

# 金融行政と金融機関経営の展望 — 今、何をすべきか —

金融庁長官 遠藤 俊英

令和2年6月25日（木）

# 目次

I. 新型コロナウイルス感染拡大への対応

II. 地域金融機関の課題と対応

III. 地域金融機関をとりまく環境整備等

IV. 金融機関のガバナンスを巡る動向

# I . 新型コロナウイルスの感染拡大への対応

# 新型コロナウイルス感染症に係る事業者等への資金繰り支援（金融庁における対応）

## ○ 3月6日、預金取扱金融機関に対して、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた事業者の資金繰り支援に係る大臣談話の公表、大臣名による要請文を发出

### 【要請事項】

- ・ 事業者訪問や緊急相談窓口の設置などをしてきめ細かく実態を把握すること、
  - ・ 既往債務について、返済猶予等の条件変更について迅速かつ柔軟に対応すること、
  - ・ 新規融資について、金融機関の緊急融資制度の積極的な実施（担保・保証徴求の弾力化含む）に加え、政策金融機関との連携も含め、事業者ニーズに迅速かつ適切に対応すること、
  - ・ 事業者に対する支援を迅速かつ適切に実施できる態勢を構築すること
- を現場の営業担当者等を含めた金融機関全体に徹底すること

### 【金融庁の対応】

事業者への資金繰り支援の取組みの促進を当面の検査・監督の最重点事項とし、

- ・ 特別ヒアリングによる金融機関のモニタリングの実施、
  - ・ 金融機関に対して貸出の条件変更等の取組み状況の報告（銀行法第24条等による報告徴求）を求め、その状況の公表
- など、金融機関の取組み状況を適時適切に確認していく。

## ○ 4月27日、預金取扱金融機関に対して、新型コロナウイルス感染症緊急経済対策を踏まえた資金繰り支援に係る大臣談話の公表、要請文を发出

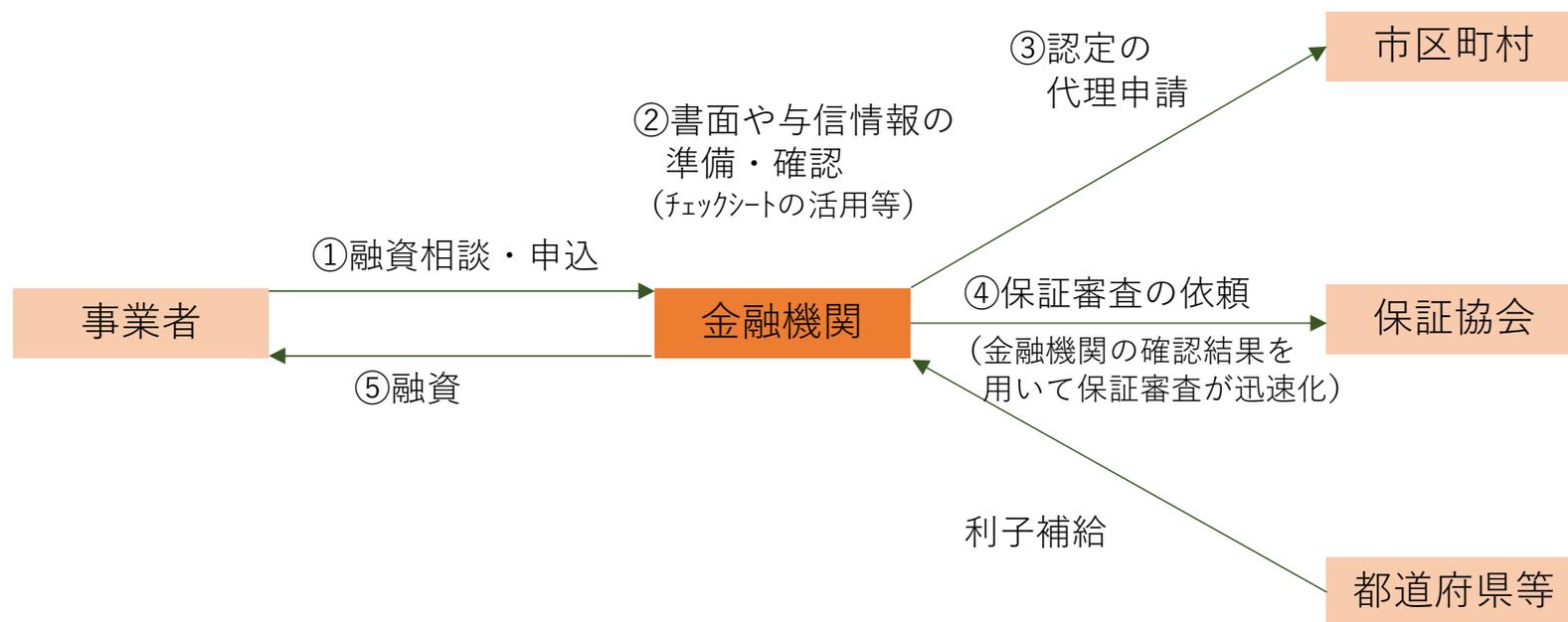
### 【要請事項】

- ・ 実質無利子・無担保の融資制度に基づく資金供給を迅速かつ適切に行い、事業者への資金繰り支援を徹底すること
  - ・ その際、事業者の利便に鑑み、制度融資の実施に当たっては、「金融機関ワンストップ手続き」を推進し、各種手続きの一元化・迅速化を進めること
  - ・ 資金繰りが逼迫している事業者の実情を踏まえ、こうした制度融資をはじめとする金融機関融資や、各種給付金の支給等が行われるまでの間に必要となるつなぎ融資等を積極的に実施すること
  - ・ 5月2日から6日の連休中も、必要な店舗を開いて、事業者からの相談に応じる態勢を整備すること
- 等を要請

## 金融機関ワンストップ手続きの推進

- 民間実質無利子融資の円滑かつ迅速な実施に向け、あらゆるリソースを最大限活用し、**金融機関がワンストップで効率的、迅速に各種手続きを行う。**

### 金融機関によるワンストップ手続きのイメージ



※事業者の利便性の観点から、自治体によっては、スキームの一部が異なる場合もある。

# 新型コロナウイルス感染症に係る事業者等への資金繰り支援（金融機関の対応①）

## ○ 銀行における返済猶予等の条件変更の実績（令和2年4月末時点）

債務者が中小企業である場合の実行率は99.8%、住宅資金借入者である場合の実行率は98.0%

### 【債務者が中小企業である場合】

（単位：件）

	申込み					A/(A+B)
	実行(A)	謝絶(B)	審査中	取下げ		
主要行等(9)	11,815	4,344	18	7,161	292	99.6%
地域銀行(103)	63,850	37,237	67	25,593	953	99.8%
その他の銀行(78)	239	107	0	128	4	100.0%
合計(190)	75,904	41,688	85	32,882	1,249	<b>99.8%</b>

- ・ 主要行等とは、みずほ銀行、みずほ信託銀行、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三井住友信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行をいう。
- ・ 地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行及び埼玉りそな銀行をいう。
- ・ その他の銀行とは、主要行等・地域銀行を除く国内銀行、外国銀行支店、整理回収機構をいう。
- ・ 左端の欄中の括弧内は、令和2年4月末時点の金融機関数。
- ・ 件数は、貸付債権ベース。

### 【債務者が住宅資金借入者である場合】

（単位：件）

	申込み					A/(A+B)
	実行(A)	謝絶(B)	審査中	取下げ		
主要行等(9)	1,345	107	7	1,196	35	93.9%
地域銀行(103)	5,260	1,284	21	3,751	204	98.4%
その他の銀行(78)	153	32	1	111	9	97.0%
合計(190)	6,758	1,423	29	5,058	248	<b>98.0%</b>

- ・ 主要行等とは、みずほ銀行、みずほ信託銀行、三菱UFJ銀行、三菱UFJ信託銀行、三井住友銀行、りそな銀行、三井住友信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行をいう。
- ・ 地域銀行とは、地方銀行、第二地方銀行及び埼玉りそな銀行をいう。
- ・ その他の銀行とは、主要行等・地域銀行を除く国内銀行、外国銀行支店、整理回収機構をいう。
- ・ 左端の欄中の括弧内は、令和2年4月末時点の金融機関数。
- ・ 件数は、貸付債権ベース。

## ○ 銀行の対応事例

### 【事業者に係る条件変更・新規融資等の対応】

- ・事業者からの条件変更等の相談があった場合には、審査を行うことなく、まずは、3ヶ月の元金据置ないし期限延長を実施
- ・受注が大幅に減少した事業者に対し、積極的な支援策としてまず1年間の元金据置を実施。将来の資金面の見通しがついた時点で、見通しに合わせ返済期限を柔軟に延長予定
- ・返済財源等に見通しが立たない場合に、一旦、6ヶ月程度の短期資金の貸出で対応し、その間に資金面・事業面でどの様な対応策が考え得るか、事業者とともに検討
- ・事業者の不安を解消するため、コロナ関連の特別融資（プロパー）の返済期間を10年から15年へ、元金据置期間を2年から5年へと延長
- ・条件変更等にあたって通常であれば支払いを求めている違約金・手数料等について、本部からの明確な指示の下、一律に免除
- ・事業者のテナント料負担が軽減されるよう、テナントビル所有者への融資について、1年間の元金据置を実施
- ・テナントの家賃支払いを1年間減免しているビル所有者への融資について、同期間の元金据置・期限延長を実施
- ・テナントの家賃支払いを1年間猶予したビル所有者に対して、家賃収入の減少額に相当する金額を、複数の民間金融機関が協調して融資実行
- ・条件変更中・事業再生中の事業者について、従前からのメイン行としての事業性評価を元に事業継続は可能と判断し、新規融資を実行

### 【住宅ローン等への対応】

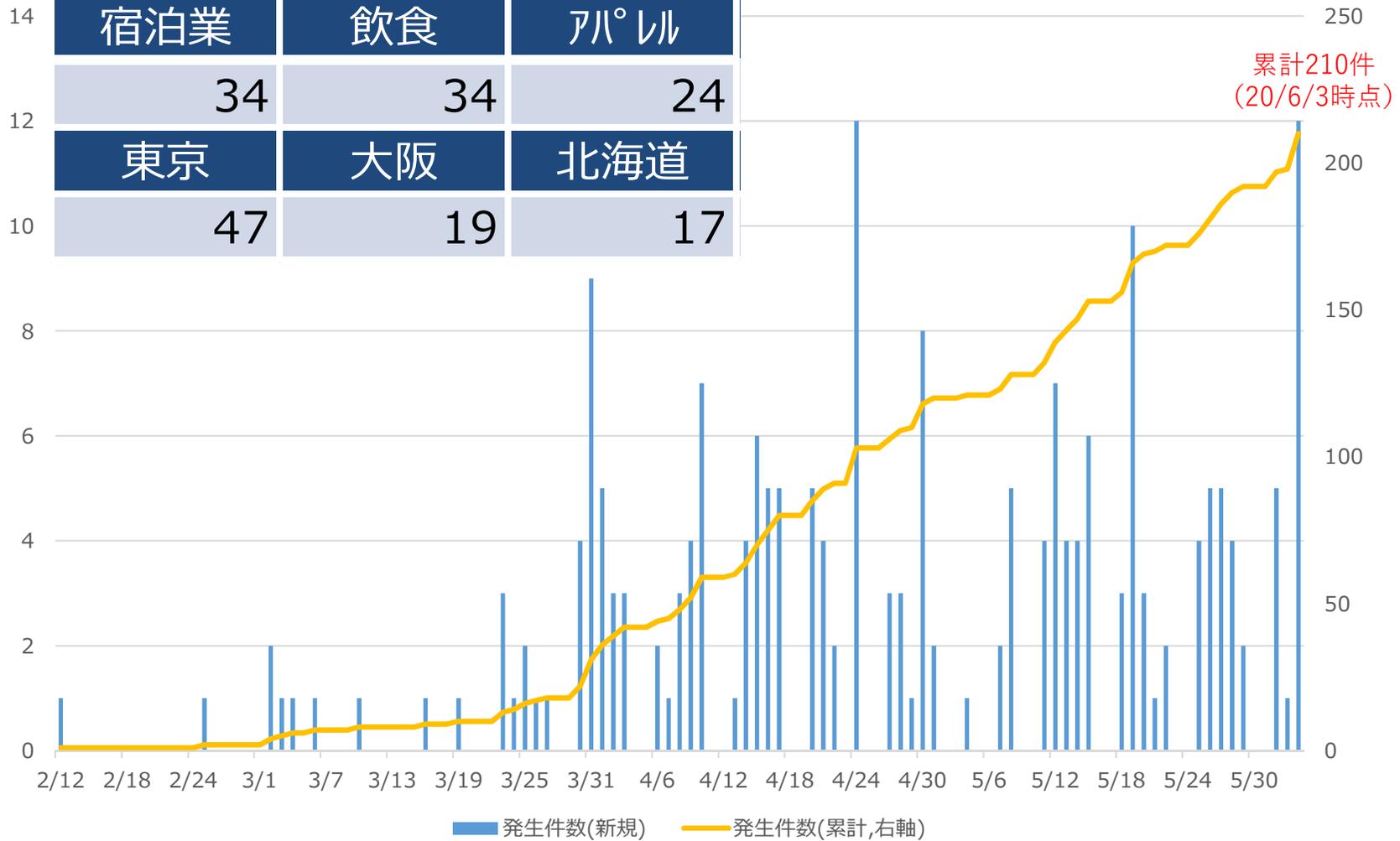
- ・住宅ローンに係る返済猶予等の相談について、審査を行わずに最長1年間の元金据置等を実施
- ・住宅ローンの返済猶予の求めに対して、まず6ヵ月間、元金を据え置き、6か月後にその時点の状況を踏まえ対応を再検討する（条件変更手数料も無料）
- ・住宅ローンについても返済猶予等の取組みを行っていることを、具体的な事例とともにリーフレットにまとめ公表・幅広く広報
- ・住宅の完成前に実行される形の住宅関連融資について、工期の長期化を見据え、住宅完成・引渡しまで元金を据え置く（条件変更手数料も無料）

# 国内新型コロナウイルス関連倒産件数

(件)

14	<b>宿泊業</b>	<b>飲食</b>	<b>アパレル</b>
12	34	34	24
10	<b>東京</b>	<b>大阪</b>	<b>北海道</b>
8	47	19	17

(件)

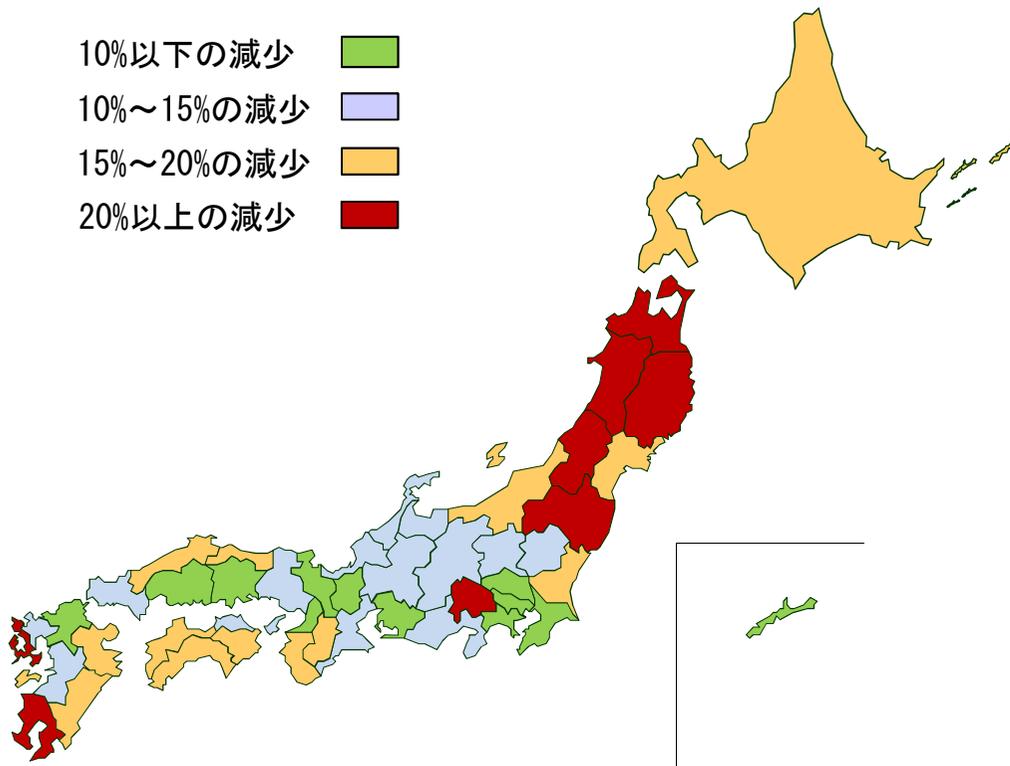


※負債総額1千万円以上 (出所：東京商工リサーチ)

## Ⅱ．地域金融機関の課題と対応

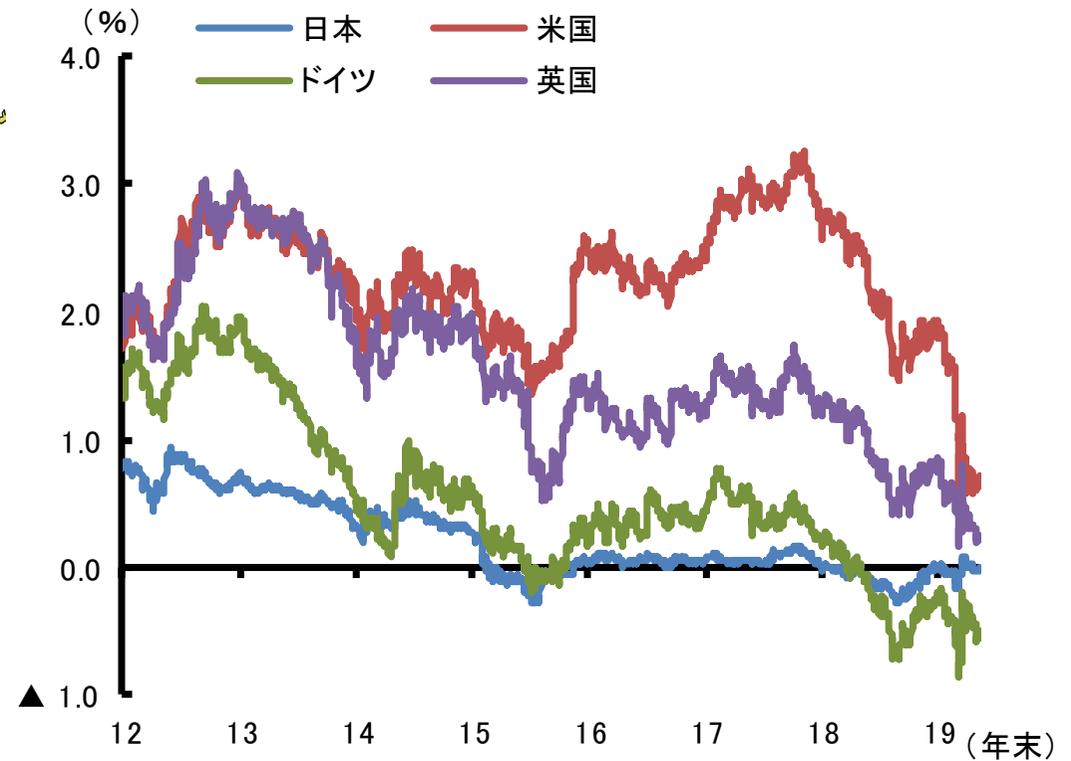
# 地域金融機関をとりまく環境の変化

## 都道府県別の生産年齢人口の減少率 (2016～2030年)



(出典) 金融庁

## 10年国債利回りの推移 (2012～2020年)

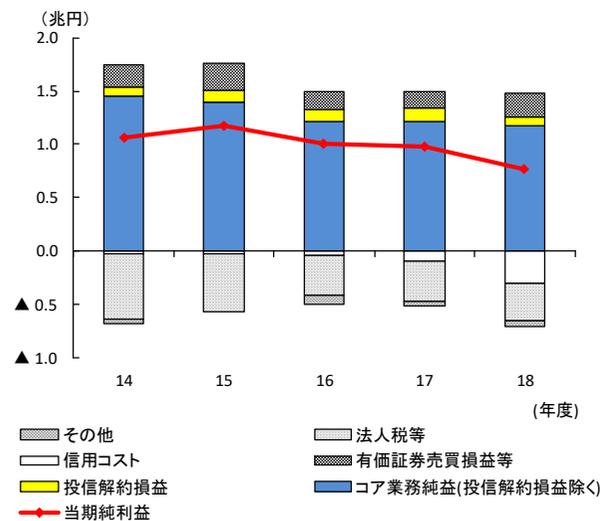


(出典) Bloomberg より、金融庁作成

#### (2) 地域金融：地域金融機関を巡る経営環境

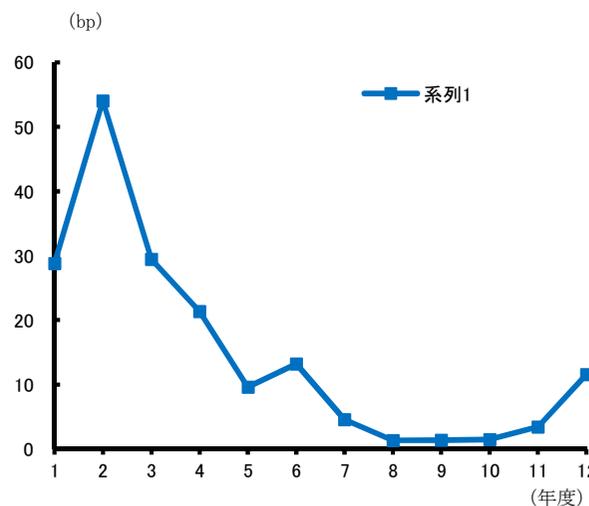
- 地域銀行の決算の状況を見ると、コア業務純益(投信解約損益除く)は貸出利鞘の縮小から低下傾向で推移。信用コストの増加なども加わり、当期純利益も低下傾向
- 信用コスト率は、景気が緩やかに回復する中で、過去の平均と比べて極めて低い水準で推移しているものの、2017年度以降は上昇しており、今後注視していく必要
- 地域銀行の運用する国債・地方債の約4割が今後3年間以内に償還。今後とも、地域金融機関の経営体力やリスクコントロール能力に見合ったリスクテイク等の観点も踏まえて、モニタリングを実施
- 持続可能な収益性と将来にわたる健全性の確保の観点から懸念のある地域金融機関に対しては、早期警戒制度を活用し、早め早めの経営改善を促す

地域銀行の決算の動向



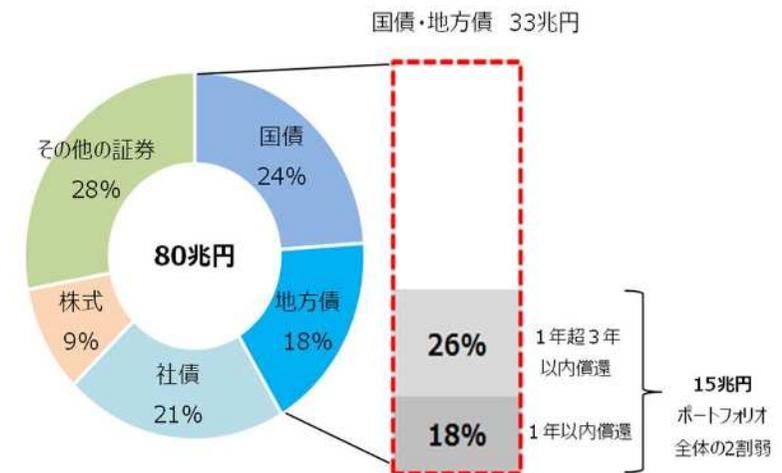
(注1) 期中合併における非存続金融機関の計数は含まれない  
 (注2) 有価証券売買損益等＝株式3勘定戻り＋債券5勘定戻り  
 (注3) 信用コスト＝(一般貸倒引当金繰入額＋個別貸倒引当金繰入額＋特定海外債権引当勘定繰入額＋貸出金償却)－(貸倒引当金戻入益＋償却債権取立益)  
 (資料) 金融庁

地域銀行の信用コスト率の推移



(注1) 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) 信用コスト率＝信用コスト額/貸出金残高  
 (注3) 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

地域銀行の有価証券の保有状況  
(2019年3月末時点)



(資料) 各社公表資料より、金融庁作成

# 地域銀行のモニタリング

## 多数の金融機関

- ✓ 地域金融機関には、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決策に資するアドバイスやファイナンスの提供などの**金融仲介機能を十分に発揮**することによって、**地域企業の生産性向上**を図り、ひいては**地域経済の発展に貢献**していくことが求められる。
- ✓ また、こうしたことが、金融機関自身にとっても**継続的な経営基盤を確保する上で重要**である（「共通価値の創造」）。

## 時間軸を意識して対応しなければならないグループ

- ✓ **コア業務純益（投信解約益を除く）が大幅に低下し、収益が継続的に低迷しているような一部の金融機関**に対しては、将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮していくために、**早め早めの経営改善**（ex.店舗・人員配置の見直しなど業務効率化を含め、実現可能で有効な経営計画・収益計画の策定と実行）を行う必要。

- ✓ **金融機能強化法に基づき、公的資金を注入している金融機関**は、地域における**金融仲介機能の強化のために公的資金が注入**されており、注入後15年（震災特例金融機関については最長25年）で資金を返済する必要。
- ✓ **好循環のループを15年等で確固たるもの**にすることが求められる。

「共通価値の創造」という**好循環のループ**は、最終的には、事業性評価や本業支援により**金融仲介機能を徹底した金融機関が安定的な収益を上げる**ことができるようになることで完結。

そこにいたるまでには、相応の時間を要することが想定される。金融庁としては、多数の金融機関に対しては時間軸をしっかりと意識しつつ、**金融仲介機能の発揮に向けた取組みを見守って**いく。

収益上の深刻な課題、健全性の問題を抱える金融機関については、**比較的短い時間軸の中で、健全性の改善に向けた早急な対応が必要**であり、金融庁としても適切な対応が必要。

その際、**経営状況に見合わないような配当を維持**することや、決算の見栄えを気にするあまり、**有価証券含み損の処理を先送り**することについても、社外取締役も含めた経営陣等とも十分に議論し、**注意を喚起**していく。

本業支援や事業性評価によるリスクを取った貸し出しなどその地域における**金融仲介機能の発揮によって、いかに収益が生み出される状況**になっているかをよく注意して議論していくことが必要。

特に、**返済期限までの時間が短くなっているが、必ずしも返済原資の蓄積が芳しくない金融機関**については、時間軸を意識し、**金融仲介の取組みをいかに収益の積み上がり**に結びつけるかを意識してモニタリングしていく。

# 早期警戒制度の運用

- 将来にわたる収益性・健全性の確保の観点から懸念のある地域金融機関に対しては、早期警戒制度を活用しつつ、モニタリング等を実施。
- その運用に当たっては、金融機関自らの経営理念・経営戦略に照らし、**どのような金融仲介機能を発揮しようとしているか、必要な人的資源が十分に確保・育成・活用されているか**などに留意。
- また、当局担当者の先入観に基づく対話や、一方的な指導にならないよう、当局の分析結果を示しながら、**金融機関の意見を十分に踏まえ、理解を得ながら**行っていく。

## 現行のアプローチ

### 「収益性改善措置」

足下の基本的な収益指標を基準として、収益性の改善が必要と認められる銀行に対してヒアリング等を実施し、改善を促す。

必要に応じて、

- ・ 報告徴求命令（法第24条）
- ・ 業務改善命令（法第26条）を発出。

「収益性改善措置」を見直し

※ なお、上記のほか、

- ・ 信用リスク改善措置
  - ・ 安定性(市場リスク)改善措置
  - ・ 資金繰り改善措置
- がある。

## 新たなアプローチ

「**持続可能な収益性**」や「**将来にわたる健全性**」に着目した早め早めのモニタリングを実施

### ステップ1

以下の項目について、**足下の傾向が継続すると仮定した場合の将来（概ね5年以内）のコア業務純益（除く投資信託解約損益）やストレス事象を想定した自己資本比率**を算出。

- ・ 貸出金・預金利息
- ・ 有価証券利息配当金
- ・ 役務取引等利益
- ・ 経費 等

これらの状況が一定の水準を下回る銀行に対して、ステップ2の対応を実施。

### ステップ2

銀行自らが想定する**将来の収益や自己資本の見通し**について、以下の観点から**総合的に妥当性を検証**。

- ・ 地域の経済状況や顧客基盤の見通し
  - ・ 実施予定の施策とその効果（トップラインの増強、経費削減、増資等）
  - ・ 追加コストの発生（本店建替・償却、システム更改費用、減損、繰延税金資産の取崩し、信用コスト等）
  - ・ 有価証券の益出し余力 等
- その際、銀行が自らの経営理念・経営戦略に照らし、どのような金融仲介機能を発揮しようとしているか、必要な人的資源が十分に確保・育成・活用されているか等に留意。

### ステップ3

ステップ2の結果、例えば、**将来の一定期間（概ね5年以内）に、コア業務純益（除く投資信託解約損益）が継続的に赤字になる、または最低所要自己資本比率を下回る**ことが見込まれる銀行に対し、

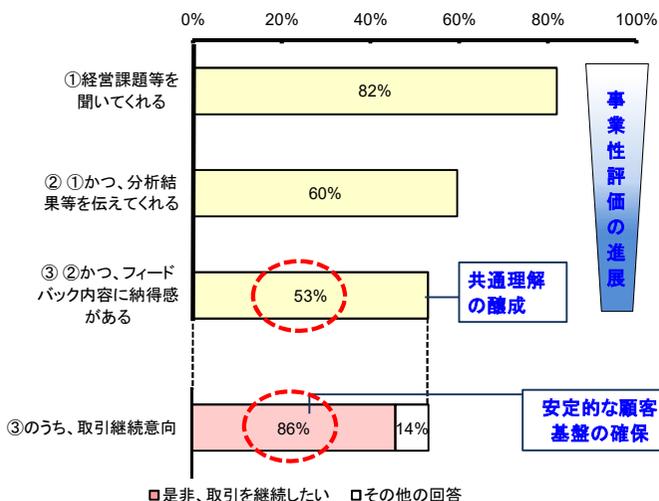
- ・ **検査等を実施**し、業務運営やガバナンスの発揮状況等について深度ある検証を実施。
- ・ 報告徴求命令のほか、業務改善を確実に実行させる必要があると認められる場合には、**業務改善命令を発出**。

#### (2) 地域金融：金融仲介機能の発揮状況

- 金融仲介機能の発揮については一定の進展。「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%)（「金融仲介機能のベンチマーク」からも、事業性評価に基づく融資の進展が見て取れる）
  - 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
  - 金融機関による融資以外のサービス提供を望む企業は少なくない<sup>(※)</sup>が、実際に金融機関から経営改善支援サービスの提案を受けた企業は約3割(融資等の提案を受けた企業は約6割)。地域金融機関による、企業ニーズのくみ取りとこれに応じた各種サービス提供を期待
- (※)過去1年間で金融機関からの「融資を必要としなかった」とする企業のうち、7割超が融資以外の「サービス提供」を受けたいと回答

#### 事業性評価の進展状況

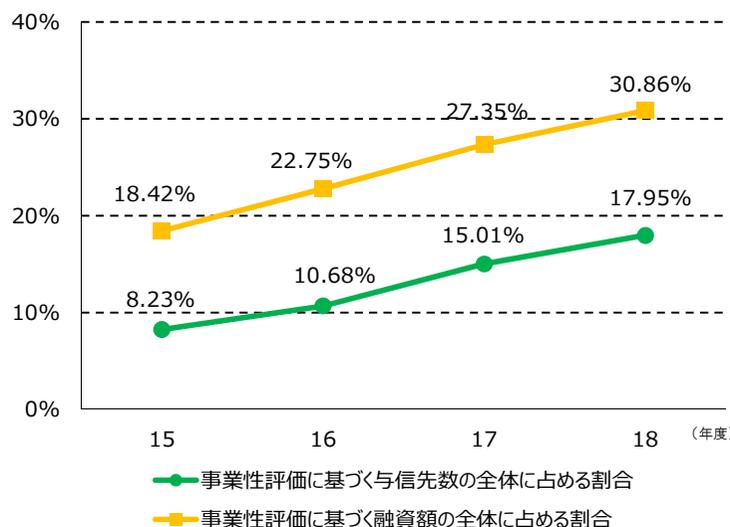
##### 平成30年度 企業アンケート調査の結果



※)なお、③以外の先のうち、「是非、取引を継続したい」と回答した者は約6割。

(注)メインバンクについて集計(n=8,057)  
(資料)金融庁

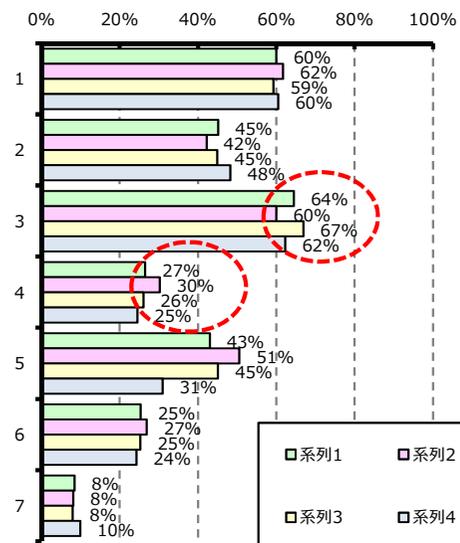
(参考)金融仲介機能のベンチマーク  
(事業性評価に基づく与信先数・融資額の全体に占める割合の推移)



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

#### 地域金融機関の取組課題 (平成30年度企業アンケート調査結果より)

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



(注)メインバンクについて集計  
(資料)金融庁

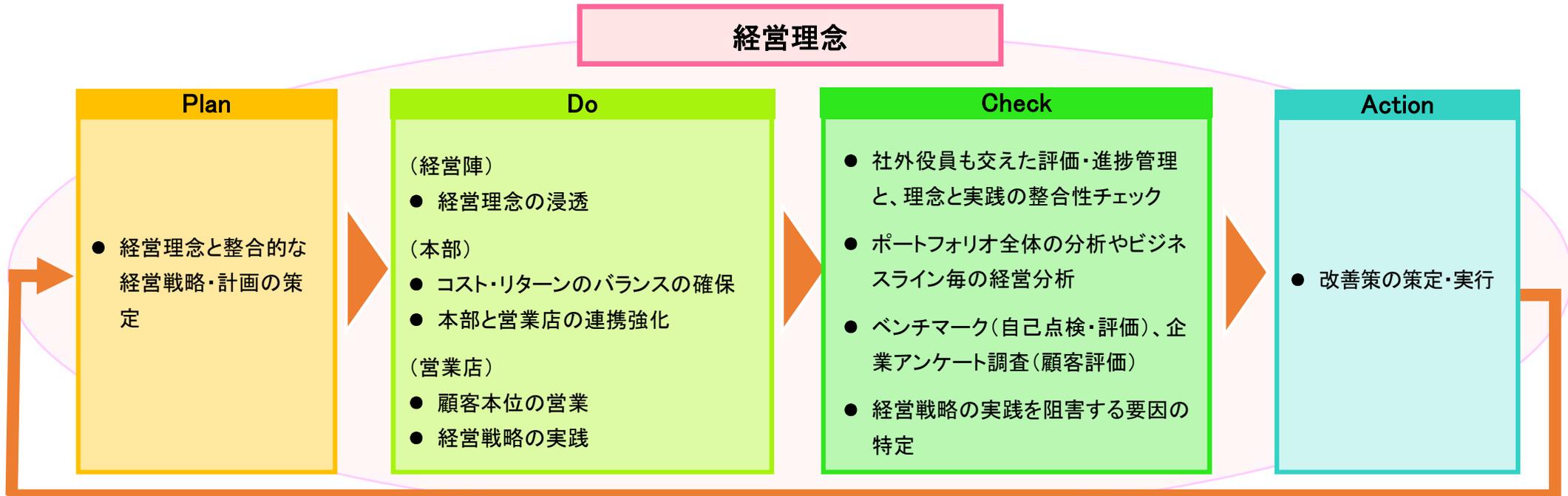
#### (2) 地域金融機関の対応と課題

- 地域金融機関は、安定した収益と将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮することによって、地域企業の生産性向上や地域経済の発展に貢献することが求められる
- そのため、地域金融機関の経営者は確固たる経営理念を確立し、その実現に向けた経営戦略の策定とその着実な実行、PDCAの実践を図ることが重要(下図参照)

- 当局は、地域金融機関の各階層(経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員)、社外取締役とフラットな関係で対話を実施。対話にあたっては、心理的安全性(※)を確保することに努める

※心理的安全性:一人ひとりが不安を感じることなく、安心して発言・行動できる場の状態や雰囲気

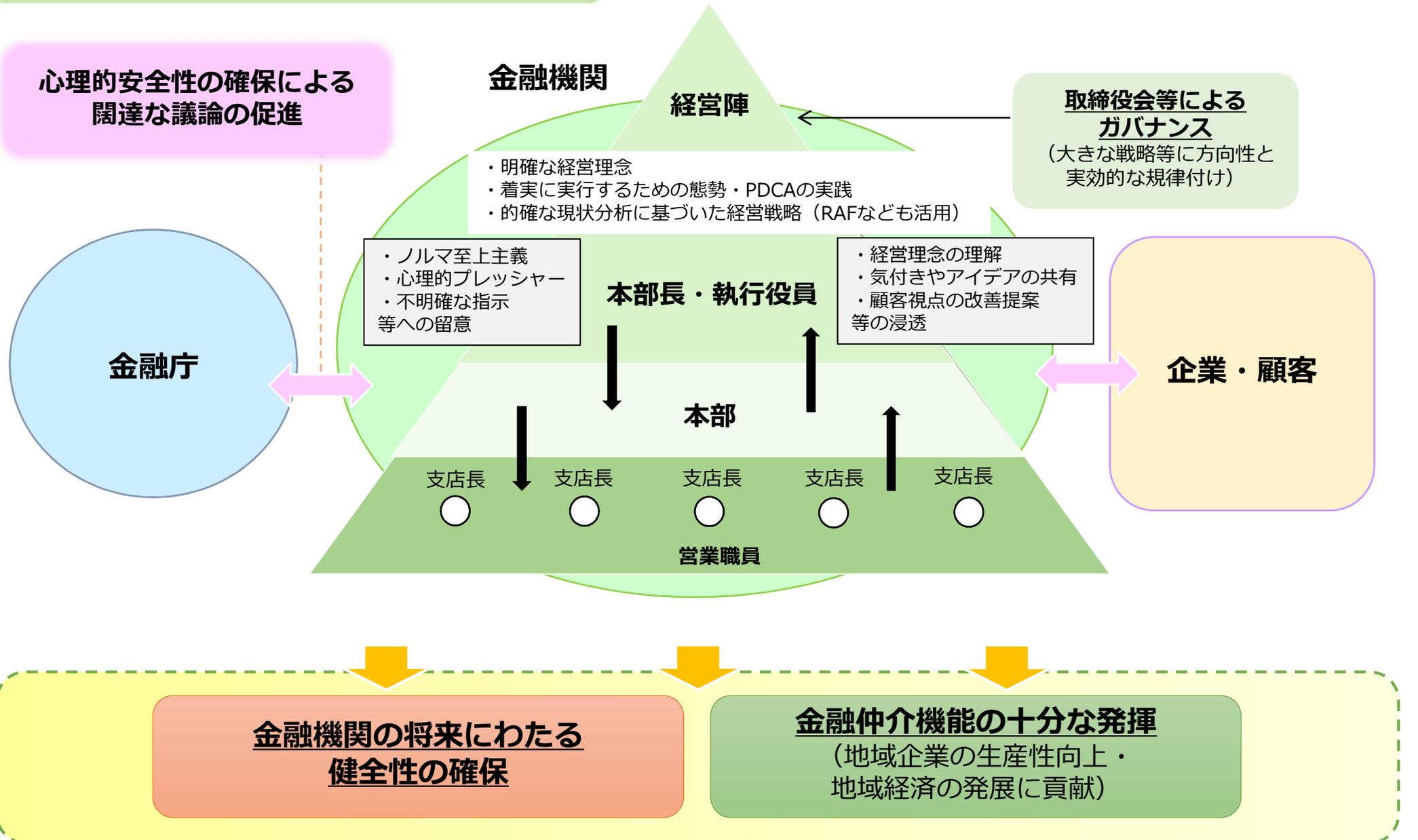
#### 持続可能なビジネスモデルの構築に向けた地域金融機関の経営のあり方



### 3. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保⑤

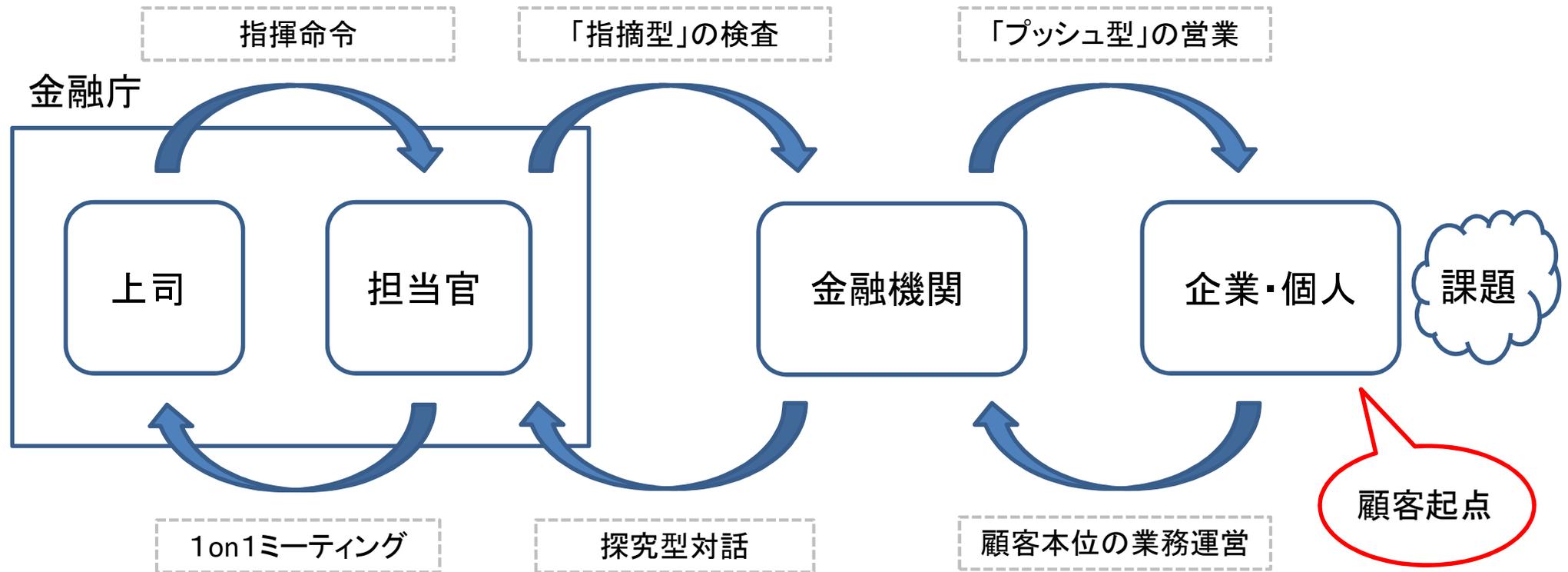
金融行政の実践と方針  
(令和元事務年度)

(参考) 企業・顧客と金融機関、金融庁



# 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

# 地域経済エコシステムの推進

## ■ 地域課題解決支援チーム

金融育成庁として、平成31事務年度に庁内の若手職員が立ち上げた「地域課題解決支援チーム」のメンバーが、地域課題のある現場に飛び込み、地方と中央、官と民の結節点になり、地域課題の解決に資する施策を共同企画・実施していく取組みをさらに進めていく。

(例) 新現役交流会2.0(首都圏人材を活用した経営課題解決支援策)、潜在的起業希望者支援に関する環境整備、官金が交流する「ちいきん会」の定期的開催

## ■ 地域課題解決支援室

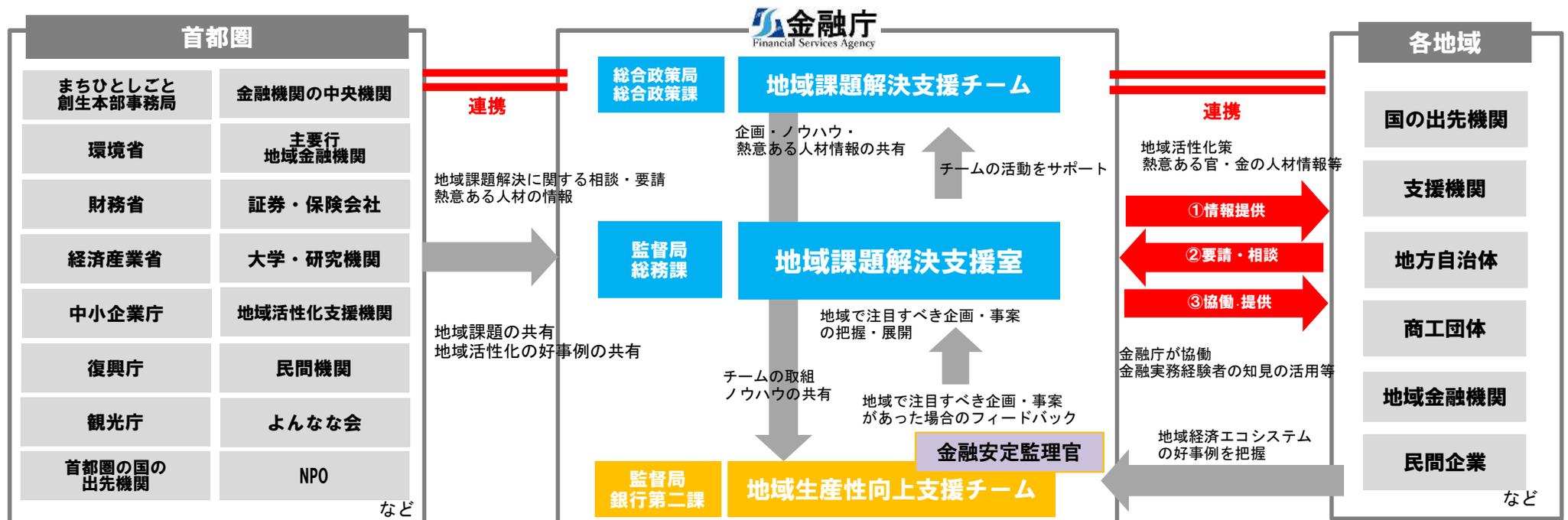
地域課題解決支援チームのサポートとその活動や連携で得た情報やノウハウの蓄積と提供を行う。

(例) 地域の注目すべき企画・取組に関する情報収集と他の地域への展開についての検討

地域のメインプレイヤー等の求めに応じて、活性化策や熱意のある官・金の人材情報等を財務局と共有し、地域経済エコシステムの形成・深化を支援

## ■ 地域生産性向上支援チーム

平成31事務年度、東北地方で地域の関係者との対話を通じて地域企業の現状・産業構造等に関する幅広い情報収集・関係構築を試みたところであり、この取組みの対象地域を全国へ拡げていく。



# 地域金融を通じた経済の活性化及び課題解決に向けたサミットの開催①

新型コロナウイルス感染症の影響が広がる中、事業者支援に取り組まれている地域金融機関にとって、足元での資金繰り支援等はもちろんのこと、中長期にわたり地域の企業や産業を支え、地域経済に付加価値をもたらすべく、いかに持続可能なビジネスモデルを構築していくか、まさに今、その真価が問われております。このため、大規模な集まり等は難しい中ではありますが、ライブ配信を主体とした非対面形式で開催致しました。

## Regional Banking Summit (Re:ing/SUM) 【変化に対応する地域金融】

### オープニングリマークス

基調講演	農耕型地域金融について
	コロナ後の地域金融
	非金融領域による未来創造

## Release (解放～相互理解)、Remarkable (事例)、Redesign (変革)

パネルディスカッション	コミュニティ創りの新たなチャレンジ	中小企業の後継者問題への挑戦
	元地方銀行員が語る新たな可能性	従来のかげに捉われない銀行業の可能性
	「中小企業の持続可能な経営」を支える担保法制・再生法制とは	私達が行う地方創生

### クロージングリマークス

令和2年6月16日(火) 9:20~17:00  
大手町プレイスカンファレンスセンターよりライブ配信18

## 農耕型地域金融について

山形大学大学院理工学研究科ものづくり技術経営学専攻 専攻長 教授 小野 浩幸氏

1985年 北海道大学卒業 山形県庁入庁  
 1999年 山形県庁退職 山形大学工学部助手/  
 ペンチャー・ビジネス・ラボラトリー専任教員  
 2000年 米国スタンフォード大学 客員研究員(～2001年3月)  
 2001年 山形大学助教授(～2002年3月)  
 2003年 山形大学大学院理工学研究科博士後期課程修了(博士号取得)  
 2005年 大学院理工学研究科技術経営学専攻(MOT)教授  
 2009年 山形大学国際事業化研究センター 副センター長(～2017年3月)  
 2009年 工学部米沢街中サテライトキャンパス長(～2020年3月)

2009年 7月～ 産学連携学会 理事(2015年～2017年学会長)  
 2013年 7月～ 地域活性化学会 理事(2019年～副会長)  
 2013年 大学院技術経営学専攻(MOT)副専攻長(～2020年3月)  
 2016年 山形大学東北創生研究所 産業構造研究部門長(～2019年3月)  
 2017年 山形大学産学連携推進本部 副本部長 理事特別補佐  
 2017年 コワーキングスペース C&Cひがしね チーフプロデューサー  
 2018年 山形大学地域価値創成学研究所長  
 2020年 大学院技術経営学専攻(MOT)専攻長



平成20年の産学金連携コーディネータ研修から使用しているスライド

求められるこれからの地域金融機関像

ゼロサム社会での競争



狩猟型  
金融モデル

優良企業の囲い込み、過剰なサービス、  
知縁・地縁による狩(刈)り取り

から



農耕型  
金融モデル

金融支援+価値創造のために  
“共に歩む”

へ

プラスサム社会への共創

財務情報に表れない事業・経営情報を見極めて  
“顧客とともに価値を創造する”地域の担い手

「地味で地道なイノベーション」の積み重ね

27

## 農耕型金融とは

顧客の長期的付加価値を顧客とともに育てていく金融モデル



対立概念

“先用後利”

狩猟型金融モデル：競合と顧客シェアを取り合う金融モデル

“用利同時”

- 小野教授は、顧客の長期的付加価値を顧客とともに育てていく「農耕型金融」を提唱される中、産学金連携のもと、金融機関職員に対して、企業の将来の事業性を評価できる目利き力を養成する人材育成に取り組んできた。
- また、地域金融機関は、資金のみならず企業が必要としている知識や情報を適切に届けることができる社会的地位にあるとし、販売額やシェアを中心とするKPIから、顧客の価値向上にどれだけ貢献できたかに評価基準をシフトし、顧客とともに価値を創造する地域の担い手になることが、これからの地域金融であると提言。
- これは、新型コロナウイルス感染症の影響からの脱却を目指す企業に対して、今後、資金繰りにとどまらず、事業改善支援の面でも寄り添っていくことが求められる地域金融機関にとって、今まさに求められていることではないか。

## コロナ後の地域金融

京都信用金庫 会長 増田 寿幸氏

1975年 3月 京都大学理学部卒業  
1975年 4月 京都信用金庫入庫  
1996年 10月 理事  
2002年 6月 常務理事  
2004年 6月 専務専長  
2006年 6月 副理事長  
2008年 6月 理事長  
2018年 6月 会長



### 基本的な対処方法

「取引先の経営課題に取組み、非金利の収益機会を創出し、既存の金利収益を補完する」

### 実地的な対処方法

「取引先の経営人材を補強し、企業価値の増大に貢献し、その増大部分の一部を収益として計上する」

## 5. 新しい地域金融

### ① 新しい営業組織

一人当たり担当先を絞った営業体制の導入  
営業目標は担当先の売上高、営業利益率  
担当先での副業（経営企画分野）を資本注入付きで承認

### ② ビジネスマッチング

販路開拓マッチングなどに加え、資本提携先や業務提携先を有料マッチング

### ③ DESの活用、PEファンドの設定

資本の供給だけでなくストックオプションも活用して収益化  
PEファンド投資信託の小口窓口販売による資金調達

- 増田会長は、「取引先とのリレーションシップの強化の結果として、金融機関の自己利益が確保できる」との信念に基づき、これまで信用金庫経営の舵取りをしてきた。
- 大打撃を受けた地域経済をどのような形で復活させていくのか、今こそ全ての地域金融の関係者が知恵を出し合い、スクラムを組んで日本の経済を支えていかなければならないと提言。
- 特に、地域金融機関はリレーションを強化する取引先を絞ってより深い関係性を築いたうえで取引先の価値を高め、いくべきとの提言は、長年にわたり地域の事業者や産業を支えるとの不退転の覚悟で陣頭指揮を執ってきたからこそ至られた思いではないか。

# 地域金融を通じた経済の活性化及び課題解決に向けたサミットの開催④

## 非金融領域による未来創造

山口フィナンシャルグループ 代表取締役社長 吉村 猛氏

1983年 3月 東京大学経済学部卒業  
1983年 4月 山口銀行入行  
2006年 10月 山口フィナンシャルグループ 総合企画部長  
2007年 1月 山口銀行 総合企画部長 兼 山口フィナンシャルグループ 総合企画部長  
2009年 6月 山口銀行 取締役就任  
2009年 6月 山口フィナンシャルグループ 取締役就任  
2011年 6月 山口銀行 常務取締役就任 徳山支店長委嘱  
2012年 6月 同行 常務取締役 東京本部長委嘱

2015年 6月 同行 常務取締役  
2016年 6月 山口銀行 取締役頭取就任 兼 山口フィナンシャルグループ 取締役社長就任(現任)  
2017年 6月 もみじ銀行 取締役就任  
2017年 6月 北九州銀行 取締役就任  
2018年 6月 もみじ銀行 取締役退任  
2018年 6月 北九州銀行 取締役退任  
2018年 6月 山口銀行 取締役会長就任(現任)



### 未来創造に向けた核心部分

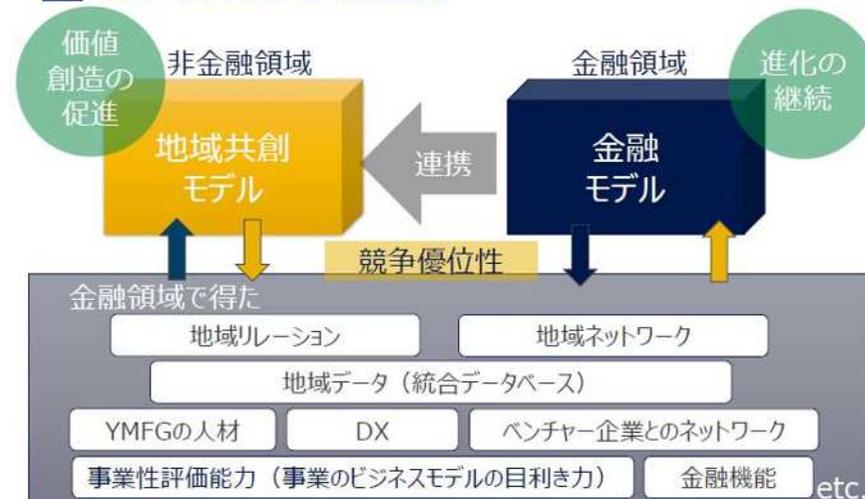
目指すべき姿

金融の枠を超え、**圧倒的な当事者意識**を以って  
地域を巻き込み、**社会課題を解決する**

**リージョナル・バリューアップ  
カンパニー**

(地域価値向上会社)

### ビジネスモデルの刷新



**銀行文化の変革と起業家精神の融合**

- 山口フィナンシャルグループの吉村社長は、非金融領域による未来創造についての想いと、具体的な戦略について披露。
- 地域経済が危機的状況にあるなか、多くの社会課題を抱える地域にとっては、課題解決ビジネスこそが成長産業になりうるとの信念のもと、「金融の枠を超え、圧倒的な当事者意識を以って地域を巻き込み、社会課題を解決する」ことを目指すべき姿として掲げている。
- 従来のビジネスモデルを刷新し、この目指す姿を実現するためには、銀行文化の変革にまで踏み込む必要があると訴えた。従来の銀行業からの脱却を意識した新たなビジネスモデルを模索するあり方のひとつと言えるだろう。

# 「ちいきん会」の開催から地域ダイアログへ

(R2.4作成) 金融庁  
地域課題解決支援チーム

## 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)

■ 課題：熱意ある公務員は、一緒に行動できる金融機関職員との出会いの場を求めている



金融庁地域課題解決支援チーム

※「よんなな会」は、  
全国の公務員有志をつなぐ  
5,000人のネットワーク



■ちいきん会の開催

↓ 支援チームによるフォロー

■各地での有志ダイアログ



■ 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。

1 開催当日まで  
地域を事務局がサポート  
「ちいきん会」を開催希望の  
地元有志を本部事務局がサポート



2 有志のテーマピッチ(3分)  
例:金融機関の副業人材活用事業  
例:起業を促進するには?



3 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  
ダイアログ可能性を確認



4 立食での交流会  
参加名簿を共有、  
役職に関係なく交流



5 開催後、地元有志と  
チームとのダイアログ  
各地域の有志と、地域課題  
解決に向けた議論を継続



### 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】**

### これまでの参加状況

2019.3	東京	230名
2019.6	東京	200名
2019.11	福島	380名

### ちいきん会Facebook



# 地域ダイアログによる課題解決に向けた具体的事例

## (1) 東北ダイアログ⇒金融機関と連携した首都圏人材活用事例

■ 令和元年11月28日、地域課題解決支援チームは、5省庁と東北地方の25金融機関とともに「新現役交流会2.0」を企画し共同開催。

※東北3県の中小企業43社(内WEB20社)、企業OB約100名参加

■ WEBを活用し、東京(信金中央金庫)、盛岡(盛岡財務事務所)、仙台(東北財務局)、福島(福島復興局)で面談を行いました。

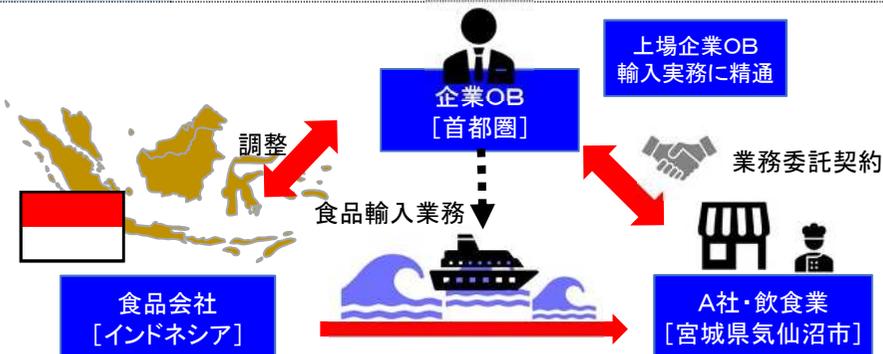
※「新現役交流会」とは、中小企業者と首都圏を中心とした大手企業OBなどの専門人材(新現役という)とが、課題解決のためにマッチングする交流会。



■ 企業は支援人材を比較優位で選べる利点があるため満足度も高く、参加した**43社中36社(うちWEB 15社)**が**企業OBの支援を希望**。地方における専門人材ニーズへの新たな対応事例を企画できた。

### 【 気仙沼市とインドネシアを結んだマッチング事例 】

企業課題	気仙沼市では漁船員として多くのインドネシア人が定住。インドネシア料理に使用する食材や調味料の調達が課題。
企業OB対応	食材調達リスト整理 国内調達と輸入のコスト比較⇒輸入を選択
結果	食品輸入に向けた実務助言者として業務委託契約



## (2) 熊本ダイアログ⇒起業創業促進に向けた官民の取組み

■ 平成31年3月、「ちいきん会」を契機として、熊本の有志による「ちいきん会熊本ダイアログ」が発足。

■ 官民金有志は、平日夜、終業後に「起業・創業にやさしいまち熊本」をテーマに、必要な仕組みづくりを議論。

■ ダイアログでは、起業希望者の掘り起しを目に気軽に立寄れる書店にて創業促進イベントを開催。

■ 起業希望者が「気軽に先輩起業家に相談できる」や「ワンストップ相談を可能とする」官金連携の仕組みを企画・実現。



【 創業促進イベントの様子 】



【 ダイアログの様子 】

### 【提案内容】

サービス名	「起業・創業ワンストップサービス」
採択先	熊本県中小企業経営支援連携会議(事務局:熊本県信用保証協会)
利用開始	令和2年4月1日～
対象	事業計画作成前のアイデア段階の方(「潜在的な」起業希望者)
内容	起業経験者を相談者のメンターとするほか、関係支援機関が様々な支援メニューをワンストップで提供

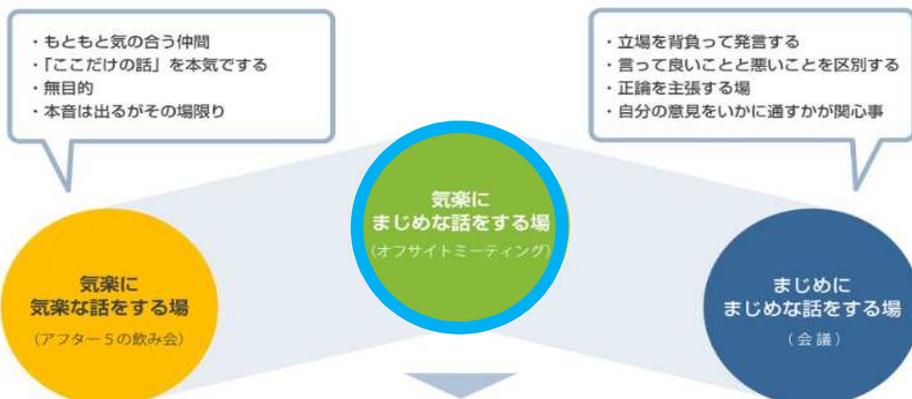


# 地域ダイアログによる課題解決に向けた具体的事例

## (1) 各地のダイアログの開催状況

### ■ダイアログの特徴

- 心理的安全性が確保された熱量ある有志が
- 気楽に(肩書きを外し)まじめに建設的な議論を行う



(出典)SCHOLAR CONSULT

### 【ダイアログの一例】

#### ■気仙沼ダイアログ(オンライン)

- ・市事業の地方創生交付金活用の検討
- ・中小企業支援機関開設とその円滑運用

#### ■福島ダイアログ(オンライン)

- ・パラレル人材活用事業の円滑な実行
- ・福島イノベーションコースト構想の実施

#### ■裾野ダイアログ(オンライン)

- ・広域での官民地域コミュニティ形成支援

#### ■久留米ダイアログ(オンライン)

- ・官学金と連携した学生の起業支援

#### ■大分ダイアログ

- ・国東半島の観光促進事業サポート



[ 久留米ダイアログ ]



[ 福島ダイアログ ]



[ オンラインでのダイアログ ]

## (2) 地域課題解決支援チームに寄せられた相談等

### ■支援チームの情報発信・体制強化等



### ■情報発信

- ・金融庁HPでの紹介・相談受付開始
- ・内閣官房HPに「ちいきん会」情報を掲示
- ・中央と地域、官と民をつなぐコミュニティ形成  
ちいきん会facebook(約1,300名)



### ■地域金融機関から職員採用(3名)

### ■中央省庁(6省庁)との連携企画

- ・金融機関と自治体職員が国の職員と交流する  
「霞ヶ関ダイアログ」開催

### ■民間と連携した飲食店支援プロジェクトへの参画

### ■全国各地から寄せられた相談

(2020.3.31現在)

1	<b>■ちいきん会・人の紹介関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キーパーソン紹介 30件</li> <li>・ちいきん会・ダイアログ 21件</li> </ul>	51件
2	<b>■金融機関が主として関係する相談</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国の施策の要望 13件</li> <li>・創業促進関係 13件</li> <li>・新現役交流会2.0 30件</li> <li>・副業人材関係 24件</li> </ul>	80件
3	<b>■その他の個別の相談</b>	12件

■コロナウィルスの影響もあり、他地域や域内におけるキーパーソンの紹介や各地の特徴的な取組の紹介を求める相談が増加している。

# 新たな形態での「ちいきん会2.0」の開催へ！

(1) 6月28日「ちいきん会2.0」開催！ ■オンライン開催 ■全国の有志団体との連携 ■テーマごとの少人数開催

今こそ行動！ 自熱！クロストーク  
共感に集る有志ネットワークとともに。

組織外、地域内外の人とつながるってどんな意味があるのか？  
行動するには、まずどうする？どう仲間を見つかるの？とモヤモヤしている方にオススメです!!

14:00	開会
14:10	クロストーク
15:00	休憩
15:10	ちいきん会の地方開催に向けて
15:20	ショートプレゼン地域課題の提供、紹介したい官民の取組
16:00	テーマ毎のグループセッション
16:30	閉会
16:40	(参加自由) 延長戦！ゲスト、ちいきん会地域コーディネーターと交流
17:30	完全閉会

Peatix でお申し込みください  
6/27 (土) 締切です

## (3) 全国の有志団体(例:テラロック(香川))との連携



## (2) ちいきん会コミュニティの開放⇒連携支援

- ちいきん会のネットワーク(約1300名)を活用
  - 霞が関と地域、官民のタイムリーな連携を支援
  - 相互の呼びかけ(例:事例収集、キーマン紹介)
- ↓
- 互いの課題や取組を共有
  - 施策の検討や施策の円滑な運用に活用

## (4) テーマ(副業人材活用)毎の少人数オンラインダイアログ開催

- ちいきん会 副業人材活用ダイアログ
- 開催: 6月26日(金)20:00-
- 対象: テーマに関心の高い産学官金有志
- ゲスト: 九州財務局長 大津 俊哉氏  
Work Design Lab 代表 石川 貴志氏
- 7月に第2回、第3回を開催予定。

- 「金融育成庁」としての、地域金融機関の企業支援機能の向上と、これを通じた地域経済への貢献のための直近1年間の取組みを、「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」として、整理・公表

## 地域企業・経済の実態把握

### 企業アンケート

- 平成27年度より実施する「企業アンケート」について、昨年度も約3万社に依頼（約9千社から回答）

（30年度調査の主なポイント）

- ✓ 「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」と評価する企業が約半数
- ✓ 融資以外の経営改善支援等を金融機関に求める顧客も多いが、実際にこうしたサービスの提供を受けた企業は約3割に止まる

### 企業等との対話

- 地域企業等との関係構築等を通じ、地域の実態把握を進めるため、「地域生産性向上支援チーム」を2018年9月に立ち上げ
- 地域生産性向上支援チームは、東北地方を中心に、53の企業・税理士等、18の自治体・商工団体等を訪問するなど、地域に入り込み実態把握

こうした活動から、地域金融機関の企業支援に関し得た「気づき」

⇒ 別紙1参照

## 地域における金融仲介

### 地域金融機関との対話

- 金融庁・財務局において、金融機関の経営陣・本部・営業店など様々な階層と、多数の対話を実施
- こうした中で、ある地域銀行との間で行った対話は、今後の取組みにおける一つの参考事例となる試み

⇒ 別紙2参照

## (別紙1) 「地域生産性向上支援チーム」による地域企業等への実態把握

- 地域生産性向上支援チームは、東北地方を中心に、53の企業・税理士等、18の自治体・商工団体等を訪問。地域に入り込む中で、企業等からは、地域金融機関による企業支援等に関し、例えば以下の様な声が聞かれた。

「金融機関は真に経営改善支援が必要な企業ではなく、支援実績件数を稼ぎやすい企業ばかりに注力している。支援件数についての行内のノルマを達成した後は、更なる支援に消極的になってしまう。」

⇒ 金融機関において**企業支援活動がノルマ化**し、顧客支援等の障害に

「企業としては税理士や支援団体には早めに相談できるが、金融機関は、金利や借入条件の交渉が必要な先で、ある程度準備を整えてから対応しなければならない相手と考えている。」

⇒ 企業にとって、**金融機関は相談相手ではなく、交渉相手**

「金融機関は、業務改善計画の策定時に経費削減ばかりを提案してくる。業務改善計画が、リストラによる金融機関への返済原資の確保のためだけに使われているのではないかと感じる。」

※一方で、金融機関は顧客の業務改善には経費削減が最善と考えており、金融機関と顧客の認識に不一致

⇒ 企業は、金融機関からの**業務改善支援の内容に不信感を抱きがち**

「金融機関は、創業支援について相談窓口等を設置しているが、自ら情報を拾いに行くという印象はない。創業期の資金繰りの支援は、むしろ税理士などの方が熱心であるという印象。」

⇒ **創業支援等を掲げる金融機関も、実態が伴っていないおそれ**

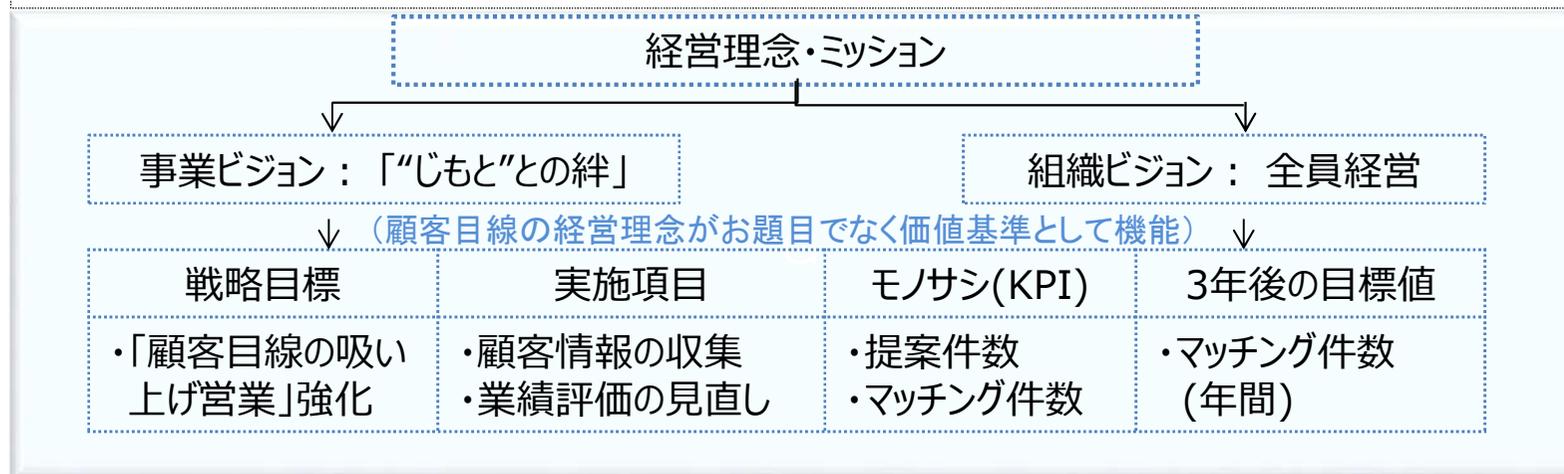
## (別紙2) ある地域銀行との対話の例

- 当行における経営理念・経営方針と、この実現に向けた様々な取組状況を「見える化」し、具体的に理解するため、経営トップ、本部各部門、営業店まで様々な階層と、約2週間の日程で対話を実践。
- 対話を通じて、当行において、本部各部門における**経営理念から紐解いた施策の企画・検討**や、これを実行するための**人材開発も含めた営業店の支援**といった取組みが、浸透・実践されつつあることを確認

(例)「顧客目線の営業」実行のための取組み事例

- 中小企業向けセミナー開催や個別顧客への訪問徹底等を通じ、顧客企業と議論を重ねることで、顧客の経営課題を吸い上げ。
- 経験者教育、ローテーション期間延長などで若手人材を育成。営業の若手行員複数から「顧客の課題を明らかにするため、過去の記録等を基に仮説を設定し、顧客と対話を重ねている(仮説に誤りがあれば何度でも見直す)」などの声。

経営理念と実現のための戦略等を以下の様な「共有化シート」で「見える化」し、当行と共有。今後の継続的な対話に活用



- 確認された当行の現状を踏まえ、**当行に対する金融庁としての「気づき」を共有。**

(例)「顧客目線の営業」強化という目標を踏まえると、人事評価の基準は収益結果に限らず業績(プロセス)に拠ることが整合的ではないか、顧客目線に近い営業店への権限委譲を進めることも有効ではないか、などを「気づき」として共有

⇒ 地域銀行との対話の実践に係る一つのあり方

### Ⅲ. 地域金融機関をとりまく環境整備等

#### (2) 地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策

##### 地域銀行における競争政策のあり方

- 地域銀行によるインフラ的サービスの維持と地域経済・産業の再生を図るため、「成長戦略実行計画」に基づき、独占禁止法の適用除外に係る**特例法の制定に向け関係省庁として協力**

##### 地域金融機関の業務範囲に係る規制緩和等

- 地域企業の生産性向上等に向けた金融機関の取組みをサポートするため、**地域活性化や事業承継等を円滑に実施するための議決権保有制限(5%ルール)の緩和**や、**地域商社への5%超の出資を可能にする**などの、業務範囲に関する規制緩和等を実施
- 金融機関が、コンプライアンス・リスクの低減を図りつつ、柔軟な人材配置を行うことで、人材(ヒューマンアセット)の育成とこれを通じた良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくなるよう、**人事ローテーション等に関する監督指針の規定を見直し**
- 他の金融機関向け出資に係る制限(**ダブルギアリング規制**)の特例承認について、地域の金融仲介機能の継続的な発揮に資する一定の出資等を対象範囲とするよう、告示等を見直し

##### 経営者保証に関するガイドライン

- 円滑な事業承継を促す観点から、**事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の策定**に取り組むとともに、**金融仲介の取組状況を客観的に評価できるKPI(「事業承継時の保証徴求割合」、「新規融資のうち経営者保証に依存しない融資割合」)**を設定

##### 将来にわたる規律付け・インセンティブ付与

- 地域金融機関の将来にわたる健全性を確保するための規律付け・インセンティブ付与としての機能も視野に入れ、**預金保険料率のあり方の方向性について、関係者による検討**

##### 地域金融機関のガバナンス機能の向上

- 金融機関と当局の双方がより具体的かつ深度ある対話を行い、金融機関内での自発的な議論が活発に行われるよう、**地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点(コア・イシュー)を策定**するとともに、**社外取締役への情報発信(対話を含む)を充実**

##### 持続可能なビジネスモデルに関する探究型対話の実践

- 確固たる経営理念の下での戦略・計画の実行、PDCAの実践状況等について、地域金融機関の各階層(経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員)、社外取締役との**探究型対話を実施**。対話に当たっては、**心理的安全性を確保**することに努める。

## 地域銀行の独占禁止法の特例

- 「成長戦略実行計画」(2019年6月21日閣議決定)において、地域銀行の経営統合については統合により生じる余力に応じて、地方におけるサービス維持への取組みを行うことを前提に、シェアが高くなっても特例的に経営統合が認められるよう、**10年間の時限措置として独占禁止法の適用除外を認める特例法を2020年の通常国会に提出**することとされた。
- これを受け、地域銀行によるインフラ的サービスの維持と地域経済・産業の再生を図るため、**特例法の制定に関係省庁として協力した。**

### 独占禁止法 特例法(2020年5月20日成立、27日公布)

- 乗合バス事業者及び地域銀行(「特定地域基盤企業」と総称)の経営力の強化、生産性の向上等を通じて、**将来にわたるサービス提供の維持を図ることにより、地域経済の活性化及び地域住民の生活の向上を図り、もって一般消費者の利益を確保するとともに、国民経済の健全な発展に資することを目的とする。**
- **合併等(合併、持株会者の設立、株式取得等)の認可を受けようとする特定地域基盤企業または親会社は、基盤的サービス維持計画を主務大臣に提出。**
- **主務大臣は、基盤的サービスに係る競争状況の変化により、利用者に対して不当な基盤的サービスの価格の上昇その他の不当な不利益を生ずる恐れがあると認めるときは、不当な不利益の防止のための方策を求めることができる。**
- **主務大臣は合併等を認可(公正取引委員会に協議)。**
  - ① 合併等に係る特定地域基盤企業が基盤的サービスを提供する地域の全部または相当部分において、特定地域基盤企業の全部または一部が提供する基盤的サービスに係る収支の悪化(需要の持続的な減少によるものに限る。)により、特定地域基盤企業の全部または一部が基盤的サービスを将来にわたって持続的に提供することが困難となるおそれがあること。
  - ② 合併等により、基盤的サービスに係る**事業の改善が見込まれるとともに、その改善に応じ、基盤的サービスの提供の維持が図られること。**
  - ③ 合併等により、**利用者に対して不当な基盤的サービスの価格の上昇その他の不当な不利益を生ずる恐れがあると認められないこと。**
- **10年の時限措置とする。**

# 金融機関の業務範囲にかかる規制緩和

- 金融機関の中には、地道に継続して地域企業の生産性向上や地域活性化に努めている金融機関も多数存在しており、こうした自主的な取組みをサポートするため、これまで、**業務範囲等に関する規制緩和**を実施。

## 見直しの例

### 金融機関が所有する不動産の有効活用：監督指針改正（平成29年9月）

- 自治体等の**公共的な役割を有する主体からの要請に基づき保有不動産の賃貸を行う場合は、その規模等について柔軟に解釈できる旨を明確化**。

### (参考)自己保有不動産の活用事例

#### ○ 山口銀行 油谷(ゆや)支店

- 支店の業務集約の見直しの結果生じた余剰スペースについて、**地元の公共的な主体からの要請を受け、地元事業者(スペインバル)に賃貸**（令和元年7月）。
- 観光客の来店や銀行待ち時間でのバルの利用により、**来店客数の増加につながっている**。

#### ○ 京都信用金庫 河原町支店

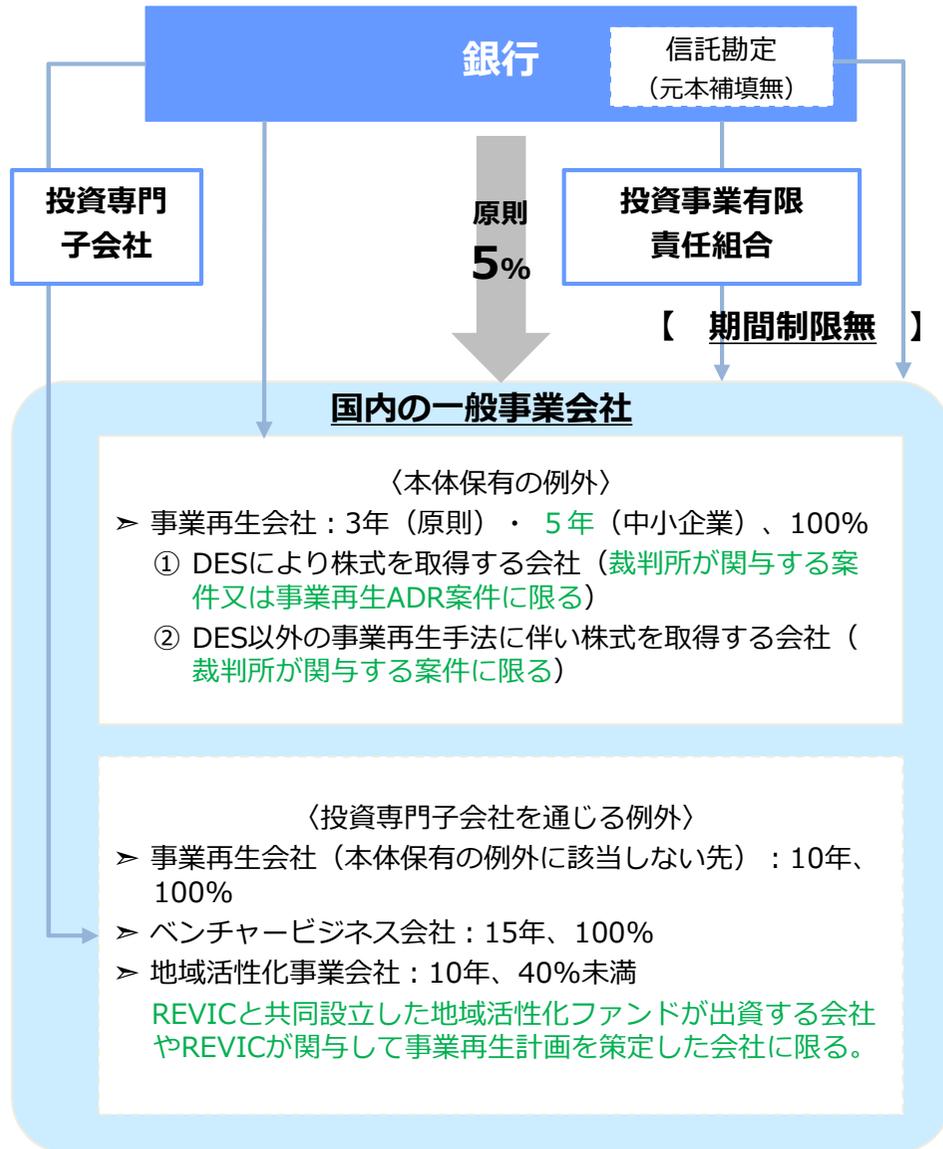
- 支店の建て替え後の余剰スペースについて、**地元の公共的な主体からの要請を受け、シェアオフィスやコワーキングスペースなど創業支援エリアを設置**（令和2年10月オープン予定）。
- 金庫によるコンサルティングや創業融資のほか、利用者間の交流の場を提供することにより**創業支援を後押し、地域経済の活性化を図る**。

### 銀行本体及び銀行子会社等が行う「人材紹介業務」：監督指針改正（平成30年3月）

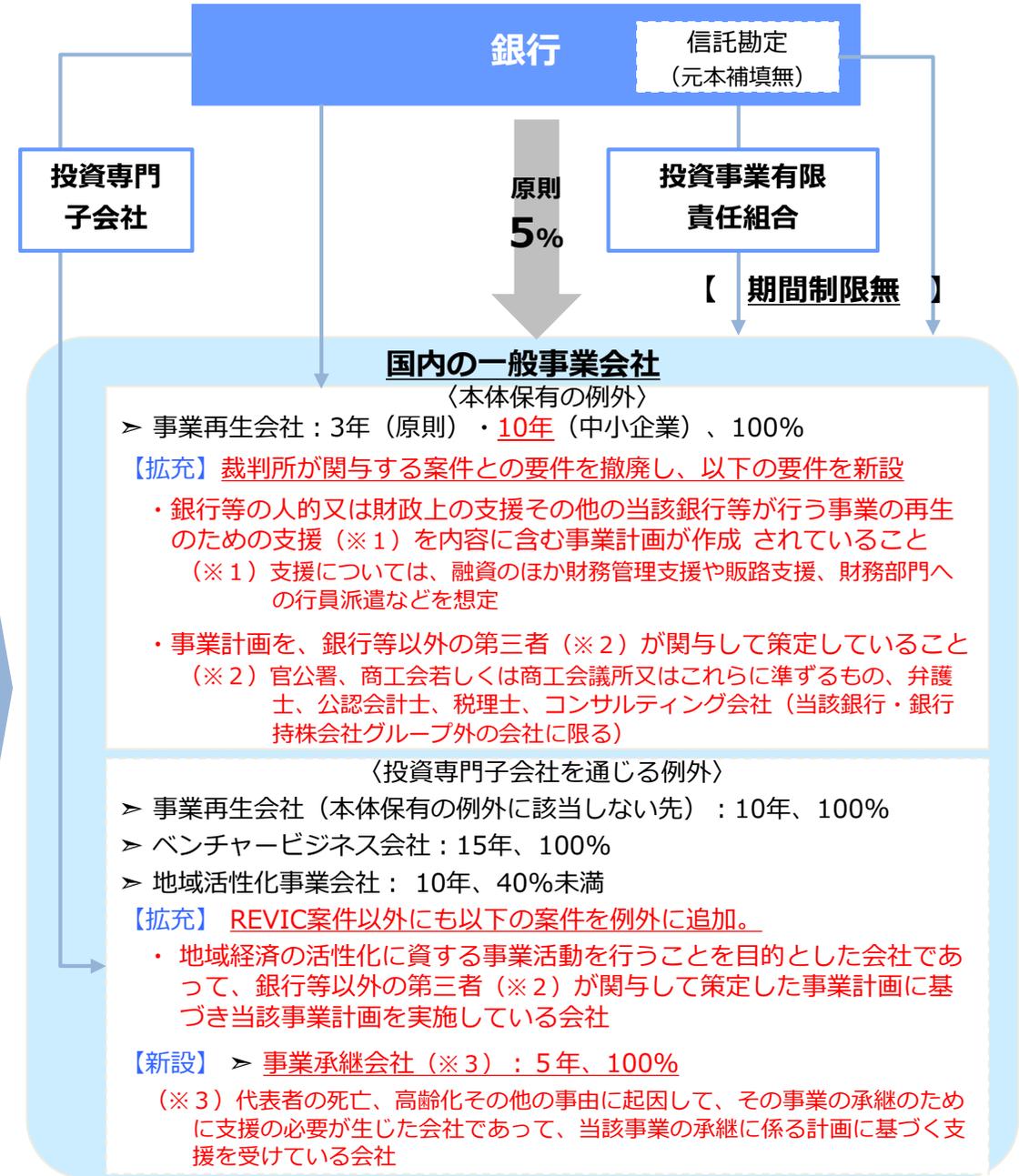
- 銀行本体及び銀行子会社等において、**取引先企業に対する人材紹介業務を行うことが可能であることを明確化**。（職業安定法に基づく有料職業紹介事業の許可を取得した地域銀行(本体)は35行(令和2年6月1日時点)。）

# 銀行等による議決権保有制限の見直し(令和元年10月15日改正)

## 改正前



## 改正後

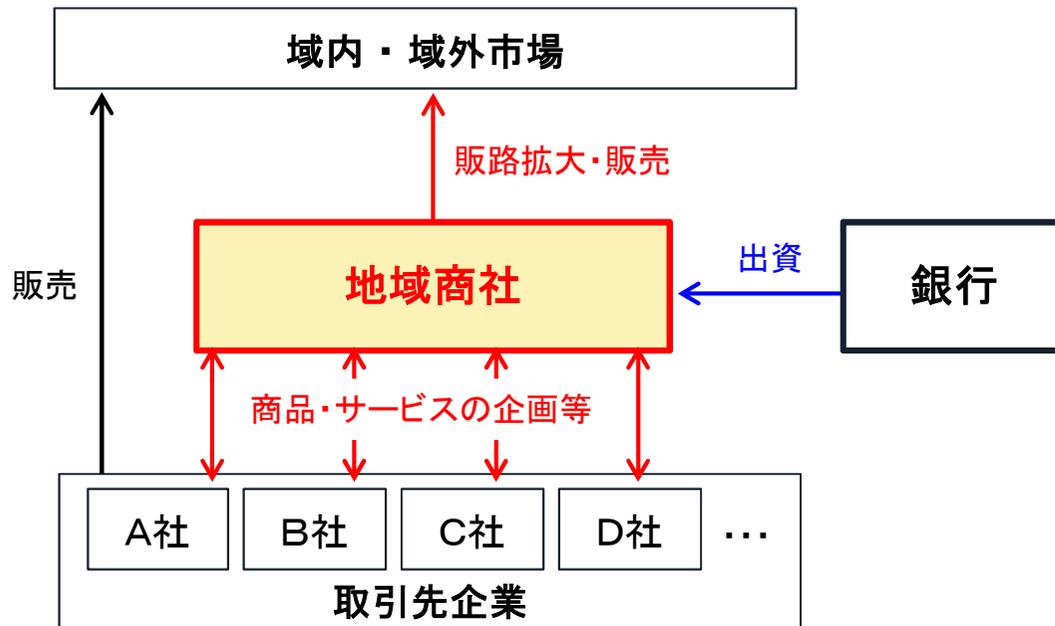


# 「地域商社」への銀行の出資について(令和元年10月15日改正)

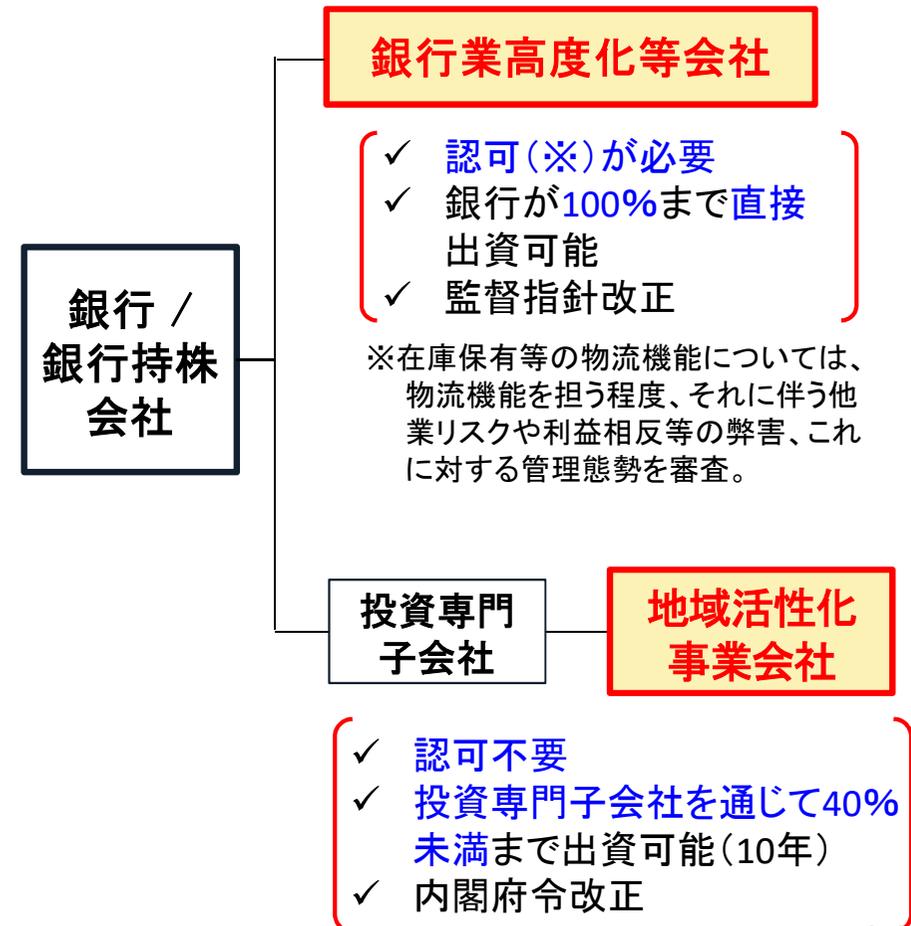
- 監督指針を改正し、**地域銀行が認可を条件に「地域商社」に出資できるよう明確化**(5%超100%まで)  
(※)地域商社が、銀行業高度化等会社に該当する場合  
銀行業高度化等会社：銀行業の高度化・利用者利便の向上に資する業務等を営む会社(平成28年銀行法改正で導入)
- また、内閣府令を改正し、**投資専門子会社を通じた地域活性化を目的とした事業を行う会社(地域商社等)への議決権保有制限を緩和**(5%超40%未満まで)

## 地域商社

- 地方創生や地域経済の活性化等のため、**地域の優れた商品・サービスの販路を新たに開拓**することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく事業を営む会社



## 出資方法



# 人事ローテーション等に関する規定の見直し(令和元年12月18日改正)

- 金融庁は、金融機関の人材の配置に関して、不正防止等の観点から、これまで監督指針等で人事ローテーションや職場離脱制度(最低限年1回、1週間以上連続して離脱)等、特定の方法を定めてその遵守を求めてきた。
- しかしながら、**コンプライアンス・リスクの管理手法は、必ずしも特定の方法に限られるものではない**。また、**柔軟な人材配置を可能とすることで、金融機関が、人材の育成やこれを通じた良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくしていくことも重要**。
- こうした観点から、監督指針における**人事ローテーション等の特定の方法を定めている規定については削除することとし**、令和元年12月18日に、検査マニュアル廃止と同時に施行。

## (参考)現行の中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針(抜粋)

### Ⅱ-3-3 事務リスク

#### Ⅱ-3-3-1 意義

事務リスクとは、銀行の役職員が正確な事務を怠る、あるいは事故・不正等を起こすことにより、銀行が損失を被るリスクをいうが、銀行は当該リスクに係る内部管理態勢を適切に整備し、業務の健全かつ適切な運営により信頼性の確保に努める必要がある。

#### Ⅱ-3-3-2 主な着眼点

(4)人事管理に当たっては、事故防止等の観点から職員を長期間にわたり同一業務に従事させることなくローテーションを確保するよう配慮されているか。人事担当者等と連携し、連続休暇、研修、内部出向制度等により、最低限年一回、一週間以上連続して、職場を離れる方策をとっているか。職員教育において、職業倫理が盛り込まれているか。なお、派遣職員等についても、事故防止等の観点から、可能な範囲で職員と同様の措置を講じているか。

**人事ローテーション等の特定の方法を定めている規定について、削除。**

(柔軟な人材配置を可能とすることで、金融機関が人材の育成や良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくしていく。)

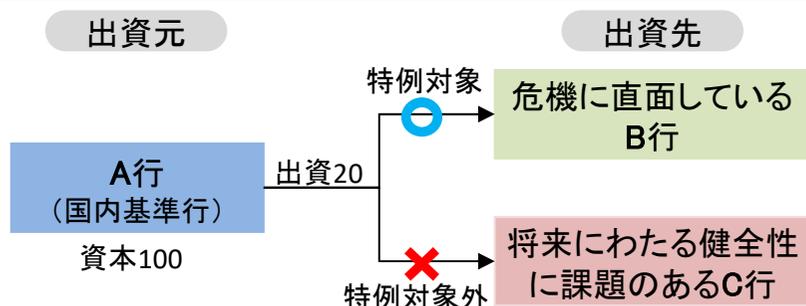
# ダブルギアリング規制の見直し(令和2年3月31日改正)

- ダブルギアリング規制とは、金融機関の経営破綻の影響が他の金融機関に波及すること(システミック・リスク)を抑制するため、自己資本比率規制上、金融機関が他の金融機関に対して行う一定の出資等を、出資元の自己資本から控除するもの。
- ただし、出資先の危機時の救済のための出資※については、当庁の承認があれば、特例としてダブルギアリング規制を適用しない(=出資元の自己資本から控除不要)こととしている(特例承認)。
- 今般、**持続可能な収益性や将来にわたる健全性に課題がある先への出資等**についても、**地域の金融仲介機能の継続的な発揮に資すると認められるもの**については、こうした**特例承認の対象とする**方向で、規制を見直した。

(※)「その存続が極めて困難であると認められる者の救済又は処理のための資金の援助を行うことを目的として保有することとなった資本調達手段」をいう。

## 見直し前

概要図



コア資本の変化

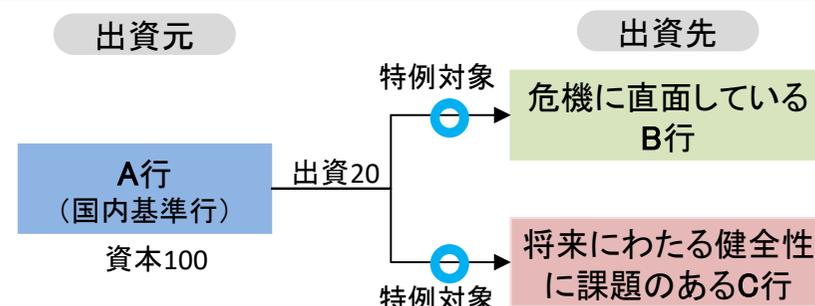
出資前	出資後	
	特例対象	特例対象外
A行のコア資本	100	100(控除不要)
		90(控除必要)

規制により、コア資本(自己資本比率の分子)の10%を超過するC行への出資分(20-100×10%)について、コア資本(100)から控除する必要

⇒ C行への出資により自己資本比率は低下

## 見直し後

概要図



コア資本の変化

出資前	出資後	
	特例対象	
A行のコア資本	100	100(控除不要)
	B行	C行

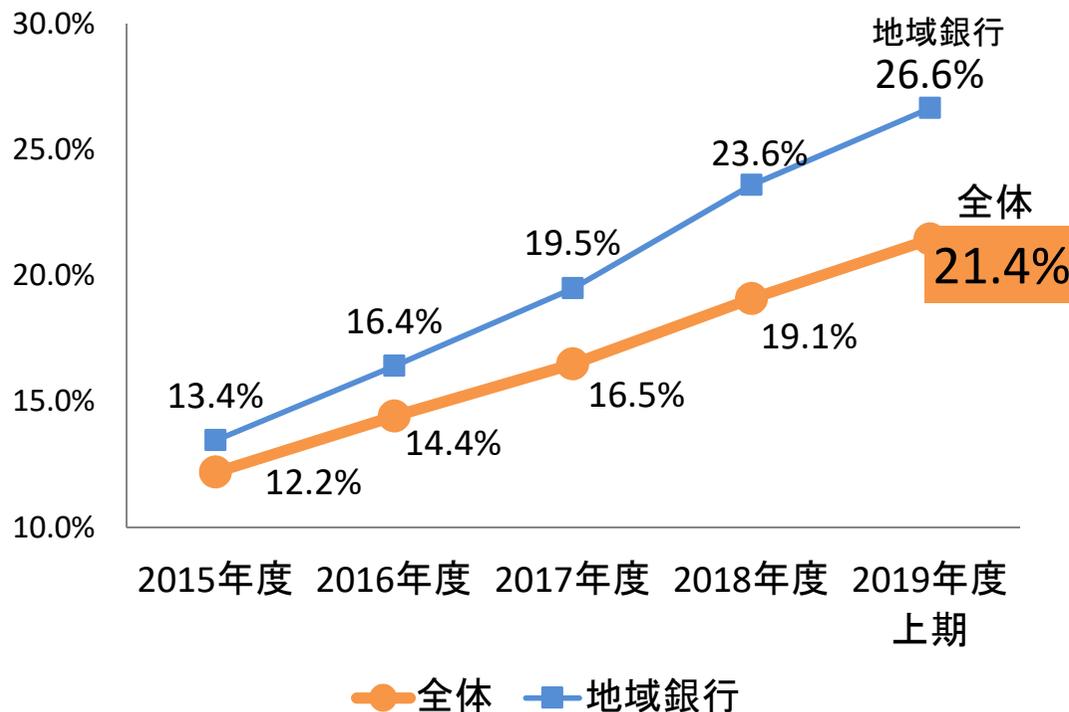
C行への出資分について、特例承認を受ければ、A行のコア資本から控除する必要はない

⇒ 見直し前と比べ、C行への出資により自己資本比率は低下しない

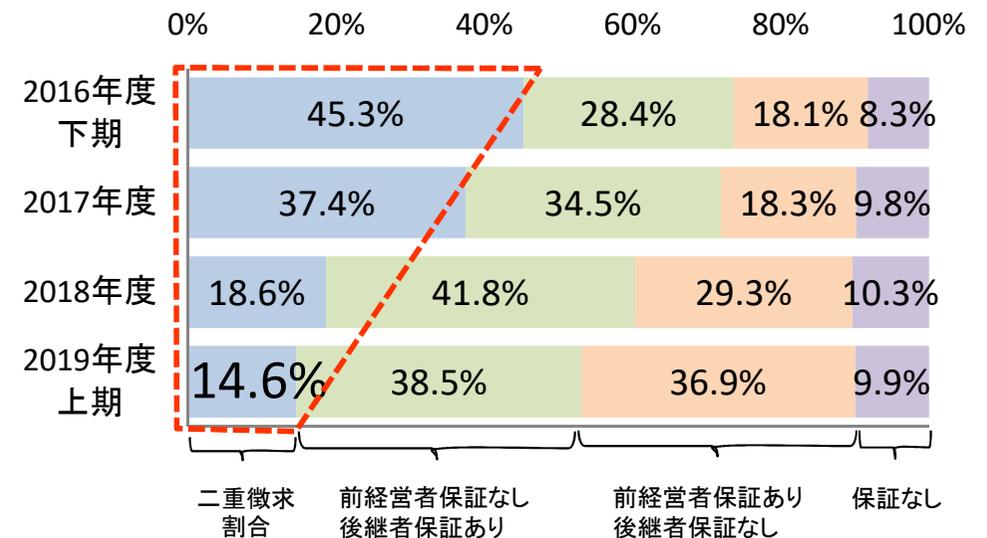
## 経営者保証に関するガイドライン —活用実績—

- 民間金融機関※に対し、「経営者保証に関するガイドライン活用実績調査」を半期に一度実施  
※ 主要行等, その他銀行, 地域銀行, 信用金庫(信金中央金庫を含む), 信用組合(全国信用組合連合会を含む)
- 2019年度上期の「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績を見ると、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、**民間金融機関全体で21.4%と前年度比2.3%上昇**。一部の地域金融機関においては、同割合が50%を超えた金融機関も見られる
- 事業承継時(代表者の交代時)の対応状況では、特に前経営者・後継者から二重に個人保証を徴求している割合(二重徴求割合)が**14.6%と、前年度比4.0%ポイント低下**(事業承継時のデータ集計開始の2016年度下期比30.7%ポイント低下)

新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合の推移



事業承継時の保証徴求割合の推移



(注)上記は前経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数割合を記載

(資料)金融庁

# 事業承継時に焦点を当てた 「経営者保証に関するガイドライン」の特則策定・公表(令和元年12月24日公表)

## 特則策定の背景・目的

- ・ 後継者候補が経営者保証を理由に承継を拒み、地域経済の持続的発展に支障を来す可能性
- ・ 経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう円滑な事業承継を促すべく、「**事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』※の特則**」を策定(令和2年4月より実施)

※ [経営者保証ガイドライン] 一定の要件 | ①法人と経営者との関係の明確な区分・分離, ②財務基盤の強化, ③財務状況の正確な把握, 適時適切な情報開示等による経営の透明性確保を満たす場合に、経営者保証を原則取らないこととする等、金融機関が過度に保証に依存せず融資等を行うよう定めた指針(全銀協・日本商工会議所が平成25年12月に共同策定)

## 特則の概要

- ・ 前経営者、後継者双方からの二重徴求の原則禁止
  - ・ **事業承継時の前経営者・後継者双方からの二重徴求を原則禁止。例外的に真に必要な場合※を限定列挙し、拡大解釈による安易な二重徴求が行われないようにする**
  - ※ 条件変更先や元金等の返済が事実上延滞している先であって、前経営者から後継者に多額の資産移転等が行われているなどの理由により、二重に保証を徴求しなければ当初の経営者保証の効果が大きく損なわれる場合等
- ・ 後継者からの保証
  - ・ 後継者に対し保証を求めることで事業承継が頓挫する可能性等も考慮し、ガイドラインの要件を満たしていない場合でも、**事業承継計画の内容等※をもとに、後継者から保証を求めないこととできないか柔軟に検討**。やむを得ず保証を求める場合でも、後継者の負担が最小限にならないか検討
  - ※ 金融機関に対する報告義務等が履行されなかった場合に保証債務の効力が発生する、保証契約の代替的な融資手法の活用 等

## 金融機関の経営者保証なし融資の実績等(KPI)

- ・ **令和元年度下期分以降、銀行が半年毎に自主公表**
- ・ 金融庁HPにおいて、各行実績の推移をとりまとめ公表する予定

# 将来にわたる規律付け・インセンティブ付与のための預金保険料率、ガバナンス機能の向上に向けた対応

## 将来にわたる規律付け・インセンティブ付与のための預金保険料率

### 現行の預金保険料率

- 預金保険の対象金融機関<sup>(注)</sup>は、預金保険の対象となる預金の量に預金保険料率を乗じて算出された預金保険料を、毎年度、預金保険機構に対して納付。  
(注) 銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫、信金中央金庫、全国信用協同組合連合会、労働金庫連合会、商工組合中央金庫。
- 現行、預金保険料率は、これらの**金融機関に対して同一の預金保険料率が適用**。



- 預金保険法上、各金融機関の健全性に応じて異なる**預金保険料率(可変料率)**を適用することも許容(可変料率は海外でも多くの国で導入)。

### 令和元事務年度の方針

- 地域金融機関の**将来にわたる健全性を確保するための規律付け・インセンティブ付与としての機能**も視野に入れ、現行制度を前提にしつつ、**預金保険料率のあり方の方向性について、関係者による検討を進める**。

## ガバナンス機能の向上に向けた対応

※詳細は後述

### 令和元事務年度の方針

- 金融機関と当局の双方が**共通の課題認識**を持って、その解決に向けてより一層具体的かつ深度ある対話を行い、**金融機関内での自発的な議論**が活発に行われるよう、**地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点(コア・イシュー)**を策定するとともに、**社外取締役への情報発信(対話を含む)を充実**。

## IV. 金融機関のガバナンスを巡る動向

# 平成29年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ（平成30年7月13日公表）

## — モニタリングで明らかになった課題 —

### ビジネスモデルの持続可能性

#### 経営戦略・計画とリスクテイク

- 目先の収益確保を優先し、**経営理念に基づいた実現可能性のある経営計画・収益計画を策定・実行していない**
- 計画に掲げた**当期純利益・配当額・配当性向を維持するために経営体力やリスクコントロール能力に照らして過大と思われるリスクテイク**を行っている

#### 経営計画・収益計画の策定と着実に実行できる態勢

- 構造的な収益の悪化にもかかわらず、**抜本的な経営効率化に取り組んでいない**
- **収益の柱である商品・サービスの特性やリスクを理解せず、必要な収益管理も行っていない**

#### ガバナンスの発揮

- 取締役会が形骸化し、経営課題に関する実質的な議論を行っておらず、**社外取締役の客観的な視点や知見も活用していない**
- 内部監査が事務不備の検証等にとどまり、**経営への規律付けの役割を果たしていない**

### 有価証券運用

#### 経営体力・リスクコントロール能力対比でのリスクテイクの妥当性

- **経営体力やリスクコントロール能力対比でのリスクテイクや含み損の処理に課題**
- 目先の収益を確保するため、**有価証券含み損の処理を先送り**

#### リスクテイクに見合った運用態勢・リスク管理態勢の構築状況

- 経営陣に運用状況を適切に報告していないなど、**経営陣への報告態勢に課題**
- 数名の担当者で複雑な投信等に多数・多額の投資をするなど、**複雑な商品の運用・リスク管理態勢に課題**
- 市場急変時を想定した対応策に関し、**経営体力対比で許容できる損失限度額設定や、限度額に抵触した際の具体的なアクションプランの策定、経営陣の関与・判断に課題**

## 利用者を中心とした新時代の金融サービス

## ～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度）（令和元年8月28日公表）

## 「金融行政上の課題」

- 地域金融機関が将来にわたる健全性を確保し、地域における金融仲介機能を継続的に発揮するためには、**経営陣が、確固たる経営理念を確立し、その実現に向け、的確な現状分析に基づく実現可能性のある経営戦略・計画を策定し、これを着実に実行するための態勢を構築する必要がある。**この中で、金融機関の実情に応じ、例えば、リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）、金融仲介機能のベンチマーク、ポートフォリオ全体の分析やビジネスラインごとの経営分析、ストレステスト等を活用することが考えられる。**その際、時間軸をしっかりと意識して取り組むことが鍵となる。**また、経営計画については、営業店への浸透を図るとともに改善を図ること（PDCAの実践）が求められる。さらに、**取締役会（社外取締役を含む）がガバナンスを発揮し、経営に対して有益な貢献や規律付けを行うことも重要**である。

## 【本事務年度の方針】

- 金融庁としては、**経営理念の下での戦略・計画の実行、PDCAの実践状況、収益管理の取組状況等について、地域金融機関の各階層（経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員）、社外取締役とフラットな関係で対話を実施していく。**また、対話に当たっては、金融機関との間で、心理的安全性を確保することに努める（コラム③参照）。さらに、現場目線での課題の把握等に努める観点から、業界団体との連携した取組みを更に進めていく。

## （金融機関のガバナンス機能の向上に向けた対応）

- **経営トップや社外取締役等との対話のチャンネルや機会を充実**させるとともに、これに留まらず、金融機関と当局の双方が共通の課題認識を持って、その解決に向けてより一層具体的かつ深度ある対話を行い、金融機関内での自発的な議論が活発に行われるよう、以下の取組みを進める。
  - ・ 地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点（コア・イシュー）を策定
  - ・ 社外取締役への情報発信（対話を含む）の充実

## 社外取締役との意見交換における特徴的な意見①

当庁が対話を重ねた（他業態を含む）社外取締役において、**社外取締役自身がその役割を踏まえて、積極的に準備して対応**しているほか、取締役会等の議論を活性化するための**組織的な対応を実施**しているところがある。

### 【社外取締役としての機能発揮に向けた取組み】

#### （社外取締役自身の対応）

- **自ら他行の店舗に訪れ、金融商品のラインナップやコンサルティングの実態を勉強し、自行と比較。**自行に対し、顧客の立場になって考え、今何が求められているのかということの本気で考える必要と認識。
- 事務局説明の際に、**自ら他行公表資料を持ってきて、事務局に対してダメ出しをする**ほど用意周到で活発な議論を喚起。
- グループ内で機能や顧客層が重複している子会社について、他業態の経営者である**自らの体験を踏まえて、統合も視野に入れたコスト削減や業務効率化を経営陣に提言。**
- 最初が肝心ということ意識して、いろいろな機会を利用しては、**グループ会社にも行き、その都度トップとも話して提言**を行うようにしてきた。自分は、**現場の執務状況を見る**こともしており、それは参考になる。営業店の張り紙一つでも、スケジュール管理をどう行っているかというのがわかり、職場の感じがわかる。

#### （組織的な対応）

- 社外取締役が過半数を占める委員会では、**1回あたり1～2時間の審議時間をかけ年10回以上開催し、かなり突っ込んだ議論を行う**など、形式にとどまらず中身も充実。
- 取締役会は1回あたり丸一日かかり、それを2月に一度以上のペースで開き、その**取締役会後には社外取締役だけで1時間ほど会議を行い経営陣に報告。**
- **新任社外役員**に対して、保険の基本から業界を取り巻く環境まで**様々なテーマ**について、**毎月勉強会を開催**
- 社外取締役が持続成長性やSDGsに関する経営会議に陪席し、議論を2日間実施。
- **監査委員会**が、**四半期ごとに経営課題に関する監査活動所見を執行側に提示し、継続的に執行側の対応状況を取締役会に報告。**
- 事務局は議案毎に社外取締役から意見を期待している論点を明示。社外取締役は**説明不十分な議案に対しては反対という覚悟。**取締役会参加者にとって論点の認識が一致した上で議論が行われており、結論に納得感がある。

## 社外取締役との意見交換における特徴的な意見②

当庁が対話を重ねた社外取締役との意見交換においては、社外取締役の役割は、「社外」取締役という立場を踏まえた対応がガバナンスにおいて重要であるとの意見があった。

### 【社外取締役としての立場や役割】

- 社内だけでは変えづらいところについて意見を言うのが社外取締役の役割と認識。
- 事務局は議案毎に社外取締役から意見を期待している論点を明示。社外取締役は説明不十分な議案に対しては反対という覚悟。取締役会参加者にとって論点の認識が一致した上で議論が行われており、結論に納得感がある。
- 業績が上がっていなければガバナンスは失敗。「このままでは全然だめであり、何のためのガバナンスか」という危機感をものすごく持っている。執行側は、監督側と危機感を共有していると思っているが、監督側と比べ執行側は危機感があまりないと指摘している。
- 社外取締役はうるさくて仕方がないという存在でないと、執行側がそこまでやらなくていいのではないかという意識が強くなり、太平の眠りに就いてしまう。
- 業績目標に到達できていないことについて何度も議論している。経営に携わる者として相当悩み、個人的に精神的に追い詰められるほどだった。
- 取締役会による執行へのモニタリングは出来ていると思うが、もう少しチャレンジすべき事項は「Why」の意識を高めること。問題点があった場合の原因の共有など議論を深めていく必要がある。

# 地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・イシュー） ～「形式」から「実質」への変革～（令和2年3月31日公表）

## 【背景】

- 地域銀行は、地域経済を支える重要な役割を果たす一方、経営環境が厳しさを増す中、持続可能なビジネスモデルを構築し、将来にわたる健全性の確保、金融仲介機能の継続的な発揮が、一層重要
- このため、経営トップや取締役会等が、経営理念を改めて見つめ直すとともに、実効的なガバナンスに基づき、経営環境の的確な分析と経営戦略の策定・実践も、一層重要

## 【趣旨】

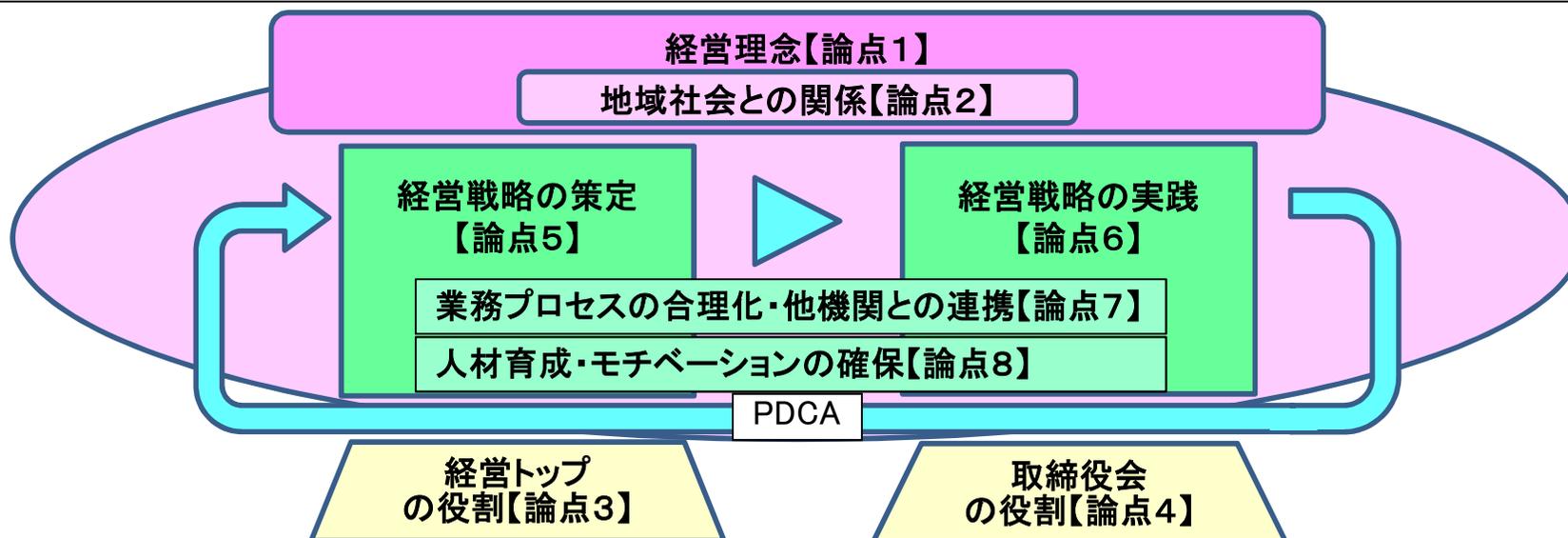
地域銀行の経営とガバナンスの実効性の向上に資するよう、主要論点(コア・イシュー)を整理・公表

## 【活用方法と期待される効果】

- 本コア・イシューにより、経営トップや取締役会等が、自らの経営やガバナンスの現状を振り返り、これらの向上に向けた「気づき」が得られることを期待
- 当局としても、主要論点に係る地域銀行との深度ある対話（「探究型対話」）を通じて、各行の経営理念・経営戦略・ガバナンス等について、一層理解を深める

（注1）経営理念・経営戦略等は、各行にとって固有のものであり、本文書に沿って、金融庁が一つの解を前提にチェックリストとして用いるものではない

（注2）本コア・イシューは、地域銀行が対象であるが、協同組織金融機関においても、その特性（相互扶助の理念等）を踏まえ、必要に応じて活用されたい



## 経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・イシュー)のポイント

### 【論点1】地域銀行の経営理念

経営理念には、責務(ミッション)・価値観(バリュー)・目標(ビジョン)といった側面がある中で、自行の経営理念はどのようなものか。経営理念は、どのように行内に浸透しているか。

### 【論点2】地域社会との関係

自行は、地域社会との関係をどのように考えているか。また、地域社会のステークホルダーとどのように対話しているか。

### 【論点3】経営者の役割

経営トップは、自行の強み・弱みなど、現状をどのように把握し、どのように評価しているか。仮に、課題があると考える場合、その解決に向けて、先送りすることなく、どのような取組みを行っているか。後継者の育成をどのように考えているか。

### 【論点4】取締役会の役割

自行の現状を踏まえて、取締役会に期待する役割をどのように考えているか。社外取締役にどのような役割を期待しているか。取締役会、社外取締役の役割の発揮状況をどのように評価しているか。仮に、課題があると考える場合、その解決に向けて、どのような取組みを行っているか。

### 【論点5】経営戦略の策定

自行において、どのようなプロセスを経て経営戦略を策定しているか。経営理念と経営戦略の関係をどのように考えているか。現場の意見の反映を含め、経営戦略の実践状況の検証や今後の戦略への反映など、PDCAプロセスはどのようなものか。

### 【論点6】経営戦略の実践

経営戦略を実践するに当たって、コストとリターンのバランスの分析や、それに基づくポートフォリオ(業務の構成と経営資源の配分)の構築をどのように行っているか。

### 【論点7】業務プロセスの合理化や他機関との連携

経営戦略を実践するに当たって、経営環境の変化等を踏まえて、業務プロセスの合理化や他機関との連携などをどのように考えているか。

### 【論点8】人材育成、モチベーションの確保

経営理念等を踏まえ、自行の行員に求められる能力をどのように考えているか。そのための人材育成に向けて、どのような取組みを行っているか。役職員が、業務に誇りとやりがいを感じるとともに、安心して働ける環境を整備するために、どのような取組みを行っているか。