



RIETI Discussion Paper Series 20-J-020

責任共有制度のもとでの金融機関の信用保証利用態度 —地域金融機関支店長アンケートに基づく分析—

家森 信善
神戸大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

責任共有制度のもとでの金融機関の信用保証利用態度

—地域金融機関支店長アンケートに基づく分析—¹

家森 信善（神戸大学）*

要旨

2018 年 4 月に始まった信用保証制度の見直しでは、金融機関に対してプロパー融資の実施を求めていることが大きな特徴である。この見直しの根底にあった問題意識は、プロパー融資先に比べて信用保証付き融資先（たとえ、部分保証であっても）に対して、十分に審査をせず、また融資後にも十分に支援をしていない金融機関があるのではないかという点であった。そこで、本稿は、2017 年 1 月に経済産業研究所（RIETI）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」を利用して、こうした問題意識の妥当性を確認した。この調査によると、60%の地域金融機関支店長は信用保証付き融資が職員の目利き力の向上の障害にはなっていないと考えているものの、35%の回答者は向上の障害になっていると回答しており、従来の信用保証利用には問題が残ることが確認できた。つまり、部分保証（責任共有制度）の導入だけでは金融機関の行動を十分に換えられなかったことがわかり、プロパー融資を求めた 2018 年の制度見直しの問題意識は妥当であったと評価できよう。そして、信用保証の審査を甘くしている金融機関や信用保証付き融資の職員評価をプロパー融資よりも高くしている金融機関の特徴を調べると、①競争環境が厳しく顧客を失っている、②金利よりも融資量の確保を優先している、③職場としてやりがいが高い、④営業活動で顧客との関係性を構築するのが難しくなっている、⑤事業性評価に取り組めていない、⑥税理士との関係性が弱い、⑦営業担当者の目利き力が向上していない、⑧目利き力向上のために取り組めていない、⑨本部に対する不満が強い、⑩内部の人材が不足している、⑪既存企業に対する経営支援の取り組みを（相対的に）評価していない、⑫減点主義的な人事評価制度を取っている、⑬企業支援への使命感が弱い、⑭地方創生への意欲が弱い、といった傾向が見られた。

キーワード：信用保証制度、責任共有、地域金融 プロパー融資

JEL classification: G21, G28

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。

¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」の成果の一部である。本稿の分析に当たっては、RIETI が 2017 年 1 月に実施した「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」を利用した。また、本稿の原案に対して、経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の参加者の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

* 責任著者 yamori@rieb.kobe-u.ac.jp

1. はじめに

2005 年に取りまとめられた「信用補完制度のあり方に関する取りまとめ」（以下では、2005 年改革）にしたがって、2006 年 4 月にリスクを考慮した保証料率体系が導入（保証料率の弾力化）され、さらに、2007 年 10 月に責任共有制度(部分保証)が導入され、従来の 100% 保証から、原則として信用リスクの 2 割を、融資を行った金融機関が負担することになった。責任共有制度の導入は、100%保証では金融機関の審査や債権管理が甘くなる恐れが強いことから、融資した金融機関に一部でも損失が発生することになれば、金融機関はプロパー債権と同等の審査や債権管理を行うのではないかと期待されたからである。ただし、全ての保証が責任共有制度に移行したわけではなく、零細企業向けの保証やセーフティネット保証については、引き続き 100%保証とされてきた¹。

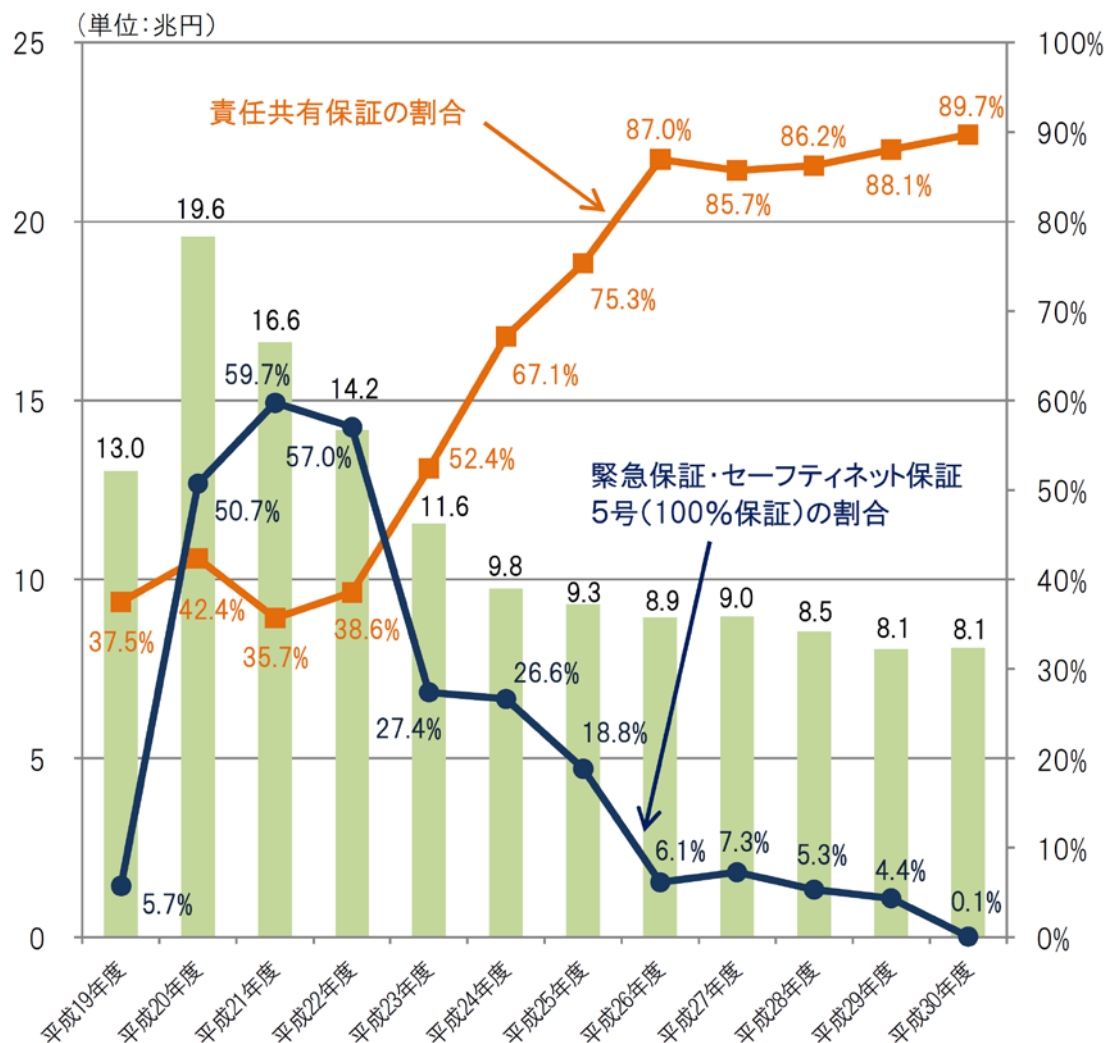
図表 1 は、2007 年以降の責任共有保証の割合を示している。制度導入直後にリーマンショックが発生し、100%保証である緊急保証制度が 2008 年 10 月に始まったために、責任共有保証の割合は 30%台で 2010 年（平成 22 年）まで推移した。緊急保証制度は 2011 年 3 月に終了したので、その後は責任共有制度の割合が上昇していき、2014 年以降は 85%を超える水準で推移している。

2015 年 11 月に中小企業政策審議会基本問題小委員会金融ワーキンググループ(金融 WG) は、信用保証制度の見直しのための議論を始め、最終的には 2016 年 12 月に報告書「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」をまとめた。金融 WG は、責任共有制度の導入によって、「従前の 100%保証の場合と比べて金融機関の支援姿勢の改善に一定の効果は得られている状況ではある」が、「金融機関毎の対応に差はあるものの現行の責任共有制度の下で能動的な経営支援が十分に実施されているとまでは言えない」と判断し、当初、「この一律 80%の保証割合をライフステージ毎に調整する方法」の導入の方向で検討を行った²。

¹ セーフティネット保証は、1 から 6 号に分類され、概略は次の通りであった。1 号 [連鎖倒産] (大型倒産事業者に対し、売掛債権等を有する場合) (例 エルピーダメモリの更生手続き開始 (2012))、2 号 [事業活動の制限] (事業活動の制限を行う事業者と一定の取引関係にある場合) (例 三菱自動車の生産縮小 (2016))、3 号 [事故等の突発的災害] (事故等の影響を受けている場合) (例 ナホトカ号流出油災害 (1997))、4 号 [自然災害等の突発的災害] (自然災害の影響を受けている場合) (例 関東・東北豪雨 (2015)、熊本地震 (熊本県、大分県等) (2016))、5 号 [不況業種] (不況業種に属した事業を行っている場合) (不況業種を指定、また、リーマンショックへの対応)、6 号 [破綻金融機関] (破綻金融機関と取引を行っていた場合) (例 日本振興銀行の破綻)。

² 『日本経済新聞』(2016 年 10 月 21 日) は「社説」において、信用保証制度の見直しに

図表 1 責任共有制度の浸透状況



出所) 中小企業庁「(参考)信用補完制度の見直しについて」 中小企業政策審議会金融ワーキンググループ(第13回) 配布資料(2019年8月7日開催)。

しかし、金融WGでの業界ヒアリングでは、80%保証でも100%保証でも、現場では「保証付き融資」として管理されることが多いとの結果であった³。そうだとすると、リスク分

対して、「銀行などの金融機関はほとんどリスクを負わずに融資できるため、モラルハザード(倫理の欠如)を招いている面が大きい。・・・100%保証という非常時の政策手段を温存し続ければ、金融機関が取引先企業の経営改善を促す努力を怠りかねない。・・・迅速に企業を再生させる視点も欠かせない。」と指摘している。

³ 責任共有制度の実施手法として、負担金方式と部分保証方式があり、ほとんどの金融機

担割合を多少下げても、金融機関はプロパー債権と同等の審査や債権管理を行わない心配があり、逆に、金融機関にプロパー債権と同等の審査や債権管理を信用保証付き融資に際して行わせるには、リスク分担割合を相当程度下げる必要があると判断された。しかし、リスク負担の割合を極端に小さくしてしまえば、そもそも信用保証を活用した中小企業支援が行われなくなる心配が生じてくる。

その結果、金融 WG では、「一部金融機関の与信判断や期中管理・経営支援の実態を鑑みると、プロパー融資を確保することが金融機関の中小企業に対する支援姿勢により直結すること」を踏まえて、「責任共有制度における「一律 80%」の保証割合を変更するよりも、むしろ過度な信用保証への依存を回避し、プロパー融資を含めた債務者への融資全体で実質的にリスクを分担する方が中小企業支援の観点から有効である」と結論したのである。このような議論を経て、2018 年 4 月に始まった新しい信用保証制度では、保証付き融資と並行してプロパー融資を実施してもらうことを原則とすることになったのである。

2018 年 12 月には、「金融機関別の保証実績(平成 30 年上半期)」が初めて公表され、また、2019 年 6 月には 2018 年度通期の計数が公表され、金融機関ごとの「保証承諾案件の申込時プロパー融資状況」が明らかになった。そこで、本稿ではまず、第 2 節で、この公表データを使ってプロパー融資の状況について分析を行う。

その後、本稿では、2017 年 1 月に経済産業研究所 (RIETI) 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」を利用して、地域金融機関の信用保証の利用姿勢(審査や人事評価上の取り扱い)が地域金融機関の顧客支援の経営姿勢などどのような関係があるのかを明らかにする。この調査は 2018 年の「見直し」の前に実施されており、2018 年の信用保証制度見直しの出発点となった現状認識が妥当であったかを検証することができる⁴。さらに、その分析を通じて、新しい信用保証制度のもとで監督当局が特に重点的に監督すべき金融機関の特徴や金融機関の経営方針について示唆を与えることができる。

関が負担金方式をとっている。金融 WG では、負担金方式では現場が一旦、100%保証と同等に扱ってしまっているのではないかとこの点にも関心が集まったが、両者に本質的な違いはないとの結論に達した。

⁴ 金融庁「抜本的な事業再生への課題について」(2016 年 6 月 27 日公表)によると、長期にわたって条件変更が続けられている先(すなわち、経営改善の取り組みが遅れている先)のうち、信用保証による保全割合が 50%以上の先が約 5 割と高率であること見いだしている。つまり、信用保証による保全が高いことから、経営不振企業をそのまま放置しているのではないかと心配される。大庭(2016)も参照。

第3節では、この「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」の概要を紹介する。第4節は、本稿で利用するカギになる信用保証付き融資の審査姿勢や人事評価上の扱いに関する質問への回答について紹介する。第5節は、こうした信用保証付き融資への姿勢の違いと、他の質問への回答との関連性を調べて、信用保証付き融資に依存している金融機関の課題について明らかにする。第6節は、本稿のむすびである。

2. 信用保証先に対するプロパー融資の提供状況

2018年の信用保証制度の改革に伴って、信用保証制度に関する情報開示が拡充（いわゆる「見える化」の推進）された。その始まりとして、2018年12月に「金融機関別の保証実績(平成30年上半期)」が公表された。その中で、「保証承諾案件の申込時プロパー融資状況」の金融機関別の計数が明らかにされた。図表2は、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」の分布状況（2019年6月に開示された2019年通期分を含む）を整理したものである。この資料での「プロパー融資有り保証承諾件数」とは、保証承諾案件の保証申込時においてプロパー融資残高があった保証承諾案件の件数を示している。保証申し込みをしたが保証協会が認めなかった案件や、金融機関がプロパー融資のみを行っている案件は含まれていない点には注意が必要である。

数値が公表されている455金融機関（2018年上期、および2018年通期とも）では、「40～50%未満」の回答が多く、「50～60%未満」、「30～40%未満」が続いており、30%～60%の範囲に約7割の金融機関が含まれている。

「プロパー融資有り保証承諾件数割合」については、これまでの開示がないために以前と比べて高くなっているのかどうかを判断することは難しいし、また、2018年度の特別な事情の影響を受けている可能性がある。さらに、零細企業や創業企業向けの信用保証の場合、プロパー融資まで必要としない場合もありうる。このようなために、単純に計数を比較するのは慎重でなければならないことを意識した上で、次のような試みを行ってみた

⁵。

すなわち、第一モデルとして、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」（PROPER）を、保証承諾件数（CG）および、100%保証付きの案件の保証承諾件数に対する比率

⁵ 同様のデータを使った分析は、小野（2019）でも行われている。

(FULLGR) で回帰してみた。その際に、(地銀をベースケースとして) 業態ダミーを導入した推計も行うことにした。追加的に、100%保証の内数として公表されている創業、小口、セーフティネット保証のそれぞれの比率を使った回帰分析も行ってみることにした。つまり、第二の回帰モデルは、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」(PROPER) を、保証承諾件数 (CG) および、創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (ENTGR)、小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (SMALLGR)⁶、セーフティネット保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (SAFEGR) で回帰した。このモデルでも、業態ダミーを入れたものと入れていないものを推計した。

図表 2 プロパー融資のある比率

	2018 年度上期		2018 年度通期	
	金融機関数	比率	金融機関数	比率
10～20%未満	5	1.1%	5	1.1%
20～30%未満	31	6.8%	26	5.7%
30～40%未満	94	20.7%	90	19.8%
40～50%未満	128	28.1%	141	31.0%
50～60%未満	97	21.3%	86	18.9%
60～70%未満	59	13.0%	61	13.4%
70～80%未満	32	7.0%	40	8.8%
80～90%未満	8	1.8%	6	1.3%
90%以上	1	0.2%	0	0.0%
合計	455	100.0%	455	100.0%

注 1) 「プロパー融資」とは、信用保証のつかない融資等の与信を示している。

注 2) 「保証承諾案件の申込時プロパー融資状況」欄における「プロパー融資有り保証承諾件数」とは、保証承諾案件の保証申込時においてプロパー融資残高があった保証承諾案件の件数を示している。金融機関がプロパー融資のみを行っている案件は含まれない。

注 3) 「プロパー融資金額」とは、保証承諾案件の保証申込時に当該金融機関から申告されたプロパー融資の合計値であり、信用保証を用いずプロパー融資のみで融資を行っている貸付先に対する融資金額は含まれない。

注 4) 本表は、対象期間中に、保証承諾の件数が 10 件以上かつ、保証債務残高 (平均) の件数が 100 件以上の金融機関を掲載している。

出所) 中小企業庁「金融機関別の保証実績」2018 年 12 月(平成 30 年上半期分)および 2019

⁶ 「小口保証」とは、「特別小口保険」に係る保証及び「小口零細企業保証」を利用したものを意味する。

年 6 月 28 日（平成 30 年度通期分）。

その結果（2018 年上期）が図表 3 である。まず、（1 a）をみると、保証承諾件数(CG)と FULLGR はいずれも 1 %水準で有意にマイナスであり、保証承諾件数の多い金融機関や 100%保証付きの案件の多い金融機関ほど、プロパー融資有り保証承諾件数割合が低い傾向が見られる。業態ダミーを採用した（1 b）では、FULLGR の有意性は変わらないが、CG の有意性は低下し、信金ダミーと信組ダミーが有意にプラスとなっている。都銀、地銀、第二地銀では、業態的な違いが見られない一方、信金・信組では、（地銀等に比べて）プロパー融資有り保証承諾件数割合が高くなる。業態ダミーを採用したモデルで、保証承諾件数の有意性が低下したことから、（業態内での）規模格差よりも業態的な違いがプロパー融資有り保証承諾件数割合に影響している可能性が示唆される⁷。

100%保証付きの案件を細かく分けた（2 a）および（2 b）についても、CG や FULLGR、および業態ダミーについてはほぼ同じ結果が得られている。注目したいのは、「創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率（ENTGR）」と「小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率（SMALLGR）」が有意にマイナスであり、創業保証や小口保証に熱心に取り組んでいる金融機関ではプロパー融資有り保証承諾件数割合が低くなることが読み取れる点である。新しい信用保証制度では創業企業に対する支援に力を入れることを目指しており、こうした分野で積極的に取り組んだ結果として、プロパー融資有り保証承諾件数割合が低くなることは、評価されることであって、問題にされるべきではないといえる。監督当局や信用保証協会においては、単純にプロパー融資有り保証承諾件数割合の高低を問題にするのではなく、その背後の行動を把握することが求められる。そのために、監督当局や信用保証協会においては、こうした回帰式を使って全体の傾向と大きく乖離している金融機関について深度ある対話を行って、事情を十分に理解することが一つのアプローチとして考えられる。

同様に、図表 4 は、2018 年度通期の計数を使った同じ推計式による推計の結果である。上期の場合と、同じ符号とほぼ同じような係数が得られている。

⁷ 尾島(2018)は、信用金庫では取引先とのリレーションが強いと信用保証の利用率が高くなり、地域銀行(地銀及び第二地銀)では両者の間に関連性は見られなかったとの実証結果を報告し、業態間での信用保証制度の利用に違いがあることを指摘している。

図表 3 プロパー融資有り保証承諾件数割合の推計式 (2018 年上期)

	(1 a)		(1 b)		(2 a)		(2 b)	
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
定数項	58.23	44.55	51.61	23.67	59.44	46.25	52.41	24.07
保証承諾件数 (CG)	-0.004	-5.51	-0.002	-1.93	-0.004	-4.96	-0.001	-1.37
100%保証付きの案件の保証承諾件数に対する比率 (FULLGR)	-25.44	-6.90	-31.18	-8.33				
創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (ENTGR)					-119.83	-5.81	-112.19	-5.48
小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (SMALLGR)					-16.40	-4.27	-22.99	-5.80
セーフティネット保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (SAFEGR)					33.45	1.37	38.29	1.61
都市銀行ダミー (DCITY)			-6.47	-0.92			-7.85	-1.14
II地銀ダミー (DRB2)			0.85	0.32			0.64	0.24
信金ダミー (DSHINKIN)			6.86	3.33			7.03	3.48
信組ダミー (DKUMI)			12.37	4.95			11.67	4.72
その他ダミー (DOTHER)			23.16	2.42			17.91	1.89
修正 R2 乗	0.13		0.18		0.17		0.21	

注 1) 被説明変数は、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」(PROPER)。

注 2) 対象は、数値が公表された 455 金融機関。

注 3) 業態ダミーでは、地方銀行ダミーを外して推計しているので、各業態ダミーは、地銀との違いを示す。その他金融機関は、商工中金と陶都信用農業協同組合の 2 社のみである。

図表 4 プロパー融資有り保証承諾件数割合の推計式 (2018 年通期)

	(1 a)		(1 b)		(2 a)		(2 b)	
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
定数項	58.07	45.01	51.97	24.13	59.82	46.96	53.55	24.82
保証承諾件数 (CG)	-0.002	-5.73	-0.001	-2.33	-0.002	-5.35	-0.001	-1.96
100%保証付きの案件の保証承諾件数に対する比率 (FULLGR)	-22.33	-6.10	-27.25	-7.31				
創業保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (ENTGR)					-125.43	-5.80	-118.14	-5.49
小口保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (SMALLGR)					-13.92	-3.64	-19.60	-4.97
セーフティネット保証の案件の保証承諾件数に対する比率 (SAFEGR)					14.01	0.65	15.61	0.74
都市銀行ダミー (DCITY)			-6.31	-0.91			-7.64	-1.13
II地銀ダミー (DRB2)			1.19	0.45			0.79	0.31
信金ダミー (DSHINKIN)			6.26	3.08			6.18	3.10
信組ダミー (DKUMI)			10.90	4.42			10.23	4.21
その他ダミー (DOTHER)			20.56	2.64			14.94	1.95
修正 R2 乗	0.11		0.15		0.16		0.19	

注 1) 被説明変数は、「プロパー融資有り保証承諾件数割合」(PROPER)。

注 2) 対象は、数値が公表された 455 金融機関。2018 年上期の開示と比べると、信用金庫が一つ減り、農協が一つ増えている。

注 3) 業態ダミーでは、地方銀行ダミーを外して推計しているので、各業態ダミーは、地銀との違いを示す。その他金融機関は、商工中金と 2 つの農業協同組合の 3 社のみである。

3. 「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」の概要

経済産業研究所 (RIETI) では、2017 年 1 月に地域金融機関の支店長 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」(以下では、地域金融機関支店長アンケート、あるいは、単に本アンケートと呼ぶ)を実施した。最終的には、2,942 人からの回答を回収することができた(回収率 42.0%)。地域金融機関支店長アンケー

トの結果については、家森（2018）を参照して欲しい⁸。

地域金融機関支店長アンケートでは、信用保証の利用状況について調査しており、この回答結果を利用しながら、信用保証制度の利用姿勢が地域金融機関の顧客支援の経営姿勢などどのような関係があるのかを明らかにしていく。

図表 5 は、回答者 2,942 人の所属金融機関の金融業態についての回答結果である。最も多いのが信用金庫の 1,508 人で、地方銀行 646 人、信用組合 396 人、第二地方銀行 376 人の順となっている。業態別の回答率をみると、信用組合が 67.7%と大変高く、信用金庫、第二地方銀行、地方銀行の順となっている。ただ、最も低い地方銀行でも 25.0%の回答率であった。

図表 6 は、回答者の所属金融機関の総預金量（2016 年 3 月期）の状況を示している。「1 兆円～3 兆円未満」との回答が最も多く、「1,000 億円～3,000 億円未満」が続いている。

図表 7 は、回答者の所属金融機関の支店の所在地の地区別の分布状況を示している。「近畿・北陸」の回答率が 31.0%で最も低く、中部の回答率が 51.4%と最も高い。しかし、回収数の最も少ない九州でも約 300 の回答が得られている。

図表 5 回答者の所属金融機関の金融業態

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	無回答	合計
発送数	2,586	1,125	2,704	585	—	7,000
回収数	646	376	1508	396	16	2942
回答率（%）	25.0%	33.4%	55.8%	67.7%	—	42.0%
回答総数に占める割合（%）	22.0%	12.8%	51.3%	13.5%	0.5%	100.0%

図表 6 回答者の所属金融機関の総預金量（2016 年 3 月期）

	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
度数	142	527	400	496	888	215	240
行の N %	4.8%	17.9%	13.6%	16.9%	30.2%	7.3%	8.2%

注）「行の N%」には無回答者も含んで計算しているので、合計しても 100%とならない。

⁸ なお、家森（2018）では、当初設定した締め切り期日までに回収できた 2,858 人の回答結果を使って分析している。本稿では、締め切り期日後に到着した 84 人の回答を含めて分析している。

図表 7 回答者の所属金融機関の支店の所在地

	北海道・東北	関東・甲信越	中部	近畿・北陸	中国・四国	九州	無回答
発送数	1042	1961	992	1255	871	879	－
回収数	455	892	510	389	379	296	21
回答率 (%)	43.7%	45.5%	51.4%	31.0%	43.5%	33.7%	－
回答数に占める割合 (%)	15.5%	30.3%	17.3%	13.2%	12.9%	10.1%	0.1%

注) たとえば、関西本店の銀行の東京支店の支店長は「関東・甲信越」に含んでいる。

4. 信用保証付き融資とプロパー融資の審査や人事評価での違い

(1) 審査の厳しさ

地域金融機関支店長アンケートでは、責任共有制度の対象になっている信用保証の付いた融資とプロパー融資（保証が全く付いていない融資）とで審査の厳しさに違いがあるかどうかを明らかにする意図で、「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。」（問 32 (1)）と尋ねてみた。これは、まさに 2018 年 4 月に始まった信用保証制度改革において、責任共有割合ではなくプロパー融資の存在を重視することになった現状認識の妥当性を尋ねている質問である。

その回答結果を業態別に整理したのが図表 8 である。部分保証であってもプロパー融資と「同等」の審査が行われているとの回答は、「全体」で 46.7%にとどまり、「プロパー融資の方が厳しい」との回答がほぼ同数の 46.3%であった。「プロパー融資の方が厳しい」という回答は、裏を返せば、「信用保証付き融資の方が甘い」ということを意味している。金融 WG におけるヒアリングの結果でも、保証付きの融資とプロパー融資の審査が「同等」に扱われていない金融機関があることは明らかになっていたが、本調査によって、責任共有の対象について、プロパー融資と「同等」の審査が行われているのは半数程度に留まることが確認できた。本調査では尋ねていないが、100%保証である小口保証やセーフティネット保証での審査では、「同等」の回答は一層少ないであろうことが予想される。

この質問に対する回答を業態別に比較してみると、信用組合では「同等である」の回答が「プロパー融資の方が厳しい」との回答に比べて 10%ポイントほど多いが、それ以外の 3 業態ではいずれも「プロパー融資の方が厳しい」との回答が僅差ではあるが多い結果となっ

ている。「プロパー融資の方が甘い」との回答はいずれの業態でも少なく例外的であり、また、業態間での大きな差異はみられない。したがって、第5節での比較は、回答者数の多い「プロパー融資の方が厳しい」と「同等である」の回答について行う。

地域金融機関支店長アンケートは2017年1月に実施したので、責任共有制度が2007年10月に導入されてからほぼ10年経った時点での調査であったが、20%のリスク負担では、約半分の金融機関では「同等」の審査にはなっていないことがわかる。

ただし、審査の厳しさを財務状況の基準の高さだとすれば、信用保証を利用して財務状況の悪い企業に資金を供給するのは信用保証による窮境の企業に対する支援の考え方に沿っており、「プロパー融資の方が厳しい」ことをもって、金融機関に信用保証によるモラルハザードが発生していることを意味しているわけではないことにも注意が必要である⁹。第5節では、さまざまな他の質問項目との関連性を明らかにすることで、「プロパー融資の方が厳しい」（つまり、「信用保証付き融資の審査の方が甘い」）金融機関では、平均的にみれば（信用保証付き融資について審査・モニタリングや経営支援を十分に行っていないという意味での）モラルハザードが発生している可能性を示す。

図表9は、預金量規模（2016年3月期）の観点で回答を整理したものである。「3兆円～5兆円未満」での回答では、本問への無回答が非常に多いために、比率の数値が低くなっているが、「5兆円以上」の金融機関を除けば、「同等である」と「プロパー融資の方が厳しい」はほぼ同じだといえよう。一方で、「5兆円以上」の金融機関では「プロパー融資の方が厳しい」との回答が多い傾向が見られる。規模の大きな金融機関とそうでない金融機関では信用保証の利用の仕方が異なる可能性がある。

⁹ 残念ながら、地域金融機関支店長アンケートでは、第5節（13）で紹介する既存顧客に対する支援姿勢などの問いである程度推測はできるものの、（信用保証付き融資とプロパー融資との間での）融資後の支援姿勢に関する違いについて尋ねていない。家森・尾島（2018）が愛知県内の創業期の企業に対して2017年9～11月に行ったアンケート調査（回答企業 967人）によると、保証の付いた融資を受けた後に、当該金融機関が「特に何もしてくれなかった」との回答が29.8%にも達しており、経営不振企業（保証付き融資借入後に従業員が減っている企業）ではこの値が54.5%にも達している。保証付き融資後の支援姿勢についても社会が期待しているレベルで実施されていないように見受けられる。

図表 8 信用保証付き融資(部分保証)とプロパー融資との審査の厳しさの比較(業態別)

	地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合		全体	
	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
プロパー融資の方が厳しい	276	42.7%	184	48.9%	733	48.6%	165	41.7%	1362	46.3%
同等である	270	41.8%	178	47.3%	722	47.9%	203	51.3%	1374	46.7%
プロパー融資の方が甘い	18	2.8%	7	1.9%	35	2.3%	27	6.8%	87	3.0%
無回答	82	12.7%	7	1.9%	18	1.2%	1	0.3%	119	4.0%
合計	646	100.0%	376	100.0%	1508	100.0%	396	100.0%	2942	100.0%

(注)右列の「全体」は、業態について回答しなかった 16 人を含んでいるので、4 業態の合計数と異なる。以下も同じである。

図表 9 信用保証付き融資(部分保証)とプロパー融資との審査の厳しさの比較(預金規模別)

	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		無回答		合計
	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数
1000 億円未満	66	46.5%	64	45.1%	11	7.7%	1	0.7%	142
1000 億円～3000 億円未満	247	46.9%	260	49.3%	18	3.4%	2	0.4%	527
3000 億円～5000 億円未満	187	46.8%	193	48.3%	19	4.8%	1	0.3%	400
5000 億円～1 兆円未満	237	47.8%	240	48.4%	11	2.2%	8	1.6%	496
1 兆円～3 兆円未満	424	47.7%	430	48.4%	15	1.7%	19	2.1%	888
3 兆円～5 兆円未満	67	31.2%	77	35.8%	2	0.9%	69	32.1%	215
5 兆円以上	124	51.7%	99	41.3%	11	4.6%	6	2.5%	240
無回答	10	29.4%	11	32.4%	0	0.0%	13	38.2%	34
全体	1362	46.3%	1374	46.7%	87	3.0%	119	4.0%	2942

(2) 職員の業績評価上の取り扱い

地域金融機関支店長アンケートでは、「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。」(問 32 (2))と尋ねてみた。これは、現場のモチベーションのあり方として業績評価が重要だと考えるからである。信用保証枠がある企業に(企業の資金ニーズや実態を把握することなく)、債権保全ができることだけを

理由に融資する金融機関があるのではないかという問題意識から行った質問でもある。その回答結果が図表 10 である。

「全体」の結果を見ると、「同等である」との回答が 62.3%であり、多くの地域金融機関では、信用保証付き融資とプロパー融資は業績評価上同等に扱われているようである。しかし、注目しておきたいのは、「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が 27.5%ある点である。これは、信用保証付き融資の場合、信用コストが小さい（100%保証の場合ならゼロ）であり、債権管理が容易である（単純化していえば、管理をする必要がない）ことが理由の一つだと考えられる。

一方、「プロパー融資の方が高評価」とあるとの回答は 6.1%に留まっている。図表 8 でみたように、約半数の地域金融機関はプロパー融資の審査の方が厳しいと報告している。プロパー融資の方が審査に手間がかかっていると考えられるのにもかかわらず、業績上の評価が低いのなら、現場の職員としては、信用保証を利用して融資した方が「得」になる。「信用保証付き融資の方が高評価」の場合が常に問題であるというわけではないが、職員に信用保証に過度に依存するインセンティブを生んでいる恐れがあり、信用保証協会や監督当局は当該金融機関の信用保証の利用実態をより丁寧に評価することが必要であろう。

本質問への回答を業態別に分けてみると、信用金庫や信用組合で「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が多く、第二地方銀行、地方銀行の順に低くなっている。協同組織金融機関の職員が持つ信用保証利用のインセンティブについて特に注意深く評価することが必要であろう。

図表 11 は、預金量規模別に回答を整理してみたものである。「3 兆円～5 兆円未満」での無回答が多い点に留意が必要であるが、「1000 億円から 1 兆円未満」の金融機関では「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が多く、1 兆円を超える規模の金融機関ではその比率が低めとなっている。つまり、小規模の金融機関ほど「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が多い傾向が見られる。

なお、以下で問 32（2）の回答者の間での違いを見る場合、回答者数の多い「信用保証付き融資の方が高評価」と「同等である」について比較を行う。

図表 10 信用保証付き融資とプロパー融資の業績評価上の違い(業態別)

	地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合		全体	
	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
信用保証付き融資の方が高評価	96	14.9%	88	23.4%	507	33.6%	115	29.0%	808	27.5%
プロパー融資の方が高評価	35	5.4%	19	5.1%	75	5.0%	48	12.1%	178	6.1%
同等である	431	66.7%	261	69.4%	908	60.2%	231	58.3%	1833	62.3%
無回答	84	13.0%	8	2.1%	18	1.2%	2	0.5%	123	4.2%
合計	646	100.0%	376	100.0%	1508	100.0%	396	100.0%	2942	100.0%

注) 業態無回答者の列は紙幅の制約のために省略した。

図表 11 信用保証付き融資とプロパー融資の業績評価上の違い(業態別)

	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		無回答		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数
1000 億円未満	40	28.2%	8	5.6%	93	65.5%	1	0.7%	142
1000 億円～3000 億円未満	178	33.8%	43	8.2%	303	57.5%	3	0.6%	527
3000 億円～5000 億円未満	144	36.0%	29	7.3%	225	56.3%	2	0.5%	400
5000 億円～1 兆円未満	181	36.5%	23	4.6%	285	57.5%	7	1.4%	496
1 兆円～3 兆円未満	200	22.5%	50	5.6%	618	69.6%	20	2.3%	888
3 兆円～5 兆円未満	23	10.7%	7	3.3%	114	53.0%	71	33.0%	215
5 兆円以上	38	15.8%	16	6.7%	180	75.0%	6	2.5%	240
無回答	4	11.8%	2	5.9%	15	44.1%	13	38.2%	34
全体	808	27.5%	178	6.1%	1833	62.3%	123	4.2%	2942

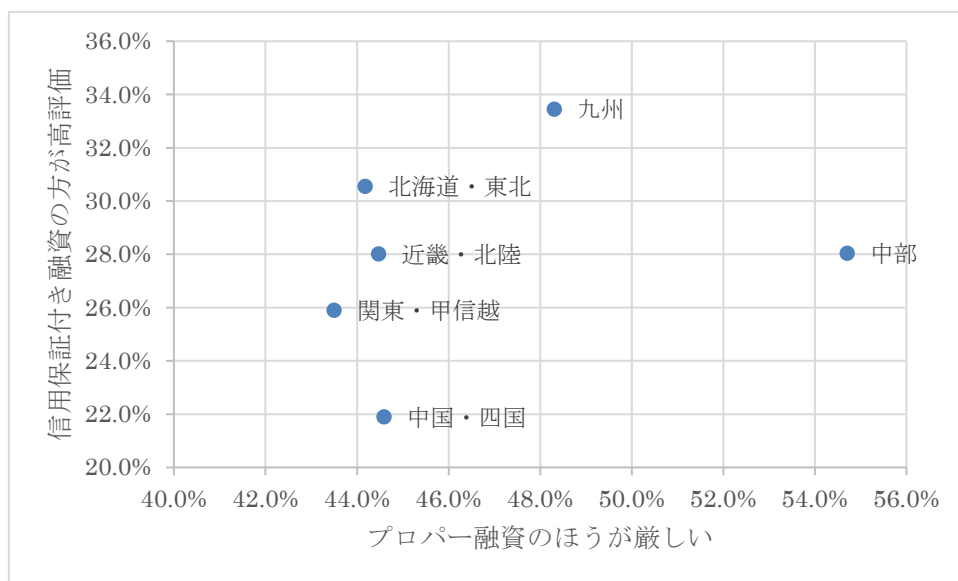
(3) 審査の厳しさと職員の業績評価の地域的な違い

地域的な特徴をみるために、「問 32 (1) 審査の厳しさ」に関して「プロパー融資の方が厳しい」の比率を横軸、「問 32 (2) 職員の業績評価」に関して「信用保証付き融資の方が高評価」の比率を縦軸にとって、全国 6 地区の位置をプロットしてみたのが図表 12 である。

審査に関して「プロパー融資の方が厳しい」との回答比率は、中部地区が他の地区と異な

っていることがわかる。一方で、職員の業績評価に関して「信用保証付き融資の方が高評価」の比率は最も低い中国・四国（約 22％）から最も高い九州（約 34％）のあいだに分布している。

図表 12 審査の厳しさと職員の業績評価の地域的な違い（6 地区別）



5. 信用保証利用姿勢との関連性

（1）職員の目利き力向上

地域金融機関支店長アンケートでは、「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」という文への共感度を尋ねてみた。その結果が図表 13 である。

「全体」の回答をみると、否定的な回答（「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」）が約 6 割あり、多くの支店長が信用保証付き融資について目利き力の向上の障害にはなっていないと考えている。信用保証制度の本来のあるべき姿は、創業金融において典型的であるが、情報の非対称性が大きい創業前後の時期には信用保証制度によって信用を補完し、信用保証を使った融資をしている間に当該企業をよく知って、やがてプロパーで貸出ができるようになることである。したがって、信用保証がなければそもそも貸出ができなかった創業期の企業との取引が可能になり、目利き力を養成する機会が与えられていることになる。つまり、適切に信用保証を利用していれば、目利き力の向上の阻害になることはないはずである。本問の回答からは、全体的にみれば、適切に信用保証は利用されていると判断できる。

一方で、約 35%の回答者は「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」について同意しているということに注意しておかねばならない。信用保証への依存が職員の目利き力の向上の阻害になっているという感覚を持っている支店長が 3 人に一人程度いるのである。なお、この質問の回答については、業態間の違いはみられない。

目利き力の向上は金融機関としての課題であるという点には異論が少ないことから、3 人に一人の支店長が信用保証制度に何らかの改革が必要であると考えていることになる。もちろん、本調査は支店長の主観的な評価を明らかにしているにすぎないが、かりにこれらの意見が現状を正しく反映しているとすれば、信用保証を適切に利用できていない金融機関がかなり残っていることを意味している。信用保証制度改革の議論において、「われわれは信用保証を適切に利用している」との反論を金融機関関係者から何度も聞くことがあったし、実際にそうした金融機関においては適切に利用されていることも理解できたが、問題は、適切に利用していない金融機関が一定程度存在しているのではないかという点であった。したがって、本調査の回答結果は、信用保証制度の見直しが必要であったことを示唆するものだといえるであろう。

図表 14 は、第 4 節で紹介した信用保証付き融資の審査や人事評価姿勢の回答別に、「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」への共感度を整理したものである。「プロパー融資の方が厳しい」では、この文を受け入れる人の比率（「強く共感」と「ある程度共感」の合計）は 45.0%であるのに対して、「同等である」では、29.0%であり、「プロパー融資の方が厳しい」という金融機関の方が、信用保証制度が目利き力の向上の阻害になっていると感じていることがわかる。人事評価に関しては、「信用保証付き融資の方が高評価」の回答者での受け入れ率が 41.3%であるのに対して、「同等である」での受け入れ率は 33.7%となっており、人事評価上信用保証を優遇している金融機関の方が、信用保証制度が目利き力の向上の阻害になっていると感じていることがわかる¹⁰。

¹⁰ 「プロパー融資の方が高評価」は回答者が少ないために、本論文では主たる比較の対象にしない。

図表 13 「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」への共感度

	地方銀行		第二地方銀行		信用金庫		信用組合		合計	
	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
強く共感	26	4.0%	15	4.0%	64	4.2%	21	5.3%	126	4.3%
ある程度共感	192	29.7%	120	31.9%	459	30.4%	130	32.8%	904	30.7%
ほとんど共感しない	275	42.6%	173	46.0%	688	45.6%	167	42.2%	1305	44.4%
全く共感しない	102	15.8%	54	14.4%	231	15.3%	63	15.9%	450	15.3%
わからない	20	3.1%	10	2.7%	37	2.5%	11	2.8%	78	2.7%
無回答	31	4.8%	4	1.1%	29	1.9%	4	1.0%	79	2.7%
合計	646	100.0%	376	100.0%	1508	100.0%	396	100.0%	2942	100.0%

図表 14 「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」への共感度と信用保証付き融資の審査や人事評価姿勢

		強く共感		ある程度共感		ほとんど共感しない		全く共感しない		合計
		度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	73	5.5%	524	39.5%	553	41.7%	177	13.3%	1327
	同等である	44	3.3%	338	25.7%	682	51.8%	253	19.2%	1317
	プロパー融資の方が甘い	8	9.4%	24	28.2%	40	47.1%	13	15.3%	85
	無回答	1	1.8%	18	32.1%	30	53.6%	7	12.5%	56
	全体	126	4.5%	904	32.5%	1305	46.9%	450	16.2%	2785
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	52	6.6%	274	34.7%	346	43.9%	117	14.8%	789
	プロパー融資の方が高評価	13	7.5%	75	43.1%	70	40.2%	16	9.2%	174
	同等である	60	3.4%	534	30.3%	860	48.8%	309	17.5%	1763
	無回答	1	1.7%	21	35.6%	29	49.2%	8	13.6%	59

(2) 中小企業向け貸出に占める信用保証付きの割合

以下、本節では、第4節で紹介した問32の2つの質問への回答結果と、他の質問への回答とのクロス集計を行っていく。

まず、地域金融機関支店長アンケートでは、支店長について自支店での「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)」を尋ねている。2016年9月に金融庁が公表

した「金融仲介のベンチマーク」では、「中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合」を選択ベンチマークの一つとして採用しているように、金融仲介の質の向上と関連が深いと考えられる。

この質問と問 32 の回答をクロス集計してみたものが図表 15 である。信用保証付きの割合が「0～20%未満」であると回答した 1,142 人では、「プロパー融資の方が厳しい」（つまり、「信用保証付き融資の審査の方が甘い」と）の回答が 40.8%で、保証付き融資の割合が高くなるにつれて「プロパー融資の方が厳しい」の比率が高くなっている。「プロパー融資の方が厳しい」の回答は、信用保証付き融資の審査が甘いということを意味しており、信用保証付き融資の割合が高い金融機関ほど、信用保証付き融資への審査が甘くなっている可能性がある。信用保証付き融資への依存度が高いことが直ちに問題ではないものの、信用保証付き融資の比率が高い支店や金融機関ほど、信用保証協会や監督当局は、信用保証の利用実態を丁寧に監督することが必要であろう。

職員の業績評価についてみても同様の傾向が見られ、信用保証付き融資の割合が高い金融機関ほど「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が多い。職員のインセンティブと実際の融資実績には相関が見られる。ある金融機関において、「中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合」が高い場合、信用保証協会や監督当局はその理由を丁寧に理解することが必要で、その際、職員の業績評価の詳細についても把握しておくことが有用であるといえる。

図表 15 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)別の問 32 の回答

		0～20%未満		20%～40%未満		40%～60%未満		60%～80%未満		80%～100%	
		度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	466	40.8%	592	50.1%	182	50.1%	76	55.9%	12	44.4%
	同等である	567	49.6%	535	45.3%	165	45.5%	52	38.2%	14	51.9%
	プロパー融資の方が甘い	39	3.4%	37	3.1%	7	1.9%	4	2.9%	0	0.0%
	無回答	70	6.1%	17	1.4%	9	2.5%	4	2.9%	1	3.7%
	合計	1142	100.0%	1181	100.0%	363	100.0%	136	100.0%	27	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	284	24.9%	344	29.1%	113	31.1%	44	32.4%	5	18.5%
	プロパー融資の方が高評価	71	6.2%	76	6.4%	19	5.2%	6	4.4%	3	11.1%
	同等である	714	62.5%	742	62.8%	224	61.7%	82	60.3%	18	66.7%
	無回答	73	6.4%	19	1.6%	7	1.9%	4	2.9%	1	3.7%
	合計	1142	100.0%	1181	100.0%	363	100.0%	136	100.0%	27	100.0%

(3) 支店を取り巻く競争環境

図表 16 は「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」について支店の状況がどの程度あてはまっているかの回答別に、問 32 の回答を整理してみたものである。「強くあてはまる」という回答者 104 人では、審査は「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 60.6%で、「ある程度あてはまる」ではその比率は約 50%、「ほとんどあてはまらない」や「全く当てはまらない」という回答者では 40%台である。つまり、金利競争が激しい金融機関ほど、信用保証付き融資での審査をプロパー融資に比べて甘くしていることになる。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率をみると、「強くあてはまる」という回答者では 32.7%と高く、「全くあてはまらない」という回答者では 18.6%と低くなっている。つまり金利競争が激しい金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めに行っていることになる。

このように、競争環境が厳しく顧客を失っている金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 16 「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」状況別の問 32 の回答

		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	
		度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	63	60.6%	522	50.4%	663	43.5%	100	43.3%
	同等である	33	31.7%	447	43.1%	769	50.4%	117	50.6%
	プロパー融資の方が甘い	5	4.8%	42	4.1%	35	2.3%	5	2.2%
	無回答	3	2.9%	25	2.4%	58	3.8%	9	3.9%
	合計	104	100.0%	1036	100.0%	1525	100.0%	231	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	34	32.7%	314	30.3%	407	26.7%	43	18.6%
	プロパー融資の方が高評価	8	7.7%	68	6.6%	86	5.6%	15	6.5%
	同等である	59	56.7%	626	60.4%	974	63.9%	163	70.6%
	無回答	3	2.9%	28	2.7%	58	3.8%	10	4.3%
	合計	104	100.0%	1036	100.0%	1525	100.0%	231	100.0%

(4) 融資量優先の経営姿勢

図表 17 は「金利よりも融資量の確保を優先している」について支店の状況がどの程度あてはまっているかの質問に対する回答別に、問 32 の回答を整理してみたものである。

「強くあてはまる」という回答者 133 人では、審査は「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 63.2%で、「ある程度あてはまる」で 50.0%、「ほとんどあてはまらない」が 41.0%、「全くあてはまらない」が 34.0%である。つまり融資量を優先している金融機関ほど、信用保証付き融資での審査をプロパー融資に比べて甘くしていることになる。リスクをコントロールしながら（審査の手間をかけずに）融資を伸ばすためだけに信用保証が利用されている心配がある。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率をみると、「強くあてはまる」という回答者では 30.1%と高く、「ほとんどあてはまらない」や「全くあてはまらない」という回答者では 20%程度と低くなっている。つまり融資量の確保を優先している金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めに行っていることになる。

このように、金利よりも融資量の確保を優先している金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 17 「金利よりも融資量の確保を優先している」状況別の問 32 の回答

		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	
		度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	84	63.2%	823	50.0%	378	41.0%	51	34.0%
	同等である	38	28.6%	713	43.3%	501	54.3%	87	58.0%
	プロパー融資の方が甘い	6	4.5%	57	3.5%	18	2.0%	6	4.0%
	無回答	5	3.8%	52	3.2%	25	2.7%	6	4.0%
	合計	133	100.0%	1645	100.0%	922	100.0%	150	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	40	30.1%	529	32.2%	193	20.9%	31	20.7%
	プロパー融資の方が高評価	9	6.8%	99	6.0%	55	6.0%	10	6.7%
	同等である	78	58.6%	963	58.5%	648	70.3%	102	68.0%
	無回答	6	4.5%	54	3.3%	26	2.8%	7	4.7%
	合計	133	100.0%	1645	100.0%	922	100.0%	150	100.0%

(5) やりがいのある職場環境

図表 18 は「貴支店は職員にとってやりがいのある職場である」について支店の状況がどの程度あてはまっているかを尋ねた質問に対する回答別に、問 32 の回答を整理してみたものである。

「強くあてはまる」という回答者 480 人では、審査は「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 35.0%で、「ある程度あてはまる」で 48.1%、「ほとんどあてはまらない」が 62.9%、である。つまり、やりがいのある職場になっている金融機関ほど、信用保証付き融資とプロパー融資を同等に審査していることになる。つまり、やりがいのある職場になっている金融機関では、信用保証を利用している企業に対しても丁寧に審査をしているということ意味している。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率をみると、「強くあてはまる」という回答者では 20.2%と低く、「ほとんどあてはまらない」が 28.6%、「全くあてはまらない」という回答者では 41.9%と高くなっている。つまり、やりがいの乏し

い金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めに行っている。おそらく、信用保証に過度に依存しているため、事業者を十分に理解せずに融資することになってしまっており、事業者に寄り添った対応ができず、職員の満足度が低くなっているのであろう。

このように、職場としてやりがいが高い金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 18 「貴支店は職員にとってやりがいのある職場である」状況別の問 32 の回答

		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	
		度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	168	35.0%	1065	48.1%	66	62.9%	4	50.0%
	同等である	279	58.1%	1017	45.9%	30	28.6%	1	12.5%
	プロパー融資の方が甘い	12	2.5%	62	2.8%	5	4.8%	3	37.5%
	無回答	21	4.4%	71	3.2%	4	3.8%	0	0.0%
	合計	480	100.0%	2215	100.0%	105	100.0%	8	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	97	20.2%	633	28.6%	44	41.9%	4	50.0%
	プロパー融資の方が高評価	39	8.1%	126	5.7%	8	7.6%	0	0.0%
	同等である	322	67.1%	1380	62.3%	50	47.6%	4	50.0%
	無回答	22	4.6%	76	3.4%	3	2.9%	0	0.0%
	合計	480	100.0%	2215	100.0%	105	100.0%	8	100.0%

(6) 営業活動の状況

図表 19 は、「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」を尋ねた質問への回答別に、問 32 の回答を整理したものである。

選択肢はほぼ対称になるように用意している。たとえば、「プロパー融資の方が厳しい」の比率は、「担当企業数の増加」を選択した 475 人では 41.1%であるのに対して、「担当企業数の減少」を選択した 662 人では 50.5%と、後者の方が高くなっている。担当企業数の減少は、金融機関が職員を増やして割当先数を減らしたというよりも、廃業や他社に奪われるなどのために減ってしまった事例が多いようであり、顧客の引き留めも難しい金融機関ほど信用保証付きの融資の審査が甘くなっているようであり、リスク評価をせずに融資を安直に伸ばそうとしている心配がある。

同様に、「既存顧客向けの渉外活動時間」や「新規開拓に要する時間」、「訪問先での滞在時間」については、「長時間化」しているという回答者に比べると「短時間化」しているという回答者の方が「プロパー融資の方が厳しい」との回答が多い。つまり、あらゆる活動が短時間化している中で、より「効率的に」貸出を行うために信用保証付き融資での審査において手を抜いている可能性が見受けられる。

図表 20 は、職員評価の違いに関して、この営業活動の状況別に回答結果を整理したものである。やはり、「減少」や「短時間化」という回答者では、「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が多い。

このように、営業活動で顧客との関係性を構築するのが難しくなっている金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 19 最近の営業職員の営業活動の状況別の問 32 (1)「審査の違い」の回答状況

	プロパー 融資の方が 厳しい		同等である		プロパー 融資の方が 甘い		合計	
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %
担当企業数の増加	19 5	41.1 %	24 8	52.2 %	1 2	2.5 %	475	100.0 %
担当企業数の減少	33 4	50.5 %	29 5	44.6 %	2 3	3.5 %	662	100.0 %
既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化	37 4	46.9 %	38 0	47.6 %	2 7	3.4 %	798	100.0 %
既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化	26 3	52.6 %	21 8	43.6 %	1 1	2.2 %	500	100.0 %
新規開拓に要する時間の長時間化	24 0	44.0 %	27 9	51.2 %	1 9	3.5 %	545	100.0 %
新規開拓に要する時間の短時間化	33 5	54.0 %	24 9	40.2 %	1 7	2.7 %	620	100.0 %
訪問先での滞在時間の長時間化	22 4	42.1 %	28 0	52.6 %	1 5	2.8 %	532	100.0 %
訪問先での滞在時間の短時間化	20 5	48.5 %	20 4	48.2 %	1 0	2.4 %	423	100.0 %
取引先による訪問頻度の格差の拡大	57 7	52.6 %	46 3	42.2 %	3 3	3.0 %	109 6	100.0 %
取引先による訪問頻度の格差の縮小	65	46.1 %	69	48.9 %	5	3.5 %	141	100.0 %

注) 比率及び合計には、問 32 (1) の無回答者を含めている。

図表 20 最近の営業職員の営業活動の状況別の問 32 (2)「職員評価の違い」の回答状況

	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数
担当企業数の増加	104	21.9%	25	5.3%	326	68.6%	475
担当企業数の減少	227	34.3%	43	6.5%	382	57.7%	662
既存顧客向けの渉外活動時間の長時間化	214	26.8%	56	7.0%	511	64.0%	798
既存顧客向けの渉外活動時間の短時間化	162	32.4%	35	7.0%	295	59.0%	500
新規開拓に要する時間の長時間化	151	27.7%	35	6.4%	351	64.4%	545
新規開拓に要する時間の短時間化	191	30.8%	43	6.9%	367	59.2%	620
訪問先での滞在時間の長時間化	153	28.8%	36	6.8%	330	62.0%	532
訪問先での滞在時間の短時間化	135	31.9%	36	8.5%	248	58.6%	423
取引先による訪問頻度の格差の拡大	330	30.1%	80	7.3%	662	60.4%	1096
取引先による訪問頻度の格差の縮小	33	23.4%	11	7.8%	95	67.4%	141

注) 比率及び合計には、問 32 (2) の無回答者を含めている。

(7) 融資判断における重視点

地域金融機関支店長アンケートでは、「以前からの取引関係」などの 10 の観点について融資判断においてどの程度重視するかを、「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」の 5 段階で評価をしてもらった。ここでは、「非常に重視する」を 1 点～「考慮しない」を 5 点として平均値を求めてみることにした。その結果が図表 21 である。

信用保証の審査や業績評価での違いによって異なるのは、「プロパー融資の方が厳しい」金融機関や「信用保証付き融資の方が高評価」という金融機関において、「経営者の資質・やる気」を重視していない点、逆に、「提供された保証・担保の質」を重視している点である。

このように、信用保証の審査が甘い、あるいは信用保証付き融資を高く評価する金融機関では、事業性評価に取り組めていないといえる。

図表 21 融資判断における重視度合い

	問 32_ (1)				問 32_ (2)			
	プロパー融資の方が厳しい	同等である	プロパー融資の方が甘い	合計	信用保証付き融資の方が高評価	プロパー融資の方が高評価	同等である	合計
① 以前からの取引関係	2.02	2.07	1.95	2.04	2.05	2.02	2.04	2.04
② 経営者の資質・やる気	1.54	1.44	1.43	1.49	1.54	1.39	1.48	1.49
③ プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価	1.80	1.77	1.87	1.78	1.83	1.82	1.77	1.78
④ 過去の返済の状況	2.03	2.04	1.90	2.03	2.00	2.02	2.05	2.03
⑤ 事業主の資産状況	2.33	2.40	2.44	2.37	2.35	2.43	2.37	2.37
⑥ 事業主の年齢	2.75	2.76	2.76	2.76	2.70	2.68	2.78	2.76
⑦ 提供された保証・担保の質	2.56	2.71	2.64	2.64	2.55	2.67	2.67	2.64
⑧ 売上（現在の売上および成長見込み）	1.91	1.93	2.01	1.92	1.91	1.89	1.93	1.92
⑨ 財務の健全性や収益性	1.65	1.72	1.80	1.69	1.66	1.69	1.70	1.69
⑩ 企業から提供される情報の質や開示姿勢	2.00	1.92	1.98	1.96	1.99	1.94	1.95	1.96

注) 「非常に重視する」＝1点、「重視する」＝2点、「少しは重視する」＝3点、「ほとんど考慮しない」＝4点、「考慮しない」＝5点で平均点数を計算した。

(8) 事業性評価への取組状況

図表 22 は「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」について支店の状況がどの程度あてはまっているかの質問に対する回答別に、問 32 の回答を整理してみたものである。

「強くあてはまる」という回答者 329 人では、審査は「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 34.3%で、「ある程度あてはまる」で 46.3%、「ほとんどあてはまらない」が 59.9%である。事業性評価にしっかりと取り組んでいる金融機関ほど、信用保証付き融資とプロパー融資を同等に審査していることになる。つまり、事業性評価にしっかりと取り組んでいる金融機関では、信用保証を利用している企業に対しても丁寧に審査をしているということを意味している。

職員評価について「信用保証付き融資の方が高評価」という回答の選択率をみると、「強くあてはまる」という回答者では 21.9%と低く、「ほとんどあてはまらない」が 27.0%、「全くあてはまらない」という回答者では 36.5%と高くなっている。つまり、事業性評価に取

り組めていない金融機関ほど、信用保証付き融資の職員評価を高めにしている。おそらく、事業者のリスクが十分に判断できないので、リスクの小さい信用保証付き融資を優先する経営を行っているのであろう。

このように、事業性評価に取り組めていない金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 22 「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」状況別の問 32 の回答

		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	
		度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %	度数	列の N %
問 32 (1)	プロパー融資の方が厳しい	113	34.3%	944	46.3%	233	59.9%	9	39.1%
	同等である	198	60.2%	976	47.9%	131	33.7%	12	52.2%
	プロパー融資の方が甘い	9	2.7%	56	2.7%	15	3.9%	1	4.3%
	無回答	9	2.7%	63	3.1%	10	2.6%	1	4.3%
	合計	329	100.0%	2039	100.0%	389	100.0%	23	100.0%
問 32 (2)	信用保証付き融資の方が高評価	72	21.9%	551	27.0%	142	36.5%	4	17.4%
	プロパー融資の方が高評価	22	6.7%	121	5.9%	27	6.9%	2	8.7%
	同等である	225	68.4%	1302	63.9%	209	53.7%	16	69.6%
	無回答	10	3.0%	65	3.2%	11	2.8%	1	4.3%
	合計	329	100.0%	2039	100.0%	389	100.0%	23	100.0%

(9) 顧客企業の顧問税理士と営業職員との連携

地域金融機関支店長アンケートでは、顧客企業に対する事業性評価への取り組みや支援方法として重要とされている顧客企業の顧問税理士と平均的な営業職員との連携の状況を尋ねてみた。これらの連携の充実度合いは、事業性評価に対する当該金融機関の取り組みの代理変数になるものと考えられる。その回答結果と問 32 (1) の回答をクロス集計したのが図表 23 である。

顧問税理士と「⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している」という 381 人では、39.6%の回答者が「プロパー融資の方が厳しい」と回答しているのに対して、「④名前も知らない」という 209 人では 52.2%の人がそう回答している。つまり、税理士との関係性の弱い金融機関ほど、「プロパー融資の方が厳しい」（つまり、「信用保証付き融資の審査が甘

い) 傾向が見られる。

図表 24 は、問 32 (2) とのクロス集計の結果である。「④名前も知らない」という 209 人では 36.4%の人が「信用保証付き融資の方が高評価」と回答しているのに対して、「⑤当該企業の経営状態について協力して支援している」という 381 人ではこの比率は 27.6%である。つまり、顧問税理士と連携が密である金融機関ほど「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が少ない傾向がある。

このように、税理士との関係性で測った事業性評価に対する取り組み度合いが低い金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 23 重要な顧客企業の顧問税理士・会計士との関係構築別の問 32 (1)「審査の違い」の回答状況

平均的な営業職員の場合	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	
① 定期的に連絡を取っている	115	47.3%	112	46.1%	7	2.9%	243
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	579	42.4%	733	53.7%	32	2.3%	1365
③ 名前を知っている程度	457	52.2%	366	41.8%	33	3.8%	875
④ 名前も知らない	109	52.2%	83	39.7%	10	4.8%	209
⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している	151	39.6%	215	56.4%	10	2.6%	381
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	282	45.9%	304	49.4%	18	2.9%	615

図表 24 重要な顧客企業の顧問税理士・会計士との関係構築別の問 32 (2)「職員評価の違い」の回答状況

平均的な営業職員の場合	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	
① 定期的に連絡を取っている	63	25.9%	18	7.4%	152	62.6%	243
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	369	27.0%	79	5.8%	893	65.4%	1365
③ 名前を知っている程度	253	28.9%	57	6.5%	546	62.4%	875
④ 名前も知らない	76	36.4%	12	5.7%	115	55.0%	209
⑤ 当該企業の経営状態について協力して支援している	105	27.6%	27	7.1%	243	63.8%	381
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	176	28.6%	42	6.8%	385	62.6%	615

(10) 法人営業担当者の能力の向上

地域金融機関支店長アンケートでは、「支店の法人営業担当者の能力の変化状況（3 年前と比べた貴社内での変化）」について 5 段階評価で尋ねてみた。その回答結果が図表 25 である。

たとえば、「かなり向上」と回答した 149 人では、「プロパー融資の方が厳しい」との回答が 32.9%であるが、職員の能力向上が劣っている回答者ほどこの比率が高くなっている。つまり、職員の能力が向上していない支店ほど、信用保証付きで審査を簡素化しており、事業性を評価する能力が身につかないままになっているのだと考えられる。

図表 26 は、問 32 (2)「職員評価の違い」の回答での整理状況である。「かなり向上」の 149 人では、「信用保証付き融資の方が高評価」という回答が 26.2%であるのに対して、「かなり悪化」では 44.8%と高い比率となっている。職員の能力が向上していない金融機関ほど、信用保証付き融資を高く評価する人事評価を行っている傾向が見られる。

このように、営業担当者の目利き力が向上していない金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 25 支店の法人営業担当者の能力の変化状況別の問 32 (1)「審査の違い」の回答状況

	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数
かなり向上	49	32.9%	91	61.1%	6	4.0%	149
やや向上	467	43.1%	524	48.3%	32	3.0%	1084
横ばい	554	49.0%	536	47.4%	31	2.7%	1131
やや悪化	225	55.3%	166	40.8%	14	3.4%	407
かなり悪化	43	64.2%	20	29.9%	2	3.0%	67

図表 26 支店の法人営業担当者の能力の変化状況別の問 32 (2)「職員評価の違い」の回答状況

	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	度数
かなり向上	39	26.2%	13	8.7%	94	63.1%	149
やや向上	281	25.9%	72	6.6%	669	61.7%	1084
横ばい	313	27.7%	58	5.1%	749	66.2%	1131
やや悪化	133	32.7%	26	6.4%	245	60.2%	407
かなり悪化	30	44.8%	4	6.0%	31	46.3%	67

(11) 目利き力向上のための取組状況

地域金融機関支店長アンケートでは、「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」と尋ねてみた。その回答結果が図表 27 である。

「特別な取り組みはしていない」回答者は 44 人と少ないが、59.1%が「プロパー融資の方が厳しい」と回答している一方で、「支店としての独自の研修を行っている」という 251 人では 35.5%が「プロパー融資の方が厳しい」と回答している。

図表 28 は、職員評価の違いを見たものである。「特別な取り組みはしていない」回答者は、「信用保証付き融資の方が高評価」との回答が 36.4%と高く、「支店としての独自の研修を行っている」金融機関ではその選択率は 21.5%に留まっている。

このように、目利き力向上のために取り組めていない金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

図表 27 職員の目利き力の向上のための取り組み別の問 32 (1)「審査の違い」の回答状況

	プロパー融資の方が厳しい		同等である		プロパー融資の方が甘い		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	
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）	1018	45.9%	1062	47.9%	63	2.8%	2216
支店としての独自の研修を行っている	89	35.5%	146	58.2%	12	4.8%	251
社内の研修に参加させている	986	45.5%	1061	49.0%	50	2.3%	2166
社外の研修に参加させている	306	43.5%	329	46.7%	22	3.1%	704
会社として、自習教材などを提供している	153	40.3%	174	45.8%	13	3.4%	380
特別な取り組みはしていない	26	59.1%	16	36.4%	1	2.3%	44
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	350	44.3%	368	46.6%	24	3.0%	790
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	286	42.6%	326	48.5%	15	2.2%	672

図表 28 職員の目利き力の向上のための取り組み別の問 32 (2)「職員評価の違い」の回答状況

	信用保証付き融資の方が高評価		プロパー融資の方が高評価		同等である		合計
	度数	行の N %	度数	行の N %	度数	行の N %	
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）	580	26.2%	148	6.7%	1413	63.8%	2216
支店としての独自の研修を行っている	54	21.5%	18	7.2%	174	69.3%	251
社内の研修に参加させている	602	27.8%	132	6.1%	1362	62.9%	2166
社外の研修に参加させている	204	29.0%	42	6.0%	410	58.2%	704
会社として、自習教材などを提供している	95	25.0%	29	7.6%	215	56.6%	380
特別な取り組みはしていない	16	36.4%	2	4.5%	25	56.8%	44
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	195	24.7%	62	7.8%	483	61.1%	790
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	161	24.0%	44	6.5%	419	62.4%	672

（１２）コンサルティング能力の向上の障害

金融機関のコンサルティング能力の向上の障害になっている要因として、「① 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」などの 10 の事項をあげて、それらがどの程度深刻かを、「非常に深刻」、「深刻」、「多少は深刻」、「深刻ではない」、の 4 段階で尋ねてみた。その回答結果を、「非常に深刻」を 1 点～「深刻ではない」を 4 点として、平均値を計算してみた。その結果が図表 29 である。

審査に関して、「プロパー融資の方が厳しい」と「同等である」との回答者のそれぞれの平均点数を比較して、大きな差異があった項目は、「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」、「④経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」、および「⑧本部の支援が不十分」であった。いずれも「プロパー融資の方が厳しい」との回答者の方が、深刻度が高い回答となっている。

職員評価に関して、「信用保証付き融資の方が高評価」と「同等である」との間で差が最も大きい項目は「⑧本部の支援が不十分」であり、「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」、「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」、「⑥業績評価に反映されない」が続いている。「業績評価に反映されない」の差異が大きいことから、信用保証付き融資を優遇するような人事評価制度である限り、コンサルティング機能を向上させる意識が高まらず、信用保証付き融資依存から脱却することができないという問題意識もうかがえる。

このように、本部に対する不満が強い金融機関や、内部の人材が不足している金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。信用保証協会や監督当局としては、単に保証付き融資の割合を下げるように求めても、内部の人材や本部の支援態勢の不足からそれができない金融機関があることを意識して、金融機関が自らの状況を改善するような施策を行う必要がある。

図表 29 金融機関のコンサルティング能力の向上の障害の深刻度

	問 32 (1)				問 32 (2)		
	プロパー 融資の方 が厳しい	同等 である	プロパー 融資の方 が甘い	合計	信用保証付 き融資の方 が高評価	プロパー 融資の方 が高評価	同等 である
① 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい	3. 12	3. 29	3. 17	3. 20	3. 12	3. 13	3. 24
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. 08	3. 25	3. 14	3. 16	3. 09	3. 13	3. 19
③ 取引先の事業内容や業界の知識が不十分	2. 56	2. 74	2. 60	2. 66	2. 59	2. 55	2. 69
④ 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分	2. 31	2. 56	2. 31	2. 44	2. 31	2. 43	2. 49
⑤ 貸出額や収益に直結しない	3. 07	3. 21	2. 89	3. 14	3. 01	3. 13	3. 19
⑥ 業績評価に反映されない	3. 25	3. 45	3. 21	3. 35	3. 23	3. 34	3. 40
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. 09	2. 35	2. 16	2. 22	2. 09	2. 23	2. 27
⑧ 本部の支援が不十分	3. 10	3. 35	2. 87	3. 22	3. 04	3. 23	3. 28
⑨ 本部の経営方針が一貫していない	3. 30	3. 56	3. 11	3. 43	3. 29	3. 38	3. 48
⑩ 金融庁の規制・指導や社内コンプライアンス規定	3. 51	3. 67	3. 47	3. 59	3. 52	3. 46	3. 63

注)「非常に深刻」＝1点、「深刻」＝2点、「多少は深刻」＝3点、「深刻ではない」＝4点
で平均値を計算している。

(13) 一般職員の業績評価の各項目のウエイト

地域金融機関支店長アンケートでは、一般職員の業績評価に関して、「既存企業向けの貸出額およびその伸び」など8つの項目のウエイトについて尋ねている。「非常に重要」を1点、「ある程度重要」を2点、「考慮するが、参考程度」を3点、「ほとんどゼロ」を4点、「わからない」を5点として、それぞれについての平均点を求めてみた結果が、図表 30 である。

注目したいのが、「既存企業に対する経営支援への取り組み」のウエイトである。「プロパー融資の方が厳しい」との回答の金融機関では2.25であるのに対して、「同等である」の金

融機関では 2.06 であり、「同等である」金融機関の方が「既存企業に対する経営支援への取り組み」を人事評価上重視していることがわかる。

また、問 32 (2) の回答についての「既存企業に対する経営支援への取り組み」のウエイトの結果を見ると、「プロパー融資の方が高評価」という金融機関では 1.87 であるのに対して、「信用保証付き融資の方が高評価」では 2.31 と大きな差異がある。つまり、信用保証付き融資をプロパー融資よりも重視する金融機関では、既存企業に対する経営支援の取り組みを（相対的に）評価していないことがわかる。

このように、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっている金融機関ほど、既存企業に対する経営支援の取り組みを（相対的に）評価していないことがわかる。

図表 30 各項目の一般職員の業績評価の重要度

	問 32_ (1)				問 32_ (2)			
	プロパー融資の方が厳しい	同等である	プロパー融資の方が甘い	全体	信用保証付き融資の方が高評価	プロパー融資の方が高評価	同等である	全体
既存企業向けの貸出額およびその伸び	1.78	1.82	1.83	1.80	1.77	1.80	1.82	1.80
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	1.56	1.61	1.69	1.59	1.51	1.50	1.64	1.59
既存企業に対する経営支援への取り組み	2.25	2.06	2.41	2.16	2.31	1.87	2.12	2.16
預金およびその伸び	2.45	2.26	2.39	2.36	2.27	2.31	2.40	2.36
ビジネスマッチングの成約	2.40	2.35	2.59	2.38	2.49	2.36	2.34	2.38
手数料収入の額	2.30	2.25	2.41	2.27	2.25	2.14	2.30	2.27
事業承継の紹介・支援	2.52	2.42	2.73	2.48	2.63	2.40	2.42	2.48
コンプライアンス	1.71	1.56	1.85	1.64	1.67	1.50	1.64	1.64

注) 「非常に重要」＝1点、「ある程度重要」＝2点、「考慮するが、参考程度」＝3点、「ほとんどゼロ」＝4点、「わからない」＝5点として、平均値を計算している。

(14) 人事評価の性格

地域金融機関支店長アンケートでは、「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」と尋ねてみた。その結果が図表 31 である。

「プロパー融資の方が厳しい」の比率をみると、「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」との回答では 66.1%と高率であるのに対して、「加点主義」との回

答では 40%台となっている。つまり、減点主義的な金融機関ほどプロパー融資の審査を厳しくして、信用保証付き融資による簡易な審査をしているようである。

職員の評価においても、「信用保証付き融資の方が高評価」の回答をみると、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」との回答では 37.5%と高く、加点主義の金融機関では 30%前後である。つまり、減点主義の傾向の強い金融機関では、信用保証付きの融資を評価する傾向が強い。

このように、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっている金融機関ほど、減点主義的な人事評価制度を取っていることがわかる。

図表 31 加点主義と減点主義の人事評価別の回答状況

	問 32 (1)							問 32 (2)						
	プロパー融 資の方が厳 しい		同等である		プロパー 融資の方 が甘い		全 体	信用保証付 き融資の方 が高評価		プロパー 融資の方 が高評価		同等である		
	度 数	行の N %	度 数	行の N %	度 数	行 の N %	度 数	度 数	行の N %	度 数	行 の N %	度 数	行の N %	
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	111	66.1%	51	30.4%	6	3.6%	168	63	37.5%	9	5.4%	96	57.1%	
減点主義の性格が強く、従来から変化はない	285	58.0%	188	38.3%	16	3.3%	491	159	32.4%	34	6.9%	295	60.1%	
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	201	52.3%	169	44.0%	13	3.4%	384	103	26.8%	23	6.0%	257	66.9%	
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	165	46.1%	181	50.6%	11	3.1%	358	101	28.2%	23	6.4%	233	65.1%	
加点主義の性格が強く、従来から変化はない	320	43.9%	382	52.4%	19	2.6%	729	218	29.9%	43	5.9%	458	62.8%	
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	52	49.5%	49	46.7%	4	3.8%	105	33	31.4%	8	7.6%	62	59.0%	
わからない	210	37.3%	323	57.4%	17	3.0%	563	121	21.5%	36	6.4%	396	70.3%	

(15) 企業支援への使命感など

「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」などに対する共感度を、

「強く共感（同意）」（＝1点）、「ある程度共感」（＝2点）、「ほとんど共感しない」（＝3点）、「全く共感しない」（＝4点）の4段階で評価してもらった。それぞれの平均点数を示してみたのが図表 32 である。

「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」、「金融機関は地方創生に貢献すべきである」、「政府系金融機関との協働はすすめるべきである」についてみると、それほど大きな差ではないものの、「プロパー融資の方が厳しい」や「信用保証付き融資の方が高評価」の金融機関の方が、これらの文に対する共感度が弱い傾向が見られる。信用保証によって窮境の企業や地域を支援するというよりは、手間をかけないで済むという点に重きを置いて保証付き融資を行っていると考ええると、整合的であるといえよう。

「営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた」では、「プロパー融資の方が厳しい」や「信用保証付き融資の方が高評価」の金融機関では共感度が低い。こうした金融機関では事業性評価の考え方は十分に定着していないのであろう。これは本節（8）の結果とも整合的である。

「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」や「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」については、「プロパー融資の方が厳しい」の回答者の方が深刻に捉えていることがわかる。これは本節（12）の結果とも整合的である。

このように、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっている金融機関ほど、企業支援への使命感が弱く、地方創生への意欲が弱い。

図表 32 金融機関の役割などに関する意見への共感度

	問 32 (1)				問 32 (2)		
	プロパー融資の方が厳しい	同等である	プロパー融資の方が甘い	全体	信用保証付き融資の方が高評価	プロパー融資の方が高評価	同等である
経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である	1.58	1.51	1.55	1.55	1.59	1.53	1.53
金融機関は地方創生に貢献すべきである	1.54	1.50	1.49	1.52	1.56	1.48	1.50
政府系金融機関との協働はすすめるべきである	2.27	2.19	2.33	2.24	2.28	2.19	2.22
営業現場で事業性評価の考え方は定着してきた	2.33	2.14	2.19	2.23	2.33	2.18	2.20
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	2.40	2.50	2.17	2.44	2.36	2.42	2.48
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	2.25	2.46	2.25	2.36	2.24	2.19	2.42

注)「強く共感(同意)」＝1点、「ある程度共感」＝2点、「ほとんど共感しない」＝3点、「全く共感しない」＝4点、で平均値を計算している。

6. むすび

2018年4月に始まった信用保証制度の見直しでは、金融機関に対してプロパー融資の実施を求めていることが大きな特徴である。この見直しの根底にあった問題意識は、プロパー融資先に比べて信用保証付き融資先(たとえ、部分保証であっても)に対して、十分に審査をせず、十分に支援をしていない金融機関があるのではないかという点であった。

こうした問題意識の妥当性を確認するために、本稿は、2017年1月に経済産業研究所(RIETI)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」を利用して、地域金融機関の信用保証の審査や人事評価上の取り扱いが地域金融機関の顧客支援の経営姿勢などどのような関係にあるのかを分析した。

本稿で得られた結果をまとめると次の通りである。「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」という文への共感度を尋ねてみたところ、否定的な回答(「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」)が約6割で、多くの地域金融機関支店長は信用保証付き融資が職員の目利き力の向上の障害にはなっていないと考えている。この回答を額

面通りに受け取れば、適切に信用保証を利用しているという回答者が多かったことになる。ただし、約 35%の回答者はこの文について同意しており、信用保証への依存が職員の目利き力の向上の障害になっているという感覚を持っている支店長がかなりの数にのぼることも事実である。この結果から、2018 年の信用保証制度の改革は必要であったといえよう。

地域金融機関支店長アンケートでは、「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」（問 32（1））と、「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。」（問 32（2））の2つの質問を行っており、本稿ではこの回答を軸に分析を行った。「信用保証の審査を甘くしている」金融機関や「信用保証付き融資の職員評価を高くしている」金融機関では、モラルハザードが起きている可能性があると考えたからである。

まず、信用保証付き融資の「審査が甘い」あるいは「評価が高い」金融機関では、信用保証付き融資の割合が高いことが確認できた。そして、この信用保証に関する審査姿勢や人事評価体系についての回答と、他の回答結果とをクロス集計しながら分析を行ったところ、①競争環境が厳しく顧客を失っている金融機関ほど、②金利よりも融資量の確保を優先している金融機関ほど、③職場としてやりがいが高い金融機関ほど、④営業活動で顧客との関係を構築するのが難しくなっている金融機関ほど、⑤事業性評価に取り組めていない金融機関ほど、⑥税理士との関係性が弱い金融機関ほど、⑦営業担当者の目利き力が向上していない金融機関ほど、⑧目利き力向上のために取り組めていない金融機関ほど、⑨本部に対する不満が強い金融機関ほど、⑩内部の人材が不足している金融機関ほど、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっていることがわかる。

さらに、信用保証付き融資を優先する審査体制や職員評価体系をとっているほど、⑪既存企業に対する経営支援の取り組みを（相対的に）評価していない、⑫減点主義的な人事評価制度を取っている、⑬企業支援への使命感が弱い、⑭地方創生への意欲が弱い、といった傾向も見られた。

このように、地域金融機関支店長アンケートの結果からは、2018 年の制度見直しの問題意識が概ね妥当であると評価できるといえる。信用保証付き融資の「審査が甘い」あるいは「評価が高い」金融機関では、信用保証利用にモラルハザードが発生している可能性がある。そこで、監督当局や信用保証協会が（金融機関の望ましい行動を監視する際に）信用保証付き融資の割合の高さを第一次スクリーニングとして活用することは妥当であろう。したがって、2016 年 9 月に金融庁が公表した「金融仲介のベンチマーク」において「中小企業向け

融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合、及び、100%保証付き融資額の割合」を選択ベンチマークの一つとして採用していることも、金融仲介の質の向上の観点から妥当であるといえよう。

今後、2018 年の信用保証制度の見直しが成功するためには、監督当局は、信用保証の利用のところだけを見るのではなく、金融機関の審査体制や職員評価体系にまで着目して、中小企業支援の推進と整合的な仕組みが作られているかを「丁寧に」監督をする必要がある¹¹。

<参考文献>

内田浩史「見直し進むも、なお課題が多い信用保証制度：過剰な保証は不要、提供方法のミスマッチ解消を（特集 問い直される公的金融）」『金融財政事情』69(17), pp. 49-52, 2018 年 4 月 30 日号。

尾島雅夫「リレーションシップは信用保証利用に影響を及ぼすか：一地域金融機関のマイクロデータを用いた分析」『生活経済学研究』47 巻, pp.101-113, 2018 年。

小野有人「保証実績データを読み解く 貸し手のインセンティブ問題の検証」『金融ジャーナル』 pp. 74-79 2019 年 5 月号。

大庭正好「浮き彫りになった「保全融資先」への経営改善支援の実態：認定支援機関等を活用して、条件変更先の経営改善・事業再生を急げ（特集 大転換 信用保証）」『金融財政事情』67(46), pp. 18-20, 2016 年 12 月 5 日号。

鶴田大輔「信用補完制度見直しの背景と実効性 継続的な分析と評価が重要」『金融ジャーナル』 pp. 66-69 2019 年 5 月号。

家森信善「「信用保証」は金融仲介発揮の有力手段——中小企業経営の改善・発達の実現へ」『金融ジャーナル』 pp.20-23 2017 年 7 月。

家森信善「順調に滑り出した新しい保証制度：企業支援の真の充実につなげよ」『金融ジャーナル』 pp. 70-73 2019 年 5 月。

¹¹ 念のために強調しておきたいのは、著者は、信用保証の適切でない利用を問題にしているのであって、信用保証の利用そのものを問題だとしているわけではないという点である。たとえば、信用保証利用率の高い金融機関を問題のある金融機関だと単純に判定することは正しくないと考えている。本稿で得られた結果は、信用保証への依存度の高い金融機関には不適切な利用をしている金融機関が相対的に多く混じっている可能性があるもので、そうした金融機関についてより「丁寧な」監督が必要だと主張しているのである。

家森信善編著 『地方創生のための地域金融機関の役割』 中央経済社 2018 年。

家森信善・尾島雅夫「創業支援のための信用保証制度の利用の現状と課題—愛知県信用保証協会アンケート調査結果の報告—」 神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパー RIEB・DP2018-J08 2018 年 12 月。

家森信善 『信用保証制度を活用した創業支援—信用保証協会の役割と金融機関連携—』 中央経済社 2019 年。