

金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート

令和6年6月



目次

はじめに	2
第1章 概要	3
第2章 地域銀行による顧客の課題解決支援の実態把握	5
事業者支援の課題と地域での連携促進	
第3章 事業者支援に関する重点的なヒアリング	8
第4章 事業者支援態勢構築プロジェクト	11
事業者支援能力の向上	
第5章 業種別支援の着眼点の作成・普及促進	13
第6章 事業再生支援に関する知見・ノウハウの普及促進	15
第7章 AI技術を活用した経営改善支援の効率化の研究	16
多様な支援ニーズへの対応	
第8章 地域金融機関による人材マッチングの推進	19
第9章 ベンチャーデットの活用に関する実態調査	22
事業性融資の推進	
第10章 企業価値担保権の創設	25
第11章 引当方法の見直し・開示状況の実態把握	26
ガバナンス・人的資本、地域課題解決支援	
第12章 地域銀行のガバナンス・人的資本に関する対話	29
第13章 地域課題解決支援	36

はじめに

金融庁では、地域金融機関による金融仲介機能の一層の発揮に向け、金融庁・財務局等の金融仲介機能に関する取組みをまとめ「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」として、2019 事務年度より公表している。

足元、物価高騰や人手不足等の影響により、事業者を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。こうした中、金融庁では、2023 事務年度の金融行政方針（2023 年 8 月公表）において、地域金融機関による「事業者支援の一層の推進」を重要課題の 1 つと位置づけ、関連施策の立案・実施に取り組んできた。

今般の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」では、こうした事業者支援関連の施策を中心に、金融仲介機能の発揮に向けた金融庁・財務局等の 2023 事務年度の取組みをまとめた。

本レポートでは、第 1 章で全体の概要を紹介し、第 2 章以降に第 1 章で触れた各取組みを個別に掲載した。取組内容は多岐に渡るが、いずれの章においても、取組内容が伝わりやすいよう、簡潔に要点をまとめることを意識している。1 人でも多くの方に目を通していただき、金融仲介機能の向上に向けた議論の後押しにつながることを期待している。

第1章 概要

地域金融機関は、地域企業・地域経済の持続的な成長の実現に向けて、取引先企業の事業に対し、資金面を含め様々な支援を提供することを通じて、顧客の経営課題の解決を支援することが期待されている。特に、物価高騰や人手不足等の影響により、事業者を取り巻く環境が依然として厳しい状況が続いている中においては、そうした事業者に対する支援の重要性が増している。

2023 事務年度は、こうした地域銀行の金融仲介機能の発揮状況に関して、俯瞰的な視点からその課題を把握するため、金融仲介を取り巻く環境変化が地域銀行に与えた影響を分析するとともに、地域銀行による顧客の課題解決支援の取組みについて、企業のライフサイクルごとの支援（創業支援、本業支援、経営改善・事業再生支援）の現状と課題を整理し、レポートを公表した（2024 年 6 月）。【第 2 章】では、このレポートの概要を紹介している。

第 3 章・第 4 章では、地域金融機関による経営改善や事業再生支援等の取組みについて、重点的なヒアリングを通じて得られた示唆やそれを踏まえた取組みを紹介している。

実質無利子・無担保融資の返済が本格化する中、2023 事務年度は、足元の事業者支援の状況や支援を行う際の隘路・課題について、地域金融機関へのヒアリングを通じて重点的に確認した。【第 3 章】では、ヒアリングの結果明らかになった、金融機関自身のリソースや支援ノウハウの不足、外部支援機関との連携のあり方などの課題等を紹介している。

こうしたヒアリングで把握された課題等も踏まえ、地域ごとに事業者支援に携わる関係機関の連携強化を図る「事業者支援態勢構築プロジェクト」では、2021 事務年度から続く取組みを深化させた。【第 4 章】では、人材育成のための勉強会の開催や中小企業活性化協議会との早期の連携に向けた意識醸成の取組みなど、各地域の取組事例を紹介している。

続く第 5 章～第 7 章では、経営改善や事業再生に関して、地域金融機関の支援能力の向上を後押しする取組みを紹介している。

金融庁では、支援の現場担当者が事業者の経営改善支援に着手する際のポイントを支援対象の業種ごとに整理した「業種別支援の着眼点」を作成している。【第 5 章】では、2023 年度に新たに追加した 3 つの業種（製造業・サービス業・医療業）の着眼点の概要を紹介するとともに、支援の現場への普及促進に向けた活動について紹介している。

事業再生支援の能力向上に関連して、多くの事業再生支援等の実績を有する株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）の知見・ノウハウを地域金融機関に展開する取組みを行っている。【第 6 章】では、REVIC の有する知見・ノウハウをまとめた手引きの概要や、手引きを活用した実践的な研修等について紹介している。

また、効果的・効率的な経営改善支援に向けて、AI技術の活用可能性に関する調査・研究を実施した。2022年度の調査・研究では、近い将来に業績悪化等が見込まれる取引先を予測するAIモデルの構築等を進めた。**【第7章】**では、2023年度の取組みとして、2022年度に構築したAIモデルの高度化に向けた研究の概要や、実務におけるAIモデルの活用可能性と課題等について紹介している。

また、事業者は、経営改善や事業再生に留まらず、多様な支援ニーズを有している。

その1つが、人材面の支援ニーズである。足元、人手不足や後継者不足が社会課題となり、経営人材等へのニーズが高まっており、地域金融機関による大企業人材と地域企業とのマッチングを後押しする取組みとして、金融庁ではREVICが整備する人材プラットフォーム（「レビキャリ」）を活用した地域企業経営人材マッチング促進事業を進めている。

【第8章】では、その実績を紹介するとともに、兼業・副業の形態での経営人材マッチングを促進するために金融庁が主催した金融機関向けセミナーについて紹介している。

スタートアップ企業の資金調達ニーズについては、近年、いわゆるベンチャーデット（創業者等のエクイティ持分の希薄化を避けながら借入等の形で資金を調達する仕組み）への注目が高まっている。**【第9章】**では、金融機関におけるベンチャーデットの活用状況や審査態勢の確立に関する課題認識など、ベンチャーデットの活用に関する実態把握の取組みや、更なる利活用に向けた意識醸成の取組み等を紹介している。

事業者の持続的な成長のためには金融機関による事業性融資の推進が重要である。

金融庁では、事業性融資の推進等を促す施策の1つとして、無形資産を含む事業全体に対する担保制度（企業価値担保権）の創設に向けた検討を進めている。**【第10章】**では、企業価値担保権の創設等を内容とする「事業性融資の推進等に関する法律」の概要等を紹介している。また、**【第11章】**では、地域金融機関における引当方法の見直しや引当に関する開示の状況について、2023事務年度の調査・分析等から得られた示唆を紹介している。具体的には、足元では、会計基準の改定に向けた議論が進んでいることなどを背景に引当方法の見直しの検討を進めていない地域金融機関が多いことや、引当に関する開示の充実に進展が見られつつも、その動きは落ち着きつつあることが明らかになった。

このほか、様々な支援ニーズに機動的・実効的に対応していくうえで重要になるのは、地域銀行のガバナンスや人的資本である。**【第12章】**では、地域銀行のガバナンスの発揮状況や人的資本等の取組状況に関し、地域銀行との対話から得られた特徴的な取組みや課題等をまとめている。

最後に、**【第13章】**では、地域金融機関や地元自治体と連携し、地域が抱える課題の解決を支援しようとする金融庁有志職員等の取組みを紹介している。

第2章 地域銀行による顧客の課題解決支援の実態把握

1. 背景・問題意識

地域銀行は、顧客の事業を理解し、資金面を含め様々な支援を行うことを通じて、地域企業・地域経済の持続的な成長へとつなげ、金融仲介機能を発揮することが期待される。

こうした中、2023 事務年度は、金融仲介機能向上に向けた施策の一環として、金融仲介を取り巻く環境変化が地域銀行による顧客の課題解決支援に与えた影響を分析し、企業のライフサイクルごとの支援（創業支援、本業支援、経営改善・事業再生支援）の現状と課題を整理した。

2. 2023 事務年度の取組みの概要

（1）金融機関アンケート及び地域銀行等へのヒアリングの実施

各地域銀行における顧客企業の課題解決に資する取組状況や横断的な課題等を把握するために、地域銀行（100 行）を対象にアンケートを実施した。具体的には、地域銀行における顧客企業の課題解決の取組みに関する考え方や、業績評価、関連する部署の体制等を調査した。また、同様の趣旨で、一部の地域銀行等へのヒアリングを実施した。

（2）レポートの公表

上記アンケートやそれに関連した地域銀行等へのヒアリング等を踏まえ、「地域銀行の顧客の課題解決支援の現状と課題」と題するレポートを取りまとめ公表した。

レポートにおいては、

- ・ 地域銀行は、顧客の課題の多様化にあわせ支援のラインナップを拡充してきた一方で、厳しい経営環境の中、支援人材の育成・確保が課題となっていること
- ・ こうした人的リソースの制約等を背景として、企業のライフサイクルに応じた支援（創業支援、本業支援、経営改善・事業再生支援）それぞれに課題があること
- ・ 顧客の課題解決に向けた付加価値の高い支援を提供し、地域銀行自身の収益基盤を強化するためには、中長期的な視点で注力する分野を見極め、適切な人的リソースの配分や必要な態勢整備を行うことが重要であること

などを示した（レポートの概要は参考参照）。

3. 今後の方向性

上記の分析の結果を踏まえ、海外金融機関におけるベンチャーデット実務や事業者支援実務の調査を実施・公表するとともに、具体的な支援分野（例えば、M&A・事業承継等）に関する地域銀行の取組状況等の把握・課題の整理等を通じて、引き続き、地域銀行による顧客支援の充実に向けた態勢整備を後押ししていく。

(参考)「地域銀行の顧客の課題解決支援の現状と課題」の概要

1. はじめに ―本レポートの位置づけ―

本レポートは、地域銀行による顧客の課題解決支援の取組みを後押しするため、金融仲介を取り巻く環境変化が地域銀行に与えている影響を分析し、企業のライフサイクルごとに支援の現状と課題を整理したものである。

2. 地域銀行に期待される金融仲介機能と課題

金融庁は、地域銀行の金融仲介機能の向上に向け、過去 20 年間、様々な施策を実施してきた。この間、マクロ経済環境の好転もあり、企業部門の財務は総体として健全性が向上し、中小企業の資金調達環境も総じて改善した。一方、地方では、人口減少・高齢化・経済の縮小といった厳しい状況に直面している。こうした環境変化に伴い、地域銀行に期待される金融仲介機能は、資金供給の確保から、広く経営課題の解決を支援することへと変化している。

このような地域銀行にとって厳しい経営環境は、地域銀行が地域経済を支える観点から、顧客への支援メニューの充実を進める動きを後押ししたと同時に、地域銀行の経営の効率化と業務遂行態勢の変革を促した。地域銀行は、顧客支援の充実に向けて人的リソースに関する課題に直面している中、地域・顧客のニーズや自行のビジネスモデル・経営戦略に沿って、人材育成・確保に努めるとともに、人的リソースを各事業に適切に配分し、顧客への付加価値の高い支援と収益基盤の強化を両立することが求められる。

3. 創業支援

創業期の企業に適切に資金を供給するためには、融資審査において、有形資産の担保や保証の有無ではなく、事業内容や成長可能性により目を向けること、すなわち「目利き力」を高めていくことが重要となる。こうした中、信用保証協会の創業関連保証等の充実した公的創業支援制度が創業期の企業の資金調達を支えている一方で、地域銀行の「目利き力」が養われにくい環境が生まれている可能性がある。

地域銀行においては、創業関連保証を活用する場合であっても、将来の地域経済の担い手となり得る企業を見極め、創業後の事業拡大期の資金ニーズに応えられるよう、意識的に企業の事業内容や成長可能性に目を向けることが重要である。特に、これまでにないビジネスモデルの構築に取り組むスタートアップへの融資にあたっては、「目利き力」を十分に発揮できるような審査基準・態勢の構築が必要となる。

4. 本業支援

地域銀行が、地域の事業者の経営課題の解決を支援することは、地域企業・産業の成長に貢献するとともに、自身の顧客基盤を強化することにつながる意義のある取組みである。

地域銀行では、顧客の抱える経営課題の多様化にあわせ、本業支援の取組みを強化している状況にあるが、地域銀行による顧客の経営課題やニーズの十分な理解と、顧客の納得

が得られる品質での本業支援サービスの提供には改善の余地がある。

その背景としては、地域銀行が取り組む業務範囲が拡大する中で、本業支援に必要な人的リソースの確保や態勢整備が追い付いておらず、個々の顧客の事業への理解の深化やサービスの向上に十分に取り組むことが出来ていないことがあると考えられる。

こうした課題に対応するためには、以下の点が重要である。

- ・ 顧客の経営課題やニーズの理解と質の高いサービスの提供が収益性につながることを認識した上で、将来の事業の見通しや足元の収益性も踏まえながら、中長期的な視点で、本業支援の各事業の経営上の位置づけを明確にし、最適な資源配分を行うこと
- ・ それぞれの事業の位置づけに沿って、自行専門部署で提供すべきサービスと外部事業者を活用すべきサービスとの見極めや、支店の役割の明確化、支店と専門部署との連携強化など、効果的な本業支援態勢を確立すること
- ・ その中で、「売り切り」ではなく、支援の効果や顧客の受け止めを把握・評価し、更なる支援の質の向上につなげるサイクルを構築すること

5. 経営改善・事業再生支援

事業者の業績回復に向けた選択肢が多い早期の段階で、回復可能性が高い事業者を見極め、事業者の業績回復・成長を支援することが重要である。他方、現状では、条件変更（リスケ）が長期間にわたっている事業者が相応に存在する。

長期のリスケを実施した事業者の中には、早期に重点的な支援を行うことができたならば、これまでに業績回復が可能であった先も含まれている可能性がある。事業者側の課題の複雑化もあり、経営改善・事業再生支援は、本業支援等の他の業務に比べ、明確なリターンが見込みづらいうえ、支援の効果が表れるまでにコストと時間がかかることから、収益環境が厳しくなる中、金融機関において十分な人的リソースが配分されづらかったことがこうした状況に影響したと考えられる。

こうした課題に対応するためには、以下の点が重要である。

- ・ 地域銀行の経営陣が、経営改善・事業再生支援へのコミットメントを示すとともに、経営改善・事業再生支援を中長期的なリターンを獲得する収益機会と認識し、回復可能性や取引先・地域経済等への影響を考慮しつつ、早期の経営改善・事業再生支援に取り組むこと
- ・ 経営改善・事業再生支援の効果が経営陣にとってより明確となり、抜本再生の際の追加的なコストが抑制されるよう、個々の経営改善支援先の状況をより反映した引当の見積りを検討すること
- ・ 経営陣のコミットメントを支店に浸透させるため、中長期的なリターンにつながる取組みを積極的に評価するよう支店や個人の評価制度を工夫すること
- ・ 現場で経営改善・事業再生支援を担う人材のキャリア形成の検討を含め、人材育成を強化すること

第3章 事業者支援に関する重点的なヒアリング

1. 背景・問題意識

新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行し、社会経済活動の正常化が進む一方で、物価高騰や人手不足等の影響により、依然として厳しい状況に置かれている事業者が数多く存在する中、2023年7月から2024年4月にかけて民間金融機関による実質無利子・無担保融資¹の返済が本格化した。

こうした状況のもとで、金融機関による、資金繰り支援にとどまらない、事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援等の重要性が改めて高まっていることを踏まえ、金融庁・財務局では、地域金融機関の事業者支援の取組状況を確認し、その隘路や課題等を把握することにより、事業者支援の徹底を促すべく、重点的なヒアリングを実施した。²

2. 2023 事務年度の取組みの概要

(1) 重点的なヒアリングの実施

重点的なヒアリングは、主要行等7行、地域銀行100行、協同組織金融機関383信用金庫・信用組合を対象として、2023年8月～9月にかけて実施し、事業者の状況に関する現状認識や経営改善・事業再生支援等の具体的な取組状況、事業者支援を進めるうえでの課題認識などについて確認した。

このうち、事業者支援の取組状況に関しては、支援先の選定・状況把握や支援の実施体制の整備、外部支援機関等との連携、人材面での課題・対応、本部・営業店の役割分担・連携状況などを確認した。

ヒアリングの結果、実質無利子・無担保融資の利用先の返済状況は、多くの事業者が予定通り約定弁済を実施しているものの、コロナ禍の影響を大きく受けた業種等は未だに厳しい業況が続いており、事業者の業況は二極化が進んでいることが確認された。また、一部の金融機関において、支援先の選定基準が未保全先に寄っている、人的リソースや支援ノウハウが不十分、外部支援機関との連携のあり方に改善の余地があるといった課題が認められたほか、事業者から経営改善・事業再生の必要性について理解を得られないといった事業者に係る課題なども把握された（詳細は参考参照）。

(2) 監督指針の改正

ヒアリング結果を踏まえ、問題を先送りせず、経営改善・事業再生支援等の一層の推進を図る観点から、2024年4月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の改正を行った。

¹ 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業等の資金繰りを支えるため、所定の売上減少等を要件に、実質的に無利子・無担保で融資を受けられる仕組みを設けた政策対応。民間金融機関では、2020年5月～2021年3月にかけて融資の申込みを受け付け、約137万件・約23兆円の融資を実施した。

² ヒアリングに際し、外部支援機関（中小企業活性化協議会や信用保証協会等）とも事前に意見交換を実施し、幅広い意見を確保することとした。

具体的には、コロナ禍の資金繰り支援フェーズから事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援フェーズへの転換や、事業者の現状のみならず、状況変化の兆候の把握を通じた一歩先を見据えた早め早めの対応の促進、外部支援機関等との連携を通じたコンサルティング機能の強化等に係る監督上の着眼点を明確化した。

3. 今後の方向性

ヒアリングで把握された課題等を踏まえ、「事業者支援態勢構築プロジェクト」(第4章)の取組みを深化させる。

また、金融機関による一歩先を見据えた経営改善・事業再生支援等の更なる強化を促す観点から、2024年4月に改正した監督指針を踏まえた取組状況等について、様々な機会を捉えて金融機関と継続的に対話を実施し、フォローアップを行う。

(参考) 重点的なヒアリングを通じて得られた主な示唆

1. 金融機関による支援先の選定及び状況把握

金融機関自身のリソース不足等により、実質無利子・無担保融資などの保全が図られている債権のみを持つ取引先については、業況のフォローや支援が後回しになりがちとなる可能性が示唆された。

一部の金融機関では、本部での予兆管理に重点を置いたモニタリング等により、支援が必要な事業者を抽出するなど、効率的・効果的な支援体制の構築に努めていた。

2. 金融機関の事業者支援に向けた体制整備

多くの金融機関において支援体制の強化を図る動きが確認された一方、一部の金融機関では、事業者支援に取り組むための体制が不十分であることが窺われた。

特に、専門的な知識・経験を要する抜本的な事業再生の分野について、比較的大規模な金融機関の中には専門的な知識を有する職員を配属するなどの体制整備ができていた先もあった一方、小規模な金融機関では、抜本的な事業再生に関するノウハウを蓄積できていないなど、体制整備が進んでいない傾向が見られた。

3. 外部支援機関との連携

地域によって、連携の度合いに差はあるものの、中小企業活性化協議会(以下「活性協」)や信用保証協会等の外部支援機関と金融機関との間において、多くの連携事例や良好な関係性が確認されており、全体として適切に連携が図られていた。

ただし、一部の外部支援機関からは、「金融機関から相談を受けるタイミングが遅い」、「外部支援機関への連携・相談ではなく“丸投げ”になっている金融機関がある」といった声も確認された。また、金融機関からも「活性協の金融調整機能が落ちている」といった声が聞かれるなど、外部支援機関との連携のあり方等に改善を要する点も認められた。

4. 事業者に係る課題

金融機関・外部支援機関のいずれからも、厳しい業績にもかかわらず事業者が楽観視している場合があり、経営改善・事業再生等の必要性について理解を得られず、早期に支援に着手できないとの声が聞かれた。これに対し、一部の金融機関では、自社の置かれた業況や過去の決算情報をまとめたディスカッションペーパーを作成したり、事業者への説明時に身近な存在である税理士を同行させたりなど、事業者から経営改善・事業再生の必要性への理解を得ようとする取組みが見られた。そのほか、決算書の精査を行う過程で粉飾が発覚する等、事業者によるモラルの欠如等が支援の課題となる事例も見られた。

第4章 事業者支援態勢構築プロジェクト

1. 背景・問題意識

地域・経済圏ごとに事業者を取り巻く環境は異なっており、また、金融機関、信用保証協会、活性協等の地域の関係者の支援状況や連携・協働のあり方も様々である。

こうした中、2021 事務年度より、各財務局において、経済産業局と連携し、事業者支援に向けた地域の関係者間の態勢構築・連携強化を図りつつ、都道府県ごとに事業者支援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」を推進してきた。

2. 2023 事務年度の取組みの概要

(1) 事業者支援に係る人材育成のための勉強会

事業者支援に関する重点的なヒアリング（第3章参照）等を通じて、例えば、事業者支援に係る人材育成に問題意識を有している地域金融機関において、支援ノウハウの取得を目的とした外部支援機関への長期の人材派遣が有効であるとの認識はあるものの、人手不足等を理由に対応が困難な場合があるといった事情等を把握した。

こうした事情も考慮し、事業者支援の中核を担う地域金融機関職員の継続的な人材育成の後押しができるよう、中小企業基盤整備機構の地域本部や経済産業局等と連携して、実践的な支援ノウハウを提供することを目的とした地域金融機関職員を対象とした定期的な勉強会を立ち上げた。同勉強会は、事業承継を見据えた経営改善など、事業承継をテーマとして、グループディスカッションを中心としたゼミ形式で複数回実施した。

第1回勉強会は「事業承継支援の体制構築」をテーマにディスカッションを行い、実施後の参加者アンケートでは、「同じ課題を抱える他の金融機関の取組みを知る機会となり大変参考となった」、「職員が事業承継に前向きに取り組むことを促すような組織的な対応について、参考となる場所が多かった」等の声が寄せられた。

(2) 地域金融機関の業務の魅力を発信するための大学講義

地域金融機関における人員不足の要因の1つとして、地域金融機関を志望する学生の減少が影響していると考え、当局職員が地元国立大学の学生向けに地域金融機関の業務の魅力伝える特別講義を実施した。具体的には、金融行政の各種施策や地域金融機関の地方創生の取組事例などの解説のほか、具体例を用いて地域金融機関の現場担当者の立場で経営改善策を検討し発表を行うグループワークを実施した。

その結果、講義を受講した学生からは、「金融機関はただお金を貸すだけではなく、事業者支援も行っていることを知ることができた」、「経営改善に向けた提案をグループで考えることを通じて、事業者支援において金融機関の果たす役割の重要性が分かり、非常に勉強になった」などの気付きの声が多く聞かれ、地域金融機関の役割や魅力を伝えるという特別講義の目的を達することができたと考えている。

(3)「中小企業支援ネットワーク³」を活用した情報発信

重点的なヒアリング等を通じて、一部の地域金融機関において、活性協への案件持込みのタイミングが遅く、経営改善・事業再生支援等の対応が手遅れになる案件が発生しているとの課題があることを把握した。

このため、県内の金融機関、商工団体、士業団体等で構成される中小企業支援ネットワーク会議において、財務局等から金融機関に対し、事業者の実情を十分に踏まえながら、できるだけ早期に活性協に対して相談するよう要請を行った。

こうした取組み等により、営業店による活性協への理解が浸透していない点やノウハウが不足している点など、早期に案件を活性協に持ち込むうえでの金融機関自身の課題について、参加した金融機関が認識を深めることができた。

3. 今後の方向性

上記のとおり、各地域において、事業者支援における地域の課題等を踏まえながら、関係者間で連携・協働した対応が進められている。今後は、各地域における支援態勢をより深化させるべく、引き続き、金融庁・財務局等が一体となり、関係機関とも連携しながら、地域の課題解決等に向けた取組みを推進していく。

³ 2012年4月に策定された「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」に基づき、全国47都道府県において、各県・市信用保証協会を中心に、地域金融機関、政府系金融機関、活性協、地域経済活性化支援機構、法務・会計・税務等の専門家、経営支援機関、地方自治体、財務局、経済産業局等が連携し、中小企業の経営改善・事業再生支援を推進するため、構築されたネットワーク。

第5章 業種別支援の着眼点の作成・普及促進

1. 背景・問題意識

金融庁では、地域金融機関等の事業者支援能力の向上を後押しするため、「業種別支援の着眼点」（以下「着眼点」）を作成している。この「着眼点」は、経験年数の浅い職員でも効果的かつ効率的な経営改善支援を行うことができるよう、事業者支援の経験が豊富な実務者の知見やノウハウを基に、事業特性や支援の初動対応において着眼すべきポイントを業種別に整理したものである。

2. 2023年度の実施概要

（1）製造業・サービス業・医療業の3業種に関する「着眼点」の作成

2023年度は、支援現場のニーズも踏まえ、製造業・サービス業・医療業の3業種を選定し、有識者・実務家から構成される研究会や意見募集プロセスでの意見をまとめ、2024年3月に上記3業種の「着眼点」を金融庁のウェブサイトで公表⁴した。

この3業種の「着眼点」は、2022年度⁵と同じく、業種特性の捉え方、財務指標の見方、現場訪問で注目すべきポイント等を簡潔にまとめたものとなっている（各業種の着眼点の概要は参考参照）。

（2）「着眼点」の普及促進

地域金融機関等の現場職員への「着眼点」の浸透のため、以下の普及促進策を実施した。

- ・ **勉強会の開催**：「着眼点」の公表以降、地域における「着眼点」の普及に向けた勉強会等を、オンラインを含め全国約50か所（2024年3月現在）で実施した。また、現場職員向け勉強会に加え、「着眼点」の普及が各地域・組織で自立的に進むよう、地域金融機関等の職員を地域の“講師役”として育成するための勉強会も開催した。この“講師役”がその後所属組織内で開催した勉強会等には、累計で5,000名超が参加した。
- ・ **事業者インタビュー動画の作成**：業種の特徴等がイメージしやすく、また、業界の慣習等をより深く理解できるコンテンツとして、業種の特徴や自社の事業内容、金融機関への期待等を事業者自らが説明するインタビュー動画を作成・公開⁴した。
- ・ **活用事例の収集・共有**：地域金融機関等における「着眼点」の具体的な活用事例を収集し、他の金融機関等が参考にできるように、ウェブサイト等で広く共有⁴した。

3. 今後の方向性

2024年度も、有識者や実務家等の意見を踏まえ、新たな業種の着眼点の追加を検討する。また、勉強会等の開催を通じて、「着眼点」の普及・浸透に向けた取組みを継続する。

⁴ 「業種別着眼点」特設ページ <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/gyousyubetu.html>

⁵ 2022年度は、建設業、飲食業、小売業、卸売業、運送業の5業種（2023年3月公表）。

(参考) 製造業・サービス業・医療業の「着眼点」の概要

1. 製造業

製造業の「着眼点」には、製品の種類や生産形態等が多様であるという製造業の特徴などを踏まえつつ、製造原価等の財務指標の見方、労働集約型/資本集約型といった生産体制による着眼点の違い、工場の現場を見る際に着目するポイント等を盛り込んだ。

例えば、財務指標の見方についていえば、製造原価は、原価の水準ではなく、原価を構成する費目の内訳が注目すべきポイントである。すなわち、製造原価に占める外注費の割合が大きい場合、外注先とのネットワークが生産の源泉になっていると類推される一方、労務費の中の「生産部門の給与や雑給」の比率が高い場合、自社における製造や加工が中心となっていることが類推される。このように、製造原価の内訳から、生産体制や事業モデルを類推する手掛かりを得られる可能性がある。

2. サービス業

サービス業の「着眼点」では、多様な提供サービスによる着眼点の相違を直観的に理解しやすくするため、属人的要素及び設備的要素の度合い等により、個別業種をマッピングし、どの類似・関連する他業種の「着眼点」が参照・応用できるか整理を試みた。

例えば、人によるサービスが中心となる（＝属人的要素の高い）理容・美容業などは飲食業等の「着眼点」が参考となる一方、設備利用が中心となる（＝設備的要素の高い）コインランドリーなどは製造業等の「着眼点」に着目すべきポイントに近いといったことである。

このほか、営業利益・売上トレンドといった財務指標の見方、人材・組織といった訪問時に確認する際の視点など、サービス業一般に共通して着目するポイントを整理した。

3. 医療業

医療業の「着眼点」は、比較的小規模なクリニック等を取り上げた。専門性が高く理解が難しい業種であるため、公表資料の統計データを活用したり、専門用語を平易に説明したりするなど、業種全体の理解につながる内容を交えつつまとめている。

例えば、医療分野は労働集約的な業種であり、統計データの一般診療所の人件費率（人件費÷医業収益）の平均は45.1%である。これを踏まえると、人件費率に着目する際には、概ね50%を上回るか下回るかが1つの着眼点となる。また、医療業は、評判の良い医師や看護師等がいる場合に来院数が増加する傾向があり、そうした人材がいる場合には人件費率は低くなりやすい。そのため、人件費率に大きな変化がある場合には、評判の良い派遣医の入社・退職や、窓口・看護師の対応の良化・悪化などの可能性があり、注視が必要となる。

1. 背景・問題意識

地域における事業再生支援の知見・ノウハウや担い手の不足に対応するため、2023年度より、株式会社地域経済活性化支援機構（以下「REVIC」）の有する事業再生支援に関する知見・ノウハウを地域金融機関に展開する取組み（「事業再生支援高度化事業」）を実施した。

2. 2023年度を取組みの概要

（1）「金融機関向け 事業再生支援の手引き」の作成

REVICがこれまで培ってきた事業再生支援に関する知見・ノウハウを集約し、地域金融機関が自らの事業再生支援実務で応用できるような金融機関向けの「事業再生支援の手引き」（以下「手引き」）を作成・公表⁶した。

この「手引き」は、事業再生に関する基礎知識（事業再生計画の立案や金融支援・事業再生スキーム等）のほか、REVICにおいて支援した事業再生事例をベースにしたケーススタディなどを盛り込み、事業再生の実務の流れに沿って実践的に学べる内容となっている。

（2）事業再生支援高度化研修の実施

「手引き」を活用しながら実務を学ぶ機会として、地域金融機関等の職員を対象に、「基礎編」、「実践編」、「フォローアップ編」の3部構成からなる実践的な研修を実施した。

- ・ **基礎編**：事業再生支援の実務に沿って、実際の事例をベースにしたケースを織り交ぜながら事業再生支援の全体像の把握と基礎知識を解説
- ・ **実践編**：事業の評価や経営状況の把握、事業再生スキームの比較、関係者調整の留意点など、事業再生の筋道を検討する際の実践的な知見・ノウハウを解説
- ・ **フォローアップ編**：研修内容の効果定着をはかるため、研修後に各参加者においてアクションプランを設定し、その進捗状況の確認等を実施

なお、研修では、金融機関職員同士のネットワーク構築にも資するよう、グループワークを中心に実施した。また、実践的なケーススタディを実施し、地域の関係者・専門家と協働して早期に事業再生支援に着手する重要性について意識づけるようにした。

3. 今後の方向性

2024年度も事業再生支援高度化研修を実施し、引き続き、地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押ししていく。

⁶ REVIC『「金融機関向け事業再生支援高度化の手引き」の公表について
<https://www.revic.co.jp/pdf/publication/kodokaguide.pdf>

1. 背景・問題意識

金融庁では、AI 技術の活用により、地域金融機関が事業者の業況変化の兆候の早期の把握と経営改善支援に取り組む際の優先順位付けをより効率的・効果的に行えないかという観点から、2022 年度より、「AI 技術を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究」を実施した。

本調査・研究では、企業の財務データ、属性データ及び外部環境データを機械学習の手法で分析し、近い将来に業績悪化等が見込まれる取引先の予測を行う汎用的な AI モデルを構築した⁷（AI モデルの概要は参考 1 参照）。

2. 2023 年度の実践の概要

(1) AI モデルの更なる高度化

2022 年度に構築した汎用的な AI モデルの高度化に向け、渉外記録等のテキスト情報や口座情報といった 2022 年度の調査・研究では未活用のデータの活用に加え、生成 AI の活用や予測結果の確度の可視化といった発展的な手法も用いた取り組みを行い、モデルの精度や出力結果の解釈のしやすさの向上等につながるかを検証した。

この結果、どのように必要なデータを収集・蓄積するかという課題はあるものの、地域金融機関が保有する様々なデータや発展的な手法を活用することで、一定の精度や解釈性の向上等につながることを示唆された。

(2) 地域金融機関への AI モデルの実務適用支援

一部の地域金融機関の協力を得て、各金融機関の保有データを利用し、事業者支援の現場職員から見た AI モデルの出力結果の妥当性の確認と、金融機関の実務において AI モデルを活用する際の課題や解決策等の整理を行った。

金融機関からは AI モデルの結果は概ね納得できるものとの評価が寄せられ、効率的かつ効果的に支援先を選定するうえで AI モデルが有用となる可能性が示唆された。同時に、AI モデルの活用にあたり、データ・システム整備や人材確保・育成等に関する課題も明らかになった（AI モデル活用に向けた課題の概要は参考 2 参照）。

3. 今後の方向性

本調査・研究の研究成果が広く活用されるよう、説明会等を通じた周知に取り組むとともに、引き続き、金融機関の AI 技術を活用した取り組み等のフォローを行っていく。

⁷ 金融庁では、本調査・研究で構築した汎用的な AI モデル等を配布している。

<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20240329/20240329.html>

（参考1）汎用的な AI モデルの概要

本調査・研究では、共同研究先として、信用調査情報を有する企業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等から協力を受け、提供された個別企業の財務・属性に関するデータや外部環境データを用いて、

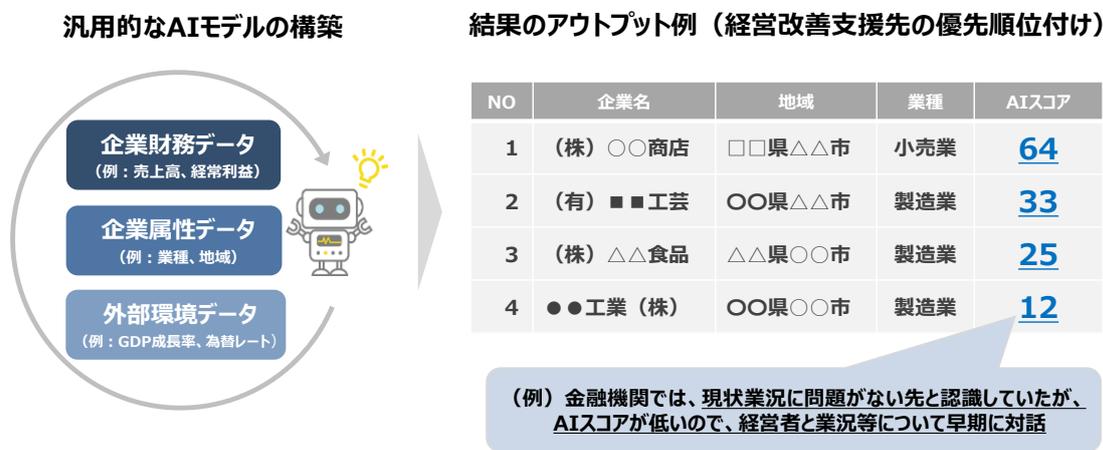
- ・ 経営改善の必要性が高いと考えられる先を早期に発見すること（コンセプト1）
- ・ 現状は業績が悪いが経営改善の可能性が高い先を発見すること（コンセプト2）

の2つをコンセプトに機械学習を用いた汎用的な AI モデルを構築した（図表1）。

いずれのコンセプトについても、過去の個別企業の財務等に関するデータと各企業の債務者区分の変化の実績から、将来の債務者区分の変化を予測する AI モデルとなっている。例えば、コンセプト1では、債務者区分が良好な企業群を母集団とし、一定期間のうちに債務者区分が下落したか否かの実績と個別企業の財務等に関するデータとの関係性を分析したうえで、将来の債務者区分の下落を予測する AI モデルを構築した。この AI モデルは、経営改善支援の必要性が高い先を早期に掴むことに資すると考えられる。

データの分析等にあたっては、精度・予測結果の解釈の容易性・金融業界における利用実績等の観点から「ロジスティック回帰」、「ランダムフォレスト」、「勾配ブースティング」の3つのアルゴリズムを採用した（図表2）。

（図表1）AI モデル構築イメージ（「結果のアウトプット例」はコンセプト1を想定）



（資料）金融庁

（図表2）各アルゴリズムの概説

ロジスティック回帰	ロジスティック曲線を用いて、目的変数を回帰分析の手法で予測する方法。金融機関実務において企業の信用力評価に最も活用されているとされる。
ランダムフォレスト	多くの決定木（学習データを条件分岐によって分割していくことで分類問題を解く手法）モデルを構築し、多数の決定木の予測値の平均値を最終的な予測値とする方法。
勾配ブースティング	決定木を構築し、当該決定木が外したサンプルに当てはまるようにウェイトを調整して、次の決定木を構築する。これを繰り返して最終的な予測値とする方法。

（資料）金融庁

(参考2) AIモデル活用に向けた課題

地域金融機関への実務適用支援等を通じて、AIモデル活用に向けて以下のような課題があることが確認された。

課題	課題の概要
データ・システム整備	<ul style="list-style-type: none">・ AIモデルを活用するためには様々なデータが必要となるが、金融機関では必ずしも全ての情報がデータ化されているわけではないほか、データ化されている情報も様々なシステム・データベースに散在している。・ 既存の融資システム等との連携により、より効率的かつ効果的にAIモデルの活用に必要なデータ収集や統合が可能となると考えられるが、そうしたシステムの開発には相応の期間とコストが必要となる。
人材確保・育成	<ul style="list-style-type: none">・ 現状、多くの金融機関においてAI技術の活用は馴染みのある分野ではなく、AIモデルを構築・管理・調整するスキルを持った人材が不足している。
AIに関するリテラシーの浸透	<ul style="list-style-type: none">・ 現場にAI活用のリテラシーが相応に備わっていないと、AIモデルから出力される結果を上手く解釈・活用できなかったり、逆に無批判的に受け入れてしまったりするリスクが高まる。

第8章 地域金融機関による人材マッチングの推進

1. 背景・問題意識

人手不足や後継者不在など人材に関する経営課題を抱える地域の中堅・中小企業は多い。このような地域企業の支援ニーズに対し、事業者支援の一環として経営人材の紹介などの人材マッチングに取り組む地域金融機関が増加している。

こうした中、金融庁では、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するため、「地域企業経営人材マッチング促進事業」⁸（参考1参照）等を推進している。

2. 2023 事務年度の取組みの概要

（1）「地域企業経営人材マッチング促進事業」の実績・制度改善

「地域企業経営人材マッチング促進事業」に関し、本事業の普及啓発にご協力いただける有識者を REVIC において「レビキャリ・アンバサダー⁹」として新たに任命する等、周知・広報に引き続き取り組んだ。その結果、人材プラットフォーム（以下「レビキャリ」）に登録する大企業人材の業種や年齢層が拡大、地域金融機関による地域企業の求人情報の登録も増加し、2023 年度のマッチングの成約実績は前年度比較で3倍以上となった。

また、従来は、兼業・副業の形態でのマッチングは大企業に在籍中の者を採用する場合のみが給付金支給の対象であったが、大企業を退職済みの者も給付金支給の対象とする要件緩和を 2024 年 2 月に実施した。これにより、大企業を退職後にフリーランスとして活動する者や外部アドバイザーに就く者等のマッチングも給付金の活用が可能となった。

（2）兼業・副業形態での経営人材マッチング促進のためのセミナー開催

地域金融機関の顧客を対象とした企業アンケート¹⁰によれば、経営人材の採用を「兼業・副業で検討する」と回答した企業の割合が 37.9%に上るところ、金融庁では、地域金融機関を対象に、「“副業・兼業人材”活用のススメ！」と題するセミナーを大阪・東京（2024 年 2 月・3 月）で開催した。

セミナーでは、兼業・副業人材のマッチングに取り組んでいる人材紹介会社からの講演や地域金融機関等によるトークセッションに加え、参加した地域金融機関を交えたワークショップ等を実施し、兼業・副業の形態での人材マッチングの意識啓発を行った。

3. 今後の方向性

レビキャリの活用の更なる促進を図るため、制度の周知・広報等に注力するとともに、必要に応じて、地域企業や大企業人材等のニーズを踏まえた制度の見直しを行うことで、引き続き、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する。

⁸ 「地域企業経営人材マッチング促進事業」 <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/jinzai/promotion.html>

⁹ 「REVICareer アンバサダー」の委嘱について <https://www.fsa.go.jp/news/r5/sonota/20240621/20240621.html>

¹⁰ 金融庁「企業アンケート調査の結果」 <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryoku/questionnaire/240628/01.pdf>

(参考1) 「地域企業経営人材マッチング促進事業」とは

「地域企業経営人材マッチング促進事業」は、REVICにおいて整備・運用している大企業人材の求職情報を登録・集約するレビキャリを活用し、地域金融機関の仲介により、経営人材の確保を考える地域企業の人材ニーズと、地方での活躍を考える大企業人材とのマッチングを促進する事業である。

レビキャリを通じて経営人材を採用した地域企業には、最大500万円の給付金が支給されるほか、レビキャリに登録した大企業人材は、地域企業で経営人材として働くうえで必要となる知識やマインドセットを身に着けるための研修・ワークショップを無償で受講することができる。

本事業は、2021年10月に本格的な運用を開始したのち、大企業人材等の登録件数やマッチング件数が順調に拡大してきている(図表3)。これまでレビキャリを通じてマッチングした具体的な事例としては、例えば、

- ・ 物流倉庫業者に対して、社長側近として経営企画を任せられる人材(素材メーカー出身・60代)をマッチングした事例
- ・ 電子部品メーカーに対して、海外拠点立上げプロジェクトを進められる人材(総合商社出身・60代)をマッチングした事例
- ・ 介護事業者に対して、管理部門全体を統括できる人材(化学メーカー出身・50代)をマッチングした事例

などが挙げられる。

(図表3) レビキャリの実績(累計)

		2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末
登録件数	大企業人材	604 人	1,558 人	2,889 人
	地域金融機関	82 機関	112 機関	128 機関
	求人票	10 件	1,369 件	1,874 件
マッチング件数		1 件	17 件	72 件

(資料) 金融庁

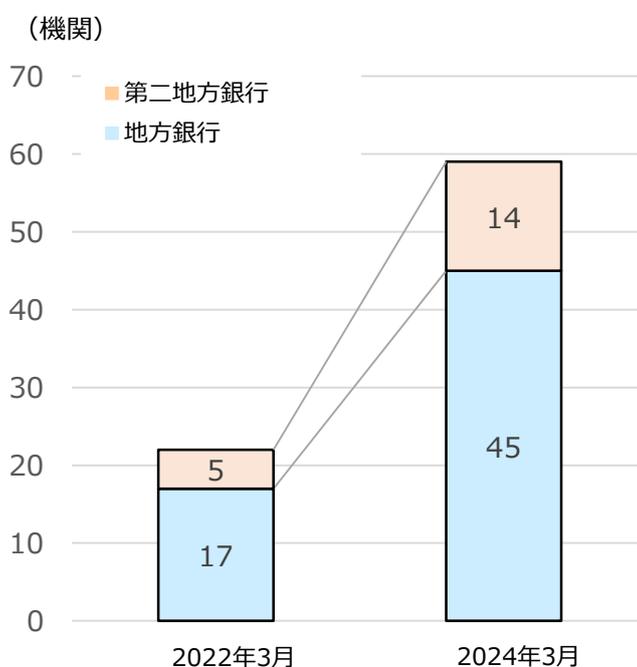
(参考2) 地域金融機関における「兼業・副業制度」の導入状況

金融庁では、2021 事務年度、地域金融機関における職員の兼業・副業制度の導入状況に関する実態調査を行い、その結果を 2022 年 6 月に「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」の中で公表した。今般、その進捗状況を確認するべく、地域金融機関を対象に同様のアンケート調査¹¹を実施した。

同アンケート調査によれば、兼業・副業制度を導入している地方銀行は 2022 年 3 月の 17 行から 2024 年 3 月には 45 行へ、第二地方銀行は 2022 年 3 月の 5 行から 2024 年 3 月には 14 行へそれぞれ増加しており、兼業・副業制度の導入の広がりが窺われた(図表 4)。このほか、今後兼業・副業を認める予定と回答した地方銀行が 8 行、第二地方銀行が 8 行あった。

また、兼業・副業を認めている業務については、適切な労務管理等の観点から、兼業・副業先と労働契約を締結せず、個人事業主や委託契約・請負契約等の形態で行う兼業・副業のみを認めている地方銀行・第二地方銀行が 6 割以上であった一方で、兼業・副業業務の範囲に特に制限を設けていない地方銀行・第二地方銀行も 1 割程度見られた。さらに、厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を踏まえ、職員による秘密保持義務や競業避止義務等の遵守が担保される範囲内で兼業・副業を認めている地方銀行・第二地方銀行も多く見られた。

(図表 4) 兼業・副業制度の導入状況



(資料) 金融庁

¹¹ アンケートの調査対象は、地域銀行（地方銀行 62 行、第二地方銀行 37 行、埼玉りそな銀行の合計 100 行）及び信用金庫 254 金庫、信用組合 143 組合。

第9章 ベンチャーデットの活用に関する実態調査

1. 背景・問題意識

将来の経済成長の担い手となり得るスタートアップ企業への資金供給については、ベンチャーキャピタル（VC）等によるエクイティ性の資金の出資のみならず、近年、金融機関がデット性の資金を供給する、いわゆる「ベンチャーデット」の手法が広がり始めている。

2. 2023 事務年度の実態調査の概要

2023 事務年度は、金融機関によるベンチャーデットの活用状況や課題を把握する実態調査を行うとともに、活用に向けての金融機関等の意識醸成に取り組んだ。

(1) ベンチャーデットに係る実態調査

ベンチャーデットに取り組む主要行等 8 機関、地域金融機関 3 機関にヒアリングを行った。ヒアリングでは、主に以下の事項の実態把握を行った（ヒアリング結果は参考参照）。

- ・ ベンチャーデットへの取組状況（ステージ・規模ごとの融資状況等）
- ・ ベンチャーデット等に関する経営目標・収益目標
- ・ 融資審査の基準・態勢の工夫と改善可能性（通常融資との審査項目の違い等）
- ・ 融資審査を行う人材確保の取組み
- ・ VC 等との関係性・連携状況
- ・ ベンチャーデットを推進するうえでの課題認識（制度面や商慣習等）

(2) 活用に向けた金融機関等の意識醸成

2024 年 3 月に開催された「フィンテック・サミット 2024 (FIN/SUM2024)」において、3メガバンクとスタートアップ企業が一堂に会し、金融機関・スタートアップ企業の双方が互いの期待や課題認識を共有しながら、資金調達手段としてのベンチャーデットの更なる活用の可能性について議論するパネルディスカッションを実施した。

同パネルでは、スタートアップ企業から融資審査の遅さが指摘された一方、金融機関からは、個社の成長ステージによってエクイティ調達の可能性も含め丁寧に検討・提案しているほか、資金需要にかかわらず日頃から関係構築が図れている企業には、資金調達が必要となったときにも対応しやすいことなどが指摘された。

3. 今後の方向性

海外におけるベンチャーデットの実態把握等を通じて、日本のベンチャーデットのあり方等について検討を深めていく。

(参考) ベンチャーデットに関する実態調査から得られた示唆

1. ベンチャーデットの意義

ベンチャーデットは、創業者等のエクイティ持分の希薄化を避けながら借入等の形で資金を調達する仕組みであり、スタートアップ企業から資金調達の選択肢の1つとして活用期待が高まっている。ベンチャーデットにより調達した資金は、スタートアップ企業において、主として次のエクイティ調達やIPO（新規上場株式）までに必要となる資金の“つなぎ”として活用されることが多い。

2. スタートアップ企業への出資主体と金融機関によるベンチャーデットの取組状況

VC等は、投資採算性の観点から、投資先のビジネスモデルや事業計画を詳細に分析したうえで、IPOやM&Aといった出口戦略の時期も含めた実現可能性に重きを置いて投資判断を行っている。他方、金融機関は、ベンチャーデットに取り組むに際して、事業性の評価や事業者の資金繰りの状況等の把握に加え、返済原資となり得る財務キャッシュフローを重視している。そのうえで、将来のエクイティ調達の蓋然性等を適切に評価できるよう、エクイティ投資の知見・ノウハウの蓄積に向けて重点的に取り組む傾向にある。

金融機関におけるベンチャーデットの取り組み方としては、大きく、金融機関自身が融資を行う場合と、金融機関グループ内外のベンチャーデットファンド等を活用する場合がある。金融機関自身が融資する場合、スタートアップ企業の事業の実態や成長可能性等の見極めは容易ではないことから、多くの場合、スタートアップ企業や既に先行出資するVC等（金融機関がLP¹²出資するVC含む）から情報収集を行い、その情報をもとに融資に取り組んでいる。他方で、融資が困難な先や審査に時間を要する先については、ベンチャーデットファンド等を活用することで、スタートアップ企業への迅速な資金供給と金融機関のリスクテイク・リターンの最適化を図っている事例が見られる。

なお、金融機関における融資案件は、LP出資しているVC等やグループ内VCからの紹介が多く、そのほか証券会社や監査法人等を通じた紹介も見られた。

また、ベンチャーデットを通じて、首都圏のスタートアップ企業とも取引を行い、地元の取引先とのマッチングを通して地域エコシステムへの還流を企図する地域金融機関も見られた。

3. 金融機関がベンチャーデットに取り組むうえでの課題

金融機関自身でベンチャーデットに取り組む際の課題の1つは、審査態勢の強化である。ベンチャーデットの融資判断にはエクイティ投資の目線を必要とするが、必ずしもそうした目線が十分に備わっているわけではないことから、エクイティ投資の知見・ノウハウを内部に継続的に蓄積させる仕組み作りが重要である。この点、主要行等との協調融資によ

¹² リミテッドパートナー（ファンドへの投資者）。

りリスクのコントロールを図りながら、そうした知見・ノウハウの吸収に努めようとする地域金融機関も見られた。

また、スタートアップ企業は技術やビジネスモデル等に関する客観的な情報や、過去の事業実績に乏しいため、事業計画や将来戦略の捉え方に関して融資部門と審査部門でギャップが発生しやすいといった課題も見られた。この点、事業成長のドライバーとなる KPI を注視しつつ、スタートアップ企業向けの融資における評価ポイントを明文化した審査マニュアルを作成するなどの取組みを行う金融機関もあった。

加えて、専門人材の育成や確保も課題となっている。この点、社内公募等により知見や意欲のある人材を確保している事例や、未経験者に対して知見のある担当者が OJT を行うことで人材育成を進めている事例が見られた。また、エクイティ投資の知見・ノウハウを有する VC の経験者等を外部から中途採用するなど、目利き力の醸成を図っている事例も見られた。

第10章 企業価値担保権の創設

1. 背景・問題意識

金融機関が不動産担保や経営者保証等に過度に依存することなく、事業者の実態や将来性を的確に評価し、事業性に着目した融資（以下「事業性融資」）を行うことは、事業者の持続的な成長を促すとともに、地域経済の活性化にもつながるものと考えられる。

こうした事業性融資への取組みを促す施策の1つとして、金融庁では、無形資産を含む事業全体に対する担保制度（以下「企業価値担保権」）の創設に向けた検討を進めてきた。

2. 2023 事務年度の取組みの概要

（1）事業性融資の推進等に関する法律

2023 事務年度は、金融審議会「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ」の議論・報告等を踏まえ、企業価値担保権の創設等を内容とする「事業性融資の推進等に関する法律案」を第213回通常国会に提出した。

企業価値担保権により、金融機関は、不動産担保や経営者保証に過度に依存せず、企業の事業性に着目した融資に取り組みやすくなり、事業者は、不動産等の有形資産に乏しい場合でも、事業全体を担保に資金を調達しやすくなることが期待される。また、同法案には、企業価値担保権の活用等を支援するため、事業性融資に関する専門的な知見を有し、事業者や金融機関に対し助言等を行う機関の認定制度の導入等を盛り込んだ。

同法案は、国会審議を経て、2024年6月7日に成立した。

（2）諸外国における担保制度の活用等に関する調査

日本で企業価値担保権を導入するにあたっての示唆を得ることを目的に、類似の担保制度を既に導入している諸外国において、企業価値に基づく担保制度が、経済や借り手及び貸し手である金融機関に与える影響に関する実証研究の内容を調査した。

具体的には、そうした影響について定量的に分析した論文を選定して文献調査を行うとともに、論文の執筆者へのインタビューを実施した。

調査の結果、諸外国においては、企業価値に基づく担保制度の導入により、借り手の借入制約が緩和されることや、経済全体として設備投資の増加や雇用の創出といった効果につながっていることを指摘する研究がなされていることがわかった。また、事業性融資が普及するためには、融資判断から期中管理・モニタリングまでの各段階で EBITDA¹³などの事業キャッシュフローに着目し、そうした指標を借り手と金融機関で共有する実務を定着させることが重要であると確認された。

3. 今後の方向性

事業性融資の推進等に関する法律の円滑な施行に向け、政府令等の整備や企業価値担保権の制度趣旨等に関する周知などを着実に進めていく。

¹³ 利払い前・税引き前・減価償却前利益。1年間の営業キャッシュフローに相当するもの。

1. 背景・問題意識

2019年12月の金融検査マニュアルの廃止以降、金融機関においては、将来見通しに基づいて信用リスクを見積り、的確に引当に反映させる取組みが進められている。こうした取組みの参考となるよう、金融庁では、引当方法の見直しに関する特徴的な事例の紹介に取り組んできた。

また、引当方法の多様化と併せて、財務諸表の比較可能性を確保する観点から、銀行の引当開示の望ましい水準やあり方に関する議論を「銀行の引当開示の充実に向けて」（2022年3月）として取りまとめ、その後の開示状況をフォローしている。

2. 2023事務年度の取組みの概要

（1）地域金融機関における引当方法の見直し状況

2023事務年度は、日本銀行とも連携し、地域金融機関における引当方法の見直し状況や、見直しの背景・課題などに関する調査¹⁴を実施した。

調査の結果、一部の地域金融機関において、足元での信用リスクの認識と過去の貸倒実績率との間に乖離が生じていたことなどを背景に引当方法の見直しが進められた一方で、当面は引当方法の見直しを予定していない地域金融機関も多数見られた。

（2）引当に関する開示の状況

2023事務年度は、2022事務年度と同様に、2023年3月期の有価証券報告書の引当開示の内容について2022年3月期との比較・分析を行った。

比較・分析の結果、2023年3月期においても全体として開示の充実に向けた動きに進展が見られたものの、2022年3月期までの動きに比べて大きな動きは見られなかった。

3. 今後の方向性

金融庁では、引き続き、引当方法・引当に関する開示の見直し状況の把握や共有を通じ、各金融機関における的確な信用リスクの見積りを行う創意工夫や、実態に即した引当方法の開示を後押ししていく。

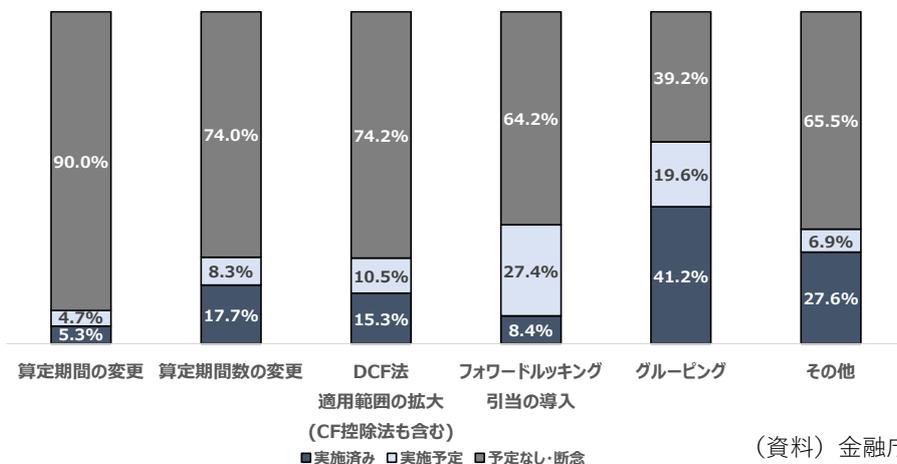
¹⁴ アンケートの調査対象は、地域銀行（地方銀行62行、第二地方銀行37行、埼玉りそな銀行の合計100行）及び信用金庫254金庫

(参考1) 地域金融機関における引当方法の見直し状況

地域金融機関における引当方法の見直し状況や、見直しの背景・課題などに関する調査の結果概要は、次のとおりである（図表5）。

- 2023年3月期までに見直しを実施した引当方法は「グルーピング」¹⁵が最多であり、地域銀行の4割と信用金庫の2割が実施済みと回答した。例えば、経営改善を支援している事業者のうち特に将来見通しが厳しい事業者等をグルーピングし、予防的に引当を積み増している地域銀行があった。
- 2024年3月期以降において地域銀行が見直しを検討している引当方法は、「フォワードルッキング引当の導入」¹⁶が最多であった。例えば、景気悪化時の信用コストの増加に備える必要性を認識する一方で、近年低水準で推移している貸倒実績率のみでは将来の信用リスクの顕在化に十分に備えることが困難になる可能性があることから、将来予測等を取り入れた引当方法を検討する必要があると考えている地域銀行が見られた。
- 「算定期間の変更」、「算定期間数の変更」、「DCF法適用範囲の拡大（CF控除法も含む）」、「フォワードルッキング引当の導入」、「グルーピング」のすべての項目で、2023年3月期時点で「見直す予定はなく、準備もしていなかった」と回答した地域銀行は20行あった。その理由として、地域銀行では、「現行の引当方法で十分な引当水準を確保できていると判断している」との回答が最も多く、次いで、「企業会計基準委員会での『金融資産の減損に関する会計基準の開発』の議論の進展も踏まえつつ、引当方法の見直しを検討していくため」との回答が多かった。また、「見直す予定はなく、準備もしていなかった」との回答の割合は、地域銀行よりも信用金庫の方が高かった。

(図表5) 引当方法の見直し状況（地域銀行）



¹⁵ グルーピングとは、債務者の属性（例えば業種や地域、与信額や未保全額の多寡）に着目したうえで、当該グループを切り出して、それ以外とは異なる予想損失率を適用することをいう。

¹⁶ フォワードルッキング引当とは、一般的には、将来予測情報を活用しながら過去の貸し倒れの実績値から将来の貸し倒れを推計し、予想損失額を算出する引当実務の方法をいう。

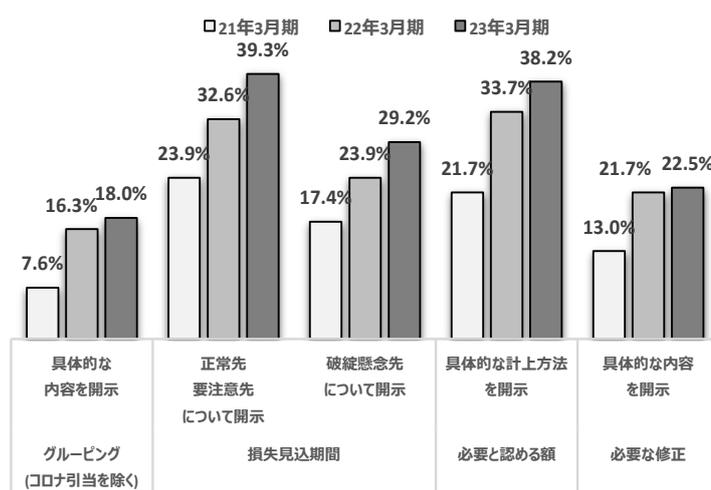
(参考2) 引当に関する開示の状況

2023年3月期の有価証券報告書の引当開示の内容について2022年3月期との比較・分析を行った結果の概要は、次のとおりである(図表6、7)。

- 全体として開示の充実に向けた動きに進展が見られるものの、2022年3月期までの動きに比べれば落ち着きが見られる。背景として、2021年3月期から適用された「会計上の見積りの開示に関する会計基準」¹⁷に対応した引当開示の見直しが2022年3月期までに一段落したことが考えられる。
- 貸倒引当金の計上方法や見積り方法、それらの背景にある考え方等を具体的に説明している事例は未だに限定的である。例えば、「貸倒引当金の計上基準」の開示では、破綻懸念先債権に対する貸倒引当金について「必要と認める額」を計上している旨の記載にとどまり、その具体的な計上方法が不明であったり、「重要な会計上の見積り」の開示において、見積りを行う際にどのような仮定を置いているか不明瞭であったりする事例が見られる。他方で、例えば、「貸倒引当金の計上基準」の開示について、債務者区分ごとの定型的な開示内容を見直し、債務者区分内で細分化した債権グループ(資本性適格貸出金、DCF法適用債権、銀行子会社の保証付住宅ローン等、これら以外の債権等)を示したうえで、それぞれ債権グループに対する定義と貸倒引当金の算定方法(損失見込期間、DCF法等)を表形式でわかりやすく説明する工夫を行う銀行も見られた。

(図表6) 引当開示の状況

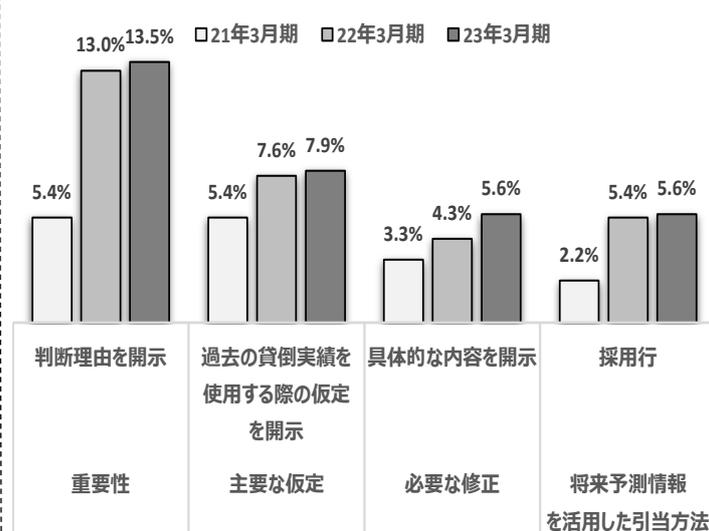
(貸倒引当金の計上基準)



(資料) 金融庁

(図表7) 引当開示の状況

(重要な会計上の見積り)



(資料) 金融庁

¹⁷ 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」2020年3月31日公表

当年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスク(有利となる場合及び不利となる場合の双方が含まれる。)がある項目における会計上の見積りの内容について、財務諸表利用者の理解に資する情報を開示することを目的とする。

第12章 地域銀行のガバナンス・人的資本に関する対話

1. 背景・問題意識

地域銀行が経営改革を進めていくうえで鍵となるのは、中長期的なビジョンを踏まえた意思決定を支えるガバナンスと、経営戦略の実行の基盤であり価値創造の源泉となる人的資本である。

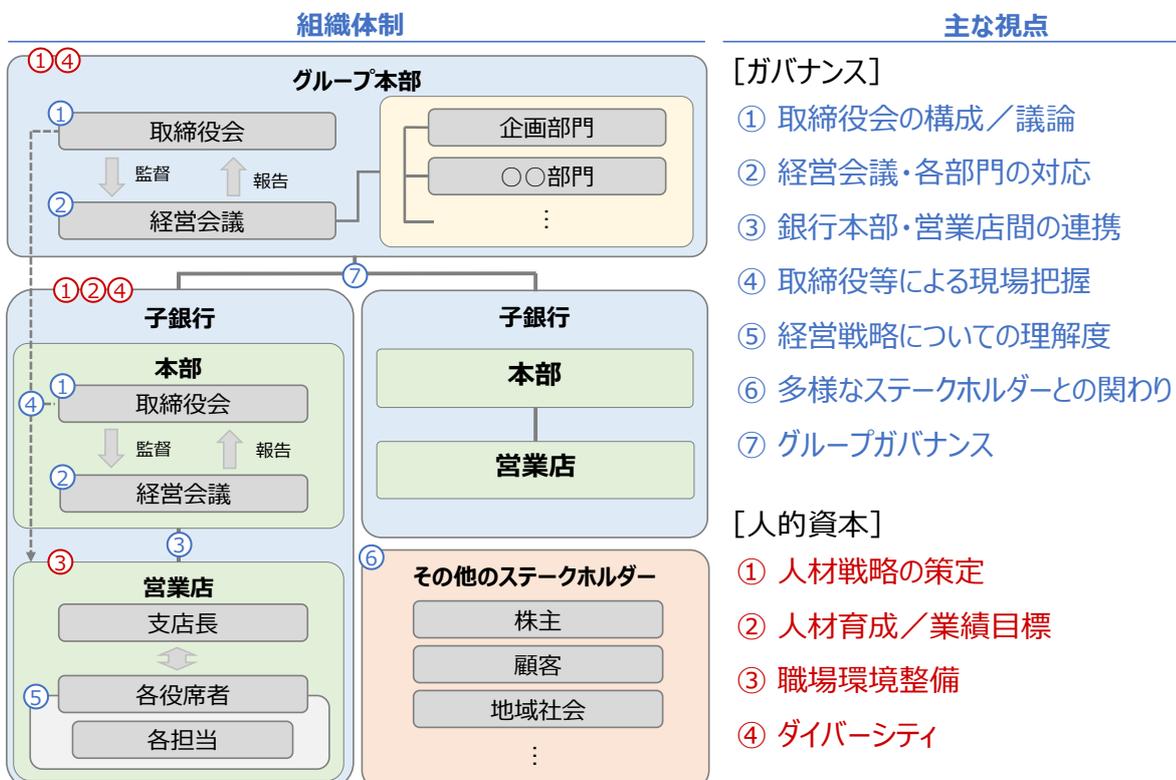
こうした観点から、金融庁・財務局では、2022 事務年度、一部の地域銀行との間でガバナンス・人的資本に着目した対話を実施するとともに、地域銀行の人的資本に関するアンケート調査を実施し、地域銀行の取組状況をフォローしてきた。

なお、ガバナンス・人的資本に関する取組みは、全地域銀行に共通する「正解」があるものではなく、経営戦略・ビジネスモデルや地域経済の特性等に応じて、各地域銀行が創意工夫を凝らして自らに必要な取組みを進めていくことが重要である。

2. 2023 事務年度の取組みの概要

2023 事務年度も、ガバナンスの発揮状況や人的資本に関する取組状況について、主な視点（図表 8）に基づき、地域銀行の経営トップをはじめとする各層の役職員や社外取締役等と対話を実施した。

（図表 8）ガバナンス・人的資本に関する対話における主な視点



（注）上図「組織体制」は銀行グループの組織体制を模式的に示したものであり、特定のグループを念頭に置いたものではない。また、「主な視点」はあくまで一例であることに留意。

（資料）金融庁

(1) ガバナンス

ガバナンスについては、取締役会の構成や議論の状況、取締役会の議論を踏まえた経営陣の対応、銀行本部と営業店との連携の状況、グループガバナンスなどの幅広い観点から対話を行った。

なお、グループガバナンスに関しては、銀行持株会社のもとで複数の銀行の経営管理が行われている場合でも、銀行持株会社への機能集約を進めているグループもあれば、銀行ごとの自主性を尊重するグループもある。また、単独の銀行のみで銀行持株会社を設けている場合もある。そうした組織体制の実態を意識しながら、銀行持株会社による経営管理機能の高度化を進める地域銀行について、その進捗を重点的に確認した。

(2) 人的資本

人的資本についても、人材戦略の策定過程、業績目標と人材育成の関係性、職場環境やダイバーシティなどの幅広い観点から対話を行った。

人的資本に関する取組みには、各地域銀行を取り巻く環境や各行員の所属・役職などによって評価が分かれるものもあることから、多様な階層の役職員と対話することで深く実態を把握するよう努めた。

3. 今後の方向性

引き続き、地域銀行によるガバナンス・人的資本に関する取組状況をフォローし、更なる取組みを促していく。

(参考) ガバナンス・人的資本に関する対話から得られた示唆

1. ガバナンス

(1) 効果的なガバナンスの発揮に向けた取組状況

(i) 取締役会の機能強化

ガバナンスの対話においては、明確な目的・問題意識を持って選出した社外取締役との間で、各々のスキルや専門性を尊重しながら、意思疎通や情報共有を密に行っているグループ・銀行が認められた。こうしたグループ・銀行では、例えばスキルマトリクスに基づく取締役会の構成の適切性の確認や取締役会の実効性評価による改善点の把握などを行っている事例、取締役会等で出された社外取締役の意見が、経営会議や関係する各部門にも共有され、経営等に反映されるような仕組みを設けている事例などが見られた。

他方で、そのようなグループ・銀行においても、例えば、対話を行った社外取締役から、選任の際に求められる役割などが伝えられていなかった、取締役会の事前情報や取締役会以外の各種会議等の情報等についての共有が不十分などといった声が聞かれ、社外取締役の役割の十分な発揮に向けて更なる対応が必要と思われる事例などもあった。

(ii) 経営陣等による現場把握

グループ・銀行全体にガバナンスがしっかり行き届くよう、現場を重視した経営に努めているグループ・銀行も認められた。こうしたグループ・銀行では、例えば現場の声の把握や行員による経営理念・戦略等への理解向上を企図して、頭取や社外取締役等が定期的に行員との意見交換を実施している事例が確認された。これに対しては、行員から、経営陣と対話できる機会が得られ、自身のモチベーションにもつながると取組みを評価する声が聞かれた一方で、支店長など上司が同席することとなり必ずしも本音が経営陣に届いているとは言えないのではないかと疑問を呈する声も聞かれた。

より効果的にガバナンスを発揮するための各種取組みを進めるにあたっては、その効果や、社外取締役や行員等の関係者からの受け止めなどを丁寧に確認しながら、更なる対応の検討や、必要に応じて実施方法を見直すなど、より工夫して実施していく必要がある。

(2) 具体的な問題への積極的・主体的な対応

内部で確認された問題に対して高い感度を示し、その解決のために行動を起こしているグループ・銀行も見受けられた。こうしたグループ・銀行における特徴的な取組みとしては、内部で発生した問題事案への対応において、当事案の真因特定や再発防止等の対応に留まらず、広く組織風土に問題があるのではないかと考え、組織風土に関する第三者評価を実施し、評価結果を取締役会で議論する等の取組みを自発的に行っている事例があった。

そのほか、複数行が合併して設立された銀行において、旧行のバランスに配慮した人事等が行われ、その結果としてガバナンスの発揮が阻害されることに問題意識を持ち、人事委員会において積極的に議論し、適材適所で人事配置を進めている事例もあった。

(3) グループガバナンス

銀行持株会社等のグループガバナンスについては、銀行持株会社への経営管理機能等の集約状況や銀行持株会社と子銀行間での機能分離の状況などは、それぞれのグループにより異なるが、その状況に応じて以下のような特徴や課題を指摘する声が聞かれた(図表9)。

- ・ 銀行持株会社への経営管理機能等の集約を進めているグループ：共通業務の集約により経営の効率化が進む一方、そうした取組みが強力に進められた結果として、子銀行の取締役会は、グループで議決された議案を議論することが多く、議論が形式的なものに留まるなど受け身の姿勢になってしまっている。
- ・ 各子銀行の自主性を尊重するグループ：子銀行が互いに切磋琢磨することで成長につながる側面がある一方で、グループ全体の方針・意見がまとまらないこともある。
- ・ 銀行単独の銀行持株会社：監督・監査機能の分離・強化により効率的な経営が可能となるはずのところ、実際には十分に機能分離が進んでいない。また、事業領域の拡大を企図して持株会社に移行するも、職員がその変革のスピードに追い付いていない。

各銀行グループのあるべき姿は様々であることを前提としつつ、各銀行グループにおいては、上記のような課題が見られないか現状分析を行ったうえで、経営管理を十分に実効的なものとしていくことが重要である。

(図表9) 持株会社の形態や経営管理機能等の集約状況等の違いによる特徴・課題

	持株会社への集約が進んでいるグループ	子銀行の自主性を尊重するグループ	単独の銀行持株会社
イメージ			
対話において聞かれた意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共通業務の集約により、効率的な経営につながっている ・ 監査・監督機能の強化や同機能と執行を分離することにより、効率的な経営につながっている <p>⇕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 子銀行が受け身の姿勢になっている ・ 中心となる子銀行の発言力が大きく、他の子銀行の課題に対処できているのか疑義がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 子銀行が切磋琢磨することで成長につながっている ・ 緩やかな統合により、新たに銀行が参加しやすい <p>⇕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 子銀行間の意見がまとまらない ・ 同グループにもかわらず、子銀行がライバル関係にある ・ 各子銀行に同機能の子会社がそれぞれ存在している(グループ全体での組織再編が進んでいない) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業領域の拡大につながっている ・ 監査・監督機能の強化や同機能と執行を分離することにより、効率的な経営につながっている <p>⇕</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 機能分離が進んでいない ・ 持株会社化したことにに関する戦略等が浸透していない

(資料) 金融庁

2. 人的資本

(1) 人的資本の価値向上に向けた取組状況

(i) 人材戦略の策定・実行

明確なビジョンを掲げ、あるべき姿を構想し、その実現に向けて人材戦略を重要なものと位置づけているグループ・銀行においては、戦略的に人材獲得・育成・配置を進めているように窺われた。そうしたグループ・銀行では、経営戦略に基づき人材ポートフォリオの策定や重点分野の設定を行ったうえで、例えば人材獲得の面では、ジョブブターン制度やアルムナイ採用など複数の採用チャネルを用意している事例や、デジタルなどの専門性が高い人材獲得において、外部エージェントの利用や、通常とは異なる給与体系を設けるなど個別に対応している事例などが確認された。そのほか、研修の受講歴や資格の取得状況などの職員が有するスキルを可視化し、人材育成・配置に活用している事例や、リスキング施策を導入し、店頭・事務業務に従事する行員に対して、より専門性の高い職務への職務転換の働きかけを行っている事例なども確認された。

他方で、意欲的な人材戦略を策定するも、その趣旨や意図、また実現に向けた具体的な施策が行員まで浸透していないことや、行員の実情等が十分に考慮されていないなど現場感覚との乖離があることで、十分な効果が得られていないと思われる事例や、自行が目指すべき方向性が定まらず、かえって行員のモチベーションの低下につながってしまっていると思われる事例もあった。

人材戦略の策定・実行にあたっては、行員の実情等も十分把握しながら進めていくことが重要であると考えられる。この点、人材戦略や、その背景となる経営戦略などと業務実態のギャップを埋めるべく、経営陣が主体的に営業現場の実態把握を行い、個々人の働き方や考え方を尊重するグループ・銀行においては、職員のエンゲージメント・心理的安全性の高さが認められた。

(ii) 女性活躍の推進

2022 事務年度に実施した地域銀行に対するアンケート調査や対話では、人員配置における男女間の差や、女性のマネージャー比率等の実態¹⁸が把握されたほか、出産や育児といったライフイベントがキャリア形成の妨げとなり得るなどの女性活躍に係る課題¹⁹が確認された。

2023 事務年度の対話では、例えば、女性行員は個人営業に配置される傾向があり融資業務の経験が得られにくいにもかかわらず、融資経験の有無がキャリア形成において重要視されるなどキャリアパス上の制約となっているとともに、そのことが女性の

¹⁸ 調査結果によれば、営業店における配属割合（2022年10月1日時点）は、男性は法人担当が52.1%を占める一方、女性は12.2%に過ぎない（個人・窓口等担当が84.8%と大宗を占める）。また、マネージャーに占める女性の比率は13.7%であった（課長相当職以上の管理的な立場にある職員を「マネージャー」として回答を得たもの。ただし、各行によってマネージャーに含める範囲が異なることに留意）。

¹⁹ こうした課題に対し、2022 事務年度に実施した対話では、育児休業等の期間も経験年数として参入するよう人事制度を改定する事例などが見られたところ。

管理職不足や女性行員のモチベーションの低下などの新たな課題につながっている（後述の「新たな課題を生み出す根源的課題」となっている）という状況が見られた。これに対して、新規採用時に男女関係なく人員配置を行う事例や、現時点で融資経験が乏しい女性行員も融資業務に不安なく携われるよう勉強会を開催する事例のほか、キャリアパスの複線化を進めている事例などがあった。

女性活躍の推進に向けては、まずは各行で抱える課題を特定することが重要であり、そのうえで、これまでの慣習を変えるような制度整備・変更なども含めて対応策を検討し、着実に実施していく必要がある。

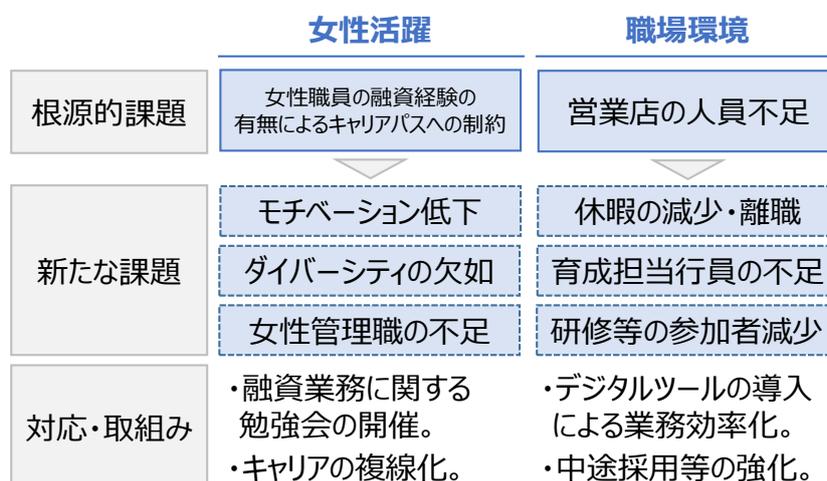
（２）適切な課題設定及び対応・取組みの重要性

（i）新たな課題を生み出す根源的課題の存在

前述の女性活躍推進に関する事例のように、1つの課題が波及的に新たな課題を生み出している状況が見受けられた。例えば、営業店の人員不足が、行員による休暇取得や、店舗内での行員育成、また行員による研修等への参加を妨げるなど職場環境の悪化につながっている根源的課題と考え、デジタルツールの導入による業務効率化や、店舗間での人員融通などの対応を行っている事例などが見られた。

同じ課題であっても、それが根源的な課題なのか波及的に生じている課題なのかは各行ごとに異なると考えられるほか、何を根源的な課題として捉えるかによって取るべき対応も異なるため、課題の見極めが重要となる（図表 10）。

（図表 10）根源的課題が新たな課題を生み出している例



（資料）金融庁

（ii）取組みに対する行員の評価が分かれる事例

同じ取組みであっても、行員によって評価が分かれる事例が見受けられた（図表 11）。例えば、業務効率化や生産性向上を企図してデジタルツールを導入する事例が多く見られたが、行員からは、期待していた効果が得られたとする肯定的な評価が聞かれる一方で、顧客との接点が希薄になってしまった、十分に使いこなせていない、作業工程の

複雑化や新たな発生などにより思ったほど効率化につながっていないなどといった声も聞かれた。そのほかにも、顧客本位の営業を推進すべくプロセス評価を導入している銀行において、過度に数字を追求する必要がなくなった、顧客に寄り添った提案をすることができるようになったなどと好意的な意見がある一方で、どのように評価されているか不明瞭、結局結果で評価されているのではないかという声や、評価者側からも明確な基準等が定まっておらず評価が難しいなどといった声も聞かれた。

(図表 11) 行員によって評価が分かれる取組みの例

デジタルツールの導入による業務効率化		
<ul style="list-style-type: none"> ・業務効率化につながった。 ・デジタルツールの導入により人為的なミスが減少した。 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客との接点が希薄になった。 ・行員の研修や顧客への説明が追い付いていない。 ・想定ほど業務が減っていない。
行員の顧客対応状況の評価（プロセス評価）		
<ul style="list-style-type: none"> ・過度に数字を追い求める必要がなくなった。 ・顧客の悩みをしっかりと聞き、提案につなげている。 	⇒	<ul style="list-style-type: none"> ・プロセスを定性的に評価することに難しさを感じる。 ・結局数字で評価されている。 ・業績目標と相性が悪い。

(資料) 金融庁

課題認識やその対応の適切性は、各地域銀行を取り巻く環境とともに変化し得るため、現時点で積極的に取組みを進めているグループ・銀行においても、現状の課題認識・対応が適切であるか、定期的な点検を行うことが重要である。

1. 背景・問題意識

金融庁の政策オープンラボ²⁰の一環として、地域課題解決支援チーム(以下「支援チーム」)が2018年10月に発足した。

支援チームでは、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に対し、地方自治体と地域金融機関等が連携した取組事例や国の施策等の情報提供などを通じて、課題解決の支援に取り組んでいる。また、2019年7月に設置した地域金融支援室が他省庁連携などの面から支援チームの活動をサポートしている。

2. 2023 事務年度の取組みの概要

2023 事務年度においては、支援チーム・地域金融支援室では、以下の取組みを進めた。

(1) 地域主導のイベントをサポートする取組み

奈良県は、県内就業率が全国で3番目に低く、長年、事業者の人手不足の深刻化といった課題を抱えている。地域活性化に向けた地域連携に取り組んでいる奈良財務事務所では、地元大学からの相談を受け、県内信用金庫と連携し、地元の学生と地元の事業者が、奈良県で働くことの価値や意義等について対話できるイベント「奈良で働く、奈良で生きる」を2023年9月に実施した。

支援チームでは、奈良財務事務所からの相談を踏まえ、当イベントの具体化に向けて他事例の情報提供等に取り組んだほか、イベント当日の運営サポートも行った。

(2) 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

支援チーム・地域金融支援室では、各府省庁の施策の浸透と新たなネットワーク形成を目的に、施策の企画・立案に携わった中央省庁の担当者と、その施策を活用する地方自治体や地域金融機関等の現場職員が双方向で対話する場となる「霞が関ダイアログ」を定期的で開催している。

2023 事務年度は3回開催し、いずれの回でも、地域金融機関や各府省庁等の登壇者からの発表を踏まえ、参加者間で活発な意見交換がなされた。

(3) 金融庁と環境省との連携チームによる取組み

金融庁と環境省は、2021年3月、持続可能な地域経済社会の活性化に向けて協力して取り組むべく、「持続可能な地域経済社会の活性化に向けた連携チーム」を発足させ、地域の環境施策に関する取組みを支援している。

²⁰ 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。

2023 事務年度は、四国地方における持続可能な森林資源の活用とその生業に関わる諸課題を把握・共有するコミュニティ（「四国の森林活用ダイアログ」）に参加し、地方自治体による森林経営管理やJ-クレジットの発行等について意見交換を行った。

3. 今後の方向性

地域課題の解決が各地域で自律的に進むような絵姿を目指し、引き続き、支援を進める。