

大学と地域金融機関による中小企業支援活動による地域活性化

氏名（所属） 松山和恭、小野浩幸、高澤由美（山形大学）

Keyword： 地域活性化、人材育成、地域金融機関

【問題・目的・背景】

平成15年に金融庁が地域密着型金融政策を導入したことを契機に、多数の金融機関が、大学と協力して連携活動を行う事例が拡大した。以降、金融機関と大学等との連携による中小企業支援活動が地方創生推進の柱の一つであるとして現在も注目されている。筆者らのグループは、これまで長期にわたって産学金連携事業の研究を行い、産学金連携による金融機関の人材育成（目利き力向上）の実践と効果や、金融機関の融資判断の変化の分析、中小企業支援活動の一環としての経営者塾の開講による地域企業の意識変化等に関する事例研究成果を発表してきた。しかし、これらの産学金連携プロジェクトがどのように金融機関の業績に結びついているかについては未だ明らかにしていない。

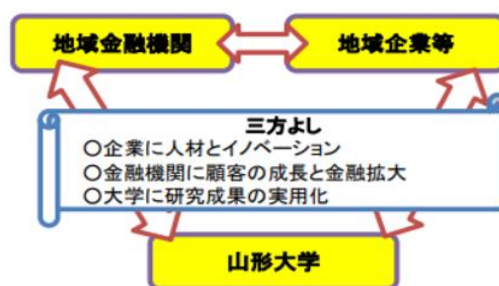
加えて、金融庁の平成28事務年度金融行政方針概要において、多くの金融機関は、従来のビジネスモデルが限界に近づいていることが指摘されている。持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的なかつ有効な取組が必要とされており、「顧客本位の良質な金融サービスを提供し、企業の生産性向上を図ることにより、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保すること（顧客との「共通価値の創造」）は、持続可能なビジネスモデルの一つの有効な選択肢」と明記されている。しかし、多くの金融機関にとって顧客との「共通価値の創造」が実際に収益に結びつくのか不明瞭な為、金融機関によっては意識や金融の現場での取り組みに差があるのではないかとという問題意識がある。

そこで本稿では、産学金連携事業による金融機関の人材育成がどのように金融機関の業績に結びついているかを検証する。産学金連携による事業性目利き人材の育成や中小企業支援活動に熱心に取り組んできた共同組織金融機関を対象とし、当該金融機関の業績を様々な角度から分析することにより、産学金連携による金融機関の人材育成が金融機関の業績にどのように影響を与えるかを考察することとする。

【対象とする産学金連携事例】

本稿では、山形大学を中心として取り組まれている事例を対象とする。山形大学では地域金融機関との連携によるイノベーション及び経営支援を行うエコシステム「山形モデル」を展開している。地域のニーズを把握する金融機関が大学と連携し、地域の企業に資金供給を行うと同時に新事業・技術イノベーション創出に向けたコ

ーディネーター役を果たすことで、企業の経営改善などを進めるなどのトータルの経営支援を行うシステムを構築した。現在「山形モデル」は東北地域を中心に他県にも波及している。山形県内では県内全域をカバーする全12金融機関が連携しつつ、「確かな目利きができるコーディネーター」を育成するプラットフォームの構築に加え、スキルアップの仕組みを整備することで、継続的な人材育成と異分野交流の活性化を実現している。



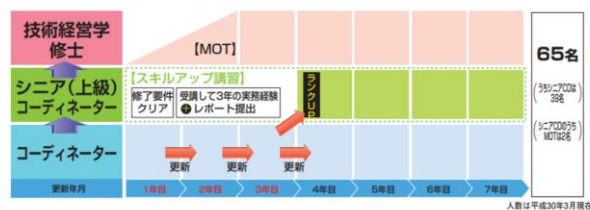
出典：内閣府HPより

図1：学資金連携システム体系図

前述の山形大学が行う確かな目利きができるコーディネーター育成の仕組みは3段階で行われており、その構造を図2に示す。段階的に資格のランクアップを目指しながらスキルアップを図る仕組みとなっている。

Y金融機関の人材育成の取組み

■産学金連携コーディネーター スキルアップ研修



Y金融機関資料より筆者作成

図2：Y金融機関の人材育成の取組み

研修では工場視察・課題分析・改革提案という実践的なカリキュラムが組まれ、受講後に一定の条件を満たした者に「産学金連携コーディネーター」の認定が行われる。3年以上のコーディネーター実務経験を有し、さらにスキルアップ研修を受講することでシニア（上級）コーディネーターとして認定される。

山形県内で連携する12金融機関の一つであるY金融機関は2007年より山形大学と連携しており、2018年3月期においてY金融機関では65名のコーディネーターが活躍している。

うちシニア（上級）コーディネーターは39名、加えて山形大学大学院の社会人コースに入学し技術経営学の修士の学位を得た者が2名と、育成された人数の規模及び職員に占める割合が参加金融機関中で最大規模となっている。

さらに、Y金融機関では、山形大学と連携し地域中小企業経営者のスキル向上と多面的な企業支援を行う有料会員制の経営者塾を2014年12月に設立している。この経営者塾は図4のような3つのカテゴリーで構成している。カテゴリー別のカリキュラムを通じ、意欲を高めた、技術ある企業には、開発のためのコンソーシアムを形成し、その活動を支援している。

また、開発段階から企業支援に関与することで、金融機関での金利競争のリスクや企業の資金需要を看過するリスクを軽減し、アプローチコスト（営業コスト）を削減する金融モデルチェンジを実践している⁽¹⁾。

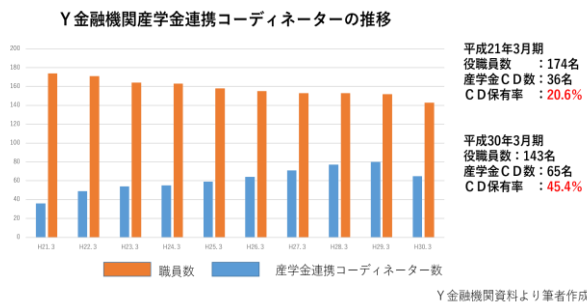
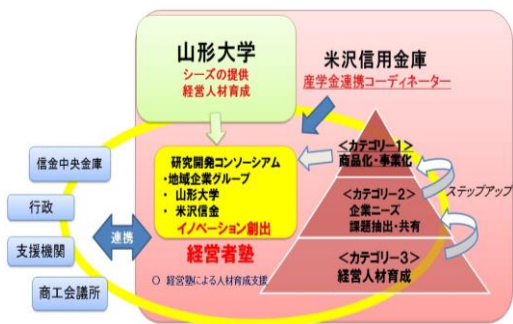


図3：産学連携コーディネーターの推移



出典：武田哲 金融機関による産学連携の阻害克服に関する研究（2016.9）

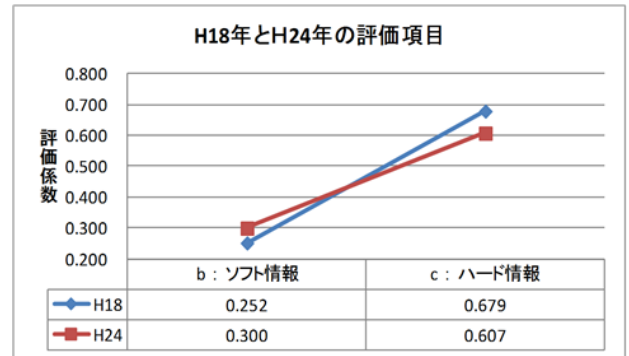
図4：Y金融機関の産学連携促進モデル

【先行研究：Y金融機関の融資判断の変化】

筆者らのグループがこれまで行った研究において、Y金融機関における融資判断において、技術力・販売力などの定性的な情報（ソフト情報）を重視する傾向が強まったことが確認されている⁽²⁾。

Y金融機関における2006年度と2012年度融資判断（信用格付け）において、財務情報などの固定化された情報（ハード情報）と技術力・販売力などの定性的な情報（ソ

フト情報）の寄与度の重回帰分析をして比較したところ、年次変化としてソフト情報を重視しようとする傾向が見られたのである。



出典：櫻井宏樹 地域金融機関企業評価における Lending Technology（2013.9）

図5：Y金融機関の融資判断の変化

【研究方法・研究内容】

山形大学との連携により人材育成と地域企業経営者の人材育成に取り組んできたY金融機関を対象とする。

金融機関の業績を測る指標として、①事業性融資残高および融資比率の推移、②担保別融資残高の推移、③企業格付けのランクアップの状況、④貸倒引当金の推移、⑤経常利益及び経常利益率の推移を用いる。これらについて、当該金融機関のデータと全国の金融機関のデータ等と比較することで産学連携事業が業績に与える影響を検証する。

【研究・調査・分析結果】

1. Y金融機関の事業性融資の推移

Y金融機関の事業性融資の推移について図6に示す。事業性融資とは、地域金融機関において地方自治体等に融資する「公共性融資」、住宅ローンなど個人を対象として融資する「消費性融資」に対する区分である。地域の企業等を対象とし、融資にあたっては当該企業あるいは融資の対象となる事業の将来性評価など、より専門的な知識が求められることとなる。

また、地域活性の文脈からは、地域産業の活性化に資する事業性融資を地域金融機関が増やすことが重要となる。

Y金融機関はH26年3月期以降、毎年事業性融資残高を増加させ、積極的に中小企業融資を増やしていることが調査により明らかとなった。

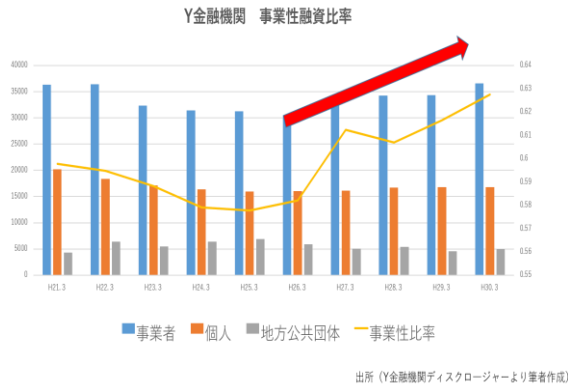


図6：Y金融機関における事業性融資推移

2. Y金融機関の担保別融資残高の推移

Y金融機関の担保別融資残高の推移について、図7に示す。

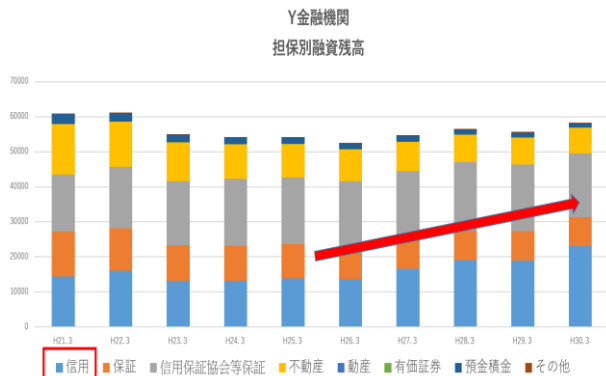


図7：Y金融機関における担保別融資残高推移

Y金融機関はH26年3月期以降、毎年、保証や担保に頼らない信用による融資残高を増加させ、積極的に中小企業融資を増やしていることが明らかとなった。担保によらない融資には、事業の将来性を目利き力が求められることから、事業性を評価する能力の向上が信用貸しの増加に寄与したものと考えられる。

3. 経営改善支援による企業格付けのランクアップ

金融機関が、積極的に企業の経営改善を支援すれば、その効果として経営上向きになり、企業の返済能力を示す「格付け」のランクアップが図られるはずである。そこで、全国の信用金庫、東北地域、全国同規模信用金庫とY金融機関(信用金庫)の経営改善等の企業の信用格付のランクアップの実績をそれぞれ図8、図9、図10、図11に示す。

(全体 (261金庫))

経営改善支援等の取組み実績

[29年4月～30年3月] (単位: 兆円%)

	期 初 債務者数 A	うち 経営改善 支援 対象者数 α	αのうち 期末 に債務者区分 がランクアップ した兆数		αのうち 再生 計画を策定し た兆数 δ	経営改善支援 対象者数 / A	ランクアップ率		再生計画策定 率 δ / α
			β	γ			β / α	δ / α	
正 常 先	989,281	1,809	1,503	824	0.2			51.1	
要注 意先	227,230	19,185	1,105	16,752	13,344	8.1	5.9	89.8	
			うち 経営改善 支援 対象者数 α	661	127	427	45.9	18.2	86.5
破綻懸念先	49,494	7,889	549	6,739	5,319	17.0	8.9	87.4	
実質破綻先	21,810	444	18	362	243	2.0	4.1	54.7	
破 綻 先	5,429	27	0	18	17	0.5	0.0	83.0	
小 計	314,578	28,188	1,828	24,288	19,378	9.0	6.5	89.7	
合 計	1,288,854	29,895	1,828	25,791	20,300	2.3	8.1	87.7	

図8：経営改善支援等の取組み実績(全国信用金庫)

(地区: 東北 (27金庫))

経営改善支援等の取組み実績

[29年4月～30年3月] (単位: 兆円%)

	期 初 債務者数 A	うち 経営改善 支援 対象者数 α	αのうち 期末 に債務者区分 がランクアップ した兆数		αのうち 再生 計画を策定し た兆数 δ	経営改善支援 対象者数 / A	ランクアップ率		再生計画策定 率 δ / α
			β	γ			β / α	δ / α	
正 常 先	44,442	59	45	24	0.1			40.7	
要注 意先	7,090	815	48	808	749	12.9	5.0	81.2	
			うち 経営改善 支援 対象者数 α	28	8	13	20.8	30.8	80.8
破綻懸念先	1,642	278	23	321	289	23.0	8.1	76.5	
実質破綻先	1,211	25	1	22	20	2.1	4.0	80.0	
破 綻 先	252	2	0	1	2	0.8	0.0	100.0	
小 計	10,320	1,348	78	1,186	1,075	13.0	5.8	79.9	
合 計	54,782	1,405	78	1,211	1,099	2.8	5.8	78.2	

出所 (全国信用金庫協会資料を基に筆者作成)

図9：経営改善支援等の取組み実績(東北信用金庫)

(規模: 1000億円～1500億円未満 (35金庫))

経営改善支援等の取組み実績

[29年4月～30年3月] (単位: 兆円%)

	期 初 債務者数 A	うち 経営改善 支援 対象者数 α	αのうち 期末 に債務者区分 がランクアップ した兆数		αのうち 再生 計画を策定し た兆数 δ	経営改善支援 対象者数 / A	ランクアップ率		再生計画策定 率 δ / α
			β	γ			β / α	δ / α	
正 常 先	48,723	157	134	28	0.9			16.6	
要注 意先	8,860	901	41	913	875	10.2	4.6	74.9	
			うち 経営改善 支援 対象者数 α	169	4	17	24	17.8	13.3
破綻懸念先	1,623	320	18	284	244	20.2	5.5	73.9	
実質破綻先	1,223	31	0	24	16	2.5	0.0	51.6	
破 綻 先	265	0	0	0	0	0.0	-	-	
小 計	12,350	1,282	63	1,138	959	10.5	4.9	74.2	
合 計	80,882	1,449	63	1,272	985	2.4	4.3	89.0	

出所 (全国信用金庫協会資料を基に筆者作成)

図10：経営改善支援等の取組み実績(同規模信用金庫)

Y金融機関

経営改善支援等の取組み実績

[29年4月～30年3月] (単位: 兆円%)

	期 初 債務者数 A	うち 経営改善 支援 対象者数 α	αのうち 期末 に債務者区分 がランクアップ した兆数		αのうち 再生 計画を策定し た兆数 δ	経営改善支援 対象者数 / A	ランクアップ率		再生計画策定 率 δ / α
			β	γ			β / α	δ / α	
正 常 先	1,805	3	2	2	0.2			86.7	
要注 意先	112	25	2	27	30	31.3	5.7	85.7	
			うち 経営改善 支援 対象者数 α	1	0	0	0.0	0.0	0.0
破綻懸念先	55	22	4	18	13	40.0	18.2	59.1	
実質破綻先	35	6	0	6	5	17.1	0.0	83.3	
破 綻 先	0	0	0	0	0	0.0	-	-	
小 計	203	65	6	49	48	31.0	9.5	76.2	
合 計	1,808	66	6	52	50	3.7	9.1	75.8	

図11：経営改善支援等の取組み実績(Y金融機関)

Y金融機関の経営改善支援において、破綻懸念先からの企業のランクアップ率が全国の信用金庫平均6.9%、東北6県の信用金庫平均6.1%、同規模信用金庫（35金庫）の平均5.5%と比較して、18.2%と高い数値を計上していたことが明らかとなった。

4. 貸倒引当金の推移

Y金融機関の貸倒引当金の推移について図12に示す。



図12：Y金融機関における貸倒引当金の推移

Y金融機関は、H23年3月期以降貸倒引当金が減少傾向となっていることが明らかとなった。融資先の破綻懸念が減少すれば、貸倒引当金を少なくすることができ、金融機関経営にとってもプラスに働くことが推測される。

5. Y金融機関における経常利益業績の推移

これまで、事業性融資残高の増加、信用貸付の拡大、経営改善支援に伴う企業格付けのランクアップ、そして貸倒引当金残高の減少を見てきた。これらを受けて、Y金融機関の経常利益の推移について図13に示す。



図13：Y金融機関における業績の推移

全国の信用金庫は、毎年コア業務純益が減少している金融機関の経営環境下において、Y金融機関の業績はH22年以降増加傾向であることが明らかとなった。

【考察・今後の展開】

地方の人口減少の中、金融機関のビジネスモデルも大きく変化が求められている。金融機関における持続可能なビジネスモデルとしてY金融機関のモデルから金融仲介機能の強化に、大学との連携による人材育成が有効であることが明らかとなった。Y金融機関の業績は10年以上前から他の金融機関に先んじて産学金連携による人材育成に取り組んだことにより、産学金連携コーディネーターによる深い企業情報の入手による融資における情報の非対称性の解消や、融資後のモニタリングにおける企業状況の把握によりクレジットリスクが減少した結果と考えることが可能である。

Y金融機関の産学金連携事業効果モデル

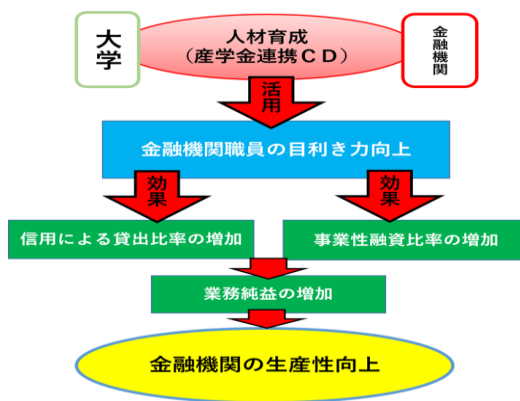


図14：Y金融機関における産学金連携事業概念図

今後は、金融機関の人材育成が支援活動を通じて企業に及ぼす影響を分析し、地域経済の発展、産学連携によるイノベーションの創出に繋げたい。

【引用・参考文献】

1. 加藤良、櫻井宏樹、小野浩幸、高橋幸司「経済産業省事を活用した『産学官金連携システム米沢モデル』課題と展望」、産学連携、9（2011）
2. 櫻井宏樹、小野浩幸 地域金融機関企業評価における Lending Technology（2013.9）、山形大学大学院理工学研究科修士学位論文
3. 武田哲、小野浩幸 金融機関による産学金連携の阻害克服に関する研究（2016.9）、山形大学大学院理工学研究科修士学位論文
4. 加藤博良、武田哲、小野浩幸「地方国立大学と地域金融機関の連携による地域経済活性化システム～『山形大学方式』と『米沢信用金庫モデル』～」、地域活性、8（2017）
5. 米沢信用金庫「Yonezawa Shinkin Bank Report」（2009～2018）