

地域銀行による人材支援と企業の経営人材不足に関する分析

総合政策局リスク分析総括課マクロ・データ分析監理官室 係長 奥寺 大介
金融証券検査官 山田 翔平

金融庁は、2026年2月27日に、FSA Analytical Notes「地域銀行による人材支援と企業の経営人材不足に関する分析」¹を公表しました。本稿では、その概要を紹介します。

1. 背景

近年、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少などの影響により、中堅・中小企業（以下、「中小企業等」という。）にとって、人材不足への対応は大きな経営課題となっています。こうした状況において、地域金融機関には、経営人材を含む人材確保の支援（以下、「人材支援」という。）に、適切かつ積極的に取り組むことが期待されています。

本分析では、地域銀行による取引先企業の人材支援が、中小企業等の経営人材不足にどのように関連しているのかについて、試行的に、統計的手法と生成AIを用いて検証しています。

2. 経営人材不足の状況

地域銀行による人材支援の取組状況は、「地域企業経営人材マッチング促進事業」（以下、「レビキャリ」という。）のマッチング実績を用いて推定し、実績値が一定水準より多い銀行を「経営人材支援に特色のある銀行」と定

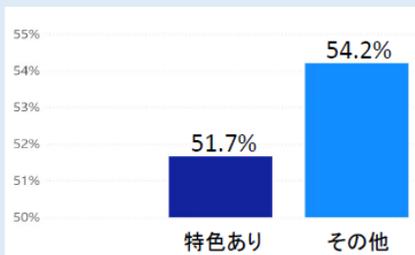
義し、その他の銀行と比較しています²。

中小企業等の経営人材不足の状況については、金融庁が実施した「企業アンケート調査」（2025年1月実施）の回答（約1万社）に基づいています。本アンケート回答は、レビキャリ以外の取組による影響も含まれ、銀行の特色の効果を分析するにあたって有意なデータと考えられます。

分析の結果、以下の傾向が確認されました。

- 経営人材支援に特色のある銀行をメインバンクとする企業では「経営人材不足の企業の割合」が51.7%となり、その他企業と比べて2.5ポイント低くなっています（図表1）。
- 「過去3年以内に経営人材を採用した企業の割合」は「特色のある銀行」をメインバンクとする企業で13.4%であり、その他企業と比べて1.3ポイント高くなっています（図表2）。
- 「経営人材が不足しており、かつ、過去3年以内に採用を行っていない（以下、「不足かつ採用なし」という。）企業の割合」は「特色のある銀行」をメインバンクとする企業で44.5%であり、その他企業と比べて2.7ポイント低くなっています（図表3）。

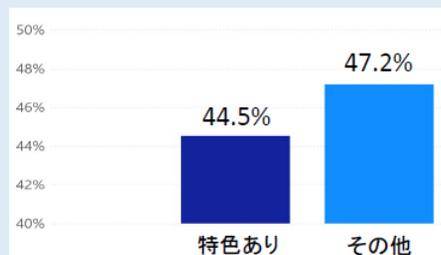
図表1 経営人材不足の割合



図表2 経営人材採用の割合



図表3 不足かつ採用なしの割合



1 <https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku/fsaanalyticalnotes/20260227/20260227.html>

2 本分析は各地域銀行の人材支援に関する取組状況を網羅的に把握・考慮して定義しているものではないこと、本定義による分類は個別金融機関の事業者支援の取組を包括的に評価するものではないこと、及び本分析はレビキャリの有効性を評価するために行ったものではないことに留意が必要です。

3. 企業属性による経営人材不足状況の違い

「不足かつ採用なし」となる状況に影響を与える企業属性を確認したところ、以下の傾向が見られます（図表4、5）。

・企業規模

従業員数1～5人の企業と比べて、6～20人の企業や中規模企業（21～100人）では「不足かつ採用なし」となる傾向があります。

・債務者区分

正常先上位と比べて、正常先下位、要注意先、破綻懸念先では、経営人材の確保が円滑に進みにくい傾向があります。

・取引金融機関数

取引金融機関数が1行の企業と比較して、2行・3行の企業では「不足かつ採用なし」となる傾向があります。また、メインバンクを経営人材支援の特色の有無によって分類した場合、1行取引の企業では、「不足かつ採用なし」となる割合について、統計的に有意に異なること

が確認されました。これは、1行取引の企業ではメインバンクが事業状況を一元的に把握しやすく、踏み込んだ経営支援や助言が行われやすいことが、経営人材へのアクセスに影響している可能性が考えられます。

4. 企業属性の違いを補正した分析結果

企業属性の違いを補正し、メインバンクの特色の有無による「不足かつ採用なし」の確率の差を推定したところ、次の結果が得られました。

- 条件の近い企業を比較すると、メインバンクに特色がある場合は確率が7.4ポイント低いものの、統計的有意差は認められませんでした（図表6）。
- 一方で、平均処置効果を推定すると、「不足かつ採用なし」の確率が3.0ポイント低下し、こちらでは、統計的有意差が認められました（図表7）。

これらの結果から、メインバンクの経営人材支援の特色の有無と、企業の経営人材不足の状況との間には、一定の相関がある可能性が示唆されます。

図表4 ロジスティック回帰に用いた変数

被説明変数	経営人材不足状況	経営人材不足かつ採用なしを「1」、それ以外を「0」とした
	メインバンクの特色	メインバンクに経営人材支援の特色がある場合を「1」、それ以外を「0」とした
	地域(ダミー変数)	北海道、東北、関東※、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州、福岡、沖縄
	規模(ダミー変数)	小規模企業①(1～5人)※、小規模企業②(6～20人)、中規模企業、中堅企業
説明変数	債務者区分(ダミー変数)	正常先上位※、正常先下位、要注意先、破綻懸念先
	ライフステージ(ダミー変数)	創業期、成長期、成熟期※、衰退期、不明
	業種(ダミー変数)	製造業※、小売業、卸売業、建設業、サービス業、不動産業、運輸業、医療・福祉業、観光業、その他
	取引金融機関数(ダミー変数)	1行※、2行、3行、4行、5行、6行以上

※はダミー変数における基準カテゴリーを示す
(n=5,521)

図表6 最近傍ペアをマッチングした推計結果

	マッチングペア数	係数	std err	p値
メインバンクの特色	283	-0.074	0.044	0.09

図表7 平均処置効果の推定結果

	n	係数	std err	p値
メインバンクの特色	5,521	-0.030	0.014	0.03

図表5 検証結果(p値<0.05の変数を抜粋)

	推定値	標準誤差	p値
規模:小規模企業②(6～20人)	0.246	0.082	0.00
規模:中規模企業	0.214	0.091	0.02
債務者区分:正常先下位	0.182	0.080	0.02
債務者区分:要注意先	0.459	0.099	0.00
債務者区分:破綻懸念先	0.772	0.207	0.00
取引金融機関数:2行	0.154	0.076	0.04
取引金融機関数:3行	0.178	0.082	0.03

5. ディスクロージャー誌の記載傾向

経営人材支援に特色のある銀行とそれ以外の銀行のディスクロージャー誌について、生成AIを用いて比較を行いました。具体的には、生成AIにディスクロージャー誌内の文章をカテゴリー分類させ、結果とその判断理由を出力させたうえで、人材支援に関する記載文の数を集計しました（図表8）³。その結果、特色のある銀行における文章数の平均は9.3文であり、その他の銀行の4.7文と比べて4.6文多くなっています（図表9）。

このことは、特色のある銀行の人材支援に対する積極的な姿勢を反映している可能性を示唆しています⁴。

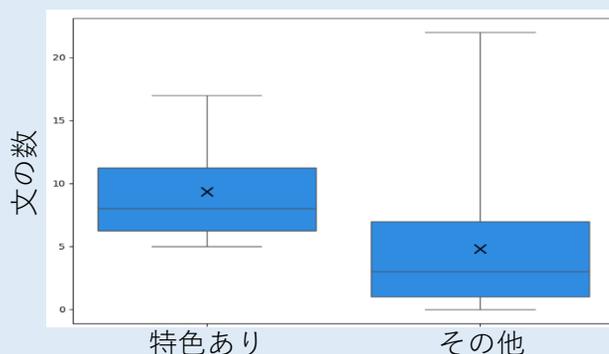
6. おわりに

金融庁では、今後も金融機関による事業者支援の取組について多面的な実態把握や分析を継続し、金融仲介機能に関する理解を一層深めてまいります。

図表8 生成AIによるカテゴリー分類

カテゴリー名	説明	カウント対象
企業への人材マッチング	企業への人材の採用等の支援に関する記述	○
企業の人材育成	企業への人材の(デジタルなどの)教育・研修実施に関する記述	○
人材の一般論	人材に関する一般的な記述	×
地域銀行自身の人材	企業に対して行っている人材支援ではなく、地域銀行自身の人材育成・採用・人事等に関する記述	×
その他	明らかに上記のどのカテゴリーにも属さない場合のみ	×

図表9 ディスクロージャー誌への人材支援の記載数



3 本分析では、誤った情報が出力されるハルシネーションなどのAI 特有のリスクを抑制するために、生成AIに結論だけでなく判断理由も併せて出力させたうえで、人間による個別の確認・修正を行っています。

4 レビキャリ以外の人材支援の取組を積極的に行っている銀行や、本分析の解析範囲外の箇所、またはその他の情報媒体を通じて人材支援に関する活動を報告している銀行が存在する可能性については、留意が必要です。