金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート

地域銀行による顧客の課題解決支援の実態把握

✓ 地域銀行の顧客の課題解決支援の取組みについて、企業の創業、成長・成熟、衰退といったライフサイクルに着目し、その実態と課題を分析

事業者支援の課題と地域での連携促進

➢ **事業者支援に関する重点的なヒアリング**

✓ 地域金融機関による事業者支援の取組状況等をヒアリングし、その隘路や課題を把握

➢ **事業者支援態勢構築プロジェクト**

✓ 財務局・経済産業局と都道府県ごとの関係者が連携・協働し、事業者の実情に応じたきめ細かな支援を推進

事業者支援能力の向上

➢ **業種別支援の着眼点の作成・普及促進**

✓ 金融機関が事業者の経営改善支援に着手する際に着目すべきポイントを業種ごとに整理・公表。現場への普及を促進

➢ **事業再生支援に関する知見・ノウハウの普及促進**

✓ 株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）の事業再生支援ノウハウ等をまとめた手引きの作成や研修の実施

➢ **AI技術を活用した経営改善支援の効率化の研究**

✓ 金融機関が事業者の経営改善支援に取り組むにあたり、支援の優先順位付けを行う際にAIが活用できるかを検証

多様な支援ニーズへの対応

➢ **地域金融機関による人材マッチングの推進**

✓ REVICareerを通じた人材マッチングを支援したほか、兼業・副業での人材マッチング促進に向けたセミナーを開催

➢ **ベンチャーデットの活用に関する実態調査**

✓ スタートアップの資金調達の多様化に向け、金融機関におけるベンチャーデットの活用状況の調査・分析を実施

事業性融資の推進

➢ **企業価値担保権の創設**

✓ 金融機関による事業性融資の推進に向け、無形資産を含む事業全体を担保とする企業価値担保権を新たに創設

➢ **引当方法の見直し・開示状況の実態把握**

✓ 検査マニュアル廃止後の引当方法の見直し・開示状況の調査・分析を実施

ガバナンス・人的資本、地域課題解決支援

➢ **地域銀行のガバナンス・人的資本に関する対話**

✓ 一部の地域銀行と、ガバナンス及び人的資本についての対話を実施

➢ **地域課題解決支援**

✓ 他省庁や地域の自治体等と連携し、地域における課題解決をサポート

地域銀行による顧客の課題解決支援の実態把握

（第２章）地域銀行による顧客の課題解決支援の実態把握

- 地域銀行は、顧客の事業を理解し、資金面を含め様々な支援を行うことを通じて、地域企業・地域経済の持続的な成長へとつなげ、金融仲介機能を発揮することが期待される。
- 2023事務年度は、地域銀行による顧客企業の課題解決支援の取組みを後押しするため、金融仲介を取り巻く環境変化が地域銀行に与えている影響を分析し、企業のライフサイクルごとの支援の現状と課題を整理した。

	現 状	課 題
創業支援	• 創業期の企業に対しては、**公的創業支援制度の積極的な活用**が見られる • 創業期以外の企業への融資よりも**積極的に取り組む方針の地域銀行は少ない**	• **創業後の事業拡大期の資金ニーズに応えられるよう、**意識的に事業内容や成長可能性を評価する**「目利き力」を高めていく**ことが重要 • **スタートアップ融資については、**海外事例等を参考にしつつ**審査基準・態勢を構築する**ことが重要
本業支援（※）	• 顧客の抱える経営課題の多様化にあわせ、**本業支援サービスを拡充**している • **顧客の経営課題やニーズの把握等**には改善の余地がある	• **顧客の経営課題の十分な理解等が、収益性の向上につながることを認識し**、各事業に最適な人的リソースを配分することが重要 • 専門人材の育成・確保、支店と本部の連携強化等を通じ、**効果的な支援態勢を確立する**ことが重要 • 支援効果や**顧客からのフィードバック**を把握し、**更なる支援の質の向上につなげるサイクル**を構築することが重要
経営改善支援 事業再生支援	• コロナを受け**支援専門部署の人員を増強**し、返済条件の変更や改善・再生計画の策定を中心に支援している • **返済条件の変更が長期間にわたっている事業者が相応に存在**している	• 経営陣が**経営改善・事業再生支援にコミット**し、**中長期的な収益機会と認識**して、地域への影響等も考慮しつつ早期の支援に取り組むことが重要 • 個々の**事業者の状況をより反映した引当を検討**することが重要 • 支援の動機づけとなるよう**評価制度を工夫**したり、支援を担う**人材の育成を強化**することが重要

※　主に成長・成熟期の企業に対する経営コンサル全般、DX・IT、SDGｓ、M&A・事業承継、人材紹介、海外展開等の非金融ソリューションの提供を指す。

事業者支援の課題と地域での連携促進

（第３章）事業者支援に関する重点的なヒアリング

- ■ コロナ禍での事業者支援は、主として資金繰り支援が中心であったが、社会経済情勢が変化する中、地域金融機関において、資金繰り支援にとどまることなく、事業者の実情に応じた経営改善・事業再生支援等を先延ばしすることなく実施していく必要。
- ■ 2023事務年度は、地域金融機関の事業者支援の取組状況を確認し、支援を行う上での課題等を把握することにより、事業者支援の徹底を促すべく、金融庁・財務局において重点的なヒアリングを実施。また、ヒアリング結果を踏まえ、問題を先送りせず、経営改善・事業再生支援等の一層の推進を図る観点から、2024年4月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の改正を実施。

項目	ヒアリング内容	ヒアリングを通して把握した事項
足元の事業者の状況	✓ 事業者の状況に関する現状認識（ゼロゼロ融資先の返済状況等）	✓ 多くの事業者が予定通り約定弁済を実施。他方で、コロナ禍の影響を大きく受けた業種等は、厳しい業況が続いており、事業者の業況は二極化が進んでいる。
経営改善/事業再生支援について（PL/BS改善）	✓ 金融機関の取組状況・自己評価 ✓ 本部の推進態勢・本部/営業現場との連携態勢 ✓ 関係機関との連携態勢	✓ 金融機関自身のリソース不足等により、実質無利子・無担保融資などの保全が図られている債権のみを持つ取引先については、業況のフォローや支援が後回しになりがちとなる可能性がある。
その他金融機関が認識している課題について	✓ 事業者支援の取組みにおける課題・ハードル	✓ 金融機関・外部支援機関の双方から、経営改善・事業再生の必要性について事業者の理解を得られず、早期の支援着手ができないとの声があった。

事業者支援の課題と地域での連携促進

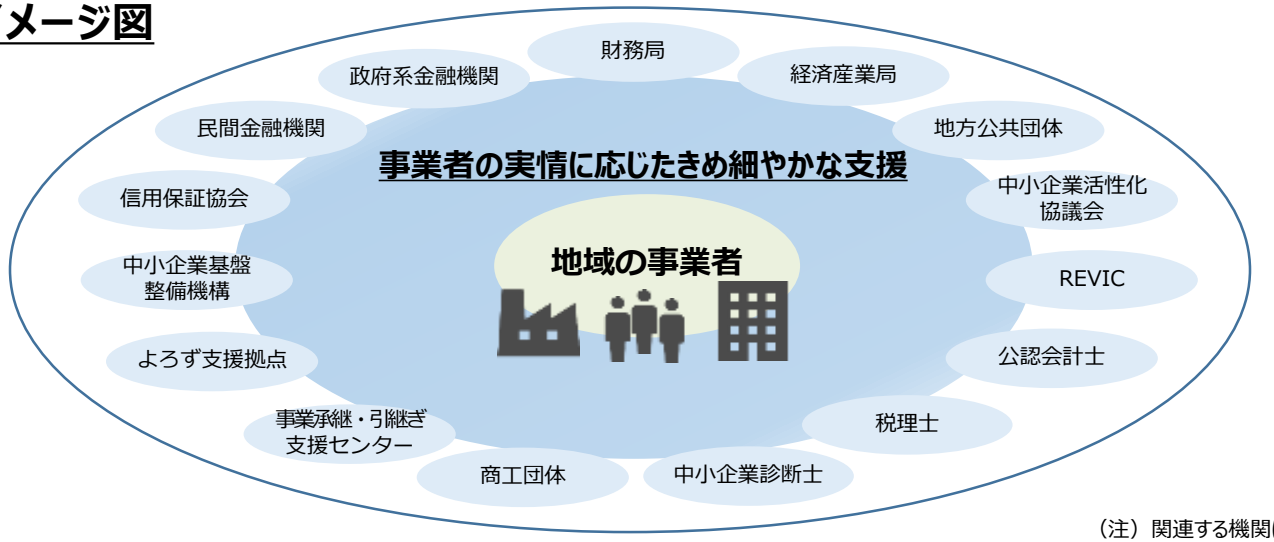
（第４章）事業者支援態勢構築プロジェクト

- ■ 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かな支援を推進するため、財務局が経済産業局と連携し、都道府県ごとに事業者支援の課題と対応策を関係者間で共有する取組みを推進。
- ■ 2023事務年度は、事業者支援に関する重点的なヒアリング（第３章）等により把握された課題等も踏まえ、経営改善支援や事業再生支援等がより円滑に進むよう、経済産業局や地域の関係者との連携・協働の取組みの一層の深化に向け、後押しを実施。

具体的な取組み事例

- ✓ 人手不足等により長期の人材派遣ができない地域金融機関の事情も考慮し、所属金融機関を長期不在とすることなく、事業者支援の中核を担う地域金融機関職員の継続的な人材育成の後押しができるよう、中小基盤整備機構や経済産業局等と連携し、実践的な支援ノウハウを提供する定期的な勉強会を立ち上げた。
- ✓ 地域金融機関による中小企業活性化協議会（活性協）への案件相談のタイミングが遅く、経営改善・事業再生支援等の対応が手遅れになる案件が発生しているという問題意識から、県内の金融機関、商工団体等で構成される中小企業支援ネットワーク会議において、金融機関に対し、できるだけ早期に案件を活性協に対して相談するよう要請を行った。

事業者支援態勢イメージ図



（注）関連する機関は必ずしも上記に限られない

事業者支援能力の向上

（第５章）業種別支援の着眼点の作成・普及促進

- 地域金融機関等の現場職員が事業者支援に円滑に着手できるよう、５業種（建設、飲食、小売、卸売、運送）について、業種ごとに支援のノウハウ・知見を整理した「業種別支援の着眼点」を作成し、公表（2023年3月）。
- 2023年度は、新たに３業種（製造、サービス、医療）の着眼点を追加するとともに、地域金融機関等の現場職員へのさらなる浸透に向け、勉強会の開催等を通じた普及促進を実施。

業種別支援の着眼点（中小飲食業例）

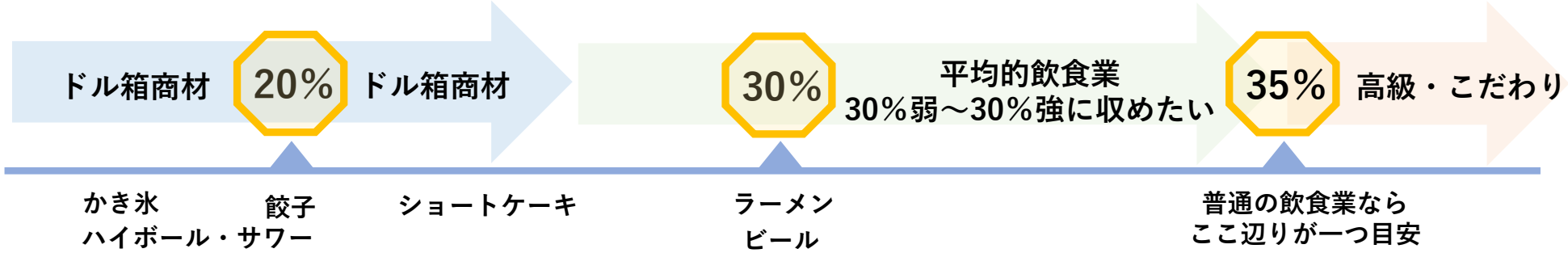
必ずしも数字に表れないポイントなど、指標を理解するための背景情報も提供

1 原価率

- □ 同業種の業界平均に必ず着目し確認
- □ 原価率20％・30％・35％という目安を押さえる
- □ 原価率＝売上原価÷売上高
- □ 原価の構成にも着目する（深堀りポイント）

売上高は「客数×客単価」に起因し、実態把握をヒアリングで行う必要があります（後述）ので、まずは、原価率を決算資料等で確認しましょう。業種と原価率の関係に着目し、専門書等を参考に確認してみましょう。商品別・業態別の大まかな目安は下図のとおりです。

どのような材料で構成されているかについても、原価を構成する重要な要素です。例えば焼肉であれば、ほぼ肉で構成されますが、かつ丼であれば種類もより増えます。どの材料が原価に大きく影響しているかについても、併せてヒアリングできるとよいと思います。



中小飲食業の場合「原価≒材料費」と考えて捉える場合が多く、一般に飲食業は、様々なメニューの組み合わせで粗利益を確保しています。例えば、ラーメン餃子セットを頼んでもらうと、原価率の低い餃子が提供できるので利益が残りやすくなります。居酒屋では「乾杯のビール」のあとの２杯目からは、サワー等にさりげなく誘導すると、売価に大きな差はなくても、原価率の違いから利益は変化します。また、高級感やこだわりを“売り”にしていないような飲食店の原価が異常に高い場合は、売上や材料費の計上が不適切である可能性もあります。お店のイメージと原価率の均整にも注目してください。

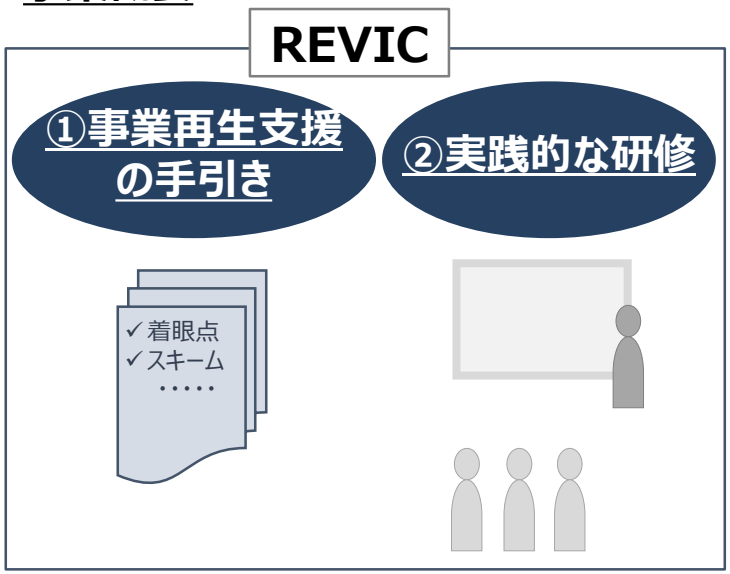
経営改善支援に向けた具体的なイメージも記載

事業者支援能力の向上

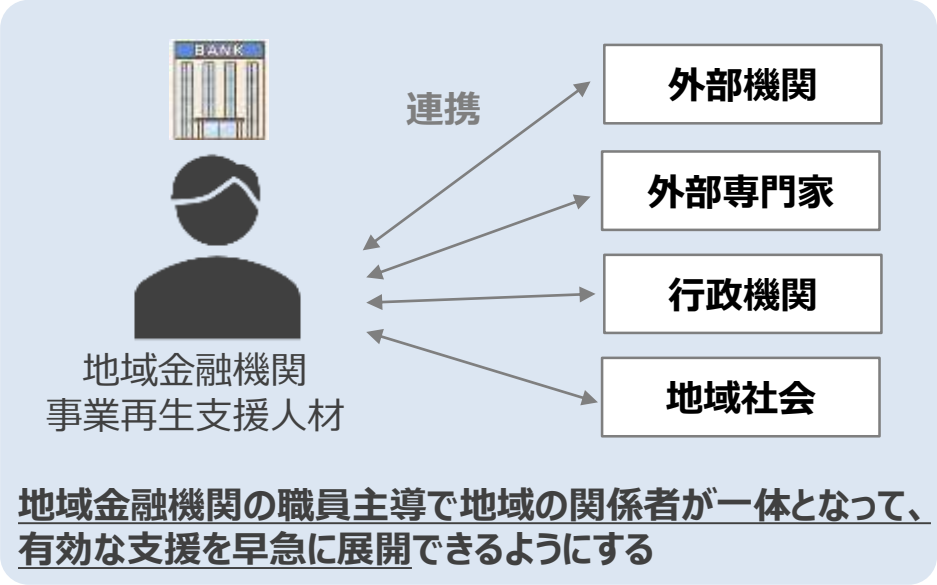
（第６章）事業再生支援に関する知見・ノウハウの普及促進

- 地域における事業再生支援の知見・ノウハウや担い手の不足に対応するため、株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）の有する事業再生支援に関する知見・ノウハウを地域金融機関に展開する取組みを実施。
- 2023年度は、REVICが有する豊富な事業再生支援の知識・ノウハウ等をまとめた手引きの作成や、実践的な研修を実施。

事業概要



ノウハウ移転を通じた育成支援



- ✓ 手引き：事業再生支援に必要な知識を網羅的に記載し、基礎知識からケーススタディまで実務の流れに沿って一通り学べる内容
- ✓ 研修　：基礎編、実践編、フォローアップ編の３部構成とし、金融機関同士のネットワーク構築にも資するよう実施

【基礎編】実際の事例をベースに事業再生支援の全体像の把握や基礎知識の解説

【実践編】事業の評価や再生スキームの比較等といった事業再生の筋道を検討する際の知見・ノウハウを解説

【フォローアップ編】研修内容の効果定着を狙い、研修後に各自で設定したアクションプランに対する進捗のフォローを実施

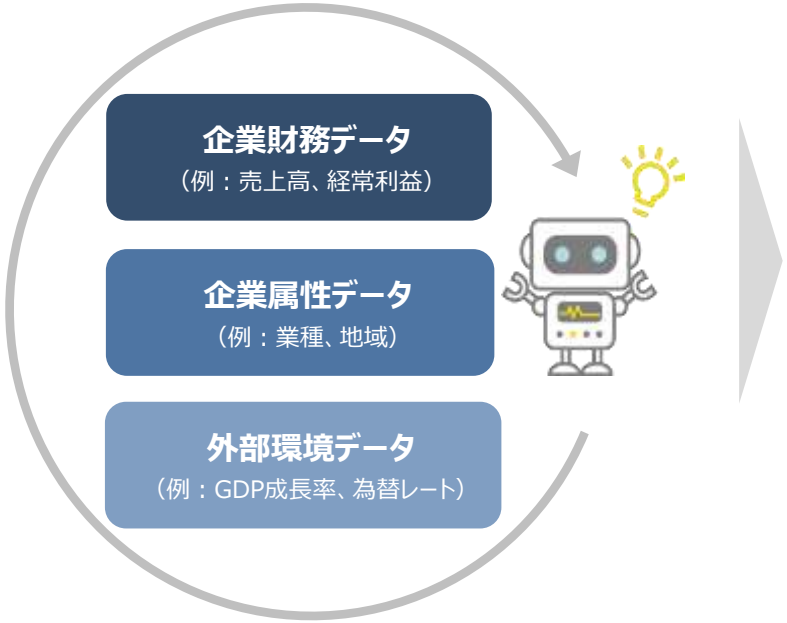
事業者支援能力の向上

（第７章）AI技術を活用した経営改善支援の効率化の研究

- 事業者の経営改善の可能性を高めるためには、打ち手の選択肢が多い早期の段階から経営改善支援に着手することが重要であるため、事業者の業況変化の兆候を効率的・効果的に把握するに際してのAI技術の活用可能性について調査・研究を実施。
- 2023年度は、研究を通じて構築したAIモデルの高度化に取り組むとともに、一部の地域金融機関への実務適用支援を通じて、AIモデルの実務での活用可能性や活用上の留意点等を整理。

AIモデル構築のイメージ

汎用的なAIモデルの構築



結果のアウトプット例（経営改善支援先の優先順位付け）

NO	企業名	地域	業種	AIスコア
1	（株）○○商店	□□県△△市	小売業	64
2	（有）■■工芸	○○県△△市	製造業	33
3	（株）△△食品	△△県○○市	製造業	25
4	●●工業（株）	○○県○○市	製造業	12

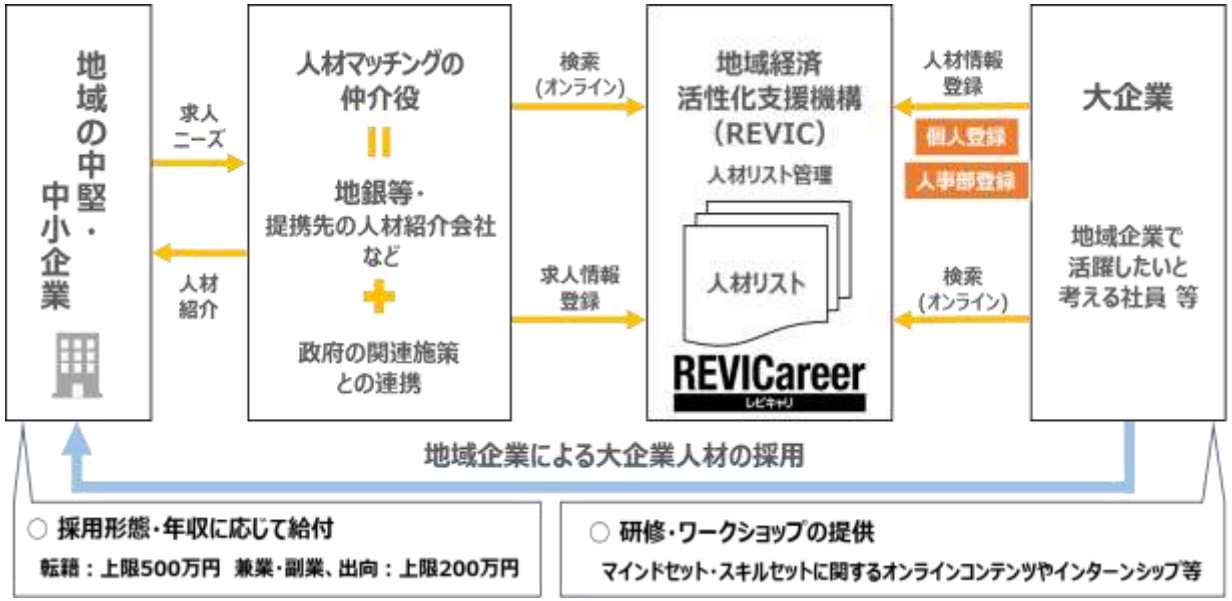
（例）金融機関では、**現状業況に問題がない先と認識していたが、AIスコアが低いので、経営者と業況等について早期に対話**

多様な支援ニーズへの対応

（第８章）地域金融機関による人材マッチングの推進

- 株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）が整備・運用している大企業人材の求職情報等を登録・集約する人材プラットフォーム（REVICareer（レビキャリ））を活用し、地域金融機関の仲介により、経営人材の確保を考える地域企業と、地方での活躍を考える大企業人材とのマッチングを促進する事業。
- 2023年度は、レビキャリの促進に向けた制度改正や普及促進に取り組んだことで、人材や求人票の登録が増加し、レビキャリでのマッチング件数も増加。このほか、兼業・副業人材を活用した企業課題解決の推進に向けたセミナーを開催。

レビキャリの概要



レビキャリのこれまでの実績

		2023.3末時点	2024.3末時点
登録件数	大企業人材（累計）	1,558 人	2,889 人
	地域金融機関	112 機関	128 機関
	求人票（累計）	1,369 件	1,874 件
マッチング件数		17 件	72 件

多様な支援ニーズへの対応

（第９章）ベンチャーデットの活用に関する実態調査

- ■ スタートアップ企業が行う資金調達手段として、ベンチャーキャピタル（VC）等による出資を通じたエクイティ性の資金による調達のみならず、融資等を通じたデット性の資金（いわゆるベンチャーデット）による調達も注目されている。
- ■ 2023事務年度は、金融機関によるベンチャーデットの活用状況や課題を把握する実態調査を実施。また、金融機関とスタートアップ企業が、ベンチャーデットの更なる活用の可能性について議論するパネルディスカッションを実施。

ベンチャーデットの特性

- 創業者等のエクイティ持分の希薄化を避けながら、主に次回のエクイティ調達やIPO（新規上場株式）までに必要となる資金の“つなぎ”となる資金を提供
- 融資審査にあたり、事業性の評価や財務キャッシュフロー等の確認が必要となるが、スタートアップ企業の事業の実態や成長可能性等の見極めは容易ではない
- こうした特性を踏まえ、ベンチャーデットの更なる活用に向け、審査態勢の確立や専門人材の育成等に取り組む金融機関も見られる

審査態勢の確立

〔課題〕
- 事業の実態や成長可能性の評価目線が備わっていない
- 事業性の評価に関してフロントと審査部門でギャップが生じやすい

〔工夫事例〕
- 注視すべきKPIや評価ポイントを明文化した審査マニュアルを作成
- 協調融資等を通じて、メガバンク等のプラクティスを吸収

専門人材の確保・育成

〔課題〕
- 事業の実態や成長可能性を見極める知見・ノウハウの不足
- エクイティ投資の素養が蓄積されていない

〔工夫事例〕
- VCの経験者等を外部から中途採用して確保
- 知見のある担当者からのOJTにより人材を育成
- 社内公募等により知見・意欲のある人材を確保

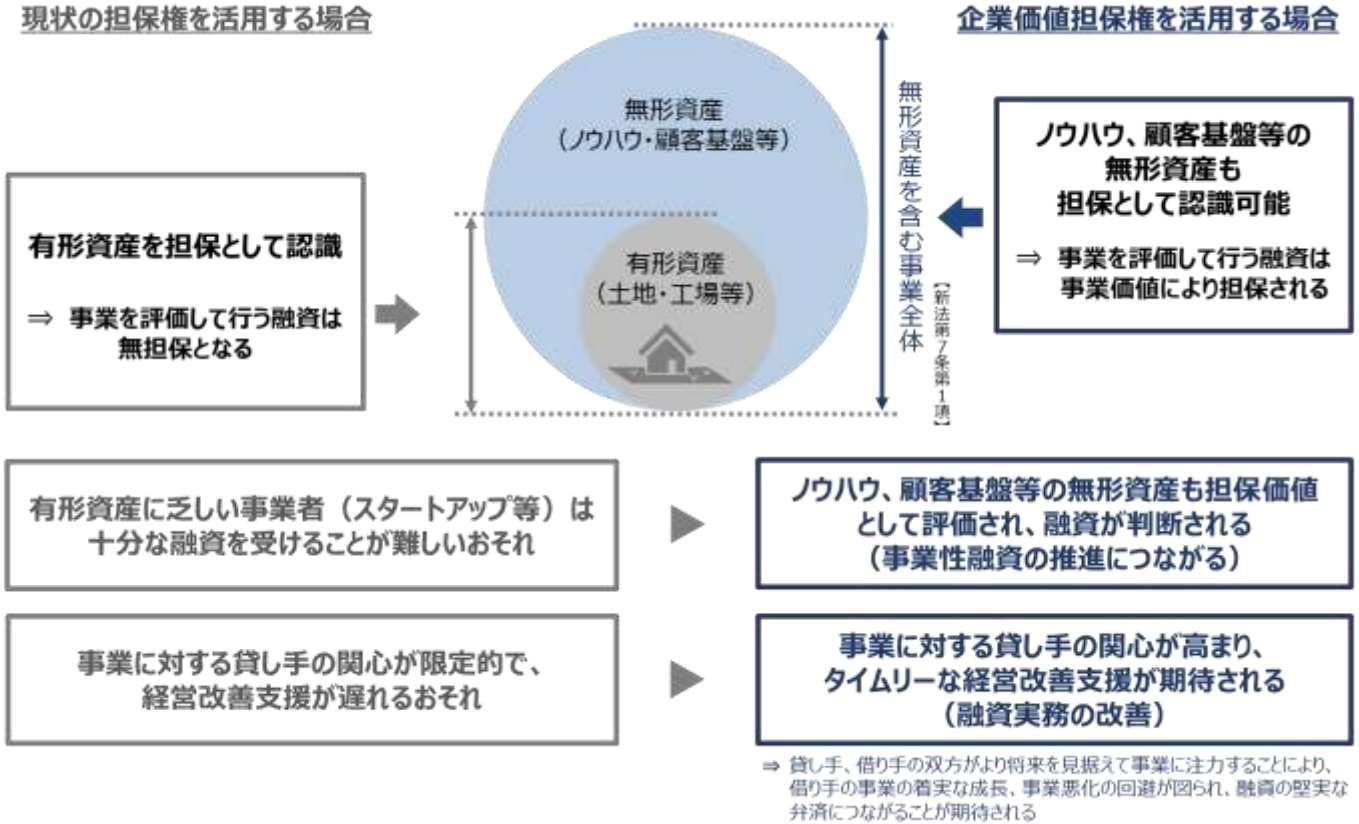
（参考）ヒアリングで把握した主要行等（８行）におけるベンチャーデット残高は2024年3月末時点で約5,000億円（なお、各行におけるベンチャーデットの定義は区々のため、概算値）。

事業性融資の推進

（第10章）企業価値担保権の創設

- 事業者の持続的な成長のためには、金融機関が不動産担保や経営者保証等に過度に依存することなく、事業者の実態や将来性を的確に評価し、事業性に着目した融資を行うことが重要。こうした背景から、金融庁では、金融機関による事業性融資を推進する一つの施策として、無形資産を含む事業全体を担保とする企業価値担保権の創設に向けた検討をこれまで進めてきた。
- 2023事務年度は、これまでの検討や議論等を踏まえ、金融機関の事業性融資を推進するべく、新たな担保権である企業価値担保権の創設等を内容とする「事業性融資の推進等に関する法律案」を第213回通常国会に提出した（2024年6月成立）。

企業価値担保権の活用イメージ



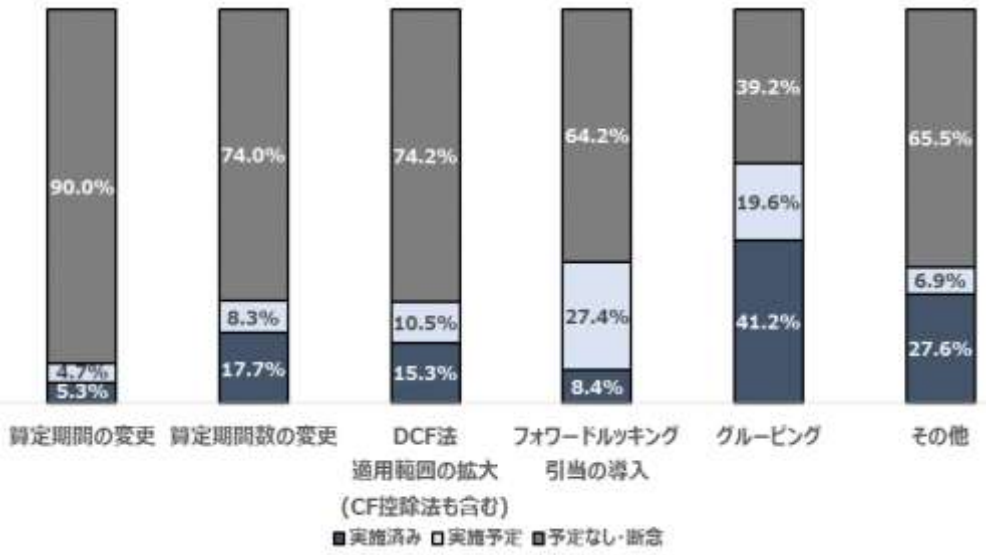
事業性融資の推進

（第11章）引当方法の見直し・開示状況の実態把握

- 金融検査マニュアルの廃止以降、各金融機関において自らの信用リスクの認識をより的確に引当に反映させる取組みが進められている。こうした取組みの参考となるよう、引当方法の見直し・開示状況などを把握するとともに、その分析や事例の共有を実施。
- 2023事務年度は、地域金融機関を対象に、引当方法等に関する調査を日本銀行と共同で実施し、引当の見直し状況を把握するとともに、2023年３月期の有価証券報告書における引当開示の内容について2022年３月期との比較・分析を行った。

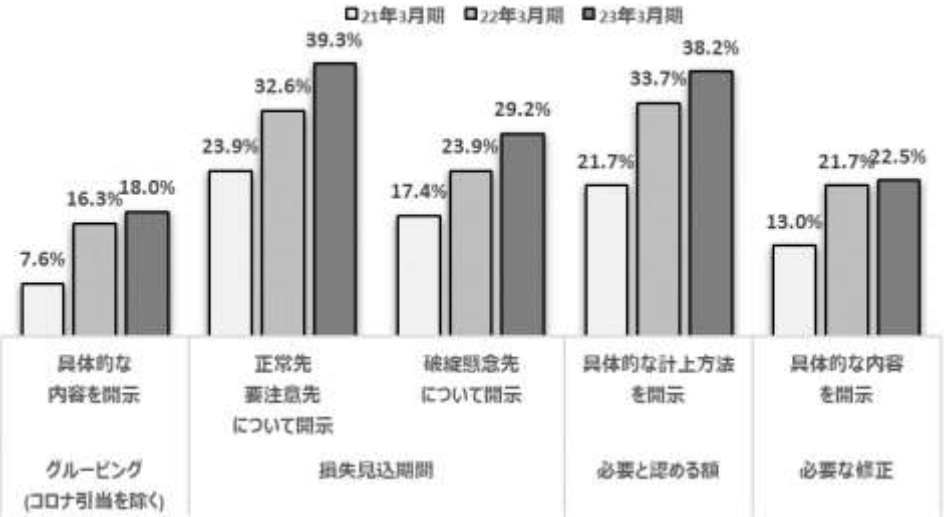
引当方法の分野別の見直し状況（地域銀行）

足元での信用リスクの認識と過去の貸倒実績率との間に乖離が生じていたことなどを背景に引当方法の見直しが進められた一方で、当面は引当方法の見直しを予定していないとの回答も多数見られた。



引当に関する開示の状況

2023年3月期においても全体として開示の充実に向けた動きに進展が見られたものの、2022年3月期までの動きに比べれば開示の変化に落ち着きが見られた。

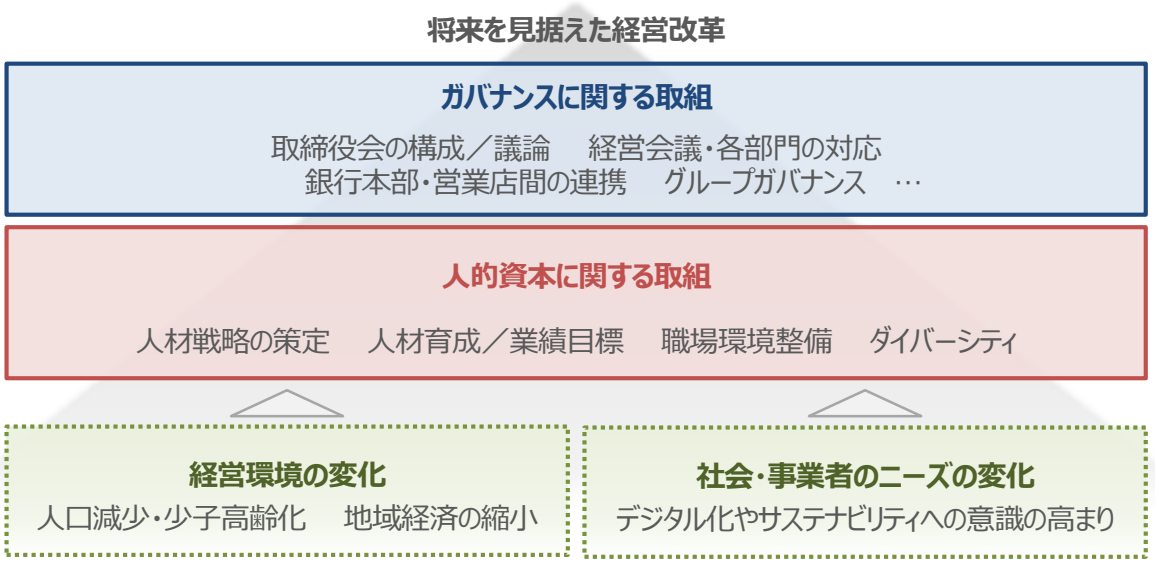


（注）フォワードルッキング引当とは、一般的には、将来予測情報を活用しながら過去の貸し倒れの実績値から将来の貸し倒れを推計し、予想損失額を算出する引当実務の方法をいう。
グルーピングとは、債務者の属性（例えば業種や地域、与信額や未保全額の多寡）に着目したうえで、当該グループを切り出して、それ以外とは異なる予想損失率を適用することをいう。

ガバナンス・人的資本、地域課題解決支援

（第12章）地域銀行のガバナンス・人的資本に関する対話

- 地域銀行が経営改革を進めていく上で鍵となるのは、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、経営戦略の実行の基盤であり価値創造の源泉となる人的資本。
- 2023事務年度は、地域銀行におけるガバナンスの発揮状況や人的資本に関する取組状況について、経営トップをはじめとする各層の役職員や社外取締役等と対話を実施。



（注）上図の各項目における記載内容は、あくまで一例であることに留意。

対話を通じて把握した主な取組み等

- ✓ **ガバナンス**：明確な目的・問題意識を持って選出した社外取締役との間で、各々のスキルや専門性を尊重しながら、意思疎通や情報共有を密に行っているグループ・銀行では、スキルマトリクスに基づく取締役会の構成の適切性の確認を行っている事例や、取締役会等で出された社外取締役の意見が、経営会議や関係する各部門にも共有され、経営等に反映されるような仕組みを設けている事例などが見られた。
- ✓ **人的資本**：明確なビジョンを掲げ、あるべき姿を構想し、その実現に向けて人材戦略を重要なものと位置付けているグループ・銀行においては、専門性が高い人材獲得のために、外部エージェントの利用や、通常とは異なる給与体系を設けるなど個別に対応している事例や、研修の受講歴や資格の取得状況など職員が有するスキルを可視化し、人材育成・配置に活用している事例などが確認された。また、経営戦略等と業務実態のギャップを埋めるべく、経営陣が主体的に営業現場の実態把握を行い、個々人の働き方や考え方を尊重するグループ・銀行においては、職員のエンゲージメント・心理的安全性の高さが認められた。

ガバナンス・人的資本、地域課題解決支援

（第13章）地域課題解決支援

- 地域課題に問題意識を持つ有志職員が、地域の関係者とともに議論し、具体的な解決策の実現を後押し。
- 2023事務年度は、地域課題の解決に向け、各省庁の関連施策の発信・共有や、各省庁担当者と地域の関係者が地域課題に関する意見交換等を行うイベント（「霞が関ダイアログ」）を開催するなどの取組みを行った。

地域課題の解決支援のイメージ

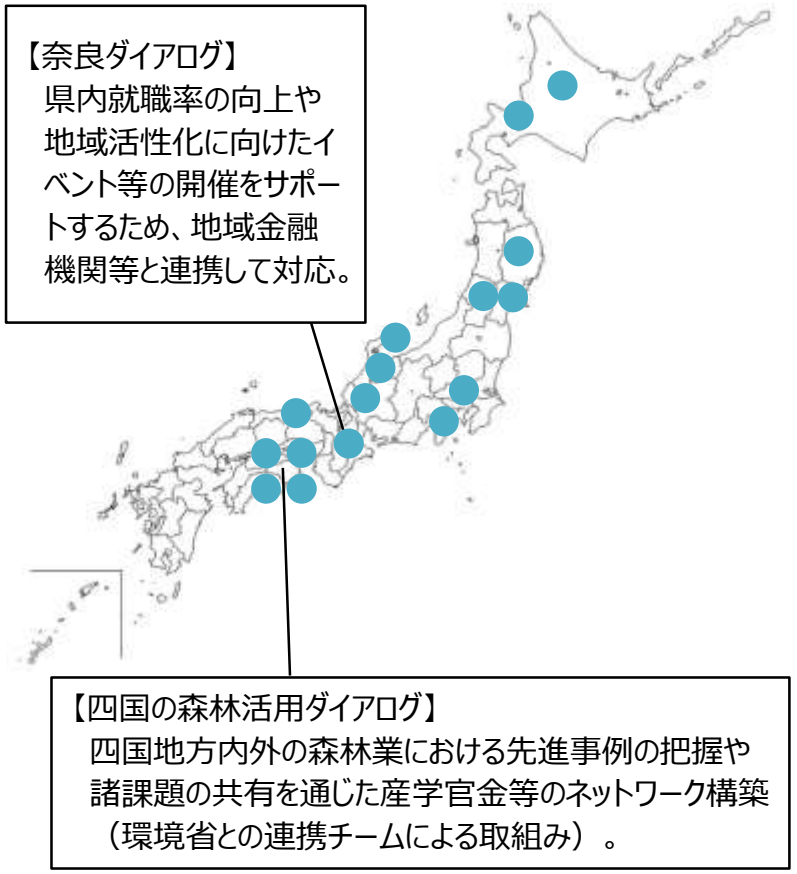
① 地域との対話や地域課題解決支援チームが連携する関係省庁、有志等のネットワークを通じて課題を把握。

② 寄せられた課題について、地域の関係者とともに具体的な解決方法を考える場である「ダイアログ」で議論。

③ 議論で生まれた解決策を地域の関係者とともに提言、実現に向けた伴走支援を行う。

④ 各地域による持続的な取組み（自走化）につなげていく。

霞が関ダイアログ

- 各府省庁の担当者の協力を得て、それぞれの施策を地域の関係者に発信し、意見交換。
- 2024年６月までに計18回開催。第16回は内閣官房デジタル田園都市国会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。

ダイアログの実施