



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

家森, 信善
富村, 圭

(Citation)

月刊金融ジャーナル, 58(10):84-97

(Issue Date)

2017-10

(Resource Type)

journal article

(Version)

Accepted Manuscript

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90006486>



2017 年 7 月

地域金融機関の地方創生推進の課題*

ー広がる取り組みの格差、人材育成に力をー

神戸大学経済経営研究所教授

家森信善

愛知大学経営学部准教授

富村圭

＜要旨＞

筆者らは、金融ジャーナル社の協力を得て、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 社からの回答を得た。本稿は、その結果に基づいて、地方創生を推進していくための地域金融機関の課題について議論する。

はじめに

金融行政において、「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」（『平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針』）は、重要な監督上の課題として位置づけられてきた。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。

そこで、筆者らは、地方創生に関連する地域金融機関の取り組みの状況と課題を明らかにするために、金融ジャーナル社の協力を得て、2017 年 1 月～2 月に全国の金融機関 520 社の本部・本店を対象にしてアンケート調査を実施した。その結果、表 1 に示したように 280 社からの回答（回収率 53.8%）を得ることができた。

回答結果の詳しい内容については、家森・富村・尾島・朱(2017)ですでに紹介しているの

*本稿は、科学研究費（15H03366 および 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。

で、本稿では地方創生、企業支援、創業支援、ビジネスマッチングへの取り組みにおける課題に焦点を絞って議論をしたい¹。

表 1 回答金融機関の業態

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

地方創生への取り組みの課題

○地方創生は金融機関の経営理念

筆者らは、地域金融機関が地方創生に取り組むのは当然であると考えているが、その点を確認するために、「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。」と尋ねてみた（問 5）²。

回答金融機関 280 社の内、264 社は「地元企業や地域経済への貢献」といった観点が「明示的に含まれている」と回答しており、「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、272 社となる。他方、「含まれていない」の回答は 3 つの信用組合（おそらく、職域あるいは業域信用組合）のみであり、残りの 5 社は「社訓等はない」か「無回答」であった。このことから、ほぼ全ての金融機関が地方創生を経営理念に据えているということが確認できた。

○地方創生への関与姿勢は共通

経営理念にうたっているだけでは地方創生の取り組みは進まない。そこで、地方創生に対する回答金融機関の関与状況について尋ねてみた（問 39）。複数回答可の質問であるが、「1. 自治体をリードしている」（28 社）、「2. 自治体に積極的に協力している」（134 社）、「3. 自治体の要請に応じて対応している」（149 社）であった。この 3 つの選択肢は地方創生に関与しているとの回答であると理解できるので、少なくともいずれか一つを選択した金融機関の数（つまり、地方創生に関与している金融機関）を確認すると 216 社であった。逆に、この 3 つのいずれも選択していない金融機関は 46 社であるが³、「4. あまり関

¹ 家森は、本調査とほぼ同時期に地域金融機関の支店長に対する意識調査を行っている。その結果は、家森他（2017）を参照して欲しい。

² 問 5 は、調査票における質問の番号である。調査結果の詳細に関心のある読者が、家森・富村・尾島・朱(2017)の該当箇所を探しやすいように、質問番号を以下でも必要に応じて付記する。

³ なお、「わからない」（13 社）、「無回答」（5 社）を除いたために、有効回答数は 262 社である。

与したいと思わない」はわずか6社（信用金庫1社、信用組合5社）であり、残りの40社は「5. 関与したいが自治体からの要請がない」（29社）、「6. 関与したいが、能力・余力がない」（19社）のいずれか、または両方を選択しており、現在関与していない金融機関でも大半は関与したい気持ちを持っているようである。

このように、ほぼ全ての金融機関で、地方創生が経営理念にうたわれており、実際に関与しているか、少なくとも関与したい気持ちがあると総括することができる。ただし、最も選択数の多かった「3. 自治体の要請に応じて対応している」は、関与しているものの「待ち」の性格が強く、金融界全体として地方創生へのもう一段の積極的な踏み込みが求められると言えよう。

○経営トップの決意をいかに伝えるか

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るのであろうか。この点を尋ねた質問（問40）の回答結果によると、「経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」と回答したのは、地方銀行が91.7%、第二地方銀行が75.0%、信用金庫が74.5%、信用組合が45.0%で、全体では67.5%であった。この回答をどう評価するかは先行研究もなく難しいが、ほぼ全ての金融機関が経営理念に地方創生を掲げていることや現在の地方の厳しい状況を考えると、（全体で見て）約3割の経営陣が地方創生に取り組む決意を持っていないとは考えにくい。経営トップが決意を持っているとしても、本調査に回答した本部の中核部門にすらその決意が伝わっていないのではなかろうか。それでは、なおさら本部から距離のある営業店に経営トップの決意が伝わることは至難であろう。

この点を別の質問を使って検討してみた。本調査では、「地方版総合戦略の策定をきっかけに、地方創生に向けて貴社に具体的な動きはありますか。」（問39）と尋ねている。その回答として、「自治体との人事交流が始まった、あるいは、拡大した」（「自治体との人事交流」と略称）と回答した88社（無回答および「わからない」を除く269社の32.7%）に注目してみた。「経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」と回答した金融機関では43.4%（182社中79社）が「自治体との人事交流」を実施しているが、「決意を持っている」を選ばなかった金融機関ではこの数値はわずか9.6%（83社中8社）であった。つまり、経営陣の地方創生への決意を社内にしっかりと伝えるためには、目に見える制度創設やルール変更などが必要だということを示唆している。

企業支援への取り組みの課題

○経営改善の取組状況にバラツキ

金融機関には、「貸付条件変更先等の抜本的事業再生等を必要とする先に対する、コンサルティングや事業再生支援等による顧客の価値向上に向けた取組み」（『平成28事務年度金融行政方針』）が期待されているが、金融庁の調査によると支援の実施状況は十分ではな

いとされている⁴。

本調査では、「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の比率」（先数ベース）（経営改善実施率）を尋ねてみた（問 10）。その結果（表 2）をみると、メインバンクとして返済条件の変更を行っている先であっても、経営改善支援を行っている率にはかなりのバラツキがある。「30%以上」という回答が 4 割程度ある一方で、「5 %未満」との回答が 2 割強ある。特に、「5 %未満」との回答は地方銀行では一行もないが、信用組合では約 40%という高い比率となっているなど、業態間でも相違が見られる。

表 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の比率（経営改善実施率）

	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%	15.4%	13.9%	39.7%	21.9%
2. 5%～10%未満	25.0%	0.0%	7.4%	14.7%	10.4%
3. 10%～20%未満	25.0%	30.8%	20.4%	8.8%	17.4%
4. 20%～30%未満	8.3%	7.7%	12.0%	10.3%	10.9%
5. 30%以上	41.7%	46.2%	46.3%	26.5%	39.3%
有効回答数	12	13	108	68	201

（注）回答が 2 行の都市銀行等の欄はスペースの関係で省略したが、合計には含めている。また、有効回答数には、無記載（いずれの選択肢も選ばなかった）の金融機関を含まない。以下の表でも同様の取り扱いをしている。

○企業再生に取り組む上で抱えている問題点

かなりの金融機関で経営改善の実施率があまり高くないことがわかったが、企業再生に取り組む上で金融機関はどのような問題点を抱えているのであろうか。表 3 がその結果をまとめたものである（問 21）。

「12. 特に問題を感じていない」との回答はわずか 3 %であり、ほとんどの金融機関が課題を抱えていることがわかる。最も注目されるのは、「5. 再生支援企業の事業環境が厳しい」よりも、「3. 経営者の意識変革がうまくいかない」をより多くの金融機関（約 7 割）が選択していることである。経営者の意識がなかなか変わらないことに問題を強く感じているようである。一方、三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」であった（56.4%）。金融機関側にも課題があるとの見解が約 6 割の金融機関から指摘されているのである。

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が、業態間での違いも顕著である。特に、

⁴ たとえば、金融庁「抜本的な事業再生への課題について」（2016 年 6 月 27 日）によると、長期条件変更先の約 4 割に対して経営改善計画等が未策定である。

「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」の選択率を見ると、地方銀行・第二地方銀行では 25%であるのに対して、信用金庫や信用組合では 60%台となっており、職員の能力や経験に関して、信用金庫や信用組合にとってより大きな課題となっているようである。また、地方銀行では、「4. 経営者を交代させたいが、適当な経営人材がいない」という回答が他業態に比べて高い。地銀の再生対象企業が比較的規模が大きく、経営者を交代させることで再生が可能になる場合に、ふさわしい人材を探すことが難しいようである。全国レベルでの経営人材のプールを活用することが重要であろう⁵。

また、「9. 連携できる事業再生の専門家が少ない」や「10. 支援先企業の顧問税理士の協力が得られない」といった回答も絶対数は多くはないが、一定数あることにも注目しておく必要がある。外部機関との連携の強化に課題が残っていることがわかる。

表 3 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（複数選択可）

	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	25.0%	37.5%	50.3%	26.3%	39.9%
2. 事業者の能力に問題がある	50.0%	25.0%	43.0%	27.5%	37.6%
3. 経営者の意識変革がうまくいかない	70.8%	75.0%	77.9%	61.3%	71.6%
4. 経営者を交代させたいが、適当な経営人材がいない	45.8%	25.0%	24.8%	13.8%	23.2%
5. 再生支援企業の事業環境が厳しい	66.7%	75.0%	62.4%	61.3%	62.7%
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	25.0%	25.0%	63.8%	66.3%	58.3%
9. 連携できる事業再生の専門家が少ない	8.3%	12.5%	14.8%	8.8%	12.2%
10. 支援先企業の顧問税理士の協力が得られない	0.0%	0.0%	5.4%	3.8%	4.1%
12. 特に問題を感じていない	4.2%	6.3%	0.7%	6.3%	3.0%
有効回答数	24	16	149	80	271

(注)スペースの関係で一部の選択肢の回答を省略している。

○人事評価は支援する姿勢に影響

人事評価のあり方が、金融機関の企業支援の姿勢に影響しているのではないかという仮説を調べてみることにしよう。本調査では、人事評価制度が減点主義か加点主義かを尋ねている（問 28）。また、自金融機関の強みとして「最後まで支援する姿勢」を選択しているかを調べている（問 4）。

そこで、これらの回答結果を利用して、減点主義の金融機関と加点主義の金融機関で、「最後まで支援する姿勢」が異なるかを調べてみた。「減点主義の性格が強い」金融機関 31 社では、「最後まで支援する姿勢」の選択率は 45.2%であるが、「加点主義の性格が強い」金

⁵ たとえば、株式会社地域経済活性化支援機構傘下の日本人材機構との連携や、内閣府のプロフェッショナル人材事業などの政府の施策の活用が一つの有力な方法であろう。

融機関 75 社では、「最後まで支援する姿勢」の選択率は 58.7%であった。さらに、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」という金融機関（18 社）に限定すると、「最後まで支援する姿勢」の選択率は 27.8%という低さであった。

この結果は、最後まで支援する姿勢を職員に持たせたいのなら、減点主義的な人事評価態勢のままでは難しいことを示している。最後まで支援する姿勢を強みとするためには、それに応じた人事評価制度に向けて改革を行う必要がある。

創業支援への取り組みの課題

○乏しい創業企業への融資実績

金融庁が 2016 年 9 月に公表した「金融仲介機能のベンチマーク」に、「共通ベンチマーク：3. 金融機関が関与した創業、第二創業の件数」、「選択ベンチマーク：16. 創業支援先数」が含まれていることから明らかなように、金融監督上、金融機関による創業支援に対して強い関心が払われるようになってきている⁶。

本調査では、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（創業企業取引比率）を尋ねてみた（問 22）。その結果を示した表 4 を見ると、創業企業取引比率が「5%未満」（選択肢 1, 2, 3）だという金融機関が 7 割にも達している。

創業企業取引比率の水準についての目安はないが、『2017 年版中小企業白書』によると、2012～14 年の期間の開業率は年率 4.6%であるので、単純に計算すれば開業後 5 年以内の企業の比率は 20%以上となる。新規開業企業の廃業率は高いので創業企業取引比率を 20%と想定するのは高すぎるであろうが、創業企業取引比率が 5%未満の金融機関が大半であるという実態に対して、地域金融機関の多くが創業金融に十分に取り組めていないと批判されてもやむを得ないであろう。

業態別に「3%未満」の比率を比較すると、地方銀行や第二地方銀行ではそれぞれ 14.3%と 8.3%であるのに対して、信用金庫や信用組合では 40.8%と 61.1%であり、協同組織金融機関では創業企業取引比率の低いところが多い。本来、こうした協同組織金融機関は信用力の乏しい若い企業を育てる役割を担うはずであるが、実際には若い企業との取引が少なく、若い企業を育てる機能を発揮できていないのである。

⁶ 2017 年 6 月に中小企業信用保険法等が改正されたが、改正法では創業保証の枠が拡大されており、中小企業行政の観点からも政府が創業支援に力点を置いていることが伺える。

表 4 創業 5 年までの企業の割合（創業企業取引比率）

	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%	8.3%	13.6%	24.1%	15.3%
2. 1%～3%未満	14.3%	0.0%	27.2%	37.0%	27.3%
3. 3%～5%未満	28.6%	25.0%	26.2%	20.4%	24.6%
4. 5%～10%未満	57.1%	50.0%	29.1%	14.8%	28.4%
5. 10%以上	0.0%	16.7%	3.9%	3.7%	4.4%
有効回答数	14	12	103	54	183

○創業企業への資金提供の難しい点

このように、多くの金融機関で、創業企業との取引が期待されるほどに拡大していない。そこで、創業企業への資金提供の難しさについて尋ねてみた（問 23）。その回答結果を整理したものが表 5 である。

「2. 事業の内容を評価すること」をあげる金融機関が 8 割であり、創業企業に対する事業性評価が難しいことがわかる。また、「1. 創業者の人物を判断すること」も難しいようである。一方で、創業金融の難しさとして担保がないことがしばしば指摘されるが、「3. 担保が不足していること」をあげる金融機関はごくわずかであり、この結果を額面通り受け取るなら、事業性が評価できれば、担保の有無は創業金融の障害にはならないことになる。

したがって、創業金融を進めるためには事業性を評価できる人材の育成が大きな課題であることがわかる。

表 5 創業企業への資金提供が難しい理由（複数選択可）

	合計
1. 創業者の人物を判断すること	54.2%
2. 事業の内容を評価すること	80.1%
3. 担保が不足していること	14.0%
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	12.5%
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	15.9%
6. 既存企業に比べて倒産する率が高いこと	28.4%
7. 営業現場に審査のノウハウが乏しいこと	37.6%
8. 営業現場が創業企業との取引に消極的なこと	2.2%
9. 特に問題はない	6.6%
有効回答数	271

○創業希望者への支援策とその効果

本調査において、創業希望者向けの支援プログラムの実施状況について回答してもらったところ、ほぼ 9 割の金融機関が何らかの創業希望者向けの支援プログラムを実施していることがわかった（問 24）。

ただし、支援プログラムによって効果に差異があると予想されることから、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創業企業取引比率を計算してみること

にした。当該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。

具体的には、回答された創業企業取引比率を数値に換算して平均値を計算してみた⁷。その結果が表 6 である。表では、創業企業取引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 社での創業企業取引比率は 6.45%と高い値となっている。そして、「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つのメニューに関してのみ創業企業取引比率が 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大きな効果を持っている可能性がある。

一方、当然ながら、「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 3.5%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ろう。

表 6 支援プログラムのメニュー別の創業企業取引比率

	創業企業取引比率(%)	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)「創業企業取引比率」は、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。

○事業性評価の力と創業支援の力には相関

創業企業取引比率が高い金融機関の特徴を見るために、自金融機関の強みの回答(問 4)を使って整理してみたのが表 7 である。ただし、創業企業取引比率「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「5%以上」にまとめている。

特徴的なのは、「5%以上」という創業企業取引比率の高い金融機関では、その比率の低い金融機関に比べて「8. 職員の士気の高さ」が選ばれている点である。また、創業企業

⁷ 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%の値で代表させた。また、「6. わからない」は計算の対象から外すことにした。

取引比率が高い金融機関は、「9. 最後まで支援する姿勢」や「10. 地域密着の姿勢」についても選択率が高い。

すでに述べたように創業企業との取引をするためには事業性を深く理解する力が必要であり、その力は既存企業に対する支援にも必要なものである。したがって、創業企業の支援に取り組むことは、既存企業をないがしろにすることにはならず、両者はむしろ補完的なのである。逆に言えば、既存企業の支援も十分にできない金融機関が、創業金融で成果を上げることは難しいと考えられる。

表 7 創業企業の割合別の自金融機関の強みの認識（複数選択可）

	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%
3. 融資決定の速さ	42.9%	34.0%	20.5%	30.0%
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%
有効回答数	28	50	44	60

注) スペースの節約のために、10%以上の選択率がなかった「強み」は省略している。

ビジネスマッチングへの取り組みと課題

○顧客と金融機関双方に有益なビジネスマッチング

金融機関が顧客に販売先や仕入れ先を紹介（ビジネスマッチング）できれば、顧客企業は、売上げを拡大できたり、経費を削減できたり、新しい製品の開発に成功できたりするはずである。そのため、多くの金融機関がビジネスマッチングを戦略的な重点項目としている。

そこで、各金融機関がビジネスマッチングに対してどのような評価をしているかを尋ねてみた（問 32）。その結果が表 8 である。まず、取引先企業に関する効果である選択肢 1 から 3 をみると、「2. 経営者の意識が良い方向に変わった」が約 6 割、「1. 取引先企業の業績が向上した」が 5 割弱となっており、取引先企業に好ましい効果があったとの評価が多い。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だけに、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。

一方、「7. 貴社の職員の意識が変わった」が約 5 割、「6. 貴社のコンサルティング力が強化された」が約 4 割となっており、金融機関側への効果もあったことが伺える。このように、取引先企業と金融機関の双方にとって、ビジネスマッチングは有益な取り組みだといえよう。

表 8 ビジネスマッチングの成果（複数選択可）

1. 取引先企業の業績が向上した	45.4%
2. 経営者の意識が良い方向に変わった	59.7%
3. 事業承継ができた	19.4%
4. 不良債権が減った	5.5%
5. 地方経済が活性化した	14.3%
6. 貴社のコンサルティング力が強化された	39.9%
7. 貴社の職員の意識が変わった	48.4%
8. 金融庁・財務局への報告実績となった	23.8%
9. 特になし／わからない	18.7%
有効回答数	273

○ビジネスマッチングに取り組む上での課題

本調査では、ビジネスマッチングに取り組む上での課題についても尋ねてみた（問 33）。その結果が表 9 である（複数選択可）。最も多かったのは、「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」であった。職員の能力育成がここでも課題であることがわかる。2 番目に多い回答が「3. 取引先について十分な情報がない」であった。顧客との密接な関係を売り物にしているはずの信用金庫や信用組合で「3. 取引先について十分な情報がない」が 3 割超になっていることは、存在価値に関わる問題だと深刻に受けとめるべきであろう。

これら上位の二つは明らかに金融機関自身の態勢整備の課題である。3 番目が「2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない」である。これは一見企業の側の問題のように見えるが、金融機関が取引先の強みや特徴をうまく抽出できていない結果かもしれない点に注意が必要である。

最後に、「特になし」の選択率を見れば明らかなように、地方銀行の約 6 割はビジネスマッチング推進上の課題はないと回答しているが、対照的に信用金庫や信用組合では 8 割以上が何らかの課題があると回答している。信用金庫や信用組合もビジネスマッチングの能力を高めてきているが、まだ十分ではないところが多いことがうかがえる。

表 9 ビジネスマッチング推進上の課題（複数選択可）

	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%	6.7%	21.6%	17.3%	17.3%
2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない	11.5%	20.0%	25.0%	34.6%	26.1%
3. 取引先について十分な情報がない	15.4%	33.3%	35.1%	33.3%	32.4%
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	15.4%	46.7%	53.4%	58.0%	50.4%
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	15.4%	6.7%	25.0%	8.6%	18.0%
6. 本部からの有用な情報提供が少ない	0.0%	6.7%	10.8%	17.3%	11.4%
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	7.7%	13.3%	4.1%	3.7%	4.8%
8. 特になし／わからない	57.7%	33.3%	14.2%	18.5%	21.3%
有効回答数	26	15	148	81	272

○人事評価のあり方が重要

本調査では、一般職員の業績評価における「ビジネスマッチングの成約」のウエイトについて尋ねている。人事評価において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。その主な結果を示したのが表 10 である。

ビジネスマッチングを「1. 非常に重要」としている 30 の金融機関では、「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」、「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 54 の金融機関では、これらの成果を評価している金融機関は2割程度にとどまっている。

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のであろう。しかし、ビジネスマッチングへの人事評価のウエイトを低いままにしているのは、現場が積極的にビジネスマッチングに取り組むことはなく、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。

一方、表 10 の下段には、ビジネスマッチングに関する障害の認識と人事評価の関係を示している。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。これは、ビジネスマッチングを重視していない金融機関が十分な情報を持っているからではなく、その問題にすら気がついていないためだと考えられる。また、ビジネスマッチングを重視していない金融機関では「1. 意欲のある取引先が少ない」の選択率が高いが、これは意欲ある先を発掘できていない結果である可能性が強い。

このように、ビジネスマッチングへの対応状況には、金融機関の中で大きな差異が生みされている。ビジネスマッチングで成果を上げている金融機関ではそれに応じた人事評価シ

システムを採用して、人材を育てながら対応力を高めているのに対して、ビジネスマッチング活動ができないままにとどまっている金融機関も多い。

表 10 一般職員の業績評価におけるビジネスマッチングのウエイト別のビジネスマッチングの成果への評価

		一般職員の業績評価におけるビジネスマッチングのウエイト			
		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
成果の評価	1. 取引先企業の業績が向上した	76.7%	58.6%	37.8%	18.5%
	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%
	7. 貴社の職員の意識が変わった	70.0%	50.6%	54.1%	25.9%
	9. 特になし／わからない	0.0%	11.5%	14.9%	44.4%
障害認識	1. 意欲のある取引先が少ない	13.3%	12.6%	17.8%	24.1%
	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%
	3. 取引先について十分な情報がない	43.3%	37.9%	30.1%	31.5%
	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%
有効回答数		30	87	74	54

(注) 紙幅の制約から、主な項目のみを示している。

新入社員の定着状況と課題

○新入社員の定着状況

ここまで見てきたように、地方創生や再生・創業支援がうまくいっていない根本的な理由は人材が育っていないことにあると考えられる。本調査では、「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。」(問 14) と尋ねてみた。調査を行ったのが 2017 年 1～2 月であるので、入社後ほぼ 4 年内での退職の状況を示している。

この新入社員の退職率は人材の育成状況を知る代理変数になるであろう。新入社員の退職率の結果をまとめたのが表 11 である。最も多かった新入社員の退職率の回答は「4. 10%～25%未満」で、二番目が「5. 25%～40%未満」であった。注目したいのは、「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 割程度ある一方で、「6. 40%以上」という定着率の低い金融機関も 1 割強あるという点である。つまり、新入社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のである。

表 11 新入社員の 4 年内の退職率

	合計
1. ほぼゼロ	14.6%
2. 0%～ 5%未満	17.0%
3. 5%～10%未満	8.5%
4. 10%～25%未満	28.3%
5. 25%～40%未満	19.4%
6. 40%以上	12.1%
有効回答数	247

○人事評価の姿勢が新入社員の退職率にも影響

金融機関によって新入社員の退職率に大きな差異があることが明らかになったが、それがどのような要因によって決まってきたのであろうか。先にも触れたように、本調査では、「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。」(問 28) と尋ねている。それを使って、減点主義の金融機関と加点主義の金融機関で新入社員の退職率にどのような差があるのかを調べてみた。

その結果が表 12 である。新入社員の退職率が「ほぼゼロ」の比率を比べると、減点主義の金融機関では 3.4%であるのに対して、加点主義の金融機関では 16.9%と大きな差異があることがわかる。つまり、加点主義の金融機関の方が若手職員の定着率が高いようである。

表 12 加点主義と減点主義の金融機関での新入社員の退職率

	減点主義	加点主義
1. ほぼゼロ	3.4%	16.9%
2. 0%～ 5%未満	27.6%	16.9%
3. 5%～10%未満	6.9%	8.5%
4. 10%～25%未満	24.1%	29.6%
5. 25%～40%未満	31.0%	21.1%
6. 40%以上	6.9%	7.0%
有効回答数	29	71

○新入社員の退職率と企業支援の人材不足

新入社員の退職率が高い金融機関では、人材が育たず、人材不足が深刻になるという仮説を調べてみることにした。具体的には、新入社員の退職率の状況別に、企業再生に取り組む上での金融機関側の問題点として、「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」(「職員の能力不足」と呼ぶ)を選択している比率を調べてみた。

その結果、退職率が「ほぼゼロ」と回答している 36 社の内、「職員の能力不足」を選んでいるのは 55.6%であったが、新入社員の退職率が「40%以上」と高い金融機関 30 社では、「職員の能力不足」の選択率が 80.0%と顕著に高かった。つまり、新入社員の退職率が高い金融機関ほど人材不足が深刻なのである。若手の退職率の高さは人材が育たない金融機関の体質を反映している可能性が高い。

○新入社員の退職率の改善への取り組みにもバラツキ

本調査を通じて、新入社員の退職率には人事評価制度が影響しており、また、新入社員の退職率の高さが人材の不足を加速化させていることを示す結果が得られた。こうした観点からすると、新入社員の退職率の高い金融機関がどのような人事政策の改革を進めているのかに興味を引かれる。

本調査では、「過去３年間で実施された人事評価の内容」について尋ねている（問 31）。そこで、この質問への回答と新入社員の退職率をクロス集計してみることにした。具体的には、表 13 では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。たとえば、退職率が「ほぼゼロ」の 33 社では「3. 複数の評価者による評価を採用した」金融機関が 3 割あることがわかる。

新入社員が大量に退職するのでは人材が育たないので、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、表 13 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」の金融機関で最も少なく、逆に、退職率が「6. 40%以上」の金融機関で最も高い結果となっている。つまり、危機感を持つべき金融機関で十分な対応が行われていないということが見いだされた。

表 13 新入社員の退職率別の人事評価・政策の変化（複数選択可）

	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ェイトを強めた(新規に組み入れた場合を含む)	12.1%	17.5%	33.3%	15.7%	23.9%	3.4%
2. 定性的な評価の観点のウェイトを高めた(新規に組み入れた場合を含む)	15.2%	12.5%	28.6%	14.3%	8.7%	10.3%
3. 複数の評価者による評価を採用した	30.3%	7.5%	19.0%	17.1%	17.4%	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%	6.5%	0.0%
6. 上記以外に大きな変化があった	3.0%	10.0%	0.0%	7.1%	6.5%	6.9%
7. 大きな変化はなかった	57.6%	72.5%	61.9%	75.7%	67.4%	82.8%
有効回答数	33	40	21	70	46	29

むすび

本稿では、2017 年 1 月～2 月に金融ジャーナル社の協力を得て実施した「地方創生に関する地域金融の現状と課題に関する調査」の結果に基づいて、金融機関の地方創生への取り組みの現状と課題について分析した。

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、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るような好循環に入っている兆しが伺える。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。しかし、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。

このままでは、金融業界内で格差が広がっていく。事業性評価のできないままの金融機関と取引をしている企業にとっては非常に不幸なことである。ここで、金融庁から提示された「金融仲介機能のベンチマーク」の活用が 2 つの意味で期待される。第 1 に、こうした停滞している金融機関にとって、自らの状況を認識し、変化のきっかけにすることである。第 2 に、企業が取引している金融機関の「ダメさ」を認識して、別の金融機関に移るきっかけになることである。こうした顧客の圧力があれば、「ダメな」金融機関にも自ら変わる気持ちが出てくるであろうし、それでも変わらなければ市場から退場させられることになるであろう。こうしたことで、金融仲介の質が全般的に高まっていくことを期待したい。

最後になるが、本調査に協力していただいた多数の金融機関の関係者に心より謝意を表したい。回答に対する不愉快な解釈があったかもしれないが、地域金融を一層発展させたいという気持ちでの諫言として、ご寛容をいただきたい。

＜参考文献＞

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一意識改革進む一方、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・R I E T I 支店長アンケートの結果概要―」 経済産業研究所 DP(予定) 2017 年 7 月。

家森信善・富村圭・尾島雅夫・朱彤「地方創生に関する地域金融の現状と課題―2017 年・金融機関本部向け調査の概要報告―」 神戸大学経済経営研究所 DP 2017 年 7 月。