

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2017-J10

地方創生に関する地域金融の現状と課題
－2017年・金融機関本部向け調査の概要報告－

家森 信善
富村 圭
尾島 雅夫
朱 彤

2017年7月21日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

地方創生に関する地域金融の現状と課題*

－2017年・金融機関本部向け調査の概要報告－

神戸大学経済経営研究所教授	家森信善
愛知大学経営学部准教授	富村圭
神戸大学大学院経済学研究科大学院生	尾島雅夫
神戸大学大学院経済学研究科大学院生	朱彤

<要旨>

多くの地域金融機関が経営計画等で地方創生に積極的に取り組むことをうたっている。しかしながら、様々な障害や課題があり、十分な成果が上がっていないと思われる。そこで、我々は、2017年1月～2月に全国の金融機関520社の本部・本店を対象にして「地方創生に関する地域金融の現状と課題に関する調査」を実施し、280社（信用金庫150社、信用組合85社、地方銀行27社、第二地方銀行16社、都市銀行等2社）からの回答を得た。本稿は、その結果の概要を報告することを目的にしている。

1. はじめに

地方創生は政府の重要政策と位置づけられており、地域の中小企業の生産性や競争力を強化していくことが重要な課題となっている。その取り組みの主役はもちろん地域の中小企業自身であるが、中小企業だけの努力では状況の改善が見込めないのが現実である。そこで、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」で、地域の産官学金労が連携して総合戦略推進組織を整備する方針が示されているように、国や地方公共団体、研究所や大学などの学術組織、金融機関、労働組合などのあらゆる主体が協力しながら、取り組んでいくことが必要である。

金融行政においても、「地域経済・産業の成長や新陳代謝を支える積極的な金融仲介機能

*本稿は、科学研究費（基盤研究B「地域創生のための地域金融機関の役割に関する研究」15H03366）および（基盤研究A「地方創生を支える創業ファイナンスに関する研究」16H02027）を受けた共同研究の成果の一部である。また、家森がファカルティフェローをつとめた経済産業研究所（RIETI）における共同研究（「地方創生に向けて地域金融に期待される役割－地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指して－」）のメンバーから貴重なコメントを受けた。それぞれのプロジェクトのメンバーに対して記して感謝したい。

の発揮」を重要な監督上の課題として位置づけて（『平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針』）、地方創生あるいは地域経済の活性化のために、地域金融機関の積極的な役割発揮を求めている。そして、多くの地域金融機関も自らの立脚する地域経済の振興を最重要課題であると考えている。しかしながら、金融庁が指摘するように、「多くの金融機関が経営理念の中で、金融仲介機能を発揮し、取引先企業のニーズに応じた融資やソリューションの提供により、企業の成長に貢献していく方針を掲げているにもかかわらず、顧客に対し理念通りの行動ができていない金融機関も少なからずあるように見受けられる」（『平成 28 事務年度 金融行政方針』）。そうしたことから、金融庁は、「顧客本位の経営を真に実現するため、ガバナンスの状況、事業戦略・計画、支店のノルマ、業績目標・評価、人材育成、融資審査態勢等を含め、金融仲介の質の向上に向けて対話を行う」方針を示しているが、「どうすれば金融仲介の質を一層高めていけるか」は、現在、対処すべき最も重要な課題の一つとなっている。

我々は、金融機関に対する意識調査によってこの課題に取り組んでみようと考えた。家森は、これまで地方創生に関わる様々な主体の意識調査を実施してきた。たとえば、家森（2010）、家森（2014）、家森・小川・津布久（2016）、家森・津布久（2015）では、中小企業の意識を調査している。家森・富村・高久（2013）や家森・米田（2015）では金融機関の支店長や一般の金融機関職員の意識調査を行っている。また、内田他（2014）では、金融機関の本部・本店を対象に調査を実施している。さらに、家森・米田（2016）では、税理士、会計士、弁護士などの専門家の意識を調査している。最後に、小川・津布久・家森（2017）では、地方自治体の産業振興行政担当者に対する意識調査を実施している。

このように、すでに多面的に調査を実施してきたが、社会経済環境の変化が早いだけに、金融機関の対応の進み具合を詳しく調査することには価値があると考えられる。そこで、今回、我々は、科学研究費・基盤研究のプロジェクトの一環として、2017年1月～2月に全国の金融機関の本部・本店を対象にして「地方創生に関する地域金融の現状と課題に関する調査」を実施することにした¹。本稿は、その結果の概要を報告することを目的としている。

2. 調査の概要

本調査の質問票は、家森がこれまでに実施してきたアンケート調査票をベースにして、科学研究費の共同研究者および経済産業研究所の研究プロジェクトのメンバーの意見を参考にしながら、家森の責任で作成した。できあがった質問票は、A4で13ページ、全部で41問から構成されている。

¹ なお、RIETIのプロジェクトとして、全国の地域金融機関の支店長向けのアンケート調査を同じ時期に実施しており、そちらの結果（家森他（2017））は、別途、RIETIのDPとして公刊する予定である。

調査の実務は、所定の手続きを経て、金融ジャーナル社に委託することとなった。調査対象は、全国の金融機関（都市銀行等 36 社（埼玉りそな銀行を含む）、地方銀行 64 社、第二地方銀行 41 社、信用金庫 265 社、信用組合 153 社）の合計 559 社の本店・本部とした。ただし、金融ジャーナル社の取材活動等から、中小企業向け貸出を行っていないなど地域金融としての活動実態がない金融機関については対象外とすることにしたために、最終的には 520 社（内訳は、表 1 に掲載）に送付することとした。

2017年1月13日に該当先に対して調査票を郵送した²。途中で督促をするなどして、2017年2月20日到着分までを集計対象とした。その結果、次節で詳しく説明するように、280社からの回答を得ることができ、回収率は 53.8%であった。とくに、今回は、地方銀行や第二地方銀行から一定数の回答を得ることを目指していたが、それぞれ回答率が約4割となり、所期の目標回収数を大きく上回ることができた³。

3. 調査結果

本節では、質問票の順に回答結果を紹介していく。

3. 1 金融機関に関する質問

問1. 貴社の業態をお選び下さい。

1. 都市銀行等 2. 地方銀行 3. 第二地方銀行 4. 信用金庫
5. 信用組合

表 1 回答金融機関の業態

	回答社	送付先	回答率
1 都市銀行等	2	6	33.3%
2 地方銀行	27	64	42.2%
3 第二地方銀行	16	41	39.0%
4 信用金庫	150	265	56.6%
5 信用組合	85	144	59.0%
6 無回答	0	-	-
合計	280	520	53.8%

² なお、一部の先については、金融ジャーナル社の職員が直接持参して、協力を依頼した。

³ 今回と同じように金融機関の本部に対して調査を実施した内田他（2014）では、金融機関の本部 540 社に質問票を送り、回答は 121 社（回収率 22.4%）であった。メガバンク・地方銀行・第二地方銀行など銀行 116 社のうち回収できたのは 6 社のみであったので、銀行業態の動向を分析することが難しかった。

表 1 は回答金融機関の業態分布を示している。回答金融機関 280 社の内、最も多かったのが信用金庫の 150 社で、信用組が 85 社で続いている。銀行は地方銀行が 27 社、第二地方銀行が 16 社、都市銀行等が 2 社であった。送付先数から見た回答率を見ると、信用組合と信用金庫が 50%後半の高い比率となっている。また、地銀や第二地銀でも約 4 割の回答を確保できており、地方金融の主な担い手として期待されている地域金融機関においては、総じて高い回答率を得ることができた。また、絶対数でも、銀行 45 社の回答を得ることができており、協同組織金融機関との対比をするのが可能なサンプル数が得られている。

問2. 貴社の地盤としている地域の立地および人口についてそれぞれ一つお選び下さい。

<地理区分>

1. 大都市圏（東京、大阪、名古屋圏）に立地している
2. 都市圏（上記の 3 大都市圏以外）に立地している
3. その他の地域に立地している

<人口増減>

4. 人口は増加している
5. 人口は横ばいである
6. 人口は減少している

表 2 回答金融機関の立地の地理区分

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大都市圏(東京、大阪、名古屋圏)に立地している	2	3	4	29	17	55
2. 都市圏(上記の 3 大都市圏以外)に立地している	0	6	2	24	14	46
3. その他の地域に立地している	0	18	10	96	52	176
無回答	0	0	0	1	2	3
合計	2	27	16	150	85	280

表 3 回答金融機関の立地地域の人口増減

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
4. 人口は増加している	1	2	4	20	14	41
5. 人口は横ばいである	0	2	3	21	13	39
6. 人口は減少している	1	22	9	106	57	195
無回答	0	1	0	3	1	5
合計	2	27	16	150	85	280

表 2 は、回答金融機関が立地する地理的な分布の状況を示している。全体で見ると、「1. 大都市圏（東京、大阪、名古屋圏）に立地している」が 55 社、「2. 都市圏（上記の 3 大都市圏以外）に立地している」が 46 社であり、残りの約 6 割（176 社）が「3. その他の地域に立地している」と回答している。サンプル全体においては、都市部もしくは地方部に偏ることなく全国から満遍なく回答が得られていることが確認できる。次に、業態別の分布状況を確認すると、各業態とも 3 地域のバランスにはそれほど大きな違いがなく、業態間の計数を比較する場合に立地地域の偏りが影響することはなさそうだと判断できる。

表 3 は、回答金融機関の立地地域の人口増減の状況を示している。表を見ると、「6. 人口は減少している」との回答が 195 社で最も多く、約 7 割を占めている。他方で、「4. 人口は増加している」との回答は僅か 15%程度に留まる。約 7 割の金融機関の地盤において、経済規模が縮小していることになり、回答金融機関を取り巻く経済環境の厳しさを反映している。

問 3. 貴社の経営状況について、当てはまるものを一つお選び下さい。

- (1) 過去 3 年間（2013 年度、2014 年度、および 2015 年度）の当期純利益の状況
 1. 3 期とも黒字 2. 2 期は黒字 3. 1 期は黒字 4. 全期赤字
- (2) 貴社の総預金量（2016 年 3 月期）
 1. 1,000 億円未満 2. 1,000 億円～3,000 億円未満
 3. 3,000 億円～5,000 億円未満 4. 5,000 億円～1 兆円未満
 5. 1 兆円～3 兆円未満 6. 3 兆円以上
- (3) 2016 年 3 月期の預貸率の水準
 1. 30%未満 2. 30%～40%未満 3. 40%～50%未満
 4. 50%～60%未満 5. 60%～70%未満 6. 70%～80%未満
 7. 80%～90%未満 8. 90%以上
- (4) 2016 年 3 月期の貸出金利の状況（2015 年 3 月期と比較して）
 1. 上昇 2. 横ばい 3. 下落しているが下げ止まってきた
 4. 下落が続いている
- (5) 2016 年 3 月期の貸出額の状況（2015 年 3 月期と比較して）
 1. 増加 2. 横ばい 3. 減少
- (6) 公的資金の資本注入
 1. 過去に受けたことがあり、まだ完済していない
 2. 過去に受けたことがあるが、全額返済した
 3. 受けたことがない

表 4 回答金融機関の過去3年間の当期純利益

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 3期とも黒字	2	27	16	147	67	259
2. 2期は黒字	0	0	0	2	13	15
3. 1期は黒字	0	0	0	0	3	3
4. 全期赤字	0	0	0	1	1	2
無回答	0	0	0	0	1	1
合計	2	27	16	150	85	280

表 5 回答金融機関の総預金量

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 1,000億円未満	0	0	0	16	47	63
2. 1,000億円～3,000億円未満	0	0	1	62	27	90
3. 3,000億円～5,000億円未満	0	1	4	26	6	37
4. 5,000億円～1兆円未満	0	3	4	28	3	38
5. 1兆円～3兆円未満	0	10	5	18	1	34
6. 3兆円以上	2	13	2	0	0	17
無回答	0	0	0	0	1	1
合計	2	27	16	150	85	280

表 6 回答金融機関の預貸率の水準

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 30%未満	0	0	0	5	10	15
2. 30%～40%未満	0	0	0	20	11	31
3. 40%～50%未満	0	0	0	70	19	89
4. 50%～60%未満	0	2	0	45	23	70
5. 60%～70%未満	0	12	0	8	14	34
6. 70%～80%未満	2	10	9	2	5	28
7. 80%～90%未満	0	3	6	0	1	10
8. 90%以上	0	0	1	0	0	1
無回答	0	0	0	0	2	2
合計	2	27	16	150	85	280

表 7 回答金融機関の貸出金利の状況

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 上昇	0	0	0	3	5	8
2. 横ばい	0	1	0	10	7	18
3. 下落しているが下げ止まってきた	2	5	2	13	11	33
4. 下落が続いている	0	21	14	124	61	220
無回答	0	0	0	0	1	1
合計	2	27	16	150	85	280

表 8 回答金融機関の貸出額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 増加	0	24	16	100	47	187
2. 横ばい	2	1	0	18	14	35
3. 減少	0	2	0	31	23	56
無回答	0	0	0	1	1	2
合計	2	27	16	150	85	280

表 9 回答金融機関の公的資金の資本注入

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 過去に受けたことがあり、まだ完済していない	0	4	4	2	13	23
2. 過去に受けたことがあるが、全額返済した	1	4	1	3	4	13
3. 受けたことがない	0	18	11	142	67	238
無回答	1	1	0	3	1	6
合計	2	27	16	150	85	280

表 4 は回答金融機関の過去 3 年間の当期純利益の状況を示している。280 機関の内、9 割以上の金融機関は「3 期とも黒字」と回答している。一方で、「全期赤字」の金融機関は、わずか 2 社しかなかった。都市銀行、地方銀行、第二地方銀行においては、すべての銀行が「3 期とも黒字」と回答している。

表 5 は回答金融機関の総預金量（2016 年 3 月期）をまとめている。「1,000 億円～3,000 億円未満」と回答した金融機関が最も多く 32.1%、次いで「1,000 億未満」が 22.5%であった。つまり、回答金融機関の約半分が、3,000 億円未満の預金量を持つ、比較的規模の小さい金融機関となる。これは、回答金融機関のうち信用金庫と信用組合が多いためであり、地方銀行では 85%、第二地方銀行でも約半数が 1 兆円以上の預金量を持っている。特に地方銀行では、13 行（48%）が 3 兆円以上と回答しており、回答企業の業態間での規模の違いは顕著である。したがって、アンケートの回答において業態間の違いが見られた場合、金融機関の組織構造の違いから生じているのか、それとも規模の違いから生じているのかを慎重に検討する必要がある。

表 6 は預貸率の水準を示している。最も多かった回答が「40%～50%未満」であり、89 社（38.1%）に上る。内訳をみると信用金庫が 70 社、信用組合が 19 社となっており、銀行は 1 社も含まれていない。信用金庫、信用組合は預貸率が低いことが指摘されており、それを表した結果といえる。次に多かったのが「50%～60%未満」で、25%を占めている。信用金庫と信用組合がほとんどであるが、地方銀行が 2 行含まれている。業態別の特徴を捉えると、信用金庫は 93%、信用組合は 76%が 60%未満となっている。対照的に、地方銀行では 48%、第二地方銀行では 100%が 70%以上と回答している。

表 7 は貸出金利の変化の状況を示している。全体的に見ると、78.6%の回答が「下落が続いている」と回答している。次に多かったのが「下落しているが下げ止まってきた」で、33 社（11.8%）であった。この回答で特徴的なのが、都市銀行 2 行が「下落しているが下げ止まってきた」と回答していることである。「横ばい」もしくは「上昇」と比較的、営業環境が良好な金融機関は 26 社（9.2%）しかないが、25 社が信金と信組である。大多数の信金と信組の営業環境が厳しい一方で、僅かではあるが、銀行よりも成果が上がっている協同組織金融機関が存在しているのである。

貸出金利は下落を続けているが、貸出額はどうか。表 8 は貸出額の推移を示している。「増加」と回答した金融機関は 187 社あり、全体の 66.8%を占めた一方で、56 社が「減少」と回答している。業態別の特徴をみると、全ての第二地方銀行、約 9 割の地方銀行が「増加」としている一方で、信金や信組ではそれぞれ 20.7%と 27.1%が「減少」と回答している。

表 9 は公的資金の受け入れ状況を示している。最も多かったのは「受けたことがない」であり、238 社（85%）である。その内訳は、信用金庫が 1 番多く、142 社（95%）、次に信用組合が 67 社（79%）、地方銀行 18 社（67%）、第二地方銀行が 11 社（69%）である。「過去に受けたことがあり、まだ完済していない」と回答した金融機関が 23 社あり、それぞれ地方銀行 4 行、第二地方銀行が 4 行、信用金庫が 2 金庫、信用組合が 13 組合と半数以上が信用組合である。「過去に受けたことがあるが、全額返済した」と回答した金融機関は都市銀行が 1 行、地方銀行が 4 行、第二地方銀行が 1 行、信用金庫が 3 金庫、信用組合が 4 組合で、合計 13 社である。

表 10 は、この問 3 の（2）と（4）のクロス集計を行ってみた結果である。ここでは、問 3（4）の回答について、「上昇」を 4 点、「横ばい」を 3 点、「下落しているが下げ止まってきた」を 2 点、「下落が続いている」を 1 点として、平均値を計算してみた。また、「上昇」もしくは「横ばい」を選んだ回答社の比率を「上昇・横ばい率」として計算してみた。これをみると、総預金量 3,000 億円未満の小規模金融機関と、総預金量 3 兆円以上の大規模の金融機関では平均値が高め（つまり、貸出金利が相対的に上昇傾向）であることが確認できる。さらに、小規模金融機関と大規模金融機関を比較すると、前者の方が「上昇・横ばい率」が高いことから、小規模金融機関では貸出金利に 2 極化が起こっていることがわかる。

表 11 は問 3（4）と問 3（5）の回答のクロス集計の結果である。表 10 と同様の計算方法によってそれぞれの数値を計算している。これをみると、貸出が増加している金融機関では貸出金利の上昇が少ないことがわかる。現在の金融環境下で貸出を伸ばす場合、どうしても低金利の貸出が増えるのであろう。一方、「横ばい」の金融機関では貸出金利が相対的に改善している。

表 10 総預金量別にみた貸出金利の動向

	平均値	上昇・横ばい率	有効回答数
1. 1,000 億円未満	1.48	14.3%	63
2. 1,000 億円～3,000 億円未満	1.43	12.2%	90
3. 3,000 億円～5,000 億円未満	1.24	8.1%	37
4. 5,000 億円～1 兆円未満	1.18	5.3%	38
5. 1 兆円～3 兆円未満	1.03	0.0%	34
6. 3 兆円以上	1.41	5.9%	17

表 11 貸出額の変化別にみた貸出金利の動向

	平均値	上昇・横ばい率	有効回答数
増加	1.25	6.4%	187
横ばい	1.66	20.0%	35
減少	1.41	12.5%	56

問 4. 貴社の強みはどこにありますか。当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。

- | | | |
|--------------------|--------------|---------------|
| 1. ブランド力の高さ | 2. 提示する金利の低さ | 3. 融資決定の速さ |
| 4. 融資可能額の多さ | 5. 金融商品の豊富さ | 6. 職員の能力の高さ |
| 7. 職員の親身な姿勢 | 8. 職員の士気の高さ | 9. 最後まで支援する姿勢 |
| 10. 地域密着の姿勢 | 11. 財務の健全性 | 12. 経営陣の能力 |
| 13. 上記には当てはまるものはない | | |

表 12 回答金融機関の強み

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. ブランド力の高さ	50.0%	40.7%	0.0%	6.7%	3.5%	8.9%
2. 提示する金利の低さ	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	4.7%	1.8%
3. 融資決定の速さ	100.0%	11.1%	37.5%	26.7%	54.1%	34.6%
4. 融資可能額の多さ	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	3.5%	1.4%
5. 金融商品の豊富さ	100.0%	18.5%	12.5%	4.0%	3.5%	6.4%
6. 職員の能力の高さ	0.0%	33.3%	18.8%	6.7%	0.0%	7.9%
7. 職員の親身な姿勢	100.0%	63.0%	68.8%	80.7%	72.9%	76.1%
8. 職員の士気の高さ	0.0%	14.8%	31.3%	17.3%	5.9%	14.3%
9. 最後まで支援する姿勢	50.0%	63.0%	56.3%	57.3%	47.1%	54.6%
10. 地域密着の姿勢	100.0%	96.3%	93.8%	93.3%	80.0%	89.6%
11. 財務の健全性	50.0%	44.4%	31.3%	48.7%	34.1%	42.9%
12. 経営陣の能力	0.0%	14.8%	37.5%	10.7%	5.9%	11.1%
13. 上記には当てはまるものはない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	0.4%
無回答	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	1.2%	1.1%
合計	2	27	16	150	85	280

表 12 は、回答金融機関自身が考える強みを示している。複数選択可であるので、いくつ

も選んでいる金融機関も多い。回答金融機関全体で見ると、1番多いのは「10. 地域密着の姿勢」(89.6%)、次いで「7. 職員の親身な姿勢」(76.1%)、3番目は「9. 最後まで支援する姿勢」(54.6%)となっている。

業態別に見ると、地域密着の姿勢に関しては、信用組合での選択率が80%であるのに対して、他の業態では90%を超えている。「9. 最後まで支援する姿勢」は協同組織金融機関で強いものと予想したが、本問への回答によると地方銀行が最も高い結果となっている。職員の能力の高さでは地域銀行のほうが協同組織金融機関よりも高いが、職員の親身な姿勢では逆となっている。「3. 融資決定の速さ」では信用組合の選択率が際立って高い。

問 5. 貴社の社訓、経営理念、経営ビジョンなどに、「地元企業や地域経済への貢献」といった観点は含まれていますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

- | | |
|---------------|-----------------------|
| 1. 明示的に含まれている | 2. 暗黙的にあるいは間接的に含まれている |
| 3. 含まれていない | 4. 社訓等はない |
| | 5. わからない |

表 13 回答金融機関の地元への貢献の意識

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 明示的に含まれている	2	26	15	146	75	264
2. 暗黙的にあるいは間接的に含まれている	0	1	1	1	5	8
3. 含まれていない	0	0	0	0	3	3
4. 社訓等はない	0	0	0	0	1	1
5. わからない	0	0	0	0	0	0
無回答	0	0	0	3	1	4
合計	2	27	16	150	85	280

表 13 は回答金融機関の地元への貢献の意識を示している。最も多かったのは「1. 明示的に含まれている」で、264社(94.3%)に上る。「2. 暗黙的にあるいは間接的に含まれている」を選択した8社を加えて、全体的に97.1%の金融機関は地元への貢献を意識しているようである。含まれていないのは信用組合のみであった。

3. 2 事業性貸出に関する質問

問 6. 貴社がイメージしている「地元地域」として含まれるものを全て選んで下さい（複数選択可）。

1. 本店所在の市町村
2. 本店所在の市町村に近接する市町村
3. 本店所在の都道府県
4. 本店所在の都道府県に隣接する他の都道府県
5. 店舗が複数ある市町村
6. 店舗が一つでもある市町村
7. 店舗が複数ある都道府県
8. 店舗が一つでもある都道府県
9. わからない

表 14 回答金融機関の「地元地域」に対するイメージ

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 本店所在の市町村	2	14	2	104	47	169
2. 本店所在の市町村に近接する市町村	2	13	2	81	28	126
3. 本店所在の都道府県	2	22	14	17	20	75
4. 本店所在の都道府県に隣接する他の都道府県	1	16	3	1	2	23
5. 店舗が複数ある市町村	0	5	2	26	12	45
6. 店舗が一つでもある市町村	0	5	3	103	56	167
7. 店舗が複数ある都道府県	0	5	1	4	1	11
8. 店舗が一つでもある都道府県	0	3	2	4	6	15
9. わからない	0	0	0	1	3	4
無回答	0	0	0	1	2	3
合計	2	27	16	150	85	280

表 14 は回答金融機関の「地元地域」に対するイメージを示している（複数選択可）。最も多かった回答が「1. 本店所在の市町村」（26.5%）で、次いで「6. 店舗が一つでもある市町村」（26.2%）である。3番目に多かったのが「2. 本店所在の市町村に近接する市町村」（19.7%）であり、この3つの回答が圧倒的に多い。各業態別にみると、地方銀行と第二地方銀行は本店の立地する都道府県を地元としている例が多い。すなわち、「3. 本店所在の都道府県」に関しては、地銀が 27 行中 22 行、第二地銀は 16 行中 14 行が選択している。信用金庫と信用組合は、店舗の所在地を強く意識している。特に「6. 店舗が一つでもある市町村」については、信金では 150 金庫中 103 金庫が、信用組合では 85 組合中 56 組合が選択している。

問 7. 貴社の地元地域での事業性の貸出市場におけるシェアはどの程度でしょうか。地元地域は、問 6 でお答えになったものを念頭に置いて下さい。(以下の質問も同様)

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 1. 0%～20%未満 | 2. 20%～40%未満 | 3. 40%～60%未満 |
| 4. 60%～80%未満 | 5. 80%～100% | 6. わからない |

表 15 回答金融機関の地元地域で事業性の貸出市場シェア

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 0%～20%未満	0	5	15	68	50	138
2. 20%～40%未満	0	10	1	40	13	64
3. 40%～60%未満	1	8	0	17	4	30
4. 60%～80%未満	0	1	0	2	1	4
5. 80%～100%	1	1	0	2	1	5
6. わからない	0	2	0	19	13	34
無回答	0	0	0	2	3	5
合計	2	27	16	150	85	280

表 15 は回答金融機関の地元地域で事業性の貸出市場シェアを示している。最も多かった回答が「1. 0%～20%未満」で約半数を占めている。次に多かった「2. 20%～40%未満」(22%)と合わせると、約 7 割の金融機関が地元地域で 40%未満のシェアに留まっている。特に第二地銀においては 1 行を除いて 20%未満である。基本的に地元が狭い地域に限定されているはずの信用金庫、信用組合においても、必ずしも地域内で高いシェアを有しているわけではない。

問 4 で尋ねた自金融機関の強みを地元のシェア別に整理し直してみたのが、表 16 である。ただし、地元でのシェアで 40%を超える回答は少なかったため、40%以上とすることで一つにまとめている。比較的差異が大きいのは、シェアが高い金融機関では、「1. ブランド力の高さ」や「6. 職員の能力の高さ」、「9. 最後まで支援する姿勢」の選択率が高いことである。一方で、「10. 地域密着の姿勢」はシェアの水準とは関係性がなく、仮にシェアが低くても地域密着の姿勢を強みと考えている金融機関が多いことがわかる。

表 16 地元でのシェア別の自金融機関の強み

	1. 0%～20%未満	2. 20%～40%未満	3. 40%以上
1. ブランド力の高さ	5.8%	12.5%	13.2%
2. 提示する金利の低さ	1.4%	0.0%	2.6%
3. 融資決定の速さ	36.2%	29.7%	34.2%
4. 融資可能額の多さ	2.9%	0.0%	0.0%
5. 金融商品の豊富さ	8.0%	3.1%	10.5%
6. 職員の能力の高さ	6.5%	9.4%	15.8%
7. 職員の親身な姿勢	75.4%	89.1%	73.7%
8. 職員の士気の高さ	13.0%	12.5%	10.5%
9. 最後まで支援する姿勢	53.6%	56.3%	65.8%
10. 地域密着の姿勢	89.1%	95.3%	89.5%
11. 財務の健全性	37.0%	50.0%	50.0%
12. 経営陣の能力	12.3%	14.1%	2.6%
13. 上記には当てはまるものはない	0.7%	0.0%	0.0%
有効回答数	138	64	38

問 8. 貴社の地元地域における貴社の位置づけとして、当てはまるものを一つ選んで下さい。

1. 1番手の金融機関
2. 2番手の金融機関
3. 3番手の金融機関
4. それ以外の金融機関

表 17 回答金融機関の地元地域における位置づけ

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 1番手の金融機関	1	18	0	41	6	66
2. 2番手の金融機関	0	7	8	48	18	81
3. 3番手の金融機関	1	2	4	30	14	51
4. それ以外の金融機関	0	0	3	28	43	74
無回答	0	0	1	3	4	8
合計	2	27	16	150	85	280

表 17 は回答金融機関の地元地域における位置づけを示している。最も多い回答は「2. 2番手の金融機関」(28.9%)である。次は「4. それ以外の金融機関」で、26.4%となっている。「1. 1番手の金融機関」と回答したのは66機関あるが、23.6%に留まっている。

各業態を比較してみると、6割以上の地方銀行が「1. 1番手の金融機関」を選択している。約半数の第二地方銀行は「2. 2番手の金融機関」を選択している。信用金庫において、最も多かったのは「2. 2番手の金融機関」(32%)であるが、27%が「1. 1番手の金融機関」を

選択しており、地域での主要な地位を有している信用金庫も一定数いることがわかる。信用組合においては、「4. それ以外の金融機関」が半数以上となっている。

表 18 地元地域における位置づけと貸出金利の動向

	平均値	上昇・横ばい率	有効回答数
1. 1 番手の金融機関	1.32	9.1%	66
2. 2 番手の金融機関	1.19	3.7%	81
3. 3 番手の金融機関	1.53	11.8%	51
4. それ以外の金融機関	1.34	12.2%	74

表 18 は、この問への回答と、問 3（4）の回答とのクロス集計の結果である。表の数値の計算は、表 10 と同様である。大きな特徴は、「2. 2 番手の金融機関」と回答する金融機関で、金利の改善傾向が弱いことである。また、「1. 1 番手の金融機関」よりも「3. 3 番手の金融機関」や「4. それ以外の金融機関」のほうが改善傾向が強いことから、市場での独占力を行使して貸出金利を引き上げられる環境でなく、市場の独占力以外の要素によって金利の引き上げを図っているものと思われる。

問 4 で尋ねた自金融機関の強みを、地元地域における位置づけ別に整理してみたのが表 19 である。「4. それ以外の金融機関」では、「3. 融資決定の速さ」の選択率が高く、他方で、「10. 地域密着の姿勢」の選択率は低い。一方、「1. 1 番手の金融機関」では、「1. ブランド力の高さ」、「6. 職員の能力の高さ」、「10. 地域密着の姿勢」、「11. 財務の健全性」などの選択率が高い。2 番手、3 番手の金融機関では、顕著な特徴のある回答結果はなかった。

表 19 地元地域における位置づけ別の自金融機関の強みの認識

	1. 1 番手の金融機関	2. 2 番手の金融機関	3. 3 番手の金融機関	4. それ以外の金融機関
1. ブランド力の高さ	24.2%	8.8%	0.0%	1.4%
2. 提示する金利の低さ	1.5%	1.3%	0.0%	4.1%
3. 融資決定の速さ	25.8%	28.8%	33.3%	52.1%
4. 融資可能額の多さ	0.0%	1.3%	0.0%	4.1%
5. 金融商品の豊富さ	7.6%	6.3%	5.9%	5.5%
6. 職員の能力の高さ	16.7%	7.5%	3.9%	4.1%
7. 職員の親身な姿勢	75.8%	76.3%	90.2%	71.2%
8. 職員の士気の高さ	18.2%	16.3%	5.9%	16.4%
9. 最後まで支援する姿勢	59.1%	55.0%	47.1%	58.9%
10. 地域密着の姿勢	95.5%	91.3%	94.1%	82.2%
11. 財務の健全性	54.5%	41.3%	37.3%	39.7%
12. 経営陣の能力	15.2%	11.3%	3.9%	12.3%
13. 上記には当てはまるものはない	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%
有効回答数	66	80	51	73

問 9. 貴社の事業性貸出のうち、貴社がメインバンクである先の企業に対する貸出の比率はどの程度ですか。(金額ベース)

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 1. 0%～20%未満 | 2. 20%～40%未満 | 3. 40%～60%未満 |
| 4. 60%～80%未満 | 5. 80%～100% | 6. わからない |

表 20 回答金融機関がメインバンクである先の企業に対する貸出比率

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 0%～20%未満	0	1	1	12	18	32
2. 20%～40%未満	0	8	4	25	14	51
3. 40%～60%未満	0	7	8	37	17	69
4. 60%～80%未満	0	1	1	41	16	59
5. 80%～100%	0	0	0	5	5	10
6. わからない	2	5	1	27	12	47
無回答	0	5	1	3	3	12
合計	2	27	16	150	85	280

表 20 は回答金融機関がメインバンクである先の企業に対する貸出比率を示している。全体を見ていくと、最も多かったのは「3. 40%～60%未満」(24.6%)で、次は「4. 60%～80%未満」(21.1%)である。40%以下と回答した金融機関は合計 83 社あり、全体の 29.6%を占めた。各業態からみていくと、地方銀行は「わからない」や無回答が合計で 10 社あるので、それを除くと「2. 20%～40%未満」と「3. 40%～60%未満」を選択した金融機関が大半であった。第二地方銀行では最も多いのが「3. 40%～60%未満」であり、5 割を占めている。信用金庫においては、「4. 60%～80%未満」が 1 番多く、27.3%に達した。また、信用組合では「5. 80%～100%」は少ないが、それ以外の各選択肢を回答した金融機関がほぼ同じ程度で 2 割前後であった。都市銀行は「6. わからない」を選択している。

表 21 は本問への回答と問 3 (4) の回答のクロス集計の結果である。なお、メインバンク先率で「5. 80%以上」の回答が 10 社しかなかったため、「4. 60%～80%未満」と統合して、「60%～100%」としている。平均値で見ると、メインバンク先率が最も高いグループで貸出金利の改善傾向が見られる一方、「上昇・横ばい率」では「2. 20%～40%未満」の値が最も高い。メイン先との密着度を上げながら貸出金利を改善していくタイプと、金融商品などに工夫をして貸出金利を改善している金融機関とがあるように考えられる。

表 21 メインバンクである先の企業に対する貸出比率別の貸出金利の動向

	平均値	上昇・横ばい率	有効回答数
1. 0%～20%未満	1.28	6.3%	32
2. 20%～40%未満	1.39	13.7%	51
3. 40%～60%未満	1.23	10.1%	69
4. 60%～100%	1.45	10.1%	59

問 10. 現在、貴社がメインバンクとなっている貸出先企業のうち、返済条件の変更の状況（2016年3月期実績）についてお尋ねします。当てはまるものを一つ選んで下さい。

（1）メイン先に占める条件変更先の比率はどの程度ですか（先数ベース）。

1. 5%未満 2. 5%～10%未満 3. 10%～20%未満
4. 20%～30%未満 5. 30%以上 6. わからない

（2）メインバンクとして返済条件の変更を行っている先の内、経営改善支援を行っている先はどの程度ですか（先数ベース）。

1. 5%未満 2. 5%～10%未満 3. 10%～20%未満
4. 20%～30%未満 5. 30%以上 6. わからない

（3）貴社が経営改善の支援を行った先のうち、どの程度の割合で経営状況が改善しましたか。

1. 10%未満 2. 10%～25%未満 3. 25%～50%未満
4. 50%～75%未満 5. 75%～100% 6. わからない

表 22 回答金融機関のメイン先に占める条件変更先の比率

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 5%未満	0	0	2	15	20	37
2. 5%～10%未満	0	3	5	29	13	50
3. 10%～20%未満	0	5	6	37	14	62
4. 20%～30%未満	0	2	0	12	7	21
5. 30%以上	0	1	0	10	7	18
6. わからない	2	8	1	42	18	71
無回答	0	8	2	5	6	21
合計	2	27	16	150	85	280

表 23 回答金融機関がメインバンクとして返済条件の変更を行っている先の内、経営改善支援を行った先の比率

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 5%未満	0	0	2	15	27	44
2. 5%～10%未満	0	3	0	8	10	21
3. 10%～20%未満	0	3	4	22	6	35
4. 20%～30%未満	0	1	1	13	7	22
5. 30%以上	0	5	6	50	18	79
6. わからない	2	7	1	37	12	59
無回答	0	8	2	5	5	20
合計	2	27	16	150	85	280

表 24 回答金融機関が経営改善の支援を行った先の内で経営状況が改善した先の比率

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 10%未満	0	1	0	6	8	15
2. 10%～25%未満	0	2	3	56	34	95
3. 25%～50%未満	0	2	6	28	14	50
4. 50%～75%未満	0	5	3	17	1	26
5. 75%～100%	0	2	1	7	2	12
6. わからない	2	6	1	31	20	60
無回答	0	9	2	5	6	22
合計	2	27	16	150	85	280

表 22 は回答金融機関のメイン先に占める条件変更先の比率を示している。「6. わからない」の比率が最も高く 25.3%に上り、4 分の 1 の機関が条件変更先の比率を把握していないことになる。把握している中で、最も多かったのは「3. 10%～20%未満」であり、22.1%に達している。その次は 17.9%を占めた「2. 5%～10%未満」になっている。

では、金融機関は条件変更を行った後に、何らかの手当てを行っているのだろうか。表 23 は回答金融機関がメインバンクとして返済条件の変更を行っている先の内、経営改善支援を行った先の比率を示している。28.2%の金融機関が、経営改善支援を行っている先の割合が「5. 30%以上」と回答している。次に多かった回答が「6. わからない」で 21.0%になっている。業態別に見ると、第二地方銀行は「5. 30%以上」の割合が高く、かつ「6. わからない」の比率が少ない。信用組合は「1. 5%未満」の比率が約 3 割と高く、低調な状況となっている。

経営改善支援を行い実際に経営は改善したのであろうか。表 24 は回答金融機関が経営改善の支援を行った先の内で経営状況が改善した先の比率を示している。最も多かったのは「2. 10%～25%未満」で 33.9%を占めた。50%以下の項目を選択した金融機関を合わせてみると、160 社、57.1%に達した。一方で、「4. 50%～75%未満」と「5. 75%～100%」を回答した金融機関は、それぞれ 1 割未満である。つまり、条件変更を認め、経営改善支援を行

い、融資先企業の経営状況が改善する割合は、大半の金融機関で 50%未満となっている。また、「6. わからない」の比率が 21.4%あり、把握していない金融機関が 5社に 1社ある。

表 25 は、問 10（2）と問 4（自金融機関の強み）の回答の内、経営支援の姿勢と関連がありそうな 3つの選択肢の回答状況のクロス集計を行ってみた結果である。この結果を見ると、「1. 5%未満」とそれ以外に大別できる。「1. 5%未満」の金融機関では、「7. 職員の親身な姿勢」、「9. 最後まで支援する姿勢」、および「10. 地域密着の姿勢」の 3点とも、低い選択率となっている。

次に、表 26 は、問 10（2）と問 3（4）の回答のクロス集計を行ってみた結果である。「経営改善支援を行った先の比率」は、上述のように、当該金融機関の事業性評価姿勢の代理変数になると思われるので、その比率と貸出金利の動向を見てみることにした。ただし、支援を行うために貸出金利の減免を行う先が多いと、貸出金利は低下することになる。したがって、支援姿勢を強めた初期の段階では金利には悪影響が出る可能性もある。表の結果を見ると、「1. 5%未満」という金融機関での貸出金利の改善傾向が顕著である。一方、「30%以上」という金融機関では貸出金利の改善は弱い。この支援先比率を事業性評価の姿勢の代理変数とする限り、現時点では、事業性評価を行っている金融機関での貸出金利の改善傾向は見いだされなかった。

表 25 経営改善支援を行った先の比率別の強みの自己評価

	7. 職員の親身な姿勢	9. 最後まで支援する姿勢	10. 地域密着の姿勢	該当者数
1. 5%未満	70.5%	36.4%	75.0%	44
2. 5%～10%未満	81.0%	52.4%	90.5%	21
3. 10%～20%未満	77.1%	60.0%	91.4%	35
4. 20%～30%未満	80.0%	55.0%	100.0%	20
5. 30%以上	82.3%	68.4%	93.7%	79

表 26 経営改善支援を行った先の比率別の貸出金利の動向

	平均値	上昇・横ばい率	有効回答数
1. 5%未満	1.61	20.5%	44
2. 5%～10%未満	1.33	9.5%	21
3. 10%～20%未満	1.14	5.7%	35
4. 20%～30%未満	1.32	13.6%	22
5. 30%以上	1.24	6.3%	79

問 10（3）での経営改善の成功率は、当該金融機関の経営改善の力量を示すとも考えられる。そうした力量をつけるには、当然、多くの支援の経験が必要であろう。そこで、問 10（2）と（3）の回答のクロス集計をしてみたのが、表 27 である。たしかに、経営改善の取り組み率が「5%未満」という金融機関では、経営改善の実現率として「1. 10%未満」という回答が目に見えて多かった。ただし、他方で、「5. 75%～100%」という回答も

1割あり、対象企業を絞り込んで、取り組んだ先については成果を出しているタイプの金融機関も存在している。一方で、「5. 30%以上」という金融機関では、「1. 10%未満」という回答は少なかったが、成功率が顕著に高いという傾向までは読み取れなかった。

表 27 経営改善支援を行った先の比率別の経営改善の成功率

	経営改善成功率					有効回答数
	1. 10%未満	2. 10%～25%未満	3. 25%～50%未満	4. 50%～75%未満	5. 75%～100%	
1. 5%未満	25.0%	38.9%	22.2%	2.8%	11.1%	36
2. 5%～10%未満	16.7%	55.6%	16.7%	5.6%	5.6%	18
3. 10%～20%未満	6.1%	42.4%	24.2%	24.2%	3.0%	33
4. 20%～30%未満	0.0%	45.0%	35.0%	10.0%	10.0%	20
5. 30%以上	1.4%	45.1%	31.0%	18.3%	4.2%	71

表 28 経営改善の成功率別の自金融機関の強みの認識

	1. 10%未満	2. 10%～25%未満	3. 25%～50%未満	4. 50%～75%未満	5. 75%～100%
1. ブランド力の高さ	6.7%	7.4%	4.1%	11.5%	8.3%
2. 提示する金利の低さ	13.3%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%
3. 融資決定の速さ	60.0%	43.6%	30.6%	7.7%	41.7%
4. 融資可能額の多さ	13.3%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%
5. 金融商品の豊富さ	6.7%	4.3%	2.0%	11.5%	8.3%
6. 職員の能力の高さ	6.7%	6.4%	8.2%	11.5%	0.0%
7. 職員の親身な姿勢	46.7%	80.9%	85.7%	80.8%	91.7%
8. 職員の士気の高さ	20.0%	13.8%	14.3%	15.4%	16.7%
9. 最後まで支援する姿勢	33.3%	50.0%	61.2%	69.2%	83.3%
10. 地域密着の姿勢	73.3%	88.3%	93.9%	100.0%	83.3%
11. 財務の健全性	40.0%	42.6%	53.1%	50.0%	25.0%
12. 経営陣の能力	20.0%	9.6%	12.2%	7.7%	25.0%
13. 上記には当てはまるものはない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
有効回答数	15	94	49	26	12

問4で尋ねた自金融機関の強みの認識を、この問10(3)の回答別に整理してみたのが表28である。経営改善成功率「10%未満」の金融機関では、「3. 融資決定の速さ」をあげる一方で、当然ながら、「7. 職員の親身な姿勢」、「9. 最後まで支援する姿勢」、「10. 地域密着の姿勢」といった点を強みとする度合いは低い。筆者自身は、地域密着型の金融モデル(育てる金融)が地域金融機関の生き残る最も主要なビジネスモデルだと考えているが、他のモデルを排除するものでもない。全ての金融機関が同じことをしているのではなく、一部の金融機関では特徴のある経営を行い始めていると評価することもできるかもしれない。ただし、そうなのであれば、利用者(とくに、中小企業者)はより深く金融機関のこ

とを知る必要がある。

問 11. 貴社が事業性の貸出先として、今後、特に注力したいセグメントを全て選んで下さい（複数選択可）。

1. 高格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）
2. 高格付けのメイン先
3. 中位の格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）
4. 中位の格付けのメイン先
5. 低位の格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）
6. 低位の格付けのメイン先
7. わからない

表 29 回答した金融機関が事業性の貸出先として注力したいセグメント

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 高格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）	100.0%	40.7%	37.5%	29.3%	29.4%	31.4%
2. 高格付けのメイン先	100.0%	33.3%	43.8%	32.7%	25.9%	31.8%
3. 中位の格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）	100.0%	74.1%	93.8%	82.0%	71.8%	78.9%
4. 中位の格付けのメイン先	100.0%	70.4%	81.3%	78.0%	57.6%	71.4%
5. 低位の格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）	0.0%	33.3%	37.5%	28.0%	41.2%	32.9%
6. 低位の格付けのメイン先	100.0%	63.0%	62.5%	47.3%	35.3%	46.4%
7. わからない	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	9.4%	4.6%
無回答	0.0%	18.5%	0.0%	0.0%	3.5%	2.9%
合計	2	27	16	150	85	280

表 29 は回答した金融機関が事業性の貸出先として注力したいセグメントを示している（複数選択可）。全体的にみていくと、「3. 中位の格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）」と「4. 中位の格付けのメイン先」という回答がそれぞれ 78.9%、71.4%と、他の選択肢に比べて高い割合である。また「6. 低位の格付けのメイン先」が3番目に多く（46.4%）なっている。

地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合で回答の多い選択肢の順位を比べてみると、4業態とも1番目が「3. 中位の格付けの非メイン先」、2番目が「4. 中位の格付けのメイン先」で同じである。3番目の選択肢が異なっており、信用組合だけが「5. 低位の格付けの非メイン先」となっているのに対して、その他の3業態では「6. 低位の格付けのメイン先」となっている。信用組合としては、新規開拓の対象として低位の格付け先を捉えているのであろう。

3. 3 職員の状況に関する質問

問 12. 貴社の職員の内、地元地域の出身者の割合はどの程度でしょうか。

1. 0%～20%未満 2. 20%～40%未満 3. 40%～60%未満
4. 60%～80%未満 5. 80%～100%

表 30 回答金融機関の職員の内、地元地域の出身者の割合

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 0%～20%未満	0	0	0	2	4	6
2. 20%～40%未満	1	1	0	2	5	9
3. 40%～60%未満	0	1	0	8	2	11
4. 60%～80%未満	1	5	1	17	7	31
5. 80%～100%	0	18	14	117	66	215
無回答	0	2	1	4	1	8
合計	2	27	16	150	85	280

表 30 は回答金融機関の職員の内、地元地域の出身者の割合を示している。215 社が選択した「5. 80%～100%」は全体の 76.8%に達し、目を引いている。業態別にみても、地元出身の職員が多いことが分かる。ただ、一部の信用金庫や信用組合で地元の比率が低い例があることも興味深い。

問 13. 貴社の正規職員の内、中途採用者の割合はどの程度でしょうか。

1. 0%～20%未満 2. 20%～40%未満 3. 40%～60%未満
4. 60%～80%未満 5. 80%～100%

表 31 回答金融機関の正規職員の内、中途採用者の割合

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 0%～20%未満	2	25	15	145	57	244
2. 20%～40%未満	0	0	0	0	13	13
3. 40%～60%未満	0	0	0	0	6	6
4. 60%～80%未満	0	0	1	0	3	4
5. 80%～100%	0	0	0	1	5	6
無回答	0	2	0	4	1	7
合計	2	27	16	150	85	280

表 31 は回答金融機関の正規職員の内、中途採用者の割合を示している。9割に近く金融機関が「1.0%～20%未満」と回答した。業態別にみても、中途採用者の割合は低い。一方、第二地方銀行、信用金庫、信用組合において、例外的に中途採用者の割合が高いところもある。なお、数値が高い金融機関は合併などによる特殊な事情によるものも含まれていると思われる。

問 14. 2013 年 4 月に新卒で、正規職員として入社した人のうち、現在までに退職した人の比率はどの程度でしょうか。

- | | | |
|--------------|--------------|-------------|
| 1. ほぼゼロ | 2. 0%～5%未満 | 3. 5%～10%未満 |
| 4. 10%～25%未満 | 5. 25%～40%未満 | 6. 40%以上 |
| 7. わからない | | |

表 32 2013 年 4 月の新卒採用者（正規職員）として入社した人中、現在までに退職した人の比率

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. ほぼゼロ	0	0	1	15	20	36
2. 0%～5%未満	0	6	0	27	9	42
3. 5%～10%未満	0	2	1	13	5	21
4. 10%～25%未満	0	6	8	41	15	70
5. 25%～40%未満	0	3	2	32	11	48
6. 40%以上	0	1	3	14	12	30
7. わからない	2	5	1	4	3	15
無回答	0	4	0	4	10	18
合計	2	27	16	150	85	280

表 32 は回答金融機関の 2013 年 4 月の新卒採用者（正規職員）として入社した人の内 3 番目、現在までに退職した人の比率を示している。質問を行ったのが 2017 年 1～2 月であるので、入社後ほぼ 4 年の間での退職の状況を示している。

最も多かったのは「4. 10%～25%未満」である。70 社が選択しており、全体の 25%を占めた。2 番目は「5. 25%～40%未満」で 17.1%である。「2. 0%～5%未満」、「1. ほぼゼロ」という回答が 3 割ほどある一方で、「6. 40%以上」も 1 割強となっている。職員の定着率には金融機関の中でかなりの差異が見られることがわかった⁴。

⁴ 厚生労働省の「新規学卒者の離職状況」調べによると、2013 年 3 月期の大卒の「金融・保険業」の 3 年目までの離職率は 21%（=6289/29902）である。「4. 10%～25%未満」が最も多いという本調査の結果と符合している。なお、同じ時期の全産業の離職率は 31.9%であるので、金融業の離職率は低めである。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>

問 15. 地方自治体やその外郭団体との人事交流（職員の派遣や受け入れ）の実施状況について、当てはまるものを全てお選びください。（複数選択可）

1. 現在、自治体等に職員を派遣している。
2. 現在、自治体等から職員を受け入れている。
3. 現在は実施していないが、計画中である。
4. 現在は実施しておらず、今後も予定していない。
5. わからない。

表 33 回答金融機関の地方自治体や外郭団体との人事交流の実施状況

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 現在、自治体等に職員を派遣している。	2	22	7	39	7	77
2. 現在、自治体等から職員を受け入れている。	2	12	1	9	2	26
3. 現在は実施していないが、計画中である。	0	0	1	7	0	8
4. 現在は実施しておらず、今後も予定していない。	0	0	5	91	63	159
5. わからない。	0	1	2	9	11	23
無回答	0	2	0	2	3	7
合計	2	27	16	150	85	280

表 33 は回答金融機関の地方自治体や外郭団体との人事交流の実施状況を示している。最も目立っているのは 159 社の金融機関が回答した「4. 現在実施しておらず、今後も予定していない」である。また「1. 現在、自治体等に職員を派遣している」と回答した金融機関が合計 77 社であった。地方銀行と第二地方銀行では、地方自治体など外部との相互の人事交流が盛んに行われているが、信用金庫、信用組合においては、現在も実施しておらず、かつ今後もその計画はないとする回答が多い。

表 34 は、本問の回答と、問 4（自金融機関の強みの自己評価）の回答のクロス集計の結果である。本問は人材育成と地域経済との関わりに関連すると思われるので、問 4 の選択肢の内、該当する 4 つの選択肢の選択率を示している。たとえば、「1. 現在、自治体等に職員を派遣している」77 社についてみると、「6. 職員の能力の高さ」を選択しているのは 15.6%である。

「1. 現在、自治体等に職員を派遣している」、「2. 現在、自治体等から職員を受け入れている」、「3. 現在は実施していないが、計画中である」であると比較して、「4. 現在は実施しておらず、今後も予定していない」金融機関はほぼすべての選択肢について選択率が低いことがわかる。たとえば、「職員の能力の高さ」を選択するのはわずか 4.4%しかなかった。自治体に派遣できるだけの能力の高い職員がいないということなのであろうか。

表 34 自治体等との人事交流の状況別の金融機関の強みの自己評価

	6. 職員の能力の高さ	7. 職員の親身な姿勢	8. 職員の士気の高さ	10. 地域密着の姿勢	有効回答数
1. 現在、自治体等に職員を派遣している。	15.6%	74.0%	15.6%	97.4%	77
2. 現在、自治体等から職員を受け入れている。	19.2%	80.8%	23.1%	92.3%	26
3. 現在は実施していないが、計画中である。	12.5%	100.0%	50.0%	100.0%	8
4. 現在は実施しておらず、今後も予定していない。	4.4%	77.8%	11.4%	88.0%	158

3. 4 経営陣、コーポレートガバナンスに関する質問

問 16. 貴社の現頭取（理事長）の在任期間について、当てはまるものを選んで下さい。

1. 2年以内 2. 3～6年 3. 7～9年 4. 10～15年 5. 15年以上

表 35 回答金融機関の現頭取（理事長）の在任期間

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 2年以内	0	9	4	44	21	78
2. 3～6年	2	13	8	64	38	125
3. 7～9年	0	2	3	21	12	38
4. 10～15年	0	1	1	9	8	19
5. 15年以上	0	2	0	10	5	17
無回答	0	0	0	2	1	3
合計	2	27	16	150	85	280

表 35 は回答金融機関の現頭取（理事長等）の在任期間を示している。最も多かった回答が「2. 3～6年」で、125社が選択し、44.6%を占めている。次に多かったのが「1. 2年以内」で、78社（27.9%）である。また、全体の1割程度の金融機関が「3. 7～9年」と回答している。10年以上にわたり一人の人物が経営トップを務めている金融機関（「4. 10～15年」と「5. 15年以上」の合計）は、1割強となっている。

業態別にその特徴を捉えると、株式会社形態である都市銀行、地方銀行、第二地方銀行においては、経営トップの任期が10年以上にわたる銀行は4行（9%）しかない。一方で、協同組織である信用金庫、信用組合においては、32社（13.6%）に上る。

経営トップの任期が、長期間になることが一概に問題とは言えない。肯定的に評価するならば、高い能力が認められ長期在任に至っていることになるであろうし、否定的に評価すれば権力が集中し過ぎた結果との議論もできよう。また、協同組織は会員・組合員からの規律付けが弱いとの指摘があるが、上記の結果はこうした否定的な評価を反映している可能性もある。

表 36 現頭取（理事長）の在任期間別の金融機関の強みの自己評価

	1. ブランド力の 高さ	8. 職員の士気の 高さ	10. 地域密着の姿 勢	12. 経営陣の能 力	有効 回答 数
1. 2 年以内	12.8%	7.7%	92.3%	7.7%	78
2. 3～6年	8.1%	12.9%	88.7%	12.9%	124
3. 7～9年	7.9%	21.1%	94.7%	10.5%	38
4. 10 年以上	5.6%	25.0%	88.9%	13.9%	36

表 36 は、本問への回答と問 4 の回答のクロス集計の結果である。トップは組織の顔であり、短期的な利益が得にくい地方創生の取り組みにおいて、経営トップの強力なリーダーシップは欠かせない。そのために、地域のブランド力や地域密着型の姿勢とトップの在任期間の間に関係があるかもしれず、また、トップの人事は他の職員の昇進にも影響するので、職員の士気に関連するであろう。さらに、上述したように、経営陣の能力の高さとも関連があるかもしれない。ただし、在任期間「4. 10～15 年」と「5. 15 年以上」はそれぞれ数が少ないので一つにまとめて、「10 年以上」としている。

表 36 をみると、顕著なのは、「10 年以上」での「職員の士気が高い」との回答が多く、また、「経営陣の能力」についても高い評価をしている点である。この調査結果からは、長期在任はプラス効果の方が強いことになる。ただし、長期にわたる在任期間をリーダーシップの強さの代理変数として捉えると、「10 年以上」の金融機関で「10. 地域密着の姿勢」の回答比率が高まることが予測されるが、今回の調査では明示的に支持するような結果は得られていない。なお、強みはあくまでも「自己評価」であることに注意が必要である。

問 17. 貴社の現在の取締役会（信金・信組においては理事会）について、お尋ねします。

(1) 貴社の取締役会（理事会）の構成員数（監査役は除きます）を次の中から選んで下さい。

1. 5 人以下 2. 6 人～ 8 人 3. 9 人～11 人
4. 12 人～14 人 5. 15 人～19 人 6. 20 人以上

(2) 取締役会に占める社外取締役の人数（信金・信組においては、理事会に占める非常勤理事の人数）を次の中から選んで下さい。

1. 0 人 2. 1 人 3. 2 人 4. 3 人
5. 4～5 人 6. 6～9 人 7. 10 人以上

(3) 取締役会に占める社外取締役の比率（信金・信組においては、理事会に占める非常勤理事の比率）を次の中から選んでください。

1. 0% 2. 0%超～20%未満 3. 20%以上～33.3% (1/3) 未満
4. 33.3%以上～50%未満 5. 50%以上

(4) 社外取締役(非常勤理事)の属性として、当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。

1. 他の金融機関の職員 OB	2. 国家公務員 OB	3. 地方公務員 OB
4. 地元の民間企業経営者	5. 地元外の民間企業経営者	6. 弁護士
7. 会計士・税理士	8. 学者	9. 外国人
10. その他	11. 社外者はいない	

(5)社外取締役（非常勤理事）を選任するに当たり、重視した理由として特に重要なものを全て選んでください（複数選択可）。

1. 経営陣に対する監督機能	2. 大所高所からの助言
3. 外部の情報や人的ネットワーク	4. 株主、会員対策
5. 監督官庁対策	6. 地域社会との連携強化
7. 上記に当てはまるものはない	8. 社外者はいない
9. わからない	

表 37 回答金融機関の取締役会（理事会）の構成員数

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 5人以下	0	0	0	2	4	6
2. 6人～8人	0	4	10	39	16	69
3. 9人～11人	2	10	3	69	33	117
4. 12人～14人	0	10	2	31	15	58
5. 15人～19人	0	3	1	5	12	21
6. 20人以上	0	0	0	3	4	7
無回答	0	0	0	1	1	2
合計	2	27	16	150	85	280

表 38 回答金融機関の取締役会に占める社外取締役の人数

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 0人	0	1	0	10	4	15
2. 1人	0	1	5	26	2	34
3. 2人	0	14	9	29	5	57
4. 3人	0	8	2	34	15	59
5. 4～5人	1	3	0	41	23	68
6. 6～9人	1	0	0	8	21	30
7. 10人以上	0	0	0	1	14	15
無回答	0	0	0	1	1	2
合計	2	27	16	150	85	280

表 39 回答金融機関の取締役会に占める社外取締役の比率

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 0%	0	1	0	10	4	15
2. 0%超～20%未満	0	10	8	35	3	56
3. 20%以上～33.3% (1/3)未満	0	11	6	43	13	73
4. 33.3%以上～50% 未満	0	4	2	49	24	79
5. 50%以上	2	1	0	12	40	55
無回答	0	0	0	1	1	2
合計	2	27	16	150	85	280

表 40 回答金融機関の社外取締役の属性

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 他の金融機関の職員 OB	0	5	4	3	4	16
2. 国家公務員 OB	0	2	2	4	2	10
3. 地方公務員 OB	0	3	2	10	6	21
4. 地元の民間企業経営者	0	8	4	114	62	188
5. 地元外の民間企業経営者	2	8	1	3	2	16
6. 弁護士	1	10	6	16	8	41
7. 会計士・税理士	0	7	1	21	13	42
8. 学者	1	7	2	1	0	11
9. 外国人	0	0	0	0	0	0
10. その他	2	6	4	32	30	74
11. 社外者はいない	0	0	0	11	3	14
無回答	0	1	1	2	2	6
合計	2	27	16	150	85	280

表 41 回答金融機関の社外取締役を選任する理由

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1.経営陣に対する監督機能	2	20	14	85	39	160
2.大所高所からの助言	2	16	10	87	47	162
3.外部の情報や人的ネットワーク	2	10	7	65	45	129
4.株主、会員対策	0	0	0	3	6	9
5.監督官庁対策	0	0	0	2	2	4
6.地域社会との連携強化	0	5	3	77	53	138
7.上記に当てはまるものはない	0	0	0	0	0	0
8.社外者はいない	0	0	0	10	3	13
9.わからない	0	2	0	9	0	11
無回答	0	2	1	2	2	7
合計	2	27	16	150	85	280

表 37 は回答金融機関の取締役会（理事会）の構成員数を示している。最も多かった回答は「3. 9人～11人」で、41.8%を占めた。次いで、「2. 6人～8人」（24.6%）、「5. 12人～14人」（20.7%）と続いている。15人以上の役員を任命している金融機関は約1割に留まった。

業態別に特徴を概観してみると、地方銀行では9人～14人に74.1%が、第二地方銀行では6人～8人に62.5%が集中している。信用金庫と信用組合では、6人～14人の間で分散している。一般的に、役員の数企業規模に比例する傾向がみられるが、その観点から言うと、(相対的に) 信金と信組は役員数が多いように思われる。

表 38 は、回答金融機関の取締役会に占める社外取締役の人数を示している。多かった回答から順に、「5. 4～5人」（24.3%）、「4. 3人」（21.1%）、「3. 2人」（20.4%）となっている。社外取締役の人数が5人以下（1～5人まで）の金融機関は合計218社で、8割近くに達している。

業態別に見て特徴的なのは、協同組織金融機関において、多い傾向が見られる点である。信用金庫、信用組合において「5. 4～5人」が最も多く、それぞれ27.3%、27.0%となっている。特に信用組合は「7. 10人以上」が16.4%に上る。

次の表 39 は回答金融機関の取締役会に占める社外取締役の比率を示している。全体の28.2%を占めたのは「4. 33.3%～50%未満」である。また「3. 20%～33.3%（1/3）未満」を選択した金融機関は26.1%となる。半分以上の金融機関の取締役会において、社外取締役の比率が20%～50%未満であることが分かった。「5. 50%以上」と回答した金融機関は55社、19.6%となる。内訳をみると、都市銀行が2社、信用組合が40社となっている。

単純に、人数と比率から概観すると、協同組織金融機関の方が外部役員の登用が進んでいるように見える。しかし、この結果が、外部人材の積極的な登用で、適正な規律が働いているのか、過去の経緯による慣習的なものにすぎないのか、あるいは、組織内の人材不足による外部者の登用なのかは、判断できない。

表 40 は回答金融機関の社外取締役の属性を示している（複数回答可）。目立っている回答は「4. 地元の民間企業経営者」で、42.8%に上る。2番目は74社が選んだ「10. その他」である。次に「7. 会計士・税理士」と「6. 弁護士」と回答した金融機関はほぼ同様の割合を占め、それぞれ9.6%と9.3%であった。

信用金庫では、150金庫中114社（76%）、信用組合では85社中62社（72.9%）が、「4. 地元の民間企業経営者」を非常勤理事として、少なくとも一人は登用している。一般的に協同組織金融機関では、地元の名士などが地域の代表として理事会に名を連ねることが指摘されているが、今回の調査結果はその可能性を裏付けるものになった。

表 41 は回答金融機関の社外取締役を選任する理由を示している。最も重要視していると思われるのは「2. 大所高所からの助言」で、約6割の機関が選択している。また、「1. 経営陣に対する監督機能」も同程度に重視されている。3番目に重要視している理由として「6. 地域社会との連携強化」が選択され、約半数の金融機関が選択している。また、「3. 外

部からの情報や人的ネットワーク」も回答数が多く、46.7%の金融機関が選択している

一般的に外部役員に求める機能として、監督機能、助言機能、外部資源へのアクセス拡大があるとされている。今回の調査結果でも、これらの機能に対応した選択肢が上位に選ばれている。他方、今回の調査結果の特徴点として、「6. 地域社会との連携」が信用金庫では3番目に、信用組合では1番目に多く選ばれている点があげられる(51.3%の金庫、62.3%の組合が選択)。これは、協同組織金融機関が、企業理念や職員の採用に留まらず、意思決定の高いレベルでも、地元地域を重視している証左と言える。

問18. 銀行の方のみにお尋ねします。地元株主を増やすことについての何らかの取り組みをしていますか。当てはまるものを全て選んで下さい(複数選択可)。

1. 特に意識した取り組みはない
2. 株主優待を実施している
3. 積極的に地元で株主向けの説明会や交流会を開催している
4. 取引先企業(オーナー等を含む)に株主になってもらうよう(あるいは、持株を増やしてもらうよう)に働きかけている
5. 株主を増やすことを職員のノルマにしている
6. むしろ減らしたいと思っている
7. わからない

表 42 回答金融機関による地元株主を増やすための取り組み

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	合計
1. 特に意識した取り組みはない	0	1	5	6
2. 株主優待を実施している	2	12	6	20
3. 積極的に地元で株主向けの説明会や交流会を開催している	2	25	6	33
4. 取引先企業(オーナー等を含む)に株主になってもらうよう(あるいは、持株を増やしてもらうよう)に働きかけている	0	2	5	7
5. 株主を増やすことを職員のノルマにしている	0	0	0	0
6. むしろ減らしたいと思っている	0	0	0	0
7. わからない	0	0	0	0
無回答	0	0	2	2
該当数	2	27	16	45

表 42 は回答金融機関による地元株主を増やすための取り組みを示している(複数選択可)。最も選択された回答が「3. 積極的に地元で株主向けの説明会や交流会を開催している」である。都市銀行は2社全て、地方銀行では25社(27社中)、第二地方銀行では6社(16社中)が選択している。その他では、「2. 株主優待を実施している」を選択している銀行が

多い。他方、「1. 特に意識した取り組みはない」という選択肢も7社選択し、第二地方銀行で多い。

問19. 信金・信組の方にお尋ねします。会員や組合員を増やすことについて何らかの取り組みをされていますか。当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。

1. 特に意識した取り組みはない
2. 積極的に地元で説明会や交流会を開催している
3. 既存会員・組合員に対して出資金を増やしてもらうように働きかけている
4. 新規の会員や組合員を獲得することを職員のノルマとしている
5. むしろ減らしたいと思っている
6. わからない

表 43 回答金融機関による会員や組合員を増やすための取り組み

	信用 金庫	信用 組合	合計
1. 特に意識した取り組みはない	96	29	125
2. 積極的に地元で説明会や交流会を開催している	8	15	23
3. 既存会員・組合員に対して出資金を増やしてもらうように働きかけている	23	29	52
4. 新規の会員や組合員を獲得することを職員のノルマとしている	25	28	53
5. むしろ減らしたいと思っている	1	0	1
6. わからない	3	0	3
無回答	3	2	50
該当数	150	85	235

表 43 は回答金融機関による会員や組合員を増やすための取り組みを示している（複数選択可）。信金、信組ともに「1. 特に意識した取り組みはない」という回答が最も多かった。特に信金ではその比率が高く、64%の信金が選択している。一方で、信組では34%と低く、「3. 既存会員・組合員に対して出資金を増やしてもらうように働きかけている」や「4. 新規の会員や組合員を獲得することを職員のノルマとしている」とほぼ同数になっている。信金でも取り組んでいるところはあるが、それぞれ15%程度にとどまる。多くの信金は、今のところ会員の増強については差し迫った問題とは捉えていないようである。

3. 5 事業性評価の推進に関する質問

問 20. 事業性評価を推進するために連携している外部機関・専門家として当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。		
1. 政府系金融機関	2. 他の民間金融機関	3. REVICなどの政府組織
4. 会計士・税理士	5. 中小企業診断士	6. 地方自治体やその外郭団体
7. 弁護士	8. 弁理士	9. 商工団体
10. シンクタンクやコンサルティング会社		11. 大学や研究開発組織
12. 貴社の取引先である有力企業		13. その他

表 44 回答金融機関の事業性評価を推進するために連携している外部機関・専門家の状況

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 政府系金融機関	2	13	10	78	37	140
2. 他の民間金融機関	0	5	7	25	10	47
3. REVICなどの政府組織	2	23	16	56	19	116
4. 会計士・税理士	2	15	16	84	35	152
5. 中小企業診断士	2	13	9	89	35	148
6. 地方自治体やその外郭団体	2	14	11	67	23	117
7. 弁護士	2	5	1	13	4	25
8. 弁理士	0	1	1	8	2	12
9. 商工団体	2	9	5	65	25	106
10. シンクタンクやコンサルティング会社	2	18	10	38	13	81
11. 大学や研究開発組織	2	11	5	31	9	58
12. 貴社の取引先である有力企業	0	3	0	4	2	9
13. その他	0	1	2	21	7	31
無回答	0	2	0	5	9	16
合計	2	27	16	150	85	280

表 44 は事業性評価を推進するために連携している外部機関・専門家の状況を示している（複数選択可）。まず、都銀を除いた4業態では、ほとんどの選択肢が少なくとも1社によって選択されており、様々な外部機関との連携を幅広く模索していると捉えられる。その中でも、金融機関が最も連携しているのは「4. 会計士・税理士」であり、全金融機関の54.2%が連携していると回答している。次に「5. 中小企業診断士」で、148社が選択し52.9%である。続いて「1. 政府系金融機関」（50.0%）となっている。その他に「6. 地方自治体やその外郭団体」や「3. REVICなどの政府組織」と連携している金融機関も多かった。

問 21. 企業再生に取り組む上で、貴社が抱えている問題点として当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。

1. 事業者のやる気に問題がある
2. 事業者の能力に問題がある
3. 経営者の意識変革がうまくいかない
4. 経営者を交代させたいが、適当な経営人材がない
5. 再生支援企業の事業環境が厳しい
6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である
7. 他の金融機関や信用保証協会との連携がうまくいかない
8. 金融規制のために、踏み込んだ対応ができない
9. 連携できる事業再生の専門家が少ない
10. 支援先企業の顧問税理士の協力が得られない
11. その他
12. 特に問題を感じていない

表 45 回答金融機関が企業再生に取り組む上で抱えている問題点

	都市 銀行 等	地方 銀行	第二 地方 銀行	信用 金庫	信用 組合	合計
1. 事業者のやる気に問題がある	0	6	6	75	21	108
2. 事業者の能力に問題がある	0	12	4	64	22	102
3. 経営者の意識変革がうまくいかない	0	17	12	116	49	194
4. 経営者を交代させたいが、適当な経営人材 がない	0	11	4	37	11	63
5. 再生支援企業の事業環境が厳しい	0	16	12	93	49	170
6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不 十分である	0	6	4	95	53	158
7. 他の金融機関や信用保証協会との連携がう まくいかない	0	2	1	6	3	12
8. 金融規制のために、踏み込んだ対応ができ ない	0	0	0	2	0	2
9. 連携できる事業再生の専門家が少ない	0	2	2	22	7	33
10. 支援先企業の顧問税理士の協力が得られ ない	0	0	0	8	3	11
11. その他	2	1	2	4	1	10
12. 特に問題を感じていない	0	1	1	1	5	8
無回答	0	3	0	1	5	9
合計	2	27	16	150	85	280

表 45 は回答金融機関が企業再生に取り組む上で抱えている問題点を示している（複数選択可）。最も注目されるのは「3. 経営者の意識変革がうまくいかない」という回答である。194 社の金融機関が選択し、全金融機関の 69.3%が選択している。次に「5. 再生支援企業

の事業環境が厳しい」が続き 170 社で 60.7%を占めた。3 番目に多かった回答が「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」で、158 社が選び全体 56.4%となっている。事業者のやる気や能力に問題があるとする指摘も多いが、それ以上に、経営者の意識がなかなか変わらないことに問題があるとの感じが強いようである。

業態別に見ても「3. 経営者の意識変革がうまくいかない」、「5. 再生支援企業の事業環境が厳しい」ことを問題としている金融機関が多い。

金融機関側の要因として最も多い回答であった「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」について、もう少し詳しく見てみることにしよう。問 14 で尋ねた 2013 年 4 月に入社した新卒正規社員のこれまでの退職率の状況別に、「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」の選択率を調べてみたのが表 46 である。たとえば、「1. ほぼゼロ」と回答している 36 社の内、「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」を選んでいるのは 55.6%だった。「5. 25%～40%未満」までは 6 割弱でそれほど差異は見られなかったが、「6. 40%以上」では不十分さの選択率が顕著に高かった。若手職員の退職率は職員全体の退職率の高さを反映しており、人材が育たない体質の金融機関である可能性が高い。

表 46 新入社員の 4 年内の退職率別の「職員の支援に関する能力や経験の不十分さ」

	新入社員の 4 年内、退職率(問 14)					
	1. ほぼゼロ	2. 0%～5%未満	3. 5%～10%未満	4. 10%～25%未満	5. 25%～40%未満	6. 40%以上
人材不足	55.6%	54.8%	57.1%	60.0%	58.3%	80.0%
有効回答数	36	42	21	70	48	30

3. 6 創業支援に関する質問

問 22. 貴社の現在の事業性の取引先のうち、創業後 5 年までの企業の割合は、どの程度でしょうか。(融資先数ベース)					
1. ゼロ～1%未満	2. 1%～3%未満	3. 3%～5%未満			
4. 5%～10%未満	5. 10%以上	6. わからない			

表 47 創業 5 年までの企業の割合

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. ゼロ～1%未満	0	0	1	14	13	28
2. 1%～3%未満	0	2	0	28	20	50
3. 3%～5%未満	0	4	3	27	11	45
4. 5%～10%未満	0	8	6	30	8	52
5. 10%以上	0	0	2	4	2	8
6. わからない	2	8	3	43	25	81
無回答	0	5	1	4	6	16
合計	2	27	16	150	85	280

表 48 創業企業の割合別の自金融機関の強みの認識

	1. ゼロ～1%未満	2. 1%～3%未満	3. 3%～5%未満	4. 5%以上
1. ブランド力の高さ	7.1%	4.0%	11.4%	6.7%
2. 提示する金利の低さ	0.0%	0.0%	2.3%	1.7%
3. 融資決定の速さ	42.9%	34.0%	20.5%	30.0%
4. 融資可能額の多さ	3.6%	2.0%	0.0%	1.7%
5. 金融商品の豊富さ	3.6%	8.0%	4.5%	6.7%
6. 職員の能力の高さ	3.6%	6.0%	6.8%	13.3%
7. 職員の親身な姿勢	71.4%	86.0%	81.8%	75.0%
8. 職員の士気の高さ	10.7%	12.0%	6.8%	26.7%
9. 最後まで支援する姿勢	46.4%	58.0%	52.3%	63.3%
10. 地域密着の姿勢	85.7%	92.0%	93.2%	93.3%
11. 財務の健全性	46.4%	50.0%	47.7%	40.0%
12. 経営陣の能力	10.7%	10.0%	6.8%	16.7%
13. 上記には当てはまるものはない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
有効回答数	28	50	44	60

表 47 は回答金融機関の取引先の内での創業後 5 年までの企業の割合を示している。合計を見ると、多い順に「4. 5%～10%未満」が 52 社 18.6%、「2. 1%～3%未満」が 50 社 17.9%、「3. 3%～5%未満」が 45 社 16.1%、「1. ゼロ～1%未満」が 28 社 10.0%となっている。一方で、「わからない」（創業間もない企業への関心が低いと解釈できる）を選択した金融機関が約 3割あり、最も高い比率となっている。

業態別で最も回答が多かった選択肢を見ると、地方銀行は「4. 5%～10%未満」8社 29.6%、第二地方銀行は「4. 5%～10%未満」6社 37.5%、信用金庫は「4. 5%～10%未満」30社 20.0%である。信用組合だけは「2. 1%～3%未満」が最も多い回答となっており（20社 23.5%）、他の業態に比べて創業まもない企業との取引が少ない組合が多い傾向にある。

問4で尋ねた自金融機関の強みの回答を、この問22の回答別に整理してみたのが表48である。ただし、「10%以上」という回答は少なかったため、「5～10%未満」の回答と統合して「5%以上」に整理している。これを見ると、特徴的なのは、「5%以上」という創業企業との取引の多い金融機関では、「職員の士気の高さ」を選ぶ比率が他に比べて高いことである。また、創業企業比率が高い金融機関は、「9. 最後まで支援する姿勢」も強いといった興味深い結果も得られている。

問23. 創業企業への資金提供の難しい点として、当てはまるものを全てお選び下さい（複数選択可）。	
1. 創業者の人物を判断すること	2. 事業の内容を評価すること
3. 担保が不足していること	
4. 制度融資や信用保証などの金融面での公的な支援が不足していること	
5. 技術支援などの金融以外の面での公的な支援が不足していること	
6. 既存企業に比べて倒産する率が高いこと	
7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと	
8. 営業現場が創業企業との取引に消極的なこと	9. 特に問題はない

表 49 創業企業への資金提供が難しい理由

	都市 銀行 等	地方 銀行	第二 地方 銀行	信用金 庫	信用 組合	合計
1. 創業者の人物を判断すること	0	12	7	89	39	147
2. 事業の内容を評価すること	2	21	13	122	59	217
3. 担保が不足していること	0	0	1	21	16	38
4. 制度融資や信用保証などの金融面での公的な支援が不足していること	0	0	1	18	15	34
5. 技術支援などの金融以外の面での公的な支援が不足していること	0	4	5	21	13	43
6. 既存企業に比べて倒産する率が高いこと	2	5	7	46	17	77
7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと	0	6	8	55	33	102
8. 営業現場が創業企業との取引に消極的なこと	0	0	1	3	2	6
9. 特に問題はない	0	2	2	9	5	18
無回答	0	2	0	2	5	9
合計	2	27	16	150	85	280

表 49 は、創業企業への資金提供の困難な理由を示している（複数選択可）。合計を見ると、最も多い理由は、「2. 事業の内容を評価すること」であり 217 社である。担保、保証に依存せずに事業性を評価する重要性が強調されているが、同時にその難しさも示唆している。次に難しい理由として、「1. 創業者の人物を判断すること」が 147 社、「7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと」が 102 社と続く。取引先の事業性や人的資質についての理由があげられる一方、「3. 担保が不足していること」は 38 社で 9 つの難しい理由の上から 6 番目と低い順位となっている。担保至上の考え方は薄れてきているように見える。

業態別に見ても全体と同様であり、いずれの金融機関も、「2. 事業の内容を評価すること」を資金提供の難しい理由の 1 番目として回答している。2 番目に難しい理由は、第二地方銀行を除いて、「1. 創業者の人物を判断すること」であり全体の結果と同じである。第二地方銀行は 2 番目に難しい理由として、「7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと」をあげている。地方銀行、信用金庫、信用組が 3 番目にあげている難しい理由は、「7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと」であり、第二地方銀行は、「1. 創業者の人物を判断すること」と「6. 既存企業に比べて倒産する率が高いこと」を回答している。

再生支援での人材面での困難さと、創業支援での人材面での困難さには共通性があるのではないかと考えて、問 21（企業再生）で「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」を選択したか否かで、問 23（創業支援）の内、人材面の問題と考えられる「1. 創業者の人物を判断すること」、「2. 事業の内容を評価すること」、「7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと」の選択の有無を調べてみることにした。その結果が表 50 である。再生支援において人材上の問題点がある金融機関の方が、創業支援においても人材上の課題を抱えていることがわかる。つまり、企業の再生支援のできる人材が乏しい金融機関では、創業支援のできる人材も乏しいのである。

表 50 再生支援と創業支援の困難さの共通性

	1. 創業者の人物を判断すること	2. 事業の内容を評価すること	7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと	有効回答数
問題なし	49.6%	71.7%	20.4%	113
問題あり	58.3%	85.9%	50.0%	156

(注)問 21（企業再生の問題点）で「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」を選択した場合を「問題あり」、選択しなかった場合を「問題なし」とした。

- 問 24. 貴社では、創業希望者を支援するために、次のような取り組みをされていますか。当てはまるものを全てお選び下さい（複数選択可）。
1. 創業希望者に限定した融資メニューを設定している
 2. 創業塾など創業希望者向けのセミナー等を開催している
 3. 創業向けファンドに出資している
 4. 成功した創業者を紹介している
 5. 地方自治体と連携した支援プログラムを持っている
 6. 税理士と連携した支援プログラムを持っている
 7. 信用保証協会と連携した支援プログラムを持っている
 8. 日本政策金融公庫と連携した支援プログラムを持っている
 9. その他の支援プログラムを持っている
 10. 該当する支援プログラムは実施していない

表 51 創業希望者への支援メニュー

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 創業希望者に限定した融資メニューを設定している	2	21	11	92	30	156
2. 創業塾など創業希望者向けのセミナー等を開催している	2	16	4	68	22	112
3. 創業向けファンドに出資している	2	12	2	19	3	38
4. 成功した創業者を紹介している	2	5	3	18	5	33
5. 地方自治体と連携した支援プログラムを持っている	2	13	6	72	22	115
6. 税理士と連携した支援プログラムを持っている	2	4	2	11	5	24
7. 信用保証協会と連携した支援プログラムを持っている	2	10	9	52	21	94
8. 日本政策金融公庫と連携した支援プログラムを持っている	2	14	11	84	34	145
9. その他の支援プログラムを持っている	2	10	3	29	6	50
10. 該当する支援プログラムは実施していない	0	0	1	10	17	28
無回答	0	1	0	0	7	8
合計	2	27	16	150	85	280

表 50 は、創業希望者への支援メニューを示している（複数選択可）。金融機関が創業ノウハウを持っているかどうかはばらつきがあると考えられ、外部資源を活用した幅広いメニューの提供も重要である。

金融機関が提供している支援プログラムとして、最も多かったのが「1. 創業希望者に限定した融資メニューを設定している」で、約6割の金融機関が提供している。次に「8. 日本政策金融公庫と連携した支援プログラムを持っている」（51.8%）、「5. 地方自治体と連携した支援プログラムを持っている」（41.1%）と続いている。外部活用メニューは、主に

外部機関と連携したプログラムの提供になるが、その連携先として多い順に、日本政策金融公庫、地方自治体、信用保証協会、税理士となっている。

また、金融機関独自のメニューとして多い回答を上げると、「1. 創業希望者に限定した融資メニューを設定している」が 156 社 (55.7%)、「2. 創業塾など創業希望者向けのセミナー等を開催している」が 112 社 (40.0%) のように、融資商品の開発やセミナーの開催を提供していることがわかる。

次に業態別の支援メニューの特色を概観する。外部資源の活用においては、新規創業支援ノウハウの蓄積がある日本政策金融公庫と連携した支援プログラムの利用が、地域金融機関すべてにおいて最も多い。2 番目に多いのは、地方自治体と連携したプログラムを持っていることで、地域金融機関に共通している。3 番目に多いのは信用保証協会と連携したプログラムを持っていることで、これらも地域金融機関の間では共通している。これらから自治体や公的機関の関与は大きいと推察できる。他方、金融機関の独自の支援メニューについては、いずれの金融機関も 1 番多い回答は創業希望者へ限定した融資商品を提供していること、2 番目は創業希望者へセミナーを開催していることである。また、都市銀行においては、2 行ともに全てのプログラムを提供している。

支援プログラムの効果を見るために、それぞれの支援プログラムを持っていると回答した金融機関の貸出先の中での、創業企業の比率を計算してみることにした。支援プログラムが効果的なら、創業企業との取引が多いと予想されるからである。ここでは、問 22 (貴社の現在の事業性の取引先のうち、創業後 5 年までの企業の割合は、どの程度でしょうか。) の回答に基づき、現在の事業性の取引先のうち、創業後 5 年までの企業の割合を試算してみることにした。具体的には、「1. ゼロ～1%未満」を選んだ場合は 0.5%、「2. 1%～3%未満」を選んだ場合は 2%、「3. 3%～5%未満」の場合には 4%、「4. 5%～10%未満」の場合には 7.5%、「5. 10%以上」の場合には 12.5%の値を代入して平均値を計算してみることにした。なお、「6. わからない」は計算の対象から外すことにした。

その結果が表 51 である。表では、創業企業比率の高いものから順に支援メニューを並べている。「6. 税理士と連携した支援プログラムを持っている」という金融機関はわずか 11 社しかないが、その 11 社での創業企業比率は 6.45%と高い値となっている⁵。「4. 成功した創業者を紹介している」が次に高い値となっており、この 2 つが 6%を超えている。こうした支援メニューが創業希望者の支援に効果的である可能性がある。一方、「10. 該当する支援プログラムは実施していない」金融機関では 3.53%と非常に低い値となっている。現在の経済環境で、待ちの姿勢を続けていては創業企業との取引が増えないのは当然である。

⁵ 表 50 の 24 社と比べて 13 社も少ないのは、問 22 で「わからない」あるいは「無回答」の金融機関が 13 社あるためである。

表 52 支援プログラムのメニュー別の創業企業比率

	創業企業比率(%)	選択社数
6. 税理士と連携した支援プログラムを持っている	6.45	11
4. 成功した創業者を紹介している	6.04	24
3. 創業向けファンドに出資している	5.36	28
2. 創業塾など創業希望者向けのセミナー等を開催している	5.07	75
1. 創業希望者に限定した融資メニューを設定している	4.97	104
9. その他の支援プログラムを持っている	4.90	36
7. 信用保証協会と連携した支援プログラムを持っている	4.75	63
8. 日本政策金融公庫と連携した支援プログラムを持っている	4.74	99
5. 地方自治体と連携した支援プログラムを持っている	4.52	83
10. 該当する支援プログラムは実施していない	3.53	16

注) 「創業企業比率」は、問 22 の回答に基づき、現在の事業性の取引先のうち、創業後 5 年までの企業の割合を試算したもの。

3. 7 業績評価および職員の能力開発に関する質問

問 25. 職員の事業性評価を推進する能力を高めるために、貴社で実施されているものは以下にありますか。当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。
1. 資格試験の奨励、補助
2. 社内研修の充実
3. 社外研修への参加機会の充実
4. 他の金融機関への出向
5. 事業会社等への出向
6. 政府、地方自治体への出向
7. 高い能力や経験、専門資格を持っている転職者の採用
8. 上記以外の取り組み
9. 特になし／わからない

表 53 事業性評価能力アップのための施策

	都市 銀行 等	地方 銀行	第二 地方 銀行	信用 金庫	信用 組合	合計
1. 資格試験の奨励、補助	0	23	12	108	45	188
2. 社内研修の充実	2	25	15	134	49	225
3. 社外研修への参加機会の充実	0	15	13	97	47	172
4. 他の金融機関への出向	2	9	3	3	2	19
5. 事業会社等への出向	1	9	4	9	0	23
6. 政府、地方自治体への出向	0	9	0	15	2	26
7. 高い能力や経験、専門資格を持っている転職者の採用	0	6	4	8	1	19
8. 上記以外の取り組み	0	0	0	5	1	6
9. 特になし／わからない	0	0	0	4	9	13
無回答	0	1	0	0	4	5
合計	2	27	16	150	85	280

表 52 は職員の事業性評価能力を高めるために、金融機関で実施している施策の回答を示している（複数選択可）。事業性評価に基づく融資を進めるには、職員の能力、いわゆる「目利き力」のレベルアップが課題であり、そのためにどのような取り組みをしているかを尋ねた質問である。

最も多かった回答が「2. 社内研修の充実」で、280 社中 225 社（80.4%）が選択している。続いて、「1. 資格試験の奨励、補助」（67.1%）、「3. 社外研修への参加機会の充実」（61.4%）となっている。まずは、取り組みやすいものから取り組んでいる印象を受ける。他方で、ハードルが高い「5. 事業会社等への出向」と「7. 高い能力や経験、専門資格を持っている転職者の採用」の比率は、いずれも 10%弱に留まっている。

問 23 で創業企業への資金提供の難しい点として、営業現場に審査のノウハウが乏しいとの回答が多かった。営業現場の審査ノウハウ不足解消のためには、事業会社の現場を見る機会を増やすといった改善策を検討すべきであろう。

次に業態別に見ると、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の施策の上位 3 項目は、「1. 資格試験の奨励、補助」、「2. 社内研修の充実」、「3. 社外研修への参加機会の充実」であり、業態の違いによる特色は見られない。

表 54 金融機関の強み別の事業性評価能力の引き上げメニューの実施率

	6. 職員の能力の高さ		7. 職員の親身な姿勢		8. 職員の士気の高さ	
	非選択	選択	非選択	選択	非選択	選択
1. 資格試験の奨励、補助	66.5%	90.9%	66.1%	69.2%	66.1%	82.5%
2. 社内研修の充実	80.5%	95.5%	75.8%	83.4%	81.1%	85.0%
3. 社外研修への参加機会の充実	61.8%	68.2%	62.9%	62.1%	60.9%	70.0%
4. 他の金融機関への出向	6.8%	9.1%	8.1%	6.6%	6.9%	7.5%
5. 事業会社等への出向	6.8%	27.3%	9.7%	8.1%	6.9%	17.5%
6. 政府、地方自治体への出向	8.0%	27.3%	11.3%	9.0%	9.9%	7.5%
7. 高い能力や経験、専門資格を持っている転職者の採用	6.4%	13.6%	9.7%	6.2%	6.4%	10.0%
8. 上記以外の取り組み	2.4%	0.0%	3.2%	1.9%	2.1%	2.5%
9. 特になし／わからない	5.2%	0.0%	4.8%	4.7%	5.6%	0.0%
有効回答数	251	22	62	211	233	40

表 52 に示したように、各金融機関は様々な研修メニューを実施しているが、それが効果的なのかどうかを調べてみるために、問 4 の回答を使ってみることにした。問 4 では、「貴社の強みはどこにありますか。当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）」と尋ねて、12 の選択肢を用意していたが、ここでは、「6. 職員の能力の高さ」、「7. 職員の親身な姿勢」、「8. 職員の士気の高さ」を選択した金融機関とそうでない金融機関がそれぞれどのような研修メニューを実施しているのかを調べてみることにした。

その結果が表 53 である。「6. 職員の能力の高さ」を選択した金融機関はわずか 22 社であるが、「1. 資格試験の奨励、補助」と回答しているのが 90.9%であるのに対して、非選択の金融機関 258 社では 66.5%にとどまっている。表の 1～7 の取り組みの全てにおいて、「6. 職員の能力の高さ」を選択した金融機関の実施率のほうが高い。「8. 職員の士気の高さ」についてもほぼ同様のことがあてはまり、士気の高い金融機関のほうが研修メニューを充実させているようである。一方、「7. 職員の親身な姿勢」についても、選択金融機関の方が研修メニューは充実しているようであるが、「6」や「8」に比べると差異は小さい。

問 26. 貴社の社内における、「一般職員」の業績評価において、次の①から⑦のウエイトはどうなっていますか。現状と変化についてそれぞれお答え下さい。

		ウエイトの現状					3年前と比較して重要性の変化				
		1. 非常に重要 2. ある程度重要 3. 考慮するが、参考程度 4. ほとんどゼロ 5. わからない					1. 大きく上昇 2. やや上昇 3. 横ばい 4. やや低下 5. 大きく低下				
①	既存企業向けの貸出額およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②	新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③	既存企業に対する経営支援への取り組み	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④	預金およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑤	ビジネスマッチングの成約	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑥	手数料収入の額	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑦	コンプライアンス	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

表 55 一般職員の業績評価のウエイト

① 既存企業向けの貸出額およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	7	10	81	31	131
2. ある程度重要	0	8	3	51	34	96
3. 考慮するが、参考程度	0	0	0	8	6	14
4. ほとんどゼロ	0	1	0	3	2	6
5. わからない	0	1	0	2	4	7
無回答	0	10	3	5	8	26
合計	2	27	16	150	85	280

② 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	7	11	99	50	169
2. ある程度重要	0	9	2	36	20	67
3. 考慮するが、参考程度	0	0	0	7	3	10
4. ほとんどゼロ	0	0	0	1	1	2
5. わからない	0	1	0	2	3	6
無回答	0	10	3	5	8	26
合計	2	27	16	150	85	280

③ 既存企業に対する経営支援への取組み

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	8	5	54	19	88
2. ある程度重要	0	7	7	48	28	90
3. 考慮するが、参考程度	0	1	1	26	16	44
4. ほとんどゼロ	0	0	0	14	11	25
5. わからない	0	1	0	3	3	7
無回答	0	10	3	5	8	26
合計	2	27	16	150	85	280

④ 預金およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	0	3	3	31	19	56
2. ある程度重要	0	7	6	81	39	133
3. 考慮するが、参考程度	2	5	3	29	13	52
4. ほとんどゼロ	0	2	1	2	4	9
5. わからない	0	0	0	2	2	4
無回答	0	10	3	5	8	26
合計	2	27	16	150	85	280

⑤ ビジネスマッチングの成約

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	0	2	3	21	4	30
2. ある程度重要	2	11	6	54	14	87
3. 考慮するが、参考程度	0	4	4	40	26	74
4. ほとんどゼロ	0	0	0	26	28	54
5. わからない	0	0	0	4	4	8
無回答	0	10	3	5	9	27
合計	2	27	16	150	85	280

⑥ 手数料収入の額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	0	6	8	30	5	49
2. ある程度重要	2	8	3	51	25	89
3. 考慮するが、参考程度	0	2	2	29	20	53
4. ほとんどゼロ	0	1	0	31	25	57
5. わからない	0	0	0	4	2	6
無回答	0	10	3	5	8	26
合計	2	27	16	150	85	280

⑦ コンプライアンス

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	11	11	88	38	150
2. ある程度重要	0	2	2	21	22	47
3. 考慮するが、参考程度	0	3	0	19	9	31
4. ほとんどゼロ	0	0	0	14	5	19
5. わからない	0	1	0	2	4	7
無回答	0	10	3	6	7	26
合計	2	27	16	150	85	280

表 54 は、一般職員の業績評価のウエイトを示している。業績評価の項目は①から⑦までの 7 項目について尋ねている。①、②および④、⑥は伝統的な従来業務について、③、⑤は地域密着金融のもとで要請されるコンサルタント的な活動について、⑦はコンプライアンスについての質問である。ただし、無回答が比較的多く、いずれの場合にも比率が小さめにでていることには留意が必要である。とくに、地方銀行の無回答の比率が高いために、業態間の比較は慎重に行う必要がある。

まず回答金融機関の全体（合計）を見ると、「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」で、「1. 非常に重要」131 社 46.8%、「2. ある程度重要」96 社 34.3%と全体の 81.1%を占め、融資業務の重要性がうかがわれる。業態別に見ても、いずれの業態も同様の傾向を示している。

「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」について、「1. 非常に重要」169 社 60.4%、「2. ある程度重要」67 社 23.9%と 84.3%を占めている。「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」に比べると、新規先の開拓の方がより重視されているようである。業態別に見ると、「1. 非常に重要」「2. ある程度重要」の 2 項目の回答で、都市銀行 2 社 100%、地方銀行 16 社 59.3%(ただし無回答 10 社を除くと 94.1%)、第二地方銀行 13 社 81.3%、信用金庫 135 社 90%、信用組合 70 社 82.4%となっている。各金融機関は新規貸出先の獲得に力を入れていることがわかる。

「③既存企業に対する経営支援への取組み」は、「1. 非常に重要」88 社 31.4%、「2. ある程度重要」90 社 32.1%と両方で 63.5%と半数を超えているが、先の 2 項目よりはかなり低い値となっている。①や②と比較して、回答にバラつきが見られる。各金融機関は、コンサルタント的活動にも業績評価のウエイトを置いているが、従来からの業務と比較すると、依然としてそのウエイトは低いようである。

「④預金およびその伸び」については、「1. 非常に重要」56 社 20.0%、「2. ある程度重要」133 社 47.5%と両方で 67.5%を占める。「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」の質問では 81.1%が大きなウエイトをおく回答であったが、預金については貸出ほどのウエイトをおいていない。すべての地域金融機関の回答は預金にもウエイトをおいていることが示されているが、都市銀行は「3. 考慮するが参考程度」2 社 100%と、預金に対する業績評価は低く、地域金融機関との違いがはっきりとしている。

「⑤ビジネスマッチングの成約」については、「1. 非常に重要」30社 10.7%、「2. ある程度重要」87社 31.1%と両方で41.8%に留まっている。ビジネスマッチングは、近時、金融機関においても注力している分野であるが、業績評価の重要性は未だ低いといえる。業態別に見ると、「1. 非常に重要」「2. ある程度重要」の2項目で地方銀行13行 48.1%、第二地方銀行9社 47.4%、信用金庫75社 50.0%、信用組合18社 21.2%とウエイトは高いといえないが、都市銀行は2社 100%であり、金融機関別に違いがはっきりしている。特に信用組合の32.9%が評価対象としていない点が特徴的である。

「⑥手数料収入の額」については、「1. 非常に重要」、「2. ある程度重要」の二つの項目で49.3%を占める。①の貸出の81.1%や④の預金の67.5%のように預金・貸出の業績評価項目よりはウエイトは低い。業態別に二つの選択肢の合計を見ると、都市銀行2社 100%、地方銀行14社 51.9%、第二地方銀行11社 68.9%、信用金庫81社 54.0%、信用組合30社 35.3%である。これらを見ると、都市銀行、第二地方銀行は手数料収入への業績評価ウエイトは高く、信用組合は低く、その中間に地方銀行や信用金庫が位置するといえる。特に、第二地方銀行は、半数の銀行が非常に重視しており、資金収益が伸び悩む中、手数料収入を収益源として重視しているであろう。

「⑦コンプライアンス」について、「1. 非常に重要」、「2. ある程度重要」の両方で197社 70.4%を占めている。コンプライアンスに対する業績評価ウエイトは③や⑤の質問であるコンサルタント的機能よりも高いといえる。業態別には、「1. 非常に重要」、「2. ある程度重要」の2項目で、都市銀行2社 100%、地方銀行13社 48.1%(無回答10社を除くと76.5%)、第二地方銀行13社 81.3%、信用金庫109社 72.7%、信用組合60社 70.6%であり、いずれの金融機関も重視している。

表 56 3年前と比較して重要性の変化（職員の業績評価）

①既存企業向けの貸出額およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	0	0	16	8	24
2. やや上昇	0	1	4	31	23	59
3. 横ばい	2	16	9	92	43	162
4. やや低下	0	0	0	2	1	3
5. 大きく低下	0	0	0	1	1	2
無回答	0	10	3	8	9	30
合計	2	27	16	150	85	280

②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	0	0	28	15	43
2. やや上昇	2	1	6	44	26	79
3. 横ばい	0	15	7	70	34	126
4. やや低下	0	1	0	1	1	3
5. 大きく低下	0	0	0	0	0	0
無回答	0	10	3	7	9	29
合計	2	27	16	150	85	280

③既存企業に対する経営支援への取り組み

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	3	0	26	12	41
2. やや上昇	2	6	5	49	31	93
3. 横ばい	0	8	7	65	32	112
4. やや低下	0	0	0	2	1	3
5. 大きく低下	0	0	0	0	0	0
無回答	0	10	4	8	9	31
合計	2	27	16	150	85	280

④預金およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	0	0	4	1	5
2. やや上昇	0	1	0	16	12	29
3. 横ばい	2	14	11	102	56	185
4. やや低下	0	2	1	20	7	30
5. 大きく低下	0	0	0	1	0	1
無回答	0	10	4	7	9	30
合計	2	27	16	150	85	280

⑤ビジネスマッチングの成約

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	0	0	22	6	28
2. やや上昇	0	6	4	42	13	65
3. 横ばい	2	11	8	77	57	155
4. やや低下	0	0	0	1	0	1
5. 大きく低下	0	0	0	0	0	0
無回答	0	10	4	8	9	31
合計	2	27	16	150	85	280

⑥ 手数料収入の額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	0	2	19	2	23
2. やや上昇	0	3	2	34	18	57
3. 横ばい	0	10	8	85	54	157
4. やや低下	2	4	0	4	2	12
5. 大きく低下	0	0	0	0	0	0
無回答	0	10	4	8	9	31
合計	2	27	16	150	85	280

⑦ コンプライアンス

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	2	1	1	13	8	25
2. やや上昇	0	1	2	16	15	34
3. 横ばい	0	15	10	109	54	188
4. やや低下	0	0	0	2	0	2
5. 大きく低下	0	0	0	0	0	0
無回答	0	10	3	10	8	31
合計	2	27	16	150	85	280

表 55 は、3年前と比較して、これらの7つの評価の観点のウエイトがどのように変化したのかを尋ねた結果である。

「① 既存企業向けの貸出額およびその伸び」について、「3. 横ばい」が162社 57.8%であるが、「1. 大きく上昇」24社 8.6%、「2. やや上昇」59社 21.1%と両方の項目で29.6%となっている。他方、「4. やや低下」3社 1.1%、「5. 大きく低下」2社 0.7%は非常に少ない。ここで便宜的に、「1. 大きく上昇」と「2. やや上昇」を、業績評価ウエイトの上方変化、「4. やや低下」と「5. 大きく低下」を下方変化とする。そうすると、上方変化が29.7%、下方変化が1.8%で、上方変化が多いことが明確である。業績評価の項目として貸出のウエイトは上昇しており、業態別に見ても、いずれの金融機関業態でも既存企業向けの貸出額やその伸びについて業績評価ウエイトを高めている傾向があると言える。

「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」については、「1. 大きく上昇」43社 15.4%、「2. やや上昇」79社 28.2%であり、「4. やや低下」3社 1.1%、「5. 大きく低下」0社 0%と、3年前と比較すると重要性を高めている。上方変化が43.6%、下方変化が1.1%であり、上方変化が圧倒的である。業態別に見ると、都市銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合はいずれも重要性を増しているが、地方銀行は、「2. やや上昇」は1行だけ（残りは横ばい）の回答となっており、業績評価の対象として重要性を高めていないようである。

「③既存企業に対する経営支援への取り組み」について、上方変化は134社 47.9%であり、下方変化は3社 1.1%であることから、既存企業に対する経営支援への取り組みは、業績評価としての重要性が増している。業態別に見ても同様の傾向である。

地方銀行は、①既存企業向けの貸出額、②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額において、評価基準としてのウェイトを高めていなかったことと、この項目の結果を勘案すると、貸出額を増やすことよりも、既存の融資先企業をいかにして守り、育てるかに舵を切りつつあるように思われる。

次に、「④預金およびその伸び」について、上方変化は34社12.1%、下方変化31社11.1%と、横ばいが多い。業態別に見ると、信用組合は上位変化13組合15.3%、下位変化7組合8.2%と、預金獲得についての業績評価を今でも引き上がる方向性のところがある。都市銀行、地方銀行、第二地方銀行では引き上げのところはほとんどない。信用金庫は下方変化と上方変化がほぼ同じであり、信用組合ほどではないが、預金に対する業績評価のウェイトを高めているところも少なくない。

「⑤ビジネスマッチングの成約」について、上方変化は93社33.2%、下方変化は1社0.4%とビジネスマッチングへのサポート業務が重視されていることがわかる。業態別に見ると、都市銀行は横ばいであるが、地域金融機関においてはビジネスマッチングを業績評価上の重要項目として位置づけるようになって来ている。

「⑥手数料収入の額」について、上方変化は80社28.6%、下方変化は12社4.3%であり、手数料収入の重要性が高まる方向に変化してきている。しかし、業態別に見ると、重要性の変化方向は異なる。都市銀行と地方銀行は下方変化が上方変化よりも多く、反対に第二地方銀行、信用金庫、信用組合は上方変化が下方変化よりも多い。

「⑦コンプライアンス」について、業績評価の重要性は高まっている。上方変化が59社21.1%に対して、下方変化は2社0.7%という数字にそれが表れている。

表 57 業態別の各評価観点の平均値（個人評価）

	都市銀行等		地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合	
	水準	変化	水準	変化	水準	変化	水準	変化	水準	変化
既存企業向けの貸出額およびその伸び	4.0	3.0	3.3	3.1	3.8	3.3	3.5	3.4	3.3	3.5
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	4.0	4.0	3.4	3.0	3.8	3.5	3.6	3.7	3.6	3.7
既存企業に対する経営支援への取り組み	4.0	4.0	3.4	3.7	3.3	3.4	3.0	3.7	2.7	3.7
預金およびその伸び	2.0	3.0	2.6	2.9	2.8	2.9	3.0	3.0	3.0	3.1
ビジネスマッチングの成約	3.0	3.0	2.9	3.4	2.9	3.3	2.5	3.6	1.9	3.3
手数料収入の額	3.0	2.0	3.1	2.9	3.5	3.5	2.6	3.5	2.1	3.3
コンプライアンス	4.0	5.0	3.5	3.2	3.8	3.3	3.3	3.3	3.3	3.4
有効回答数	2		17		13		145		77	

表 56 は業態別に各評価観点のウェイトの水準およびウェイトの変化についての平均値を計算してみた結果である。「水準」は、「ウェイトの現状」の回答において「1. 非常に

重要」を4点、「2. ある程度重要」を3点、「3. 考慮するが、参考程度」を2点、「4. ほとんどゼロ」を1点として平均値を計算したものである。同様に、「変化」は、「3年前と比較して重要性の変化」の回答において、「1. 大きく上昇」を5点、「2. やや上昇」を4点、「3. 横ばい」を3点、「4. やや低下」を2点、「5. 大きく低下」を1点として平均値を計算している。したがって、3を超えると、当該項目のウエイトが平均的にみて上昇していることになる。

「水準」をみると、コンプライアンスを除くと、いずれの業態でも、「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」のウエイトが高いようである。ただ、地方銀行では、「既存企業に対する経営支援への取り組み」も同じ程度のウエイトが与えられている。第二地方銀行、信用金庫、信用組合では、「既存企業に対する経営支援への取り組み」よりも「既存企業向けの貸出額およびその伸び」のウエイトの方が高いようである。

「変化」をみると、地方銀行、信用金庫、信用組合では、「既存企業に対する経営支援への取り組み」のウエイトが上昇している度合いが大きいようである。

問26では、それぞれの項目の重要度を尋ねたが、その結果、たとえば、全ての項目を「非常に重要」と回答する金融機関もあった。その点を考慮に入れるために、金融機関ごとに評価の平均値を求めて、その平均値よりも相対的に当該項目を重視しているかどうかを計算してみることにした。ここでもまず、「1. 非常に重要」を4点、「2. ある程度重要」を3点、「3. 考慮するが、参考程度」を2点、「4. ほとんどゼロ」を1点として各項目の重要度を点数化し、①から⑦の点数の平均値を求めることにした。一部の金融機関は全ての間で回答していないので、その場合は、当該項目は平均値の算出対象から外すことにした。たとえば、全ての項目について「1. 非常に重要」と回答した場合には、全ての項目についての(変換後の)点数は1となり、一つの項目について「1. 非常に重要」と回答し、残りの6つについて「2. ある程度重要」と回答した場合は、平均点は 3.14 点($22 = 4 \times 1 + 3 \times 6$)となるので、4点をつけた項目については $1.27 (= 4 \div 3.14)$ 、他の項目は 0.96 となる。このようにして計算した結果が、表57である。信用金庫や信用組合で「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」が高い重要度を持っていることが改めて確認できる。また、都市銀行等や地方銀行では、「既存企業に対する経営支援への取り組み」が評価上も重視されるようになってきている。

表 58 各金融機関の評価の平均値を勘案した後の相対ウエイト

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
既存企業向けの貸出額およびその伸び	1.17	1.02	1.10	1.15	1.17
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	1.17	1.07	1.13	1.21	1.30
既存企業に対する経営支援への取り組み	1.17	1.07	0.97	0.97	0.96
預金およびその伸び	0.58	0.94	0.82	0.99	1.08
ビジネスマッチングの成約	0.88	1.02	0.85	0.81	0.68
手数料収入の額	0.88	1.03	1.00	0.83	0.78
コンプライアンス	1.17	1.10	1.13	1.07	1.14
有効回答数	2	16-17	13	141-143	72-75

同じ相対ウエイトを使って、問 22 で尋ねた創業企業の比率別に整理することで、創業企業と取引の多い金融機関はどのような人事評価を行っているのかを調べてみることにした。創業企業比率の低い金融機関では、「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」のウエイトが非常に高いのが特徴的である。新規先には、創業企業も含まれるはずであるが、実際には、手間のかからない他行からの乗り換え顧客に重点が置かれているのではないかと想像できる。一方、創業企業比率の高い金融機関は、「既存企業に対する経営支援への取り組み」のウエイトが高めである。創業企業への支援姿勢と既存企業への支援姿勢には共通性があるのではないかと考えられる。

表 59 創業企業比率別に見た評価の相対ウエイト

	1. ゼロ～1%未満	2. 1%～3%未満	3. 3%～5%未満	4. 5%～10%未満	5. 10%以上
既存企業向けの貸出額およびその伸び	1.12	1.12	1.18	1.16	1.05
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	1.31	1.24	1.23	1.19	1.17
既存企業に対する経営支援への取り組み	0.94	0.95	0.97	1.02	1.05
預金およびその伸び	1.05	1.09	1.01	0.94	0.90
ビジネスマッチングの成約	0.72	0.78	0.80	0.82	0.82
手数料収入の額	0.79	0.81	0.86	0.85	0.83
コンプライアンス	1.10	1.09	1.06	1.09	1.17
有効回答数	24-25	48-49	39-40	45-47	8

問 27. 貴社の社内における、「支店」の業績評価において、次の①から⑦のウエイトはどうなっていますか。現状と変化についてそれぞれお答え下さい。

		ウエイトの現状					3年前と比較して重要性の変化				
		1. 非常に重要 2. ある程度重要 3. 考慮するが、参考程度 4. ほとんどゼロ 5. わからない					1. 大きく上昇 2. やや上昇 3. 横ばい 4. やや低下 5. 大きく低下				
①	既存企業向けの貸出額およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②	新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③	既存企業に対する経営支援への取り組み	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④	預金およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑤	ビジネスマッチングの成約	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑥	手数料収入の額	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
⑦	コンプライアンス	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

表 60 支店の業績評価のウエイト

①既存企業向けの貸出額およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	12	9	104	40	167
2. ある程度重要	0	5	5	37	34	81
3. 考慮するが、参考程度	0	0	0	1	1	2
4. ほとんどゼロ	0	1	0	1	1	3
5. わからない	0	1	0	2	2	5
無回答	0	8	2	5	7	22
合計	2	27	16	150	85	280

②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	11	7	106	50	176
2. ある程度重要	0	7	6	31	23	67
3. 考慮するが、参考程度	0	0	1	4	3	8
4. ほとんどゼロ	0	0	0	2	1	3
5. わからない	0	1	0	2	1	4
無回答	0	8	2	5	7	22
合計	2	27	16	150	85	280

③既存企業に対する経営支援への取り組み

既存企業に対する経営支援への取り組み	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	10	7	58	27	104
2. ある程度重要	0	8	6	58	29	101
3. 考慮するが、参考程度	0	0	0	18	12	30
4. ほとんどゼロ	0	0	1	8	9	18
5. わからない	0	1	0	3	1	5
無回答	0	8	2	5	7	22
合計	2	27	16	150	85	280

④預金およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	0	4	3	47	21	75
2. ある程度重要	0	10	9	75	40	134
3. 考慮するが、参考程度	2	5	1	20	15	43
4. ほとんどゼロ	0	0	1	2	2	5
5. わからない	0	0	0	1	1	2
無回答	0	8	2	5	6	21
合計	2	27	16	150	85	280

⑤ビジネスマッチングの成約

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	0	4	4	21	7	36
2. ある程度重要	2	13	8	57	18	98
3. 考慮するが、参考程度	0	2	2	43	26	73
4. ほとんどゼロ	0	0	0	21	23	44
5. わからない	0	0	0	3	3	6
無回答	0	8	2	5	8	23
合計	2	27	16	150	85	280

⑥手数料収入の額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	0	10	7	45	9	71
2. ある程度重要	2	8	5	68	32	115
3. 考慮するが、参考程度	0	0	1	20	21	42
4. ほとんどゼロ	0	1	1	8	15	25
5. わからない	0	0	0	3	1	4
無回答	0	8	2	6	7	23
合計	2	27	16	150	85	280

⑦コンプライアンス

コンプライアンス	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 非常に重要	2	14	11	91	39	157
2. ある程度重要	0	2	3	27	29	61
3. 考慮するが、参考程度	0	2	0	16	9	27
4. ほとんどゼロ	0	0	0	9	1	10
5. わからない	0	1	0	2	1	4
無回答	0	8	2	5	6	21
合計	2	27	16	150	85	280

問 26 が一般職員の業績評価のウエイトを尋ねたのに対し、問 27 では、支店に関する質問になっている。

業績評価については、①から⑦までの 7 項目について尋ねている。①、②、④、⑥は伝統的な従来からの業務について、③、⑤は地域密着金融のもとで要請されるコンサルタント的な活動について、⑦はコンプライアンスについての質問である。

表 59 にウエイトの状況が示してある。「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」について、「1. 非常に重要」167 社 59.6%、「2. ある程度重要」81 社 28.9%と、貸出実績の業績評価のウエイトは高い。業態別に見ても、「非常に重要」と「ある程度重要」の二つの項目をあわせると、都市銀行 2 社 100%、地方銀行 17 社 63.0%、第二地方銀行 14 社 87.5%、信用金庫 141 社 94%、信用組合 74 社 87.1%であり、いずれの業態でも貸出資金の提供は、重要な評価項目となっている。

次に、「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」のウエイトを尋ねている。合計を見ると、「1. 非常に重要」と「2. ある程度重要」の 2 項目を合わせると、243 社 86.8%の回答があり、その重要性が認識されている。業態別に見ても、同じように二つの項目の合計を見ると、都市銀行 2 社 100%、地方銀行 18 社 66.7%、第二地方銀行 13 社 81.3%、信用金庫 137 社 91.3%、信用組合 73 社 85.9%であり、新規貸出先の獲得は重視されている。

「③既存企業に対する経営支援への取り組み」では、地域密着型金融のもとで重視されているコンサルタント的業務に対する評価のウエイトを尋ねている。

合計を見ると、「1. 非常に重要」と「2. ある程度重要」の 2 項目を合わせると、205 社 73.2%の回答があり、その重要性が認識されている。業態別に見ても、同じように二つの項目をあわせると、都市銀行 2 社 100%、地方銀行 18 社 66.7%、第二地方銀行 13 社 81.3%、信用金庫 116 社 77.3%、信用組合 56 社 65.9%である。

一般職員を対象とした同様の質問である問 26 では、「非常に重要」、「ある程度重要」に 178 社 63.5%の回答があったが、この問 27 の支店の業績評価のウエイトは 205 社 73.2%と、約 10%ポイントほど高い。

「④預金およびその伸び」では、預金獲得について支店の業績評価のウエイトを尋ねている。合計を見ると、「1. 非常に重要」と「2. ある程度重要」の 2 項目を合わせると、209 社 74.6%の回答があり、貸出額の質問での 248 社 88.6%の回答と比べると低いことがわ

かる。業態別に見ると、同じように二つの項目をあわせると、都市銀行 0 社 0%、地方銀行 14 社 51.9%、第二地方銀行 12 社 75.0%、信用金庫 122 社 81.3%、信用組合 61 社 71.8%である。規模の大きい都市銀行や地方銀行では、預金獲得の評価ウエイトは低く、第二地方銀行、信用金庫、信用組合では評価ウエイトは高いことを示している。

「⑤ビジネスマッチングの成約」は、経営サポートの点から近時金融機関が推進している施策である。合計を見ると、「1. 非常に重要」と「2. ある程度重要」の2項目を合わせると、134 社 47.9%の回答があり、貸出や預金についての回答と比べ非常に低い。業態別に見ると、同じように二つの項目をあわせると、都市銀行 2 社 100%、地方銀行 17 社 63.0%、第二地方銀行 12 社 75.0%、信用金庫 78 社 52.0%、信用組合 25 社 29.4%である。

ビジネスマッチングはすぐに支店の業績に反映されにくく、長期的に取組む経営目標である。業態別の数字を見ると、金融機関の方針の違いがよくわかる。都市銀行、地方銀行、第二地方銀行は、業績評価基準として重視していることから、ビジネスマッチングを推進する方針のようだが、信用金庫、信用組合は、回答が分散していることより、金融機関ごとに方針は異なっているように思える。信用金庫によっては地域のネットワークを利用して積極的に行っているところもあり、銀行界に比べて信用金庫業界内での経営方針に差異が大きいのであろう。

「⑥手数料収入の額」は、貸出、預金と並んで業績に直結する項目であり、本問では手数料収入について支店の業績評価のウエイトを尋ねている。合計を見ると、「1. 非常に重要」と「2. ある程度重要」の2項目を合わせると、186 社 66.4%の回答があるが、貸出、預金の質問の回答と比べると低いことがわかる。業態別に見ると、二つの項目をあわせると、都市銀行 2 社 100%、地方銀行 18 社 61.7%、第二地方銀行 12 社 75.0%、信用金庫 113 社 75.3%、信用組合 41 社 48.2%である。ここで特徴的なのは、信用組合では手数料ビジネスに対する業績評価が低いことである。顧客層や取り扱い業務の範囲の関係から手数料収入が積みあがらず、業績寄与が小さいためであるかもしれない。

「⑦コンプライアンス」では、業務全般についてのルール of 徹底が、支店の業績評価にどの程度ウエイトを持っているかを尋ねている。合計を見ると、「1. 非常に重要」と「2. ある程度重要」の2項目を合わせると、218 社 77.9%の回答があり、ビジネスマッチングや経営支援サービスの回答と比べると高い。業態別に見ると、二つの項目をあわせると、都市銀行 2 社 100%、地方銀行 16 社 59.3%、第二地方銀行 14 社 87.5%、信用金庫 118 社 78.7%、信用組合 68 社 80.0%である。

表 61 3年前と比較して重要性の変化（支店の業績評価）

①既存企業向けの貸出額およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	1	0	26	9	36
2. やや上昇	0	3	4	32	23	62
3. 横ばい	2	14	10	82	42	150
4. やや低下	0	1	0	3	3	7
5. 大きく低下	0	0	0	0	1	1
無回答	0	8	2	7	7	24
合計	2	27	16	150	85	280

②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	1	0	31	14	46
2. やや上昇	2	2	4	43	28	79
3. 横ばい	0	15	9	66	36	126
4. やや低下	0	1	1	2	0	4
5. 大きく低下	0	0	0	1	0	1
無回答	0	8	2	7	7	24
合計	2	27	16	150	85	280

③既存企業に対する経営支援への取り組み

既存企業に対する経営支援への取り組み	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	3	1	28	15	47
2. やや上昇	2	9	3	50	28	92
3. 横ばい	0	7	9	60	34	110
4. やや低下	0	0	0	2	1	3
5. 大きく低下	0	0	0	1	0	1
無回答	0	8	3	9	7	27
合計	2	27	16	150	85	280

④預金およびその伸び

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	0	0	4	1	5
2. やや上昇	0	1	1	21	10	33
3. 横ばい	2	15	9	98	62	186
4. やや低下	0	3	3	18	6	30
5. 大きく低下	0	0	0	2	0	2
無回答	0	8	3	7	6	24
合計	2	27	16	150	85	280

⑤ビジネスマッチングの成約

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	0	1	23	9	33
2. やや上昇	0	11	6	47	12	76
3. 横ばい	2	8	6	72	55	143
4. やや低下	0	0	0	1	1	2
5. 大きく低下	0	0	0	0	0	0
無回答	0	8	3	7	8	26
合計	2	27	16	150	85	280

⑥手数料収入の額

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	0	2	2	20	4	28
2. やや上昇	0	6	3	42	23	74
3. 横ばい	0	7	7	79	48	141
4. やや低下	2	4	0	2	2	10
5. 大きく低下	0	0	1	0	1	2
無回答	0	8	3	7	7	25
合計	2	27	16	150	85	280

⑦コンプライアンス

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 大きく上昇	2	1	0	14	7	24
2. やや上昇	0	3	3	21	18	45
3. 横ばい	0	15	10	107	52	184
4. やや低下	0	0	0	1	1	2
5. 大きく低下	0	0	0	0	0	0
無回答	0	8	3	7	7	25
合計	2	27	16	150	85	280

表 60 は、支店の業績評価のウエイトが3年前と比べてどう変化したかを、7つの質問に対する回答により示している。以下では、「1. 大きく上昇」と「2. やや上昇」を業績評価ウエイトの上方変化、「4. やや低下」と「5. 大きく低下」を下方変化とし、質問ごとに概観する。本問も、無回答が比較的多く、いずれの場合にも比率が小さめにでていることには留意が必要である。

最初の質問は、「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」に関してである。合計を見ると、上方変化は98社35.0%、下方変化8社2.9%であり、貸出額やその伸びに対して支店の業績評価のウエイトは高くなっていることがわかる。業態別に見ると、信用金庫や信用組合は評価ウエイトを大きく上げているところが目立つ。信用金庫は上方変化58社38.7%、下方変化3社2%であり、信用組合は上方変化32社37.6%、下方変化4社4.7%である。他方、都市銀行は横ばい、地方銀行は上方変化4社14.8%、下方変化1社3.7%であり、第二地方銀行は上方変化4社25%、下方変化0社0%である。

二つ目の質問は、「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」である。合計を見ると、上方変化は125社44.6%、下方変化5社1.8%であり、新規貸出先獲得の業績評価のウエイトは高くなっている。業態別に見ると、都市銀行や信用金庫、信用組合は評価ウエイトを大きく上げている。都市銀行は上方変化2社100%、下方変化0社0%、信用金庫は上方変化74社49.3%、下方変化3社2%であり、信用組合は上方変化42社49.4%、下方変化0社0%である。他方、地方銀行は上方変化3社11.1%、下方変化1社3.7%であり、第二地方銀行は上方変化4社25%、下方変化1社6.25%である。地方銀行では、業績評価のウエイトを横ばいとしているのは15社55.6%である。

三つ目の質問は、「③既存企業に対する経営支援の取り組み」である。合計を見ると、上方変化は139社49.6%、下方変化4社1.4%であり、業績評価のウエイトは高くなっている。貸出額や新規貸出先獲得よりも重要性を高めていることを示唆した回答であり、コンサル機能の発揮が求められていることに対応しているものと評価できる。業態別に見ると、都市銀行は上方変化2社100%、下方変化0社0%、地方銀行は上方変化12社44.4%、下方変化0社0%、信用金庫は上方変化78社52%、下方変化3社2%、信用組合は上方変化43社50.6%、下方変化1社1.2%であり、これらの各業態ともに経営支援の取り組みの評価ウエイトを高めている。他方、第二地方銀行は上方変化4社25%、下方変化0社0%であり、都市銀行、地方銀行、信用金庫、信用組合と比べて横ばいが多い。

四つ目の質問は、「④預金およびその伸び」である。合計を見ると、上方変化は38社13.6%、下方変化32社11.4%であり、上方変化から下方変化を引くと2.2%となり、預金獲得に対する評価ウエイトは、銀行業全体としては大きな変化がないと言える。業態別に見ると、はっきりと傾向の違いが読み取れる。上方変化の回答社の割合から下方変化の回答社の割合を差し引くと、都市銀行は0社0%、地方銀行は-2社-7.4%、第二地方銀行は-2社-12.55%、信用金庫は5社3.3%、信用組合は5社5.8%となっている。都市銀行、地方銀行、第二地方銀行では、預金獲得に対するウエイトは低下、他方で、信用金庫、信用組合は、ウエイトを高めている。

五つ目の質問は、「⑤ビジネスマッチングの成約」である。金融機関のネットワークを活用して企業へのサポートを行えることから、積極的に推進されている。これを反映し、全体を見ると、上方変化は109社38.9%、下方変化2社0.7%であり、マッチングに対するウエイトが高まっていることがわかる。業態別に見ると、地方銀行は上方変化11行40.7%、下方変化0社0%、第二地方銀行は、上方変化7社43.8%、下方変化0社0%、信用金庫は上方変化70社46.7%、下方変化1社0.7%、信用組合は上方変化21社24.7%、下方変化1社1.2%であり、ビジネスマッチングの業績評価のウエイトは高まっている。他方、都市銀行は横ばいであるが、都市銀行は早い段階からビジネスマッチングに取り組んでおり、表59⑤で「ビジネスマッチングの成約」の現在のウエイトについて「ある程度重要」と回答していることより、既に高いウエイトに達しているのかもしれない。

六つ目の質問は、「⑥手数料収入の額」である。合計を見ると、上方変化は102社36.4%、

下方変化 12 社 4.3%であり、手数料収入の業績評価のウエイトが高まっている。業態別に見ると、地方銀行は上方変化 8 社 29.6%、下方変化 4 社 14.8%、第二地方銀行は、上方変化 5 社 31.3%、下方変化 1 社 6.3%、信用金庫は上方変化 62 社 41.3%、下方変化 2 社 1.3%、信用組合は上方変化 27 社 31.8%、下方変化 3 社 3.5%であり、地域金融機関の手数料収入への業績評価ウエイトは増加している。他方、都市銀行は下方変化 2 社 100%であり、ウエイトの現状で「ある程度重要」との回答であったが、近年 3 年間では徐々にそのウエイトを引き下げているようである。

七つ目の質問は、「⑦コンプライアンス」である。合計を見ると、上方変化は 69 社 24.6%、下方変化 2 社 0.7%であり、コンプライアンスの業績評価のウエイトが高まっている。業態別に見ても同様の傾向が見られる。都市銀行は上方変化 2 社 100%、下方変化 0 社 0%、地方銀行は上方変化 4 社 14.8%、下方変化 0 社 0%、第二地方銀行は上方変化 3 社 18.8%、下方変化 0 社 0%、信用金庫は上方変化 35 社 23.3%、下方変化 1 社 0.7%、信用組合は上方変化 25 社 29.4%、下方変化 1 社 1.2%であり、金融機関のコンプライアンスへの業績評価ウエイトは各業態ともに増加している。

表 62 業態別の各評価観点の平均値（支店評価）

	都市銀行等		地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合	
	水準	変化	水準	変化	水準	変化	水準	変化	水準	変化
既存企業向けの貸出額およびその伸び	4.0	3.0	3.4	3.2	3.6	3.3	3.7	3.6	3.4	3.5
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	4.0	4.0	3.4	3.2	3.4	3.2	3.6	3.7	3.5	3.7
既存企業に対する経営支援への取り組み	4.0	4.0	3.4	3.8	3.4	3.4	3.1	3.7	2.9	3.7
預金およびその伸び	2.0	3.0	2.9	2.9	3.0	2.8	3.1	3.0	3.0	3.1
ビジネスマッチングの成約	3.0	3.0	3.1	3.6	3.1	3.6	2.5	3.6	2.0	3.4
手数料収入の額	3.0	2.0	3.4	3.3	3.3	3.4	3.0	3.6	2.4	3.3
コンプライアンス	4.0	5.0	3.5	3.3	3.8	3.2	3.4	3.3	3.3	3.4
有効回答数	2		19		13		143		77	

表 61 は、個人評価をまとめた表 56 と同じ方法で、支店評価についての水準と変化をまとめたものである。「水準」をみると、コンプライアンスを除くと、「既存企業向けの貸出額およびその伸び」のウエイトが最も高く、「新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」もほぼ同じ水準である。「変化」をみると、「既存企業に対する経営支援への取り組み」の上昇度合いが大きいようである。

問 28. 人事評価に関する加点主義や減点主義といった視点からみると、貴社の状況をどう評価されますか。以下の中から一つを選んで下さい。

1. 減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている
2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない
3. 減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている
4. 加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている
5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない
6. 加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている
7. どちらとも言えない
8. わからない

表 63 人事評価は加点主義か減点主義か

	都市 銀行 等	地方 銀行	第二 地方 銀行	信用 金庫	信用 組合	合計
1. 減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	0	0	0	2	0	2
2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない	0	0	1	11	4	16
3. 減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	0	2	0	6	5	13
4. 加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	0	3	1	12	11	27
5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない	0	3	2	23	14	42
6. 加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	0	0	0	5	2	7
7. どちらとも言えない	2	12	11	82	45	152
8. わからない	0	1	0	6	1	8
無回答	0	6	1	3	3	13
合計	2	27	16	150	85	280

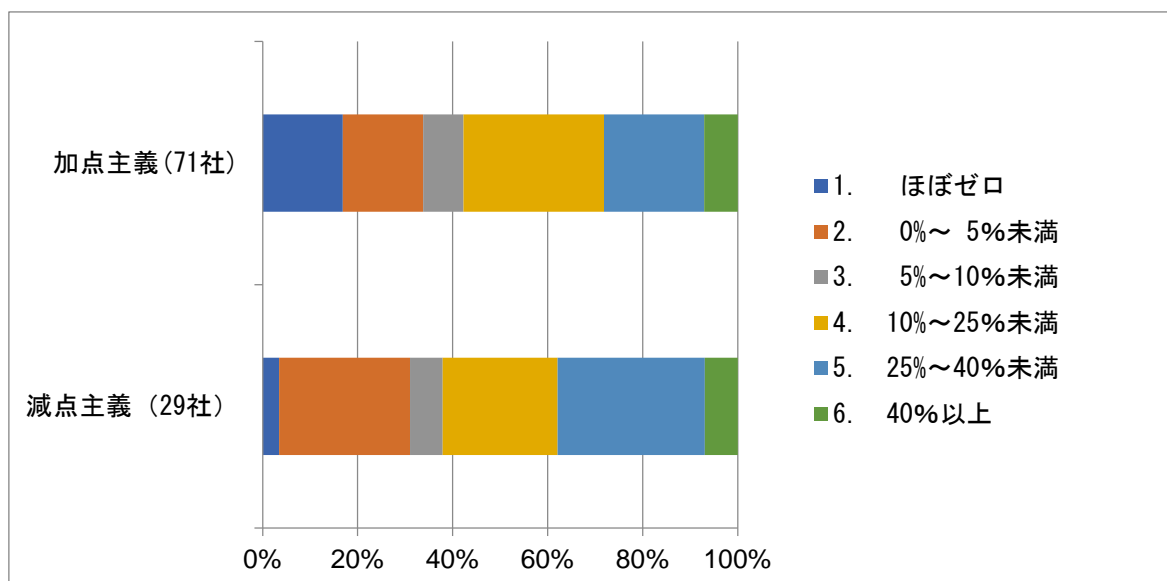
選択肢 1、2、3 への回答を減点主義、選択肢 4、5、6 への回答を加点主義として、合計を見ると、減点主義 31 社 11.1%であるのに対し、加点主義 76 社 27.1%であり、加点主義の方が多。しかし、最も多かった回答は「7. どちらともいえない」で、152 社 54.5%となっている。両方の要素が複雑に組み入れられており、単純に判断しにくいということなのかもしれない。

この傾向は業態別に見ても同じである。いずれの業態も加点主義の回答が、減点主義を上回っているものの、「7. どちらともいえない」の回答が最も多くを占めている。

加点主義と減点主義の金融機関のどちらが働きやすいであろうか。一つの指標として、問 14 で尋ねた、新入社員の 4 年間で退職率を利用してみよう。その結果が、図 1 に示してある。加点主義では「ほぼゼロ」という回答が、減点主義に比べてかなり多いことがわかる。つまり、加点主義の金融機関の方が、新入社員の退職率が低い傾向が見られる。

また、問 21（企業再生に取り組む上で、貴社が抱えている問題点）の回答として、「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」を選んだ比率を加点主義と減点主義に分けて計算してみると、加点主義（71社）では67.1%、減点主義（29社）では45.2%であった。これには二つの解釈が可能である。第1に、こうした人材面での課題があるために、加点主義を採用しているという見方が一つである。もう一つは、減点主義の金融機関は人材面での問題に気づいていないという可能性である。

図 1 加点主義と減点主義の金融機関での新入社員の定着率



最後に、本問の回答別に、問 4 で自社の強みとして「9. 最後まで支援する姿勢」を選択した比率を調べてみたのが表 63 である。減点主義と加点主義を上述したように、選択肢 1 から 3 と、4 から 6 で大別すると、減点主義の金融機関では「最後まで支援する姿勢」が相対的に弱いことがわかる。とくに、減点主義の中でも、「その傾向が強まっている」および「変化がない」金融機関に限定すると、選択率は 3 割を切るまでになっている。最後まで支援する姿勢と減点主義的な人事評価態勢は両立が難しいことを示唆している。

表 64 減点主義・加点主義の選択別の「最後まで支援する姿勢」の選択率

	選択率	有効回答数	選択率	有効回答数
1. 減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	45.2%	31	27.8%	18
2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない				
3. 減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている				
4. 加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	58.7%	75	60.2%	88
5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない				
6. 加点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている				

注) 問4で自社の強みとして「最後まで支援する姿勢」を選択した比率を示している。

表 65 減点主義・加点主義の選択別の一般職員及び支店の評価の各観点のウエイト

	一般職員		支店	
	減点主義	加点主義	減点主義	加点主義
①既存企業向けの貸出額およびその伸び	3.46	3.36	3.61	3.64
②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	3.64	3.66	3.68	3.68
③既存企業に対する経営支援への取り組み	2.82	3.20	3.11	3.26
④預金およびその伸び	3.14	2.96	3.29	3.08
⑤ビジネスマッチングの成約	2.36	2.30	2.39	2.50
⑥手数料収入の額	2.36	2.56	2.75	2.96
⑦コンプライアンス	3.25	3.34	3.36	3.45
有効回答数	28	70	29	71

表 64 は、問 26（一般職員）と問 27（支店）の業績評価における各観点のウエイトを 4 点満点で平均値を計算した結果を、減点主義の金融機関と加点主義の金融機関に分けてまとめたものである。点数が高いほど、当該観点が重視されていることになる。比較的大きな差異があるのが、「既存企業に対する経営支援への取り組み」であり、加点主義の金融機関ではウエイトが高い傾向が見られる。とくに、減点主義の金融機関の一般職員での平均点が 3 を割っていることが特徴的である。やはり、減点主義的な人事評価態勢と企業支援への取り組みは相性が悪いものと考えられる。

問 29. 貴社が、減点主義ないし加点主義をとっている理由として重要であると思われるものを全て選んで下さい（複数選択可）。

- | | | |
|----------------|--------------|-------------|
| 1. 貴社の社風 | 2. 銀行業の業務の性格 | 3. 過去からの慣習 |
| 4. 監督官庁の姿勢 | 5. 顧客の意向 | 6. 事業環境への対応 |
| 7. 経営陣のリーダーシップ | 8. その他の理由 | 9. わからない |

表 66 減点主義あるいは加点主義の原因

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 貴社の社風	0	2	2	38	13	55
2. 銀行業の業務の性格	0	3	3	31	14	51
3. 過去からの慣習	0	3	4	39	20	66
4. 監督官庁の姿勢	0	0	0	1	2	3
5. 顧客の意向	0	0	0	2	2	4
6. 事業環境への対応	0	3	2	18	16	39
7. 経営陣のリーダーシップ	0	2	0	16	10	28
8. その他の理由	0	0	0	6	4	10
9. わからない	0	5	1	23	11	40
無回答	2	14	7	32	20	75
該当数	2	27	16	150	85	280

表 65 は、金融機関が減点主義ないし加点主義をとっている理由を示している（複数選択可）。無回答を除くと、最も多かった回答は「3. 過去からの慣習」で 23.5%の金融機関が選択している。金融環境が大きく変わる中で、人事制度も見直して新しい環境に対応すべきであると考えられるが、「慣習」によって変えられないとすると、対応に遅れが生じる懸念がある。続いて、「1. 貴社の社風」（19.6%）、「2. 銀行業の業務の性格」（18.2%）となっている。

表 66 は、問 28 の回答に基づいて減点主義・加点主義に回答企業を大別して、それぞれの金融機関の選択理由をまとめている。減点主義と加点主義の金融機関の間で選択率に大きな差異があるのは、「3. 過去からの慣習」であり、減点主義の金融機関では 6 割程度の選択率となっている。また、「2. 銀行業の業務の性格」も減点主義の金融機関で多い。対照的に、「6. 事業環境への対応」の選択率は加点主義の方が高くなっている。

表 67 減点主義・加点主義別にみたそれを実施している理由

	減点主義	加点主義
1. 貴社の社風	32.3%	42.1%
2. 銀行業の業務の性格	38.7%	23.7%
3. 過去からの慣習	58.1%	35.5%
4. 監督官庁の姿勢	0.0%	3.9%
5. 顧客の意向	3.2%	1.3%
6. 事業環境への対応	12.9%	30.3%
7. 経営陣のリーダーシップ	16.1%	23.7%
8. その他の理由	3.2%	3.9%
9. わからない	3.2%	0.0%
有効回答数	31	76

問 30. 貴社の現在の人事評価や人事政策について、当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。

1. （結果だけではなく）プロセスの評価が組み込まれている
2. 定性的な評価が組み込まれている
3. 複数の評価者による評価を行っている
4. 顧客からの評価を反映している
5. 長期の取り組みを評価できる仕組みとなっている
6. 同期入社職員の給与には以前よりも大きな格差がある
7. 新卒（大卒）の正規職員は支店長以上の職位まで昇進できるのが一般的である
8. 重要な見直しを行う必要性を感じている
9. 上記に当てはまるものはない／わからない

表 68 人事評価と人事政策

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1.（結果だけではなく）プロセスの評価が組み込まれている	2	19	11	80	36	148
2. 定性的な評価が組み込まれている	2	19	13	101	46	181
3. 複数の評価者による評価を行っている	2	20	15	126	66	229
4. 顧客からの評価を反映している	0	0	0	5	1	6
5. 長期の取り組みを評価できる仕組みとなっている	2	8	1	12	4	27
6. 同期入社職員の給与には以前よりも大きな格差がある	0	0	3	19	7	29
7. 新卒（大卒）の正規職員は支店長以上の職位まで昇進できるのが一般的である	0	1	5	20	4	30
8. 重要な見直しを行う必要性を感じている	0	3	1	35	24	63
9. 上記に当てはまるものはない／わからない	0	1	0	5	11	17
無回答	0	5	1	2	3	11
該当数	2	27	16	150	85	280

表 67 は、人事評価や人事政策について当てはまるものを選択してもらった回答を示している（複数選択可）。合計を見ると、「3. 複数の評価者による評価を行っている」が 229 社で最も多い回答であり、次に「2. 定性的な評価が組み込まれている」181 社となっている。「3. 複数の評価者による評価を行っている」や「1. プロセスの評価が組み込まれている」は定性的な評価を強化するものなので、様々な形で定性評価が広がっていることがわかる。ただし、リレーションシップ・バンキングを推進する際に重要になってくる視点である「5. 長期の取り組みを評価できる仕組みとなっている」は、27 社しか選択していない。

「6. 同期入社職員の給与には以前よりも大きな格差がある」、「7. 新卒（大卒）の正規職員は支店長以上の職位まで昇進できるのが一般的である」は、競争原理を取り入れている

るかを反映しているが、それぞれ選択した金融機関は 10%程度である。前者の結果を見ると、それ程競争は導入されていない。他方、後者の結果を見ると、一律に昇進できるわけでもない。給与に大きな差は生まないが、支店長になれる人は、ふるいにかけてられた一部の人ということであろう。「8. 重要な見直しを行う必要性を感じている」の回答が意外に少なかった。

表 68 は、問 28 の回答に基づいて、減点主義と加点主義に分けて本問の選択状況を整理してみたものである。「8. 重要な見直しを行う必要性を感じている」は、減点主義の金融機関では半数弱が選択しているが、加点主義の金融機関では 25%にとどまっている。逆に、「1. (結果だけではなく) プロセスの評価が組み込まれている」や「2. 定性的な評価が組み込まれている」は、加点主義の金融機関での選択率が高く、プロセス評価や定性評価と減点主義は両立しにくいのであろう。

表 69 減点主義・加点主義別にみた人事評価・政策の違い

	減点主義	加点主義
1. (結果だけではなく) プロセスの評価が組み込まれている	25.8%	57.9%
2. 定性的な評価が組み込まれている	48.4%	68.4%
3. 複数の評価者による評価を行っている	80.6%	90.8%
4. 顧客からの評価を反映している	3.2%	1.3%
5. 長期の取り組みを評価できる仕組みとなっている	3.2%	9.2%
6. 同期入社職員の給与には以前よりも大きな格差がある	12.9%	11.8%
7. 新卒(大卒)の正規職員は支店長以上の職位まで昇進できるのが一般的である	3.2%	14.5%
8. 重要な見直しを行う必要性を感じている	45.2%	25.0%
9. 上記に当てはまるものはない/わからない	0.0%	5.3%
有効回答数	31	76

表 70 企業再生や創業支援での人材面の障害の有無別の人事評価・政策の違い

	企業再生の障害		創業支援の障害	
	障害ではない	障害である	障害ではない	障害である
1. (結果だけではなく)プロセスの評価が組み込まれている	57.4%	53.5%	54.3%	57.1%
2. 定性的な評価が組み込まれている	63.9%	69.7%	64.6%	72.4%
3. 複数の評価者による評価を行っている	83.3%	87.1%	86.0%	84.7%
4. 顧客からの評価を反映している	1.9%	2.6%	1.8%	3.1%
5. 長期の取り組みを評価できる仕組みとなっている	13.9%	7.7%	11.0%	9.2%
6. 同期入社職員の給与には以前よりも大きな格差がある	10.2%	11.6%	9.1%	14.3%
7. 新卒(大卒)の正規職員は支店長以上の職位まで昇進できるのが一般的である	9.3%	12.9%	10.4%	13.3%
8. 重要な見直しを行う必要性を感じている	17.6%	27.1%	20.7%	26.5%
9. 上記に当てはまるものはない／わからない	8.3%	4.5%	6.7%	5.1%
有効回答数	108	155	164	98

問 21 (企業再生に取り組む上で、抱えている問題点) で、「6. 貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」を選んだ企業が企業再生において人材面での障害がある金融機関であると考えたことにした。同様に、問 23 (創業企業への資金提供の難しい点) で、「7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと」を選んだ金融機関を創業支援において人材面での障害があると考えたことにした。表 69 は、人材面での障害の有無別に、人事評価・政策の状況を整理した結果である。障害があるという金融機関は当然ながら、「重要な見直しを行う必要性を感じている」との回答が多い。

表 71 人材育成策としての社外研究への参加機会の充実の有無別の人事評価・政策の違い

	社外研修への参加機会の充実	
	非選択	選択
1. (結果だけではなく)プロセスの評価が組み込まれている	52.9%	56.4%
2. 定性的な評価が組み込まれている	58.8%	72.7%
3. 複数の評価者による評価を行っている	78.4%	90.3%
4. 顧客からの評価を反映している	0.0%	3.6%
5. 長期の取り組みを評価できる仕組みとなっている	12.7%	8.5%
6. 同期入社職員の給与には以前よりも大きな格差がある	9.8%	11.5%
7. 新卒(大卒)の正規職員は支店長以上の職位まで昇進できるのが一般的である	9.8%	12.1%
8. 重要な見直しを行う必要性を感じている	27.5%	20.6%
9. 上記に当てはまるものはない／わからない	9.8%	3.6%
有効回答数	102	165

問 25 では、「職員の事業性評価を推進する能力を高めるために、貴社で実施されているもの」を尋ねている。この回答の内、「2. 社内研修の充実」はほとんどの金融機関が選んでいるので、その有無での違いを調べるのは難しい。ここでは、3つ目に多かった「3. 社

外研修への参加機会の充実」(172社が選択、108社が非選択)の選択・非選択別に、問30の回答結果を整理してみたのが表70である。「2. 定性的な評価が組み込まれている」や「3. 複数の評価者による評価を行っている」は、選択金融機関での実施率が高いことがわかる。つまり、評価を工夫している金融機関は研修についてもより一層充実させているとということがわかる。

問31. 過去3年間で実施された貴社の人事評価の内容についてお尋ねします。当てはまるものを全て選んで下さい(複数選択可)。
1. 結果ではなくプロセス評価のウエイトを強めた(新規に組み入れた場合を含む)
2. 定性的な評価の観点のウエイトを高めた(新規に組み入れた場合を含む)
3. 複数の評価者による評価を採用した
4. 顧客からの評価を反映する仕組みを導入した
5. 短期ではなく、長期の取り組みを評価する仕組みを導入した
6. 上記以外に大きな変化があった
7. 大きな変化はなかった
8. わからない

表72 過去3年間の人事評価・政策の変化

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 結果ではなくプロセス評価のウエイトを強めた(新規に組み入れた場合を含む)	0	9	1	19	15	44
2. 定性的な評価の観点のウエイトを高めた(新規に組み入れた場合を含む)	0	3	0	16	15	34
3. 複数の評価者による評価を採用した	0	1	2	16	26	45
4. 顧客からの評価を反映する仕組みを導入した	0	0	0	1	0	1
5. 短期ではなく、長期の取り組みを評価する仕組みを導入した	0	2	0	6	2	10
6. 上記以外に大きな変化があった	0	2	0	9	4	15
7. 大きな変化はなかった	0	9	14	114	46	183
8. わからない	0	1	0	3	4	8
無回答	2	7	1	2	3	15
該当数	2	27	16	150	85	280

表71は、回答金融機関の過去3年間の人事評価の変化について示している(複数選択可)。合計を見ると、最も多かった回答は、「7. 大きな変化はなかった」で、183社であり、金融機関の間での人事評価制度の改革はまだ本格化していないようである。

プロセス、定性評価や多面評価についての質問である「1. 結果ではなくプロセス評価の

ウエイトを強めた」、「2. 定性的な評価の観点のウエイトを高めた」、「3. 複数の評価者による評価を採用した」を内容重視の評価と位置づけると、これらについては34～45社が選択しているにとどまっている。業態別に見ると、たとえば、プロセス評価のウエイトを強めたと回答したのは、地方銀行は9行33.3%、第二地方銀行1社6.3%、信用金庫19社12.7%、信用組合15社17.6%であった。第二地方銀行が他の金融機関に比べて低い、第二地方銀行は「7. 大きな変化はなかった」とする回答が14社と他の金融機関よりも高いことが要因と考えられる。

表 73 新入社員の退職率別の人事評価・政策の変化

	1. ほぼゼロ	2. 0%～5%未満	3. 5%～10%未満	4. 10%～25%未満	5. 25%～40%未満	6. 40%以上
1. 結果ではなくプロセス評価のウエイトを強めた(新規に組み入れた場合を含む)	11.1%	17.5%	33.3%	15.7%	22.9%	3.4%
2. 定性的な評価の観点のウエイトを高めた(新規に組み入れた場合を含む)	13.9%	12.5%	28.6%	14.3%	8.3%	10.3%
3. 複数の評価者による評価を採用した	27.8%	7.5%	19.0%	17.1%	16.7%	17.2%
4. 顧客からの評価を反映する仕組みを導入した	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	0.0%
5. 短期ではなく、長期の取り組みを評価する仕組みを導入した	0.0%	2.5%	19.0%	2.9%	6.3%	0.0%
6. 上記以外に大きな変化があった	2.8%	10.0%	0.0%	7.1%	6.3%	6.9%
7. 大きな変化はなかった	52.8%	72.5%	61.9%	75.7%	64.6%	82.8%
8. わからない	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%
有効回答数	36	40	21	70	48	29

表 72 は、問 14 で尋ねた新入社員の退職率別に、人事評価・政策の変化の状況を整理したものである。新入社員が大量に退職するのは望ましくないと考えられるので、そうした金融機関ほど危機感を持って人事政策を見直しているものと予想される。しかし、その結果をまとめた表 72 によると、「7. 大きな変化はなかった」はむしろ退職率が「1. ほぼゼロ」の金融機関で少なく、逆に、退職率が「6. 40%以上」の金融機関で高い結果となっている。

3. 8 ビジネスマッチングや信用保証に関する質問

問 32. 貴社が取り組まれてきたビジネスマッチングの成果として当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。
1. 取引先企業の業績が向上した
2. 経営者の意識が良い方向に変わった
3. 事業承継ができた
4. 不良債権が減った
5. 地方経済が活性化した
6. 貴社のコンサルティング力が強化された
7. 貴社の職員の意識が変わった
8. 金融庁・財務局への報告実績となった
9. 特にない／わからない

表 74 ビジネスマッチングの成果

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 取引先企業の業績が向上した	2	21	10	69	22	124
2. 経営者の意識が良い方向に変わった	2	20	8	98	35	163
3. 事業承継ができた	2	15	9	23	4	53
4. 不良債権が減った	2	4	1	3	5	15
5. 地方経済が活性化した	2	8	3	21	5	39
6. 貴社のコンサルティング力が強化された	2	23	11	55	18	109
7. 貴社の職員の意識が変わった	0	13	8	87	24	132
8. 金融庁・財務局への報告実績となった	0	6	6	44	9	65
9. 特にない／わからない	0	0	1	17	33	51
無回答	0	1	0	2	4	7
該当数	2	27	16	150	85	280

表 73 は、回答金融機関のビジネスマッチングの成果を示している（複数選択可）。成果を大きく三分類すると、取引先企業に関するもの、自社に関するもの、地域に関するものに大別できる。

最も多かった答えは、「2. 経営者の意識が良い方向に変わった」で、58.2%の金融機関が選択している。続いて、「7. 貴社の職員の意識が変わった」（47.1%）、「1. 取引先企業の業績が向上した」（44.3%）となっている。例えば、経営の立て直しや、円滑な事業承継で最も障害になっているのは、経営者の意識との指摘が多い。その意味において、ビジネスマッチングは大きな成果を生んでいると評価できる。さらに、124社（44.3%）は取引先企業の業績向上につながったと回答している。また、副次的な効果かもしれないが、約半数で

自社職員のモチベーション向上にも繋がっており、取引先企業、金融機関双方にとって、ビジネスマッチングは有益といえよう。

他方で、「5. 地域経済が活性化した」は13.9%の金融機関しか選択しておらず、地方創生に関しては道半ばと評価されよう。なお、「5. 地方経済が活性化した」の回答を業態別に見ると、都市銀行は2社、地方銀行は8社、第二地方銀行は3社、信用金庫は21社、信用組合は5社である。

表 75 個人・支店評価におけるビジネスマッチング (BM) のウエイト別の BM への評価

	個人評価				支店評価			
	1. 非常に重要	2. ある程度重要	3. 考慮するが、参考程度	4. ほとんどゼロ	1. 非常に重要	2. ある程度重要	3. 考慮するが、参考程度	4. ほとんどゼロ
1. 取引先企業の業績が向上した	76.7%	58.6%	37.8%	18.5%	69.4%	55.1%	35.6%	20.5%
2. 経営者の意識が良い方向に変わった	73.3%	66.7%	58.1%	40.7%	69.4%	70.4%	58.9%	29.5%
3. 事業承継ができた	26.7%	26.4%	10.8%	11.1%	30.6%	27.6%	6.8%	9.1%
4. 不良債権が減った	0.0%	6.9%	6.8%	3.7%	2.8%	7.1%	4.1%	6.8%
5. 地方経済が活性化した	10.0%	18.4%	13.5%	11.1%	11.1%	19.4%	11.0%	11.4%
6. 貴社のコンサルティング力が強化された	70.0%	44.8%	33.8%	20.4%	63.9%	48.0%	28.8%	18.2%
7. 貴社の職員の意識が変わった	70.0%	50.6%	54.1%	25.9%	75.0%	54.1%	45.2%	22.7%
8. 金融庁・財務局への報告実績となった	40.0%	26.4%	25.7%	14.8%	36.1%	30.6%	19.2%	13.6%
9. 特にない／わからない	0.0%	11.5%	14.9%	44.4%	0.0%	10.2%	17.8%	50.0%
有効回答数	30	87	74	54	36	98	73	44

問 26 および問 27 でビジネスマッチングの成約の評価におけるウエイトを尋ねている。ビジネスマッチングを重視している金融機関とそうでない金融機関でビジネスマッチングの成果への評価も異なる。その結果を見たのが、表 74 である。たとえば、個人評価においてビジネスマッチングを「1. 非常に重要」としている金融機関では、「1. 取引先企業の業績が向上した」、「2. 経営者の意識が良い方向に変わった」、「6. 貴社のコンサルティング力が強化された」、「7. 貴社の職員の意識が変わった」といった積極的な評価が7割ほどある。一方で、ビジネスマッチングを「4. ほとんどゼロ」評価だとする金融機関では、これ

らの項目について評価している金融機関は2割程度にとどまっている。おそらくビジネスマッチングの効果を期待できないと考える金融機関はビジネスマッチングを重視する人事制度に切り替えることができないということなのであろう。しかし、そうした低評価の姿勢を続ける限り、ビジネスマッチングに現場が積極的に取り組むこともなく、いつまでたっても対応力がつかないという状況にとどまってしまうのであろう。

<p>問 33. 貴社としてのビジネスマッチングに取り組む上での課題として、当てはまるものを全て選んで下さい（複数選択可）。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 意欲のある取引先が少ない 2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない 3. 取引先について十分な情報がない 4. 職員にビジネスマッチングを成功させる知識・ノウハウがない 5. ビジネスマッチングは手間がかかる割に見返りが少ない 6. 本部からの有用な情報提供が少ない 7. 地方自治体やその関連団体の能力が低かったり、協力が得られない 8. 特にない／わからない
--

表 76 ビジネスマッチング推進上の課題

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 意欲のある取引先が少ない	0	0	1	32	14	47
2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない	0	3	3	37	28	71
3. 取引先について十分な情報がない	0	4	5	52	27	88
4. 職員にビジネスマッチングを成功させる知識・ノウハウがない	0	4	7	79	47	137
5. ビジネスマッチングは手間がかかる割に見返りが少ない	0	4	1	37	7	49
6. 本部からの有用な情報提供が少ない	0	0	1	16	14	31
7. 地方自治体やその関連団体の能力が低かったり、協力が得られない	0	2	2	6	3	13
8. 特にない／わからない	2	15	5	21	15	58
無回答	0	1	1	2	4	8
合計	2	27	16	150	85	280

表 75 は、ビジネスマッチングを取組む上での課題について示している（複数選択可）。最も多かった回答は「4. 職員にビジネスマッチングを成功させる知識・ノウハウがない」で、48.9%の金融機関が選択している。続いて、「3. 取引先について十分な情報がない」（31.4%）、「2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない」（25.3%）となって

いる。

課題を取引先に起因するものと、金融機関に起因するものの二つに分けてみよう。取引先に起因するものは、「1. 意欲のある取引先が少ない」、「2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない」であり、それぞれ 47 社と 71 社である。一方で、金融機関に起因するものは、「3. 取引先について十分な情報がない」と「4. 職員にビジネスマッチングを成功させる知識・ノウハウがない」で、それぞれ 88 社と 137 社であり、後者の方が多い。そうだとすると、ビジネスマッチングを重要な施策として位置づけ、金融機関内部の問題を解決することに着手すべきであろう。

先と同様に、問 26 および問 27 でのビジネスマッチングの成約の評価におけるウエイト別に、本問の回答結果を整理してみたのが表 76 である。差異が顕著なのは、「取引先について十分な情報がない」の選択率が、ビジネスマッチングを重視している金融機関で多いことである。ビジネスマッチングを重視していない金融機関では、十分な情報を持っているからではなく、その問題にすら十分に気がついていないと言ふべきであろう。また、「7. 地方自治体やその関連団体の能力が低かったり、協力が得られない」と言った問題も、実際にビジネスマッチングに取り組むと直面する問題であり、そうした取り組みの乏しい金融機関ではそうした問題に直面したことがないと言ふことであろう。

表 77 個人・支店評価におけるビジネスマッチング (BM) のウエイト別の BM の障害認識

	個人評価				支店評価			
	1. 非常に重要	2. ある程度重要	3. 考慮するが、参考程度	4. ほとんどゼロ	1. 非常に重要	2. ある程度重要	3. 考慮するが、参考程度	4. ほとんどゼロ
1. 意欲のある取引先が少ない	13.3%	12.6%	17.8%	24.1%	13.9%	12.2%	22.2%	22.7%
2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない	23.3%	20.7%	34.2%	24.1%	19.4%	25.5%	31.9%	20.5%
3. 取引先について十分な情報がない	43.3%	37.9%	30.1%	31.5%	44.4%	34.7%	33.3%	29.5%
4. 職員にビジネスマッチングを成功させる知識・ノウハウがない	53.3%	48.3%	53.4%	57.4%	52.8%	51.0%	56.9%	52.3%
5. ビジネスマッチングは手間がかかる割に見返りが少ない	16.7%	21.8%	17.8%	14.8%	19.4%	16.3%	20.8%	15.9%
6. 本部からの有用な情報提供が少ない	10.0%	10.3%	15.1%	14.8%	8.3%	9.2%	16.7%	15.9%
7. 地方自治体やその関連団体の能力が低かったり、協力が得られない	13.3%	3.4%	4.1%	1.9%	13.9%	3.1%	2.8%	2.3%
8. 特になし／わからない	10.0%	25.3%	13.7%	20.4%	16.7%	24.5%	11.1%	20.5%
有効回答数	30	87	73	54	36	98	72	44

表 78 ビジネスマッチングの成果別のビジネスマッチングの障害選択の状況

	ビジネスマッチングの成果			
	1. 取引先企業の業績が向上した		6. 貴社のコンサルティング力が強化された	
	非選択	選択	非選択	選択
1. 意欲のある取引先が少ない	21.6%	12.1%	20.1%	13.0%
2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない	29.1%	22.6%	32.3%	16.7%
3. 取引先について十分な情報がない	31.8%	33.1%	31.1%	34.3%
4. 職員にビジネスマッチングを成功させる知識・ノウハウがない	57.4%	41.9%	54.9%	43.5%
5. ビジネスマッチングは手間がかかる割に見返りが少ない	17.6%	18.5%	14.6%	23.1%
6. 本部からの有用な情報提供が少ない	14.9%	7.3%	14.0%	7.4%
7. 地方自治体やその関連団体の能力が低かったり、協力が得られない	3.4%	6.5%	2.4%	8.3%
8. 特にない／わからない	16.2%	27.4%	18.3%	25.9%

問 32（ビジネスマッチングの成果）と問 33（ビジネスマッチングの障害）の関係を調べてみたのが、表 77 である。ここでは、「1. 取引先企業の業績が向上した」と「6. 貴社のコンサルティング力が強化された」の選択の有無別に、障害の選択率を示している。たとえば、「1. 取引先企業の業績が向上した」を選択した金融機関では「1. 意欲のある取引先が少ない」を選択したのは 12.1%であったのに対して、「1. 取引先企業の業績が向上した」を非選択した金融機関では 21.6%であった。当然、「1. 取引先企業の業績が向上した」経験を持つ金融機関の方が、ビジネスマッチングに対して積極的な評価をしているが、「3. 取引先について十分な情報がない」といった点の反省点もより多くが選択していることも特徴的である。

問 34. 信用保証の利用状況についてお尋ねします。

(1) 信用保証付き融資（ただし、80%保証）とプロパー融資とで審査において、審査の厳しさは異なりますか。

1. プロパー融資の方が厳しい 2. 同等である 3. プロパー融資の方が甘い

(2) 信用保証付き融資とプロパー融資とで、職員の業績評価における位置づけは異なりますか。

1. プロパー融資の方が高評価 2. 同等 3. プロパー融資の方が低評価

表 79 信用保証の利用状況

(1)信用保証付き融資とプロパー融資の審査

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. プロパー融資の方が厳しい	0	3	4	50	23	80
2. 同等である	0	21	12	96	51	180
3. プロパー融資の方が甘い	0	0	0	1	6	7
無回答	2	3	0	3	5	13
合計	2	27	16	150	85	280

(2) 信用保証付き融資とプロパー融資での業績評価

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. プロパー融資の方が高評価	0	3	1	9	8	21
2. 同等	0	20	13	116	67	216
3. プロパー融資の方が低評価	0	0	2	20	6	28
無回答	2	4	0	5	4	15
合計	2	27	16	150	85	280

表 78(1)は信用保証付き融資とプロパー融資の審査において、審査の厳しさについての回答を示している。合計を見ると、「2. 同等である」が180社64.3%と多数の回答を占めている。「1. プロパー融資の方が厳しい」という回答も80社28.6%ある。業態別に見ると、「2. 同等である」について、地方銀行21社77.8%、第二地方銀行12社75.0%の回答があり、信用金庫、信用組合に比べてその割合が多い。

表 78(2)は、信用保証付き融資とプロパー融資での業績評価の位置づけが異なるかどうかの回答を示している。合計を見ると、「2. 同等」が216社77.1%であり、信用保証付きであるか否かは、業績評価には影響しない金融機関が大半である。しかし、「3. プロパー融資の方が低評価」という金融機関も1割程度ある。

問26での人事評価の観点の重視度についての回答を得ているので、その回答別に、問34(2)のプロパー融資と保証付き融資の人事評価上の比較を対照してみたのが、表79である。「既存企業に対する経営支援への取り組み」の評価が「ほとんどゼロ」である金融機関では、「プロパー融資の方が低評価」の出現率が高い点が特徴的であった。

問4では、金融機関の自己評価を尋ねているので、その回答を利用して、信用保証貸付の評価姿勢別に、どの点を自金融機関の強みとしているのかを調べてみた結果が、表80である。「1. プロパー融資の方が高評価」という金融機関と「低評価」という金融機関とを比較すると、「1. プロパー融資の方が高評価」という金融機関の選択率が相対的に高いのは、「1. ブランド力の高さ」、「3. 融資決定の速さ」、「8. 職員の士気の高さ」であり、逆に相対的に低いのは、「7. 職員の親身な姿勢」であった。つまり、信用保証に依存している度合いの強い金融機関の方が「親身」だと自己認識している点は、今後どのように解釈すべ

きか検討する必要がある⁶。また、「10. 地域密着の姿勢」は、いずれでも9割を超えており、信用保証とプロパー融資のいずれを重視しているかという姿勢との関連性は薄いようである。

表 80 人事評価の観点の重視度別の信用保証付き融資の人事評価の認識

		1. プロパー融資の方が高評価	2. 同等	3. プロパー融資の方が低評価	有効回答数
既存企業向けの貸出額およびその伸び	1. 非常に重要	11.0%	76.4%	12.6%	127
	2. ある程度重要	4.2%	85.3%	10.5%	95
	3. 考慮するが、参考程度	7.1%	92.9%	0.0%	14
	4. ほとんどゼロ	0.0%	60.0%	40.0%	5
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	1. 非常に重要	8.5%	79.4%	12.1%	165
	2. ある程度重要	7.6%	81.8%	10.6%	66
	3. 考慮するが、参考程度	0.0%	90.0%	10.0%	10
	4. ほとんどゼロ	0.0%	100.0%	0.0%	1
既存企業に対する経営支援への取り組み	1. 非常に重要	9.4%	82.4%	8.2%	85
	2. ある程度重要	11.1%	78.9%	10.0%	90
	3. 考慮するが、参考程度	0.0%	83.3%	16.7%	42
	4. ほとんどゼロ	0.0%	79.2%	20.8%	24

表 81 信用保証付き融資の人事評価の取り扱い別の金融機関の強みの自己評価

	1. プロパー融資の方が高評価	2. 同等	3. プロパー融資の方が低評価
1. ブランド力の高さ	14.3%	8.3%	0.0%
2. 提示する金利の低さ	0.0%	1.4%	0.0%
3. 融資決定の速さ	38.1%	35.2%	18.5%
4. 融資可能額の多さ	0.0%	1.9%	0.0%
5. 金融商品の豊富さ	0.0%	6.5%	0.0%
6. 職員の能力の高さ	9.5%	8.3%	0.0%
7. 職員の親身な姿勢	66.7%	78.2%	81.5%
8. 職員の士気の高さ	19.0%	15.3%	7.4%
9. 最後まで支援する姿勢	61.9%	56.0%	55.6%
10. 地域密着の姿勢	90.5%	90.7%	96.3%
11. 財務の健全性	42.9%	42.1%	51.9%
12. 経営陣の能力	14.3%	11.1%	14.8%
13. 上記には当てはまるものはない	0.0%	0.5%	0.0%
有効回答数	21	216	27

⁶ たとえば、プロパー融資の評価の高い金融機関は、信用保証の対象になりそうな零細企業に対しては、手間をかけた親身な対応をとれない。一方、信用保証を重視する金融機関では、プロパーで対応できなくても信用保証をつけて案件を拾い上げたいと思うことから、相対的に幅広い顧客に対して対応できている可能性がある。このために、親身な対応を実践しているとの自己認識につながっている可能性がある。

3. 9 地方創生に関する質問

問 35. 貴社は本店所在の市区町村および都道府県の指定金融機関ですか。(2016年3月末の段階での状況でお答え下さい。ただし、定期的に交代する慣例がある場合は、2016年3月期の状況にかかわらず、指定金融機関としてご回答下さい)

(1) 本店の所在する市区町村について

1. 指定金融機関である 2. 指定金融機関ではない

(2) 本店の所在する都道府県について

1. 指定金融機関である 2. 指定金融機関ではない

表 82 本店所在の市区町村及び都道府県の指定金融機関

(1) 本店の所在する市区町村について

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 指定金融機関である	1	20	1	47	14	83
2. 指定金融機関ではない	1	7	15	103	69	195
無回答	0	0	0	0	2	2
合計	2	27	16	150	85	280

(2) 本店の所在する都道府県について

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	合計
1. 指定金融機関である	1	18	1	20
2. 指定金融機関ではない	1	9	15	25
無回答	0	0	0	0
合計	2	27	16	45

表 81(1)は、本店の所在する市区町村の指定金融機関かどうかについての回答を示している。約7割の金融機関は、指定金融機関になっていないようである。次に業態別に「1. 指定金融機関である」と回答した割合を見ると、都市銀行1社50%、地方銀行20社74.1%、第二地方銀行1社6.3%、信用金庫47社31.3%、信用組合14社16.5%で、地方銀行の割合が大変高い。地方銀行は、地方、特に市町村レベルでは、中心的な金融機関であることが多いため、このような結果になったと考えられる。

表 81(2)は、本店の所在する都道府県の指定金融機関かどうかについての回答を示している。信用金庫や信用組合では都道府県の指定金融機関になっているところはないことが知られているが、業態別に「1. 指定金融機関である」と回答した割合を見ると、都市銀行1社50%、地方銀行18社66.7%、第二地方銀行1社6.3%であった⁷。

⁷ 表には含めていないが、信用金庫や信用組合でも都道府県の指定金融機関であると回答し

問 36. 過去5年間に、貴社の本店所在地の地方自治体（都道府県および市町村）の創業支援、および商工・産業振興施策全般に、それぞれどのような変化があったと思いますか。当てはまるものを一つお選び下さい。

	①都道府県		②市町村	
	A) 創業支援	B) 産業振興施策全般	A) 創業支援	B) 産業振興施策全般
1. 積極化	1	1	1	1
2. やや積極化	2	2	2	2
3. 横ばい	3	3	3	3
4. やや消極化	4	4	4	4
5. 消極化	5	5	5	5
6. わからない	6	6	6	6

表 83 過去5年の地方自治体の創業支援、商工・産業振興施策全般の変化

①都道府県 A) 創業支援

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 積極化	2	20	8	54	31	115
2. やや積極化	0	4	6	60	26	96
3. 横ばい	0	1	0	27	10	38
4. やや消極化	0	0	0	0	0	0
5. 消極化	0	0	0	0	2	2
6. わからない	0	0	2	6	9	17
無回答	0	2	0	3	7	12
合計	2	27	16	150	85	280

①都道府県 B) 産業振興施策全般

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 積極化	2	17	7	50	26	102
2. やや積極化	0	7	8	70	32	117
3. 横ばい	0	1	0	19	9	29
4. やや消極化	0	0	0	0	0	0
5. 消極化	0	0	0	0	2	2
6. わからない	0	0	1	6	9	16
無回答	0	2	0	5	7	14
合計	2	27	16	150	85	280

ている先がそれぞれ11社もあった。これは、指定代理金融機関、収納代理金融機関及び収納事務取扱金融機関などと勘違いしたためであると予想される。

②市町村 A) 創業支援

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 積極化	2	15	6	65	28	116
2. やや積極化	0	9	9	60	25	103
3. 横ばい	0	1	0	23	15	39
4. やや消極化	0	0	0	0	1	1
5. 消極化	0	0	0	0	3	3
6. わからない	0	0	1	2	7	10
無回答	0	2	0	0	6	8
合計	2	27	16	150	85	280

②市町村 B) 産業振興施策全般

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 積極化	2	14	5	54	20	95
2. やや積極化	0	10	10	60	31	111
3. 横ばい	0	1	0	31	16	48
4. やや消極化	0	0	0	0	1	1
5. 消極化	0	0	0	0	3	3
6. わからない	0	0	1	3	8	12
無回答	0	2	0	2	6	10
合計	2	27	16	150	85	280

表 82 は過去 5 年間で地方自治体の創業支援および商工・産業振興施策全般にどのような変化があったと評価しているかを、都道府県、市区町村別に示している。「1. 積極化」「2. やや積極化」を上方変化、「4. やや消極化」「5. 消極化」を下方変化として、質問ごとに概観する。

表 82 の「①都道府県 A) 創業支援」について、合計を見ると、上方変化は 211 社 75.4%、下方変化は 2 社 0.7%であり、都道府県の創業支援を評価する回答がほとんどである。業態別に見ると、施策情報に接する機会の多い地方銀行の上方変化は 24 社 88.9%である。第二地方銀行 14 社 87.5%、信用金庫 114 社 76.0%、信用組合 57 社 67.1%であり、信用組合の上方変化の回答割合がやや低い。

表 82 の「①都道府県 B) 産業振興施策全般」について、合計を見ると、上方変化は 219 社 78.2%、下方変化は 2 社 0.7%であり、都道府県の創業支援と同様、産業振興施策を評価する回答がほとんどである。業態別に見ると、地方銀行の上方変化は 24 社 88.9%、第二地方銀行 15 社 93.8%、信用金庫 120 社 80.0%、信用組合 58 社 68.2%であり、創業支援と同様に信用組合の上方変化の回答割合がやや低い。「わからない」の回答が相対的に多いことから、施策の情報に接する機会が少ないことがその理由であると予想される。したがって、都道府県の産業振興施策を中小零細企業に届けるためには、こうした企業との取引の多い信用金庫や信用組合への周知に一層の工夫が必要である。

表 82 の「②市町村 A) 創業支援」について、合計を見ると、上方変化は 219 社 78.2%、下方変化は 4 社 1.4%であり、都道府県の創業支援と同様、市区町村の創業支援には「1. 積極的」「2. やや積極」と上方変化の回答が多い。業態別に見ると、都道府県と同様の傾向が見られた。すなわち、地方銀行の上方変化は 24 社 88.9%、第二地方銀行 15 社 93.8%、信用金庫 125 社 83.3%、信用組合 53 社 62.4%であり、信用組合の上方変化の回答割合がやや低い。

表 82 の「②市町村 B) 産業振興施策全般」について、合計を見ると、上方変化は 206 社 73.5%、下方変化は 2 社 1.4%であり、都道府県の産業振興施策と同様、市町村の産業振興施策も評価する回答がほとんどである。業態別に見ると、地方銀行の上方変化は 24 社 88.9%、第二地方銀行 15 社 93.8%、信用金庫 114 社 76.0%、信用組合 51 社 60.0%であり、創業支援と同様に信用組合の上方変化の回答割合がやや低い。

以上、地方自治体による創業支援、商工・産業振興施策全般の取り組みに対する金融機関の評価を概観したわけだが、過去 5 年間に於いて、都道府県レベルでも市町村レベルでも積極化しているとする評価が大半であった。しかし、業態によって若干異なっており、総じて信用組合の評価が低かった。また、「わからない」という回答も一定数あり、自治体側の広報の問題と、受け手である金融機関の態勢の両方に問題がある可能性を示唆している。

問 2 では、回答金融機関の立地の地理区分を尋ねている。その回答別に、本問の回答を整理してみたのが、表 83 である。この表では、「1. 積極化」を 5 点、「2. やや積極化」を 4 点、「3. 横ばい」を 3 点、「4. やや消極化」を 2 点、「5. 消極化」を 1 点として平均値を計算している。つまり、点数が高いほど積極的だと評価していることになる。都道府県および市町村とも、「1. 大都市圏（東京、大阪、名古屋圏）に立地している」金融機関がもっとも高い評価を与えている。地方創生の取り組みの背景の一つには、都市部と地方部の格差の縮小があったが、その観点からは地方部ほど積極的な産業政策や創業支援を行うべきところであるが、現実には逆に、都市部の自治体ほどそうした取り組みに熱心であるといった結果になっている。

表 84 金融機関の立地地域別の自治体の評価

		1. 大都市圏(東京、大阪、名古屋圏)に立地している	2. 都市圏(上記の3大都市圏以外)に立地している	3. その他の地域に立地している
① 都道府県	A) 創業支援	4.48	4.27	4.24
	B) 産業振興施策全般	4.43	4.22	4.24
② 市町村	A) 創業支援	4.43	4.27	4.20
	B) 産業振興施策全般	4.31	4.09	4.11
有効回答数		44~47	45	159~169

問 37. 以下の分野において貴社が今後、自治体との連携を強化したい分野を以下から全て選んで下さい(複数選択可)。

- | | | |
|-----------------------------|----------------|-----------|
| 1. 企業誘致 | 2. 中小企業の経営力の強化 | 3. 新産業の育成 |
| 4. 地域経済を担う人材の育成(創業者教育などを含む) | 5. 商店街の活性化 | |
| 6. 地域経済の調査・研究 | 7. 地域の将来計画の策定 | 8. 事業承継 |
| 9. その他の分野 | 10. 強化したい分野はない | 11. わからない |

表 85 自治体との連携を強化したい分野

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 企業誘致	2	18	5	34	13	72
2. 中小企業の経営力の強化	2	24	15	131	61	233
3. 新産業の育成	2	23	10	79	26	140
4. 地域経済を担う人材の育成(創業者教育などを含む)	2	19	9	102	39	171
5. 商店街の活性化	1	15	7	87	45	155
6. 地域経済の調査・研究	2	9	3	34	9	57
7. 地域の将来計画の策定	2	16	5	49	16	88
8. 事業承継	2	18	14	96	43	173
9. その他の分野	2	4	1	6	1	14
10. 強化したい分野はない	0	0	0	0	5	5
11. わからない	0	0	0	0	5	5
無回答	0	0	0	0	4	4
合計	2	27	16	150	85	280

表 86 立地別の自治体との連携を強化したい分野

	1. 大都市圏(東京、大阪、名古屋圏)に立地している	2. 都市圏(上記の3大都市圏以外)に立地している	3. その他の地域に立地している
1. 企業誘致	20.0%	28.3%	27.6%
2. 中小企業の経営力の強化	83.6%	78.3%	86.2%
3. 新産業の育成	34.5%	58.7%	54.0%
4. 地域経済を担う人材の育成(創業者教育などを含む)	50.9%	65.2%	64.9%
5. 商店街の活性化	43.6%	47.8%	62.6%
6. 地域経済の調査・研究	30.9%	13.0%	19.5%
7. 地域の将来計画の策定	34.5%	21.7%	33.9%
8. 事業承継	54.5%	78.3%	60.9%
9. その他の分野	9.1%	4.3%	4.0%
10. 強化したい分野はない	3.6%	2.2%	1.1%
11. わからない	3.6%	0.0%	1.7%
有効回答数	55	46	174

表 84 は、回答金融機関が自治体との連携を強化したい分野を示している（複数選択可）。合計を見ると、強化したい上位 5 分野は、順に「2. 中小企業の経営力の強化」、「8. 事業承継」、「4. 地域経済を担う人材の養成」、「5. 商店街の活性化」、「3. 新産業の育成」である。最も多かった「2. 中小企業の経営力の強化」については、金融機関の 85%が選択している。

業態別に見ると、連携したい分野で、いずれの業態も 1 番目に上げたのは、「2. 中小企業の経営力の強化」である⁸。金融機関単独での支援には限界があり、自治体との連携への期待が金融機関側からも高まっているのである。

問 2 の立地の地理区別に、本問の回答の結果を整理したのが表 85 である。「1. 大都市圏（東京、大阪、名古屋圏）に立地している」自治体で比較的多いのが「6. 地域経済の調査・研究」であり、逆に少ないのが、「3. 新産業の育成」、「4. 地域経済を担う人材の育成（創業者教育などを含む）」、「5. 商店街の活性化」、「8. 事業承継」である。大都市部においてこれらの課題の緊急性が相対的に低いのか、あるいは、自治体と連携して実施する必要性が乏しいと判断しているのかは、本問からだけでは判断できない。

問 38. 以下のそれぞれの分野において、貴社と自治体との連携はどの程度効果をあげていますか。当てはまるものを一つお選び下さい。複数の自治体と連携されている場合は、最も密接な関係にある自治体との事例をお答え下さい。

	非常に効果的	効果はある	あまり効果はない	全く効果はない	わからない	該当する取り組みはない
① 企業誘致	1	2	3	4	5	6
② 新産業の育成	1	2	3	4	5	6
③ 地域経済を担う人材の育成 (創業者教育などを含む)	1	2	3	4	5	6
④ 中小企業の経営力の強化	1	2	3	4	5	6
⑤ 商店街の活性化	1	2	3	4	5	6
⑥ 地域経済の調査・研究	1	2	3	4	5	6
⑦ 地域の将来計画の策定	1	2	3	4	5	6

⁸ 2013 年 12 月に、経済産業省知的財産政策室が「地域金融機関と連携した知的資産経営の推進について」を公表している。その中で、全国の中小企業に対して金融機関が企業のどのような点を理解しているかを確認した調査結果を紹介しているが、「従業員」や「組織基盤」、「得意先・仕入先」、「技術」、「知的財産」の理解度は低く、金融機関はまだまだ企業実態の把握ができていないとしている。

表 87 自治体との連携の効果

① 企業誘致

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
非常に効果的	1	1	0	2	1	5
効果はある	1	9	3	13	4	30
あまり効果はない	0	11	3	34	8	56
全く効果はない	0	0	0	8	5	13
わからない	0	4	2	14	10	30
該当する取り組みはない	0	0	8	73	53	134
無回答	0	2	0	6	4	12
合計	2	27	16	150	85	280

② 新産業の育成

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
非常に効果的	0	1	0	3	1	5
効果はある	2	16	4	42	10	74
あまり効果はない	0	5	3	27	7	42
全く効果はない	0	0	0	5	1	6
わからない	0	2	3	19	11	35
該当する取り組みはない	0	1	6	49	51	107
無回答	0	2	0	5	4	11
合計	2	27	16	150	85	280

③ 地域経済を担う人材の育成(創業者教育などを含む)

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
非常に効果的	1	1	0	8	1	11
効果はある	1	19	7	71	18	116
あまり効果はない	0	3	2	22	7	34
全く効果はない	0	0	0	3	2	5
わからない	0	2	2	17	13	34
該当する取り組みはない	0	0	5	25	40	70
無回答	0	2	0	4	4	10
合計	2	27	16	150	85	280

④ 中小企業の経営力の強化

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
非常に効果的	2	2	1	5	1	11
効果はある	0	16	8	74	20	118
あまり効果はない	0	4	1	29	11	45
全く効果はない	0	0	0	4	1	5
わからない	0	3	3	19	13	38
該当する取り組みはない	0	0	3	14	35	52
無回答	0	2	0	5	4	11
合計	2	27	16	150	85	280

⑤ 商店街の活性化

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
非常に効果的	0	0	0	2	1	3
効果はある	2	8	3	37	11	61
あまり効果はない	0	11	4	45	15	75
全く効果はない	0	0	0	7	3	10
わからない	0	5	4	23	12	44
該当する取り組みはない	0	1	5	31	39	76
無回答	0	2	0	5	4	11
合計	2	27	16	150	85	280

⑥ 地域経済の調査・研究

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
非常に効果的	1	1	0	3	0	5
効果はある	1	12	1	29	10	53
あまり効果はない	0	6	4	28	8	46
全く効果はない	0	0	0	5	2	7
わからない	0	5	5	24	16	50
該当する取り組みはない	0	1	6	56	45	108
無回答	0	2	0	5	4	11
合計	2	27	16	150	85	280

⑦ 地域の将来計画の策定

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
非常に効果的	2	1	0	6	0	9
効果はある	0	14	3	45	11	73
あまり効果はない	0	5	3	29	9	46
全く効果はない	0	0	0	5	1	6
わからない	0	4	4	22	19	49
該当する取り組みはない	0	1	6	37	40	84
無回答	0	2	0	6	5	13
合計	2	27	16	150	85	280

問 38 は、自治体との連携でどのような効果があったかを、連携分野別に尋ねている。「1. 非常に効果的」、「2. 効果はある」を有効、「4. あまり効果はない」、「5. 全く効果はない」を効果なしとして、質問ごとに概観する。

表 86 の①は「企業誘致」について、連携の効果があったかを示している。合計を見ると、有効は 35 社 12.5%、効果なしは 69 社 24.6%であり、効果なしの回答が多い。業態別に見ると、都市銀行は有効 2 社 100%であるのに対し、地銀は 37%、第二地銀は 6.3%、信用金庫は 10%、信用組合は 5.8%が有効と回答している。

表 86 の②は「新産業の育成」について、連携の効果があったかを示している。合計を見ると、有効は 79 社 28.2%、効果なしは 48 社 17.1%であり、有効の回答が多い。業態別に見ても、都市銀行は有効 2 社 100%、効果なし 0、地方銀行有効は 17 社 62.9%、効果なし 5 社 18.5%、第二地方銀行は有効 4 社 25%、効果なし 3 社 12%、信用金庫は有効 45 社 30%、効果なし 32 社 21.3%、信用組合は有効 11 社 12.9%、効果なし 8 社 9.4%の回答である。都市銀行や地方銀行は、有効が効果なしを大きく上回るが、第二地方銀行、信用金庫、信用組合は有効と効果なしの差は小さく、大きなメリットは感じていないように見える。

表 86 の③は「地域経済を担う人材の育成」について、連携の効果があったかを示している。合計を見ると、有効は 127 社 45.4%、効果なしは 39 社 13.9%であり、有効の回答が多い。たとえば自治体が創業者教育セミナーを開催するにあたっては幅広く講師や受講生を集められるというメリットがある。業態別に見ると、都市銀行は有効 2 社 100%、効果なし 0、地方銀行では有効は 20 社 74.1%、効果なし 3 社 11.1%、第二地方銀行は有効 7 社 43.8%、効果なし 2 社 12.5%、信用金庫は有効 79 社 52.7%、効果なし 25 社 16.7%、信用組合は有効 19 社 22.4%、効果なし 9 社 10.6%の回答である。

表 86 の④は「中小企業の経営力の強化」について、連携の効果があったかどうかを示している。「中小企業の経営力の強化」は、問 37 の回答において金融機関が自治体と最も連携を強化したい分野である。合計を見ると、有効は 129 社 46.1%、効果なしは 50 社 17.9%であり、有効の回答が多い。金融機関が不足しているノウハウや知識を自治体との連携により補足できるということであろう。ただし、自治体と最も連携したい分野でありながら、効果なしの回答もあり、運営について改善を示唆しているように思える。業態別に見ると、都市銀行は有効 2 社 100%、効果なし 0 社、地方銀行有効は 18 社 66.7%、効果なし 4 社 14.8%、第二地方銀行は有効 9 社 56.3%、効果なし 1 社 6.3%、信用金庫は有効 79 社 52.7%、効果なし 33 社 22.0%、信用組合は有効 21 社 24.7%、効果なし 10 社 14.1%の回答である。

表 86 の⑤は「商店街の活性化」について、連携の効果があったかどうかを示している。合計を見ると、有効は 64 社 22.9%、効果なしは 85 社 30.2%であり、効果なしの回答が多い。商店街の活性化の難しさを反映した結果かもしれない。業態別に見ると、都市銀行は有効 2 社 100%、効果なし 0、地方銀行は有効 8 社 29.6%、効果なし 11 社 40.7%、第二地方銀行は有効 3 社 18.8%、効果なし 4 社 25%、信用金庫は有効 39 社 26.0%、効果なし 42 社 34.7%、信用組合は有効 12 社 14.1%、効果なし 18 社 21.2%の回答である。都市銀行を除いて、地元

商店街事情にも詳しいと思える地域金融機関は自治体との連携の効果について懐疑的だという結果となった。

表 86 の⑥は「地域経済の調査・研究」について、連携の効果があったかどうかを示している。合計を見ると、有効は 58 社 20.7%、効果なしは 53 社 18.9%であり、有効の回答が効果なしの回答よりやや多い。業態別に見ると、都市銀行は有効 2 社 100%、効果なし 0、地方銀行は有効 13 社 48.1%、効果なし 6 社 22.2%、第二地方銀行は有効 1 社 6.3%、効果なし 4 社 25%、信用金庫は有効 32 社 21.3%、効果なし 33 社 22.0%、信用組合は有効 10 社 11.8%、効果なし 10 社 11.8%の回答である。都市銀行や地方銀行は有効の回答が、効果なしの回答を上回るが、第二地方銀行、信用金庫は効果なしの方が有効を上回る。信用組合は半々の回答である。生業的な零細事業者が取引先の中心である規模の小さい地域金融機関にとって、「該当する取り組みはない」の回答も多く、地域全体の経済・調査研究は重視されないのだろう。

表 86 の⑦は「地域の将来計画の策定」について、連携の効果があったかどうかを示している。合計を見ると、有効は 82 社 29.3%、効果なしは 52 社 18.6%であり、有効の回答が多い。業態別に見ると、都市銀行は有効 2 社 100%、効果なし 0、地方銀行は有効 15 社 55.6%、効果なし 5 社 18.6%、第二地方銀行は有効 3 社 18.8%、効果なし 3 社 18.8%、信用金庫は有効 51 社 34.0%、効果なし 34 社 22.7%、信用組合は有効 11 社 12.9%、効果なし 10 社 11.8%の回答である。

都市銀行や地方銀行では有効の回答が効果なしの回答を大きく上回るが、第二地方銀行、信用金庫、信用組合では、有効の回答が効果なしの回答をわずかに上回るか、同数である。規模の大きい金融機関が地域の将来計画について実際に関与しており、その実現に対しても関心が深いためだと思われる。

表 88 立地別の各種の連携の効果に対する評価

	効果の平均値			該当する取り組みのない比率		
	1. 大都市圏 (東京、大阪、 名古屋圏)に 立地している	2. 都市圏(上 記の3大都 市圏以外)に 立地している	3. その 他の地 域に立 地して いる	1. 大都市圏 (東京、大阪、 名古屋圏)に 立地している	2. 都市圏(上 記の3大都 市圏以外)に 立地している	3. その 他の地 域に立 地して いる
① 企業誘致	2.56	2.28	2.19	52.8%	46.7%	49.7%
② 新産業の 育成	2.76	2.57	2.59	49.1%	40.0%	36.5%
③ 地域経済を 担う人材の育 成(創業者教 育などを含む)	2.97	2.73	2.77	28.3%	31.1%	23.4%
④ 中小企業 の経営力の強 化	2.89	2.86	2.68	18.5%	22.2%	18.3%
⑤ 商店街の 活性化	2.43	2.50	2.35	35.8%	40.0%	22.9%
⑥ 地域経済 の調査・研究	2.72	2.67	2.42	47.2%	51.1%	34.7%
⑦ 地域の将 来計画の策定	2.88	2.44	2.61	41.5%	38.6%	26.0%
有効回答数	16	18	70	53	45	169

(注)「効果の平均値」の母数は、「該当する取り組みがない」や無回答の下図が異なるために、①～⑦で異なる。表の数値は①のもの。

問2の立地の地理区分を使って、立地の違いで自治体との連携の効果への評価がどのように異なるかをまとめてみたのが表87である。「効果の平均値」では、「非常に効果的」を4点、「効果はある」を3点、「あまり効果はない」を2点、「全く効果はない」を1点として計算した値である。また、「該当する取り組みのない比率」は「該当する取り組みはない」を選んだ金融機関の比率である。

「効果の平均値」をみると、おおむね「大都市圏（東京、大阪、名古屋圏）に立地している」金融機関の方が高い評価をしている傾向が見られる。一方で、「該当する取り組みのない比率」も「大都市圏」の金融機関で高い傾向が見られる。つまり、大都市部では、多くの金融機関があり、一部の金融機関が自治体と連携しているだけであり、実際に連携している金融機関では相応の効果がみられる。一方、地方部では、金融機関の数が少ないこともあり、様々な分野で連携をしているが、力が分散してしまい、具体的な効果を上げられていないということであろう。

問 39. 地方版総合戦略策定への貴社の関与をお伺いします。

(1) 貴社の本店の立地する都道府県の地方版総合戦略の策定に貴社はどのように関与していますか。該当するものを全て選んで下さい。

1. 貴社の役職員が策定の実務に関与した
2. 貴社の役職員が策定の審議に関与した
3. 金融機関としては貴社のみが関与した
4. 複数の金融機関が関与したが、貴社が中心的な役割を果たした
5. 今後の戦略の実現に責任を負っていると感じている
6. 上記以外の関与をした
7. 関与していない
8. わからない

(2) 貴社の本店の立地する市区町村の地方版総合戦略の策定に貴社はどのように関与していますか。

1. 貴社の役職員が策定の実務に関与した
2. 貴社の役職員が策定の審議に関与した
3. 金融機関としては貴社のみが関与した
4. 複数の金融機関が関与したが、貴社が中心的な役割を果たした
5. 今後の戦略の実現に責任を負っていると感じている
6. 当該市町村は地方版総合戦略を策定していない
7. 上記以外の関与をした
8. 関与していない
9. わからない

(3) 地方版総合戦略の策定をきっかけに、地方創生に向けて貴社に具体的な動きはありますか。

1. 自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した
2. 貴社内に新しい組織が受け皿としてつくられた
3. 地方創生のためにつくられた新しい組織(官民ファンドなど)に人を派遣した
4. 融資メニューが新設された
5. 社内の人事評価制度に新たに盛り込まれた
6. その他の動きがある
7. 特に動きはない
8. わからない

(4) 地方創生に対する貴社全体の姿勢について、下記の中から当てはまるものを全て選んで下さい。

1. 自治体をリードしている
2. 自治体に積極的に協力している
3. 自治体の要請に応じて対応している
4. あまり関与したいと思わない
5. 関与したいが自治体からの要請がない
6. 関与したいが、能力・余力がない
7. わからない

表 89 都道府県の地方版総合戦略策定への関与

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 貴社の役職員が策定の実務に関与した	1	5	1	0	0	7
2. 貴社の役職員が策定の審議に関与した	0	15	2	8	2	27
3. 金融機関としては貴社のみが関与した	0	4	0	0	0	4
4. 複数の金融機関が関与したが、貴社が中心的な役割を果たした	0	2	0	0	0	2
5. 今後の戦略の実現に責任を負っていると感じている	0	12	5	15	4	36
6. 上記以外の関与をした	0	2	3	14	6	25
7. 関与していない	0	2	8	113	67	190
8. わからない	1	2	0	1	5	9
無回答	0	1	0	2	3	6
合計	2	27	16	150	85	280

表 88 は、「本店の立地する都道府県の地方版総合戦略の策定への関与」についての回答を示している（複数選択可）。関与についての質問項目では「2. 貴社の役職員が策定の審議に関与した」が 27 社と多く、また、「5. 今後の戦略の実現に責任を負っていると感じている」との回答が 36 社あった。業態別に見ると、地方銀行の策定への関与及び今後の実施での関与の回答が多い。これは、地方銀行が都道府県の指定金融機関であったり、それに準じる地位を持っていることが多いためであろう。

表 90 市区町村の地方版総合戦略の策定への関与

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 貴社の役職員が策定の実務に関与した	1	3	1	22	5	32
2. 貴社の役職員が策定の審議に関与した	0	15	6	88	14	123
3. 金融機関としては貴社のみが関与した	0	4	0	19	1	24
4. 複数の金融機関が関与したが、貴社が中心的な役割を果たした	0	4	0	11	3	18
5. 今後の戦略の実現に責任を負っていると感じている	0	13	5	49	4	71
6. 当該市町村は地方版総合戦略を策定していない	0	0	0	0	2	2
7. 上記以外の関与をした	0	4	4	23	8	39
8. 関与していない	0	1	7	23	50	81
9. わからない	1	2	0	1	4	8
無回答	0	1	0	1	3	5
合計	2	27	16	150	85	280

表 89 は、「本店の立地する市区町村の地方版総合戦略の策定への関与」についての回答

を示している（複数選択可）。関与についての質問項目では「2. 貴社の役職員が策定の審議に関与した」が 123 社で最も多い。都道府県の場合と比べると関与している金融機関は幅広くなっている。とくに、第二地方銀行、信用金庫、信用組合では、都道府県の総合戦略策定に比べて関与の割合が高い。

表 91 地方版総合戦略の策定をきっかけにした地方創生に向けた具体的な動き

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した	2	15	4	55	12	88
2. 貴社内に新しい組織が受け皿としてつくられた	2	21	5	50	4	82
3. 地方創生のためにつくられた新しい組織(官民ファンドなど)に人を派遣した	0	4	0	7	3	14
4. 融資メニューが新設された	0	15	4	38	15	72
5. 社内の人事評価制度に新たに盛り込まれた	0	4	0	6	0	10
6. その他の動きがある	0	5	6	41	11	63
7. 特に動きはない	0	0	3	26	44	73
8. わからない	0	2	0	0	5	7
無回答	0	1	0	0	3	4
合計	2	27	16	150	85	280

表 90 は、「地方版総合戦略の策定をきっかけに地方創生に向けて貴社に具体的な動き」についての回答を示している（複数選択可）。合計を見ると、回答の多い項目から「1. 自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した」は 88 社、「2. 貴社内に新しい組織が受け皿としてつくられた」は 82 社、「7. 特に動きはない」は 73 社である。

地域金融機関別に最も多い回答を見ると、地方銀行は「2. 貴社内に新しい組織が受け皿としてつくられた」21 社、第二地方銀行は「6. その他の動きがある」6 社、信用金庫は「1. 自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した」55 社、信用組合は「7. 特に動きはない」44 社である。金融機関の業態ごとに 1 番多い回答は異なっており、業態ごとの取り組みの重点が異なることがわかる。

表 92 立地別の地方版総合戦略の策定をきっかけにした地方創生に向けた具体的な動き

	1. 大都市圏(東京、大阪、名古屋圏)に立地している	2. 都市圏(上記の3大都市圏以外)に立地している	3. その他の地域に立地している
1. 自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した	27.3%	26.1%	35.1%
2. 貴社内に新しい組織が受け皿としてつくられた	20.0%	32.6%	32.2%
3. 地方創生のためにつくられた新しい組織(官民ファンドなど)に人を派遣した	5.5%	2.2%	5.7%
4. 融資メニューが新設された	20.0%	30.4%	27.0%
5. 社内の人事評価制度に新たに盛り込まれた	1.8%	6.5%	3.4%
6. その他の動きがある	16.4%	26.1%	24.1%
7. 特に動きはない	41.8%	23.9%	21.8%
8. わからない	1.8%	4.3%	2.3%
有効回答数	55	46	174

本問の回答を、立地別に整理したのが表 91 である。「1. 大都市圏（東京、大阪、名古屋圏）に立地している」では、「7. 特に動きはない」が多く、地方創生における連携は一部の金融機関に限られているようである。一方、地方では金融機関が少ないこともあり、何らかの対応をしている金融機関が多い。

表 93 地方創生に対する貴社全体の姿勢

	都市銀行等	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
1. 自治体をリードしている	2	9	1	14	2	28
2. 自治体に積極的に協力している	2	22	10	82	18	134
3. 自治体の要請に応じて対応している	2	18	8	87	34	149
4. あまり関与したいと思わない	0	0	0	1	5	6
5. 関与したいが自治体からの要請がない	0	2	4	19	16	41
6. 関与したいが、能力・余力がない	0	0	1	4	16	21
7. わからない	0	0	0	2	12	13
無回答	0	1	0	0	4	5
合計	2	27	16	150	85	280

表 92 は、「地方創生に対するスタンス」についての回答を示している（複数選択可）。「2. 自治体に積極的に協力している」や「3. 自治体の要請に応じて対応している」がそれぞれ 134 社、149 社回答している。その結果、複数回答であるので、選択肢 1～3 の少なくとも一つを選択している金融機関数は 216 社であった。「わからない」と無回答を除くと残りの 46 社の内、6 社が「4. あまり関与したいと思わない」を選択していた。残った 40 社は、「5. 関与したいが自治体からの要請がない」（28 社）、「6. 関与したいが、能力・余力

がない」(19社)であった⁹。

表 94 預金規模別の地方創生への姿勢

	1. 1,000億円未満	2. 1,000億円～3,000億円未満	3. 3,000億円～5,000億円未満	4. 5,000億円～1兆円未満	5. 1兆円～3兆円未満	6. 3兆円以上
1. 自治体をリードしている	3.3%	4.4%	13.5%	13.2%	8.8%	56.3%
2. 自治体に積極的に協力している	20.0%	47.8%	62.2%	55.3%	64.7%	81.3%
3. 自治体の要請に応じて対応している	35.0%	63.3%	48.6%	52.6%	55.9%	87.5%
4. あまり関与したいと思わない	8.3%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
5. 関与したいが自治体からの要請がない	23.3%	8.9%	13.5%	18.4%	20.6%	0.0%
6. 関与したいが、能力・余力がない	15.0%	10.0%	2.7%	2.6%	2.9%	0.0%
7. わからない	16.7%	4.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
有効回答数	60	90	37	38	34	16

問3(2)で総預金量を尋ねているので、その預金量別にこの問39(4)の回答を整理してみたのが表93である。預金量「3兆円以上」の大きな金融機関と、それ以下の金融機関では回答内容に大きな違いがある。地方創生に対応するには一定の規模が必要であるように見える。しかし、比率は低いものの規模の小さな金融機関でも自治体をリードしたり、積極的に協力しているところもあることにも注目しておきたい。

問40. 地方創生に関して当てはまるものを全て選んで下さい(複数選択可)。

1. 貴社にとって、人材面で対応することは困難である
2. 貴社にとって、人繰りの面で対応することは困難である
3. 貴社にとって、ノウハウ面で対応することは困難である
4. 貴社にとって、資金面での対応することは困難である
5. 経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている
6. そもそも地方創生は難しい
7. 地域の金融機関によって地方創生への温度差がある
8. 上記に当てはまるものはない／わからない

⁹ ここでの数値と表の数値のズレは、選択肢1～3を選択した金融機関でも5や6を選択した金融機関があるためである。

表 95 地方創生に関する課題や取り組み姿勢

	都市 銀行 等	地方 銀行	第二 地方 銀行	信用 金庫	信用 組合	合計
1. 貴社にとって、人材面に対応することは困難である	0	0	3	23	21	47
2. 貴社にとって、人繰りの面に対応することは困難である	0	2	4	29	25	60
3. 貴社にとって、ノウハウ面に対応することは困難である	0	0	2	16	23	41
4. 貴社にとって、資金面での対応することは困難である	0	2	2	6	5	15
5. 経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている	2	22	12	111	36	183
6. そもそも地方創生は難しい	0	1	0	11	5	17
7. 地域の金融機関によって地方創生への温度差がある	0	4	1	29	23	57
8. 上記に当てはまるものはない／わからない	0	1	0	10	11	22
無回答	0	3	0	1	5	9
合計	2	27	16	150	85	280

表 94 は、地方創生に関して7つの文章を提示し、その中からあてはまるものを選択してもらった質問への回答結果である（複数選択可）。この質問は、金融機関が地方創生に対応することが困難である場合、その要因は何かを明らかにするために用意している。

最も多かった回答は「5. 経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」で65.4%の金融機関が選択している。「6.そもそも地方創生は困難である」は6.1%に留まっており、ほとんどの金融機関は、決意と勝算を持って地方創生に取り組んでいるようである。ただし、「5. 経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」の選択率が65.4%であることは、逆に言えば、問5によるとほぼ全ての金融機関が社訓、経営理念、経営ビジョンなどに、「地元企業や地域経済への貢献」といった観点を含んでいるとのことであったが、約3割の金融機関の経営陣は地方創生に取り組む決意を持っていないことになる。

次に、地方創生が困難である場合の要因として、最も多かった回答は「2. 貴社にとって、人繰りの面に対応することは困難である」で、21.4%の金融機関が選択している。続いて、「1. 貴社にとって、人材面に対応することは困難である」（16.8%）、「3. 貴社にとって、ノウハウ面に対応することは困難である」（14.6%）となっている。業態別に見ると、地銀では問題を感じていないようであるが、他業態では人材の質と量の両方で課題があることが読み取れる。

この問40の選択肢「5. 経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」の選択の有無を問39(3)とクロス集計してみた結果が表95である。「7. 特に動きはない」を除けばすべて「選択」金融機関の実施率の方が高い。これは、こうした具体的な取り組みが経営陣の決意を社内に伝えているのであろう。経営陣は社員の目に見える形で取り組みを具体化する必要がある。

表 96 はこの問 40 の回答間でのクロス集計を行ったものの内、「経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」との関係を見たものである。明らかに、「非選択」金融機関では障害項目を選択する傾向が強い。トップの姿勢が曖昧であるために、障害を乗り越えられない、あるいは、困難さを言い訳にしているのではないだろうか。

表 96 経営陣の地方創生への決意別の地方創生への取り組みの状況

	経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている	
	非選択	選択
1. 自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した	9.6%	43.4%
2. 貴社内に新しい組織が受け皿としてつくられた	10.8%	39.6%
3. 地方創生のためにつくられた新しい組織(官民ファンドなどに人を派遣した)	2.4%	6.6%
4. 融資メニューが新設された	15.7%	32.4%
5. 社内の人事評価制度に新たに盛り込まれた	1.2%	4.9%
6. その他の動きがある	15.7%	27.5%
7. 特に動きはない	59.0%	12.1%
有効回答数	83	182

表 97 経営陣の地方創生への決意別の地方創生への取り組みの障害認識

	経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている	
	非選択	選択
1. 貴社にとって、人材面に対応することは困難である	33.0%	9.8%
2. 貴社にとって、人繰りの面に対応することは困難である	33.0%	16.9%
3. 貴社にとって、ノウハウ面に対応することは困難である	35.2%	5.5%
4. 貴社にとって、資金面での対応することは困難である	10.2%	3.3%
6. そもそも地方創生は難しい	11.4%	3.8%
7. 地域の金融機関によって地方創生への温度差がある	31.8%	15.8%
8. 上記に当てはまるものはない／わからない	25.0%	0.0%
有効回答数	88	183

3. 10 日本政策金融公庫との協調

問 41. 日本政策金融公庫との協調の状況について、当てはまるものを全て選んで下さい (複数選択可)。
1. 協調融資のスキームを持っている
2. 協調融資のスキームを活用して融資実績がある
3. 創業分野での協調に期待している
4. 再生分野での協調に期待している
5. 今後、協調体制を強化していきたい
6. 営業現場では、競合することが多い
7. 対象企業などの棲み分けが必要である
8. 上記に当てはまるものはない／わからない

表 98 日本政策金融公庫との協調

	都市 銀行 等	地方 銀行	第二 地方 銀行	信用 金庫	信用 組合	合計
1. 協調融資のスキームを持っている	2	17	9	89	32	149
2. 協調融資のスキームを活用して融資実績がある	2	21	14	107	42	186
3. 創業分野での協調に期待している	2	19	7	90	37	155
4. 再生分野での協調に期待している	2	9	5	44	17	77
5. 今後、協調体制を強化していきたい	2	10	7	53	27	99
6. 営業現場では、競合することが多い	0	13	3	31	14	61
7. 対象企業などの棲み分けが必要である	0	6	3	9	5	23
8. 上記に当てはまるものはない／わからない	0	0	0	3	15	18
無回答	0	2	0	1	5	8
合計	2	27	16	150	85	280

金融庁の『平成 28 事務年度 金融行政方針』では、「公的金融機関は、民間だけではリスクをとりきれないが、支援に値する企業に対する応分のリスクテイクを行うことで、民間金融機関の活動を補完する役割を負っているが、そうした役割を実際に果たしているかについても併せて調査する。」方針が示されているように、民間金融機関と政府系金融機関の連携の強化が大きな課題になっている。そこで、問 41 では、民間金融機関側から見た日本政策金融公庫との協調の現状や課題について尋ねている。

表 95 は、協調スキームや協調体制面、創業・再生面について、日本政策金融公庫との協調に前向きかどうかについての回答を示している（複数選択可）。最も多かった回答は「2. 協調融資のスキームを活用して融資実績がある」で、66.4%の金融機関が選択している。続いて、「3. 創業分野での協調に期待している」（55.3%）、「1. 協調融資のスキームを持っている」（53.2%）となっている。既に6割強の金融機関が、融資実績を持って

おり、加えて5割強がスキームを構築している。他方、「6. 営業現場では、競合することが多い」、「7. 対象企業などの棲み分けが必要である」は、それぞれ 21.8%、8.2%に留まり、日本政策金融公庫との協調に、否定的な見解を持つ金融機関は少ないようである。

業態別に見ると、都市銀行は、既にスキームを持ち、融資実績もあり、期待度も高く、今後強化する意向を持っている。この傾向は、下位業態になるにつれ弱まっている。逆に言えば、政府系金融機関と民間金融機関の連携の効果が小さな企業にも及ぶためには、信用金庫や信用組合での意識の高まりが不可欠である。

表 99 立地別の日本政策金融公庫との協調状況

	1. 大都市圏(東京、大阪、名古屋圏)に立地している	2. 都市圏(上記の3大都市圏以外)に立地している	3. その他の地域に立地している
1. 協調融資のスキームを持っている	61.8%	50.0%	54.1%
2. 協調融資のスキームを活用して融資実績がある	67.3%	69.6%	68.8%
3. 創業分野での協調に期待している	54.5%	73.9%	53.5%
4. 再生分野での協調に期待している	27.3%	34.8%	27.1%
5. 今後、協調体制を強化していきたい	36.4%	45.7%	33.5%
6. 営業現場では、競合することが多い	10.9%	19.6%	27.1%
7. 対象企業などの棲み分けが必要である	0.0%	10.9%	10.6%
8. 上記に当てはまるものはない／わからない	14.5%	4.3%	4.7%
有効回答数	55	46	170

表 96 は、立地別に本問の回答を整理してみた結果である。都市部の金融機関では、「6. 営業現場では、競合することが多い」が選ばれる比率は低い。また、すでに「協調融資のスキームを持っている」も都市部の方が多い。一方、「3. 創業分野での協調に期待している」、「4. 再生分野での協調に期待している」、「5. 今後、協調体制を強化していきたい」は、「2. 都市圏（上記の3大都市圏以外）に立地している」金融機関で多い。

4. むすび

我々は、2017年1月～2月に全国の金融機関520社の本店を対象にして「地方創生に関する地域金融の現状と課題に関する調査」を実施した。幸いにも280社からの回答を得ることができ、回収率は53.8%であった。とくに、地方銀行や第二地方銀行の回答率が約4割となり一定のサンプル数を確保できたことから、(回答数の多かった)協同組織金融機関

と銀行の比較が可能となった。

本稿では、この調査結果の概要を報告することで、金融機関の地方創生への取り組みの現状について明らかにした。今後、回答間のクロス集計などを行ったり、他の調査との比較を行ったりしながら、地方創生に取り組む上での地域金融の課題について明らかにしていきたい。

<参考文献>

- 内田浩史, 小倉義明, 筒井義郎, 根本忠宣, 家森信善, 神吉正三, 渡部和孝「地域金融機関の経営実態」 『(神戸大学経営学研究科) 経営研究』(電子刊行物) No.57 pp.1-53 2014年5月28日。
- 小川 光・津布久 将史・家森 信善 「地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題ー産業振興行政担当者に対する意識調査の概要ー」 『(神戸大学経済経営研究所・経済経営研究 年報』 第66号 pp.67-158 2017年3月。
- 家森信善編 『地域の中小企業と信用保証制度ー金融危機からの愛知経済復活への道』 中央経済社 2010年9月。
- 家森信善編 『地域連携と中小企業の競争力ー地域金融機関と自治体の役割を探るー』 中央経済社 2014年2月。
- 家森信善、相澤朋子、海野晋悟、小川光、尾崎泰文、近藤万峰、高久賢也、富村圭、播磨谷浩三、柳原光芳「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題ー2017年・R I E T I支店長アンケートの結果概要ー」 経済産業研究所 DP(予定) 2017年7月。
- 家森信善・小川光・津布久将史 「グローバル化の進展と金融機関および地方自治体等の企業支援に対する企業の意識ー中小非製造業企業アンケートの概要ー」 『神戸大学経済経営研究(年報)』 第65号 pp.85-153 2016年3月。
- 家森信善・津布久将史「リーマンショック後の地方自治体と金融機関の企業支援ー地方の中小製造業企業からみた評価と課題ー」 『経済経営研究年報 2014年度』 第64号 pp.1-72 2015年3月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也 「地域金融の現場からみた地域密着型金融ー意識改革進む一方、収益力向上に課題ー」 『金融ジャーナル』 pp.46-59 2013年7月。
- 家森信善・米田耕士 「金融機関職員の視点から見た地域密着型金融の現状と課題ー職員のモチベーションと人事評価の側面を中心にー」 『国民経済雑誌』 第212巻第5号 pp.17-30 2015年11月。
- 家森信善・米田耕士 「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題ー2016年調査結果の概要ー」 神戸大学経済経営研究所 DP2016-J05 2016年5月。