

金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート

令和元年8月

目次

1. 基本的考え方	2
(1) 地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築の重要性と金融仲介機能の役割	2
(2) “金融育成庁”としての検査・監督のアプローチ	5
(i) 「探究型対話」の構築・実践と「見える化」の推進	5
(ii) 地域金融・地域経済の育成（生産性向上）に向けた方針	7
2. 2018 事務年度の取組み ～金融仲介機能の改善に向けて～	8
(1) 地域金融機関との探究型対話の実践	9
(i) 財務局による「探究型対話」の実践	10
(ii) 金融庁（地域生産性向上支援チーム）による「探究型対話」の試行的実践	14
(iii) 今後の探究型対話の実践に向けて	16
(2) 対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積	17
(i) 企業アンケート調査結果と金融仲介機能のベンチマークを活用した分析	18
(ii) 対話に向けた情報収集・蓄積	19
(イ) 企業アンケート調査結果	19
(ロ) 金融仲介機能のベンチマークの状況（速報）	27
(ハ) 金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）の策定	28
(iii) 地域の実態把握に向けた取組み（地域生産性向上支援チーム）	29
(イ) 地域の関係者との対話を通じた情報収集	29
(ロ) 地域産業・金融実態調査	31
3. 今後の方針 ～持続可能なビジネスモデルの構築に向けて～	32
(1) 適切な経営戦略・計画の構築・実行（探究型対話の実践・環境整備の充実）	33
(2) 新たなビジネスの可能性や今後のあるべき姿の検討	35
（コラム1）地域金融機関営業店の優良事例	38
(3) 地域金融の成熟を通じた地域経済の育成（生産性向上）に向けて	39
(i) 山形県における産官学金連携に関する事例	40
(ii) 大手シンクタンクによる地域イノベーション創出に向けた取組事例	40
（コラム2）政策ラボの活動紹介（地域課題解決支援チーム）	41
（コラム3）地域金融機関におけるデジタルイノベーションへの取組状況	42

1. 基本的考え方

(1) 地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築の重要性と金融仲介機能の役割

金融庁は、2018年6月に「金融検査・監督の考え方と進め方」（以下、「検査・監督基本方針」）を公表し、金融行政の視野を「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」に広げ、金融行政の究極的な目標である「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大」を実現するための、基本的な考え方と進め方を整理・提示した。

その中で、「金融システムの安定」については、「金融仲介機能の発揮」と両立させ、双方の間で好循環を実現させることを掲げている。すなわち、金融システムの安定は金融行政において極めて重要な目標であるが、これだけを究極的な目標であるかのように追求する結果、金融機関がリスクをとることに對して過度に委縮し、金融仲介機能が十分に発揮されない事態となれば、経済や企業の持続的成長を阻害し、結局は金融システムの安定すら困難にしかねないとの考え方に基づくものである。

地域金融機関を取り巻く環境に目を向けると、人口減少や高齢化の進行、世界的な低金利環境の継続、技術革新を通じた新たな競争の登場等により、その収益環境は厳しさを増している。2019年3月期においては、地域銀行45行が顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）の利益が赤字であり、うち27行は5期以上の連続赤字となる等、一旦、顧客向けサービス業務利益が赤字となった地域銀行の多くは容易に黒字転換が進まない状況に陥っている¹。こうした状況からは、地域金融機関が現下の環境変化への適応に苦戦している姿が窺える。

足下の金融システムは安定しているが、地域金融機関を取り巻く厳しい経営環境を踏まえると、変革の必要性をより強く意識した経営なしには、将来にわたって健全性を確保し続けることはできない。金融システム全体の持続的な安定のためには、個々の地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築し、コスト・リターンのバランスの取れた経営により、安定した収益や将来にわたる健全性を確保している状態になることが重要となる。

¹ 詳細は、「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」（2019年8月28日公表）参照。

以上を踏まえれば、現下の情勢において金融行政に求められることは、個々の地域金融機関が安定した収益や将来にわたる健全性を確保するための「持続可能なビジネスモデルの構築」の実現に向けた施策を展開することである。持続可能なビジネスモデルの構築が進まない場合、安定した収益や将来にわたる健全性が確保されず、結果として、地域において十分かつ継続的な金融仲介機能が発揮されなくなり、地域経済や利用者に多大な悪影響を与えることにもなりかねない。金融庁は、“金融育成庁”として、金融行政の究極的な目標達成に必要な「金融システムの安定」と「金融仲介機能の発揮」の両立に向けて多面的・多角的な施策に取り組んでいく。

なお、「金融システムの安定（≡金融機関の健全性確保）」と「金融仲介機能の発揮」は、相互依存的な存在である。金融行政の究極的な目標である企業・経済の持続的成長等による国民の厚生増大の実現のためには、両者がともに不可欠であり、金融機関が顧客へ付加価値を提供することで自らの経営基盤を確立するなど、両者の相互依存関係が成立することが求められる。強固な金融システムのもと金融機関が金融仲介機能を発揮する関係もあれば、金融仲介機能の発揮によって個々の金融機関の将来にわたる経営基盤が確保され、金融システム全体の安定に繋がるという関係もあり得るものであり、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮の両立のためには、このような好循環が実現することが重要である。両者の関係性は、その時々々の経済・社会情勢等により変化し得るものと考えられるが、特に持続可能なビジネスモデルの構築が急がれる足許においては、その構築に向けて、地域金融機関が如何に金融仲介機能を発揮し、コスト・リターンのバランスの取れた経営をしていくかについて、当局として重点的に意識しなければならない。

個々の地域金融機関のビジネスモデルの構築にあたっては、地域金融機関は、まずは自らのありたい・あるべき姿についてあらためて社外役員も含めて踏み込んだ議論を行い、それを経営理念等（ミッション（基本理念）、バリュー（価値観等））として掲げることが求められる。このように十分に議論された確固たる経営理念等が金融機関内に限なく浸透することで、役職員共通の価値観が醸成され、職場における心理的安全性²が確保されるとともに、本店・

² 「心理的安全性」とは、一人ひとりが不安を感じることなく、安心して発言・行動できる場の状況や雰囲気と解され、チームの生産性向上に資する重要な要素として近年着目されているが、職場等でのチーム構成員とリーダーとの対話場面への適用に止まらず、様々な場面で活用し得る概念ではないかと考えている。詳細は、「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）」（2019年8月28日公表）参照。

支店に分散している組織にあっても一体性や普遍性が保たれることになる。現在、多くの地域金融機関は、地域重視や顧客本位といった地域金融機関としての前提となることを理念としている。その前提のもとで実際にどうあるべきかは個々の役職員の判断に委ねられており、価値観が多様化し、地域に対する考え方も変化する時代にあっては、自らのミッション、バリュー等を改めて議論することが必要である。

地域金融機関には、このような経営理念等を踏まえ、経営陣が長期的なビジョンの下、実現可能性のある経営戦略を策定し、これを着実に実行するための適切な人的資源の確保・育成・活用を含めた態勢を構築することが求められる。特に、長期的なビジョンにおいて金融仲介機能の発揮を如何に位置づけ、それをどのように実践してコスト・リターンのバランスを取っていくか等について、的確な現状分析に基づく深度ある議論を経て決定されることが重要と考える。

もとよりビジネスモデルは画一的なものではなく、その具体的な姿は、各金融機関がおかれた環境やそれぞれの個性・特性に応じて異なるが、金融庁としては、これまでの「金融行政方針」等で述べてきたように、例えば、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを組織的・継続的に実施することにより、地域企業に付加価値を提供することは、自身の持続可能なビジネスモデルの確保に必要であるとともに、将来的な地域経済の発展（自身の経営基盤の確保）のためにも重要であると考えている。地域金融機関固有の機能を果たす観点からも、地域に継続的な資金供給を行うことは重要である。上述のとおり、長期的なビジョンにおける金融仲介の位置づけや、経営戦略・計画における資金供給のありようは、まさにビジネスモデル全体を俯瞰した議論と同義であり、地域の中堅・中小企業向けのほか、大企業向けや域外企業向け、さらには個人向けも含めて、コスト・リターンのバランスの取れたポートフォリオを構築し、将来にわたって安定した経営を続けていくことが重要である。

2018 事務年度においては、こうした問題意識・考え方を背景に、金融仲介機能の発揮を通じた地域金融機関のビジネスモデルについて、主に対話を通じて地域金融機関の現状を理解するとともに目指すべき方向性について議論してきており、2. においてその実績を紹介したい。

(2) “金融育成庁”としての検査・監督のアプローチ

(i) 「探究型対話」の構築・実践と「見える化」の推進

「検査・監督基本方針」では、「実質・未来・全体」の視点に重点をおいた行政を実現するための3つのモニタリング手法として、①「最低基準検証」、②「動的な監督」、③「見える化と探究型対話」の3つの手法を提示した。

つまり、①形式・過去・部分の視点に偏りがちであった「最低基準検証」の進め方を見直し、②金融機関が将来の最低基準に抵触する蓋然性を評価し、その蓋然性に応じて対応する「動的監督」を行うとともに、③各金融機関の多様で主体的な創意工夫や努力を「開示の充実（「見える化」）や探究型対話」を通じて支援することを表明している。

検査・監督のこれまでの手法は、金融検査マニュアルに基づく自己査定や償却・引当の適切性の検証等の最低基準検証が中心であり、言わば、過去からの経営の蓄積であるその時々のスナップショットに基づき対応を求めるものであったが、現在の厳しい経営環境が継続すると、こうした過去実績に基づく対症療法的な対応による効果は限定的なものとなる可能性が高い。

特に、地域金融機関の収益力は足許総じて低下傾向にある。今後、こうした傾向が将来にわたり継続することで健全性に問題が生じるほど深刻な状況に至る前に、将来を見据えた新たなモニタリング手法を構築・実践し、地域金融機関自身による中長期的に目指す姿の実現に向けた取組みを後押しすることが金融庁に求められる。

こうした考え方の下、検査・監督基本方針では、金融機関の健全性について将来を見据えた分析を行い、そのビジネスモデルの持続可能性を検証する「動的な監督」に取り組むとともに、さらに、金融仲介機能の発揮を通じた持続可能なビジネスモデルの構築に向けた金融機関の創意工夫を、特定の答えを前提としない「探究型対話」を通じて後押ししていくこととしている。

具体的なアプローチとしては、金融行政当局（以下「当局」という。）の見解を一方的に押し付けることなく、金融機関が直面する経営環境を踏まえ、まずはそれぞれの金融機関が、経営理念等においてどのような姿を目指しているか、経営陣が長期的なビジョンにおいて金融仲介機能の発揮をどのように位置づけているかについて正しく理解し、客観的事実を踏まえつつ、その実現に向けた課題やその改善に向けた方策等について対話していくことが有効と考える。

また、探究型対話を通じて、金融機関による様々な創意工夫が促進される

ことが期待されるが、そのためには当局が、まずは金融機関に、当局と異なる見解・意見を否定するものではないことや、「対話」は何らかの指摘を行うものではなく、相互理解を醸成するためのものであること等を十分かつ丁寧に説明するとともに、実際に相互に「気づき」が得られるような情報・知見を積み重ねていく必要がある。

例えば、金融庁が、2015 事務年度より実施している企業アンケート調査は、金融機関の融資やサービス等に関する顧客評価の蓄積であり、そうした「気づき」の共有に向けて有効に活用できるものと考えられる。特に、2018 事務年度においては、そうした顧客評価の真相や実態をより深く把握・理解すべく、地域企業や支援団体等から直接話を聞き、地域の実態把握にも努めてきた。さらに、地域の産業構造や金融環境の実態を定量的に把握すべく、後述する新たな取組みにもチャレンジしている。

更に、金融機関の金融仲介の取組みについて十分な情報開示が行われることは、顧客と金融機関の間の「情報の非対称性」の問題を補い、顧客が自らのニーズや課題解決に応じてくれる金融機関を主体的に選択することを可能にするとともに、金融サービスの質の向上等に向けた創意工夫に向けた金融機関間の健全な競争を促すものとする。

このような観点から、いわゆる「見える化」の推進は重要であり、当局としては、「金融仲介機能のベンチマーク」について、金融機関において、金融仲介の取組みの進捗状況や課題等の自己評価に活用した上で、積極的かつ具体的に自主的開示することを求めてきた。加えて、今般新たに設定した「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」も含め、「見える化」を推進し、地域金融機関との金融仲介に関する対話に活用していく。

なお、こうしたベンチマークや KPI の開示にあたっては、単なる計数の開示ではなく、顧客に訴求するようなメッセージを発出することが重要である。したがって当局は、

- ・ 金融機関に対し、顧客に伝えたい経営戦略上の施策は何か、どの指標を活用して顧客に対してどのようにアピールすべきか等について、対話を通じて理解を深め、ベンチマークの自己点検・評価や自主的開示を促していくとともに、
- ・ 特に地域銀行等に対し、2019 年度下半期以降の KPI の開示を求めていく。

また、

- ・ 地域企業等における、ベンチマークや KPI に対する認知度の向上や、そ

れらを活用する際の利便性の向上に資する方策の実現に向け、不断に取り組んでいく。

以上のような探究型対話の構築・実践や見える化の推進に向けた取組みは、検査・監督基本方針に掲げる新たな検査・監督のアプローチの実現に向けた挑戦の一環であり、2018 事務年度に実施した様々な取組みが、まさにその構築に向けた端緒として位置づけられる。

なお、当然のことながら、金融機関ごとに個性・特性が異なることから、採り得る経営戦略等も様々であり、当局としては、金融機関ごとの個別の事情を考慮した対話を実践することが重要と考えている。特に、多くの地域金融機関が地域との共存共栄を経営理念等に掲げる中で、地域金融機関によっては、人口減少やこれに伴う事業所数の減少により経営基盤が縮小していく懸念がある。こうした地域金融機関については、今後どのように地域経済と共に発展していくか、実効的な経営戦略を策定・実践していくことが非常に重要となってくる。

このような観点からも、地域の正確な実態把握は不可欠であり、当局としても、地域の実態等の情報を積み重ねて、地域金融機関の経営環境と地域において果たすべき役割を理解し、それぞれに適した将来の姿への道筋を、共に考えていく。

(ii) 地域金融・地域経済の育成（生産性向上）に向けた方針

金融庁は、近年、様々なアプローチにより“金融育成庁”への変革を図ってきたが、地域金融行政においては、地域金融の育成の視点を持った探究型対話や環境整備等を通じて、地域金融機関の企業支援機能の向上を図ることをはじめとして、“地域金融の成熟を通じた地域経済の育成（生産性の向上）”のための各施策に取り組むことが、企業・経済の持続的成長等を通じた国民の厚生増大という金融行政の目標の達成に寄与するものと期待される。

こうした観点から、上記のような既存の経営環境を前提とした経営戦略やビジネスモデルに係る対話を継続的に行うことが重要となるが、人口減少や少子高齢化の進行に伴い、地域経済圏における資金需要の減少も懸念される中、依然として量的拡大のための低金利競争を続けることが地域経済のためになるのか、融資以外の顧客ニーズに対して地域金融機関が的確に応えられる新たなビジネスはどのようなものかなど、地域金融機関の未来のビジネスモデルのあり方について、“金融育成庁”として金融機関と共に真剣に議論する時期に差

し掛かっている。

また、地域経済全体に目を向けると、企業数や資金需要の減少も懸念される中で、地域金融機関同士が、経営理念・戦略にそぐわない方法で顧客を奪い合っているのは、やがて地域金融機関の体力が奪われることで金融仲介機能の低下を招き、結果として地域経済の発展を阻害する事態となりかねない。地域金融機関同士のプラスサムの競争により、こういった事態が回避され、経済主体に限らず資金が回るとともに、様々な顧客ニーズに対応することで、地域企業が必要な事業承継や業種転換にも取り組むことができ、好循環を生み出すような持続的な地域経済が形成されることが望ましく、金融庁としても、このような将来を見据えた地域金融機関内外の環境整備に向けた対応を継続的に行うことが重要と考える。

金融庁としては、新しい観点を取り入れた議論を様々な形で積み上げ、金融機関による規制緩和の積極的な活用やデジタルイゼーションの推進を含む必要な環境整備に取り組むとともに、地域の関係者とのコミュニケーションを通じ、地域への施策の浸透を図るなど、地域金融機関の新たな機会や連携のきっかけをつくることで、地域金融機関の顧客基盤の強化や地域とのリレーションの深化を後押ししていく方針である。また、地域経済の発展に貢献すべく、地域の実態をきめ細やかに把握する施策を進め、地域経済を支える地域金融機関の役割の明確化を図っていく。

2. 2018 事務年度の取組み ～金融仲介機能の改善に向けて～

2018 事務年度においては、金融庁は、1. に掲げた「基本的考え方」を踏まえ、地域金融機関による金融仲介機能の改善に向けて、様々な取組みを行ってきた。金融仲介機能の発揮により地域金融機関の健全性を確保する好循環の実現のためには、まずは金融仲介に係る現状を正しく把握・理解する必要がある。そのため、探究型対話においては、金融仲介を主たるテーマとするとともに、その位置づけが明確な地域金融機関については、経営理念等に示されたビジネスモデル全体にわたる対話を進めた。

また、金融庁は、地域企業のほか、地方自治体や商工会議所・商工会等の支援関係者との関係も構築しつつ、地域の実態把握を進めるために「地域生産性向上支援チーム」を組成した。具体的には、2つのエリアにそれぞれチームを長期間派遣し、一つのチームは主に地域金融機関との探究型対話の試行的実践を、もう一つのチームは主に関係者との対話を通じた情報収集や、地域の産業構造や金融環境の実態調査・分析を実施した。前者は(1)(ii)において、後

者は(2)(ii)及び(iii)において詳述する。

(1) 地域金融機関との探究型対話の実践

当局は、客観的事実に基づいた対話を通じて双方が新たな気づきを得ることを企図する「探究型対話」という新たなモニタリング手法の構築に向けて、2018 事務年度においては、特に財務局を中心として、地域金融機関の金融仲介に関して探究型対話の実践に着手し、創意工夫と試行錯誤を繰り返しながらその手法の構築に取り組んできた。

具体的には、各地域金融機関の金融仲介機能の果たすべき役割やその発揮状況に着目し、経営戦略・計画における位置づけや、実際の発揮状況、収益面での貢献、今後の金融仲介に関する取組みの方向性等について、客観的事実に基づいて金融機関側と確認するとともに、共通認識を得られた課題等については、その解決策や今後の取組方針について、継続的な対話を通じて共に考えていくことなどを念頭に取り組んできた。

地域金融機関との対話に活用する客観的な事実としては、例えば、地域金融機関にとって自身の経営戦略・計画の進捗状況に係る客観的なバロメーターとなり得る金融仲介機能のベンチマーク（自己評価）や、金融機関の融資やサービスに対する顧客企業からの評価等が把握できる企業アンケート調査結果（第三者評価）などがある。それらを比較して分析を加えることにより、金融仲介の取組みの進捗状況や課題等について客観的に把握し、金融仲介の質の向上等に向けたより効果的な対話を行うことが可能となる。また、併せて、定量的事実として金融機関の経営指標を対話に用いることで、当該金融機関の金融仲介の取組みとコスト・リターンの関係性や、ひいては経営戦略やビジネスモデル上の課題や展望が明らかとなることも期待される。こうした客観的事実について対話を通じて金融機関の経営陣等と共有することで、双方の共通認識が醸成され、継続的なフォローアップや円滑な課題解決等に繋がることが期待される。

対話の具体的な手法やプロセスについては、各財務局の創意工夫に基づくものであるため様々であるが、その取組みの一例と、総じて得られた特徴的な傾向や示唆等について以下において紹介する。

なお、こうした取組みの多くは、決して一年間で完結する性質のものではなく、2018 事務年度において得られた示唆を活かしつつ、様々な改善を図りながら、2019 事務年度以降も継続的に取り組んでいく。

(i) 財務局による「探究型対話」の実践

2018 事務年度においては、探究型対話の深化に向け、各財務局において、地域金融機関との間で、金融仲介機能の発揮状況を中心とした深度ある対話を実践した。こうした対話は、各財務局の創意工夫により実践され、その対話プロセスも多様なものであった。

例えば、経営トップの考え等の理解に重点を置き、

- ・ まず、金融仲介機能の発揮の観点から、当局として地域金融機関に対して何を求めるのか、という基本的考え方を改めて明確にし、当局内での共通認識を醸成した上で、
- ・ 企業アンケート調査結果の分析を基に、顧客目線での地域金融機関に対する評価を確認するとともに、
- ・ 金融仲介機能のベンチマークの推移等から、地域金融機関における金融仲介の取組み等に対する自己評価を把握し、
- ・ これらの客観的事実と、経営計画等において地域金融機関が掲げている金融仲介に係る目標や目指す姿を比較・分析して、
- ・ これらの分析等から得られた示唆や客観的事実を記載した対話資料を基に、経営トップとの金融仲介に関する対話を実施。

といったプロセスで探究型対話を実践した財務局もあれば、

- ・ 経営計画等から地域金融機関の目標や目指す姿を把握しつつ、客観的事実の分析等により、地域金融機関の取組みの進捗状況等を把握し、
- ・ それらを記載した対話資料を基に、経営トップとの対話を実施（当方の考えを伝え、同じ目線に立って先方の考えに関する発言を促し、惜しみなく対話を行うことを心掛け）。
- ・ 加えて、経営トップとの対話結果も踏まえつつ、本部役職員との対話を実施するとともに、
- ・ 経営方針等の営業現場への浸透状況等を確認するために営業店職員との対話も実施し、
- ・ さらに、取締役会が有効に機能しているか等のガバナンスの観点から、社外取締役との対話も実施。

といったプロセスで、経営トップの考えを理解するとともに、様々な階層との対話を通じ、その組織内への浸透状況等を確認する探究型対話を進め、その上で、健全性の観点でもどのような状況・認識かといった内容を踏まえた、「金融仲介機能の発揮」と「健全性の確保」との両軸での対話を実行した財務局もある。

また、事前分析と企業ヒアリングによる仮説構築に注力し、

- ・ 企業アンケート調査結果の分析により顧客目線での地域金融機関に対する評価や、それを踏まえたそれぞれの特徴を確認しつつ、
- ・ 金融仲介機能のベンチマークや経営計画等から地域金融機関の取組状況や目指す姿等を把握し、それらを基に、当局としての仮説を構築。
- ・ 当局の仮説については、企業へのヒアリングを通じて裏付けを実施し、
- ・ こうして構築された仮説や客観的事実等を記載した対話資料を基に、経営トップとの対話を実施。

といったプロセスにより、客観的事実を十分に分析して構築した仮説に基づく探究型対話を実践した財務局もある。

探究型対話を実施した結果、頭取からは、

- ・ 従来のトップヒアリングは質問事項に回答する形で行われ、自己評価がポジティブなものになりがちであったが、探究型対話は当局が客観的・中立的に分析したものをベースに対話を行ったので、見えていない部分を認識できる良い機会になった。
- ・ 顧客評価が悪いことは薄々認識していたが、ここまで低い水準にあることは想像していなかった。人材育成の在り方等を含め、どのように改善していくのか組織的に見直す良い機会ができた。今後も対話を通じた意見交換等の機会を設けてほしい。

との声が聞かれた。

こうしたことから、対話のプロセスや心構えとして、以下のような示唆が得られた。

- ・ 当局が企業アンケート調査結果や金融仲介機能のベンチマーク等の客観的事実等を分析し、当局としての仮説を設定した上で、当該仮説の押し付けにならないよう細心の注意を払いつつ、それらを記載した対話資料を活用する手法は、探究型対話を実践するうえで有効。
- ・ 頭取や役職員の考え方を引き出すような対話（会話）の姿勢が重要。

他方、財務局からは、

- ・ 当局として、地域金融機関に更なる金融仲介機能の発揮を促すためには、ベストプラクティス等の具体的な取組みを地域金融機関に対して提示することが効果的と考える。

との声も聞かれたことから、当局としても、特に以下の点に留意しつつ、今後の対話に取り組んでいく必要がある。

- ・ 地域金融機関における金融仲介機能の更なる発揮を促進する観点から、今後も地域金融機関との対話を継続的に積み重ね、様々な金融仲介の取組みに関する情報を蓄積することが重要。
- ・ そうした情報の蓄積のためには、対話を効率的・効果的に実践することが重要であり、当局としても不断のPDCAサイクルを回し、必要に応じ対話手法等を見直す必要（例えば、社外取締役を含む階層別での対話を実施）。

また、探究型対話の実践により、以下のような地域金融機関の事例を把握することができた。

- ・ 中小企業向け貸出残高の減少等による業績悪化への対応策として、事業性融資の取組みやコンサルティング営業による課題解決の取組みを強化し、貸出利回り等の改善を図ることで一定の実績を確保。

一方、地域金融機関の実態として、以下のような課題のある事例も浮かび上がった。

- ・ 中期経営計画について、記載内容が総花的で、どこに資源を振り向け、何をやりたいのか明確でないものとなっている地域金融機関が比較的多く存在する。

こうしたことの背景としては、例えば以下のような要因が考えられる。

- ・ 目指す姿が明確でない地域金融機関が少なくない。
- ・ 地域金融機関は、自身の取組みを理解はしているが、それがどういう結果となり、そうなった要因は何かということまで把握できておらず、掲げている経営計画等のPDCAサイクルが回せていない。

さらに、実際に対話を実践した財務局からは、

- ・ 経営計画等においてPDCAサイクルを回すために活用されるはずの金融仲介機能のベンチマークが、地域金融機関の経営等において活用されていない、又は、活用できていない。
- ・ 金融仲介機能の発揮に関する取組みを、収益の確保につなげられていない地域金融機関が多くみられる。

との指摘もあったことから、地域金融機関の中には、金融仲介を、自身のビジ

ネスモデルの中に具体的に位置づけることができている場合もある可能性がある。

また、人的資源について、人材流出への危機感を有し、人材の確保・育成・活用方法を経営課題と認識している地域金融機関も多く見られた。

このように、2018 事務年度における各財務局と地域金融機関との対話から、様々な示唆を得ることができた。こうした示唆については、2019 事務年度以降の対話等に活かしていく。

特に、金融仲介機能のベンチマークについては、自らの経営戦略・ビジネスモデルにおいて親和性の高いベンチマークを選択、もしくは独自の指標を設定し、金融仲介の取組みの進捗状況や課題に対する自己点検・評価に活用することが期待されている。したがって、各金融機関が金融仲介機能のベンチマークとして活用している指標は、自らの経営戦略やビジネスモデルとの整合性や位置づけを合理的に説明可能なものであるべきであり、金融機関においては、こうした指標も活用しつつ成果を常に検証し、改善を図ること（PDCAの実践）が求められる。当局としては、金融機関において、ベンチマークの趣旨が理解され、経営戦略・ビジネスモデルに関する経営レベルでの十分な議論が行われるよう、引き続き、対話を通じて金融機関の理解と対応の改善を促していく。

また、金融機関による金融仲介に関する取組みが必ずしも安定した収益の確保に繋がっていないという指摘については、時間軸の問題と、顧客との共通価値の創造、すなわち、金融機関が顧客本位の金融仲介により企業の生産性向上を後押しし、結果として、新たな資金ニーズ等が生まれて金融機関との新たな取引に発展し、金融機関の経営基盤の確保に繋がるという好循環のループの実現の観点から、更に探究していく必要がある。

金融仲介機能の発揮によって自らの収益性を確保するためには、個々の取引先企業に価値ある商品・サービスを提供するとともに、コスト・リターンのバランスの取れた業務運営を実現する必要がある。持続可能なビジネスモデルを構築する過程で、自身の収益構造等を正確に分析し、いつまでに実現させるのかを明確に示すことも経営陣の役割である。繰り返しになるが、地域金融機関の経営陣は、自らの経営戦略・計画を真剣に議論し、環境変化に応じた柔軟な経営実践を繰り返すことで、持続可能なビジネスモデルを構築していくことが何より重要と考える。

当局としては、地域金融機関の経営戦略・計画の策定・実行に係る対話をしっかりと行っていくことに加え、規制緩和の積極的な活用やデジタルライゼー

ションの推進・追求のための環境整備等を通じて、持続可能なビジネスモデルの構築を後押ししていく（3. (1)(2)参照）。

(ii) 金融庁（地域生産性向上支援チーム）による「探究型対話」の試行的実践

地域生産性向上支援チームは、まずは探究すべき点の明確化と具体的なプロセスの基盤づくりを目的として、特定の地域銀行の協力を得て、金融仲介機能の発揮を軸としたビジネスモデルに関する探究型対話を試行的に行った。その際、まずは当該銀行の経営理念等を深く理解することから始めた。

経営理念等（ミッション（基本理念）、バリュー（価値観等））は、銀行が存在する目的と意義を表す重要な言葉である。つまり、経営のあらゆる場面で、例えば、経営トップが重要な経営判断をする際や営業店の行員が顧客へ価値を提供する際に、必ず立ち返る拠り所となる。したがって、経営戦略や施策に係る対話に当たって、経営トップと同じ思考過程を経るような共通体験型の対話を行うためにも、以下の観点を含む経営理念等の深い理解は極めて重要であると考えられる。

- ① 当該銀行が地域社会で実現したいこと（ミッション）は何か（その背景や歴史、頭取の経営観も含めて理解するように努める）。
- ② ミッション・理念を具体化する戦略目標と実行策、それを測る物差しや3年後の目標が設定出来ているか。
- ③ ミッション・理念が営業現場においてお題目ではなく、判断や行動の価値基準として機能しているか。

以上のような背景を踏まえ、探究型対話の実践にあたり、以下のポイントを特に心掛けた。

- ・ 当該銀行の経営陣が現状の経営や地域の状況を踏まえ、未来に対してどのような想いで経営をし、どういう銀行になっていきたいのか（経営理念等）、そのためには何をしなければならぬのか（戦略とアクションプラン、それを測る当該銀行が設定した物差し）といった、未来から現在に遡ってくるアプローチで経営について対話（未来思考型対話）を行うこと。

既成の答ありきや答探しの議論ではなく、当該銀行の経営戦略をもとに創発的な対話を行うために、約2週間の日程で、経営トップ（頭取）から本部各部門、営業店まで様々な階層の方との対話を行った。当該銀行では、頭取が既存の銀行業からの変革を見据えた未来志向のミッション・理念を掲げていたが、これを事業ビジョン（“じもと”との絆）と組織ビジョン（全員経営）に分解

して対話を進めたことで、経営理念の実現に向けてやりたいこと・やれていないことの具体的理解を進めることができた。具体的には、①本部の各部が経営理念から紐解いた施策を企画検討し、営業店を支援する態勢があるか、②事業ビジョンを実践するために、どこまで本質に切り込んで営業のビジネスモデルを創造しようとしているか、③現場で、経営理念を体現した顧客目線の営業をどこまで実現できているか、について認識の共有が図られた。

探究型対話は、銀行と当局とがフラットな関係で進めていく協働作業である。しかしながら、銀行と当局とはもともと、監督・被監督との関係にあり、対等の立場での対話になりにくい。そこで、当該銀行とミッションや経営戦略を対話する前には、銀行が考えていることを安心して話すことができる、創発的な対話を行うための場づくりに取り組んだ。具体的には、「何のために」「何を(対話の対象)」、「どのようにして(対話の結果)」進めていくのかについて、対話を行う前に、対話そのものに関して、共通理解の醸成を図った。

こうした対話の積み重ねにより得られた多くの情報を整理し、銀行の目指すべきゴールへと繋がる具体的な道筋(戦略)について、組織内の明確な共通認識を醸成することも、探究型対話が果たし得る役割の一つである。こうした考えから、一連の対話プロセス終了後、経営戦略ツールのひとつとして一般的に活用されているバランス・スコアカードの枠組みを活用した「金融仲介機能の発揮に関するビジネスモデルを整理した『共有化シート』」(サンプルは巻末資料参照)の作成に向け、当局と当該銀行間でやり取りを重ねた。

この共有化シートの狙いは、銀行の“ありたい姿”(経営理念等)、“やりたいこと”(戦略目標)、“そのための行動”(アクションプラン)、“それを測る物差し”(KPI)について、“顧客の視点”、“組織業務プロセスの視点”、そして人材育成等を含む“学びと風土・文化の視点”といった整理を行うことで、銀行が描く将来像への合理的な道筋の言語化と、銀行内での共通認識化を図り、統一的な組織行動へと繋げていくことである。加えて、そうした一連の共通認識の醸成過程に当局も対話相手の一人として参画することにより、当局と銀行との間でもその道筋が共有され、将来にわたり同じ目線に基づいた継続的な対話が可能となると考えられる。当局としても、共有化シートを有効に活用することで、以降の継続的な対話における論点の明確化等が図られれば、効率的・効果的な行政の遂行に資するものとする。

全てのプロセス完了後、金融庁において、「現状と継続的対話に向けた気づき」と題した結果報告書を作成し、共有化シートと併せて当該銀行に手交した。これは何らかの課題等を指摘する内容のものではなく、全体的な評価と、対話を通じて得られた継続的対話に向けた気づきを整理して記載したものとなっ

ている。

また、共有化シートについては、有識者から、変革の視点、特に競合の概念が入りにくいとの指摘とともに、それを補う観点から、以下のような助言を受けた。

- ・ 「強み」、「弱み」等の分析を基に、従来の延長線上にない変革のシナリオを構成し、経営戦略・最終目標を明確に設定するプロセスが重要。
- ・ 総花的な取組集にならないように、3つの視点の戦略目標とアクションプランとの因果関係や、最終目標に至るロジック構成に留意すべき。

このような助言も踏まえ、最終目標と各戦略目標との因果関係を明確にし、そのロジックを図示した「戦略マップ」を作成し、結果報告書手交時に共有化シートとともに手交した。

以上を踏まえ、探究型対話の試行的実践への協力を得た銀行からは、

- ・ 対話の内容については、「あるべき論ではなく、銀行がやりたいことを前提にして対話を重ねていったので、現在の取組状況に加えて、課題や悩み等も率直に話すことができた」
- ・ 共有化シートについては、「銀行のやりたいこと、それに向けた計画課題、そして目標設定が一覧で把握することができるので、非常に面白い仕組み」

との評価を得た。また、対話を通じて得た気づきは、次期経営計画の策定において、有効に活用していくと聞いている。

このように、探究型対話における共有化シートの活用は、銀行・当局双方にとって有益であり、それに基づく継続的対話は、銀行と当局との間で計画の進捗状況をタイムリーに共有化することができ、今後の創発的な対話による課題解決にも資すると考えられる。

当局としては、今後とも、必要な改善を施しつつ、探究型対話の構築・実践に向けて取り組んでいく。

(iii) 今後の探究型対話の実践に向けて

上記のとおり、2018 事務年度においては、当局において、主に金融仲介機能の改善に向けた探究型対話の実践に取り組んできた。その手法については、各財務局、金融庁において様々であったが、これらの取組みを通じて得られた共通の示唆として、例えば、以下のことが窺われた。

- ・ 探究型対話の実践にあたっては、まずは、金融機関がどのような経営理念等を掲げ、それに基づき、どのようなビジネスモデルを目指しているかや、現在の立ち位置やその実現に向けた課題について、経営トップの認識を丁寧に確認することが重要。
- ・ 対話に際しては、まずは当局側から、企業アンケート調査結果や金融仲介機能のベンチマーク等の客観的事実に基づいた分析や、それらから得られた仮説などを資料化して提示することで、双方の対話がより深まる傾向が見られた。
- ・ また、目指すべきビジネスモデルの実現に向けた組織内の共通認識の醸成が重要であり、対話により経営陣の現場への浸透策や態勢整備を促すことや、共有化シートを活用して将来像への道筋を整理することが効果的。

探究型対話の手法については、今後対話を積み重ねる過程の中で徐々に確立されていくものと考えるが、2018 事務年度の取組みを踏まえると、以下の要素を踏まえつつ、対話で得られた地域金融機関の声も反映させながら、対話手法の深化・改善に取り組むことが、望ましいと考えられる。

①経営環境の的確な理解

－外部環境（業況、競合関係）

－内部環境（ポートフォリオ、実績（実力）、態勢整備）

②経営理念等の理解と長期的なビジョンや具体的な経営戦略・計画の把握

③各階層、顧客、支援機関との対話等を通じた経営戦略・計画の実現可能性の検証

④経営戦略・計画の実現に向けての着眼点の抽出・フィードバック

⑤上記着眼点のフォローアップと戦略・戦術の議論

その際、当局として何より留意すべきことは、地域金融機関は、その地域の実情や地域における立ち位置等に大きく影響を受ける存在であり、そうした事情を十分に勘案したうえで、例えば、どのようなビジネスモデルが地域・顧客に提供する付加価値の向上に繋がるか等の観点から、個々それぞれの対話の在り方を模索していくことである。こうした観点から、当局としても、地域の実情、産業構造や地域金融機関の競争環境等について、より深く理解をした上で、地域金融機関と向き合う必要性が、増していると認識している。

(2) 対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積

探究型対話は、双方の語りかけと応答のプロセスの中で、共通の基盤が構

築され、お互いに「気づき」を得て、それにより新たに挑戦しようとする機運を醸成するものでもある。

そうしたポジティブな流れの創出に向け、金融庁としても、心理的安全性の確保も含む対話の質の向上に向けた取組み、特に対話における「気づき」に資する情報・知見の蓄積が重要と考えて、以下のような地域の実態把握を始めとする様々な活動に取り組んできた。

(i) 企業アンケート調査結果と金融仲介機能のベンチマークを活用した分析

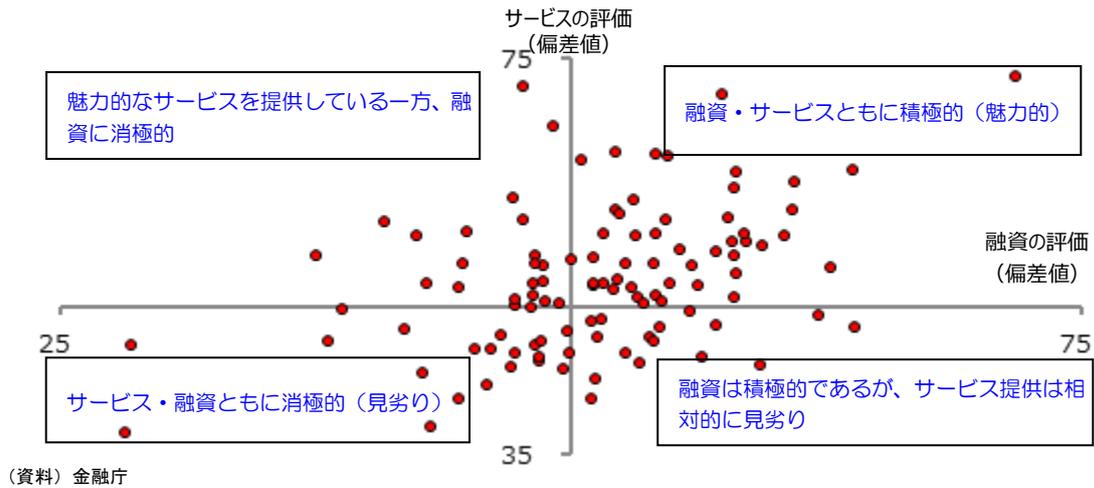
2018 事務年度においては、(1)(i)のとおり、財務局において探究型対話を実施したが、それに先立って、個別金融機関の企業アンケート調査結果や、その傾向をより深く理解すべく実施した企業ヒアリングから得られた情報などを、金融機関自身の自己評価であるベンチマークの動向や収益等の経営指標等と併せて、分析を行った。

こうした分析は、地域金融機関が、金融仲介の取組みに係る現状や今後の課題に関する新たな気づきを得ることを狙いとしている。

分析の一例を紹介する。金融庁にて地域銀行を対象として実施した 2017 事務年度の企業アンケート調査結果、ベンチマークの動向及び地域銀行の経営指標を活用し、地域銀行の「共通価値の創造」に向けた取組みの確認として、試行的に金融仲介の取組みに係る全体的な傾向の把握、そして、各地域銀行との探究型対話への活用を意識し、各地域銀行の課題がどこにありそうなのか、それを探る手掛かりとして行ったものである。

図 1 は、企業アンケート調査結果を活用し、地域銀行 105 行について、複数の質問から構成される「融資」と「サービス」の各々の評価を偏差値化し、4 象限のドットマップとして図示したものである。これからは、融資・サービスに関する取組みのいずれも、あるいは一方のみ積極的・魅力的又はいずれも消極的・見劣りする地域銀行を確認することができる。

図1 企業アンケート調査結果の2軸評価



このうち、融資、サービスのいずれの評価も高い銀行では、安定的な顧客基盤の確保につながる顧客ニーズへの的確な対応が取られている可能性がある。この点、融資、サービスのいずれの評価も平均以上であった地域銀行は105行中47行であった。

その47行について、金融仲介機能の発揮をビジネスモデルとしてどのように位置付けているかを確認するため、金融仲介機能のベンチマークを活用し、融資とサービスの提供に関する指標との2軸分析を行った。

更には、各地域銀行の顧客の生産性向上に寄与する的確な経営改善支援の提供状況を把握する観点から、顧客の生産性向上に関する指標をベンチマークとアンケート結果双方から抜き出して2軸分析を行い、ベンチマークの動向と企業アンケートの評価が統合的な地域銀行を特定することも試みた。

上記のような分析を通し、地域銀行の取組みの現状を一定程度把握することができた。一方で、ベンチマークの定義は各地域銀行により様々であり単純な比較はできないほか、具体的にどのような行動が顧客から評価され、また、その行動がどのように収益に結びついているか等を明らかにするのは容易ではないことから、引き続き、今後も検証を重ねていくとともに、地域銀行との対話への活用にも繋げていく。

(ii) 対話に向けた情報収集・蓄積

(1) 企業アンケート調査結果

2017事務年度企業アンケート調査では、顧客企業による融資やサービスに関する取組み等に対する評価結果から、「金融機関による顧客企業の事業内容

等の理解や、顧客と向き合う意識・取組姿勢」に一定の改善の兆しが窺われることを確認した。

2018 事務年度調査に当たっては、次のステップとして、金融機関による「顧客企業への経営課題や評価情報のフィードバック」と、それに関する「顧客企業との認識の一致」がどの程度図られているかを確認することに主眼をおいた。

また、事業性評価が上記のように進展していった結果、企業の潜在的な課題やニーズを掘り起こすことができているか、融資・サービスの提案力や実行力はどの程度あるのかといった点についても、顧客評価目線で把握することに努めた。

アンケートは例年同様に約3万社に調査票を送付し、約9千社から回答を得た（回答率30%）。

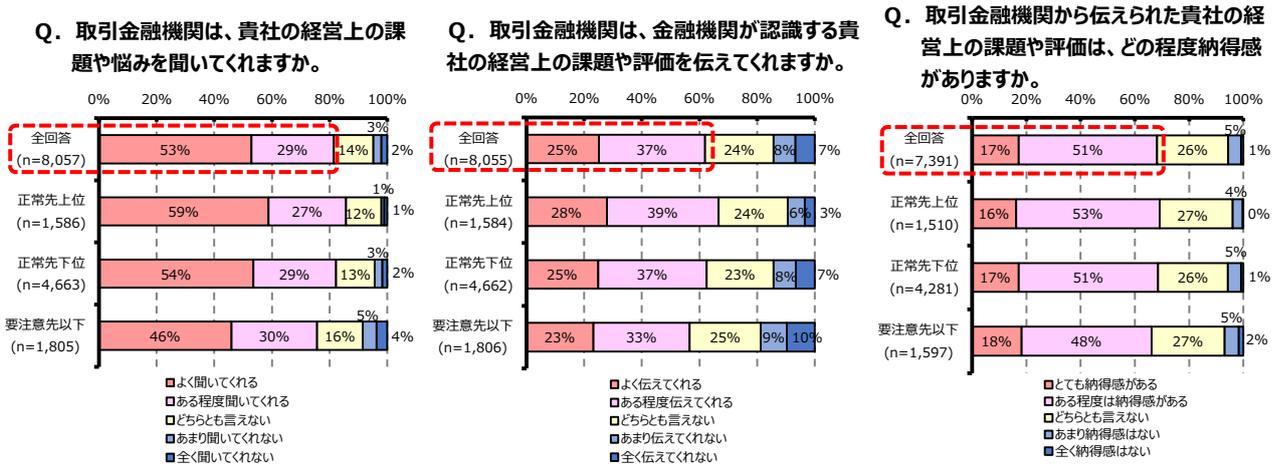
（金融機関と企業のコミュニケーション）

図2は、金融機関と企業のコミュニケーションとして、金融機関が企業の事業内容を理解し、経営上の課題の分析結果や評価をフィードバックし、更にその内容について納得感が得られているかという一連の取組みについて質問したものである。メインバンクについて、

- ・ 顧客企業の経営上の課題や悩みを「よく聞いてくれる又はある程度聞いてくれる（以下、「聞いてくれる）」と回答した者の割合は約8割。
- ・ 顧客企業の経営上の課題に関する分析結果や評価を「よく伝えてくれる又はある程度伝えてくれる（以下、「伝えてくれる）」と回答した者の割合は約6割。
- ・ 伝えられた経営上の課題の分析結果や評価について、「とても納得感がある又はある程度納得感がある（以下、「納得感がある）」と回答した企業の割合は約7割。

これらの結果について、「聞いてくれる」とした企業のうち、「納得感がある」とした企業の割合は約7割だが、「聞いてくれる」、かつ、「伝えてくれる」とした企業のうち、「納得感がある」とする企業の割合は約9割。

図2 金融機関と企業のコミュニケーション



(資料) 金融庁

※メインバンクについての回答

(事業性評価の進展に伴う共通理解の醸成)

金融庁はかねてより、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するよう地域金融機関に促してきたが、今回の企業アンケート調査結果において、全ての回答企業のうち、「聞いてくれる」、「伝えてくれる」、かつ、「納得感がある」と回答した企業を「事業性評価進展先」と見なし、その他の企業との割合を確認したところ、概ね半々であった(図3)。これは、事業性評価の進展により、顧客との共通理解の醸成が図られている企業が約半数との事実を示している。こうした結果については、金融機関による事業性評価をはじめとする金融仲介に関する取組みの成果の現れと考えられるが、こうした顧客企業の付加価値を高める取組みの効果が、より多くの企業に波及していくことが期待される。

また、このように事業性評価が進展し、顧客企業との共通理解が醸成されることで、「事業性評価進展先」のほとんど(9割弱)が、取引金融機関との取引継続を希望するとの結果がでており(図4)、顧客企業としても、金融機関に対し、事業理解はもちろんのこと、その経営課題や評価情報の適切なフィードバックを求めていることが推察される。

したがって、金融機関においては、事業性評価等を行うに当たって、書類作成が目的化するなどの形式的な対応ではなく、顧客企業の真のニーズを把握し的確にこれに応じるなど実質的な経営支援サービスにつなげていくことが重要である。

図3 事業性評価進展先・その他の先の比率

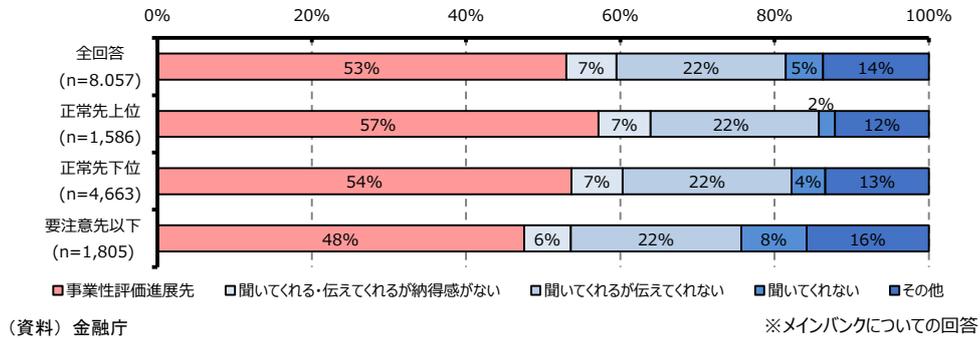
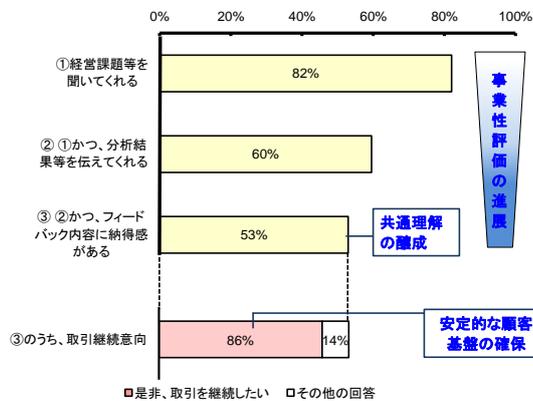


図4 事業性評価の進展状況と共通理解の醸成による安定的な顧客基盤の確保



以下では、事業性評価が進展すると顧客からの評価がどのように変わるのかについて確認するため、各質問について、全体的な回答割合に加え、「事業性評価進展先」と「その他の先」の回答差異についても示している。

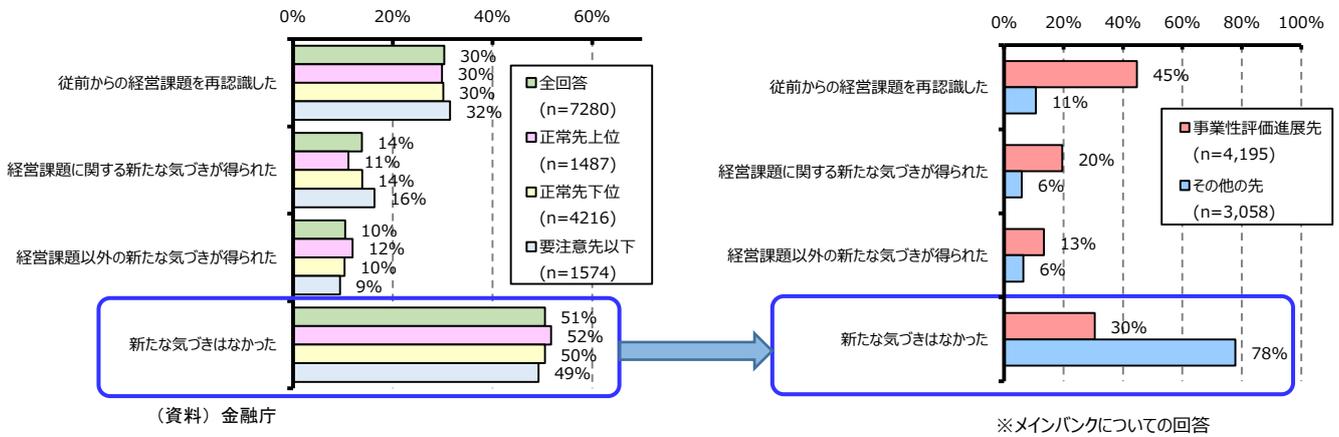
(企業への気づきの提供)

図5は、企業の潜在的な課題やニーズの掘り起こしに係る取組みについての現状を質問したものである。メインバンクについて、

- ・ 伝えられた経営上の課題の分析結果や評価により、「新たな気づきはなかった」と回答した企業が全体で約5割、「その他の先」では8割に達するのに対し、「事業性評価進展先」では3割。

図5 企業への気づきの提供

Q. 取引金融機関から伝えられた貴社の経営上の課題や評価により、それまで気づいていなかった経営課題をはじめて認識するなど、新たな気づきが得られましたか。(複数回答可)



(融資やサービスの提案力・実行力)

図6～図7は、金融機関による提案の状況とその応諾率(利用数÷提案数)と満足度に関する結果である。メインバンクについて、

- ・ 経営上の課題に対して「融資やサービスをよく提案してくれる又はある程度提案してくれる」と回答した企業は全体で約7割。この結果について、「事業性評価進展先」では約9割、「その他の先」では4割強。
- ・ 応諾率について、「融資」は全体で7割弱。「事業性評価進展先」では約7割、「その他の先」で約6割。一方、「経営改善支援サービス」については全体で約4割。「事業性評価進展先」では約5割、「その他の先」では2割強。
- ・ 「事業性評価進展先」の満足度は、「その他の先」と比べて、総じて高い。

提案時点における「融資」と「経営改善支援サービス」の比率は、いずれの企業群においても、ほとんど差がないが、その実行力について、企業の応諾率で確認すると、「経営改善支援サービス」では、「事業性評価進展先」と「その他の先」で2倍の差があることが確認された。

一般的に、経営改善支援サービスの必要性については、企業側も認識していない場合(潜在ニーズ)も少なくないと思われるが、そうした中で成約に至るには、事業への深い理解と分析による真に顧客企業が必要としている方策の提案が必要であることが、こうした結果からは示唆される。

図6 提案の状況

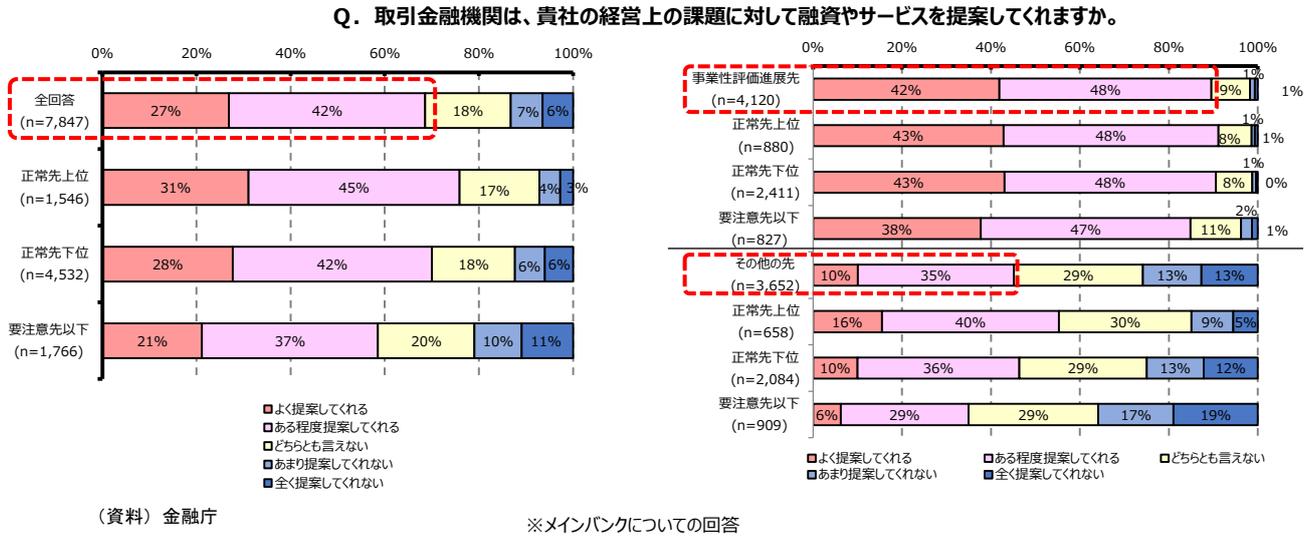
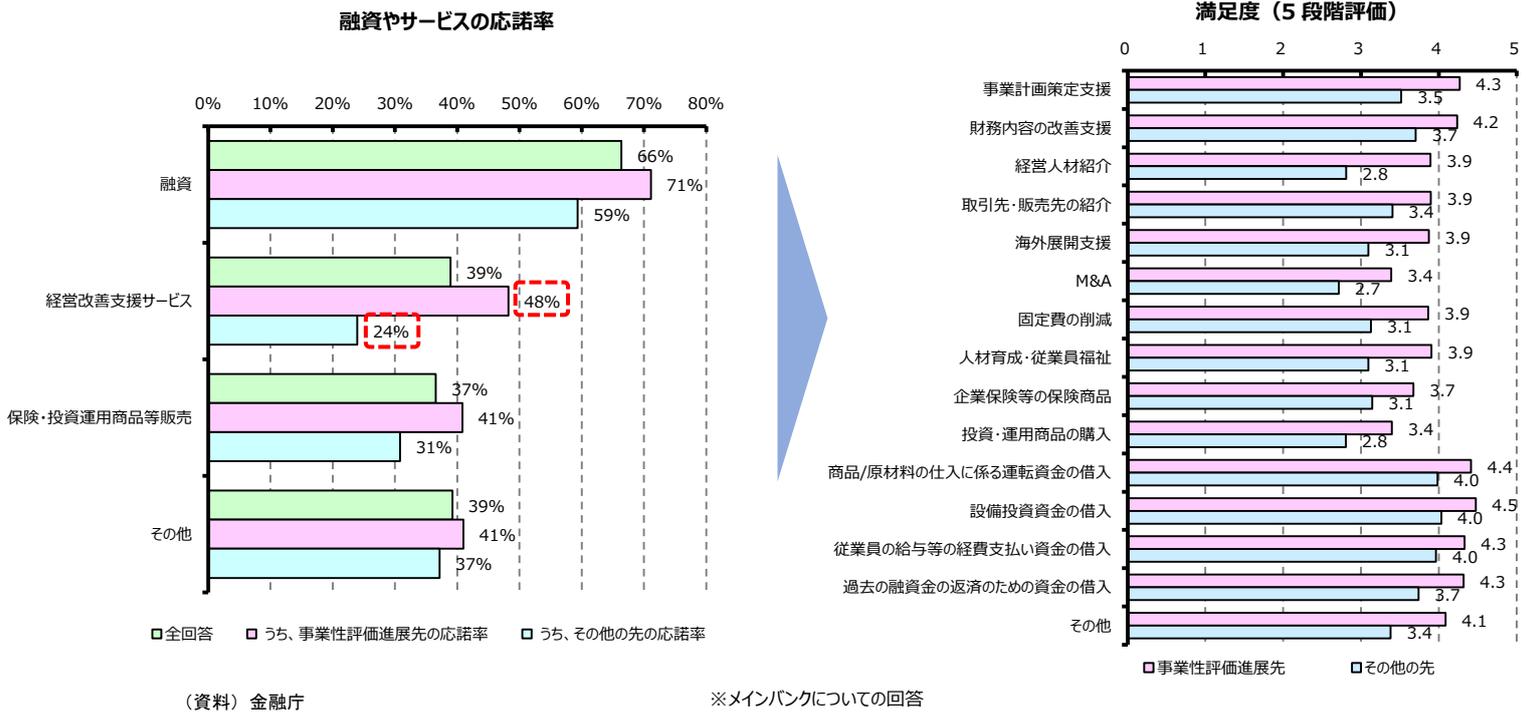


図7 融資やサービスの応諾率と満足度



(金融機関との取引継続意向)

図8は、メインバンクとの取引継続意向について示したものである。

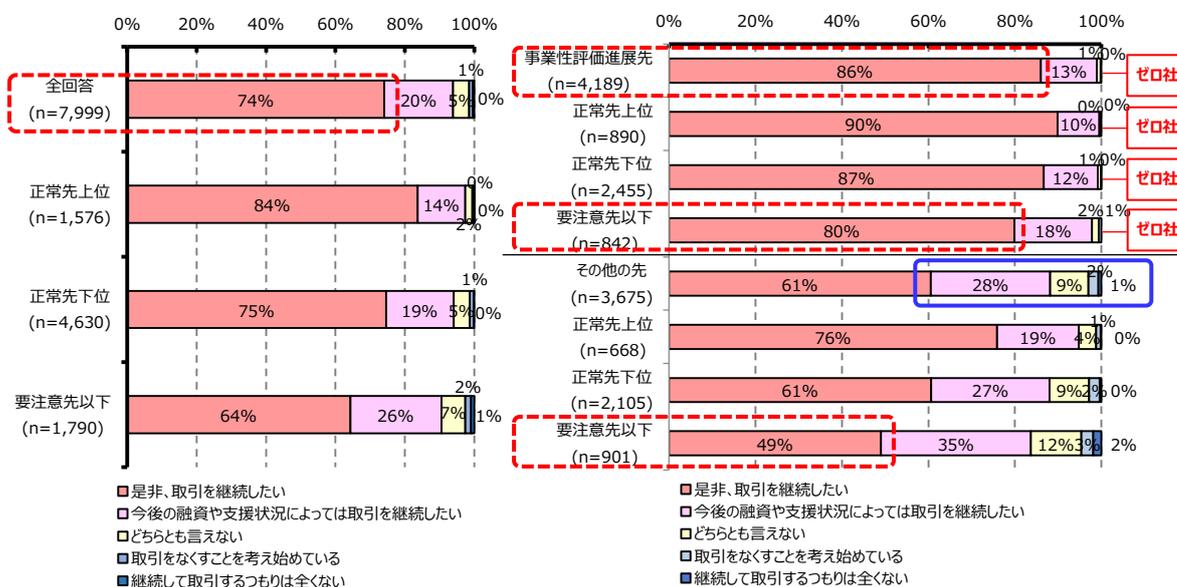
- ・ 「是非、取引を継続したい」とする企業は全体で7割強。特に債務者区分が下位になるほどその割合は低くなる。

- 「事業性評価進展先」では、9割弱もの企業が「是非、取引を継続したい」と回答。特に、「継続して取引するつもりは全くない」と回答した企業はゼロ社であること、要注意先以下でも8割の取引継続意向があることが特徴的。
- 一方、「その他の先」では、「是非、取引を継続したい」とする企業は約6割に止まる。残りの約4割は、無条件に取引継続を考えているものではなく、今後のメインバンクの取組状況によっては取引金融機関を変更する可能性を示唆している。更に、要注意先以下については約5割に止まり、「事業性評価進展先」より3割も低い。一般に、経営改善支援の必要性は、企業が意識しているかは別として、債務者区分が下位になるほど相対的に高くなると考えられるが、「その他の先」に対する経営改善支援サービスの取組みが必ずしも十分ではない可能性があることがその理由の一つと考えられる。

以上のことから、事業性評価を踏まえた納得感のある融資やサービスの提案を行い、企業との間で認識を一致させて共通理解の醸成を進めていくことが、安定的な顧客基盤の確保に繋がるものと考えられる。

図8 取引継続意向

Q. 現在の取引金融機関と、今後も取引を継続していきたいと考えていますか。



(資料) 金融庁 ※メインバンクについての回答

(融資やサービスに対する企業のニーズ)

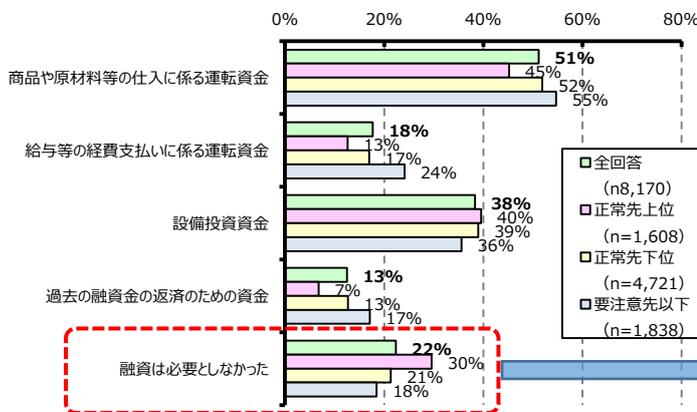
図9～図10は、融資やサービスに対する企業のニーズと、過去1年間の金融機関の企業訪問時の取組状況について質問したものである。

- ・ 過去1年間、取引金融機関からの「融資を必要としなかった」とした企業の割合は約2割。
- ・ このうち、取引金融機関から「提案を受けたいサービスはない」とした企業の割合は3割弱であったことから、融資に対するニーズがない企業であっても、その7割超が融資以外のサービスを望んでいることが分かる。
- ・ 具体的なサービスの内容を確認すると、「取引先・販売先の紹介」とする企業が3割強と最も多い。
- ・ メインバンクの担当者の過去1年間における訪問時の取組内容は「資金繰りの相談、融資の提案」に取り組む割合が約6割と最も高い。
- ・ 一方、「経営改善支援サービス」の提案は約3割に止まり、債務者区分が下位になるほど、その割合は小さくなる。

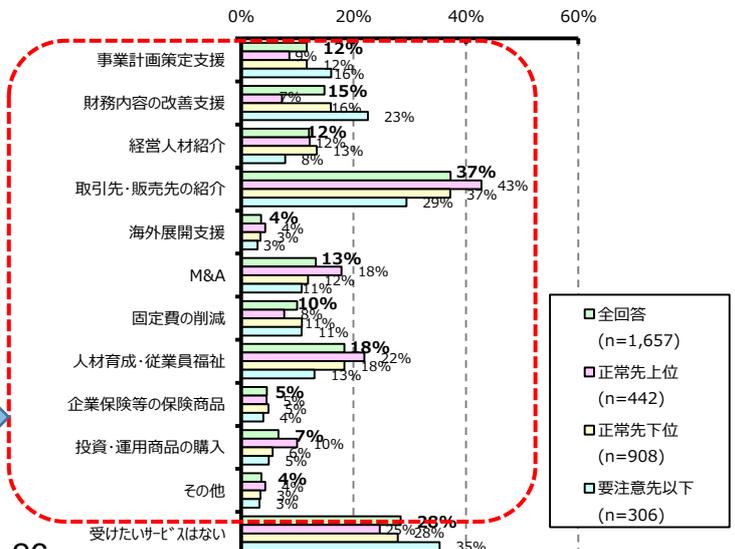
以上から、取引金融機関による経営改善支援サービスの提供を望む企業は決して少なくないものの、その提案の割合は3割に止まっている状況が見て取れる。地域金融機関においては、事業性評価の進展と融資や各種サービスの提供を通じて、顧客企業の経営課題解決や生産性向上に貢献し、地域とともに発展していくことが期待される。

図9 融資・サービスに対するニーズ

Q. 過去1年間、取引金融機関からどのような「融資」を受けたいと思われましたか。(複数回答可)



Q. 取引金融機関から「提案を受けたいサービス」にはどのようなものがありますか。(複数回答可)

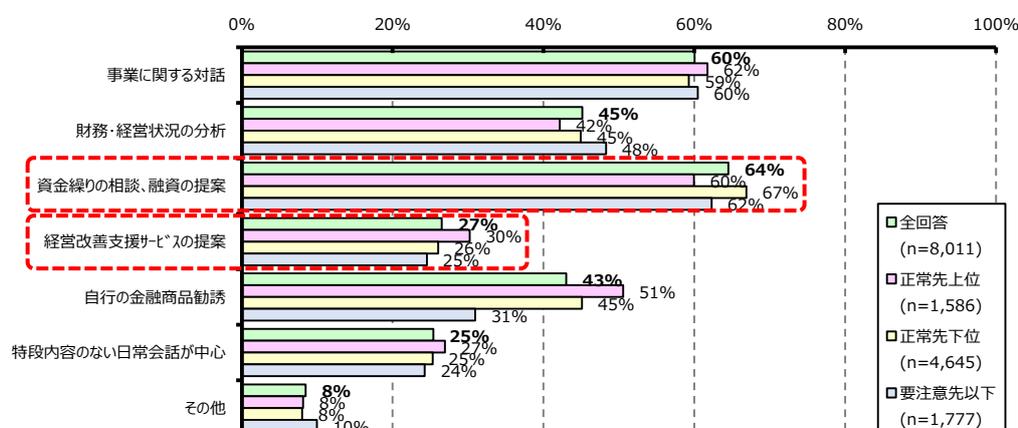


(資料) 金融庁

※「融資は必要としなかった」とした者の回答

図 10 金融機関の担当者による訪問時の取組内容

Q. 過去 1 年間について、取引金融機関の担当者は、貴社を訪問した際、どのようなことをしてくれましたか。(複数回答可)



(四) 金融仲介機能のベンチマークの状況 (速報)

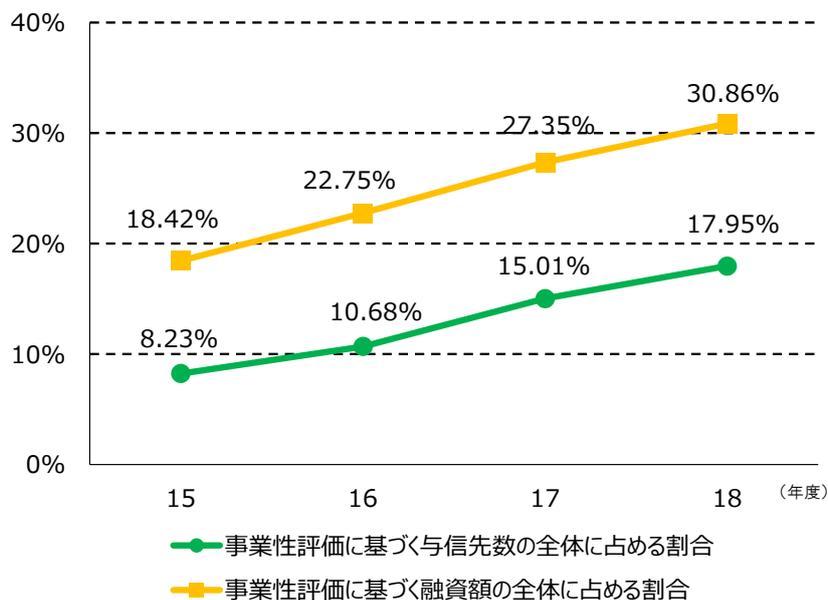
金融仲介機能のベンチマークは、全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能な共通ベンチマーク（共通 1～5）と、各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる選択ベンチマーク（選択 1～50）から構成され、地域金融機関による金融仲介機能の発揮状況について、自己評価等への活用を促すものである。

2018 事務年度においては、地域銀行から提出された各共通ベンチマークの全体的な傾向において、おおむねその取組みに進展が見られた。

2019 事務年度においても、地域銀行から順次、2019 年 3 月期のベンチマークを提出頂いているが、既に 8 割以上の地域銀行から提出があった共通 5 について確認したところ、引き続き進展が見られた（図 11）。

今後、ベンチマーク間の相互比較や、企業アンケート調査結果・地域銀行の経営指標等との比較を行うことで、対話の質の向上に繋がるような情報・知見の蓄積に努めていく。

図 11 事業性評価に基づく与信先数・融資額の全体に占める割合の推移（共通 5）



（注）16/3 期～19/3 期の 4 期間において全ての計数の確認ができる地域銀行について集計（n=88）。

（資料）金融庁

（ハ）金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）の策定

金融機関の金融仲介の取組状況に関する「見える化」の推進の重要性は前述のとおりであり、金融庁としても、「未来投資戦略 2018」（2018 年 6 月 15 日閣議決定）における記載を踏まえ、「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」の策定に向けて検討を進めてきた。

検討にあたっては、客観性を担保すべく定義が統一され比較可能性があることを前提とし、その上で、以下の観点を重視する必要がある。

- ・ 安易な計数作りにつながらないこと。
- ・ 金融機関に対し誤った誘引を与えず、金融仲介の質の向上を実態として促すものであること。
- ・ 金融機関の特性や特色ある取組みを尊重するものであること。

こうした中、多くの金融機関が取組みに努めている「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況に関する諸計数については、

- ・ 「経営者保証」の有無が明確に区分でき、比較可能性があること
- ・ 法人及び経営者に対する適用条件が定められており、安易な計数作りに

つながりにくいこと

- ・ 当該ガイドラインの活用促進は顧客との信頼関係の強化や職員の目利き力の向上に繋がったといった調査結果が得られたこと

から、「成長戦略フォローアップ」（2019年6月21日閣議決定）に記載のとおり「事業承継時における保証徴求割合（前経営者と後継者から二重、前経営者のみ、後継者のみ、両者とも保証徴求せず）」及び「新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合」を金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）として設定するなど、金融機関の金融仲介の取組状況に関する「見える化」の一層の推進に取り組んでいく。

(iii) 地域の実態把握に向けた取組み（地域生産性向上支援チーム）

金融庁においては、2018事務年度の新たな取組みとして、地域生産性向上支援チームを活用し、地域の実態把握に力を入れてきた。具体的には、地域の関係者との対話を通じた地域産業や地域金融機関に関する様々な情報の収集、より定量面にフォーカスした産業構造や金融環境に関する実態調査などを通じ、様々な仮説を構築した。こうした地域の実態に関する情報や仮説を、探究型対話の実践の際に有効に活用し、地域金融機関にとっての新たな「気づき」に資するよう取組みを進めていく。

(i) 地域の関係者との対話を通じた情報収集

地域生産性向上支援チームは、地域の関係者が地域の課題を解決するその現場に、金融庁が入り込んでより深く地域の実態を把握するという考え方の下、東北地方を中心に53の地域企業・税理士等や18の地方自治体、商工会議所等を訪問するなど、地域企業や、その支援関係者との対話を通じた関係構築、地域における企業の置かれている現状・産業の構造などに関する幅広い情報収集に努めてきた。そうした中には、地域企業等による地域金融機関に対する本音や悩み、その理由や背景等も含まれており、それらに基づく、金融仲介における課題に関し、その一例を紹介する。

地域金融機関の取引先や支援関係者との面談の中で聞かれた声の中には、以下のような地域金融機関の取組みを評価する声が多数聞かれた。

- ・ 近年では、地域金融機関の企業の経営支援サービスに前向きな姿勢が見え始めており、現場は色々のご苦労はされているようだが、今後期待している。

その一方で、以下のように課題を示唆する取引先や支援関係者の声も聞かれたところであり、そうした声を踏まえて考えてみると、金融仲介の課題について何点か窺えた。

- ・ 支援関係者からの『規模が大きい企業は手数料も高く、金融機関の職員も評価されるが、手数料負担が厳しい小規模企業は後回しにされがち』といった声。

こうした声からは、地域金融機関において、金融仲介が組織内で形式的な数値目標化してしまっている可能性が考えられる。支店では、振り分けられた数値目標に向け、取り組みやすい先に支援を実施する。そして、目標達成後は、更なる支援に消極的になる。経営陣は、支店のこうした実態に気づかず、目標達成の報告を受け、金融仲介機能が発揮されたと認識している可能性が考えられる。

- ・ 取引先企業から、『税理士や支援団体には早めに色々と相談するが、金融機関は金利や借入条件の話があるので、こちらもある程度材料を揃えてから対応する。また、金融機関の職員は、得手不得手が明確でなく、専門分野が何かわからない。』といった声。

こうした声からは、企業は地域金融機関を交渉相手としてしか見ていない可能性が考えられる。企業にとっての本当の相談相手は、地域金融機関との交渉の対策を考えてくれる支援機関であり、決して地域金融機関に手の内は見せない、と考える企業も少なくないと考えられる。

- ・ 取引先企業からの『企業の再生計画・業務改善計画は、リストラにより、金融機関への返済原資を確保するためだけに策定されている。』、あるいは、『計画策定時によく金利を上げられるが、正常先にランクアップすれば、引当も減るはずで、金融機関ばかり得をしている。』といった声。

これらの声からは、地域金融機関と取引先企業との間で業務改善支援目的の対話が不足している可能性が考えられる。例えば、業務改善計画の策定において、地域金融機関としては経費削減が最善と考えているにも関わらず、顧客は、その地域金融機関の考え方について、前向きな事業展開に消極的で、返済目的の経費削減だけと受け止めてしまっており、地域金融機関の本心が顧客に届いていない可能性があると考えられる。

- ・ 支援関係者からの『金融機関は創業の相談窓口を設置するだけで情報を拾いに行かない。創業期の資金繰りはむしろ税理士などの方が熱心。』といった声。

こうした声からは、地域金融機関において、創業支援は窓口で待ちの姿勢に終始してしまっている可能性が考えられる。創業支援については、地方公共団体や支援団体が積極的に活動しており、そうした支援団体からは地域金融機関の積極的な関与を望む声が多い状況となっているのではないかと考えられる。

金融庁は、以上の点については、業界団体との意見交換会や幹部による講演会等の機会を捉えて意見発信してきたが、どうすればより良い金融仲介が実現されるのかについて、引き続き、地域金融機関との対話をしていきたいと考えている。そして、地域金融機関が地域経済の活性化への役割を果たしていく上での新たな「気づき」に繋がることを期待している。

(ロ) 地域産業・金融実態調査

上記に加え、地域生産性向上支援チームは、より定量的な観点から地域の実態を把握し、地域金融機関を取り巻く外部環境を的確に理解することを目的として、多様な情報収集や分析等による「地域産業・金融実態調査」を試行的に実践した。具体的には、

- ・経済センサス等の公表データから、地域における人口の現状・将来予測、地域における産業構造を把握するとともに、
- ・地域金融機関や自治体等の協力を得て提供頂いたデータ等を基に、県内の地域企業の資金需要と地域金融機関による資金供給の実態を把握・推計し、企業規模・業種別での資金需給ギャップの状況把握を試みた。

試行によると、企業規模や業種によっては地域金融機関との取引状況に濃淡が見られることから、今後、地域企業や地域金融機関との対話における活用を検討していく。

こうした地域の産業構造や金融環境は、地域金融機関にとっての外部環境そのものであり、当局がそれぞれの地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築を促すにあたり、必要に応じてその環境も考慮した施策を打ち出すことにも繋がる。そうした“金融育成庁”としての視点からも、こうした地域の産業構造や金融環境の実態分析は必要かつ有効な取組みだと考える。

なお、この「地域産業・金融実態調査」は、より詳細な分析をすることを視野に、金融研究センターも活用しながら、2019 事務年度も継続していく。

3. 今後の方針 ～持続可能なビジネスモデルの構築に向けて～

これまで述べてきた、2018 事務年度の新たなモニタリング手法「探究型対話」の構築に向けた取組みと、対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積に焦点を当てた取組みからは、概ね以下のようなことが窺われた。

- ・ 地域金融機関による企業の経営支援サービスについては、現場で様々な苦勞をしながらも、前向きな姿勢がみられるようになってきている。
- ・ 多くの地域金融機関は、将来的になりたい姿が具体的にどのような状態か、ゴールに向かってどのような道筋を描いたら良いのか、現時点の自身の立ち位置や状態はどうか、課題がある場合どうすれば解決できるのかといった点が必ずしも明確ではなく、合理的な戦略と実行可能な計画が描けていない（P D C Aサイクルが回せていない）。
- ・ これに対し当局は、このような地域金融機関の経営実態の把握と、課題解決等の重要性や解決に向けた具体的な取組みに関するアドバイス等を、対話を通じた「気付き」という形で促そうと試みるも、それを為し得るだけのプラクティスが不足している。
- ・ 地域金融機関を取り巻く厳しい経営環境については、構造的問題として不可避な側面はあるものの、従来の延長線上にない新たな取組みによって、ビジネスモデルの持続可能性を高める余地はあり得る。

将来にわたる収益性と健全性を兼ね備えた持続可能な経営の実現とは、それを支える確固たるビジネスモデルにより成し得るものと考え。もとより、未来永劫成立し続ける画一的なビジネスモデルなど存在しない。持続可能な経営とは、将来起こりうる環境変化やそれにより引き起こされる危機等を常に察知し、それらを踏まえ、現在の環境において自身がどのような状態・立ち位置にあり、将来を見据えて何を成すべきか・成すことができるのかを経営陣が不断に考え抜き、それを遂行し続けていくことにより成立するものであると考える。

また、地域金融機関は、経営のよりどころとして社外役員も交えて徹底的に議論し考え抜いた自らのありたい・あるべき姿を経営理念等として組織全体として明確化し、そこから導き出される長期的なビジョンを実現するための戦略を着実に実行することが重要である。

こうした観点から、2018 事務年度におけるモニタリング等により得られた示唆などを踏まえ、2019 事務年度以降は、以下に掲げる方針の下、目下の最

重点課題である地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築を、“金融育成庁”として更に強く促していく方針である。

(1) 適切な経営戦略・計画の構築・実行（探究型対話の実践・環境整備の充実）

（経営理念等の確立と浸透）

地域金融機関の持続可能な経営の実現のためには、地域金融機関が自らのありたい・あるべき姿を表す経営理念等を組織全体として明確化し、経営陣から営業現場の職員まで、同一の志を持って職務に当たることが重要と考える。確固たる経営理念等は、地域金融機関において、経営陣や職員による真剣な議論を経て、自らの存在意義・目的を見つめ直すことで、初めて得られるものである。

金融庁は、そのような経営理念等に基づき、例えば、経営陣が経営理念等をどのような長期的なビジョンによって体現しようとしているか、営業店職員がどの程度経営理念等を意識して日々の業務に励んでいるか、などについて、各階層との対話を通じて理解していく。その際、地域金融機関との間においては、心理的安全性が常に確保されるよう努めていく。

地域金融機関においても、経営理念等や長期的なビジョンに基づき業務を行うにあたり、各階層間における円滑なコミュニケーションの確保が極めて重要な要素と考える。例えば、本部と営業店との関係においては、数値目標達成のためノルマを一方向的に押し付けるのではなく、良好な信頼関係を築くことが重要と考える。また、営業店職員と顧客との間には、顧客本位の業務運営に基づく信頼関係が構築されていることが望ましい。

さらに、こうした経営理念等の確立や浸透により、職員一人ひとりが当該金融機関で働く意義を再認識することで、職員の意欲・能力の向上に繋がると考えられ、ひいては優秀な人材の採用増加や貴重な人材の退職抑制といった人的資源面への好影響も期待される。

（ビジネスモデルに関する探究型対話）

地域金融機関は、経営理念に基づく長期的なビジョンの実現に向け、合理的な経営戦略の構築と実現可能な経営計画の策定に取り組み、人的資源の確保・育成・活用を含む適切な実施態勢を構築して足許の経営計画を実践することにより、コスト・リターンのバランスの確保や、より強固な顧客基盤の確立、地域とのリレーションの深化に取り組む必要がある。

そのためには、まずは自身の経営状況に関する的確な現状分析を踏まえ、将来的になりたい姿に向けた合理的な道筋（戦略）を明確にした、実現可能な経営計画を策定し、その実行と進捗の確認、課題の追求と解決に向けた不断の見直しを行うことが必須となる。

他方、当局は、地域金融機関によるそのようなPDCAサイクルの実行により、好循環を生み出す適切な経営計画・戦略の策定・実行に向けたモニタリング（客観的事実に基づく「ビジネスモデルに関する探究型対話」）を徹底するとともに、そのプラクティスの蓄積を図る。

特に、経営計画を策定する地域金融機関とは、その自立性・主体性を尊重しつつ、検討段階から対話を行い、当局と地域金融機関が向こう数年間の戦略・計画及び乗り越えるべき課題や変革に向けた時間軸等について認識を共有することで、計画期間中のフォローアップも含め効果的・効率的な対話を継続することが可能となると考える。

（規制緩和の積極的な活用・デジタルイゼーションの推進・追求）

金融庁は、地域金融機関の金融仲介機能の更なる発揮を促すとともに、地域金融機関が地方創生や顧客企業支援の取組みを検討・実施するための環境整備として、自己所有不動産の有効活用（2017年9月）や人材紹介業務の取扱いの明確化（2018年3月）など、金融機関の業務範囲等に係る様々な規制緩和を実施してきた。

こうした施策を金融機関が適切に活用し、新たな機会の創出につなげていくことが出来れば地域経済への貢献のほか、金融機関自身にとっても、顧客基盤の拡充等に繋がることも期待される。

また、昨今の技術革新を通じた新たな競争の登場等の環境変化の中においても、地域金融機関におけるデジタルイゼーションへの取組姿勢は区々であり、経営層の問題意識に課題があるといった声も聞かれる。それぞれの金融機関の実情に応じて、フィンテック企業との連携・協働の観点も含め、デジタルイゼーションへ取り組むことは、顧客企業の生産性向上につながる利便性の高いサービスの創出や経営の効率化、ひいては、持続的な経営の実現の端緒となると考える。

当局としては、規制緩和やデジタルイゼーションの適切な波及効果を高め、こうした機会を捉えて新たなビジネス・サービスを創出する意欲のある地域金融機関を後押しする観点から、施策の浸透等に取り組むことが重要と考える。また、地域の実態把握や関係構築を通じて得られる情報やニーズも踏まえなが

ら、地域金融機関のビジネスモデルの構築に向けた環境整備に継続的に取り組んでいく。

(2) 新たなビジネスの可能性や今後のあるべき姿の検討

前述のとおり、持続的な経営の実現のためには、環境変化を予測し、それに応じた不断の経営実践が不可欠である。そうした環境変化に応じた経営実践を追求し続ける地域金融機関がとるべき行動とは、まさに多様化・高度化を続ける顧客ニーズへの対応のため、常に新たなビジネスの可能性を追い求めることに他ならない。

さらに、資金需要の減少が懸念される中、地域金融機関が将来的な収益性と健全性を確保するためには、顧客基盤の維持・強化は必要不可欠であり、そうした観点からも、地域金融機関には、顧客の様々なニーズや真の経営課題等を的確に把握し、適切なサービスを提供する必要性がさらに高まっていくものと予想される。

加えて、厳しい経営環境に直面する顧客企業からも、地域金融機関に対し、真の経営課題等の解決に資する、地域金融機関の業務に関する既成概念に捉われない様々な商品・サービスを、より直接的に求める声が高まることも予想される。

こうした状況を踏まえれば、顧客ニーズの多様化・高度化と、それに呼応した新規参入事業者の増加などを想定し、既存の業務の枠を超えた地域金融機関の新たなビジネスの可能性及びそれを実現するための方策といった、地域金融機関のあり方も含むビジネスモデルの検討への着手が必要と考える。

こうした論点については、有識者からも、以下のような指摘・助言をいただいている。

- ・ 都市圏以外の地域においては、ヒト・モノ・カネが円滑に移動して最適に配分される仕組みができておらず、もはやカネが回っていないことではなく、情報とヒトが回っていないことが課題。
- ・ 益々デジタルライゼーションの重要性が増してきており、従来の金融仲介との境界・整理も曖昧になりつつある。

このため、地域金融機関の金融仲介機能の高度化のためには、金融（カネ）の仲介に捉われず、経営資源（チエ・ヒト）や情報の仲介といった機能も含めて幅広くビジネスモデルを検討するような、構造的な対応が必要と考えられる。

金融庁としても、このような環境変化も踏まえて、人材紹介業務の取扱いの明確化など、業務範囲規制の緩和等の環境整備を進めてきた。2018 事務年度においても、金融機関の業務に顧客に関する情報をその同意を得て第三者に提供する業務を追加する等の制度整備を行ったほか、事業承継・事業再生等に係る株式保有制限の緩和や地域商社への出資の明確化についても実現に向けて取り組んでいるところである。こうした環境整備により、金融機関において、“カネ”のみならず、“ヒト・モノ・情報”の仲介も含めて、顧客のニーズに応えていく道も開かれつつある。

実際、地域金融機関の中には、こうした顧客ニーズの高まりや環境変化を捉えて、持続的な経営の実現に向け、足許において新たなビジネスモデルに挑戦している金融機関も見られる（P.37「参考」参照）。

金融庁としては、対話等を通じて得られた情報を蓄積し、このような金融機関の先進的な取組事例を公表することで、各金融機関のベストプラクティスの追求に向けた誘因を高め、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた後押しを進めていく。また、このような地域金融を巡る環境の変化を意識して、多くの関係者との意見交換等を通じ、将来を見据えた地域金融のあるべき姿に係る検討を深めていく。

(参考)新たなビジネスモデルに関する先進的な取組事例

① 日本人材機構と協調した地域企業へのコンサルティング提供(A銀行)

○2017年9月、A銀行及び日本人材機構は、コンサルティング会社(X社)を設立。

○銀行が事業性評価・経営改善支援等の取組により、顧客企業の潜在的なニーズや課題を発掘し、X社を通じ、財務面のみならず、人材等を含めたコンサルティングを提供。

○同社は、コンサルティング案件は68件受託、人材支援面では新規雇用10件を決定(いずれも2019年3月末時点)等で収益化。

② 地方創生のコンサル(B銀行)

○Bフィナンシャルグループの100%子会社として、Y社を設立(2015年)。地域のビジネス全体を見据えたコンサルティング業務を実施。

－自治体等からの受託による街づくりや観光資源活用といったインフラ整備の支援

－地域の経済データを活用した企業への情報提供(将来的には地域のビジネス・データベースの整備やこれも活用したコンサルティングを目指す。)

－この他、人材紹介(中核人材や副業・兼業)や知的財産活用に関するコンサル等も実施。

この際、個別企業に対するコンサルに留まらず、人材不足解消や知的財産活用促進といった地域全体の生産性向上を重視。

○2017年10月、民間との共同出資により地域商社Zを設立(銀行の出資は5%以下)。

県とも連携し、同社を売込みの核として、県産品の首都圏等への販路拡大を図る。

商品開発の企画・コンサルティング、首都圏バイヤー向けの商談会等を実施。

③ IT分野等における強みを活かした地域企業へのコンサルティング提供(C銀行)

○オーナー銀行から転換した1990年代後半以降、店舗統廃合(150強→100強)やペーパーレス化・IT化等を通じた徹底的な業務効率改善を行い、コスト体質を改善(経費は20年かけて当時の4分の3弱に改善)。この他、営業目標の廃止や働き方改革等にも試行錯誤しながら取り組んできた。

○このように、当行自身がシステム導入によるコスト削減等の変革に取り組んできたノウハウも活かし、IT利活用をはじめ経営戦略、人材育成、人事制度など様々なコンサルティングを提供。

○現在、本部に60名強のコンサルティング専門部員が在籍し、営業店と一体となって顧客をサポート。コンサル全体で、契約実績は約400件、4億2千万円超を計上(2019年度)する等徐々に収益化。

④ ITを活用した新たな金融サービスの提供(D銀行)

○スマートフォン・アプリでQRコード決済や口座管理(デビットカード利用履歴を顧客に分かりやすいように表示)などのサービスを提供し、若年層顧客にアプローチ、取引情報を蓄積。

(コラム1) 地域金融機関営業店の優良事例

A 銀行 X 支店では、医療卸で県内 1 位の甲社とそれに次ぐ乙社の双方と取引をしている。特に、乙社は無借金のため他の金融機関は訪問もない企業でありながら緊密なリレーションを維持しており、従来から事業に係る対話や最近では銀行からの出向者を送り込むなどきめ細かい対応を行っていた。そのような中、乙社の創業家出身の社長が死去し、創業家の持つ株式の承継やプロパー役員への経営の承継などの重大な課題に直面した。

一方で、一足先に脱創業家を遂げていた甲社とは融資取引を含む幅広い取引を行う中で、甲社が同業の乙社の動向にも関心を持っていることを把握していた。甲社社長は、A 銀行が地元の将来を見越して B 銀行と経営統合を選択したことに強く触発され、乙社と経営統合の意思があることを明かしたため、A 銀行が両社の意向を確認しつつ M&A 支援を行うこととなった。

A 銀行本店のコンサルティング推進部では、X 支店を全面的にサポートし、まず乙社の後継社長を含む経営陣に対して創業家からの MBO を提案するとともに、甲社と乙社との経営統合全般のコンサルティングを行って成約させた。この一連の取引は A 銀行が両社は地域において重要な会社であると考え、融資量の多寡にかかわらずコストをかけて長期的なリレーションを維持するとともに、歴代の支店長が何でも相談できる信頼関係を築いてきたことにより成約に至ったものであり、コストをはるかに上回るリターンを得ることができている。

(3) 地域金融の成熟を通じた地域経済の育成（生産性向上）に向けて

このように、適切な経営戦略・計画の構築・実行に加え、新たなビジネスの可能性や今後のあるべき姿を追求した地域金融機関は、持続的な経営を実現し、顧客や地域のニーズに的確に応えることができ、多様化多角化した機能に基づくサービス提供主体となる。こうした地域金融機関が、地域とのリレーションを深め、地域経済との間で共通価値の創造を実現し、地域経済に貢献していくことが理想的な姿である。

そのような、地域金融の成熟を通じた地域経済の生産性向上を実現するためには、個々の地域金融機関が地域を支える上でどのような役割を果たしていくべきか、そのためにはどのような経営資源や能力が必要となるかを追求する必要がある。その結果、それぞれの地域金融機関が果たすべき役割の方向性が明確となり、それぞれに適した顧客との取引機会を的確に捉えて融資やサービスを提供することにより、地域全体で見れば、金融包摂の実現に繋がるものと考えられる。

金融庁としては、そうした社会の実現に向けたアプローチの一つとして、持続可能な地域経済の実現という同じ志を持ち、今まさに地域で活動しているキーパーソンとの関係を構築し、彼らの活動に参画することで、まずは共通の目標達成に向けた第一歩を踏み出すことが重要と考える。また、そうした取り組みの積み重ねにより、そのような活動への地域金融機関の参画を促し、地域で果たすべき役割の明確化と、キーパーソンなど地域の関係者、複数の金融機関により地域を支えていく、地域経済のエコシステムを構築することが可能となると考える。

なお、2018 事務年度においても、このような観点から、金融庁における新たな取り組みとして、地域の関係者、特に、地域の活性化に向けた活動を行っているキーパーソンとの関係構築に努めてきた。キーパーソンと関係を構築し、彼らが行き届く活動に参画することで、様々な機会や人脈を通じてその地域を理解し、地域に変化をもたらすキードライバー、及び、金融機関が地域において果たすべき役割を探り当てることが、その狙いである。

2018 事務年度においては、以下で紹介するような、特定の地域におけるキーパーソンとの関係構築に留まったが、こうした取り組みは、金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築だけでなく、金融を通じた地域経済の育成への第一歩と考えており、2019 事務年度は体制を強化して取り組んでいく。

(i) 山形県における産官学金連携に関する事例

山形県では、地域における産官学金連携を、山形県庁（官）から山形大学（学）へ転身した小野浩幸教授が中心となって2007年より推進している。山形大学が県内の全金融機関の職員（金）を対象とした「産学金コーディネータ」制度を創設し、金融機関の職員が取引先企業（産）を支援することを直接指導している。

「産学金コーディネータ」を志す金融機関の職員に対して小野教授が教える内容は企業の事業性評価そのものであり、個々の金融機関による育成にとどまらず、地域全体で金融機関職員の企業支援力を高める取組みは特筆に値する。コーディネータの認定を受けた金融機関の職員は、企業支援のために国や県・市の企業支援制度（補助金等）を十分に活用するなどし、誇りをもって企業支援を続けている。

このような取組みは、個々の金融機関との対話や金融仲介機能のベンチマークでは捕捉できず、金融庁としては直接地域に出向いてキーパーソンと交流することで初めて知りうるものである。地域におけるベストプラクティスはそれぞれの地域の特性に応じて生まれるものであり、金融庁としても様々なネットワークを構築する中でこのような優れた取組みを見つけ出し、対外的に発信していくこととしたい。

(ii) 大手シンクタンクによる地域イノベーション創出に向けた取組事例

他方、都市圏の上場企業等においても地域活性化に取り組む企業が増えてきている。特に、当該企業の社会貢献活動ではなく、地域をターゲットにした上で、トップによるコミットメントがなされている事例を紹介する。野村総合研究所では、2012年に未来創発センターを新設して未来構築のパターンを探り、2015年からは地域にイノベーションを起こすことを目指し、齊藤義明氏が中心となって都市圏から遠い4つの地域で活動を行っている。

具体的には、齊藤氏がそれぞれの地域に赴いて地域ごとに地元の金融機関や証券会社をパートナーとして、当該地域でイノベーションを起こそうとする企業を集めて他の地域からイノベーションに火を点けるような人材を連れて行って交流させている。そのような交流を通じて地域企業にやる気を生じさせた後に、数社でチームを編成して具体的なビジネスプランを作成させ、そのビジネスに着手するまでを支援することで地域に新たなイノベーションを起こしている。

地域経済の活性化は地域金融機関を含む地域の当事者が担うものではある

が、このように都市圏の上場企業等もそれぞれの理念に基づいて社会課題に関与することも重要である。地域がこのような企業とネットワークを形成することは、地域にとどまらない展開や地域間の連携などにも広がる可能性のある取組みであり、最初にスタートした北海道十勝においては、地元金融機関の三品幸広氏が中心となって地域の企業で自立的な事業化も生まれている。

（コラム2）政策ラボの活動紹介（地域課題解決支援チーム）

金融庁における「政策オープンラボ³」の枠組みの中で、2018 事務年度、監督局の若手職員の発案により、「金融庁ネットワークを活用した地域の課題解決支援チーム」が立ち上がった。このチームでは、全国の自治体職員と各々の地域の実情や課題について対話を行うことで事例を収集し、その中でも金融庁による支援が解決のために有用だと思われる個別課題について、実際にその地域に赴き、地域の関係者と共に課題解決に向けた活動を行った。その活動について、代表的な事例を紹介すると共に、自治体職員の対話の中で「地域課題解決に向けたネットワーク構築のため、金融機関職員と交流する場が欲しい」との声があったことを受けて開催した「ちいきん会」についても紹介する。

（個別課題：東北地域での取組事例）

東北地域の自治体、金融機関や支援機関等の職員と地域課題について対話を行ったところ、当該地域の中小企業は、自らの課題解決に必要な即戦力人材を多様な雇用形態（顧問やコンサル等）のもとで、費用を抑えて確保したいというニーズが浮かび上がった。

一方、東京都内に所在する、ある信用金庫では、経済産業局と連携しながら、様々な分野で優れたスキル・経験を持つ即戦力の企業退職者（「新現役」）を、経営課題を抱える取引先の中小企業に橋渡しする「新現役交流会」を開催し、多くのマッチング機会を提供してきた結果、ノウハウの蓄積により高いマッチング率を達成している。また、そうした取組みを通じて、事業性評価の実践による職員のスキルアップにも繋がっている。

「新現役交流会」の開催は運営主体の負担が大きく、また、新現役の多くが首都圏に在住していることから、地方での開催は難しいとされてきたが、東北

³ 金融庁では、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、職員の自主的な政策提案の枠組み（政策オープンラボ）を 2018 事務年度より設置している。

地域において同様の取組みを行うべく、今般、当該信用金庫の協力を得ながら、「新現役交流会 2.0」～新現役と東北がつながる“芯”プロジェクト～を企画した。本会においては、金融庁、東北3県（岩手県、宮城県、福島県）の金融機関、及びその他関係省庁・機関が協働し、運営主体の負担を軽減するほか、インターネットを活用した遠隔地間のマッチングの場も提供する等、新たな試みに取り組んでいる。

本会への参画を通じて、多くの金融機関が中小企業等への支援メニューの拡大に向けたノウハウを共有し、事業性評価の実践・深化に繋がる今後のロールモデルになるとともに、本会が、首都圏から地方への新しい人の流れをつくる契機となることを期待している。

（ネットワーク構築支援：「ちいきん会」の開催）

全国の自治体職員から地域課題について聴取する中で、

- ・地方公務員にとっては、財政部門などに所属しない限り、地域金融機関と接する機会はほとんどない。
- ・一方で、地域における地域金融機関の存在は大きく、地域活性化に向けて志を同じくする金融機関の職員がいるのであれば、ぜひ交流したい。

など、金融機関職員との交流の場を求める声が多く寄せられた。こうした声を受け、熱意ある金融機関職員と公務員（国家及び地方）が集う交流会「ちいきん会」を立ち上げた。この交流会の開催に当たっては、本チームの職員に加え、趣旨に賛同した金融機関（城南信用金庫・第一勧業信用組合）と内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局などから有志の職員が集まり、「ちいきん会」事務局として、イベントの企画・運営を担った。

地域の課題解決に関心がある金融機関職員や公務員が、肩書きを外してインフォーマルに交流できる場として、2019年3月に第1回、6月に第2回を開催し、のべ400名以上の参加者が集まり、それぞれが抱えている地域課題や自身が提供できる支援などについて積極的な意見交換を行った。

「ちいきん会」を通じた地域の課題解決に向けたネットワーク構築の支援については、2019事務年度においても、引き続き実施していく。

（コラム3）地域金融機関におけるデジタルイノベーションへの取組状況

金融庁では、2018年7月に「FinTech Innovation Hub」を立ち上げ、デジタルイノベーションが進展する中でのイノベーションの促進に向け、政策課題の抽出や具体的施策の策定を行うため、フィンテック企業や金融機関等100先以上の個別の意見交換（「100社ヒアリング」）を行ってきた。この中で、地域企業の経営課題や事業承継等の社会的課題の解決に資するサービスが生まれ、金

融機関とフィンテック企業等の新たな連携・協働の動きがあることを認識した。また、業界団体が中心となり、イノベーション創出に向けたラボ等の開設を通じたソフトアライアンスによる知の創出の動きも見られた。

金融庁としては、新たなイノベーションを創出する前向きな挑戦について、金融庁の支援機能（FinTech サポートデスクや FinTech 実証実験ハブ）を活用し、適切にサポートしていく。

①地域金融機関とフィンテック企業との提携の例

- オンラインの中小企業向け M&A マッチングプラットフォームを提供するフィンテック企業と提携し、地域企業の事業承継を支援（トランビ、信金中央金庫、秋田県信用組合等）。
- 金融機関広域連携プラットフォームを提供するフィンテック企業と提携し、地域企業のビジネスマッチングを支援（ココペリ、横浜信用金庫、静清信用金庫、大光銀行等）。

②業界団体によるデジタルライゼーションの後押し

- フィンテック企業との交流・マッチングの機会創出等を目的とするラボ「SARB LAB」の開設等により、加盟行のデジタル化やオープンイノベーションを支援（第二地方銀行協会）。
- 協会の取り次ぎにより、全国の信用金庫とフィンテック企業の API 連携・契約締結をサポート（全国信用金庫協会）。

巻末資料 「共有化シート」 (サンプル)

そのためには?

このシートの内容はすべて
ダミーデータです

2019年 月 日作成
【対話後】

金融仲介機能の発揮に関する「共有化」シート(〇〇銀行)〈案〉

