

ISSN 1347-5495

経営研究

Business Research

No. 57

内田 浩史（神戸大学大学院経営学研究科）
小倉 義明（早稲田大学政治経済学部）
筒井 義郎（甲南大学経済学部）
根本 忠宣（中央大学商学部）
家森 信善（神戸大学経済経営研究所）
神吉 正三（龍谷大学法学部）
渡部 和孝（慶應義塾大学商学部）

地域金融機関の経営実態

2014 年 5 月 28 日

神戸大学大学院経営学研究科

地域金融機関の経営実態[†]

内田浩史[‡]

神戸大学大学院経営学研究科

小倉義明

早稲田大学政治経済学部

筒井義郎

甲南大学経済学部

根本忠宣

中央大学商学部

家森信善

神戸大学経済経営研究所

神吉正三

龍谷大学法学部

渡部和孝

慶應義塾大学商学部

要旨

我々研究グループは、金融機関の実態を明らかにするために、2014年2月に「金融機関の経営実態に関する調査」を実施した。この調査では、全国の金融機関（銀行・信用金庫・信用組合）540機関に対してアンケート調査票を送付し、121機関から回答を得ることができた（回答率22.4%）。本稿では、このアンケート調査の回答結果に基づき、現在の日本の地域金融機関の経営実態について分析する。

[†] 本論文は、科学研究費補助金（基盤研究 B）による研究プロジェクト『日本の企業ファイナンスに関する実証分析：企業の環境変化と金融機関のあり方』（課題番号 24330103、研究代表者内田浩史）の成果の一部である。アンケート調査に回答いただいた金融機関には、心からお礼申し上げる。また、アンケートの設計にあたっては、江上広行、金城亜紀、小野有人、原田一哉の各氏から貴重なご助言を頂いた。さらに、本稿作成にあたり、梶田伸明氏に研究補助をお願いした。ここに記して感謝申し上げます。

[‡] 連絡先：〒657-8510 神戸市灘区六甲台町 2-1 神戸大学大学院経営学研究科 内田浩史
Tel.&Fax.: 81-78-803-6949、 E-mail: uchida@ b.kobe-u.ac.jp。

Current Status of the Management of Regional Financial Institutions

Hirofumi Uchida

Yoshiaki Ogura

Yoshiro Tsutsui

Tadanobu Nemoto

Nobuyoshi Yamori

Shozo Kanki

Wako Watanabe

Abstract

We conducted a survey, “Survey on Current Status of Financial Institution Management” on February 2014 to clarify the management of regional financial institutions in Japan. We sent a questionnaire to 540 financial institutions (banks, Shinkin banks, and credit cooperatives) in Japan, and received responses from 121 institutions (response rate of 22.4%). Based on the results of the survey, we examine the current status of the management of regional financial institutions in Japan.

I. はじめに

金融庁のアクションプログラム（2003 年）を契機として地域密着型金融（リレーションシップバンキング）の取り組みが始まってから 10 年超が経過したが、地域経済の低迷が続く中、金融円滑化法の終了、金融検査・監督方針の転換など、金融を取り巻く状況は激変している。今後 5－10 年を見据えた金融機関のあるべき姿を検討するためには、現実のデータに基づき短期・長期の経営課題を幅広く把握し、金融機関の実態を明らかにする必要がある。

そこで我々研究グループでは、金融機関による様々な新しい取り組みの実態やその効果、望ましい経営組織の形態などを明らかにするために、金融機関向けアンケート調査「金融機関の経営実態に関する調査」を行った。本稿はその結果に基づき、同調査から得られたデータに関する記述統計を示し、また一部の結果に関しては簡単な分析を加えることによって、日本の地域金融機関の経営実態を明らかにしようとするものである。また本稿は、同調査のデータを用いて今後詳細な分析を行っていくための基礎的な情報を提供するという目的も持っている。

次節以下では本調査の各質問に対する回答結果を紹介していくが、ここではその前に調査そのものの概要を説明しておくことにしたい。本調査は、科学研究費補助金プロジェクト『日本の企業ファイナンスに関する実証分析：企業の環境変化と金融機関のあり方』（科学研究費補助金（基盤 B）、課題番号 24330103）の一環として、同プロジェクトのメンバー（本稿の共著者）が実施したものである。調査票（アンケート票）の設計はプロジェクトメンバーが行い、調査は株式会社東京商工リサーチ（以下 TSR）に委託され、郵送で行われた。調査期間は 2014 年 2 月前半である。調査票は「Ⅰ．貴社の概要について」、「Ⅱ．政策・規制について」、「Ⅲ．人事：労働環境・実態・研修・能力開発について」、「Ⅳ．融資について」、「Ⅴ．各種取組について」の 5 つのパートから成る。¹

調査対象は国内の銀行、信用金庫、信用組合から、支店網が極めて小さい銀行（三菱 UFJ 信託銀行、みずほ信託銀行、三井住友信託銀行以外の信託銀行）と、法人向け融資を

¹ 調査票は

http://www.b.kobe-u.ac.jp/~uchida/public_kaken_html/kakenB_h24-27/survey.pdf からダウンロード可能である。

ほとんど行っていない銀行（ゆうちょ銀行、シティバンク銀行、ネット専業銀行など）を除いたものである。具体的には、銀行 116 行（都市銀行 3 行、地方銀行・第二地方銀行 107 行、信託銀行 3 行、その他の銀行 3 行）、信用金庫 268 金庫、信用組合 156 組合を調査対象とし、合計 540 社に対して 2014 年 1 月 31 日に調査票を送付した。回答は 2 月 17 日までに 121 社から得ることができた（回答率 22.4%）。業態別の内訳は、地方銀行 4 行、第二地方銀行 2 行、信用金庫 82 金庫、信用組合 33 組合であった。

以下では、各質問について、その回答状況を表にして示し、説明を行っていく。ほとんどの表においては、回答件数（回答した金融機関の数）を上段に示し、その下に回答割合を％表示で示している。表示形式が異なる表については都度説明を行っている。

II. 貴社の概要について

まず、アンケートの最初のパートである「Ⅰ. 貴社の概要について」の各質問に対する回答結果から、回答金融機関の属性をまとめてみたい。

問 1. 貴行・貴金庫・貴組合・貴社（以下では貴金融機関と略します）の概要について伺います。

問 1.1 貴金融機関の業態について、該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 都市銀行・信託銀行	2. 地方銀行	3. 第二地方銀行	4. その他の銀行
5. 信用金庫	6. 信用組合		

表 1.1 業態

回答件数 計	都市銀行・信託銀行	地方銀行	第二地方銀行	その他の銀行	信用金庫	信用組合
121 100.0	0 0.0	4 3.3	2 1.7	0 0.0	82 67.8	33 27.3

まず、回答金融機関の業態（問 1.1）については、表 1.1 からわかるように、その過半数（7 割近く）が信用金庫である。次に多いのは信用組合であり、回答金融機関の 95%は協同組織金融機関である。銀行からは、地方銀行 4 行、第二地方銀行 2 行から回答を得た。回答率を計算すると、信用金庫は 30.6%、信用組合は 21.2%、銀行は 5.2%（地方銀行・第二地方銀行の 5.6%）であった。

問 1.2 貴金融機関の総預金量(2013 年 3 月期)について、該当する番号 1 つに○をつけてください。
(2013 年 4 月以降に合併された場合は合併前金融機関の 2013 年 3 月期合計をお答えください)

1. 1千億円未満	2. 1千～3千億円未満	3. 3千～5千億円未満	
4. 5千億円～1兆円未満	5. 1兆～3兆円未満	6. 3兆～7兆円未満	7. 7兆円以上

表 1.2 総預金量

回答件数 計	1 千億円未 満	1 千～3 千億 円未 満	3 千～5 千億 円未 満	5 千億円～1 兆円未 満	1 兆～3 兆円 未 満	3 兆～7 兆円 未 満	7 兆円以上
121 100.0	34 28.1	38 31.4	23 19.0	16 13.2	8 6.6	2 1.7	0 0.0

回答金融機関の総預金量を尋ねた問 1.2 の結果(表 1.2)を見ると、最も多いのは 1 千億円から 3 千億円の金融機関で約 3 割、続いて 1 千億円未満が 3 割弱となっている。それ以外は規模が大きくなるほど割合が小さくなっている。比較的規模の小さい金融機関が多いことが分かる。

問 1.3 貴金融機関の預貸率(2013 年 3 月期)について、該当する番号 1 つに○をつけてください。
(2013 年 4 月以降に合併された場合は合併前金融機関の 2013 年 3 月期平均をお答えください)

1. 50%未満	2. 50%以上 60%未満	3. 60%以上 70%未満
4. 70%以上 80%未満	5. 80%以上	

表 1.3 預貸率

回答件数 計	50%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上
121 100.0	64 52.9	34 28.1	13 10.7	9 7.4	1 0.8

預貸率については(表 1.3)、最も多いのは 50%未満であり、半数を超えている。預貸率が高くなるほど回答金融機関数は少なくなっており、預金に比べて貸出が少ない金融機関が多く回答していることが分かる。

問 1.4 貴金融機関の経営状況に関する以下の項目について、それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。2008 年 3 月期以降に合併したり、新設された金融機関の方は、合併後もしくは新設後の最初の決算期と比較してください。

(1) 2013 年 3 月期の貸出残高は、5 年前(2008 年 3 月期)と比較して

1. 大きく増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大きく減少
----------	---------	--------	---------	----------

(2) 2013 年 3 月期の不良債権比率は、5 年前(2008 年 3 月期)と比較して

1. 大きく増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大きく減少
----------	---------	--------	---------	----------

(3) 過去 2 年間（2011 年度および 2012 年度）の当期純利益の推移は

1. 2 期とも黒字 2. 黒字ののち赤字 3. 赤字ののち黒字 4. 2 期とも赤字

表 1.4 財務情報

	回 答 件 数 計	大 き く 増 加	や や 増 加	横 ば い	や や 減 少	大 き く 減 少
(1)貸出残高（5 年 前比）	120 100.0	13 10.8	37 30.8	14 11.7	37 30.8	19 15.8
	回 答 件 数 計	大 き く 増 加	や や 増 加	横 ば い	や や 減 少	大 き く 減 少
(2)不良債権比率 （5 年 前 比）	119 100.0	11 9.2	25 21.0	13 10.9	46 38.7	24 20.2
	回 答 件 数 計	2 期 とも 黒 字	黒 字 の の ち 赤 字	赤 字 の の ち 黒 字	2 期 とも 赤 字	
(3)当期純利益 （過去 2 年間）	121 100.0	98 81.0	8 6.6	15 12.4	0 0.0	

財務情報を尋ねた問 1.4 への回答を見ると（表 1.4）、貸出残高は 5 年前に比べて「やや増加」と回答した金融機関と「やや減少」と回答した金融機関がともに 3 割程度である。大きな増減があった金融機関はそれより少ないが、「大きく減少」と回答した金融機関がやや多い。不良債権比率に関しては、5 年前に比べて「やや減少」という回答が 4 割弱で最も多く、「横ばい」あるいは「減少」と回答した金融機関が 7 割程度を占める。過去 2 年間の当期純利益では、2 期連続黒字の金融機関が 8 割程度であり、2 期とも赤字という金融機関は存在しない。

問 1.5 貴金融機関の企業向け融資について、(1)企業からの需要と、(2)他金融機関との競合の状況は、以下の 1 から 5 のどれに最も近いですか。それぞれ 5 年前と現在について、該当する番号 1 つに○をつけてください。

(1) 企業 の需要	①5 年前	1. 非常に強い 2. 強い 3. 普通 4. 弱い 5. 非常に弱い
	②現在	1. 非常に強い 2. 強い 3. 普通 4. 弱い 5. 非常に弱い
(2) 競合 の状況	①5 年前	1. 非常に厳しい 2. 厳しい 3. 厳しくない 4. ほとんど競合はない
	②現在	1. 非常に厳しい 2. 厳しい 3. 厳しくない 4. ほとんど競合はない

表 1.5 企業向け融資の状況

(1)企業からの需要

	回答件数 計	非常に強い	強い	普通	弱い	非常に弱い
①5 年前	116 100.0	0 0.0	12 10.3	48 41.4	49 42.2	7 6.0
②現在	115 100.0	1 0.9	10 8.7	29 25.2	64 55.7	11 9.6

(2)競合の状況

	回答件数 計	非常に厳しい	厳しい	厳しくない	ほとんど競合はない
①5 年前	116 100.0	9 7.8	92 79.3	15 12.9	0 0.0
②現在	116 100.0	55 47.4	58 50.0	3 2.6	0 0.0

問 1.5 では企業向け融資の状況について尋ねている。その結果によると、企業の資金需要（表 1.5(1)）について、「非常に強い」、あるいは「強い」、と回答した金融機関は少ない。両者を合計しても、5 年前も現在も共に 1 割程度しかない。最も多いのは需要が「弱い」、という回答で、5 年前では 4 割程度、現在では 5 割超となっている。しかし、5 年前は「普通」という回答も 4 割程度見られたのに対し、現在は 4 分の 1 の金融機関しか「普通」と回答していない。企業からの資金需要は長期にわたって低迷しているが、この回答結果からは、5 年前と比べても現在の資金需要が低迷していることが分かる。

企業向け融資に関して他金融機関との競合状況を尋ねた結果が表 1.5(2)である。これによると、「非常に厳しい」という回答と、「厳しい」という回答を合計すると、5 年前は 8 割弱、現在は 9 割以上となり、非常に厳しい競争が行われていることが窺える。しかも、現在「非常に厳しい」という回答は、5 年前に「非常に厳し」かったとする回答よりもかなり多く、近年特に競合が激化していることが窺える。

問 1.6 以下の業務別目標について、貴金融機関の直近の中期経営計画における位置づけとして、それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	1 重視する	2 現状維持	3 重視しない
①住宅ローン残高の増大	1	2	3
②消費者向け貸出残高の増大	1	2	3
③中小企業向け貸出残高の増大	1	2	3
④中小企業向け取引におけるメイン化比率の増大	1	2	3
⑤中小企業向け新規取引先数の増加	1	2	3
⑥指定金融機関、地方自治体・公営企業向け融資の強化	1	2	3
⑦海外進出支援体制の強化	1	2	3
⑧創業支援体制の強化	1	2	3
⑨事業承継支援体制の強化	1	2	3
⑩経営改善・事業再生支援体制の強化	1	2	3
⑪地域再生支援体制の強化	1	2	3
⑫ビジネスマッチング体制の強化	1	2	3
⑬コンサルティング体制の強化	1	2	3
⑭産学官金連携の強化	1	2	3
⑮投資信託・デリバティブ商品の販売強化	1	2	3
⑯保険商品の販売強化	1	2	3
⑰電子記録債権の普及	1	2	3
⑱NISA 関連商品の販売体制の強化	1	2	3

表 1.6 業務別目標の中期経営計画における位置づけ

	回答件数 計	重視する	現状維持	重視しない
①住宅ローン残高の増大	121 100.0	78 64.5	36 29.8	7 5.8
②消費者向け貸出残高の増大	121 100.0	109 90.1	11 9.1	1 0.8
③中小企業向け貸出残高の増大	120 100.0	108 90.0	11 9.2	1 0.8
④中小企業向け取引におけるメイン化比率の増大	120 100.0	86 71.7	28 23.3	6 5.0
⑤中小企業向け新規取引先数の増加	120 100.0	111 92.5	8 6.7	1 0.8
⑥指定金融機関、地方自治体・公営企業向け融資の強化	120 100.0	8 6.7	91 75.8	21 17.5
⑦海外進出支援体制の強化	120 100.0	25 20.8	38 31.7	57 47.5
⑧創業支援体制の強化	120 100.0	77 64.2	38 31.7	5 4.2
⑨事業承継支援体制の強化	120 100.0	77 64.2	38 31.7	5 4.2
⑩経営改善・事業再生支援体制の強化	120 100.0	110 91.7	9 7.5	1 0.8
⑪地域再生支援体制の強化	120 100.0	85 70.8	29 24.2	6 5.0

⑫ビジネスマッチング体制の強化	120 100.0	76 63.3	38 31.7	6 5.0
⑬コンサルティング体制の強化	120 100.0	106 88.3	10 8.3	4 3.3
⑭産学官金連携の強化	120 100.0	51 42.5	55 45.8	14 11.7
⑮投資信託・デリバティブ商品の販売強化	120 100.0	23 19.2	35 29.2	62 51.7
⑯保険商品の販売強化	120 100.0	42 35.0	47 39.2	31 25.8
⑰電子記録債権の普及	120 100.0	38 31.7	63 52.5	19 15.8
⑱NISA 関連商品の販売体制の強化	120 100.0	27 22.5	36 30.0	57 47.5

各金融機関の業務別目標について尋ねたのが問 1.6 である。結果を示した表 1.6 から分かるように、業務別目標のうち中期経営計画における最も重要な重点項目は、業態や総預金規模を問わず「消費者向け貸出残高の増大」(90.1%)と「中小企業向け貸出残高の増大」(90.0%)であり、なかでも「中小企業向け新規取引先数の増加」を重視するという金融機関は全体の 92.5%にも達している。それと関連して、リレーションシップバンキングや金融円滑化法において推奨された「経営改善・事業再生支援体制」(91.7%)、「コンサルティング体制の強化」(88.3%)、「地域再生支援体制」(70.8%)、「ビジネスマッチング体制の強化」(63.3%)が同様に重点項目として位置づけられている。

なお、金融機関の特徴別に重点項目を詳しく見てみると、「住宅ローン残高の増大」や「指定金融機関、地方自治体・公営企業向け融資」、「海外進出支援体制の強化」、「産学官連携の強化」は、回答した金融機関のうち地方銀行においてはそのすべてが重視する項目としている。また、預金規模別に見た場合には、総じて総預金規模の大きい金融機関において、これらの項目を重視する比率が高くなっている。その他の特徴としては、信用金庫において「創業支援体制の強化」や「事業承継支援体制の強化」を重点項目とする比率が高く、回答した全ての第二地方銀行では「投資信託・デリバティブ商品の販売強化」、「保険商品の販売強化」、「電子記録債権の普及」、「NISA 関連商品の販売体制の強化」を重点項目と位置づけている。信用組合は、総預金規模が小さく、営業範囲が限定されていることから分かるように、中小企業向けの取引をメインターゲットにしているにもかかわらず、「ビジネスマッチング体制の強化」や「産学官連携の強化」を重視する比率が他業態に比較して低い。

問 1.7 貴金融機関の経営文化に照らした場合、以下の項目についてどの程度共感されますか。
それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	1 強く共感 (同意)	2 ある程度共感	3 どちらでもない	4 あまり共感しない	5 全く共感しない
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だ	1	2	3	4	5
②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	1	2	3	4	5
③貸倒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だ	1	2	3	4	5
④信用保証協会の保証は職員の審査能力（目利き力）を弱めている	1	2	3	4	5
⑤信用格付けの導入は職員の審査能力（目利き力）を弱めている	1	2	3	4	5
⑥地域貢献のためには短期的な収益を犠牲にしても仕方がない	1	2	3	4	5
⑦地域貢献のためには中長期的な収益を犠牲にしても仕方がない	1	2	3	4	5
⑧預金を預かっている以上、リスクの高い有価証券投資は避けるべきだ	1	2	3	4	5
⑨全体的なポートフォリオのリスク管理より、個社の審査・リスク管理が重要だ	1	2	3	4	5

表 1.7 経営文化

	回答件 数 計	強く共感 (同意)	ある程度 共感	どちらでも ない	あまり共 感しない	全く共感し ない
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だ	120 100.0	59 49.2	53 44.2	8 6.7	0 0.0	0 0.0
②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	119 100.0	16 13.4	54 45.4	38 31.9	11 9.2	0 0.0
③貸倒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だ	119 100.0	0 0.0	40 33.6	60 50.4	17 14.3	2 1.7
④信用保証協会の保証は職員の審査能力（目利き力）を弱めている	119 100.0	3 2.5	16 13.4	58 48.7	34 28.6	8 6.7
⑤信用格付けの導入は職員の審査能力（目利き力）を弱めている	119 100.0	1 0.8	16 13.4	56 47.1	38 31.9	8 6.7
⑥地域貢献のためには短期的な収益を犠牲にしても仕方がない	119 100.0	3 2.5	37 31.1	54 45.4	23 19.3	2 1.7
⑦地域貢献のためには中長期的な収益を犠牲にしても仕方がない	119 100.0	1 0.8	19 16.0	62 52.1	35 29.4	2 1.7
⑧預金を預かっている以上、リスクの高い有価証券投資は避けるべきだ	120 100.0	46 38.3	54 45.0	14 11.7	5 4.2	1 0.8
⑨全体的なポートフォリオのリスク管理より、個社の審査・リスク管理が重要だ	119 100.0	4 3.4	22 18.5	74 62.2	17 14.3	2 1.7

問 1.7 は、金融機関の経営文化・企業文化に関して尋ねたものである。回答結果を示した表 1.7 では、各項目について最も多かった回答を濃い網掛け、次に多かった回答を薄い

網掛けで示している。まず項目①の、「経営に問題を抱えた企業の支援」に関しては、それを支えるのが金融機関の使命だという考えに、ほとんどの金融機関が共感（強く、あるいはある程度）している。この回答は、回答金融機関のほとんどが地域金融機関であり、地域の企業をサポートする必要があることと整合的であるが、問題企業の延命にもつながりかねない考え方ではある。しかし、項目②の「経営難企業の早期処理が経営者のためでもある」という考えに関しても、多くの金融機関は共感しているため、問題企業の延命を示唆する結果とはいえない。

項目③は、融資におけるリスクをどう考えているかを尋ねたものであるが、約半数の金融機関は「貸倒の可能性があっても成長企業には融資する」という考えに対して肯定も否定もしていない。しかし、3割超の金融機関ではリスクを取っても成長企業への融資を行うことに対してある程度の共感を持っており、地域金融機関がリスク資金を供給する可能性はゼロではない。ただし、強く共感するという回答はゼロであり、積極的なリスクテイクが期待できるわけではない。

項目④と⑤は、職員の審査能力に関して尋ねたものである。信用保証協会の保証があるために、金融機関は審査をする必要がなくなっているのではないかと、という批判があるが、項目④に関する回答では多くの金融機関はどちらでもない、あるいはあまり共感しない、と回答しており、少なくとも金融機関の側では信用保証協会の保証が審査能力の低下をもたらすとは考えていない。また、信用格付けが導入されたために、格付けに影響されない項目に関する職員の審査能力が低下したのではないかと、という批判もあるが、項目⑤の回答結果はこれを支持しない。多くの金融機関は、どちらでもない、あるいはあまり共感しない、と回答しており、信用格付けの導入が審査能力の低下をもたらしたとは考えていない。

近年、地域金融機関は地域への貢献を強く求められるようになっているが、項目⑥と⑦は企業としての金融機関の経営と地域貢献とのバランスについて尋ねた項目である。最も多い回答を見ると、多くの金融機関は自社の長期あるいは短期の収益を犠牲にしてまで地域貢献を行うという考え方について、特に共感も反感も持っていない。しかし、次に多い回答を見ると、短期的な利益に関してはそれを犠牲にしても地域貢献を行うと考える金融機関が多いのに対し、長期的利益を犠牲にしてまで地域貢献を行うと考えている金融機関

は相対的に少ない。平均的な地域金融機関は、地域貢献を行うことが、短期的には儲からなくてもいずれは自社の収益になると考えているといえる。しかし、「長期的な収益を犠牲にしてまで地域貢献する」という回答は、一企業としての存続よりも公器としての役割を意識する金融機関も存在することを意味する。

項目⑧と⑨は、リスクテイクに関する質問である。項目⑧の結果によると、預金取扱金融機関はリスクを避ける文化を持っていることが分かる。ここでいう「リスクの高い有価証券」として何を意識するかは金融機関によって異なる可能性があるが、少なくとも一般論として、預金取扱金融機関がリスクを避ける傾向にあることがよく分かる。このリスク回避性向が適切なものか、行き過ぎたものであるかを明らかにすることは重要であろう。

最後に項目⑨は、個別リスクと全体的なリスクとでどちらをより重視するのかを尋ねたものである。6割以上の金融機関は明確な回答を行っていないが、相対的には「全体的なリスクよりも個別リスクを重視する」という回答がやや多い。ポートフォリオ理論の考え方によると、個別リスクが高くても全体的なリスクを小さくすることは可能であるはずだが、金融機関側では必ずしもそうした考えを持っていない可能性がある。金融機関の内部では、融資・営業部門が個別の案件のリスクに注目するのに対し、全体的なリスクはリスク統括部門など本部レベルでのみ把握することが多いが、この回答結果には営業部門の考え方がやや強く表れているのかもしれない。

問 2. 貴金融機関の店舗と営業地域について伺います。

問 2.1（地銀、第二地銀の方のみお答えください⇒その他の方は問 2.2 にお進みください）以下の店舗数は 5 年前（5 年前が合併・新設前の場合は合併・新設直後）と比べて増加しましたか。該当する番号 1 つに○をつけてください。

（1）本店所在都道府県内の店舗数

1. 増加	2. 変化なし	3. 減少
-------	---------	-------

（2）本店所在都道府県外の店舗数

1. 増加（⇒問 2.3 にお進みください）	2. 変化なし（⇒問 3 にお進みください）
3. 減少（⇒問 2.4 にお進みください）	

表 2.1 店舗数増減

	回答件数 計	増加	変化なし	減少
本店所在都道府県	6 100.0	4 66.7	0 0.0	2 33.3
本店所在都道府県外	6 100.0	1 16.7	4 66.7	1 16.7

問 2 では、店舗網や営業地域に関して、商圈の拡大の状況を把握するための質問を行っている。まず、地銀・第 2 地銀の店舗数の変化について尋ねた結果が表 2.1 に記載されている。地銀・第 2 地銀については回答数が本店所在県について 6 行、県外についても 6 行と少なかったため、全体の傾向を知るには不十分であった。それでも、回答をみると増加した銀行も減少した銀行もあり、県内・県外に明確な違いがあるとはいえないことが読み取れる。

問 2.2（信用金庫、信用組合の方のみお答えください⇒その他の方は問 3 にお進みください） 過去 5 年間に営業地域を拡大しましたか。該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 拡大した（⇒問 2.3 にお進みください）
2. 拡大していないが、拡大したいと思っている（⇒問 2.3 にお進みください）
3. 拡大していないし、拡大の希望もない（⇒問 2.4 にお進みください）

表 2.2 営業地域の拡大

回答件数 計	拡大した	拡大していないが、拡大したいと思っている	拡大していないし、拡大の希望もない
111 100.0	18 16.2	11 9.9	82 73.9

信金・信組に関して営業地域の拡大について尋ねた結果は、表 2.2 に記載されている。これによると、信金の大多数(75%)が、営業地域を拡大したいと思っておらず、実際にも拡大していないと答えている。信用組合についても同様である(71%)。なお、この傾向は、金融機関の規模によってもあまり変わらない。

問 2.3（県外支店を増やしていると回答した地銀・第二地銀の方、営業地域を拡大したまたは拡大したいと回答した信金・信組の方に伺います） その理由は以下のどれですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 他県（他営業地域）に貸出機会が多いから
2. 地元（従来の営業地域）には貸出機会が乏しいため。
3. 他金融機関が本県（本営業地域）に進出してきていて、県（営業地域）の区分が無意味になっているから
4. 貸出先を分散化させることで貸倒れリスクを軽減できるから
5. 多額の預金を吸収できるから
6. 時代の流れだから
7. 活発な競争が必要だから

（⇒ご回答後は問 3 にお進みください）

表 2.3 拡大の理由

回答件数計	他県(他営業地域)に貸出機会が多いから	地元(従来の営業地域)には貸出機会が乏しいため	他金融機関が本県(本営業地域)に進出してきていて、県(営業地域)の区分が無意味になっているから	貸出先を分散化させることで貸倒れリスクを軽減できるから	多額の預金を吸収できるから	時代の流れだから	活発な競争が必要だから
26 100.0	14 53.8	7 26.9	2 7.7	7 26.9	6 23.1	6 23.1	8 30.8

表 2.3 には、営業地域を拡大したいと回答した金融機関に対して、その理由を尋ねた結果が示されている。営業地域を拡大したい、あるいは拡大した、と答えたのは、2 割弱の金融機関（主として信金）であるが、その最大の理由は、「他地域に貸出機会が多い」であった。しかし、貸出先の分散化と預金の吸収も 20% 程度の回答を得ており、営業地域の拡大には複合的な理由があることが分かる。

問 2.4（県外支店を減らしていると回答した地銀・第二地銀の方と、営業地域を拡大していないし拡大したいと思わないと回答した信金・信組の方に伺います）その理由^①は以下のどれですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 他県（他営業地域）の需要について知識が乏しいから 2. 情報優位にある本店所在県（営業地域）に資源を集中するほうが有利だから 3. こちらから進出すると、他県の金融機関が逆に本県に進出してくるから 4. 棲み分けすることが互いに望ましい状態だから 5. 景気が悪く、営業全体を縮小しなければならないから 6. 他県（他営業地域）に魅力的な需要がないから (⇒ご回答後は問 3 にお進みください)
--

表 2.4 支店・営業地域を拡大しない理由

回答件数計	他県(他営業地域)の需要について知識が乏しいから	情報優位にある本店所在県(営業地域)に資源を集中するほうが有利だから	こちらから進出すると、他県の金融機関が逆に本県に進出してくるから	棲み分けすることが互いに望ましい状態だから	景気が悪く、営業全体を縮小しなければならないから	他県(他営業地域)に魅力的な需要がないから
75 100.0	7 9.3	60 80.0	0 0.0	21 28.0	6 8.0	5 6.7

表 2.4 には、域外支店を減らした銀行と、営業地域を拡大したいと思わないと回答した信用金庫・信用組合に対して、その理由を尋ねた結果が記載されている。営業地域を拡大しない理由として圧倒的に挙げられたのが、「資源の集中」である。なお信金では 8 割、信組で 7 割がこれを挙げている。また、「棲み分けが望ましいから」という回答も多く、

信金では 3 割に上った（信組では 15%）。競争の緩和を意識して域外に進出しない金融機関も多いことが興味深い。

問 3. 地方自治体の指定金融機関制度について伺います。

問 3.1 貴金融機関は地方自治体の指定金融機関ですか。該当する番号 1 つに○をつけるとともに、「1. はい」の場合は括弧内に指定を受けている地方自治体の数をご記入ください。

1. はい	→ 県の数 ()	市の数 ()	町の数 ()	村の数 ()
2. いいえ (⇒問 4 にお進みください)				

表 3.1 地方自治体の指定金融機関

(1)有無

回答件数 計	はい	いいえ
118 100.0	43 36.4	75 63.6

(2)合計数

回答件数 計	1 自治体	2～3 自治体	4～6 自治体	7～9 自治体	10 自治体以上
40 100.0	12 30.0	13 32.5	7 17.5	5 12.5	3 7.5

表 3.1 には、地方自治体の指定金融機関であるかどうかを尋ねた結果が示されている。それによると、指定金融機関になっている金融機関は 3 割超である。表には示していないが、この数字を業態別にみると、「はい」と答えた金融機関の割合は、規模の大きな業態ほど高くなっている（地方銀行、第 2 地方銀行、信用金庫、信用組合の順）。また、複数の自治体の指定金融機関になっている金融機関も多く、10 自治体以上という機関も存在する。

問 3.2 （問 3.1 で「1. はい」と回答した方に伺います）地方自治体の指定金融機関になることのメリットはなんですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 安定した収益を獲得できる
2. 地方自治体を通じて預金を獲得できる
3. 地方自治体の為替業務を獲得できる
4. 地方自治体や関連団体に貸出先を確保できる
5. 地域に貢献している金融機関として評判が得られる
6. 特別なメリットはない

表 3.2 指定金融機関のメリット

回答件数 計	安定した収益を獲得できる	地方自治体を通じて預金を獲得できる	地方自治体の為替業務を獲得できる	地方自治体や関連団体に貸出先を確保できる	地域に貢献している金融機関として評判が得られる	特別なメリットはない
43 100.0	5 11.6	24 55.8	7 16.3	9 20.9	29 67.4	4 9.3

指定金融機関になることのメリットに関する回答結果が表 3.2 にまとめられている。指定金融機関のメリットとして挙げられた回答では、興味深いことに、「地域貢献の評判」が第 1 位であった。次いで、「預金の獲得」が挙げられている。また、それほどではないが、「貸出」や「為替業務」もメリットとして挙げられている。なお、金融機関の規模別に結果を見た場合には、こうした傾向は規模によってあまり変わらず、安定した傾向であった。

III. 政策・規制について

問 4. 2013 年 9 月金融庁公表の「金融モニタリング基本方針」について伺います。

この方針において、金融検査・監督のあり方が変更されました。貴金融機関ではこの変更からどのような影響を受けると考えられますか。該当する番号全てに○をつけてください。(複数回答可)

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. 特に影響はない | 2. 検査と審査の一体化で監督に効率的に対応できる |
| 3. 経営の自由度が増す | 4. よりリスクを取った融資が可能になる |
| 5. 中長期的な経営戦略の練り直しが必要になる | 6. 地域密着型金融の一層の深化が必要となる |
| 7. 独自性を発揮しやすくなる | |

表 4 「金融モニタリング基本方針」変更の影響

回答件数 計	特に影響は ない	検査と審査 の一体化で 監督に効率 的に対応で きる	経営の自由 度が増す	よりリスクを 取った融資 が可能にな る	中長期的な 経営戦略の 練り直しが 必要になる	地域密着型 金融の一層 の深化が必 要となる	独自性を発 揮しやすくな る
119 100.0	24 20.2	22 18.5	5 4.2	1 0.8	40 33.6	79 66.4	7 5.9

アンケートでは続いて金融機関に関連する政策・規制について尋ねている。まず、2013 年 9 月に公表された、金融検査・監督の変更に関する質問が問 4 である。問 4 は一連の変更のうち、特に『中小・地域金融機関向け監督方針のポイント』（金融庁）にまとめられている内容に関連するものである。同文書では、総論の 1 として「地域金融機関に求められる役割」を挙げており、地域金融機関に対して「適切なリスク管理の下、デフレ脱却のため成長分野などへ積極的な資金供給や、中小企業の経営改善・体質強化の支援を本格化」させることを求め、これにより「急激な社会・経済等の変化に対応するため、経営陣が責任ある迅速な経営判断を行うとともに、5～10 年後を見据えた中長期の経営戦略を検討することが重要」だ、としている。

表 4 に示された結果では、経営の自由度の増加、リスクテイクの増進、独自性の発揮、といった項目への回答は少なく、金融機関経営を大きく変えるような変化は見られそうにない。特に、金融庁が求める「デフレ脱却のため成長分野などへ積極的な資金供給」（を行

うこと）は期待できそうにない。ただし、方針変更から「特に影響は受けない」とする回答は2割程度にとどまっていることから、何らかの影響はあると考える金融機関が多いことは確かである。最も多い回答は、「地域密着型金融の一層の深化が必要」、とするものであり、大きな方針変更ではなく、従来からいわれている地域密着をさらに深化させる必要性を指摘する金融機関が多いことが分かる。また、中長期的な戦略を見直す必要性を回答する金融機関も多く、方針変更が長期的視野に立った経営を促す効果はありそうである。

問5. 信用保証協会による保証について伺います。

問5.1 セーフティネット保証制度は融資額の100%を保証する制度です。仮に、ある企業に対し、期間、融資額など、信用保証の状況以外は全て同一条件である場合、貴金融機関ではセーフティネット保証制度付き融資と無担保無保証融資で金利差がありますか。該当する番号1つに○をつけてください。なお、この金利には信用保証協会に支払う保証料を含みません。

1. 保証付き融資の金利のほうを0%以上0.25%未満低くする
2. 保証付き融資の金利のほうを0.25%以上0.5%未満低くする
3. 保証付き融資の金利のほうを0.5%以上1%未満低くする
4. 保証付き融資の金利のほうを1%以上低くする
5. 保証付き、無担保無保証で金利に差はつけない
6. 決まった金利差はなく保証付き融資の保証料率と金利の合計が無担保無保証融資の金利と等しくなるようにしている
7. 無担保無保証融資の金利のほうを低くする

表5.1 セーフティネット保証制度

回答件数 計	保証付き融資の金利のほうを0%以上0.25%未満低くする	保証付き融資の金利のほうを0.25%以上0.5%未満低くする	保証付き融資の金利のほうを0.5%以上1%未満低くする	保証付き融資の金利のほうを1%以上低くする	保証付き、無担保無保証で金利に差はつけない	決まった金利差はなく保証付き融資の保証料率と金利の合計が無担保無保証融資の金利と等しくなるようにしている	無担保無保証融資の金利のほうを低くする
111 100.0	14 12.6	23 20.7	15 13.5	9 8.1	31 27.9	15 13.5	4 3.6

問5では信用保証協会による信用保証制度について尋ねている。まず、信用保証協会保証の有無による金利の差について尋ねたのが問5.1である。その結果（表5.1）によると、ある企業に対し、期間、融資額など、信用保証の状況以外は全て同一条件である場合、7割弱の金融機関が「セーフティネット保証制度付き融資の金利を無担保保証融資より低くする」と回答している。なかでも、全体の14%の金融機関は、「保証料率と金利の合計が無担保無保証の金利と等しくなるよう」に保証制度付きの金利を低く設定すると回答して

いる。一方、3割弱の金融機関は、「金利に差をつけない」と回答しており、またごく少数とはいえ、「保証制度付きの金利を無担保無保証融資の金利より高くする」と回答している金融機関も見られる。

セーフネット保証は、信用保証協会による100%の保証であり、金融機関にクレジットリスクの負担がない。上記の結果は、3割ほどの金融機関は、金利決定の際に、リスクフリーの信用保証協会の保証付き融資に対する金利を引き下げていないことを意味しており、いいかえれば、信用保証制度付き融資に関しては、リスクに応じた金利を設定しておらず、本来、デフォルトリスクがある無担保無保証融資の金利と同一の水準の金利か、それ以上の水準の金利を課そうとしている可能性があることが分かる。リスクに見合った金利付けが行われていないのであれば、信用保証協会、金融機関、保証付き融資の借手企業の間で何らかのモラルハザードが発生しており、信用保証制度が融資市場に歪みをもたらしている可能性がある。

問 5.2 2007 年 10 月 1 日より責任共有制度が導入され、それまで原則 100%を保証する制度であった制度が、原則として、貸倒れの 80%が弁済される制度に変更されました。この導入によって、貴金融機関の融資姿勢はどのように変化しましたか。該当する番号 1 つに○をつけてください（複数該当する場合は、もっとも多い事例の番号 1 つに○）。

- | | | |
|-----------------------|-------------|------------------|
| 1. リスクの高い取引先への融資を断った | 2. 与信枠を絞った | 3. リスクに応じた金利を求めた |
| 4. 担保などがなければ貸さないことにした | 5. 目利き力を強めた | 6. 変化しなかった |

表 5.2 責任共有制度

回答件数 計	リスクの高い取引先への融資を断った	与信枠を絞った	リスクに応じた金利を求めた	担保などがなければ貸さないことにした	目利き力を強めた	変化しなかった
116 100.0	2 1.7	1 0.9	21 18.1	0 0.0	39 33.6	53 45.7

問 5.2 では、責任共有制度の導入により、信用保証協会による保証が 100%保証から 80%保証になり、保証付き融資の実行機関である金融機関のリスク負担が増えたことの影響について尋ねている。その結果（表 5.2）によると、5割弱の金融機関は「変化しなかった」と答えており、リスク負担の増加にもかかわらず、金利をリスクに応じて変化させるといった形でリスクの上昇に対応しようとしていない。「リスクに応じた金利を求める」ようになった金融機関は 2割弱にすぎないが、3割強の金融機関が「目利き力を強めた」と回答しており、ソフト情報（定性的情報）の収集・活用による審査の厳格化が、リスクのより

正確な把握につながっている可能性はある。

問 6. 中小企業とのリレーションシップ強化について伺います。

貴金融機関では、取引先への訪問ルールや審査基準の見直しとして、以下の①～⑮を実施あるいは予定していますか。実施・予定している場合は該当する時期の番号（1～4）を、実施も予定もない場合は5に○をつけてください。

	1 2003～2006 年（地域密 着型金融の 機能強化 下）に実施	2 2009年12月 ～2012年3 月（金融円 滑化法下） に実施	3 2012年4月 ～現在（質 的・量的金 融緩和下） に実施	4 今後実施す る予定	5 いずれの時 期にも実施 しておらず、 予定もない
① 渉外（得意先）系の増員	1	2	3	4	5
② 渉外（得意先）系の担当先 数の縮小	1	2	3	4	5
③ 渉外（得意先）系の既存顧 客への目標とする接触頻度 （月当たりの訪問の件数や 回数）の増大	1	2	3	4	5
④ 渉外（得意先）系の新規顧 客の獲得目標（件数、金額） の増大	1	2	3	4	5
⑤ 渉外（得意先）系の転勤サ イクルの長期化	1	2	3	4	5
⑥ 支店での帯同訪問（若手・ 中堅行員、渉外・融資など） 頻度の増大	1	2	3	4	5
⑦ 支店内の融資専担者（法人 取引推進スタッフ）の増員	1	2	3	4	5
⑧ 支店長による取引先への訪 問強化	1	2	3	4	5
⑨ 本部融資専担者と支店担当 者との帯同訪問頻度の増大	1	2	3	4	5
⑩ 審査基準の緩和や与信限度 額の増額	1	2	3	4	5
⑪ 審査基準の厳格化や与信限 度額の減額	1	2	3	4	5
⑫ 支店長の貸出決裁権限額の 拡大	1	2	3	4	5
⑬ 支店長の貸出決裁権限額の 縮小	1	2	3	4	5
⑭ 女性の渉外（得意先）系の 増員	1	2	3	4	5
⑮ 女性支店長の増員	1	2	3	4	5

表 6 中小企業とのリレーションシップ強化について

	回答件 数 計	2003～ 2006年（地 域密着型 金融の機 能強化下） に実施	2009年12 月～2012 年3月（金 融円滑化 法下）に実 施	2012年4 月～現在 （質的・量 的金融緩 和下）に実 施	今後実施 する予定	いずれの時 期にも実施 しておらず、 予定もない
① 渉外（得意先）系の増員	116 100.0	5 4.3	5 4.3	5 4.3	20 17.2	81 69.8

② 渉外（得意先）係の担当先数の縮小	115 100.0	3 2.6	5 4.3	1 0.9	4 3.5	102 88.7
③ 渉外（得意先）係の既存顧客への目標とする接触頻度（月当たりの訪問の件数や回数）の増大	113 100.0	19 16.8	20 17.7	15 13.3	24 21.2	35 31.0
④ 渉外（得意先）係の新規顧客の獲得目標（件数、金額）の増大	115 100.0	29 25.2	16 13.9	14 12.2	25 21.7	31 27.0
⑤ 渉外（得意先）係の転勤サイクルの長期化	118 100.0	0 0.0	1 0.8	0 0.0	3 2.5	114 96.6
⑥ 支店での帯同訪問（若手・中堅行員、渉外・融資など）頻度の増大	113 100.0	23 20.4	19 16.8	23 20.4	17 15.0	31 27.4
⑦ 支店内の融資専担者（法人取引推進スタッフ）の増員	116 100.0	12 10.3	15 12.9	14 12.1	11 9.5	64 55.2
⑧ 支店長による取引先への訪問強化	113 100.0	34 30.1	22 19.5	27 23.9	17 15.0	13 11.5
⑨ 本部融資専担者と支店担当者との帯同訪問頻度の増大	115 100.0	12 10.4	18 15.7	15 13.0	12 10.4	58 50.4
⑩ 審査基準の緩和や与信限度額の増額	117 100.0	2 1.7	9 7.7	9 7.7	8 6.8	89 76.1
⑪ 審査基準の厳格化や与信限度額の減額	115 100.0	1 0.9	6 5.2	7 6.1	3 2.6	98 85.2
⑫ 支店長の貸出決裁権限額の拡大	117 100.0	5 4.3	8 6.8	12 10.3	9 7.7	83 70.9
⑬ 支店長の貸出決裁権限額の縮小	115 100.0	2 1.7	3 2.6	2 1.7	1 0.9	107 93.0
⑭ 女性の渉外（得意先）係の増員	115 100.0	5 4.3	12 10.4	22 19.1	28 24.3	48 41.7
⑮ 女性支店長の増員	116 100.0	1 0.9	5 4.3	3 2.6	25 21.6	82 70.7

中小企業とのリレーションシップを強化するために、各金融機関は具体的にどのような対応策を講じたのであろうか。また、それらは「2003～2006 年（地域密着型金融の機能強化下）」、「2009 年 12 月～2012 年 3 月（金融円滑化法下）」、「2012 年 4 月～現在（質的・量的金融緩和下）」のどの時点で実施されたのであろうか。こうした点を明らかにしようとしたのが問 6 である。

その結果（表 6）によると、いずれかの時期に「実施した」と回答された比率が高い対応策は、「支店長による取引先への訪問強化」（73.5%）、「支店での帯同訪問（若手・中堅行員、渉外・融資など）頻度の増大」（57.6%）、「渉外（得意先）係りの新規顧客の獲得目標（件数、金額）の増大」（51.3%）、「渉外（得意先）係の既存顧客への目標とする接触頻度（月当たりの訪問件数や回数）の増大」（47.8%）である。実施された時期は金融機関によってばらつきがあり、単純集計からは一定の傾向は確認できない。

他方、いずれの時期にも実施しておらず、実施する予定もないとする比率が高い項目は、「渉外（得意先）係の転勤サイクルの長期化」（96.6%）、「支店長の貸出決裁権限の縮小」

(93.0%)、「渉外（得意先）係の担当先数の縮小」（88.7%）、「審査基準の厳格化や与信限度額の減額」（85.2%）である。「支店長の貸出決裁権限の拡大」、「審査基準の緩和や与信限度額の増額」を「実施した」、あるいは「実施予定である」とする金融機関の比率も高くない点を踏まえると、支店への権限移譲や渉外（得意先）係の負担軽減などの抜本的な見直しではなく、既存資源の有効活用や体制の見直しによってやりくりしているというのが実情のようである。

アベノミクスの重点項目の1つでもある女性の活用については、「女性の渉外（得意先）係の増員」を既に実施した比率は、33.8%に止まっており、「女性支店長の増員」に至っては、わずかに7.8%である。

IV. 人事：労働環境・実態・研修・能力開発について

問7. 常勤のスタッフ数について伺います。

貴金融機関の本店および支店（営業店）の常勤スタッフ数（正社員以外も含む）について、2013年3月末日時点の数値（2013年4月以降に合併されている場合は合併前金融機関の2013年3月末日の合計）をご記入ください。本店については部門別の数もご記入ください。

本店	人
審査関連部門（審査部、融資部、等）	人
経営企画部門（経営企画部、総合企画部、経営管理部、等）	人
リスク管理部門（リスク管理部、監査部、リスク部、信用リスク管理部、等）	人
営業推進部門（営業推進部、法人営業部、個人営業部、営業統括部、等）	人
国際部門	人
市場・証券部門（証券部、市場部、等）	人
支店・営業店（全支店・営業店合計）	人

表7 本店および支店の常勤スタッフ数

	回答件数計	平均値	標準偏差	最小値	最大値
本店	111	112.2973	176.0818	3	1579
審査関連部門	117	12.9316	14.3621	1	121
経営企画部門	115	12.5652	41.5657	0	342
リスク管理部門	116	9.8103	14.1193	0	116
営業推進部門	115	18.5391	37.0091	0	353
国際部門	80	2.4250	7.4897	0	47
市場・証券部門	103	10.5825	63.0450	0	642
支店・営業店	117	327.8120	446.2602	0	3377

問7からは、金融機関の人事に関連した質問を行っている。まず、本店・支店、そして本店の部門別の従業員数を尋ねた結果が表7である。標準偏差が大きいことや、最大値と

最小値が大きく異なることから、回答金融機関の中でもかなりの異質性が見られる。しかし、平均的には本店には 100 人超、支店にはその 3 倍のスタッフが配置されている。本店の中では営業推進部門のスタッフが多く、審査関連、営業企画の部門がそれに続いており、国際部門にはスタッフが少なく、またリスク管理部門のスタッフも相対的に少ない。この結果は、信用金庫を中心とする回答金融機関の平均的な姿を現しているといえよう。

問 8. 貴金融機関の人事制度について伺います。

問 8.1 貴金融機関における、支店あるいは渉外(得意先)係に対する業績評価制度について、該当する番号全てに○をつけてください。(複数回答可)

1. 支店単位で業績表彰制度を導入している
2. 行員単位で業績表彰制度を導入している
3. 目標達成に対応して賞与に差をつけている
4. 目標達成に対応して基本給に差をつけている
5. 目標達成に対応して昇進に差をつけている
6. 延滞やデフォルトの発生に対するペナルティ制度がある
7. 評価基準として預金額や貸出額よりも収益額（業務粗利益）を重視している
8. 支店目標の達成のほうが個人目標の達成よりも重要である
9. 支店目標と個人目標の双方が達成されることが昇進や昇給の条件である
10. 支店長の公募制を導入している

表 8.1 渉外係の業績評価制度

回答件数 計	支店単位で業績表彰制度を導入している	行員単位で業績表彰制度を導入している	目標達成に対応して賞与に差をつけている	目標達成に対応して基本給に差をつけている	目標達成に対応して昇進に差をつけている	延滞やデフォルトの発生に対するペナルティ制度がある	評価基準として預金額や貸出額よりも収益額（業務粗利益）を重視している	支店目標の達成のほうが個人目標の達成よりも重要である	支店目標と個人目標の双方が達成されることが昇進や昇給の条件である	支店長の公募制を導入している
119 100.0	99 83.2	86 72.3	71 59.7	19 16.0	36 30.3	9 7.6	17 14.3	39 32.8	15 12.6	21 17.6

問 8 では人事制度について尋ねている。まず、渉外係の業績評価制度（問 8.1）については、支店単位と個人単位の目標達成を考慮して評価が行われるのが一般的である。これについて、本アンケートの回答（表 8.1）においては、「支店目標の達成のほうが個人目標の達成よりも重要である」とする金融機関の比率は 32.8%に止まっている。また、「支店目標と個人目標双方が達成されることが昇進や昇給の条件である」とする金融機関も 12.6%にすぎないことから、個人単位の評価ウェイトが相対的に高いことが窺える。しか

し、評価が反映されるのは、「賞与」(59.7%)であり、「基本給」(16.0%)や「昇進」(30.3%)に反映している金融機関の比率は高くない。また、「評価基準として預金や貸出額よりも収益額（業務粗利益）を重視している」のは14.3%であり、依然としてボリューム主義の金融機関が主流のようである。

また、「延滞やデフォルトの発生に対するペナルティ制度がある」(7.6%)、「支店長の公募制度を導入している」(17.6%)などの新しい人事制度を導入している金融機関は少ない。

問 8.2 貴金融機関の採用、人事異動に関する方針について、該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

- | |
|--|
| 1. 採用時点で渉外係、融資係、外為係などコース別採用を行っている |
| 2. 採用時点でランキング採用（幹部候補か否か）を行っている |
| 3. 入行後に全ての職種をローテーションさせることで総合的な人材育成を行っている |
| 4. 適正判断の後に渉外、融資、外為など特定職種に固定することで専門性の向上を目指している |
| 5. 地域密着型金融を実践するために特定エリア内でのローテーションに限定している |
| 6. 市場特性や預貸規模など異なる特性を持つ支店を経験できるようなローテーションを行っている |

表 8.2 人事異動に関する方針

回答件数 計	採用時点で渉外係、融資係、外為係などコース別採用を行っている	採用時点でランキング採用（幹部候補か否か）を行っている	入行後に全ての職種をローテーションさせることで総合的な人材育成を行っている	適正判断の後に渉外、融資、外為など特定職種に固定することで専門性の向上を目指している	地域密着型金融を実践するために特定エリア内でのローテーションに限定している	市場特性や預貸規模など異なる特性を持つ支店を経験できるようなローテーションを行っている
110 100.0	4 3.6	1 0.9	88 80.0	11 10.0	8 7.3	30 27.3

次に、人事異動に関する方針に関して尋ねた問 8.2 の結果が表 8.2 にまとめられている。表から分かるように、業態を問わず大部分の金融機関が「入行後に全ての職種をローテーションさせることで総合的な人材育成を行っている」(80.0%)と答えており、様々な職種を経験するゼネラリスト型の人事を行っている。コース別採用やランキング採用（幹部候補）、あるいは特定エリアに限定した人事異動を採用している金融機関はごくわずかである。

問 8.3 貴金融機関の社内における、渉外（営業・得意先）係の業績評価について伺います。

(1) 以下の項目のウエイトについて、それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	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	5 わからない
①貸出額・伸び率	1	2	3	4	5
②預金額・伸び率	1	2	3	4	5
③信用保証協会の保証付き貸出額・伸び率	1	2	3	4	5
④メイン先の獲得	1	2	3	4	5
⑤投信・保険等の契約数	1	2	3	4	5
⑥経営支援への取り組み	1	2	3	4	5
⑦新規貸出先の獲得	1	2	3	4	5
⑧ビジネスマッチングの成約	1	2	3	4	5
⑨収益額（業務粗利益）	1	2	3	4	5
⑩地域活動への貢献	1	2	3	4	5
⑪コンプライアンス	1	2	3	4	5
⑫支店長の定性評価（支店貢献、協調性）	1	2	3	4	5

表 8.3 渉外係の業績評価（ウエイト）

	回答件数 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貸出額・伸び率	119 100.0	78 65.5	33 27.7	6 5.0	0 0.0	2 1.7
②預金額・伸び率	119 100.0	48 40.3	55 46.2	13 10.9	0 0.0	3 2.5
③信用保証協会の保証付き貸出額・伸び率	119 100.0	46 38.7	49 41.2	12 10.1	8 6.7	4 3.4
④メイン先の獲得	119 100.0	45 37.8	41 34.5	20 16.8	8 6.7	5 4.2
⑤投信・保険等の契約数	118 100.0	18 15.3	44 37.3	24 20.3	22 18.6	10 8.5
⑥経営支援への取り組み	117 100.0	19 16.2	41 35.0	44 37.6	7 6.0	6 5.1
⑦新規貸出先の獲得	119 100.0	76 63.9	31 26.1	8 6.7	2 1.7	2 1.7
⑧ビジネスマッチングの成約	119 100.0	7 5.9	32 26.9	40 33.6	31 26.1	9 7.6
⑨収益額（業務粗利益）	118 100.0	29 24.6	26 22.0	31 26.3	23 19.5	9 7.6
⑩地域活動への貢献	119 100.0	11 9.2	28 23.5	43 36.1	31 26.1	6 5.0
⑪コンプライアンス	118 100.0	57 48.3	30 25.4	17 14.4	10 8.5	4 3.4
⑫支店長の定性評価（支店貢献、協調性）	119 100.0	32 26.9	55 46.2	19 16.0	6 5.0	7 5.9

渉外系の業績評価に絞って尋ねたのが問 8.3 である。その結果を示した表 8.3 によると、渉外系の業績評価項目として「非常に重要」とする比率が高い項目は、業態を問わず預貸に関する目標の達成であり、具体的には「貸出額・伸び率」(65.5%)、「新規貸出先の獲得」(63.9%)、「預金額・伸び率」(40.3%)、「信用保証協会の保証付き貸出額・伸び率」(38.7%)、「メイン先の獲得」(38.7%) である。その他の項目では、むやみな貸出額の増大を防止するなどトラブルを回避するための「コンプライアンス」(48.3%) の比率が高くなっている。「収益額（業務粗利益）」を非常に重要とする金融機関も 24.6% 存在するが、全体としては表 8.1 で確認したようにボリューム重視の傾向が強い。「経営支援への取り組み」、「ビジネスマッチングの制約」、「地域貢献活動への貢献」は中期経営計画における重点項目として位置づけられているものの、業績評価の項目としての扱い方は同業態内でも金融機関によって異なっており、平均的には「参考程度」、あるいは「考慮しない」、とする比率の方が高くなっている。

「支店長の定性評価（支店貢献、協調性）」については、「非常に重要」が 26.9%、「ある程度重要」が 46.2% である。個人単位の評価ウェイトが高まっているとはいっても、依然として支店貢献や協調性が業績評価を左右する重要な要素であることが分かる。²

問 8.4 貴金融機関の社内における、支店長（営業拠点の長）の業績評価について伺います。

(1) 以下の項目のウェイトについて、それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	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	5 わからない
①貸出額・伸び率	1	2	3	4	5
②預金額・伸び率	1	2	3	4	5
③経営支援への取り組み	1	2	3	4	5
④新規貸出先の獲得	1	2	3	4	5
⑤ビジネスマッチングの成約	1	2	3	4	5
⑥地域活動への貢献	1	2	3	4	5
⑦収益額（業務粗利益）	1	2	3	4	5
⑧コンプライアンス	1	2	3	4	5
⑨人材の育成	1	2	3	4	5

² なお、問 8.3 では(2)として 5 年前と比べたウェイトの変化について尋ねていたが、質問票に問題があったため回答を求めないこととし、そのためここでも結果を示していない。

(2) 5年前と比較して、これらの項目の重要性はどのように変化しましたか。それぞれ該当する番号1つに○をつけてください。

	1 大きく 上昇	2 やや 上昇	3 横 ばい	4 やや 低下	5 大きく 低下	6 わ か ら な い
①貸出額・伸び率	1	2	3	4	5	6
②預金額・伸び率	1	2	3	4	5	6
③経営支援への取り組み	1	2	3	4	5	6
④新規貸出先の獲得	1	2	3	4	5	6
⑤ビジネスマッチングの成約	1	2	3	4	5	6
⑥地域活動への貢献	1	2	3	4	5	6
⑦収益額（業務粗利益）	1	2	3	4	5	6
⑧コンプライアンス	1	2	3	4	5	6
⑨人材の育成	1	2	3	4	5	6

表 8.4(1) 支店長の業績評価（1）（ウェイト）

	回答件数 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貸出額・伸び率	120 100.0	92 76.7	24 20.0	2 1.7	0 0.0	2 1.7
②預金額・伸び率	120 100.0	63 52.5	50 41.7	4 3.3	1 0.8	2 1.7
③経営支援への 取り組み	119 100.0	34 28.6	55 46.2	23 19.3	4 3.4	3 2.5
④新規貸出先の 獲得	120 100.0	76 63.3	33 27.5	9 7.5	0 0.0	2 1.7
⑤ビジネスマッチ ングの成約	120 100.0	13 10.8	38 31.7	45 37.5	16 13.3	8 6.7
⑥地域活動への 貢献	120 100.0	20 16.7	38 31.7	43 35.8	12 10.0	7 5.8
⑦収益額（業務 粗利益）	119 100.0	71 59.7	31 26.1	13 10.9	2 1.7	2 1.7
⑧コンプライア ンス	119 100.0	71 59.7	31 26.1	14 11.8	1 0.8	2 1.7
⑨人材の育成	120 100.0	51 42.5	48 40.0	17 14.2	1 0.8	3 2.5

表 8.4(2) 支店長の業績評価（2）（5年前からの変化）

	回答件数 計	大きく上昇	やや上昇	横ばい	やや低下	大きく低下	わからない
①貸出額・伸び 率	120 100.0	52 43.3	15 12.5	49 40.8	2 1.7	0 0.0	2 1.7
②預金額・伸び 率	120 100.0	24 20.0	26 21.7	61 50.8	6 5.0	1 0.8	2 1.7
③経営支援への 取り組み	120 100.0	25 20.8	52 43.3	38 31.7	1 0.8	1 0.8	3 2.5
④新規貸出先の 獲得	120 100.0	43 35.8	31 25.8	42 35.0	2 1.7	0 0.0	2 1.7

⑤ビジネスマッチングの成約	120 100.0	8 6.7	38 31.7	60 50.0	3 2.5	1 0.8	10 8.3
⑥地域活動への貢献	120 100.0	11 9.2	28 23.3	69 57.5	2 1.7	1 0.8	9 7.5
⑦収益額（業務粗利益）	119 100.0	44 37.0	30 25.2	40 33.6	2 1.7	1 0.8	2 1.7
⑧コンプライアンス	120 100.0	41 34.2	42 35.0	34 28.3	1 0.8	0 0.0	2 1.7
⑨人材の育成	120 100.0	35 29.2	42 35.0	40 33.3	0 0.0	0 0.0	3 2.5

次に問 8.4 では、支店長に対する業績評価について、現状の重視の度合いに加えて 5 年前に比した重視度の変化を尋ねている。現状での重視度に関する結果は表 8.4(1)に、5 年前からの変化に関する結果は表 8.4(2)に示されている。これらの結果によると、まず「非常に重要」な項目は、渉外係の場合（表 8.3）と同様に、「貸出額・伸び率」（76.7%）、「新規貸出先の獲得」（63.3%）、「預金額・伸び率」（52.5%）である。貸出関連の項目については、5 年前と比較して重要性が「大きく上昇」、ないし「やや上昇」、とする比率が 5 割を超えていることから、企業の資金需要の回復に伴って各金融機関が量的拡大を図ろうとしていることが窺える。支店長に対する評価のなかで、渉外係よりも重視されている項目は「収益額（業務粗利益）」（59.7%）と「コンプライアンス」（59.7%）である。とりわけ「収益額（業務粗利益）」を「非常に重要」とする比率は信用金庫で顕著に高くなっている。これは支店単位での収益管理体制の強化によって、ボリュームだけではなく、確実にスプレッドを確保しようという傾向が強くなっていることを示唆している。

金融機関において、若手行員の渉外能力の低下は企業との間でのリレーションシップの弱体化を意味する。このため、業態を問わずノウハウの継承や人材育成は急務である。こうした状況を反映してか、「人材育成」が非常に重要であるとする比率も 42.5%と高くなっており、5 年前と比較しても重要性が大きく上昇している。

問 8.5 新規貸出先の獲得に際して、創業した企業のように全く新しい先を獲得した場合と、（他金融機関とは取引のある）既存の企業との取引を開始した場合とで、新規先獲得としての渉外（営業・得意先）係の業績評価は異なりますか。該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 創業企業のほうが評価が高い	2. 既存企業のほうが評価が高い
3. 両者に差異はない	4. わからない

表 8.5 貸出先獲得における業績評価の差

回答件数 計	創業企業のほうが評価が高い	既存企業のほうが評価が高い	両者に差異はない	わからない
116 100.0	5 4.3	1 0.9	105 90.5	5 4.3

問 8.5 は、新規の融資先を獲得することへの評価について尋ねたものである。既存貸出先に対する貸出が減少傾向にあるために、多くの金融機関が「新規」貸出先の開拓に傾注している。ただし、当該金融機関にとっては「新規」であっても、他の金融機関と従来から取引がある先と、当該金融機関が創業を手助けしたり、初めての貸出を提供したりした文字通りの新しい企業（以下「創業企業」と総称する）とでは、日本経済全体で見れば大きな違いがある。とくに、他の金融機関とさして変わらないサービスしか提供できていない場合には、前者はパイの奪い合いに過ぎないが、後者はパイの拡大になる。

問 8.5 は、渉外担当者が新規先企業を開拓してきた際に、創業企業である場合と既存企業である場合とで評価が異なるかどうかを尋ねている。116 機関の回答の内、105 機関は「差異は無い」と回答しており、創業企業の開拓を高く評価しているのは 5 機関にとどまっている。

こうした評価尺度を前提にすると、渉外担当者は手間がかからない既存企業を開拓することに注力するのが自然であろう。もちろん、個別の金融機関の立場から考えれば、審査が難しく、将来を見通しにくい創業企業よりも、他の金融機関と取引している既存企業の方が短期的な利益を見込みやすいため、既存企業の開拓に注力することは合理的な判断だといえる。しかし、全ての金融機関がこのような行動をとると、創業企業の開拓努力が不十分になってしまう。職員に、創業企業の開拓に向かわせるようなインセンティブを組み込んだ評価システムを構築することが課題になっているといえる。

V. 融資について

問 9. 事業性融資の決裁・審査について伺います。

問 9.1 貴金融機関の融資の中で、本部で決裁される比率はどの程度ですか。2012 年度通期（2013 年度に合併された場合は合併前金融機関の 2012 年度通期平均）の実績として、それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

①案件ベース	1. 10%未満	2. 10～20%未満	3. 20～30%未満
	4. 30～40%未満	5. 40～50%未満	6. 50～60%未満
	7. 60～70%未満	8. 70～80%未満	9. 80%以上
②金額ベース	1. 10%未満	2. 10～20%未満	3. 20～30%未満
	4. 30～40%未満	5. 40～50%未満	6. 50～60%未満
	7. 60～70%未満	8. 70～80%未満	9. 80%以上

表 9.1 融資の中で、本部で決裁される比率

	回答件 数 計	10%未 満	10～ 20%未 満	20～ 30%未 満	30～ 40%未 満	40～ 50%未 満	50～ 60%未 満	60～ 70%未 満	70～ 80%未 満	80%以 上
①案件 ベース	108 100.0	2 1.9	6 5.6	10 9.3	10 9.3	9 8.3	20 18.5	10 9.3	15 13.9	26 24.1
②金額 ベース	108 100.0	0 0.0	6 5.6	3 2.8	5 4.6	1 0.9	10 9.3	12 11.1	19 17.6	52 48.1

問 9 以降は、融資に関する質問を行っている。最初の問 9 は、企業向け融資の決裁と審査に関するものである。まず、本部決裁について尋ねた問 9.1 の結果によると（表 9.1①）、融資案件数で計算した本部決裁比率は、「80%以上」と回答した機関が回答数の約 4 分の 1 を占めており、最も多い。また、同比率が 50%以上であると回答した機関を合計すると、回答数の 6 割を超えている。融資金額で計算した場合の同比率（表 9.1②）はさらに高くなり、回答機関の半数近くで「80%以上」との回答となっている。小口案件は支店で、大口案件は本店で最終決裁されるため、金額ベースで見た場合の本部比率の方が件数ベースで見た場合よりも高くなっているのであろう。回答機関のほとんどが、営業エリアが地理的に限定されている信用金庫と信用組合であり、これらの業態での支店への権限移譲の必要性の低さが、この結果から窺える。

問 9.2 貴金融機関における支店長の融資専決権限の限度額はいくらですか。正常先・要注意先について、それぞれ信用貸し（未保全）の場合に該当する番号 1 つに○をつけてください。与信区分や店格区分により異なる場合には、最高額をお答えください。

①正常先への信用貸し（未保全）の場合	1. 5 百万円未満	2. 5 百万円～1 千万円未満
	3. 1 千万円～3 千万円未満	4. 3 千万円～5 千万円未満
②要注意先への信用貸し（未保全）の場合	5. 5 千万円～8 千万円未満	6. 8 千万円～1 億円未満
	7. 1 億円～3 億円未満	8. 3 億円～5 億円未満
	9. 5 億円～8 億円未満	10. 8 億円～10 億円未満
	11. 10 億円以上	

表 9.2 支店長の融資専決権限の限度額

	回答 件数 計	5 百万 円未 満	5 百万 円～1 千万 円未 満	1 千万 円～3 千万 円未 満	3 千万 円～5 千万 円未 満	5 千万 円～8 千万 円未 満	8 千万 円～1 億円 未満	1 億円 ～3 億 円未 満	3 億円 ～5 億 円未 満	5 億円 ～8 億 円未 満	8 億円 ～10 億円 未満	10 億 円以 上
①正常 先	116 100.0	35 30.2	32 27.6	30 25.9	8 6.9	2 1.7	2 1.7	6 5.2	0 0.0	1 0.9	0 0.0	0 0.0
②要注 意先	113 100.0	56 49.6	23 20.4	25 22.1	1 0.9	2 1.8	0 0.0	6 5.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

次に、支店長の専決権限限度額に関して尋ねた結果（表 9.2）によると、正常先融資で「1 千万円未満」との回答が（合計で）過半数を占め、要注意先融資では約半数が「5 百万円未満」となっている。信用リスクが大きい案件については、より慎重な審査プロセスを経ることを定めている金融機関が多いことがわかる。

問 9.3 貴金融機関ではどのような要因に基づいて各支店の決裁権限を決定・あるいは変更していますか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 監督行政の方針	2. 他金融機関との競合状況	3. 自己資本比率や不良債権の水準
4. 預貸率	5. 景気の見通し	6. 資産価格の見通し
7. 資金需要	8. 金融政策の動向	

表 9.3 各支店の決裁権限を決定・変更する要因

回答件数 計	監督行政 の方針	他金融機 関との競 合状況	自己資本 比率や不 良債権の 水準	預貸率	景気の見 通し	資産価格 の見通し	資金需要	金融政策 の動向
97 100.0	24 24.7	35 36.1	52 53.6	3 3.1	3 3.1	2 2.1	27 27.8	19 19.6

問 9.3 では、支店の決裁権限の決定・変更の要因について尋ねており、その結果は表 9.3 に示されている。それによると、各支店の決裁権限を決定する要因は、「自己資本比率や不良債権の水準」（53.6%）、「他金融機関との競合状況」（36.1%）、「資金需要」（27.8%）、「監督行政の方針」（24.7%）の順である。回答は金融機関の属性（経営状況や営業基盤の市場特性）に依存していることから確定的なことはいえないが、平均的には問 6（表 6）でも確認したように「監督行政の方針」に応じて権限を見直すというよりも、「資金需要」や「他金融機関との競合状況」に対応して権限を拡大し、「自己資本比率や不良債権の水準」に相応して権限を縮小しているものと思われる。

問 9.4 渉外（営業・得意先）係が取引先と接触することに利用できる時間（取引先のところに向かう時間等も含む）は全勤務時間の何％程度でしょうか。またその時間は 5 年前と比べてどのように変化していますか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

(1) 接触の時間の割合

1. 20%未満	2. 20～40%未満	3. 40～60%未満	4. 60～80%未満	5. 80%以上
----------	-------------	-------------	-------------	----------

(2) 5 年前と比べた変化

1. 大きく増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大きく減少
----------	---------	--------	---------	----------

表 9.4 渉外係が取引先と接触することに利用できる時間（1）

	回答件数 計	20%未満	20～40%未満	40～60%未満	60～80%未満	80%以上
(1)時間の割合	117 100.0	3 2.6	9 7.7	32 27.4	62 53.0	11 9.4
	回答件数 計	大きく増加	やや増加	横ばい	やや減少	大きく減少
(2)変化	119 100.0	1 0.8	22 18.5	63 52.9	32 26.9	1 0.8

リレーションシップバンキング（地域密着型金融）を重視する姿勢を示す金融機関は多いが、リストラによる職員の減少や、各種のコンプライアンスの負担増加などから、渉外担当者が顧客と十分に接触できなくなっているのではないかと、危惧されている。その点について尋ねたのが、問 9.4 である。

表 9.4 に示したように、最も多い回答は、「（全勤務時間の）60～80%未満」（53.0%）であり、「40～60%未満」（27.4%）が続いている。大半の金融機関では、渉外係は半分以上の勤務時間を顧客との接触に使うことができていることになる。ただし、家森・富村・高久（2013）が実施した地域金融機関の支店長向けアンケートにおける同様の質問への回答結果によると、「（勤務時間の）20%未満」が 11.5%、「20～40%未満」が 33.7%、「40～60%未満」が 39.1%、「60～80%未満」が 15.1%、「80%以上」が 0.5%であり、現場の支店長の回答は（今回の）本部の回答に比べて低めであった。この差は対象になっている金融機関の違いに起因している可能性もあるが、本部と現場との間で認識にギャップがあることを示している可能性もある。

表 9.4 には、接触時間が 5 年前と比べてどう変化しているかについて尋ねた結果も示している（下段）。これを見ると、「横ばい」が最も多く、ついで「やや減少」、「やや増加」の順になっている。リレーションシップバンキングを重視しているにもかかわらず、実際に顧客と接触できる時間を増やすことはなかなか難しい現状が窺える。

問 9.5 渉外（営業・得意先）係が取引先と接触する時間のうち、新規開拓の時間の割合はどの程度でしょうか。またその時間は 5 年前と比べてどのように変化していますか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

(1) 新規開拓の時間の割合

1. 20%未満	2. 20～40%未満	3. 40～60%未満	4. 60～80%未満	5. 80%以上
----------	-------------	-------------	-------------	----------

(2) 5 年前と比べた変化

1. 大きく増加	2. やや増加	3. 横ばい	4. やや減少	5. 大きく減少
----------	---------	--------	---------	----------

表 9.5 渉外係の取引先との接触時間

	回答件数 計	20%未満	20～40%未満	40～60%未満	60～80%未満	80%以上
(1)新規開拓の時間の割合	117 100.0	62 53.0	41 35.0	12 10.3	2 1.7	0 0.0
(2)割合の変化状況	119 100.0	6 5.0	46 38.7	60 50.4	6 5.0	1 0.8

問 9.5 では、渉外（営業・得意先）係が取引先と接触する時間のうち、特に新規開拓の時間の割合を尋ねている。結果（表 9.5(1)）を見ると、「20%未満」が 53.0%と最も多く、「20～40%未満」が 35.0%で続いている。大半の渉外職員は既存顧客との接触に多くの時間を使っていることが分かる。しかし他方で、渉外職員が半分以上の活動時間を新規開拓に使っている金融機関も 10%ほど存在している。

表 9.5(2)は、5 年前と比べた変化の状況に関する回答結果である。「横ばい」が 50.4%と最も多いが、次いで多いのが「やや増加」（38.7%）、「大きく増加」（5.0%）となっている。40%を超える金融機関が新規開拓のための時間を増やしていることになる。既存先の借入需要が細る中で、貸出のボリュームを維持するために、新規開拓に力を入れているのであろう。

問 10. 新規先に対する事業性融資について伺います。

問 10.1 貴金融機関の現時点での事業性貸出先について、過去 5 年間（2009 年度以降）に新規に貸出取引を開始した先は何割を占めますか。先数ベースで、該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 0～5%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

表 10.1 新規開拓先の比率（先数ベース）

回答件数 計	0～5%未満	5～10%未満	10～20%未満	20～30%未満	30%以上	わからない
113 100.0	13 11.5	28 24.8	17 15.0	7 6.2	4 3.5	44 38.9

表 9.5 からは、最近、新規開拓のために従来よりも時間を使うようになっている金融機関が多いことが分かるが、その成果（新規開拓先の割合）を尋ねたのが問 10.1 である。そ

の結果によると（表 10.1）、「わからない」が 38.9%で最も多いが、それを除くと「5～10%未満」との回答が多い。ただし、中には、「30%以上」と回答している金融機関も 4 機関ある。なお、「わからない」の回答の比率がかなり高いが、当該計数を把握していないのか、回答をしたくないのかなど、その理由は明らかではない。このため、回答結果にどのような歪みが生じているのかが明確ではないことには注意が必要である。

問 10.2 貴金融機関の新規取引先（ただし創業企業は除きます）の特徴として以下の項目はどの程度当てはまりますか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	1 例で 非常に 多く の事 例で 当 ては まる	2 一 部 の 事 例 で 当 て は まる	3 な い そ う し た 事 例 は	4 わ か ら な い
①既存の取引先に比べて、優良企業が多い	1	2	3	4
②既存の取引先に比べて、資産規模の大きな企業が多い	1	2	3	4
③貴金融機関よりも資産規模の大きい金融機関のメイン先が多い	1	2	3	4
④貴金融機関よりも資産規模の小さい金融機関のメイン先が多い	1	2	3	4
⑤既存の貴行取引先に比べて、貸出利ざや厚い	1	2	3	4
⑥既存の貴行取引先に比べて、貸出利ざや薄い	1	2	3	4
⑦新規貸出をきっかけに、他の新しい取引も始まっている	1	2	3	4

表 10.2 新規取引先の特徴

	回答件数 計	非常に多くの事例で当てはまる	一部の事例で当てはまる	そうした事例はない	わからない
①優良	119 100.0	1 0.8	84 70.6	14 11.8	20 16.8
②規模大きい	119 100.0	0 0.0	78 65.5	19 16.0	22 18.5
③メインバンク大	119 100.0	22 18.5	76 63.9	8 6.7	13 10.9
④メインバンク小	119 100.0	3 2.5	69 58.0	29 24.4	18 15.1
⑤利ざや厚い	119 100.0	0 0.0	64 53.8	31 26.1	24 20.2
⑥利ざや薄い	119 100.0	24 20.2	71 59.7	6 5.0	18 15.1
⑦新しい取引開始	119 100.0	17 14.3	99 83.2	0 0.0	3 2.5

問 10.2 は、金融機関の新規取引先の特徴を尋ねている。金融機関の取引先は当然のことながら複数であるため、質問では①から⑦の項目を挙げ、それぞれどの程度当てはまるかを尋ねる形式をとった。その結果が表 10.2 である。結果によると、「①既存の取引先に比

べて、優良企業が多い」に関しては、70.6%が「一部の事例で当てはまる」と回答している。「②既存の取引先に比べて、資産規模の大きな企業が多い」に関しては、65.5%が「一部の事例で当てはまる」と回答している。このようにみると、優良な大規模企業を新たに取引先にした金融機関が大半である。しかし、①と②ともに、1割強の金融機関は「そうした事例はない」と回答しており、相対的にリスクの高い先との取引を拡大している金融機関も存在することが窺える。

新規取引先は、自らにとっては新規取引先であっても、他の金融機関とは既に取り関係があるのが普通である。これに関して、「③貴金融機関よりも資産規模の大きい金融機関のメイン先が多い」の選択肢に関しては、「非常に多くの事例で当てはまる」との回答が18.5%あり、高い比率となっている。規模の小さな金融機関が、大手金融機関の取引先を狙って新規開拓を行っている状況が窺える。逆に、「④貴金融機関よりも資産規模の小さい金融機関のメイン先が多い」の回答は、「そうした事例はない」との回答が24.4%と多く、自らよりも規模の小さな金融機関の取引先を取りに行く例は相対的には少ないようである。

次に、新規取引の収益性を尋ねている。まず、「⑤既存の貴行取引先に比べて、貸出利ざやが厚い」に関して見ると、「そうした事例はない」との回答が24.4%と非常に多く、また「⑥既存の貴行取引先に比べて、貸出利ざやが薄い」に関しての回答では、「非常に多くの事例が当てはまる」との回答が20.2%と非常に多い。つまり、新規取引先については、既存取引先に比べて利ざやが厚い取引が少なく、むしろ利ざやが薄い取引が多いようである。金利をディスカウントして新規取引先を獲得することが多いと予想されるため、少なくとも短期的には覚悟の上で行った結果ともいえるであろう。

最後に、「⑦新規貸出をきっかけに、他の新しい取引も始まっている」に関しては、「一部の事例では当てはまる」が83.2%と非常に多く、逆に「そうした事例はない」はゼロ%であった。新規貸出をきっかけにして、取引が多少なりとも広がっている事例が多いようである。

問 10.3 新規先や新事業に対する貸出の際に、返済原資や担保が要件に満たない場合や履歴に問題があっても貸出を実行しますか。該当する番号全てに○をつけてください。(複数回答可)

1. 返済原資や担保が要件を満たさない場合には原則的に貸出は実行しない
2. 過去に失敗（倒産、返済不履行など）があった場合には原則的に貸出は実行しない
3. 即時の成果が困難であっても事業の新規性等から将来的な成長性が見込まれる場合には貸出を実行する
4. 事業性の判断が困難であっても経営者の評判や信頼性が高く、情報開示やアドバイスの受け入れ等に協力的である場合には貸出を実行する
5. 収益性が低い、地域への貢献度が大きいと判断される（コミュニティビジネスや社会的企業）場合には貸出を実行する
6. 預金や給与振込みなど総合的な取引関係や継続的な取引関係への発展可能性が見込まれる場合には貸出を実行する

(⇒1. または 2. に該当しない場合は問 11 にお進みください)

表 10.3 様々な条件の下での貸出実施の可能性

回答件数 計	返済原資や担保が要件を満たさない場合には原則的に貸出は実行しない	過去に失敗（倒産、返済不履行など）があった場合には原則的に貸出は実行しない	即時の成果が困難であっても事業の新規性等から将来的な成長性が見込まれる場合には貸出を実行する	事業性の判断が困難であっても経営者の評判や信頼性が高く、情報開示やアドバイスの受け入れ等に協力的である場合には貸出を実行する	収益性が低い、地域への貢献度が大きいと判断される（コミュニティビジネスや社会的企業）場合には貸出を実行する	預金や給与振込みなど総合的な取引関係や継続的な取引関係への発展可能性が見込まれる場合には貸出を実行する
113 100.0	48 42.5	63 55.8	93 82.3	58 51.3	68 60.2	73 64.6

地域金融機関はハード情報（定量的な数値情報）だけでなく、ソフト情報（定性的情報）も活用して融資を行っているといわれる。この点を確認する目的で行った質問が問 10.3 である。まず、「1. 返済原資や担保が要件を満たさない場合には原則的に貸出は実行しない」を選択したのは、回答者の 42.5%であった。逆にいえば、60%近い金融機関は、「返済原資や担保が要件を満たさない」場合であっても、貸出を実行しないのが「原則」ではないということになる。かなり、柔軟な貸出姿勢を持っていることがわかる。

「2. 過去に失敗（倒産、返済不履行など）があった場合には原則的に貸出は実行しない」については、55.8%の金融機関が選択した。「過去の失敗」が再生プロセスでの資金調達に悪影響を及ぼしていることが窺える。「3. 即時の成果が困難であっても事業の新規性等から将来的な成長性が見込まれる場合には貸出を実行する」については、選択率が最も高く 82.3%となっており、多くの地域金融機関が長期的な視点に立って融資を行おうと考えていることがわかる。

「4. 事業性の判断が困難であっても経営者の評判や信頼性が高く、情報開示やアドバ

イスの受け入れ等に協力的である場合には貸出を実行する」については、その選択率は51.3%であった。ちょうど「1.」の回答の裏返しのようなものであるが、困難先であっても経営者や企業の姿勢によって、金融機関は支援をするかどうかを決める傾向があるようである。「5. 収益性が低い、地域への貢献度が大きいと判断される（コミュニティビジネスや社会的企業）場合には貸出を実行する」についても、60.2%の金融機関が選択している。こうした地域経済への配慮は、地域金融機関の特徴としてしばしば指摘されるところでもある。

最後に、「6. 預金や給与振り込みなど総合的な取引関係や継続的な取引関係への発展可能性が見込まれる場合には貸出を実行する」は、今回の選択肢の中では2番目に高い選択率であった。問10.2で、新規の貸出取引から他の取引も拡大しているとの回答が多かったが、地域金融機関は、当該貸出だけを考えた採算性よりも、貸出によって広がる様々な取引機会を考慮に入れた、総合的な採算性を重視しているようである。

問10.4 前問で、「1.」または「2.」を選択した理由は何ですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

- | |
|---|
| 1. 預金者保護の観点から役員の善管注意義務や融資の安全性原則上の問題が生じる可能性がある |
| 2. 過去の実績や事業計画書からキャッシュフローの予測は困難である |
| 3. 土地や不動産あるいは金融資産などの担保以外にリスクをカバーできる確実な方法がない |
| 4. ソリューション型コンサルティングによって失敗した場合に責任問題が発生する |
| 5. 金融庁や日銀の検査官を納得させる説明が困難である |
| 6. 担保でカバーできないリスクを金利に上乗せできない |

表 10.4 貸出を実行しない理由

回答件数 計	預金者保護の観点から役員の善管注意義務や融資の安全性原則上の問題が生じる可能性がある	過去の実績や事業計画書からキャッシュフローの予測は困難である	土地や不動産あるいは金融資産などの担保以外にリスクをカバーできる確実な方法がない	ソリューション型コンサルティングによって失敗した場合に責任問題が発生する	金融庁や日銀の検査官を納得させる説明が困難である	担保でカバーできないリスクを金利に上乗せできない
77 100.0	63 81.8	23 29.9	17 22.1	0 0.0	5 6.5	15 19.5

問10.3で「1. 返済原資や担保が要件を満たさない場合には原則的に貸出は実行しない」あるいは「2. 過去に失敗（倒産、返済不履行など）があった場合には原則的に貸出は実行しない」と回答した金融機関に対しては、その理由も尋ねている（問10.4）。その結果（表10.4）によると、「返済原資や担保が要件を満たさない場合には原則的に貸出は実行しない」あるいは「過去に失敗（倒産、返済不履行など）があった場合には原則的に貸出

は実行しない」のは、「役員の善管注意義務や融資の安全性」（81.8％）に基づく、という回答が多く、原則論に従った結果であるといえる。これ自体は批判されるべきことではないが、「過去の実績や事業計画書からキャッシュフローの予測は困難である」（29.9％）、「土地や不動産あるいは金融資産などの担保以外にリスクをカバーできる確実な方法がない」（22.1％）、「担保でカバーできないリスクを金利に上乗せできない」（19.5％）という理由から実行できないという回答もみられる。こうしたケースに関しては、審査や ABL（問 12 参照）、あるいはリスクを反映した適切なプライシングの手法に関してノウハウが不足していることが影響している可能性もある。

問 11. 借手（個人又は法人）が不動産を取得するための資金を融資する場合の担保について伺います。

問 11.1 不動産取得資金の融資で、融資対象不動産の価格に対する融資額の比率（LTV）を高くできるのは、どのような場合ですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 融資先のキャッシュフローが良好である場合
2. 融資先の純資産、負債等のバランスシートが健全である場合
3. 融資対象の不動産の坪単価が高い場合
4. 融資対象の不動産価格の上昇が見込める場合

表 11.1 担保比率（LTV 比率）を高くする状況

回答件数 計	融資先のキャッシュフローが良好である場合	融資先の純資産、負債等のバランスシートが健全である場合	融資対象の不動産の坪単価が高い場合	融資対象の不動産価格の上昇が見込める場合
112 100.0	103 92.0	81 72.3	16 14.3	9 8.0

問 11 では、不動産取得資金を融資する際の担保について尋ねている。まず、担保価値に対する融資額の比率（LTV 比率：Loan to Value Ratio）について尋ねた結果（表 11.1）によると、不動産取得資金を目的とした融資において、「融資先のキャッシュフローが良好である場合」や「バランスシートが健全である場合」には、LTV 比率を高くできると答えた金融機関が多い。ただし、「不動産価格が高い場合」、「不動産価格の上昇が見込める場合」、に LTV 比率を高くすると回答した金融機関も各々、1 割前後存在する。金融機関の一部は、不動産価格の上昇が見込める場合、借手の担保制約が緩むことを見越して、LTV を引き上げる、という行動を取っていることがわかる。

問 11.2 不動産取得資金の融資において、普通抵当ではなく根抵当を設定するのはどのような場合ですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 融資先と既に取り引（融資、手形等）がある場合
2. 融資先と今後も取引の継続が見込まれる場合
3. 融資対象不動産の坪単価が高額である場合
4. 不動産取得目的の融資では根抵当は用いない（⇒問 12 にお進みください）

表 11.2 根抵当設定の条件

回答件数 計	融資先と既に取り引（融資、手形等）がある場合	融資先と今後も取引の継続が見込まれる場合	融資対象不動産の坪単価が高額である場合	不動産取得目的の融資では根抵当は用いない
119 100.0	69 58.0	104 87.4	4 3.4	8 6.7

次に、問 11.2 では担保に関して根抵当を設定する条件について尋ねている。その結果を示した表 11.2 によると、過半数の金融機関が、「既に当該借手と取引がある場合」に根抵当を設定する、と回答しており、また 9 割近くの金融機関は、「今後も取引の継続が見込まれる場合」に根抵当を設定すると回答している。複数の融資債権を担保するという根抵当の性質上、既に継続取引が行われている場合、また将来的にも継続取引が見込まれる場合に、根抵当が設定されるようである。

問 11.3 不動産取得資金の融資で根抵当を設定する場合、例えば当該案件の融資実行額が 1 億円であれば、平均的な極度額はいくらに設定されますか。該当する番号 1 つに○をつけてください。

1. 1 億円
2. 1 億円超 1 億 2 千万円未満
3. 1 億 2 千万円
4. 1 億 2 千万円超 1 億 3 千万円未満
5. 1 億 3 千万円
6. 1 億 3 千万円超

表 11.3 根抵当の極度額

回答件数 計	1 億円	1 億円超 1 億 2 千万円未満	1 億 2 千万円	1 億 2 千万円超 1 億 3 千万円未満	1 億 3 千万円	1 億 3 千万円超
109 100.0	21 19.3	13 11.9	63 57.8	10 9.2	1 0.9	1 0.9

根抵当を設定する場合の極度額を尋ねた結果が表 11.3 である。この表によると、融資実行額が 1 億円の場合、平均的な極度額は、6 割弱の金融機関で 1 億 2 千万円である。また、実務書の指針では通常、極度額を融資実行額の 1.2 倍から 1.3 倍の金額に設定すべきだとしているが、7 割弱の金融機関がその通りの設定を行っている。その一方で 2 割弱の金融機関は融資実行額と極度額を同一の金額に設定している。

問 12. ABL（在庫や売掛金等を担保とする動産・債権担保融資）について伺います。

問 12.1 貴金融機関における ABL の実績について、該当する番号 1 つに○をつけてください。

- | |
|---|
| 1. 実績があり、現在も新規案件を取扱っている |
| 2. 実績はあるが、現在は新規案件を止めている |
| 3. 実績はないが、近い将来取り扱う予定がある（⇒問 12.9 にお進みください） |
| 4. 実績はなく、取り扱う予定もない（⇒問 13 にお進みください） |

表 12.1 ABL の実績

回答件数 計	実績があり、現在も新規案件を取扱っている	実績はあるが、現在は新規案件を止めている	実績はないが、近い将来取り扱う予定がある	実績はなく、取り扱う予定もない
117 100.0	40 34.2	4 3.4	38 32.5	35 29.9

問 12 は、近年注目を集めている ABL（Asset-Based Lending）、つまり動産・債権担保融資（在庫や売掛金等を担保とする融資）について尋ねている。まず、ABL の実績について尋ねた結果（表 12.1）によると、ABL を扱ったことのある金融機関は回答の 4 割弱を占め、「将来取り扱う予定がある」とする金融機関を加えると、7 割近くの金融機関が ABL に関心を持っている。回答金融機関の大半は信用金庫・信用組合であるが、その多くが ABL に注目していることが分かる。

問 12.2 ABL の残高は現在貴金融機関の全融資残高の約何%を占めていますか。2013 年 3 月末時点の概算でお答えください。

%

表 12.2 ABL 残高の割合

回答件数 計	0.1～0.2%未満	0.2～0.5%未満	0.5～1%未満	1%	3%以上
33 100.0	12 36.4	9 27.3	5 15.2	5 15.2	2 6.1

続いて ABL の残高を尋ねたのが問 12.2 である。表 12.2 に示されているように、回答金融機関数はかなり少なくなっているが、得られた結果からは、ABL が全融資残高の 1%を超えているような金融機関は殆どなく、ABL は特別な融資であることが分かる。

問 12.3 貴金融機関にとって、ABL はどのような融資商品ですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 1. 新規顧客の発掘手段 | 2. 既存融資の補完的融資手段 |
| 3. 既存融資手段の効率化手段 | 4. 既存融資を代替するもの |
| 5. 迅速な審査・融資実行のための手段 | 6. 担保資産（有形固定資産）が乏しい先への融資手段 |
| 7. 他金融機関の同様の商品に対する対抗手段 | 8. 行政当局からの要請に対応して導入したもの |

表 12.3 ABL の位置づけ

回答件数 計	新規顧客の発掘手段	既存融資の補完的融資手段	既存融資手段の効率化手段	既存融資を代替するもの	迅速な審査・融資実行のための手段	担保資産（有形固定資産）が乏しい先への融資手段	他金融機関の同様の商品に対する対抗手段	行政当局からの要請に対応して導入したもの
46 100.0	13 28.3	31 67.4	6 13.0	0 0.0	3 6.5	27 58.7	8 17.4	4 8.7

問 12.3 は、各金融機関が ABL をどのような融資商品と認識しているかを尋ねている。その結果によると（表 12.3）、ABL は既存融資の補完的融資手段であると考えている金融機関が最も多く、6 割を超えている。次に多い回答は、「有形固定資産が乏しく担保を徴求しづらい借手への融資手段」だという回答で、6 割弱を占めている。また、「新規顧客発掘」に用いている金融機関は 3 割弱、「既存融資を効率化するため」に用いるとする金融機関は 1 割強存在する。しかし、「競争に対抗するため」、「当局からの要請に対応するため」、といった回答も少数みられる。なお、この間も回答率が低い点には注意が必要である。

問 12.4 貴金融機関の ABL において、担保として取り扱っているものは何ですか。該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可） 複数の担保を取り扱っている場合には、最も頻繁に取り扱っているものの番号に◎を1つけてください。

債権	1. 売掛金 2. 診療報酬 3. リース報酬 4. その他債権
動産	5. 家畜 6. 水産物 7. その他農水産物 8. 製品商品在庫 9. 製品商品以外の在庫（仕掛品・半製品等） 10. 原材料 11. 機械・車両・設備 12. その他動産

（⇒複数の担保を取り扱っている場合、以下問 12.5 から 12.8 は◎をつけた担保に関してお答えください）

表 12.4 ABL の担保資産

	回答件数 計	売掛金	診療報酬	リース報酬	その他債権	家畜	水産物	その他農水産物	製品商品在庫	製品商品以外の在庫（仕掛品・半製品等）	原材料	機械・車両・設備	その他動産
取扱有無	46 100.0	32 69.6	13 28.3	0 0.0	7 15.2	3 6.5	8 17.4	1 2.2	18 39.1	5 10.9	6 13.0	22 47.8	3 6.5
最も頻繁	7 100.0	3 42.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 28.6	0 0.0	0 0.0	1 14.3	1 14.3

ABL において担保としている資産の種類を尋ねた結果が表 12.4 である。これも回答は少ないが、最も多い回答は「売掛金」であり、次いで「機械・車両・設備」、「製品・商品・

在庫」が続く、さらに「診療報酬」、「水産物」、「その他債権」、「原材料」が順に続く。新聞・雑誌等では農水産物を担保とする ABL がよく報道されているが、これらは実際にはそれほど用いられていないことが分かる。また、複数扱っている場合の最も頻繁に用いる担保についての回答はごく少ない。これは、特定の資産に特化して ABL を行っている金融機関が多いことを意味している。

問 12.5 ABL における担保を、貴金融機関ではどのように位置づけていますか。該当する番号全てに○をつけてください。(複数回答可)

- | |
|---|
| 1. (不動産担保と同様に) 債務不履行時に換価を通して債権の保全、回収をはかるためのもの |
| 2. 当該担保の評価、モニタリングを通じ、債務者の経営・信用の状態を把握するためのもの |
| 3. 当該担保の評価、モニタリングを通じ、借手のリスクを管理するためのもの |
| 4. 当該担保の評価、モニタリングを通じ、借手とのコミュニケーションを促進するためのもの |

表 12.5 ABL 担保の位置づけ

回答件数 計	(不動産担保と同様に)債務不履行時に換価を通して債権の保全、回収をはかるためのもの	当該担保の評価、モニタリングを通じ、債務者の経営・信用の状態を把握するためのもの	当該担保の評価、モニタリングを通じ、借手のリスクを管理するためのもの	当該担保の評価、モニタリングを通じ、借手とのコミュニケーションを促進するためのもの
44 100.0	22 50.0	25 56.8	7 15.9	19 43.2

問 12.5 は、金融機関が ABL における担保をどのように位置づけているか尋ねたものである。この問は、日本で行われている ABL と、諸外国の ABL との比較も念頭に置かれている。アメリカをはじめとして ABL が活発に用いられている国において通常 ABL と呼ばれるもの（以下、アメリカ型 ABL と呼ぶ）は、非常に特殊な融資である。これらの ABL では、貸手は担保資産の換価価値を把握するためにモニタリングし、与信額は換価価値を超えないように随時修正される。また、もし返済が行われなかった場合、貸手が他の債権者に優先して担保資産を即座に取得することが可能な仕組みが法的にも実務的にも整えられている。審査においては ABL の貸手は借手の収益性等返済能力を主たる返済の引当と考えず、一義的には担保資産の換金価値に注目して融資を行う（金城 2011 参照）。

これに対して日本における ABL は、必ずしもこのようなものだとは認識されていないように思われる。特に、担保に抛出できる不動産を保有しないために不動産を担保とした融資を実行できない借手に対して、不動産に代わる担保として売掛金や在庫等を徴求することを目的とした ABL、あるいは売掛金や在庫のモニタリングによって借手の返済能力をより良く把握することを目的とした ABL、も多いように見受けられる。こうした違いに関

して、日本の実態を明らかにしようとしたのが問 12.5 である。

得られた結果によると、アメリカ型 ABL と同様に、債務不履行時の保全・回収を目的とした ABL は、回答金融機関の半数でしか見られない。それ以外の選択肢はいずれも、通常型の融資におけるモニタリング能力を高めることが目的となっていることを示す選択肢であるが、これらを選択した回答も多い。日本における ABL は、多くの場合、主に借手の返済能力をよりよく把握することを目的としており、アメリカ型 ABL とは必ずしも同じものではないことが分かる。

問 12.6 貴金融機関が ABL を行うに当たって連携している先について、該当する番号全てに○をつけてください。(複数回答可)

1. 倉庫会社	2. 評価会社	3. 調査・コンサルティング会社	4. リース会社
5. メガバンク	6. 政府系金融機関	7. 中央機関（信金中金、全信中協等）	

表 12.6 ABL での連携先

回答件数 計	倉庫会社	評価会社	調査・コンサルティング会社	リース会社	メガバンク	政府系金融機関	中央機関 (信金中金、 全信中協等)
33 100.0	0 0.0	14 42.4	3 9.1	8 24.2	1 3.0	0 0.0	19 57.6

ABL においては担保資産の価値評価が重要であるが、金融機関自ら売掛金や在庫等の評価を行うことは容易ではない。そうした場合には、他の機関と連携して価値評価を行うことになる。このことを念頭に置き、ABL 実施において連携している先について尋ねたのが問 12.6 である。その結果によると、最も多い回答は、系統金融機関の中央機関であった。これは、中央機関が各金融機関に対して ABL を行う上でのサポートを行っていることを反映した結果であろう。ただし、こうしたサポートの中には中央機関が資産評価等を行う専門機関を紹介することが含まれており、中央機関自身が資産評価を行うわけではない。評価を行う連携先としては、やはり評価会社だとする回答が多く、またリース会社も多い。

問 12.7 担保資産に対するモニタリングの頻度はどの程度ですか。該当する番号 1 つに○をつけてください。評価会社を利用している場合は、評価会社の情報を受け取る頻度をお答えください。

1. 年に 12 回（1 か月に 1 度）以上	2. 年に 4 回（四半期に 1 度）以上 12 回未満
3. 年に 2 回（半年に 1 度）以上 4 回未満	4. 年に 1 回またはそれ以下
5. 定期的には実施せず	

表 12.7 担保資産モニタリングの頻度

回答件数 計	年に 12 回(1 か月に 1 度)以上	年に 4 回(四半期に 1 度)以上 12 回未満	年に 2 回(半年に 1 度)以上 4 回未満	年に 1 回またはそれ以下	定期的には実施せず
40 100.0	8 20.0	16 40.0	5 12.5	6 15.0	5 12.5

アメリカ型 ABL では、借手の信用度にもよるが、一般的に非常に頻繁な資産評価が行われる。この点に関連して、日本の ABL における担保評価の頻度を尋ねたのが問 12.7 である。その結果によると、最も多いのは「年に 4 回以上 12 回未満」との回答であり、それよりも頻繁でないという回答や、そもそも「定期的には実施しない」、という回答も見られた。これに対して、最も頻繁なモニタリングを示す「年に 12 回(1 か月に 1 度)以上」という選択肢を選択した金融機関は多くなく、この点からも、日本における ABL が資産の換価価値を裏付けとした融資ではないことが見て取れる。

問 12.8 評価会社を利用せず自ら担保資産に対するモニタリングを行っている方に伺います。

モニタリングの方法について、該当する番号 1 つに○をつけてください。

- | |
|---|
| 1. 借手に出向いて実査を行う
2. 実査は行わず、借手からデータや書類を徴求し、その内容を確認する
3. 特に定まっていない |
|---|

表 12.8 モニタリング方法

回答件数 計	借手に出向いて実査を行う	実査は行わず、借手からデータや書類を徴求し、その内容を確認する	特に定まっていない
37 100.0	22 59.5	7 18.9	8 21.6

評価会社を利用せず、自ら担保資産をモニタリングしている金融機関について、モニタリングの方法を尋ねた結果が表 12.8 である。それによると、「借手に出向いて実査を行う」とする回答が 6 割程度見られたが、実査を行わない金融機関も見られた。さらに、この問に対する回答金融機関数は 37 であり、連携先を尋ねた問 12.6 の回答金融機関数(33 機関)を超えている。これは、評価会社を利用している金融機関であっても自ら実査を行っている可能性があることを示唆している。

問 12.9 今後 ABL を進めるにあたり、障壁となる点について、該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 担保評価の困難さ	2. モニタリングなどの実務上のノウハウの不足
3. 行内の体制整備	4. 収益性（かかる手間とコストが見合わない）
5. 換価価値の実現性に対する懸念	6. 登記制度等法制度の不備
7. 詐欺まがいの事例の多発	8. 顧客の理解の不足
9. 資金使途の管理の困難さ	10. 銀行検査上の位置づけの不透明性
11. 高額の資産鑑定料	

表 12.9 ABL の障壁

回答件数計	担保評価の困難さ	モニタリングなどの実務上のノウハウの不足	行内の体制整備	収益性（かかる手間とコストが見合わない）	換価価値の実現性に対する懸念	登記制度等法制度の不備	詐欺まがいの事例の多発	顧客の理解の不足	資金使途の管理の困難さ	銀行検査上の位置づけの不透明性	高額の資産鑑定料
84 100.0	73 86.9	58 69.0	44 52.4	24 28.6	43 51.2	17 20.2	1 1.2	12 14.3	8 9.5	3 3.6	19 22.6

問 12 では最後に、今後 ABL を進めるにあたっての障壁について尋ねている。その結果（表 12.9）によると、最も多い回答は、「担保評価の困難さ」であり、約 9 割にも上っている。関連して、次に多い回答は、「モニタリング等の実務上のノウハウ不足」である。また、体制整備の問題、換価の実現性の問題等も懸念されている。これらに比べ、収益性の低さや鑑定料の高さを挙げる金融機関は 2－3 割にとどまっている。

問 12 のすべての結果を総合的に判断すると、日本における ABL は、アメリカ型 ABL とは異なるものであることが分かる。もちろん、言葉の定義（言葉遣い）の問題を別にすれば、日本における ABL は、それ自体に意味があるものであれば、必ずしもアメリカ型 ABL と同じものである必要はない。特に、従来の融資では注目されてこなかった資産を担保に徴求することを通じて、有望な借手に対してそれまでには不可能だった貸出の機会が与えられるのであれば、十分に意味があるといえよう。

ただし、その残高が全融資に比べてごくわずかであることは、日本の ABL にはまだ問題が多いことを意味している可能性が高い。考えられる問題の一つは収益性の低さであるが、問 12.9 の回答からは、それよりもノウハウ・体制が整わないことが原因であることが示唆されている。とはいえ、ノウハウ・体制整備が進まないということは、これらに関して追加的なコストをかけてまで ABL を導入しても、それに見合う収益が期待できないこ

とを示している可能性もある。

アメリカ型 ABL は、借手の返済能力には重きを置かず、担保資産の換価価値をモニタリングで把握しながらそれを一義的な返済原資とする、という独特のビジネスモデルによって収益性を保証しているものが多い。これと全く同じものを日本の地域金融機関が提供する必要はないが、従来の融資の延長線上にある日本の ABL をどのように採算に乗せて運用していくのかは、今後の日本の地域金融機関の課題だといえよう。³

VI. 各種取組について

問 13. 貴金融機関における各種の取り組みについて伺います。

以下の項目に関する取り組みについて、それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	1 専門 部署を 置 いて いる	2 担 当 者 を 置 い て い る (専 任)	3 担 当 者 を 置 い て い る (他 の 業 務 も 担 当)	4 全 行 的 に 積 極 的 に 推 進	5 特 に 取 り 組 ん で い な い
①事業承継支援	1	2	3	4	5
②産学連携支援	1	2	3	4	5
③海外進出支援	1	2	3	4	5
④創業支援	1	2	3	4	5
⑤コンサルティング	1	2	3	4	5
⑥ビジネスマッチング	1	2	3	4	5
⑦再生支援	1	2	3	4	5
⑧マーケティング(対借手)	1	2	3	4	5

表 13 各種取り組み

	回答件数 計	専門部署を置 いている	担当者を置い ている(専任)	担当者を置い ている(他の業 務も担当)	全行的に積極 的に推進	特に取り組ん でいない
①事業承継支援	121 100.0	16 13.2	4 3.3	48 39.7	23 19.0	30 24.8
②産学連携支援	121 100.0	15 12.4	5 4.1	46 38.0	13 10.7	42 34.7
③海外進出支援	121 100.0	7 5.8	2 1.7	31 25.6	7 5.8	74 61.2
④創業支援	121 100.0	15 12.4	2 1.7	55 45.5	35 28.9	14 11.6
⑤コンサルティ ング	120 100.0	24 20.0	7 5.8	51 42.5	28 23.3	10 8.3

³ もっともアメリカ型 ABL は、主として銀行ではなくノンバンクなどの専門のプレーヤーによって提供されているようである (Carey, Post and Sharpe 1998)。こうした形の ABL の我が国への導入可能性については、ここで見た日本型 ABL とは別に検討すべき課題である。

⑥ビジネスマッチング	121 100.0	17 14.0	5 4.1	61 50.4	19 15.7	19 15.7
⑦再生支援	120 100.0	40 33.3	10 8.3	48 40.0	16 13.3	6 5.0
⑧マーケティング	120 100.0	5 4.2	1 0.8	31 25.8	26 21.7	57 47.5

問 13 からは、金融機関の様々な取り組みに関して尋ねている。まず、どのような取り組みにどのような形で取り組んでいるか尋ねたのが問 13 である。それによると、各種取り組みのうち、とくに力を入れる機関が多い項目は、「⑤コンサルティング」と「⑦再生支援」であり、90%以上の機関が取り組んでいる（表 13、⑤、⑦）。次いで多い項目が、「④創業支援」と「⑥ビジネスマッチング」であり、80%以上の機関が取り組んでいる（表 13、④、⑥）。回答のほとんどを占める信用金庫や信用組合が、営業エリアにおける地域経済の再生と資金需要創出を狙っていることが窺える。他方、「③海外進出支援」については、2013 年 3 月の信用金庫の本来業務に関する規制緩和後 1 年足らずの時期に調査が行われたためか、取り組んでいる機関が少ない（表 13、③）。海外進出を目指す企業が少ないことが原因なのか、あるいは金融機関側の支援体制・情報網の未整備が原因であるかは、この結果からだけでは判断できない。

問 14. 地域ファンド・投資専門子会社について伺います。

問 14.1 貴金融機関は、本体あるいは子会社等を通じて以下のような地域ファンド・コミュニティファンド等に出資していますか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	1 本体で 出資	2 子 会 社 等 を 通 じ て 出 資	3 出 資 し て い な い
①事業ファンド（主に企業を対象とし、事業再生を目的に出資するもの）	1	2	3
②事業ファンド（主に創業や成長初期段階の企業支援のために出資するもの）	1	2	3
③事業ファンド（主に企業を対象とし、企業のさらなる成長支援のために出資するもの）	1	2	3
④事業ファンド（主に企業を対象とし、事業承継支援のために出資するもの）	1	2	3
⑤NPO 法人やベンチャー企業が行うコミュニティ・サービス事業（介護・福祉、環境保全、生活支援、子育て支援等）を支援するために出資するもの	1	2	3

表 14.1 地域ファンド・コミュニティへの出資

	回答件数 計	本体で出資	子会社等を通じて出資	出資していない
①事業ファンド(企業対象、事業再生目的)	119 100.0	54 45.4	0 0.0	65 54.6

②事業ファンド(創業・成長初期企業支援)	115 100.0	26 22.6	0 0.0	89 77.4
③事業ファンド(企業対象、さらなる成長支援)	115 100.0	21 18.3	0 0.0	94 81.7
④事業ファンド(企業対象、事業承継支援)	115 100.0	7 6.1	0 0.0	108 93.9
⑤NPO 法人・ベンチャー企業のコミュニティ・サービス事業支援	115 100.0	4 3.5	0 0.0	111 96.5

問 14 は、地域ファンドや投資専門子会社に関して尋ねている。まず、出資の有無を尋ねた問 14.1 からわかるように、「事業再生」を目的とする地域ファンドに対して出資している機関が多く、回答機関のうち約半数が金融機関本体から出資していると回答している（表 14.1 ①）。次いで多いのが、「創業・成長初期段階の企業支援」を目的とするもの（同表②）、さらに「その後の成長支援」を目的とするもの（同表③）となっており、20%程度の機関がこれらを目的とするファンドに出資していると答えている。表 13 で見られた傾向と同様に、信用金庫・信用組合が営業エリアの地域経済再生を目指していることが窺える。これらに対して、「④事業承継支援」や「⑤コミュニティ・サービス事業を目的とするファンド」への出資は少ない。なお、出資のすべてが金融機関本体によるものとなっているのは、回答機関のほとんどが信用金庫・信用組合であり、投資子会社を保有していない場合が多いためであると推測される。

問 14.2 貴金融機関は投資専門子会社を保有していますか。該当する番号 1 つに○をつけてください。

- | | |
|-------|-------------------------|
| 1. はい | 2. いいえ (⇒問 15 にお進みください) |
|-------|-------------------------|

問 14.3 前問で「1. はい」と回答した方に伺います。投資専門子会社はどのようなタイプのもので
すか。また、タイプごとに該当する子会社の数もご記入ください。

- | |
|--|
| 1. ベンチャービジネスあるいはベンチャーキャピタル向け (社) |
| 2. 事業再生会社あるいは事業再生ファンド向け (社) |
| 3. 1 と 2 の両方の機能を持つもの (社) |

問 14.4 貴金融機関の投資専門子会社を国内の非銀行系・非信用金庫系投資会社と比較した場合、どのように評価されますか。それぞれ該当する番号 1 つに○をつけてください。

	1 非常に優れている	2 やや優れている	3 変わらない	4 やや劣っている	5 非常に劣っている
①出資ニーズを発見する能力	1	2	3	4	5
②出資先を選定する目利き能力	1	2	3	4	5
③経営（財務、人事など）を担う人材の紹介	1	2	3	4	5
④技術者あるいは技術提携先の紹介	1	2	3	4	5
⑤販売先・仕入先の紹介	1	2	3	4	5
⑥M&A の仲介	1	2	3	4	5
⑦財務体質改善の提案	1	2	3	4	5
⑧財務以外の経営手法に関する提案	1	2	3	4	5
⑨IPO 引受会社の選定	1	2	3	4	5
⑩IPO 等「出口」通過後のアフターケア	1	2	3	4	5

問 14.5 投資専門子会社を保有することのメリットとして、該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. 経営コンサルティングを担う人材を新たに雇い入れることに成功した
2. 経営コンサルティングを担う人材の育成につながった
3. 創業まもない企業への資金提供に関する意識改革につながった
4. 与信管理能力の向上につながった
5. 資金提供手法の拡大が新規先開拓につながった
6. 販売先、仕入先、他の投資会社、あるいは IPO 時の引受会社など、業務ネットワークが広がった
7. 顧客ニーズにより効果的に対応できるようになった

問 14.6 貴金融機関の投資専門子会社の問題点として、該当する番号全てに○をつけてください。（複数回答可）

1. コストやリスクに見合うリターンを得られない
2. 有望な出資先が少ない
3. ニーズがない
4. ハンズオンでの経営支援を担う人材の確保が難しい
5. ハンズオン支援、あるいは出口戦略の実行に必要な業務ネットワークが不十分

問 14.2 から 14.6 の投資専門子会社に関する設問については、投資子会社を保有すると回答した機関の数が僅少であったため、具体的な集計結果を表示しない。しかし、総じていえば、各金融機関は自ら保有する投資子会社の能力に関して評価が低く、有望な出資先の開拓に苦労しているが、他方で人材育成には役立っている、という様子が窺える結果と

なっている。ただし、回答数が僅少であるため、この結果のみに基づいて結論を導き出すことはできない。

問 15. 取引先の中小企業等の海外進出支援について伺います。

問 15.1 取引先の海外進出支援として、貴金融機関が実施していることは何ですか。該当する番号全てに○をつけてください。(複数回答可)

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| 1. 現地通貨建ての融資 | 2. 国内での円建ての融資 | 3. 現地通貨建ての資金決済業務 |
| 4. 現地金融機関の紹介 | 5. 現地金融機関からの借入へのスタンバイ・クレジットの発行 | |
| 6. 為替デリバティブ、先物取引などを利用した為替リスクのヘッジ | | |
| 7. 現地顧客の紹介 | 8. 国内の他の民間金融機関（系統中央機関等を含む）の紹介 | |
| 9. 損害保険会社の連携・紹介 | 10. 国際協力銀行など政府系金融機関の紹介 | |
| 11. ジェトロなど公的機関の紹介 | 12. 他の海外進出した顧客の紹介 | |
| 13. 取引先の商社の紹介 | | |

表 15.1 取引先の海外進出支援として実施していること

回答件数計	現地通貨建ての融資	国内での円建ての融資	現地通貨建ての資金決済業務	現地金融機関の紹介	現地金融機関からの借入へのスタンバイ・クレジットの発行	為替デリバティブ、先物取引などを利用した為替リスクのヘッジ	現地顧客の紹介	国内の他の民間金融機関（系統中央機関等を含む）の紹介	損害保険会社の連携・紹介	国際協力銀行など政府系金融機関の紹介	ジェトロなど公的機関の紹介	他の海外進出した顧客の紹介	取引先の商社の紹介
78 100.0	5 6.4	26 33.3	4 5.1	10 12.8	5 6.4	6 7.7	2 2.6	41 52.6	11 14.1	9 11.5	39 50.0	12 15.4	6 7.7

問 15 では、取引先企業の海外進出に関わる取り組みについて尋ねている。表 15.1 は取引先の海外進出支援策について尋ねた結果をまとめたものである。本調査の回答金融機関は、121 機関中、6 機関が地方銀行、第二地方銀行であるが、そのいずれも海外営業拠点を有さない国内基準行であり、信用金庫、信用組合も国際業務に従事していないため、海外営業拠点を有する国際基準行の回答を想定して設けた選択肢を選択した金融機関は少なかった。それでも、現地通貨建ての融資、現地通貨建ての資金決済といった、国際基準行が主に実施する業務を、国内拠点しか有しない制約のなかで各々、5%以上の金融機関が実施していることは注目に値する。また、現地金融機関の紹介を実施している金融機関も 1 割を超えており、海外営業拠点を有しないという制約の下でも、可能な限り、顧客企業の

海外進出支援を実施している金融機関の姿が窺える。

しかしながら、全体的にみれば、海外拠点を有さない金融機関が実施している国際業務は、国際業務を実施している国内金融機関、各種国内機関、取引先企業等の、「紹介」に偏っているのが現状であることも分かる。回答機関の半数以上が国内の他の民間金融機関を紹介していることを始め、半数がジェトロなど公的機関を紹介している。また、損害保険会社の連携紹介、国際協力銀行など政府系金融機関の紹介、他の海外進出した顧客の紹介を実施している金融機関も各々、1割を超えている。

問 15.2 取引先の海外進出への支援の方法について、貴金融機関は、収益面、費用面でどの方法がもっとも効率的だと思いますか。該当する番号1つに○をつけてください。なお、現地の銀行業における外資規制等がない国への進出についてお答えください。

1. 単独での支店の開設
2. 単独での現地法人の設立
3. 現地の金融機関との合併での現地法人の設立
4. 現地の事業会社との合併での現地法人の設立
5. 現地の金融機関の買収
6. 海外進出はこれまでも今後も考えていない

表 15.2 効率的な支援方法

回答件数 計	単独での支店の開設	単独での現地法人の設立	現地の金融機関との合併での現地法人の設立	現地の事業会社との合併での現地法人の設立	現地の金融機関の買収	海外進出はこれまでも今後も考えていない
105 100.0	4 3.8	1 1.0	6 5.7	0 0.0	0 0.0	94 89.5

表 15.2 は、金融機関が効率的だと思う、取引先の海外進出への支援の方法について尋ねた結果をまとめたものである。回答機関が国内基準行と信用金庫、信用組合に限られているため、9割の機関は、海外進出をこれまでも今後も考えていないと回答しているが、将来的な海外進出を検討している金融機関の間では、効率的な海外進出方法は、「現地金融機関との合併」、「単独での支店の開設」である。「単独での現地法人の設立」と答えた機関は1機関しかないが、将来的な海外進出を検討している金融機関にとっては、現地での法人設立に関する法的コストや行政コストが非常に大きいことを意味しているのだろう。

問 15.3 貴金融機関は海外で融資業務等に従事する場合、以下のどの業務を展開しますか。該当する番号全てに○をつけてください。現時点で融資業務等に従事、または予定している場合は、現状・将来の予定について該当するものをすべてお答えください。（複数回答可）

1. 国内の取引先企業への現地通貨建て融資
2. 国内の取引先企業への円建て融資
3. 国内の取引先企業への非現地通貨、非円建て（米ドル建て、ユーロ建て等）融資
4. 現地企業への現地通貨建て融資
5. 現地企業への円建て融資
6. 現地企業への非現地通貨、非円建て（米ドル建て、ユーロ建て等）融資
7. 海外進出はこれまでも今後とも考えていない

表 15.3 業務展開

回答件数 計	国内の取引 先企業への 現地通貨建 て融資	国内の取引 先企業への 円建て融資	国内の取引 先企業への 非現地通貨、非円建て（米ドル建て、ユーロ建て等）融資	現地企業への 現地通貨 建て融資	現地企業への 円建て融 資	現地企業への 非現地通貨、非円建て（米ドル建て、ユーロ建て等）融資	海外進出は これまでも今 後も考えて いない
106 100.0	7 6.6	19 17.9	6 5.7	2 1.9	3 2.8	2 1.9	85 80.2

表 15.3 は、海外で融資業務等に従事する場合、どのような業務の展開を考えているか尋ねた結果をまとめたものである。回答金融機関の 2 割弱は、「国内の取引先企業に対して円建て融資」を実施すると答えている。なお、表 15.3 の結果では表 15.2 の結果に比べて、「海外進出をこれまでも今後とも考えていない」と回答した金融機関の割合が小さい。この差からは、問 15.2 の 1.から 5.の選択肢のように海外拠点を設置することは考えていないが、海外拠点を設置せずとも可能な、円建て資金の国内企業への融資、などの形で国内企業の海外展開を支援しようとする金融機関が一定数存在することが分かる。

VII. おわりに

本稿では、金融機関の経営実態を明らかにするため、2014 年 2 月に全国の金融機関（銀行・信用金庫・信用組合）540 機関に対して実施した「金融機関の経営実態に関する調査」の調査結果を紹介した。今後は、本文で紹介してきた数多くの質問に対する回答の要因やその背景の事情を詳しく分析し、地域金融機関経営や金融行政に示唆を与えられるような研究成果をまとめていく予定である。最後に、手間のかかる調査にご協力いただいた 121 の金融機関の皆様には、改めて謝意を表したい。

参考文献

金城亜紀『事業会社のための ABL 入門』日本経済新聞出版社, 2011.

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－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.

Carey, M., M. Post and S. A. Sharpe. “Does corporate lending by banks and finance companies differ? Evidence on specialization in private debt contracting.” *Journal of Finance* 53, pp.845-878, 1998.

(2014.5.28)