修プログラムへの参加等により、ノウハウの蓄積と体制の充実を図る金融機関も見られた。

また、専担部署を配置し、デジタル化支援に取り組む金融機関の中でも、事業全体に占める ICT コンサルの位置づけは様々である。

例えば、関連会社に業務を切り出し、中長期的に ICT コンサル事業単独で収益を上げることを企図する金融機関がある一方、地域貢献の一環として、商圏内の企業へ ICT コンサルを行う金融機関もある。

いずれの場合も、事業開始時期が比較的最近であり、また取引先に求める手数料水準が低廉であることから、現状、単一事業としての収益化に至っていないケースが多く見られた。加えて、一件当たりに要する工数も、ビジネスマッチングに比して多く、年間の支援件数が数件から数十件程度という地域金融機関が大宗であった。

- 中小企業へのヒアリングで聞かれた声
  - ・ メインバンクとしての付き合いが長いため、当社の事業や業務への理解が深く、スムーズにデジタル化を進めることが出来た。また、ソフトを導入する際、関連する補助金を紹介してもらい、導入コストを抑

えられた。

- ・ 銀行が ICT コンサルを行っているという聞いて相談をした。課題の洗い出しのヒアリングを実施してもらい、優先順位を決めて取組みを進めている。毎月手数料を支払い、IT 顧問のような形で入ってもらっており、会社の一部署のような距離感で伴走支援してくれている。

#### (ウ) 総合コンサルティング型

デジタル化支援に留まらず、幅広いコンサルティングメニュー（人事コンサルティング、M&A 等）を提供する地域金融機関も見られる。取引先への具体的な支援プロセスは似通っているものの、解決策を ICT コンサルに限定していない点の特徴である。

例えば、ICT コンサルを強みとしていた地域金融機関が、子会社の設立に併せて総合コンサルティングに業態を変更し、企業の経営戦略立案を中心としながら、様々なコンサルティングメニューにつなげているケースも見られた。

しかし、ICT も含めた幅広いコンサルティングメニューを用意する場合、それら全てを高い質で提供するリソースを確保することの難しさも、ヒアリングからは窺われた。自社においてどこまで実施し、どの部分を外部に任せるとするのか、どのように企業へ伴走支援していくかを明確にすることも重要であると考えられる。

#### ➤ 中小企業へのヒアリングで聞かれた声

- ・ ICT コンサルだけではなく海外販路の拡大等のコンサルティングを依頼している。ICT コンサルでは、業務理解が深く、IT 企業との橋渡しをうまくやってくれている。海外販路拡大のコンサルティングでは、まだ満足のいく結果に至っていないが、今後に期待したい。
- ・ 金融機関の担当者の商流への理解が深く、コミュニケーションが取りやすい。ICT だけでなく、金融機関に相談すると様々な提案をもらえる。足元は、人事コンサルティングも含め支援を受けている。

#### ④ 今後の課題

デジタル化支援に限らず、地域金融機関が提供するコンサルティングサービスでは、取引先のニーズや経営課題を把握し、適切なサービスの提供を行うことが重要となる。ICT コンサルを実施する地域金融機関の中には、顧客が記入する「課題チェックシート」を用意し、課題把握を行うところもあった。

また、取引先への事業性評価等を通じ、事業全体を把握したうえで、デジタル化の課題に対応できる金融機関は、他の業種の ICT コンサルにない強みを持っており、ICT コンサルを受けた企業からは、商流や事業内容への理解度の高

さについて、金融機関へのポジティブな評価が聞かれた。加えて、コンサルティング以外で、中長期的な関係性を継続する金融機関への信頼感もその一助となっていると考えられる。

現時点で、地域金融機関の多くが、デジタル化支援を本格的に始めたばかりであり、収益化につながっていないケースも散見される。しかしながら、顧客の課題に向き合い、価値のある提案を通じて信頼を得ていくことで、今後、収益化や顧客との新しいビジネスへつながっていくことも期待される。

## (ii) 経営人材マッチング支援の促進

前述の「企業アンケート調査の結果<sup>30</sup>」にも示されるように、企業が金融機関から受けたいサービスとして「経営人材の紹介」ニーズが高まっている。政府としても、地域企業の生産性向上やポストコロナの地域経済の活力ある回復につなげるため、地域金融機関による人材マッチングに関する取組みを後押しすべく、人材マッチングの担い手、人材の受入企業及び求職人材への支援や働きかけに取り組んでいる。

### ①人材マッチングの担い手への支援・働きかけ

#### (ア) 先導的人材マッチング事業

監督指針改正（2018年3月）により、地域金融機関等において取引先企業に対する人材紹介業務が可能であることが明確化されてから約4年が経過し、経営改善支援サービスの一環として、多くの地域金融機関が取引先企業への人材マッチングに取り組んでいる。

地域での人材マッチングのマーケットを創出し、地域への人材還流を通じた地域企業の成長・生産性向上、地域経済の活性化を実現するため、2020年度から内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局（内閣府地方創生推進室）では「先導的人材マッチング事業」を開始している。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。

60コンソーシアムが参画した初年度の2020年度は、地域金融機関はコロナの影響による資金繰り対応を最優先に行いながらも、658件の補助金交付の対象となる人材マッチングを成立させた。事業2年目となった2021年度は、主に第二地方銀行の申請が増加し、合計81のコンソーシアムが参画した。参画機関数の増加だけでなく、人材マッチングに係る事業ノウハウや、事業性評価等による地域企業の経営課題や人材ニーズの調査・分析能力の向上・高度化の動きが見られた結果、成約も堅調に推移し、補助金対象の人材マッチングは2020年度の約2.5倍にあたる1,622件となった。

本事業は2022年度も継続中である。協同組織金融機関での裾野の拡大の動きもあり、3年目は2022年6月時点で100のコンソーシアムが採択されている（巻末資料1）。

#### (イ) 地域金融機関における特徴的な取組み

さらに、地域金融機関から、取引先企業の人材の課題に対応するための創意工夫の事例も聞かれた。

<sup>30</sup> 本稿「II-2.(1)(i)ポストコロナを見据える地域企業の期待～企業アンケート調査～」参照。

### (人材提案型のマッチングを行っている事例)

求人ニーズありきではなく、地域企業の課題解決に資するスキルを持つ人材にあらかじめ目を付けておき、企業に対して「こういった人材がいます。」と課題に対するソリューションとして人材を提案することで、求人ニーズを顕在化させ、成約率を上げている。

### (リピート案件を獲得している事例)

人材マッチング等を通じて企業とリレーションを構築しておくことで、以前、人材を紹介した企業から、再び新たな求人ニーズを得ることができている。外部人材の採用に理解のある企業が増えていくことで成約までスムーズに進められる案件の増加が期待される。

### (「人」に関わるソリューションを一体運営している事例)

人材マッチングサービスと並んで人事コンサルティングや研修サービスを一体で運営し、「人」に関わる支援サービスを併せて提供している。研修は企業ごとのオーダーメイドにも対応し、複数企業を対象とした社長の後継者向けの集合型研修では、参加者同士の横のつながりも生まれている。

## ②人材の受入企業及び供給側への支援・働きかけ ～地域企業経営人材マッチング促進事業～

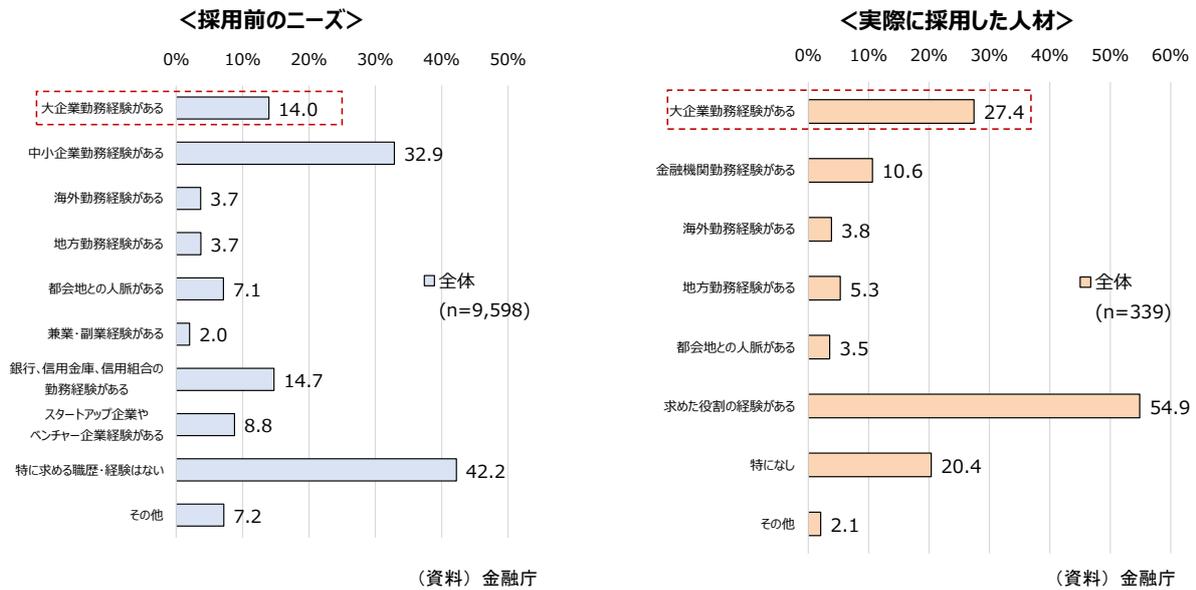
以上のように、地域における人材マッチングの取組みは拡大しており、人の流れは生まれつつある。

こうした中、「企業アンケート調査の結果」では、人材を採用していない中小企業の経営人材ニーズと、実際に採用した人材<sup>31</sup>との間にギャップが存在していることが読み取れる(図表41、42)。経営人材に求める職歴・経験では、採用前は「大企業勤務経験がある」は14.0%に留まる一方、実際に採用した人材では27.4%と上がっている。人材を採用していない段階では「大企業勤務経験」へのニーズは必ずしも高くないものの、実際に採用活動を経ると大企業勤務経験のある人材が採用されている様子が窺われる。

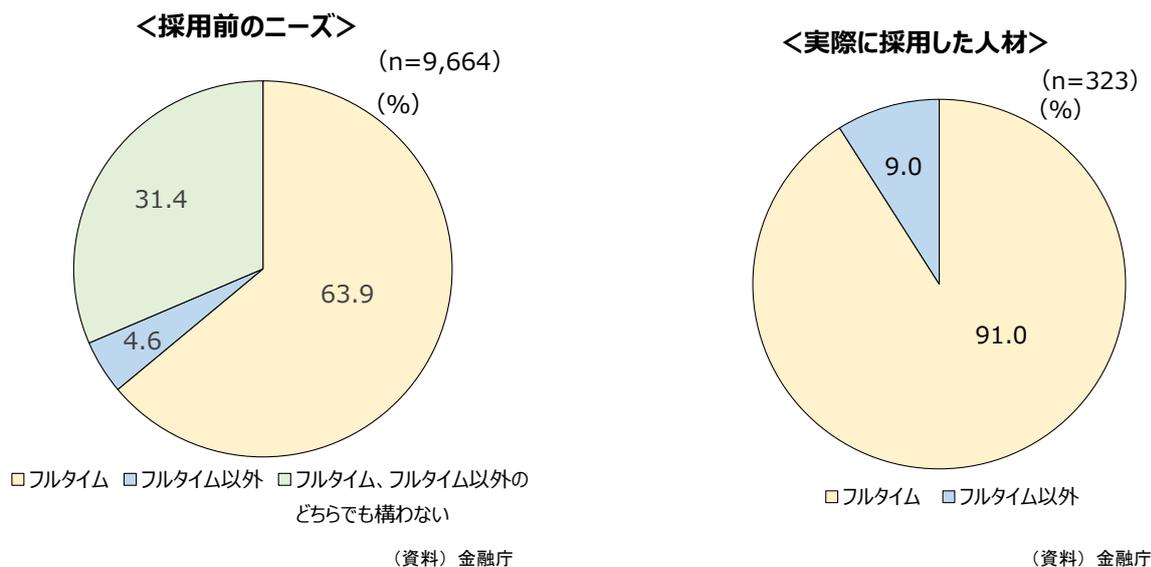
なお、採用形態に関しては、人材採用前のニーズでは、36.0%の企業が「フルタイム以外」又は「フルタイム、フルタイム以外のどちらでも構わない」と回答しているものの、実際の採用では「フルタイム以外」は9.0%に留まっていることから、フルタイム以外での人材活用の拡大余地があることが読み取れる。こういったギャップを埋めるため、地域企業が真に必要とする人材の供給や多様な形態での人材確保を後押しすることが求められている。

<sup>31</sup> 「企業アンケート調査の結果」(2021年8月31日公表)参照。  
<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryou/questionnaire/210830/01.pdf>

(図表 41) 経営人材に求める職歴・経験 (複数回答)



(図表 42) 経営人材の採用形態



このような問題意識のもと、金融庁では「地域企業経営人材マッチング促進事業」を2020年度から開始している。本事業は、大企業から地域の中堅・中小企業への新しい人の流れを創出し、転籍、兼業・副業、出向等、様々な形態での地域企業の経営人材確保を支援するため、REVICに大企業人材と地域企業をつなぐ人材プラットフォーム「REVICareer (レビキャリア)」を整備するとともに、レビキャリアを活用して経営人材を採用した地域企業に対する一定額の給付やレビキャリアに登録された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、地域金融機関による人材マッチングを推進するものである。

外部人材を採用することに慣れていない地域企業では、給付金を人材採用に向けた体制整備や人材への給与等に活用することで、採用の目線を広げることが期待される。また、研修・ワークショップを通じて、大企業の人材が地域企業の経営人材として必要なマインドセット・スキルセットを醸成することで、大企業と地域企業間の働き方や考え方等のギャップの解消も期待される。

レビキャリは、2021年10月に、地域金融機関から登録人材を閲覧して人材マッチングに活用できるようになり本格稼働した。2022年6月時点で、大企業の登録は、銀行・証券会社・商社・保険会社・電機メーカー・化学メーカー・鉄道会社等、多岐にわたる人材の登録が進みつつある。地域金融機関は、金融機関本体のほか、子会社やグループ会社での登録、提携人材会社と連携した登録を含め約90の地域金融機関が利用を開始している。実際に大企業人材とレビキャリ上でのメッセージのやり取りが行われており、マッチングに向けた具体的な動きも見られている。

本事業の開始後、大企業や地域金融機関から寄せられた意見・要望を踏まえ、主に以下の3つの制度拡充を行っている。

- ・ 2022年1月、レビキャリの機能について、地域企業の求人情報を地域金融機関が登録し、大企業側が閲覧できるよう機能を拡充
- ・ 多様な形態でのマッチングを後押しするため、2022年2月から、地域企業への給付の対象を従来の転籍型でのマッチングに加え、兼業・副業、出向も対象とするよう制度を拡充
- ・ 2022年3月から、主に出向のアレンジでの活用を念頭に、求職者や求人情報を前提とせず、大企業人事部等と地域金融機関の人材マッチング担当部署との間のコンタクトも行えるよう、担当者の連絡先情報を両者間で共有する枠組みを導入

地域企業の人材確保、地域経済の活性化に向けて、レビキャリの利用促進等をはじめとして、地域金融機関による人材仲介機能の発揮や人の流れの創出を後押ししていく（巻末資料2）。

## (4) 金融仲介機能の拡がりを支える組織運営

### (i) 客観的な自己評価による取組み高度化の後押し

金融機関が自身の経営理念や事業戦略等を実際の業務に反映し実現させていくためには、組織における取組みや得られた成果を客観的に評価・点検し、見直すべき点に対して、必要かつ効果的な改善を図っていく組織的運営が重要となる。

特に昨今、地域企業が抱える課題やニーズの多様化に伴い、地域金融機関の業務も多様化が図られ、必要な組織運営も、融資業務に留まらない、多岐にわたる業務の目標、施策と成果との相互の関連づけ等を要するなど複雑化している。

こうした観点を踏まえ、金融庁では、2016年9月に「金融仲介機能のベンチマーク」<sup>32</sup>を策定・公表した。これまでも、この趣旨の理解・浸透を図るとともに、金融庁の取組みのあり方を見直す観点から、いくつかの金融機関との議論を重ねてきたが、昨事務年度の示唆<sup>33</sup>、さらには、

- ・ 当局との金融仲介業務に係る対話では、個々の施策や成果の良し悪しに終始するのではなく、全体を俯瞰し、経営の目標や施策の背景・趣旨等を互いに共有したうえで、どのような金融仲介機能が発揮できているのかを対話することが有効ではないか

との金融機関の声を踏まえ、今般、当局と金融機関との間で、様々な取組みと期待する効果の相互の関係性等を構造的に整理し共有するイメージ・考え方を示したフレームワークを試作した(図表43、巻末資料3<sup>34</sup>)。

このフレームワークは金融機関との対話等を通じて柔軟にブラッシュアップされるものであること、金融機関のビジネスモデルはリテールビジネスや有価証券運用、業務範囲規制の緩和を活用した創意工夫等、広範にわたるものであり、このフレームワークで網羅しきれないものに留意する必要がある。

なお、「金融仲介機能のベンチマーク」の55の指標は、各金融機関が客観的な自己点検等を行うにあたり、必要な項目選定の参考に供するものであることから、計数についての定期的な当局への報告は、2022年3月末分以降、求めないこととした。

<sup>32</sup> 「金融仲介機能のベンチマークについて～自己点検・評価、開示、対話のツールとして～」(2016年9月公表)

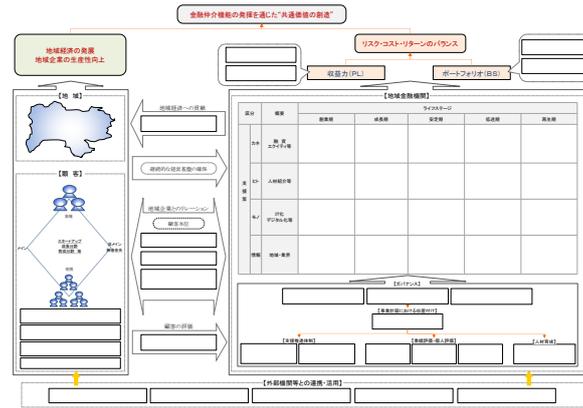
<https://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>

<sup>33</sup> 「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」(2021年7月8日公表)18ページから19ページ参照。

<https://www.fsa.go.jp/news/r2/ginkou/20210708/01.pdf>

<sup>34</sup> 参考として、「金融仲介機能のベンチマーク」の55の指標を、フレームワークにあてはめたものについて巻末資料4を参照。なお、これはフレームワークの趣旨の理解に資する観点から作成したもので、全項目を埋めること等を目的としたものではない点に留意が必要。

(図表 43) 金融仲介機能のフレームワーク



(資料) 金融庁

### ①地域銀行との対話

金融機関が組織における取組みや成果を、客観的に評価・点検し改善を図っていく組織的運営を通じて、自身の経営理念や事業戦略等を実現させていけるよう、ひとつの地域銀行との間で対話を実践した。

#### (ア)対話のプロセス

- a) まずは、当局において、当行の経営理念や事業戦略を事前に理解することが重要と考え、中期経営計画に掲げられた目標や施策等を「金融仲介機能のフレームワーク」に落とし込み、全体像を「見える化」した。
- b) 次に、この全体を俯瞰しながら、中期経営計画に掲げられた目標や施策の関係性等に着目し、背景や趣旨、進捗の把握の仕方を含む具体的実践方法等の対話の着眼点を整理した。
- c) 実際の対話では、当局が「見える化」した全体像の整理と理解が、当行の認識と齟齬がないかすり合わせたうえで、中期経営計画の背景・趣旨、具体的実践方法等に係る着眼点について、当行の考え方や取組状況、課題認識を丁寧に聴くことに注力した。

#### (イ)対話によって得られた示唆

- a) 中期経営計画の背景・趣旨、個々の施策の意図や施策のつながりについて、一貫した流れに基づく共通理解が図られ、今後の対話において、深めていくべき点を明確化できた。その際、当行から、前述(ア)の a)の、フレームワークを活用し事前に全体像が「見える化」され、これを共有したことが効果を発揮した旨の意見を得られた。
- b) 自身の持続的な経営に向けて、営業基盤である顧客への付加価値提供や地域経済の発展への貢献を掲げ、様々な施策を推し進めている中で、実態をどのように捉え把握しているか、その考え方も含めて共有した。この結果、

- ・ 自身が掲げる持続的な経営と地域・顧客との位置づけ・関係性
- ・ 安定的な顧客基盤の構築に向けた具体的な取組み
- ・ 地域・顧客とのリレーションの実態

等、今後対話する際の、更に理解を深めていきたいポイントを具体的に認識し合うこととなった。

このほか、当行から、

- フレームワークは、当局との対話だけでなく、社外取締役を含めた経営陣から営業店の職員に至る、金融仲介の取組みやその目的についての共通理解の醸成にも活用できるのではないか。
- 特に、日々目の前の業務に追われがちな営業店の職員に、自身の行う業務が銀行全体の金融仲介業務にどのように位置づけられ、地域・顧客にどのようにつながっていくのかを浸透させるうえでも有効ではないか。

といった意見も得られた。

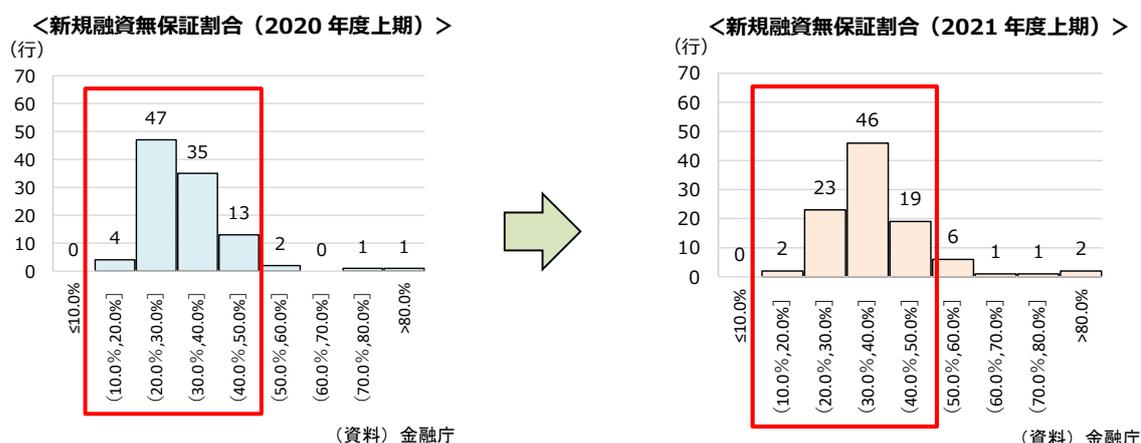
## ②金融仲介機能の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）の一覧化

金融庁は、金融機関の取組みの「見える化」を通じて、担保・保証に過度に依存しない融資等を促す観点から、2019年9月に設定した「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」について、主要行等及び地域銀行の公表状況等を半年に一度取りまとめ、公表している。

直近2022年3月に公表した2021年度上期<sup>35</sup>（2021年4月から同年9月末）における地域銀行のKPIの状況は以下のとおりである。

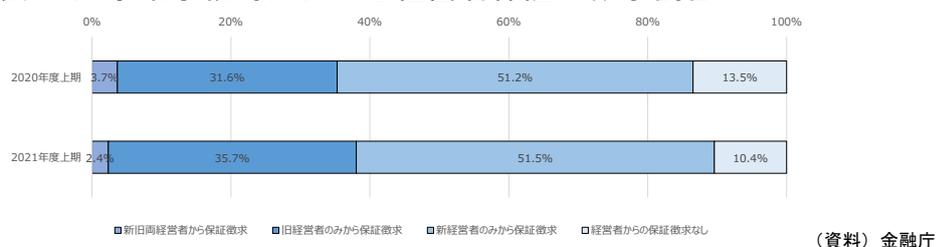
- ・ 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（以下、「新規融資無保証割合」という。）の地域銀行平均は37.2%であり、前年度同期比4.8%pt上昇した。また、新規融資無保証割合の分布状況についても、経営者保証に依存しない融資姿勢への進展が窺われた（図表44）。

（図表44）新規融資無保証割合の分布



- ・ 事業承継時（経営者の交代時）における経営者保証の徴求割合について、「新旧経営者から保証徴求」の割合は2.4%と前年度同期比1.3%pt低下している一方で、「経営者からの保証徴求なし」の割合は10.4%と前年度同期比3.1%pt低下している（図表45）。

（図表45）事業承継時における経営者保証の徴求割合



<sup>35</sup> 「成長戦略フォローアップ」（2019年6月21日公表）を踏まえ、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）」を設定。

金融庁ウェブサイトで、各金融機関のKPI及びウェブページアドレスを一覧化し、公表している。2020年10月に2019年度下期分（2019年10月から2020年3月末）を公表してから今般で4回目。

### <コラム③> 協同組織金融機関との対話

協同組織金融機関が、会員・組合員間の相互扶助の理念のもと、顧客のニーズに応じた支援を通じて地域経済の発展へ貢献し、自らも持続可能な経営を確立していけるよう、当局では協同組織金融機関との間で探究型対話を実施している。今事務年度も、各地域・組織それぞれの特性を踏まえつつ、金融仲介機能の発揮状況について対話を実施した。

#### ➤ 中長期的な視点に基づく自律的な取組みにつながった事例

ひとつの財務局は、熾烈な競合環境の中で、シェアを堅持し続けられる安定的な経営基盤を有する信用金庫と、取引先企業への金融仲介機能の発揮に加え、地域経済の活性化に貢献する取組みの強化等、将来に向けた持続可能なビジネスモデルの構築の一助となることを目指し、探究型対話を実施した。

まず本部・営業店職員との対話を通じて、

- ・ 事業者の課題解決にあたり、本部・営業店が一体となって解決策を検討し、より実効的な支援につなげていることが、個々の事業者との信頼関係を醸成し、顧客基盤の強化に寄与していること
- ・ 他方、経営の根幹をなす経営計画等について、組織内部での理解・浸透が十分ではなく、経営計画と各営業店における方針が乖離しているといった課題があること

等を確認した。

こうした気づきをもとに経営陣等との対話を行った結果、対話を通じて当局と共有した課題の重要性について当金庫内で共通認識が生まれ、当金庫の目指すべき方向性について組織内部での理解・浸透を図るため、具体的取組みに係る議論が進められることとなった。

#### ➤ 新体制における円滑な業務運営につながった事例

ひとつの財務局は、経営陣の交代により新体制となった信用金庫と、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組みを期待し、探究型対話を実施した。

まず本部・営業店職員との対話を通じ、当金庫の強み・弱みや、人員配置・業績評価のあり方、営業店への本部のサポート状況、経営陣のリーダーシップの発揮状況、経営理念や経営計画の浸透状況等について職員の声を把握した。

以上を踏まえ、役職員一丸となった業務運営をテーマに設定したうえで役員等との対話を実施したところ、各種施策への営業店の認識が必ずしも十分でなく、その要因の1つが、役員・本部職員と営業店職員とのコミュニケーション不足にあるなどの気づきが得られた。

現状、当金庫では、営業現場の声を各種施策に反映させるため、理事長自らが率先して営業店職員との意見交換を実施したり、担当部が職員研修や新商品等に関する営業店向けアンケートを実施するなど、様々な動きの発現につながっている。

## (ii) 兼業・副業の有用性

近年、金融機関の職員に求められる役割は、従来の事務の正確性に限らず、事業者支援の多様化が進む中、必要性という観点からも、取引先との間で事業について共通理解を深め、融資以外の事業者支援（デジタル化、人材マッチング等）や、金融機関の経営基盤である地域の活性化への貢献等、多様化している。こうした中、新しい知見の獲得や多様な価値観の共有を通じて職員の成長を促す方策として、金融機関の職員による兼業・副業が活用できると考えられる。

金融庁では、地域金融機関の兼業・副業を可能とする環境整備に向け 2021 年 6 月 23 日付で「『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」を金融機関等に対して発出したが、今般、これも踏まえつつ、地域金融機関向けに職員の兼業・副業について実態調査<sup>36</sup>を行った。

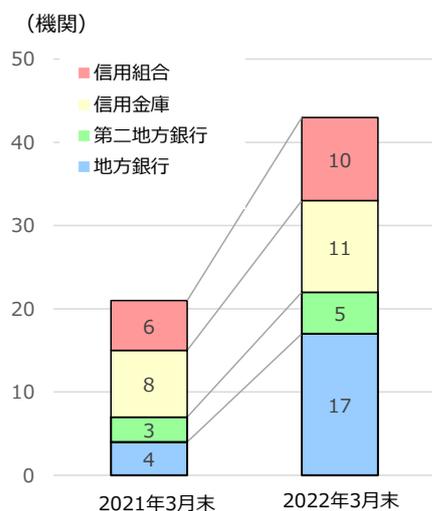
### ① 兼業・副業制度の導入状況等

#### (ア) 兼業・副業制度の導入状況

兼業・副業制度を導入している地域金融機関は、2021 年 3 月末の 21 機関から、2022 年 3 月末には 43 機関へ増加している（図表 46）。

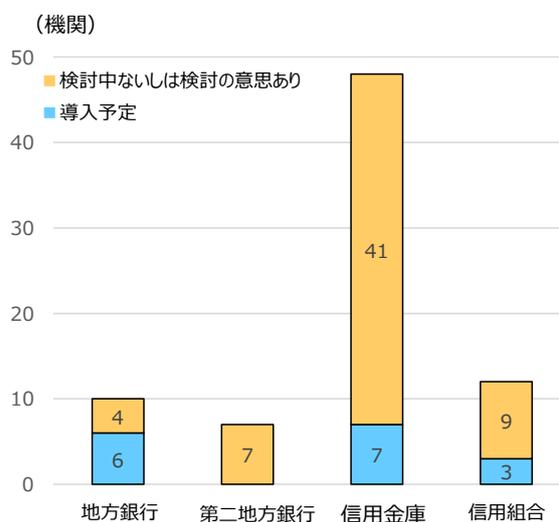
また、未導入の 440 機関では、「導入予定」、「検討中ないしは検討の意思あり」とした金融機関が多数確認された（図表 47）。

(図表 46) 兼業・副業制度の導入状況



(資料) 金融庁

(図表 47) 導入予定等の状況



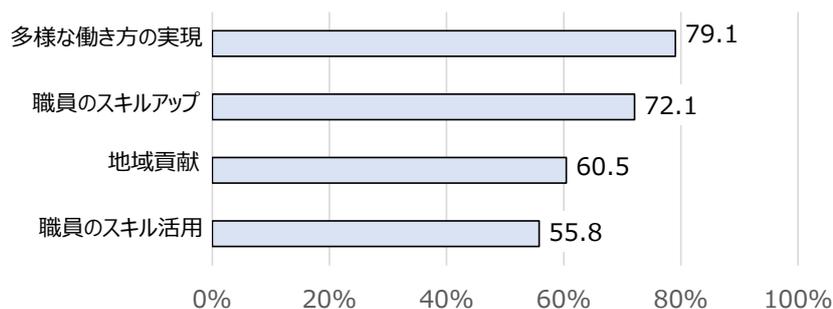
(資料) 金融庁

<sup>36</sup> 地域金融機関 498 のうち、483 機関から導入状況ないしは検討状況を確認。

### (イ) 兼業・副業制度の導入理由

制度を導入している 43 機関の導入理由は、「多様な働き方の実現」が 79.1%で最も高く、次いで「職員のスキルアップ」が 72.1%となっている（図表 48）。

（図表 48） 兼業・副業制度の導入理由（複数回答）

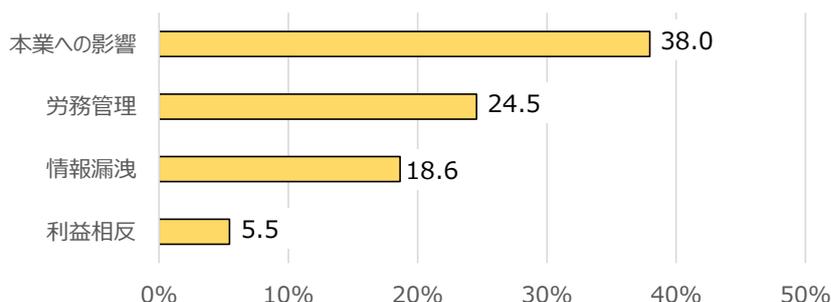


（資料）金融庁

### (ウ) 兼業・副業に対する懸念事項

導入しない理由として、未導入の 440 機関に兼業・副業に対する懸念事項を確認したところ、「本業への影響」（本業が疎かになるリスク）が 38.0%と最も高く、次いで「労務管理」（他社との雇用契約締結に伴う労務管理の負担増）が 24.5%となっている（図表 49）。

（図表 49） 制度未導入の金融機関の兼業・副業に対する懸念事項（複数回答）



（資料）金融庁

## ② 兼業・副業制度の事例等

兼業・副業制度を導入している金融機関のいくつかに対して、以下のように兼業・副業制度導入の背景、懸念事項への対応、兼業・副業制度の事例等について、サンプルヒアリングを行った。

### (ア) 兼業・副業制度導入の背景

兼業・副業制度の検討を開始した端緒として、セカンドキャリア支援、働き方改革への対応、職員の要望等が挙げられた。

- シニア層のセカンドキャリア支援として検討を開始したが、地域貢献、社員スキルの向上等の観点から年齢制限を設けずに導入した。
- 働き方改革に関する政府の一連の動きを受けて、個々の職員の成長や地域貢献に資すると判断し導入した。
- 経営トップが職員との対話を重ねる中で、兼業・副業の解禁を望む声が多数寄せられた。

#### (イ)懸念事項への対応

懸念事項（図表 49）への対応は、おおむね以下のとおり共通していた。

- 本業への影響・労務管理
  - ・ 事前申請の義務付け、内容審査（情報漏洩や利益相反についても確認）
  - ・ 実施形態を個人事業主型に限定（雇用契約を締結する形を認めない）
  - ・ 週又は月単位で、兼業・副業に充てる時間に上限を設定
  - ・ 定期報告を義務付け、実施状況を確認（就労時間等項目は限定的）
- 情報漏洩・利益相反
  - ・ 資格を活用したコンサルティング業務等は営業エリア外に限定（取引先に行くことも禁止）

#### (参考)ひとつの金融機関における兼業・副業の導入事例

社内アンケートにおいて、半数超の職員が兼業・副業に興味又は関心があると回答し、約1割の職員が兼業・副業を希望しているとの結果が出た。

組織としても金融以外の業務へのチャレンジを通じて、職員の成長を後押ししたいとの考えから、2022年1月に兼業・副業を解禁し、職員に対し、1週間のうち平日の1日を兼業・副業に充てることを認めた。

開始から数か月で30件超の申請があり、伝統工芸品の製造、住職、中小企業を対象としたIT導入支援・SNS活用支援といった兼業・副業に職員が従事している。

また、他の金融機関では、指導者不足が懸念される地元スポーツチームの指導といった地域貢献や、営業エリア外での企業支援（保有資格の活用）を通じた個人のスキルアップ、本業は週3日勤務とし、残る2日は他の企業での勤務を可能とするシニア層のセカンドキャリア支援といった様々な取り組みが確認された。

### 3. 地域の課題解決と地域活性化に向けた取組み

#### (1) Regional Banking Summit (Re:ing/SUM)<sup>リンサム</sup>

様々な分野の多様なバックグラウンドを持つ有識者と地域金融機関等の議論を通じ、地域経済の活性化・課題解決、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に資する創意工夫やアイデアの創出につなげることを目的としたイベント「Regional Banking Summit (Re:ing/SUM)」を開催<sup>37</sup>した（2020年度より4回目）。

##### (i) 開催概要・視聴の状況

2022年2月11日から3週間を「Re:ing/SUM ウィークス」とし、週末にオンライン配信で開催した<sup>38</sup>。同時に、視聴者がオンライン上の仮想空間で交流を図れる仕組み（バーチャルネットワーキングスペース）も試行した。

アーカイブ配信を含め、2022年4月末時点、累計9,769アクセス<sup>39</sup>と、地域金融への関心を寄せる多くの様々な方々に視聴された。

##### (ii) 内容の紹介

今回は、特に地域銀行を中心とした金融機関役職員が登壇し、「事業者支援」に留まらない「SDGs・ベンチャー」、「金融教育・金融リテラシー」、「超高齢社会・子どもの貧困問題」等、幅広いテーマについて、多様な有識者と議論を繰り広げた。

##### ①開会挨拶（鈴木 金融担当大臣）

コロナの影響からの日本経済の立て直しには、多方面からの支援が必要だが、特に地域金融機関には、「金融」をはじめに「人材」、「情報」の仲介等、事業者のニーズに沿った機能の発揮が期待される旨を確認した。

##### ②地域銀行のビジネスモデル

###### (ア)顧客・地域とに付加価値をもたらすような金融仲介の実現に向けた組織運営のあり方

地域銀行の経営トップと金融庁幹部が、各行が目指す将来像と実現に向けた取組み、経営の舵取りのポイントや当局との連携のあり方等を議論した。

###### (イ)大企業からの新しい人の流れ～人材マッチングで地域の未来を拓く～

大企業から外部へのキャリア支援、中小企業の人材確保に取り組む有識者

<sup>37</sup> 「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、金融仲介機能の強化の一環として2020年6月より開催。

2020年6月の東京、同年11月の名古屋、同年12月の広島に続き、4回目の開催。

<sup>38</sup> アーカイブ配信 <https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20220125/20220125.html>

<sup>39</sup> 開催当日配信分：累計5,946アクセス、アーカイブ配信分：累計3,823アクセス

と地域金融機関が、人材マッチングの担い手としての地域金融機関への期待等を議論した。

**(ウ)経営改善支援に取り組める金融機関の組織・営業体制における運用上の工夫～米国実務との比較～**

事業再生に携わる有識者が、日米の金融実務界を比較しつつ、事業者支援のノウハウの組織的な継承に向けた人材確保・育成の必要性等を議論した。

**③金融教育・金融リテラシー**

**(ア)超高齢社会の金融サービス**

高齢者の生活支援に取り組む有識者と地域金融機関が、超高齢社会に求められる金融サービスのあり方をテーマに、地域金融機関が福祉や異業種の事業者と連携を図る意義、IT活用の可能性等を議論した。

**(イ)金融リテラシー向上の意義と地域連携について**

金融教育関係者が、子どもへの金融教育の重要性、行政・金融機関等の連携の必要性、金融リテラシーの向上が生活にもたらす意義等を議論した。

**(ウ)子どもの貧困問題解消に向けて地域金融機関が出来る7つのこと**

子どもの貧困問題に取り組む支援団体と地域銀行等が、子どもの貧困問題解決に向けて、地域金融機関が参画する意義、地域金融機関と支援団体の連携・コミュニケーションの重要性等を議論した。

**④組織運営・活性化**

**(ア)地方創生に向けた共通価値の創造**

**～地域金融機関と自治体との新たな連携のカタチ～**

地域金融機関と地方自治体が、地域の関係者間の積極的な連携を図るうえでの課題と解決策について、人材面や資金面といった視点から議論した。

**(イ)地域銀行の魅力発信委員会～組織活性化に向けたアンダー35の主張～**

組織活性化策に係る有識者と地域銀行が、「兼業・副業」の枠組みを通じた各個人への好影響や組織全体への波及効果等を議論した。

**(ウ)社外取締役の役割発揮に向けて**

金融機関等で社外取締役の経験を持つ有識者が、各自の経験等をもとに、将来的に求められる役割、役割発揮に必要な執行側と社外取締役との間の関係性や考え方等を議論した。

## ⑤SDGs・ベンチャー

### (ア)地域と SDGs～アパレル産業に学ぶ～

アパレル産業分野で地域活性化に取り組む有識者と地域金融機関が、当該分野のリサイクルの実態等を踏まえながら、今後、どのように事業化を図るかといった点について議論した。

### (イ)地域の脱炭素産業エネルギーシステム構築に向けて

脱炭素化に取り組む有識者が地域金融機関と、産業集積地域の脱炭素化の促進に向け、地域銀行が担う役割、実現に必要な組織内外にわたる共通理解の醸成、人材の確保、地方自治体との連携のあり方等を議論した。

### (ウ)ベンチャー育成を通じた日本企業・経済の活性化と地域金融機関との連携

ベンチャー企業育成に取り組む有識者と地域金融機関が、資金供給の拡大や目利き・ハンズオン支援、経営人材の確保といった地域のベンチャー企業が直面する課題に対する支援のあり方等を議論した。

## ⑥事業者支援

### (ア)ノウハウ共有と AI の可能性

AI 分野の有識者と地域銀行等が、現場レベルの知見やノウハウの共有、AI 等の効果的・効率的な活用に向け、その課題等について議論した。

### (イ)地域経済と事業再生の現場から

事業再生分野の有識者と地域金融機関が、地場産業への支援といった面的な対応に地域金融機関が主体的に取り組むことの重要性、その際の人材育成の必要性等を議論した。

### (ウ)まとめ

以上の2つのセッションを踏まえ、金融庁幹部が、地域金融機関や地域の支援機関が、事業者支援のノウハウ・知見を地域・業態・組織を超えて共有する取組みの後押しを図っていく旨を確認した。

## ⑦閉会挨拶（宗清 大臣政務官）

Re:ing/SUM が一助となり、「カネ」のみに捉われない「人」や「情報」等、多方面からの事業者支援、「SDGs・ベンチャー」、「金融教育・金融リテラシー」といった社会的課題やイノベーションの創出に関心を持つ者が増え、様々な創意工夫やアイデアが生まれ、成果につながることを期待する旨を確認した。

## (2) 地域主導の課題解決

金融庁の「政策オープンラボ」<sup>40</sup>の一環として、2018年10月から、地域課題の解決に思いを持った有志職員により「地域課題解決支援チーム」が発足し、今事務年度も、地域の相談に応じた取組みが続いている。

同チームでは、地方自治体や地域金融機関をはじめ、様々な地域の関係者との対話を通じて把握した地域課題、あるいは同チームが連携する関係省庁や有志等のネットワークを通じて寄せられた地域課題に対して、地域の産学官金等の関係者とともに、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、同チームのネットワークから専門的な知見を有する有識者や実務家を紹介するなど、実現を支援していく取組みを行っている。

「ダイアログ」で議論して生まれた地域課題の解決に資する企画やスキームについては、地域の関係者とともに、地方自治体をはじめとする地域の関係者に対して提言・採用された事例もでてきている。これらの取組みを通じて得られた知識・経験・情報、あるいは全国各地とのネットワークを活かして、事例の横展開や地域を越えた交流を創出するなど、引き続き、地域主導の課題解決に向けた取組みを支援していく。

また、同チームの取組みの活動を有志の活動で終わらせないよう、関係省庁をはじめ、他の組織との連携や情報提供等の側面から、その活動を後押しすることを目的に、2019年7月より、地域金融支援室<sup>41</sup>を設置している。

今事務年度の主な取組事例を以下のとおり紹介する。

### (i) 地域主導によるダイアログの主な取組み

- ・ 北海道では、地域の活性化に取り組むことを目的に道内の金融機関や支援機関、行政機関等の有志によるコミュニティが形成され、2020年2月に「北海道ダイアログ」が開始された。外部人材の活用による中小企業の生産性向上及び関係人口の創出・拡大をテーマにダイアログを実施し、2021年2月には「副業プロ人材の活用セミナー」が開催された。同セミナーを契機として、今事務年度、デジタル化支援に向けた外部人材の活用事例が生まれている。
- ・ 岩手県では、県内の地域銀行や信用金庫、地方自治体、地域商社等の職員が2020年10月に「岩手ダイアログ」を開始し、「地域ブランドの振興」をテーマにダイアログを実施してきた。「岩手ダイアログ」の参加メンバーが

<sup>40</sup> 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。

<https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku/openpolicylab/index.html>

<sup>41</sup> 2021年7月より「地域課題解決支援室」を「地域金融支援室」に改称。

地域ブランドの商品の販路を仲介することで、新たな販路開拓イベントへの出展や商談が実現したほか、常設の販売ブース設置にもつながった。2022年度以降は、地元の高校と連携した「地域ブランドの新商品開発」に向けた取組みについて、対話を継続していくこととしている。

- ・ 鳥取県では、副業としてまちづくり会社でも活動する金融機関職員が中心となり、県内の金融機関や地方自治体等の有志によるコミュニティが形成され、2021年6月に「鳥取ダイアログ」が開始された。人口最小県である鳥取県の課題解決に向けた人材活用のあり方や鳥取県のゼロカーボンシティ実現に向けた取組み等をテーマに議論を継続しているほか、各機関における取組みや課題を地域内で共有するとともに新たなネットワーク形成につなげる交流会も開催されている。

## (ii) 各府省庁の施策を地方自治体や地域金融機関等の現場担当者へ届ける取組み (霞が関ダイアログ)

金融庁地域課題解決支援チーム及び地域金融支援室では、霞が関の公務員（中央省庁の担当者）が担当する施策を、地方自治体や地域金融機関等の職員に向けて直接発信する「霞が関ダイアログ」を開催し、今事務年度は、2021年9月に2回、2022年1月、2月、5月にそれぞれ1回の計5回開催した<sup>42</sup>。

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向で紹介するだけでなく、地域で実践する地方自治体や金融機関等の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、双方向の対話による施策の浸透と新たなネットワーク形成を目的にしている。

このダイアログがきっかけとなり、地方自治体や地域金融機関等が当該施策を活用し、地域課題の解決の実現に向けた取組みにつながる事例も出ている。

また、過去に「霞が関ダイアログ」に参加していた地方自治体の職員から、地域金融機関や他の地域で取り組む現場の職員に発信し、対話する機会を得たいとの要望が寄せられた。そこで、2022年2月に新たな試みとして、「霞が関ダイアログスピンオフ 自治体×金融セッション」を開催し、3つの地方自治体から、人材活用や気候変動対策に関する事業者支援等の施策についての紹介が行われた。

## (iii) 金融庁と環境省との連携チームによる取組み

金融庁（地域金融支援室）と環境省は、2021年3月、持続可能な地域経済社会の活性化に向けて、両省庁の知見やノウハウを持ち寄り、協働で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連携チーム（以下、「連携チーム」という。）」を発足させた。

<sup>42</sup> 過去には、2020年1月・8月・11月、2021年2月・5月の計5回開催。

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・育成支援に取り組んでいる。

#### ①四国の森林活用ダイアログ

四国における持続可能な地域経済社会を目指すために、2021年2月に立ち上げられた「ローカルSDGs四国」（事務局：環境省中国四国地方環境事務所、四国環境パートナーシップオフィス）の要請を受けて、協力機関である四国財務局とともに、「森林活用」をテーマにした「持続可能な高知の森林活用ダイアログ」（2021年6月）、「四国の森林活用ダイアログ」（2021年11月、同年12月）の開催に向けた企画・運営等を支援し、地方自治体や地域の金融機関、企業、大学等のネットワーク形成を後押しした。

#### ②七尾版ローカルSDGsプロジェクト

石川県七尾市では、同市における産学官金連携による持続可能な地域経済社会の活性化に向けた取組みを推進するため、2021年10月に七尾SDGsコンソーシアム「ななおSDGsスイッチ」を設立し、市民や事業者を対象にしたSDGsに関する意識調査アンケート、市内の教育現場（小中高）での出前講座、地域の現状を学びながら住民主導の地域ビジョンを考える「能登SDGs市民大学」開講等を実施する中で、金融庁と環境省との連携チームにおいて、有識者の紹介や国の施策等に関する情報提供を通じて支援した。

同チーム・室の活動は、あくまで地域から寄せられた問題意識をきっかけに、地域の関係者とともに、対話を重ねながら、実状に即した解決策の模索に協力するものである。このため、全国一律の施策を講じる一般的な行政対応とは大きくアプローチが異なる。

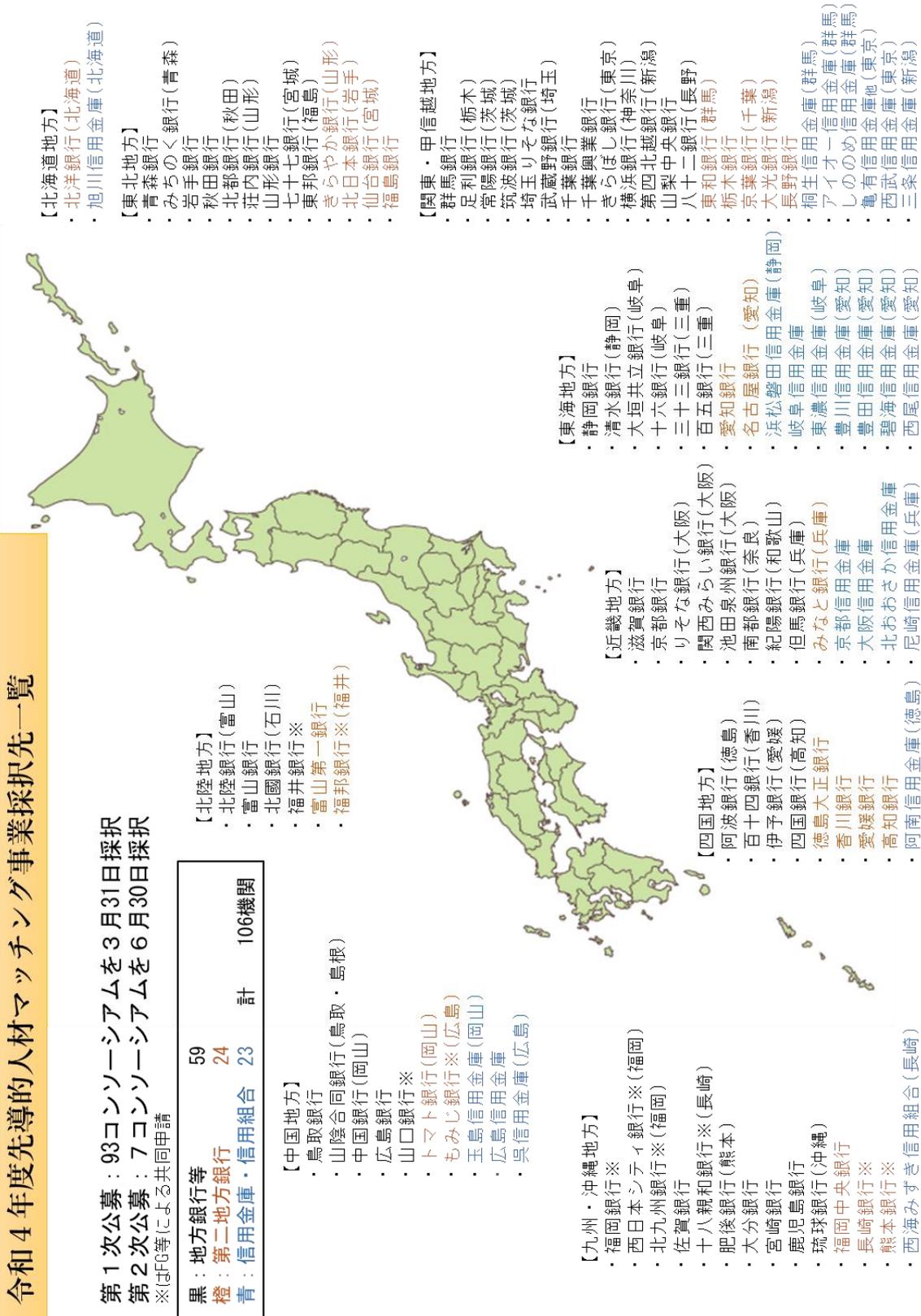
ただし、地域の産学官金等の専門家や実務家との結びつきを得ながら、金融庁という立場から具体的な地域課題の解決に関わっていくことは、単にそれぞれの課題解決に留まらず、金融行政官としても、地域経済の持続的成長を実現するうえでの金融以外も含めた地域のステークホルダーの存在や、金融の可能性、他省庁の施策の活用や連携等の幅広い気づき・知見の集積につながっている。こうした知見の金融行政への反映の可能性を今後も模索しながら取組みを深化・継続していく。

(巻末資料1)先導的人材マッチング事業 採択先一覧

令和4年度先導的人材マッチング事業採択先一覧

第1次公募：93コンソーシアムを3月31日採択  
 第2次公募：7コンソーシアムを6月30日採択  
 ※はFQ等による共同申請

黒：地方銀行等	59
橙：第二地方銀行	24
青：信用金庫・信用組合	23
計	106機関



注) 亀有信用金庫は8つの信用金庫(新任信用金庫、興能信用金庫、萩山口信用金庫、西中国信用金庫、東山口信用金庫、ひびき信用金庫、大幸田柳川信用金庫、たちばな信用金庫)との共同申請

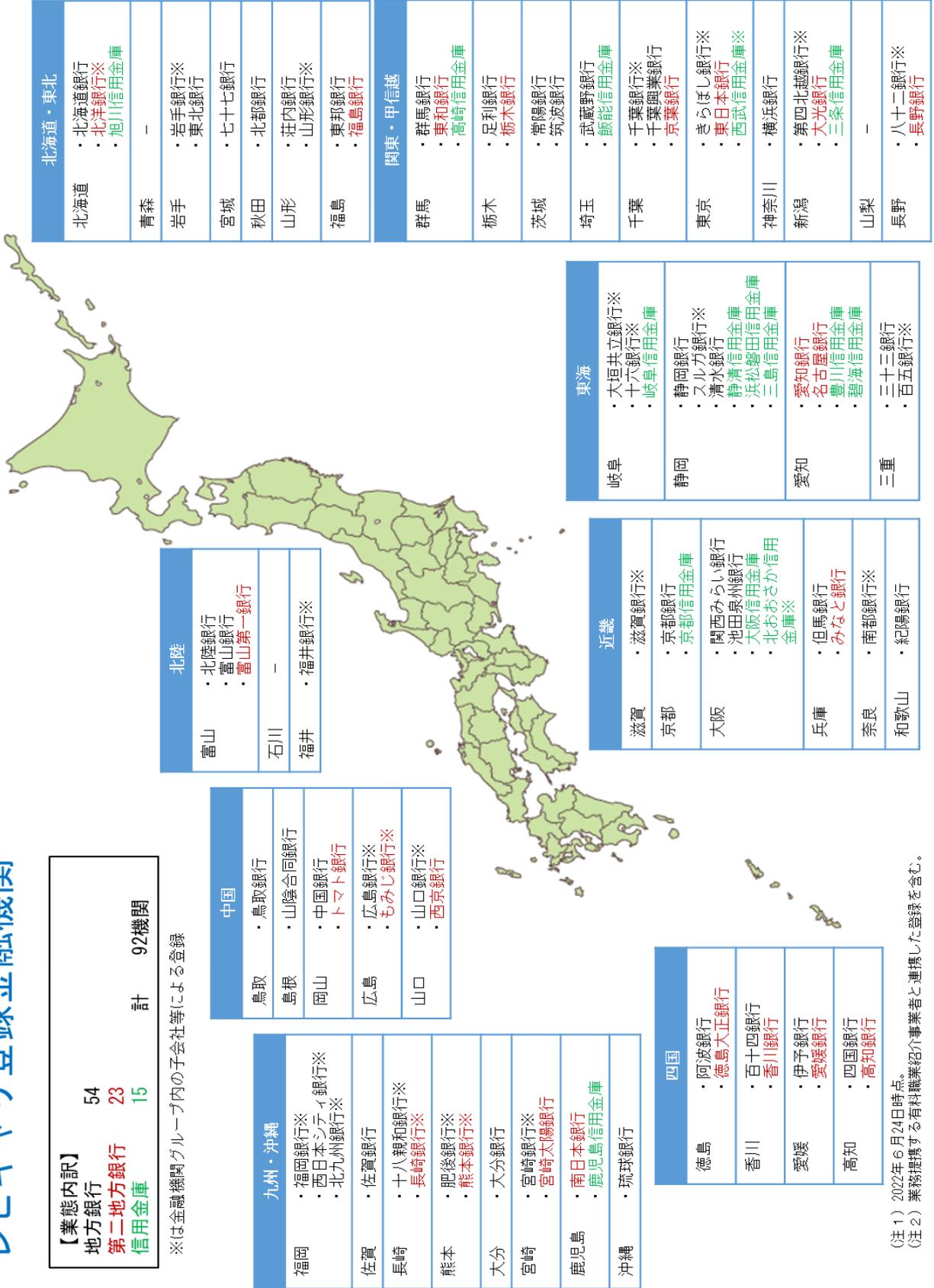
(資料) 内閣府地方創生推進室

(巻末資料2) REVICareer (レビキャリア) 登録金融機関

レビキャリア登録金融機関

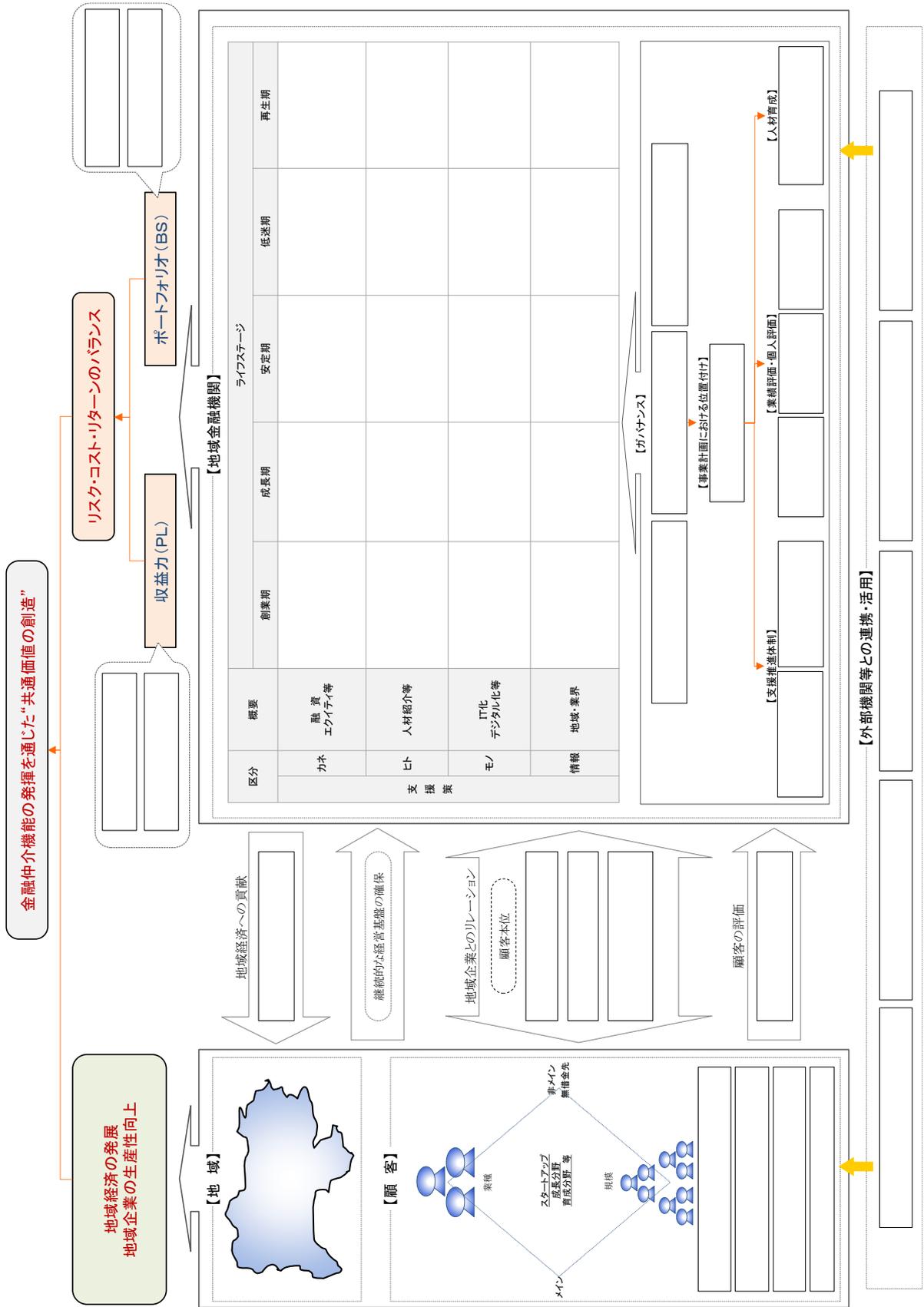
【業態内訳】	54	計	92機関
地方銀行	23		
第二地方銀行	15		
信用金庫			

※は金融機関グループ内の子会社等による登録



(注1) 2022年6月24日時点。  
(注2) 業務提携する有料職業紹介事業者と連携した登録を含む。

(巻末資料3)金融仲介機能のフレームワーク



(資料) 金融庁

(巻末資料4) 金融仲介機能のベンチマーク 55 の指標の整理

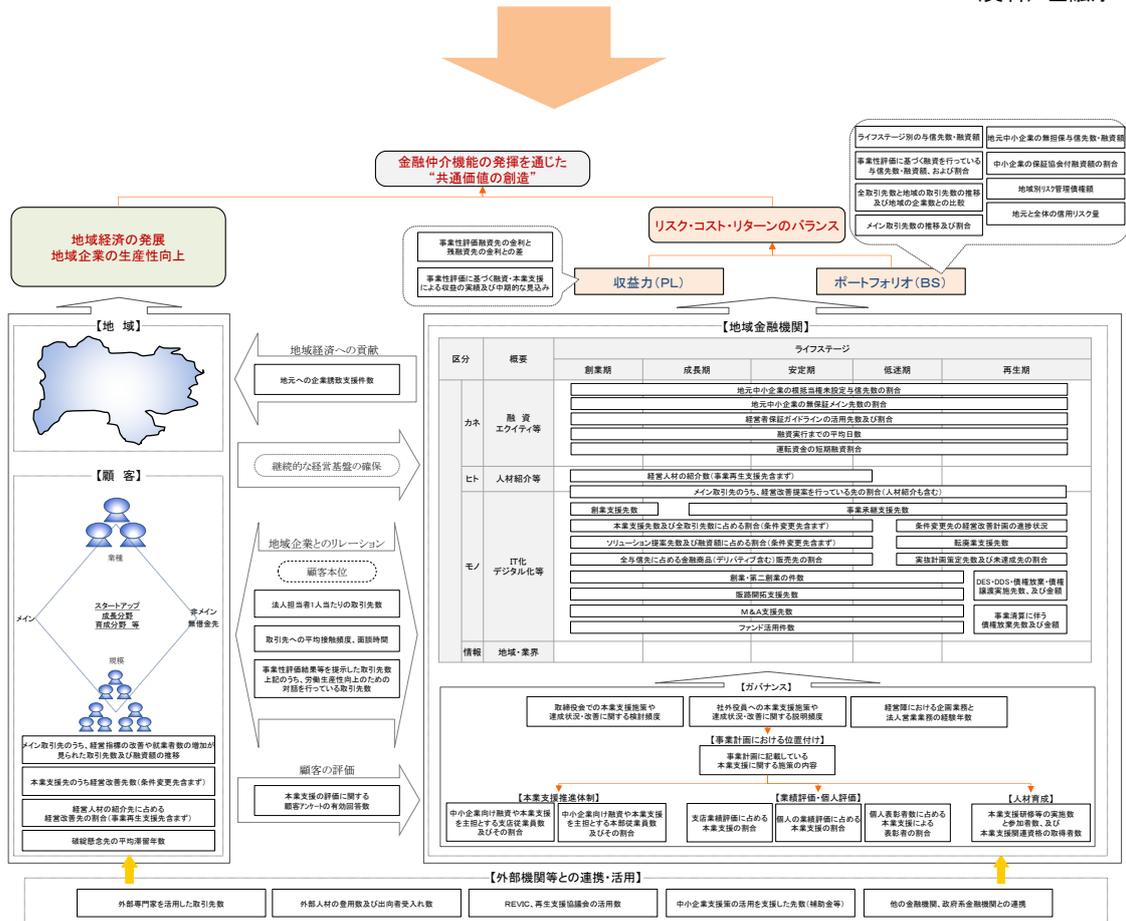
金融仲介機能のベンチマーク (2016年9月公表)

共通		主な内容	
1	メイン取引先のうち、経営指標の改善や就業者数の増加が見られた取引先数		
2	貸付条件変更先の中小企業の経営改善計画の進捗状況		
3	1年間に関与した創業、第二創業の件数		
4	ライフステージ別の与信先数・融資額		
5	事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資額、全与信先に占める割合		

選択	主な内容	選択	主な内容	選択	主な内容
1	地域・全取引先数の推移	18	販路開拓支援先数	35	本部の本業支援従業員率
2	メイン取引先数の割合	19	M&A支援先数	36	本業支援の評価(支店)
3	法人担当者1人当たりの取引先数	20	ファンドの活用件数	37	本業支援の評価(個人)
4	取引先への平均接触時間	21	事業承継支援先数	38	本業支援の個人表彰割合
5	事業性評価結果等を提示した取引先数	22	転廃業支援先数	39	研修等の実施数
6	事業性評価融資の金利	23	実抜計画策定先数・進捗	40	外部専門家を活用数
7	地元中小企業の無担保与信先数・融資額	24	DES・DDS・債権放棄実施先数	41	外部人材、出向者数
8	地元中小企業の根拠当権未設定与信先数	25	破綻懸念先の平均滞留年数	42	REVIC、再生支援協議会の活用数
9	地元中小企業の無保証メイン取引先数	26	事業清算時の債権放棄先数	43	補助金等支援策の活用数
10	中小企業の保証協会保証付融資額の割合	27	地域別リスク管理債権額	44	他金融機関との連携数
11	経営者保証に関するガイドライン活用先数	28	経営人材等の紹介数	45	事業性評価等の収益
12	本業支援先数	29	28の経営改善先割合	46	事業計画への本業支援施策の記載
13	12の経営改善先数	30	顧客アンケート有効回答数	47	地元と全体の信用リスク量
14	ソリューション提案先数	31	融資実行までの平均日数	48	取締役会での本業支援施策検討頻度
15	経営改善提案したメイン取引先数	32	金融商品販売先の割合	49	社外役員への本業支援施策説明頻度
16	創業支援先数	33	運転資金の短期融資割合	50	企画と営業の各経験年数
17	地元への企業誘致支援件数	34	支店の本業支援従業員率		

(資料) 金融庁



(資料) 金融庁

(巻末資料5) 地域銀行が設立した子会社・関連会社 (2021年7月～2022年5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
2021.12	七十七銀行	七十七パートナーズ(株)	100%	投資専門業務
2022.1	山形銀行	やまがた協創パートナーズ(株)	100%	投資専門業務
2021.7	足利銀行	(株)あしぎんマネーデザイン	100%	金融商品仲介業務
2021.10	埼玉りそな銀行	(株)地域デザインラボさいたま	100%	まちづくりコンサルティング業務等
2022.1	東京きらぼしフィナンシャルグループ	(株)UI 銀行	100%	銀行業務
2021.10	八十二銀行	八十二アセットマネジメント(株)	100%	金融関連業務
2021.10	八十二銀行	八十二インベストメント(株)	100%	投資専門業務
2022.2	十六フィナンシャルグループ	十六電算デジタルサービス(株)	60%	システム研究・開発業務
2022.3	十六フィナンシャルグループ	カンダまちおこし(株)	99%	地域活性化事業
2022.1	愛知銀行	愛知キャピタル(株)	100%	投資専門業務
2021.10	北國フィナンシャルホールディングス	Thai CC Innovation Co., Ltd.	100%	コンサルティング業務
2021.11	北國フィナンシャルホールディングス	CC Innovation Vietnam Co., Ltd.	100%	コンサルティング業務
2022.4	北國フィナンシャルホールディングス	(株)BPO マネジメント	100%	グループ各社の計算業務等
2021.11	福井銀行	(株)福井キャリアマネジメント	100%	労働者派遣業務
2022.3	関西みらいフィナンシャルグループ	みらいリーナルパートナーズ(株)	100%	コンサルティング業務、 地域商社業務
2022.4	池田泉州ホールディングス	池田泉州債権回収(株)	100%	債権回収業務
2022.4	中国銀行	(株)ちゅうぎんキャピタルパートナーズ	100%	投資専門業務
2022.5	中国銀行	(株)ちゅうぎんヒューマンインノベーションズ	100%	人材紹介業務
2022.4	山口フィナンシャルグループ	地域商社やまぐち(株)	80.8%	地域活性化事業
2022.4	山口フィナンシャルグループ	(株)バンカーズファーム	100%	地域活性化事業
2022.4	山口フィナンシャルグループ	(株)KAIKA	69.4%	地域活性化事業
2021.7	愛媛銀行	(株)西瀬戸マリンパートナーズ	51%	コンサルティング業務
2021.11	愛媛銀行	(株)フレンドシップえひめ	46.7%	地域商社業務
2022.4	ふくおかフィナンシャルグループ	(株)FFG Succession	100%	コンサルティング業務
2021.9	佐賀銀行	さぎんコネクト(株)	100%	地域商社業務
2021.8	宮崎銀行	(株)ひなた保証	100%	債務保証業務
2022.4	肥後銀行	九州みらいインベストメント(株)	100%	投資専門業務

(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) 出資比率の変更により子会社となった地域活性化事業会社については、「設立年月」は、変更年月を指す。

(注4) 「カテゴリー」は、2022年5月末時点で当局が把握している各社の主な業務について記載。