

中長期的な金融仲介の在り方検討 WG 報告書

— 国民経済の成長を支える「要」の役割を果たすための変革に向けた提言 —

2026 年 3 月 19 日

中長期的な金融仲介の在り方検討 WG
(事務局：一般社団法人 全国銀行協会)

WGメンバー

2026年3月19日時点

<座長>

神田 秀樹 東京大学名誉教授

<委員>

安地 和之 三井住友銀行取締役専務執行役員

岩館 伸樹 りそな銀行常務執行役員

植杉 威一郎 一橋大学経済研究所教授

上野 義明 三菱UFJ銀行取締役常務執行役員

小野寺 伸夫 全国地方銀行協会一般委員長

(横浜銀行代表取締役副頭取)

神作 裕之 学習院大学法学部教授

木本 博介 信託協会一般委員長

(三菱UFJ信託銀行取締役常務執行役員)

黒澤 立也 みずほ銀行常務執行役員

武田 洋子 三菱総合研究所常務研究理事

福田 慎一 東京大学大学院経済学研究科教授

星 岳雄 東京大学大学院経済学研究科教授

森下 哲朗 上智大学法学部教授

矢野 紀行 第二地方銀行協会一般委員会委員長

(愛媛銀行専務取締役)

<オブザーバー>

金融庁、経済産業省、生命保険協会、投資信託協会、

日本銀行、日本証券業協会

<参考人>

日本政策投資銀行

<事務局>

全国銀行協会

(敬称略、五十音順)

<目 次>

| | |
|---|----|
| 要 旨 | 3 |
| 1. はじめに | 6 |
| 2. 環境認識と企業の成長投資を進めるうえでの課題 | 8 |
| (1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き | 8 |
| ① 企業部門における IS バランスと家計・企業を取り巻くマネーフロー | 8 |
| ② 我が国の企業部門における成長投資の兆し | 10 |
| ③ 政府における動き | 13 |
| (2) 成長投資を進めるうえでの課題 | 13 |
| ① 人材・情報の不足 | 14 |
| ② 予見可能性の低さ | 14 |
| ③ 利害関係の複雑化・連携の困難さ | 14 |
| ④ 地域特有の構造的課題 | 15 |
| ⑤ 資金調達手段の選択肢の不足 | 15 |
| 3. 金融仲介に期待される役割と必要となる対応・変革 | 16 |
| (1) 金融仲介に期待される役割 | 16 |
| ① 成長投資の具体化 | 17 |
| ② 資金供給 | 20 |
| (2) 銀行の対応・変革および地域銀行の経営基盤強化 | 34 |
| ① 銀行の対応・変革 | 35 |
| ② 地域銀行の経営基盤強化 | 39 |
| (3) 銀行としてのビジネスモデルのオプション、その進化や必要と考えられる規制・制度の対応 | 42 |
| ① 銀行としてのビジネスモデルのオプション | 42 |
| ② 銀行におけるビジネスモデルの進化と、必要と考えられる規制・制度の対応 | 43 |
| 4. その他の課題 | 44 |
| (1) デジタル化が中長期的に金融仲介機能に与える影響 | 45 |
| (2) 家計から企業への資金供給／国民の安定的な資産形成 | 45 |
| 5. おわりに | 46 |
| Appendix | 47 |

要 旨

日本経済の持続的成長と国民の豊かな生活の好循環を実現するためには、企業による成長投資¹の促進が重要である。成長投資は、企業の内部資金（内部留保を含む）により直接賄われる場合に加え、銀行借入や社債・株式発行等を通じて金融仲介・資本市場から調達される場合もある。同時に、企業収益が賃上げや配当等によって家計に分配され、家計がそれを消費に充てることで需要が拡大し、企業収益が高まること、あるいは家計の貯蓄・投資が金融仲介を通じて投資資金として企業に還流することが、好循環の実現に資する。

金融仲介の担い手は、企業と家計を資金循環の中で結びつける役割を有しており、この好循環の実現に向け、金融仲介機能の継続的な強化が必要であり、本WGでは、企業による成長投資を促進するための金融仲介の在り方について検討した。

本WGには、有識者、銀行、関係当局、金融団体、政府系金融機関と、幅広い関係者が参加した。検討に当たっては、マクロ環境について確認したうえで、今後の主要投資テーマに関わる産業側の関係者へのヒアリング（GX・DX等の大規模設備投資、スタートアップ支援、インフラ刷新、地方の成長）、参加団体等からの問題意識・取組みの共有、海外比較等を実施した。その結果、重層的なサプライチェーンや地域を跨ぐ幅広い関係者との連携、人手不足（特に専門人材）への対応、投資家等の期待に応える中長期的な成長に向けた再編を含む経営戦略策定など、企業が成長投資を進めるうえでの様々な課題が見られた。また、各投資案件のリスクを踏まえた長期で大規模な資金が必要であり、当該資金確保のためには、多様な資金調達先および資金調達手法が必要とされていることが確認された。

上記ヒアリング等から抽出された課題を踏まえれば、銀行²には、金融・非金融サービスを組み合わせる多様な関係者の関与が必要な企業の成長投資をアレンジし、企業との対話を通じて必要な再編も後押ししていく「成長投資の具体化」の役割が期待される。同時に、多様な資金ニーズに応える「資金供給」の役割を持続的に果たしていくため、多様な資金供給方法が、そのリスクに見合う適切なリターンが確保されたうえで提供でき、銀行以外にも含む様々なリスクアペタイトを有する多様なプレイヤーが参入してくる環境を、各金融仲介プレイヤーが協力しながら実現することが重要である。

銀行がこうした役割を果たしていくためには、その基盤として、リスクカルチ

¹ 本報告書における「成長投資」は、企業の生産性向上や競争力の強化を通じて、新たな付加価値の創出や経済の成長に資する投資をいう。例えば、大企業のDX・GX等に関連する大規模設備投資や、そのサプライチェーンを構成する中堅・中小企業の生産能力増強のための投資、さらにスタートアップのイノベーションを生み出す事業への投資なども幅広く含む。

² 本報告書における「銀行」は銀行単体だけでなく、投資専門子会社や銀行業高度化等会社、兄弟会社であるグループ傘下の証券会社やアセットマネジメント会社等も含めた銀行グループ全体を想定して記載している箇所もある。

ャーの変革や人材の育成・獲得などが考えられるほか、少子高齢化や人口減少等の構造的な下押し要因の影響を特に強く受け始めている地域を支える地域銀行については、期待される役割を持続可能なカタチで果たしていくために、経営基盤強化も必要である。

以上を踏まえ、「成長投資の具体化」、「資金供給」、「銀行の対応・変革」の各着眼点から必要となる方策を検討することとしたが、産業・事業の種類によって、必要とされるファイナンスの種類や官民の役割分担の在り方も異なると考えられることから、大きく以下の3類型に分類した。

| 類型 | 銀行に必要な対応 |
|---|--|
| ① 既に経済合理的な事業を有し、更なる成長投資が必要な産業・事業。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 関係者をアレンジ、プロジェクトを具体化。 ・ 量的な資金需要に対し、民間デット中心に対応。 |
| ② 現時点では技術が未実証であったり、事業の経済合理性が確保できていなかったりするが、将来的に重要な戦略意義を持つ産業・事業。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 初期段階から事業に深く関与、企業と事業共創。 ・ 民が目利きを活かしてデットに加えて資本性資金供給によるリスクテイク、リターンを確保し、官は「開発・実証段階」～「スケール段階」の各段階において最適な支援を実施。 |
| ③ インフラや地域等の必ずしも収益性が高くないが社会基盤維持のために、必要不可欠な産業・事業。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府・地公体の計画的で最適な投資をサポート。 ・ 収益性を確保できる領域は民で、困難な領域は官で対応。 |

銀行においては、この3類型も意識しながら、「顧客から何が求められているか」を十分に理解したうえで対応していくことが重要である。ただし、顧客企業の規模や成長段階、事業の特性、経営体制の状況、国内外での活動範囲等を踏まえ、個々の実情に即したきめ細やかな配慮が必要であるほか、官主導・民追随ではなく、民の目利き力を活かして発掘された案件について、官の関与によりリスク調整・予見可能性向上を実現し、民の資金供給が促進されることが必要である。

「成長投資の具体化」、「資金供給」、「銀行の対応・変革」の各着眼点に係る方策の概要は、以下のとおりである。

| 着眼点 | 主要な方策の概要 |
|----------|--|
| 成長投資の具体化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行の人材、情報、顧客基盤を活用して、金融サービスに加え、非金融サービスも組み合わせて、成長投資の具体化に向けた方策を提供。 ・ 企業の経営改善に向け、早期の予兆管理と再生への取組みを実施。 |
| 資金供給 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 各金融仲介プレイヤーが、自らの特性を踏まえつつ、デット・メザニン・エクイティといった多様な資金供給に貢献。 ・ 銀行は目利き力を高め、従来領域での大型・超長期・資本性ファイナンスに加え、新分野・難領域への資金供給にも貢献し、組成したローンのセカンダリー取引・証券化にも取組み、リスクリターン効率を向上。 ・ 関係者が発行体・投資家の双方に働きかけ、社債市場の活性化を推進。 |

| 着眼点 | 主要な方策の概要 |
|--------------|---|
| 銀行の 対応・変革 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行に期待される役割を明確化し（後述）、各行がその役割を果たすべく、自らにとって適切なリスクカルチャーの変革、人材育成等を推進。 ・ 上記銀行の対応・変革を後押しする制度見直しも同時並行で実施。 ・ 地域銀行のニーズ等を踏まえ、多様な分野での共同化を検討。 ・ 預金減少に対し、各行が最適な資金調達手段を選択可能な環境を整備。各行は、調達基盤、地元の産業成長への貢献、地元企業との取引関係の重要性を十分に踏まえ、限られたアセットをどこに配分するか検討。 |

銀行に期待される役割を踏まえれば、銀行には、信用秩序の維持や預金者の保護、銀行業務の健全かつ適切な運営を期すという従来からの公共的な役割に加えて、上記で示したような「成長投資の具体化機能」と「資金供給機能」を、他の金融仲介プレイヤーとともに、これまで以上に主体的に発揮していく役割も求められていると言える。本WGでは、こうした銀行に期待される役割を明確化するとともに、ステークホルダーとも認識を共有し、銀行の存在意義に関するコンセンサスを形成していくことを目的に、銀行の今日的な存在意義、期待される役割のオプションおよび具体的な取組事例を盛り込んだ「我が国の産業成長を支える銀行の在り方」（以下「在り方」という。）を提言として別紙のとおり取りまとめた。なお、これらはあくまで例示である。どの項目を経営戦略や業務に取り込んでいくか等は、各行の経営判断であって、一様なビジネスモデルをめざすものではない。

まずは銀行自身が前例に囚われず自らを変革し、「在り方」で例示したような期待される役割を果たすべく、具体的な行動に移していくことが何より重要である。同時に、銀行以外の金融仲介に関わる幅広いプレイヤーや、企業、政府・地方公共団体も含め、様々なステークホルダーが、それぞれの立場で、成長投資を進めていくために取り組むことが、我が国の産業成長が実現していくうえで必要不可欠である。

本報告書の提言を踏まえて、関係者による取組みが着実に進められ、企業による成長投資が進み、上記「好循環」が実現していくことを期待したい。対応の進捗については、銀行界としても継続的に確認を行い、不断に見直していくことも重要である。

1. はじめに

日本経済の持続的成長と国民の豊かな生活を実現するためには、企業による成長投資の促進が重要である。成長投資は、企業の内部資金（内部留保を含む）により直接賄われる場合に加え、銀行借入や社債・株式発行等を通じて金融仲介・資本市場から調達される場合もある。同時に、企業収益が賃上げや配当等によって家計に分配され、家計がそれを消費に充てることで需要が拡大し、企業収益が高まること、あるいは家計の貯蓄・投資が金融仲介を通じて投資資金として企業に還流することが、好循環の実現に資する。銀行を始めとする金融仲介の担い手は、この好循環を実現するため、企業と家計・機関投資家等を資金循環の中で結びつける役割を有しており、中長期的な金融仲介機能の適切な発揮は、日本経済の持続的な成長に欠かせない。

現在の日本経済は、高水準の企業収益³に加えて、過去30年間のデフレ経済においては見られなかった水準の物価上昇⁴と賃上げ⁵が生じ始めている中で、企業はこれまで必ずしも十分でなかった社会課題の解決と先々の成長を生み出す投資に、家計は将来の豊かな生活を支える資産運用に、積極的になりつつある⁶。その一方で、我が国には、図表1のとおり、少子高齢化・人口減少に起因する労働力人口の減少という構造的な課題があることから、この好ましい動きをより一層加速させ、労働生産性を高め、成長に繋げていかなければならない。

〔図表1〕日本の実質経済成長率と労働力人口等
(前年比、%)



- (注1) 実質GDP成長率の25-29年度はIMF見通し。
- (注2) 2025年度以降の生産年齢人口（15歳以上65歳未満の年齢層の人口）は、国立社会保障・人口問題研究所推計（出生中位・死亡中位推計）にもとづく。
- (注3) 労働力人口（15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの）は、労働政策研究・研修機構の推計値（ベースラインシナリオ）にもとづく。
- (注4) 労働力の推計に当たっては労働時間の増減も重要な要素と考えられるが、本図表では勘案していない。

³ 財務省の「四半期別法人企業統計調査(令和7年7-9月期)」では前年同期比+19.7%の27兆5,385億円に達している。

⁴ 総務省の「消費者物価指数(CPI)」では、2025年の生鮮食品を除く総合(コアCPI)は前年比+3.1%で、2022年以降、+2%を上回る増加率となっている。また、2006年~2025年までの平均である前年比増加率+0.7%も上回っている。

⁵ 内閣府の「毎月勤労統計調査」における名目賃金(現金給与総額)を、フルタイム労働者とパートタイム労働者の就業形態を合わせた雇用者一人当たりの平均賃金を1でみると、2024年度は前年度比+3.0%と、1991年度の4.4%以来の33年ぶりの高い伸びとなっている。

⁶ 内閣府の「国民経済計算(GDP統計)」では、2025年の名目民間企業設備投資は前年比+4.6%で、2024年の前年比+3.4%を上回る増加率となっている。また、2006年~2025年までの平均である前年比増加率+1.7%も上回っている。

⁷ 日本銀行の「2025年第3四半期の資金循環(速報)」では、家計の金融資産は2,286兆円と過去最高を更新している。現預金割合が50%を割り込む一方で、足元では投資信託への資金フローが預貯金の3倍にまで伸長している。

労働生産性を高め、自律的・持続的な経済成長を遂げるには、生産性の向上につながる、DX推進・AI活用を始めとする企業の大胆かつスピード感のある投資によって経済全体のリターンを上げていくことが必要となる。こうした成長投資は、必要となる資金の規模が大きい、投資回収期間が長期に及ぶ、新たな領域であるためトラックレコードがない、少子高齢化等の構造的な問題や災害リスク等による不確実性の影響を受けやすいなど、これまでとはリスクの量や質のレベルが異なるものも多くあると考えられ、日本全体でのリスクマネーの循環をより一層活性化していくことが求められる。これは、金融仲介に関わる幅広いプレイヤーが、共に対応していくべき取り組みである。

本WGは、こうした問題意識を踏まえ、中長期的にリスクマネーの循環を活性化していくためのあるべき金融仲介の構造・プレイヤー・制度等に関する提言を検討する場として設置され、企業による成長投資を促進するための金融仲介の在り方について検討した。

なお、同様の問題意識から、過去にも様々な検討が繰り返し行われてきている。例えば、スタートアップへのエクイティを中心としたリスクマネー供給の在り方、金融機関の企業向け・個人向け金融サービス（グローバル・ローカル）の在り方、さらに日本経済の資金循環の構造や内外資金フローの変化を踏まえた課題など、様々な観点から検討・提言が行われ、制度改正も含めた対応が着実に進められてきた。しかしながら、様々な検討が行われたものの、必ずしも望ましいリスクマネーの好循環が十分に見られるまでには至っていない。それはなぜなのかという点も、本WGの重要な問題意識である。

本WGには、委員として有識者（法律・経済）および銀行（都市銀行・地域銀行・信託銀行）、オブザーバーとして関係当局（金融庁、経済産業省、日本銀行）および金融団体（生命保険協会、投資信託協会、日本証券業協会）、さらに参考人として政府系金融機関（日本政策投資銀行）に参加いただいた。

本WGでは、まず我が国経済のマクロ環境について確認したうえで、企業が成長投資を進めるに当たっての課題を把握するため産業側の関係者へのヒアリングを実施し、さらに本WGに参加している銀行・金融団体・政府系金融機関からも問題意識や現状の取り組みについて共有いただきながら、必要に応じて海外との比較も行った。

さらに、本WGは全国銀行協会を事務局として設置されていることも踏まえ、我が国を取り巻く環境変化を受けて、銀行にはどのような役割が期待され、当該役割を果たしていくうえで銀行はどのような対応を進めていくべきか、という点を特に重視して検討した。特に、昨今の社会経済の急速な環境変化に応じて変革していくべき事項について、前例に囚われず、銀行自身の対応も含めて検討したことは、従来はあまり見られなかった視点であると思われる。

本 WG は、以上のような観点から、8 回にわたり審議を行った。本報告書は、その審議結果を取りまとめたものである。本報告書の提言は、成長投資を支える金融仲介プレイヤーだけでなく、成長投資を実際に行っていく企業や、環境整備を行っていく政府・地方公共団体も含め、様々な関係者の参考となることを期待している。

2. 環境認識と企業の成長投資を進めるうえでの課題

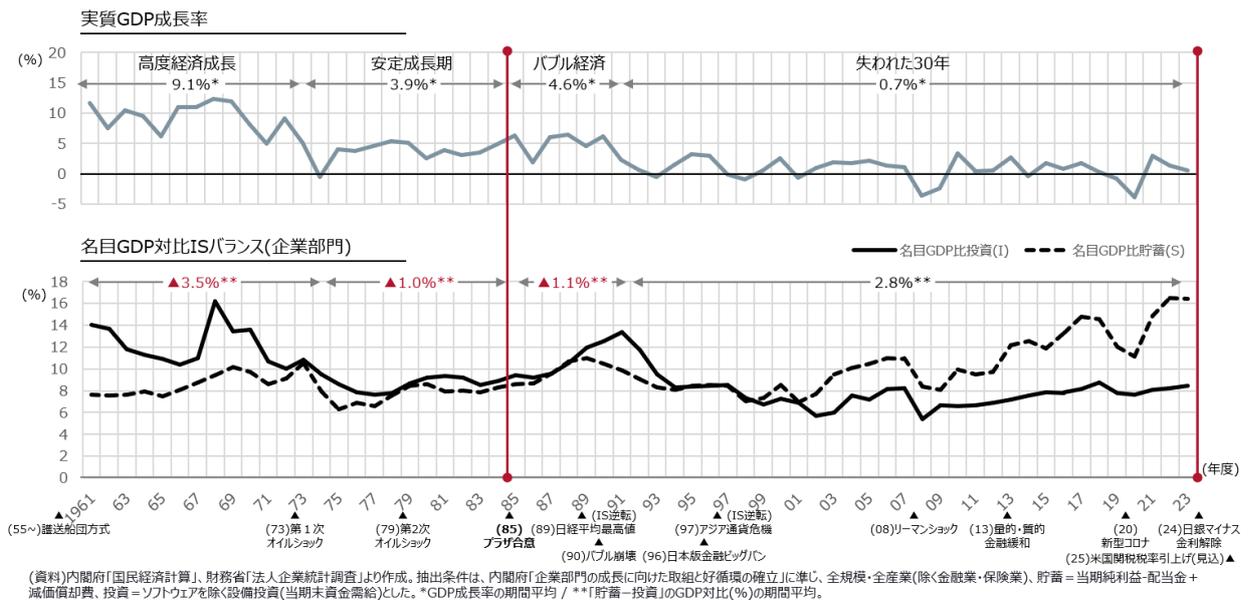
(1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き

本ワーキンググループ (WG) では、最初に、議論の前提として、我が国経済のマクロ環境と足元の成長投資を巡る動きを確認した。

① 企業部門における IS バランスと家計・企業を取り巻くマネーフロー

具体的には、図表 2 のとおり、日本の実質 GDP 成長率と、企業部門における IS バランス (名目 GDP 対比貯蓄 (S) - 名目 GDP 対比投資 (I)) を参照し、日本においては、長年に亘り、企業部門の「投資不足」により生じた貯蓄超過と「低成長」が定着していることを確認した。また、企業部門における貯蓄超過が定着している反面、政府部門においては巨額の負債が蓄積していることにも留意が必要である⁸。

〔図表 2〕 実質経済成長率と企業部門の IS バランス

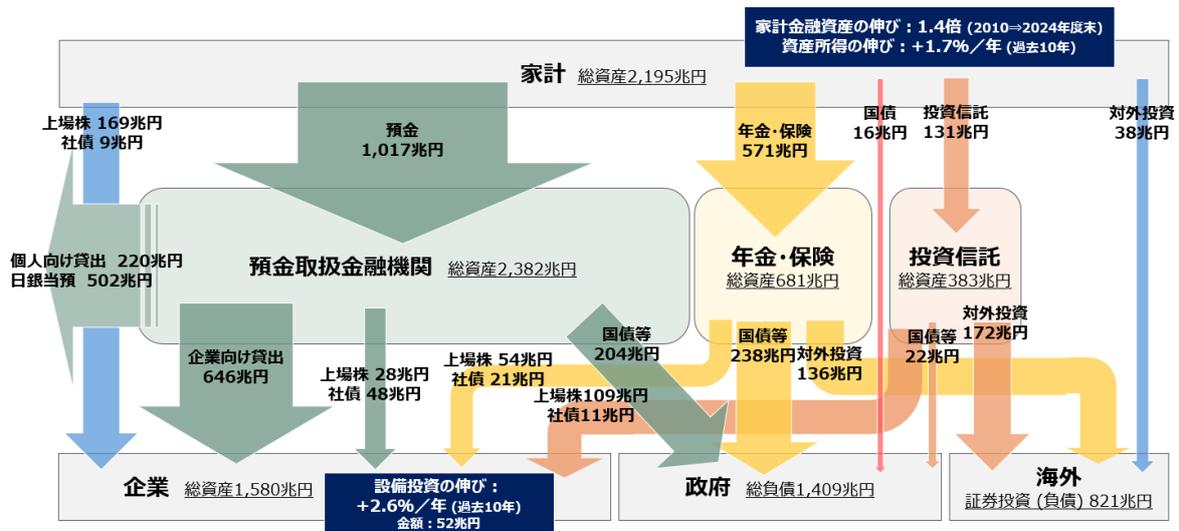


⁸日本銀行の「2025年第3四半期の資金循環(速報)」では、一般政府の金融負債は1,400兆円に達している。

また、家計・企業を取り巻く資金の流れについて、2024年度末時点のストックと、2024年度中のフローの状況を確認した。

まず、図表3のとおり、ストックでは、家計金融資産の約半分が預貯金で、預金取扱金融機関においては企業向け貸出について大きな預貸ギャップが存在し、預貯金超過分の大半は国債や日本銀行当座預金で運用されている。年金・保険においては国債・海外資産、投資信託においても海外資産への配分が大きく、これらから企業に対する資金供給は限定的となっている。

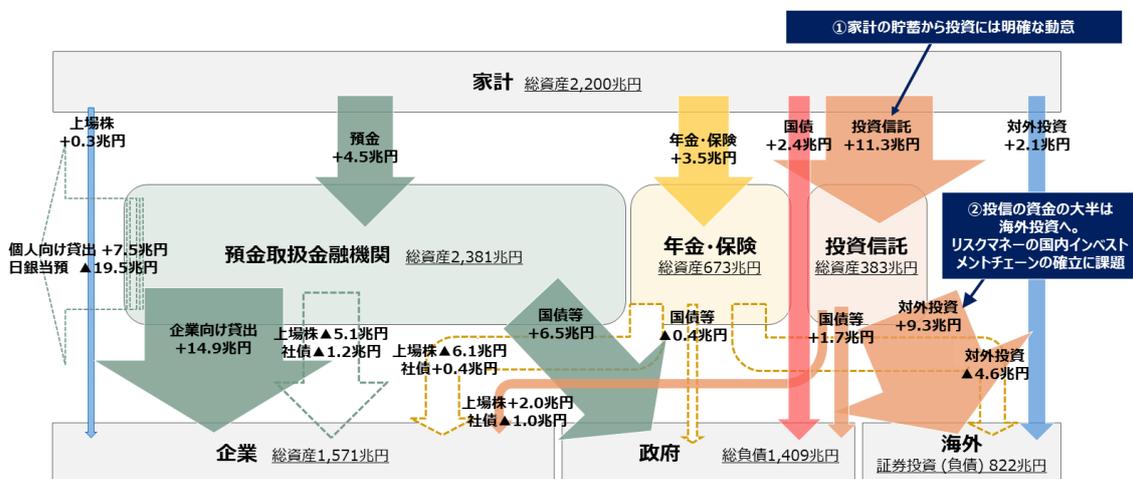
〔図表3〕家計・企業を取り巻くマネーフロー（日本の2024年度末時点ストック）



(注)2024年度末のストックベースのデータ。家計・企業の総資産は金融資産のみ。
(資料)日銀「資金循環統計」、内閣府「国民経済計算」、財務省「法人企業統計」

次に、図表4のとおり、フローでは、投資信託への資金フローは預貯金の約3倍の規模にまで伸長しているが、投資信託からの資金の大半は海外資産に流れている。

〔図表4〕家計・企業を取り巻くマネーフロー（日本の2024年度中のフロー）⁹



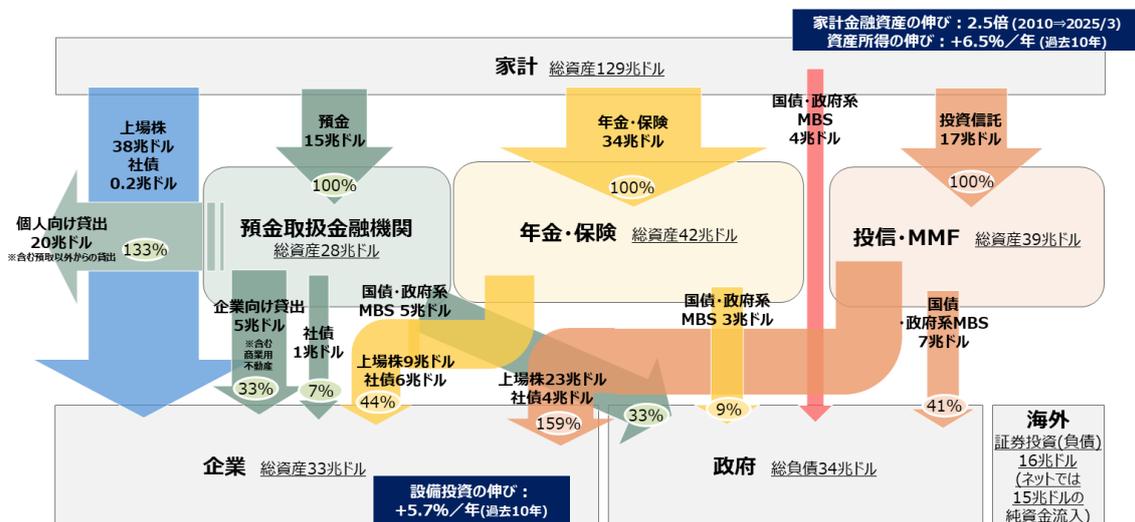
⁹ 年金については、iDeCo や企業型 DC を通じて一部の資金が投資信託に流入している。

このように、家計・企業を取り巻く資金の流れを足元のストックとフローの両面から見ると、新NISA導入という政策的後押しと、インフレ転換により、長年の課題であった家計の「貯蓄から投資へ」という動きが着実に進んでいると言える一方で、我が国の企業に対する資金供給は、従前から指摘されているように、預金取扱金融機関による貸出が中心となっている構図が変わっていないと言える。

以上を踏まえると、マクロ的に見れば、我が国は、家計の金融資産に貯蓄から投資という変化への動意が見られる一方で、企業部門の「投資不足」と「低成長」が定着した状況にある。こうした状況下で、前向きな変化を生かしつつ日本経済の持続的成長と国民の豊かな生活の好循環を実現するために、金融仲介が果たすべき役割を検討する必要がある。

なお、図表5のとおり、米国の家計金融資産においては、上場株式や年金・保険、投資信託が預金を大幅に上回っており、商品性や市場の成熟度等の差異もあるため、日本と比較して投資信託や年金・保険から企業への資金供給も大きい。さらに、海外からも巨額の資金が流入している。

〔図表5〕家計・企業を取り巻くマネーフロー（米国の2024年度末時点ストック）

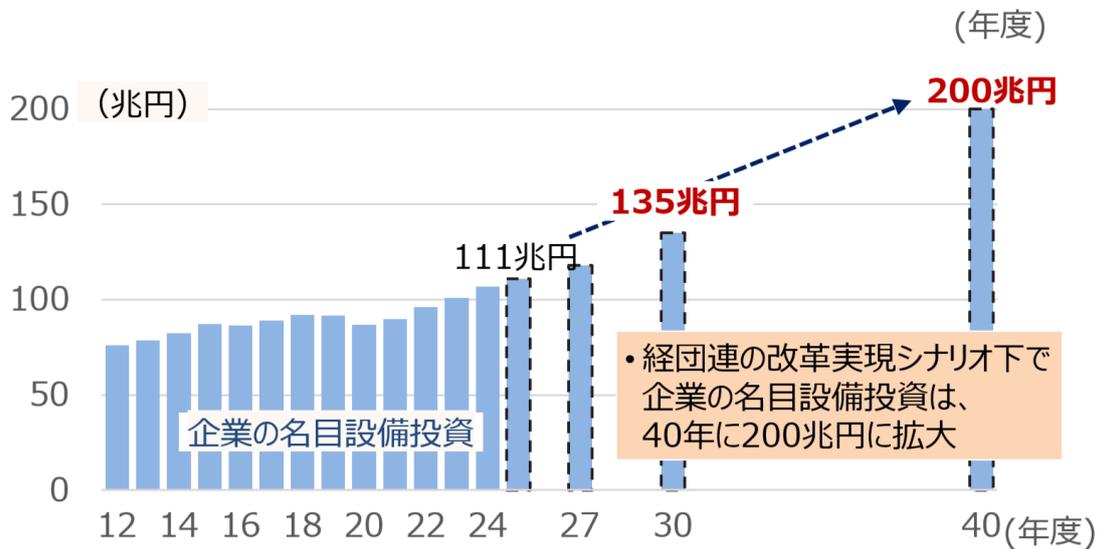


② 我が国の企業部門における成長投資の兆し

上記「①企業部門におけるISバランスと家計・企業を取り巻くマネーフロー」のとおり、本邦の企業部門全体は、引き続きこれまでの「投資不足」により生じた貯蓄超過（資金余剰）の状態にある。他方で、図表6のとおり、日本経済団体連合会が2024年12月に公表した「FUTURE DESIGN 2040」では、各

種改革を行った「改革実現ケース」において2040年度に名目GDP 1,006兆円となる試算結果が示され、これに向けた民間投資の見通しとして、2040年の名目設備投資が200兆円とされており、我が国の企業部門においても、成長投資を進めていく必要性が認識されている。

〔図表6〕名目設備投資の推移・見通し（日本経済団体連合会）



（注）名目設備投資の24-25年度は政府見通し、27年度は経団連目標、30・40年度は経団連による改革実現シナリオ試算値。

実際に、足元では金利ある世界への回帰や物価上昇の中で、企業部門の設備投資は拡大傾向に転じているほか、個別の分野を見ると、図表7のように、経済安全保障や今後の需要拡大を見越した半導体関連投資、データセンター投資等のDX領域、素材産業を中心としたGX領域での投資、大規模な事業再編のためのM&Aなど、企業による競争力強化や社会課題解決に資する投資が拡大する動きも見られる。

〔図表7〕足元の成長投資の事例

半導体関連投資

| | |
|-------|--|
| ロピダス | 【約5兆円】 25年4月に試作ライン稼働、27年量産開始 |
| キオクシア | 【約1兆円】 新棟が25年9月に稼働 |
| マイクロン | 【最大1.5兆円】 25年中に最先端メモリー製造開始 |
| TSMC | 【約3兆円】 第1工場は24年12月に量産開始、第2工場は27年12月に稼働予定 |
| 三菱電機 | 【約1千億円】 25年11月に稼働 |

・台湾TSMCや米マイクロンなど競争力を有する外国資本による投資のほか、本邦企業による工場新設や能力増強投資も相次ぐ

デジタルイゼーション（データセンター投資）

| | |
|------------|-------------------------------|
| NTTデータ | ✓ 世界全体で23-27年度に約120億ドル投資予定 |
| さくらインターネット | ✓ 今後5年で最大1,000億円投資 |
| Google | ✓ 21-24年に1,000億円投資、23年にDC稼働 |
| AWS | ✓ 23-27年で2兆円以上を投じてDC増強 |
| マイクロソフト | ✓ 24-25年に約4,400億円を投じてAI処理能力強化 |

- ・国内DC建設投資（建物・電気設備・冷却システム含む）は28年に1兆円超規模に拡大、との予測あり（24年は4千億円台）

グリーントランスフォーメーション

| JFEスチール | 日本製紙 | 積水化学工業 |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ 高炉から電炉へ製鉄プロセスを転換【投資額 総額約3,300億円】 ✓ 2028年度第1四半期からの生産開始（生産能力は年間約200万トン）を見込む。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 製紙プロセスにおける燃料を、石炭から黒液へ転換【投資額 約555億円】 ✓ 2028年度第4四半期からの稼働開始（約50万tのGHG排出量削減）を見込む。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ペロブスカイト太陽電池製造に関して2025年の事業化を目指す【投資額 3,145億円】 ✓ 2027年4月からの稼働開始（2030年のGW級製造ラインの構築）を見込む。 |

- ・製鉄プロセスの転換や使用燃料の変更等、GX/脱炭素関連の国内投資も行われている

大規模事業再編（25/1～6月）

| 日本製鉄 | NTT | 塩野義製薬 | 商船三井 |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ USスチール買収 ✓ 2025年6月に買収完了。製鉄所の建設・高炉改修等を通じて生産性向上・国際競争力強化を目指す | <ul style="list-style-type: none"> ✓ NTTデータGrの完全子会社化 ✓ NTTデータGrが手掛けるITサービス・データセンター事業の海外展開を加速させる方針 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ JTの医療事業等を買収 ✓ 両社のパイプラインや製造機能を統合する事により効率的・スピーディーな事業運営を目指す | <ul style="list-style-type: none"> ✓ タンク設備企業（蘭）の買収 ✓ ケミカル製品のより柔軟・高付加価値のサービス提供が可能。ロジスティクスの安定化を目指す |

- ・巨額のクロスボーダーM&Aやグループ・関連企業の再編、国内企業の非主力事業のカープアウト等、多岐に亘る案件あり

（出所）経済産業省資料、各種報道資料等/2026年1月29日時点の情報に基づく

③ 政府における動き

本 WG における議論や、上記「② 我が国の企業部門における成長投資の兆し」がある中で、政府においても「リスクや社会課題に対し、先手を打った官民連携の戦略的投資を促進し、世界共通の課題解決に資する製品、サービス及びインフラを提供することにより、更なる我が国経済の成長を実現する」として、日本成長戦略本部が設置された。同本部は、「危機管理投資」および「成長投資」の 17 の戦略分野を指定し、各分野において「官民投資ロードマップ」の策定に向けた検討を進めるとともに、「金融を通じた潜在力の解放」を含む 8 つの分野横断的課題も指定し、各課題に対する取組みを検討するなど、成長投資を後押ししていくための動きが見られる。

(2) 成長投資を進めるうえでの課題

上記「(1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き」も踏まえ、本 WG では、企業が成長投資を進めるに当たっての課題を把握するため、今後、我が国の成長に向けて大きく投資を行っていく必要があると見込まれる主要投資テーマとして、図表 8 のとおり、GX や DX、スタートアップ、インフラ、地方の成長について、投資における課題や難しさ、具体的なニーズに関する産業側の関係者へのヒアリングを実施した。

【図表 8】主要投資テーマのイメージ

| 投資テーマ | GX・DX等の大規模設備投資  | スタートアップ  | インフラ刷新  | 地方の成長  |
|--------------|---|--|--|--|
| 投資意義 | 新たな社会構造における持続的な成長源 人口減少等の構造的課題を解決し、新たな社会構造において持続可能な成長を実現する | イノベーションの動力源 様々なニーズに対して機動的に対応し、新たな成長につながるイノベーションを起こす | 社会基盤の維持・強化 老朽化対策等を通じ、質の高いインフラ基盤を維持することで経済成長を支える | 持続的な成長の担い手 地域の潜在的な資源の活用により付加価値を創出し、日本全体の持続的な成長を実現する |
| 投資における課題・難しさ | ■ 投資回収期間が比較的長く、投資予見性の確保も困難 | ■ 従前にはない新たな事業分野であり、事業ステージの変化に応じて課題も異なる | ■ 公共性・必要性が高い一方で、人口減に伴う需要減少見込みもあり、収益性が課題 | ■ 多様なステークホルダー、人口減少、災害等の不安定要素が多く投資予見性が低い |

その結果、企業が成長投資を進めるに当たっては、人材・情報の不足、予見可能性の低さ、利害関係の複雑化・連携の困難さ、地域特有の構造的課題、資金調達手段の選択肢の不足といった様々な課題が確認された。その具体的な内容は以下のとおりである。

また、これらの企業の課題を解決し、産業構造の転換を通じた持続的な成長を実現していくためには、企業の資金余剰が長期に亘って続いてきたことも踏まえ、そもそも企業がGX・DX等の大規模投資、新たな領域（スタートアップ）への投資、インフラ維持・更新・刷新のための投資、地域の課題解決に向けた投資等を行いたくなるような動機付け・魅力的な投資機会の創出等が必要である。

① 人材・情報の不足

全体的な労働力不足に加え、成長投資の推進に必要な専門人材（経営人材、ファイナンス人材、技術者等）や、どのような領域に自らの成長機会があり投資すべきかを見定めるための情報の不足が深刻化している。

特に、スタートアップにおいては経営ノウハウや資金調達スキルを持つ人材の確保・育成が課題となっているほか、インフラの維持・更新・刷新においては担い手となる技術者が不足し、次世代への技術承継が困難となっている。

さらに、地方においては少子高齢化による人口減少・人材流出が顕著であり、専門人材の都市部への集中も課題である。

② 予見可能性の低さ

成長投資の中には、GX・DX等の大規模設備投資やインフラの刷新など、巨額の資金が必要であり、かつ、投資回収期間が長期に及ぶものや、新たな領域（スタートアップ）への投資のようにトラックレコードがないもの、少子高齢化等の構造的な問題や災害リスク等による不確実性の影響を受けやすいものなど、予見可能性の低いものがある¹⁰。

③ 利害関係の複雑化・連携の困難さ

成長投資を進めるに当たっては、企業、政府、地方公共団体、地域住民等の多様な利害関係者との連携が不可欠となっている。

他方で、サプライチェーンの重層化により上流部分と下流部分で構成員同士の顔が見えないケースや、利害関係者が地域を跨いで点在しているケース、平時は独立して活動しており連携をしていないケースなど、関係者間の情報

¹⁰ 産業側の関係者へのヒアリングの中では、短期収益を求める資本市場の圧力で、投資回収期間が長期に及ぶ案件を始め、予見可能性が低い場合には、重要な案件であっても後回しにせざるを得ない場面があるとの指摘もあった。なお、この市場の短期主義化の問題については、「コーポレートガバナンス・コード原案」序文（「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」（金融庁・東京証券取引所）2015年3月5日）でも問題意識として掲げられており、現在も「コーポレートガバナンス・コードの改訂に関する有識者会議」（金融庁・東京証券取引所）で議論されている。

共有、利害調整、合意形成を進め、プロジェクト全体の推進体制を構築していくことが困難となるような様々な課題が存在する。

特に、現状では、業種や地域を跨いだ連携の枠組みづくりや、好事例の横展開が十分に進んでいない。

④ 地域特有の構造的課題

地域においては、少子高齢化および人口減少と、これに伴う地域経済の縮小といった構造的課題の影響が特に大きい。企業経営者の高齢化も進む中、中小企業においては後継者が不在であることによって、積極的な成長投資を進めにくい側面もある。また、少子高齢化・人口減少・地域経済縮小は、相互に作用し合って悪循環となってしまう恐れがある。

このような構造的な課題が地域に与える影響に対しては、DX等による効率化・生産性向上が一つの方策であるが、地域ではDX等が遅れる傾向にあり、安心して生活できる地域の持続可能性が脅かされてしまう事態が懸念される。

また、人口減少や経済の縮小といった課題に直面する地域では、地域の活性化・発展・成長のために行うべき成長投資のうち、特に地域のインフラ維持・更新・刷新のための投資、地域の課題解決に向けた投資について、収益性の確保が難しいことがある。

⑤ 資金調達手段の選択肢の不足

成長投資には、長期かつ大規模な資金や、損失吸収力や柔軟性を有する資金が求められ、返済確実性を前提としたシニアローンの対象とは、リスクの量・質ともに大きく異なる。このため、成長投資のための資金調達手段には、シニアローンや社債に加え、劣後ローン・資本性ローン・優先株等のメザニン、エクイティといった多様な資金調達手法の活用が必要である。

こうした多様な資金調達手法を活用するためには、企業においてそれぞれの資金調達手法の違いを理解し、実際に手続きや投資家との対話を実行するスキルを有する人材の確保やノウハウの蓄積が必要となるが、前述のとおり現状では課題となっている。

また他方で、こうした多様な資金調達手法を活用するためには、成長投資のリスクを適切に評価し、引き受けられる資金供給者の存在が不可欠だが、現状、そのような資金供給の担い手は限定されている。

その結果、成長投資を支える資金調達手段の選択肢が不足している。

3. 金融仲介に期待される役割と必要となる対応・変革

(1) 金融仲介に期待される役割

本WGでは、上記「2. (2) 成長投資を進めるうえでの課題」について、これらの課題がそれぞれ独立して存在しているわけではなく相互に関連し合っていることや、企業が成長投資を進めるために金融仲介として具体的にどのような貢献が考えられるかということ踏まえ、図表9のとおり、

- ・ 「成長投資の具体化」のため、非金融サービスも通じた成長投資のアレンジや、資金供給者としての適切な対話を通じた企業の成長投資や再編等の促進に取り組むこと、
- ・ 「資金供給」のため、大規模かつ多様な資金の量的な支援や、デット・エクイティ双方での質的な支援、銀行以外も含む様々なリスクアペタイトを有する資金供給者のアレンジャーとしてのファイナンスの組成に取り組むこと、といった金融仲介に期待される役割を整理した。

本WGでは、銀行がこのような金融仲介に期待される役割を果たしていくために、「成長投資の具体化」と「資金供給」の両面から質の高いサービス提供を行っていきけるよう、必要となる具体的な方策を、検討した。

〔図表9〕金融仲介に期待される役割

| 金融仲介が解決に貢献すべき課題 | 金融仲介に期待される役割 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 重層的なサプライチェーンの連携や再編、企業・政府・自治体・金融機関などの幅広い関係者の連携を通じて、投資プロジェクトを作り上げる必要。 ・ 全体として働き手が不足。地域企業における後継者や、経営や資金調達のノウハウを有する専門人材も不足。 | ⇒ ① 【成長投資の具体化／非金融】 銀行の人材・情報・顧客基盤を活用し、非金融サービスも通じて成長投資をアレンジする。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の成長意欲を喚起し、成長投資につなげる動機づけが必要。 ・ 産業構造の転換を通じた持続的な成長に向け、企業の新陳代謝を促進する必要。 | ⇒ ② 【成長投資の具体化／対話】 資金供給者としての適切な対話を通じ、企業の成長投資や、再編等を促進する。 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・ GX・DX、半導体などの戦略分野で成長投資が顕在化。政策措置により予見可能性を高めつつ、大規模かつ高リスクな成長投資に対する資金調達手段の多様化が必要。 ・ インフラの新規投資や老朽化対策、地域活性化など、収益性が低くとも必要不可欠な領域で多額の資金が必要。 | ⇒ ③ 【資金供給／量的支援】 リスクリターンの適正化や資金供給の担い手拡大、官民の適切な役割分担等を通じ、量の観点で、大規模かつ多様な資金需要を支える。 |

| 金融仲介が解決に貢献すべき課題 | 金融仲介に期待される役割 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> トラックレコードの限定的な新領域やスタートアップ等、リスクの高い投資が増加する中、従来からリスクの高いデットやメザニン、エクイティによる資金調達ニーズが増加。一方で、資金の出し手が不足。 | <p>⇒ ④</p> <p>【資金供給／質的支援】 銀行による事業力評価、目利き力を高め、リスクプロファイリングを通じて資金需要の質を見極め、デット・エクイティ双方を活用しながら、リスクテイクを拡大。様々なリスクアペタイトを有する資金供給者のアレンジャーとしてファイナンスを組成。</p> |

① 成長投資の具体化

成長投資を進めるうえでの課題は様々であり、資金面はその一部である。銀行が成長投資の具体化機能を発揮していくには、人材、情報、顧客基盤を活用して、金融サービスに加えて非金融サービスも組み合わせて、多様な関係者の関与が必要な成長投資の具体化に向けた方策を提供することが求められる。

また、銀行には、企業との適切な対話を通じて、時には必要な再編等も促していく役割が求められるほか、業績不振・低成長が続く企業群を増やさないう・減らしていくため、デジタル技術も活用しながら、特に予兆管理と再生に係る取組みを進めることが重要である。

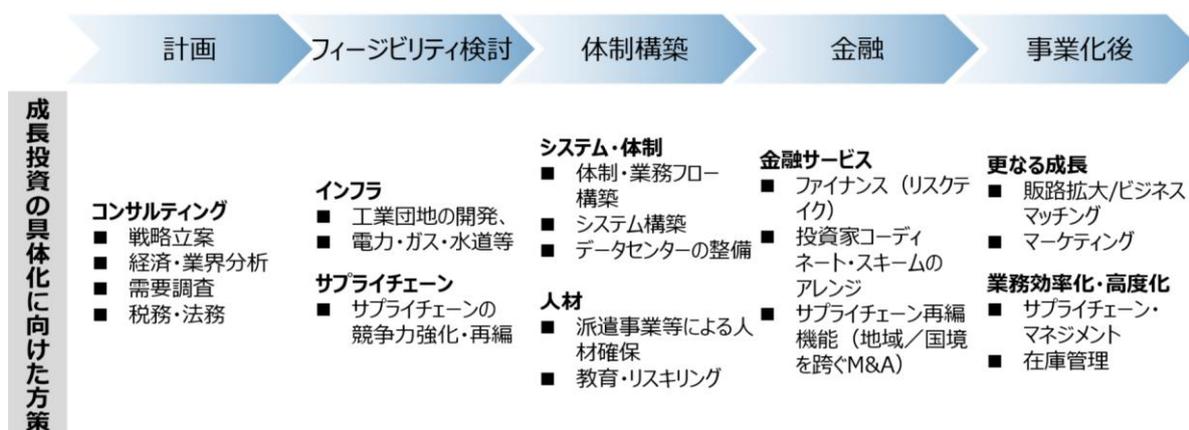
具体的には、以下のような取組みが考えられる。

a. 成長投資の具体化に向けた方策の提供

銀行には、人材、情報、顧客基盤を活用して、企業の投資をはじめとした経済活動において生じる多様なニーズに対して、金融サービスに加え、非金融サービスも組み合わせて、企業、政府、地方公共団体、地域住民、他の金融機関など、複雑な利害関係が絡む多様な関係者との調整・連携を主導し、重層的なサプライチェーンや業種・地域を跨いだ広域連携を伴う成長投資の具体化に向けた方策を提供していくことが求められる。

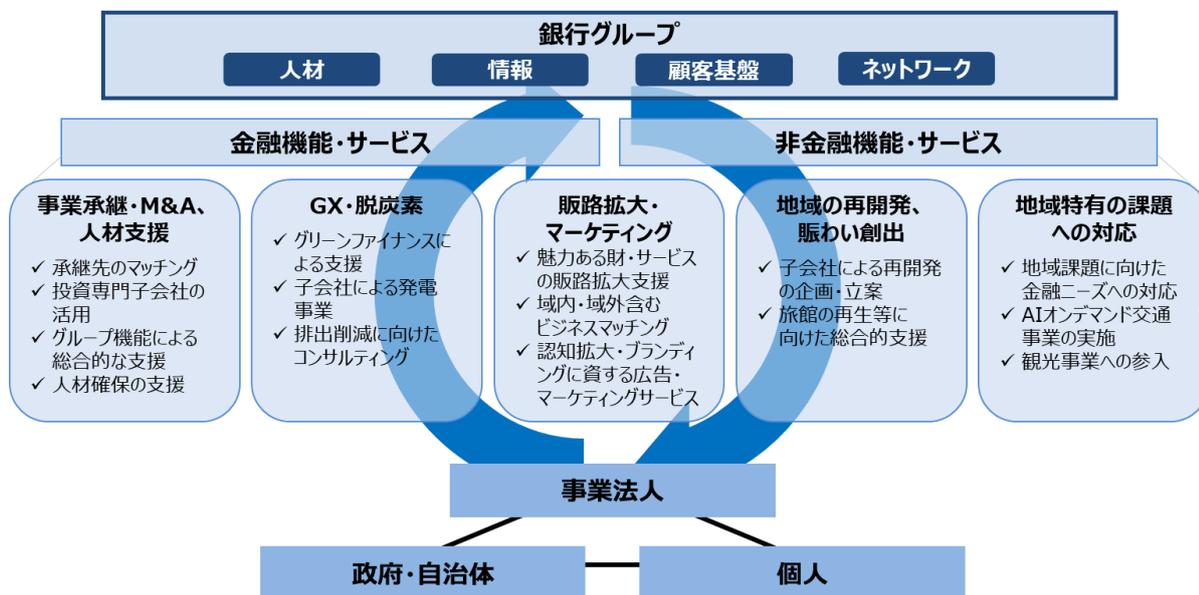
例えば、地域における大規模な製造拠点投資のケースでは、図表 10 のように、投資の計画や体制の構築段階でのコンサルティングや、事業化における販路拡大の支援など、様々な場面で多様な取組みが考えられる。特に、トラックレコードのない新たな成長投資は予見可能性が低いことも踏まえ、こうした取組みを進めていくうえで、その実現に向けた予見可能性を確保できるよう、官民の協調体制を構築することも考えられる。

〔図表 10〕 成長投資の具体化に向けた方策の例（地域における大規模な製造拠点投資）



このような取組みを進め、成長投資の具体化に向けた方策の質・量を向上していく中で、従来の非金融サービスに留まることなく、図表 11 のように従来は提供していなかったものを含む多様な非金融サービスも一気通貫で提供するため、銀行による規模の大きな企業グループへの資本参加や、銀行内での複数の非金融事業会社の設立を通じた取組みを検討する可能性を模索することも考えられる。

〔図表 11〕 非金融サービスの拡大



b. 資金供給者としての適切な対話

銀行は、資金の供給者として、企業との対話を通じて、成長投資や、必要な時には再編等も後押しし、成長産業へのリソース転換を進めていくことが求められる。

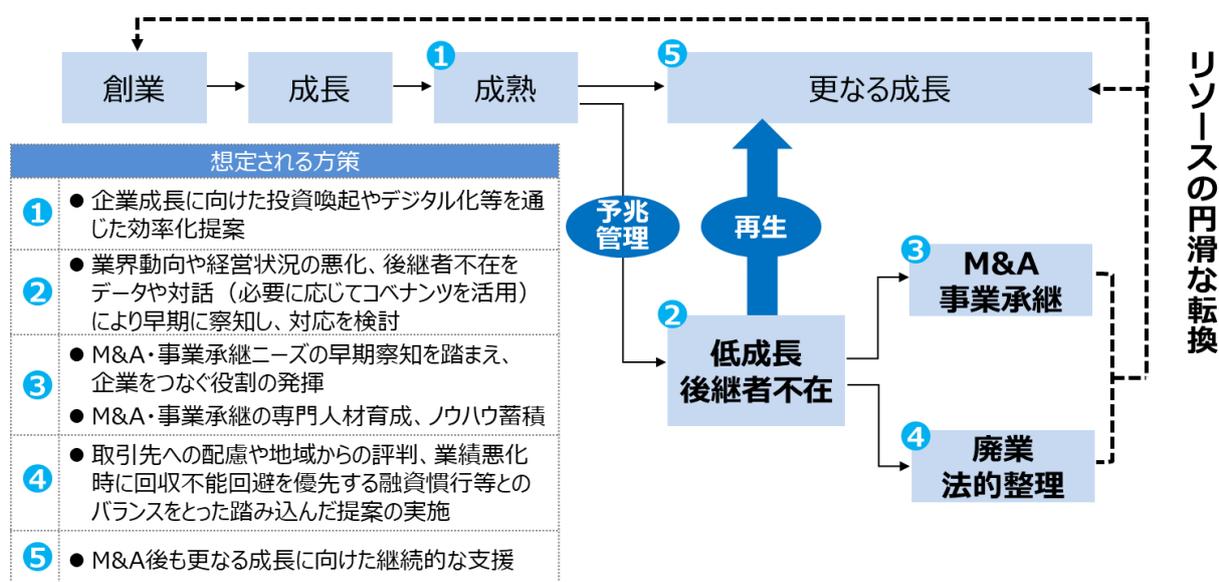
その際、短期的な企業価値向上にとどまらず、ファイナンスに関する深い知見にもとづいて、企業の中長期的な成長を見据えた事業戦略の策定や伴走支援を行う必要があり、企業との対話を行う際の一つのツールとしてコベナンツの活用が重要である。

また、日本経済の持続的成長のためには、低成長が続く企業群を増やさない・減らしていく取組みも重要である。この観点から、銀行は、図表 12 の「想定される方策」のように、顧客と密接な関係にあるという強みを生かして、既存取引先の低成長の継続や後継者不在といった状況になる前に、データや対話による予兆管理を通じて、選択肢が多いうちに再生・再編等の検討を開始することに主体的に関与していく必要がある。

加えて、低成長や後継者不在に直面する企業に対しては、成長軌道への回帰に向けた再生支援を行うとともに、M&A や事業承継といった手法も含め、企業の実情に応じた課題解決に貢献していくことが求められる。金融支援に際しては、単なる資金供給にとどまらず、情報開示、改善計画の策定・実行、モニタリングを一体として行い、債権者として企業の行動変容を促していくことが重要である。

さらに、こうした再生支援に当たっては、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」等の既存の枠組みを活用し、第三者専門家の関与や債権者間の調整も含めて、迅速かつ円滑な再生を後押ししていくことも考えられる。

〔図表 12〕 企業の持続的な成長への貢献の全体像



このため、特に予兆管理として「今は業況が悪化していない先に対して、経営改善の必要性が高まる先を早期に発見すること」、再生支援として「既に業況が悪化している先から経営改善の可能性が高い先を発見すること」が重要であり、そのためには、図表 13 のように、決済データの活用、AI の活用、データ等も活用した対話の高度化、といった観点の取組みを進めることが考えられる。

〔図表 13〕 予兆管理と再生に関する取組み

| | | 予兆管理 | 再生 |
|-------------|----------------------|---|---|
| 主な課題 | | <ul style="list-style-type: none"> ・決算書ベースでは兆候の把握が遅れる ・担当者の経験等に依存し、予兆を見逃す | <ul style="list-style-type: none"> ・抜本的対策が必要だが、支援リソースが不足 ・見切りの判断が難しく、状況が徐々に悪化 |
| 銀行の取組み | 決済データ・AI の活用と、対話の高度化 | <ul style="list-style-type: none"> ・日々の入出金変動（売上の減少傾向） ・税金、社会保険料等の滞納兆候 ・急激な預金残高減少 ・入出金データと業種平均の乖離分析 ・財務・非財務データによる格付低下予測 ・データ連動の自動アラートシステム：通常と異なるキャッシュフローを検知 ・対話の質向上：データを基に「売上の減少傾向」を早めに指摘 | <ul style="list-style-type: none"> ・仕入先/売上先の構造分析 ・滞留債権の特定 ・必要な運転資金の精緻な予測 ・過去の類似再生事例の学習による改善策提示 ・事業計画の数値修正によるシミュレーション ・コンサル機能発揮による再生計画策定：AI も活用し効率的に実現性の高い再生計画 ・経営者との深い対話：事業の核心部分の事業性評価、経営者の再起意欲の確認 |
| 取組みのインセンティブ | 銀行 | <ul style="list-style-type: none"> ・不良債権化を防ぎ、貸出資産の質を維持 | <ul style="list-style-type: none"> ・再生後の企業における投資・設備資金需要が増加し、ファイナンス機会が拡大 |
| | 経営者 | <ul style="list-style-type: none"> ・早期の取組みにより選択肢を確保 | <ul style="list-style-type: none"> ・企業の存続による価値の維持・向上 |

② 資金供給

企業の成長等を支える多様な資金ニーズに、金融仲介プレイヤーが持続的に応えていくためには、デット・メザニン・エクイティといった多様な資金供給方法が、そのリスクに見合う適切なリターンが確保されたうえで提供でき、それがセカンダリー取引や証券化を通じて円滑に流通することによって、様々なリスクアペタイトを有する多様なプレイヤーが参入してくる環境を、各金融仲介プレイヤーが協力しながら実現することが重要である。

上記「2. (1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き」にあるように、我が国の企業に対する資金供給は、預金取扱金融機関による貸出が中心となっている構図から変わっていないことから、上記のような環境を実現するためには、図表14のように、市場全体で、リスクリターン効率の向上を目指す必要がある。その際、各社ごとに顧客ニーズ、自社の強み、リスク管理体制、営業基盤を有する地域の状況等に応じてリスクテイク・リターンの拡大・リスクコントロール高度化領域を戦略的に特定し、取り組んでいくことが重要である。

また、社会基盤の維持のため必要不可欠であるものの、収益性が低いあるいは不確実性が大きい投資については、収益性が確保できる部分については民が、収益性が確保できない部分については官が担うことで、官民それぞれが適切に社会基盤の維持に貢献できる仕組みを創ることが重要である。

〔図表14〕 我が国におけるリスクリターン効率向上に向けた取組みの全体像

| 切り口 | | 課題 | 取組み（例） |
|---------|-----------------------------|---|--|
| 銀行の自助努力 | (1) 銀行によるハイリスク・ハイリターン案件への挑戦 | <ul style="list-style-type: none"> 成長投資の具体化により生まれたハイリスク・ハイリターンな投資への資金供給を通じて、事業者のキャッシュフロー創出を促し、その結果としてリターンの向上を実現 従前、踏み込んでこなかった期間・貸形等、より深いリスクテイクにチャレンジすることで、資金供給の付加価値向上とそれに見合うプライスを実現 | <ul style="list-style-type: none"> 銀行による事業力評価の精度向上、目利き力を活用した新事業へのDD機能の発揮・提供 踏み込んだリスクテイクが想定される例 【期間】10年超等、超長期与信の採上げ 【貸形】ブレット含め事業リスクに見合う貸形選択 【保全】コベナンツ活用によるモニタリング高度化を通じた信用貸の許容 |
| | (2) リスクベースプライシングの強化と提供価値の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 金利上昇局面における調達コストに見合う適切なプライス設定 事業者への伴走支援の強化等による銀行の提供価値の向上と、それによる様々な取引機会の獲得 | <ul style="list-style-type: none"> 採算経営の徹底、中長期的な調達コスト増加や預金減少を見据えた適切な貸出アロケーション、エクスポージャー配分の検討 非金融を含めたサービスの幅の拡大、企業価値担保権の活用等による取引関係緊密化 |

| 切り口 | | 課題 | 取組み（例） |
|------|--------------------|---|--|
| 環境整備 | (3) マーケットによる実勢金利形成 | ・シニアローン・社債・証券化・メザニン・エクイティ等のあるあらゆる資金供給プロダクツの拡充を通じた市場全体の価格発見機能の向上 | ・社債・証券化等の直接調達市場の活性化に向けた投資家育成、セカンダリーマーケットの拡充等の各種環境整備や各種規制の見直し |

具体的には、以下のような取組みが考えられる。

a. 銀行におけるハイリスク・ハイリターン案件への挑戦

銀行は、成長投資の実現に必要なリスク許容度・耐性の高い資金を供給するため、事業性を見極める高い目利き力をもってリスクプロファイリングし、シニアローンや社債に加え、劣後ローン・資本性ローン・優先株等のメザニン、エクイティといった多様な資金供給手法を用いることで、リスクに見合ったリターンを確保しながら、リスクテイクの幅を拡大することができる。また、様々なリスクアペタイトを有する資金供給者を取りまとめ、最適なファイナンススキームを組成することで、多様な成長投資を我が国の金融仲介機能全体で支えていくことが望ましい。

具体的には、図表 15 のように、既存領域における「リスクの深さ」の追求と、事業性融資等も含む新領域・難領域へのチャレンジによる「リスクの幅」拡大を進めることで、そのリスクに見合うリターンを確保することが期待できる。これによって、全体としてリスクリターン効率向上を目指していくことが重要である。

同時に、コベナンツや期中モニタリングの高度化、人材育成、評価モデルの精緻化等にも取り組むことで、信用リスク・マーケットリスク・オペレーショナルリスク等の様々なリスクを総合的に管理する能力の向上・高度化に向けた体制を整備し、銀行に求められる健全性を確保したうえで、より高いリターンが見込める、より深い／幅広いリスクテイクが可能な基盤強化に繋げることも重要である。

〔図表 15〕 銀行におけるハイリスク・ハイリターン案件への挑戦のイメージ



これを実現するためには、図表 16 のように、目利き力の向上やリスクカルチャー変革を通じて、従来から産業界・事業者のニーズが強い「大型案件への対応」、「超長期与信」、「資本性ファイナンスの拡充」等に加えて、「新分野・難領域」への資金供給も検討するとともに、その前提となる基盤強化策として、「期中管理の高度化」や「人材育成」等にも並行して取り組むことが考えられる。

〔図表 16〕 銀行における取組みの切り口と方策（例）

| 切り口 | | 方策（例） |
|-----|---|---|
| ① | 金額 (量的補完) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 大型案件への対応：相対・市場双方による量的支援の拡充 ・ バランスシート最適化：O&D、セカンダリー取引拡大を通じた資産回転型ビジネスの推進、シニアローン・社債・証券化市場との接続強化・投資家発掘 |
| | 期間 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 超長期案件：10 年超の長期資金供給の拡大余地の検討 |
| | ストラクチャー | <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本性 F・複合型 F の拡充：メザニン・エクイティの更なる活用、事業リスクに見合った最適な資金供給手段の確保・提供 ・ 増枠要件：将来発生する見込みのある成長資金需要に対する早期のコミット |
| | 想定事例： 大企業の DX・GX 等に関連する大規模設備投資、スピノフ・カーブアウト等の事業単位での大規模な再編、中堅企業のスケールアップなど | |

| 切り口 | | 方策（例） |
|-----|---|--|
| ② | 領域拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 新分野・難領域：政府の成長戦略とアラインした「新分野」の探索、従前リスクテイクが十分でなかった「難領域」への取組余地の検討や、企業価値担保権活用による事業性融資の推進、既存の与信ポリシーでカバーされない分野への新たなポリシー策定、等 |
| | 想定事例： スタートアップによる新技術の研究開発、中小企業の業態転換など | |
| ③ | コベナンツ・期中モニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・ KPI 連動型契約：成長指標やリスク指標と連動する項目設定（マイルストーン機能） ・ 予兆検知：業績悪化の兆候を捕捉し、経営改善への対話を促す（アラート機能） ・ インセンティブ設計：KPI 達成時のインセンティブ付与（増枠要件・与信長期化、等） |
| | 想定事例： 大企業の企業価値向上のための KPI 連動型契約・インセンティブ設計、中小企業の業績悪化の予兆・後継者不在等の課題の早期検知と対話など | |
| ④ | 人材育成 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門人材育成：高難易度案件に対応できる人材育成等 |
| | 評価モデル | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業評価モデルの精緻化：AI 等の導入によるリスクプロファイルの精度向上 |
| | 想定事例： 高い目利き力を備えたバリュエーション人材の育成・獲得など（詳細は「(2)① a. リスクカルチャー／人材育成・評価制度の変革」参照。） | |

こうした取組みのうち、銀行によるデット供給とデットに加えたエクイティ資金の供給の観点から重要となる対応を整理すると、以下のとおりとなる。

(a) 銀行によるデット供給

今後の成長投資に伴って量的に拡大する資金需要に対しては、大型案件への対応に加えて、銀行が健全性を維持しながら自らのバランスシートで抱え込めるエクスポージャーには限界があることを踏まえ、O&D（Origination & Distribution）やセカンダリー取引拡大を通じた資産回転型ビジネスの推進も必要となる。

上記「2. (1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き」にあるように、我が国の企業に対する資金供給は、預金取扱金融機関による貸出（ローン）が中心となっている構図から変わっていない。また、当該ローンについて、セカンダリー取引や証券化を通じた流通規模は小さく、このため、マーケットによる実勢金利形成も見られない状況となっている。

このため、我が国においてローンのセカンダリー・証券化市場を拡充するためには、図表 17 のように、まずはローン取引の標準化を実務に浸透させるとともに、取引慣行や情報流通の仕組みを見直し、投資家層の拡大を図ることが次のステップと考えられる。また、マーケットによる実勢金

利形成を促進する観点からは、独占禁止法にも留意しながら、投資家による価格の適切性の確認、投資判断の迅速化に資するような環境整備のために、社債市場とローン市場における取引情報の統計データの連携等を一体的に進めることも考えられる。

なお、ローンについて相対のセカンダリー取引や証券化取引を行うに当たっては、借り手の信用リスクだけではなく、買い手のカウンターパーティリスク、価格変動リスク、流動性リスクの管理を始め、より複雑で高度なリスク管理が求められる。また、信用リスクを最終的に負担する主体と与信判断を行う主体が一致しなくなることによって、オリジネーターとしての銀行には、借り手や買い手、ひいては金融システム全体との間で利益相反が生じる可能性があることから、適切な利益相反管理を行っていく必要がある。

[図表 17] ローン・セカンダリー・証券化市場拡充に向けた現状・課題と取組み・展望

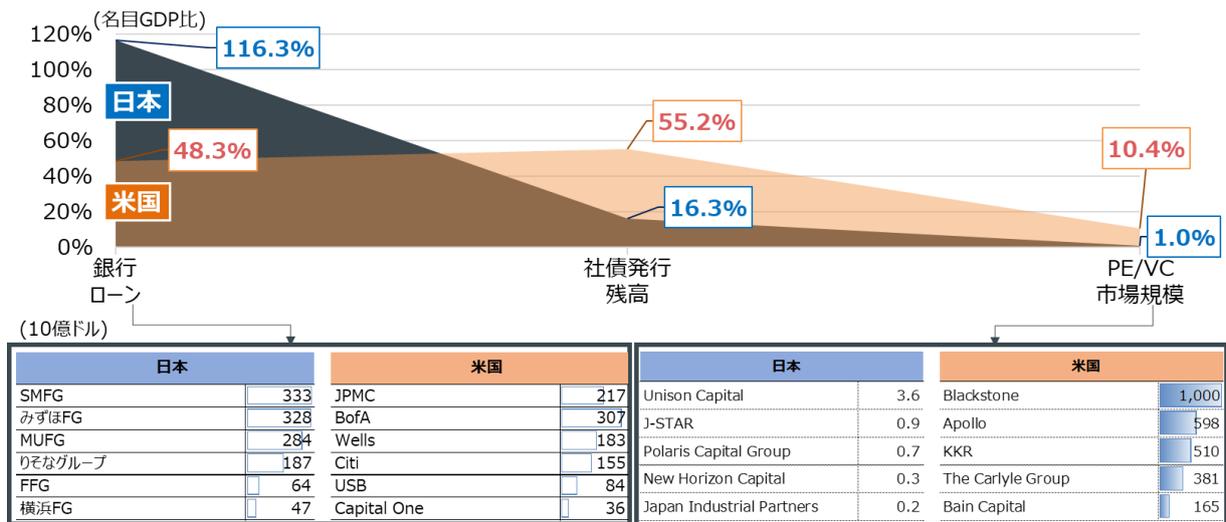
| | 現状・課題 | 取組み・展望 |
|-------------|---|---|
| 相対のセカンダリー取引 | <ul style="list-style-type: none"> 標準化は進展（JSLA ひな型制定）したものの、実務浸透が不十分で、慣行の硬直性と情報共有不足が障害 銀行間の直接売買が中心で、譲渡制限や秘匿慣行により正常債権の取引は限定的 売り手が限定的かつ顧客関係悪化懸念などから貸出債権を販売可能資産とみなす意識が乏しい 契約・制度面の障壁、情報開示制約、投資家基盤の限定が市場拡大を阻害 | <ul style="list-style-type: none"> 銀行ごとの譲渡制限や守秘義務の設定を見直し、標準条項の採用を業界で促進 独占禁止法にも留意しながら、買い手となる投資家が価格の適切性を確認できるような環境整備 情報開示ガイドライン策定 売却増加のための相談窓口・啓蒙活動 投資家裾野拡大・制度整備の進展 環境整備により銀行のリスク調整・新規融資余力拡大、企業の資金調達多様化に寄与 会計制度の変更：売却により繰延手数料を一括損益認識 銀行のリスク管理の高度化（カウンターパーティリスク、価格変動リスク、流動性リスク等も含む） 銀行の利益相反管理の高度化 |
| 証券化市場 | <ul style="list-style-type: none"> 住宅ローン MBS は定着も、企業向け CLO 等は黎明期・発行額小規模 組成コスト・インフラ未整備、投資家側の情報・ノウハウ不足 会計・税務上の制約、優良債権売却インセンティブの乏しさ | <ul style="list-style-type: none"> 多様な投資家層の資金呼び込み、流動性・信用リスク分散 銀行の資本効率向上・リスクアセット削減 官民連携によるモデル案件創出、格付・情報開示の整備 証券化と相対取引の補完関係構築、政策的な規制緩和・税制優遇 銀行ビジネスモデル変革・非銀行資金の企業金融参加促進 銀行のリスク管理の高度化（カウンターパーティリスク、価格変動リスク、流動性リスク等も含む） 銀行の利益相反管理の高度化 |

(b) 銀行によるデットに加えたエクイティ資金の供給

我が国では、上記「2. (1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き」にあるように、我が国の企業に対する資金供給は預金取扱金融機関による貸出が中心となっている構図から変わっておらず、一部内外のVC/PE ファンドもあるものの、年金・保険・投資信託等の機関投資家からファンドへの資金拠出を含めて、リスクマネー供給を担う主体が限られている。

他方で、米国では、家計、年金、保険、投資信託がリスク・期間耐性とボリュームを備えた資金を提供しており、図表 18 の米国の PE/VC 市場規模からも分かるように、VC/PE ファンド等の担い手を経由して、潤沢なりスクマネーが供給されている。

〔図表 18〕 日米の企業向け投融資規模



(注) 銀行ローンは日本は各社IR資料より(国内中堅・中小企業や大企業向け貸出の合算)、米国はFDICからデータ取得(Commercial and industrial loan)。いずれも1ドル=150円でドル換算、2025年9月末実績。ファンドは日本は、日本におけるプライベート・エクイティ市場の概観(一般社団法人日本PE協会) / Full PDI 200 2024 ranking and five key trendsなどから、米国はTop10 U.S. Private Equity Firms -Forbes Advisorよりデータ取得

我が国においても、今後の成長投資では、大企業の巨額投資や事業再編・企業買収、中堅・中小企業のLBO、承継・再生、スタートアップのスケール化/事業化までの成長資金等、日本企業・日本経済の潜在力発揮に向けた投資が行われる様々な局面で、デットはもちろん、エクイティ資金の必要性が高まることが見込まれる。

しかしながら、こうしたマネーフロー構造や人的リソースの所在を踏まえると、米国のように分厚い投資家が存在する金融仲介構造へ一足飛びに移行することの難易度は低くないと考えられる。このような環境下で必要なリスクマネーを供給するためには、これまで資金・人材・顧客を

- ・ 生命保険においては、長期・安定・分散という特徴を踏まえつつ、幅広い運用資産を通じて資金を供給すること、
- ・ 投資信託においては、投資家の資金を未上場株式やプライベートアセットを含む多様な資金に転換すること、
- ・ 証券においては、低格付債を含む社債市場や未上場株式市場の活性化を通し、スタートアップや低格付企業等へ資金供給・市場へ金融商品を提供すること、

を通じて、各金融仲介プレイヤーが自らの特性を踏まえつつ、一步踏み込んだ取組みを進めることも重要である。

また、我が国においては、こうした取組みに必要なバリュエーション人材等の専門人材や、こうした取組みを市場全体として円滑に進めていくための知見が不足しているため、必要に応じて、金融仲介プレイヤー同士が連携しながら、こうした人材の創出・知見の共有を進めていくことも考えられる。

〔図表 20〕 各金融仲介プレイヤーにおける取組みのイメージ

| | | | |
|------|--|------|---|
| 銀行 | <p>自らのバランスシートを活用したリスクテイクに加え、 ディストリビューションを通じて金融商品を市場に提供</p> <p>領域で事業力評価・目利き力を発揮しつつ、健全性規制順守を前提にメガエン・エクイティ等のより長期・深いリスクテイクにも取り組み、企業成長を共に実現</p> | 生命保険 | <p>長期・安定・分散という特徴を踏まえつつ、 幅広い運用資産を通じて資金を供給</p> <p>リスクリターン効率向上の観点で、株式・債券に加え、PE投資・LBO・P・ン、プロジェクトファイナンスなど幅広い運用資産への分散投資を検討</p> |
| 投資信託 | <p>投資家の資金を未上場株式や プライベートアセットを含む多様な資金に転換</p> <p>未上場株式の組入れ拡大（原則、投信財産の15%以内）。取引量増加やリスクリターンの適正化など投資環境整備が進んだ場合にはプライベートアセット投資を拡大</p> | 証券 | <p>低格付債を含む社債市場や未上場株式市場の活性化を通し、 SUや低格付企業等へ資金供給・市場へ金融商品を提供</p> <p>社債未発行企業・低格付企業を含め幅広い企業に起債を提案。SU等へのリスクマネー供給に向けて非上場株式の発行・流通市場の制度を整備し、仲介機能を拡大</p> |

(b) 社債市場の活性化

社債市場の活性化に向けては、従来から、関係者による取組みが着実に進められてきたが、上記「2. (1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き」にあるように、我が国の企業に対する資金供給は、預金取扱金融機関による貸出が中心となっている構図から変わっておらず、道半ばである。

社債市場の活性化のためには、社債そのものの流通量を増やすため、発行体である企業と、買い手となる投資家の双方に対するアプローチを、並行して進めることが重要である。また、投資家による社債投資の促進にはコバナンツの充実が重要であることに加え、コバナンツ管理を行う社債管理補助者の担い手である銀行の取り組みも期待される。

発行体については、我が国では社債を発行する企業が限られており、発行額が大きい企業は金融機関や一部企業のみとなっている。このため、図表 21 のとおり、発行経験や頻度、規模などに応じた企業への働きかけ、環境整備が重要となる。

〔図表 21〕 発行経験の有無に応じ必要となる対応・環境整備

| 企業の種類 | | 必要な対応・環境整備 |
|-------------|---------------------|--|
| 社債発行経験のある企業 | 発行頻度が高い企業 | ・円滑・機動的な起債に向けた発行手続きの短縮化・効率化 |
| | 発行頻度が高くない企業 | ・経産省の研究会にて検討が進む好事例集・ガイドブックの情宣等により社債活用の意義や発行ノウハウを周知 |
| 社債発行経験のない企業 | 上場企業 | ・起債効率化により生じた証券会社のリソース余力を用いて企業に起債提案 |
| | スタートアップや地域等における中堅企業 | ・いきなり公募社債からのアプローチは困難なため、私募社債やローンによる資金調達 |

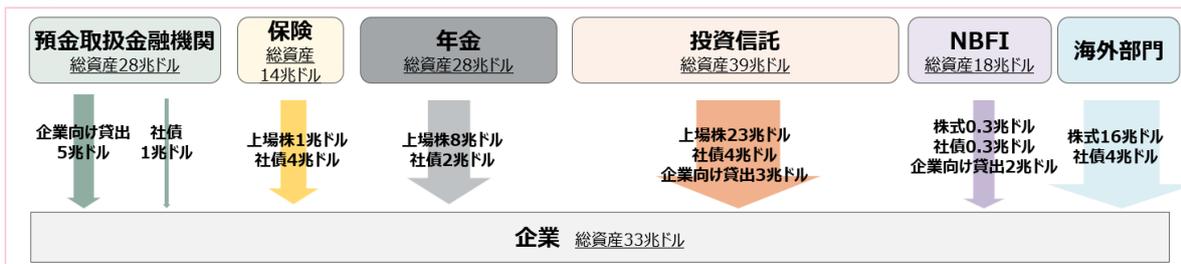
次に、投資家については、社債市場の規模が大きくセカンダリー市場も成熟している米国では、図表 22 のとおり、我が国に比して、預金取扱金融機関の保有割合が小さく、年金や投資信託の保有割合が大きい傾向にある。

〔図表 22〕 日米の企業を取り巻くマネーフロー

日本



米国

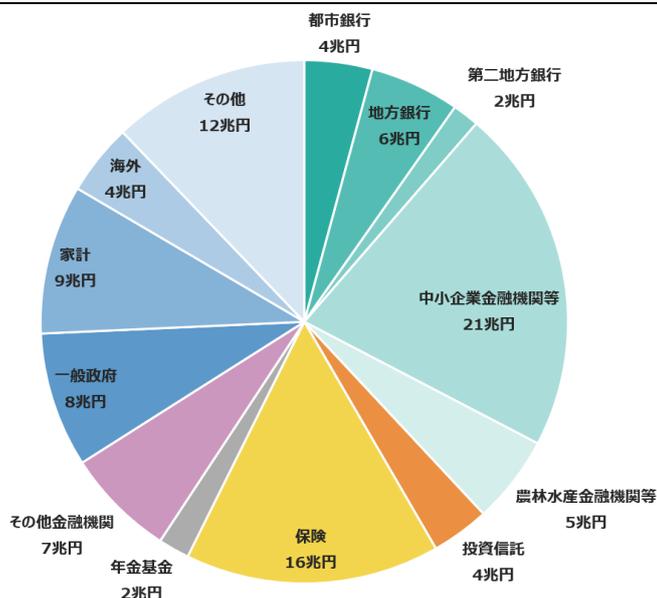


〔注〕企業の総資産は金融資産のみ。保険は、損保・生保を含む。投資信託には、ミューチュアルファンド、MMF、ETFを含む。本邦のNBFIはファイナンス会社、特別目的会社・信託、ブローカー・ディーラー、プライベートクレジットを含む。米国のNBFIは、Closed-end funds, Issuers of ABS, Finance Companies, Mortgage REITs, Security Brokers and Dealers, Holding Companies, Other Financial Businessを含む。2024年度末時点のストックを示す。(資料)FRB「U.S. Financial Accounts」、U.S. Department of the Treasury、日銀「資金循環統計」、内閣府「国民経済計算」、財務省「法人企業統計」等

このような米国とのマネーフロー構造の比較や、金利ある世界の到来という環境変化等を踏まえると、図表 23 のように、各投資家において相応の社債投資の拡大余地があると考えられる。なお、こうした点は足元、経産省において企業金融の高度化に向けた社債市場の在り方に関する研究会でも議論されており、そうした検討の進捗も通じて社債市場の拡大につながっていくことが期待される。社債市場の拡大は、今後、様々な領域で大規模な成長投資が実現し、そのファイナンス需要が生じる際に、企業にとって多様なリスクアペタイトを備える幅広い資金調達手段の確保につながる。また、投資家の育成や市場環境の整備が進んでいくことで、従来は企業の資金調達の主たる担い手であった銀行をはじめとする預金取扱金融機関にとっても信用リスクの分散や融資余力の創出、O&D やセカンダリー市場取引の拡大によるバランスシートの最適化や資産回転型ビジネスへの取り組みを可能とする効果をもたらすことが期待される。

〔図表 23〕 社債市場の活性化において想定される投資家と現在の保有状況

| | |
|----------|--|
| 預金取扱金融機関 | ・ 企業とのリレーションや目利きを活かし、直接貸出や投資を通じたリスクテイクを進めつつ、なお余資が生じる場合や貸出を通じた資産運用が限定される機関等には、社債投資の拡大余地あり |
| 年金・保険 | ・ 予定利率を上回る運用が求められる中、リスクリターン効率の向上が見込まれる場合には、社債投資の拡大余地あり |
| 投資信託 | ・ 家計による間接的な社債投資を拡大するうえで重要な役割。税制改正により、公社債を主な投資対象とする投資信託がつみたてNISAの対象となる見込みであり、今後の社債投資の拡大余地あり |
| NBFI | ・ 本邦においては現時点ではプレイヤー数や規模が限られているが、将来的には投資拡大の可能性あり |
| 海外 | ・ 市場環境の整備を通じて、結果的に資金流入が拡大することが理想的 |



(注) 中小企業金融機関等：信金、信組、ゆうちょ、商中金など。農林水産金融機関等：農林中金、農協など。2024年度末時点のストックを示す。
(出所) 日本銀行「資金循環統計」、「民間金融機関の資産・負債」

(c) 非上場株式市場の活性化

スタートアップ等へのリスクマネー供給の拡大に向けては、非上場株式の発行市場および流通市場の制度整備ならびに仲介機能の拡大が重要である。

この点については、日本証券業協会および金融庁の「スタートアップ企業等への成長資金供給等に関する懇談会」においても議論され、報告書が取りまとめられており、その提言内容の着実な実施が期待される。

c. 産業・事業の類型に応じた資金供給の在り方

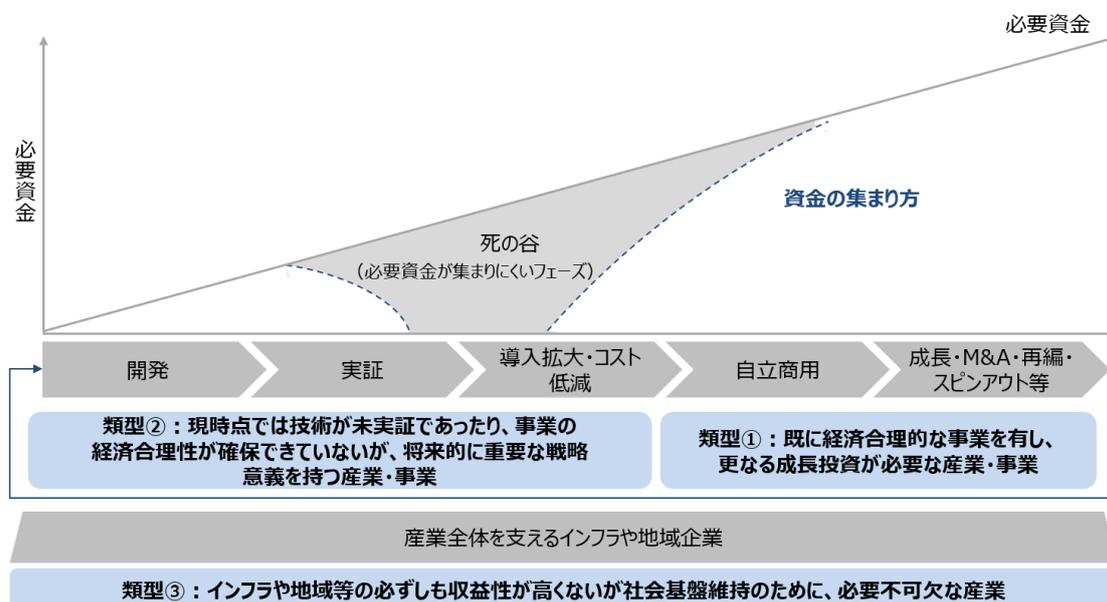
金融仲介に期待される役割を果たしていくに当たっては、成長に向けた産業・事業の類型によって、必要とされるファイナンスの種類（デット、メザニン、エクイティおよびその配分）や、官民の役割分担の在り方も異なると考えられることから、本 WG では、以下の大きく 3 類型に分類した。この 3 類型を、企業のライフサイクルと、各フェーズでの資金の集まり方のイメージに対応させると図表 24 のとおり、類型毎に求められる資金供給を整理すると図表 25 のとおりである。

類型 1：既に経済合理的な事業を有し、更なる成長投資が必要な産業・事業。

類型 2：現時点では技術が未実証であったり、事業の経済合理性が確保できていないが、将来的に重要な戦略意義を持つ産業・事業。

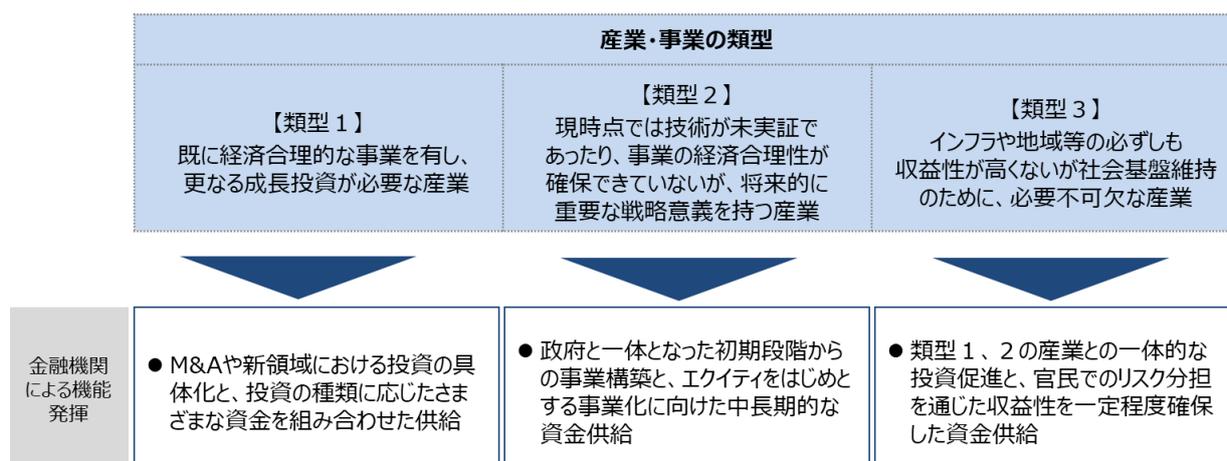
類型 3：インフラや地域等の必ずしも収益性が高くないが社会基盤維持のために、必要不可欠な産業。

〔図表 24〕 産業・事業の 3 類型と企業のライフサイクル・資金の集まり方



(出所) NEXIの脱炭素分野支援の取組みをもとに全銀協作成

〔図表 25〕 産業・事業の 3 類型毎に期待される資金供給



本 WG では、金融仲介に期待される役割を果たしていくため、「成長投資の具体化」、「資金供給」、「銀行の対応・変革」の各着眼点から必要となる方策を検討したが、銀行においては、上記 3 類型も意識しながら、「顧客から何が求められているか」を十分に理解したうえで対応していくことが重要である。

ただし、実際には、各案件を上記 3 類型のいずれかに当てはめるのは容易でない。特に、スタートアップ等については、事業規模が相対的に小さいことや、財務実績の蓄積が十分でないこと、成長段階や事業リスクの水準が多様であることなどから、大企業と同一の前提にもとづく評価で上記 3 類型に当てはめることは必ずしも適切とは言えない。このため、企業の規模や成長段階、事業の特性、経営体制の状況、国内外での活動範囲等を踏まえ、過去の財務実績に過度に依拠することなく、事業内容や成長戦略、技術力、人材等を含めた事業性を重視した評価を行うとともに、資金供給手法についても、デットに限らず、メザニンやエクイティを含む多様な手法の組み合わせを柔軟に検討することが重要である。また、成長初期や事業化前の段階にある企業に対しては、返済条件の柔軟な設定や段階的な資金供給など、企業の成長段階に応じた条件設定を行うことや、国内中心の事業と海外展開を志向する事業とで異なるリスク特性を考慮した対応を行うことなど、個々の実情に即したきめ細やかな配慮が必要である。

また、官民の役割分担については、官主導・民追随ではなく、リスクを分担し一緒に取り組むことが重要であり、上記類型も踏まえて、民の目利き力を活かして発掘された案件について、官の関与によりリスク調整・予

見可能性向上を実現することで、民の資金供給が促進されるよう取組むことが望ましい。資金供給に当たっては官民に加え、両者をつなぐ役割としての日本政策投資銀行による特定投資業務をはじめとする政策金融も含めたリスク分担の在り方を検討していくことが必要である。

3つの類型ごとに必要とされるファイナンスの種類（デット、エクイティ、その配分）や官民の役割分担の在り方は図表 26 のとおりと考えられる。

類型1については量的な資金需要に対して、民間デットを中心に対応が必要となるが、一部の地域銀行では預貸差が縮小傾向にある中、預金に代替される低利かつ長期での調達源の確保に課題がある。

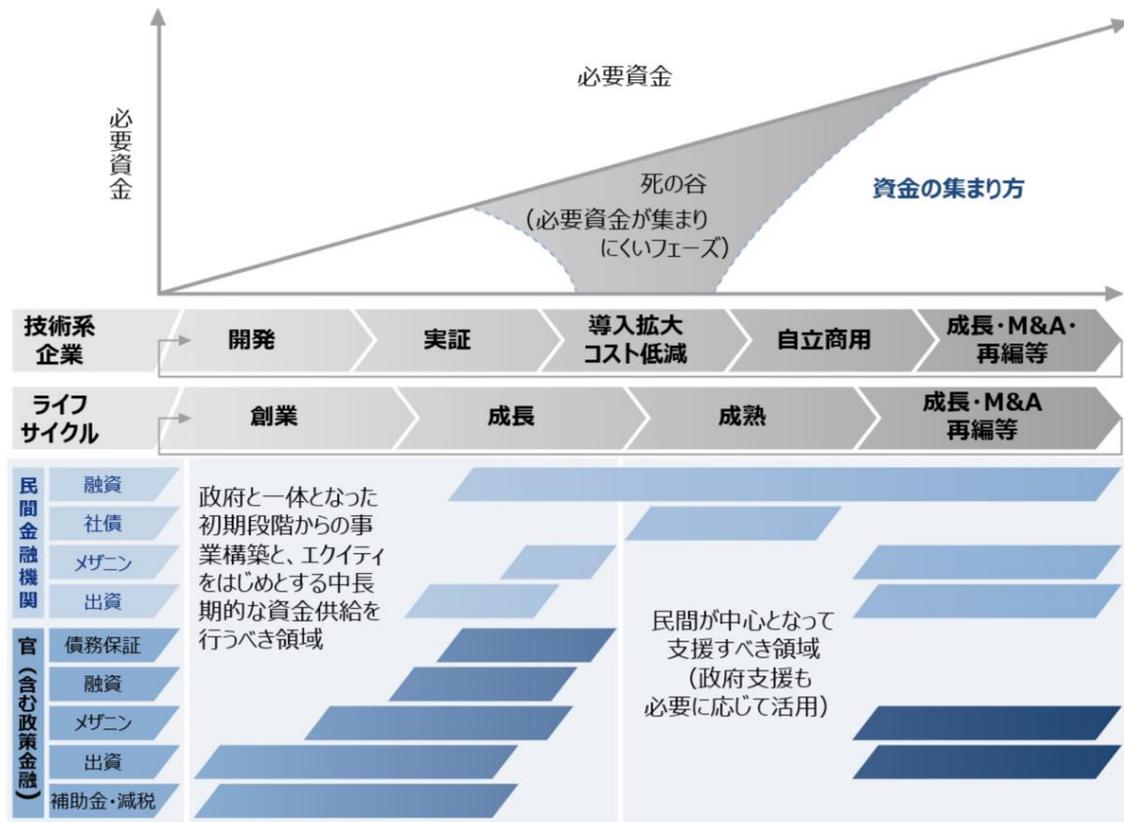
類型2において、民間がリスクテイク困難な「開発・実証段階」では、引き続き政府の補助金や政策金融機関による取組みが重要な役割を果たすと見られる一方で、事業の「スケール段階」においては、民間資金を着実に投入していくことが重要である。

銀行による資金供給を拡大していくためには、まずは事業の予見可能性を高めるための各種方策を政府支援も活用しながら整備するとともに、民間が目利き力を高めリスク管理態勢を高度化することを通じて、これまで以上に踏み込んだリスクテイクを行い、より高いリターンを確保していくことが必要。加えて、民間資金の呼び水として、政府による出資・融資・債務保証等が有効な場面も多くあると見られ、官民で政策パッケージを具体化していくことが望ましい。

また、不確実性が高い分野において、これまでの個別案件単位での与信判断は維持しつつも、ポートフォリオ単位でのリスク管理・採算管理の導入を通じて、新たなリスクテイクへの取組みを進めていくことも選択肢となる。こうした取組みを後押しするための制度的な支援も検討の余地があるものと考えられる。

類型3においては、政府による予見可能性向上に向けた環境整備を行うとともに、収益性の高いファイナンス領域を作り民間資金を投入していくことで官民が分担して大規模な資金需要に対応することが必要である。

〔図表 26〕 官民のリスク分担のイメージ



(出所) NEXIの脱炭素分野支援の取組みをもとに全銀協作成

(注) 上記は、平時における役割分担のイメージを示したものであり、危機時には官民ともに全方位的な金融支援が必要となる。

(2) 銀行の対応・変革および地域銀行の経営基盤強化

銀行には、銀行法第1条第1項に規定されているとおり¹¹、信用秩序の維持や預金者の保護、銀行業務の健全かつ適切な運営を期すという公共的な役割が期待されてきた。この点は安定した金融システムの根幹を担う銀行の存在意義として、今後も決して変わることはない重要な役割である。

こうした従来の役割に加えて、社会経済の環境変化の中で、銀行には、上記「(1)① 成長投資の具体化」、上記「(1)② 資金供給」の機能を、他の金融仲介プレイヤーとともに、これまで以上に主体的に発揮していくことが重要となる。これらの機能を発揮していくことで、銀行には、「地域の社会経済の課題解決への貢献」、「企業・産業への力強い支援」、「目利き力を発揮、成長分野に資金供給」といった、国民経済の成長を支える「要」の役割¹²を果たしていくことが期待される。

¹¹ 銀行法第1条第1項は「この法律は、銀行の業務の公共性にかんがみ、信用を維持し、預金者等の保護を確保するとともに金融の円滑を図るため、銀行の業務の健全かつ適切な運営を期し、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。」と規定している。

¹² 「金融審議会 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 -」（2020年12月22日）の（P1 はじめに）において、こうした点が銀行に期待される役割として掲げられている。

そのためには、まず銀行自身が、経営・人材・リスクカルチャーを高度化させる取組みが不可欠である。また、そのような取組みを後押ししていくためには、銀行に期待される役割を明確化し、その具体的な取組事例を示すことで、ステークホルダーとも認識を共有し、銀行の存在意義に関するコンセンサスを形成していくことも重要である。

さらに、地域においては、少子高齢化および人口減少と、これに伴う地域経済の縮小といった構造的課題の影響が特に大きいことも踏まえ、地域銀行は、人材・リソースの捻出や資金調達基盤の確保等を通じて自身の経営基盤を強化し、自らの成長にも繋げていくことが必要である。

具体的には、以下のような取組みが考えられる。

① 銀行の対応・変革

a. リスクカルチャー／人材育成・評価制度の変革

銀行は、その金融仲介機能の発揮において預金を原資としたシニアローンを中心としており、従来は、当該シニアローンの元本が全く棄損しないよう信用供与することが重視されてきたように見える。信用秩序維持、預金者保護、銀行業務の健全かつ適切な運営という銀行の公共的な役割は引き続き重要であり、その観点から適切なリスク管理を重んじるカルチャーが引き続き重要であることは言うまでもないが、銀行が成長投資の資金供給者としての役割を果たしていくために、目利き力の向上やリスク管理体制の高度化を通じて、必要な健全性を保った範囲内で、適正なリターンを確保しながら、このような「損失を許容しないリスクカルチャー」からの変革を図っていくことも重要である。

また、銀行においては、従来型のシニアローンの提供を前提としたスキルを有する人材だけではなく、より事業性に着目し高い目利き力を備えたバリュエーション人材を育成・獲得することが必要である。さらに、その際には、グローバル化や、デジタル・AI等の技術進展も踏まえて、中長期的に必要な人材像を明確化し、このような人材の獲得・育成を進めていくために障害となっている人事制度自体を見直すことも重要となる。

このように、失敗を許容する／挑戦を尊ぶ文化・慣習と、多様な人材の獲得・育成およびそうした人材が活躍できる組織・人事制度への変革は、セットで進めることで初めて実効性が出てくることに注意が必要である。

こうした取組みは、銀行が、公共的な役割を担いつつも、あくまで株式会社として、企業価値・リターン向上を追求し、そのために必要なリスクを取る必要があるという点にも整合する。

なお、リスクテイクに当たっては、一定程度の損失の可能性を覚悟したうえで、それをポートフォリオ全体として埋められるリターンの適正化やリスクコントロールの高度化が重要である。

以上のような観点からは、例えば、図表 27 のような銀行におけるリスクカルチャー／人材育成・評価制度の変革に関する取組みを進めることが考えられる。なお、検討に当たっては、参考人である日本政策投資銀行において特定投資業務を含む投融資一体型の業務を進めてきた中での取組み等も参考にした。

〔図表 27〕 銀行におけるリスクカルチャー／人材育成・評価制度の変革の例

| リスクカルチャーの変革に向けた取組み（例） | |
|-----------------------|--|
| 経営層 | <ul style="list-style-type: none"> 銀行の果たしていく役割を明確化したうえで、産業成長に向けたリスクテイクの拡大をミッションとして設定 リスク管理を高度化しマネージできるリスクテイク量を増やす、とともにその実現に向けて人材・リソース等の資源配分を実行 |
| ポートフォリオ | <ul style="list-style-type: none"> 一部セクター・領域で一定の損失も許容するリスクアペタイトの設定や、それを踏まえて一歩踏み込んだリスクテイク |
| 個別案件 | <ul style="list-style-type: none"> 従来の形式要件や不文律に必ずしもとわれない案件判断や、プロダクト組成の推進 |

| 人材育成・評価の取組み（例） | | |
|----------------|-------------------------------|---|
| 人材育成 | 専担部署の設置による知見向上・一部部署の異動サイクル長期化 | <ul style="list-style-type: none"> 専門性の求められる高度なリスクテイク、非金融分野は外部人材も含む専門部署を設置。長い在任期間で知見向上 |
| | コーポレート・プロダクト双方の知見向上 | <ul style="list-style-type: none"> 事業性評価や目利き力のスキルをコーポレート・プロダクト双方の目線から向上 |
| 人材評価 | 中長期軸での評価 | <ul style="list-style-type: none"> 単年や在任期間に留まらず、中長期的な貢献を評価 |
| | 企業成長・価値向上への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> 銀行業績への貢献に加え、中長期的にその源泉となる顧客企業の成長や価値向上に取り組むインセンティブ付け |
| | アップサイドの業績評価・報酬 | <ul style="list-style-type: none"> リスクテイクを行い、高いリターンを得た場合の報酬も含めたアップサイド評価 |

b. 銀行に期待される役割の明確化

金融仲介に期待される役割を踏まえれば、銀行には、信用秩序の維持や預金者の保護、銀行業務の健全かつ適切な運営を期すという従来からの公共的な役割（銀行法第1条第1項）に加えて、「成長投資の具体化機能」（上記「(1)①」）および「資金供給機能」（上記「(1)②」）を、他の金融仲介プレイヤーとともに、これまで以上に主体的に発揮していく役割も求められていると言える。これまで預金取扱金融機関による資金供給が主体となってきた日本の金融仲介構造の中で、銀行がこれまで培ってきた人材、情報、顧客基盤、資金等のリソースと強みを最大限に活用して、これらの機能をさまざまなかたちで発揮していくことが期待される。

本WGでは、こうした銀行に期待される役割を明確化し、その役割を果たしていくために必要となる銀行の対応・変革を後押しするとともに、ステークホルダーとも認識を共有し、銀行の存在意義に関するコンセンサスを形成していくことを目的に、銀行の今日的な存在意義、期待される役割のオプションおよび具体的な取組事例を盛り込んだ「我が国の産業成長を支える銀行の在り方」を提言として別紙のとおり、取りまとめた。

その概要は図表28のとおりである。

〔図表28〕 在り方の概要

| 我が国の産業成長を支える銀行の在り方（概要） | |
|------------------------|--|
| はじめに | <ul style="list-style-type: none"> 我が国や地域の経済、企業を取り巻く環境は大きく変化。 日本経済が中長期的・持続的に成長を続けていくには、企業による成長投資を通じ、付加価値追求や生産性向上を図る必要あり。 信用秩序維持、預金者保護、銀行業務の健全かつ適切な運営という銀行の公共的な役割は、金融システムの根幹を担う銀行の存在意義として、今後も決して変わることはない重要なもの。 これに加え、銀行が「成長投資の具体化機能」と「資金供給機能」を、他の金融仲介プレイヤーとともに、発揮していくことが重要。 |
| 銀行の今日的な存在意義 | <ul style="list-style-type: none"> 信用維持と預金者保護を確保し、社会・経済活動の根幹となるインフラ機能である銀行業務を健全かつ適切に運営することを通じて、国民経済の健全な発展を図ること。 事業性評価・目利き力を発揮し、企業の成長投資を後押しするとともに、成長分野に資金供給を行っていくことで、我が国企業・産業の競争力の強化や地域社会・経済の課題解決に貢献し、国民経済の成長を支える「要」の役割を果たすこと。 |

| 我が国の産業成長を支える銀行の在り方（概要） | | |
|------------------------|--|--|
| | 果たしていく役割のオプション | 具体的な取組事例 |
| 成長投資 の具体化 | ① 銀行の人材・情報・顧客基盤を活用し、非金融サービスも通じて、企業の成長投資をアレンジする。 | <ul style="list-style-type: none"> ・人材・情報・顧客基盤等を最大限活用し、非金融も含むサービス提供を通じて、企業の成長投資を具体化する。 ・多様なステークホルダーとの連携を通じ、プロジェクト全体をアレンジする。 |
| | ② 企業との対話や経営戦略実現への伴走を通じて、競争力強化・経営の持続性の確保に資する企業の成長投資や、事業の再編・再生・承継を促進する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・企業の成長投資に係る経営戦略策定支援やその具体化に向けて伴走する。 ・後継者不足や低成長の兆しを、予兆管理や対話を通じて捉え、事業の再編・再生・承継を適切に促進する。 |
| 資金供給 | ① 銀行による事業性評価・目利き力を高め、リスクプロファイリングを通じて、デット・メザニン・エクイティなどを活用したリスクテイクに取り組む。リスクテイクにあたっては投融資に係るリスクを理解し、それに見合ったリターンで資金供給を行う。 | <ul style="list-style-type: none"> ・デット（貸出）について、事業性評価・目利き力を発揮し、担保・保証に過度に依存せず、企業価値担保権等も活用した事業性融資の促進に取組む。 ・健全性規制等の遵守を前提に、メザニンやエクイティ等のより長期・深いリスクテイクにも取組み、企業の成長を共に実現する。 |
| | ② 資金供給の担い手拡大、官民のリスクシェア等を通じ、大規模かつ多様な資金需要を支える。様々なリスクアペタイトを有する資金供給者のアレンジャーとしてファイナンスを組成する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・他の金融仲介プレイヤーとも連携し、発行体・投資家への働きかけを通じて社債を含む直接金融市場やローン等のセカンダリー市場活性化に努める。 ・官民での丁寧な議論を通じ、産業や事業毎の性質を踏まえた適切な官民のリスクシェアの下で必要な資金供給を行う。 ・異なるリスクアペタイトを有する様々な投資家、デットプロバイダーの間で、アレンジャーとしての役割を発揮する。 |

今般、「在り方」で示した、果たしていく役割のオプションや具体的な取組事例はあくまで例示である。どの項目を経営戦略や業務に取り込んでいくか、どのようなかたちで盛り込むかは、各行の経営判断であり、一様なビジネスモデルをめざすものではない。また、各行が新しい金融手法の活用についても積極的に検討し、海外スキームの輸入だけでなく、日本型の新たな金融手法を開発していくといった視点も重要である。

他方で、経営基盤を置く地域社会や経済の構造、顧客の特性、自らの人材・ノウハウ等のリソース、現在強みを持つ／今後強みを発揮していきたいビ

ビジネス領域等を踏まえたうえで、各行が自身の経営戦略や業務戦略を検討していくことが期待される。

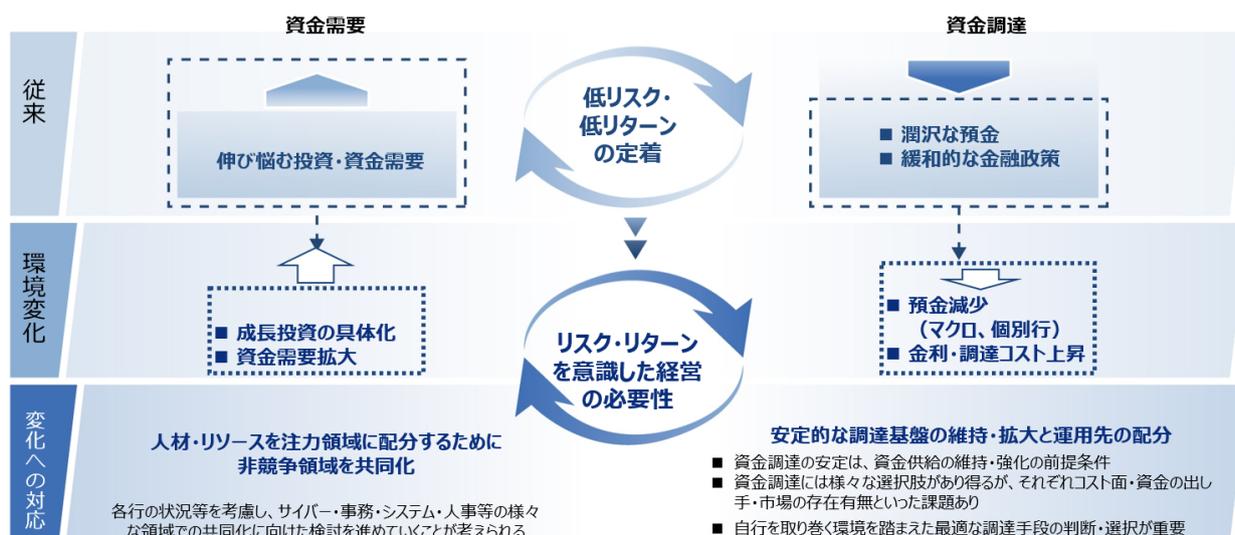
このような各行の取組みを継続的に後押ししていくためには、各行の取組事例や課題を、銀行界として収集・共有するなどして、継続的にフォローアップをしていくことが望まれる。

② 地域銀行の経営基盤強化

地域においては、少子高齢化および人口減少と、これに伴う地域経済の縮小といった構造的課題の影響が特に大きく、地域企業の人手・後継者不足も深刻化している中、地域金融には、特に上記「(1)① 成長投資の具体化」、上記「(1)② 資金供給」の機能を主体的に発揮していくことで、地方創生・地域経済の活性化・顧客の成長を実現する役割が求められる。政府において取りまとめられた「地域金融力強化プラン」においても、同様の役割が指摘されている。

このような役割を果たすため、図表 29 のように、地域銀行は、合併・経営統合に限らず、事務の共同化や他行との連携を通じた業務の効率化等による人材・リソースの捻出や、預金に限らない多様な資金調達基盤の確保等を通じて自身の経営基盤を強化し、自らの成長にも繋げていくことが必要である。

〔図表 29〕 地域銀行における環境変化と対応策



a. 非競争領域の共同化

地域金融力強化プランでは、内部監査の共同化のための方策の検討や、システムの合理化・持続化等のための共同利用の推進の方向性が示された。その他にも、地域銀行のニーズや対応への喫緊性などを踏まえ、例えば図表 30 のような幅広い分野で高度化・効率化に向けた共同化案の検討を進めていくことが考えられる。

[図表 30] 地域銀行における非競争領域の共同化の例示

| 領域 | 類型 | 共同化の例示 |
|-----------|------------|--|
| サイバー | 高度化 効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ サードパーティ等のサイバーセキュリティリスク分析、レーティング ・ リークサイトの大規模監視、顧客情報漏洩等の被害情報の検知等 ・ 攻撃可能な領域の監視、脆弱性を評価 ・ CSIRT（サイバー攻撃に対するインシデント対応組織）の共同化 |
| コンプラ・金融犯罪 | 高度化 効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ マネロン対策共同機構の業務支援高度化サービスメニュー拡充（取引フィルタリング等） ・ デジタルアセット取引全般に対するマネロン検知共同化 ・ フィッシングサイトの警告表示サービスを業界内で契約 ・ ローン取組時の不審業者情報の共有（不動産、自動車等） |
| 事務 | 効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事務共同対応（税公金事務、相続事務、不動産担保評価業務・財務登録等） ・ コールセンター業務、債権書類集中管理、公的調査（捜査事項照会等） |
| システム | 効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 勘定系、情報系システム統合、共同利用拡大 ・ 業界としてメガクラウドを共同契約 |
| 監査 | 高度化 効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門人材プールの構築 ・ 公正価値算定等のためのマーケットデータ等の共同購入 |
| BCP | 高度化 効率化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自然災害時に事務対応に必要な人的リソースの融通 ・ 危機発生時の供給オペ・資金融通等 |
| 人事 | 高度化 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成方法・研修、中途採用方針、部門別採用のノウハウ等の提供 |

b. 安定的な調達基盤の維持・拡大と運用先の配分

人口動態・地域毎の経済成長の格差や、金利環境の変化等による預貸ギャップ（預超）の縮小、さらにはデジタルバンクの利用拡大等を背景に、安定的な預金の調達が課題となっている地域銀行も存在する。

銀行における資金調達の安定は、資金供給の維持・強化の前提条件であり、政府・中銀／市場／他行（含む合併等）など、資金調達には様々な選択肢が

あり得るが、図表 31 のように、資金調達方法にはそれぞれコスト面や資金の出し手・市場の存在有無といった課題がある。各行が、自らを取り巻く環境を踏まえ、最適な調達手段を判断・選択することが重要である。

〔図表 31〕 銀行における資金調達手法とその評価

| 調達元 | 調達手法 | 評価（安定度・調達コスト） |
|-------|---------------------|--|
| 政策・制度 | 中銀によるオペレーション | <ul style="list-style-type: none"> 金融政策の正常化の流れの中で大規模な資金供給は想定し難い 政策の継続如何に依存（安定性低い） |
| | 政策金融等からの 2step ローン等 | <ul style="list-style-type: none"> 政策的に重要度の高いアセットの拡大が前提 財政措置等を伴う可能性があり、難易度が低くはない 政策の継続如何に依存（安定性低い） |
| 市場 | 社債発行 | <ul style="list-style-type: none"> 期間は長期が前提となるため、ひとたび調達できれば安定性高い可能性 長期であることに加え、市場でのプライシングとなるため調達コストは低くない（金融機関のクレジットによつてばらつき） |
| 他行 | インターバンク市場での調達 | <ul style="list-style-type: none"> 資金の出し手も預取となる場合があり、出し手サイドの資金バランスに依存 金融市場混乱時／カウンターパーティリスク上昇時には調達難 市場でのプライシングであり調達コストは低くない（金融機関のクレジットによりばらつき） |
| | 合併・経営統合によるグループ内での流通 | <ul style="list-style-type: none"> 合併・経営統合を行うことは大きな経営判断 グループ内の資金融通であり、調達の安定度は低くない |
| | より幅広い預取間での資金融通 | <ul style="list-style-type: none"> 資金バランスを調整する役割を果たす機関の創設なども一案 |

また、上記のような安定的な資金調達の課題は、地域銀行における運用先の配分にも影響を与えることになる。各行は、自らの調達基盤、地元の産業成長への貢献、地元企業との取引関係の重要性を十分に踏まえ、限られたアセットの配分先を検討していく必要がある。

(3) 銀行としてのビジネスモデルのオプション、その進化や必要 と考えられる規制・制度の対応

① 銀行としてのビジネスモデルのオプション

国民経済の成長を支える「要」の役割を銀行が果たしていくためには、銀行がこれまでに述べたような取組みを進め、ローン供給を強化するとともに、金融・非金融を組み合わせた成長投資の具体化に係るサービス提供や、エクイティ供給等も含む多様な資金供給への貢献、社債・セカンダリー市場の拡大を図ることが重要である。

これは、全ての銀行が、全ての分野の取組みを一様に強化することが求められるわけではなく、各銀行が経営基盤を置く地域社会や経済の構造、顧客の特性、自らの人材・ノウハウ等のリソース、現在強みを持つ／今後強みを発揮していきたいビジネス領域等を踏まえたうえで、上記のどのような領域を強化していくかを、自ら判断していくことが必要である。これによって、銀行のビジネスモデルの多様化が図られ、結果として、様々な顧客のニーズに、我が国の金融仲介機能が応えていくことができるようになる。

「成長投資の具体化」や「資金供給」の機能を主体的に発揮し、我が国企業・産業の競争力の強化や地域社会・経済の課題解決に貢献していく観点から、想定される銀行のビジネスモデルとして、例えば図表 32 のようなオプションが考えられる。他にも多様なビジネスモデルがあり得るほか、これら複数を組み合わせて営むことで、さらなるシナジーを発揮していくことも期待できる。

〔図表 32〕 銀行のビジネスモデルのオプションの例

| | |
|----------------------------------|--|
| <p>オプション① (デット・市場活用モデル)</p> | <p>グローバルに活動する企業等に対して、銀行全体として、多様な資金供給機能を、間接金融・直接金融のいずれの観点からも総合的に提供するとともに、その目利き力をもって組成された良質なアセットをセカンダリー取引で流通させ、多様な投資家を我が国の金融市場に惹き込み、市場を創っていくビジネスモデル。</p> |
| <p>オプション② (デット・エクイティモデル)</p> | <p>ローンだけでなく、銀行として可能な範囲でエクイティ供給も拡大し、イノベーションを生み出す事業を営む顧客に対してハンズオンの支援を行い、初期段階から事業を共創していくビジネスモデル。</p> |

| | |
|---|--|
| <p>オプション③ (金融・ 非金融 モデル)</p> | <p>自らが経営基盤を置く地域社会の活性化に向けて、その地域および顧客のニーズに応じて、金融サービスの提供だけでなく非金融サービスをも提供し、地域社会とステークホルダーを繋ぐアレンジャーとして様々なシナジーを發揮していくビジネスモデル。</p> |
|---|--|

② 銀行におけるビジネスモデルの進化と、必要と考えられる規制・制度の対応

まずは、銀行がリスクカルチャー変革やリソースシフト、人材育成・ノウハウの蓄積に取り組み、ローン供給強化とともに、非金融サービスを通じた成長投資の具体化やエクイティ供給等を通じた産業への貢献や社債・セカンダリー市場の拡大を図ることが重要である。具体的には、健全性規制の遵守を前提としつつ、ローンの他エクイティの供給等によるリスクテイクを強化、他業銀行業高度化等会社による非金融サービスの拡大等も通じて、成長投資の具体化のメニューを充実させていくことが考えられる。

次に、銀行自身のリスクカルチャー変革や人材育成等を通じ、ローン供給、エクイティ出資や非金融サービスに取り組んでいく中で、さらにその範囲を拡大するうえでは適切な規制・制度の見直しが行われることも重要である。

ローンの供給においては、量的な資金需要に対応していくための大口信用供与等規制の一部緩和や、持続的な量的支援を可能とする観点で社債市場やセカンダリー市場の活性化を目的とした間接・直接金融による一体的なサービス提供に向けた制度整備等が考えられる。

エクイティ供給においては、議決権保有制限の例外拡大や、GP 出資時における LP 出資分のリスクアセットからの除外も必要となり得る。

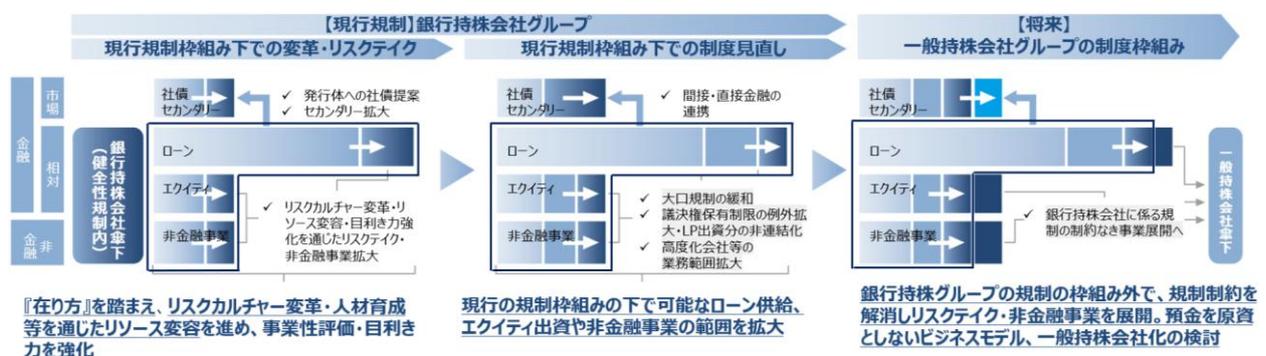
さらに非金融分野におけるサービス提供においては、高度化等会社の業務範囲拡大や一部届出制への移行、地域の課題解決に資する承継や M&A、GX や地域活性化等の機能を備えた企業グループへの資本参加を可能とする制度対応等も考えられる。

将来的には、銀行持株会社を頂点とするグループ傘下にエクイティ供給や非金融サービスを担う法人を置くことに起因する、資金供給や成長投資の具体化における量/質的な限界に到達する可能性もあり得る。銀行持株会社を頂点としたグループ構造を前提としたままでは課題を解決できないような場合には、一般持株会社グループ化も含めて、幅広いオプションを検討することも必要である。特に、リスクテイクをさらに拡大していくうえでは、預金を原資としないビジネスモデルの在り方を検討することで、銀行持株会社グルー

プとしての健全性規制・RWの制約の外で、拡大するエクイティ資金の担い手に挑戦する銀行や、自らが非金融サービスを提供する事業主体になり、企業の投資プロジェクトの一つのピースを担う銀行等、更なる役割の発揮に向けたビジネスモデルの進化が展望される（図表 33）。

なお、上記のような銀行におけるビジネスモデルの進化を可能にする制度対応等が措置される場合には、銀行グループ経営の社会的責任は従来以上に重くなる。このため、そのような重い信認を得るに相応しい経営倫理などの向上に、銀行経営陣は努めていかなければならない。

〔図表 33〕 銀行におけるビジネスモデルの進化と、必要と考えられる規制・制度対応



4. その他の課題

本WGでは、長年に亘り官民を挙げて推進されてきた「貯蓄から投資へ」や「資産運用立国」の取組みが着実に進展しつつも、上記「2. (1) マクロ環境の認識と足元の成長投資を巡る動き」にあるように、我が国においては引き続き家計金融資金が預金取扱金融機関に集中していること、さらに預金取扱金融機関以外も含む金融仲介プレイヤーを経由した家計資産の最終的な供給先として企業への資金の流れが必ずしも大きくないこと、を踏まえ、主に金融仲介プレイヤーからの資金の流れ、すなわち金融仲介機能を中心に議論した。

その議論の内容はこれまでに述べてきたとおりだが、委員からは、このほかにも、以下のように、デジタル化が中長期的に金融仲介機能に与える影響や、家計から企業への資金供給／国民の安定的な資産形成についても意見が寄せられた。

本報告書の取りまとめに向けた議論においては、時間の制約上、これらの論点について十分な議論を行うことができなかったが、今後、適時適切なタイミングでの検討を期待したい。

(1) デジタル化が中長期的に金融仲介機能に与える影響

本WGでは、デジタル化がもたらす大きな変化についても意見が寄せられた。国内外を問わず、経済のデジタル化を背景に、既存アセットのトークン化、中央銀行デジタル通貨、ステーブルコインなど、これまでのマネーフローの構造を大きく変える可能性のある仕組みが社会実装に向けて進展している。また、AIの活用によって、業務効率化、データ活用、さらには事業モデルの変革が急速に進む可能性も高まっている。

こうした変化は、預金以外のアセットへの資金流入増加による信用創造機能への影響、クロスボーダーを含むリアルタイム決済の進展による事業者の資金繰りへの影響、さらにはAIエージェントの活用による銀行の目利き力への影響など、金融仲介機能にも様々な影響を与え得るものである。現時点でその影響による変化やその度合いを正確に見通すことは困難であるが、重要なのは、こうした変化を恐れるのではなく、積極的に活用し、競争力強化の契機とすることである。銀行には、デジタル化を最大限活用することで、結果的に、本報告書で示した方策を、スピード感を持って実行し、中長期的な金融仲介機能の強化に繋げていくことが期待される。

(2) 家計から企業への資金供給／国民の安定的な資産形成

本WGでは、家計から企業に対してより直接的に資金が供給される流れをさらに拡充していく必要性についても意見が寄せられた。

家計が安定的な資産形成のため多くの資金を株式・社債（直接金融）や投資信託（市場型間接金融）等に向け、金融仲介プレイヤーが家計へ多様な資産形成手段の提供と受益者の最善の利益に適う運用を進め、企業がその資金で成長投資を行って企業価値を向上し、その果実が家計に還元されるという、「成長と分配の好循環」の実現は重要であり、この施策は「資産運用立国」として官民を挙げて推進されてきた。

このような好循環には、企業の成長投資による企業価値の向上（成長の果実の創造）が不可欠である。本WGでは、これを実現するために金融仲介において求められる「成長投資の具体化」や「資金供給」といった機能を中心に議論したが、例えば iDeCo や企業型 DC のマッチング拠出の拡充など、家計からの資金供給拡大のための政策的な後押しも引き続き期待される。

5. おわりに

本報告書で整理した課題と方策は、中長期的な金融仲介機能の高度化に向けた出発点であり、これを絵に描いた餅とせず、実行することが重要である。これまでのように、様々な観点からの提言を踏まえ、制度改革を含めた対応を進めてきたが、なかなか大きな進展が見られるには至らない状況からは、速やかに脱しなければならない。

まずは銀行自身が前例に囚われず自らを変革し、「在り方」で例示したような期待される役割を果たすべく、具体的な行動に移していくことが何より重要である。同時に、銀行以外の金融仲介に関わる幅広いプレイヤーや、企業、政府・地方公共団体も含め、様々なステークホルダーが、それぞれの立場で、成長投資を進めていくために取り組むことが、我が国の産業成長が実現していくうえで必要不可欠である。

本報告書の提言を踏まえて、こうした関係者による取組みが着実に進められていくことによって、失われた30年からの脱却の動きが見えつつある好機を捉え、企業による成長投資の進展を通じて「1. はじめに」でも記載したような、日本経済の持続的成長と国民の豊かな生活の好循環が実現していくことを期待したい。

また、本報告書の提言を踏まえた対応の進捗（アウトプット・アウトカム）については、銀行界としても、関連すると思われる指標を特定のうへ、そのデータを継続的に取得・確認・分析するとともに、実務的な課題や制度面のボトルネックを解消していくための議論・検討に継続的に取り組むことも重要である。

そのうえで、今後の社会経済の環境変化の中で、本報告書の提言や、「在り方」で例示したような銀行に期待される役割が変化していることが確認できた場合には、柔軟に見直しをしていくことも必要である。

以 上

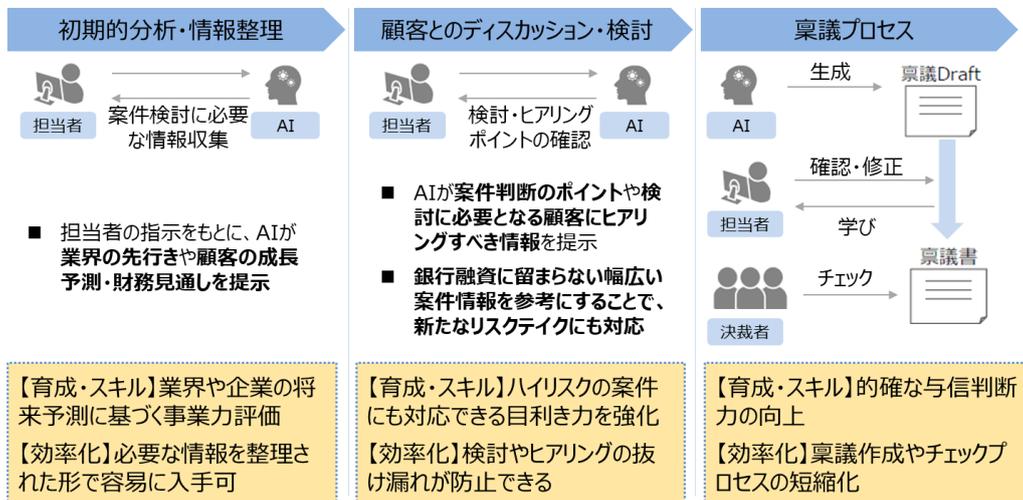
Appendix

AI の活用

- 銀行業界では、これまでも従来型AIを活用してきたが、生成AIの登場に伴い、提案書の生成や社内手続の検索・回答生成等、AIを活用する業務領域が拡大してきている。一方で、AIの持つリスクを踏まえ、現状ではお客さまへの直接サービス提供は限定的
- 高度なAIサービスは、外部事業者やクラウドサービスの活用余地が大きく、出資・提携を含む先端企業との協働も拡大



- AIエージェントの活用により、業界の先行きや企業の成長予測に係る情報提示を踏まえた事業力評価や、銀行融資に留まらない幅広い案件情報に基づく目利き力を強化。情報整理や与信判断における効率化を実現し、ハイリスクな案件に取り組むリソースを捻出。



企業価値担保権の活用

- 2026年5月に施行が予定されている企業価値担保権では、従来の事業性融資における課題であった「事業力評価の定着」や「顧客との関係性の深化」に着目し、担保・保証に依拠しない融資慣行の確立を志向。
- 金融機関には、「事業者との関係の深化」、「事業実態や将来性を踏まえた融資審査」、「モニタリング・期中管理の高度化」等の取組みが求められ、制度の有効活用に向けた体制整備や目利き力の醸成が重要となっている。

| 従来の事業性融資の課題 | | 企業価値担保権の目指す方向性 | |
|-------------|-----------|----------------|-------------|
| 融資額 | 担保・保証の範囲内 | 融資額 | 将来CFを評価し判断 |
| 経営者保証 | 原則受入 | 経営者保証 | 原則不要 |
| 事業力評価 | 保守的に評価 | 事業力評価 | 事業実態を見極めて評価 |
| 顧客との関係性 | 情報の非対称性 | 顧客との関係性 | 伴走型の支援 |

| 企業価値担保権による事業性融資の深化のポイント（金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」） | |
|--|--|
| (1) 事業者との関係の深化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 職員が事業者との対話に注力できる環境を整備することが重要 体制整備 ✓ 事業者との対話促進に向けた、適切なリソース配分・組織体制の整備が重要 |
| (2) 事業実態や将来性を踏まえた融資審査 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業CFによる返済可能性を十分に検証することが重要 目利き力 ✓ 事業計画に基づく事業者との対話や事業計画の作成支援を行うことも有用 |
| (3) モニタリング・期中管理の高度化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 企業規模・特性等に応じてコベナントを適切に活用することが重要 予実管理 ✓ 業況悪化の早期検知・タイムリーな経営改善支援に繋げる手当ても重要 |

- 昨年来、全銀協では勉強会の開催や解説資料の発刊等の周知・広報活動を通じて、会員行の取組みを支援。
- 会員行では、来年度の施行に向けて、手続面の整備や社内周知、事業者説明等を順次開始している状況。
- 他方で、制度の有効活用に向けては、与信力の向上やリスクカルチャーの変革、体制整備の観点で課題があり。

| 項目 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---------------|---|------------|----------------------|
| イベント | ★ 法案成立 | ★ 施行日決定 | ★ 施行日(2026年5月25日) |
| 制度理解促進・法令対応 | 全銀協で勉強会を開催・報告書を公表 各種法令のバブコメ対応 | | |
| 周知・広報活動 | 「企業価値担保権の活用ポイント」を会員行向けに発刊 会員行の取組支援 事業者への周知 | | |
| 会員行における取組みと課題 | 課題認識 ① 与信力の向上： 事務手続・融資手続等の整備、社内周知・教育 事業者への説明、等 ② リスクカルチャーの変革： リスクテイクに向けた戦略立案や全社的なメッセージ発信・インセンティブ付け ③ 体制整備： ①②を実現するための現場および審査体制の見直し 制度の活用 | | |

以 上