

# 金融庁の地域課題解決支援について

2021年6月29日

金融庁 地域課題解決支援室長

日下 智晴

# 金融行政の変化

2000年代  
前半まで

現在

## 環境

不良債権問題と金融不安の継続

利用者保護に欠ける事例の多発

国際的な低金利環境の持続

国内の人口減少・高齢化

利用者ニーズの多様化

リスクの形態と所在の変化の加速

## 中心課題

不良債権問題と金融危機の収束

利用者保護の確保

事業性評価、生産性向上への貢献

顧客の立場に立った資産運用手段の提供

フォワードルッキングなリスク把握と対応

## 検査監督のツールとアプローチ

資産査定、自己資本比率規制

コンプライアンス検査、行政処分

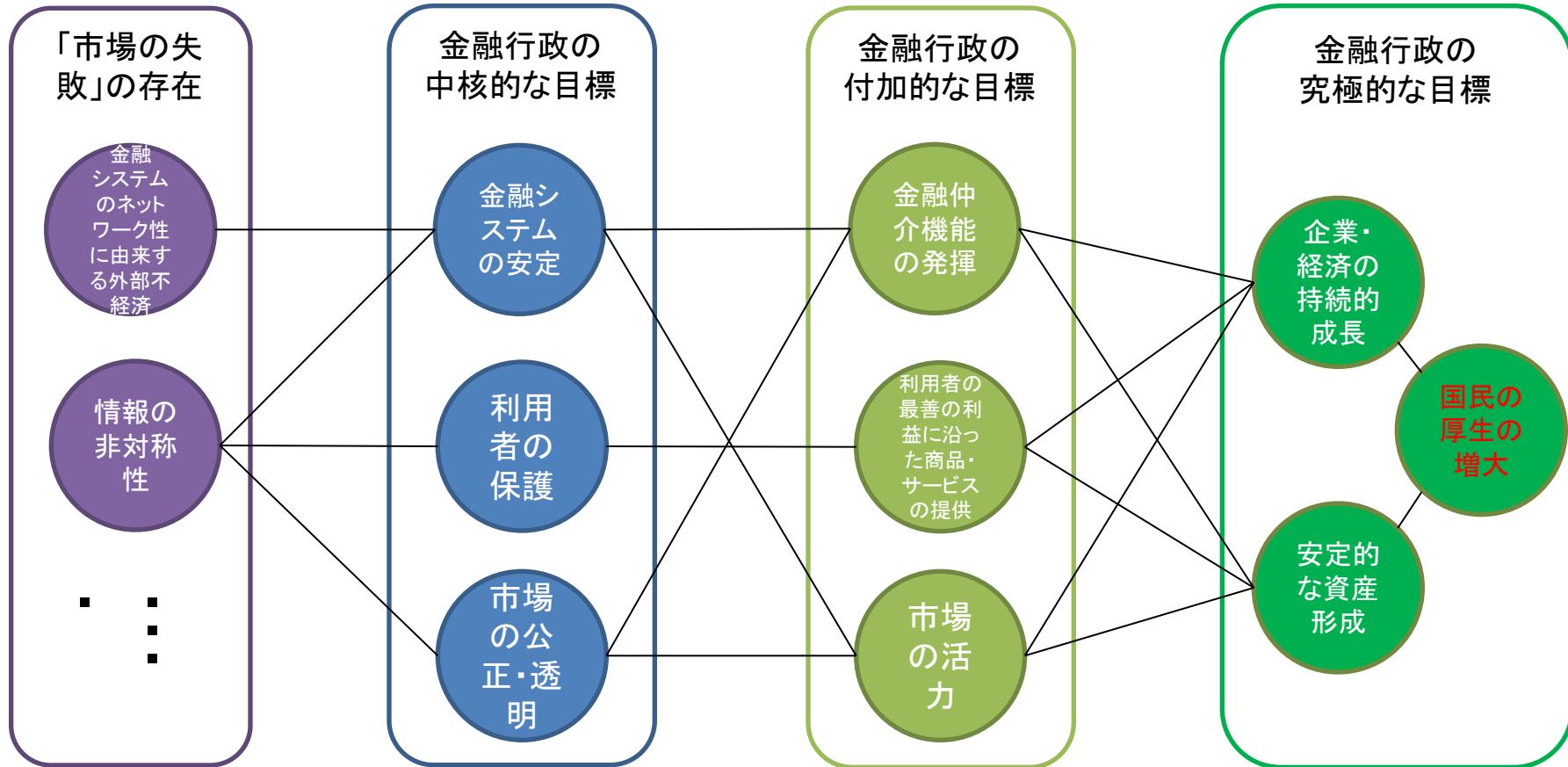
ベンチマーク

当局による情報発信・金融機関によるディスクロージャー

コードやプリンシプル

リスクを巡る対話

# 金融行政の目指す姿



当局のイニシアチブの役割が相対的に大  
最低基準の充足チェックの役割が相対的に大

民間当事者のイニシアチブの役割が相対的に大  
ベストプラクティスの追求に向けた対話の役割が相対的に大

# 金融庁の改革

【目的】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と変革すること

→ 職員が、自身の仕事や自らのキャリアパスについて「自分ごと」として考え、行動することが必要

## ハード面の改革〔当面の人事基本方針〕

- 人事配置の改革
  - ✓ 能力主義に基づく任用
  - ✓ ローテーションの長期化
  - ✓ 配置の偏り是正(官房・長期在任者)
  - ✓ 総務係長強化
- 人事評価の見直し
  - ✓ 360度評価研修の対象拡大
  - ✓ 評価単位の見直し(少人数グループ化)

- 人材育成の改革
  - ✓ 専門分野ごとの育成(担当者明確化、育成プラン策定)
  - ✓ キャリア形成支援(説明会の充実、キャリア面談の見直し)
  - ✓ 研修の見直し
- 改革の定着・深化
  - ✓ 満足度調査の実施

1人ひとりの職員の行動を変えるためには、ハード面だけではなく、ソフト面の改革(組織活性化)が必要

## ソフト面の改革〔組織活性化〕

- コミュニケーションの充実
  - ✓ Tone at the top
  - ✓ タウンミーティング
  - ✓ 少人数グループ化(1on1ミーティング)
  - ✓ FSA FUTURE
- 参加の機会の提供
  - ✓ **政策オープンラボ**
  - ✓ 金融経済教育(講師派遣)
  - ✓ 「何でも相談箱」

# 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、組織の活性化に取り組むとともに、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つなげるため、職員による自主的な政策提案の枠組み(政策オープンラボ)を設置。
- ✓ プロジェクト参加者は、業務時間のうち1～2割程度を政策オープンラボに充ててよいこととし、活動に必要な経費(例:有識者へのヒアリングに要する費用)を支給。あわせて、幹部職員を各プロジェクトチームにメンターとして配置し、プロジェクトの進捗管理を行う。
- ✓ 平成30事務年度、15のプロジェクトチームが立ち上がり、約80名の職員が参加し、それぞれ幹部への報告会を実施。

## 具体的な取組事例

金融教育のあり方	Pillar2 資本賦課及びそれを通じたマクブルツールの検討
有価証券報告書の審査業務におけるAI利用の検討	<b>金融庁ネットワークを活用した地域課題解決支援</b>
金融庁のビジョン策定	ルーティーン業務におけるIT技術の活用
金融行政のオーラルヒストリー	2040年における金融の将来像
資産運用業務の高度化に資する調査及び諸施策の検討	職員のコミュニケーションの活性化
デリバティブ市場におけるDynamic supervisionを目指して 米国商業銀行や当局検査・監督の実態	
データ・定量分析に基づいた政策立案のためのヒストリカル家計ドッグ構想(個人・家計の効率的な資産形成のためのデータの整理・分析モデルの提案	手法)
子育て職員プロジェクト	

# 「ちいきん会」の開催から「地域ダイアログ」へ

「ちいきん会」(地方創生に関心ある公務員と金融機関職員の交流会) ⇒ 地域での官金民ネットワークの構築支援

## ちいきん会のコンセプト

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

## これまでの開催状況

2019. 3	東京	230名
2019. 6	東京	200名
2019.11	福島	380名
2020. 6	オンライン	300名
2021. 3	オンライン	400名

## ちいきん会FB



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

## ちいきん会の開催 ⇒ ミートアップとネットワークづくり

### 1 有志によるテーマピッチ

例)金融機関の副業人材活用  
起業を促進するには?



### 2 ピッチに共感した仲間とのサークルセッション

少人数で意見交換。今後の  
ダイアログ開催可能性を確  
認



### 3 交流会

参加名簿を共有、  
役職に関係なく交流



## 地域ダイアログの開催

### 4 開催後、地元有志とのダイアロ

各地域の有志と、地域課題  
解決に向けた議論を継続



# 「地域ダイアログ」の特徴



(出所)SCHOLAR CONSULT

## 通常の話し合い

目的 時間に内に結論を出す

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

重要な要素 論理性が求められる

時間間隔 短い時間で要領よく

大切にすること 議論や結論の整合性や妥当性

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く

## オフサイトミーティング

目的 チームを強化する

議論の方向性 「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 肩書き・立場・責任を離れた、ひとりの社員として参加  
時間間隔 じっくり時間をかけてとことん話す

大切にすること 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 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

# 東北ダイアログ～新現役交流会2.0開催～

## (1) 東北地方の課題をちいきん会で共有



平31年3月、令元年6月開催

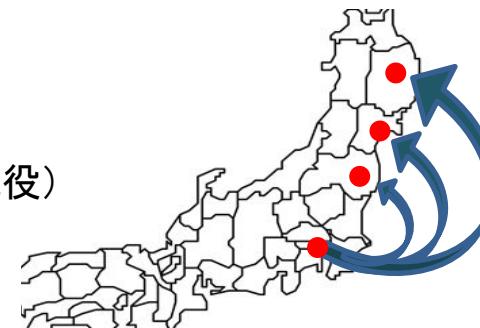
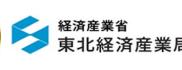
【共有された課題】・人手不足・収益維持のために生産性向上



地域課題解決支援チームと東北関係者で**ダイアログを重ねる**

東北地方の課題に**首都圏の人材活用方法**を提案

## (2) 課題解決への取組



(テレビ電話による面談の様子)  
(現地面談の様子)

ダイアログから「新現役交流会2.0」を企画

- ✓ 東北地方の人材不足・生産性向上に対応するため、
- ✓ 専門スキルをもった関東圏在住の大手企業 OB等(新現役)を、
- ✓ WEB会議システムを活用してマッチングする

## (3) 取組の成果(マッチング結果)

(マッチング希望数)

**36 社**(うちWEB 15 社)

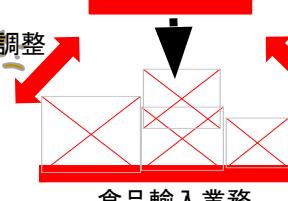
参加企業 **43 社**(うちWEB 20社)

**32社**のマッチングが成約

【マッチング事例】



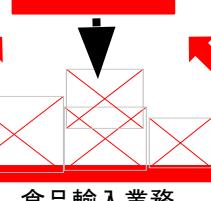
食品会社  
[インドネシア]



上場企業OB  
輸入実務に精通



- ・食材調達リスト整理
- ・国内調達と輸入のコスト比較



- ・気仙沼市にはインドネシア人(主に漁船員)が定住
- ・イスラム料理に使用する食材や調味料の調達が課題

# 熊本ダイアログ～起業・創業スキーム～

## (1) ちいきん会から派生した「熊本ダイアログ」の活動



熊本県在住・在勤の公務員、金融機関、民間企業の**有志の**  
**ネットワーク形成**、平日・就業後、ダイアログを実施  
⇒ 起業・創業をテーマとしてダイアログ開催

## (2) 課題解決への取組

### 「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

- 「起業経験者の紹介」「ワンストップ相談」等の支援メニュー
- 起業希望者発掘のため、起業経験者や起業サポート経験者をスピーカーとした創業促進イベント(書店で開催、出入り自由)



[ ダイアログの様子 ]



[ 創業促進イベントの様子 ]

## (3) 提案内容が正式にサービス化

- 熊本ダイアログの提案内容が、**熊本県中小企業経営支援連携会議**に採択。
- 利便性の向上を図るため、起業支援情報をHPに集約。

### 【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



[ 熊本県知事に報告する様子 ]



熊本県信用保証協会HPよりアクセス <https://www.kumamoto-cgc.or.jp>

# 石川ダイアログ～特別保証認定プロセスの電子化～

## (1) ちいきん会コミュニティからの実質無利子無担保融資手続きに関する課題提起



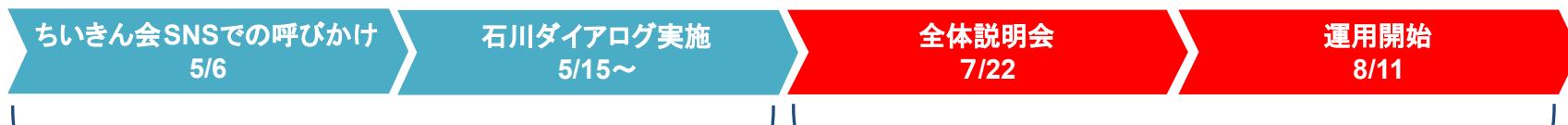
コミュニティのSNSにて課題提起

### 【共有された課題】

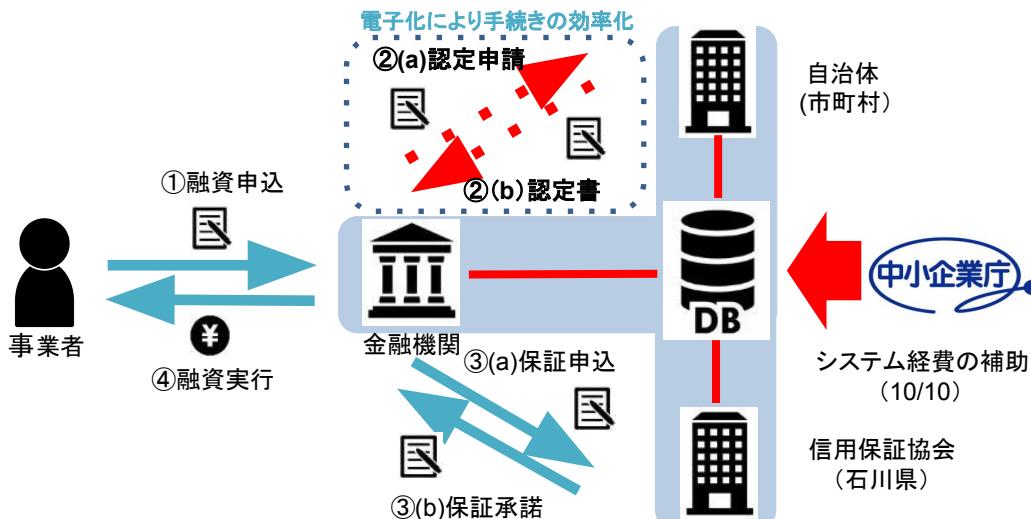
- ・書類の受渡しのため自治体窓口を訪問するコスト  
(原則書面申請のため)
- ・郵送事務・認定の進捗の問い合わせ等の事務コスト
- ・自治体窓口にて3密状態が発生

1. 中小企業庁に実質無利子無担保融資手続きの電子化に関する補助金あり
2. 石川県関係者が取組みに前向き

## (2) 石川県関係者の有志によるダイアログから運用まで



## (3) 电子化のスキームと効果



電子化による効  
果  
①金融機関職員の事務コスト削  
減

120分

5分

書類準備  
市町訪問等

データ入力  
ファイルアップ  
ロード

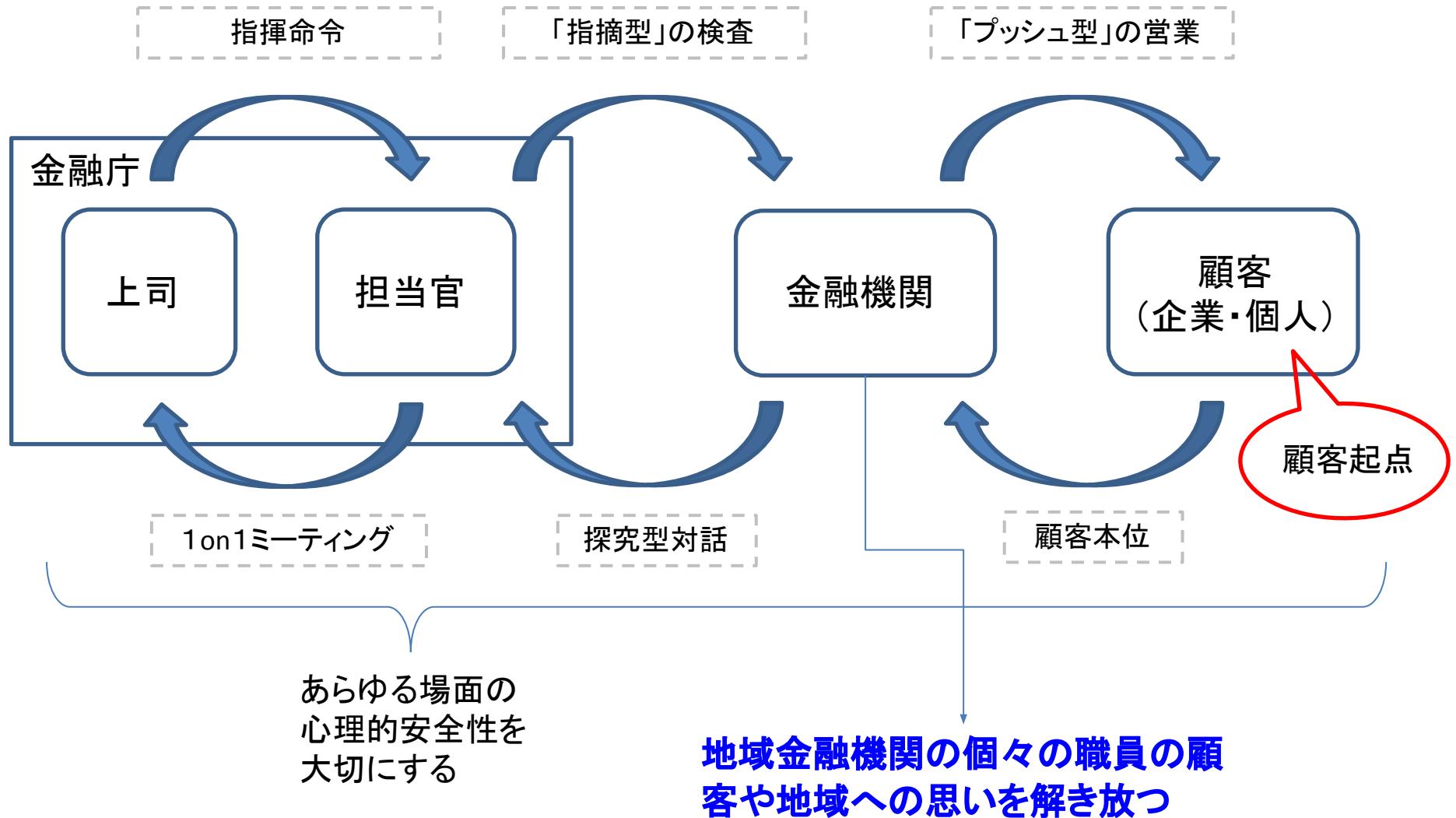
②金融機関・市町・保証協会の手続  
き連携強化

差戻し時の  
即時対応

ほぼ半日以内  
で認定書内容  
の確認完了

# 金融庁のチャレンジ

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



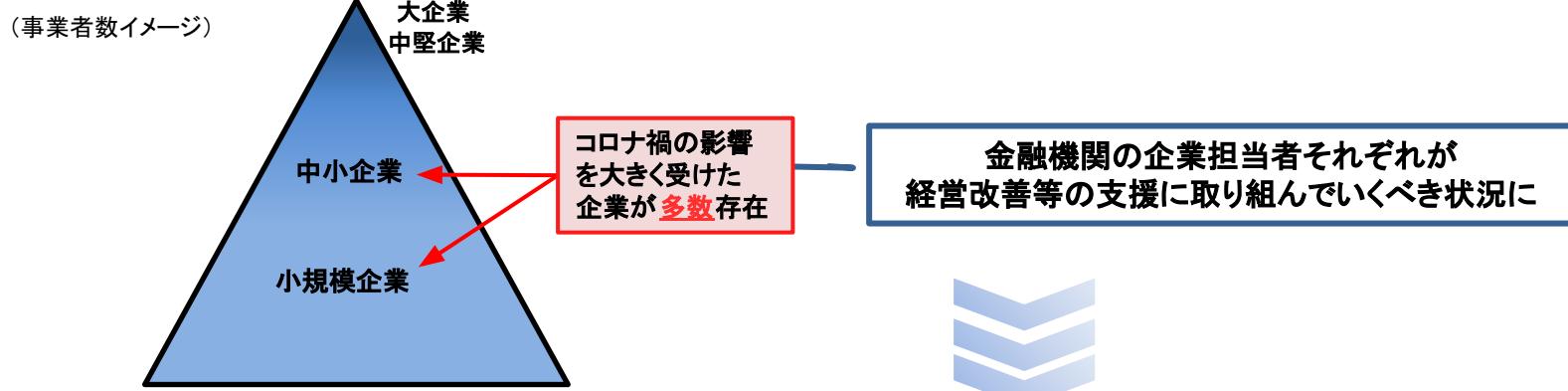
# 事業者支援のノウハウ共有

## 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】



① Web上に**金融機関専用の事業者支援ノウハウ共有用プラットフォームを創設**  
内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局『地方創生カレッジ』がポータル

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

## ① 事業者支援ノウハウ共有用のプラットフォームの本格稼働

- ・本年1月22日よりトライアル運用を開始(45機関122名の参加)し、活発な投稿が寄せられた
- ・参加者からは、地域・業態・組織を超えたやり取りがなされたことが有用であったが、サイトの利便性向上、参加者が急増することで却って安心してやり取りしづらくなるとの課題の声も寄せられた



共有サイトをリニューアルし本格稼働開始、参加者を段階的に増やしていく

- ・共有サイトに参加を検討する機関向けに、閲覧のみの参加の枠組みも創設
- ・2021. 5月末：一次追加登録参加者が共有サイト利用開始(参加者計300名程度を上限)
- ・2021. 夏頃：二次追加登録参加者が共有サイト利用開始

## ② 各地域における事業者支援等のノウハウ共有の取組み拡大への後押し

(例) 栃木県内の金融機関・保証協会が、11月13日(金)に「企業支援者育成シンポジウム」を開催

### 事例研究の模様

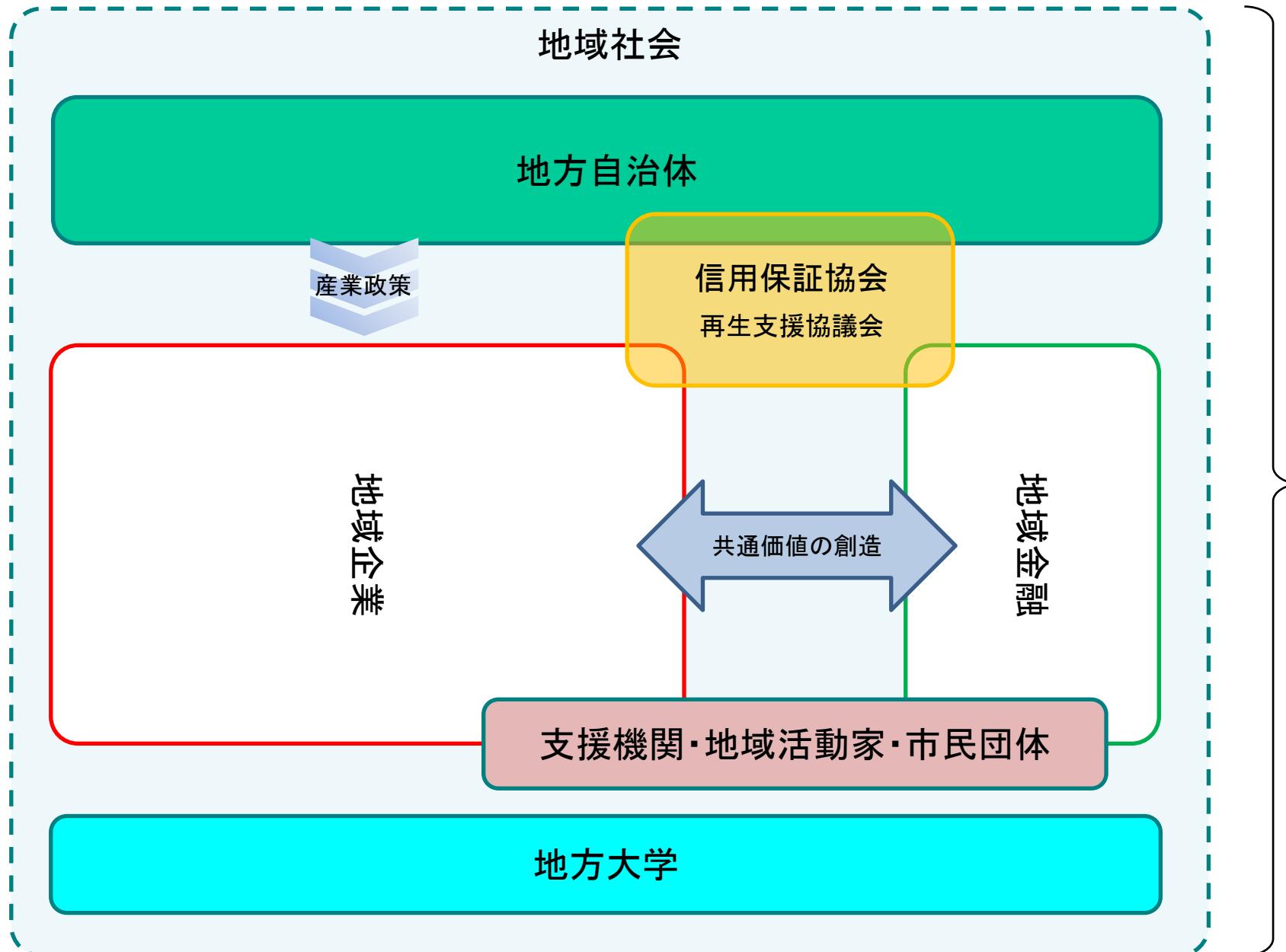


10名前後の少人数グループに分かれて事業者支援に関する事例研究等を実施



信頼関係の構築

# 地域経済エコシステム



# 持続可能な地域経済社会の活性化に向けた金融庁と環境省との連携チーム

- 2021年3月31日、持続可能な地域経済社会の活性化に向けた、金融庁と環境省の「持続可能な地域経済社会の活性化に向けた連携チーム」が発足

## 概要

地域の各主体がそれぞれの役割を果たしつつ、相互補完関係を構築するとともに、地域外の経済主体とも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創していく地域経済エコシステムの形成や地域課題の解決を通じた地域経済の活性化や、地域資源の活用を通じた持続可能な地域社会づくりに資する取組について、両省庁の知見やノウハウを持ち寄り、協働で取組むことを目的とする。

### <連携チームの体制>

・ 金融庁監督局参事官、監督局総務課地域課題解決支援室

~~環境省大臣官房審議官、大臣官房環境経済課・環境金融推進室~~



## 主な連携項目

1. 地域経済エコシステムの形成に資する人的ネットワークの構築支援
- ② 地域課題解決に資する関係者とのパートナーシップの充実や人材の発掘・育成支援
3. 地域金融機関におけるSDGs/ESGの実践等を通じた持続可能な地域経済社会の活性化に向けた取組支援