

ISSN 0910-2701

ISSN 2185-5013



Research Institute for
Economics and Business Administration
Kobe University

經濟經營研究

年報

第67号

神戸大学経済経営研究所

2017

ISSN 0910-2701

ISSN 2185-5013



Research Institute for
Economics and Business Administration
Kobe University

經濟經營研究

年報

第67号

神戸大学経済経営研究所

目 次

日本の国際化戦略とラテンアメリカ	……………	浜口 伸明	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－			
……………	家森 信善・富村 圭・尾島 雅夫・朱 彤		19
BRICS 経済の発展経路			
－成長回帰分析を用いて－			
……………	水野 寛之・村上 善道・佐藤 隆広		167

日本の国際化戦略とラテンアメリカ

浜 口 伸 明

1. はじめに

日本とラテンアメリカは、相互に補完的な関係に基づき、良好な経済交流を進展させてきた。しかし、そうした関係は経済のグローバル化が進展する中で、米国と中国の経済外交の影響をより強く受けるようになってきている。米国トランプ政権は1月に発足した直後から北米自由貿易協定（NAFTA）の再交渉と環太平洋経済連携協定（TPP）を批准しないことを宣言し、関係国に衝撃を与えた。中国は天然資源獲得を重視して南米諸国との関係を強化している。本稿の目的は、このような動向が波及することにより高まる不安定性がラテンアメリカと日本に与えている経済的影響の考察を通じて、今後の日本とラテンアメリカの経済関係を展望することにある¹。

ドナルド・トランプ氏は2016年の大統領選挙期間中から貿易赤字と外国移民の存在を製造業の失業を結び付けて「錆びついた地帯」（ラスト・ベルト）と呼

¹ 本稿の内容はメキシコシティで開催された日本ラテンアメリカ協会とインターアメリカンダイアログ共催シンポジウム（2017年10月16日）、在サンパウロ日本国総領事館と外交国際貿易研究所（IRICE）が共催したサンパウロ・ジャパンハウスにおける講演会（2017年10月18日）、および在クリチバ日本国総領事館とパラナ連邦大学経済経営会計学部が共催した講演会（2017年10月19日）に筆者が外務省専門家派遣事業により派遣されて行った講演の内容に基づいている。派遣に際して、外務省、各地の在外公館、日本ラテンアメリカ協会から様々な便宜を図っていただいたことに謝意を表す。また、インターアメリカンダイアログのマイケル・シフター代表とマーガレット・マイヤー氏、ブルッキングス研究所のミレヤ・ソリス氏、国連ラテンアメリカ・カリブ経済委員会メキシコオフィスのホセ・マリオ・マルティネス氏、IRICE 代表であるルーベンス・バルボーザ元駐米国ブラジル大使から講演内容に有益なコメントをいただいたことにも感謝する。

ばれる衰退した伝統的鉱工業地域の労働者層の支持を集め、当初の予想を覆す当選を果たした。米国の経済を弱体化させる原因を作り出す国として、とりわけメキシコに対して一方的に激しい批判の対象にした。トランプ大統領は 2017 年 5 月に議会に NAFTA 再交渉を通達し、8 月に第 1 回会合が開催された。年末までにかけて計 8 回の交渉を行い、年内の交渉妥結を目指していた。本稿執筆時点の 11 月段階で米国は、一定の米国製品の調達率の達成を義務付けることやメキシコが為替レートを操作していると決めつけるような一方的に要求を突き付ける態度を見せており、交渉は暗礁に乗り上げようとしている。メキシコおよびカナダは、それを受け入れ難いものとし、自由貿易体制を守りつつ 1994 年に NAFTA が発足した時点では予測されなかった電子商取引などの新しい項目を取り入れた NAFTA の「近代化」を要求しているが、米国の譲歩を引き出せていない。このような状況の下で、日本企業は NAFTA の再交渉が決着するまで当分の間様子見の姿勢にならざるをえず、対メキシコ投資は減少している。

また、トランプ政権は、オバマ政権が主導し、すでに調印している TPP から離脱を表明している。TPP は 30.5 条で米国を含む²署名国の GDP 合計の 85% を占める国が批准しなければ発効しないことが規定されており、米国の離脱により暗礁に乗り上げた。しかし日本はラテンアメリカのメキシコ、チリ、ペルーを含む他の 10 の署名国と協力して米国の参加を保留したままで TPP を発効させる再交渉において主導的役割を果たしてきた。NAFTA の再交渉に影響が及ぶことを懸念したカナダの留保により首脳レベルの宣言には至っていないものの、すでに合意した条項のうち米国の意向が強く反映された一部の内容について効力を凍結することで、閣僚級会合において実質的に大筋合意に至った。

本稿は、まず第 2 節で日本とラテンアメリカの経済関係を歴史的に概観した後、第 3 節で、ラテンアメリカで台頭する中国の経済外交について述べる。第

² トランプ政権は TPP の国内批准手続きを取らないことを宣言したのであり、TPP 署名国の地位を放棄していない。

4 節は、日本の経済構造の変化がラテンアメリカとの関係にもたらす含意について考察する。第 5 節は日本にとって、米国の方針転換による NAFTA の再交渉と TPP における日本の関心について論じる。最後に第 6 節において、中国と米国の経済外交の動向に照らして、日本とラテンアメリカの経済関係を展望する。

2. 日本とラテンアメリカの経済関係概観

日本はラテンアメリカと長年にわたり良好な経済関係を続けている（Kahn 2016）。双方の経済はそれぞれ異なる経済発展経路をたどったが、常に「補完性」のある関係で結ばれてきた。最初の出会いが移民であり、地理的に最も遠く離れている両地域が人の移動によって結ばれることになったということは、特異である。1888 年に治外法権がなく関税自主権がある最初の対等な通称通商修好条約がメキシコとの間で締結されたのを皮切りに³、1895 年にブラジルと 1897 年にチリとの国交が樹立し、1908 年にブラジルへの集団移民が開始してから 1924 年までにブラジルとペルーの 2 か国だけですでに 10 万人以上の日本人が移住した。1930 年国勢調査において、日本の有業者に占める農漁鉱業従業者の比率は 50.4% を占めており、土地への人口圧力が高かったが、工業化の発展は不十分であり、余剰労働力のはげ口として移民が国策として考えられた。一方、19 世紀の前半に独立したばかりのラテンアメリカは土地と資源が豊富である一方人口が希少で、植民地時代の奴隷労働力を代替する労働力を探していた。南米移住は第二次世界大戦期に中断したが、戦後は中国等から引き揚げてきた人々や斜陽産業となった炭鉱離職者の移住が再開した。

³ 正式な国交としては、1872 年に横浜に寄港中のペルー船籍の船から中国人労働者が逃亡した「マリア・ルース号事件」の收拾をきっかけに 1873 年に和親貿易航海仮条約（1895 年に修好航海本条約を改めて締結）が結ばれたのが最初であり、1899 年にペルーへの移住が始まっている。メキシコへの移住は榎本武揚外務大臣が主導した「榎本移民」が 1897 年に渡航したが、後に続かなかった。

1960 年代以降日本が高度経済成長期を迎えると、人口問題の解決策としての移住が終了したのと入れ替わりに、工業原料としての資源獲得先として、燃料、鉱物、綿花、コーヒー等の農産物が輸入され、ラテンアメリカとの経済関係は新たな局面に入った。一方、ラテンアメリカでは、一次産品輸出に依存した経済構造から、輸入代替を中心とする国内市場向け工業化に開発戦略の転換がはかられた。このころ、日本企業は海外直接投資の黎明期の投資先としてラテンアメリカの工業化計画に参加し、トヨタ自動車（ブラジル）、日産自動車（メキシコ）、石川島播磨（イシブラス造船）、新日鉄（ウジミナス製鉄）など、重機械工業の進出が見られた。

1970 年代の石油危機以降は、資源供給先確保の認識が高まり、ラテンアメリカにおいて官民合同の大規模プロジェクトにより、鉄鉱石、大豆、銅、石油、アルミニウム、紙パルプなどへの投資が行われた。銀行融資を通じた金融面での関係も拡大した。ラテンアメリカは経済発展につながる投資を必要としていたが、国内貯蓄と外貨が不足しており、日本の積極的な投融資が重視された。

1980 年代はラテンアメリカ諸国が深刻な国際収支危機とインフレーションによる国内経済の混乱に陥り、日本のラテンアメリカに対する関心が著しく低下した。

1990 年代は日本におけるバブル景気の人手不足を背景に、入国管理法が改正されて、日系人（3 世まで）に対して就労可能な定住者の資格が与えられた。この措置により、多い時で 30 万人を超えるラテンアメリカ出身の日系人が日本で働くために滞在する「デカセギ現象」が起こった。ラテンアメリカでは 1980 年代以来の経済不振が続いており、治安が悪化していたこともあって、日本へのデカセギのブームが起こった。これらの人々の中には、帰国を前提に短期の就労を繰り返す人々がいる一方で、日本に定住する人々も次第に増えていった。

2000 年代以降の日本・ラテンアメリカ経済関係には、経済連携協定の締結を通じたパートナーシップという側面が新たに加わった。1990 年代半ば以降、欧

州連合（EU）や北米自由貿易協定（NAFTA）をはじめ、世界では地域統合や二国間自由貿易協定（FTA）による貿易自由化の動きが盛んになったが、日本は1990年代末までGATT/WTOにおける国際的貿易自由化交渉を前提とする立場を保った。最初の二国間経済連携協定（EPA）がシンガポールとの間で結ばれたのは2002年であった。メキシコとのEPAは2例目であるが、輸出能力がある農業部門を持つ国との協定としては最初である。他のアジア諸国に先駆けてメキシコとEPAを結ぶに至ったのは、メキシコがNAFTAに加盟し、またEUともFTAを結んだ結果、同様にメキシコを北米市場の生産拠点としている日本企業が欧米企業に対して競争力を失ったという理由による。すでにFTA交渉で経験を積んでいたメキシコとの自由化交渉は日本政府にとって大きな学習機会ともなり、その後日本は急速にEPA締結関係を拡大していった。ラテンアメリカにおいても、メキシコ以外にAPEC加盟国であるチリ（2007年）とペルー（2012年）とはすでにEPAが発効しており、現在コロンビアともEPA交渉が進められている。

このように、戦前戦後は農村の余剰労働力問題、高度成長期は資源確保と海外直接投資、1990年代は労働力不足問題に対応するための日系デカセギ労働というように、各時代において、ラテンアメリカは日本が抱える問題に解決策を提示してきた。こうした関係は、ラテンアメリカにとっても重要であり、かつて日本は不足する労働力と資本の提供者でありとして、近年では豊富な天然資源と不況下で余剰となった労働力の受け入れ先であった。2000年代以降は、相互にEPAを通じて多角的なグローバル化を推進する協力を進めている。

近年では、2004年の小泉純一郎総理大臣以来10年ぶりに、2014年に安倍晋三総理大臣がラテンアメリカ（メキシコ、トリニダード・トバゴ、コロンビア、チリ、ブラジル）を歴訪し、2013年にメキシコのペニャ・ニエト大統領、2016年にブラジルのテメル大統領、2017年にアルゼンチンのマクリ大統領との公式訪問が実現するなど、首脳外交が活発化している。メキシコでは近年自動車産

業を中心に日本企業の直接投資が増大し、2017年には通算1000社目の進出を記念する式典が行われている。ブラジルでは2017年に最先端の日本の情報発信拠点となるジャパンハウスが世界に先駆けてサンパウロに設置された。

日本は上記のようにラテンアメリカとの間で、双方の経済状況が変化する過程において互いに有益な関係を長期にわたって発展させてきた。次節では、近年のラテンアメリカとの関係において特に留意すべき新しい展開について論じる。

3. ラテンアメリカにおける中国の経済外交

ラテンアメリカとアジアの関係の中で1990年代までは日本が突出した存在であったが、2000年以降は中国の存在感が日本を圧倒している。中国はラテンアメリカを資源の確保先や工業製品の市場として重視しており、また余剰資金の投資先として不況によって割安感のあるインフラ事業（電力、鉄道、港湾など）に投資している。この2つがリンクされて交易の効率性を高めるインフラ事業は特に注目されている。その代表的な例は、ブラジルの大西洋岸とペルーの太平洋岸をつなぐ大陸横断鉄道敷設計画である。このようなインフラ事業への投資は、中国がユーラシア大陸で検討する一帯一路政策の延長上に語られるようにもなっている。中国はとくに輸出の資源依存が高い南米諸国においてすでに最大の貿易相手であり投資国にもなっている。

資源に基づく貿易投資関係という点で、中国とラテンアメリカの関係は1970年代の日本とラテンアメリカの関係と似ているが、その規模は比較にならないほど大きい。このような圧倒的な規模の大きさはラテンアメリカ諸国の関心を引くものであり、従来型の補完的な経済構造に基づく関係性で見れば、相対的に日本の存在感が小さくなることは否めない。一方でラテンアメリカ側には、中国と根源的な信頼関係が醸成される前に急激にプレゼンスを高めていることの戸惑いがある。ラテンアメリカは中国と先進国の利害が一致しない事柄にお

いて、先進国が形成した市場を通じた関係と、圧倒的な量の大きさを示す中国との2国間関係の間で悩ましい問題を抱えることになる。中国は一帯一路政策に見られるように中国を中心とした国際秩序を形成しようとする大国意識を示し、経済協力を梃子にしてラテンアメリカを取り込もうとしている。例えば、中国をWTO協定上の市場経済国として認めることを迫ることは、これに反対する日米欧の立場を覆そうとするものである。また、ラテンアメリカには原油を担保にした融資を受けている国がある。ベネズエラ、アルゼンチン、エクアドルの政府、および政治スキャンダル発生後のブラジル石油公社など、国際金融・資本市場で信頼性を失っている借り手にとって唯一の資金調達源になる。国際金融・市場へのアクセスがあれば、中国が提供している融資条件は必ずしも有利なものではない。石油による返済は原油価格下落とともに負担の重いものとなるからである。本来、市場から資金調達が困難な状況では、借り入れをするべきでないことは明かだ。また、先進国が、ベネズエラ政府が行っている国民の人権侵害に懸念を示している中、それに同調せずに中国が支援を継続することも、中国の独自路線を示すものだ。ラテンアメリカでは、中国がラテンアメリカで行っているインフラ関連投資は戦略的・先見的と評価する一方で、市場において投資家が関心を示さない中で中国があえて積極的に投資を進めることにリスクを感じている。

中国がラテンアメリカ諸国と二国間関係を深めようとするのに対して、日本はラテンアメリカ諸国がグローバル経済との結合を強めて世界的な貿易自由化交渉に積極的に参加するとともに、投資環境を改善して日本と中国を含む全世界に対して市場ベースで自由な投資機会を提供することを求めるべきだ。

4. 日本経済の構造変化とラテンアメリカ経済関係

日本はすでに国内で輸出向け工業製品の大量生産を行う経済構造でなく、戦略的にラテンアメリカの資源確保をする必要がない。そのため、ラテンアメリカ

に対する関心は中国と異なっていると言える。表 1 に示したように、日本の国際収支は直近の 10 年間を見ても大きく変容している。第 1 に、貿易収支は輸出がほとんど伸びていないのに対して輸入が増加し、貿易黒字国から貿易赤字国になっていることがわかる。輸入の増加要因は一部に福島原子力発電所の事故後全国の原子力発電所が運転を停止し火力発電への依存を高めたため、原油の輸入が増加したことにあるが、それだけでなく、アジア諸国を中心に形成された国際的サプライチェーンから製品および中間財の工業製品の輸入が増加していることにも起因している。すなわち、日本の製造業のビジネスモデルが輸出志向からよりグローバル・サプライチェーン・マネジメントにシフトしたと言つてよいだろう。

表 1 日本の国際収支の構造変化

(単位：兆円)

2005 年－2010 年平均	内訳	2011 年－2016 年平均
9.6	商品貿易	-3.2
68.0	うち輸出	68.5
-58.4	うち輸入	-71.7
-3.7	サービス貿易	-2.7
-1.9	うち海外旅行収支	-0.1
0.6	うち特許使用料収入	1.6
12.7	所得収支	15.9
3.2	うち海外直接投資からの収入	6.4
6.5	海外直接投資収支	12.7
6.5	証券投資収支	0.7
3.5	その他投資収支	-5.2

出所：財務省国際収支統計に基づいて集計。

第2にサービス貿易の重要性が高まっていることである。その中でも、外国人観光客の増加によりこれまで常に赤字であった海外旅行収支がほぼ均等化から黒字になるようになり、加えて、特許使用料の受け取り等の知識の輸出への対価の受け取りが増加している。

第3に、海外直接投資がほぼ倍増し、それに伴って投資利益の受け取りも倍増している。成長する海外市場を効果的に獲得する目的で、製造業のグローバル・サプライチェーンの形成やサービス産業の海外進出が盛んである。

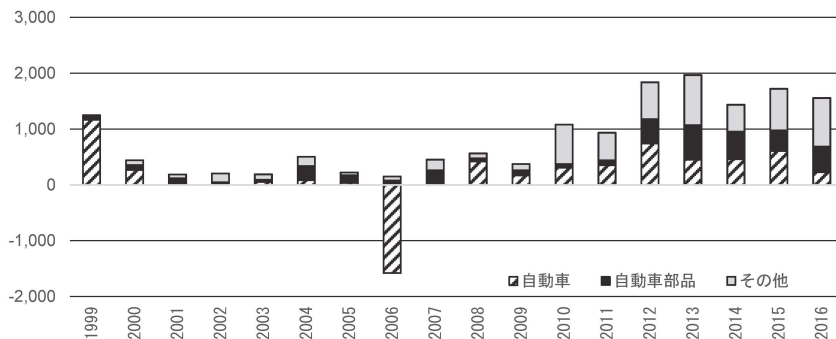
このような国際収支の構造変化にみられるように、人口減少と高齢化に伴う労働力不足を背景に、日本経済は大量生産型の工業製品輸出からグローバルな生産へ、そして知識集約的産業とサービス業へと比重が移行している。日本のラテンアメリカとの関係についても、大量生産に必要とされた資源を確保しようとする関心は後退し、投資先として注目されるようになっていく。

投資先として最も重要性を増しているのはメキシコである。図1に見られるように、メキシコへの日本企業の直接投資は2012年以降高い水準を維持しており、その大半は自動車と自動車部品の製造に関するものである。NAFTAに基づいて自動車の生産拠点としてメキシコは重要な存在になっており、日欧米の自動車企業はメキシコに工場を持っている。日本企業では特に自動車部品産業の投資が拡大している。

もう一つの日本企業の伝統的な投資先であるブラジルへの投資の状況を示したのが図2である。対ブラジル投資の特徴は規模の変動が大きく安定していないことにある。そうなる理由は、第1に例えば2000年代に実施されたブラジル石油公社の海底油田開発計画に関連した造船計画への参加に見られたように、政府の投資計画に誘導された大規模な投資が行われることがあるためである。しかし、計画の進捗が政府の運営の失敗や政治問題の影響を受けやすく、造船計画ではブラジル石油公社が政府の汚職問題に巻き込まれて投資計画を凍結した影響を受けて頓挫してしまった。このほか、ブラジル経済がマクロ的に不安

図1 メキシコの日本からの投資受入額

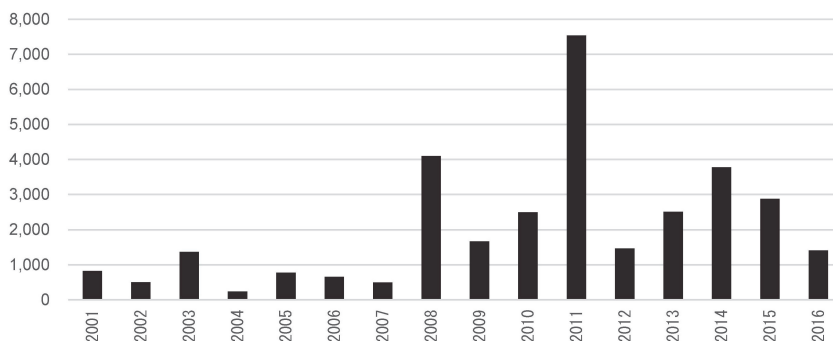
単位：100万ドル



出所：CKAN <http://catalogo.datos.gob.mx/dataset/inversion-extranjera-directa> に基づいて集計。

図2 ブラジルの日本からのFDI受け入れ

単位：100万ドル



出所：ブラジル中央銀行時系列データベース (SGS - Sistema Gerenciador de Séries Temporais - v2.1) に基づいて集計。

定な状況下で継続的投資が行われていない。例えば 2012 年に年間新車登録台数が 380 万台を超えたかと思えば 2016 年に 205 万台まで落ち込むということが起るため、好況を予想した投資を行うと有休設備を抱えることになるためになるリスクを回避しようと投資が抑制的になるのである。中国企業はこのような状況下でも投資を拡大しており、日系企業よりも戦略的だと評されることがあるが、リスク回避的な投資行動は日本企業だけでなく現地のブラジル企業も同様であり、特異なものではない。

5. NAFTA 再交渉および TPP とラテンアメリカ

本稿のはじめに述べたように、米国がトランプ政権の登場により貿易政策を大きく転換したが、この節ではそれがラテンアメリカに与える影響と、それがラテンアメリカと日本の関係にどのように反映されるのか、考えてみよう。

NAFTA の再交渉は、2018 年にメキシコの大統領選挙やアメリカの中間選挙を控えているという政治日程を考慮して、2017 年内に妥結を図るスケジュールで開始された。8 月以降の交渉の過程は以下のとおりである。

- 第 1 回（8 月）：NAFTA 協定をアップグレードしてすべての国民の利益になるよう 21 世紀のスタンダードを示すことを 3 か国で確認。
- 第 2 回（9 月）：交渉項目に関する情報交換。
- 第 3 回（9 月）：通信、競争政策、電子商取引、貿易円滑化、中小企業等に関する議論に一定の進展が見られた。これらはいわゆる 1994 年に発効した現協定で予見されていなかった事項をカバーしようとする「協定の近代化」に当たる分野で、3 か国の間に意見の隔たりが小さかった。
- 第 4 回（10 月）：米国は自動車のゼロ関税適用条件を定める「原産地規則」で米国製部品 50%以上の利用を求め、域内 3 か国の調達率を現行協定の 62.5%から 85%に引き上げることも提案した。また、すべての新たな合意は 5 年後に見直し、3 か国が合意しなければ破棄される、“Sunset Clause”

と呼ばれる条項を入れることを提案した。すなわち米国が認めなければ NAFTA が自動的に消滅する将来の脅しを入れ込もうとしたもので、米国側はこれを「毒薬条項」と呼んでいるが、このような条項があれば企業にとって不確実性がある NAFTA を前提にしたサプライチェーンの構築ができなくなってしまう。3 か国の交渉担当大臣共同声明は、3 か国の間で「大きな考えの隔たり (significant conceptual gaps)」が生まれたことを伝えている。

第 5 回会合は 11 月に開催されることが決まっているが、米国が他の 2 国が合意できない提案を突き付けてきた段階で、すでに年内妥結の可能性は放棄されていると見てよい。2018 年 7 月にのメキシコ大統領選挙が予定されていることからその動向に影響を与える交渉は中断される可能性が高く、また 11 月に米国でも中間選挙が予定されているため、実質的な交渉は再来年まで先延ばしになる可能性が高い。トランプ政権が本気で NAFTA 再交渉をまとめようとしたのかさえ疑問であり、意図的にハードルの高い要求を突き付けておいて、カナダとメキシコから同意を得られなかったという理由で一方的に NAFTA から離脱し、このような政策を支持する国民への政治的アピールを狙っているかのようなものである。

このような米国の交渉態度はすでにメキシコ大統領選挙に影響を与えている。左派ナショナリストとして知られるロペス・オブラドール元メキシコ市長が世論調査でトップを維持しているのだ。ロペス・オブラドール氏はトランプ大統領への対決姿勢を鮮明にしている。中道派はカルデロン元大統領の夫人のサヴァラ氏を擁する PAN とまだ候補者が定まっていない現ペニャ・ニエト大統領の PRI の間で分裂する可能性があり、このままトランプ大統領がメキシコを標的にした外圧を強めると、それに対する反発でロペス・オブラドール氏の支持がさらに高まる可能性がある。

メキシコの産業界はロペス・オブラドール氏が当選した場合に、米国との経済関係が悪化することに加えて、法定賃金の大幅な引き上げを実行するなど、

すでに南米諸国で破たんした貧困対策として政府が経済に強く介入するような政策をとり、財政を悪化させることを懸念している。

NAFTA 再交渉を求めるトランプ政権の登場により、メキシコは経済、政治、外交のすべてにおいて非常に強い不確実性に包まれている。図 1 に見たように近年メキシコに対する日本企業の投資は高水準で推移してきたところである。特に自動車産業への投資は活況を呈し、企業進出が続くグアナフアト州には、2016 年に総領事館が開設され、全日空は成田・メキシコシティ間に直行便の運航を開始している。2004 年に発効した両国間の EPA に基づき両国間の経済関係は緊密化してきたところであり、また日本の TPP 交渉参加をメキシコが最初に公式に支持し、米国離脱後も米国抜きで TPP を発効させることへの日本のリーダーシップへの期待をいち早く表明するなど、両国は経済外交の面でも連携を深めている。

日本企業としては、NAFTA の行方いかんにかかわらず対米生産拠点としてのメキシコの競争力の強さは確固たるものであるため、メキシコの現状に大きな変更がなければ現在は様子見で停滞している直接投資が回復することが見込まれるが、トランプ政権の対メキシコ強硬姿勢の反動によりメキシコに大きな制度変化をもたらす政権が誕生した場合には、その動向を見守る期間が長期化しそうである。

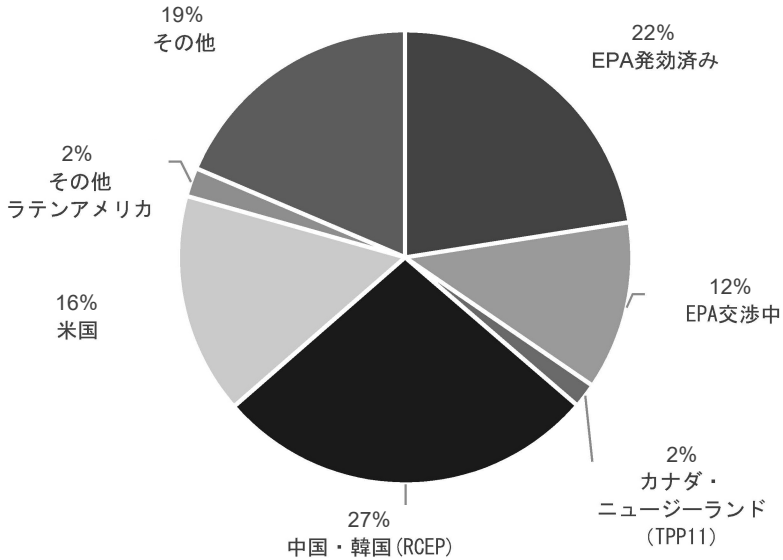
次に TPP について検討を進める。トランプ政権が米国は TPP を批准しないと宣言した後、日本政府は残った 11 か国による TPP11 を発効させる交渉を主導してきた。日本は TPP の他の署名国 10 か国のうちカナダとニュージーランドの 2 国以外のメキシコ、ペルー、チリを含む 8 か国とすでに EPA を締結・発効させており、図 3 からわかるように、TPP11 による貿易カバー率の拡大は小さい。予定通り米国が参加し、EU との EPA 他交渉中のものが発効すれば、貿易総額の 50%以上が自由貿易協定でカバーされるはずであった。米国が離脱した損失は大きい。

それでも日本にとって TPP を実現させる価値は高い。それは、すでに発効している EPA の自由化率が 80% 台であるのに対して、TPP ではより高い水準（95% 以上）の自由化が実現するのに加えて、原産地基準、サービス貿易、知的財産、貿易円滑化、投資、電子商取引等の分野において WTO で規定されている内容を上回る（WTO プラス）か WTO に規定されていない内容（WTO エクストラ）の自由化が実現し、それらは表 1 で確認したような日本の国際収支構造の変化に対応し、企業のビジネスを成長させる内容になっているからである。例えば原産地基準に累積性が採用されたことは、グローバルなサプライチェーンを構築している日本企業にとって重要な意味を持つ。

米国を除く TPP 加盟 11 か国は、2017 年 11 月 11 日に APEC サミットが行われたベトナム・ダナン市で開催された閣僚会合において、米国の主張が反映されたバイオ医薬品のデータ保護期間や特許期間の延長などを含む知的財産の 11 項目と、電気通信事業者の紛争処理や、投資家と国家の紛争解決（ISDS）条項を含むその他分野の 9 項目の、合計 20 項目を凍結したうえで、各国が批准手続きに移ることを確認した。

TPP の実現は、日本にとって貿易関係が最も緊密な中国・韓国を含む東アジア地域包括的経済連携（RCEP）の交渉にも影響を与える可能性がある。RCEP が成立すれば米国抜きでも日本の貿易の 60% 以上自由貿易協定でカバーされることになり、貿易自由化に向けて大きな前進となる。TPP に参加している日本、オーストラリア、ニュージーランド、インド、ブルネイ、マレーシア、シンガポールが RCEP の貿易自由化の水準について TPP を基準とすることで協力できる基盤となる。これによって、自由化の程度を抑えて早期に発効させることを優先したい中国・韓国をけん制する材料になりうると考えられている（桑山 2017）。

図3 2016年日本の貿易（輸出+輸入）関係



出所：財務省貿易統計に基づき作成。

6. 日本・ラテンアメリカ経済関係の展望

日本は1980年代にレーガン政権下のアメリカから自動車と農産物を中心に自国の市場を閉鎖的に保ち一方的に輸出を行う不公正貿易を行っている批判され、深刻な日米貿易摩擦を経験した。一転して、現在は米国が一方的経済外交をしかける中で、日本がTPP、日・EUEPA、RCEPといったメガ地域協定の推進で主導的な立場をとっている。日本とラテンアメリカの経済関係においてもこの基本姿勢を反映させることが重要である。

メキシコにおいては、NAFTAの自由貿易体制が発展することが望ましいが、その行方は不透明であると言わざるを得ない。メキシコ国内に米国との対立姿

勢を示そうとする勢力が拡大していくことも懸念される。しかし、米国からの圧力に安易な対決姿勢を示してビジネス環境を悪化させることはメキシコの国益につながらないという認識が確認されなければならない。

メキシコは対米依存度を軽減させるという観点から、コロンビア、ペルー、チリと形成する太平洋同盟 (Pacific Alliance) に参加している。太平洋同盟は 92% の貿易品目について関税を撤廃する高い水準の貿易自由化を行うとともに (渡部 2017)、ビジネス・パーソンの移動の自由化や中小企業政策でも協力するなど、グループ内のサプライチェーンの形成に向けて連携を深めている。また、統合株式市場 (MILA) を設置し、国別では限定的な投資ポートフォリオの多様化を目指し、インフラ整備や災害復興のための資金調達を目的とした起債も MILA において行うことができるようになった。

太平洋同盟のうちコロンビアを除く 3 か国は APEC および TPP に参加しており、アジア諸国との関係強化を積極的に発信している。日本は太平洋同盟の 52 か国のオブザーバー国のひとつであり、4 か国すべてと EPA を発効あるいは交渉を進めている唯一の国である (Myers and Kuwayama 2016)。アジア地域でサプライチェーンを発展させてきた日本企業は、ラテンアメリカとアジアをビジネスでつなぐことができるユニークな立場にあるといえるだろう (Hosono 2017)

太平洋同盟は、南米の共同市場であるメルコスルとの連携し、ラテンアメリカの統合を進めるプラットフォームとしても機能することも期待されている。

資源輸出国であるメルコスルは中国との関係を強化してきている。ただし、ともすると中国との二国間関係に依存し、グローバル経済との多角的な関係の発展を軽視してきた。メルコスルが世界のどのメガ地域統合にも参加しておらず、経済外交は孤立し、Thorsten and Ferraz (2014) はこの状況が続くことによる遺失機会費用の大きさを懸念している。メルコスルでは 2016 年に政権が交代したブラジルとアルゼンチンで方針が転換され、中断していたメルコスルと EU

との自由貿易交渉が再開された。日本はこの変化を歓迎し、メルコスルが安易に資源に依存した中国との二国間関係に埋没せず、太平洋同盟と連携し、TPPやRCEP等の枠組みを利用してアジア地域とも多角的な経済関係を強化するよう促すことができるだろう。

参考文献

- Hosono, Akio (2017) *Asia-Pacific and Latin America Dynamics of regional integration and international cooperation*, Serie Comercio Internacional 132, Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, United Nations.
- Kahn, Theodore (2016) *A Virtuous Cycle of Integration: The Past, Present, and Future of Japan-Latin America and the Caribbean Relations*, Washington, D.C. Inter-American Development Bank: <http://dx.doi.org/10.18235/0000473#sthash.iRzKHqVg.dpuf>.
- Myers, Margaret and Kuwayama, Mikio (2016) *A New Phase in Japan-Latin America and the Caribbean Relations*, Washington, D.C., Inter-American Dialogue:
<https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/02/Dialogue-Japan-LAC-Relations-WEBSITE.pdf>
- Thorsten, Vera and Ferraz, Lucas (2014) *The impacts of TTIP and TPP on Brazil*, São Paulo, Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- 桑山幹夫 (2017) 「安倍政権主導の「安倍政権主導の TPP11 の行方：ラテンアメリカ 3 参加国（チリ、メキシコ、ペルー）の交渉姿勢？」（上）（下）『ラテンアメリカ・カリブ研究所レポート』ラテンアメリカ協会：
http://latin-america.jp/latin_data/download-category/institute_data
- 渡部和男 (2017) 「太平洋同盟：その現状と課題——メルコスルとの比較も含めて」第 54 回ラテン・アメリカ政経学会（2017 年 11 月 3 日，京都大学）報告論文。

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

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、地方創生の取組が十分な成果をあげるには、様々な障害や課題が残っていると考えられる。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。本調査の結果によると、地方創生に前向きに取り組みたいという気持ちはほぼ全ての金融機関に共通しているが、現実には有効な取り組みができているところもあれば、残念ながら、そうでないところもある。しかも、成果を上げているところはそれに応じた人事評価制度に移行し、一層スムーズに成果が上が

* 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。

るような好循環に入っている兆しがうかがえた。一方で、成果を上げられていない金融機関では、人事評価の改革にも取り組めないままに、号令だけをかけている状況である。地方創生や再生・創業支援の取り組みの成否は、いずれも事業性評価の能力に依存している。事業性評価の能力を高めるには、職員のやる気を引き出すような人事制度を構築しなければならないが、対応の遅れている金融機関ほど人事制度の見直しも進んでおらず、地方創生のスローガンと実態の乖離が広がってしまっているのである。

本稿では、このアンケート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にしている。

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、そちらの結果は、別途、RIETIのDPとして公刊している（家森他（2017））。

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。

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 6 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。

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. 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 金融機関についての質問

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	回答先	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%

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、信用組合が 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。

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、絶対数でみても、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 社
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。「2. 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. 1,000億円未満」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「3. 40%～50%未満」であり、89社（31.8%）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「4. 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。業態別に特徴を捉えると、信用金庫は93%、信用組合は74%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%の回答社が「4. 下落が続いている」と回答している。次に多かったのが「3. 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「3. 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。「2. 横ばい」もしくは「1. 上昇」と、営業環境が比較的良好な金融機関は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、貸出額はどうかであろうか。

表 8 は貸出額の推移を示している。「1. 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「3. 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「1. 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「3. 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「3. 受けたことがない」であり、238 社（85%）である。その内訳は、信用金庫が一番多く、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。「1. 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。「2. 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、「1. 上昇」を 4 点、「2. 横ばい」を 3 点、「3. 下落しているが下げ止まってきた」を 2 点、「4. 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、「1. 上昇」もしくは「2. 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二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、一番多いのは「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。職員の金融の専門知識やノウハウ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一部の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」（60.4%）で、次いで「6. 店舗が一つでもある市町村」（59.6%）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」（45.0%）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%以上と言う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。また、「7. 職員の親身な姿勢」は、シェア「20%～40%未満」の金融機関での選択率が高い。

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、当てはまるもの一つを選んで下さい。

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 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 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 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 社しかなかったので、「4. 60%～80%未満」と統合して、「4. 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%	69

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中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一まとめにしてみると、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傾向は弱い。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「1. 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「1. 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って、自らの状況にふさわしい金融機関を選択する必要がある。

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。「5. 80%～100%」が全体の 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わかる。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 割近くの金融機関が「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、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 年の中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」という定着率の高い金融機関が 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³。

³ 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、「6. 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しての質問

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。

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

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、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が、否定的に評価を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 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」はそれぞれ該当金融機関が少ないので一つにまとめて、「4. 10 年以上」としている。

表 36 をみると、顕著なのは、「4. 10 年以上」での「8. 職員の士気が高さ」との回答が多く、また、「12. 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、長期在任に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、「4. 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」であることにも注意が必要である。

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

金融機関は約 1 割に留まった。

業態別の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、役員数は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%未満であることがわかった。「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 67.1%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 15.0%と 14.6%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みられるのは「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、46.1%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、「6.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間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ので、「5%~10%未満」の回答と統合して「4.5%以上」に整理している。これを見ると、特徴的なのは、「4.5%以上」という創業企業との取引の多い金融機関では、「8.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 51 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）。金融機関が創業支援の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、地域金融機関のいずれの業態においても最も多い。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に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とした。

その結果が表 52 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⁴。「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。

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の。

⁴ 表 51 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。

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 53 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 53 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 54 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.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.
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 55 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%）で全体の 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%）で 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（90.0%）、信用組合 70 社（82.4%）となっている。各金融機関は新

親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」と「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」と「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ところが多いようである。

「⑦ コンプライアンス」について、「1. 非常に重要」と「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」と「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 56 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%）と拮抗している。業態別に見ると、信用組合は上方変化 13 社（15.3%）、下方変化 7 社（8.2%）と、預金獲得についての業績評価を今でも引き上げているところが多い。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 57 は業態別に各評価観点のウエイトの水準およびウエ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、「ウエイトの現状」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 ($22 (=4 \times 1 + 3 \times 6) \div 7$) 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 58 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。

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。その結果が表 59 である。

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 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

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

	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

	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 60 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、「1. 非常に重要」と「2. 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、「1. 非常に重要」、「2. 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が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、長期的に取り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 の徹底が、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

	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 61 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」についてである。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 60 ⑤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、地域金融機関において手数料収入の業績評価ウエイトは増加している。他方、都市銀行では下方変化 2 社（100%）であり、ウエイトの現状については「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に関しての業績評価ウエイトは各業態ともに増加している。

表 62 は、個人評価をまとめた表 57 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。

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	

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. どちらともいえない	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

日本の金融機関では減点主義的な人事評価が行われているといわれている。その状況について尋ねたのが問 28 であり、回答結果が表 63 にまとめられている。

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 年間での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

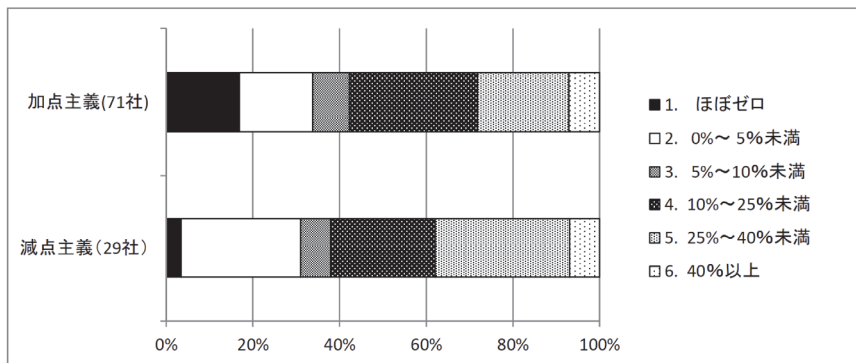


表 64 減点主義・加点主義の選択別の「最後まで支援する姿勢」の選択率

	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

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64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 65 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、「③ 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 66 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、対応が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 67 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 68 は、人事評価や人事政策についてあ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、競争はそれ程導入されていない。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れないが、支店長になれる人は、ふるいにかげ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 69 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に直面してい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に直面していると考えたことにした。表 70 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、「8. 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 71 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 72 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 社（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 73 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 73 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

<p>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）。</p> <p>1. 取引先企業の業績が向上した</p> <p>2. 経営者の意識が良い方向に変わった</p> <p>3. 事業承継ができた</p> <p>4. 不良債権が減った</p> <p>5. 地方経済が活性化した</p> <p>6. 貴社のコンサルティング力が強化された</p> <p>7. 貴社の職員の意識が変わった</p> <p>8. 金融庁・財務局への報告実績となった</p> <p>9. 特にない／わからない</p>

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 74 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、約半数で自金融機関の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。

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可能性がある。その点を分析したのが表 75 である。

たとえば、職員の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おう。

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 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）。

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. 特になし／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. 特になし／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 76 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て、金融機関内部の問題を解決することに早急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 77 である。差異が顕著なのは、「3. 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うべきであろう。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経験が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うことであろう。

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. 特にない／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. 特になし／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 78 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 79 (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 79（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 80 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 81 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⁵。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

⁵ 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。

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 の獲得先よ 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

3. 9 地方創生に関しての質問

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

(1) 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 82 (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 82 (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⁶。

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

⁶ 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。

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

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 83 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 83 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 83 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 83 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. 積極化」「2. やや積極化」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 83 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 4 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 84 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 85 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⁷。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 の立地の地理区分別に、本問の回答の結果を整理したのが表 86 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。

⁷ 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。

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

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。「非常に効果的」、「効果はある」を有効、「あまり効果はない」、「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 87 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 87 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 社、地方銀行は、有効が 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 87 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 社、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 87 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、地方銀行は有効 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 87 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 社、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 87 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 社、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 87 の⑦は「地域の将来計画の策定」について、連携の効果があつ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 社、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。

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 88 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。

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 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 89 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. 当該市区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 90 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 91 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 92 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 93 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⁸。

⁸ 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 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 応えて対応して 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 94 である。預金量「6.3 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、人材面に対応することは困難である
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
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
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

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 95 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つたが、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、人練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 96 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 97 はこの問 40 の回答間でのクロス集計を行ったものの内、「5. 経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」との関係のみたものである。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であろうか。

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 98 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 99 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、「1. 協調融資のスキームを持っている」は都市部の方が多い。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。

回答金融機関の預貸率の水準をみると、最も多かった回答が「40%～50%未満」であり、89社（38.1%）に上る。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。本調査の回答社に限っても、銀行と協同組織金融機関とで預貸率の水準にかなりの格差がある。

最近の貸出金利の変化の状況を尋ねたところ、78.6%の回答社が「下落が続いている」と回答している。しかし、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、銀行よりも貸出金利面での成果が上がっている協同組織金融機関が存在している。貸出額の推移については、「増加」と回答した金融機関が66.8%であった。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。

金融機関の規模と貸出金利の動向の関係をしてみると、貸出金利が「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」として注目してみると、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、貸出金利が相対的に上昇傾向にあることが確認できた。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二極化が起こっているようである。

次に貸出金利と貸出額の関係を見たところ、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。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。

回答金融機関自身が考える自社の強みを尋ねたところ、一番多いのは「地域密着の姿勢」(89.6%)、次いで「職員の親身な姿勢」(76.1%)、3番目は「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。「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。職員の金融の専門知識やノウハウ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。「融資決定の速さ」では信用組合の選択率が際立って高い。

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」といった観点が含まれているかを尋ねたところ、「明示的に含まれている」が94.3%に上り、「暗黙的にあるいは間接的に含まれている」を選択した8社を加えると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。

回答金融機関の「地元地域」に対するイメージを尋ねたところ、最も多かった回答が「本店所在の市町村」(26.5%)で、次いで「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「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。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。

回答金融機関の地元地域で事業性の貸出市場シェアを尋ねたところ、最も多かった回答が「0%~20%未満」で約半数を占めている。次に多かった「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。

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ところ、シェアが高い金融機関では、「ブランド力の高さ」や「職員の能力の高さ」、「最後まで支援する姿勢」の選択率が高い。一方で、「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。また、「職員の親身な姿勢」は、シェア「20%～40%未満」の金融機関での選択率が高い。

地元での自社の位置づけと貸出金利の動向との関係を調べてみたところ、「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かった。また、「1番手の金融機関」よりも「3番手の金融機関」や「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。

自金融機関の強みと地元地域における位置づけ別に整理してみたところ、「それ以外の金融機関」では、「融資決定の速さ」の選択率が高く、他方で、「地域密着の姿勢」の選択率は低い。一方、「1番手の金融機関」では、「ブランド力の高さ」、「職員の能力の高さ」、「地域密着の姿勢」、「財務の健全性」などの選択率が高い。

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尋ねたところ、最も多かったのは「40%～60%未満」（24.6%）で、次は「60%～80%未満」（21.1%）である。この回答と貸出金利の動向との関係から判断すると、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。

回答金融機関のメイン先に占める条件変更先の比率を尋ねたところ、「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「10%～20%未満」であり、22.1%に達している。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尋ねたところ、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「30%以上」と回答している。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尋ねたところ、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。

経営改善支援先比率が低い金融機関では、「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」の自己評価も低かった。「経営改善支援を行った先の比率」を、当該金融機関の事業性評価姿勢の代理変数と考えて、その比率と貸出金利の動向を見たところ、支援比率の低い金融機関での貸出金利の改善傾向が顕著であり、逆に支援比率の高い金融機関では貸出金利の改善傾向は弱い。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。

支援への取組率と経営改善の成功率の関係を見たところ、経営改善の取り組み率が低い金融機関では、成功率が低い傾向が見られたが、取組率が低い金融機関でも極めて高い成功率を報告しているところもあり、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。他方で、取組率が高い金融機関ほど、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。経営改善成功率が低めの金融機関では、「職員の親身な姿勢」、「最後まで支援する姿勢」、「地域密着の姿勢」といった点を強みとする度合いは低い。このように、一部の金融機関では特徴のある経営を行い始めると評価することもできるかもしれない。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って、自らの状況にふさわしい金融機関を選択する必要がある。

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尋ねたと

ころ、「中位の格付けの非メイン先（現在、取引のない先を含む）」と「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「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。

回答金融機関の職員の内、地元地域の出身者の割合を尋ねたところ、「80%～100%」が全体の 76.8%に達し、地元出身の職員が多いことがわかる。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。回答金融機関の正規職員の内、中途採用者の割合を尋ねたところ、9割近くの金融機関が「0%～20%未満」と回答しており、中途採用者の割合は低い。次に、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、現在までに退職した人の比率を尋ねたところ、最も多かったのは「10%～25%未満」で、25%を占めた。2番目は「25%～40%未満」で17.1%である。「0%～5%未満」、「ほぼゼロ」という定着率の高い金融機関が3割ほどある一方で、「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。

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尋ねたところ、「現在実施しておらず、今後も予定していない」が最も多かった。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、かつ今後ともその計画はないとする回答が多い。

回答金融機関の現頭取（理事長等）の在任期間を尋ねたところ、最も多かった回答が「3～6年」で44.6%を占めている。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。

回答金融機関の社外取締役を選任する理由を尋ねたところ、最も重要視しているとみられるのは「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、「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「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、「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

回答金融機関による地元株主や会員・組合員を増やすための取り組みについて尋ねたところ、銀行では最も選択された回答が「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」であった。一方、協同組織金融機関では、「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。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。

事業性評価を推進するために連携している外部機関・専門家の状況を尋ねたところ、金融機関が最も連携しているのは「会計士・税理士」であり、54.2%が連携していると回答している。次に「中小企業診断士」が 52.9%である。続いて「政府系金融機関」(50.0%)となっている。

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尋ねたところ、「経営者の意識変革がうまくいかない」という回答を 69.3%が選択している。次に「再生支援企業の事業環境が厳しい」が続いており(60.7%)。3 番目が「貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」(56.4%)であった。

「貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」という金融機関の職員の問題の指摘と、新卒正規社員の退職率の関係を見たところ、若手職員の退職率が高い金融機関ほど人材問題を指摘する割合が高く、若手職員の退職率が高いことは、人材が育たない体質の金融機関である可能性が高いといえる。

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尋ねたところ、「5%~10%未満」が最も多く(18.6%)、「1%~3%未満」が続いていた(17.9%)。

創業企業との取引比率が「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」を選ぶ傾向が強く、また、創業企業比率が高い金融機関は、「最後まで支援する姿勢」も強い。

創業企業への資金提供の困難な理由を尋ねたところ、最も多い理由は「事業の内容を評価すること」であった。他方、「担保が不足していること」を選択する金融機関は少なく、担保至上の考え方は薄れてきているように見える。また、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ようで、再生支援において人材上の問題点がある金融機関ほど、創業支援においても人材上の課題を抱えていることが確認できた。

創業希望者への支援メニューを尋ねたところ、最も多かったのが「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。支援策の有効性について検証してみると、「税理士と連携した支援プログラムを持っている」や「成功した創業者を紹介している」の効果が高いことを示唆する結果が得られている。逆に、特別な取組をしていない金融機関では、創業企業との取引は少ない。

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について尋ねたところ、最も多かった回答が「社内研修の充実」（80.4%）であった。続いて、「資格試験の奨励、補助」（67.1%）、「社外研修への参加機会の充実」（61.4%）となっている。様々な研修メニューの有効性を検証してみたところ、「職員の能力の高さ」や「職員の士気の高さ」を強みとしている金融機関は研修メニューを充実させている傾向がある。

本調査では、7つの観点に関して一般職員の業績評価のウエイトを尋ねている。「非常に重要」の比率で見れば、「① 既存企業向けの貸出額およびその伸び」（46.8%）、「② 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」（60.4%）、「③ 既存企業に対する経営支援への取組み」（31.4%）、「④ 預金およびその伸び」（20.0%）、「⑤ ビジネスマッチングの成約」（10.7%）、「⑥ 手数料収入の額」

(17.5%)、「⑦ コンプライアンス」(53.6%)であった。

次に、これらの7つの観点の評価ウエイトが、3年前と比較してどのように変化したのかを尋ねたところ、「大きく上昇」もしくは「やや上昇」の合計(上方変化)でみて、「① 既存企業向けの貸出額およびその伸び」(29.7%)、「② 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」(43.6%)、「③ 既存企業に対する経営支援への取り組み」(47.9%)、「④ 預金およびその伸び」(12.1%)、「⑤ ビジネスマッチングの成約」(33.2%)、「⑥ 手数料収入の額」(28.6%)、「⑦ コンプライアンス」(21.1%)、であった。

業態別の特徴を見ると、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。

この人事上の評価と創業企業比率の関係を見ると、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った。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。

本調査では、上述の一般職員の業績評価のウエイトに加えて、支店に関する評価ウエイトについても尋ねている。「非常に重要」の選択率を見ていくと、「① 既存企業向けの貸出額およびその伸び」(59.6%)、「② 新規貸出先の獲得およ

び新規先への貸出額」（62.9%）、「③ 既存企業に対する経営支援への取り組み」（37.1%）、「④ 預金およびその伸び」（26.8%）、「⑤ ビジネスマッチングの成約」（12.9%）、「⑥ 手数料収入の額」（25.4%）、「⑦ コンプライアンス」（56.1%）であった。

本調査では、支店の業績評価のウェイトが3年前と比べてどう変化したかについても尋ねた。上方変化の比率で見えていくと、「① 既存企業向けの貸出額およびその伸び」（35.0%）、「② 新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」（44.6%）、「③ 既存企業に対する経営支援の取り組み」（49.6%）、「④ 預金およびその伸び」（13.6%）、「⑤ ビジネスマッチングの成約」（38.9%）、「⑥ 手数料収入の額」（36.4%）、「⑦ コンプライアンス」（24.6%）、であった。

人事評価制度を減点主義か加点主義かで回答してもらったところ、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、加点主義の方が多かった。新入社員の4年間での退職率を比較してみると、加点主義の金融機関では、新入社員の退職率が低い傾向が見られた。また、自社の強みとして「最後まで支援する姿勢」を選択した比率で比較してみると、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。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。

本調査では、最近の人事評価や人事政策についてあてはまるものを尋ねた。「複数の評価者による評価を行っている」が最も多く、「定性的な評価が組み込まれている」が続いている。また、減点主義の金融機関のほうが「重要な見直しを行う必要性を感じている」傾向があり、「（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「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ようである。

回答金融機関の過去3年間の人事評価の変化について尋ねたところ、最も多かった回答は、「大きな変化はなかった」で、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。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ところ、「大きな変化はなかった」金融機関では、新入社員の退職率が高い傾向が見られ、問題が放置されているように見受けられる。

本調査では、回答金融機関のビジネスマッチングの取組状況などを尋ねた。「経営者の意識が良い方向に変わった」との回答が約 6 割あった。また、「貴社の職員の意識が変わった」(47.1%)、「取引先企業の業績が向上した」(44.3%)といった回答も多かった。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。

ビジネスマッチングの成約の人事評価におけるウエイトとビジネスマッチングの成果への評価の関係を調べてみたところ、人事評価においてビジネスマッチングを重視する金融機関では、ビジネスマッチングに対する積極的な評価が多い一方、ビジネスマッチングを人事上評価しない金融機関では、ビジネスマッチングに対して積極的な評価は少ない。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であろう。

ビジネスマッチングを取組む上での課題について尋ねたところ、最も多かった回答は「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」(48.9%)で、続いて「取引先について十分な情報がない」(31.4%)、「紹介ができるような技術・特徴のある取引先が少ない」(25.3%)となっている。ビジネスマッチングの成約の人事評価におけるウエイト別に回答を整理してみると、「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うべきであろう。

信用保証付き融資とプロパー融資の審査の厳しさについて尋ねたところ、「同

等である」が 180 社（64.3%）と多数の回答を占めているが、「プロパー融資の方が厳しい」という回答も 80 社（28.6%）ある。次に、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を尋ねたところ、「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。人事評価のウエイトとして「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。

本調査では、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、市区町村別に尋ねている。「積極化」と「やや積極化」を上方変化として見ていくと、「① 都道府県 A) 創業支援」(75.4%)、「① 都道府県 B) 産業振興施策全般」(78.2%)、「② 市町村 A) 創業支援」(78.2%)、「② 市町村 B) 産業振興施策全般」(73.5%)、であった。このように、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して、金融機関の多くは過去 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している。

回答金融機関が自治体との連携を強化したい分野を尋ねたところ、強化したい上位 5 分野は、「中小企業の経営力の強化」、「事業承継」、「地域経済を担う人材の養成」、「商店街の活性化」、「新産業の育成」である。最も多かった「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。次に、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みた。ここでは、「非常に効果的」と「効果はある」を有効として見ていくことにすると、「企業誘致」(12.5%)、「新産業の育成」(28.2%)、「地域経済を担う人材の育成」(45.4%)、「中小企業の経営力の強化」(46.1%)、「商店街の活性化」(22.9%)、「地域経済の調査・研究」(20.7%)、「地域の将来計画の策定」(29.3%)、であった。

本調査では、地方版総合戦略の策定をきっかけに地方創生に向けて具体的な動きの内容について尋ねている。「自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した」、「貴社内に新しい組織が受け皿としてつくられた」の選択が多かった。地方創生に対するスタンスを尋ねたところ、「自治体に積極的に協力している」や「自治体の要請に応じて対応している」が多く、「あまり関与したいと思わない」はほとんど無かった。総預金量別に回答を整理してみると、預金量「3兆円以上」の大きな金融機関では積極的であり、一定の対応力もあるようである。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。

本調査では、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。「経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」では65.4%の金融機関が選択している。逆に、「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、「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、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。地方創生が困難である場合の要因として、「貴社にとって、人繰りの面で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「貴社にとって、人材面で対応することは困難である」(16.8%)、「貴社にとって、ノウハウ面で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。

最後に、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。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、「営業現場では、競合することが多い」、

「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。

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さらに行ったり、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—産業振興行政担当者に対する意識調査の概要—」 『(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—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—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・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—2017年・RIETI 支店長アンケートの結果概要—」 経済産業研究所

RIETI Discussion Paper Series 17-J-044 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—中小非製造業企業アンケートの概要—」 『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—地方の中小製造業企業からみた評価と課題—」 『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 「地域金融機関の地方創生推進の課題—広がる取り組みの格差、人材育成に力を—」 『金融ジャーナル』 2017 年 10 月 pp.84-97。

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』 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—職員のモチベーションと人事評価の側面を中心に—」 『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—2016 年調査結果の概要—」 神戸大学経済経営研究所 DP2016-J05 2016 年 5 月

BRICS 経済の発展経路*

—成長回帰分析を用いて—

水 野 寛 之
村 上 善 道
佐 藤 隆 広

要 旨

本論文は、成長回帰分析を分析枠組みとして、ソロー・モデルに基づく経済成長の決定要因の国際比較を行い、BRICS 諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）の発展経路の特徴を明らかにした。具体的には Penn World Table 9.0 を用いて 1960 年から 2014 年の 11 期間のパネルデータを作成してソロー・モデルを推定し、その係数をもとに各説明変数とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係を分析した。その結果、インド、中国では初期時点の一人当たり所得水準が向上してもその後の一人当たり GDP 成長率が下がることなく維持され、さらに投資率の上昇、人口成長率（合計特殊出生率）の減少、中等教育以上の普及、人的資本の質の改善、貿易開放度の上昇がいずれも一人当たり GDP 成長率の増加に貢献していたことが分かった。一方、資源依存度の高い新興国であるブラジル、ロシア、南アフリカでは、理論的には有効であると考えられるこれらの変数が一人当たり GDP 成長率の上昇に必ずしも貢献しておらず、これらとは別の要因が一人当たり GDP 成長率の決定要因と

* 本稿は、科学研究費基盤研究（A）「南アジアの産業発展と日系企業のグローバル生産ネットワーク」（課題番号 17H01652）および科学研究費若手研究（B）「ラテンアメリカにおけるバリューチェーン統合と生産性・分配に関する実証研究」（課題番号 17K17877）の研究成果の一部である。

なっており、インドや中国とは明らかに異なる発展経路を有していることが明らかになった。

1 はじめに

BRICS 諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）に代表される新興国は 1990 年代以降グローバル経済への統合を積極的に進め、21 世紀以降著しい経済発展を遂げてきた¹。一方で 2008 年以降の世界経済金融危機以降、中国をはじめとする新興国の経済成長は減速傾向にあり、そのことが例えば世界貿易の縮小などを通して世界各国の経済成長にもマイナスの影響を与えている。BRICS 諸国の経済動向が今後も世界経済に重要な影響を与えることは間違いない。

BRICS 諸国は人口および国土の規模が大きいことや 21 世紀以降経済発展が著しいことなどの共通点がある一方、人口成長率や一人当たり所得レベルなどには BRICS 諸国間で大きく異なっており、様々な差異が存在する（吉井ほか 2010）。そのような差異の中でも本論文は BRICS 諸国の経済成長率を決定してきた要因は何であるかという点、即ち BRICS 諸国の経済発展の経路の特徴を明らかにすることを目的とする。

本論文では成長回帰分析をそのための分析枠組みとして用いる。第 II 節で説明するように、新古典派経済成長モデルであるソロー・モデルは、各国の一人当たり所得成長率は初期の一人当たり所得の水準に関わらず長期的にはある一つの均衡点に収束する（「絶対的収束仮説」）または様々な経済的要因によって異なる均衡点に収束する（「条件付き収束仮説」）と想定する。もし前者が正しければ、初期時点の一人当たり所得のみがその後の一人当たり所得の決定要因

¹ BRICs と表記し、ブラジル、ロシア、インド、中国の 4 か国を指す場合もあるが、本論文では BRICS と表記し南アフリカ共和国も含めて分析を行う。なお吉井ほか（2010）は BRICs の 4 か国が分析対象である。

となり、後者が正しければ初期時点の一人当たり所得に加えて、各国の経済状況をコントロールする諸変数がある後の一人当たり所得の決定要因となる。このようなソロー・モデルに基づいて多くの国際比較に基づく実証研究が行われており（Barro 1991;1996;1997）、それらではこのような各国の経済状況をコントロールする諸変数として、モデル自体に含まれる投資率、人口成長率に加えて教育に関する変数、マクロ経済の安定性に関する変数、貿易政策に関する変数、政府の質に関わる変数などが用いられており、これらの変数を用いて経済発展の要因に関する国際比較分析を行うことが可能である。従って、本論文ではまず世界全体での成長回帰分析の結果を明らかにしたうえで、BRICS 諸国において一人当たり所得成長率の決定要因にどのような特徴があり、それらが BRICS 諸国間でどのような違いがあるかを分析する。

本論文と同様に、成長回帰分析を分析枠組みとして経済発展の経路に関する国際比較を行ったものとして佐藤（2014）、Sato（2017）があげられる。これらは、中国とインドの経済発展の経路に関する国際比較を行ったものであり、本論文ではその手法を BRICS5 か国に適用する。また本論文はデータとしてフローニンゲン大学の Groningen Growth and Development Centre（GGDC）が公表している Penn World Table 9.0 を用いる²。このデータセットは 1950 年からリーマンショック後の 2014 年までの長期間を含むもので、佐藤（2014）、Sato（2017）が用いた World Development Indicator & Global Development Finance では例えば BRICS の一つである中国で 1990 年以降のデータしかないことなどと比べると、中国のみならず様々な国々でより長期のデータが利用可能となっている。これによって、欠損期間の少ないデータを用いてロバストな推定を行うことも本論文の貢献となっている。

本論文の構成は次のとおりである。第 2 節では分析の枠組みである新古典派

² Penn World Table 9.0 のデータについて Feenstra, Inklaar and Timmer（2015）に詳細な説明がある。

経済成長モデルのソロー・モデルについて説明する。第 3 節ではそのモデルの推定方法と用いる変数およびそれを計測するデータについて説明する。第 4 節では成長回帰分析の世界全体での推定結果を説明する。第 5 節でその結果に基づき、BRICS 各国の一人当たり GDP 成長率の決定要因を明らかにし、BRICS 諸国経済の発展経路の特徴と差異を明らかにする。第 6 節では以上をまとめて結論を述べる。

2 分析の枠組み

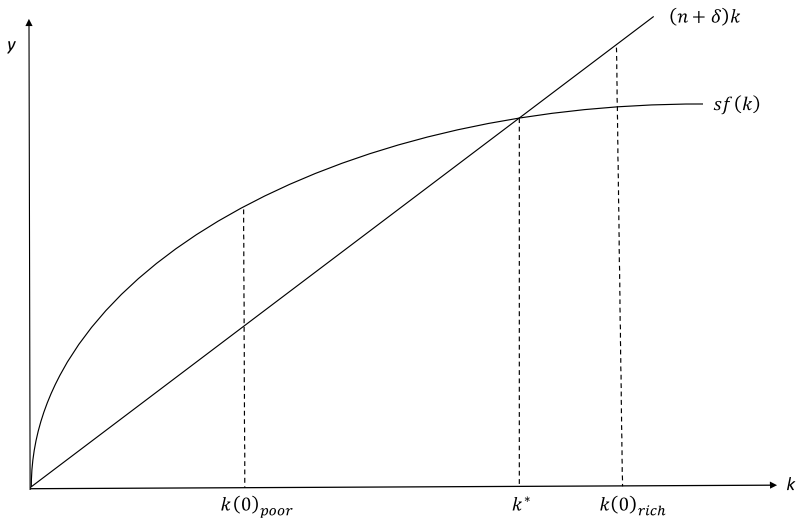
本節では経済発展の経路に関する国際比較分析を行うための分析枠組みとして用いる新古典派経済成長モデルのソロー・モデルについて説明する。一人当たり生産関数を $y = f(k)$ とする。ここで、 y は一人当たり所得、 k は一人当たり資本を意味し、この生産関数は一次同次で $f(0) = 0$ 、 $f'(k) > 0$ 、 $f''(k) < 0$ と稲田条件を満たすとする。今、貯蓄率が s 、人口成長率が n 、資本減耗率が δ として外生的に与えられるならば、資本蓄積式は以下のように表せる。

$$\dot{k} = sf(k) - (n + \delta)k \quad (1)$$

ここで \dot{k} は一人当たり資本の変化率である。図 1 は (1) の微分方程式の動きを示したものであり、縦軸が y 、横軸が k となっている。豊かな国の初期一人当たり資本ストックを $k(0)_{rich}$ 、貧しい国の初期一人当たり資本ストックを $k(0)_{poor}$ とする。また $(n + \delta)k$ は傾き $n + \delta$ の直線である。 $sf(k)$ との交点は $f'(k) > 0$ 、 $f''(k) < 0$ と稲田条件より一つの交点のみを持つ。初期一人当たり資本ストックが $k(0)_{poor}$ の時、 $\dot{k} > 0$ であるので、 k は時間を通じ増加し一人当たり所得 y も増加する。一方、初期一人当たり資本ストックが $k(0)_{rich}$ の時、 $\dot{k} < 0$ であるので、 k は時間を通じ減少し、一人当たり所得 y も減少する。最終的に $sf(k) = (n + \delta)k$ となる k^* では $\dot{k} = 0$ となって、一人当たり資本の成長率はゼロとなり、

一人当たり所得成長率もゼロとなる。従って、初期の一人あたり資本がどのような値であっても、すべての国の一人あたり資本ストックの値は最終的に k^* に収束して定常状態（一定）となり、一人当たり所得成長率はゼロになることになる。これを「絶対的収束」という。

図1 ソロー・モデルの資本蓄積式



(出所) 執筆者作成

次に条件付き収束仮説について説明する。同様に豊かな国と貧しい国の2つの国を想定する。ここで一人当たり資本成長率 \dot{k}/k は(1)式を k で割ることで以下のように表せる。

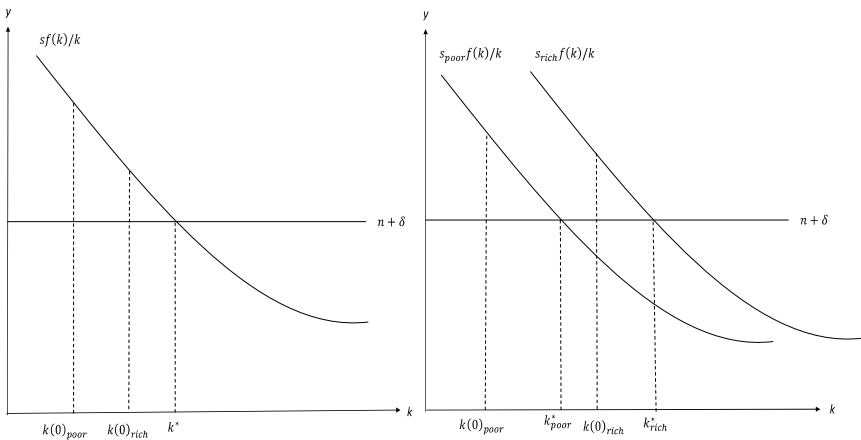
$$\frac{\dot{k}}{k} = \frac{sf(k)}{k} - (n + \delta) \quad (2)$$

この (2) 式を表したのが図 2 である。この図より、図の $sf(k)/k$ と $n + \delta$ の差の大きさが一人当たり所得成長率である。ここでは貯蓄率の違いによって収束先が変化することを説明する。豊かな国の貯蓄率を S_{rich} 、貧しい国の貯蓄率を S_{poor} とする。まず貯蓄率が $S_{rich} = S_{poor}$ の場合を仮定する (図 2 の左図)。初期一人当たり資本ストックは $k(0)_{poor} < k(0)_{rich}$ であるので $(\dot{k}/k)_{rich} < (\dot{k}/k)_{poor}$ となる。この場合貯蓄率は同じであるので $sf(k)/k$ と $n + \delta$ は一つの交点を持ち、唯一の均衡点 k^* に収束する (絶対的収束)。次に、貯蓄率を $S_{poor} < S_{rich}$ と仮定する (図 2 の右図)。この時貯蓄率が異なることから $sf(k)/k$ と $n + \delta$ の交点も、豊かな国と貧しい国で異なる。豊かな国は貯蓄率が高いことから、より一人当たり資本が高い水準に定常状態 k^*_{rich} を持ち、高水準の一人あたり所得が収束先になる。一方、貧しい国は貯蓄率が低いことから、一人当たり資本がより低い水準に定常状態 k^*_{poor} を持ち、低水準の一人当たり所得が収束先になる。つまり、貯蓄率の違いによって各国それぞれ異なる定常状態を持つため、収束する均衡点は各国で異なる。これが「条件付き収束」である。今回は貯蓄率のケースで説明したが、実際には貯蓄率だけでなく、様々な要因によって収束点は異なってくると考えられる。これは、換言すれば、各国ごとの投資率をはじめとする経済状況の違いをいったんコントロールしたならば、初期時点の一人当たり資本と経済成長率の関係には右下がりの関係が存在することを意味する。

従って、以上の一人当たり資本と一人当たり所得成長率の関係が一人当たり所得と一人当たり所得成長率に関しても成り立つならば、初期時点の所得の低い国ほどその後の一人当たり所得成長率が高くなる (絶対的収束仮説) か、または各国ごとの違いをコントロールすれば初期時点の所得の低い国ほどその後の一人当たり所得成長率が高くなる (条件付き収束仮説)。本論文ではこれを理論的背景として、世界全体で絶対的収束や条件付き収束が世界全体で成立しているか、また各国ごとの違いをコントロールする諸変数が一人当たり所得の成長率にどのような影響を与えているかを分析し (第 4 節)、さらにそれらが

BRICS 諸国においてどのような特徴があり、また BRICS 諸国間でどのような違いがあるかを分析する（第 5 節）。

図 2 絶対的収束と条件付き収束



（出所）執筆者作成

3 データと推定方法

(1) データと変数

本節ではデータと第 2 節で説明したソロー・モデルの推定方法について述べる。本論文で利用するデータは第 1 節で述べたようにフローニンゲン大学の Groningen Growth and Development Centre (GGDC) が公表している Penn World Table 9.0 であり、これは世界の 182 カ国の 1950 年—2014 年の間をカバーするパネルデータである。本論文では被説明変数および説明変数をこのデータをもとに各 5 年ごと、即ち 1950—1954 年、1955—1959 年、1960—1964 年、1965—1969 年、1970—1974 年、1975—1979 年、1980—1984 年、1985—1989 年、1990

－1994 年、1995－1999 年、2000－2004 年、2005－2009 年、2010－2014 年の 13 期点についてのパネルデータとして作成する³。

以下では分析に用いた変数とその作成ないし計測方法についての説明を行う。被説明変数である一人当たり GDP 成長率は以下のように定義する。

$$\begin{aligned}
 & \text{GDP per capita growth rate}_t \\
 & = \frac{\ln (\text{GDP per capita})_{t+4} - \ln (\text{GDP per capita})_t}{4} \quad (3)
 \end{aligned}$$

即ち、本論文では 5 年間の平均一人当たり GDP 成長率を被説明変数とし、これを 2 節で説明した成長回帰分析における長期の経済成長率とする。

次に説明変数に関しては、以下のものを用いる。初期時点の一人当たり所得は、各期間の最初の年（例えば 1950－1955 年であれば 1950 年）の一人当たり GDP を用いる。各国ごとの違いをコントロールする説明変数のうち、モデル自体である (2) 式に含まれるものが貯蓄率と人口成長率である。ソロー・モデルにおいて貯蓄率は投資率に等しくなるので、投資率を代わりに用いる。投資率は観測時点の購買力平価での投資の GDP シェアで計測する。人口成長率の代理変数としては合計特殊出生率を用いる。(1) 式の符号にある通り、一人当たり GDP 成長率に対して投資率はプラス、合計特殊出生率はマイナスであることが予測される（表 1 参照）。次にその他のコントロール変数として人的資本に関する変数である教育水準を全人口に占める中等教育以上修了率、人的資本の質を平均余命の逆数でそれぞれ計測する⁴。またマクロ経済の安定性を示す変数とし

³ なお、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Sato (2017)、佐藤 (2014) などでは 1960－65 年、1965－70 年というように期初年と期末年を重ねて時期を区分している。これと同様の方法でデータを作成した場合も、次節以降の結果は変わらなかった。

⁴ Barro and Sala-i-Martin (2004)、Sato (2017)、佐藤 (2014) らに従い、平均余命は逆数をとった。従って、一人当たり GDP 成長率に対して予測される符号はマイナスになっている。

てインフレ率と交易条件の変化率、貿易政策に関する変数として貿易開放度（輸入額と輸出額の GDP シェアの絶対値の合計で計測）、政府の質に関する変数として GDP に占める政府支出比率と民主主義指標をそれぞれ用いる。これらの変数が一人当たり GDP 成長率に対して与える影響の予測は表 1 に示している。なおこれらの 9 個の各国の違いをコントロールする説明変数も、内生性の問題を考慮して、すべて各期間の平均ではなく、各期間の最初の年（例えば 1950—1955 年であれば 1950 年）の値を用いる。

なお Penn World Table 9.0 に情報が含まれていない全人口に占める中等教育以上修了率は Barro and Lee（2013）、合計特殊出生率と平均余命は World Development Indicator、民主主義指標は Polity IV のデータを用いた（表 1 参照）。しかしこれらのデータが 1960 年以降の利用可能でないため、結果的に分析対象期間は結果的に 1960—2014 年の合計 11 期間となった。表 1 は分析で用いる変数の記述統計量を示した。観測数は 1879 となっている。

表 1 被説明変数・説明変数の記述統計と予測される符号

変数名	平均	標準偏差	最小値	最大値	出所	予測される符号
一人当たりGDP成長率	0.02	0.04	-0.31	0.30	Penn World Table	
一人当たりGDP（自然対数値）	15.62	1.22	11.99	19.29	Penn World Table	-
投資率	0.21	0.13	-0.43	1.56	Penn World Table	+
合計特殊出生率	4.16	2.05	0.84	8.87	World Development Indicator	-
中等教育以上修了率	0.18	0.17	0.00	0.85	Baro and Lee(2013)	+
平均余命の逆数	0.02	0.00	0.01	0.04	World Development Indicator	-
インフレ率	0.08	0.33	-1.19	4.81	Penn World Table	-
交易条件の変化率	0.01	0.19	-1.62	1.38	Penn World Table	+
貿易開放度	0.52	0.59	0.00	7.61	Penn World Table	+
政府支出比率	0.20	0.11	-0.35	0.94	Penn World Table	-
民主主義指標	0.77	7.45	-10.00	10.00	Polity IV	+

(2) 推定式

本論文では 3-（1）節で説明した変数を用いたソロー・モデルをプーリングモデルで推定を行う。（1）節で述べたようにこのデータはパネルデータであるので、固定効果モデルで推定を行うことも可能である。しかし固定効果モデル

の場合は、各変数は各国内の時間平均との差が分析対象となるが、本論文では各国における各変数のレベルそのものに関心があるため、プーリング推計に基づいて国際比較を行うこととする。最初に「絶対的収束仮説」を検証するための推定式は以下のように表せる

$$GDP\ per\ capita\ growth\ rate = \beta_0 + \beta_1 GDP\ per\ capita + u \quad (4)$$

2 節で説明したように「絶対的収束仮説」では他の経済条件をコントロールせず、初期時点の一人当たり GDP（自然対数値）から一人当たり GDP 成長率の絶対的収束が成立するかを検証する。成立する場合、 β_1 の予測される符号はマイナスとなる（表 1 参照）。

次に「条件付き収束仮説」について分析する。推定式は以下のように表せる。

$$GDP\ per\ capita\ growth\ rate = \beta_0 + \beta_1 GDP\ per\ capita + \mathbf{X}' \beta + u \quad (5)$$

ここで \mathbf{X} は各国の経済状況をコントロールする変数を表すベクトルであり、3-(1)節で説明したようにこれは投資率、合計特殊出生率、中等教育以上修了率、平均余命の逆数、インフレ率、交易条件の変化率、貿易開放度、政府支出比率、民主主義指標、さらに 10 の期間ダミー⁵を含んでいる。これらの変数をコントロールすれば、条件付き収束仮説が成立するかを検証する。成立する場合、 β_1 の予測される符号はマイナスとなる（表 1 参照）。その他のコントロール変数の予測される符号も表 1 に示している。

⁵ レファレンス・カテゴリーは 1960-1964 年とした。

4 世界全体での推定結果

本節では3節で説明した推定式の世界全体182ヵ国での推定結果を述べる。分析結果は表2にある。まず絶対的収束仮説の検証では、1人当たりGDPの係数は -0.001 で、マイナスだが統計的に非有意である。また、決定係数も 0.001 であることから、モデルとしてのあてはまりもよいとは言えない。従って世界全体で絶対的収束は成立していないと言える。次に「条件付き収束仮説」の分析では、1人当たりGDPの係数は、 -0.015 で符号はマイナスで、1%水準で統計的に有意である。これは初期時点の1人当たりGDPが高いほど、その後の経済成長率は低下することを意味しており、従って世界全体で「条件付き収束仮説」が支持されたと言える。

以下では各国ごとの違いをコントロールする変数についての推定結果を述べる。投資率はプラスで5%水準で統計的に有意な結果となった⁶。この結果は2節で示したソロー・モデルの理論的予測とも整合的であり、投資率が高いほど経済成長率が高まることを示している。合計特殊出生率はマイナスで1%水準で統計的に有意な結果となった⁷。合計特殊出生率は3-（1）節で説明したように人口成長率の代理変数であり、ソロー・モデルの理論的予測通り、人口成長率が高いと一人当たりGDP成長率が減少するという結果を示している。

その他の説明変数に関しては以下の結果になった。人的資本に関する変数である中等教育以上修了率は、1乗項はマイナスで10%水準、2乗項はプラスで5%水準で統計的に有意な結果となった⁸。従って、教育と一人当たりGDP成長率の関係はU字型の関係にあり、教育がある程度の水準に達しないとその後の

⁶ 同様に投資率の一人当たりGDP成長率への正の効果を示す先行研究はBarro (1991; 1996)、Barro and Lee (1994)、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Caselli, Esquivel and Lefort (1996)、Sachs et al. (1995)、Sato (2017)、佐藤 (2014) がある。

⁷ 同様に合計特殊出生率の一人当たりGDP成長率への負の効果を示す先行研究はBarro (1991; 1996; 1997)、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Sato (2017)、佐藤 (2014) がある。

⁸ 同様に教育の一人当たりGDP成長率への非線形な効果を示す先行研究は佐藤 (2014)、Sato (2017) がある。

一人当たり GDP 成長率を増加させないことを示している。推定された係数から計算すると、中等教育以上の普及率が 0.372 以上になることが一人当たり GDP を増加させるための閾値となる。次に人的資本の質を表す平均余命の逆数はマイナスで有意であり⁹、予測通り人的資本の質が高まるとその後の一人当たり GDP 成長率高くなることを示している。次に、マクロ経済の安定性を示す変数であるインフレ率と交易条件の変化率は予測に反して統計的に非有意な結果となり、一人当たり GDP 成長率に有意な影響を与えないという結果になった¹⁰。また貿易開放度はプラスで統計的に有意な変数となり¹¹、予測通り貿易開放度が高まると一人当たり GDP 成長率も高まることを示している。最後に政府の質に関わる変数について述べると、政府支出比率と民主主義指標およびその 2 乗項はいずれも予測に反して統計的に非有意な結果となった¹²。

⁹ 同様に平均余命の一人当たり GDP 成長率への正の効果を示す先行研究は Barro (1996; 1997)、Barro and Lee (1994)、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Bloom, Canning and Sevilla (2004)、Bloom and Malaney (1998)、Bloom and Williamson (1998)、Sato (2017)、佐藤 (2014) がある。

¹⁰ 一方 Barro (1997)、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Sato (2017)、佐藤 (2014) は予測通りインフレ率は一人当たり GDP 成長率に対して有意に負、Barro (1996; 1997)、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Sato (2017)、佐藤 (2014) は予測通り交易条件変化率は一人当たり GDP 成長率に対して有意に正としている。

¹¹ 同様に貿易開放度の一人当たり GDP 成長率への正の効果を示す先行研究は Alcalá and Ciccone (2004)、Dollar and Keaay (2003)、Frankel and Romer (1999)、Harrison (1996)、Levine and Renelt (1992)、Sachs et al. (1995)、Sato (2017)、Wacziarg and Welch (2008)、佐藤 (2014) がある。

¹² なお、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Sato (2017)、佐藤 (2014) では民主主義指標の 1 乗項は負、2 乗項は正であるとしており、民主主義指標は一人当たり GDP 成長率に対して非線形な関係にあるとしている。

表 2 推定結果

	(1) 絶対的収束		(2) 条件付き収束	
一人当たりGDP (自然対数)	-0.001	(0.0008)	-0.015***	(0.002)
投資率			0.031**	(0.014)
合計特殊出生率			-0.007***	(0.001)
中等教育以上修了率			-0.04*	(0.02)
中等教育以上修了率の2乗			0.0006**	(0.0003)
平均寿命の逆数			-3.344***	(0.16)
インフレ率			0.001	(0.0045)
交易条件の変化率			0.007	(0.007)
貿易開放度			0.007***	(0.003)
政府支出比率			0.009	(0.018)
民主主義指標			-0.0002	(0.0002)
民主主義指標の2乗			-0.00003	(0.00004)
1965-1969期間ダミー			-0.0002	(0.005)
1970-1974期間ダミー			-0.001	(0.005)
1975-1979期間ダミー			-0.008*	(0.005)
1980-1984期間ダミー			-0.037***	(0.005)
1985-1989期間ダミー			-0.026***	(0.005)
1990-1994期間ダミー			-0.036***	(0.006)
1995-1999期間ダミー			-0.021***	(0.005)
2000-2004期間ダミー			-0.018***	(0.005)
2005-2009期間ダミー			-0.026***	(0.005)
2010-2014期間ダミー			-0.029***	(0.005)
定数項	0.038***	(0.014)	0.358***	(0.037)
観測数	1,879		1,087	
決定係数	0.001		0.240	

注) 括弧内は頑健な標準誤差を示す。***は 1%、**は 5%、*は 10%で有意であることを表す。

5 分析結果から見た BRICS の発展経路

本節では以上の分析結果を用いて、各説明変数と「各説明変数によって説明される一人当たり GDP 成長率」の関係を BRICS 諸国に関して図示することで、BRICS 経済の発展経路の違いを明らかにする。なお分析期間は第 3- (1)

節で述べたようにブラジル、インド、中国、南アフリカは 1960–2014 年であるが、ロシアのみソ連崩壊後の 1995–2014 年となっている。

ここで「各説明変数によって説明されうる一人当たり GDP 成長率」とは「実際のデータで得られる一人当たり GDP 成長率から定数項とその説明変数以外の全説明変数で説明できる一人当たり GDP 成長率を引いた値」であり、これは他のすべての説明変数が一定でその説明変数のみが変化した場合に一人当たり GDP 成長率に及ぼす効果を示している。従って、各説明変数に関して、説明変数とそれによって説明されうる一人当たり GDP 成長率の関係の散布図を描くことで、世界全体や特定の国における（他のすべての変数が一定として）当該説明変数の時系列的な変化が被説明変数である一人当たり GDP 成長率にどのような影響を与えたのかを視覚的に示すことができる¹³。以下の図では「条件付き収束仮説」の推定で用いた変数で統計的に有意な結果が得られた 6 つの変数（一人当たり GDP、投資率、合計特殊出生率、中等教育以上修了率、平均余命の逆数、貿易開放度）と世界全体では有意ではなかったが BRICS 諸国において着目する必要があると考えられる交易条件の変化率、民主主義指標についてグラフを図示する。なお表 3 ではこれらの変数に関して BRICS 諸国の記述統計を示している。なお、以下では図の見やすさを考慮して、説明変数とそれによって説明されうる一人当たり GDP 成長率に関して、世界全体に関する散布図（図 A）と BRICS 諸国のみにおける関係性を示す図（図 B）の両方を表示する。

¹³ Barro (1991; 1997)、Barro and Sala-i-Martin (2004)、Sato (2017)、佐藤 (2014) でも同様の散布図を描いて（他のすべての変数を一定とした場合の）各説明変数の一人当たり GDP 成長率への影響を図示している。この散布図を Barro (1991; 1997) や Barro and Sala-i-Martin (2004) では「説明変数と一人当たり GDP 成長率の部分的関係 (partial relation)」、Sato (2017)、佐藤 (2014) では「説明変数と説明されない一人当たり GDP 成長率」と呼んでいるが、本論文では分かりやすさを考慮して「説明変数とそれによって説明されうる一人当たり GDP 成長率」と呼ぶこととする。なお各説明変数に関して、この説明されうる一人当たり GDP 成長率を説明変数で回帰して得られる係数は、表 2 の「条件付き収束」における各変数の係数に等しくなる。

まず、条件付き収束の最も重要な変数である一人当たり GDP について確認する。図 3 の散布図は一人当たり GDP（自然対数値）とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係を表している。図 3 全体としては表 2 の条件付き収束でその係数が有意にマイナスであったように、緩やかな右下がりの傾向が観察される。BRICS 諸国に焦点を当てると、インドと中国では明確な関係がない。一方、ブラジルとロシアでは初期は右上がりであるものの、その後は理論通り右下がりとなっている。南アフリカは理論通り右下がりの傾向が観察される。従って、インドと中国では初期時点の一人当たり所得が持続的に上昇してもその後の一人当たり GDP 成長率が下がることなく維持されていることが分かる一方、ブラジルでは一人当たり GDP 成長率が高かった 1970 年代までは理論とは逆に初期時点の一人当たり GDP が上昇すると、その後の一人当たり GDP 成長率の増加に貢献する傾向にあったが、その後は条件付き収束がみられる傾向に転換した。ロシアや南アフリカでは、分析期間中、概ね理論通り条件付き収束が起きる傾向にあったといえる。

表 3 BRICS 諸国の記述統計

変数	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014
一人当たりGDP成長率											
ロシア	0.02	0.04	0.08	0.04	-0.03	0.02	0.01	0.00	0.01	0.03	0.01
インド	0.03	0.03	-0.01	0.00	0.03	0.04	0.02	0.04	0.06	0.06	0.02
中国	-0.02	-0.01	0.02	0.03	-0.07	0.03	0.07	0.03	0.05	0.06	0.05
南アフリカ	0.03	0.02	0.01	0.00	0.01	0.00	-0.02	0.01	0.02	0.08	0.07
初開閉一人当たりGDP (自然対数)											
ロシア	15.30	15.36	15.61	15.97	16.20	16.15	16.14	16.22	16.25	16.32	16.48
インド	13.79	13.86	13.99	14.02	14.06	14.20	14.40	14.56	14.56	16.74	16.92
中国	13.91	13.89	13.96	14.06	14.21	14.55	14.65	15.05	15.25	15.00	15.33
南アフリカ	15.81	15.98	16.09	16.14	16.17	16.11	16.08	16.01	16.07	15.66	16.07
投資率											
ロシア	0.19	0.16	0.20	0.28	0.25	0.21	0.21	0.17	0.20	0.19	0.25
インド	0.20	0.22	0.19	0.19	0.20	0.18	0.19	0.20	0.16	0.16	0.15
中国	0.18	0.11	0.15	0.15	0.16	0.21	0.20	0.27	0.21	0.31	0.33
南アフリカ	0.20	0.23	0.25	0.29	0.28	0.19	0.14	0.17	0.26	0.33	0.47
合計特殊出生率											
ロシア	6.21	5.82	5.02	4.50	4.07	3.45	2.81	2.50	2.36	2.07	1.84
インド	5.91	5.83	5.59	5.19	4.83	4.48	4.04	3.65	3.31	2.97	2.62
中国	5.75	6.39	5.73	3.86	2.61	2.65	2.43	1.68	1.45	1.51	1.54
南アフリカ	6.17	5.91	5.59	5.25	4.79	4.29	3.66	3.11	2.87	2.68	2.47
中等教育以上修了率											
ロシア	0.05	0.06	0.06	0.05	0.06	0.08	0.10	0.14	0.20	0.27	0.32
インド	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.03	0.03	0.10	0.24	0.49
中国	0.03	0.04	0.05	0.07	0.10	0.15	0.21	0.27	0.30	0.30	0.26
南アフリカ	0.06	0.06	0.07	0.08	0.09	0.05	0.11	0.27	0.19	0.31	0.54
平均余命の逆数											
ロシア	0.018	0.018	0.017	0.016	0.016	0.016	0.015	0.015	0.014	0.014	0.014
インド	0.024	0.023	0.021	0.020	0.019	0.018	0.017	0.017	0.016	0.015	0.015
中国	0.023	0.020	0.017	0.016	0.015	0.015	0.014	0.014	0.014	0.014	0.013
南アフリカ	0.020	0.020	0.019	0.018	0.018	0.017	0.016	0.016	0.018	0.019	0.018
貿易開放度											
ロシア	0.13	0.08	0.10	0.14	0.19	0.13	0.14	0.17	0.19	0.25	0.26
インド	0.07	0.05	0.04	0.04	0.07	0.08	0.06	0.08	0.20	0.25	0.33
中国	0.01	0.01	0.01	0.03	0.04	0.07	0.08	0.13	0.18	0.29	0.33
南アフリカ	0.29	0.29	0.26	0.27	0.36	0.20	0.20	0.30	0.27	0.33	0.40
交渉条件の変化率											
ロシア	0.02	-0.21	-0.09	0.08	0.08	0.14	0.12	0.02	0.11	0.24	0.06
インド	-0.39	-0.03	-0.03	-0.03	0.16	0.05	0.04	-0.03	-0.03	0.09	0.05
中国	0.03	-0.12	-0.07	0.01	0.18	-0.21	-0.09	-0.10	-0.02	0.02	0.06
南アフリカ	-0.01	0.00	0.03	0.01	-0.09	-0.20	0.19	0.02	-0.06	0.05	0.12
民主主義指標											
ロシア	6	-9	-9	-4	-4	7	8	8	8	8	8
インド	9	9	9	7	8	8	8	3	6	6	4
中国	-8	-8	-8	-8	-7	-7	-7	9	9	9	9
南アフリカ	4	4	4	4	4	4	5	9	9	9	9

図 3 一人当たり GDP (自然対数) とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係

図 A

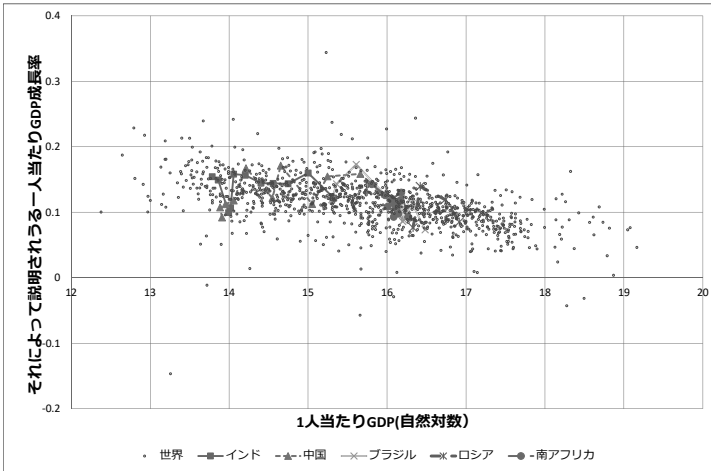


図 B

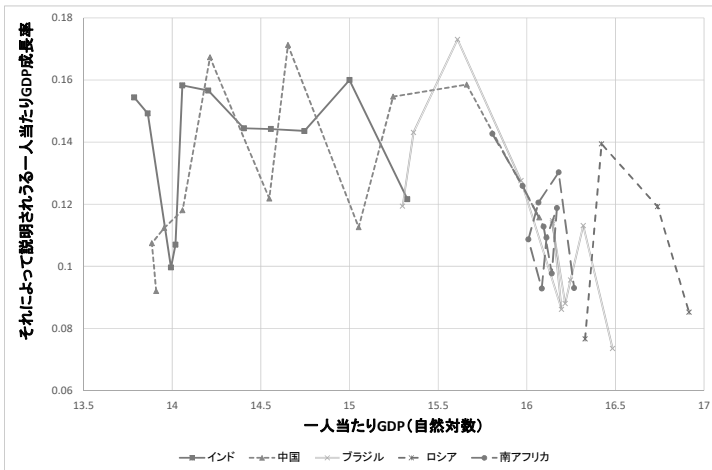


図4は投資率とそれによって説明される一人当たりGDP成長率の関係を散布図で表した。インドと中国は概ね右上がりの傾向が観察され、ロシアでは初期は右上がりであったがその後右下がりの傾向が観察される。ブラジルと南アフリカでは明確な傾向がみられない。従って、インドと中国では投資の増加が一人当たりGDP経済成長率を押し上げており、投資主導型の経済成長を果たしていたことが分かる。一方、資源依存度の高いブラジル、ロシア、南アフリカではインドや中国のように投資と一人当たりGDP成長率との間の関係は明確でない。これに関しては投資ではなく、例えば資源価格などのそれ以外の要因が影響していることが考えられる。この点を交易条件の変化率と説明されない一人当たりGDP成長率の関係(図9)を分析することで検証する。

図 4 投資率とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係

図 A

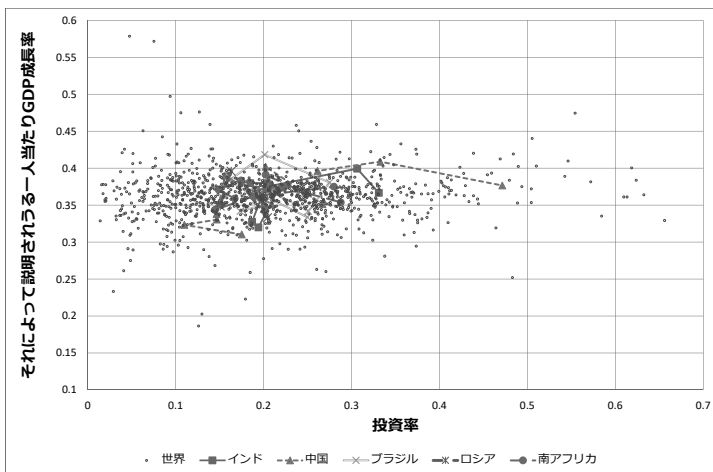


図 B

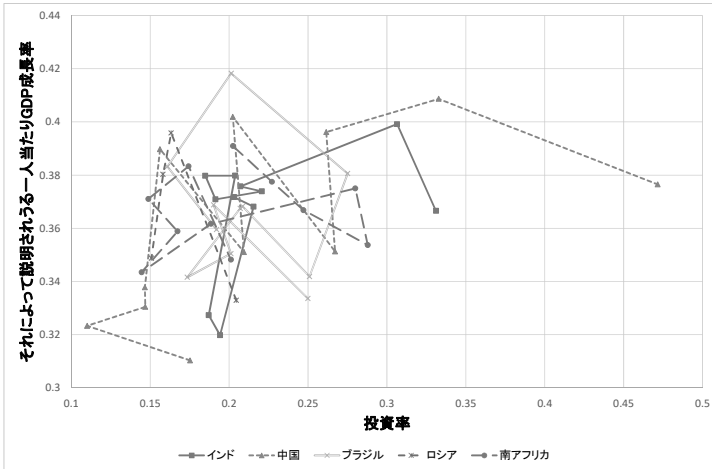


図5は合計特殊出生率とそれによって説明される一人当たりGDP成長率と合計特殊出生率の散布図である。インド、中国、ロシア、南アフリカではゆるやかな左上がりの傾向が観察される。これは理論通り、人口成長率が下がれば、一人当たりGDP成長率は上がることを示している。ただしブラジルでは明確な関係は観察されない。世界全体でもゆるやかな左上がりの傾向が観察される。従って、合計特殊出生率に関しては、BRICS諸国に特有な傾向はなく、ブラジルを除けば世界全体と同じくソロー・モデルの理論的予測と整合的な結果になっているといえる。

図 5 合計特殊出生率とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係

図 A

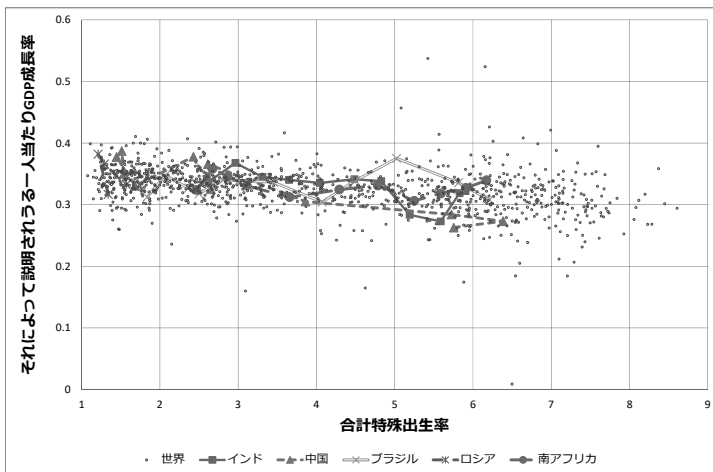


図 B

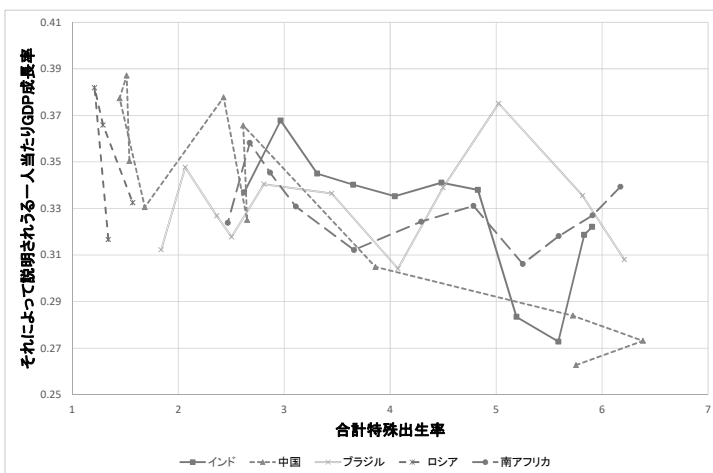


図6は中等教育以上修了率とそれによって説明される一人当たりGDP成長率と中等教育以上修了率の散布図である。インド、中国、ロシアでは概ね右上がりの傾向で、予測通り中等教育以上の普及がその後の一人当たりGDP成長率の増加に貢献していることが分かる。ブラジルでは予測に反して右下がりの傾向が観察され、特に中等教育以上終了率の比率が低い水準にあると、その普及が逆にその後の一人当たりGDP成長率を低めてしまう傾向にあることが分かる。南アフリカにおいては全体的には明確な傾向は観察されないが、ブラジル同様に中等教育以上終了率の比率が低い水準にある場合には中等教育以上の普及がその後の一人当たりGDP成長率を低めてしまう傾向にある期間が散見される。このようにインド、中国、ロシアでは、中等教育以上の普及が一人当たりGDP成長率の上昇に貢献していることが明確であるが、ブラジル、南アフリカでは中等教育以上終了率が低い水準にあると、逆に中等教育以上の普及がその後の一人当たりGDP成長率を低めてしまう場合があることが分かる。

図 6 中等教育以上修了率とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係

図 A

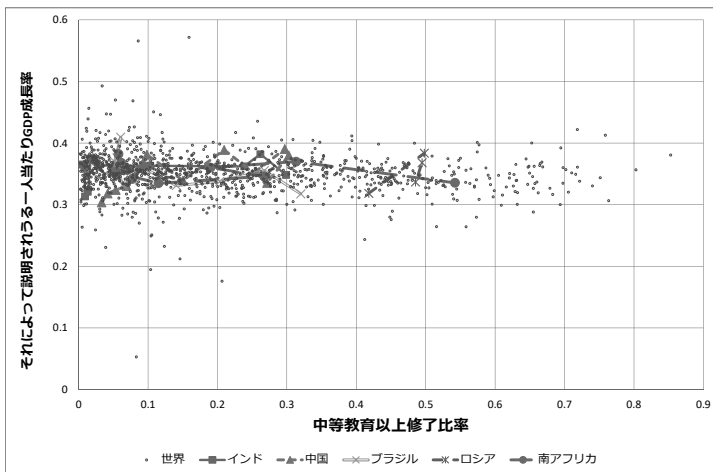


図 B

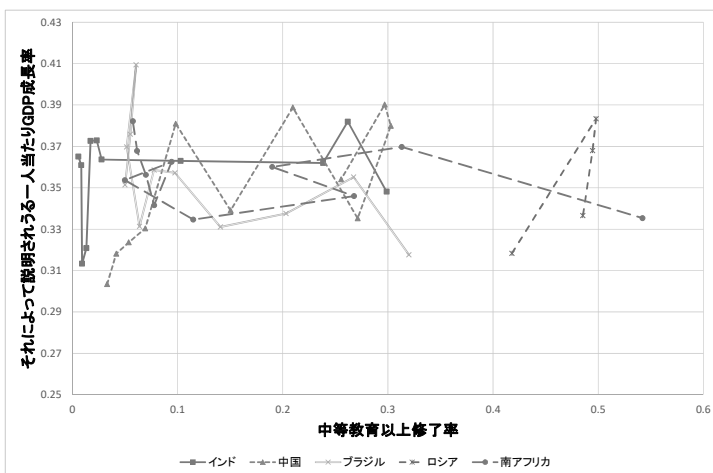


図7は平均余命の逆数とそれによって説明される一人当たりGDP成長率の散布図である。インドと中国は予測通り左上がりの傾向が観察され、人的資本の質の向上がその後の一人当たりGDP成長率の増加に貢献していることが分かる。一方、ブラジル、南アフリカでは明確な関係は観察されない。また、ロシアはデータのある期間においては平均余命が変化しておらずその関係は明らかではないことが分かる。

図7 平均余命の逆数とそれによって説明される一人当たりGDP成長率の関係

図A

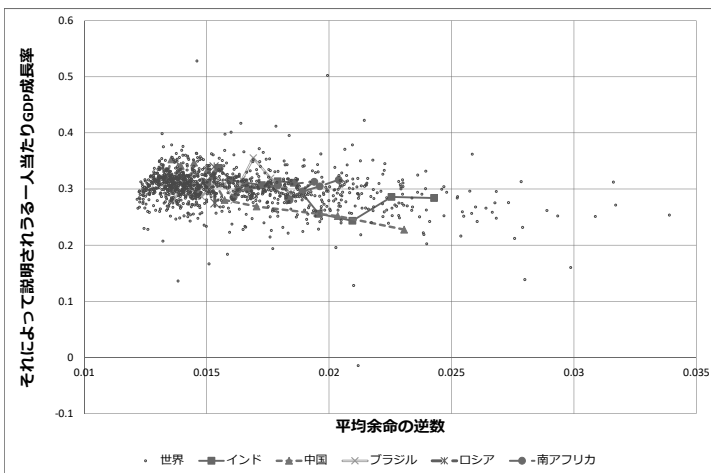


図 B

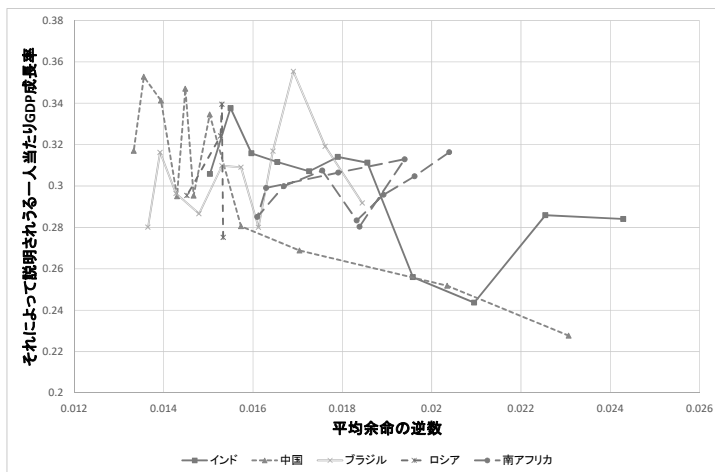


図 8 は貿易開放度とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の散布図である。インド、中国では予測通り右上がりの傾向が観察される。一方ブラジルでは逆に右下がりの傾向が観察され、ロシアでは初期のみ右上がりその後は右下がりの傾向が観察され、南アフリカは明確な関係は観察されない。このことはインド、中国では対外開放政策導入以降の世界経済への統合がその後の持続的な一人当たり GDP 成長率の上昇に貢献したのに対し、ブラジルでは 1970 年代末までの閉鎖的な輸入代替工業化政策下において高度経済成長を達成する一方、1980 年代以降に導入した経済自由化以降は資源ブームの影響を受けた 2000 年以降を除くと一人当たり GDP 成長率がマイナスないし停滞していたことを示している。またロシアや南アフリカでは貿易政策とその後の一人当たり GDP 成長率との間の傾向は明確ではないことが分かる。

図 8 貿易開放度とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係

図 A

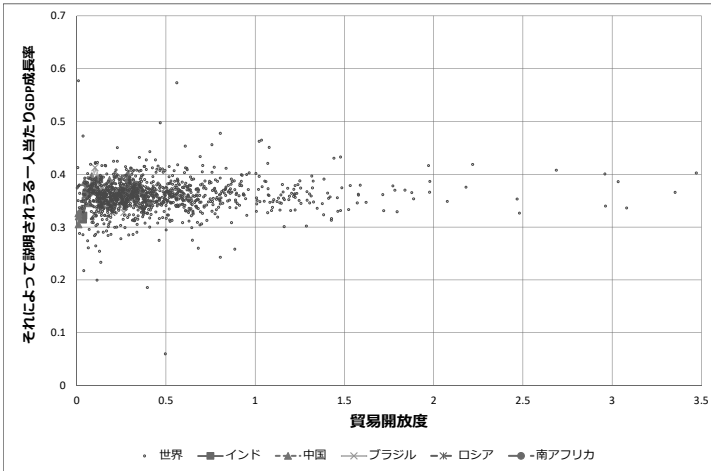


図 B

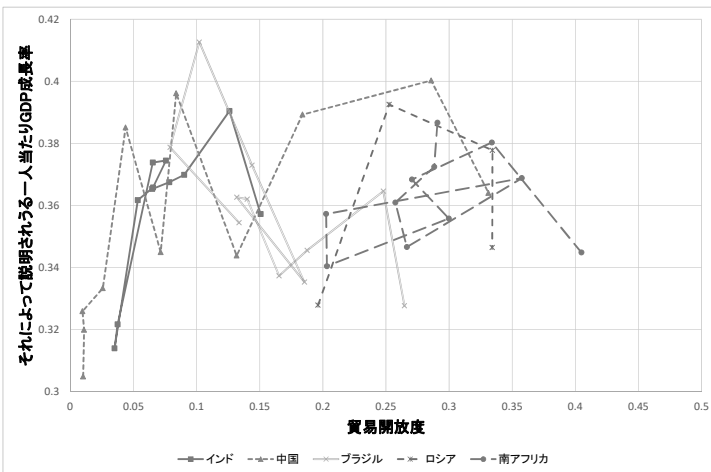


図9は交易条件の変化率とそれによって説明されうる一人当たり GDP 成長率と交易条件の散布図である。インドとロシアでは右上がりの関係が観察される。またブラジルでも輸入代替工業化のもとで交易条件が悪化したにもかかわらず高度経済成長を達成した 1965—1974 年の期間を除けば、交易条件の変化率がプラスであった場合には右上がりの関係が観察される。一方で、中国、南アフリカでは明確な傾向は観察されない。従って、資源依存度の高いブラジルとロシアでは予測通り、資源価格が増加し交易条件にプラスの変化があった場合には一人当たり GDP 成長率が上昇することが分かった。一方資源依存度の低い中国ではそのような傾向は見られなかった。

図 9 交易条件の変化率とそれによって説明されうる一人当たり GDP 成長率の関係

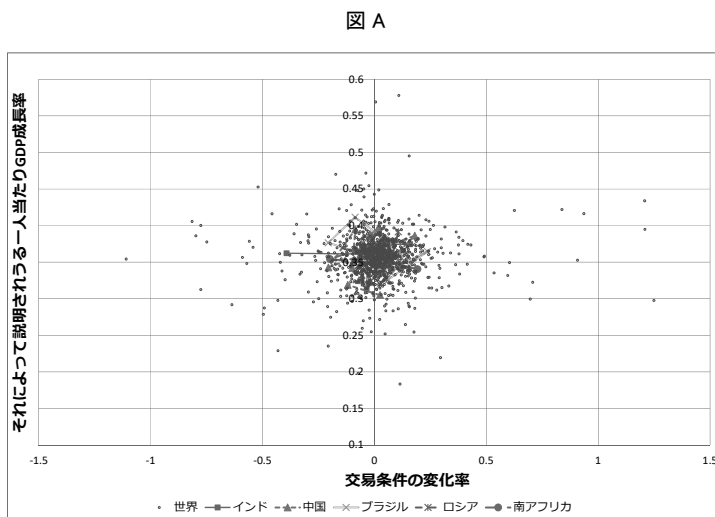


図 B

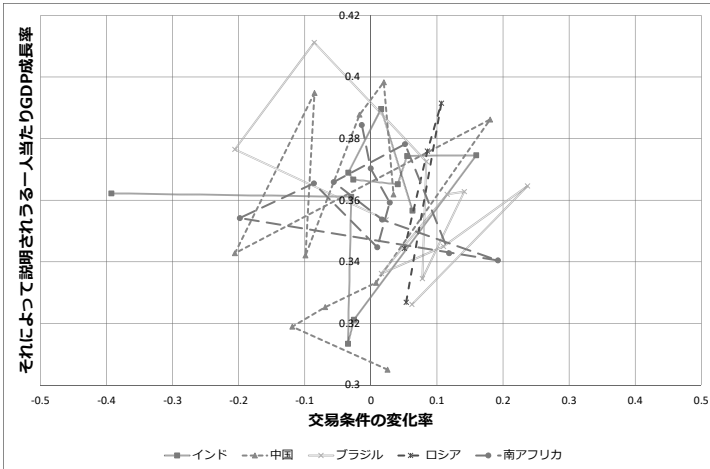


図 10 は民主主義指標とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の散布図である。政治体制は BRICS 諸国において最も多様性のある変数であり、分析期間において、一貫して民主主義体制であったインド、概ね民主主義体制であったロシアと南アフリカ、民主主義体制から権威主義体制に移行し、再び民主主義体制に復帰したブラジル、一貫して権威主義体制であった中国という相違がある。しかしロシアでやや右上がりの傾向がみられる他は、中国、インドでは民主主義指標の変化がほとんどないため一人当たり GDP 成長率との関係性は不明であり、指標に変化があったブラジルや南アフリカでも全く関係性は観察されない。このように、世界全体で、民主主義指標が 2 乗項を含めても有意な変数とならなかったのと同様に、BRICS 諸国においても民主主義指標と一人当たり GDP 成長率の間に関係は認められないことが分かる。

図 10 民主主義指標とそれによって説明される一人当たり GDP 成長率の関係

図 A

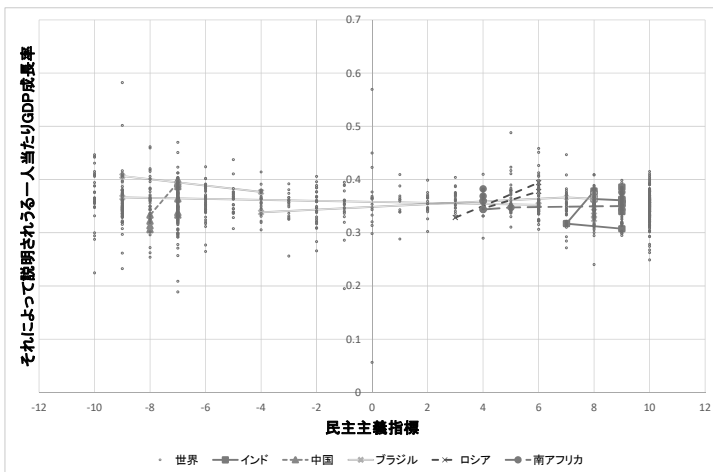
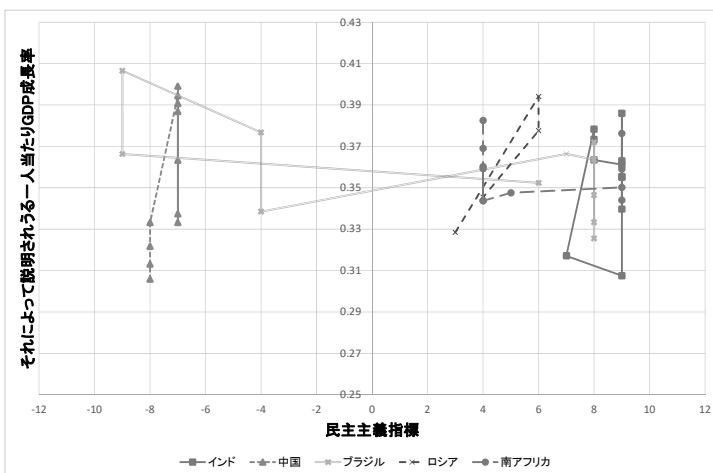


図 B



以上の結果をまとめると表4のようになる。この表から明らかなように、インド、中国ではこれらの説明変数が一人当たり GDP 成長率に与える傾向が極めて類似しており、この2国は類似した発展経路を持っていたと考えることができる。さらにその傾向は初期の一人当たり GDP を除いて、理論的に予測される符号および世界全体での傾向に極めて一致していることが分かった。即ちインド、中国では初期時点の一人当たり所得水準が上昇してもその後の一人当たり GDP 成長率が下がることなく維持され、さらに投資率の上昇、人口成長率（合計特殊出生率）の減少、中等教育以上の普及、人的資本の質の改善、貿易開放度の上昇がいずれも一人当たり GDP 成長率の増加に貢献していたことが分かった。一方、ブラジル、ロシア、南アフリカでは、ロシア、南アフリカで部分的に条件付き収束の傾向が観察されたことや人口成長率（合計特殊出生率）の減少が一人当たり GDP 成長率の増加に貢献していた傾向がみられた以外は、これらの変数の理論的に予測される符号および世界全体の傾向とはほとんど一致が見られなかった。特にブラジルでは一部の時期の部分的な一致を除いては世界全体では有意となった前述の5つ変数に関してすべて、理論的予測とは反対の傾向もしくは一人当たり GDP 成長率との間に明確な関係は存在しないという結果になった。一方で正の影響が予測されるが世界全体では有意でなかった交易条件の変化率は、ブラジル、ロシアでは交易条件にプラスの変化があった場合には一人当たり GDP 成長率の上昇に貢献することが分かった。これらの結果から、ブラジル、ロシア、南アフリカのような資源依存度の高い新興国には、中国、インドとはその発展経路に明確な違いがあり、投資率の上昇、教育の普及、貿易開放度の上昇といった理論的には正しくまた中国やインドでは有効であると考えられる政策が必ずしもこれらの国々では一人当たり GDP 成長率の上昇に貢献していないことが分かった。さらに例えば資源価格の上昇による交易条件の改善といった、このような政策とは無関係な要因がこれらの国々の一人当たり GDP 成長率に影響を与える変数として作用していることが分かった。

表 4 まとめ：BRICS 諸国における説明変数とそれによって説明される
一人当たり GDP 成長率の関係

	予測される符号	世界全体での結果	ブラジル	ロシア	インド	中国	南アフリカ
一人当たり GDP (自然対数値)	-	-	低い水準では+その後-	低い水準では+その後-	関係なし	関係なし	-
投資率	+	+	関係なし	低い水準では+その後-	+	+	関係なし
合計特殊出生率	-	-	関係なし	-	-	-	-
中等教育以上修了率	+	1乗項-2乗項+	-	+	+	+	低い水準では-その後関係なし
平均余命の逆数	-	-	関係なし	関係なし	-	-	関係なし
貿易開放度	+	+	-	低い水準では+その後-	+	+	関係なし
交易条件の変化率	+	非有意	正の場合 は+	+	+	関係なし	関係なし
民主主義指標	+	非有意	関係なし	+	関係なし	関係なし	関係なし

(出所) 執筆者作成

6 おわりに

本論文は最新の Penn World Table 9.0 のデータを用いて、世界 182 国の 1960 - 2014 年を 5 年ごとに分けた 11 期点から成るパネルデータを用いて新古典派経済成長モデルのソロー・モデルを推定し、その推定された係数をもとにして BRICS 各国の発展経路の特徴を分析した。本論文が用いた Penn World Table 9.0 は、これまでの同様の研究が用いたデータセットよりも様々な国々で長期のデータを含んでおり、よりロバストな成長回帰分析の結果に基づいて、世界全体の中での BRICS 諸国の特色を明らかにすることが可能になった。

世界全体を対象とした分析からは、ソロー・モデルにおいて初期の一人当たり GDP のみを説明変数とした場合は、一人当たり GDP 成長率に対して負であるが有意な変数とならず、「絶対的収束仮説」は支持されなかった。一方、初期の一人当たり GDP だけでなく各国ごとの経済状況の違いを表す変数もコントロールすれば、初期の一人当たり GDP は、その後の一人当たり GDP 成長率に対して有意に負であり、「条件付き収束仮説」は成立することが分かった。またこれらの経済状況の違いを表す変数のうち、一人当たり GDP 成長率に対して理

論通り投資率が有意に正、合計特殊出生率が有意に負の影響を及ぼすことが分かった。また先行研究の結果通り、一人当たり GDP 成長率に対して先行研究の結果通り中等教育以上の普及はある閾値以上になると正の効果を持つこと、平均余命で計測した人的資本の質や貿易開放度も正の影響を持つことが確認された。一方、予測に反してマクロ経済の安定性を表すインフレ率や交易条件の変化率、また政府の質に関わる変数である政府支出比率や民主主義指標は有意な変数にはならなかった。

前述のソロー・モデルで推定された係数をもとに、BRICS 諸国の発展経路を分析した結果、以下が明らかになった。インド、中国では説明変数が一人当たり GDP 成長率に与える傾向が非常に一致しており、この2国は類似した発展経路を持っていたことが分かった。即ちインド、中国では各期における初期時点の一人当たり所得水準が向上してもその後の一人当たり GDP 成長率が下がることなく維持され、さらに投資率の上昇、人口成長率（合計特殊出生率）の減少、中等教育以上の普及、人的資本の質の改善、貿易開放度の上昇がいずれもその後の一人当たり GDP 成長率の増加に貢献していたことが分かった。一方、ブラジル、ロシア、南アフリカでは、中国、インドで見られたような説明変数の理論的に予測される影響および世界全体の傾向との一致が合計特殊出生率を除いてほとんど見られず、投資率の上昇、中等教育以上の普及、人的資本の質の改善、貿易開放度の上昇といった理論的には有効であると考えられる変数がこれらの国々では一人当たり GDP 成長率の上昇に必ずしも貢献していないことが分かった。さらにブラジル、ロシアでは交易条件にプラスの変化があった場合には一人当たり GDP 成長率を高めることを示しており、これらの資源依存度の高い新興国には、資源価格の上昇による交易条件の改善といった要因が一人当たり GDP 成長率に影響を与える変数として作用していることが分かった。

以上のブラジル、ロシア、南アフリカでは通常有効であるとされる変数が一人当たり GDP 成長率の増加に貢献しておらず、インド、中国とは明らかに別の

発展経路を有しているという本論文の結果は、資源豊富な新興国がなぜ対外的な経済環境に脆弱であり「中所得国の罟」と呼ばれる経済発展の行き詰まりに陥るかという問題に関しても重要な示唆を示していると考えられる。BRICS 経済の発展経路の特色を明らかにする研究は本論文のような多国間の比較に基づく研究と、各国ごとの固有の特性を踏まえて行う地域経済論的な研究の双方が必要であると考えられ、これらを通して新興国の発展経路を明らかにし、新興国がいかによれば持続的な経済成長を実現できるのかという点を理論的・実証的に解明していくことが今後の課題であると考えられる。

参考文献

- [1] Alcalá, F. and A. Ciccone, “Trade and Productivity,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 119, No. 2, 2004, pp. 613–646.
- [2] Barro, R., “Economic Growth in a Cross Section of Countries,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, No. 2, 1991, pp. 407–443.
- [3] Barro, R., “Democracy and Growth,” *Journal of Economic Growth*, Vol. 1, No. 1, 1996, pp. 1–27.
- [4] Barro, R., “*Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study*”, The MIT Press, 1997. (大住圭介・大坂仁訳『経済成長の決定要因：クロス・カントリー実証分析』九州大学出版, 2001.)
- [5] Barro, R. and J-W. Lee “Sources of Economic Growth,” *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, Vol. 40, 1994, pp. 1–46.
- [6] Barro, R. and X. Sala-i-Martin., *Economic Growth*, 2nd ed, The MIT Press, 2004. (大住圭介訳『内生的経済成長論 (第2版)』九州大学出版, 2006.)
- [7] Bloom, D., D. Canning and J. Sevilla, “The Effect of Health on Economic Growth: a Production Function Approach,” *World Development*, Vol. 32, No. 1, 2004, pp. 1–13
- [8] Bloom, D. and P. Malaney, “Macroeconomic Consequences of the Russian Mortality

- Crisis,” *World Development*, Vol. 26, No. 11, 1998, pp. 2073–2085.
- [9] Bloom, D. and J. Williamson, “Demographic Transitions and Economic Miracles in Emerging Asia,” *World Bank Economic Review*, Vol. 12, No. 3, 1998, pp. 419–455.
- [10] Caselli, F., G. Esquivel and F. Lefort, “Reopening the Convergence Debate: A New Look at Cross-Country Growth Empirics,” *Journal of Economic Growth*, Vol. 1, No. 3, 1996, pp. 363–389.
- [11] Dollar, D. and A. Kraay, “Institutions, Trade, and Growth,” *Journal of Monetary Economics*, Vol. 50, No. 1, 2003, pp. 133–162.
- [12] Feenstra, R., R. Inklaar and M. Timmer, “The Next Generation of the Penn World Table,” *American Economic Review*, Vol. 105, No. 10, 2015, pp. 3150–3182.
- [13] Frankel, J. and D. Romer, “Does trade Cause Growth?” *American Economic Review*, Vol. 89, No. 3, 1999, pp. 379–399.
- [14] Harrison, A., “Openness and Growth: A time-Series, Cross-Country Analysis for Developing Countries,” *Journal of Development Economics*, Vol. 48, No. 2, 1996, pp. 419–447.
- [15] Levine, R. and D. Renelt, “A Sensitivity Analysis of Cross-Country Growth Regressions,” *American Economic Review*, Vol. 82, No. 4, 1992, pp. 942–963.
- [16] Sachs, J., A. Warner, A. Åslund and S. Fischer, “Economic Reform and the Process of Global Integration,” *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1995, No. 1, 1995, pp. 1–118.
- [17] Sato, T., “India in the World Economy: Inferences from Empirics of Economic Growth,” *ESRI Discussion Paper Series*, No. 338, 2017.
- [18] Wacziarg, R. and K. Welch, “Trade Liberalization and Growth: New Evidence,” *World Bank Economic Review*, Vol. 22, No. 2, 2008, pp. 187–231
- [19] 佐藤隆広「世界のなかのインド経済」, 絵所秀紀・佐藤隆広編著『経済成長のダイナミズム (激動のインド; 第3巻)』日本経済評論社, 2014, 15-55頁。
- [20] 吉井昌彦・西島章次・加藤弘之・佐藤隆広『BRICs経済図説』東洋書店, 2010.

経済経営研究（既刊）目次

第 66 号 2017 年 3 月刊行

兼松フェロースhip受賞論文

介護給付水準の保険者間相互参照行動

－裁量権の違いに着目して－

.....松岡 佑和

日銀のマイナス金利政策について井澤 秀記

サプライチェーン問題についての理論的考察浜口 伸明

地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題

－産業振興行政担当者に対する意識調査の概要－

.....小川 光

津布久将史

家森 信善

地域経済統合とラテンアメリカの構造問題村上 善道

神戸大学
経済経営研究所
所長 上東 貴志

所属教員

研究分野

<p>グローバル経済研究部門 教授 趙 来勲 教授 濱口 伸明 教授 佐藤 隆広 教授 瀧 俊毅 兼任教授 山本 顯治 准教授 岩佐 和道 助教 村上 善道</p>	<p>国際経済 経済統合 エマージングマーケット 経済開発戦略 民法 国際経済 経済統合</p>
<p>企業競争力研究部門 教授 下村 研一 教授 伊藤 宗彦* 教授 Ralf BEBENROTH 教授 西谷 公孝 兼任教授 後藤 雅敏 特命教授 小島 健司 准教授 松本 陽一 准教授 遠藤 貴宏 准教授 松尾 美和 助教 陳 金輝</p>	<p>産業組織 イノベーションマネジメント コーポレートガバナンス 国際経営 会計情報分析 コーポレートガバナンス イノベーションマネジメント コーポレートガバナンス 産業組織 イノベーションマネジメント</p>
<p>企業情報研究部門 兼任教授 宮川 栄一 准教授 藤村 聡 准教授 榎本 正博 講師 三輪 一統 講師 藤山 敬史</p>	<p>ゲーム理論 企業史料分析 会計情報分析 情報ディスクロージャー 会計情報分析</p>
<p>グローバル金融研究部門 教授 井澤 秀記 教授 上東 貴志 教授 北野 重人* 教授 家森 信善*** 教授 神谷 和也 特命教授 西村 和雄*** 准教授 高槻 泰郎 准教授 柴本 昌彦 特命講師 内種 岳詞 特命助教 渡辺 寛之</p>	<p>国際通貨システム マクロ政策分析 国際金融政策 ミクロ政策分析 ミクロ政策分析 マクロ政策分析 ミクロ政策分析 国際金融政策 マクロ政策分析 マクロ政策分析</p>
<p>附属企業資料総合センター 教授 伊藤 宗彦 教授 瀧 俊毅**</p>	
<p>共同研究推進室 教授 北野 重人</p>	
<p>外国人研究員 Ashish MALIK Miaojie YU Pao-Lien CHEN</p>	

*印はセンター等からの兼務教員を示す。

**印は研究部からの兼務教員を示す。

***印は社会システムイノベーションセンターからの兼務教員を示す。

執筆者紹介（執筆順）

- 浜口 伸明……………教授 グローバル経済部門
Ph.D.（地域科学）ペンシルバニア大学
- 家森 信善……………教授 グローバル金融研究部門
博士（経済学）名古屋大学
- 富村 圭……………准教授 愛知大学経営学部
博士（経済学）名古屋大学
- 尾島 雅夫……………博士後期課程 神戸大学大学院経済学研究科
- 朱 彤……………博士後期課程 神戸大学大学院経済学研究科
- 水野 寛之……………博士前期課程 神戸大学大学院国際協力研究科
- 村上 善道……………助教 グローバル経済研究部門
博士（経済学）神戸大学
- 佐藤 隆広……………教授 グローバル経済研究部門
博士（経済学）大阪市立大学

平成30年3月21日 印刷
平成30年3月31日 発行

経済経営研究 年報 67

編集兼 神戸市灘区六甲台町
発行者 神戸大学経済経営研究所
印刷所 大阪市西区西本町1丁目3番10号
前田印刷株式会社

Annals of Economics and Business

Vol. 67

2017

CONTENTS

Japan's Internationalization Strategy and Latin America
..... Nobuaki Hamaguchi

Current Status and Issues of Regional Finance on Regional Revitalization:
Based on the 2017 Survey of Financial Institution Headquarters
..... Nobuyoshi Yamori, Kei Tomiura, Masao Ojima and Zhu Tong

Development Patterns of BRICS: Evidence from Growth Regression Analysis
..... Hiroyuki Mizuno, Yoshimichi Murakami and Takahiro Sato



Research Institute for
Economics and Business Administration
Kobe University