地域金融機関に期待される役割

平成28年５月

金融庁監督局審議官　西田 直樹

目次

１．平成27事務年度 金融行政方針（平成27年9月公表） ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

２．「地域企業応援パッケージ」のPDCAサイクルの確立
（まち・ひと・しごと創生に向けた取組み） ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

３．経営者保証に関するガイドラインの活用 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15

４．地域経済活性化支援機構の活用 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17

５．参考資料 ・・22

平成27事務年度金融行政方針（平成27年9月公表）の概要

具体的重点施策

○ 企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現

■ 産業全体や取引先企業の課題・ニーズの的確な把握等を踏まえた事業性評価を実施し、我が国経済の持続的成長や地方創生に貢献することを促す。

- 融資先企業へのヒアリング（1,000社程度）により、取引金融機関に対する顧客の評価（優越的地位の濫用を含む）を把握し、それを基に金融機関との対話を進め、金融仲介機能の質の改善を目指す
- 金融機関のガバナンスの検証を重点的に実施し、改善に努める
- 各金融機関の金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価出来る多様なベンチマークを検討する
- 上記と並行し、外部有識者を含めた「金融仲介の改善に向けた検討会議（仮称）」を開催し、担保・保証依存の融資姿勢からの転換、産業・企業の生産性向上への金融仲介のあるべき姿等を議論する

事業性評価及びそれに基づく解決策の提案・実行支援

（平成27事務年度金融行政方針より）

- 各金融機関における事業性評価に基づく融資や本業支援等の取組状況を確認
  - ●主要な営業地域の経済・産業の現状・中長期的な見通しや課題の把握・分析、分析結果の事業性評価への活用
  - ●取引先と深度ある対話を行うための関係構築
  - ●経営課題の解決に資する融資・コンサルティングの提供
    （外部専門家の活用や外部機関との連携によるものを含む）
  - ●DDS・債権放棄等の金融支援等、真に実効性のある抜本的な事業再生支援
    （他の金融機関が主導する事業再生支援への積極的な協力を含む）
  - ●産学官金の連携等、取引先企業の支援を行うための関係者との有効な連携
  - ●経営者保証に関するガイドラインの積極的な活用
  - ●職員の能力向上、専門人材の育成・確保、人事評価等における明確な位置付け等、
    組織全体として取り組むための態勢整備（経営計画等における明確化を含む）
- 貸付条件の変更等の適切な対応、条件変更先の経営実態把握や支援
- 地域経済活性化機構（REVIC）の機能及び日本人材機構の積極的な活用
- 経営改善・事業再生支援等の取組状況や経営者保証に関するガイドラインの活用状況等について、
  定量的な実績等も含め、各金融機関による創意工夫ある具体的な開示の促進

企業ヒアリング

Ⅰ．趣旨・目的

○　金融庁は、金融機関に対し、担保・保証に依存しない企業の事業性評価に基づく融資や、企業の経営改善・生産性向上等の支援に積極的に取り組むよう促している。

○　他方、地域の中小企業等からは、依然として、「金融機関の対応は何も変わっていない」、「相変わらず担保・保証に依存している」といった厳しい意見が多く聞かれる。

○　以上を踏まえ、金融機関の取組みの実態を把握するため、財務局及び財務事務所による企業ヒアリングを実施。

Ⅱ．ヒアリングの概要

○　年間で1,000社程度のヒアリングを実施する。

○　金融機関との日常のコミュニケーション、企業の金融機関に対する期待、金融機関が付加価値の高いサービスを提供しているか等につき、深度あるヒアリングに努める。

○　ヒアリングの中間結果を公表し、その結果をベースに、金融機関の認識と企業側の評価のギャップの原因について個別金融機関と議論する。

➢ 全国でのヒアリング実施分（751社）から得られた主な傾向

① 企業がメインバンクに求めるもの

⇒ 企業は「金利」以上に、「事業の理解」を求めている

② 企業と金融機関の信頼関係

⇒ 金融機関に対して、「経営上の悩みや課題」を全く相談していない企業が 一定数存在（3割程度）

③ 運転資金の調達形態

⇒ 企業の運転資金の調達形態として、手形貸付・当座貸越等の短期資金でなく、証書貸付による長期資金で調達する傾向

④ 信用保証協会の利用実態

⇒ 信用保証協会を利用している企業の7割が、利用理由として「金融機関に勧められたから」と回答

⑤ 企業の求める情報と提供されている情報

⇒ 企業が「提供してほしい情報」と金融機関から「提供されている情報」との間には、ギャップが存在

⑥ 経営者保証ガイドラインの浸透状況

⇒ 経営者保証ガイドラインについて、約半数の企業が、「説明を受けていない」「知らない」と回答

ベンチマークの検討

金融行政方針（2015年9月公表）

Ⅱ．金融行政の目指す姿・重点施策

２．金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保

（1） 企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現

② 地方創生に向けた金融仲介の取組みに関する評価に係る多様なベンチマークの検討

金融機関との間で、事業性評価に基づく融資やコンサルティング機能の発揮についてより深度ある対話を行うためには、各金融機関の果たしている金融仲介機能について客観的な評価目線を策定し、金融機関と共通の目線で議論を行っていく必要がある。こうした観点から、上述の企業ヒアリングの結果や外部有識者の知見等を活用して、地方創生に向けた金融仲介の取組みについて評価を行うための多様なベンチマーク（地域における取引企業数の推移、支店の業績評価等、金融機関ごとの比較を可能とする計数等）を検討する。

「金融仲介の改善に向けた検討会議」

1. 設置趣旨

金融庁は、外部の専門家の積極活用等により、金融行政について民間の有識者の有益な意見や批判が継続的に反映される意思決定の仕組みの構築に取り組んでいくこととしている。

その一環として、外部有識者により構成される「金融仲介の改善に向けた検討会議」を設置。

2. 主なテーマ

融資先企業へのヒアリングや金融機関へのモニタリング等を通じて得られた事実を踏まえ、以下のような金融仲介のあるべき姿等について議論。

○ 企業・産業の生産性向上や新陳代謝の促進への貢献
○ 金融機関における担保・保証依存の融資姿勢からの転換
○ 金融当局に求められる役割

3. 開催実績

第１回（平成27年12月21日）
① 地方創生及び一億総活躍社会の実現に向けた課題
② 地域金融の現状と課題

第２回（平成28年２月22日）
① 地域のグランドデザインづくりへの参画
（千葉銀行・北洋銀行による事例紹介）
② 企業ヒアリングの中間報告

第３回（平成28年４月４日）
① 地方銀行の事業戦略
（静岡銀行による事例紹介）
② 地方銀行の収益分析

（参考）メンバー

（五十音順、敬称略）

・小城　武彦　㈱日本人材機構 代表取締役社長
・佐藤　明夫　弁護士（佐藤総合法律事務所）
・多胡　秀人　一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事
・冨山　和彦　㈱経営共創基盤 代表取締役CEO
・増田　寛也　東京大学公共政策大学院 客員教授
・村本　孜　成城大学 名誉教授
・家森　信善　神戸大学経済経営研究所 教授

第1回会議における主な意見の要旨

① 地域銀行は、地域のグランドデザイン作りと自らの業務・ビジネスモデルである企業・産業支援を連携させて地方創生に貢献するという意味で、極めて良いポジションにいるにも関わらず、現状はその役割を果たせていないところが多い。

② 中堅・中小企業の中には、経営課題について良質なアドバイスが提供されれば、状況が劇的に改善される可能性のある企業が多いが、金融機関はあまり企業経営者との間で、特に経営について深い話ができていない。

③ 地域金融機関には企業へのコンサルティングの提供が期待されているが、社会、経済、ビジネスが複雑化し、求められるアドバイスのレベルが上がってきている中、質の高い適切なアドバイスが十分にできていない。

④ 多くの金融機関では、貸出量等のノルマに基づく業績評価を使い続けている。企業の資金需要が減る中で量を求めれば、低金利での貸出競争が過熱するだけである。組織の行動が変わるためには、業績評価が鍵を握る。

⑤ 事業性評価に基づく融資や本業支援をすべきというメッセージが金融庁から出ているが、本気でやっている金融機関の地元では結果が出始めている。こうした取組みは、組織的・継続的に行う必要がある。

⑥ 地域銀行には、優秀な人材を育成・確保し、取引先企業に深く入って色々な知恵を出すことにより、貸出や商品販売以外で収益を上げることを期待したい。

⑦ 地域企業の再生に当たっては、地域の専門家や専門機関との連携の強化が重要であり、地域金融機関のリーダーシップ発揮を期待している。

⑧ 地域金融機関には、信用保証協会を利用した融資先企業に対する事業再生・経営改善支援に真剣に取り組む姿勢が見られないところもある。

⑨ 地方創生では、新陳代謝をもっと促す必要がある。転廃業は、企業自身が自主的に判断することであるが、金融機関が積極的にサポートする役割を果たすことも必要である。

第2回会議における主な意見の要旨

① 地方創生は、過去の経験や勘ではなく、データを分析して共通認識を浸透させるなど説得力のあるやり方で進めていく必要がある。金融機関の中には、税務データを活用した地域経済分析を行っているところがあるが、こうした取組みが広がっていくと良い。

② 地方自治体は広域連携が苦手。金融機関の中には、県内をいくつかの地域に分け、各々の特色を挙げて広域連携を自治体に促しているところがあるが、これは良いやり方である。

③ グランドデザインは、戦略策定後の実行段階が大変難しい。地方銀行も含め各々のプレーヤーが連携できる仕組みや、担い手となる人材の育成が重要である。

④ 事業性評価、中小企業取引、地域密着型金融に熱心に取り組んでいる金融機関においては、貸出金利が下げ止まるなど収益にも繋がっている。

⑤ 対面ビジネスこそ地方銀行の強みであるが、地域密着型金融という良い枠組みがあるのに取組みが手抜きとなっているのではないか。銀行員の意識改革が必要である。

⑥ 行員が顧客のニーズをキャッチする感性を鍛錬すること、行員が顧客と対話する習慣をつけること、貸出承認までのプロセスをもう一度点検すること、企業の再生業務を経験した行員を評価することを提言したい。

⑦ 金融機関は、見通しの立たない会社に対しては、転廃業やＭ＆Ａを促すことも必要である。

第3回会議における主な意見の要旨

① 銀行の意思と経営者のリーダーシップによって地域密着型の金融機関モデルは成り立つし、成長の余地もある。地方銀行は、優秀な企業と経営者を見極め、様々な支援をすることでフェアな金利による融資残高、専門性の高いサービスの対価としての手数料を伸ばすチャンスは拡大する可能性がある。

② 地方銀行が、人材育成や外部専門機関等との連携によって目利き力を強化し、衰退産業の穏やかな退出と成長余力のあるローカル企業への支援によって新陳代謝を促進し、地域の限られたリソースを成長分野へと移転・集約していくことが今後の鍵となる。

③ 産業全体の伸びが期待しにくい時代には、強い産業を伸ばしていくことが重要であり、競争力に劣る企業は転廃業を進めることも必要である。

④ 預金金利と市場金利の金利差に依存する収益構造は極めて脆弱である。足元の業況が不芳であっても再生可能な地域の中小企業に対し再生支援を行いながら融資を伸ばしていくといった取組みを通じて、収益構造を再構築することが急務である。

⑤ 大企業・地方公共団体向け融資、信用保証協会保証付融資等に依存することなく、地元の中小企業にきちんと向き合っている一部の銀行では、金利も下げ止まっており、少しずつではあるが、その数も増えてきている。

⑥ 地域銀行が生き残っていくには、地域と共栄共存のリレバンモデルの組織的・継続的な取組みに懸かっている。今後、地域の顧客に対して付加価値のあるサービスを提供することにより、貸出金利のスプレッド収入や手数料収入を確保できるような持続可能なビジネスモデルへと転換していくことが必要である。金融庁には、今後の監督や検査において、地域銀行がこのような持続可能なビジネスモデルを構築できているか見て欲しい。

⑦ 昔の銀行は、資金需要が資金供給を上回っていたので付加価値を提供する必要がなかったが、今は経済社会が成長しなくなったので、お金を借りてもらうためには、リレバンによって付加価値を提供する必要がある。

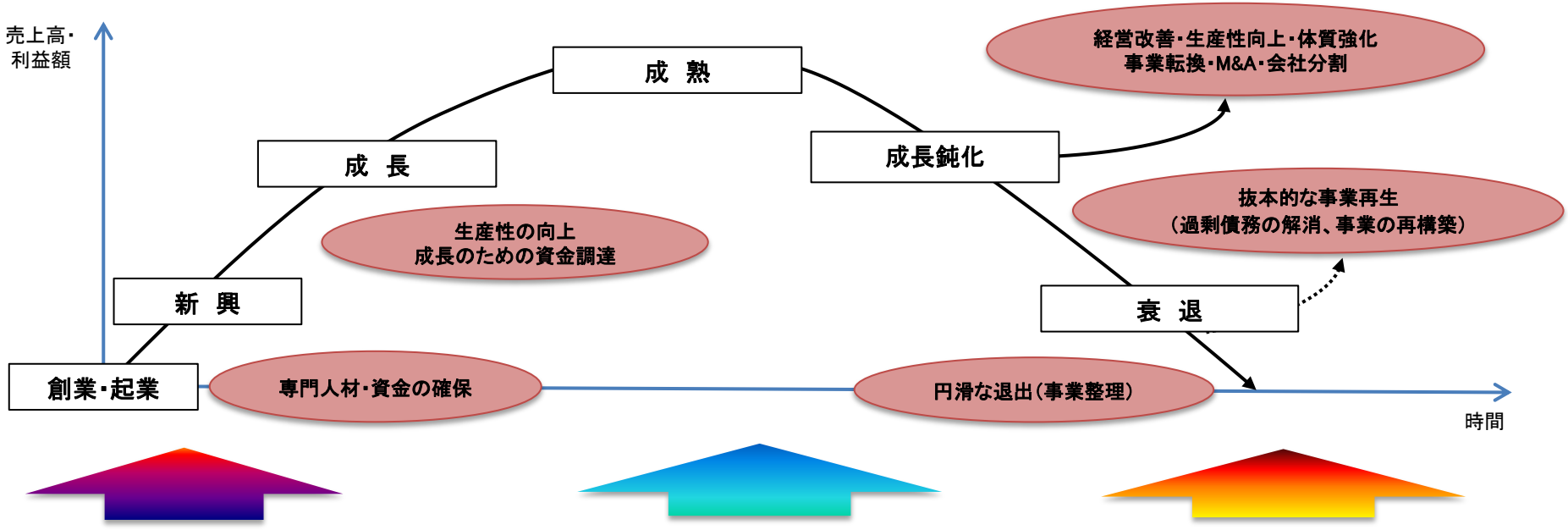
「地域企業応援パッケージ」のPDCAサイクルの確立

（「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）」より）

地域企業による生産性・効率性の向上、「雇用の質」の確保・向上に向けた取組や地域における金融機能の高度化が必要。

⇒ 産業・金融両面からの政府の支援等を総合的に実施し、様々なライフステージにある企業の課題解決に向けた自主的な取組を官民一体で支援する。また、取組の成果や利用者目線に基づく継続的な改善を行う（PDCAサイクルの確立）。

企業のライフステージと経営課題（イメージ）



金融等による「地域企業応援パッケージ」

- 埋もれている地域資源を活用した事業化・創業支援
- サービス業をはじめとした生産性の向上・成長支援
- 再出発に向けた環境整備・事業承継支援等
- 円滑な事業整理のための支援等

埋もれている地域資源を活用した事業化・創業支援

〔課題〕

- 地域が人口減少・少子高齢化等に直面する中にあって、地域経済を振興するためには、域外からの収入を増大させる取組みが必要。
- 地域には、優れた伝統工芸、質の高いリゾート、高級食材など、国内だけでなくグローバルにみて魅力のある資源が活用できずに埋もれている可能性。

〔総合戦略2015に掲げる施策〕 （波線は金融庁関連の施策）

【埋もれている地域資源を活用した事業化・創業支援】

- 地域資源の活用やブランド化等に資する事業に対するクラウドファンディングなどの手法を用いた小口投資・寄附等（ふるさと投資）について、地方公共団体・金融機関・支援団体等の連携に基づく情報提供や普及に係る適切な体制整備等
- ベンチャー創造協議会の活用によるビジネスマッチングの促進
- 株式会社日本政策投資銀行（DBJ）によるオープンイノベーションを通じたビジネス創造についての地方への普及・展開
- 株式会社日本政策金融公庫などの創業者向け融資等の一層の活用や起業家教育の充実 等

サービス業をはじめとした生産性の向上・成長支援

〔課題〕

□ 人口減少等に直面する地域の企業・産業は、成長鈍化・衰退に陥りがち。
早めの経営改善（含む事業転換・M&A等）に取り組むことにより、生産性を向上させ、企業・産業の持続可能性を高める。

〔総合戦略2015に掲げる施策〕（波線は金融庁関連の施策）

【サービス業をはじめとした生産性の向上・成長支援】

- 地域金融機関等による企業の事業性評価に基づく融資・コンサルティング機能の積極的な発揮を促す監督・検査の一層の推進（地域金融機関に対し、取引先企業との深度ある対話を行うための関係構築に向けた取組、売上げ増加や事業承継等の様々な経営課題の解決に資する融資やコンサルティングのタイムリーな提供等を促す。）
- 「プロフェッショナル人材戦略拠点」の整備、経営（サポート）人材のマッチングを行う株式会社日本人材機構（株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）の子会社）の本格稼働
- 地域企業における経営の革新等の支援のため、DBJの特定投資業務等の更なる活用の促進
- 民間金融機関が資金供給しにくい分野に対する安心の下支えのための政府系金融機関の機能確保
- ローカルベンチマークの整備と産業・金融の支援策における活用促進を通じた地域企業の経営改善・ガバナンス強化の支援
- 地域の中核企業を核とした戦略産業の育成に向けたリスク性資金の充実に向けた環境整備 等

再出発に向けた環境整備・事業承継支援等、円滑な事業整理のための支援等

〔課題〕

□ 事業の改善・再構築が見込めない企業が、事業の将来展望が描くことのできないまま事業を継続。その結果、経営者自身の再チャレンジが困難になるだけでなく、従業員、取引先等に迷惑をかけるおそれ。

〔総合戦略2015に掲げる施策〕 （波線は金融庁関連の施策）

【再出発に向けた環境整備・事業承継支援等】

- 事業引継ぎ支援センターの全国展開、金融機関や専門家、公的機関との連携強化
- 地域企業の経営改善、事業再生のための抜本的な対応、M&A等を伴った事業承継への取組に向けた、金融機関とREVICが連携したファンドや独立行政法人中小企業基盤整備機構のファンドの活用の拡充
- 中小企業再生支援協議会による中小企業・小規模事業者の再生及び認定支援機関を活用した経営改善計画の策定等支援　等

【円滑な事業整理のための支援等】

- 「経営者保証に関するガイドライン」の利用促進
- REVICの経営者保証付債権等の買取り・整理業務（特定支援）の活用促進
- よろず支援拠点などの中小企業支援機関による相談対応
- 小規模企業共済制度による廃業準備貸付の実施、廃業準備資金融資の自己査定上の扱いの周知
- 地方公共団体の損失補償付制度融資等における機動的な求償権放棄に向けた地方公共団体による所要の条例整備の促進　等

その他

〔総合戦略2015に掲げる施策〕 （波線は金融庁関連の施策）

- 地域企業・産業の成長戦略策定促進

  ― 人材・資本を集中的に投じていく分野を地域関係者と明確に共有し、「プロフェッショナル人材戦略拠点」や地域金融機関の持つビジネスマッチング機能等との連携を進めることで、地域企業・産業の成長戦略策定を促進。

- 民間金融機関と政府系金融機関との連携強化

  ― 創業支援などの分野において、地域における金融機能の高度化を図るなどの観点から、民間金融機関と政府系金融機関による共同商品・協働ファンドの組成等を通じた協働案件の発掘、組成によるノウハウシェアなどの連携を促進。このため、政府の支援体制を整備。

「経営者保証に関するガイドライン」の概要　（平成26年2月適用）

Ⅰ. 保証契約時等の対応

- 保証を提供せずに資金調達を希望する場合は以下の経営状況が必要。

  ①法人と経営者の関係の明確な区分・分離、②財務基盤の強化、③適時適切な情報開示等

  ⇒ 債権者は、保証を求めない可能性や代替的な融資手法(注1)を活用する可能性を検討。

  やむを得ず保証契約を締結する場合、保証契約の必要性等を丁寧かつ具体的に説明するとともに、適切な保証金額の設定に努める。

- 既存の保証契約の見直しの申入れ時にも、上記に即して適切に対応。

  ⇒ 特に事業承継時には、債権者は、後継者に当然に保証債務を引き継がせず、保証契約の必要性等を改めて検討するとともに、前経営者の保証契約の解除についても適切に判断。

Ⅱ. 保証債務の整理手続

- 一律かつ形式的に経営者の交代は求めず、経営者の帰責性や経営資質等を総合的に勘案し、経営者が引き続き経営に携わることに経済合理性が認められる場合には、これを許容。
- 残存資産の範囲の決定に際しては、破産手続における自由財産に加え、回収見込額の増加額(注2)を上限として、一定期間の生計費に相当する額や華美でない自宅等を残存資産に含めることを検討。

⇒ ガイドラインに基づき債務整理を行った保証人の情報は、信用情報登録機関に報告・登録しない。

（注1）停止条件又は解除条件付保証契約、ＡＢＬ等
（注2）破産手続に至らなかったことや、早期の清算手続の着手により保有資産の劣化防止が図られたことに伴う回収見込額の増加額

「経営者保証に関するガイドライン」の活用促進

- 監督指針及び金融検査マニュアルを改正。ガイドラインに基づく対応姿勢の整備等の着眼点を明記（26年2月）。
- 地域経済活性化支援機構において、経営者保証付債権等の買取・整理業務を開始（26年10月）。
- 民間金融機関におけるガイドラインの活用実績の集計結果を公表（27年7月、12月）。12月公表時に新規融資全体に占める無保証融資の割合も公表。
- 地域金融機関による創意工夫ある具体的な開示を、モニタリングを通じて更に促進することとしている旨を「平成27事務年度金融行政方針」に明記（27年9月）。
- 金融機関等により広く実践されることが望ましい取組みを取りまとめた参考事例集を公表（26年6月。改訂版10月、27年7月、12月）。
- 事業者向けにガイドラインを含めた金融庁の取組みについてのパンフレットを作成し、中小企業団体等を通じて事業者に広く配布（27年9月）。更に財務局等から事業者に対し、直接送付することを検討。
- 金融機関に対し、中小企業等の顧客への積極的なガイドラインの周知を改めて要請（27年11月、28年2月）。今後、周知実態について、金融機関との直接対話も実施。

地域経済活性化支援機構の概要

概要

○ 平成25年3月、企業再生支援機構を「地域経済活性化支援機構」に抜本的改組し、機能拡充

〔英文名：Regional Economy Vitalization Corporation of Japan ／ 略　称：REVIC（レヴィック）〕

➢ 従来の直接の再生支援に加え、地域活性化・事業再生ファンドの運営、専門家派遣等を追加

○ 平成26年10月、REVICの機能を拡充

（機能の例）

➢ リスクマネーの供給を促進するための、民間資金の呼び水としてのファンドへの出資

➢ 経営者の再チャレンジを支援するための、経営者保証付貸付債権等の買取り・整理

○ 機構は時限組織（※）

➢ 地域において自律的な取組みが継続するよう、地域金融機関へ地域活性化・事業再生等のノウハウを移転

（※）ファンド等への出資決定期限は平成30年3月末、機構の業務完了期限は平成35年3月末

基本方針

○ 先導的な地域活性化・事業再生モデルの創造

○ 地域活性化・事業再生ノウハウの蓄積と浸透

○ 専門人材の確保と育成、及び地域への還流

地域経済活性化支援機構の主な機能

再生支援業務

○事業再生の難易度が高い、地域の中核的な企業を重点的に支援（期間：5年以内）

・再生計画策定支援、債権者間調整、債権買取り、出資・融資・債務保証、専門家の派遣

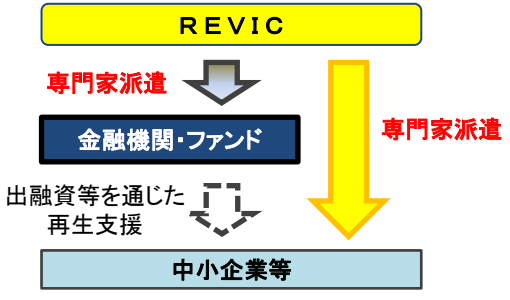
・大企業は支援対象事業者名を公表

専門家派遣業務

○機構の専門家を派遣し、以下の支援を実施

・金融機関や機構が関与する地域活性化・事業再生ファンドの支援能力の向上

・上記の金融機関やファンドの支援先である事業者の経営改善等



ファンド関連業務

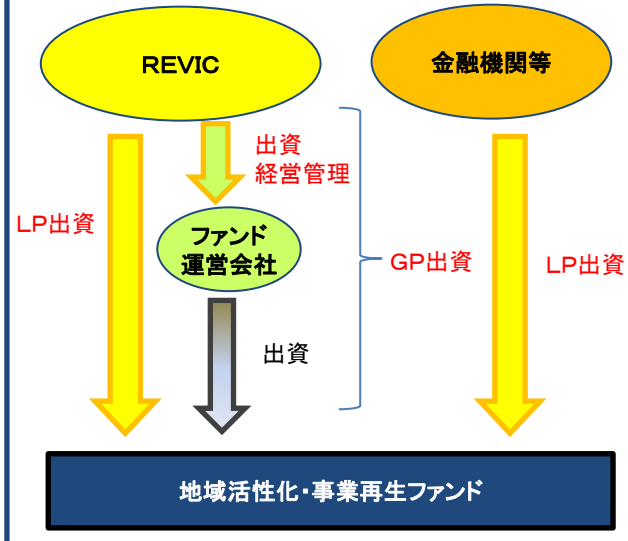
○GP出資

地域活性化・事業再生ファンドに対する出資及び業務執行

○LP出資

地域活性化・事業再生ファンドに対する出資

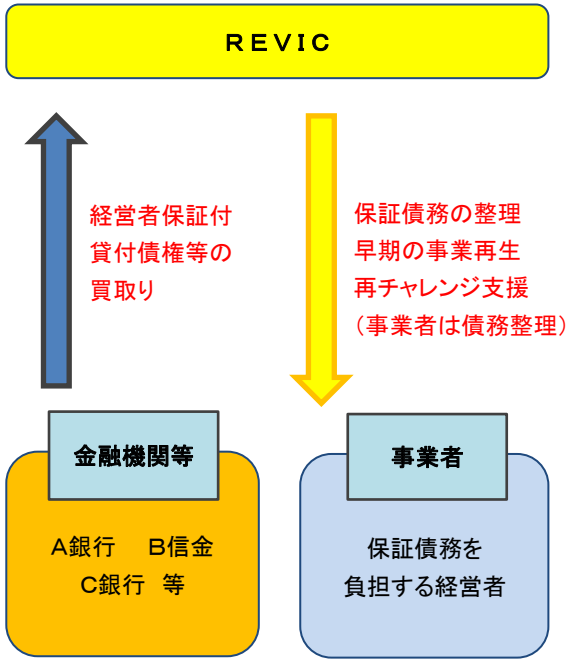
※ 民間資金の呼び水としてのLP出資を行うことにより、地域活性化・事業再生ファンドの設立・資金供給を促進



GP：無限責任組合員（ファンドへの出資及び業務執行）
LP：有限責任組合員（ファンドへの出資のみ）

個人保証付債権の買取業務

○経営者保証の付された貸付債権等を買い取り、経営者の保証債務を「経営者保証に関するガイドライン」に沿って整理することにより、経営者の再チャレンジを支援



地域経済活性化支援機構による地域金融機関等と連携した取組み

直接の再生支援

	平成25年3月18日 業務開始
再生支援（２８年４月２２日現在 ）	４９件
うち、中堅企業	６件
うち、中小企業	３３件
うち、医療法人・学校法人	１０件
相談受付（２８年３月３１日現在）	３９１件
うち、金融機関や事業者等において調整が行われているもの	１４２件
うち、金融機関や事業者等と具体的な調査や協議を行っているもの	２３件

専門家派遣

特定専門家派遣　（２８年４月２８日現在）	１１６件
うち、地域銀行	５５件
うち、信用金庫	２１件
うち、信用組合	４件
うち、ファンド運営会社	３６件

体制強化

- 信金信組デスク（信用金庫、信用組合からの専用相談窓口）の設置
- 地域金融機関向け短期トレーニー制度の創設（27年1月）
- 地方事務所の開設：大阪（25年10月）、福岡（26年11月）、仙台（27年4月）

地域活性化・事業再生ファンドの運営

25年6月28日、地域活性化・事業再生ファンドの運営業務を行う子会社（REVICキャピタル㈱）を設立し、ファンド運営業務を開始。

ファンド設立（２８年４月１日現在 ）	３７件
うち、全国を支援対象とするファンド	４件
うち、地域を支援対象とするファンド	３３件
地域活性化ファンド	３０件
事業再生ファンド	３件
ファンドの投融資実行（２８年３月３１日現在）	７７件

経営者保証付債権等の買取・整理
－特定支援（再チャレンジ支援）－

特定支援（２８年３月２２日現在）	２３件
相談受付（２８年３月３１日現在）	３６５件
うち、金融機関や事業者等において調整が行われているもの	３６件
うち、金融機関や事業者等と具体的な調査や協議を行っているもの	１３件

地域経済活性化支援機構による地域金融機関等と連携した取組み

… 特定専門家派遣先
（注）個別金融機関名等は専門家の派遣先を表す

… 地域活性化ファンドの支援地域

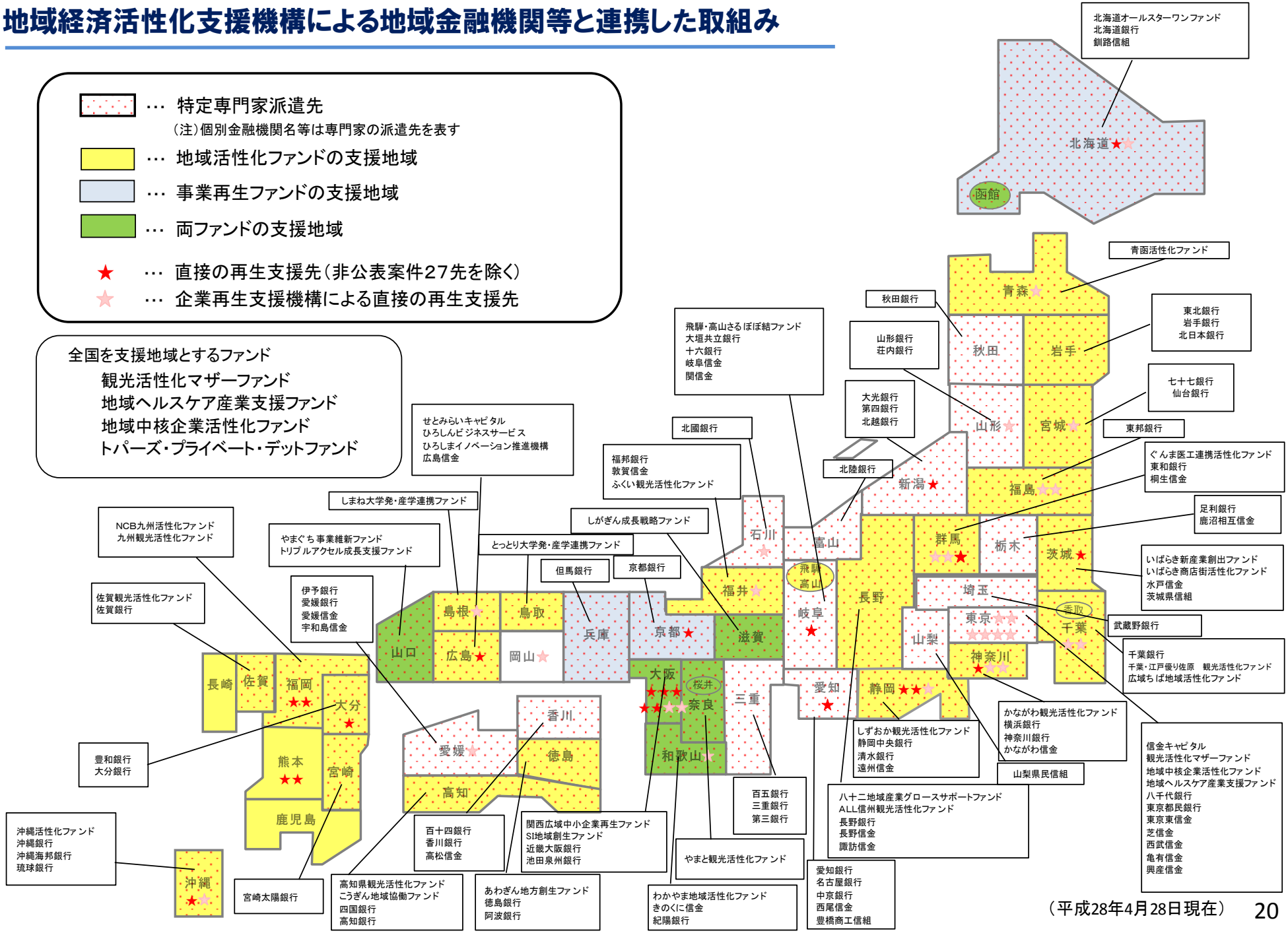
… 事業再生ファンドの支援地域

… 両ファンドの支援地域

★ … 直接の再生支援先（非公表案件27先を除く）

☆ … 企業再生支援機構による直接の再生支援先

全国を支援地域とするファンド
- 観光活性化マザーファンド
- 地域ヘルスケア産業支援ファンド
- 地域中核企業活性化ファンド
- トパーズ・プライベート・デットファンド



（平成28年4月28日現在）

日本人材機構（REVICの100%子会社）

（平成28年4月1日時点）

新しい人、新しい地方へ。

○ 社　　名　　株式会社日本人材機構

○ 設 立 等　　２７年８月７日　設立

１１月１日　有料職業紹介事業の許可取得

○ 所 在 地　　東京都中央区日本橋

○ 資 本 金　　２５億円（REVIC出資金５０億円）

○ 社　　長　　小城　武彦（５４歳）

○ 常勤役職員　１７名

○ 事業概要

- 地域金融機関と連携し、地域企業等との密接な対話等を通じて、大都市圏の「経営幹部人材」を紹介。
- 紹介人材の定着支援のために、実践的な研修等各種プログラムを提供。
- 地域企業等に対し、組織・人事制度の改善等をサポート。

○ 活動状況

- 第１号案件：瀬戸内海を囲む７県の地域銀行（広島、みなと、中国、山口、阿波、百十四、伊予）等が、瀬戸内地域の観光関連事業者の支援のため、平成２８年４月１日に設立した「株式会社 瀬戸内ブランドコーポレーション」の代表取締役社長を紹介。
- 個別企業への人材紹介に向け、地域金融機関等との協議及び個別企業の訪問を継続。

参考資料

リレーションシップバンキング～事業性評価の歩み

14年 10月　金融再生プログラム

⇒地域金融機関の不良債権処理については、主要行とは異なる特性を有するリレーションシップバンキングのあり方を多面的な尺度から検討

15年　3月　リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム（15～16年度）

⇒リレーションシップバンキングの機能を強化し、中小企業の再生と地域経済の活性化を図るため各種の取組みを進めることによって、不良債権問題も同時に解決。リレーションシップバンキングの機能強化計画の提出

15年　6月　事務ガイドラインの改正

⇒リレーションシップバンキングの機能の一環として行うコンサルティング業務等取引先への支援業務が付随業務に該当することを明確化

17年　3月　地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム（17～18年度）

19年　4月　地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について（金融審議会第二部会報告）

19年　8月　監督指針の改正　⇒　時限プログラムから恒久的な枠組みへ

20年　9月　リーマンショック

21年 12月　中小企業金融円滑化法（二度の延長を経て、25年3月に終了）

23年　5月　監督指針の改正　⇒　地域密着型金融をビジネスモデルとして確立

25年　9月　金融モニタリング基本方針　⇒　事業性評価にかかるモニタリングの開始

26年　9月　金融モニタリング基本方針

27年　9月　金融行政方針

地域密着型金融の目指すべき方向（平成23年5月監督指針の改正）（平成25年4月最終改正）

地域金融機関

◎ 地域密着型金融をビジネスモデルとして確立

中長期的視点に立った組織全体としての継続的な取組みを推進

⇒ 経営陣が主導性を発揮して推進態勢の整備・充実を図る

－ 本部による営業店支援、外部機関等との連携、人材育成・ノウハウの蓄積、職員のモチベーション向上に資する評価

顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

○ 日常的・継続的な関係強化を通じた経営目標・課題の把握・分析等

➢ 顧客企業のライフステージの見極め
（創業・新事業開拓、成長、経営改善、事業再生、事業承継等）

➢ 顧客企業による経営目標・課題の認識や主体的取組みを促す

○ ライフステージに応じた最適なソリューション（解決策）の提案

➢地域活性化ファンドの活用、販路獲得支援、海外進出支援、経営改善計画の策定支援、資本性　借入金の活用、債権放棄、M&A支援　等

➢ 外部専門家・外部機関等との連携
・ 第三者（税理士、弁護士、会計士、中小企業診断士等）の知見の活用
・ 他の金融機関、中小企業関係団体、信用保証協会、地域経済活性化支援機構、中小企業再生支援協議会との連携、事業再生ファンドの活用　等

○ 顧客企業や連携先との協働によるソリューションの実行・進捗管理

地域の面的再生への積極的な参画

○ 成長分野の育成、産業の集積による高付加価値化等に向けた地域の取組みへの積極的な参画

➢ 地域情報の収集・蓄積による貢献可能な分野や役割の分析、地域活性化プロジェクトへの情報・ノウハウ・人材等を提供　等

地域や利用者への積極的な情報発信

○ 地域や利用者に対して、自らの取組みの具体的な目標や成果を積極的に発信

○ さらに、経営改善支援に係る取組み状況の公表を義務付け

地域経済

顧客企業

事業拡大
経営改善

地域経済の活性化

地域金融機関

顧客基盤の維持・拡大

収益力・財務の健全性の向上

平成25事務年度以降の対応

資産査定中心の健全性評価の見直し。また、事業性評価に基づく担保・保証に必要以上に依存しない融資の促進に向けた取組みを実施。

《従前の検査（モニタリング）手法》

資産査定中心の健全性評価

立入検査（オンサイト・モニタリング）における個別の資産査定を中心に金融機関の健全性を評価

金融機関の融資は、企業の財務データ、担保・保証に必要以上に依存する傾向

金融機関全体のリスク分析に基づく健全性評価

借り手の事業内容等の適切な評価に基づく融資の促進

①資産査定における金融機関の判断の尊重

○ 25事務年度は、小口の資産査定について、金融機関の判断を極力尊重。

○ 昨事務年度は、金融機関の健全性に影響を及ぼす大口与信以外の資産査定について、原則として金融機関の判断を尊重。

（金融モニタリング基本方針に明記）

②事業性評価に基づく融資の促進

○ 25事務年度は、地域銀行が取引先企業の事業を適切に評価できているかについて個別事例に基づき銀行と議論。

○ 昨事務年度は、地域銀行が事業を適切に評価し、企業の活性化にいかに取り組んでいるかを検証し、銀行側の態勢の拡充を促進。

銀行による借手企業の事業性評価に関する金融庁のモニタリング

地域銀行ごとに地域の典型的なメイン先企業であり、かつ、銀行にとっても大口融資先となる企業を中心に1～2社を選んで、当該企業の事業性をどう見るべきか、当該企業の経営改善に何が必要かといった議論を銀行と行う。

市場（Customer）
- 市場規模・成長性
- 市場ニーズ

競争（Competitor）
- 競争環境
- 新規参入、競合各社の状況

対象企業の事業特性（Company）
- 事業の経済性（規模型・分散型）
- 勝敗を決める／収益性を規定する要因

↓

対象産業の一般的な勝ちパターン

対象企業のユニークネス
- 経営資源・強み
- 組織風土

↓

上記を踏まえ、対象企業の事業性や経営改善の方策について、銀行としての関わり方を議論

↓

銀行における事業性評価に係る態勢を双方向の議論を通じて共有

地域銀行の事業性評価に対する取組態勢

区分	項目	主な質問内容
ガバナンス	① 経営陣による的確な課題設定と継続的な意思表明	• 顧客の事業性評価や地域貢献に対する経営陣の考え方、組織としての取組方針はどのようなものか。
	② 経営戦略と一貫性のある実行施策	• 上記のような方針をどのようにして、営業現場まで徹底させているか。また、徹底状況の確認手法。
戦略	③ 地域密着型金融の目的	• 地域銀行として、地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の発揮）は、何を目的に行っているか。地域密着型金融の実践の効果をどのように測定、評価しているか。
	④ 顧客・市場に応じた戦略	• 営業施策を立案するに当たって、顧客の事業者をどのようにセグメント分けし、それに応じた施策を立案しているか。
	⑤ 地域の核となる産業の認識と関与	• 営業地域において、地域の核となる（又は期待できる）産業はどのようなものか。また、当該産業の育成等についての関与状況。
業務	⑥ 顧客からの深度ある情報の取得	• 顧客の事業性を評価するに当たっては、顧客から財務情報にとどまらず深度ある情報を提供してもらうことが不可欠。このような情報提供を受けるために実践している取組は何か。
	⑦ 本部による営業店支援	• 顧客の事業性を評価するために、本部組織が行っている営業店支援施策。
	⑧ 顧客との接触時間の創出	• 営業職員の顧客との接触度合いを高めるための具体的な施策とその成果。
	⑨ ITの活用	• 事業性評価を促進するに当たってのITの活用状況。
管理等	⑩ 与信審査等への非財務情報の反映	• 信用格付や案件審査のプロセスにおける非財務面の評価の加味状況。
	⑪ 業績評価・人事評価	• 営業店の業績評価や営業職員の人事評価において「担保・保証に必要以上に依存しない融資」や「事業性評価に基づく取組」をどのように反映させているか。
	⑫ 人材育成	• 事業性評価やいわゆる「目利き」ができる人材をどのように確保、育成しているか。その際の事業会社等への出向や外部専門人材の受入（又は連携）についての考え方。
	⑬ 組織としてのノウハウの蓄積	• 組織として、事業性評価等のノウハウをどのように蓄積しているか。

地域銀行における事業性評価に基づく取組事例

（1）個別の融資先への取組事例

（事例1）	（地域等によっては）スーパーなどの小売業は、事業規模の拡大が収益率の向上に必ずしもつながらない。営業効率を踏まえない売上の追求や営業エリアの拡大よりも、各店舗の採算管理が重要。	⇒　営業エリア拡大のための融資よりも、エリア戦略の転換や販売商品の絞込みといった事業再構築の提案とそれに伴う資金ニーズへの対応。
（事例2）	（地域等によっては）繊維関係の製造業者では、小売業者側が価格支配力を有しているため、自ら販売も手がける戦略に転換。	⇒　販売店舗毎の採算管理や売れ筋商品についての情報管理に必要なIT関連投資等のための融資提案。

（2）　態勢整備を行っている事例

（事例1）

数値目標の達成度ではなく、営業の実行プロセスに主眼を置いて、営業店の業績評価を行う仕組みを構築した事例。

従来の数値目標が、営業姿勢を短期的な成果追求の方向に傾斜させ、必ずしも顧客の側に立った営業、顧客を理解することにつながっていないと自己分析。
一部営業店で、よりプロセス（営業店の担当者が顧客の事業を理解し、顧客の課題を見つけて適切な解決策を提案しているかといった点）を重視して評価するようにしたところ、結果として、数値目標も達成。
こうした成果を踏まえ、この取組を全営業店に拡大。

（事例2）

取引先の事業性評価の必要性を営業現場が認識し、そのための事業性評価手法を自ら開発した事例。

地元主力産業から絶対に逃げないという経営方針を掲げ、それを実現するために、取引先の事業性評価の必要性を営業現場が認識。次のような事業性評価手法を自ら開発。

① 取引先の経営計画の策定支援にあたり、100～1,000項目の定性面に着目した専門的なヒアリングの実施。

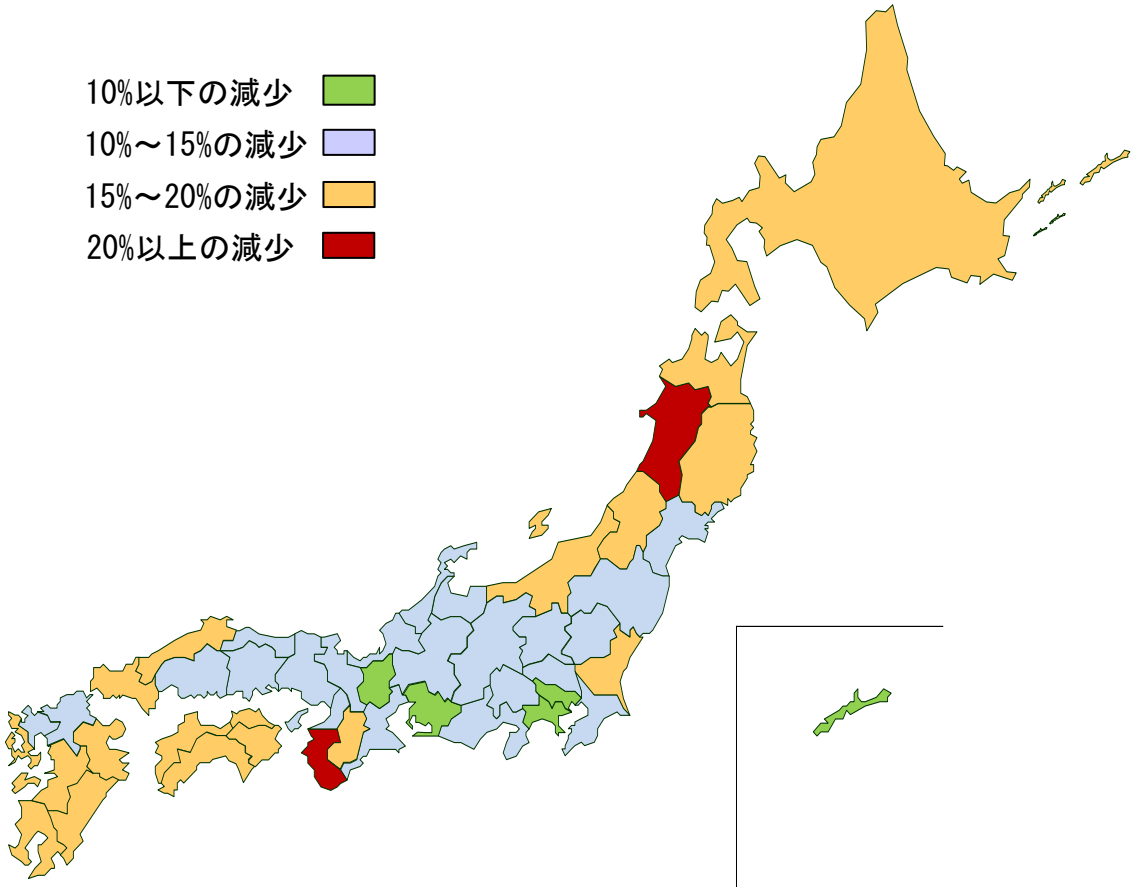
② 取引先とのコミュニケーションツールとして活用するための簡易な定性面のヒアリングの実施。

③ 地域経済への影響が大きい主力産業の裾野企業群の定性分析。

（出典）金融庁「金融モニタリングレポート」（2014年7月、2015年7月）

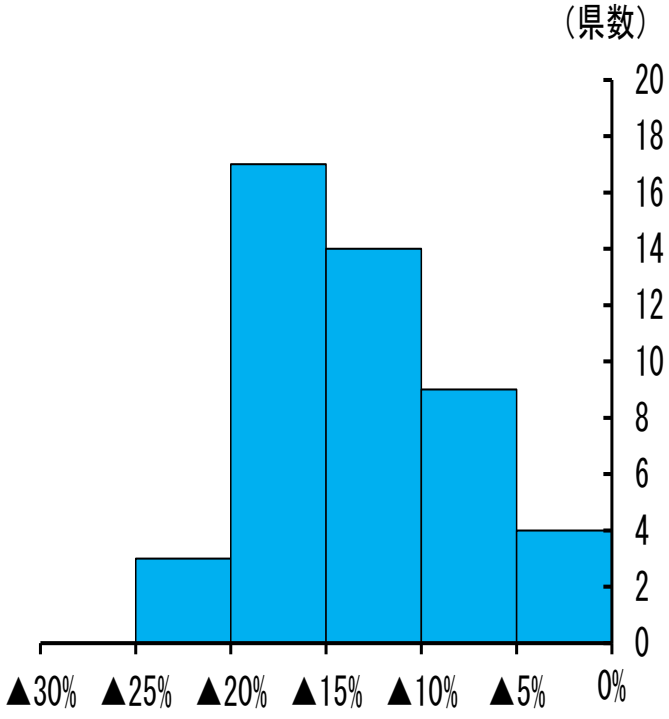
地域金融機関を取り巻く環境の変化

都道府県別の生産年齢人口の減少率
（2012～2025年）



（出典）国立社会保障・人口問題研究所、総務省

都道府県別の中小企業向け貸出残高（推計）の減少率
（2012～2025年）



（推計手法）
　都道府県別の中小企業向け貸出残高（推計値）と生産年齢人口を回帰分析することで、2025年の各都道府県の中小企業向け貸出残高を推計し、2012年との増減率を算出。

（出典）金融庁「金融モニタリングレポート」（2014年７月）

ビジネスモデルの中長期的な持続可能性①

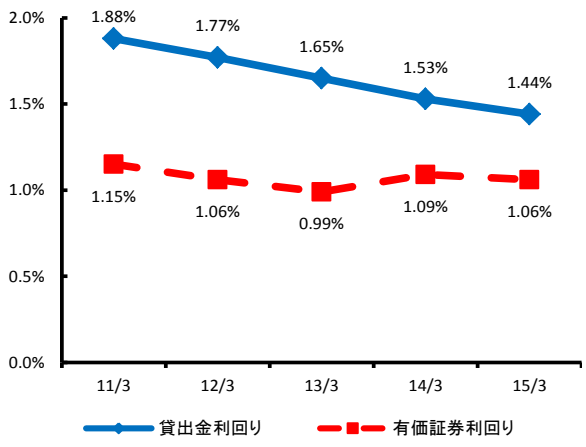
人口の減少等が予想される中、5～10年後を見据えた中長期的に持続可能なビジネスモデルの構築について、モニタリングを実施。

- 貸出金利回りの低下により、貸出に関する収益性は全体として低下が継続。
  一方、有価証券運用が経営に及ぼす影響は増加傾向。

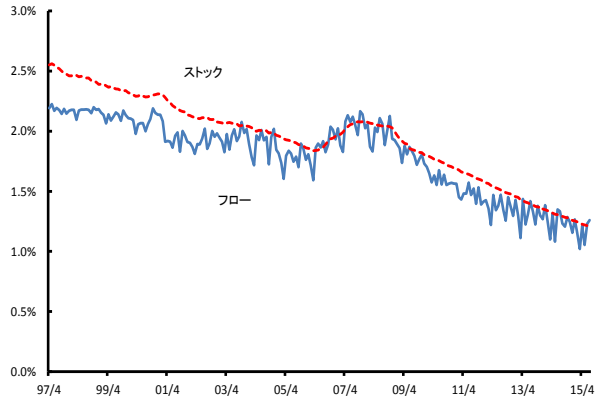
- 金利低下に応じ、比較的利回りの高い貸出が順次償還され、低金利の新規貸出に置き換わる傾向。この傾向が続くと仮定し将来（2018年3月期）の経常利益を機械的に試算すると、2割程度の地域銀行が現状（2014年3月期）の半分以下の水準に。

- 貸出金利回りの低下幅は銀行によって差異。ビジネスモデルの違いにより相応の金利水準を維持している銀行もある。

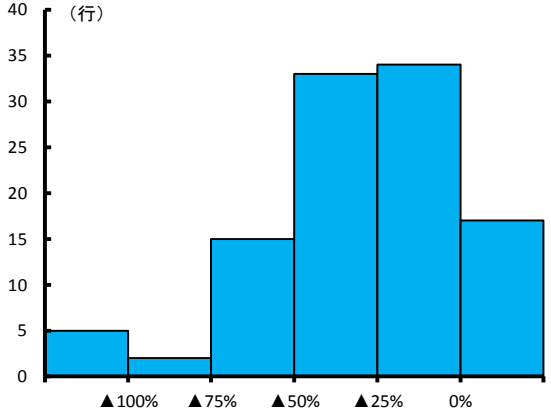
地域銀行の貸出金利回り等の推移



地方銀行の貸出約定平均金利の推移



地域銀行の経常利益の増減率※の分布（試算）



※試算値（2018/3）の実績値（2014/3）に対する増減率

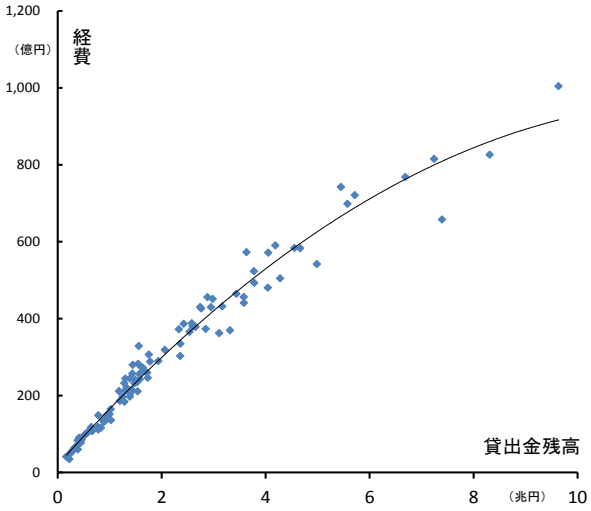
（出典）金融庁「金融モニタリングレポート」（2015年7月）

ビジネスモデルの中長期的な持続可能性②

－　貸出規模と経費は強い相関関係にあり、かつ、規模の利益が作用。
一方、貸出規模と貸出収益率の関係をみると、比較的規模が小さい銀行において、収益率の分布に拡がり。

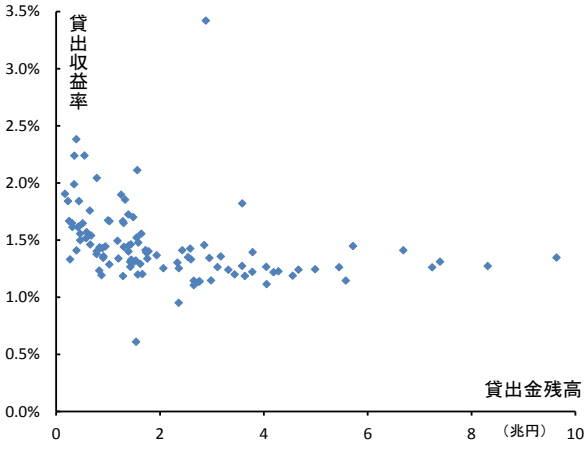
－　規模の利益を指向する経営戦略がある一方、規模の拡大によらず、ビジネスモデルで差別化を図る経営戦略もある。

地域銀行の貸出金残高と経費の関係



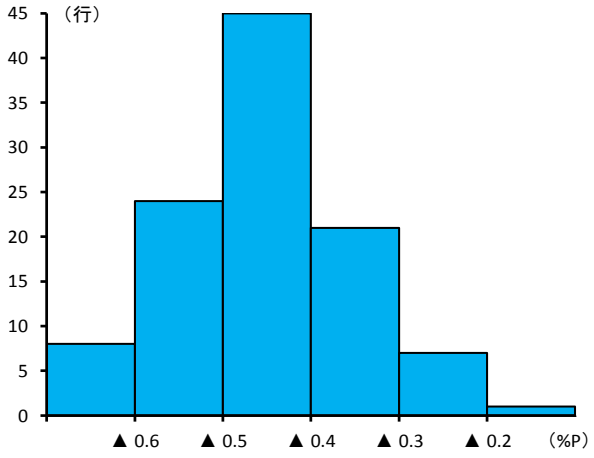
（注）15年3月期。貸出金は平均残高

地域銀行の貸出金残高と貸出収益率の関係



（注）貸出収益率
＝（貸出金利息－貸出金引当繰入額－貸倒償却）÷貸出金残高
15年3月期。貸出金は平均残高

地域銀行における貸出金利回りの変化幅の分布状況（11/3～15/3）



（出典）金融庁「金融モニタリングレポート」（2015年７月）