

金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート

2025 年 6 月

目 次

はじめに	2
第 1 章 概要	3
事業性融資の推進	
第 2 章 企業価値担保権制度の施行に向けた環境整備	6
コラム① 企業価値担保権に関する事業者の意識調査	16
コラム② 想定される企業価値担保権の活用事例	18
第 3 章 経営者保証に依存しない融資慣行の確立	19
第 4 章 引当方法の見直し・開示状況の実態把握	21
事業者支援能力の向上と支援態勢の構築	
第 5 章 事業者支援に関する重点的なヒアリングのフォローアップ	27
第 6 章 事業者支援によるリターン可視化の研究	31
コラム③ 海外の金融機関による事業者支援実務に関する調査	36
第 7 章 業種別支援の着眼点の作成・普及促進	38
第 8 章 事業再生支援に関する知見・ノウハウの普及促進	42
地域課題解決支援	
第 9 章 地域金融機関による人材マッチングの推進	43
コラム④ 地域金融機関による取引先企業の外国人材受け入れ支援	46
第 10 章 M & A・事業承継の取組み等に関する実態把握	47
コラム⑤ 海外のベンチャーデット審査実務等に関する調査	53
第 11 章 地域金融機関における兼業・副業	55
第 12 章 地域課題解決支援	58

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GRESS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、事業者の経営課題がより一層多様化する中、地域金融機関においては、こうした経営課題を的確に捉え、付加価値の高い支援を提供することが、自らの収益基盤を強化し、ひいては持続可能なビジネスモデルの確立につながる取組みとして、極めて重要となっている。

こうした観点から、金融庁では、2024 事務年度の金融行政方針（2024 年 8 月公表）において、「事業者の課題に応じた支援の促進」や「事業者の持続的な成長を促す融資慣行の確立」を重要課題と位置づけ、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GRESSレポート」では、こうした事業者支援の促進や、新たな融資慣行の確立に向けた施策を中心に、金融仲介機能の発揮に向けた金融庁・財務局等の 2024 事務年度の取組みをまとめた。地域金融機関の取組みの実態把握にあたっては、金融庁が 2024 事務年度に実施した地域銀行（100 行）¹へのアンケート（以下、「金融機関アンケート」という。）や、地域銀行等の顧客を対象とした企業アンケート（以下、「企業アンケート」という。）²、一部地域銀行へのヒアリング等を活用した。

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。

¹ 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（2024 年 12 月末時点）

² 金融庁「企業アンケート調査の結果」（2025 年 6 月 27 日）

<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryoud/questionnaire/250627/01.pdf>

第1章 概要

地域金融機関は、地域にとって重要な社会インフラであると同時に、事業者の価値向上等を通じて地域経済の回復・成長を支える地域経済の「要」である。人口減少・少子高齢化に伴う需要減少や経営者の高齢化・後継者不足に加え、足元の物価上昇や人手不足への対応等も必要となるなど、事業者の経営課題がより一層多様化している状況において、地域金融機関が事業者に対する支援に取り組むことの重要性が増している。

第2章～第4章では、事業者の持続的な成長を促す融資慣行の確立に向け、事業の実態や将来性に着目した融資（以下、「事業性融資」という。）や、経営者保証に依存しない融資の促進等の取組みについて紹介している。

2024年6月に成立した「事業性融資の推進等に関する法律（以下、「事業性融資推進法」という。）」により創設された新たな担保制度（企業価値担保権）は、金融機関による事業性融資の取組みを促すことを目的とした施策の1つである。**【第2章】**では、事業性融資推進法の円滑な施行に向けた環境整備や実態把握の取組み等を紹介している。

また、事業者の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上を図るうえでは、新規創業や思い切った事業展開、円滑な事業承継、早期の事業再生等といった局面において、阻害要因となり得る経営者保証への安易な依存をなくしていくことが重要である。**【第3章】**では、金融庁が2024事務年度に実施した経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組みを紹介している。

さらに、**【第4章】**では、金融検査マニュアル廃止後の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、2024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。

続く第5章～第8章では、地域金融機関の事業者支援能力の向上と支援態勢の構築を後押しする取組みを紹介している。

金融庁では、2023事務年度に実施した地域金融機関への事業者支援の取組状況等に関する重点的なヒアリングの結果を踏まえ、2024年4月に監督指針を改正した。**【第5章】**では、金融機関における事業者支援の取組状況のフォローアップ結果について紹介している。

2023事務年度に、地域銀行の金融仲介機能の発揮に関して、地域銀行による顧客の

課題解決支援の取組みの現状と課題を調査・分析した結果、事業者側の経営課題の多様化もあり、経営改善・事業再生支援は明確なリターンを見込むことが難しく、支援の効果が表れるまでにコストと時間がかかるため、金融機関において十分なリソースが配分されないといった課題が浮き彫りになった。金融庁では、地域金融機関における経営改善・事業再生支援による経済的な効果について調査を進めており、【第6章】では調査の前提となる経営改善先の支援の実態を調査・分析し、得られた示唆を紹介している。

また、金融庁では、支援の当事者である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7章】では、2024年度に新たに追加した2つの業種（介護業・宿泊業）の着眼点の概要や、着眼点の活用に向けて作成した様々なコンテンツについて紹介している。

さらに、事業再生支援の能力向上に関して、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実施している。【第8章】では、REVICの知見・ノウハウをまとめた手引きの概要や、手引きを活用した研修等について紹介している。

第9章～第12章では、多様化する地域企業の経営課題に対応することで、地域金融機関が自らの経営基盤である地域経済の課題解決に取り組む状況を、政府による関連政策を交えて紹介している。

地域企業からの支援ニーズの大きい分野の1つが、人材に関する課題である。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いる。金融機関による大企業人材と地域の中堅・中小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9章】では、これまでの実績や制度改正について紹介している。

また、円滑な事業承継や企業の成長・生産性の向上等の手段としてM&Aの重要性が増している。【第10章】では、地域金融機関によるM&A支援の実績や、特徴的な取組事例を紹介している。

日本の労働生産人口が減少する中、地域課題の解決に向け、企業が自社の人材を流動化していくことが重要である。【第11章】では、地域金融機関による兼業・副業の取組みに関するアンケート調査の結果や、地域金融機関における兼業・副業人材の活用事例を紹介している。

【第 12 章】では、地域金融機関や地方自治体と連携し、地域が抱える課題の解決を支援しようとする取組みを紹介している。

第2章 企業価値担保権制度の施行に向けた環境整備

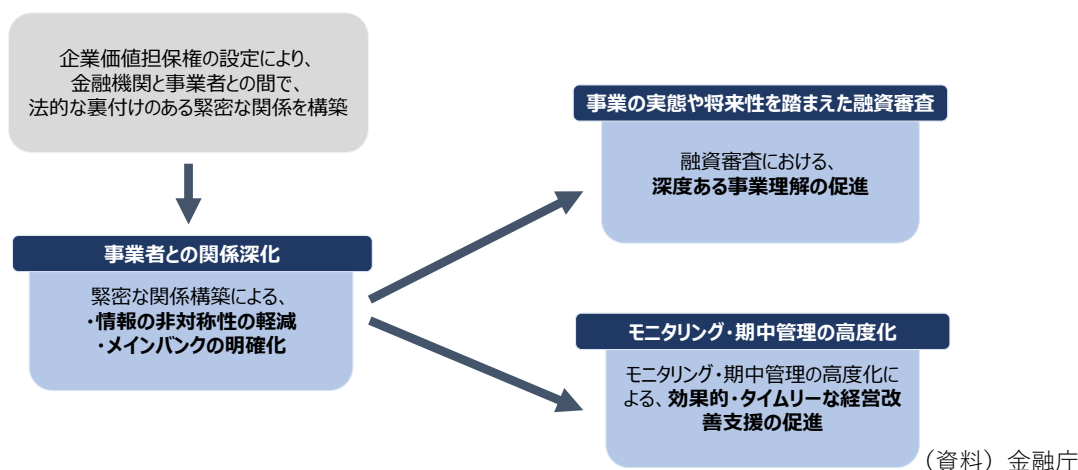
1. 背景・問題意識

金融機関においては、事業者の事業の継続及び成長に向け、担保・保証への依存に陥ることなく、事業の実態や将来性といった事業性に着目した融資（以下、「事業性融資」という。）のあり方について、より一層の検討を行い、事業者の持続的な成長を促すとともに、自らの収益基盤を強化することが求められる。

こうした中、2024年6月、金融機関による取組みを更に促すべく、事業性融資の1つの選択肢として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」が成立した（2026年春頃施行予定）。

企業価値担保権は、将来キャッシュフロー（以下、「CF」という。）を含む事業全体を担保とする制度であり、その設定を通じて、金融機関と事業者の間に、事業の継続及び成長という共通の目標に向けた、法的な裏付けのある緊密な関係が構築される。そうした事業者との関係深化によって、情報の非対称性の軽減・メインバンクの明確化が図られ、事業性を評価をする際のデータ不足、金融機関が伴走支援を提供するにあたってのリソース不足といった事業性融資における課題（参考1）に対応しやすくなるとともに、事業の実態や将来性を踏まえた融資審査やモニタリング・期中管理の高度化につながる事が期待される（図表1）。

（図表1）担保・保証に過度に依存しない融資に向けた実務の高度化（イメージ）



2. 2024 事務年度の取組みの概要

企業価値担保権制度の円滑な施行に向けた環境整備や実態把握の取組み等として、以下を中心に取り組んだ。

- **事業性融資の状況調査**：地域銀行における、足元の事業性融資の取組状況や課題

について、アンケートやヒアリングを通じて調査・分析を実施した。事業性融資について、7割の地域銀行は、地域貢献のみならず、自行の収益獲得の機会としても重要な取組みと位置づけている。他方、事業性融資を希望する事業者数と実際に事業性融資を受けられている事業者数の間にはギャップがあり、事業性融資の取組みを深化させる余地は引き続き一定程度存在する（＝道半ば）と考えられる^{参考1}。

- **勉強会の実施（事務局：全国銀行協会）**：全国銀行協会が事務局を務める勉強会³に金融庁もオブザーバーとして参加し、企業価値担保権を活用した融資における実務上の課題について、関係する業界団体等との議論を行った。主な論点としては、担保・保証実務への影響⁴や、事業者との取引関係への影響が取り上げられた^{参考2}。
- **制度趣旨の周知・広報**：事業者における認知度向上、適切な制度理解を促進するため、企業価値担保権のポイントを解説するプロモーション動画やリーフレットを作成・公表した^{参考3}。

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

2024 事務年度の取組みを踏まえると、金融機関が企業価値担保権を活用して事業性融資を深化させるためには、（1）事業者との関係の深化、（2）事業の実態や将来性を踏まえた融資審査、（3）モニタリング・期中管理等がポイントとなると考えられる。

【企業価値担保権による事業性融資の深化のポイント】

(1) 事業者との関係の深化	■ 職員が事業者との対話に注力できる環境を整備することが重要 - 事業者との緊密な関係に基づき、事業性融資の取組みを深化させるには、職員が事業理解や期中管理等における事業者との対話に注力できるよう、<u>リソース配分・組織体制の整備が重要</u>
(2) 事業の実態や将来性を踏まえた融資審査	■ 事業CFによる返済可能性を十分に検証することが重要 - より深い事業理解等のため、<u>事業計画に基づく事業者との対話や事業計画の作成支援を行うことも有用</u>
(3) モニタリング・期中管理の高度化	■ 企業規模・特性等に応じてコベナントを適切に活用することが重要 - 業況悪化の早期検知・タイムリーな経営改善支援につなげていくことができると考えられる

※その他、金融機関の経営戦略の観点から、事業性融資を通じて金融機関の収益基盤を強化するためには、**深度ある事業理解に基づき、リスク・リターンを適切に考慮すること**（例えば、赤字を抱えているが事業の将来性が見込まれる事業者に対し、融資額上限の見直しやリスクに見合った貸出金利の設定を行う等）が重要である

³ 全国銀行協会「『企業価値担保権の活用に向けた報告書』について（企業価値担保権の活用に向けた勉強会）」（2025年3月27日）

<https://www.zenginkyo.or.jp/news/2025/n032701/>

⁴ 金融機関から寄せられた疑問を踏まえ、金融庁では、「企業価値担保権付き融資の評価や引当の方法等に係る基本的な考え方について（案）」（2025年4月）を公表し、パブリックコメントを実施した。

（１）事業者との関係の深化

金融機関が事業性融資の取組みを深化させるためには、金融機関と事業者の間に緊密な関係を築く必要がある。そのためには、金融機関において、職員が事業者との対話に注力できる環境を整備していくことが重要であり、企業価値担保権の設定によりメインバンクが明確化されることは、その一助となり得る。メインバンクの明確化による具体的な効果としては、金融機関・事業者双方における、ほかの金融機関との調整コストの低減が考えられる⁵。

（２）事業の実態や将来性を踏まえた融資審査

事業性融資の融資審査においては、事業の実態や将来性を踏まえたうえで、事業 CF による返済可能性を検証することが重要である。企業価値担保権の設定により、金融機関と事業者の間の緊密な関係構築が後押しされると、両者間の情報の非対称性が軽減すると考えられ、より事業 CF に着目した融資審査⁶を行いやすくなる可能性がある。その際、金融機関は、事業計画に基づく事業者との対話や事業計画作成支援を行うことによって、より深い事業理解を得るとともに、事業者との間で将来を見据えた目線合わせ⁷を行うことも有用である。

（３）モニタリング・期中管理の高度化

事業性融資の実行後、金融機関が事業者のモニタリング・期中管理を行い、伴走支援を適切に提供することが重要である。企業価値担保権を設定した融資においては、融資実行時に事業者の規模・特性等に応じてコベナントを適切に設定し、業況悪化の早期検

⁵ 例えば、モニタリングについて、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社（金融庁委託）「諸外国の事業者支援及びベンチャーデットの取組に関する調査」（2025 年 3 月）

（<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20250425/20250425.html>）では、米英等との違いを踏まえ、日本の実務においては、1 社に対して複数の金融機関がモニタリングを実施することで、効率性が損なわれたり、各行の支援方針が揃わず責任の所在が不明確になりやすいため、業況悪化の早期検知の妨げになっている可能性が指摘されている。

⁶ なお、企業価値は融資実行後に大きく変動し得るものであるため、一般的には、融資審査時点において企業価値担保権実行による事業譲渡の回収額（保全額）を見積もることを念頭に、精緻に企業価値を算定する意義は乏しいと考えられる。

⁷ （参考 1）2.（2）のとおり、事業者と金融機関の間で、事業性の把握に必要となるデータや資料の精度等について、認識のギャップがある可能性も考えられることから、こうした点についても適切に目線合わせを行うことが重要である。

知やタイムリーな経営改善支援につなげていくことが考えられる⁸。足元、地域銀行におけるコベナント活用件数は限定的であるが、企業価値担保権を設定した融資は、事業者との緊密な関係が前提となることから、抵触時の対応やコベナント指標に関する事業者との目線合わせについて、事業者側の理解がより得やすいと考えられる。

（４）その他（事業性融資を通じた収益基盤の強化）

経営戦略上、事業性融資を通じて金融機関の収益基盤を強化するためには、深度ある事業理解に基づき、リスク・リターンを適切に考慮すること（例えば、赤字を抱えているが事業の将来性が見込まれる事業者に対し、リスクに見合った貸出金利の設定や融資額上限の見直しを行う等）が重要である。

足元の無担保・無保証融資⁹と企業価値担保権を活用した融資の大きな違いは、金融機関と事業者の関係がより緊密になることで、深い事業理解やそれに基づくリスクテイク、円滑なモニタリング等を実現しやすくなることであると考えられ、こうした制度のポイントを踏まえてリスク・リターンを認識することが有用である。

今後は、以下の取組みを通じて、制度の円滑な施行に向けた環境整備を更に進めていく。

- 2024 事務年度に整理された論点を踏まえ、企業価値担保権付き融資における実務上の課題について、引き続き、業界団体等と議論を行う。
- 金融機関等による企業価値担保権の活用を後押しする観点から、金融庁に、企業価値担保権に関する相談窓口を設置する。
- 事業者の制度理解をより一層広めていく観点から、引き続き、事業者に向けた周知・広報に取り組む。

⁸ 米英における全資産担保を活用した融資を含む中小企業向け融資では、財務コベナントとして、EBITDA（経常利益＋支払利息－受取利息＋減価償却費）やその関連指標など2～3の指標を設定することが一般的となっている。財務コベナントの抵触が生じた場合でも即座にデフォルトと見做すことはなく、借り手と今後の事業運営について対話を始める機会と位置づけている（川橋仁美「米国及び英国の金融機関における全資産担保にもとづく融資にかかる組織態勢に関する考察」（2024年6月）参照）。

⁹ 複数の地域銀行に対するヒアリングを通じて、足元の実務において、無担保・無保証融資（プロパー融資）は、優良先への運転資金供給が中心であることが分かった。

参考 1 地域銀行における事業性融資の取組状況の調査

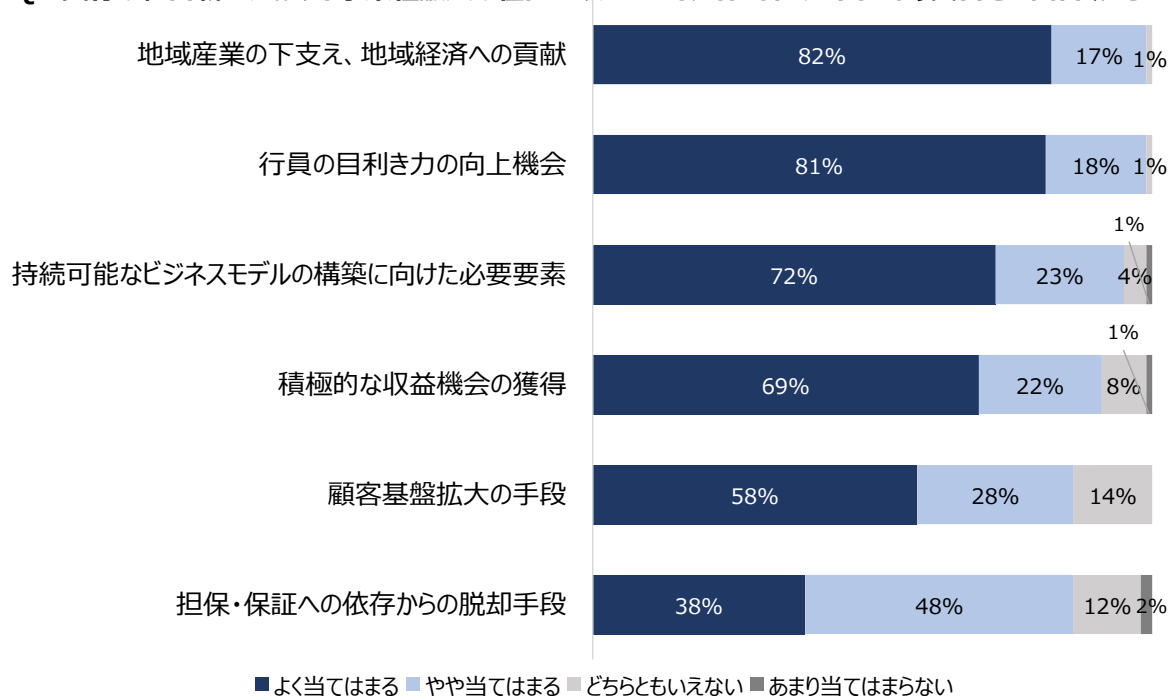
1. 事業性融資に対する金融機関及び事業者の認識

金融機関アンケートによると、事業性融資の自行の経営戦略における位置づけについて、地域銀行の約 8 割が「地域産業の下支え、地域経済への貢献」と回答し、約 7 割が「積極的な収益機会の獲得」と回答している（図表 2）。多くの地域銀行が、事業性融資について、地域経済へ貢献しながら、自行も収益機会を獲得するための重要な取組みとして位置づけていることがうかがえる。

一方で、企業アンケートによると、地域金融機関をメインバンクとする事業者のうち、事業性を評価した担保・保証によらない融資を「今後受けたい」事業者は 5 割超いるものの、そうした融資を実際に「現在受けている」事業者は 3 割弱に留まっている（図表 3）。このことから、事業性融資の取組みを深化する余地は引き続き一定程度存在する（＝道半ば）と考えられる。

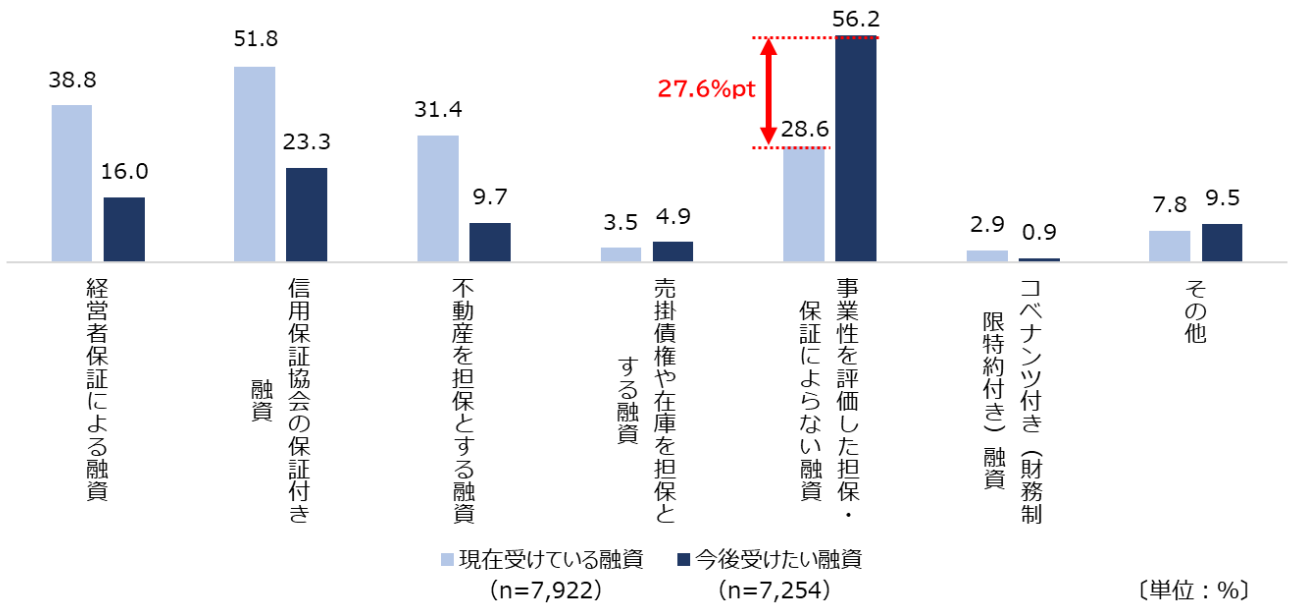
（図表 2）地域銀行の経営戦略における事業性融資の位置づけ

Q：貴行の経営戦略における事業性融資の位置づけについて、それぞれの当てはまり具合をご回答ください。



（資料）金融庁

(図表3) 企業が現在受けている融資と今後受けたい融資(複数回答)



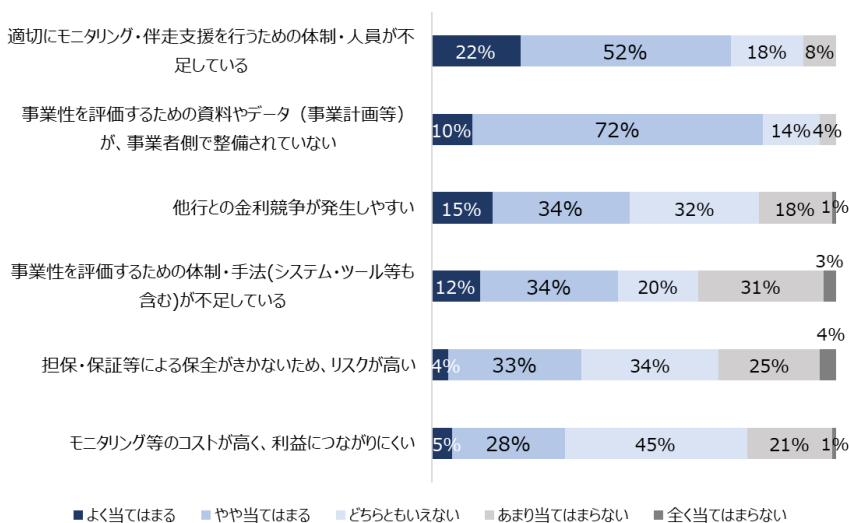
(資料) 金融庁

2. 金融機関が事業性融資に取り組むうえでの課題

金融機関アンケートによると、事業性融資に取り組むうえでの課題として、地域銀行の7割以上がモニタリング・伴走支援におけるリソース不足や事業性を評価するためのデータ不足等を挙げている(図表4)。また、3割以上の地域銀行が、「課題が多く、現状、十分にに取り組むことができていない」と考えていることが分かった(図表5)。

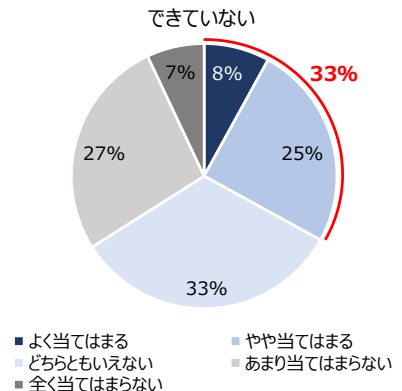
(図表4) 事業性融資に関する課題認識

(図表5) 事業性融資への取組状況



(資料) 金融庁

課題が多く、現状、事業性融資に十分にに取り組むことができていない



(資料) 金融庁

また、企業アンケート、金融機関アンケート及び複数の地域銀行へのヒアリングを通じて、法施行後に金融機関が企業価値担保権を活用した融資に取り組むにあたって検討のポイントとなり得る以下の項目について、足元の状況を調査・分析した。

なお、米国における全資産担保を活用した中小企業向け融資では、一行取引や、コベナントの活用が一般的であることを踏まえ、(1)では一行取引、(3)ではコベナントに着目して調査を行った。

(1) 事業者との取引関係

- 「困ったときに相談に応じてくれる」等、一定のメリットがあれば、メインバンク一行のみと取引したいと考える事業者が相当程度存在する¹⁰（図表6）

(2) 融資審査

- 約6割の事業者が、事業の将来性を把握するうえで重要な資料である事業計画を作成していると回答している一方、メインバンクと事業者の間での事業計画を基にした対話やメインバンクによる事業計画作成支援の取組みは限定的であった（図表7）
- 一方、金融機関では、事業者から、事業に関する資料・データが十分に共有されないことを課題として認識している¹¹

(3) モニタリング・期中管理

- 業況悪化の兆候検知等の観点から、融資（シンジケートローンを除く）においてコベナントを活用している地域銀行は74%にのぼる一方、年間数件～数十件程度など、活用件数が限定的である地域銀行も多く見られた（課題として、体制整備や抵触時の対応が多く挙げられた）（図表8）

(4) その他（事業性融資を通じた収益基盤の強化）

- 事業性評価を通じて把握した定性・将来情報を、融資額や金利設定等の判断に結びつける取組みには不十分な点が確認された¹²

¹⁰ 金融機関にとってはリスク分散、事業者にとっては資金調達先の選択肢を多く持つ観点から、一行取引の推進に慎重な意見も聞かれた。

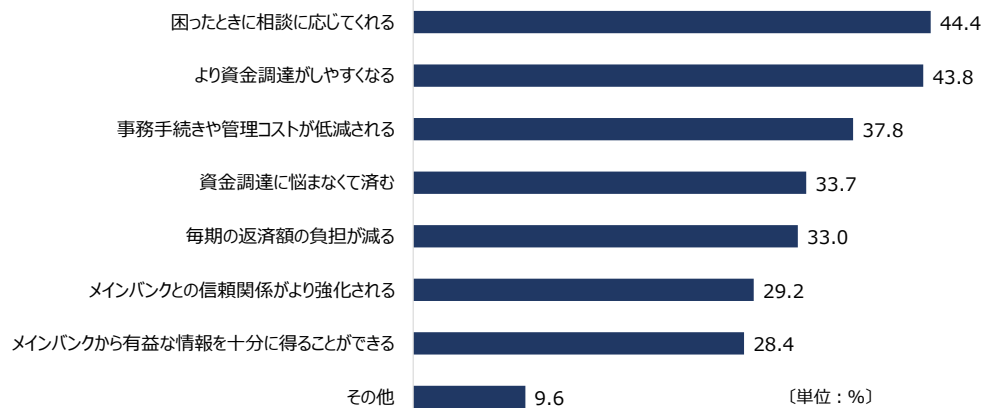
¹¹ ヒアリングでは、「蓋然性の高い事業計画は一定規模以上の企業からしか提出されない」「期中管理等で参照する月次試算表を毎月遅滞なく提出できる中小企業は1割ほどである」といった事例が挙げられていた。

¹² ヒアリングでは、「事業性評価を通じて把握した情報をシートにまとめること自体が目的化してしまい、融資判断に結び付けることができていない」といった事例が挙げられていた。

- 事業性融資を「今後受けたい」事業者のうち、4割以上が、金融機関との対話の深化と引き換えに資金調達コスト（金利等）が増加したとしても、事業性融資を希望すると回答している（図表9）

（図表6） 一行取引について

Q.（現在、複数の金融機関と取引している企業について、）どのようなメリットがあれば、取引金融機関（借入先）をメインバンクの1行のみにしたいですか（複数回答）（n=7,156）

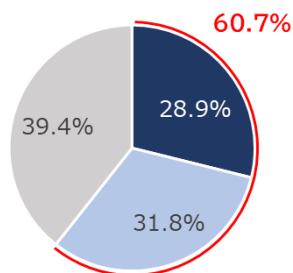


（資料）金融庁

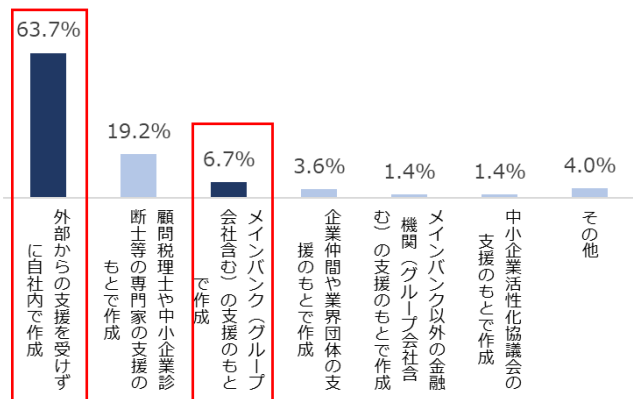
（図表7） 事業計画について

Q：事業計画はどのように作成しましたか（n=4,965）

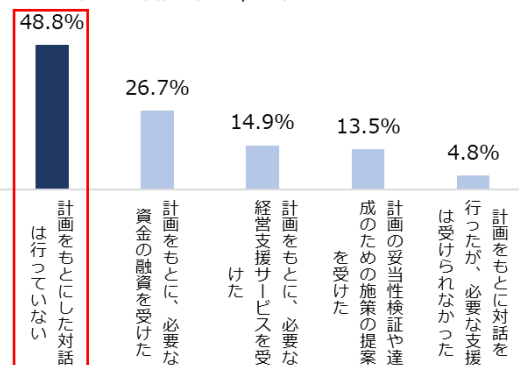
Q：貴社では事業計画を作成していますか（n=8,286）



- 1年間の事業計画のほか、「中長期的」な事業計画を作成している
- 毎年、「1年計画」の事業計画を作成している
- 事業計画は作成していない

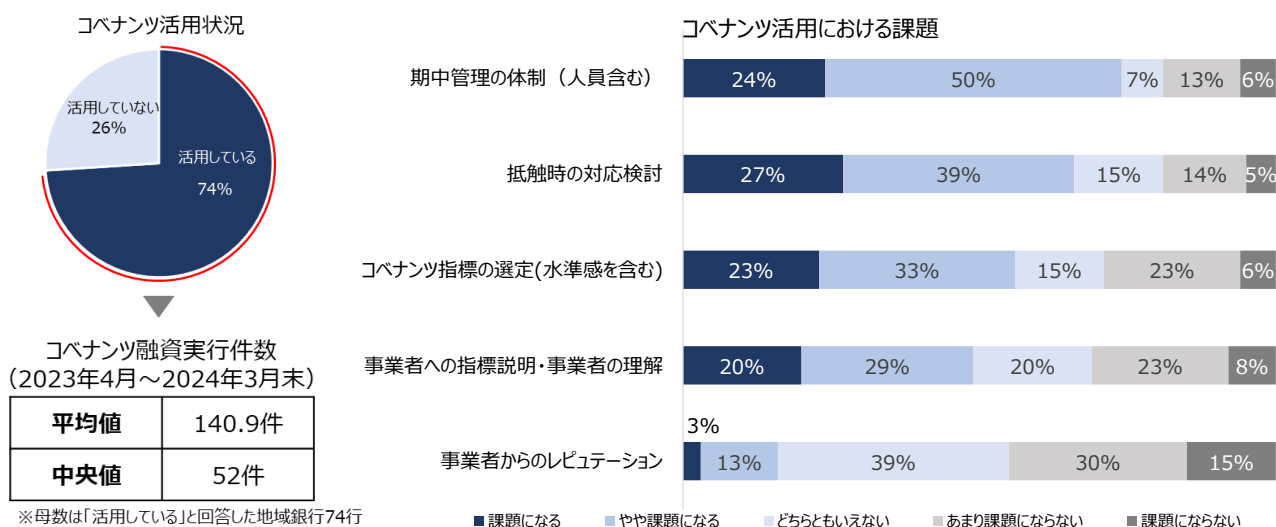


Q. 事業計画に関して、メインバンク（グループ会社含む）からどのような支援等を受けましたか。（複数回答）（n=4,872）



（資料）金融庁

(図表 8) コベンナツについて



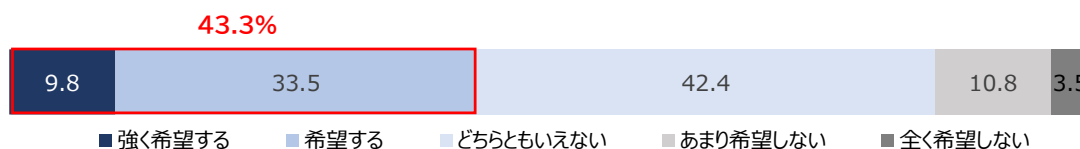
(資料) 金融庁

(図表 9) 資金調達コストについて

Q：メインバンクが貴社の事業性に関する対話を継続的に行うことに時間をかけ、結果的に資金調達コスト（金利等）が増加する場合でも、事業性を評価した担保・保証によらない融資を希望しますか。

※母数は、事業性融資を「今後受けたい」と回答した事業者（n=4,036）

〔単位：％〕



(資料) 金融庁

参考2 企業価値担保権の活用に向けた勉強会（事務局：全国銀行協会）

金融機関が企業価値担保権の活用に向けた準備を進めていくうえで、業界横断的に検討すべき事項を議論することを目的に、全国銀行協会を事務局とする「企業価値担保権の活用に向けた勉強会」が設置された（金融庁はオブザーバーとして参加）。勉強会での主な指摘事項は、以下のとおり。

担保・保証実務への影響（資産査定・貸倒引当金への影響を含む）	■ 企業価値担保権を一般担保として扱うことは難しいものの、①債務者区分、②貸倒引当金の見積もりのそれぞれの段階において、企業価値担保権の特性を考慮する。 - 企業価値担保権設定による効果（事業者との緊密な関係構築に基づく深度ある事業理解や早期の経営改善支援等）を債務者区分判定時に反映する - 貸倒引当金の算定時に企業価値担保権付き融資ポートフォリオのリスク特性を反映した予想損失率を活用する（グループ引当） ■ 個別行単独では十分なデータの蓄積は難しく、個別行の作業負担やデータ精緻化を勘案し、業界横断的にデータを蓄積することも考える。
事業者との取引関係への影響	■ 一行取引には様々な留意点がある一方、金融機関にとっては、「事業者との情報の非対称性の縮減」「業況悪化時の経営改善対応の円滑化」「収益機会の拡大」等のメリットがある中で、企業価値担保権により、後発金融機関のぶら下がり参入が抑制され、一行取引のメリットに依拠した取組みが検討しやすくなる。 ■ 事業者においても、金融機関の支援姿勢を明示的に確認することができるほか、一行にリソースを集中し、適時適切な情報開示を行いやすくなる。

参考3 企業価値担保権に関する事業者向けの周知・広報

企業価値担保権を資金調達の新たな選択肢として適切に広めていくためには、企業価値担保権に対する事業者の認知度向上、制度理解が不可欠である。

金融庁では、事業者における認知度向上、適切な制度理解を促進するため、企業価値担保権のポイントを解説するプロモーション動画の作成、配信を行った。

また、事業の成長可能性に着目した前向きな制度であることをはじめ、制度概要・趣旨が適切に理解されるよう、中小企業庁や日本商工会議所と連携して、リーフレットを作成、公表した（事業者の意識調査の結果については、コラム①参照）。

コラム① 企業価値担保権に関する事業者の意識調査

はじめに

融資実務において、企業価値担保権の活用が選択肢として適切に広まっていくためには、事業者による適切な制度理解が不可欠である。また、金融機関側でも、事業者の実態やニーズを踏まえて活用方針を検討していくことが重要である。

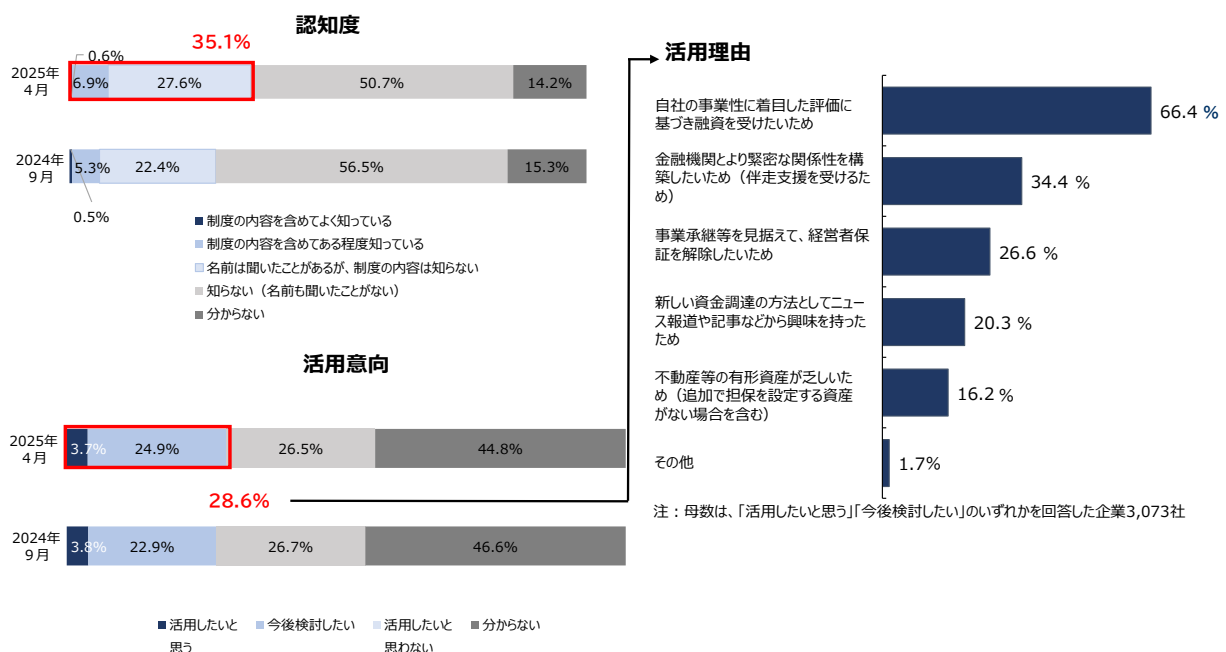
上記の観点から、企業価値担保権に関する事業者の意識調査を実施した。結果概要は以下のとおり。

（１）事業者による認知度・活用意向

帝国データバンクの「企業価値担保権に関する企業の意識調査（2025年4月）」によると、事業者による企業価値担保権の認知度は35.1%、活用意向は28.6%であった（図表10）。2024年9月の同調査からやや上昇したものの、引き続き、事業者による制度理解を促していく必要がある。

また、企業価値担保権を活用したいと考える理由は、「自社の事業性に着目した評価に基づき融資を受けたい」が最も多かった。

（図表10）事業者による認知度、活用意向・理由

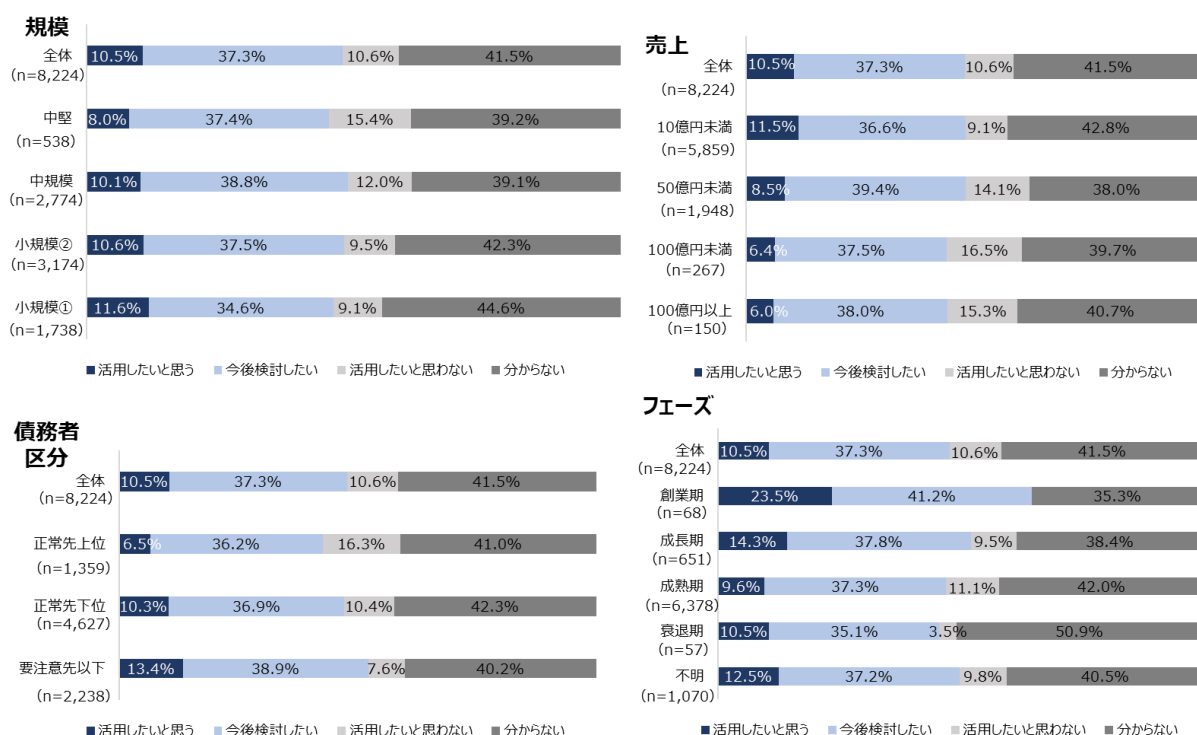


（資料）帝国データバンク「企業価値担保権に対する企業の意識調査の結果（2025年4月）」より金融庁作成

(2) 企業属性ごとの活用意向

事業者の実態やニーズをより詳しく分析する観点から、企業属性ごとの企業価値担保権の活用意向を調査した¹³。結果、「活用したいと思う」と回答する企業の割合について、例えば中堅規模の企業と比べて小規模事業者の方が活用意向が高いなど、企業属性ごとにやや差異が見られた。また、いずれの企業属性においても「今後検討したい」「分からない」と回答する企業の割合が高い点は共通している。

(図表 11) 企業属性ごとの活用意向



(注) 企業規模は従業員ベース（中堅：101名以上、中規模：21～100名、小規模②：6～20名、小規模①：～5名）

(資料) 金融庁（企業アンケートより作成）

¹³ 企業アンケートの結果から分析しており、元データは図表 10 と異なる。

コラム② 想定される企業価値担保権の活用事例

はじめに

第2章3の各論点（ポイント）に着目して、中小企業融資において想定される活用事例をまとめると例えば以下のようなケースが考えられる。

活用事例

（1）事例①

【ポイント】事業CFによる返済可能性の検証／コベナントの設定

概況	- 企業属性：中小企業（年商10億円）／製造業／正常先／成長期 - 取引状況：A地銀一行（運転資金として3億円の無担保融資を実行中） - 資金需要：業容拡大に向けた設備資金（用地取得／工場建設）5億円
対応	- A行の支援のもと事業計画を作成し、事業CFの将来見通しを踏まえて企業価値担保権付き融資を実行（リスクに見合った高い金利を設定）。 - コベナントとして設定した事業CFの状況を四半期ごとに確認し、事業計画に照らして想定範囲外の推移となった場合には、事業の改善等について対話を行うこととした。

（2）事例②

【ポイント】事業性評価を踏まえたリスク・リターンの考慮

概況	- 企業属性：中小企業（年商5億円）／水産加工食品業／要注意先（→正常先）／業況不芳（債務超過）／経営改善計画策定先 - 取引状況：B信金一行 - 資金需要：運転資金（営業・マーケティング）1億円
対応	- 経営者の資質やこれまでの計画達成状況（経営改善計画に基づき営業力を強化し事業CFが計画通りに推移）を踏まえた計画の達成見通しを考慮し、企業価値担保権付き融資を実行。 - 事業が計画通り順調に回復していること、新たな取引先の獲得により今後も売上拡大が見込まれること等を踏まえて正常先に分類し、かつての融資上限を超える融資を実現。

（3）事例③

【ポイント】複数行取引を維持しつつ、効率的なモニタリング体制を構築

概況	- 企業属性：中小企業（年商100億円）／小売業（地元のスーパーマーケット）／要注意先／業況不芳 - 取引状況：メインA地銀、B地銀、C信金 - 資金需要：物価高や人件費の高騰を受けた追加運転資金
対応	- 多くの地元住民が利用する、地域に不可欠な事業であることを踏まえ、複数行取引を維持し、3金融機関で企業価値担保権付きの協調融資を実行。 - メインA地銀を中心としたモニタリング・期中管理体制に移行することで、複数の金融機関との調整コストを低減しつつ、メインA地銀の支援のもと経営改善に専念。

第3章 経営者保証に依存しない融資慣行の確立

1. 背景・問題意識

金融機関においては、安易に担保・保証への依存や金利競争に陥ることなく、事業性に着目した融資により、事業者の持続的な成長を促すことが重要である。こうした中、経営者保証は、新規創業や経営者による思い切った事業展開、早期の事業再生等を阻害する要因となっているなど、様々な課題も存在する。

こうした課題の解消に向け、これまで金融庁では、経営者保証を提供することなく資金調達を受ける場合の債務者側の要件等を定めた「経営者保証に関するガイドライン」¹⁴の活用促進や、経済産業省及び財務省と連携した「経営者保証改革プログラム」¹⁵の策定・公表といった取組みを通じ、経営者保証に依存しない融資を促進してきた。

2. 2024 事務年度の取組みの概要

「経営者保証改革プログラム」では、金融機関に対し、主に以下の対応を求めている。

- 金融機関が経営者等と個人保証契約を締結する場合には、保証契約の必要性等に関し、事業者・保証人に対して、「どの部分が十分ではないために保証契約が必要となるのか」、「どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるか」について個別具体的に説明をすることを求めるとともに、その結果等を記録すること。
- 「経営者保証に関するガイドラインを浸透・定着させるための取組方針」（以下、「取組方針」という。）を経営トップを交え検討・作成し、公表すること。

2024 事務年度においては、引き続き、こうした金融機関の取組みについてフォローアップを行うとともに、個別銀行の取組方針や「経営者保証徴求時における金融機関の説明プロセスやモニタリング等に係る事例集」¹⁶の公表等を通じて、着実な取組みを促してきた。

「経営者保証改革プログラム」に掲げられた取組みを通じ、新規融資時の経営者保証に係る必要性の検証がより厳格に運用されたこと等から、2024 年度の新規融資件数に占める「経営者保証に依存しない融資件数」の割合は、民間金融機関全体で 52.9%とな

¹⁴ 全国銀行協会「経営者保証に関するガイドライン」（2013 年 12 月）

<https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/adr/sme/guideline.pdf>

¹⁵ 経済産業省、金融庁、財務省「経営者保証改革プログラム」（2022 年 12 月 23 日）

<https://www.fsa.go.jp/news/r4/ginkou/20221223-3/01.pdf>

¹⁶ 金融庁「経営者保証徴求時における金融機関の説明プロセスやモニタリング等に係る事例集」（2024 年 12 月 26 日）

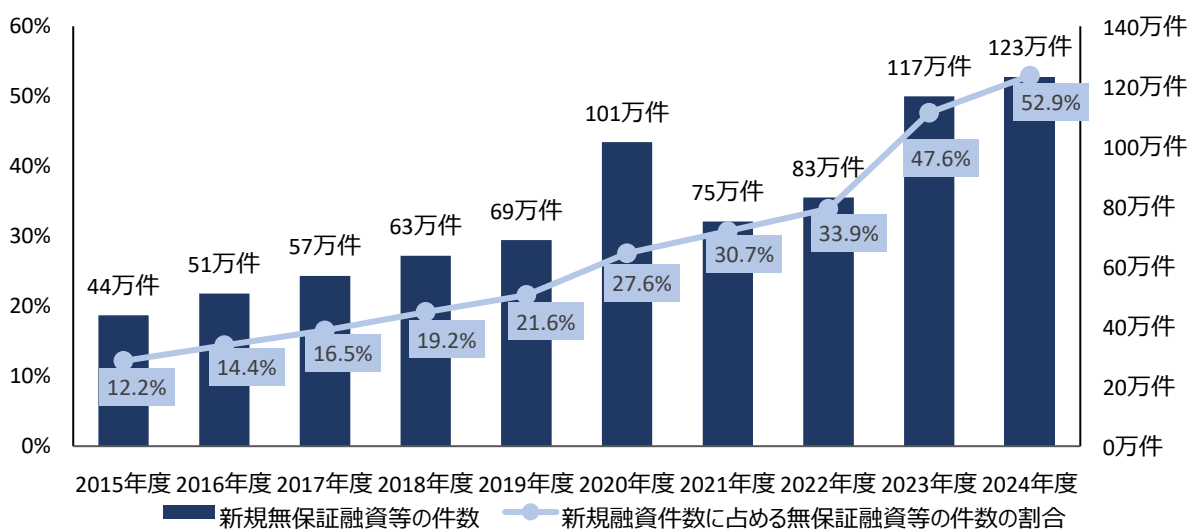
<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ginkou/20241226.html>

り、2023年度の47.6%から着実に伸びて、半数を超える結果になっている。

また、新規融資件数に占める「経営者保証に依存しない融資件数」と「有保証融資のうち適切な説明を行い記録した件数」との合計の割合は、民間金融機関全体で99.4%となっており、監督指針に基づく適切な対応が概ね浸透しているものと評価できる。

加えて、「経済財政運営と改革の基本方針2024」¹⁷を踏まえ、経営者保証がM&A・事業承継の支障とならないよう、2024年8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¹⁸（同年10月適用）を行った。具体的には、主たる株主等が変更になることを金融機関が把握した場合において、どうすれば経営者保証の解除の可能性が高まるかを事業者の説明すること等を金融機関に求めることとし、金融機関におけるM&A・事業承継時の対応を厳格化している。

（図表12）経営者保証に依存しない融資実績の推移



（資料）金融庁

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組みは着実に進捗しているものと評価できる。

引き続き、経営者保証に依存しない融資の促進に向けて、今後は「経営者保証改革プログラム」に掲げる取組みの浸透度合いや効果についても検証を実施しながら、着実に取組みを進めていく。

¹⁷ 「経済財政運営と改革の基本方針2024」（2024年6月21日）

https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2024/2024_basicpolicies_ja.pdf

¹⁸ 金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等の公表について（2024年8月30日）

<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ginkou/20240830.html>

第4章 引当方法の見直し・開示状況の実態把握

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もり、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. 2024 事務年度の取組みの概要

（1）金融機関における引当方法・引当開示の状況

2024 事務年度は、金融機関アンケートにおいて、地域金融機関における引当方法及び引当開示の見直し状況に関する調査を実施した。調査の結果、引当方法の見直し状況について、当面は「予定していない」と回答する金融機関は9割に上った。これは、現状の引当方法が自らの融資ポートフォリオの信用リスクを適切に反映していることなどが原因と考えられる。

また、金融機関における引当開示の状況について、2024 年3月期の有価証券報告書の引当開示の内容について2023 年3月期との比較・分析¹⁹を行った。その結果、2024 年3月期においては、全体として開示の充実に向けた動きにやや進展が見られたものの、2022 年3月期までの動きに比べれば大きな動きはなかった参考1。

（2）「金融資産の減損に関する会計基準の開発」に向けた準備状況

企業会計基準委員会（以下、「ASBJ」という。）において、いわゆる ECL モデル（将来予測情報を考慮して貸倒引当金を計上する手法）に基づく金融資産の減損の会計基準の開発に向けた議論が行われていることを踏まえ、金融機関アンケートで地域銀行の準備状況に関する調査を実施した。

地域銀行の7割は、「基準改定の議論が進行中のため、動向を把握するに努め、現時点では準備を行っていない」と回答しており、「引当水準の影響額を試算している」と回答した地域銀行は1割未満であった。他方、地域銀行の4割は、「監査法人とコミュ

¹⁹ 有価証券報告書の比較・分析の対象は、主要行及び地域銀行グループの計87グループ。有価証券報告書の記載事項のうち、「第5 経理の状況」 【注記事項】（貸倒引当金の計上基準）及び（重要な会計上の見積り）を比較・分析。

ニケーションをとっている」と回答した[参考 2](#)。

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

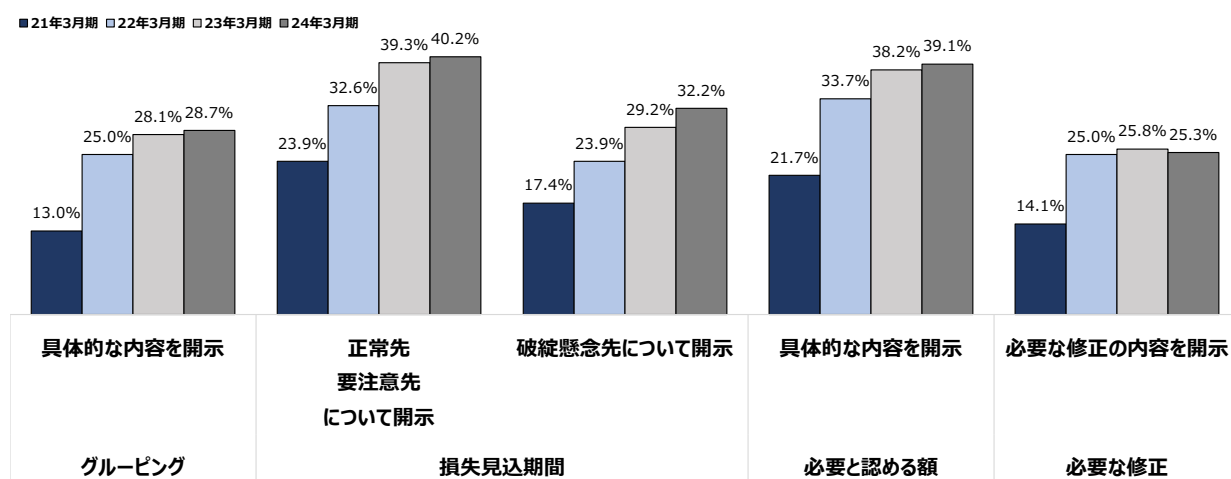
引当に関する開示は、財務諸表利用者にとって透明性の高い情報を入手することに資する。金融庁では、今後も、引当方法、引当開示に関する状況の把握や共有に努めていく。また、金融機関における、開発中の新基準に沿った引当のための態勢整備を後押ししていく。

参考 1 金融機関における引当方法・引当開示の見直し状況

2024 年 3 月期の有価証券報告書の引当開示の内容について、2023 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 13、14）。

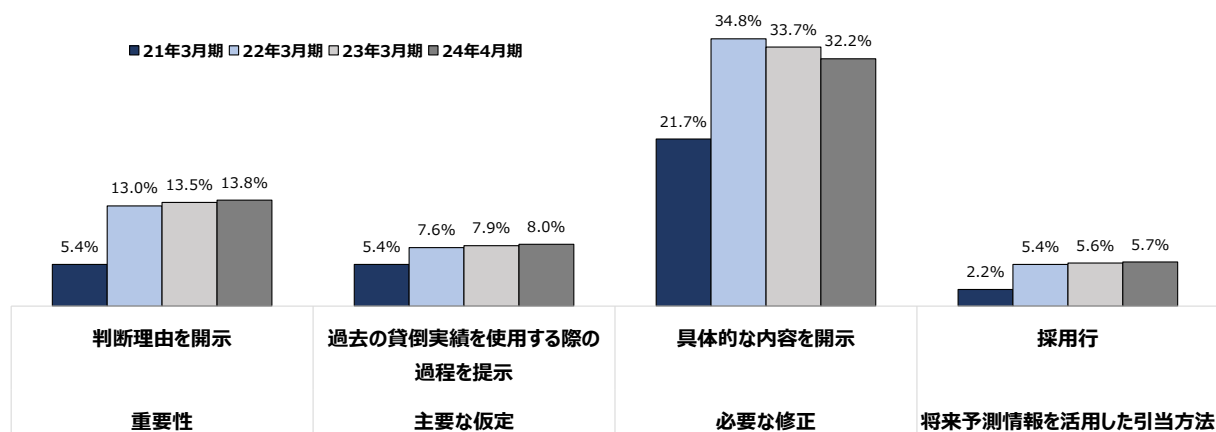
全体として、開示の充実に向けた動きは鈍化傾向にある。グルーピング²⁰の細分化や債務者区分ごとの損失見込み期間の明示といった取組みは、2022 年 3 月期までにおいて開示されており、一段落している。

（図表 13）引当開示の状況（貸倒引当金の計上基準）



（資料）金融庁

（図表 14）引当開示の状況（重要な会計上の見積り）



（資料）金融庁

²⁰ 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。

また、2025 年 3 月期の引当方法・引当開示の見直し要否に関する調査結果の概要は、次のとおりである。

- 2025 年 3 月期決算において、約 1 割の地域銀行が引当方法・引当開示の見直しを「予定している」と回答した。例えば、①コロナ禍で導入した特定業種に対するグルーピングの廃止を検討する、②より精緻な引当を行う観点から CF 控除法²¹の適用要件の設定を検討する、と回答した地域銀行があった。
- 他方、見直しを「予定していない」と回答し、かつその理由を記載した地域銀行は全体の約 1 割であった。例えば、①経済環境等の変化が大きく、過去の貸倒実績率に必要な修正を行う必要がある場合には柔軟に対応できるルールとしており、現状引当方法を変更するほど経済環境等に大きな変化がないことから見直しの予定はない、②ASBJ の「金融資産の減損に関する会計基準の開発」の導入を控えているため、大幅な見直しは検討していない、と回答した地域銀行があった。

²¹ 破綻懸念先債権のⅢ分類額から合理的に見積もられた CF を回収可能な部分とみなして控除し、残額を予想損失額として貸倒引当金を計上する方法をいう。

参考 2 「金融資産の減損に関する会計基準の開発」に向けた準備状況

ASBJ で検討が行われている「金融資産の減損に関する会計基準の開発」について、地域銀行における基準改定に向けた対応状況の調査の結果概要は、以下のとおりである（図表 15）。

- 最も多かった回答は、「基準改定に向けた行内の準備は現時点では行っていない」で 7 割を占めた。その理由として、「基準が確定していないため引当の影響額の試算は困難」、「合併が控えていることから、償却・引当基準の統一を優先している」という回答が確認された。
- 次いで多かった回答は、「監査法人とコミュニケーションをとっている」で 4 割を占めた。「会計監査人である監査法人や外部コンサルティング会社を利用した勉強会を実施して、新基準の概要や現行基準との変更点をインプットしている」と回答した地域銀行があった。
- 一方で、「引当額の影響額を試算している」と回答した地域銀行は 1 割未満であった。影響額の試算を行っている地域銀行の中には、「コンサルティング会社を活用して、詳細なシミュレーションを行い、分析・計算している」ケース、「コンサルティング会社を利用せずに、行内で保有している PD²²や LGD²³を用いて、一定の仮定を置いて計算を行っている」ケースが確認された。
- 試算を行っている地域銀行へヒアリングを行ったところ、以下の内容が判明した。
 - 現行の引当水準と比較すると、試算による引当額は増加する。なお、増加額は金融機関ごとの債権のポートフォリオにより大きく異なる。
 - 正常先下位、及びその他要注意先債権に対する SICR²⁴の反証²⁵を行ったケースでは、ステップ 2²⁶とステップ 4²⁷いずれの基準でも試算結果に大差はなかった。
 - 一方、SICR の反証を行わなかったケースでは、ステップ 2 の基準と比較して、ステップ 4 の基準を採用することで、試算による引当額は増加した。

²² PD (Probability of Default)とは、倒産確率を指す。必ずしも法的な倒産に限定して算定されるわけではない。

²³ LGD (Loss Given Default)とは、倒産時損失率を指す。(1-予想回収率)と表現されることも多い。

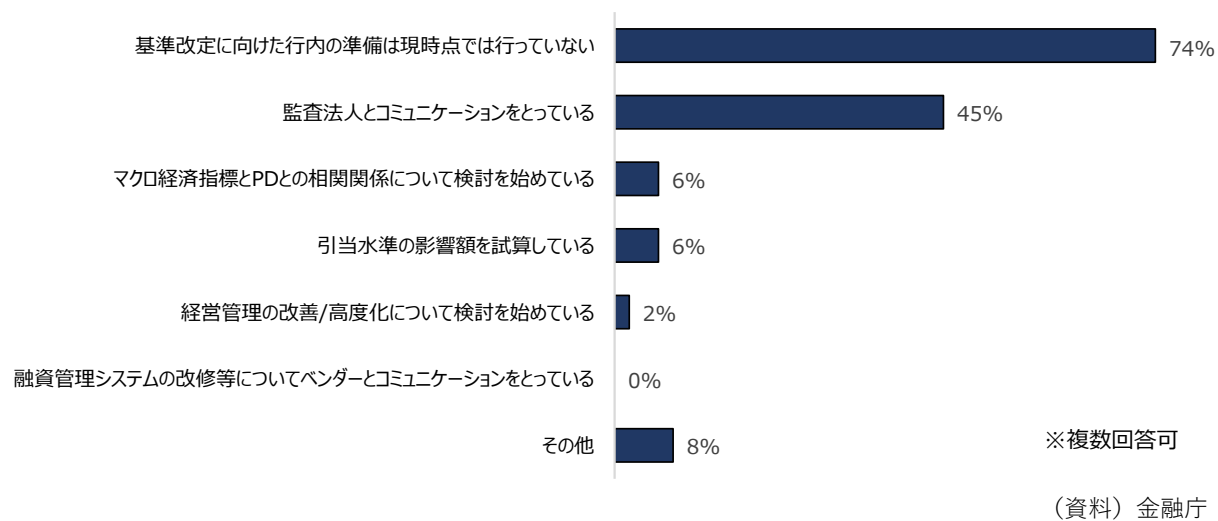
²⁴ SICR (Significant Increase in Credit Risk)とは、貸付ごとの当初認識時における信用リスクから期末時における信用リスクの著しい増加をいう。

²⁵ 現行の日本基準においては、債務者区分が正常先及びその他要注意先債権の損失見込期間は 1 年であるが、ステップ 4 の基準では、正常先下位（SICR が生じているとみなす格付）は債務者単位による反証を、その他要注意先は債権単位で相対的アプローチによる反証を行わない場合、全期間（債権の残存期間）の予想損失額を引当金として計上する必要がある。

²⁶ ステップ 2 とは、国際的な比較可能性を確保することを重視し、国際的な会計基準と遜色がないと認められる会計基準、すなわち、IFRS 第 9 号を適用した場合と同じ実務及び結果となると認められる会計基準をいう。

²⁷ ステップ 4 とは、IFRS 第 9 号を出発点として、適切な引当水準を確保したうえで実務負担に配慮した会計基準をいう。地域金融機関の多くはステップ 4 の基準を採用することが想定される。

(図表 15)「金融資産の減損に関する会計基準の開発」に係る対応状況（地域銀行）



第5章 事業者支援に関する重点的なヒアリングのフォローアップ

1. 背景・問題意識

地域の事業者は、人口減少・少子高齢化に伴う需要減少や経営者の高齢化・後継者不足に加え、足元では、物価上昇や人手不足への対応等も必要となるなど、経営課題が多様化している。

2023年7月から2024年4月にかけて金融庁・財務局が実施した重点的なヒアリング²⁸の結果、実質無利子・無担保融資²⁹を利用している事業者については、多くの事業者が予定通り約定弁済を実施している一方で、業種によって経営環境の様相は異なり、業況の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、①支援先の選定基準が未保全先に寄っている、②人的リソースや支援ノウハウが不十分、③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、④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。

こうした結果を踏まえ、金融庁は、2024年1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（同年4月適用）を実施し、金融機関に対して、問題を先送りせず、一歩先を見据えた早め早めの対応やコンサルティング機能の強化を促すなど、金融機関による経営改善・事業再生支援の一層の推進を図ることとした。

2. 2024 事務年度の取組みの概要

2024事務年度は、2023事務年度の取組みも踏まえ、①重点的なヒアリングで把握された各金融機関の課題への対応状況、②改正監督指針の趣旨を踏まえた事業者支援の取組状況、③事業者支援による収益への貢献等に対する認識を確認するため、各財務局において、地域金融機関との対話等によるフォローアップを実施した。

その結果、2023事務年度のヒアリング時点では取組みが不十分であった点については、全体として改善に向けて取り組んでいる状況が確認された。また、改正監督指針を踏まえ、①デジタル技術を用いた予兆管理等を試みている事例、②債権の保全状況の多寡等の機械的な指標により支援先を選定していた仕組みの見直しを行うなど、事業者の実情に応じた支援の提供に努めている事例、③職員のインセンティブを考慮した評価制

²⁸ 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や、事業者支援を進めるうえでの課題認識について確認することを目的としたヒアリング。2023年8月～9月にかけて、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実施した。

²⁹ 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、一定の水準を上回る売り上げの減少等を要件に、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し込みを受け付け、約137万件・約23兆円の融資を実施した。

度を構築するなど、組織として事業者支援に注力する姿勢を示している事例、などが確認された。

そのほか、多くの金融機関において、事業者支援が直接的／間接的に一定程度収益につながるという認識を有していることが確認された。また、そうした収益への影響を意識することで更なる人的リソースの投入など、より積極的に事業者支援に取り組むための動機づけにつながっている事例も見られた。

他方で、従前から課題として認識されている、金融機関側の専門人材の育成・確保や、事業者側の早期の支援に対する理解については、短期的には抜本的な解決には至らず、引き続き取組課題とする金融機関が散見された。

加えて、足元においても引き続き業況の二極化が進んでいるという意見も見られ、依然として事業者支援の必要性が高い状況であることが明らかになった^{参考}。

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

引き続き、経営改善・事業再生支援をはじめとする事業者支援の必要性は高い状況にある。こうした中、地域金融機関においては、全体として、事業者支援の重要性を認識し、その取組みを高度化させながら積極的に支援に当たっている状況が確認された一方で、専門人材の育成・確保や事業者の早期支援に対する意識醸成等の課題が引き続き見られた。金融庁として、金融機関による事業者支援の取組状況について継続的にモニタリングを行うとともに、対話等を通じて各金融機関の取組みを後押ししていく。

参考 フォローアップを通じて得られた主な示唆

1. 一歩先を見据えた対応

一部の金融機関において、業況悪化の未然防止や早期改善に取り組むため、事業者の足元の状況だけでなく、事業者の状況をリアルタイムに把握する、フォワードルッキングな事業者の状況確認を試みるなど予兆管理の高度化に取り組む事例が確認された。

具体的には、①入出金や預金残高に応じてアラートを出すシステムを導入することで事業者の状況を即時に把握しようとする事例、②金利上昇が生じた場合に赤字に転落する可能性がある融資先を分析・抽出する事例、③過去の入出金状況や決算情報等を学習させた AI を活用して事業者の業況変化予測を行う事例、などが確認された。

そのほか、④業況悪化の兆候を認識していない中小零細企業は、自身で将来の見通しを把握できていないケースが多いことを踏まえ、事業者自身が自力で資金繰り表を作成できるよう伴走支援を行うことで事業者への意識づけを行う事例なども確認された。

2. 事業者の実情に応じた支援の提供

(1) 支援先の選定

一部の金融機関において、業況確認の対象企業を従来から拡充し、支援を必要としている事業者を取りこぼさないような取組みを開始している事例が確認された。

例えば、①2023 事務年度の重点的なヒアリングを通じて支援の目線が未保全先に偏っていることが把握されたことを踏まえ、支援先の裾野拡大に取り組んでいる事例、②取引先のニーズを把握するために他金融機関と情報交換を行っている事例、③事業性融資先全先と対話を実施し、把握されたニーズにはメイン／非メインにかかわらず対応している事例、などが確認された。

また、④事業者との対話を行うための時間を確保する観点から、営業店で実施していた取引先ごとの課題をまとめる作業を廃止し、営業店が登録した折衝記録から本部が直接抽出していく運用に変更した事例なども確認された。

(2) 積極的な支援に向けた取組み

一部の金融機関において、経営資源にも限りがあるなか効率的に対応するために、リソースを意識した支援体制を構築している事例や、他金融機関や外部機関等との連携に努めている事例が確認された。

例えば、①グループ行との共通与信先に対してそれぞれのリソースを踏まえて支援メニューを分担することで効率的な支援を行っている事例、②事業者に足元の状況に

対する認識を深めてもらう観点で、中小企業活性化協議会等の外部支援機関からも働きかけを行うといった連携事例、などが確認された。

また、③十分な引当金を積むことが抜本的な支援に取り組みやすい環境につながるという意見も数多く見られ、金融機関の経営基盤強化の重要性が再確認された。

3. 組織としての取組姿勢

今般のフォローアップにおいて、多くの金融機関が、営業現場が積極的かつ継続的に事業者支援に取り組むことができるよう経営陣によるメッセージを発信することや、人材育成や人員体制の強化、評価制度の見直しなど、組織全体の態勢強化に取り組んでいることが確認できた。

例えば、①頭取自らが行内会議や記者会見等で事業再生支援に係るメッセージを発信する、再生支援先へ個別訪問を行う等の取組みにより、職員への動機づけを積極的に行っている事例などが確認できた。また、②事業者支援に係る表彰制度を導入する事例、保全の有無にかかわらず経営改善計画策定の支援を行った場合や「ランクダウン防止」の取組みを業績評価へ反映する事例、③法人支援専門のキャリアコースを整備し、保有資格や実務経験年数等を踏まえて職員を選考して専門性を高めようとする事例、などが確認できた。

一方で、専門性の高さや、人手不足への対応が追いついていないことなどから、経営改善・事業再生支援が属人的になってしまっており、組織知化が課題とする声も聞かれた。

4. 収益への貢献に係る認識

今般のフォローアップにより、大半の金融機関において、経営改善・事業再生支援が、債務者区分のランクアップによる個別貸倒引当金戻入益の計上、条件変更債権を正常化させ融資手数料を確保するといったことを通じて、一定程度収益に直接つながると認識していることが明らかになった。

他方で再生支援フェーズの顧客からの手数料については丁寧な対応が必要という意見や、事業者支援の結果として、地域経済の回復・成長や営業基盤の強化につながり、自身にも裨益するという考え方で取り組んでいる（間接的な収益への影響を認識している）という声なども聞かれた。

また、一部の金融機関においては、①事業者支援を通じたランクアップ効果を KPI として設定する事例、②事業者支援の担当者一人あたりの個別貸倒引当金戻入益を定期的に確認することで成果の見える化を図る事例、などが確認され、職員への動機づけ等の観点から収益を意識している様子もうかがわれた。

第6章 事業者支援によるリターン可視化の研究

1. 背景・問題意識

実質無利子・無担保融資の返済が進む中、資源高と円安進行等を背景とするコスト上昇や人件費増加の動きを受け、事業者は厳しい経営環境にある。そのような中で、地域金融機関は、地域の事業者に対して遅滞なくきめ細かな経営改善・事業再生支援を行っていくことが重要である。

他方、経営改善・事業再生支援は支援の効果が表れるまで時間がかかることや、支援による明確な収益（リターン）の認識が難しいことから、支援するインセンティブが働きづらいと考えられる。そのような要因から、金融機関においては、現状、経営改善・事業再生支援に人的リソースが十分に配分されていない可能性がある³⁰。

そこで、金融庁では、地域金融機関における過去の経営改善・事業再生支援による経済的な効果を定量的に計測する「見える化」の研究に取り組んでいる。

2. 2024 事務年度の取組みの概要

2024 事務年度は、金融機関アンケートや複数の地域銀行へのヒアリングにより、経営改善・事業再生支援³¹の状況や実態を調査した。

調査の結果、地域銀行は、経営改善・事業再生支援先の状況に応じて様々な支援を行っていることが確認された^{参考}。

経営改善支援として、地域銀行は、ほとんどの支援先に対し、銀行や外部機関を通じた経営改善計画の策定支援を行っており、計画の進捗状況について過半数の地域銀行がモニタリングを中心に支援を行っている。

また、事業再生支援として、地域銀行は、債権放棄など抜本支援³²を実施しているものの、2023 年度実施の抜本支援件数は 502 件と、経営改善支援先数の規模と比して限定的であった。抜本支援の件数が限定的な要因として、金融機関と事業者、それぞれに課題や事情があることがうかがえた。金融機関側の課題や事情としては、抜本支援の経験・ノウハウがある人材の不足等が挙げられ、金融機関から見た事業者側の事情として

³⁰ 金融庁「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」（2024 年 6 月 28 日）

(<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20240628-1/20240628.html>) にて、足元の経営改善・事業再生支援に関する現状と課題を概観。

³¹ 金融機関アンケート及び地域銀行ヒアリングでは、地域銀行が、要注意先以下の事業者に行う支援のうち「返済条件の緩和」以外の支援に着目。経営改善支援は、経営改善計画の進捗状況のモニタリング等の非金融支援、事業再生支援は債権放棄等の金融支援（抜本支援）等を対象として調査。

³² DDS（Debt Debt Swap）、DES（Debt Equity Swap）、第二会社方式による事業再生、債権放棄、再生ファンドへの譲渡、再生を目的としたサービサーへの譲渡、派遣や出向など人的支援を行ったハンズオン支援。

は、経営者が自社の経営状況を適切に認識できていない等が挙げられた（参考）に詳述）。

さらに、債務者区分別に正常先に改善する割合や期間を調査したところ、債務者区分の格付けや抜本支援の有無により、正常先まで改善する割合や期間に顕著な差が見られた。具体的には、約 9 割の地域銀行が、抜本支援をしていない破綻懸念先が「正常先へ改善する割合」を「数%」と回答し、同様に、抜本支援をしていない破綻懸念先が「正常先へ改善する期間」についても、約 7 割の銀行が「10 年以上」と回答している。

このように、債務者区分が下位になるほど上位遷移する割合が低下するほか、支援期間が長期化することから、早期の支援着手が重要であることがうかがわれる。

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

本レポート第 5 章「事業者支援に関する重点的なヒアリングのフォローアップ」でも述べているとおり、引き続き、経営改善・事業再生支援をはじめとする事業者支援の必要性は高い状況にある。

地域金融機関においては、経営改善・事業再生支援を収益機会と捉え³³、なおかつ収益につなげることができていると回答する地域銀行はあるものの、経営改善・事業再生支援は支援の効果が表れるまで時間がかかることなどから、支援効果について定量的に計測することは難しいとの声が聞かれる。

経営改善・事業再生支援による支援効果を定量的に計測することで、より多くの金融機関の経営層に対して、経営改善・事業再生支援に適切なリターンとコストの認識を促し、金融機関の支援体制の充実が図られる可能性がある。

そこで、金融庁は、地域金融機関の事業者支援による支援効果について、2025 年 4 月から、「地域金融機関の事業者支援にかかる経済的効果の定量化に関する委託調査」を開始した。支援の結果、債務者区分が上位遷移することによる引当の戻り益等の収益機会や、支援先の財務改善状況等をできる限り定量的に明らかにしていく。

当該調査・研究を通じてリターンを「見える化」し、金融機関が経営改善・事業再生支援についてコストとリターンを適切に認識することで、厳しい経営環境にある地域の事業者の経営改善・事業再生、地域経済の回復・下支えにつながるよう、金融機関の支援体制の充実に向けた取組みを後押ししていく。

³³ 経営改善・事業再生支援を「積極的な収益機会の獲得」として「当てはまる」と回答した地域銀行は全体の約 35%（金融庁「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」38 頁「図表 V-(v)経営改善・事業再生支援の経営上の位置づけ」）。

参考 地域銀行における経営改善・事業再生支援の取組状況

経営改善・事業再生支援の取組状況に関する金融機関アンケート及びヒアリング調査の結果概要は、次のとおりである。

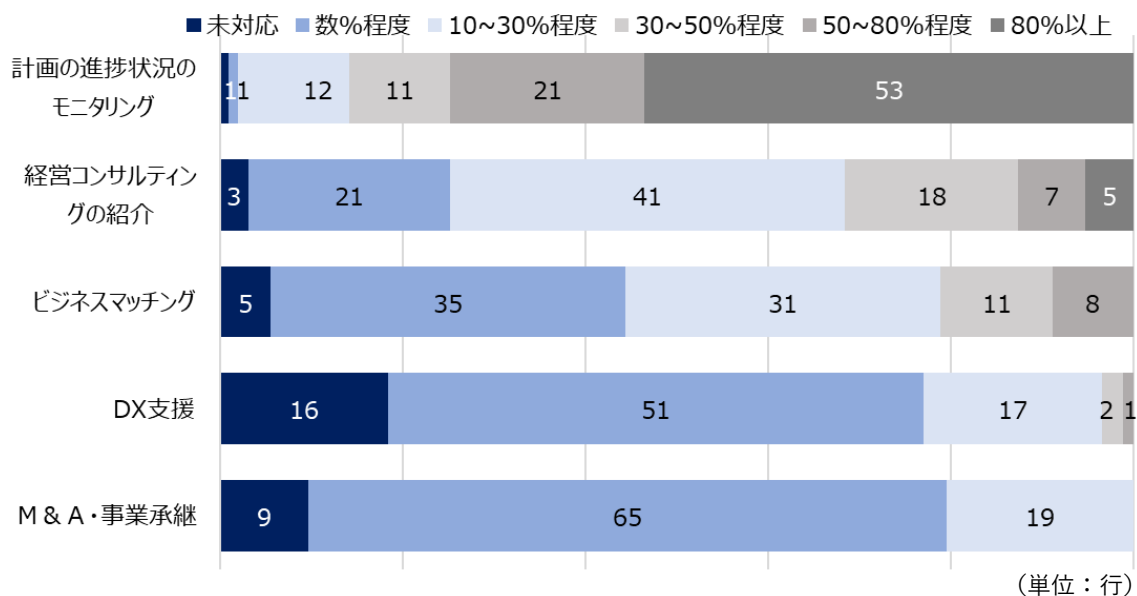
1. 経営改善支援

ヒアリングからは、地域銀行は、ほとんどの支援先に対し、銀行や外部機関を通じた経営改善計画の策定支援を行っており、外部環境や経営状況が厳しく、計画策定が困難な先に対しても、モニタリングを中心とした支援により、定期的な面談を通じて事業者の状況把握に努めていることが確認された。

また、金融機関アンケートからは、過半数の地域銀行が、「計画進捗状況のモニタリングについて、8割以上の支援先に対し行っている」と回答するなど、モニタリングを中心とした支援を行っている（図表16）ことが確認された。

そのほかにも、事業者の財務状況や経営者の意向に応じて、ビジネスマッチングやDX支援等幅広く対応しているものの、各支援の実施状況は銀行によって差があることがうかがえる。

（図表16）経営改善支援先への支援内容



（注1）経営改善支援先（除く正常先）に対し、当該支援を実施している割合を調査。

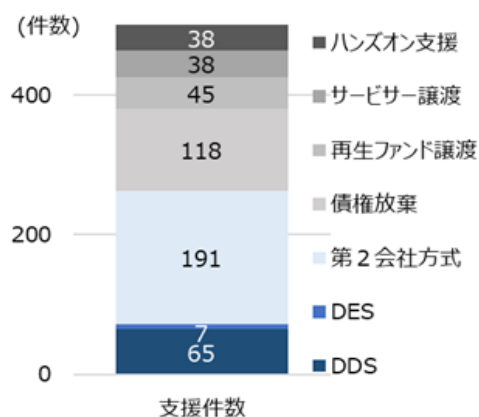
（注2）本問の回答は、経営改善支援担当者の経験則に基づいた推定値でも可とし、「不明」と回答した銀行は除く。

（資料）金融庁

2. 事業再生支援

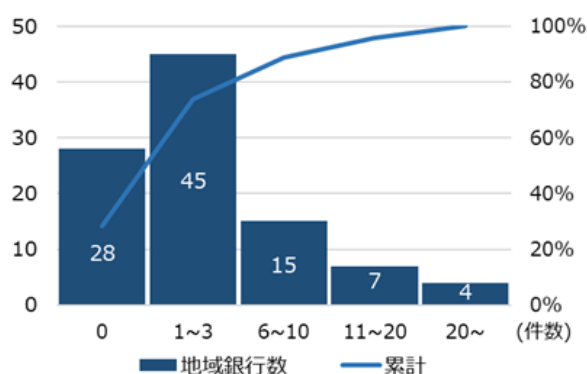
金融機関アンケートからは、地域銀行は、債権放棄など抜本支援も実施しているものの、件数は経営改善支援先数の規模と比して限定的であることが確認された(図表 17、18)。

(図表 17) 抜本支援別件数



(注1) 2023年度の支援件数を地域銀行に調査
(注2) 全項目を「不明」と回答した銀行は除く
(資料) 金融庁

(図表 18) 抜本支援件数の地域銀行別分布



(注1) 2023年度の支援件数を地域銀行に調査
(注2) 全項目を「不明」と回答した銀行は除く
(資料) 金融庁

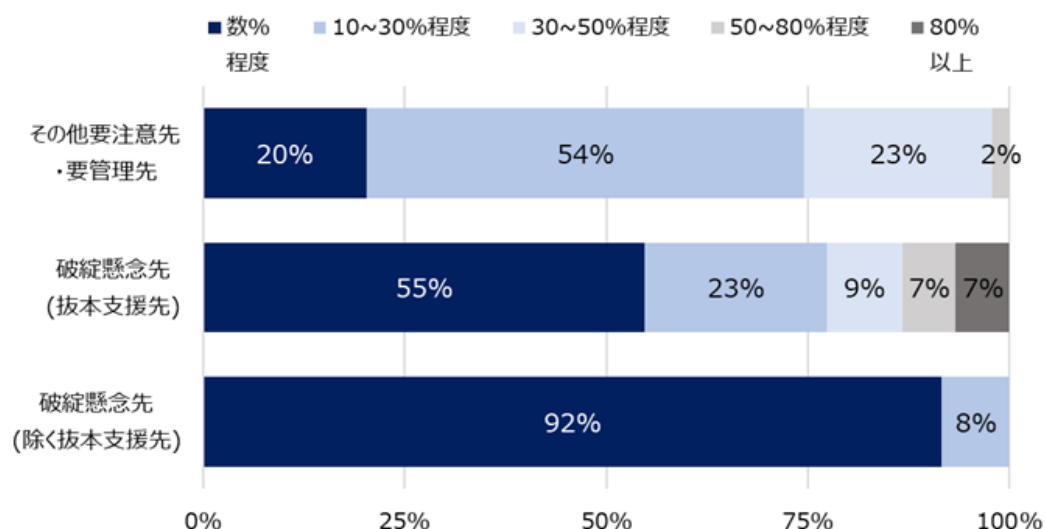
ヒアリングによれば、地域銀行は、抜本支援先の選定を単に再生可能性だけで判断しているわけではなく、雇用維持や地場産業の保護など地域経済への影響を重視して選定している。

抜本支援の件数が限定的な要因として、金融機関と事業者、それぞれに課題や事情があることがうかがえる。金融機関側の課題や事情としては、①抜本支援の経験・ノウハウがある人材の不足、②抜本支援を行う金融機関の経営体力により支援体制が変わる可能性、③慢性的な返済条件の緩和（リスク）により債権者としての発言力が過去と比べて弱体化、④スポンサーが興味を持つ案件が少ない、⑤そもそも再生の見込みが高い案件が少ない、といった声が聞かれた。金融機関から見た事業者側の事情としては、①経営者が自社の経営状況を適切に認識できていない、②リスクの繰り返しによる現状維持を志向していることなどの声が聞かれた。

3. 早期支援の重要性

金融機関アンケートから債務者区分別に正常先に改善する割合を見ると、破綻懸念先に対する抜本支援の有無により、正常先まで改善する割合に顕著な差が見られる(図表 19)。同様に、債務者区分別に正常先に改善する期間を見ても、債務者区分が下位になるほど、かつ、抜本支援を実施していない先ほど支援期間が長期化している(図表 20)。

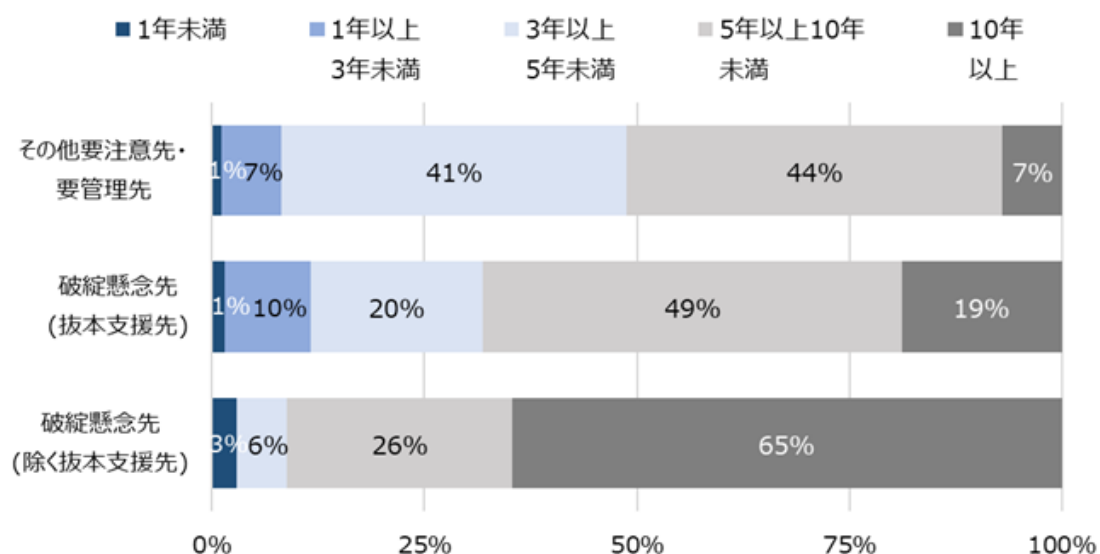
(図表 19) 経営改善支援先の債務者区分が正常先に改善する割合



(注) 本問の回答は、経営改善支援担当者の経験則に基づいた推定値でも可としている。

(資料) 金融庁

(図表 20) 経営改善支援先の債務者区分が正常先に改善するまでの期間



(注) 本問の回答は、経営改善支援担当者の経験則に基づいた推定値でも可としている。

(資料) 金融庁

以上の結果を踏まえると、債務者区分が破綻懸念先といった下位遷移する前の段階での支援着手が重要となる。

ヒアリングによれば、早期支援に着手するため、金融機関において、

- ・ 外部環境が悪化した先のリストアップとヒアリング実施
- ・ 預金口座の取引履歴に着目した AI モデルの活用
- ・ 信用調査会社の倒産予測に関するサービスの活用

といった、経営悪化の予兆を感知する取組みを行っている先も見られた。

コラム③ 海外の金融機関による事業者支援実務に関する調査

地域金融機関における事業者の経営改善・事業再生支援態勢の充実に向けた一層の創意工夫を後押ししていくため、金融庁では、海外の金融機関（米・英・独）における経営改善・事業再生支援実務や業況悪化の予兆を検知する仕組み、またその取組みを支える組織体制や人材評価・育成等について調査を実施・公表³⁴した。以下に、調査結果の一部を紹介する。

1. コベナント活用によるモニタリング

米英では、大半の融資案件にコベナントが設定³⁵されており、早期問題検知や経営者の規律付けに役立てているほか、抵触前後でのコミュニケーションの契機としている。

【コベナント抵触前後での対応例】

米国	英国
コベナントを厳しい水準（本邦において一般的にデフォルトと認識されるよりも手前の段階）で設定しているため、抵触後、即座にデフォルトとはせず、抵触に至った理由のヒアリングやコベナント水準の変更を行いながら、事業者とともに解決策を検討している。	- コベナントを段階的に管理し、抵触前から細やかなモニタリングを実施している。 - 財務コベナントは抵触までに3つの段階を設けており、2段階目に分類されると状況把握が開始され、3段階目に分類された場合にはコンタクト頻度を上げている。（非財務コベナントの場合は、2段階で管理）

2. 条件変更

コベナントに抵触するなど事業者の業績が悪化した場合、各国ともに、融資期間の延長や支払い猶予（以下、「条件変更」という。）を実施している。ただし、条件変更はあくまでも事業者が短期的な問題に直面している場合に実施されるケースが大半であり、

³⁴ デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社（金融庁委託）「諸外国の事業者支援及びベンチャーデットの取組に関する調査」（2025年3月）

<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20250425/20250425.html>

³⁵ 独ではコベナントの活用があまり一般的ではない。

繰り返し条件変更が行われること³⁶は限定的であった。

さらに米国では、会計ルールへの対応（引当コストの増加）やモニタリングコストの増加を背景に、条件変更は高コストであると認識されている例も見られた。

3. 経営改善・事業再生支援

各国において経営改善・事業再生の支援に関する考え方は異なるものの、支援内容としては、再生計画の策定、財務助言、外部専門家を活用した再建支援等が確認された。特に、経営改善・事業再生支援の取組みが手厚い英国では、迅速な支援態勢と支援担当者を適切に評価する仕組みが特徴的であった。

【英国の支援態勢と人材評価の特徴】

項目	特徴
支援態勢	◆ 迅速な支援態勢 - 英国の問題債権部門（経営改善支援部署）は、Business Support Unit といった名称で存在しており、事業者の経営改善・事業再生に向けた戦略立案³⁷や支援の継続判断³⁸等の業務を担っている。 - 戦略立案に関しては、コベナンツ抵触後 15 日以内に実施。また、外部専門家³⁹を活用する場合は、戦略立案後 30 日以内にコンサルタント等を起用している。 - 外部専門家活用時の工夫として、活用にかかる費用を金融機関側が負担し、事業者が正常状態に戻った際に請求する事例も確認された。
人材評価	◆ 支援担当者を適切に評価する仕組み - 条件変更を繰り返す支援よりも、事業者のビジネスの継続に寄与した再生支援が評価される旨が行内指針に明示されており、支援担当者の取組みが適切に評価されている。 - 問題債権部門（経営改善支援部署）での経験は、上級管理職へのキャリアパス上で有力な経験になる。

³⁶ 金融庁では、2024 年に「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」を公表し、条件変更が長期間にわたっている事業者が相応に存在する状況を示した。長期の条件変更は、資金繰りを長期にわたって支えていることを示唆するが、そうした中には、早期に事業再生支援を行えば業績回復が可能であった事業者も含まれている可能性がある。各国の調査事例も踏まえ、条件変更を実施（更新含む）する際には、事業者の業況回復に向けて、事業実態や将来性を適切に把握することが重要と考えられる。

³⁷ 当該部門、融資担当者、事業者の 3 者で、金融機関側の収益管理と事業者の状況を両方考慮した適切な戦略を立案する。

³⁸ 15 か月の支援を行っても回復見込みがないと判断されれば回収に移行しており、延命的な措置を続ける態勢は見られない。

³⁹ IT や戦略部門におけるコンサルタント、弁護士、会計士等の活用が確認された。なお、再生ファンドの活用事例は見られない。

第7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、2023年3月から「業種別支援の着眼点」（以下、「着眼点」という。）を公表してきた。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り、各地域や金融機関による活用も進んできている。

2. 2024 事務年度の取組みの概要

（1）介護業・宿泊業の2業種に関する「着眼点」の作成

2024年度は、支援現場のニーズを踏まえ、介護業・宿泊業の2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、2025年3月に上記2業種の「着眼点」を金融庁のウェブサイトで公表⁴⁰した。

- **介護業**の「着眼点」では、介護サービスを直観的に理解しやすくするために、設備利用がサービスの中心となる入居系と人によるサービスが中心となる在宅系に分けるとともに、医療分野と介護分野との関係について、代表的サービスを示して整理した。
- **宿泊業**の「着眼点」では、見学が容易な客室や浴場といった外面だけでなく、事業継続に必要なボイラーや冷暖房施設、エレベーターといった施設を内面から支える主要設備への着眼の重要性について整理した。

（2）「着眼点」の普及促進

地域金融機関等の職員への「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、各地域の財務局や信用保証協会等の依頼を受けて、地域金融機関向けの勉強会を、オンラインを含め全国約80か所（2025年4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を昨年度に引き続き開催した。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10,000名超が参加した。そのほか、各

⁴⁰ 「業種別着眼点」特設ページ

<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/gyousyubetu.html>

組織・地域における「着眼点」の自主的な勉強会の企画・運営を後押しするため、飲食業・建設業・小売業のケーススタディを作成し、「勉強会 K I T / T I P S」として公表⁴¹した。

- **事業者インタビュー動画の作成**：業界の特徴や慣行等をよりイメージしやすくするためのコンテンツとして、2023 事務年度から事業者インタビュー動画を公表⁴²している。2024 年度は製造業とサービス業の 6 社を追加した。
- **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、2023 年度に引き続き収集し、多くの金融機関において、事業性評価や事業者支援能力の向上に向けた人材育成のテキストや研修等に活用できるよう、公表した⁴³。

（３）「着眼点」に関するアンケートの実施

地域金融機関における「着眼点」の普及状況、及び「着眼点」を活用する実務担当者が認識する事業者支援の課題の把握のため、アンケート調査⁴⁴を実施した参考。

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

アンケート結果からは、「着眼点」の地域金融機関等の職員への普及が進んできたことがわかる。また、財務局や「中小企業支援ネットワーク」⁴⁵等による地域や金融機関等、民間企業での「着眼点」を活用した研修なども実施されており、事業特性の把握や事業者支援能力の向上に向けた自主的な取組みは進みつつある。

2025 年度も、有識者や実務家等の意見を踏まえ、各組織・地域での自主的な取組みを後押しするための資料の作成を検討する。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。

⁴¹ 脚注 40 参照。

⁴² 脚注 40 参照。

⁴³ 脚注 40 参照。

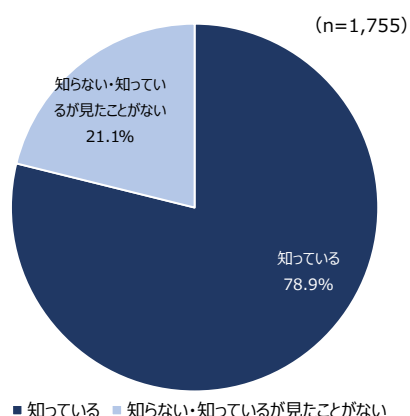
⁴⁴ 地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、信用保証協会の 508 機関における営業店実務担当者、営業店管理者、企業支援部門、人事研修部門に対してアンケートを実施し（実施機関：株式会社帝国データバンク）、無回答を除いた 419 機関、1,755 名から回答を得た。

⁴⁵ 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。

参考 「着眼点」に関するアンケートの結果

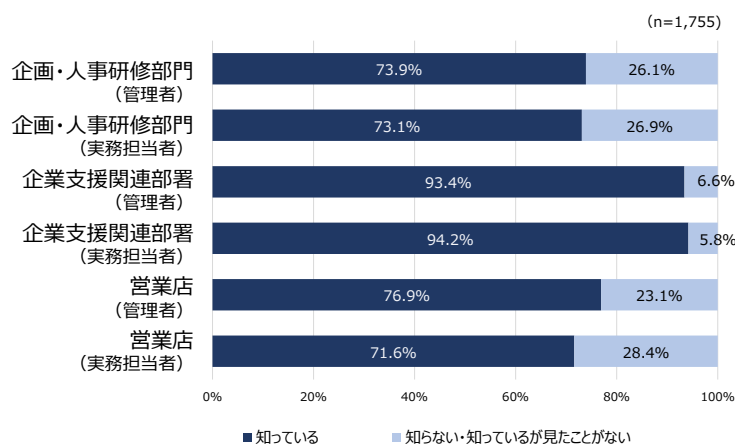
地域金融機関等の職員における「着眼点」の認知度は78.9%となり、普及が進んでいることがわかる（図表21）。回答者の所属部署別の認知度は、企業支援関連部署の実務担当者及び管理者がいずれも9割超、営業店の実務担当者及び管理者が7割超となり、事業者支援の現場においても相応に認知されていると言える（図表22）。

（図表21）回答者全体の認知度



（資料）金融庁

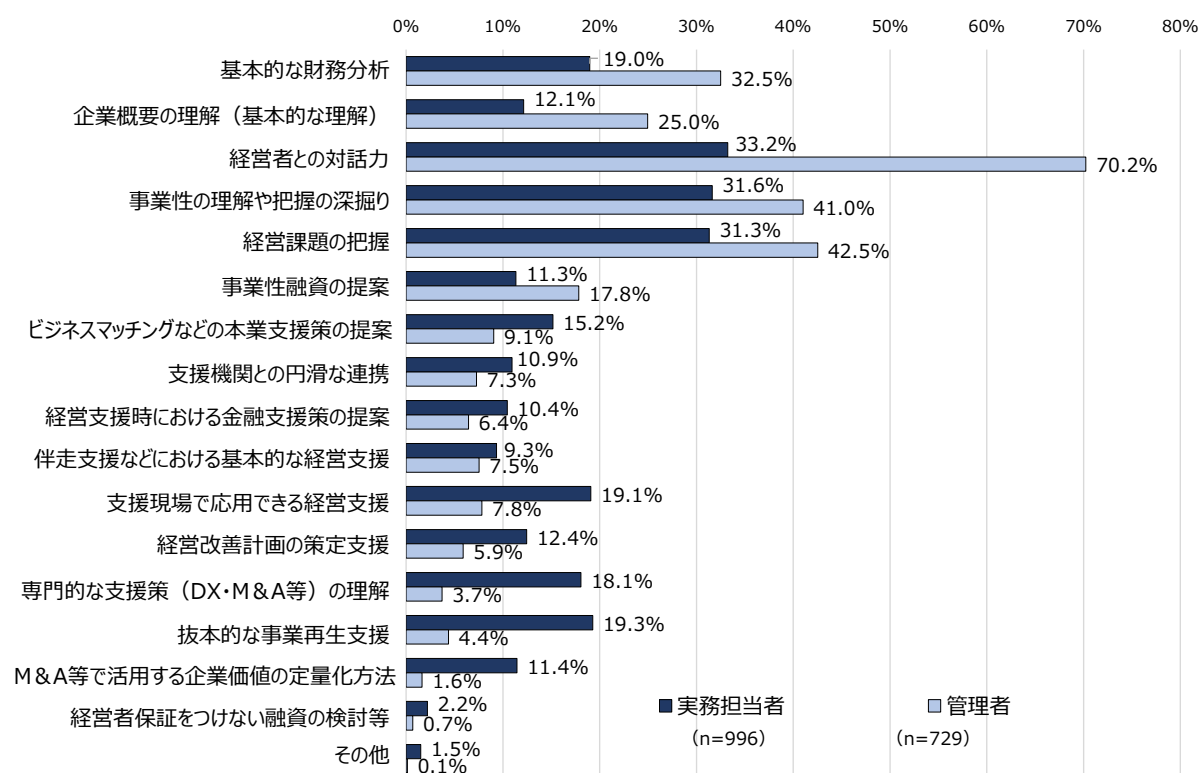
（図表22）所属部署別の認知度



（資料）金融庁

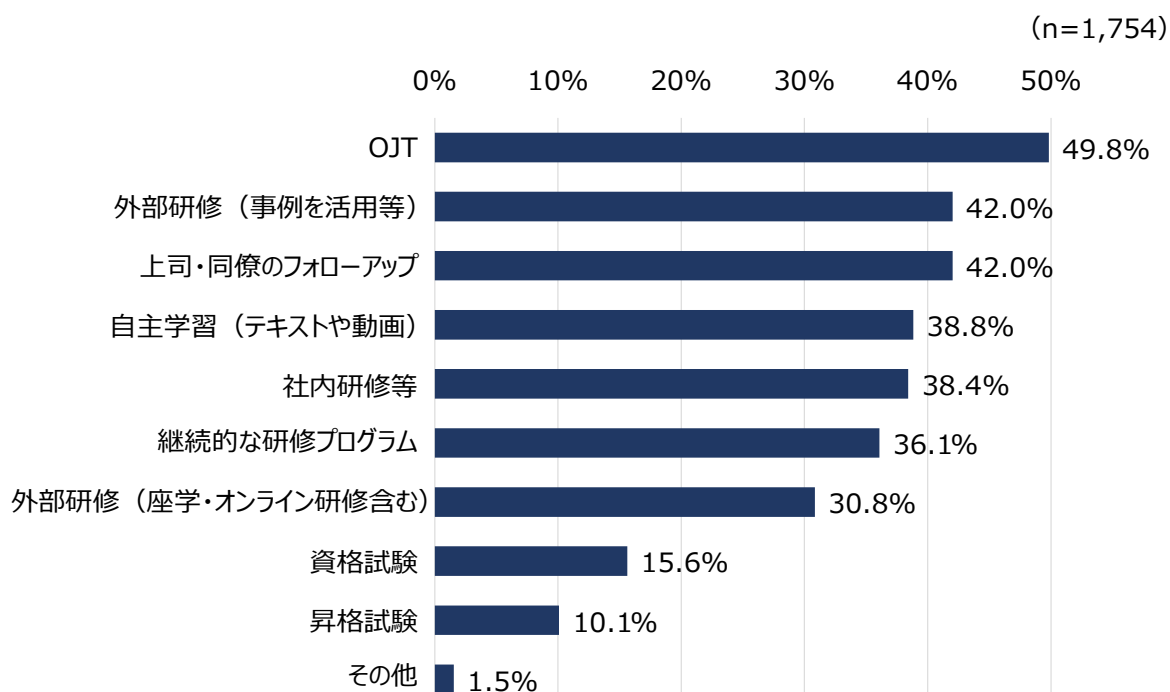
事業者支援等の業務で実務担当者が身につけたい支援能力と、管理者が部下に身につけさせたい支援能力は、いずれも「経営者との対話力」や「事業性の理解や把握の深掘り」が上位に来る（図表23）。また、事業性融資や事業者支援能力を高めるために良いと思うスキルアップ方法は、「OJT」、「外部研修（事例を使ったグループワーク等）」、「上司・同僚のフォローアップ」の割合が高く、より実践的な知見やノウハウを高める方法が望まれている（図表24）。

(図表 23) 身につけたい／身につけさせたい支援能力



(資料) 金融庁

(図表 24) 支援能力を高めるためにいいと思うスキルアップ方法



(資料) 金融庁

第8章 事業再生支援に関する知見・ノウハウの普及促進

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」という。）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」）を実施している。

2. 2024 事務年度の取組みの概要

REVIC は、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」という。）を作成・公表⁴⁶している。

「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。

この「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図るため、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. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

多くの事業再生支援等の実績を有する REVIC の知見・ノウハウを展開する取組みは重要であり、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。

⁴⁶ 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>

第9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・中小企業は依然として多い中、地域企業側からは、事業者の経営課題を熟知し、継続的に事業者に寄り添った伴走支援を実施する地域金融機関に期待する声が大きく、人材マッチングに取り組む地域金融機関も増加している。

こうした点を踏まえ、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「地域企業経営人材マッチング促進事業」⁴⁷を推進してきた。

2. 2024 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、大企業人事部や地域金融機関への普及啓発を行うとともに、SNS 広告を活用した個人への訴求等を後押しするなど、周知・広報に引き続き取り組んだ。その結果、REVIC が整備する人材プラットフォーム（以下、「レビキャリ」という。）に登録する、大企業に在籍中又は退職済みの者（以下、「大企業人材」という。）の登録者数や登録地域金融機関がいずれも大幅に増加し、マッチングの年間成約実績は、106 件となった（前年度比約 2 倍）参考。

また、レビキャリ利用に際しての要件緩和を実施した。具体的には、大企業を退職済みの者のレビキャリへの登録要件を緩和⁴⁸したほか、転籍に係る給付金を地域企業に支給するための大企業人材の年収基準について要件緩和⁴⁹を実施した。

（2）経済産業省と連携した事業の推進

2025 年度事業（令和 6 年度補正予算に伴う事業）より、中堅・中小企業の支援強化の観点から経済産業省と連携したうえで、前年度の予算規模を拡充し、総額約 20 億円規模で事業を推進する。併せて、より多くの地域企業に給付金制度を活用してもらうため、給付金（転籍）の上限額を 500 万円から 450 万円に変更した。

また、採用された経営人材の定着と企業成長への貢献の促進を図るとともに、人材の定着状況等の情報を蓄積して今後の政府の中堅・中小企業向けの経営人材確保支援政策

⁴⁷ 「地域企業経営人材マッチング推進事業」

<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/jinzai/promotion.html>

⁴⁸ 大企業を退職済みの者について、従来までの要件（退職後 2 年以内）を、退職後 5 年以内に拡大した。

⁴⁹ 経験や知見の豊富な 60 歳以上のシニア人材が、地域の中堅・中小企業で経営人材として活躍しやすくすることを目的として、給付金（転籍）の年収基準について、従来は 500 万円以上であった基準を、一部地域において、450 万円以上に引き下げた。

に活かすため、地域企業が経営人材の採用過程においてその経営戦略や当該経営人材の活用ビジョンを当該人材に説明するプロセスを新たに設けた。

（３）他省庁の人材関連施策と連携した周知

政府において様々な人材関連施策が打ち出されているところ、利用者である地域の中堅・中小企業等が円滑に情報収集を行えるよう、関係省庁と連携し、地域企業等に対して伴走支援を提供することが期待される地域金融機関の担当役員等向けに、人材関連施策等に関する説明会を実施した。また、地方自治体や地域金融機関の職員に対して「霞が関ダイアログ」⁵⁰を活用し、これら人材関連施策等の周知を図った。

３．取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

レビキャリの本格稼働から４年目を迎え、マッチング実績は年間で１００件を超えるに至り、事業として一定の軌道に乗ったと言える。地方と都市間・地域内外の人材をシェアする流れも注目される中、今後、レビキャリに未登録の地域金融機関の登録を推奨していくとともに、登録地域金融機関によるレビキャリのマッチング創出に向け、レビキャリ・民間のデータベースの双方向の活用のあり方を含めた事業間連携や、地域金融機関と民間人材事業者の連携を通じたマッチング機能の強化を行うなど、引き続き支援していく⁵¹。このほか、経済産業省と連携し、大企業人材の登録者数拡大を通じたレビキャリのデータベースの更なる拡充を図るとともに、地域の中堅・中小企業への本制度の認知を進め、経営人材確保の課題解決を加速させていく。

⁵⁰ 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。

⁵¹ 「地方創生 2.0 基本構想」本文（2025 年 6 月 13 日）

https://www.chisou.go.jp/sousei/policy_index.html

参考 「地域企業経営人材マッチング促進事業」の実績等

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 25）。大企業人材の登録者の 73%は個人登録によるもので、残りは大企業の人事部を介するものである。また、登録地域金融機関は、特に信用金庫は 1 年間で 33 機関から 55 機関へと大幅に増加しており、人材仲介を行う地域金融機関の裾野は着実に拡大している。

マッチングした具体的な事例⁵²は、多様な事案も増えてきており、例えば、下記のようなものがある。

- ① 産業廃棄物処分業を営む会社の取締役専務としてマッチングし、その後、事業承継して取締役社長に就任した事例（商社出身・50 代）
- ② 人事や物流の専門的な経験を活かし、地方の物流企業に転籍し、労務管理や DX の推進等の経営課題に取り組む人材をマッチングした事例（大手外資系メーカー出身・60 代）
- ③ 海外経験豊富な人材が、地域の中核を担うバス運行会社の経営企画や財務統括を担う人材としてマッチングした事例（タイヤメーカー出身・50 代）

（図表 25）レビキャリアの実績（累計）

		2022 年 3 月末	2023 年 3 月末	2024 年 3 月末	2025 年 3 月末
登録件数	大企業人材	604 人	1,558 人	2,889 人	4,343 人
	地域金融機関	82 機関	112 機関	128 機関	156 機関
	求人票	10 件	1,369 件	1,874 件	3,449 件
マッチング件数		1 件	17 件	72 件	178 件
（前年度比）			（16 件増）	（55 件増）	（106 件増）

（資料）金融庁

⁵² 地域経済活性化支援機構「経営人材マッチング事例集 vol2」

https://www.revicareer.jp/case_study/pdf/2025-vol2.pdf

コラム④ 地域金融機関による取引先企業の外国人材受け入れ支援

国内の人口減少や少子高齢化を背景に、労働力不足は深刻な問題となっており、特に地域の中堅・中小企業においては人材確保が大きな経営課題の1つとなっている。このような地域企業の支援ニーズに対し、外国人材の受け入れ支援に取り組む地域金融機関が徐々に増加している。

こうした中、金融庁では、2024 事務年度、地域金融機関による、取引先企業の外国人材受け入れ支援に関する取組みを把握するため、複数の地域金融機関に対してヒアリング調査を実施した。調査の結果、地域銀行において以下のような事例が確認された。

（１）外国人材の金融取引に係る支援の取組み

- **課題：**多くの外国人材にとって、日本への渡航に必要な資金の準備が大きな負担となっている。来日前に無職である場合、現地で銀行口座の開設などの金融取引が困難であることから、一般的な金利水準よりも高い金利で渡航前費用の借り入れを行っていることも多い。
- **取組み：**海外の金融機関と業務提携し、銀行の取引先で受け入れ予定の技能実習生への融資制度を整備している事例がみられた。取引先企業で受け入れ予定の外国人材に対して、来日前の融資や来日後の給与受取口座の開設、本国への安価な送金などを可能にしている事例もみられた。

（２）人材の採用・受け入れ支援の取組み

- **課題：**地域企業にとって、人手不足の解消のため外国人材の採用ニーズはあるものの、外国人材を採用した後のサポートに不安を持つ企業も多い。
- **取組み：**海外から人材を受け入れる取引先企業に求める人材像を聞き取り、各国の人材送り出し機関や国内の関係機関と提携を結び、日本で就労を希望する者を取引先企業へ紹介している事例がみられた。また、外国人材の紹介や外国人労働者の生活支援を行う関連会社を設立し、海外の大学と提携してインターンシップ生の取引先企業への紹介を行っている事例もみられた。

第10章 M&A・事業承継の取組み等に関する実態把握

1. 背景・問題意識

円滑な事業承継や事業者の成長・生産性の向上等の手段として M&A の重要性が増す中、金融機関が、事業者に対するコンサルティング機能の強化の一環として、M&A 後の事業統合作業（以下、「PMI」⁵³という。）を含めた M&A 支援にもより積極的に取り組むことや、そのための態勢整備を図ることへの期待が高まっている。

2. 2024 事務年度の取組みの概要

（1）監督指針の改正

金融機関が事業者に対して M&A 支援を提供する際の監督上の着眼点や、M&A・事業承継の支障となる経営者保証を見直すために金融機関が整備すべき態勢等を明確化するため、2024 年 8 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（同年 10 月適用）を行った。

（2）地域金融機関等による M&A 支援に関するアンケート及びヒアリング調査

金融機関アンケートにより、地域銀行の M&A 支援の実績や、今後の取組方針を調査した。また、地域金融機関をメインバンクとする事業者を対象とした企業アンケートにより、事業者が地域金融機関から受けたサービス（M&A 支援を含む）や、事業者の PMI の実績等について調査した^{参考 1}。

また、地域金融機関、M&A 専門業者、業界団体へのヒアリングにより、2024 年 6 月に金融庁が公表した「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」で指摘した課題の現状を確認したほか、M&A 支援に積極的な地域金融機関の取組事例を収集・整理した^{参考 2}。

これらに合わせて、事業承継ファンド等を通じた事業者への投資等の実績や、投資等を行ううえでの課題等についても収集・整理した^{参考 3}。

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

アンケート調査でも明らかになったように、M&A・事業承継に関する支援の提供について、地域金融機関に対する事業者側の期待は高く、地域銀行の M&A 成約件数は増加傾向にあり、今後も増加が見込まれる。また、ヒアリングにおいて、専門人材を集めて銀行から子会社に業務を移管し、支援を深化させている取組みが見られた。

M&A 支援の取組みを引き続き拡大していく地域金融機関が多いことから、今後も、様々な機会を通じて、地域金融機関における M&A 支援の状況をフォローしていく。

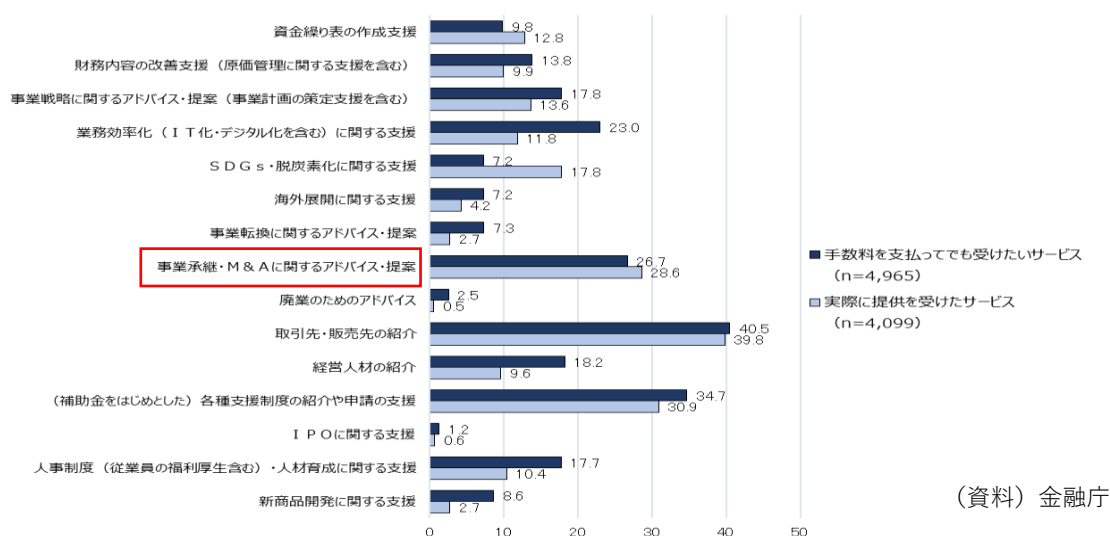
⁵³ Post Merger Integration の略。

参考 1 地域金融機関による M&A 支援の状況に関するアンケート調査結果

1. M&A・事業承継

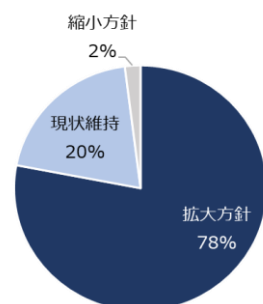
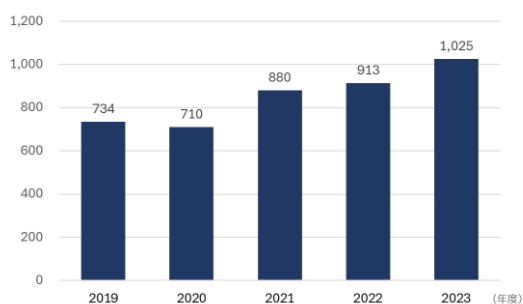
企業アンケートでは、事業者が金融機関に手数料を払ってでも受けたいサービスの上位に「M&A・事業承継に関するアドバイス・提案」があり、M&A・事業承継について、金融機関に対する事業者側の期待の高さを裏付けている（図表 26）⁵⁴。

（図表 26）事業者が手数料を払っても受けたいサービス



金融機関アンケートでは、地域銀行における M&A 成約件数は増加傾向にあることが示されており、事業者の期待に据えていると考えられる（図表 27）。また、監督指針の改正を踏まえ、8 割弱の地域銀行は今後も M&A 支援を拡大していく方針となっている（図表 28⁵⁵）。

（図表 27）地域銀行における M&A 成約数 （図表 28）地域銀行における今後の姿勢



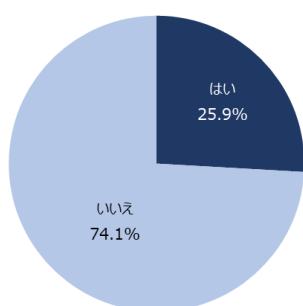
⁵⁴ このほか、事業者ニーズの高いサービスとして、「業務効率化（IT 化・デジタル化を含む）に関する支援」があるが、DX 支援に関しては、中堅・中小企業向けの DX 支援を提供する主体である、地域金融機関や地域 IT ベンダー等の参考とするため、経済産業省が「DX 支援ガイダンス:デジタル化から始める中堅・中小企業等の伴走支援アプローチ」（2024 年 3 月 27 日）（<https://www.meti.go.jp/press/2023/03/20240327005/20240327005.html>）を策定している。

⁵⁵ 縮小方針の銀行については、グループ内に推進する会社が存在。

2. PMI

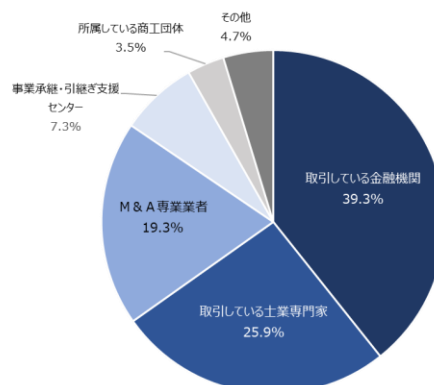
企業アンケートでは、「貴社が今後 M&A を行う際、意欲的に PMI に取り組みたいと思うか」と聞いたところ、「取り組みたい」との回答は 25.9%に留まった（図表 29）。一方で、PMI に「取り組みたい」と回答した先に対して、「M&A 後に経営統合や業務統合に係る問題が発生した時、どこに相談したいか」と聞いたところ、「取引をしている金融機関」との回答が 39.3%で最も多かった（図表 30）。

（図表 29）意欲的に PMI に取り組みたいか



（資料）金融庁

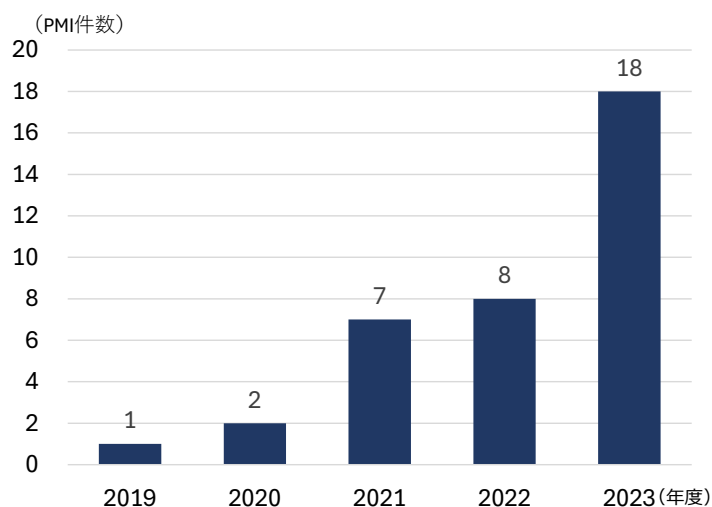
（図表 30）（取り組みたい先に対し）
M&A 後に経営統合や業務統合に係る問題が発生した時に相談したい先



（資料）金融庁

しかし、金融機関アンケートによると、金融機関が有償で PMI に取り組んだ実績は少ないことが判明した（図表 31）。この点を地域金融機関へのヒアリングにおいて確認したところ、金融機関は、コンサルティング業務の一環として（別途の手数料をもらわず）、M&A 後の事業統合作業を支援しているとの声があった。

（図表 31） PMI の実績（地域銀行全体）



（資料）金融庁

参考 2 M&A 支援を積極的に行っている地域金融機関の主な取組事例

1. 悪質な M&A 業者等への対応

昨今、不適切な買い手による M&A のトラブル事例が相次いで確認されており、地域金融機関においては、自身の顧客である事業者が、不適切な買手や悪質な M&A 仲介業者等に関与・利用されないよう態勢を整備することが求められている。

また、一部の事業者からは、銀行法等の規制の適用を受ける地域金融機関や、その取引先事業者に対する信頼感から、金融機関によるマッチングを期待する声がある。

そうした中、地域金融機関が、売り手事業者の FA（一方と契約しマッチング等を行う支援機関）として M&A 支援に取り組む際に、悪質な M&A 業者や不適切な買い手事業者を排除すること等を目的として、以下のような取組みが見られた。

（1）悪質な M&A 業者を排除するための取組み（金融機関間の連携）

- ・ 銀行間で連携し、マッチング先を探している事例
- ・ 営業地域が限られている信用金庫間において、広範囲にマッチング先を探すため、M&A・事業承継支援を提供する一般社団法人が中心となり、異なる地域の信用金庫間の M&A 支援を行う事例のほか、信金中央金庫の子会社が信用金庫間の M&A 支援を行う事例
- ・ 営業地域が重なる地域銀行と信用金庫とが業務提携し、地域の事業者の支援のため、信用金庫の顧客を銀行に紹介して成約実績を出している事例

（2）不適切な買い手事業者を排除するための取組み

- ・ 買い手事業者が営業地域外の場合に、（営業地域外への融資実行時と同様に、）事業者の所在地に赴き営業実態の確認をする態勢を整備している事例

2. M&A 支援手法の拡大

地域金融機関が行う M&A 支援においては、限られた営業地域の中から買い手事業者を探索することの困難さが指摘される中、以下のような取組みが見られた。

（1）地域金融機関（子会社等を含む）が事業者の買い手となる取組み

- ・ 譲渡を検討している事業者に対して、M&A 支援・ファンド等による資金支援・支援中の経営人材の派遣等、ワンストップで支援する態勢を整備している事例
- ・ 地域金融機関（5%出資）が外部機関（95%出資）と子会社を設立することによって、当該子会社から地域の事業者に対して、（ファンドとは異なり、）出資期間の制限なく出資し、かつ出資により取得した株を売却しないことを前提としたスキームを構築している事例

（2）買い手側事業者への支援

- ・ （一般的には売り手事業者からの相談が M&A 支援の起点になる事例が多いとこ

ろ、) 地域金融機関が態勢を整備して、買い手事業者に対して、どのような事業者であれば資本提携をしたいか確認し、該当する事業者（売り手候補）に金融機関からアプローチしている事例

3. 専門人材の不足に対する対応

M&A・事業承継支援を行う専門人材の育成には時間がかかるという課題に対して、以下のような取組みが見られた。

- 地域金融機関の本体において、人事ローテーションを通常よりも長く設定する事例や原則異動のない専門職制度を導入する事例のほか、専門職専用の肩書、給与体系、キャリアパス（役員昇格含む）制度を設計している事例
- 地域金融機関の子会社等において、相応の役職への就任も想定するキャリアパスを有する事例

4. 適時のM & A支援提供のための事業者の状況把握

地域金融機関が、事業者に対して積極的にアプローチする態勢を整備してM&A支援を行う、以下のような取組みが見られた。

- 信用金庫において、ある時点でM&A・事業承継支援に関係する全事業者にM&A・事業承継支援の要否を確認。その後も、事業者の情報を継続的に拾い上げる態勢を整備⁵⁶し、本部と営業店が一体でM&A・事業承継を支援している事例
- 第二地方銀行において、営業地域を数ブロックに区分し、トップ自らがブロックごとに毎月1~2時間かけて、ブロックに所属する支店長からM&Aに係る案件を収集する態勢を整備。M&A支援が必要と判断した場合には、マッチング先の事業者に対してもトップ自らが積極的にアプローチしている事例

5. 外部専門家との連携

地域金融機関の中には、地域経済・社会への影響力が大きい事業者を存続させるべく、地域の外部専門家（M&A業者、コンサルティング会社等）と連携して、M&A支援を提供する取組みも見られた。

- 地域のM&A業者と業務提携した地域金融機関が窓口となり、地域の事業者にM&A支援をする事例
- 新型コロナウイルスの影響と、沖縄県における税制（酒税）優遇措置の縮小を見据え、廃業を考えていた泡盛製造者と酒類販売業者とのM&Aを実現させた事例

⁵⁶ 本部職員が外部機関に対して積極的に働きかけ、M&A・事業承継支援に関する研修を毎年企画。顧客接点のある営業店（窓口の職員を含む）が受講しスキルアップ。

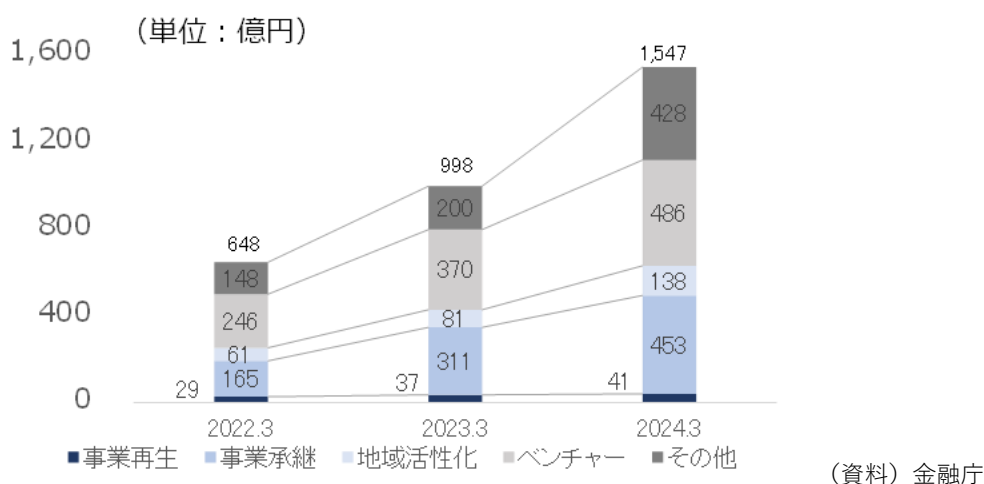
参考3 地域銀行によるエクイティ資金の提供に関する実態把握と課題整理

1. 投資専門会社を通じた資金提供の実績（金融機関アンケートの結果）

M&A・事業承継については、地域金融機関による支援のみならず、子会社等の投資専門会社を通じた資金提供（ファンドを通じたものを含む、以下同じ）・ハンズオン支援により、地域の事業者が抱える課題を解決している事例がある（前述⁵⁷）。

金融機関アンケートによると、投資専門会社を通じて事業者エクイティ資金を提供⁵⁸した実績は増加傾向にあり、主な投資目的別に分類すると、事業承継は、ベンチャー投資に次ぐ実績がある（図表32）。

（図表32） 投資専門子会社を通じたエクイティ資金の提供



2. 地域銀行が事業者エクイティ資金を提供するにあたっての課題等

こうした中、一部の地域銀行に対して、事業者へのエクイティ資金の提供についてヒアリングしたところ、主な資金提供の方法であるファンドを活用するにあたって、以下のような課題が把握された。

- ・ ファンドを運営するノウハウ自体が不足しているといった課題のほか、ある程度ノウハウを蓄積しているものの、ファンド運営を拡大する場合に追加で必要となる人材の確保や関連する外部機関との連携といった体制整備が課題
- ・ 銀行が長期的なビジョンを持って能動的にファンドを活用して投資することが理想だが、現状は、相談を受けてから、案件を分析・検討する受け身の姿勢となっていることが課題

⁵⁷ （参考2）2. M&A 支援手法の拡大（1）地域金融機関（子会社等を含む）が企業の買い手となる取組み参照

⁵⁸ 投資専門会社が出資額を直接把握することが困難な有限責任社員（LP）としての出資は含まない。

コラム⑤ 海外のベンチャーデット審査実務等に関する調査

スタートアップ企業の資金調達ニーズについて、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ち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。金融庁では、海外の金融機関におけるベンチャーデットの審査実務等から有用な示唆を得ることを目的として、米・英・仏・星のベンチャーデットの取組みについて調査を実施・公表⁵⁹した。以下、調査結果の一部を紹介する。

1. 各国のスタートアップ・エコシステムの状況

スタートアップを取り巻く環境や銀行の位置づけは各国において異なる。特に、仏国では公的投資銀行がベンチャーデットの市場を牽引している点が特徴的となっている⁶⁰。

【各国のスタートアップ・エコシステムの状況】

	プレーヤー	取組意義
米 国 ・ 英 国	民間金融機関を中心に、成熟したスタートアップ・エコシステムが形成されており、ベンチャーデット供給の主要なプレーヤーは大手銀行やベンチャーデットファンド^{※1}。	- スタートアップからの需要が旺盛であることに加え、金融機関側でも、ベンチャーデットの取組意義として、金利収入やキャピタルゲインによる収益の獲得を重視。 - プレーヤー間の連携も活発であり、ソーシング・融資審査・モニタリングといった各局面においてベンチャーキャピタルとの連携を重視。
仏 国	- ベンチャーデット市場における最大のプレーヤーは公的投資銀行(Bpifrance)。融資に限らずスタートアップ企業への伴走支援を広く実施^{※2}。 - 政府の産業施策（La French Tech）により、各地域において産業やスタートアップ企業を集積し相互に連携を図る取組みが推進されており、地方におけるスタートアップ・エコシステム形成に寄与。	民間金融機関は政府の保証の活用等による比較的低リスク・低リターンベンチャーデットに取り組んでおり、将来性のあるスタートアップ企業との関係構築やクロスセル^{※3}を取組意義として重視。
ポ ン ・ ス ・ ガ	- ベンチャーデットの需要は拡大しているとの声も聞かれたが、市場規模はあまり大きくなく、ベンチャーデットの取組みは発展段階にあると見られる。 - 支援施策として政府による銀行への保証提供や、政府系ベンチャーキャピタルによる環境整備・案件紹介が確認された^{※4}。	

※1:米国では、政府による公的支援の提供・活用は限定的と見られる。英国では、投資家減税施策がスタートアップ・エコシステムの拡大に寄与したと考えられるほか、政府系金融機関（British Business Bank）による取組みも、ベンチャーデット実務やベンチャーデットファンドの発展の契機になったとされる。

※2:スタートアップ企業へのコーチングや戦略立案、事業計画作成、ガバナンス改善、中長期ロードマップの策定などの伴走支援や、有望なスタートアップを発掘しての案件開発も行っている。

※3:決済口座等の開設による手数料収入、財務管理、各種コンサルティングフィー、IPO 関連手数料収入等。

※4:ただし、両者の支援施策はベンチャーデットに限らず広く中小企業融資で利用されている。

⁵⁹ デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社（金融庁委託）「諸外国の事業者支援及びベンチャーデットの取組に関する調査」（2025年3月）

<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20250425/20250425.html>

⁶⁰ 日本では、日本政策金融公庫が、民間資金の呼び水として、新事業型の資本性劣後ローンによるスタートアップへの資金供給を行っている。

<https://www.jfc.go.jp/n/finance/start-up/jirei.html>

2. 審査・モニタリング

スタートアップ企業は、過去の定量データが乏しい傾向にあることから、全体として、定量項目だけではなく、経営者の資質、ベンチャーキャピタルからの資金調達状況・投資家状況、市場規模等といった定性項目も含めて審査が行われる傾向にある。

【各国における審査の特徴】

米 国	ベンチャーキャピタルの審査能力に一定程度依拠	ベンチャーキャピタルからの資金調達状況を特に重視。
英 国	定性データ（市場規模、ビジネスモデルなど）と定量データ（キャッシュフローなど）の双方に着目	- キャッシュフロー指標を特に重視。 - フリーキャッシュフローや残存キャッシュ量等に加え、顧客データ（顧客一人当たり収益や顧客離反率等）を確認する傾向が見られた。
仏 国		- 定量データの不足を補うため、定性データを重視。 - 定性データを細かく審査し得点換算して評価する事例が見られた。

モニタリングにおいては、各国とも直近のCFを重視する傾向にあり、コベナントを活用しながら状況に応じてコミュニケーション頻度を変えるケースが一般的である。最新データ把握のためのツールの活用が進んでいる国も見られ、英仏では、融資先の口座や顧客管理システムにAPI接続しCF等の情報を常時把握する事例が確認された。

3. 人材の確保・育成

各国でもベンチャーデットの知見を有する人材を十分に確保できているわけではなく、スタートアップやベンチャーキャピタルへのコネクションを有する中途人材により案件発掘につなげている事例や、銀行出身者とベンチャーキャピタル出身者を同時配置することで、銀行出身者の保守的な審査・リスク管理目線に加えて、ベンチャーキャピタル出身者の事業将来性を見るという視点を補完している事例が確認された。

また、人材育成に関して、米英では本部が主導し、オンラインの基礎研修とローテーションを含む現場研修を組み合わせ実施している事例が見られた。

第 1 1 章 地域金融機関における兼業・副業

1. 背景・問題意識

人口減少・少子高齢化が進む中において、地域課題の解決の担い手の確保は重要な課題である。これまでもその対策の1つとして、地域外（都市部等）の人材を、兼業・副業を含む形態で地域企業とマッチングさせるための支援は、各種政府施策により推進されてきた。

一方で、地域内で活躍する人材の層を厚くし、個人の働き方の多様性を広げる観点から、地域企業の経営課題をよく知る地域金融機関の職員が兼業・副業を行い、地域の課題解決に取り組むことを可能とする環境を整備することは、有用と考えられる。

2. 2024 事務年度の取組みの概要

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GRESS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⁶¹を実施した。

調査結果によれば、兼業・副業制度を導入している地域銀行は 2022 年 3 月の 22 行から 2025 年 3 月には 70 行へ増加しており、兼業・副業制度の導入の広がりがうかがわれた。信用金庫は、2022 年 3 月の 11 機関から 2025 年 3 月の 71 機関へ、信用組合は 2022 年 3 月の 10 機関から 2025 年 3 月の 45 機関へそれぞれ増加した（図表 33）。

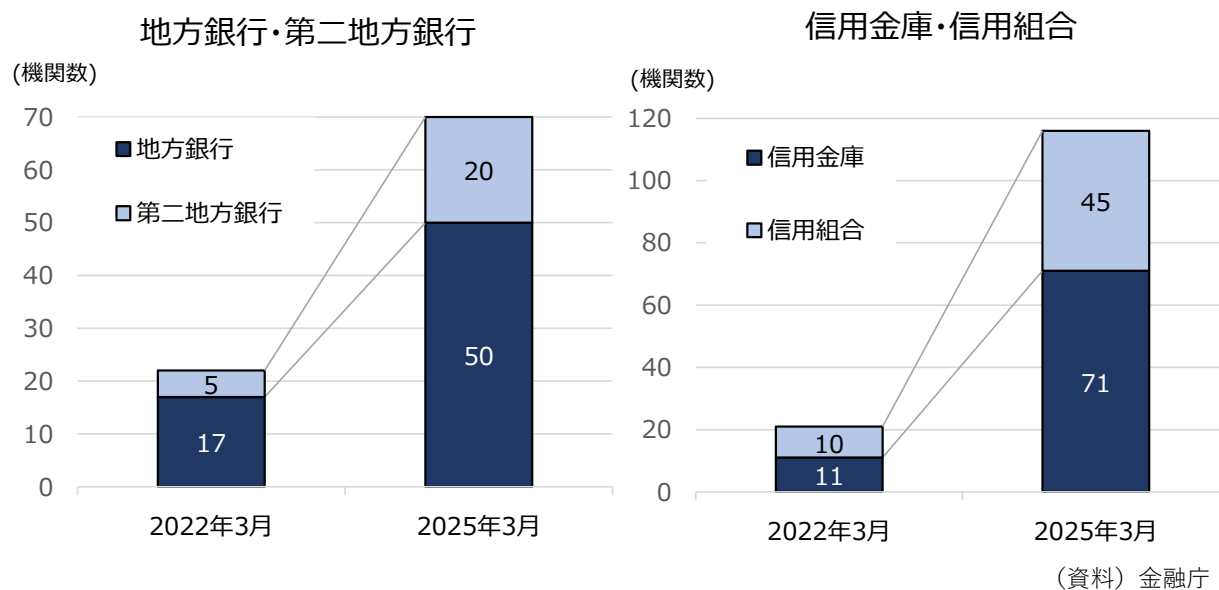
3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

地域金融機関の兼業・副業制度の導入状況は、足元 3 年間で着実に進展しているものの、規程が整備されていない金融機関も一定程度見られる。

金融庁として、希望する職員の兼業・副業が可能となるよう、引き続き、地域金融機関による就業規則の改定を含めた環境整備の取組みを後押ししていく。

⁶¹ 地域金融機関 495 のうち、493 機関から導入状況ないしは検討状況を確認。

(図表 33) 兼業・副業制度の導入状況



参考 地域金融機関による兼業・副業人材の活用事例

地域金融機関における職員の兼業・副業制度の導入が進む一方、金融機関自身の課題解決のため、外部から兼業・副業人材を活用している事例が増えつつある。ここでは、そうした金融機関自身による、外部の兼業・副業人材の活用事例を紹介する。

金融機関の活用目的：金融機関の組織内に知見がない分野の事業について、将来的には同事業を内製化することを目指しつつ、その初期段階の取組みとして、兼業・副業人材を採用する事例が多く見られた。具体的には、SNSを活用した広報活動や、プログラミングを利用したデータ処理等の業務効率化などの事例が見られた。

兼業・副業人材の役割：金融機関の実務担当者の指導役（メンター）として機能する事例のほか、金融機関が複数の兼業・副業人材を採用し、互いの専門性やノウハウ等を補完し合う事例が見られた。また、兼業・副業人材に求める成果物として、ツールの開発、関連規程、研修などが挙げられる一方、そうした具体的なモノとしての成果物を求めない場合もあり、いずれにせよ、兼業・副業人材との個別交渉によって決められていた。

採用・選考：募集要項の明確化のため、兼業・副業人材に依頼する業務について、全体の業務フローの中から適切な業務の「切り出し」を行うことが肝要との認識が一般的であった。他方、募集要項の抽象度をあえて高くし（「新規事業の企画・立案」等）、人材事業者や応募者との面談を通じて、人物本位で選考・採用をする事例もあった。

契約方法：基本的に業務委託契約となるため、既にベンダー等の外部事業者への委託体制が構築されていれば、人事規程の見直しといった対応は要しないのが一般的であり、上記事例においても同様であった。

ヒアリングした金融機関からは、兼業・副業人材の活用は、特に、金融機関として取り組む必要性は感じているものの、常勤で専門人材を雇用するほどではないテーマに取り組むうえで、非常に有用であるとの意見が見られた。

また、金融機関における専門人材育成の観点からも、高い費用対効果を得られたとのコメントがあった。

第12章 地域課題解決支援

1. 背景・問題意識

金融庁の政策オープンラボ⁶²の一環として、地域課題解決支援チームが2018年10月に発足した。地域課題解決支援チームでは、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きた。2024事務年度からは地域金融支援室がこの取組みを継承している。

2. 2024事務年度の取組みの概要

(1) 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

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。2024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。

また、新たな取組みとして、中央省庁の施策だけではなく、地方自治体による施策（移住推進施策等）に着目したイベントの開催など、地域課題解決に向けたネットワーク形成の支援について、検討を開始した。

(2) 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。

また、環境・社会に対するインパクトの創出、地域の持続可能性の向上等に資する取組み等を先進的に行っている地域金融機関について、その取組事例の横展開を図ることを目的に、2025年7月中に金融庁と環境省の共催で「霞が関ダイアログ」の開催を予定している。

3. 取組みから得られた示唆・課題、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姿を目指し、引き続き支援を進める。

⁶² 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。