

いま、地域金融機関に求められていること

2021年6月14日

遠藤 俊英

金融行政の基本的な考え方

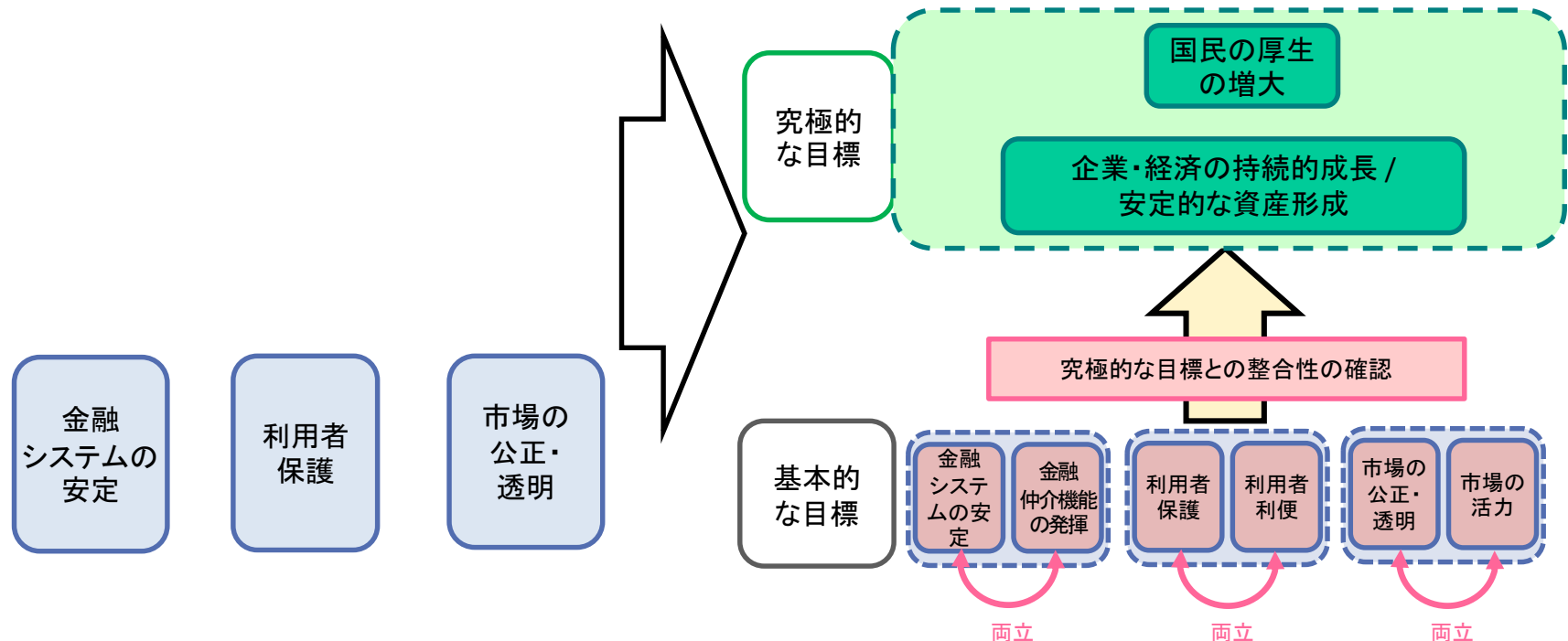
金融行政の目標

- 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**の**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



金融行政の方向性

☆金融処分庁から「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(ミナム・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		

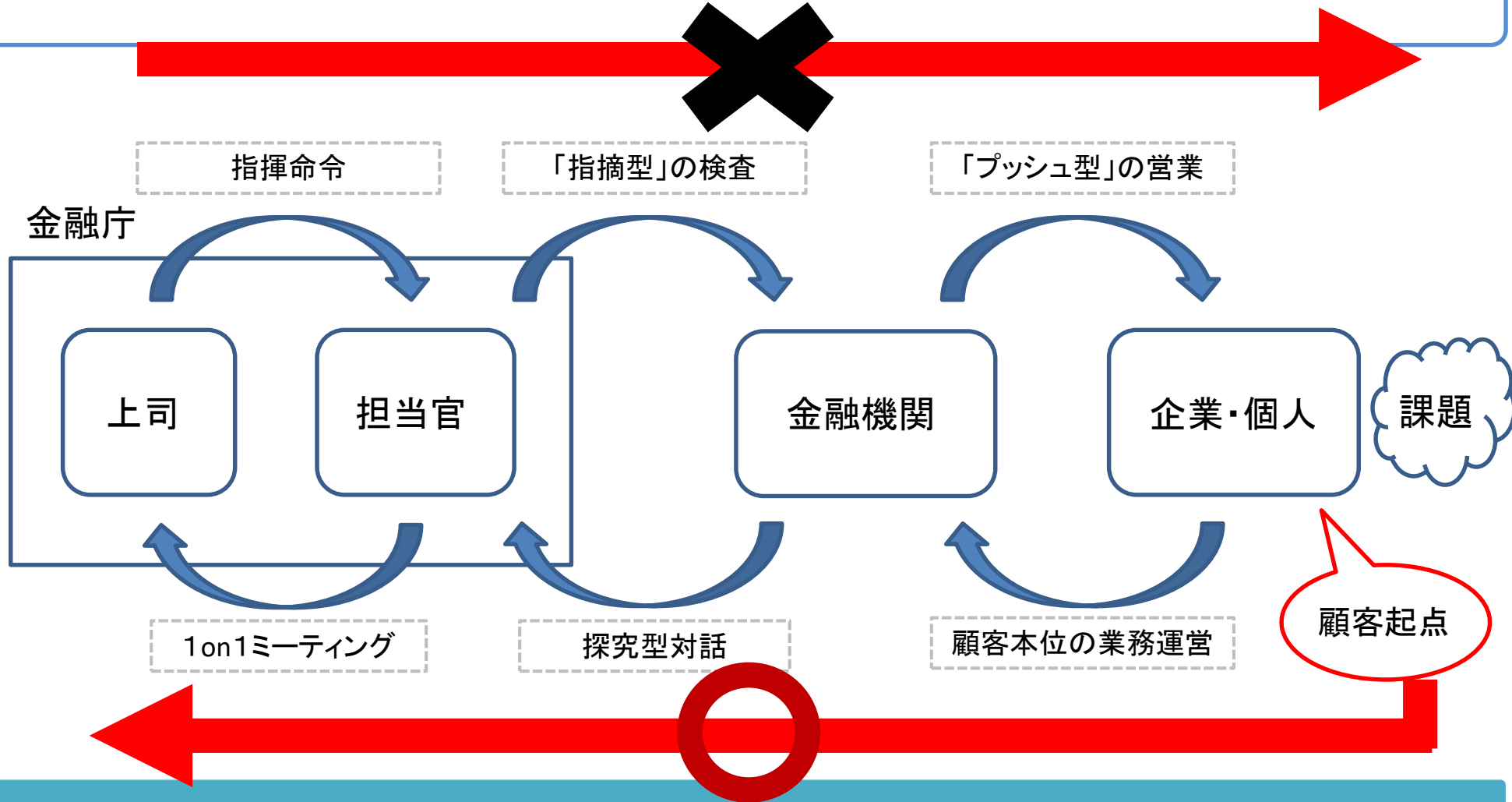
✓ 3つのモニタリング手法

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**。(プログレスレポートもこの一環)

顧客との「共通価値の創造」のために

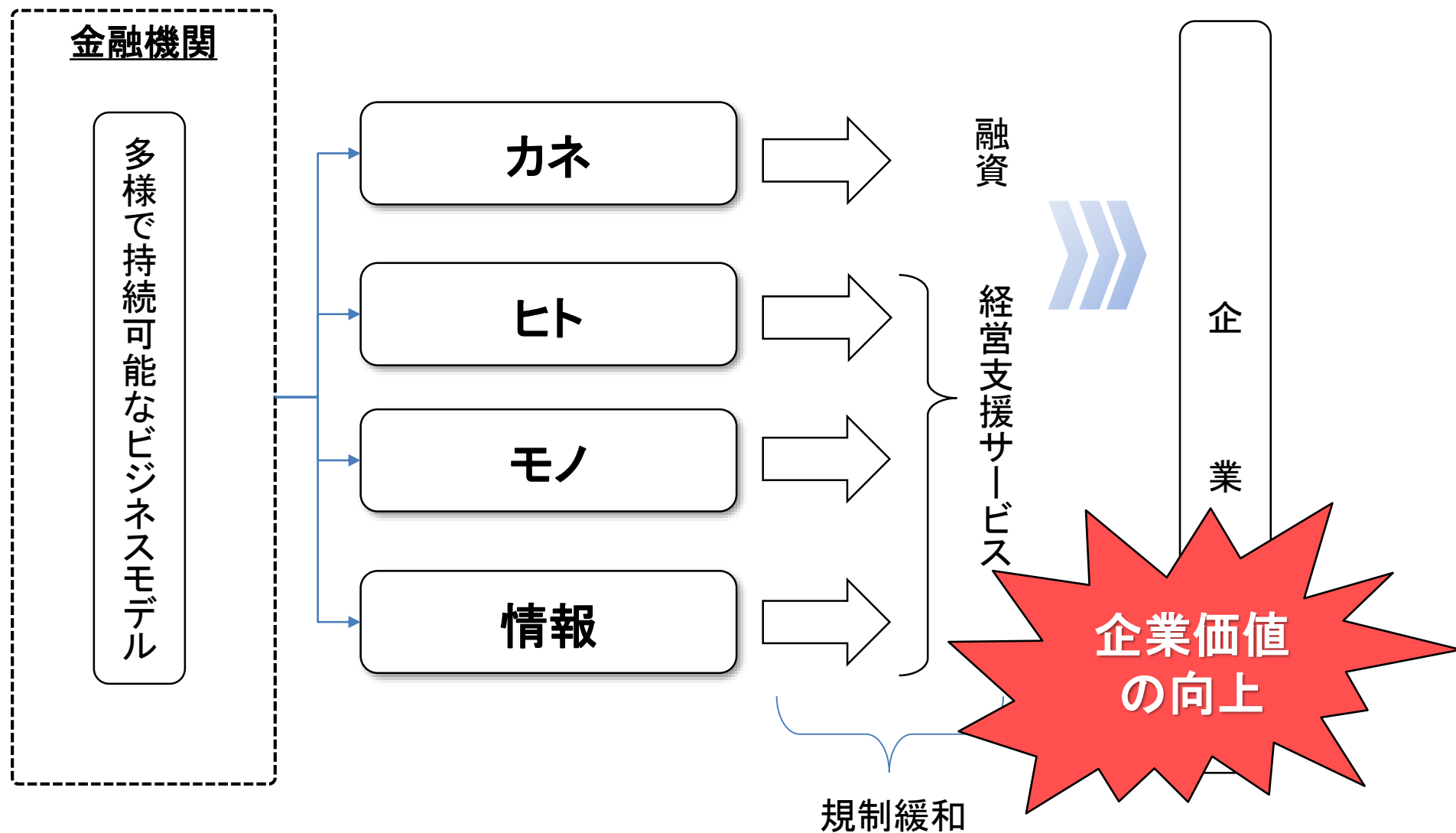
■ 顧客起点で課題を解決するためには、金融機関だけでなく、金融庁も変わる必要



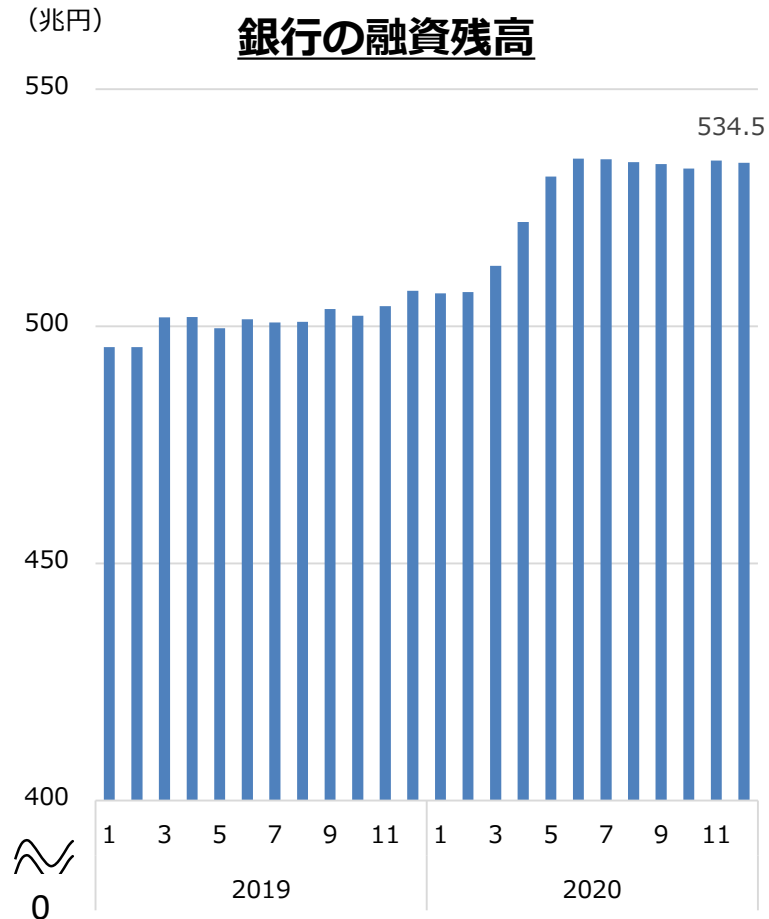
指示の連鎖“Chain of Command”から、対話の連鎖“Chain of Dialogue”へ

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



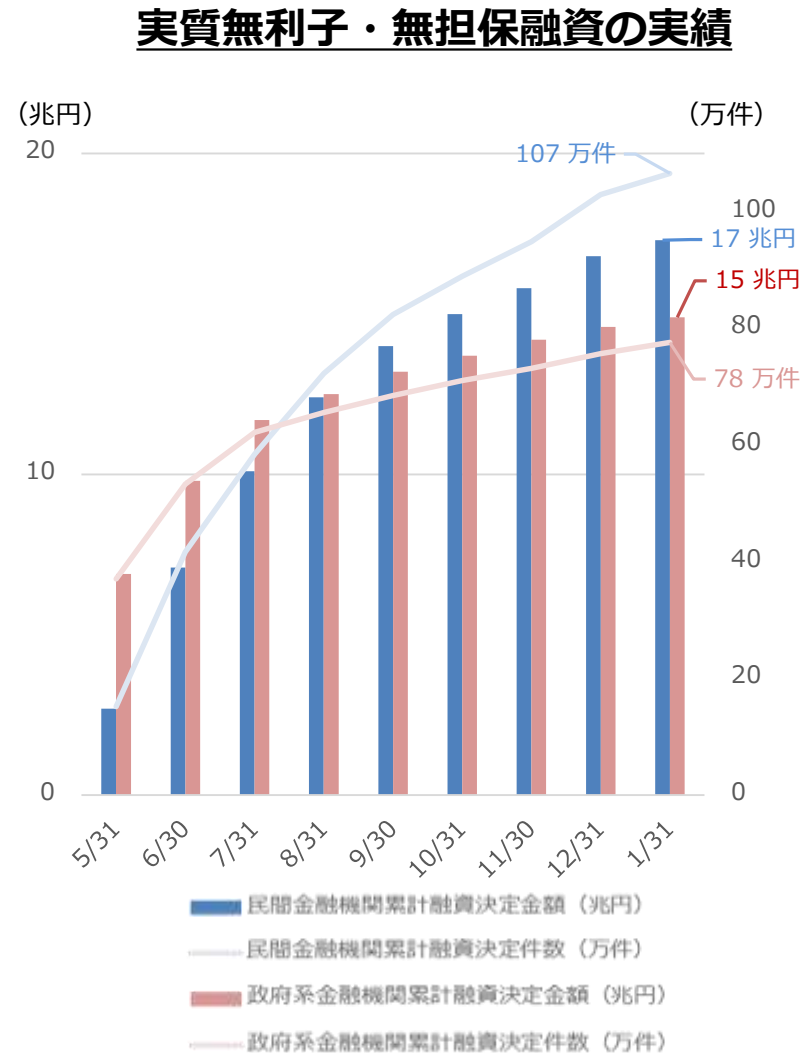
コロナ禍における資金繰り支援の状況



(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%)



対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積

1. 企業アンケート調査の結果 (調査期間：2020年3月9日～19日)

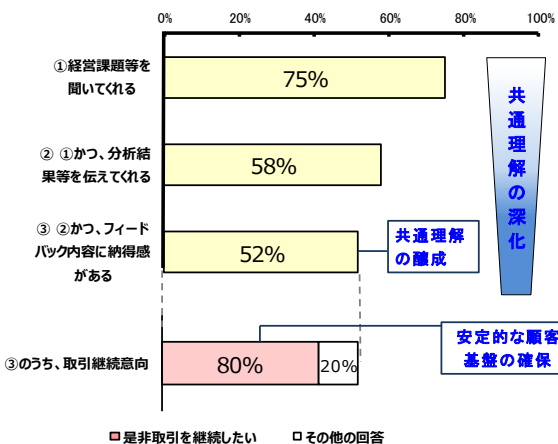
【メインバンク】

- 「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（約半数）のうち8割の企業が、金融機関との**取引継続を強く希望**
- 損益等改善に役立った金融機関の商品・サービスについて聞くと、「**経営改善支援サービス**」が「**融資**」に劣らず評価されている

【非メインバンク】

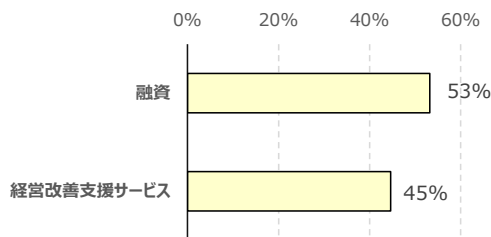
- メインバンクとの取引継続意向がある企業は、非メインバンクに対し「複数行からの借入」や「融資の金利条件」など、主に融資に係る補完機能としての役割を求めている
- **メインバンクとの取引継続意向が必ずしもあるとは言えない企業は、経営改善支援サービスの提供や自社への理解といった融資以外の機能への期待も高いことが窺える**

企業と課題について共通理解の醸成に至ることでより安定的な顧客基盤の確保に繋がる可能性

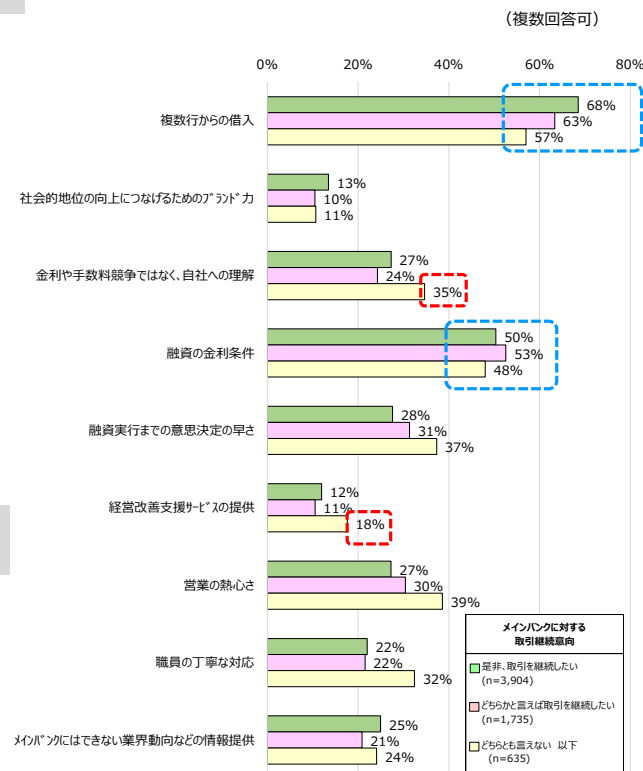


※) ③以外の先のうち、「是非、取引を継続したい」と回答した者は約4割

企業から金融機関のどの商品・サービスが損益等改善に役立つと評価されたか



非メインバンクに求める役割や取引意義

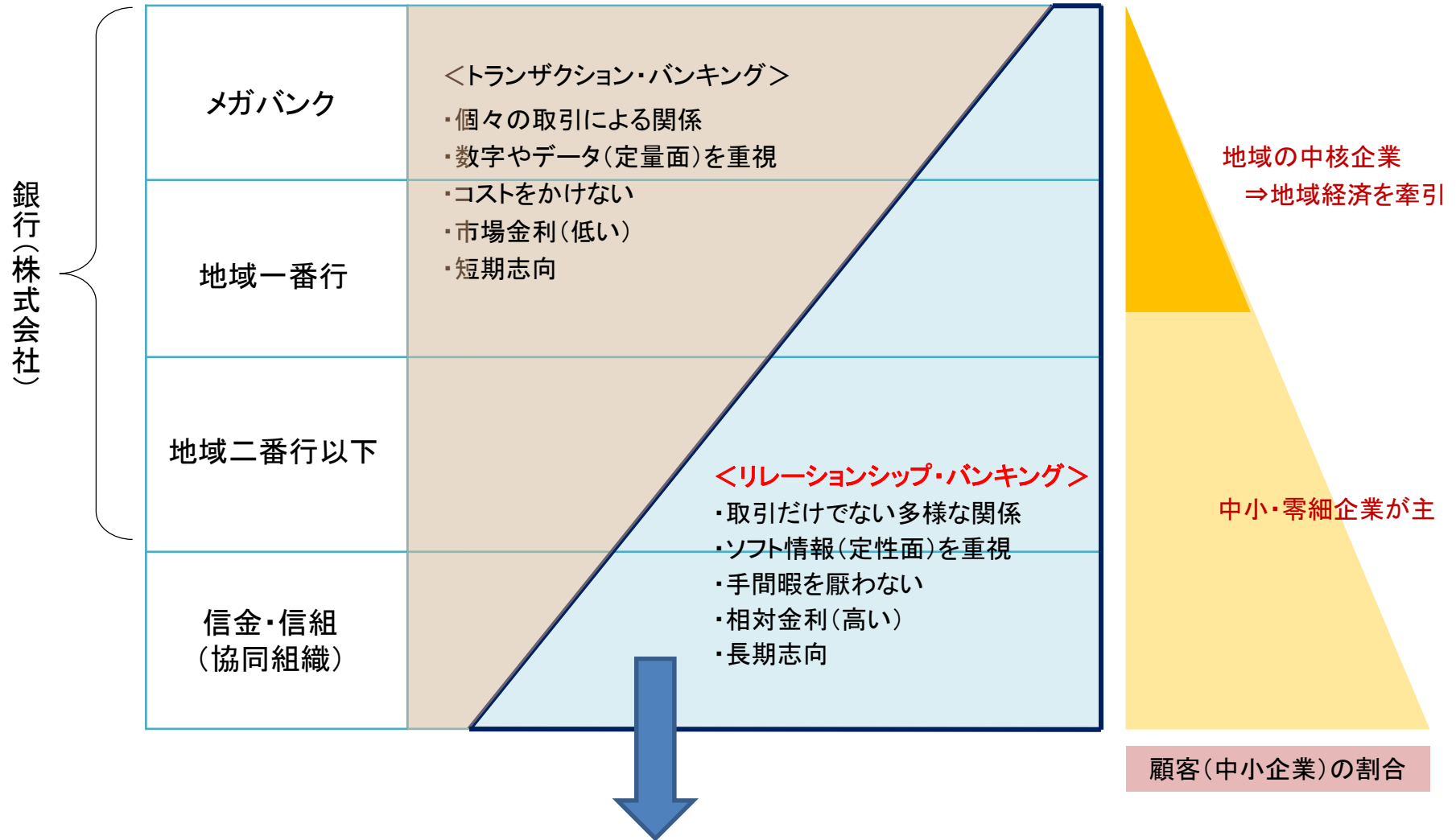


2. 地域銀行系列シンクタンクの実態調査

- 地域銀行による地域経済の実態把握の状況を確認するため、系列シンクタンクの実態を調査
- ✓ 国内には約50社の系列シンクタンクが存在

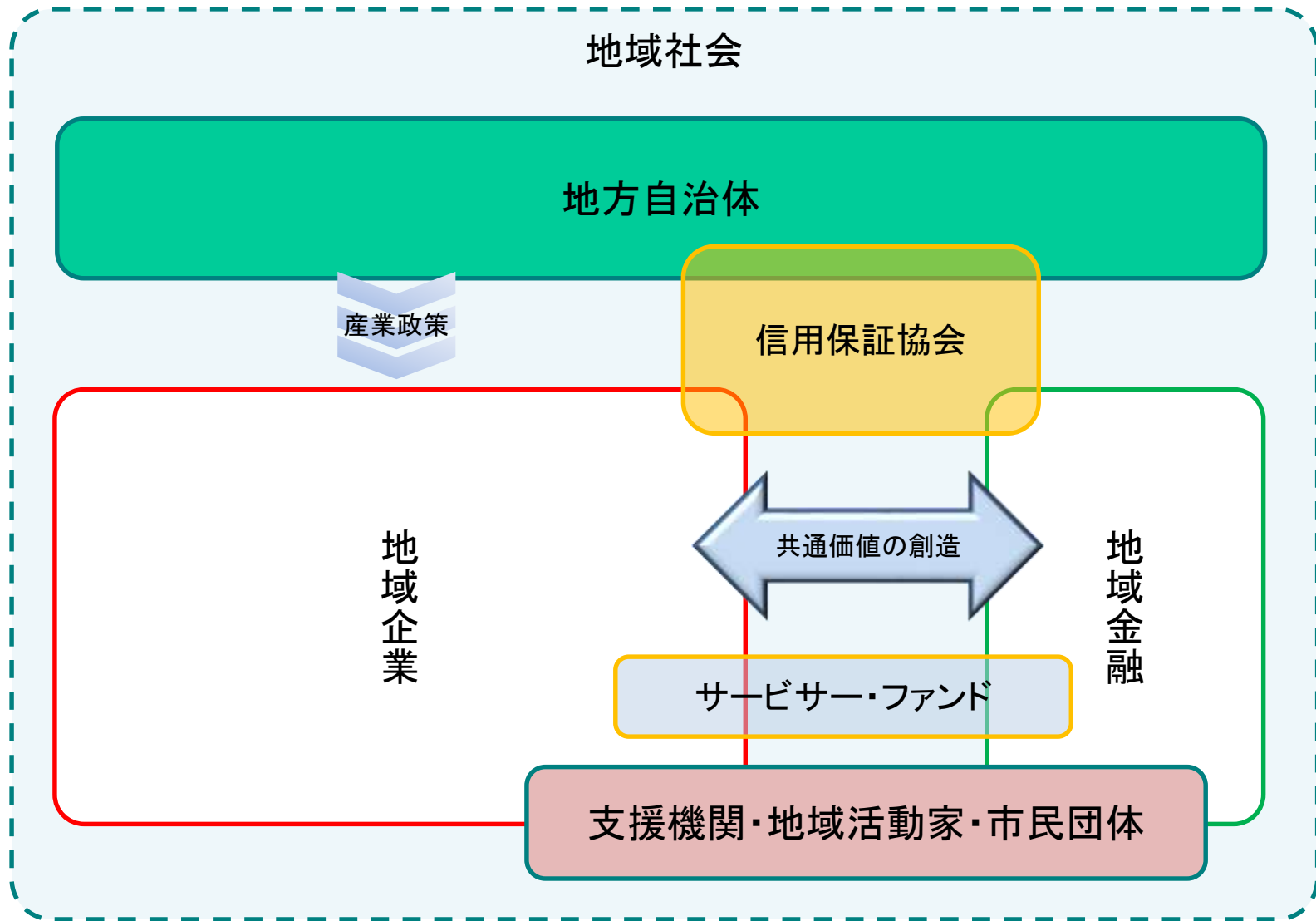
- 地域経済の分析のみならず、新型コロナウイルス感染症の影響度の分析、終息後の地域の成長戦略を提示など、**地域経済エコシステムのプレイヤーとしての役割を期待**

リレーションシップバンキング



【顧客との共通価値を時間をかけて育む金融】

地域経済エコシステムの視点



全体として調和がとれているか

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

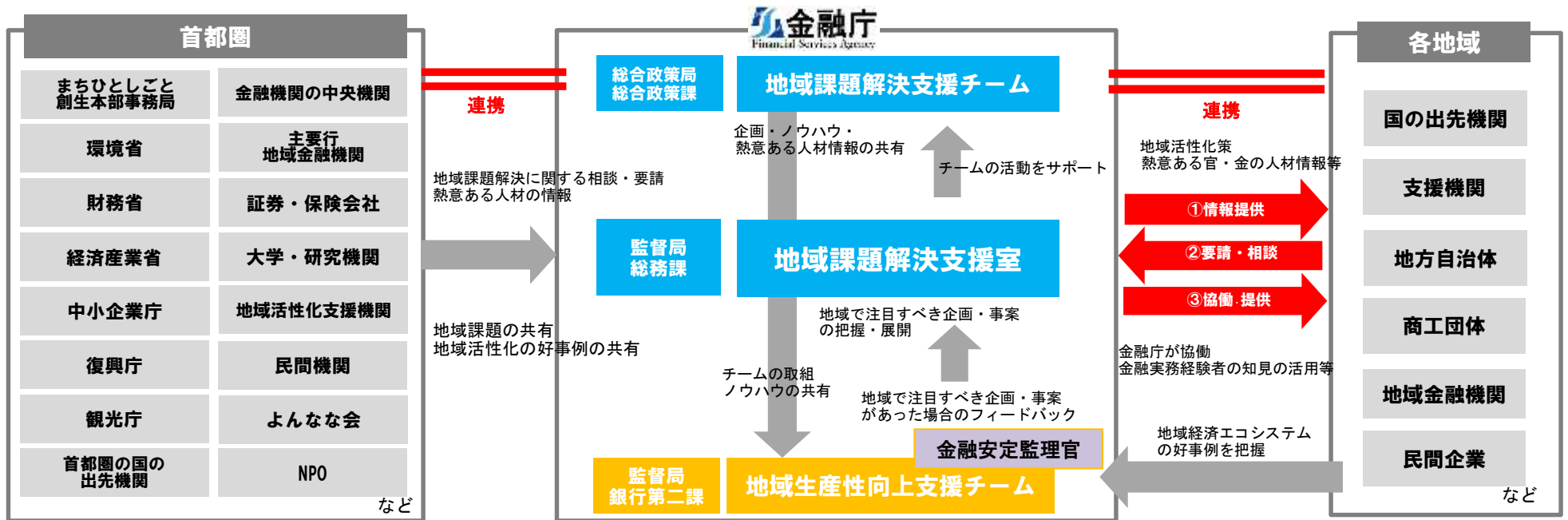
地域課題解決支援チームのサポートとその活動や連携で得た情報やノウハウの蓄積と提供を行う。

(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広げていく。



01 地域課題解決支援チームとは？

- ✓ 金融庁の「**政策オープンラボ**」の枠組みの中で
- ✓ **金融機関職員と公務員はもっと協働できるはず**という思いから、金融庁の有志職員が立ち上げ
- ✓ メンバーが現場に飛び込み、地方と中央、官と民の結節点となり、課題解決をともに考える
- ✓ 「**ちいきん会**」を通じて、金融機関職員や公務員等の**有志ネットワーク**を形成

02 チームの具体的な取り組み事例の流れ

1 「ちいきん会」開催 [開催：年数回、規模：数百人]

- ✓ 地域課題解決に関心があり、
 - ✓ 熱量の高い金融機関や国・自治体、民間等の有志が、
 - ✓ 肩書を外して（＝心理的安全性）、
交流する場
- 地域課題の把握
 - 地域キーパーソンと有志の可視化・ネットワーク化



2 「ちいきん会 地域ダイアログ」開催 [開催：定期、規模：少人数]

- 産学官金言の関係者をつなぎ、地域課題解決に向けて一緒に解決方法を考える場
- 地域課題の明確化
 - 地域ネットワークづくり、地域課題解決に向けた企画・仕組みの検討



3 課題解決への企画・スキームの提案

4 地域ダイアログの自走化



地域活性化に向けた取り組み事例①(鶴岡バイオサイエンスパーク)

- 若年層の人口減少が続く中で、**次の世代を担う人材と魅力ある産業を育てる基盤づくり**のため、庄内14市町村・県が核となる研究所(慶應義塾大学先端生命科学研究所)を誘致。
- 将来の人口減少に対処するため、**世界を驚かせる最先端の学術研究所を整備することで地域振興**を図る。
- **雇用創出、交流人口増加、高度な専門人材の集積につながる**とともに、山形銀行の試算では、**年間30億円を超える経済波及効果を生み出している**と推計される。

誘致にあたりリーダーシップを発揮した山形県鶴岡市 富塚陽一元市長の言葉

「この市はこのままでは消滅して30年後はないかもしれない。だから**新産業をゼロからつくる必要がある**だ。コスト競争で新興国に勝てない日本は、ものすごくいいものをつくり、高く売るしかない。そんな**知的産業をゼロから興すためには先端的な研究所が必要**である」

「周りの人たちは富田さんに、『地元住民への貢献や経済効果はあるのか』と言ってくるかもしれない。しかし、**私が本当にあなたに期待していることは短期的な経済効果や地元貢献ではない**。世界がふりむく研究所にして街の学術レベルを高めてほしい。**世界をアッと言わせる研究成果を出してほしいのです**」

(慶大誘致の理由は)

「**今の納税者のためではない。将来世代への種まきだ**」

地域活性化に向けた取り組み事例① – 2 (鶴岡バイオサイエンスパーク)

- 2001年、山形県鶴岡市が、慶應義塾大学先端生命科学研究所 (Institute for Advanced Biosciences, IAB) を誘致。
- 同研究拠点から、HMT (ヒューマン・メタボローム・テクノロジー)、Spiberなど、世界的に注目を集めるベンチャー企業が成長。



(参考)ベンチャー企業



メタボローム解析、
うつ病の診断キット開発
(2013年マザーズ上場)

YAMAGATA DESIGN



ヤマガタデザイン

地域開発、
まちづくりを推進するディベロッパー
(Spiberメンバーが独立して起業)



人の便から腸内細菌の
遺伝子情報などを解析



世界初の人口クモ糸繊維の量産化
技術を確立
合成タンパク質素材の衣料開発

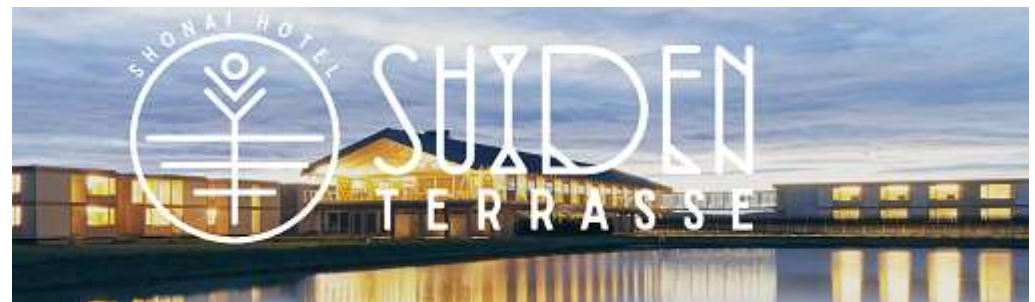
Saliva Tech
サリバテック

唾液からがんなどの疾患
を検査する技術を開発

Metcela
メトセラ

移植用の心臓細胞の製造・販売
心臓以外の臓器細胞の製造販売も計画

- 2014年、Spiberのメンバーが独立し地域開発を行うベンチャー (YAMAGATA DESIGN) を設立。同社が行政に代わり、土地開発、教育・住宅環境整備、外国人対応など地域デザインを推進、鶴岡サイエンスパークのブランディング、コミュニケーション等を担当。
- 滞在環境の充実や地域のおもてなし拠点として、2018年9月、宿泊滞在施設「SHONAI HOTEL SUIDEN TERRASSE」(建築家 坂茂氏が設計) をオープン。
- 2018年までに、山形銀行、荘内銀行、鶴岡信用金庫と日本政策金融公庫が、総額22億円の協調融資を実施。
- 2019年10月、地元JAと連携し、有機農業等の新ブランド「SHONAI ROOTS」を立ち上げ。付加価値の高い作物の販売を通じ、所得向上と新規就農者獲得を目指す。



地域活性化に向けた取り組み事例②(北海道北部)

- 稚内信金では、地域の置かれた環境に向き合い、**地場産業の構造転換**を進め、また、**将来への投資にも注力**
- **市長(町村長)－会頭(商工会長)－理事長(支店長)が三位一体で地域の課題に団結して取り組む**
- **自らの経営体力を地域のためのリスクテイクに使い、地域や産業に寄り添った伴走型の支援**

- かつては遠洋漁業で隆盛 → 200カイリ漁業規制により急速に衰退
- 豊かな観光資源を活かし、漁業依存型の産業からの転換、雇用先、人口の維持を図る
⇒ **市や道、国、航空会社と連携し、観光に必要なインフラ(空港、宿泊施設、航空路線)を整備**
- **内部留保(地域の資本)を、地域に必要な産業のために使い、有価証券運用などで過度なリスクを取らない**
⇒ **担保・保証に依存せず、取引先の経営課題解決などに取り組む、伴走型の支援**
- **水産加工業(ホタテ養殖)、風力発電事業の育成に取り組む**
⇒ **猿払村は、全国市町村所得ランキングで、港区(東京都)、千代田区(同左)に次ぐ3位**



稚内信金の営業エリア



オトンライ風力発電と利尻富士

地域金融機関の取り組み①

コロナ後の地域金融

【地域金融サミット(2020年6月16日) プレゼン】

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



新しい地域金融

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」

実際的な対処方法

「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」

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

資本の供給だけでは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を舵取り。
- 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指摘。

地域金融機関の取り組み②

非金融領域による未来創造

【地域金融サミット(2020年6月16日) プレゼン】

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)

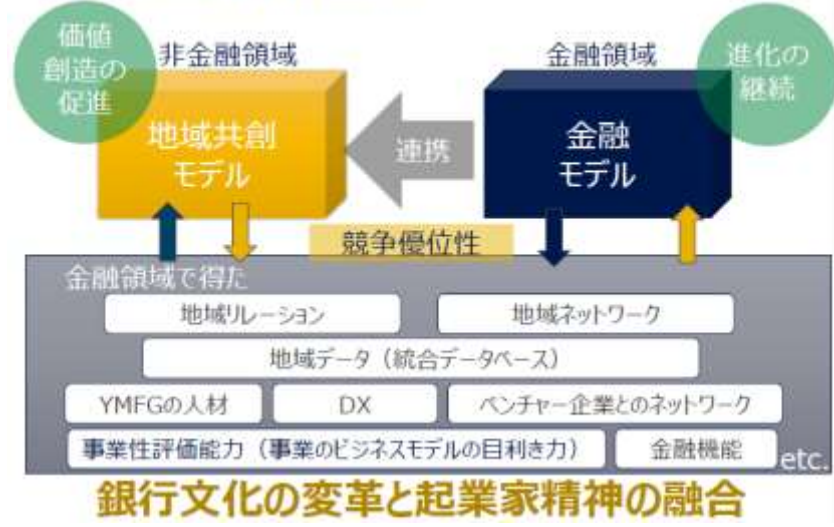
未来創造に向けた核心部分

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



- 吉村社長は、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」ことを山口 F G の目指すべき姿として標榜。
- こうしたことを踏まえ、**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。

地域金融機関の

コロナ禍の中、地域経済を取り巻く環境は厳しさを増している。11月23日に開催したRegional Banking Summit (Re:ing/SUM) × 日経地方創生フォーラム in 名古屋では、地元企業や金融機関の最新の取り

基調講演

次世代型地域金融を目指して

北國銀行頭取

杖村修司氏

2020
12/22
(土)

改革の積み重ねで変わる



やシステムの構築だ。実現には時間がかかったが、この3つがクリアできればコンサルティングを起点に様々な業務が可能になる。

20年前にコンサルティングを行うことを企画し、実際にM&A(合併・買収)、事業承継などを本格的に行うようになったのが10年前。それを有料で行うようになったのは5年前だ。

コンサルティングで重要なのは、1つ目は経営者や投資家の視座を持つマインド。2つ目はコンサルタントを育てる教育。3つ目は件数をこなすのに必要なオペレーション

例えば、コロナ禍によって中小企業は資金供給を受けているが、返済が始まるまでに生産性を上げる必要がある。サービスやファンドを活用して企業再生に取り組む際も経営者自らが企業に向き合うコンサルティングが重要だ。コンサルティングが重要な。キャッシュレスも、コンサルティング機能ととも推進していかないと差別化できない。当行では、電子商取引(EC)サイトを立ち上げた。加盟店端末、POSレジなどと連携させて顧客の手伝いをしてい。また個社だけでなく、業界の面的コンサルティングにも取り組み始めている。またコンサルティング業務は従来の業績評価や人事考課にはなじまなかったので、ゼロベースで再考した。振り返るとシステムとオペレーションが改革の原動力になった。プライベートクラウドにデータセンターを置いていたが、来年から勘定系、その他のサブシステムを順次パブリッククラウドに上げていく。すでに社内的にはハンコレス・ペーパーレスを8年前に実現している。改革を進めていけば、令和の時代に地域金融機関はより輝く業種になれるだろう。

デジタルトランスフォーメーション、 システム戦略をトリガーとしたビジネスモデルの変革



変革のベースは「オペレーション」と「IT」この構築に15年を費やした！

内なるDX ~2015

2015~ 対顧客のDX

- ・IT基盤再構築・Surface(Microsoft)導入
- ・人事部門を企画部門へ集約 (経営企画・人事戦略の融合)
- ・審査体制の改革 (案件審査から企業審査へ)
- ・融資・営業事務を総合事務部へ集約

2000~

- ・エリア営業体制導入
- ・店舗統廃合開始
- ・コールセンター創設

2007

- ・営業店事務の簡素化・本部集中
- ・システム部創設 (戦略的なシステム投資へ)

2009

- ・総務部門を企画部門へ集約 (戦略的な物件費削減へ)

2010

- ・融資限度額制度の導入 (戦略的な与信取組み、スピード感のある対応へ)
- ・融資事務の削減・本部集中

2011

- ・グループウェアの刷新

2012

- ・タブレットによる金融商品販売開始
- ・融資部門BPR・システム化
- ・営業店の融資係廃止

2013

- ・新本店移転

2014

- ・全員にSurfaceとスマートフォン配布
- ・勘定系システム移行

2016

- ・法人マス戦略導入

2019

- ・勘定系クラウド化プロジェクト発表
- ・株式会社デジタルバリュー設立
- ・北國クラウドバンキング (個人版) リリース

2020

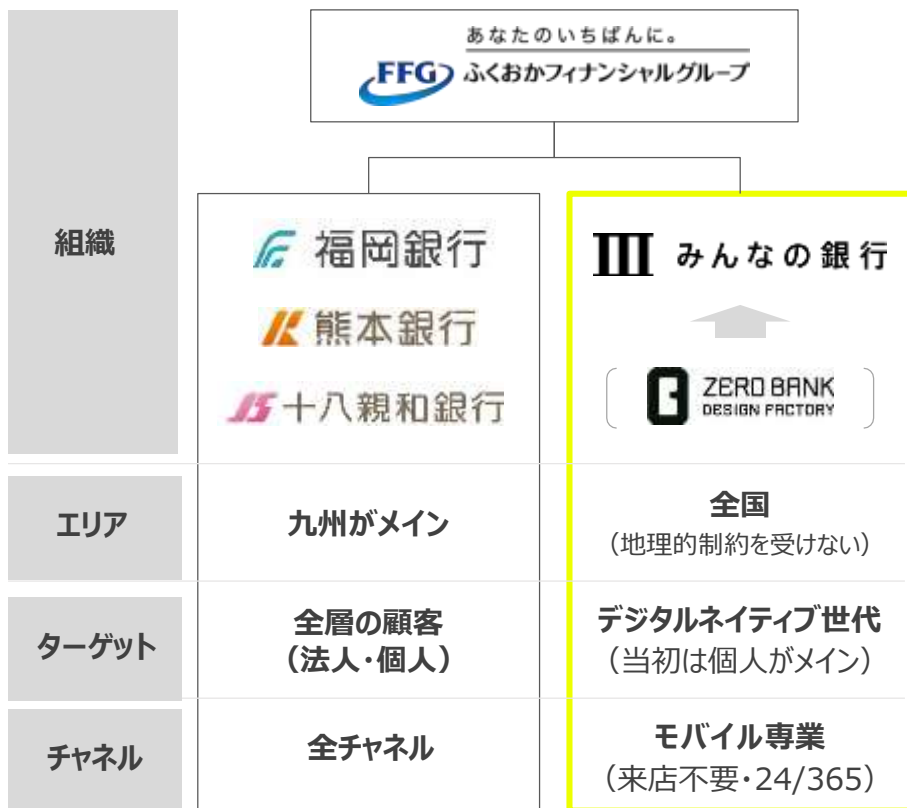
- ・次期IT基盤構築 (業務端末FAT化)

※北國銀行作成

地域金融機関の取り組み④

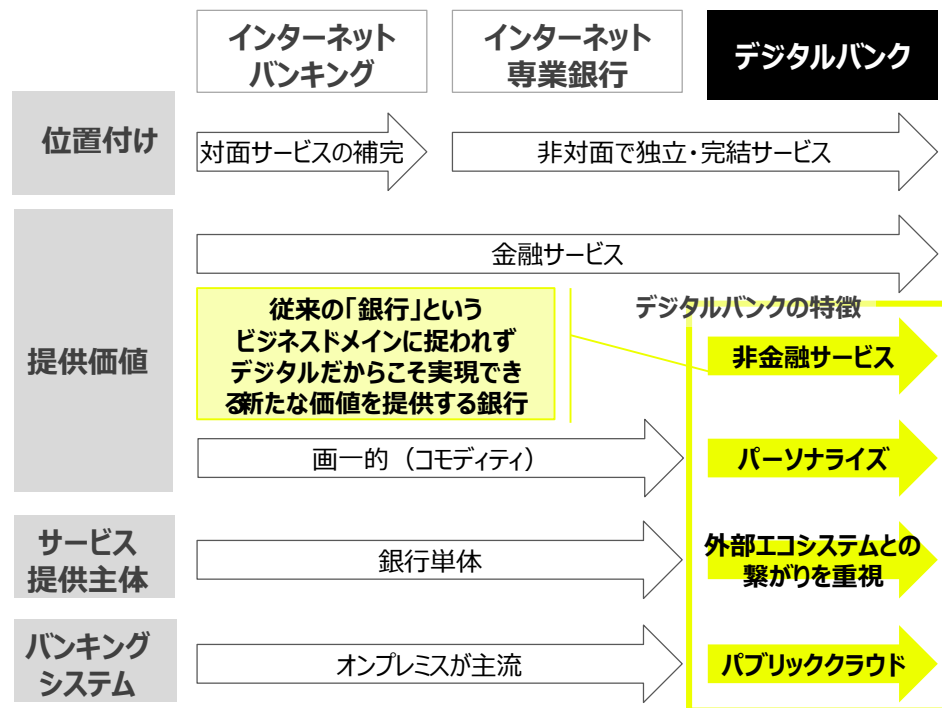
国内初のデジタルバンク『みんなの銀行』の概要

ふくおかフィナンシャルグループ傘下の新銀行として、全国のデジタルネイティブ世代をターゲットにする『みんなの銀行』を設立。



※株式会社みんなの銀行は銀行法第4条に基づく営業免許を取得済み

デジタルバンクの特徴 ~ 既存銀行・ネット銀行との違い ~



※出典：「デジタルバンキング戦略」(Accenture) を基にFFG作成

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を制定**

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**

地域銀行の独占禁止法の特例

- 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制定。**

独占禁止法 特例法(2020年11月27日施行)

- 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。

規制緩和(2016年度以降)

業務拡大関連

銀行業高度化等会社への出資拡大

銀行業の高度化・利用者利便の向上に資すると見込まれる業務を営む会社に対して当局の認可を得て出資することを可能とする(金融関連IT企業や地域商社等)

議決権保有制限(5%ルール)の緩和

事業再生、地域活性化事業及び事業承継に係る銀行等の議決権保有制限の例外措置の拡充及び新設
事業再生会社は10年、事業承継会社は5年、株式の100%保有できる

その他付随業務の明確化

銀行が取引先企業に対して行う人材紹介業務について、コンサルティング業務・ビジネスマッチング業務・M&Aと同様、固有業務と切り離してこれら業務を行う場合も「その他付随業務」に該当することを明確化

リース業務の拡大

銀行等子会社が行う不動産を対象としたリース契約のうち、教育・文化施設、社会福祉施設、道の駅等の公的な施設の整備運営に係るものはオペレーティング・リースについても認められることを明確化

自己保有不動産賃貸等の緩和

国や地方自治体のほか地域のニーズや実情を踏まえ公共的な役割を有していると考えられる主体からの要請に伴い賃貸等を行う場合は規模について機械的に判断せず要請内容を踏まえて総合的に判断することを明確化

営業時間及び共同店舗の緩和

銀行等に柔軟な営業時間の設定を容認するとともに複数の銀行等による共同店舗を運営する場合の留意点(同一建物同一フロアで営業する場合等)を明確化

店舗運営関連

金融グループにおける経営管理の充実 ※銀行持株会社のほか、「銀行グループ」にも適用される。

グループとしての経営管理を十分に実効的なものとするため、銀行持株会社(存在しない場合はグループ頂点の銀行)が果たすべき機能(グループ経営の基本方針等の策定など)を明確化

金融グループの共通・重複業務の集約化等を通じた金融仲介機能の強化

システム管理業務や資産運用業務などのグループ内の共通・重複業務を持株会社での実施を可能とする他、共通・重複業務をグループ内子会社に集約する際の委託先管理業務の持株会社への一元化を可能とする

金融グループ内の資金融通の容易化

金融グループ内の銀行間取引において一定の要件を満たすとして当局の承認を受けた場合にはアームズ・レングス・ルールに基づく通常の条件とは異なる社内レートの使用を容認

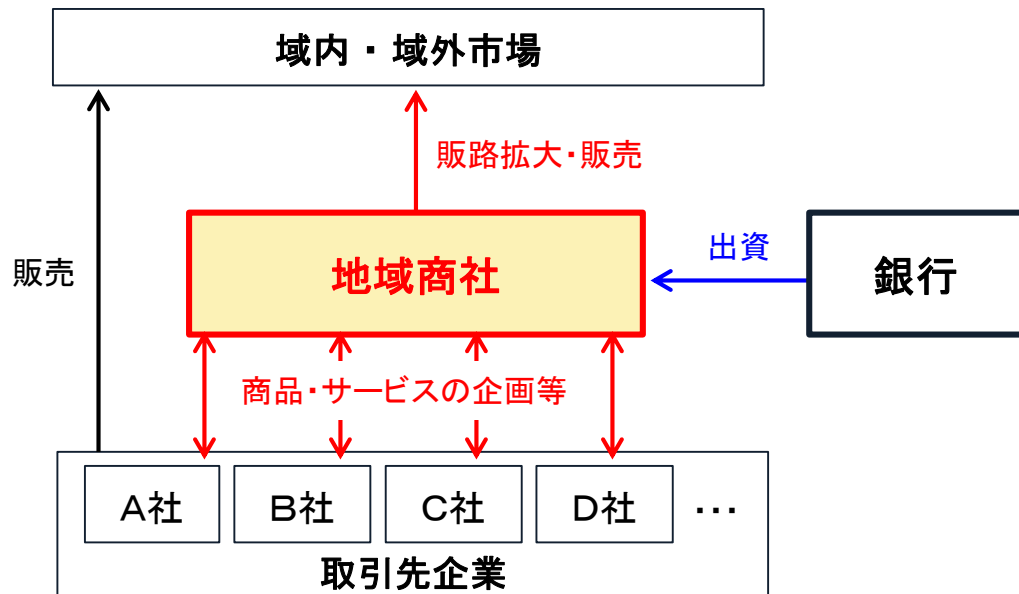
銀行持株会社関連※

「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、**地域の優れた産品・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

銀行業高度化等会社

- ✓ 認可(※)が必要
- ✓ 銀行が100%まで直接出資可能
- ✓ 監督指針改正

※在庫保有等の物流機能については、物流機能を担う程度、それに伴う他業リスクや利益相反等の弊害、これに対する管理態勢を審査。

銀行 / 銀行持株会社

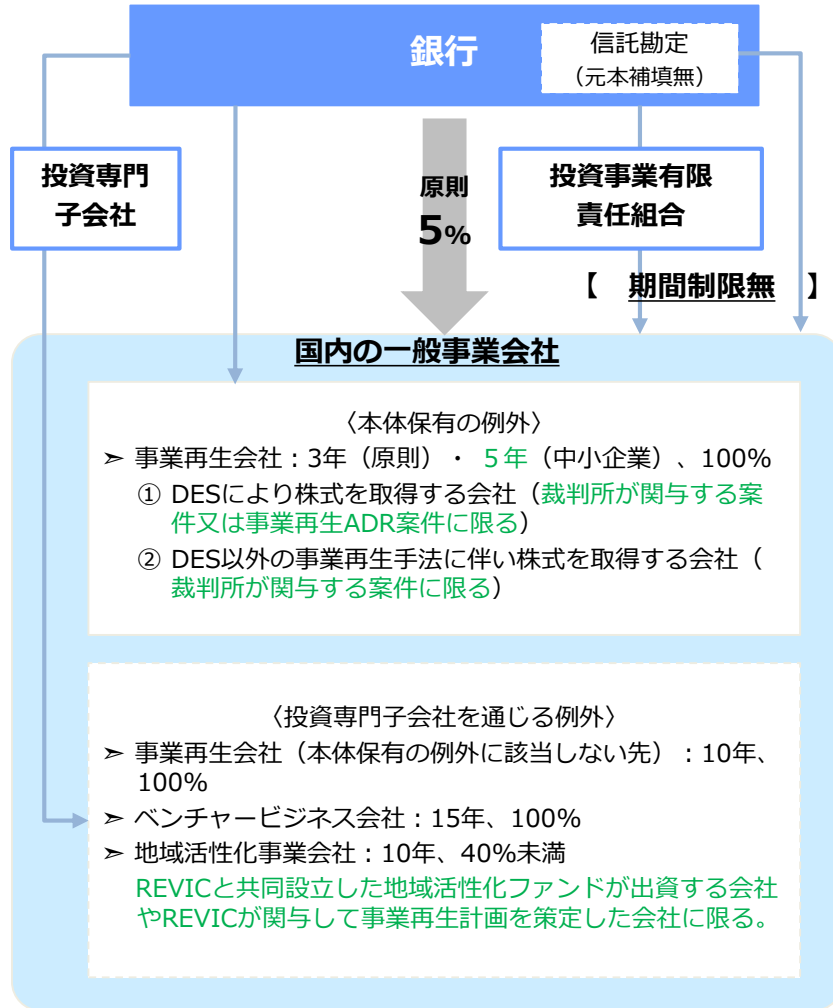
投資専門子会社

地域活性化事業会社

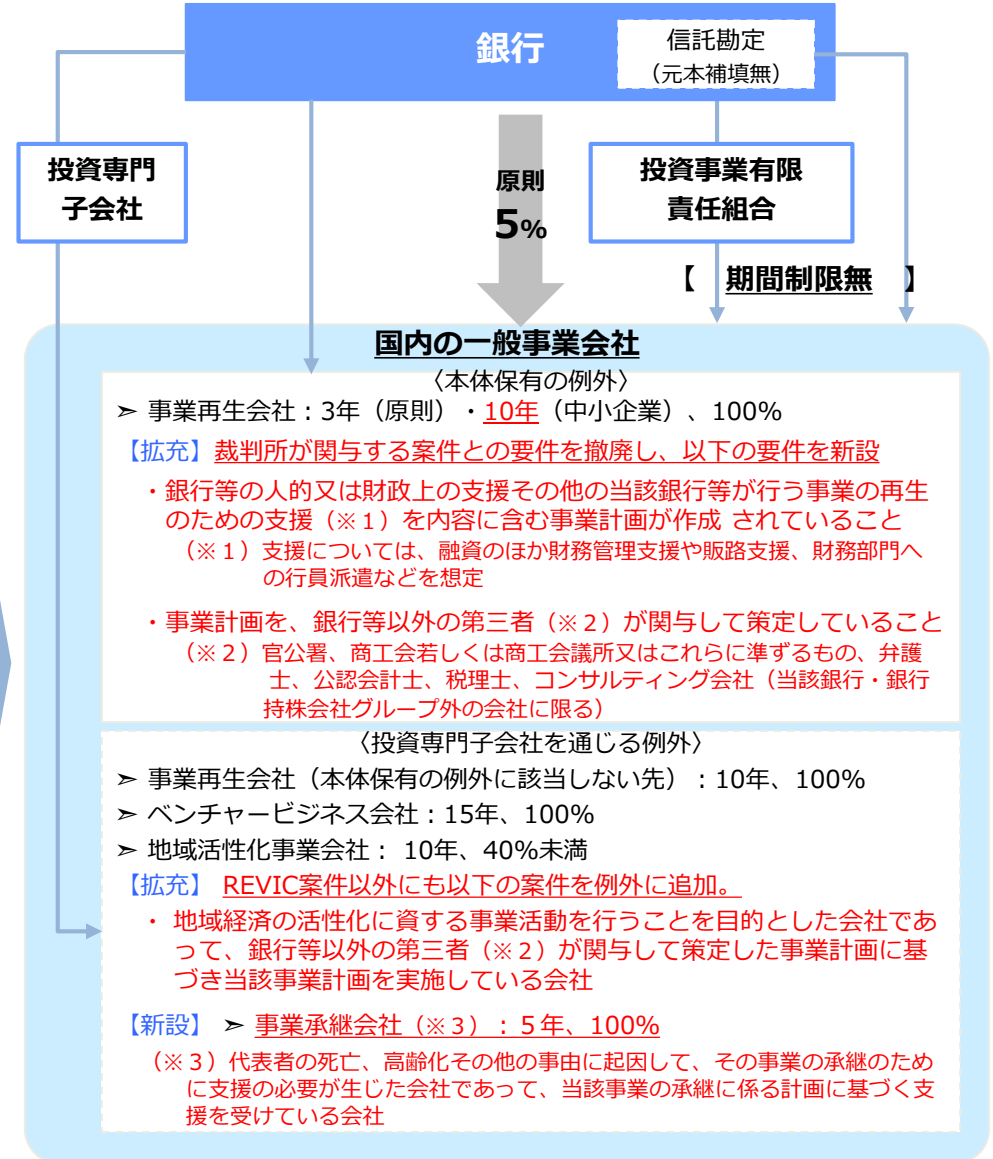
- ✓ 認可不要
- ✓ 投資専門子会社を通じて40%未満まで出資可能(10年)
- ✓ 内閣府令改正

議決権保有制限の見直し

過去



現在



金融機関の業務範囲にかかる規制緩和

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11月オープン）。
- 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43行(令和2年9月1日時点)。)

京都信用金庫 河原町支店



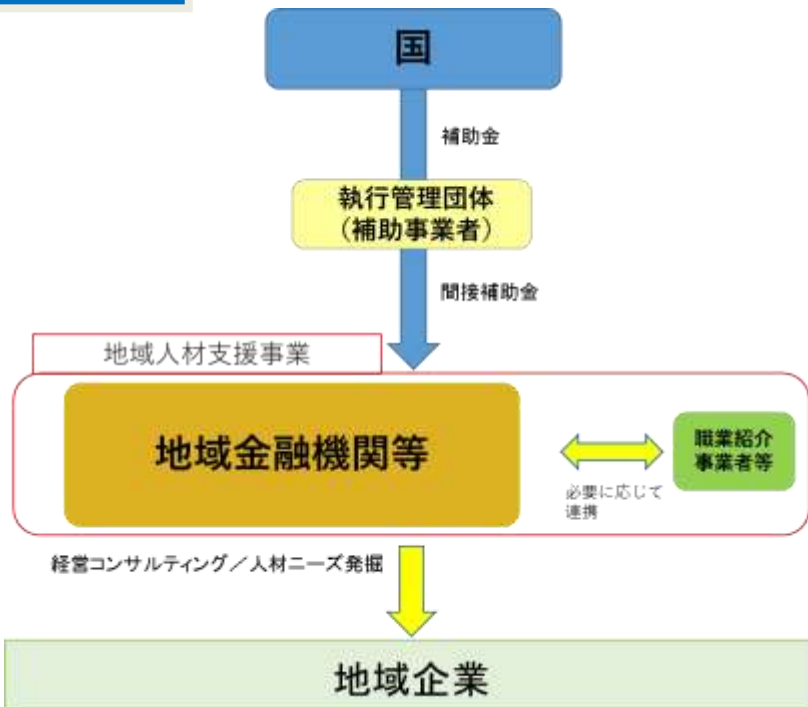
※京都信用金庫ホームページより

先導的人材マッチング事業

目的

- 地域企業の**経営幹部**や、経営課題解決に必要な**専門人材**を確保し、地域企業の成長・生産性向上の実現を目指す。
- **地域金融機関等**が、地域企業の経営課題や人材ニーズを調査・分析し、地域金融機関等が職業紹介事業者等と連携して行う**人材マッチング事業(地域人材支援事業)**を支援する。

事業概要



○予算規模は10億円。(令和元年度補正予算)

○マッチングの成約時に、成果に連動してインセンティブ(補助金)を与える。

○日常的に地域企業と関わり、その経営課題を明らかにする主体として、地域金融機関などを想定。

<経済対策のポイント>

- 大企業から地域の中堅・中小企業への人の流れを創出し、地域企業の経営人材確保を支援するため、地域経済活性化支援機構（REVIC）に人材リストを整備し、地域金融機関等による人材マッチングを推進する。

事業概要

1. 地域企業の経営人材獲得支援

人材リストを活用して経営人材を獲得した地域企業に対し、REVICから一定額を補助

2. 大企業人材の地域での活躍を後押し

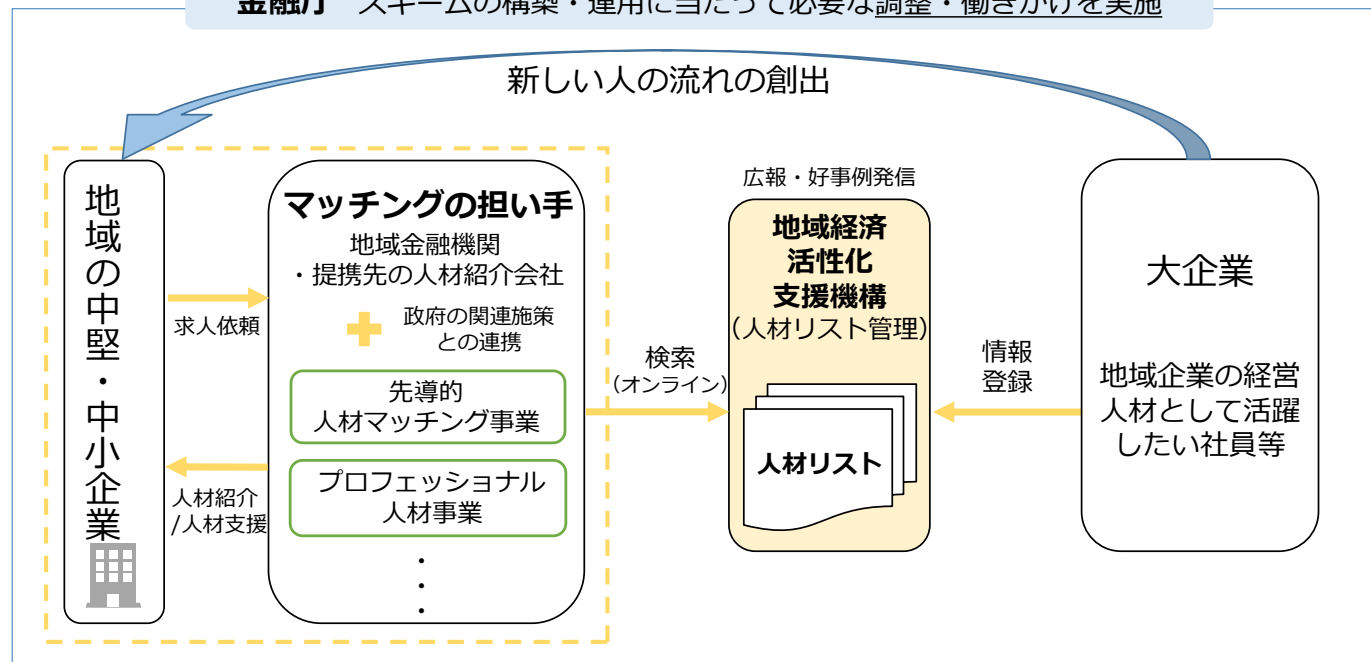
大企業人材に、地域の実情や中小企業の経営の実態を事前に理解してもらうための機会（研修・ワークショップ）の提供や先行例・優良事例の広報を実施

※その他、REVICの人材リストを無料で閲覧できるようにする等、必要な経費を計上

人材マッチングのスキーム

大企業の人材リストを地域経済活性化支援機構（REVIC）に整備し、地域企業の人材ニーズを把握する地域金融機関等による人材マッチングを進める。

金融庁 スキームの構築・運用に当たって必要な調整・働きかけを実施



事業者支援のノウハウの共有

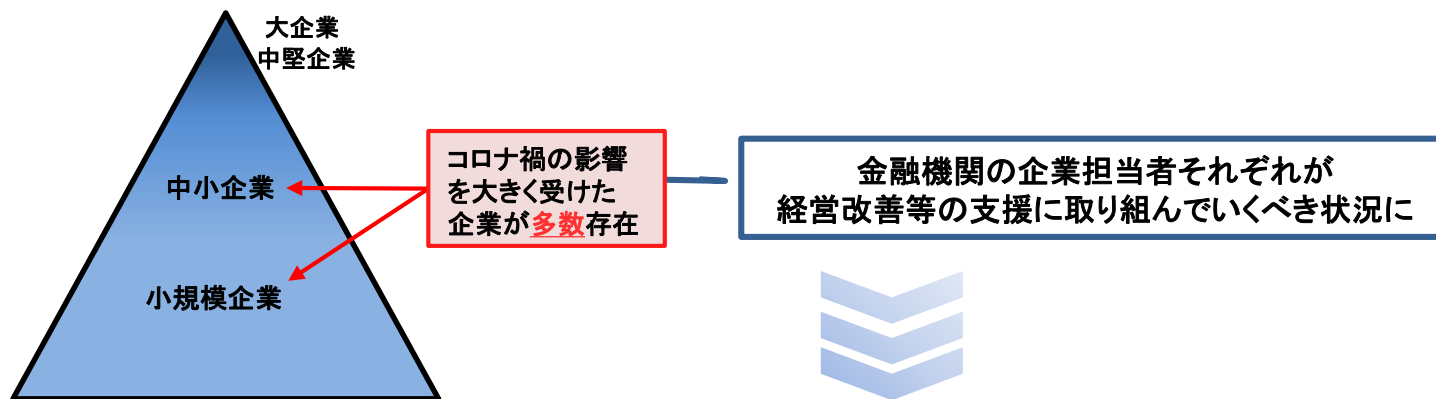
令和2事務年度 金融行政方針 抜粋

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

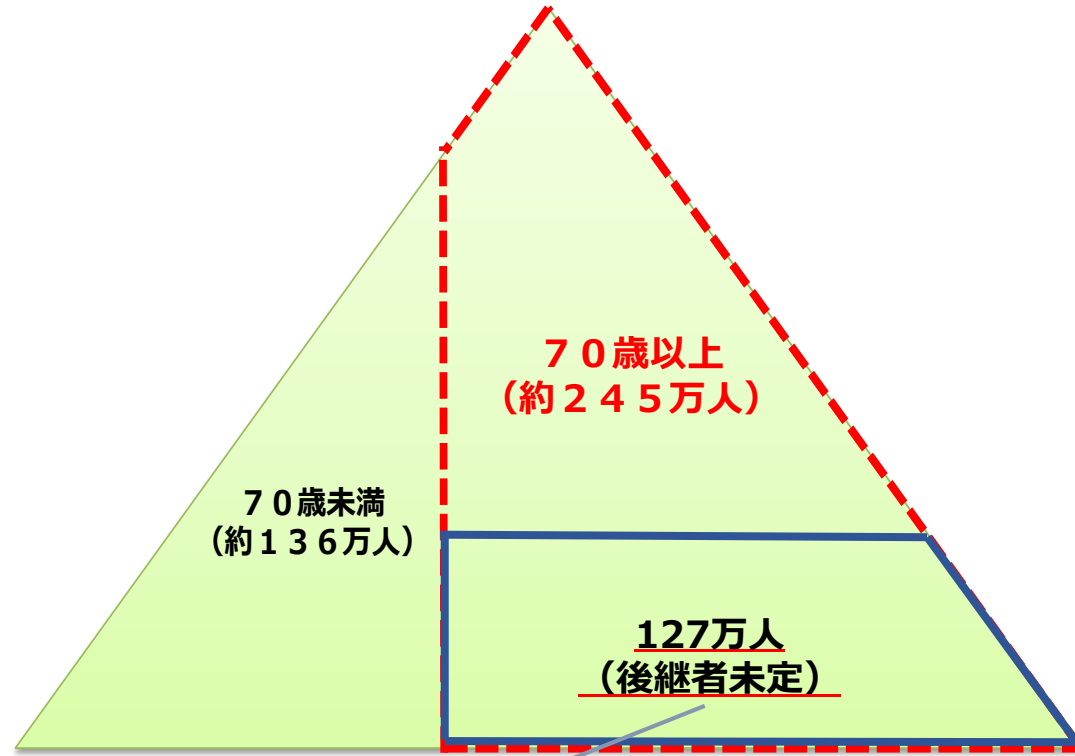
② **各地域で始まりつつある事業者支援等のノウハウ共有の取組みへの後押し**
各地域への事業者支援の有識者・実務者の紹介・協業、ノウハウの集約など

岡山、栃木、沖縄などのセミナーや、Web上での勉強会が次々と開催されている

事業承継の課題

<2025年の中小企業経営者>

[全体：約381万人]



- 70歳以上経営者の約半分（127万人）が後継者未定。
- 廃業が急増すれば、2025年までに650万人の雇用と、22兆円のGDPが失われる可能性。

(資料) 平成28年度総務省「個人企業経済調査」、平成28年度(株)帝国データバンクの企業概要ファイルから推計

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（令和元年12月公表、令和2年4月適用）

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

※〔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

「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」（経営者保証なし融資の実績等）

- ・ **令和元年度下期分以降、銀行が半年毎に自主公表**
- ・ 金融庁ウェブサイトで各行実績を集約の上、公表

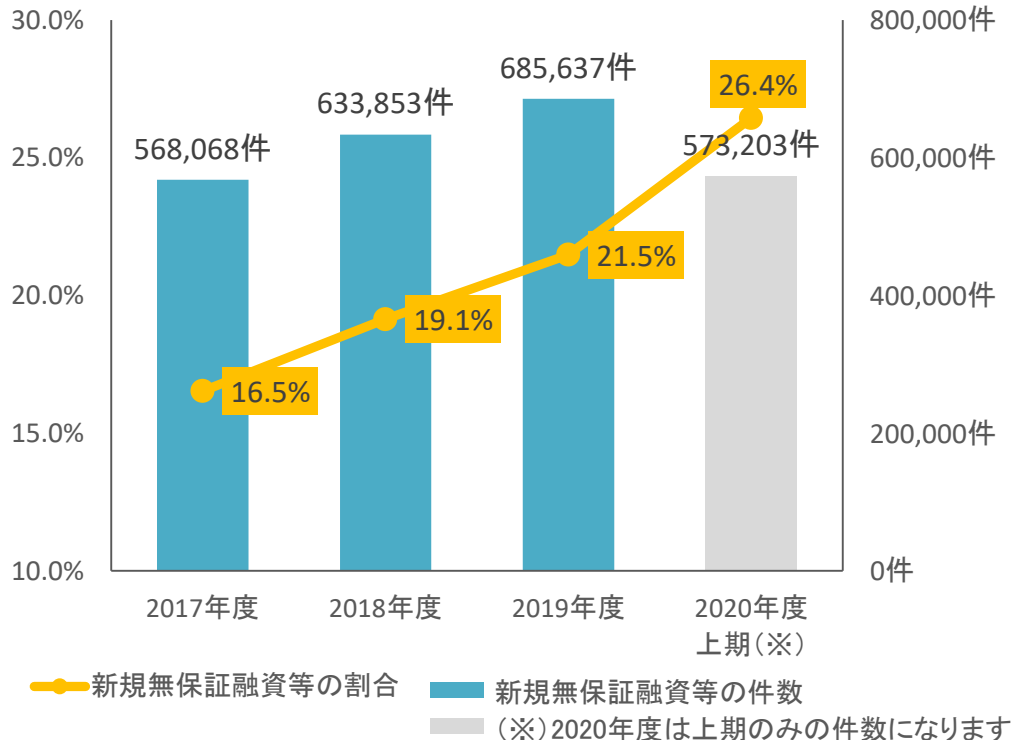
経営者保証に関するガイドライン —活用実績—

- 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)

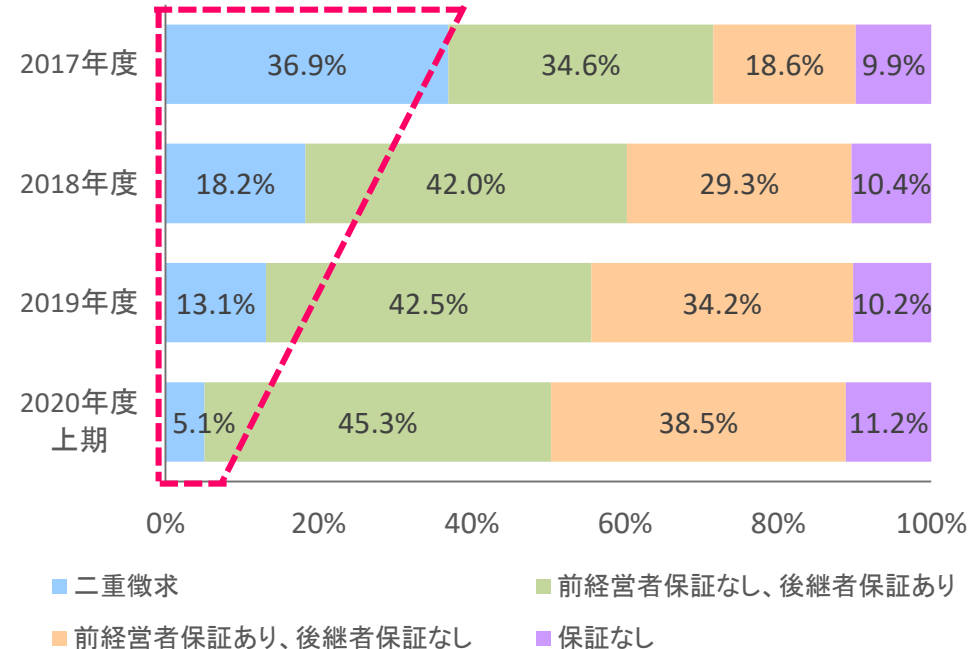
- 2020年度上期の「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績を見ると、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、**民間金融機関全体で26.4%と、2019年度から4.9%上昇**。一部の地域金融機関においては、同割合が50%を超えた金融機関も見られる。
- 事業承継時(代表者の交代時)の対応状況では、特に前経営者・後継者から二重に個人保証を徴求している割合(二重徴求割合)が**5.1%と、2019年度から8.0%低下**。

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



(資料)金融庁

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

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。

企業・顧客と金融機関、金融庁

心理的安全性の確保による
闊達な議論の促進

金融機関

経営陣

取締役会等による
ガバナンス
(大きな戦略等に方向性と
実効的な規律付け)

- ・明確な経営理念
- ・着実に実行するための態勢・PDCAの実践
- ・的確な現状分析に基づいた経営戦略（RAFなども活用）

- ・ノルマ至上主義
- ・心理的プレッシャー
- ・不明確な指示

本部長・執行役員

- ・自主性・自立性の尊重
- ・経営理念の腹落ち
- ・気付きやアイデアの共有
- ・顧客視点の改善

金融庁

企業・顧客

本部

支店長

支店長

支店長

支店長

支店長

営業職員

金融機関の将来にわたる
健全性の確保

金融仲介機能の十分な発揮
(地域企業の生産性向上・
地域経済の発展に貢献)

地域金融機関の対応と課題

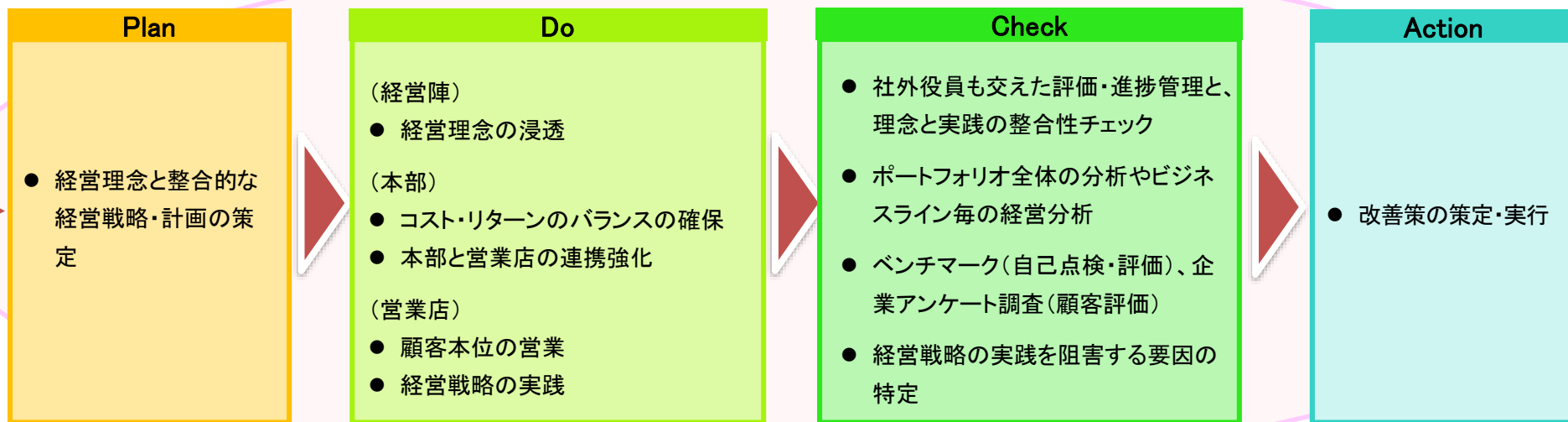
- 地域金融機関は、**安定した収益と将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮**することによって、**地域企業の生産性向上や地域経済の発展に貢献**することが求められる
- そのため、地域金融機関の**経営者は確固たる経営理念を確立し、その実現に向けた経営戦略の策定とその着実な実行、PDCAの実践**を図ることが重要(下図参照)

- 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

経営理念



包括担保法制の検討

金融機関が借手を中心に全面的に支えられる包括担保法制等を含む融資・再生実務の検討

【昨事務年度の実績】

- ✓ 公益社団法人商事法務研究会の「動産・債権を中心とした担保法制に関する研究会」において、現行の個別財産ベースの担保法制では、債権者の最終的な関心は事業の継続価値よりも個別資産の清算価値に向きがちであり、担保権の実行は事業の解体につながりやすいこと
- ✓ このため、**新たに事業全体の継続価値を対象とする担保権等を整備することで、事業価値の維持・向上に向けた担保権者の動機付けが考えられる**こと等について、問題提起を行った(2020年1月)。

【本事務年度の作業計画】

- ✓ 法務省においても、動産・債権を中心とした担保法制の見直しに向けた検討が始まっている。担保法制の大きな枠組みは、明治31年の民法の施行時から長く維持されてきたが、現在までの約120年の間に、外部環境は大きく変化し、また、国内外において多様な実務や学術的な研究などが蓄積されている。
- ✓ その中で、**有形資産に乏しい事業者は将来性があっても依然として経営者保証の負担を負わざるを得ない場合**があること等の課題も踏まえ、金融機関に事業継続を支援する適切な動機付けをもたらすよう、**事業を包括的に把握し支える担保権等の実務上の可能性を模索していく**。そのため、**必要な制度整備等について議論を深めるため、金融庁に「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会」が設置された。**

新型コロナウイルス感染症等の影響による社会経済情勢の変化に対応して 金融の機能の強化及び安定の確保を図るための銀行法等の一部を改正する法律案の概要

新型コロナウイルス感染症等の影響による社会経済情勢の変化

デジタル化や地方創生の取組みを
加速する必要

グローバルな拠点再配置の加速に呼応し
海外の金融機関・資金を日本に取り込む必要

企業を支援していくためにも
金融機関は自らの経営基盤を強化する必要

こうした課題に対応して日本経済の回復・再生を力強く支える金融機能を確立するため、規制緩和や環境整備を推進

デジタル化や地方創生への貢献など [銀行法等]

デジタル化や地方創生などに資する業務の追加

【銀行本体】

- 業務に、銀行業の経営資源を主として活用して営むデジタル化や地方創生などに資する業務を追加
 - ※ 内閣府令に個別列挙（自行アプリやITシステムの販売や、幅広いコンサル・マッチングなど）

【子会社・兄弟会社】

- テック企業に加え、新たに、地方創生などに資する業務を営む会社を子会社・兄弟会社に追加
 - ※ 通常は個別認可制だが、財務健全性・ガバナンスが充分なグループが銀行の兄弟会社において一定の業務を営む場合は届出制

出資を通じたハンズオン支援の拡充

- 出資可能範囲・期間の拡充【内閣府令事項】
 - ※ 早期の経営改善・事業再生支援や、中小企業の新事業開拓の幅広い支援
- 非上場の地域活性化事業会社について、事業再生会社などと同様に議決権100%出資を可能に

「海外で稼ぐ力」の強化

- 買収した外国金融機関の子会社などについて、現地の競争上必要があれば継続的な保有を認めることを原則に
 - リース業や貸金業を主として営む外国会社について、迅速な買収を可能に
- ※ 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

グローバルな拠点再配置の加速への対応 [金融商品取引法]

日本市場の強化

- 海外投資家向けの投資運用業を行う外国法人などについて、届出制の下、一定期間国内において業務を行うことを可能に
- 主として海外投資家を出資者とする集団投資スキームの運用に係る届出制度を創設

経営基盤の強化 [金融機能強化法等]

資金交付制度の創設

- ポストコロナの地域経済の回復・再生を支える金融機能を維持するための資金交付制度を創設（2026年3月まで申請可能な時限措置）
 - [対 象] 人口減少地域を主たる営業地域とする銀行等であって合併・経営統合などの事業の抜本的な見直しを行うもの
 - [交付額] ITシステム関連費用など見直しに要する費用の一部
 - ※ 預金保険機構の金融機能強化勘定に属する剰余金を活用
 - [監 督] 金融機能強化審査会の意見を聴取しつつ、銀行等から提出された計画を審査（進捗を5年間モニタリング）

その他

- 経営基盤強化の取組みの中で行われる株式等保有の合理化に対応するため、銀行等保有株式取得機構による買取り期限を2026年3月まで延長
- 預金保険機構の金融機能強化勘定について、勘定廃止時における金融機能早期健全化勘定からの繰入れ規定を整備

※ 上記のほか、①新型コロナウイルス感染症等の影響に対処するための資金繰り支援の経験も踏まえた、やむを得ない事情がある場合の、合併・転換後の金融機関の業務継続に係る措置、②預金保険制度における、預金者等の保護及び破綻金融機関の債権者間の衡平を図るための措置 等

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)

【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10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・カ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【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

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

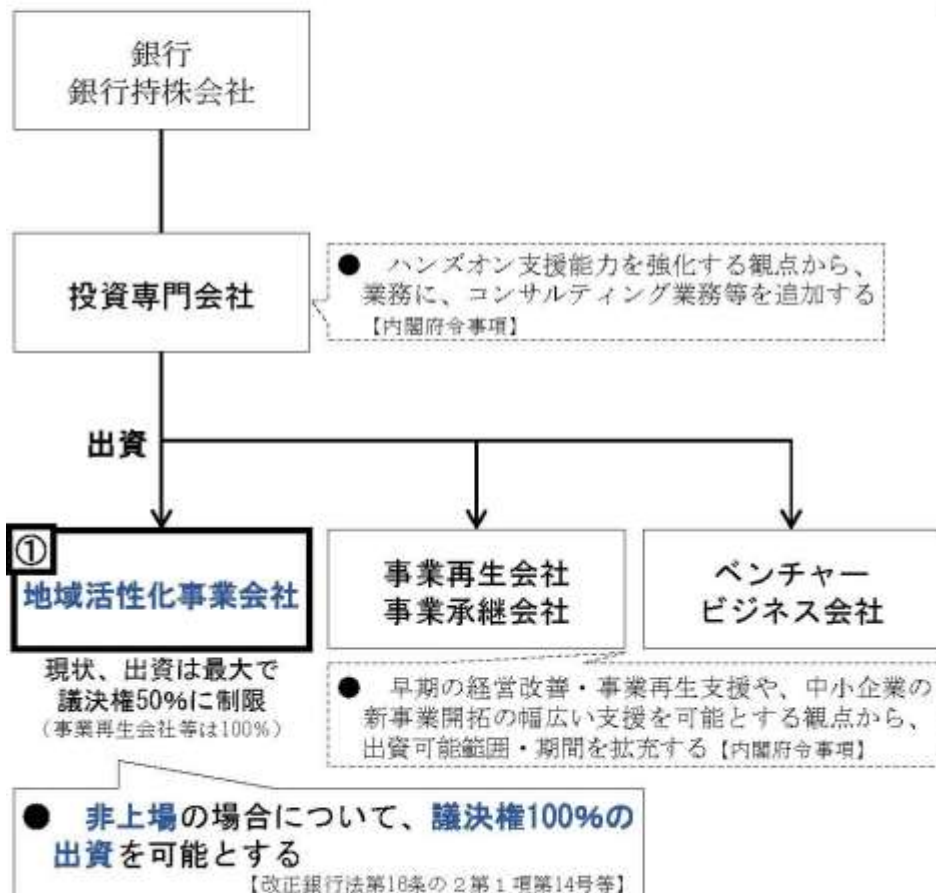
※ 内閣府令において個別列挙（実施状況などを踏まえ追加）

- ※ 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

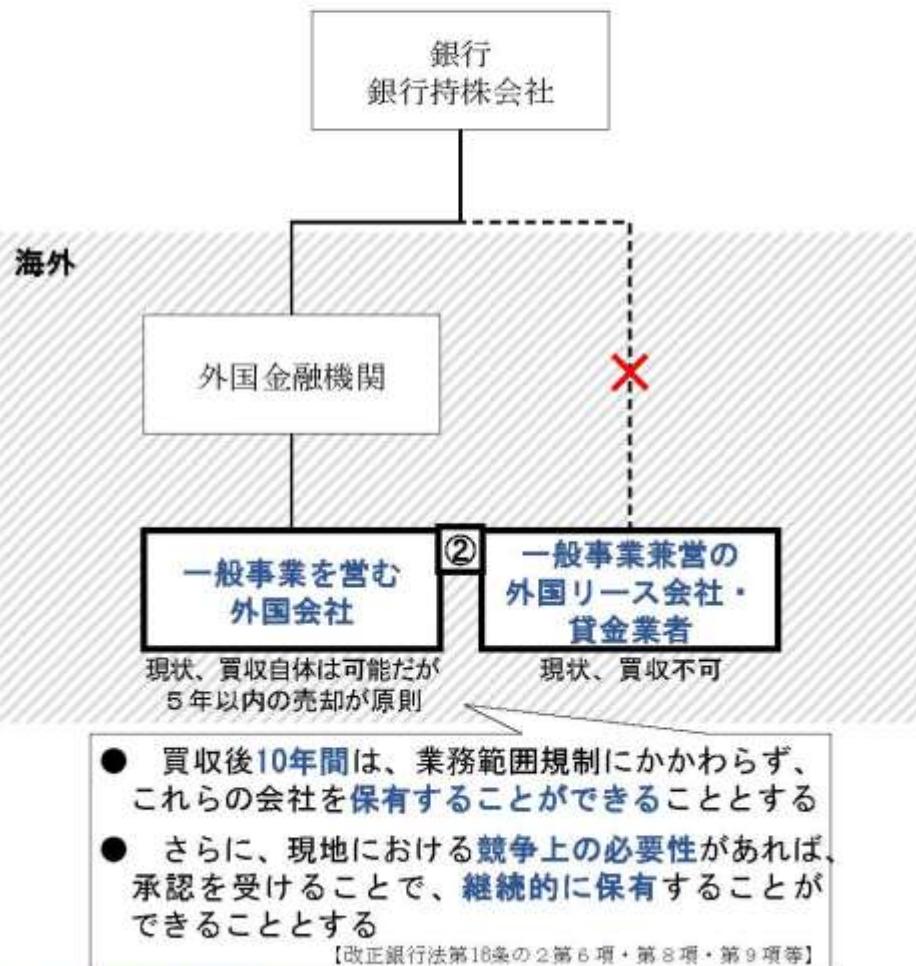
出資規制／外国子会社・外国兄弟会社の業務範囲の見直し

- 銀行が、出資を通じて地域の「面的再生」などを幅広く支援することができるよう、非上場の地域活性化事業会社に対する議決権100%の出資を可能とするなどの措置を講ずる。
- 併せて、国際競争力強化の観点から、銀行が買収した外国子会社・外国兄弟会社について、現地における競争上の必要性があれば、業務範囲規制にかかわらず継続的に保有することができることとする。

出資規制

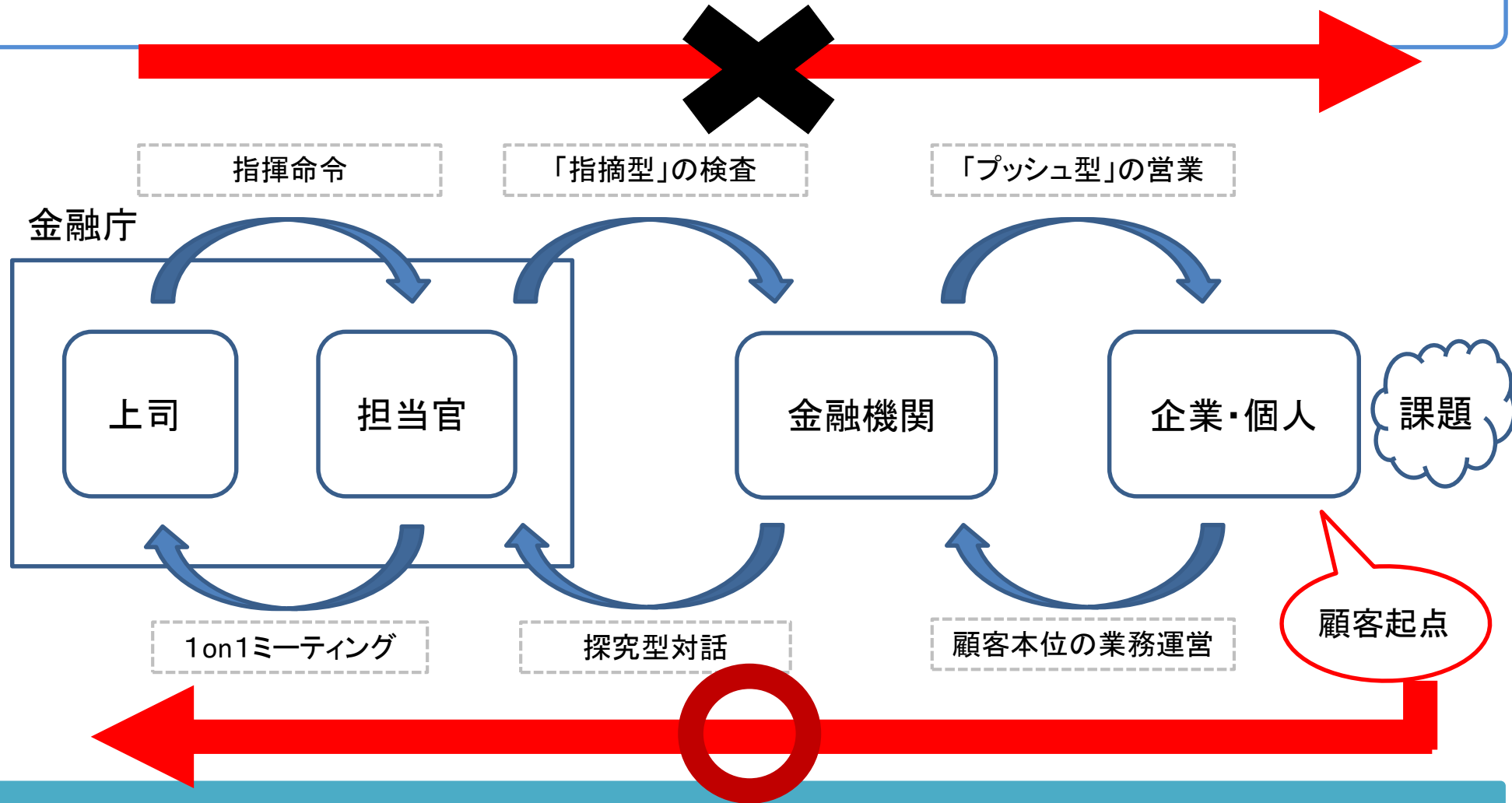


外国子会社・外国兄弟会社の業務範囲



參考資料

■ 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

金融庁の改革（問題意識）

■環境変化（経済のデジタル化、人口動態の変化、グローバルとローカルの動きの的確な反映）により、金融庁の仕事における比重は、①軍隊的<②知識創造的へ。

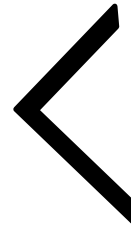
■この変化に対応するため、いかなる組織を構築するか。

①軍隊的

上意下達
幹部の経験知

アンバー

これまで



②知識創造的

意欲と知見を持つ
多様な職員の積極的な知的貢献

グリーンorティール

これから

■満足度調査の結果、民間との比較において満足度は必ずしも高くない。

「仕事のやりがいを感じない」「人を大切にしない雰囲気」「将来に明るい見通しを感じない」

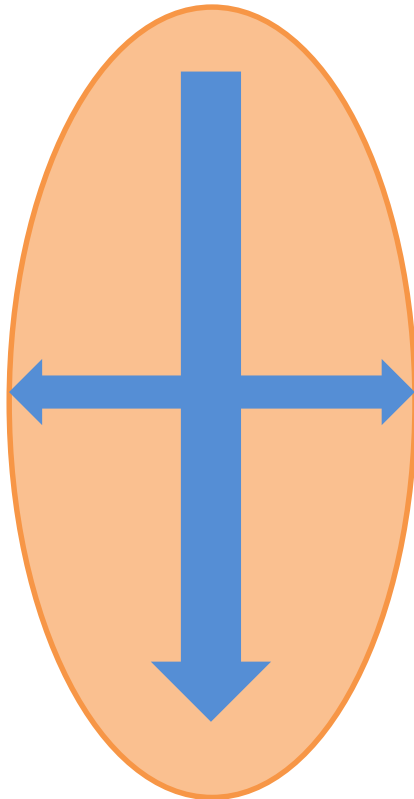
■満足度調査の質問項目に関して、いずれについても、**個室幹部や課室長のポイントは高い（満足）**一方で、**係長・係員など若手のポイントは概して低い（不満）**傾向。

金融庁2.0へ

金融庁1.0

上から下へ

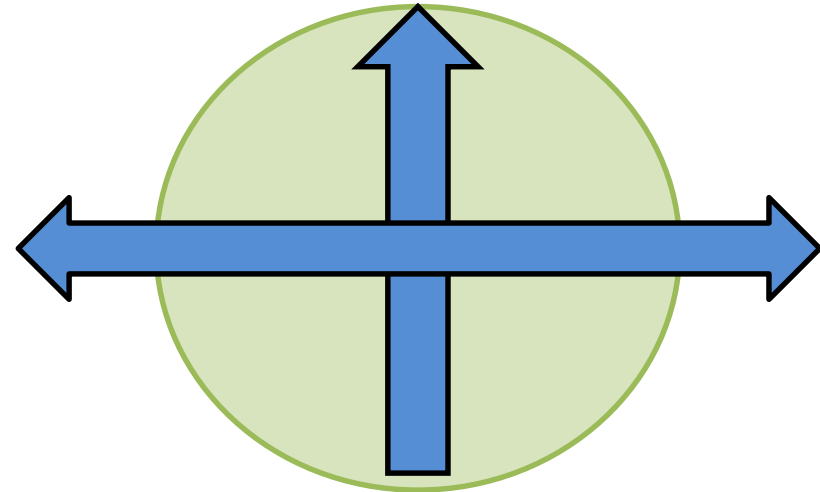
横の繋がりは細く
組織の枠に留まる



金融庁2.0

下から上へ

横の繋がりが太く
組織の枠をはみ出す



未来志向の組織を動かす仕組み

- いかに個人の力を存分に発揮しつつ、十分な成果を生み出せる組織を構築するか。
- 上司と部下の認識のギャップを埋め、それぞれの課題について共通の理解に立ち、ともに自分事として意欲的に取り組んでいく。

① 少人数グループ

7～10名の少人数グループ化。
グループリーダーを中心にメンバーが率直に話せるチームの形成を企図。

② 1on1ミーティング

グループリーダーはメンバーの話をじっくり聴き、共に考える。

③ 心理的安全性

部下は言いたいことを言えず（こんなこと言って大丈夫？怒られない？）、上司からの指示待ちになってしまっていないか？

④ 政策オープンラボ

自主的政策提案の枠組み。社外の仲間と共働する試み。

金融庁の組織内（【上司—部下】との間で心理的安全性の確保された対話→付加価値）

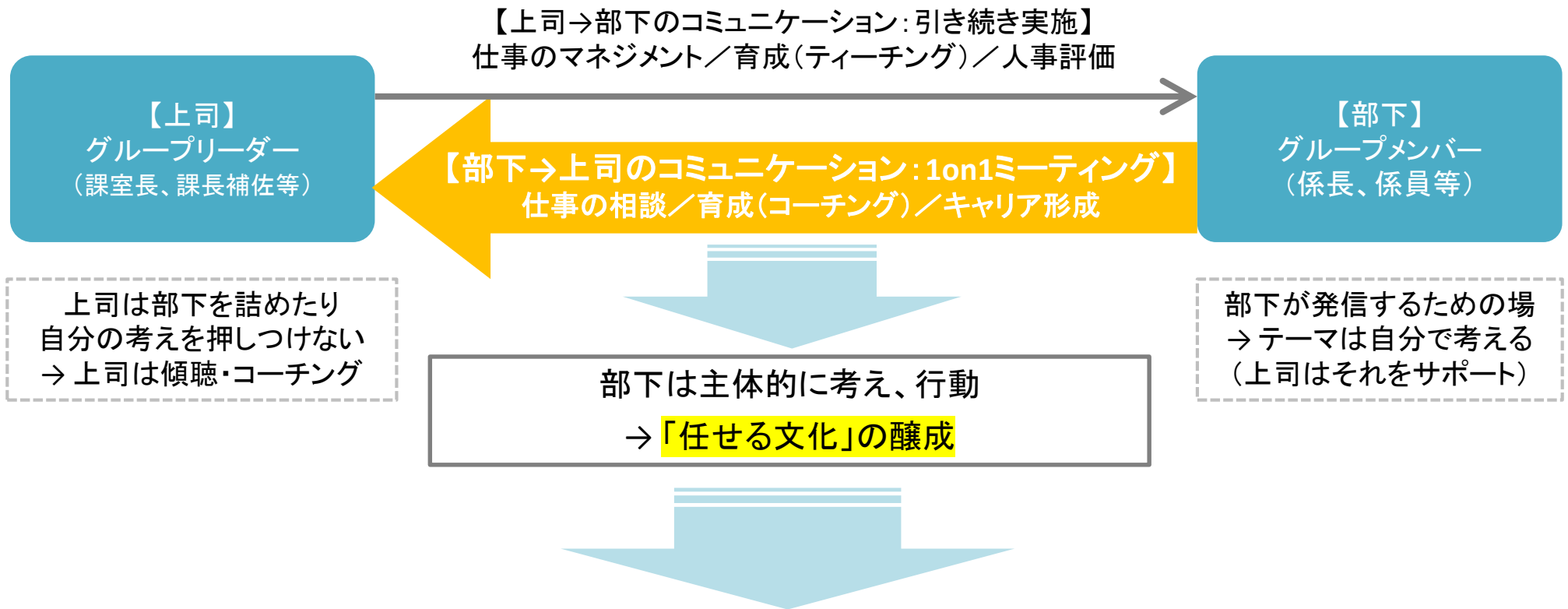
金融庁と金融機関の関係（【監督する側—監督される側】）

金融機関と企業・顧客の関係

少人数グループ化2.0へ(コミュニケーションの進化)

- 部下職員の主体的な行動を引き出すためには、双方向のコミュニケーションが不可欠
→ 部下が主体となるコミュニケーションの仕組みとしての1on1ミーティングを導入

(1on1ミーティングのイメージ)



1人ひとりの職員が、やりがいを感じ、自身の成長を実感できる職場へ

金融庁 政策オープンラボ

- ✓ 若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化
- ✓ 職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、新規性・独自性のある政策立案へとつなげる
- ✓ **2割**の業務時間を政策オープンラボに充ててよい！
- ✓ **14**のプロジェクトチーム（約**120**名）

具体的な取組事例（例）

■ 資産形成をデザインする。

■ **金融庁ネットワークを活用した地域課題解決支援**

■ 子育て職員プロジェクト

■ 組織全体のTECH FORMINGに向けて

地域課題解決支援チームの創設

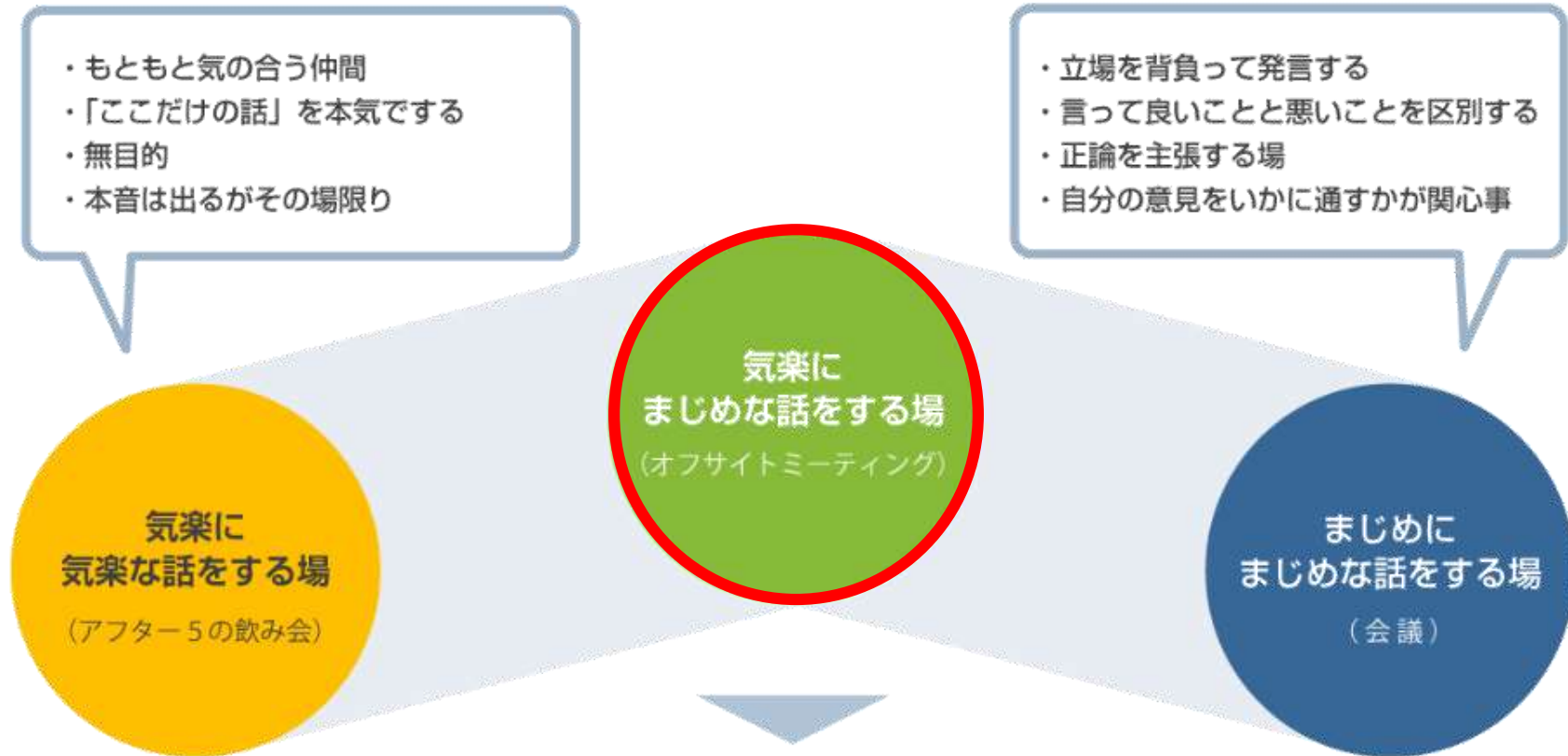
- ✓ 金融庁の「**政策オープンラボ**」の枠組みの中で
- ✓ **金融機関職員と公務員はもっと協働できるはず**という思いから、金融庁の有志職員が立ち上げ
- ✓ メンバーが現場に飛び込み、地方と中央、官と民の結節点となり、課題解決をともに考える
- ✓ 「**ちいきん会**」を通じて、金融機関職員や公務員等の**有志ネットワーク**を形成

ダイアログによる取り組み

心理的安全性が確保された場で、有志による対話（＝ダイアログ）を通じて、新たな取り組みが生まれることを期待

	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 、社員ではなく、 一個人として参加
時間	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

ダイアログの特徴



- 心理的安全性が確保された場（肩書きを外して）
- 熱量ある有志
- まじめに建設的な対話を行う

地域ダイアログによる課題解決に向けた具体的事例①

(1) 石川ダイアログ⇒新型コロナ関連融資の認定プロセス電子化

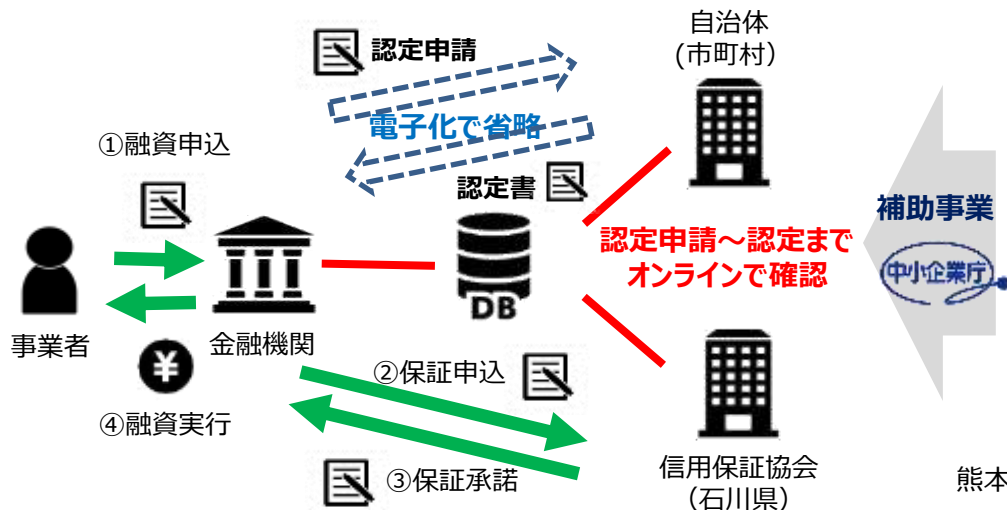
- 新型コロナ関連融資に関する自治体認定プロセスの電子化を議論。
- 従来手続きでは、原則書面申請であり、書類提出、認定書交付時のたびに自治体窓口を訪問する必要があり、多大な移動時間および自治体窓口の混雑が発生し、ちいきん会ネットワークを通じて、各地域の自治体や金融機関から売上減少認定プロセスの電子化が課題との声が寄せられた。
- 本電子化が中小企業庁の補助対象と判明したことから、取組に積極的な石川県内の金融機関、自治体、信用保証協会の有志と同庁をつなぎ、自治体認定プロセスの電子化に向けたダイアログの場を設定。

<運用開始まで>

自治体、金融機関、信用保証協会、省庁と関係者が多岐にわたるが、ダイアログ参加者の熱意と方向性の一致により、約3ヵ月という期間で運用開始を実現。



<電子化のスキーム>



(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」を契機に、官民金の有志による「ちいきん会熊本ダイアログ」が発足。平日夜に「起業・創業にやさしいまち熊本」をテーマに議論。
- ダイアログからの提案により、「起業経験者の紹介」、「ワンストップ相談」等の支援メニューを提供する官金連携の仕組みが実現。
- 潜在的な起業希望者発掘のため、気軽に立ち寄れる創業促進イベントを書店で開催。



〔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②

(3) 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

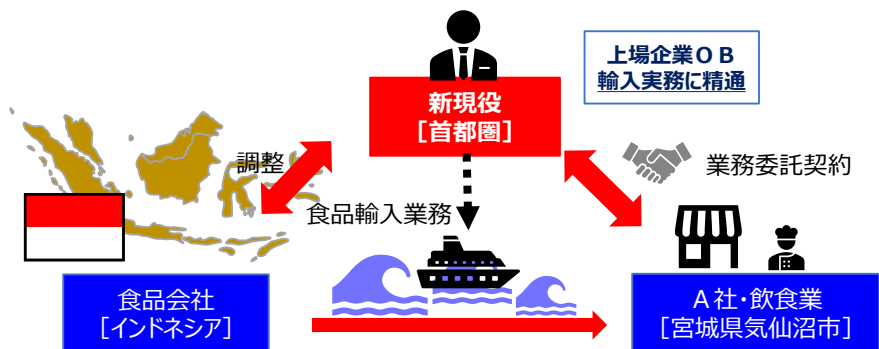
- 令和元年11月28日、地域課題解決支援チームは、5省庁と東北地方の25金融機関とともに「新現役交流会2.0」を企画し共同開催。
※東北3県の中小企業43社（内WEB20社）、企業OB約100名参加
 - 従来は直接面談でのみ行っていたが、本件ではWEBを活用し、東京（信金中央金庫）、盛岡（盛岡財務事務所）、仙台（東北財務局）、福島（福島復興局）の遠隔地をつないで面談。
- ※「新現役交流会」とは、中小企業者と首都圏を中心とした大手企業OBなどの専門人材（新現役という）とを、課題解決のためにマッチングする交流会。



- 企業にとって、ニーズに応じた経験豊富な人材を選べるため満足度も高く、参加した**43社中36社（うちWEB 15社）が新現役の支援を希望**。地方における専門人材ニーズへの新たな対応手法を確立。

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 (飲食業)	気仙沼市は多くのインドネシア人（漁船員）が定住しており、イスラム料理に使用する食材や調味料の調達課題。⇒ 新現役に相談
新現役の対応	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



(4) その他各地のダイアログの開催状況

【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）**
 - ・副業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
- **大分ダイアログ**
 - ・国東半島の観光促進事業サポート



〔オンラインでのダイアログ〕



〔福島ダイアログ〕

(5) 地域と霞が関をつなぐ取組、チームの情報発信等



- 中央省庁との連携企画「霞が関ダイアログ」実施
 - ・金融機関と自治体職員が中央省庁職員と交流する場を設定。各省庁の施策について議論。
 - ・第1回（2020年1月、対面開催）、第2回（2020年8月、オンライン開催）を実施。
- 情報発信
 - ・金融庁HPで支援チームの紹介・相談受付
 - ・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1,500名）
- 民間と連携した飲食店支援プロジェクトへの参画



地域ダイアログによる課題解決に向けた具体的事例③

福島県における「副業・兼業人材活用」の取組み

(1) 令和元年11月「ちいきん会」で人材活用を学ぶ

- 福島で開催した「ちいきん会」では、地方創生に熱意ある公務員と金融機関等の有志が肩書きを外して交流しました。
- テーマの1つとして、**地域における人材不足解消に向けた「副業人材の活用」について議論。**

(2) 令和2年4月 福島県が副業人材活用事業※を開始

※「福島県パラレルキャリア人材共創促進事業」

事業目的	<ul style="list-style-type: none"> ■ 福島県の関係人口増加 ■ 中小企業が抱える人材不足の課題に対し、首都圏の副業人材のスキル活用を通じて企業の生産性向上を図る。
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 県が企業の負担するマッチング手数料を補助 ■ 県が企業の人材採用まで伴走支援

(3) 令和2年3月より「福島ダイアログ※」で県の事業を学ぶ

※官学金の有志での地域課題解決に向けた対話

福島県	<ul style="list-style-type: none"> ■ コロナ感染拡大の影響により、受入企業の募集説明会の開催が遅れ、福島県内の受入企業の開拓が課題。
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融機関が有する取引先企業のネットワークを活用。 ■ 県事業だけでなく、副業人材活用の詳細を学ぶ必要。



(令和元年11月 ちいきん会in福島)



(福島ダイアログの様子)

(4) 令和2年6月 国主催のオンラインセミナーを開催

- 背景：県事業開始により、金融機関は副業人材活用を学びたい。
- 内容：福島県内金融機関向けに、副業経験者より事業の成果を、県より事業の特徴等を説明し活用に向けた意見交換。
- 主催：東北財務局、金融庁
- 共催：福島県、ちいきん会ほか

■ 参加者からの要望

- ① **副業人材活用に関わる支援ネットワーク構築が必要**
- ② **取引先に活用を勧めるため更に深く学ぶ機会が必要**



東京ー福島をオンラインでつなぎ、約50名が参加

(5) 令和2年10月「ふくしま外部人材活用協議会※」発足

※中小企業庁 令和2年度「地域中小企業人材確保支援等事業」

目的

- 外部人材確保に向けた支援機関のネットワーク形成
- 外部人材活用に関する担い手の育成

(事業主体)



(企画・運営)



福島ダイアログ

- 参加：31機関
県内金融機関、人材仲介会社等
- オブザーバー：7機関
福島学院大、復興庁、東北財務局等



(発足式開催の様子)

- 金融機関職員による実企業への副業人材活用への提案
- 人材活用の一連の流れを体験したことにより、金融機関が県事業と連携して実践へ。





金融×公務員ミートアップイベント

第5回 ちいきん会

2021 3.13 SAT 14:00-17:00

参加無料 (事前申込制) | オンライン開催 (Zoom)

ちいきん会は何を生み出し、どこへ向かうのか。

全国各地の取り組みを一挙紹介！

おかげ様で「ちいきん会」は、2019年3月の初開催から延べ1,850名を超える参加を頂く団体となりました。9ヶ月ぶりの「第5回ちいきん会」では、官と金と民の有志が集うこのネットワークから生まれた好事例をご紹介するとともに、仲間を集める声かけを致します。全国各地で開催されているダイアログや活動紹介を通じて、地域課題に基づく共感および新たな出会いを創出し、各地域におけるイノベーションや参加者個人のモチベーション向上のきっかけとなることを目指して開催いたします。with コロナの今だからこそ、官・金・民の連携により地域課題解決や仲間づくりに繋がっていきましょう！



例えは 熊本ダイアログの事例

2019年3月「ちいきん会」を開催して熊本県の有志により毎月、月に一度、結果後の平日夜に開催し、「起業・創業にやさしいまち熊本」の実現に必要な仕組み作りを議論しています。



- ◆タイムテーブル
- 14:00 Zoom チェックイン
 - 14:10 開会のあいさつ
 - 14:15 3分ヒッチ×6本
 - 15:00 グループセッション①
 - 15:15 3分ヒッチ×6本
 - 15:55 グループセッション②
 - 16:10 中継め/事務連絡
 - 16:30 最終にグループセッション
 - 17:00 終了

◆スピーカー紹介

- 藤原 雅之 さん
ふるさと未来 代表
- 遠藤 俊英 さん
前金沢市長
- 江上 広行 さん
LIFE1代表取締役
LIFE1代表理事
- 日下 智晴 さん
金沢市 地域活動推進課
地域課題解決推進委員



Peatix 参加費：無料

左記のQRコードよりお申し込み頂けます。

参加対象 「地域活性化に熱意ある」公務員と金融機関職員、学生・民間事業者

参加予約 2021年3月11日(木)23:59

※開催前日(11日)に Peatix から送信するメールにて、Zoom ミーティングの URL 及び ID をお知らせします。

(主催)ちいきん会 運営事務局

そもそも「テラロック」とは・・・

⇒「寺西ロックフェスティバル」の略称



テラロックに寄せられた声

・テラロックを通して、自分らしく生きてもいいんだ！と同調圧力の組織で苦しんでいた私は、思考の転換を頂きました！テラロックのメンバーの方達と出会えたことは、大げさではなく、自分の人生を救って頂いたように思っています。・テラロックだから生まれたことは寺西さんが好きな人どうしのネットワーク、それを起点に大小様々な動きが生まれていることに尽きるんじゃないかなーと思いました！・人と人の出会いの場をつくったこと。意見を交わす場をつくったこと。「場をつくる」というのは、大事なことだと思います！場の存在が、最大の価値です！・人と人をつなぎ、自分の価値に気付かせるテラロック・会ったことのない人同士の魂を揺さぶるのが「テラロック」・金融、管財事務中心とされていた財務局の活動の幅を目に見える形で広げ、全国各地で類似の取り組みが立ち上がった。地域連携を動機に財務局を志望する学生が増え、活動の幅が拡大したことによる現役職員のものまね向上につながった。・少し若くなった。若い頃のやんちゃな気持ちを思い出した。香川県に親友が出来た。目に見えない価値や数字に置き換えられない価値である程、高い価値である。・脳内のリミッターを外す体験ができる場として価値がある。・一つめは、自分の居場所がちゃんとあると思える安心感を与えてくれる場。二つめは、気の置けない信頼できる仲間と取り組める喜びを感じられる場。私にとって、テラロックとは、一人ひとりの存在意義を見出せるコミュニティだと感じています。・参加する者の志に点火する熱き想いが寺ロックと思います！鎌倉にも火をつけて下さいました！・テラロックは、すでにある枠組みでは得にくい、または得られない「知識」「経験」を得る場所と思います。それが、枠組みから離れたオープンな場の強みと考えます。テラロックは、「自由な学びの場・気付きの場」なのかもしれません。・地方でチャレンジする者は後ろ指を指されることがよくある。チャレンジする者、1人の人間として俺がサポートする。だから、地域で批判する方々、この行動を惹起する俺を批判してくれ。チャレンジする者は俺が守るから、俺の背中を見ろ！あえて出る杭になる！言葉には出さないものの、そう感じました。・テラロックから生まれた価値、ご縁、に尽きますね。寺西さんは熱い想いもありながらアウトプットもされつつ、人の想いや考えを引き出されるのがとても上手だなあと考えていて、引き出していただいた人達が、お互いを知るハードルをグッと下げてもらえることで縁を結びやすくなる、そんな気がします。・端的に言えば、組織や肩書を超える心理的安全な場（部活）を地域に設けたということ、です。こうした場（部活）は、組織経済がどうすることもできない問題に対処できる可能性がある。例えば、こうした繋がりがあるから「地域に移り住もう」「地域から離れるのを辞めよう」「地域に戻ろう」「地域に今すぐ住む訳ではないが関係人口になろう」「こういう面白いことをやってみよう」「こういう面白いことがあるんだ。顔を出してみよう」という可能性の選択肢が広がります。組織と組織の業務提携ではどうにもなりません。加えて、こうした場（部活）は、挑戦する人を応援する場にもなり得ます。では実際に移住が増えたのか、県外流出を何人防いだのか、関係人口を何人増やしたのか、ベンチャーや独立に挑戦する人が何人増えたのかという問題ですが、目先の数字を追うことにはあまり意味がありません。「できていないじゃないか」と、勝手に自暴自棄に陥ったり、場（部活）を語る必要はありません。また、こうした場をつくろうとせず、あれこれ言う外野の声も無視すればよろしいと思います。「こうしたらいい」という建設的な声、批判には耳を貸すべきですが、場であるうと、組織であろうと、知性の蓄積は計測できません。ドラッカーも指摘しています。ひたすらに、面白い人を発掘し、クローズアップし、みなさんに紹介することで、……etc



