



RIETI Discussion Paper Series 20-J-002

「自然災害に対する中小企業の備えと 地域金融機関による支援についての調査」の結果と考察

家森 信善
経済産業研究所

小川 光
東京大学

柳原 光芳
名古屋大学

播磨谷 浩三
立命館大学

津布久 将史
大東文化大学

尾崎 泰文
釧路公立大学

相澤 朋子
日本大学

海野 晋悟
香川大学

浅井 義裕
明治大学

橋本 理博
神戸大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

「自然災害に対する中小企業の備えと 地域金融機関による支援についての調査」の結果と考察¹

家森 信善（経済産業研究所／神戸大学）*

小川 光（東京大学）

柳原 光芳（名古屋大学）

播磨谷 浩三（立命館大学）

津布久 将史（大東文化大学）

尾崎 泰文（釧路公立大学）

相澤 朋子（日本大学）

海野 晋悟（香川大学）

浅井 義裕（明治大学）

橋本 理博（神戸大学）

要旨

頻発する自然災害に備えることは中小企業の経営の持続性を高めるために必要であり、2019 年に成立した中小企業強靱化法では、中小企業の BCP 策定を進めることが目指され、中小企業を支援する様々な組織・機関の連携の核として地域金融機関への期待が高まっている。一方、地域金融機関は事業性評価の取り組みを強化しており、BCP 策定支援は事業性評価に基づく支援の一環だととらえることができる。しかし、地域金融機関による BCP 策定支援の取り組み状況について十分な調査は行われていない。そこで、我々の研究チームでは、2019 年 5 月に地域金融機関の支店長 7,000 人に対してアンケート調査を実施し、2,623 人からの回答を得ることができた。

本稿は、その調査結果を紹介することを目的としている。主な結果は次のとおりであった。①取引先企業の BCP 策定状況をしっかり把握できている金融機関は少ない、②取引先企業に BCP 策定を働きかけたことのある金融機関も少ない、③BCP に関連する信用保証制度や復興支援ファンドなどについても金融機関の認識は乏しい、④地元自治体の BCP 支援策への理解も乏しい。他方、⑤事業性評価全般への取り組みは進展しており、職員の能力も向上している、⑥そのための人事評価の仕組みなどでも大きな改革が行われている、⑦信用保証協会、日本政策金融公庫や税理士等の外部機関との連携も一定の進展が見られる。

今後、これまでに進展してきた事業性評価に基づく取り組みの中に、BCP 策定などの自然災害に対する経営強靱化という観点をいかに組み込んでいくかが課題である。

キーワード：自然災害、金融機関、事業性評価、BCP、事業継続計画、中小企業強靱化法

JEL classification: G21, R11

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「地域経済と地域連携の核としての地域金融機関の役割」の成果の一部である。本稿の分析に当たっては、RIETI が 2019 年 5 月に実施した「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」及び 2017 年 1 月に実施した「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」を利用した。また、本稿の原案に対して、経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の参加者の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

* 責任著者 yamori@rieb.kobe-u.ac.jp

1. はじめに

近年、東日本大震災（2011 年）、広島土砂災害（2014 年）、熊本地震（2016 年）、九州北部豪雨（2017 年）、大阪北部地震（2018 年）、平成 30 年 7 月西日本豪雨（2018 年）、台風 21 号（2018 年）、北海道胆振東部地震（2018 年）、平成 30 年 7 月豪雨（2018 年）、九州北部豪雨（2019 年）、台風 15 号（2019 年）、台風 19 号（2019 年）などの多くの自然災害が発生し、中小企業に深刻な影響を与えている。

中小企業には自然災害に対して、事業継続計画（BCP）の策定と実施などの事前の準備をしっかりと行っておくことが、迅速な復旧のために必要である（家森・浅井[2016]）。しかしながら、現実には、中小企業の BCP 策定は十分に進んでいない。たとえば、中小企業庁によると、中小企業の BCP 策定率は 15.5%であり、策定中や策定計画を含めても 3 社に 1 社程度にとどまっている（図表 1）。

中小企業が BCP を策定できない大きな理由として、金融面でのインセンティブが乏しいことがあるのではないかと考えられ、様々な金融面からの取り組みが行われてきた。たとえば、日本政策金融公庫には「社会環境対応施設整備資金（BCP 関連）」という融資スキームが用意されており、中小企業庁が公表する BCP 策定運用指針に則り策定した BCP に基づき、防災に資する施設等の整備を行う中小企業者に対して優遇した条件で融資ができるような施策も実施されている。また、日本政策投資銀行や商工中金においても BCP 支援を目的とした融資メニューが用意されている。さらには、信用保証制度を使った取り組みも行われている。たとえば、静岡県信用保証協会の「災害時発動型予約保証（BCP 特別保証）」は、中小企業 BCP 策定運用指針や静岡県事業継続計画モデルプランなどに則って事業継続計画（BCP）を策定している中小企業者に対して災害発生時の信用保証による借入を予約しておける制度である。

民間銀行でも同様の取り組みが行われている。たとえば、滋賀銀行では、「防災施設等の整備に必要な設備資金」や「BCP を作成するために必要なコンサルティング費用」を優遇した条件で融資する BCP サポートローンを提供している。また、2018 年に、東邦銀行は、BCP の一環として利用してもらえるように、震度 6 強以上の地震が起きた際に被害の有無に関係なく元本の返済を免除する「震災時元本免除特約付き融資」の募集を始めている。

さらに、2019 年 5 月に成立した「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律」（中小企業強靱化法）では、中小企業・小規模事業者の事業継続力を強化する観点から、中小企業が「事業継続力強化計画」を策定し経済産業大臣の認定を受けることにより、信用保証枠の追加、低利融資、防災・減災設備への税制優遇、補助金の優先採択、等の支援が提供される。この事業継続強化計画においては、「事業継続力強化に資する対策及び取組」を記載することになっている。その際、「中小企業者が自力で全ての事前対策を講ずることには一定の限界があるため、中小企業者を取り巻く関係者による働きかけや支援が重要となる」という観点から、「親事業者、政府関係金融機関その他の者による事業継続力強化に係る協力」を定めることになっている点が特徴的である。そして、その関係者の取り組みとして、「政府関係金融機関、地域銀行、信用金庫、信用組合等の地域金融機関が行う、中小企業者のリスク認識に向けた注意喚起、事業継続力強化に向けた取組への支援、事業継続力強化に向けた取組を支える資金の融資、地方公共団体等との

連携による支援」が例示されている。このように、中小企業強靱化法では、自然災害に対する中小企業の事業継続力強化の面で地域金融機関に対する期待が非常に大きいことがわかる。こうした政策の出発時点での状況がどのようなものであるのかをしっかりと把握しておくことは、今後の政策評価の観点でも重要であろう。

また、実際に被災した後に、中小企業は運転資金などの借入が必要になることが多い。事業基盤が失われてしまった企業に対して金融機関が融資を行うことは難しく、被災企業に資金を流す仕組みが必要になる。Berg and Schrader (2012)は、エクアドルでの火山噴火後の中小企業金融について分析している。その結果によると、銀行との良好な関係を以前から構築している企業は、噴火後も以前とほぼ同じように借入ができています。つまり、リスクファイナンスのあり方として、銀行との緊密な関係性の構築が一つの方法であることを示唆している。これは、一般的にリレーションシップバンキングの保険機能として知られていることでもあり、それが自然災害の時にも機能しているということになる。言い換えれば、銀行との関係性が、企業の取るべきリスクファイナンスの形にも影響をしていることになる。

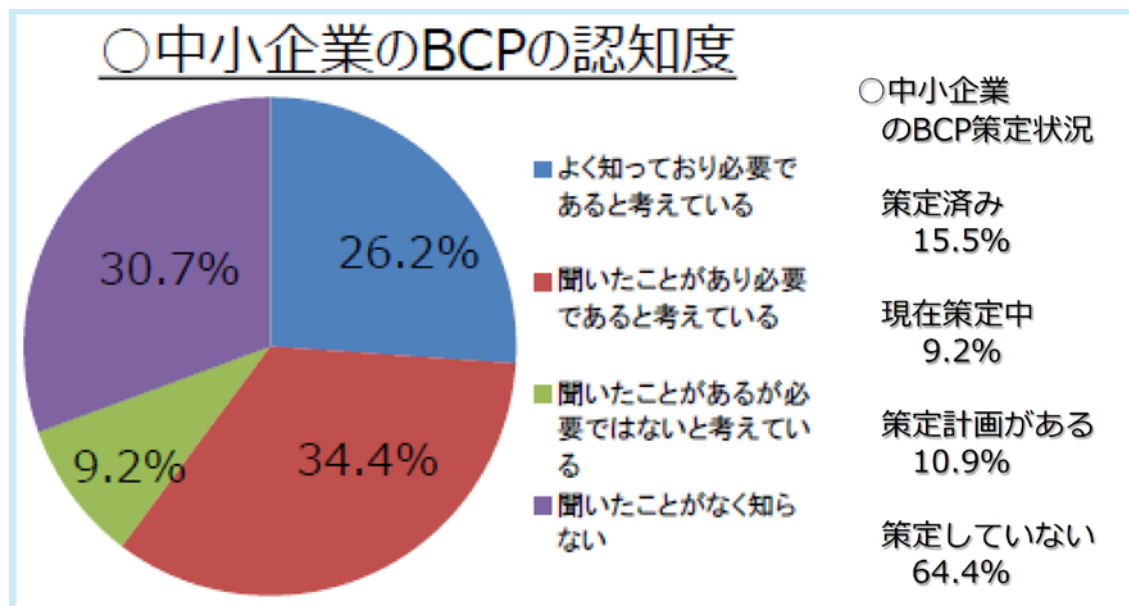
現在、地域金融機関には事業性を評価して企業に対して助言とファイナンスを提供していくことが期待されている。被災企業に対しての支援ができるかどうかは、日常的に事業性評価をしっかりと行っているかどうかが決定的に重要である。

このように考えると、自然災害に対する中小企業の抵抗力を高めるための取り組みは、事業性評価と表裏一体のものである。さらに、こうした取り組みは中小企業の事業を継続させ、地域経済にとっても価値のあることであり、地域と共に生きる地域金融機関にとっては取り組まねばならないことの一つであろう。

しかしながら、地域金融機関による BCP 策定支援の取り組み状況について十分な調査はこれまで行われていない。そこで、我々は、2019 年 5 月に、地域金融機関の支店長 7,000 人に対してアンケート調査「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」を実施することにした。それは、地域金融機関による支援が実際に行われるのは営業店であり、顧客の状況をよく知っているのも営業店だからである。本調査では、①地元中小企業の自然災害に対する取り組み状況への金融機関から見た評価、②支援機関としての金融機関の BCP 支援の取り組み状況、③地方自治体、税理士、日本政策金融公庫、信用保証協会など他の支援機関との連携した取り組みの状況、④BCP 面での支援姿勢と金融機関の事業性評価の取り組みとの関連性、⑤積極的に BCP の取り組みを実施している金融機関の人事面等での特徴、などを明らかにしている。また、我々は、2016 年に地域金融機関の支店長 7,000 人に対して地方創生のための地域金融機関の役割についてのアンケート調査を実施し、地域金融の詳細を明らかにするものとして注目を集めてきた（家森[2018]）。そこで、2016 年以降の金融行政の取り組みについての評価もあわせて行うための質問も含めている。

本稿は、この「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」の結果を紹介することを目的にしている。本稿の構成は次の通りである。第 2 節で、本稿で利用する「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」について概要を説明する。そして、第 3 節において、回答企業の金融機関との取引関係と災害時の金融面の状況認識について分析する。第 4 節は、本稿のむすびである。

図表 1 中小企業の BCP の認知度



出所) 中小企業庁 「災害時の被災中小企業支援の取組等について」(2018年3月)

<http://www.jada.or.jp/contents/img/e9db701178924804017310e13170f016.pdf>

2. 「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」の実施概要

調査対象は、金融庁に登録されている国内の民間金融機関の内、地方銀行、信用金庫、及び信用組合の営業店舗の支店長 7,000 人とした²。調査時点での地域金融機関の店舗数(法人業務を行わないなど調査対象にふさわしくない店舗を除く)が 17,155 あったので、抽出率は 40.8%である。

北海道・東北、関東、中部、関西、中国・四国、九州・沖縄の 6 ブロックに分けて³、銀行、信用金庫、信用組合の 3 業態のブロック別の店舗数にこの抽出率をかけて、各ブロックの各業態の対象先数を決定した。その上で、それぞれのブロック・業態について無作為抽出を行った⁴。その結果、図表 2 に示すように調査対象を選定した。

² なお、試みに都市銀行の支店長 100 人を対象に調査票を送付したが、回収数が 8 人とどまったために、本稿での分析には含めていない。

³ 関東には甲信越を、関西には北陸を含んでいる。

⁴ ただし、全ての金融機関を対象にしたかったので、それぞれの金融機関について最低 1 店舗を含むようにした。また、前回調査(家森[2018])で協力が全く得られなかった金融機関(銀行 17 社、信用金庫 42 社、信用組合 14 社)については、今回も回答を得られない心配があったことから、送付の上限数を銀行 12 通、信用金庫 4 通、信用組合 2 通と設定した。

図表 2 アンケート調査票の送付先

	銀行	信用金庫	信用組合	総計
北海道・東北	586	358	95	1,039
関東	900	850	238	1,988
中部	453	497	36	986
関西	637	555	73	1,265
中国・四国	557	247	59	863
九州・沖縄	603	195	61	859
支店計	3,736	2,702	562	7,000

調査の実務は東京商工リサーチ社に委託し、経済産業研究所の名義で、調査票を2019年5月10日に発送し、途中、督促ハガキや電話による協力を要請して、2019年6月25日に回収を締め切った。その結果、図表3に示したように、最終的に2,623通の回答を得ることができた(回収率37.5%)。全地域金融機関の支店数17,155に対する比率が15.3%となるので、全国の地域金融機関の支店長の7人に一人以上が回答してくださったことになる。

なお、われわれは、2017年1月に今回の調査と同様に全国の地域金融機関の支店長7,000人に対する調査を実施しており、同種の質問もあることから、以下では、前回調査として適宜参照することで、約2年半の間に起こった変化についても言及することにしたい。(前回調査については、詳しくは家森[2018]を参照してほしい。)図表3の右側には、前回調査の回収状況を参考のために掲載している。前回調査では、7,000通を発送し最終的に2,942人(回収率42.0%)の回答を得ており、今回の調査の回収率はそれを若干下回っているが、地域金融の現状を把握するのに十分な数の地域金融機関の支店長等からの協力を得ることができたことは間違いない。

図表 3 回収状況

	本調査			前回調査(家森[2018])		
	発送数	回収数	回収率	発送数	回収数	回収率
全体	7,000	2,623	37.5%	7,000	2,942	42.0%
地方銀行	2,681	634	23.6%	2,586	628	24.3%
第二地銀	1,055	330	31.3%	1,125	334	29.7%
信用金庫	2,702	1,303	48.2%	2,704	1,488	55.0%
信用組合	562	341	60.7%	585	392	67.0%
不明	—	8	—	—	16	—
期日後到着	—	7	—	—	84	—

3. 調査結果と考察

<金融機関や回答者について>

問1. あなたがお勤めの金融機関（以下、貴社とします）の業態をお答えください。

図表 4 回答者の金融業態

		回答者数	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
全 体		2,608 100.0%	634 24.3%	330 12.7%	1,303 50.0%	341 13.1%
地域別	北海道・東北	260 100.0%	75 28.8%	16 6.2%	139 53.5%	30 11.5%
	関東	801 100.0%	156 19.5%	132 16.5%	372 46.4%	141 17.6%
	中部	515 100.0%	103 20.0%	34 6.6%	315 61.2%	63 12.2%
	関西	301 100.0%	48 15.9%	21 7.0%	198 65.8%	34 11.3%
	中国・四国	392 100.0%	118 30.1%	68 17.3%	169 43.1%	37 9.4%
	九州・沖縄	326 100.0%	131 40.2%	59 18.1%	102 31.3%	34 10.4%

図表 4 は、金融業態と地域別の 2 つの観点から回答者を整理している。地域別に見ると、最も少ない北海道・東北が 260 人で、最も多いのが関東の 801 人となっている。地域別に業態の比率を見ると、中部や関西では信用金庫の回答が 6 割強を占めている一方で、九州・沖縄では 3 割台となっているなど、地域によって業態の分布は異なっている。

以下では、地域別の違いについても言及するが、地域による回答者の業態構成の違いが影響している可能性がある点には留意しておく必要がある。

問2. 貴社全体の総預金量（2019年3月期末）をお答えください。

図表 5 総預金量（2019年3月期末）

		回答者数	1,000億円未満	1,000億円～3,000億円未満	3,000億円～5,000億円未満	5,000億円～1兆円未満	1兆円～3兆円未満	3兆円～5兆円未満	5兆円以上
全 体		2,564	4.7%	17.0%	13.2%	17.6%	30.3%	8.1%	9.2%
業態別	地方銀行	616	0.8%	0.5%	1.1%	4.7%	32.8%	22.7%	37.3%
	第二地銀	322	1.6%	1.9%	7.8%	18.0%	53.1%	16.5%	1.2%
	信用金庫	1,284	3.5%	22.4%	18.2%	26.4%	28.3%	1.1%	0.1%
	信用組合	340	19.1%	40.6%	21.2%	7.6%	11.5%	0.0%	0.0%
地域別	北海道・東北	256	7.0%	32.4%	14.8%	12.1%	25.8%	4.3%	3.5%
	関東	788	3.9%	15.9%	4.4%	13.1%	40.6%	11.4%	10.7%
	中部	509	5.5%	14.7%	25.1%	11.8%	25.1%	7.1%	10.6%
	関西	299	1.7%	6.7%	19.1%	23.1%	39.1%	6.7%	3.7%
	中国・四国	383	4.2%	15.7%	10.7%	29.8%	22.7%	7.0%	9.9%
	九州・沖縄	316	6.6%	22.2%	12.0%	22.5%	17.7%	7.3%	11.7%

（注）「全体」には、業態や地域について無回答であるが、本問を回答した回答者を含んでいる。したがって、4業態の合計や6地域の合計が「全体」に一致しない。以下の表でも同様である。

図表 5 は、総預金量を示したものである。全体では、「1兆円～3兆円未満（30.3%）」が最も多く、次いで「5,000億円～1兆円未満（17.6%）」、そして「1,000億円～3,000億円未満（17.0%）」となっている。

業態別の比率を見ると、「1,000億円未満」「1,000億円～3,000億円未満」「3,000億円～5,000億円未満」との回答では信用組合が最も大きく、「5,000億円～1兆円未満」では信用金庫が、「1兆円～3兆円未満」では第二地方銀行が、「3兆円～5兆円未満」と「5兆円以上」では地方銀行が最大であった。つまり、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で総預金量が多くなっていることを反映している。

地域別の比率を見ると、「1,000億円未満」と「1,000億円～3,000億円未満」との回答では北海道・東北が6地域の中で最も大きく、「3,000億円～5,000億円」では中部が、「5,000億円～1兆円未満」では四国・沖縄が、「1兆円～3兆円未満」と「3兆円～5兆円未満」では関東が、「5兆円以上」では九州・沖縄が最大であった。1兆円以上との回答を合計すると関東では62.7%になるが、他の地域は5割を下回るという結果になった。つまり、関東が他の地域に比べ総預金量の多い金融機関が多く存在する地域となっている。

問3. あなたの役職をお答えください。

図表 6 役職

		回答者数	支店長（拠点 の長に相当）	副支店長・次 長（次席）	その他
全 体		2,603	65.7%	27.0%	7.3%
業 態 別	地方銀行	629	65.7%	25.8%	8.6%
	第二地銀	329	55.9%	37.4%	6.7%
	信用金庫	1,301	66.9%	26.1%	7.0%
	信用組合	341	71.3%	22.0%	6.7%
地 域 別	北海道・東北	259	73.4%	20.1%	6.6%
	関東	800	56.6%	39.1%	4.3%
	中部	512	74.2%	16.4%	9.4%
	関西	300	65.0%	26.3%	8.7%
	中国・四国	392	72.4%	20.7%	6.9%
	九州・沖縄	327	61.2%	27.2%	11.6%
前回調査（追）		2,931	77.9%	18.6%	3.5%
業 態 別	地方銀行	643	73.9%	20.8%	5.3%
	第二地銀	375	70.9%	25.1%	4.0%
	信用金庫	1,505	81.4%	15.9%	2.7%
	信用組合	396	77.0%	19.7%	3.3%

（注）前回調査（追）とは、2017年1月に実施した「現場からみた地方創生に向けた地域金融の現状と課題に関する実態調査」（家森[2018]）である。ただし、家森(2018)で利用しなかった締め切り後到着の回答84通を含めて再計算したために、数値は若干異なっている。以下、本稿では同じである。

図表 6 では回答者の役職をまとめている。全体では、「支店長」と回答した人が 65.7%で最も多く、「副支店長・次長」という回答者が 27.0%であった。前回の調査では、「支店長」と回答した人は 77.9%、「副支店長・次長」という回答者は 18.6%であった。前回調査と比べ、今回の調査では「副支店長・次席」との回答比率が上昇している。これは、BCP という専門性がある分野の質問が多かったことを反映しているからかもしれない。

今回の調査で「支店長（拠点の長に相当）」と回答した人は、業態別では信用組合が 71.3%で他の業態と比べ最も多く、地域別では中部が 74.2%で最多であった。また、「副支店長・次長（次席）」と回答した人は、業態別では第二地方銀行が 37.4%で最も多く、地域別では関東が 39.1%で最多であった。

なお、以下では厳密には回答者を支店長等と呼ぶべきであるが、煩雑を避けるために単に支店長と呼ぶことにする。

問4. あなたの年齢をお答えください。

図表 7 年齢

		回答者数	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代以上
全 体		2,602	0.4%	4.2%	52.0%	40.6%	2.9%
業 態 別	地方銀行	630	0.0%	3.0%	57.6%	38.4%	1.0%
	第二地銀	329	0.0%	4.3%	58.1%	37.4%	0.3%
	信用金庫	1,301	0.8%	4.7%	50.7%	40.4%	3.3%
	信用組合	339	0.0%	4.1%	40.1%	48.4%	7.4%

図表 7 では回答者の年齢をまとめている。全体平均では「40 歳代」が 52.0%で最も多く、次いで「50 歳代」が 40.6%であった。「40 歳代」と回答した人は、業態別では第二地方銀行で 58.1%と最も多く、信用組合が 40.1%で最も少なかった。

問5. あなたは、現在の仕事にどの程度のやりがいを感じますか。

図表 8 仕事へのやりがい

		回答者数	非常に強く感じる	強く感じる	少し感じる	ほとんど感じない	全く感じない
全 体		2,571	22.8%	62.5%	13.6%	1.1%	0.1%
業 態 別	地方銀行	621	26.2%	61.4%	11.8%	0.5%	0.2%
	第二地銀	327	26.3%	63.0%	9.8%	0.9%	0.0%
	信用金庫	1,284	21.4%	62.9%	14.2%	1.5%	0.1%
	信用組合	336	18.2%	62.5%	18.5%	0.9%	0.0%
地 域 別	北海道・東北	257	15.6%	68.9%	12.8%	2.7%	0.0%
	関東	796	26.5%	61.6%	11.1%	0.8%	0.1%
	中部	507	18.9%	63.3%	16.8%	1.0%	0.0%
	関西	293	24.2%	59.4%	15.4%	1.0%	0.0%
	中国・四国	383	23.5%	61.4%	13.8%	1.0%	0.3%
	九州・沖縄	322	23.3%	61.8%	14.0%	0.9%	0.0%

図表 8 は、回答者が仕事に感じるやりがいを示したものである。全体では「強く感じる (62.5%)」が最も多く、次いで「非常に強く感じる (22.8%)」、そして「少し感じる (13.6%)」となっている。「非常に強く感じる」「強く感じる」の合計は 85.3%である。

業態別でも「非常に強く感じる」と「強く感じる」の合計はいずれも 8 割を超えるが、「非常に強く感じる」をみると、地方銀行が 26.2%、第二地方銀行が 26.3%、信用金庫は 21.4%、信用組合は 18.2%である。地方銀行や第二地方銀行では、やりがいを「非常に強く感じる」と回答する割合が他の業態に比べて高くなっている。地域別では、「非常に強く感じる」をみると、最も高い関東では 26.5%であるが、北海道・東北と中部は 2 割に満たない。

対比するために、前回調査も含めて、これまでにわれわれが実施してきた「やりがい」に関する結果を図表 9 に示している。前回調査の全体の結果では、「非常に強く感じる」が 25.0%、「強く感じる

る」が 63.1%であった。今回の調査は、前回と比べて「非常に強く感じる」や「強く感じる」がやや低下している。ただし、選択肢のうち、従来の「感じる」を今回は大小関係を明確にするために「少し感じる」に修正した結果、受け止め方に微妙な違いが生じている可能性もある。

前回調査における業態別の「非常に強く感じる」と「強く感じる」の合計比率は、いずれの業態も 8 割を超えており、「非常に強く感じる」のみでは地方銀行が 26.9%、第二地方銀行が 24.7%、信用金庫が 26.8%、信用組合が 16.0%であった。つまり前回調査と比べると、「非常に強く感じる」と回答する割合は、地方銀行が同程度、第二地方銀行と信用組合が増加、信用金庫がかなり低下していることになる。この信用金庫の減少は 1%水準で有意である。

図表 9 「やりがい」についてのこれまでの結果

出所	実施時期	対象		非常に強く感じる	強く感じる	感じる	ほとんど感じない	全く感じない	回答者数
家森 (追) (2018)	2017 年 1 月	支店長	全体	25.0%	63.1%	11.3%	0.5%	0.0%	2,879
			地方銀行	26.9%	62.7%	10.1%	0.3%	0.0%	624
			第二地銀	24.7%	65.9%	8.9%	0.5%	0.0%	372
			信用金庫	26.8%	61.9%	10.8%	0.5%	0.1%	1,483
			信用組合	16.0%	65.2%	18.0%	0.8%	0.0%	388
家森・米田 (2017b)	2017 年 1 月	20～50 代の若手・中堅の金融機関職員（支店長やそれ以上の職位者を除く）	全体	8.2%	38.2%	33.2%	12.8%	7.5%	1,023
			都市銀行	11.9%	38.4%	31.9%	10.3%	7.5%	505
			地方銀行	4.1%	39.7%	34.8%	14.8%	6.6%	290
			第二地銀	6.2%	27.7%	44.6%	12.3%	9.2%	65
			信用金庫	4.3%	42.6%	27.0%	18.4%	7.8%	141
家森・米田 (2015a, b)	2014 年 12 月	全職位（副支店長以上 15.8%を含む）	全体	6.1%	19.6%	48.6%	21.9%	3.9%	311
			都市銀行	9.7%	26.5%	46.0%	14.2%	3.5%	113
			地方銀行	3.6%	17.0%	54.5%	21.4%	3.6%	112
			第二地銀	3.7%	18.5%	33.3%	37.0%	7.4%	27
			信金・信組	5.1%	11.9%	49.2%	30.5%	3.4%	59
家森・米田 (2016、 2017a)	2016 年 2 月	税理士、公認会計士、弁護士		21.1%	31.1%	33.6%	11.7%	2.4%	700
小川・津布久・家森 (2016)	2016 年 2 月	地方公共団体の産業・商工振興担当者		15.1%	35.8%	33.7%	13.5%	1.8%	489

<お勤めの支店について>

問6. 貴支店の正規職員の人数をお答えください。

図表 10 正規職員の人数

		回答者 数	5 人 以 下	6～10 人	11～15 人	16～20 人	21～30 人	31～50 人	51 人 以 上
全 体		2,600	9.5%	38.3%	30.1%	11.8%	6.9%	2.7%	0.8%
業 態 別	地方銀行	629	8.6%	28.9%	25.8%	14.3%	13.7%	7.2%	1.6%
	第二地銀	329	7.0%	42.9%	26.7%	11.6%	7.3%	4.3%	0.3%
	信用金庫	1,298	10.6%	38.8%	32.3%	12.5%	4.7%	0.8%	0.4%
	信用組合	340	9.4%	49.4%	32.9%	4.4%	2.1%	0.3%	1.5%
地 域 別	北海道・東北	259	22.4%	47.5%	19.7%	5.0%	3.5%	1.9%	0.0%
	関東	801	5.0%	28.6%	34.3%	14.9%	11.6%	4.1%	1.5%
	中部	513	11.9%	40.7%	31.0%	10.1%	4.9%	1.2%	0.2%
	関西	297	6.4%	30.0%	39.1%	17.5%	6.1%	0.7%	0.3%
	中国・四国	390	13.8%	40.0%	25.1%	12.6%	4.9%	2.8%	0.8%
	九州・沖縄	327	4.0%	56.0%	24.8%	5.8%	4.6%	4.0%	0.9%
前回調査（追）		2,928	5.8%	38.7%	31.4%	13.3%	7.3%	2.0%	1.4%
業 態 別	地方銀行	640	7.3%	29.7%	27.2%	15.0%	14.5%	4.7%	1.6%
	第二地銀	374	5.1%	35.8%	28.9%	16.3%	8.8%	3.5%	1.6%
	信用金庫	1,502	5.3%	37.5%	35.2%	14.0%	5.7%	1.1%	1.3%
	信用組合	396	6.1%	59.3%	27.3%	4.5%	1.0%	0.0%	1.8%

図表 10 は、回答者が勤務する支店の正規職員の人数をまとめたものである。全体では、「6～10 人（38.3%）」が最も多く、次いで「11～15 人（30.1%）」、そして「16～20 人（11.8%）」の順であった。20 人以下との回答の合計が約 9 割を占める。

業態別では、20 人以下との回答を合計すると、地方銀行が 77.6%、第二地方銀行が 88.2%、信用金庫が 94.2%、信用組合が 96.1%であった。つまり、地方銀行の支店の正規職員数は他の業態に比べて多いということである。

地域別では、20 人以下との回答の合計は北海道・東北が 94.6%で最も多く、最少は関東の 82.8%であった。とくに、北海道・東北では「5 人以下」とする回答が 22.4%あり、他の地域に比べれば正規職員数の少ない支店の比率が高くなっている。逆に、関東は人数の多い支店の比率が高い。

前回調査と比較すると、今回の調査に回答した支店では、「5 人以下」という小規模支店の比率が高くなっている。実際、「5 人以下」を 5 人として、「6～10 人」から「31～50 人」までをそれぞれ中央値で代表し、「51 人以上」を 51 人として、前回調査と今回調査の平均正規職員数を計算してみると、13.3 人から 12.8 人に若干低下している。

問7. 貴支店が取引をしている企業（個人事業主を含む）（以下、取引先企業とします）についてお尋ねします。

（１）取引先企業は何社ですか。

（２）（１）のうち、貴支店をメインバンクとする取引先企業は何社ですか。

（３）貴支店をメインバンクとする取引先企業の従業員数（経営者含む正社員数）で最も多く該当する層をお答えください。

図表 11 支店の取引先企業数

		回答者数	10社以下	11～25社	26～50社	51～75社	76～100社	101～150社	151～200社	201～300社	301～500社	501社以上
全 体		2,546	1.1%	1.1%	4.0%	5.2%	8.9%	16.9%	14.2%	16.1%	15.2%	17.3%
業態別	地方銀行	616	2.4%	1.1%	5.0%	5.7%	8.1%	19.3%	14.0%	17.7%	12.3%	14.3%
	第二地銀	325	1.8%	0.3%	2.8%	4.6%	9.5%	18.8%	16.9%	16.3%	14.5%	14.5%
	信用金庫	1,272	0.4%	1.2%	3.4%	4.9%	9.0%	16.0%	13.8%	15.8%	16.4%	19.2%
	信用組合	329	0.6%	1.5%	6.1%	6.1%	9.4%	14.0%	13.7%	14.0%	16.4%	18.2%
地域別	北海道・東北	253	2.0%	2.8%	9.1%	8.7%	13.0%	16.2%	15.4%	10.3%	9.1%	13.4%
	関東	783	0.8%	0.6%	2.3%	2.8%	6.3%	14.9%	12.0%	17.8%	18.9%	23.6%
	中部	503	0.8%	1.0%	5.0%	4.6%	10.5%	18.9%	13.5%	15.7%	14.7%	15.3%
	関西	290	1.4%	1.0%	2.1%	3.8%	5.5%	15.2%	12.8%	16.9%	19.3%	22.1%
	中国・四国	382	1.3%	1.6%	5.8%	9.9%	11.3%	18.1%	15.2%	15.2%	11.8%	9.9%
	九州・沖縄	322	0.9%	0.6%	2.8%	4.7%	9.6%	19.3%	20.2%	17.7%	12.4%	11.8%

図表 11 は、回答者の取引企業数をまとめたものである。全体では、多い順から「501 社以上（17.3%）」、「101～150 社（16.9%）」、「201～300 社（16.1%）」、「301～500 社（15.2%）」、「151～200 社（14.2%）」、「76～100 社（8.9%）」となっている。76 社以上との回答の合計が 88.6%を占める。

業態別にみると、「101～150 社」「151～200 社」「201～300 社」との回答では地方銀行と第二地方銀行が多いのに対し、「301 社～500 社」「501 社以上」との回答では信用金庫と信用組合が多い。つまり、地方銀行と第二地方銀行では 101～300 社を取引先企業とする割合が比較的高く、信用金庫と信用組合では 301 社以上を取引先企業とする割合が高いという傾向が見られるのである。

地域別にみると、「301 社～500 社」「501 社以上」との回答では、それぞれで関東が最多であり、次いで関西となっている。「201～300 社」では、関東が 17.8%で最多であるが、九州・沖縄も同程度の 17.7%である。九州・沖縄は「101～150 社」「151～200 社」において最多である。100 社以下とする回答では、北海道・東北や中国・四国が他の地域に比べ多くなっている。

図表 12 貴支店をメインバンクとする取引先企業数

		回答 者数	10 社 以下	11～ 25 社	26～ 50 社	51～ 75 社	76～ 100 社	101 ～150 社	151 ～200 社	201 ～300 社	301 社以 上
全 体		2,513	4.7%	13.5%	27.1%	16.0%	12.2%	11.9%	6.4%	4.1%	4.0%
業 態 別	地方銀行	604	7.6%	11.1%	25.7%	13.7%	10.9%	13.6%	6.8%	5.3%	5.3%
	第二地銀	319	8.2%	18.8%	29.2%	15.4%	11.6%	6.9%	4.7%	2.2%	3.1%
	信用金庫	1,257	2.5%	12.4%	26.0%	18.0%	13.5%	11.8%	7.2%	4.6%	4.1%
	信用組合	329	4.6%	17.0%	31.9%	13.7%	10.3%	14.0%	4.3%	2.1%	2.1%
地 域 別	北海道・ 東北	250	8.4%	17.2%	28.4%	14.4%	10.0%	10.0%	4.8%	4.4%	2.4%
	関東	768	4.6%	10.8%	25.5%	14.6%	12.0%	14.8%	7.9%	4.9%	4.8%
	中部	499	4.4%	14.8%	27.1%	16.4%	11.8%	10.6%	6.2%	4.8%	3.8%
	関西	287	4.2%	13.2%	23.7%	16.7%	13.9%	12.9%	6.3%	3.8%	5.2%
	中国・四国	378	4.5%	15.3%	32.5%	17.7%	12.2%	8.2%	5.6%	2.6%	1.3%
	九州・沖縄	318	3.1%	12.9%	26.1%	18.2%	13.8%	11.9%	5.7%	3.1%	5.0%

図表 13 貴支店をメインバンクとする取引先企業数（前回調査（追））

		回答 者数	19 社 以下	20～49 社	50～99 社	100～ 149 社	150～ 199 社	200～ 299 社	300～ 499 社	500～ 999 社	1000 社以上
全 体		2,743	15.0%	33.1%	27.4%	12.1%	4.8%	4.5%	2.3%	0.6%	0.1%
業 態 別	地方銀行	544	17.6%	30.1%	26.8%	12.7%	5.0%	4.8%	1.8%	0.7%	0.4%
	第二地銀	360	22.2%	35.0%	23.9%	9.7%	3.3%	3.9%	1.7%	0.3%	0.0%
	信用金庫	1,432	10.5%	32.2%	29.5%	12.8%	5.7%	5.2%	3.1%	0.8%	0.1%
	信用組合	391	21.2%	38.9%	23.5%	10.7%	2.8%	2.0%	0.8%	0.0%	0.0%

図表 12 は、回答者の支店をメインバンクとする取引先企業数をまとめたものである。全体では「26～50 社（27.1%）」との回答が最も多く、次いで「51～75 社（16.0%）」、そして「11～25 社（13.5%）」、「76～100 社（12.2%）」、「101～150 社（11.9%）」であった。傾向をみるために 100 社以下との回答を合計すると、73.5%であった。

業態別では、100 社以下との回答の合計は、地方銀行で 69.0%、第二地方銀行で 83.2%、信用金庫で 72.4%、信用組合で 77.5%であった。回答者の支店をメインバンクとする取引企業数は、第二地方銀行で少なく、地方銀行で多いという傾向が見て取れる。

実際、各選択肢の中央値（ただし、「10 社以下」では 5、「301 社以上」では 301）を使って平均的なメインバンク先企業数を計算してみると、全体では 82.3 社（前回調査に基づく試算では 83.3 社）であり、業態別に見ると、地方銀行が 88.6 社（前回 85.0 社）と最も多く、第二地方銀行が 66.6 社（前回 68.3 社）で最も少なく、信用金庫が 86.8 社（93.0 社）、信用組合が 69.8 社（前回 59.4 社）であった。前回との比較をすると、地方銀行、信用組合では前回よりメインバンク先数が増えており、信用金庫で減っているとの試算結果であった。

地域別では、100 社以下との回答の合計は、北海道・東北で 78.4%、関東で 67.5%、中部で 74.5%、関西で 71.7%、中国・四国で 82.2%、九州・沖縄で 74.1%であった。回答者の支店をメインバンクとする取引企業数は、中国・四国で少なく、関東で多いという傾向が見て取れる。

図表 14 取引先企業の従業員数

		回答者数	5人 以下	6～10 人	11～20 人	21～50 人	51～100 人	101～300 人	301人 以上
全 体		2,513	22.5%	33.6%	21.3%	11.4%	5.0%	3.9%	2.4%
業 態 別	地方銀行	600	11.7%	22.5%	25.5%	20.0%	9.2%	5.8%	5.3%
	第二地銀	321	13.7%	36.4%	26.2%	10.3%	5.6%	4.7%	3.1%
	信用金庫	1,257	28.4%	37.8%	18.8%	8.2%	2.9%	2.5%	1.4%
	信用組合	331	28.4%	35.0%	18.4%	8.5%	4.8%	4.5%	0.3%
地 域 別	北海道・東北	246	17.9%	36.6%	24.8%	10.2%	3.3%	4.1%	3.3%
	関東	775	23.2%	32.4%	18.5%	13.4%	7.4%	3.6%	1.5%
	中部	497	24.3%	33.8%	20.5%	10.7%	3.6%	4.0%	3.0%
	関西	287	26.1%	31.4%	22.3%	12.2%	3.8%	2.8%	1.4%
	中国・四国	380	22.4%	34.5%	22.4%	10.3%	4.7%	2.9%	2.9%
	九州・沖縄	317	17.7%	35.0%	24.9%	9.1%	4.4%	6.0%	2.8%

図表 14 は、回答者の取引先企業における従業員数をまとめたものである。全体では、「6～10 人 (33.6%)」が最も多く、次いで「5 人以下 (22.5%)」、そして「11～20 人 (21.3%)」、「21～50 人 (11.4%)」であった。50 人以下とする回答の合計が 88.8%を占める。

業態別では、「5 人以下」では信用金庫と信用組合がともに 28.4%と他に比べて高く、21 人以上とする回答では地方銀行が最も多くなっている。地方銀行や第二地方銀行では取引先企業の従業員数が比較的多く、信用金庫や信用組合では比較的少ないという傾向が見て取れる。

選択肢の中央値（ただし、「5 人以下」では 2.5、「301 社以上」では 301）で代表させて平均値を試算してみると、全体では 29.4 人であり、業態別には、地方銀行が 47.7 人、第二地方銀行が 34.0 人、信用金庫が 21.0 人、信用組合が 22.9 人であった。

地域別では、50 人以下との回答の合計は関西が最多となっている。

問8. 下記の①～⑤の内容について、貴支店や、貴支店の営業地盤の状況をお答えください。

- ①他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている
- ②金利よりも融資量の確保を優先している
- ③事業性評価にしっかりと取り組んでいる
- ④職員にとってやりがいのある職場である
- ⑤今後、地域で大きな自然災害が発生する可能性が高い

図表 15 ①他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている

		回答者数	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全 体		2,584	33.2%	57.0%	8.7%	0.6%	0.5%
業態別	地方銀行	619	26.8%	54.9%	16.5%	0.6%	1.1%
	第二地銀	327	33.6%	60.9%	4.3%	0.6%	0.6%
	信用金庫	1,294	35.9%	57.3%	6.2%	0.5%	0.1%
	信用組合	340	34.4%	56.2%	7.9%	0.6%	0.9%
地域別	北海道・東北	255	24.7%	57.6%	15.7%	1.2%	0.8%
	関東	799	31.2%	55.6%	12.0%	0.8%	0.5%
	中部	508	41.9%	53.7%	3.7%	0.0%	0.6%
	関西	294	44.9%	51.7%	3.1%	0.3%	0.0%
	中国・四国	390	31.0%	60.8%	6.9%	0.5%	0.8%
	九州・沖縄	325	23.7%	65.8%	9.5%	0.6%	0.3%
前回調査（追）		2,922	59.1%	36.7%	3.6%	0.5%	0.2%
業態別	地方銀行	635	56.2%	37.6%	4.7%	1.1%	0.3%
	第二地銀	372	59.7%	34.9%	4.8%	0.3%	0.3%
	信用金庫	1,503	60.6%	35.9%	2.9%	0.4%	0.1%
	信用組合	396	57.3%	39.1%	3.5%	0.0%	0.0%

図表 15 は、他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっているかどうか尋ねた質問への回答である。全体では、「ある程度当てはまる（57.0%）」が最も多く、次いで「強く当てはまる（33.2%）」となっている。「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は 90.2%である。

前回調査の結果も表に示している。最も多かったのは「強く当てはまる（59.1%）」、次いで「ある程度当てはまる（36.7%）」であり、その合計は 95.8%であった。「強く当てはまる」と回答する割合は前回と比べ 25.9%ポイント低下し、「ある程度当てはまる」との回答は 20.4%ポイント上昇している。「他社との金利競争が厳しく、貸出金利が下がっている」状況に「当てはまる」と回答する割合は前回も今回も 9 割以上であるが、「当てはまる」程度は弱まっていると言えよう。

業態別では、「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は、第二地方銀行、信用金庫、信用組合では 9 割を超えるのに対して、地方銀行は 81.7%と他の業態とは 10%ポイント前後の開きがある。地方銀行は 16.5%が「ほとんど当てはまらない」としており、他と比べれば、金利競争の激しさや貸出金利の低下はあてはまらないとの回答が多くなっている。

地域別では、「強く当てはまる」との回答は、中部と関西で 4 割を超え、関東と中国・四国では約 3 割、北海道・東北と九州・沖縄では 2 割台となっている。「ほとんど当てはまらない」では中部は

3.7%、関西は 3.1%と他の地域よりも低い。中部や関西では、他の地域に比べて金利競争が激しいと認識されている。

図表 16 ②金利よりも融資量の確保を優先している

		回答者数	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全 体		2,576	3.0%	55.1%	36.0%	4.5%	1.4%
業態別	地方銀行	619	2.6%	51.2%	38.8%	4.8%	2.6%
	第二地銀	326	2.1%	54.6%	39.6%	3.1%	0.6%
	信用金庫	1,288	3.3%	55.4%	35.5%	4.7%	1.2%
	信用組合	339	3.2%	61.4%	29.8%	4.4%	1.2%
地域別	北海道・東北	255	3.5%	52.9%	39.2%	3.5%	0.8%
	関東	798	2.9%	56.6%	35.1%	4.0%	1.4%
	中部	502	2.6%	55.8%	35.7%	4.4%	1.6%
	関西	294	3.4%	53.1%	38.4%	3.4%	1.7%
	中国・四国	390	2.8%	54.1%	33.8%	7.7%	1.5%
	九州・沖縄	324	3.4%	54.9%	36.7%	3.4%	1.5%
前回調査（追）		2,906	4.6%	56.6%	31.7%	5.2%	1.9%
業態別	地方銀行	633	3.9%	50.9%	33.6%	8.8%	2.7%
	第二地銀	371	4.3%	56.6%	32.1%	5.1%	1.9%
	信用金庫	1,495	5.2%	58.1%	31.2%	3.9%	1.6%
	信用組合	391	3.3%	59.8%	30.7%	4.1%	2.0%

図表 16 は、回答者が金利よりも融資量の確保を優先しているかどうかを尋ねた質問への回答である。全体をみると、「ある程度当てはまる（55.1%）」が最も多く、「強く当てはまる（3.0%）」との合計では 58.1%となる。「ほとんど当てはまらない（36.0%）」と「全く当てはまらない（4.5%）」の合計が 40.5%であった。

前回調査の結果も表に示しているが、「ある程度当てはまる（56.6%）」が最多であり、「強く当てはまる（4.6%）」との合計は 61.2%であった。今回も前回と同様に、回答者の 6 割程度が金利よりも融資量の確保を優先しているという姿勢が見て取れる。なお、「ある程度当てはまる」と「強く当てはまる」の合計を今回と前回で比較すると 58.1%から 61.2%に 3.1%ポイント増加しており、これは 5%水準では有意であった。

業態別では、「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は、信用組合（64.6%）が最も多く、最も少ない地方銀行（53.8%）とは約 10%ポイントの差がみられる。信用組合は、他の業態に比べれば金利よりも融資量の確保を優先する傾向が強いといえる。

地域別では、「全く当てはまらない」では中国・四国が 7.7%あり、他の地域が 3～4%であることと比べると高くなっている。

図表 17 ③事業性評価にしっかりと取り組んでいる

		回答者数	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全 体		2,580	13.9%	72.5%	10.7%	1.2%	1.7%
業態別	地方銀行	617	22.7%	66.3%	6.2%	1.5%	3.4%
	第二地銀	324	16.0%	77.8%	5.2%	0.3%	0.6%
	信用金庫	1,295	10.0%	75.1%	12.7%	1.2%	1.0%
	信用組合	340	10.6%	68.8%	17.1%	1.2%	2.4%
地域別	北海道・東北	254	9.4%	76.4%	11.4%	1.6%	1.2%
	関東	798	19.3%	68.3%	9.5%	0.8%	2.1%
	中部	508	10.8%	75.6%	9.8%	1.6%	2.2%
	関西	295	13.2%	70.5%	13.6%	0.7%	2.0%
	中国・四国	389	12.6%	74.0%	11.3%	0.8%	1.3%
	九州・沖縄	323	11.1%	75.2%	11.1%	1.9%	0.6%
前回調査（追）		2,907	11.3%	70.1%	13.4%	0.8%	4.4%
業態別	地方銀行	627	14.4%	73.0%	8.0%	1.0%	3.7%
	第二地銀	371	10.8%	74.4%	12.7%	0.5%	1.6%
	信用金庫	1,498	11.5%	68.5%	14.4%	0.6%	5.0%
	信用組合	395	6.8%	67.8%	18.2%	1.3%	5.8%

図表 17 は、事業性評価にしっかりと取り組んでいるかどうかを尋ねた質問への回答である。全体をみると、「ある程度当てはまる（72.5%）」が最も多く、次いで「強く当てはまる（13.9%）」、そして「ほとんど当てはまらない（10.7%）」、「わからない（1.7%）」、「全く当てはまらない（1.2%）」となっている。「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は 86.4%となる。

前回調査も表に示しているが、「ある程度当てはまる（70.1%）」が最も多く、「強く当てはまる（11.3%）」との合計は 81.4%である。この両者の合計を事業性評価実践率と呼ぶとすると、前回の 81.4%から 86.4%に上昇しており、この差は 1%水準で有意である。つまり、事業性評価に取り組んでいると考える支店長の比率が高まっているといえる。

業態別では、事業性評価実践率は、高い順に第二地方銀行の 93.8%、地方銀行の 89.0%、信用金庫の 85.1%、信用組合の 79.4%となっており、いずれの業態でも約 8 割から 9 割あるものの、業態間での差異は大きい。全般的に、地方銀行や第二地方銀行のほうが、協同組織金融機関よりも事業性評価に取り組んでいるとの回答が多くなっている。

地域別では、「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は、いずれの地域でも 8 割を超える。だが「強く当てはまる」のみをみれば関東は 19.3%であり、他の地域に比べれば「強く当てはまる」との回答する割合が高くなっている。

図表 18 ④職員にとってやりがいのある職場である

		回答者数	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全 体		2,582	14.4%	77.3%	4.5%	0.4%	3.3%
業態別	地方銀行	619	22.1%	71.9%	2.6%	0.2%	3.2%
	第二地銀	328	15.9%	79.0%	3.4%	0.0%	1.8%
	信用金庫	1,291	11.8%	79.3%	5.1%	0.6%	3.2%
	信用組合	340	8.5%	78.2%	7.1%	0.6%	5.6%
地域別	北海道・東北	255	10.2%	76.5%	11.8%	0.0%	1.6%
	関東	800	20.0%	72.9%	3.0%	0.3%	3.9%
	中部	505	11.9%	78.0%	4.4%	0.8%	5.0%
	関西	294	15.0%	81.0%	2.4%	0.0%	1.7%
	中国・四国	390	11.5%	79.5%	4.9%	0.5%	3.6%
	九州・沖縄	325	11.1%	81.5%	4.6%	0.9%	1.8%
前回調査（追）		2,915	16.5%	76.0%	3.6%	0.3%	3.7%
業態別	地方銀行	631	20.6%	72.4%	3.5%	0.0%	3.5%
	第二地銀	371	17.3%	77.6%	2.7%	0.3%	2.2%
	信用金庫	1,501	16.3%	76.3%	3.5%	0.3%	3.5%
	信用組合	396	10.1%	78.3%	4.8%	0.5%	6.3%

図表 18 は、職員にとってやりがいのある職場かどうかを尋ねた質問への回答である。全体をみれば、「ある程度当てはまる（77.3%）」が最も多く、次いで「強く当てはまる（14.4%）」、そして「ほとんど当てはまらない（4.5%）」となっている。「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」との合計は 91.7%である。

前回調査では「ある程度当てはまる（76.0%）」が最も多く、「強く当てはまる（16.5%）」との合計は 92.5%であった。今回の調査でも、前回と同程度の割合で回答者は自身の職場を積極的に評価していることが見て取れる。前回と比べると若干低下しているが、その差は統計的には有意ではないので、ほぼ同じと判断できる。

業態別では、「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計で見ると、地方銀行（94.0%）や第二地銀（94.9%）に比べると、信用金庫（91.1%）や信用組合（86.7%）が低めとなっている。

地域別では「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」を合計すると関西が最も多く（96.0%）、北海道・東北が最も低い（86.7%）。

図表 19 ⑤今後、地域で大きな自然災害が発生する可能性が高い

		回答者数	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
全 体		2,580	9.5%	35.6%	29.5%	1.9%	23.4%
業 態 別	地方銀行	616	10.1%	32.1%	33.6%	1.3%	22.9%
	第二地銀	328	8.5%	34.8%	31.4%	3.0%	22.3%
	信用金庫	1,292	8.7%	38.7%	26.9%	2.2%	23.5%
	信用組合	340	12.6%	30.6%	30.9%	1.2%	24.7%
地 域 別	北海道・東北	255	4.7%	35.7%	38.0%	3.1%	18.4%
	関東	796	7.3%	32.3%	35.1%	1.8%	23.6%
	中部	508	14.6%	36.0%	22.4%	2.8%	24.2%
	関西	295	8.1%	40.3%	25.4%	0.7%	25.4%
	中国・四国	390	15.4%	42.3%	24.4%	1.0%	16.9%
	九州・沖縄	323	5.3%	31.0%	30.3%	2.5%	31.0%

図表 19 は、今後、地域で大きな自然災害が発生する可能性が高いかどうかを尋ねた質問への回答である。全体を見ると、「強く当てはまる（9.5%）」と「ある程度当てはまる（35.6%）」の合計は 45.1%、「ほとんど当てはまらない（29.5%）」と「全く当てはまらない（1.9%）」の合計は 31.4%、「わからない」が 23.4%であった。なお、この質問は前回調査では尋ねていないために、過去との比較はできない。

業態別では、「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は、地方銀行が 42.2%、第二地方銀行が 43.3%、信用金庫が 47.4%、信用組合が 43.2%であり、信用金庫が他の業態に比べて「当てはまる」と回答する比率が高くなっている。また、「強く当てはまる」のみを見ると、信用組合が 12.6%で最多であった。

地域別では、「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は、中国・四国と中部では 5 割以上、関西でも 48.4%と 5 割に近い。中国・四国、中部、関西では、他地域と比べ自然災害が発生する可能性が高いと認識していることが見て取れる。他方、北海道・東北はこの合計が 40.4%で約 4 割にとどまり、関東では 39.4%、九州・沖縄では 36.3%と 4 割を下回る。たとえば、中国・四国の 15.4%と関東の 7.3%の差異は 1%水準で有意であった。つまり、地域によって、「今後、地域で大きな自然災害が発生する可能性が高い」という認識の強さには差異が見られる。

この差異が生まれる背景には様々な要因が考えられるが、その重要な要因として、過去に起きた自然災害への記憶の新しさが挙げられる。今後の自然災害発生の可能性が高いと認識している中国・四国では、2018 年に西日本豪雨による被害を受けている。また、関西も同様に 2018 年に大阪北部地震が発生している。このことから、本アンケート調査が行われた 2019 年 5 月における自然災害への記憶の新しさが今後の災害発生への認識に影響している可能性がある。一方、北海道・東北や関東は 2011 年に東日本大震災を経験し、九州・沖縄は 2016 年に熊本地震、2017 年に九州北部豪雨を経験している。東日本大震災の場合は発生から時間が経っており、熊本地震や九州北部豪雨では被害が及んだ範囲がそれぞれ限られていたことなども、これら地域の災害発生に対する認識に影響を及ぼしていると考えられる。例外的に、中部は近年大きな自然災害を経験していないものの、今後発生する可能性を比較的高く認識している。その理由として、切迫性が高いとされる南海トラ

フ地震の可能性が影響しているのかも知れない。

＜事業性評価の能力＞

問9. 貴支店の法人営業担当者の持つ事業性評価の能力として、それぞれ当てはまるものを選んでください。複数の職員がいる場合は、平均的な傾向をお答え下さい。

(1) 現在の能力の水準（金融業界全体と比較した相対的な位置づけ）

(2) 3年前（2016年3月期末時点）と比べた能力の変化状況

図表 20 法人営業担当者の事業性評価能力の現在の水準（業態別）

		回答者数	優れている	やや優れている	平均的	やや劣っている	劣っている
全 体		2,554	2.3%	12.4%	60.8%	22.1%	2.4%
業 態 別	地方銀行	612	4.9%	22.2%	54.4%	17.6%	0.8%
	第二地銀	322	2.2%	19.9%	62.4%	14.9%	0.6%
	信用金庫	1,279	1.6%	7.7%	63.2%	24.6%	3.0%
	信用組合	337	0.6%	4.7%	62.3%	27.9%	4.5%

図表 20は法人営業担当者の事業性評価能力についての回答結果を業態別にまとめたものである。業態別の傾向としては、全体の結果と比べると地方銀行と第二地方銀行では「優れている」「やや優れている」とした割合が高く「やや劣っている」「劣っている」の割合が低くなっている。一方で、信用金庫と信用組合では全く逆の結果となっている。「優れている」と「やや優れている」の合計を見ると地方銀行(27.1%)や第二地方銀行(22.1%)が20%を上回っているのに対し、信用金庫(9.3%)や信用組合(5.3%)は10%を下回っている。「やや劣っている」と「劣っている」の合計を見ると、地方銀行(18.4%)と第二地方銀行(15.5%)は20%を下回っているのに対して、信用金庫(27.6%)と信用組合(32.4%)は30%に近い値となっている。このことより地方銀行と第二地方銀行は法人営業担当者の事業性評価の能力を高く評価しており、信用金庫と信用組合は低く評価している傾向がある。

異なった観点からみるために、事業性評価の能力についての回答を業態別ではなく、問6で質問した支店の正規職員数ごとに集計したものを図表21に示した。表をみると、統計的に有意でない部分が一部に含まれるものの、支店人数が増えるにつれて「優れている」と「やや優れている」の合計の割合が高くなっていくのに対して、「やや劣っている」と「劣っている」の合計の割合が低くなる傾向が見受けられる。この傾向が特に顕著なのが支店の正規職員数が「11人～15人」と「16人～20人」との差および「16人～20人」と「21人～30人」との差の部分である。金融機関の支店規模でみると人員規模が大きい店舗ほど、法人営業担当者の事業性評価の能力を高く評価しているという結果となった。一定規模の店舗になると、経験の豊富な上司や同僚からの指導を受けることもでき、業務の分担も可能で専門性を磨くことができ、様々な事業法人との取引を通じてOJTの機会も増えるなど、事業性評価能力を高める機会があるのだと思われる。小規模店舗の多い金融機関においては、オンライン研修や情報の共有などその不利な点を克服する工夫が必要であろう。

図表 21 現在の能力の水準（支店の正規職員数別）

		回答者数	優れている	やや優れている	平均的	やや劣っている	劣っている
支店の正規職員数	5人以下	224	1.3%	8.5%	59.8%	23.2%	7.1%
	6人～10人	973	1.2%	8.9%	60.5%	26.4%	2.9%
	11人～15人	776	2.3%	10.1%	63.9%	22.3%	1.4%
	16人～20人	306	3.9%	19.6%	57.5%	17.6%	1.3%
	21人～30人	178	4.5%	25.8%	58.4%	10.7%	0.6%
	31人～50人	69	4.3%	30.4%	56.5%	8.7%	0.0%
	51人以上	21	14.3%	14.3%	61.9%	4.8%	4.8%

図表 22 3年前と比べた能力の変化状況

		回答者数	かなり向上	やや向上	横ばい	やや悪化	かなり悪化
全 体		2,559	7.7%	52.4%	32.4%	7.0%	0.4%
業態別	地方銀行	613	16.8%	52.2%	24.3%	6.2%	0.5%
	第二地銀	323	4.0%	55.4%	30.3%	10.2%	0.0%
	信用金庫	1,282	5.0%	51.0%	36.8%	6.7%	0.5%
	信用組合	337	5.0%	54.9%	32.9%	6.5%	0.6%
前回調査（追）		2,838	5.3%	38.2%	39.9%	14.3%	2.4%
業態別	地方銀行	604	6.3%	41.4%	34.6%	14.6%	3.1%
	第二地銀	363	4.1%	33.6%	45.5%	14.6%	2.2%
	信用金庫	1,469	5.2%	36.8%	41.5%	14.4%	2.2%
	信用組合	386	4.7%	41.5%	38.1%	14.0%	1.8%

図表 22 は法人営業担当者の事業性評価の能力が 3 年前と比較してどのように変化しているかをまとめたものである。「かなり向上」が地方銀行では他の業態と比べ高い割合となっており、「かなり向上」と「やや向上」を合計した結果も 69%で、他の業態を 10%ポイントほど上回っている。また問 9（1）の事業性評価能力の水準では地方銀行に続き第二地方銀行が「優れている」と「やや優れている」で高い値をとっていたが、本設問において第二地方銀行は「かなり向上」や「やや向上」で信用金庫と信用組合とあまり変わらず、「やや悪化」では他の業態を上回る結果となっており、地方銀行と他の三業態とで結果に大きな差がみられ、特に地方銀行で法人営業担当者の能力の向上がより進んでいることが示されている。問 9（1）と（2）の個票データに対し相関係数を計算したところ 0.44 と比較的高い値をとっており、3 年前と比較した事業性評価能力の向上の程度と現在の事業性評価能力の高さにはある程度正の相関があることがわかった。

2017 年 1 月実施の前回調査では、本設問と同様の趣旨で、「法人営業担当者の能力の変化状況（3 年前を比べた貴社内での変化）」について尋ねている。図表 22 の下段には、その前回調査の結果も示している。前回調査の全体の結果をみると「かなり向上」が 5.3%、「やや向上」が 38.2%である。これに対し本調査では「かなり向上」が 7.7%、「やや向上」が 52.4%となっており、「かなり向上」と「やや向上」の合計の割合は本調査が前回調査を 16.6%ポイント上回っている。前回調査から本調査のあいだの 2 年半ほどの間に、地域金融機関の法人営業担当者の能力向上が加速的に進んでいることが明らかとなった。とくに、「かなり向上」の回答が地方銀行で 6.3%から 16.8%へと上昇し

ていることが特徴的である。

次に問 9 (1) と同様に問 9 (2) についても、金融機関の支店の正規職員数ごとに集計をしたものが図表 23 である。「かなり向上」あるいは「かなり向上」と「やや向上」の合計についても、一部有意ではない部分があるものの、支店あたりの正規職員数が増えるごとに高い値をとることがわかる。特に「16 人～20 人」と「21 人～30 人」の間および「21 人～30 人」と「31 人～50 人」の間で大きく割合が高くなっており、支店の規模が大きくなるに従い、事業性評価の能力の向上が進んでいる結果となった。

これらの結果から、組織規模の小さい協同組織金融機関よりも組織規模の大きい地方銀行のほう が事業性評価に関する研修制度が充実しており、また支店規模が大きいと法人営業の担当者に対する周囲のサポートが手厚いなど、職員の事業性評価に関する能力を向上させる方向に有利に働いている可能性が考えられる。現在、一部の金融機関では、法人営業を特定の支店に集約する動きが見られるが、顧客との距離が遠くなる弊害がある一方で、事業性評価の能力を高める効果もあることがわかる。

図表 23 3 年前と比べた能力の変化状況（支店の正規職員数別）

		回答者数	かなり向上	やや向上	横ばい	やや悪化	かなり悪化
支店の 正規 職員 数	5 人以下	226	3.1%	42.5%	45.6%	7.5%	1.3%
	6 人～10 人	975	4.2%	52.7%	35.7%	7.1%	0.3%
	11 人～15 人	776	8.0%	54.6%	30.8%	6.2%	0.4%
	16 人～20 人	305	13.1%	49.8%	26.6%	9.8%	0.7%
	21 人～30 人	179	15.6%	54.2%	24.6%	5.6%	0.0%
	31 人～50 人	70	14.3%	64.3%	15.7%	5.7%	0.0%
	51 人以上	21	47.6%	33.3%	14.3%	4.8%	0.0%

問10. 貴社の人事評価や人事政策は、過去 3 年以内（2016 年 4 月～）に変化がありましたか。

図表 24 人事評価や人事政策の変化（業態別）

		回答者数	大きな変化 があった	多少の変化 があった	ほとんど変 化していな い	全く変化 していな い	わから ない
全 体		2,572	16.8%	52.8%	26.6%	2.9%	1.0%
業 態 別	地方銀行	616	29.5%	53.6%	15.1%	1.1%	0.6%
	第二地銀	326	9.2%	58.3%	31.0%	1.5%	0.0%
	信用金庫	1,289	12.5%	51.1%	31.3%	4.0%	1.2%
	信用組合	337	16.9%	52.5%	25.2%	3.6%	1.8%
前回調査（追）		2,839	11.3%	33.9%	46.2%	5.9%	2.6%
業 態 別	地方銀行	576	9.0%	44.6%	41.7%	3.0%	1.7%
	第二地銀	373	13.7%	30.3%	48.0%	6.2%	1.9%
	信用金庫	1,491	10.9%	31.9%	48.0%	6.4%	2.8%
	信用組合	394	13.2%	29.7%	44.7%	8.4%	4.1%

図表 24 は過去 3 年以内に人事評価や人事政策に変化があったかどうかをまとめたものである。「大きな変化があった」と「多少の変化があった」の合計をみると、最も割合の高い地方銀行で 83.1%、最も割合の低い信用金庫でも 63.6%を示しており、多くの金融機関において人事評価や人事政策に何らかの変化があったことを示している。また、「大きな変化があった」をみると地方銀行の 29.5%は他の業態に比べかなり高い割合となっている。ここで問 9 (2) の 3 年前と比べた法人営業担当者の事業性評価能力の変化状況（業態別）を示した図表 22 で、とくに地方銀行でこの 3 年間に於いて職員の事業性評価能力が進んでいる結果とあわせると、多くの地方銀行が人事評価を改善しながら法人営業担当者の事業性評価の能力を向上させていると考えられる。

図表 24 は 2017 年 1 月実施の前回調査の結果も示している。これによると、全体で見た場合、「大きな変化があった」が 11.3%、「多少の変化があった」が 33.9%であった。これに対し本調査では「大きな変化があった」が 16.8%で、「多少の変化があった」は 52.8%と前回調査を上回っている。また「大きな変化があった」と「多少の変化があった」の合計を見た場合、何らかの変化があった割合は前回調査を 24.4%ポイント上回っている。前回調査と本調査の比較により、この 2 年余りの期間において地域金融機関はその業態にかかわらず人事評価や人事政策を大きく変化させており、問 9 (2) の結果と合わせると、この 2 年余りの期間において進んだ人事政策の変化が法人営業担当職員の能力向上に寄与している可能性が考えられる。

次に人事評価や人事政策の変化を預金総量別（問 2）にまとめたものが図表 25 である。「大きな変化があった」と「多少の変化があった」の合計割合についてみると預金総量が「1,000 億円未満」～「5,000 億円～1 兆円」では 61.6%～65.9%であるのに対し、「1 兆円～3 兆円」では 70.5%、「3 兆円～5 兆円」では 80.9%、「5 兆円以上」では 89.2%と割合が高くなっている。また「大きな変化があった」については「3 兆円～5 兆円」が 40.7%、「5 兆円以上」が 29.0%となっており 3 兆円未満と比べると高い値をとっていることがわかる。このことより預金規模の大きい金融機関ほど人事評価や人事政策に変化があった割合が高いという結果となった。

図表 25 人事評価や人事政策の変化（預金総量別）

		回答者数	大きな変化があった	多少の変化があった	ほとんど変化していない	全く変化していない	わからない
預金総量	1,000 億円未満	120	8.3%	53.3%	29.2%	9.2%	0.0%
	1,000 億円～3,000 億円未満	431	18.8%	47.1%	29.0%	2.8%	2.3%
	3,000 億円～5,000 億円未満	336	13.7%	50.9%	31.8%	3.0%	0.6%
	5,000 億円～1 兆円	448	11.8%	50.2%	31.0%	5.6%	1.3%
	1 兆円～3 兆円	766	11.9%	58.6%	27.3%	1.7%	0.5%
	3 兆円～5 兆円	194	40.7%	40.2%	18.6%	0.5%	0.0%
	5 兆円以上	231	29.0%	60.2%	8.7%	0.9%	1.3%

問11. 貴社の人事評価は、加点主義と減点主義のどちらですか。

図表 26 人事評価の加点主義と減点主義

		回答者数	減点主義	どちらかという と減点主義	どちらかという と加点主義	加点主義	どちら でもない	わから ない	
全 体		2,576	4.2%	19.8%	33.4%	7.3%	29.5%	5.9%	
業 態 別	地方銀行	616	2.4%	14.1%	35.1%	4.2%	39.0%	5.2%	
	第二地銀	328	3.7%	19.8%	36.0%	10.7%	22.9%	7.0%	
	信用金庫	1,288	5.2%	22.8%	31.4%	7.5%	28.3%	4.7%	
	信用組合	336	3.9%	19.0%	35.1%	8.9%	22.9%	10.1%	
前回調査（追）		回答者数	減点主義			加点主義		わからない	
			減点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている	減点主義の性格が強く、従来から変化はない	減点主義の性格が強いが、従来よりもその傾向は弱まっている	加点主義の性格が強く、従来から変化はない	加点主義の性格が強く、従来よりもその傾向が強まっている		
全 体		2,798	6.0%	17.5%	13.7%	3.8%	26.1%	12.8%	20.1%
業 態 別	地方銀行	568	3.2%	14.6%	18.5%	5.1%	27.1%	16.2%	15.3%
	第二地銀	370	6.2%	17.0%	15.7%	3.5%	27.0%	8.1%	22.4%
	信用金庫	1,462	6.6%	19.0%	12.9%	3.4%	24.4%	12.4%	21.3%
	信用組合	393	7.1%	17.0%	7.9%	3.6%	30.3%	14.0%	20.1%
2017 年若手中堅		1,034	11.3%	20.8%	13.8%	2.1%	7.9%	9.5%	34.5%
2014 年行員調査		400	12.8%	24.3%	16.5%	1.3%	8.5%	8.0%	28.8%

図表 26 は人事評価において減点主義をとっているか加点主義をとっているかについて金融機関の業態別に集計したものである。「減点主義」と「どちらかというと減点主義」の合計と、「どちらかというと加点主義」と「加点主義」の合計とを比べると、全体に占める割合は加点主義の方が高くなっており、業態にかかわらず減点主義よりも加点主義を採用している割合が高いことが見受けられる。また地方銀行、第二地方銀行と信用組合では「どちらかというと加点主義」と「加点主義」の合計が「減点主義」と「どちらかというと減点主義」の合計が 20%ポイント以上上回っているのに対し、信用金庫では 10%ポイントほどとなっており、業態間で差がみられる結果となった。

前回調査では、質問の仕方が異なるが減点主義か加点主義かを尋ねている。その結果についても図表 26 の下段に示している。今回の調査では「どちらでもない」を新設し、その回答が多いため、加点主義の回答率は前回の 39.9%から 40.7%への、わずかな増加にとどまっているが、かりに「どちらでもない」や「わからない」を除いたベースで計算し直すと、加点主義の割合は前回の 53.3%が 63.0%まで約 10%ポイントの増加となっており、全体的には加点主義的な方向に変化していることが読み取れる。

<取引先企業が抱える自然災害等のリスク認識>

問12. 貴支店が立地するエリアは、2011 年以降に大きな自然災害がありましたか。最も規模が大きかったものについてお答えください。

図表 27 2011 年以降の自然災害

		回答者 数	激甚災害に指 定された災害 があった	激甚災害には指定 されなかったが大 きな災害があった	大きな災害 はなかった	わからな い
全 体		2,596	10.6%	14.2%	72.6%	2.6%
業 態 別	地方銀行	625	11.2%	14.7%	71.4%	2.7%
	第二地銀	328	7.3%	13.7%	75.9%	3.0%
	信用金庫	1,296	7.8%	15.0%	74.5%	2.7%
	信用組合	339	23.3%	10.6%	64.6%	1.5%
地 域 別	北海道・東北	256	15.2%	30.5%	52.7%	1.6%
	関東	799	12.1%	6.3%	79.2%	2.4%
	中部	513	5.5%	6.4%	86.4%	1.8%
	関西	298	7.0%	28.5%	61.1%	3.4%
	中国・四国	390	12.8%	15.1%	69.2%	2.8%
	九州・沖縄	327	11.0%	19.0%	65.7%	4.3%

問 12 では、回答支店の立地エリアで 2011 年以降に発生した大規模自然災害の有無について尋ねている。図表 27 にその回答結果をまとめている。ちなみに、図表 28 に示したように 2011 年以降でも大きな自然災害が全国で発生している。

全体で見ると、「大きな災害はなかった」が 72.6%で、続いて「激甚災害には指定されなかったが大きな災害があった」が 14.2%、「激甚災害に指定された災害があった」が 10.6%、「わからない」が 2.6%と続く。業態別に見ると、23.3%の信用組合の支店エリア内で激甚災害に指定される規模の自然災害が発生していたことがわかる。他の金融機関は、平均的に 10%前後の支店エリアで激甚災害級の災害に直面していたことに比べると、信用組合は非常に高い。「激甚災害に指定された災害があった」と「激甚災害には指定されなかったが大きな災害があった」を合わせた回答状況は、地方銀行や第二地方銀行、信用金庫は 20%を超える程度であるが、信用組合は 30%を超えている。

図表 28 2011 年以降の被害の大きかった主な自然災害

			発生時期	支払保険金（単位：億円）
風水害	台風 21 号	大阪・京都・兵庫等	2018 年 9 月	10,678
	平成 26 年 2 月雪害	関東中心	2014 年 2 月	3,224
	平成 30 年台風 24 号	東京・神奈川・静岡等	2018 年 9 月	3,061
	平成 30 年 7 月豪雨	岡山・広島・愛媛等	2018 年 6 月	1,956
	平成 27 年台風 15 号	全国	2015 年 8 月	1,642
地震	平成 23 年東北地方太平洋沖地震		2011 年 3 月	12,833
	平成 28 年熊本地震		2016 年 4 月	3,859
	大阪府北部を震源とする地震		2018 年 6 月	1,072
	平成 30 年北海道胆振東部地震		2018 年 9 月	387
	宮城県沖を震源とする地震		2011 年 4 月	324
	鳥取県中部を震源とする地震		2016 年 10 月	54
	静岡県東部を震源とする地震		2011 年 3 月	47
	福島県浜通りを震源とする地震		2011 年 4 月	37
	長野県中部を震源とする地震		2011 年 6 月	33

(注)保険金の支払額の大きかった主な風水害および地震について、日本損害保険協会 HP の資料を基に著者作成。

問13. 自然災害への心配は、取引先企業の事業活動（設備投資や立地などを含む）に影響していると思いますか。

図表 29 災害への心配と事業活動への影響

		回答者数	強く影響している	ある程度影響している	少し影響している	ほとんど影響していない	全く影響していない	わからない
全 体		2,593	13.0%	39.6%	22.0%	20.4%	2.0%	3.2%
業態別	地方銀行	623	12.0%	51.4%	20.7%	12.0%	1.0%	2.9%
	第二地銀	329	13.1%	36.2%	21.9%	23.7%	1.8%	3.3%
	信用金庫	1,295	13.3%	36.2%	22.0%	22.7%	2.4%	3.4%
	信用組合	338	13.3%	34.0%	24.0%	23.7%	2.4%	2.7%
地域別	北海道・東北	256	13.7%	35.2%	26.2%	20.7%	1.6%	2.7%
	関東	797	12.3%	33.8%	25.7%	22.6%	2.0%	3.6%
	中部	514	10.5%	44.9%	18.3%	20.8%	2.5%	2.9%
	関西	298	12.1%	47.0%	21.8%	15.1%	1.0%	3.0%
	中国・四国	390	19.5%	40.5%	18.7%	17.9%	1.8%	1.5%
	九州・沖縄	326	11.0%	40.8%	19.6%	21.5%	2.5%	4.6%

問 13 は、金融機関の視点から、自然災害への憂慮が取引先企業の事業活動に与えている影響の程度を尋ねている。その結果が図表 29 である。

全体で見ると、「強く影響している」が 13.0%、「ある程度影響している」が 39.6%、「少し影響している」が 22.0%であるので、「影響している」と考えている回答者がほぼ 75%であった。つまり、潜在的な自然災害への心配が取引先企業の事業活動に影響しているとの認識は広く共有されている。

業態別にみると、「強く影響している」の回答率は 13%程度であるが、「ある程度影響している」まで考慮すると、地方銀行が 63.4%と非常に高いことが特徴的である。地域別にみると、中国・四国で「強く影響している」の回答率が高い。

問14. 取引先企業の事業性を評価する際に、下記の①～⑦のリスクをどのくらい重要視していますか。

- ①自然災害
- ②機械設備の事故
- ③サプライチェーンの断絶
- ④情報セキュリティ
- ⑤不正・内部統制上の問題
- ⑥人事・労務上の問題
- ⑦経営者の死亡・重篤な病気

図表 30 ①自然災害

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,585	6.7%	29.7%	35.2%	25.1%	3.3%
業態別	地方銀行	624	5.8%	42.9%	26.0%	23.1%	2.2%
	第二地銀	325	9.2%	27.1%	38.8%	21.5%	3.4%
	信用金庫	1,291	6.4%	25.5%	38.7%	26.3%	3.0%
	信用組合	337	6.8%	24.3%	35.6%	27.3%	5.9%
地域別	北海道・東北	256	5.5%	36.3%	31.3%	25.8%	1.2%
	関東	796	7.0%	33.9%	31.7%	23.5%	3.9%
	中部	512	6.3%	24.4%	35.9%	30.3%	3.1%
	関西	298	7.7%	27.9%	40.3%	22.1%	2.0%
	中国・四国	386	7.5%	29.5%	37.0%	22.3%	3.6%
	九州・沖縄	324	5.2%	25.3%	39.2%	25.9%	4.3%

問 14 では、回答者が取引先企業を取り巻く 7 種類のリスクについて、事業性評価する際にどの程度重要視しているかを尋ねている。

まず、図表 30 は、①自然災害についての結果である。「多少は重要」が 35.2%と最も高い回答率で、続いて、「重要」が 29.7%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 25.1%、「非常に重要」が 6.7%、「わからない」が 3.3%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 36.7%となる。業態別には、地方銀行が 48.7%、第二地方銀行が 36.3%、信用金庫が 31.9%、信用組合が 31.1%となる。どの業態も 50%を上回ることがないことが明らかになった。全体の 36.7%を上回る地方銀行は、自然災害への重視度合いが比較的高いことがわかった。地域別に、北海道・東北と関東は、「重要」を最も多く選択（36.3%、33.9%）しているが、それら以外の地域は、「多少は重要」を最も多く選択している。

図表 31 ②機械設備の事故

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,582	11.3%	47.7%	31.2%	7.9%	1.9%
業態別	地方銀行	622	15.8%	53.4%	22.2%	6.6%	2.1%
	第二地銀	325	12.3%	49.8%	28.9%	6.5%	2.5%
	信用金庫	1,290	8.8%	47.4%	33.7%	8.8%	1.4%
	信用組合	337	12.5%	36.5%	39.8%	8.9%	2.4%
地域別	北海道・東北	256	10.5%	51.6%	29.7%	7.8%	0.4%
	関東	795	14.7%	48.8%	29.2%	5.9%	1.4%
	中部	510	13.9%	46.3%	29.2%	9.0%	1.6%
	関西	299	8.0%	50.2%	32.8%	7.7%	1.3%
	中国・四国	385	9.1%	43.1%	34.3%	11.2%	2.3%
	九州・沖縄	324	5.6%	47.2%	34.6%	8.0%	4.6%

図表 31 は、②機械設備の事故についてである。全体で見ると、「重要」が 47.7%と最も高い回答率で、続いて「多少は重要」が 31.2%、「非常に重要」が 11.3%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 7.9%、「わからない」が 1.9%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 59.0%となる。業態別には、地方銀行が 69.2%、第二地方銀行が 62.1%、信用金庫が 56.2%、信用組合が 49.0%となる。信用組合以外の金融機関は、「非常に重要」と「重要」の合計回答率が 50%を上回ることがわかった。

図表 32 ③サプライチェーンの断絶

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,573	17.0%	49.0%	26.2%	5.0%	2.8%
業態別	地方銀行	624	23.2%	57.5%	15.2%	2.2%	1.8%
	第二地銀	322	20.8%	52.5%	21.4%	3.1%	2.2%
	信用金庫	1,283	14.4%	46.2%	31.4%	5.3%	2.7%
	信用組合	336	11.9%	40.2%	31.5%	10.7%	5.7%
地域別	北海道・東北	254	14.2%	46.5%	28.7%	8.7%	2.0%
	関東	792	19.4%	51.0%	22.9%	3.7%	3.0%
	中部	509	21.2%	48.9%	24.4%	3.7%	1.8%
	関西	299	14.4%	46.2%	30.1%	6.7%	2.7%
	中国・四国	384	13.0%	47.1%	31.5%	5.2%	3.1%
	九州・沖縄	322	14.0%	51.6%	24.8%	5.9%	3.7%

図表 32 は、③サプライチェーンの断絶についてである。全体で見ると、「重要」が 49.0%と最も高い回答率で、続いて、「多少は重要」が 26.2%、「非常に重要」が 17.0%、「あまり重要ではない／

考慮しない」が 5.0%、「わからない」が 2.8%と続く。

選択肢の「非常に重要」と「重要」の合計に注目すると、全体では、66.0%となる。業態別には、地方銀行が 80.7%、第二地銀が 73.3%、信用金庫が 60.6%、信用組合が 52.1%となり、金融機関の規模によって差異があることがわかる。地方銀行の取引先企業には、サプライチェーンにおいて多くの企業と結びついているようなハブ企業が多いからであろう。地方銀行の「非常に重要」と「重要」の合計が大きいことは、サプライチェーンにおいて、ハブ企業が被災してサプライチェーン全体が操業停止に陥らないようにするための取組について取引金融機関として注目していることが現れている可能性がある。

図表 33 ④情報セキュリティ

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,581	13.9%	48.9%	28.8%	6.5%	2.0%
業 態 別	地方銀行	622	10.6%	64.3%	17.4%	5.8%	1.9%
	第二地銀	325	19.1%	46.8%	27.1%	4.9%	2.2%
	信用金庫	1,290	13.9%	44.0%	33.8%	6.7%	1.6%
	信用組合	336	14.6%	41.7%	32.4%	8.0%	3.3%
地 域 別	北海道・東北	255	8.6%	48.2%	34.9%	7.5%	0.8%
	関東	796	18.8%	51.5%	23.6%	4.3%	1.8%
	中部	511	12.9%	52.6%	27.0%	6.1%	1.4%
	関西	299	11.7%	46.2%	33.8%	6.4%	2.0%
	中国・四国	385	11.9%	42.1%	33.0%	10.6%	2.3%
	九州・沖縄	322	11.8%	48.8%	29.2%	6.5%	3.7%

図表 33 は、④情報セキュリティについてである。全体で見ると、「重要」が 48.9%と最も高い回答率で、続いて、「多少は重要」が 28.8%、「非常に重要」が 13.9%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 6.5%、「わからない」が 2.0%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 62.8%となる。業態別には、地方銀行が 74.9%、第二地方銀行が 65.9%、信用金庫が 57.9%、信用組合が 56.3%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率が 50%を超えることがわかった。

図表 34 ⑤不正・内部統制上の問題

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,582	18.7%	50.3%	24.0%	4.8%	2.1%
業態別	地方銀行	624	18.9%	56.7%	17.5%	4.5%	2.4%
	第二地銀	323	24.5%	52.6%	16.7%	3.7%	2.5%
	信用金庫	1,289	17.4%	47.2%	28.5%	5.4%	1.6%
	信用組合	338	17.5%	48.8%	26.0%	4.4%	3.3%
地域別	北海道・東北	256	15.6%	47.3%	29.7%	5.9%	1.6%
	関東	795	20.8%	54.0%	19.4%	4.0%	1.9%
	中部	513	20.7%	50.9%	23.0%	4.1%	1.4%
	関西	299	17.7%	45.5%	28.8%	6.0%	2.0%
	中国・四国	383	16.2%	46.0%	29.8%	6.0%	2.1%
	九州・沖縄	323	17.0%	53.3%	20.7%	5.0%	4.0%

図表 34 は、⑤不正・内部統制上の問題についてである。全体で見ると、「重要」が 50.3%と最も高い回答率で、続いて、「多少は重要」が 24.0%、「非常に重要」が 18.7%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 4.8%、「わからない」が 2.1%と続く。「非常に重要」の選択肢に関して、第二地方銀行が 24.5%と、他の金融機関が 18%程度であるのと比べて、顕著に多いことは興味深い。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では、69.0%となる。業態別には、地方銀行が 75.6%、第二地方銀行が 77.1%、信用金庫が 64.6%、信用組合が 66.3%となる。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率が 50%を超えることがわかった。

図表 35 ⑥人事・労務上の問題

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,584	13.7%	57.8%	23.8%	2.9%	1.8%
業態別	地方銀行	622	10.5%	68.8%	17.0%	2.1%	1.6%
	第二地銀	324	15.7%	61.4%	18.5%	1.9%	2.5%
	信用金庫	1,293	14.8%	52.8%	27.8%	3.2%	1.4%
	信用組合	337	13.9%	53.1%	26.1%	4.2%	2.7%
地域別	北海道・東北	256	11.7%	55.9%	28.9%	2.3%	1.2%
	関東	795	14.7%	63.0%	18.7%	2.1%	1.4%
	中部	513	14.6%	57.9%	23.8%	2.3%	1.4%
	関西	298	13.4%	49.7%	30.5%	5.0%	1.3%
	中国・四国	386	13.5%	54.4%	25.9%	3.9%	2.3%
	九州・沖縄	323	12.4%	57.9%	23.2%	3.1%	3.4%

図表 35 は、⑥人事・労務上の問題についてである。全体で見ると、「重要」が 57.8%と最も高い回答率で、続いて、「多少は重要」が 23.8%、「非常に重要」が 13.7%、「あまり重要ではない／考慮

しない」が 2.9%、「わからない」が 1.8%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 71.5%となる。業態別には、地方銀行が 79.3%、第二地方銀行が 77.1%、信用金庫が 67.6%、信用組合が 67.0%となる。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率は 50%を超えることがわかった。

図表 36 ⑦経営者の死亡・重篤な病気

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,586	44.5%	44.2%	9.2%	0.9%	1.2%
業態別	地方銀行	624	48.6%	43.1%	6.7%	0.3%	1.3%
	第二地銀	325	46.8%	44.6%	5.5%	0.6%	2.5%
	信用金庫	1,291	42.5%	45.3%	10.6%	0.9%	0.6%
	信用組合	338	42.6%	42.0%	11.8%	2.1%	1.5%
地域別	北海道・東北	256	41.8%	48.0%	9.4%	0.4%	0.4%
	関東	796	46.7%	44.3%	7.3%	0.6%	1.0%
	中部	512	51.0%	40.2%	7.8%	0.2%	0.8%
	関西	299	39.8%	45.5%	12.4%	2.0%	0.3%
	中国・四国	386	42.5%	45.1%	9.8%	1.6%	1.0%
	九州・沖縄	324	38.0%	45.4%	11.7%	1.2%	3.7%

図表 36 は、⑦経営者の死亡・重篤な病気についてである。全体で見ると、「非常に重要」が 44.5%と最も高い回答率で、続いて、「重要」が 44.2%、「多少は重要」が 9.2%、「わからない」が 1.2%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 0.9%と続く。業態別に見ると、地方銀行と第二地方銀行の業態で「非常に重要」の選択肢が最も多く回答を集め、地方銀行の 48.6%と第二地方銀行の 46.8%となっている。地域別には、「非常に重要」の選択肢が関東と中部で最も多く回答を集め、中部の 51.0%と関東の 46.7%となっている。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 88.7%となる。業態別には、地方銀行が 91.7%、第二地方銀行が 91.4%、信用金庫が 87.8%、信用組合が 84.6%となる。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率は 80%を超えることがわかった。

図表 37 は、図表 30 から図表 36 までの結果のうち全体の計数をまとめて、「非常に重要」の比率の多い順にならべたものである。事業性評価におけるリスクとして「経営者の死亡・重篤な病気」が圧倒的に重視されていることがわかる。自然災害については質問した 7 つの観点の中では最も重要視されていないことがわかった。

図表 37 事業性評価と具体的リスクに対する重視度合い（まとめ）

	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
⑦ 経営者の死亡・重篤な病気	44.5%	44.2%	9.2%	0.9%	1.2%
⑤ 不正・内部統制上の問題	18.7%	50.3%	24.0%	4.8%	2.1%
③ サプライチェーンの断絶	17.0%	49.0%	26.2%	5.0%	2.8%
④ 情報セキュリティ	13.9%	48.9%	28.8%	6.5%	2.0%
⑥ 人事・労務上の問題	13.7%	57.8%	23.8%	2.9%	1.8%
② 機械設備の事故	11.3%	47.7%	31.2%	7.9%	1.9%
① 自然災害	6.7%	29.7%	35.2%	25.1%	3.3%

問15. 取引先企業がリスクマネジメントに取り組む際に、下記の①～⑤の事項をどのくらい重要視していると思われますか。

- ① トップの認識や能力
- ② 取引先や行政の働きかけや協力
- ③ 事業継続や復旧に必要な資金を調達できる金融機関との関係
- ④ リスクに対応できる人材
- ⑤ リスクを想定した平時の訓練

問15は、金融機関の支店長から見て、リスクマネジメントに際しての様々な観点を取引先企業がどの程度重要視しているかを尋ねている。

図表 38 ① トップの認識や能力

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない ／考慮しない	わからない
全 体		2,592	52.1%	40.7%	5.4%	0.4%	1.4%
業 態 別	地方銀行	623	57.8%	35.8%	4.0%	0.5%	1.9%
	第二地銀	326	54.9%	39.9%	2.8%	0.0%	2.5%
	信用金庫	1,297	49.0%	43.2%	6.6%	0.3%	0.9%
	信用組合	338	50.9%	40.8%	5.9%	1.2%	1.2%
地 域 別	北海道・東北	255	43.1%	49.0%	5.9%	0.4%	1.6%
	関東	799	57.2%	36.5%	4.5%	0.3%	1.5%
	中部	512	57.6%	36.5%	5.1%	0.2%	0.6%
	関西	299	49.8%	41.8%	6.7%	0.7%	1.0%
	中国・四国	388	47.7%	43.3%	6.2%	0.8%	2.1%
	九州・沖縄	326	44.8%	47.2%	5.5%	0.6%	1.8%

図表 38 は、① トップの認識や能力についてである。全体で見ると、「非常に重要」が 52.1%と最も高い回答率で、続いて、「重要」が 40.7%、「多少は重要」が 5.4%、「わからない」が 1.4%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 0.4%と続く。また、どの業態においても、「非常に重要」の選択肢

が最も多く回答を集め、地方銀行の 57.8%と第二地方銀行の 54.9%、信用組合 50.9%で回答率が 50%を超え、信用金庫も 49.0%となっている。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では、92.8%となる。業態別には、地方銀行が 93.6%、第二地方銀行が 94.8%、信用金庫が 92.2%、信用組合が 91.7%となる。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率は 90%を超えることがわかった。

地域別には、「非常に重要」の選択肢が関東と中部で最も多くの回答を集め、中部が 57.6%と関東が 57.2%となっている。

図表 39 ②取引先や行政の働きかけや協力

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,590	10.8%	57.8%	27.6%	1.7%	2.1%
業態別	地方銀行	623	14.6%	58.6%	21.8%	1.3%	3.7%
	第二地銀	326	9.8%	59.2%	27.3%	1.2%	2.5%
	信用金庫	1,298	9.9%	56.6%	30.3%	1.9%	1.3%
	信用組合	335	8.4%	59.7%	28.1%	2.1%	1.8%
地域別	北海道・東北	255	11.8%	52.5%	32.9%	1.2%	1.6%
	関東	799	12.1%	61.3%	22.8%	1.3%	2.5%
	中部	512	14.1%	57.2%	25.8%	1.6%	1.4%
	関西	298	6.7%	54.0%	33.6%	4.0%	1.7%
	中国・四国	388	8.5%	58.0%	29.4%	2.1%	2.1%
	九州・沖縄	325	8.0%	56.9%	30.8%	1.2%	3.1%

図表 39 は、②取引先や行政の働きかけや協力についてである。全体で見ると、「重要」が 57.8%と最も高く、続いて「多少は重要」が 27.6%、「非常に重要」が 10.8%、「わからない」が 2.1%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 1.7%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 68.6%となる。業態別には、地方銀行が 73.2%、第二地方銀行が 69.0%、信用金庫が 66.5%、信用組合が 68.1%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率が 50%を超えることがわかった。

図表 40 ③事業継続や復旧に必要な資金を調達できる金融機関との関係

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,591	22.2%	61.3%	13.9%	1.2%	1.5%
業態別	地方銀行	623	21.0%	60.5%	14.0%	1.4%	3.0%
	第二地銀	326	22.7%	63.2%	11.7%	0.3%	2.1%
	信用金庫	1,297	22.6%	61.4%	14.0%	1.4%	0.7%
	信用組合	337	22.0%	61.1%	15.1%	0.9%	0.9%
地域別	北海道・東北	255	22.7%	54.9%	18.0%	2.4%	2.0%
	関東	799	24.7%	61.0%	11.8%	0.6%	2.0%
	中部	513	20.1%	64.3%	13.8%	1.2%	0.6%
	関西	298	22.1%	57.4%	18.1%	1.7%	0.7%
	中国・四国	388	19.8%	66.0%	11.1%	1.5%	1.5%
	九州・沖縄	325	20.9%	60.6%	15.7%	0.9%	1.8%

図表 40 は、③事業継続や復旧に必要な資金を調達できる金融機関との関係についてである。全体で見ると、「重要」が 61.3%と最も高い回答率で、続いて「非常に重要」が 22.2%、「多少は重要」が 13.9%、「わからない」が 1.5%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 1.2%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 83.5%となる。業態別には、地方銀行が 81.5%、第二地方銀行が 85.9%、信用金庫が 84.0%、信用組合が 83.1%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率は 80%を超えることがわかった。

図表 41 ④リスクに対応できる人材

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,591	19.3%	57.7%	18.8%	1.8%	2.4%
業態別	地方銀行	623	23.1%	55.4%	15.4%	1.8%	4.3%
	第二地銀	326	19.9%	62.0%	15.0%	0.9%	2.1%
	信用金庫	1,297	16.8%	58.4%	21.2%	2.0%	1.6%
	信用組合	337	21.4%	54.9%	19.9%	2.1%	1.8%
地域別	北海道・東北	255	14.5%	56.9%	23.9%	2.0%	2.7%
	関東	798	22.1%	59.5%	14.2%	1.1%	3.1%
	中部	513	20.9%	57.3%	18.3%	1.9%	1.6%
	関西	299	17.7%	58.2%	20.7%	2.0%	1.3%
	中国・四国	388	18.0%	54.6%	22.2%	3.1%	2.1%
	九州・沖縄	325	16.6%	57.8%	21.5%	1.5%	2.5%

図表 41 は、④リスクに対応できる人材についてである。全体で見ると、「重要」が 57.7%と最も高い回答率で、続いて「非常に重要」が 19.3%、「多少は重要」が 18.8%、「わからない」が 2.4%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 1.8%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 77.0%となる。業態別には、地方銀行が 78.5%、第二地方銀行が 81.9%、信用金庫が 75.2%、信用組合が 76.3%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「重要」の合計回答率は 70%を超えることがわかった。

図表 42 ⑤リスクを想定した平時の訓練

		回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
全 体		2,591	6.1%	45.3%	37.6%	7.3%	3.7%
業態別	地方銀行	623	6.3%	51.8%	30.2%	6.1%	5.6%
	第二地銀	326	8.3%	46.0%	37.1%	4.9%	3.7%
	信用金庫	1,297	5.6%	42.2%	41.1%	8.2%	2.9%
	信用組合	337	5.9%	44.8%	38.3%	8.0%	3.0%
地域別	北海道・東北	255	4.7%	42.4%	42.4%	6.7%	3.9%
	関東	798	7.4%	48.4%	34.0%	6.4%	3.9%
	中部	513	5.7%	46.0%	38.8%	7.4%	2.1%
	関西	299	4.3%	46.5%	38.5%	7.7%	3.0%
	中国・四国	388	7.2%	41.2%	37.4%	9.8%	4.4%
	九州・沖縄	325	4.6%	43.4%	40.6%	6.5%	4.9%

図表 42 は、⑤リスクを想定した平時の訓練についてである。全体で見ると、「重要」が 45.3%と最も高い回答率で、続いて、「多少は重要」が 37.6%、「非常に重要」が 6.1%、「あまり重要ではない／考慮しない」が 7.3%、「わからない」が 3.7%と続く。

「非常に重要」と「重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 51.4%となる。業態別には、地方銀行が 58.1%、第二地方銀行が 54.3%、信用金庫が 47.8%、信用組合が 50.7%である。信用金庫以外の金融機関で「非常に重要」と「重要」の合計回答率は 50%を超えることがわかった。

図表 43 は、図表 38 から図表 42 のうち、全体の計数をまとめたもので、「非常に重要」の回答率順に並べている。いずれの項目も「非常に重要」と「重要」を合計すると 5 割を超えているが、「トップの認識や能力」については 9 割を超え、最も重要と認識されている。「事業継続や復旧に必要な資金を調達できる金融機関との関係」も「非常に重要」と「重要」の合計が 8 割を超えており、企業がリスクマネジメントにおいて重視していると感じている支店長が多いことがわかる。

図表 43 リスクマネジメントにおいて取引先が重視している事項（まとめ）

	非常に重要	重要	多少は重要	あまり重要ではない／考慮しない	わからない
① トップの認識や能力	52.1%	40.7%	5.4%	0.4%	1.4%
③ 事業継続や復旧に必要な資金を調達できる金融機関との関係	22.2%	61.3%	13.9%	1.2%	1.5%
④ リスクに対応できる人材	19.3%	57.7%	18.8%	1.8%	2.4%
② 取引先や行政の働きかけや協力	10.8%	57.8%	27.6%	1.7%	2.1%
⑤ リスクを想定した平時の訓練	6.1%	45.3%	37.6%	7.3%	3.7%

問16. 大きな災害発生時、貴支店の主要な取引先企業の事業継続を支援するために、金融面でどのような対応を実施・検討されていますか。（複数回答可）

図表 44 事業継続の支援への対応を実施・検討について

		回答者数	運転資金の提供を予定している	設備資金の提供を予定している	災害発生後の資金繰りを予測している	緊急時に備えて借入予約契約を締結している	その他の対応の実施や検討をしている	検討していない	わからない
全 体		2,585	68.7%	49.4%	19.6%	1.0%	22.4%	9.1%	11.8%
業態別	地方銀行	624	71.6%	55.8%	20.2%	1.0%	41.0%	5.9%	6.3%
	第二地銀	322	66.5%	44.4%	18.9%	0.9%	21.4%	7.5%	14.0%
	信用金庫	1,295	67.4%	45.0%	18.5%	1.1%	15.8%	10.8%	13.7%
	信用組合	336	69.9%	59.2%	22.9%	0.6%	14.6%	10.4%	12.8%
地域別	北海道・東北	256	79.7%	66.4%	20.7%	0.4%	31.6%	7.4%	4.7%
	関東	795	66.2%	48.2%	17.7%	0.5%	23.1%	10.3%	12.7%
	中部	513	68.0%	46.8%	17.2%	2.1%	20.3%	8.6%	10.7%
	関西	299	68.9%	44.5%	18.1%	0.7%	21.7%	7.0%	15.1%
	中国・四国	384	69.0%	49.2%	24.5%	0.8%	22.4%	8.3%	10.9%
	九州・沖縄	325	66.8%	48.0%	22.5%	1.2%	17.5%	11.4%	15.4%

問 16 は、大規模自然災害発生時に金融機関が取引先企業に対して、事業継続支援の目的で実施または検討している金融支援について尋ねている。図表 44 によると、全体では、「運転資金の提供を予定している」が 68.7%と最も高い回答率となり、続いて、「設備資金の提供を予定している」が 49.4%と、いざという時に資金供給する方針は明らかであるが、「災害発生後の資金繰りを予測している」は 19.6%にとどまり、具体的な対応策が策定されているわけではなさそうである。

どの業態においても、「運転資金の提供を予定している」の選択肢が最も回答を集めている。具体的には、高い順に、地方銀行が 71.6%、信用組合が 69.9%、信用金庫が 67.4%、第二地方銀行が 66.5%である。次に多い回答は、「設備資金の提供を予定している」となっており、高い順に、信用組合が 59.2%、地方銀行が 55.8%、信用金庫が 45.0%、第二地方銀行が 44.4%となっている。これら 2つの選択肢は、他の選択肢と比べて非常に高い回答率を得ている。

図表 44 によると、「緊急時に備えて借入予約契約を締結している」の回答率が極めて低いことがわかった。中小企業強靱化法に基づく事業継続力強化計画基本方針においても指摘されているように、中小企業にとっては、発災前に復旧・復興時の円滑な資金調達に関する約束（融資枠：コミットメントライン）を金融機関と結んでいることは、BCP の実行に寄与すると考えられる⁵。しなやかな

⁵ 事業継続力強化計画基本方針では、資金繰り対策（リスクファイナンス対策）として、「具体的には、例えば、適切な自己資金の確保、融資枠の手配や自然災害等の発生後に活用できる融資制度の確認、損害保険や火災共済への加入等」を挙げている。

がら、現実に対応できている金融機関はわずかである。

もちろん、取引先企業と災害時のコミットメントライン締結を可能にする商品を提供している例が存在する。たとえば、広島銀行は全国に先駆けて、2016 年から BCP 策定支援の「〈ひろぎん〉防災・BCP 対応支援ローン」という融資商品を提供している⁶。本商品は、防災対策・BCP 策定を必要とし提携先損害保険会社の無料診断を受けた法人に対して、防災や BCP 策定にも使える運転・設備資金を提供できる特徴と、複数の条件を満たせば、「危機対応時に必要な資金」を供給できるコミットメントラインの締結も可能であるということに特徴がある。この場合コミットメントラインの期間は1年と決められ、取引先企業は、毎年の更新審査で、最新の BCP の提出を義務付けられている。このような同行の取り組みは、中小企業の BCP 策定インセンティブと有事の際の資金確保の努力インセンティブの保持並びに増進に大きく寄与することが期待できる。

図表 45 事業性評価への取り組みの自己評価別の事業継続の支援への対応

	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
運転資金の提供を予定している	74.9%	70.5%	53.8%	36.7%	36.4%
設備資金の提供を予定している	57.4%	50.6%	35.0%	23.3%	25.0%
災害発生後の資金繰りを予測している	22.6%	19.7%	16.2%	13.3%	11.4%
検討していない	4.2%	8.9%	16.2%	26.7%	4.5%
回答者数	359	1,870	277	30	44

図表 45 は、問 8 で「事業性評価にしっかりと取り組んでいる」の自己評価別に、この質問の回答状況を整理してみた。たとえば、「事業性評価にしっかりと取り組んでいる」が「強く当てはまる」と回答した 359 人中、「運転資金の提供を予定している」を選択しているのは 74.9%であった。事業性評価がしっかりと取り組んでいるとする回答者ほど、「運転資金の提供を予定している」、「設備資金の提供を予定している」、「災害発生後の資金繰りを予測している」を選択する比率が高く、「検討していない」の回答率は低くなる。つまり、事業性評価にしっかりと取り組んでいるという金融機関ほど大きな災害後の企業の事業継続の支援について積極的であることがわかる。

⁶ 詳細に関しては、<https://www.hirogin.co.jp/ir/news/paper/news160112.pdf> を参照して欲しい。
また、2018 年度の実績は 38 件／1,604 百万円で、2016 年の発売以来の累計は 141 件／6,611 百万円である。<https://www.hirogin.co.jp/ir/disclosure/disclosure/pdf/report2019/report2019.pdf>

問17. 問16で選択肢「運転資金の提供を予定している」、「設備資金の提供を予定している」、「災害発生後の資金繰りを予測している」、「緊急時に備えて借入予約契約を締結している」、「その他の対応の実施や検討をしている」のいずれかを回答した方にお尋ねします。取引先企業における事業継続計画（以下、BCPとします）の有無により、問16で選んだ検討の変化はありますか。（複数回答可）

図表 46 BCPの有無での検討の変化について

		回答者数	提供可能な資金を増額できる	事業継続に必要な資金を抑制できる	借入予約契約の金利を下げられる	資金提供面でその他の好条件を提示できる	資金提供以外での前向きの変化がある	特に変わらない	わからない
全 体		2,016	23.7%	14.1%	2.0%	15.5%	21.0%	33.8%	13.5%
業 態 別	地方銀行	542	17.0%	7.6%	1.5%	18.1%	27.9%	34.7%	10.0%
	第二地銀	247	29.1%	18.6%	2.8%	14.6%	21.5%	27.9%	13.8%
	信用金庫	971	24.6%	15.0%	2.1%	14.7%	18.8%	35.6%	14.7%
	信用組合	249	29.7%	20.1%	1.6%	13.3%	14.1%	30.5%	16.5%
地 域 別	北海道・東北	222	23.4%	10.8%	0.5%	29.3%	18.5%	30.6%	10.8%
	関東	604	21.2%	14.9%	3.1%	11.6%	17.9%	40.2%	11.6%
	中部	406	20.9%	12.8%	2.0%	13.3%	23.2%	35.0%	15.3%
	関西	230	32.6%	14.3%	2.6%	14.8%	23.5%	25.2%	13.0%
	中国・四国	307	24.1%	18.9%	1.3%	17.9%	23.5%	30.6%	13.4%
	九州・沖縄	237	26.6%	11.8%	0.8%	13.9%	22.4%	29.5%	19.0%

問17は、前問16で「運転資金の提供を予定している」、「設備資金の提供を予定している」、「災害発生後の資金繰りを予測している」、「緊急時に備えて借入予約契約を締結している」、「その他の対応の実施や検討をしている」のいずれかを選択した回答者に対して、取引先企業にBCPがあった場合に、前問で選択された選択肢の内容に変化があるかを尋ねている。

図表46では、全体で見ると、「特に変わらない」が33.8%と最も多いが、半数程度が何らかの影響があると回答している。その内、「提供可能な資金を増額できる」が23.7%、「資金提供以外での前向きの変化がある」が21.0%、「資金提供面でその他の好条件を提示できる」が15.5%など、事業者にとってプラスの影響があることがわかる。

問18. 大規模な災害により施設・設備に物的被害が生じた場合に、それらを復旧させるための資金源として、貴支店の取引先企業は①～⑥への重要性（金額ベース）を、どのように認識していると思われますか。

- ①保険（火災・地震・水害など）
- ②金融機関からの融資や支援（返済の停止などを含む）
- ③取引先や親会社からの支援
- ④会社の自己資金（預貯金など）
- ⑤経営者やその親族などの資金
- ⑥公的支援

問 18 は、取引先企業が被災した場合に、6 種類の資金について復旧のための資金源としての重要性の事業者の持っている認識を尋ねている。

図表 47 ①保険（火災・地震・水害など）

		回答者数	非常に重要	多少は重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
全 体		2,545	62.8%	33.7%	1.6%	0.0%	1.9%
業態別	地方銀行	618	66.5%	30.3%	1.0%	0.0%	2.3%
	第二地銀	321	63.6%	34.6%	0.6%	0.0%	1.2%
	信用金庫	1,267	61.7%	34.8%	1.5%	0.0%	2.0%
	信用組合	331	59.8%	34.7%	3.9%	0.0%	1.5%
地域別	北海道・東北	252	55.6%	39.7%	2.8%	0.0%	2.0%
	関東	791	61.2%	35.1%	1.8%	0.0%	1.9%
	中部	505	68.3%	29.9%	0.6%	0.0%	1.2%
	関西	285	65.3%	28.8%	2.1%	0.0%	3.9%
	中国・四国	380	63.7%	33.4%	1.3%	0.0%	1.6%
	九州・沖縄	319	62.1%	35.1%	1.3%	0.0%	1.6%

図表 47 は、①保険（火災・地震・水害など）についてである。全体で見ると、「非常に重要」が 62.8%と最も高い回答率となり、続いて、「多少は重要」が 33.7%、「わからない」が 1.9%、「あまり重要ではない」が 1.6%、「全く重要ではない」が 0.0%となっている。業態別に関して、「非常に重要」の選択肢が最も回答を集め、地方銀行が 66.5%、第二地方銀行が 63.6%、信用金庫が 61.7%、信用組合が 59.8%となっている。地域別にも、「非常に重要」が最も多く回答され、北海道・東北が 55.6%、関東が 61.2%、中部が 68.3%、関西が 65.3%、中国・四国が 63.7%、九州・沖縄が 62.1%となっている。

また、「非常に重要」と「多少は重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では、96.5%となる。業態別には、地方銀行が 96.8%、第二地方銀行が 98.2%、信用金庫が 96.5%、信用組合が 94.5%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「多少は重要」の合計回答率は 90%を超えていることがわかった。

図表 48 ②金融機関からの融資や支援（返済の停止などを含む）

		回答者数	非常に重要	多少は重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
全 体		2,542	57.5%	39.1%	1.7%	0.0%	1.7%
業態別	地方銀行	618	61.8%	34.5%	1.8%	0.0%	1.9%
	第二地銀	321	61.1%	36.8%	0.6%	0.0%	1.6%
	信用金庫	1,265	54.5%	42.1%	1.6%	0.0%	1.8%
	信用組合	330	57.9%	38.2%	3.0%	0.0%	0.9%
地域別	北海道・東北	251	48.2%	45.8%	5.2%	0.0%	0.8%
	関東	791	62.1%	34.8%	1.5%	0.0%	1.6%
	中部	505	57.0%	40.8%	1.2%	0.0%	1.0%
	関西	285	50.9%	44.2%	1.1%	0.0%	3.9%
	中国・四国	380	64.2%	33.4%	1.1%	0.0%	1.3%
	九州・沖縄	317	52.1%	44.2%	1.6%	0.0%	2.2%

図表 48 は、②金融機関からの融資や支援（返済の停止などを含む）についてである。全体で見ると、「非常に重要」が 57.5%と最も高い回答率となり、続いて、「多少は重要」が 39.1%、「あまり重要ではない」が 1.7%、「わからない」が 1.7%、「全く重要ではない」が 0.0%となっている。業態別に関して、「非常に重要」の選択肢が最も回答を集め、地方銀行が 61.8%、第二地方銀行が 61.1%、信用金庫が 54.5%、信用組合が 57.9%となっている。地域別にも、「非常に重要」が最も多く回答され、北海道・東北が 48.2%、関東が 62.1%、中部が 57.0%、関西が 50.9%、中国・四国が 64.2%、九州・沖縄が 52.1%となっている。

また、「非常に重要」と「多少は重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 96.6%となる。業態別には、地方銀行が 96.3%、第二地方銀行が 97.9%、信用金庫が 96.6%、信用組合が 96.1%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「多少は重要」の合計回答率は 90%を超えることがわかった。

図表 49 ③取引先や親会社からの支援

		回答者数	非常に重要	多少は重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
全 体		2,537	24.8%	51.7%	15.3%	0.8%	7.4%
業態別	地方銀行	617	33.9%	47.5%	11.5%	0.8%	6.3%
	第二地銀	320	23.1%	56.9%	15.3%	0.0%	4.7%
	信用金庫	1,262	22.9%	53.4%	14.9%	1.0%	7.8%
	信用組合	330	16.7%	47.9%	23.6%	0.9%	10.9%
地域別	北海道・東北	250	15.2%	56.4%	18.0%	3.6%	6.8%
	関東	791	30.1%	49.2%	11.3%	0.5%	9.0%
	中部	503	27.0%	52.5%	14.5%	0.6%	5.4%
	関西	284	22.5%	48.9%	19.7%	0.4%	8.5%
	中国・四国	380	21.8%	52.6%	16.8%	0.8%	7.9%
	九州・沖縄	316	21.8%	53.8%	18.7%	0.0%	5.7%

図表 49 は、③取引先や親会社からの支援についてである。全体で見ると、「多少は重要」が 51.7%と最も高い回答率となり、続いて、「非常に重要」が 24.8%、「あまり重要ではない」が 15.3%、「わからない」が 7.4%、「全く重要ではない」が 0.8%となっている。

「非常に重要」と「多少は重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 76.5%となる。業態別には、地方銀行が 81.4%、第二地方銀行が 80.0%、信用金庫が 76.3%、信用組合が 64.6%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「多少は重要」の合計回答率は 60%を超えていることがわかった。

図表 50 ④会社の自己資金（預貯金など）

		回答者数	非常に重要	多少は重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
全 体		2,542	47.0%	47.4%	3.2%	0.2%	2.2%
業態別	地方銀行	617	54.3%	40.7%	2.4%	0.2%	2.4%
	第二地銀	321	45.8%	50.2%	1.9%	0.3%	1.9%
	信用金庫	1,265	45.3%	48.6%	3.6%	0.1%	2.4%
	信用組合	331	40.8%	53.2%	4.5%	0.3%	1.2%
地域別	北海道・東北	252	36.5%	55.2%	7.1%	0.0%	1.2%
	関東	791	53.0%	42.0%	2.7%	0.0%	2.4%
	中部	505	53.1%	43.6%	2.0%	0.2%	1.2%
	関西	284	45.4%	46.8%	2.8%	0.4%	4.6%
	中国・四国	379	42.7%	50.7%	4.2%	0.5%	1.8%
	九州・沖縄	318	37.4%	57.5%	2.8%	0.0%	2.2%

図表 50 は、④会社の自己資金（預貯金など）についてである。全体で見ると、「多少は重要」が 47.4%と最も高い回答率となり、続いて、「非常に重要」が 47.0%、「あまり重要ではない」が 3.2%、「わからない」が 2.2%、「全く重要ではない」が 0.2%となっている。業態別に関して、地方銀行は「非常に重要」の選択肢が最も回答を集め、54.3%である。地域別にも、「非常に重要」が関東と中部で、それぞれ 53.0%と 53.1%と最も多く回答されている。

「非常に重要」と「多少は重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 94.4%となる。業態別には、地方銀行が 95.0%、第二地方銀行が 96.0%、信用金庫が 93.9%、信用組合が 94.0%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「多少は重要」の合計回答率は 90%を超えることがわかった。

図表 51 ⑤経営者やその親族などの資金

		回答者数	非常に重要	多少は重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
全 体		2,543	22.7%	59.1%	12.4%	0.6%	5.2%
業態別	地方銀行	618	24.3%	56.6%	9.2%	0.3%	9.5%
	第二地銀	320	19.4%	65.3%	11.9%	0.0%	3.4%
	信用金庫	1,266	23.4%	59.1%	13.2%	0.6%	3.7%
	信用組合	331	20.8%	57.7%	15.7%	0.9%	4.8%
地域別	北海道・東北	252	14.7%	57.5%	22.2%	0.4%	5.2%
	関東	791	29.2%	55.1%	10.7%	0.5%	4.4%
	中部	505	17.6%	63.2%	11.7%	0.4%	7.1%
	関西	285	23.5%	58.9%	9.8%	0.7%	7.0%
	中国・四国	379	24.3%	58.3%	11.9%	1.3%	4.2%
	九州・沖縄	318	18.9%	64.8%	12.6%	0.0%	3.8%

図表 51 は、⑤経営者やその親族などの資金についてである。全体で見ると、「多少は重要」が 59.1% と最も高い回答率となり、続いて、「非常に重要」が 22.7%、「あまり重要ではない」が 12.4%、「わからない」が 5.2%、「全く重要ではない」が 0.6%となっている。

「非常に重要」と「多少は重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 81.8%となる。業態別には、地方銀行が 80.9%、第二地方銀行が 84.7%、信用金庫が 82.5%、信用組合が 78.5%である。全ての金融業態で「非常に重要」と「多少は重要」の合計回答率は 70%を超えることがわかった。

図表 52 ⑥公的支援

		回答者数	非常に重要	多少は重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
全 体		2,544	53.2%	37.3%	6.1%	0.1%	3.3%
業態別	地方銀行	618	58.1%	32.2%	6.0%	0.2%	3.6%
	第二地銀	321	50.8%	37.7%	7.8%	0.0%	3.7%
	信用金庫	1,266	51.7%	39.5%	5.5%	0.1%	3.2%
	信用組合	331	52.9%	38.1%	6.6%	0.0%	2.4%
地域別	北海道・東北	252	47.2%	39.7%	9.9%	0.4%	2.8%
	関東	791	58.5%	34.3%	4.6%	0.0%	2.7%
	中部	505	50.9%	39.0%	6.7%	0.0%	3.4%
	関西	285	49.1%	37.9%	6.3%	0.0%	6.7%
	中国・四国	380	52.4%	39.7%	4.7%	0.3%	2.9%
	九州・沖縄	318	53.1%	37.1%	7.2%	0.0%	2.5%

⑥は、公的支援についてである。図表 52 から、全体で見ると、「非常に重要」が 53.2%と最も高い回答率となり、続いて、「多少は重要」が 37.3%、「あまり重要ではない」が 6.1%、「わからない」が 3.3%、「全く重要ではない」が 0.1%となっている。業態別に関して、いずれの業態でも「非常に重要」の選択肢が最も回答を集め、地方銀行が 58.1%、第二地方銀行が 50.8%、信用金庫が 51.7%、信用組合が 52.9%となっている。地域別にも、「非常に重要」が最も多く回答され、北海道・東北が 47.2%、関東が 58.5%、中部が 50.9%、関西が 49.1%、中国・四国が 52.4%、九州・沖縄が 53.1%と

なっている。

また、「非常に重要」と「多少は重要」の回答率を足しあわせた場合、全体では 90.5%となる。業態別には、地方銀行が 90.3%、第二地方銀行が 88.5%、信用金庫が 91.2%、信用組合が 91.0%である。第二地方銀行以外の金融機関で「非常に重要」と「多少は重要」の合計回答率は 90%を超えていることがわかった。

図表 53 復旧の資金源の認識（まとめ）

	非常に重要	多少は重要	あまり重要ではない	全く重要ではない	わからない
① 保険（火災・地震・水害など）	62.8%	33.7%	1.6%	0.0%	1.9%
② 金融機関からの融資や支援（返済の停止などを含む）	57.5%	39.1%	1.7%	0.0%	1.7%
⑥ 公的支援	53.2%	37.3%	6.1%	0.1%	3.3%
④ 会社の自己資金（預貯金など）	47.0%	47.4%	3.2%	0.2%	2.2%
③ 取引先や親会社からの支援	24.8%	51.7%	15.3%	0.8%	7.4%
⑤ 経営者やその親族などの資金	22.7%	59.1%	12.4%	0.6%	5.2%

図表 53 は、復旧の資金源の認識のうち、全体の計数で「非常に重要」の比率の大きい順に再掲したものである。「保険」に続いて「金融機関からの融資や支援」があがっており、多くの銀行支店長は取引先が復旧にあたって金融機関からの資金提供に依存するであろうと予想している。そうした期待にこたえるために、図表 44 でみたように、積極的に資金提供を行う姿勢を示しているであろう。しかし、現在、地域金融機関に求められているのは被災後の資金繰り支援だけではない。事前に備えておく段階から支援することによって、被災のダメージを軽減し、さらに被災からの迅速な復旧・復興を確実なものにしておくことである。

＜取引先企業の BCP（事業継続計画）の整備状況の把握と課題認識＞

問 19. 貴支店をメインバンクとする取引先企業のうち、BCP を策定している企業の割合はおおよどのくらいですか。

図表 54 取引先企業のうち BCP を策定している企業の割合

		回答者数	75%以上	50%以上	30%以上	20%以上	10%以上	5%以上	5%未満	わからない
全 体		2,579	0.3%	1.2%	4.1%	4.4%	7.4%	4.1%	23.1%	55.3%
業 態 別	地方銀行	620	0.2%	1.8%	4.7%	2.6%	12.3%	3.7%	21.9%	52.9%
	第二地銀	325	0.6%	1.8%	4.6%	4.9%	5.2%	3.4%	21.5%	57.8%
	信用金庫	1,291	0.3%	0.9%	4.1%	5.1%	6.0%	5.0%	23.9%	54.8%
	信用組合	335	0.3%	0.9%	2.7%	4.5%	6.0%	2.7%	23.6%	59.4%
地 域 別	北海道・東北	255	0.0%	0.4%	3.5%	5.9%	8.2%	5.9%	23.1%	52.9%
	関東	794	0.4%	0.9%	3.7%	4.9%	6.0%	2.5%	23.4%	58.2%
	中部	511	0.2%	1.0%	3.3%	4.9%	11.4%	4.7%	27.8%	46.8%
	関西	296	0.0%	1.7%	6.1%	3.7%	6.4%	4.1%	21.3%	56.8%
	中国・四国	385	1.0%	1.8%	4.4%	3.6%	6.2%	6.0%	22.1%	54.8%
	九州・沖縄	325	0.0%	1.8%	4.9%	3.1%	6.2%	4.0%	18.2%	61.8%

図表 54 は自支店をメインバンクとする取引先企業のうち、BCP を策定している企業の割合を示している。取引先企業の BCP 策定状況を把握していない金融機関が全体の 55.3%と過半を占めており、このような状況は、金融機関の業態に関わらず生じている。「わからない」を除くと、一番多いのが「5%未満」である。「わからない」と回答した者を除いた 1,153 人のベースで比率を計算しなおすと「5%未満」の比率は 51.7%となる。つまり、数値を回答した支店長の半数以上が取引先の 5%未満しか BCP を作成していないと認識することになる。一方、図表 1 に示した中小企業庁のアンケート調査では、中小企業の BCP 策定率は 15.5%であった。また、野田・浜口・家森(2019)の企業向け調査の結果では、その値は 22.6%であった。これらの結果からすると、金融機関の支店長の多くが、企業の BCP 策定状況について十分に把握していないのだと考えられる。

地域別では九州・沖縄地方と関東地方において、取引先企業の BCP 策定状況を把握できていない金融機関の割合が、それぞれ 61.8%と 58.2%で相対的にやや多い。それに対して、中部地方では BCP の策定状況を把握できていない金融機関の割合は 46.8%と全国平均を 8.5%ポイント程度下回っており、他の地域に比べれば取引先企業の BCP 策定状況の把握が若干進んでいるといえる。ただし、中部地方の金融機関も含めどの地方でも、状況は把握している場合に BCP を策定している取引先が 5%未満であるという回答が多く、BCP の策定状況をそもそも把握していない、あるいは把握していても、BCP 策定の把握が不十分であることがうかがわれる。

図表 55 事業性評価への取り組みの自己評価別の BCP 策定割合の不把握率

	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
比率	58.1%	54.6%	57.8%	42.9%	57.1%
回答者数	358	1,856	275	28	42

図表 55 は、問 8 で尋ねた事業性評価への取り組みについての自己評価別に、BCP 策定企業の割合が「わからない」と回答した人の比率を計算してみた結果である。例えば、事業性評価にしっかりと取り組んでいるかどうかという問いに対して「強く当てはまる」と回答した金融機関のうち取引先企業の BCP 策定状況がわからないという回答したものが 58.1%を占めている。逆に、事業性評価にしっかりと取り組んでいるかどうかという問いに対して「ほとんど当てはまらない」あるいは「全く当てはまらない」と回答した金融機関のうち、取引先企業の BCP 策定状況がわからないと回答したものはそれぞれ 57.8%、42.9%と 58.1%よりも低い値をとっている。これらの差異は、統計的に有意ではないので、事業性評価の進捗度合いと BCP の策定状況の把握は相関していないといえる。

本来、事業性評価の一部に BCP 策定状況が組み込まれていれば事業性評価に取り組んでいる金融機関ほど「わからない」の回答は少ないはずである。しかし、表に示したように、そうした傾向は見られない。このことは、現在までのところ、BCP の要素が事業性評価に組み込まれていないことを意味しているのであろう。

問 20. BCP を策定している企業のうち、十分だと評価できるレベルで BCP を策定している企業の割合はおおよそどのくらいですか。

図表 56 十分だと評価できる BCP を策定している取引先企業の割合

		回答者数	75%以上	50%以上	30%以上	20%以上	10%以上	5%以上	5%未満	内容を知らない のでわからない	内容を知っている が、評価できない のでわからない
全 体		2,555	1.2%	3.3%	4.0%	3.0%	2.3%	1.6%	11.3%	60.1%	13.2%
業 態 別	地方銀行	617	1.0%	2.8%	3.9%	2.4%	1.3%	1.3%	7.8%	58.2%	21.4%
	第二地銀	319	0.9%	3.8%	4.4%	2.8%	2.8%	0.9%	9.7%	66.5%	8.2%
	信用金庫	1,280	1.6%	3.7%	3.8%	3.1%	2.7%	1.8%	12.3%	59.4%	11.6%
	信用組合	331	0.3%	2.4%	4.2%	3.9%	2.4%	1.8%	15.4%	60.4%	9.1%
地 域 別	北海道・東北	251	0.8%	2.0%	4.0%	6.0%	3.6%	1.6%	14.7%	58.2%	9.2%
	関東	789	0.5%	3.8%	3.8%	2.0%	2.5%	1.6%	12.3%	62.7%	10.6%
	中部	507	2.4%	3.6%	3.0%	2.8%	1.8%	2.0%	8.9%	54.0%	21.7%
	関西	294	1.0%	2.4%	5.8%	3.1%	3.4%	1.7%	10.2%	57.8%	14.6%
	中国・四国	377	1.1%	4.2%	4.2%	3.4%	1.3%	1.9%	11.4%	62.6%	9.8%
	九州・沖縄	324	1.5%	2.8%	4.0%	3.1%	2.2%	0.3%	11.4%	63.3%	11.4%

BCP を策定している企業のうち、十分だと評価できるレベルで BCP を策定している企業の割合を尋ねた質問に対しての回答が図表 56 にまとめられている。図表 56 によれば、BCP の内容を知らないので評価できないという回答が最も多く、全体の 60.1%を占めている。また内容を知っていても、金融機関自身が BCP の中身を評価できないという割合も高く、全国平均で 13.2%であった。特に、地方銀行でその割合が 21.4%となっており、第二地方銀行、信用金庫、信用組合といった他の業態に比べて 2 倍程度になっている。

BCP の内容を評価できるとする回答の中でみると、十分な内容をもった BCP を作成している取引先は 5%未満であるという回答が全体の中では 11.3%と多い。その中でも、信用組合で 15.4%、信用金庫で 12.3%となっており、地方銀行と第二地方銀行がそれぞれ 10%未満であることに比べると、やや高くなっている。

地域別でみると、中部地方で BCP の内容を把握している金融機関が多いが、他方で、内容を知っていてもそれを評価できないという回答も 21.7%と高くなっている。問 19 の回答結果と合わせて考えると、BCP の内容を把握することと、それを適切に評価することは別の問題であり、実態の把握と評価できる態勢という二つの仕組み作りが求められるといえる。

問 21. 取引先企業が BCP を策定した理由として、重要であったと思う程度についてお答えください。

図表 57 BCP を策定した理由

	回答者数	非常に重要	重要	多少は重要	重要ではない	わからない
BCP の重要性についての経営層の認識	2,451	17.4%	37.7%	18.8%	1.6%	24.5%
法令や規則等の義務	2,448	11.6%	38.6%	20.8%	2.4%	26.5%
取引先からの要請	2,452	10.5%	31.3%	26.6%	3.6%	28.1%
国や地方自治体からの要請（入札資格の条件なども含む）	2,447	9.4%	32.1%	26.3%	3.2%	29.0%
当該企業自身の被災の経験	2,450	9.2%	32.4%	22.7%	4.9%	30.7%
被災後の早期復旧による営業上の利点	2,451	8.4%	34.2%	26.0%	2.7%	28.7%
経営上の余裕（収益、人員の面など）	2,449	7.6%	32.9%	27.1%	5.4%	27.0%
他社や他地域での災害の発生	2,453	4.8%	33.3%	29.6%	3.8%	28.6%
貴社からの要請・支援	2,446	4.0%	23.7%	32.0%	10.7%	29.7%
信用保証料や融資金利の引き下げなどの金融面での優遇措置	2,447	3.9%	21.5%	34.5%	10.7%	29.4%
商工会議所や各種の業界団体からの要請	2,447	3.0%	24.6%	34.5%	8.0%	30.0%
優良企業としての広告効果	2,449	2.6%	23.4%	34.0%	9.6%	30.4%
貴社以外の金融機関からの要請	2,451	2.6%	21.4%	33.3%	10.8%	31.9%
顧問税理士・公認会計士からの要請	2,451	2.5%	24.7%	32.5%	9.8%	30.5%

BCP を策定した理由を尋ねた質問に対しての回答が図表 57 にまとめられている。BCP を策定する理由として上位にきているのは、「BCP の重要性についての経営層の認識（55.1%）」、「法令や規制等の義務（50.2%）」、「取引先からの要請（41.8%）」、「被災後の早期復旧による営業上の利点（42.6%）」、「当該企業自身の被災の経験（41.6%）」、「国や地方自治体からの要請（入札資格の条件を含む）（41.5%）」、「経営上の余裕（収益、人員の面など）（40.5%）」などである。ここで、かっこの数字は「非常に重要」および「重要」と回答した金融機関の割合の合計である。とりわけ経営層が BCP の重要性について認識することが「非常に重要である」と回答した金融機関は、全体の 17.4% と大きい。

逆に「優良企業としての広告効果（26.0%）」や「信用保証料や融資金利の引き下げなどの金融面での優遇措置（25.4%）」に関しては、「顧問税理士・公認会計士からの要請（27.2%）」、「商工会議所や各種の業界団体からの要請（27.6%）」、「貴社からの要請・支援（27.7%）」などと並んで、BCP 策定理由として重要であるとする回答は比較的低い水準にとどまっている。

この結果から示唆されることは、第一に、金融機関や顧問税理士、商工会議所など周囲からの要請がまだ十分ではないということである。したがって、現在までのところ、こうした要請で BCP 策定につながった企業が少ないのであろう。第二に、「取引先からの要請」といった直接的な業務に関わる要請が効果的であり、大企業がサプライチェーンのリスク管理を高めているので、このルートでの BCP 普及を図れる可能性がある。そして、「被災後の早期復旧による営業上の利点」といった点などから、「BCP の重要性についての経営層の認識」を高めることが大事であり、それを後押しするように、「法令や規制等の義務」化などを通じて、国や地方自治体が積極的に関与することも有効だと考えられる。

図表 58 事業性評価への取り組みの自己評価別に、「貴社からの要請・支援」が「非常に重要」もしくは「重要」であった比率

	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
比率	42.3%	26.9%	18.0%	23.1%	5.3%
回答者数	345	1,754	261	26	38

図表 58 では、図表 55 と同様に、事業性評価への取り組みの自己評価別に、「貴社からの要請・支援」が「非常に重要」もしくは「重要」であった比率を計算してみた。事業性評価への取り組みへの自己評価の高い金融機関ほど、自らの「要請・支援」が企業の BCP 策定に重要であったと考えている。

問 22. BCP の策定が当該企業にどのような効果をもたらしていると評価していますか。(複数回答可)

図表 59 BCP の策定が当該企業にもたらした効果

		回答者数	リスク把握の深化	従業員の安心感の向上	取引先（消費者を含む）からの評価の向上	金融機関からの評価の向上	売上の拡大や安定化	取引先の分散化	収益の向上	株主からの評価の向上	目立った効果はみられない	事業内容の変更	その他	わからない
全 体		2,535	57.4%	30.1%	23.9%	20.2%	16.1%	11.4%	9.3%	6.5%	3.0%	2.4%	1.8%	23.2%
業 種 別	地方銀行	611	64.8%	33.7%	30.9%	21.4%	20.9%	14.2%	5.7%	12.6%	2.6%	4.4%	5.7%	17.0%
	第二地銀	317	59.9%	35.6%	24.6%	17.0%	12.6%	7.3%	7.9%	9.5%	0.9%	2.2%	0.6%	22.1%
	信用金庫	1,275	55.1%	27.2%	20.7%	18.7%	14.3%	11.2%	9.6%	3.4%	3.6%	1.5%	0.6%	24.7%
	信用組合	324	49.4%	28.7%	22.2%	26.5%	17.9%	11.4%	16.0%	4.3%	3.1%	2.2%	0.0%	29.9%
地 域 別	北海道・東北	252	51.2%	23.8%	17.5%	17.9%	13.1%	6.7%	7.1%	3.6%	6.0%	1.2%	2.4%	27.4%
	関東	782	57.0%	32.9%	24.0%	21.5%	19.1%	14.8%	10.7%	10.4%	2.7%	2.3%	0.6%	24.3%
	中部	503	64.8%	31.6%	32.2%	20.1%	14.7%	10.7%	7.6%	4.4%	2.2%	1.2%	5.2%	16.7%
	関西	295	55.3%	29.2%	23.1%	18.3%	19.0%	8.5%	9.5%	4.7%	3.7%	3.1%	1.0%	23.4%
	中国・四国	372	58.1%	29.3%	23.4%	19.6%	14.5%	12.1%	9.9%	4.8%	2.4%	2.7%	0.3%	23.9%
	九州・沖縄	318	53.5%	27.7%	17.3%	22.0%	12.9%	10.4%	9.7%	6.3%	2.5%	4.7%	0.6%	24.8%

BCP が当該企業にもたらした効果について尋ねた質問の回答がまとめられているのが、図表 59

である。これを見ると、最も回答が多かったものは「リスク把握の深化（57.4%）」である。次いで、「従業員の安心感の向上（30.1%）」、「取引先（消費者を含む）からの評価の向上（23.9%）」、「金融機関からの評価の向上（20.2%）」となっている。他方で、「収益の向上（9.3%）」や「株主からの評価の向上（6.5%）」があったという回答は相対的に低い水準にとどまっている。ただし、「目立った効果は見られない」という回答は全体の 3.0%という非常に低い水準であったことから、金融機関は、取引先企業の BCP 策定にはなんらかのプラスの効果が働いていると認識しているといえよう。

業態別および地方別にみると、最も回答が多かった「リスク把握の深化」面で効果があったという回答は、特に地方銀行や第二地方銀行で多く、また、地域別では中部地方でその回答が多い傾向がみられた。「収益の向上」や「売上の拡大や安定化」につながったという回答は全体的に低かったが、関東地方では、それらの効果があったとする回答も、前者については 10.7%、後者については 19.1%と、一定程度あった。

問 23. BCP が未策定の取引先企業のうち、策定が必要な企業の割合をどの程度だと認識されていますか。

図表 60 策定が必要な企業の割合

		回答者数	全社	4分の3以上	半分以上	4分の1以上	4分の1未満	業はない 策定が必要な企業	策定状況に関心を持っていない	わからない
全 体		2,555	3.5%	3.2%	20.5%	13.9%	11.3%	0.3%	5.1%	42.2%
業 態 別	地方銀行	617	2.6%	2.4%	24.1%	9.6%	9.2%	0.3%	3.2%	48.5%
	第二地銀	322	4.7%	3.4%	20.8%	15.5%	12.1%	0.0%	3.4%	40.1%
	信用金庫	1,283	3.4%	3.5%	19.3%	15.7%	12.2%	0.3%	6.6%	38.9%
	信用組合	325	4.3%	3.7%	17.8%	13.8%	10.8%	0.3%	4.6%	44.6%
地 域 別	北海道・東北	255	2.4%	3.9%	20.4%	17.6%	14.1%	0.4%	5.1%	36.1%
	関東	787	3.6%	2.8%	16.8%	14.4%	9.8%	0.1%	4.6%	48.0%
	中部	507	3.2%	2.2%	26.0%	13.4%	12.2%	0.0%	4.9%	38.1%
	関西	294	4.8%	2.7%	23.8%	10.5%	10.5%	0.3%	4.4%	42.9%
	中国・四国	379	3.2%	4.7%	19.8%	12.9%	11.3%	0.8%	5.0%	42.2%
	九州・沖縄	320	4.1%	4.1%	19.1%	15.3%	11.6%	0.3%	7.8%	37.8%

図表 60 は、BCP が未策定の取引先企業のうち、策定が必要な企業の割合がどの程度だと思いかを尋ねた質問への回答結果である。問 20 と問 21 から、金融機関が取引先企業の BCP 策定状況及びその内容を必ずしも把握していない状況が浮かび上がった。図表 60 から同様の傾向を読み取ることができる。すなわち、取引先企業のうち、BCP 策定が必要な企業をどの程度抱えているのかを「わからない」とする回答が全体の 42.2%と最も高くなっている。さらに「策定状況に関心を持っていない」という金融機関も 5%超存在している。それ以外の回答を見てみると、BCP 策定が必

要な取引先企業は半分以上であるという回答が全体の 20.5%と比較的多かった。

業態別および地方別にみると、取引先企業のうち、BCP 策定が必要な企業がどのくらいいるのか「わからない」という回答は、地方銀行で 48.5%、関東地方で 48.0%と、他の業態および地方に比べるとやや高かった。

このように、企業の BCP 策定の必要性について強く意識している金融機関はまだ少数にとどまっており、金融機関自身の認識が変わることも必要である。

問 24. 2011 年以降に、BCP 策定に関する取引先企業の関心は高まっているように感じますか。

図表 61 2011 年以降、BCP 策定に関する関心について

		回答者数	強く感じる	ある程度 感じる	感じない	わからない
全 体		2,576	1.4%	44.7%	34.9%	19.0%
業 態 別	地方銀行	617	2.1%	58.3%	23.8%	15.7%
	第二地銀	324	2.2%	42.0%	33.6%	22.2%
	信用金庫	1,293	1.1%	39.4%	41.1%	18.4%
	信用組合	334	0.3%	42.2%	32.9%	24.6%
地 域 別	北海道・東北	256	0.0%	39.1%	46.5%	14.5%
	関東	795	1.4%	45.7%	32.2%	20.8%
	中部	510	0.8%	52.9%	30.4%	15.9%
	関西	296	2.4%	43.2%	34.1%	20.3%
	中国・四国	384	2.1%	45.8%	32.6%	19.5%
	九州・沖縄	322	1.2%	34.2%	43.5%	21.1%

問 24 の回答を業態別・地域別にまとめたものが、図表 61 である。東日本大震災以降、BCP 策定に関する関心が高まっていると感じるかという問いに対しては、「強く感じる」が 1.4%、「ある程度感じる」が 44.7%となっており、両者の合計は「感じない」の 34.9%を上回っている。特に地方銀行において「強く感じる」、「ある程度感じる」を合わせて 60.4%と高くなっている。他方で、信用金庫においては「感じない」という回答が 41.1%と高くなっており、「強く感じる」、「ある程度感じる」を合わせた 40.5%をやや上回っている。

地方別にみると、中部地方で「強く感じる」、「ある程度感じる」と回答した割合が 53.7%ともっとも高い一方で、九州・沖縄地方では 35.4%となっており、地域間でのばらつきがみられる結果となっている。

問 25. 取引先企業が BCP を策定しない理由として考えられるものをお答えください。(複数回答可)

図表 62 BCP を策定しない理由：業態別

	全体	業態別			
		地方 銀行	第二地 銀	信用 金庫	信用 組合
回答者数	2,564	616	324	1,287	329
経営層が BCP の重要性を認識していない	47.3%	51.6%	44.4%	46.2%	46.5%
法令や規則上の義務がない	45.6%	43.3%	53.7%	45.5%	42.2%
策定費用や人材、ノウハウが不足	42.5%	49.7%	39.8%	40.0%	41.0%
BCP の内容や必要性について外部から説明を受けたことがない	34.5%	24.2%	35.2%	38.5%	37.4%
策定しても実施する余裕がない	23.7%	26.1%	19.1%	24.6%	20.1%
国や地方自治体の要請・支援がない	20.6%	24.4%	24.1%	17.9%	20.4%
効果が定量的に測れない	16.4%	20.5%	15.7%	15.3%	13.1%
被災すると思っていない	16.1%	13.8%	14.5%	17.2%	17.3%
策定に際して相談する公的機関がわからない	16.1%	16.1%	13.0%	15.1%	21.9%
仕入先・販売先からの要請・支援がない	15.5%	14.3%	17.3%	15.4%	16.7%
企業の収益や経営に効果がない	13.7%	20.9%	10.8%	11.7%	10.3%
金融機関からの要請・支援がない	12.1%	9.3%	10.5%	13.3%	14.0%
策定に際して相談する民間業者がわからない	12.0%	12.7%	10.2%	11.6%	13.4%
顧問税理士・公認会計士からの要請・支援がない	10.4%	8.9%	12.7%	9.9%	13.1%
危機の対応は社長の頭に全て入っており、あえて BCP を策定する必要がない	9.7%	10.1%	14.2%	8.9%	8.2%
商工会議所や各種の業界団体からの要請・支援がない	8.7%	5.4%	9.3%	9.1%	12.2%
既に行っている防災措置で十分	8.2%	14.0%	9.3%	6.1%	4.3%
保証料や金利の引き下げなどの金融面でのインセンティブがない	5.1%	4.5%	6.8%	4.8%	4.9%
その他	1.0%	0.3%	0.9%	1.2%	1.2%
わからない	11.7%	13.1%	9.9%	12.2%	9.4%

図表 62 は取引先企業が BCP を策定しない理由として、考えられるものを尋ねた質問への回答結果を業態別にまとめたものである。本問は問 21 の裏返しであり、「経営層が BCP の重要性を認識していない (47.3%)」という回答が多い。みずほ情報総研「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査 (中小企業庁委託調査)」(平成 28 年 3 月)によれば、中小企業が BCP を策定した理由として最も多い回答は「経営層の経営判断」である。金融機関の認識は中小企業の回答とほぼ同じであり、経営トップの影響力が大きい中小企業では、経営層への働きかけが重要になることが伺われる。それに続くのが、「法令や規則上の義務がない (45.6%)」、「策定費用や人材、ノウハウが不足 (42.5%)」、「BCP の内容や必要性について外部から説明を受けたことがない (34.5%)」となっている。

一方で、図表 62 では「保証料や金利の引き下げなどの金融面でのインセンティブがない」ことが BCP の策定が進まない理由であるという回答は全体で 5.1%と極めて低い。しかし、BCP 未策定の中小企業に対して、どのような制度やきっかけがあれば BCP 策定に取り組むかを複数回答可とし

て聞いている中小企業庁「自然災害時における中小企業の事業継続に関する調査（平成 28 年）」では、「取引先からの要請（24%）」や「金融機関からの要請（20%）」などのステークホルダーとの関係以上に、「優遇金利で融資が受けられる（25%）」や「損害保険料が割引される（25%）」といった経済インセンティブのほうが、多くの回答を集めている。また、企業向けに調査を行った家森・浜口・野田（2019）の結果（図表 63）では、「保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない」は相対的に少ないものの、「金融機関からの要請がない」は上位の項目となっている。

中小企業と金融機関で回答結果が異なっていることは、BCP 策定に伴う融資や保険上の優遇および金融機関の役割について、金融機関と企業の上に認識のギャップがあることを示唆する。そのギャップを埋める工夫次第では、経済インセンティブを利用した BCP 策定の促進が可能かもしれない。特に、後の図表 69 および図表 70 の結果においては、BCP 策定を条件とした優遇商品を提供している金融機関は全体で 10% しかないうえに、提供している金融機関のうちそれをかなり活用できているのは全体の数パーセントしかなく、半分の金融機関はほとんど活用できていないと回答している。金融商品の提供の在り方と新たな金融上の優遇の仕組みを開発する余地は大きいように思われる。

また、「BCP の内容や必要性について外部から説明を受けたことがない」という回答は、地方銀行では 24.2% と比較的低い一方で、信用金庫や信用組合では 38.5% と 37.4% と高くなっている。金融機関自身が BCP 策定のメリットを積極的に説明できれば、状況が改善する可能性が残されているといえよう。

図表 63 企業の観点から見た BCP を策定しない理由

	全体
策定に必要なスキル・ノウハウがない	52.5%
法令や規則等の要請がない	44.8%
取引先からの要請がない	41.4%
金融機関からの要請がない	37.5%
策定する人手を確保できない	36.5%
内容や必要性について外部からの説明を受けたことがない	36.4%
効果が定量的に測れない	24.9%
経営層が BCP の重要性を認識していない	21.3%
策定しても、実施する余裕がない	20.3%
策定費用が確保できない	14.5%
策定に際して相談する先（地方自治体、商工会議所）がわからない	13.8%
国や地方自治体の入札要件にない	13.1%
企業の収益向上に効果が期待できない	13.0%
策定に際して相談する先（コンサルティング企業等）がわからない	11.6%
保証料や金利の引き下げなどのインセンティブ制度がない	10.5%
企業のマネジメントに効果が期待できない	7.5%
BCP 以外の方法で対応できる	6.6%
災害などで大きな被害を受けた場合は、無理して事業を続けるつもりはない	5.5%
危機の対応は社長の頭にすべて入っており、あえて BCP を策定する必要がない	4.0%
既に行っている防災措置の規模を超える災害が発生すると思わない	3.9%
回答者数	1,020

（出所）家森・浜口・野田（2019）の図表 20。

図表 64 BCP を策定しない理由：地域別

	全体	地域別					
		北海道・東北	関東	中部	関西	中国・四国	九州・沖縄
回答者数	2,564	254	789	509	296	385	319
経営層が BCP の重要性を認識していない	47.3%	44.5%	46.1%	52.7%	45.9%	43.6%	49.5%
法令や規則上の義務がない	45.6%	45.7%	44.2%	45.2%	46.6%	43.6%	50.5%
策定費用や人材、ノウハウが不足	42.5%	33.9%	41.3%	51.3%	39.2%	44.2%	39.2%
BCP の内容や必要性について外部から説明を受けたことがない	34.5%	41.3%	34.1%	29.1%	33.1%	34.3%	40.4%
策定しても実施する余裕がない	23.7%	20.1%	22.9%	25.3%	28.4%	23.9%	21.6%
国や地方自治体の要請・支援がない	20.6%	17.7%	19.9%	23.6%	20.6%	18.4%	22.6%
効果が定量的に測れない	16.4%	14.2%	17.6%	17.1%	15.9%	16.1%	14.7%
被災すると思っていない	16.1%	13.8%	15.3%	16.9%	13.9%	16.1%	21.3%
策定に際して相談する公的機関がわからない	16.1%	14.2%	18.6%	12.8%	14.2%	16.9%	17.2%
仕入先・販売先からの要支援がない	15.5%	11.0%	16.6%	16.1%	12.5%	15.1%	19.1%
企業の収益や経営に効果がない	13.7%	13.8%	14.4%	17.7%	13.9%	10.4%	9.4%
金融機関からの要請・支援がない	12.1%	9.1%	12.9%	10.2%	11.8%	13.0%	14.7%
策定に際して相談する民間業者がわからない	12.0%	7.9%	16.2%	8.3%	10.1%	13.2%	10.7%
顧問税理士・公認会計士からの要請・支援がない	10.4%	11.0%	12.0%	7.7%	8.8%	10.1%	12.5%
危機の対応は社長の頭に全て入っており、あえて BCP を策定する必要がない	9.7%	13.4%	8.9%	8.3%	7.4%	10.9%	12.2%
商工会議所や各種の業界団体からの要請・支援がない	8.7%	7.9%	8.4%	7.7%	6.1%	10.4%	11.6%
既に行っている防災措置で十分	8.2%	9.4%	12.4%	5.9%	3.4%	7.3%	6.3%
保証料や金利の引き下げなどの金融面でのインセンティブがない	5.1%	5.5%	4.9%	5.1%	2.7%	4.4%	7.8%
その他	1.0%	0.8%	1.4%	1.6%	0.3%	0.3%	0.6%
わからない	11.7%	13.0%	12.5%	9.6%	9.5%	12.7%	12.5%

BCP を策定しない理由を、地域別にまとめたのが図表 64 である。地域別にみると中部地域では「経営層が BCP の重要性を認識していない」という回答が 52.7%となっており、他の地域と比べて若干高い値になっている。また、九州地域では「法令や規則上の義務がない」ことが BCP を策定しない理由であると回答した金融機関が 50.5%であり、全体と比べて 5%ほど高い値になっている。さらに中部地域では、「策定費用や人材、ノウハウが不足」しているという回答が 51.3%であり、これは全体と比べて約 10%ポイント高い値である。一方で北海道・東北と関西地域では、「策定費用やノウハウが不足」が BCP 策定の障害となっているとする回答が、それぞれ 33.9%、39.2%と、全体と比べて低い値になっている。これに対して「BCP の内容や必要性について外部から説明を受けたことがない」という回答が中部地域において 29.1%となっており、全体の 34.5%と比べて低い。一方で北海道・東北と九州地域の地域ではそれぞれ 41.3%、40.4%であり、相対的に高い値となっている。

図表 65 事業性評価への取り組みの自己評価別に、「金融機関からの要請・支援がない」ことが BCP 不策定の理由だと考える比率

	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
比率	25.9%	35.7%	39.0%	16.7%	15.9%
回答者数	359	1,870	277	30	44

図表 65 は、事業性評価への取り組みの自己評価別に、「金融機関からの要請・支援がない」ことが BCP 不策定の理由だと考える比率を計算してみた結果である。これは図表 58 と表裏の関係にある結果でもあるが、事業性評価への取り組みができている金融機関ほど、この選択肢を選んでいないことがわかる。

たとえば、事業性評価への取り組みがなされているかという質問に対して「強く当てはまる」と回答した金融機関で、「金融機関からの要請・支援がない」ことが取引先企業の BCP 策定が進まない理由になっているという回答は 25.9%で、「ほとんど当てはまらない」の 39.0%と比べてかなり低い。しかし、事業性評価への取り組みがしっかりできている金融機関でも、自然災害リスクが十分に事業性評価に組み込まれておらず、自己の役割を「過小評価」しているだけなのかもしれない。

問 26. BCP 策定を勧めない取引先企業がある場合、その理由をお答えください。（複数回答可）

図表 66 BCP 策定を勧めない理由

		回答者数	企業に費用や手間がかかる	企業の人材では対応できない	貴社のノウハウや人材が不足している	貴社に費用や手間がかかる	企業の利益向上につながらない	リスクマネジメントとして効果が乏しい	全社に勧めている	貴社の収益拡大につながらない	その他
全 体		2,389	37.6%	36.9%	35.0%	11.1%	9.7%	9.2%	5.7%	3.8%	15.4%
業態別	地方銀行	574	41.8%	38.2%	33.4%	9.6%	7.5%	8.5%	8.9%	3.1%	20.6%
	第二地銀	298	39.6%	31.9%	29.2%	10.1%	10.7%	9.1%	5.7%	3.4%	15.8%
	信用金庫	1,203	36.0%	37.8%	35.6%	11.5%	10.7%	10.1%	4.9%	3.9%	13.2%
	信用組合	307	34.2%	35.2%	41.0%	13.4%	8.8%	6.5%	2.6%	4.6%	13.7%
地域別	北海道・東北	230	38.7%	35.2%	30.0%	10.0%	10.9%	13.0%	5.2%	3.9%	13.5%
	関東	736	33.8%	32.9%	33.0%	9.4%	9.6%	9.9%	4.8%	3.7%	20.7%
	中部	481	44.1%	44.7%	47.0%	11.6%	10.6%	7.7%	4.0%	3.7%	9.8%
	関西	282	37.9%	34.8%	31.6%	11.7%	10.6%	7.4%	7.8%	3.5%	13.1%
	中国・四国	352	37.2%	38.1%	31.3%	12.8%	8.2%	9.7%	7.4%	4.5%	12.8%
	九州・沖縄	298	35.9%	35.9%	31.9%	12.4%	8.7%	7.7%	7.0%	3.7%	18.1%

問 26 では取引先企業に BCP を勧めない理由を尋ねており、その回答は図表 66 にまとめられている。

取引先企業に BCP 策定を勧めない理由としては、「企業の利益向上につながらない (9.7%)」や「リスクマネジメントとして効果が乏しい (9.2%)」、「貴社（つまり、回答者の金融機関）の利益につながらない (3.8%)」といった企業経営上の効果が望めないという理由は少ない。むしろ、「企業に費用や手間がかかる (37.6%)」、「企業の人材では対応できない (36.9%)」、「貴社のノウハウや人材が不足している (35.0%)」といったコスト面および人材・ノウハウの不足といった理由が回答の多くを占めている。

業態別にみると「貴社（金融機関）のノウハウや人材が不足している」という回答は、信用金庫 (35.6%) と信用組合 (41.0%) となっており、地方銀行 (33.4%) および第二地方銀行 (29.2%) よりも高い。逆に「企業に費用や手間がかかる」という回答は、信用金庫 (36.0%) と信用組合 (34.2%) に比べると、地方銀行 (41.8%) および第二地方銀行 (39.6%) の方が高くなっており、業態によって取引先企業に BCP 策定を勧めない理由に違いがみられる。

地方別にみると、「貴社のノウハウや人材が不足している」および「企業に費用や手間がかかる」、「企業の人材では対応できない」という回答は、中部地方において唯一 40% を超えており、他の地方とは異なった特色を持った地域となっている。

<貴社の BCP 策定支援体制>

問27. 取引先企業に対する貴社の BCP 策定支援体制についてお尋ねします。

- (1) 貴社の支援体制をどのように思いますか。
- (2) 貴社は、BCP の策定を条件にして金利などの優遇を行う融資商品がありますか。
- (3) (2) で「ある」と回答された方にお尋ねします。貴支店での活用状況をお答えください。

図表 67 BCP 支援体制への評価

		回答者数	非常に積極的	やや積極的	やや消極的	非常に消極的	わからない
全 体		2,528	3.7%	25.3%	29.2%	10.2%	31.7%
業態別	地方銀行	608	5.6%	33.6%	23.8%	2.5%	34.5%
	第二地銀	325	4.3%	28.0%	29.2%	8.6%	29.8%
	信用金庫	1,259	3.1%	21.4%	30.4%	13.3%	31.8%
	信用組合	328	1.5%	22.6%	33.8%	13.7%	28.4%
地域別	北海道・東北	255	3.1%	27.5%	29.4%	9.4%	30.6%
	関東	770	2.6%	23.6%	32.3%	10.8%	30.6%
	中部	507	2.8%	24.9%	31.2%	12.0%	29.2%
	関西	293	5.5%	25.6%	26.3%	7.5%	35.2%
	中国・四国	372	6.7%	31.2%	25.5%	9.7%	26.9%
	九州・沖縄	319	3.1%	20.7%	25.4%	9.4%	41.4%

図表 67 は、取引先企業に対する BCP 策定の支援体制の自己評価について質問した結果をまとめたものである。全体では、「非常に積極的 (3.7%)」と「やや積極的 (25.3%)」の合計よりも、「非常に消極的 (10.2%)」と「やや消極的 (29.2%)」の合計の方が大きくなっている。

業態別では、「非常に積極的」、「やや積極的」と回答した割合は地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順に大きく、「非常に消極的」、「やや消極的」と回答した割合はその逆となっている。地方銀行の方が、信用金庫や信用組合よりも経営規模が相対的に大きい取引先を一般的に多く抱えており、そのような取引先ほど BCP 策定の必要性やニーズも高いと考えられることから、この結果はそのような直感と整合的である。

地域別では、四国・中国で「非常に積極的」、「やや積極的」と回答した割合が大きい。近年の大雨による土砂災害や河川の氾濫による被害が集中した地域であり、地元金融機関の意識の高さを反映していると考えられる。他方、同じく地震や水害が発生した九州・沖縄では、上記の回答割合が対照的に小さくなっている。直感的に理解しにくい結果ではあるが、「わからない」が地域別では最大の 41.4%を占めており、震災からの時間的な経過の短さなどが理由で、自己評価を行うことが難しいと感じている地元金融機関が多いことが推察される。

図表 68 事業性評価への取り組みの自己評価別の、BCP 策定支援態勢が「積極的」と考える人の比率

	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
比率	39.6%	29.5%	16.2%	26.9%	5.0%
回答者数	346	1,820	272	26	40

図表 68 は、事業性評価への取り組みの自己評価別に、BCP 策定支援態勢が「積極的」と考える人の比率を示している。事業性評価にしっかりと取り組んでいる金融機関ほど、BCP 策定支援態勢が「積極的」である。BCP の策定支援も事業性評価に基づく支援活動の一部に含まれている金融機関もあると考えられる。

図表 69 BCP 策定を条件とした優遇商品の有無

		回答者数	ある	ない
全 体		2,569	7.2%	92.8%
業 態 別	地方銀行	617	12.3%	87.7%
	第二地銀	325	6.8%	93.2%
	信用金庫	1,287	5.7%	94.3%
	信用組合	332	3.3%	96.7%
地 域 別	北海道・東北	256	7.4%	92.6%
	関東	793	4.7%	95.3%
	中部	509	7.1%	92.9%
	関西	297	8.8%	91.2%
	中国・四国	382	12.0%	88.0%
	九州・沖縄	320	6.3%	93.8%

図表 69 は、BCP 策定を条件とした優遇商品の有無について質問した結果をまとめたものである。全体では、「ある」と回答した割合は 1 割にも満たない 7.2%である。業態別では、図表 67 の支援体制に関する自己評価の結果を裏付けるように、「優遇商品がある」とする回答の割合は、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順に高い。特に、地方銀行が 12.3%と突出している。同様に、地域別では、中国・四国が 12.0%と突出して高く、対照的に関東が 4.7%と低さが目立つ。

図表 70 BCP 策定を条件とした優遇商品の活用状況

		回答者数	かなり活用 している	少し活用 している	ほとんど活用 していない	わからない
全 体		184	7.1%	34.2%	50.0%	8.7%
業 態 別	地方銀行	76	1.3%	31.6%	56.6%	10.5%
	第二地銀	22	9.1%	18.2%	59.1%	13.6%
	信用金庫	73	9.6%	41.1%	42.5%	6.8%
	信用組合	11	18.2%	45.5%	36.4%	0.0%
地 域 別	北海道・東 北	19	0.0%	26.3%	63.2%	10.5%
	関東	37	16.2%	54.1%	27.0%	2.7%
	中部	36	5.6%	27.8%	61.1%	5.6%
	関西	26	7.7%	30.8%	50.0%	11.5%
	中国・四国	46	4.3%	34.8%	47.8%	13.0%
	九州・沖縄	20	5.0%	20.0%	65.0%	10.0%

図表 70 は、「優遇商品がある」と回答した先を対象に、その活用状況について質問した結果をまとめたものである。全体では、「かなり活用している」と回答した割合は 1 割にも満たない。

業態別では、支援体制について積極的な自己評価をしていた地方銀行であるが、回答者数の過半が「ほとんど活用していない (56.6%)」によって占められている。対照的に、回答者数の違いについて留意する必要があるものの、信用金庫と信用組合では「かなり活用している」、「少し活用している」で過半を占めている。業界としての優遇商品への対応こそ地域銀行と比べて多くないものの、商品を準備しているところについては積極的な活用を推進していることが推察される。他方、地域別では、中国・四国の活用の度合いが特筆して高いわけではなく、むしろ関東の高さが目立っており、「かなり活用している」と回答した割合が 16.2%と突出して高い。

問28. 貴支店では、これまでに取引先企業の BCP について外部からの認証評価を受けるように勧めたことがありますか。(複数回答可)

図表 71 外部からの認証評価の勧め

		回答者数	ISO22301 (事業継続マネジメントシステム)	BS25999 (事業継続マネジメントシステム)	国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)	省庁関連の認証制度(建設会社の災害時の事業継続力認定など)	自治体の認証制度	貴社による認証(格付融資など)	他の金融機関による認証	その他	外部認証評価を勧めたことはない	わからない
全 体		2,553	4.0%	0.5%	0.5%	1.0%	2.0%	2.5%	0.5%	4.3%	59.4%	28.0%
業 態 別	地方銀行	610	4.4%	0.3%	0.8%	0.5%	1.8%	2.8%	0.3%	11.3%	45.2%	35.2%
	第二地銀	325	5.5%	1.2%	0.0%	2.5%	0.6%	1.5%	0.3%	1.5%	63.4%	26.8%
	信用金庫	1,281	3.7%	0.4%	0.4%	1.1%	2.2%	2.3%	0.2%	2.2%	65.1%	24.6%
	信用組合	329	3.0%	0.6%	0.6%	0.3%	2.4%	3.3%	2.1%	2.1%	59.9%	28.9%
地 域 別	北海道・東北	256	2.3%	0.0%	0.4%	0.8%	2.3%	1.6%	2.0%	1.2%	64.5%	26.6%
	関東	790	4.1%	0.3%	0.4%	1.1%	2.4%	2.9%	0.5%	10.0%	58.2%	23.4%
	中部	500	4.2%	0.8%	0.8%	0.8%	2.0%	2.4%	0.2%	1.2%	61.6%	28.2%
	関西	293	5.5%	0.7%	0.3%	1.4%	1.0%	3.8%	0.0%	4.1%	59.0%	26.6%
	中国・四国	379	3.4%	1.1%	0.5%	1.1%	2.1%	1.8%	0.0%	1.3%	60.2%	30.6%
	九州・沖縄	322	4.3%	0.3%	0.3%	0.6%	1.2%	1.9%	0.6%	1.2%	55.3%	37.3%

図表 71 は、外部からの認証評価の勧めた経験について質問した結果をまとめたものである。全体では、約 6 割が「外部認証評価を勧めたことはない (59.4%)」と回答している。業態別では、いずれとも、ISO22301 (事業継続マネジメントシステム) と当該金融機関独自による認証を勧めていると回答している割合が相対的に高い。他方、地方銀行を除く 3 つの業態では、回答者数の 6 割近くが「外部認証評価を勧めたことはない」によって占められている。地域別では、関西で上記の 2 つの回答の比率がやや高いことを除けば、特筆すべき違いは認められない。九州・沖縄でわずかに低い点を除けば、残りの地域のいずれとも、「外部認証評価を勧めたことはない」が 6 割前後を占めている。

問29. 問 28 で「外部認証評価を勧めたことはない」と回答した方にお尋ねします。その理由として当てはまるものをお答えください。（複数回答可）

図表 72 外部認証評価を勧めたことがない理由

		回答者数	貴社のノウハウや人材が不足している	企業に費用や手間がかかる	企業の人材では対応できない	貴社に費用や手間がかかる	企業のリスクマネジメントとして効果が乏しい	企業の利益向上につながらない	貴社の収益拡大につながらない	その他	意識したことがなかった
全 体		1,511	29.9%	19.3%	18.9%	7.0%	3.6%	3.4%	2.3%	5.7%	41.5%
業態別	地方銀行	275	17.5%	22.2%	21.5%	8.4%	4.0%	3.6%	2.5%	8.4%	45.1%
	第二地銀	206	24.8%	24.3%	18.0%	4.4%	3.9%	3.4%	2.9%	4.4%	37.4%
	信用金庫	830	31.4%	18.1%	18.4%	8.0%	3.4%	3.4%	2.4%	4.8%	43.5%
	信用組合	196	45.9%	14.8%	17.9%	3.6%	3.6%	3.1%	1.0%	7.1%	32.1%
地域別	北海道・東北	164	28.7%	23.2%	22.6%	6.7%	4.9%	3.7%	3.7%	9.1%	36.0%
	関東	459	27.0%	20.3%	15.7%	5.2%	2.6%	3.3%	2.6%	4.6%	44.2%
	中部	305	38.0%	18.0%	17.4%	7.5%	3.3%	3.6%	2.3%	6.2%	37.7%
	関西	172	36.0%	16.9%	21.5%	11.0%	4.1%	3.5%	2.3%	3.5%	40.1%
	中国・四国	228	23.2%	18.4%	18.4%	5.7%	4.4%	3.9%	2.2%	5.3%	46.5%
	九州・沖縄	178	27.5%	19.1%	24.2%	9.0%	4.5%	2.8%	0.6%	6.7%	40.4%

図表 72 は、問 28 で「外部認証評価を勧めたことはない」と回答した先を対象に、その理由について質問した結果をまとめたものである。全体では、約 4 割が「意識したことがなかった（41.5%）」と回答しているが、金融機関自身のノウハウや人材が不足している点を回答している割合が 29.9%と相対的に高い。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行において、企業に費用や手間がかかる点や対応できる人材が乏しい点を、理由として回答している割合が高い。これに対し、信用金庫や信用組合では、企業側の要因以上に、金融機関自身のノウハウや人材が不足している点を回答している割合が高い。協同組織金融機関の方が地方銀行に比べて経営規模は相対的に小さく、本部機能の差が反映していると考えるのが自然であり、勧めたくても勧められないという状況にある金融機関が少なくないと推察される。中央機関などによる金融機関に対する支援が必要であろう。

地域別では、企業側の要因については 2 割前後で大差は認められないものの、金融機関側のノウハウや人材の要因について、大都市圏である中部と関西で回答している割合が高くなっている。

問30. 貴社は取引先企業に対して、自然災害に備えるための保険加入を勧めることがありますか。（複数回答可）

図表 73 自然災害への保険加入の勧めについて

		回答者数	積極的に勧めている	抱えているリスクを判定して提案することがある	希望があれば関連会社や提携会社を紹介する	保険が販売できた場合、勧めた職員の人事考課にプラスの影響がある	その他	勧めることはない	わからない
全 体		2,570	4.0%	30.8%	51.5%	2.1%	1.6%	15.6%	8.8%
業 態 別	地方銀行	617	5.2%	36.8%	55.9%	1.8%	1.3%	5.2%	13.8%
	第二地銀	327	2.1%	34.6%	59.0%	0.6%	1.5%	11.6%	8.0%
	信用金庫	1,284	3.7%	27.7%	51.3%	2.6%	1.8%	18.5%	6.4%
	信用組合	334	4.8%	27.5%	36.5%	1.5%	1.5%	27.8%	9.9%
地 域 別	北海道・東北	257	2.3%	35.0%	46.7%	0.8%	1.2%	16.7%	7.4%
	関東	795	3.3%	29.1%	55.3%	2.3%	1.6%	15.8%	9.1%
	中部	505	3.2%	31.7%	48.5%	2.8%	1.0%	14.3%	12.9%
	関西	296	5.1%	23.3%	53.7%	1.7%	1.7%	18.9%	5.4%
	中国・四国	382	5.8%	34.0%	50.8%	2.1%	1.8%	14.9%	5.5%
	九州・沖縄	323	5.3%	33.1%	50.2%	1.9%	2.5%	13.9%	9.9%

図表 73 は、自然災害への保険加入の勧めについて質問した結果をまとめたものである。全体では、「希望があれば関連会社や提携会社を紹介する」とした回答が、過半の 51.5%を占めている。業態別では、いずれとも「積極的に勧めている」と回答した割合が極めて低いのが特徴的である。信用金庫と信用組合に至っては、「勧めることはない」とする回答の割合が 2 割から 3 割に達している。すべての業態で、希望があれば対応するという回答が最大の割合を占めており、手数料収入の手段として、自然災害関連の保険商品が地域金融機関の経営においてそれほど重要視されていないことが推察される。図表 47 では、被災時における復旧のための資金源として保険が「非常に重要」との回答が 6 割を超えていたが、ここでの消極的な姿勢を示唆する結果とは整合的でない。ノウハウや人材の不足、適切な保険商品の有無という問題は無視できないものの、自らが実施すべき課題という意識が低く、取引先企業への支援という点で課題が残されている可能性は大きい。

地域別では、関西、中国・四国、九州・沖縄において「積極的に勧めている」と回答した割合がわずかに高いものの、その他の回答について顕著な違いは認められない。

問31. 関連会社・提携会社を通じて、BCP の策定支援など災害リスクコンサルティング（単なる保険の紹介を除きます）の取引先企業への提供状況についてお尋ねします。

- （１）貴社の品揃えの状況をお答えください。
（２）貴支店は実際に顧客に提供したことがありますか。

図表 74 災害リスクコンサルティングの品揃えの状況

		回答者数	有料サービスのみのみ	無料サービスのみのみ	有料と無料のサービスの両方の両方	両方ともない	わからない
全 体		2,553	4.0%	8.2%	13.2%	45.4%	29.2%
業態別	地方銀行	615	8.3%	4.1%	20.3%	33.7%	33.7%
	第二地銀	326	9.8%	4.6%	23.3%	27.0%	35.3%
	信用金庫	1,276	1.2%	11.3%	9.6%	52.4%	25.5%
	信用組合	328	0.9%	7.6%	3.7%	59.1%	28.7%
地域別	北海道・東北	258	1.6%	10.5%	5.8%	60.9%	21.3%
	関東	788	4.1%	9.1%	15.9%	45.1%	25.9%
	中部	501	1.4%	10.2%	12.4%	44.5%	31.5%
	関西	295	3.7%	8.5%	11.2%	48.8%	27.8%
	中国・四国	379	7.1%	6.3%	15.6%	42.7%	28.2%
	九州・沖縄	320	6.3%	2.8%	13.4%	35.6%	41.9%

図表 74 は、災害リスクコンサルティングの品揃えの状況について質問した結果をまとめたものである。全体では、「有料と無料のサービスの両方ともない」とする回答が、半分近い 45.4% を占めている。リスクマネジメントに関するアドバイスは金融機関自身の収益拡大には必ずしもつながらなかったとする、家森（2018）の調査結果（図表 75）を裏付けている。他方、「わからない」と回答した割合が 3 割近くに達しており、災害リスクコンサル業務への関心の低さが推察される。

業態別では、信用金庫と信用組合の過半が有料、無料に関わらず品揃えが「ない」と回答しているのに対して、地方銀行、第二地方銀行では何らかの品揃えが「ある」と回答している割合（「有料サービスのみのみ」、「無料サービスのみのみ」、「有料と無料のサービスの両方の両方」の合計）が 3 割を超えている。これらの明確な違いは、図表 67 にあった BCP 支援体制への自己評価の結果を裏付けている。地域別では、北海道・東北で品揃えが「ない」と回答している割合が 60.9% と突出して高くなっている。反対に、関東、中国・四国では何らかの品揃えが「ある」と回答している割合が 3 割近くに達している。

図表 75 支店長がリスクマネジメントに関するアドバイスを取引先に提供した経験（前回調査（追））

		回答者数	助言や情報提供の経験	取引先の経営改善につながった	貴社の収益拡大につながった
全 体		2,942	22.3%	7.0%	1.2%
業態別	地方銀行	646	31.9%	10.7%	2.6%
	第二地銀	376	24.2%	8.0%	1.3%
	信用金庫	1,508	19.6%	5.8%	0.8%
	信用組合	396	16.4%	4.5%	0.5%

注）前回調査では、15 の項目について助言や情報提供の経験、それが取引先の経営改善に相当程度効果があった経験、それによって貴社の取引や収益の拡大につながった経験があるかを尋ねた。このうち、「リスクマネジメントに関するアドバイス（BCP プランの作成支援など）」の結果を掲載している。

図表 76 災害リスクコンサルティングの顧客への実際の提供経験

		回答者数	有料サービスのみのみ	無料サービスのみのみ	有料と無料のサービスの両方	提供したことはない	わからない
全 体		2,549	1.1%	5.7%	3.6%	73.6%	16.0%
業態別	地方銀行	606	2.1%	5.8%	6.1%	68.5%	17.5%
	第二地銀	327	0.9%	5.8%	5.8%	68.2%	19.3%
	信用金庫	1,278	0.7%	5.9%	2.4%	76.3%	14.7%
	信用組合	330	0.9%	4.5%	1.5%	78.5%	14.5%
地域別	北海道・東北	256	0.8%	5.9%	1.2%	78.1%	14.1%
	関東	788	0.9%	5.6%	4.7%	75.0%	13.8%
	中部	500	0.8%	7.0%	3.4%	73.4%	15.4%
	関西	292	0.3%	5.8%	3.8%	76.7%	13.4%
	中国・四国	381	1.8%	4.5%	4.2%	72.4%	17.1%
	九州・沖縄	319	2.2%	5.3%	2.8%	66.1%	23.5%

図表 76 は、災害リスクコンサルティングの顧客への提供の状況について質問した結果をまとめたものである。全体では、「提供したことはない」とした回答が、73.6%を占めている。業態別では、図表 74 ほどの顕著な差ではないものの、信用金庫と信用組合で「提供したことはない」と回答している割合が高く、地方銀行と第二地方銀行で相対的に低くなっている。地域別では、北海道・東北で「提供したことはない」と回答している割合が 78.1%と高くなっており、図表 74 の内容と整合的である。

問32. 貴支店の職員の努力によって、取引先企業が新たに BCP を策定したり、BCP を改善したりできた場合、当該職員はどのように評価されますか。

図表 77 職員の BCP への働き掛けの努力評価

		回答者数	融資と結びついた場合には、評価される	融資と結びつかなくても、評価される	ほとんど評価されない	全く評価されない	わからない
全 体		2,547	6.0%	38.9%	17.6%	7.2%	30.3%
業 態 別	地方銀行	612	4.2%	52.3%	11.9%	2.8%	28.8%
	第二地銀	326	7.4%	41.1%	22.7%	4.6%	24.2%
	信用金庫	1,276	6.8%	34.7%	19.7%	8.5%	30.3%
	信用組合	325	4.6%	28.0%	14.8%	13.2%	39.4%
地 域 別	北海道・東北	255	3.5%	34.5%	18.4%	9.4%	34.1%
	関東	785	6.4%	40.0%	20.5%	5.6%	27.5%
	中部	501	8.0%	36.5%	16.2%	8.6%	30.7%
	関西	292	8.9%	39.4%	15.1%	7.9%	28.8%
	中国・四国	380	2.9%	49.2%	13.2%	5.8%	28.9%
	九州・沖縄	322	5.3%	30.4%	19.9%	8.4%	36.0%

図表 77 は、職員の BCP 支援面での努力の評価について質問した結果をまとめたものである。全体では、「融資と結びついた場合には、評価される（6.0%）」と「融資と結びつかなくても、評価される（38.9%）」の合計の方が、「ほとんど評価されない（17.6%）」と「全く評価されない（7.2%）」の合計よりも大きくなっている。特に、「融資と結びつかなくても、評価される」と回答した割合の高さは、職員の人事評価制度において加点主義が減点主義を上回っていることを明らかにした、図表 26 と整合的である。他方、「わからない」と回答した割合が 3 割を占めており、BCP そのものの認知度が地域金融機関の現場で高くないことがうかがわれる。

業態別では、「全く評価されない」と回答した割合は、小さい方から、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順になっている。地方銀行では、「融資と結びつかなくても、評価される」と回答した割合が 52.3%を占めており、取引先の BCP 策定に対して積極的に対応している地方銀行が少なくない。地域別では、関東と中国・四国において「全く評価されない」と回答した割合が低くなっている。特に、「全く評価されない」と「ほとんど評価されない」を足し合わせた割合では、中国・四国が最も低くなる。中国・四国は、図表 67 でも触れたように、近年に自然災害が集中した地域であるために、地元金融機関の意識が高いものと考えられる。

図表 78 BCP を勧めない理由として金融機関自身の「ノウハウや人材が不足している」を選択したか否か別に、BCP 支援の人事上の評価の違い

	貴社のノウハウや人材が不足している	
	非選択者	選択者
融資と結びついた場合には、評価される	6.4%	5.2%
融資と結びつかなくても、評価される	40.9%	34.7%
ほとんど評価されない	15.8%	21.3%
全く評価されない	6.8%	8.1%
わからない	30.1%	30.6%
回答者数	1,721	826

図表 78 は、問 26 において、BCP を勧めない理由として金融機関自身の「ノウハウや人材が不足している」を選択したか否かの別に、BCP 支援の人事上の評価の違いを整理してみた。たとえば、「融資と結びつかなくても、評価される」は、ノウハウ・人材不足の金融機関では 34.7%しか選択されていないが、非選択（つまり、不足していない）金融機関では 40.9%と高くなっている。人材不足金融機関では、逆に「ほとんど評価されない」や「全く評価されない」が多い。職員の立場から言えば、BCP 支援に努力しても評価されないのでは、BCP 支援に取り組む動機は弱くなってしまう。それでは、いつまで経っても BCP 支援のできる人材は育たないのも当然であろう。金融機関の経営者には、BCP 支援の重要性を認識して職員の意欲を高めるような人事評価制度を構築することが求められる。

図表 79 「職員にとってやりがいのある職場である」の自己評価別の BCP 支援の人事上の評価の違い

	強く当てはまる	ある程度当てはまる	ほとんど当てはまらない	全く当てはまらない	わからない
融資と結びついた場合には、評価される	6.7%	6.1%	3.5%	0.0%	4.9%
融資と結びつかなくても、評価される	53.1%	38.2%	19.5%	10.0%	25.6%
ほとんど評価されない	10.8%	18.6%	22.1%	40.0%	15.9%
全く評価されない	3.1%	7.4%	15.9%	40.0%	7.3%
わからない	26.4%	29.7%	38.9%	10.0%	46.3%
回答者数	360	1,960	113	10	82

図表 79 は、問 8 において尋ねた「職員にとってやりがいのある職場である」の自己評価別に、BCP 支援の人事上の評価の違いを整理してみた結果である。やりがいのある職場ほど、「融資と結びつかなくても、評価される」傾向が見られる。

<発災後の対応>

問33. 大規模災害が発生した場合などに対応するために、2018 年 4 月に危機関連保証制度が創設されました。これについてお尋ねします。

(1) 危機関連保証制度の創設についてご存じですか。(○は一つ)

(2) (1) で知っているとは回答した方にお尋ねします。危機関連保証制度では適用期間が原則として1年間と限定されていることをご存じですか。

図表 80 危機関連保証制度を知っている割合

		回答者数	知っている	知らない
全 体		2,575	59.3%	40.7%
業 態 別	地方銀行	615	61.3%	38.7%
	第二地銀	329	61.1%	38.9%
	信用金庫	1,288	57.5%	42.5%
	信用組合	335	60.3%	39.7%
地 域 別	北海道・東北	256	56.6%	43.4%
	関東	797	65.1%	34.9%
	中部	504	57.1%	42.9%
	関西	297	66.7%	33.3%
	中国・四国	386	54.9%	45.1%
	九州・沖縄	322	47.5%	52.5%

図表 80 は、大規模災害が発生した場合への対応のため、2018 年 4 月に危機関連保証制度が創設されたことを知っているのかどうか尋ねた結果を、業態別、地域別にまとめたものである。業態別では、どの地域金融機関も、4 割前後が「知らない」と回答している。また、地域別では、関東や関西で「知らない」という回答が 30%程度である一方で、九州・沖縄では 52.5%の支店長が「知らない」と回答している。

図表 81 危機関連保証制度が1年間だと知っている割合

		回答者数	知っている	知らない
全体		1,506	55.2%	44.8%
業 態 別	地方銀行	375	55.5%	44.5%
	第二地銀	195	52.3%	47.7%
	信用金庫	731	55.5%	44.5%
	信用組合	200	57.0%	43.0%
地 域 別	北海道・東北	144	56.3%	43.8%
	関東	510	54.5%	45.5%
	中部	283	55.1%	44.9%
	関西	198	56.1%	43.9%
	中国・四国	210	61.9%	38.1%
	九州・沖縄	151	46.4%	53.6%

図表 81 は、危機関連保証制度の創設について「知っている」と回答した人に対して、危機関連保証制度の適用期間が原則として1年間と限定されていることを知っていたかどうかを尋ねている。

その結果を、業態別、地域別にして、**エラー! 参照元が見つかりません**。としてまとめている。業態別では、どの地域金融機関の支店長も、4割強が「知らない」と回答している。また、地域別では、九州・沖縄では53.6%と「知らなかった」と回答している割合が高い。

問33の結果は、金融機関の支店長にさえ、危機関連保証制度の創設について十分に知られておらず、さらに、詳細についてまで知っている支店長は全体の3割程度であることを示している。

問34. 東日本大震災クラスの大規模災害に対応する観点で、信用保証制度の状況や課題をお答えください。(複数回答可)

図表 82 信用保証制度の状況や課題

	全体	業態別				地域別					
		地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	北海道・東北	関東	中部	関西	中国・四国	九州・沖縄
回答者数	2,529	607	324	1,261	329	247	783	500	289	383	314
貴支店は申し込みに対して迅速に対応できる	47.6%	49.4%	42.6%	48.7%	45.0%	58.7%	48.0%	40.2%	52.9%	49.6%	42.4%
保証協会とは日頃からコミュニケーションが十分にとれている	42.7%	41.2%	43.5%	43.9%	41.0%	49.8%	44.3%	31.0%	48.4%	49.3%	38.9%
保証協会は申し込みに対して迅速に対応できる	42.0%	45.6%	39.2%	41.6%	39.5%	42.1%	48.8%	34.4%	42.2%	43.1%	35.7%
保証協会が過度に甘い審査を行うことが心配	38.5%	38.7%	36.7%	38.7%	38.0%	33.2%	36.1%	45.4%	36.3%	41.0%	36.6%
危機関連保証の保証料（0.8%）が高いことが心配	21.9%	21.3%	23.5%	20.5%	26.4%	15.0%	24.0%	25.8%	21.5%	20.6%	17.8%
危機関連保証の限度額（2.8億円）が小さいことが心配	12.1%	11.2%	14.8%	12.8%	8.8%	11.7%	11.2%	10.2%	10.4%	19.6%	10.8%
保証協会が過度に厳しい審査を行うことが心配	12.0%	14.0%	7.1%	12.2%	12.5%	7.7%	13.5%	14.4%	11.1%	11.7%	9.6%
大規模災害後に、信用保証だけで支援するのは難しい	10.3%	5.1%	8.3%	12.9%	11.9%	6.1%	9.7%	15.0%	10.7%	8.9%	8.3%
危機関連保証の保証期間（最長10年）が短いことが心配	9.1%	18.9%	5.2%	6.2%	6.1%	4.9%	10.3%	15.0%	9.0%	6.5%	2.9%
危機関連保証の適用期限（原則1年間）が短いことが心配	2.0%	1.6%	1.9%	1.1%	6.1%	1.2%	1.5%	4.0%	1.4%	1.0%	2.5%
大規模災害後でも、信用保証は必要ない（プロパーで対応できる）	0.8%	0.7%	0.9%	0.6%	1.2%	0.8%	0.8%	0.6%	1.0%	0.3%	1.3%
いずれも当てはまらない	1.3%	1.5%	1.9%	0.8%	2.7%	4.9%	1.3%	1.0%	0.3%	0.5%	1.3%
わからない	10.0%	9.7%	10.2%	10.1%	10.3%	9.3%	8.9%	9.0%	6.2%	11.7%	15.9%

図表 82 は、東日本大震災クラスの大規模災害が起こった場合における、信用保証制度の状況や課題について尋ねた結果である。問 34 は、質問数が多く、紙幅の関係で、縦軸に「業態別」、「地域別」をとっている。まず、「大規模災害後でも、信用保証は必要ない（プロパーで対応できる）」と考える支店長はわずか 0.8%で、大規模災害後に信用保証制度が果たす役割について、否定的な考えはほとんど存在していないことが確認できた。

業態別・地域別によって回答にばらつきはあるものの、大規模災害に対応するという観点からは、「保証協会とは日頃からコミュニケーションが十分にとれている」、「保証協会は申し込みに対して迅速に対応できる」、「貴支店は申し込みに対して迅速に対応できる」と考えている回答が 40%から 50%程度を占めている。つまり、半数程度の金融機関が、大規模災害が起こった場合、信用保証協会とスムーズに協業できると考えていることが確認できる。

一方で、「保証協会が過度に甘い審査を行うことが心配」という回答が 40%程度、「危機関連保証の保証料（0.8%）が高いことが心配」という回答が 20%程度を占めている。つまり、信用保証協会が、甘い基準で貸しすぎてしまうのではないかという懸念がある一方で、企業の負担が重くなりすぎるのではないかという懸念を持っている支店長もいる。また、「大規模災害後に、信用保証だけで支援するのは難しい」という回答も 10%存在している。つまり、大規模災害に対応するためには、様々なスキームが必要になると考えている支店長も一定数存在する。

問35. 大規模災害後に、公的機関が被災地域に立ち上げる復興支援ファンドについてお尋ねします。

（１）そうした復興支援ファンドがあることをご存じですか。

（２）公的機関が関与する復興支援ファンドについて、どのように思われますか。（複数回答可）

図表 83 復興支援ファンドを知っていた割合と関与の程度

		回答者数	知っており、 実際に関与した ことがある	知っており、貴支店のエリア をカバーするファンドもある が、関与したことはない	知っているが、貴支店のエリ アをカバーするファンドはな い	知らなかった
全体		2,570	2.1%	12.6%	27.3%	58.0%
業 態 別	地方銀行	614	4.2%	19.1%	34.5%	42.2%
	第二地銀	328	2.4%	22.0%	29.6%	46.0%
	信用金庫	1,286	1.2%	8.6%	23.9%	66.3%
	信用組合	334	0.9%	7.2%	24.6%	67.4%
地 域 別	北海道・東北	256	4.7%	16.4%	23.8%	55.1%
	関東	790	1.9%	12.3%	29.0%	56.8%
	中部	508	0.2%	6.1%	31.7%	62.0%
	関西	295	1.0%	11.2%	22.7%	65.1%
	中国・四国	384	2.1%	19.3%	28.9%	49.7%
	九州・沖縄	324	4.3%	14.5%	21.6%	59.6%

図表 83 は、問 35(1)で、復興支援ファンドを知っているかどうか、そして関与したことがあるかどうかについて尋ねた結果を示している。業態別・地域別を問わず、「知らなかった」という回答が

最も多く、40%から 70%程度で、「知っており、実際に関与したことがある」と回答したのは 5%以下と少数であった。

他の設問と異なった傾向を示しているのは、「知っており、実際に関与したことがある」について、「九州・沖縄」が 4.3%と、「北海道・東北」と並んで高い比率を示している点である。東日本大震災や熊本地震の経験から、こうした傾向が観察できる可能性がある⁷。業態別では、「地方銀行」など、規模の大きい地域金融機関の方が、復興支援ファンドの存在を知っていて、実際に関与したことがあると回答している。

図表 84 復興ファンドへの期待

		回答者数	必要な取引先企業が あれば、活用したい	地元金融機関と連携するべき	支援ノウハウがもたらされるので有効	エクイティ資金が不足するので有効	民業を圧迫する心配がある	復興ファンドがなくても同じことは可能	大きな効果は期待できない	その他	わからない
全 体		2,565	46.4%	33.0%	22.2%	10.8%	3.0%	2.1%	1.5%	1.0%	24.5%
業 態 別	地方銀行	615	62.4%	37.4%	32.0%	17.9%	2.6%	2.8%	1.5%	0.3%	13.7%
	第二地銀	328	55.8%	34.5%	24.4%	13.4%	5.2%	2.7%	1.5%	0.6%	13.7%
	信用金庫	1,285	38.9%	30.9%	19.0%	8.4%	2.7%	1.6%	1.6%	1.3%	30.2%
	信用組合	329	35.9%	31.3%	14.9%	4.0%	2.7%	2.4%	1.2%	1.2%	33.7%
地 域 別	北海道・東北	253	42.7%	34.4%	20.2%	12.3%	3.6%	4.3%	2.4%	0.8%	22.5%
	関東	793	47.4%	37.1%	22.7%	9.5%	3.0%	1.9%	1.5%	1.0%	22.6%
	中部	505	48.5%	33.5%	25.7%	11.9%	3.2%	1.8%	1.2%	0.6%	24.0%
	関西	294	41.8%	30.6%	19.7%	9.5%	2.0%	1.0%	1.4%	1.0%	29.3%
	中国・四国	384	46.9%	27.6%	23.4%	11.7%	1.8%	3.4%	1.3%	0.8%	24.2%
	九州・沖縄	323	48.0%	30.7%	18.3%	11.5%	4.6%	1.2%	1.9%	1.9%	26.3%

図表 84は、問 35(2)で、公的機関が関与する復興支援ファンドの評価について尋ねた結果である。最も多かった回答は、「必要な取引先企業があれば、活用したい」という回答の 46.4%であった。「地元金融機関と連携するべき」は 33.0%、「支援ノウハウがもたらされるので有効」は 22.2%、「エク

⁷ たとえば、株式会社地域経済活性化支援機構(REVIC)のホームページによれば、災害復興事業者向けのファンドとして、東北地方（いわて復興・成長支援投資事業有限責任組合、ふくしま復興・成長支援ファンド投資事業有限責任組合、みやぎ復興・地域活性化支援投資事業有限責任組合）、中国・四国地方（西日本広域豪雨復興支援ファンド投資事業有限責任組合、広島県豪雨災害復興支援ファンド投資事業有限責任組合）、九州地方（九州広域復興支援投資事業有限責任組合、熊本地震事業再生支援投資事業有限責任組合）に、災害復興事業者向けの活性化ファンドが存在しており、実際に東北や九州で復興ファンドが活用されている。

イティ資金が不足するので有効」は 10.8%であった。つまり、公的機関が関与する復興支援ファンドについて、金融機関の支店長は、概ね好意的だと確認できる。

しかし、「必要な取引先企業があれば、活用したい」については、地方銀行の 62.4%から信用組合の 35.9%と、業態間のばらつきが大きい。同様にして、「支援ノウハウがもたらされるので有効」、「エクイティ資金が不足するので有効」についても、地方銀行の 32.0%から信用組合の 14.9%、地方銀行の 17.9%から信用組合の 4.0%と、業態間のばらつきが大きいことが明らかになった。

一方で、「民業を圧迫する心配がある」は 3.0%、「復興ファンドがなくても同じことは可能」は 2.1%、「大きな効果は期待できない」は 1.5%と、公的機関が関与する復興支援ファンドについて、脅威である、もしくは効果がないという見解は少数であることが確認できた。

＜他の支援機関の BCP 支援と連携の状況＞

問36. 一般的に、中小企業が BCP の策定や改善に取り組むようになるには、次のどの主体による要請や支援が効果的だと考えますか。（複数回答可）

図表 85 BCP の策定や改善に取り組むために効果的な要因

	全体	業態別				地域別					
		地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	北海道・東北	関東	中部	関西	中国・四国	九州・沖縄
回答者数	2,542	612	320	1,274	329	248	788	505	292	379	317
メインバンク	51.4%	58.2%	47.8%	48.3%	55.0%	49.2%	53.3%	56.0%	48.6%	48.5%	47.3%
政府（税制、補助金などの対応を含む）	46.2%	48.9%	52.8%	45.9%	36.2%	46.4%	45.4%	49.3%	45.5%	42.5%	49.5%
業界団体や商工会議所などの経済団体	35.8%	33.5%	39.1%	34.5%	42.2%	39.1%	38.5%	33.7%	31.2%	36.4%	34.4%
顧問税理士・公認会計士	34.7%	26.0%	39.1%	36.3%	40.4%	33.1%	32.7%	30.5%	35.6%	35.1%	45.1%
自治体（外郭団体を含む）	32.3%	40.4%	34.7%	29.8%	24.3%	37.1%	32.5%	28.9%	28.1%	32.5%	37.2%
取引先	24.2%	38.7%	17.5%	20.7%	17.6%	12.1%	31.2%	29.5%	21.9%	20.1%	16.1%
信用保証協会	10.7%	4.2%	9.1%	11.5%	21.3%	10.9%	11.0%	8.1%	13.0%	11.3%	10.7%
政府系金融機関	7.9%	7.5%	6.6%	7.7%	10.3%	7.3%	7.6%	5.9%	9.6%	7.9%	10.7%
メインバンク以外の民間金融機関	4.4%	2.1%	3.1%	6.0%	4.0%	3.6%	7.1%	2.2%	4.5%	3.2%	3.2%
保険会社（代理店を含む）	3.5%	2.0%	5.0%	4.2%	2.7%	2.0%	3.7%	4.2%	4.1%	2.4%	4.1%
株主	2.8%	3.4%	1.6%	3.1%	1.5%	1.2%	2.7%	4.0%	2.7%	2.9%	2.2%
地域のコミュニティ	2.7%	2.0%	1.9%	2.6%	5.2%	1.2%	3.6%	2.0%	2.7%	3.4%	1.9%
その他	0.1%	0.2%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.3%
効果的な外部主体はない	0.5%	0.5%	0.0%	0.7%	0.3%	1.6%	0.3%	0.0%	0.3%	1.1%	0.6%
わからない	5.7%	4.2%	5.3%	6.4%	5.8%	4.4%	4.8%	5.7%	4.5%	6.9%	7.9%

図表 85 は、中小企業が BCP の策定や改善に取り組むようになるためには、どのような主体からの要請や支援が効果的だと考えているかについて尋ねた結果である。最も多いのが、「メインバンク」の 51.4%であった。金融機関の支店長は自らが最も影響力があると考えていることになる。

続いて、「政府（税制、補助金などの対応を含む）」の 46.2%、「業界団体や商工会議所などの経済団体」の 35.8%、「顧問税理士・公認会計士」の 34.7%、「自治体（外郭団体を含む）」の 32.3%という回答が多かった

一方で、実際に財やサービスをやりとりしている「取引先」は 24.2%と、上述の主体よりは BCP の策定や改善を促す主体として効果的ではないと考えている支店長が多いことも明らかになった。他の回答は、「信用保証協会」の 10.7%、「政府系金融機関」の 7.9%、「メインバンク以外の民間金融機関」の 4.4%、「保険会社（代理店を含む）」の 3.5%、「株主」の 2.8%などであった。

BCP を策定した理由について尋ねた図表 57 と、BCP の策定や改善に取り組むために効果的な要因について尋ねた図表 85 の結果を比較すると、取引先企業が BCP を策定した理由（図表 57）として、「顧問税理士・公認会計士からの要請」の割合は高くないが、BCP の策定を促す観点では、「顧問税理士・公認会計士」の役割が（相対的に）期待されていることが確認できる（図表 85）。つまり、BCP の策定を促すときに期待される主体と、実際に BCP を策定した際の働きかけた主体の顔触れは異なっている。

問37. BCP 関連の保証制度についてお尋ねします。

- （１）貴支店が立地する地域の信用保証協会にはBCP 関連の保証制度がありますか。
（２）（１）で「ある」と回答した方にお尋ねします。貴支店でそれを活用したことがありますか。

図表 86 信用保証協会と BCP 関連の保証制度

		回答者数	ある	ない	わからない
全 体		2,534	37.9%	10.2%	51.9%
業 態 別	地方銀行	610	38.5%	11.6%	49.8%
	第二地銀	320	34.4%	15.6%	50.0%
	信用金庫	1,271	37.6%	9.0%	53.3%
	信用組合	326	42.0%	6.4%	51.5%
地 域 別	北海道・東北	248	39.9%	8.9%	51.2%
	関東	779	39.2%	15.8%	45.1%
	中部	509	44.2%	8.8%	47.0%
	関西	292	36.6%	5.5%	57.9%
	中国・四国	378	33.1%	9.0%	57.9%
	九州・沖縄	315	30.2%	5.1%	64.8%

図表 86 は、金融機関の支店が立地する地域の信用保証協会に、BCP 関連の保証制度があるかどうかについて尋ねている。「わからない」が半数を超えている。「ある」と回答した中で、最も多かった業態は信用組合の 42.0%で、最も低いのが第二地方銀行の 34.4%である。

地域別では、中部が 44.2%と最も多く、九州・沖縄が 30.2%と最も低いことがわかった。他の項目同様に、他の地域と比較して、九州・沖縄地方において、BCP 関連の保証制度が整っていないことがわかった。また、業態別、地域別のどの区分でも、「わからない」と回答している支店長の割合が 50%程度存在するなど、地域金融機関においてさえ、BCP 関連の保証制度自体が広く知られていないことは、BCP 関連の保証制度の今後の課題であろう。

図表 87 BCP 関連の保証制度の利用

		回答者数	ある	検討したが活用していない	検討も活用もしていない	わからない
全 体		942	16. 2%	22. 2%	49. 9%	11. 7%
業 態 別	地方銀行	234	25. 6%	17. 5%	28. 2%	28. 6%
	第二地銀	104	9. 6%	21. 2%	61. 5%	7. 7%
	信用金庫	467	12. 4%	25. 9%	56. 3%	5. 4%
	信用組合	136	18. 4%	18. 4%	56. 6%	6. 6%
地 域 別	北海道・東北	99	12. 1%	26. 3%	57. 6%	4. 0%
	関東	301	19. 6%	15. 0%	42. 2%	23. 3%
	中部	220	21. 8%	20. 0%	52. 3%	5. 9%
	関西	104	10. 6%	29. 8%	56. 7%	2. 9%
	中国・四国	118	11. 0%	39. 0%	42. 4%	7. 6%
	九州・沖縄	95	9. 5%	15. 8%	64. 2%	10. 5%

図表 87 は、「立地する地域の信用保証協会には BCP 関連の保証制度がある」と回答した支店長のうち、支店でその制度を利用したことがあるかどうかを尋ねている。業態別では、「ある」との回答が、地方銀行で 25.6%と最も多く、第二地方銀行で 9.6%と最も低い。

地域別では、中部の 21.8%が最も高く、九州・沖縄が 9.5%と最も低い。BCP の保証制度について、「検討も活用もしていない」との割合が 64.2%と、他の地域に比べて高いことも九州・沖縄地方の特徴であろう。BCP の支援に関する制度が整っていないことが、地域金融機関による BCP 関連の保証制度の検討・活用を制約している可能性を指摘することができるかもしれない。

問38. 日本政策金融公庫の社会環境対応施設整備資金（BCP 関連）は、BCP に基づき防災に資する施設等の整備を行うために必要な資金を優遇した条件で融資しています。

（１）日本政策金融公庫の当該制度をご存じですか。

（２）取引先企業が当該融資を利用しようとしたら標準的な対応として、どのように対応しますか。

図表 88 日本政策金融公庫の BCP 関連制度

		回答者数	知っている	知らない
全 体		2,538	28.7%	71.3%
業 態 別	地方銀行	611	36.5%	63.5%
	第二地銀	322	32.9%	67.1%
	信用金庫	1,272	23.4%	76.6%
	信用組合	326	30.4%	69.6%
地 域 別	北海道・東北	248	24.2%	75.8%
	関東	787	35.1%	64.9%
	中部	507	30.6%	69.4%
	関西	291	26.5%	73.5%
	中国・四国	376	24.7%	75.3%
	九州・沖縄	316	18.7%	81.3%

図表 88 は、日本政策金融公庫が、BCP 関連の整備のために優遇条件での融資を行っていることを知っているかを尋ねた結果である。「知らない」が 70%を超えており、4 分の 3 近くの金融機関の支店長が、日本政策金融公庫が、BCP 関連の整備に優遇条件での融資を行っていることを知らないことが確認できる。

「知っている」と回答した支店長の割合は、業態別では、地方銀行の 36.5%が最も高く、信用金庫の 23.4%が最も低い。地域別では、関東の 35.1%が最も高く、九州・沖縄の 18.7%が最も低いことがわかった。

図表 89 日本政策金融公庫の BCP 融資に対する貴社の姿勢

		回答者数	協調融資を提案する	積極的に利用を勧める	対抗できる商品がないため、利用はやむを得ない	貴社の商品を勧める	その他	わからない
全 体		2,495	31.0%	28.9%	13.3%	6.5%	5.2%	15.2%
業 態 別	地方銀行	593	27.7%	23.3%	11.5%	11.0%	11.0%	15.7%
	第二地銀	316	34.2%	28.8%	15.5%	4.1%	1.3%	16.1%
	信用金庫	1,255	31.7%	31.7%	13.4%	4.7%	3.9%	14.6%
	信用組合	324	31.8%	28.4%	14.2%	7.4%	3.1%	15.1%
地 域 別	北海道・東北	243	31.7%	21.4%	18.1%	9.1%	3.7%	16.0%
	関東	774	30.1%	28.6%	13.3%	4.7%	9.4%	14.0%
	中部	501	35.1%	23.8%	11.4%	11.6%	2.2%	16.0%
	関西	288	33.0%	37.2%	12.5%	6.6%	1.4%	9.4%
	中国・四国	369	31.7%	30.4%	11.9%	3.3%	7.3%	15.4%
	九州・沖縄	308	22.7%	34.1%	15.9%	4.5%	1.6%	21.1%

図表 89 は、取引先企業が日本政策金融公庫の BCP 関連制度を利用しようとした場合の、金融機関の標準的な対応について尋ねている。「協調融資を提案する」は 3 割程度あり、「積極的に利用を勧める」が 3 割弱で、「対抗できる商品がないため、利用はやむを得ない」とする回答が 1 割程度であった。多くの地域金融機関は、日本政策金融公庫の BCP 関連制度を、融資機会を奪うとは捉えていないことがうかがえる。

「積極的に利用を勧める」という回答が最も少ないのは地方銀行の 23.3%であり、逆に、「貴社の商品を勧める」が 11.0%と 4 業態の中で最も高い。これらの結果から判断する限り、融資市場で日本政策金融公庫と最も競合関係にあるのは、地方銀行であると考えられそうである。地域別では、「積極的に利用を勧める」の割合が最も高いのは関西の 37.2%であり、最も低いのが北海道・東北の 21.4%である。以上の結果からは、日本政策金融公庫の BCP 関連制度が、地域金融機関の貸出先を奪っているという可能性は低いことが確認できる。

問39. 貴支店の立地する地域の自治体（都道府県及び市町村）には中小企業の BCP 策定に対する効果的な支援策がありますか。

①都道府県

②市町村

図表 90 自治体の BCP 策定に対する支援策（都道府県）

		回答者数	効果的な支援策がある	効果的な支援策はない	そもそも支援策がない	どのような支援があるのかわからない
全 体		2,491	19.6%	8.0%	1.4%	71.0%
業 態 別	地方銀行	601	21.8%	7.5%	3.0%	67.7%
	第二地銀	316	25.0%	11.7%	0.9%	62.3%
	信用金庫	1,249	17.0%	7.5%	0.9%	74.6%
	信用組合	318	20.1%	7.5%	0.6%	71.7%
地 域 別	北海道・東北	240	14.6%	12.1%	1.3%	72.1%
	関東	776	26.9%	7.7%	0.8%	64.6%
	中部	491	16.3%	9.2%	3.3%	71.3%
	関西	284	19.0%	7.0%	0.4%	73.6%
	中国・四国	377	20.7%	6.1%	1.6%	71.6%
	九州・沖縄	310	9.4%	7.4%	0.6%	82.6%

図表 91 自治体の BCP 策定に対する支援策（市町村）

		回答者数	効果的な支援策がある	効果的な支援策はない	そもそも支援策がない	どのような支援があるのかわからない
全 体		2,483	11.2%	9.8%	3.1%	76.0%
業 態 別	地方銀行	602	8.6%	7.8%	4.3%	79.2%
	第二地銀	311	14.5%	16.1%	2.9%	66.6%
	信用金庫	1,246	10.3%	9.6%	2.6%	77.4%
	信用組合	318	16.4%	8.2%	2.5%	73.0%
地 域 別	北海道・東北	240	9.2%	13.3%	5.4%	72.1%
	関東	764	10.9%	9.9%	3.0%	76.2%
	中部	494	13.4%	9.7%	4.3%	72.7%
	関西	284	12.3%	11.3%	2.1%	74.3%
	中国・四国	376	13.0%	8.8%	1.9%	76.3%
	九州・沖縄	312	6.4%	7.1%	2.2%	84.3%

図表 90 は、地域の自治体（都道府県）に、中小企業の BCP 策定に対する効果的な支援策があるかどうかを尋ねている。「効果的な支援策がある」と回答した割合が最も高いのは、関東の 26.9%で、最も低いのが九州・沖縄の 9.4%である。一方で、業態・地域に関係なく、「どのような支援があるのかわからない」という回答が、6 割から 7 割を占めていて、地域金融機関の支店長は、地域の自治体の BCP 策定に対する支援策をよく知らないという実態が確認できる。

図表 91 では、今度は、市町村に関して、企業の BCP 策定に対する効果的な支援策があるかどうかを尋ねている。都道府県についての結果とは若干異なっていて、「効果的な支援策がある」と回答

した割合が最も高いのは、中部の 13.4%であった。九州・沖縄が 6.4%で最も低いという結果は、都道府県の結果と同様である。都道府県の場合と同様に、「どのような支援があるのかわからない」という回答が、6 割から 7 割を占めていて、地域金融機関の支店長が、市町村が提供する、BCP 策定の支援策を把握していない実態が確認できる。

問40. 貴支店が立地する市町村の自治体自身の BCP は、あなたが期待するレベルと比較してどのようですか。

図表 92 市町村の BCP は、期待するレベルとの比較

		回答者数	期待を超えるレベル	通常のレベル	期待に満たないレベル	自治体の BCP は知っているが、そのレベルを評価することは難しい	自治体がどのような BCP を持っているのかわからない
全 体		2,512	0.5%	18.2%	3.5%	15.6%	62.2%
業態別	地方銀行	609	0.8%	27.4%	2.5%	16.1%	53.2%
	第二地銀	316	0.9%	20.3%	2.8%	16.8%	59.2%
	信用金庫	1,255	0.3%	13.7%	3.7%	15.5%	66.8%
	信用組合	325	0.0%	16.3%	4.9%	14.5%	64.3%
地域別	北海道・東北	244	0.8%	18.4%	7.0%	15.6%	58.2%
	関東	778	0.4%	17.4%	2.4%	15.4%	64.4%
	中部	496	0.4%	21.8%	3.8%	14.9%	59.1%
	関西	286	0.3%	16.8%	2.8%	15.7%	64.3%
	中国・四国	378	1.1%	17.7%	2.9%	19.8%	58.5%
	九州・沖縄	317	0.0%	16.1%	4.1%	12.6%	67.2%

図表 92 は、支店が立地する市町村の BCP が、地域金融機関の支店長が期待するレベルと比較してどうかについて尋ねている。「期待を超えるレベル」という回答はほとんどないが、地域別では、「通常のレベル」という回答は、中部が最も高く 21.8%で、九州・沖縄が最も低く 16.1%である。

業態・地域を問わず、「自治体がどのような BCP を持っているのかわからない」という回答が過半数を占めていて、図表 90、図表 91 で見てきたように、地域金融機関の支店長の多くは、自治体の提供している BCP 支援策だけではなく、自治体自身の BCP の水準も把握できていないことが確認できる⁸。中小企業の BCP を支援する際には、被災後の地方自治体の支援態勢を考慮しておく必要があるが、そうした点にまで意識が及んでいないのであろう。

⁸ 小川(2018)は、内閣府や消防庁の資料から、地方自治体自体の BCP 策定の状況を紹介している。2017 年 6 月の時点で、都道府県レベルでは 100%だが、政令市等で 86.1%、それ以外の市町村では 61.7%であった。

＜BCP 以外の分野での連携の状況と課題＞

問41. 貴支店が、事業性評価を推進するために連携している外部機関・専門家をお答えください。
(複数回答可)

図表 93 連携している外部機関・専門家

	全体	業態別				地域別					
		地方 銀行	第二 地銀	信用 金庫	信用 組合	北海 道・ 東北	関東	中部	関西	中国 ・ 四国	九州 ・ 沖縄
回答者数	2,541	614	321	1,271	328	249	788	504	291	378	318
公認会計士・税理士	43.1%	54.1%	46.4%	39.3%	33.8%	42.6%	44.2%	42.5%	36.1%	43.4%	48.7%
中小企業診断士	33.7%	34.7%	28.3%	35.6%	30.2%	36.1%	40.4%	40.3%	24.7%	28.3%	20.1%
REVIC などの政府支援組織	25.5%	45.8%	36.8%	15.6%	15.2%	27.7%	29.2%	33.3%	17.9%	22.8%	12.9%
シンクタンクやコンサルティング会社	25.2%	54.9%	24.6%	14.2%	12.5%	24.5%	28.0%	30.2%	20.3%	20.6%	20.4%
政府系金融機関	24.2%	29.2%	18.7%	23.5%	22.6%	27.7%	26.8%	26.0%	27.5%	17.5%	17.0%
商工団体	19.2%	15.1%	13.1%	23.9%	15.2%	24.1%	18.4%	20.4%	16.5%	18.5%	19.5%
地方自治体やその外郭団体	18.3%	16.8%	17.1%	20.3%	13.7%	15.3%	24.7%	17.9%	10.3%	18.0%	12.3%
連携先はない	10.7%	5.0%	8.7%	13.9%	10.7%	15.3%	9.6%	8.9%	8.6%	12.4%	11.9%
大学や研究開発組織	9.3%	8.6%	9.3%	11.3%	2.4%	4.0%	13.2%	9.9%	10.3%	3.7%	8.2%
他の民間金融機関	7.5%	10.9%	9.7%	5.9%	4.9%	4.4%	13.1%	4.4%	4.1%	7.1%	4.4%
弁護士	4.9%	3.1%	5.3%	5.8%	4.3%	4.4%	7.5%	2.4%	3.4%	5.0%	4.1%
有力な取引先企業	2.2%	2.3%	1.6%	2.8%	0.9%	2.0%	1.9%	3.4%	1.0%	2.4%	2.5%
弁理士	1.8%	0.5%	1.9%	2.8%	0.3%	0.4%	4.1%	0.2%	1.7%	0.8%	0.9%
その他	3.4%	2.1%	4.4%	3.8%	3.0%	3.6%	3.6%	3.2%	3.1%	3.2%	3.5%
わからない	9.2%	8.8%	7.8%	9.7%	9.8%	11.2%	8.6%	7.5%	7.9%	9.0%	13.2%

問 41 では、事業性評価を推進するために（支店レベルで）連携している外部機関・専門家について尋ねてみた。具体的には、図表 93 に示したような選択肢をあげて複数選択してもらったところ、上位 5 者は、公認会計士・税理士（43.1%）、中小企業診断士（33.7%）、REVIC などの政府支援組織（25.5%）、シンクタンクやコンサルティング会社（25.2%）、政府系金融機関（24.2%）であった。

業態別に見ると、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で公認会計士・税理士との連携が進んでいる。中小企業診断士との連携については業態間で違いはない。さらに、地方銀行は、他の業態の金融機関と比較して REVIC などの政府支援組織、シンクタンクやコンサルティング会社、他の民間金融機関と連携している傾向がある。信用金庫は相対的に商工団体、大学や研究開発組織と連携することが多い。

公認会計士・税理士と連携するという傾向は地域別には違いがない。関東、中部、北海道・東北の地域金融機関は、他の地域と比較して中小企業診断士と連携する傾向がある。中部、関東では他の地域と比較して REVIC などの政府支援組織、シンクタンクやコンサルティング会社と連携することが多い。さらに関東の金融機関は、地方自治体やその外郭団体、大学や研究開発組織、他の民間金

融機関、弁理士など相対的に多くの外部機関や組織と連携している。北海道・東北、関東、中部、関西の26%から28%程度の金融機関は政府系金融機関と連携している一方で、中国・四国、九州・沖縄では17%程度の金融機関が政府系金融機関と連携していて、地域によって違いがある。

問42. 日本政策金融公庫との協調の状況についてお答えください。(複数回答可)

図表 94 日本政策金融公庫との協調の状況

	全体	業態別				地域別					
		地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	北海道・東北	関東	中部	関西	中国・四国	九州・沖縄
回答者数	2,543	616	320	1,272	328	250	787	507	291	377	318
協調融資のスキームを持っている	51.0%	44.6%	43.1%	55.6%	52.4%	52.4%	57.4%	49.5%	53.6%	47.2%	39.0%
協調融資のスキームの活用実績がある	44.3%	38.3%	39.1%	46.1%	53.4%	46.0%	43.7%	44.2%	52.9%	41.4%	40.3%
営業現場では、競合することが多い	10.3%	14.4%	9.7%	9.2%	6.7%	8.4%	8.6%	11.2%	9.3%	11.9%	13.2%
協調して企業再生に成功したことがある	7.9%	5.0%	6.3%	9.7%	7.9%	6.8%	6.7%	9.7%	9.6%	8.8%	6.9%
公庫の資本性ローンを活用したことがある	7.3%	8.9%	5.9%	7.9%	3.0%	4.4%	5.0%	8.1%	12.4%	8.8%	8.2%
対象企業などの棲み分けが必要である	4.3%	5.7%	6.6%	3.3%	3.4%	4.8%	4.1%	4.3%	3.1%	4.8%	5.0%
その他	2.8%	7.6%	1.3%	1.5%	0.6%	13.6%	1.9%	1.2%	1.0%	2.7%	1.3%
協調の実績はない	11.7%	17.5%	15.0%	8.6%	10.1%	12.0%	12.2%	12.6%	8.6%	11.4%	11.9%
わからない	6.9%	8.1%	10.0%	5.4%	7.0%	6.4%	5.3%	5.5%	7.2%	8.8%	11.0%

図表 94 は金融機関と日本政策金融公庫との協調の状況を示している。それによると、金融機関の51.0%は日本政策金融公庫との協調融資のスキームを持っており、また44.3%は協調融資のスキームの活用実績があると回答している。

信用金庫や信用組合は日本政策金融公庫との協調融資のスキームを他の業態の金融機関と比較して相対的に多く持っていたり、その活用実績があることを示す。地方銀行は、相対的に日本政策金融公庫と営業現場で競合することが多かったり、協調の実績はない支店が多い。

地域別に見ると北海道・東北、関東や関西で協調融資のスキームを持っている傾向がある一方で、中国・四国、九州・沖縄では持っていない傾向を示す。図表 93 で示された地域別の政府系金融機関との連携傾向と整合的である。更に関西の金融機関は、公庫の資本性ローンの活用実績が相対的に多いという特徴がある。

問43. 協調の実績と今後の希望について、下記の①～④の各分野で、「協調実績がある」もしくは「(今までは実績がないが) 今後の協調を希望する」場合はチェックをご記入ください⁹。

①創業分野での協調

②再生分野での協調

③本業支援分野（海外展開、ビジネスマッチング、専門家派遣など）での協調

④事業承継分野での協調

図表 95 ①創業分野での協調

		回答者数	協調実績がある	今後の協調を希望	実績も希望もない
全体		2,616	42.4%	41.4%	16.2%
業態別	地方銀行	634	32.0%	48.6%	19.4%
	第二地銀	330	35.5%	46.7%	17.9%
	信用金庫	1,303	47.7%	37.8%	14.6%
	信用組合	341	48.1%	37.2%	14.7%
地域別	北海道・東北	260	31.9%	48.5%	19.6%
	関東	805	40.2%	41.1%	18.6%
	中部	516	46.9%	40.9%	12.2%
	関西	302	51.0%	37.4%	11.6%
	中国・四国	392	40.8%	40.1%	19.1%
	九州・沖縄	328	43.0%	42.4%	14.6%

図表 95 によると、創業分野について日本政策金融公庫との協調実績がある金融機関は 42.4% であり、今までは実績がないが今後の協調を希望する金融機関は 41.4% であり、実績も関心も高い。地方銀行と第二地方銀行では今後の協調を希望する割合が高く、信用金庫や信用組合はすでに協調実績がある割合が高い。北海道・東北、関東の地域金融機関は比較的今後の協調を希望する支店の割合が高く、中部、関西、中国・四国、九州・沖縄は既に協調実績がある支店の割合が高い。業態別でも地域別でも、日本政策金融公庫との創業分野での協調姿勢に違いがあると言える。

⁹ 本問は、もともと「協調実績がある」の有無にかかわらず、「今後の協調を希望する」についても回答してもらうつもりで用意したが、たとえば、創業支援に関して、「協調実績がある」を選んだ回答者（1,110 人）のほとんど（1,017 人）が「今後の協調を希望する」を選ばなかった。これは、多くの回答者が 2 択として回答していることをうかがわせる。そこで、「協調実績がある」と「今後の協調を希望」を選んだ場合は、「協調実績がある」のみにカウントし、「今後の協調を希望」は「協調実績がある」を選ばずに「今後の協調を希望」した場合のみをカウントすることにした。したがって、「協調実績がある」、「(今までは実績がないが) 今後の協調を希望」、「実績も希望もない」の 3 つの相互に背反する回答の形で整理している。

図表 96 ②再生分野での協調

		回答者数	協調実績がある	今後の協調を希望	実績も希望もない
全体		2,616	26.3%	55.3%	18.4%
業態別	地方銀行	634	27.9%	55.0%	17.0%
	第二地銀	330	18.2%	61.2%	20.6%
	信用金庫	1,303	28.9%	54.3%	16.8%
	信用組合	341	20.5%	54.3%	25.2%
地域別	北海道・東北	260	23.1%	56.5%	20.4%
	関東	805	26.0%	53.8%	20.2%
	中部	516	30.4%	54.1%	15.5%
	関西	302	26.8%	57.9%	15.2%
	中国・四国	392	24.5%	55.9%	19.6%
	九州・沖縄	328	25.3%	56.4%	18.3%

図表 96 によると、再生分野について日本政策金融公庫との協調実績がある金融機関は 26.3%であり、今までは実績がないが今後の協調を希望する金融機関は 55.3%であり、すでに協調している金融機関よりも今後再生分野での協調を希望する金融機関が多い。信用金庫、地方銀行、信用組合、第二地方銀行の順で再生分野について協調実績がある。日本政策金融公庫との再生分野での協調については、業態別では違いがある一方で地域別では違いが見られなかった。

図表 97 ③本業支援分野（海外展開、ビジネスマッチング、専門家派遣など）での協調

		回答者数	協調実績がある	今後の協調を希望	実績も希望もない
全体		2,616	15.5%	62.2%	22.4%
業態別	地方銀行	634	20.3%	56.2%	23.5%
	第二地銀	330	13.0%	69.1%	17.9%
	信用金庫	1,303	15.0%	64.2%	20.8%
	信用組合	341	10.0%	59.5%	30.5%
地域別	北海道・東北	260	10.8%	62.3%	26.9%
	関東	805	17.0%	59.8%	23.2%
	中部	516	16.7%	62.4%	20.9%
	関西	302	15.9%	66.6%	17.5%
	中国・四国	392	14.0%	62.5%	23.5%
	九州・沖縄	328	15.2%	63.1%	21.6%

図表 97 によると、本業支援分野について日本政策金融公庫との協調実績がある金融機関は 15.5%であり、今までは実績がないが今後の協調を希望する金融機関は 62.2%であり、すでに協調している金融機関よりも今後本業支援分野での協調を希望する金融機関が圧倒的に多い。地方銀行、信用金庫、第二地方銀行、信用組合の順で本業支援分野について協調実績があると回答する金融機関の割合が高い。日本政策金融公庫との本業支援分野での協調については、業態別では違いがある一方で地域別では違いが見られない。

図表 98 ④事業承継分野での協調

		回答者数	協調実績がある	今後の協調を希望	実績も希望もない
全体		2,616	10.4%	67.4%	22.2%
業態別	地方銀行	634	15.5%	59.3%	25.2%
	第二地銀	330	6.4%	71.5%	22.1%
	信用金庫	1,303	9.7%	70.2%	20.1%
	信用組合	341	7.6%	67.4%	24.9%
地域別	北海道・東北	260	4.2%	70.4%	25.4%
	関東	805	14.5%	63.0%	22.5%
	中部	516	9.9%	67.8%	22.3%
	関西	302	9.3%	72.8%	17.9%
	中国・四国	392	7.4%	68.1%	24.5%
	九州・沖縄	328	10.7%	68.9%	20.4%

図表 98 によると、事業承継分野について日本政策金融公庫との協調実績がある金融機関は 10.4%であり、今までは実績がないが今後の協調を希望する金融機関は 67.4%であり、協調実績は少ないが、関心は極めて高い。地方銀行、信用金庫、信用組合、第二地方銀行の順で協調実績があると回答する割合が高い。関東、九州・沖縄、中部、関西にある地域金融機関は相対的に協調実績がある。日本政策金融公庫との事業承継分野での協調への姿勢には、業態別でも地域別でも違いがある。

問 43 の結果をまとめると、再生分野と本業支援分野については地域別に違いがない一方で、創業分野と事業承継分野では日本政策金融公庫との協調について地域別に違いがある。これは、既に創業や事業承継に力を入れていて、複数ある手段の中の 1 つの手段として日本政策金融公庫との協働による創業支援や事業承継支援を実施している地域金融機関が多い地域があることを示す。

問44. 取引先企業に日本政策金融公庫の利用を勧めたことはありますか。

図表 99 日本政策金融公庫の利用を勧めたこと

		回答者数	よくある	時々ある	ほとんどない	全くない	わからない
全 体		2,545	13.9%	64.4%	16.0%	2.7%	2.9%
業態別	地方銀行	614	5.4%	57.8%	26.9%	4.2%	5.7%
	第二地銀	320	5.0%	71.3%	17.5%	3.4%	2.8%
	信用金庫	1,274	18.3%	65.9%	12.0%	1.6%	2.1%
	信用組合	330	21.2%	64.5%	10.0%	3.0%	1.2%
地域別	北海道・東北	249	9.2%	61.8%	20.9%	4.8%	3.2%
	関東	784	12.2%	68.4%	14.9%	1.8%	2.7%
	中部	510	15.1%	64.9%	15.7%	2.0%	2.4%
	関西	292	26.7%	58.9%	11.0%	1.4%	2.1%
	中国・四国	379	10.8%	63.9%	17.2%	3.7%	4.5%
	九州・沖縄	318	12.3%	60.7%	19.2%	4.4%	3.5%

図表 99 によると、約 8 割の金融機関が、日本政策金融公庫の利用を勧めたことが「よくある」あるいは「時々ある」と回答している。金融機関の業態別では、信用組合、信用金庫、第二地方銀行

行、地方銀行の順で「よくある」「時々ある」と回答した割合が高い。

地域別では関西で相対的に最も多く日本政策金融公庫の利用を勧めており、次いで関東、中部が多い。日本政策金融公庫の利用をすすめるかどうかについて業態別でも地域別でも違いがあると言える。

問45. 問 44. で「よくある」または「時々ある」を回答した方にお尋ねします。勧めた理由を選んでください。(複数回答可)

図表 100 日本政策金融公庫の利用を勧めた理由

	全体	業態別				地域別					
		地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	北海道・東北	関東	中部	関西	中国・四国	九州・沖縄
回答者数	1,977	383	242	1,069	277	177	628	403	248	281	228
貴社だけでは必要資金を量的にまかなうことができなかった	66.3%	54.3%	59.5%	72.3%	66.1%	58.8%	67.8%	71.5%	76.2%	55.9%	62.3%
貴社では提供が難しい資金（長期や固定金利など）を日本政策金融公庫なら提供できる	59.9%	66.8%	63.6%	56.8%	59.2%	55.4%	62.6%	59.6%	56.0%	61.6%	59.6%
日本政策金融公庫との関係を構築することが取引先企業にとって有益である	45.6%	47.5%	37.6%	45.4%	50.2%	42.9%	43.3%	39.7%	58.1%	44.1%	53.1%
勧めることで貴社が日本政策金融公庫と良好な関係を築ける	14.2%	7.6%	9.9%	16.7%	17.0%	11.3%	13.4%	15.9%	16.5%	14.2%	13.6%
取引先が他の民間金融機関から借り入れるぐらいなら、日本政策金融公庫の方が望ましい	5.7%	5.5%	5.0%	5.9%	5.8%	4.5%	4.1%	5.0%	6.9%	7.5%	8.8%
その他	1.8%	0.8%	2.1%	2.2%	1.1%	2.8%	1.3%	3.5%	0.8%	1.4%	0.9%

図表 100 は、日本政策金融公庫の利用を勧めたことが「ある」という回答者に対してその理由を尋ねた質問への回答結果である。地域金融機関の 66.3%は必要な資金量をまかなうことができなかった時に日本政策金融公庫の利用を勧める。59.9%は金融機関自身では提供が難しい資金（長期や固定金利など）を日本政策金融公庫なら提供できるとし、45.6%は日本政策金融公庫との関係を構築することが取引先企業にとって有益であるからだと回答している。

特に信用金庫や信用組合は「貴社だけでは必要な資金量をまかなうことができなかった」時に日本政策金融公庫の利用を勧めると回答する割合が高い。また信用金庫や信用組合は、利用を勧めることで日本政策金融公庫と顧客が良好な関係を築けると考える金融機関が、地方銀行や第二地方銀

行に比べて多い。地方銀行や第二地方銀行が日本政策金融公庫の利用を勧める場合は長期や固定金利などを理由とする割合が高い。

地域別で見ると、関西や中部では「貴社だけでは必要な資金量をまかなえない」ときに日本政策金融公庫の利用を勧める傾向が強い。関西、九州・沖縄の地域金融機関は、日本政策金融公庫との関係を構築することが取引先企業にとって有益であると相対的に強く考えているようである。

問46. あなたは、日本政策金融公庫の中小企業貸出をどのように評価しますか。(複数回答可)

図表 101 日本政策金融公庫の中小企業貸出の評価

	全体	業態別				地域別					
		地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	北海道・東北	関東	中部	関西	中国・四国	九州・沖縄
回答者数	2,566	617	326	1,282	333	254	788	510	297	384	321
提示する金利が低すぎる	53.0%	65.8%	61.0%	45.9%	48.6%	65.0%	46.1%	55.3%	47.5%	55.2%	58.6%
民間金融機関との協働姿勢が強まっている	46.4%	33.7%	45.4%	51.6%	50.8%	37.4%	50.9%	47.1%	52.9%	39.8%	43.3%
企業の相談に積極的に乗っている	24.1%	15.6%	18.4%	28.7%	28.2%	16.9%	28.3%	24.5%	33.0%	21.1%	13.4%
金利以外の条件が借り手に有利すぎる	13.0%	15.9%	12.9%	11.2%	14.7%	13.8%	9.9%	15.5%	11.1%	15.4%	15.3%
事業性を評価する力が高い	7.1%	1.9%	6.4%	8.2%	13.2%	5.1%	8.5%	7.5%	7.7%	6.8%	5.0%
企業に対する取引先紹介に熱心	3.0%	1.0%	2.8%	3.7%	4.8%	1.6%	4.2%	2.2%	7.1%	1.0%	1.6%
企業訪問の頻度が高い	0.8%	0.5%	0.6%	0.6%	2.1%	0.4%	0.8%	0.8%	1.0%	1.0%	0.6%
その他	2.3%	2.8%	0.9%	2.3%	2.7%	1.6%	1.9%	1.2%	1.3%	3.9%	4.4%
わからない	6.1%	6.3%	6.7%	6.1%	5.1%	9.1%	4.8%	5.1%	6.4%	6.8%	7.8%

図表 101 によると、地域金融機関の 53%は日本政策金融公庫の提示する金利が低すぎると感じている。経済全体で資金供給量が多い一方、資金需要が乏しい中で、低金利に晒されている地域金融機関にとって日本政策金融公庫は貸出に関しては手強い競争相手に見える。地域金融機関の 46.4%は民間金融機関との協働姿勢が強まっていると感じていて、たとえば問 43 で調査したような創業、再生、本業支援、事業承継などの分野についての協働が増加する可能性を示している。

信用金庫や信用組合は、日本政策金融公庫は民間金融機関との協働姿勢が強まっている、企業の相談に積極的に乗っている、事業性を評価する力が高いと、相対的に強く考えている。地方銀行や第二地方銀行は日本政策金融公庫が提示する金利が低すぎると、相対的に強く感じている。図表 94 で示されたように地方銀行は、日本政策金融公庫と営業現場で競合することが多く、相対的に協調実績がなく、図表 99 で示されたように 4 業態の中では最も日本政策金融公庫の利用を勧めない傾向がある。

図表 100 で示されたように信用金庫や信用組合は「貴社だけでは必要な資金量をまかなうことができない」時に日本政策金融公庫の利用を勧める割合が高い一方で、地方銀行が日本政策金融公庫の利用を勧める場合は長期や固定金利などを理由とする割合が高い。このことから信用金庫や信用組合が単体で貸すことができない資金量を地方銀行は貸すことができるにも関わらず、貸出対象とする顧客が日本政策金融公庫の対象とする顧客と重なっているため、日本政策金融公庫の提示する金利がリスクに比べて低すぎると相対的に強く感じているのであろう。

北海道・東北、九州・沖縄の地域金融機関は、日本政策金融公庫の提示する金利が低すぎると相対的に強く感じているようである。関西や関東の地域金融機関は、民間金融機関との協働姿勢が強まっている、日本政策金融公庫は企業の相談に積極的に乗っている、企業に対する取引先紹介に熱心であると相対的に強く考えていると思われる。

問47. 信用保証制度や信用保証協会について当てはまるものを選んでください。(複数回答可)

図表 102 信用保証制度や信用保証協会について

	全体	業態別				地域別					
		地方 銀行	第二 地銀	信用 金庫	信用 組合	北海 道・東 北	関東	中部	関西	中国 ・ 四国	九州 ・ 沖縄
回答者数	2,576	619	326	1,287	336	255	794	513	294	387	320
信用保証協会と普段からコミュニケーションが密に取れている	47.6%	49.8%	43.9%	47.2%	49.4%	57.3%	48.5%	41.9%	52.0%	47.0%	42.5%
事業性評価と信用保証の利用は両立できる	41.0%	47.5%	39.3%	40.5%	32.7%	40.0%	46.0%	39.0%	40.1%	35.1%	40.0%
保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくくなっている	37.4%	38.0%	46.3%	36.5%	31.3%	38.4%	28.2%	47.0%	33.7%	46.5%	38.1%
信用保証協会の企業支援の取り組みは充実している	28.4%	23.9%	28.2%	30.5%	28.9%	23.9%	33.4%	27.3%	29.6%	23.0%	25.9%
再生支援の局面で、信用保証協会が障害になることはない	21.8%	27.6%	19.6%	21.1%	16.4%	23.1%	22.4%	19.9%	21.1%	22.5%	22.2%
信用保証協会から引き続き信用保証を多く活用するように求められている	19.2%	13.4%	16.6%	22.2%	21.1%	19.6%	21.7%	15.8%	15.6%	23.8%	15.9%
信用保証協会からプロパー融資を求められることが多くなった	13.7%	7.6%	18.7%	16.1%	11.6%	14.1%	14.0%	15.4%	9.9%	9.8%	18.8%
貴社として、なるべくプロパー融資で対応することとしている	11.7%	19.5%	7.4%	6.6%	20.5%	12.5%	14.4%	13.3%	6.1%	6.2%	13.8%
信用保証協会の手続きには時間がかかりすぎる	10.4%	6.6%	7.1%	12.2%	13.7%	5.9%	9.8%	13.1%	11.2%	8.0%	13.1%
信用保証協会からの情報発信が充実してきた	7.8%	4.0%	4.9%	9.6%	10.4%	7.1%	7.8%	6.8%	11.9%	8.0%	6.3%
信用保証に関する手続きは可能な限り、IT化すべきである	6.6%	7.8%	9.2%	6.0%	3.9%	4.3%	7.2%	8.6%	5.4%	5.4%	6.3%
金融庁からは信用保証の利用を全般的に抑制するように指導されている	0.5%	0.6%	0.9%	0.5%	0.3%	0.0%	0.9%	0.6%	0.3%	0.5%	0.3%
その他	1.9%	1.1%	0.6%	2.2%	3.3%	2.0%	1.6%	1.6%	2.4%	1.3%	3.4%
わからない	2.3%	2.7%	1.8%	2.3%	2.1%	4.3%	1.9%	1.6%	3.4%	1.8%	2.8%

図表 102 は、全体として地域金融機関の 47.6%は「信用保証協会と普段からコミュニケーション

が密に取れている」、41%は「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」、37.4%は「保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくくなっている」と考えていることを示している。

特に地方銀行や信用金庫は事業性評価と信用保証の利用は両立できると相対的に強く考えている。地方銀行は他の業態の金融機関と比較して再生支援の局面で、信用保証協会が障害になることはないと相対的に強く考えている。第二地方銀行は、保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくくなっている、信用保証協会からプロパー融資を求められることが多くなったと相対的に強く感じている。一方、信用金庫や信用組合は信用保証協会から引き続き信用保証を多く活用するように求められていると感じている。信用組合や地方銀行は、なるべくプロパー融資で対応することとしている。図表 99 と図表 102 の結果は、地方銀行は日本政策金融公庫や信用保証協会をできるだけ利用せずに融資を実施する傾向があることを示す。

北海道・東北、関西の地域金融機関は、信用保証協会と普段からコミュニケーションが密に取れていると相対的に強く考えているようである。事業性評価と信用保証の利用は両立できるかどうかについては地域別に違いはない。中部、中国・四国の地域金融機関は、保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくくなっていると相対的に強く考えていると思われる。

問48. 地域金融機関や中小企業に関する下記の①～⑤の内容について当てはまるものを選んでください。

- 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である
- ②金融機関は地方創生に貢献すべきである
- ③営業現場で事業性評価の考え方は定着してきている
- ④中小企業は事業計画（BCP 以外）を持つべきである
- ⑤きちんとした会計を行うことは中小企業の経営力を高める

図表 103 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である

		回答者数	強く共感する	ある程度共感する	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,585	68.4%	30.6%	0.4%	0.0%	0.5%
業 態 別	地方銀行	620	77.6%	21.0%	0.2%	0.0%	1.3%
	第二地銀	327	65.7%	33.9%	0.3%	0.0%	0.0%
	信用金庫	1,292	68.5%	30.7%	0.5%	0.0%	0.2%
	信用組合	338	54.4%	44.4%	0.3%	0.3%	0.6%
地 域 別	北海道・東北	255	67.1%	31.8%	0.8%	0.0%	0.4%
	関東	798	72.6%	26.7%	0.4%	0.0%	0.4%
	中部	513	68.6%	30.8%	0.2%	0.2%	0.2%
	関西	298	65.8%	32.6%	0.3%	0.0%	1.3%
	中国・四国	387	68.0%	31.3%	0.3%	0.0%	0.5%
	九州・沖縄	321	62.3%	36.4%	0.6%	0.0%	0.6%
前回調査（追）		2,863	47.2%	50.4%	1.9%	0.1%	0.4%
業 態 別	地方銀行	617	48.5%	48.9%	1.5%	0.2%	1.0%
	第二地銀	372	45.7%	51.6%	2.4%	0.3%	0.0%
	信用金庫	1,478	49.4%	48.6%	1.6%	0.1%	0.3%
	信用組合	391	38.1%	58.6%	2.8%	0.0%	0.5%
		回答者数	強く共感	共感	多少共感	ほとんど共感しない	全く共感しない
家森・富村・高久 (2015)		1,335	32.5%	50.0%	15.7%	1.6%	0.2%
業 態 別	地方銀行	597	33.8%	51.4%	13.6%	1.2%	0.0%
	第二地銀	212	29.7%	48.6%	19.8%	0.9%	0.9%
	信用金庫	434	32.9%	49.3%	15.2%	2.3%	0.2%
	信用組合	92	28.3%	47.8%	21.7%	2.2%	0.0%

図表 103 によると、地域金融機関全体として、「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」に対して「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は 99%であり、極めて高い。同様の調査を実施した前回調査（家森[2018]）では「強く共感する」と答えた割合は 47.2%、「ある程度共感する」と答えた割合は 50.4%で合計 97.6%とほぼ同様であった。しかし、「強く共感する」に注目すると、この図表にも示したように 2013 年 1 月に実施した家森・富村・高久(2015)では「強く共感」が 32.5 %であったが、2017 年 1 月に実施した家森 (2018)では「強く共感する」と回答した割合は 47.2%に増加し、2019 年 5 月に実施した今回の調査では「強く共感する」と回答した割合は 68.4%まで上昇している。2013 年以降、地域金融機関の使命に関しての考え方に大きな変化があったことがわかる。

金融機関の業態別では、地方銀行、信用金庫、第二地方銀行、信用組合の順で「強く共感する」と回答した割合が高い。家森（2018）や家森・富村・高久（2015）でも地方銀行と信用金庫は相対的に「強く共感する」と回答した割合が高かった。

経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命であるかどうか金融機関の業態別には違いがあるが、地域別では違いがない。経営に問題を抱えた企業を支えることが地域金融機関の独自性として全国的に浸透している。

図表 104 ②金融機関は地方創生に貢献すべきである

		回答者数	強く 共感する	ある程度 共感する	ほとんど 共感しない	全く 共感しない	わからない
全 体		2,583	61.0%	37.2%	1.1%	0.0%	0.7%
業 態 別	地方銀行	620	77.6%	20.2%	0.8%	0.0%	1.5%
	第二地銀	327	59.9%	38.5%	1.5%	0.0%	0.0%
	信用金庫	1,291	55.8%	42.9%	0.9%	0.0%	0.4%
	信用組合	337	51.3%	45.4%	2.4%	0.0%	0.9%
地 域 別	北海道・東北	255	52.9%	45.5%	1.2%	0.0%	0.4%
	関東	797	60.5%	37.4%	1.4%	0.0%	0.8%
	中部	513	64.9%	33.7%	0.8%	0.0%	0.6%
	関西	298	57.7%	40.3%	1.0%	0.0%	1.0%
	中国・四国	386	64.5%	34.5%	0.5%	0.0%	0.5%
	九州・沖縄	321	60.7%	36.8%	1.9%	0.0%	0.6%
前回調査（追）		2,870	49.9%	47.2%	1.8%	0.1%	1.0%
業 態 別	地方銀行	616	59.4%	39.3%	0.8%	0.0%	0.5%
	第二地銀	372	46.0%	50.0%	3.5%	0.0%	0.5%
	信用金庫	1,484	48.4%	48.8%	1.7%	0.1%	1.1%
	信用組合	393	44.0%	51.4%	1.8%	0.5%	2.3%

図表 104 によると、「金融機関は地方創生に貢献すべきである」に対して「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は 98.2%であり、極めて高い。前回調査でも同様の質問を実施し、「強く共感する」と答えた割合は 49.9%、「ある程度共感する」と答えた割合は 47.2%で合計 97.1%であった。2017 年 1 月に実施した前回調査と比較して 2019 年 5 月に実施した今回の調査では「強く共感する」と回答した割合の方が明らかに高く、問 48①の企業支援に対する考え方と同様に地方創生に対する考え方も 2 年間の間に大きく変化したことがわかる。

金融機関の業態別では、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で「強く共感する」と回答した割合が高い。前回調査では、第二地方銀行や信用金庫、信用組合は「強く共感する」よりも「ある程度共感する」と回答した割合の方が高かったが、今回の調査では「強く共感する」と回答した割合の方が高い。

金融機関は地方創生に貢献すべきであると考えようかどうかについて金融機関の業態別には違いがあるが、地域別では違いがない。地域金融機関は地方創生に貢献すべきだという理念が全国的に共有されていることを示す。

図表 105 ③営業現場で事業性評価の考え方は定着してきている

		回答者数	強く 共感する	ある程度 共感する	ほとんど 共感しない	全く 共感しない	わからない
全 体		2,584	20.4%	68.5%	8.4%	1.0%	1.8%
業 態 別	地方銀行	620	29.2%	64.2%	4.8%	0.0%	1.8%
	第二地銀	327	27.5%	65.7%	5.5%	0.9%	0.3%
	信用金庫	1,292	15.8%	71.4%	9.8%	1.5%	1.5%
	信用組合	337	14.2%	68.5%	12.2%	0.9%	4.2%
地 域 別	北海道・東北	255	11.4%	69.0%	15.3%	2.0%	2.4%
	関東	798	26.4%	64.7%	6.8%	1.0%	1.1%
	中部	513	17.7%	73.3%	6.4%	1.0%	1.6%
	関西	298	19.8%	69.8%	6.7%	0.7%	3.0%
	中国・四国	386	19.9%	68.9%	8.3%	0.3%	2.6%
	九州・沖縄	321	17.4%	68.5%	11.5%	1.2%	1.2%
前回調査（追）		2,863	6.1%	63.0%	21.7%	2.9%	6.3%
業 態 別	地方銀行	614	7.8%	71.7%	13.5%	2.1%	4.9%
	第二地銀	372	8.6%	69.9%	14.2%	2.7%	4.6%
	信用金庫	1,480	4.7%	61.0%	25.3%	3.2%	5.8%
	信用組合	392	6.1%	50.8%	27.6%	3.3%	12.2%

図表 105 によると、地域金融機関全体として、「営業現場で事業性評価の考え方は定着してきている」に対して「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は 88.9%であり、非常に高い。前回調査では「強く共感する」と答えた割合は 6.1%、「ある程度共感する」と答えた割合は 63.0%で合計 69.1%であった。2017 年 1 月に実施した前回調査と比較して、2019 年 5 月に実施した今回の調査では「ほとんど共感しない」と回答した割合が大きく低下した一方で「強く共感する」と回答した割合が大幅に上昇しており、2 年間の間に考え方に変化があったことを示す。

金融機関の業態別では、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で「強く共感する」と回答した割合が高い。

「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は、関東、中部、関西地域は高く、北海道・東北、九州・沖縄で低い。営業現場で事業性評価の考え方は定着してきていると思うかどうかについて金融機関の業態別でも地域別でも違いがある。つまり、事業性評価の取り組みについては、金融機関の間でバラツキが残っている。

図表 106 ④中小企業は事業計画（BCP 以外）を持つべきである

		回答者数	強く 共感する	ある程度 共感する	ほとんど 共感しない	全く 共感しない	わからない
全 体		2,581	24.0%	64.2%	6.3%	0.4%	5.1%
業 態 別	地方銀行	618	39.3%	52.1%	3.6%	0.2%	4.9%
	第二地銀	327	23.2%	67.9%	4.9%	0.0%	4.0%
	信用金庫	1,292	17.8%	69.0%	7.4%	0.4%	5.3%
	信用組合	336	20.2%	64.0%	8.6%	1.2%	6.0%
地 域 別	北海道・東北	254	20.5%	66.1%	9.1%	0.4%	3.9%
	関東	798	27.2%	61.4%	5.3%	0.3%	5.9%
	中部	512	25.2%	65.0%	5.1%	0.4%	4.3%
	関西	298	21.8%	66.1%	6.0%	0.7%	5.4%
	中国・四国	386	24.6%	63.0%	6.7%	0.3%	5.4%
	九州・沖縄	320	18.1%	69.1%	7.8%	0.6%	4.4%

図表 106 によると、地域金融機関全体として、中小企業は事業計画（BCP 以外）を持つべきであると「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は 88.2%であり、とても高い。

金融機関の業態別では、地方銀行、第二地方銀行、信用組合、信用金庫の順で「強く共感する」と回答した割合が高い。中小企業は事業計画（BCP 以外）を持つべきであると考えerかどうかについて金融機関の業態別には違いがあるが、地域別では違いがない。金融機関職員は中小企業に対して地域固有の事業環境に関わらず事業計画を持つべきだと考えていることを示す。

図表 107 ⑤きちんとした会計を行うことは中小企業の経営力を高める

		回答者数	強く 共感する	ある程度 共感する	ほとんど 共感しない	全く 共感しない	わからない
全 体		2,583	62.2%	36.4%	0.7%	0.0%	0.7%
業 態 別	地方銀行	619	70.4%	27.8%	0.5%	0.0%	1.3%
	第二地銀	327	67.3%	32.1%	0.3%	0.0%	0.3%
	信用金庫	1,292	58.5%	40.2%	0.9%	0.1%	0.2%
	信用組合	337	56.1%	41.5%	0.9%	0.0%	1.5%
地 域 別	北海道・東北	254	54.7%	43.3%	1.2%	0.4%	0.4%
	関東	798	65.8%	33.1%	0.4%	0.0%	0.8%
	中部	513	67.1%	31.2%	1.2%	0.0%	0.6%
	関西	298	56.7%	41.9%	0.3%	0.0%	1.0%
	中国・四国	386	60.4%	38.9%	0.3%	0.0%	0.5%
	九州・沖縄	321	58.3%	39.6%	1.6%	0.0%	0.6%

図表 107 によると、地域金融機関全体として、きちんとした会計を行うことは中小企業の経営力を高めると「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は 98.6%であり、極めて高い。

金融機関の業態別では、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で「強く共感する」と回答した割合が高い。「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は、中国・四国、関東、関西地域は高く、九州・沖縄、北海道・東北で相対的に低い。きちんとした会計を行うことは中小企業の経営力を高めると思うかどうかについて金融機関の業態別でも地域別でも違いがある。

問 48 では、「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」「金融機関は地方創生に貢献すべきである」「中小企業は事業計画（BCP 以外）を持つべきである」という考え方は日本全国どの地域でも同様に共感されていることを明らかにした。

4. まとめ

本稿は、2019 年 5 月に実施した「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」の結果について紹介し、その結果から金融機関経営や金融行政および中小企業行政に対する含意について考察した。

われわれの調査は 2019 年 5 月に実施した。7,000 人の地域金融機関の支店長に調査票を送付し、最終的に 2,623 人の支店長等からの回答を得ることができた（回収率 37.5%）。なお、回答者の職位は、支店長が 65.7%で、副支店長・次長が 27.0%であった。

仕事にやりがいを感じるかを尋ねたところ、「強く感じる（62.5%）」が最も多く、次いで「非常に強く感じる（22.8%）」であるので、この両者の合計は 85.3%となり、大半の支店長が「やりがい」を感じて仕事をしていることがわかる。

支店の営業状況や営業地盤について前回（2017 年 1 月実施 家森[2018]）と同様の質問をしている。まず、「他社との金利競争が激しく、貸出金利が下がっている」が「強く当てはまる」は 33.2%であり、前回調査の 59.1%から大きく減少している。金利の下げ止まり感が出てきているようで、特に地方銀行でのこの比率は 26.8%まで低下している。「金利よりも融資量の確保を優先している」が「強く当てはまる」は 3.0%であり、前回調査の 4.6%からやや減少している。「事業性評価にしっかりと取り組んでいる」が「強く当てはまる」は 13.9%であり、前回調査の 11.3%からやや増加している。「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計を事業性評価実践率とすると、前回の 81.4%から 86.4%に上昇しており、この差は 1%水準で有意である。つまり、事業性評価に取り組んでいると考える支店長の比率が高まっているといえる。「職員にとってやりがいのある職場である」が「強く当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計は 91.7%であり、前回調査（92.5%）とほぼ同じであった。今回新しく尋ねた「今後、地域で大きな自然災害が発生する可能性が高い」については、業態よりも地域間で差異が見られ、中国・四国や中部での認識に比べると、北海道・東北や九州での認識は弱い。

法人営業担当者の事業性評価の能力が 3 年前と比較してどう変化しているかを尋ねたところ、「かなり向上」が 7.7%、「やや向上」が 52.4%となり、両者の合計は約 6 割なので、2017 年実施の前回調査の結果（43.5%）を 20%ポイント近く上回っている。この約 2 年半の間に、地域金融機関の法人営業担当者の能力向上が加速的に進んでいることが明らかとなった。業態別に見ると、地方銀行において特に顕著に向上している。

過去 3 年以内に人事評価や人事政策に変化があったかどうかを尋ねたところ、「大きな変化があった」と「多少の変化があった」の合計をみると、最も割合の高い地方銀行で 83.1%、最も割合の低い信用金庫でも 63.6%を示しており、多くの金融機関において最近、人事評価や人事政策に変化があったことを示している。全体の計数で言えば、2017 年調査（45.2%）と比べて 24.4%ポイントも上昇しており、特に地方銀行では「大きな変化があった」が前回の 9.0%から 29.5%に大きく上昇

している。その変化の方向としては、減点主義的な人事評価から加点主義的な方向へと変化していることも確認できた。

事業性評価におけるリスクとしてどんな点を重視しているかを尋ねてみたところ、「経営者の死亡・重篤な病気」が圧倒的に重視されており、自然災害については質問した7つの観点の中では最も重要視されていないことがわかった。現状では、事業性評価において自然災害の影響まで考慮に入れている金融機関は少ないようである。

大規模自然災害発生時に金融機関が取引先企業に対して事業継続支援の目的で実施または検討している金融支援について尋ねたところ、「運転資金の提供を予定している」が68.7%と最も多く、「設備資金の提供を予定している」が49.4%で続いていた。しかし、「災害発生後の資金繰りを予測している」は19.6%にとどまり、十分な準備が行えているわけではなさそうである。また、「緊急時に備えて借入予約契約を締結している」との回答はわずか1.0%であり、契約ベースでしっかりと支援する枠組みが作られている事例は少ない。多くの支店長は、顧客企業にとって災害からの復旧のための資金源として「金融機関からの融資や支援」が「非常に重要(57.5%)」だと認識しているのであるから、そうした事態に備えてしっかりと「災害発生後の資金繰りを予測」しておくことが求められるであろう。

また、事業性評価の認識とこうした事業継続の支援姿勢についての関連性を調べてみると、事業性評価にしっかりと取り組んでいるという金融機関ほど大きな災害後の企業の事業継続の支援について積極的であることがわかる。

これまで企業に対してBCPの策定状況について尋ねた調査が行われてきた。たとえば、図表1に示した中小企業庁のアンケート調査では、中小企業のBCP策定率は15.5%であった。また、野田・浜口・家森(2019)の企業向け調査の結果では、その値は22.6%であった。一方、本調査では、自支店をメインバンクとする取引先企業のうち、BCPを策定している企業の割合がどの程度かを尋ねてみた。取引先企業のBCP策定状況を把握していない金融機関が過半を占めており、把握しているとする支店長の間で一番多い回答が「5%未満」であり、数値を回答した金融機関支店長の半数以上が取引先の5%未満しかBCPを作成していないと認識している。実際の中小企業のBCPの策定状況に比べるとかなり過小評価をしていることになる。

そのBCPの内容についての評価を尋ねたところ、「内容を知らないのでわからない」や「内容を知っているが、評価できないのでわからない」との回答が7割を超えており、大半の金融機関支店長は顧客のBCPについて分析していない。また、数値を回答している支店長では、十分だと評価できるレベルのBCPを策定している取引先企業の割合は「5%未満」との回答が多かった。このように、多くの金融機関は、BCP策定状況について関心を払っていないか、(関心を持っている場合は)極めて厳しい評価をしている。

取引先企業がBCPを策定した理由を尋ねたところ、「BCPの重要性についての経営層の認識」を選んだ回答者が55%を超えており、経営陣のイニシアチブの重要性が共通見解となっている。現在のところ、金融機関による働き掛けは低調のようで、「貴社(＝金融機関)からの要請・支援」は3割以下である。取引先企業のうち、BCP策定が必要な企業をどの程度抱えているのかを「わからない」とする回答が全体の42.2%と多く、「策定状況に関心を持っていない」という回答を合計すると、把握できていない(していない)金融機関は約半数に達する。東日本大震災以降、BCP策定に関す

る関心が高まっていると感じるかという問いに対しては、「感じる(46.1%)」が「感じない(34.9%)」を上回っているものの、半数弱にとどまっている。金融機関による BCP 支援が不活発であるのは、企業の側にニーズが乏しいと考えているからなのかもしれない。しかし、BCP 策定のように直ちに金銭的な効果が生じない取り組みにおいては、企業に必要性を認識してもらうところから取り組む必要がある。

BCP の策定を働きかけない理由についても尋ねてみた。「企業の利益向上につながらない(9.7%)」や「リスクマネジメントとして効果が乏しい(9.2%)」、「貴社(金融機関)の利益につながらない(3.8%)」といった企業経営上の効果が望めないという理由は少なく、「企業に費用や手間がかかる(37.6%)」、「企業の人材では対応できない(36.9%)」、「貴社のノウハウや人材が不足している(35.0%)」といったコスト面および人材・ノウハウの不足といった理由が回答の多くを占めている。

取引先企業に対する BCP 策定に関する自社の支援体制の評価について尋ねてみたところ、「非常に積極的(3.7%)」と「やや積極的(25.3%)」の合計よりも、「非常に消極的(10.2%)」と「やや消極的(29.2%)」の合計の方が大きく、全体としては消極的であるとの認識が強い。業態別には、積極的との回答が多いのは、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順であった。

実際、BCP 策定を条件とした優遇商品の有無について尋ねたところ、「ある」と回答した割合は 1 割にも満たず、地方銀行でも 12.3%にとどまっていたし、商品が「ある」場合でも、「かなり活用している」との回答はわずか 7%にとどまっている。災害リスクコンサル業務についても「ない」や「わからない」が 75%ほどあり、多くの地域金融機関では提供できていない。また、実際に提供したことがあるとの回答は全体の 1 割弱であった。

本調査では、大規模災害の発生後の支援策として、信用保証制度や復興支援ファンドについての評価を尋ねている。残念ながら、2018 年 4 月に創設された危機関連保証制度について内容まで知っている支店長は 2 割程度にとどまっている。また、金融機関の支店が立地する地域の信用保証協会に BCP 関連の保証制度があるかどうかについて尋ねてみたところ、「わからない」が半数を超えている。

しかし、東日本大震災クラスの大規模災害が起こった場合において信用保証制度が果たす役割について否定的な考えを持つ支店長はほとんどいなかった。大規模災害に対応するという観点から 4 割以上の支店長が「保証協会とは日頃からコミュニケーションが十分にとれている」と回答しており、大規模災害が起こった場合、信用保証協会とスムーズに協業できると考えていることが確認できる。一方で、「保証協会が過度に甘い審査を行うことが心配」という回答が 40%程度、「危機関連保証の保証料(0.8%)が高いことが心配」という回答が 20%程度を占めている。つまり、信用保証協会が、甘い基準で貸しすぎてしまうのではないかという懸念がある一方で、企業の負担が重くなりすぎるのではないかという懸念を持っている支店長もいる。また、「大規模災害後に、信用保証だけで支援するのは難しい」という回答も 10%ほど存在している。つまり、大規模災害に対応するためには、どのような信用保証制度が必要かについて支店長の意見は一様ではない。

公的機関が関与する復興支援ファンドの評価について尋ねたところ、最も多かった回答は、「必要な取引先企業があれば、活用したい」という回答の 46.4%であった。半数程度の金融機関の支店長は、必要性に応じて活用する姿勢のようである。一方で、「大きな効果は期待できない」という回答はわずか 1.5%であった。

日本政策金融公庫が実施している社会環境対応施設整備資金（BCP 関連）（BCP 関連の整備に対する優遇条件での融資）を知っているかを尋ねたところ、「知らない」が 70%を超えており、多くの地域金融機関の支店長が、日本政策金融公庫が BCP 関連の整備に対して優遇条件での融資を行っていることを知らない。

地域の自治体（都道府県及び市町村）の BCP 策定への支援策について尋ねたところ、「どのような支援があるのかわからない」という回答が、都道府県に関して 71.0%、市町村に関して 76.0%であり、地域金融機関の支店長の多くは地元の自治体の BCP 支援策について知らない。また、支店が立地する市町村自体の BCP についての認知状況を尋ねたところ、「自治体がどのような BCP を持っているのかわからない」という回答が過半数を占めた。地域金融機関の支店長の多くは、自治体の提供している BCP 支援策だけではなく、自治体自身の BCP の水準も把握できていない。中小企業の BCP を支援する際には、被災後の地方自治体の支援態勢を考慮しておく必要があるが、そうした点にまで意識が及んでいないのであろう。

「経営に問題を抱えた企業を支えるのは金融機関の使命である」に対して「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は 99.0%であり極めて高い。しかも、「強く共感する」に注目すると、2013 年 1 月に実施した家森・富村・高久(2015)では「強く共感」が 32.5 %であったが、2017 年 1 月に実施した家森 (2018)では「強く共感する」と回答した割合は 47.2%に増加し、2019 年 5 月に実施した今回の調査では「強く共感する」と回答した割合は 68.4%まで上昇している。2013 年以降、地域金融機関の使命に関しての考え方に大きな変化があったことがわかる。

「営業現場で事業性評価の考え方は定着してきている」に対して「強く共感する」「ある程度共感する」と答えた割合は 88.9%であり、前回調査の 69.1%に比べて約 20%ポイントの増加となっており、2 年半の間に事業性評価の考え方の定着が見られるようになったことを示している。

以上のような結果を一言でまとめると、地域金融機関は事業性評価の取り組みをかなり進展させてきているが、中小企業強靱化法が期待するように、企業の事業性を十分に理解した上で、自然災害に対して中小企業の強靱性を高めるための支援（たとえば、BCP 策定支援）に取り組んでいる金融機関はまだ少ない。しかし、事業性評価において企業の持続性を評価することは不可欠であり、自然災害リスクは重要な要素であり、事業性評価の枠組みに自然災害リスクを組み込むことを急ぐ必要がある。2019 年にも大きな自然災害が頻発しており、中小企業の経営の持続可能性を高めるために、地域金融機関による事業性評価に基づく支援の内容がより充実されていくことが期待される。

<参考文献>

池田正嗣 (2012)「論考・解説 静岡銀行の震災リスク対応型コミットメントライン」『週刊金融財政事情』2012 年 11 月 19 日、pp.30-32。

小川光・津布久将史・家森信善(2016)「地方自治体職員から見た地方創生の現状と課題－産業振興行政担当者に対する意識調査の概要－」RIETI Discussion Paper Series 16-J-064、2016 年 12 月。

小川光(2018)「地方公共団体における BCP 策定の動向」『地方財政』2018 年 6 月号、pp.4-10。

野田健太郎・浜口伸明・家森信善 (2019)「「事業継続計画（BCP）」に関する企業意識調査」の結果と考察」RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-007。

- 家森信善(2018)『地方創生のための地域金融機関の役割ー金融仲介機能の質向上を目指してー』中央経済社。
- 家森信善・浅井義裕 (2016)「自然災害ショックと中小企業のリスクマネジメントー東日本大震災の経験をもとにしてー」、小川光編著『グローバル化とショック波及の経済学ー地方自治体・企業・個人の対応ー』有斐閣、pp.163-189。
- 家森信善・浜口伸明・野田健太郎(2019)「BCP の取り組みを促す上での金融機関の役割の現状と課題：RIETI「事業継続計画（BCP）に関する企業意識調査」をもとにして」RIETI Discussion Paper Series 19-J-037、2019 年 6 月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也(2014)「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題ー地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告ー」RIEB Discussion Paper Series 2014-J04。
- 家森信善・富村圭・尾島雅夫・朱彤(2017)「地方創生に関する地域金融の現状と課題ー2017 年・金融機関本部向け調査の概要報告ー」RIEB Discussion Paper Series 2017-J10。
- 家森信善・米田耕士(2015a)「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題ー金融機関職員アンケート 2014 の概要ー」RIEB Discussion Paper Series 2015-J08。
- 家森信善・米田耕士(2015b)「金融機関職員の視点から見た地域密着型金融の現状と課題ー職員のモチベーションと人事評価の側面を中心にー」『国民経済雑誌』第 212 巻第号。
- 家森信善・米田耕士(2016)「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取り組みの現状と課題ー2016 年調査結果の概要ー」RIEB Discussion Paper Series 2016-J05。
- 家森信善・米田耕士(2017a)「中小企業支援における会計・法律専門家と地域金融機関の協働の実態と課題ー2016 年専門家アンケート調査に基づいてー」『国民経済雑誌』第 215 巻第 2 号。
- 家森信善・米田耕士(2017b)「金融機関職員から見た金融機関の人材マネジメントの現状と課題ー2017 年「若年および中堅の金融機関職員の意識調査」の結果の概要ー」RIEB Discussion Paper Series 2017-J08。
- Berg, G. and J. Schrader. (2012) "Access to credit, natural disasters, and relationship lending." *Journal of Financial Intermediation* 21(4): 549-568.
- Cole, Matthew A., Robert J.R. Elliott, Toshihiro Okubo, Eric Strobl. (2017) "Pre-disaster planning and post-disaster aid: Examining the impact of the great East Japan Earthquake," *International Journal of Disaster Risk Reduction* 21, 291–302.
- Herbane, Brahim. (2013) "Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 21(2): 82-95.
- Josephson, Anna, Holly Schrank, Maria Marshall. (2017) "Assessing preparedness of small businesses for hurricane disasters: Analysis of pre-disaster owner, business and location characteristics," *International Journal of Disaster Risk Reduction* 23, 25–35.