

金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート

令和5年6月

目次

I. はじめに	3
II. 「金融仲介機能の発揮」と地域経済・社会の課題解決	3
〈コラム①〉地域銀行の経営状況	6
III. コロナ・物価高等を踏まえた資金提供・事業者支援の進捗	9
1. 各地域における事業者支援体制の構築に向けて	9
(1) 事業者を取り巻く状況（企業アンケート調査）	9
(2) 事業者支援態勢構築プロジェクト	12
(3) 地域経済活性化支援機構の事業再生支援に関する知見・ノウハウの展開	14
〈コラム②〉足元の企業財務の動向	17
〈コラム③〉地域の関係者から聞かれた定性的な地域経済の状況	19
2. 金融機関の事業者支援能力の向上に向けて	20
(1) AI等を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究	20
(2) 事業者支援にあたっての業種別の着眼点の取りまとめ	24
(3) 事業者支援ノウハウ共有の後押し	27
3. 金融仲介機能の向上に向けて	29
(1) メインバンクへの期待（企業アンケート調査）	29
(2) 地域金融機関の客観的な自己評価による取組みの高度化の後押し	31
4. 融資を通じた事業者支援機能の高度化に向けて	34
(1) 金融検査マニュアル廃止後の引当方法の見直し・開示の状況	34
(2) 事業成長担保権の検討を通じた事業性融資の促進に向けて	39
IV. 新たな支援ニーズへの対応	43
1. 地域金融機関に期待するサービスなど（企業アンケート調査）	43
2. 人材マッチングに関する取組み	45
(1) 人材マッチングに係る実態把握の結果	45
(2) 人材マッチングに係る主な施策	47
(3) 人財コンシェルジュ事業	48
3. デジタル化支援	51
(1) 関係者へのヒアリング結果	51
(2) 今後の課題	54
V. 金融機関のガバナンス・人的資本	55
1. 背景	55

2. ガバナンス	55
(1) 取締役会の構成	56
(2) 取締役による議論の活性化	56
3. 人的資本	58
(1) 人材戦略	58
(2) ダイバーシティ・職場環境	64
4. まとめ	67
VI. 地域活性化・課題解決	68
1. Regional Banking Summit (Re:ing/SUM)	68
(1) 開催概要・視聴の状況	68
(2) 内容の紹介	68
2. 地域主導の課題解決	71
(1) 地域主導による主な取組み	71
(2) 各府省庁の施策を地方自治体や地域金融機関等の現場担当者へ届ける取組み ..	72
(3) 金融庁と環境省との連携チームによる取組み	72
(巻末資料1) 各財務局の事業者支援態勢構築プロジェクトの取組事例	74
(巻末資料2) 先導的人材マッチング事業 採択先一覧	77
(巻末資料3) REVICareer (レビキャリ) 登録金融機関	78
(巻末資料4) 大企業人材向けのキャリア形成支援フォーラム セッション一覧	79
(巻末資料5) 地域銀行が設立した子会社・関連会社 (2022年6月～2023年5月) .	80
(巻末資料6) Regional Banking Summit (Re:ing/SUM) セッション一覧	82

I. はじめに

地域金融機関が金融仲介機能を発揮しつつ、持続可能な経営を実現できるビジネスモデルを構築していくことを目指して、金融庁では、地域金融機関の現状を把握するとともに、目指すべき方向性について議論してきた。

金融庁・財務局で進めてきたこれらの取り組みや把握してきた特徴的な取組事例については、2019 事務年度より「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」として取りまとめ、情報発信することで、金融庁として金融仲介機能の向上や、地域金融機関の持続可能なビジネスモデル確保に向けた議論の後押しを試みてきた。

II. 「金融仲介機能の発揮」と地域経済・社会の課題解決

本レポートの主題は「金融仲介機能の発揮」である。これは金融機関が担う本質的な機能の 1 つであり、経済・企業の持続的成長を実現するうえで重要な役割である。

「金融仲介」を字義どおりに解すれば、「金融」を「仲介」すること、すなわち、資金余剰主体と資金不足主体との間に介在し、両者の間の円滑な資金の融通を実現することを意味する。資金の融通の方法は多様であり、貸出について見ても、資金使途に応じて、貸出期間の長短や優先劣後関係など貸出条件は様々である。金融機関が融資を行う際には、融資先の事業を評価し、融資先の経営者に対して財務・経営に関するアドバイスを提供する。本レポートでは、単なる資金の融通に留まらず、資金の融通に付随する事業者とのコミュニケーションまでを含めて「金融仲介」と捉えている。

戦後、日本企業の資金調達は間接金融が中心であり、融資が経済・企業の成長・発展に大きく貢献してきた。近年でも、東日本大震災や新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）などにより多数の事業者が影響を受けた際には、事業者の円滑な資金繰りを支援することで日本経済を下支えする役割を果たしてきた。

金融機関が預金・貸出を中核的な業務とする以上、「金融仲介機能の発揮」のあり方は、金融機関がいかに自らの収益性を確保し、持続可能性のあるビジネスモデルを築いていくかという経営の根幹に直結する命題でもある。

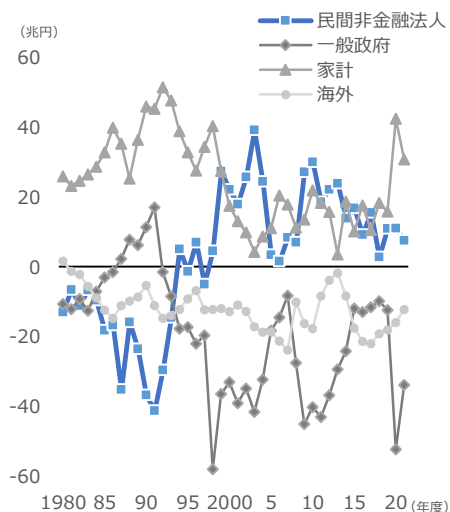
かつて右肩上がりに経済が成長していた時代には、企業セクターは総じて資金不足の状態にあり、旺盛な資金需要が見られた（図表 1）。事業の展開・成長に向けた資金調達は大多数の顧客の抱える課題の 1 つであり、金融機関が必要な事業資金を融通することは、その解決策として顧客への付加価値の創出につながっていたと考えられる。

こうした時代では、貸出市場の需給がタイトで、貸出が経済・企業の更なる成長をもたらすため、預金等を集めればその分貸出を行うことができ、持続的に収益を上げやすい状況にあったうえに、金融機関の資金供給が顧客に付加価値を創出し、顧客の成長に合わせて金融機関も収益を増やしていくという関係が明確であったと考えられる。

他方、近年、人口減少や高齢化等が進み、経済が成熟するに伴い、企業セクターが資金需要主体から資金余剰主体に転じており、いわゆる無借金企業が増加しているほ

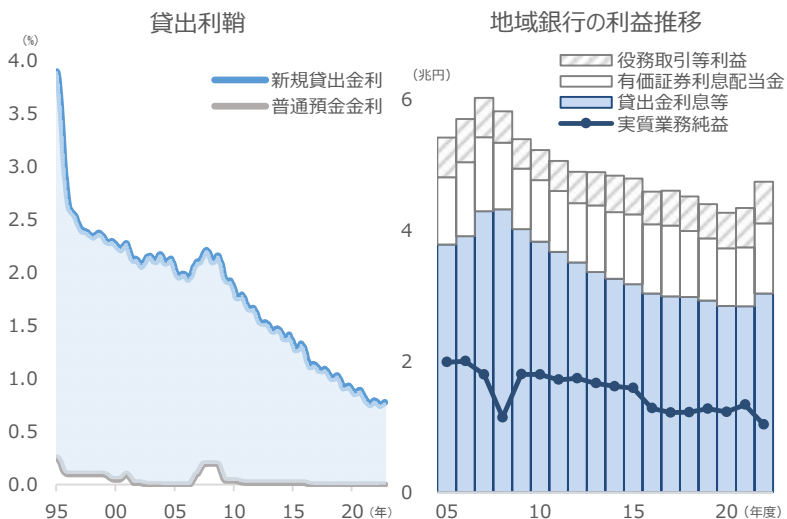
か、事業者数自体も減少傾向にある。貸出金は増加傾向にあるが、それを上回るペースで預金も増加している。結果として、預貸率は低下傾向にあり、貸出金利・貸出利鞘が縮小していることから、資金利益は趨勢的に低下傾向にある（図表2）。

（図表1）部門別資金過不足



（資料）日本銀行資料より金融庁作成

（図表2）貸出利鞘と貸出金利息の動向



（資料）日本銀行資料より金融庁作成

（資料）金融庁

こうした中で、経済・企業の成長に貢献するとともに、その成長の果実をもとに、金融機関自らも顧客とともに成長できるビジネスモデルを確立していくためには、自身の事業基盤を支えるうえで重要な顧客を中心に、融資を伸ばすことを目的とした営業ではなく、顧客の抱える課題の理解を起点として、課題解決に資する付加価値ある提案を行うことが重要となる。

また、地域に根差して事業活動を行っている金融機関にとって、地域経済・企業の盛衰は、自らの事業基盤の存立に関わる問題と考えられる。地域での存在感に応じて、地域経済全体が事業基盤である場合もあれば、地域の中でも一定の規模や特定業種などの企業群が事業基盤となる場合もあると考えられるが、いずれの場合も、地域経済・企業の成長を目指すことは、社会奉仕ではなく、自身の存立に関わる課題でもある。

地域経済・企業が抱える課題は、資金調達に関するものだけではない。生産性向上に向けたIT化・デジタル化、人手不足・後継者不足に対応するための経営人材等の確保など、課題は多岐に渡っている。

日頃から融資等を通じて地域と接点を有し、課題を把握しうる地域金融機関には、これらの課題の解決を支援することにも期待が寄せられている。同時に、地域金融機関にとっては、地域経済の縮小が見込まれる中で、融資以外の面からも地域企業の成長に合わせて収益機会を多様化することにつながる。地域企業の経営環境や地域の経済動向が変化の中で、地域金融機関が持続的に収益を確保していくためには、新たな支援ニーズへの対応を含め、地域経済・企業の課題解決と付加価値の提供を図ることが重要である。

金融機関ごとに経営環境は異なることから、どのように金融仲介機能を発揮し、収益性を確保し、持続可能性のあるビジネスモデルを構築するかは、それぞれが置かれた経営環境に照らして検討されるべきである。こうした経営改革の意思決定と実行を支える基盤となるのは、地域金融機関のガバナンスと人的資本である。

以上の認識を背景とし、本レポート「Ⅲ. コロナ・物価高等を踏まえた資金提供・事業者支援の進捗」では、まず、主として融資を通じた課題解決という視点から、コロナや物価高騰等の影響により地域経済・企業が直面した課題の解決に向け、地域金融機関等がどのように事業者支援に取り組んできたのか、金融庁がどのように取組みを後押ししようとしているのかについてまとめている。

次に、「Ⅳ. 新たな支援ニーズへの対応」では、金融仲介の延長に位置づけられる取組みとして、地域金融機関による地域企業等への人材マッチングに関する取組みと、デジタル化支援に関する取組みの進展について紹介している。

金融仲介機能の発揮や持続可能なビジネスモデルの確立の基盤となるガバナンス・人的資本に関しては、「Ⅴ. 金融機関のガバナンス・人的資本」において、地域金融機関が果敢な経営改革を中長期的に進め、価値を創出していくための最適な意思決定を行えるガバナンスを実現するための取組みや、経営改革・価値創造に必要な人的投資・人材育成の取組みに関して、金融庁・財務局と地域金融機関との対話やアンケート調査を通じて把握した内容を記載している。

そして、本レポート「Ⅵ. 地域活性化・課題解決」では、地域金融機関の事業基盤たる地域経済の活性化に関する取組みを記載している。具体的には、地域経済・企業の成長に貢献しながら地域金融機関自らもともに成長できるビジネスモデルの確立に向けて、他事業に携わるプレイヤー等を交えて行った多角的な議論や、地域の課題解決を金融庁の職員が地域の関係者と一緒になって考える活動について紹介している。

金融庁では、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という目的を実現するため、金融仲介機能の発揮に向けた取組みを進めている。

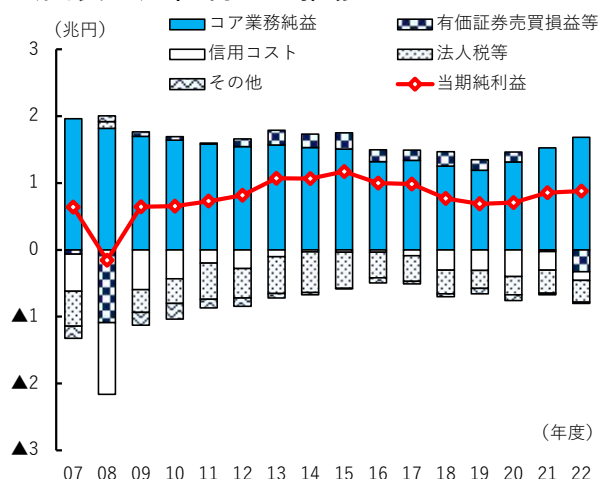
足元の財務状況だけを見れば健全性が確保されている金融機関も、収益をあげられなければ将来的には健全性が損なわれてしまう。収益をあげるためには相応のリスクテイクが不可欠であり、それに見合ったリスク管理や自己資本を確保する必要がある。リスクテイクと収益と自己資本の三者のバランスの取れた金融仲介機能の発揮を促し、引き続き、金融機関のビジネスモデルの持続可能性の確保に向けて取り組んでいく。

〈コラム①〉 地域銀行の経営状況

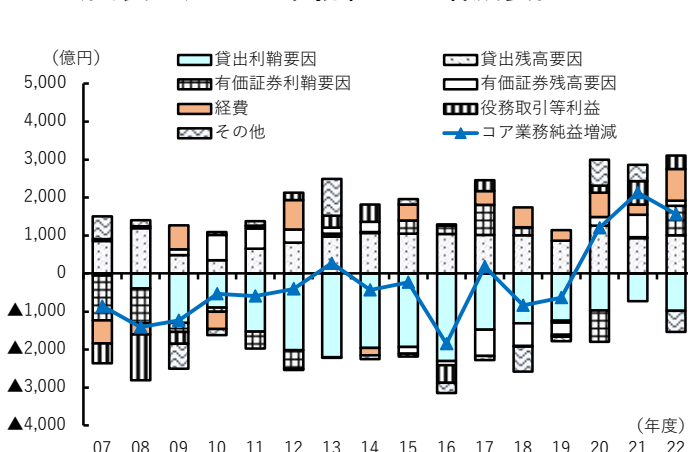
【地域銀行の経営を巡る状況】

地域銀行の決算を見ると、銀行の基礎的な収益力を示すコア業務純益は、趨勢的には減少傾向にあるものの、2020年度以降、足元では増加に転じている（図表3）。また、その増減要因の内訳を見ると、貸出利鞘要因がマイナスの状況が続く一方で、貸出残高要因と経費の削減、2020年度以降は役務取引等利益がプラスに寄与している（図表4）。

（図表3） 純利益の推移



（図表4） コア業務純益の増減要因



（注1）集計対象は地方銀行、第二地方銀行及び埼玉りそな銀行。期中合併における非存続金融機関の計数は含まれない。

（注2）コア業務純益＝業務粗利益－経費－債券5勘定戻

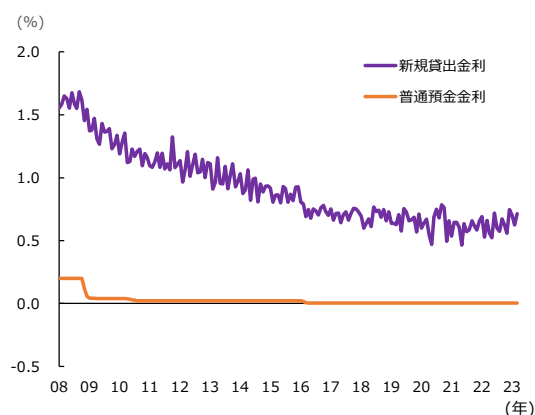
（注3）有価証券売買損益等＝株式3勘定戻＋債券5勘定戻

（注4）信用コスト＝（一般貸倒引当金繰入額＋個別貸倒引当金繰入額＋特定海外債権引当勘定繰入額＋貸出金償却）
－（貸倒引当金戻入益＋償却債権取立益）

（資料）金融庁

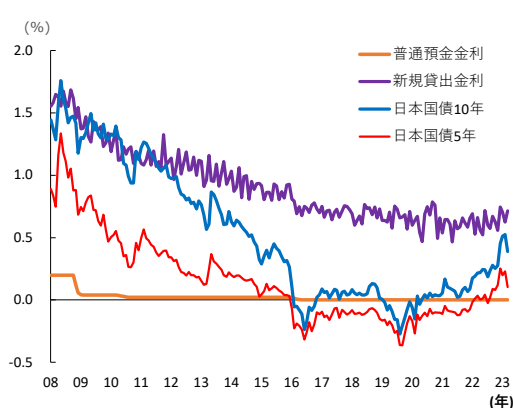
預金・貸出金はともに年々増加しているが、金利の推移を見ると、預金金利は極めて低位に張り付いている一方、新規貸出金利は足元やや上昇が見られるものの趨勢的に低下基調にあり、預貸金利鞘は縮小を続けていた（図表5）。また、有価証券の主たる運用手段である国債の金利も、足元上昇の動きがあるものの低下基調が続いた中、2016年以降、マイナスで推移する局面も見られた（図表6）。

（図表5） 貸出金利と預金金利の推移



（資料）日本銀行資料より金融庁作成

（図表6） 国債金利と預金金利の推移



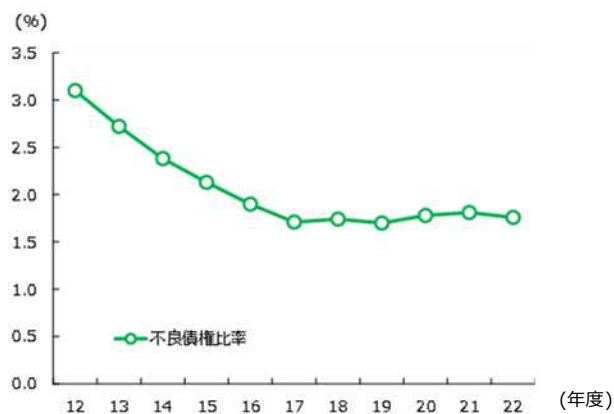
（資料）財務省、日本銀行資料より金融庁作成

以上のような状況のもと、地域銀行は預金を調達原資に、資産（貸出・有価証券）と負債（預金）の利回り差から収益を上げる伝統的な銀行業務の高度化はもとより、融資以外の方法で事業者の課題に応えていく金融仲介機能の拡大を含め、持続可能な経営に向けた取組みを積み重ねている。

【地域銀行の健全性を巡る状況】

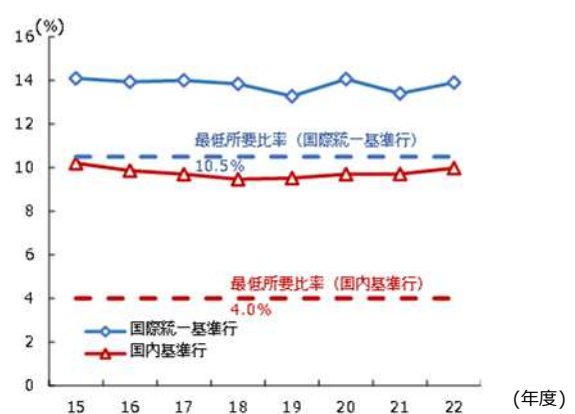
資産の健全性については、不良債権比率は 2018 年度にかけて低下し、その後は低位で安定して推移している（図表 7）。自己資本比率は、最低所要自己資本比率を十分に上回って推移し（図表 8）、地域銀行の自己査定による債務者区分も正常先への融資の割合が 9 割近くを占めるうえ、要注意先以下への融資は貸倒引当金も加味すると 7 割程度保全されている（図表 9 及び 10）。そのため、損失吸収余力も十分にあり、前段の収益の状況と併せて鑑みても、充実した財務・資本基盤を有していると言える。

（図表 7）不良債権比率の推移



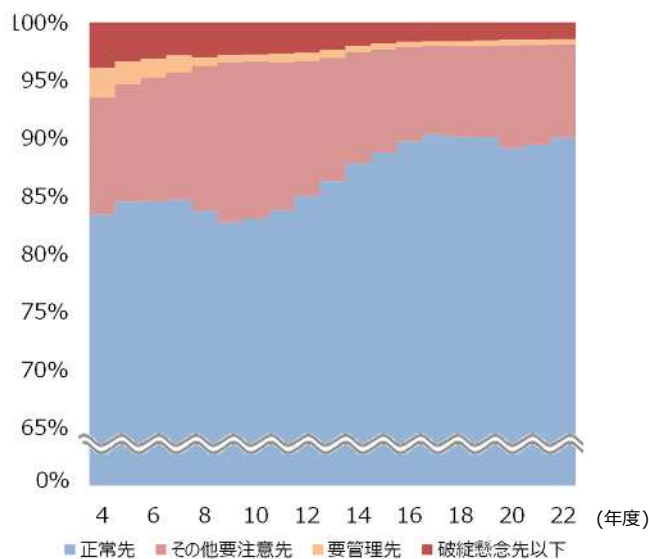
（資料）各金融機関公表資料より金融庁作成

（図表 8）自己資本比率の推移



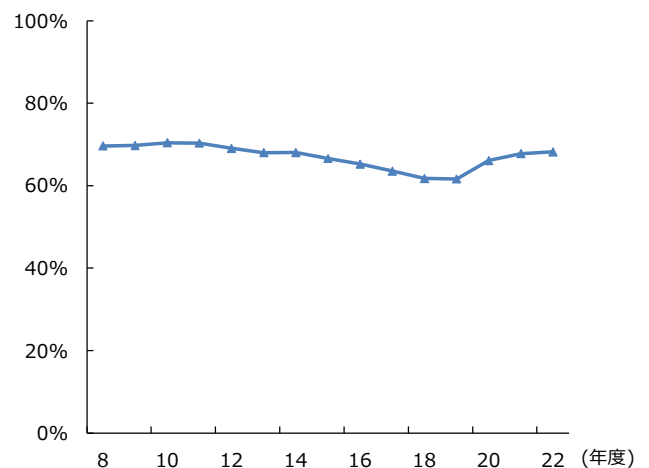
（資料）各金融機関公表資料より金融庁作成

（図表 9）総与信に占める各債務者区分の割合



（資料）金融庁

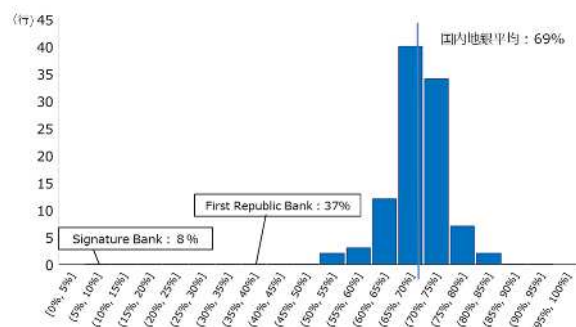
（図表 10）債務者区分が要注意先以下の債権に対する保全割合



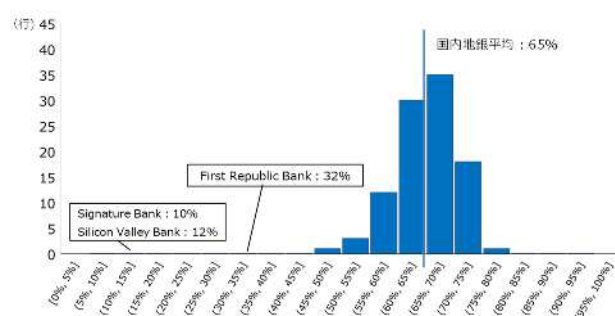
（資料）金融庁

流動性については、本年、破綻した米国の銀行（Silicon Valley Bank、Signature Bank、First Republic Bank）で急激な預金流出が生じた背景とされる預金の粘着性について、我が国の地域銀行の状況を確認すると、個人預金比率が平均 69%と粘着性の高い預金の割合が高く、預金保険カバー率も平均 65%程度あり充実していると言える（図表 11 及び 12）。

（図表 11）地域銀行の個人預金比率



（図表 12）地域銀行の預金保険カバー率



（資料）国内地域銀行：金融庁、米国銀行：各行公表資料より金融庁作成（Silicon Valley Bank の個人預金比率は公表数値を確認できず。）

（注 1）国内地域銀行は 2023 年 3 月末時点。米国銀行各行は 2022 年 12 月末時点。

（注 2）個人預金：Signature Bank は「personal deposits」、First Republic Bank は「consumer deposits」を集計

（注 3）預金保険カバー率 = (決済用預金 + 名寄せ後 1,000 万円以下預金残高 + 名寄せ後 1,000 万円超預金先数 × 1,000 万円) / 預金残高

Ⅲ. コロナ・物価高等を踏まえた資金提供・事業者支援の進捗

1. 各地域における事業者支援体制の構築に向けて

(1) 事業者を取り巻く状況（企業アンケート調査）

金融庁では 2015 事務年度以降、企業アンケート調査により利用者による地域金融機関の評価等を確認してきた。今事務年度は、原材料費の高騰や為替変動による企業の資金繰りや収益等への影響、実質無利子・無担保融資の返済等の状況についても確認した¹。

(i) 原材料費高騰の影響

全体の 77.9%が「資金繰りや収益に影響を受けている」としており、38.5%は「過去の蓄積を取り崩している」と回答した（図表 13）。

原材料費高騰の影響を受けていると回答した企業のうち、価格転嫁できている企業は 62.1%であったが、不動産業や医療・福祉業では、価格転嫁できている企業は 3 割程度に留まった（図表 14）。

（図表 13）原材料費高騰による資金繰りへの影響

	(%)	何らかの影響を受けている(※1)					影響を受けていない
		過去の蓄積を取り崩している(※2)					
		3か月以内に資金調達が必要	4か月～半年後には資金調達が必要	半年～1年以内には資金調達が必要	当面の間、新たな資金調達では必要ない	原材料・商品・製品の仕入れ費用や経費は賄えているが、余剰部分が減った	
全体(n=10,110)		5.0	3.8	10.8	18.9	39.4	22.1
製造業(n=2,663)		6.9	4.8	13.0	21.6	40.8	12.9
建設業(n=2,578)		4.3	3.9	9.6	19.1	41.5	21.6
卸売業(n=1,574)		3.2	3.0	8.7	17.7	38.5	28.8
小売業(n=1,003)		5.6	3.3	13.5	17.8	35.8	24.0
運輸業(n=480)		7.5	3.3	15.2	23.5	38.5	11.9
不動産業(n=195)		1.5	1.5	5.6	7.7	37.9	45.6
医療・福祉業(n=94)		2.1	4.3	10.6	24.5	48.9	9.6
観光業(n=39)		0.0	5.1	17.9	28.2	38.5	10.3
その他(n=1,484)		4.2	3.3	8.6	15.3	36.5	32.1

（資料）金融庁

（図表 14）原材料費高騰への対応

	(%)	価格転嫁している	社内経費を削減している	仕入先を変更している	何も対応していない(できていない)	その他
全体(n=7,749)	62.1	41.0	16.9	15.0	4.1	
製造業(n=2,303)	78.2	42.6	20.2	7.7	4.1	
建設業(n=1,967)	47.3	36.7	16.5	22.7	4.5	
卸売業(n=1,108)	79.3	35.1	15.6	8.7	3.0	
小売業(n=745)	65.0	42.7	13.7	14.0	2.1	
運輸業(n=418)	39.7	51.2	15.6	19.6	8.1	
不動産業(n=105)	31.4	36.2	17.1	26.7	3.8	
医療・福祉業(n=83)	30.1	51.8	18.1	25.3	2.4	
観光業(n=35)	60.0	62.9	22.9	14.3	2.9	
その他(n=985)	48.3	45.8	13.8	20.7	4.5	

（資料）金融庁

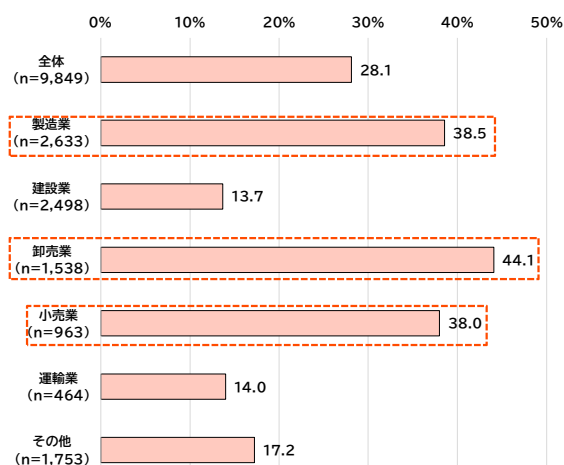
¹ 企業アンケート調査：地域金融機関等をメインバンクとする中堅・中小規模企業約 3 万社に調査票を送付し、10,204 社から回答（回答率：約 34%、調査期間：2023 年 2 月 17 日から同年 3 月 8 日）。

(ii) 為替変動の影響

全体の 28.1%が「為替変動の影響を受ける海外からの仕入れがある」と回答し、特に、卸売業（44.1%）、製造業（38.5%）、小売業（38.0%）では割合が高かった（図表 15）。

為替変動への対応として、価格転嫁している企業が 66.0%、社内経費を削減している企業が 19.9%、何も対応していない（できていない）企業は 21.0%であった（図表 16）。

（図表 15）為替変動の影響を受ける
海外からの仕入の有無



（資料）金融庁

（図表 16）為替変動への対応

(%)	価格転嫁している	社内経費を削減している	仕入先を変更している	何も対応していない (できていない)	金融商品で対応している	その他
全体(n=2,567)	66.0	19.9	13.1	21.0	5.2	3.7
製造業(n=955)	67.4	20.5	14.1	22.0	5.0	3.6
建設業(n=304)	52.3	18.4	15.1	28.9	1.6	3.9
卸売業(n=639)	76.2	17.2	11.4	12.7	10.2	3.4
小売業(n=345)	70.4	20.6	12.8	17.4	1.4	3.2
運輸業(n=58)	37.9	34.5	12.1	34.5	6.9	6.9
その他(n=266)	2.6	1.9	0.4	1.9	0.4	0.0

（資料）金融庁

(iii) 実質無利子・無担保融資に対する企業の意向等

政府系金融機関及び民間金融機関による実質無利子・無担保融資について、全体の 65.7%が融資を受けたと回答した。業種別に見ると、観光業が 82.5%と最も高く、卸売業が 69.9%、製造業が 69.2%と続いた（図表 17）。

返済の見通しについては、「すでに全額返済した、又は全額返済の目途が立っている」企業が 40.1%、「約定弁済を開始した、又は開始したい」企業が 36.3%、「借換保証制度を利用した、又は利用したい」企業が 13.3%、「リスク（条件変更）をした、又はしたい」企業が 7.6%であった（図表 18）。

また、全額返済の目途が立っていない企業について、金融機関との相談状況等について見ると、借入をした金融機関に返済・融資・借換の相談をしている企業が 46.3%、借入をした金融機関より業況や返済見通しについて尋ねられている企業が 21.0%であった（図表 19）。

(図表 17) 実質無利子・無担保融資
(新規融資、既存融資の借
換を含む) の利用の有無

(%)	実質無利子・無担保融資を受けた			実質無利子・無担保融資を受けなかった
	メインバンクのみから融資を受けた	非メインバンクのみから融資を受けた	メインバンク、非メインバンクのいずれからも融資を受けた	
全体(n=9,894)	31.0	10.2	24.5	34.3
製造業(n=2,625)	29.1	10.4	29.7	30.8
建設業(n=2,507)	35.5	9.5	20.6	34.3
卸売業(n=1,547)	32.6	10.9	26.4	30.1
小売業(n=985)	31.5	9.7	24.9	33.9
運輸業(n=463)	27.4	10.6	23.5	38.4
不動産業(n=193)	28.0	9.8	21.2	40.9
医療・福祉業(n=89)	21.3	14.6	9.0	55.1
観光業(n=40)	27.5	15.0	40.0	17.5
その他(n=1,445)	26.6	10.2	21.0	42.2

(資料) 金融庁

(図表 18) 実質無利子・無担保融資の返済
見通し

(%)	すでに全額返済した、又は全額返済の目途が立っている	約定返済を開始した、又は開始したい	リクをした、又はしたい	借換保証制度を利用した、又は利用したい	その他
全体(n=6,416)	40.1	36.3	7.6	13.3	9.4
製造業(n=1,792)	36.3	38.8	8.8	13.5	10.0
建設業(n=1,624)	48.0	32.1	4.4	12.4	7.5
卸売業(n=1,073)	42.8	34.7	6.5	12.6	10.5
小売業(n=643)	36.5	36.7	9.6	14.3	9.2
運輸業(n=279)	32.6	38.7	11.1	16.1	10.0
不動産業(n=113)	46.0	37.2	8.0	7.1	6.2
医療・福祉業(n=39)	23.1	48.7	15.4	12.8	12.8
観光業(n=32)	9.4	53.1	18.8	18.8	12.5
その他(n=821)	35.8	39.1	8.9	14.3	10.4

(資料) 金融庁

(図表 19) 全額返済済み又は全額返済の目途が立っていない企業における
金融機関との相談状況

(%)	借入をした金融機関に対し、返済・融資・借換について相談している	借入をした金融機関より、業況や返済見通しについて尋ねられている	他の金融機関に対し、融資・借換について相談している	他の金融機関より、融資・借換に関するリク外を受けている	その他
全体(n=3,791)	46.3	21.0	5.9	6.1	34.4
製造業(n=1,124)	47.8	22.2	5.9	6.1	32.0
建設業(n=826)	42.4	17.6	5.0	6.7	39.2
卸売業(n=610)	44.6	19.8	6.7	6.6	35.1
小売業(n=403)	52.9	20.1	6.2	5.7	32.0
運輸業(n=187)	46.5	27.3	7.0	7.5	31.6
不動産業(n=59)	32.2	18.6	6.8	1.7	47.5
医療・福祉業(n=30)	50.0	13.3	0.0	0.0	36.7
観光業(n=29)	62.1	41.4	10.3	6.9	13.8
その他(n=523)	46.7	23.3	6.1	5.2	33.5

(資料) 金融庁

(2) 事業者支援態勢構築プロジェクト

コロナや物価高騰等の地域経済への影響が続く中、今後、実質無利子・無担保融資の返済が本格化していくに当たり、地域の関係者が連携・協働し、事業者の実情に応じたきめ細やかな支援を推進する重要性は一層高まっている。

こうした観点から、昨事務年度より、都道府県ごとの事業者の支援にあたっての課題と対応策を関係者²間で共有する「事業者支援態勢構築プロジェクト」を推進してきた。以下、今事務年度における具体的な取組事例を紹介する。

(i) 「中小企業支援ネットワーク」の拡充を通じた経営改善支援態勢の強化

ひとつの財務局等では、コロナ・物価高騰の影響に加え、ここ数年災害が続く中、地域の関係者が連携・協働を深め、事業者の業況悪化等の問題が顕在化する前に早めの経営改善支援を行うことが重要との問題認識を持った。

そこで、信用保証協会等の関係機関と連携し、金融機関や支援機関で構成される既存の支援態勢（「中小企業支援ネットワーク」）に、経営改善支援に関する連携を強化するための会議体を新設した。

また、会議体の新設を含めたネットワークの周知のためにリーフレットを作成し、ホームページへの公表や金融機関を含む地域の支援機関や税務署等への配布を行った。さらに、ネットワーク全体の運営を担い、案件を整理し適切な支援機関につなぐ、マネージャー職を設置した。

その結果、金融機関等からネットワークに、小規模零細事業者への経営改善支援について多くの相談が寄せられ、金融機関や支援機関による経営課題の整理や資金繰り管理等の支援につながった。さらに、こうした取組みを通じて金融機関や支援機関から、お互いに直接相談しやすくなったとの声が寄せられた。

(ii) 県内地域ごとの実務担当者同士の連携強化に向けた意見交換会

ひとつの財務局等では、ある県に関して、県庁所在地と比べ、それ以外の地域における商工団体と金融機関や支援機関の連携について更なる強化が必要との問題意識を持った。

そこで、県内で地域ごとに、商工会議所の経営指導員と地域金融機関・日本政策金融公庫・信用保証協会の営業店職員等による、現場の取組みや地域課題への対応についての意見交換会を実施した。意見交換会後の参加者アンケートでは、「コロナの影響で対面の機会が減っていた中、顔の見える関係作りの場は貴重だった」、「自分と異なる考えに触れ、支援のあり方について新たなヒントを得た」等の声が寄せられた。

² 財務局、経済産業局、金融機関、信用保証協会、商工団体、地方自治体、中小企業活性化協議会、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、地域経済活性化支援機構（REVIC）、中小企業診断士、税理士、公認会計士等

(iii) 税理士向けの事業承継に係る支援機関等の業務説明会

ひとつの財務局等では、事業承継を進めるためには事業改善・再生等の多様な支援も必要とされる中、事業承継に関する主な相談相手が顧問税理士である³ことを踏まえ、税理士を起点とした支援機関の連携強化が重要との問題認識を持った。

そこで、財務局等が税理士会や地方自治体、経済産業局等と連携し、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、政府系金融機関及び民間金融機関等が、事業承継支援に関する業務や態勢、具体的事例等を税理士に紹介する説明会を開催した。

さらに、説明会参加者以外の関係者にも周知するため、説明会資料をガイドブックとして取りまとめ公表した。説明会後のアンケート等では、参加した税理士から「各支援機関の存在とその業務を知ることができ、有益だった」、支援機関から「事業承継支援に関する情報を共有でき、有意義であった」との声が聞かれた。

以上のように、事業者支援に向けた地域の関係者間の態勢構築・強化が進んできている（巻末資料1）。今後、実質無利子・無担保融資の返済が本格化し、事業者への事業再生・再チャレンジ支援の必要性が高まってくる中、各地域において、構築・強化した支援態勢を活かして、円滑な連携による支援が進むよう、引き続き、金融庁・財務局等が一体となり、他省庁とも連携しながら、取組みを推進していく。

³ 金融庁「企業アンケート調査の結果」（2023年6月28日公表）において、事業承継の相談相手を聞いたところ、顧問税理士との回答が43.0%と最多であった。

(3) 地域経済活性化支援機構の事業再生支援に関する知見・ノウハウの展開

(i) 地域経済活性化支援機構（REVIC）における事業再生支援

コロナからの社会経済活動の正常化が進みつつある中、今後の活力ある経済を築いていくためには、コロナや原材料高等の影響を受け、厳しい事業環境にある地域企業への事業再生支援など、各地の地域金融機関が地域の事業者の実情に応じて支援していくことが重要である。

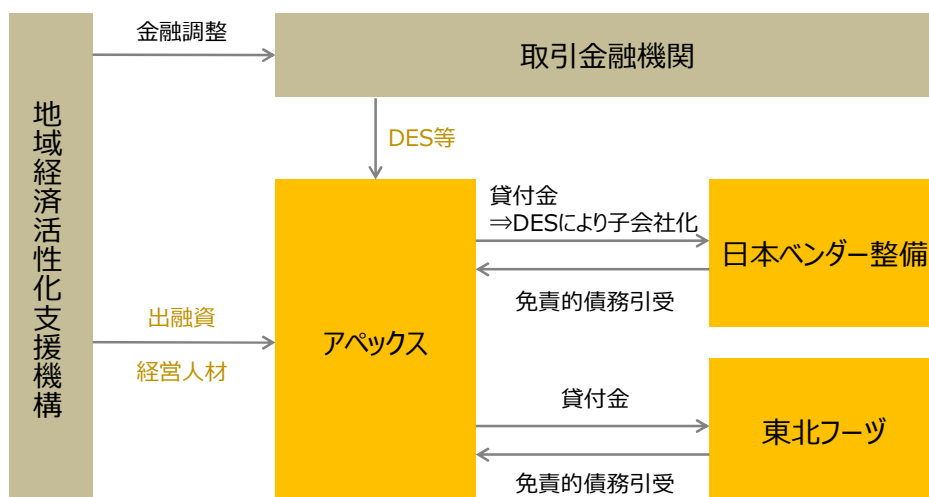
一方で、地域企業への事業再生支援を実施するために必要な知見・ノウハウは、すべての地域金融機関において、すべての業種等について網羅的に蓄積されているものでは必ずしもないと考えられる。

この点、地域経済活性化支援機構（REVIC）では、地域における供給過剰業種の再編を伴う案件や面的な事業再生案件を含め、これまで 119 件の再生支援⁴を手掛けている。例えば、2022 年度には、以下のような再生支援事例がある。

① 業界再編を伴う再生支援事例

カップ式自動販売機オペレーターの大手は、コロナによる外出自粛や出勤抑制等により売上高が急減し、厳しい事業環境にあったが、実質的な業界再編を通じて業界の維持存続を図る先駆的な取り組みを実施していた。当該取り組みの支援は十分な意義が認められるため、REVIC は、関係金融機関へのデット・エクイティ・スワップ等の金融支援の依頼、出融資、経営人材の派遣により、同社等の取り組みを後押ししている（図表 20）。

（図表 20）スキーム図



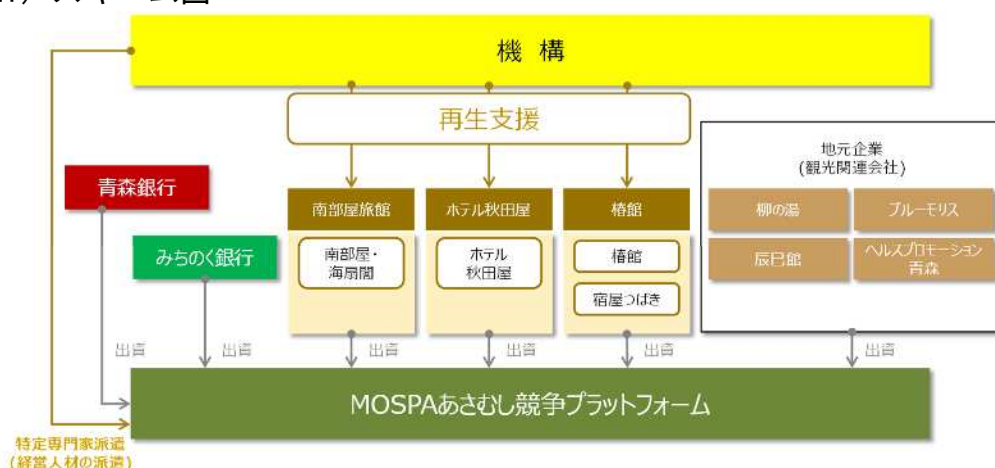
（資料）地域経済活性化支援機構公表資料

⁴ 2023 年 3 月末現在の再生支援決定件数。商号変更前の再生支援決定件数を含む。

②温泉地の面的活性化を図る再生支援事例

青森県の浅虫温泉地区の宿泊事業者は、景気低迷や旅行形態の変化等の外部環境の変化、コロナの外出自粛や新しい生活様式の浸透等により、各社とも大幅減収に見舞われ業績が急激に悪化していた。これに対し、宿泊事業者等が中心となって管理業務の効率化や集客強化を目的とした観光地経営会社（DMC）の設立による面的活性化の取組みを予定していた。当該取組みの支援は十分な意義が認められるため、REVIC は、同地区の宿泊事業者 3 社に対する再生支援（金融機関等調整、出融資、経営人材派遣、債権買取）や DMC 会社への経営人材派遣等により、温泉地の面的活性化を図っている（図表 21）。

（図表 21）スキーム図



（資料）地域経済活性化支援機構公表資料

（ii）REVIC における事業再生支援高度化事業

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し、地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押しするため、金融庁では、2023 年より「事業再生支援高度化事業」を開始した。

同事業では、まず、REVIC がこれまで培ってきた事業再生支援に関する知見・ノウハウを集約し、地域金融機関が自らの事業再生支援実務で応用できるような手引きを作成する。この手引きには、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、具体的なケーススタディ（REVIC において支援した事業再生事例の紹介等）などを盛り込むことで、地域金融機関が現場で活用できる実践的な内容とすることを目指している。

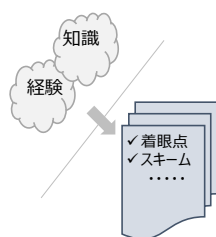
さらに、この手引きを活用しながら、実践的な事業再生支援実務を学ぶ機会を提供するため、地域金融機関の職員を対象とした研修を実施する。研修では、事業再生に関する基礎知識に加えて、事業の評価や経営状況の把握、用いるべき事業再生スキームの比較、関係者調整の留意点など、事業再生の筋道を検討するにあたっての実践的な知見・ノウハウの提供を目指している。

これらの取組みを通じて、地域金融機関による事業再生支援能力の高度化を図

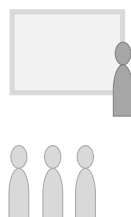
るとともに、地域企業の事業再生の促進、ひいては地域経済の活性化を後押ししていく（図表 22）。

（図表 22）事業イメージ図

- ① 事業再生の基礎知識から具体的なケーススタディまでを一通り学べる「事業再生の手引き」の作成



- ② 地域交通や観光業等のケーススタディを含む地域金融機関向けの実践的な研修の提供



- ③ 地域の関係者に向けた周知・広報



（資料）金融庁

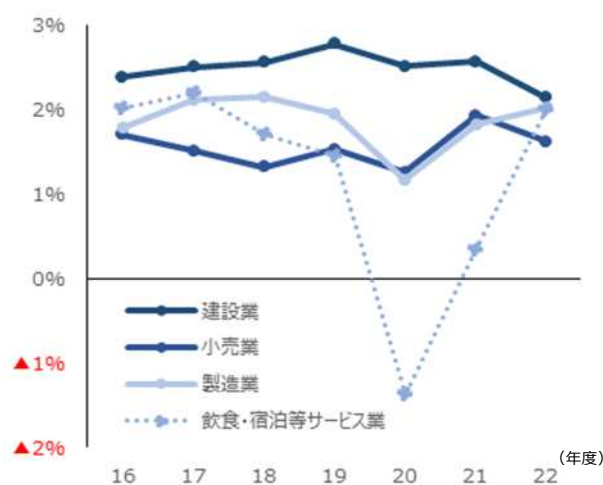
〈コラム②〉 足元の企業財務の動向⁵

昨事務年度に引き続き、今事務年度も外部企業情報⁶の財務データをもとに、コロナ後の企業財務の動向について把握を試みた。この分析は、あくまでデータが入手できる直近（2022 年 12 月）までの財務データにもとづくもので、必ずしも最新の状況を示しているものではないこと、また、データの制約上サンプルに偏りがある可能性があることに留意が必要である。

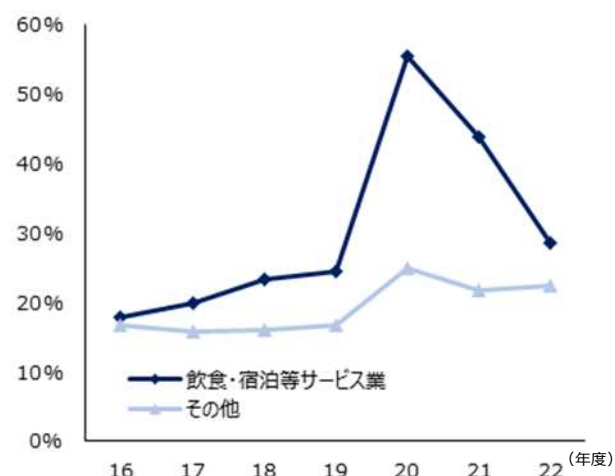
2016 年度以降の企業の利益率（総資産利益率（ROA））について、業種別の中央値の推移を図表 23 で確認する。宿泊業・飲食業、教育・学習支援業、生活関連サービス業（以下「飲食・宿泊等サービス業」という。）については、2020 年度に ROA の低下が見られたが、2021 年度にかけて回復が見られており、2022 年度の ROA の水準はコロナ以前とおおむね同様の水準となっている。

また、飲食・宿泊等サービス業とその他の業種について、当期純利益が赤字の企業の割合を比較すると、飲食・宿泊等サービス業については、その他の業種に比して赤字企業の割合は 2020 年度に大幅に上昇したが、2021 年度、2022 年度と 2 年連続で低下しており、コロナ以前の 2019 年度の水準に近づいている（図表 24）。

（図表 23）業種別 ROA（中央値）の推移 （図表 24） 当期純利益が赤字の企業の割合
（中小・零細企業）



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

⁵ 本稿は、FSA Analytical Notes「足元の企業財務の動向」を要約したものである。全体については、<https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku/fsaanalyticalnotes/index.html> を参照。

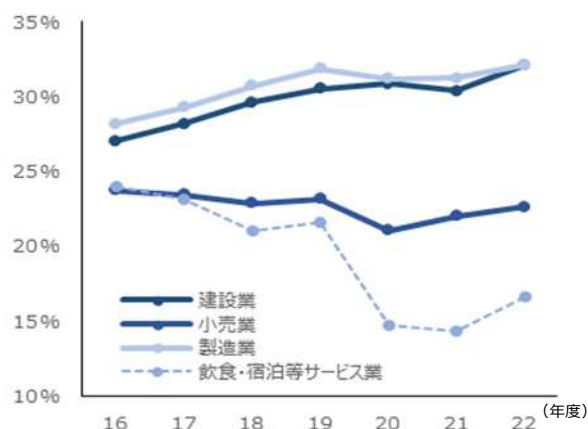
⁶ 分析では、帝国データバンクの財務情報をもとに、2020 年度から 2022 年度の 3 年連続で財務情報が入手可能な個社 42,614 社をベースに分析を実施している。2016 年から 2019 年のデータは、取得可能な企業からのみ取得・分析（それぞれ 30,733 社、32,584 社、33,887 社、35,689 社）。また、昨年の分析では、2022 年 4 月時点で 2019 年以降の財務情報が入手できる約 48,000 社のデータを用いており、今回使用したデータとは母集団が異なる。結果として、一部の分析値が昨年度の結果と異なっている点に留意。

次に、企業の自己資本比率を見ると、他の業種がコロナ後おおむね横ばい圏内であるのに対し、飲食・宿泊等サービス業については、2020年度に自己資本比率が大幅に低下した後、2022年度はやや持ち直しの動きが見られるが、コロナ以前の水準には回復していない（図表 25）。債務超過企業の割合についても、その他の業種ではおおむね横ばいである一方、飲食・宿泊等サービス業では、2020年度にその割合が上昇した後、2022年度はやや低下したが、その水準は高止まっている（図表 26）。

また、各企業の有利子負債から現金・預金を差し引いた実質有利子負債の売上高に対する比率（実質有利子負債・売上高比率）は、飲食・宿泊等サービス業では2020年度・2021年度に大きく上昇した後、2022年度に低下しているが、コロナ前の水準と比べると依然高いことが窺える（図表 27）。この点、コロナの影響が大きかった飲食・宿泊等サービス業では、債務負担については改善の動きが見られるが、収益に比べるとその回復は緩やかであることが窺える。

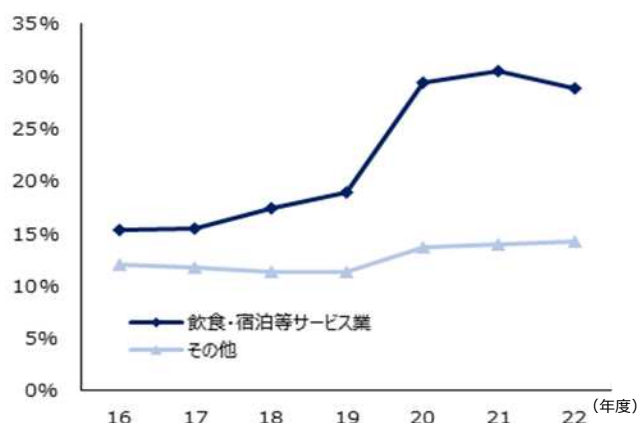
引き続き、様々なデータを活用しながら企業財務の動向等について分析を行い、金融機関との対話や施策の検討に活用していく。

（図表 25）業種別自己資本比率（中央値）の推移



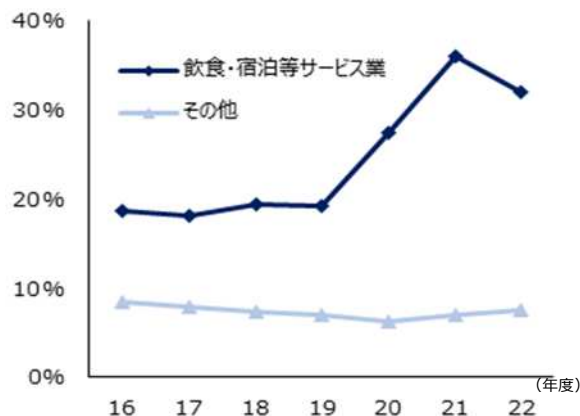
（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

（図表 26）債務超過企業の割合の推移（中小・零細企業）



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

（図表 27）実質有利子負債・売上高比率（中央値）の推移（中小・零細企業）



（資料）帝国データバンク資料より金融庁作成

〈コラム③〉地域の関係者から聞かれた定性的な地域経済の状況

1. 地域の関係者（福井県の事例）

コロナの状況も踏まえつつ、金融機関との金融仲介機能発揮に係る探究的対話の参考とすべく、地域の関係者からの情報収集を通じた地域経済の実態把握を2022年10月から再開することとし、今回は福井県内の支援機関及び企業を訪問した。

地域活性化に向けた取組みとして、

- ・ 支援機関（商工会）が、移住者を含む新規創業を希望する者のために地方自治体や金融機関の営業店の取りまとめ役として積極的に行動している事例
- ・ 福井県中小企業診断士協会が複数の地方自治体に対して観光活性化への提言を行い、観光客誘致施策の一助になっている事例
- ・ 観光客誘致のために作成した地元飲食店の紹介冊子を町民にも配布し、地元の需要を喚起した事例

などが聞かれた。

また、中小企業経営者からは、北陸新幹線敦賀延伸時の期待と不安（観光客の増加、都市部への人材流出、これまで形成されてきた経済圏の変化）が聞かれた。

2. 地域銀行の系列シンクタンク

各地域において企業動向調査等を実施している地域銀行の系列シンクタンクからは以下のようなことが聞かれた。

- ・ 全体として、コロナによる行動制限が段階的に緩和されたことにより、社会経済活動が正常化に向かい売上回復の動きが見られるものの、光熱費や物流費の増加などで厳しい経営環境が続いており、価格転嫁も一部に留まっている。
- ・ 賃上げの動きが見られるものの、人材不足が深刻さを増している。
- ・ また、各業種ごとには、以下のような状況が確認された。
 - ✓ 観光関連産業では、コロナの感染症法上の位置づけが5類感染症へ移行したことによる外出機会の増加を受けた売上増加や、全国旅行支援を契機とした個人の国内旅行需要の回復、水際対策の解除に伴う訪日外国人旅行者数に回復の動きが見られる。
 - ✓ 宿泊業は、従業員不足のため稼働率を抑えた運営を余儀なくされている。（滋賀県、沖縄県）
 - ✓ 旅客運送業は、団体旅行の回復が見られるが、運転手不足により機会損失が発生している。（沖縄県）
 - ✓ 小売業は、商品価格の値上げによる生活防衛意識の高まりから、消費行動の二極化が見られる。（沖縄県）

また、地域銀行の系列シンクタンクにおける地域企業の課題解決に向けた取組みとして、企業のデジタル化推進のためのセミナーの開催や導入成功事例の紹介、企業とIT事業者とのマッチングなどが、複数のシンクタンクで確認された。

2. 金融機関の事業者支援能力の向上に向けて

地域金融機関は、地域経済の要として、事業者を支えることを通じ、地域経済の成長に貢献していくことが期待されている。足元では、人口減少・高齢化等の構造的な問題を抱えている地域経済において、コロナや物価高等の影響を受け、内在していた地域課題が一層顕著になり、事業者にとって身近な地域金融機関が、効果的・効率的に支援に取り組む重要性が高まっている。

地域金融機関は、これまで事業者に資金繰り支援等を行ってきたが、事業者の経営の維持、ひいては持続可能な地域社会の構築を目指し、事業者の実情に応じた経営改善支援により一層取り組むことが求められる。

そこで、金融庁では、地域金融機関による経営改善支援の取組みを後押しするため、2022 年 4 月から委託事業として、①AI 等を活用した経営改善支援の効率化、②業種別の経営改善支援の効率化に向けた調査・研究を実施している。

(1) AI等を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究

(i) 調査・研究の概要

地域金融機関が取引先企業の早期の経営改善支援に着手するための優先順位付けをより効果的・効率的に行うために、AI 技術を活用できないか検証する観点から、金融庁では委託事業として調査・研究事業⁷を実施している。

当該調査・研究では、まず、個別企業の財務データ（貸借対照表や損益計算書等のデータ）及び属性データ（業種や業歴等の企業の性質や特徴を表すデータ）と、外部環境データ（景気動向を表す GDP 成長率や原油価格等のデータ）の関係を、機械学習の手法で分析することとした。

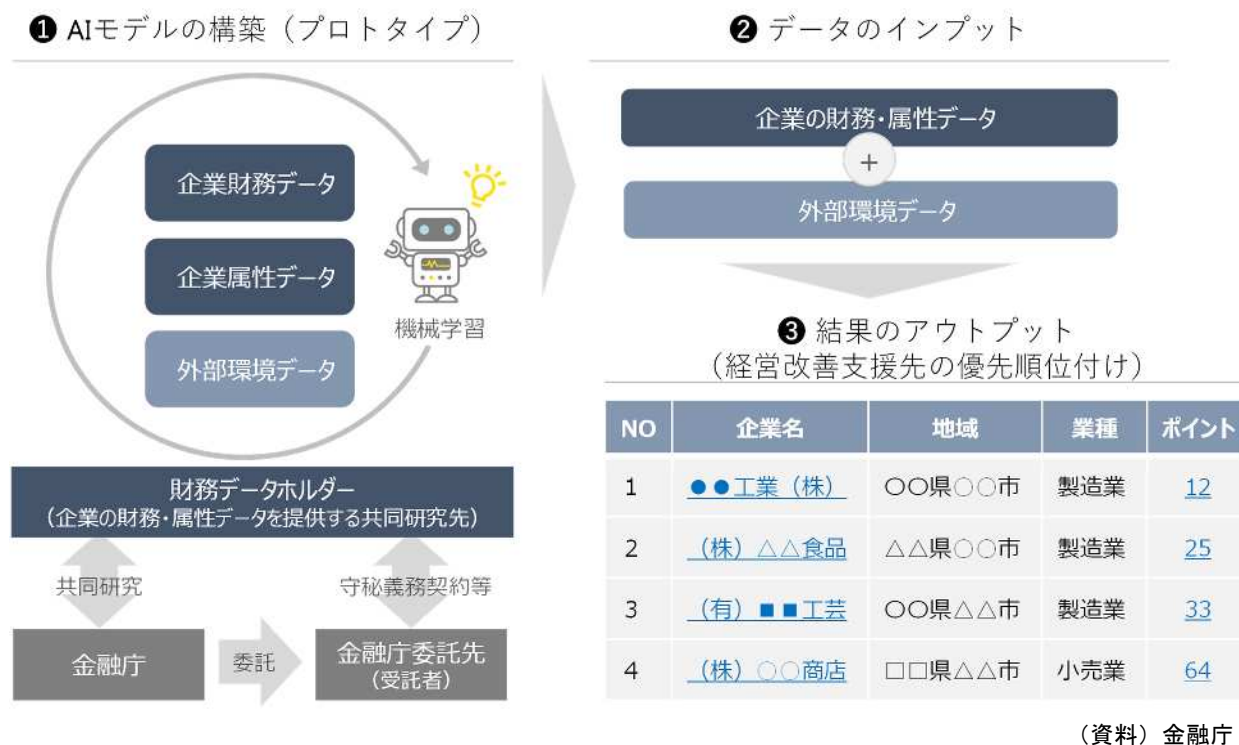
企業のデータについては、データ提供が可能な共同研究先を募集し、信用調査情報を有する企業や金融業界の横断的な信用リスク情報サービスを提供する業界団体その他の 4 社（以下「共同研究先」という。）から協力の申し出を得ることができた。共同研究先から提供された個別企業の財務・属性に関するデータと外部環境データの関係を用いて、

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

の 2 つをコンセプトに機械学習モデル（以下「本 AI モデル」という。）を構築した（図表 28）。

⁷ 「『AI や ICT 技術を活用した経営改善支援の効率化に向けた調査・研究』に係る最終報告書の公表について」 https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_1/20230330_1.html

(図表 28) 調査・研究の AI モデル構築イメージ



(ii) 構築を目指した AI モデルの概要

当該調査・研究では、①AI モデルの開発手順や採用する AI アルゴリズム、AI モデル開発における母集団の定義などデータの取扱いの検討、②構築したモデルの予測精度の向上、③AI モデルを金融機関実務で活用できる可能性の検討のため、委託先事業者において、AI 技術に関する研究者や金融実務家等の有識者からなる研究会を計 4 回実施した。

この中で、AI アルゴリズムの精度・予測結果の解釈の容易性・金融業界における利用実績等の観点から様々な AI アルゴリズムを評価し、最終的に、「ロジスティック回帰」、「ランダムフォレスト」、「勾配ブースティング」の 3 つを採用することとした (図表 29)。

(図表 29) 各アルゴリズムの概説

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

また、AI モデルの母集団及び教師ラベル（AI モデルによって検知すべき事象が発生した場合を正解とする変数）の定義では、各共同研究先のデータの特徴や差異も踏まえて、各企業の債務者区分や信用スコアを評価の指標として採用した。

例えば、開発コンセプト①は、AI モデル母集団を債務者区分の良好な区分の企業群とし、一定期間のうちに債務者区分が下落した企業を早期の経営改善支援の必要性が高い先として教師ラベルを定義した。

研究会での議論を経て、各共同研究先のデータをもとに約 380 種類の AI モデルを開発し、実務への活用を見据え、各共同研究先が共通して保有する財務データ等の一般的な説明変数のみを用いた AI モデル（以下「汎用モデル」という。）においても一定の精度が認められた。

（図表 30）研究会委員（計 13 名）の一覧

※敬称略、五十音順、2023 年 3 月 31 日時点

氏名	所属
有竹 博史	東京信用保証協会 業務総轄室 業務総轄部長
和泉 潔	東京大学大学院 工学系研究科 システム創成学 教授
内山 功士	浜松いわた信用金庫 デジタル推進部 デジタル業務課 課長
河合 祐子	Japan Digital Design 株式会社 代表取締役 CEO
三川 剛	株式会社エルテス 取締役
鈴木 明美	大東京信用組合 常務理事
筒木 光	TKC 全国会システム委員会 TKC 経営指標編集小委員会 委員
中村 康浩	株式会社横浜銀行 融資部 担当部長
名取 良訓	信金中央金庫 総合企画部しんきんイノベーションハブ 次長
原 浩二	株式会社栃木銀行 事業支援部 主任調査役
松崎 堅太郎	TKC 全国会中小企業支援委員会 副委員長
宮川 大介	一橋大学 経営管理研究科 経営管理専攻 教授
矢内 紘之	株式会社帝国データバンク 企総部 企画課長

（iii）実証事業・ワークショップ

構築した汎用モデルについて、地域金融機関での活用可能性を検証するため、一部の金融機関の協力を得て、実証事業・ワークショップを実施した。

実証事業では、汎用モデルに実際の地域金融機関の保有する取引先企業のデータを用いることで、

- ・ 汎用モデルが金融機関の実データにおいても有効に機能するか

- ・ 汎用モデルに金融機関の実データを追加で学習させた場合にモデルの精度向上が図られるか

の2点において検証を行った。

その結果、個別の地域金融機関の保有する取引先企業データのもとでも、汎用モデルは一定の精度が得られ、それぞれの金融機関の保有するデータを追加で学習させることで、更に精度を高められることも確認された。

また、各地域金融機関における経営改善支援の既存の業務フローに、汎用モデルを用いることによる業務効率化の可能性等を検証するためのワークショップを実施した。

汎用モデルからの出力結果をもとに各地域金融機関の現場担当者と対話する中で、現行業務の課題と汎用モデルを活用することによる業務効率化の可能性について、以下のとおり、各地域金融機関における経営改善支援に着手すべき取引先企業の優先順位付けが、より効果的・効率的に実施できる可能性が示唆された（図表 31）。

なお、汎用モデルは金融庁ウェブサイトにおいて、地域金融機関をはじめとした利用を希望する機関等へ配布している。

（図表 31）現行業務の課題と汎用モデルの活用可能性

現状業務の課題	・ 経営改善支援先の選定は現場担当者の主観となっている ・ 経営改善支援先の選定は、最後は人の目で実施するため、相応の時間がかかり網羅性がないこともある
汎用モデルの活用可能性	・ 経営改善支援先を選定する担当者ごとのバラツキを抑えることができるのではないか ・ 本モデルの活用によって全取引先企業を対象として、より容易に経営改善支援先の選定が行えるのではないか

（資料）金融庁

（iv）2023 年度 of 取組概要

2023 年度は、金融機関実務において汎用モデルの活用を進めていくうえでの課題やその克服方法について、様々な規模・特性の金融機関ごとに検証を行っていくこととしている。

具体的には、委託先事業者において、検証作業へ協力可能な地域金融機関を4月より募集し、採択金融機関に対して、汎用モデルの実務での活用を伴走支援することを通じて、現行業務の課題の更なる洗い出しを進め、汎用モデルの活用における留意点等の整理を目指す。

地域金融機関では、汎用モデルの活用などもきっかけとしながら、保有するデータの整備や業務の効率化・高度化をはじめとするデータの利活用を進めていくことを期待している。

(2) 事業者支援にあたっての業種別の着眼点の取りまとめ

事業者の経営改善支援では、事業再生の場合も含め、中小企業の経営改善に関する専門的知識や実務経験のある専門家や支援機関との連携が有効となるが、地域金融機関の中でそのカウンターパートとなるのは現場職員であることが少なくない。事業者の経営改善を進めるうえで、地域金融機関の現場において、専門家等との連携に先立ち、事業者との対話を通じて、事業者の状況について理解を深め、課題を普段から共有する「初動対応」が重要となる。

しかし、地域金融機関の現場職員の中には、経営改善支援の経験が乏しい若手・中堅職員も少なくなく、「経営改善支援の着手のポイントが分からない」、「何をヒアリングするのか分からない」などの声があった。

そこで、経験年数の浅い職員でも効果的かつ効率的に経営改善支援につなげられるよう、事業者支援のニーズが予想される業種を中心に、支援にあたっての「業種別支援の着眼点」（以下「着眼点」という。）を取りまとめた（2023年3月公表）⁸。

なお、取りまとめにあたっては、委託先事業者のもと、事業再生等に関して知見を有する有識者からなる「業種別支援手法に係る研究会」を開催し、意見・知見を頂いた。

（図表 32）研究会委員（計 10 名）の一覧

※敬称略、◎は座長、五十音順、2023 年 3 月 31 日時点

氏名	所属
◎家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授
荒波 辰也	株式会社東日本大震災事業者再生支援機構 元代表取締役専務
安西 克巳	栃木県信用保証協会 経営支援部 部長
鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
千石 恭介	桐生信用金庫 融資部 部長代理
原 浩二	株式会社栃木銀行 事業支援部 主任調査役
水野 浩児	追手門学院大学 経営学部経営学科 教授
宮入 智孝	大東京信用組合 融資部長
吉崎 健一郎	株式会社横浜銀行 融資部経営サポートグループグループ長
渡邊 准	株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役専務

⁸ 「『業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査』に係る最終報告書の公表について」
https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_2/20230330_2.html

(図表 33)「着眼点」の構成

本 編	全業種に共通するポイントと、特にニーズの高い5業種（建設業、飲食業、小売業、卸売業、運送業）に関する事業者支援の「入口」となり得る着眼点を取りまとめ
別 冊	各地の勉強会等でのよくある質問に対して、実務家の知見・ノウハウを取りまとめ（「教えて、ノウハウ先生」）

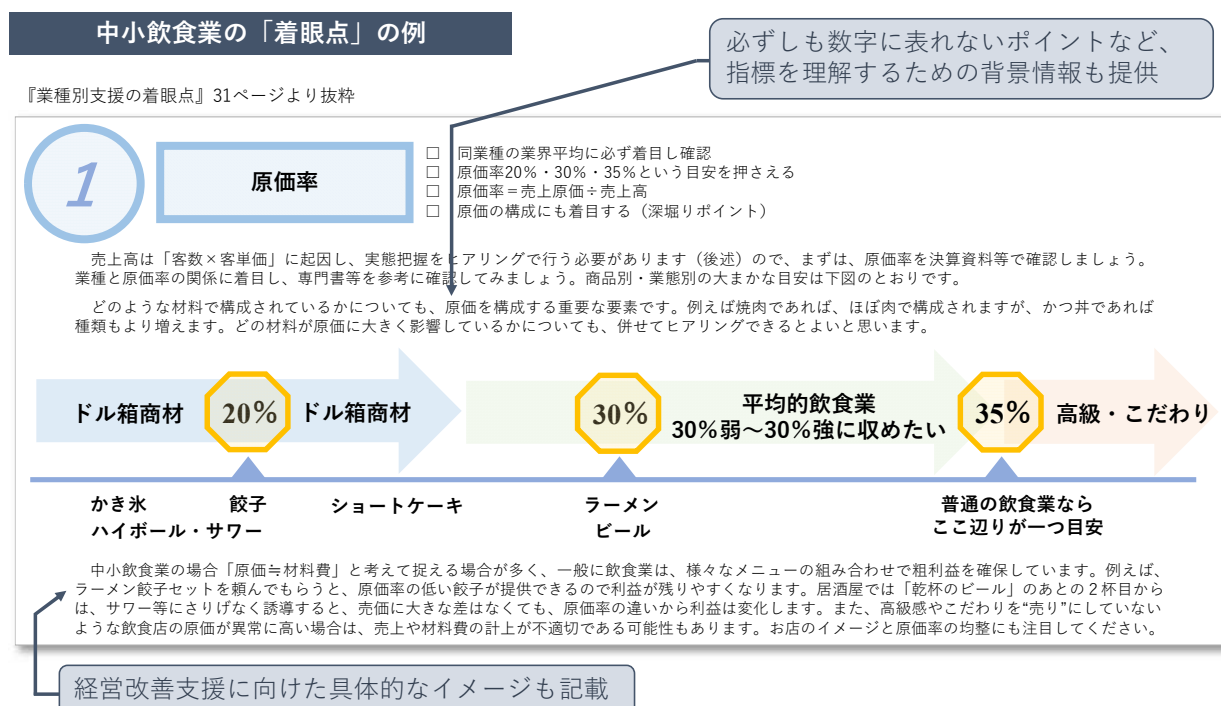
(i) コンセプト

「着眼点」の作成においては、

- ・ 地域金融機関の若手職員や経験年数の浅い職員が、事業者支援の着手の入口となる初動段階で、適切な対応ができるような基礎的なものとするを指し、手にとりやすい情報量・レベルとすること
- ・ それぞれの業種の概観を俯瞰することを目指し、フロー図や写真等を多く取り入れることで直感的に理解しやすいものとする
- ・ 必ずしも数字に表れない事業性把握のポイントや、経営改善支援に向けたイメージも具体的に例示することで、事業者との更なる対話の深耕や、より深い専門性を身に着ける契機になり得る資料とすること

を目指すこととした（図表 34）。

(図表 34)「業種別支援の着眼点」の特色

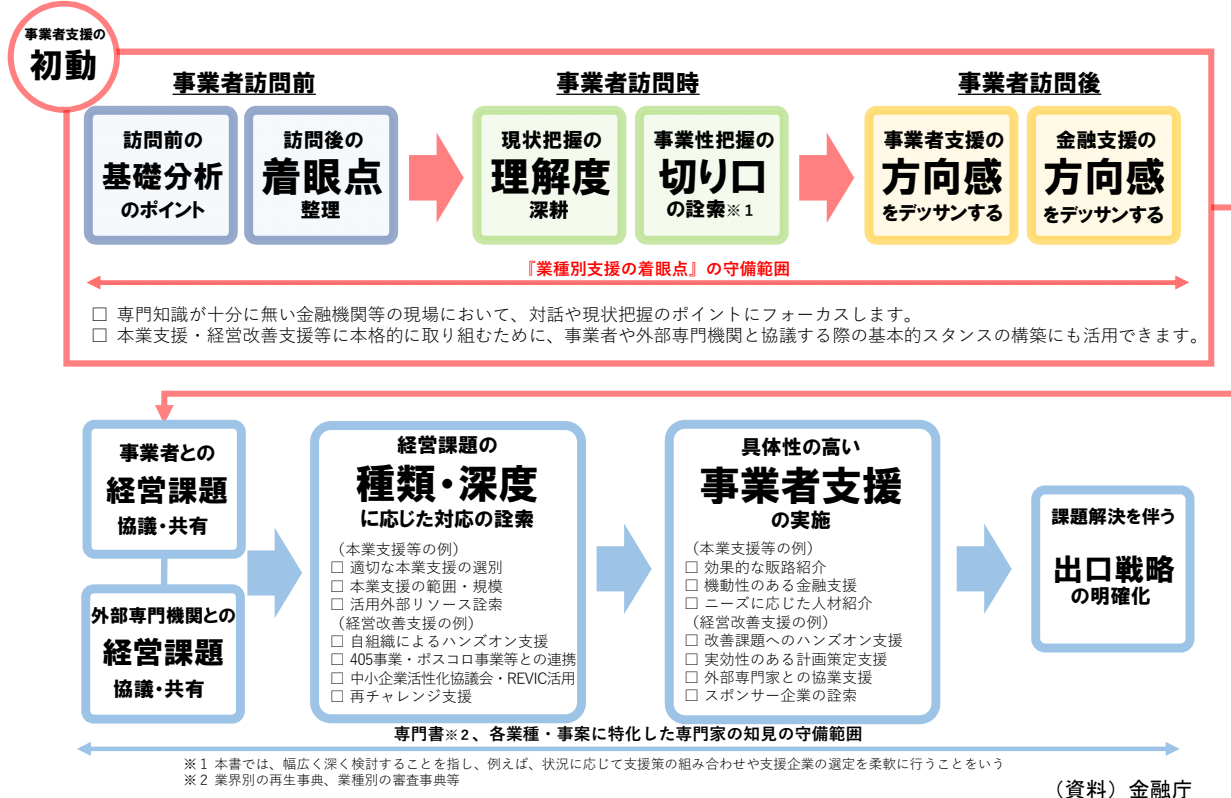


（資料）金融庁

(ii) 「着眼点」の対象範囲

「着眼点」では「初動対応」の範囲を、「事業者への訪問前の準備や、訪問時の事業者理解の深堀等、訪問後の支援方針の検討等」としており、こうした場面で「着眼点」が活用されることを念頭に置いている。このような「初動対応」の結果、踏み込んだ経営改善を支援する際には、外部の専門家や支援機関等と連携して対応していくことを想定している（図表 35）。

（図表 35）事業者支援における「初動」のイメージ



(iii) 現場で活用しやすい形式での公表

地域金融機関の現場職員からは、業務が多忙で時間がないという意見も多く、短時間でも支援のポイントに触れられるように、様々な形式で作成した。

具体的には、PDF 版だけでなく、AI 音声による読み上げ動画版を公表することで隙間時間を活用した動画学習も可能とした。

また、「着眼点」は、事業者支援における着眼点の 1 つを示したものであり、各金融機関の取引先の特徴や規模等によって、取るべき方策が異なることもあると考えられるため、活用する組織・個人でアレンジして活用されることを期待して、編集可能な PowerPoint 版も公表している。OJT や研修、勉強会等、活用シーンによって平易な形でサマライズすることも可能となっている。

このように、本書を「出発点」として、各々の組織・個人において、これまで培ってきた知見や地域の業種特性等を踏まえて、工夫を加えながら活用されることを期待している。

(iv) 公表後の普及促進と 2023 年度の予定

2023 年 3 月の公表後は、財務局等が中心となり、勉強会等の開催や動画配信を活用したオンデマンド講座を行うなど、それぞれ工夫しながら地域金融機関の現場への普及を促進している。さらに、地域金融機関や信用保証協会等が独自に勉強会を開催したり、各業界団体が傘下機関向けに説明会を開催したりするなどの動きも見られる。

2023 年度においても、有識者や実務家等の幅広い意見を踏まえ、さらなる業種の追加だけでなく、動画コンテンツの作成や、各地域での勉強会・ワークショップ等の開催、活用事例の収集等を通して、「着眼点」の普及に向けた活動も実施していく。

(3) 事業者支援ノウハウ共有の後押し

金融庁では、地域金融機関等の現場職員が、地域・業態・組織を超えて事業者支援のノウハウや知見を共有する「共助」の取組みの後押しを進めてきた。

(i) 事業者支援ノウハウ共有サイトでの取組み

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局の協力のもと、金融機関及び信用保証協会の職員向けに、Web 上で事業者支援に関するノウハウを共有するためのプラットフォーム「事業者支援ノウハウ共有サイト」を 2021 年 1 月より開設しており、2023 年 3 月末時点で、260 を超える機関が参加している。

本サイトは、参加者のみのクローズドサイトとして、参加者同士が事業者支援に関する知見を共有や交流できるほか、勉強会や意見交換会等の開催や定期的な情報発信をしている。

今事務年度の勉強会については、新たに以下のような取組みも実施した。

- ・ 中小企業基盤整備機構と連携した連続講座の開催

自動車部品サプライヤーの事業転換施策、SDGs の取組みに関する最新の施策活用講座や、事業再生の専門家との意見交換会などを開催

- ・ 「業種別支援の着眼点」に関する勉強会及びワークショップの開催
- ・ 若手職員に限定し、日々の悩みや考え方等を率直に共有し合うなど、横のつながりができることを企図した交流会を開催

こうした活動を通じて、参加者同士が本サイトを積極的に活用しつつ、継続的な取組みとなるような後押しをしていく。

(ii) 各地域で広がる事業者支援ノウハウ共有の取組みへの後押し

地域では、財務局等や信用保証協会がハブとなり、地域金融機関等の現場職員間での事業者支援のノウハウ共有の取組みが進展しており、このような自発的な動きは、他の地域へ広く展開されている。

現場職員からは、「財務局が積極的に関与してくれることで、組織連携もしやすい環境になっている」との声もあり、金融庁においても、現場職員同士の横のつながりや組織的な連携強化に向け、こうした取組みを引き続き、後押しをしていく。

3. 金融仲介機能の向上に向けて

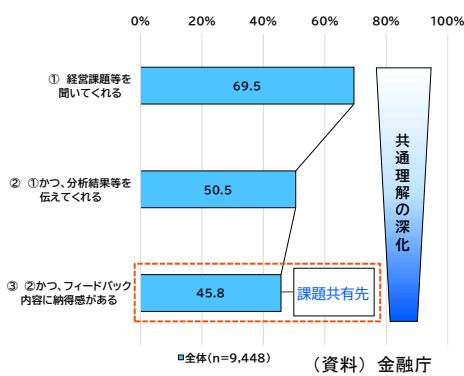
(1)メインバンクへの期待（企業アンケート調査）

(i)企業との課題共有に伴う共通理解の醸成

企業アンケート調査では、企業とメインバンクとの関係性について、今事務年度も、①メインバンクが、経営上の課題や悩みを聞いてくれるかどうか、②メインバンクが、経営上の課題に関する分析結果や評価を伝えてくれるかどうか、③メインバンクから伝えられた経営上の課題の分析結果や評価に納得感があるかどうかについて調査を行った（図表 36）。

事業者の立場より、①経営上の課題や悩みを把握してくれ、②経営上の課題に関する分析結果を伝えてくれ、③伝えられた経営課題や評価に対する納得感がある場合は、事業者と金融機関との間で経営課題とその解決について共通理解が進んでいると考えられ、こうした「課題共有先」では、「是非、取引を継続したい」と回答した企業が 82.8%に上り、これ以外の「その他の先」（50.8%）と比べて高い取引継続意向が認められた（図表 37）。

(図表 36) 共通理解の醸成・安定的な顧客基盤の確保に向けて



(図表 37) メインバンクとの取引継続意向

（「課題共有先」と「その他の先」の別）						
	(%)	是非、取引を継続したい	どちらかといえば取引を継続したい	どちらともいえない	どちらかといえば取引を継続したくない	継続して取引するつもりはない・取引解消を考えている
全体(n=9,573)	65.4	26.5	6.7	1.1	0.3	
課題共有先(n=4,321)	82.8	15.9	1.2	0.1	0.0	
その他の先(n=5,113)	50.8	35.3	11.4	2.0	0.6	

（資料）金融庁

また、メインバンクとの取引を継続するにあたり、「どの程度まで借入金の金利上昇を許容するか」について、「僅かでも金利が上昇するのであれば、取引を継続したくない」と回答した企業の割合は、「課題共有先」が 10.9%であり、「その他の先」（20.5%）の割合を下回った（図表 38）。

(図表 38) 取引継続にあたっての借入金の金利上昇許容度

	(%)	金利上昇を許容できない	金利上昇を許容できる				
		僅かでも金利が上昇する のであれば、取引を継続 したくない	0.1%～0.25%の金利 上昇なら許容できる	0.26%～0.5%の金利 上昇なら許容できる	0.51%～0.75%の金利 上昇なら許容できる	0.76%～1.00%の金利 上昇なら許容できる	1.01%以上でも許容で きる
全体(n=8,606)		15.9	58.7	16.2	2.4	2.4	4.2
課題共有先(n=4,198)		10.9	59.7	18.0	3.0	2.8	5.6
その他の先(n=4,304)		20.5	57.9	14.8	1.8	2.0	3.0

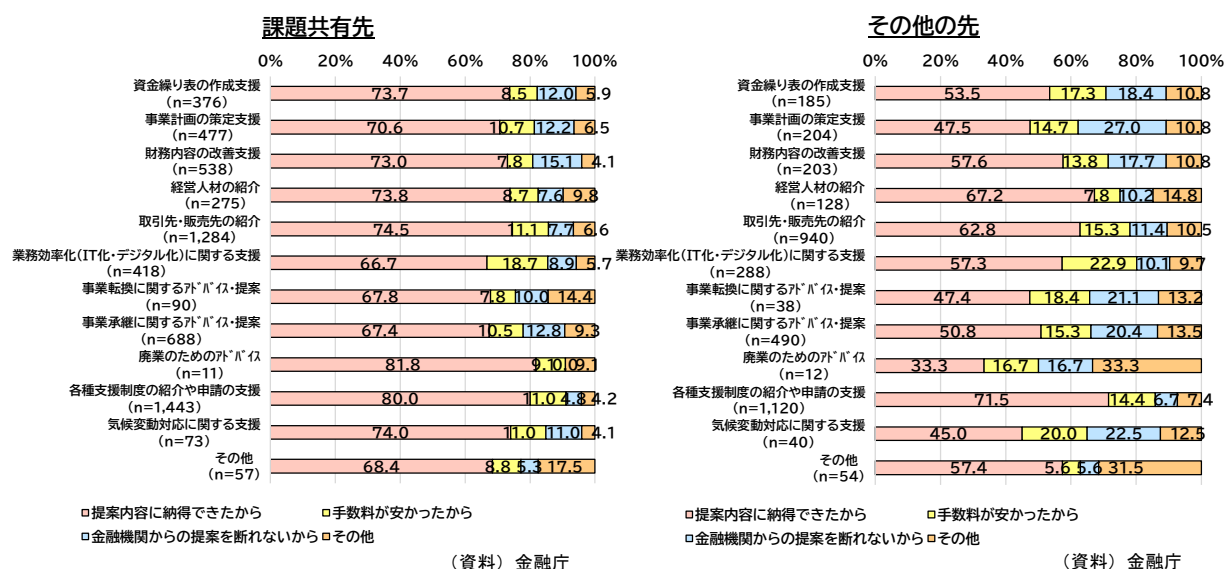
(資料) 金融庁

加えて、金融機関から融資以外のサービスを受けた理由について、「課題共有先」では、どのサービスにおいても「提案内容に納得できたから」との回答が目立った。

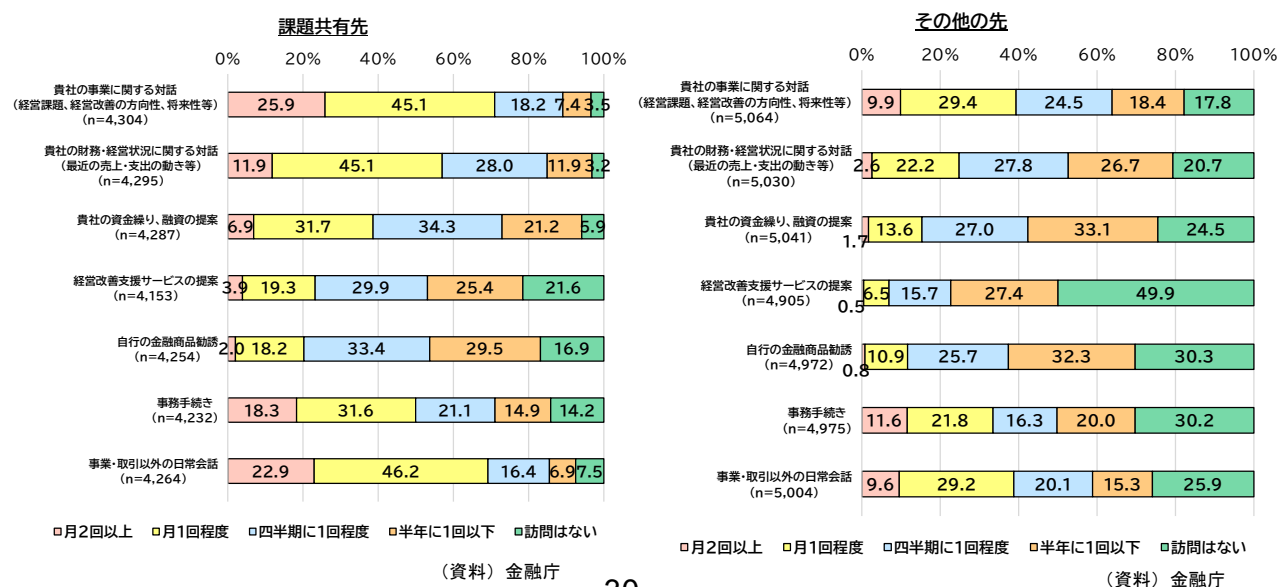
一方、「その他の先」では、「手数料が安かったから」、「金融機関からの提案を断れないから」といった理由が「課題共有先」と比して目立つ結果となった（図表 39）。

なお、メインバンクの担当者（支店長含む）が企業を訪問した際の対話の内容について、「課題共有先」では、企業の「事業に関する対話（経営課題、経営改善の方向性、将来性等）」や、「事業・取引以外の日常会話」、「財務・経営状況に関する対話（最近の売上・支出の動き等）」などの頻度が高い傾向が見られた（図表 40）。

（図表 39）金融機関からサービスを受けた理由



（図表 40）メインバンクの担当者が企業を訪問した際の対話の内容と頻度

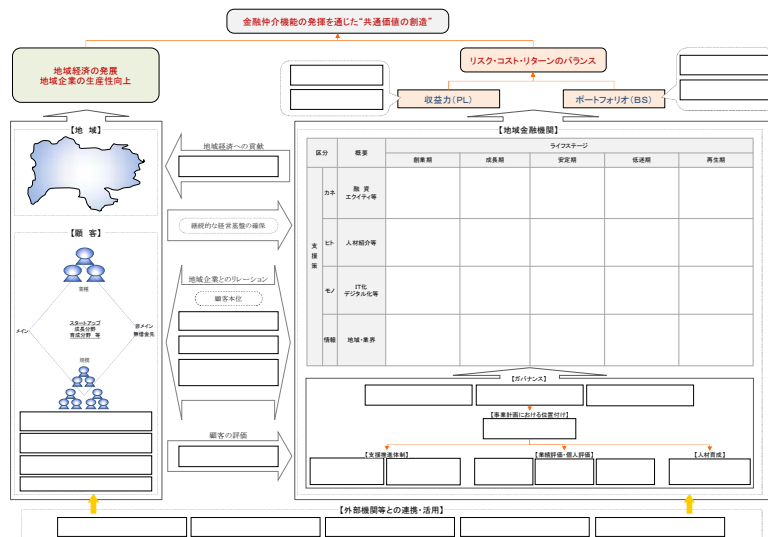


(2) 地域金融機関の客観的な自己評価による取組みの高度化の後押し（金融仲介機能のフレームワーク）

金融機関が自身の経営理念や事業戦略等を実際の業務に反映し、実現させていくためには、組織における取り組みや得られた成果を客観的に評価・点検し、見直すべき点に対して、必要かつ効果的な改善を図っていく組織運営が重要となる。

昨今、地域企業が抱える課題やニーズの多様化に伴い、地域金融機関の業務の幅が広がってきており、そのために必要な組織運営も融資業務に留まらない多岐にわたる取り組みと成果や目標との関連付けを要するなど、より複雑化している。

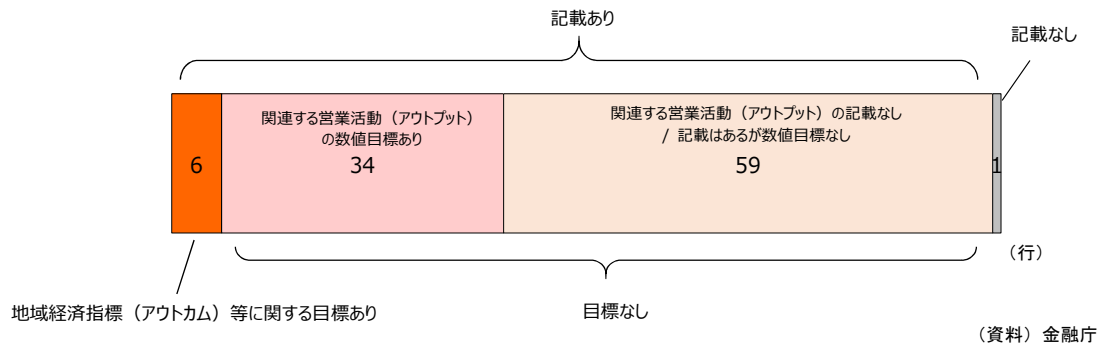
こうした点を踏まえ、金融庁では、金融機関による様々な取組みと期待する効果との相互の関係性等を構造的に整理することを通じて「見える化」し、当局と金融機関との間で共有するためのフレームワークを試作した（図表41）。

(図表 41) 金融仲介機能のフレームワーク⁹

地域銀行が公表している中期経営計画等を見ると、大半が、経営理念として「地域企業・経済の発展への貢献」等を掲げている。しかしながら、この経営理念を達成するために、自身の営業活動が、顧客企業や地域経済に具体的にどのような付加価値をもたらすのかといった関係性について、多くの地域銀行では、公表されている資料では必ずしも確認できなかった（図表 42）。

⁹ このフレームワークは、金融機関との対話等を通じて柔軟にブラッシュアップされるものであること、金融機関のビジネスモデルはリテールビジネスや有価証券運用、業務範囲規制の緩和を活用した創意工夫等、広範にわたるものであり、このフレームワークで網羅しきれないものであることに留意する必要がある。

(図表 42) 地域銀行の中期経営計画における「地域企業・経済の発展への貢献」に関する記載の状況



(注1) 各地域銀行が公表した中期経営計画等から確認できる情報をもとに、金融庁がおおよそ分類して作成。別途、公表されていないが、行内で目標等が設定されていることはあり得ることに留意が必要。

(注2) 銀行単体で中期経営計画の策定・公表がなく、グループベースで行っている場合には、当該グループの計画を参照したものを銀行単位で集計した。

中計経営計画等において、地域銀行が、企業や地域経済にもたらす付加価値や効果の数値目標を掲げるか否かは、それぞれの経営判断に拠るべきことである。他方、自身の営業活動によって、その営業基盤である企業や地域経済がどのような姿になっているのか相互の関係性を確認しながら、金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価し、必要に応じて経営戦略や計画を見直し、組織運営の改善を図っていく取組みは、持続可能なビジネスモデルを確立するにあたり、不可欠と考えられる。

また、地域の利用者にとっても、金融機関が地域経済にどのような付加価値をもたらそうとしているかについて、理解しやすく信頼に足る情報発信が行われることは、経済活動における判断を行ううえで有用であると考えられる。

(i) フレームワークを活用した対話の試行

地域金融機関が、自身の営業活動と地域企業・経済への付加価値の提供との間にいかなる関係性を構築しようとしているのかを、中期経営計画を通じて深く理解するため、ひとつの地域銀行との間で、フレームワークを活用した対話を試行した。

①対話のプロセス

対話にあたっては、まず当局において、当行の経営理念や事業戦略を理解するために、中期経営計画に掲げられた目標や施策等をフレームワークに落とし込み、全体像を「見える化」した。

次に、「見える化」した全体像の理解に齟齬がないか、当行とすり合わせたうえで、中期経営計画の背景や趣旨、取組状況の評価やその考え方と課題認識に関する対話を行った。なお、当行は次期中期経営計画の策定に向けて検討していた時期であったことから、今後の経営の方向性に対する理解をより深めるた

め、当行との対話は、次期中期経営計画の策定前の時期と、策定・公表後に分けて実施した。

②対話で得られた示唆

今回の対話を通じて、例えば以下のような、効果的な対話の進め方に関するいくつかの示唆が得られた。

- ・ 中期経営計画の見直しの時期は、地域金融機関にとってもこれまでの取組みを振り返り、将来に向けた経営戦略や経営計画を検討するタイミングであるため、より深い対話につながりやすいこと
- ・ 中期経営計画は、取締役会の重要な議題のひとつであり、執行部門からの事務的・専門的な報告事項と異なり、社外取締役の知見も特に活かされる場面であることから、社外取締役を含め取締役会における議論の状況が窺い知れる機会であること

以上のように、フレームワークを活用することにより、地域金融機関の営業活動（アウトプット）が、中期経営計画などに掲げる経営理念や目標（アウトカム）にどのようにつながっていくのか、といった点を含めた金融仲介機能の発揮状況やその評価を踏まえた組織運営の改善の取組みに関して、より深度ある対話につながっていくことが期待される。

4. 融資を通じた事業者支援機能の高度化に向けて

(1) 金融検査マニュアル廃止後の引当方法の見直し・開示の状況

(i) 地域銀行における引当の見直し状況

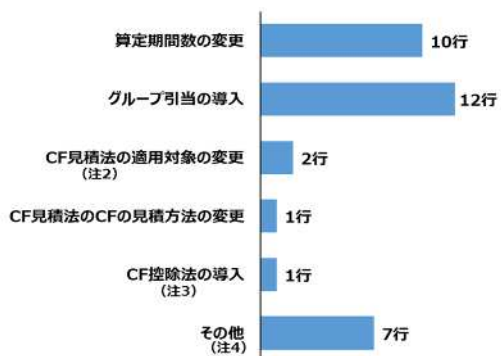
2019年12月に金融庁が金融検査マニュアルを廃止し、融資DP¹⁰を公表して以降、金融機関では、将来見通しに基づいて信用リスクを見積り、的確に引当に反映させる取組みが進められている。

こうした金融機関の取組みの参考となるよう、金融庁では、金融機関が自ら認識している信用リスクをよりの確に引当に反映するため、引当方法の見直しを行った特徴的な事例をこれまで紹介してきた。

今事務年度は、特徴的な事例を前広に把握するため、2022年9月期決算を基準時点とし、地域銀行100行¹¹に「引当に関するアンケート調査」を実施した。

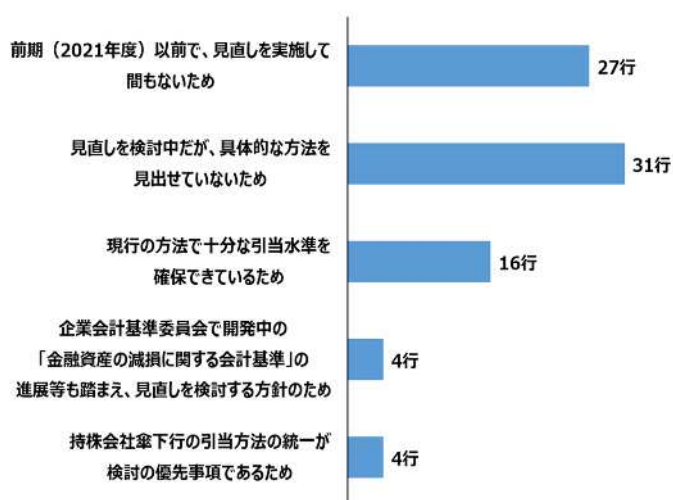
- ・「前期末決算（2022年3月期）から今回の決算（2022年9月期）までに、引当方法の見直しを行った」及び「今後引当方法を見直す予定」と回答した先は100行中29行あり、その見直し内容は、図表43のとおりであった。
- ・「今回の決算及び今後も引当方法の見直しを予定していない」と回答した先は100行中71行であり、その理由は図表44のように大別された。
- ・図表44のとおり、前期以前で、引当方法の見直しを実施して間もない先が27行あり、前述の「見直しを行った（見直す予定）」29行と合わせた、100行中56行が足元で引当方法の見直しを実施済み又は実施予定であると評価できる。
- ・図表44のとおり、見直しを検討中だが、具体的な方法を見出せていない先は100行中31行あった。特に、将来予測情報の活用を検討した銀行からは、地域に当てはまりのよい指標の選定が困難との課題が挙げられた。

（図表43）引当の見直し内容



(注1) 1つの銀行が複数の手法を採用している場合には、いずれの手法にも集計している。
 (注2) キャッシュ・フロー見積法のことであり、債権の元本の回収及び利息の受取に係るキャッシュ・フローを合理的に見積もることができる債権について、当該キャッシュ・フローを当初の約定利率で割り引いた金額と債権の帳簿価額との差額を貸倒引当金として計上する方法をいう。
 (注3) キャッシュ・フロー控除法のことであり、個別債務者ごとに区分別額からキャッシュ・フローによる回収可能額を除いた残高を予想損失額とする方法をいう。
 (注4) 顧客とのリレーションと顧客事業への理解度を引当に反映する方法や、前期予想損失率を継続使用する方法のほかは、例えば「要管理先に対しての引当強化を検討中」など、具体的な手法を読み取れない回答であった。

（図表44）引当の見直しを行わない理由



(注) 1つの銀行から複数の理由が読み取れる場合には、いずれの理由にも集計している。

（資料）金融庁

¹⁰ ディスカッションペーパー「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」（2019年12月18日公表）<https://www.fsa.go.jp/news/rl/youushidp/20191218.html>

¹¹ 地方銀行62行、第二地方銀行37行、埼玉りそな銀行の合計100行

(ii) 引当方法の見直しにおける特徴的な事例

今事務年度も、金融機関が融資ポートフォリオ等を分析した結果、認識した信用リスクをよりの確に引当に反映する特徴的な事例が見られた。

①特徴的な事例

(ア) 実質無利子・無担保融資の返済開始に伴う信用リスクの高まりを引当に反映する事例

2023 年度以降、実質無利子・無担保融資の返済が本格的に開始される中、実質無利子・無担保融資の返済開始に伴う信用リスクの高まりを引当に反映する事例が見られた。

ある地域銀行では、実質無利子・無担保融資を行った債務者のうち元金返済が開始されたグループについて、正常先又は要注意先上位から要注意先下位への下方遷移率が増加していた。

こうしたことを背景に、実質無利子・無担保融資を行った債務者のうち元金返済が開始されていないグループについても、今後下方遷移が生じると仮定して、当該グループの正常先又は要注意先上位の債権残高にランクダウン想定率を乗じた部分について、あらかじめ要注意先下位の引当率を適用することで、実質無利子・無担保融資の返済開始に伴う信用リスクの高まりを引当に反映した。

(イ) コロナの影響を引当に反映する事例

コロナの影響を受けた特定業種のうち、特定の貸出先に対する信用リスクの高まりを、よりの確に引当に反映する事例が見られた。

ある地域銀行では、ポートフォリオ分析の結果、余暇・生活関連の貸出先¹²のうち、コロナ拡大後に正常先から要注意先に下方遷移した先で、かつ、直近決算のキャッシュフローがマイナスとなっている先（以下「特定要注意先」という。）について、破綻懸念先への下方遷移が増加していることを背景に、信用リスクの高まりを認識した。

特定要注意先の中でも信用リスクに高低があることから、さらに特定要注意先を、条件変更を行っていない先と、条件変更を行っている先の2つのグループに区分し、前者は実抜計画¹³の策定先（以下「実抜先¹⁴」という。）まで

¹² 「道路旅客運送業」、「宿泊業」、「飲食業」、「生活関連サービス業、娯楽業」に対する貸出先を指すとしている。これらがポートフォリオに占める割合は小さいものの、毀損した場合に決算に与える影響が大きい大口先が存在しているため、当該大口先を今回の引当方法の対象としていた。

¹³ 中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針における「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」をいう。

¹⁴ 実抜計画に基づく経営再建が開始されていることで、貸出条件緩和債権に該当しないと判断することができる先に加えて、実抜計画を策定していないが、債務者が中小企業で、かつ、貸出条件の変更を行った日から最長1年以内に実抜計画を策定する見込みがあることから、貸出条件緩和債権に該当しないものと判断することができる先も含んでいる。

下方遷移すると仮定し、実抜先の貸倒実績率を適用することとした。後者は、破綻懸念先まで下方遷移すると仮定し、未保全額に破綻懸念先の貸倒実績率を適用することとした。

(iii) 引当開示の状況

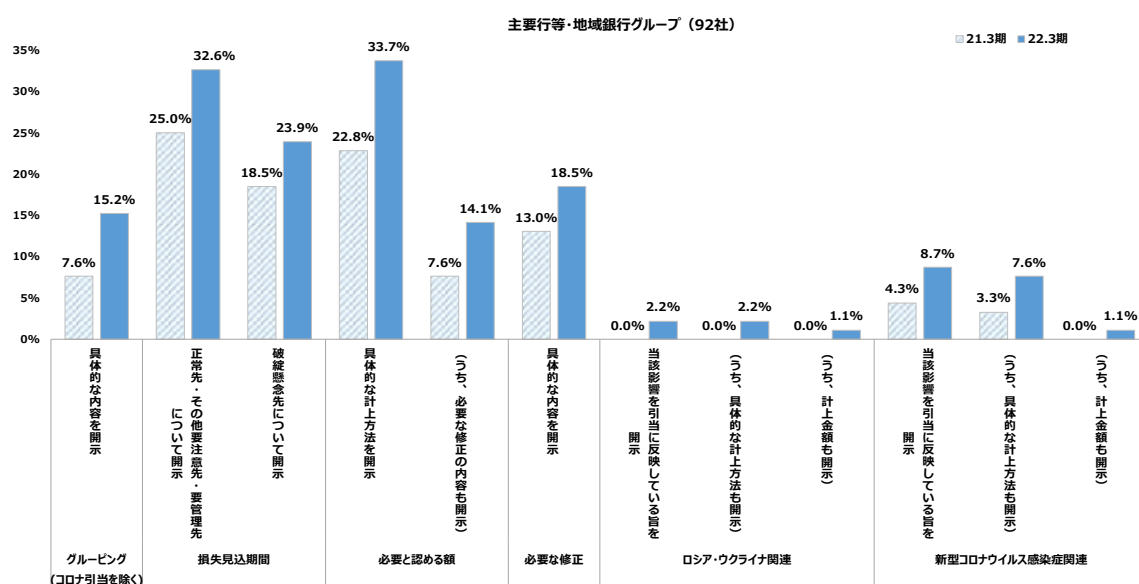
引当の多様化に伴い、財務諸表の比較可能性を確保する観点から、引当開示についても重要性が高まっている。銀行の信用リスクの見積りに関する考え方が読み取れるような引当開示が進展することで、投資家にとっては有用な情報となり得、また、金融機関にとっても、適切な情報提供を通じた投資家への訴求につながり得る。

そこで、金融庁では、2022年2月、アナリスト、日本公認会計士協会、全国銀行協会を交えて勉強会を開催し、銀行の引当開示の望ましい水準やあり方について議論を行った。その議論の成果は「銀行の引当開示の充実に向けて」として取りまとめ、同年3月に公表した。

また、その後の開示状況をフォローするため、勉強会参加者の意見も伺いながら、主要行等及び地域銀行の2022年3月期の有価証券報告書の引当開示の内容について2021年3月期との比較・分析を行い、2022年12月、その結果を「銀行の引当開示の状況」として公表した。

有価証券報告書の引当関連の注記として有用と思われる項目についての主要行等及び地域銀行の開示状況は、図表45及び46のとおりである。

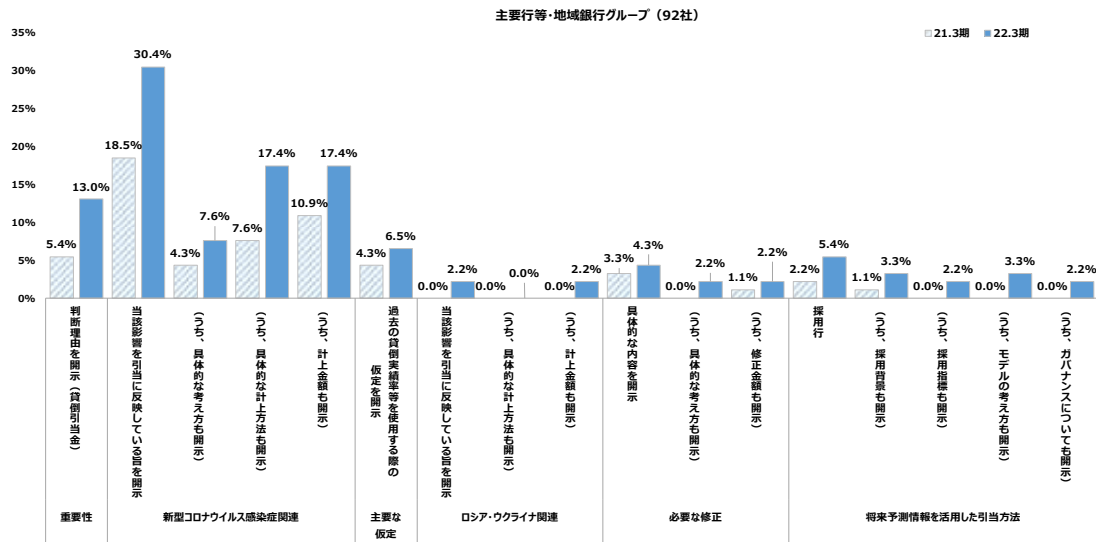
(図表45) 「貸倒引当金の計上基準」の主な開示状況



※主要行等：みずほFG、三菱UFJFG、三井住友FG、三井住友TH、りそなHD、新生銀行、あおぞら銀行
地域銀行：地方銀行及び第二地方銀行（有価証券報告書提出会社ベース全85社）

(資料) 金融庁

(図表 46) 「重要な会計上の見積り」及び「将来予測情報を活用した引当方法」の主な開示状況



※主要行等：みずほFG、三菱UFJFG、三井住友FG、三井住友TH、りそなHD、新生銀行、あおぞら銀行
地域銀行：地方銀行及び第二地方銀行（有価証券報告書提出会社ベース全85社）

(資料) 金融庁

各項目において開示割合の増加見られ、銀行の引当方法の見直しや引当開示の充実に向けた動きは少しずつ広がっている。例えば、2022年3月期では、以下のような銀行が新たに見られるようになった。

- ・ 将来予測情報を活用した引当について、手法の採用背景に加え、採用した経済指標、モデルの考え方、ガバナンスについて開示するようになった銀行
- ・ ロシア・ウクライナ関連の影響を引当に反映している旨や、具体的な計上方法や計上金額を開示するようになった銀行

他方で、前述の勉強会で投資家が期待する開示事項として挙げていた、引当計上の背景にある考え方を開示する銀行はまだ少数に留まっている。

例えば、図表 46 において、2022年3月期では全体の30.4%の銀行がコロナの影響を引当に反映している旨を開示しているが、そのうち、引当の背景にある具体的な考え方も開示している銀行は7.6%に留まっている。

なお、引当方法の見直しを行っても、その重要性等を勘案し、「会計上の見積りの変更」に関する注記が行われないケースも聞かれる。

こうした引当の見直しを外部からは認識しづらいと思われるケースに対して、アナリストや日本公認会計士協会からは以下のような声が聞かれた¹⁵。

¹⁵ アナリストからは「会計上の見積りの変更に関する注記を省略する場合でも、『引当方法の見直しを行っているが、重要性を勘案のうえ、会計上の見積りの変更に関する注記を省略した』などの記載があると、状況について把握でき、必要に応じて対話のきっかけとすることができる。」との声も聞かれた。

- ・ 重要性等の観点から、引当方法の変更内容を記載する「会計上の見積りの変更」に関する注記が行われない場合もある¹⁶。しかしこの場合でも、引当の背景にある考え方を大きく見直したのであれば、「重要な会計上の見積り」の注記で記載する「主要な仮定」等¹⁷、その他の項目を含めた銀行の開示全体から、その見直し内容を読み取れることが重要である。
- ・ このような観点からも、「貸倒引当金の計上基準」や「重要な会計上の見積り」といった注記の記載内容を、定性的にも定量的にも充実させていくことが今後重要である。

金融庁では、引き続き、引当方法とその開示に関する取組事例の把握や共有を通じ、各金融機関における的確な信用リスクの見積りを行う創意工夫や実態に即した引当方法の開示を後押ししていく。

¹⁶ 財務諸表等規則第8条の3の5、連結財務諸表規則第14条の6参照（重要性が乏しい場合には、会計上の見積りの変更に関する注記を省略することができる旨が記載されている）。

¹⁷ 財務諸表等規則第8条の2の2、連結財務諸表規則第13条の2参照。

(2) 事業成長担保権の検討を通じた事業性融資の促進に向けて

近年の産業構造の変化に伴い、情報や顧客基盤といった無形資産の重要性が増しており、金融機関には、有形資産のみならず無形資産を含めた事業全体の将来性に着目した資金提供が期待されている。

各金融機関において、事業性に着目した融資に向けた取組みが進められているが、資金余剰・利鞘低下の金融環境においては、金融機関が1つひとつの事業を的確に理解し支援するコストが負担されにくくなっていると考えられる。

こうした状況を踏まえ、金融庁では、金融機関が事業者と緊密な関係を構築し、その関心が事業全体に向かうような仕組みの1つとして、事業全体を担保の対象とする「事業成長担保権」の制度化を検討してきた¹⁸。

事業成長担保権の制度化に向け、金融庁では、2022年11月、金融審議会「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ」（以下「事業融資WG」という。）を設置した。事業融資WGでは、事業性に着目した融資を促進する観点から、事業成長担保権の早期導入に向けた議論を行い、2023年2月にその成果（以下「事業融資WG報告書」という。）を取りまとめた¹⁹。

また、制度設計に関する検討を進めるとともに、米国・英国の全資産担保を活用した融資実務に関する委託調査や、金融業界との意見交換等を通じて、事業成長担保権が導入された際の融資実務のあり方について、議論を進めた。

(i) 金融審議会「事業融資WG」における議論

事業融資WGでは、事業成長担保権の実現に向け、基本的な制度設計に関する議論が行われた。事業融資WG報告書では、

- ・ 事業成長担保権は、事業活動から生まれる将来キャッシュフローを含む総財産を一体として担保目的財産とできる制度であること
- ・ 事業成長担保権を用いて融資をする者については、事業者による粉飾等があった場合を除き経営者保証の行使を制限すること
- ・ 事業成長担保権の内容を理解していない事業者に対し、事業成長担保権が濫用的に取得・行使されることを防ぐため、事業成長担保権者について、免許審査や行為規制（事業者に対して制度概要や与信者の属性等を説明する義務等）に服する信託会社に限定すること
- ・ 労働者や商取引先など、事業価値の維持や向上に資する者に対して、事業成長担保権者に優先して弁済する枠組みを組み込むこと

などが提言された。

¹⁸ 「事業全体を対象とする担保制度の検討」 https://www.fsa.go.jp/policy/jigyuu_tanpo/index.html

¹⁹ 「金融審議会『事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ』報告の公表について」 https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20230210.html

なお、事業全体を対象とする担保制度のあり方については、2021 年 4 月より開催されている法制審議会担保法制部会においても、事業のために一体として活用される財産全体を包括的に目的財産とする担保制度の導入について議論されている²⁰。2022 年 12 月には、中間試案が取りまとめられた。金融庁としても、引き続き法制審議会の議論にも貢献していく。

(ii) 米国・英国の全資産担保を活用した融資実務に関する委託調査

米国・英国では、将来取得する資産も含めた全ての資産（all assets）に対する担保権の設定（以下「全資産担保」という。）や、事業を一体として処分する方法が認められ、全資産担保を活用して、事業から生み出されるキャッシュフローに着目するキャッシュフローレンディングが行われている。

我が国における事業性に着目した融資実務の発展において、海外のこうした先行する制度及び実務より有用な示唆を得る観点から、金融庁では、米国・英国における全資産担保を活用した融資の制度や実務慣行に関する委託調査²¹を実施し、2023 年 3 月に報告書を公表した²²。

以下、当該委託調査を通じて得られた米国・英国の制度や実務慣行の概要及び示唆について紹介する。

①融資契約や期中管理における米国・英国の制度や実務慣行の特徴

(ア) 融資契約における財務コベナントの設定

米国・英国では、中小企業向けを含め、全資産担保を活用した融資において、実効的なモニタリングや事業者との緊密なコミュニケーションの実現を図る観点から、財務コベナント（中小企業向け融資の場合には、2～3 項目程度）が設定されることが一般的である。

財務コベナントは、事業から生み出されるキャッシュフローやバランスシート等に関する項目について一定の水準を下回らないよう維持することを求めるもので、事業計画の内容を踏まえ、事業者の特性に応じて設定される。

仮に財務コベナントに抵触した場合にも、必ずしも直ちに担保権が実行されるわけではなく、金融機関と事業者が事業運営について会話する契機と位置づけられていることが一般的である。

²⁰ 法制審議会担保法制部会の議題・議事録等については、法務省ウェブサイト参照。

「法制審議会－担保法制部会」https://www.moj.go.jp/shingil/housei02_003008.html

²¹ 委託先において、弁護士や金融実務家等をメンバーとした、研究会を設置し、全資産担保を活用した米国・英国の制度や実務慣行について、現地の金融機関や法律事務所へのインタビュー調査等を行うとともに、当該調査内容を踏まえ、我が国において事業性に着目した融資を促進する実務慣行のあり方や、米国・英国のような実務慣行を醸成する際に重要と考えられる担保制度の要素や機能などについて、議論・整理を実施。

²² 「全資産担保を活用した融資・事業再生実務に関する研究会報告書の公表について」
<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230331/20230331.html>

(イ) 債権者間協定の締結

米国・英国では、事業者が後順位担保権を設定する場合、極度額や担保権の実行時の充当方法等について債権者間協定を締結し、契約時から担保権者の権利関係の調整・明確化を図っておくことが一般的である。

こうした実務により、事業が不調に陥ったとしても、債権者間の調整に時間を要することなくリストラクチャリング等が進めやすくなり、事業価値の毀損を防ぐことにつながる。

②実行・再生局面における米国・英国の制度や実務慣行の特徴

(ア) 経営悪化時の事業継続に向けた対応

全資産担保を活用した融資を行う場合、金融機関にとっては、事業価値の毀損を防ぐことが担保価値の最大化につながるため、経営悪化時においても事業継続に向けた対応が動機付けられる。また、事業者にとっても、担保権実行等による事業譲渡等を回避するため、経営悪化時には、早期に経営改善に向けた建設的な協議を担保権者との間で開始することに強いインセンティブを有している。

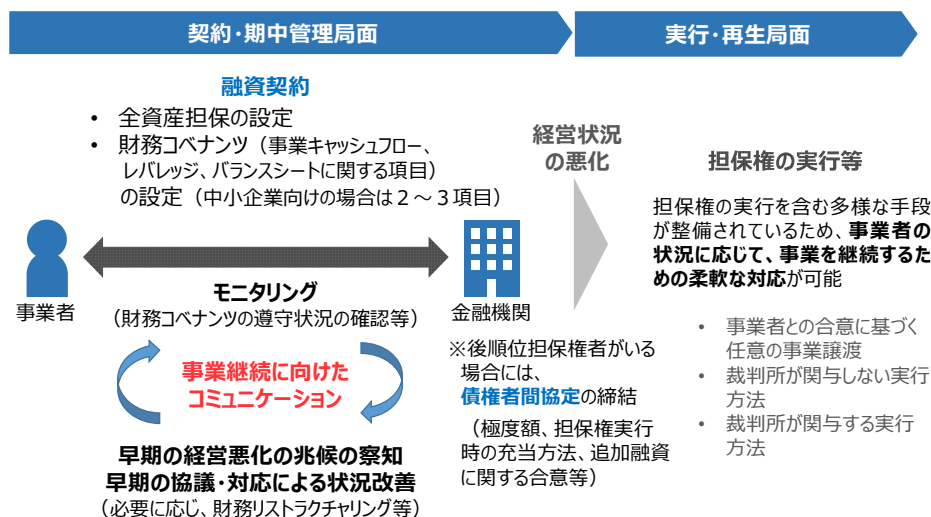
このように、金融機関と事業者の双方において、事業継続に向け合理的な行動を採ることが動機付けられている。

(イ) 実行時における複数の選択肢

米国・英国では、事業を一体として処分できる全資産担保の実行方法等について、事業者との合意に基づく任意の事業譲渡、強制的な実行方法として裁判所が関与しない方法及び裁判所が関与する方法といった多様な手段が整備されている。

そのため、事業者の状況に応じて、事業を継続した形での対応を柔軟に行うことが可能と考えられる。

(図表 47) 米国・英国の全資産担保融資実務のイメージ



(iii) 金融業界との意見交換

事業成長担保権が、中小企業を対象とした事業性融資においても使いやすい制度となるよう、2022年8月より、特に法制審議会や事業融資WGに委員としては参加していない第二地方銀行、信用金庫及び信用組合の実務担当者との間で事業成長担保権に関する意見交換を複数回実施した。

意見交換を通じて、金融機関の実務担当者からは、事業成長担保権の活用により、事業者とのリレーション強化や経営者の経営意欲の向上が図られ、事業性に着目した融資や顧客支援を促進できることや、他の金融機関と協調して活用することで、他の金融機関との連携体制を強固にできることなどの期待が寄せられた。

これまでの経験事例等に基づき挙げられた、事業成長担保権の活用が想定し得る事例は、以下のとおりである。

- ・ ブランド力（海外のコンクールで高い評価を獲得）や営業基盤などから事業性を評価していた酒造業者について、複数の金融機関で再生支援に向けた姿勢が異なり、調整に時間を要したが、こうした調整に係るコストを抑えられ、メインの金融機関としてより積極的かつ迅速な資金供給が可能になると考えられる
- ・ 診療報酬債権の譲渡担保設定、新経営者及び買収先のグループ企業からの保証徴求により20億円程度の融資を実行した介護事業者のM&Aにおいて、保証を徴求することなく取り組めた可能性がある

他方、制度の使いやすさや普及の観点からは、以下の意見があった。

- ・ 各金融機関において、モニタリングや企業価値評価の時間的・人的・金銭的コストの考え方を整理する必要がある
- ・ 企業価値評価においてDCF法を活用する場合には、事業計画の作成主体、計画期間や更新頻度等について整理が必要である
- ・ 金融機関と事業者の双方にとって、分かりやすく、コスト負担の軽い制度設計とすることが重要である
- ・ 事業者においても、金融機関が事業の将来性を認めている場合に設定できる担保権であるという前向きな認識が醸成されてこそ浸透していく

金融庁では、今後、早期の法案提出を目指してより具体的な制度設計の検討を深めていくとともに、事業成長担保権の活用も含め、金融機関の事業者に対する支援の幅を広げるような実務や環境整備のあり方について、引き続き、金融機関や事業者等と検討を行っていく。

IV. 新たな支援ニーズへの対応

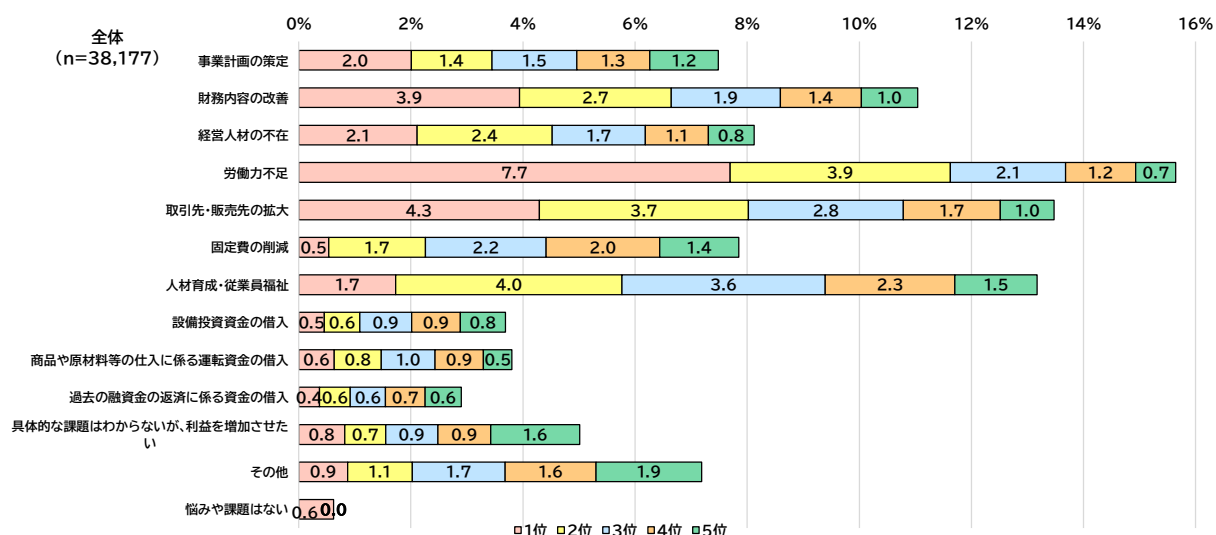
1. 地域金融機関に期待するサービスなど（企業アンケート調査）

（i）地域企業が抱える課題

企業アンケート調査において、企業が感じている「事業や経営に関する課題」を確認したところ、上位（第1位）に挙げられたものは、「労働力不足」が最も多く、次いで、「取引先・販売先の拡大」、「財務内容の改善」の順であった。

課題として挙げられた項目の全体（第1位から第5位までの合算）では、「労働力不足」、「取引先・販売先の拡大」、「人材育成・従業員福祉」、「財務内容の改善」、「経営人材の不在」の順に回答が多く、人材面に関する課題が多く挙げられた（図表48）。

（図表48）企業が感じている経営上の課題



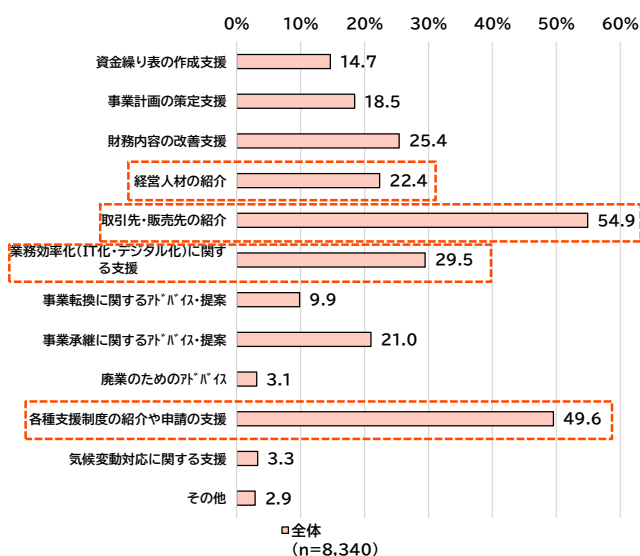
（資料）金融庁

（ii）金融機関から受けたいサービス

金融機関から受けたいサービスは、「取引先・販売先の紹介」や「各種支援制度の紹介や申請の支援」といった売上や利益改善に直結するサービスが高い割合を占めるほか、「経営人材の紹介」、「業務効率化（IT化・デジタル化）」に関する支援が上位にあり、「資金」面に留まらない、企業における支援ニーズの広がりが窺われた（図表49）。

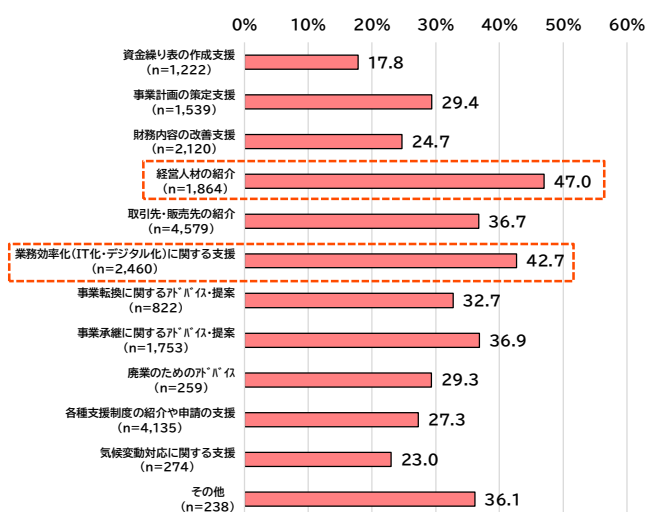
さらに、金融機関から受けたいサービスのうち、企業が「手数料を支払ってもよい」と回答した割合は、「経営人材の紹介」が47.0%と最も高く、次いで「業務効率化（IT化・デジタル化）」に関する支援が42.7%となっており、人手不足を端緒とした課題の支援ニーズが高いことが窺われた（図表50）。

(図表 49) 金融機関から受けたサービス



(資料) 金融庁

(図表 50) 手数料を支払ってもよいサービス



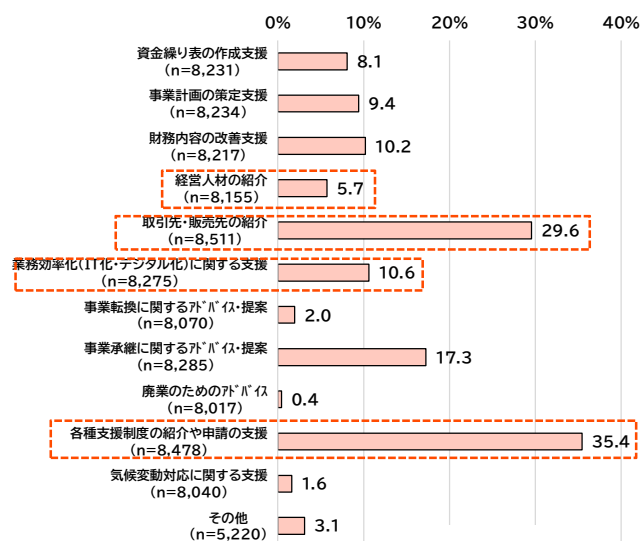
(資料) 金融庁

(iii) 金融機関から実際に受けたサービス

金融機関から実際に受けたサービスは、「各種支援制度の紹介や申請の支援」や「取引先・販売先の紹介」といった売上や利益改善に直結するサービスが高い割合を占める一方で、受けたサービスとして上位にあった「経営人材の紹介」や「業務効率化（IT化・デジタル化）に関する支援」の割合は相対的に低かった（図表 51）。

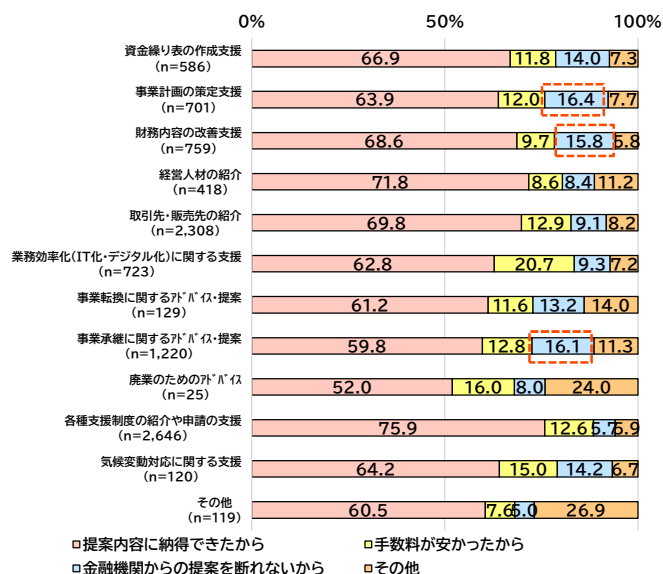
サービスを受けた理由は、いずれも「提案内容に納得できたから」と回答した割合が目立ったが、中には「金融機関からの提案を断れないから」との回答も一定割合見られた（図表 52）。

(図表 51) 金融機関から実際に受けたサービス



(資料) 金融庁

(図表 52) サービスを受けた理由



(資料) 金融庁

2. 人材マッチングに関する取組み

地域企業における経営人材に対するニーズや、地域金融機関からの支援への期待が高まりを見せる中で、政府としても、地域企業の生産性向上やコロナ後の地域経済の活力ある回復につなげるため、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している。

以下では、人材マッチングに関わる各主体の実態やニーズと、政府における 2023 年度の取組みについて紹介する。

(1) 人材マッチングに係る実態把握の結果

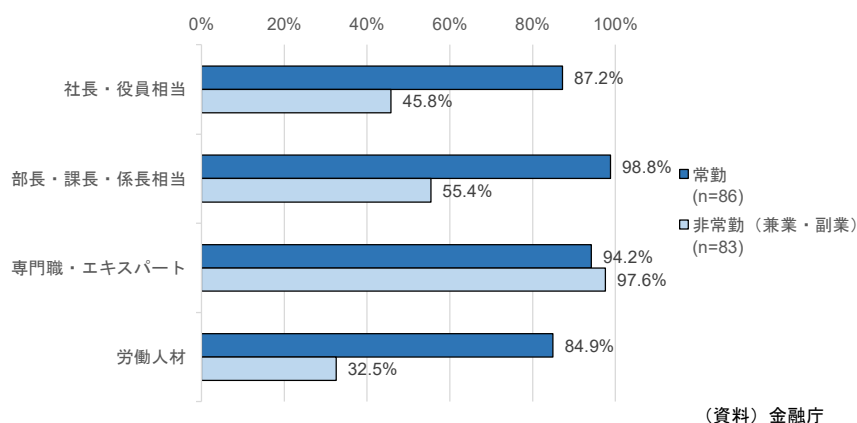
(i) 地域銀行における人材サービス事業の実態

監督指針改正（2018 年 3 月）により、地域金融機関等において取引先企業に対する人材紹介業務が可能であることが明確化されてから約 5 年が経過し、経営改善支援サービスの一環として、取引先企業への人材マッチングに取り組む地域金融機関はますます増加している。

金融庁で、2022 年 9 月に、地域銀行 100 行²³に対してアンケート調査を実施したところ、87 の地域銀行が、銀行本体又は銀行の子会社等において有料職業紹介事業の許可を取得しており、地域銀行における人材仲介事業への参入が一般的なものとなっていることが窺われた。

また、マッチングする人材のターゲットについても、「労働人材」より「社長・役員相当」、「部長・課長・係長相当」、「専門職・エキスパート」に焦点が当てられており、事業性評価を通じた経営人材の仲介を展開する地域銀行の特徴が見て取れた（図表 53）。

（図表 53）有料職業紹介事業におけるターゲット人材



²³ 地方銀行 62 行、第二地方銀行 37 行、埼玉りそな銀行の合計 100 行

これに加えて、人材サービス事業に関する様々な工夫が成果につながっている様子も窺われた。例えば、経営人材の仲介事業の実績を見ると、専担者の割合が高いほど月平均の成約実績が高いことや、営業店に対する研修会の実施や優良事例の共有等、複数の支援策を実施しているほど月平均の成約実績が高い様子が見られた。

(ii) 地域企業のニーズ

企業アンケート調査では、4社に1社が、この先3年間（2023年2月～2026年3月）で経営人材の採用を検討していると回答した。また、手数料を支払ってでも金融機関から受けたサービスとして「経営人材の紹介」が最も多く選択されており、経営人材仲介に対する地域企業のニーズの高さが窺われる。

ただし、実際に金融機関から「経営人材の紹介」を受けた企業の多くが「提案内容に納得できたから」と回答した一方、「経営人材の紹介」を受けていない企業の多くがそもそも「提案自体がなかった」ためサービスを受けなかったと回答しており、現状では、地域企業の側から地域金融機関に対して「経営人材の紹介」に関する相談を行う状況には至っていないことが窺われる（図表54及び55）。

また、「常勤雇用」での採用は、いずれの企業規模でも強く望まれていたが、「他社との兼業・副業」や「非常勤雇用」については企業規模が小さいほど、「他社からの出向」については企業規模が大きいほど望まれるなど、企業の規模により雇用形態のニーズが異なる様子が見られた（図表56）。

（図表54）金融機関から「経営人材の紹介」サービスを受けた理由

	(%)	提案内容に納得できたから	手数料が安かったから	金融機関からの提案を断れないから	その他
全体(n=418)		71.8	8.6	8.4	11.2

（資料）金融庁

（図表56）経営人材の採用を検討している企業における雇用形態

	(%)	常勤雇用	他社との兼業・副業	他社からの出向	非常勤雇用	その他
全体(n=2,495)		90.5	11.5	10.2	12.4	1.5
中堅企業(n=166)		92.8	7.2	24.1	7.2	0.6
中規模企業(n=900)		93.2	10.7	11.0	11.7	1.4
小規模企業②(n=999)		89.4	12.3	9.2	13.2	1.2
小規模企業①(n=430)		86.3	13.0	5.3	14.2	2.6

（資料）金融庁

（図表55）金融機関から「経営人材の紹介」サービスを受けなかった理由

	(%)	提案自体がなかった	的外れな提案をされた	申込んだが断絶された	手数料に納得感なかった	サービスが不要だから	その他
全体(n=5,970)		50.3	0.8	0.1	0.9	44.0	4.0

（資料）金融庁

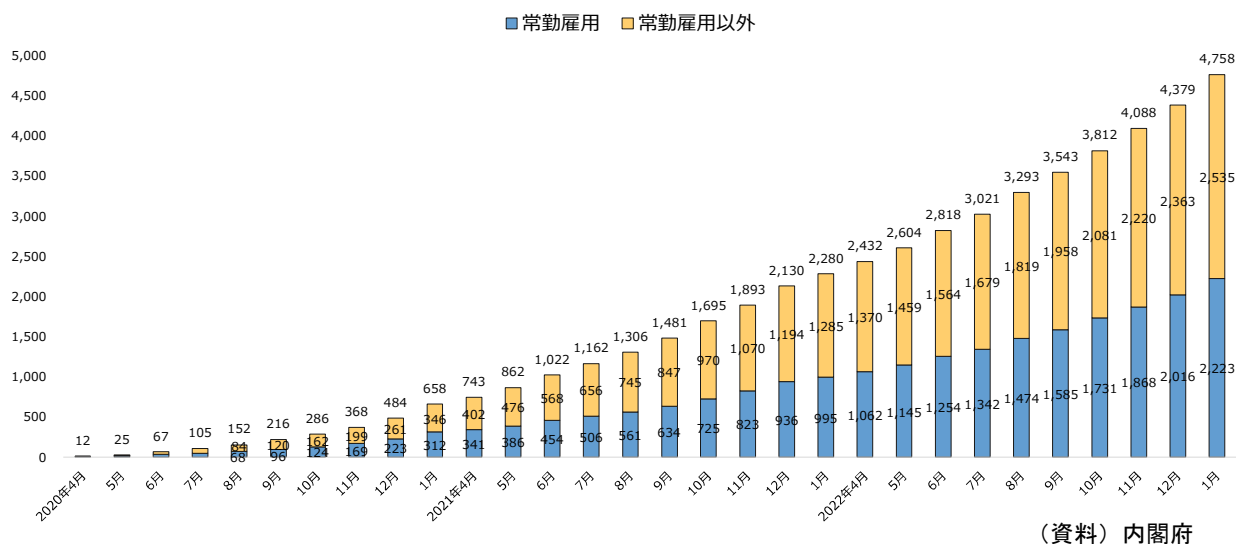
(2) 人材マッチングに係る主な施策

(i) 先導的人材マッチング事業

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局（内閣府地方創生推進室）では、経営幹部やデジタル人材等のハイレベル人材を地域へ還流するとともに、地域での人材マッチング市場の創出を図ることで、地域企業の成長・生産性向上、地域経済の活性化を実現するため、2020年度から「先導的人材マッチング事業」を開始している。

初年度の2020年度以降、コンソーシアム数や人材マッチング件数は増加傾向にあり、2022年度には2,478件の人材マッチングが成立した（図表57）。

（図表57）先導的人材マッチング事業の成約件数（累計）



（注）本事業は、毎年度4月から翌年1月までを事業期間としている。

4年目となる2023年度は、119のコンソーシアムが採択されるとともに、デジタル田園都市国家構想総合戦略（2022年12月23日閣議決定）の趣旨に鑑み、①DX人材、②大企業人材、③スタートアップとのマッチングについて、補助金の上限額を、成約1件当たり100万円から200万円に引き上げている。また、本事業では、協同組織金融機関による参画も増えており、マッチング担い手の裾野の拡大が期待される（巻末資料2）。

(ii) 地域企業経営人材マッチング促進事業

金融庁の推進する「地域企業経営人材マッチング促進事業」の活用を通じた人材マッチングも拡がりを見せている。本事業は、地域企業の経営人材確保を支援するため、地域経済活性化支援機構（REVIC）に大企業人材と地域企業をつなぐ人材プラットフォーム「REVICareer（レビキャリア）」を整備するとともに、地域企業に対する一定額の給付金や大企業人材に対する研修・ワークショップの提供等

を行うものである（巻末資料3）。2021年10月の本格始動以降、大企業や地域金融機関から寄せられた意見・要望を踏まえ、例えば、大企業人材が、企業の人事部を経由せずに直接 REVICareer へ登録することを可能とするなど、様々な制度改善等に取り組んでいる²⁴。主な内容については、下表のとおりである（図表58）。

（図表58）地域企業経営人材マッチング促進事業に関する主な見直し等

REVICareer 利用者等からの意見	見直し事項
・（大企業人材より）REVICareer への登録を人事部に申し出づらい	・ 企業の人事部を経由せずに、大企業人材が直接 REVICareer へ登録することを可能に（2022年8月）
・ 給付金が支給される年収要件「600万円以上」が厳しすぎる	・ 給付金の支給要件を緩和し、経営人材の年収要件を「500万円以上」に引き下げ（2022年10月）
・ セカンドキャリアのケースでは1年単位での雇用のニーズも多い	・ 給付金の支給要件を緩和し、経営人材の雇用等の契約期間を「2年以上」から「1年以上」に緩和（2022年10月）
・ 大企業退職後、時間をかけて次の就業先を探すケースも少なくない	・ 退職者の登録対象者を「退職後6か月以内」から「退職後2年以内」に緩和（2022年12月）
・ より多様な求人情報の掲載があれば REVICareer に登録したくなる	・ 総務省と連携し、地方自治体の求人情報（地域活性化起業人・地域プロジェクトマネージャー）の掲載を開始（2023年1月）
・ 政府のほかの関連施策との連携を強化すべき	・ 内閣府の「先導的人材マッチング事業」において、REVICareer 経由を含む大企業人材のマッチングの補助上限額を引き上げ（2023年2月）
・ （地域金融機関より）取引先企業により適した人材を見つけるため大企業人材の情報をより充実できないか	・ 地域金融機関等が検索した大企業人材の研修・ワークショップの受講履歴が表示されるように、システムを改修（2023年3月）

（資料）金融庁

これらの改善もあり、大企業人材の業種や年齢層の拡大、地域金融機関による地域企業からの求人票の登録増加が進み、マッチングの成約事例も創出され始めた。メガバンクや商社などでキャリアを積んだ大企業人材が、スタートアップ企業の財務担当者や、海外現地法人の社長候補等として採用された事例も含め、2023年5月末現在で21件のマッチングが成約されている。

（3）人財コンシェルジュ事業

地域金融機関による人材仲介を通じた事業者支援のより一層の高度化に向け、「人財コンシェルジュ事業」として、①人材仲介業務に係る実態把握及び人材仲介業務に関する相談受付窓口の設置・運営、②地方で働くことに関心を寄せる大企業人材向け

²⁴ 「REVICareer（レビキャリア）個人登録特設サイト」<https://www.revicareer.jp/lp/>

のキャリア形成支援フォーラムを開催し、地域金融機関における取組事例の発信を行った。

(i) 「人財コンシェルジュ窓口」の設置

地域金融機関による多様な取組みや持続可能なビジネスモデルの構築に向けた検討を後押しするため、地域金融機関の参考となる人材仲介に関する政府の施策等の情報を集約した特設サイトを開設²⁵した。同サイト内には、人材仲介を通じた事業者支援を進めるにあたっての規制等を含む相談を受け付ける窓口も設け、地域金融機関の積極的な取組みを後押ししている。

また、地域金融機関による人材に関するサービスの多様化や、現場での様々な工夫を含め、実態把握を行った。例えば、ある地域金融機関では、地域企業の様々な人材ニーズに応えるために、大学をはじめとした教育機関や民間教育サービスと連携して、求職者に対してあらかじめ経理・財務、DX スキルやマインドセットに関するリスキリングプログラムを提供したうえで人材仲介を行う取組みが検討されている。金融庁では、このような工夫事例や地域銀行による人材仲介業務全般に係る実態把握結果等について、2023年6月に公表した²⁶。

(ii) 大企業人材向けのキャリア形成支援フォーラムの開催

地域企業でのセカンドキャリア形成や兼業・副業での関わりに関心を寄せる方に向けて、有識者によるキャリア形成や地方移住を成功させるうえでのポイントや兼業・副業をはじめとする「越境」の意義の紹介等を内容とした、オンラインフォーラムを開催した²⁷。

① 「地方の成長企業で活躍する次のステージへ。セカンドキャリア支援フォーラム」

フォーラム冒頭に、藤丸敏内閣府副大臣から、地方の成長企業がより一層輝くうえでの課題の1つが「人材」である旨が紹介された。

続くセッションでは、キャリアコンサルタントや地方移住の専門家、地域活性化に取り組む有識者、外部人材を活用する地域企業、学識経験者、人材マッチングを推進する地域金融機関担当者などのパネラーから、大企業人材による地域企業での貢献可能性、地方移住を成功させるうえでのポイント、学術研究

²⁵ 「地域金融機関による人材仲介特設サイト（人財コンシェルジュ）」

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

²⁶ 『「地域金融機関等による人材仲介を通じた事業者支援の高度化にかかる委託事業」報告書の公表について」<https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230628-1/20230628-1.html>

²⁷ 両フォーラムは、YouTube「金融庁チャンネル」で視聴可能（巻末資料4）。

「セカンドキャリア支援フォーラム」<https://www.youtube.com/watch?v=IKELdeCp5o4>

「地方×パラレルで実現。新しいキャリアデザインと経済再生」

<https://www.youtube.com/watch?v=zF8m-cHd9oc>

の観点からの地域金融機関による人材マッチングの強み等についての紹介があった。

②「地方×パラレルで実現。新しいキャリアデザインと経済再生」

兼業・副業などの多様な働き方を支援する有識者や地域活性化に取り組む事業者・地方自治体職員、地域金融機関の人材事業担当者などのパネラーから、「越境人材」への期待の高まりや、地方における大企業人材に対してのニーズの高さ、地域企業側の意識変革の必要性等についての紹介があった。

3. デジタル化支援

中小企業において、既存の業務をデジタル技術を駆使して生産性向上を目指す、デジタル化の重要性が高まっている中、各地域のIT企業だけでなく地域金融機関における取引先企業へのデジタル化支援についても広がりを見せている。そこで、金融庁では、地域金融機関による取引先企業へのデジタル化支援の実態把握を行い、昨事務年度に結果を取りまとめた²⁸。

昨事務年度の調査では、地域金融機関による取引先企業へのデジタル化支援は、提供サービスや実施体制等により、主に3つのパターン（①取引先企業のニーズ・課題に応じて協業先を紹介するビジネスマッチング型、②取引先企業へ業務ヒアリング・課題の整理を実施し、最適なICTツールのプランニング及び導入を実施するICTコンサルティング型、③ICTコンサルティングに留まらず、幅広いコンサルティングを提供する総合コンサルティング型）に分類できると整理した。

企業のデジタル化のニーズの高まりを背景に、今事務年度も地域金融機関におけるデジタル化支援の取組進捗や新たな取組みについて、14の金融機関に対しヒアリングを実施するとともに、実際に支援を受けた取引先企業にもヒアリングを実施した。

（1）関係者へのヒアリング結果

昨事務年度の調査から1年が経過し、地域金融機関による取引先企業へのデジタル化支援のさらなる関心の高まりによって、ビジネスマッチング型を主体としていた金融機関においても、ICTコンサルティング型や総合コンサルティング型を目指す動きも見られた。

取引先企業の課題が明確であれば、協業先の紹介でもニーズが満たされるが、多くの場合、取引先企業の課題は不明確であり、予め解決策を具体的に想定できないため、課題の洗い出しと整理を実施することが求められる。こうした、ICTコンサルティング型又は総合コンサルティング型の取組みの場合、洗い出された課題の内容によっては、デジタル化支援以外のコンサルティング（事業計画策定支援 / 事業承継 / 販路拡大等）（以下「その他支援」という。）にもつながる場合が考えられる。そこで、今事務年度の調査では、デジタル化支援を契機にその他支援へどのようにつなげているかに着目した。この結果、デジタル化支援とその他支援の関係は各金融機関の組織体制に拠る傾向が見られた。

具体的には、デジタル化に特化した部門を独立して設置し、デジタル化支援を実施する類型と、総合的にコンサルティング支援を行っていた部門の中にデジタル化支援を実施するチームを設置する2類型が見られた（図表59）。

²⁸ 「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」（2022年6月30日公表）37ページから42ページ参照。<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20220630-4/01.pdf>

(図表 59) 地域金融機関によるデジタル化支援体制

組織体制に 拠る分類	デジタル化支援に特化した組織体制	総合的な支援を念頭に置いた組織体制
金融機関の 組織図 イメージ		
概要	デジタル化に特化した部門を独立して設置	総合的にコンサルティング支援を行っている部門の中に、デジタル化支援を実施するチームを設置
主な特徴	- デジタル化支援を念頭に置いた取引先企業のコンサルティングを実施 - デジタル化案件を数多く扱うため、担当部門の職員の専門性が高まりやすく、必要に応じてその専門性を活かしながら、グループ IT 子会社等に案件をつなぎやすい	- 取引先企業の経営課題を解決するための選択肢の一つとして、デジタル化支援を実施 - 同じ部門内でデジタル化以外の支援にも取り組んでいるため、担当部門の職員は、デジタル化に留まらない、経営課題の全般にわたる洗い出しや整理がしやすい
主な課題	- 取引先企業が抱える課題について、営業店職員がデジタル化支援の要否をある程度判断した上で、担当部門に共有することが求められる - デジタル化以外の課題解決の支援は別の部門で実施しているため、担当部門の職員がデジタル化以外の課題に目を向けにくい	デジタル化支援は一定の専門性が必要なうえ、案件 1 つあたりの単価も人材マッチング等のデジタル化以外の支援に比して低いため、支援にかかる専門性や収益性を踏まえると、担当部門の職員が積極的に取り組むには工夫が必要となる

(資料) 金融庁

(i) デジタル化支援に特化した組織体制

本類型では、銀行内又は子会社の中で、その他支援を行うコンサルティング部門からは独立して、システムやデジタル担当部門の下にデジタル化支援に特化したチームを新たに設置し、デジタル化支援を実施している。

営業店職員から共有されたデジタル化に関する案件に特化して、担当部門の職員が相応の案件数に対応できるため、職員の専門性が高くなりやすく、また必要に応じてその専門性を活かしながらグループ IT 子会社等へ案件をつなぎやすいといった声もあった。

一方、取引先企業が抱える課題について営業店職員がデジタル化支援の案件か否かをある程度識別したうえで、担当部門に共有することが求められる。そのため、営業店職員による課題への認識と担当部門の職員による課題への認識とで齟齬をきたさないよう、案件共有時のヒアリングシートの活用、営業向けの相談窓口の拡充、支援プロセスにおける効率的な人員配置などの工夫を凝らしている金融機関が見られた。

また、本類型ではその他支援を別の部門で実施しているため、担当部門の職員が取引先企業の経営課題全体に立ち入るインセンティブがなく、特定業務をデジタル化するために、当該業務の課題に向き合うに留まり、その他支援の実態を把握できていない例もあった。そのため、その他支援も含めた提案を実施することが容易ではなく、洗い出されたデジタル化以外の課題への対応は十分になされない可能性がある。

【中小企業へのヒアリングで聞かれた声】

- ・ 属人化している経理業務をデジタル化すべく支援を依頼した。従来の業務が変更になることに対し、社内からの反対の声はあったが、メインバンクとしての信頼もあったため、ともに障壁を乗り越えながら、安心して支援を受けることができ、業務負担の軽減を図ることができた。
- ・ デジタル化による生産性向上を目指し、足元の業務課題のうち特にアナログかつ属人化しているバックオフィス業務のデジタル化支援を受けた。これまで付き合いのないコンサルティング会社等と異なり、日々接点のある銀行は依頼しやすく、自社の業務への理解も相応にあったため、きちんと要望に応じてくれている実感もあった。

(ii) 総合的な支援を念頭に置いた組織体制

本類型では、コンサルティングを担当する金融機関内の部門やコンサルティング子会社が、コンサルティングの手段の1つとしてデジタル化支援にも取り組んでいる。

総合的な支援を念頭に置き、あくまで取引先企業の経営課題を解決するための1つの選択肢としてデジタル化支援を位置づけており、同じ部門内でその他支援にも取り組んでいる。このため、デジタル化以外の課題も解決しやすく、実際にその他支援につなげた例も見られた。

また、デジタル化に限らない取引先企業の全体的な経営課題の解決を目的とし、取引先企業の課題を効果的・効率的に把握するため、専門チームが取引先企業の経営陣から企業の現状・課題・強みとする分野をインタビューし、必要に応じて現場担当者を巻き込んだ企業内ワークショップを実施するといった手法を行う金融機関も見られた。さらに、中小企業だけでなく大企業に対して、金融機関が蓄積した組織作り等のノウハウをもとにして、デジタル化に限らない支援も視野に入れ、経営課題全体の優先順位付け・解決のためのロードマップを経営陣と議論を重ねる取組みなども見られた。

他方、担当部門の職員がコンサルティングを実施する際、デジタル化支援は一定程度の専門性が必要なうえ、案件1つあたりの単価はその他支援（事業承継や人材マッチング等）に比して必ずしも高くないため、デジタル化の課題には優先的には取り組みにくいとの指摘もあった。

【中小企業へのヒアリングで聞かれた声】

- ・ 売上規模の拡大に応じて増加する業務に対応するため、各部門それぞれで工夫を重ねていたところ、部門間の業務の重複が生じるといった課題が生じた。そこで、社内全体のシステムの導入を検討する際に、併せて現状の各部門の業務の整理も行うこととなった。銀行に業務への理解があったため、業務課

題の整理も円滑に進み、その中で、自社では気づけなかった各部門の業務の重複も発見することができた。

(2) 今後の課題

金融機関は地域の取引先企業に対して、資金繰り支援に留まらず、営業基盤とする地域の企業・経済の持続的な成長を実現するために、取引先企業の様々な経営課題にも積極的に向き合うことの期待が高まっている。

地域企業におけるデジタル化のニーズは高まりを見せているが、単なるビジネスマッチングに留まらない業務等における課題の洗い出しから行うデジタル化支援では特に、収益性の確保が依然として厳しいとの声が多く聞かれた。こうした中、収益性の改善及び取引先企業の課題解決のために、取引先企業の課題を洗い出す際に、デジタル化に留まらない課題解決を目指す動きも見られた。

また、デジタル化支援を進めるにあたっては、金融機関職員のリテラシー向上も求められるため、人材育成への取組みにおける工夫のほか、副業人材を活用する例も見られ、今後は必要に応じて副業等を含めた外部人材活用の動きも増えるものと考えられる。

V. 金融機関のガバナンス・人的資本

1. 背景

人口減少・高齢化などにより、地域金融機関の事業基盤である地域経済・市場の縮小や、人手不足・後継者不足が深刻な課題として指摘されている。賃上げの広がりを含め、長期に渡るデフレ基調に変化が見られており、金融市場を取り巻く環境も変化している。また、サステナビリティへの意識の高まりなど、社会・事業者のニーズも絶えず変化している。

こうした中、地域金融機関には、様々な変化に機敏に対応し、果敢な経営判断を行い、経営改革を進めていくことが求められる。こうした経営の鍵となるのが、中長期的なビジョンを踏まえた意思決定を支えるガバナンスと、その実施と価値創出を支える人的資本である。

今事務年度、金融庁・財務局は、ガバナンス・人的資本に着目した対話を一部の地域銀行と実施した。具体的には、営業店・本部職員、社外取締役等とそれぞれ対話を行い、得られた気づきをもとに、頭取との対話を実施した。また、対話の一層の充実を図るため、金融庁では、2022年12月から2023年2月にかけて、地域銀行100行²⁹を対象に、地域銀行又はその銀行持株会社で採用・人事管理されている正職員及び役員に関して、人員構成、採用状況、人材育成の取組み、職場環境、ダイバーシティ等についてのアンケート調査（以下「人的資本アンケート調査」という。）を実施し、横断的な基礎情報の収集・分析を行った。

なお、各行の置かれた状況や規模等によって期待される取組みは異なるほか、経営戦略・ビジネスモデルや地域経済の特性等に応じて、各地域銀行が自らに適した取組みを創意工夫すべきものであり、全地域銀行に共通の「正解」があるものではない。本章で示す人的資本アンケート調査の結果も、あくまで地域銀行全体の姿であり、平均値が望ましいことを示唆するものではない。

2. ガバナンス

日本経済の持続的な成長を実現するには、企業セクターが生産性を高め成長することが必要である。このため、上場会社に対しては「株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」（＝コーポレートガバナンス）を実効的に発揮していくことが期待される。

地域銀行も大半が上場しているが、上場会社である以上、コーポレートガバナンス・コードの実践を通じ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応を行うことが当然に期待されている。また、非上場の地域銀行においても、事業基盤とする地域の企業・産業・経済を支えながら、中長期的に収益を確保し成長するこ

²⁹ 地方銀行 62 行、第二地方銀行 37 行、埼玉りそな銀行の合計 100 行

とで初めて持続可能なビジネスモデルが確保されと考えられ、そのために相応のコーポレートガバナンスの発揮が期待されることには変わりはない。

(1) 取締役会の構成

取締役会が、①企業戦略等の大きな方向性を示すこと、②経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、③独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすため、コーポレートガバナンス・コードでは、「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである」とされている。

この点、対話を実施した一部の地域銀行では、銀行経営を自分事として捉え、積極的に学び、議論に参画してくれる人物を社外取締役として招聘すべく、経営企画部が銀行の研修講師として招くなどして、能力や意欲を事前に確認することで、候補者の適格性を評価しようとする例が見られた。

他方、特定の出身母体から社外取締役が慣例的に選出されている、社外取締役や女性取締役の割合などの形式を確保することのみが主眼となっている、取締役会の規模が過大で、社内取締役が自身の担当分野以外の議論に関与せず、特定の取締役に発言が偏っているなど、取締役会の知識・経験・能力の適格性や適正規模が十分に議論されていないと思われる例も見られた。

取締役会の構成を考えるうえでは、

- ・ 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを明確化すること
- ・ 取締役会の構成に関する考え方に照らして、取締役（社外取締役を含む）の選解任に関する方針・手続を明確化し、それを適切に実行すること

などが重要であると考えられる。

(2) 取締役による議論の活性化

取締役会がその役割・責務を果たすため、コーポレートガバナンス・コードでは、「取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである」とされている。

この点、対話を実施した一部の地域銀行では、

- ・ 予め取締役会の議案を重要なものに絞り込んだうえで議題ごとに論点ペーパーを作成することで当日の議論に十分な時間を確保している例

- ・ 事前に社外取締役に対して個別に担当部の部長との意見交換の時間を設けることで、社外取締役の意見・指摘を取り入れるとともに取締役候補者の評価につなげている例
- ・ 定期的に社外取締役とのフリーディスカッションの時間を設けている例
- ・ 業務執行に関する経営会議等に社外取締役がオンラインでアクセスし、いつでもコメントできるようにしている例
- ・ グループ内における複数の銀行の社外取締役間で意見交換を行い、多角的な視点から情報交換・認識共有を図っている例
- ・ 取締役会運営に係る第三者による実効的評価のプロセスを導入して継続的に改善を図っている例

などが見られた。他方、

- ・ 社外取締役就任時に期待される役割について説明を受けていない、取締役会開催にあたり議題に関する事前説明がないなど、社外取締役への事前の情報提供や説明が不足している例
- ・ 社外取締役が発言しても、その場で表面的な受け止めが示されるのみで、その後の対応についてフィードバックを行っていない例

も見られた。

また、学識経験者や社外取締役経験者等にヒアリングを実施したところ、

- ・ 取締役会の議題が報告事項中心になっており、経営の大きな方向性に関する議論が不足しているのではないかという指摘
- ・ 取締役会において対立意見が提起された場合であっても、十分な議論・検討を経ることなく議決を取る傾向があるのではないかといった指摘

も聞かれた。

取締役会における議論の活性化を考えるうえでは、

- ・ 取締役の間で自由闊達かつ建設的な議論が行われるよう、資料の事前送付のタイミングや、社外取締役への事前説明などに工夫を施すこと
- ・ 本質的な経営課題について十分な議論が行われるよう、議題の設定や、各議題について議論する時間や回数等に工夫を施すこと
- ・ 社外取締役をはじめとする取締役の意見・指摘を、経営戦略や取締役会の運営・議論に反映していること
- ・ 取締役会の実効性を定期的・客観的に評価し、それを踏まえた改善策を講じていること

などが重要であると考えられる。

3. 人的資本

地域金融機関では、預金を集め、融資の申し込みに対応するだけでなく、顧客の抱える課題に向き合い、資金需要以外の面からも顧客に付加価値を提供しようとする動きや、高まる預証率への対応やDXの推進に取り組む動きが広がっている。

こうした動きを進めていくうえで、地域金融機関の職員に求められるスキルは、単に預貸事務を的確に遂行することに留まらなくなっているものと考えられる。地域金融機関の人事戦略では、自らの経営戦略を踏まえどのような人材獲得・育成を進めるべきか、また、どのように職員が持てる能力を最大限発揮し続けられる職場環境を確保すべきかなどについて、従来とは異なる対応が必要となると考えられる。

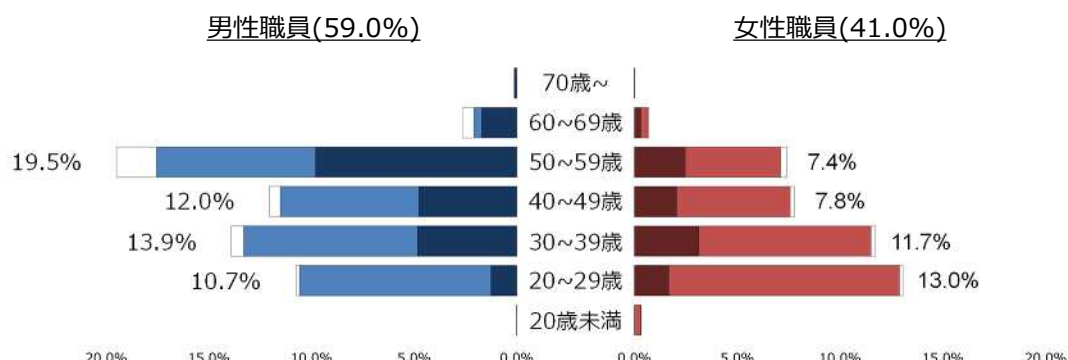
(1) 人材戦略

人材の採用・育成・配置等に関する人材戦略の策定にあたっては、経営戦略に照らして人材強化が必要な分野を中心に将来目標を定めたうえで、自行の有する人材ポートフォリオの現状を踏まえ、将来目標の実現に向けた具体的な採用・育成・配置等の取組みに落とし込んでいくことが必要と考えられる。

(i) 人員構成の現状

人的資本アンケート調査によれば、地域銀行全体の人員構成は、男性職員59.0%、女性職員41.0%となっている。20歳代と30歳代の職員は男性・女性ほぼ同数となっているものの、40歳代以上では相対的に男性職員の割合が高く、職員の約5人に1人は50歳代の男性となっている。年齢階級別では50歳代の職員が多く、40歳代の職員が相対的に少ない（40歳代：19.8%、50歳代：26.9%）（図表60）。

（図表 60）職員の男性／女性別・年齢別割合



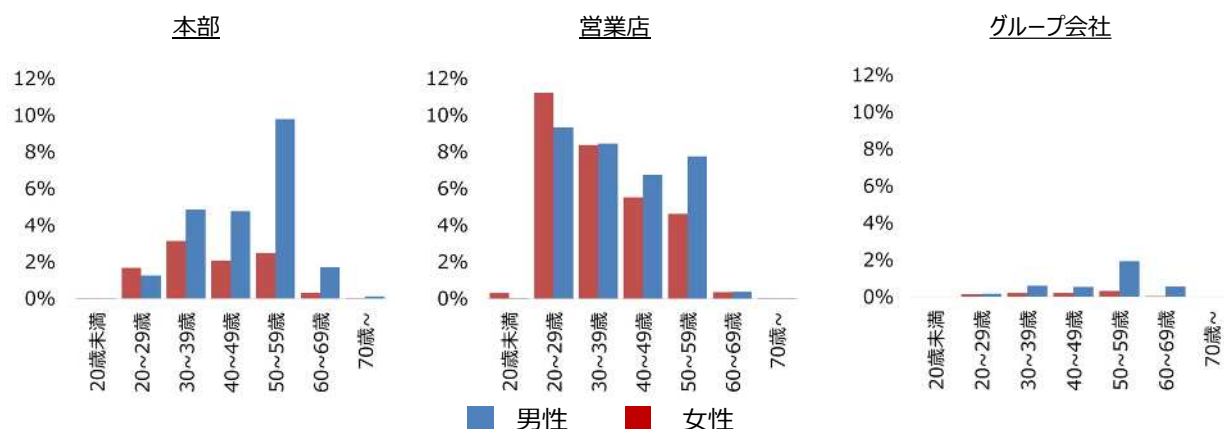
※ 地域銀行100行（またはその銀行持株会社）で採用され人事管理されている全正行員に占める割合（2022年10月1日時点）。

※ 複数の部門・業務を兼務する職員は、主たる部門・業務において計上。主たる部門・業務の特定が困難などの理由により、複数の部門・業務間で職員数を按分するなどの計上が行われている場合もある。

（資料）金融庁「人的資本アンケート調査」結果

配属先を見ると、営業店における男女の比率はおおむね同程度となっている一方で、本部は男性が 69.9%に対し、女性は 30.1%と差が見られる。この結果、女性職員は、本部よりも営業店に勤務する職員の割合が高く、女性職員の 74.1%は営業店勤務（男性は 55.4%が営業店勤務）となっている（図表 61）。特に、20～30 歳代では、女性職員の 85.9%が営業店の配属となっている。

（図表 61）職員の部門別の割合（男性／女性別・年齢別）

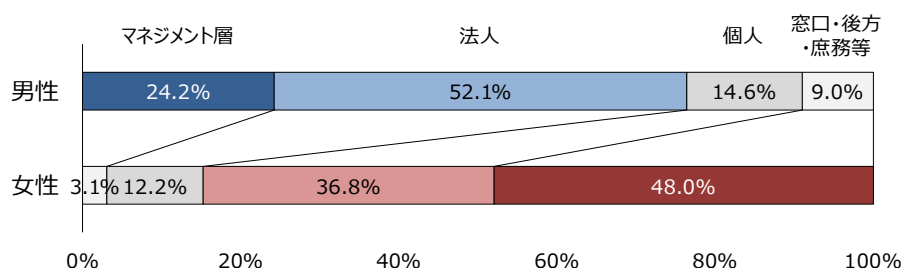


※ 地域銀行100行（またはその銀行持株会社）で採用され人事管理されている全正行員に占める割合（2022年10月1日時点）
 ※ 複数の部門・業務を兼務する職員は、主たる部門・業務において計上。主たる部門・業務の特定が困難などの理由により、複数の部門・業務間で職員数を按分するなどの計上が行われている場合もある。

（資料）金融庁「人的資本アンケート調査」結果

営業店では、男性の 24.2%がマネジメントを担う職員だが、女性でマネジメントを担う職員は 3.1%に留まる。また、マネジメント層以外では、男性職員の 52.1%が法人営業を担当している一方、女性職員は個人営業や窓口・庶務等を担当する職員が 84.8%を占めている（図表 62）。

（図表 62）営業店における配属割合（男性／女性別）



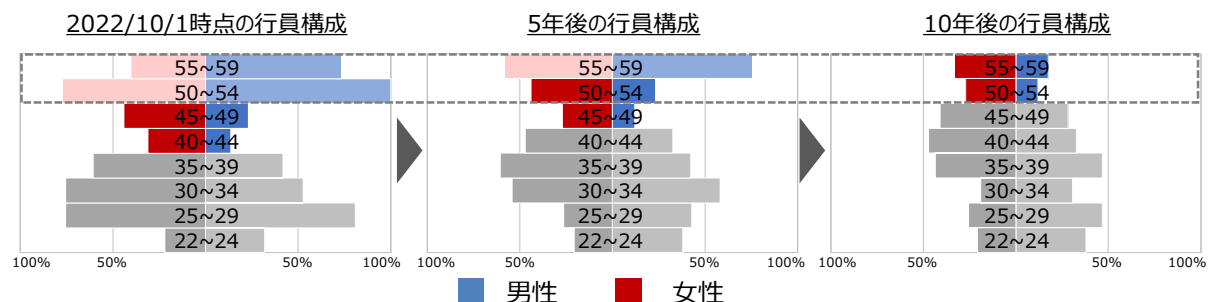
※ 地域銀行100行（またはその銀行持株会社）にて、男性/女性別での営業店に占める割合（2022年10月1日時点）
 ※ マネジメント層は営業店における支店長・副支店長・次長と定義
 ※ 複数の部門・業務を兼務する職員は、主たる部門・業務において計上。主たる部門・業務の特定が困難などの理由により、複数の部門・業務間で職員数を按分するなどの計上が行われている場合もある

（資料）金融庁「人的資本アンケート調査」結果

なお、一部の地域銀行において、年齢階級別で 50 歳代の職員が多く 40 歳代の職員が他の年代と比べて少ない傾向が特に顕著に見られ、一定の仮定のもとにシ

シミュレーションを行うと、10年後には50歳代の職員の数が現状の約3割程度となる可能性がある地域銀行もあった（図表63）。こうした人員構成の地域銀行において10年後のマネジメントを担う職員を確保するためには、人材育成や年功序列ではない人材登用、中途採用等を計画的に進める必要があると考えられる。

（図表63）ある銀行の職員の人員構成シミュレーション（男性・女性別・年齢別）



※ 2022/10/1時点の行員構成を基に作成。厚生労働省「雇用動向調査」（令和3年）の結果を用いて、「金融業、保険業」（1000人以上）における雇用期間の定めのない一般労働者について、各年齢階級ごとの年間の入職率・退職率を推計し、これを当てはめて試算したもの（ただし、20～24歳の年齢階級については、2022年度の新卒採用実績を用いて入職率・退職率を推計）

※ 試算にあたっては、推計した入職率・退職率が10年間変化しないこと、2022年10月1日時点の各年齢階級における年齢別行員数は均等であること、新卒入行者は全員22歳であることなどの仮定を設けていることに留意が必要

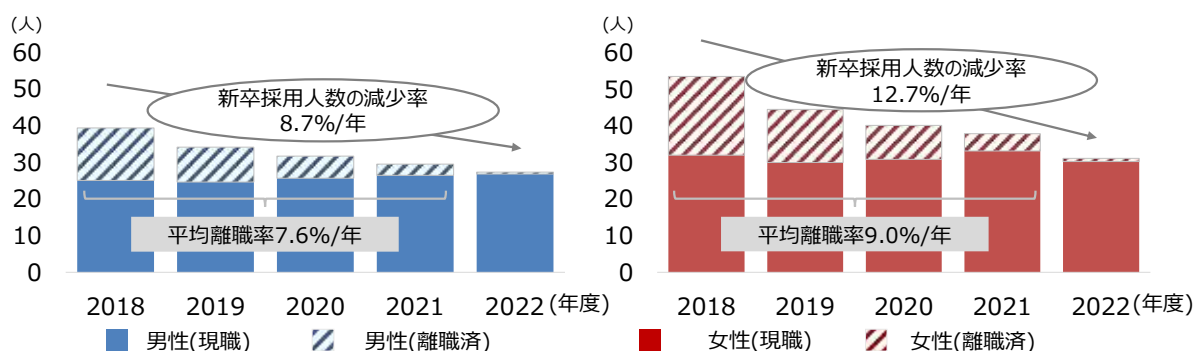
（資料）金融庁「人的資本アンケート調査」結果

（ii）人材確保

①採用状況

地域銀行全体の新卒採用者数は、2018年度以降減少を続けており、年平均の減少率は10.9%となっている。男性・女性ともに採用人数は減少傾向にあるが、女性の方が減少率は大きい（男性8.7%、女性12.7%）。新卒採用者の離職状況を見ると、2018年度～2021年度に採用された新卒者の年平均離職率は8.4%となっている。この離職率についても、女性の方が大きい（男性7.6%、女性9.0%）（図表64及び65）。

（図表64）新卒採用の状況

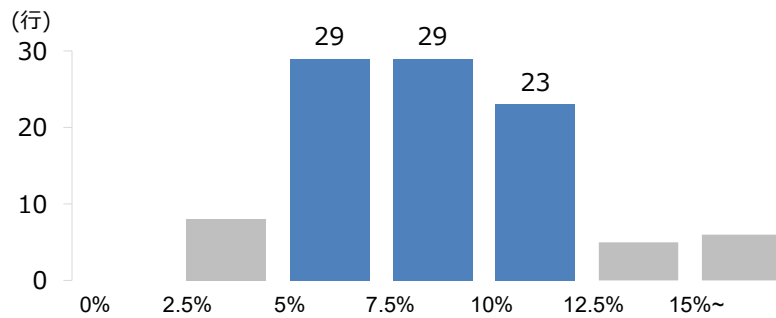


※ 平均人数は、地域銀行100行（またはその銀行持株会社）における各年度の新卒採用者数を単純平均したもの

※ 新卒採用人数の減少率は、2018年度と2022年度の平均採用人数から幾何平均を算出したもの

※ 平均離職率は、2018～2021年度の新卒採用者の2022年10月1日までの離職率を、採用年度ごとに年平均に換算し、それらの単純平均を算出したもの
（資料）金融庁「人的資本アンケート調査」結果

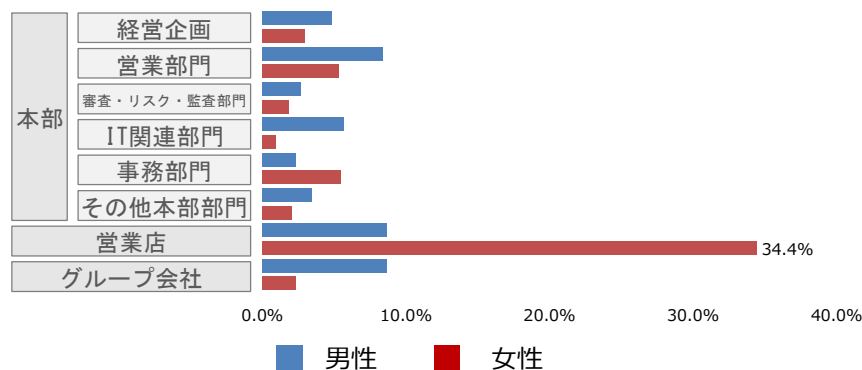
(図表 65) 年平均退職率による地域銀行の分布



※ 平均離職率は、各行別に2018~2021年度の新卒採用者の2022年10月1日までの離職率を、採用年度ごとに年平均に換算し、それらの単純平均を算出したもの。
(資料) 金融庁「人的資本アンケート調査」結果

中途採用の状況を見ると、2018 年度～2022 年度上半期に採用された中途採用者のうち約 3 人に 1 人は営業店に配属された女性となっており、IT 関連部門など本部の部門と比較して、営業店での女性の採用が目立った (図表 66)。

(図表 66) 中途採用の状況



※ 地域銀行100行（またはその銀行持株会社）で採用され人事管理されている中途採用に占める割合（2022年10月1日時点）
※ 複数の部門・業務を兼務する職員は、主たる部門・業務において計上。主たる部門・業務の特定が困難などの理由により、複数の部門・業務間で職員数を按分するなどの計上が行われている場合もある。

(資料) 金融庁「人的資本アンケート調査」結果

②専門人材の確保

専門人材³⁰に対する特別な給与体系を設けている地域銀行は 37 行、特別な人事コースを設けている地域銀行は 32 行であった³¹。

ただし、特別な人事コースを設けている地域銀行のうち、そうした人事コースの選択者が 15 名以上となっている地域銀行は約 2 割に留まった。

専門人材の例としては、IT（システムエンジニア・データサイエンティスト等）、企業法務、市場運用、戦略コンサルティングに関する高度な知見を有する者などが見られた。専門人材を育成するため、例えば、出向者・トレーニーの形

³⁰ 人的資本アンケート調査では、特定の分野に関して高度に専門的な知見・能力を有し、その専門性が特定の部門・業務において発揮されることを念頭に採用・人事配置が行われている職員を「専門人材」として回答を得た。

³¹ 特別な給与体系を設けている地域銀行と特別な人事コースを設けている地域銀行には一部重複がある。

で、IT関連の企業や資産運用会社、法人向けコンサルティング会社へ職員を派遣したり、専門資格の取得に対して金銭的インセンティブを付与する「高度スキル認定制度」の導入を行っている地域銀行があった。

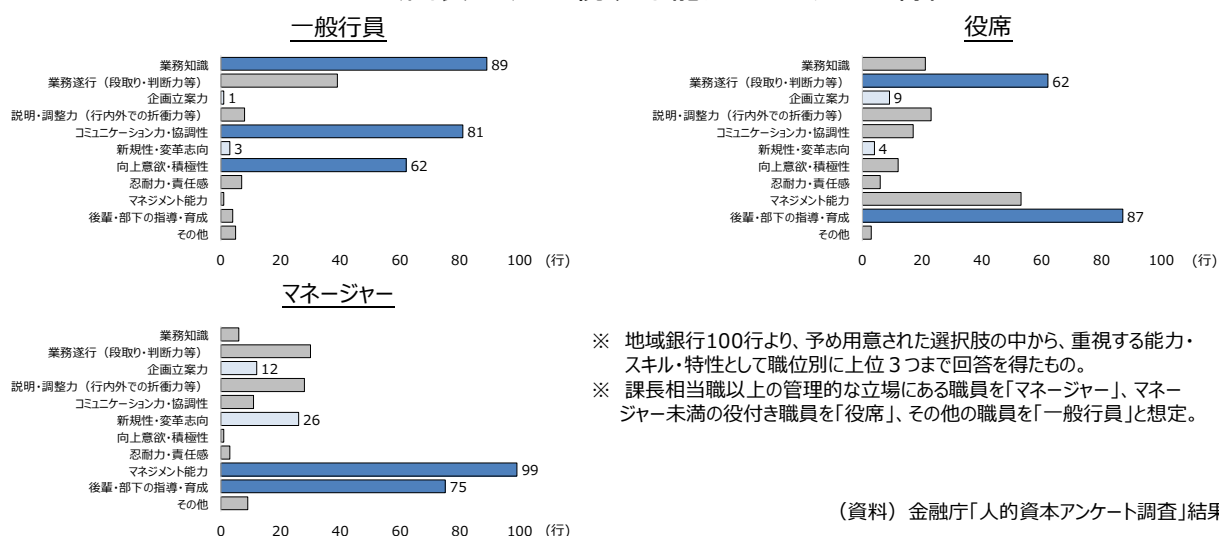
また、デジタル人材等の専門人材獲得等のために、初任給の引き上げや、退職金制度の見直しなど、行内全体の昇格・報酬体系の見直しを行った地域銀行も見られた。

(iii) 人材育成の取組状況

① 重視する能力・スキルと人材育成の取組み全般

重視される能力・スキルは職員の職階ごとに違いが見られた。一般の行員には「業務知識」や「コミュニケーション力・協調性」など、組織的に業務を進めるうえでの基礎となるような能力が重視される一方、職階が上がると「業務遂行（段取り・判断力等）」や「後輩・部下の指導・育成」が相対的に重視されるようになり、管理的な立場にあるマネージャー層になると「マネジメント能力」が最も重視される結果であった。また、いずれの職階においても「企画立案力」や「新規性・変革志向」はさほど重視されていない結果であった（図表 67）。

（図表 67）重視する能力・スキル・特性



これらの能力・スキルを養うため、各地域銀行では様々な人材育成の取組みが行われている。「業務知識」や「業務遂行（段取り・判断力等）」などについては、座学の研修プログラムや現場でのOJTを通じて人材育成を進めている地域銀行が多いが、「マネジメント能力」については、外部の専門業者と連携した参加型・ロールプレイ型の研修プログラムを導入している地域銀行も見られた。

また、各職員のスキルを見える化し、他職員の平均と比較できるシステムを導入することで、各人が今後伸ばすべきスキルを把握しやすくしている地域銀行があった。

このほか、職員の能力向上と地域経済の成長を両立させる試みとして、取引先企業や地方自治体への職員の出向を行っている地域銀行があった。

例えば、ある地域銀行では、若手職員の育成を目的に、銀行内からの公募により派遣者を募り、地場の主要産業や成長企業へ20代の若手職員を1年程度派遣する出向・トレーニー制度を設けている。

現場（工場や店舗）での経験を通じ、派遣者に取引先の事業に関する理解を深める効果が期待されるほか、派遣先企業によっては、銀行員としての経験を活かして海外販路開拓に携わったり、財務の知見を活かして企業経営全体を俯瞰できる業務に携わったりするなど、派遣先企業にも付加価値をもたらすことが期待されるケースも出てきている。

当該制度は、自ら手を挙げて地場企業に出て挑戦しようとする若手職員を後押しし、そうした職員が評価され昇進していくことを行内に示すことで、挑戦的な組織文化の醸成にもつながっていくことを目指しているとされている。

また、別の地域銀行でも、取引先企業の人材ニーズに応じて、支店長クラスの職員を3年程度で銀行に戻ることを前提に経営人材として出向させる取組みが行われている。取引先企業の成長に派遣者が貢献するとともに、銀行内では得難い経営に関わる経験を積んだ人材を育成する効果が期待されている。

このほか、出向先で職員が孤立しないよう、人事部がフォローアップを実施し、出向の目的や業務状況などを定期的に確認している事例も見られた。

②将来の経営層の育成

将来の経営を担う人材の育成に向けては、課長職クラスの職員から計画的に育成を進める地域銀行が見られた。

課長職クラスの職員の育成の工夫として、例えば、将来を見据えて銀行内の主要ポストを計画的に経験させる地域銀行が複数見られた。そのうちのある地域銀行では、将来の経営層を担うことが期待される職員が専門性を深める分野を本人の特性・志向に応じて分け、それぞれの分野の主要ポストのサクセッション管理（後継者計画）を行いながら経験を積ませる育成プログラムにより、計画的な人材育成と登用管理を行っている。

部長職クラスの職員の育成の工夫として、ある地域銀行では将来の経営層の候補者それぞれに焦点を当てた取組みが見られた。役員候補者等を対象に研修を実施し、組織のマネジメントや経済・社会動向に関する大局的な視座を習得させるとともに、研修での評価内容を指名委員会に報告し、役員候補者それぞれの能力・資質の把握と役員登用プロセスの透明化・客観性の確保を図っている。

(iv) 人事評価、昇進・昇格

地域銀行 89 行において昇進・昇格に際し資格要件等が設けられていた。必要な資格の例としては、係長（主任）相当の職階への昇格時に、銀行業務に関する検定試験の複数種目の試験に合格することを求めている地域銀行もあれば、部門別に推奨資格（IT部門：ITストラテジスト、市場部門：証券アナリストなど）を定めている地域銀行もあった。

また、昇進・昇格にあたり、現職階で所定の年数の経験を経ることを求めている地域銀行は 52 行あった。このうち、所定の年数を経る前であっても、職員の能力等に応じて早期に昇進・昇格を認めた実績のある地域銀行は 22 行であった。

多くの地域銀行において、昇進・昇格に際して資格要件や経験年数要件が認められたが、中には、昇進・昇格を決める人事評価の方法について、本部職員が営業現場に頻繁に通い、資格等にとらわれない能力評価のあり方に関して議論するなど、不断に見直しを行っている地域銀行もあった。この地域銀行では、全社員のプロフィール・スキル・業務経験、キャリアプランを可視化し、キャリアの透明性を高めるとともに、各部署での業務や求める人材・推奨資格などを全職員が確認できるシステムを整備することで、キャリア形成の一助としている。

(2) ダイバーシティ・職場環境

地域銀行の持続的な価値創造のためには、性別等で役割が固定されたり、働き方の制約がキャリアの断絶につながったりすることなく、多様な職員がそれぞれの能力を最大限発揮できる職場環境が必要と考えられる。

(i) ダイバーシティ

マネージャー³²に占める女性職員の割合が 10%未満である地域銀行は 37 行、10%以上 20%未満である地域銀行は 43 行、20%以上である地域銀行は 20 行となっており、地域銀行 100 行の平均は 13.7%となっている。

ただし、マネージャーに含める職員の範囲・基準には各地域銀行で差異があり、課長・上席調査役以上のみをマネージャーとしている地域銀行もあれば、係長・副調査役クラスをマネージャーに含めている地域銀行もあった。

各地域銀行において役職の呼称やその職責の実態は様々であるため、正確に分類することは困難であるが、人的資本アンケート調査の回答内容をもとにおおよその分類を行ったところ、課長・上席調査役以上をマネージャーと考えられる地

³² 人的資本アンケート調査では、課長相当職以上の管理的な立場にある職員を「マネージャー」として回答を得た。

地域銀行では女性マネージャー割合は8.1%、課長代理・調査役クラス以下をマネージャーに含めていると考えられる地域銀行では19.3%となり、違いは2倍以上となった。なお、メガバンク（3行）の女性管理職（課長相当職以上）の割合は平均20.8%となっている³³。

ダイバーシティの確保にあたっては、頭取等の経営陣が、女性活躍推進の経営戦略上の重要性を継続的に発信することで、女性活躍推進が女性に対する福利厚生ではなく、持続的な経営に必要な人的資源を確保するための経営戦略の一部であるとの認識が組織全体に浸透している銀行があった。

昇進・昇格に必要な経験年数を設けている地域銀行の中には、出産や育児、介護といったライフイベントが職員のキャリア形成の妨げにならないよう、育児休業や介護休業の期間を経験年数として算入するよう人事制度を改定した地域銀行があった。

また、支店単位ではなく広域のエリア単位で営業職員を配置することで、育児等で急な欠員が出た場合に人員の補完を行いやすくし、職員の積極的な休暇の取得やテレワークにつなげている地域銀行があった。

（ii）離職の状況

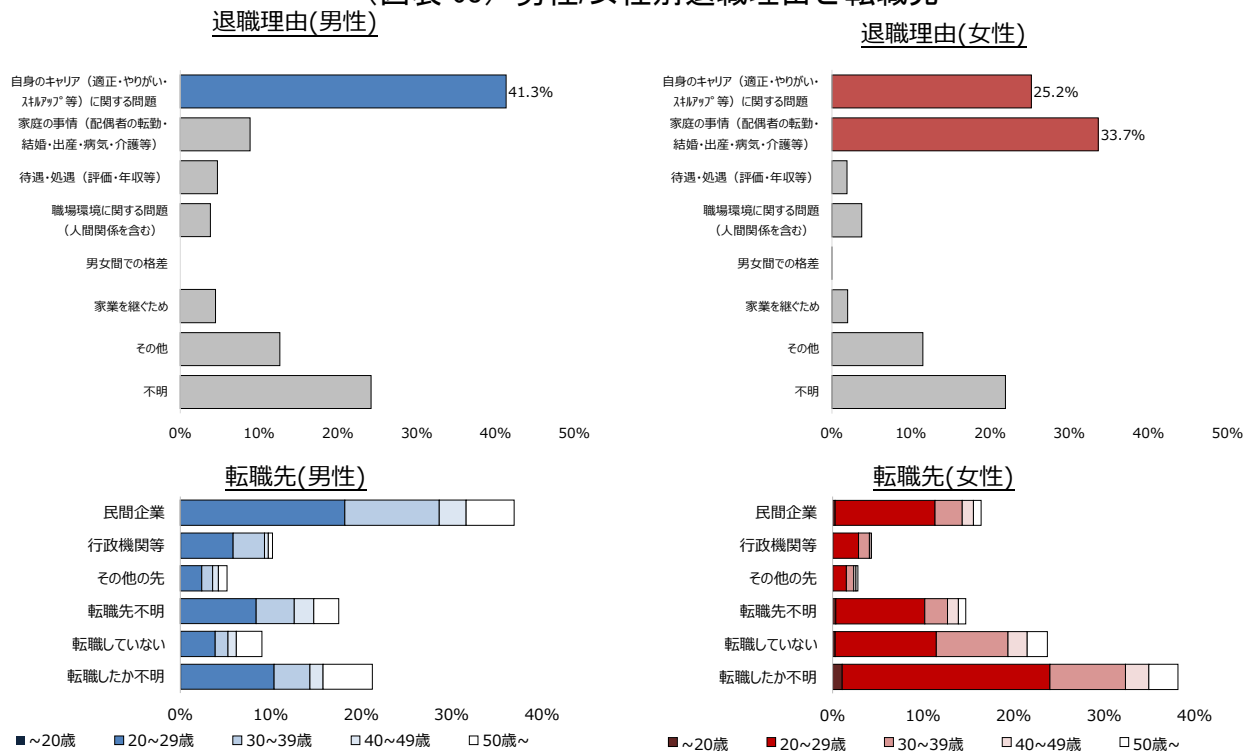
地域銀行の職員の離職理由について、男性は自身のキャリア（適正・やりがい・スキルアップ等）に関する問題を挙げる離職者が41.3%を占め、民間企業への転職が多く見られる。

女性は離職理由として家庭事情（配偶者の転勤・結婚・出産・病気・介護等）を挙げる退職者が33.7%と最も多いものの、自身のキャリアに関する問題を挙げる離職者も25.2%に上り、民間企業への転職も相応に見られる（図表68）。

離職理由について、離職者へのアンケートの実施に加え、人事担当ができるだけ細目に面談を実施して離職理由を確認し、頭取を含めて議論することで、職場環境の改善につなげている地域銀行があった。

³³ 厚生労働省女性の活躍推進企業データベース中「管理職に占める女性労働者の割合」（2022年3月又は同年5月時点）をもとに算出。

(図表 68) 男性/女性別退職理由と転職先



(iii) 職場環境

従業員満足度調査を実施している地域銀行は 66 行、360 度評価を実施している地域銀行は 56 行であった。

従業員満足度調査への回答では、待遇・処遇（年収等）への満足度が相対的に低い傾向にある点は職階を問わず共通していた一方、マネージャー層等にある職員に比して、一般の職員は銀行内のIT環境への満足度が低い傾向が見られた。

一部の地域銀行では、全職員が経営会議をオンラインで見ることができ、本部施策の理解促進につなげている例や、頭取が日次で全職員にメッセージを発信することで職員との距離を縮めている例が見られた。

4. まとめ

ガバナンス・人的資本については、中長期的に戦略性を持って取り組んでいくことが重要であり、短期的・単発的な取組みのみをもって評価することは望ましくない。金融庁・財務局では、今事務年度に実施した対話やアンケート調査等から得られた気づきも踏まえながら、引き続き、ガバナンス・人的資本に係る各行の取組みの後押しを継続・発展させていく。

金融庁では、他業銀行業高度化等会社³⁴（一定の銀行業高度化等会社を含む）の設立に向けた準備行為として、銀行本体を含む銀行グループにおいて、採算性・事業継続性を検証するための実証実験を行う場合の考え方を明確化する内容の監督指針の改正を本年6月1日に行うなど、銀行の創意工夫を後押しする制度整備を行ってきた。実効的なコーポレートガバナンスのもとで新たな創意工夫に取り組むことのできる金融機関が、こうした実証実験なども活用しながら、新たなビジネスを開拓し、地域経済・社会に更なる付加価値をもたらし、自らの成長にもつなげていくことを期待している。

³⁴ 地域銀行が足元の1年（2022年6月～2023年5月）に設立した子会社等の一覧は巻末資料5。

VI. 地域活性化・課題解決

1. Regional Banking Summit^{リンサム}(Re:ing/SUM)

様々な分野の多様なバックグラウンドを持つ有識者と地域金融機関等の議論を通じ、地域経済の活性化・課題解決、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に資する創意工夫やアイデアの創出につなげることを目的としたイベントである「Regional Banking Summit (Re:ing/SUM)」を開催³⁵した（2020年度より5回目）。

(1)開催概要・視聴の状況

「地域社会の一員として」、「地域の事業者のために」、「金融サービスのイノベーション」及び「金融機関の組織」の4つのカテゴリーを設定し、全12コンテンツを2023年2月20日（月）からオンライン配信する形で開催した³⁶。

(2)内容の紹介

今回は、「信金・信組が行う地域貢献・地域活性化の取組み」をはじめ、「今後の事業者支援に向けた支援機関同士の連携と人材育成」及び「女性活躍の推進による組織活性化」等、幅広いテーマについて、多様な有識者と議論を繰り広げた（巻末資料6）。

(i)挨拶（鈴木俊一内閣府特命担当大臣（金融））

ウクライナ侵攻と円安によるエネルギーや食料の価格上昇で、事業者の方々への資金繰り支援はもとより、経営改善、事業再生、事業転換等の支援の重要性がより一層高まっている旨を確認した。

(ii)地域社会の一員として

①信金・信組が行う地域貢献・地域活性化の取組み

信用金庫及び信用組合の街づくり担当者らが、地方自治体や事業者と一体となった取組み等を通じた小規模金融機関による地域経済への貢献を議論した。

②地域のサステナビリティ～地域のこどもの貧困問題に取り組む意義～

子供の貧困問題やSDGsに関わる有識者や金融機関関係者が、子供の貧困に地域金融機関が率先して取り組む意義やメリットについて議論した。

³⁵ 「安心と成長の未来を拓く総合経済対策」（2019年12月5日閣議決定）に基づき、金融仲介機能の強化の一環として2020年6月より開催。2020年6月の東京、同年11月の名古屋、同年12月の広島、2022年2月のオンライン配信に続き、5回目の開催。

³⁶ 「Re:ing/SUM×日経地方創生フォーラム」<https://channel.nikkei.co.jp/reingsum202302/>
また、金融庁チャンネルでも視聴可能としている。
https://www.youtube.com/watch?v=JoR3KgJqdGY&list=PL0cfkMfU1dbn89xQX84CxtsEy_YsXFHNw

③安定的な資産形成の促進と地域連携について

冒頭、鈴木英敬内閣府大臣政務官から金融経済教育の推進を期待する旨が表明された後、金融機関の資産運用担当者が発表した資産形成に関心を持ってもらうための取組事例をもとに、金融教育の具体的な効果を議論した。

(iii) 地域の事業者のために

①今後の事業者支援に向けた支援機関同士の連携と人材育成

信用金庫や信用保証協会の事業者支援担当者が、人事交流やトレーニー制度といった支援機関同士の連携を通じた地域金融機関における人材育成について議論した。

②事業承継支援を通じた地域課題の解決

中小企業の事業承継に携わっている有識者が、円滑な事業承継のカギを握る地域金融機関への期待や関係者との連携の重要性等について議論した。

③世界と日本のスタートアップと、地域企業や地域金融機関の連携

スタートアップ企業の経営者、育成に取り組む有識者及び地域金融機関の創業支援担当者が、地域一体となった起業の推進等について議論した。

(iv) 金融サービスのイノベーション

①地域金融機関による海外フィンテック企業との協業

海外フィンテック企業と地域金融機関が、海外のフィンテック技術を導入した地域金融機関の実例をもとに両者の協業について議論した。

②スマホ決済が生み出す地域経済活性化

スマホ決済による地域通貨を導入した地域金融機関が、地方自治体や地元企業との間に立ってリード役を務めることの重要性等について議論した。

③地域金融機関によるフィンテック仲介業の利活用

地域金融機関とフィンテック企業双方の立場から、連携に関する要望や懸念などが語られ、それをもとに連携や協働について議論した。

(v) 金融機関の組織

①多様な人材の活躍に向けて（女性活躍推進による組織活性化）

育児と仕事の両立に関して多様なバックグラウンドを有する金融機関職員等が、結婚・出産等により女性職員がキャリアアップを断念せざるを得ないという課題の解決に向けて議論した。

②女性の起業支援～地域金融機関が応援できること～

女性の起業を支援する機関や金融機関が行っている女性創業者のコミュニティ作り等サポート体制の拡充に向けての取組みをもとに、女性の起業支援について議論した。

③シニア・ミドル世代の活躍（モチベーションアップ）による組織の活性化

現役のシニア・ミドル世代と30代の若手世代の金融機関職員が、自身の経験をもとに、モチベーションアップにつながる環境整備などについて議論した。

2. 地域主導の課題解決

金融庁の「政策オープンラボ」³⁷の一環として、2018年10月から、地域課題の解決に思いを持った有志職員により「地域課題解決支援チーム」（以下「支援チーム」という。）が発足し、今事務年度も、地域の相談に応じた取組みが続いている。

支援チームでは、地方自治体や地域金融機関をはじめ、様々な地域の関係者との対話を通じて把握した地域課題に対して、地方自治体と地域金融機関等との連携事例や国の施策等の情報提供を行いながら、地域の産学官金等の関係者とともに、実現を支援していく取組みを行っている。

また、支援チームの取組みの活動を有志の活動で終わらせないように、関係省庁をはじめ、他の組織との連携や情報提供等の側面から、その活動を後押しすることを目的に、2019年7月より、地域金融支援室³⁸を設置している。

今事務年度の主な取組事例を以下のとおり紹介する。

（1）地域主導による主な取組み

- ・ 北海道旭川市では、地域企業の経営支援を関係人口の創出・拡大につなげるべく、地方自治体と地域金融機関が連携し、支援チームも他地域の取組事例の情報提供等を通じて支援しながら、外部人材活用の事例を創出した。2023年6月、事例の横展開を図るとともに新たなネットワーク形成・事例創出を目的に、地方自治体・地域金融機関・旭川財務事務所・支援チーム等が連携し、「旭川市たいせつなファン獲得ミーティング」を開催した。
- ・ 宮城県仙台市では、地方自治体と地元信用金庫が連携し、信金中央金庫の地域創生推進スキーム「SCB ふるさと応援団」の活用による、域内中小企業の商品・サービスの販路拡大・誘客等による取組みを実施した。支援チームでは、国の制度（企業版ふるさと納税）担当者への仲介等を通じて支援した。
- ・ 奈良県では、奈良県に本店が所在する地域金融機関や地方自治体等が中心となって、奈良県の地域活性化（具体的には、観光振興・空き家対策・デジタル化推進をテーマ）に向けて議論・連携するコミュニティ「奈良ダイアログ」を2020年12月に発足した。奈良ダイアログ及び支援チームの協力のもと、2022年10月には、奈良県川上村において、域外からの誘客を目的とした新たな観光事業「温泉ガストロノミー」を開催した。

³⁷ 若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化に取り組むとともに、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、新規性・独自性のある政策立案へとつなげるため、職員による自主的な政策提案の枠組みとして2018事務年度より設置。

「政策オープンラボの取組み」

<https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku/openpolicylab/index.html>

³⁸ 2021年7月より「地域課題解決支援室」を「地域金融支援室」に改称。

(2) 各府省庁の施策を地方自治体や地域金融機関等の現場担当者へ届ける 取組み — 霞が関ダイアログ

支援チーム及び地域金融支援室では、双方向の対話を通じた施策の浸透と新たなネットワーク形成を目的に、中央省庁の担当者が地方自治体や地域金融機関等の現場職員に向けて直接発信し、対話する「霞が関ダイアログ」³⁹を開催している。今事務年度の開催実績は以下のとおり（図表 69）。

（図表 69）今事務年度の霞が関ダイアログ開催実績

開催日時	登壇組織
2022 年 9 月 7 日	総務省・農林水産省・水産庁・出入国在留管理庁
2022 年 9 月 21 日 ⁴⁰	旭川信用金庫・上田信用金庫・伊予銀行 FPGビジネスコンサルティング
2022 年 11 月 16 日	内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・中小企業庁 国土交通省・環境省
2023 年 1 月 25 日	中小企業庁・環境省・金融庁
2023 年 5 月 24 日	内閣府地方創生推進室・環境省・経済産業省・農林水産省

(3) 金融庁と環境省との連携チームによる取組み

金融庁と環境省は、2021 年 3 月、持続可能な地域経済社会の活性化に向けて、両省庁の知見やノウハウを持ち寄り、協働で取り組むことを目的に、「持続可能な地域経済社会の活性化に向けた連携チーム」（以下「連携チーム」という。）を発足させ、環境施策に関する地域の取組みをともに支援している。

- ・神奈川県平塚市では、地方自治体・信用金庫・商工会議所・信用保証協会がそれぞれの領域でサービス展開（具体的には、専用金融商品の提供・相談窓口の設置・専門家派遣等）する「中小企業脱炭素支援パッケージ（各種補助金等支援制度）」を創設した。連携チームでは、国の各種施策や他地域の取組事例の情報提供等を通じて支援した。
- ・佐賀県鹿島市では、2021 年 4 月に地方自治体と金融機関 5 社が「有明海の環境保全を通じた SDGs 推進に関する連携協定」を締結し、行政と金融機関が地域事業者における環境に配慮した事業活動を両輪で支える「鹿島モデル」を構築した。2023 年 1 月、市民の意識醸成・市民発の事業創出に向けて、連携チームも企画が

³⁹ 過去には、2020 年 1 月・8 月・11 月、2021 年 2 月・5 月・9 月（2 回）、2022 年 1 月・2 月・5 月の計 10 回開催。

⁴⁰ 2022 年 9 月 21 日の回は、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局との共催により、地方創生に資する特徴的な取組事例を紹介。

ら参画し、地元中学生や親世代、地域事業者、地方自治体職員及び金融機関職員等の多様な地域関係者を巻き込んだ市民対話を開催した。

支援チーム及び地域金融支援室の活動は、地域から寄せられた相談を契機として、地域の関係者と対話を重ねながら、実状に即した解決策につながるよう支援している。このため、全国一律の施策を講じる一般的な行政対応とは大きくアプローチが異なる。

また、前述の金融庁と環境省との連携チームのみならず、国土交通省と農林水産省では、両省合同のチームとして「地方応援隊⁴¹」を発足させ、条件不利地域の小規模市町村を支援する取組みを実施するなど、政策間の連携を図りつつ、今まで以上に現場と向かい合う取組みが広がっている。

金融行政が具体的な地域課題の解決に関わっていくことは、それぞれの課題解決に貢献することに留まらず、地域経済の持続的成長を実現するうえでの金融以外も含めた地域のステークホルダーの存在や、金融の可能性、他省庁の施策の活用や連携等の幅広い気づき・知見の集積につながっている。こうした知見の金融行政への反映の可能性を今後も模索しながら取組みを深化・継続していく。

⁴¹ 地方応援隊とは、国土交通省国土政策局と農林水産省農村振興局等が連携し、条件不利地域を有する小規模市町村を対象に、若手職員が、地域課題を具体的に整理し、その解決に向けた取組みの方向性等を提示する取組み。2020年度に国土交通省国土政策局で試行開始し、2022年度から農林水産省農村振興局が参画、活動を本格化。

(巻末資料 1) 各財務局の事業者支援態勢構築プロジェクトの取組事例

局	概要	背景・問題意識	取組内容
北海道	再生支援等に向けた支援機関と専門家との連携強化	中小企業活性化協議会において、事業再生支援等を推進していくにあたり、財務デューデリジェンス、事業デューデリジェンスができる人材を集めることが必要であり、そのために弁護士会や中小企業診断士協会との更なる連携が重要との問題認識を持った。	事業再生支援を推進するため、中小企業活性化協議会と、診断士協会・弁護士会との意見交換を仲介した。 これにより、中小企業活性化協議会が、診断士協会会員向けの業務説明会を実施したほか、弁護士会が、事業デューデリジェンスができる専門家のリスト作成に着手した。
東北	県内地域ごとの実務担当者同士の連携強化に向けた意見交換会	県庁所在地以外の地域における商工団体と金融機関や支援機関の連携について、更なる強化が必要との問題意識を持った。	県内の地域ごとに、商工会議所の経営指導員と地域金融機関・日本政策金融公庫・信用保証協会の営業店職員等による、現場の取組みや地域課題への対応についての意見交換会を実施した。
関東	地域経済圏の特性を踏まえた金融機関等向け事業者支援セミナー	県北部地域には高齢の中小零細事業者が多く存在するとの声を踏まえ、地域経済の維持・発展を目的として、地元関係機関同士による連携・協働を通じ、事業承継支援及び将来的な事業承継を見据えた事業の磨き上げ、経営改善等支援の取組みを推進することが重要との問題意識を持った。	関東経済産業局、事業承継・引継ぎ支援センターとの共催により、地元3金融機関と支援機関（同センター、中小機構、よろず支援拠点）が現地（県北地域）で一堂に会する形で、「事業承継を視野に入れた地元金融機関による事業者支援」をテーマに、セミナーを開催。参加金融機関が持ち寄った個別事例に対する支援機関からの質問・アドバイスを軸に、フリーディスカッションを実施した。
北陸	税理士向けの事業承継に係る支援機関等の業務説明会	事業承継に関する主な相談相手が顧問税理士であることを踏まえ、税理士を起点とした支援機関の連携強化が重要との問題認識を持った。	事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、政府系金融機関及び民間金融機関等が、事業承継支援に関する業務や態勢等について、税理士に説明した。 さらに、説明会参加者以外の関係者に周知するため、説明会資料をガイドブックとして取りまとめ公表した。

局	概要	背景・問題意識	取組内容
東 海	カーボンニュートラル 対応のための自動車 産業と金融機関 等との連携強化	自動車産業のサプライチェーンは重層構造にあり、事業者の取引金融機関の業態は階層ごとに異なる中、カーボンニュートラルに地域全体で取り組むには、自動車産業と金融機関との連携が重要との問題意識を持った。	自動車産業の事業者と金融機関等を構成員とする連絡会を立ち上げた。 連絡会では、お互いの情報交換を促進するため、例えば、OEM・上位サプライヤーから、足元の状況（CO2 等の「見える化」、「減らす」活動等）や今後の動き等を情報提供、複数の金融機関からは、把握している取引先の好事例や課題、OEM・上位サプライヤーへの意見要望を発表し、意見交換を実施した。
近 畿	金融機関、支援機 関、専門家の関係 強化に向けたシンポ ジウム	定期的に弁護士会とシンポジウムを開催していたものの、弁護士以外の専門家とのつながりが比較的希薄との課題があった。 あわせて、弁護士が、金融機関・支援機関の取組を知ることが重要との課題認識を持った。	弁護士会とのシンポジウムに、財務局、金融機関、信用保証協会、中小企業活性化協議会、弁護士に加えて、会計士を招くこととした。 シンポジウムでは、コロナの影響下における事業者支援をテーマに、各機関の特徴や実績、支援メニュー等をパネルディスカッション形式で共有した。
中 国	中山間地域におけ る事業者支援の担 い手の連携強化	中山間地域は、沿岸部よりも人口減少や少子高齢化が進展しており、事業者支援の担い手も少ないことから、詳細な実態把握を行ったうえで関係者と課題を共有する必要があるとの問題意識を持った。	主要都市から距離がある中山間地域を選定し、事業者支援チームで手分けして金融機関支店、商工団体、地方自治体などを訪問して課題を把握。 これらの課題を県単位の支援機関や、地元関係者等と共有し、対応策を考えるセミナーやディスカッションを実施した。 また、県単位の支援機関と地元商工団体等とをつなぐための意見交換会などを開催した。
四 国	金融機関・信用保 証協会向け事業者 支援に係る施策説 明会	ポストコロナにおける地域経済の活性化に向けて、事業者支援に係る施策等の定着、金融機関等のコンサルティング能力の更なる向上を図るためには、地域の関係者との連携・協働を深化させて、事業者支援に必要な情報提供を行う必要があるとの課題認識を持った。	四国経済産業局、中国四国地方環境事務所四国事務所、高松国税局と連携し、管内の地域金融機関・信用保証協会の実務担当者を対象として、経営者保証改革、中小企業支援策等の事業者支援に係る内容に加え、脱炭素経営やインボイス制度など新たな政策課題に関する説明を行った。

局	概要	背景・問題意識	取組内容
福岡	金融機関・支援機関の実務担当者同士の関係構築	事業者支援の実効性をより一層高めるためには、金融機関と支援機関の実務担当者が、事業者支援の取組みに係る情報共有を図る機会が必要との課題認識を持った。	地域金融機関、商工団体、地方自治体及び経済産業局等の関係機関の協力を得ながら、金融機関と支援機関の実務担当者が意見交換を行う会議体を立ち上げた。 参加団体の各種施策に係る意見交換や外部講師を招いてのグループワークなどの会合を定期的に行うことで、情報共有を図り相互理解を深めた。
九州	「中小企業支援ネットワーク」の拡充を通じた経営改善支援態勢の強化	コロナ・物価高の影響に加え、ここ数年災害が続く中、地域の関係者が連携・協働を深め、事業者の業況悪化等の問題が顕在化する前に早めの経営改善支援を行うことが重要との課題認識を持った。	信用保証協会等の関係機関と連携し、金融機関や支援機関で構成される既存の支援態勢（「中小企業支援ネットワーク」）に、経営改善支援に関する連携を強化するための会議体を新設した。 また、新しい会議体の新設を含めたネットワークの周知のためにリーフレットを作成し、ホームページへの公表や金融機関を含む地域の支援機関や税務署等への配布を行った。 さらに、当該ネットワーク全体の運営を担い、案件を整理し適切な支援機関につなぐ、マネージャー職を設置した。
沖縄	金融機関・支援機関の実務者同士の課題共有	金融機関や各支援機関といった、異なる機能やツールを持つ各機関の実務者がお互いに「顔の見える関係」となり、地域全体で中小事業者を支援する態勢の構築・高度化を目指すことが重要と考えた。	沖縄総合事務局の財務部と経産部が事務局となり、実務担当者レベルの会合を立ち上げた。 金融機関・支援機関の実務担当者が、地域の支援態勢の現状や課題を共有し、それを踏まえた対応策の検討を行っている。

令和5年度先導的人材マッチング事業採択先一覧

第1次公募：105コンソーシアムを1月31日採択
第2次公募：14コンソーシアムを4月28日採択
※はFG等による共同申請

計119コンソーシアム

黒：地方銀行等	60
橙：第2地方銀行	26
青：信用金庫・信用組合	35
緑：ベンチャーキャピタル	4
	計 125機関

【中国地方】

- 鳥取銀行
- 山陰合同銀行(鳥取・島根)
- 中国銀行(岡山)
- 広島銀行
- 山口銀行※
- トマト銀行(岡山)
- もみじ銀行※(広島)
- 玉島信用金庫(岡山)
- 広島信用金庫
- 呉信用金庫(広島)

【北陸地方】

- 北陸銀行(富山)
- 富山銀行
- 北國銀行(石川)
- 福井銀行※
- 富山第一銀行
- 福邦銀行※(福井)

【九州・沖縄地方】

- 福岡銀行※
- 佐賀銀行
- 西日本シティ銀行※(福岡)
- 北九州銀行※(福岡)
- 十八親和銀行※(長崎)
- 肥後銀行(熊本)
- 大分銀行
- 宮崎銀行
- 鹿児島銀行
- 琉球銀行(沖縄)
- 福岡中央銀行
- 長崎銀行※
- 熊本銀行※
- 熊本第一信用金庫
- 鹿児島相互信用金庫
- 西海みずき信用組合(長崎)
- ドーガン(福岡)

【四国地方】

- 阿波銀行(徳島)
- 百十四銀行(香川)
- 伊予銀行(愛媛)
- 四国銀行(高知)
- 愛媛銀行
- 香川銀行
- 高知銀行
- 徳島大正銀行

【近畿地方】

- りそな銀行(大阪)
- 滋賀銀行
- 京都銀行
- 関西みらい銀行(大阪)
- 池田泉州銀行(大阪)
- 南都銀行(奈良)
- 紀陽銀行(和歌山)
- 但馬銀行(兵庫)
- みなと銀行(兵庫)
- 京都信用金庫
- 京都中央信用金庫
- 京都北都信用金庫
- 大阪信用金庫
- 大阪シティ信用金庫
- 北おおさか信用金庫
- 尼崎信用金庫(兵庫)
- きのくに信用金庫(和歌山)

【東北地方】

- 青森銀行
- みちのく銀行(青森)
- 岩手銀行
- 秋田銀行
- 北都銀行(秋田)
- 荘内銀行(山形)
- 山形銀行
- 七十七銀行(宮城)
- 東邦銀行(福島)
- きりやが銀行(山形)
- 北日本銀行(岩手)
- 仙台銀行(宮城)
- 福島銀行

【東海地方】

- 静岡銀行
- 清水銀行(静岡)
- 大垣共立銀行(岐阜)
- 十六銀行(岐阜)
- 三十三銀行(三重)
- 百五銀行(三重)
- 愛知銀行
- 名古屋銀行(愛知)
- 中京銀行(愛知)
- しずおか経済信用金庫
- 浜松磐田信用金庫(静岡)
- 島田掛川信用金庫(静岡)
- 岐阜信用金庫
- 大垣西濃信用金庫(岐阜)
- 東濃信用金庫(岐阜)
- 瀬戸信用金庫(愛知)
- 豊川信用金庫(愛知)
- 碧海信用金庫(愛知)
- 西尾信用金庫(愛知)
- 豊田信用金庫(愛知)

【北海道地方】

- 北海道銀行
- 北洋銀行(北海道)
- 旭川信用金庫(北海道)
- 帯広信用金庫(北海道)

【関東・甲信越地方】

- 埼玉りそな銀行
- 群馬銀行
- 足利銀行(栃木)
- 常陽銀行(茨城)
- 武蔵野銀行(埼玉)
- 千葉銀行
- 千葉興業銀行
- 筑波銀行(茨城)
- きらばし銀行(東京)
- 横浜銀行(神奈川県)
- 第四北越銀行(新潟)
- 山梨中央銀行
- 八十二銀行(長野)
- 東和銀行(群馬)
- 栃木銀行
- 京葉銀行(千葉)
- 東日本銀行(東京)
- 大光銀行(新潟)
- 長野銀行
- 桐生信用金庫(群馬)
- 横浜信用金庫(神奈川県)
- 亀有信用金庫(東京)
- 西武信用金庫(東京)
- しのめ信用金庫(群馬)
- 新潟信用金庫
- 三条信用金庫(新潟)
- 諏訪信用金庫(長野)
- フリーバンクキャピタル(東京)
- フォースタートアップス(東京)
- Beyond Next Ventures(東京)

(資料) 内閣府地方創生推進室

REVICareer登録金融機関

116 機関

地域銀行 88

信用金庫 26

信用組合 2

(注) 業務提携する有料職業紹介事業者と連携した登録を含む。
(令和5年5月31日時点)

九州・沖縄

福岡 福岡銀行 ※
西日本シティ銀行 ※
北九州銀行 ※
福岡中央銀行
佐賀銀行
十八親和銀行 ※
長崎銀行 ※
西海みずき信用組合
熊本 肥後銀行 ※
熊本銀行 ※
大分 大分銀行
宮崎 宮崎銀行 ※
宮崎太陽銀行
鹿児島 鹿児島銀行 ※
南日本銀行
鹿児島信用金庫
沖縄 琉球銀行

中国

鳥取 鳥取銀行
島根 山陰合同銀行
岡山 中国銀行
トマト銀行
玉島信用金庫
広島 広島銀行 ※
もみち銀行 ※
広島信用金庫
呉信用金庫
山口 山口銀行 ※
西京銀行

四国

徳島 阿波銀行
徳島大正銀行
香川 百十四銀行
香川銀行
愛媛 伊予銀行
愛媛銀行
高知 四国銀行
高知銀行

東海

岐阜 大垣共立銀行 ※
十六銀行 ※
岐阜信用金庫
東濃信用金庫
静岡 静岡銀行
スルガ銀行 ※
清水銀行
静岡中央銀行
静岡信用金庫
浜松豊田信用金庫
三島信用金庫
愛知 愛知銀行
名古屋銀行
中京銀行
豊川信用金庫
西尾信用金庫
三十三銀行 ※
百五銀行 ※

近畿

滋賀 滋賀銀行
京都 京都銀行
京都信用金庫
京都中央信用金庫
大阪 関西みらい銀行
池田泉州銀行
大阪信用金庫
大阪シティ信用金庫
北おおさか信用金庫 ※
兵庫 但馬銀行
みなと銀行
奈良 南都銀行 ※
和歌山 紀陽銀行

北陸

富山 北陸銀行
富山銀行
富山第一銀行
石川 北國銀行 ※
福井 福井銀行 ※

関東・甲信越

群馬 群馬銀行
東和銀行
高崎信用金庫
桐生信用金庫
しのめ信用金庫
栃木 足利銀行
栃木銀行
茨城 常陽銀行
筑波銀行
埼玉 武蔵野銀行
飯能信用金庫
埼玉りそな銀行
千葉 千葉銀行 ※
千葉興業銀行
京葉銀行
東京 きらぼし銀行 ※
東日本銀行 ※
西武信用金庫 ※
神奈川 横浜銀行
新潟 第四北越銀行 ※
大光銀行
新潟信用金庫
三条信用金庫
山梨 山梨中央銀行
長野 八十二銀行 ※
長野銀行

北海道

北海道 北海道銀行
北洋銀行 ※
旭川信用金庫
帯広信用金庫

東北

青森 青森銀行 ※
みちのく銀行
岩手 岩手銀行 ※
東北銀行
北日本銀行
宮城 七十七銀行 ※
仙台銀行 ※
石巻商工信用組合
秋田 北都銀行
山形 荘内銀行
山形銀行 ※
福島 東邦銀行
福島銀行

(資料) 金融庁

※金融機関グループ内の子会社等による登録

（巻末資料４）大企業人材向けのキャリア形成支援フォーラム セッション一覧

① 「地方の成長企業で活躍する次のステージへ。セカンドキャリア支援フォーラム」

挨拶	藤丸 敏 内閣府副大臣
----	-------------

セッション	登壇者
第１部 大企業人材が地域企業に転じる意義	稲垣 文彦氏 NPO 法人ふさと回帰支援センター副事務局長 須田 万里子氏 一般社団法人キャリアコンサルティング振興協会代表理事・合同会社人材ドック代表 野尻 哲史氏 合同会社フィンウェル研究所代表 松浦 裕志氏 株式会社 YM キャリア代表取締役
第２部 いま「レビキャリア」を勧める理由	家森 信善氏 神戸大学経済経営研究所所長・教授 伊藤 豊 金融庁監督局長
第３部 地域金融機関による人材マッチングの強み	岩本 進也氏 株式会社静岡銀行コーポレートサポート部部長 柴田 聡氏 株式会社地域経済活性化支援機構常務取締役 橋口 智規氏 株式会社丸総代表取締役 松橋 隆広氏 ヒューレックス株式会社代表取締役社長

② 「地方×パラレルで実現。新しいキャリアデザインと経済再生」

セッション	登壇者
第１部 「日本のパラレルワーク」現状と課題	平田 麻莉氏 プロフェッショナル＆パラレルキャリア・フリーランス協会代表理事
第２部 地方×パラレルで創る、新・キャリア デザイン	平田 麻莉氏 プロフェッショナル＆パラレルキャリア・フリーランス協会代表理事 三谷 航平氏 北海道上川町東京事務所ゼネラルマネージャー 山根 奈央氏 池田泉州銀行ソリューション営業部 HR グループ調査役
第３部 地方×パラレルで創る、経済再生の可能性	加藤 史子氏 WAmazing 代表取締役 CEO 平田 麻莉氏 プロフェッショナル＆パラレルキャリア・フリーランス協会代表理事 今泉 宣親 金融庁監督局銀行第二課地域金融企画室長兼総務課人材マッチング推進室長

（注）役職は 2023 年 2 月時点

（巻末資料５）地域銀行が設立した子会社・関連会社（2022年6月～2023年5月）

設立年月	銀行・持株会社名	子会社・関連会社名	出資比率	カテゴリー
2022.8	七十七銀行	七十七ヒューマンデザイン株式会社	100%	人材紹介業務
2023.5	七十七銀行	七十七デジタルソリューションズ株式会社	100%	コンサルティング業務
2022.8	東邦銀行	株式会社東邦コンサルティングパートナーズ	100%	コンサルティング業務
2022.6	常陽銀行	常陽グリーンエナジー株式会社	100%	電力事業
2022.6	足利銀行	株式会社コレトチ	68%	地域商社業務
2023.3	栃木銀行	株式会社クリーンエナジー・ソリューションズ	85.01%	電力事業
2022.7	群馬銀行	かんとう YAWARAGI エネルギー株式会社	31%	電力事業
2023.2	群馬銀行	ぐんぎんコンサルティング株式会社	100%	地域商社業務
2023.4	千葉銀行	ひまわりグリーンエナジー株式会社	100%	電力事業
2023.5	千葉銀行	株式会社オニオン新聞社	20%	広告事業
2022.6	東京きらぼしフィナンシャルグループ	株式会社ビー・ブレーブ	100%	広告企画制作業務
2022.10	きらぼし銀行	きらぼし債権回収株式会社	100%	サービス業
2023.3	第四北越フィナンシャルグループ	株式会社ブリッジにいがた	85.7%	地域商社業務
2023.4	第四北越フィナンシャルグループ	株式会社第四北越 IT ソリューションズ	100%	システム業務
2023.5	大光銀行	大光キャピタル&コンサルティング株式会社	100%	ファンドの運営・管理業務
2022.6	八十二銀行	八十二スタッフサービス株式会社	100%	人材紹介業務
2022.8	八十二銀行	八十二 Link Nagano 株式会社	100%	地域商社業務
2023.1	しずおかフィナンシャルグループ	株式会社ティー・ジェイエス	100%	ソフトウェア開発業務
2022.7	福井銀行	ふくいヒトモノデザイン株式会社	100%	地域商社業務
2022.6	山陰合同銀行	ごうぎんエナジー株式会社	100%	電力事業
2022.9	中国銀行	株式会社 C キューブ・コンサルティング	100%	DX・SX コンサルティング業

設立年月	銀行・持株会社名	子会社・関連会社名	出資比率	カテゴリー
2023.4	ちゅうぎんフィナンシャルグループ	株式会社ちゅうぎんエナジー	100%	電力事業
2023.2	ひろぎんホールディングス	ひろぎんナレッジスクエア株式会社	100%	プログラミングスクールの運営事業
2023.4	いよぎんホールディングス	株式会社いよぎんデジタルソリューションズ	100%	コンサルティング業務
2022.11	高知銀行	株式会社 地域商社こうち	100%	地域商社業務
2022.9	筑邦銀行	株式会社まちのわ	34%	地域活性化業務
2022.9	西日本フィナンシャルホールディングス	株式会社シティアスコム	85.5%	システム開発業務
2022.10	ふくおかフィナンシャルグループ	FFG 投信株式会社	100%	投資運用業
2023.4	ふくおかフィナンシャルグループ	FFG インダストリーズ株式会社	100%	地域商社業務
2023.2	九州フィナンシャルグループ	株式会社九州みらい Creation	100%	地域商社業務
2023.4	南日本銀行	株式会社なんぎんキャピタル	100%	投資専門業務
2022.11	琉球銀行	株式会社リウコム	100%	システム開発業務

- (注 1) 新たに設立された子会社、認可を受けた銀行業高度化等会社、投資専門子会社を通じて保有する地域活性化事業会社を掲載。
- (注 2) 銀行業高度化等会社（地域商社業務、フィンテック業務、IT コンサルティング業務）については、「設立年月」は、認可年月を指す。
- (注 3) 出資比率の変更により子会社となった地域活性化事業会社については、「設立年月」は、変更年月を指す。
- (注 4) 「カテゴリー」は、2023 年 5 月末時点で当局が把握している各社の主な業務 1 つについて記載。

リ ン サ ム

(巻末資料6) Regional Banking Summit (Re:ing/SUM) セッション一覧

挨拶	鈴木 俊一 内閣府特命担当大臣（金融）
----	---------------------

セッション	登壇者
【カテゴリー】地域社会の一員として	
信金・信組が行う地域貢献・地域活性化の取組み	【パネリスト】 高橋 寛典氏 新庄信用金庫 総合企画部 部長代理 小川 克彦氏 米子信用金庫 営業統括部 部長 石井 康義氏 笠岡信用組合 業務部 部長 松木 知子氏 糸魚川信用組合 まちづくり推進室 室長 【モデレーター】 松田 泰幸 金融庁 監督局 銀行第二課 協同組織金融室長
地域のサステナビリティ ～地域のこどもの貧困問題に取り組む意義～	【パネリスト】 小山田 隆氏 日本ユネスコ協会連盟 理事 （三菱 UFJ 銀行 特別顧問） 石神 駿一氏 Learning for All コミュニティ推進事業部 事業部長 園部 晶子氏 野村ホールディングス サステナビリティ推進室長 平林 高明 金融庁 総合政策局 総合政策課 課長補佐 【モデレーター】 新発田 龍史 金融庁 監督局 参事官
安定的な資産形成の促進と地域連携について	●セッションオープニングメッセージ 鈴木 英敬 内閣府大臣政務官 【パネリスト】 後藤 文恵氏 アイザワ証券 ソリューション部 RM 三課長 吉田 美奈子氏 常陽銀行 営業企画部 資産運用推進室 室長 白石 祐司氏 広島信用金庫 営業統括部 部長 【モデレーター】 塚本 俊太郎氏 金融教育家
【カテゴリー】地域の事業者のために	
今後の事業者支援に向けた支援機関同士の連携と人材育成	【パネリスト】 辻澤 修氏 北おおさか信用金庫 審査部 次長 嘉数 照二郎氏 コザ信用金庫 企業支援部 係長 國信 磨貴氏 しまなみ信用金庫 営業統括部事業支援室 係長 辰巳 明日香氏 石川県信用保証協会 事業部女性支援室 主任 【モデレーター】 末永 理紗 金融庁 監督局 銀行第二課 課長補佐
事業承継支援を通じた地域課題の解決	【パネリスト】 矢吹 光一氏 東邦コンサルティングパートナーズ 代表取締役社長 小林 博之氏 ソーシャルキャピタルマネジメント 代表取締役社長 日本ファミリービジネスアドバイザー協会 理事・プレジデント 篠田 康人氏 名南 M&A 代表取締役社長 金 蓮実氏 M&A サクシード 代表取締役社長 【モデレーター】 田部 真史 金融庁 監督局 銀行第二課長
世界と日本のスタートアップと、地域企業や地域金融機関の連携	【パネリスト】 柴沼 俊一氏 シグマクシス・ホールディングス 取締役 シグマクシス・インベストメント 代表取締役社長 磯野 謙氏 自然電力 代表取締役 表 輝幸氏 東日本旅客鉄道 常務執行役員 マーケティング本部 副本部長 橋本 隆康氏 浜松磐田信用金庫 理事 ソリューション支援部長 【モデレーター】 島崎 征夫 金融庁 企画市場局 市場課長

セッション	登壇者
【カテゴリー】金融サービスのイノベーション	
地域金融機関による海外フィンテック企業との協業	【パネリスト】 丸岡 政貴氏 めぶきフィナンシャルグループ経営企画部 DX 統括グループ担当部長 常陽銀行 経営企画部 DX 戦略室 室長 川浪 史織氏 nCino ビジネス開発マネージャー 雨宮 吉秀氏 LexisNexis Risk Solutions カントリーマネージャー 上原 玄之氏 Symphony アジア太平洋地域 戦略・企画統括部長 【モデレーター】 小林 健太 金融庁 総合政策局イノベーション推進室 課長補佐
スマホ決済が生み出す地域経済活性化	【パネリスト】 島山 幸晴氏 横浜銀行 デジタル戦略部 決済ビジネス戦略室 室長 艶島 博氏 十八親和銀行 執行役員 地域振興部長 平柳 利一氏 君津信用組合 常務理事 電子通貨プロジェクトチーム プロジェクトリーダー 【モデレーター】 眞下 利春 金融庁 総合政策局 リスク分析総括課 フィンテック参事官
地域金融機関によるフィンテック仲介業の利活用	【パネリスト】 江上 広行氏 URUU 代表取締役、価値を大切にする金融実践者の会 代表理事 伊藤 祐一郎氏 Finatext ホールディングス 取締役 CFO 小泉 美果氏 freee 金融渉外部長 / プロダクトマネージャー 小谷 洋志氏 北陸銀行 コンサルティング営業部 副部長 【モデレーター】 山根 瑠利子 金融庁 総合政策局 金融サービス仲介業室 金融サービス仲介業 PR 担当官
【カテゴリー】金融機関の組織	
多様な人材の活躍に向けて （女性活躍推進による組織活性化）	【パネリスト】 眞鍋 貴子氏 京都中央信用金庫 執行役員 人事部長 撰 史也氏 川崎信用金庫 本店営業部 係長 一丸 祥氏 大分県信用組合 野津支店 支店長 島原 由里子氏 オタフソース 執行役員 営業本部 大阪支店 支店長 【モデレーター】 松田 泰幸 金融庁 監督局 銀行第二課 協同組織金融室長
女性の起業支援 ～地域金融機関が応援できること～	【パネリスト】 松本 恭子氏 福岡商工会議所 専務理事 長谷川 康利氏 日本政策金融公庫 国民生活事業 福岡創業支援センター 所長 原田 俊夫氏 福岡ひびき信用金庫 ソリューション営業部 コンサルティング業務室 審議役 権藤 光枝氏 Branches 代表取締役 【モデレーター】 村山 由香里氏 天神キャリア塾塾長、福岡県男女共同参画センター「あすばる」元館長
シニア・ミドル世代の活躍（モチベーションアップ）による組織の活性化	【パネリスト】 渡邊 浩文氏 荘内銀行 営業推進部コンサルティング営業室 シニアマネージャー 三澤 圭輔氏 諏訪信用金庫 ビジネスサポート部 調査役 八藤後 靖子氏 村上信用金庫 総合企画部 部長 猪股 裕氏 平塚信用金庫 営業統括部 地域・経営サポート課 リレーションマネージャー 【モデレーター】 平松 廣司氏 かながわ信用金庫 理事長

（注）役職は 2023 年 2 月時点。