

# 地域金融行政の現状と課題

---

2023年10月26日

金融庁監督局参事官

岡田 大

金融庁 監督局 参事官

岡田 大

*Hiroshi OKADA*

1993年 東京大学法学部卒業

同年 大蔵省（現財務省）入省

2018年 金融庁企画市場局総務課信用制度参事官

2020年 金融庁総合政策局総合政策課長

2021年 金融庁総合政策局秘書課長

2023年 現職

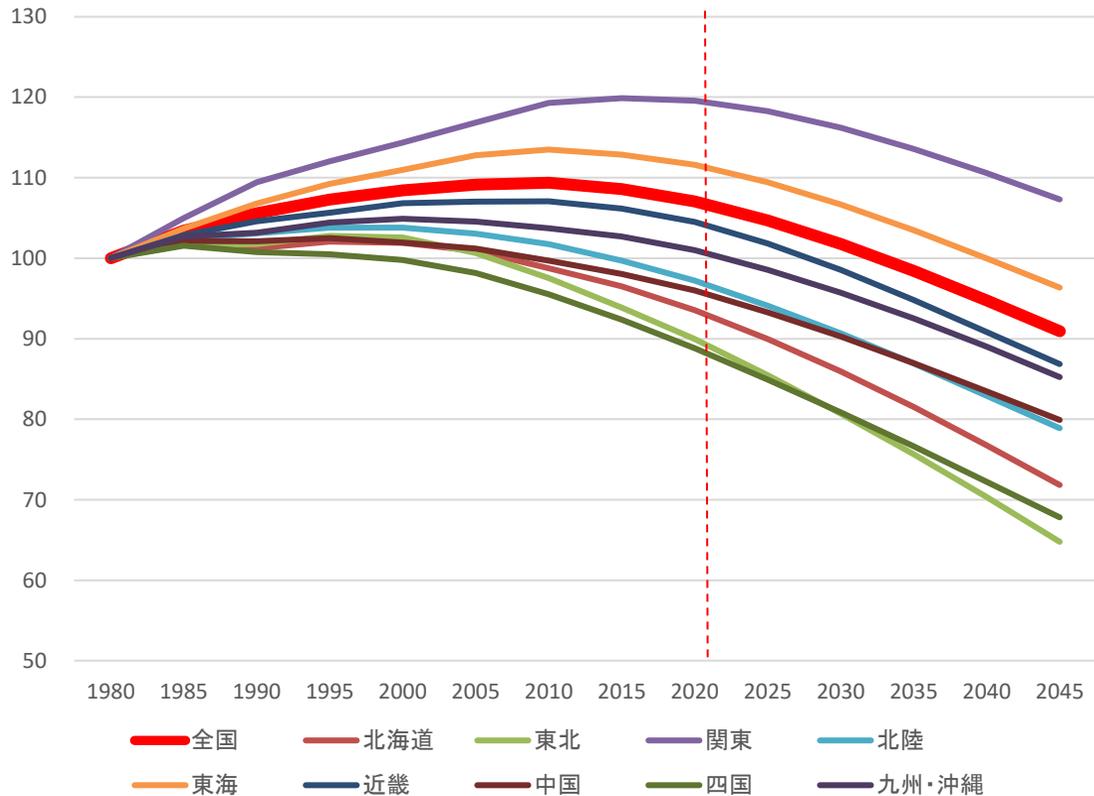
# 地域金融機関を巡る経済環境

---

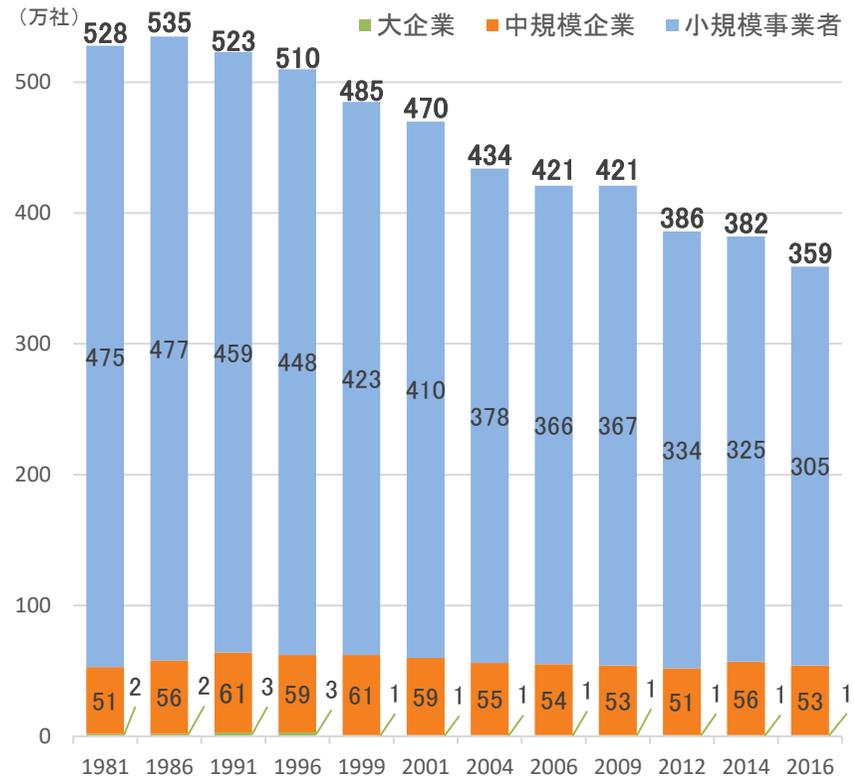
# 地域経済の変化

○ 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



## ■事業者数の推移



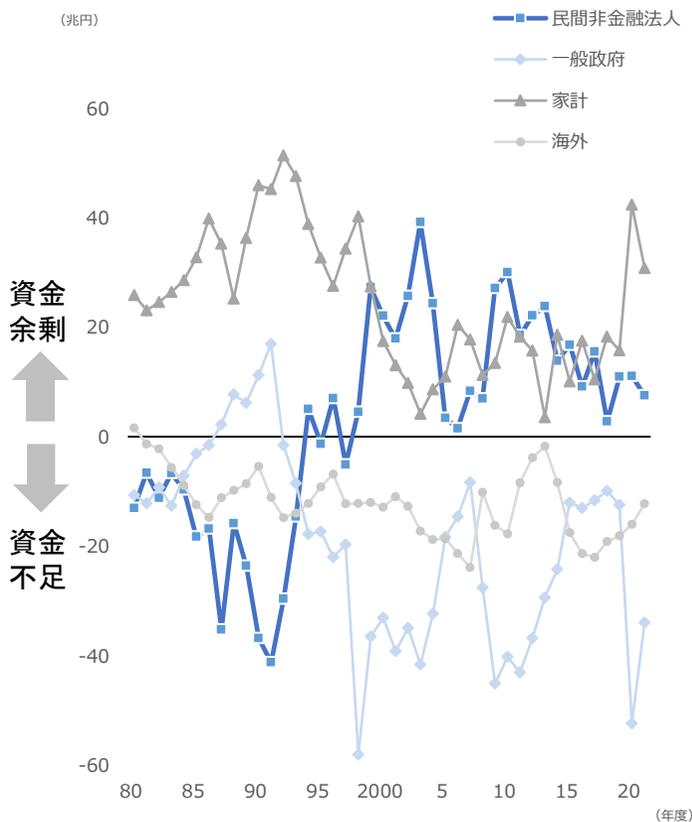
(出典) 国立社会保障・人口問題研究所  
 (注1) 1980年の人口を100として指数化。  
 (注2) 各財務局管内の都道府県に基づく地域区分。なお「九州・沖縄」は福岡支局・九州局・沖縄局管内の県。

(出典) 中小企業白書  
 (注) 1981～2006年度は事業所・企業統計調査、  
 2009～2016年度は経済センサスを基に中企庁作成。

# マクロ的な経済環境

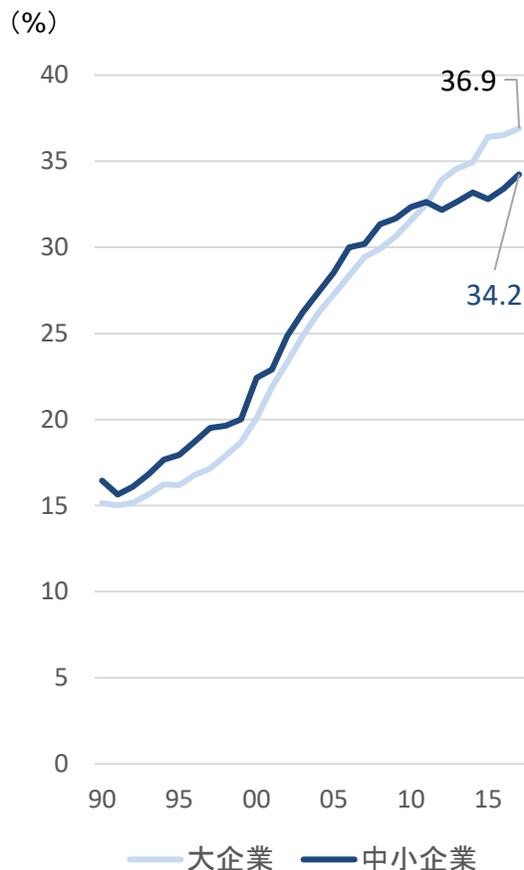
○ わが国の資金需要の動向をみると、近年一貫して、**非金融法人が資金余剰主体となり、無借金企業の割合が増加し、また非金融法人の株式等からの資金調達も進むなど、構造的に大幅な借入需要増が見込みにくい状況となっている。**こうした中で、**預貸率がすう勢的に低下しつづけている。**

## ■ 部門別資金過不足



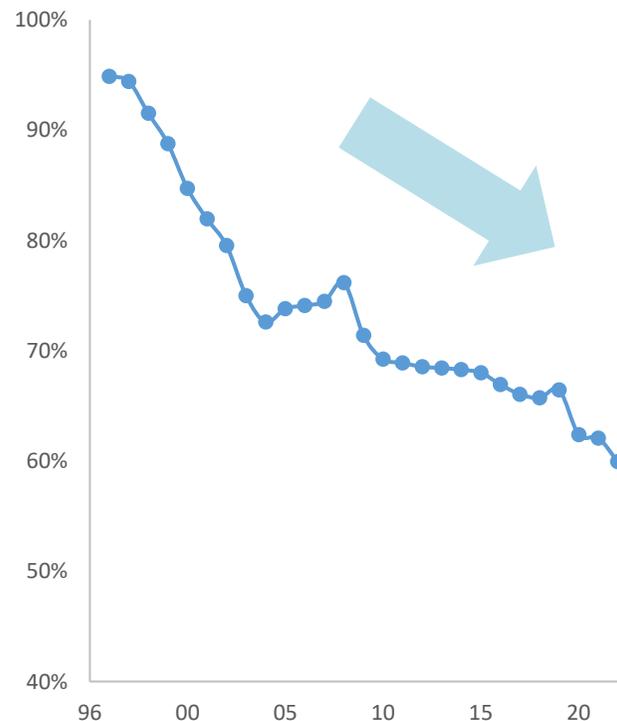
(資料)日本銀行

## ■ 無借金企業の割合



(資料)中小企業白書

## ■ 預貸率

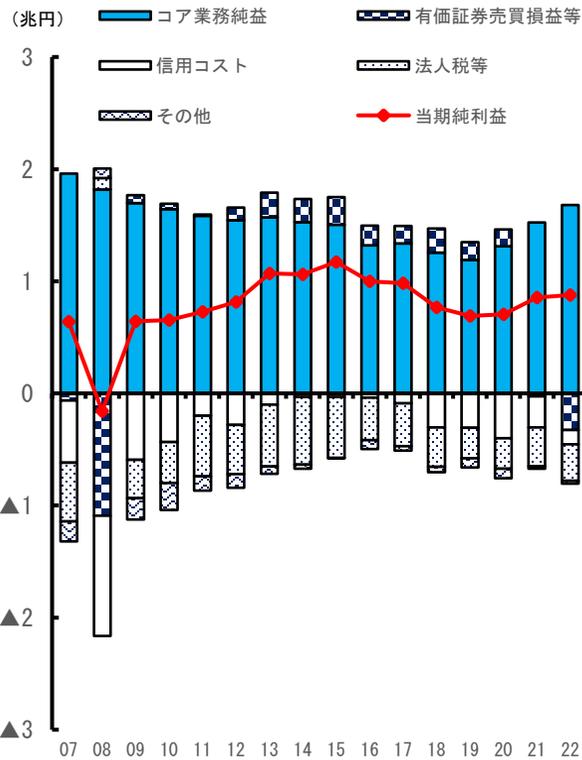


(資料)全銀協資料より、金融庁作成  
 $\text{預貸率} = \text{貸出金} \div (\text{預金} + \text{譲渡性預金})$

# 地域銀行の経営状況

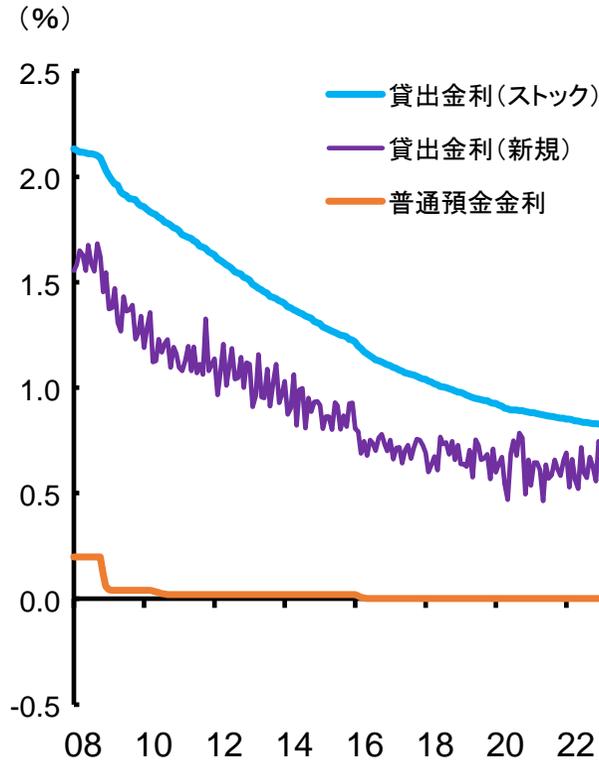
- 銀行本来業務による実質的な収益力を表すコア業務純益は、足下で増加が見られるものの、利鞘の減少などの影響を受け、低下傾向が継続していた。
- 損失吸収力となる自己資本比率は、最低所要自己資本比率(国際統一基準8%、国内基準4%)を十分に上回って推移している。

## ■ 地域銀行の利益推移



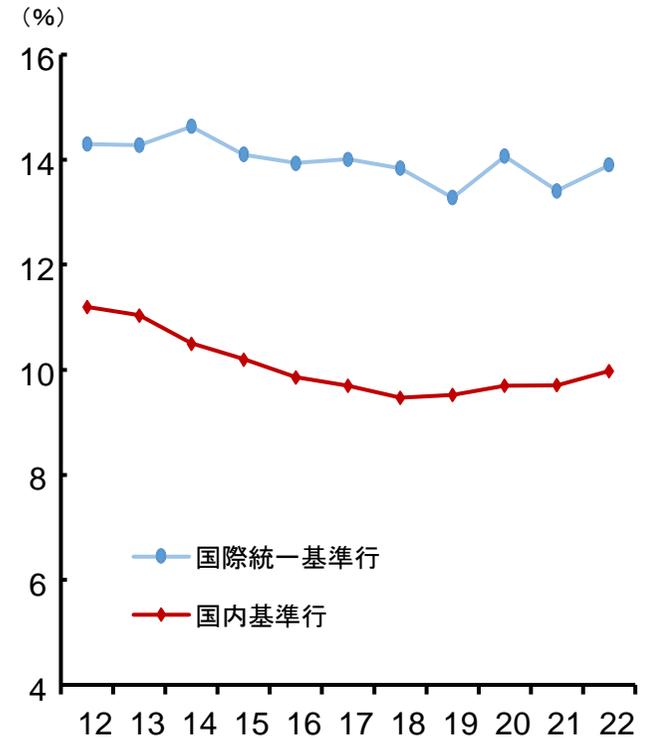
(資料)金融庁

## ■ 利鞘の推移



(資料) 日本銀行資料より金融庁作成

## ■ 地域銀行の自己資本比率

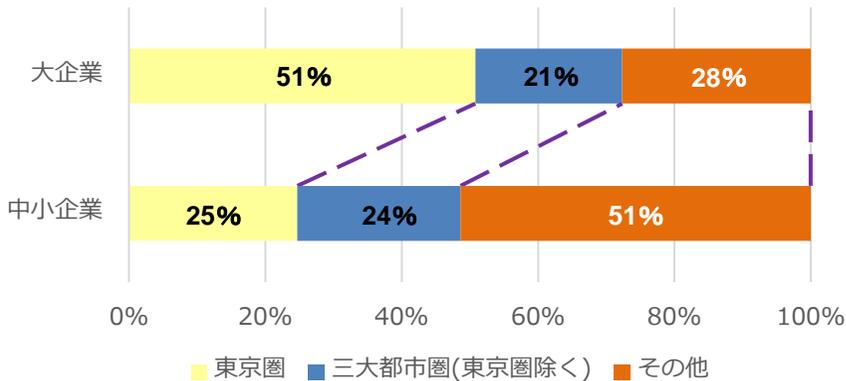


(資料)各金融機関公表資料より金融庁作成

# 地域経済における地域金融機関の存在

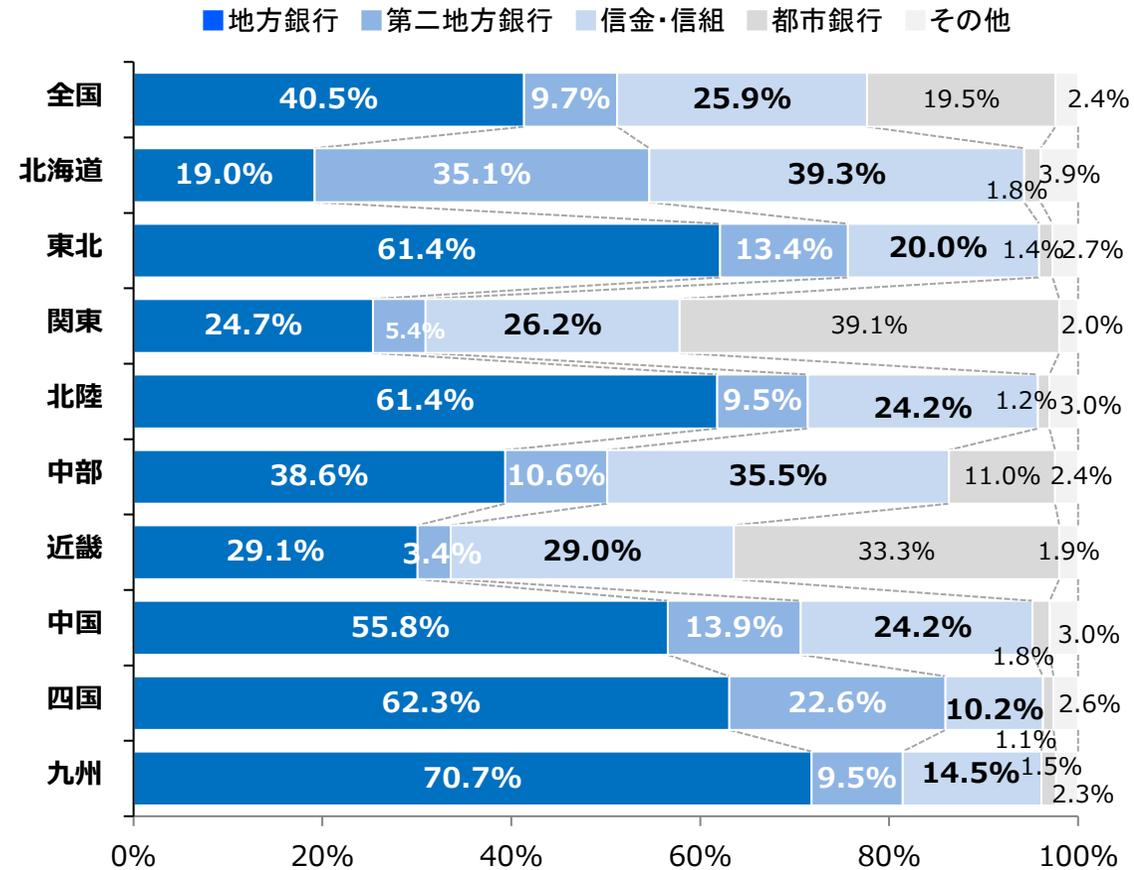
- 全国に所在する企業の7割超のメインバンクは地域金融機関であり、ポストコロナを見据えた顧客の経営改善・事業再生支援等を含め、地域金融機関においては、地域の課題解決に向けた主体的な役割を果たしていく必要がある(北海道・東北等多くの地域では、9割を超える企業のメインバンクが地域金融機関)。

■首都圏・地方圏における大企業・中小企業の割合



※2016年6月末時点  
(出典)中小企業庁「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業員数」

■メインバンクの金融機関(地域別)



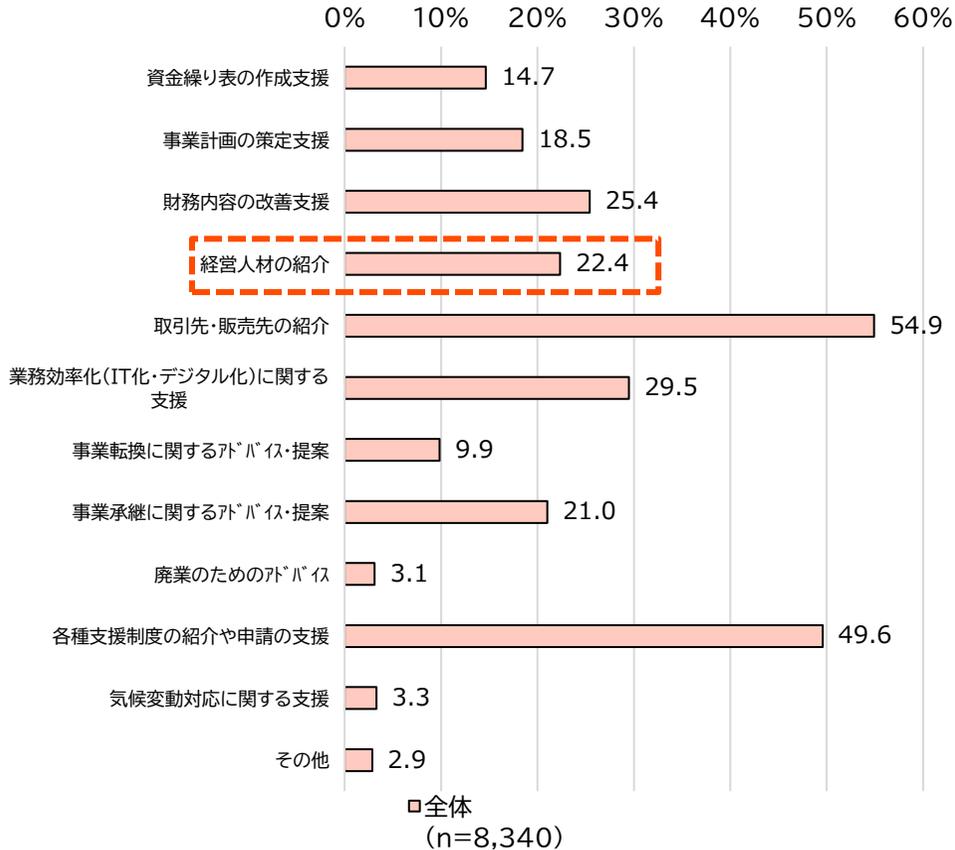
(出典)帝国データバンク  
全国企業「メインバンク」動向調査(2021年)

# 企業の人材採用ニーズの高まりと金融庁の取り組み

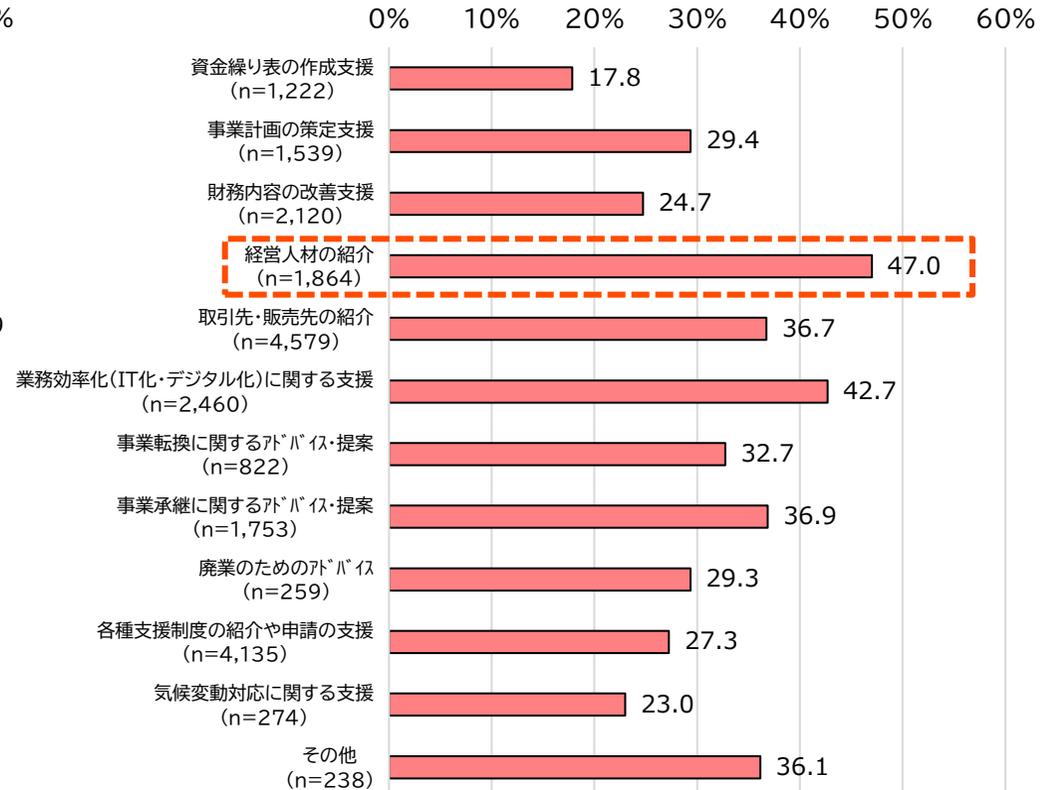
# 経営人材の紹介ニーズの高まり

- 金融機関から受けたいサービスは、「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」、「業務効率化(IT化・デジタル化)に関する支援」が上位にあり、「資金」面に留まらない、企業における支援ニーズの拡がりが窺われる。
- 金融機関から受けたいサービスのうち、企業が「手数料を支払ってもよい」と回答した割合は、「経営人材の紹介」が**47.0%**と最も高く、次いで「業務効率化(IT化・デジタル化)に関する支援」が42.7%となっている。

Q. 金融機関から受けたいサービスは何ですか。(複数回答)



(左記設問で受けたいと回答したサービスのうち)手数料を支払ってもよいと考えるサービス。

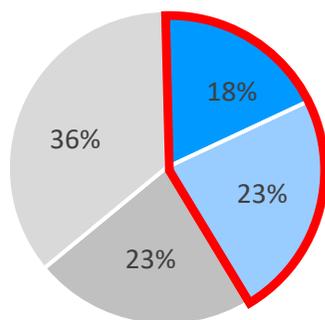


# 地方で働くことの興味・関心の高まり

- 大企業人材(管理職)の間では、地方で働くことの興味・関心が年々高まっており、2022年に地方企業で働くことに「興味あり」「やや興味あり」と回答した割合は、合わせて52%へ拡大。

Q : 地方企業(東京・大阪・名古屋などの主要都市を除く)で働くことに興味はありますか？  
(調査対象:首都圏大企業管理職)

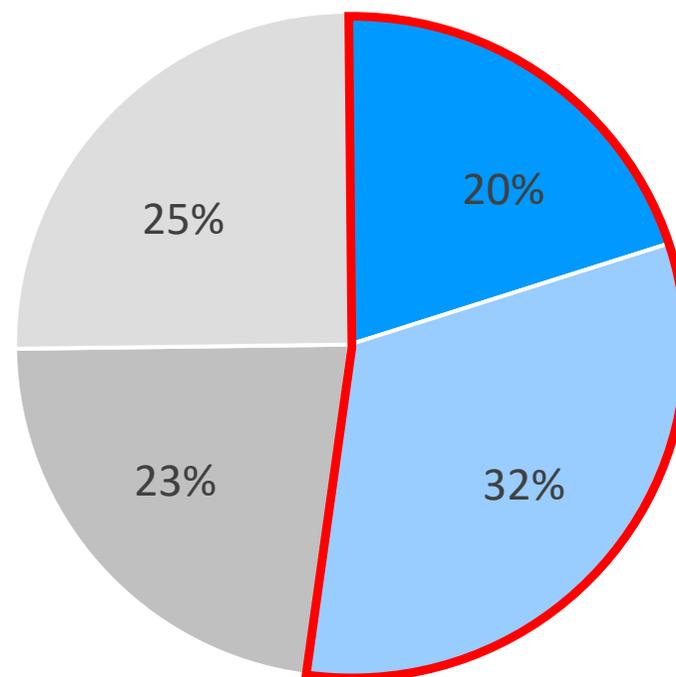
2018年



n=1642

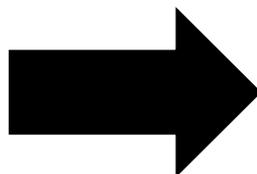
■ 興味あり ■ やや興味あり ■ あまり興味なし ■ 興味なし

2022年



n=1650

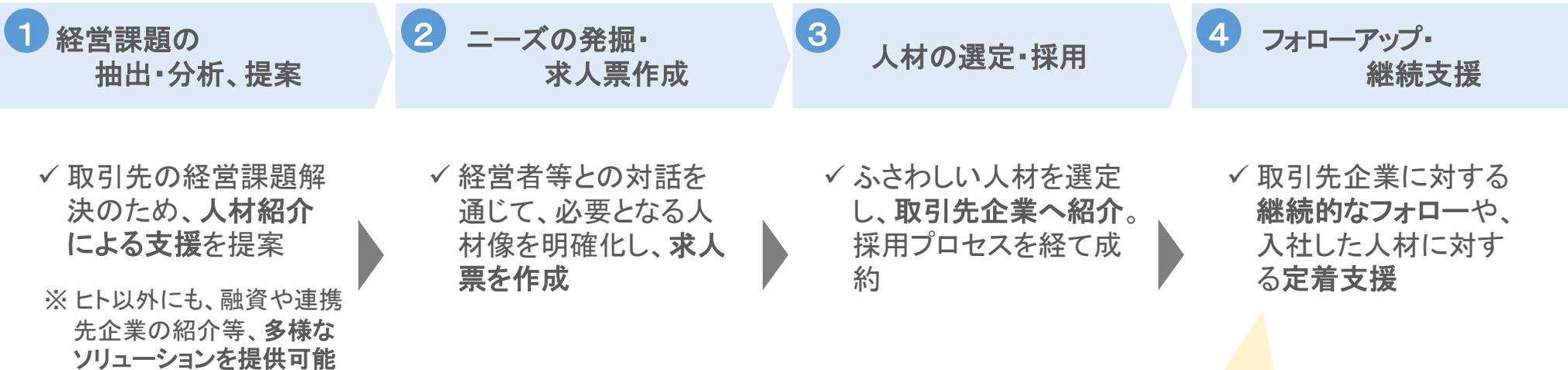
■ 興味あり ■ やや興味あり ■ あまり興味なし ■ 興味なし



# 「人材マッチングの仲介役」となる地域金融機関

- 金融庁は、2018年3月、地域金融機関等において取引先企業に対する人材紹介業務が可能であることを明確化。
- 地域金融機関は、取引先企業の事業性評価・伴走支援活動の一環として人材紹介業務を実施。人材紹介の前提となる経営課題の把握から、人材を紹介した後のフォローアップまで、ワンストップでの支援が可能。

## □ 地域金融機関の人材マッチングフロー



### 人材紹介業務における地域金融機関の提携先の例



内閣府・プロフェッショナル人材  
戦略拠点



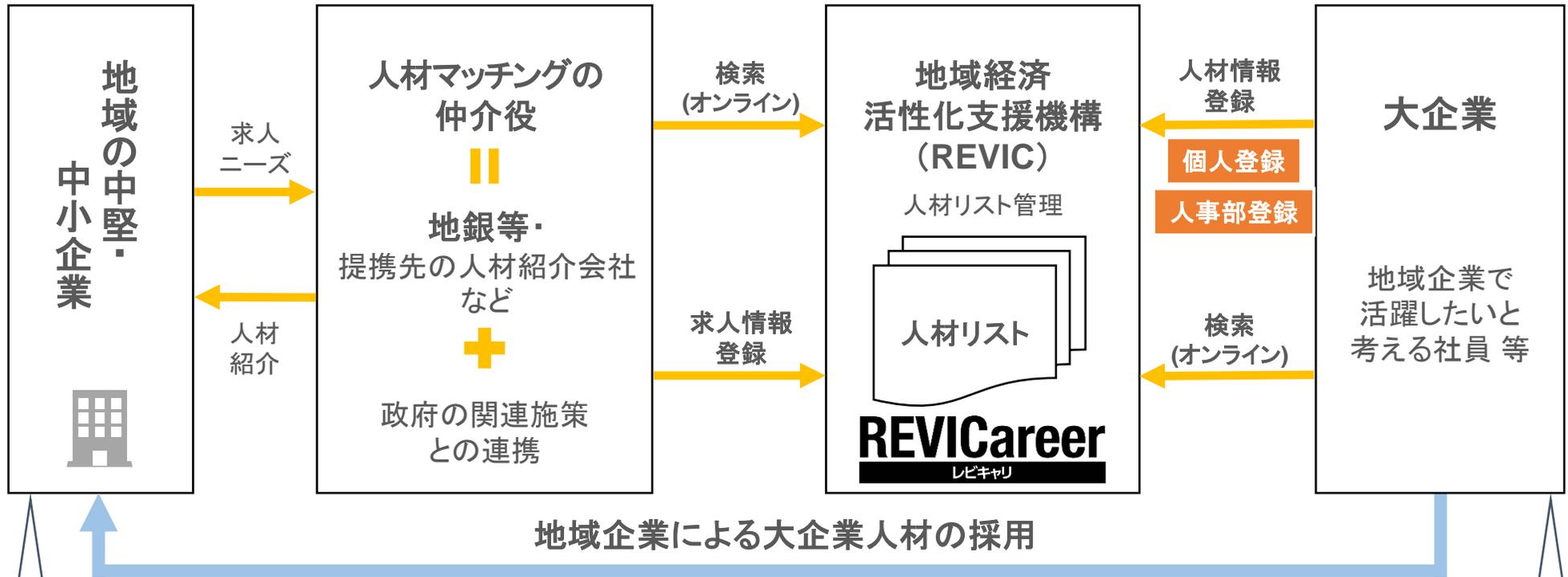
大手人材紹介会社、  
地場の人材紹介会社

取引先企業への継続的なフォローは、一般の人材紹介会社とは異なる、**地域金融機関の取組みの特徴**

# 地域企業経営人材マッチング促進事業について

- 政府として「地方への新しい人の流れ」の創出に向けた取組みが進む
- 金融庁としても、地域金融機関の人材仲介機能を強化し、転籍や兼業・副業、出向といった様々な形を通じた、大企業から中堅・中小企業(ベンチャー企業を含む)への人の流れを創出し、大企業で経験を積まれた方々の各地域における活躍を後押し
  - ✓ 中堅クラスの兼業・副業、出向 ⇒ 将来の幹部人材として外部で経営に関わる貴重な経験に
  - ✓ シニア世代の方の転籍 ⇒ 人生100年時代に必要性の高まるセカンドキャリアの獲得機会に

## 事業スキーム



○ 採用形態・年収に応じて給付  
転籍: 上限500万円 兼業・副業、出向: 上限200万円

○ 研修・ワークショップの提供  
マインドセットスキルセトに関するオンラインコンテンツやインターンシップ等

# REVICの人材マッチング事業の進展

	最近の実績値 (R5.10.20時点※)	過去の実績値 (R4.3.31時点)
大企業人材の登録者数	2,008人	619人
利用登録をしている大企業数	96社	68社
利用登録をしている地域金融機関数	123機関	80機関
登録されている求人票数	1,663件	10件
レビキャリを活用したマッチング件数	37件	0件

1. 事業者支援に関する重点的なヒアリング
2. 事業者支援態勢構築プロジェクト
3. AIを用いた地域金融機関職員の事業者支援の取組支援
4. 業種別支援の着眼点
5. 事業者支援の更なる促進に向けた対応

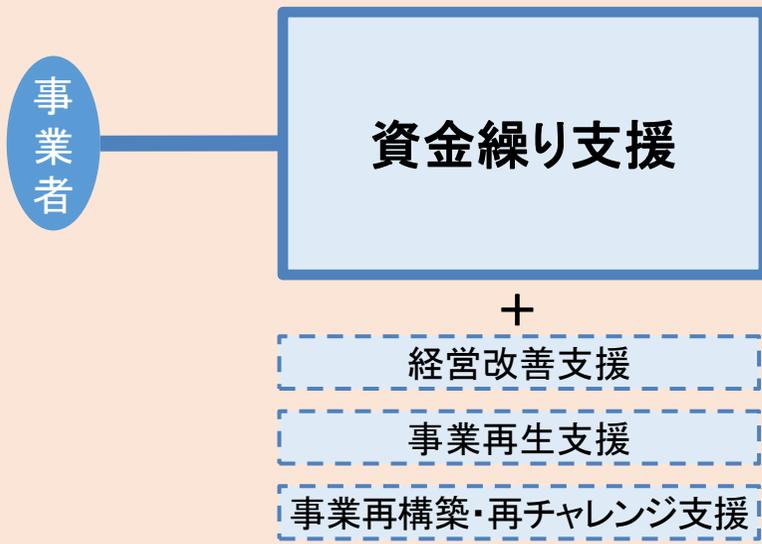
# 1. 事業者支援に関する重点的なヒアリング

## 今事務年度の取組方針

- コロナ禍では資金繰りを中心に事業者への支援が行われてきたが、足元では社会経済活動の正常化が進みつつあり、ゼロゼロ融資の返済が本格化している。このように、社会経済情勢が変化しているもとの、資金繰り支援にとどまらず、事業者の実情に応じた経営改善支援や事業再生支援等を先延ばしすることなく実施していく必要
- こうした観点から、事業者支援に関する重点的なヒアリングを実施し、事業者支援への取組状況を確認するとともに、支援を行う上での隘路や課題を把握することにより、事業者の実情に応じた支援の徹底を促していく
- また、把握した課題等については、様々な機会を捉えて金融機関と継続的に対話を行っていく

### コロナ禍

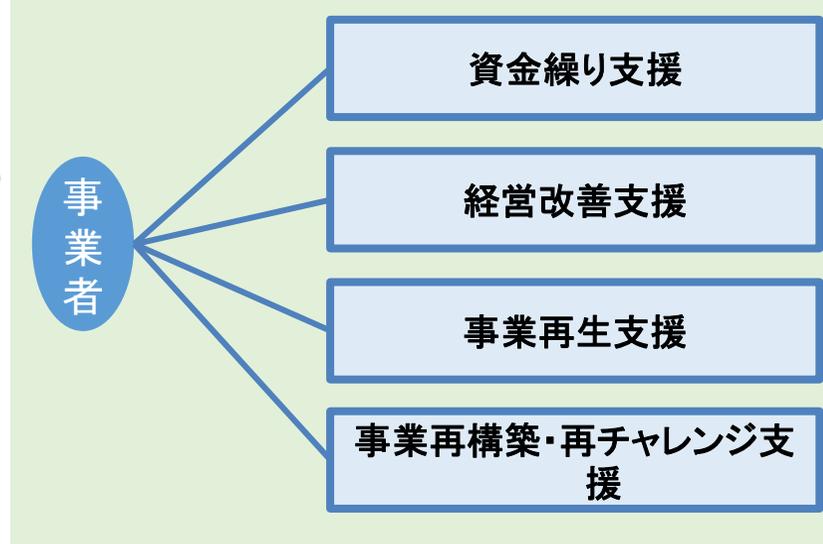
資金繰り支援をメインに  
事業継続を支援



社会経済活動  
の正常化  
+  
ゼロゼロ融資の  
返済本格化  
+  
物価高騰  
人手不足 等

### 今後

資金繰り支援にとどまらない  
事業者の実情に応じた支援の重要性が増大



⇒ このような社会経済情勢の変化を踏まえ、重点的なヒアリングを実施し、事業者支援への取組状況や課題等を確認

## 2. 事業者支援態勢構築プロジェクト

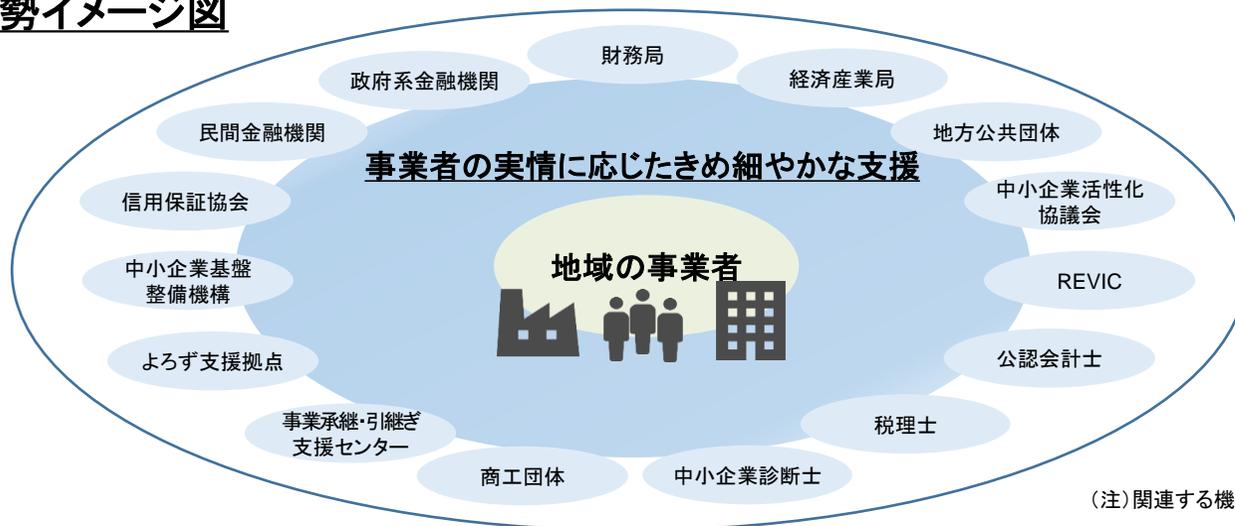
### 昨事務年度の取り組み

- 地域の関係者が連携・協働し、事業者の実情に応じたきめ細やかな支援を推進するため、財務局が経済産業局と連携し、都道府県ごとの事業者の支援にあたっての課題と対応策を関係者間で共有する「事業者支援態勢構築プロジェクト」を推進

### 今事務年度の取組方針

- 財務局における「事業者支援態勢構築プロジェクト」については、事業者支援に関する重点的なヒアリング等により把握した課題等を踏まえながら、足元で重要性が高まっている経営改善支援や事業再生支援等をより円滑に進められるよう、経済産業局や地域の関係者との連携・協働を深化させ、取組を発展させていく

### 事業者支援態勢イメージ図



### プロジェクトを踏まえ取り組まれた具体的な事例

- 県庁所在地以外においても商工団体と金融機関や支援機関の連携を深めるべきとの問題意識を踏まえ、県内各地域で、商工会議所の経営指導員と官民金融機関の営業店職員等を対象に、現場の取り組みや地域課題についての意見交換会を開催
- 事業承継に関する主な相談相手が顧問税理士であり、税理士を起点とした支援機関の連携強化が重要になるとの認識から、税理士会や自治体、経済産業局と連携し、事業承継・引継ぎ支援センター、官民金融機関等が、税理士に対し、事業承継支援に関する業務や態勢、具体的事例等を紹介する説明会を開催

### 3. AIを用いた地域金融機関職員の事業者支援の取組支援

#### 昨事務年度の取り組み

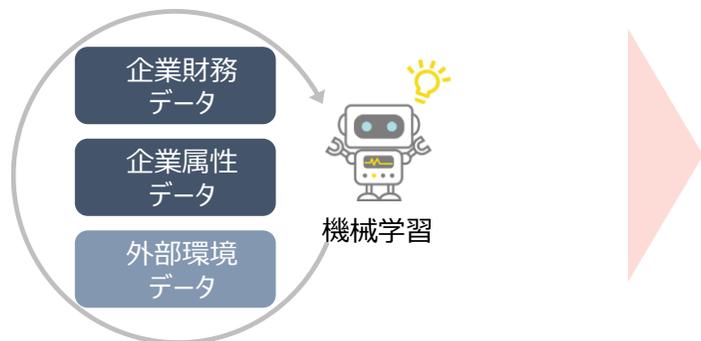
- 地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押しするため、個別金融機関との実証事業等を通じて、取引先企業の経営改善支援に当たって優先順位付けを行う際に活用しうるAIモデル構築の調査・研究を実施

#### 今事務年度の取組方針

- 構築したAIモデルについて追加的なデータや分析手法を用いた更なる高度化に取り組むとともに、一部の金融機関におけるAIモデルの実務適用の試行を通じて適用に際しての課題やその解決策等を把握し、他の金融機関等での活用に資する普及策を検討

#### AIモデルと活用のイメージ

##### ① AIモデルの構築(プロトタイプ)



##### ② 結果のアウトプット(経営改善支援先の優先順位付け)

NO	企業名	地域	業種	ポイント
1	●●工業(株)	〇〇県〇〇市	製造業	12
2	(株)△△食品	△△県〇〇市	製造業	25
3	(株)〇〇商店	□□県△△市	小売業	64

(例)金融機関では、現状業況に問題がない先と認識していたが、ポイントが高いため、経営者と業況等について早期に対話

# 4. 業種別支援の着眼点

## 昨事務年度の取り組み

- 地域金融機関等の現場職員が経験に関わらず円滑に事業者支援に着手できるよう、有識者の意見も踏まえつつ、事業者支援に当たっての着眼点を業種別に整理する取組を実施
- 2023年3月に5業種(建設、飲食、小売、卸売、運送)の「業種別支援の着眼点」を公表

## 今事務年度の取組方針

- 新たな業種について、「業種別支援の着眼点」を取りまとめるとともに、各地での「業種別支援の着眼点」を用いた勉強会の開催等を通じて普及促進に取り組む

### 飲食業の着眼点の例

- 必ずしも数字に表れないポイントなど、指標を理解するための背景情報も提供
- 経営改善支援に向けた具体的なイメージも記載

1

#### 原価率

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

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、専門書等を参考に確認してみましょう。商品別・業態別の大まかな目安は下図のとおりです。

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



### 『業種別支援の着眼点』のポイント

- 5業種(建設業、飲食業、小売業、卸売業、運送業)に関して、事業者支援の基礎的な着眼点を取りまとめ
- 若手や経験年数が浅い現場職員が手に取りやすい分量とレベル
- AI音声による読み上げ動画版や、編集可能なPowerPoint版も公表



## 5. 事業者支援の更なる促進に向けた対応

### 今事務年度の取組方針

- 地域金融機関による事業者の経営改善支援や事業再生支援等について、これに実際に取り組む地域金融機関のビジネスモデルやその職員個人のインセンティブ構造を中心に、事業者支援をめぐる課題を調査・分析し、事業者支援の促進策を検討

### 背景

地域金融機関による事業者の経営改善支援や事業再生支援等については、これに実際に取り組む地域金融機関のビジネスモデルや、地域金融機関職員個人のインセンティブと統合的なものであることが望ましい

### 調査分析

地域金融機関やその職員のインセンティブ構造を中心に、事業者支援をめぐる課題を調査・分析し、それを踏まえた事業者支援の促進策について検討を進める

(想定される論点)

- 地域金融機関を取り巻く経済・ビジネス環境等が地域金融機関の事業者支援の取組姿勢に与えている影響
- 事業者支援に関わる地域金融機関職員個人の評価・育成・キャリア形成に関する組織としての考え方や制度
- 地域金融機関のビジネスモデルにおける、事業者へのデジタル化支援事業や人材紹介事業等の位置付けや収益管理の状況、これらの事業を行うに当たっての外部人材の活用や内部人材の育成策