

近畿財務局「地方創生を考えるシンポジウム：  
地域企業・産業の労働生産性向上のために地域金融機関ができること」  
(2016年3月25日)

# 地方創生に貢献できる 地域金融機関



神戸大学経済経営研究所教授  
家森信善

# 1. 地方創生は「しごと」の創生

## (1) まち・ひと・しごと創生総合戦略(平成26年12月)

### ➤ しごとの創生

『**雇用の質**』の確保・向上に注力する。特に、若い世代が地方で安心して働くことができるようになるためには、「相応の賃金」+「安定した雇用形態」+「やりがいのあるしごと」といった要件を満たす雇用の提供が必要。経済・産業全体の**付加価値**や**生産性を継続的に向上**させていくことが必要となる。

また、高付加価値商品の開発や地域への新たな人の流れなど、地域経済に新たな付加価値を生み出す核となる**企業・事業の集中的育成**、**企業の地方移転**、新たな雇用創出につながる**事業承継の円滑化**、地域産業の活性化等に取り組み、将来に向けて安定的な『**雇用の量**』の確保・拡大を実現する。

「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む**好循環**を確立し、その好循環を支える「まち」に活力を取り戻す地方創生の理念を実現する

(一部の抜粋)

## (2) 金融機関への要請

### ① 顧客密着型金融の展開

「まち・ひと・しごと創生基本方針2015ーローカル・アベノミクスの実現に向けてー」(2015年6月)

- 地域企業が更なる成長を目指し「攻めの経営」に転ずることができるよう、地域企業の評価指標の確立、**リスク性資金**(エクイティファイナンス、メザニンファイナンス)の充実等を進める。
- 地域企業における必要な**経営改善**、事業再生のための**抜本的な対応**、円滑な事業整理や第二創業等への取組、担保・保証に頼らない融資や資金提供者を通じたガバナンスの強化等を推進する。
- 国内各分野の先端を行く**地域中核企業**と産官学各分野の連携を強化する。

## (2) 金融機関への要請

### ② 金融の枠を超える要請

「まち・ひと・しごと創生基本方針2015ーローカル・アベノミクスの実現に向けてー」(2015年6月)

「地域企業・産業の成長戦略策定促進」

- 人材・資本を集中的に投じていく分野を地域関係者と明確に共有し、「人材戦略拠点」や地域金融機関の持つビジネスマッチング機能等と連携しつつ、地域企業・産業の成長戦略策定を促す。

(例)「まちづくりにおける官民連携の推進」

- ◆ 企画・策定の段階から、地域経済界や市民団体、金融機関等必要な投融資を行う主体など、地域に関わる産官学金労言の幅広い合意と協力を得る

## 金融機関への協力をお願い

### (1) 地方版総合戦略の策定への協力

⇒ 地方自治体からの要請等を踏まえ、策定プロセス（前段階としての現状・将来分析を含む）に積極的に参画し、金融機関が持つ知見などに基づく情報提供・分析・提案等の協力を行う。

### (2) 国の総合戦略や地方版総合戦略の実施に向けた協力

⇒ 産官学金労の連携の下、総合戦略等における各個別施策について、金融機関が持つ知見等を活かし積極的に発揮する。

### (3) 地域における金融機能の高度化に向けた取り組み

⇒ 特に、地域資源を活用した事業化、生産性の向上、再出発に向けた環境整備等の課題について、様々なライフステージにある企業の経営課題の解決に向けた自主的な取組を官民一体で支援していく観点から、地域経済活性化支援機構（REVIC）との連携や、政府系金融機関との協働案件の発掘・組成を通じたノウハウシェアなどの連携を通じて、地域における金融機能の高度化を図っていく。

「まち・ひと・しごと創生」と金融機関の役割について

2015年5月 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 参事官堀本善雄氏

[http://www8.cao.go.jp/okinawa/3/85\\_4\\_1.pdf](http://www8.cao.go.jp/okinawa/3/85_4_1.pdf)

## 2. 一億総活躍社会の実現に向けて

(1) 一億総活躍国民会議「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策－成長と分配の好循環の形成に向けて－」(平成27年11月26日)

一人ひとりが、個性と多様性を尊重され、家庭で、地域で、職場で、それぞれの希望がかない、それぞれの能力を発揮でき、**それぞれが生きがいを感じることができる社会**を創る。

個々人の多様な能力が十分に発揮され、多様性が認められる社会を実現していくことにより、**新たな着想によるイノベーションの創出を通じた生産性の向上**によって経済成長を加速することが期待される。

働き方改革等により、誰もが活躍できる環境づくりを進めることで、**多様性がもたらすイノベーションの創出**を推進する。

# 3. 金融行政の展開

## (1) 2015年 金融行政方針(2015年9月)

- ◆ そうした国内で活動する金融機関については、営業地域における顧客層のニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供を行うとともに、**地域の経済・産業を支えていく**ことが求められる。
- ◆ 担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や**成長可能性等を適切に評価**(事業性評価)し、**融資や本業支援等**を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、**地方創生に貢献**していくことが期待される。
- ◆ 足元で、低金利競争や貸出残高増加の動きも見られるが、産業・企業の生産性向上に貢献するような競争を行うことが、地域経済の発展と自らの収益基盤の安定につながるものと考えられる。



## (1) 企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現

### ① 金融仲介機能の質の改善に向けた取組み(企業ヒアリング)

「金融仲介の改善に向けた検討会議(仮称)」を開催し、担保・保証依存の融資姿勢からの転換、産業・企業の生産性向上への金融仲介のあるべき姿等を議論

### ② 地方創生に向けた金融仲介の取組みに関する評価に係る多様なベンチマークの検討

地方創生に向けた金融仲介の取組みについて評価を行うための多様なベンチマーク(地域における取引企業数の推移、支店の業績評価等、金融機関ごとの比較を可能とする計数等)を検討

### ③ 事業性評価及びそれに基づく解決策の提案・実行支援

事業性評価及びそれに基づく融資・本業支援等について、職員の能力向上、専門人材の育成・確保、実績評価・人事評価における明確な位置付け等、組織全体として取り組むための態勢整備(経営計画等における明確化を含む)を行っているか。



## (2) 金融機関の取り組み状況

- 情報交換のため、**頻繁に企業を訪問**し、意見交換をしている中で、金融機関として協力できる情報を見出し、提供しよう努めているように見受けられる。
- ▲ 「御用聞き」としての役割は果たしてくれているものの、ビジネス上の課題解決能力や提案力についてはまだまだであり、業界構造やトレンドについて、こちらから教えなければならぬことが多く、**コンサル能力は十分とは言えない**。
- ▲ 中小企業診断士の資格を有する地域金融機関職員も多くなったが、財務諸表に拠らず自信を持って企業を評価できる**人材はまだ育っていない**と感じる。
- ▲ **事業承継の取組み**に関しては、まだまだの印象である。そのまま廃業する事業者が多く、金融機関側にしても、事業承継に関するノウハウが少ない上、経営者にそれを切り出すタイミングが難しいのではないと思われる。

(金融庁・地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果2015年8月公表)

### (3) 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

#### ■ 日本再興戦略2015(平成27年6月30日閣議決定)

「金融機関が経営改善や生産性向上等の支援に一層積極的に取り組むよう促すため、信用保証制度の在り方について検討する」

#### ■ 骨太の方針2015(平成27年6月30日閣議決定)

「金融機関による適切なリスク負担を図る観点から、信用保証制度の在り方について本年中に検討を進め、あるべき方向性を示す」

#### ■ 自民党政務調査会 提言(平成27年6月9日)

「行政側には、地域金融機関が「ひと手間かけて育てる金融」が行いやすい環境、インセンティブを整えることが求められている」

「中小企業・小規模事業者の発展に資する持続可能な信用補完制度の確立に向けて中間的な整理(論点整理と方向性)」平成27年12月16日

## 4. 全国地域金融機関支店長アンケート

### (1) 調査の概要

「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題に関する実態調査」(2013年1月実施)(科学研究費)

・全国71金融機関

→全数(4050)の支店長に調査票を送付

→1350の回答

#### 回答者の所属金融機関

1. 地方銀行	606
2. 第二地方銀行	213
3. 信用金庫	438
4. 信用組合	93
総計	1350

「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 Discussion Paper Series No.2014-J04、2014年6月。

## (2) 地域金融機関の強み

問15. 貴支店の強みはどこにありますか。(複数選択可)

	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%

共通:「地域密着型の姿勢」

地銀:「ブランド力」

第二地銀＋協同組織金融機関:「親身な姿勢」

協同組織金融機関:「最後まで支援する姿勢」

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

	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。	経営難の企業を早期に処理するのは、経営者のためでもある。	貸倒れになる恐れがあっても、成長の可能性があれば融資を行うべきである。	停滞はしていても貸倒れの心配がない企業には融資を続けるべきである。
5: 強く共感(同意)	32.5%	12.5%	2.1%	4.1%
4: 共感	50.0%	35.4%	19.4%	30.0%
3: 多少共感	15.7%	38.6%	50.0%	44.6%
2: ほとんど共感しない	1.6%	11.5%	22.7%	18.1%
1: 全く共感しない	0.2%	1.8%	5.8%	3.4%
平均点数	4.13	3.45	2.89	3.14

- 多くの地域金融機関の支店長は、「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」と考えており、これは自社の強み(地域密着の姿勢、親身な姿勢、最後まで支援する姿勢)と共通している。

(3) 人事評価の観点

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

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

3年前と比較して重要性の変化

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

## 業績評価におけるビジネスマッチングの 評価上の重要性と成約件数

	過去3年のビジネスマッチングの成約件数					有効 回答 数
	1. ゼロ	2. 1~3 件	3. 4~9件	4. 10~19 件	5. 20件以 上	
1. 非 常に重 要	14.3%	31.1%	21.7%	14.3%	18.6%	161
2. あ る程度 重要	19.1%	35.9%	23.9%	8.8%	12.3%	660
3. 考 慮する が、参 考程度	28.4%	39.8%	18.0%	6.9%	6.9%	377
4. ほと んどゼ ロ	41.5%	45.1%	8.5%	3.7%	1.2%	82



## 業績評価におけるビジネスマッチングの成約の 重要性と推進上の「課題」

	人事評価におけるビジネスマッチングの重要度			
	1. 非常に重要	2. ある程度重要	3. 考慮するが、参考程度	4. ほとんどゼロ
1. 意欲のある取引先が少ない	19.3%	18.8%	22.8%	25.6%
2. 紹介できるような技術・特徴のある取引先が少ない	43.5%	49.4%	48.8%	52.4%
3. 取引先について十分な情報がない	25.5%	27.6%	19.9%	30.5%
4. 職員にビジネスマッチングを成功させる知識・ノウハウがない	44.1%	42.3%	46.4%	67.1%
5. ビジネスマッチングは手間がかかる割に見返りが少ない	16.1%	18.0%	22.5%	34.1%
6. 本部からの有用な情報提供が少ない	9.9%	10.5%	12.7%	19.5%
回答母数	161	660	377	82

## 6. 2014金融機関職員アンケート

- 2014年12月に実施
- 楽天リサーチのwebモニターを対象
- クリーニング質問によって「銀行業」を職種として選んだ人を対象に、本質問を実施

(回答者数400人)

		n	都市銀行	地方銀行	銀行 第二地方	組合 庫・信用	信用金 庫	その他
全体		400	118	115	28	60	79	
		100.0	29.5	28.8	7.0	15.0	19.8	
性別	男性	300	80	92	21	51	56	
		100.0	26.7	30.7	7.0	17.0	18.7	
	女性	100	38	23	7	9	23	
		100.0	38.0	23.0	7.0	9.0	23.0	

問9. あなたが今の会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。

	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

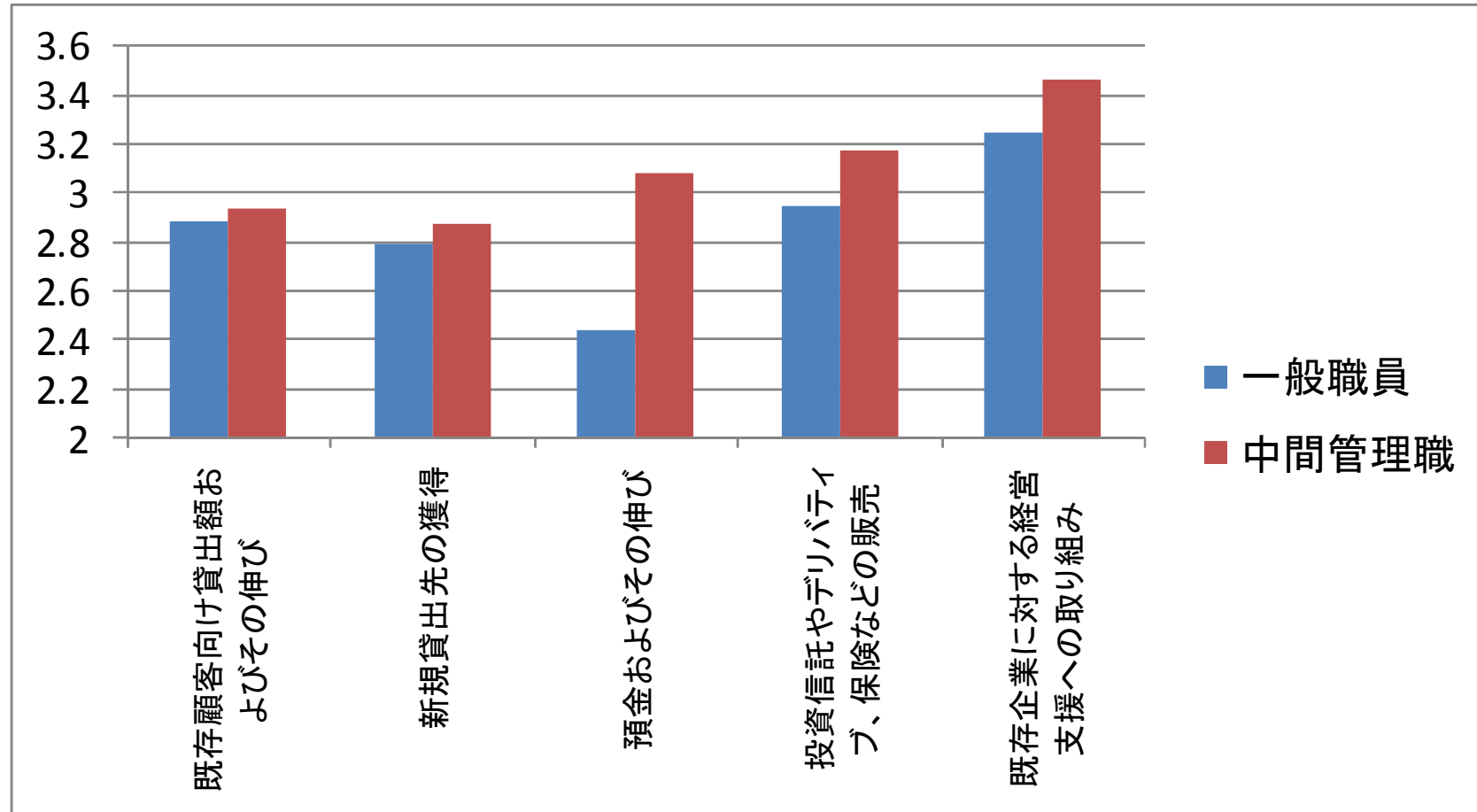
地域金融機関への就職理由は、「地元で」は働けることであるが、「地元のために」はそれほど多くない。

## 問10. 現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。

	く非常に強く感じる	る強く感じる	感じる	感じないほとんど	ない全く感じない	いわからない
人数	22	78	181	85	22	12
比率	5.5	19.5	45.3	21.3	5.5	3

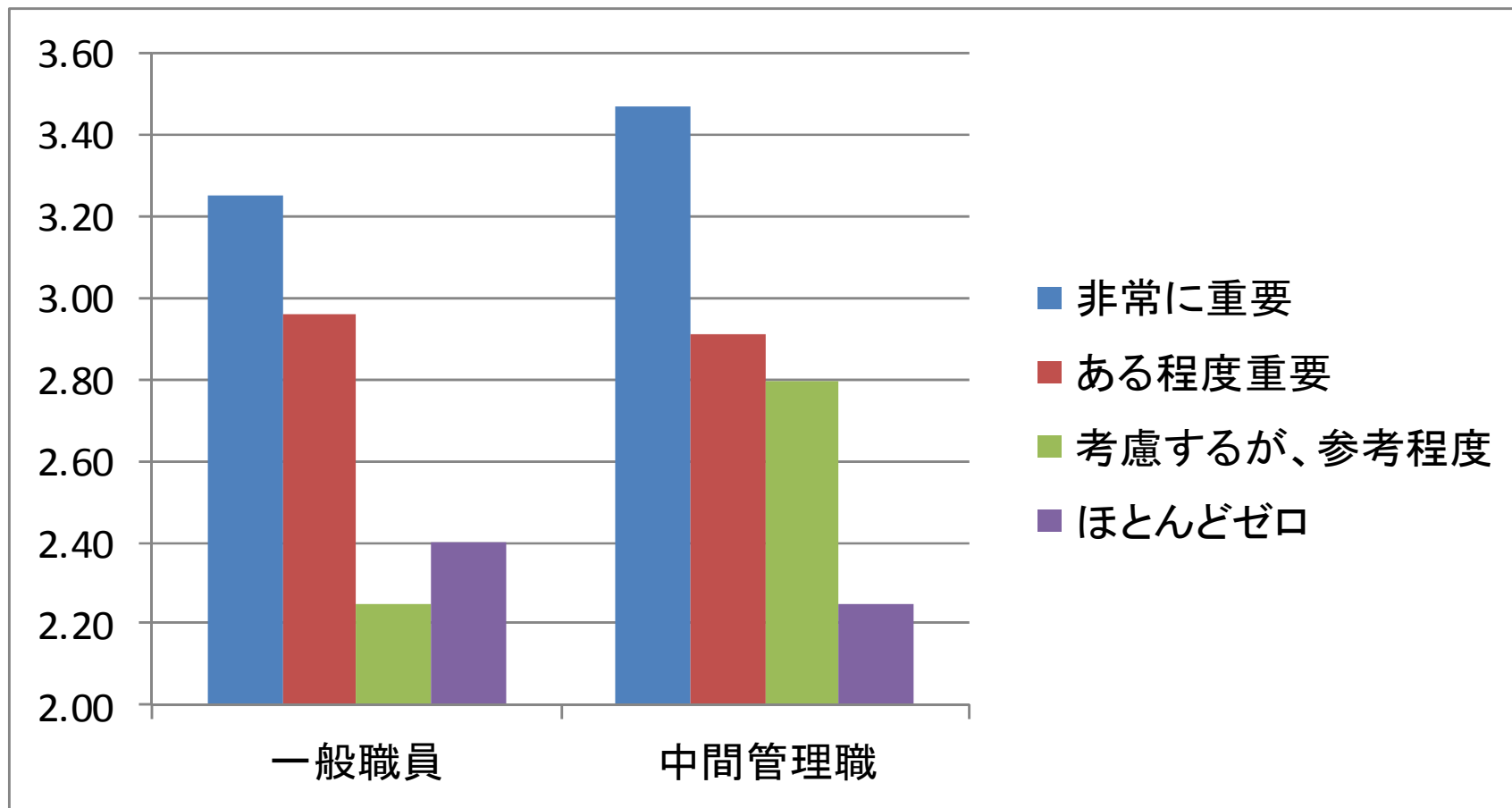
人事評価の観点	人事評価において「非常に重要」	5年間での重視度が「大きく上昇」
1. 既存顧客向け貸出額およびその伸び	26.9%	8.0%
2. 新規貸出先の獲得	38.5%	12.6%
3. 預金およびその伸び	17.3%	6.2%
4. 投資信託やデリバティブ、保険などの販売	29.9%	16.8%
5. 既存企業に対する経営支援への取り組み	17.4%	8.1%

# 人事評価の重視項目と「やりがい」



(注1)人事評価において5つの観点の重要視度として「非常に重要」(4段階の最大評価)と回答した人の仕事の「やりがい」の平均値。やりがいの平均値は、「非常に強く感じる」を5点、「強く感じる」を4点、「感じる」を3点、「ほとんど感じない」を2点、「全く感じない」を1点として計算している。

## 「既存企業に対する経営支援への取り組み」の重視度と「やりがい」



「既存企業に対する経営支援への取り組み」を重視するほど、職員の「やりがい」は高くなる。

問24. 金融機関の人事評価においては、加点主義ではなく、減点主義の要素が強いといわれますが、貴行の状況はどう評価されますか。以下の中から一つを選んで下さい。

	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信金・信組
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	13.3%	13.5%	4.8%	32.7%
減点主義の性格が強く、従来から変化はない	34.9%	36.5%	38.1%	34.7%
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	25.3%	31.1%	28.6%	16.3%
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	10.8%	8.1%	23.8%	8.2%
加点主義の性格が強く、従来から変化はない	14.5%	9.5%	0.0%	8.2%
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	1.2%	1.4%	4.8%	0.0%
該当回答者数	83	74	21	49

「減点主義」的な人事評価が主流。挑戦を奨励するには、減点主義はふさわしくない。



## 7. 人事評価の改革を始めた金融機関

「まち・ひと・しごと創生本部」の「モニタリング調査(2015年7~8月実施)」によると、4割の金融機関で対応を進めている。

地方創生の推進に向けて、 <u>自社の業績評価制度の見直し</u> 、或いは推進に向けた進捗状況の管理体制の構築等を行っていますか	回答金融機関数	回答数	割合
① 行っている	523	211	40.3%
② 行っていない	523	312	59.7%

### 1. 「業績評価制度」に関する内容

- ▶ 地方版総合戦略の策定への関与等に対し、加点方式でプロセスを評価
- ▶ 「地域活性化への取組み」として、起業、事業承継、M & A、事業再生、ビジネスマッチング、地域ボランティア活動等への取組みを評価し、1,000点中50点を配点（実績管理は年2回）
- ▶ 「コンサルティング機能の発揮」（取引先のライフステージに応じた支援）を特別評価分野として評価
- ▶ 創業・第二創業（事業計画策定支援、補助金等の活用、地公体・大学との連携、政府系金融機関との協調融資等）、地域資源の商品化・事業化支援への取組を評価対象に設定
- ▶ 「適正な事業性評価に向けた目利き力の発揮状況」を新設

## 「支店長室のウラオモテ」『金融財政事情』

A: 企業の中身を見ていないということだよ。できる限り事務的な仕事を省力化すべくシステム化を進めてきたが、昔に比べて銀行員としての**目利き力は確実に低下**している。

B: 確かに、きちんとナマの決算書を読んでトレーニングをする時間がない。その**時間を確保できない**くらい、常に目先の数字をとってくることを要請されている。(2015. 9. 7)

A: 久しぶりにお客さんに喜ばれ、自分としても満足感のある案件だった。こういうときには**銀行員冥利に尽きる**と感じるね。

B: お客さんに喜ばれるのは嬉しいよね。

B: 確かに、**取引先に対する愛情**がないと、われわれの仕事は成り立たないよね。(2015. 8. 31)

A: いまは、法人の資金需要が乏しい、競争が激しい、取扱商品が多い、コンプライアンスが厳格という時代だ。そのなかで、いまの人たちは**非常によくやっている**し、気の毒でもある。(2014. 1. 27)

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

Q25	地銀	第二地銀	信用金庫	信用組合	総計
未回答	11	2	14	2	29
1. 大きく向上	28	13	37	9	87
2. 少し向上	108	40	127	21	296
3. ほぼ同じ	93	36	80	9	218
4. やや低下	304	104	163	42	613
5. 大きく低下	62	18	17	10	107
総計	606	213	438	93	1350

家森他(2014)支店長アンケート

若い職員の中で頑張っている人の話も聞く！

(例1)愛知県庁主催「地域創生クラウドファンディング普及啓発フォーラムinあいち」 2016年1月20日・・・まだあまりCFが知られていなかった時期に若手職員が積極的に端緒をつくった。

(例2)特許庁・知財金融シンポジウム さいたま新都心合同庁舎 2016年1月28日・・・若手職員が一生懸命、創業企業の技術を理解しようとしたことがきっかけになって、特許を軸としたビジネス拡大が実現。

## 8. むすび:「やりがい」のある職場の実現

- ◆ 金融機関の職員は企業を支援することを自らの使命だと考えている。
- ◆ そうした姿勢が自らの強みと認識している。
- ◆ しかし、金利競争による消耗戦が起こっており、現場では、融資額を減らさないために、**新規貸出先**を獲得する努力が続いている。
- ◆ 人事評価面からも、融資「量」の維持・拡大を促す  
↓
- ◆ 顧客密着を標榜しながら、注力できていない現実  
↓
- ◆ 金融機関の人事評価に踏み込む必要がある。
- ◆ 職員の挑戦を評価する姿勢に転換が求められる。
- ◆ それが、「やりがい」も高めるはず。

## ＜参考文献＞

家森信善編『地域連携と中小企業の競争力ー地域金融機関と自治体の役割を探るー』中央経済社 2014年2月。

家森信善・冨村圭・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ー地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告ー」神戸大学経済経営研究所 RIEB DP2014-J04 2014年6月。

名古屋中小企業支援研究会・日本公認会計士協会東海会・全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編著『中小企業再生・支援の新たなスキームー金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指してー』(仮題)(中央経済社 6月刊行予定)。

家森信善・伊東眞幸『地方創生と地方銀行』(仮題)(きんざい 6月刊行予定)。