

地域金融行政の現状と課題

2023年2月21日

新発田龍史

(金融庁監督局参事官)

自己紹介

新発田 龍史 (しばた たつふみ)

1970年生まれ

1993年に大蔵省に入省

29年間の勤務で、以下を経験

金融制度の企画立案(5年)、税制の企画立案(4年)、
金融庁の人事・組織改革(4年)、マクロ経済政策(2年)、
金融機関の監督(5年)、海外(5年、ニューヨークとロンドン)

現在の仕事： 監督局参事官(地域金融行政の統括)



ところで、監督ってどんな仕事？



「金融機関の監督」で関われること

- キャッシュレスの推進
- 外国人材の受入れ拡大
- 認知症対策
- 女性の起業支援
- 中小企業のM&A・事業承継
- 新型コロナウイルス対応
- 個別の産業支援(観光・宿泊、飲食、公共交通、農業等)
- 自治体や中小企業のデジタル対応
- 脱炭素への対応
- 地方の中小企業/スタートアップの人材不足への対応
- 金融機関の人材育成 等

⇒ 金融機関やその顧客が直面する課題と一緒に取り組む

⇒ 日本/地域の経済・社会の課題そのものへの挑戦

今日皆さんにお話ししたいこと

1. いま、起きている変化
2. 地域金融機関をとりまく環境変化
3. 地域金融行政における取組み
4. 地域金融機関に対する期待
5. おわりに

1. いま、起きている変化

予測不可能な時代

V: Volatility 変動、ぶれ

U: Uncertainty 不確実

C: Complexity 複雑

A: Ambiguity 曖昧

⇒ 非線形(将来≠過去の延長)

⇒ 唯一の解が存在するわけではない

技術革新による加速度的な変化



変わらないために、動き続けること

「不動心」の2つの意味

(妙心寺退蔵院 松山大耕副住職)

- ・動かない(→流される)
- ・流されないようにする(→動き続ける)

周囲の環境が大きく変化する中で、
動かないことは、「不作為」をあえて選択することであり、
流されることによる帰結を受け容れる覚悟が問われる。

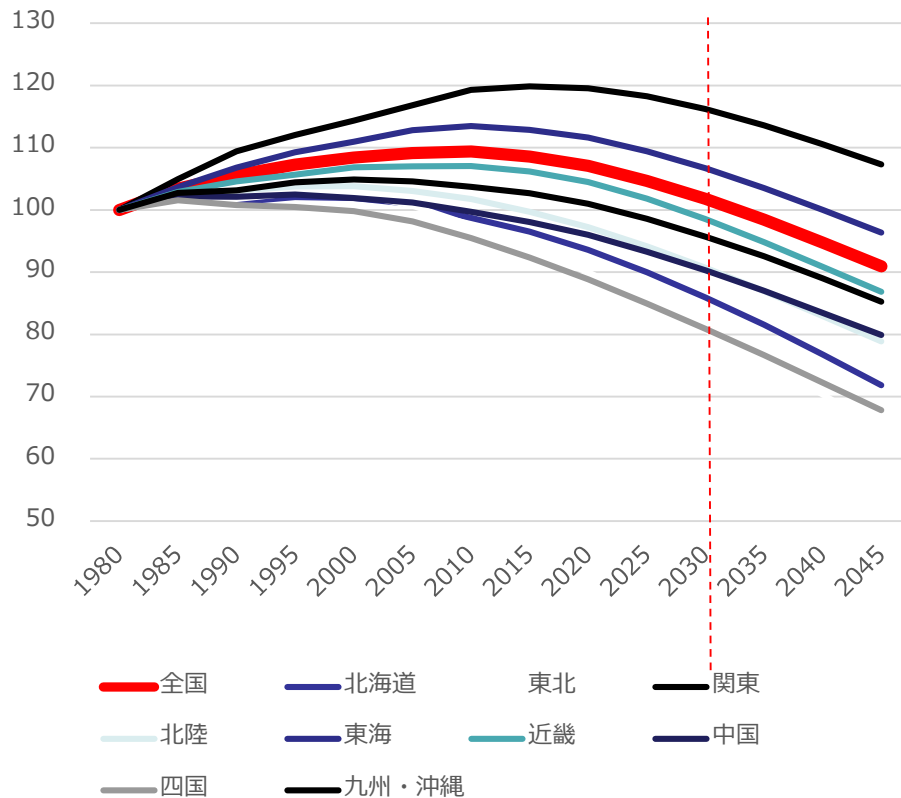
⇒ 動かないことは、リスク回避でなく、リスクそのもの

2. 地域金融機関をとりまく環境変化 ～危機を好機に～

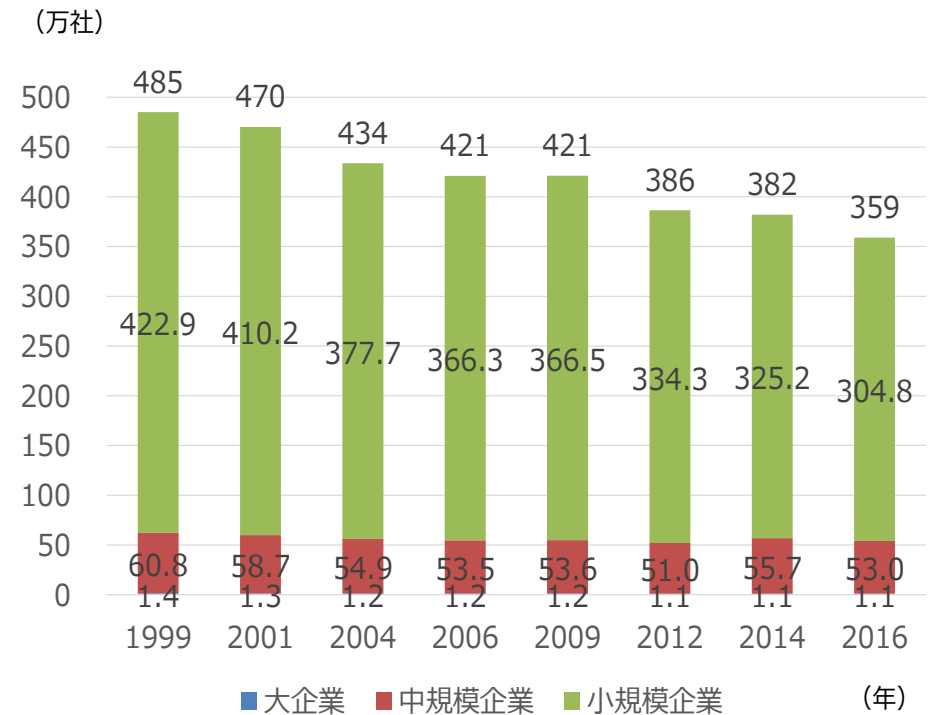
地域経済の変化

- 我が国の地域経済については、人口減少の加速に伴い、企業数が趨勢的に減少するなど、**地域社会を支える担い手の不足、地域産業の規模縮小が、喫緊の課題**となっている。

地域別の人口推移



国内企業数の推移



(注1) 1980年の人口を100として指数化。

(注2) 各財務局管内の都道府県に基づく地域区分。なお「九州・沖縄」は福岡支局・九州局・沖縄局管内の県。

(資料) 国立社会保障・人口問題研究所

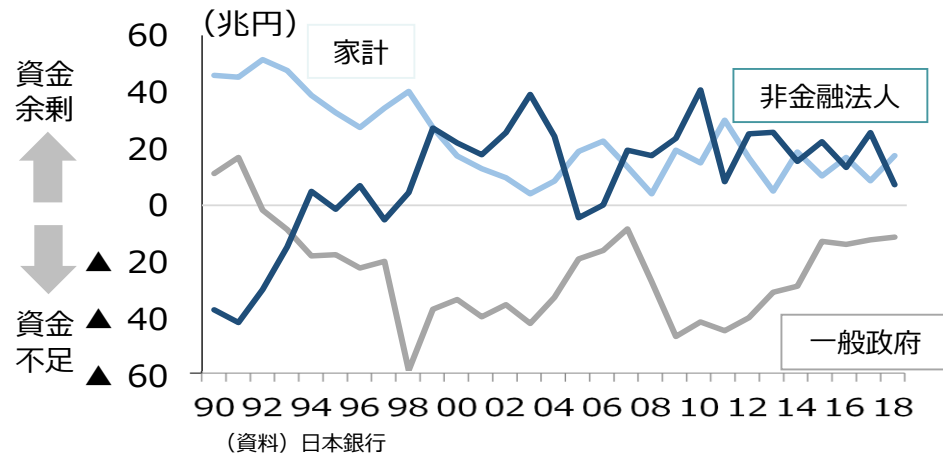
(注) 小規模企業とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは同条第1項の規定に基づく「中小企業者」から小規模企業を除いた企業をいう。

(資料) 2020年版中小企業白書

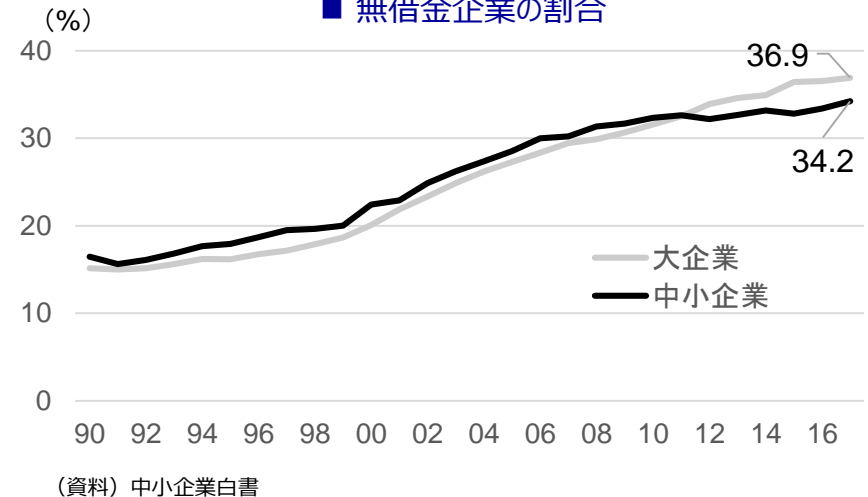
昭和の銀行モデルの構造的行き詰まり

- わが国の資金需要の動向をみると、近年一貫して、非金融法人が資金余剰主体となり、無借金企業の割合が増加するなど、構造的に大幅な借入需要増が見込みにくい状況となっている。
- 同時に、非金融法人の株式等からの資金調達も進み、2010年代以降は、企業の支払配当が支払利息を上回る状態が続いている。こうした中で、預貸率がすう勢的に低下しつつづけている。

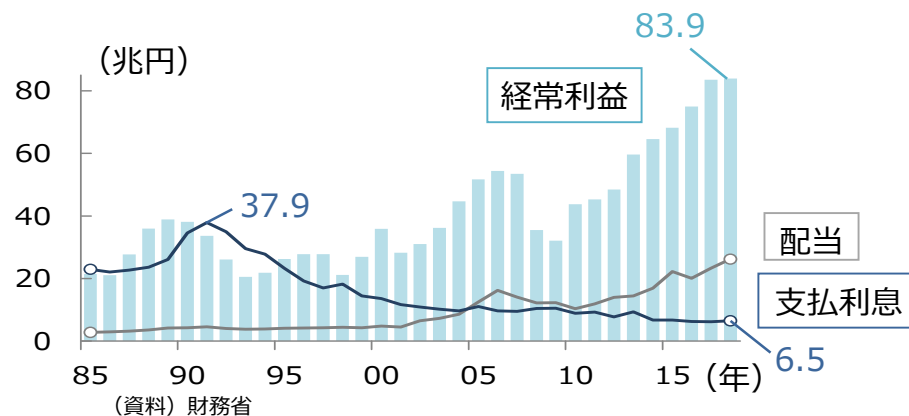
■ 部門別資金過不足



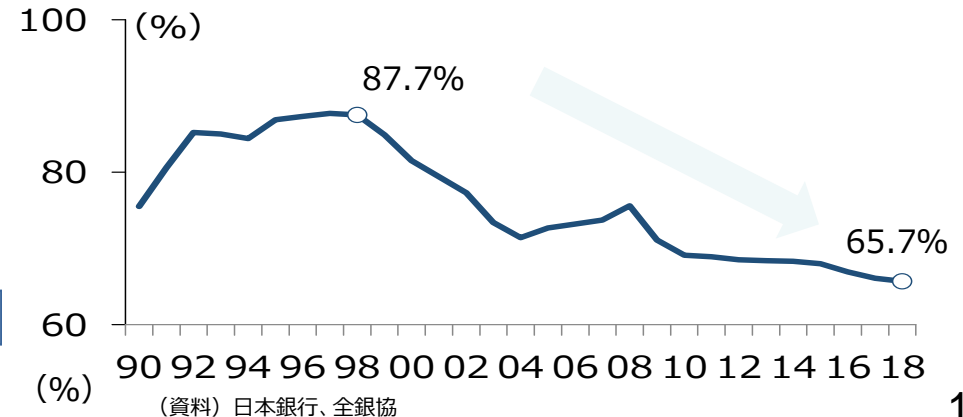
■ 無借金企業の割合



■ 非金融法人の経常利益と支払利息、配当



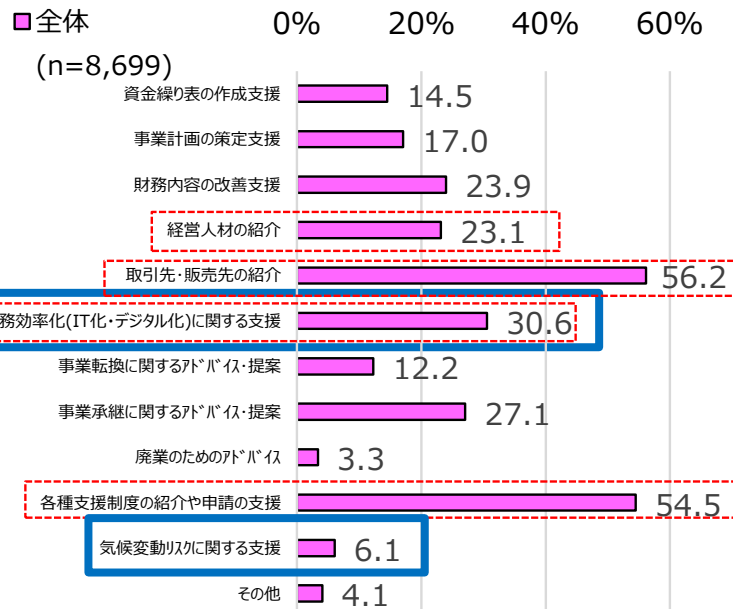
■ 預貸率



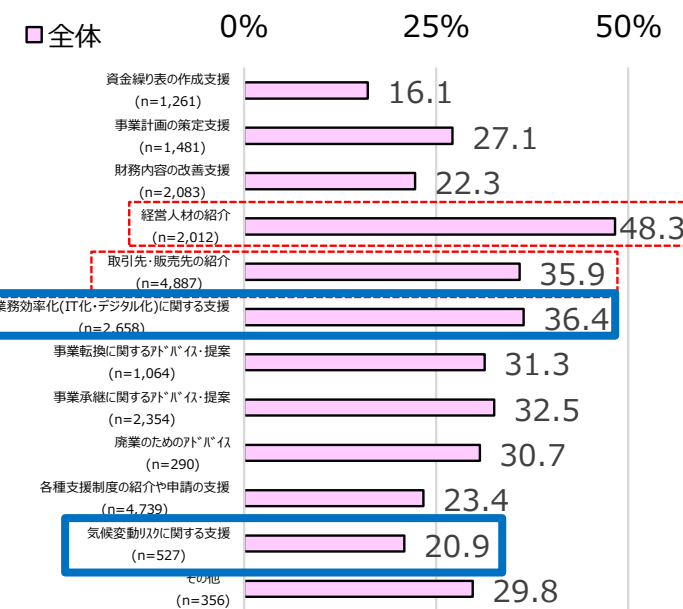
地域銀行をとりまく環境変化－顧客ニーズの多様化－

- 事業者のニーズは、人口減少に伴う市場縮小や高齢化に伴う後継者不足等を背景に、ライフサイクルのそれぞれの場面で、創業や販路開拓、人材紹介、事業再生・承継等の経営上の課題が深化・多様化しており、金融機関においては、顧客の様々なニーズに適ったソリューションを提供していくことが期待される。
- 「企業アンケート」でも、金融機関から受けたサービスは、「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」や「業務効率化（IT化・デジタル化）に関する支援」が上位となった。
- さらに、「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」については、手数料を支払ってもよいと回答した割合も高く、金融機関に高い付加価値の提供を期待していることが窺われる。

金融機関から受けた支援サービス



手数料を支払ってもよいサービス



「顧客ニーズ」の「顧客」とは？

爆撃機の装甲を補強すべき箇所は？
≡
金融機関にとって潜在的な顧客ニーズは？

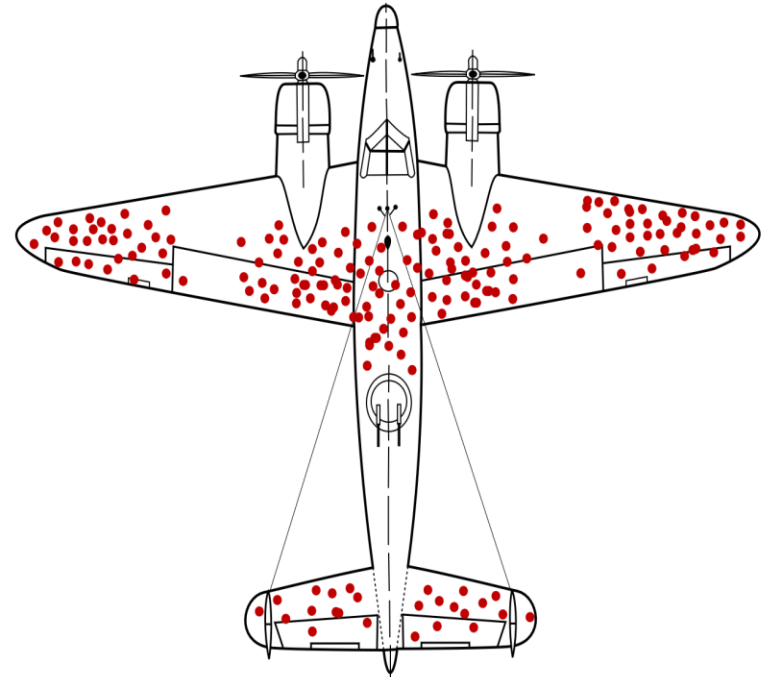
中小企業経営者の声

「うちの社員だと思っている」
「金融機関の方だとは思えない」

「自社の製品や技術、こだわりややりたいことを理解・共有」

「取引がなくても足繁く訪問、相談に乗ってくれた」
(⇔ 来ても融資やお金の話ばかり)

「選択バイアス」



By Martin Grandjean (vector), McGeddon (picture), Cameron Moll (concept) - Own work, CC BY-SA 4.0,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=102017718>

3. 地域金融行政における取組み

金融行政を巡る主な出来事

金融行政に
求められる課題

ルールの明確化・透明
かつ公正な金融行政

金融危機対応

不良債権問題
への対応

「金融処分庁」から
「金融育成庁」へ

1980年代	土地・株価バブル
1990年代	不良債権問題の深刻化
1997年	タイバーツ暴落(アジア金融危機の発端)、北海道拓殖銀行や山一証券等の破綻
1998年	金融監督庁発足、日本長期信用銀行や日本債券信用銀行の国有化
1999年	「金融検査マニュアル」公表
2000年	金融庁発足
2001年	特別検査の実施(主要行)
2002年	「金融再生プログラム」公表
2003年	リレバンアクションプログラム 主要行(りそな銀行)への資本増強、 大手地方銀行(足利銀行)の一時国有化
2005年	ペイオフ解禁の実施、 主要行の不良債権比率半減目標達成
2007年	ベター・レギュレーションの4本の柱公表
2008年	リーマンショック
2012年	第二次安倍内閣発足、アベノミクス開始
2015年～	金融行政方針公表
2018年	金融庁組織再編
2019年	金融検査マニュアル廃止

ベター・レギュレーション
(金融規制の質的向上)の4本の柱

1. ルール・ベースの監督とプリンシプル・ベースの監督の最適な組合せ
2. 優先課題の早期認識と効果的対応
3. 金融機関の自助努力尊重と金融機関へのインセンティブの重視
4. 行政対応の透明性・予測可能性の向上

金融庁の任務

- ・金融システムの安定
- ・利用者の保護・利用者利便の向上
- ・公正・透明で活力ある市場の確立

企業・経済の持続的成長と
安定的な資産形成等による
国民の厚生増大の実現

金融庁発足時の検査・監督手法

- 金融庁(金融監督庁)は、発足当初(監督庁1998年)、金融危機に際しての諸課題に対応し、以下を特色とする検査・監督の手法に転換。当時の大きな課題であった不良債権問題の解決等に取り組んだ。

当時の主な課題

- ✓ 金融行政への信頼の回復
- ✓ 不良債権問題の解決
- ✓ 利用者保護のためのミニмум・スタンダードの徹底



発足当時の検査・監督の方針

- ルール重視の事後チェック行政
- 厳格な個別資産査定中心の検査
- 法令遵守確認の徹底

⇒ この結果、不良債権問題は収束し、最低限の利用者保護の徹底が図られた。

これまでの検査・監督の手法の限界

○ しかし、実効性のあったアプローチも、機械的に継続すると逆に副作用を生むおそれ。

考えられる主な副作用

■ 形式への集中

例えば、

- ✓ 銀行融資において、借り手の事業内容ではなく、担保・保証があるかといった形式を必要以上に重視
- ✓ 顧客ニーズに即したサービス提供より、金融機関はルール遵守の証拠作りに注力

■ 過去への集中

例えば、

- ✓ 将来の経営の持続可能性よりも、バランスシート(＝過去の経営の結果)の健全性に集中
- ✓ 顧客ニーズの変化への対応よりも、過去のコンプライアンス違反の議論に集中

■ 部分への集中

例えば、

- ✓ 金融機関の経営全体の中で真に重要なリスクを議論するのではなく、個別の資産査定に集中
- ✓ 個別の法令違反行為だけを咎めて、問題発生の原因の究明や必要な対策の議論を軽視

金融行政の基本的な考え方

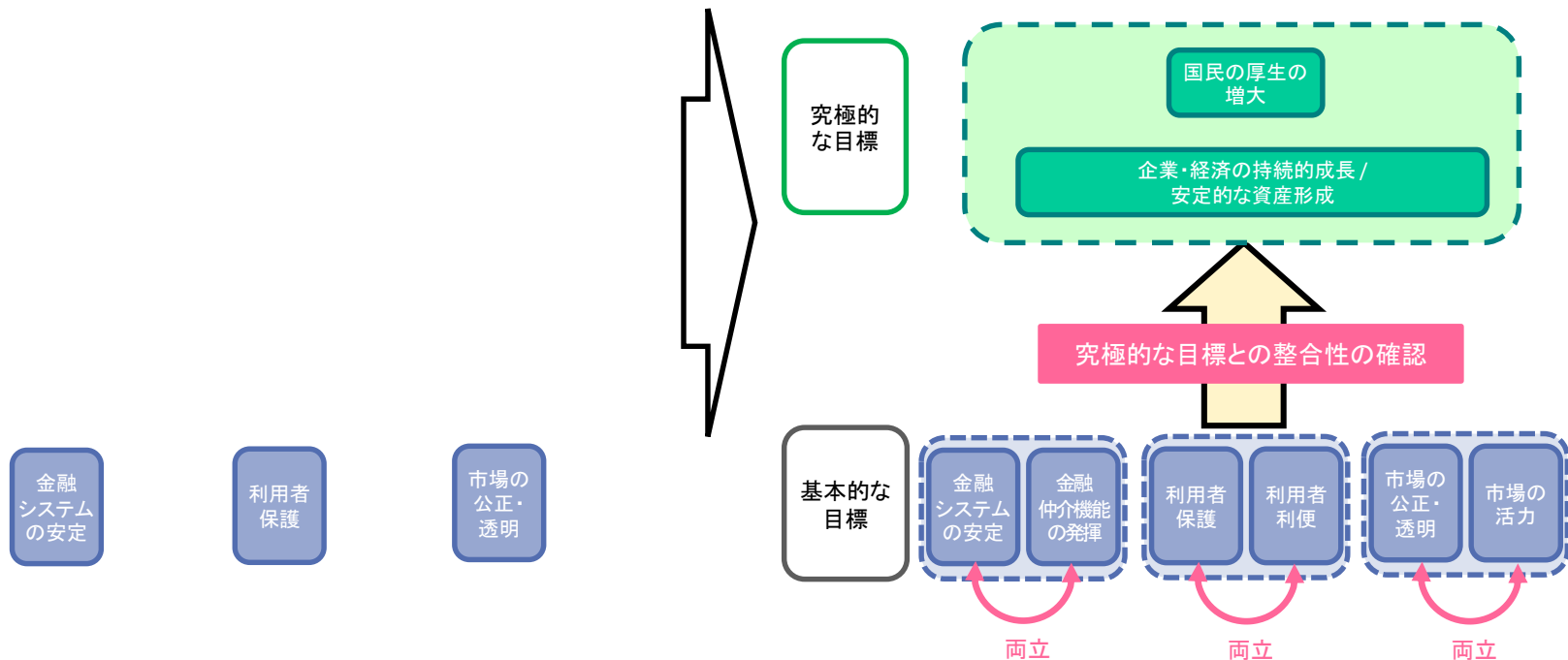
金融行政の目標

- 本来、金融行政の究極的な目標は、企業・経済の**持続的な成長**を支え、また、国民の**安定的な資産形成**に寄与することを通じて、**国民の厚生最大化**に貢献することと位置づけられる。
- 金融庁発足から数年は、金融システムの安定、利用者の保護、市場の公正性・透明性の確保に注力していたが、究極的な目標を達成するためには、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮、利用者の保護と利用者利便、市場の公正性・透明性と市場の活力について、**各目標のバランスの取れた実現**を目指していくことが重要である。

➤ 安定、保護、公正・透明に集中

➤ 安定と仲介、保護と利便、公正・透明と活力の
バランスを重視

➤ 究極的目標との整合性を確保



I. 経済や国民生活の安定を支え、その後の成長へと繋ぐ

新型コロナウイルス感染症にくわえ、ロシアのウクライナ侵略の影響により先行きが不透明となる中、金融面から経済や国民生活の安定を支え、その後の成長へと繋げていく。金融機関による事業者支援の取組みを後押しするとともに、金融機関に対して経営基盤の強化を促していく。

- **資金繰りや経営改善・事業転換・事業再生等の事業者に寄り添った支援**を、金融機関に対して促す。このため、地域ごとに関係者が課題や対応策を共有する「事業者支援態勢構築プロジェクト」を発展させるほか、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」やREVIC等のファンドの活用を促す。
- **事業者支援能力の向上**に向け、地域金融機関がノウハウを共有する取組みの後押しや業種別の着眼点の取りまとめ、経営人材のマッチングの促進などを行う。
- **経営者保証に依存しない融資慣行の確立や、事業全体に対する担保権の早期制度化**に取り組む。
- **金融機関の経営基盤の強化と健全性の確保**に向け、ガバナンスの強化や、与信・有価証券運用・外貨流動性に関するリスク管理態勢の強化を促す。
- **利用者目線に立った金融サービスの普及**に向け、複雑な金融商品の取扱いを含め、金融商品の組成・販売・管理等に関する態勢整備を促す。
- **マネロン対策等やサイバーセキュリティ、システムリスク管理態勢の強化**に向け、世界情勢等を踏まえた対応を促す。

II. 社会課題解決による新たな成長が国民に還元される金融システムを構築する

気候変動問題への対応、デジタル社会の実現、スタートアップ支援等の社会課題解決を新たな成長へと繋げるために金融面での環境整備を行うとともに、「貯蓄から投資」へのシフトを進め、成長の果実が国民に広く還元される好循環を実現する。

- **国民の安定的な資産形成**のため、「資産所得倍増プラン」を策定することも踏まえ、NISAの抜本的拡充や国民の金融リテラシーの向上に取り組むとともに、金融事業者による顧客本位の業務運営の確保に向けた取組みを促す。
- **スタートアップなど成長企業に対する円滑な資金供給**を促すため、上場プロセスの見直し、私設取引システム（PTS）を活用した非上場株式の流通の円滑化、投資信託への非上場株式の組み入れに関する枠組みの整備等に取り組む。
- **企業情報の開示**について、中長期的な企業価値の向上に向け、人的資本を含む非財務情報の充実や四半期開示の見直しに取り組む。
- **サステナブルファイナンスを推進**するため、企業と金融機関が対話をするためのガイドランスの策定、多様な投資家によるインパクト投資の促進、アセットオーナーにおける運用上の課題の把握等を行う。特に気候変動については、トランジションファイナンス推進のための環境整備を進める。
- **デジタル社会の実現**に向け、Web3.0やメタバース等の発展に向けた動きを金融面から推進すべく、デジタルマネーや暗号資産等に関する環境整備を進める。
- **国際金融センターの発展**に向け、海外資産運用業者等の参入促進に向けた環境整備に引き続き取り組むほか、ニーズ・課題を幅広く把握し、きめ細かな情報発信を行う。

III. 金融行政をさらに進化させる

内外の環境が大きく変化する中、職員的能力・資質の向上を図り、データ等に基づく分析力を高めるとともに、国内外に対する政策発信力を強化する。

- **金融行政の組織力向上**のため、職員の専門性の向上を図るとともに、職員の主体性・自主性を重視し、誰もがいきいきと働ける環境を整備するほか、財務局とのさらなる連携・協働を推進する。また、データ活用的高度化による多面的な実態把握を推進する。
- **国内外への政策発信力の強化**のため、国際的ネットワークの強化を図るとともに、タイムリーで効果的・効率的な情報発信に戦略的に取り組む。

I. 経済や国民生活の安定を支え、その後の成長へと繋ぐ ～社会経済情勢の変化に対応した事業者支援と地域経済の活性化①～

国内外の経済の先行きに対する不透明感が大きく高まるとともに、急速に構造的な環境変化が生じている中、変化に的確に対応し、我が国経済や国民生活の安定を金融面から支え、その後の成長へと繋げていくことが重要。

金融機関による事業者支援に万全を期するとともに、地域を含めた我が国経済の力強い回復とその後の持続的な成長を支える金融機関の取組みを後押ししていく。

【事業者支援の一層の推進】

金融機関による支援状況や事業者のニーズ等についてヒアリングを継続し、**事業者に寄り添ったきめ細かな支援を促していく。**

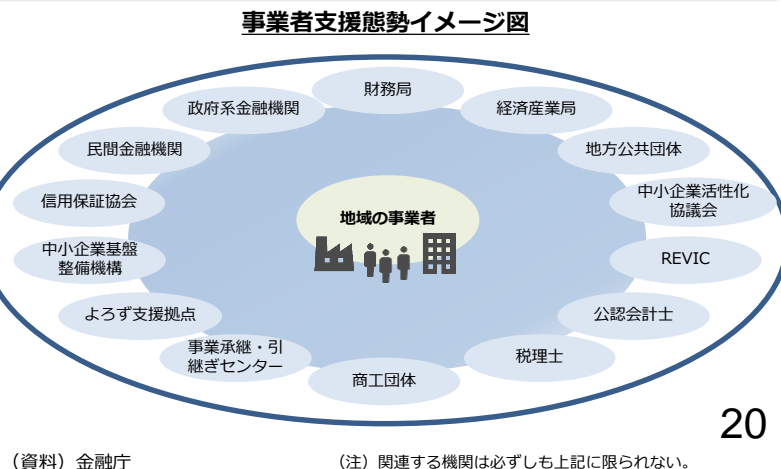
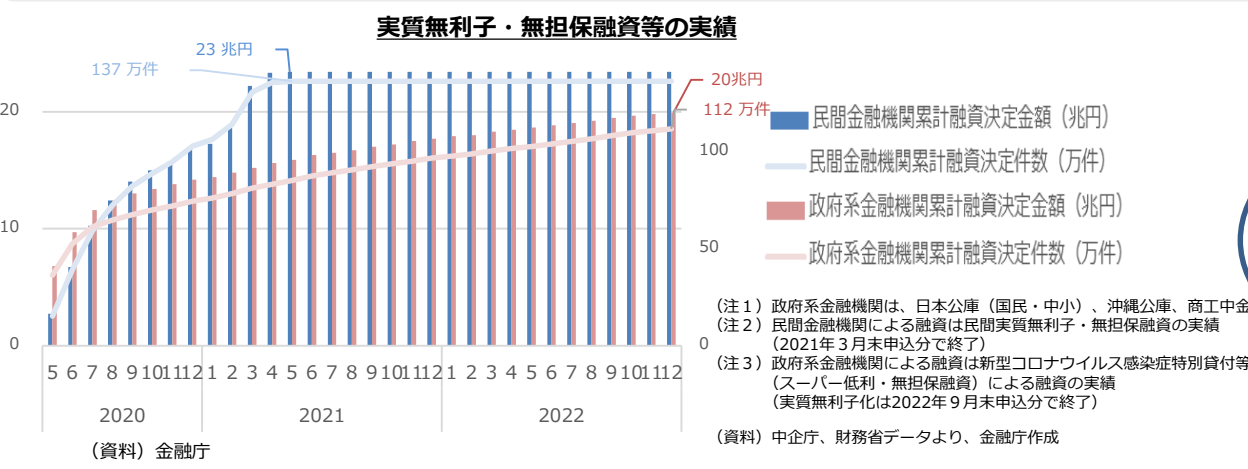
原材料価格の高騰等により資金繰りに支障をきたしている事業者への適切かつ迅速な**資金繰り支援**

経済社会構造等の変化に適応していく必要がある事業者への**経営改善・事業転換支援**

コロナ禍で増大する債務に苦しむ事業者への**事業再生支援** 等

地域の関係者が一体的かつ包括的に事業者支援等の取組みを推進する観点から、地域ごとに関係者が課題や対応策を共有する「**事業者支援態勢構築プロジェクト**」を発展させる。

金融機関による事業再生支援等を促進するために、「**中小企業の事業再生等に関するガイドライン**」や**地域経済活性化支援機構（REVIC）等のファンドによる資本性資金の供給と債権買取等**の活用などを促す。



I. 経済や国民生活の安定を支え、その後の成長へと繋ぐ ～社会経済情勢の変化に対応した事業者支援と地域経済の活性化②～

【地域経済の活性化に向けた事業者支援能力の向上】

地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押ししていく。

地域金融機関の**事業者支援のノウハウを共有**する取組みの後押し

経営改善支援に当たって、優先順位付けを行う際の**AI等の活用可能性に関する研究**

業種別の着眼点の作成に向けた検討

地域金融機関による金融面以外の事業者支援を後押ししていく。

経営人材のマッチングを促進するため、**REVICが整備する人材プラットフォーム**の機能の充実や規模の拡大を行うほか、地域金融機関による人材マッチングに係る相談対応や実態把握、周知広報等を**金融庁において行う「人財コンシェルジュ」事業**の実施。

事業者のデジタル化支援を促進するため、関係省庁と連携して各種補助事業を周知するほか、改正銀行法の活用に係る事前相談に対して迅速に対応していく。

【経営者保証に依存しない融資慣行の確立】

関係省庁と連携して、金融機関が**個人保証を徴求しない創業融資を促進**し、スタートアップの資金調達を支援していく。

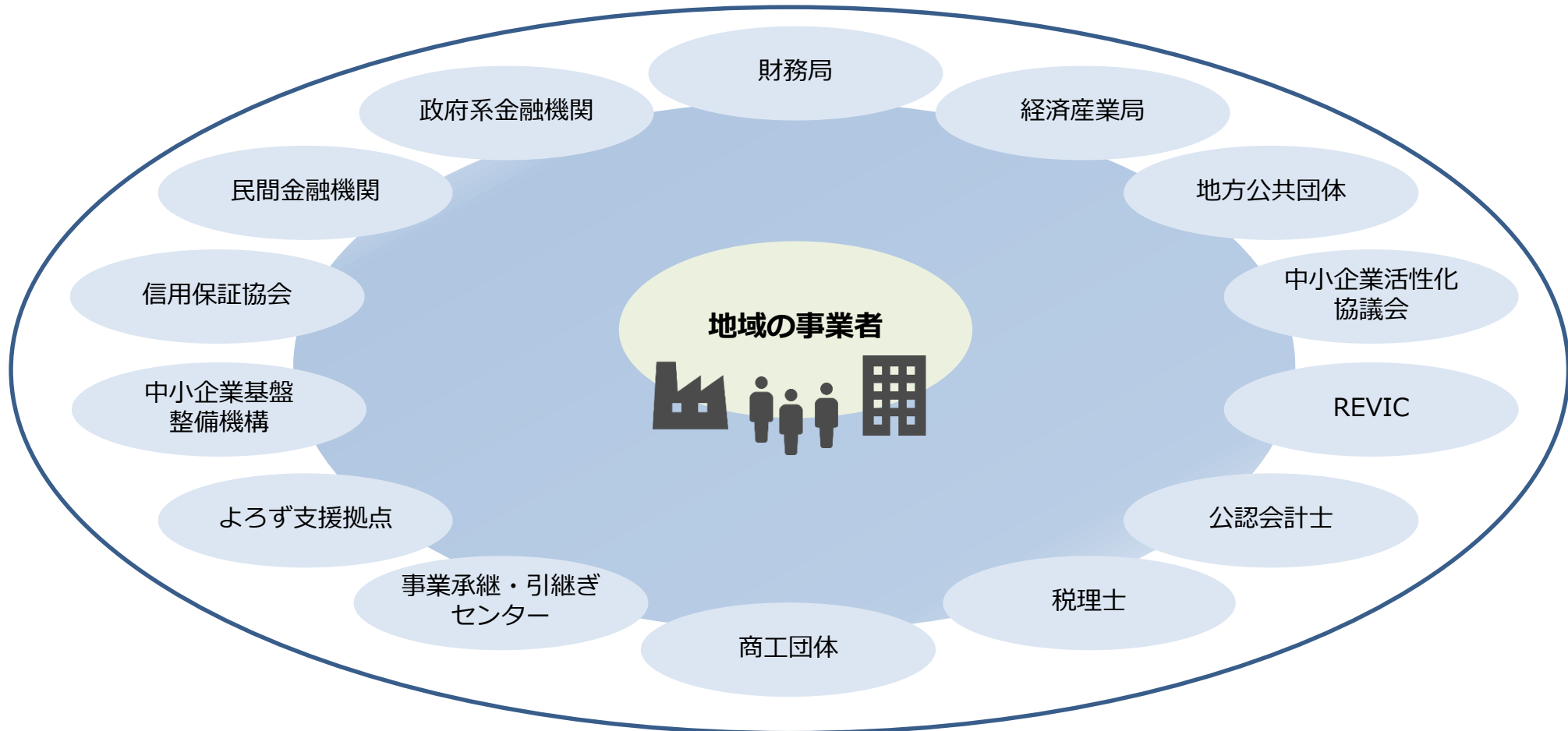
創業融資のみならず、**融資一般について、経営者保証に依存しない融資慣行の確立**に向け、あらゆる方策を講じていく。

【事業全体に対する担保権の早期制度化】

事業全体を担保に金融機関から資金を調達できる制度の早期実現に取り組むとともに、事業性に着目した融資実務の発展に向けた取組みを進めていく。

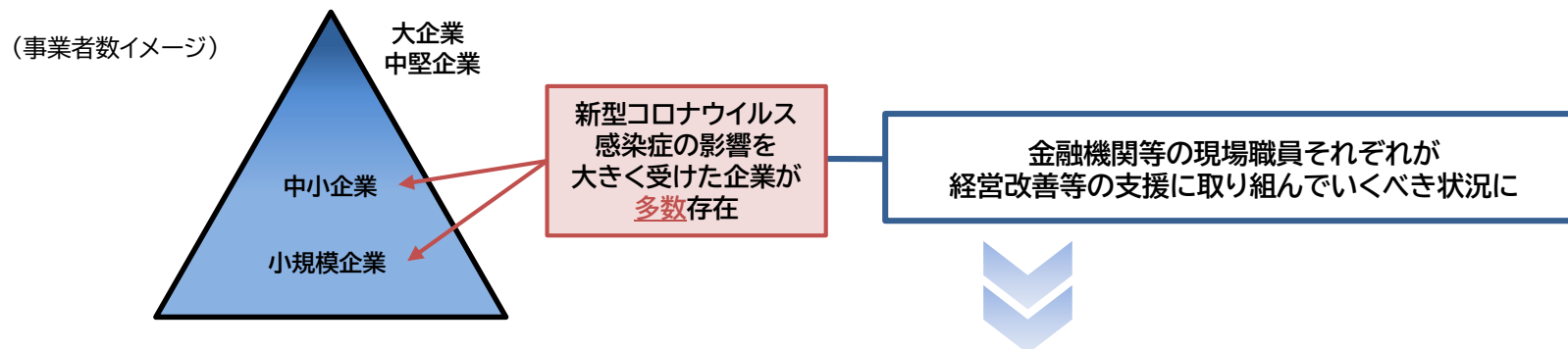
事業者支援における連携・協働の重要性

- 事業者にとって身近な存在（≡日常的に接点を有する存在）としての地域金融機関
- 支援を要する事業者は多数であり、かつ、その課題も多様（資金繰り・経営改善・事業再生等）
- キャパシティを考えれば、迅速なトライアージと全体のコーディネーションが重要。（×何でも自前主義、×丸投げ）
- そのためには、地域金融機関や支援機関が担当者レベルにおいても「顔の見える関係」になる必要。
- 事業者支援の相互連携の枠組みは、ポストコロナの「新常態」



地域金融人材の能力向上に向けたプラットフォーム ～事業者支援に関するノウハウ共有～

地域の関係者（金融機関、保証協会等）が連携して円滑に事業者支援を進めていくよう、地域の支援態勢の実効性を確保していくため、金融機関等の現場職員の間で、地域・組織・業態を超えて事業者支援のノウハウを共有する等の取組みを支援



① Web上に金融機関専用の事業者支援ノウハウ共有用のプラットフォームを設置(令和3年1月より)

事業者支援のノウハウを共有し、現場職員の事業者支援能力の向上を支援

- ✓ 参加者専用のクローズドサイトを構築し、令和3年1月よりトライアル運用、4月より本格稼働を開始。
- ✓ 参加者同士のやり取りのみならず、参加者向けの勉強会・テーマ別の意見交換会など、オンラインにて定期開催。
- ✓ 参加者からは、「地域・組織・業態を超えたやり取りがなされたことが有用であった」との声が寄せられている。

オンライン勉強会の模様



令和3年1月
トライアル

令和3年4月
本格稼働

令和3年9月
追加公募

令和4年4月～（随時公募）

ソーシャルネットワーキング
を強化した新サイト※へ
〔✓ 知見のネットワーク化〕
〔✓ UI改善・機能追加〕

※内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局において、
令和4年4月より本事業の契約事業者を変更

② 各地域内における事業者支援等のノウハウ共有の取組み拡大への後押し

各地域への事業者支援の有識者・実務者の紹介・協業、ノウハウの集約など

- ✓ 各地域において、財務局や信用保証協会がハブとなりつつ、ノウハウ共有の取組みが進展しつつある
- ✓ 金融庁でも、引き続き当該取組みを後押し

各地域での事例研究の模様

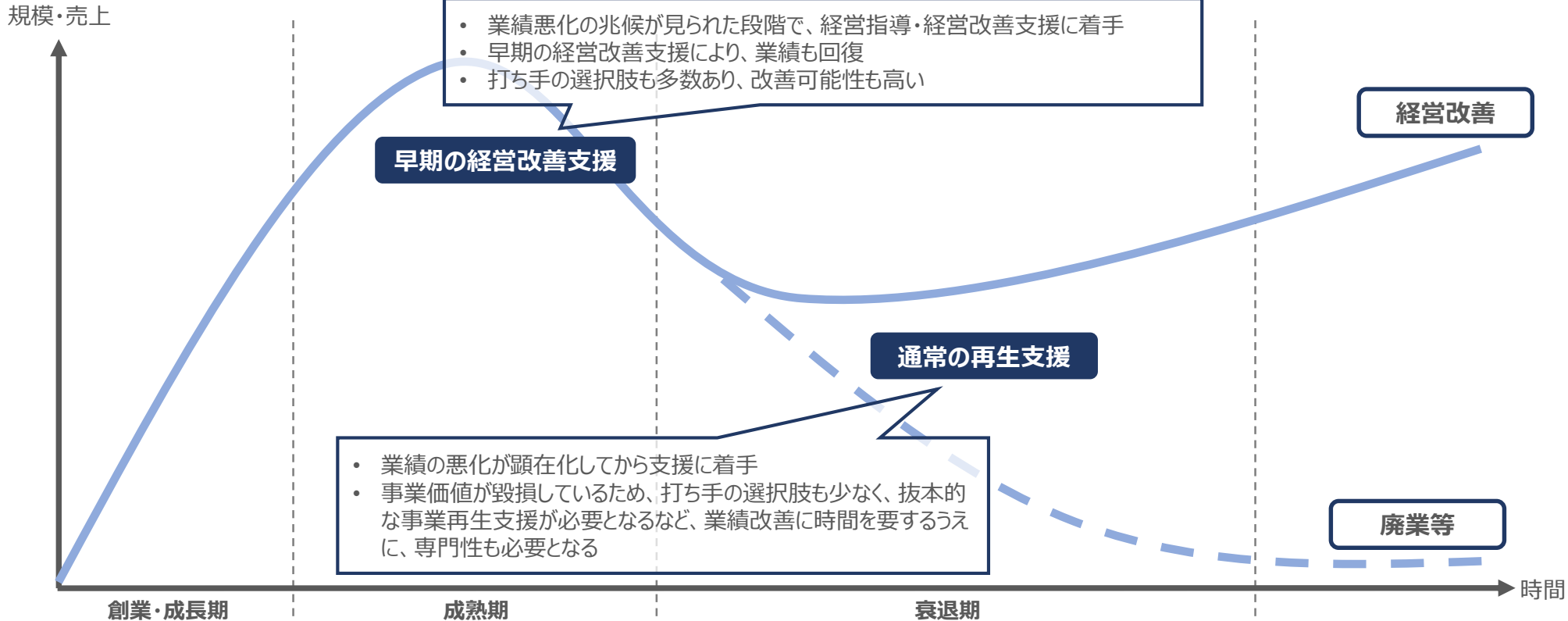


・オンラインとリアル融合
・地域等の現場職員のつながり支援
・業種別支援等の知見・ノウハウの蓄積

効率的・効果的な経営改善支援手法の検討

- 新型コロナや、原油高等の影響もあり、過去の企業再生局面と比べても、金融支援や経営改善支援を必要とする事業者は多く、**経営改善・事業再生支援を効率的・効果的に実施していくことが必要。**

■ 経営改善支援が必要な先の特定（早期発見）のイメージ



■ 成長戦略フォローアップ（令和3年6月18日閣議決定）

9. 足腰の強い中小企業の構築
 - (1) 中小企業の事業継続と事業再構築への支援
 - ii) 事業再構築への支援
- 事業者支援を全国でかつ同時に進めるため、関係省庁において
**AIやICTを活用した能率的で効果的な支援の方法や業種等ごと
の共通的で典型的な事業再生の手法等の研究を行う。**

「業種別支援の着眼点」について

- コロナや物価高等の影響は幅広い業種・多数の事業者に及ぶことから、地域金融機関等には、そうした事業者に対する経営改善等の支援を効率的・効果的に進めていくことが期待される。
- このため、現場で事業者支援にあたる金融機関等の現場職員向けに、事業者支援に着手する際のポイントや、事業者の特性に応じた支援ノウハウ等を業種別に整理する取組みを行っている。
- 2022年12月には、5業種（建設、飲食、小売、卸売、運送）の「業種別支援の着眼点」（試行版）が公表された。
（※）公益財団法人日本生産性本部を委託先とする委託調査事業の一環であり、「業種別支援の着眼点」（試行版）の公表は委託先事業者において行われている。

「業種別支援の着眼点」のコンセプト

Concept 1 事業者支援の初動対応を適切に実施するための基礎的な着眼点

Concept 2 金融機関等の現場職員が手に取りやすい分量/レベル

Concept 3 フロー図や写真等による直感的に理解しやすいビジュアル

➡ 「教科書」や「正解」を示すものではなく、それぞれの組織・個人において、用途に応じた工夫を加えながら活用できる「出発点」としての役割を期待。

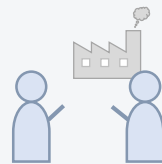
想定される活用場面（イメージ）

事業者訪問前



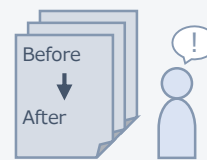
<着眼点>
・決算資料等の分析ポイント

訪問時



<着眼点>
・実地で確認すべき事項
・事業者との対話の切り口

訪問後



<着眼点>
・支援の方向性の検討

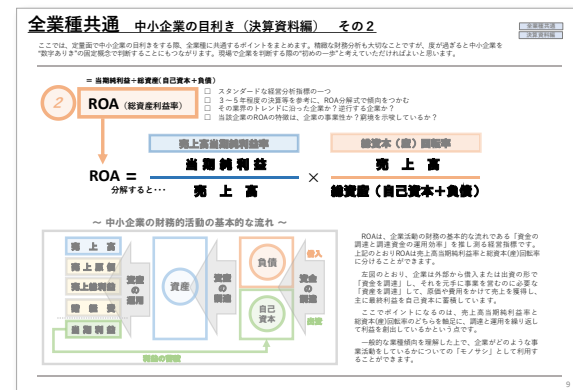
事業者支援の具体化

初動対応後のフェーズへ

- ・事業者等との経営課題の認識共有
- ・経営課題に応じた支援策の検討・実施

など

「業種別支援の着眼点」（試行版）ページ例



「業種別支援の着眼点」の特色

中小飲食業の「着眼点」の例

2022年12月15日 『業種別支援の着眼点』（試行版） 27ページより抜粋

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（業種別審査事典では細かく業種が分かれている）
- ☐ 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（深掘りポイント）

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、業種別審査事典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があるかについても、併せてヒアリングできるとよいと思います。

ドル箱商材

20%

ドル箱商材

30%

平均的飲食業
30%弱～30%強に収めたい

35%

高級・こだわり

かき氷
ハイボール・サワー

餃子

ショートケーキ

ラーメン
ビール

普通の飲食業なら
ここ辺りが一つ目安

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

(参考) 試行版に挙げられた「着眼点」の例

飲 食 業

決算
分析

- 原価率** 20%前後であればドル箱メニュー、35%以上は高級店。
セットメニューの提供等により改善可能。
- FL比率**^(※) 飲食業の費用割合を掴む基本指標。現実的に対応可能な経営改善のポイント。
(※) 材料費 (Food) と人件費 (Labor) が売上高に占める割合。

事業

- 客数把握** 売上は「客数×客単価」であり、大まかな客数の把握であっても、売上目標の実現可能性を計るポイントとなる。

建 設 業

決算
分析

- 完成工事利益** 受注した工事から利益が取れているか。複数の工事業種がある場合、その平均を割り出し、他社と比較。
立替工事高比率 資金繰りの円滑さや、工事受注条件を示唆。

事業

- 工事施工体制** 本部の決定権が大きい「集権型」か、現場の裁量が大きい「分権型」か。
- キーマンの把握** 施工管理技士の数や積算担当者の熟度は、受注力や収益力に影響。

小 売 業

決算
分析

- 売上高総利益率** 小売業全体の平均は約30%。中小の場合、自社の3年程度の傾向を掴み、想定利益が取れているのかの把握につなげる。

事業

- 売場面積／取扱商品数** 売場面積や取扱商品数に応じて、適切に管理できるだけの従業員数が配置されているか。

卸 売 業

決算
分析

- 棚卸資産回転日数** 取引の循環・効率により売上増を目指す卸売業の基本指標。
- 倉庫の保有形態** 所有か賃貸かによって費用構造が異なるため、支援策が変わる。

事業

- 担う役割・機能** 大手との差別化として、卸先からの支払・発注を待てるか、小単位での納品や過疎地域等への配送に対応できるかなど。

運 送 業

決算
分析

- 営業利益** 中小の場合、運送原価と販管費の区分けが厳格でないケースも多いため、ヒアリングと合わせて、本業の収益力を把握。

事業

- 配車係の把握** 配車係の手腕が売上獲得や効率の良い配車につながるが多い。また、突発的な配送ニーズへの対応等にもつながる。

経営者保証改革プログラム

～ 経営者保証に依存しない融資慣行の確立加速 ～

2022年12月23日
経済産業省
金融庁
財務省

- 経営者保証は、経営の規律付けや信用補完として資金調達の円滑化に寄与する面がある一方で、スタートアップの創業や経営者による思い切った事業展開を躊躇させる、円滑な事業承継や早期の事業再生を阻害する要因となっているなど、様々な課題も存在する。
- このような課題の解消に向け、これまでも経営者保証を提供することなく資金調達を受ける場合の要件等を定めたガイドライン(経営者保証ガイドライン)の活用促進等の取組を進めてきたが、**経営者保証に依存しない融資慣行の確立を更に加速**させるため、経済産業省・金融庁・財務省による連携の下、**①スタートアップ・創業、②民間融資、③信用保証付融資、④中小企業のガバナンス**、の4分野に重点的に取り組む「**経営者保証改革プログラム**」を策定・実行していく。

1. スタートアップ・創業 ～経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業融資の促進～

- 創業時の融資において経営者保証を求める慣行が創業意欲の阻害要因となっている可能性を踏まえ、起業家が経営者保証を提供せず資金調達が可能となる道を拓くべく、**経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業融資を促進**。

主な施策

- ① スタートアップの創業から5年以内の者に対する**経営者保証を徴求しない新しい信用保証制度の創設**(保証割合:100%/保証上限額:3500万円/無担保)【相談受付開始:23年2月、制度開始:23年3月】
(※)創業関連保証の利用実績:11,153件(2021年度:法人)
- ② **日本公庫等における創業から5年以内の者に対する経営者保証を求めない制度の要件緩和**【23年2月～】
(※)創業から5年以内の者に対する経営者保証を求めない融資の実績:約1.6万件(2021年度)
- ③ **商工中金**のスタートアップ向け融資における**経営者保証の原則廃止**【22年10月～】
(※)スタートアップ向け融資の実績:202件(2021年度)
- ④ 民間金融機関に対し、経営者保証を徴求しないスタートアップ向け融資を促進する旨を要請【年内】

2. 民間金融機関による融資 ～保証徴求手続の厳格化、意識改革～

- **監督指針の改正を行い**、保証を徴求する際の手続きを厳格化することで、**安易な個人保証に依存した融資を抑制**するとともに、**事業者・保証人の納得感を向上させる**。
- また、「**経営者保証ガイドラインの浸透・定着に向けた取組方針**」の作成、公表の要請等を通じ、経営者保証に依存しない新たな融資慣行の確立に向けた意識改革を進める。

(1) 金融機関が個人保証を徴求する手続きに対する監督強化

- | | |
|------|---|
| 主な施策 | <ul style="list-style-type: none">① 金融機関が経営者等と個人保証契約を締結する場合には、保証契約の必要性等に関し、事業者・保証人に対して個別具体的に以下の説明をすることを求めるとともに、その結果等を記録することを求める。【23年4月～】<ul style="list-style-type: none">➢ どの部分が十分ではないために保証契約が必要となるのか➢ どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるか② ①の結果等を記録した件数を金融庁に報告することを求める。【23年9月期 実績報告分より】
(※)「無保証融資件数」+「有保証融資で、適切な説明を行い、記録した件数」=100%を目指す。③ 金融庁に経営者保証専用相談窓口を設置し、事業者等から「金融機関から経営者保証に関する適切な説明がない」などの相談を受け付ける。【23年4月～】④ 状況に応じて、金融機関に対して特別ヒアリングを実施。 |
|------|---|

(2) 経営者保証に依存しない新たな融資慣行の確立に向けた意識改革（取組方針の公表促進、現場への周知徹底）

- | | |
|------|---|
| 主な施策 | <ul style="list-style-type: none">① 金融機関に対し、「経営者保証に関するガイドラインを浸透・定着させるための取組方針」を経営トップを交え検討・作成し、公表するよう金融担当大臣より要請。② 地域金融機関の営業現場の担当者も含め、監督指針改正に伴う新しい運用や経営者保証に依存しない融資慣行の確立の重要性等を十分に理解してもらうべく、金融機関・事業者向けの説明会を全国で実施。【23年1月～】③ 金融機関の有効な取組みを取りまとめた「組織的事例集」の更なる拡充及び横展開を実施。 |
|------|---|

(3) 経営者保証に依存しない新たな融資手法の検討（事業成長担保権(仮)）

- | | |
|------|---|
| 主な施策 | <ul style="list-style-type: none">① 金融機関が、不動産担保や経営者保証に過度に依存せず、企業の事業性に着目した融資に取り組みやすくするよう、事業全体を担保に金融機関から資金を調達できる制度の早期実現に向けた議論を進めていく。【22年11月～】 |
|------|---|

3. 信用保証付融資 ～経営者保証の提供を選択できる環境の整備(希望しない経営者保証の縮小)～

- 経営者保証ガイドラインの要件(①法人・個人の資産分離、②財務基盤の強化、③経営の透明性確保)を充たしていれば経営者保証を解除する現在の取組を徹底。
- その上で、経営者保証ガイドラインの要件のすべてを充足していない場合でも、経営者保証の機能を代替する手法(保証料の上乗せ、流動資産担保)を用いることで、**経営者保証の解除を事業者が選択できる制度を創設**。
- 中小企業金融全体における経営者保証に依存しない融資慣行の確立に道筋を付けるため、信用保証制度で一步前に出た取組を行う。

(1) 信用保証制度における経営者保証の提供を事業者が選択できる環境の整備

主な施策

- ① 経営者の取組次第で達成可能な要件(法人から代表者への貸付等がないこと、決算書類等を金融機関に定期的に提出していること 等)を充足すれば、保証料の上乗せ負担(事業者の経営状態に応じて上乗せ負担は変動)により**経営者保証の解除を選択できる信用保証制度の創設**【24年4月～】
(※)無担保保険の利用件数:40万件、経営者保証徴求比率92%(ともに2021年度(法人))
- ② **流動資産(売掛債権、棚卸資産)を担保とする融資(ABL)に対する信用保証制度**において、**経営者保証の徴求を廃止**【24年4月～】
- ③ 信用収縮の防止や民間における取組浸透を目的に、プロパー融資における経営者保証の解除等を条件に、プロパー融資の一部に限り、**借換を例外的に認める保証制度(プロパー借換保証)の時限的創設**【24年4月～】
- ④ 上記施策の効果検証を踏まえた更なる取組拡大の検討【順次】 等

(2) 経営者保証ガイドラインの要件を充足する場合の経営者保証解除の徹底

主な施策

- ① 金融機関に対し、信用保証付融資を行う場合には、**経営者保証を解除することができる現行制度の活用**を検討するよう**経済産業大臣・金融担当大臣から要請**。【年内】
- ② 保証付融資が原則として経営者保証が必要であるかのような**誤解が生じない広報の展開**。【年内】

4. 中小企業のガバナンス ～ガバナンス体制の整備を通じた持続的な企業価値向上の実現～

- 経営者保証解除の前提となるガバナンスに関する中小企業経営者と支援機関の目線合わせを図るとともに、支援機関向けの実務指針の策定や中小企業活性化協議会の機能強化を行い、**官民による支援態勢を構築**。

主な施策

- ① ガバナンス体制整備に関する経営者と支援機関の目線合わせの**チェックシートの作成**【22年12月】
- ② 中小企業の収益力改善やガバナンス体制整備支援等に関する**実務指針の策定**【22年12月】、収益力改善やガバナンス体制の整備を目的とする支援策（経営改善計画策定支援・早期経営改善計画策定支援）における**支援機関の遵守促進**【23年4月～】
(※)年間計画策定支援件数:2,821件(2021年度)
- ③ 中小企業活性化協議会における収益力改善支援にガバナンス体制整備支援を追加し、それに対応するため体制を拡充【23年4月～】 等

コロナ資金繰り支援

- 上記のような経営者保証改革に取り組むとともに、「**民間ゼロゼロ融資からの借り換えに加え、事業再構築等の前向き投資に必要な新たな資金需要にも対応する借換保証制度**（100%保証の融資は100%保証で借換え）」（**コロナ借換保証**）を創設することを決定済。
- **コロナ借換保証**については、来年度の民間ゼロゼロ融資の返済開始時期のピークに備え、**2023年1月10日から運用を開始**。
- また、日本政策金融公庫によるスーパー低利融資については、**債務負担が重い事業者（債務償還年数が13年以上）であれば、売上減少要件を満たしていなくても融資対象となるよう、要件を緩和**。これにより、借換えの円滑化を図る。**2023年2月1日から運用を開始**。

4. 地域金融機関に対する期待

～中小企業・地域経済・コミュニティの良き理解者として～

「知識創造バンク」としての地域金融機関

金融業の使命は今後大きく変わる。

世のため、人のために、地域のあらゆる知を総動員し、
新たな価値を機動的に創造することが新しく加わる。

（野中郁次郎一橋大学名誉教授）

「野中郁次郎の経営の本質」(Works166号、2021年6月、リクルートワークス研究所)

「銀行」って、なんだろう？

- ・預金の受入れ/為替取引（銀行法上の定義）
- ・「資金を提供する」のは目的か、手段か？
- ・目的は、課題解決による価値創造
- ・課題解決による価値創造は、銀行以外でも可能
- ・顧客の付加価値創出を巡る新たな競争
- ・付加価値を生むのは力ネか、ヒトか？

「脱銀行」/「金融と非金融の融合」にどう向き合うか？

- ・資金ニーズはないが、企業に課題がないわけではない。
- ・銀行は今も地域の中核的存在（資金、人材、情報、ネットワーク）
- ・地域総合会社（総合商社、コンサル、PEファンド）としての活路
 - デットだけでなく、エクイティの出し手
 - 預貸・決済は引き続き重要な機能
- ・求められているのはハードだけでなく、ソフト面での「脱銀行」
 - カルチャー、人材、ガバナンス

金融機関を医者に例えることについて

「ホームドクター」「町医者」「かかりつけ医」「専門医」

患者は医者には本当のことを言うが、
顧客は金融機関に本当のことを言うか？

患者には、たとえ意識がなくても病院に担ぎ込まれれば
最善の治療を受けられるという信頼
一方、金融機関にはその信頼があるか？

「ケア」としての金融

“care”という言葉には、「心にかける」とか「気になる」とか、
相手への興味・関心という感情が表されている。

「相手に対して気持ちが向いている」

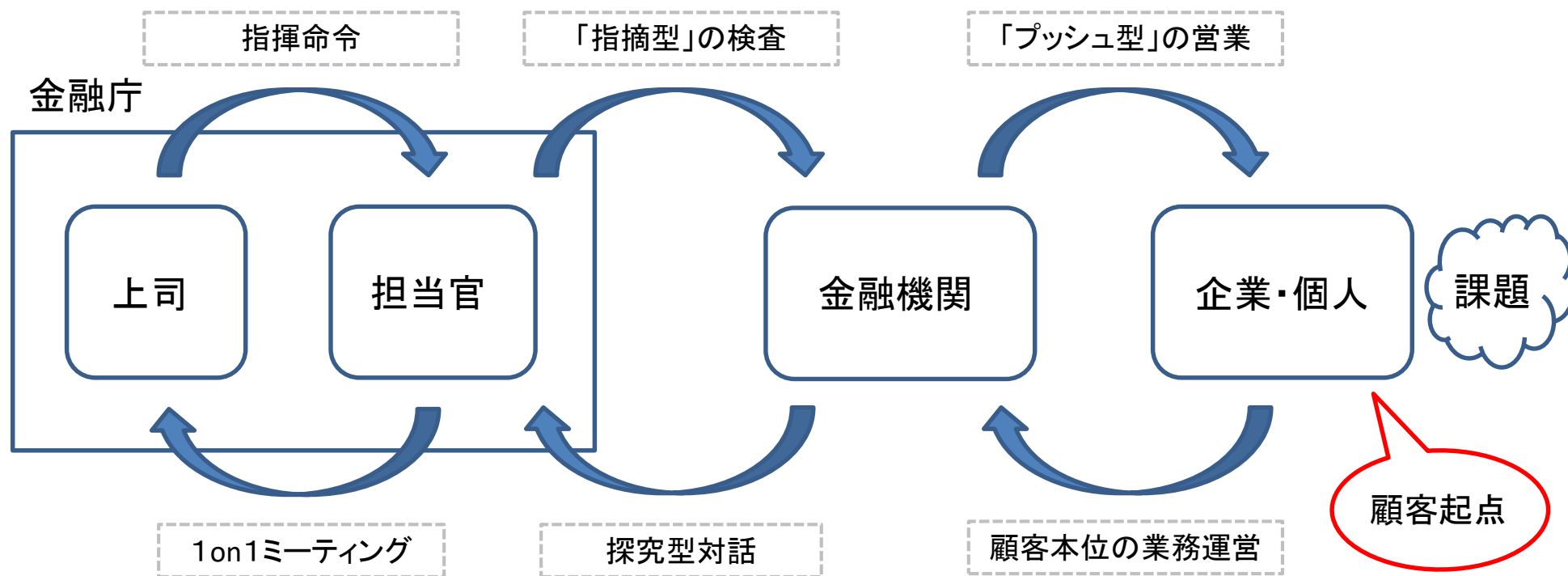
「相手を思いやる」

ケアの担い手としての看護師や介護士

「医療技術の中にコミュニケーションを目指す意志が加わったところ
で医療的なケアが生まれる」(村上靖彦「ケアとは何か 看護福祉で大事なこと」中公新書)

顧客との「共通価値の創造」のために

- 顧客起点で課題を解決するためには、金融機関だけでなく、金融庁も変わる必要



指示の連鎖 “Chain of Command” から、対話の連鎖 “Chain of Dialogue” へ

「顧客起点」で考えるということ

顧客に接する現場に裁量（判断の自由度）が与えられなければ、何も考えられず、顧客本位にはなりえない。

⇒なぜ内部規定で現場を管理しようとするのか？

⇒現場を信頼していないから、現場を縛っているのでは？

「手数料」

⇒顧客からすれば、手数料は少ない方がいいのではないか。

⇒手間をかけたのだから対価をもらって当然という発想？

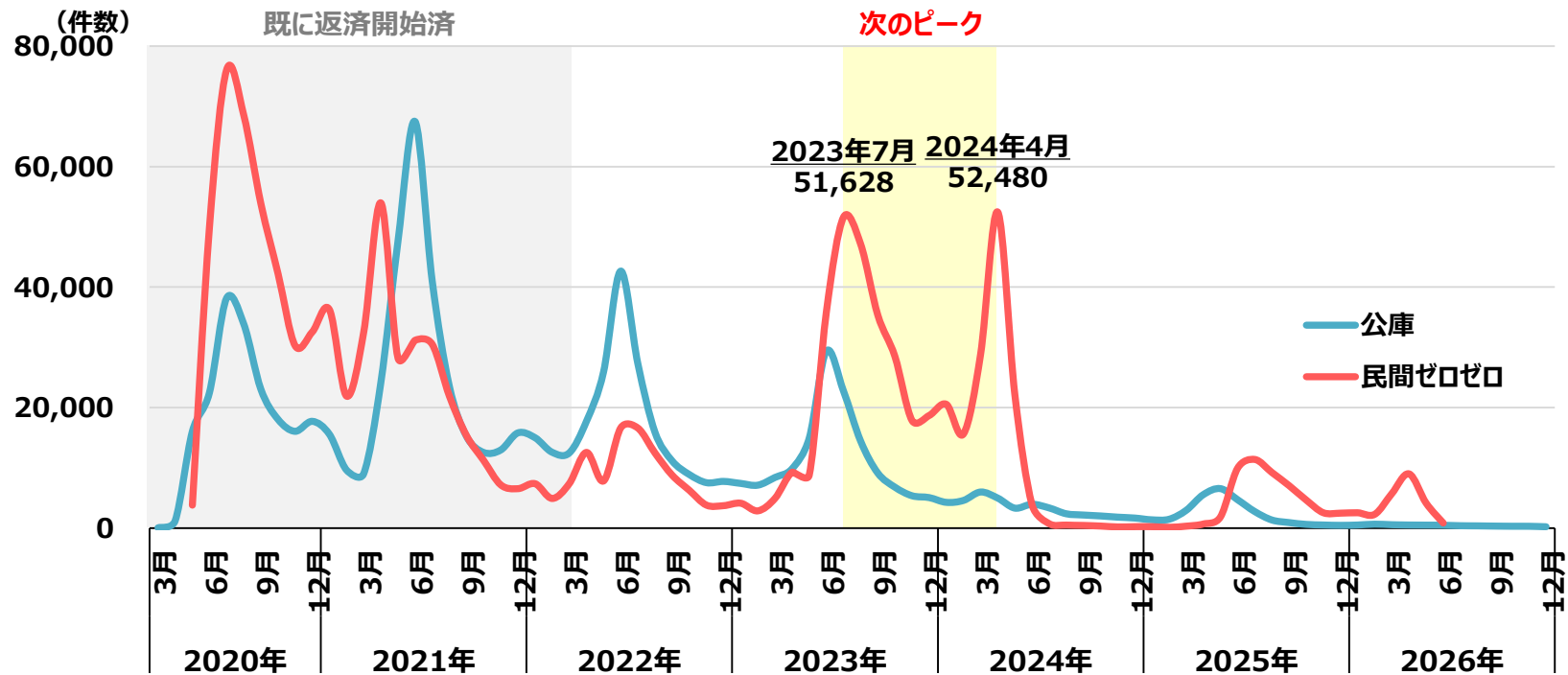
⇒顧客の付加価値創出に見合った対価という発想にはほど遠い。

5. 変革を起こすためには

事業者支援は、これからが正念場

- 今後、**民間ゼロゼロ融資**の返済を開始する事業者の返済開始時期は**2023年7月以降に集中**。
- 来年7月に向け、**借換の需要が増える可能性**。
- **地域金融機関や支援機関の存在意義**が問われている。

コロナ関連融資の返済開始時期の実績と見通し（2022年3月末時点）



(*1) 民間ゼロゼロの数値は、日本政策金融公庫における保険引受件数。すべて、2022年3月末時点の数値。

(出所) 日本政策金融公庫、信用保証協会連合会提供データより中小企業庁が作成。

組織の変革の主体は？

組織はフィクション、リアルに存在するのは個人

「誰かがやってくれるだろう」

「それは長官/頭取/理事長の仕事」

「自分は改革しているのに、現場の職員が変わらない」

主語が他人である限り、いつまで経っても変革は他人事

変革の主体はあくまで一人ひとりの個人（自分事化）

沖縄の未来を切り拓くのは誰ですか？

Thank you for your attention!