

金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート

2026 年 7 月



目 次

はじめに	2
第 1 部 事業性融資の推進	4
第 1 章 事業性融資推進法の施行に向けた環境整備	5
コラム① 「事業者と金融機関の信頼関係に基づく事業性融資に関する基本的な考え方」の概要	6
第 2 章 業種別支援の着眼点の普及促進	8
第 3 章 経営者保証に依存しない融資の促進	11
コラム② ベンチャーデットの促進に向けた検査・監督の考え方の整理	14
コラム③ 引当開示の調査を通じたフォワードルッキングな引当実務の実態把握	16
第 2 部 事業者支援の推進	18
第 4 章 M & A ・ 事業承継支援	19
第 5 章 経営人材などの人材紹介事業の推進	23
コラム④ 地域銀行による人材支援と企業の経営人材不足に関する分析	26
第 6 章 企業の D X 支援に向けた金融機関の取組み	28
第 7 章 事業者支援にかかる経済的効果の定量化	32
第 8 章 事業再生支援に関する知見・ノウハウの普及促進	37
コラム⑤ 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」及び Q & A の一部改定 ...	39
第 3 部 金融機関の業務運営の高度化	40
第 9 章 金融機関の D X に向けた取組み	41
第 10 章 金融機関の内部監査共同化に向けた取組み	47
第 11 章 金融機関による兼業・副業の推進	50

はじめに

金融庁では、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・財務局等の取組みを「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。

金融庁では、2025 年 8 月に公表した 2025 事務年度金融行政方針において、「事業者の持続的な成長を促す金融機関の取組の推進」を重要課題として掲げ、関連施策の立案・実施に取り組んできた。また、同年 12 月には地域金融力強化プランを公表し、金融仲介機能の発揮に向けた中長期的な方向性を示した。本レポートでは、その方向性を軸として、足元で具体的に進めている金融庁・財務局等の 2025 事務年度の取組みをまとめた。金融機関の取組みの実態把握にあたっては、金融庁が 2025 事務年度に実施した地域銀行（98 行）¹及び一部の大手行等へのアンケート（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、一部地域金融機関へのヒアリング等を活用している。

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あることは、そうした事業者に対する支援の重要性が増している。

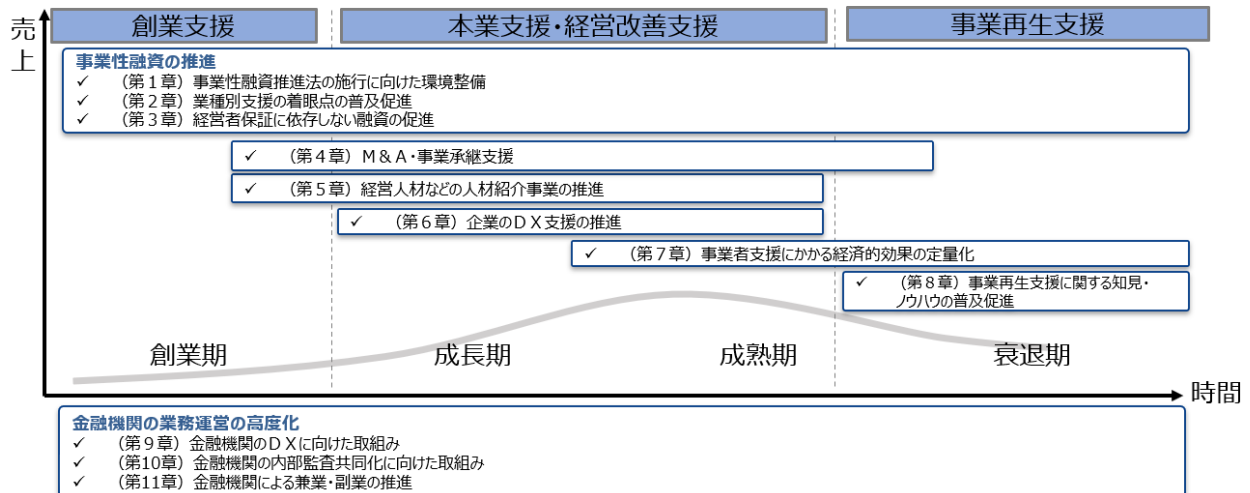
こうした中、金融機関が、金融仲介機能を発揮するにあたっては、事業者の実情に応じて、ヒト・モノ・カネのあらゆる観点から支援していくことが重要である。その際、事業者を支援していく視点として、事業者のライフサイクルに着目すると、創業期から成長期、衰退期に至るまで、事業者の直面する課題は時間とともに変化していくことになる。事業者の創業期においては、事業戦略や事業計画の策定に係るコンサルティング、それに基づく資金供給等の創業支援が必要となる。さらに、成長・成熟期においては、資金需要への対応に留まらない様々な支援を提供する観点で、M & A 事業承継支援といった本業支援・経営改善支援が重要となってくる。一方、収益力低下や資金繰りの限界が顕在化する衰退期においては、資金繰り支援に留まらない経営改善支援・事業再生支援を提供することが求められる。加えて、いずれの局面においても、事業者と金融機関の緊密なコミュニケーションに基づく、事業の実態や将来性に着目した融資が重要であ

¹ 地方銀行 61 行、第二地方銀行 36 行、埼玉りそな銀行の合計 98 行（2025 年 11 月末時点）

² 金融庁「企業アンケート調査の結果」（2026 年 6 月 30 日）

https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryou/questionnaire/260630/kigyou_questionnaire_20260630_fsa.pdf

る。金融機関においては、事業者支援の充実に向けて人的リソース等の課題がある中、限られた経営資源を集中し付加価値の高い金融仲介を実行していくためには、金融機関自身の業務運営の効率化・高度化が必要である。こうした観点から、本レポートでは、「事業性融資の推進」、「事業者支援の推進」、「金融機関の業務運営の高度化」の3つの観点から整理し、記載している。



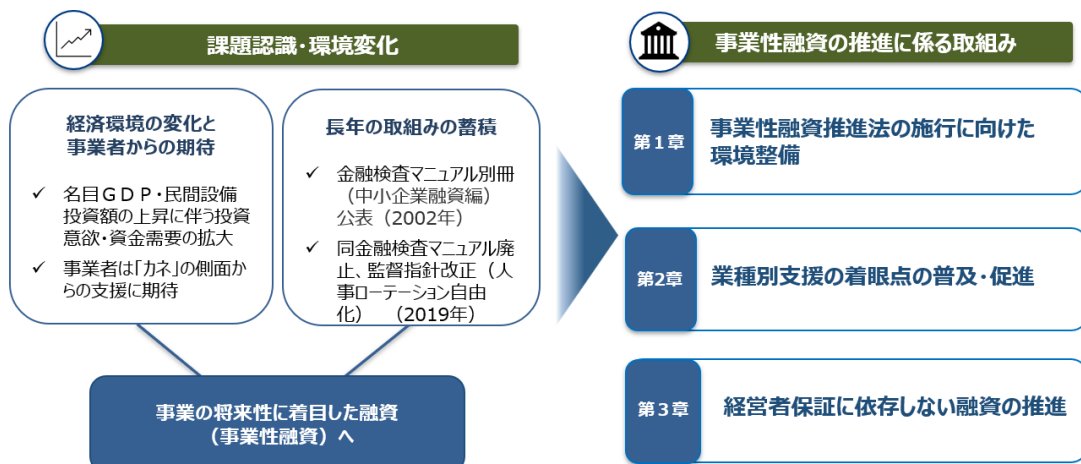
なお、三大都市圏を含む地域経済の活性化や金融機関による金融仲介機能の発揮については、地域金融機関に限らず、大手行等も重要な役割を担っていることから、本レポートでは地域金融機関に限らない主体も含めて記載している。金融庁としては、1人でも多くの方に目を通していただき、金融仲介機能の向上に向けた議論の後押しにつながることを期待している。

第1部 事業性融資の推進

金融機関には、ヒト・モノ・カネ・情報等の多様な側面から、事業の価値創造を支え、企業・経済の持続的成長に貢献することが求められている。とりわけ足元では、増加傾向に転じる名目GDPや民間設備投資も踏まえ、事業者の将来を見据えた投資意欲・資金需要が高まっており、今後も継続することが期待されている。このことを踏まえ、「カネ」の側面、特に将来性に着目した融資（事業性融資）への事業者の期待は、特に高まりをみせている。

事業性融資を促進するため、金融庁においても、2002年の「金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕」の策定など、長年にわたり取組みが進められてきた。2019年には、検査マニュアルが廃止され、それ以降、「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」（同年12月18日公表。以下、「融資DP」という。）に基づく検査・監督が進められている。こうした状況の下、金融庁として、事業者が事業の将来性に基づいて資金を調達できるよう、事業性融資の取組みを一層後押ししていくことが求められる。

事業性融資を促進する観点から、2026年5月25日には、「事業性融資の推進等に関する法律」が施行され、事業性融資を進めるにあたっての有用な選択肢である企業価値担保権制度が導入された。この施行に向けた取組みについて、【第1章】で紹介する。さらに、金融機関がメインバンク機能を発揮し、融資担当者の専門性向上に資する取組みが重要であることを踏まえ、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「業種別支援の着眼点の作成・普及促進」の取組みを【第2章】で紹介する。また、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こと等も踏まえ、「経営者保証に依存しない融資の促進」に向けた取組みについても【第3章】で取り上げる。



第1章 事業性融資推進法の施行に向けた環境整備

1. 背景・問題意識

2026年5月25日に、事業性融資推進法が施行され、事業性融資を進めるにあたっての有用な選択肢である企業価値担保権が導入された。企業価値担保権の制度の本旨に沿った質の高い取組みを後押ししていくためには、金融庁として、「現場の担当者の腹落ち」を最優先に、実務上の課題を整理して環境整備を進めていくことが重要である。

2. 2025 事務年度 of 取組みの概要

(1) 「企業価値担保権信託契約書等の書式例」の公表

企業価値担保権の設定は、信託契約によるとされているところ、金融審議会において、金融庁が信託契約の書式例を示すことが必要との意見があったこと等を踏まえ、実務者を中心とする勉強会で議論し、「企業価値担保権信託契約書等の書式例」を公表した³。

(2) 「事業者と金融機関の信頼関係に基づく事業性融資に関する基本的な考え方」の公表

融資全般に係る融資DPの枠組みを前提として、事業者と金融機関の信頼関係を築くために、特に重要となるコミュニケーションのあり方を具体的に整理し、「事業者と金融機関の信頼関係に基づく事業性融資に関する基本的な考え方」を公表した（詳細はコラム①を参考）⁴。

3. 取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

事業性融資は、事業の成長のために金融機関も一定のリスクを取るものであり、事業者だけでなく金融機関にも新しい挑戦が求められる。一定の試行錯誤が想定されるものの、失敗を過度に恐れることなく挑戦し、その結果を踏まえ、何が有効で何が課題となるのかを振り返り、改善を積み重ねながら、新たな挑戦を続けていくことが重要となる。

特に、企業価値担保権は全く新しい制度であるため、その活用にあたって、まずは企業価値担保権の制度趣旨が十分に理解される必要がある。利用件数の多寡ではなく、その本旨に沿って質の高い取組みが進められるよう、金融庁として、今後も、現場の担当者等の声を聞きながら、事業性融資の発展に向けた取組み（企業価値担保権の適切な制度理解も含む。）を後押ししていく。

³ 「企業価値担保権信託契約等の書式例に関する勉強会 議事概要及び書式例」の公表について（2026年5月22日更新） <https://www.fsa.go.jp/news/r7/sonota/20260311/20260311.html>

⁴ 「事業者と金融機関の信頼関係に基づく事業性融資に関する基本的な考え方」等（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（2026年5月18日）
<https://www.fsa.go.jp/news/r7/sonota/20260518/20260518.html>

コラム① 「事業者と金融機関の信頼関係に基づく事業性融資に関する基本的な考え方」の概要

1. 背景・問題意識

前述のとおり、金融庁では、これまで事業性融資の推進に向けた様々な取組みを進めてきたほか、足元の経済状況においても民間事業者の将来を見据えた投資意欲・資金需要の高まりが見込まれている。こうした中、企業価値担保権の導入に際しては、2020 年以降、研究会や審議会を通じ、特に事業者と金融機関のコミュニケーションのあり方等、事業性融資の実務に関する議論が深められたほか、推進法の施行準備として、2024 年以降は現場の融資担当者との勉強会が開催されるなど、実務的な議論が重ねられてきた。こうした一連の議論を踏まえて、事業者と金融機関の信頼関係を築くために、特に重要となるコミュニケーションのあり方を具体的に整理し、本資料を公表した。以下では、その概要について要点を絞って紹介する。

2. 信頼関係構築に向けたコミュニケーションのあり方

事業性融資に取り組むにあたっては、融資審査の段階で事業性（事業の実態や将来性）を理解し、将来キャッシュ・フローの見通しやその不確実性といった個々の実情を踏まえ、融資後の返済可能性を評価し、資金使途に見合った適切な返済計画・融資手法等を選択することが求められる。そして、企業の事業性を理解するためには、事業者との事業計画等に基づくコミュニケーションが必要となる。ここでいう事業計画等については、金融機関と事業者との間で

A) 事業者がどのような行動をとる予定なのか、その行動がどの程度事業見通しの達成に寄与するのか

B) 想定通りに行動できない・結果が得られない場合に対する備えが可能であれば、それはなにか

C) その見通しを支える/疑義を生じさせ得る情報（例えば、過去の事業見通しの達成度や過大なコストをかけずに収集できる外部情報）にはどのようなものがあるのか、といった事項について、共通理解を得られ、現実的に進捗を確認できるものであることが重要である。

したがって、形式に囚われる必要はなく、例えば、第三者によって作成されたものであったり、事業者自身が進捗を管理できないほどに詳細なものであったりする必要はない。

また、融資後（期中管理）において着目していくべき点について、金融機関と事業者の目線を合わせておくことも重要である。その際には、事業計画等と紐づくコベナンツ

⁵が、重要な役割を果たし得るものと想定されている。事業計画等やコベナントを理解するにあたっては、事業者の規模や業種別の特性などにも留意が必要である（「業種別支援の着眼点」等も参照）。

融資後（期中管理）においては、融資審査時に確認した・（あるいはその後に見直した）事業計画等と比べ、事業がどのように推移しているのか、互いに確認することが想定される。例えば、事業計画等との乖離が生じつつある場合（経営悪化の兆候が見られる場合）には、これを早めに把握して、延滞等の深刻な事態に至る前にその問題点の解消・対応策を議論し、場合によっては事業計画等の見直しを含む経営改善につなげていくことが重要である。

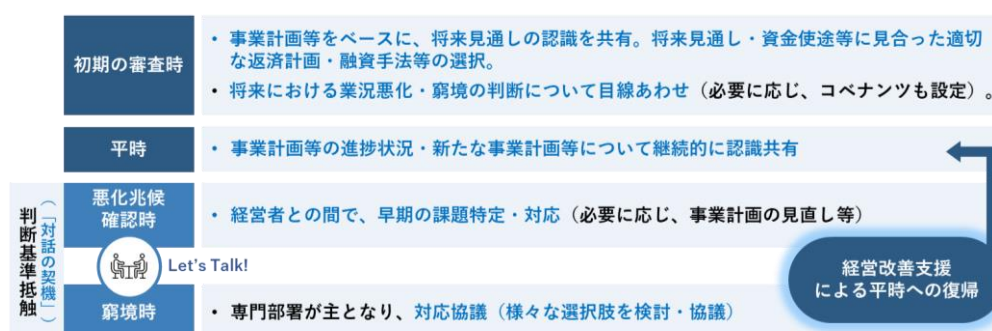
3. 企業価値担保権付き融資における債務者区分・格付の考え方

企業価値担保権付き融資では、その確かな法的基盤の下で、金融機関が平時から事業者とのコミュニケーションを深め、必要に応じて適切な事業者支援等を行うことにより、将来の業況悪化回避の可能性を高め、事業者の事業継続性や事業見通しの蓋然性を確保することができる。

そのため、債務者区分・格付の判断においても、企業価値担保権の活用を通じた将来の業況悪化回避の可能性を織り込むことが考えられる。企業価値担保権付き融資では、赤字・債務超過という過去の指標・事業清算時に係る評価のみに囚われず、企業価値担保権の機能の適切な発揮を通じた将来のP DやL G Dの改善等といった将来・定性情報を考慮することが重要である。

もっとも、将来・定性情報を考慮するにあたっては、金融機関による事業者支援や事業計画等の継続的なフォロー及び必要な見直し等の態勢整備が前提となる。例えば、当初の見積りと実績の乖離について継続的に検証し、必要に応じて見積りの前提やモニタリングのあり方を見直すことが必要となる（下図参照）。

<参考> 事業の将来性に着目したコミュニケーションのイメージ



⁵ 融資契約において借り手側に課せられる義務。財務（キャッシュフローの維持等）・非財務（情報開示義務等）両面が想定され、特に事業性融資の文脈では、「借入人が、融資後において、事業の将来像の実現に最大限努め、貸付人がその進捗状況をフォローする」という関係が、融資後も継続されるために有用な役割を果たすものと考えられる。

第2章 業種別支援の着眼点の普及促進

1. 背景・問題意識

金融機関の現場では、環境変化を的確にとらえ、事業者の置かれた状況やニーズを理解し、付加価値の高い支援・サービスを提供することが期待されている。こうした状況を踏まえ、金融庁では、2023年3月から金融機関等の現場職員における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」という。）を公表してきた。この「着眼点」は、実務者の知見やノウハウを基に、事業特性の理解や事業者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. 2025 事務年度の取組みの概要

2024 事務年度に実施した金融機関等の現場職員を対象としたアンケート結果⁶では、「理解を深めるためにあったらよいと思われるものはあるか」という質問に対して、「運転資金や設備投資等の業種別の考え方」や「支援事例の追加」、「財務情報を含むケーススタディの追加」といった声が寄せられた。そこで、「着眼点」の更なる浸透と普及促進を図る観点から、有識者・実務家から構成される研究会での意見も反映し、以下の補足資料を取りまとめ、2026年3月に金融庁のウェブサイトで公表⁷した。

また、事業性融資推進法が2026年5月に施行されることを踏まえて、事業性融資にも積極的に活用されるよう、「『業種別支援の着眼点』～事業性の理解と経営改善の視点～」とサブタイトルを付した。

（1）若手職員向けの補足資料（「逆引き着眼点」）参考

金融機関の若手職員や融資経験が浅い職員が事業者から融資相談を受けた際に、見落としがちな確認事項や、資金別（運転・設備・一時・赤字補填資金）及び業種別の特性を踏まえたポイントを、「逆引き着眼点」として取りまとめた。融資相談時に「着眼点」を”逆引き”して活用できるように関連ページを付した。

（2）講師向けの補足資料

勉強会で講師役を担う金融機関等の職員から、勉強会資料の作成に手間がかかるとの声が寄せられた。そこで、講師役の負担を軽減するため、「着眼点」の勉強会資料として、経営支援事例とケーススタディ・ティーチングブックを取りまとめた。

- **経営支援事例**：全国の金融機関や信用保証協会から、事業性融資や事業者支援に

⁶ 令和6年度「業種別支援の着眼点の拡充や委託事業」報告書（帝国データバンク）

https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20250326/0326gyosyubetsu_report.pdf

⁷ 『業種別支援の着眼点』特設ページ <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/gyosyubetu.html>

係る取組みを収集し、全 17 事例を取りまとめた。

- **ケーススタディ・ティーチングブック**：ワークショップ形式において議論できるケーススタディと、ケースの解説例を示したティーチングブックを取りまとめた。

（３）「着眼点」を活用した勉強会に関する分析

「着眼点」を勉強会資料として活用するなど、事業者支援能力向上のための勉強会を実施している金融機関等をヒアリングしたところ、以下の現状やポイントがうかがえた。

- **現状**：「着眼点」は実務に有用であるとの評価が多く、人材育成ツールの１つとして活用されているものの、組織内に講師役となる職員が不足していることなどから、継続的に勉強会を実施している金融機関は、一部に限られている。
- **勉強会の効果を高めるポイント**：飲食業や小売業といった身近な業種を教材に取り入れ、勉強会参加者の参加意欲を高める工夫があることや、勉強会の学びを融資業務等で実践する仕組みがあることなどが、ポイントとして挙げられた。
- **勉強会を継続するためのポイント**：組織内のキーマンが主導して勉強会を開催していることや、人材育成担当者等が組織内でその有用性を説明できることなどが、ポイントとして挙げられた。なお、勉強会の効果を測るためには、アンケート等で参加者の行動変容を確認することが有効と言える。

３．取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

「着眼点」の公表以降、金融庁では、金融機関向けに勉強会を実施し、講師役を担う職員が延べ 800 名以上参加した。さらに、各地域の財務局や信用保証協会等の依頼を受け、金融機関で実務経験を有する金融庁職員を 100 回以上にわたり派遣するなど、事業者支援能力を高める取組みを後押ししてきた。

アンケートやヒアリング結果によれば、「着眼点」は実務者の知見・ノウハウがわかりやすく取りまとめられており、実務で活用しやすいとの声も多く、金融機関において多くの活用事例が見られる。ただし、勉強会を自走化している金融機関等は一部に限られており、「着眼点」を組織的かつ継続的に実務へ定着させていくことが必要と考えられる。また、2026 年 5 月に施行された事業性融資推進法（企業価値担保権制度）においても、事業の継続や成長を支えるため、その将来性を評価できる目利き力の重要性が一層高まっている。

金融庁では、今後も「着眼点」を活用した勉強会への協力や現場ニーズに応じた資料の提供などを通じて、経営改善支援や事業性融資の推進に向けた金融機関の専門性向上を後押ししていく。

参考 「逆引き着眼点」

卸売業の運転資金の融資相談においては、売上債権の回収状況が事業への影響が大きいことから、「販売先の状況はどうか？」といったポイントを確認することが重要となる。「着眼点」と併用することで、より深い事業性の把握や経営改善支援のポイントの理解につながる。

3. 運転資金(業種別③)

卸売業

運転資金

(参照：P33～)

Point 1 → 販売先の状況はどうか？ (参照：P34, 36)

・売上債権の回収状況 ≡ 売掛金の増加、支払遅延先はないか？

Point 2 → 売上増加の要因は既往先か、新規先か？

・新規先→大手卸売業からの切り替えの場合→理由をヒアリングできているか？
・大手≡支払条件・積立保証金のハードルが高い→仕入先切替→財務棄損が激しい可能性あり

Point 3 → メーカーからの発注単位やSKUに変化はあるか、否か？ (参照：P36)

・大量仕入による仕入価格の低減を享受できているか ≡ 損益の改善

Point 4 → 直近の在庫回転日数の悪化はないか？ (参照：P34)

・売れ残り在庫の固定化→新商材の仕入資金需要→運転資金の一部根雪化)
・売れ残り在庫の資金化の可能性確認)

建設業

運転資金

(参照：P40～)

Point 1 → 完成払いか、出来高払いかを契約書で確認したか (参照：P42)

Point 2 → 運転資金需要の予測には

・実行予算(材料費や労務費の比率)・注文書(工期や支払条件)の確認が必須 (参照：P41～43, 45)

(例)

材料費率高く、
材料が現場に先行して搬入

工事着工直後や
工事の早い段階で運転資金が増加

労務費率高く、
多くの作業員が従事する工事

毎月平準的な運転資金が必要

Point 3 → 上記例に該当しない運転資金は、要注意 (参照：P45)

・進行工事・過去工事の大幅赤字の穴埋めや資金の転用の場合もある

(資料) 金融庁

第3章 経営者保証に依存しない融資の促進

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」⁸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」⁹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. 2025 事務年度の取組みの概要

(1) 「経営者保証改革プログラム」に関するアンケート調査の実施

「経営者保証改革プログラム」に関して各金融機関の取組状況等を確認するため、金融機関へのアンケート調査を実施し、2025 年 12 月にその結果を公表した¹⁰。調査の結果、多くの金融機関で、「経営者保証改革プログラム」が求める、保証契約の必要性等に関する説明・記録を実施するための態勢整備が着実に実施されていることが確認された（図表 1）。

一方、「経営者保証改革プログラム」及び監督指針において、保証契約の必要性等に関する説明・記録が明示的に求められてはいない有保証債権¹¹は、既存の有保証債権の約 5 割と想定され、金融機関が保証契約の必要性等に関する説明を実施することで、経営改善に向けた取組みが期待できる事業者が相応にいたことが確認された（図表 2）。

(2) 監督指針の一部改正

上記のアンケート結果で得られた示唆や、「経営者保証改革プログラム」に掲げる取組みが事業者の経営改善や更なるチャレンジに資するものであること等を踏まえ、金融機関や事業者の更なる行動変容を図るため、2026 年 2 月に「中小・地域金融機関向け

⁸ 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>

⁹ 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>

¹⁰ 「経営者保証改革プログラム」に関するアンケート調査の結果について（2025 年 12 月 19 日）

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/ginkou/20251219-2/20251219-2.html>

¹¹ 「経営者保証改革プログラム」を踏まえた改正監督指針の適用開始（2023 年 4 月）より前に個別保証契約を締結して貸付した債権

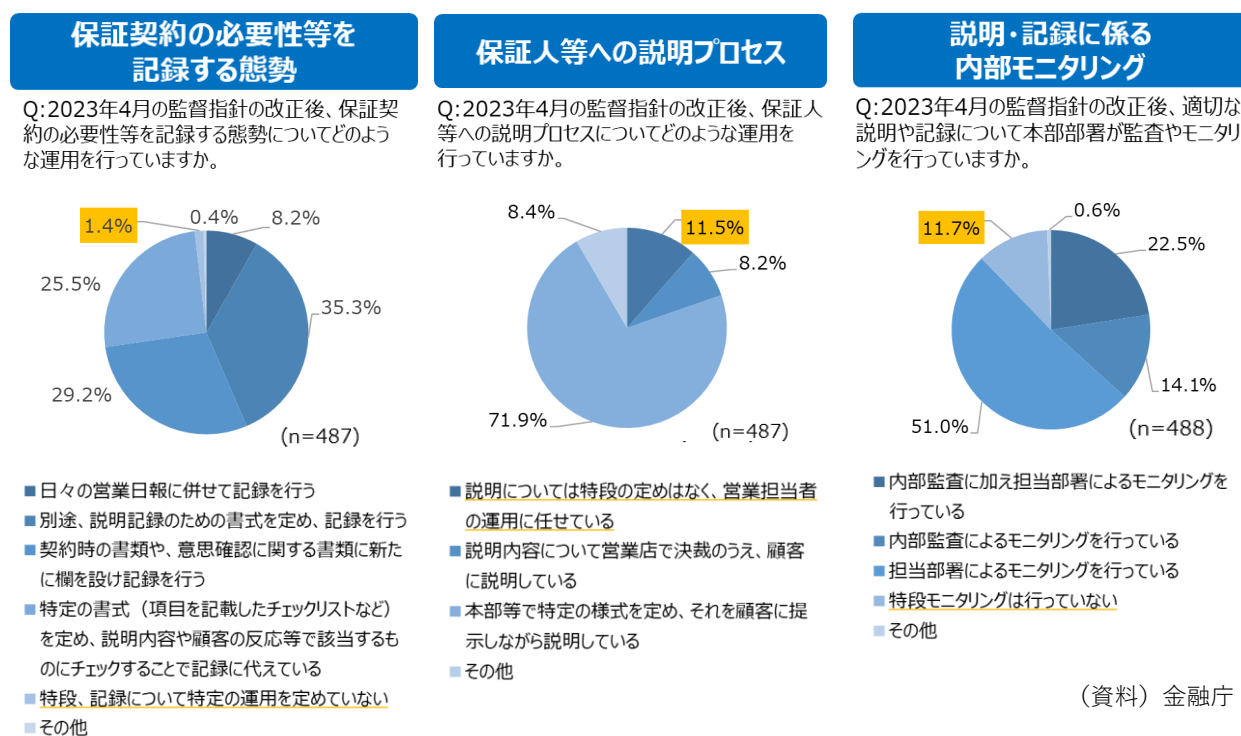
の総合的な監督指針」等の一部改正¹²（同年4月適用開始）を実施した。具体的には、2023年3月以前（＝「経営者保証改革プログラム」以前）に締結された個別の保証契約について、新規に締結する保証契約等と同様に説明・記録を求めることを、金融機関に対する監督上の着眼点として明確化した¹³。

3. 取組みから得られた示唆・課題、今後の方向性

これまでの取組みを通じ、2025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の件数」の割合は、民間金融機関全体で55.7%となり、同割合が過半に達した2024年度の52.9%から更なる伸長が見られた（図表3）。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の件数」と「有保証融資のうち適切な説明を行い記録した融資の件数」との合計の割合は、民間金融機関全体で99.9%となっており、経営者保証に依存しない融資慣行は着実に浸透・定着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、金融機関に対するフォローアップ等を通じ、着実に取組みを進めていく。

（図表1）監督指針に基づく説明・記録を実施するための態勢整備の状況

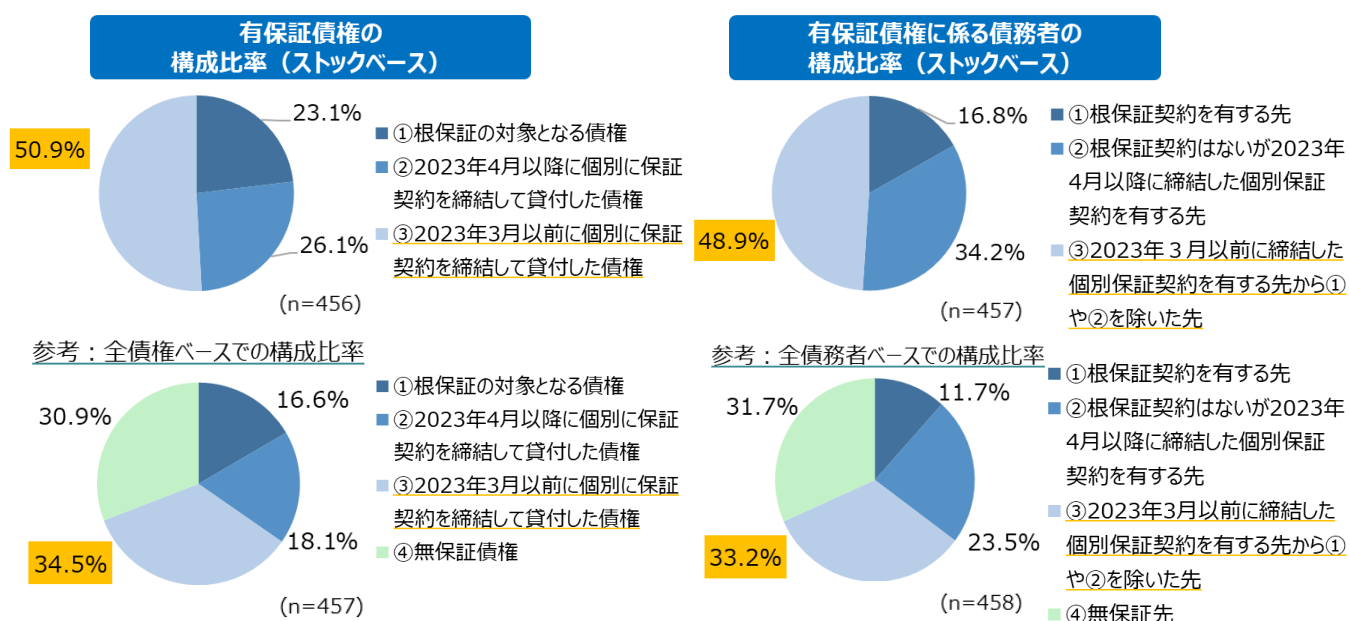


¹² 金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等の公表について（2026年2月20日）

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/ginkou/20260220/20260220.html>

¹³ なお、金融機関に係る説明・記録を行うにあたっては、自身の経営資源の状況や顧客企業とのリレーション強化による裨益等に照らし合わせて、顧客企業からの問い合わせや顧客企業に対する定期的な業況確認の機会等も活用しながら、対応可能な範囲で取り組んでいくことが期待される。

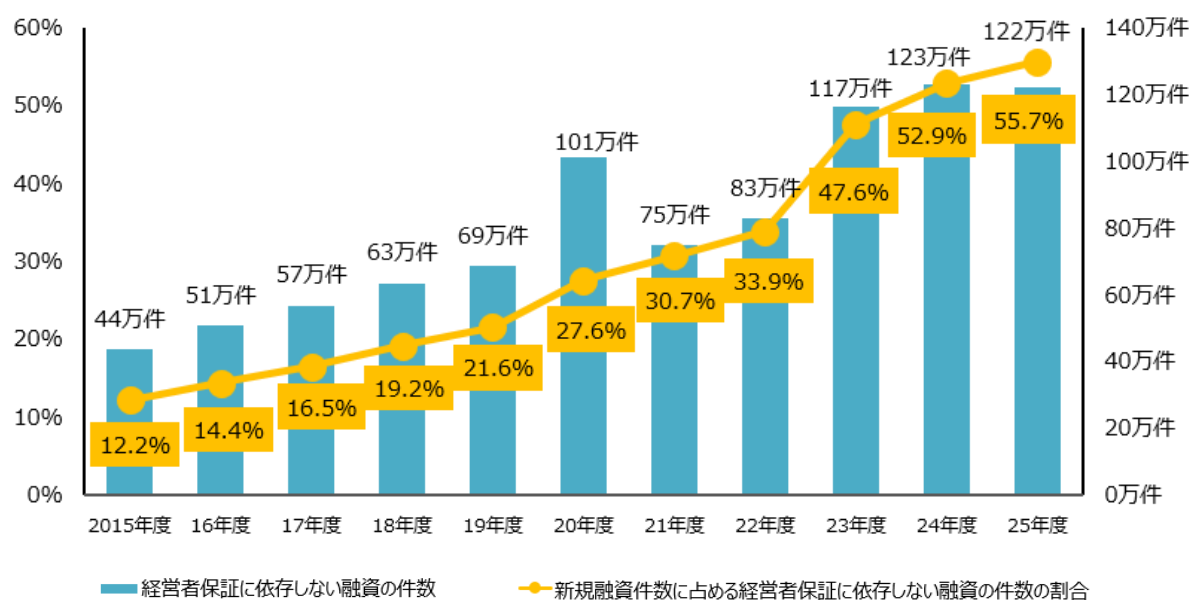
(図表2) 保証の必要性等に係る説明・記録の取組みの進捗



※上記は、アンケートへの回答を基に金融機関別に「各債権数／全有保証債権数（又は全債権数）」及び「各債務者数／全有保証債権に係る債務者数（又は全債務者数）」（いずれも2025年3月末時点）の割合を推計した上で、その平均値を算出した推計値（n:それぞれ回答のあった金融機関数）

(資料) 金融庁

(図表3) 民間金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」等の活用実績



(注) 新規融資件数に占める「経営者保証に依存しない融資の件数」と「有保証融資のうち適切な説明を行い記録した融資の件数」との合計の割合は、2024年度実績：99.5% → 2025年度実績：99.9%

(資料) 金融庁

コラム② ベンチャーデットの促進に向けた検査・監督の考え方の整理

1. 背景・問題意識

地域金融力強化プラン（2025 年 12 月公表）では、スタートアップ企業等の成長企業の資金調達に関し、エクイティの供給に加えて、企業の成長段階に応じたベンチャーデットの適切な供給の重要性が指摘されている。一方で、ベンチャーデットは通常の預金取扱金融機関による融資とは手法が大きく異なるものであり、適切な手法によらない場合は、金融機関の融資規律を損なうのみならず、過大な損失を招き、結果として持続的・安定的な融資供給を阻害するおそれがある。

2. 2025 事務年度の実施の概要及び今後の方向性

地域金融力強化プランに基づき、検査・監督の具体的な考え方を検討するにあたっては、日本の金融機関におけるベンチャーデットの取組状況や課題、米国等の諸外国の金融機関や監督当局における実務を十分に踏まえることとする。例えば、

▶ 日本においてベンチャーデットに積極的に取り組む金融機関に対するヒアリングやアンケートの中では、

- ・ いわゆるミドル期以降の成長段階にある企業が主な対象とされており、それより前の成長段階（プレシード期、シード期及びアーリー期）の企業への融資は限定的である、
- ・ 金融機関の融資体制や審査制度について、一般的なコーポレート融資と大きく異なる場合もある。そのような場合でも、一般的なコーポレート融資の対象企業と比べ、信用リスクや管理コストが高く、赤字である場合が多いため、融資時点から「要注意先」以下と判定されやすく、また、金利水準が高くなる、

といった意見が寄せられている。

▶ 米国等の諸外国のベンチャーデットの取組に関し、金融機関や監督当局の実務を調査する中で、

- ・ プレシード期、シード期及びアーリー期の成長段階にある企業に対しても、ベンチャーデットの供給が行われている、
- ・ 金融機関の融資体制や審査制度について、一般的なコーポレート融資と大きく異なる。また、全資産担保を取得することが一般的である、
- ・ 信用格付等において返済能力を評価するにあたり、従来は、将来のエクイティ調達見込みが考慮されていたが、現在では、論点となっている、

といった点が確認されている。

金融庁としては、意欲のある金融機関が取り組みやすい環境を整備すること等を通じ、ベンチャーデットに係る市場の安定的・持続的な発展を図るため、引き続き、ベンチャーデットを含む成長企業向け融資に係る検査・監督の具体的な考え方に関する検討を進めていく。

今後、ベンチャーデット及びエクイティの提供者とも議論を深めたうえで、日本における法制度や実務慣行等（企業価値担保権も含む）も踏まえて、日本の実情に見合った検査・監督の考え方を示していく。

コラム③ 引当開示の調査を通じたフォワードルッキングな引当実務の実態把握

1. 背景・問題意識

貸倒引当金の算定において、過去実績のみに囚われず、自身の融資ポートフォリオや将来の経済状況の予測等を踏まえ、将来を見据えた信用リスクを的確に反映させる取組み（いわゆるフォワードルッキングな引当）が、一部の金融機関において進められている¹⁴。このような取組みは、金融商品に関する会計基準等が改正された場合、同基準が適用されるすべての金融機関において求められる見込みである¹⁵。そのため、金融庁では、このような取組みの参考となるよう、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。

2. 2025 事務年度の取組みの概要及び今後の方向性

金融庁において、直近 2026 年 3 月期決算に関し、暫定的な調査を行ったところ、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢を踏まえ、フォワードルッキングに将来の信用リスクを把握し、追加引当を計上する取組みが確認された。

具体的には、経営陣の判断も踏まえて大幅な景気悪化による融資ポートフォリオの悪化可能性をスコア化（注）するルールを規程において定めたうえで、そのスコアを今後 1 年間の予想デフォルト率等の仮定（ダウンシナリオ）に織り込み、貸倒引当金の算定に影響させている例が確認された。

（注）内訳は、取締役会の議論に基づく経営陣の判断によるスコア、直近の自行の格付変動やデフォルト発生、外部の経済指標等の予め特定した変数に基づき自動判定されるスコアとされている。

このうち、中東情勢に関しては、現時点では信用リスクへの影響に係る実績データが乏しく、その影響は客観的に計測できるものではない。もっとも、今般把握された取組みのように、そのような状況にあっても、各金融機関の経営者には、安易に過去実績のみに基づくのではなく、将来を見据えて外部環境等を適切に考慮し、将来の貸倒れに備えることが求められる。当然ながら、結果的に過去実績のみに基づくこともあり得るが、それは、経営陣において将来も過去の延長線上にあるという判断を伴うことになる。

なお、将来情報の考慮は、今般把握された経営陣の判断を数理モデルに組み込む方法

¹⁴融資DPでは、「過去の景気サイクルの中では、特に既に景気が悪化しているか、悪化が見込まれる局面において、過去の貸倒実績等により、信用リスクを評価するだけでは、将来の損失を適切に見込むことができない」旨が指摘されてきた。

¹⁵ 企業会計基準公開草案第 89 号「金融商品に関する会計基準（案）」2025 年 10 月 29 日公表

27-2. 予想信用損失は、以下を反映する方法により算定する。（中略）

(3) 過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測に関して、期末において過大なコストや労力を掛けずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

だけでなく、数理モデルを利用しない方法も含め、様々な方法が想定される。例えば、米国の事例ではあるが、金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会（第4回）事務局資料」3頁（2018年10月）等も参考になると考えられる。

このような引当の見積りを行うにあたっては、融資DPにおいて示された視点（例えば、「金融機関の経営陣の判断は、合理的に可能な範囲で収集された事実に基づいて行われるべきではあるが、将来の見通しである以上、最終的には金融機関によって幅のある推計となり得る。」、「足元の情報や将来予測情報を勘案した引当の見積りは、見積りの不確実性と経営陣の判断を伴うため、適切なガバナンスと内部統制により、当該見積りプロセスの公正性を担保する必要がある。」など）も参考になると考えられる。

金融庁としては、今後も、国内外の引当の事例調査等を通じて、特徴的な事例について継続的に確認し、紹介することにより、参考となる情報を提供していく。

第2部 事業者支援の推進

金融機関が、金融仲介機能を発揮するにあたっては、事業者の実情に応じた支援を提供することが重要である。事業者のライフサイクルに着目すると、創業期から成長期、成熟期、衰退期に至るまで、事業者の直面する課題は時間とともに変化していく。

企業の創業期においては、創業支援が重要である。創業期の企業に対して金融機関が資金供給を行うことは、地域経済を育てるという社会経済的な意義のみならず、次の貸出先を育てるという観点で地域銀行自身のビジネスにとっても意義のある取組みである。こうした中、金融機関には、事業の過去実績や担保がない中で、事業計画等を基に、事業の成長可能性や返済可能性を見極めることが期待される。そうした観点から、創業期のみならず、成長・成熟・衰退局面においても重要な横断的取組みとして、事業性融資の推進を【第1章～第3章】で紹介した。

特に企業の成長・成熟局面においては、本業支援・経営改善支援が重要である。金融機関が、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。こうした中、金融機関には、コンサルティング機能を発揮し、事業者の抱える課題やニーズに対応した、質の高いサービスを提供することが期待される。具体的には、M & A・事業承継支援、経営人材等の確保支援、D X支援の推進等、資金需要への対応に留まらない様々な支援を提供していくことが期待される。M & A・事業承継支援に関する取組みを【第4章】、経営人材等の確保支援に関する取組みを【第5章】、D X支援の推進に関する取組みを【第6章】で紹介する。

一方、収益力低下や資金繰りの限界が顕在化する衰退期においては、経営改善支援・事業再生支援が重要である。金融機関が、業況が悪化した事業者に対し、継続的に経営改善支援・事業再生支援に取り組むことは、地域企業・産業を下支えし、自身の事業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。こうした中、金融機関は、事業者の置かれた状況や課題をしっかりと把握し、その実情に応じて、資金繰り支援に留まらない早期の経営改善・事業再生支援に取り組むことが期待される。この観点から、【第7章】では、経営改善段階から事業再生段階に至るまで一貫して提供される事業者支援に係る経済的効果を定量的に把握する取組みを紹介する。また、【第8章】では、株式会社地域経済活性化支援機構（以下、「REVIC」という。）が実施する研修やREVIC法改正を踏まえた災害対応体制の整備を通じて、多くの事業再生支援等の実績を有するREVICの知見・ノウハウを地域金融機関へ展開する取組みも紹介する。

第4章 M & A・事業承継支援

1. 背景・問題意識

後継者不在は日本の中小企業の多くが直面する問題であり、また、地域によってもその状況は大きく異なる¹⁶。人口減少・少子高齢化が進行する中でも、地域経済の基盤たる1つ1つの事業を着実に維持・成長させ、雇用の場を確保していくためには、M & Aや事業承継を通じて後継者不在問題を解決していくことが不可欠である。また、金融機関によるM & Aや事業承継支援に対する企業側の期待は大きい（参考）において詳述）。

2. 2025 事務年度の取組みの概要

（1）監督指針の一部改正

2026年2月に「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¹⁷（同年4月適用開始）を実施した。具体的には、金融機関によるM & Aや事業承継の支援機能の強化に向け、フィナンシャル・アドバイザー業務（FA業務）等の実施、他の金融機関等との連携によりマッチングや案件組成を支援するプラットフォームへの参画・活用、事業承継・引継ぎ支援センター等との連携を通じた人材育成等の取組みを明確化・例示するとともに、中小企業庁の「中小M & Aガイドライン（第3版）」（2024年8月改訂）の内容・趣旨を踏まえ、経営者保証の適切な取扱いに向けた金融機関に対する監督上の着眼点を明確化した。

（2）企業アンケート及び金融機関アンケートを通じた現状分析（参考）において詳述）

金融機関によるM & A・事業承継支援の現状について、企業アンケート及び金融機関アンケートを通じて分析を実施した。その結果、企業がM & A・事業承継を検討する際、金融機関は相談先として重要性が高いことが確認された。また、金融機関によるM & A・事業承継支援件数は大手行等・地域銀行ともに増加傾向にあり、また支援機能が限定的な一部の地域銀行においても、他機関と連携しながら支援を実施していることが確認された。

3. 取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

M & A・事業承継は、企業の後継者不在問題の解決や早期の事業再生、ひいては地域経済の維持・成長にも資する。

¹⁶ 「全国『後継者不在率』動向調査（2025年）」（帝国データバンク、2025年11月21日公表）によると、全国の後継者不在率の平均が50.1%である一方で、7の道県では同比率が60%以上であった。

¹⁷ 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（2026年2月20日）

<https://www.fsa.go.jp/news/r7/ginkou/20260220/20260220.html>

アンケートを通じた現状分析でも確認されたとおり、M & A・事業承継を検討する際の相談先として金融機関の重要性は高く、実際、金融機関によるM & A・事業承継支援件数は増加傾向にある。加えて、M & A・事業承継の支援機能強化に向けた金融庁による監督指針の一部改正や、中小企業者の早期の事業再生等に向けた対応としてM & A・事業承継に係る金融機関の助言・提案等を位置づけた「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の一部改定（コラム⑤において詳述）も踏まえると、金融機関は、地域におけるM & A・事業承継支援を担うプレイヤーとして、今後重要性が高まっていくものと考えられる。

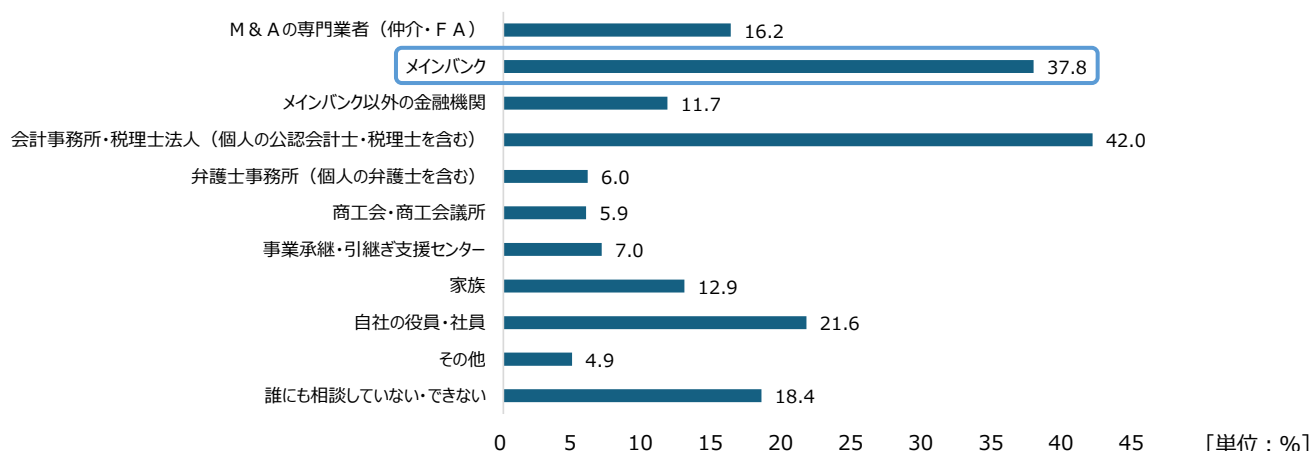
一方で、金融機関の規模やビジネスモデル、所在する地域の状況等は区々であり、M & A・事業承継の支援態勢もそれらに応じて異なる。中には、自金融機関が有さない支援機能やニーズを補完することが必要となる場合もあり、実際、他の金融機関や支援機関と連携する動きも見られる。金融庁としては、後継者不在問題の解決という観点から、こうした他機関との連携といった取組みも含め、金融機関によるM & A・事業承継支援態勢の強化を引き続き後押ししていく。

参考 金融機関によるM & A・事業承継支援に係る現状分析

企業アンケートでは、M & A・事業承継を検討している又は将来検討する場合の相談先としてメインバンクを挙げている企業は37.8%を占め、会計事務所・税理士法人と並ぶ重要な相談先としてメインバンクが位置づけられていることが確認された（図表4）。

（図表4）M & A・事業承継検討時の相談先

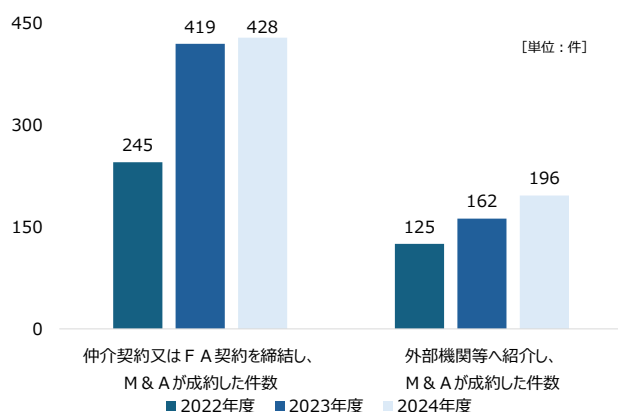
Q：M & A・事業承継について検討している場合、どこに相談しているか（していない場合、将来検討をする際にどのような相手に相談したいか）



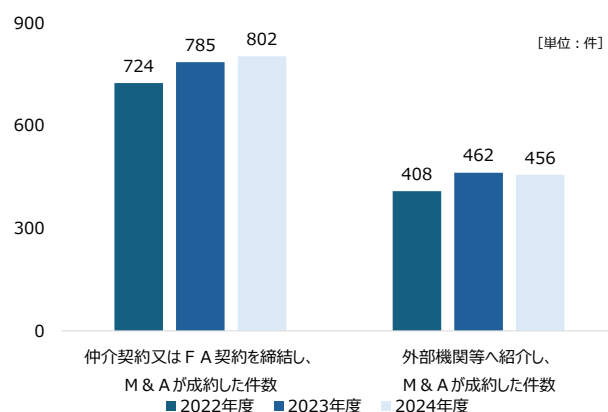
（資料）金融庁

また、金融機関アンケートでは、金融機関によるM & A支援において、外部機関等への紹介による支援件数及び自身の仲介・F A業務による支援件数いずれも増加傾向にあり、またこの傾向は大手行等・地域銀行共通のものであることが確認された（図表5・6）。

（図表5）大手行等のM & A支援件数



（図表6）地域銀行のM & A支援件数

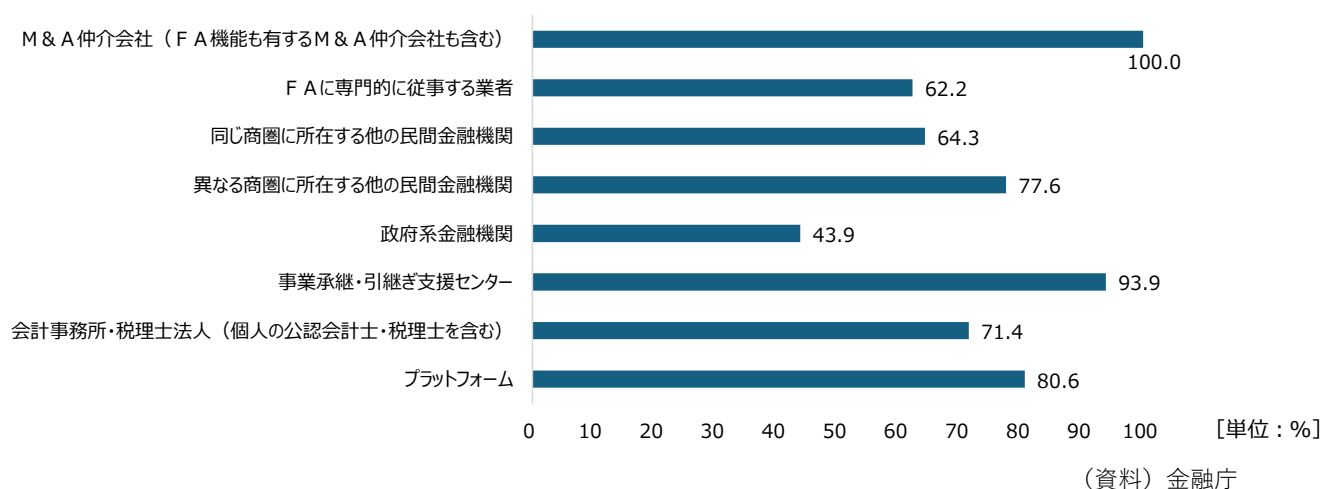


（資料）金融庁

さらに、支援機能が限定的である場合も想定される地域銀行においては、M & A のマッチング支援を行う際、M & A 仲介会社や事業承継・引継ぎ支援センター、プラットフォーム、異なる商圈に所在する他の民間金融機関等と連携していることが確認された。（図表 7）。

（図表 7）地域銀行の M & A のマッチング支援に係る連携先

Q：（M & A のマッチング支援にあたって他機関等と連携している場合、）現状の連携先として当てはまるものをご回答ください。（複数回答）



第5章 経営人材などの人材紹介事業の推進

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。

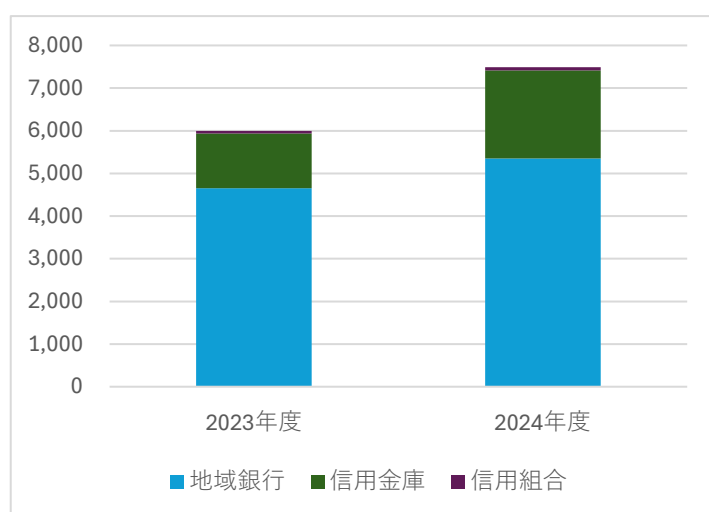
地域金融機関による事業者支援のソリューションの1つとして、人材支援機能を充実させていくことが重要であり、金融庁では、地域金融機関の人材マッチングに関する取組みを後押しする「地域企業経営人材マッチング促進事業」を推進してきた。

2. 2025 事務年度の取組みの概要

(1) 地域金融機関の取組状況

金融庁が地域金融機関に対して実施した調査によれば、直近の人材紹介の成約数は次のとおり、2023 年度から 2024 年度にかけて 25%増加していることが分かる。

(図表 8) 地域金融機関による人材紹介業務の実施状況



<補足>

成約数は、実際に入社等に至った数をいう。図表 8 では、地域金融機関が、企業側と求職者側の双方に対応する「両手型」と、地域金融機関から提携先の人材会社に求人情報を連携して成約に至る「片手型」を合算している。また、人材紹介の種類は、転籍と副業・兼業の両方を含む。なお、2025 年度については調査未了となっている。

人材紹介業務については、量的な拡大だけでなく、質的な進展も見られる。人材紹介業務のノウハウが蓄積されてきた金融機関においては、得意な業種や職種に絞って集中的に対応し、そうでない案件については、民間人材会社との連携により対応することで、効率的な運営する例や、Uターン人材の希望に沿った形の求人を新たに発掘してマッチングするといった例もある。

また、人材紹介をドアノックツールとして活用して新たな顧客開拓に活用する例や、既存取引先との関係深化のための話題の1つとして人材に焦点を当てる例もあるなど、事業者支援のツールとして人材紹介は、徐々に進展してきている。

（２）「地域企業経営人材マッチング促進事業」の推進

「地域企業経営人材マッチング促進事業」に関し、地域金融機関への普及啓発や経済産業省と連携した大企業人事部等への周知を行うとともに、SNS 広告や大企業人材向けオンラインセミナーを活用して大企業人材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。また、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、206 件となった（前年度比約 2 倍）[参考](#)。

また、レビキャリ事業における制度改善として、より多くの求職者に活用してもらうため、大企業人材の登録要件を緩和したほか、企業の給与水準が地域によって異なることを踏まえ、転籍に係る給付金の給付対象となる年収基準について、新たに地域区分を設け、実情に応じた形となるよう変更した。

（３）監督指針の一部改正

（１）及び（２）で示されるように、地域金融機関による人材紹介事業は着実に進展してきており、事業者支援の一環として有効であることも明らかになってきたところ。

こうした背景から、2026 年 2 月に「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（同年 4 月適用開始）し、人材紹介業務を金融機関が提案するソリューションの 1 つとして明確化するとともに、顧客企業の経営課題の適切な把握による人材要件の精緻化や、顧客企業との日常的・継続的な接触の中での採用人材に対するフォローアップなど、人材紹介業を行う場合の注意事項を明記した。

3. 取組みを通じた示唆・金融機関への期待、今後の方向性（2026 事務年度の取組み）

地域金融機関による人材紹介事業については、これまで見てきたように、全体として着実に進捗してきているが、金融機関それぞれの取組状況には差がある状況にある。

レビキャリ事業を含めて多くの成約実績を上げている金融機関においては、キャリア採用なども活用しつつ人材紹介部門の体制を構築するとともに、営業部門と人材部門の連携を強化して取り組んでいる事例が多いと示唆される。こうした点も参考としながら、金融機関それぞれの状況に応じて推進体制を整え、人材を通じた事業者支援を深めていくことが期待される。

金融庁としては、金融機関の人材関連事業のより一層の拡大・深化を図るため、レビキャリ事業において、地域金融機関の登録・活用を推進しつつ、民間人材会社との更なる連携などを進め、経営課題解決に直結する経営人材のマッチングを拡大していく。また、人材紹介業務に共通する着眼点や、地域金融機関それぞれの状況に応じた取り組みやすい手法の例など、好事例の横展開などを通じてノウハウの共有を図っていく。

参考 レビキャリ（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。登録地域金融機関は、252 機関となり、信用金庫及び信用組合を中心に大きく登録数が増え、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。

マッチング件数については、賃金水準が高くない地域でも実績が増えてきており、全国 47 都道府県のうち既に 38 都道府県でマッチング実績が生まれている。また、この担い手として、信用金庫を含めて幅広い金融機関による成約実績が生まれている。

<マッチングの事例>

① 鳥取銀行・吾妻産業の例

不動産領域でキャリアを積んだ人材が、経営職を志して地方の企業へ転籍して新規事業を立ち上げ、H D 全体を俯瞰して見る後継者候補としてマッチングした事例（不動産会社出身・40 代）

② 八十二スタッフサービス・アートプランニングの例

航空会社において経営企画や関連会社の社長等を歴任し経営経験豊富な人材が、M & A 後の看板制作会社の執行役員としてマッチング。その後代表取締役就任し、業務フローの整備等により利益を従来比で大幅に伸長させた事例（航空会社出身・60 代）

（図表 9）レビキャリの実績

		2022 年 3 月末	2023 年 3 月末	2024 年 3 月末	2025 年 3 月末	2026 年 3 月末
登録件数	大企業人材	604 人	2,889 人	1,558 人	4,343 人	6,828 人
	地域金融機関	82 機関	128 機関	112 機関	156 機関	252 機関
	求人票	10 件	1,874 件	1,369 件	3,449 件	5,980 件
マッチング件数		1 件	17 件	72 件	178 件	384 件
(前年度比)			(16 件増)	(55 件増)	(106 件増)	(206 件増)

（資料）金融庁

コラム④ 地域銀行による人材支援と企業の経営人材不足に関する分析 (FSA Analytical Notes (2026.02) より)

1. 概要

金融庁では、地域銀行による取引先企業への人材支援の取組みと中小企業等の経営人材確保との相関について、統計的手法と生成 AI を用いて試行的な検証を行った。

検証にあたっては、地域銀行が関与したレビキャリを通じた人材マッチングの支援実績を指標として用いた。また、企業の経営人材確保の分析にあたっては、金融庁が 2025 年 1 月に実施した企業アンケート¹⁸の回答結果を基にした。

分析結果の概要は以下のとおりであるが、詳細は金融庁ウェブサイト公表している FSA Analytical Notes を参照されたい¹⁹。

2. 分析結果

レビキャリを活用した支援実績が一定水準以上ある地域銀行（以下、「特色のある銀行」という。）をメインバンクとしている企業と、それ以外の企業を比較したところ、前者では、企業アンケートにおいて「経営人材が不足しており、かつ過去 3 年以内に採用していない（以下、「不足かつ採用なし」という。）」と回答した割合が相対的に低いことが確認された。（図表 10）

さらに、統計的手法を用いて、上記のメインバンクの特色の違いによって企業の回答が「不足かつ採用なし」の状態となる確率の差を推定したところ、両者の間に有意な差が認められた。（図表 11）

また、生成 AI を用いて地域銀行のディスクロージャー誌における人材支援に関する記載を集計・分析したところ、「特色のある銀行」では、それ以外の銀行より平均的な記載文数が多いことが確認され、人材支援に対する積極的な姿勢を反映している可能性が示唆された。（図表 12）

3. 分析を通じた示唆及び金融機関への期待

本分析から、人材支援に積極的に取り組む金融機関をメインバンクとする企業では、経営人材の不足感が緩和される可能性が示唆された。

金融機関には、顧客企業の経営課題を的確に把握したうえで、成長や持続的な経営を支える観点から、資金供給に留まらず、人材確保に関する支援にも積極的かつ適切に取り組むことが期待される。

¹⁸ 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/shiryou/questionnaire/250627/01.pdf>

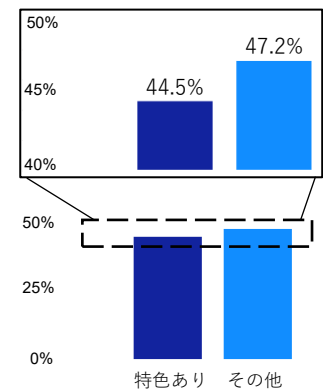
¹⁹ 金融庁 FSA Analytical Notes (FAN) 2026 年 2 月「地域銀行による人材支援と企業の経営人材不足に関する分析」
<https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku/fsaanalyticalnotes/20260227/20260227.html>

(図表 10)

企業アンケートの結果から「不足かつ採用なし」と回答した企業の割合を算出し、メインバンクの「特色の有無」で分類し比較した。

その結果、メインバンクが特色のある銀行である企業の場合、当該割合は 44.5%と、その他の企業と比較して 2.7%ポイント低くなっていることが確認された。

図表 10 不足かつ採用なしの割合



(図表 11)

メインバンクの「特色の有無」が、企業間における「不足かつ採用なし」となる確率に与える影響を推定するため、平均処置効果を確認した。

その際、当該確率は企業規模などの企業属性によって左右される可能性が高いことから、プロペンシティスコア²⁰を用いて重み付けを行い、企業属性の違いを調整したうえで推定を行った。

その結果、メインバンクが「特色のある銀行」である場合、企業が「不足かつ採用なし」の状態となる確率は 3.0%ポイント低いことが示され、統計的に有意差があることが認められた²¹。

図表 11 平均処置効果の推定結果

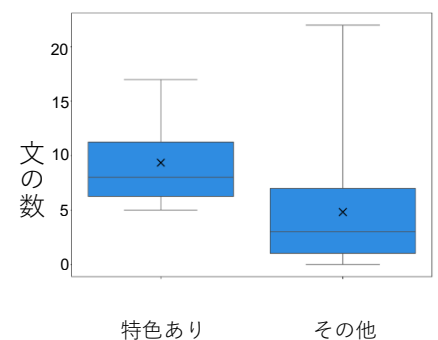
	サンプル数	メインバンクが「特色ある銀行」であることの確率への平均的効果	標準誤差	p 値
メインバンクの特色	5,521	-0.030	0.014	0.03

(図表 12)

経営人材支援に「特色のある銀行」とそれ以外の銀行のディスクロージャー誌を、生成 AI を用いて比較したところ、特色のある銀行の人材支援に関する記載文数の平均は 9.3 文であり、それ以外の銀行と比べて 4.6 文多い結果となった。

このことは、特色のある銀行が人材支援により積極的に取り組んでいる姿勢を反映している可能性を示している。

図表 12 ディスクロージャー誌への記載数



²⁰ プロペンシティスコアとは、ある対象が、観測された特徴に基づいて推定される、特定の状況となる確率のことを指す。ここでは、ある企業が「メインバンクが特色のある銀行である」という条件を満たす確率を企業の属性からロジスティック回帰により推定している。

²¹ 本稿では、統計的有意性の水準を 5% に設定している。

第6章 企業のDXに向けた金融機関の取組み

1. 背景・問題意識

企業アンケートの結果によれば、中小企業等は、デジタル化について、金融機関の支援に対する期待が大きい。

金融機関は、取引先企業が競争上の優位性を確立できるよう支援（DX支援）していくにあたり、まず、取引先企業のデジタル化の支援を行い、次のステップとして、データ等の利活用により当該企業の業務変革を支援することが求められている。

2. 2025 事務年度の取組みの概要

（1）監督指針の改正

金融機関が行う、取引先企業の業務プロセスのデジタル化に向けた、情報の提供・助言、デジタルサービスの導入支援、経理業務の受託等をデジタル化支援業務と定義し、金融機関がコンサルティング機能を発揮して事業者に対し提案するソリューションの一例として、金融機関の監督上の着眼点に明確化するため、2026 年2月に「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（同年4月適用開始）を実施した。

（2）金融機関等によるデジタル化支援に関するアンケート等及びヒアリング調査等

金融機関アンケートと信用金庫（254 金庫）・信用組合（143 組合）向けアンケート（以下、「金融機関・協金アンケート」という。）及び対象金融機関の一部に対するヒアリングにより、金融機関等による事業者のDX支援について、ビジネスマッチング・コンサルティング業務の内容等（①外部機関等との連携、②ツールの導入支援、③企業の経理事務の受託）を調査し、積極的な金融機関の取組み事例を収集・整理した^{参考}。

また、金融機関と取引先企業との間における金融通信のメッセージについて、独自の規格を優先するあまりデータ連携が妨げられないことがないよう、ヒアリング調査に合わせ、金融機関と取引先企業との将来的なデータ連携の可能性を視野に、国際的に標準化された規格（例えば、ISO20022）への準拠について検討を促す旨の情報発信を開始した。

3. 取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

調査の結果、金融機関は、ビジネスマッチングによる取引先企業のDX支援やコンサルティング業務を含めた取引先企業のDX支援に取り組む傾向が見られた。また、ヒアリングにおいて、金融機関本体から子会社にコンサルティング業務を移管しつつ専門人材を集める、金融機関本体・子会社の両輪でコンサルティング企業を目指すといった取組みにより取引先企業への支援を深化させている取組みが見られた。今後は、改正した監督指針も踏まえ、様々な機会を捉えて金融機関と継続的に対話を実施し、金融機関による中小企業等へのデジタル化・DX支援の状況をフォローしていく。

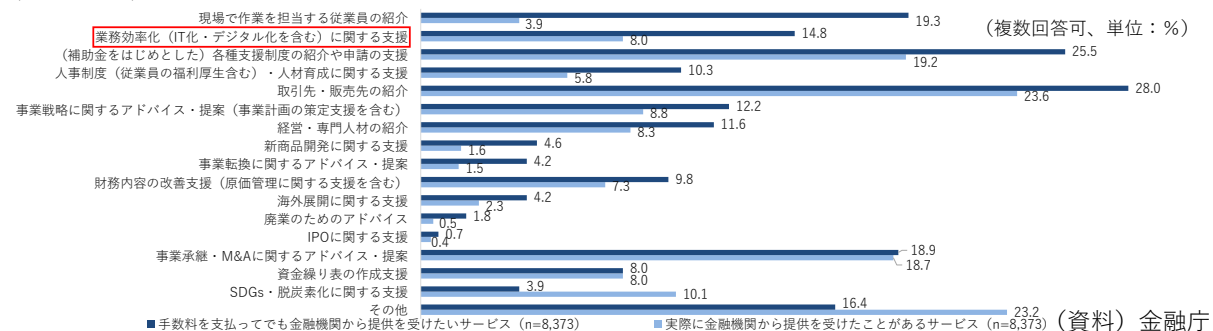
参考 金融機関等によるデジタル化支援に関するアンケート及びヒアリング調査

1. 企業・金融機関・協金アンケートの分析結果等

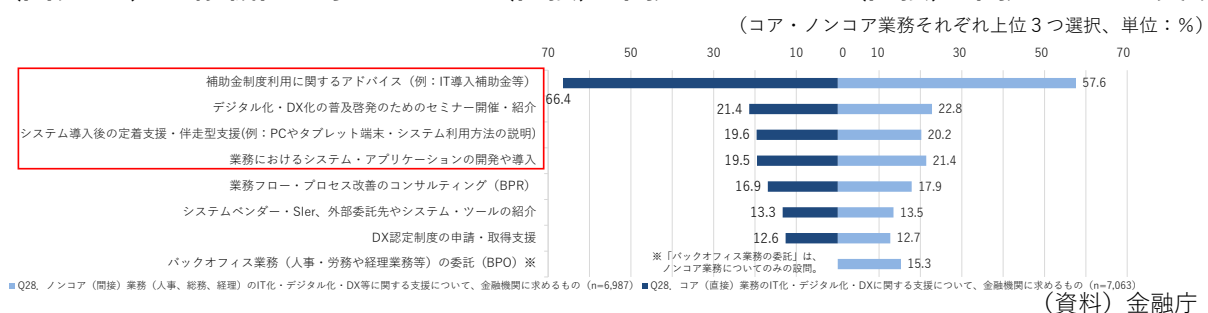
国内企業の 99%以上は中小企業等であり、企業アンケートの結果によれば、中小企業等は、デジタル化について金融機関からの支援に対して寄せる期待が大きい(図表13)。

具体的には、中小企業等は、①補助金制度に関するアドバイス、②デジタル化・DXの普及啓発のためのセミナーの開催・紹介、③システム導入後の定着・伴走支援、④システム・アプリケーションの開発や導入を求めているという結果であった(図表14)。

(図表13) 金融機関から受けたいサービス



(図表14) 金融機関に求めるコア (直接) 業務・ノンコア (間接) 業務へのDX支援



金融機関とその子会社又はいわゆる兄弟会社 (銀行を子会社に持つ持株会社である銀行持株会社の子会社) (以下、「金融機関グループ」という。) が企業に提供しているサービスは、信用金庫・信用組合が補助金申請支援を中心に行っているほか、地域銀行が説明会等の実施やビジネスマッチング (提携Sier²²等の紹介) を提供していた (図表15)。(図表15) 金融機関による地域企業へのIT化・DX支援

	大手行等		地域銀行		信用金庫		信用組合	
	本体	子会社 兄弟会社※1	本体	子会社 兄弟会社※1	本体	子会社 兄弟会社※1	本体	子会社 兄弟会社※1
① 地域企業DX化のための補助金の申請支援	0 0.0%	3 60.0%	57 58.2%	44 73.3%	148 58.3%	5 50.0%	51 35.7%	0 0.0%
② 内閣府「地域デジタル化支援促進事業」の採択	0 0.0%	0 0.0%	52 53.1%	37 61.7%	7 2.8%	1 10.0%	0 0.0%	0 0.0%
③ コンサルティング業務での企業支援	2 40.0%	4 80.0%	67 68.4%	49 81.7%	108 42.5%	6 60.0%	29 20.3%	0 0.0%
④ ソフトウェア(OEM)の販売および導入支援	0 0.0%	2 40.0%	11 11.2%	37 61.7%	10 3.9%	3 30.0%	0 0.0%	0 0.0%
⑤ 業務提携先であるSier等の紹介・仲介	4 80.0%	3 60.0%	64 65.3%	50 83.3%	59 23.2%	2 20.0%	6 4.2%	0 0.0%
⑥ 地域企業の経理業務受託(BPO)	0 0.0%	2 40.0%	5 5.1%	13 21.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
⑦ 事業者向けのDX推進研修・説明会の実施	1 20.0%	3 60.0%	60 61.2%	46 76.7%	76 29.9%	1 10.0%	7 4.9%	0 0.0%
⑧ 業務提携外の外部業者へ取次・紹介	1 20.0%	1 20.0%	32 32.7%	18 30.0%	107 42.1%	3 30.0%	28 19.6%	0 0.0%
⑨ その他(自由記載)※2	0 0.0%	1 20.0%	8 8.2%	4 6.7%	12 4.7%	0 0.0%	7 4.9%	0 0.0%

※1 「子会社・兄弟会社」の母体は、本設問①～⑨いずれかで「子会社・兄弟会社」での取組がある旨を回答した大手行等5行・地域銀行60行(第一地銀49行・第二地方銀行11行・埼玉りそな銀行)、信用金庫10金庫。

※2 「その他」のうち、自由記載欄にて「特設の取組なし」等の記載があった金融機関を除く。

(資料) 金融庁

²² 顧客の課題に対するソリューションとしてシステムの企画・開発から導入及び運用・保守を請け負う企業。

2. 金融機関等へのヒアリング結果等

こうしたビジネスマッチングに加え、金融機関グループ自らが企業に対してコンサルティング業務等を行う場合もある。

いずれの場合でも、企業との接点を営業店の職員が担うことが多いが、従前の営業店業務（融資業務等）に比し、営業店の職員は企業のデジタル化を支援する業務への馴染みが薄く、また、顧客の要望が不明確なことも少なくないことから、職員の知識向上だけではなく顧客のニーズを的確に把握できる能力向上の取組みが必要である。

なお、育成ではなく、専門的な知識を有する職員を中途採用したとしても、ビジネスマッチングだけでは採算を確保することが難しい。また、コンサルティング業務等に係る態勢整備にも時間がかかるなど、金融機関による企業のDX支援は容易ではない。

今般のアンケートやヒアリング結果によれば、多くの金融機関グループでは、態勢整備として、窓口となる営業店全体の対応能力を底上げするため、営業店職員へのITパスポート取得を推奨²³する一方、本部等において営業店職員が困らないようサポート²⁴を行いつつ、グループ内の子会社や外部機関等の中で最適な連携先とともに、各種補助金を積極的に活用するなど取引先企業のDX支援を行っていた。

なお、DX支援の具体的な内容は、ビジネスマッチングを含めた（１）外部機関等との連携が多いが、コンサルティングを行っている場合、その結果を踏まえて、（２）金融機関グループでデジタル化を支援するためのソフトやツールの導入支援を行う、（３）金融機関グループが企業の経理業務を受託する、といった３つの取組みに大別される。

（１）外部機関等との連携

企業からの求めに応じてDX支援を行う場合、金融機関は、一からシステム等を作って販売することはほぼ無く、企業が求める機能を持つ商品や商品を提供する提携先企業を紹介することが多い。また、ニーズが明確ではない企業等に対して、コンサルティングやシステム等の導入支援を行う提携先の企業や機関等を紹介することも多い。

こうした中、以下のような特徴的な事例が見られた。

- システム等の導入支援を行う提携先企業と一緒に取引先企業を訪問することを通じて、知見やノウハウの獲得に努め、将来的に、自行でシステム等の導入支援ができるようになることを目指している事例・移行中の事例が見られた。
- 提携先企業以外にも、ITコーディネータ協会（地方支部）やよろず支援拠点等に取引先企業を紹介している事例が見られた。
- 商工会議所等の経済団体等と連携してコミュニティを発足させ、取引先企業のD

²³ ITパスポートに限らず、内部資格制度を設けている金融機関も存在。

²⁴ 例えば、提携先企業名と得意な業務内容をリスト化して共有する、困った場合に本部が案件を引き取る、といった本部からの支援のみならず、グループ会社が複数ある場合に、グループ会社間での連携会議により案件が放置されないよう営業店を支援している金融機関も存在。

X 推進に関する情報提供や支援事例を共有している事例が見られた。

- 大学と連携協定を締結してセミナーを開催。製造業のDXに必要なベンダーとのコミュニケーション能力向上やリカレント教育を支援している事例が見られた。

（２）導入支援等

金融機関は、コンサルティング業務として、取引先企業からの求めに応じたソリューションを提案している。こうした中、経理や人事に関するシステムの導入や更改を支援する以下のような事例が見られた。

- 取引先企業が経理関係の（レガシー）システム更改を行うこととなったので、システム更改に必要なPMOの役割を金融機関グループが担い、グループ外の企業と連携して新システムの導入を支援している事例が見られた。
- 取引先企業が経理・会計ソフト（アプリ）の導入・入れ替えを行うことになった際に、当該ソフト（アプリ）が活用できるよう関連する（企業の）業務フローの可視化・内部手続きの作成を支援する事例や、当該ソフト（アプリ）への入力をサポートするAIサービスも併せて紹介する事例が見られた。

（３）BPO受託

金融機関・協金アンケートによると、金融機関は、企業の経理事務等を受託している（地域銀行本体での受託3行、子会社での受託12行）。

こうした中、BPO受託している金融機関へのヒアリングの結果、金融機関グループがBPOを受託できることが広く一般に理解されていないとの声が寄せられたことから、2026年4月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等を改正した。

BPO受託している金融機関へのヒアリングの結果、今後導入を検討する金融機関に参考となる情報は以下のとおり。

（想定される顧客企業）

- 経理担当社員が退職しSaaSツールの入力業務等を担えない企業。
- ノンコア業務を外注し、残った社員をコア業務に注力させる企業。

（BPO受託業務の採算性）

- BPO受託業務は、現時点では、創業赤字となっている事例が多い。
- 部門別の管理会計上、営業黒字を確保出来ている事例が見られた。

（金融機関グループでのBPO受託業務の始め方）

- 金融機関グループ内企業の経理業務等を集約し、その延長で企業からBPO受託。

（担い手）

- BPO受託業務にAIを活用することで、業務の効率性・正確性が向上し、シニア層や障がい者の雇用創出につながった。

第7章 事業者支援にかかる経済的効果の定量化

1. 背景・問題意識

資源高や円安等を背景とする原材料費の高騰や人手不足に伴う人件費の増加等により、事業者は厳しい経営環境にある。このような状況下、地域金融機関は地域の事業者に対し、状況変化の予兆を的確に把握し、資金繰り支援に留まらない一歩先を見据えた事業者支援を行っていくことが重要である。

他方、金融機関による経営改善・事業再生支援は効果の顕在化に時間を要することや、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、支援のインセンティブが働きにくいと考えられ、収益環境が厳しい中、人的リソースが十分に配分されていない可能性がある²⁵。2024 事務年度には、地域銀行へのアンケートやヒアリングを行ったところ、支援を収益機会と捉え、収益につなげていると回答する地域銀行はあるものの、効果の定量的計測は難しいとの声が聞かれていた²⁶。

2. 2025 事務年度の取組みの概要

2025 事務年度においては、経営改善・事業再生支援に係るリターンとコストの関係を定量的に明らかにすることを目的として、「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」を実施した（2025 年 4 月開始）。調査への協力が得られた 12 の地域金融機関から、事業者の財務情報や過去に実施した事業者支援情報等を収集のうえ、まず事業者支援が取引先企業にもたらす経済的効果を計量経済学的手法を用いて計測し、次に金融機関にもたらす経済的効果のシミュレーションを行った。

また、短期的には財務に現れにくい定性的効果等の把握のため、上記 12 行に加え、関係者・有識者へのインタビューを実施するとともに、支援を受けたことのある中小企業の経営者等に対するアンケート、うち数名に対するインタビューも行った。

調査結果は、2026 年 6 月に金融庁のウェブサイトで公表した²⁷。

3. 取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

（1）取引先企業にもたらされる経済的効果

返済条件の緩和だけでは取引先企業の経営指標は必ずしも改善しないことが示唆

²⁵ 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>）において、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。

²⁶ 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」（2025 年 6 月 27 日）

<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ginkou/20250627-2/20250627-2.html>

²⁷ 金融庁「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調査」（2026 年 6 月 30 日）

<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20260630/20260630.html>

される一方、返済条件の緩和に加え、経営改善支援（支援先への指定又は経営改善・事業再生計画の策定。以下同様。）を行った場合には、実施後概ね3年までは売上高や利益が増加する傾向が見られた。同結果に対する金融機関へのインタビューでは、同支援により、取引先への面談頻度や業況把握の機会が増加し、両者間の信頼関係が深まったことで、取組みの効果が発揮されたのではないかとの声が聞かれた。

他方、支援の実施から4年又は5年が経過すると効果が逡減していることから、事業者支援を実施した後も、単に支援を継続するのではなく、企業が直面する課題を的確に把握したうえで、適時適切なアプローチの見直しの必要性が示唆される。

（２）金融機関にもたらされる経済的效果

抜本支援等²⁸については、取引先企業の債務者区分の改善による信用コストの削減効果が示唆された。また、経営改善支援を正常先に実施した場合は、融資残高の増加による金融機関の収益改善が確認され、要注意先に実施した場合は、実質破綻先以下への下方遷移の防止を通じて、信用コストの増加を回避できる可能性が示された²⁹。

（３）財務には現れにくい支援の定性的効果・事業者支援の意義

金融機関へのインタビューでは、多くの金融機関から、事業者支援による財務以外の効果として、地域やサプライチェーンへの貢献、雇用の維持が挙げられた。また、取引先企業の経営者・従業員の意識変化、支援に携わった金融機関職員の成長が見られたとの意見も聞かれた。これらの効果は短期的・直接的に、企業や金融機関の財務内容に変化を及ぼすものではないため、直接的な定量的計測は困難であるが、中長期的・間接的には企業や金融機関の収益力にも良い影響を及ぼす可能性がある。

さらに、これらの効果は企業や金融機関に留まらず、日本社会・経済全体にも波及し得るため、金融機関には、社会的役割も踏まえた積極的な取組みが期待される。

（４）地域金融機関における事業者支援の課題と展望

（ⅰ）経営陣のコミットメント

金融機関の経営陣においては、自らが事業者支援の重要性・意義を深く理解し、また今回の調査から得られた示唆・課題をよく認識のうえ、事業者支援にかかる実施体制の強化を図るとともに、職員に対しても、インセンティブ向上等をはじめとする観点から、継続的な発信を行っていくことが望まれる。

²⁸ Debt Debt Swap、Debt Equity Swap、第二会社方式、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のいずれかに該当する事業者支援。

²⁹ 債務者区分の改善が困難な場合であっても、担当者による日常的な経営改善支援の取組みは、債務者区分の下方遷移を抑制することを通じて、金融機関に一定の効果をもたらす可能性がある。本調査は、こうした効果を一定の仮定の下で定量化した点に意義があると考えられる。

また、金融機関へのインタビューにおいて、事業者に対し早めの業況把握を実施している事例が認められており³⁰、経営陣においては、早期着手の重要性を理解し、状況変化の適切な予兆管理を可能とするモニタリング手法の高度化等、一歩先を見据えた早めの対応を可能とする取組みを強く推し進めていくことが期待される。

(ii) 人材育成

支援の実施体制については、特に抜本支援等の専門性の高い業務では、ノウハウの世代間継承が進まず、支援の機会も限定的で、若手職員を中心に人材不足が課題との意見が多く聞かれた。他方、中小企業活性化協議会等との人材交流等によりスキル向上を図る金融機関も多く見られたが、出身行に戻った際、人材不足等を背景に必ずしも経験が生かされるポストに配属されないという課題も見受けられた。

(iii) 業績評価

事業者支援は、融資等の営業推進とは異なり、財務上の結果を定量的に評価し通常の業績評価に組み込むことは難しいことから、経営改善・事業再生計画の策定件数、外部機関との連携件数等、取組みのプロセスに対する業績評価により、担当者のインセンティブを高める工夫を行っている金融機関が見られた。また、債務者区分が下方遷移した場合の追加信用コストを事前に推計し、債務者区分が維持され、追加のコストが発生しなかったことを財務上の成果とみなす金融機関も見られた。

また、業績評価とは別に表彰制度で支援の重要性と職員の動機付けに関するメッセージ発信を行っている金融機関が見られたほか、若手職員が支援業務を通じて地域金融機関の使命や存在意義を強く認識するようになったとの意見が聞かれた。

なお、効果が見えにくい事業者支援の業績評価にあたっては、データ整備が進むほど評価方法の選択肢が増え、正当な評価が可能になると考えられるため、データ整備の高度化が期待される。

(iv) 取引先企業との信頼関係の構築

金融機関へのインタビュー等を通して、事業者支援の成否を左右する重要な要素は取引先企業との信頼関係の構築にあることが再確認された。特に、取引先企業の経営者の資質や経営改善に対する理解・意欲、金融機関への協力姿勢、自社の強み・課題の把握、採算管理・管理会計の徹底等が鍵となっていることも踏まえると、営業店の日頃の地道な取組みが極めて重要であるとともに、本部はそれを後押しする多面的な取組み・営業店との連携を行っていくことが肝要である。

³⁰ 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（2025年6月27日）

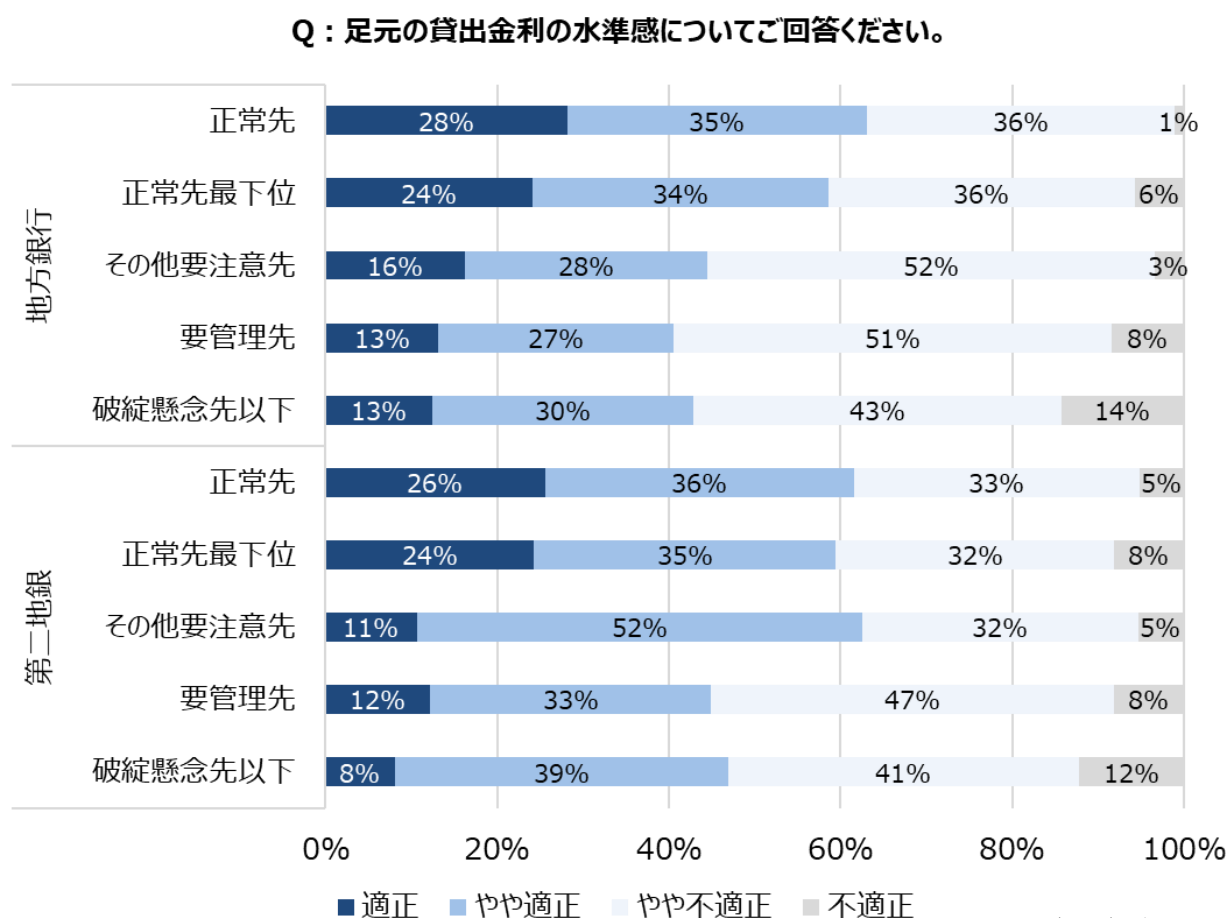
（<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ginkou/20250627-2/20250627-2.html>）において、早期の支援着手の重要性を指摘。

参考 貸出金利の上昇局面における事業者支援のリターンに係る分析

1. 貸出金利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、足元（2025 年 3 月期又は同年 9 月期）における貸出金利（約定金利）の水準感について、「やや不適正」「不適正」と回答した地域銀行の割合は、事業者の債務者区分が悪化するに従って増加する傾向が確認された（図表 16）。

（図表 16）債務者区分ごとの信用リスクを踏まえた貸出金利の水準感



（資料）金融庁

実際に、株式会社帝国データバンク（以下、「TDB」という。）の企業財務情報（2024 年度決算³¹を基準）を用いて事業者の金利支払能力（インタレスト・カバレッジ・レシオ³²（以下、「ICR」という。））の計算を行った結果によると、要注意先以下に区分される事業者は十分な金利支払能力を有していないことが多い（図表 17）。こうした事業者の中には、その業況等を踏まえ、融資実行時点から貸出条件が変更

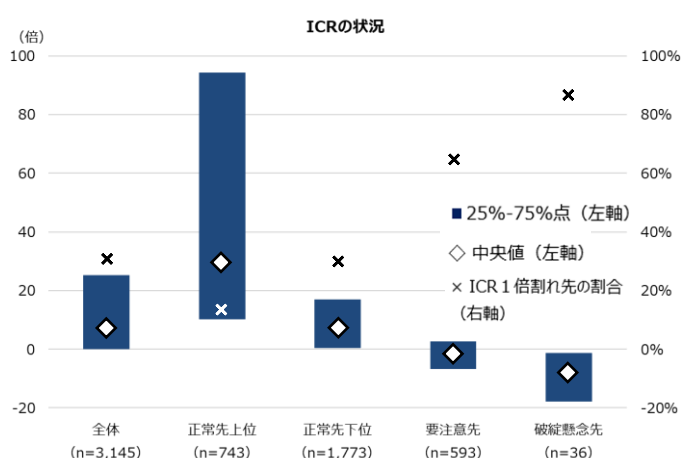
³¹ 2024 年 4 月～2025 年 3 月に各企業が迎えた決算を 2024 年度決算としている。

³² インタレスト・カバレッジ・レシオは（営業利益＋受取利息）÷（支払利息＋手形割引料）により算出。

（貸出金利の減免を含む）されている事業者も多いものと推察され、貸出金利に係る地域銀行の水準感は、こうした状況も背景として、債務者区分が悪化するに従って低下していることがうかがわれる。

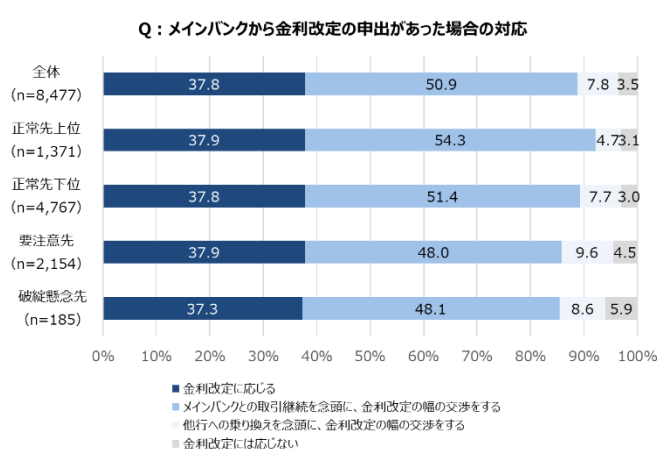
一方で、企業アンケート調査の結果によると、調査に回答した事業者のうち約9割がメインバンクとの取引継続を念頭に金利改定の受け入れ、又は金利交渉を行うと回答しており、足元の金利上昇局面も踏まえ、事業者は一定の金利引き上げを許容する姿勢であることが確認された（図表18）。

（図表17） I C R の状況³³



（資料）TDB企業財務情報より、金融庁作成。

（図表18）金利改定の申出への対応



（資料）企業アンケートより、金融庁作成。

2. 分析結果から得られた示唆・課題や金融機関への期待

上記結果のとおり、事業者が金利引き上げを許容する姿勢であったとしても、事業者の業況が改善（債務者区分が改善）されない場合には、特に要注意先以下の事業者における金利引き上げ余地は乏しい。

本章の委託調査において、金融機関の事業者支援により、支援先の経営指標が改善する傾向が示されたところ、金融機関には、社会的役割も踏まえた積極的な事業者支援の取組みが期待される。

こうした支援が事業者の金利支払能力の改善にまでつながることで、金融機関側においても、貸出金利の引上げによる収益増加や、（上記委託調査の成果として示された）債務者区分の下方遷移の防止による与信費用の削減等を通じたりターンに寄与するものと考えられる。

³³ 企業アンケートの調査項目「Q：メインバンクから金利改定の申出があった場合の対応」に対し、「金利改定に応じる」又は「メインバンクとの取引継続を念頭に、金利改定の幅の交渉をする」と回答した事業者を対象として計算。なお、図表17はTDB企業財務情報に2024年度決算情報が存在する事業者を対象として計算しているため、図表18よりもnが小さくなっている。

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、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」）を実施している。

また、2025年6月のREVIC法改正により、「大規模な災害を受けた地域の経済の再建」がREVICの目的の1つとして明記されたことを踏まえ、REVICにおいては、地域金融機関等との更なる連携強化を図りながら、次なる大規模災害に備えた体制作りを進めている。

2. 2025 事務年度の取組みの概要

（1）事業再生支援高度化事業

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³⁴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ほか、実践的なケーススタディを用いることで、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。

また、2025年度は、研修の開催地を2拠点から全国7拠点到拡大するなど、金融機

³⁴ 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>

関職員の参加を促す環境整備に努めた。

（２）ＲＥＶＩＣ法改正を踏まえた災害対応体制の整備

ＲＥＶＩＣは、次なる大規模災害に備え、地域金融機関等と連携のうえ、速やかに被災地域の経済の再建や被災事業者の支援を実施することができるよう、2026年度より、①上記（１）の研修において災害時の事業者支援に関するコンテンツを盛り込むほか、②全国の地域金融機関から出向職員を受け入れ、平時・有事の事業再生支援に携わる人材の育成に取り組むこととしている。

こうした取組みを通じ、平時から事業再生支援や災害時の復興ファンドによる支援に係るＲＥＶＩＣの知見・ノウハウを地域に還元し、各地域における事業再生力の底上げにつなげる。また、有事には、平時に構築した地域金融機関等の職員間のネットワークを活用し、大規模災害時の二重ローン問題等への円滑な対応を図っていく。

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。

さらに、2026年秋頃から、これまでの事業再生支援に関する取組みに加え、地域金融機関職員に対し、事業戦略とファイナンスを通じた企業価値創造の総合的なサポートに関する知見提供を行う研修（企業価値創造業務高度化研修）を実施予定。ＲＥＶＩＣの研修開催を通じて、投資銀行業務に係る知見を広く学ぶための基礎的なコンテンツのほか、地域金融機関の事例を使ったケーススタディなどの実践的なコンテンツを提供することにより、地域金融機関による地域の中堅企業等の成長支援を後押ししていく。

コラム⑤「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」及びQ & Aの一部改定

「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）は、一般社団法人全国銀行協会を事務局とする「中小企業の事業再生等に関する研究会」が2022年に策定した金融機関の自主的なガイドラインであり、平時を含めた中小企業者・金融機関双方の対応のあり方や、事業再生や廃業時の私的整理手続等を定めている。

今般、足元における中小企業の事業再生等に向けた支援のニーズの高まりを踏まえ、ガイドラインの実効性を一層強化することを目的として、2026年3月にガイドライン及びQ & Aの一部が改定された。以下では、その主な内容を概説する。

1. 地域経済の維持・成長に向けた早期事業再生やその手段としてのM & A・事業承継の重要性

地域経済の基盤の維持・成長に向けては早期の事業再生等が極めて重要である旨が明確化されるとともに、その手段として有効なM & Aや事業承継等を促進していくべく、金融機関が中小企業者の財務状況や事業内容のみに留まらず、経営者の年齢や健康状態、後継者の有無といった今後の経営に影響を及ぼし得る要素を幅広く加味したうえで助言を行うことが望ましい旨が明確化されるなど、所要の規定の整備が行われた。

2. 有事の対応の迅速化・円滑化に向けた平時からの中小企業者・金融機関間のコミュニケーションの重要性

近年、公租公課滞納に係る倒産や倒産時に粉飾決算等が判明するケースが増加しており、将来仮に経営状況が悪化してしまった際に、ガイドラインに沿った金融機関の真摯な支援を引き出せないおそれがあることから、中小企業者が平時から避けておくべき経営行動として粉飾決算等が明示されるとともに、金融機関においても、信用リスクの適切な管理と融資規律の維持を図りつつ、中小企業者との真摯なコミュニケーションに努めることが望ましい旨が明確化された。

3. 活用実績を踏まえた実務上の取扱いの明確化等

弁護士等の実務者からの要望等を踏まえ、ガイドライン第三部「中小企業の事業再生等のための私的整理手続（中小企業版私的整理手続）」に関連するQ & Aが改定され、各種取扱いの明確化や参考書式の新設など、現場実務の一層の円滑化に資する規定が整備された。

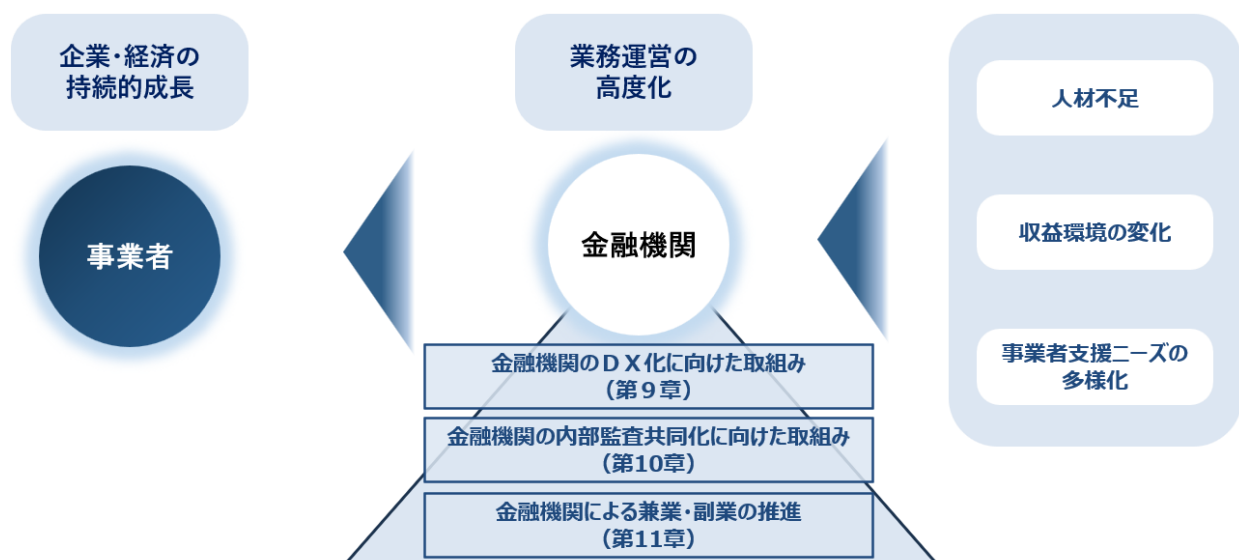
今般の一部改定の内容・趣旨も踏まえ、中小企業においては、平時も含めてガイドラインに基づく対応に努めることが期待されるとともに、金融機関においては、引き続き中小企業の円滑な事業再生等に向けた主体的な支援に努めることが期待される。

第3部 金融機関の業務運営の高度化

金融機関は、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。専門的な分野における顧客の支援ニーズが増加した一方で、必ずしも専門性が高い人材の育成・確保が追い付いていない。さらに、提供サービスの範囲拡大により習得すべき知識やスキルも広がっている一方で、中堅職員の層の薄さもあり、経験の少ない若手層にかかる負担が大きくなっているとの指摘もある。

この状況を踏まえると、金融機関が、限られた経営資源の中で付加価値の高い金融仲介を実行していくためには、金融機関の業務運営そのものの高度化も重要である。

金融機関のDX化を通じた業務効率化や新たな金融サービスの創出に向けた取り組みとして、【第9章】でデータ基盤の整備・メールアドレス普及状況の調査や金融庁における生成AI実証実験の取り組みを紹介する。また、効率的・効果的な内部監査、業界全体の内部監査機能・能力の底上げの観点から、【第10章】において、複数の金融機関が協調し合う「内部監査共同化」（知見共有・人材の相互活用や外部専門家の共同利用等）の取り組みについて紹介する。さらに、金融機関においては人材の多様化が求められる中、複眼的な視点を持つ人材の育成や顧客支援、地域貢献等の観点から、金融機関職員に兼業・副業の選択肢を提供することも重要である。こうした考え方に基づく「金融機関による兼業・副業の推進」の取り組みを【第11章】で紹介する。



第9章 金融機関のDXに向けた取組み

1. 背景・問題意識

金融機関は、限られた経営資源の中で付加価値の高い金融仲介機能を発揮していくことが求められている。その観点から、金融機関は、業務効率化や新たな金融サービスの創出に向けて、社会全体のデジタル化の進展や顧客ニーズの多様化等に対応する中で、データ利活用の取組みを続けてきた³⁵。

さらに、AIについては、近年、生成AIの加速度的な性能向上等により、ついに社会に広範に実装される段階に到達しつつある。今後、金融を含む産業や国民生活の様々な分野において効率性や利便性を大きく向上させ、国民生活の向上や国民経済の発展に大きく寄与する可能性が指摘されている。

このような背景の下、金融機関においては、情報通信基盤を整備しつつ、データの利活用に加え、生成AIの普及に併せて一層の業務効率化に取り組んでいく必要がある。

2. 2025 事務年度の取組みの概要

(1) 金融機関におけるデータ基盤の整備・メールアドレス普及状況の調査

金融機関において、融資業務や分析業務を効率化するに際しては、企業情報等のデータが（AIでの利用を見据えた）加工・分析が可能となるデータ基盤の整備が求められる。

こうした点を踏まえ、企業アンケートを通じて、自社の決算書（付属書類を含む）等の財務情報について、取引金融機関に対する電子データでの提出可否を確認した。

また、金融機関・協金アンケートを通じて、取引先企業から受領する決算書等のデータを活用するための基盤の整備と、取引先企業からデータを受領する際に用いられる金融機関職員へのメールアドレス普及の状況を確認した。加えて、これらの事項に回答があった一部の金融機関に追加でヒアリング調査を実施した参考1。

(2) 金融機関におけるDXに向けた取組み

金融機関・協金アンケートを通じて、金融機関内部におけるデジタル化・DXに関する取組状況を確認するとともに、今後、更にDXを深化させようとする金融機関の参考となるよう、一部の金融機関に対してヒアリング調査を実施した参考2。

³⁵ 金融庁では、2021年4月30日に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正を行い、新型コロナウイルス感染症流行以降、「業務継続及び生産性向上の観点から、金融機関内の連絡手段や顧客との日常的・継続的な接触手段として、情報セキュリティの確保を踏まえたうえでの電子メール等の情報通信基盤の整備も不可欠となる」旨を規定した。

（３）生成ＡＩを活用した金融機関のＤＸに向けた実証研究事業

生成ＡＩの対顧客向けサービスへの活用が限定的な範囲に留まっていること等を踏まえ、金融庁において、標記の実証事業を開始した。本事業では、金融機関による対顧客向けサービス等のユースケースを創出するとともに、法規制やコンプライアンス等の観点からユースケースの評価・改善を行い、これらのプロセスを通じて得られた知見をガイドラインとして取りまとめて情報提供することで、金融機関全体における高度な生成ＡＩの実装・横展開を目指している。参考 3。

３．取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

金融機関のデジタル化については、データ基盤の整備の前段として、取引先企業から受領する様々な情報（決算書等）を電子データで提出することが困難であるとする取引先企業の意向が存在することを踏まえる必要がある。そのうえで、取引先企業から受領するデータを入口（企業からの受領方法）から出口（金融機関内部での活用方法）まで通して、段階的に検討すべきである。

金融機関のＤＸについては、子会社（外部ＩＴ企業を買収）を活用し専門性を高めている金融機関があった。また、今後は、生成ＡＩを活用した金融機関のＤＸに向けた実証研究事業を着実に進めていく。また、その結果を踏まえ、金融機関が高度な生成ＡＩの利活用を進めていけるよう、金融庁として後押しする。

参考1 データ基盤の整備・メールアドレス普及状況の調査

1. 経緯等

前掲の2021年4月30日付の監督指針改正を踏まえ、同年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」に記載した「地域金融機関におけるICT（情報通信技術）環境の整備状況³⁶」の調査結果は以下のとおりである。

（1）営業店の業務用端末での取引先とのオンライン会議環境に関する整備状況

66%（324 機関）から、導入済又は検討中との回答を得た。

（2）営業店の営業担当者をカバーするインターネット接続端末の整備状況

47%（230 機関）から、担当者数をカバーする端末を整備済みとの回答を得た。

（3）営業店の営業担当者数をカバーするメールアドレスの保有状況

10%（51 機関）から、担当者数をカバーしているとの回答を得た。

2. 金融機関・協金アンケート及び企業アンケートの結果

金融機関・協金アンケートの結果、金融機関から見た財務情報（決算書等）を電子データで提供している企業の割合は、0%～25%が最多層であった（図表19）。また、金融機関において、受領した書類やPDFデータを活用する際には、金融機関内部のシステムへ取り込み可能なフォーマットへ加工するなど一定の労力を負担していた（図表20）。

（図表19）決算書等を電子データで提出する割合 （図表20）金融機関内での活用方法

	大手行等		地域銀行		信用金庫		信用組合	
① 0%以上25%未満	0	0.0%	60	61.2%	207	81.5%	103	72.0%
② 25%以上50%未満	3	60.0%	24	24.5%	29	11.4%	13	9.1%
③ 50%以上75%未満	2	40.0%	12	12.2%	11	4.3%	7	4.9%
④ 75%以上100%未満	0	0.0%	2	2.0%	4	1.6%	4	2.8%
⑤ 100%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

（資料）金融庁

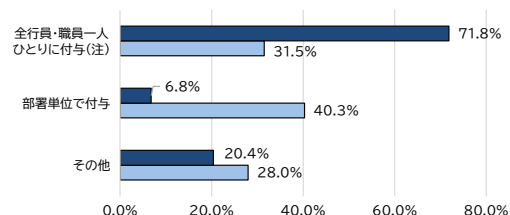
金融機関の 処理方法 事業者の 提出形式	金融機関 合計			
	受領したデータを加工せず システムへ取り込み	受領したデータを加工し システムへ取り込み可能な フォーマットに加工して 取り込み	ローデータのまま 使用している	その他
事業者から紙や加工を要するデータを受領している（図表①②⑤）	375 25.0%	473 31.5%	151 10.1%	65 4.3%
事業者から加工を要さないデータを受領している（図表③④⑥）	202 13.5%	270 18.0%	93 6.2%	139 9.3%
その他	2 0.3%	9 1.1%	3 0.4%	36 4.5%

注 割合は最大回答数（金融機関合計＝大手行等・地域銀行・信用金庫・信用組合×設問数）を分母として算出。

（資料）金融庁

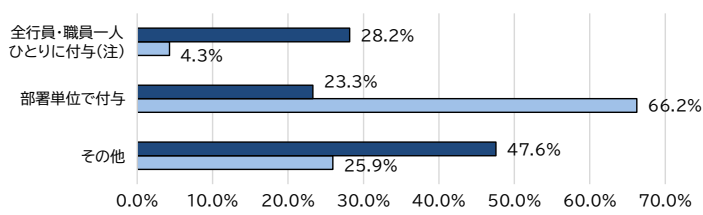
さらに、銀行業態では、PCを全職員へ付与していることが多いものの、メールアドレスは、必要と申請する個人に付与されていることが多い。これに比して、信用金庫・信用組合では、PC・メールアドレスともに部署単位が多いことが判明した（図表21・22）。

（図表21）職員へのPCの付与状況 （図表22）職員へのメールアドレスの付与状況



(注)パート採用の行員を除く。

(資料) 金融庁



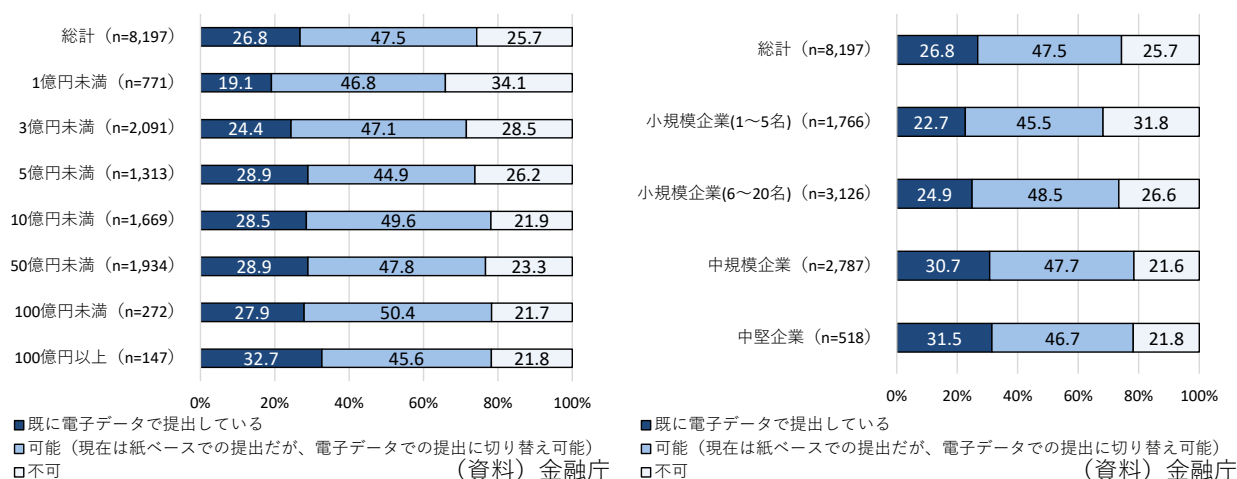
(注)パート採用の行員を除く。

(資料) 金融庁

³⁶ 全国499の地域金融機関（2020年12月時点）を対象に実施し、496機関（回収率99%）から回答を得た。

また、企業アンケートでは、企業は、金融機関から求められれば、企業規模にかかわらず、決算書を電子で提供する余力があることが判明した（図表 23・24）。

（図表 23・24）決算書（付属書類を含む）等財務データの電子データでの提出可否
（売上規模別の回答分布 単位：％） （企業規模別の回答分布 単位：％）



3. 金融機関へのヒアリング結果等

上記金融機関・協金アンケートのとおり、データ基盤の整備・メールアドレス普及については、一定程度、進展が見られた。

こうした中、金融機関からは、ヒアリングを通じて以下のような声が聞かれた。

- （今後）企業に対してしっかりと声掛けをしていけば、現状よりデータでの提出率を向上させられるのではないかと（P Cやメールアドレスが一定程度、職員に行き渡っている金融機関）。
- 電子提出システム（S a a s）の利用促進に取り組んだことがあったことから、電子データでの提供割合が高かったのではないかと（金融機関・協金アンケートにおいて、「財務情報を電子データで提供している企業の割合」が高かった金融機関）。
- 電子提出システム（S a a s）は取引先企業で利用されているが、金融機関内部のシステムと連携が出来ておらず、金融機関内部では紙に出力してから使っている（金融機関・協金アンケートにおいて、「財務情報を電子データで提供している企業の割合」が低かった金融機関）。
- ハードウェア環境の整備に加え、セキュリティ面でも態勢整備に課題を感じている（ハードウェアの環境整備が十分でないと自己評価している金融機関）。

参考2 金融機関におけるD Xに向けた取組み

1. 金融機関アンケートの結果

社会全体のデジタル化の進展や、顧客ニーズの多様化（新型コロナウイルス感染症流行以降の非対面・非接触での取引に対する需要の高まり）等に伴い、多くの金融機関は、デジタルを活用する取組みを続けてきた。

具体的には、「行内文書・事務手続きの電子決裁」「対顧客サービスの電子化」が金融機関内部で広く取り組まれている分野である。

また、「顧客から受領した財務情報（決算書等）データの自動取り込み」、「経済産業省「D X認定事業者」の認定取得」は5割超の地域銀行で取り組まれているものの、信用金庫・信用組合では一部に留まっており、業態別の取組み状況に開きが見られるほか、「その他」の自由記載では、業態に関わらず「R P Aによる業務の自動化」という回答が見られた（図表25）。

（図表25）金融機関内部でのI T化・D Xに関する取組み（A I関連を除く）

	大手銀行等		地域銀行		信用金庫		信用組合	
① 行内文書・事務手続きの電子決裁	5	100.0%	94	91.3%	153	60.2%	50	35.0%
② 対顧客サービスの電子化	4	80.0%	90	87.4%	147	57.9%	35	24.5%
③ 顧客から受領した財務情報（決算書等）データの自動取り込み	5	100.0%	57	55.3%	101	39.8%	21	14.7%
④ 経済産業省「DX認定事業者」の認定取得（取得予定も含む）	5	100.0%	57	55.3%	34	13.4%	1	0.7%
⑤ その他（自由記載）※	0	0.0%	7	6.8%	18	7.1%	17	11.9%

（資料）金融庁

2. 金融機関へのヒアリング結果等

金融機関におけるD Xとして、例えば、客観的な指標を設定することが困難な人事面談や人事異動等の場面において、職員のプロファイリングデータをバックデータとするA Iを活用することで客観性の確保とフィードバックの高度化を図っている地域銀行があった。地域銀行では、デジタル化に取り組む際の部門間の調整において、経営層の積極的な関与が確認されたほか、A Iに関して、管理方法を組織的に定めて運用する体制の整備や、過去の書類を含めてデジタル化を推進することでA Iに読み込ませる情報として活用されていた。

また、デジタル化による書類保管スペース削減により小規模なスペースでも店舗を運営できるよう取り組んでいる信用金庫もあった。この信用金庫においても、デジタル化に取り組む際の部門間の調整において、経営層の積極的な関与が確認された。

なお、過去の書類を含めた保管書類のデジタル化は、「紙を残すことでデジタル化の成果が見えにくくなる³⁷ため、既存資料も含めて、業務を一気通貫でデジタル化に取り組むことが必要」といった声も聞かれた。

³⁷ 電子帳簿保存法施行後、ほぼ全てが置き換わるまでに10年程度必要（帳簿・書類の保存義務7年間＋繰越控除3年間）。一般的に10年経過するとシステムの大規模改修を迎えてしまい、デジタル化の効果測定が困難になる。

参考 3 生成 AI を活用した金融機関の DX に向けた実証研究事業

1. 背景・問題意識

金融機関には、生成 AI を利活用することで既存の業務生産性を向上させることが期待されている。しかしながら、金融機関においては、誤った情報を生成するリスクや、個人情報・機密情報の漏洩等への懸念から、顧客に直接影響を及ぼさない内部管理業務を中心に生成 AI の利活用が進められており、対顧客向けサービスへの活用は限定的な範囲に留まっている。

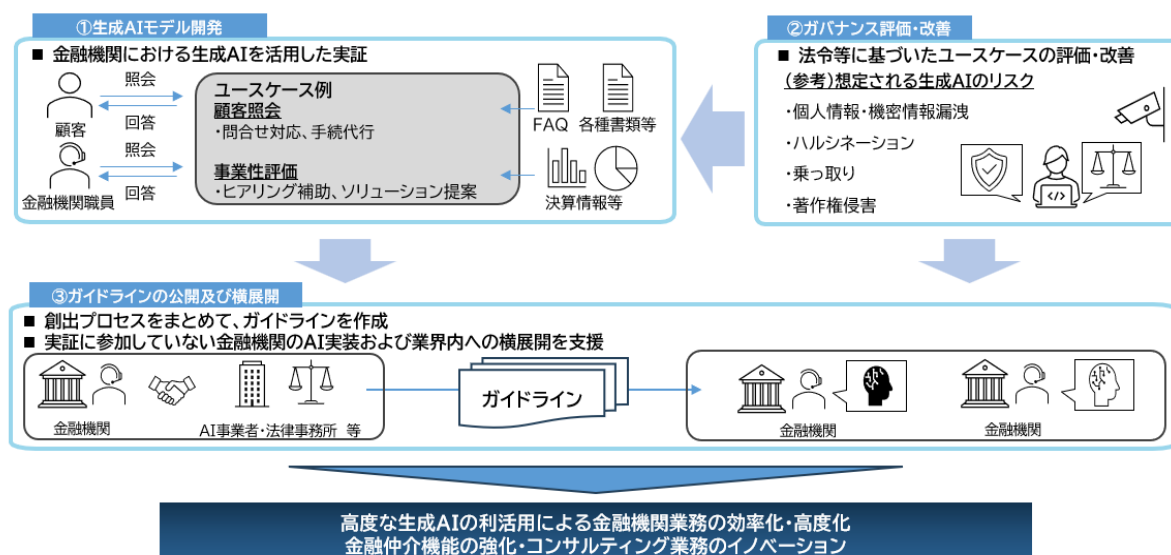
また、数多くのプロセスを自動化できる可能性がある AI エージェント等の最新の技術の利活用も重要となっており、こうした新たな技術を地域金融機関がどのように活用していくかが重要な課題となっている。

2. 本実証事業の概要と目的

本事業では、金融機関による対顧客向けサービス等のユースケースを創出するとともに、法規制やコンプライアンス等の観点からユースケースの評価・改善を行い、これらのプロセスを通じて得られた知見をガイドラインとして取りまとめて情報提供することで、金融機関全体における高度な生成 AI の実装・横展開を目指している。

金融庁としては、金融機関がその規模に関わらず、生成 AI を活用することで生産性を向上させ、顧客に対する金融仲介機能の一層の発揮、ひいては地域企業・地域経済の活性化につなげていきたいと考えている（図表 26）。

（図表 26）実証事業の概要



3. 今後の方向性・金融機関への期待

今後は、本実証事業を着実に進めていく。また、その結果を踏まえ、金融機関が高度な生成 AI の利活用を進めていけるよう、金融庁として後押しする。

第10章 金融機関の内部監査共同化に向けた取り組み

1. 背景・問題意識

金融機関を取り巻く環境は日々変化しており、足元でも世界的な金融経済情勢の変化や国内の金利上昇局面などが流動的な状況である。こうした環境下でも、金融機関においては、フォワードルッキングな観点でのリスク分析・コントロール態勢の構築が求められており、最近では、コンプライアンス・リスク管理態勢の脆弱性に起因した不祥事件も発生するなど、内部統制の充実・強化が急務である。

現下において、内部統制やリスク管理態勢・業務運営に対して客観的に保証し、改善提案も行う内部監査の重要性及び高度化の必要性が高まっているものの、多くの地域金融機関において、その重要性・必要性を認識しつつも、内部監査部門に質を含めた必要十分な人材を配置できていないなどの課題を抱えている。

こうした課題に対して、複数の金融機関が協調し合う「内部監査共同化」（知見共有・人材の相互活用や外部専門家の共同利用等）の実現により、自金融機関での費用を含めた負担を抑制しつつ、効率的・効果的な内部監査の実施が期待できるとともに、業界全体の内部監査機能・能力の底上げに資する可能性がある。この点は「地域金融力強化プラン」（2025年12月公表）の中でも述べられている。

2. 2025 事務年度の取り組みの概要

（1）地域金融機関へのアンケート等の主な結果

2025 事務年度においては、地域金融機関の内部監査共同化の実現可能性や運用態勢構築に向けた示唆を得ることを目的として、外部専門機関に対して委託調査³⁸を実施している。委託調査では、地域金融機関における内部監査の現状と課題を把握するため、①内部監査体制、②品質確保・高度化に関する課題、③共同化意向の3つの領域について、アンケート及びヒアリングを実施している³⁹。アンケート等の結果、内部監査（部門）の課題として、主に「人員数の不足」や「知見の不足」があげられ、共同化への期待として、主に「品質向上」や「人材育成・専門性向上」があげられた。また、共同化に係る具体的なニーズについては、業態や成熟度水準（金融機関による自己評価）⁴⁰によって違いがあり、成熟度水準が第二段階以上と自己評価している先では、主に「外部

³⁸ 「地域金融機関の内部監査共同化に関する調査」（2026年6月25日）

<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20260625/report.pdf>

³⁹ アンケート：全国の地域金融機関532先を対象（アンケート回収率：82%、獲得サンプル：436先）。

ヒアリング：業界団体・中央金融機関5先、個別金融機関6先に実施。

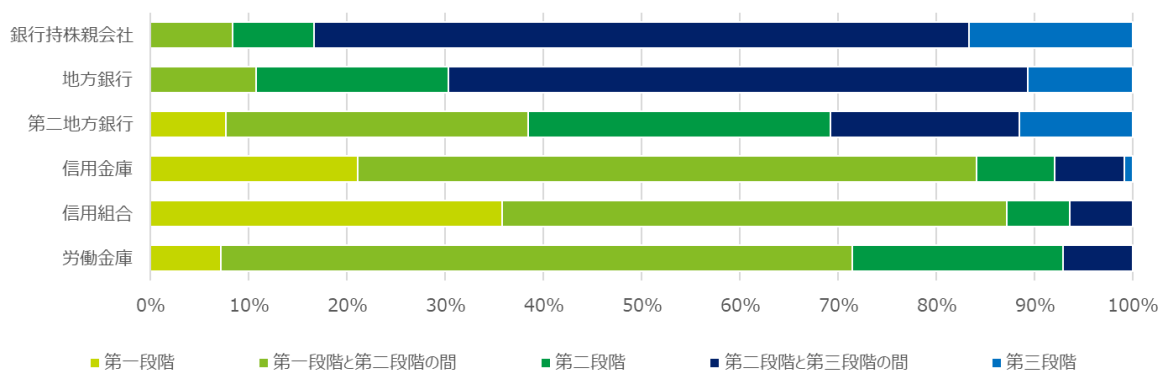
⁴⁰ 「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」（2019年6月）において、日本の金融機関の現状について3つの段階（第一段階（事務不備監査）、第二段階（リスクベース監査）、第三段階（経営監査））を提示しつつ、さらに海外での取組事例等を踏まえ、第四段階（信頼されるアドバイザー）が存在することを提示。その後、「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会報告書」（2025年6月）において、段階別評価を再定義（追記・補足）。

専門人材の利用による専門領域への支援」や「外部専門人材活用による効率化・低コスト化」があげられ、成熟度水準が第二段階未満と自己評価する先では、主に「規程類の見直し」や「内部監査知見の共有」と回答する先が多かった。この点は、成熟度水準が低位の場合は監査プロセスの前工程（基盤整備）へのニーズが高いことが分かった。一方で、共同化への懸念として、業態を問わず主に「費用負担」や「情報管理・守秘義務」と回答する先が多かった。詳細は以下のとおりである。

（図表 27）アンケート等の結果（概要）

①内部監査体制	②品質確保・高度化に関する課題	③共同化意向
➢ 成熟度水準（自己評価） ・銀行業態は第二段階以上が大半 ・協同組織は第二段階未満が大半 ➢ 内部監査人員 ・地方銀行は10名超が80%以上 ・第二地方銀行は10名超が40%程度 ・信用金庫は4名以下が60% ・信用組合は3名以下が70%超 ➢ 年齢・経験 ・全体として、50歳以上が約90%、経験10年以上は10%強程度 ※協同組織では60歳以上が50%程度 ➢ 資格取得者の配属 ・地方銀行では約40%が11名以上、9%が0名 ・第二地方銀行では約10%が11名以上、15%が0名 ・協同組織では約80%が0名	➢ 高負荷/共同化可能プロセス ・地銀業態では第二段階未満では「リスクアセスメント」、第二段階以上では「個別監査-事前準備」「同-実査・検査」「同-報告」が多い ・協同組織では成熟度にかかわらず「リスクアセスメント」が多く、ノウハウ不足が課題 ➢ 予算・外部サービス活用実績 ・協同組織は予算(年間)が1百万円未満が90%超、外部サービス活用実績も10%程度と、新たな費用負担は難しい ➢ 課題項目・分野 ・全業態で「知見の不足」が最も多く、次いで「人員数の不足」 ※知見不足分野は「システム・IT」が最多 ・協同組織では「システム・IT」以外も含めた専門分野を選択する先が多い ⇒ 協同組織では外部専門家の活用が課題解決に繋がり得るが、追加費用負担の難度が極めて高い	➢ ニーズ：「専門知識が必要な領域」が中心（例：システム・IT・サイバー、マネロン等） ➢ 期待：「高度化/品質確保」「人材育成・専門性向上」「標準化」「リソース効率化」と様々 ➢ 懸念：「情報管理・守秘義務」と「費用」が多い ➢ 支出可能額：信用金庫・信用組合では3百万円未満が80%程度 ➢ 共同化の取組実績・検討は「実績・検討無し」が90%程度 ⇒ 地域ごとに勉強会・情報交換会を開催し、監査手法等を共有ししている事例あり。こうした流れが共同化へ発展させる起点となり得る

（図表 28）成熟度水準に関する自己評価



（2）内部監査共同化の論点

内部監査共同化を進めるうえでの論点として、短期的には、テンプレート共同開発や知見共有のための勉強会等により基礎力補完と標準化を進め、専門領域では外部専門機関（リソース）の共同活用を検討することが現実的と考えられる。また、中期的には、共同化機関の組成や業界団体への機能集約も選択肢となり得るが、既に多くの金融機関で実施されているシステム共同化を背景に、事務不備監査の標準化や一部工程へのシェアードサービス、生成AI活用で効率化が可能と考える。

なお、将来的には、業務委託型の新組織設立が考えられるが、これには経営機構（合

意形成)や業務運営体制の整備、運営経費の負担、秘密保持の措置など、組織として継続させていくための難度が高く、継続的な検討が必要と考えられる。

金融機関が内部監査高度化を目指すうえでの「共同化」の意義は、多くの先が課題としている「不足しがちな人材・専門性」を、内部監査の知識や技術の付与等により補完しつつ、準拠性中心からリスクベース監査へ転換し、経営に資する監査へと進化させ、内部統制等を強固なものにしていくことにあると考える。そのためには、なにより経営陣の意識改革と主体的な取組みが重要なポイントとなると考えられる。

3. 取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

(1) 金融機関の自主的取組みの推奨

委託調査では、今後の金融行政対応の方向性に関して、「共同化への金融機関の期待は少なからず存在していることから、金融機関に対して、現時点で、共同化の対象とするプロセスの特性や外部専門機関の活用を含めた手法等を協議させることが考えられる」としている。

この点については、共同機関の新設には金融機関の理解・協力等が不可欠であり、金融業界全体又は各業態における合意形成を図るには相応の期間を要すると考えられる。ただ、足元でも、各コンソーシアム又は地域ごとに協議会や勉強会等を開催しており、こうした機会を活用しつつ、金融機関同士で、共同化可能なプロセスや分野の特定、知見・ノウハウの共有化手段の協議を始めることが期待される。

また、これと並行し、内部監査人の育成・専門性向上を行うため、一定の費用負担(拠出金)を前提に外部専門機関との共同契約による人材育成・ノウハウの支援等の導入を検討させることも考えられる。具体的には、基礎知識の習得や基本プロセス・手法の提供といった一般的な支援のほか、各金融機関の個別事情を踏まえたオーダーメイドでの支援などが考えられる。

(2) 金融庁からの情報等の発信

金融庁は、2019年6月「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」の公表以降、継続的に内部監査高度化に関し情報発信してきている。こうした取組みもあって、各金融機関の内部監査に対する意識も変わってきていることがうかがえ、内部監査高度化を促す観点からも継続的な情報発信が有効と考える。

また、内部監査共同化についても、金融機関単独では知見の獲得やノウハウの収集が難しい専門領域(マネー・ローンダリングやサイバーセキュリティなど)もある。まずは共同化により効率的・効果的な内部監査が実施できる有効な手段等を提示するなど、共同化の意義をより明確に、かつ具体的に発信することにより、個別金融機関の内部監査品質の向上とともに、業界全体の成熟度水準を引き上げ、ひいては内部統制等の充実につながっていくことが考えられる。

第 11 章 金融機関による兼業・副業の推進

1. 背景・問題意識

金融機関においては、限られた経営資源の中で、顧客支援や地域貢献等求められる役割が多様化してきている。こうした中、金融機関職員が兼業・副業を行うことは、職員の新たな知見獲得やスキル向上が図られ、これらの能力を金融機関業務に活用することで、金融機関における業務運営の高度化につながるものと考えられる。

また、「経済財政運営と改革の基本方針 2025」及び「地方創生 2.0 基本構想」（以下、「骨太の方針等」という。）では、「地域金融機関等において、希望する職員の副業・兼業が可能となるよう、就業規則の改定を促進することを含め、必要な環境整備を進めていく」としている。

こうした中、特に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、地域活性化の観点からも有用と考えられる。

2. 2025 事務年度の取組みの概要

（1）金融機関・協金アンケート及び地域金融機関ヒアリング

2025 事務年度は、金融機関における職員の兼業・副業の導入状況等の進捗を確認すべく、金融機関・協金アンケートを実施した。

また、2024 事務年度アンケート（地域金融機関対象）において、兼業・副業を導入済・今後導入予定と回答した複数の地域金融機関に対して、未導入先が兼業・副業導入に向けて参考となるような情報や有効事例等を把握すべく、ヒアリングを実施した^{参考}。

（2）兼業・副業制度導入に向けた業界団体への働きかけ

大手行等・地域銀行と比べて職員の兼業・副業を認めていない先が多い信用金庫・信用組合の業界団体と、兼業・副業に関する会員向け規程の見直しについて意見交換を実施した。これを踏まえ、業界団体において規程を改定したうえで、会員向けに展開された。

3. 取組みから得られた示唆・課題や金融機関への期待、今後の方向性

「骨太の方針等」においては、希望する職員の副業・兼業が可能となるよう、就業規則の改定促進が謳われたが、足元では規程が整備されていない金融機関が一定程度見られる。

金融庁としては、引き続き、業界団体とも連携しつつ、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。

参考 金融機関・協金アンケート及び地域金融機関ヒアリングの結果

1. 兼業・副業制度の導入状況

金融機関・協金アンケートの結果、職員の兼業・副業を認めている地域銀行は 2025 年 3 月の 70 行から 2026 年 3 月には 80 行へ、信用金庫は同 71 金庫から同 86 金庫へ、信用組合は同 45 組合から同 60 組合へ増加した（図表 29）。

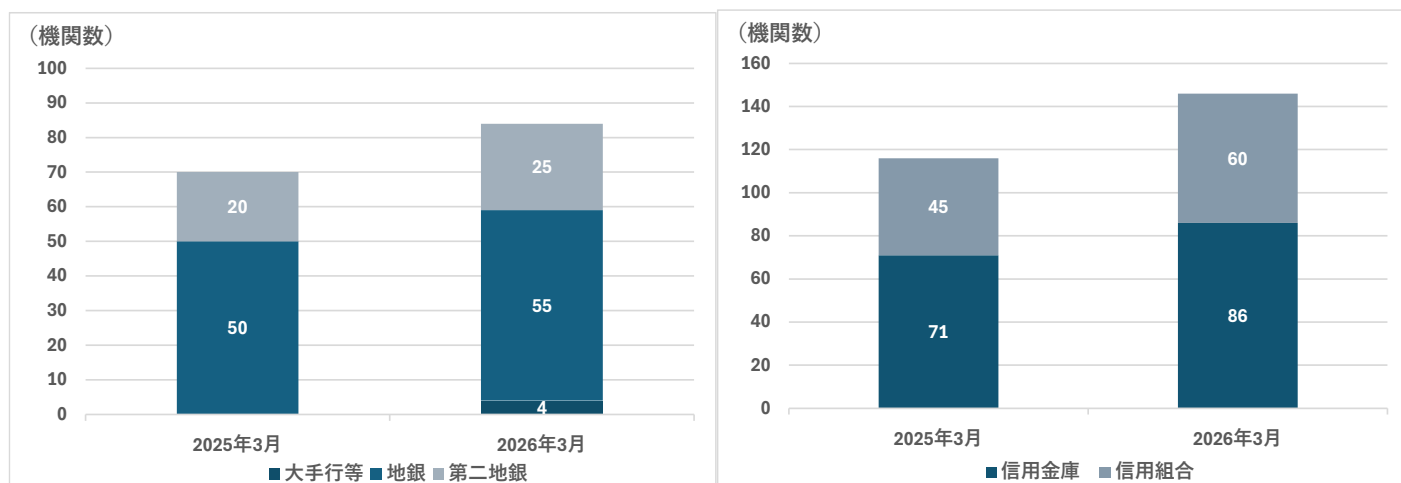
こうした中、「骨太の方針等」においては、10 年後に目指す姿として、「希望する職員の副業・兼業が可能な職場環境を整備した事業者数を 10 割とする。」とされている。

金融庁としては、今後、兼業・副業を認めていない金融機関等⁴¹が就業規則を改定し、希望する職員が安心して兼業・副業できるような職場環境の整備が進むよう、後押ししていく。

（図表 29）兼業・副業を認めている金融機関の状況

大手行等・地域銀行

信用金庫・信用組合



（注）大手行等に対しては、2026 年 3 月時点のみアンケート調査を実施。

（資料）金融庁

2. 兼業・副業制度の未導入先が導入に向けて参考となり得る情報⁴²

（1）「副業・兼業の促進に関するガイドライン」⁴³の留意事項を踏まえた課題・解決策
兼業・副業を導入している複数の地域金融機関に対し、厚生労働省「副業・兼業の促

⁴¹ 例えば、兼業・副業を認めている金融機関であっても、相続により引き継いだ不動産賃貸業のように、職員が役務を提供しないのであれば運用上で認めているといった金融機関が含まれる。

⁴² そのほか、本文（1）（2）以外で未導入先が導入に向け参考となり得る意見として、導入までには労使交渉や規則作成等踏まえても半年程度あれば可能、導入にあたり経営陣の兼業・副業への理解が重要、との声が聞かれた。

⁴³ 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000962665.pdf>

金融庁は、2021 年 6 月 23 日、業界団体に対して、『「経済財政運営と改革の基本方針 2021」及び「成長戦略実行計画・成長戦略フォローアップ」を踏まえた兼業・副業の普及・促進について』の要請文を发出済。

<https://www.fsa.go.jp/news/r2/sonota/20210623.html>

進に関するガイドライン」に規定する「安全配慮義務⁴⁴、秘密保持義務、競業避止義務⁴⁵、誠実義務を負う点」、本業と兼業・副業の結果、長時間労働とならないための「労働時間管理⁴⁶」や労働者の健康確保のための「健康管理」への対応状況等についてヒアリングを実施した。その結果、地域金融機関では、以下の点を課題と認識しており、それに対して各々の解決策を講じていた。

- 安全配慮義務への対応として、月次・日次での本業と副業の労働日数・労働時間等の管理を実施。
- 競業避止義務への対応として、原則、金融関連業務の兼業・副業は禁止。
※他方、例えば、金融関連業務であっても、中小企業診断士資格を活かした、個別の企業や個人を対象としたコンサルティングではなく、不特定多数を相手とした講演や助言は可、としている金融機関も存在していた。
- 労働時間（通算）管理への対応として、まずは、労働時間通算管理が不要な個人事業主型に特化。

（２）兼業・副業制度導入後の効果

兼業・副業を導入している複数の地域金融機関に対し、兼業・副業導入後の効果についてヒアリングした結果、以下のような声が聞かれた。こうしたことから、兼業・副業の導入は、職員と金融機関の双方にとってメリットがあると考えられる。

- 兼業・副業先への転職等、職員の離職というマイナス面より、むしろ「本業をしながら自身のスキルアップ・キャリア選択肢の拡大が可能」となり、結果的には、「退職抑制効果を生むといったプラス面」の方が総じて大きい。
- 新卒採用時において「多様な働き方を認める企業」としての PR 効果があった。
- 副業導入が各種メディアに紹介され「企業ブランドイメージ」向上につながった。
- 人員シフト配置の調整等、店舗運営の副業経験を通じ、「事業性理解が向上するなど本業に直結する経験を体得」できた。

⁴⁴ 労働契約法第 5 条において、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」とされており（安全配慮義務）、兼業・副業の開始後に、兼業・副業の状況について労働者からの報告等により把握し、労働者の健康状態に問題が認められた場合には適切な措置を講ずること等が考えられる、とある。

⁴⁵ 労働者は一般に、在職中、使用者と競合する業務を行わない義務（競業避止義務）を負っていると解されている、とある。

⁴⁶ 労働基準法第 38 条第 1 項において、「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する。」と規定されている、とある。

雇用契約に基づき労働者が雇用される形で兼業・副業を行う場合、原則として自社と兼業・副業先の労働時間を通算して管理する必要がある。他方、業務委託契約等に基づく個人事業主等は、労働基準法の適用を受けず労働時間通算管理の対象外となっている。