

地域経済エコシステムと事業者支援

令和3年2月19日

金融庁 地域金融企画室長

日下 智晴

金融行政の歴史

平成**11年 7月** 金融検査マニュアル公表

14年 10月 金融再生プログラム

15年 3月 リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム(15～16年度)
⇒ 中小企業の再生と地域経済の活性化の取組みを進めることによって、不良債権問題も同時に解決

15年 6月 事務ガイドラインの改正 ⇒ コンサルティング業務の位置づけを明確化

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

19年 8月 地域密着型金融の推進に関する監督指針の策定 ⇒ 恒久的な枠組みへ

20年 9月 リーマンショック

21年 12月 中小企業金融円滑化法(二度の延長を経て、25年3月まで継続)

22年 6月 中小企業憲章の閣議決定

23年 5月 監督指針の改正 ⇒ 地域密着型金融をビジネスモデルとして確立

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

27年 9月 金融行政方針 ⇒ 金融行政の究極的な目標の明示

30年 6月 検査・監督基本方針 ⇒ 金融行政を「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ

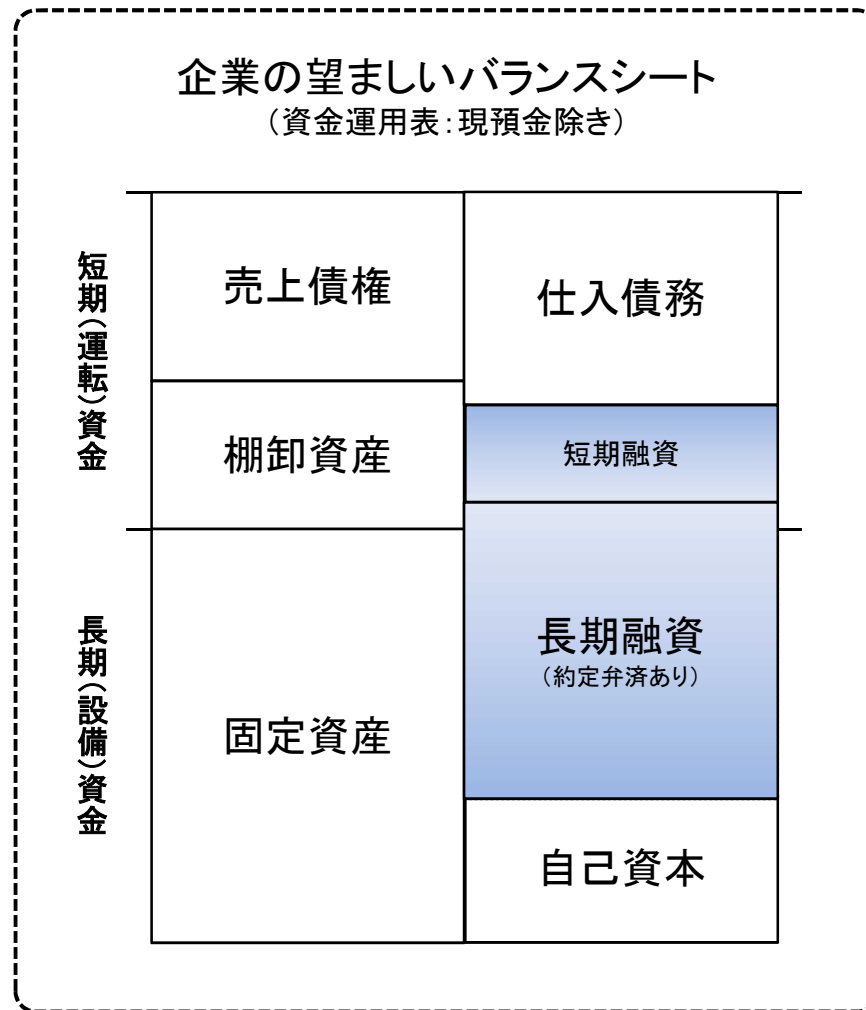
令和**元年 8月** 金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート

12月 金融検査マニュアル廃止

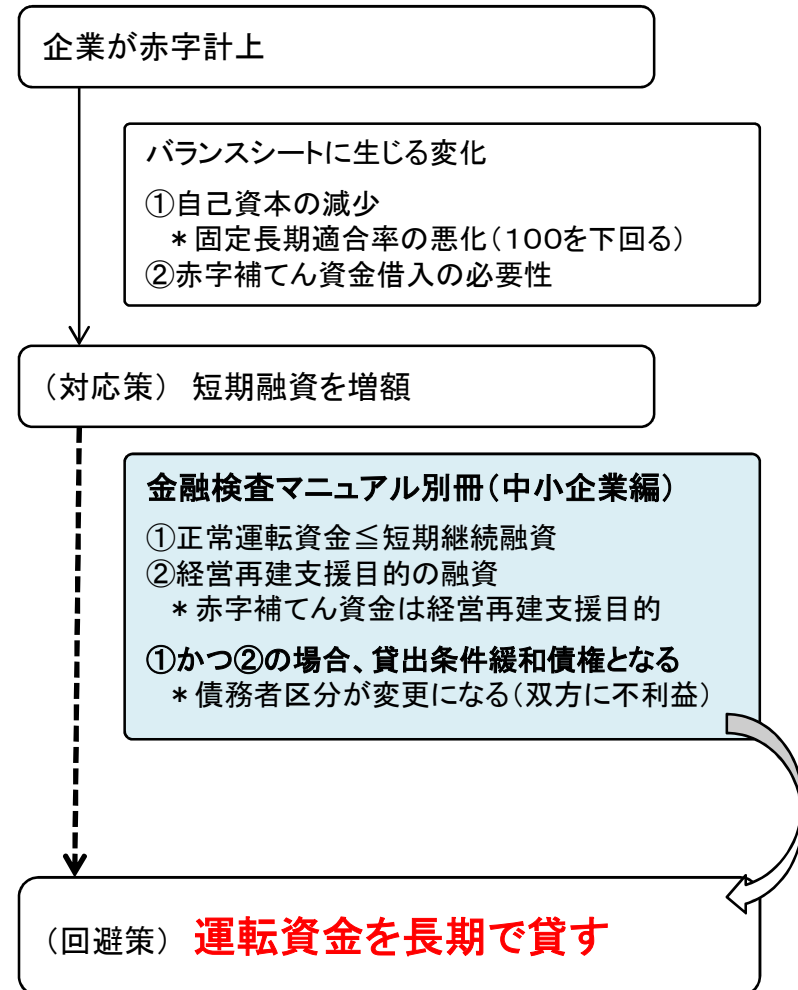
2年 3月 コロナショック

6月 Regional Banking Summit (Re:ing/SUM)

金融検査マニュアルがあった時代①～金融機関の融資姿勢の変化～

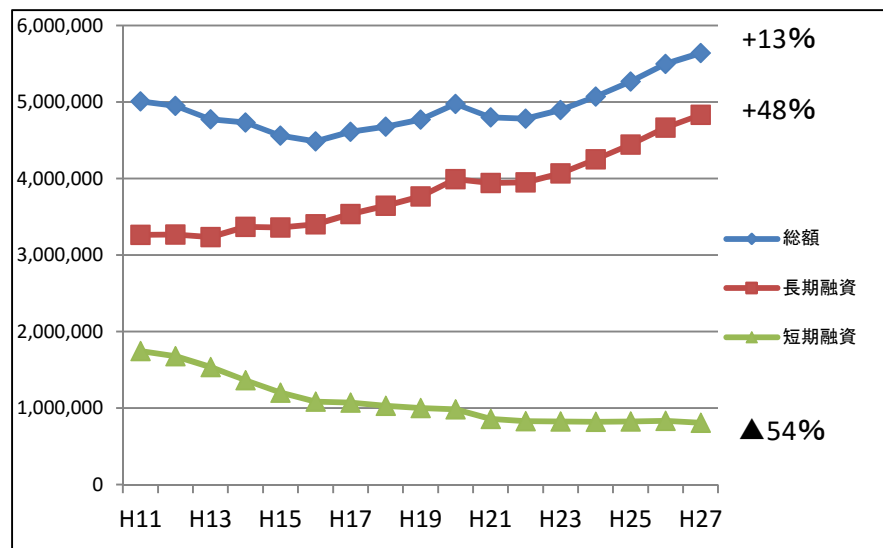


- 固定長期適合率 ≥ 100
- 運転資金(売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務) \geq 短期継続融資

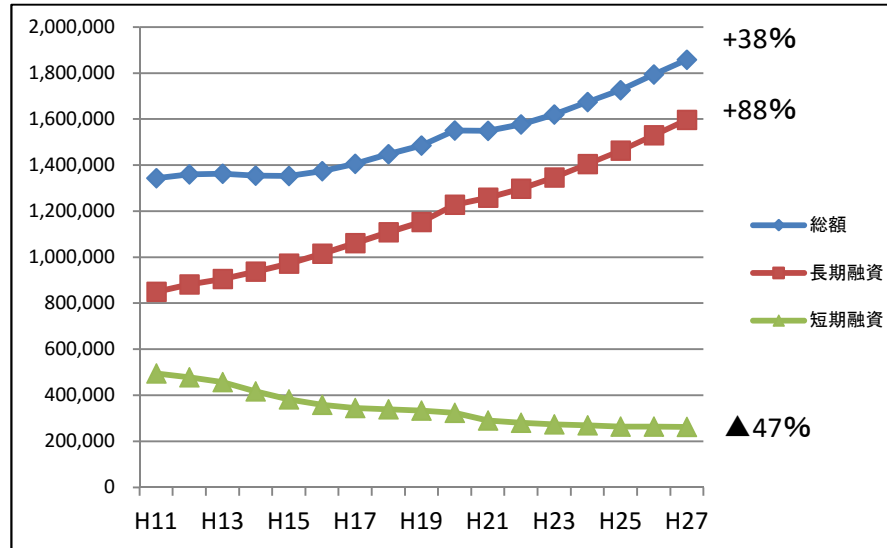


金融検査マニュアルがあった時代②～金融機関の融資残高推移～

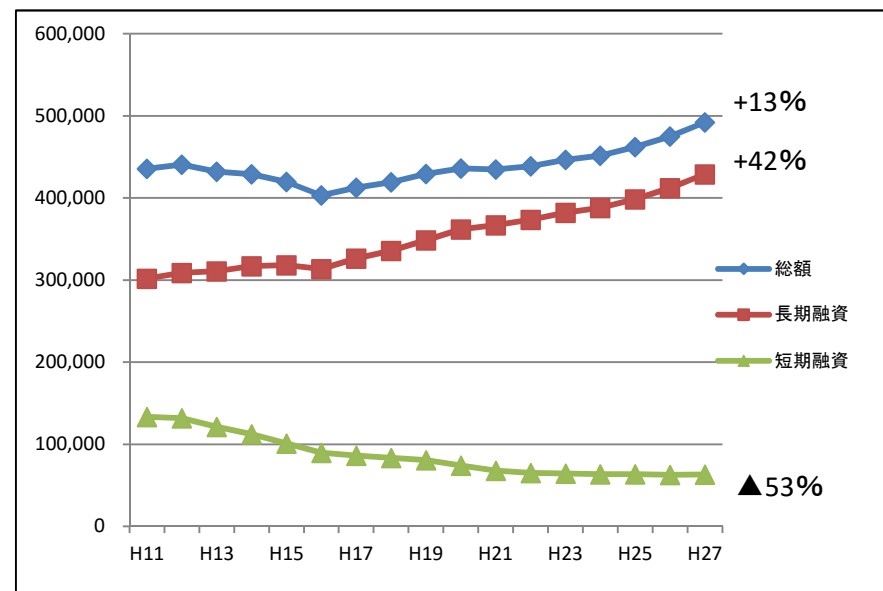
全業態



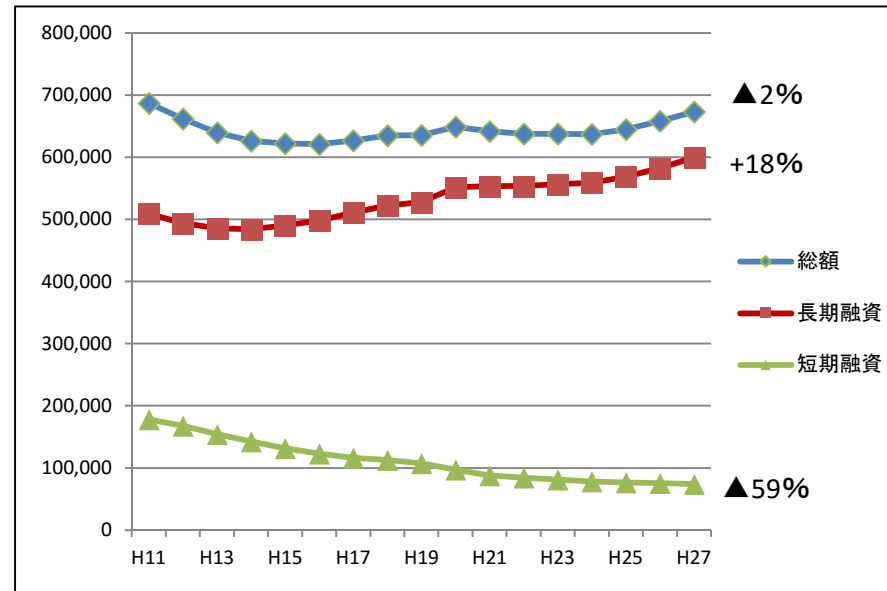
第一地銀



第二地銀



信用金庫



金融検査マニュアルがあった時代③～企業の短期借入に関するデータ～

- 経常運転資金が必要な企業について、経常運転資金＝短期借入必要額とみなして算定
- 短期借入必要額に対する短期借入金の割合は、平成27年は13年より低下し30%となっている

平成13年		平成27年	
対象企業数	452 千社	557 千社	
短期借入必要額 (a)	388,980 億円	534,691 億円	
短期借入金 (b)	139,977 億円	159,733 億円	
短期借入割合 (a/b)	36 %	30 %	
短期借入差額 (a-b)	249,003 億円	374,948 億円	

5年均等弁済で借入されている
とすると、毎月6千億円の弁済

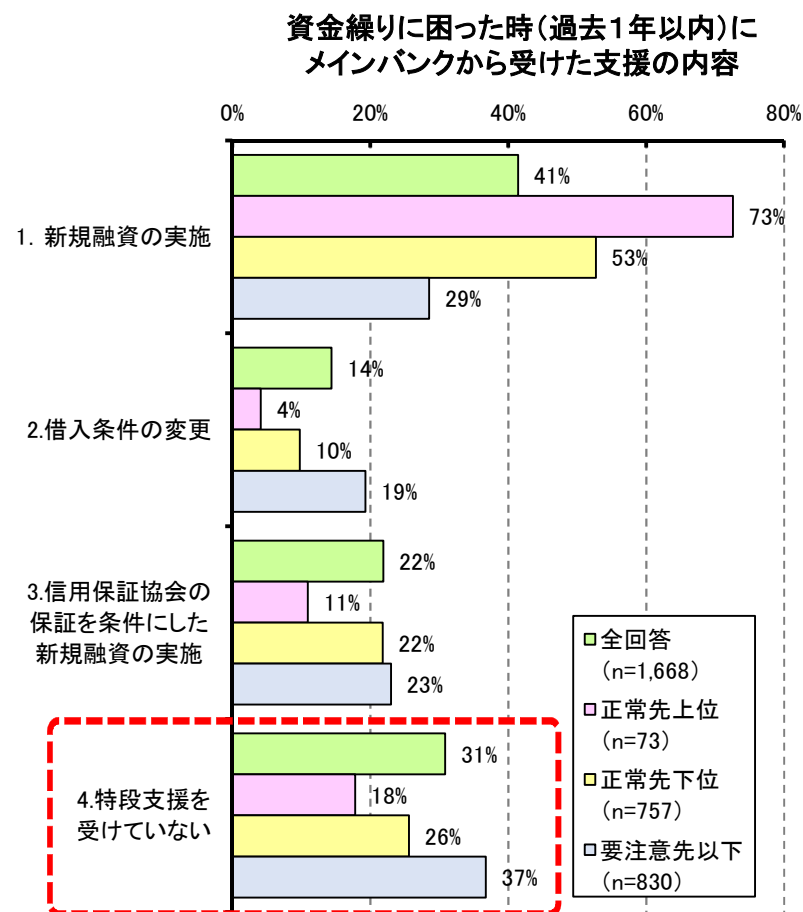
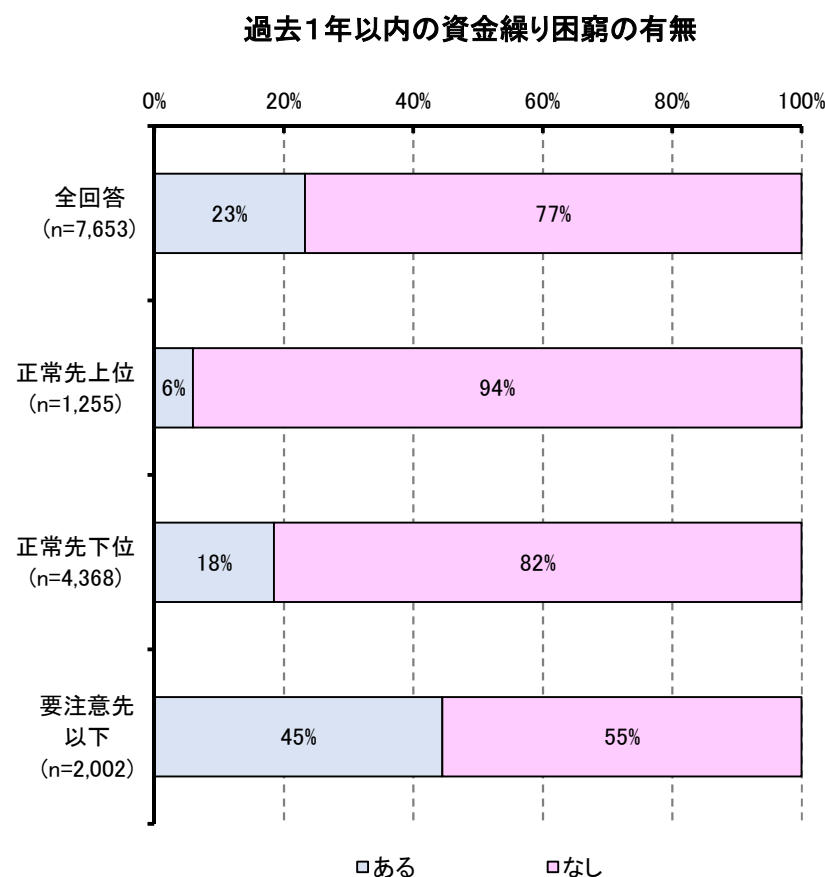
(注) 平成29年2月時点のCRDの決算書データで13年と27年を比較(短期借入金が100億円以上の企業は除く)
 経常運転資金(短期借入必要額)＝(売掛金＋受取手形＋棚卸資産)－(買掛金＋支払手形)

金融検査マニュアルがあった時代④～日本型金融排除～

- 過去1年以内に資金繰りに困ったことが「ある」企業の割合は2割強（要注意先以下では約半数）、そのうち
メインバンクから特段支援を受けていない企業の割合は約3割（要注意先以下では約4割）。
- 債務者区分が下位になるほど、メインバンクから新規融資を受けた割合が減少（要注意先以下では29%）。

Q. 貴社は、過去1年以内に資金繰りに困ったことがありますか。

Q. 過去1年以内に貴社が資金繰りに困った時に、取引金融機関から以下のような支援を受けましたか。（複数回答可）



金融行政の転換

☆金融処分行から「金融育成庁」へ

目指すべき金融の姿 **一顧客との“共通価値の創造”に根ざしたビジネスモデルの確立一**

金融機関は、顧客ニーズにあった良質なサービスや金融商品を提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成の拡充を後押しする。金融機関自身も、企業や国民資産の成長を通じて持続的な収益を確保し、成長していく。

検査監督・基本方針

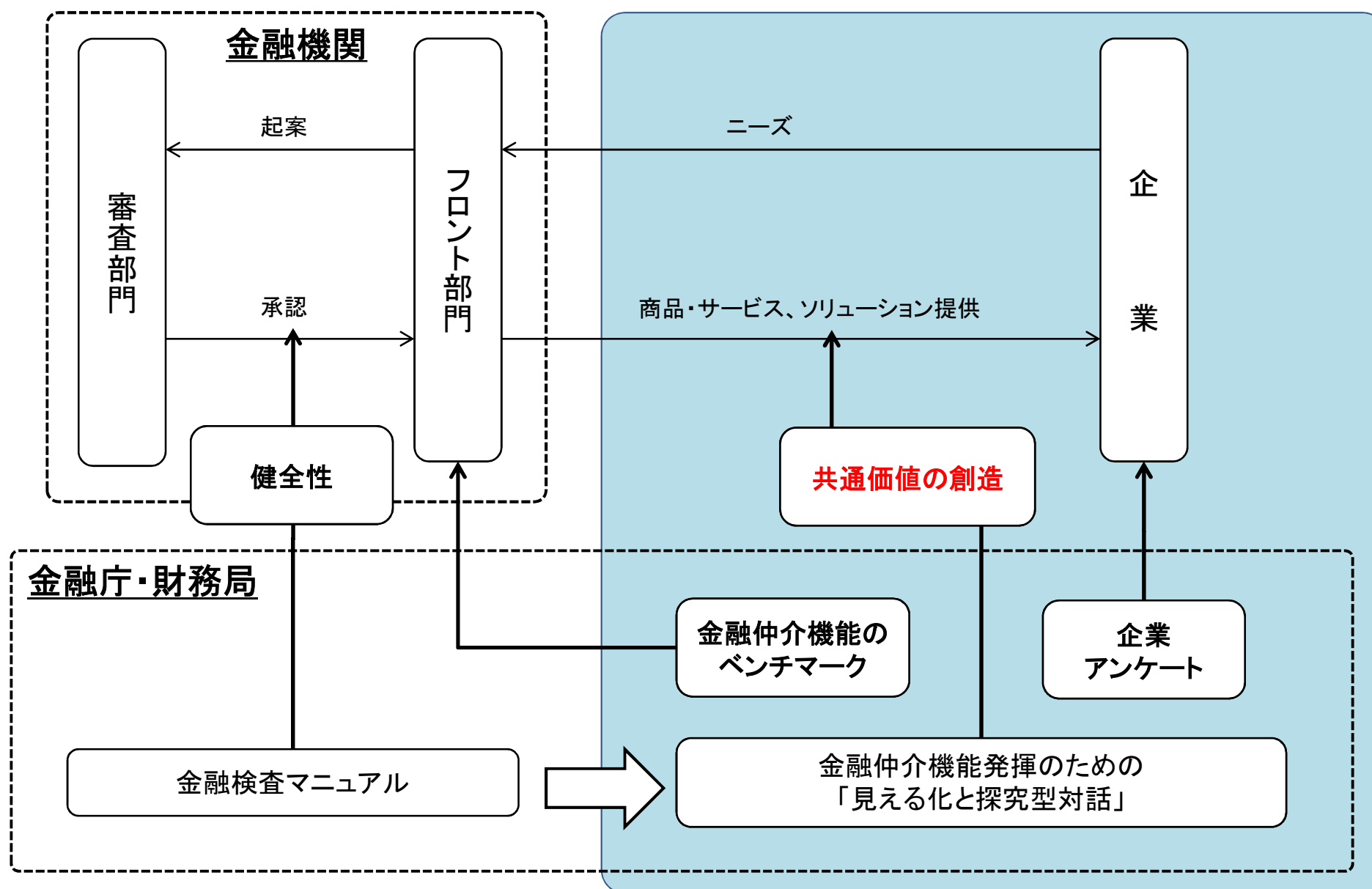
コンセプト			内容
形式	⇒	実質	最低基準(ミニムム・スタンダード)が形式的に守られているかではなく、 実質的に良質な金融サービスが提供できているか (ベスト・プラクティス)へ
過去	⇒	未来	過去の一時点の健全性の確認ではなく、 将来に向けたビジネスモデルの持続可能性があるか
部分	⇒	全体	特定の個別問題への対応に集中するのではなく、 真に重要な問題への対応が出来ているか

✓ 3つのモニタリング手法

①「最低基準検証」、②「動的な監督」、③「**見える化と探究型対話**」

✓ 主要なテーマ・分野ごとのより具体的な考え方と進め方について、分野別の「**考え方と進め方**」の形で示して、**対話を行っていく**。(プロGRESSレポートもこの一環)

○ 企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現を目指す



2019年 金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート

基本的考え方

足下の金融システムは安定しているが、地域金融機関を取り巻く厳しい経営環境を踏まえると、変革の必要性をより強く意識した経営なしには、将来にわたって健全性を確保し続けることはできない。

変革の必要性を強く示唆

金融システム全体の持続的な安定のためには、個々の地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築し、コスト・リターンのバランスの取れた経営により、安定した収益や将来にわたる健全性を確保している状態になることが重要となる。

現下の情勢において金融行政に求められることは、個々の地域金融機関が安定した収益や将来にわたる健全性を確保するための「持続可能なビジネスモデルの構築」の実現に向けた施策を展開することである。持続可能なビジネスモデルの構築が進まない場合、安定した収益や将来にわたる健全性が確保されず、結果として、地域において十分かつ継続的な金融仲介機能が発揮されなくなり、地域経済や利用者に多大な悪影響を与えることにもなりかねない。

金融庁は、“金融育成庁”として、金融行政の究極的な目標達成に必要な「金融システムの安定」と「金融仲介機能の発揮」の両立に向けて多面的・多角的な施策に取り組んでいく。

もとよりビジネスモデルは画一的なものではなく、その具体的な姿は、各金融機関がおかれた環境やそれぞれの個性・特性に応じて異なるが、金融庁としては、これまでの「金融行政方針」等で述べてきたように、例えば、**地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを組織的・継続的に実施することにより、地域企業に付加価値を提供する**ことは、自身の持続可能なビジネスモデルの確保に必要であるとともに、~~将来的な地域経済の発展（自身の経営基盤の確保）~~のためにも重要であると考えている。

金融仲介のあり方を具体的に表現

地域金融機関固有の機能を果たす観点からも、**地域に継続的な資金供給を行うことは重要**である。

長期的なビジョンにおける金融仲介の位置づけや、経営戦略・計画における資金供給のありようは、まさにビジネスモデル全体を俯瞰した議論と同義であり、**地域の中堅・中小企業向けのほか、大企業向けや域外企業向け、さらには個人向けも含めて、コスト・リターンのバランスの取れたポートフォリオを構築**し、将来にわたって安定した経営を続けていくことが重要である。

ポートフォリオの重要性を明記

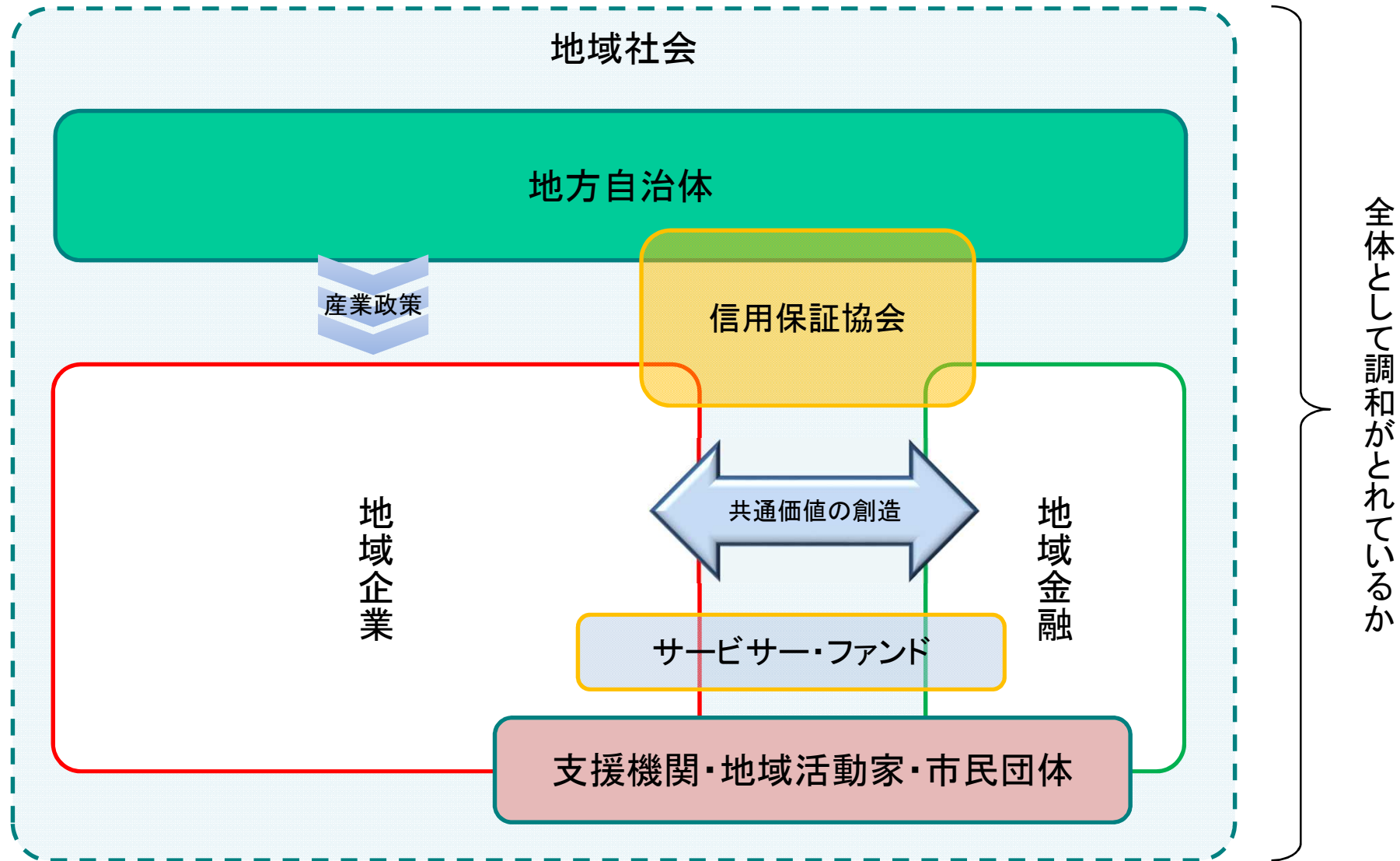
2019年 金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート

地域金融・地域経済の育成(生産性向上)に向けた方針

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

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

地域経済エコシステムの視点



令和2事務年度行政方針

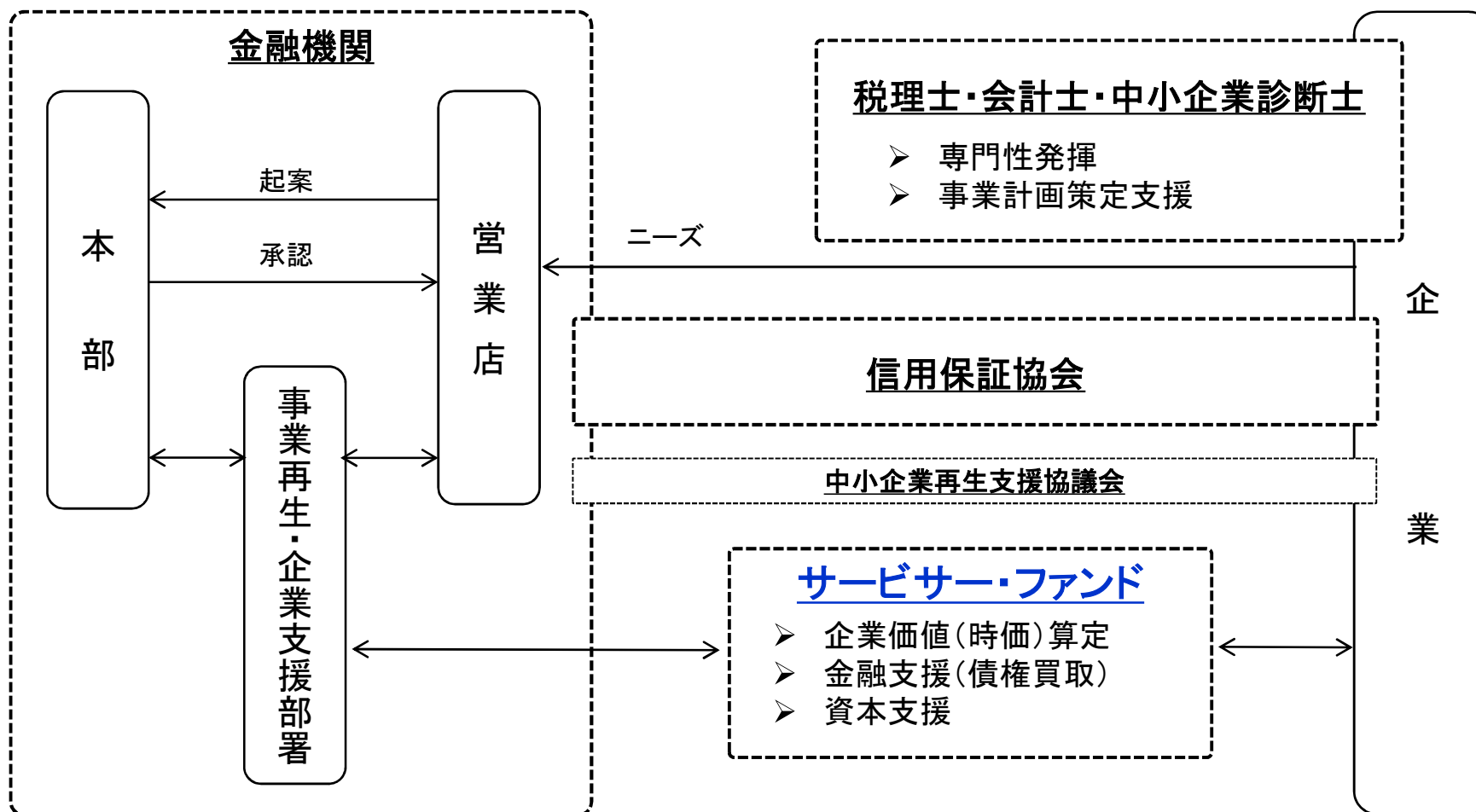
コロナ禍の影響も踏まえた地域経済の実勢・地域経済エコシステムの実情について更に理解を深める(地域経済インテリジェンス)

金融機関と企業支援者の連携

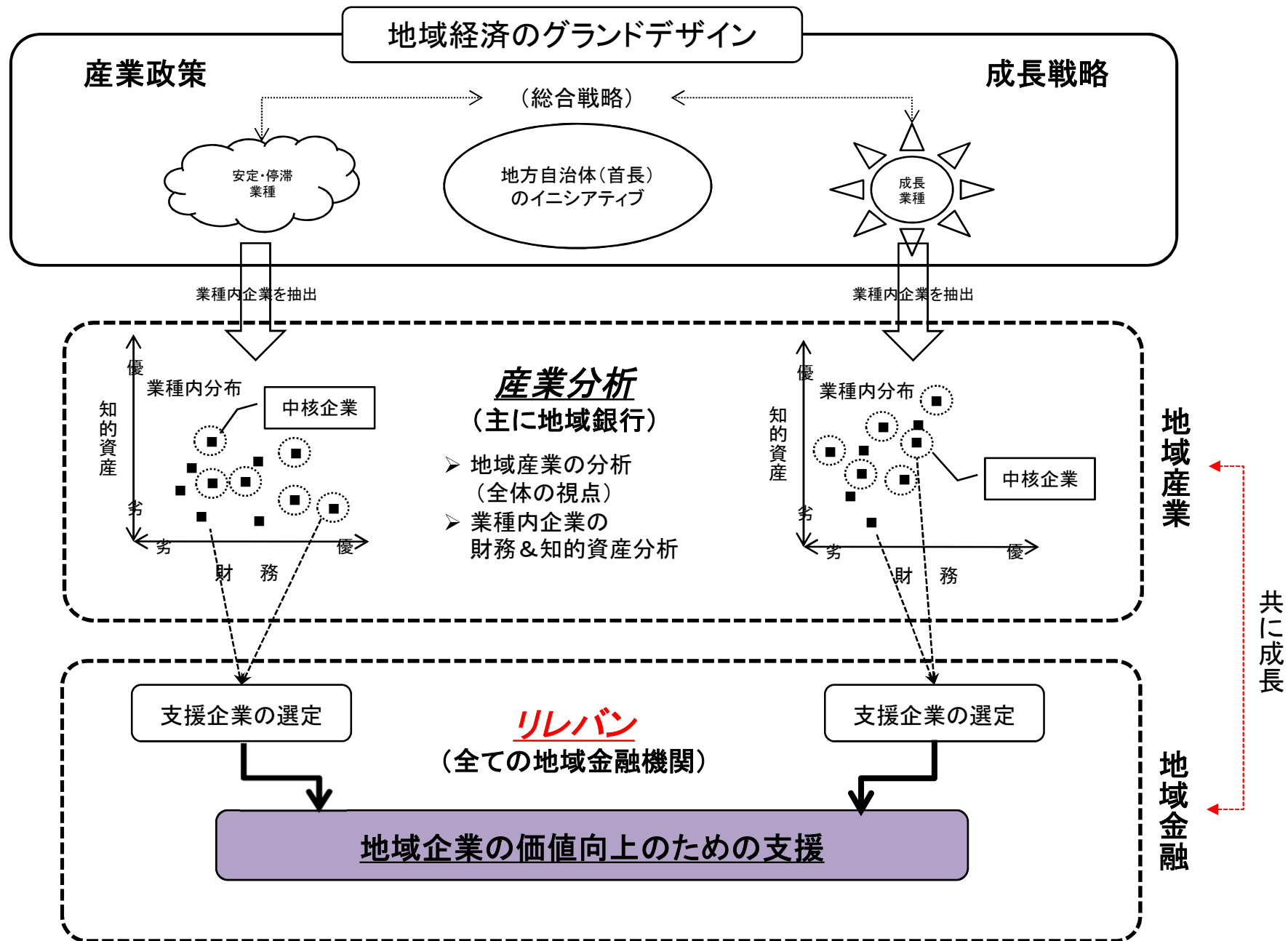
令和2事務年度 金融行政方針 抜粋

コロナ禍の状況等も見極めながら、資金繰り支援から、資本金等も活用した事業者の経営改善・事業再生支援等に軸足を移し、コロナ後の新たな日常を踏まえた経済の力強い回復と生産性の更なる向上に取り組むことが必要だ。(中略)

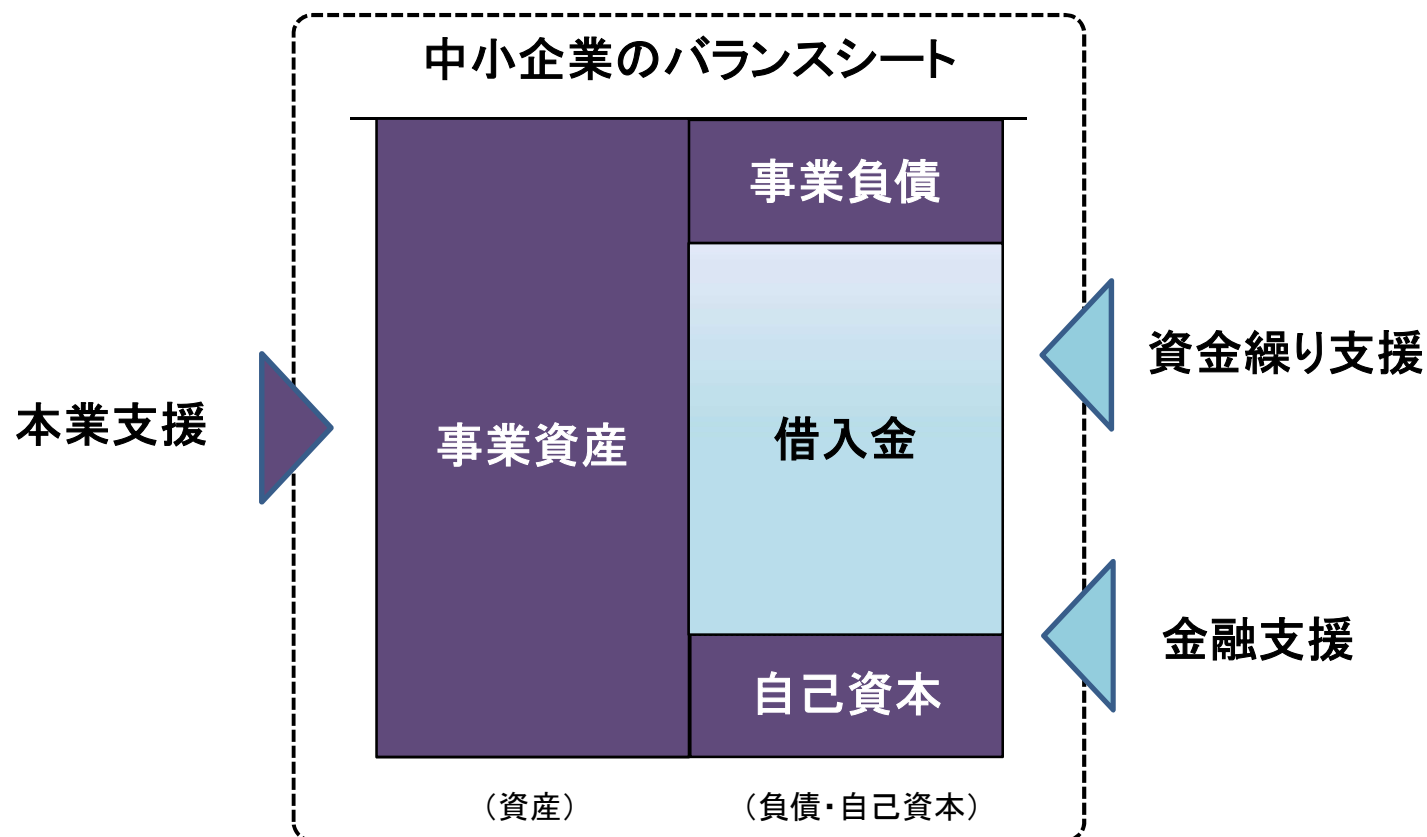
また、地域の関係者(金融機関、支援協議会、保証協会、税理士等)が連携して円滑に事業者支援を進めていくよう、地域の支援態勢の実効性を確保していく。



地域経済の構造と地域金融の役割



コロナショックと中小企業への支援

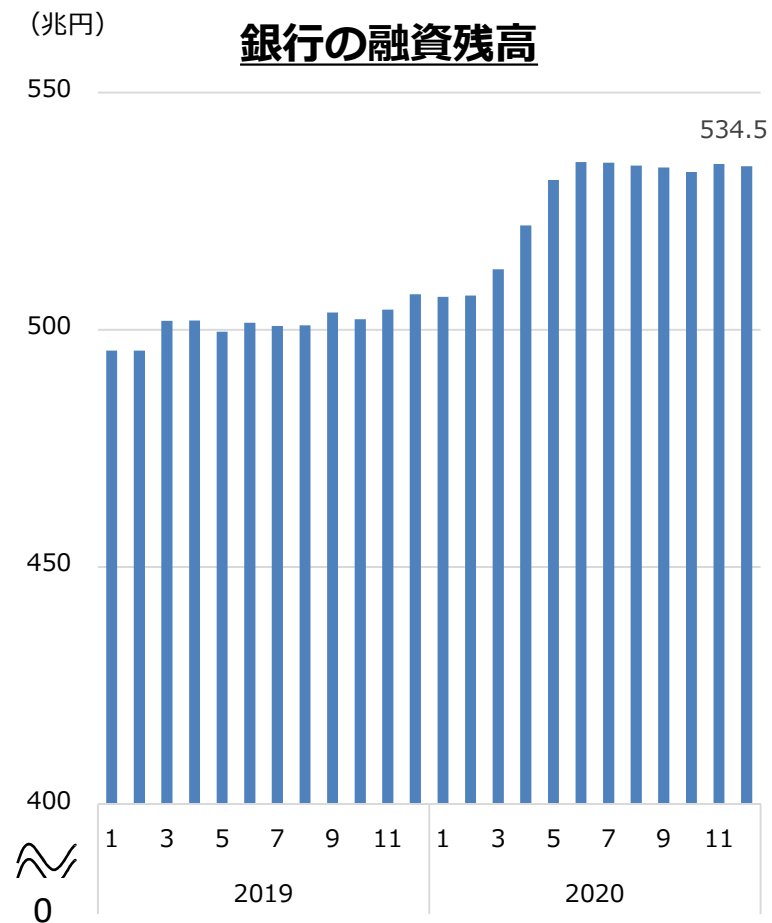


①資金繰り支援 ⇒ ②本業支援 ⇒ ③金融支援

令和2事務年度 金融行政方針 抜粋

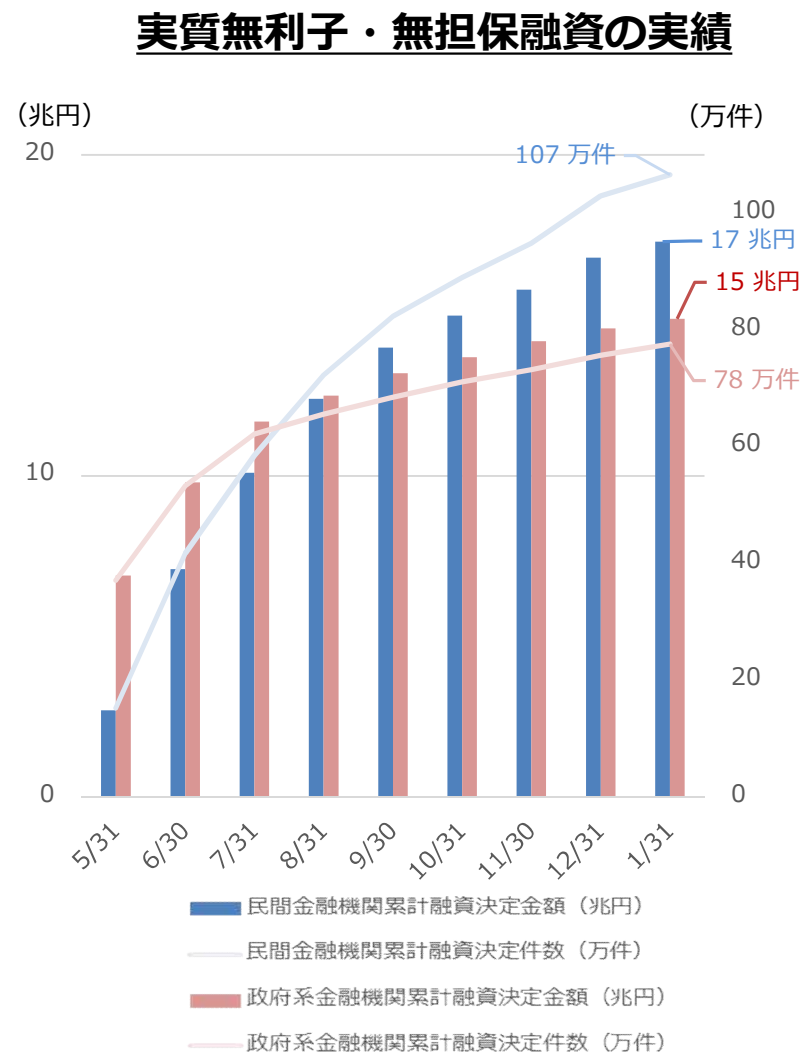
コロナ禍の状況等も見極めながら、資金繰り支援から、資本金等も活用した事業者の経営改善・事業再生支援等に軸足を移し、コロナ後の新たな日常を踏まえた経済の力強い回復と生産性の更なる向上に取り組むことが必要だ。

資金繰り支援の状況

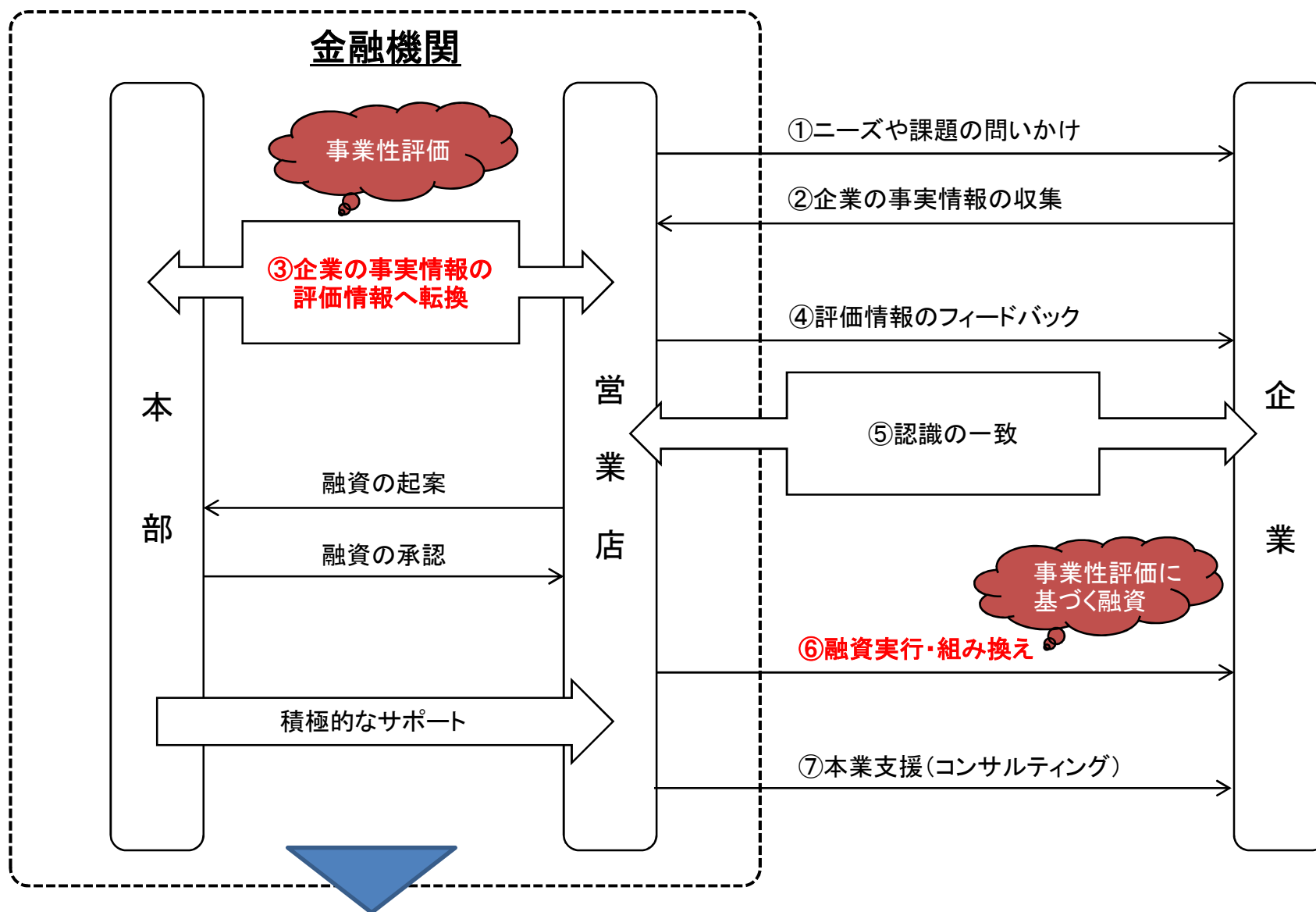


(対前年同月比)

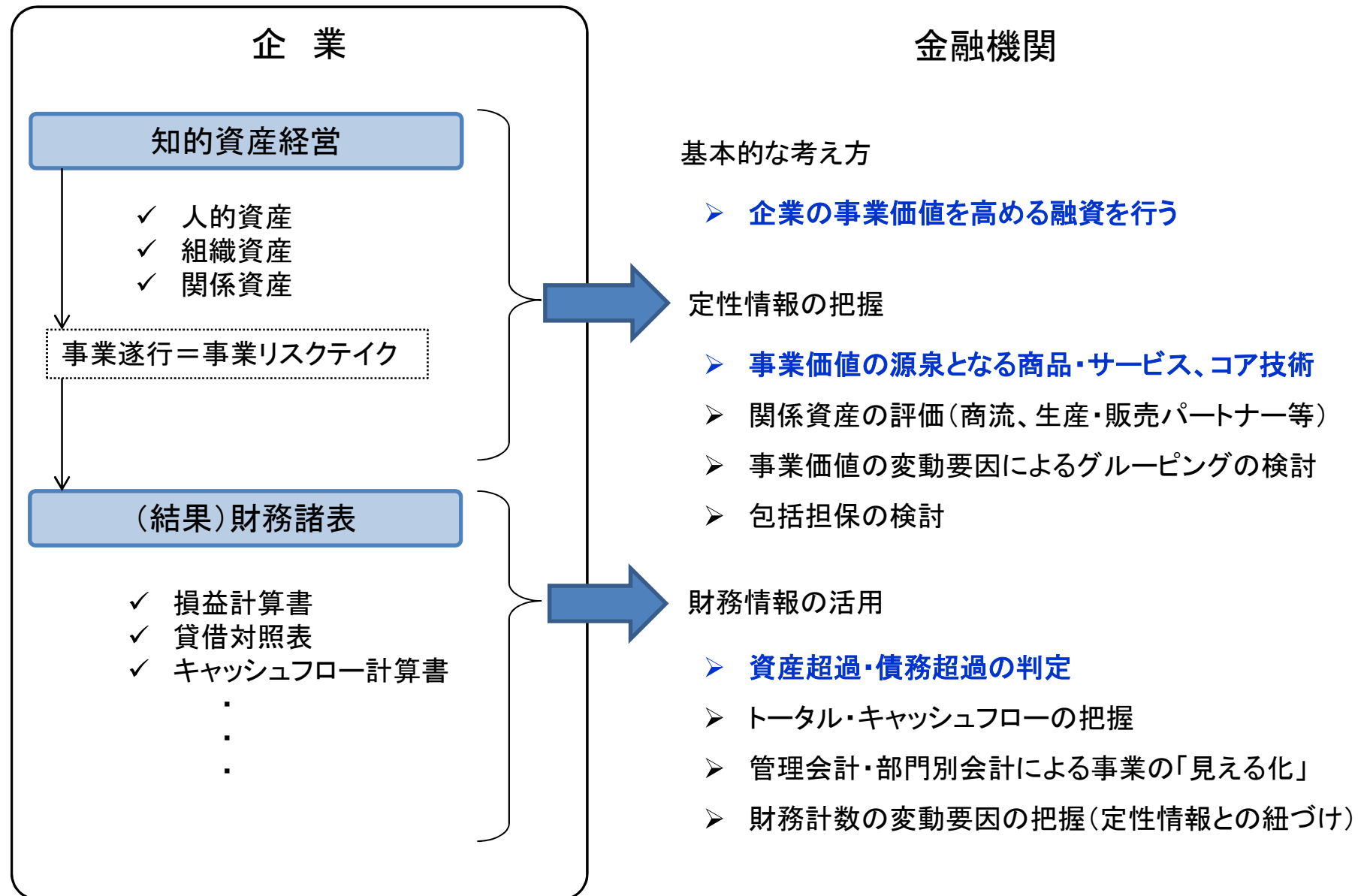
銀行全体	534.5兆円 (+5.3%)
・都市銀行等	212.2兆円 (+6.6%)
・地方銀行	229.1兆円 (+4.9%)
・第二地方銀行	52.3兆円 (+6.9%)
・信託銀行	33.3兆円 (-1.0%)



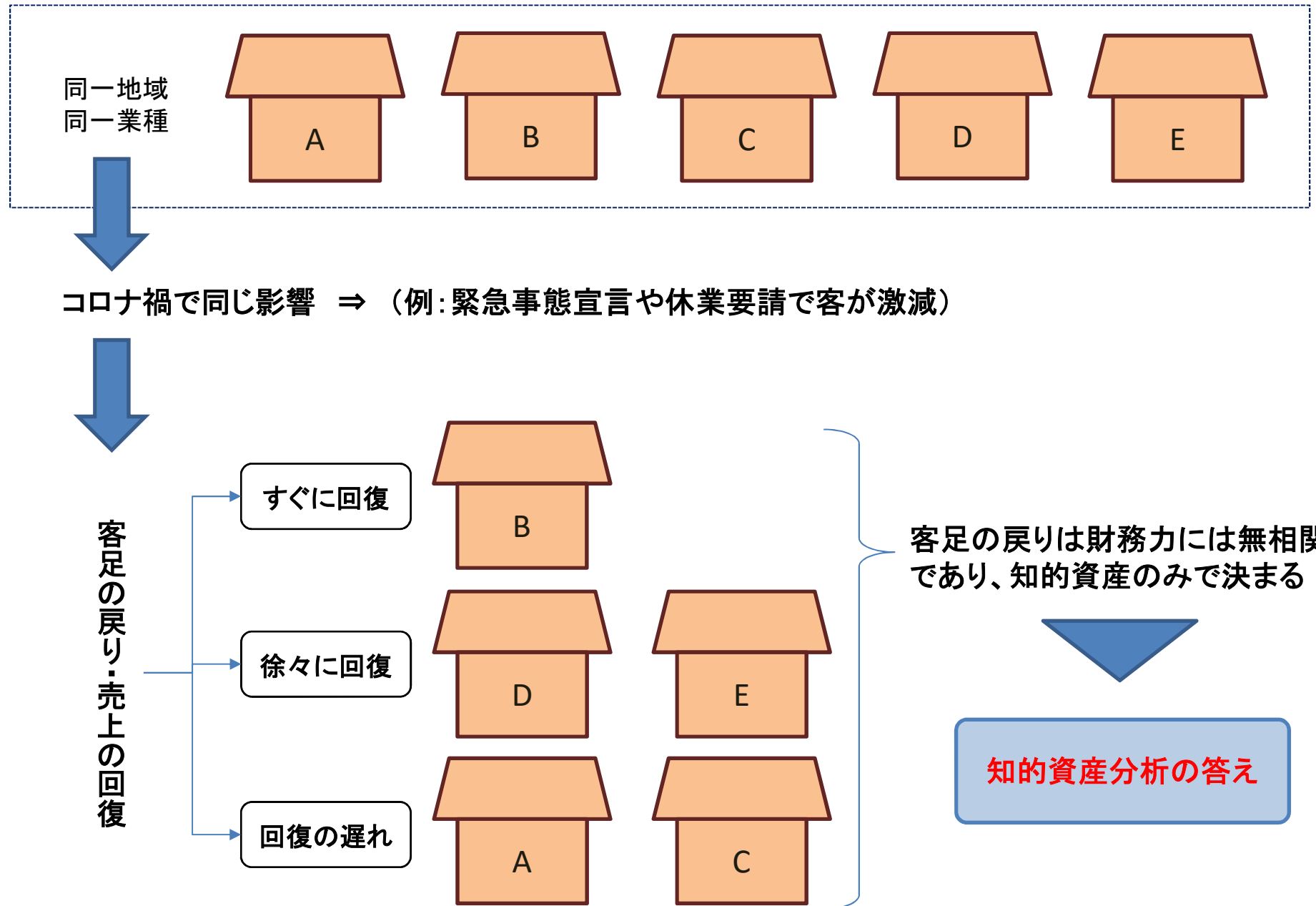
金融機関の金融仲介の基本



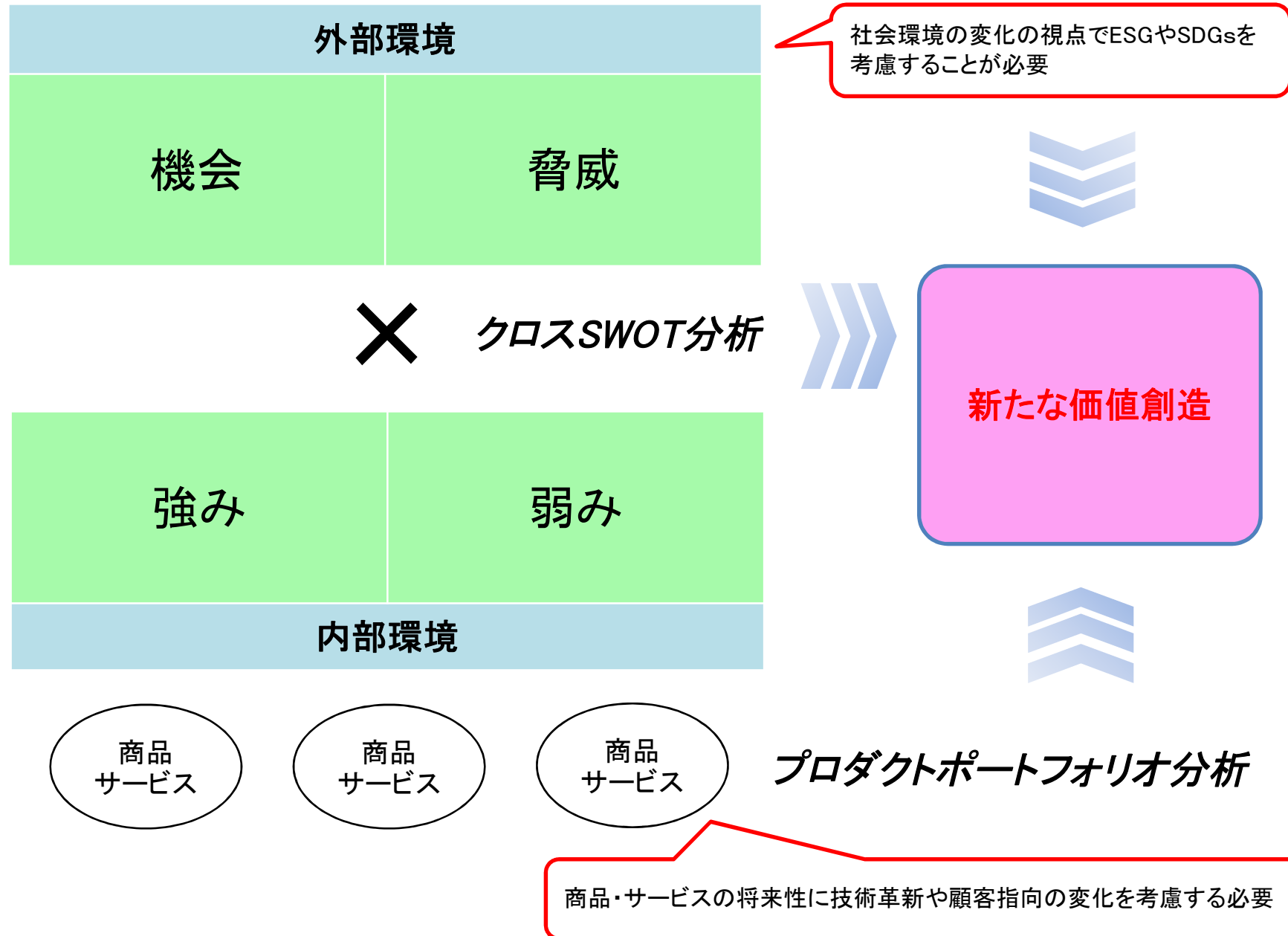
これからの審査のあり方



知的資産分析の具体化



知的資産分析の重要な視点



中小企業の債務超過問題

中小企業のバランスシート

	事業負債
事業資産	借入金
債務超過	

(資産)

(負債・自己資本)

- ✓ 金融機関からの借入金が事実上中小企業の資本に
- ✓ 自己資本消失で中小企業オーナーは支配権を喪失

コロナショックで債務超過企業が急増



全体的な論点

- 債務超過の判定(会計的)を誰が行うべきか

中小企業の論点

- 債務超過の場合の経営者保証はどうあるべきか
- 債権者への通知はどうあるべきか
- オーナーの支配権の行使はどうあるべきか

金融機関の論点

- 債務超過企業の担保取得をどのように行うべきか
- 債務超過企業への融資への引当はどうすべきか
- 資本支援にはどのような手法が好ましいか

地域銀行の融資事例～経営者株式担保融資～

甲社は、明治時代創業の製薬事業者であるが、業況の悪化により、数年前に民事再生法を申請し、メインバンクを含む債権者からの債務をカットして再生途上にある。民事再生にあたっては、創業家より経営を承継していた社長が外部コンサルタントを招いて策定した再生計画が承認され、同社長が引き続き経営するために株主権は温存されていた。

しかしながら、再生計画の柱であった海外展開が早い段階で頓挫したため、メインバンクが同社長に経営責任を取るよう強く求めたことにより、社内の人材2名と社外から新たに招いた人材1名による新経営陣への株式譲渡を伴う事業承継が2017年に行われた。新経営陣は、メインバンク以外に取引銀行を増やすべきと考え、新たにA銀行に預金口座を開設。その直後からA銀行B支店長は甲社の新経営陣とのリレーション構築を行い、業況の推移や直近の経営課題を把握していた。

B支店長から報告を受けたA銀行審査部は、新経営陣による甲社の再生は実現可能性があるものと考え、B支店長から政府系金融機関地方支店へも協調を働きかけるとともに、以下の再生ファイナンスを立案した。

- ① メインバンクの再生債権を別除権分も含めて肩代わりして再生計画を終了させ、今後はA銀行がメインバンクとして支援する
- ② 再生ファイナンスは新経営陣の保有する甲社株式に担保権を設定する一方、経営者保証は徴求しない
- ③ 政府系金融機関が無担保無保証で資本と見なせる劣後ローンを同時に実行することで、甲社に今後の成長資金も提供する

本件再生ファイナンスは、甲社の事業性を評価して経営者保証は徴求しないことを念頭に、昨年10月の銀行法施行規則の改正(銀行の議決権保有制限緩和)を踏まえて提案されたものであり、甲社が将来再度事業再生を必要とする局面となった場合には、A銀行が担保権を行使して経営に直接関与することを想定したものとなっている。

甲社の新経営陣は、A銀行が政府系金融機関の同意も取りつけて踏み込んだ経営支援をしてくれるためのスキームであると歓迎し、2020年5月にファイナンスは実行されている。

2019年 金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート

新たなビジネスの可能性や今後のあるべき姿の検討

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

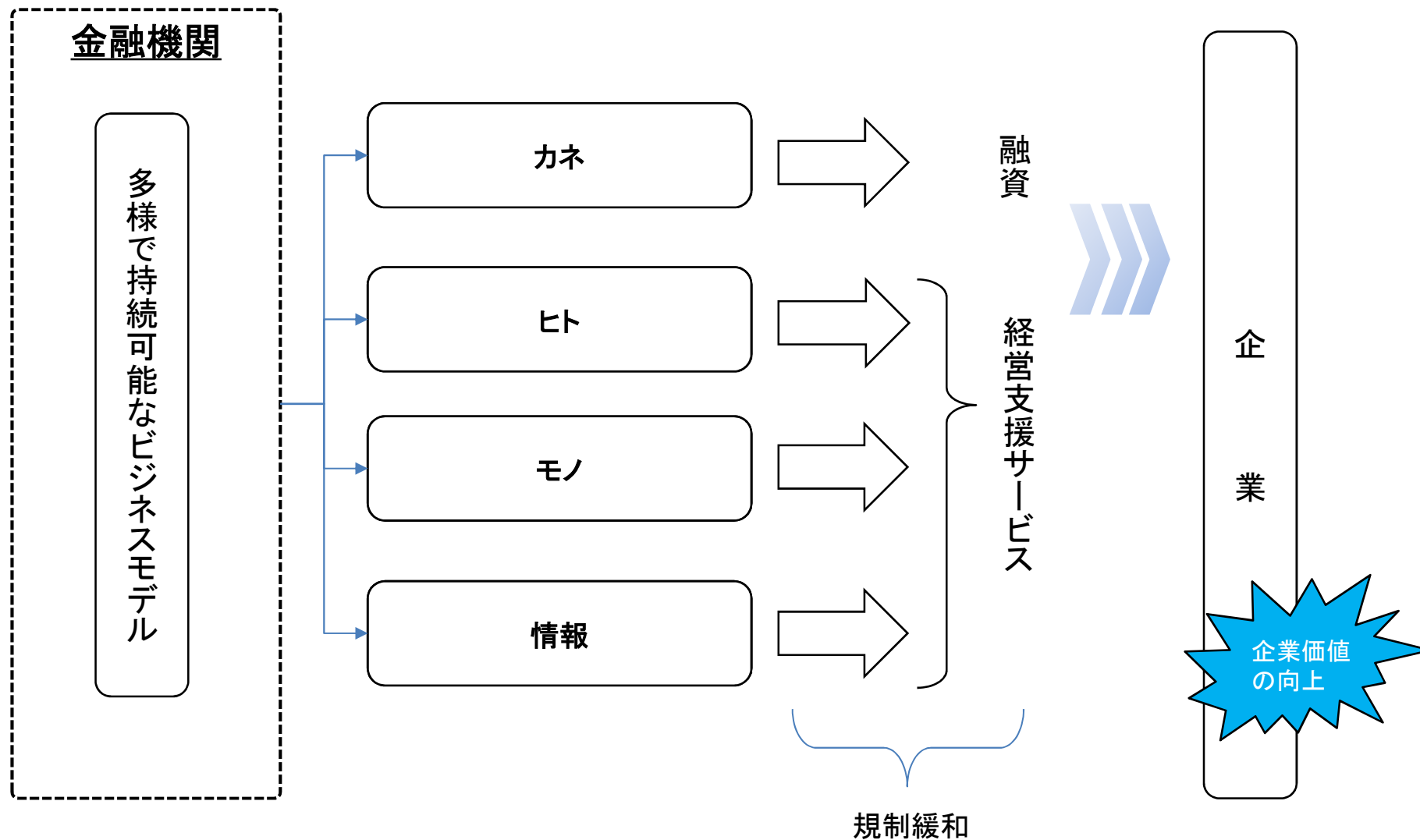
金融庁としても、このような環境変化も踏まえて、人材紹介業務の取扱いの明確化など、業務範囲規制の緩和等の環境整備を進めてきた。2018事務年度においても、金融機関の業務に顧客に関する情報をその同意を得て第三者に提供する業務を追加する等の制度整備を行ったほか、事業承継・事業再生等に係る株式保有制限の緩和や地域商社への出資の明確化についても実現に向けて取り組んでいるところである。こうした環境整備により、金融機関において、“カネ”のみならず、“ヒト・モノ・情報”の仲介も含めて、顧客のニーズに応えていく道も開かれつつある。

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

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

金融機関の企業支援

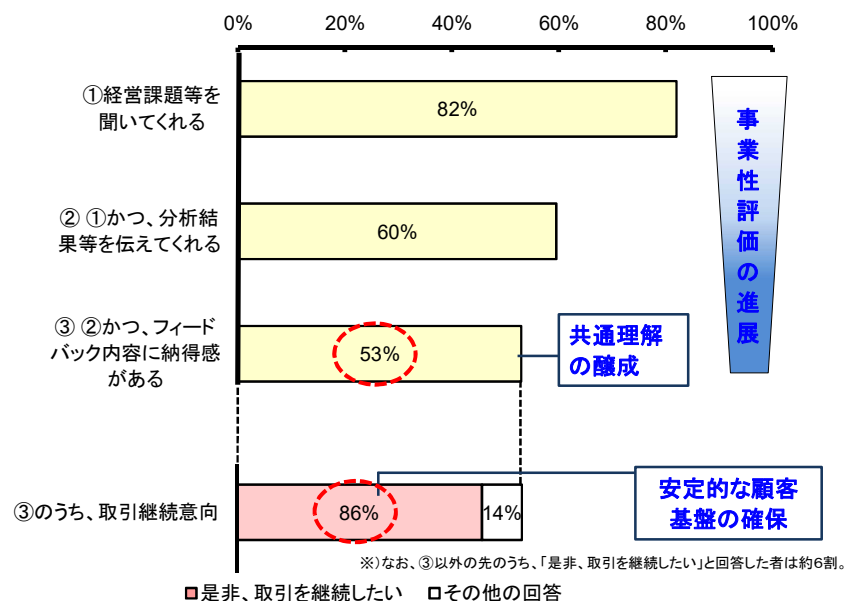
- 融資のみならず経営支援サービス全般を提供し、企業の価値向上を支援する



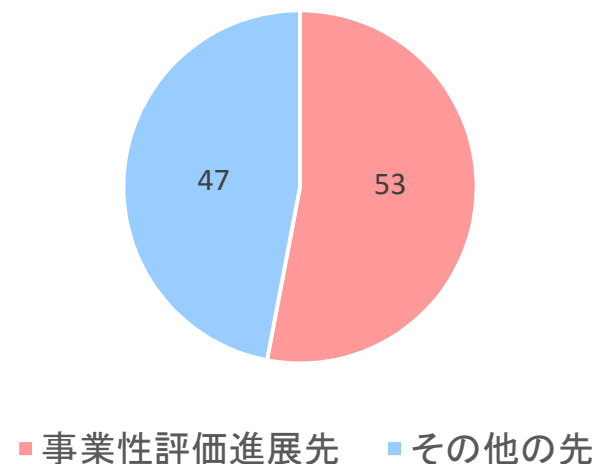
コロナ禍前の企業アンケート調査結果

- 2019年3月の「企業アンケート調査」によれば、「**自社の経営課題につき地域金融機関が納得感のある分析や対応を行っている**」と考える企業が約半数(53%)
- また、このうちの9割弱(86%)の企業が、金融機関との取引継続を強く希望。企業の経営課題に耳を傾け、企業との間で認識を一致させて**共通理解の醸成を進めていくことが、金融機関の安定的な顧客基盤の確保にも寄与**

平成30年度 企業アンケート調査の結果



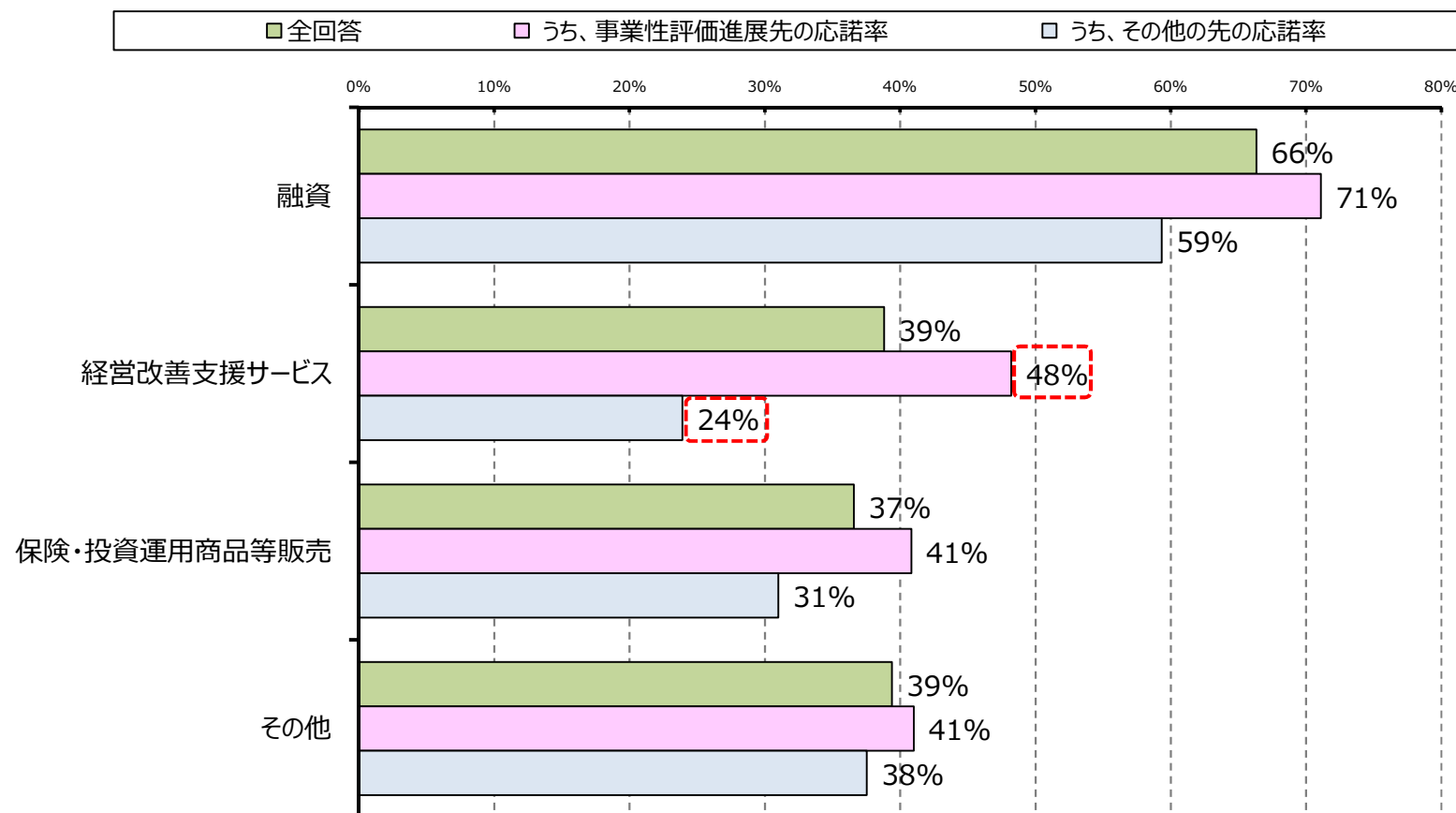
アンケート回答企業の割合



(注)メインバンクについて集計(n=8,057)

- 企業の応諾率について、「融資」は全体で7割弱。「事業性評価進展先」では約7割、「その他の先」で約6割。
- 一方、「経営改善支援サービス」については全体で約4割。「事業性評価進展先」では約5割と「その他の先」の倍。

融資やサービスの応諾率



地域金融機関のコンサルティング事例

背景

- A銀行X支店では、医療卸で県内1位の甲社とそれに次ぐ乙社の双方と取引。
- 特に、乙社は**無借金のため他の金融機関は訪問もない企業でありながら緊密なリレーションを維持**。従来から事業に係る対話や最近では銀行からの出向者を派遣するなどきめ細かい対応。
- そのような中、乙社の創業家出身の社長が死去し、創業家の持つ株式やプロパー役員への承継などの重大な課題に直面。
- またA銀行は一足先に脱創業家をしていた甲社とは融資取引を含む幅広い取引を行っており、甲社が同業の乙社の動向にも関心を持っていることを従来より把握。
- 甲社社長はA銀行が地元の将来を見越してB銀行と経営統合を選択したことに強く触発され、乙社と経営統合の意思があることを明かしたため、A銀行は両社の意向を確認しつつM&A支援を行うこととなった。

取組内容

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

*「地域金融機関営業店の優良事例」として2019年金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポートに掲載

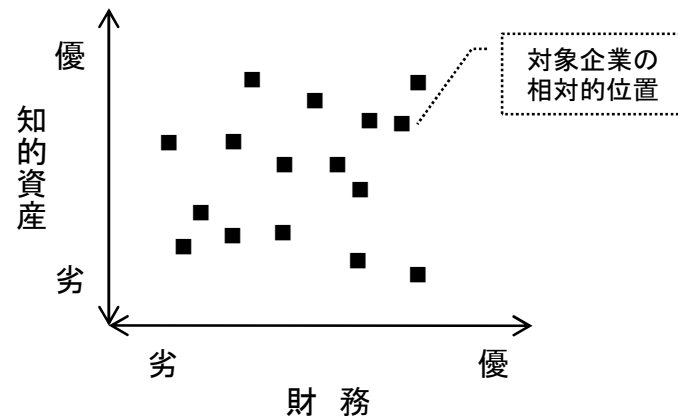
コンサルティングに必要な視点

評価軸

知的資産の重視

- 財務分析は標準化された数字
- 金融機関が情報生産機能を発揮して知的資産を分析することが重要
- 両者を組み合わせたものが「事業性評価」

〈事業性評価のマトリックス〉



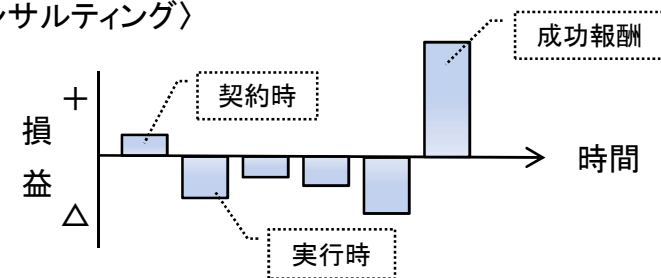
- 技術優－財務劣、技術劣－財務優の企業に対して、優先的に支援を実施
- 同じ業種で相対的に企業を見ることで、再編も含めたトータルなコンサルティングが提供できる

時間軸

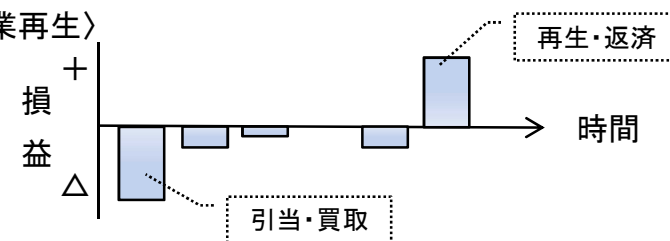
利益は後から

- 顧客支援は、短期間では成果が出ないものでもコストは先に出る
- * 短期的な業績評価になじまない

〈コンサルティング〉



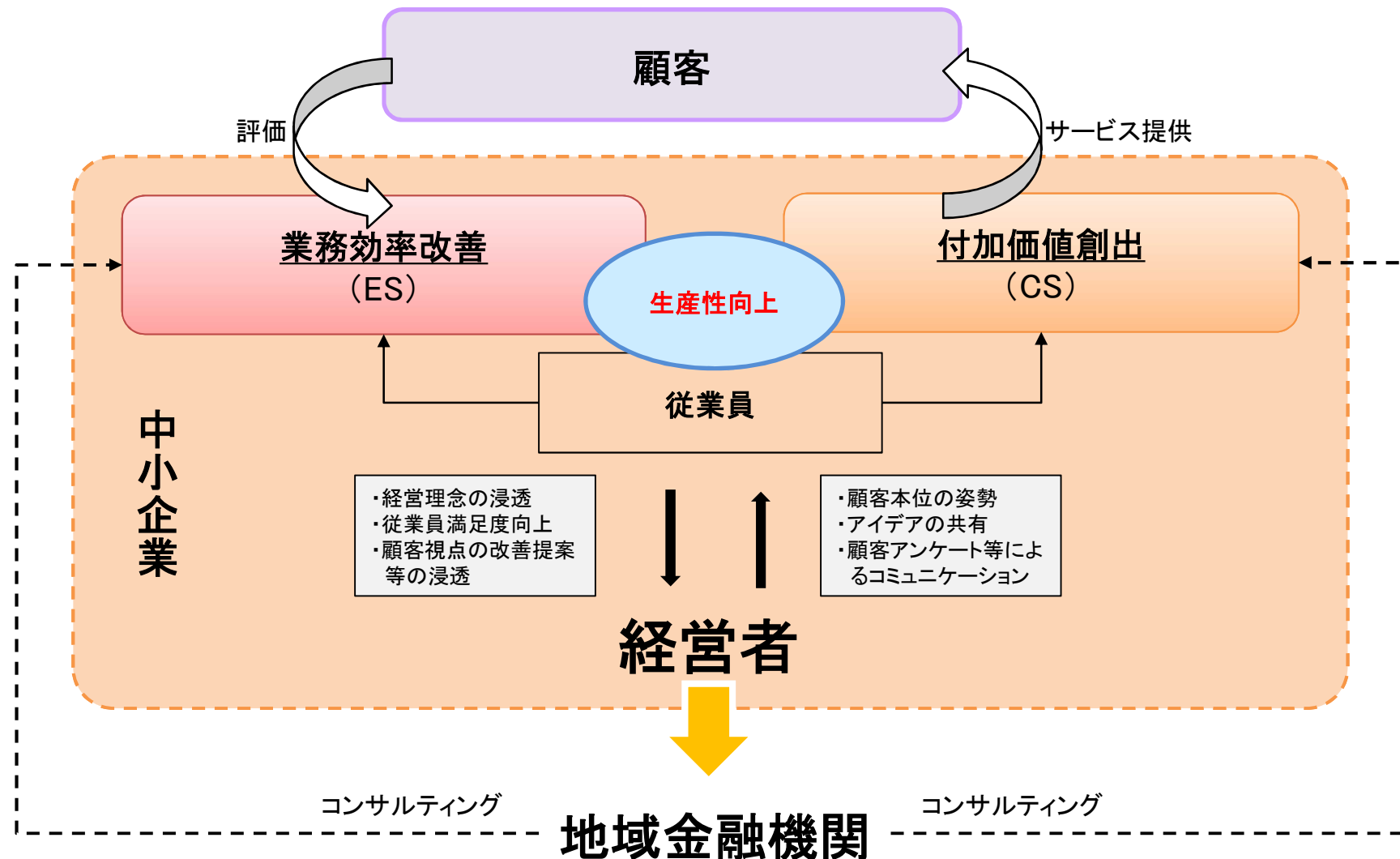
〈事業再生〉



- 着手したら成果が出るまで続ける
- 成功時のリターンは十分得る
- ⇒ 融資とは違う、“エクイティ型ビジネス”の視点

中小企業の生産性向上

- 中小企業の生産性向上のためには、「業務効率改善」と「付加価値創出」の双方が必要。
- 地域金融機関のコンサルティングは、それらを明確に見定めて提供することが効果的。



事業者支援のノウハウの共有

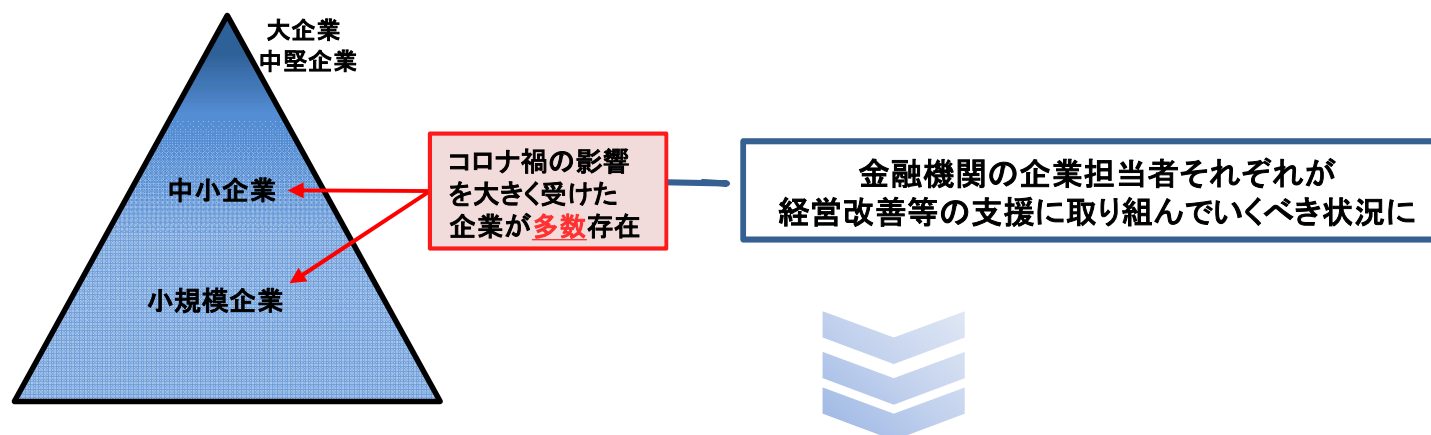
令和2事務年度 金融行政方針 抜粋

コロナ禍の状況等も見極めながら、資金繰り支援から、資本金性資金等も活用した事業者の経営改善・事業再生支援等に軸足を移し、コロナ後の新たな日常を踏まえた経済の力強い回復と生産性の更なる向上に取り組むことが必要だ。(中略)

さらに、こうした支援の環境整備・側面支援として、金融機関の現場職員の間で、地域・組織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していく。

【コロナ禍の影響を受けた企業の再生に向けて】

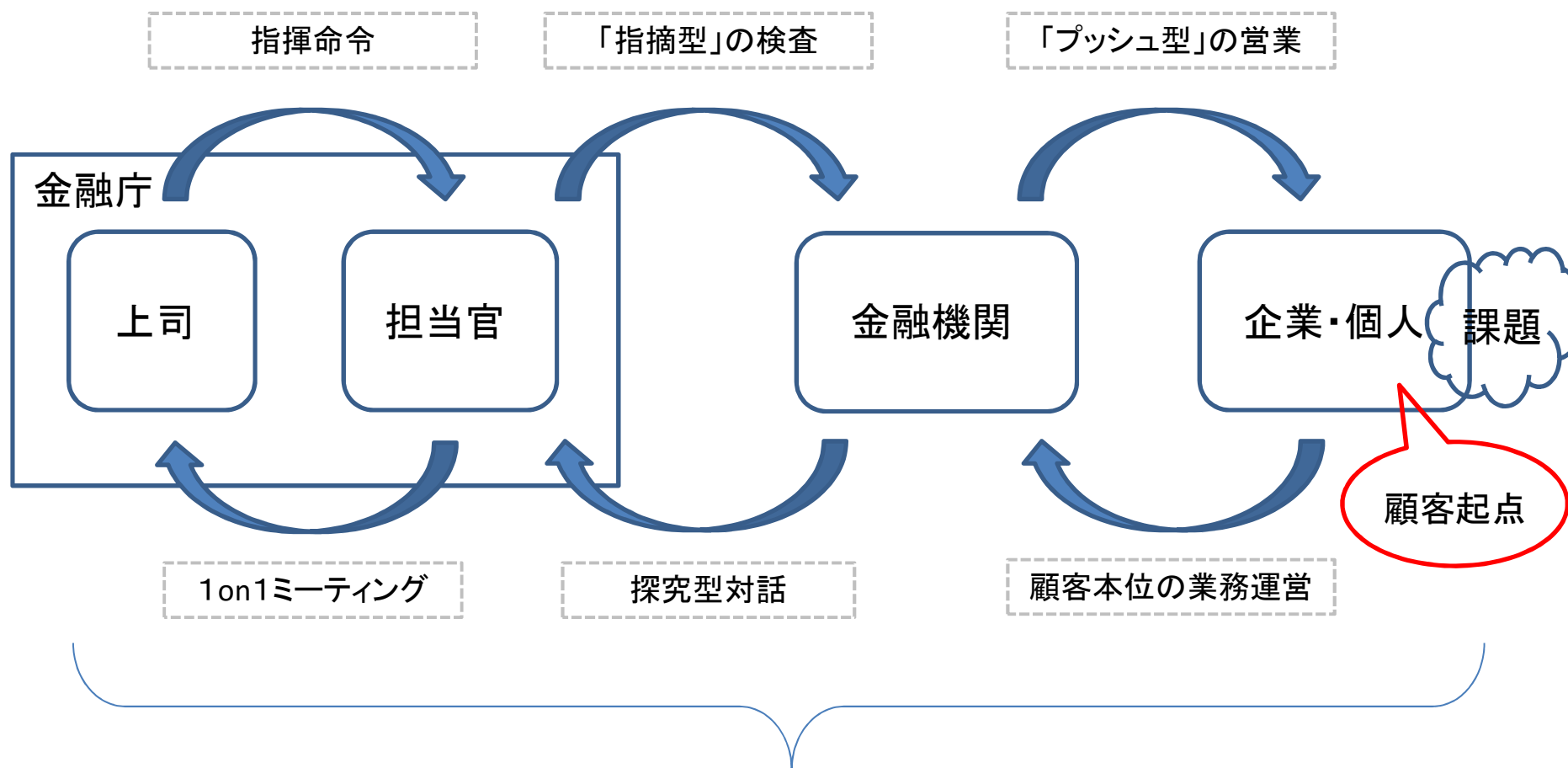
(事業者数イメージ)



- ① Web上に**金融機関専用の事業者支援ノウハウ共有用プラットフォームを創設**
内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局『地方創生カレッジ』の枠組みを活用
- ② **各地域で始まりつつある事業者支援等のノウハウ共有の取組みへの後押し**
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

金融庁のチャレンジ

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



全てにおいて心理的安全性を確保する

「ちいきん会」の開催から「地域ダイアログ」へ

地域での官金民のネットワークの構築支援「ちいきん会」（地方創生に関心ある公務員と金融マンの交流会）

ちいきん会のコンセプト

- ・ 熱意ある有志が集う 【完全紹介制、休日開催】
- ・ 手弁当スタイルの交流会 【事務局有志、参加料、一品持ち寄り】
- ・ 心理的安全性を確保し、肩書を外し、 【私服、役職無関係】
- ・ 仲間と自分事として地域課題を議論 【官民金によるサークルセッション】
- ・ 立食で、インフォーマルの交流会で親交を深める 【多くの仲間と交流】

これまでの開催状況

2019. 3	東京	230名
2019. 6	東京	200名
2019.11	福島	380名
2020. 6	オンライン	300名

ちいきん会FB



■ 熱量の高い金融機関や国・自治体、民間等の有志が集まり、肩書を外して交流する場。問題意識やノウハウを共有し有機的に結びつき、画期的な事例が生まれることを期待。

■ 今後、非対面（オンライン）での開催を含め、参加者同士または地域の相談者と連携し、ネットワーク構築をサポート。

ちいきん会の開催、有志とのネットワーク

1 有志によるテーマピッチ（3分）

例）金融機関の副業人材活用
起業を促進するには？



2 ピッチに共感した仲間とのサークルセッション

少人数で意見交換。今後の
ダイアログ開催可能性を確認



3 立食での交流会

参加名簿を共有、
役職に関係なく交流



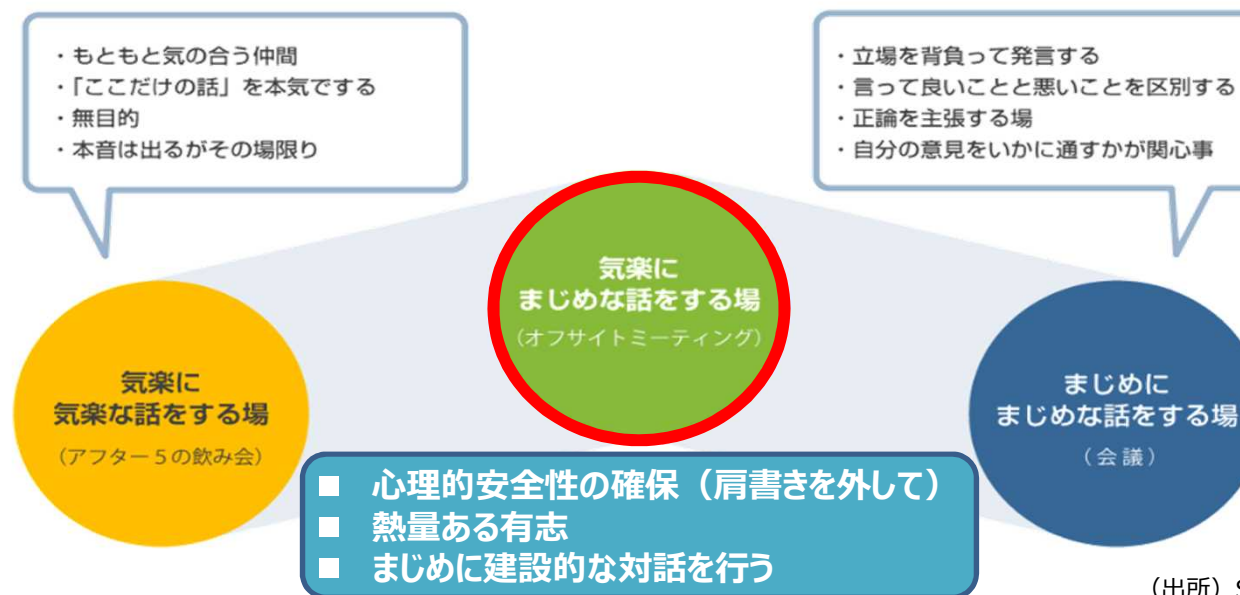
地域ダイアログの開催

4 開催後、地元有志とのダイアログ

各地域の有志と、地域課題
解決に向けた議論を継続



「地域ダイアログ」の特徴



(出所) SCHOLAR CONSULT

	通常の話し合い	オフサイトミーティング
目的	時間内に結論を出す	チームを強化する
議論の方向性	「収束」指向 →決められた時間と段取りで効率的に進める	「発散」指向 →最初は混沌状態になることを受け入れる
重要な要素	論理性が求められる	肩書き・立場・責任を離れた、ひとりの社員として参加
時間間隔	短い時間で要領よく	じっくり時間をかけてとことん話す
大切にすること	議論や結論の整合性や妥当性	新しいものが生まれたか 参加者のエネルギーが高まり、当事者意識が生まれたか
結論	事前に落としどころが想定されているケースが多い 「正論」が強すぎると実行されにくい	予定調和でない斬新な発想が生まれやすい 当事者のいる実行可能な現実解

現在の活動状況

① 岩手ダイアログ

- 岩手県の特産品のブランド化、信金と地域商社との連携等をテーマにダイアログ実施。

② 白石ダイアログ

- 地域のまちづくり事業に、民間都市開発推進機構(MINTO機構)支援メニュー、企業版ふるさと納税(信金中金のSCBふるさと応援団)、クラウドファンディングを活用し、市、銀行、信金、MINTO等が連携するスキームを提案・検討中。

③ 山形ダイアログ

- 「民間金融機関の無利子・無担保融資における特別保証認定プロセスの電子化」「制度融資の利子補給事務の電子化」「一般保証事務の電子化」を企画・検討中。
- 副業人材活用に向けた支援事業を協議。

④ 福島ダイアログ

- ダイアログ開催を踏まえ、県が取組む「パラレルキャリア人材共創促進事業」の促進に向けて、金融機関等支援機関の担い手育成とネットワーク化支援。
- ロボットテストフィールドについて、金融機関をハブにした地域との連携・活用を協議。

活動案件

ちいきん会

- 東京 3月14日開催
- 群馬 7月までに企画検討中
- 北陸 5月開催予定
- 京都 企画中(6月開催)
- 四国 企画中

⑤ 霞が関ダイアログのオンライン開催

- 中央省庁の施策・制度について、各省庁の実務担当者との対話を通じて理解を深める場。2020年1月に初開催以降、8月、11月の計3回実施。

⑥ 「しぞー会」・ダイアログ開催サポート

- 「ちいきん会」にインスパイアされて静岡新聞社が中心になり立ち上げ。2020年12月13日、第1回しぞー会を開催し、ネットワーク構築支援を行う。

⑦ 島根ダイアログ

- 地元商工会議所会頭が地元財界の次世代育成を目的として発足した経営者有志の会等からの相談を受けダイアログを開催。
- 「経営人材の育成(雇用確保)」「県外に出た人の還流(移住・定住)」をテーマとしてスキームを企画。

⑧ 熊本ダイアログ

- ③山形と同様に、電子化を協議。
- 前事務年度に取組んだ「起業・創業ワンストップスキーム」の本格稼働について議論。

