

地域金融の将来

— 今、金融機関は何に取り組むべきか —

神戸大学経済経営研究所長・教授

家森信善

yamori@rieb.kobe-u.ac.jp



Research Institute for Economics and
Business Administration, Kobe University

<家森信善(やもりのぶよし)>

1988年神戸大学大学院経済学研究科修士課程修了。名古屋大学教授、同総長補佐などを経て、2014年より神戸大学経済経営研究所教授。2016年同副所長、2021年より同所長を兼務。2014年より名古屋大学客員教授も兼務。

金融庁・金融審議会委員、参与を歴任。現在、財務省・財政制度等審議会専門委員、中小企業庁・中小企業政策審議会臨時委員、東海財務局・金融行政アドバイザー、地域経済活性化支援機構・社外取締役などを勤めている。

現在、日本金融学会常任理事、生活経済学会副会長、日本経済学会評議員、日本保険学会理事、損害保険事業総合研究所・非常勤理事、日本FP協会・非常勤理事、日本貸金業協会副会長なども勤めている。



開会日	2017年6月1日
会議名	経済産業委員会
審議時間	約1時間55分
案件	中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法(31号)

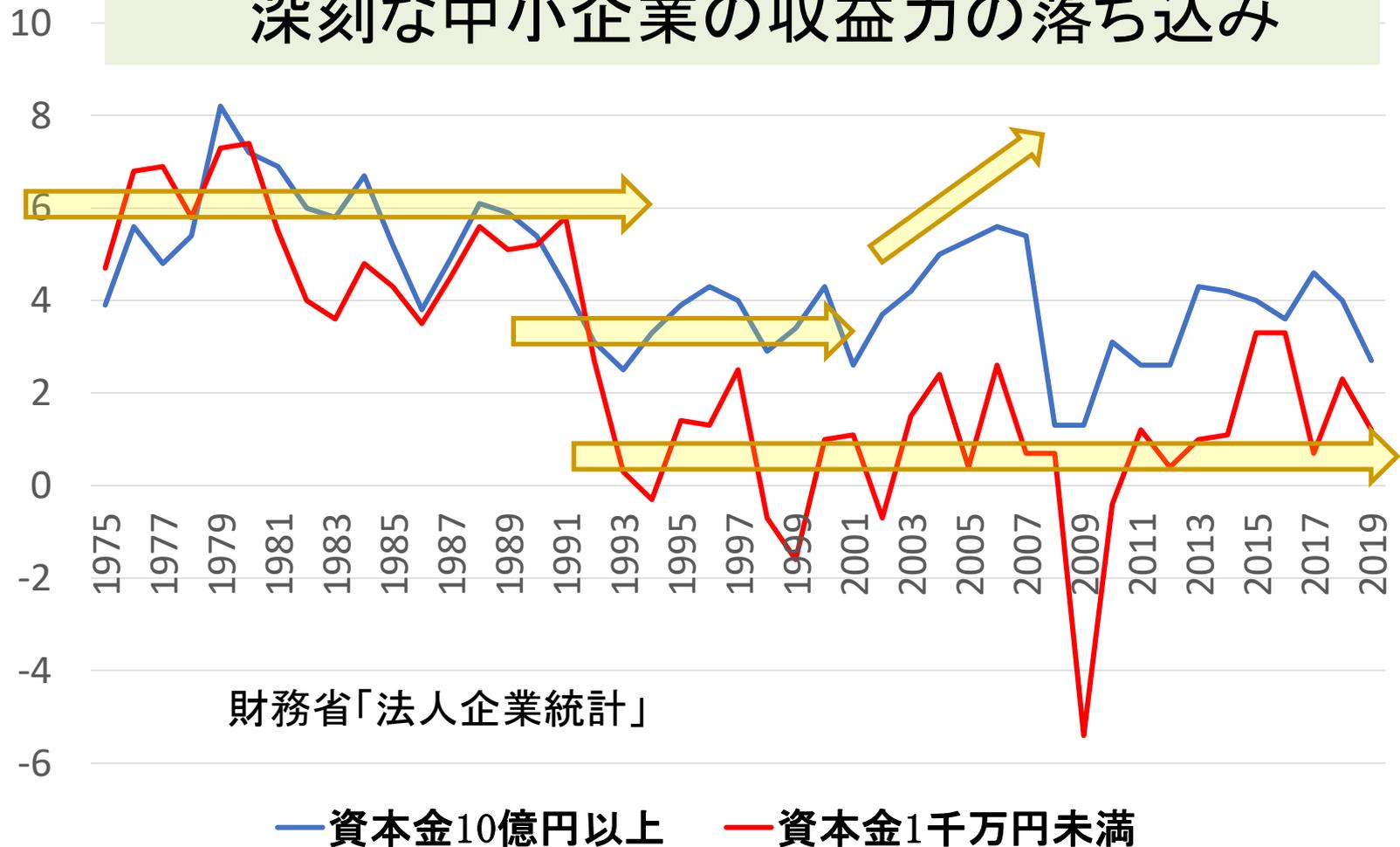
本日の構成

1. 中小企業の状況
2. コロナ禍の中小企業へのインパクト
3. 銀行の経営状況と業務の多様化
4. 金融機関の助言の効果
5. 金融機関の事業承継支援
6. 金融機関の人材支援
7. 地域金融機関の若手・中堅職員の意識
8. 地域金融機関のガバナンス
9. むすび: 多様な業務を支える監査部門

1. 中小企業の状況

深刻な中小企業の収益力の落ち込み

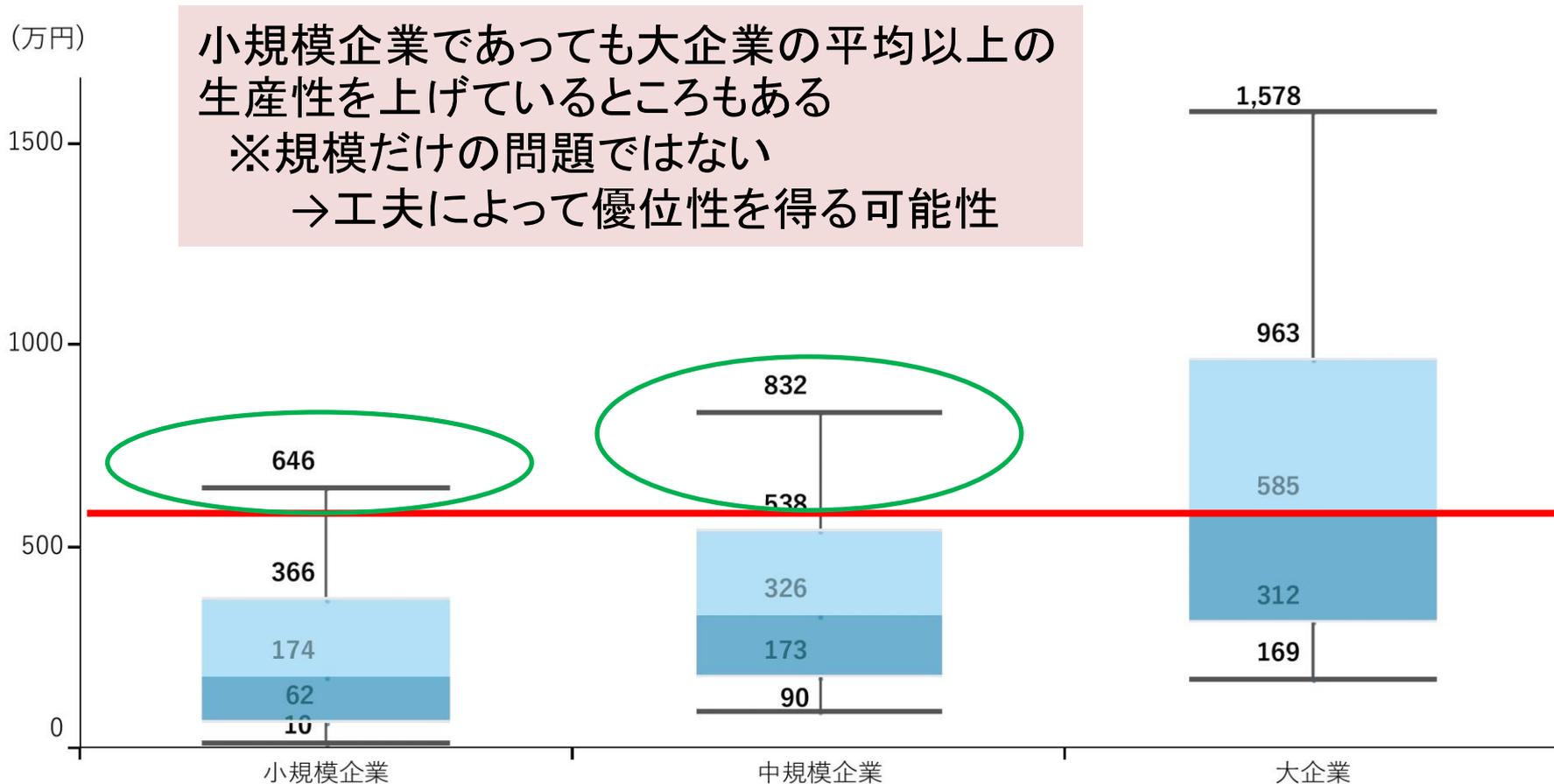
総資本営業利益率（製造業）%



中小企業の収益力は、1990年代に入ると大きく落ち込み、回復しない。
＝経済のグローバル化、経済のIT化、少子高齢化に対応できなかった。

第1-2-6図

企業規模別の労働生産性の分布



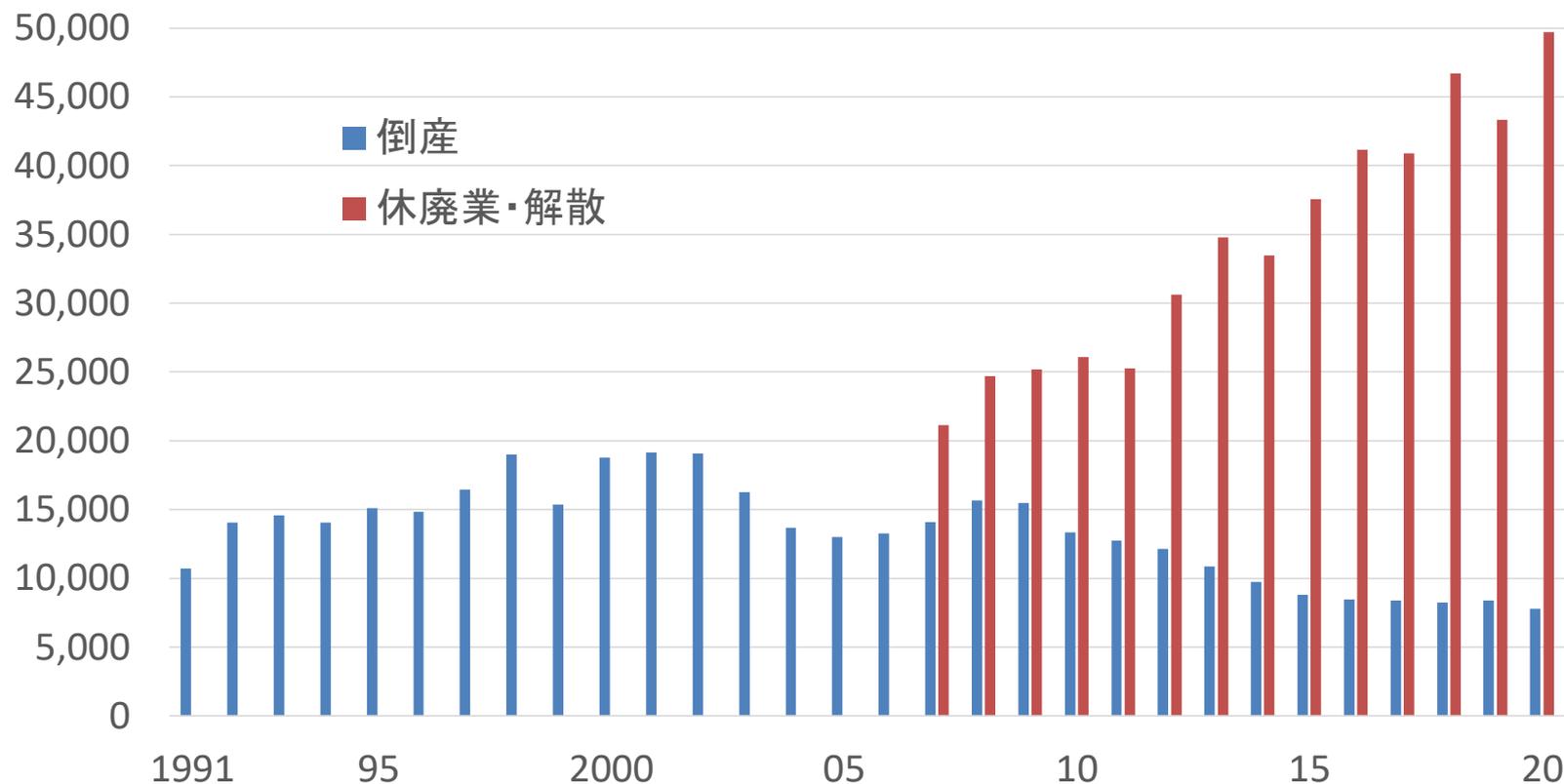
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)数値は、上から上位10%、上位25%、中央値、下位25%、下位10%の値である。

『中小企業白書 2020年版』 https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap2_web.pdf

倒産は低位安定、休廃業・解散は増加傾向

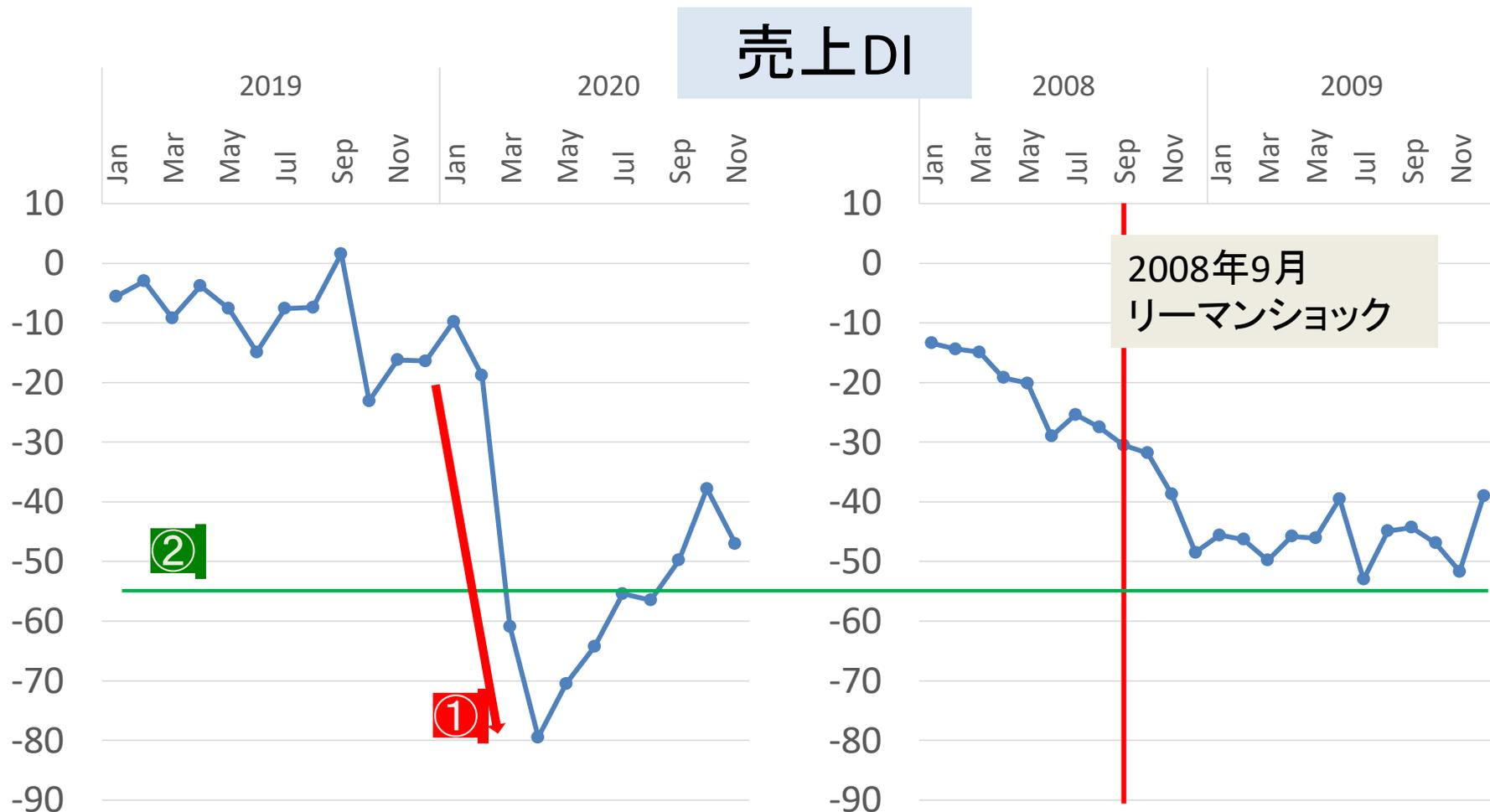
(東京商工リサーチ調べ)



全国で休廃業・解散した企業は、2018年を抜き、2000年に調査を開始以降、最多を記録した。2020年の企業倒産は、7,773件（前年比7.2%減）と2年ぶりに減少しただけに対照的な結果となった。休廃業した企業の41.7%が、代表者の年齢は70代だった。60歳以上でみると84.2%と8割を超え、60歳以上の比率は前年（2019年）から0.7ポイント上昇した。

2. コロナ禍の中小企業へのインパクト

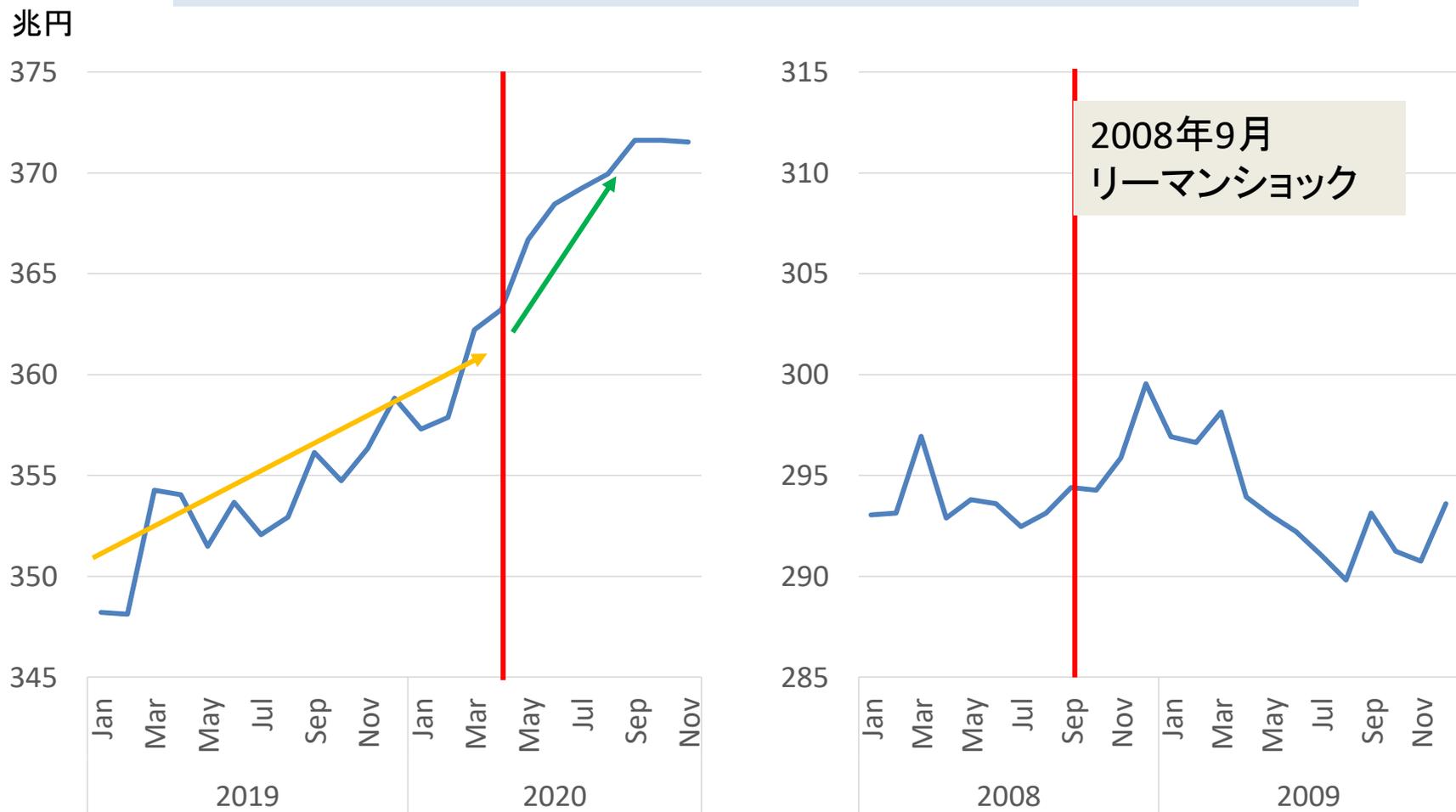
経験の無いような売上の急減と深い落ち込み



売上DI = 前年同月比で「増加」企業割合 - 「減少」企業割合。
(出所) 日本政策金融公庫「全国小企業月次動向調査」

売上激減にもかかわらず、借入により資金繰りをつけられた

国内銀行(銀行勘定)の中小企業貸出(末残)



(参考)政府系金融機関+民間金融機関(保証付き融資)=44兆円(2020年11月まで)

コロナ禍は自然災害とは異なり、ニューノーマルへのシフトが不可避で、長期的に影響が残る。BCPも早期復旧だけでは不十分。

短期対応

初動対応

感染予防・活動縮小

復旧

売上の急減

資金繰り支援

中期対応

金融を超えた役割期待

構築

ビジネスモデルの再

- 新しい販路
- サプライチェーン見直し
- 新規事業への参入
- 抜本的なコスト削減
- ICTの導入
- 人材不足
- 環境変動・SDGs

資本増強・本業支援

長期対応

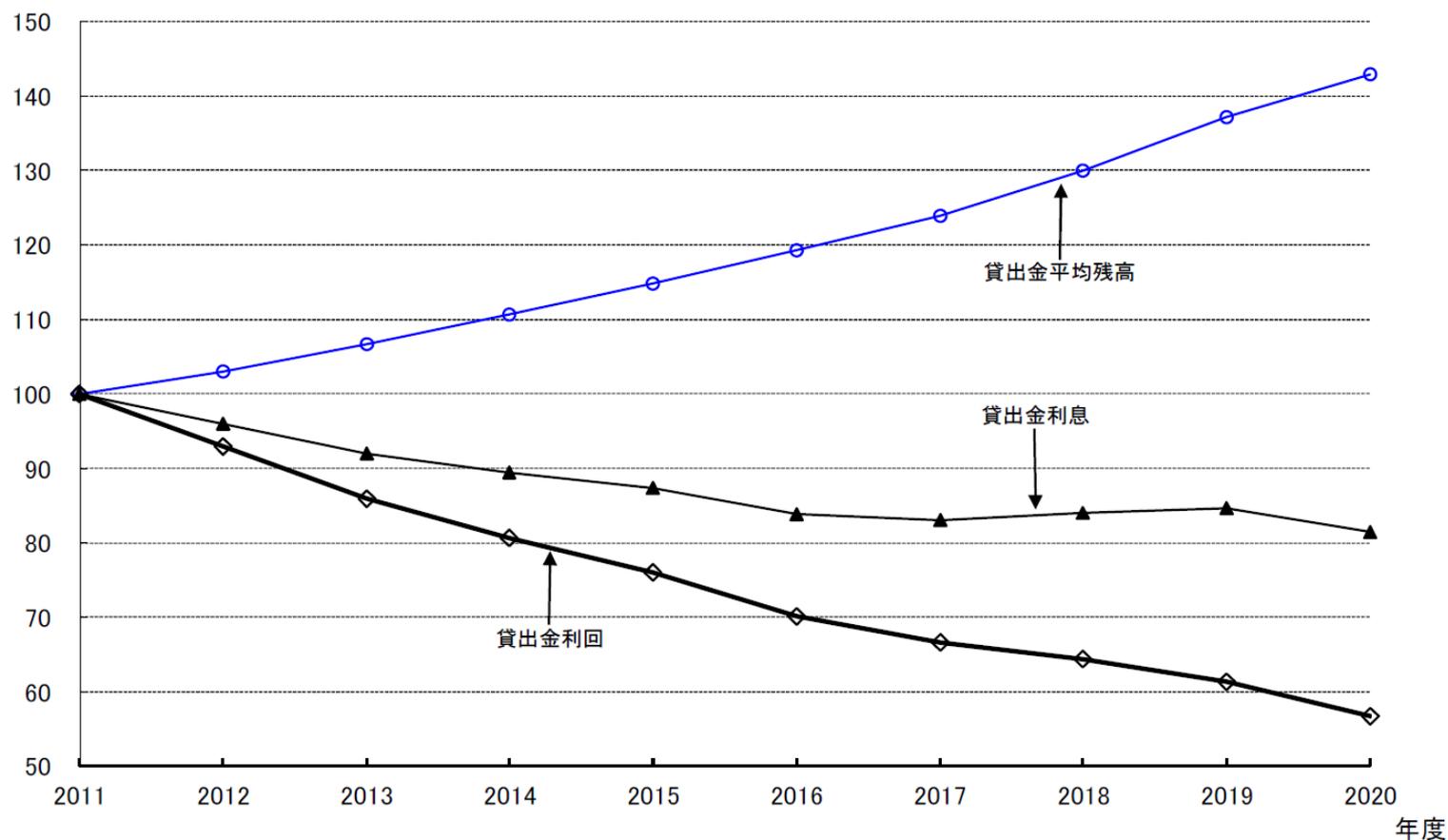
事業承継・廃業

事業承継・廃業支援

3. 銀行の経営状況と業務の多様化

地方銀行の貸出金残高、貸出金利息、貸出金利回り

○貸出金平均残高、貸出金利息、貸出金利回（2011年度を100として指数化）



(注) 貸出金＝貸付金－金融機関貸付金＋割引手形

地方銀行協会「地方銀行2020年度決算の概要」(2021年6月)

地方銀行の経営計画

静岡銀行「第14次中期経営計画」

「3年戦略」＝地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ」という姿を「10年ビジョン」として掲げ、**銀行中心から脱却**して、グループが一体となって「お客様に**多様なソリューション**を提供できる体制に生まれ変わること

山口銀行(山口FG)「中期経営計画2019」

「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)」

広島銀行(ひろぎんHD)「中期計画2020<2020年10月～2024年3月>」

基本方針:「地域活性化に向けた地域社会の課題解決への取組強化」や「お客様の成長への貢献に向けたグループ各社のコア業務の深化とグループ一体となった**業務領域の拡大**」

北洋銀行「新中期経営計画」(2020年度から2022年度)

経営理念:「お客様本位を徹底し、多様な課題の解決に取り組み、北海道の明日をきりひらく」、

グループ総合力の発揮＝関連・提携会社や外部専門機関との連携を最大限活用し、お客様のニーズや悩み・課題に**グループの総力**をあげて、全力でサポート

銀行法等の改正（2021年5月成立）

金融庁資料

業務範囲規制の見直し

- デジタル化や地方創生など持続可能な社会の構築に向けて、銀行の①子会社・兄弟会社（銀行業高度化等会社）、②本体、それぞれに業務を追加するなどの措置を講ずる。

① 銀行の子会社・兄弟会社

【現行】

銀行業高度化等会社【収入依存度規制なし】

デジタル など

◆他業認可

フィンテック

地域商社
(在庫保有、製造・加工原則なし)

(実例)

従属業務会社【収入依存度規制の法令上の厳格な数値基準】

自行アプリや
ITシステムの販売

データ分析・
マーケティング・広告

登録型人材派遣

ATM保守点検

印刷・製本

自動車運行・保守点検

など

【改正案】

銀行業高度化等会社【収入依存度規制なし】

デジタル など + 地方創生 などの 持続可能な社会の構築

【改正銀行法第16条の2第1項第15号等】

◆他業認可

- ・ 個別列挙なし（銀行の創意工夫次第で幅広い業務を営むことが可能）
- ・ 認可を条件にすべての従属業務を収入依存度規制なしに営むことが可能（明確化）

◆通常の子会社・兄弟会社認可

フィンテック

地域商社
(在庫保有、製造・加工原則なし)

自行アプリや
ITシステムの販売

データ分析・
マーケティング・広告

登録型人材派遣

ATM保守点検

障害者雇用促進法に係る
特例子会社

地域と連携した成年後見

※ 内閣府令において個別列挙（実施状況などを踏まえ追加）

※ 財務健全性・ガバナンスが一定以上であることについて認定を受けたグループが銀行の兄弟会社において営む場合は個別認可不要（届出制）【改正銀行法第52条の23の2第6項～第8項等】

従属業務会社【法令上の数値基準を削除（必要に応じガイドラインに考え方を示す）】

印刷・製本

自動車運行・保守点検

など

② 銀行本体

業務に、銀行業の経営資源を活用して営むデジタル化や地方創生など持続可能な社会の構築に資する業務を追加する【改正銀行法第10条第2項第21号等】

自行アプリや
ITシステムの販売

データ分析・
マーケティング・広告

登録型人材派遣

幅広い
コンサル・マッチング

※ 内閣府令において個別列挙（実施状況などを踏まえ追加）

- ※ このほか、銀行持株会社が営むことができる「グループ会社に共通・重複する業務」に関し、一定の業務については認可不要とする（届出制）等
- ※ 信用金庫・信用協同組合、保険会社、金融商品取引業者などについても、それぞれの特性や制度に応じて同趣旨の改正を行う

4. 金融機関の助言の効果

「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」

- 2020年8月に調査実施
- 対象: 中小事業者(自営業者を含む)3500人

詳細は、未公表のDP。

従業員規模	1人	1565	44.7%
	2-5人	1129	32.3%
	6-10人	274	7.8%
	11-20人	159	4.5%
	21-50人	134	3.8%
	51-100人	84	2.4%
	101-300人	81	2.3%
	301人以上	74	2.1%

メインバンク

大手銀行(都市銀行・信託銀行など)	1235	35.3
地方銀行・第二地方銀行	1353	38.7
信用金庫	594	17.0
信用組合	84	2.4
政府系金融機関	34	1.0
その他	200	5.7

メインバンクから(1)以下の16の点で助言や情報を得たことがありますか。また、(2)それは貴社の経営にとって具体的な効果がありましたか。さらに、(3)そのことに関連して、メインバンクに対する追加的な借入を行ったり、手数料を支払ったりするなど広い意味での「対価」を支払いましたか。

	(1)助言や 情報提供を 受けた	(2)経営改 善につな がった	(2)／(1)	(3)対価 の支払い
新しい販売先	8.4	4.6	54.2%	2.4
新しい仕入先	5.7	2.9	50.2%	1.4
新しい技術やその技術の入手方法	4.9	2.5	51.7%	1.3
新商品や新規事業	5.1	2.3	44.4%	1.0
人材の紹介(中途採用者の紹介など)	4.5	2.2	48.4%	1.1
専門家や専門機関の紹介	7.1	3.6	50.4%	1.5
不動産の取得や借入	5.0	1.8	36.4%	0.9
既存不動産の活用	4.3	2.0	46.3%	0.8
新しい資金調達方法	4.4	1.6	35.9%	0.7
国や地方自治体などの公的支援策のうち 金融関連のもの	9.9	4.7	46.8%	1.5
国や地方公共団体などの公的支援策のうち 金融関連以外のもの	7.0	3.3	46.9%	1.2
潜在的な資本提携先	3.2	1.6	50.0%	0.5
潜在的な事業承継先	2.8	1.3	45.5%	0.4
税務に関する当該企業の状況に即したア ドバイス	4.7	3.0	63.0%	0.9
リスクマネジメントに関するアドバイス	4.3	2.2	50.0%	0.9
上記以外の助言や情報	7.4	3.4	45.6%	1.5
上記の16項目のいずれも該当しない。	74.7	83.5	—	89.9

- 何らかの助言や情報提供を受けたことがある企業は全体の25%ほどにとどまる。
- 経営改善につながったことがある企業は、全体の15%ほどにとどまる。



- 金融機関の支援が届いているのはごくわずかな企業のみである。

従業員規模別の支援を受けたこと
の「ある」比率

1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
13.0%	26.5%	42.0%	43.0%	59.4%

- ◆ 特に規模の小さな企業では支援を受けることは難しい。
- ◆ 一方、比較的規模の大きな企業でも受けたことがあるのは6割。

- しかし、(2)／(1)、つまり助言等を受けてそれが経営改善につながった比率は、多くの項目で50%程度となっている。
- つまり、金融機関の経営支援は、提供できれば、高い割合で効果が期待できる。

- 金融機関の収益に結びついている事例はまだ少ない。

5. 金融機関の事業承継支援

➤ 廃業企業の6割は黒字

TSR調べ(『中小企業白書 2019年』も同じ結果)

※2019年の休廃業・解散企業の61.4%が当期純利益が黒字(直前期決算)

※廃業時期に近づくにつれて黒字率は低下

➤ 事業承継後に成長する企業も多い

『中小企業白書 2019年』

他の条件を同じとして事業承継の有無で売上高成長率を比較

※事業承継企業の方が有意に高い

※特に30代の若い承継者の場合で顕著

兵庫県の中小企業の事業承継に関する調査の概要

◆ 兵庫県信用保証協会の保証利用先(法人、個人事業主)

事業承継済み企業: 2011年7月以降に債務承継を行ったもしくは保証人変更を行った企業

条件を満たした2,266社を全数対象

→回答640社(回答率28.2%)

事業承継未済企業: 代表者の年齢が60歳以上80歳未満で、2011年以降に保証を利用した企業

条件を満たした1万3,369社→6,234社に調査票送付 →回答
1,877社(回答率30.1%)

→(代表者年齢の回答から)1,821社を分析に利用

• 2019年2月に郵送にて実施

→従来のデータベースに比べて、(債務返済を続けながら)活動中の小規模企業を多数含むことができる

回答企業の資本金

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
1千万円以下	53.3%	52.1%
1千万円超～3千万円以下	30.4%	19.3%
3千万円超～5千万円以下	7.3%	4.0%
5千万円超	4.2%	2.1%
個人事業である	4.7%	22.6%
回答者数	634	1,657

- 小規模企業・個人事業主が回答の大半を占める。
- 事業承継未済企業では、個人事業が非常に多い。

回答企業の従業員数

	5人以下	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
事業承継済み企業	33.0%	19.9%	23.2%	15.2%	8.7%
事業承継未済企業	60.3%	17.3%	11.4%	7.3%	3.8%

- 事業承継済み企業の平均従業員数18.6人、未済企業は10.5人。
- 小規模事業者の事業承継が遅れているが、規模の大きな企業でも遅れているところもある。

回答企業の当期純利益

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
2期連続赤字	15.1%	22.0%
黒字→赤字	10.7%	9.7%
赤字→黒字	11.5%	9.5%
2期連続黒字	61.3%	54.3%

- 事業承継済み企業の方が業績は良い(黒字比率が高い)。
- しかし、事業承継未済企業の過半数は、2期連続黒字。

回答企業の中期経営計画の有無

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
計数の入った経営計画がある	19.1%	11.4%
計数のない大まかな経営計画がある	29.7%	23.8%
経営者の頭の中にあるだけ	30.9%	29.6%
経営計画はない	20.3%	35.1%

- 事業承継未済企業では、「経営計画はない」が多い。
→「計画」がなければ承継者を説得できないだろう。
→経営力強化の**日頃の支援**が事業承継につながる。

事業承継済み企業の事業承継の経験

先代の経営者との関係

	比率
親・祖父母	68.3%
兄弟姉妹・その他の親族	13.2%
取引先の社長・知人	0.3%
勤務していた会社の経営者 (従業員承継)	10.0%
M&Aした企業の経営者	1.0%
その他	7.2%

- 親族承継が約8割。
→兄弟等承継の場合、世代交代が進まない
- 従業員承継は1割。
→従業員承継に、障害があるのではないか。

承継時の現経営者の年齢

	全体	後継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
29歳以下	3.4%	4.2%	0.0%	0.0%
30歳代	20.7%	27.2%	7.2%	4.9%
40歳代	44.8%	49.9%	31.3%	42.6%
50歳代	20.6%	14.8%	32.5%	41.0%
60歳代	8.6%	2.8%	26.5%	11.5%
70歳以上	1.9%	1.2%	2.4%	0.0%
回答者数	618	427	83	61

- 従業員承継の場合、50歳代が比較的多いのが特徴的
・・若い従業員に承継の機会必要

承継時と比較した現在の当期利益

	全体	事業承継者			承継者の年齢			
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上
大きく増加	8.5%	9.1%	7.6%	9.5%	15.3%	6.0%	7.1%	6.5%
増加	32.0%	32.4%	31.6%	39.7%	29.9%	37.1%	25.2%	25.8%
横ばい	42.3%	42.2%	43.0%	36.5%	39.6%	42.3%	48.8%	37.1%
減少	13.4%	12.2%	15.2%	12.7%	11.8%	11.2%	15.0%	24.2%
大きく減少	3.8%	4.1%	2.5%	1.6%	3.5%	3.4%	3.9%	6.5%
回答者数	610	417	79	63	144	267	127	62

- 事業承継後に、利益を増加させている企業が**4割**を超えている
- 従業員承継の場合には、**ほぼ5割**の企業が利益を増加させている。
→従業員承継には大きな期待をもてる
- 若い承継者のほうが利益の増加割合は多い(例 39歳以下:増加は**45%超**)。50歳代以上になると増加割合は**30%台**にとどまる。

事業承継時に問題となったこと

	全体	事業承継者		
		子・孫	兄弟姉妹等	従業員
社内に右腕となる人材が不在	23.6%	25.1%	18.5%	29.5%
引き継ぎまでの準備期間が不足	22.0%	18.5%	28.4%	32.8%
今後の経営方針	16.6%	16.4%	17.3%	19.7%
金融機関からの事業資金の借入	12.3%	12.3%	7.4%	18.0%
技術・ノウハウの引き継ぎ	9.2%	8.5%	14.8%	3.3%
資産や株式等の買収の資金負担	9.0%	7.3%	7.4%	18.0%
引き継ぎ後の相談相手がない	9.0%	7.3%	14.8%	16.4%
取引先との関係維持	8.7%	7.6%	12.3%	11.5%
親族間の相続問題の整理	7.4%	7.1%	13.6%	6.6%
役員・従業員からの支持や理解を得る	7.2%	6.4%	8.6%	11.5%
金融機関への個人保証の免除・解除	7.1%	6.2%	7.4%	13.1%
金融機関からの事業承継資金の借入	5.1%	3.3%	2.5%	18.0%
特になかった	30.2%	31.8%	28.4%	24.6%

- 7割の承継者が承継時に問題を抱え、金融だけが問題ではない
→**金融以外の支援**も不可欠
- 従業員承継においては、障害が多く、金融の問題が特に深刻
→従業員承継を増やすには**金融面の対応の充実**が必要

事業承継前と現在の心配・苦勞

	全体		子・孫		兄弟姉妹等		従業員	
	前	現在	前	現在	前	現在	前	現在
資金繰り、資金調達	38.7%	33.4%	37.0%	33.2%	37.5%	28.4%	50.0%	27.4%
従業員の確保、人材育成	31.6%	51.5%	31.7%	49.5%	35.0%	63.0%	37.1%	61.3%
財務・税務・法務の知識の不足	31.3%	24.1%	31.3%	23.0%	32.5%	23.5%	43.5%	29.0%
顧客・販路の確保や開拓	21.5%	26.3%	22.4%	26.3%	25.0%	22.2%	16.1%	22.6%
金融機関との良好な関係の維持	14.5%	6.8%	12.9%	5.7%	16.3%	12.3%	19.4%	3.2%
経営についての相談相手がない	12.9%	13.9%	12.9%	13.7%	18.8%	14.8%	11.3%	22.6%
仕入先・外注先の確保や開拓	9.5%	11.3%	9.5%	9.7%	8.8%	18.5%	8.1%	12.9%
取扱商品やサービスについての知識	7.2%	3.6%	6.7%	2.6%	12.5%	8.6%	0.0%	1.6%
特にない	13.1%	13.3%	15.5%	15.9%	8.8%	8.6%	4.8%	4.8%

- 事業承継前の最も多い心配事は「資金繰り、資金調達」
→金融機関の役割は重要
- 事業承継後(現在)になると、「従業員の確保」に移る
→企業の状況に合わせた支援の必要性
- 従業員承継においては、特に心配・苦勞が多い
→承継前の金融問題が深刻。承継後に相談相手がないことにも苦勞

先代が事業承継に取り組むきっかけを与えた先と頼った先

	全体		後継者の属性					
			子・孫		兄弟姉妹等		従業員	
	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先	きっかけ	頼った先
あなた自身(後継者)	44.7%	37.4%	49.9%	38.0%	27.8%	26.6%	41.4%	46.6%
家族(後継者を除く)	16.5%	16.5%	18.6%	18.6%	15.2%	15.2%	13.8%	5.2%
顧問の公認会計士、税理士	13.9%	23.5%	14.3%	24.0%	12.7%	22.8%	17.2%	24.1%
自社の役員・従業員(後継者を除く)	12.2%	12.0%	9.7%	9.7%	17.7%	17.7%	19.0%	24.1%
取引先	10.9%	9.2%	8.5%	9.0%	13.9%	11.4%	13.8%	6.9%
金融機関(政府系金融機関を含む)	9.3%	10.5%	9.2%	9.7%	11.4%	13.9%	8.6%	13.8%
信用保証協会	2.7%	3.3%	2.2%	2.9%	5.1%	2.5%	1.7%	3.4%
商工会議所・商工会、中小企業団体中央会	2.7%	3.3%	2.7%	3.6%	2.5%	1.3%	3.4%	1.7%

- 後継者や家族を除くと、公認会計士・税理士がきっかけとして最も多く、金融機関は9%台にとどまる。
→外部からの積極的な働き掛けはまだ少ない。
- 「頼った先」になると、公認会計士・税理士は2割を超える。金融機関は1割ほどにとどまる。
→頼られている金融機関は一部に限られている

事業承継未済企業の現状と課題

後継者の状況

後継者あり(承継意思あり)	41.8%
後継者あり(承継意思未確認・未確定)	16.2%
決める必要はあるが、まだ決まっていない	16.5%
自分の代で事業をやめる	25.0%
自分はまだ若いので決める必要がない	0.4%
合計	1,663

黒字比率

69.1%
66.5%
61.2%
51.4%

◆ 後継者未
決企業も
3分の2
は黒字

準備をしている中での苦労

事業の将来性	50.4%
現在の借り入れの圧縮	34.8%
担保、保証の解除	11.3%
税金	11.1%
事業承継資金の借入	10.4%
特にない	14.7%
回答者数	423

事業承継の準備状況

事業承継の準備をしていない	40.1%
事業承継をしなければいけない と思っているが、進んでいない	32.6%
事業承継は完了していないが、進捗 は計画通り	27.3%
回答者数	1,596

「事業承継をしなければいけないと思うが、進んでいない」人

準備が遅れている理由

日常業務が忙しいため放置している	45.2%
承継のための交渉・準備が長引いている	40.3%
具体的に何をすべきかわからない	18.8%



◆ 重複を考慮すると、57%が「放置」か「わからない」と回答
→意識・ノウハウ支援

「廃業を検討している」人

廃業の検討を知っている人

家族	66.0%
誰も知らない	21.9%
顧問税理士・公認会計士	17.3%
他の役員	11.9%
従業員	9.7%
取引先	6.7%
金融機関	4.9%
回答者数	329

他社への事業譲渡の検討

十分な検討はしていないが、難しいと思う	46.2%
そのような可能性を考えてもみなかった	41.9%
外部には相談していないが、検討を行った結果、難しいと結論した	11.6%
金融機関や外部の専門家に相談したが、難しいと結論した	2.0%

◆ 専門家に相談しないまま廃業を検討している人が大半

事業承継済み企業と未済企業の比較

メインバンクの態度

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
事業の中身を理解している	51.1%	49.2%
親身に対応してくれる	33.8%	32.2%
信用保証なしの融資も実施してくれる	29.1%	27.9%
経営者を信頼している	28.9%	31.8%
資金繰り以外の相談にも乗ってくれる	26.0%	15.9%
担当者は頻繁に訪問してくれる	25.2%	23.3%
いざという時に対応してくれる	24.8%	26.6%
上記のいずれも当てはまらない	11.7%	18.8%
回答者数	622	1,570

- 「資金繰り以外の相談にも乗ってくれる」について、事業承継済み企業と未済企業との間で、メインバンクの態度に大きな差がみられる。
→幅広い相談に乗る姿勢が事業承継の促進につながる

事業承継済み企業

メインバンクに相談しなかった理由

相談できると思っていなかった	25.3%
相談する段階まで話が進んでいない	14.0%
金融機関以外に相談した	13.7%
良い助言をもらえそうになかった	9.9%
関係が希薄で、相談しづらかった	9.6%
他の金融機関に相談した	3.4%
個人の資産情報を開示したくなかった	0.7%
回答者数	292

事業承継未済企業

メインバンクに相談したくない／していない理由

相談する段階まで話が進んでいない	48.6%
関係が希薄で、相談しづらい	13.8%
良い助言をもらえそうにない	13.2%
相談できると思っていなかった	9.4%
金融機関以外に相談している	6.2%
個人の資産情報を開示したくない	3.2%
他の金融機関に相談している	2.1%
回答者数	850

- 相談できるという認知がまだ不十分
- 初期の段階から相談できることを伝える必要

6. 金融機関の人材支援

経営者として、コロナ禍の発生前(2019年末ごろ)および、発生後の現在(回答していただいている時点)において苦労していること

	n	取扱商品やサービスについての知識、企画力、開発力の不足	顧客・販路の確保や開拓	仕入先・外注先の確保や開拓	資金繰り、資金調達	財務・税務・法務の知識の不足	従業員(非経営層)の確保、人材育成	経営層の人材の不足	後継者の不在・未決定	経営についての外部の相談相手の不在	その他	特になし/当時は経営者ではない
コロナ禍前	4500	17.4	35.2	12.9	16.2	11.5	24.8	9.8	18.7	9.5	0.4	32.4
コロナ禍後	4500	15.6	39.5	13.2	23.5	11.4	21.1	8.7	17.1	8.9	0.6	30.2

金融機関の経営統合に関する中小企業の意識調査(2020年10月26日~11月2日実施)
 家森信善・播磨谷浩三・小塚匡文・海野晋悟「金融機関の経営統合と地域金融#-「金融機関の経営統合に関する中小企業の意識調査」の概要の報告-」RIEB DP2021-J04 2021年2月

金融機関による人材支援についての規制緩和

- 2018年に監督指針の改正で、銀行が人材紹介事業を「その他の付随業務」として実施することが認められた。
- 規制緩和を受けて、地域金融機関が人材紹介事業に参入する動きが活発化。
- 2020年3月時点では、地方銀行64行の内47行、第二地方銀行39行の内、13行が有料職業紹介事業の許認可を取得済みか取得申請中。
- 2020年度に初めて募集された国の「先導的人材マッチング事業」(地域金融機関等が地域企業のハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取組に対して補助金を交付): 60先が採択
2021年度は81先・・全都道府県で採択実績
- 2021年5月の銀行法改正で、人材派遣事業についても解禁予定

中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査

- 2020年8月に実施し、企業（個人事業を含む）の経営者層3500人からの回答
- 家森信善、米田耕士「金融機関の人材支援に対する中小企業の期待と不安－2020年「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」の結果の概要－」神戸大学経済経営研究所 RIEBDP DP2021-J01 2021年1月。

	人数	%
1人	1565	44.7
2～5人	1129	32.3
6～10人	274	7.8
11～20人	159	4.5
21～50人	134	3.8
51～100人	84	2.4
101～300人	81	2.3
301人以上	74	2.1

メインバンクから(1)以下の16の点で助言や情報を得たことがありますか。また、(2)それは貴社の経営にとって具体的な効果がありましたか。また、(3)メインバンクに対する追加的な借入を行ったり、手数料を支払ったりするなど広い意味での「対価」を支払いましたか。以下から当てはまるものをそれぞれ全て選んで下さい。

問20. 2020年冬以降のコロナショックに際して、メインバンクは、どのような対応をしましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。

	全体		企業規模(従業員数)				
			1人	2~5人	11~50人	6~10人	51人以上
	人数	%	%	%	%	%	%
頻繁に訪問してくれた	246	7.0	2.7	8	14	11.3	17.2
オンラインや電話などによって密接に連絡をしてくれた	277	7.9	3.5	7.4	16.7	10.6	25.5
貴社からの申し出はないのに、資金繰りを心配してくれた	329	9.4	3.3	11.2	19.8	19.0	17.6
貴社から資金繰りの相談をしたら、親身に対応してくれた	236	6.7	2.6	7.8	12.3	12.0	16.3
必要な資金を融資してくれた	251	7.2	2.9	6.6	15.4	12.0	22.2
信用保証の利用を勧めてくれた	146	4.2	1.7	5.2	6.1	7.7	8.8
資金繰り以外の経営相談に親身に乗ってくれた	106	3.0	1.0	3.0	4.8	7.7	8.8
新しい取引先を紹介してくれた	47	1.3	0.5	0.9	3.1	2.6	5.4
その他の有益な情報を提供してくれた	207	5.9	4.0	5.2	10.2	7.7	14.6
その他の好ましい対応	8	0.2	0.3	0.3	0	0.4	0
特に何もしてくれなかった	1268	36.2	37.8	39.6	31.4	26.6	27.2
担当者と言えるような人はいなかった	1093	31.2	45.9	25.0	9.9	17.5	6.3
合計	3500	100	1565	1129	293	274	239

問31. 貴社の経営課題の解決の観点から、金融機関からの経営人材の紹介に期待しますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

		非常に期待する	ある程度期待する	あまり期待しない	全く期待しない	むしろ懸念する	わからない
全体		2.1%	8.7%	25.5%	32.2%	8.9%	22.4%
問20	頻繁に訪問してくれた	11.8%	20.7%	32.1%	15.0%	5.3%	15.0%
	オンラインや電話などによって密接に連絡をしてくれた	10.5%	30.7%	26.7%	14.4%	6.9%	10.8%
	貴社からの申し出はないのに、資金繰りを心配してくれた	5.5%	17.0%	33.4%	22.8%	5.2%	16.1%
	貴社から資金繰りの相談をしたら、親身に対応してくれた	6.8%	24.2%	32.6%	17.8%	5.5%	13.1%
	必要な資金を融資してくれた	6.8%	23.9%	33.1%	17.1%	6.4%	12.7%
	信用保証の利用を勧めてくれた	8.9%	21.2%	28.8%	19.2%	7.5%	14.4%
	資金繰り以外の経営相談に親身に乘ってくれた	9.4%	25.5%	31.1%	12.3%	6.6%	15.1%
	新しい取引先を紹介してくれた	21.3%	17.0%	48.9%	8.5%	2.1%	2.1%
	その他の有益な情報を提供してくれた	4.8%	18.4%	34.8%	21.7%	5.8%	14.5%
	その他の好ましい対応	0.0%	12.5%	12.5%	25.0%	25.0%	25.0%
	特に何もしてくれなかった	0.9%	3.9%	24.4%	39.3%	10.9%	20.7%
担当者と言えるような人はいなかった	0.3%	2.1%	18.1%	37.1%	9.5%	32.8%	

➤ 新業務への期待も日頃の金融機関の業務姿勢に依存する。

問32. 問31で期待するとお答えの方にお尋ねします。一般の人材紹介会社と比べて、金融機関の人材紹介にはどのようなメリットがあると思いますか。当てはまるものを全て選んで下さい。

	全体		従業員規模			
			11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%
人材採用後の定着支援が充実	136	35.7	25	42.4	32	37.2
人材採用後に生じる様々なトラブル解決への支援が充実	139	36.5	28	47.5	41	47.7
手数料が安い	103	27.0	17	28.8	21	24.4
迅速に人材を紹介してくれる	105	27.6	22	37.3	23	26.7
地元の人材マーケットの情報を豊富に持っている	119	31.2	18	30.5	30	34.9
全国的な人材マーケットの情報を豊富に持っている	64	16.8	14	23.7	22	25.6
採用活動前に、貴社にとって必要な人材スペックを正確に助言してくれる	68	17.8	17	28.8	20	23.3
決まるまで辛抱強くマッチングを続けてくれる	53	13.9	9	15.3	16	18.6
採用に伴う社内体制の整備について支援してくれる	48	12.6	9	15.3	17	19.8
借入面で優遇してくれる	55	14.4	11	18.6	11	12.8
金融機関との関係を強めることができる	77	20.2	8	13.6	24	27.9
その他のメリット	3	0.8	0	0	1	1.2
金融機関以外に、信頼できる人材紹介業者を探すのは難しい	14	3.7	0	0	1	1.2
合計	381	100	59	100	86	100

➤ 地元に着していることから、採用後のフォローへの期待が高い。

問33. 問31で期待しない(もしくは、むしろ懸念する)とお答えの方にお尋ねします。期待しない、あるいは、懸念する理由として、下記から当てはまるものを全て選んで下さい。

	全体		企業規模(従業員数)			
			11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%
ふさわしくない人材を紹介されかねない	697	29.9	76	38.2	48	35.6
いったん紹介されると断りにくい	759	32.5	80	40.2	60	44.4
採用後の定着支援が不十分	130	5.6	19	9.5	12	8.9
手数料が高い	567	24.3	45	22.6	29	21.5
人材紹介に時間がかかる	111	4.8	16	8	9	6.7
地元の人材マーケットの情報を十分に持っていない	153	6.6	19	9.5	6	4.4
全国的な人材マーケットの情報を十分に持っていない	72	3.1	11	5.5	8	5.9
金融機関には、貴社にとって必要な人材スペックの正確な助言ができない	275	11.8	32	16.1	33	24.4
手数料収入を狙って、企業のことを本当には考えてくれない	190	8.1	17	8.5	8	5.9
金融機関のOBの処遇のためのポストにされかねない	298	12.8	43	21.6	26	19.3
人材不足を理由に取引条件を厳格化されかねない	111	4.8	10	5	8	5.9
人材紹介業としての専門性が乏しい	551	23.6	42	21.1	36	26.7
その他の問題	231	9.9	7	3.5	2	1.5
合計	2334	100	199	100	135	100

- 金融機関が顧客のために行動するという信頼が乏しい
- 金融機関の支援能力についての信頼が乏しい

まとめ

- 中小企業はコロナ禍の前からさまざまな経営課題を抱えていた。
- コロナ禍によって深刻度・緊急度が増している。
- 規模が小さいことは不利だが、それを乗り越える方策もあるはず。
- 企業だけでその道を見つけるのは難しく、金融機関の伴走支援が必要。
- 金融支援は今後も金融機関にとっての中核的支援であるが、単純な貸出では限界があり、様々な金融手法を駆使する必要。
- 企業の課題は多様であるので、金融支援だけでは企業の課題を解決するのは難しい。
- 新しい業務を展開するにしても、顧客の信頼関係(それを構築するための日頃の行動)が土台になることを忘れてはならない。

7. 地域金融機関の若手・中堅職員の意識

「若年および中堅の金融機関職員の意識」調査

- 2019年12月に調査実施
- 対象：20～40代の若手・中堅の金融機関職員（都市銀行を含む）（支店長やそれ以上の上位の職位者を除く）1000人（男性655人、女性345人）

詳細は、家森信善・米田耕士「2019年実施の若年および中堅の金融機関職員の意識調査の結果概要－性別および年代別の特徴を中心に－」 RIEB DP2020-J10 2020年6月。

あなたがお勤めの金融機関の強みはどこにあると思いますか。1. 重要な強み、2. ある程度の強み、3. とくに強みではない、4. わからない、で評価してください。

業態別「重要な強み」と回答した人の比率

	親身な姿勢	地域密着の姿勢	回答者数
都市銀行	22.4%	12.4%	250
地方銀行	27.2%	41.7%	408
第二地銀	32.9%	34.2%	79
信用金庫	45.0%	55.9%	229
信用組合	44.1%	55.9%	34

貴社の経営陣に関して、あなたが当てはまると思うものを全て選んでください。

	都市銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合
現状に強い危機感を持っている	59.6%	59.1%	45.6%	56.8%	61.8%
会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている	42.4%	27.9%	20.3%	26.6%	23.5%
地域のステークホルダーと建設的な対話を行っている	11.2%	20.1%	12.7%	20.1%	8.8%
経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している	12.0%	8.8%	6.3%	9.6%	5.9%

- 経営陣が危機感を持っていることは現場にも伝わっている
- しかし、経営ビジョンが現場に十分に浸透していない



経営陣が、会社の向かっていく方向を明確にできていない

あなたが今の会社(以下では、貴社と呼びます)に就職した理由として、あてはまるものを全て選んでください。

	都市銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合
地元で働ける	13.2%	70.8%	59.5%	76.9%	55.9%
金融業に関心があった	68.4%	53.2%	53.2%	55.9%	58.8%
地域でのステータスが高い	14.8%	39.2%	22.8%	22.7%	14.7%
地元のために働ける	5.6%	38.5%	29.1%	42.8%	41.2%
(3大理由)地元のために働ける	1.2%	19.1%	15.2%	17.9%	11.8%
経営が安定している	45.2%	38.5%	29.1%	36.7%	29.4%
遠隔地への転勤が少ない	16.0%	32.4%	36.7%	63.3%	44.1%

注)「3大理由」は、重要な理由を3つまでに限定した時の選択率。

- 「地元で働ける」が圧倒的に重要な理由
- 「地元のために働ける」も4割前後いるが、3大理由に絞ると、かなり減る。



- 「地元のために働ける」志向を持っている職員は多い
- 「地元のために働ける」環境を作る必要がある

あなたは、現在、「地元のために働ける」ことをどの程度意識していますか。

	都市銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合
強く意識している	10.8%	18.4%	20.3%	20.5%	20.6%
ある程度意識している	33.6%	58.1%	51.9%	59.4%	64.7%
ほとんど意識していない	33.6%	17.4%	19.0%	15.7%	11.8%
全く意識していない	22.0%	6.1%	8.9%	4.4%	2.9%

- 8割程度の職員は「地元のために働ける」ということを意識している。
- ただ、「強く意識している」が2割にとどまるのは、地域貢献の経営理念が十分には浸透していないことの表れ

「地元のために働ける」ことを「意識している」と回答した方は、その理由として当てはまるものを全て選んで下さい。

	都市 銀行	地方 銀行	第二 地銀	信用 金庫	信用 組合
取引先から感謝されたことがあるから	35.1%	42.3%	50.9%	57.9%	51.7%
地域の人々からの期待を感じるから	33.3%	32.4%	24.6%	33.9%	34.5%
取引先への支援が実ったことがあるから	24.3%	31.7%	24.6%	33.3%	27.6%
貴社の経営理念を理解したから	35.1%	22.1%	12.3%	31.1%	20.7%
地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから	19.8%	19.9%	14.0%	26.8%	17.2%
地域経済の衰退を目のあたりにしたから	14.4%	18.6%	29.8%	15.8%	20.7%

- 実際の業務での「成功体験」が最大のモチベーションとなる
- 地域の期待による影響も強い
- 経営理念をしっかりと教育することも重要

現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。

	都市銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合
非常に強く感じる	7.2%	8.1%	5.1%	4.8%	5.9%
強く感じる	23.2%	19.1%	15.2%	17.5%	17.6%
感じる	41.6%	43.6%	38.0%	51.5%	55.9%
ほとんど感じない	19.6%	21.1%	27.8%	17.5%	14.7%
全く感じない	6.4%	4.9%	8.9%	6.6%	5.9%

➤ やりがいを感じるのは8割程度いるが、強く感じている人は少ない。

対象：地域金融機関のみ	「地元のために働けること」			
	強く意識している	ある程度意識している	ほとんど意識していない	全く意識していない
非常に強く感じる	22.1%	3.2%	2.4%	2.3%
強く感じる	36.6%	17.2%	4.8%	4.7%
感じる	27.6%	59.9%	33.3%	4.7%
ほとんど感じない	9.7%	16.1%	43.7%	32.6%
全く感じない	2.1%	1.6%	11.1%	46.5%
回答者数	145	436	126	43

➤ 地元貢献を強く意識する人の「やりがい」は強い。

現在の仕事へのやりがいは入社当時と比べるとどのように変化しましたか。

対象：地域金融機関のみ	「地元のために働けること」			
	強く意識している	ある程度意識している	ほとんど意識していない	全く意識していない
非常に強くなった	22.8%	3.9%	2.4%	4.7%
強くなった	37.9%	37.4%	17.5%	7.0%
変わらない	18.6%	31.2%	27.0%	16.3%
弱くなった	12.4%	19.3%	23.8%	14.0%
非常に弱くなった	6.9%	6.4%	26.2%	41.9%
回答者数	145	436	126	43

- 地域貢献を強く意識している人では、入社後にやりがいが強くなっている。



地域貢献という経営理念を実践することで、社員のモチベーションを高められる。

次の内容について、あなたの職場あるいはあなた自身の状況を4段階で評価してください。

対象：地域金融機関のみ	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない
① 貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される	8.2%	49.6%	32.6%	9.6%
② 貴社は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	5.9%	57.2%	29.3%	7.5%
③ 貴社は職員にとってやりがいのある職場である	3.5%	44.8%	38.5%	13.2%
④ 貴社は研修や研鑽の機会を豊富に提供している	10.2%	53.9%	28.8%	7.2%
⑤ 貴社では中堅職員の中途退職が増えている	14.4%	42.5%	31.7%	11.4%
⑥ あなたはチャンスがあれば転職したい	27.4%	38.4%	23.6%	10.6%
⑦ あなたは日常業務が忙しすぎる	20.1%	37.6%	32.7%	9.6%
⑧ あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい	3.3%	18.3%	45.0%	33.3%
⑨ あなたは今よりも上位のポストにつきたい	22.1%	36.8%	26.0%	15.1%
⑩ あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い	7.7%	29.0%	38.2%	25.1%

①～⑩について「強く当てはまる」人の「やりがい」の状況

対象：地域金融機関のみ	非常に強く感じる	強く感じる	感じる	感じない	回答者数
① 貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される	32.8%	15.5%	43.1%	8.6%	58
② 貴社は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	30.0%	27.5%	30.0%	12.5%	40
③ 貴社は職員にとってやりがいのある職場である	50.0%	16.7%	25.0%	8.3%	24
④ 貴社は研修や研鑽の機会を豊富に提供している	20.0%	27.1%	45.7%	7.1%	70
⑥ あなたはチャンスがあれば転職したい	3.9%	9.9%	34.8%	51.4%	181
⑧ あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい	40.9%	18.2%	31.8%	9.1%	22
⑨ あなたは今よりも上位のポストにつきたい	18.7%	26.7%	39.3%	15.3%	150
⑩ あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い	22.2%	29.6%	27.8%	20.4%	54
地域金融機関の全回答者	6.9%	18.7%	47.4%	21.0%	728

- 事業性評価に取り組んでいる職場では、やりがいを強く感じている。
- 後輩に職場を勧めたいという人は、やりがいを強く感じている。

企業再生や経営支援など、金融機関に求められる役割は多様化し、また専門的知識を必要とする業務が増えています。これらの業務に対して、貴社では、上司が適切に指導し、またこれらの業務における取り組みを業績評価において正當に評価をしていますか。

	都市銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合
適切に指導し、正當に評価している	29.7%	27.4%	13.8%	20.6%	16.1%
適切に指導するが、正當には評価していない	41.6%	30.8%	29.2%	26.5%	25.8%
適切に指導してくれないが、正當に評価している	13.4%	22.9%	20.0%	22.2%	25.8%
適切に指導してくれないし、正當に評価もしていない	15.3%	18.9%	36.9%	30.7%	32.3%

- 指導と評価の両方について満足しているのは2割程度。
- 指導と評価の両方で不満なのは3割程度。



人材育成方法に課題が残る

地域金融機関や中小企業に関する次の文の内容についてのあなたの考えを、それぞれ4段階で評価してください。

対象：地域金融機関のみ	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない
10年後には、あなたの勤務する金融機関の業務内容は大きく変わっている	44.6%	37.9%	15.3%	2.3%
金融機関は地方創生に貢献すべきである	30.5%	54.3%	11.1%	4.1%
フィンテックやAIの登場は、あなたの勤務する金融機関にとって大きな脅威である	27.0%	42.9%	22.7%	7.4%
経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である	25.9%	59.3%	10.3%	4.6%
事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である	13.6%	53.8%	24.1%	8.5%
金融業界では、営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた	10.6%	52.9%	30.9%	5.6%

- 金融機関がこれから大きな変革に直面することは広く認識。
- 地方創生や顧客支援が地域金融機関の使命であることも広く共有。
- 一方、事業性評価の取り組みがその道であることについては、まだ十分に理解されていないし、定着も十分ではない。

8. 地域金融機関のガバナンス

➤ 問題意識: 地域金融機関のビジネスモデルを支持してくれない株主の存在をどう考えるか。

……短期の収益を過剰に要求する株主がいるのではないか？

➤ 金融審議会(2021年12月)「銀行制度等ワーキング・グループ報告-経済を力強く支える金融機能の確立に向けて-」

※地域密着型の持続可能なビジネスモデルと非上場化

現在、地銀の多くが上場しているが、非上場化を通じてより地域経済に関係の深い安定的な株主構成が実現されれば、地域密着型の持続可能なビジネスモデルの構築に資するとの指摘がある。



- 非上場化する前に、株主の理解を得る努力が必要
- ESG投資を掲げる機関投資家は聞く耳を持ってくれるはず
 - 理解してくれる投資家に株主になってもらう努力も必要

オンライン説明や株主優待

上場地域銀、個人投資家獲得へ

上場地域銀行・グループが、個人投資家獲得へ従来以上に力を入れている。投資家のすそ野を広げ、株価の安定と新たなファン作りを目指す。すでに、コンコルディア・フィナンシャルグループ（F&G）と千葉銀行、北国銀行は、ライブ配信のオンライン個人投資家向け説明会を展開。また、2021年度に入り、3行・グループが株主優待制度の新設・拡充を発表した。

オンライン説明会 関東は4割。リアル会場での開催は60〜70代が大半で、参加する層の違いが鮮明だ。「参加者の4割は当社のことと詳しく知らない」（同F&G）ため、冒頭は同F&Gの概要、歴史、時に開始し、若い世代を中心に参加しやすい時間へと配慮した。

コンコルディアF&Gの場合、ライブ視聴者は約600人で、40〜50代の会社員が中心。居住地域は全国に広がり、同F&Gが展開する

割に上る。そこで同行だけでなく、千葉県の魅力も伝えるように工夫。「自宅からでも参加できるオンライン説明

とみな 人材紹介に専ら 見込み30案

【大阪】みなと銀行は、人材紹介業務に注力する。地域戦略部に専担者を4人配置し、うち1人は4月に外部の人材紹介会社から採用した。2020年10月からは専担者を半年サイクルで人材紹介会社へ出向させ、専門知識やノウハウの習得に努めている。

組む。20年度下期は約200件の情報に対して、成約は11件。21年度は5月までに3件成約し、見込み先情報は約30件ある。

同行は19年10月に本気で「有料職業紹介業務」に参入し、20年10月から本格展開。内閣府の「先導的人材マッチング事業」にも取り

提携する人材紹介会社は兵庫県外を含めて10社。営業店の涉外担当者には取引先の事業性評価を通じて人材面の課題を把握し、専担者にトスアップする。経営者と面談で採用のための要件をすり合わせ、人材を紹介する提携会社につなぐ。取引先は人材紹介会社と給

明会により、コロナ禍においても以前と変わりなく個人投資家へ情報発信できている」と話す。同行では、今後も年1回程度の実施を予定する。

北国銀を含めた3機関とも、イー・アソシ

「ツッキン」

- 多くの銀行が株主優待を実施している
 - 地元の個人株主を増やしたいという意向を反映

静岡銀行

第13次中期経営計画の成果の一つとして、「個人株主との対話強化や単元株式数の引下げ等により、地域個人株主数は増加」した(2017年3月の15191人→2020年3月の16020人)ことをあげている。

第14次中期経営計画(2020～2022年度)(2020年4月)では、「資本政策の基本方針」として、「2. 地域株主の増加」(中長期的に当行株式を保有する「地域の安定株主」を増加)を掲げている。

北村富行・小島早都子「株主構成の変化が地域銀行の経営に与える影響」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.18-J-7 2018年7月。

→外国機関投資家比率の上昇は、地域銀行に配当支払いの積極化、および、自己株買いの積極化を促す方向に作用している。

株主提案

第3号議案

定款の一部変更の件 (パリ協定の目標に沿った投融資を行うための経営戦略を記載した計画の策定・開示)

1. 提案内容

「当社は、パリ協定の目標に沿った投融資を行うための指標と短期、中期及び長期の目標を含む経営戦略を記載した計画を決定し、年次報告書にて開示する。」という条項を、定款に規定する。

2. 提案理由

本提案は、当社がパリ協定の目標に沿った投融資を行うための指標及び目標を含む経営戦略を記載した計画を決定し、開示することにより、当社の気候変動リスクを管理し、企業価値を維持向上することを目的とする。

パリ協定は、既に深刻な被害を引き起こしている気候変動による更なるリスクを回避するために、地球の平均気温上昇を産業革命以前と比べて2度を十分に下回り、1.5度に留めるよう努力することを目標にし、また、資金の流れを当該目標に適合させることも目的とする。

当社は、環境、社会、ガバナンス方針を定めているが、化石燃料拡大や森林破壊関連の事業等に多額の資金提供を続けており、パリ協定の目標と全く整合していない。これは、日本政府が温室効果ガス排出を2050年に実質ゼロにする目標を掲げる中で、当社における深刻な投資及び評判リスクである。よって、本条項を定款に加えることを提案する。

〔(会社注) 以上は、株主から提出された書面に記載された提案内容及び提案の理由を原文のまま記載したものです。〕

◆ 賛成率22.7%で否決(同じような提案を受けた2020年のみずほFGの賛成率34.0%より低い)

- MUFGカーボンニュートラル宣言とその実行計画などが評価された。
- 株主からのプレッシャーは強まっており、株主との対話は重要である。
- 国内機関投資家も積極的に議決権行使を行うようになってきた。

9. むすび：多様な業務を支える監査部門

- 顧客の抱える課題が複雑化し、顧客が金融機関に期待する機能は拡大している。
- 金融庁は、地方創生の観点から、金融機関の業務範囲規制を緩和している。
- 金融機関自身も、地方への貢献を掲げて、狭い意味の銀行からの脱皮を図ろうとしている。
- 金融機関の職員も地方創生への取り組みに積極的。



- 金融機関の事業性評価の能力は年々向上しており、支援の実績も上がってきている。

➤ 今後もこの傾向は継続していくと予想される



➤ 新しい業務を支える体制の構築が必要



➤ 何もやらないことが最大のリスク

→ 地域の期待に応えないと、「捨てられる」

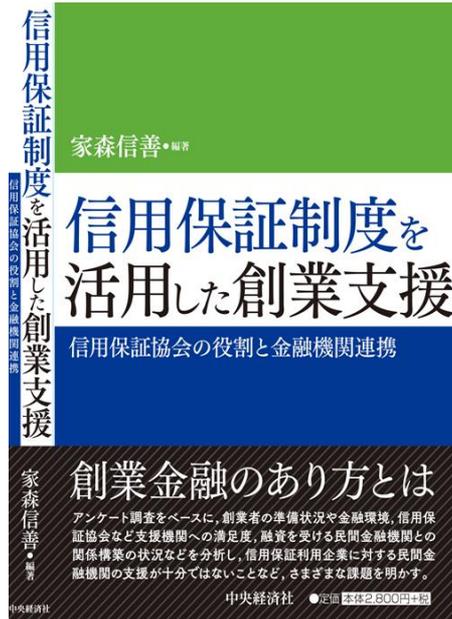
➤ リスク管理部門の役割は、リスクをゼロを目指すのではなく、新しい業務のリスクを適正な範囲に抑えながら、新しいチャレンジに金融機関が挑戦できる体制をつくること

→ ブレーキが機能しなければスピードを出せない

→ 監査部門が創造的に機能することに期待したい

<参考文献>

- 「(特集)金融機関と地域活性化 地域金融機関による地方創生と地域連携—取り組み意欲は高いが連携に課題も—」『(地域活性化センター)地域づくり』 2019年1月。
- 「信金・信組の活路 事業への理解、有益な提案 強み信じ、「育てる金融」を」『エコノミスト』 2019年2月5日号。
- 「巻頭言:創業者アンケートから見る金融機関の課題」『信金中金月報』2019年2月号。
- 「順調に滑り出した新しい保証制度:企業支援の真の充実につなげよ」『金融ジャーナル』 2019年5月号。
- 「提言:顧客に寄り添い、選ばれる税理士に」『TKC』 2019年4月。
- 「今を読み解く:地域金融 魅力向上の道は 顧客第一で誇れる職場に」『日本経済新聞』 2019年5月11日。
- 「銀行との差別化・競争と協業 令和時代にも不変の特性とビジョン:強みを生かした顧客・地域支援を」『金融ジャーナル』 2019年11月。
- 「コロナ危機で問われる事業性評価のカー金融円滑化法の教訓を生かせー」『金融ジャーナル』 2020年7月。
- 「顧客との「共通価値の創造」こそ、規制緩和の重要な視点」『金融財政事情』 2020年7月20日。
- 「ポストコロナ時代に信用金庫に期待すること」『信用金庫新聞』2021年1月1日号
- 「地域の再生における地域金融機関の役割」『季刊 個人金融』 2021年冬号。
- 「コラム:ニューノーマルでの金融機関との新しい関係」 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2021年版ものづくり白書』 2021年5月28日。



家森信善編『地方創生のための
地域金融機関の役割—金融仲介
機能の質向上を目指して—』
(中央経済社 2018年)

家森信善編『信用保証制度を
活用した創業支援—信用保証
協会の役割と金融機関連携—』
(中央経済社 2019年)

家森信善・浜口伸明・野田健太郎編著
『大規模災害リスクと地域企業の事業
継続計画—中小企業の強靱化と地域
金融機関による支援』
(中央経済社 2020年)

家森信善編著『地域金融機関に
よる事業承継支援と信用保証制
度—地域企業の発展に貢献で
きる地域金融を目指して』(中央
経済社 2020年)

