

Discussion Paper Series

RIEB

Kobe University

DP2014-J04

地域金融の現場からみた地域密着型金融と
中小企業金融の現状と課題
—地域金融機関支店長向け
実態調査の結果報告—

家森 信善
富村 圭
高久 賢也

2014年6月3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

2014年6月

地域金融の現場からみた地域密着型金融と

中小企業金融の現状と課題*

—地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告—

神戸大学経済経営研究所 家森信善

愛知大学経営学部 富村 圭

愛知淑徳大学ビジネス学部 高久賢也

要旨

本稿は、科学研究費・基盤研究（A）の共同研究プロジェクトの一環として、地域銀行および信用金庫、信用組合の支店長に対して、地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題について、直接の意見を尋ねるために実施した、アンケート調査「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題に関する実態調査」の結果を報告することを目的としている。この調査は、全国71の地域金融機関の支店長4050人に対して、2013年1月から2月に実施し、1350人からの回答を得た。本調査の調査票は、①金融機関および回答者の概要、②所属する支店の概要、③貸出先とのリレーションシップの構築、④提供しているコンサルティングの中身、⑤経営支援への取り組み、⑥金融行政への評価、⑦ビジネスマッチング等、と多岐にわたって尋ねる構成となっている。地域密着型金融の要とも言えるにもかかわらず、地域金融機関の支店長に対する実態調査はこれまでほとんど行われておらず、本稿は貴重な情報を提供している。

キーワード：地域密着型金融、支店長、地域金融機関、中小企業金融、アンケート調査

JEL Code: G21

* 本稿は、日本学術振興会・科学研究費・基盤研究（A）「地域経済の競争力回復のための地域経済政策の総合的研究」（研究代表者 家森信善 課題番号 23243048）による共同研究の成果の一部である。

目次

1. はじめに	4
2. 調査対象の金融機関	5
3. 金融機関および回答者に関する質問	7
4. 所属する支店について	13
5. 提供しているコンサルティングの中身	50
6. 経営支援の取り組み	56
7. 金融行政への評価	62
8. ビジネスマッチングおよびその他について	67
9. おわりに	73
参考文献	74
付録 アンケート調査表	75

Current Conditions and Issues of Relationship Finance
and SME Finance in Japan:
A Survey of Branch Managers of Regional Financial
Institutions

Nobuyoshi Yamori, Kobe University
Kei Tomimura, Aichi University
Kenya Takaku, Aichi Syukutoku University

Abstract

We conducted a survey of branch managers of regional financial institutions in terms of the relationship banking. We sent our questionnaire form to 4050 branch managers of 71 regional financial institutions in January 2013. Fortunately, 1350 branch managers responded to our questionnaire. This paper reports the survey results. As far as we know, survey of branch managers regarding the relationship banking has been rarely conducted. This paper has provided valuable information on that topic.

Key words: Branch Managers, Relationship Banking, Survey, Japan

JEL Code: G21

地域金融の現場からみた地域密着型金融と

中小企業金融の現状と課題

—地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告—

神戸大学経済経営研究所 家森信善

愛知大学経営学部 富村 圭

愛知淑徳大学ビジネス学部 高久賢也

1. はじめに

金融庁主導で地域密着型金融の取り組みが始まって10年以上経過し、この間、多くの金融機関がリレーションシップバンキングの機能強化に努力してきた。しかし、多くの地域で経済活動の低迷は続き、中小企業の経営状態は全体的に見て改善するに至っていない。中小企業の経営改善の主役が中小企業自身であることは言うまでもない。しかし、現状は中小企業だけの努力では窮状を打破することは難しくなっている。そこで、最近では、金融機関や行政機関が連携して中小企業を支援することが求められるようになっており、実際に多くの取り組みが行われている。しかし、同時に、各種の企業アンケートをみると、現状の支援の取り組みへの不満も多く、多くの改善すべき点が残されているようである¹。

そうした観点で、課題を探るために、金融機関の本店に対するアンケート調査が数多く実施されてきた²。また、金融機関の情報開示も進んできている。それらの結果、本店ベースでは実態がある程度明らかになっている。さらに、借り手側からの情報を得るために、中小企業に対するアンケート調査も、筆者の実施したものも含めて多数実施されている（多和田・家森[2005, 2008]、家森[2010]、家森・富村・高久[2013]など）。

一方、リレーションシップバンキングにおける主役は、金融機関の本店ではなく、取引先と日々接触する営業店であるにもかかわらず、営業店の生の声を聞くアンケート調査はほとんど行われていないのが実情である³。しかし、地域密着型金融への取り組み状況や苦

¹ たとえば、金融庁は、年に1回、「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査」を実施しており、地域金融機関の地域密着型金融に対する利用者の評価がわかる。

² たとえば、『中小企業白書 2007』では、東京商工リサーチに委託して、普通銀行、信託銀行、信用金庫、信用組合に対して調査を行っている。

³ 数少ない例外が、中小企業庁の委託研究として実施されたみずほ総研（2012）である。

境にある中小企業の金融環境について、金融機関の営業の現場から見た課題を明らかにできれば、これまでの政策に対する評価や今後の政策立案において非常に有益な示唆を与えることができると考えられる。たとえば、金融行政の意図しなかったような副作用で現場が混乱しているといったことが明らかになれば、金融行政の改善を求めていかなければならないだろう。

また、地域密着型金融が浸透しないのは、本部と現場の間に意識のズレがあるからかもしれない。現場の声を聞くことはこうしたズレの有無を確認でき、地域密着型金融の推進のための方策について考えるヒントを与えてくれるかもしれない。

こうした問題意識で、筆者らは科学研究費・基盤研究（A）の共同研究プロジェクトの一環として、地域銀行および信用金庫、信用組合の支店長に対して、地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題について、直接の意見を尋ねるために、アンケート調査「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題に関する実態調査」を実施することとした。

本調査の調査票は、上述の科学研究費の共同研究のメンバーの中で議論しながら作成し、最終的には、①金融機関および回答者の概要、②所属する支店の概要、③貸出先とのリレーションシップの構築、④提供しているコンサルティングの中身、⑤経営支援への取り組み、⑥金融行政への評価、⑦ビジネスマッチング等、と多岐にわたって尋ねる構成となった。一方、実際のアンケート調査の作業（調査票の送付、督促、回収、入力等）は、金融ジャーナル社に委託した。

すでに、主要な結果は、家森・富村・高久（2013）および参考文献欄に示した著者らの論文で報告しているが、本稿では、質問の順に調査結果を紹介することとしたい。以下に分析するように、地域金融機関の支店長に対する調査は、ほとんど先行例がないことから、今後もこの調査結果を活用して、わが国の地域金融の実態を解明していきたいと考えている。

2. 調査対象の金融機関

本調査では、地域密着型金融を推進している地域金融機関を対象にすることとした。

地銀・第二地銀については、全国を6ブロックに分けて、各ブロックで3分の1の銀行を対象にするように無作為に抽出した。しかし、大部のアンケート調査に協力してもらうためには、本部の了解が不可欠である。そこで、アンケート調査の実務を委託した金融ジャーナル社の責任において、抽出した銀行の本部と交渉を行い、協力を得られない銀行については対象から外し、再度、残りの銀行の中から対象を抽出し直した。

協同組織金融機関についても同様の考え方で抽出した。まず、地区ブロックごとに信用金庫と地域型信用組合のそれぞれ10分の1を無作為に抽出した。金融ジャーナル社の責任において本部と交渉を行い、協力の得られなかった信用金庫については対象から外し、再

度、残りの信用金庫から対象を抽出し直した⁴。その結果、調査対象は71金融機関となり、その業態・地域分布は表1とおりであった。その支店の数は表2のとおりであり、合計で4561となった。

その上で、本店営業部、出張所、ネット支店、1人の支店長が兼務している支店のうち小規模の方の支店、企業融資をしていない支店（金融ジャーナル社判明分）を除いて、当該金融機関のすべての支店を対象にして調査を実施することとした。その結果、送付先は、4050支店（拠点）となった。

調査票は、2013年1月4日に金融ジャーナル社の名義で送付し、2月12日までに回収できたものを分析の対象とした。回収できたのは1350人分で、回収率は33.3%であった。

表1 調査票送付対象の業態・地域分布

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	合計
北海道・東北	3	1	7	2	13
関東・甲信越	3	5	5	2	15
中部	3	3	6	1	13
近畿・北陸	4	2	4	0	10
中国・四国	3	3	2	2	10
九州	4	3	3	0	10
合計	20	17	27	7	71

表2 調査票送付対象の支店の業態・地域分布

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	合計
北海道・東北	275	53	186	30	544
関東・甲信越	388	370	196	93	1047
中部	474	241	244	25	984
近畿・北陸	446	94	171	0	711
中国・四国	347	202	35	62	646
九州	386	168	75	0	629
合計	2316	1128	907	210	4561

⁴ なお、信用組合については、時間的な関係から、協力を得られない場合の再抽出を行わなかったために、対象となる組合数が少なくなりました。また、信用組合の対象は、地域密着型金融の観点での調査であったので、業域や職域信用組合を除き、地域型信用組合のみである。

3. 金融機関および回答者に関する質問

本節ではアンケート送付先金融機関の業態や規模、業況および回答者の役職にまとめることで、回答金融機関および回答者の特徴を概観する。

問1. 貴行・貴金庫・貴組合・貴社（以下では貴行と略します）の業態をお選びください。
1. 地方銀行 2. 第二地方銀行 3. 信用金庫 4. 信用組合

表 3 回答金融機関の業態

	回答件数 計	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
回答件数	1350	606	213	438	93
比率(%)	100.0	44.9	15.8	32.4	6.9

回答金融機関の業態分布は表 3 のようになっている。本アンケートで最も回答の多かった業態は「1.地方銀行」で約 45%を占めている。それに続いて「3.信用金庫」32.4%、「2.第二地方銀行」15.8%、「4.信用組合」6.9%であった。地銀と第二地銀を合わせた銀行業態が約 6 割、信用金庫と信用組合をあわせた協同組織金融機関が 4 割となっている。

『ニッキン資料年報 2013』によると、各業態の支店数（2012 年 3 月）は、地銀 7489、第二地銀 3128、信用金庫 7535、信用組合 1737 であったので、本調査のカバー率は地銀 8.1%、第二地銀 6.8%、信用金庫 5.8%、信用組合 5.4%となっている。上述した調査対象の選定方式のために、銀行業態の方がカバー率は高くなるはずであったが、協同組織金融機関の回答率が高めであったために、結果としていずれの業態について 6%程度のカバー率となっている。

問2. 貴行の総預金量（2012年3月期）をお選びください。

1. 1000億円未満 2. 1000億円～3000億円未満 3. 3000億円～5000億円未満
 4. 5000億円～1兆円未満 5. 1兆円～3兆円未満 6. 3兆円超

表 4 金融機関の預金量

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	5				5
1. 1000億円未満	2	3	9	5	19
2. 1000億円～3000億円未満	3		91	33	127
3. 3000億円～5000億円未満	28	4	51	51	134
4. 5000億円～1兆円未満	37	141	169	4	351
5. 1兆円～3兆円未満	130	51	118		299
6. 3兆円超	401	14			415
総計	606	213	438	93	1350

回答先金融機関の預金量について質問を行った結果が、表 4 である。以下では、基本的には、総計（あるいは、全体と称することもある）の計数を中心に説明し、必要に応じて業態別の傾向に触れることにしたい。

総計で見ると、最も回答が多かったのは、「6. 3兆円超」（415人、未回答者を含めたベースで30.7%）、次いで「4. 5000億円～1兆円未満」（26.0%）、「5. 1兆円～3兆円未満」（22.1%）となっており、預金量が5000億円を超えている金融機関がほぼ8割を占めている。ただ、信用組合では、5000億円未満の金融機関の支店長が大半であり、それぞれの業態の特徴を示している。

問3. 貴行の経営状況（2012年3月期）について、当てはまるものをお選びください。

(1) 3年前(2009年3月期)と比較した貸出残高

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

(2) 3年前(2009年3月期)と比較した不良債権比率

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

(3) 過去3年間（2009年度、2010年度、および2011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

(4) 公的資金の資本注入

1. 受けている 2. 受けていない 3. 全額返済した

表 5 金融機関の経営状況（貸出残高）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	13	2	3		18
1. 大きく増加	95	32	110	37	274
2. やや増加	391	118	176	26	711
3. 横ばい	32	20	42	8	102
4. やや減少	68	41	88	20	217
5. 大きく減少	7		19	2	28

表 6 金融機関の経営状況（不良債権比率）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	17	1	7	3	28
1. 大きく増加	2		4		6
2. やや増加	83	69	161	42	355
3. 横ばい	115	61	82	11	269
4. やや減少	350	75	172	21	618
5. 大きく減少	39	7	12	16	74

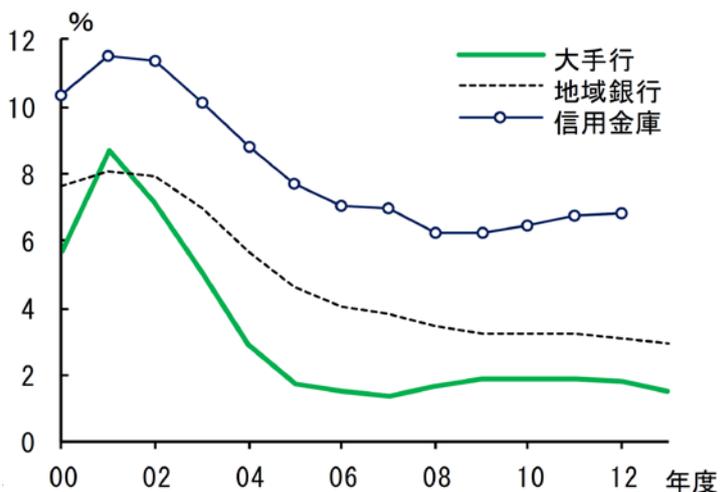
表 7 金融機関の経営状況（当期純利益）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	10	1	2	1	14
1. 3期とも黒字	555	164	397	76	1192
2. 2期は黒字	39	47	34	10	130
3. 1期は黒字	1	1	4	6	12
4. 全期赤字	1		1		2

表 8 金融機関の経営状況（公的資金の資本注入）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	2		2		4
1. 受けている	42	99	2	11	154
2. 受けていない	561	114	432	66	1173
3. 全額返済した	1		2	16	19

図 1 不良債権比率の推移



(注) 直近は、大手行と地域銀行は13年9月末、信用金庫は13年3月末。

(資料) 日本銀行

(出所) 日本銀行『金融システムレポート』2014年4月。

問3では、金融機関の経営状況について質問をした。表5は3年前(2009年3月期)と比較した貸出残高の状況をまとめたものである。貸出残高は「2. やや増加」が最も多く711人(52.7%)、次いで「1. 大きく増加」(20.8%)となり、増加したと回答した者が7割強を占めている。

不良債権比率では「4. やや減少」(45.8%)が最も多く、半数以上が不良債権を減らしていると回答する一方で、「2. やや増加」(26.3%)、「1. 大きく増加」(0.4%)と回答している者も3割弱あり、全体としてみると横ばいといえる(表6参照)。この間、平均的には不良債権比率はほぼ横ばい傾向(図1参照)であり、我々のサンプルも日本の金融機関全体の動向と整合的である。

表7には、当期純利益の過去3期の状況に関する回答結果を示している。最も回答が多かったのが「1. 3期とも黒字」で、88.3%を占めている。表8には、公的資金の資本注入の状況に関する回答結果を示している。「2. 受けていない」が86.9%となっている。

貸出残高と不良債権比率、当期純利益および公的資金の注入状況からは、3年前と比べアンケート回答金融機関の経営状況は総じて落ち着いていると言える。

問4. 回答されている方の役職についてお伺いします。

1. 支店長(拠点の長に相当) 2. 副支店長・次長(次席) 3. その他

表9 アンケート回答者の役職

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	1				1
1. 支店長(拠点の長に相当)	514	182	379	76	1151
2. 副支店長・次長(次席)	76	28	53	17	174
3. その他	15	3	6		24

本アンケートの特徴は、金融機関の支店長を対象にして調査を行った点にあるが、問4では、実際のアンケート回答者の役職について質問を行った。

最も回答数が多かったのが「1.支店長」で1151人(約85%)であった。「2.副支店長・次長」(12.9%)を含めると98.2%にのぼり、各支店の状況を良く把握している人物が回答を行っていることが確認できる。

以下では、回答者のことを支店長と略称することにする。

問5. 貴行の将来についてどう思いますか。

1. 大きく発展 2. ある程度発展 3. 横ばい 4. 縮小 5. わからない

表 10 勤務先金融機関の将来の展望

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	4	1	1		6
1. 大きく発展	61	16	85	33	195
2. ある程度発展	337	112	226	47	722
3. 横ばい	159	73	102	11	345
4. 縮小	33	5	19		57
5. わからない	12	6	5	2	25

問5では、アンケート回答者が勤務する金融機関の将来の展望について質問を行った。

「2. ある程度発展」が53.5%と最も多く「1. 大きく発展」(14.4%)と合わせると約7割となり、概ね明るい展望を持っているようである(表10参照)。一方で、「4. 縮小」との回答はごくわずかであった。ほとんどの回答者が明るい気持ちを持って、前向きに業務に取り組んでいることが予想される。職員の士気が高いことを意味しており、金融機関が新しい取り組みを行っていく上で朗報と言える。

4. 所属する支店について

問6. 貴支店の預金や貸出、および従業員の状況について伺います。次の各項目についてはまるものを選んでください。

預金	貸出	正規職員	パートタイム等の非正規職員	法人営業担当の職員
1. 50 億円未満	1. 50 億円未満	1. 5 人以下	1. 5 人以下	1. ゼロ
2. 50 億円 ～100 億円未満	2. 50 億円 ～100 億円未満	2. 6～10 人	2. 6～10 人	2. 1～3 人
3. 100 億円 ～300 億円未満	3. 100 億円 ～300 億円未満	3. 11～15 人	3. 11～15 人	3. 4～6 人
4. 300 億円 ～500 億円未満	4. 300 億円 ～500 億円未満	4. 16～20 人	4. 16～20 人	4. 7～9 人
5. 500 億円以上	5. 500 億円以上	5. 21～30 人	5. 21～30 人	5. 10～20 人
		6. 31 人以上	6. 31 人以上	6. 21 人以上

表 11 回答者が所属する支店の概況（預金額）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	34	1	2		37
1. 50 億円未満	26	11	20	4	61
2. 50 億円～100 億円未満	81	54	98	36	269
3. 100 億円～300 億円未満	275	120	287	53	735
4. 300 億円～500 億円未満	110	22	28		160
5. 500 億円以上	80	5	3		88
総計	606	213	438	93	1350

表 12 回答者が所属する支店の概況（貸出額）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	33	1	3		37
1. 50 億円未満	160	48	164	27	399
2. 50 億円～100 億円未満	139	65	154	45	403
3. 100 億円～300 億円未満	168	90	109	20	387
4. 300 億円～500 億円未満	50	4	7	1	62
5. 500 億円以上	56	5	1		62

表 13 回答者が所属する支店の概況（正規職員数）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	33	2	3		38
1. 5人以下	76	12	20	3	111
2. 6～10人	209	86	160	47	502
3. 11～15人	117	77	182	35	411
4. 16～20人	78	28	58	8	172
5. 21～30人	58	6	13		77
6. 31人以上	35	2	2		39

表 14 回答者が所属する支店の概況（非正規職員数）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	35	10	19	16	80
1. 5人以下	364	180	409	76	1029
2. 6～10人	143	20	9	1	173
3. 11～15人	37	1			38
4. 16～20人	18		1		19
5. 21～30人	6				6
6. 31人以上	3	2			5

表 15 回答者が所属する支店の概況（法人担当の営業職員数）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	33	7	6	7	53
1. ゼロ	122	59	205	51	437
2. 1～3人	254	111	163	26	554
3. 4～6人	129	33	57	9	228
4. 7～9人	43		6		49
5. 10～20人	24	1	1		26
6. 21人以上	1	2			3

問6では、アンケート回答者が所属する支店の概況について5つの観点で質問している。

まず、預金額に関して最も回答が多かったのが「3. 100億～300億円」で約55%を占めている。次いで「2. 50億円～100億円未満」（19.9%）となり、50億円から300億円未満の預金額の支店の支店長が回答者の75%を占めている。業態別に平均規模を計算して

みるために、「1. 50億円未満」の回答に25億円、「2. 50億円～100億円未満」に75億円、「3. 100億円～300億円未満」に200億円、「4. 300億円～500億円未満」に400億円、「5. 500億円以上」に750億円を割り当ててみた。その結果は、全体では227億円となり、地銀（290億円）、第二地銀（193億円）、信用金庫（181億円）、信用組合（144億円）となっており、上位業態ほど支店の平均的な規模も大きいことがわかる。ただし、表11を子細にみると、上位業態の支店であっても小規模支店がある一方で、信用金庫の支店の中には預金500億円以上の大型支店もあることがわかる。

貸出残高では、「2. 50億円～100億円未満」（29.9%）、「1. 50億円未満」（29.6%）「3. 100億円～300億円未満」（28.7%）の順となり、この3つの回答が拮抗しており、合わせると約9割を占める。貸出と同じように平均規模を求めてみると、全体では144億円であり、地銀（192億円）、第二地銀（139億円）、信用金庫（94億円）、信用組合（91億円）となっている。業態間の序列は変わらないが、預金では第二地銀と信用金庫はそれほどの差異がなかったが、貸出金ではかなりの差異が生じている。

次に職員数について見ていくと、正規職員数では「2. 6～10人」が最も多く37.2%、次いで「3. 11～15人」（30.4%）となっている。他方、「6. 31人以上」と回答した支店も39支店（2.9%）ある。預金と同じような考え方で、業態別の平均正規職員数を求めるために、「1. 5人以下」には3人、「2. 6～10人」には8人、「3. 11～15人」には13人、「4. 16～20人」には18人、「5. 21～30人」には25人、「6. 31人以上」には50人を割り当ててみた。その結果、全体では12.7人となり、地銀（14.0人）、第二地銀（11.7人）、信用金庫（11.9人）、信用組合（10.6人）となっている。地銀の人員は他業態よりも少し多いが、第二地銀と信用金庫はほぼ同じ水準のようである。

非正規職員では「1. 5人以下」が76.2%と大多数を占め、10人までで約9割を占めている（表14）。その一方で、僅か5支店ではあるが（0.4%）、31人以上の非正規職員を雇用している支店もある。

金融機関が優良な貸出先のスクリーニングや取引後のモニタリングを行う際に重要となるのが法人営業担当者であるが、1支店当たりの人数を見てみると、最も多いのが「2. 1～3人」で41.0%、次いで「1. ゼロ」（32.4%）となっている（表15）。なお、このゼロとの回答については、筆者らは、法人営業専任者を念頭に置いて回答した回答者が多かったためであり、他の回答結果から見る限り、法人営業を全く行っていない支店はほとんどないと判断している。

ここでも、業態ごとの平均的な法人営業職員数を求めてみよう。具体的には、「1. ゼロ」との回答にはゼロ人、「2. 1～3人」の回答には2人、「3. 4～6人」の回答には5人、「4. 7～9人」の回答には8人、「5. 10～20人」の回答には15人、「6. 21人以上」には25人を代表値として割り当てることにして、未回答のサンプルを除いて、平均値を計算してみた。その結果、全体では2.39人となり、地銀（3.28人）、第二地銀（2.19人）、信用金庫（1.56人）、信用組合（1.13人）となり、上位業態ほど営業職員が多い傾向がうかがわれる。

問7. 貴支店の事業性の融資先数およびメインバンク先の状況について伺います。次の各項目について当てはまるものを選んでください。

事業性の貸出先		メインバンクとなっている事業性の貸出先	
2012年3月末の数	過去3年間での変化	2012年3月末の数	過去3年間での変化
1. 100未満	1. 大きく増加	1. 100未満	1. 大きく増加
2. 100～199	2. やや増加	2. 100～199	2. やや増加
3. 200～299	3. 横ばい	3. 200～299	3. 横ばい
4. 300～499	4. やや減少	4. 300～499	4. やや減少
5. 500～999	5. 大きく減少	5. 500～999	5. 大きく減少
6. 1000以上		6. 1000以上	

表 16 事業性の貸出先の概況 (2012年3月末の数)

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	51	7	16	4	78
1. 100未満	212	50	131	23	416
2. 100～199	195	111	164	33	503
3. 200～299	71	31	73	15	190
4. 300～499	62	12	34	13	121
5. 500～999	14		15	3	32
6. 1000以上	1	2	5	2	10

表 17 事業性の貸出先の概況 (過去3年間の変化)

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	60	7	17	2	86
1. 大きく増加	18	1	12	6	37
2. やや増加	103	45	71	28	247
3. 横ばい	200	77	165	28	470
4. やや減少	200	76	165	26	467
5. 大きく減少	25	7	8	3	43

表 18 メインバンクとなっている事業性の貸出先の概況（2012年3月末の数）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	67	8	16	3	94
1. 100未満	406	174	292	57	929
2. 100～199	85	27	103	24	239
3. 200～299	35	2	18	7	62
4. 300～499	11		6	2	19
5. 500～999	2		2		4
6. 1000以上		2	1		3

表 19 メインバンクとなっている事業性の貸出先の概況（過去3年間の変化）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	72	8	26	2	108
1. 大きく増加	12		9	5	26
2. やや増加	74	27	55	27	183
3. 横ばい	334	130	242	37	743
4. やや減少	97	47	102	21	267
5. 大きく減少	17	1	4	1	23

問 7 では、事業性の融資先数とメインバンクとなっている事業性の融資先数について質問を行った。

表 16 は、2012年3月末の状況をまとめたものである。貸出先数では「2. 100～199」が最も多く 37.3%、次いで「1. 100未満」（30.8%）となっており、この2つで約7割を占めている。

次に過去3年間での変化をまとめたのが表 17 である。貸出先数では「3. 横ばい」（34.8%）、「4. やや減少」（34.6%）の順となっている。減少と回答した支店が 37.8%、増加と回答した支店が 21.0%となっており、過去3年間で貸出先数を減らした支店の方が多いためである。多くの金融機関が新規貸出先を増やすことに努力しているが、既存先数の減少に追いつかない状況のようである。

表 18 は、事業性の貸出先の内、メインバンクとなっている先に限って状況を尋ねた結果である。メインバンク先数を見ると、「1. 100未満」が約7割と大多数を占めている。

表 19 は、メインバンクとなっている先数の変化の状況である。「横ばい」が半数以上を占めており、「増加」と回答した支店長が 15.5%あるが、「減少」と回答した支店長が 21.5%と高い比率となっている点が目を引く。

業態間の差異を見るために、「1. 大きく増加」もしくは「2. やや増加」との回答比率

(%) から「4. やや減少」と「5. 大きく減少」の回答比率を引いた値（メインバンク先増加D Iと呼ぼう）を調べてみる（未回答は除いて比率を計算）と、全体では－6.5となり、減少傾向にあることが確認できる。業態別には、地銀（－5.2）、第二地銀（－10.2）、信用金庫（－10.2）、信用組合（11.1）となっており、とくに第二地銀と信金での減少が顕著である一方、信用組合ではかなり増えているという結果となっている。

問8. 貴支店の性格はどのように位置づけられますか(複数回答可)。

1. リテール店舗 2. 法人店舗 3. 法人・リテール一体型店舗
 4. 新設店(2007年3月以降に設置) 5. 再編店舗(2007年以降に近隣店舗との統合)
 6. 地域母店 7. その他

表 20 支店の位置付け（複数回答可）

	地 銀	第二地 銀	信用金 庫	信用組 合	総 計
1. リテール店舗	165	39	136	31	371
2. 法人店舗	46	29	16	3	94
3. 法人・リテール一体型店舗	347	137	241	44	769
4. 新設店(2007年3月以降に設置)	11	2	10	2	25
5. 再編店舗(2007年以降に近隣店舗との統合)	12	3	12	6	33
6. 地域母店	99	24	51	13	187
7. その他	18	7	15	5	45

支店の位置付けについて質問したのが問8であり、複数回答可としている。

回答結果(表20)から見られる特徴は、「1.リテール店舗」と「3.法人・リテール一体型」に「該当」として回答した支店が(比較的)多い点である。「3.法人・リテール一体型」は、「該当」の比率が唯一半数を上回っている(57.0%)。

問9. 貴支店の営業エリアの性格は次のどれに最も近いですか。

(1) 事業性の借入需要の状況

1. 非常に強い 2. 強い 3. 普通 4. 弱い 5. 非常に弱い

(2) 今後の事業性の借入需要の見込み

1. 大きく成長 2. やや成長 3. 横ばい 4. やや下落 5. 大きく下落

(3) 他行との事業性の貸出に関する競争

1. 非常に厳しい 2. やや厳しい 3. あまり厳しくない 4. ほとんど競争がない

表 21 営業エリアの性格（借り入れ需要の状況）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	10	1	2		13
1. 非常に強い	2	1	5	2	10
2. 強い	32	26	33	21	112
3. 普通	192	69	147	34	442
4. 弱い	306	100	214	29	649
5. 非常に弱い	64	16	37	7	124

表 22 営業エリアの性格（借り入れ需要の見込み）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	14	1	2		17
1. 大きく成長	1	1	1	3	6
2. やや成長	56	29	55	31	171
3. 横ばい	266	108	208	42	624
4. やや下落	239	69	163	17	488
5. 大きく下落	30	5	9		44
総計	606	213	438	93	1350

表 23 営業エリアの性格（他行との貸出しに関する競争）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	11	1	1		13
1. 非常に厳しい	205	71	130	16	422
2. やや厳しい	282	107	215	57	661
3. あまり厳しくない	96	33	87	19	235
4. ほとんど競争がない	12	1	5	1	19

問9では、回答者の支店の営業エリアの性格について3つの観点から質問した。

表21は事業性の借入需要の状況についてまとめたもので、「4. 弱い」が約5割と最も多く、続いて「3. 普通」(32.7%)となり、借入需要が強いと感じている支店は1割に満たない。業態ごとの状況を比較するために、「1. 非常に強い」と「2. 強い」を選択した比率から、「4. 弱い」と「5. 非常に弱い」を選択した比率を引いた値を計算してみると、全体では-48.7となり、業態別には、地銀(-56.4)、第二地銀(-42.0)、信用金庫(-48.9)、信用組合(-14.0)となっており、いずれの業態でもマイナス(つまり、弱い方向の回答が多い)であるが、とくに、地銀、信用金庫で弱いとの回答が多い一方で、信用組合には相対的に強気の見方が多い。

次に、今後の事業性の借入需要の見込みについて質問した(表22)。ここでも「3.横ばい」(46.2%)、「4.やや下落」(36.1%)と続いており、将来の借入について明るい見通しを持っている支店長は少ない。上記と同じように比率をとって計算してみると、全体では-26.6であり、業態別には、地銀(-35.8)、第二地銀(-20.8)、信用金庫(-26.6)、信用組合(18.3)となっており、地銀、信用金庫で弱いとの回答が多い一方で、信用組合ではプラスの回答となっている。

最後に他行との事業性の貸出しに関する競争について質問した(表23)。上述の質問結果と整合的な結果となっており、約半数の支店が「2.やや厳しい」(49.0%)と回答し、「1.非常に厳しい」(31.3%)と合わせると8割以上となり、競争環境が厳しいことを示している。これについては、業態別に見ても大きな差異はない。

問10. ご回答されている方の所属する店舗について伺います。

(1) 貴支店の支店ベースでの預貸率(=貸出金/預金)はどの程度の水準ですか。

1. 30%未満 2. 30%~50%未満 3. 50%~70%未満
4. 70%~100%未満 5. 100%以上

(2) 貴支店の支店ベースでの預貸率を3年前と比べるといかがですか。

1. 大きく上昇 2. やや上昇 3. 横ばい 4. やや下落
5. 大きく下落 6. わからない

表 24 所属先支店の預貸率の水準

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	33	1		1	35
1. 30%未満	136	19	108	8	271
2. 30～50%未満	181	65	158	22	426
3. 50%～70%未満	103	62	110	25	300
4. 70%～100%未満	66	45	41	24	176
5. 100%以上	87	21	21	13	142

表 25 所属先支店の預貸率の3年前との比較

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	39	2	4		45
1. 大きく上昇	11	7	14	7	39
2. やや上昇	86	39	58	24	207
3. 横ばい	258	89	149	32	528
4. やや下落	180	67	190	25	462
5. 大きく下落	28	9	23	5	65
6. わからない	4				4

一般的に金融機関の預貸率は低下傾向にあることが指摘されているが、本アンケートでも同様の結果となった。

表 24 は、支店ベースの預貸率の水準についての質問に対する回答をまとめたものである。最も多い回答が「2. 30～50%未満」(31.6%)となっており、「1. 30%未満」もあわせると、預貸率が50%を下回る支店が半数を超えていることになる。金融機関全体の預貸率は、銀行業態で7割程度、協同組織金融機関で5割程度であるので、支店のレベルではそれをかなり下回っている(図2参照)。他方で、100%を超える支店も1割程度あり、支店によって置かれている状況は様々である。

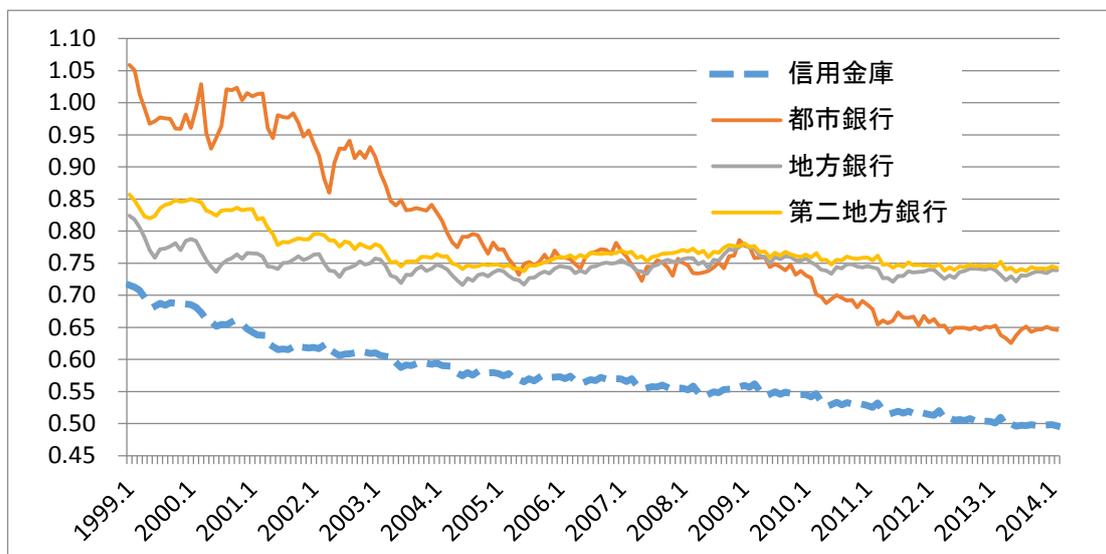
業態間の差異を見るために、「1. 30%未満」は15%、「2. 30～50%未満」は40%、「3. 50%～70%未満」は60%、「4. 70%～100%未満」は85%、「5. 100%以上」は100%を代表値として計算してみたところ、全体では51.9となり、業態別には、地銀(52.0)、第二地銀(59.1)、信用金庫(45.9)、信用組合(63.5)となっており、信用金庫の預貸率が最も低い。また、地方銀行の支店レベルの預貸率と銀行全体の預貸率の差異がかなり大きいのは、本店が実施している海外融資や大口融資の影響が無視できないことを物語っている。

表 25 では、預貸率を3年前と比較した結果をまとめてある。「3.横ばい」(39.1%)が最も多い。下落している支店が39.0%、上昇している支店が18.2%となっており、全体的

には3年前よりも預貸率を高めている支店は僅かのみである。

業態間の差異を調べるために、「1. 大きく上昇」と「2. やや上昇」の合計比率から、「4. やや下落」と「5. 大きく下落」の合計比率を引いたものを比較してみたところ、全体では-21.6 であるのに対して、業態別には、地銀 (-19.7)、第二地銀 (-14.2)、信用金庫 (-32.5)、信用組合 (1.1) となっており、信用金庫の値が際立って悪いことがわかる。信用金庫の預貸率の下落が、他業態に比べて深刻なのであろう。

図 2 預貸率の推移



(注) 信金中金 地域・中小企業研究所のHP統計集に基づく。

問11. 貴支店が、中小企業貸出市場で競合している金融機関の数はいくつですか。

1. ゼロ社 2. 1社 3. 2～3社 4. 4～7社 5. 8社以上

表 26 競合している金融機関数

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	14	1			15
1. ゼロ社	11	1	3		15
2. 1社	13	4	12	1	30
3. 2～3社	215	53	141	26	435
4. 4～7社	279	112	223	59	673
5. 8社以上	74	42	59	7	182

次に、問 11 では、中小企業貸出市場で競合している金融機関数について質問した。

最も回答が多かったのが「4. 4～7社」(49.9%)で、約半数を占めている。続いて「3. 2～3社」(32.2%)、「5. 8社以上」(13.5%)の順となっている。競合相手がいない、もしくは1社とするケースは極めて少数であり、一つの市場に多くの金融機関がひしめき合っている現状を示す結果となっている。

問12. 事業性貸出に関して、貴支店の営業エリアの競争環境で当てはまるものをすべてお選びください。(複数回答可)

1. 過去5年以内に競合する他行の店舗が新設された。
2. 営業エリア内に店舗を持たない金融機関が営業活動を活発化している。
3. 取引先は金利に敏感で、金利の違いで借入先を変更する傾向が強い。
4. 過去5年以内に競合する他行の店舗が閉鎖された（合併等によりエリア内の店舗が統合された場合を除く）。
5. 今後、他行の店舗の新設が予想される。
6. 今後、他行の店舗の撤退が予想される。

表 27 営業エリアの競争環境の概況 (複数回答可)

	地 銀	第二 地銀	信用 金庫	信用 組合	総 計
1. 過去5年以内に競合する他行の店舗が新設された。	69	31	56	7	163
2. 営業エリア内に店舗を持たない金融機関が営業活動を活発化している。	226	101	187	28	542
3. 取引先は金利に敏感で、金利の違いで借入先を変更する傾向が強い。	366	137	308	61	872
4. 過去5年以内に競合する他行の店舗が閉鎖された（合併等によりエリア内の店舗が統合された場合を除く）。	58	17	16	14	105
5. 今後、他行の店舗の新設が予想される。	40	16	49	6	111
6. 今後、他行の店舗の撤退が予想される。	16	5	5	4	30

事業性貸出に関して、営業エリアの競争環境について質問したのが問 12 で、当てはまるもの全てを選ぶ複数回答方式としている。

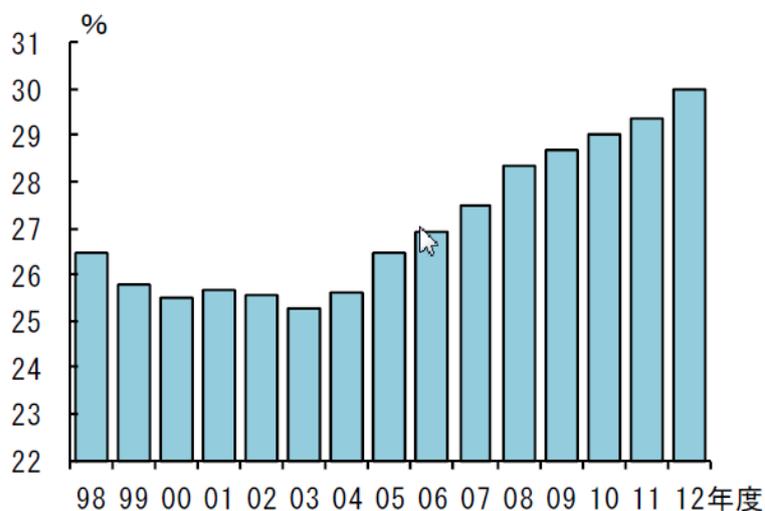
特徴的な結果の1つ目は、「3. 取引先は金利に敏感で、金利の違いで借入先を変更する

傾向が強い」に該当すると回答した支店長が(唯一)半数以上となっている点である(64.6%)。昨今、住宅ローンなどで金融機関間の金利競争が激化していることが指摘されているが、それと整合的な結果である。地域金融機関の支店長は日々、激しい金利競争を肌身に感じているのであろう。とくに、信用金庫ではこの比率が70.3%に達している。信用金庫の貸出金利は銀行業態に比べて高いだけに、金利引き下げ余地があるとみる他業態からの攻勢(信用金庫同士の競争も含めて)が厳しいのであろう⁵。

第2に、「2. 営業エリア内に店舗を持たない金融機関が営業活動を活発化している」において、「該当」すると回答した支店が比較的多い点である(40.1%)。これも都銀や域外地銀などが優良な貸出先を求めて営業エリアを拡大しているとする指摘と整合的である(図3)。

第3に、「6. 今後、他行の店舗の撤退が予想される」において、該当すると回答した支店が極めて少ない点である(2.2%)。つまり、97.8%の支店がこの先他行の店舗が撤退するとは予想しておらず、今後も厳しい競争環境が続くと予想している。他方、「5. 今後、他行の店舗の新設が予想される」で「該当」と回答した支店は8.2%に留まっており、競合相手が減ることもないが、増えることもないと予想していることになる。

図3 地域銀行の域外貸出比率



(注) 域外貸出比率は、本店所在地以外の都道府県向け貸出が全体に占める割合。

(資料) 日本銀行

(出所) 日本銀行『金融システムレポート (2014年4月)』

⁵ 日本銀行によると(石川・西岡[2013])、最近の信用金庫のコア業務純益ROAの低下の最も主要な要因は貸出金利ざやの縮小だとされている。

問13. 貴支店の事業性貸出先について、2009 年度以降に新たに取引を始めた先が全取引先に占める割合はどの程度ですか。

取引先数ベース	1. 0%	2. 0%超～5%未満	3. 5%～10%未満
	4. 10%～20%未満	5. 20%～30%未満	6. 30%以上
融資残高ベース	1. 0%	2. 0%超～5%未満	3. 5%～10%未満
	4. 10%～20%未満	5. 20%～30%未満	6. 30%以上

表 28 新規の貸出が全取引に占める割合（取引先ベース）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	50	9	9	3	71
1. 0%	31	1	5		37
2. 0%超～5%未満	270	70	226	48	614
3. 5%～10%未満	166	88	120	27	401
4. 10%～20%未満	67	34	52	7	160
5. 20%～30%未満	12	6	18	8	44
6. 30%以上	10	5	8		23

表 29 新規の貸出が全取引に占める割合（融資残高ベース）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	92	36	40	12	180
1. 0%	29	1	4		34
2. 0%超～5%未満	295	75	215	37	622
3. 5%～10%未満	126	60	105	28	319
4. 10%～20%未満	49	33	44	9	135
5. 20%～30%未満	7	4	17	4	32
6. 30%以上	8	4	13	3	28

2009 年度以降に取引が始まった事業性貸出先が全取引先に占める割合について質問し、それをまとめたのが表 28 と表 29 である。

まず、取引先ベースでみると「2. 0%超～5%未満」が 45.5%を占め、「3. 5%～10%未満」(29.7%) と合わせると 8 割弱となる。業態別の差異を見るために、「1. 0%」に 0%、「2. 0%超～5%未満」に 2.5%、「3. 5%～10%未満」に 7.5%、「4. 10%～20%未満」に 15%、「5. 20%～30%未満」に 25%、「6. 30%以上」に 30%を代入して

平均を計算してみたところ、全体では 6.8%で、最も大きいのは第二地銀 (8.1%) で、以下、信用組合 (7.0%)、信用金庫 (6.8%)、地銀 (6.3%) の順であった。

融資残高ベースにおいても同様の傾向にあり、「2. 0%超～5%未満」(46.1%)、「3. 5%～10%未満」(23.6%) の順となり、過去3年間で得られた新規融資によって融資残高が大きく増えている例は少ないようである。

問14. 事業性の融資決裁において、支店長が決裁できる最大額はいくらですか。

無担保 融資	1. 500万円以下	2. 500万円超～1000万円以下
	3. 1000万円超～3000万円以下	4. 3000万円超～5000万円以下
有担保 融資	1. 1000万円以下	2. 1000万円超～3000万円以下
	3. 3000万円超～5000万円以下	4. 5000万円超～1億円以下
		5. 1億円超

表 30 支店長が決済できる最大額（無担保融資）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	79	4	21	13	117
1. 500万円以下	60	4	106	48	218
2. 500万円超～1000万円以下	68	59	175	26	328
3. 1000万円超～3000万円以下	75	85	89	4	253
4. 3000万円超～5000万円以下	70	13	20	2	105
5. 5000万円超	254	48	27		329

表 31 支店長が決済できる最大額（有担保融資）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	83	16	42	22	163
1. 1000万円以下	57	10	56	34	157
2. 1000万円超～3000万円以下	46	41	103	8	198
3. 3000万円超～5000万円以下	24	45	55	27	151
4. 5000万円超～1億円以下	97	43	134	2	276
5. 1億円超	299	58	48		405

問 14 では、事業性の融資決裁において、支店長が決済できる最大額について質問した。この質問における特徴的な結果は、「未回答」が多い点である。特に有担保融資においては、12.1%の支店長が未回答であった。これは、決裁権限について明確に決まっていなかったのか、もっと複雑なルールがあり、回答しにくかったためであろう。

無担保融資においては、「5. 5000 万円超」と「2. 500 万円超～1000 万円以下」とがほぼ同数であった。明らかに地方銀行では 5000 万円超が多く、信用金庫では「2. 500 万円超～1000 万円以下」が多い。業態別の差異を見るために、「1. 500 万円以下」については 500 万円、「2. 500 万円超～1000 万円以下」については 1000 万円、「3. 1000 万円超～3000 万円以下」については 3000 万円、「4. 3000 万円超～5000 万円以下」については 5000 万円、「5. 5000 万円超」については 1 億円として、業態ごとの平均値を求めてみると、地銀（6097 万円）、第二地銀（4120 万円）、信用金庫（2074 万円）、信用組合（900 万円）となった（全体は 4064 万円）。上位業態ほど支店長の権限が大きいことが確認できる。

有担保融資においては、「5. 1 億円超」が最も多く、「4. 5000 万円超～1 億円以下」が続いており、当然ながら無担保融資に比べると決裁権限が高額となっている。無担保融資の場合と同様の前提に基づいて、業態間の差異を見ると、地銀（6924 万円）、第二地銀（4954 万円）、信用金庫（3651 万円）、信用組合（1633 万円）となった（全体は 5189 万円）。

支店長の決裁権限は、業態間でも大きく異なるが、同時に同一業態内でも金融機関によってかなり異なるようである。（残念ながら、同一金融機関の内部での差異については今回は調査できなかった）。地方銀行でも、決裁権限が（無担保で）500 万円以下という支店長が 1 割程度ある。支店レベルで顧客とのリレーションシップを構築しようとしても、少額の融資ですら本店の決裁が必要であるなら、顧客から見ると身近な金融機関とは感じられないかもしれないし、融資申し込みが認められるまでに時間がかかりがちになり、顧客が不満を持つかもしれない。

もちろん、支店長の決裁権限を小さくしても別の工夫で顧客との関係性を強固にすることも可能である。こうした決裁権限と実際の融資実行やリレーションシップバンキングの展開との関係は今後検討してみるべき問題である。

問15. 貴支店の強みはどこにありますか。(複数選択可)

1. 金融機関のブランド 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. 親身な姿勢 6. 最後まで支援する姿勢
 7. 豊富な金融商品 8. 職員の能力・人柄 9. 地域密着の姿勢

表 32 支店長の考える自支店の強み (複数回答可)

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 金融機関のブランド	59.1%	13.1%	18.3%	7.5%	35.0%
2. 提示する金利の低さ	4.0%	1.4%	3.4%	0.0%	3.1%
3. 融資決定の速さ	11.9%	22.5%	22.8%	48.4%	19.6%
4. 融資可能額の多さ	1.7%	1.9%	1.8%	2.2%	1.8%
5. 親身な姿勢	58.9%	82.6%	85.4%	86.0%	73.1%
6. 最後まで支援する姿勢	36.1%	39.9%	50.0%	77.4%	44.1%
7. 豊富な金融商品	16.5%	1.9%	4.3%	3.2%	9.3%
8. 職員の能力・人柄	34.5%	36.6%	24.9%	23.7%	31.0%
9. 地域密着の姿勢	75.6%	85.0%	89.7%	83.9%	82.2%
総計	606	213	438	93	1350

地域金融機関の支店長が考える自身の支店の強みについて質問したのが問15である。特徴的な点は、「9.地域密着の姿勢」を強みとしている支店が82.2%、「5.親身な姿勢」が73.1%に上る点である。リレーションシップ型の経営を意識した結果と言えるであろう。いずれの業態でも過半数の支店長がこれらの二項目を選択しているが、「5.親身な姿勢」では協同組織金融機関の選択率が特に高いのが特徴的である。

業態別の差異を見ると、「6.最後まで支援する姿勢」が協同組織金融機関では過半数を超える選択率であるのに対して、銀行業態では4割を下回っている点が目に付く。逆に、「1.金融機関のブランド」を地銀の支店長の6割近くが選択しているが、他業態では2割以下である。このことは、地銀の地方経済におけるブランド力の強さを物語っている。

一方で、「2.提示する金利の低さ」や「4.融資可能額の多さ」を強みとした支店が、それぞれ3.1%、1.8%と極めて低い。実際には、金利競争を展開しているが、どの地域金融機関も低利が強みとは考えていないといってもよいであろう。

問16. 貴支店がメインバンクとして取引してきた企業で、過去3年間に、他行にメインバンクの地位を奪われた企業はありますか。

1. ある 2. ない

表 33 他行にメインバンクの地位を奪われた企業の有無

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
ある	40.4%	46.9%	48.6%	37.4%	44.0%
総数	567	209	436	91	1303

(注) ここでは、「ある」ないし「ない」のいずれかを回答した支店長の合計を「総数」として、その比率を計算している。

問 16 では、メインバンクとして取引を行ってきた企業が、過去3年の間で他行にメインバンクを変更することがあったかを尋ねている。

表 33 に示したように、56%の支店ではメインバンク先が流出したことがないといえるが、4割強の支店でメインバンクの変更が発生している。とくに、信用金庫や第二地方銀行での発生率が高い。このことは、金融機関間での競争が厳しいことだけでなく、取引先企業との間で安定的な関係を築けていないことを示唆している。

問17. 上の問いで「1. ある」と答えた方にお尋ねします。メインバンクの地位を失った理由として、下記の項目について、当てはまる記号を選んで○を付けてください。

競争相手に比べて魅力的な貸出条件 (低金利など)を提示できなかった	1. 2. 3.	(選択肢) 1. 非常に多くの事例が 当てはまる 2. 一部の事例で当てはまる 3. そうした事例はない
職員の対応に取引先が不満を持った	1. 2. 3.	
取引先が求める金融サービスを提供 できなかった	1. 2. 3.	
取引先の国際化に対応できなかった	1. 2. 3.	
営業地域が限定されている	1. 2. 3.	
貴社の営業方針の変更	1. 2. 3.	

表 34 メインバンクの地位を失った要因（競争相手に比べて魅力的な貸出条件（低金利など）を提示できなかった）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 非常に多くの事例が当てはまる	72	25	78	17	192
2. 一部の事例で当てはまる	143	70	122	17	352
3. そうした事例はない	11	3	13		27

表 35 メインバンクの地位を失った要因（職員の対応に取引先が不満を持った）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 非常に多くの事例が当てはまる	10	1	5		16
2. 一部の事例で当てはまる	118	57	106	16	297
3. そうした事例はない	87	35	95	14	231

表 36 メインバンクの地位を失った要因（取引先が求める金融サービスを提供できなかった）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 非常に多くの事例が当てはまる	9	4	12	1	26
2. 一部の事例で当てはまる	95	54	108	18	275
3. そうした事例はない	112	34	86	11	243

表 37 メインバンクの地位を失った要因（取引先の国際化に対応できなかった）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 非常に多くの事例が当てはまる	3		2	1	6
2. 一部の事例で当てはまる	19	8	23	3	53
3. そうした事例はない	185	84	176	26	471

表 38 メインバンクの地位を失った要因（営業地域が限定されている）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 非常に多くの事例が当てはまる	5		5	2	12
2. 一部の事例で当てはまる	18	15	39	4	76
3. そうした事例はない	184	77	158	24	443

表 39 メインバンクの地位を失った要因（貴社の営業方針の変更）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 非常に多くの事例が当てはまる	5		1		6
2. 一部の事例で当てはまる	33	15	17	4	69
3. そうした事例はない	171	77	182	26	456

表 40 「非常に多くの事例が当てはまる」との回答比率

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
a. 競争相手に比べて魅力的な貸出条件（低金利など）を提示できなかった	31.4%	25.5%	36.8%	50.0%	33.5%
b. 職員の対応に取引先が不満を持った	4.4%	1.0%	2.4%	0.0%	2.8%
c. 取引先が求める金融サービスを提供できなかった	3.9%	4.1%	5.7%	2.9%	4.5%
d. 取引先の国際化に対応できなかった	1.3%	0.0%	0.9%	2.9%	1.0%
e. 営業地域が限定されている	2.2%	0.0%	2.4%	5.9%	2.1%
f. 貴社の営業方針の変更	2.2%	0.0%	0.5%	0.0%	1.0%

（注）問 16 で「ある」と回答した企業の数をもとに比率を計算している。

問 17 では、問 16 でメインバンクを変更された経験を持つと回答した支店長に対して、その要因について回答を求めた。その結果が、表 34 から表 39 に示してある。「非常に多くの事例が当てはまる」との回答が多かったのは、「競争相手に比べて魅力的な貸出条件（低金利など）を提示できなかった」である。一方で、「そうした事例はない」が比較的多かったのは、「取引先の国際化に対応できなかった」、「営業地域が限定されている」、「貴社の営業方針の変更」であった。「職員の対応に取引先が不満を持った」や「取引先が求める金融サービスを提供できなかった」は、「一部の事例で当てはまる」ようである。

「非常に多くの事例に当てはまる」の回答だけを取り出して比率を計算してみたのが、表 40 である。この回答が最も多かったのは、「競争相手に比べて魅力的な貸出条件を提示できなかった」である。約 33%の支店長が回答している。特に、協同組織金融機関の支店長での選択率が高い。逆に、この問に関して「3. そうした事例はない」の回答は、いずれの業態でもほとんどなかった。つまり、多くの地域金融機関の支店長が金利競争に負けて顧客を奪われた経験があることになる。地域金融の現場で、激しい金利競争が起こっていることがうかがえる。

一方、協同組織金融機関の場合、営業地域が限定され、国際業務にも制限があることから、そうした点が弱みになっている可能性があると考えて、「取引先の国際化に対応できなかった」や「営業地域が限定されている」という質問項目を入れてみた。信用組合で「営

業地域が限定されている」の回答が若干多いが、それほど顕著な差異ではなく、全体的に見て、協同組織金融機関にとって営業地域や国際業務の制限が、メインバンク先とのメインバンク関係を維持する上で深刻な障害になっているわけではないと判断できる。

4.貸出先とリレーションシップの構築

問18. 法人営業担当者が担当する事業性の貸出先数は、一人当たり何社程度でしょうか。

(1) 現在の平均的な担当先数

1. 50社未満 2. 50～99社 3. 100～149社 4. 150社以上
5. 地区担当制のために平均値は求めにくい

(2) 3年前との比較。

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少
6. わからない

(3) 上記の変化の理由 (複数回答可)

1. 担当職員数の増加 2. 担当職員数の減少 3. 取引先数の増加
4. 取引先数の減少 5. 貴行の営業方針 6. その他

表 41 法人営業担当者が担当する一人当たりの貸出先数

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	56	6	33	6	101
1. 50社未満	366	125	203	45	739
2. 50～100社	133	49	55	7	244
3. 100～150社未満	10	5	21	1	37
4. 150社以上	3		8		11
5. 地区担当制のために平均値は求めにくい	38	28	118	34	218

表 42 法人営業担当者が担当する一人当たりの貸出先数（3年前との比較）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	58	8	40	7	113
1. 大きく増加	12		4	2	18
2. やや増加	106	38	56	27	227
3. 横ばい	288	113	228	26	655
4. やや減少	115	48	93	26	282
5. 大きく減少	11	2	2	1	16
6. わからない	16	4	15	4	39

表 43 法人営業担当者が担当する一人当たりの貸出先数が変化した要因

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 担当職員数の増加	1.7%	1.4%	1.1%	1.1%	1.4%
2. 担当職員数の減少	24.6%	19.7%	16.9%	25.8%	21.4%
3. 取引先数の増加	9.2%	10.8%	10.0%	18.3%	10.4%
4. 取引先数の減少	20.0%	23.5%	24.9%	26.9%	22.6%
5. 貴行の営業方針	8.7%	9.9%	7.5%	10.8%	8.7%
6. その他	11.6%	14.1%	13.7%	6.5%	12.3%
総計	606	213	438	93	1350

問 18 では、法人営業担当者一人が担当する事業性の貸出先数について尋ね、また、その件数は三年前と比べて変化があったのか、変化があった場合、その要因は何なのか尋ねている。法人営業担当者が担当する一人当たりの貸出先数で最も多かった回答が「1. 50 社未満」（54.7%）、続いて「2. 50～100 社」（18.1%）、「5. 地区担当制のために平均値は求めにくい」（16.1%）となっている。100 社以上を担当するケースは少なく（3.5%）、半数以上が 50 社未満となっている。

表 42 は、3 年前と比較し、法人営業担当者一人が担当する事業性の貸出先数の変化の概況をまとめたものである。48.5%の支店長が「横ばい」と回答し、「減少」と回答した支店長は 22.1%、「増加」と回答した支店長は 18.1%と拮抗しており、2 極化する傾向にあるようである。

次に、法人営業担当者一人が担当する事業性の貸出先数の変化の要因について尋ね、その結果をまとめたのが表 43 である。「該当」の回答が比較的多かったのが「2. 担当職員数の減少」（21.4%）と「4. 取引先数の減少」（22.6%）であった。前者は一人の担当者が担当する貸出先件数の増加要因、後者は減少要因と考えられる。顧客への対応を手厚くするという戦略的な理由で担当企業数の増減が生じているというわけではなさそうである。

問19. 上記の担当先のうち、貴店の営業職員が1ヶ月に1回以上の頻度で有効面談している事業性の取引先について伺います。

(1) 一人の営業職員の月1回以上の訪問先数

1. 30社未満 2. 30～60社未満 3. 60～120社未満 4. 120社以上

(2) 一人の担当者の1ヶ月間の訪問先数は3年前と比べてどうですか。

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

(3) 上記の変化の理由 (複数回答可)

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. 担当企業数の増加 | 6. 新規開拓に要する時間の短時間化 |
| 2. 担当企業数の減少 | 7. 訪問先での滞在時間の長時間化 |
| 3. 担当者の渉外活動時間の長時間化 | 8. 訪問先での滞在時間の短時間化 |
| 4. 担当者の渉外活動時間の短時間化 | 9. 取引先による訪問頻度の格差の拡大 |
| 5. 新規開拓に要する時間の長時間化 | 10. 取引先による訪問頻度の格差の縮小 |

表 44 営業職員が1ヶ月に1回以上訪問する貸出先の件数

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	42	6	31	5	84
1. 30社未満	253	91	190	44	578
2. 30～60社未満	250	95	153	30	528
3. 60～120社未満	54	15	51	11	131
4. 120社以上	7	6	13	3	29

表 45 3年前と比較して一人の担当者の1ヶ月間の訪問先数の変化

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	48	7	31	6	92
1. 大きく増加	9		7	3	19
2. やや増加	155	28	66	29	278
3. 横ばい	230	87	197	30	544
4. やや減少	149	86	130	24	389
5. 大きく減少	15	5	7	1	28

表 46 一人の担当者の1ヶ月間の訪問先数の変化の要因

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 担当企業数の増加	14.4%	9.9%	9.1%	19.4%	12.3%
2. 担当企業数の減少	15.5%	17.8%	21.0%	19.4%	17.9%
3. 担当者の渉外活動時間の長時間化	9.2%	7.5%	7.8%	6.5%	8.3%
4. 担当者の渉外活動時間の短時間化	18.8%	36.6%	13.9%	17.2%	19.9%
5. 新規開拓に要する時間の長時間化	9.2%	17.4%	16.0%	19.4%	13.4%
6. 新規開拓に要する時間の短時間化	4.5%	6.6%	5.9%	9.7%	5.6%
7. 訪問先での滞在時間の長時間化	7.6%	14.1%	16.2%	5.4%	11.3%
8. 訪問先での滞在時間の短時間化	5.9%	8.5%	6.2%	8.6%	6.6%
9. 取引先による訪問頻度の格差の拡大	14.7%	16.9%	13.5%	10.8%	14.4%
10. 取引先による訪問頻度の格差の縮小	6.1%	4.2%	5.7%	4.3%	5.6%
総計	606	213	438	93	1350

表 47 一人の担当者の1ヶ月間の訪問先数の増減回答別の変化の要因

	訪問先数増加	横ばい	訪問先数減少
1. 担当企業数の増加	42.1%	3.9%	4.8%
2. 担当企業数の減少	2.4%	11.4%	41.5%
3. 担当者の渉外活動時間の長時間化	21.2%	5.1%	5.0%
4. 担当者の渉外活動時間の短時間化	6.1%	13.6%	42.2%
5. 新規開拓に要する時間の長時間化	23.6%	8.8%	15.1%
6. 新規開拓に要する時間の短時間化	6.7%	4.8%	7.2%
7. 訪問先での滞在時間の長時間化	1.7%	11.0%	20.9%
8. 訪問先での滞在時間の短時間化	18.9%	3.1%	3.8%
9. 取引先による訪問頻度の格差の拡大	12.5%	12.3%	21.3%
10. 取引先による訪問頻度の格差の縮小	14.8%	3.5%	2.9%
企業数	297	544	417

一人の営業職員が1ヶ月に1回以上訪問する貸出先の件数をまとめたのが表 44 である。最も多いのが「1. 30 社未満」で 42.8%、続いて「2. 30~60 社未満」の 39.1%となっている。

表 45 は、3 年前と比べて一人の担当者の訪問先件数に変化があったかを尋ねた結果をまとめている。「横ばい」が最も多く (40.3%)、次に「やや減少」と回答した支店長が多い。表 46 によれば、変化の要因としては、「担当企業数の減少」、「取引先による訪問頻度の格差の拡大」と回答した支店長が多い。また、「新規開拓に要する時間の長時間化」は、地銀

に比べて、他の業態で高い比率となっている。

表 47 は、(2) の増減の回答別に、(3) の要因を整理し直してみたものである。「訪問先が増加」した要因としては、「1. 担当企業数の増加」や「5. 新規開拓に要する時間の長時間化」があげられている。新規先への営業も顧客訪問と考えれば新規先開拓の時間の長期化が訪問数の増大につながる。他方で、既存顧客のうちこれまで訪問していなかった先に訪問できる時間は減る。質問の意図としては、後者の効果を知りたかったのであるが、質問票の質問文が不明確であったために既存顧客への訪問だけを念頭に置いた回答者と、潜在顧客への訪問も含めて回答した回答者とが混在してしまっているようである。この点を考慮に入れると、我々が本来知りたかった、既存顧客への支援のための企業訪問頻度の変化は、表 45 の「大きく増加」や「やや増加」の合計 (297 人 23.6%) よりもかなり少ないと予想される。

問20. 貴店の職員が定期的に訪問している先で、訪問頻度を決める要因として重要なものは何でしょうか。(複数回答可)

- | | | |
|-------------|------------|------------------|
| 1. 借り手の企業規模 | 2. 借入の残高 | 3. 新規借入の見込み、商品販売 |
| 4. 経営状態 | 5. 長年のつきあい | 6. 企業側の要望、ニーズ発掘 |
| 7. 本店・本社の方針 | 8. 支店長の方針 | 9. 競合店の動向に対抗 |

表 48 職員の訪問頻度の決定要因 (複数回答可)

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 借り手の企業規模	31.5%	26.8%	27.6%	14.0%	28.3%
2. 借入の残高	50.8%	57.7%	46.3%	38.7%	49.6%
3. 新規借入、商品販売の見込み	63.5%	66.7%	64.4%	64.5%	64.4%
4. 経営状態	43.6%	47.9%	46.1%	53.8%	45.8%
5. 長年のつきあい	27.6%	31.0%	41.1%	37.6%	33.2%
6. 企業側の要望、ニーズ発掘	62.9%	65.7%	61.6%	69.9%	63.4%
7. 本店・本社の方針	6.1%	9.4%	4.8%	11.8%	6.6%
8. 支店長の方針	11.4%	13.6%	13.5%	15.1%	12.7%
9. 競合店の動向に対抗	32.5%	35.2%	35.4%	29.0%	33.6%

問 20 では、職員が訪問頻度を決める要因について尋ねている。

表 48 に示したように、「3. 新規借入の見込み、商品販売」(64.4%) が最も多い。筆者

がこれまで実施してきた企業アンケート（多和田・家森[2005、2008、2010]）によると、経営状態の良い企業ほど金融機関の訪問頻度が高い。経営状態の良い企業の方が、新規借入や投資信託などの商品の購入の可能性が大きいので、本調査と整合的である。また、「6. 企業側の要望、ニーズ発掘」（63.4%）を選択した支店長も多い。これも同様の趣旨であろう。

他方で「7. 本店・本社の方針」（6.8%）を選んだ支店長は少なく、訪問先の決定において現場サイドの意向が大きく反映されているようであり、リレーションシップバンキングの実情を知るには本調査のように現場の情報を得ることが重要であることを裏付けている。

問21. 中小企業貸出における担保としての不動産の重要性について伺います。

重要性	1. 非常に重要	2. ある程度重要	
	3. あまり重要ではない	4. 全く重要ではない	
5年前との比較	1. 重要性を増した	2. 変化なし	3. 重要性は低下した

表 49 担保としての不動産の重要性

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	16	1	2		19
1. 非常に重要	74	25	67	24	190
2. ある程度重要	453	163	324	59	999
3. あまり重要ではない	63	22	44	10	139
4. 全く重要ではない		2	1		3

表 50 5年前と比較した担保としての不動産の重要性

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	19	1	1		21
1. 重要性を増した	28	7	37	9	81
2. 変化なし	403	137	271	64	875
3. 重要性は低下した	156	68	129	20	373

問 21 では、不動産の担保としての重要性について尋ねた。担保や保証に過度に頼らない融資を行うように求められているが、貸出の保全に際して不動産担保が有効であることに間違いはない。バブル期の情報がないため比較することは難しいが、「あまり重要ではない」

と「全く重要ではない」をあわせても 142 人（10.7%）にすぎず、現在においても不動産の重要性は決して低くないようである。

ただし、5年前と比べて「変化なし」と回答する支店が半数を超えているが、「重要性は低下した」も 28%もあり、この点では、担保や保証に過度に頼らない融資への取り組みが進んでいると見ることもできる。

問22. 担保として提供されている不動産の価値と融資可能額について伺います。

(1) 一般に、不動産の価値の何%まで融資可能でしょうか。

1. 50%未満 2. 50～80%未満 3. 80%～100%未満 4. 100% 5. 100%超

(2) 担保の不動産の価格はどの程度の頻度で見直されていますか（複数回答可）。

1. 毎年 2. 数年に一回 3. 融資実施ごと 4. 特に定まっていない

表 51 担保としての不動産の価値と融資可能額

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	67	7	11	1	86
1. 50%未満	10	8	4	1	23
2. 50～80%未満	370	112	248	47	777
3. 80%～100%未満	84	34	117	19	254
4. 100%	9	13	16	5	43
5. 100%超	66	39	42	20	167

表 52 担保の不動産の価格の見直し頻度（複数回答可）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 毎年	61.4%	71.4%	91.3%	75.3%	73.6%
2. 数年に一回	39.6%	44.1%	19.2%	47.3%	34.2%
3. 融資実施ごと	6.9%	4.2%	10.0%	7.5%	7.6%
4. 特に定まっていない	1.8%	0.9%	0.0%	0.0%	1.0%

問 21 では、融資をする際の担保としての不動産の重要姿勢について質問をしたが、問 22 では、不動産価値のどの程度まで融資可能かを尋ねている。

最も回答が多かったのが「2. 50～80%未満」で約6割となっている。続いて「3. 80%～100%未満」（18.8%）、「5. 100%超」（12.4%）の順となっている。業態別に見ると、

信用組合で高い比率の回答が多い。信用組合の場合、「100%超」の比率が21%を超えている。この点に関しては、債権保全の立場から見ると決して望ましいことではないが、他方で、担保価値に頼らない融資という姿勢が見られると評価することも可能である。今後、より詳細に検討する必要がある。

また、担保の不動産の価格の見直し頻度についても質問をした。様々なケースがあることから複数回答としている。「1. 毎年」という回答が多いが、「2. 数年に一回」との回答も3割程度あった。業態別に見ると、信用金庫で毎年見直しているという回答が極めて多かった一方で、地方銀行ではこの値は6割程度となっている。信用金庫が、不動産担保を債権保全策として今も非常に重視していることの現れだと考えられる。

問23. 支店長の当該支店における任期や営業担当者が同一の企業を担当する年限は数年といわれています。これが、取引先への貸出審査や取引先の支援にとって障害になっていると思いますか。

支店長		営業担当者	
(1) 平均的な任期・担当期間		(1) 平均的な任期・担当期間	
1. 1年以内 2. 2年以内 3. 3年以内 4. 3～5年以内 5. 5年以上		1. 1年以内 2. 2年以内 3. 3年以内 4. 3～5年以内 5. 5年以上	
(2) 貸出審査に対する影響	(3) 取引先の支援に対する影響	(2) 貸出審査に対する影響	(3) 取引先の支援に対する影響
1. 大きな障害 2. 少し障害 3. ほとんど問題ない 4. わからない	1. 大きな障害 2. 少し障害 3. ほとんど問題ない 4. わからない	1. 大きな障害 2. 少し障害 3. ほとんど問題ない 4. わからない	1. 大きな障害 2. 少し障害 3. ほとんど問題ない 4. わからない

表 53 支店長の任期

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	32		3		35
1. 1年以内	1				1
2. 2年以内	141	44	36	2	223
3. 3年以内	411	168	303	54	936
4. 3～5年以内	21	1	93	37	152
5. 5年以上			3		3

表 54 支店長の任期が及ぼす影響（貸出審査）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	33		3		36
1. 大きな障害	2		3	1	6
2. 少し障害	86	23	59	11	179
3. ほとんど問題ない	476	188	368	81	1113
4. わからない	9	2	5		16

表 55 支店長の任期が及ぼす影響（取引先の支援）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	35		4		39
1. 大きな障害	8		7	1	16
2. 少し障害	124	28	77	17	246
3. ほとんど問題ない	433	184	345	75	1037
4. わからない	6	1	5		12

表 56 営業担当者の担当期間

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	42	1	9		52
1. 1年以内	2		3		5
2. 2年以内	91	52	85	3	231
3. 3年以内	320	107	212	37	676
4. 3～5年以内	151	53	128	51	383
5. 5年以上			1	2	3

表 57 営業担当者の担当期間が及ぼす影響（貸出審査）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	41		7		48
1. 大きな障害	2	1	5		8
2. 少し障害	100	29	71	12	212
3. ほとんど問題ない	458	182	352	81	1073
4. わからない	5	1	3		9

表 58 営業担当者の担当期間が及ぼす影響（取引先の支援）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	42		7		49
1. 大きな障害	7	2	7		16
2. 少し障害	134	42	86	20	282
3. ほとんど問題ない	415	169	333	73	990
4. わからない	8		5		13

表 59 営業担当者の担当期間別に見た「取引先の支援」への影響

		1. 大きな障害	2. 少し障害	3. ほとんど問題ない	4. わからない	回答数
担当者 の担当 期間	1. 1年以内	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%	5
	2. 2年以内	3.0%	26.4%	68.8%	1.7%	231
	3. 3年以内	0.9%	21.5%	76.7%	0.9%	675
	4. 3～5年以内	0.8%	18.4%	80.0%	0.8%	380
	5. 5年以上	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	3

問 23 では、支店長と営業担当者の任期や任期の長さが貸出審査や企業支援に与える影響について尋ねてみた。

まず、支店長の任期についてみると、全体としては「2年～3年以内」の回答が 71.2% で最も多い（表 53）。支店長の任期については業態間で差異があり、「3年～5年以内」について、地銀や第二地銀ではほとんど選択されていないが、信金では約 2 割、信組では 4 割が選択している。協同組織金融機関の支店長の方が 1 店舗の在任が長いようである。

支店長の任期の「貸出審査に対する影響」に関しては、「ほとんど問題ない」との回答が圧倒的であり、現場のレベルで支店長が変わるために審査基準がふらつくといった弊害は感じられていない（表 54）。「取引先の支援に対する影響」の観点でも「ほとんど問題ない」との回答が多いが、「貸出審査に対する影響」に比べると「少し障害」との回答が多い（表 55）。とくに、地方銀行では「少し障害」が 124 人（21.6%）と高い値となっている点には注意が必要であろう。

営業担当者の平均的な任期・担当期間についてみると、「2年～3年以内」の回答が 51.4% で最も多いが、「3年～5年以内」も 29.1% あり、支店長に比べると担当期間は長めとなっているようである。支店長の場合と同様で、銀行業態に比べて協同組織金融機関の方が、担当期間が長めとなっている。「貸出審査に対する影響」や「取引先の支援に対する影響」について、全般的に言えば、担当期間が短すぎて問題が起こっていることはないというのが現場の判断のようである。しかし、いずれの項目とも支店長の場合に比べると「少し障

害」になっている程度が大きいようである。とくに、「取引先の支援」に関しては、「大きな障害」と「少し障害」をあわせると 298 人（22.9%）となっており、決して無視できない水準となっている。

表 59 には、表 56 の営業担当者の担当期間別に、「取引先の支援」への障害の程度を整理してみた。担当期間が「2年以内」という支店では「少し障害」の比率が「3年以内」や「3～5年以内」に比べて、高めとなっており、担当期間が短い支店で問題意識が強いことが確認できる。

問24. 下記の項目に関する取引先の状況を、融資判断においてどの程度重視されますか。

(選択肢)		1. 非常に重視する	2. 重視する	3. 少しは重視する		
		4. ほとんど考慮しない	5. わからない			
①	以前からの取引関係	1	2	3	4	5
②	経営者の資質・やる気	1	2	3	4	5
③	プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価	1	2	3	4	5
④	過去の返済の状況	1	2	3	4	5
⑤	事業主の資産状況	1	2	3	4	5
⑥	提供された保証・担保の質	1	2	3	4	5
⑦	売上（現在の売上および成長見込み）	1	2	3	4	5
⑧	財務の健全性や収益性	1	2	3	4	5
⑨	提供される情報の質	1	2	3	4	5

表 60 融資判断に影響する事項（以前からの取引関係）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	12		4	1	17
1. 非常に重視する	58	15	68	14	155
2. 重視する	395	142	273	63	873
3. 少しは重視する	134	53	89	15	291
4. ほとんど考慮しない	7	2	4		13
5. わからない		1			1

表 61 融資判断に影響する事項（経営者の資質・やる気）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	11		4		15
1. 非常に重視する	324	101	221	45	691
2. 重視する	256	106	190	39	591
3. 少しは重視する	12	5	19	9	45
4. ほとんど考慮しない	2	1	3		6
5. わからない	1		1		2

表 62 融資判断に影響する事項（プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	11	1	4		16
1. 非常に重視する	197	62	123	26	408
2. 重視する	357	135	252	57	801
3. 少しは重視する	38	14	52	10	114
4. ほとんど考慮しない	1		6		7
5. わからない	2	1	1		4

表 63 融資判断に影響する事項（過去の返済の状況）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	11		3		14
1. 非常に重視する	108	53	117	33	311
2. 重視する	355	114	238	52	759
3. 少しは重視する	124	43	74	7	248
4. ほとんど考慮しない	8	3	6	1	18
5. わからない					

表 64 融資判断に影響する事項（事業主の資産状況）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	11		3		14
1. 非常に重視する	47	26	60	17	150
2. 重視する	329	118	230	41	718
3. 少しは重視する	210	66	141	34	451
4. ほとんど考慮しない	9	3	4	1	17
5. わからない					

表 65 融資判断に影響する事項（提供された保証・担保の質）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	12		3		15
1. 非常に重視する	31	24	49	19	123
2. 重視する	306	103	245	49	703
3. 少しは重視する	242	83	129	22	476
4. ほとんど考慮しない	15	3	11	3	32
5. わからない			1		1

表 66 融資判断に影響する事項（売上（現在の売上および成長見込み））

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	12	1	4		17
1. 非常に重視する	134	56	114	31	335
2. 重視する	348	115	265	53	781
3. 少しは重視する	107	39	53	9	208
4. ほとんど考慮しない	5	1	2		8
5. わからない		1			1

表 67 融資判断に影響する事項（財務の健全性や収益性）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	12		4		16
1. 非常に重視する	284	107	214	46	651
2. 重視する	288	100	202	41	631
3. 少しは重視する	19	5	14	6	44
4. ほとんど考慮しない	2		3		5
5. わからない	1	1	1		3

表 68 融資判断に影響する事項（提供される情報の質）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	12		3		15
1. 非常に重視する	73	24	67	13	177
2. 重視する	309	105	228	48	690
3. 少しは重視する	196	77	133	31	437
4. ほとんど考慮しない	15	5	4	1	25
5. わからない	1	2	3		6

表 69 「非常に重視する」を選択した比率

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 以前からの取引関係	9.6%	7.0%	15.5%	15.1%	11.5%
2. 経営者の資質・やる気	53.5%	47.4%	50.5%	48.4%	51.2%
3. プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価	32.5%	29.1%	28.1%	28.0%	30.2%
4. 過去の返済の状況	17.8%	24.9%	26.7%	35.5%	23.0%
5. 事業主の資産状況	7.8%	12.2%	13.7%	18.3%	11.1%
6. 提供された保証・担保の質	5.1%	11.3%	11.2%	20.4%	9.1%
7. 売上（現在の売上および成長見込み）	22.1%	26.3%	26.0%	33.3%	24.8%
8. 財務の健全性や収益性	46.9%	50.2%	48.9%	49.5%	48.2%
9. 提供される情報の質	12.0%	11.3%	15.3%	14.0%	13.1%

問 24 では、様々な観点で融資判断においてどの程度重視されているかを尋ねてみた。表 58 から表 68 にその結果を示している。いずれの項目も「ほとんど考慮しない」の選択者はごくわずかであり、大なり小なり考慮されていることが確認できる。

表 69 には、「非常に重視する」の比率を計算して一覧にまとめたものである。この結果によると、最重要な項目は「経営者の資質・やる気」であり、僅差で「財務の健全性や収益性」が続いている。今回尋ねた 9 項目では、「提供された保証・担保の質」の重視度が最も低かった。かつては、日本の金融機関は担保さえあれば融資すると言われていたが、担保や保証に過度に依存しない融資姿勢へと変化してきたのであろう。

業態間の相違で目に付くのは、信用組合が他の業態に比べて保証や担保および、事業主の資産状況を重視している点である。

問25. ご自身の若いころと比べて、現在の法人営業担当者の平均的な「目利き力」をどのように評価されますか。

1. 大きく向上 2. 少し向上 3. ほぼ同じ 4. やや低下 5. 大きく低下

表 70 「目利き力」の評価

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	11	2	14	2	29
1. 大きく向上	28	13	37	9	87
2. 少し向上	108	40	127	21	296
3. ほぼ同じ	93	36	80	9	218
4. やや低下	304	104	163	42	613
5. 大きく低下	62	18	17	10	107

問 25 では、回答者である支店長が自分の若いころと比較して、現在の法人営業者の「目利き力」をどう評価しているかを尋ねてみた。

全体で見ると、「やや低下」が 46.4%と最も多く、「大きく低下」をあわせて「悪化」が過半数を超えている。各金融機関とも「目利き力」の強化に努めてきているはずであるが、若手の育成に手間取っているようである。ただし、回答者は支店長にまで昇進できた人物であり、彼らが若手の時にはトップクラスの実績をあげていたと考えられる。したがって、「平均的」な職員が回答者よりも劣っているのは自然なことかもしれない。

一方で、「少し向上」と「大きく向上」をあわせると3割弱となっており、改善している金融機関も少なくない。これは、素直に、目利き力の育成が進んできていると評価しておきたい。

また、業態間で比較すると、銀行業態で否定的な回答が多く、協同組織金融機関では積極的な回答が多い。協同組織金融機関での人材育成が進んでいるのであろう。

問26. 法人営業担当者が取引先と接触することに利用できる時間（取引先のところに向かう時間等も含む）は全勤務時間のどの程度でしょうか。

(1) 時間の割合

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

(2) そうした時間の割合は3年前と比べてどう変化していますか。

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

表 71 法人営業担当者が取引先との接触に使える時間の割合

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	26	4	24	5	59
1. 20%未満	58	16	58	16	148
2. 20～40%未満	177	84	141	33	435
3. 40～60%未満	252	87	147	19	505
4. 60～80%未満	90	22	65	19	196
5. 80%以上	3		3	1	7

表 72 法人営業担当者が取引先との接触に使える時間の割合の変化

Q26_2	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	29	4	25	5	63
1. 大きく増加	2		4	2	8
2. やや増加	85	23	85	19	212
3. 横ばい	229	61	214	42	546
4. やや減少	231	115	108	24	478
5. 大きく減少	30	10	2	1	43

リレーションシップバンキングにおいては、営業担当者が顧客企業のことをよく知ることが前提となる。そのためには、営業担当者が顧客と接触する時間が必要であろう。この観点で質問を行ったのが、問 26 である。

「3. 40～60%未満」との回答が最も多く、「2. 20～40%未満」が次に多い。5つの選択肢に対して、10%、30%、50%、70%、90%を代表値として、各業態の平均値を求めると、地銀（43）、第二地銀（41）、信用金庫（41）、信用組合（40）となり、ほぼ同じような水準であった。

変化について尋ねた結果からは、「横ばい」が最も多いものの、「やや減少」も多い。「やや減少」と「大きく減少」をあわせると4割を超えている。リレーションシップバンキ

グの推進に力を入れているはずであるが、顧客との接触時間の割合は減っているのである。

「大きく増加」もしくは「やや増加」の割合(%)から、「やや減少」もしくは「大きく減少」の割合を引いた値を求めてみると、地銀(-30.2)、第二地銀(-48.8)、信用金庫(-5.1)、信用組合(-4.5)となり、いずれの業態でも減少傾向にあるが、銀行業態での減少が目立つ結果となっており、協同組織金融機関では横ばいである。ただし、本質問の回答には、新規先の開拓のための訪問と、既存先の訪問とが混在しているようであり、クリアな解釈は難しいかもしれない。

問27. 貴行の進めているリレーションシップバンキングの機能強化の取り組みに関して次の点の評価をお尋ねします。表の中に示した5段階評価でお答えください。

(選択肢) 1. 非常に効果があった 2. ある程度効果があった 3. 少しは効果があった
4. 効果がなかった 5. 逆効果だった(マイナスの効果)

①	取引先に関する定性情報の質と量の向上	1	2	3	4	5
②	取引先との関係の強化	1	2	3	4	5
③	職員の経営改善支援への取り組み姿勢	1	2	3	4	5
④	職員のコンサルティング能力	1	2	3	4	5
⑤	職員の地域経済に関する関心	1	2	3	4	5
⑥	貴行の地域社会における地位の向上	1	2	3	4	5
⑦	貴行にとって融資条件(金利等)が有利化	1	2	3	4	5
⑧	融資以外の収益の確保(投信販売など)	1	2	3	4	5
⑨	貴行の既存顧客のつなぎ止め	1	2	3	4	5
⑩	貴行の新規顧客の獲得	1	2	3	4	5

表 73 リレーションシップバンキングの機能強化の取り組み

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
取引先に関する定性情報の質と量の向上	6.8	7.2	6.1	6.5	6.6
取引先との関係の強化	7.8	7.7	7.0	8.5	7.6
職員の経営改善支援への取り組み姿勢	8.1	8.3	7.0	7.7	7.7
職員のコンサルティング能力	5.2	5.6	4.4	3.2	4.9
職員の地域経済に関する関心	3.8	3.7	3.8	4.3	3.8
貴行の地域社会における地位の向上	4.3	3.5	4.0	5.9	4.2
貴行にとって融資条件（金利等）が有利化	-2.0	-1.6	-2.3	0.0	-1.9
融資以外の収益の確保（投信販売など）	1.2	0.2	-2.1	-3.8	-0.4
貴行の既存顧客のつなぎ止め	3.3	3.5	3.1	3.8	3.3
貴行の新規顧客の獲得	1.9	3.0	2.1	3.5	2.3

（注）「1. 非常に効果があった」を20点、「2. ある程度効果があった」を10点、「3. 少しは効果があった」をゼロ点、「4. 効果がなかった」を-10点、「5. 逆効果だった（マイナスの効果）」を-20点に換算して、平均点を計算した。

問 27 では、金融機関が推進しているリレーションシップバンキングの機能強化への取り組みに対して、現場はどう考えているかを尋ねてみた。ここでは結果を見やすいように、表 73 の注に示したように点数化した結果で見ることにしてしよう。

点数の高い項目の方が積極的に評価されていることになるが、「職員の経営改善支援への取り組み姿勢」に関して最も効果があったとの評価となっている。次に、「取引先との関係の強化」が評価されている。たとえば、「職員の経営改善支援への取り組み姿勢」に関しては、「4. 効果がなかった」ないし「5. 逆効果だった（マイナスの効果）」を選んでいるのはわずか43人だけであった。

一方、マイナス評価となっているのは、「貴行にとって融資条件（金利等）が有利化」と「融資以外の収益の確保（投信販売など）」であり、収益力を増すことには貢献していないというのが現場の感覚のようである。

業態間での差異が大きかったのは、「融資以外の収益の確保（投信販売など）」であった。銀行業態ではプラスの効果となっているが、協同組織金融機関ではマイナスとなった。協同組織金融機関で収益源の多様化が進んでいないことを反映した結果であると思われる。

5. 提供しているコンサルティングの中身

問28. 中小企業貸出においてコンサルティング能力の高い職員が求められています。貴支店の法人営業担当者に対する評価を伺います。

(1) 職員の能力の変化状況 (3年前と比べた貴行内での変化)

1. かなり向上 2. やや向上 3. 横ばい 4. やや悪化 5. かなり悪化

(2) 職員間の能力の格差

1. かなり大きい 2. やや大きい 3. それほど大きくない 4. ほぼ均質

(3) 職員間の能力の格差のトレンド

1. 拡大傾向 2. 横ばい 3. 縮小傾向 4. テレンドは見られない

表 74 法人営業担当者の能力の状況変化 (3年前との比較)

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	30	6	29	3	68
1. かなり向上	13	8	12	9	42
2. やや向上	246	82	177	36	541
3. 横ばい	220	85	177	29	511
4. やや悪化	83	27	41	15	166
5. かなり悪化	14	5	2	1	22

表 75 法人営業担当者の能力の格差

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	30	6	30	3	69
1. かなり大きい	136	46	91	16	289
2. やや大きい	355	109	253	49	766
3. それほど大きくない	79	50	62	25	216
4. ほぼ均質	6	2	2		10

表 76 法人営業担当者の能力の格差のトレンド

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	33	8	34	4	79
1. 拡大傾向	234	68	137	28	467
2. 横ばい	251	104	206	47	608
3. 縮小傾向	53	22	49	11	135
4. テレンドは見られない	35	11	12	3	61

金融機関のコンサルティング機能の向上が求められているが、問 28 では、営業職員のコンサルティング能力について評価してもらった。

3年前と比較すると、「やや向上」が最も多く、「横ばい」が続いていた。全体としてみると、若干は向上していると評価できるであろう。表 75 をみると、「職員間の能力の格差」については、「やや大きい」が最も多く、「かなり大きい」が次に多かった。また、表 76 によると、職員の能力の格差が「拡大傾向」という回答が 467 人もいた。

つまり、全体としてみると職員のコンサルティング能力は向上しているが、求められるレベルが上がってきており、全ての職員が均一に能力を向上させられなくなっているようである。高い能力を持つ職員を増やすことは重要であるが、そうでない職員も多数いるという現実を踏まえて、上席の職員や本部の適切な補完が不可欠であることも指摘できるであろう。

問29. 回答者ご自身がこれまでに取引先企業に対して、以下の「1」から「15」の各項目について、助言や情報提供を行ったことがありますか。ある項目に○を付けてください。さらに、そのうち、企業の経営改善に相当程度効果があった経験をお持ちのものを選んでください（複数回答可）。

	助言や情報提供の経験	経営改善につながった
1. 新しい販売先	1	1
2. 新しい技術やその技術の入手方法	2	2
3. 新しい仕入先	3	3
4. 人材	4	4
5. 不動産（たとえば、工場用地など）	5	5
6. 新しい資金調達方法	6	6
7. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	7	7
8. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	8	8
9. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	9	9
10. 経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス	10	10
11. 潜在的な資本提携先	11	11
12. 潜在的な事業承継先	12	12
13. 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	13	13
14. 海外展開への支援	14	14
15. リスクマネジメントに関するアドバイス	15	15

表 77 助言や情報提供を行った事項（複数回答可）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 新しい販売先	85.1%	81.2%	66.9%	55.9%	76.6%
2. 新しい技術やその技術の入手方法	26.1%	24.4%	25.8%	12.9%	24.8%
3. 新しい仕入先	57.1%	59.6%	37.9%	28.0%	49.3%
4. 人材	39.6%	33.8%	28.3%	15.1%	33.3%
5. 不動産（たとえば、工場用地など）	80.2%	75.1%	71.0%	64.5%	75.3%
6. 新しい資金調達方法	67.0%	68.5%	64.4%	49.5%	65.2%
7. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	73.9%	77.0%	80.4%	73.1%	76.4%
8. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	51.7%	47.9%	53.9%	25.8%	50.0%
9. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	80.5%	84.5%	82.0%	71.0%	81.0%
10. 経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス	68.0%	54.0%	59.6%	51.6%	61.9%
11. 潜在的な資本提携先	16.5%	8.5%	9.4%	1.1%	11.9%
12. 潜在的な事業承継先	41.4%	28.6%	21.5%	6.5%	30.5%
13. 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	54.0%	49.3%	51.4%	40.9%	51.5%
14. 海外展開への支援	38.3%	19.7%	22.8%	0.0%	27.7%
15. リスクマネジメントに関するアドバイス	41.1%	42.7%	30.4%	18.3%	36.3%

表 78 経営改善につながった事項（複数回答可）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 新しい販売先	40.1%	39.0%	32.0%	21.5%	36.0%
2. 新しい技術やその技術の入手方法	6.3%	9.4%	10.3%	4.3%	7.9%
3. 新しい仕入先	20.8%	24.9%	16.7%	11.8%	19.5%
4. 人材	13.2%	10.3%	11.4%	4.3%	11.6%
5. 不動産（たとえば、工場用地など）	37.1%	33.8%	36.3%	23.7%	35.4%
6. 新しい資金調達方法	40.1%	41.8%	40.6%	31.2%	39.9%
7. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	51.3%	56.8%	62.6%	54.8%	56.1%
8. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	25.4%	23.0%	24.9%	17.2%	24.3%
9. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	53.3%	53.5%	54.1%	50.5%	53.4%
10. 経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス	36.5%	29.6%	29.7%	28.0%	32.6%
11. 潜在的な資本提携先	5.6%	4.2%	3.2%	1.1%	4.3%
12. 潜在的な事業承継先	13.7%	9.9%	7.3%	3.2%	10.3%
13. 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	21.0%	20.7%	20.1%	17.2%	20.4%
14. 海外展開への支援	12.7%	4.7%	7.8%	0.0%	9.0%
15. リスクマネジメントに関するアドバイス	12.4%	13.6%	9.1%	5.4%	11.0%

上述したように、現場の職員のコンサルティング能力が不十分であるとする、それを補完するのはまず支店の中での上席の職員であろう。特に、支店長はこれまでの経験から様々なアドバイスができるものと期待される。そこで、支店長自身がこれまでにどのようにコンサルティング機能を発揮してきたかを尋ねてみたのが、問 29 である。

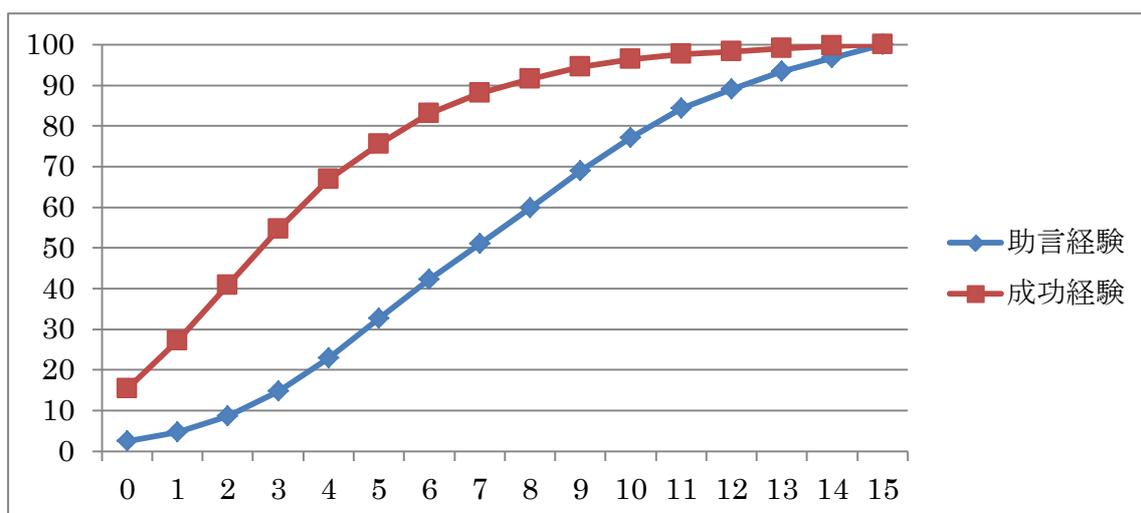
「9. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」が最も多くの支店長が実施した助言である。その他、「1. 新しい販売先」、「5. 不動産（たとえば、工場用地など）」、「7. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）」は、7割を超える支店長が実践したことがある項目となっている。ただ、今回のアンケートはこれまでの支店長のキャリアの中で一度でもあれば「ある」と回答してもらう形をとっていたので、逆に言えば、こうした項目でも3割近い支店長は一度も助言したことがないということになる。

さらに、そうした助言の内、効果があったと（支店長が主観的に）判断している項目を尋ねた結果が、表 78 に示してある。50%以上の支店長が効果のある助言をしたことがあるという項目は、「7. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）」と「9. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」の二つのみであった。企業が強く望んでいる「1. 新しい販売先」に関して成功体験があるのは、全支店長の 36%にとどまっており、信用金庫では 32%、信用組合では 22%と特に協同組織金融機関で値が小さくなっている。

ただし、支店長によっても得意、不得意があるはずで、問 29 で掲げた全ての項目について助言できるとは考えにくい。そこで、各支店長が 15 項目の内、いくつを選んだかを図 4 に示してみた。図でゼロというのは、助言をした項目は（あるいは、有効だった助言が）一つもないということを意味する。さすがに、助言を一つもしたことのない支店長は 2.5%にすぎない。図では累積値を示している。すなわち、「助言経験」のグラフを使うと、たとえば、横軸 5 は 5 つ以下の項目の助言を行ったということで、そういう支店長の比率が 32.6%だということを意味している。

「成功経験」のグラフからわかるように、ゼロという支店長が 15.3%あり、ゼロから 2 という支店長が 40%を超えている。本問では、全キャリアの中で一度でも成功体験があれば「ある」と回答する質問となっているので、顧客に有益な助言をした経験の乏しい支店長が相当数に上る実態が明らかになった。コンサルティング機能を地域金融機関に強く求めるようになったのが比較的最近のことであり、現場のトップである支店長ですら経験が不足したままなのである。こうした現場の経験不足を金融機関は全社的にサポートしていく態勢を整える必要がある。

図 4 助言および有効な助言の個数



問30. 金融機関のコンサルティング能力の向上に障害になっている理由として次の要因はどの程度重要ですか。1. 非常に重要、2. 重要、3. 多少は重要、4. 重要ではない、5. わからない、の5段階で評価してください。

①	頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	1	2	3	4	5
②	担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分	1	2	3	4	5
③	担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない	1	2	3	4	5
④	取引先の事業内容や業界の知識が不十分	1	2	3	4	5
⑤	取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分	1	2	3	4	5
⑥	経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	1	2	3	4	5
⑦	貸出推進部門と経営支援部門の利益相反	1	2	3	4	5
⑧	業績評価に反映されない	1	2	3	4	5
⑨	収益に直結しない	1	2	3	4	5

表 79 コンサルティング能力向上の障害要因

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	2.19	2.10	2.14	2.02	2.15
担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分	2.50	2.54	2.60	2.82	2.56
担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない	2.16	2.20	2.12	2.29	2.16
取引先の事業内容や業界の知識が不十分	3.00	3.02	3.02	3.10	3.02
取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分	3.04	3.01	2.97	3.00	3.01
経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	2.93	2.87	3.04	3.07	2.96
貸出推進部門と経営支援部門の利益相反	2.11	2.22	2.18	2.11	2.15
業績評価に反映されない	2.04	1.94	1.96	1.80	1.98
収益に直結しない	1.96	1.96	1.94	1.83	1.94

(注)「1. 非常に重要」に4点、「2. 重要」に3点、「3. 多少は重要」に2点、「4. 重要ではない」に1点を配点し、未回答および「5. わからない」の回答を分母から除いて平均値を計算。

問30は、(支店長個人のケースというわけではなく)自社のコンサルティング機能の向上を阻害している要因について尋ねている。ここでは、表79の注に示したような配点で、

障害の重要度を表してみることにした。点数の大きい項目が障害としての重要度が高いことを意味している。「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」および「取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分」が最も深刻な障害であると認識されている。要するに、顧客のことを十分に理解できていないので、効果的な助言ができていないということである。また、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」も深刻な障害となっているとの指摘が多く、コンサルティング機能の要請に応えられる人材を育てられていない現状がうかがえる。

他方で、「業績評価に反映されない」や「収益に直結しない」という点は重要な障害とは認識されていない。一般に、従業員のモチベーションを望ましい方向に誘導していくのに、「根性論」では持続性がなく、適切な業績評価が鍵になると考えられる。実際、筆者は以下の問33の回答結果の分析を通じて、業績評価は地域金融機関がリレーションシップバンキングを展開していくための核心的な問題だと認識している。こうした点が現場で認識されていないことは、それだけ現状の評価の仕組み（これは高度成長時代から続くもの）が強固に根付いていることを物語っているともいえる。

6. 経営支援の取り組み

問31. 長年取引のあるメイン先企業で経営に問題が起こり、支援を求めてきたとします。どの程度の再建の可能性があれば、支援をするべきだと思いますか。

1. 20%未満 2. 20~40%未満 3. 40~60%未満 4. 60~80%未満
5. 80~100%未満 6. 100%

表 80 メイン先企業の再建可能性

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	76	21	36	7	140
1. 20%未満	36	8	24	3	71
2. 20~40%未満	118	26	79	16	239
3. 40~60%未満	225	89	174	36	524
4. 60~80%未満	119	54	100	22	295
5. 80~100%未満	27	14	25	8	74
6. 100%	5	1		1	7

地域金融機関が経営状態の悪い企業を支援する場合、どの程度までの成算があることが必要だと考えているかを、問31で尋ねてみた。

最も多いのが、「40～60%未満」で全体の43%の回答者が選んでおり、「60～80%未満」が24.4%で続いていた。一方で、「20%未満」でも支援するというのは、全体で5.9%となっており、例外的である。ただ、「20～40%未満」の計数も加味すると、再建の可能性が40%以下であっても、支援すべきだと考えている支店長が4人に一人はいることになる。

問32. 経営支援を行うかどうかを決める際に、次の項目はどの程度影響しますか。

①	取引年数の長さ	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
②	融資残高の大きさ	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
③	地域経済への影響	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
④	メインバンクであるか否か	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
⑤	経営者の意欲・能力	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
⑥	再建の可能性	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない

表 81 経営支援の決定要因

(1) 取引年数の長さ

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	16	2	3	1	22
1. 非常に重要	109	32	77	13	231
2. ある程度は重要	395	142	289	66	892
3. あまり重要でない	86	37	69	13	205

(2) 融資残高の大きさ

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	16	1	3	1	21
1. 非常に重要	319	97	197	26	639
2. ある程度は重要	251	108	217	57	633
3. あまり重要でない	20	7	21	9	57

(3) 地域経済への影響

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	16	1	3	1	21
1. 非常に重要	427	134	242	41	844
2. ある程度は重要	156	72	177	48	453
3. あまり重要でない	7	6	16	3	32

(4) メインバンクであるか否か

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	15	1	3	1	20
1. 非常に重要	364	140	259	50	813
2. ある程度は重要	212	65	165	40	482
3. あまり重要でない	15	7	11	2	35

(5) 経営者の意欲・能力

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	15	2	3	1	21
1. 非常に重要	543	194	389	85	1211
2. ある程度は重要	48	17	45	7	117
3. あまり重要でない			1		1

(6) 再建の可能性

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	16	2	3	1	22
1. 非常に重要	463	174	332	68	1037
2. ある程度は重要	126	37	102	24	289
3. あまり重要でない	1		1		2

表 82 「非常に重要」と回答した比率

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
(1) 取引年数の長さ	18.0%	15.0%	17.6%	14.0%	17.1%
(2) 融資残高の大きさ	52.6%	45.5%	45.0%	28.0%	47.3%
(3) 地域経済への影響	70.5%	62.9%	55.3%	44.1%	62.5%
(4) メインバンクであるか否か	60.1%	65.7%	59.1%	53.8%	60.2%
(5) 経営者の意欲・能力	89.6%	91.1%	88.8%	91.4%	89.7%
(6) 再建の可能性	76.4%	81.7%	75.8%	73.1%	76.8%

金融機関が企業を支援するか否かを決める際にどのような要素が重要だと認識しているのかを、現場の支店長に聞いてみたのが問32である。今回あげた6つの項目はそれぞれ排他的なわけではないが、これらの中では、「取引年数の長さ」がもっとも重要度が低いようであった。また、融資残高の大きさも相対的に重要度が低かった。つまり、長いつきあいのある大口の取引先というだけでは支援の対象にはならないのである。

一方、最も重視されているのが、「経営者の意欲・能力」であり、9割の支店長が「非常に重要」と回答している。中小企業の再建支援においては、まず経営者が再建に意欲的に取り組んでいるかが、金融機関の支援を受けるために重要であることが確認できた。

問33. 貴行の社内における、一般職員の業績評価において、次の項目についてのウエイトはどうかになっていますか。

		ウエイトの状況					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	貸出額およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②	預金およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③	経営支援への取り組み	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④	新規貸出先の獲得	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	収益額	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 83 一般職員の業績評価項目（ウエイトの状況）

	未回答	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
貸出額およびその伸び	24	675	543	94	9	5
預金およびその伸び	24	247	682	324	72	1
経営支援への取り組み	25	200	729	334	54	8
新規貸出先の獲得	25	729	517	71	2	6
ビジネスマッチングの成約	24	162	680	385	86	13
収益額	25	537	504	211	57	16
コンプライアンス	24	800	384	117	18	7

表 84 一般職員の業績評価項目として「非常に重要」との回答の比率

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
(1) 貸出額およびその伸び	45.4%	41.8%	56.8%	66.7%	50.0%
(2) 預金およびその伸び	10.9%	9.9%	24.9%	54.8%	18.3%
(3) 経営支援への取り組み	14.9%	14.1%	13.7%	21.5%	14.8%
(4) 新規貸出先の獲得	47.4%	57.3%	59.1%	65.6%	54.0%
(5) ビジネスマッチングの成約	15.0%	15.0%	7.3%	7.5%	12.0%
(6) 収益額	50.8%	36.2%	28.5%	29.0%	39.8%
(7) コンプライアンス	57.3%	70.0%	53.4%	75.3%	59.3%

表 85 一般職員の業績評価項目（3年前と比較して重要性の変化）

	未回答	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
貸出額およびその伸び	40	187	308	785	28	2
預金およびその伸び	41	65	211	940	89	4
経営支援への取り組み	43	211	524	560	10	2
新規貸出先の獲得	43	240	393	660	12	2
ビジネスマッチングの成約	44	150	458	672	22	4
収益額	41	229	423	636	21	0
コンプライアンス	44	404	364	532	4	2

表 86 一般職員の業績評価項目として「大きく上昇」の回答比率

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
(1) 貸出額およびその伸び	9.2%	8.0%	20.1%	28.0%	13.9%
(2) 預金およびその伸び	3.3%	2.3%	5.5%	17.2%	4.8%
(3) 経営支援への取り組み	15.3%	22.5%	11.6%	20.4%	15.6%
(4) 新規貸出先の獲得	13.5%	14.6%	21.2%	36.6%	17.8%
(5) ビジネスマッチングの成約	13.9%	18.3%	4.8%	6.5%	11.1%
(6) 収益額	21.0%	17.8%	10.7%	18.3%	17.0%
(7) コンプライアンス	30.2%	27.7%	28.1%	41.9%	29.9%

地域金融機関が経営支援の取り組みに熱心に取り組んでいることは、アニュアルレポートなどからも確認できる。しかし、現場でのコンサルティング機能は、まだまだ向上の余地がある。これは、金融機関の職員のレベルが低いだけでなく、金融機関の職員の評価が新しい時代の要請に対応していないのではないかと、筆者は考えている。その点を確認するために、問 33 では、一般職員の業績評価項目について、主観的ではあるが、「重要度」

を尋ねてみた。

コンプライアンスが重要であるとの回答が多いことは当然であるが、それを除くと、「新規貸出先の獲得」や「貸出額およびその伸び」の重要度が高く、「経営支援の取り組み」は今回の選択項目では、「ビジネスマッチングの成約」と並んで、低い評価となっている。経営陣がいくら重要であると叫んでも、現場の人事評価において評価ポイントになっていないのでは、一般職員は経営陣の本気度を疑うことになるであろうし、そもそも自らの評価をよくするためには、既存先の経営支援に時間を使うよりも、他の金融機関の取引先の肩代わり融資を狙って営業をする方が合理的となる。

表 85 と表 86 は、そうした評価項目のウエイトの変化状況についての回答結果を示している。まず、表 85 をみると、いずれの項目でも「横ばい」の回答が最も多い。コンプライアンスは、「大きく上昇」や「やや上昇」も多く、多くの支店で重要度が上昇しているようである。

さらに、表 86 では、「大きく上昇」の回答比率を業態別に整理してみた。やはり、コンプライアンスの選択率が高く、いずれの業態でも 20% を超えている。20% 以上の選択率というメルクマールでコンプライアンス以外を見ると、地銀は「収益額」、第二地銀は「経営支援への取り組み」、信用金庫は「新規貸出先の獲得」と「貸出額およびその伸び」、信用組合は、「新規貸出先の獲得」と「貸出額およびその伸び」に加えて、「経営支援への取り組み」を重視するようになっている。協同組織金融機関では、預貸率の落ち込みが顕著なために、貸出量の評価する傾向が強まっているようである。一方、信用金庫で「経営支援への取り組み」の重視化の動きが鈍いのは、意外な結果であった。目先の貸出量の確保に目を奪われすぎているのではないかと心配される。

7. 金融行政への評価

問34. 金融当局が地域密着型金融を推進し始めて10年経ちますが、この施策の影響について、下記の項目で当てはまるものをお選びください（複数回答可）。

1. 中小企業の再生と地域活性化が図れた。
2. 取引先との絆が深まった。
3. 不良債権問題の解決に役立った。
4. 金融機関として組織全体が問題意識を持つようになった。
5. 本部による営業店支援態勢が強化された。
6. 顧客の課題解決のために専門的な人材養成に取り組むようになった。
7. 中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構等との連携でノウハウが蓄積した。
8. 当局への報告のための実績づくりに動くことが多かった。
9. 地域密着型金融は長期的な取り組みが必要だが、当局の姿勢はブレが大きい。
10. 当局は理念ばかりを唱えるだけで、実践的な指針が乏しかった。
11. 当局の金融機関経営への干渉が増加した。
12. 経営不振の企業の問題先送りに使われた。
13. 従来から実践していたことであり、大きな影響はなかった。

表 87 地域密着型金融政策の評価

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 中小企業の再生と地域活性化が図れた。	30.9%	33.8%	26.5%	40.9%	30.6%
2. 取引先との絆が深まった。	37.0%	43.2%	40.4%	49.5%	39.9%
3. 不良債権問題の解決に役立った。	21.5%	30.5%	18.5%	31.2%	22.6%
4. 金融機関として組織全体が問題意識を持つようになった。	62.9%	77.0%	68.9%	65.6%	67.3%
5. 本部による営業店支援態勢が強化された。	60.1%	72.3%	59.4%	64.5%	62.1%
6. 顧客の課題解決のために専門的な人材養成に取り組むようになった。	40.6%	39.4%	40.6%	32.3%	39.9%
7. 中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構等との連携でノウハウが蓄積した。	31.4%	35.2%	25.3%	24.7%	29.6%
8. 当局への報告のための実績づくりに動くことが多かった。	10.1%	13.1%	18.7%	12.9%	13.6%
9. 地域密着型金融は長期的な取り組みが必要だが、当局の姿勢はブレが大きい。	11.7%	10.8%	7.1%	8.6%	9.9%
10. 当局は理念ばかりを唱えるだけで、実践的な指針が乏しかった。	7.8%	8.5%	10.0%	7.5%	8.6%
11. 当局の金融機関経営への干渉が増加した。	9.9%	15.5%	13.0%	16.1%	12.2%
12. 経営不振の企業の問題先送りに使われた。	21.5%	21.6%	19.9%	10.8%	20.2%
13. 従来から実践していたことであり、大きな影響はなかった。	18.2%	10.8%	36.8%	45.2%	24.9%
企業数	606	213	438	93	1350

問 34 では、金融行政に対する意見を聞いてみた。監督官庁に対して通常は言えないような本音が、匿名アンケートなので得られている。

表 87 によると、「4. 金融機関として組織全体が問題意識を持つようになった。」や「5. 本部による営業店支援態勢が強化された。」という回答が多く、金融機関の組織上の態勢面での改善が評価されている。また、リレーションシップバンキングの中核とも言える「2. 取引先との絆が深まった。」についても4割の支店長が積極的に評価している。

他方、「8.」から「11.」の否定的な回答は決してゼロではないが、1割前後にとどまり、多くない。地域密着型の金融行政に対して否定的な支店長は少ないと言える。ただ、「12. 経営不振の企業の問題先送りに使われた。」という問題意識を持つ支店長が2割に達していることには留意しておくべきであろう。

問35. 2009年に始まった金融円滑化法は、金融機関と企業との関係にどのような影響を与えましたか。該当するものをすべて選んでください(複数回答可)。

1. 取引先の支援に真剣に取り組むようになった。
2. 返済条件の変更に積極的に応じるようになった。
3. 地域密着型金融を推進する上での橋頭堡になった。
4. 地域金融機関の評価が高まった。
5. 取引先企業の経営破綻を回避することができた。
6. 新規の貸出先を開拓する際に、将来の支援のコストを考えて慎重になった。
7. 企業側のモラルハザードを感じるようになった。
8. 法人営業担当者などの金融機関側が問題を先送りするようになった。
9. 潜在的な不良債権を増やした。
10. 信用リスクを織り込んだ貸出手法を歪めた。
11. 上記以外に良い方向での影響があった
12. 上記以外に悪い方向での影響があった。
13. 特に影響はなかった。

表 88 金融円滑化法の評価

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 取引先の支援に真剣に取り組むようになった。	40.3%	47.4%	43.8%	50.5%	43.3%
2. 返済条件の変更に積極的に応じるようになった。	77.2%	83.1%	71.5%	63.4%	75.3%
3. 地域密着型金融を推進する上での橋頭堡になった。	17.0%	15.0%	15.1%	17.2%	16.1%
4. 地域金融機関の評価が高まった。	8.9%	7.5%	13.9%	25.8%	11.5%
5. 取引先企業の経営破綻を回避することができた。	48.3%	48.4%	41.3%	41.9%	45.6%
6. 新規の貸出先を開拓する際に、将来の支援のコストを考えて慎重になった。	5.0%	10.3%	10.7%	7.5%	7.9%
7. 企業側のモラルハザードを感じるようになった。	31.5%	41.8%	31.7%	22.6%	32.6%
8. 法人営業担当者などの金融機関側が問題を先送りするようになった。	10.9%	10.8%	7.1%	6.5%	9.3%
9. 潜在的な不良債権を増やした。	47.0%	51.6%	47.3%	28.0%	46.5%
10. 信用リスクを織り込んだ貸出手法を歪めた。	11.6%	11.7%	8.2%	3.2%	9.9%
11. 上記以外に良い方向での影響があった	6.8%	8.5%	8.0%	10.8%	7.7%
12. 上記以外に悪い方向での影響があった。	8.1%	10.3%	9.4%	5.4%	8.7%
13. 特に影響はなかった。	2.5%	0.9%	5.0%	11.8%	3.7%
企業数	606	213	438	93	1350

問 34 では、金融円滑化法の評価を尋ねてみた。

表 88 に示したように、「2. 返済条件の変更に積極的に応じるようになった。」との回答が 75%超であり、最も多かった。返済条件の変更は企業の再生の重要なツールであるが、従来は非常に限定的に利用されていたのに対して、円滑化法を契機にして積極的に活用するように変わったということなのであろう。また、「1. 取引先の支援に真剣に取り組むようになった。」という支店長も 43%おり、金融円滑化法の積極的な側面を評価している支店長も少なくない。

一方で、46%の支店長が、「9. 潜在的な不良債権を増やした。」を選んでおり、また、「7. 企業側のモラルハザードを感じるようになった。」支店長も 3 人に一人という高率であり、抜本的な問題解決の先送りが生じていることを現場が危惧していることもわかる。

問36. 中小企業金融円滑化法の期限到来後においても、当局は検査・監督の方針は変わらないとの大臣談話（2012年11月1日）を公表しましたが、金融円滑化法後の中小企業金融についてどう予想されますか。当てはまるものをお選びください。（複数回答可）

1. 大手行などが資金を引き上げると懸念している。
2. 貸倒引当て不足の地域金融機関に経営不安が残る。
3. 企業倒産ペースが高まる。
4. 当局は一律的な報告を廃し、自主性を重んじるとしているので、見通しは明るい。
5. 当局の検査・監督は、金融機関の健全性重視の方向に変わる。
6. 自支店における返済条件の変更に対する態度は、厳格化する。
7. 自支店における返済条件の変更に対する態度は、変化しない。

表 89 金融円滑化法後の中小企業金融の展開の予想

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 大手行などが資金を引き上げると懸念している。	36.8%	33.3%	53.0%	45.2%	42.1%
2. 貸倒引当て不足の地域金融機関に経営不安が残る。	38.1%	41.8%	35.4%	38.7%	37.9%
3. 企業倒産ペースが高まる。	40.4%	42.3%	45.9%	40.9%	42.5%
4. 当局は一律的な報告を廃し、自主性を重んじるとしているので、見通しは明るい。	2.3%	1.9%	3.7%	1.1%	2.6%
5. 当局の検査・監督は、金融機関の健全性重視の方向に変わる。	21.1%	29.1%	23.5%	26.9%	23.6%
6. 自支店における返済条件の変更に対する態度は、厳格化する。	11.7%	7.0%	7.5%	7.5%	9.3%
7. 自支店における返済条件の変更に対する態度は、変化しない。	58.7%	69.0%	78.1%	77.4%	67.9%
企業数	606	213	438	93	1350

本調査を実施した 2013 年 1 月は、円滑化法の期限が終了する直前の時期であった。そのために、円滑化法が終了すると、返済条件の申し出に対する金融機関の対応が 180 度変化するのではないかと心配されていた。

表 89 をみると、「7. 自支店における返済条件の変更に対する態度は、変化しない。」は 7 割の支店長が選択しており、多くの支店長は自店の態度を変える予定がないと回答している。論理的に言うと、残りの 3 割の支店長は変化させることになり得るが、本調査では、該当するものに丸をしてもらおう形をとったために、たとえば、回答者が本間について無回答としたい場合も、「該当しない」に含まれてしまうので、積極的に態度を変える支店長は 3 割よりもかなり低いものと思われる。

他方で、「1. 大手行などが資金を引き上げると懸念している。」や「3. 企業倒産ペースが高まる。」との回答率も 4 割超となっており、自行の取り組み姿勢には変化がないもの大手行を中心にして他行の経営姿勢の変化に対して懸念していることがうかがえる。

問37. 公的な信用保証制度では、原則として、貸倒れの 80%が弁済されることになっていますが、この比率がたとえば 50%に低下することになった場合、貴支店の融資姿勢にはどのような影響が出ると想像しますか。(複数回答可)

1. 取引先を絞る 2. 与信枠を絞る 3. リスクに応じた金利を求める
4. 担保などがなければ貸さない 5. 目利き力を強める 6. 影響しない

表 90 代位弁済が 50%に低下した場合の融資姿勢

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 取引先を絞る	22.9%	22.1%	23.7%	21.5%	23.0%
2. 与信枠を絞る	39.8%	41.8%	39.0%	29.0%	39.1%
3. リスクに応じた金利を求める	75.9%	70.4%	75.8%	76.3%	75.0%
4. 担保などがなければ貸さない	8.1%	8.5%	5.7%	8.6%	7.4%
5. 目利き力を強める	61.9%	74.2%	75.1%	71.0%	68.7%
6. 影響しない	2.3%	3.8%	3.0%	18.3%	3.9%
企業数	606	213	438	93	1350

公的信用保証改革が進められ、リーマンショック前には 100%保証から 80%保証を原則とする責任共有制度が導入された。しかし、リーマンショックに対応する緊急保証の導入で責任共有制度の範囲が狭められた。緊急保証終了後もセーフティーネット保証の形で、100%保証が広範囲に認められているのが現状である。しかし、筆者らは、例外的なケース

での100%保証を残すことに異論はないが、責任共有制度（部分保証）を原則にすることは不可欠であると考えている。

そして、今や80%保証の割合が高すぎないかどうかを議論すべき時であるとの観点で、本問では50%保証になった場合の反応を探ってみることにした。表90に示したように、「3. リスクに応じた金利を求める」との回答が75%と多く、次いで、「5. 目利き力を強める」との回答も70%弱であった。逆に言えば、現在は、リスクに応じて金利を付加しておらず、リスクを信用保証協会に転嫁できるので十分に「目利き」していないことになる。

また、「1. 取引先を絞る」や「2. 与信枠を絞る」の回答は相対的に少ないが、これは貸出先が少なく困っている金融機関にとって、量を減らす選択はとりにくいためであろう。以上より考えると、保証割合が低下した場合、経営内容の悪い企業は借入金利が高まることは避けられないし、金融機関の審査も厳しくなるであろう。しかし、割増金利の範囲で採算に乗る程度の「経営内容の悪さ」である限り、資金調達自体には問題は生じないと予想される。当該企業にとっては厳しいことではあるが、経営改善への強いインセンティブを与えるはずであり、社会全体から見れば好ましいこととも言える。もちろん、企業をつぶすことが改革の目的ではなく、企業の本業の収益力を高めることが目的であるので、改善努力をしている企業に対して一時的な支援策として有利な保証制度を導入するなどの工夫も必要であると考えられる。

8. ビジネスマッチングおよびその他について

問38. ビジネスマッチングの過去3年以内での貴支店の実績について伺います。

1. ゼロ 2. 1～3件 3. 4～9件 4. 10～19件 5. 20件以上

表 91 過去3年間のビジネスマッチングの取り組み状況

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	18	6	14	2	40
1. ゼロ	72	47	144	40	303
2. 1～3件	194	79	166	43	482
3. 4～9件	146	59	63	5	273
4. 10～19件	82	16	11	3	112
5. 20件以上	94	6	40		140

企業が事業を成長、再生させるためには、自社内のリソースだけでは難しくなっている。そのために、他社との広い意味での連携が必要となっている。そうした連携を促進するために、金融機関もビジネスマッチングに取り組むようになっている。

問 38 は、ビジネスマッチングの成果を尋ねている。全ての業態で「1～3件」が最も多いが、過去3年間で「ゼロ」という支店が 23%もあり、4店に1点は実績がゼロである。もちろん、営業地域の実情によってはやむを得ない面もあるのだろうが、6割の支店が1年に1件もビジネスマッチングの実績をあげられていないことになる。なお、本問では、ビジネスマッチングの定義を行っていないので、回答者の間で念頭に置いている「実績」のレベル感が異なることもあり得る点には注意が必要である。

問39. 貴支店としてのビジネスマッチングの課題としてはどの点がありますか。該当するものをすべて選んでください。

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

表 92 ビジネスマッチングの課題

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 意欲のある取引先が少ない	15.8%	15.5%	26.3%	21.5%	19.6%
2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない	43.9%	44.6%	53.2%	43.0%	47.0%
3. 取引先について十分な情報がない	22.4%	34.3%	22.8%	23.7%	24.5%
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	39.4%	43.7%	46.3%	65.6%	44.1%
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	20.8%	18.8%	19.6%	11.8%	19.5%
6. 本部からの有用な情報提供が少ない	14.0%	6.6%	9.8%	10.8%	11.3%
企業数	606	213	438	93	1350

問 38 からビジネスマッチングが全体としてみると低調であることがわかったが、問 39 ではその理由について尋ねてみた。一番多かったのは、「2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない」であった。支店長の実感としてはその通りなのであろうが、これは「貸出先がない」と嘆いているのと同じであり、いくら嘆いてみても実績が増えることはない。発想を変えて、取引先自身が気づいていない強みを見いだすことや、現在は十分な技術・特徴を持たない企業がそうしたものを持つように育てていくことも、地域金融機関の本業だと考えるべきである。

「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」との回答も多い。多くの金融機関がビジネスマッチングの能力を高めることを目指しているはずであるが、なぜそれができていないのかを考える必要がある。人材育成プログラムに問題があるのかもしれないし、問 33 で指摘したように業績評価の問題が大きいなのかもしれない。より詳細な分析は今後の課題である。

問40. 次の文章について、1：強く共感（同意）、2：ある程度共感、3：多少共感、4：ほとんど共感しない、5：全く共感しない、の5段階で評価してください。

①	経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である。	1	2	3	4	5
②	経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある。	1	2	3	4	5
③	貸倒れになる恐れがあっても、成長の可能性があれば融資を行うべきである。	1	2	3	4	5
④	停滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである。	1	2	3	4	5
⑤	信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している。	1	2	3	4	5
⑥	ゆうちょ銀行の貸出業務への参入は脅威である。	1	2	3	4	5
⑦	信金・信組の協同組織金融機関と地域銀行の間には、中小企業への貸出姿勢や支援姿勢に大きな違いがある。	1	2	3	4	5
⑧	二代目の企業経営者は過去の金融機関との関係を重視しない。	1	2	3	4	5
⑨	経営支援をしても再建後には、他の金融機関にメインの座を奪われる心配がある。	1	2	3	4	5
⑩	財務情報では貸出が可能な先についても、定性情報で問題があるとされた場合には、貸し出すべきではない。	1	2	3	4	5

表 93 経営方針等への共感度 (1) ~ (3)

(1) 経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1: 強く共感(同意)	33.8%	29.7%	32.9%	28.3%	32.5%
2: 共感	51.4%	48.6%	49.3%	47.8%	50.0%
3: 多少共感	13.6%	19.8%	15.2%	21.7%	15.7%
4: ほとんど共感しない	1.2%	0.9%	2.3%	2.2%	1.6%
5: 全く共感しない	0.0%	0.9%	0.2%	0.0%	0.2%
回答数	597	212	434	92	1335

(2) 経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1: 強く共感(同意)	14.4%	10.8%	12.0%	6.5%	12.5%
2: 共感	37.5%	34.9%	33.9%	30.4%	35.4%
3: 多少共感	37.4%	40.6%	38.2%	43.5%	38.6%
4: ほとんど共感しない	9.4%	10.4%	14.3%	15.2%	11.5%
5: 全く共感しない	1.3%	3.3%	1.4%	3.3%	1.8%
回答数	597	212	433	91	1333

(3) 貸倒れになる恐れがあっても、成長の可能性があれば融資を行うべきである。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1: 強く共感(同意)	2.5%	1.4%	2.1%	1.1%	2.1%
2: 共感	19.8%	17.0%	20.3%	18.5%	19.4%
3: 多少共感	51.1%	44.8%	52.1%	45.7%	50.0%
4: ほとんど共感しない	20.6%	31.6%	20.3%	27.2%	22.7%
5: 全く共感しない	5.9%	5.2%	5.3%	8.7%	5.8%
回答数	596	212	434	93	1335

表 94 経営方針等への共感度（４）～（７）

（４） 停滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1:強く共感(同意)	5.2%	3.3%	3.7%	1.1%	4.1%
2:共感	33.0%	30.7%	27.9%	18.5%	30.0%
3:多少共感	44.2%	42.0%	46.1%	45.7%	44.6%
4:ほとんど共感しない	14.7%	21.7%	19.4%	26.1%	18.1%
5:全く共感しない	3.0%	2.4%	3.0%	9.8%	3.4%
回答数	598	212	434	93	1337

（５）信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1:強く共感(同意)	7.7%	5.7%	5.8%	2.2%	6.4%
2:共感	19.8%	14.2%	15.4%	10.9%	16.9%
3:多少共感	35.2%	39.6%	35.9%	30.4%	35.8%
4:ほとんど共感しない	28.3%	28.8%	32.5%	44.6%	30.9%
5:全く共感しない	9.2%	11.8%	9.9%	13.0%	10.1%
回答数	598	212	432	93	1335

（６）ゆうちょ銀行の貸出業務への参入は脅威である。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1:強く共感(同意)	44.2%	36.8%	44.5%	29.3%	42.1%
2:共感	28.6%	32.1%	30.2%	34.8%	30.1%
3:多少共感	16.4%	20.8%	15.9%	18.5%	17.1%
4:ほとんど共感しない	9.2%	9.4%	6.9%	14.1%	8.8%
5:全く共感しない	1.5%	0.0%	2.5%	4.3%	1.8%
回答数	597	210	434	93	1334

（７）信金・信組の協同組織金融機関と地域銀行の間には、中小企業への貸出姿勢や支援姿勢に大きな違いがある。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1:強く共感(同意)	8.4%	11.3%	13.8%	14.1%	11.0%
2:共感	26.8%	27.4%	34.3%	46.7%	30.7%
3:多少共感	37.2%	25.5%	31.6%	23.9%	32.6%
4:ほとんど共感しない	24.1%	31.6%	17.7%	13.0%	22.5%
5:全く共感しない	3.2%	4.2%	2.5%	3.3%	3.1%
回答数	595	212	434	93	1334

表 95 経営方針等への共感度（8）～（10）

（8）二代目の企業経営者は過去の金融機関との関係を重視しない。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1:強く共感(同意)	4.9%	5.2%	9.2%	7.6%	6.5%
2:共感	25.5%	29.7%	37.3%	37.0%	30.8%
3:多少共感	45.2%	50.5%	40.3%	44.6%	44.4%
4:ほとんど共感しない	22.6%	13.2%	12.4%	12.0%	17.1%
5:全く共感しない	1.8%	0.5%	0.7%	0.0%	1.1%
回答数	597	210	434	93	1334

（9）経営支援をしても再建後には、他の金融機関にメインの座を奪われる心配がある。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1:強く共感(同意)	3.2%	4.2%	3.9%	6.5%	3.8%
2:共感	17.4%	26.4%	29.5%	22.8%	23.1%
3:多少共感	39.4%	33.5%	34.6%	46.7%	37.4%
4:ほとんど共感しない	36.0%	33.5%	28.1%	21.7%	32.1%
5:全く共感しない	4.0%	1.9%	3.9%	3.3%	3.6%
回答数	597	211	434	93	1335

（10）財務情報では貸出が可能な先についても、定性情報で問題があるとされた場合には、貸し出すべきではない。

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1:強く共感(同意)	27.6%	27.8%	16.6%	9.8%	22.8%
2:共感	44.7%	43.4%	42.4%	41.3%	43.5%
3:多少共感	23.1%	25.9%	36.4%	43.5%	29.3%
4:ほとんど共感しない	3.7%	2.4%	4.4%	5.4%	3.8%
5:全く共感しない	0.3%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%
回答数	594	211	434	92	1331

最後の問 40 では、10 の文章について、共感度を尋ねてみた。

「強く共感」の選択率が最も高いのは、「ゆうちょ銀行の貸出業務への参入は脅威である。」であった。4割程度の支店長がゆうちょ銀行を脅威と感じているようである。預金獲得の面で郵便貯金と激しく競争してきた経験がこうした回答になっていると思うが、筆者はゆうちょ銀行には中小企業貸出のノウハウはないし、民間金融機関は顧客中小企業との強固なリレーションを構築しているので、大きな脅威にはならないと予想している。むしろ、ゆうちょ銀行が（無理な融資を行い）大きな損失を抱えてしまい、金融システム上の問題になることの方が心配だと考えている。

筆者にとって興味深かったのは、「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である。」の共感度が高かったことである。「強く共感」と「共感」をあわせると 8 割の支店長がそう感じているのである。地域金融機関の職員にとっては、取引先企業の再生は「使命」と意識されていることになる。そうすると、企業再生にもっと積極的に取り組んでも良さそうである。経営陣が本気で人事評価の仕組みから抜本的に見直せば、職員はやりがいを持って企業再生のために全力を傾けるのではないだろうか。

また、「財務情報では貸出が可能な先についても、定性情報で問題があるとされた場合には、貸し出すべきではない。」について、地銀、第二地銀で3割近い比率となっている。定性情報は、貸せないところに貸し出すための情報になるだけでなく、財務データ上貸せてしまうところに貸さない情報にもなり得ると言うことである。これは、定性情報の利用の仕方として興味深い結果であると言える。

9. おわりに

本稿は、2013年1月に実施した「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題に関する実態調査」の結果の全体を報告することを目的とした。すでに、家森・富村・高久（2013）のほか、参考文献欄に記載したいくつかの論文で紹介しているが、それらに対して金融機関や行政当局、メディアなどから数多くの問い合わせを受けた。こうしたことは、本調査が前例の少ないものであり、そこから我々が見いだした点について関心を持ってもらえたことを示していると思っている。

本調査の趣旨に賛同して、手間のかかるアンケート調査に協力していただいた1350人の金融機関関係者の方に改めて感謝をしたい。また、多数の金融機関関係者の協力を得ることができたのも、面倒な調整の労をとっていただいた金融ジャーナル社の皆さんのおかげである。

今回の調査結果をさらに精査することで、まだまだ様々なことが発見できるのではないかと期待している。今後、地域密着型金融の一層の深化につながるような政策提言を行っていきたいと考えている。

参考文献

- 石川篤史、西岡慎一「信用金庫の最近の収益動向」日銀レビュー 2013 年 9 月。
- 多和田眞・家森信善編著『東海地域の産業クラスターと金融構造—躍進する名古屋経済の強さを探る—』 中央経済社 2005 年。
- 多和田眞・家森信善編著『関西地域の産業クラスターと金融構造』 中央経済社 2008 年 3 月。
- みずほ総合研究所「中小企業を取り巻く金融環境に関する調査報告書」 2012 年 3 月。
- 家森信善編著『地域の中小企業と信用保証制度—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 「中小企業金融円滑化法の効果と課題—2010 年中小企業金融の実態調査結果に基づいて—」 『金融構造研究』 第 34 号 2012 年 5 月。
- 家森信善「<経済教室>既存顧客を「育てる金融」に」『日本経済新聞』2013 年 8 月 28 日。
- 家森信善 「巻頭言 強みを生かした競争を！」 『しんくみ』 2013 年 8 月。
- 家森信善「地域経済振興に向けて求められる地域金融機関の役割—前に進むための支援を強力に進めよ—」 『産業立地』2013 年 9 月。
- 家森信善「信用金庫の強みと使命を活かした営業を目指せ—預貸率 50%割れにひるむ必要なし—」 『信用金庫』 2014 年 1 月。
- 家森信善「顧客を育てる地域密着経営—協同組織金融機関の強みを磨け—」『金融ジャーナル』 2014 年 1 月。
- 家森信善編著『地域連携と中小企業の競争力—地域金融機関と自治体の役割を探る—』 中央経済社 2014 年 2 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—意識改革進む一方、収益力向上に課題—」 『金融ジャーナル』 2013 年 7 月。

地域金融の現場からみた地域密着型金融と 中小企業金融の現状と課題に関する実態調査

※ 質問は選択式となっています。該当する回答欄の番号に「○」をご記入下さい。

金融機関および回答者に関する質問

問1. 貴行・貴金庫・貴組合・貴社（以下では貴行と略します）の業態をお選びください。

1. 地方銀行 2. 第二地方銀行 3. 信用金庫 4. 信用組合

問2. 貴行の総預金量（2012年3月期）をお選びください。

1. 1000億円未満 2. 1000億円～3000億円未満 3. 3000億円～5000億円未満
4. 5000億円～1兆円未満 5. 1兆円～3兆円未満 6. 3兆円超

問3. 貴行の経営状況（2012年3月期）について、当てはまるものをお選びください。

（1）3年前(2009年3月期)と比較した貸出残高

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

（2）3年前(2009年3月期)と比較した不良債権比率

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

（3）過去3年間（2009年度、2010年度、および2011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

（4）公的資金の資本注入

1. 受けている 2. 受けていない 3. 全額返済した

問4. 回答されている方の役職についてお伺いします。

1. 支店長（拠点の長に相当） 2. 副支店長・次長（次席） 3. その他

問5. 貴行の将来についてどう思いますか。

1. 大きく発展 2. ある程度発展 3. 横ばい 4. 縮小 5. わからない

所属する支店について

以下、すべての問いについて、特に説明がない限り、ご回答されている方の所属する店舗について、直前の決算期（2012年3月期）の状況に基づいてお答えください。また、「3年前」とは2009年3月期末、「5年前」とは2007年3月期の計数としてお答えください。

問6. 貴支店の預金や貸出、および従業員の状況について伺います。次の各項目について当てはまるものを選んでください。

預金	貸出	正規職員	パートタイム等の非正規職員	法人営業担当の職員
1. 50億円未満	1. 50億円未満	1. 5人以下	1. 5人以下	1. ゼロ
2. 50億円 ～100億円未満	2. 50億円 ～100億円未満	2. 6～10人	2. 6～10人	2. 1～3人
3. 100億円 ～300億円未満	3. 100億円 ～300億円未満	3. 11～15人	3. 11～15人	3. 4～6人
4. 300億円 ～500億円未満	4. 300億円 ～500億円未満	4. 16～20人	4. 16～20人	4. 7～9人
5. 500億円以上	5. 500億円以上	5. 21～30人	5. 21～30人	5. 10～20人
		6. 31人以上	6. 31人以上	6. 21人以上

問7. 貴支店の事業性の融資先数およびメインバンク先の状況について伺います。次の各項目について当てはまるものを選んでください。

事業性の貸出先		メインバンクとなっている事業性の貸出先	
2012年3月末の数	過去3年間での変化	2012年3月末の数	過去3年間での変化
1. 100未満	1. 大きく増加	1. 100未満	1. 大きく増加
2. 100～199	2. やや増加	2. 100～199	2. やや増加
3. 200～299	3. 横ばい	3. 200～299	3. 横ばい
4. 300～499	4. やや減少	4. 300～499	4. やや減少
5. 500～999	5. 大きく減少	5. 500～999	5. 大きく減少
6. 1000以上		6. 1000以上	

問8. 貴支店の性格はどのように位置づけられますか(複数回答可)。

1. リテール店舗 2. 法人店舗 3. 法人・リテール一体型店舗
 4. 新設店（2007年3月以降に設置） 5. 再編店舗（2007年以降に近隣店舗との統合）
 6. 地域母店 7. その他

問9. 貴支店の営業エリアの性格は次のどれに最も近いですか。

(1) 事業性の借入需要の状況

1. 非常に強い 2. 強い 3. 普通 4. 弱い 5. 非常に弱い

(2) 今後の事業性の借入需要の見込み

1. 大きく成長 2. やや成長 3. 横ばい 4. やや下落 5. 大きく下落

(3) 他行との事業性の貸出に関する競争

1. 非常に厳しい 2. やや厳しい 3. あまり厳しくない 4. ほとんど競争がない

問10. ご回答されている方の所属する店舗について伺います。

(1) 貴支店の支店ベースでの預貸率(=貸出金/預金)はどの程度の水準ですか。

1. 30%未満 2. 30%~50%未満 3. 50%~70%未満
4. 70%~100%未満 5. 100%以上

(2) 貴支店の支店ベースでの預貸率を3年前と比べるといかがですか。

1. 大きく上昇 2. やや上昇 3. 横ばい 4. やや下落
5. 大きく下落 6. わからない

問11. 貴支店が、中小企業貸出市場で競合している金融機関の数はいくつですか。

1. ゼロ社 2. 1社 3. 2~3社 4. 4~7社 5. 8社以上

問12. 事業性貸出に関して、貴支店の営業エリアの競争環境で当てはまるものをすべてお選びください。(複数回答可)

1. 過去5年以内に競合する他行の店舗が新設された。
2. 営業エリア内に店舗を持たない金融機関が営業活動を活発化している。
3. 取引先は金利に敏感で、金利の違いで借入先を変更する傾向が強い。
4. 過去5年以内に競合する他行の店舗が閉鎖された(合併等によりエリア内の店舗が統合された場合を除く)。
5. 今後、他行の店舗の新設が予想される。
6. 今後、他行の店舗の撤退が予想される。

問13. 貴支店の事業性貸出先について、2009年度以降に新たに取引を始めた先が全取引先に占める割合はどの程度ですか。

取引先数ベース	1. 0%	2. 0%超～5%未満	3. 5%～10%未満
	4. 10%～20%未満	5. 20%～30%未満	6. 30%以上
融資残高ベース	1. 0%	2. 0%超～5%未満	3. 5%～10%未満
	4. 10%～20%未満	5. 20%～30%未満	6. 30%以上

問14. 事業性の融資決裁において、支店長が決裁できる最大額はいくらですか。

無担保 融資	1. 500万円以下	2. 500万円超～1000万円以下
	3. 1000万円超～3000万円以下	4. 3000万円超～5000万円以下
	5. 5000万円超	
有担保 融資	1. 1000万円以下	2. 1000万円超～3000万円以下
	3. 3000万円超～5000万円以下	4. 5000万円超～1億円以下
		5. 1億円超

問15. 貴支店の強みはどこにありますか。(複数選択可)

1. 金融機関のブランド 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. 親身な姿勢 6. 最後まで支援する姿勢
 7. 豊富な金融商品 8. 職員の能力・人柄 9. 地域密着の姿勢

問16. 貴支店がメインバンクとして取引してきた企業で、過去3年間に、他行にメインバンクの地位を奪われた企業はありますか。

1. ある 2. ない

問17. 上の問いで「1. ある」と答えた方にお尋ねします。メインバンクの地位を失った理由として、下記の項目について、当てはまる記号を選んで○を付けてください。

競争相手に比べて魅力的な貸出条件 (低金利など)を提示できなかった	1. 2. 3.	(選択肢) 1. 非常に多くの事例が 当てはまる 2. 一部の事例で当てはまる 3. そうした事例はない
職員の対応に取引先が不満を持った	1. 2. 3.	
取引先が求める金融サービスを提供 できなかった	1. 2. 3.	
取引先の国際化に対応できなかった	1. 2. 3.	
営業地域が限定されている	1. 2. 3.	
貴社の営業方針の変更	1. 2. 3.	

貸出先とのリレーションシップの構築

問18. 法人営業担当者が担当する事業性の貸出先数は、一人当たり何社程度でしょうか。

(1) 現在の平均的な担当先数

1. 50 社未満 2. 50～99 社 3. 100～149 社 4. 150 社以上
5. 地区担当制のために平均値は求めにくい

(2) 3年前との比較。

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少 6. わからない

(3) 上記の変化の理由 (複数回答可)

1. 担当職員数の増加 2. 担当職員数の減少 3. 取引先数の増加
4. 取引先数の減少 5. 貴行の営業方針 6. その他

問19. 上記の担当先のうち、貴店の営業職員が 1 ヶ月に 1 回以上の頻度で有効面談している事業性の取引先について伺います。

(1) 一人の営業職員の月 1 回以上の訪問先数

1. 30 社未満 2. 30～60 社未満 3. 60～120 社未満 4. 120 社以上

(2) 一人の担当者の 1 ヶ月間の訪問先数は 3 年前と比べてどうですか。

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

(3) 上記の変化の理由 (複数回答可)

1. 担当企業数の増加 6. 新規開拓に要する時間の短時間化
2. 担当企業数の減少 7. 訪問先での滞在時間の長時間化
3. 担当者の渉外活動時間の長時間化 8. 訪問先での滞在時間の短時間化
4. 担当者の渉外活動時間の短時間化 9. 取引先による訪問頻度の格差の拡大
5. 新規開拓に要する時間の長時間化 10. 取引先による訪問頻度の格差の縮小

問20. 貴店の職員が定期的に訪問している先で、訪問頻度を決める要因として重要なものは何でしょうか。(複数回答可)

1. 借り手の企業規模 2. 借入の残高 3. 新規借入の見込み、商品販売
4. 経営状態 5. 長年のつきあい 6. 企業側の要望、ニーズ発掘
7. 本店・本社の方針 8. 支店長の方針 9. 競合店の動向に対抗

問21. 中小企業貸出における担保としての不動産の重要性について伺います。

重要性	1. 非常に重要 2. ある程度重要 3. あまり重要ではない 4. 全く重要ではない
5年前との比較	1. 重要性を増した 2. 変化なし 3. 重要性は低下した

問22. 担保として提供されている不動産の価値と融資可能額について伺います。

(1) 一般に、不動産の価値の何%まで融資可能でしょうか。

1. 50%未満 2. 50~80%未満 3. 80%~100%未満 4. 100% 5. 100%超

(2) 担保の不動産の価格はどの程度の頻度で見直されていますか (複数回答可)。

1. 毎年 2. 数年に一回 3. 融資実施ごと 4. 特に定まっていない

問23. 支店長の当該支店における任期や営業担当者が同一の企業を担当する年限は数年といわれています。これが、取引先への貸出審査や取引先の支援にとって障害になっていると思いませんか。

支店長		営業担当者	
(1) 平均的な任期・担当期間		(1) 平均的な任期・担当期間	
1. 1年以内 2. 2年以内 3. 3年以内 4. 3~5年以内 5. 5年以上		1. 1年以内 2. 2年以内 3. 3年以内 4. 3~5年以内 5. 5年以上	
(2) 貸出審査に対する影響	(3) 取引先の支援に対する影響	(2) 貸出審査に対する影響	(3) 取引先の支援に対する影響
1. 大きな障害 2. 少し障害 3. ほとんど問題ない 4. わからない			

問24. 下記の項目に関する取引先の状況を、融資判断においてどの程度重視されますか。

(選択肢) 1. 非常に重視する 2. 重視する 3. 少しは重視する 4. ほとんど考慮しない 5. わからない					
①	以前からの取引関係	1	2	3	4 5
②	経営者の資質・やる気	1	2	3	4 5
③	プロジェクト (ビジネスプラン) の質の評価	1	2	3	4 5
④	過去の返済の状況	1	2	3	4 5
⑤	事業主の資産状況	1	2	3	4 5
⑥	提供された保証・担保の質	1	2	3	4 5
⑦	売上 (現在の売上および成長見込み)	1	2	3	4 5
⑧	財務の健全性や収益性	1	2	3	4 5
⑨	提供される情報の質	1	2	3	4 5

問25. ご自身の若いころと比べて、現在の法人営業担当者の平均的な「目利き力」をどのように評価されますか。

1. 大きく向上 2. 少し向上 3. ほぼ同じ 4. やや低下 5. 大きく低下

問26. 法人営業担当者が取引先と接触することに利用できる時間(取引先のところに向かう時間等も含む)は全勤務時間のどの程度でしょうか。

(1) 時間の割合

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

(2) そうした時間の割合は3年前と比べてどう変化していますか。

1. 大きく増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大きく減少

問27. 貴行の進めているリレーションシップバンキングの機能強化の取り組みに関して次の点の評価をお尋ねします。表の中に示した5段階評価でお答えください。

(選択肢) 1. 非常に効果があった 2. ある程度効果があった 3. 少しは効果があった 4. 効果がなかった 5. 逆効果だった (マイナスの効果)						
①	取引先に関する定性情報の質と量の向上	1	2	3	4	5
②	取引先との関係の強化	1	2	3	4	5
③	職員の経営改善支援への取り組み姿勢	1	2	3	4	5
④	職員のコンサルティング能力	1	2	3	4	5
⑤	職員の地域経済に関する関心	1	2	3	4	5
⑥	貴行の地域社会における地位の向上	1	2	3	4	5
⑦	貴行にとって融資条件(金利等)が有利化	1	2	3	4	5
⑧	融資以外の収益の確保(投信販売など)	1	2	3	4	5
⑨	貴行の既存顧客のつなぎ止め	1	2	3	4	5
⑩	貴行の新規顧客の獲得	1	2	3	4	5

提供しているコンサルティングの中身

問28. 中小企業貸出においてコンサルティング能力の高い職員が求められています。貴支店の法人営業担当者に対する評価を伺います。

(1) 職員の能力の変化状況 (3年前と比べた貴行内での変化)

1. かなり向上 2. やや向上 3. 横ばい 4. やや悪化 5. かなり悪化

(2) 職員間の能力の格差

1. かなり大きい 2. やや大きい 3.それほど大きくない 4. ほぼ均質

(3) 職員間の能力の格差のトレンド

1. 拡大傾向 2. 横ばい 3. 縮小傾向 4. トレンドは見られない

問29. 回答者ご自身がこれまでに取引先企業に対して、以下の「1」から「15」の各項目について、助言や情報提供を行ったことがありますか。ある項目に○を付けてください。さらに、そのうち、企業の経営改善に相当程度効果があった経験をお持ちのものを選んでください (複数回答可)。

	助言や情報提供の経験	経営改善につながった
1. 新しい販売先	1	1
2. 新しい技術やその技術の入手方法	2	2
3. 新しい仕入先	3	3
4. 人材	4	4
5. 不動産 (たとえば、工場用地など)	5	5
6. 新しい資金調達方法	6	6
7. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連のもの (信用保証制度や制度融資など)	7	7
8. 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの (各種の補助金など)	8	8
9. 資金調達・財務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	9	9
10. 経営管理・経営戦略に関する当該企業の状況に即したアドバイス	10	10
11. 潜在的な資本提携先	11	11
12. 潜在的な事業承継先	12	12
13. 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	13	13
14. 海外展開への支援	14	14
15. リスクマネジメントに関するアドバイス	15	15

問30. 金融機関のコンサルティング能力の向上に障害になっている理由として次の要因はどの程度重要ですか。1. 非常に重要、2. 重要、3. 多少は重要、4. 重要ではない、5. わからない、の5段階で評価してください。

①	頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	1	2	3	4	5
②	担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分	1	2	3	4	5
③	担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない	1	2	3	4	5
④	取引先の事業内容や業界の知識が不十分	1	2	3	4	5
⑤	取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分	1	2	3	4	5
⑥	経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	1	2	3	4	5
⑦	貸出推進部門と経営支援部門の利益相反	1	2	3	4	5
⑧	業績評価に反映されない	1	2	3	4	5
⑨	収益に直結しない	1	2	3	4	5

経営支援への取り組み

問31. 長年取引のあるメイン先企業で経営に問題が起こり、支援を求めてきたとします。どの程度の再建の可能性があれば、支援をするべきだと思いますか。

1. 20%未満 2. 20～40%未満 3. 40～60%未満 4. 60～80%未満
5. 80～100%未満 6. 100%

問32. 経営支援を行うかどうかを決める際に、次の項目はどの程度影響しますか。

①	取引年数の長さ	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
②	融資残高の大きさ	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
③	地域経済への影響	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
④	メインバンクであるか否か	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
⑤	経営者の意欲・能力	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない
⑥	再建の可能性	1. 非常に重要	2. ある程度は重要	3. あまり重要でない

問33. 貴行の社内における、一般職員の業績評価において、次の項目についてのウエイトはどうなっていますか。

		ウエイトの状況					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	貸出額およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
②	預金およびその伸び	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
③	経営支援への取り組み	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
④	新規貸出先の獲得	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	収益額	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

金融行政への評価

問34. 金融当局が地域密着型金融を推進し始めて10年経ちますが、この施策の影響について、下記の項目で当てはまるものをお選びください（複数回答可）。

1. 中小企業の再生と地域活性化が図れた。
2. 取引先との絆が深まった。
3. 不良債権問題の解決に役立った。
4. 金融機関として組織全体が問題意識を持つようになった。
5. 本部による営業店支援態勢が強化された。
6. 顧客の課題解決のために専門的な人材養成に取り組むようになった。
7. 中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構等との連携でノウハウが蓄積した。
8. 当局への報告のための実績づくりに動くことが多かった。
9. 地域密着型金融は長期的な取り組みが必要だが、当局の姿勢はブレが大きい。
10. 当局は理念ばかりを唱えるだけで、実践的な指針が乏しかった。
11. 当局の金融機関経営への干渉が増加した。
12. 経営不振の企業の問題先送りに使われた。
13. 従来から実践していたことであり、大きな影響はなかった。

問35. 2009年に始まった金融円滑化法は、金融機関と企業の間に関係にどのような影響を与えましたか。該当するものをすべて選んでください(複数回答可)。

1. 取引先の支援に真剣に取り組むようになった。
2. 返済条件の変更に積極的に応じるようになった。
3. 地域密着型金融を推進する上での橋頭堡になった。
4. 地域金融機関の評価が高まった。
5. 取引先企業の経営破綻を回避することができた。
6. 新規の貸出先を開拓する際に、将来の支援のコストを考えて慎重になった。
7. 企業側のモラルハザードを感じるようになった。
8. 法人営業担当者などの金融機関側が問題を先送りするようになった。
9. 潜在的な不良債権を増やした。
10. 信用リスクを織り込んだ貸出手法を歪めた。
11. 上記以外に良い方向での影響があった
12. 上記以外に悪い方向での影響があった。
13. 特に影響はなかった。

問36. 中小企業金融円滑化法の期限到来後においても、当局は検査・監督の方針は変わらないとの大臣談話(2012年11月1日)を発表しましたが、金融円滑化法後の中小企業金融についてどう予想されますか。当てはまるものをお選びください。(複数回答可)

1. 大手行などが資金を引き上げると懸念している。
2. 貸倒引当て不足の地域金融機関に経営不安が残る。
3. 企業倒産ペースが高まる。
4. 当局は一律的な報告を廃し、自主性を重んじるとしているので、見通しは明るい。
5. 当局の検査・監督は、金融機関の健全性重視の方向に変わる。
6. 自支店における返済条件の変更に対する態度は、厳格化する。
7. 自支店における返済条件の変更に対する態度は、変化しない。

問37. 公的な信用保証制度では、原則として、貸倒れの80%が弁済されることになっていますが、この比率がたとえば50%に低下することになった場合、貴支店の融資姿勢にはどのような影響が出ると想像しますか。(複数回答可)

1. 取引先を絞る
2. 与信枠を絞る
3. リスクに応じた金利を求める
4. 担保などがなければ貸さない
5. 目利き力を強める
6. 影響しない

ビジネスマッチングおよびその他について

問38. ビジネスマッチングの過去3年以内での貴支店の実績について伺います。

1. ゼロ 2. 1～3件 3. 4～9件 4. 10～19件 5. 20件以上

問39. 貴支店としてのビジネスマッチングの課題としてはどの点がありますか。該当するものをすべて選んでください。

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

問40. 次の文章について、1：強く共感（同意）、2：ある程度共感、3：多少共感、4：ほとんど共感しない、5：全く共感しない、の5段階で評価してください。

①	経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である。	1	2	3	4	5
②	経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある。	1	2	3	4	5
③	貸倒れになる恐れがあっても、成長の可能性があれば融資を行うべきである。	1	2	3	4	5
④	停滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである。	1	2	3	4	5
⑤	信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している。	1	2	3	4	5
⑥	ゆうちょ銀行の貸出業務への参入は脅威である。	1	2	3	4	5
⑦	信金・信組の協同組織金融機関と地域銀行の間には、中小企業への貸出姿勢や支援姿勢に大きな違いがある。	1	2	3	4	5
⑧	二代目の企業経営者は過去の金融機関との関係を重視しない。	1	2	3	4	5
⑨	経営支援をしても再建後には、他の金融機関にメインの座を奪われる心配がある。	1	2	3	4	5
⑩	財務情報では貸出が可能な先についても、定性情報で問題があるとされた場合には、貸し出すべきではない。	1	2	3	4	5