

ISFJ2022

政策フォーラム発表論文

地方銀行の人事紹介業の拡大

地方の後継者不足解消を目指す

日本大学
豊福建太研究会
労働雇用③

飯塚洋介
井上あかね
木村風斗
藤本大雅
皆木真路
村上絃
渡邊綾美

2022 年 11 月

要約

第1章では、地方経済の現状を概観し、次に地方の中小企業の課題について検討する。特に、中小企業の後継者不足などの人材の問題、事業承継の問題などについて、さまざまなデータを提示し、現在の地方の中小企業が直面している課題を多面的に捉えていく。

第2章では、中小企業の課題解決を行う支援機関と実際に使用した支援機関で人材不足問題に効果のあった支援機関を比較し、何が問題となっているのかを示す。そして、人材問題に対して中小企業の金融機関へのニーズの高まり、メインバンクと企業の関係性について説明する。地方銀行が人材紹介業への参入を認められたことで、どのくらいの地方銀行が参入しているのか、またどのくらいの地方銀行が商社化に取り組んでいるのかを説明する。

第3章では、前章で述べた中小企業が抱える人材不足の問題に対し、①地方銀行などの支援機関のサービス向上、②倒産・廃業する企業の分析が必要である。そこで本章では、先行研究より、(1) 地方銀行や商社化などの支援機関の課題について説明し、(2) 倒産・廃業する企業の特徴を概観する。

第4章では、地方の中小企業の人材問題などの課題に対し、近年は地方銀行が関与することが求められていることを述べた。地方銀行が地域の企業の課題に対し、どのような影響を与えているのかを実証分析によって明らかにする。

第5章では、以上の結果を踏まえて政策提言を行う。地方銀行の連携や地域商社や政府の支援によって、地方銀行が人材紹介業を積極的に行えるような政策を提言していく。

はじめに

日本の少子高齢化による影響は多様に考えられるが、特に悲鳴を上げているのは地方の中小企業だろう。人材不足解消のため、金融庁は2018年3月から規制を緩和し、地方銀行の人材紹介業参入が認められた。地方の企業の浮沈は出資取引相手である地方銀行の進退にも影響を与え看過できない問題である。地方銀行はお金の貸し借りの関係にとどまらず、コンサルティングや人材紹介業など幅広いサービスを提供する「地方銀行の商社化」が求められている。

しかし、地方銀行の商社化については現状取り組んでいる地方銀行は一部である。我々はこの現状に疑問を持ち、特に後継者問題解決につながる地方銀行の人材紹介業と商社化への参入に注目した。取り組んでいる地方銀行にはどんな特徴があるのか。なぜ商社化に取り組めていないのか。それを解決するには何が必要か。これらの点について我々はそれぞれ先行研究を踏まえつつ独自のデータを分析、考察を行い、それを基に最終的には人材紹介業を促進し、後継者問題解消に向けた政策提言を行う。

目次

第1章 現状分析

- 第1節 地方の中小企業の現状と課題
 - 第1項 日本企業の取り巻く環境
 - 第2項 中小企業の人材不足の現状
 - 第3項 中小企業の事業承継の現状
- 第2節 地方銀行の新たな取り組み
 - 第1項 先導的人材マッチング事業
 - 第2項 地方銀行の人材紹介業
 - 第3項 地方銀行の商社化

第2章 問題意識

- 第1節 中小企業の課題解決に関する問題
- 第2節 地方銀行の取り組みの格差
- 第3節 地方銀行の人材紹介業参入
 - 第1項 研究背景
 - 第2項 地方銀行の人材紹介業参入の効果
- 第4節 地方銀行の実際の取り組み
 - 第1項 伊予銀行
 - 第2項 足利銀行
 - 第3項 池田泉州銀行

第3章 先行研究・本稿の位置づけ

- 第1節 先行研究
- 第2節 本稿の位置づけ

第4章 分析

- 第1節 地域の中企業の課題に、地方銀行が与える影響について
 - 第1項 問題意識
 - 第2項 パネル分析
- 第2節 地方銀行の人材紹介業・商社化への参入の決定要因を明らかにする分析
 - 第1項 本節の目的
 - 第2項 ロジット分析
 - 第3項 分析のまとめ

第5章 政策提言

- 第1節 政策提言の方向性
- 第2節 政策提言

- 第1項 地方銀行の連携による人材紹介業の促進
- 第2項 政府ファンドによる支援
- 第3節 政策提言のまとめ

参考文献・データ出典

第1章 現状分析

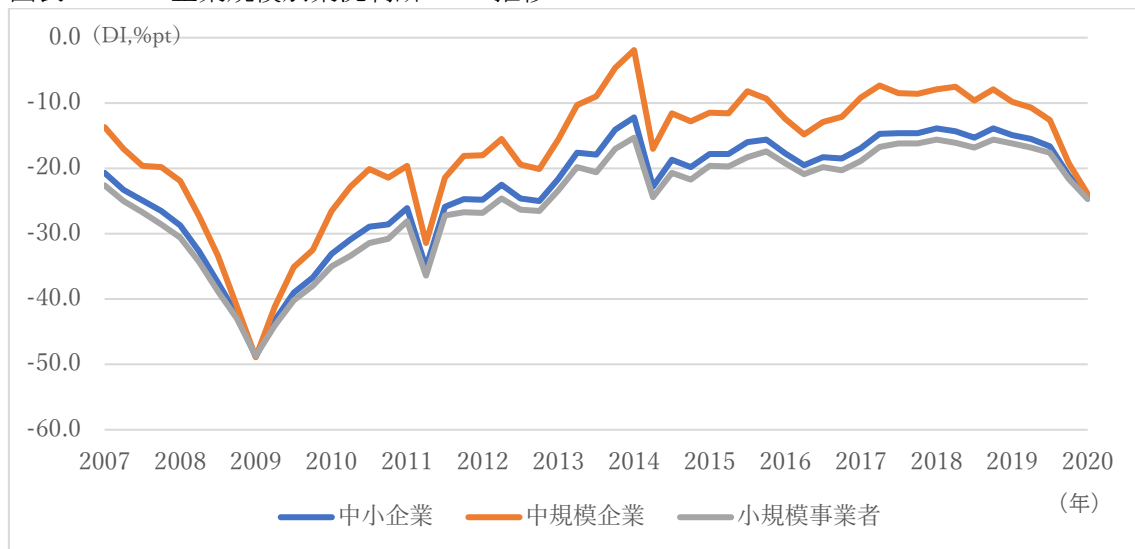
第1節 地方の中小企業の現状と課題

本節では、まず地方経済の現状を概観し、次に地方の中小企業の課題について検討する。特に、中小企業の後継者不足などの人材の問題、事業承継の問題などについて、さまざまなデータを提示し、現在の地方の中小企業が直面している課題を多面的に捉えていく。

第1項 日本企業を取り巻く環境

本項では、現在の地方の中小企業の経営環境について述べる。図表 1-1-1 は、企業規模別業況判断 DI の推移を表したものである。このグラフからわかるように、中小企業の業況は、2008 年のリーマンショック後に大きく悪化し、元の推移まで回復したが、その後、2011 年の東日本大震災や 2014 年の消費税 5%から 8%への引き上げによる影響で、停滞または悪化が続いている。さらに、2019 年の消費税 10%の引き上げやコロナ禍による経済活動の停滞に伴い、業況判断 DI の低下が続く可能性が考えられる。

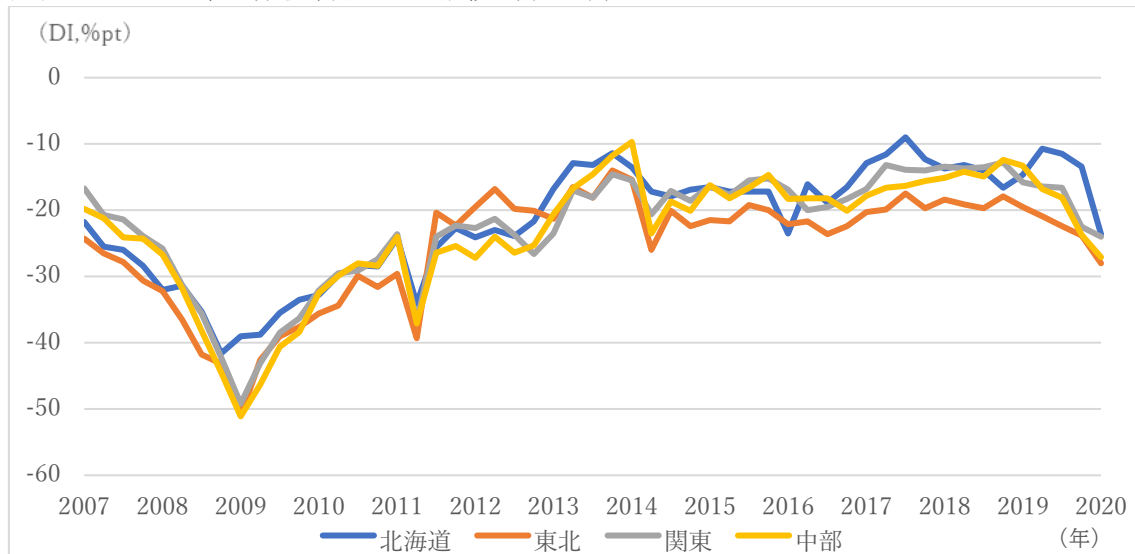
図表 1-1-1 企業規模別業況判断 DI の推移



出典：「2020 年中小企業白書」より筆者作成

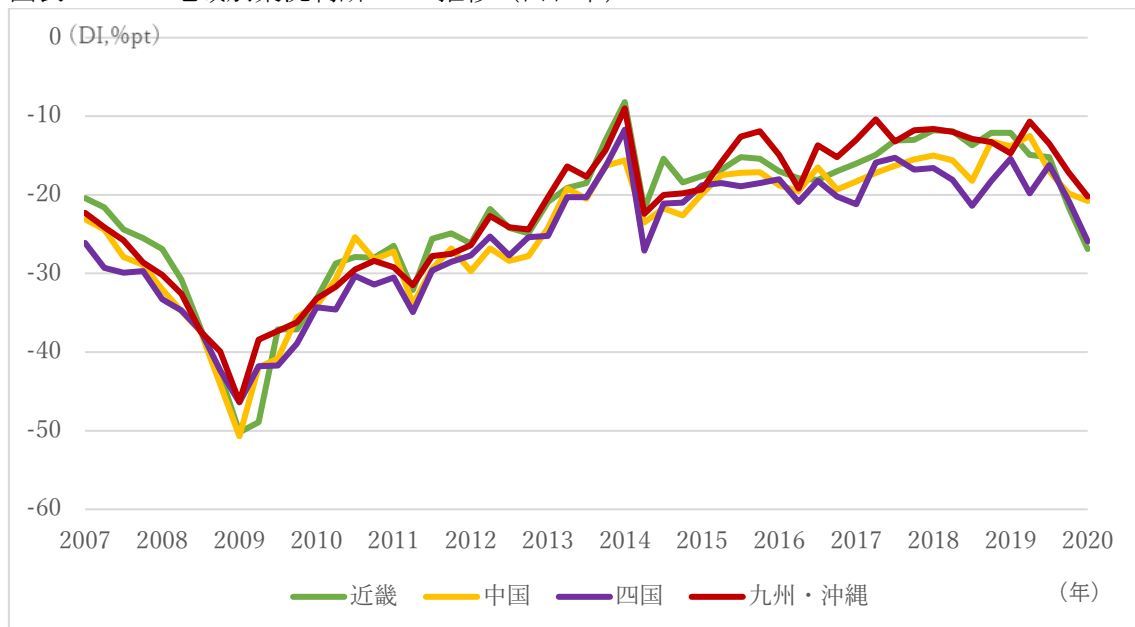
次に、図表 1-1-2 と 1-1-3 は、地域別業況判断 DI の推移を表したものである。これらのグラフによると、地域別に見ても大きな変化はないが、東日本では特に東北地方、西日本では四国地方の業況が悪く、地方を取り巻く経営環境は長期的に低迷していることがわかる。

図表 1-1-2 地域別業況判断 DI の推移（東日本）



出典：「2020 年中小企業白書」より筆者作成

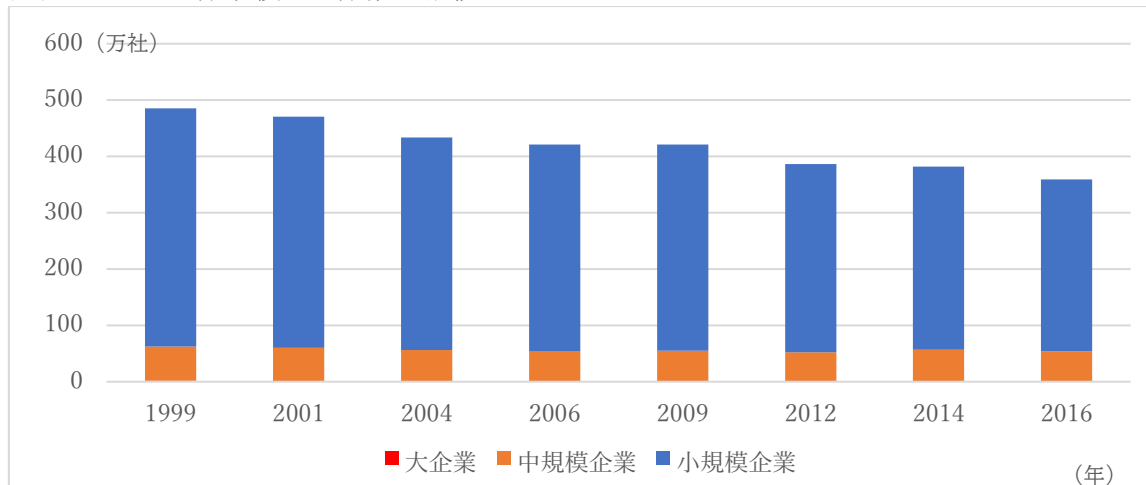
図表 1-1-3 地域別業況判断 DI の推移（西日本）



出典：「2020 年中小企業白書」より筆者作成

次に、図表 1-1-4 は企業規模別企業数の推移を表したものである。このグラフを見るとわかる通り、小規模企業の企業数の減少が目立つ。このことから、現在の日本において、中小企業を取り巻く経営環境は厳しいものになっていることがわかる。

図表 1-1-4 企業規模別企業数の推移

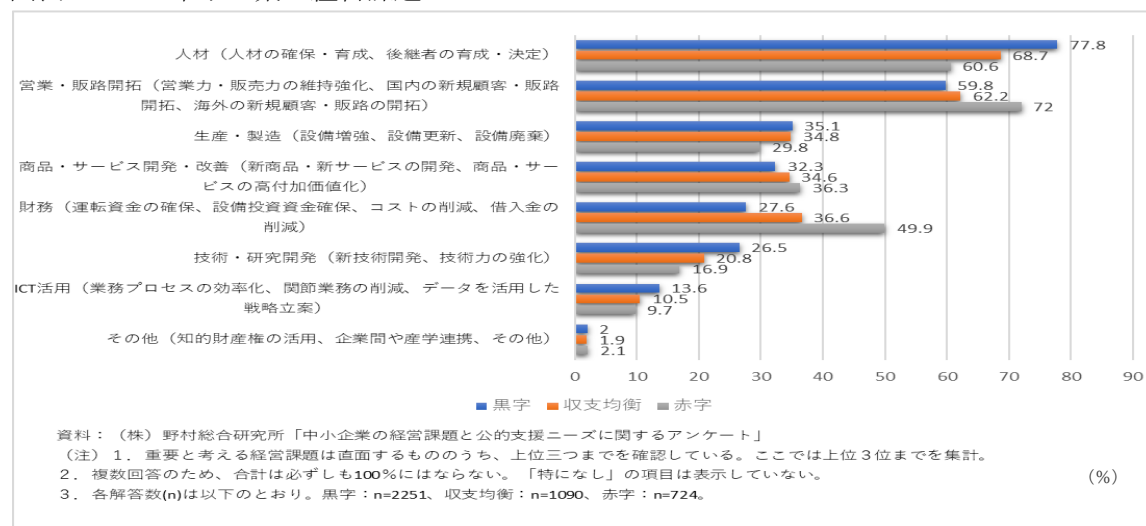


出典：「2020 年中小企業白書」より筆者作成

第2項 中小企業の人材不足の現状

前述のように中小企業の経営が厳しくなっている背景に、中小企業の人材不足の問題が挙げられる。図表 1-1-5 は中小企業の経営課題を示したものである。このグラフより、黒字企業、収支均衡企業にとって経営課題として最も高い割合を示したのが人材の課題である。赤字企業でも営業・販路開拓に次ぐ 60.6%、黒字企業では 77.8%と非常に高い割合であり、人材の確保が中小企業には求められている。

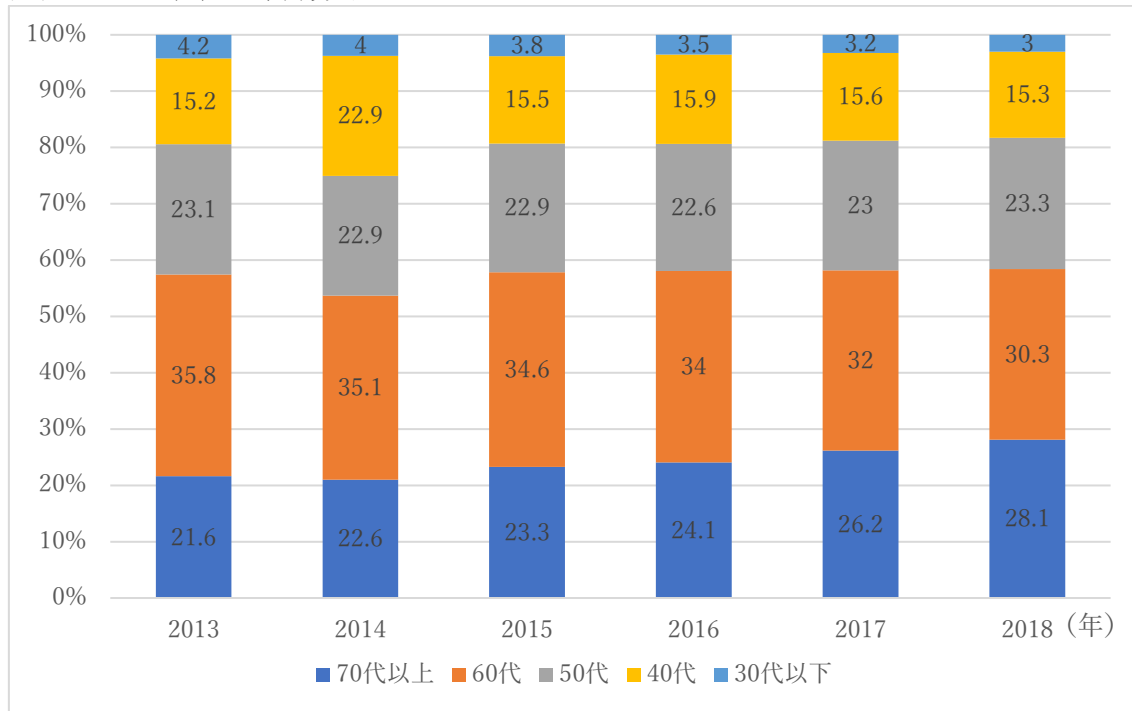
図表 1-1-5 中小企業の経営課題



出典：中小企業庁「重要と考える経営課題（経営利益の状況別）」（2020）より筆者作成

中小企業の人材の課題の中でも、近年特に重視されているのが、後継者など経営人材の不足の問題である。図表 1-1-6 は、中小企業の社長の年齢分布を示したものである。これを見ると、「70 代以上」の占める割合が年々増加していることがわかる。一方で、直近では「40 代以下」の構成比が減少傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいることがわかる。

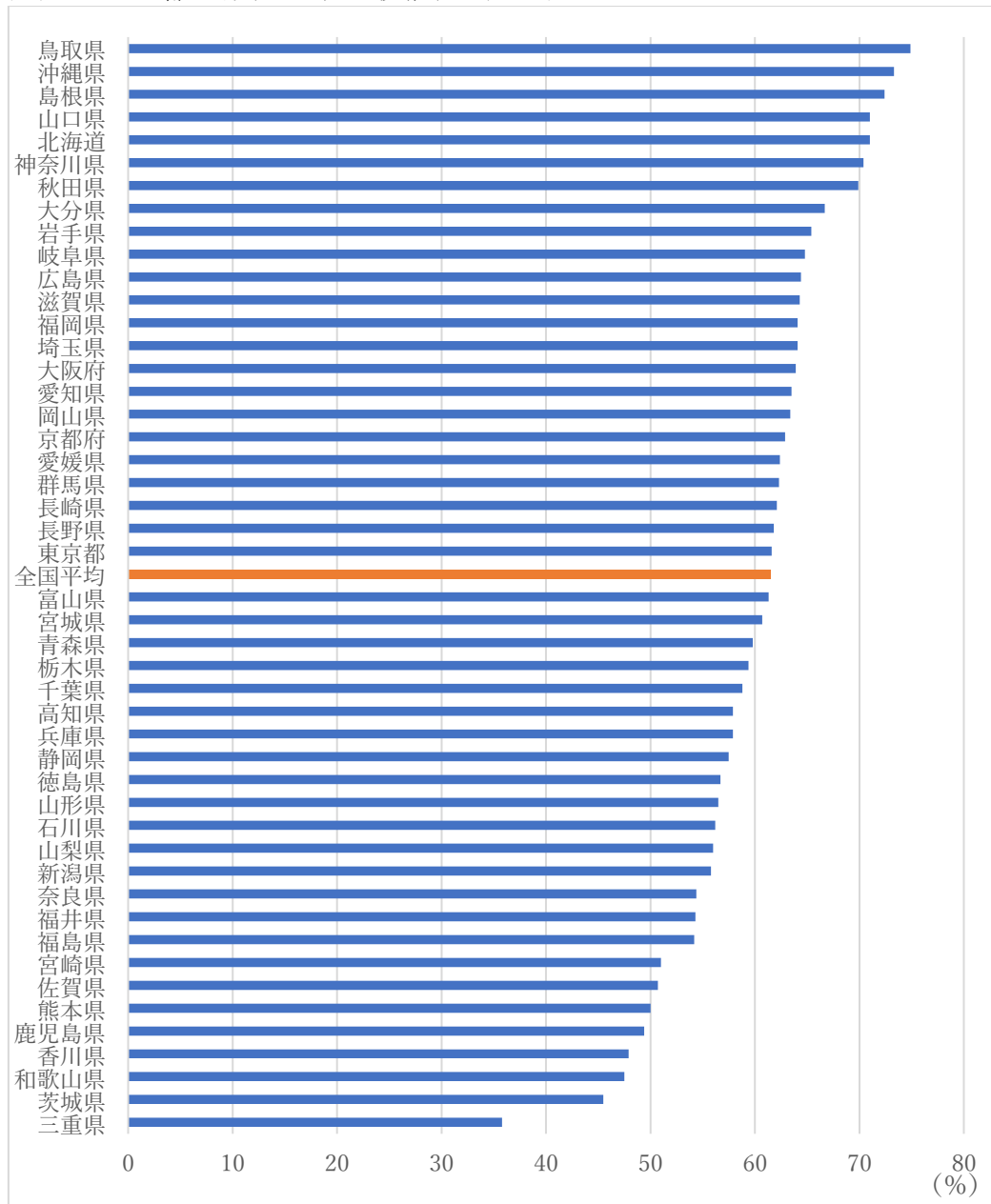
図表 1-1-6 社長の年齢分布



出典：（株）東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」（2021 年）より筆者作成

次に図表 1-1-7 は都道府県ごとの後継者不在率を表したものである。全国平均では 61.5% と後継者不在比率が高い水準となっていることがわかる。地域別に見てみると、最も高い鳥取県と最も低い三重県ではおよそ 2 倍の差があり、後継者不足の状況には地域ごとに濃淡が表れている。人口が多い関東圏の後継者不在率は比較的平均であり、人口が多いからといって必ずしも後継者不在率が低いというわけではないのが現状である。

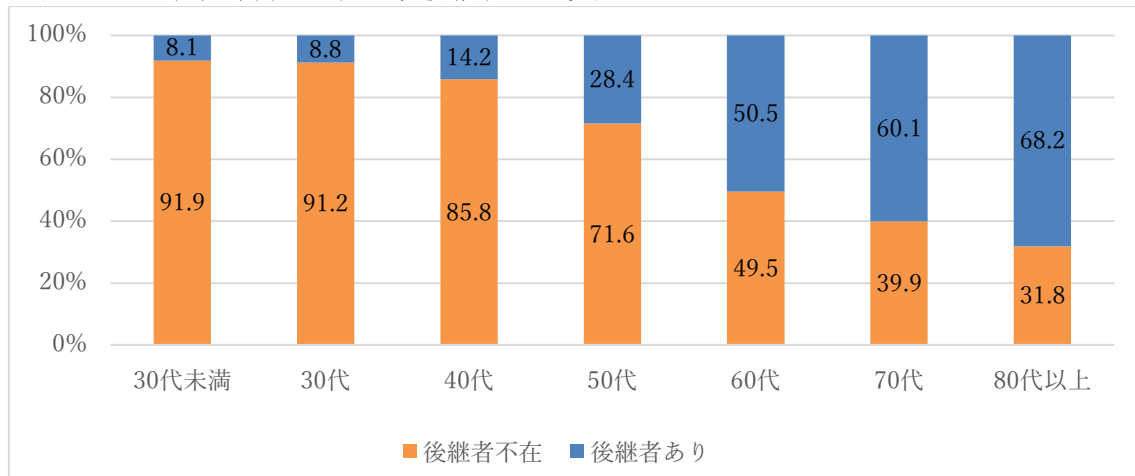
図表 1-1-7 都道府県別に見た後継者不在比率



出典：(株) 帝国データバンク 全国企業「後継者不在率」動向調査 (2021) より筆者作成

続いて社長年齢別にみた、後継者決定状況を見る。図表 1-1-8 で見るとわかるように、年齢を理由に引退を迎える経営者が増えると予想されるが、60代では約半数、70代は約4割、80代は約3割で後継者が不在となっており、経営者年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在することがわかる。

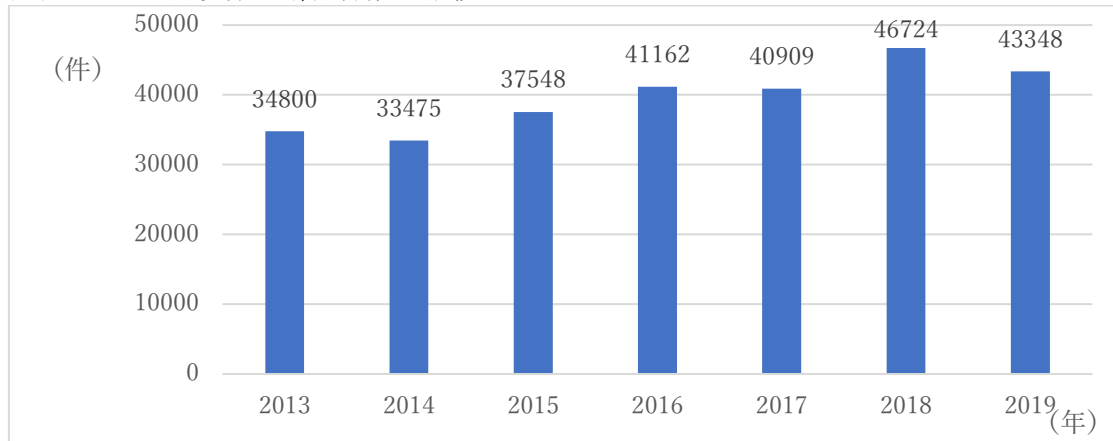
図表 1-1-8 社長年齢別に見た、後継者決定状況



出典：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」より筆者作成

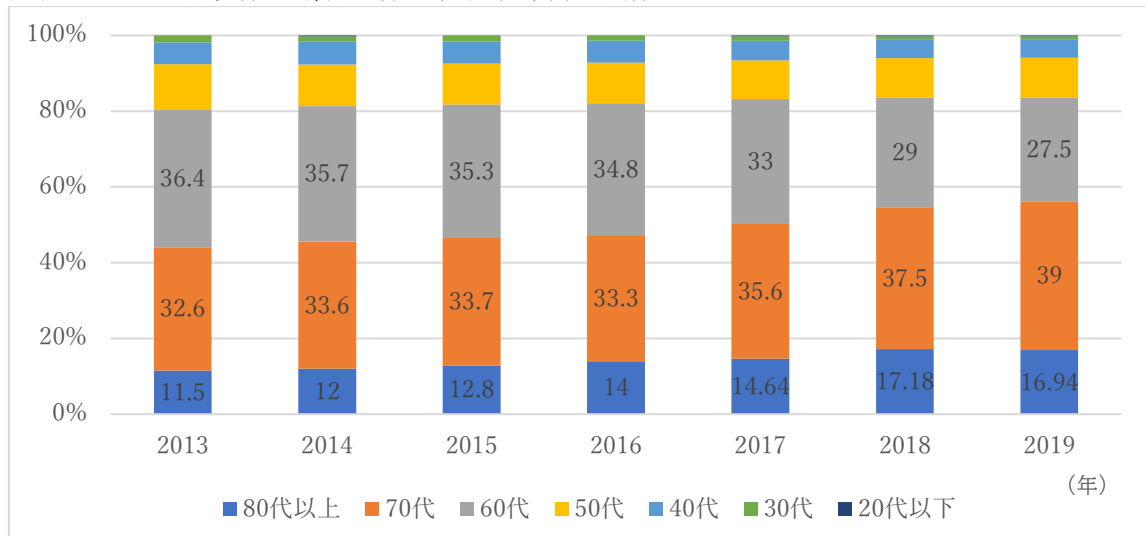
また、図表 1-1-9 と図表 1-1-10 を見ると、企業の休廃業・解散件数は近年増加傾向にあり、また社長の年齢分布によると、60代以上の全体に占める割合は58.4%（2018年時点）である。休廃業・解散企業の代表者年齢の分布が年齢の高い層に多いことがわかり、こうしたことから、休廃業・解散の背景には経営者の高齢化と後継者不在が存在することがうかがえる。

図表 1-1-9 休廃業・解散件数の推移



出典：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」より筆者作成

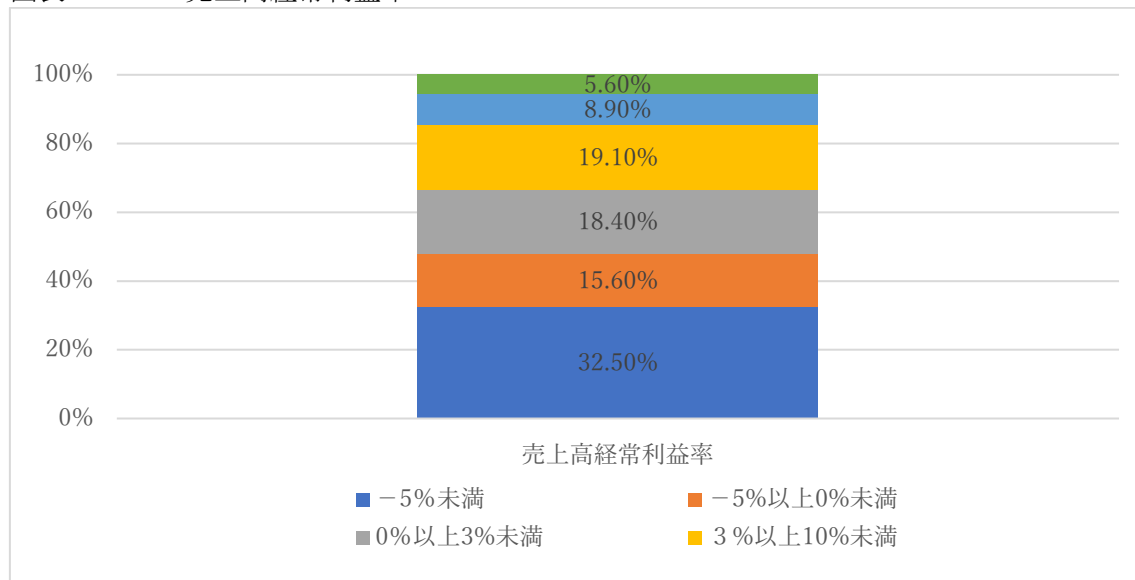
図表 1-1-10 休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比



出典：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」より筆者作成

図表 1-1-11 の休廃業・解散した企業の売上高経常利益率の分布について見ると、利益率が 10%以上の企業が 14.5%、20%以上の企業が 5.6%と、一定程度の企業は休廃業・解散の前に高い利益率であったことがわかる。休廃業・解散企業の中には、経営者自身が事業を継続する意向がない企業も含まれるが、企業も含め一定程度の業績を上げながら休廃業・解散に至る企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、迅速に次世代の意欲ある経営者に 事業を引き継ぐ取組が重要である。

図表 1-1-11 売上高経常利益率



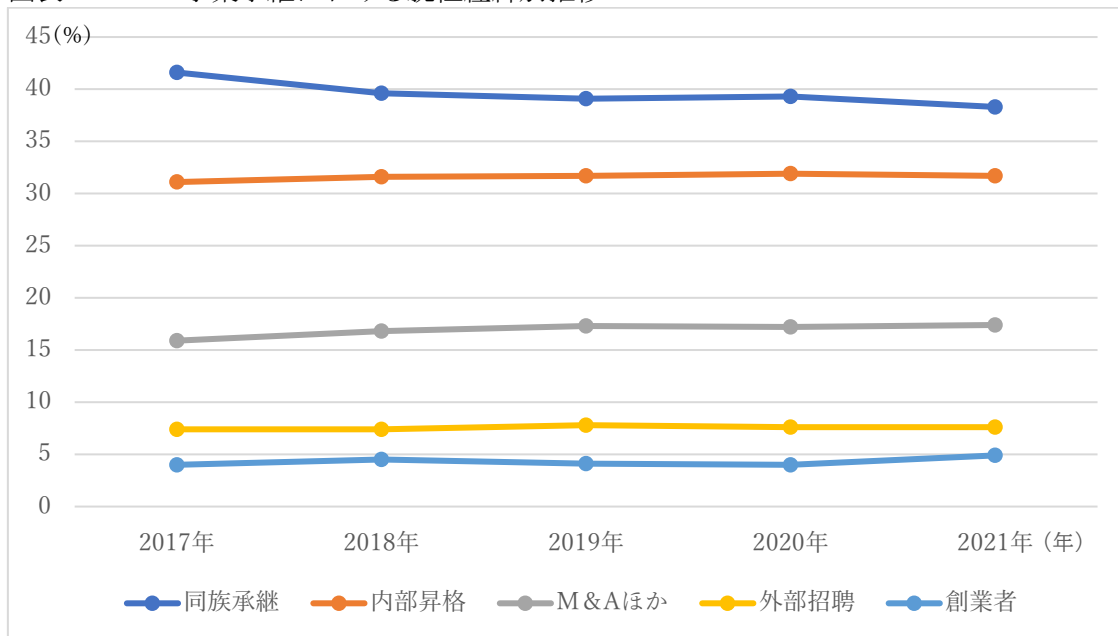
出典：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」より筆者作成

社長の高齢化のほか、企業の休廃業・解散企業も増加傾向になっており、後継者不足はさらに深刻化している。休廃業・解散企業の中には経常利益率がプラスの企業が半分程度占めており、後継者不足など中小企業の人材の問題は日本経済にも大きな損失を与えている。

第3項 中小企業の事業承継の現状

次に、中小企業の事業承継の現状を見てみる。図表 1-1-12 は、中小企業の事業承継における就任経緯別推移を表したものである。2017 年以降の事業承継においての先代経営者との関係性を見ると、2021 年の事業承継は「同族承継」により引き継いだ割合が 38.3%に達し、全項目中最も高かった。しかし、2017 年からは 3.3pt の低下となり、親族間の事業承継割合は緩やかに減少傾向をたどっていることがわかった。

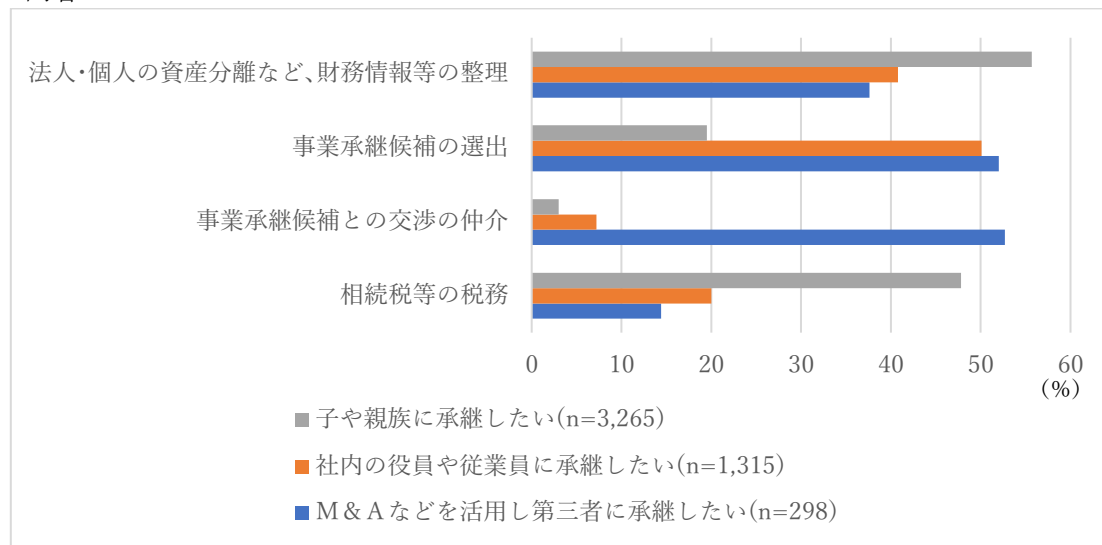
図表 1-1-12 事業承継における就任経緯別推移



出典：株式会社帝国データバンク（2021）より筆者作成

次に、図表 1-1-13 は事業承継を検討している中小企業が、相談したい内容を表したものである。希望する事業承継先に関わらず、どの層も「法人・個人の資産分離など、財務情報等の整理」を期待する傾向がある。また、「事業承継候補の選出」について、第三者承継だけではなく社内承継でも需要があり、選出後の「事業承継候補との交渉の仲介」については第三者承継の需要が大きい。以上のことから、事業継承をするときに相談相手を欲しがっていることがわかる。

図表 1-1-13 （「事業承継を具体的に検討している」と回答した先）相談相手に相談したい内容



出典：金融庁（2021）『企業アンケート調査の結果』より筆者作成

以上より、近年は同族継承の割合が低下しており、その際どのような事業承継を行うかに関して、中小企業が相談相手を欲しがっているという現状がわかった。

第2節 地方銀行の新たな取り組み

本節では地方銀行が近年始めている新たな取り組みについて紹介する。まず第1項では先導的人材マッチング事業、第2項では地方銀行の人材紹介業、第3項では地方銀行の商社化を取り上げていく。

第1項 先導的人材マッチング事業

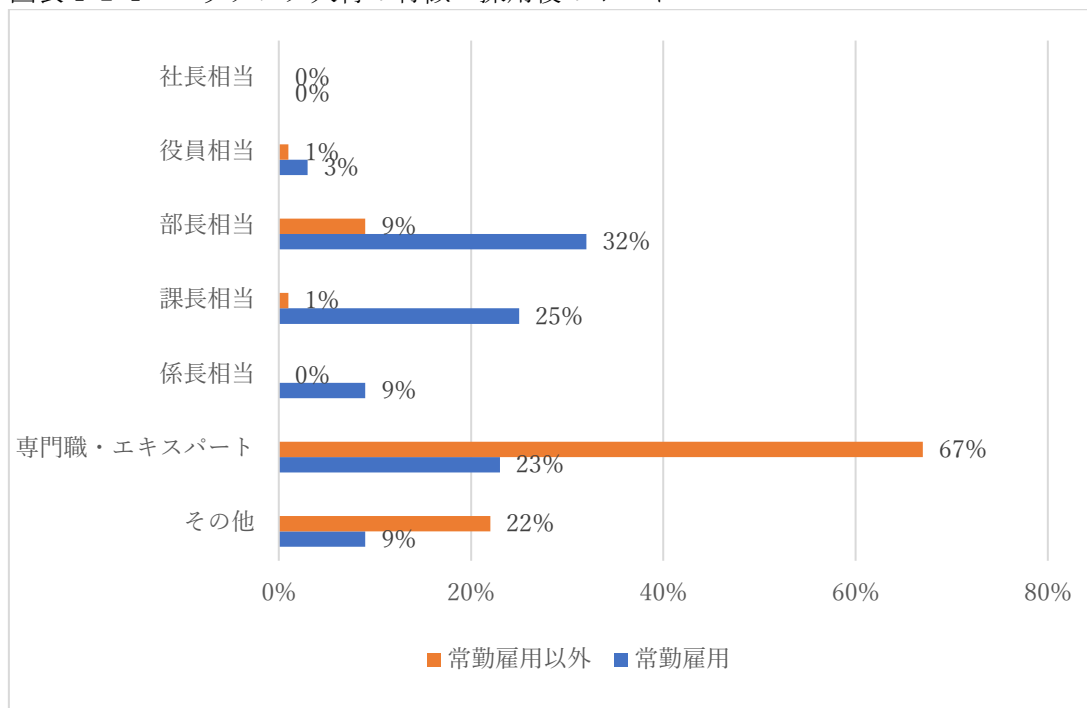
先導的マッチング事業とは、「第2期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』（令和元年12月20日閣議決定）において盛り込まれた「地域人材支援戦略パッケージ」の一環として設けられた事業である。地域の中小企業の経営課題を把握している地方銀行が取引先などの地域企業の人材ニーズを調査・分析し、人材紹介業者と連携をしてハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取り組みにより、地域の中小企業の成長・生産性向上の実現を目指すことであり、内閣府が補助金を出すことで支援をしている。

取り組みの流れとしては、①課題の抽出→②人材ニーズの具体化→③人材マッチング→④フォローアップである。それぞれ具体的な内容を見ていくと、①課題の抽出では、事業性理解活動における経営活動の発掘を目的としている。銀行担当者が定例訪問をする中で事業を理解するためのヒアリングを行い、経営課題やニーズを把握する。次に②人材ニ

ーズの具体化では、課題解決に必要な人材の明確化を行う。①のヒアリングで出た課題に向け企業にとって必要な人材はどのような人なのかを明確にする。続いて③人材マッチングでは、要件を満たしている人材を選定する。そして入社が決まった後にも、定期的なヒアリングや企業訪問を通じて④のフォローアップをしていく。このような流れで人材マッチングが行われる。

図表 1-2-1 より、マッチング人材の特徴として、採用後のポストは部長相当と課長相当が常勤雇用で主にマッチングをし、非常勤で雇う割合はわずかである。逆に非常勤で主に雇う割合が大きいのは専門職・エキスパートで 67%となっている。このことから、重要な役職に就く人材は常勤雇用で雇い、専門職やエキスパートのような技術が必要な場合には常勤以外の雇用を行うことが多いことがわかる。

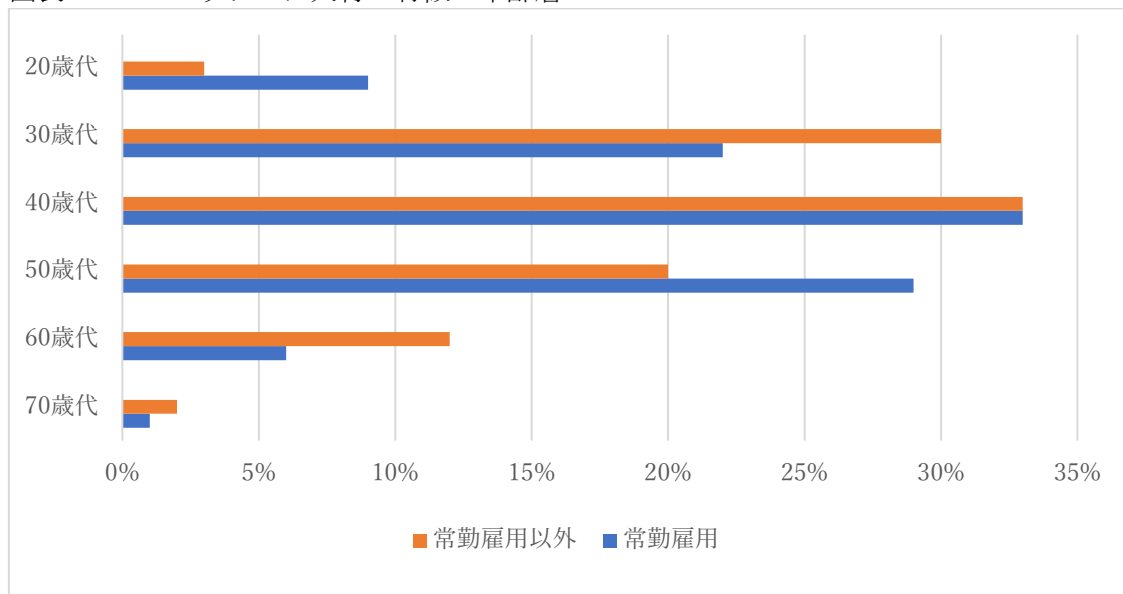
図表 1-2-1 マッチング人材の特徴 採用後のポスト



出典：先導的人材マッチング事業ガイドブック 令和2年度版より筆者作成

次に図表 1-2-2 より、マッチング人材の年齢層の特徴としては常勤雇用と常勤雇用以外での雇用で大きな差はないが、20 歳代と 60、70 歳代の若年層と高齢層の雇用割合は低くなっており、30～50 歳代が中心となって雇用されていることがわかる。中小企業はある程度の経験や技術を持っている人材を求めており、また中・長期的な期間での活躍を期待しているからこのような年齢層のマッチングをしていると考えられる。

図表 1-2-2 マッチング人材の特徴 年齢層



出典：先導的人材マッチング事業ガイドブック 令和2年度版より筆者作成

以上より、先導的人材マッチング事業では役職の高い人材は常勤雇用で採用し、専門職やエキスパートのような専門性の高い役職では正規雇用ではなく非常勤で雇う傾向にあることがわかる。また、マッチング人材の年齢層は中・長期的な活躍を望むため 30 から 50 歳代を中心に雇用している。

第2項 地方銀行の人材紹介業

地方中小企業の人材不足の解決に向け 2018 年に金融庁が監督指針を改定し、地方銀行による人材紹介業が解禁され徐々に参入され始めている。

地方銀行が人材紹介に取り組む意義は 3 つある。1 つ目は、ニーズに合った人材を紹介できることである。これまで中小企業に対する人材供給は人材紹介業者が担ってきたが、業者が企業のことを詳しく知っているとは限らないため、ビジネスモデルに必ずしもフィットするわけではなかった。一方地方銀行は、企業と長期にわたり関わりがあるため、その企業に合った人材を詳細に把握していることから、人材紹介が円滑に進むと考えられる。また、地域のことをよく知っているため、幅広いネットワークを活用できる。2 つ目は、人材紹介後に企業へのフォローアップが可能なことである。人材紹介業者の場合、人材を紹介したら業務は終了するが、地方銀行の場合は人材紹介後も日常の業務の一環として企業へのフォローアップが可能になる。3 つ目は地方銀行の経営基盤の強化につながることである。企業に対して人材紹介を行うことで収入として手数料を得ることができるだけでなく、銀行の顧客としての企業の発展にもつながるため経営基盤の強化が期待できる。

ここで、地方銀行による人材紹介の事例を 3 つ挙げる。

i) 伊予銀行

中小企業の経営課題の解決に向け、必要な時に必要な業務に向けた人材を紹介する取り組みを行っており、副業や兼業、非常勤によって人材マッチングを行っている。その一例として、ホテル向けのアメニティグッズの製造・卸売会社がコロナ禍の影響で売り上げが落ち込んだ際、マスクを製造し EC サイトで販売を開始したが、売り上げが伸びないという状況になっていた。そこで伊予銀行は、この企業にヒアリングをしたところ、マーケティングの専門人材が必要であると判断し、正社員で雇うことのリスクを考え、フリーランスの EC 専門家を非常勤として紹介した。この専門人材が立てた販売戦略を導入したところ EC サイトでの売り上げが向上した。

ii) 足利銀行

日光の観光施設から観光分野の専門的な知見やノウハウを持っている支配人の紹介を求められ、北海道で観光事業に従事し、集客策などで経験のある人材を紹介した。また、2020 年 10 月に人材不足の問題への解決強化に向けて株式会社マイナビと業務提携を始めた。

iii) 池田泉州銀行

地元中小企業の海外への事業展開を目的に優秀な外国人を積極的に採用したいというニーズに応えるため、留学生向け情報ポータルサイトの運営会社と提携し、外国人留学生を対象とした合同企業説明会や面接会を行っている。2019 年から 2020 年度の面接会は延べ 47 社が 297 件の面接を実施し、27 名が入社している。さらに、同行は採用者に対して入社後も定期的に面談を行い、フォローアップもしている。

以上 3 つの例より、地方銀行が人材紹介業に取り組むことは、企業のことをよく知っている銀行が行うため、人材紹介業者が人材紹介を行うよりも、マッチングの成功率が上がり、銀行にとっては取引先の企業の課題克服を行えるため、経営基盤の強化にもつながることがわかる。このような地方銀行の人材紹介業は、企業の課題解決を効率よく行うことができるだけでなく、銀行自身の経営安定にもつながる効果が期待できる。

第 3 項 地方銀行の商社化

さらに、地方銀行では地方創生に向けて地元地域の事業者と一体となり、地域商社を設立する動きが広まっている。地域商社とは、金融庁によると「地方創生や地域経済の活性化等のため、地域の優れた産品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得られた知見や収益を生産者に還元していく事業を営む会社」とある。地域にあるまだまだ知られていない農産品や工芸品、魅力ある産品やサービスの販路を新たに拡大することで地方創生につなげようとする事業である。

2019 年 10 月に「銀行法施行規則」が改正され、銀行の議決権保有ルール（5%ルール）が見直された。5%ルールとは「銀行または保険業を営む会社は、他の国内の会社の議決権をその総株主の議決権の 100 分の 5 を超えて保有してはならない」という規則であり、銀行は出資することに制限があった。これが改正されたことにより、銀行は地域商社に認可不要で 40%まで出資することが可能になった。

地方銀行が地域商社に出資するのに適している点は、地域での強固なネットワークを持っている点、地域活性化への高い志を持った人材がいる点である。金融庁監督局参事官の石田氏は「銀行は、優秀な人材と豊富な情報、幅広いネットワークを持っています。そうした資源を活用して、地域全体にもっと貢献してもらいたい」「銀行には、地域を育てる銀行になってもらいたい」と語っているように、地方銀行には地域に必要な資源がたくさん詰まっている。そうした資源を地域に還元することで、銀行にも地域にも利益が生まれ地方創生につながることを期待される。

以上紹介したように、先導的人材マッチング、人材紹介業、商社化によって、銀行の持っているネットワークや情報を活用することで地域中小企業の人材問題を解決でき、地方の活性化にもつながる。また、地域中小企業の経営が安定することで銀行の経営基盤の強化にも期待できる。

第2章 問題意識

第1節では、中小企業の課題解決を行う支援機関と実際に使用した支援機関で人材不足問題に効果のあった支援機関を比較し、何が問題となっているのかを示す。そして、人材問題に対して中小企業の金融機関へのニーズの高まり、メインバンクと企業の関係性について説明する。

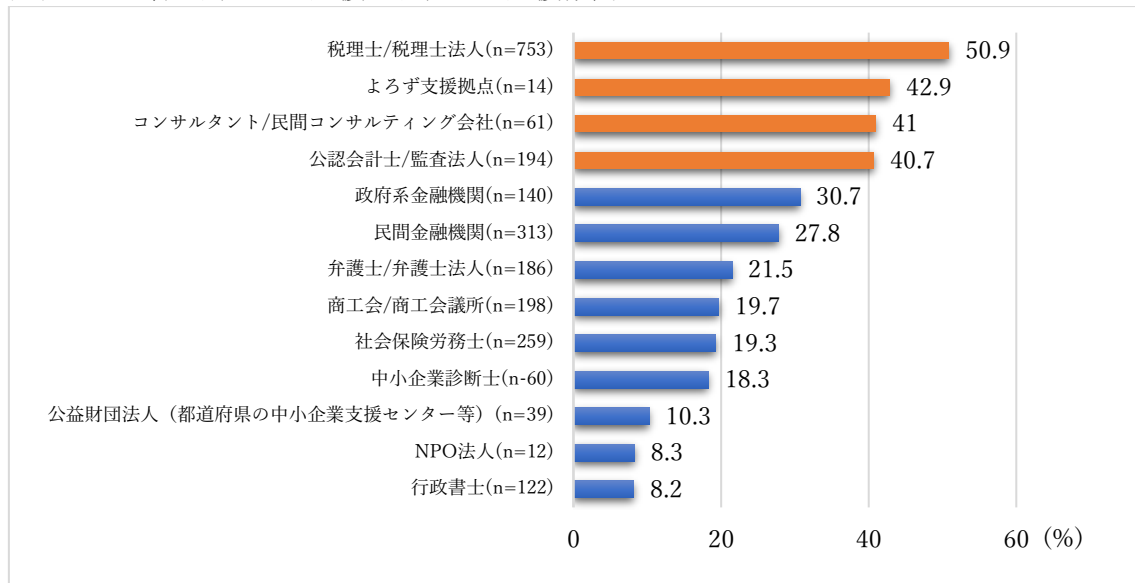
第2節では、地方銀行が人材紹介業務への参入を認められたことで、どのくらいの地方銀行が参入しているのか、またどのくらいの地方銀行が商社化に取り組んでいるのかを説明する。

第1節 中小企業の課題解決に関する問題

中小企業の課題解決を行う支援機関として、図表 2-1 のグラフのように主に 13 の支援機関が全国各地に設置されている。このグラフは、経営者が過去 3 年以内に利用した支援機関の中で最も良かった支援を提供した支援機関の割合を表している。この中でも大きな割合を占めているのは、税理士・税理士法人、¹よろず支援拠点、コンサルタント・民間コンサルティング会社、公認会計士・監査法人の 4 つである。

¹ よろず支援拠点とは、中小企業、小規模事業者の様々な経営課題に対して、多様な分野に精通した専門家が適切な解決策を提供する支援機関である。国が全国に設置しており、無料で何度でも相談が可能である。特徴として、解説策を提示するだけでなく、成果が出るまで企業に寄り添いフォローアップすることや、課題解決の相談内容に応じた的確な支援機関の紹介、課題に対応した支援機関の相互連携を調整する、などの業務を行なっている。

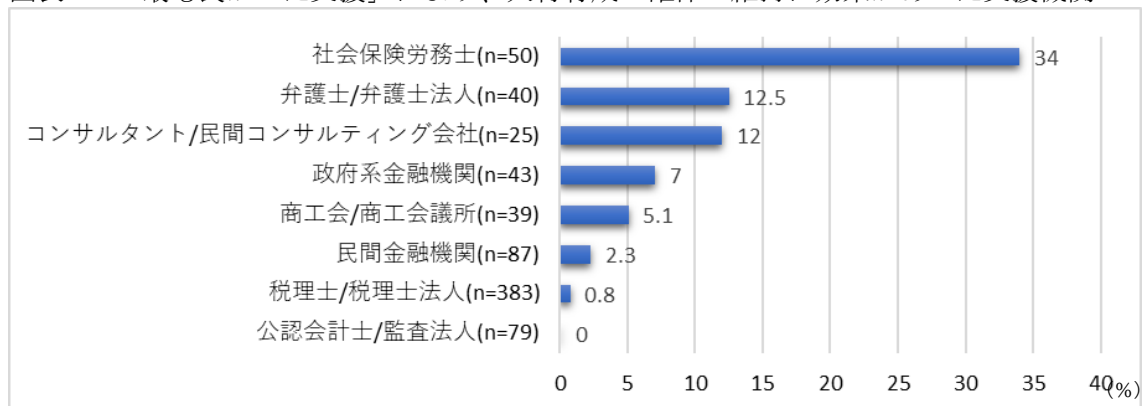
図表 2-1 最も良かった支援を提供した支援機関



出典：野村総合研究所 NRI パブリックマネジメントビュー（2021）より筆者作成

次に図表 2-2 は、中小企業が利用している支援機関の中から、最も良かった支援として人材の育成・確保・維持に効果があった割合を表したものである。

図表 2-2 「最も良かった支援」により、人材育成・確保・維持に効果があった支援機関



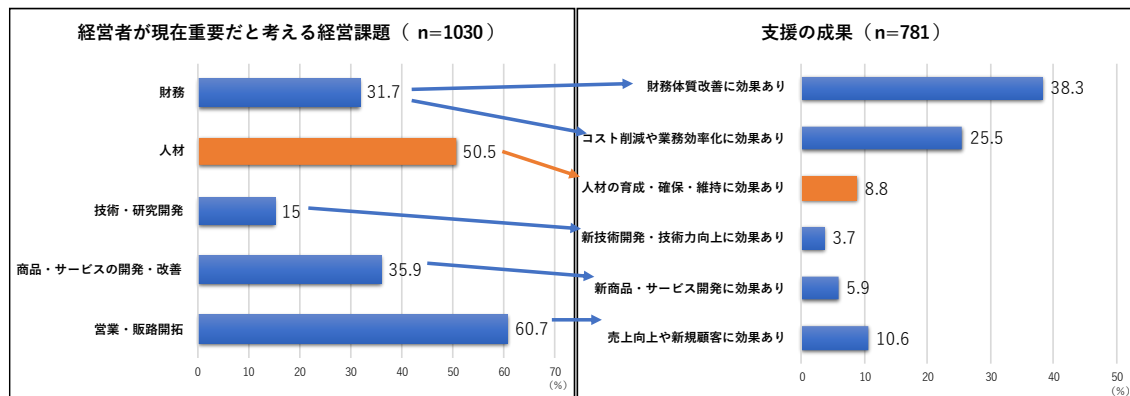
出典：野村総合研究所 NRI パブリックマネジメントビュー（2021）より筆者作成

図表 2-1 の最も良かった支援を提供した上位 4 つの支援機関と、図表 2-2 の人材問題に対しての支援が有効であった支援機関の割合を比較すると、図表 2-1 ではそこまで利用割合の低い社会保険労務士が、図表 2-2 では人材不足という課題に対して 34%と大きな割合を占めていることがわかる。

次に図表 2-3 のグラフから、「人材」に対して課題があるとした 50.5%のうち、中小企業の支援によって「人材の育成・確保・維持に効果があった」と回答した割合は 8.8%と

低い成果しか出ていない。また、「技術・研究開発」や「商品・サービス開発・改善」なども同様に支援成果が低い。これら長期的な政策であるものは、支援してからすぐに成果を出すことが難しく、企業ごとに問題となっていることが違うことで解決策も異なり、中小企業を満足させられるような支援ができていないことが考えられる。

図表 2-3 中小企業の経営課題と支援成果の比較

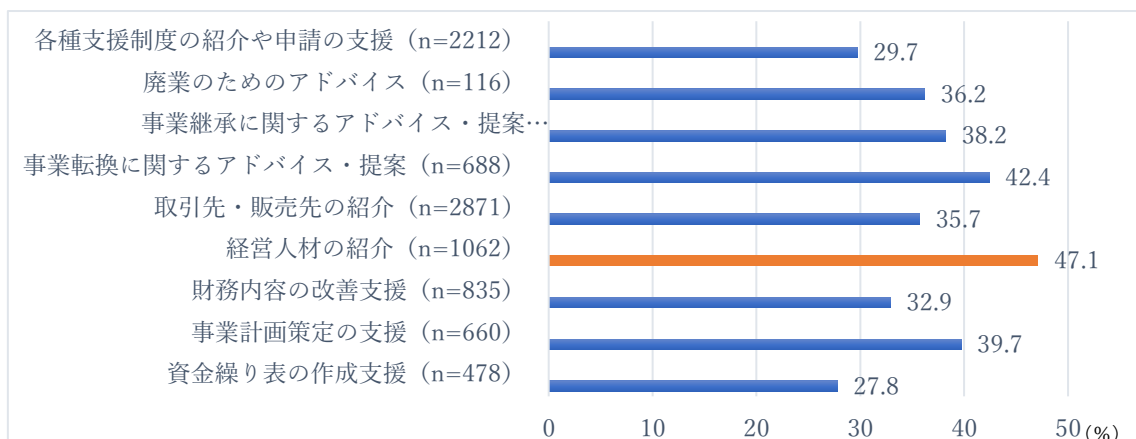


出典：野村総合研究所 NRI パブリックマネジメントビュー（2021）より筆者作成

以上より、現在の中小企業は、重大な課題である人材問題に関して、社会保険労務士など相談する支援機関はあるものの、課題に対して的確に応えられる相手がおらず、成果に結びついていないという課題が浮かび上がった。

そうした中、中小企業の人材の問題に対し、地方銀行など金融機関へのニーズが高まっている。図表 2-4 は、今後金融機関から受けたい支援に対して、手数料を支払ってもよいと回答した割合を示している。

図表 2-4 金融機関からの支援に対して手数料を支払ってもよいと回答した割合

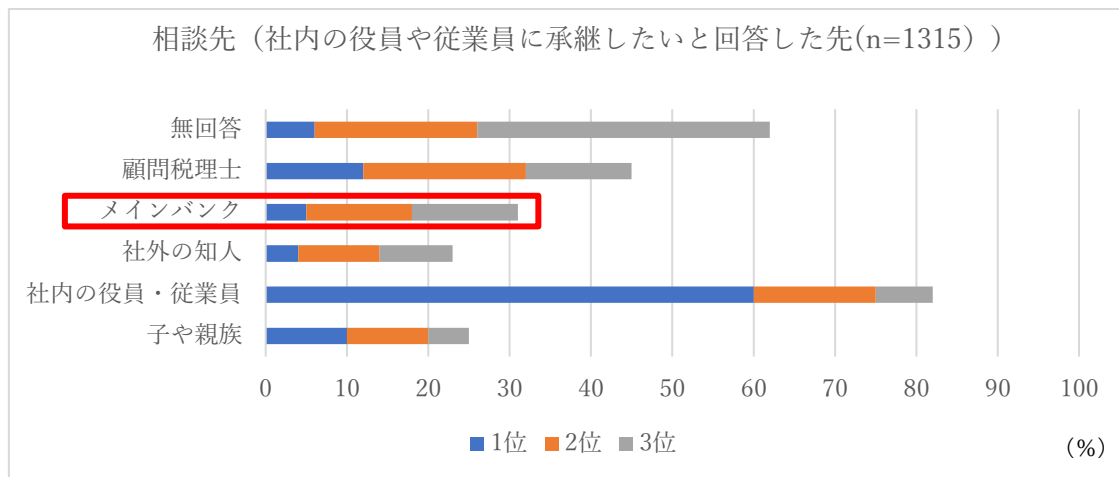
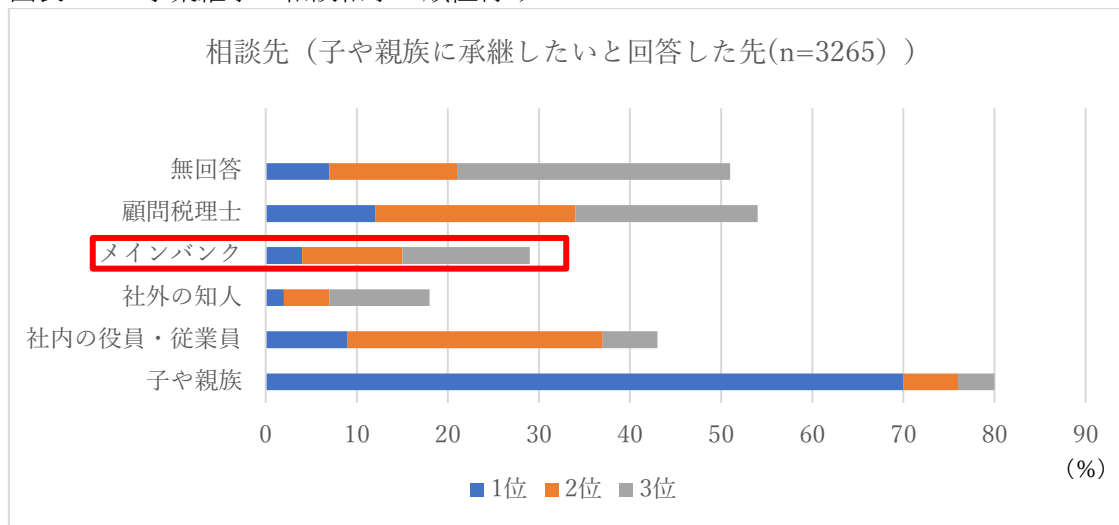


出典：金融庁 企業アンケート調査の結果 P16 「現在の状況を踏まえ、今後金融機関から受けたい支援（経営改善支援サービス）はありますか」より筆者作成

このグラフより、経営人材の紹介に対して手数料を支払える割合は全体の中で最も多い47.1%となっている。経営人材が不足している中小企業の割合は66.6%であり、多くの企業が人材不足の問題を抱えている中、中小企業の金融機関への人材紹介業に対する期待値が高まっている。

図表2-5は、事業承継の相談相手の順位づけを表したものである。この表より、中小企業の事業承継の相談相手は「子・親族」「社内役員・従業員」が大きな割合を占めているが、1～3位の合算から見るとメインバンクを相談相手として求めている中小企業は3割程度存在し、結構なニーズがあることがうかがえる。

図表 2-5 事業承継の相談相手の順位付け



出典：金融庁（2021） 企業アンケート調査の結果 p 28「事業承継について、誰に相談しますか（またはしましたか） 1～3位までの順位付けのうえ選択。（事業承継相手別の集計）より筆者作成

金融庁（2021）によると、メインバンクと中小企業の関係性において、課題共有先のメインバンクと取引継続意向がある中小企業で 84.4%を占めている。メインバンクは、企業と課題を共有し、共通理解の醸成を促進させることで、企業ごとのニーズや課題に対して的確に応えられるようになる。このように、現在の中小企業にとって、人材不足や事業承継などの課題に対し、メインバンクなど金融機関を相談相手とするニーズが高まっていることがわかる。

第 2 節 地方銀行の取り組みの格差

こうした中小企業からのニーズの高まりを受け、前述のように地方銀行による人材紹介業務への参入が認められた。さらには地方銀行の商社化も進められ、従来型の融資を中心とした企業との関係から、さまざまな経営課題を解決する伴走型の関係を構築する動きが広がってきている。

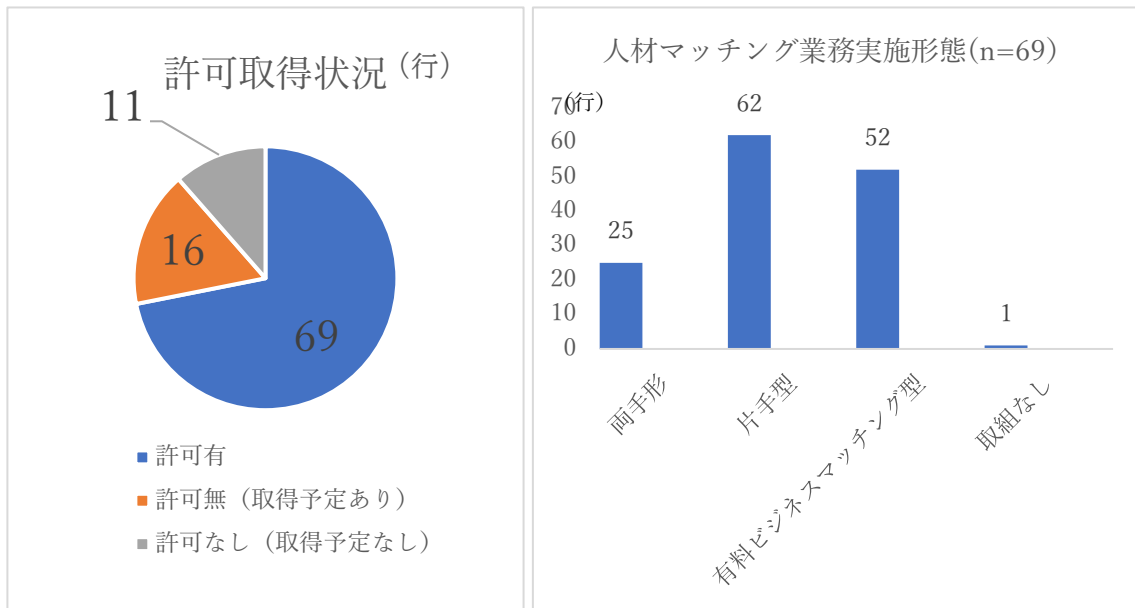
では、実際に地方銀行が人材紹介業務にどの程度関与しているのかについて検討する。2020 年 3 月時点での有料職業紹介事業の許可取得、取得申請中であった地方銀行は、64 行中 47 行、第二地方銀行は 39 行中 13 行であった（日本人材機構（2020））。また 2021 年 2 月時点での有料職業紹介事業許可取得の地方銀行と第二地方銀行は、96 行中 69 行、取得予定であるのは 16 行、予定なしであるのは 11 行であり（金融庁 2021）、取得済みと取得予定の地方銀行は約 9 割が参入している。

人材紹介業務の実施形態には、「両手形」「片手型」「有料ビジネスマッチング」の 3 種類がある。「両手形」は、有料職業紹介事業の許可を行う人材マッチングのうち、企業のニーズを把握した後に採用すべき人材を明確化し、求人票あるいはそれに準ずる人材紹介会社への取次シートの作成を行うこと、人材サーチおよびマッチング等の求職者対応についても自らで行うことを指す。「片手型」は有料職業紹介事業の許可を得て行う人材マッチングのうち、両手形以外の形態で人材マッチングを行うことを指す。「有料ビジネスマッチング」は有料職業紹介事業の許可が不要な従来型の人材マッチングを指す。

図表 2-6 は、地方銀行の有料職業紹介事業状況と人材マッチング業務実施形態の割合を表したものである。この表より、地方銀行は人材紹介業務に乗り出したものの、新たな業務形態であるため、求職者・求人企業ともに関与する両手型の形態を採用している地方銀行は少ないのが現状である。

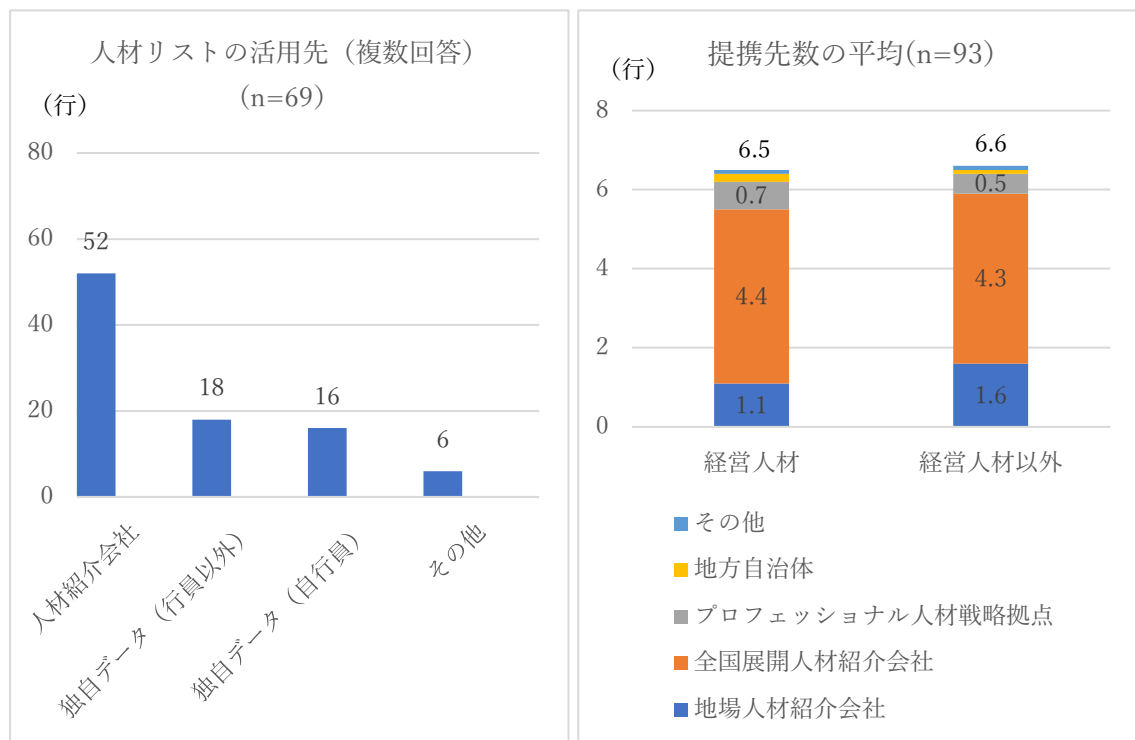
また図表 2-7 は、人材リストの活用先と提携先数の平均を表したものである。

図表 2-6 地方銀行の有料職業紹介事業状況と人材マッチング業務実施形態の割合



出典：金融庁 人材マッチング業務の体制・業務フローより筆者作成

図表 2-7 人材リストの活用先と提携先数の平均



出典：金融庁 人材プールの確保方法より筆者作成

このグラフによると、「人材リストの活用先」では、人材紹介会社を利用しているのは84%で、現状、外部の人材紹介会社の情報を使ったマッチングになっている。また、提携先も全国展開する人材紹介会社が多い。以上より、現状ではまだ地方銀行独自の情報を用いたマッチングにまでは至っていないことがわかる。

また、地方銀行の商社化は2022年10月時点では、全国で30件にとどまっている。地方銀行は地域の強固なネットワークを持ち、人材力が高いため商社事業との相性が良い。地域商社への参入は増加傾向にあると予想されるものの、現在ではまだ全国的な取り組みとまでは至っていないのが現状である。

以上をまとめると、まず、中小企業の人材不足という課題に対して、全国に13の支援機関が設置されているが、課題に対して的確に応えられる相手がおらず、成果に結びついていない。そうした中、中小企業の抱える課題の相談役として地方銀行など金融機関へのニーズが高まっていき、実際に地方銀行が人材紹介業や商社化に乗り出してきている。しかし、現状では、地方銀行の人材紹介業が新たな業務形態であるため、求職者・求人企業ともに関与する両手型の形態を採用している地方銀行が少ないこと、さらには、外部の人材紹介会社の情報をもとにしたマッチングが主となっており、地方銀行のネットワークから蓄積した独自のマッチングはなされていないという問題があることがわかった。

地方銀行の商社化は中小企業の経営支援に対して効果が上がることが期待されているが、2022年10月時点では30件にとどまり、取り組んでいる地方銀行数がまだ少ないことが問題となっている。

第3節 地方銀行の人材紹介業参入

第1項 研究背景

地方中小企業の人材不足問題を解決するために、2018年3月から金融庁の規制緩和により銀行の人材紹介業務への参入が認められたことに注目して、政策提言を考えることにした。2020年3月時点での有料職業紹介事業の許可取得、取得申請中であった地方銀行は64行中47行、第二地方銀行は39行中13行であった（日本人材機構 2020）。2021年2月時点での有料職業紹介事業許可取得の地方銀行と第二地方銀行96行中69行、取得予定であるのは16行、予定なしであるのは11行であり（金融庁 2021）、取得済みと取得予定の地方銀行は9割が参入している。この結果を踏まえ、私たちは地方銀行が人材紹介業に参入することでどのような効果を得られているのか、その現状からさらに人材不足を解決するために考えられる政策は何かをデータから分析して政策提言へとつなげる。

第2項 地方銀行の人材紹介業参入の効果

民間の人材派遣業や紹介業に比べて、地方銀行はある特定の地域の企業とは繋がりが深く、企業のより細かいニーズを把握することができるという利点がある。地方銀行として

は取引先である企業が倒産してしまうことで銀行自体の経営も厳しくなる。地方銀行が人材紹介業の参入することで、企業のニーズを詳細に把握して効果的な人材紹介が可能になる、地方銀行の新事業の拡大等に繋がる。

第4節 地方銀行の実際の取り組み

ここでは、地方銀行が実際に行った人材紹介の取り組みをいくつか紹介していく。

第1項 伊予銀行

2020年4月から人材紹介業に参入した伊予銀行は、2021年3月末までの1年間で378件の相談があり、成約件数は69件となっている。中小企業の経営課題の解決に向け、必要な時に必要な業務に向いている人材を紹介する取り組みを行っており、副業や兼業、非常勤によって人材マッチングを行っている。その一例として、ホテル向けのアメニティグッズの製造・卸売会社がコロナ禍の影響で売り上げが落ち込んだ際、空いた生産ラインでマスクを製造しECサイトで販売を開始したが、ECの活用ノウハウがなく売り上げが伸びないという状況になっていた。そこで伊予銀行はこの企業にヒアリングをしたところ、マーケティングの専門人材が必要であると判断し、正社員で雇うことのリスクを考えてフリーランスのEC専門家を非常勤として紹介した。この専門人材が立てた販売戦略を導入したところECサイトでの売り上げが向上した。

また、「伯方の塩」で知られている伯方塩業が、伊予銀行にPR人材の募集をしてほしいと依頼したところ、2週間で6社から10人の人材紹介があった。これに対し伯方塩業の石丸一三社長は「自社での募集に比べて圧倒的な数と早さで紹介があった」と述べている。人材も要望通りで当初予定していた人数よりも多く採用した。

第2項 足利銀行

足利銀行は観光業に対し幅広い支援を行っている。日光の観光施設から観光分野の専門的な知見やノウハウを持っている支配人の紹介を求められ、北海道で観光事業に従事し、集客策などで経験のある人材を紹介した。また、2020年10月に人材不足の問題への解決強化に向けて株式会社マイナビと業務提携を始めた。提携スキームとしては、足利銀行の取引先企業が足利銀行に人材に関する相談をする。相談を受けた足利銀行が株式会社マイナビへ企業を紹介し、それを受け株式会社マイナビが人材サービスを提供するといった形である。

第3項 池田泉州銀行

大阪府にある池田泉州銀行は、海外への事業展開を目的に優秀な外国人を積極的に採用したいという地元中小企業のニーズに応えるため、留学生向け情報ポータルサイトの運営会社と提携し、外国人留学生を対象とした合同企業説明会や面接会を行っている。2019年から2020年度の面接会は延べ47社が297件の面接を実施し27名が入社している。同行は採用者に対して入社後も定期的に面談をし、採用企業に対する定着支援セミナーを開催するなど採用後のフォローアップを行っている。他にも採用に至らなかった外国人に対し、就職活動のアドバイスを行い、採用が決まらなかった企業に対しても、今後の採用戦略の見直しなど様々な取り組みを行っている。

以上3つの例を挙げた。地方銀行は地元の中小企業を支えるには欠かせない存在であり、お金の貸し借りという従来の業務を超えて企業の発展を手助けしていくことが重要になってくる。

第3章 先行研究・本稿の位置づけ

前章で述べた中小企業が抱える人材不足の問題に対し、①地方銀行などの支援機関のサービス向上、②倒産・廃業する企業の分析が必要である。そこで本章では、先行研究より、(1) 地方銀行や商社などの支援機関の課題について説明し、(2) 倒産・廃業する企業の特徴を外観する。

第1節 先行研究

1) 支援機関や地方銀行の人材紹介業について注目した先行研究

まず坂口・早川(2021)は、中小企業経営者が重視する経営課題と中小企業支援機関の支援力向上について述べている。彼らは、中小企業経営者1000人を対象にアンケートを実施したところ、経営者が主に重視する課題として「営業・販路の開拓」「人材の確保・育成」「商品・サービスの開発・改善」「財務の健全化」の4つが挙げられ、財務の健全化が、他の3つに比べて「支援機関による効果を感じた」と回答する経営者が多かった。このことから、短期間で改善が見込まれる「財務の健全化」については効果を実感しやすいが、長期的な改善を目指す「営業・販路の開拓」、「人材確保・育成」、「商品・サービスの開発・改善」については支援機関が十分に応えられていない。そうした中、地方銀行は企業と長期的な関係を築ける強みがあることから、地方銀行が企業の相談相手になることで長期的な経営課題にも取り組むことができると考える。

次に、家森・米田(2022)は地方銀行の人材紹介について論じたものである。彼らによ

ると、地方銀行が取引企業の担保・保証に依存することなく、事業の内容や成長可能性を適切に評価する「事業性評価」を高めることが、より効果的な人材紹介業に必要と述べている。また「経営人材の紹介」は、経営状態の良い企業の方がより多く選択し、企業規模が小さくなるとそれに伴い、少なくなると示している。経営状態の良い地方銀行は後継者問題に積極的に取り組むことができるが、人的、金銭的に余裕がない地方銀行では人材紹介業に取り組むことができない。地方銀行が取り組めないことで、地域企業の倒産を止めることができず、倒産が増えることで地方銀行の出資先が減少し、経営が苦しくなり、さらに地方銀行の余裕がなくなるという負のスパイラルが発生すると考えられる。

また大野・岡本（2021）は、地方銀行による地域商社事業進出について述べている。彼らによると、商社化事業の成功には他業者と連携し、一般的に銀行に欠けていると想定される商社マンや実商売に関する知見を獲得することが必要であり、地域内におけるリレーションや信頼関係をきめ細かく築いていくことが重要であると述べている。地方銀行の人材紹介や商社事業進出においては、前述の家森・米田（2022）が指摘した取引企業の事業性評価の重要性とともに、企業との密接なコミュニケーションが求められている。

上記で挙げた3つの先行研究では、現状の中小企業への支援機構では長期的な改善が求められる経営課題には十分に答えられていないこと、経営状態の良い地方銀行は後継者問題に積極的に取り組むことができるが、人的、金銭的に余裕がない地方銀行では人材紹介業に取り組むことができないこと、一般的に銀行に欠けていると想定される商社マンや実商売に関する知見が必要と述べられている。しかしこれらの研究は、中小企業の人材の問題に関してアンケートに基づいて結論付けられたものであり、地方銀行側の視点や地方経済の状況など中小企業を取り巻く様々な要因を考慮して実証的に考察したものではない。

（2）倒産・廃業する企業の特徴に注目した先行研究

植杉（2010）は、非上場企業の進退出の効率性について述べている。彼は、後継者難と呼ばれる役員数が少ない企業では、社長交代確率が低く、存続企業の質と退出企業の質の差は小さいと示している。このことから後継者が不足している企業では、存続すべき企業の倒産・廃業（黒字倒産）が発生していると考えられる。経済の屋台骨である中小企業は、社長によって今後の進退が左右されるといっても過言ではなく、人材不足の解消が日本全体の経済を解決することにも繋がる。

加えて、植杉では、人材が不足することで企業の進退出の効率性が失われると述べているが、地方銀行による人材不足の問題に対する支援のあり方については論じられていない。

第2節 本稿の位置づけ

紹介した先行研究より、長期的な改善が求められる経営課題に答えることのできる支援機関の重要性、そしてその役割を担うのに地方銀行が適していること、また経営状態が良い地方銀行ほど人材紹介業に取り組んでいることがわかった。

一方、先行研究では現在の中小企業の諸課題に対し、地方銀行がどのような影響を与えているのかについては論じられていない。そこで我々は、まず中小企業の後継者不足や黒字倒産などの問題に対し、地方銀行がどのような影響を与えているのかをまず実証的に示す。次に、現在新たな取り組みとして注目されている地方銀行の人材紹介業や商社化に関し、どのような地方銀行が参入に踏み切っているのかを分析する。前述の通り、現在中小

企業の諸課題に対する地方銀行へのニーズは高まりを見せている。そうした中、我々の分析では、どのような地方銀行の取り組みがこうした中小企業の課題の解決につながるのかを示す可能性があると考ええる。このように、地方銀行と中小企業との関係を実証的かつ多角的に検証し、現在地方の中小企業が直面している人材などの問題へのアプローチを検討している点が、本稿の独自性である。

第4章 分析

前章までの議論で、地方の中小企業の人材問題などの課題に対し、近年は地方銀行が関与することが求められていることを述べた。そこで本章では、地方銀行が地域の企業の課題に対し、どのような影響を与えているのかを実証分析によって明らかにする。

本章で行う分析は以下の二つである。

1. 地方の中小企業の課題に対して、地方銀行や地方経済が与える影響に関する分析
2. 地方銀行の人材紹介業への参入や、商社化への参入の決定要因を明らかにする分析

1では、各地方の中小企業の後継者不足や黒字倒産率が、地方銀行や地方経済がどのような影響を与えているのかをパネル分析によって明らかにする。

2では、近年地方銀行が取り組みを開始した商社化や人材紹介業の実施に対し、地方経済や地方銀行の経営がどのような影響を与えるかをロジット分析によって明らかにする。

第1節 地域の中小企業の課題に、地方銀行が与える影響について

第1項 問題意識

本節では、地域の中小企業の課題に対し、地方銀行の行動や地方経済の状況がどのような影響を与えているのかをパネル分析によって明らかにする。ここで中小企業の課題として、後継者不在の問題と黒字倒産の問題を取り上げる。

第2項 パネル分析

本項では、各都道府県の後継者不在率や黒字倒産率が、地方銀行や地方経済のどのような要因に影響を受けているのかを明らかにするため、パネル分析を行う。分析にあたっては、各都道府県に所属する第一地方銀行、第二地方銀行のデータと、各都道府県のデータを結合させたパネルデータを作成した。またハウスマン検定により固定効果モデルが支持

されたため、固定効果モデルを用いた分析を行う。

推定式は以下の通りである。

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{預貸率}_{it}) + \beta_2(\text{取引企業数}_{it}) + \beta_3(\text{高齢者割合}_{it}) + \beta_4(\text{完全失業率}_{it}) + f_i + e_{it}$$

ただし、 i は都道府県とその地域に所属する地方銀行を表す添字、 t は時点を表す添字である。本分析では被説明変数(y_{it})として、各都道府県の後継者不在率と黒字倒産率を用いる。説明変数として、地方銀行の状況を考慮するために預貸率、取引企業数の変数を、地方経済の状況を考慮するために、高齢者割合、完全失業率の変数を用いた。 f_i は都道府県の固定効果を表し、 e_{it} は誤差項である。

【使用したデータの説明】

分析に用いたデータは、全て各都道府県の 2019 年から 2021 年度までのデータである。後継者不在率は、帝国データバンクから取得した。ここで後継者不在率とは、各都道府県の企業数を、後継者が「いない」または「未定」とした企業で割ったものである。黒字倒産率は、帝国データバンクから取得した。ここで黒字倒産率とは、各都道府県の黒字企業全体の数を黒字倒産した企業で割ったものである。また、地方銀行別の 2019 年から 2021 年度までの預貸率は全国銀行協会の財務諸表分析から取得した。地方銀行別の取引企業数は東京商工リサーチから取得した。高齢者割合は総務省統計局から、完全失業率は e-stat より取得した。

【各変数の基本統計量】

図表 4-1-1 各変数の基本統計量

	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
後継者不在率 (%)	297	62.1	8.13	35.8	82.9
黒字倒産率 (%)	297	3.44	0.68	2.28	6.05
預貸率 (%)	293	75.2	9.4	55.6	119.1
取引企業数 (社)	266	7305	5365	448	26544
高齢者割合 (%)	297	30.6	3.3	22.2	38.1
完全失業率 (%)	297	2.3	0.5	1.3	3.7

各変数の最大値・最小値をみると、外れ値の問題はないと考えられる。

【推定結果】

上記の推定結果を示したのが図表 4-1-2 である。

図表 4-1-2 後継者不在率、黒字倒産率と地方銀行の関係

	後継者不在率 (標準誤差)	黒字倒産率 (標準誤差)
定数項	135.329*** (23.2911)	5.83093*** (0.693169)
預貸率	-0.21979*** (0.068739)	0.0064095 (0.0045968)
取引企業数	0.00042194 (0.00024025)	1.81710e-05** (8.32898e-06)
高齢者割合	-0.66344** (0.23606)	-0.070383*** (0.0159146)
完全失業率	2.28270* (1.57140)	-0.391734*** (0.10470)
観測数	265	266
決定係数	0.443300	0.396853

***, **, *はそれぞれ有意水準 1%, 5%, 10%で帰無仮説を棄却し、統計的に有意であることを示す。また変数の下段は標準誤差を表している。

図表 4-1-2 の後継者不在率に関する分析結果によると、預貸率・高齢者割合・完全失業率の係数は統計的に有意な値となっている。そこで、地方銀行の変数である預貸率を見ていくと係数は負であるため、預貸率が上がると、後継者不在率は下がるということがわかる。これは地方銀行が積極的に貸し出しを行なっている地域では、中小企業が銀行からの資金供給を得ることができるため、十分な経営を行うことができるためだと考えられる。

次に黒字倒産率に関する分析結果によると、取引企業数・高齢者割合・完全失業率の係数は統計的に有意な値となっている。そこで、地方銀行の変数である取引企業数を見ていくと係数は正であった。これは、取引企業数が多い地方銀行ほど、黒字倒産してしまう企業に多く接してきたということを表している。ここで注意されたいのは、近年地方銀行が取り組んでいる地方銀行の人材紹介業や商社化が開始されたのは2020年頃からなので、本分析のサンプル期間ではまだその効果は表れていないという点である。この点を考慮すると、中小企業が黒字倒産をする大きな要因として挙げられている後継者不足の問題に対し、取引企業の多い地方銀行は、今後そのネットワークを活用することで、こうした問題を解消できる可能性があるということである。

これらのことから、地方銀行の行動は、地域の中小企業の後継者問題や黒字倒産に影響を及ぼすことがわかった。特に、取引企業数が多い地方銀行は、現在は多くの黒字倒産に直面しているものの、そのネットワークを今後活用すれば、こうした問題を解消することができるのではないかと考える。

第2節 地方銀行の人材紹介業・商社化への参入の決定要因を明らかにする分析

第1項 本節の目的

本節では、地方銀行自体の経営状態や地方の経済状態が、地方銀行が行う人材紹介業や商社化においてどのような影響を与えているのか明らかにするために、以下のようなロジット分析を行う。

第2項 ロジット分析

ロジット分析とは、地方銀行の属性からある確率(オッズ)を求めるための分析である。本節では、地方銀行が人材紹介業や商社化に参入する確率が、どのような要因によって影響を受けるのかを考える。ある確率 $p \in [1,0]$ のロジットは以下のような式となる。

$$\text{logit}(p_i) = \log\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = \log(p_i) - \log(1-p_i) = \alpha + X_i' b \quad (2)$$

上記の方程式(2)に指数を当てはめ、さらに計算すると以下のような式となる。

$$P(X) = \frac{e^{\alpha + X_i' b}}{1 + e^{\alpha + X_i' b}} \quad (3)$$

ただし、 X_i' はここでは地方銀行の商社化や人材紹介業の実施に影響を与えられ、様々な環境要因を表す変数である。環境要因を表す変数と商社化や人材紹介業の実施の有無を観察したうえで、上記のロジット分析を行い各変数の係数の数値を推定する。これによって、各要因の下で地方銀行が人材紹介業や商社化に参入している確率を導出することができる。

【変数の定義】

ここで、以下に本分析で用いる地銀の商社化や人材紹介業の実施に影響を与えると思われる各変数について説明する。対象とした年度は 2019 年から 2021 年の 3 年分である。

まず、ある地方銀行が t 年に人材派遣業に参入している状態であれば“1”と示し、していない状態であれば“0”とする。この情報は、先導的人材マッチング事業の HP より入手した。同様に、ある地方銀行が t 年に商社化をしている状態であれば“1”と示し、していない状態であれば“0”とする。この情報は、全国地方銀行協会の HP より入手した。

次に、本分析では、地方銀行の変数として取引企業数、不良債権、経常収支比率、自己資本比率を、地方の変数として県民所得を収集した。取引企業数は、銀行が取引している企業数の項目である。この数が多ければ多いほど、さまざまな企業と付き合いがある銀行ということである。データは東京商工リサーチより入手した。自己資本比率とは総資本に

おける自己資本の比率のことであり、この数値が高ければ高いほど財務的に安定しているといえる。データは全国銀行協会より入手した。不良債権比率とは、貸付金等総与信残高に占める不良債権の比率のことであり、この数値が低ければ低いほど健全な経営をしているということである。全国銀行協会で取得した、リスク管理債権額を貸出金で割ったものである。経常収支比率とは地方銀行の利益の水準を表すものであり、これが高ければ高いほど地方銀行が儲かっていることを表す。データは全国銀行協会から取得した。県民所得は県民個人の所得と企業の利潤を合わせた県民経済全体の所得を表し、これが高いほどその地域が潤っていることを表す。データは内閣府より取得した。

【各変数の基本統計量】

各変数の基本統計量を図表 4-2-1 にまとめる。

図表 4-2-1 基本統計量

	観測数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
取引企業数 (社)	266	7304.876	5375.07	448	26544
不良債権比率 (%)	292	2.086096	1.453684	0.77	14.04
経常収支比率 (%)	281	4.286121	2.010451	0.1	16.3
自己資本比率 (%)	293	10.06047782	2.067001446	6.55	20.69
県民所得 (百万円)	297	3795522	199448.1	3360000	4440000

各変数の最大値・最小値をみると、外れ値の問題はないと考えられる。

【推定結果】

上記の推定結果を表したものが、図表 4-2-2 である。

図表 4-2-2 ロジット分析の結果

	人材派遣業	商社化
定数項	-1976.58*** (432.632)	-813.324** (407.886)
取引企業数 (社)	0.000198824*** (0.0000544950)	0.0000826861** (0.0000367997)
経常収支比率 (%)	-0.161160* (0.0952955)	0.125334 (0.0941965)
自己資本比率 (%)	0.00314626 (0.104262)	0.140339* (0.0808418)
不良債権率 (%)	-0.416228** (0.201549)	-0.490658* (0.293716)

県民所得 (百万円)	0.000000894041 (0.000000939654)	-0.00000421297*** (0.00000107651)
年度ダミー	0.977454*** (0.214229)	0.408985** (0.201999)
観測数	256	256
決定係数	0.225937	0.158989

***, **, *はそれぞれ有意水準 1%, 5%, 10%で帰無仮説を棄却し、統計的に有意であることを示す。また変数の下段は標準誤差を表している。

以下、図表 4-2-2 の結果について説明する。

【地方銀行の人材紹介業への参入の決定要因について】

まず、取引企業数の係数が正の値で有意になっていることがわかる。これは取引企業数が多い地方銀行ほど、人材紹介業に参入しやすいということであり、さまざまな企業とのネットワークがある地方銀行ほど、人材紹介業を始めやすいということを表している。

次に、経常収支比率の係数が負の値で有意と判定された。これは、現状地方銀行があまり儲かっていない状態でも人材派遣業に乗り出していることを表す。ここから、地方銀行が現状の利益水準がそこまで高くなくても、参入を機に利益を拡大しようと試みていると考えられる。

次に、不良債権比率の係数が負の値で有意と判定された。これは、健全な経営を行なっている地方銀行ほど人材紹介業に参入していることを表している。人材紹介業への参入は、地方銀行にとっても新たなビジネスであり、リスクを伴うものなので、参入前に経営を健全な状態にしようとしたものと考えられる。

以上より、人材紹介業に乗り出す地方銀行は、不良債権比率が低く健全な経営を行っており、取引企業数が多く地元企業とのネットワークを構築しており、経常利益率が低く現状そこまで利益が出ていなくても参入し、今後の利益拡大をめざそうとしている、という特徴が浮かび上がった。

【地方銀行の商社化への参入の決定要因について】

まず、取引企業数の係数が正の値で有意になっていることがわかる。これは取引企業数が多い地方銀行ほど、人材紹介業と同様に商社化に参入しやすいということである。さまざまな企業とのネットワークがある地方銀行ほど、商社化を始めやすいということを表している。

次に、自己資本比率の係数が正の値で有意となっていることがわかる。これは、財務的に健全な経営を行なっている地方銀行ほど、商社化に取り組んでいることを表している。また、不良債権比率の係数が、負の値で有意となっている。これらの結果は、商社化に参入する地方銀行は、参入に伴うリスクに耐えられるよう、より健全な経営を指向していることがわかる。

最後に、県民所得の係数が負の値で有意となっている。これは、地域の経済状態が悪いほど、その地域に所属する地方銀行が商社化に参入していることを表している。

以上より、商社化に乗り出す地方銀行は、取引企業数が多く地元企業とのネットワークを構築し、自己資本比率を高めかつ不良債権比率を低下させて健全な経営を指向し、県民所得が低く地元経済の状況が悪い中でも、そうした状態を打破するために参入に踏み切っ

ているということがわかった。

以上より、地方銀行の人材紹介業・商社化への参入では、地方銀行のもつ取引企業数というネットワークや、地方銀行の経営の健全性が大きな要因になることがわかった。本来であれば、こうした地方銀行の取り組みが、実際に地方経済における中小企業の諸課題を解決し、地方経済の活性化につながるのかについて検証を行いたいところであるが、この取り組み自体が近年始まったことなので、その成果を評価することは現時点ではできない。しかし、前述のように、こうした取り組みは、現在の中小企業のニーズに応えたものなので、こうした取り組みが広がっていけば、中小企業の課題の解決に貢献するのではないかと我々は考える。

第3節 分析のまとめ

まず第1節のパネル分析では、地方銀行の預貸率が後継者不在率に、取引企業数が黒字倒産率に影響を及ぼすことがわかった。そして、後者の結果より、地方銀行が今後地方の中小企業の課題に対し、自らのネットワークを活用することで解決できる可能性があることが示唆された。

第2節のロジット分析では、特に地方銀行の取引企業数が人材紹介業や商社化への参入に影響を及ぼすことがわかった。

このように、本章の分析により、地方銀行が持つ取引企業のネットワークを活かしていくことが、中小企業の課題を解決する可能性があることが実証的に示された。こうした観点を活用し、実際にどのような取り組みを地方銀行が行っていくのが望ましいのかを次章の政策提言で述べる。

第5章 政策提言

第1節 政策提言の方向性

第4章の分析結果から、取引企業数が多いほど黒字倒産してしまう企業が多くなるということを明らかにした。また、取引企業数の多い地方銀行ほど、人材紹介業や商社化に参入していることがわかった。これは、現状地方銀行は黒字倒産をしている企業を多く見ていることであり、近年取り組みが始まった地方銀行の人材紹介業や商社化が、こうした問題の解決策になる可能性を示した。その一方、自己資本比率が低い地方銀行は、人材紹介業に参入できていないということがわかり、地方銀行の健全性によっては、こうした取り組みを行えないことになっている。こうした状況は、健全な地方銀行が存在する地方では、地方銀行の人材紹介業や商社化への参入を通じて、その地方の中小企業の課題の解決につながるものの、健全ではない地方銀行が存在する地方では、こうした参入が起きず、地方経済のさらなる疲弊を招くことが懸念される。

そこで我々は、地方銀行が人材紹介業や商社化を積極的に行い、さらにこうした地域間

の格差を是正し、地域によらずに中小企業の人材不足の問題を解決するような政策を提言していく。

第2節 政策提言

第1項 地方銀行の連携による人材紹介業の促進

a. 政策提言の内容

現在、地方銀行同士の連携が活発に行われている。基盤システムの共同開発や現金自動預払機（ATM）の共有化をはじめとした業務の効率化のほか、取引先が海外進出する際の資金調達支援、顧客同士を結びつけるビジネスマッチングや商談会の開催などを行っており、様々なシナジー効果が期待されている。そこで地方銀行連携の一環として、人材紹介業を共同事業として行うことを提言する。

b. 期待できる効果

地方銀行同士の人材紹介業の提携によって、人材紹介の幅が広がり人材マッチングの成功率が上がる効果が期待できる。理由は2つあり、まず1つ目は、ネットワークが広がることである。提携により他地域との関わりが生まれることで地域のネットワークが広がり、これまで応えられなかったニーズにも応えることが可能になることである。2つ目は、他行のノウハウを活用できることである。他行には自行にはない情報や、人材紹介業における成功や失敗体験があるはずである。こういった情報を共有できることで、人材紹介の成功率が上がると考えられる。地方銀行が連携することによって、単に取引企業数を増やすことができる。このような理由から人材紹介の幅が広がり、効率よく人材紹介に取り組めると考えられる。

c. 考えられる課題

人材紹介業をやっていない地方銀行同士を連携させてしまうと、知見が無く十分な効果が見込めないのが、人材紹介業の知見を持っている支援機関がフォローアップをすることが求められる。また、地域が近いと取引先企業の奪い合いなどが発生する可能性があるのが、営業利益外の地方銀行同士の連携も視野に入れる必要がある。

第2項 政府ファンドによる支援

a. 政府ファンドが必要な理由

第4章の分析で、地方銀行の取引企業数は人材紹介業への参入に影響を及ぼすという結果を得た。また、経営が健全でない地方銀行は、人材紹介業・商社化にも乗り出せていないことがわかった。こうした各地方銀行間の格差を解消し、各地方に地方銀行が人材派遣業・商社化に参入できるようにするため、政府ファンドを設立することを提言する。

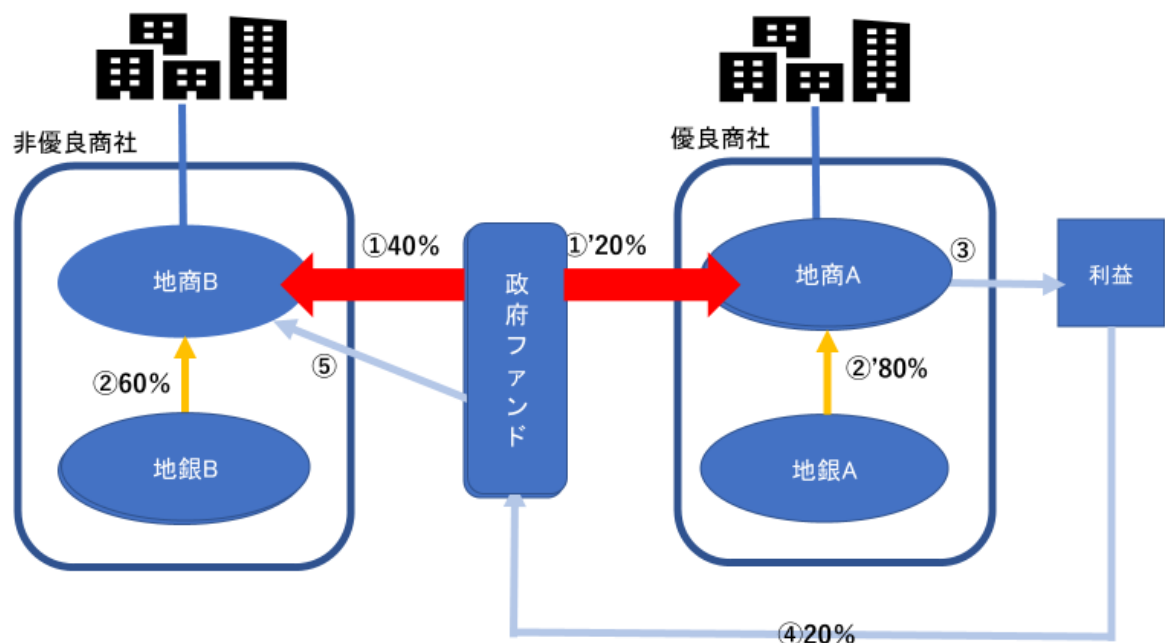
b. 政府ファンドの内容

現在、地方銀行による地域商社への出資は、地方銀行の経営の健全性の格差によってまちまちであり、健全性の低い地方銀行がある地域では、そもそもの参入がなされていない。こうした地域では、地方経済がより疲弊しており、中小企業の人材の問題もより根深いものになっていることが予想される。

そこで、この格差を是正するために、我々は地方銀行の商社化への取り組みを円滑に行わせるべく、政府ファンドの設立を行う。このファンドは、現在 100%出資している地域商社には 20%を政府ファンドが出資し、他の地域商社には 40%出資する。

このファンドの運営について、以下具体的に説明する。ここで、便宜上地方銀行が高い割合で出資して、利益が見込める商社を「優良商社」、そうでない商社を「非優良商社」と定義する。政府ファンドは、優良商社と非優良商社にそれぞれ投資を行うが、非優良商社に多めの出資を行い、地方銀行の出資負担を下げる。このように、地方銀行の健全性に応じた出資をすることで、日本の各地方で地方銀行の商社化を促進する。

図表 5-2-1 政府ファンドの構造図



c. 政府ファンドによって得られる効果

自己資本比率が低く、不良債権比率が高い財務状況が安定しないような地方銀行に対し、政府ファンドがある程度の支援をすることで、出資に対して前向きになる。政府ファンド40%負担をすること地方銀行の負担は60%に軽減される。そして優良商社は、商社化の取り組みによって中小企業の課題解決を通じて利益を生み出す。そして生み出された利益が優良商社に還元され、その一部を政府ファンドに還元する。さらに還元された資金を政府ファンドが非優良商社に流していく。すると、非優良商社が存在する地域における中小企業も、こうした長期的な伴走を地方商社が行なってくれることになり、やがてはその企業

の課題も解決され、非優良商社へも資金が還流してくるようになる。こうしたサイクルを繰り返すことで非優良商社は活性化していき、最終的には政府ファンドに頼ることなく、地方銀行が全額出資する「新優良商社」が生まれる。

このような政府ファンドを通じた地域商社の活性化は、取引先企業の活性化を促し、出資元の地方銀行の取引先増加につながる。取引先増加に繋がることで人材紹介業を促進させ、後継者不足改善につなげることができると考える。

d. 考えられる課題

100%出資している銀行は、成功の見込みがあって出資しているため、政府に利益が取られることに対しての不満の声が上がってしまう可能性がある。また、政府が出資しても余裕がない地方銀行は出資を渋ってしまう可能性がある。

第3節 政策提言のまとめ

前節の2つの政策提言では人材紹介業を行うための十分な経営状態にするための政策を模索した。人材紹介業を行っている地方銀行と行っていない地方銀行を連携することで、人材紹介の幅や取引企業数を増やし、人材紹介業を活性化させる政策を提言した。さらに、政府ファンドの設立により、地域商社を活性化させ、企業の経営状態を良くし、取引企業数を増やすことによって人材紹介業を増加させるという政策を提言した。以上の政策提言により、本稿の目的であった人材紹介業の拡大と地方の人材不足の解消が達成される可能性が高い。しかし、地方銀行が政府の介入を受け入れるかどうかという課題は解決しきれなかった。こうした点は今後の課題としたい。

先行研究・参考文献

《先行研究》

- 植杉威一郎（2010）「非上場企業における退出は効率的か ―所有構造・事業承継との関係―」『経済研究』2013年64巻4号 Vol.64 No4 pp.304-319
- 家森信善・米田耕士（2022）「地域金融機関による人材紹介」『日本労働研究雑誌』2022年1月号
- 坂口毅・早川明宏（2021）「中小企業経営者が重視する経営課題と地域内外での連携による中小企業支援機関の支援力向上」『NRI Public Management Review』2021年6月号 Vol.215 pp.6-10
- 家森・米田（2022）「地域金融機関による人材紹介」『日本労働研究雑誌』2022年1月号 pp.38-44

《参考文献》

- 地銀協レポート Vol.3 2021年11月17日公表
https://www.chiginkyo.or.jp/association/report/assets/rbareport_vol03_all.pdf
 (2022/11/2 データ取得)

- 地銀の商社化で新事業に挑戦 | 2020 年 5 月号 | 事業構想オンライン
<https://www.projectdesign.jp/202005/point-of-localstrategy-2nd/007780.php>
(2022/11/2 データ取得)
- 地方創生に向けた地域商社設立・連携支援
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/x-value-transformation/trading-company-established.html>
(2022/11/2 データ取得)

《データ出典》

- 総務省「日本の少子高齢化はどのように進んでいるのか」
<https://www.mof.go.jp/zaisei/reference/index.html>
(2022/11/2 データ取得)
- 「先導的人材マッチングガイドブック 令和 2 年度版」
- (2022/11/2 データ取得)
https://pioneering-hr.jp/site/wp-content/uploads/2022/04/guidebook_r2.pdf
- 金融庁「地域企業における人材ニーズと地域金融機関の位置付け」
- (2022/11/2 データ取得)
<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/jinzai/reference.html>
(2022/11/2 データ取得)
- 中小企業庁「中小企業・小規模事業者における経営課題への取組」
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/shokibo/b3_2_2.html
(2022/11/2 データ取得)
- 「中小企業経営者が重視する経営課題と地域内外での連携による中小企業支援機関の支援力向上」
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/region/2021/06/3_vol215.pdf?la=ja-JP&hash=17992CE6811041C46EC6BFB1DD21D91EB36D5B2A
(2022/11/2 データ取得)
- 金融庁 「企業アンケート調査の結果 令和 3 年 8 月 31 日」
<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryou/questionnaire/210830/01.pdf>
(2022/11/2 データ取得)
- 東京商工リサーチ「2019 年 企業のメインバンク調査」
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190806_01.html
(2022/10/10 データ取得)
- 東京商工リサーチ「2020 年 企業のメインバンク調査」
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200807_01.html
(2022/10/10 データ取得)
- 東京商工リサーチ「2021 年 企業のメインバンク調査」
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210827_02.html
(2022/10/10 データ取得)
- 一般社団法人 全国銀行協会 各種統計資料 2019 年度決算 財務諸表等
<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/account2019-terminal/>
(2022/10/10 データ取得)

- 一般社団法人 全国銀行協会 各種統計資料 2020 年度決算 財務諸表等
<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/account2020-terminal/>
(2022/10/10 データ取得)
- 一般社団法人 全国銀行協会 各種統計資料 2021 年度決算 財務諸表等
<https://www.zenginkyo.or.jp/stats/year2-02/account2021-terminal/>
(2022/10/10 データ取得)
- 一般社団法人 全国地方銀行協会
https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/list/
(2022/10/10 データ取得)
- 一般社団法人 第二地方銀行協会
https://www.dainichiginkyo.or.jp/membership/member_list.html
(2022/10/10 データ取得)
- 先導的人材マッチング事業令和元年度
https://pioneering-hr.jp/open_recruitment/r0_result
(2022/10/10 データ取得)
- 先導的人材マッチング事業令和2年度
https://pioneering-hr.jp/open_recruitment/r2_result
(2022/10/10 データ取得)
- 先導的人材マッチング事業令和3年度
https://pioneering-hr.jp/open_recruitment/r3_result
(2022/10/10 データ取得)
- 一般社団法人 全国銀行協会 地域商社の取り組み
https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/initiative/regional_trading_company/
(2022/10/10 データ取得)
- 帝国データバンク 倒産集計一覧
<https://www.tdb.co.jp/tosan/syukei/index.html>
- e-Stat
<https://dashboard.e-stat.go.jp/timeSeriesResult?indicatorCode=0301010000020010010>
<https://dashboard.e-stat.go.jp/timeSeriesResult?indicatorCode=0701060100000010010>
<https://www.e-stat.go.jp/regional-statistics/ssdsview/prefectures>
(2022/10/10 データ取得)