

平成 30 年 5 月 20 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15H03366

研究課題名(和文) 地域創生のための地域金融機関の役割に関する研究

研究課題名(英文) Research on the role of regional financial institutions for regional revitalization

研究代表者

家森 信善 (Yamori, Nobuyoshi)

神戸大学・経済経営研究所・教授

研究者番号：80220515

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,300,000円

研究成果の概要(和文)：地方創生において地域金融機関が重要な役割を担っているにもかかわらず、役割が十分に果たせていない。そこで、地域金融機関の経営や金融行政の側面に焦点を当て、2017年2月に金融機関アンケート調査を実施した。全国の金融機関520社の本部・本店を対象にして実施したところ、280社(信用金庫150社、信用組合85社、地方銀行27社、第二地方銀行16社、都市銀行等2社)からの回答を得た。本調査の結果からは、地方創生に前向きに取り組みたいという気持ちはほぼ全ての金融機関に共通しているが、対応の進み具合に大きな差異が見られる。遅れている金融機関では、地方創生を実現できるような人事制度の改革を急ぐ必要がある。

研究成果の概要(英文)：Although regional financial institutions should play an important role in regional revitalization, it is often pointed out that they don't contribute enough. Therefore, in February 2017, we conducted a questionnaire survey of financial institutions focusing on the aspects of management of regional financial institutions and financial administration(i.e., the FSA's policy). Sending to the head offices of 520 financial institutions nationwide, we got responses from the 280 companies (150 Shinkin banks, 85 Shinkumi banks, 27 regional banks, 16 second regional banks, 2 city and large banks). According to the results of this survey, the desire to actively pursue regional revitalization is common to almost all financial institutions, but there is a big difference in the progress. It is necessary for troubled institutions to hurry fundamental reform of the personnel system to realize regional revitalization.

研究分野：金融論

キーワード：地域金融 地方創生 地域金融機関 信用金庫 信用組合 アンケート調査 人事評価

1. 研究開始当初の背景

地方創生が日本社会の大きな課題となっているが、地方創生を成功させる上で重要な役割が期待されるのが、地域経済において重要な地位を占めてきた地域金融機関である。とくに地域の中小企業に関しての豊富な情報を持っている地域金融機関なら、そうした企業の直面する様々な課題の解決に向けて効果的な支援が可能なはずである。実際、多くの地域金融機関の経営方針などを見ると、そのような取り組みに注力することを表明している。しかしながら、各種の企業アンケートなどを使って中小企業の声を聞くと、必ずしも十分な取り組みと評価されていないことがわかる。

2. 研究の目的

金融庁が指摘するように、「多くの金融機関が経営理念の中で、金融仲介機能を発揮し、取引先企業のニーズに応じた融資やソリューションの提供により、企業の成長に貢献していく方針を掲げているにもかかわらず、顧客に対し理念通りの行動ができていない金融機関も少なからずあるように見受けられる」(『平成 28 事務年度 金融行政方針』)。そうしたことから、金融庁は、「顧客本位の経営を真に実現するため、ガバナンスの状況、事業戦略・計画、支店のノルマ、業績目標・評価、人材育成、融資審査態勢等を含め、金融仲介の質の向上に向けて対話を行う」方針を示している。

こうした金融行政の方針が妥当であるかも含めて、本プロジェクトでは、地方創生という観点から、地域金融機関の経営や金融行政の側面に焦点を当て、独自に金融機関アンケート調査を実施し、地方創生のための地域金融機関の取り組みの現状と、よりその機能を発揮するための課題を明らかにすることにした。

3. 研究の方法

地域金融機関に対するアンケート調査を実施することが中核的な研究方法となる。そして、効果的な調査を行うために、調査票の内容をよりよいものにしていくために、地域

金融に関する基礎的な理論的・実証的研究、および金融システム政策や金融制度についての詳細な分析が不可欠である。そこで、これらについては各メンバーがそれぞれ研究を担当した。その上で、代表者が中心となって調査票の原案をメンバーに提示し、各メンバーがそれぞれの研究成果から必要な質問項目の追加や修正を提案し、それを全メンバーで検討していくことで調査票を作成していった。一方で、アンケート調査の最大の課題は一定数の回答を得ることであり、回答対象機関に対して調査協力を事前に依頼するための活動を行った。

調査実施後は、代表者が中心になって回答結果の整理を行い、メンバーとの意見交換を経て、最終的な論文を公表した。

4. 研究成果

多くの基礎的な研究成果を上げているが、本プロジェクトの中心的事業であった金融機関アンケートの調査結果について詳しく紹介することにする(家森・富村・尾島・朱[2017]および家森・富村[2017])。

(1) 調査の概要

2017年1月～2月に全国の金融機関520社の本部・本店を対象にして「地方創生に関する地域金融の現状と課題に関する調査」を実施し、280社(信用金庫150社、信用組合85社、地方銀行27社、第二地方銀行16社、都市銀行等2社)からの回答を得た。全体の回収率が50%を超えており、金融機関に対する調査としては極めて高い回収率を実現することに成功したといえる。

(2) 地方創生への取り組みの課題

地域金融機関が地方創生に取り組むのは当然であると考えているが、その点を確認するために、「貴社の社訓、経営理念、経営ビジョンなどに、「地元企業や地域経済への貢献」といった観点は含まれていますか。」と尋ねてみた。

回答金融機関280社の内、264社は「地元企業や地域経済への貢献」といった観点が「明示的に含まれている」と回答しており、

「暗黙的にあるいは間接的に含まれている」を選択した8社を加えると、272社となる。他方、「含まれていない」の回答は3つの信用組合（おそらく、職域あるいは業域信用組合）のみであり、残りの5社は「社訓等はない」か「無回答」であった。このことから、ほぼ全ての金融機関が地方創生を経営理念に据えているということが確認できた。

もちろん、経営理念にうたっているだけでは地方創生の取り組みは進まない。そこで、地方創生に対する回答金融機関の関与状況について尋ねてみた。複数回答可の質問であるが、「1. 自治体をリードしている（28社）」「2. 自治体に積極的に協力している」（134社）、「3. 自治体の要請に応じて対応している」（149社）であった。

このように、ほぼ全ての金融機関で、地方創生が経営理念にうたわれており、実際に関与しているか、少なくとも関与したい気持ちがあると総括することができる。

金融機関の経営陣は地方創生に取り組む決意を持っているのであろうか。この点を尋ねた質問の回答結果によると、「経営陣は地方創生に取り組む決意を持っている」と回答したのは、地方銀行が91.7%、第二地方銀行が75.0%、信用金庫が74.5%、信用組合が45.0%で、全体では67.5%であった。この回答をどう評価するかは先行研究もなく難しいが、ほぼ全ての金融機関が経営理念に地方創生を掲げていることや現在の地方の厳しい状況を考えると、（全体で見ても）約3割の経営陣が地方創生に取り組む決意を持っていないとは考えにくい。経営トップが決意を持っているとしても、本調査に回答した本部の中核部門にすらその決意が伝わっていないのであろう。経営陣の地方創生への決意を社内にしっかりと伝えるためには、目に見える制度創設やルール変更などが必要だと考えられる。

（3）企業支援への取り組みの課題

金融機関には、「貸付条件変更先等の抜本的事業再生等を必要とする先に対する、コンサルティングや事業再生支援等による顧客の価値向上に向けた取組み」（『平成28事務

年度 金融行政方針』）が期待されているが、金融庁の調査によると支援の実施状況は十分ではないとされている。

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

かなりの金融機関で経営改善の実施率があまり高くないことがわかったが、企業再生に取り組む上で金融機関はどのような問題点を抱えているのであろうか。

「特に問題を感じていない」との回答はわずか3%であり、ほとんどの金融機関が課題を抱えていることがわかる。最も注目されるのは、「再生支援企業の事業環境が厳しい」よりも、「経営者の意識変革がうまくいかない」をより多くの金融機関（約7割）が選択していることである。経営者の意識がなかなか変わらないことに問題を強く感じているようである。一方、三番目に多かった回答が「貴社の職員の支援に関する能力や経験が不十分である」であった（56.4%）。金融機関側にも課題があるとの見解が約6割の金融機関から指摘されているのである。

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

（4）人事評価のあり方

人事評価のあり方が、金融機関の企業支援の姿勢に影響しているのではないかという仮説を調べてみた。本調査では、人事評価制度が減点主義か加点主義かを尋ねている。ま

た、自金融機関の強みとして「最後まで支援する姿勢」を選択しているかを調べている。

そこで、これらの回答結果を利用して、減点主義の金融機関と加点主義の金融機関で、「最後まで支援する姿勢」が異なるかを調べてみた。「減点主義の性格が強い」金融機関 31 社では、「最後まで支援する姿勢」の選択率は 45.2%であるが、「加点主義の性格が強い」金融機関 75 社では、「最後まで支援する姿勢」の選択率は 58.7%であった。さらに、減点主義の中でも、「その傾向が強まっている」および「変化がない」という金融機関(18 社)に限定すると、「最後まで支援する姿勢」の選択率は 27.8%という低さであった。

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

(5) 創業支援への取り組みの課題

本調査では、現在の事業性の取引先のうち、創業後 5 年までの企業の割合(創業企業取引比率)を尋ねてみた(問 22)。その結果によると、創業企業取引比率が「5%未満」という金融機関が 7 割にも達している。

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

業態別に「3%未満」の比率を比較すると、地方銀行や第二地方銀行ではそれぞれ 14.3%と 8.3%であるのに対して、信用金庫や信用組合では 40.8%と 61.1%であり、協同組織金融機関では創業企業取引比率の低いところが多い。本来、こうした協同組織金融機関は信用力の乏しい若い企業を育てる

役割を担うはずであるが、実際には若い企業との取引が少なく、若い企業を育てる機能を発揮できていないのである。

このように、多くの金融機関で、創業企業との取引が期待されるほどに拡大していない。そこで、創業企業への資金提供の難しさについて尋ねてみた。「事業の内容を評価すること」をあげる金融機関が 8 割であり、創業企業に対する事業性評価が難しいことがわかる。また、「創業者の人物を判断すること」も難しいようである。一方で、創業金融の難しさとして担保がないことがしばしば指摘されるが、「担保が不足していること」をあげる金融機関はごくわずかであり、この結果を額面通り受け取るなら、事業性が評価できれば、担保の有無は創業金融の障害にはならないことになる。

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

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

ただし、支援プログラムによって効果に差異があると予想されることから、それぞれの支援プログラムを持っていると回答した金融機関の創業企業取引比率を計算してみた。当該支援プログラムが効果的なら、創業企業との取引が多いと予想されるからである。

具体的には、回答された創業企業取引比率を数値に換算して平均値を計算してみた。「税理士と連携した支援プログラムを持っている」という金融機関はわずか 11 社しかないが、その 11 社での創業企業取引比率は 6.45%と高い値となっている。そして、「成功した創業者を紹介している」が次に高い値となっており、この 2 つのメニューに関してのみ創業企業取引比率が 6%を超えている。こうした支援メニューが創業希望者の支援に大きな効果を持っている可能性がある。

一方、当然ながら、「該当する支援プログラムは実施していない」金融機関では 3.5%

と非常に低い値となっている。現在の経済環境で、待ちの姿勢を続けていては創業企業との取引が増えないのは当然であろう。

創業企業取引比率が高い金融機関の特徴を見るために、自金融機関の強みの回答を使って整理してみた。ただし、創業企業取引比率「10%以上」という回答は少なかったので、「5~10%未満」の回答と統合して「5%以上」にまとめている。

特徴的なのは、「5%以上」という創業企業取引比率の高い金融機関では、その比率の低い金融機関に比べて「職員の士気の高さ」が選ばれている点である。また、創業企業取引比率が高い金融機関は、「最後まで支援する姿勢」や「地域密着の姿勢」についても選択率が高い。

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

(6) まとめ

地方創生に前向きに取り組みたいという気持ちはほぼ全ての金融機関に共通しているが、現実には有効な取り組みができているところもあれば、そうでないところもある。しかも、成果を上げているところはそれに応じた人事評価制度に移行し、一層スムーズに成果が上がるような好循環に入っている兆しが伺える。一方で、成果を上げられていない金融機関では、人事評価の改革にも取り組めないままに、号令だけをかけている状況である。

地方創生や再生・創業支援の取り組みの成否は、いずれも事業性評価の能力に依存している。事業性評価の能力を高めるには、職員のやる気を引き出すような人事制度を構築しなければならない。しかし、対応の遅れている金融機関ほど人事制度の見直しも進んでおらず、地方創生のスローガンと実態の乖

離が広がってしまっている。金融庁の提唱する金融仲介のベンチマークなどを活用して、金融仲介機能の着実な改善に努めることが強く求められている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計19件)

家森信善・富村圭・尾島雅夫・朱彤「地方創生に関する地域金融の現状と課題 - 2017年・金融機関本部向け調査の概要報告 - 」『経済経営研究(年報)』67号 pp.19-166 2018年3月。

家森信善・米田耕士「金融機関の人材マネジメントの現状と課題 - 2017年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果に基づいて - 」『国民経済雑誌』第217巻 第3号 pp.45-56 2018年3月。

Shigeto Kitano, Kenya Takaku, "Capital Controls, Monetary Policy, and Balance Sheets in a Small Open Economy" *Economic Inquiry* 56, pp.859-874, 2018. DOI: 10.1111/ecin.12544

Nobuyoshi Yamori, Kozo Harimaya, Kei Tomimura, "The efficiency of Japanese financial cooperatives: An application of parametric distance functions," *Journal of Economics and Business* 94, November-December 2017, pp. 43-53

近藤万峰「信用金庫の営業地域の広域化が経営パフォーマンスに及ぼす影響 東海3県の信用金庫のケース」『生活経済学研究』第45巻、pp. 107-120、2017年。(https://doi.org/10.18961/seikatsukeizaigaku.45.0_107)

Kondo, K. Do Credit Associations Compete with Each Other in Japanese Regional Lending Markets? *Journal of Economics and Finance*, Vol.41, pp. 195-210, 2017. (DOI10.1007/s12197-016-9353-y)

家森信善「資本注入制度を活用してビジネスモデルの転換を」『金融財政事情』2017年11月20日号 pp.20-24。

Yamori N, Harimaya K, Tomimura K. Corporate governance structure and efficiencies of cooperative banks. *International Journal of Finance and Economics* 22, 368-378, 2017. https://doi.org/10.1002/ijfe.1593

Farkhanda Shamim, Nobuyoshi Yamori, Shahid Anjum, (2017) "Clicks business of deposit-taking institutions: an efficiency analysis", *Journal of Economic Studies*, Vol. 44 Issue: 6, pp.911-930, https://doi.org/10.1108/JES-01-2017-0003

家森信善・富村圭「地域金融機関の地方創

生推進の課題 - 広がる取り組みの格差、人材育成に力を - 『金融ジャーナル』 2017年10月 pp.84 - 97。
家森信善 「信用保証協会の機能強化への期待」 『信用保証』 No.133 pp.19-25 2017年9月。
家森信善 「経済教室:地銀経営の課題 「育てる金融」担う人材力ギ」 『日本経済新聞』 2017年8月29日。
家森信善 「循環型地域経済実現のための地域金融機関の役割と地域内連携」 『ガバナンス』 2017年6月 pp.23-25。
小川 光・津布久 将史・家森 信善 「地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題 - 産業振興行政担当者に対する意識調査の概要 - 」 『神戸大学経済経営研究所・経済経営研究 年報』 第66号 pp.67-158 2017年3月。
家森信善・米田耕士 「中小企業支援における会計・法律専門家と地域金融機関の協働の実態と課題 - 2016年専門家アンケート調査に基づいて - 」 『国民経済雑誌』 第215巻第2号 2017年2月号 pp.21-34。
Harimaya, K. and K. Kondo. "Effects of Branch Expansion on Bank Efficiency: Evidence from Japanese Regional Banks," *Managerial Finance* 42, pp. 82-94, 2016. (DOI10.1108/MF-11-2014-0278)
家森信善 「第9章 金融機関と専門家の協働の重要性とその課題」 pp.187-206 名古屋中小企業支援研究会編、日本公認会計士協会東海会編、全国倒産処理弁護士ネットワーク中部地区編 『中小企業再生・支援の新たなスキーム - 金融機関と会計・法律専門家の効果的な協働を目指して - 』 (中央経済社) 所収 2016年6月。
家森信善、小川光、津布久将史 「グローバル化の進展と金融機関および地方自治体等の企業支援に対する企業の意識 中小非製造業企業アンケートの概要」 『神戸大学 経済経営研究 年報』 第65号 pp.85-153 2016年3月。
Liu Yajing, Kenya Fujiwara, Toshiki Jinushi, and Nobuyoshi Yamori, "How should banks support SMEs to manage funding risks in China? The role of relationship banking," pp.365-398, in Sabri Boubaker, Bonnie Buchanan, Duc Khuong Nguyen (eds.) *Risk Management in Emerging Markets: Issues, Framework, and Modeling*, Emerald Group Publishing (October 4, 2016).

〔学会発表〕(計1件)

家森信善・米田耕士 「金融機関の人材マネジメントの現状と課題 - 2017年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果に基づいて - 」日本金融学会中部部会 2017年10月21日 愛知大学。

〔図書〕(計5件)

家森信善編 『地方創生のための地域金融機関の役割 - 金融仲介機能の質向上を目指して - 』 中央経済社 2018年3月。
丸屋豊二郎、浜口伸明、熊谷聡、白又秀治 『北陸地方創生と国際化・イノベーション』 日本評論社 2017年。
小川光編著 『グローバル化とショック波及の経済学 地方自治体・企業・個人の対応』 有斐閣 2016年10月。
伊東 眞幸・家森信善 『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。
栗原 裕 『グローバル金融』 晃洋書房 2015年。

〔その他〕

ホームページ等

<http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/researchgroups/financial-j.html>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

家森 信善 (YAMORI, Nobuyoshi)
神戸大学・経済経営研究所・教授
研究者番号: 80220515

(2) 研究分担者

栗原 裕 (KURIHARA, Yutaka)
愛知大学・経済学部・教授
研究者番号: 50249330

濱口 伸明 (HAMAGUCHI, Nobuaki)
神戸大学・経済経営研究所・教授
研究者番号: 70379460

播磨谷 浩三 (HARIMAYA, Kozo)
立命館大学・経営学部・教授
研究者番号: 90347732

打田 委千弘 (UCHIDA, Ichihiro)
愛知大学・経済学部・教授
研究者番号: 50305554

小川 光 (OGAWA, Hikaru)
東京大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号: 10313967

北野 重人 (KITANO, Shigeto)
神戸大学・経済経営研究所・教授
研究者番号: 00362260

近藤 万峰 (KONDO, Kazumine)
愛知学院大学・経済学部・教授
研究者番号: 20362262

富村 圭 (TOMIMURA, Kei)
愛知大学・経営学部・准教授
研究者番号: 40547444