

# 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

## (要旨)

本稿では、地域経済活性化支援機構の地域企業経営人材マッチング促進事業に関するデータと金融庁が実施した「金融機関の取組みへの評価等に関する企業アンケート」の結果を用い、地域銀行による同事業への取組状況と、地域銀行をメインバンクとする企業における経営人材不足の状況との関係を分析した。その結果、メインバンクである地域銀行が経営人材マッチング促進事業で相対的に高い実績を挙げている場合、取引先企業では「経営人材が不足し、かつ、経営人材の採用を行っていない」確率が低い傾向が見られた。さらに、AIを用いたテキストデータ分析からは、同事業で高い実績を挙げている地域銀行ほど、ディスクロージャー誌において取引先の人材支援に関する記載が多い傾向が示唆された。

## 1. はじめに

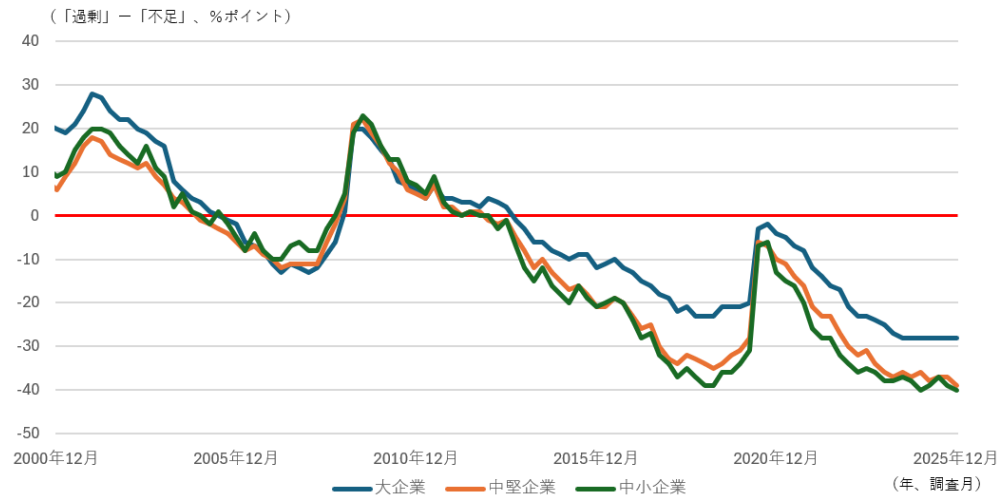
近年、少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少などの影響によって地域における雇用環境が変化しており、中堅・中小企業（以下、「中小企業等」）にとって人材不足への対応は大きな経営課題となっている。日本銀行が調査・公表している「雇用人員判断 D.I.」（図表 1）<sup>1</sup>の推移を見ると、企業の規模を問わず人手不足感が強い局面が継続しているほか、中小企業庁が実施したアンケート調査（図表 2）<sup>2</sup>では、中小企業・小規模事業者が最も重視する経営課題は「人材確保」となっている。また、金融庁が 2025 年 1 月に実施した全国の中小・小規模事業者を対象としたアンケート調査（図表 3）<sup>3</sup>では、「経営人材が不足している」と回答した企業の割合は全体の 53.2%に上っている。

<sup>1</sup> 出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

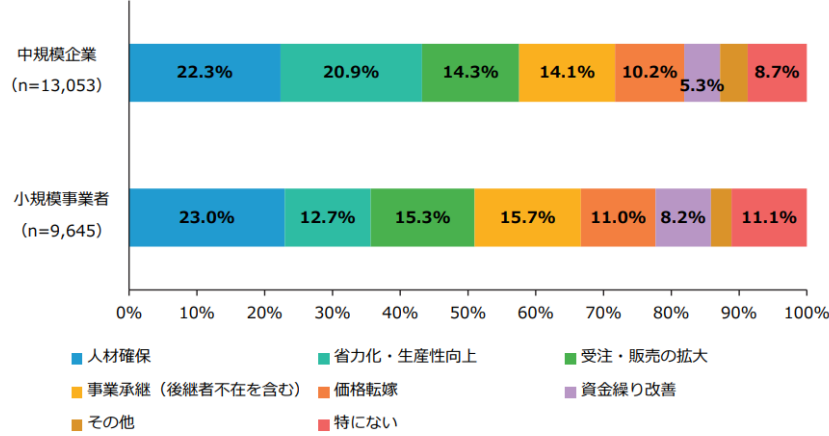
<sup>2</sup> 出所：中小企業庁「2025 年版 中小企業白書」

<sup>3</sup> 金融庁「企業アンケート調査の結果」<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryou/questionnaire/250627/01.pdf>

図表 1 雇用人員判断 D.I.



図表 2 最も重視する経営課題（企業規模別）

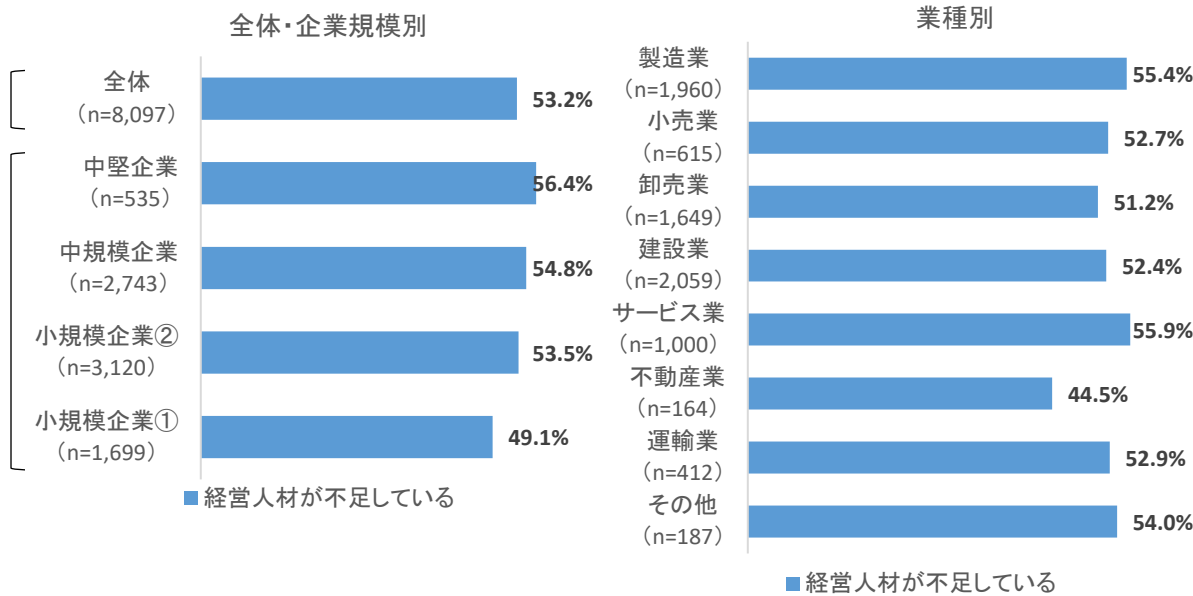


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

（出所）中小企業庁

図表 3 経営人材の不足感



こうした中、地域企業を知悉する地域金融機関には、取引先企業の経営課題に応じた支援の一環として、経営人材を含む人材確保の支援（以下、「人材支援」）に、適切かつ積極的に取り組むことが期待されている。金融庁は、2018 年 3 月の監督指針改正<sup>4</sup>で「人材紹介業務」が銀行業に付随する業務に該当することを明確化しており、これを受けて金融機関は、地域企業の人手不足や事業承継といった課題に対応するための体制整備や、専門子会社の設立、国の補助事業への参加などに見られるように取組の幅を広げている。こうした流れの中で、中小企業等の経営人材確保を後押しする観点から、政府の取組として、2021 年 10 月より「地域企業経営人材マッチング促進事業（以下、「レビキャリア<sup>5</sup>」）」が開始された。同事業においては、大企業での勤務経験を有する人材と、経営人材の採用を検討している中小企業等とのマッチングを促進することが目的とされており、地域金融機関には、両者を結びつける役割を担うことが期待されている。

さらに、2025 年 12 月に公表した「地域金融力強化プラン」においては、金融庁は、監督指針の改正を通じ、地域金融機関が地域企業の経営課題やニーズに応じた適切な人材紹介を行えるよう促していく旨を記載している。

本稿では、地域銀行<sup>6</sup>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の状況にどのように関連しているかについて試行的な分析を行った。具体的には、2025 年 3 月末時点のレビキャリアにおける地域銀行のマッチング支援実績の状況と、金融庁が 2025 年 1 月に実施した「金融機関の取組みの評価等に関する企業アンケート調査」（以下、「企業アンケート」）における経営人材不足の状況との関係について検証した。加えて、人材支援に関する定性的な分析として、各地域銀行が公表しているディスクロージャー誌を、AI 技術の一種である大規模言語モデル（以下、「LLM<sup>7</sup>」）等を用いて分析し、取引先企業への人材支援の取組に関する記載の傾向を検証した。

## II. 使用データ

本分析で用いるデータは、レビキャリアの実績値、企業アンケートの回答、及び各地域銀行のディスクロージャー誌の記載である。

レビキャリアの実績値は事業開始から 2024 年度末までのマッチング件数であり、その推移は図表 4 のとおりである。地域銀行の中には、レビキャリア以外の取組を通じて経営人材支援を行っている銀行も存在するが、レビキャリア以外の取組も含めた指標の設定が容易ではないため、本稿では試行的

<sup>4</sup> <https://www.fsa.go.jp/news/29/ginkou/20180330.html#01>

<sup>5</sup> 地域経済活性化支援機構（REVIC）が整備し、地域金融機関が経営人材の仲介を行うプラットフォーム。<https://revicareer.jp/>

<sup>6</sup> 本稿における地域銀行は、埼玉りそな銀行及び地方銀行協会加盟行、第二地方銀行協会加盟行を指す。

<sup>7</sup> 本稿では、FSA Analytical Notes (2025.5)「AI 技術を用いたテキストデータの解析検証」にて構築したオフラインでの LLM を解析に使用している。

にレビキャリの実績値と地域銀行による取引先企業への人材支援に関連があるという仮定を置いている。

また、企業アンケートは、地域金融機関の金融仲介の取組等に対する顧客評価を確認するために、地域金融機関をメインバンクとする中小・小規模事業者を対象に金融庁が実施している調査であり、概要は図表5のとおりである。今回用いるデータは、2025年6月に金融庁が公表した調査結果のうち、経営人材の採用状況に関する質問（「経営人材について、不足していると感じるか」「過去3年間で経営人材を採用したことがあるか」）に対する回答である。なお、当該回答の対象となる経営人材の採用には、レビキャリを通じた採用だけでなく、それ以外の、例えば企業自身の取組による採用や、各地域金融機関独自の支援を通じた採用も含まれる。このとおり、本回答の結果はレビキャリの実績の多寡のみが影響するものではないことから、各地域銀行による経営人材支援の取組の特色を検証する上では有為なデータであると考えられる。ただし、本調査はアンケート回答結果に基づくものであり、標本抽出や調査票提出の有無によってサンプリングバイアスが生じている可能性がある点には留意が必要である。

各地域銀行のディスクロージャー誌については、ディスクロージャー誌及び統合報告書を対象とし、「資料編」等の詳細な財務データ及びそこに付随する文章を除く業務内容等に関する記載部分を使用している。なお、両者を公表している場合は原則統合報告書を採用した。

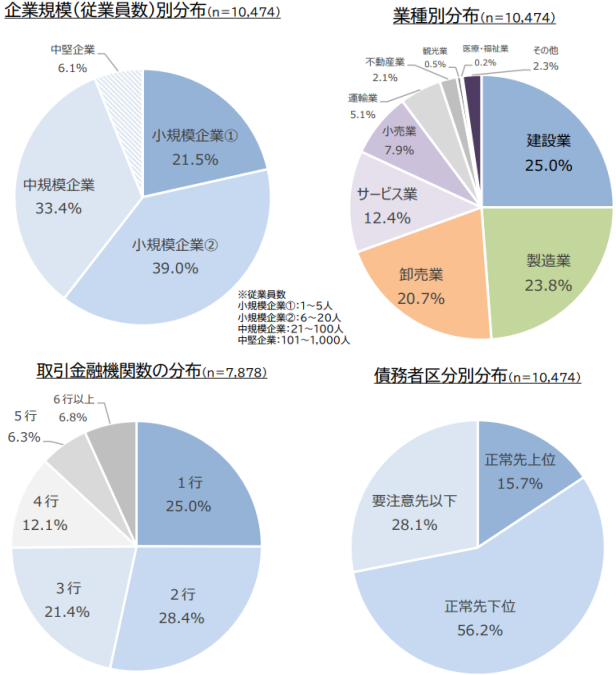
図表4 レビキャリの実績

|                  | 令和6年度<br>(R7.3.31時点) | 令和5年度<br>(R6.3.31時点) | 令和4年度<br>(R5.3.31時点) | 令和3年度<br>(R4.3.31時点) |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 大企業人材の登録者数（累計）   | 4,343人               | 2,889人               | 1,558人               | 604人                 |
| 利用登録をしている地域金融機関数 | 156機関                | 128機関                | 112機関                | 82機関                 |
| 登録されている求人票数（累計）  | 3,449件               | 1,874件               | 1,369件               | 10件                  |
| マッチング件数（累計）      | 178件                 | 72件                  | 17件                  | 1件                   |

（出所）金融庁

図表 5 企業アンケートの概要

|        |                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------|
| 調査対象   | 地域金融機関をメインバンクとする中堅・中小企業 30,030 社                         |
| 回答率    | 10,474 件／30,030 件（34.9％）<br>※いずれかの質問に 1 つでも回答があった企業をカウント |
| 調査方法   | WEB 調査                                                   |
| 調査実施期間 | 2025 年 1 月 6 日～同年 1 月 31 日                               |



(出所) 金融庁

### Ⅲ. 経営人材支援に特色のある銀行の定義

本分析にあたって、まず地域銀行による経営人材支援の取組状況を判別するため、レビキャリのマッチング実績について分析を行った。具体的には、2025 年 3 月末時点のレビキャリのマッチング件数<sup>8</sup>を地域銀行毎に集計し、当該件数が分布の上側外れ値（第 3 四分位点＋四分位範囲×1.5 を上回る値）にある銀行を、本分析上、経営人材支援の体制整備や取組が進んでいる銀行と推定し、「経営人材支援に特色がみられる銀行」と定義した<sup>9・10</sup>（図表 6）。この点について、レビキャリ以外の人材支援を行っている地域銀行も存在することから、左記推定は本分析を行う上での便宜上のものであり、したがって、本分析は各行のレビキャリ以外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ために行ったものではないことに留意が必要である。また、本分析は当該事業の有効性を評価するために行ったものではない。

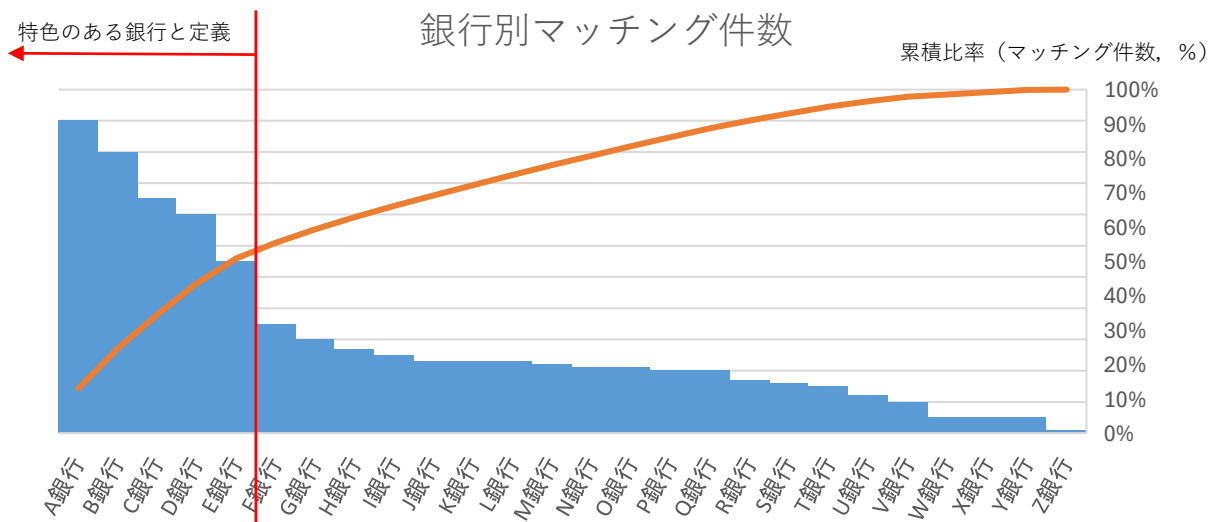
次章以降では、中小企業等のメインバンクである地域銀行の「特色の有無」や企業属性によって、中小企業等の経営人材の不足感に差異が認められるかを確認する。

<sup>8</sup> 地域銀行がレビキャリに登録された経営人材を取引先企業に紹介し、その企業において採用に至った件数を指す。なお、グループ子会社によるマッチングの場合には、傘下の地域銀行の預金残高で件数を按分した。

<sup>9</sup> 本稿では、Daniel Paravisini・Veronica Rappoport・Philipp Schnabl「Specialization in Bank Lending: Evidence from Exporting Firms」NBER Working Paper No.21800（2015）を参考に特色のある銀行を定義した。

<sup>10</sup> 外れ値の計算においては、マッチング実績がある地域銀行を対象としている。

図表6 特色のある銀行の判定結果イメージ



※棒グラフはマッチング件数分布のイメージを示すものであるため、件数を示す y 軸は省略している。

## IV. 経営人材不足の状況

本章では、企業アンケートのデータを活用し、メインバンクの経営人材支援に関する「特色の有無」及び当該企業の規模ならびに取引金融機関数と、当該企業の経営人材不足の状況との関係を確認する。

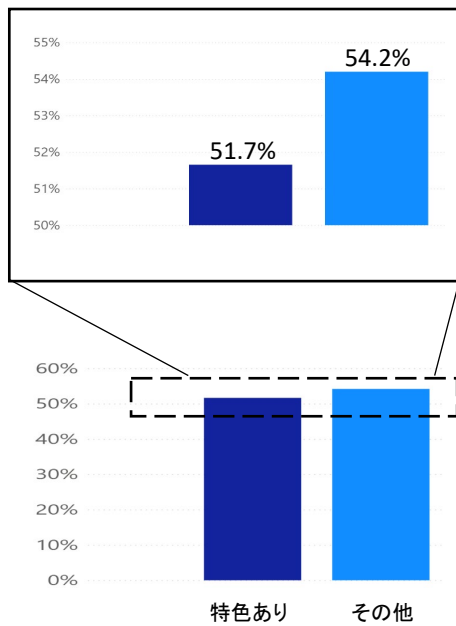
まず、メインバンクである地域銀行の「特色の有無」によって、中小企業等の経営人材不足の状況に差異があるかについて確認する。図表7は、「経営人材が不足している」と回答した企業の割合を算出し、それをメインバンクの経営人材支援の「特色の有無」で区分したものである。その結果、メインバンクが特色のある銀行である企業の場合、当該割合は 51.7%であり、その他の企業と比較して 2.5%ポイント低くなっている。

図表8は、上記と同様に「過去3年以内に経営人材を採用した」と回答した企業の割合を算出し、それをメインバンクの「特色の有無」で分類し比較したものである。その結果、メインバンクが特色のある銀行である企業の場合、経営人材を採用したと回答した割合は 13.4%であり、その他の企業と比較して 1.3%ポイント高くなっている。

図表9は、上記をクロス集計し、「経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に（経営人材の）採用を行っていない」企業の割合を算出し、メインバンクの「特色の有無」で分類し比較したものである。ここでは、「経営人材が不足していない」こと、あるいは「過去3年以内に（経営人材の）採用を行っている」ことを、それぞれ望ましい側面を有する状況と捉え、そのいずれにも該当しない企業の割合がどの程度に留まっているかを確認することを目的としている。その結果、メインバンクが特色のある銀行である企業の場合、当該割合は 44.5%と、その他の企業と比較して 2.7%ポイント低くなっていることが確認された。

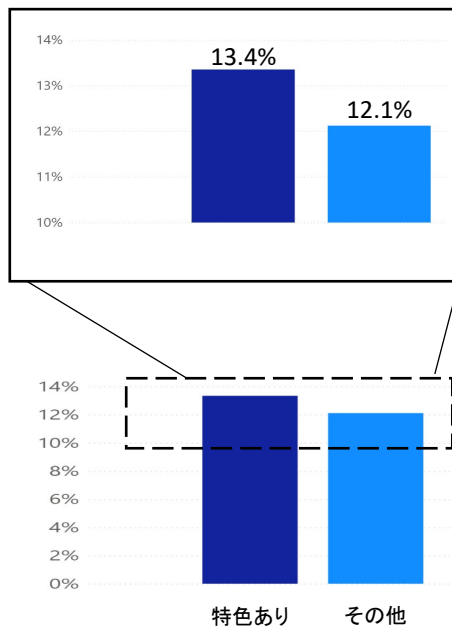


図表 7 経営人材不足割合



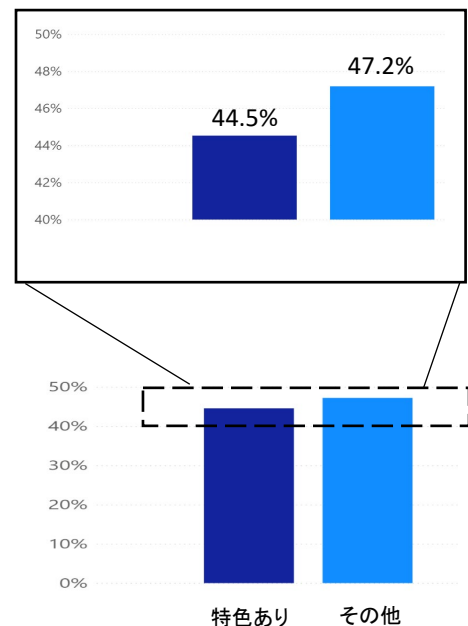
|      | n     | 経営人材不足割合 |
|------|-------|----------|
| 特色あり | 393   | 51.7%    |
| その他  | 5,146 | 54.2%    |

図表 8 経営人材採用割合



|      | n     | 経営人材採用割合 |
|------|-------|----------|
| 特色あり | 397   | 13.4%    |
| その他  | 5,190 | 12.1%    |

図表 9 経営人材不足かつ採用無割合



|      | n     | 不足かつ採用無割合 |
|------|-------|-----------|
| 特色あり | 393   | 44.5%     |
| その他  | 5,128 | 47.2%     |

以上、企業アンケートを基に中小企業等の経営人材不足の状況を検証したところ、メインバンクが特色のある銀行である企業の場合、経営人材不足の割合が低いこと、経営人材採用の割合が高いことが確認された。ただし、これらの割合の違いは、統計的有意差<sup>11</sup>があるとは言えない点には留意が必要である。

次に、中小企業等における経営人材不足の状況は、その企業属性（規模や取引金融機関数等）によって異なることが考えられることから、企業の規模や取引金融機関数毎の経営人材不足の状況を確認する。

図表 10 は、「経営人材が不足し、かつ、過去 3 年以内に（経営人材の）採用を行っていない」企業の割合を規模（従業員数）<sup>12</sup>毎に区分したものである。その結果、比較的規模の小さい小規模企業②（6～20 人）で最も当該割合が高く、アンケート対象で最も規模の大きい中堅企業で割合が低くなっている。

図表 11 は、図表 10 をメインバンクの「特色の有無」別に表示したものである。その結果、小規模企業①（1～5 人）・②（6～20 人）、及び中堅企業では、メインバンクである地域銀行に特色がある場合の方が、その他の場合に比べて、当該割合が低いことが確認された。また、最も割合差が大

<sup>11</sup> 特に断らない限り、本稿では有意水準を 5%に設定する。

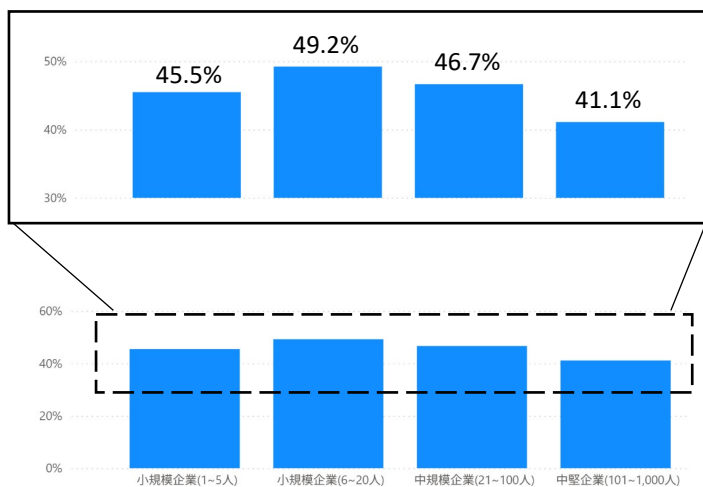
<sup>12</sup> 企業規模について、企業アンケートを基に、小規模企業①：1～5 人、小規模企業②：6～20 人、中規模企業：21～100 人、中堅企業：101～1,000 人の 4 つの階級に分類した。

きかったのは小規模企業②（6～20人）であった。

図表 12 は、「経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に（経営人材の）採用を行っていない」企業の割合を、取引金融機関数毎に区分したものである。その結果、取引金融機関数が1行、もしくは5行以上の企業の方が、その他の企業に比べて当該割合が低くなっていることが確認された。

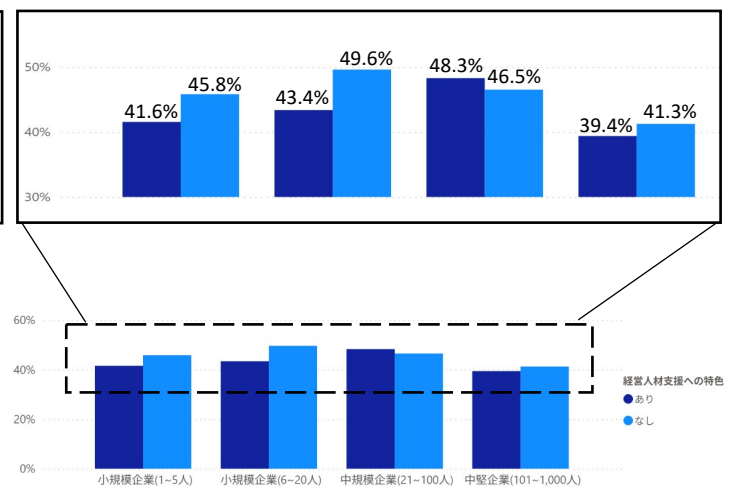
図表 13 は、図表 12 をメインバンクの「特色の有無」で比較したものである。その結果、取引金融機関数が1行の企業では、メインバンクに特色がある場合の方が、その他の場合に比べて、当該割合が10%ポイント以上低くなっており、この違いに統計的有意差があることが確認された（ $\chi^2$ 乗検定：p値=0.03）。

図表 10 企業規模による経営人材不足かつ採用無の割合



| 企業規模          | n     | 不足かつ採用無割合 |
|---------------|-------|-----------|
| 小規模企業①（1～5人）  | 974   | 45.5%     |
| 小規模企業②（6～20人） | 2,101 | 49.2%     |
| 中規模企業         | 2,030 | 46.7%     |
| 中堅企業          | 416   | 41.1%     |

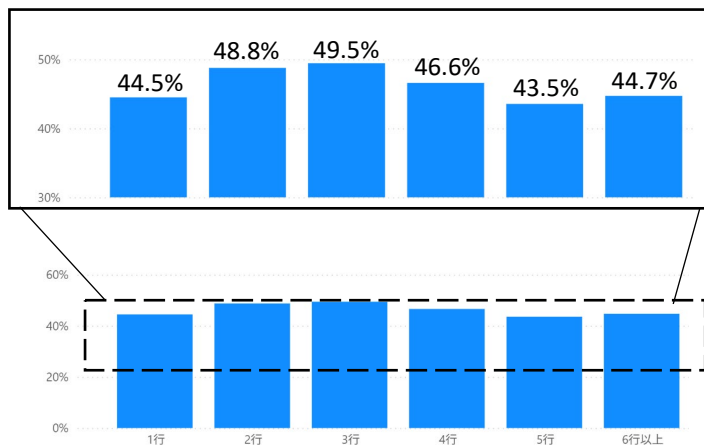
図表 11 特色有無による経営人材不足かつ採用無の割合（規模別）



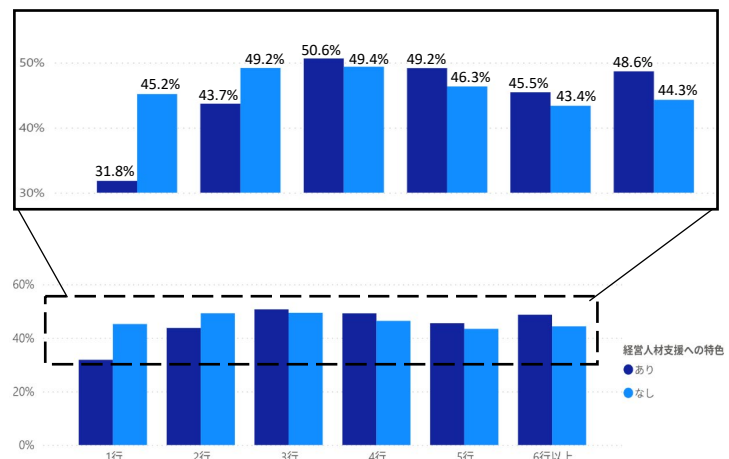
| 企業規模          | 特色あり  | その他   |
|---------------|-------|-------|
| 小規模企業①（1～5人）  | 41.6% | 45.8% |
| 小規模企業②（6～20人） | 43.4% | 49.6% |
| 中規模企業         | 48.3% | 46.5% |
| 中堅企業          | 39.4% | 41.3% |



図表 12 取引金融機関数による経営人材不足かつ採用無の割合



| 取引金融機関数 | n     | 不足かつ採用無割合 |
|---------|-------|-----------|
| 1 行     | 1,308 | 44.5%     |
| 2 行     | 1,585 | 48.8%     |
| 3 行     | 1,189 | 49.5%     |
| 4 行     | 689   | 46.6%     |
| 5 行     | 372   | 43.5%     |
| 6 行以上   | 378   | 44.7%     |

図表 13 特色有無による経営人材不足かつ採用無の割合  
(取引金融機関数別)

| 取引金融機関数 | 特色あり  | その他   |
|---------|-------|-------|
| 1 行     | 31.8% | 45.2% |
| 2 行     | 43.7% | 49.2% |
| 3 行     | 50.6% | 49.4% |
| 4 行     | 49.2% | 46.3% |
| 5 行     | 45.5% | 43.4% |
| 6 行以上   | 48.6% | 44.3% |

以上、「経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に（経営人材の）採用を行っていない」企業を属性毎に区分し、メインバンクの「特色の有無」で比較した結果、小規模企業や取引金融機関数が少ない企業では、その他の企業と比べて、メインバンクの「特色の有無」による割合差が相対的に大きいことが確認された。このことは、これらの企業において、メインバンクによる関与がより重要な役割を果たしている可能性を示すものと考えられる。

ただし、これらの割合の違いを持って、一部を除いて偏りに統計的有意性があるとは言えない点には留意が必要であり、次章において、これら企業属性と経営人材不足状況との関係について、ロジスティック回帰を用いて検証する。

## V. 経営人材不足状況と企業属性の分析

本章では、企業の属性（メインバンクの「特色の有無」、地域、規模、債務者区分、ライフステージ、業種、取引金融機関数）を説明変数とし、企業が経営人材不足の状態にあり、かつ、過去3年以内に経営人材の採用を行っているか否かを被説明変数として設定する。説明変数に含まれる各要因が、企業の経営人材不足かつ採用なしという状態の発生確率にどの程度影響を及ぼしているのかを明らかにするため、ロジスティック回帰により統計的検証を行う。

以下、図表 14 に各変数の説明と検証結果を示す。

図表 14 各変数の説明と検証結果

| 被説明変数 | 経営人材不足状況       | 経営人材が不足し、かつ、過去 3 年以内で経営人材の採用なしを「1」、それ以外を「0」とした |  |
|-------|----------------|------------------------------------------------|--|
| 説明変数  | 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       |  |
|       | 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)

|                   | 推定値           | 標準誤差  | p 値         |
|-------------------|---------------|-------|-------------|
| 切片                | -0.466        | 0.141 | 0.00        |
| メインバンクの特色         | -0.109        | 0.113 | 0.34        |
| 地域                | -0.221～-0.025 |       | すべて 0.05 以上 |
| 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        |
| 規模：中堅企業           | 0.077         | 0.139 | 0.58        |
| 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        |
| ライフステージ           | -0.131～-0.012 |       | すべて 0.05 以上 |
| 業種                | -0.682～-0.006 |       | すべて 0.05 以上 |
| 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        |
| 取引金融機関数：4 行       | 0.092         | 0.097 | 0.34        |
| 取引金融機関数：5 行       | -0.026        | 0.123 | 0.83        |
| 取引金融機関数：6 行以上     | 0.082         | 0.124 | 0.51        |

図表 14 の検証結果によると、小規模企業②（6～20 人）や中規模企業、正常先下位、要注意先、破綻懸念先、ならびに取引金融機関数が 2 行または 3 行の企業において係数が有意に正となっており、これらの属性は、経営人材が不足し、かつ、過去 3 年以内に採用していないこととの間に一定の相関があることが確認された。このことから、規模を 4 つに分類したうち中位の 2 区分（小規模企業

②（6～20人）及び中規模企業）に属する企業では、経営人材に対する需要水準に比して、当該人材へ到達する可能性が相対的に低い可能性が示唆される。また、債務者区分が低位にある企業においては、経営人材の確保が円滑に進んでいない状況にある可能性が考えられる。さらに、1行取引の企業では、取引金融機関数が2行または3行の企業と比べ、メインバンクが企業の事業状況を一元的に把握しやすく、より踏み込んだ経営支援や助言が行われやすいことが考えられ、このことが経営人材へのアクセスに一定の影響を及ぼしている可能性も考えられる。なお、取引金融機関数が4行以上の企業において有意差が認められない点については、複数の要因が考えられるが、メインバンク以外で人材マッチングに関する一定のノウハウを持つ金融機関との取引が生じる可能性が高まることにより、1行取引の企業において観察されるような効果が相対的に小さくなることが一因として考えられる。その結果として、4行以上と取引を行う企業においては、1行取引の場合と比較して有意な差が見られるほど、経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に採用を行っていない状況にはないということが考えられる。

## VI. メインバンクの特色に関する補足分析

前章では、属性別に経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に採用していない企業について確認した。

回帰分析においては、「特色の有無」について有意な結果は得られなかったが、サンプル数の偏り等により、ロジスティック回帰において当該効果が十分に推定できなかった可能性も考えられる。そこで本章では、企業属性を統制することにより企業間の比較可能性を確保したうえで、メインバンクが特色のある銀行である場合とそれ以外の場合とを比較し、経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に採用を行っていない状態に該当する確率にどの程度の差が生じるか推定を試みた。

### 1. 分析手法

本分析では、企業間におけるメインバンクの「特色の有無」が、経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に採用を行っていない状況に与える影響を推定するため、以下の手順で分析を行う。

まず、各企業について、企業属性を用いてメインバンクに特色がある確率（プロペンシティブスコア<sup>13</sup>）を推定し、観測可能な属性の違いを補正したうえで、企業間の比較が可能となるよう調整を行う。プロペンシティブスコアは、図表15に示す各変数を用い、メインバンクに経営人材支援に関する特色がある確率をロジスティック回帰により推定する。

<sup>13</sup> プロペンシティブスコアとは、ある対象が、観測された特徴に基づいて推定される、特定の状況となる確率のことを指す。ここでは、ある企業が「メインバンクが特色のある銀行である」という条件を満たす確率を企業の属性からロジスティック回帰により推定している。

次に、推定したプロペンシティスコアに基づき、メインバンクに特色がある企業とそうでない企業の間でスコアによる最近傍ペア（最も近い2点）を作成し、条件の近い企業間における「経営人材が不足し、かつ、過去3年以内に採用を行っていない状態（経営人材不足かつ採用なし）」に該当する確率の差を推定する。この分析は、属性が類似した企業間における差を把握することで、結果の直感的理解を目的としたものである。

最後に、個別のペア比較に限定されない母集団全体における平均的な影響を確認するため、プロペンシティスコアに基づく加重最小二乗法を用いて平均処置効果を推定する。この手法では、メインバンクの特色有無という条件を均した仮想的な状況を構成することで、特定の企業類型に依存しない、一般性の高い効果の推定を試みている。ここで用いるウエイトは、以下で算出する（企業「 $i$ 」）。

$$W_i = \begin{cases} \frac{1}{\text{プロペンシティスコア}_i} & (\text{メインバンクに特色有}) \\ \frac{1}{1 - \text{プロペンシティスコア}_i} & (\text{メインバンクに特色無}) \end{cases}$$

図表 15 プロペンシティスコアの推定に用いた各変数の説明

| 処置変数 | 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」            |
|------|----------------|-----------------------------------------------|
| 共変量  | 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         |
|      | 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                           |

## 2. 推定結果

最近傍ペアをマッチングした推定結果は図表 16 である。

図表 16 最近傍ペアをマッチングした推定結果

|           | マッチングペア数 | 係数     | Std.Error | p 値  |
|-----------|----------|--------|-----------|------|
| メインバンクの特色 | 283      | -0.074 | 0.044     | 0.09 |

図表 16 の推定結果を確認すると、メインバンクに特色がある企業では、経営人材不足かつ採用なしの確率がその他の企業と比べて 7.4%ポイント低い、統計的有意差は認められなかった（p 値 = 0.09）。

また、プロペンシティスコアに基づく加重最小二乗法により推定した平均処置効果は図表 17 である。

図表 17 平均処置効果の推定結果

|           | n     | 係数     | Std.Error | p 値  |
|-----------|-------|--------|-----------|------|
| メインバンクの特色 | 5,521 | -0.030 | 0.014     | 0.03 |

図表 17 の推定結果を確認すると、メインバンクに特色がある場合の平均処置効果にて、係数がゼロであることが棄却され、経営人材不足かつ採用なしの確率は平均で 3.0%ポイント低下することが示された（p 値=0.03）。

以上の結果から、メインバンクに特色がある企業と、経営人材が不足し、かつ、過去 3 年以内に経営人材の採用がない企業との間に負の相関関係がある可能性が示唆された。ただし、上述の最近傍ペアを用いた分析の結果を踏まえると、推定方法によって効果の大きさ及び統計的有意性に差異が認められる点には留意が必要である。

## VII. ディスクロージャー誌のテキストデータ分析

本章では、銀行が自行の取組について開示している資料の一つであるディスクロージャー誌に着目し、企業への人材支援の取組に関する記載傾向をオフライン LLM を用いて分析することで、前章までで「特色のある銀行」と定義された銀行における、ディスクロージャー誌上の人材支援に関する記載の特徴について検証した。

### 1. 分析手法

本分析では、地域銀行の 2024 年（報告対象事業年度ベースでは 2023 年度）のディスクロージャー誌を分析対象とした。

具体的な分析は次の手順で行った。まず、ディスクロージャー誌のテキストデータを取得したうえで、図表 18 に示す人材支援に関連があると考えられる単語（キーワード）を含む文章のみを抽出した。キーワードで抽出した文章には、「企業への人材支援の取組」だけでなく「地域銀行自身の人

材育成」等の記載も含まれるため、各文章が「企業への人材支援の取組」について記載した文章かどうかを LLM によるカテゴリー分類によって判断させた。そしてその結果を集計することで、各ディスクロージャー誌における、「企業への人材支援の取組」に関して記載された文の数を算出した。

図表 18 人材支援に関連があると考えられる単語（キーワード）の一覧

|    |       |       |
|----|-------|-------|
| 人材 | 求職    | リクルート |
| 仲介 | 転職    | 人事    |
| 採用 | 就職    | 新卒    |
| 求人 | マッチング | 中途    |
| 雇用 | キャリア  |       |

## 2. 検証結果

図表 19 は、ディスクロージャー誌の人材支援に関連がある単語を含む文章を、LLM によって判断した際のカテゴリーの一覧である。本分析では、誤った情報が出力されるハルシネーションといった AI 特有のリスクを抑制するために、図表 19 のように結論だけではなく判断理由も併せて出力させ、人間による個別の確認・修正を行った。

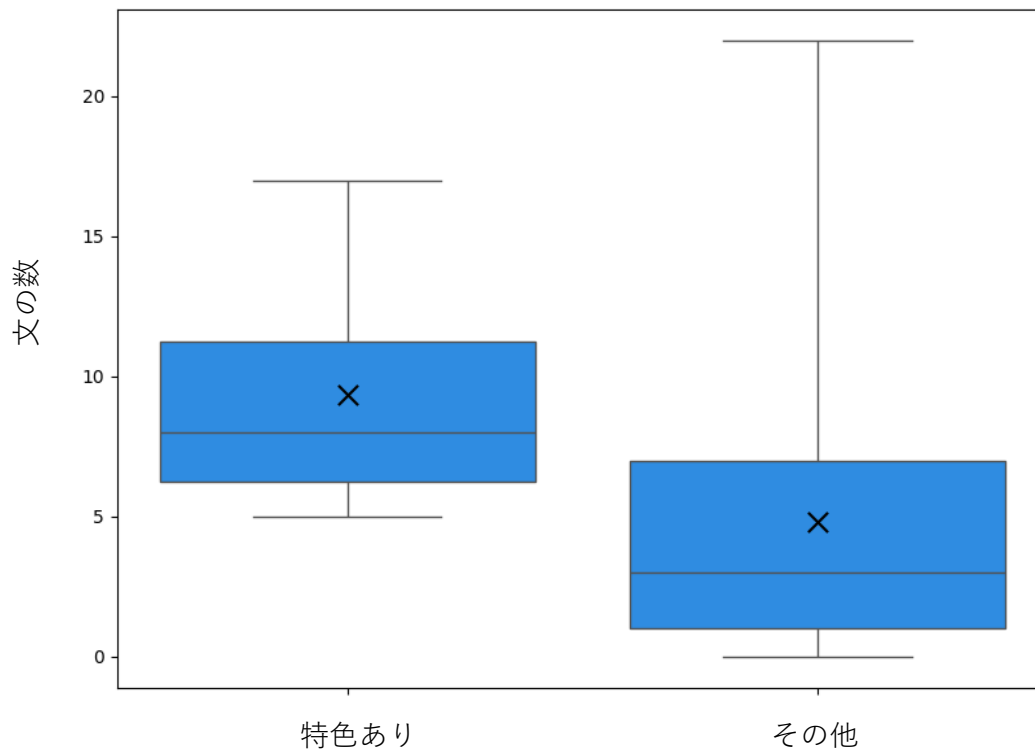
図表 19 LLM によるカテゴリー分類

| カテゴリー名          | 説明                                           | LLM が出力する判断理由の典型例                                                               |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 企業への人材<br>マッチング | 企業への人材の採用等の支援に関する記述                          | 文章中に「取引先企業の採用のサポート」という記述があり、企業への人材の採用支援を行っていることが明確に示されているため。                    |
| 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                | この文章は、IPO を目指す企業の経営者への人材育成プログラムの実施について述べており、企業への人材育成に関する記述である。                  |
| 人材の一般論          | 人材に関する一般的な記述                                 | この文章は、観光面における課題と雇用状況について述べており、特定の銀行の活動や企業への支援に関する記述は見られない。雇用状況に関する一般的な情報と考えられる。 |
| 地域銀行自身の<br>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 | この文章は、地域銀行自身の人材（職員）の多様な働き方を支援する制度導入について述べており、企業への支援に関する記述は見られない。                |
| 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                     | この文章は、関連会社のキャリアマネジメントと事業内容について述べており、地域銀行の企業への人材支援や育成に関する記述は見られない。               |



上記のカテゴリ分類によって、LLM が「企業への人材マッチング」もしくは「企業の人材育成」と判断した文の数を、「特色のある銀行」と定義された銀行のディスクロージャー誌、その他の銀行のディスクロージャー誌、それぞれで集計した<sup>14</sup>。その結果を箱ひげ図で示したものが図表 20 である（箱は 25% 点～75% 点（四分位範囲）を示し、ひげは外れ値を除かず、データの最小値から最大値までを示す）。

図表 20 各ディスクロージャー誌における企業への人材支援の取組に関する文の数



これによると、「特色のある銀行」と定義された銀行のディスクロージャー誌における企業への人材支援の取組に関する文の数の平均値は  $9.3 \pm 4.5$  となり、それ以外の銀行の平均値の 4.7 よりも 4.6 高く、中央値も 8 とそれ以外の銀行の中央値の 3 よりも高い値となった。

これらの傾向は、「特色のある銀行」と定義された地域銀行が企業への人材支援に対する積極的な姿勢を有していることを反映している可能性が考えられる。一方で、本分析結果を解釈するにあたっては、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、レビキャリの活用を始めたばかり等の理由で、2025 年 3 月末時点でのレビキャリでのマッチング件数は多くないものの、人材支援に積極的な姿勢である銀行のほか、今回解析した範囲のディスクロージャー誌において人材支援に関する記述は多くないが、解析範囲外の箇所やその他の情報媒体を通して人材支援に関する活動を報告している銀行がある可能性について、留意が必要である。

<sup>14</sup> ディスクロージャー誌をグループ単位で公表している場合は、傘下の地域銀行の預金残高で文章数を按分した。

---

## VIII. まとめ

---

本稿では、企業アンケート及びレビキャリに係るデータを用いて、地域銀行の人材支援と中小企業等の経営人材不足の関係を検証した。

本稿の分析結果では、メインバンクである地域銀行が人材支援における「特色のある銀行」である場合に、その取引先では、経営人材が不足し、かつ、経営人材の採用を行っていない確率が低い傾向が見られた。また、LLM 等を用いた地域銀行のディスクロージャー誌に対するテキストデータ分析では、「特色のある銀行」は、取引先の人材支援に関して積極的な姿勢を示唆する結果が示された。

一方で、本分析は企業アンケートの回答を用いており、標本抽出や調査票提出の有無等を通じてサンプリングバイアスが生じている可能性がある。加えて、レビキャリ以外の取組を通じて、経営人材支援を行っている銀行もあることから、本分析の結果については一定の幅を持って解釈する必要がある。

金融庁では、引き続き、地域銀行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することで、金融仲介機能の発揮に係る理解を深化させていく。

本稿分析は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金融証券検査官 山田翔平、係長 奥寺 大介を中心に行った。