



RIETI Discussion Paper Series 17-J-044

# 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—

家森 信善  
経済産業研究所

海野 晋悟  
高知大学

尾崎 泰文  
釧路公立大学

高久 賢也  
広島市立大学

播磨谷 浩三  
立命館大学

相澤 朋子  
日本大学

小川 光  
東京大学

近藤 万峰  
愛知学院大学

冨村 圭  
愛知大学

柳原 光芳  
名古屋大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所  
<http://www.rieti.go.jp/jp/>

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—

家森信善（経済産業研究所、神戸大学）、相澤朋子（日本大学）、海野晋悟（高知大学）、小川光（東京大学）、尾崎泰文（釧路公立大学）、近藤万峰（愛知学院大学）、高久賢也（広島市立大学）、富村圭（愛知大学）、播磨谷浩三（立命館大学）、柳原光芳（名古屋大学）

要 旨

我々は、2017年1月に、地域金融機関の営業店舗の支店長7,000人に対して「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」を実施し、2,868人からの回答を得ることができた（回収率 41.0%）。本稿は、この調査結果の概要を紹介することを目的としている。本調査の最大の特徴は、地域金融機関の本部ではなく、実際に顧客と接触している営業現場の責任者である支店長の方々を調査の対象にしている点である。そして、現在、金融庁が提唱し、多くの金融機関が推進している事業性評価や地方創生への取り組みの妥当性を裏付ける結果が得られた。たとえば、「地元のために働ける」という意識が強くなった人ほど、現在の仕事に対する「やりがい」を強く感じているし、事業性評価にしっかりと取り組んでいる支店ほど、職員にとってやりがいのある職場となっている。さらに、目利き力を重要な資質・能力として評価している金融機関の方が、職員の目利き力が向上している。ほとんどの支店長が地方創生を金融機関の使命だと考えているが、同時に、国や地方自治体と協働して顧客企業を支援する際に様々な障害を経験しており、協働を進めるために改善の余地が残っている。

キーワード：地方創生、地域経済、地域金融機関、アンケート調査、金融機関支店長

JEL classification: G21 R51

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

\*本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「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—」の成果の一部である。

## 1. はじめに

本稿は、2017年1月に経済産業研究所が実施した「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」の調査結果の概要を報告することを目的としている。

地方経済は、大都市部に先行して、人口急減や超高齢化という深刻な課題に直面している。これに対して、政府は地方創生を政権の重要政策と位置づけ、2014年12月に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を閣議決定している。このうち、「しごとの創生」では、「若い世代が安心して働ける相応の賃金、安定した雇用形態、やりがい」のある仕事を地方圏に生み出していくことを具体的な課題としている。地方圏の雇用の大半を担っているのが中小企業であることから、「質の高い」雇用の場を地方圏で生み出すには、地域の中小企業の付加価値や生産性を継続的に高めていくことが必要である。

地域産業の競争力を強化していく上での主役は地域の中小企業であるが、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」では、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。こうした政府の大きな方針を受けて、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おり、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<sup>1</sup>。

実際、多くの金融機関がリレーションシップバンキングの機能強化に取り組み、顧客企業への支援を行ってきた。そうした方向で多くの金融機関が努力をしているのは確かであるが、具体的な成果が十分に生まれてきていないのが現実である。取り組みの成果が出てくるまでに時間がかかっているだけではなく、地域金融機関の取り組みの組織的な態勢に問題が残っている可能性もある。

特に、金融庁の分析によると、事業性評価への取り組み姿勢には金融機関ごとに大きな違いがあり、それが各金融機関の営業店に対する企業からの評価の差となって現れている可能性がある<sup>2</sup>。金融庁は、こうしたことから「支店のノルマ、業績目標・評価、人材育成、融資審査態勢等」について金融機関との間で「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<sup>3</sup>。我々も、これまでの調査（家森他（2013、2014）など）で、本部と現場の間での意思疎通がうまくいかない背景に人事評価システムの改革が十分に進んでいないことを指摘してきた。今回はこれまでの研究を踏まえて、地域密着型金融と地方創生への地域金融機関の取り組みの課題を、現場のレベルで詳細に把握することを目指して、経済産業研究所「地方創生に向けて地域金融に期待される役割ー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ー」プロジェクトの一環として、「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」を実施することにした。

本調査では、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合の支店長を対象としている。

1 たとえば、『平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針』を参照。

2 『平成 27 事務年度 金融レポート』（2016年9月）を参照。

3 『平成 28 事務年度 金融行政方針』（2016年10月）を参照。

金融機関の営業の現場が地方創生や顧客密着型金融といった取り組みをどのようにとらえているかに加えて、地域密着型金融や地方創生への取り組みを一層進展させるために必要な外部専門家等との協働や社内態勢についても、支店長の意見を聞いてみることにした。地域金融機関の支店長は、地方創生の最前線の指揮官とも言え、本部と現場の意識のズレがあるとすれば、最もシビアに感じているはずである。彼らに直接アンケート調査を行うことで、地方創生の現場で何が起きているのかを正確に把握して、課題を探り、さらにその解決策を提案することが可能になると考えられる。

こうした調査は、家森他（2013、2014）の支店長アンケート調査の拡張的な検証としての性格も持つ。前回調査では、金融機関内での人事評価が社会的な要請を十分に反映しておらず、今も預金量や貸出量が評価の中心にある金融機関が多いことを明らかにし、現在の金融行政の問題認識に影響を与える成果が得られた。そこで、本調査では、2013年の前回調査以降の約4年間におけるこの分野での変化について知るために、前回と類似の質問を行っている。さらに、今回の調査では、人事評価の問題や組織内での情報の伝達などに関して、地方創生への障害になっている金融機関の内部組織の問題をさらに掘り下げる質問を用意している。

本稿の構成は、次の通りである。第2節では、調査対象の選定方法などの調査実施の概要について説明する。第3節は、我々の作成したアンケート調査票の質問の順番に従いながら、回答結果を紹介する。第4節は、本稿のまとめと今後の分析課題について述べる。

## 2. 調査の概要

経済産業研究所の研究プロジェクト「地方創生に向けて地域金融に期待される役割ー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ー」（期間 2015年7月～2017年6月）のメンバーが、家森他（2013、2014）のアンケート調査をベースにして質問票を作成した<sup>4</sup>。質問票は、「金融機関に関する質問」、「回答者に関する質問」、「所属する支店に関する質問」、「貸出先とのリレーションシップの構築」、「提供しているコンサルティングの中身」、「経営支援への取り組み」、「職員の業績評価」、「他機関との連携や経営者の課題など」の8つのセクションで構成されており、全部で35問の質問（表紙を除いて14ページ）を含んでいる。

調査対象は、金融庁に登録されている国内の民間金融機関の内、地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合）の営業店舗の支店長とした<sup>5</sup>。そして、1,000社の回収

---

<sup>4</sup> 当該プロジェクトは、家森をプロジェクト・リーダーとして、本稿執筆者以外に、大鐘雄太、大熊正哲、北野友士、小塚匡文、永田邦和、津布久将史（以上 メンバー）、松崎英一（オブザーバー）の各氏を構成員としている。これらの構成員からも調査票作成や本稿執筆に際して様々なコメントを受けた。

<sup>5</sup> つまり、メガバンクなどの大手銀行を除いていることになる。メガバンクも地域金融機関としての役割を果たしている場合もあるが、金融庁の金融行政においても、地方銀行などの地域金融機関と区別して取り扱われていることが多い。さらに、本調査の質問内容は、地域金融機関の機能に関するものが多かったために、メガバンク支店長を今回の調査対象にはしなかった。

を最低目標とし、回収率を 15%程度と想定して 7,000 人を調査対象にすることにした。2016 年 4 月 1 日時点での上記の 4 業態の支店数が合計で 17,569 であったことから、抽出率を 39.84% (=7,000/17,569) と設定した。送付先の支店の抽出においては、地域・業態のバランスを現実にあわせるために、全国を北海道・東北、関東・甲信越、中部、近畿・北陸、中国・四国、九州の 6 ブロックに分けて、それぞれのブロックの銀行、信用金庫、信用組合の各業態の店舗数の 39.84%をランダムに抽出することにした<sup>6</sup>。その結果、今回の調査対象は表 1 に示したような業態・地域分布となった。

調査実務は、東京商工リサーチ社に委託して、2017 年 1 月 20 日に郵送により調査対象に調査票を送付した。同時に、調査対象者の所属する金融機関の本部 467 社宛に協力要請の依頼状を送付した。途中で督促を行い、2017 年 2 月 22 日到着分までを集計した。当日までに、2,858 人の回答を集めることができ、回収率は 41.0%と予想外の高い値となった<sup>78</sup>。

表 1 調査票発送の支店の業態・地域分布 (7,000 店舗)

	銀行	信用金庫	信用組合
北海道・東北	588	358	96
関東・甲信越	884	836	241
中部	446	510	36
近畿・北陸	625	554	76
中国・四国	566	247	58
九州	602	199	78
合計	3,711	2,704	585

### 3. 調査結果

以下では、質問票の順番にそって回答結果を紹介する。あわせて特徴的な結果についての分析結果を示す。

#### (1) 金融機関に関する質問

問 1 から問 3 は、回答者の所属する金融機関に関する質問である。

---

また、信用組合の内、業域、職域型などで、地域金融機関としての性質の弱い組合についても、本調査の趣旨から調査対象としなかった。

<sup>6</sup> 端数を処理して合計が 7,000 になるように調整した。

<sup>7</sup> 家森他 (2014) では、全国 71 の地域金融機関の支店長 4,050 人に対して調査票を送付し、1,350 人からの回答を得たので、回収率は 33.3%であった。これと比較すると、今回の調査はかなり高い回収率となった。

<sup>8</sup> なお、回答締め切り日以降に 84 通の回答が返送されてきたので総回収数は 2942 (回収率 42.0%) であった。ただし、集計作業の関係から、本稿では締め切りまでに到着した回答のみを使っている。

問 1. あなたがお勤めの金融機関（以下では貴社と略します）の業態をお選び下さい。

1. 地方銀行      2. 第二地方銀行      3. 信用金庫      4. 信用組合

表 2 回答金融機関の業態

	全体	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
発送数	7,000	2,586	1,125	2,704	585
回答数	2,858	628	334	1,488	392
回答率	40.8%	24.3%	29.7%	55.0%	67.0%
回答割合	100.0%	22.1%	11.8%	52.4%	13.8%

（注）「全体」には、いずれの業態も選択をしなかった回答者 16 人を含めている。

表 2 は、回答金融機関の業態分布を示している<sup>9</sup>。回答金融機関の業態別の内訳を見ると、最も多かったのは信用金庫の 1,488 人で、地方銀行 628 人、信用組合 392 人、第二地方銀行 334 人の順となっている。回答率が最も高かったのは信用組合の 67%、次いで信用金庫の 55% である。回答率の低い地方銀行でも約 25% の回答が得られており、回答数の少ない第二地方銀行や信用組合でも 300 人を超える回答を回収できているので、各業態の傾向についても信頼性の高い含意を得ることが期待できる<sup>10</sup>。

問 2. 貴社の総預金量（2016 年 3 月期）をお選び下さい。

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～5 兆円未満  
 7. 5 兆円以上

表 3 総預金量（2016 年 3 月期）

	回答数	1,000 億円未満	1,000 億円～3,000 億円未満	3,000 億円～5,000 億円未満	5,000 億円～1 兆円未満	1 兆円～3 兆円未満	3 兆円～5 兆円未満	5 兆円以上
全体	2,825	139	518	392	486	848	207	235
	100.0	4.9	18.3	13.9	17.2	30.0	7.3	8.3

（注）上段が回答者数。下段は、比率（%）。以下の表も特に記載がない場合は同じ。

表 3 は、回答金融機関の預金総額を示している。回答金融機関の支店 2,825 店舗の内、最も

<sup>9</sup> 本問では 16 人の無回答者がいた。以下の各質問についても無回答者が若干名存在するが、表中の合計や比率は、特別な記載のない限り無回答者を除いている。

<sup>10</sup> なお、母数にあわせて回答結果のウェイトを補正することも考えられるが、本稿ではそうした補正を行わない計数を使って議論を行う。

多かったのは1兆円～3兆円未満規模の金融機関の支店848店舗であり、続いて1,000億円～3,000億円未満規模の金融機関の支店518店舗である。

問3. 貴社の経営状況について、当てはまるものをお選び下さい。

(1) 過去3年間(2013年度、2014年度及び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) 公的資金の資本注入

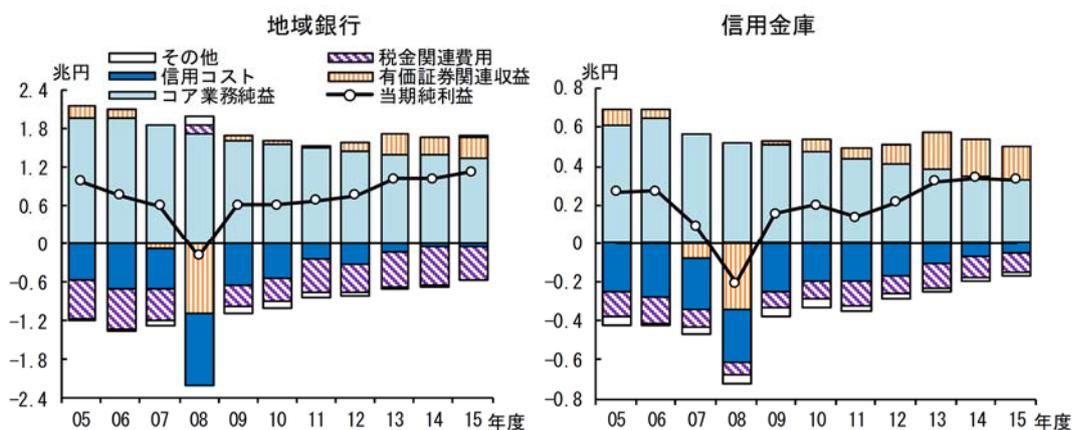
1. 過去に受けたことがあり、まだ完済していない  
 2. 過去に受けたことがあるが、全額返済した  
 3. 受けたことがない

表4 過去3年間(2013年度、2014年度及び2015年度)の当期純利益の状況

	回答数	3期とも黒字	2期は黒字	1期は黒字	全期赤字
全体	2,828	2,711	68	35	14
	100.0	95.9	2.4	1.2	0.5

表4は、過去3年間(2013年度から2015年度)の当期純利益の状況を示している。3期とも黒字と答えた支店数が2,711店舗で最も多く、95.9%を占めている。この時期には地域金融機関は当期純利益の黒字を安定的に計上しているため、本調査のサンプル金融機関も全体の傾向と整合的となっている(図1)。

図1 当期純利益と内訳の推移



(注) 12年度以降の投信解約益は、コア業務純益ではなく有価証券関連収益に含めている。

(出所) 日本銀行『金融システムレポート別冊 2015年度の銀行・信用金庫決算』 2016年7月。

表 5 公的資金の資本注入

	回答数	過去に受けたことがあり、まだ完済していない	過去に受けたことがあるが、全額返済した	受けたことがない
全体	2,818 100.0	227 8.1	210 7.5	2,381 84.5

表 5 は、公的資金を受けたことがあるかどうかを示している。公的資金の資本注入を受けたことがないと答えた支店は 2,381 店舗と最も多く、84.5%を占めている。一方で、15%程度の回答者の金融機関が公的資金を受けており、公的資金の注入の効果についても検討できるサンプルとなっている。

(2) 回答者に関する質問

問 4 から問 9 は、回答者について尋ねている。

問 4. ご回答されている方の役職についてお伺いします。

1. 支店長（拠点の長に相当）      2. 副支店長・次長（次席）      3. その他

表 6 回答者の役職

	回答数	支店長（拠点の長に相当）	副支店長・次長（次席）	その他
全体	2,847 100.0	2,232 78.4	516 18.1	99 3.5

表 6 は、本アンケートに回答した人の役職を示している。本調査票の送付先・宛先を支店長としていたために、支店長と答えた人が 2,232 人と最も多く、78.4%を占めている。また、副支店長や次長の回答者が 18.1%であった。これは、副支店長や次長が（本調査の主な関心領域である）企業貸出を主として担っている支店もあるからであろう<sup>11</sup>。いずれにせよ、こうした回答者の属性から、本アンケートは営業現場の責任者の考えを明らかにすることに成功しているといえる。なお、以下の文章では、回答者を指す場合に、支店長等とはせず、単純に支店長と標記している。

<sup>11</sup> たとえば、後述の問 10 (1) で所属支店の正規職員の人数を尋ねているが、副支店長・次長回答者の比率を見ると、「5 人以下」の小規模店では 14.5%であるが、「31~50 人」の大型店では 37.9%であった。つまり、大型の支店では副支店長・次長の回答が比較的多い。

問 5. あなたの現在の年齢、貴社での勤続年数、中小企業金融を担当した期間（通算）をお答え下さい。

(1) 現在の年齢

1. 20 歳代      2. 30 歳代      3. 40 歳代      4. 50 歳代      5. 60 歳代以上

(2) 貴社での勤続年数

1. 5 年以下      2. 6～10 年      3. 11～15 年      4. 16～20 年  
5. 21～25 年      6. 26～30 年      7. 31～40 年      8. 41 年以上

(3) 中小企業金融を担当した経験（通算の期間）

1. 5 年以下      2. 6～10 年      3. 11～15 年      4. 16～20 年  
5. 21～25 年      6. 26～30 年      7. 31～40 年      8. 41 年以上

表 7 現在の年齢

	回答数	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代以上
全体	2,842	7	92	1,398	1,278	67
	100.0	0.2	3.2	49.2	45.0	2.4

表 7 は、回答者の現在の年齢を示している。40 歳代と回答した人が最も多く 1,398 人で 49.2% を占める。続いて 50 歳代と回答した人が 1,278 人で 45% を占めており、問 4 の回答を勘案すると、支店長の職に就いている人は 40 歳代、50 歳代の人ほとんどであることがわかる。

表 8 貴社での勤続年数

	回答数	5 年以下	6～10 年	11～15 年	16～20 年	21～25 年	26～30 年	31～40 年	41 年以上
全体	2,843	22	32	91	325	843	775	722	33
	100.0	0.8	1.1	3.2	11.4	29.7	27.3	25.4	1.2

表 8 は、回答者の現在の職場での勤続年数を示している。21 年～25 年と答えた人が 843 人と最も多く、29.7% を占めている。続いて、26～30 年と答えた人が 775 人で 27.3%、31～40 年と答えた人は 722 人で 25.4% を占めている。勤続年数が 21 年以上の人が 2,373 人で全体の 83% を占めており、転職してきて支店長になった人はごくわずかで、大学等を卒業後に当該金融機関に就職し、長期間勤めたうえで支店長に昇進した人の方が圧倒的に多いことがうかがえる。

表 9 中小企業金融を担当した経験（通算の期間）

	回答数	5年以下	6～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31～40年	41年以上
全体	2,770	111	224	402	609	652	463	296	13
	100.0	4.0	8.1	14.5	22.0	23.5	16.7	10.7	0.5

表 9 は、通算で中小企業金融を担当した経験年数を示している。21～25 年と回答した人が 652 人と最も多く、23.5%を占めている。続いて 16～20 年と回答した人が 609 人で 22%を占めている。5 年未満という人は 4%である。本調査の主たるテーマである中小企業金融に関する経験が豊富な回答者がほとんどである。

問 6. あなたは、現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。

- |             |           |          |
|-------------|-----------|----------|
| 1. 非常に強く感じる | 2. 強く感じる  | 3. 少し感じる |
| 4. ほとんど感じない | 5. 全く感じない | 6. わからない |

表 10 現在の仕事のやりがい

	回答数	非常に強く感じる	強く感じる	少し感じる	ほとんど感じない	全く感じない	わからない
全体	2,818	693	1,766	322	14	1	22
	100.0	24.6	62.7	11.4	0.5	0.0	0.8

表 10 は、回答者である支店長に対して現在の仕事のやりがいについて尋ねた結果を示している。「強く感じる」、「非常に強く感じる」と回答した人が 2,459 人で約 90%を占めており、大半の支店長がやりがいを強く感じている。

これは、一般の銀行職員（信用金庫、信用組合を含む）が回答者の大半を占めた家森・米田（2015）の結果とは大きく異なっている。同調査では、銀行等の職員 400 人に「やりがい」を尋ねたところ、「非常に強く感じる」が 5.5%、「強く感じる」が 19.5%、「感じる」が 45.3%、「あまり感じない」が 21.3%、「全く感じない」が 5.5%、「わからない」が 3.0%であり、「非常に強く感じる」と「強く感じる」の合計は 25%弱にとどまっていた。今回の調査では、現場の責任者の士気が大変高いことが確認できた<sup>12</sup>。

問 1 で業態がわかるので、業態別に「非常に強く感じる」の比率を計算してみたところ、地方銀行 26.9%、第二地方銀行 22.7%、信用金庫 26.8%、信用組合 15.9%であった。また、「強く感じる」との合計比率をみると、地方銀行 89.5%、第二地方銀行 89.7%、信用金庫 88.6%、

<sup>12</sup> ただし、本調査では選択肢の大小関係を明確にするために、5段階評価であることは同じであるが、家森・米田（2015）と少し表現を変えて、上から 3 番目の選択肢を「感じる」から「少し感じる」に変更した。このことによるニュアンスの差異が多少の影響を与えている可能性がある。

信用組合 81.3%であった。若干、信用組合でのやりがいが高い傾向が見られるようであった。

問 7. あなたが貴社に就職した理由として特に重要だったものを、下記の中から最大 3 つまで選んで下さい。

- |                  |                 |              |
|------------------|-----------------|--------------|
| 1. 金融業に関心があった    | 2. 自分を活かせる      | 3. 地元で働ける    |
| 4. 遠隔地への転勤が少ない   | 5. 地元のために働ける    | 6. 国際的に活躍できる |
| 7. 親近感があった       | 8. 待遇が良かった      | 9. 家族の勧めがあった |
| 10. 地域でのステータスが高い | 11. 経営が安定している   |              |
| 12. 上記以外の積極的な理由  | 13. 積極的な理由はなかった |              |
| 14. 忘れた／わからない    |                 |              |

表 11 貴社に就職した理由（3 つまで）

	回答数	金融業に関心があった	自分を活かせる	地元で働ける	遠隔地への転勤が少ない	地元のために働ける	国際的に活躍できる	親近感があった	待遇が良かった	家族の勧めがあった	地域でのステータスが高い	経営が安定している	上記以外の積極的な理由	積極的な理由はなかった	忘れた／わからない
全体	2,817	1,463	515	1,504	556	1,164	2	400	74	314	349	612	62	37	9
	-	51.9	18.3	53.4	19.7	41.3	0.1	14.2	2.6	11.1	12.4	21.7	2.2	1.3	0.3
地方銀行	617	53.6	19.8	50.2	8.1	45.4	0.3	14.1	4.7	8.4	24.8	23.2	2.4	1.0	0.3
第二地方銀行	328	62.2	23.2	41.5	8.5	39.3	0.0	11.6	2.4	8.2	15.5	20.1	2.1	2.1	0.6
信用金庫	1,473	49.3	17.7	55.6	27.4	42.3	0.0	15.7	2.3	11.2	8.7	21.6	2.1	1.1	0.2
信用組合	387	50.6	13.4	59.7	18.9	32.6	0.0	11.1	0.8	17.6	3.9	22.0	2.3	2.1	0.5

(注) 各業態については比率 (%) のみを表示した。

表 11 は、就職した理由 (3 つまで選択可) の回答結果を示している。最も多かったのは、「地元で働ける」という回答で 1,504 人、続いて「金融業に関心があった」人は 1,463 人、「地元のために働ける」と回答した人は 1,164 人であった。今回の調査では、「地元のために働ける」が上位に入っているが、この点は、一般の金融機関職員がサンプルの大半であった家森・米田 (2015) の結果 (表 12) と大きく異なっている。この相違が生じている理由としては、支店長の職位まで昇進する人達の層と一般職員の層では問題意識がもともと異なっていた可能性が

ある。

表 11 には 4 業態別に回答を整理した結果も示している。「遠隔地への転勤が少ない」は信用金庫や信用組合が多い。一方で、「地域でのステータスが高い」は地方銀行で高い値となっている。「地元のために働ける」では地方銀行や信用金庫が高めで、第二地方銀行や信用組合で低めとなっている。

表 12 家森・米田（2015）での就職理由

	都市銀行	地方銀行	第二地銀	信金・信組
金融業に関心があった	46.6%	31.3%	25.0%	25.0%
自分を活かせる	18.6%	9.6%	17.9%	10.0%
地元で働ける	5.9%	52.2%	32.1%	51.7%
遠隔地への転勤が少ない	1.7%	11.3%	17.9%	41.7%
地元のために働ける	0.0%	20.0%	3.6%	11.7%
国際的に活躍できる	7.6%	0.9%	3.6%	0.0%
親近感があった	10.2%	5.2%	3.6%	6.7%
待遇が良かった	33.9%	11.3%	21.4%	5.0%
家族の勧めがあった	10.2%	7.8%	14.3%	18.3%
地域でのステータスが高い	5.1%	20.0%	3.6%	10.0%
経営が安定している	24.6%	28.7%	21.4%	16.7%
上記以外の積極的な理由	9.3%	3.5%	3.6%	3.3%
積極的な理由はなかった	15.3%	13.0%	21.4%	15.0%
該当回答者数	118	115	28	60

問 8. 入社した頃は「地元のために働ける」ことをどの程度意識しましたか。また、入社した頃と比べて、現在は「地元のために働ける」ことへの意識は変化しましたか。

(1) 入社頃の意識

1. 強く感じていた                      2. ある程度感じていた                      3. ほとんど感じていなかった  
4. 全く感じていなかった                      5. 忘れた／わからない

(2) 現在までの意識の変化

1. 強くなった                      2. 変わらない                      3. 弱くなった                      4. わからない

表 13 入社の際の意識

	回答数	強く感じていた	ある程度感じていた	ほとんど感じていなかった	全く感じていなかった	忘れた／わからない
全体	2,841	584	1,527	647	60	23
	100.0	20.6	53.7	22.8	2.1	0.8

表 13 は、回答者の入社時の「地元のために働ける」意識を示している。「強く感じていた」、「ある程度感じていた」と回答した人は 2,111 人で 74% を占めている。注目したいのは、「ほとんど感じていなかった」や「全く感じていなかった」という人も 25% ほど存在している点である。地域金融機関に勤めて、後に支店長にまで昇進している人達でも、4 人に 1 人は「地元のために働ける」を意識せずに、地域金融機関に入社しているのである。

表 14 現在までの意識の変化

	回答数	強くなった	変わらない	弱くなった	わからない
全体	2,841	1,804	964	52	21
	100.0	63.5	33.9	1.8	0.7

表 14 は、入社してから現在に至るまでの間に、「地元のために働ける」という意識が変化したかどうかを示している。「強くなった」と回答した人は 1,804 人と 63.5% を占めている。他方で「弱くなった」という人はほとんどいない。

問 6 で現在の仕事に対するやりがいについて尋ねているので、その結果とここでの「地域のために働ける」の意識の変化の関係性を示したのが、表 15 である。「地域のために働ける」の意識が「強くなった」人では、問 6 でやりがいを「非常に感じる」と回答した人の比率が 30.9% にも達する（無回答及び「わからない」を選んだ人を除いたベース）のに対して、「地域のために働ける」の意識が「弱くなった」人では、「非常に感じる」比率はわずか 8.3% しかない。また、表 15 には、問 6 のやりがいの回答を「非常に強く感じる」5 点、「強く感じる」4 点、「少し感じる」3 点、「ほとんど感じない」2 点、「全く感じない」1 点として平均値を求めた結果も示している。これを見ても、「地域のために働ける」の意識が「強くなった」人達の間では「やりがい」が強く感じられていることが確認できる。

表 15 「地域のために働ける」の意識の変化と「やりがい」

	やりがいを「非常に強く感じる」比率	やりがい度数
強くなった(1,804人)	30.9%	4.23
変わらない(964人)	14.5%	3.96
弱くなった(52人)	8.3%	3.50

問9. 問8(2)で「強くなった」と回答した方にお尋ねします。その理由として下記から当てはまるものを全て選んで下さい（複数回答可）。

- |                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| 1. 貴社の歴史を勉強したから                  | 2. 貴社の経営理念を理解したから     |
| 3. 貴社が実施する各種の研修に参加したから           | 4. 独自に勉強した結果から        |
| 5. 地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから |                       |
| 6. 取引先から感謝されたことがあるから             | 7. 取引先への支援が実ったことがあるから |
| 8. 地域の人々からの期待を感じるから              | 9. 地域経済の衰退を目のあたりにしたから |
| 10. 上記以外の理由                      | 11. 特に理由はない           |

表 16 「強くなった」と回答した方の理由（複数選択可）

	回答数	貴社の歴史を勉強したから	貴社の経営理念を理解したから	貴社が実施する各種の研修に参加したから	独自に勉強した結果から	地元の強い先輩や上司に影響されたから	取引先から感謝されたことがあるから	取引先への支援が実ったから	地域の人々からの期待を感じるから	地域経済の衰退を目のあたりにしたから	上記以外の理由	特に理由はない
全体	1,804	161	680	119	88	530	1,452	1,039	958	291	19	0
	-	8.9	37.7	6.6	4.9	29.4	80.5	57.6	53.1	16.1	1.1	0.0
地方銀行	367	10.1	29.4	6.0	4.6	22.6	75.2	55.0	63.5	21.0	1.6	0.0
第二地方銀行	191	5.8	26.2	3.7	2.1	27.7	80.1	56.0	50.8	14.1	3.1	0.0
信用金庫	989	9.3	43.7	6.9	5.5	32.0	82.0	57.9	51.4	13.8	0.6	0.0
信用組合	251	8.4	34.7	8.8	5.2	30.7	82.9	61.4	46.6	20.3	0.4	0.0

表 16 は、地元のために働けるという意識が強くなったと回答した人に、その理由を尋ねた結果を示している。「取引先から感謝されたことがあるから」と回答した人が 1,452 人で最も多く、80.5%の人がこの回答を選択した。また、「取引先への支援が実ったことがあるから」（1,039 人、57.6%）が次に多い。こうした成功体験が地元のために働くモチベーションを強めていることがうかがえる。また、「地域の人々からの期待を感じるから」（53.1%）、「貴社の経営理念を理解したから」（37.7%）、「地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから」（29.4%）との回答も多く、職員の「地域のために」という意識を高める上で、職場環境が重要な要素であることが示されている。

4 業態別の結果を見ると、「貴社の経営理念を理解したから」が信用金庫で非常に多い。一方で、地方銀行では「地域の人々からの期待を感じるから」が多く、「地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから」という回答が相対的に少ない。

### (3) 所属する支店についての質問

問 10 から問 13 は、回答者が所属する支店についての質問である。なお、問 10 以降のすべての問について、直前の決算期（2016 年 3 月期）の状況に基づいて回答するように要請している。また、「3 年前」とは 2013 年 3 月期の計数を想定するように要請している。

問 10. 2016 年 3 月期末での貴支店の状況についてお答え下さい。

#### (1) 正規職員の人数

1. 5人以下    2. 6～10人    3. 11～15人    4. 16～20人    5. 21～30人  
6. 31～50人    7. 51人以上

#### (2) 貴支店の貸出残高

1. 25億円未満                      2. 25億円～50億円未満                      3. 50億円～75億円未満  
4. 75億円～100億円未満                      5. 100億円～200億円未満                      6. 200億円～300億円未満  
7. 300億円～500億円未満                      8. 500億円以上

#### (3) 中小企業向け貸出の総貸出に占める割合(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%

#### (4) 中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合(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%

表 17 正規職員の人数

	回答数	5人以下	6～10人	11～15人	16～20人	21～30人	31～50人	51人以上
全体	2,844	165	1,111	897	370	202	58	41
	100.0	5.8	39.1	31.5	13.0	7.1	2.0	1.4

表 18 貴支店の貸出残高

	回答数	25億円未満	25億円～50億円未満	50億円～75億円未満	75億円～100億円未満	100億円～200億円未満	200億円～300億円未満	300億円～500億円未満	500億円以上
全体	2,837	393	658	516	328	582	171	120	69
体	100.0	13.9	23.2	18.2	11.6	20.5	6.0	4.2	2.4

表 19 中小企業向け貸出の総貸出に占める割合（金額ベース）

	回答数	0～20%未満	20%～40%未満	40%～60%未満	60%～80%未満	80%～100 %
全体	2,768	195	462	808	746	557
	100.0	7.0	16.7	29.2	27.0	20.1

表 20 中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合（金額ベース）

	回答数	0～20%未 満	20%～40%未 満	40%～60%未 満	60%～80%未 満	80 % ～ 100 %
全	2,769	1,106	1,144	359	135	25
体	100.0	39.9	41.3	13.0	4.9	0.9

問 10 では、2016 年 3 月期末での回答支店の状況について質問している。(1) 正規職員の人数に関して、表 17 によると、「6～10 人」の回答が 39.1%と最も多い。その後、「11～15 人」が 31.5%、「16～20 人」が 13.0%、「21～30 人」が 7.1%、「5 人以下」が 5.8%、「31～50 人」が 2.0%、最後に「51 人以上」が 1.4%と続く。2つの回答「6～10 人」と「11～15 人」で回答者全体の 70%を占める。

回答者の支店の貸出残高に関しては、表 18 によると、最も多い回答が「25 億円～50 億円未満」(23.2%)である。以降回答が多かった順に、「100 億円～200 億円未満」が 20.5%、「50 億円～75 億円未満」が 18.2%、「25 億円未満」13.9%、「75 億円～100 億円未満」が 11.6%、「200 億円～300 億円未満」が 6.0%、「300 億円～500 億円未満」が 4.2%、「500 億円以上」が 2.4%となっている。支店の貸出残高の分布には「25 億円～50 億円未満」と「100 億円～200 億円未満」の2つのピークが存在している。

回答者の支店の中小企業向け貸出の総貸出に占める割合（金額ベース）に関しては、表 19 によると、「40%～60%未満」の回答が最も多く 29.2%である。以下、回答が多い順に「60%～80%未満」が 27.0%、「80%～100 %」が 20.1%、「20%～40%未満」が 16.7%、「0～20%未満」が 7.0%となっている。同じ地域金融機関の支店であっても、中小企業貸出のウエイトにはかなりのバラツキがあることがわかる。

回答者の支店の中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合（金額ベース）に関しては、表 20 によると、最も多い回答が「20%～40%未満」で 41.3%である。回答の多い順に「0～20%未満」が 39.9%、「40%～60%未満」が 13.0%、「60%～80%未満」が 4.9%、「80%～100 %」が 0.9%であった。回答支店全体の 8 割で、中小企業貸出に占める信用保証付きの割合は 40%未満であるが、一部に保証利用率の極めて高い支店も存在している。

中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合を、当該支店の規模別に調べてみたものが表 21 である。規模の小さな支店では信用保証の利用率が高めであることが示されている。利用率という観点では、貸出残高 200 億円のあたりを境にして差異が見られる。

表 21 支店の貸出残高規模と中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合

	回 答 数	中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合				
		0～20%未 満	20%～40% 未満	40%～60% 未満	60%～ 80%未満	80%～ 100 %
25 億円未満	386	36.5	34.5	18.4	8.3	2.3
25 億円～50 億円未満	639	33.8	42.3	17.8	5.0	1.1
50 億円～75 億円未満	505	32.7	47.9	14.5	4.6	0.4
75 億円～100 億円未満	320	39.1	48.1	7.2	5.3	0.3
100 億円～200 億円未満	570	45.1	40.0	10.9	3.3	0.7
200 億円～300 億円未満	165	57.6	33.9	3.6	3.6	1.2
300 億円～500 億円未満	115	57.4	32.2	6.1	4.3	0.0
500 億円以上	66	60.6	33.3	4.5	1.5	0.0

問 11. 貴支店の強みはどこにありますか（複数回答可）。

- |                 |               |             |
|-----------------|---------------|-------------|
| 1. 金融機関のブランドの高さ | 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. 最後まで支援する姿勢 | 9. 地域密着の姿勢  |

表 22 貴支店の強み

	回答数	金融機関のブランドの高さ	提示する金利の低さ	融資決定の速さ	融資可能額の多さ	金融商品の豊富さ	職員の能力の高さ	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
全体	2,831	448	41	750	70	165	221	2,175	1,369	2,230
	-	15.8	1.4	26.5	2.5	5.8	7.8	76.8	48.4	78.8
地方銀行	616	33.3	1.5	22.6	2.3	11.7	14.6	66.7	36.2	69.6
第二地方銀行	332	15.1	1.8	24.4	2.7	6.6	5.1	77.1	30.4	68.4
信用金庫	1,478	12.1	1.5	25.6	2.8	3.7	6.7	79.8	54.7	83.6
信用組合	389	3.3	1.0	38.0	1.3	4.4	3.3	81.5	57.8	83.8

問 11 では、回答支店の強みについて尋ねている。表 22 に示した全体の結果を見ていくと、「地域密着の姿勢」の回答が 78.8% で最も多い。以下、多い順に、「職員の親身な姿勢」が 76.8%、「最後まで支援する姿勢」が 48.4%、「融資決定の速さ」が 26.5%、「金融機関のブランドの高さ」が 15.8%、「職員の能力の高さ」が 7.8%、「金融商品の豊富さ」が 5.8%、「融資可能額の多さ」が 2.5%、「提示する金利の低さ」が 1.4% となっている。「地域密着の姿勢」（78.8%）と「職員の親身な姿勢」（76.8%）、「最後まで支援する姿勢」（48.4%）の 3 つの回答が他と比べて高い回答率を示している。

「地域密着の姿勢」と「職員の親身な姿勢」が強みであるという意見が特に多く、「最後まで支援する姿勢」が 3 番目に多い点は、家森他（2014）（表 23）と同様の結果であり、地域金融

機関の支店長の考える強みとしては普遍的なものなのであろう。前調査では、「職員の能力・人柄」が31%あったが、今回の調査では、選択肢を「職員の能力の高さ」としたためか、選択率が7.8%と相当低くなっている点が目に付く。「職員の親身な姿勢」については高い選択率があることも踏まえると、職員の能力については十分な自信がないが、人柄については自信を持っているということになる。

表 22 の業態別の特徴を見ると、「金融機関のブランドの高さ」は地方銀行での選択率が高く、「最後まで支援する姿勢」や「地域密着の姿勢」では協同組織金融機関の選択率が高い。また、いずれの業態でも「提示する金利の低さ」や「融資可能額の多さ」を強みと捉えている支店長はほとんどいない。これらは、表 23 で示した前回調査と同様の傾向である。

表 23 家森他（2014）での支店長の考える自支店の強み（複数回答可）

	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
1. 金融機関のブランド	59.1%	13.1%	18.3%	7.5%	35.0%
2. 提示する金利の低さ	4.0%	1.4%	3.4%	0.0%	3.1%
3. 融資決定の速さ	11.9%	22.5%	22.8%	48.4%	19.6%
4. 融資可能額の多さ	1.7%	1.9%	1.8%	2.2%	1.8%
5. 親身な姿勢	58.9%	82.6%	85.4%	86.0%	73.1%
6. 最後まで支援する姿勢	36.1%	39.9%	50.0%	77.4%	44.1%
7. 豊富な金融商品	16.5%	1.9%	4.3%	3.2%	9.3%
8. 職員の能力・人柄	34.5%	36.6%	24.9%	23.7%	31.0%
9. 地域密着の姿勢	75.6%	85.0%	89.7%	83.9%	82.2%
総計	606	213	438	93	1,350

問 12（1）貴支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

（2）貴支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

表 24 貴支店の所在する都道府県について

	回答数	指定金融機関である	指定金融機関ではない
全体	2,830	883	1,947
	100.0	31.2	68.8

表 25 貴支店の所在する市区町村について

	回答数	指定金融機関である	指定金融機関ではない
全体	2,825	1,090	1,735
	100.0	38.6	61.4

地方創生においては地域金融機関と地方自治体との連携が必要になる。小川他(2016)では、産業商工振興政策を担当する地方自治体の職員 500 人に対してアンケート調査を実施したが、その際に「自治体が地域活性化を図るパートナー」としての重要性を尋ねてみた。その結果が表 26 である。「非常に重要」と「重要」の合計で見ると、指定金融機関は商工会議所・商工会に続く高い値となっており、自治体側から見て指定金融機関への期待が大きいことがわかる。

そこで、問 12 では、回答者の支店の立地する都道府県及び市区町村の指定金融機関であるか(2016年3月末の段階での状況)を尋ねている。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、指定金融機関であると回答するように求めている。

支店の所在する都道府県に関しては、表 24 によると、「指定金融機関である」との回答は 31.2%である。一方で、「指定金融機関でない」との回答は 68.8%である。

支店の所在する市区町村に関して、表 25 によると、「指定金融機関である」との回答は 38.6%である。一方で、「指定金融機関でない」との回答は 61.4%である。

表 26 自治体職員から見た「自治体が地域活性化を図るパートナー」

	回答数	非常に重要	重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
1. 指定金融機関	500 100.0	67 13.4	270 54.0	87 17.4	11 2.2	65 13.0
2. それ以外の民間金融機関	500 100.0	41 8.2	283 56.6	103 20.6	11 2.2	62 12.4
3. 政府系金融機関	500 100.0	43 8.6	207 41.4	156 31.2	22 4.4	72 14.4
4. 信用保証協会	500 100.0	55 11.0	224 44.8	137 27.4	16 3.2	68 13.6
5. 商工会議所・商工会	500 100.0	113 22.6	235 47.0	87 17.4	12 2.4	53 10.6
6. 地元の専門家（税理士など）	500 100.0	44 8.8	203 40.6	163 32.6	23 4.6	67 13.4
7. 地元の大学・研究機関	500 100.0	75 15.0	230 46.0	116 23.2	24 4.8	55 11.0

（出所）小川他（2016）。

問 13. 次の内容について、貴支店や貴支店の営業地盤の状況として、[1. 強くあてはまる、2. ある程度あてはまる、3. ほとんどあてはまらない、4. 全くあてはまらない] の4段階で評価して下さい。また、回答が難しい場合は、「5. わからない」を選んで下さい。

- ① 他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。
- ② 貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた。
- ③ 金利よりも融資量の確保を優先している。
- ④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。
- ⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。
- ⑥ 貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である。
- ⑦ 貴支店の営業エリアは、人口が増加している。

表 27 営業地盤や勤務する支店等の状況

	回答数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
① 他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。	2,839	1,679	1,038	104	13	5
	100	59.1	36.6	3.7	0.5	0.2
② 貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた。	2,836	101	1,015	1,476	222	22
	100	3.6	35.8	52	7.8	0.8
③ 金利よりも融資量の確保を優先している。	2,826	131	1,607	889	146	53
	100	4.6	56.9	31.5	5.2	1.9
④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。	2,825	318	1,983	379	23	122
	100	11.3	70.2	13.4	0.8	4.3
⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。	2,833	460	2,157	103	8	105
	100	16.2	76.1	3.6	0.3	3.7
⑥ 貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である。	2,819	341	947	1,097	391	43
	100	12.1	33.6	38.9	13.9	1.5
⑦ 貴支店の営業エリアは、人口が増加している。	2,828	196	831	899	866	36
	100	6.9	29.4	31.8	30.6	1.3

問 13 では、回答支店の内部状況や営業地盤の状況を尋ねている。この設問では、「① 他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。」、「② 貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた。」、「③ 金利よりも融資量の確保を優先している。」、「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」、「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」、「⑥ 貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である。」、「⑦ 貴支店の営業エリアは、人口が増加している。」の 7 項目に関して当てはまる状況を 5 段階で評価するように依頼している。

表 27 にその結果を一覧にまとめている。「① 他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。」についての回答結果は、「強くあてはまる」が 59.1%で最も多い。他の回答は多い順に、「ある程度あてはまる」が 36.6%、「ほとんどあてはまらない」が 3.7%、「全くあてはまらない」が 0.5%、「わからない」が 0.2%であった。回答結果から、9 割以上の支店で、「他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。」状況が「あてはまる」と回答している。

「② 貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた。」についての回答結果は、「ほとんどあてはまらない」が 52.1%で最も多い。他の回答は多い順に、「ある程度あてはまる」が 35.8%、「全くあてはまらない」が 7.8%、「強くあてはまる」が 3.6%、「わからない」が 0.8%であった。回答結果から、回答の半数は「ほとんどあてはまらない」であるが、「ある程度あてはまる」の回答者も一定数おり、地域金融機関が厳しい金利競争にさらされていることを示している。

「③ 金利よりも融資量の確保を優先している。」の回答結果は、「ある程度あてはまる」が 56.9%で最も多い。他の回答は多い順に、「ほとんどあてはまらない」が 31.5%、「全くあては

まらない」が 5.2%、「強くあてはまる」が 4.6%、「わからない」が 1.9%であった。金融庁は「横並びの量的な拡大競争に集中するようなビジネスモデルは限界に近づいてきている」（『平成 28 年度 金融行政方針』）と指摘しているが、6 割程度の現場では、金利よりも融資量を重視した姿勢が依然として強いことが示された。

「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」の回答結果は、「ある程度あてはまる」が 70.2%で最も多い。他の回答は多い順に、「ほとんどあてはまらない」が 13.4%、「強くあてはまる」が 11.3%、「わからない」が 4.3%、「全くあてはまらない」が 0.8%であった。「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」を合計すると 80%を超えており、大多数の地域金融機関の支店長が、事業性評価に取り組んでいるとの現状認識をもっていることが明らかになった。

「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」の回答結果は、「ある程度あてはまる」が 76.1%で最も多い。他の回答は多い順に、「強くあてはまる」が 16.2%、「わからない」が 3.7%、「ほとんどあてはまらない」が 3.6%、「全くあてはまらない」が 0.3%であった。

「⑥ 貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である。」の回答結果は、「ほとんどあてはまらない」が 38.9%で最も多い。他の回答は多い順に、「ある程度あてはまる」が 33.6%、「全くあてはまらない」が 13.9%、「強くあてはまる」が 12.1%、「わからない」が 1.5%であった。

最後に、「⑦ 貴支店の営業エリアは、人口が増加している。」の回答結果は、「ほとんどあてはまらない」が 31.8%で最も多い。他の回答は多い順に、「全くあてはまらない」が 30.6%、「ある程度あてはまる」が 29.4%、「強くあてはまる」が 6.9%、「わからない」が 1.3%であった。回答結果から、回答支店の営業エリアで人口が増加していると「強く」実感できる支店長は、10%もいないことがわかる。

表 28 には、それぞれの項目について、「強くあてはまる」を 4 点、「ある程度あてはまる」を 3 点、「ほとんどあてはまらない」を 2 点、「全くあてはまらない」を 1 点とする 4 点法により点数化を行い、「わからない」を除いた上で点数の平均を求めた結果を、全体及び各業態別に示している。たとえば、「① 他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。」に関しては、全体の平均は 3.55 であった。3 を超えると「あてはまる」の傾向が強いことになるが、① に関しては地域金融機関にとってよくあてはまる現象なのである。① 以外に 3 を上回っているのは、「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」であった。

業態別の結果を見ると、① は全ての業態で高い値となっており、いずれの業態も厳しい金利競争に直面していることがわかる。また、⑤ についても全業態で 3 を超えている。その他に、地方銀行のみであるが、「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」についても 3 点以上の点数となっている。他方で、信用組合が「⑦ 貴支店の営業エリアは、人口が増加している。」について 1 点台の点数となっており、信用組合の直面している市場の厳しい環境がうかがえる結果となっている。

問 13 の各項目についての評価の間の相関を調べてみたのが表 29 である。この表からは、い

くつか有意な相関が見つかった。まず、「①他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。」に関しては、「②貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた。」や「③金利よりも融資量の確保を優先している。」及び「⑦貴支店の営業エリアは、人口が増加している。」との間で正の相関が見られた。つまり、人口が増えているような大都市部で金利競争が激しくなっていることと整合的であるし、金利競争が激しい地域では、金利よりも融資量の確保を優先せざるを得ない状況が読み取れる。

一方、「④貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」は、「③金利よりも融資量の確保を優先している。」とマイナスの相関関係になっており、融資量を追うと事業性評価に取り組むのが難しくなる傾向が見て取れる。他方で、この④と「⑤貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」や「⑥貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である。」とでは正の相関が見られることから、事業性評価に取り組む金融機関の職場はやりがいが高い職場だといえること、また、そうした事業性評価に取り組む支店は優良支店として社内で評価されていることが示された。事業性評価と職場のやりがいの間の正の相関は、家森・米田(2016)において一般職員に関して確認しており、今回の調査で支店長においても同様であることが確認できたことになる。

なお、これらの変数が順序尺度のデータであるので順位相関についても計算してみた。その結果が表 30 である。表 29 とほぼ同じであった。

表 28 営業地盤や勤務する支店等の状況（業態別の点数化）

	全体	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
① 他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている。	3.55	3.49	3.55	3.57	3.54
② 貴支店のメイン先に対して他社が低金利を提示したために、メイン先を失うことが増えた。	2.35	2.21	2.28	2.38	2.53
③ 金利よりも融資量の確保を優先している。	2.62	2.52	2.64	2.66	2.64
④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。	2.96	3.05	2.96	2.96	2.85
⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。	3.13	3.18	3.12	3.13	3.04
⑥ 貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である。	2.45	2.54	2.45	2.42	2.39
⑦ 貴支店の営業エリアは、人口が増加している。	2.13	2.04	2.16	2.20	1.95

表 29 問 13 の各項目の評価の間での相関係数

	問13_①	問13_②	問13_③	問13_④	問13_⑤	問13_⑥	問13_⑦
問13_① 相関係数	1	.315**	.199**	-.001	.014	.024	.154**
有意確率 (両側)		.000	.000	.938	.474	.203	.000
度数	2834	2812	2771	2700	2722	2771	2786
問13_② 相関係数	.315**	1	.108**	-.049*	-.069**	-.017	.056**
有意確率 (両側)	.000		.000	.012	.000	.373	.003
度数	2812	2814	2756	2690	2708	2757	2772
問13_③ 相関係数	.199**	.108**	1	-.103**	-.079**	-.018	-.007
有意確率 (両側)	.000	.000		.000	.000	.356	.711
度数	2771	2756	2773	2658	2674	2721	2729
問13_④ 相関係数	-.001	-.049*	-.103**	1	.399**	.139**	.042*
有意確率 (両側)	.938	.012	.000		.000	.000	.031
度数	2700	2690	2658	2703	2620	2653	2666
問13_⑤ 相関係数	.014	-.069**	-.079**	.399**	1	.217**	.097**
有意確率 (両側)	.474	.000	.000	.000		.000	.000
度数	2722	2708	2674	2620	2728	2673	2687
問13_⑥ 相関係数	.024	-.017	-.018	.139**	.217**	1	.248**
有意確率 (両側)	.203	.373	.356	.000	.000		.000
度数	2771	2757	2721	2653	2673	2776	2738
問13_⑦ 相関係数	.154**	.056**	-.007	.042*	.097**	.248**	1
有意確率 (両側)	.000	.003	.711	.031	.000	.000	
度数	2786	2772	2729	2666	2687	2738	2792

注) 無回答及び「わからない」の回答者を除いて、4段階の評価の間での相関係数を計算した結果。\*\* ; 1% 水準で有意 (両側)、\* ; 5% 水準で有意 (両側)。

表 30 問 13 の各項目の評価の間での相関係数(Sperman の順位相関)

	問 13_①	問 13_②	問 13_③	問 13_④	問 13_⑤	問 13_⑥	問 13_⑦
問13_① 相関係数	1.000	.319**	.188**	-.009	.014	.018	.146**
有意確率 (両側)	.	.000	.000	.623	.476	.353	.000
度数	2834	2812	2771	2700	2722	2771	2786
問13_② 相関係数	.319**	1.000	.094**	-.051**	-.064**	-.015	.063**
有意確率 (両側)	.000	.	.000	.008	.001	.429	.001
度数	2812	2814	2756	2690	2708	2757	2772
問13_③ 相関係数	.188**	.094**	1.000	-.109**	-.079**	-.018	-.011
有意確率 (両側)	.000	.000	.	.000	.000	.353	.581
度数	2771	2756	2773	2658	2674	2721	2729
問13_④ 相関係数	-.009	-.051**	-.109**	1.000	.400**	.140**	.041*
有意確率 (両側)	.623	.008	.000	.	.000	.000	.033
度数	2700	2690	2658	2703	2620	2653	2666
問13_⑤ 相関係数	.014	-.064**	-.079**	.400**	1.000	.210**	.093**
有意確率 (両側)	.476	.001	.000	.000	.	.000	.000
度数	2722	2708	2674	2620	2728	2673	2687
問13_⑥ 相関係数	.018	-.015	-.018	.140**	.210**	1.000	.245**
有意確率 (両側)	.353	.429	.353	.000	.000	.	.000
度数	2771	2757	2721	2653	2673	2776	2738
問13_⑦ 相関係数	.146**	.063**	-.011	.041*	.093**	.245**	1.000
有意確率 (両側)	.000	.001	.581	.033	.000	.000	.
度数	2786	2772	2729	2666	2687	2738	2792

#### (4) 貸出先とのリレーションシップの構築

問 14 から問 19 は、顧客密着型金融に関連する質問である。

問 14. 貴支店の営業職員の事業性の取引先への訪問の状況について次の質問にお答え下さい。

(1) 一人の営業職員が 1 カ月間に 1 回以上訪問している既存取引先の数

1. 0 社      2. 1～4 社      3. 5～9 社      4. 10～24 社  
5. 25～49 社      6. 50～74 社      7. 75～99 社      8. 100 社以上

(2) 一人の営業職員が 1 カ月間に、新規取引を始めてもらう（新規開拓の）ために訪問している企業の数

1. 0 社      2. 1～4 社      3. 5～9 社      4. 10～24 社  
5. 25～49 社      6. 50～74 社      7. 75～99 社      8. 100 社以上

(3) 新規開拓の訪問先をどのように選定していますか。主なものを全て選んでください。（複数回答可）

1. 企業側からの問い合わせ      2. 既存取引先からの紹介  
3. 商用企業データベースでの検索結果      4. 新聞報道などで紹介された先  
5. 本部等からの電話営業等の結果を受けた指示  
6. 地域を回っているときに目に着いた未取引先  
7. 担当エリアに所在する企業の軒並み訪問  
8. その他      9. わからない

(4) 最近の営業職員の営業活動の状況として当てはまるものを全て選んでください。（複数回答可）

1. 担当企業数の増加      2. 担当企業数の減少  
3. 既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化  
4. 既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化  
5. 新規開拓に要する時間の長時間化      6. 新規開拓に要する時間の短時間化  
7. 訪問先での滞在時間の長時間化      8. 訪問先での滞在時間の短時間化  
9. 取引先による訪問頻度の格差の拡大  
10. 取引先による訪問頻度の格差の縮小      11. 当てはまるものはない

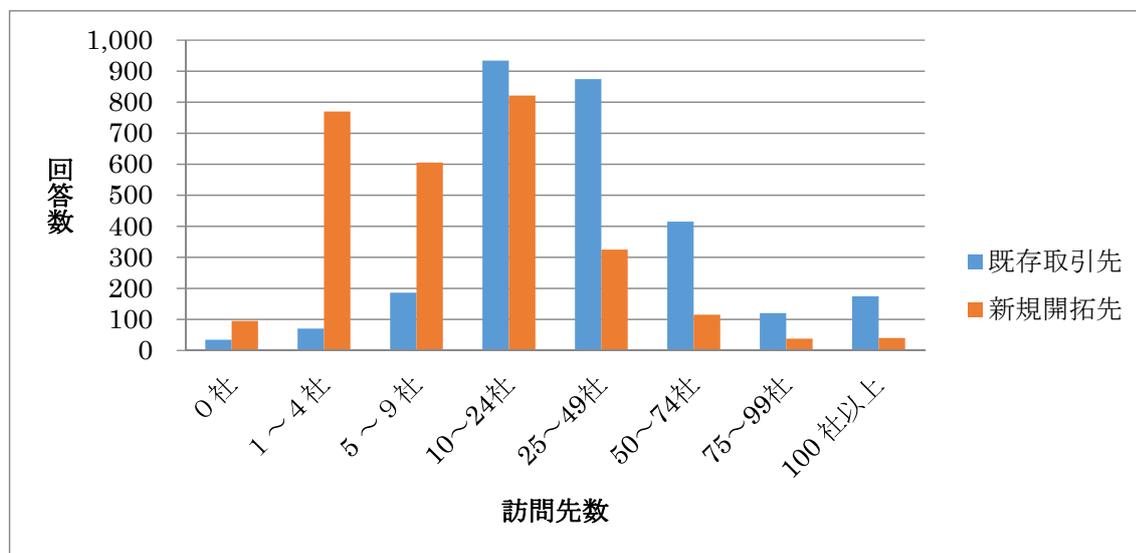
表 31 訪問先数（既存取引先及び新規開拓先）

訪問先数（既存取引先）				訪問先数（新規開拓先）			
訪問先数	回答数	回答率	訪問先数	回答数	回答率		
1 0社	34	1.2%	1 0社	95	3.4%		
2 1～4社	70	2.5%	2 1～4社	770	27.4%		
3 5～9社	186	6.6%	3 5～9社	605	21.5%		
4 10～24社	934	33.3%	4 10～24社	821	29.2%		
5 25～49社	874	31.1%	5 25～49社	325	11.6%		
6 50～74社	415	14.8%	6 50～74社	115	4.1%		
7 75～99社	120	4.3%	7 75～99社	38	1.4%		
8 100社以上	170	6.2%	8 100社以上	40	1.4%		
総回答者数	2,807	100.0%	総回答者数	2,809	100.0%		

表 31 は一人の営業職員が1カ月間に1回以上訪問している既存取引先及び新規開拓先の数に関する結果である。1カ月に一回以上訪問しているのは、当該既存先企業と密接な関係性を保持したいと考えているからであろう。また、新規開拓先数が多いのは、活発な営業活動を展開していることを意味している。

1カ月間に訪問する既存取引先数は10社～24社と答えた割合が33.3%、25社～49社が31.1%、50～74社が14.8%となっている。一方、1カ月間に訪問する新規開拓先数は1～4社が27.4%、5～9社が21.5%、10～24社が29.2%となっている。全般的に、既存取引先に比べると新規訪問先数は少ないが、1カ月に25社を超えるような積極的な新規開拓を行っている支店も20%弱ある。

図 2 既存取引先及び新規開拓先 訪問先数



こうした既存先や新規先についての訪問先数と、問 13 の「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」に関する自己評価とを比較してみよう。ここでは、状況を把握しやすくするために、問 14 の回答を次のように変換してみることにした。選択肢「1. 0 社」の場合はゼロ社、選択肢「2. 1～4 社」の場合は両端の数字の平均値として 2.5 社、選択肢「3. 5～9 社」も同様に 7 社、以下同様で、「8. 100 社以上」は 100 社とした。こうした換算によって、問 13④の 4 つの回答別に訪問先数を算出してみた結果が表 32 である。

これによると、事業性評価に取り組んでいると思っている支店ほど、営業担当者の訪問先数が多いという傾向が読み取れる。顧客と会うことは事業性評価の重要な要素であるので、積極的に顧客を訪問する姿勢を支店長は自己評価しているのであろう。ただし、営業担当者をサポートする体制が十分でないままに、いたずらに訪問先数を増やすと、表面的な情報収集にとどまってしまう恐れがある点に留意しておく必要がある。

表 32 問 13④の事業性評価への取組の自己評価と訪問先数の関連性

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
既存取引先	45.6	37.4	30.5	19.8
新規取引先	23.1	16.7	13.2	6.9

(注) 取引先件数は本文に示したような方法で回答を換算した 1 か月の平均訪問数である。

表 33 新規開拓の訪問先の選定方法

回答項目	回答数	回答率
1 企業側からの問い合わせ	325	11.6%
2 既存の取引先からの紹介	1,996	71.3%
3 商用企業データベースでの検索結果	1,772	63.3%
4 新聞報道などで紹介された先	217	7.8%
5 本部等からの電話営業等の結果を受けた指示	136	4.9%
6 地域を回っているときに目についた未取引先	1,686	60.3%
7 担当エリアに所在する企業を軒並み訪問	709	25.3%
8 その他	223	8.0%
9 わからない	15	0.5%
総回答者数	2,798	—

表 33 は新規開拓の訪問先の選定方法についての結果である。表では、本問に回答している人が 2,798 人であったのでそれに対する比率を示している。「2. 既存の取引先からの紹介」が最多 (71.3%) で、以下、「3. 商用企業データベースでの検索」(63.3%)、「6. 地域を回っているときに目についた未取引先」(60.3%) となっている。この項目 3 や項目 6 は金融機関の支店側から企業側に営業をかけていることになる。対照的に、「1. 企業側からの問い合わせ」や「5. 本部等からの指示」は少ない。

また、「7. 担当エリアに所在する企業を軒並み訪問といった」手法をとっている支店も 25% 程度あることがわかった。この 7 の選択率を業態別に見てみると、地方銀行の支店長では

11.0%、第二地方銀行の支店長では 10.3%しか選択していないのに対して、信用金庫では 31.6%、信用組合では 36.9%と協同組織金融機関の支店長の選択率が大変高くなっている。これは、銀行業態と協同組織金融機関との間で営業手法や店舗配置に差異があることから生じているものと考えられる。

表 34 営業職員の営業活動の状況

回答項目		回答数	回答率
1	担当企業数の増加	454	16.4%
2	担当企業数の減少	650	23.5%
3	既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化	782	28.3%
4	既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化	486	17.6%
5	新規開拓に要する時間の長時間化	528	19.1%
6	新規開拓に要する時間の短時間化	608	22.0%
7	訪問先での滞在時間の長時間化	518	18.7%
8	訪問先での滞在時間の短時間化	410	14.8%
9	取引先による訪問頻度の格差の拡大	1064	38.4%
10	取引先による訪問頻度の格差の縮小	138	5.0%
11	当てはまるものはない	234	8.5%
総回答者数		2,768	—

表 34 は営業職員の営業活動の現状についてまとめている。この表では、総回答者数 2,768 人に対する比率を示している。項目 11 を除く他の項目はそれぞれ相反する選択肢を用意してある。全体の傾向としては担当企業数の減少、既存顧客向けの渉外活動の長時間化、新規開拓に要する時間の短時間化、訪問先での滞在時間の長時間化、取引先による訪問頻度の格差の拡大が相対的に多い。これらの結果からは、既存の顧客を重視する傾向が強まっていると考えられる。

しかし、たとえば、新規開拓に要する時間については長時間化が 19.1%、短時間化が 22.0% と両者の差異はごくわずかであり、新規開拓に時間をかける金融機関も決して少なくない。一方で、取引先による訪問頻度の格差の拡大と縮小の間には 33.4%ポイントもの乖離がある。既存の顧客についても訪問頻度の格差が拡大しており、より重要な顧客に時間を割くといった傾向が強まっているのであろう。

問 13④での事業性評価への自己評価と問 14 (4) の回答の関係を調べてみたのが表 35 である。この表では問 13④で「強く当てはまる」と回答した支店長の内、「担当企業数の増加」を選んだのが 28.9%、「担当企業数の減少」を選んだのが 19.0%というような形で表示している。

「担当企業数の増加」は事業性評価への自己評価の高い支店ほど選択率が高く、「担当企業数の減少」は反対となっている。事業性評価に熱心な支店では、担当者を従来つけていなかった顧客企業に担当者を付けるようになったといったことが考えられる。また、事業性評価に熱心な支店ほど、「既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化」の選択率も高い。意外なのが、「新規開拓に要する時間の長時間化」も事業性評価への自己評価の高い支店ほど選択率が高くなっている点である。新規獲得に時間を使えば既存先への対応が手薄になると思われるからである。こ

の点については、新規獲得の実績が続いているから、高水準の新規開拓を継続できているのであるとすれば、事業性評価を武器にして新規顧客を獲得している可能性が考えられる。

興味深いのが、「取引先による訪問頻度の格差の拡大」に関して、事業性評価への自己評価が高い支店ほど選択率が低いことである。メリハリを付ける観点も必要であるが、支店長の中では、訪問頻度に差を付けることはやむを得ない選択であって、積極的に評価しているわけではなさそうである。

表 36 は、問 13「③ 金利よりも融資量の確保を優先している。」の自己評価別に、営業活動の状況を調べてみたものである。「1. 強くあてはまる」支店では、担当企業数の減少が顕著である。融資量を確保するための営業時間を確保するために担当企業数を減らしたというよりも、顧客企業が他社に奪われてしまう厳しい経営環境の中で、融資量の確保をめざさざるを得ない状況に追い込まれている結果ではないかと予想される。ただ、たとえば、そうした支店で「新規開拓に要する時間の短時間化」のほうが「長時間化」よりも選択されており、営業活動が低調であり、量を確保する活動すら十分に行われていないようにも見受けられる。

表 35 問 13④の事業性評価への取り組みの自己評価と営業活動の状況の関連性

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
担当企業数の増加	28.9	15.6	11.0	10.5
担当企業数の減少	19.0	22.6	31.7	42.1
既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化	34.7	28.6	23.1	21.1
既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化	12.9	18.0	20.2	10.5
新規開拓に要する時間の長時間化	32.2	18.1	17.5	5.3
新規開拓に要する時間の短時間化	14.1	22.7	23.7	26.3
訪問先での滞在時間の長時間化	24.4	19.0	15.3	5.3
訪問先での滞在時間の短時間化	15.4	14.4	17.7	15.8
取引先による訪問頻度の格差の拡大	28.9	39.7	40.3	47.4
取引先による訪問頻度の格差の縮小	5.8	5.0	4.8	0.0
回答者数	318	1,983	379	23

注) 問 13「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」に対して、「1. 強くあてはまる」、「2. ある程度あてはまる」、「3. ほとんどあてはまらない」、「4. 全くあてはまらない」の回答した者別に、問 14 の選択率を示している。

表 36 問 13「③ 金利よりも融資量の確保を優先している」と営業活動の状況の関連性

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
担当企業数の増加	8.6	15.9	18.2	18.8
担当企業数の減少	33.6	25.2	19.5	21.0
既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化	28.9	29.5	27.6	20.3
既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化	21.1	17.8	16.3	18.8
新規開拓に要する時間の長時間化	14.1	19.0	20.2	17.4
新規開拓に要する時間の短時間化	28.1	22.8	20.1	20.3
訪問先での滞在時間の長時間化	19.5	19.0	18.8	15.2
訪問先での滞在時間の短時間化	14.1	14.5	16.1	15.9
取引先による訪問頻度の格差の拡大	43.8	41.5	33.8	31.9
取引先による訪問頻度の格差の縮小	7.0	4.3	5.4	8.0
回答者数	128	1570	872	138

問 15. 貴支店の法人営業担当者に対する評価を伺います。

(1) 職員の能力の変化状況（3年前と比べた貴社内での変化）

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

(2) 職員の人事評価を行う上で、「目利き力」はどのように位置づけられていますか。当てはまるものを全て選んでください。（複数回答可）

1. 職員の重要な資質・能力として評価
2. 貸出などの実績につながった場合に評価
3. 目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価
4. 職員の評価において特に位置づけていない
5. わからない

(3) 貴社及び貴支店は、職員の目利き力を向上させるためにどのような取り組みをしていますか。またどのような取り組み姿勢ですか（複数回答可）

1. 経験のある上司が個別に指導している（顧客の訪問に帯同させるなど）
2. 支店として独自の研修を行っている
3. 社内の研修に参加させている
4. 社外の研修に参加させている
5. 会社として自習教材などを提供している
6. 特別な取り組みはしていない
7. 目利き力は、個々の職員の個人評価において重要な項目としている
8. 支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている

表 37 職員の能力の変化状況（3年前と比べた貴社内での変化）

	1. かなり向上	2. やや向上	3. 横ばい	4. やや悪化	5. かなり悪化	総回答者数
回答数	143	1,057	1,100	395	66	2,761
回答率	5.2%	38.3%	39.8%	14.3%	2.4%	100.0%

表 37 は回答者の支店の法人営業担当者の3年前（2013年3月期）と比べた能力の変化状況についてまとめたものである。「かなり向上」と「やや向上」が合計で43.5%であり、「やや悪化」と「かなり悪化」の合計16.7%を大きく上回っており、多くの金融機関の支店長が職員の能力が向上していると捉えているという結果となった。

表 38 人事評価における目利き力の位置づけ（複数回答可）

回答項目		回答数	回答率
1	職員の重要な資質・能力として評価	1,995	71.1%
2	貸出などの実績につながった場合に評価	670	23.9%
3	目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価	1,660	59.2%
4	職員の評価において特に位置づけていない	232	8.3%
5	わからない	44	1.6%
総回答者数		2,804	—

表 38 は人事評価における目利き力の位置づけについてまとめたものである。「重要な資質・能力として評価」が71.1%、「目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価」が59.2%と高い割合になっており、目利き力自体やそれを身につける取り組みも人事評価に取り入れているところが多いという結果となった。

こうした「目利き力」の評価姿勢と、職員の能力向上の間の関連性を確認するために、問15（2）の各選択肢の選択者が（1）で職員の能力向上をどのように評価しているかを調べてみることにした。表 39 は、「かなり向上」と「やや向上」の合計を向上率と捉えることにした結果である。これを見ると、1～3を選択した支店では、いずれもほぼ5割程度の支店で能力が向上しているとの回答になっているのに対して、特に位置づけていないという「4」の回答者の支店では向上率は30%を切っており、かなりの差異が見られる。つまり、「目利き力」を重視する人事評価を採用している金融機関の方が、法人担当職員の能力が向上する傾向があると言える。

表 39 目利きの評価上の取り扱いと能力向上

	向上率	回答数
1. 職員の重要な資質・能力として評価	47.4	1970
2. 貸出などの実績につながった場合に評価	46.7	659
3. 目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価	46.9	1636
4. 職員の評価において特に位置づけていない	29.1	227

表 40 職員の目利き力を向上させるための取り組み

回答項目		回答数	回答率
1	経験のある上司が個別に指導している（顧客への訪問に帯同させるなど）	2,160	77.1%
2	支店としての独自の研修を行っている	246	8.8%
3	社内の研修に参加させている	2,107	75.2%
4	社外の研修に参加させている	694	24.8%
5	会社として、自習教材などを提供している	371	13.2%
6	特別な取り組みはしていない	42	1.5%
7	目利き力は、個々の職員の個人評価において重要な項目としている	765	27.3%
8	支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている	654	23.3%
総回答者数		2,803	—

表 40 は金融機関が全体として、あるいは支店ごとに行っている、職員の目利き力向上のための取り組みをまとめたものである。

各項目の中で高い割合となっているのが「経験のある上司が個別に指導している」と「社内の研修に参加させている」であり、いずれも 70% を越えている。一方で「特別な取り組みはしていない」の割合はわずかに 1.5% であり、目利き力の向上に取り組んでいない金融機関はほとんどないという結果となっている。

また、多くの回答者数が複数の選択肢を選んでいることから、多くの金融機関では複数の方法で職員の目利き力向上の取り組みを行っていることがうかがえる。さらに、目利き力は個人評価の重要な項目であるだけでなく、「支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている」ことも珍しくないようである。

こうした結果は表 37 から得られた職員の能力向上傾向や表 38 の人事評価に目利き力を含めていることとも整合的であり、金融機関が目利き力を職員の重要な資質にとらえ、向上させるための施策を積極的に実施しているという結果となった。

表 41 は、それぞれの目利き力向上の取り組みと、問 15（1）での職員の能力の向上の度合いの自己評価との関係を示したものである。「支店としての独自の研修を行っている」支店での向上率が高いことが目立つ。支店長としては支店独自の取り組みを評価しがちなのかもしれないが、現場での組織的な指導に一定の効果があるとみることもできるであろう。また、「目利き力は、個々の職員の個人評価において重要な項目としている」場合に職員の能力向上が図られるのは当然であろうが、注目したいのは、「支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている」の場合の方が、より高い向上率を示している点である。個人評価だけの改善だけではなく、支店や支店長などの評価に人材育成の観点を組み込むことが重要であろう。当然ながら、「特別な取り組みはしていない」支店での向上率は極めて悪い。

表 41 目利き力向上の取り組みの実施状況別の能力向上の度合い

	向上率
経験のある上司が個別に指導している（顧客への訪問に帯同させるなど）	47.1
支店としての独自の研修を行っている	54.2
社内の研修に参加させている	44.4
社外の研修に参加させている	46.4
会社として、自習教材などを提供している	45.1
特別な取り組みはしていない	25.6
目利き力は、個々の職員の個人評価において重要な項目としている	50.3
支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている	51.1

（注）向上率：問 15（1）で職員の能力が「かなり向上」か「やや向上」を選んだ支店長の比率。

問 16. 貴支店の職員が定期的に訪問している先で、訪問頻度が増える要因として重要なものは何でしょうか（複数回答可）

1. 借り手の企業規模
2. 借入の残高
3. 新規借り入れの見込みが高いこと
4. 投資信託などの商品販売の可能性が高いこと
5. 経営状態が良好なこと
6. 経営状態が悪化していること
7. 長年の取引先であること
8. 企業側の要望
9. 本店・本社の方針
10. 支店長の方針
11. 職員の裁量
12. 競合店の動向（活発な営業活動など）
13. 上記に該当するものはない／わからない

表 42 職員の訪問頻度が増える要因

回答項目	回答数	回答率
1 借り手の企業規模	414	14.8%
2 借入の残高	980	35.1%
3 新規借り入れの見込みが高いこと	1,967	70.4%
4 投資信託などの商品販売の可能性が高いこと	582	20.8%
5 経営状態が良好なこと	685	24.5%
6 経営状態が悪化していること	831	29.7%
7 長年の取引先であること	1,159	41.5%
8 企業側の要望	664	23.8%
9 本店・支店の方針	139	5.0%
10 支店長の方針	383	13.7%
11 職員の裁量	558	20.0%
12 競合店の動向（活発な営業活動など）	1,066	38.1%
13 上記に該当するものはない／わからない	49	1.8%
総回答者数	2,795	—

表 42 は営業職員の企業への訪問頻度が増える要因についてまとめたものである。

割合の高いものをあげてみると「新規借り入れの見込みが高いこと」、「長年の取引先であること」、「競合店の影響」の3項目に対する回答数がそれぞれ1,000を超えており、他の項目と

比較して相当に高い割合となっている。「新規借り入れの見込みが高い」、あるいは「長年の取引先である」といった企業への訪問が増えている結果は、表 34 における既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化や取引先による訪問頻度の格差の拡大といった傾向と合わせると、既存の顧客についても重要度の高い企業とそうでない企業との間で訪問に関する選別が進んでいるという予想が裏付けられる。

また、金融機関は「雨が降ると傘を取り上げる」と言われるように、企業の業績が悪くなると（債権の保全のための活動を除くと）、当該企業への訪問を減らすなど冷たくなると言われるが、「経営状態が悪化していること」を理由に訪問頻度が増えているとの回答も 30%ほどであった。もちろん、債権の保全面での訪問もあろうが、窮境状況の企業への支援姿勢が広まっていることも背景にあるものと考えられる。

問 17. あなたご自身は、1カ月に何社の既存取引先と面談（店頭で数分間、立ち話をしたというようなものは除きます）されますか。

- |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|
| 1. 9社以下   | 2. 10～24社 | 3. 25～49社 |
| 4. 50～74社 | 5. 75～99社 | 6. 100社以上 |

表 43 回答者（支店長）が1カ月に面談する既存取引先数

回答項目		回答数	回答率
1	9社以下	352	12.6%
2	10社～24社	1,007	36.1%
3	25社～49社	809	29.0%
4	50社～74社	372	13.3%
5	75社～99社	167	6.0%
6	100社以上	85	3.0%
総回答者数		2,792	100.0%

表 43 は、支店長である回答者が1カ月に面談する既存取引先数をまとめたものである。1カ月間に訪問する既存の取引先数は10社～24社がもっとも多く、25社～49社を合わせると65.1%となる。

表 31（問 14（1））に示した営業職員の既存取引先の訪問数と本問の支店長の面談した既存取引先の数の関係を示したのが表 44 である。営業担当者が多くの顧客を訪問している支店では支店長も熱心に取引先と面談している様子が見受けられる。支店長は支店の経営管理を行いながら、営業担当者とも同等の水準の顧客訪問をしていることになる。支店長の仕事の忙しさが感じられる。

表 44 営業職員の既存取引先の訪問数と支店長の面談数の関係

		支店長の面談取引先数						該当数
		9社以下	10社～24社	25社～49社	50社～74社	75社～99社	100社以上	
営業担当者 先訪問数 の 既存	0社	83.3	12.5	0.0	0.0	4.2	0.0	24
	1～4社	57.4	26.5	8.8	2.9	4.4	0.0	68
	5～9社	28.0	51.1	15.1	3.8	0.5	1.6	186
	10～24社	14.2	49.2	26.0	6.6	3.4	0.5	920
	25～49社	7.8	32.4	37.3	15.3	5.1	2.1	868
	50～74社	5.1	24.5	31.3	26.0	9.0	4.1	412
	75～99社	5.8	20.0	27.5	25.8	15.8	5.0	120
	100社以上	4.6	13.9	24.9	17.9	17.9	20.8	173

(注) 営業担当者の既存先訪問数ごとに、支店長の面談取引先数の分布を示したもの。たとえば、営業担当者の既存先訪問数が「100社以上」という173支店について、支店長の面談取引先数が「9社以下」というのが4.6%ということの意味する。

問 18. 下記の項目に関する取引先の状況を、融資判断においてどの程度重視されますか。下記の5段階で評価して下さい。

- (選択肢) 1. 非常に重視する      2. 重視する      3. 少しは重視する  
 4. ほとんど考慮しない      5. 考慮しない      6. わからない

- ① 以前からの取引関係
- ② 経営者の資質・やる気
- ③ プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価
- ④ 過去の返済の状況
- ⑤ 事業主の資産状況
- ⑥ 事業主の年齢
- ⑦ 提供された保証・担保の質
- ⑧ 売上（現在の売上及び成長見込み）
- ⑨ 財務の健全性や収益性
- ⑩ 企業から提供される情報の質や開示姿勢

表 45 融資判断における重視度

	回答数	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど考慮しない	考慮しない	わからない
① 以前からの取引関係	2,797 100.0	441 15.8	1,844 65.9	479 17.1	27 1.0	4 0.1	2 0.1
② 経営者の資質・やる気	2,808 100.0	1,528 54.4	1,193 42.5	83 3.0	- -	3 0.1	1 0.0
③ プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価	2,793 100.0	897 32.1	1,605 57.5	278 10.0	5 0.2	2 0.1	6 0.2
④ 過去の返済の状況	2,804 100.0	549 19.6	1,669 59.5	548 19.5	30 1.1	6 0.2	2 0.1
⑤ 事業主の資産状況	2,806 100.0	239 8.5	1,382 49.3	1,096 39.1	83 3.0	5 0.2	1 0.0
⑥ 事業主の年齢	2,808 100.0	78 2.8	848 30.2	1,566 55.8	293 10.4	20 0.7	3 0.1
⑦ 提供された保証・担保の質	2,806 100.0	110 3.9	1,044 37.2	1,442 51.4	184 6.6	24 0.9	2 0.1
⑧ 売上（現在の売上及び成長見込み）	2,806 100.0	665 23.7	1,722 61.4	391 13.9	23 0.8	4 0.1	1 0.0
⑨ 財務の健全性や収益性	2,811 100.0	1,058 37.6	1,570 55.9	177 6.3	3 0.1	2 0.1	1 0.0
⑩ 企業から提供される情報の質や開示姿勢	2,804 100.0	655 23.4	1,638 58.4	483 17.2	20 0.7	4 0.1	4 0.1

問 18 では、融資判断における重視項目について尋ねている。表 45 の①から⑩のすべてにおいて、「少しは重視する」以上の回答をした比率が 88%以上となっており、いずれの項目もそれなりに重視されていることになる。「重視する」以上の比率を見ると、「提供された保証・担保の質」が 4 割にとどまっていることが注目される。従来、わが国では、土地担保や保証に過度に依存した融資が行われており、それが問題視されてきたが、この結果は、金融機関の審査の姿勢が変化していることを反映している可能性がある。また、「事業主の資産状況」についても「非常に重視する」が 8.5%（「重視する」以上は 57.8%）と相対的には高くなく、融資に際して事業主の保有資産にも過度に依存しなくなっている様子がうかがえる。

「経営者の資質・やる気」を「非常に重視する」とした比率は 54.4%（「重視する」以上は 96.9%）と最も高くなっており、「プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価」を「非常に重視する」とした比率も 32.1%（「重視する」以上は 89.6%）と高めになっている。これらの結果から、担保や保証に過度に依存するのではなく、経営者や事業性に重きを置いていることがうかがえる。また、「事業主の年齢」を「非常に重視する」比率は 2.8%（「重視する」以上は 33.0%）と低めであり、年齢から評価した経験の浅さや予想される残存勤務年数よりも、経営者の資質ややる気のほうをより重視していることとなる。もちろん、これらは、金融機関の自己申告による結果であるため、その実態を客観的に評価する必要があるし、ここでは、時系列での比較が行えていないため、どの程度改善されてきたかを議論するのは不可能であるが、事業性評価に基づく融資を金融機関に強く求めてきた政府の政策が一定の功を奏していると捉え

ても良さそうである。とりわけ小規模企業は、一般に担保として提供できる不動産をそれほど持ち合わせていないため、前述の傾向をさらに強めるべく、官民が一体となって職員の目利き力向上に努めることが期待される。

こうした状況にある一方で、「財務の健全性や収益性」と「売上(現在の売上及び成長見込み)」を「非常に重視する」とした比率は、それぞれ 37.6%、23.7%（「重視する」以上は、それぞれ 93.5%、85.1%）と相対的に高くなっており、自らの財務の健全性に配慮し、（従来のように、担保や保証に過度に依存するのではなく）借り手の財務状況や経營業績を分析することを通じて、稼ぐ力やデフォルトリスクを見極めようとする努力がなされていることとなる。また、「企業から提供される情報の質や開示姿勢」も、「非常に重視する」が 23.4%（「重視する」以上は 81.8%）と高めになっているが、ここからも、情報生産活動に力を入れ、それを通じて適切な融資を行おうとする金融機関の姿勢が垣間見える。

「以前からの取引関係」については、「重視する」以上は 81.7%であるが、「非常に重視する」は 15.8%と、他の項目に比してあまり高くない。政府は、金融機関にリレーションシップバンキングの実践を求めており、長期的な取引関係にある企業が、一時的な苦境に陥っているものの、再建の望みがある場合、積極的に支援することが期待されるが、一方で、再建の見込みがなく、市場から退出すべき取引先にはむやみに延命措置を講じないことも必要である。ここでの回答は、こうした二つの相反する要素のバランスを踏まえて、理解する必要がある。

表 46 は問 13「④貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」の自己評価別に、本問の融資判断の観点を整理したもので、各融資判断観点を「非常に重視する」比率を示している。

「②経営者の資質・やる気」は事業性評価の自己評価の高い支店ほど重視していることがわかる。一方で、「⑦ 提供された保証・担保の質」を非常に重視する割合が相対的に高いのは、事業性評価の自己評価のもっとも低い支店であった。

表 46 問 13④事業性評価への取り組みの自己評価と融資判断項目の関係

	1. 強くあ てはまる	2. ある程 度あてはま る	3. ほとん どあてはま らない	4. 全く あてはま らない
① 以前からの取引関係	19.6	14.9	15.4	28.6
② 経営者の資質・やる気	74.2	52.7	48.5	47.6
③ プロジェクト（ビジネスプラン） の質の評価	51.7	31.3	24.1	33.3
④ 過去の返済の状況	22.0	19.2	18.4	23.8
⑤ 事業主の資産状況	11.9	7.9	9.2	20.0
⑥ 事業主の年齢	2.2	2.7	3.5	4.8
⑦ 提供された保証・担保の質	6.6	3.5	3.8	14.3
⑧ 売上（現在の売上及び成長見込み）	31.1	23.0	21.6	33.3
⑨ 財務の健全性や収益性	44.7	37.1	36.3	38.1
⑩ 企業から提供される情報の質や開 示姿勢	39.7	22.1	18.0	19.0
該当者数	315～ 318	1963～ 1975	369～ 372	20～ 21

（注）問 13「④貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」の自己評価別に、本問の融資判断の観点を整理したもので、表の数値は、各融資判断の項目について「非常に重視する」を選択した比率（「わからない」の回答者も含めたベース）を示している。無回答があるために該当者数は若干の幅がある。

問 19. 次のような観点は、企業審査の際に経営者の資質や「やる気」を判断する上でどの程度重要ですか。下記の5段階で評価して下さい。

（選択肢） 1. 非常に重視する                      2. 重視する                      3. 少しは重視する  
4. ほとんど考慮しない      5. 考慮しない                      6. わからない

- ① 十分な自己資金を準備している
- ② 対象となる事業について勉強熱心
- ③ 挑戦心溢れる性格である
- ④ 助言者の助言に耳を傾ける
- ⑤ 嘘をつかない誠実な人物である
- ⑥ 家族の協力や理解が得られている
- ⑦ 豊富な人的なネットワークを持っている
- ⑧ 対象となる事業について十分な経験がある
- ⑨ 財務諸表を理解するなど経営についての基礎知識を持っている
- ⑩ 革新的アイデアを創出する力を持っている

表 47 企業審査の際の経営者の資質や「やる気」の判断の観点としての重要度

	回 答 数	非常に重 視する	重 視 す る	少しは重 視する	ほとんど考 慮しない	考 慮 し ない	わ か ら ない
①十分な自己資金を 準備している	2,802	299	1,352	1,059	79	9	4
	100	10.7	48.3	37.8	2.8	0.3	0.1
②対象となる事業につ いて勉強熱心	2,811	1,011	1,563	226	4	4	3
	100.0	36.0	55.6	8.0	0.1	0.1	0.1
③挑戦心溢れる性格 である	2,808	311	1,372	1,018	96	7	4
	100.0	11.1	48.9	36.3	3.4	0.2	0.1
④助言者の助言に耳 を傾ける	2,809	366	1,574	798	60	4	7
	100.0	13.0	56.0	28.4	2.1	0.1	0.2
⑤嘘をつかない誠実 な人物である	2,813	1,585	1,076	140	4	3	5
	100.0	56.3	38.3	5.0	0.1	0.1	0.2
⑥家族の協力や理解が 得られている	2,804	399	1,496	807	91	4	7
	100.0	14.2	53.4	28.8	3.2	0.1	0.2
⑦豊富な人的なネット ワークを持っている	2,807	385	1,439	900	74	5	4
	100.0	13.7	51.3	32.1	2.6	0.2	0.1
⑧対象となる事業につ いて十分な経験がある	2,810	589	1,682	513	18	3	5
	100.0	21.0	59.9	18.3	0.6	0.1	0.2
⑨財務諸表を理解する など経営についての基礎 知識を持っている	2,812	365	1,673	737	30	5	2
	100.0	13.0	59.5	26.2	1.1	0.2	0.1
⑩革新的アイデア を創出する力を持っ ている	2,811	367	1,438	922	66	6	12
	100.0	13.1	51.2	32.8	2.3	0.2	0.4

表 45 では、借り手の資質ややる気が重視されていることが明らかになったが、借り手の資質ややる気を具体的にはどのように判断しているのであろうか。表 47 は、企業審査の際の経営者の資質や「やる気」の判断の観点としての重要度に関する質問への回答結果である。表に掲げた 10 の項目のいずれも、「少しは重視する」以上の比率が 90% を超えており、基本的にはすべての要因が重視されていることとなる。

「非常に重視する」の比率に注目すると、「嘘をつかない誠実な人物である」がトップで 56.3%（「重視する」以上は 94.6%）となっている。これは、審査を行ったり、融資を回収したりするなど、金融機関が顧客と付き合いしていく上で不可欠な要素であるのはもちろんのこと、経営者として事業を進めたり、それを成長、発展させていったりする上での基本的な要素でもある。顧客が、無用なトラブルを起こすことなく、円滑に事業を進めたり、それを発展させたりすることができれば、それがそのまま金融機関の収益に影響してくるので、この項目を重んじるのは頷ける。

「対象となる事業について勉強熱心」と「対象となる事業について十分な経験がある」も、「非常に重視する」がそれぞれ 36.0%、21.0%（「重視する」以上は、それぞれ 91.6%、80.9%）と比較的高めである。自分が携わる事業についての知識や経験が豊富にあることは、事業を円滑に進めていく上で必要であり、知識や経験をさらに深めようとする姿勢は、事業を拡張させたり、多角化させたりする上で最低限必要となる条件であるため、こうした要素は、金融機関の収益に影響を及ぼし得る。そのため、これらが重要視されていることも納得できる。

「重視する」以上で見ると、「財務諸表を理解するなど経営についての基礎知識を持っている」が72.5%と高い。自分が携わる事業自体についての理解が重んじられることに加え、経営や会計にまつわる基礎的な素養を有しているかについても金融機関側は重視しているのである。つまり、自らが経営する企業の財務状態を正確に把握し、それに基づいて財務・経営戦略を立案する素養が経営者に求められていることとなる。また、自らの財務状況を金融機関に正しく伝える能力も求められているのであろう。

「助言者の助言に耳を傾ける」も、「重視する」以上が69%と高めである。政府の政策や意向の影響もあり、近年のわが国の金融機関は、融資のみでなく、経営支援にも乗り出すようになってきているが、金融機関とともに協力して事業を進めていけるような柔軟性のある経営者が求められていると言える。他人の助言に耳を貸さないワンマンタイプの経営者が忌避されるのは当然のことであるが、それだけでなく、経営支援にも積極的に関わろうとする金融機関の意志の表れだと解釈することもできよう。

「家族の協力や理解が得られている」と「豊富な人的なネットワークを持っている」の「重視する」以上の比率も、それぞれ67.6%、65.0%と高めである。経営者として事業に携わると、必然的にリスクが伴うため、家族の理解や協力は必要となるし、商談を成功させたり、協力して事業を進めたり、ビジネスや業界にまつわる情報交換をしたりするためには、豊富な人脈が重要性を持つことを反映しているものと考えられる。

「挑戦心溢れる性格である」と「革新的アイデアを創出する力を持っている」の「重視する」以上の比率は、他に比して高いほうではないものの、6割を超えている。事業を成功させ、ハイリターンを得るには、ハイリスクが伴うため、経営者には、リスクを恐れず、果敢に挑戦する姿勢が求められる場面がある。また、同業他社との競争に勝ち抜くには、品質を向上させるためのアイデアとたゆまぬ努力が必要となる。有能な経営者が備えるべきこうした要素もそれなりに重視されているのである。

一方、「十分な自己資金を準備している」の「重視する」以上の比率が59.0%と、全項目の中で最も低くなっている。起業する際の最大の障害として、スタートアップ資金の調達が挙げられるが、起業を促そうとする近年の政府の政策に対応すべく、魅力的なプロジェクトを持っているものの、必ずしも十分な自己資金を所有していない人たちにも起業のためのサポートを行おうとする金融機関の姿勢を反映している可能性がある。時系列での比較が不可能なため、断言はできないが、政府の政策に合わせ、こうした姿勢を以前よりも強めているのかもしれない。

#### (5) 提供しているコンサルティングの中身

問 20 と問 21 は、金融機関の提供しているコンサルティングの内容に関する質問である。

問 20. 以下の①から⑮の各項目について、あなたご自身がこれまでに取引先企業に対して、(1) 助言や情報提供を行ったことがある項目、そのうち、(2) 取引先企業の経営改善に相当程度効果があった経験をお持ちの項目、(3) 各助言等によって貴社の取引や収益の拡大につながった経験がある項目をそれぞれすべて選んで下さい(複数回答可)。なお、「(1) 助言や情報提供の経験」などがない場合には、⑯をお選び下さい。

- ① 新しい販売先
- ② 新しい仕入先
- ③ 新しい技術やその技術の入手方法
- ④ 新商品や新規事業
- ⑤ 人材の紹介(中途採用者の紹介など)
- ⑥ 専門家や専門機関の紹介(税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタントなど)
- ⑦ 不動産の取得や借入(たとえば、工場用地など)
- ⑧ 既存不動産の活用(売却、店舗の改装などを含む)
- ⑨ 新しい資金調達方法(ABL、クラウドファンディングなど)
- ⑩ 国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの(信用保証制度や制度融資など)
- ⑪ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの(各種の補助金など)
- ⑫ 潜在的な資本提携先
- ⑬ 潜在的な事業承継先
- ⑭ 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス
- ⑮ リスクマネジメントに関するアドバイス(BCPプランの作成支援など)
- ⑯ 上記の 15 項目のいずれも該当しない

表 48 コンサルティングの内容や効果

	(1) 助言や情報提供の経験	(2) 取引先の経営改善につながった	(3) 貴社の収益拡大につながった
① 新しい販売先	1,576	804	624
	-	51.0	39.6
② 新しい仕入先	1,286	605	323
	-	47.0	25.1
③ 新しい技術やその技術の入手方法	774	318	100
	-	41.1	12.9
④ 新商品や新規事業	982	353	223
	-	35.9	22.7
⑤ 人材の紹介（中途採用者の紹介など）	1,041	399	95
	-	38.3	9.1
⑥ 専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタントなど）	1,498	1,442	460
	-	96.3	30.7
⑦ 不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）	1,558	895	1,151
	-	57.4	73.9
⑧ 既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）	1,362	1,107	722
	-	81.3	53.0
⑨ 新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）	962	313	183
	-	32.5	19.0
⑩ 国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	1,372	1,464	887
	-	106.7	64.7
⑪ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	1,432	986	598
	-	68.9	41.8
⑫ 潜在的な資本提携先	526	121	50
	-	23.0	9.5
⑬ 潜在的な事業承継先	927	262	139
	-	28.3	15.0
⑭ 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	1,311	666	203
	-	50.8	15.5
⑮ リスクマネジメントに関するアドバイス（BCPプランの作成支援など）	639	199	36
	-	31.1	5.6
⑯ 上記の 15 項目のいずれも該当しない	80	43	56
	-	-	-

（注1）「（2）取引先の経営改善につながった」及び「（3）貴社の収益拡大につながった」の列の下段は、「助言や情報提供の経験」数に対する比率。

（注2）かなり多くの回答者が、（1）助言や情報提供の経験を選択しないで、（2）取引先の経営改善につながったを選択しており、質問文が何らかの勘違いを招いている可能性がある。この表では単純に（1）、（2）、（3）の選択数を使って計算している。（つまり、（1）を選択せずに（2）を選択した者を無効としていない。）

表 48 は、支店長がこれまでに行った助言や情報提供についての経験やその効果について尋ねた質問への回答結果をまとめている。まず、いずれの項目についても、助言や情報提供を行ったことがある人は 500 人を超えており、特に数が多いのは、1,500 人を超える「新しい販売

先」と「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」である。

「新しい販売先」と「新しい仕入先」が多いのは、近年、経営支援策の一環として、ビジネスマッチングに取り組む金融機関が増えていることを反映している。一方で、それが取引先の経営改善につながったというのは半数程度であり、金融機関自身の収益につながったとする比率は4割にも満たない。ただし、ここでの回答はそうしたサポートの経験の有無について尋ねており、どの程度の頻度で実施しているのかや、どの程度の確率で成果に至っているのかなどについては明らかにできていないことには留意が必要である。

「専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタントなど）」は、サポートを行った支店長の人数と取引先の経営改善につながったとする人数がほぼ等しく、有効性の高い方策の1つだと言える。経営支援においては、金融機関独自の取り組みも欠かせないが、専門性の高い人材や組織が外部に存在する分野については、自分たちだけで抱え込むよりも、そうした専門家と連携したほうが、効率的かつ効果的な支援が可能になることを示唆している。

「国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）」と「国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）」についても、取引先の経営改善につながったとする比率が高い。これは、近年、政府によってとられている中小企業政策の方向性が概ね正しいことを反映していると考えられ、こうした施策を適度に活用することによって、起業や中小企業の経営を活性化させることが期待される。一方で、こうした施策の中には、金融機関や企業のモラルハザードを引き起こし得るものも存在することに注意する必要がある。モラルハザードを誘発しかねない支援策については、効果が高いものであるとしても、乱用に歯止めをかける仕組み作りが不可欠になってくるであろう。

「既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）」も、経営改善につながった比率が高めになっている。現在、事業等で活用中のものを含め、所有する不動産を有効活用できていない企業は、それなりに存在するものと思われる。そのため、不動産を含め、非効率な資産や事業を抱えている取引先には、専門的な見地から、有効活用やリストラのためのアドバイスを積極的に行っていくことが有益であることを示唆している。

ちなみに、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」において、取引先の経営改善よりも自身の収益につながったとする比率のほうが高くなっているが、これは、不動産の取得や借入のための融資を行い、利息収入が得られるようになったことが主な原因であると考えられる。このケースにおける不動産の取得や借入が、真の意味で取引先の経営改善に資する（ないし、その可能性が高い）ものであれば、取引先と金融機関の双方に利益をもたらすため、好ましいこととなる。一方、超低金利政策の長期化や金融機関間の競争激化に伴い、金融機関の収益環境が厳しさを増す中で、金融機関が利息収入を増やすことのみを目的としてそうした行動をとるインセンティブを持ち得るので、注意を払う必要がある。

団塊世代の経営者の高齢化が進み、事業承継者不足が深刻化している昨今にあっては、「潜在的な事業承継先」を助言することの必要性が高まっているし、少子高齢化や人口減少の影響で、

人材不足に直面している企業にとっては、「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」へのニーズは高いであろうし、今後さらにそれが高まっていくことが予想される。経済環境や市場構造の変化に伴い、わが国の企業の低収益体質が常態化しつつある今日においては、取引先の商品に他の企業にはない独自の付加価値をつけさせたり、低コストでの生産を実現させたりするために、「新しい技術やその技術の入手方法」と「新商品や新規事業」の面でのサポートを行うべきであろう。起業を促したり、潜在的な技術や能力を持つハイリスクな企業等を資金面でサポートしたりするためには、「新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）」を紹介するのも有意味だと思われる。単独での生き残り策に行き詰まっている企業には、「潜在的な資本提携先」の助言を行ったり、規模が小さく、税務にまつわる知識が乏しい取引先には、「税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」をしたりすれば、経営パフォーマンスは改善され得るであろう。

しかし、これらについては、共通して、金融機関の取り組み（助言や情報提供）に見合った成果（取引先の経営改善や金融機関の収益）が上げられていないのが現状である。この原因は、これらの取り組みが、もともと効果の薄い性質のものだからなのではなく、ノウハウが十分蓄積されていないために、実効的な支援が行えていないところにあるものと思われる。また、こうした取り組みが、取引先と金融機関の双方に利益をもち得るものでなければ、金融機関側のインセンティブは強まらないであろう。したがって、金融機関自身が経験を積むことを通じて、こうした取り組みを実効的なものにするノウハウを蓄積するとともに、政府や業界団体によるそれを後押しするような施策が期待される。

ところで、本問は複数回答が可能であるので、各回答者が（助言や情報提供に関して）いくつの選択肢を同時に選んでいるかの結果を示してみたのが表 49 である。4項目を選んでいる回答者が最も多いが、1, 2項目も多い一方、10を超えるような回答者も多く、かなりバラツキがあることがわかる。他方、「⑩上記の15項目のいずれも該当しない」はわずか80人しか選択していない。なお、本問について16の選択肢の一つも選択していない回答者は203人いたので、これらの無回答者を母数から除いた2,655人に対する比率を計算すると、何も助言したことのない支店長はわずか3%にとどまる<sup>13</sup>。

「取引先の経営改善につながった」になると、5項目以上の経験がある支店長は879人である。「助言や情報提供の経験」について明示的に回答をしている支店長2,655人に対する比率は33.1%である。さらに、「貴社の収益拡大につながった」について5項目以上を選択している支店長は426人で、同比率は16.0%にまで低下する。経験の豊富な支店長でも助言による成功体験が積み重なっている人は少数にとどまるようである。

表 50 は業態別に選択数を調べてみたものである。地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順になっており、提供できている助言の種類豊富さには業態間で差異がある。ただし、様々な項目を提供していてもそれぞれの内容が乏しければ支援策としては無意味であるの

<sup>13</sup> かりに無回答者が何も助言していない人だとすると、何もない人は283となり、9.9%まで比率は上がる。

で、この数の大小については慎重に評価する必要がある。

これらの比率が過去と比べて上昇しているのかも重要な政策的な関心事ではあるが、本調査だけでは判定するのは難しい。家森他（2014）では、若干異なる選択肢を使って同様の調査を行っているので、類似選択肢の選択率を表にまとめてみたのが表 51 である。ほぼ同じ水準の項目もあれば、今回の調査の方が下回っているものもある。回答業態のウエイトの違いなども影響していると思われるが、少なくとも明確な上昇傾向は見いだせていない。

同様に、各項目の助言や情報提供により取引先企業の経営が改善した経験をどの程度の支店長が持っているかという観点で、今回調査と前回調査を比較してみたのが表 52 である。前回調査とほぼ同じ程度の水準である項目が多い中で、「⑨ 新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）」の比率が大幅に下がっていることが特徴的であった。支店の現場では融資残高を増やしたい意向が強く、こうした新しい資金調達を紹介することに消極的になっているのかもしれない。

表 49 問 20 の「助言や情報提供の経験」等に関して、15 の項目の内の選択数

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	合計
助言や情報提供の経験	80	149	198	249	305	234	252	194	201	174	142	124	107	93	52	101	2,655
取引先の経営改善につながった	43	394	407	331	260	199	189	115	115	86	41	54	27	22	14	17	2,314
貴社の収益拡大につながった	56	434	422	275	199	150	88	57	57	31	19	10	6	3	3	2	1,812

（注）0 は、「⑩上記の 15 項目のいずれも該当しない」を明示的に選択した人の数。1 は、⑩以外の項目の中から 1 項目だけを選択した人の数。以下同じ。

表 50 「助言や情報提供の経験」等の平均選択数（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
助言や情報提供の経験	7.24	6.81	6.37	5.57
取引先の経営改善につながった	5.24	4.58	4.00	3.66
貴社の収益拡大につながった	4.00	3.21	2.98	2.60

表 51 助言や情報提供の経験の比率：家森他（2014）調査との比較

	今回調査	家森他 (2014)
① 新しい販売先	59.4%	76.6%
② 新しい仕入先	48.4%	49.3%
③ 新しい技術やその技術の入手方法	29.2%	24.8%
④ 新商品や新規事業	37.0%	-
⑤ 人材の紹介（中途採用者の紹介など）	39.2%	33.3%
⑥ 専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタントなど）	56.4%	-
⑦ 不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）	58.7%	65.2%
⑧ 既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）	51.3%	-
⑨ 新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）	36.2%	65.2%
⑩ 国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	51.7%	76.4%
⑪ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	53.9%	50.0%
⑫ 潜在的な資本提携先	19.8%	11.9%
⑬ 潜在的な事業承継先	34.9%	30.5%
⑭ 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	49.4%	51.5%
⑮ リスクマネジメントに関するアドバイス（BCP プランの作成支援など）	24.1%	36.3%
回答企業数	2,655	1,350

表 52 取引先の経営改善に効果があった経験の比率：家森他（2014）調査との比較

	今回調査	家森他 (2014)
① 新しい販売先	30.3%	36.0%
② 新しい仕入先	22.8%	19.5%
③ 新しい技術やその技術の入手方法	12.0%	7.9%
④ 新商品や新規事業	13.3%	-
⑤ 人材の紹介（中途採用者の紹介など）	15.0%	11.6%
⑥ 専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタントなど）	54.3%	-
⑦ 不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）	33.7%	35.4%
⑧ 既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）	41.7%	-
⑨ 新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）	11.8%	39.9%
⑩ 国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）	55.1%	56.1%
⑪ 国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）	37.1%	24.3%
⑫ 潜在的な資本提携先	4.6%	4.3%
⑬ 潜在的な事業承継先	9.9%	10.3%
⑭ 税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	25.1%	20.4%
⑮ リスクマネジメントに関するアドバイス（BCP プランの作成支援など）	7.5%	11.0%

問 21. 金融機関のコンサルティング能力の向上に障害になっている要因として、次の事項はどの程度深刻ですか。[1. 非常に深刻、2. 深刻、3. 多少は深刻、4. 深刻ではない、5. わからない] の4段階で評価して下さい。

- ① 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい
- ② 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない
- ③ 取引先の事業内容や業界の知識が不十分
- ④ 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分
- ⑤ 貸出額や収益に直結しない
- ⑥ 業績評価に反映されない
- ⑦ 中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている
- ⑧ 本部の支援が不十分
- ⑨ 本部の経営方針が一貫していない
- ⑩ 金融庁の規制・指導や社内コンプライアンス規定

表 53 コンサルティング能力の向上の障害

	回 答 数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
① 頻繁に担当替えがあり中長 期的なサポートが難しい	2,780	48	405	1,172	1,056	99
	100	1.7	14.6	42.2	38.0	3.6
② 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニ ーズを把握する時間がない	2,782	90	437	1,116	1,054	85
	100	3.2	15.7	40.1	37.9	3.1
③ 取引先の事業内容や業界の 知識が不十分	2,788	211	946	1,180	412	39
	100	7.6	33.9	42.3	14.8	1.4
④ 経営支援実行のための担当 者育成・教育が不十分	2,790	341	1,107	1,088	223	31
	100	12.2	39.7	39.0	8.0	1.1
⑤ 貸出額や収益に直結しない	2,788	111	493	1,004	1,076	104
	100	4.0	17.7	36.0	38.6	3.7
⑥ 業績評価に反映されない	2,784	81	349	807	1,433	114
	100	2.9	12.5	29.0	51.5	4.1
⑦ 中堅職員が不足して、若手へ の指導が手薄になっている	2,786	622	1,115	798	221	30
	100	22.3	40.0	28.6	7.9	1.1
⑧ 本部の支援が不十分	2,786	93	449	953	1,206	85
	100	3.3	16.1	34.2	43.3	3.1
⑨ 本部の経営方針が一貫して いない	2,782	137	279	548	1,672	146
	100	4.9	10.0	19.7	60.1	5.2
⑩ 金融庁の規制・指導や社内コンプラ イアンス規定	2,777	32	182	592	1,735	236
	100	1.2	6.6	21.3	62.5	8.5

表 53 は、コンサルティング能力の向上の障害に関する回答結果である。「中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」と「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」の「深刻」以上の比率が、それぞれ 62.3%、51.9%（「多少は深刻」以上は、いずれも 90.9%）と、上位になっている。従来のがわの国の金融機関は、コンサルティング等の経営支援に必ずし

も積極的でなかったとされるが、それゆえにノウハウが十分に蓄積されていない（及び共有されていない）ためか、人材育成関連の問題が大きな障害になっているようである。

それに関連して、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」についての「深刻」以上の比率が 41.5%（「多少は深刻」以上は 83.8%）と相対的に高いことにも注目される。やはりコンサルティングのノウハウが不足しているために、情報収集や分析の能力が欠如していることが深刻な問題になっているのである。こうした問題が改善されなければ、実効性のあるコンサルティングやそれを担う人材の育成が困難であることから、個別金融機関の自助努力によるノウハウの蓄積だけにまかせず、それを共有したり、助言したりする機会を政府や業界団体が積極的に設けるべきであろう。また、金融機関単独で実施するよりも、経営コンサルタント等の外部の専門機関と連携して取り組んだほうが、より効果的な支援が可能になるものと思われる。

「貸出額や収益に直結しない」の「深刻」以上が 21.7%、「多少は深刻」以上が 57.7%と、高めになっている。これも、ノウハウ不足のために、実効性のある支援ができていないことが原因の 1 つであると考えられる<sup>14</sup>。経営支援を通じて取引先の経営パフォーマンスが改善されれば、それが（程度の差こそあれ）金融機関にプラスの形で跳ね返ってくるはずだからである。

「業績評価に反映されない」は、「深刻ではない」が 51.5%であり、すでに職員のコンサルティングの取り組みを評価する金融機関が多いためであると思われる。また、「本部の経営方針が一貫していない」の「深刻ではない」も 60.1%と高めであり、全体的に見れば、本部の方針にもぶれは少ないようである。一方、「本部の支援が不十分」の「深刻」以上が 19.4%、「多少は深刻」以上が 53.6%であり、後者は過半数を占めている。前述のノウハウ不足が障害になっていることに対しても同様のことが言えるが、本部の積極的な姿勢は確立してきたが、今後は、本部が現場の活動を補う具体的なサポートを提供することの巧拙が問題になってくると予想される。

コンサルティングをはじめとする経営支援には、即効性がなく、試行錯誤を通じた息の長い取り組みが不可欠となる。一方、「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」において、「深刻」以上が 16.3%、「多少は深刻」以上が 58.5%となっており、同一の担当者が腰を落ち着けて特定の取引先をサポートし続けることが難しい現状がうかがえる。金融庁の調査によると（図 3）、サポートされる側の企業も、同様の不満を持っていることから、重要な課題であることが確認できる。

また、「担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない」も、「深刻」以上が 18.9%、「多少は深刻」以上が 59%となっている。実効的なコンサルティングを行うには、取引先と対話する機会を頻繁に設けたり、多種多様な情報を収集し、それを綿密に分析して経営改善計画を立案したりするなど、かなりの時間を要する。一方、問 14 で見たように営業職員が多く担当先を抱えている状況にあるために、個々の企業に対してきめ細かなサポートを行うことが難しい場合も生じるのであろう。

---

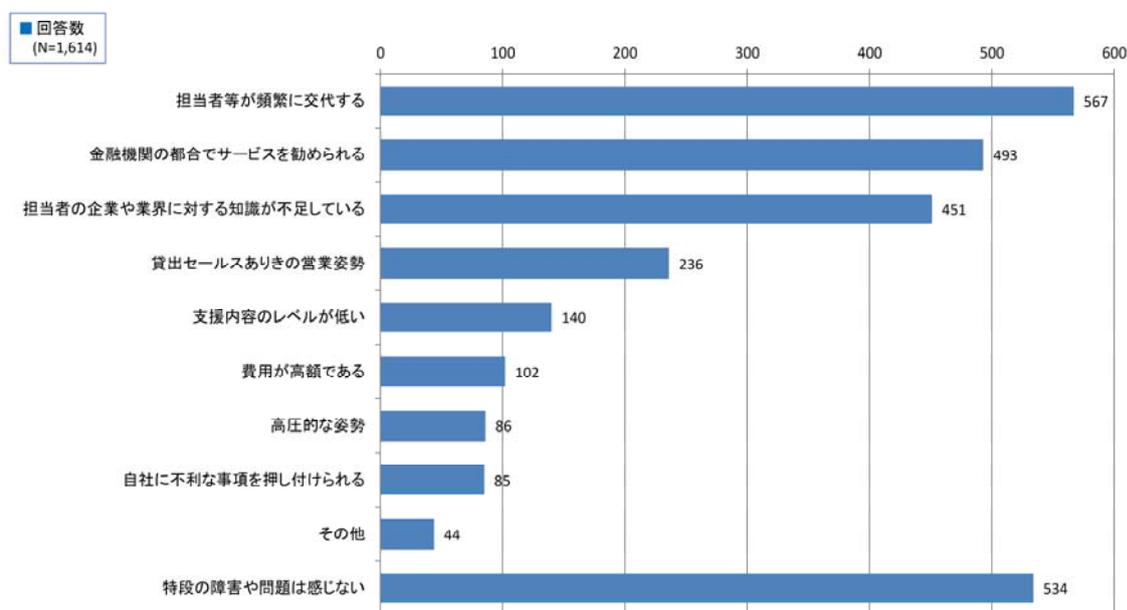
<sup>14</sup> 他に、即効性がないことも原因の 1 つであろう。

金融機関の主業務が融資であった時代には、融資審査の時点だけ時間をかければよく、こうしたことが大きな障害にはならなかったかもしれないが、近年のように、取引先への継続的な経営支援が金融機関に求められる状況下にあっては、個々の企業にじっくりと向かい合えるような組織体制、担当体制を構築すべく、地域金融機関の業務のあり方を抜本的に見直す必要があるであろう。

コンサルティング能力の向上の障害を業態別に整理してみたのが表 54 である。どの業態でも「中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」や「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」が主要な障害となっているようである。地方銀行に比べると多くの項目で、信用金庫や信用組合の選択率が高い。

表 55 は問 13 の「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」の自己評価別に、「非常に深刻」な障害になっている項目の状況を調べてみたものである。当然ながら、事業性評価についての自己評価の高い支店長は、選んでいる障害の数は少ない。逆に、自己評価の低い支店では様々な障害があると認識されているようであるが、特に、「④経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」や「⑦ 中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」といった人材面での課題だけではなく、「⑨本部の経営方針が一貫していない」や「⑧本部の支援が不十分」といった、現場と本部の間の連携の悪さや（支店から見て）本部の行動に問題があるようである。

図 3 融資や経営支援サービスを提供してもらう上での金融機関の障害や課題



（出所）NTT データ経営研究所「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」（2016年3月31日）（金融庁委託調査）。

<http://www.fsa.go.jp/common/about/research/20160620-1/01.pdf>

表 54 コンサルティング能力の向上の障害（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
① 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	17.8%	18.5%	16.0%	17.8%
② 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない	20.9%	20.7%	18.9%	18.9%
③ 取引先の事業内容や業界の知識が不十分	39.6%	41.6%	41.8%	47.5%
④ 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	47.2%	50.3%	52.9%	59.8%
⑤ 貸出額や収益に直結しない	19.4%	21.6%	23.8%	22.8%
⑥ 業績評価に反映されない	12.9%	13.8%	17.0%	19.7%
⑦ 中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている	62.0%	64.2%	62.7%	64.4%
⑧ 本部の支援が不十分	15.3%	14.8%	20.8%	28.5%
⑨ 本部の経営方針が一貫していない	12.5%	10.2%	16.8%	21.5%
⑩ 金融庁の規制・指導や社内コンプライアンス規定	8.0%	7.5%	7.7%	12.9%
有効回答者数（「わからない」を除いた回答者数）	547～ 583	306～ 324	1332～ 1455	341～ 385

（注）①から⑩の項目について「非常に深刻」及び「深刻」と回答した人の比率を示している。  
なお、母数からそれぞれの質問について「わからない」の回答者を除いている。

表 55 事業性評価の自己評価とコンサルティング能力向上の障害

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
① 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	2.7	1.2	3.9	5.3
② 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない	3.3	2.9	5.5	9.5
③ 取引先の事業内容や業界の知識が不十分	7.5	7.3	9.3	10.0
④ 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	13.0	10.8	18.1	47.6
⑤ 貸出額や収益に直結しない	4.0	3.8	5.3	20.0
⑥ 業績評価に反映されない	3.4	2.4	5.3	21.1
⑦ 中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている	20.8	21.6	28.6	47.6
⑧ 本部の支援が不十分	3.3	2.7	5.9	23.8
⑨ 本部の経営方針が一貫していない	5.8	4.1	8.9	47.4
⑩ 金融庁の規制・指導や社内コンプライアンス規定	3.1	1.0	1.2	5.3

注）問 13④の事業性評価に対する自己評価別に、問 21 の各項目において、コンサルティング能力向上の障害として「非常に深刻」とした回答者の比率を示したもの。

## (6) 経営支援への取り組み

問 22 から問 26 では、取引先企業に対する経営支援の取り組みについて尋ねている。

問 22. 経営支援を行うかどうかを、支店長として判断する際に、次の項目はどの程度影響しますか。  
 [1. 非常に重要 2. ある程度は重要 3. あまり重要でない] の3つの選択肢から選んで下さい。

- ① 取引年数の長さ
- ② 融資残高の大きさ
- ③ 地域経済への影響
- ④ メインバンクであるか否か
- ⑤ 経営者の意欲・能力
- ⑥ 再建の可能性
- ⑦ 貴社の担当者の熱意
- ⑧ 本部の意見

表 56 経営支援を行う場合の支店長としての判断の観点

	回答数	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
① 取引年数の長さ	2,796	453	1,824	519
	100.0	16.2	65.2	18.6
② 融資残高の大きさ	2,796	1,014	1,452	330
	100.0	36.3	51.9	11.8
③ 地域経済への影響	2,795	1,500	1,129	166
	100.0	53.7	40.4	5.9
④ メインバンクであるか否か	2,799	1,264	1,283	252
	100.0	45.2	45.8	9.0
⑤ 経営者の意欲・能力	2,798	2,337	457	4
	100.0	83.5	16.3	0.1
⑥ 再建の可能性	2,795	1,994	794	7
	100.0	71.3	28.4	0.3
⑦ 貴社の担当者の熱意	2,791	1,018	1,553	220
	100.0	36.5	55.6	7.9
⑧ 本部の意見	2,791	701	1,928	162
	100.0	25.1	69.1	5.8

まず、問 22 では、取引先企業に対して経営支援を行うかどうかを支店長として判断する際、① 取引年数の長さ、② 融資残高の大きさ、③ 地域経済への影響、④ メインバンクであるか否か、⑤ 経営者の意欲・能力、⑥ 再建の可能性、⑦ 貴社の担当者の熱意、⑧ 本部の意見、といった項目がどの程度影響するかについて尋ねている。表 56 には全体の回答を一覧にまとめているほか、表 57 から表 64 には、各項目について業態別の結果を記載している。

まず、表 56 によると、「非常に重要」との回答が最も多いのは、「⑤経営者の意欲・能力」であった。問 18 の融資判断でも「経営者の資質・やる気」が最も重視されており、融資判断と

経営支援の判断において共通した観点であると言える。続いて、「再建の可能性」、「地域経済への影響」が続いている。

以下、各項目を詳しくみていこう。表 57 は、「取引年数の長さ」について尋ねた①の回答結果について、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「ある程度は重要」と回答した金融機関の比率が最も大きく約 7 割弱（65.2%）を占めており、「非常に重要」と回答した企業の割合（16.2%）を合計すると約 8 割（81.4%）であることから、多くの金融機関が、取引先の金融支援の判断において「取引年数の長さ」を重要だと考えていることがわかる。金融機関別では、地方銀行において「非常に重要」と回答した比率が比較的大きく（21.2%）、信用金庫と信用組合において「あまり重要でない」と回答した比率が比較的大きくなっている（信用金庫は 20.0%、信用組合は 20.8%）。

表 57 経営支援判断における「取引年数の長さ」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,796 100.0	453 16.2	1,824 65.2	519 18.6
地方銀行	597 100.0	99 16.6	403 67.5	95 15.9
第二地方銀行	326 100.0	69 21.2	212 65.0	45 13.8
信用金庫	1,467 100.0	223 15.2	950 64.8	294 20.0
信用組合	390 100.0	60 15.4	249 63.8	81 20.8

表 58 は、「融資残高の大きさ」について尋ねた②の回答結果について、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「ある程度は重要」と回答した金融機関の比率が最も大きく約 5 割（51.9%）を占めており、「非常に重要」と回答した企業の割合（36.3%）を合計すると約 9 割（88.2%）であることから、多くの金融機関が、取引先の金融支援の判断において「融資残高の大きさ」についても重要であると考えていることがわかる。金融機関別では、地方銀行において「非常に重要」と回答した比率が比較的大きく（41.1%）、信用金庫と信用組合において「あまり重要でない」と回答した比率が比較的大きくなっている（信用金庫は 12.8%、信用組合は 13.1%）。

表 58 経営支援判断における「融資残高の大きさ」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,796 100.0	1,014 36.3	1,452 51.9	330 11.8
地方銀行	597 100.0	220 36.9	319 53.4	58 9.7
第二地方銀行	326 100.0	134 41.1	164 50.3	28 8.6
信用金庫	1,468 100.0	510 34.7	770 52.5	188 12.8
信用組合	389 100.0	145 37.3	193 49.6	51 13.1

表 59 は、「地域経済への影響」について尋ねた③の回答結果について、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「非常に重要」と回答した金融機関の比率が最も大きく約5割（53.7%）を占めており、「ある程度は重要」と回答した企業の割合（40.4%）を合計すると約9割（94.1%）であることから、多くの金融機関は、取引先の金融支援の判断において「地域経済への影響」についてかなり重要視していることがわかる。金融機関別では、地方銀行と第二地方銀行において「非常に重要」と回答した比率が比較的大きくなっており（地方銀行は65.0%、第二地方銀行は62.3%）、経営支援判断における「地域経済への影響」をより一層重要視していることがわかる。逆に、信用組合での比率が低めなのは、信用組合の顧客の規模が小さいために地域経済への影響という観点に関係する度合いが弱いからではないかと考えられる。

表 59 経営支援判断における「地域経済への影響」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,795 100.0	1,500 53.7	1,129 40.4	166 5.9
地方銀行	597 100.0	388 65.0	190 31.8	19 3.2
第二地方銀行	326 100.0	203 62.3	113 34.7	10 3.1
信用金庫	1,467 100.0	746 50.9	622 42.4	99 6.7
信用組合	389 100.0	157 40.4	197 50.6	35 9.0

表 60 は、「メインバンクであるか否か」について尋ねた④の回答結果について、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「非常に重要」あるいは「ある程度は重要」と回答した金融機関の比率がほぼ同程度であり（「非常に重要」が45.2%、「ある程度は重要」

が 45.8%)、それらの合計は約 9 割 (91.0%) であることから、多くの金融機関は、取引先の金融支援の判断において「メインバンクであるか否か」についても重要視していることがわかる。金融機関別では、地方銀行と第二地方銀行において「非常に重要」と回答した比率が比較的大きくなっており (地方銀行は 50.3%、第二地方銀行は 49.1%)、経営支援判断において「メインバンクであるか否か」ということをより一層重要視していることがわかる。

表 60 経営支援判断における「メインバンクであるか否か」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,799 100.0	1,264 45.2	1,283 45.8	252 9.0
地方銀行	597 100.0	300 50.3	253 42.4	44 7.4
第二地方銀行	326 100.0	160 49.1	155 47.5	11 3.4
信用金庫	1,470 100.0	643 43.7	691 47.0	136 9.3
信用組合	390 100.0	156 40.0	177 45.4	57 14.6

表 61 は、「経営者の意欲・能力」について尋ねた⑤の回答結果について、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「非常に重要」と回答した金融機関の比率が最も大きく約 8 割 (83.5%) を占めており、「ある程度は重要」と回答した企業の割合 (16.3%) を合計するとほぼ 100% であることから、ほぼすべての金融機関が、取引先の金融支援の判断において「経営者の意欲・能力」を重要視していることがわかる。こうした傾向は、どの金融機関についてもほぼ同じである。

表 61 経営支援判断における「経営者の意欲・能力」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,798 100.0	2,337 83.5	457 16.3	4 0.1
地方銀行	597 100.0	505 84.6	92 15.4	0 0.0
第二地方銀行	326 100.0	279 85.6	47 14.4	0 0.0
信用金庫	1,469 100.0	1,226 83.5	242 16.5	1 0.1
信用組合	390 100.0	314 80.5	73 18.7	3 0.8

表 62 は、「再建の可能性」について尋ねた⑥の回答結果について、全体と金融機関別にまと

めたものである。全体で見ると、「非常に重要」と回答した金融機関の比率が最も大きく約7割（71.3%）を占めており、「ある程度は重要」と回答した企業の割合（28.4%）を合計するとほぼ100%であることから、ほぼすべての金融機関が、取引先の金融支援の判断において「再建の可能性」についても重要視していることがわかる。こうした傾向は、やはりどの金融機関についてもほぼ同じであるが、信用金庫において「非常に重要」の回答比率が他と比べて小さい（66.5%）のが特徴的である。

表 62 経営支援判断における「再建の可能性」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,795 100.0	1,994 71.3	794 28.4	7 0.3
地方銀行	596 100.0	453 76.0	142 23.8	1 0.2
第二地方銀行	326 100.0	263 80.7	63 19.3	0 0.0
信用金庫	1,467 100.0	976 66.5	486 33.1	5 0.3
信用組合	390 100.0	290 74.4	99 25.4	1 0.3

表 63 は、「担当者の熱意」について尋ねた⑦の回答結果について、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「ある程度は重要」と回答した金融機関の比率が最も大きく6割弱（55.6%）を占めており、「非常に重要」と回答した企業の割合（36.5%）を合計すると約9割（92.1%）であることから、ほとんどの金融機関が、取引先の金融支援の判断において「担当者の熱意」を重要と考えていることがわかる。金融機関別では、信用金庫と信用組合においてそうした傾向が強くなっている（「非常に重要」と回答した比率は信用金庫で39.3%、信用組合で36.2%である）。

表 63 経営支援判断における「担当者の熱意」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,791 100.0	1,018 36.5	1,553 55.6	220 7.9
地方銀行	594 100.0	183 30.8	341 57.4	70 11.8
第二地方銀行	326 100.0	107 32.8	185 56.7	34 10.4
信用金庫	1,468 100.0	577 39.3	810 55.2	81 5.5
信用組合	387 100.0	140 36.2	213 55.0	34 8.8

表 64 は、「本部の意見」について尋ねた⑧の回答結果について、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「ある程度は重要」と回答した金融機関の比率が最も大きく約 7 割 (69.1%) を占めており、「非常に重要」と回答した企業の割合 (25.1%) を合計すると約 9 割 (94.2%) であることから、ほとんどの金融機関が、取引先の金融支援の判断において「本部の意見」を重要と考えていることがわかる。金融機関別では、どの金融機関についてもほぼ同様の傾向がみられる。

表 64 経営支援判断における「本部の意見」の重要性

	合計	非常に重要	ある程度は重要	あまり重要でない
全体	2,791 100.0	701 25.1	1,928 69.1	162 5.8
地方銀行	594 100.0	109 18.4	454 76.4	31 5.2
第二地方銀行	324 100.0	88 27.2	212 65.4	24 7.4
信用金庫	1,469 100.0	382 26.0	1,001 68.1	86 5.9
信用組合	388 100.0	116 29.9	252 64.9	20 5.2

問 23 現在、貴支店がメインバンクとなっている企業についてお尋ねします。

(1) 貴支店がメインバンクとなっている企業数は何社程度ありますか。

1. 19 社以下
2. 20～49 社
3. 50～99 社
4. 100～149 社
5. 150～199 社
6. 200～299 社
7. 300～499 社
8. 500～999 社
9. 1000 社以上

(2) メイン先のうち、現在、貸出がある先の比率はどの程度ですか (先数ベース)。

1. 10%未満
2. 10%～30%未満
3. 30%～50%未満
4. 50%～70%未満
5. 70%～90%未満
6. 90%以上
7. わからない

(3) 貸出のあるメイン先のうち、返済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／該当企業はない

(4) 返済条件の変更を行っているメイン先のうち、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. 10%未満                      2. 10%～30%未満                      3. 30%～50%未満  
 4. 50%～70%未満                      5. 70%～90%未満                      6. 90%以上  
 7. わからない／該当企業はない

(5) 貴支店がメインバンクとして経営支援を行っている先に関して、2015年3月末に比べて、2016年3月末に行内格付けにおいてランクアップした企業の比率はどの程度ですか。

1. 10%未満                      2. 10～20%未満                      3. 20～30%未満  
 4. 30～40%未満                      5. 40%以上                      6. わからない／該当企業はない

表 65 メインバンクとなっている企業数

	回答数	19社以下	20～49社	50～99社	100～149社	150～199社	200～299社	300～499社	500～999社	1000社以上
全体	2,667 100.0	399 15.0	887 33.3	736 27.6	318 11.9	126 4.7	117 4.4	63 2.4	17 0.6	4 0.1

問 23 では、回答金融機関がメインバンクとなっている企業についていくつかの質問を行っている。たとえば、金融庁が 2016 年に公表した金融仲介のベンチマークの第 1 番目の指標は、「金融機関がメインバンク（融資残高 1 位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数（先数はグループベース。以下断りがなければ同じ）及び同先に対する融資額の推移」となっており、メインバンク先企業に関する事項が取り上げられている。このことは、金融機関によるメインバンク先に対する支援への行政の期待を示している。

表 65 は、回答金融機関がメインバンクとなっている企業数について尋ねた質問への回答結果である。「20～49 社」と回答した比率が最も大きく（33.3%）、次いで、「50～99 社」（27.6%）、「19 社以下」（15.0%）の順に大きくなっている。

これらの数が多いのか少ないのかを判断するのは難しいが、表 66 は支店のメインバンク先数と支店の正規職員の数を一覧にまとめてみたものである。メインバンク先が 200 社を超えるような支店でも正規職員の数が 6～10 人という小規模支店が 8.5%もある。正規職員が全員営業職員だとしても、単純計算では一人あたりメインバンク先だけで 20 先を担当していることになる。

表 66 支店のメインバンク先数と支店の正規職員の数

		正規職員の数							回答数
		5人以下	6～10人	11～15人	16～20人	21～30人	31～50人	51人以上	
メインバンク先	19社以下	18.0	58.6	18.3	2.8	1.5	0.0	0.8	399
	20～49社	5.5	51.7	32.7	6.5	1.9	0.0	1.6	886
	50～99社	2.2	39.0	36.5	14.3	5.7	1.4	1.0	734
	100～149社	1.3	23.0	37.2	22.1	12.9	2.2	1.3	317
	150～199社	1.6	11.1	36.5	29.4	14.3	5.6	1.6	126
	200～299社	0.0	8.5	29.1	28.2	25.6	6.8	1.7	117
	300～499社	0.0	6.3	25.4	23.8	25.4	15.9	3.2	63
	500～999社	0.0	6.3	6.3	31.3	18.8	6.3	31.3	16
	1000社以上	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	2

表 67 は、回答金融機関がメインバンクとなっている取引先について、（アンケート調査時点において）貸出がある取引先の比率を尋ねた（2）の回答結果を、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「50%～70%未満」と回答した比率が最も大きく（25.0%）、次いで、「70%～90%未満」（24.3%）、「30%～50%未満」（18.3%）、「90%以上」（16.5%）の順に大きくなっている。金融機関別にみると、地方銀行と第二地方銀行において「70%～90%未満」と「90%以上」の回答比率が比較的大きくなっているのがわかる（全体の回答比率が40.8%に対し、地方銀行が48.3%、第二地方銀行が48.1%）。

表 67 メイン先のうち、現在貸出残高のある先の比率

	合計	10%未満	10%～30%未満	30%～50%未満	50%～70%未満	70%～90%未満	90%以上	わからない
全体	2,668 100.0	90 3.4	229 8.6	488 18.3	668 25.0	649 24.3	441 16.5	103 3.9
地方銀行	533 100.0	32 6.0	28 5.3	78 14.6	120 22.5	148 27.8	109 20.5	18 3.4
第二地方銀行	318 100.0	14 4.4	22 6.9	42 13.2	77 24.2	82 25.8	71 22.3	10 3.1
信用金庫	1,416 100.0	30 2.1	122 8.6	284 20.1	376 26.6	337 23.8	203 14.3	64 4.5
信用組合	385 100.0	14 3.6	55 14.3	80 20.8	91 23.6	79 20.5	55 14.3	11 2.9

表 68 は、貸出のあるメイン先の返済条件変更について尋ねた（3）の回答結果を、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「5%未満」と回答した比率が最も大きく（41.4%）、次いで、「5%～10%未満」（31.8%）、「10%～20%未満」（13.1%）の順に大きくなっている。金融機関別にみても、ほぼ同様の傾向がみられるが、第二地方銀行において、「5%未満」と回答している比率が比較的大きくなっている（51.3%）。

表 68 貸出のあるメイン先のうち返済条件変更先の比率

	合計	5%未満	5%～10%未満	10%～20%未満	20%～30%未満	30%以上	わからない／該当企業はない
全体	2,677 100.0	1,107 41.4	850 31.8	352 13.1	141 5.3	38 1.4	189 7.1
地方銀行	532 100.0	252 47.4	164 30.8	55 10.3	12 2.3	1 0.2	48 9.0
第二地方銀行	318 100.0	163 51.3	83 26.1	36 11.3	13 4.1	1 0.3	22 6.9
信用金庫	1,426 100.0	559 39.2	481 33.7	183 12.8	78 5.5	24 1.7	101 7.1
信用組合	385 100.0	126 32.7	116 30.1	76 19.7	37 9.6	12 3.1	18 4.7

表 69 は、返済条件の変更を行っているメイン先のうち、経営改善支援を行っている先の比率について尋ねた（４）の回答結果を、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「10%未満」と回答した比率が最も大きく（37.3%）、次いで、「10%～30%未満」（16.4%）の順に大きくなっており、比較的多くの支店において、経営改善支援を行っている先の比率はあまり大きくないことがうかがえる。金融機関別では、地方銀行において「10%未満」と「10%～30%未満」の回答比率が比較的小さくなっている（「10%未満」が 30.9%、「10%～30%未満」が 11.9%）。

表 69 返済条件の変更を行っているメイン先のうち、経営改善支援を行っている先の比率

	合計	10%未満	10%～30%未満	30%～50%未満	50%～70%未満	50%～70%未満	90%以上	わからない／該当企業はない
全体	2,684 100.0	1,012 37.7	439 16.4	248 9.2	200 7.5	210 7.8	299 11.1	276 10.3
地方銀行	530 100.0	164 30.9	63 11.9	47 8.9	48 9.1	67 12.6	67 12.6	74 14.0
第二地方銀行	320 100.0	128 40.0	40 12.5	32 10.0	23 7.2	24 7.5	33 10.3	40 12.5
信用金庫	1,431 100.0	548 38.3	261 18.2	135 9.4	106 7.4	88 6.1	160 11.2	133 9.3
信用組合	387 100.0	166 42.9	71 18.3	33 8.5	22 5.7	30 7.8	38 9.8	27 7.0

表 70 は、メインバンクとして経営支援を行っている先に関して、2015 年 3 月末に比べて、2016 年 3 月末に行内格付けにおいてランクアップした企業の比率について尋ねた（５）の回答結果を、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「10%未満」と回答した比率が最も大きく（57.8%）、次いで、「わからない／該当企業はない」（23.7%）、「10～20%未満」（12.1%）の順に大きくなっている。「わからない／該当企業はない」と「10%未満」の回答比率の合計は 81.5%であり、全体で見ると、多くの支店において、ランクアップした企業の比率はそれほど大きくないということがわかる。金融機関別でも、ほぼ同様の傾向がみられる

が、信用金庫と信用組合において、「10%未満」の回答比率がより大きくなっている（信用金庫では61.9%、信用組合では65.5%）。

表 70 経営支援企業の中で行内格付けにおいてランクアップした企業の比率

	合計	10%未 満	10～20% 未満	20～30% 未満	30～40% 未満	40%以 上	わからない／該当企 業はない
全体	2,684 100.0	1,552 57.8	324 12.1	97 3.6	40 1.5	35 1.3	636 23.7
地方銀行	532 100.0	231 43.4	94 17.7	31 5.8	12 2.3	10 1.9	154 28.9
第二地方 銀行	321 100.0	174 54.2	32 10.0	18 5.6	6 1.9	7 2.2	84 26.2
信用金庫	1,427 100.0	884 61.9	156 10.9	42 2.9	19 1.3	13 0.9	313 21.9
信用組合	388 100.0	254 65.5	41 10.6	6 1.5	3 0.8	4 1.0	80 20.6

問 24. 企業支援に際して、下記の主体の関与が再建の障害になった経験をお持ちですか。

[1. よくある 2. 時々ある 3. ほとんどない 4. わからない]の中から、当てはまるものをそれぞれ選んでください。

- ① 企業の経営者
- ② 企業の株主
- ③ 企業の従業員
- ④ 企業の取引先企業
- ⑤ 企業の顧問税理士
- ⑥ 他の債権者のうち、民間金融機関
- ⑦ 他の債権者のうち、政府系金融機関
- ⑧ 信用保証協会
- ⑨ 商工会議所などの商工団体
- ⑩ 地方自治体（外郭組織を含む）

表 71 企業支援に際して再建の障害になった経験

	合計	よくある	時々ある	ほとんどない	わからない
① 企業の経営者	2,746	631	1,424	588	103
	100	23.0	51.9	21.4	3.8
② 企業の株主	2,727	43	360	2,087	237
	100	1.6	13.2	76.5	8.7
③ 企業の従業員	2,726	17	352	2,199	158
	100	0.6	12.9	80.7	5.8
④ 企業の取引先企業	2,721	39	547	1,939	196
	100	1.4	20.1	71.3	7.2
⑤ 企業の顧問税理士	2,733	109	1,003	1,464	157
	100	4.0	36.7	53.6	5.7
⑥ 他の債権者のうち、民間金融機関	2,733	106	1,101	1,386	140
	100	3.9	40.3	50.7	5.1
⑦ 他の債権者のうち、政府系金融機関	2,728	58	536	1,957	177
	100	2.1	19.6	71.7	6.5
⑧ 信用保証協会	2,731	51	519	2,043	118
	100	1.9	19.0	74.8	4.3
⑨ 商工会議所などの商工団体	2,721	4	72	2,419	226
	100	0.1	2.6	88.9	8.3
⑩ 地方自治体(外郭組織を含む)	2,720	4	47	2,368	301
	100	0.1	1.7	87.1	11.1

問 24 では、企業支援に際して、① 企業の経営者、② 企業の株主、③ 企業の従業員、④ 企業の取引先企業、⑤ 企業の顧問税理士、⑥ 他の債権者のうち、民間金融機関、⑦ 他の債権者のうち、政府系金融機関、⑧ 信用保証協会、⑨ 商工会議所などの商工団体、地方自治体（外郭組織を含む）、⑩ 地方自治体（外郭組織を含む）といった主体の関与が再建の障害になった経験があるかどうかということについて尋ねている。

表 71 には、その結果をまとめている。「企業の経営者」については、「時々ある」の回答比率が最も大きく、約 5 割（51.9%）を占めている。「よくある」と「時々ある」の回答比率の合計は 74.9%であり、比較的多くの支店において、企業支援に際しての「企業の経営者」が再建の障害になった経験があるということがうかがえる。「企業の株主」については、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約 8 割（76.5%）を占めており、ほとんどの支店において、企業支援に際しての「企業の株主」の関与が再建の障害になった経験はないようである。

「企業の従業員」については、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約 8 割（80.7%）を占めており、ほとんどの支店において、企業支援に際しての「企業の従業員」の関与が再建の障害になった経験はないようである。「企業の取引先企業」についても、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約 7 割（71.3%）を占めており、比較的多くの支店において、企業支援に際しての「企業の取引先企業」の関与が再建の障害になった経験はないようである。

特徴的なのは、「企業の顧問税理士」についての結果である。「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約 5 割（53.6%）を占めているが、「時々ある」の回答比率も約 3 割（36.7%）を占めており、企業支援に際しての「企業の顧問税理士」の関与が再建の障害になった経験がしばしばあるようである。

「他の債権者（民間金融機関）」については、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約5割（50.7%）を占めている。一方で、「時々ある」の回答比率も約4割（40.3%）を占めており、企業支援に際して金融機関の間での足並みの乱れが再建の障害になった経験があるようである。「他の債権者（政府系金融機関）」については、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約7割（71.7%）を占めており、比較的多くの支店において、企業支援に際しての「他の債権者（政府系金融機関）」の関与が再建の障害になった経験は少ないようである。

「信用保証協会」についても、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約7～8割（74.8%）を占めており、比較的多くの支店において、企業支援に際しての「信用保証協会」の関与が再建の障害になった経験はないようである。「商工会議所などの商工団体」についても、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、約9割（88.9%）を占めており、ほとんどの支店において、企業支援に際しての「商工会議所などの商工団体」の関与が再建の障害になった経験はないようである。

最後に、「地方自治体（外郭組織を含む）」についてみると、「ほとんどない」の回答比率が最も大きく、ほとんどの支店において、企業支援に際しての「地方自治体（外郭組織を含む）」の関与が再建の障害になった経験はないようである。

以上をまとめると、企業の再建支援において障害となることが比較的多い主体は、「①企業の経営者」、「⑥他の債権者のうち、民間金融機関」及び「⑤企業の顧問税理士」である。再建のために現経営者に対して引退と私財の追加投入を求めることなどのために、経営者と利害が対立することは十分に予想できるし、債権放棄の大きさをめぐって他の民間金融機関者と利害が対立する場面も容易に想像できる。一方で、税理士が再建の足かせになることは本来想定されないはずであるが、現実には、しばしば発生しているようである<sup>15</sup>。

---

<sup>15</sup> 実務家からのヒアリングによると、たとえば、粉飾決算を是認していたことになるのを心配するとか、再生の専門家である他の税理士が関与することで自らの顧問先が奪われかねないといった観点が影響しているようである。

問 25. 貴支店の平均的な営業職員及びあなたご自身は、重要な顧客企業の顧問税理士・会計士とどのような関係を築いていますか。全体的な傾向として当てはまるものを全て選んで下さい（複数回答可）。

- ① 定期的に連絡を取っている
- ② 定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる
- ③ 名前を知っている程度
- ④ 名前も知らない
- ⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している
- ⑥ 本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる
- ⑦ 当てはまるものはない／わからない

問 25 では、重要な顧客企業の顧問税理士・会計士との関係について尋ねている。表 72 は平均的な営業担当者に関してそれを尋ねた回答結果を、全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる」の回答比率が最も大きく（49.2%）、次いで、「名前を知っている程度」（32.0%）、「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」（22.2%）、「当該企業の経営状態について協力して支援している」（13.9%）の順に回答比率が大きくなっている。なお、金融機関の業態別にみても、その傾向に大きな違いは見られない。

表 72 顧客企業の顧問税理士・会計士との関係（平均的な営業担当者）

	全体		地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
	回答数	比率	比率	比率	比率	比率
回答数	2,679	-	572	318	1,408	365
定期的に連絡を取っている	233	8.7	9.6	9.1	7.7	9.9
定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる	1,317	49.2	50.9	46.9	50.3	44.4
名前を知っている程度	857	32.0	26.4	33.0	32.7	37.3
名前も知らない	207	7.7	5.8	7.9	8.3	8.8
当該企業の経営状態について協力して支援している	372	13.9	12.9	11.6	14.6	14.8
本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる	596	22.2	20.6	25.5	23.0	18.9
当てはまるものはない／わからない	160	6.0	7.3	5.7	5.5	6.0

表 73 は、問 25 について、支店長である回答者自身に関して尋ねた回答結果を全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる」の回答比率が最も大きく（59.1%）、次いで「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」（31.8%）、「名前を知っている程度」（23.9%）、「当該企業の経営状態について協力して支援している」（18.9%）の順に回答比率が大きくなっている。金融機関別にみても、やはりその傾向に大きな違いは見られない。残念ながら、税理士との連携

の強化が期待されているが、「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」との回答が支店長のレベルでも3割程度にとどまっている。

表 73 顧客企業の顧問税理士・会計士との関係（回答者自身）

	全体		地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
回答数	2,731	-	572	324	1,439	380
定期的に連絡を取っている	248	9.1	7.3	10.2	8.6	11.8
定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる	1,615	59.1	56.5	49.7	62.6	57.9
名前を知っている程度	653	23.9	24.0	27.5	23.3	23.4
名前も知らない	106	3.9	1.9	6.2	3.9	5.0
当該企業の経営状態について協力して支援している	516	18.9	13.5	14.2	21.2	22.9
本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる	869	31.8	25.3	31.5	34.5	31.8
当てはまるものはない／わからない	129	4.7	7.3	5.9	3.8	3.7

家森・米田（2016）では、同様の質問を、反対に顧問税理士（公認会計士、弁護士を含む）に対して行っている。参考に、その結果を表 74 に示している。税理士の側から見ても金融機関の担当者や支店長との連携は十分ではないとの結果が得られていたが、今回の調査によって金融機関側から見ても同様の結果が得られたことになる。

表 74 家森・米田（2016）の顧問税理士側から見た金融機関の担当者との連携状況

	回答数	知っている	名前は知らないが、必要なときに連絡は取れる	簡単に連絡を取るの難しい	わからない
担当者	700	200	143	97	260
	100.0	28.6	20.4	13.9	37.1
支店長	700	150	137	133	280
	100.0	21.4	19.6	19.0	40.0

注）2016年に実施した税理士、公認会計士、弁護士700人に対するアンケート調査。「あなたは、主要な顧客企業のメインバンクの担当者や支店長を知っていますか。平均的な事例を念頭に置いてお答えください。」の回答結果。

問 26. 貴支店の取引先中小企業が顧問としている税理士・会計士のうち、税務以外の面で中小企業経営に効果的な助言ができる税理士・会計士はどの程度の割合だと思いますか。

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

表 75 税務以外の面で中小企業経営に効果的な助言ができる税理士・会計士の割合

	合計	0～20% 未満	20%以上 ～40%未 満	40%以上 ～60%未 満	60%以上～ 80%未満	80%以上 ～100%	わからな い
全体	2,765 100.0	899 32.5	1,045 37.8	344 12.4	75 2.7	19 0.7	383 13.9
地方銀行	582 100.0	171 29.4	228 39.2	77 13.2	22 3.8	2 0.3	82 14.1
第二地方銀行	325 100.0	111 34.2	130 40.0	38 11.7	8 2.5	2 0.6	36 11.1
信用金庫	1,458 100.0	468 32.1	546 37.4	190 13.0	36 2.5	11 0.8	207 14.2
信用組合	384 100.0	145 37.8	134 34.9	38 9.9	8 2.1	3 0.8	56 14.6

問 26 では、回答者の支店の取引先中小企業が顧問としている税理士・会計士のうち、税務以外の面で中小企業経営に効果的な助言ができる税理士・会計士の割合がどの程度かということについて尋ねている。

表 75 は、問 26 の回答結果について全体と金融機関別にまとめたものである。全体で見ると、「20%以上～40%未満」の回答比率が最も大きく（37.8%）、次いで、「0～20%未満」（32.5%）、「わからない」（13.9%）、「40%以上～60%未満」（12.4%）の順に回答比率が大きくなっており、税務以外の面で中小企業経営に効果的な助言ができる税理士・会計士の割合はそれほど大きくないと考える支店長が多いようである。なお、金融機関別にみても、そうした傾向に大きな違いは見られない。

問 25 で尋ねた（回答者である支店長と）税理士との日頃の関係性が、税理士に対する評価に影響している可能性を調べてみたのが表 76 である。顕著なのは、「名前を知らない」という回答者の半数が、税理士に対する最低の評価を付けている点であり、また「わからない」も多い。これは、税理士と協力しても無駄だと考えているのであろう。一方で、「定期的に連絡を取っている」支店長では相対的に税理士の評価が高めとなっている。

表 76 税理士との関係（問 25）と税理士に対する評価（問 26）の関係

		税理士に対する評価						
		0～20%未満	20%以上～40%未満	40%以上～60%未満	60%以上～80%未満	80%以上～100%	わからない	回答数
支店長と税理士との関係	定期的に連絡を取っている	28.6	41.6	18.0	5.7	2.4	3.7	245
	定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる	30.4	40.4	13.7	3.1	0.7	11.6	1601
	名前を知っている程度	35.9	38.7	11.0	1.4	0.2	12.8	646
	名前も知らない	50.5	24.3	3.9	0.0	0.0	21.4	103
	当該企業の経営状態について協力して支援している	29.5	41.5	13.0	5.7	0.8	9.4	508
	本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる	34.0	39.4	13.1	3.5	1.1	9.0	857
	当てはまるものはない／わからない	28.7	18.9	4.9	0.0	0.0	47.5	122

（7）職員の業績評価

問 27 から問 31 では、職員の業績評価について詳しい質問を行っている。

問 27. 貴社の人事評価における変化についてお尋ねします。

（1）過去 3 年以内に変化がありましたか。

1. 大きな変化があった      2. 多少の変化があった      3. ほとんど変化していない  
4. 全く変化していない      5. わからない

（2）「変化があった」と回答された方（1 と 2 を選択された方）にお尋ねします。どのような変化がありましたか。当てはまるものをすべて選んで下さい（複数回答可）。

1. 定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ      2. 定量的な要素の中でのウエイトの変更  
3. 評価者の変更や追加      4. 評価対象期間の長期化  
5. 新しい表彰制度の導入      6. その他の取り組み

表 77 過去3年以内の人事評価の変化の状況

	回答数	大きな変化があった	多少の変化があった	ほとんど変化していない	全く変化していない	わからない
全体	2,761	311	937	1,277	164	72
	100.0	11.3	33.9	46.3	5.9	2.6
地方銀行	562	9.1	44.5	42.0	3.0	1.4
第二地方銀行	332	14.5	29.2	47.9	6.6	1.8
信用金庫	1,472	10.9	32.1	47.9	6.3	2.9
信用組合	390	12.8	30.0	44.6	8.5	4.1

表 78 人事評価の変化の内容

	回答数	1. 定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ	2. 定量的な要素の中でのウエイトの変更	3. 評価者の変更や追加	4. 評価対象期間の長期化	5. 新しい表彰制度の導入	6. その他の取り組み
全体	1,247	504	418	156	17	350	357
	-	40.4	33.5	12.5	1.4	28.1	28.6
地方銀行	297	48.1	28.6	7.7	2.0	30.3	24.6
第二地方銀行	147	40.8	32.7	10.2	2.0	15.0	35.4
信用金庫	634	34.9	33.4	14.7	0.9	28.1	31.9
信用組合	167	46.7	43.1	15.0	1.2	35.9	18.0

経営陣が的確な経営戦略を練り、業務計画を立てたとしても、計画に沿って業務を行うのは現場の行員であり、その指揮を執るのが現場の責任者(支店長など)である。つまり、現場レベルの行員の業務に対する理解ややる気、そして、行員に対して責任者が行う人事評価が、組織全体の業務遂行の程度に影響する要素となり得る。例えば、1980年代までの様に、資金集めが銀行の経営上の課題となっている場合は、より多くの預金を獲得した行員が評価される基準が設けられていたとされている。この様に行員に対する評価基準が、その時々々の経営戦略、業務計画に沿ったものになっていけば、組織全体が機能し、より効率的な経営が可能となろう。そのため、人事評価の基準が適切に設定されているかは、地域金融機関の経営実態を知る上で、分析が必要な点である。

そこで、問27(1)では、過去3年以内に人事評価に変化があったのかについて尋ねた。表77はその結果をまとめたものである。最も多かった回答が「3.ほとんど変化していない」で、約半数を占めている(46.3%)。次いで「2.多少の変化があった」が約1/3を占めている。変化の有無で回答を大別してみると、「あった」との回答が45.2%、「なかった」との回答が52.2%で、おおよそ半数の支店が人事評価の変更に着手している。

先の質問から約半数の支店で人事評価に変化があったわけであるが、その変化の内容はどのようなものであろうか。問27(2)では、具体的な変化の内容について尋ねた。その回答をまとめたのが表78である。

最も多かった回答が「1.定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」で、変化のあったという支店長の4割が回答している。次いで「2.定量的な要素の中でのウエイトの変更」が33.5%、「6.その他の取り組み」が28.6%と続いている。ここで注目されるのは、従来の定量的な要素から、定性的な要素の導入に移行している支店が半数近く存在する点である。融資額や融資先

数といった定量的な要素から、融資先企業の経営支援への取り組みや、ビジネスマッチングの成約などが評価対象となってきたことが推察される。

問 28. 貴社の社内における一般職員の業績評価について、次の項目についてのウエイトはどうなっていますか。（1）ウエイトの状況及び（2）3年前と比較して重要性の変化についてお答え下さい。

- ① 既存企業向けの貸出額及びその伸び
- ② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額
- ③ 既存企業に対する経営支援への取り組み
- ④ 預金及びその伸び
- ⑤ ビジネスマッチングの成約
- ⑥ 手数料収入の額
- ⑦ 事業承継の紹介・支援
- ⑧ コンプライアンス

表 79 行員の業績評価のウエイトの状況

		合計	非常に重要	ある程度重要	考慮するが参考程度	ほとんどゼロ	わからない
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	回答数	2,724	944	1,376	296	67	41
	比率	100.0	34.7	50.5	10.9	2.5	1.5
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	回答数	2,730	1,367	1,097	196	40	30
	比率	100.0	50.1	40.2	7.2	1.5	1.1
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	回答数	2,713	546	1,312	616	179	60
	比率	100.0	20.1	48.4	22.7	6.6	2.2
④ 預金及びその伸び	回答数	2,722	337	1,251	901	206	27
	比率	100.0	12.4	46.0	33.1	7.6	1.0
⑤ ビジネスマッチングの成約	回答数	2,708	392	1,156	746	330	84
	比率	100.0	14.5	42.7	27.5	12.2	3.1
⑥ 手数料収入の額	回答数	2,710	623	1,012	686	342	47
	比率	100.0	23.0	37.3	25.3	12.6	1.7
⑦ 事業承継の紹介・支援	回答数	2,702	342	1,081	800	398	81
	比率	100.0	12.7	40.0	29.6	14.7	3.0
⑧ コンプライアンス	回答数	2,730	1,466	811	339	84	30
	比率	100.0	53.7	29.7	12.4	3.1	1.1

表 80 行員の業績評価のウエイトの状況（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	29.6%	31.7%	36.5%	37.4%
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	34.4%	45.4%	55.9%	54.4%
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	21.5%	21.6%	19.2%	20.7%
④ 預金及びその伸び	9.1%	8.9%	12.2%	20.7%
⑤ ビジネスマッチングの成約	20.4%	22.6%	10.7%	13.1%
⑥ 手数料収入の額	39.6%	33.8%	17.9%	8.8%
⑦ 事業承継の紹介・支援	23.2%	18.4%	8.8%	7.5%
⑧ コンプライアンス	54.0%	63.7%	53.4%	46.2%

注)「非常に重要」と回答した人の比率。

問 28 では、(1) 行員の業績評価のウエイトの状況と、(2) 3年前と比較して重要性が変化したかについて尋ねた。表 79 は (1) についてまとめたものである。

各評価項目の中で「非常に重要」の回答比率が高かったのが、「⑧ コンプライアンス」(53.7%)、次いで「② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額」(50.1%)で、両項目だけが5割を超えており、特段に重要視されている。コンプライアンスの重視は、金融機関に限ったものではなく、時流に沿った結果と理解される。他方で、新規貸出先の獲得や新規貸出額の重視は、地方経済が縮小する中で融資額が伸び悩み、苦闘する地域金融機関の姿が推察される。

また、定性的評価項目である「③ 既存企業に対する経営支援への取り組み」は、「ある程度重要」が48.4%、「非常に重要」が20.1%と、7割近い支店で行員評価の項目として重視しているものの、「① 既存企業向けの貸出額及びその伸び」や「② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額」といった定量的評価項目の方がより重要視されている。

一方で、「ほとんどゼロ」の回答比率が高かったのが、「⑦ 事業承継の紹介・支援」(14.7%)、「⑥ 手数料収入の額」(12.6%)、「⑤ ビジネスマッチングの成約」(12.2%)である。これらの3項目は、近年、銀行収益を改善させる上で着目されている非資金収益にも関わらず、現場レベルでの業績評価の重要性は低いままのようである。

表 80 は、業態別に「非常に重要」の比率を整理したものである。「新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額」のウエイトを見ると、信用金庫や信用組合では55%程度と非常に高いのに対して地方銀行では35%を下回っている。一方で、「手数料収入の額」では地方銀行が約40%であるのに対して、信用金庫では20%弱、信用組合では10%弱と大きな差異が見られる。「事業承継の紹介・支援」についても同様の傾向である。

表 81 3年前と比較した行員の業績評価のウェイトの変化

	合計	大きく上昇	やや上昇	横ばい	やや低下	大きく低下
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	2,724	217	574	1,780	67	15
	100.0	8.2	21.6	67.1	2.5	0.6
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	2,663	381	699	1,513	55	15
	100.0	14.3	26.2	56.8	2.1	0.6
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	2,645	340	803	1,459	27	16
	100.0	12.9	30.4	55.2	1.0	0.6
④ 預金及びその伸び	2,652	90	327	1,896	295	44
	100.0	3.4	12.3	71.5	11.1	1.7
⑤ ビジネスマッチングの成約	2,638	345	776	1,451	46	20
	100.0	13.1	29.4	55.0	1.7	0.8
⑥ 手数料収入の額	2,637	408	715	1,453	47	14
	100.0	15.5	27.1	55.1	1.8	0.5
⑦ 事業承継の紹介・支援	2,632	309	789	1,486	34	14
	100.0	11.7	30.0	56.5	1.3	0.5
⑧ コンプライアンス	2,662	382	586	1,677	9	8
	100.0	14.4	22.0	63.0	0.3	0.3

表 82 3年前と比較した行員の業績評価のウェイトの変化（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	5.3%	5.4%	8.7%	12.3%
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	6.9%	7.6%	15.5%	26.0%
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	14.0%	14.1%	11.4%	15.7%
④ 預金及びその伸び	3.4%	2.2%	3.7%	3.2%
⑤ ビジネスマッチングの成約	20.7%	18.2%	9.1%	13.2%
⑥ 手数料収入の額	26.0%	21.0%	12.8%	5.8%
⑦ 事業承継の紹介・支援	22.7%	17.8%	7.5%	6.9%
⑧ コンプライアンス	14.3%	14.3%	13.7%	17.1%

注) 「大きく上昇」の選択率を示している。

では次に、行員の業績評価のウェイトが3年前と比較してどの程度変化したのかをみてみよう。その結果をまとめたものが表 81 である。

各評価項目の中で「大きく上昇」の回答比率が高かった順番に並べると、「⑥ 手数料収入の額」(15.5%)、「⑧ コンプライアンス」(14.4%)、「② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額」(14.3%)である。次に、上昇と低下で大別してみた。上昇の回答率が高かったのが「③ 既存企業に対する経営支援への取り組み」(43.3%)、「⑥ 手数料収入の額」(42.6%)、「⑤ ビジネスマッチングの成約」(42.5%)となっている。他方、低下の回答率が高かったのが「④ 預金及びその伸び」(12.8%)で、唯一10%を超えている。

これらの結果をまとめると、(1)の質問結果より、現況においては、依然として定量的な評価項目(① 既存企業向けの貸出額及びその伸び、② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額)が重要視されているものの、3年前と比較した(2)の質問結果より、貸出量以外の評価項目(③ 既存企業に対する経営支援への取り組み、⑤ ビジネスマッチングの成約)を重視するよ

うになってきていることが確認される。

しかし、地方創生において、地域金融機関に期待されている項目である「③ 既存企業に対する経営支援への取り組み」、「⑤ ビジネスマッチングの成約」、「⑦ 事業承継の紹介・支援」は、各項目間の比較においては、重要度の伸びは高いものの、そのスピードが十分なのかについては懸念が持たれる（「横ばい」が5割を超えている）。特に事業承継は、待ったなしの状況であり、より一層の改善が期待される。

表 83 は、同様の調査を行った家森他（2014）の結果と対照している。ただし、選択肢を若干変えているので、それに類似する項目での対応としている。コンプライアンスと新規貸出先の獲得に対しては大きなウエイトが置かれていることが共通している。一方で、「経営支援への取り組み」の重要度が近年、上昇しているように解釈することができる。

表 82 は、3年前と比較した行員の業績評価のウエイトの変化を業態別に整理したものであり、表では「大きく上昇」の比率を示している。地方銀行では、「⑥手数料収入の額」、「⑦事業承継の紹介・支援」、「⑤ビジネスマッチングの成約」が20%を超えている。一方で信用金庫ではこれらの項目の値は10%程度であり、反対に、「新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額」については、信用金庫でのウエイトの大きな上昇が目立つ。

3年前との比較については家森他（2014）でも調査しているので、その結果を一覧にまとめたのが表 84 である。「コンプライアンス」の「大きく上昇」比率が低下していることが目立つほかは、選択肢の表現を変えたことも考慮すると、大きな差異は見いだせなかった。

表 83 一般職員の業績評価ウエイト「非常に重要」の比率の家森他（2014）との比較

今回調査		家森他（2014）	
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	34.7	貸出額及びその伸び	50.0%
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	50.1	新規貸出先の獲得	54.0%
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	20.1	経営支援への取り組み	14.8%
④ 預金及びその伸び	12.4	預金及びその伸び	18.3%
⑤ ビジネスマッチングの成約	14.5	ビジネスマッチングの成約	12.0%
⑥ 手数料収入の額	23.0	収益額	39.8%
⑦ 事業承継の紹介・支援	12.7	—	—
⑧ コンプライアンス	53.7	コンプライアンス	59.3%

表 84 一般職員の業績評価ウエイト「大きく上昇」の比率：家森他（2014）との比較

今回調査		家森他（2014）	
① 既存企業向けの貸出額及びその伸び	8.2	貸出額及びその伸び	13.9%
② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額	14.3	新規貸出先の獲得	17.8%
③ 既存企業に対する経営支援への取り組み	12.9	経営支援への取り組み	15.6%
④ 預金及びその伸び	3.4	預金及びその伸び	4.8%
⑤ ビジネスマッチングの成約	13.1	ビジネスマッチングの成約	11.1%
⑥ 手数料収入の額	15.5	収益額	17.0%
⑦ 事業承継の紹介・支援	11.7	—	—
⑧ コンプライアンス	14.4	コンプライアンス	29.9%

問 29. 貴社の人事評価の状況を、加点主義や減点主義の観点から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. わからない

表 85 人事評価の減点・加点主義の状況

回答数	全体		地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
	2,721	—	554	330	1443	389
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	163	6.0	3.2	6.1	6.6	7.2
減点主義の性格が強く、従来から変化はない	482	17.7	14.6	18.8	18.9	17.0
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	371	13.6	18.4	15.2	13.0	8.0
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	349	12.8	15.9	8.5	12.4	13.9
加点主義の性格が強く、従来から変化はない	714	26.2	27.4	27.6	24.5	30.3
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	102	3.7	5.1	3.3	3.4	3.6
わからない	540	19.8	15.3	20.6	21.3	20.1

問 29 では、行員を人事評価する際の基本方針を、加点主義と減点主義の観点から尋ね、加えてその変化についても尋ねた。表 85 にその結果を示している<sup>16</sup>。

回答比率が高かった順にみていくと「5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない」(26.2%)、「7. わからない」(19.8%)、「2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない」(17.7%)、となっている。減点主義と加点主義で大別してみると、減点主義が 37.3%、加点主義が 42.7%となっており、加点主義を採っている支店が若干多いようである。そして、減点主義においてはその傾向は弱まっており、逆に加点主義においては、その傾向は強まっているようである。その要因については、更なる分析が必要であるが、行員が割り当てられた仕事を無難にこなすことよりも、自らリスクをとって行動することを評価する傾向にあると推察される。業態別に見ると、地方銀行で減点主義が弱まる傾向が比較的強い一方、信用組合では相対

<sup>16</sup> 日本の金融機関では減点主義的な評価が行われていると言われる。たとえば、「信用を重んじる銀行は完全なる減点主義。仕事だけでなく、普段の生活でも大きなバツテンが付くと、出世レースから確実に外れる。」「ニッポンの人事部」『週刊ダイヤモンド』 2015年5月2日、9日合併号(38ページ)。

的に変化が乏しいようである。

こうした人事政策上の特徴は、職場環境にどのような影響を与えているであろうか。問 13 の「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」と「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」の2つの回答との関連を調べてみたのが、表 86 である。問 13④や⑤で「全くあてはまらない」という回答者の支店では、「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」との回答が非常に多いのが目立つ。一方で、④や⑤で高い自己評価をしている支店では加点主義が多く、かつ、加点主義の傾向が強まっているとの回答が多い。

表 86 減点主義や加点主義と事業性評価ややりがいの関係

	④事業性評価				⑤職員のやりがい			
	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
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	5.0	5.7	8.1	27.3	3.9	5.6	11.9	37.5
減点主義の性格が強く、従来から変化はない	11.9	17.1	24.7	4.5	12.9	18.2	31.7	0.0
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	13.6	13.8	14.9	4.5	11.5	14.3	12.9	12.5
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	20.9	12.7	10.3	9.1	21.2	11.7	4.0	12.5
加点主義の性格が強く、従来から変化はない	28.1	27.1	22.0	27.3	25.8	27.1	20.8	12.5
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	4.0	4.3	1.9	0.0	3.2	3.9	5.0	0.0
わからない	16.6	19.2	18.2	27.3	21.4	19.2	13.9	25.0
回答数	302	1,899	369	22	434	2,067	101	8

注) 問 13 の「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」と「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」の自己評価別に、本質問の選択状況を示している。たとえば、「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」を「強くあてはまる」と回答した 302 人の内、5.0%が「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」と回答していることを意味している。

問 30. 問 29 で減点主義の性格があると回答した方（1 から 3 を選択された方）にお尋ねします。貴社が減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選んで下さい（複数回答可）。

- |                 |              |              |
|-----------------|--------------|--------------|
| 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. 監督官庁の検査・監督姿勢 | 5. 顧客の意向     | 6. 現在の経営陣の方針 |
| 7. 収益確保の必要性     | 8. その他の理由    | 9. わからない     |

表 87 減点主義を採っている理由

回答数	全体		地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
	1,000	-	194	131	547	125
貴社の社風	235	23.5	22.2	15.3	25.2	26.4
銀行業の業務の性格	493	49.3	66.0	58.0	44.2	36.8
過去からの慣習	481	48.1	44.8	42.0	50.3	51.2
監督官庁の検査・監督姿勢	82	8.2	10.8	6.1	7.7	8.8
顧客の意向	2	0.2	0.5	0.0	0.2	0.0
現在の経営陣の方針	170	17.0	5.7	9.9	20.7	25.6
収益確保の必要性	169	16.9	12.4	20.6	17.9	15.2
その他の理由	23	2.3	2.1	2.3	2.4	2.4
わからない	34	3.4	3.1	3.8	3.8	1.6

問 30 では、問 29 を掘り下げ、減点主義を採っている主たる理由について質問をしている。表 87 にその回答結果をまとめている。最も回答比率が高かったのが「2. 銀行業の業務の性格」（49.3%）で、半数の支店がその理由としている。次いで「3. 過去からの慣習」（48.1%）、「1. 貴社の社風」（23.5%）となっている。

最も回答率の高かった「2. 銀行業の業務の性格」は、規制によって厳しく業務範囲、業務内容が規制されている銀行業の特性を反映した妥当な結果だと思われる。しかし、「3. 過去からの慣習」、「1. 貴社の社風」の 2 項目は、現状を追認している状況を示している。特に、「3. 過去からの慣習」を選択した人の中には、現状について問題を感じている人も多いと予想される。減点主義と加点主義の優劣に関しては別に議論が必要になるが、慣習にとらわれず、現在の環境の下で適切な行員の業績評価のあり方に関して、金融機関内部での十分な議論が必要であろう。

業態別に分けて見ると、地方銀行では「銀行業の業務の性格」が多い点が特徴的であり、信金・信組では「現在の経営陣の方針」という回答が多い点の特徴的である。

問31. あなたが現在の役席に昇進する上で重要であったと考えられる人事上の評価項目は何ですか。最も重要であったもの、2番目に重要であったものをそれぞれ一つ選んで下さい。

1. 法人向け融資における実績
2. 個人向け融資における実績
3. 預金獲得における実績
4. 外貨預金の獲得や投資信託の販売等
5. 顧客企業に対する経営支援の実績
6. 人材教育・部下の育成の面での実績
7. 総務・法務等の渉外・融資業務以外の実績

表 88 現在の役席に昇進する上で重要と考えられる評価項目

	合計	おける法人向け融資に	おける個人向け融資に	る預金獲得に	や外貨預金の獲得や投資信託の販売等	る顧客企業に対する経営支援の実績	育成の面での実績	実績 外・総務・法務等の渉外・融資業務以外の
① 最も重要なもの	2,568	1,411	120	41	16	186	639	155
	100.0	54.9	4.7	1.6	0.6	7.2	24.9	6.0
② 2番目に重要なもの	2,541	453	569	129	79	366	710	235
	100.0	17.8	22.4	5.1	3.1	14.4	27.9	9.2

問 31 では回答者自身が、現在の役席に昇進する際に評価されたと思われる点について質問している。行員の業績を評価する際に、評価者（支店長など）が、自らの経験を反映させている可能性がある。つまり、自らが昇進するに至った（と捉えている）要因を、部下の業績評価の基準にしているかもしれない。また、支店長までに昇進できた理由と理解すれば、どのような観点が金融機関の中で実際に評価されてきたのかがわかる。

その結果は表 88 に示したとおりである。「最も重要なもの」として回答率が高かった項目をみていくと、「1. 法人向け融資における実績」（54.9%）、「6. 人材教育・部下の育成の面での実績」（24.9%）の2項目が特段に高い。特に前者においては、半数以上が選択をしている。昇進の要因は1項目ではないであろうから、「2番目に重要なもの」についても質問した。回答率が高い順からみていくと、「6. 人材教育・部下の育成の面での実績」（27.9%）、「2. 個人向け融資における実績」（22.4%）、「1. 法人向け融資における実績」（17.8%）となっている。最も重要なものと比較すると、回答が分散している点、「2. 個人向け融資における実績」の比率が高くなっている点が異なる。

総評すると、現在の役席に昇進した主たる要因は、融資の実績（法人及び個人）と部下の育成の2点にあると自己評価しているようである。他方で、金融商品の販売実績や顧客企業の経

営支援実績は、重要視されていないと捉えられている。なお、「6. 人材教育・部下の育成の面での実績」を「最も重要なもの」もしくは「2番目に重要なもの」として回答しているのは1461人で、いずれも含めなかった支店長1241人よりは多かった。業態的に見た場合、前者と後者の比率は、地方銀行1.44、第二地方銀行1.25、信用金庫1.12、信用組合0.98倍となっており、下位業態ほど「人材教育・部下の育成の面での実績」が評価されていないようである。つまり、下位業態ほど、現場の支店長の選抜・育成についてボリューム重視の傾向が残っているようである。「若手への指導が手薄」という問題を解決するためには、「若手への指導」が適切に評価されるような仕組みを取り入れる必要があるだろう。

表89は、昇進の最重要な理由を業態別に整理した結果である。地方銀行では、「法人向け融資における実績」が相対的に少なく、他業態に比べると様々な評価観点に基づいて昇進しているようである。

表 89 昇進の最重要な理由（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
法人向け融資における実績	49.73	62.77	56.99	59.95
個人向け融資における実績	5.15	5.54	7.94	11.67
預金獲得における実績	0.71	1.54	3.16	6.63
外貨預金の獲得や投資信託の販売等	2.49	1.54	0.56	0.27
顧客企業に対する経営支援の実績	9.59	5.54	8.85	8.75
人材教育・部下の育成の面での実績	30.02	26.77	25.93	23.61
総務・法務等の渉外・融資業務以外の実績	7.99	4.62	6.68	6.37
回答数	563	325	1,423	377

#### （8）他機関との連携や経営者の課題など

最後に、問32から問35では、信用保証制度、国や自治体との連携、経営者に対する評価などの質問を行っている。

問32. 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、職員の融資獲得としての業績評価上の違いはありますか。

1. 信用保証付き融資の方が高評価      2. プロパー融資の方が高評価      3. 同等である

表 90 審査の厳しさの違い

	全体	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
1.プロパー融資の方が厳しい	48.5	49.1	52.3	49.1	41.9
2.同等である	43.3	47.8	45.6	48.5	51.2
3.プロパー融資の方が甘い	3.1	3.1	2.1	2.4	6.9
回答数	2,745	550	329	1,470	391

表 91 業績評価上の違い

	全体	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
1. 信用保証付き融資の方が高評価	29.1	17.5	26.4	34.0	29.2
2. プロパー融資の方が高評価	6.2	5.8	4.6	5.0	12.0
3. 同等である	64.7	76.4	68.7	61.0	58.6
回答数	2,742	548	328	1,471	390

表 90 は、信用保証付き融資とプロパー融資とで審査の厳しさが異なるかどうかについて質問した結果をまとめたものである。信用保証協会の保証が付かない「プロパー融資の方が厳しい」とする回答が 1,332 人と最も多くなっている。「同等である」との回答も 1,327 人とほぼ同数あるが、金融機関自身が 100% のリスクを負うプロパー融資の方が、責任共有制度が導入されたとはいえ 80% のリスクが保証協会に転嫁できる保証付き融資に比べて審査が厳しくなるのは自然であろう。表には、業態別の結果も示しているが、それほど大きな差異は見いだされなかった。

他方、表 91 に示したように、職員の業績評価に関する質問では、「同等である」とする回答が 1,774 人と最も多くなっており、営業の現場では中身よりも貸出のボリュームを重視する地域金融機関が少なくないことを示唆している。さらに、保証付き融資の方が高評価という金融機関も 30% 程度あるが、これは、手間のかかる審査を伴うプロパー融資よりも、保証付き融資なら手間もかからずリスクを金融機関が負わないですむためなのであろう。表には、業態別の結果も示しているが、「1. 信用保証付き融資の方が高評価」という比率で比べると、地方銀行では 17.5% であるが、信用金庫では 34.0% と非常に高い比率となっている。

表 92 は、この問 32 (2) の業績評価上の取り扱いと、問 10 (4) での「中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合(金額ベース)」の回答結果をクロス集計してみた結果である。問 10 (4) の回答は 5 段階の選択式であったので、「1. 0~20%未満」については 10%、「2. 20%~40%未満」には 30%、「3. 40%~60%未満」には 50%、「4. 60%~80%未満」には 70%、そして「5. 80%~100%」には 90% を当てはめて計算したのが、表の「保証付き貸出の依存割合」である。また、問 10 (4) の回答で 60% 以上（つまり、「4. 60%~80%未満」もしくは「5. 80%~100%」を選択）した回答者を極めて高い割合で信用保証に依存しているとして、その比率を計算してみたのが表の「保証付き貸出への高依存支店」である。

まず、「保証付き貸出の依存割合」をみると、地方銀行、第二地方銀行、信用組合では、「信用保証付き融資の方が高評価」であるという支店では、信用保証への依存割合が高いことがわかる。これは人事政策面でのインセンティブの与え方によって、現場が信用保証を利用する傾向を強めていると考えられる。他方、信用金庫では、逆になっている。この理由としては、すでに信用金庫の保証依存割合は高いので、特に依存度の高い支店においてプロパー融資の評価を引き上げることで、そこからの脱却を目指しているとも解釈できる。高依存支店については、第二地方銀行も信用金庫と同じようにプロパー融資を高く評価する支店の方が信用保証依存率が高い結果となっている。

ここで、「信用保証付き融資の方が高評価」の選択率から「2.プロパー融資の方が高評価」の選択率を引いた値を保証融資評価D Iと呼ぶことにしよう。保証融資評価D Iが大きいほど、保証付き融資が業績評価において重視されていることになる。問13での「③ 金利よりも融資量の確保を優先している。」、「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」、「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」の3つについての自己評価別に、このD Iを計算してみたのが表93である。「③ 金利よりも融資量の確保を優先している。」では、D Iが大きい。つまり、保証付き融資によって積極的に融資量の拡大を狙っていることが読み取れる。一方、事業性評価についての自己評価が高い支店ややりがいの自己評価が高い支店では、このD Iは小さく、プロパー融資が評価される風土があるようである。

表 92 信用保証融資に対する評価と保証利用の状況

	保証付き貸出の依存割合			保証付き貸出への高依存支店		
	信用保証高評価	同等	プロパー高評価	信用保証高評価	同等	プロパー高評価
地方銀行	28.5	23.7	23.8	7.4	4.7	0.0
第二地方銀行	27.4	25.3	24.7	5.9	4.0	6.7
信用金庫	28.7	29.0	30.8	5.9	6.7	9.7
信用組合	26.9	27.3	23.9	7.3	5.3	2.2

注) 信用保証付き貸出の数値は問10(4)に基づいて計算している。

表 93 問13③～⑤の回答別の保証融資評価D Iの状況

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
③ 金利よりも融資量の確保を優先している。	24.6	27.6	15.7	15.8
④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。	16.8	22.4	30.8	9.1
⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。	13.9	24.1	36.0	50.0

(注) 「信用保証付き融資の方が高評価」の選択率から「2.プロパー融資の方が高評価」の選択率を引いた値を保証融資評価D Iと定義した。

問 33. 顧客企業を支援する際に、国や地方自治体（外郭団体を含む）と協働（補助金の利用、技術支援センター利用、制度融資の利用などを含みます）する上で、これまでに経験した障害として、当てはまるものを全てお選び下さい（複数回答可）。

1. どのような施策があるのかわかりにくい
2. 制度が頻繁に変更になり、適用可能か判断しにくい
3. どこに相談すればよいのか、わかりにくい
4. 行政機関の横の連携が弱い
5. 熱意のない担当者が多い
6. 担当者の知識・経験が乏しい
7. 金融機関を信頼していない
8. 利用の手続きが煩雑である
9. 審査などに時間がかかりすぎる
10. 現場の実態と乖離した制度・対応が多い
11. 対応結果（たとえば、申請の不採択）についての十分な説明がない
12. 上記以外の深刻な障害がある
13. 以上のような障害のために、協働をあきらめたことがある
14. 協働の機会はなく、障害を感じたことはない
15. 協働の機会はあるが、障害を感じたことはない
16. 上記に当てはまるものはない／わからない

表 94 国や地方自治体と協働するうえでこれまでに経験した障害

1. どのような施策があるのかわかりにくい	1,147 (41.6)
2. 制度が頻繁に変更になり、適用可能か判断しにくい	931 (33.8)
3. どこに相談すればよいのか、わかりにくい	556 (20.2)
4. 行政機関の横の連携が弱い	411 (14.9)
5. 熱意のない担当者が多い	253 (9.2)
6. 担当者の知識・経験が乏しい	342 (12.4)
7. 金融機関を信頼していない	30 (1.1)
8. 利用の手続きが煩雑である	1,241 (45.0)
9. 審査などに時間がかかりすぎる	667 (24.2)
10. 現場の実態と乖離した制度・対応が多い	317 (11.5)
11. 対応結果（たとえば、申請の不採択）についての十分な説明がない	220 (8.0)
12. 上記以外の深刻な障害がある	13 (0.5)
13. 以上のような障害のために、協働をあきらめたことがある	100 (3.6)
14. 協働の機会はなく、障害を感じたことはない	64 (2.3)
15. 協働の機会はあるが、障害を感じたことはない	205 (7.4)
16. 上記に当てはまるものはない／わからない	218 (7.9)

（注）（ ）内は回答総数に占める構成比。

表 94 は、国や地方自治体と協働して顧客企業を支援する際に経験した障害について、複数回答可で質問した結果をまとめたものである。

「15. 協働の機会はあるが、障害を感じたことはない」への回答は総数のわずか 7.4%であり、大部分が、協働の機会はあるものの何らかの障害を経験していることが理解できる。最も多い回答は、「8. 利用の手続きが煩雑である」であり、次いで、「1. どのような施策があるのかわかりにくい」、「2. 制度が頻繁に変更になり、適用可能か判断しにくい」の順となっている。いずれも、制度の中身や広報に関連する回答であり、仮に地域金融機関との協働が現状でうまく機能していないのであれば、国や地方自治体の側に改善に向けた努力の余地があることを示唆している。

また、決して数は多くないものの、「6. 担当者の知識・経験が乏しい」や「5. 熱意のない担当者が多い」、「10. 現場の実態と乖離した制度・対応が多い」、「11. 対応結果（たとえば、申請の不採択）についての十分な説明がない」もそれぞれ 1 割前後の回答が寄せられている。これらは行政側の担当者の質的な問題に起因する項目であり、協働を進めるためには、自治体側での人員の育成が不可欠である。

問 34. あなたのこれまでの経験から、①企業経営者及び②創業希望者（創業直後の経営者を含む）に不足しているもの、③貴社（貴支店だけではなく本部も含めて）として支援できることを下記からすべて選んで下さい（複数回答可）。なお、①、②、③のそれぞれに関して7つの項目のいずれも該当しない場合は、8を選んで下さい。

1. 金融の知識
2. 営業・販売戦略の知識
3. 会計の知識
4. 税務・法務の知識
5. 会社の財務状況の把握
6. ビジネスプランや経営方針の作成能力
7. 経営（創業）ビジョンの明確さ
8. 上記7項目で該当するものはない

表 95 企業経営者、創業希望者に不足しているもの及び貴社として支援できること

	① 企業経営者に不足していると思われる項目	② 創業希望者に不足していると思われる項目	③ 貴社が支援できる項目
1. 金融の知識	825	1,748	2348
2. 営業・販売戦略の知識	224	671	648
3. 会計の知識	820	1,414	1160
4. 税務・法務の知識	733	1,207	1134
5. 会社の財務状況の把握	1,209	1,122	1910
6. ビジネスプランや経営方針の作成能力	934	1,101	1166
7. 経営（創業）ビジョンの明確さ	555	781	527
8. 上記7項目で該当するものはない	230	111	52

表 95 は、企業経営者及び創業希望者に不足していると思う内容と、地域金融機関の側が支援できると思う内容とを比較してまとめたものである。企業経営者に対する回答では、「5. 会社の財務状況の把握」が突出しており、「6. ビジネスプランや経営方針の作成能力」がそれに次いで多くなっている。以下、財務や会計に関連した項目への回答が多くなっており、取引先の本業に関連した「2. 営業・販売戦略の知識」が最も少ない回答となっている。

これに対し、創業希望者に対する回答では、「1. 金融の知識」が突出している。また、複数回答可とはいえ、「5. 会社の財務状況の把握」と「8. 該当なし」を除くすべての項目で、企業経営者に対する回答を上回っている。地域金融機関から見て、既存の取引先である企業経営者と比較して、創業希望者に対する不安や心配があらゆる側面において大きいことが推察される。

他方、地域金融機関として支援できる回答では、「1. 金融の知識」が突出しており、「5. 会社の財務状況の把握」がそれに次いでいる。対照的に、「2. 営業・販売戦略の知識」や「7. 経営（創業）ビジョンの明確さ」への回答が少なくなっている。地域金融機関として提供可能な知識の範囲について、極めて現実的な評価、認識をしていることが推察される。同時に、個々の取引先の本業に関する知識が十分でなく、中長期的な視点での支援についての課題が少なくないことを示唆している。

問 35. 次の内容について、[1. 強く共感（同意）、2. ある程度共感、3. ほとんど共感しない、4. 全く共感しない] の4段階で評価して下さい。また、回答が難しい場合は、5. わからない、を選んで下さい。

- ① 経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である
- ② 金融機関の人事評価は減点主義的な性格を弱めるべきである
- ③ 信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している
- ④ 営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた
- ⑤ ゆうちょ銀行との協働はすすめるべきである
- ⑥ 政府系金融機関との協働はすすめるべきである
- ⑦ 経営支援をしても再建後には、他の金融機関にメインの座を奪われる心配がある
- ⑧ クラウドファンディングは企業の創業や事業展開に対して有力な支援方法である
- ⑨ 金融機関は地方創生に貢献すべきである
- ⑩ 返済条件変更先の経営改善を実行できる人材は銀行内に少ない

表 96 様々な考え方に対する共感の程度

	1. 強く共感	2. ある程度共感	3. ほとんど共感しない	4. 全く共感しない	5. わからない	回答数
①経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である	46.9	50.7	1.9	0.1	0.4	2,786
②金融機関の人事評価は減点主義的な性格を弱めるべきである	18.0	57.7	11.4	0.8	12.1	2,775
③信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している	4.3	31.7	45.6	15.6	2.8	2,785
④営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた	6.0	62.9	21.9	2.9	6.3	2,785
⑤ゆうちょ銀行との協働はすすめるべきである	0.9	15.5	35.0	28.5	20.2	2,783
⑥政府系金融機関との協働はすすめるべきである	8.1	62.5	16.0	7.1	6.3	2,788
⑦経営支援をしても再建後には、他の金融機関にメインの座を奪われる心配がある	9.2	42.4	35.0	7.9	5.6	2,785
⑧クラウドファンディングは企業の創業や事業展開に対して有力な支援方法である	7.2	54.9	19.1	1.4	17.3	2,765
⑨金融機関は地方創生に貢献すべきである	49.7	47.5	1.7	0.1	1.0	2,791
⑩返済条件変更先の経営改善を実行できる人材は銀行内に少ない	8.4	50.9	30.1	6.1	4.4	2,780

表 96 は様々な考え方についての共感度を尋ねた回答結果である。

金融機関として問題を抱えた企業を支援することの意義を問う①の回答では、「1. 強く共感」と「2. ある程度共感」で回答総数の 97%を占めており、営業店の現場における当事者として、その多くが既存の取引先を簡単には見捨てない強い思いを有していることが理解できる。減点主義的な人事評価のあり方を問う②の回答では、「2. ある程度共感」こそ最も多いものの、「3. ほとんど共感しない」と「5. わからない」が一定数存在しており、これまで慣れ親しんできた人事評価制度を変革することを難しいと感じる当事者が少なくないことを示唆している。

信用保証付き貸出の目利き力向上との関係を問う③の回答では、「3. ほとんど共感しない」が最も多く、信用保証貸出を否定的にとらえていない人が多いことが理解できる。他方、「2. ある程度共感」がそれに次いで多く、職員を統括する支店長の立場として不安を覚える人が少なくないこともわかる。事業性評価の考え方への定着度を問う④の回答では、「1. 強く共感」と「2. ある程度共感」で回答総数の 68%を占めており、現場での取引先の支援に関する意識改革がかなり進んでいることが理解できる。

ゆうちょ銀行との協働の是非を問う⑤では、「3. ほとんど共感しない」と「4. 共感しない」で回答総数の 63%を占めており、依然としてゆうちょ銀行への警戒心が根強いことが理解できる。対照的に、政府系金融機関との協働の是非を問う⑥では、「1. 強く共感」と「2. ある程度共感」で回答総数の 70%を占めており、協調融資や各種の再生支援において、現場では政府系金融機関を概ね肯定的に捉えていることが理解できる。

経営支援後のメイン変更への不安を問う⑦では、「2. ある程度共感」が最も多いものの、「3. ほとんど共感しない」も同じくらい回答が集まっており、現場での評価は一樣ではないことが推察される。クラウドファンディングの効果を問う⑧では、「1. 強く共感」と「2. ある程度共感」で回答総数の61%を占めており、支援方法として一定の効果が認められていることが理解できる。他方、「5. わからない」との回答も相当数ある。

金融機関の地方創生への関わりの是非を問う⑨では、企業支援に関する①の質問と同じく、「1. 強く共感」と「2. ある程度共感」で回答総数の97%を占めている。地域への積極的な関わりにこそ、地域金融機関の存在意義があるとの認識が広く共有されていることが理解できる。他方、経営改善を実行する人材の多寡を問う⑩の回答では、「1. 強く共感」と「2. ある程度共感」で回答総数の59%を占めており、企業支援や地方創生の意義はともかく、人的な対応能力の限界について心配している当事者が少なくないことが理解できる。

#### 4. まとめ

本稿では、2017年1月に、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合の営業店舗の支店長7,000人に対して実施した「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」の回答結果の概要を紹介した。

本調査は、2,868人の回答（回収率41.0%）を集めることができ、業態別に見ると、最も多かったのは信用金庫の1,488人で、地方銀行628人、信用組合392人、第二地方銀行334人であった。回答者の職位では、支店長が2,232人で78.4%を占め、副支店長や次長の回答者が18.1%であり、営業現場の責任者の考えを明らかにすることに成功している。

以下では、本文で述べた結果のうち、特に重要なし興味深い点についてまとめておくことにする。

回答者である支店長に対して現在の仕事のやりがいについて尋ねたところ、「強く感じる」、「非常に強く感じる」と回答した人が2,459人で約90%を占めており、大半の支店長がやりがいを強く感じている。現在の金融機関に就職した理由（3つまで選択可）としては、「地元で働ける」という回答が最も多く（1,504人）、続いて「金融業に関心があった」（1,463人）、「地元のために働ける」（1,164人）であった。

入社してから現在に至るまでの間に、「地元のために働ける」という意識が変化したかどうかを尋ねたところ、「強くなった」人が1,804人（63.5%）で、逆に「弱くなった」という人はほとんどいない。また、「地域のために働ける」の意識が「強くなった」人達の間では、現在の仕事に対する「やりがい」を強く感じていることも確認できた。

地元のために働けるという意識が強くなったと回答した人に、その理由を尋ねたところ、「取引先から感謝されたことがあるから」と回答した人が1,452人（80.5%）で最も多く、「取引先への支援が実ったことがあるから」（1,039人、57.6%）が次に多かった。こうした成功体験が地元のために働くモチベーションを強めているようである。したがって、若手の育成において、

小さなものでよいので成功体験を積み重ねることが重要だと考えられる。また、「地域の人々からの期待を感じるから」(53.1%)、「貴社の経営理念を理解したから」(37.7%)、「地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから」(29.4%)との回答も多く、職員の「地域のために」という意識を高める上で、職場環境が重要な要素であることが示されている。

回答者の支店の強みについて尋ねたところ、「地域密着の姿勢」の回答が78.8%で最も多い。以下、「職員の親身な姿勢」(76.8%)、「最後まで支援する姿勢」(48.4%)が続いており、これらの3つの回答が他と比べて高い選択率を示している。

支店の状況として、「③ 金利よりも融資量の確保を優先している」について、「ある程度あてはまる」(56.9%)と「強くあてはまる」(4.6%)が合計で6割超となっており、金融庁が「横並びの量的な拡大競争に集中するようなビジネスモデルは限界に近づいてきている」(『平成28年度 金融行政方針』)と指摘しているにもかかわらず、6割超の現場では、金利よりも融資量を重視した姿勢が依然として強いことが裏付けられた。

「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」では、「ある程度あてはまる」(70.2%)と「強くあてはまる」(11.3%)が合計で8割超となっており、大多数の地域金融機関の支店長が、事業性評価に取り組んでいるとの現状認識をもっていることが明らかになった。「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である」については、「ある程度あてはまる」(76.1%)と「強くあてはまる」(16.2%)が合計で9割を超えており、職員の士気に自信を持っている支店長が大半である。

支店の状況や地盤の様子に対する回答のクロス集計を行ってみた結果、人口が増えているような大都市部で金利競争が激しくなっており、金利競争が激しい地域では、金利よりも融資量の確保を優先せざるを得ない状況が読み取れた。他方で、「④ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる。」は、「③ 金利よりも融資量の確保を優先している。」とマイナスの相関関係になっており、融資量を追うと事業性評価に取り組むのが難しくなる傾向が見て取れた。逆に、この④と「⑤ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である。」や「⑥ 貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である。」とは正の相関があることから、事業性評価に取り組む金融機関の職場はやりがいのある職場になっており、また、そうした事業性評価に取り組む支店は優良支店として社内で評価されていることが裏付けられた。事業性評価と職場のやりがいの関係は、家森・米田(2016)で一般職員に関しても確認しており、今回の調査で支店長レベルでも裏付けられたことになる。

事業性評価に取り組んでいると自己評価している支店ほど、営業担当者の訪問先数が多いという傾向が読み取れた。顧客と会うことは事業性評価の重要な要素であるので、積極的に顧客を訪問する姿勢を支店長は自己評価しているのであろう。また、事業性評価に熱心な支店では、「既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化」の選択率も高かった。

支店の法人営業担当者の3年前(2013年3月期)と比べた能力の変化状況について尋ねたところ、「かなり向上」と「やや向上」が合計で43.5%であり、「やや悪化」と「かなり悪化」の合計16.7%を大きく上回っており、金融機関の支店では職員の能力が向上していると捉えて

いるところが多いという結果であった。

人事評価における目利き力の位置づけについて尋ねたところ、「重要な資質・能力として評価」が71.1%、「目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価」が59.2%と高い割合になっており、目利き力自体やそれを身につける取り組みを人事評価に取り入れているところが多いという結果となった。こうした「目利き力」の評価姿勢と、職員の能力向上の間の関連性を調べてみたところ、「目利き力」を重視する人事評価を採用している金融機関の方が、法人担当職員の能力が向上する傾向があることを確認できた。

どのような目利き力向上の取り組みをしている支店で職員の能力の向上の度合いが大きいかを調べてみたところ、「支店としての独自の研修を行っている」支店での向上率が高いことが目立った。現場での組織的な指導に一定の効果があるとみることもできるであろう。また、「目利き力は、個々の職員の個人評価において重要な項目としている」場合に職員の能力向上が図られるのは当然であるが、「支店全体の目利き力は、支店あるいは支店長の評価において重要な項目となっている」の場合の方が、より高い向上率を示している点が注目される。個人評価だけではなく、支店や支店長などの評価に人材育成の観点を組み込むことが重要なのである。当然ながら、「特別な取り組みはしていない」支店では、向上率は極めて悪かった。

営業職員の企業への訪問頻度が増える要因について尋ねたところ、「新規借入れの見込みが高いこと」、「長年の取引先であること」、「競合店の影響」の3項目に対する回答数が多かった。一方で、金融機関は企業の業績が悪くなると（債権の保全のための活動を除くと）、当該企業への態度が冷たくなると言われるが、「経営状態が悪化していること」を理由に訪問頻度が増えているとの回答も30%ほどあった。もちろん、債権の保全面での訪問もあろうが、窮境状況の企業への支援姿勢が広まっていることも背景にあるものと考えられる。

融資判断における重視項目について尋ねたところ、「提供された保証・担保の質」のウエイトが相対的に低かった。従来、わが国では、土地担保や保証に過度に依存した融資が行われており、それが問題視されてきたが、この結果は、金融機関の審査の姿勢が変化していることを反映している可能性がある。一方で、「経営者の資質・やる気」や「プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価」を重視する傾向が強くなり、担保や保証に過度に依存するのではなく、経営者や事業性に重きを置いていることがうかがえた。もちろん、「財務の健全性や収益性」や「売上（現在の売上及び成長見込み）」についても重要視されているので、（従来のように、担保や保証に過度に依存するのではなく）借り手の財務状況や経営業績を分析することを通じて、事業の発展性やデフォルトリスクを見極めようとする努力がなされていることとなる。また、「企業から提供される情報の質や開示姿勢」も重視しており、情報生産活動に力を入れ、それを通じて適切な融資を行おうとする金融機関の姿勢が垣間見える。

回答者である支店長がこれまでに行った助言や情報提供についての経験やその効果について尋ねたところ、ほとんどの支店長が複数の項目の助言等を行っており、特に、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」と「新しい販売先」が多かった。「新しい販売先」と「新しい仕入先」が多いのは、近年、経営支援策の一環として、ビジネスマッチングに取り組む金融

機関が増えていることを反映しているのであろう。一方で、それが取引先の経営改善につながったというのは半数程度であり、金融機関自身の収益につながったとする比率は4割にも満たず、効果がまだ十分に表れていない。

興味深いことに、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」において、取引先の経営改善よりも自身の収益につながったとする比率のほうが高かった。これは、不動産の取得や借入のための融資を行い、利息収入が得られるようになったことが主な原因であると考えられる。不動産の取得や借入が、真の意味で取引先の経営改善に資する（ないし、その可能性が高い）ものであれば、取引先と金融機関の双方に利益をもたらすため、好ましいこととなるが、金融機関が利息収入を増やすことのみを目的としてそうした行動をとっている可能性もあり、注意を払う必要がある。

「潜在的な事業承継先」、「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」、「新しい技術やその技術の入手方法」と「新商品や新規事業」などについては、金融機関の取り組み（助言や情報提供）に見合った成果（取引先の経営改善や金融機関の収益）が上げられていない。この原因は、これらの取り組みが、もともと効果の薄い性質のものだからなのではなく、ノウハウが十分に蓄積されていないために、実効的な支援が行えていないところにあるものと思われる。また、こうした取り組みが、取引先と金融機関の双方に利益をもたらすものでなければ、金融機関側のインセンティブは強まらないであろう。したがって、金融機関自身が経験を積むことを通じて、こうした取り組みを実効的なものにするノウハウを蓄積するとともに、政府や業界団体によるそれを後押しするような施策が期待される。

コンサルティング能力の向上に対する障害について尋ねたところ、「中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」と「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」が主要な理由であった。従来のわが国の金融機関は、コンサルティング等の経営支援に必ずしも積極的でなかったとされるが、そのためにノウハウが十分に蓄積されておらず、人材育成が大きな障害になっているようである。それに関連して、「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」も深刻な障害だとの認識が多い。個別金融機関の自助努力によるノウハウの蓄積だけにまかせず、それを共有したり、助言したりする機会を政府や業界団体が積極的に設けるべきであろう。また、金融機関単独で実施するよりも、経営コンサルタント等の外部の専門機関と連携して取り組んだほうが、より効果的な支援が可能になるものと思われる。

他方、「業績評価に反映されない」は、深刻な問題であるとは見なされていない。これは、すでに職員のコンサルティングの取り組みを評価する金融機関が多いためであろう。一方、「本部の支援が不十分」も深刻な問題であると認識されており、本部の積極的な姿勢は確立してきたが、今後は、本部が現場の活動を補う具体的なサポートを提供することの巧拙が問題になってくると予想される。

専門家との連携の内でも、顧客企業の顧問税理士との連携の強化が期待されているが、「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」との回答は、3割程度にとどまっていた。

人事評価制度に関してどのような変化があったかを尋ねたところ、最も多かった回答が「1. 定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」で、変化があったという支店長の4割が回答している。融資額や融資先数といった定量的な要素から、融資先企業の経営支援への取り組みや、ビジネスマッチングの成約などが評価対象となってきたことが推察される。

現在の人事評価の観点について尋ねたところ、依然として定量的な評価項目（① 既存企業向けの貸出額及びその伸び、② 新規貸出先の獲得及び新規先への貸出額）が重要視されているものの、3年前と比較した質問の結果より、貸出量以外の評価項目（③ 既存企業に対する経営支援への取り組み、⑤ ビジネスマッチングの成約）を重視するようになってきていることが確認された。しかし、地方創生において、地域金融機関に期待されている項目である「③ 既存企業に対する経営支援への取り組み」、「⑤ ビジネスマッチングの成約」、「⑦ 事業承継の紹介・支援」は、各項目間の比較においては、重要度の伸びは高いものの、そのスピードが十分なのかについては懸念が持たれる。

人事評価制度を減点主義と加点主義で大別してみると、減点主義が37.3%、加点主義が42.7%となっており、加点主義を採っている支店がやや多い。そして、減点主義においてはその傾向は弱まっており、逆に加点主義においては、その傾向は強まっているようである。

信用保証付き融資とプロパー融資の業績評価における重視度に関しては、「同等である」とする回答が1,774人と最も多くなっており、営業の現場では中身よりも貸出のボリュームを重視する地域金融機関が少なくないことを示唆している。さらに、保証付き融資の方が高評価という金融機関も30%程度あるが、これは、プロパー融資が手間のかかる審査を伴うのに対して、保証付き融資は手間もかからずリスクを金融機関が負わないですむためなのであろう。なお、回答項目のクロス集計分析を行ってみると、「③ 金利よりも融資量の確保を優先している。」では、信用保証付き融資を重視している度合いが高く、事業性評価についての自己評価が高い支店ややりがいの自己評価が高い支店では、プロパー融資が評価される風土があるようである。

国や地方自治体と協働して顧客企業を支援する際に経験した障害について尋ねたところ、大部分の支店長が、協働の機会はあるものの何らかの障害を経験していることが明らかになった。最も多い障害は、「利用の手続きが煩雑である」であり、次いで、「どのような施策があるのかわかりにくい」、「制度が頻繁に変更になり、適用可能か判断しにくい」であった。いずれも、制度の中身や広報に関連する回答であり、仮に地域金融機関との協働が現状でうまく機能していないのであれば、国や地方自治体の側に改善に向けた努力の余地があることを示唆している。

最後に、「問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」にはほとんどの支店長が共感をしており、既存の取引先を簡単には見捨てない強い思いを有していることが理解できる。また、金融機関の地方創生への関わりに関しても、共感の意見が圧倒的であり、地域への積極的な関わりにこそ、地域金融機関の存在意義があるとの認識が広く共有されていることが理解できた。

以上のように、地域金融機関の取り組みについて多面的に貴重な情報を得ることができた。今後、より詳細に分析を行う予定である。

## 参考文献

- 伊東眞幸・家森信善 著 『地銀創生－コントリビューション・バンキング』 2016年6月 きんざい 264 ページ。
- 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。 <http://www.b.kobe-u.ac.jp/resource/br/pdf/No.57.pdf>
- 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－」 経済産業研究所ディスカッションペーパー 16-J-064 2016年12月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也 「リレバン 10 年の実態調査の概要 地域金融の現場からみた地域密着型金融－意識改革進む一方、収益力向上に課題－」 『金融ジャーナル』 2013年7月 pp.46-59。
- 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と中小企業金融の現状と課題－地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告－」 RIEB DP2014-J04 2014年6月。
- 家森信善・米田耕士 「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題－金融機関職員アンケート 2014 の概要－」 (RIEB DP2015-J08 2015年6月) pp.67
- 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 2015年11月 pp.17-30。
- 家森信善・北野友士 「中小企業経営者の経営能力と金融リテラシー」 REIB DP2017-J02 51pp. 2017年1月。