



RIETI Discussion Paper Series 24-J-030

**挑戦する企業・地域を支える地域金融機関の
営業現場の取り組みの現状と課題：
2023年・地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と
課題に関する実態調査の結果概要**

家森 信善
経済産業研究所

相澤 朋子
日本大学

浅井 義裕
明治大学

海野 晋悟
岡山大学

尾崎 泰文
釧路公立大学

尾島 雅夫
神戸大学

近藤 万峰
愛知学院大学

津布久 将史
専修大学

富村 圭
愛知大学

永田 邦和
長野県立大学

橋本 理博
愛知学院大学

播磨谷 浩三
立命館大学



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/>

挑戦する企業・地域を支える地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題： 2023 年・地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査の 結果概要*

家森信善（経済産業研究所 神戸大学）、相澤朋子（日本大学）、浅井義裕（明治大学）、海野晋悟（岡山大学）、尾崎泰文（釧路公立大学）、尾島雅夫（神戸大学）、近藤万峰（愛知学院大学）、津布久将史（専修大学）、富村圭（愛知大学）、永田邦和（長野県立大学）、橋本理博（愛知学院大学）、播磨谷浩三（立命館大学）

要 旨

我々は、2023 年 11～12 月に、地域金融機関の営業店舗の支店長 7,000 人に対して「地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査」を実施し、2,516 人からの回答を得ることができた（回収率 35.9%）。本稿は、この調査結果の概要を紹介することを目的としている。本調査の最大の特徴は、2017 年および 2019 年調査と同様に、地域金融機関の本部ではなく、実際に顧客と接触している営業現場の責任者である支店長の方々を調査の対象にして、現在の重要な地域金融の課題についての質問を行っている点である。一方で、2017 年や 2019 年の調査と同様の人事制度や事業性評価、顧客関係に関する質問も多く、コロナ禍などを経て地域金融機関の支店長の意識や行動の変化を明らかにすることが可能な点も重要な強みである。

主な結果を紹介すると、地域金融機関の支店長の多くは 50 歳代で、豊富な中小企業金融の経験を持ち、やりがいを感じているが、2017 年や 2019 年の調査と比べるとやりがいは低下傾向にある。特に信用金庫や信用組合の支店長は経営環境の変化や業務負担の増加により、やりがいが低下している。入社当初から「地元のために働ける」という意識を持つ支店長が多く、その意識は取引先からの感謝の声で強まっているが、若手職員にそうした成功体験を与えることが十分にできておらず、若手職員の離職につながっている可能性がある。取引先企業数の増加に伴い、支店職員が全ての取引先に対応するのが難しくなっており、支援の効率化が求められている。デジタル化支援や脱炭素化の支援に積極的に取り組んでいるが、取引先や金融機関自身へのプラスの影響が十分に出ていない。また、BCP 支援や経営者保証の課題についても取り組んでおり、信用保証協会との連携が強化されているが、依然として対応途上と言える。地域金融機関は人材育成や評価においても多くの課題に直面しており、ポストコロナに対応した人事評価制度の構築が必要である。

キーワード：地域金融、事業性評価、コンサルティング、経営者保証

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。

*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「地域企業の持続的発展と地域金融機関の役割」の成果の一部である。本稿の原案は、経済産業研究所（RIETI）のディスカッション・ペーパー検討会で発表を行ったものである。検討会参加者からの有益なコメントに感謝したい。また、本稿の作成にあたっては、竹ヶ原啓介教授（政策研究大学院大学）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。
本稿の分析に当たっては、RIETI 提供による平成 28 年度「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」、平成 30 年度「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」、2023 年度「地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査」を利用した。

1. はじめに

本稿は、2023 年 11～12 月に経済産業研究所が実施した「地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査」の調査結果の概要を報告することを目的にしている。同調査では、地域金融機関の営業店舗の支店長 7,000 人に対してアンケート調査票を送付し、2,516 人からの回答を得ることができた（回収率 35.9%）。

金融庁が 2023 年 8 月に公表した「2023 事務年度 金融行政方針」において、地域金融の課題として、「資金繰り支援にとどまることなく、・・・事業者の実情に応じた経営改善支援や事業再生支援等を、先延ばしすることなく実施していく必要がある」と指摘をし、現場の職員に焦点を当てた金融行政上の取り組みを実施していくことを説明している。

具体的には、「事業者支援に携わる地域の関係者の連携・協働に向けた働きかけを面的に進めるとともに、地域金融機関の現場職員が事業者支援のノウハウを共有する取組を後押ししていく。」「現場職員が担当先の経営改善支援に当たって優先順位付けを行う際に活用しうる AI モデルの更なる高度化に関する研究を進め、金融機関での活用に向けた課題を整理する。」「現場職員が経験に関わらず円滑に事業者支援に取り組めるよう、「業種別支援の着眼点」（2023 年 3 月公表）について、その対象業種の拡充と普及促進に取り組む。」「地域金融機関における再生支援人材・担い手の拡充とその能力の高度化に向けて、REVIC の有する事業再生支援に関する知見・ノウハウを手引きとして集約し、実践的な研修等を通じて地域金融機関の現場職員に展開する事業を進めていく。」「地域金融機関を取り巻く経済・ビジネス環境等が地域金融機関の事業者支援の取組姿勢に与えている影響や、事業者支援に関わる地域金融機関職員個人の評価・育成・キャリア形成に関する組織としての考え方や制度等を調査・分析していく。」（下線は、引用者）などの方針を示している。

こうした記載からも明らかなように、金融庁の問題意識が地域金融の現場にあることがうかがえる。我々は、これまでの調査（家森他（2013、2014、2018、2020）など）で、本部と現場の間での意思疎通がうまくいかない背景に人事評価システムの改革が十分に進んでいないことがあると考えて、地域金融の現場に対するアンケート調査を実施してきた。今回、経済産業研究所「地域企業の持続的発展と地域金融機関の役割」プロジェクトの一環として、「地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査」を実施することにした。

本調査は、家森他（2013、2014、2018、2020）の支店長アンケート調査の拡張的な検証としての性格も持つ。これまでの調査では、金融機関内での人事評価が社会的な要請を十分に反映しておらず、今も預金量や貸出量が評価の中心にある金融機関が多いことを明らかにした。一方で、地方創生や窮状企業への支援意欲の高まりなどを確認している。本調査では、2017 年や 2019 年の調査以降に発生した経済社会的な大きな変化、たとえば、コロナ禍の発生や地方創生に対する取り組みの進展が地域金融の現場に与えている影響や、この間の金融機関の人事政策の変化を明らかにするために、前回と類似の質問を行っている。さらに、今回の調査では、SDGs や経営者保証改革などの新しい課題に現場がどのように取り組んでいるのかを明らかにするための新しい質問も行っている。

本稿の構成は、次の通りである。第2節では、調査対象の選定方法などの調査実施の概要について説明する。第3節は、我々の作成したアンケート調査票の質問の順番に従いながら、回答結果を紹介する。第4節は、本稿のまとめと今後の分析課題について述べる。

2. 調査の背景と概要

われわれはこれまでに、RIETI プロジェクトとして、2度の地域金融機関の支店長に対する調査を行ってきた。まず、RIETI プロジェクト「地方創生に向けて地域金融に期待される役割ー地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指してー」（2015年7月～2017年6月）において、2017年1月に「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」を実施した。これを本稿では、2017年調査と呼ぶ。分析結果は、家森他（2018）において公表している。

2017年調査では、①所属する金融機関（業態、預金量、経営状況）、②回答者（役職、年齢、中小企業金融の経験、やりがい、地元のために働けることの意識など）、③所属する支店（支店規模、信用保証の利用状況、強み、指定金融機関など）、④貸出先とのリレーションシップの構築（訪問頻度、営業方針、事業性評価能力とその人事評価、融資判断の基準など）、⑤提供しているコンサルティング（コンサルティングの内容、能力向上の障害）、⑥経営支援の取り組み（支援先の選定基準、メインバンク取引先への支援状況、支援における阻害要因、税理士との関係性）、⑦職員の業績評価（人事評価の変化内容、人事評価のウェイト、自己の昇進理由）、⑧他機関との連携や経営者の課題（信用保証付き融資の審査、公的機関との連携の課題、経営者の課題）⑨地域金融のあるべき姿、などの点で大問35問の調査票を利用した。

2つ目の調査が、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」である。ここでは、主として自然災害に対する備えへの支援に関する質問を行った。これを本稿では、2019年調査と呼ぶ。分析結果は、家森他（2020）において公表している。

今回の調査では、RIETI プロジェクト「地域企業の持続的発展と地域金融機関の役割」（2023年4月～2025年9月）のメンバーが、上述の2つの調査のほかに、家森・米田（2021）、家森・播磨谷・小塚・海野（2021）、家森・米田・尾島・井上（2021）のアンケート調査票をベースにして、この間の地域金融の重要な変化を反映させた質問票を作成した。具体的には、①事業承継、人材紹介、地域商社、ビジネスマッチング、DX支援、脱炭素化、BCP支援、SDGs対応などの金融を超えた新しい支援の実施上の課題と現状、②経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組み、③2018年の信用保証制度の改革を受けた保証制度利用の意識の変化、④地域金融機関の経営統合の進展、⑤民間ゼロゼロ融資の経験、⑥ポストコロナ禍での債務超過企業への再生支援、⑦キャッシュレス化支援、⑧サステナブルバンキング、⑨金融機関による公的支援策の活用の誘導姿勢、などである。

質問票は、「金融機関に関しての質問」、「回答者に関しての質問」、「所属する支店について」、

「貸出先とのリレーションシップの構築について」、「提供しているコンサルティングについて」、「税理士との連携について」、「職員の業績評価について」、「他機関との連携や経営者の課題などについて」、「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について」、「他の金融機関等との連携の状況と課題について」の 10 セクションで構成されており、全部で 34 問の質問（表紙を除いて 16 ページ）を行っている。

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、地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫及び信用組合）の営業店舗の支店長とした¹²。2017 年および 2019 年の調査と同様に 7,000 人を調査対象にすることにした。

調査を受託した東京商工リサーチの調べによると、2023 年 10 月に上記の 4 業態の金融機関数が 444、支店数が合計で 16,650 であったことから、抽出率を 42.04%（＝7,000／16,650）と設定した。送付先の支店の抽出においては、地域・業態のバランスを現実にあわせるために、全国を北海道・東北、関東・甲信越、中部、近畿・北陸、中国・四国、九州の 6 ブロックに分けて、それぞれのブロックの銀行、信用金庫、信用組合の各業態の店舗数の 42.04%をランダムに抽出することにした³。その結果、今回の調査対象は図表 1 に示したような業態・地域分布となった⁴。

図表 1 調査票発送の支店の業態・地域分布（7,000 店舗）

	銀行	信用金庫	信用組合	総計
北海道・東北	579	367	100	1,046
関東・甲信越	848	879	243	1,970
中部	450	536	37	1,023
近畿・北陸	580	566	78	1,224
中国・四国	567	251	63	881
九州	579	203	74	856
支店計	3,603	2,802	595	7,000

調査実務は、東京商工リサーチに委託して、2023 年 11 月 7 日に郵送により調査対象に調査票を送付した。同時に、調査対象者の所属する金融機関の本部宛に協力要請の依頼状を送付し

¹ つまり、メガバンクなどの大手銀行を除いていることになる。メガバンクも地域金融機関としての役割を果たしている場合もあるが、金融庁の金融行政においても、地方銀行などの地域金融機関と区別して取り扱われていることが多い。さらに、本調査の質問内容は、地域金融機関の機能に関するものが多かったために、また、2019 年調査でのメガバンクの回答率が 8%であったことから、メガバンク支店長を主要な調査対象にはしなかった。ただし、試験的にメガバンク支店長 100 人についても調査票を送ったところ今回は 24 人から回答を得た。本稿では、前回までの調査（地域金融機関の回答のみ）との比較を行う趣旨で、メガバンクの回答を含んでいない。

² 信用組合の内、業域、職域型などで、地域金融機関としての性質の弱い組合についても、本調査の趣旨から調査対象としなかった。

³ 全ての金融機関から最低 1 支店は調査対象にしている。また、2017 年調査で、回答がゼロであった金融機関については、今回も回答が得られる見込みが薄いことから、支店割り当て上限を、銀行 12、信用金庫 4、信用組合 2 と設定している。

⁴ 端数を処理して合計が 7,000 になるように調整した。

た。途中で督促を行い、2023年12月5日到着分までを集計した。当日までに、2,516人の回答を集めることができ、回収率は35.9%であった。

図表2は、今回の調査および過去の調査の回収状況をまとめたものである。今回の調査の回収率は、35.9%であり2019年調査（回収率37.5%）および2017年調査（42.0%）を下回るものの、地域金融機関のおかれている状況を把握するのに十分な数の回答を得ることができたといえる。

図表2 回収状況

	本調査			2019年調査			2017年調査		
	発送数	回収数	回収率	発送数	回収数	回収率	発送数	回収数	回収率
全体	7,000	2,516	35.9%	7,000	2,623	37.5%	7,000	2,942	42.0%
地方銀行	2,561	808	31.6%	2,681	634	23.6%	2,586	628	24.3%
第二地銀	1,042	254	24.4%	1,055	330	31.3%	1,125	334	29.7%
信用金庫	2,802	1,172	41.8%	2,702	1,303	48.2%	2,704	1,488	55.0%
信用組合	595	282	47.4%	562	341	60.7%	585	392	67.0%
不明	—	—	—	—	8	—	—	16	—
（期日後到着）	—	1	—	—	7	—	—	84	—

注）本稿の図表では、スペースの節約のために、第二地方銀行を第二地銀と略称することがある。

3. 調査結果

以下では、質問票の順番にそって回答結果を紹介する。あわせて特徴的な結果についての分析結果を示す。我々は過去、2017年と2019年にも全国の地域金融機関の支店長に関する調査を実施しており、今回の調査と同一の質問も用意してあるので、適宜参照しどのような変化があったのかについても言及することにしたい。ただし、同一の質問であっても、調査回によって選択肢が増減していることがある点には、比較時に留意を要する。

（1）金融機関に関する質問

問1と問2は、回答者の所属する金融機関に関する質問である。

問1. あなたがお勤めの金融機関（以下では貴社と略します）の業態をお選び下さい。

1. 地方銀行 2. 第二地方銀行 3. 信用金庫 4. 信用組合

図表3 回答金融機関の業態

	調査数	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
本調査(2023年調査)	2,516	32.1	10.1	46.6	11.2
2017年調査	2,842	22.1	11.8	52.4	13.8
2019年調査	2,608	24.3	12.7	50.0	13.1

注）調査数以外の数値は、調査総数に対する比率（%）。以下、本稿の図表において、誤解を招くおそれがある場合を除いて、%記号を省略している。

図表 3 は、回答者の所属する金融機関を業態別に整理している。回答者が多い順に信用金庫から 1,172 人、地方銀行から 808 人、信用組合から 282 人、第二地方銀行から 254 人の回答を得ることができた。これを割合でみると信用金庫が全体の 46.6%であり、地方銀行が 32.1%、信用組合が 11.2%、第二地方銀行 10.1%であった。

図表 3 には、過去の支店長アンケート調査における回答者の所属する金融機関の業態比率も示している。2017 年および 2019 年調査ともに信用金庫に所属する回答者の比率が高く、第二地方銀行が最も低くなっている。この傾向は本調査でも共通であるが、本調査では地方銀行の比率が 10%ポイントほど上昇しているため、過去の調査結果との違いは、回答者の所属する金融機関の業態の違いを反映している可能性がある点に注意が必要である。

問 2. 貴社の総預金量（2023 年 3 月期）をお選び下さい。（○は 1 つ）

1. 1,000 億円未満 2. 1,000 億円～3,000 億円未満 3. 3,000 億円～5,000 億円未満
4. 5,000 億円～1 兆円未満 5. 1 兆円～3 兆円未満 6. 3 兆円～5 兆円未満
7. 5 兆円以上

図表 4 回答金融機関の総預金量

		調査数	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		2,495	6.3	13.7	8.9	16.8	23.4	9.5	21.4
業 態 別	地方銀行	797	2.0	0.3	0.5	1.5	14.6	20.5	60.7
	第二地方銀行	253	2.8	1.2	3.2	13.0	44.3	15.8	19.8
	信用金庫	1,166	5.0	18.8	14.6	28.7	30.1	2.8	0.0
	信用組合	279	26.9	42.7	14.7	14.3	1.4	0.0	0.0
2017 年調査		2,825	4.9	18.3	13.9	17.2	30.0	7.3	8.3
2019 年調査		2,564	4.7	17.0	13.2	17.6	30.3	8.1	9.2

注)「全体」および「業態別」は 2023 年調査の値。

図表 4 は総預金量を示したものである。回答の全体では「1 兆円～3 兆円未満（23.4%）」が最も多く、これに次いで「5 兆円以上（21.4%）」、「5,000 億円～1 兆円未満（16.8%）」、「1,000 億円～3,000 億円未満（13.7%）」となっている。総預金量が 1 兆円以上の回答を合計すると 54.3%であった。

業態別に見ると、「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」の回答は信用組合が、次いで「5,000 億円～1 兆円未満」は信用金庫が、「1 兆円～3 兆円未満」は第二地方銀行が、「3 兆円～5 兆円未満」と「5 兆円以上」は地方銀行が最大であった。これは地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で総預金量が平均的に多いことを反映している。

図表 4 には、過去の調査で得られた金融機関の総預金量の分布もまとめられている。総預金

量が1兆円以上の金融機関の割合は、2017年調査で45.6%、2019年調査で47.6%であり、本調査の54.3%は明確に大きくなっている。特に「5兆円以上」の回答を見ると、2017年調査が8.3%、2019年調査が9.2%であるのに対して、本調査では21.4%であり、回答者の平均規模が大きくなっていることがわかる。

たとえば、2020年1月の地方銀行の預金残高（国内店勘定）は272兆円であったものが、2024年1月には324兆円へと50兆円以上増加している。つまり、回答機関の規模が大きくなっているのには、各金融機関ともにコロナ禍で預金量が拡大していることが考えられる。また、今回の回答者では、これまでよりも地方銀行の比率が高いことも影響していると考えられる。

（２）回答者に関する質問

問3から問8までは回答者自身に関する質問である。

問3. ご回答されている方の役職についてお伺いします。（○は1つ）

1. 支店長（拠点の長に相当） 2. 副支店長・次長（次席） 3. その他

図表 5 回答者の役職

		調査数	支店長(拠点の長に相当)	副支店長・次長(次席)	その他
全 体		2,514	77.0	19.1	3.8
業 態 別	地方銀行	808	76.0	21.0	3.0
	第二地方銀行	254	72.0	25.6	2.4
	信用金庫	1,170	77.6	17.4	5.0
	信用組合	282	82.3	15.2	2.5
2017年調査		2,847	78.4	18.1	3.5
2019年調査		2,603	65.7	27.0	7.3

回答者の役職について地域別・業態別にまとめたのが、図表5である。我々の調査では、支店長の回答を期待しつつ、金融機関向けの送付文書では「貴金融機関の支店長等にご回答いただくこと」を依頼していた。支店によっては、本調査の対象となる法人営業を副支店長・次長が主に担当している場合や、着任したばかりで支店の状況を支店長が把握していない場合もあることから、支店長等としたのである。

図表5によると、全体では「支店長（拠点の長に相当）」の回答が最も多く77.0%、「副支店長・次長（次席）」が19.1%、「その他」が3.8%であった。業態別に見ると「支店長（拠点の長に相当）」の回答が最も多かったのは信用組合の82.3%であり、逆に最も少なかったのは第二地方銀行の72.0%であった。「副支店長・次長（次席）」の回答は、業態別では第二地方銀行が25.6%で最多であり、信用組合が最小の15.2%であった。

なお、以下では回答者を支店長等と呼ぶのが厳密には正しいのであるが、煩雑さを避けるために単に支店長と呼ぶことにする。

図表5には、過去の2回の調査の回答者の役職についても示している。2017年調査では、

「支店長（拠点の長に相当）」の回答者が 78.4%であり、今回の調査とほぼ同じ比率であるのに対して、2019 年調査では、BCP という特定のテーマを中心に行っていたこともあり、「支店長（拠点の長に相当）」の割合は 65.7%とやや低めであった。

問 4. あなたの現在の年齢、貴社での勤続年数、中小企業金融を担当した期間（通算）をお答え下さい。

（１）現在の年齢（○は１つ）

１． 20 歳代 ２． 30 歳代 ３． 40 歳代 ４． 50 歳代 ５． 60 歳代以上

図表 6 回答者の年齢

		調査数	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代	60 歳代以上
全 体		2,514	0.1	4.0	42.4	50.6	2.8
業 態 別	地方銀行	808	0.2	1.4	43.7	54.2	0.5
	第二地方銀行	253	0.0	3.6	39.1	56.9	0.4
	信用金庫	1,171	0.1	4.8	44.4	47.1	3.6
	信用組合	282	0.0	8.5	33.7	49.3	8.5
2017 年調査		2,842	0.2	3.2	49.2	45.0	2.4
2019 年調査		2,602	0.4	4.2	52.0	40.6	2.9

図表 6 は回答者の現在の年齢を示している。「50 歳代」の回答が最も多く 1,273 人で 50.6%を占めており、次いで「40 歳代」が 1,067 人で 42.4%であった。問 3 の回答と併せて考えると回答者の大部分は、40 歳代から 50 歳代の支店長の職に就いている人であることがわかる。

全体で最も多かった「50 歳代」の占める比率を業態別に見ると、最も多かったのは第二地方銀行で 56.9%、最も少なかったのは信用金庫で 47.1%であった。

図表 6 には、過去の調査における回答者の年齢もまとめられている。「40 歳代」の回答が 2017 年調査で 49.2%、2019 年調査で 52.0%であり、最も大きい割合を占めていた。本調査では「50 歳代」の回答が最も多かった。支店長の職に昇進する時期が若干遅れている可能性、支店長としての役職定年が延長されている可能性、回答者の業態構成の相違が影響している可能性などが考えられる。

（２）貴社での勤続年数（○は１つ）

１． ５年以下 ２． ６～１０年 ３． １１～１５年 ４． １６～２０年
５． ２１～２５年 ６． ２６～３０年 ７． ３１～４０年 ８． ４１年以上

図表 7 回答者の勤続年数

	調査数	5年以下	6～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31～40年	41年以上
全 体	2,506	0.9	0.7	2.4	10.2	25.6	36.4	22.6	1.2
業 態 別	地方銀行	806	0.9	0.1	1.1	8.7	25.4	44.9	0.1
	第二地方銀行	252	0.8	0.0	1.2	11.1	21.4	34.5	0.0
	信用金庫	1,166	1.0	0.8	3.1	10.2	28.1	32.9	1.8
	信用組合	282	0.4	2.5	4.6	13.8	19.1	28.0	2.8
2017 年調査	2,843	0.8	1.1	3.2	11.4	29.7	27.3	25.4	1.2

図表 7 では、回答者の現在の職場での勤続年数についてまとめられている。回答者の多かったのは、「26～30 年（36.4%）」、「21～25 年（25.6%）」、「31～40 年（22.6%）」であり、勤続年数が 21 年以上と答えた人を合計すると 2,150 人で全体の 85.8%を占めている。このことから同じ金融機関に長年勤めて、経験を積んだ人が支店長の職に就いていることがうかがえる。同様に勤続年数が 21 年以上の回答を業態別に見ると、地方銀行が最も多く 89.1%、信用組合は 78.6%で最も小さかった。

2017 年調査でも金融機関の支店長に対して勤続年数を尋ねており、そこでは「21～25 年」の回答が最も多かった。これに比べて本調査では勤続年数が「26～30 年」である支店長が 10%ポイント近く増加しており、近年では支店長の職に就くためには長い経験が求められている可能性がある。実際に、勤続年数が 21 年以上の回答の合計も 2017 年調査では 83.6%であったのに対して、本調査では 85.8%であるため若干増加していることがわかる。

最近、若手の支店長への抜擢が報道されることもあるが⁵、昇進時期が遅れている可能性が考えられる。

（3）中小企業金融を担当した経験（通算の期間）（○は 1 つ）

1. 5 年以下 2. 6～10 年 3. 11～15 年 4. 16～20 年
5. 21～25 年 6. 26～30 年 7. 31～40 年 8. 41 年以上

回答者が中小企業金融を担当した経験に関する回答が、図表 8 にまとめられている。「21～25 年」と回答した人が 682 人と最も多く 27.2%を占めている。続いて「26～30 年」と回答した人が 536 人で 21.4%、「16～20 年」と回答した人が 485 人で 19.4%を占めている。16 年以上の回答を合計すると 77.4%であるため、回答者のほとんどが本調査の主たるテーマである中小企業金融に関して経験豊富であることがわかる。

⁵ たとえば、「東北地銀、若手登用進む 30 代支店長が相次ぎ誕生」（『日本経済新聞』2023 年 6 月 21 日）によると、福島銀行では、「支店長は慣例で 40 代以上が担ってきたが」、2023 年 2 月に、30 歳代の支店長が誕生した。仙台銀行では、全支店長の 2 割を 30 代が占めるようになった。七十七銀行も、2023 年 4 月に人事制度を見直し、30 代でも支店長を担えるようにした。ただ、一方で同記事では、「年功序列の人事制度を脱せずにいる地銀も依然として多い。過半の地銀では支店長など要職に就けるのは 40 代からとの慣習が残る。」とも指摘している。

また、同様に業態別に中小企業金融を担当した経験が 16 年以上の回答率を見ると、最も多かったのが第二地方銀行で 83.0%であり、最も少なかったのが地方銀行で 70.9%であった。地方銀行の場合、中小企業金融以外の分野のウエイトが他業態に比べて相対的に高いことから、このような結果になっているのであろう。

2017 年調査での同様の質問に対しても「21～25 年」が最も多く 23.5%、次いで「16～20 年」が 22.0%、「26～30 年」が 16.7%を占めており、16 年以上の回答を合計すると 73.4%であった。平均年齢が高い本調査のほうが、経験が長い人の比率が高いのは自然であろう。

図表 8 中小企業金融を担当した経験

		調査数	5年以下	6～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31～40年	41年以上
全 体		2,503	4.0	6.0	12.6	19.4	27.2	21.4	8.9	0.5
業態別	地方銀行	806	6.1	7.2	15.9	21.5	27.7	17.4	4.2	0.1
	第二地方銀行	254	3.5	3.5	9.8	22.0	24.4	26.4	9.8	0.4
	信用金庫	1,165	2.2	5.1	11.2	17.9	29.3	23.7	10.2	0.4
	信用組合	278	5.4	8.3	11.9	16.9	20.1	19.1	16.5	1.8
2017 年調査		2,770	4.0	8.1	14.5	22.0	23.5	16.7	10.7	0.5

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。(○は 1 つ)

1. 非常に強く感じる 2. 強く感じる 3. 少し感じる
4. ほとんど感じない 5. 全く感じない

図表 9 仕事へのやりがい

		調査数	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		2,499	17.9	60.5	20.0	1.5	0.0
業態別	地方銀行	804	27.0	57.7	13.7	1.5	0.1
	第二地方銀行	254	20.5	66.5	12.2	0.8	0.0
	信用金庫	1,161	13.3	60.3	25.0	1.5	0.0
	信用組合	280	8.6	64.3	25.0	2.1	0.0

図表 9 は、回答者である支店長の仕事へのやりがいを尋ねた結果を業態別にまとめている。全体で見ると最も回答が多かったのが「強く感じる (60.5%)」であり、次いで「少し感じる (20.0%)」、そして「非常に強く感じる (17.9%)」となっている。「強く感じる」、「非常に強く感じる」の合計は 78.4%であり、多くの支店長がやりがいを感じていることがわかる。

本問と同様に、過去の支店長アンケートでも仕事へのやりがいについて尋ねており、これらの調査で得られた結果をまとめたのが図表 10 である⁶。まず全体の回答を見ると、「非常に強

⁶ 2017 年調査では選択肢の中に「わからない」が含まれていたが、2019 年調査および今回の調査では除いている。そのためここで示した 2017 年調査の結果は「わからない」を選択した回答者を除いて集計されたものであり、元の論文中の数値 (家森(2018)) と若干異なっている。

く感じる」と「強く感じる」の回答を合計したものは2017年調査では87.9%、2019年調査では85.3%となっており、今回の調査の78.4%を踏まえて考えると、強いやりがいを感じる支店長が減少傾向にあることがわかる。

業態別の結果を比較すると、この減少傾向は信用金庫、信用組合の支店長に顕著であることがわかる。信用金庫でやりがいを強く感じていた支店長（「非常に強く」と「強く」の合計）の割合は、2017年調査では88.6%、2019年調査では84.3%、今回の調査では73.6%であった。同じく信用組合では2017年調査で81.3%、2019年調査で80.7%、今回の調査では72.9%であった。地方銀行や第二地方銀行で強いやりがいを感じている割合は、3調査を通じて8割を超えていることとは対照的に、協同組織金融機関において顕著な落ち込みが見られるという気になる結果であった。

ただし「非常に強く感じる」と「強く感じる」に、「感じる」を加えて比較すると、すべての調査で業態を問わず「やりがいがある」との回答率が9割を超えている。したがって、信用金庫、信用組合であってもやりがい自体が無くなっているのではないが、やりがいが弱くなってしまっているのだと解釈できるであろう。

図表 10 仕事へのやりがいに関する過去の調査結果

			調査数	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
2017年調査	全 体		2,796	24.8	63.2	11.5	0.5	0.0
	業態別	地方銀行	607	26.9	62.6	10.2	0.3	0.0
		第二地方銀行	330	22.7	67.0	9.7	0.6	0.0
		信用金庫	1,463	26.8	61.8	10.9	0.5	0.1
		信用組合	384	15.9	65.4	18.0	0.8	0.0
2019年調査	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
		第二地方銀行	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

問 6. あなたが貴社に就職した理由として特に重要だったものを、下記の中から最大3つまで選んで下さい。(○は3つまで)

- | | | |
|------------------|---------------|-----------------|
| 1. 金融業に関心があった | 2. 自分を活かせる | 3. 地元で働ける |
| 4. 遠隔地への転勤が少ない | 5. 地元のために働ける | 6. 国際的に活躍できる |
| 7. 親近感があった | 8. 待遇が良かった | 9. 家族の勧めがあった |
| 10. 地域でのステータスが高い | 11. 経営が安定している | 12. 上記以外の積極的な理由 |
| 13. 積極的な理由はなかった | 14. 忘れた／わからない | |

図表 11 就職した理由

		調査数	地元で働ける	金融業に関心があった	地元のために働ける	経営が安定している	遠隔地への転勤が少ない	地域でのステータスが高い	自分を活かせる	親近感があつた	家族の勧めがあつた	待遇が良かった	国際的に活躍できる	上記以外の積極的な理由	積極的な理由はなかった	忘れた／わからない
2023 年調査	全体	2,496	56.5	51.1	42.2	22.4	19.0	14.3	12.7	12.1	11.3	3.7	0.1	3.1	2.9	0.3
	地方銀行	804	52.4	57.6	49.9	26.0	7.6	23.1	14.3	10.3	8.3	6.0	0.2	2.6	1.5	0.4
	第二地方銀行	252	48.4	59.5	42.9	21.4	9.1	11.9	15.9	9.9	8.3	5.2	0.0	4.4	4.8	0.4
	信用金庫	1,159	61.9	45.4	38.9	22.0	27.7	11.4	10.4	14.1	12.7	2.0	0.0	3.1	2.9	0.3
	信用組合	281	52.7	48.8	33.1	14.6	24.6	2.8	15.3	11.0	16.4	2.8	0.0	3.6	5.0	0.4
2017 年調査	全体	2,817	53.4	51.9	41.3	21.7	19.7	12.4	18.3	14.2	11.1	2.6	0.1	2.2	1.3	0.3
	地方銀行	617	50.2	53.6	45.4	23.2	8.1	24.8	19.8	14.1	8.4	4.7	0.3	2.4	1.0	0.3
	第二地方銀行	328	41.5	62.2	39.3	20.1	8.5	15.5	23.2	11.6	8.2	2.4	0.0	2.1	2.1	0.6
	信用金庫	1,473	55.6	49.3	42.3	21.6	27.4	8.7	17.7	15.7	11.2	2.3	0.0	2.1	1.1	0.2
	信用組合	387	59.7	50.6	32.6	22.0	18.9	3.9	13.4	11.1	17.6	0.8	0.0	2.3	2.1	0.5

図表 11 は、問 6 で就職した理由を最大 3 つまで聞いた結果である。2023 年 11 月に実施した本調査によると最も多かったのは、「地元で働ける」の 56.5%、次いで「金融業に関心があった」の 51.1%、3 番目は「地元のために働ける」の 42.2%であった。

2017 年調査においても同様の質問をしている。最も多かった回答は「地元で働ける」の 53.4%、次いで「金融業に関心があった」の 51.9%、3 番目は「地元のために働ける」の 41.3%、4 番目は「経営が安定している」の 21.7%、5 番目は「遠隔地への転勤が少ない」の 19.7%であった。今回の結果と同様であり、傾向が変わっていないことがわかる。

図表 11 は、4 業態別に回答をまとめた結果も示している。「地元で働ける」は、信用金庫が多い。「金融業に関心があった」は、第二地方銀行と地方銀行で高い値となっている。「地元のために働ける」は、地方銀行や第二地方銀行で高めである。「遠隔地への転勤が少ない」は、信用金庫、信用組合で高い値を示している。「地域でのステータスが高い」は、地方銀行で高い値となっている。

問 7. 入社した頃は「地元のために働ける」ことをどの程度意識しましたか。
また、入社した頃と比べて、現在は「地元のために働ける」ことへの意識は変化しましたか。

(1) 入社の頃の意識 (○は1つ)

1. 強く感じていた 2. ある程度感じていた 3. ほとんど感じていなかった
4. 全く感じていなかった 5. 忘れた／わからない

図表 12 入社の頃の意識

		調査数	強く感じていた	ある程度感じていた	ほとんど感じていなかった	全く感じていなかった	忘れた／わからない
2023年調査	全 体	2,509	22.3	54.9	18.5	3.2	1.0
	地方銀行	806	30.3	51.7	15.0	2.7	0.2
	第二地銀	254	21.7	57.1	18.1	2.4	0.8
	信用金庫	1,167	19.9	56.1	19.5	3.4	1.1
	信用組合	282	10.3	56.7	25.2	4.6	3.2
2017年調査		2,841	20.6	53.7	22.8	2.1	0.8

図表 12 は、問 7 (1) で入社の頃の「地元のために働ける」ことをどの程度意識していたかを尋ねた結果である。「強く感じていた」、「ある程度感じていた」と回答した人は、1,937 人で 77.2%を占めている。そして、「ほとんど感じていなかった」、「まったく感じていなかった」と回答した人は 546 人で、21.7%ほど存在している。

2017 年調査では、「強く感じていた」、「ある程度感じていた」と回答した人は、2,111 人で 74.3%を占めていて、「ほとんど感じていなかった」、「まったく感じていなかった」と回答した人は 707 人で、24.9%であった。本調査の結果も、2017 年調査とほとんど同じ結果であり、後に支店長になる人でも入社時においては、4 人に 1 人は地元のために働くことを意識していなかったことがわかる。

金融機関の業態別の比較を見ると、地方銀行の支店長は、「地元のために働ける」ことを「強く感じていた」と回答する割合が 30.3%と相対的に高く、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で低下していく。信用組合の支店長は、「地元のために働ける」ことを「ほとんど感じていなかった」「まったく感じていなかった」と回答する割合が相対的に高い傾向がある。

(2) 現在までの意識の変化 (○は1つ)

1. 強くなった 2. 変わらない 3. 弱くなった 4. わからない

図表 13 は、問 7 (2) で入社してから現在に至るまでに「地元のために働ける」という意識が変化したかどうかを尋ねた結果である。「強くなった」と回答した割合は 54.7%と、半数以上を占める一方で、「弱くなった」と回答した割合はわずか 3.3%である。

2017 年調査でも同様の質問をしており、「強くなった」と回答した割合は 63.5%、「弱くなった」と回答した割合は 1.8%である。2017 年調査と比較して、2023 年に実施した本調査では、「地元のために働ける」という意識が「強くなった」と回答した割合は低下していて、「弱くなった」と回答した割合が若干増えている。コロナ禍を経て、「地元のために働ける」という意識が強くなったと予想したが、そうはならなかったのである。コロナ禍などで資金繰りを付けることで顧客からの感謝を受ける機会が増えれば、「地元のために働ける」の意識が強まるはずであるが、コロナ禍での資金繰りは政府の支援の要素が大きく、金融機関に対する顧客からの「感謝」は少なかったのかもしれない。

金融機関の業態別では、信用組合の支店長で地元のために働けるという意識が「弱くなった」と回答した割合が相対的に高い。

図表 13 現在までの意識の変化

		調査数	強くなった	変わらない	弱くなった	わからない
2023 年 調 査	全 体	2,508	54.7	41.0	3.3	1.0
	地方銀行	806	54.7	41.9	3.2	0.1
	第二地方銀行	254	52.4	43.3	3.1	1.2
	信用金庫	1,168	54.9	41.0	2.9	1.2
	信用組合	280	56.1	36.1	5.0	2.9
2017 年調査		2,841	63.5	33.9	1.8	0.7

問 8. 問 7（２）で「１．強くなった」と回答した方にお尋ねします。

その理由として下記から当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

- １．貴社の歴史を勉強したから
- ２．貴社の経営理念を理解したから
- ３．貴社が実施する各種の研修に参加したから
- ４．独自に勉強した結果から
- ５．地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから
- ６．取引先から資金供給で感謝されたことがあるから
- ７．取引先から資金供給以外の経営支援で感謝されたことがあるから
- ８．取引先から資産運用の面で感謝されたことがあるから
- ９．地域の人々からの期待を感じるから
10. 地域経済の衰退を目のあたりにしたから
11. 上記以外の理由
12. 特に理由はない

図表 14 「地元のために働ける」という意識が「強くなった」理由

		調査数	取引先から資金供給で感謝されたことがあるから	取引先から資金供給以外の経営支援で感謝されたことがあるから	地域の人々からの期待を感じるから	貴社の経営理念を理解したから	地元のために働くという意識の強い先輩や上司に影響されたから	取引先から資産運用の面で感謝されたことがあるから	地域経済の衰退を目のあたりにしたから	貴社の歴史を勉強したから	独自に勉強した結果から	貴社が実施する各種の研修に参加したから	上記以外の理由	特に理由はない
全 体		1,370	77.2	62.0	48.6	35.8	29.3	18.5	17.9	9.3	5.9	4.4	1.5	0.1
業態別	地方銀行	440	69.3	66.4	58.2	36.1	28.4	22.0	20.9	8.9	6.1	4.1	2.0	0.0
	第二地銀	133	75.9	65.4	39.8	27.8	24.1	15.0	13.5	9.0	8.3	3.8	1.5	0.0
	信用金庫	640	80.2	61.9	46.6	36.7	32.2	18.3	16.6	9.1	5.6	4.8	0.6	0.0
	信用組合	157	87.9	47.8	37.6	37.6	24.2	12.1	18.5	11.5	4.5	3.8	3.2	0.6
2017 年調査			A	B										
全 体		1,804	80.5	57.6	53.1	37.7	29.4	—	16.1	8.9	4.9	6.6	1.1	0.0
業態別	地方銀行	367	75.2	55.0	63.5	29.4	22.6	—	21.0	10.1	4.6	6.0	1.6	0.0
	第二地銀	191	80.1	56.0	50.8	26.2	27.7	—	14.1	5.8	2.1	3.7	3.1	0.0
	信用金庫	989	82.0	57.9	51.4	43.7	32.0	—	13.8	9.3	5.5	6.9	0.6	0.0
	信用組合	251	82.9	61.4	46.6	34.7	30.7	—	20.3	8.4	5.2	8.8	0.4	0.0

注) 2017 年調査では、選択肢が異なっており、A:「取引先から感謝されたことがあるから」、B:「取引先への支援が実ったことがあるから」である。

図表 14 は、問 8 で「地元のために働ける」という意識が強くなった理由を聞いた結果である。「取引先から資金供給で感謝されたことがあるから」と回答した支店長が最も多く、1,057 人で 77.2%、次いで「取引先から資金供給以外の経営支援で感謝されたことがあるから」と回答した支店長は 850 人で 62%、3 番目は「地域の人々からの期待を感じるから」で 666 人の 48.6%であった。

2017 年調査では、「取引先から感謝されたことがあるから」(2023 年調査のように資金供給と非資金供給に分けていなかった)と回答した支店長は、1,452 人で 80.5%であった。次いで多かったのは、「地域の人々からの期待を感じるから」の 958 人で 53.1%であった⁷。3 番目に多かったのは、「貴社の経営理念を理解したから」の 680 人で 37.7%であった。今回のアンケート結果と同じ順位であり、支店長が地元志向を強める要素は変わっていないと言える。

金融機関の業態別でみると、「取引先から資金供給で感謝されたことがあるから」と回答する割合は、信用組合、信用金庫、第二地方銀行、地方銀行の順で高い。一方、「取引先から資金供給以外の経営支援で感謝されたことがあるから」と回答した割合は、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合の順で高い。上位業態ほど、非資金サービスで感謝されることを理由にする割合が高くなる。

⁷ 2017 年調査では、「取引先への支援が実ったことがあるから」の選択率が 2 番目に高かったが、「感謝されたことがある」と同様の内容であるとして、今回は含めなかった。

(3) 所属する支店について

ここでの回答に際しては、質問票に、次のような注記を付けている。

「以下、全ての問いについて、ご回答されている方の所属する店舗（複数店舗に関与されている場合には、最も重要な店舗）に関しては、特に説明がない限り直前の決算期（2023年3月期）の状況に基づいてお答え下さい。また、「コロナ禍発生前」とは2019年3月期の計数としてお答え下さい。」

問 9. 2023 年 3 月期末での貴支店の状況についてお答え下さい。

(1) 正規職員の人数（○は1つ）

1. 5人以下 2. 6～10人 3. 11～15人 4. 16～20人
5. 21～30人 6. 31～50人 7. 51人以上

図表 15 正規職員の人数

		調査数	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		2,509	10.5	37.9	28.1	11.3	8.2	2.7	1.4
業 態 別	地方銀行	806	9.7	28.3	23.6	13.0	16.1	6.9	2.4
	第二地方銀行	254	9.4	36.6	29.9	13.8	8.3	1.6	0.4
	信用金庫	1,168	10.4	39.6	32.3	11.6	4.5	0.6	1.0
	信用組合	281	13.9	60.1	21.7	2.5	0.7	0.0	1.1

図表 15 は、支店の正規職員の人数について尋ねた結果である。本調査によれば、支店の人数で最も多いのは「6～10人」の37.9%、続いて「11～15人」の28.1%で、「5人以下」は10.5%であった。

一方、2017年調査によれば、支店の人数で最も多いのは、「6～10人」の39.1%で、次いで「11～15人」の31.5%で、「5人以下」は5.8%であった。また、2019年調査によれば、「6～10人」の38.3%、「11～15人」の30.1%で、「5人以下」は9.5%であった。以前の調査結果と本調査を比較すると、1つの支店に勤務する正規職員の数が「5人以下」である小規模店のウエイトが高まっている。ただし、非正規職員の数が増えている可能性もあり、従業員数自体も少なくなっているのかは本調査では明らかにできていない。

(2) 貴支店の預貸率（○は1つ）

1. 0% 2. 0%超～25%未満 3. 25%以上～50%未満
4. 50%以上～75%未満 5. 75%以上～100%未満 6. 100%以上

図表 16 貴支店の預貸率

	調査数	0%	0%超～ 25%未満	25%以上～ 50%未満	50%以上～ 75%未満	75%以上～ 100%未満	100% 以上
全 体	2,478	0.6	14.7	40.8	21.9	9.2	12.8
業 態 別	地方銀行	784	1.7	14.5	31.3	17.5	24.4
	第二地方銀行	251	0.0	4.8	26.3	30.3	21.1
	信用金庫	1,162	0.1	16.8	50.4	22.8	4.7
	信用組合	281	0.0	15.3	40.6	23.1	14.2

図表 16 は、支店の預貸率について尋ねた結果である。最も多い結果は、「25%以上～50%未満」の 40.8%で、続いて、「50%以上～75%未満」の 21.9%、「0%超～25%未満」の 14.7%で、「100%以上」という回答も 12.8%あり、支店により、預貸率が異なることが確認できる。

業態別に見ると、「地方銀行」や「第二地方銀行」においては、「100%以上」の預貸率の支店が 24.4%、21.1%と存在するが、「信用金庫」や「信用組合」においては「100%以上」という預貸率の支店は 4.7%、6.8%と少ないことが確認できる。

(3) 2019 年 3 月以降の貴支店の店舗の統廃合の状況（複数回答可）

1. 他の店舗を統合していない
2. 他の店舗を統合し、貴支店が継承店になった
3. 他の店舗を統合し、店舗内店舗にした
4. 上記のいずれも当てはまらない

図表 17 2019 年 3 月以降の貴支店の統廃合の状況

	調査数	他の店舗を 統合してい ない	他の店舗を統合 し、貴支店が継 承店になった	他の店舗を統合 し、店舗内店舗に した	上記のい ずれも当て はまらない
全 体	2,511	73.9	7.8	7.3	11.7
業 態 別	地方銀行	805	67.8	9.4	13.3
	第二地方銀行	254	70.1	7.9	11.4
	信用金庫	1,171	78.1	6.5	3.1
	信用組合	281	76.9	8.2	4.3

図表 17 は、2019 年 3 月以降における、支店の店舗の統廃合の状況について尋ねた結果である。全体では、最も多かった回答は「他の店舗を統合していない」の 73.9%であった。その他では、「他の店舗を統合し、貴支店が継承店になった」は 7.8%、「他の店舗を統合し、店舗内店舗にした」は 7.3%である。

また、金融機関の業態別の特徴としては、「地方銀行」や「第二地方銀行」と比較すると、「信用金庫」や「信用組合」では、「他の店舗を統合し、店舗内店舗にした」の割合が低いことが確認できる。信用金庫や信用組合では、「支店はリレーションシップバンキングの起点として、重要な役割を果たしているため統廃合を進めにくい可能性」や、「株式会社ではないため、株主が

らの規律付けが働かず、支店の統廃合といった、経営の効率化が進んでいない可能性」などが考えられる。

問 10. 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。（○は１つ）

１．10 社以下 ２．11～25 社 ３．26～50 社 ４．51～75 社 ５．76～100 社
 ６．101～150 社 ７．151～200 社 ８．201～300 社 ９．301～500 社 10．501 社以上

図表 18 貴支店の取引先企業数

	調査数	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	2,463	1.0	1.1	3.8	5.3	7.6	14.1	15.6	19.4	16.1	16.1
業 態 別											
地方銀行	786	2.2	0.9	2.5	4.8	7.5	13.6	16.9	19.8	16.8	14.9
第二地方銀行	252	0.8	0.8	0.8	4.8	6.3	13.9	18.7	21.0	15.9	17.1
信用金庫	1,150	0.4	1.1	4.2	5.0	7.2	14.5	14.2	18.8	17.3	17.2
信用組合	275	0.0	1.5	8.4	8.4	10.2	14.2	14.9	19.3	9.5	13.8

図表 18 は、回答している支店が取引している企業数について尋ねている。支店が取引している企業数は「201～300 社」であるという回答が最も多く、19.4%であった。「301～500 社」、「501 社以上」と取引をしているという回答も多く 16.1%、続いて「151～200 社」の 15.6%、「101～150 社」の 14.1%であった。つまり、1 つの支店で 100 社以上と取引をしている傾向が確認できる。

次に、金融機関の業態別に、本調査と、2019 年調査の結果を比較してみよう。「地方銀行」では、1 つの支店で取引している企業数が「501 社以上」、「301～500 社」、「201～300 社」と回答した支店は 2019 年では 44.3%であったが、本調査では 51.5%である。同様に、「第二地方銀行」では、2019 年は 43.1%、本調査では 54.0%、「信用金庫」では、2019 年では 49.6%であるが、本調査では 53.3%と増加している。一方で、「信用組合」では、2019 年は 48.6%であったが、本調査では 42.6%と減少している。「地方銀行」、「第二地方銀行」、「信用金庫」では 1 つの支店で取引している企業数は増加している傾向があるが、対照的に、「信用組合」では減少している傾向が確認できた。

（２）コロナ禍発生前（2019 年 3 月期）と比べて、担当者一人当たりの取引先数やメインバンク先数の状況として当てはまるものをそれぞれお答え下さい。（○はそれぞれ 1 つ）

図表 19 コロナ禍発生前と比べた取引先数（担当者一人当たり）

		調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全 体		2,488	3.0	32.1	49.9	12.5	0.4	2.0
業 態 別	地方銀行	793	3.3	30.1	53.1	9.3	0.5	3.7
	第二地方銀行	250	3.2	34.8	50.0	9.6	0.4	2.0
	信用金庫	1,166	2.7	34.0	47.8	14.2	0.3	1.0
	信用組合	279	3.2	27.6	49.8	17.2	1.1	1.1

図表 19 は、コロナ禍発生前（2019 年 3 月期）と比べた担当者一人当たりの取引先数について尋ねた質問への回答結果である。最も多い回答は、「横ばい」が 49.9%であった。次いで、「増加」の 32.1%、「減少」の 12.5%などであった。全体としては、コロナ禍発生前より担当者一人当たりの取引先数が少し増えている傾向が確認できる。問 9（1）や問 10（1）の結果に基づいて考えると、1つの支店の正規職員の数が減って、1つの支店で取引している企業数は増加している傾向があるので、結果として、担当者一人当たりの取引先数が増加していると解釈することができるだろう。

金融機関の業態別の特徴としては、「地方銀行」、「第二地方銀行」、「信用金庫」、「信用組合」のいずれにおいても、「横ばい」に次いで「増加」の割合が多い。また、「信用金庫」、「信用組合」においては、「減少」の割合がそれぞれ 14.2%、17.2%と、10%を超えていることが確認できる。戦略的に担当者の負荷を下げてそれぞれの顧客に対応する時間を増やすためである場合もあるが、逆に、取引先の廃業や他社に取引先を奪われるなどで取引先数が減ってしまった場合もあるものと想定される。

図表 20 コロナ禍発生前と比べたメインバンク先数（担当者一人当たり）

		調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全 体		2,486	0.5	20.0	70.5	6.1	0.3	2.6
業 態 別	地方銀行	793	0.5	18.2	73.5	2.8	0.4	4.7
	第二地方銀行	250	0.8	18.0	72.0	6.4	0.4	2.4
	信用金庫	1,165	0.4	21.9	68.9	7.1	0.1	1.5
	信用組合	278	0.7	18.7	67.3	11.2	0.7	1.4

問 10（2）①では、コロナ禍発生前と比べた担当者一人当たりのメインバンク先数（すなわち、取引先の内特に緊密な関係を持っている先）について尋ねている。図表 20 はその結果である。2017 年調査や 2019 年調査では、「支店のメインバンク先数」と「支店の正規職員の数」を尋ねていたが、図表 20 は、コロナ禍発生前と比べた、「担当者一人当たりのメインバンク先数がどのように変化したのか」を示している。

全体としては、「横ばい」という回答の割合が最も多く 70.5%である。次に多いのが「増加」で 20.0%、「減少」は 6.1%であった。金融機関の業態別に見ると、「地方銀行」では「横ばい」が 73.5%、「減少」が 2.8%であるが、「信用組合」では「横ばい」が 67.3%、「減少」が 11.2%と、「信用組合」では「地方銀行」に比べると「減少」が多いという特徴が確認できる。

問 11. 貴支店の強みはどこにありますか。(複数回答可)

1. 金融機関のブランドの高さ 2. 提示する金利の低さ 3. 融資決定の速さ
 4. 融資可能額の多さ 5. 融資以外の企業支援の力 6. 有益な情報の提供
 7. 金融商品の豊富さ 8. 職員の能力の高さ 9. 職員の親身な姿勢
 10. 最後まで支援する姿勢 11. 地域密着の姿勢

図表 21 貴支店の強み

		調査数	職員の親身な姿勢	地域密着の姿勢	最後まで支援する姿勢	有益な情報の提供	融資以外の企業支援の力	融資決定の速さ	金融機関のブランドの高さ	職員の能力の高さ	金融商品の豊富さ	融資可能額の多さ	提示する金利の低さ
全 体		2,503	71.4	67.8	34.9	33.2	31.2	22.0	18.2	9.6	5.5	2.4	1.2
業態別	地方銀行	803	58.9	54.8	23.5	52.9	45.3	17.6	39.9	20.5	12.8	5.0	2.0
	第二地銀	252	71.8	58.3	28.2	33.3	29.8	21.8	6.7	6.0	4.4	1.6	1.2
	信用金庫	1,167	78.0	76.3	40.4	24.8	26.4	21.5	9.1	4.8	1.6	1.0	0.9
	信用組合	281	79.0	77.9	50.5	11.4	11.7	37.0	4.3	1.8	1.4	1.8	0.4
2017 年調査		2,831	78.8	76.8	48.4	—	—	26.5	15.8	7.8	5.8	2.5	1.4
業態別	地方銀行	616	69.6	66.7	36.2	—	—	22.6	33.3	14.6	11.7	2.3	1.5
	第二地銀	332	68.4	77.1	30.4	—	—	24.4	15.1	5.1	6.6	2.7	1.8
	信用金庫	1,478	83.6	79.8	54.7	—	—	25.6	12.1	6.7	3.7	2.8	1.5
	信用組合	389	83.8	81.5	57.8	—	—	38.0	3.3	3.3	4.4	1.3	1.0

図表 21 は、「貴支店の強みはどこにありますか」という質問への回答の結果である。「職員の親身な姿勢」の 71.4%、次いで「地域密着の姿勢」の 67.8%という回答が多い。他にも、「最後まで支援する姿勢」の 34.9%、「有益な情報の提供」の 33.2%、「融資以外の企業支援の力」の 31.2%、「融資決定の速さ」の 22.0%、「金融機関のブランドの高さ」の 18.2%という回答が多い。金利などの価格ではなく、企業に寄り添うこと、融資のスピードなどに支店としての強みがあると考えていることが確認できる。

金融機関の業態別に見ると、金融機関の間で違いが顕著になる項目があった。たとえば、地方銀行では「職員の親身な姿勢」と回答している割合が 58.9%であったのに対して、信用金庫では 78.0%、信用組合では 79.0%であった。同様にして、「地域密着の姿勢」が、地方銀行では 54.8%であったのに対して、信用金庫では 76.3%、信用組合では 77.9%、「最後まで支援する姿勢」が、地方銀行では 23.5%であったのに対して、信用金庫では 40.4%、信用組合では 50.5%であった。営業地域が制約されている信用金庫や信用組合では、より地域に密着していると考えられる、「職員の親身な姿勢」と「地域密着の姿勢」を、他の地域金融機関と比較した自らの強みだと考えているのは妥当な結果であろう。

「融資決定の速さ」についても、興味深い結果が得られている。地方銀行では 17.6%が支店の強みだと考えているが、信用組合では 37.0%が支店の強みであると考えている。Berger and Udell (2006) は、金融機関の階層構造は中小企業融資に及ぼす影響があることを指摘している

が、信用組合の支店の方が融資決定の速さで強みであると回答しているのが多いのは、信用組合は組織の階層が少ないこととも関係しているであろう。

一方で、地方銀行の支店長が強みだと考えているのは、「金融機関のブランドの高さ」（地方銀行は 39.9%）、「融資以外の企業支援の力」（同 45.3%）、「有益な情報の提供」（同 52.9%）、「金融商品の豊富さ」（同 12.8%）、「職員の能力の高さ」（同 20.5%）である。

図表 21 には、2017 年調査の結果も示している。選択肢の相対順位は同じであり、「職員の親身な姿勢」、「地域密着の姿勢」、「最後まで支援する姿勢」の選択率が高いが、2017 年に比べて 2023 年調査の選択率がいずれも多く低下している。特に、地方銀行ではこれらの 3 つの項目を強みとする比率が 10%ポイント以上低下している。第二地方銀行では、「地域密着の姿勢」について 18.8%ポイントも低下している。信用金庫では「最後まで支援する姿勢」が 14.3%ポイントと大きく低下している。

問 12. 次の①～⑬の内容について、貴社や貴支店の営業姿勢や人材活用・能力研鑽の状況として、[1.強くあてはまる～4.全くあてはまらない]の4段階で評価して下さい。また、回答が難しい場合は、「5. わからない」を選んで下さい。（○はそれぞれ1つ）

- ①金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている
- ②貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している
- ③貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる
- ④貴支店は職員にとってやりがいのある職場である
- ⑤貴支店は研修や研鑽の機会を豊富に提供している
- ⑥貴支店では、若手職員に成功体験を与えることができている
- ⑦貴支店では、業績不振企業への訪問を積極的に増やしている
- ⑧貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である
- ⑨貴支店の営業エリアは、人口が増加している
- ⑩貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される
- ⑪貴社では、若手職員の退職が増えている
- ⑫あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい
- ⑬あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い

問 12 は、営業姿勢や人材活用・能力研鑽の状況を尋ねたものである。2017 年や 2019 年でも同様の質問を行っているものもあり、その変化も含めて見ていくことにする。

図表 22 ①金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている

		調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
2023 年調査	全 体	2,490	12.8	58.1	25.1	2.8	1.2
	地方銀行	791	11.5	58.2	25.2	2.9	2.3
	第二地方銀行	251	11.6	56.6	28.3	2.8	0.8
	信用金庫	1,168	14.5	59.3	23.3	2.4	0.5
	信用組合	280	10.4	54.3	30.0	3.9	1.4
2019 年調査	全体	2,584	33.2	57.0	8.7	0.6	0.5
	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
2017 年調査	全体	2,922	59.1	36.7	3.6	0.5	0.2
	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

注) 本図表での 2017 年調査の数値については、締め切り後データを含んだ数値を使っている。以下、問 12 についての図表については同様である。

図表 22 は、「①金利競争が激しく、貸出金利が下がっている」ことがどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 12.8%、「ある程度あてはまる」が 58.1%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 25.1%、「全くあてはまらない」が 2.8%、「わからない」が 1.2%となった。「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、70%程の支店長が、現在でも地域での金利競争を実感していることがわかった。

過去の同様の質問での結果と比較すると、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、2019 年調査は 90.2%、2017 年調査は 95.8%と過去 2 つの調査では、90%を超える支店長が金利競争を実感していた。このことから、最新の調査時点では、金利競争が過去よりは緩和されたが、競争の程度は依然として強いことが読み取れる。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、信用金庫が 73.8%とどの業態よりも高く、ついで地方銀行が 69.7%、第二地方銀行が 68.2%、信用組合が 64.7%である。

図表 23 ②貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している

		調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
2023年調査	全体	2,487	2.9	41.3	46.4	7.4	2.1
	地方銀行	787	1.9	34.7	50.3	9.3	3.8
	第二地銀	250	1.6	32.8	55.6	9.2	0.8
	信用金庫	1,169	3.8	46.3	42.9	5.6	1.5
	信用組合	281	3.2	46.3	41.6	7.5	1.4
2019年調査	全体	2,576	3.0	55.1	36.0	4.5	1.4
	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
2017年調査	全体	2,906	4.6	56.6	31.7	5.2	1.9
	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 23 は、「②貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 2.9%、「ある程度あてはまる」が 41.3%、「ほとんどあてはまらない」が 46.4%で最大、「全くあてはまらない」が 7.4%、「わからない」が 2.1%となった。4 割強の支店が金利よりも融資量の確保を優先しているので、図表 22 に見たように金利競争が激しい状況が続いているのであろう。

過去の同様の質問での結果と比較すると、「ほとんどあてはまらない」と「全くあてはまらない」の回答の割合を合計した視点において、2017 年調査は 36.9%、2019 年調査は 40.5%であったので、2023 年調査の値（53.8%）はかなり高い。地域金融機関においても、融資量から採算を重視する方向に徐々に変化していることが読み取れる。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、信用金庫が 50.1%とどの業態よりも高く、ついで信用組合が 49.5%、地方銀行が 36.6%、第二地方銀行が 34.4%となる。協同組織金融機関において採算性よりも融資量を志向する傾向が依然として強いことがうかがえる。

図表 24 ③貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる

		調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
2023年調査	全体	2,484	7.9	72.9	15.9	1.0	2.3
	地方銀行	789	12.0	74.3	9.8	1.1	2.8
	第二地銀	248	14.9	73.8	8.9	0.4	2.0
	信用金庫	1,168	4.5	73.1	19.1	1.1	2.1
	信用組合	279	3.9	67.4	26.2	1.1	1.4
2019年調査	全体	2,580	13.9	72.5	10.7	1.2	1.7
	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
2017年調査	全体	2,907	11.3	70.1	13.4	0.8	4.4
	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 24 は、「③貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 7.9%、「ある程度あてはまる」が 72.9%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 15.9%、「全くあてはまらない」が 1.0%、「わからない」が 2.3%であった。「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の合計において、80%ほどの回答者が、事業性評価に取り組んでいると認識していることがわかった。

過去の同様の質問での結果と比較すると、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、2019 年調査は 86.4%、2017 年調査は 81.4%と過去 2 つの調査では、80%を超える支店長が事業性評価に取り組んでいると評価していた。このことから、最新の調査時点では、当初よりも事業性評価の内容の更新等で質が向上している状況を前提として、80%以上の支店長は事業性評価に取り組んでいると評価していると読み取れる。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、第二地方銀行が 88.7%とどの業態よりも高く、ついで地方銀行が 86.3%、信用金庫が 77.6%、信用組合が 71.3%であった。協同組織金融機関において事業性評価への取り組みが相対的に十分とはいえないようである。

図表 25 ④貴支店は職員にとってやりがいのある職場である

		調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
2023年調査	全体	2,502	11.4	78.7	5.8	0.4	3.8
	地方銀行	800	16.4	78.6	3.4	0.1	1.5
	第二地銀	253	15.4	78.3	3.6	0.4	2.4
	信用金庫	1,169	8.6	79.0	7.1	0.4	5.0
	信用組合	280	5.4	77.9	8.9	0.7	7.1
2019年調査	全体	2,582	14.4	77.3	4.5	0.4	3.3
	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
2017年調査	全体	2,915	16.5	76.0	3.6	0.3	3.7
	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 25 は、「④貴支店は職員にとってやりがいのある職場である」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 11.4%、「ある程度あてはまる」が 78.7%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 5.8%、「全くあてはまらない」が 0.4%、「わからない」が 3.8%となった。「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答割合の合計において、90%以上の回答者が、職員にとってやりがいのある職場であるという認識をもっていることがわかった。

過去の同様の質問での結果と比較すると、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、2019 年調査は 91.7%、2017 年調査は 92.5%と過去 2 つの調査では、90%を超える支店長が「やりがいのある職場」と評価していた。このことから、最新の調査時点では、過去の調査と同様に、90%以上の支店長が「やりがいのある職場」と評価しているといえる。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 95.0%とどの業態よりも高く、ついで第二地方銀行が 93.7%、信用金庫が 87.6%、信用組合が 83.3%であり、地域銀行と協同組織金融機関において大きな差が見られた。

図表 26 ⑤貴支店は研修や研鑽の機会を豊富に提供している

	調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
全体	2,500	15.0	69.1	13.4	1.2	1.3
地方銀行	800	25.6	67.9	5.8	0.1	0.6
第二地銀	252	19.4	71.0	7.5	0.8	1.2
信用金庫	1,167	8.2	71.0	17.5	1.5	1.7
信用組合	281	8.9	62.6	23.8	3.2	1.4

図表 26 は、「⑤貴支店は研修や研鑽の機会を豊富に提供している」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。

「強くあてはまる」が 15.0%、「ある程度あてはまる」が 69.1%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 13.4%、「全くあてはまらない」が 1.2%、「わからない」が 1.3%となった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 93.5%とどの業態よりも高く、ついで第二地方銀行が 90.4%、信用金庫が 79.2%、信用組合が 71.5%であり、地域銀行と協同組織金融機関において大きな差が見られた。

図表 27 ⑥貴支店では、若手職員に成功体験を与えることができている

	調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
全体	2,498	9.4	73.3	12.6	1.5	3.2
地方銀行	798	16.0	74.6	6.8	0.9	1.8
第二地銀	252	12.7	77.4	5.6	1.2	3.2
信用金庫	1,167	5.7	72.8	15.8	1.7	4.1
信用組合	281	3.2	68.0	22.4	2.5	3.9

図表 27 は、「⑥貴支店では、若手職員に成功体験を与えることができている」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 9.4%、「ある程度あてはまる」が 73.3%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 12.6%、「全くあてはまらない」が 1.5%、「わからない」が 3.2%となった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 90.6%とどの業態よりも高く、ついで第二地方銀行が 90.1%、信用金庫が 78.5%、信用組合が 71.2%となる。ここでも、地域銀行と協同組織金融機関において大きな差が見られた。

図表 28 ⑦貴支店では、業績不振企業への訪問を積極的に増やしている

	調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
全体	2,485	4.9	57.8	31.8	2.4	3.1
地方銀行	787	4.4	59.0	29.9	2.7	4.1
第二地銀	248	4.8	56.5	33.9	1.6	3.2
信用金庫	1,169	5.2	57.7	32.7	2.1	2.4
信用組合	281	5.0	56.6	31.7	3.9	2.8

図表 28 は、「⑦貴支店では、業績不振企業への訪問を積極的に増やしている」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 4.9%、「ある程度あてはまる」が 57.8%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 31.8%、「全くあてはまらない」が 2.4%、「わからない」が 3.1%となった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合

計した視点において、地方銀行が 63.4%とどの業態よりも高く、ついで信用金庫が 62.9%、信用組合が 61.6%、第二地方銀行が 61.3%となる。この質問に関しては、地域銀行と協同組織金融機関において差異は見られなかった。

ちなみに、2017 年調査で、「貴支店の職員が定期的に訪問している先で、訪問頻度が増える要因として重要なものは何でしょうか」と尋ねた質問に対して、「経営状態が悪化していること」を選んだ比率は 29.5%であった。

図表 29 ⑧貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である

		調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
2023 年調査	全体	2,497	10.5	34.0	40.0	13.1	2.5
	地方銀行	799	15.6	35.9	35.7	9.6	3.1
	第二地銀	251	8.8	34.3	44.6	10.4	2
	信用金庫	1,167	7.7	32.9	41.2	15.9	2.2
	信用組合	280	8.6	32.5	43.2	13.6	2.1
2017 年調査	全体	2,915	11.8	32.9	38.6	13.8	1.5
	地方銀行	631	16.1	33.1	33.3	13.2	1.2
	第二地銀	371	12.0	28.5	44.7	12.0	1.1
	信用金庫	1,501	10.5	33.8	38.8	14.3	1.8
	信用組合	396	10.1	78.3	4.8	0.5	6.3

図表 29 は、「⑧貴支店は近年、社内表彰をうけるなど、貴社内での優良店である」ことがどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 10.5%、「ある程度あてはまる」が 34.0%、「ほとんどあてはまらない」が 40.0%で最大、「全くあてはまらない」が 13.1%、「わからない」が 2.5%となった。50%以上の回答者が、自身の支店が優良店ではないという認識をもっていることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 51.5%とどの業態よりも高く、ついで第二地方銀行が 43.1%、信用組合が 41.1%、信用金庫が 40.6%となる。この質問に関しては、地方銀行とその他の業態の間での差異が目立った。

図表 30 ⑨貴支店の営業エリアは、人口が増加している

		調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
2023 年調査	全体	2,498	6.0	25.9	36.7	29.3	2.0
	地方銀行	799	9.3	24.2	34.0	30.9	1.6
	第二地銀	252	5.2	30.2	38.5	25.4	0.8
	信用金庫	1,167	4.6	25.9	38.7	28.4	2.3
	信用組合	280	3.2	27.1	34.6	31.8	3.2
2017 年調査	全体	2,909	7.0	29.5	31.8	30.4	1.3
	地方銀行	633	8.1	25.9	28.4	36.7	0.9
	第二地銀	371	6.7	30.5	35.3	27.0	0.5
	信用金庫	1,496	7.5	32.4	31.4	27.3	1.5
	信用組合	393	3.6	23.4	35.6	35.6	1.8

図表 30 は、「⑨貴支店の営業エリアは、人口が増加している」ことがどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 6.0%、「ある程度あてはまる」が 25.9%、「ほとんどあてはまらない」が 36.7%で最大、「全くあてはまらない」が 29.3%、「わからない」が 2.0%となった。65%以上の回答者は、自身の営業エリアは人口の増加がみられないという認識を持っていることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、第二地方銀行が 35.4%とどの業態よりも高く、ついで地方銀行が 33.5%、信用金庫が 30.5%、信用組合が 30.3%となる。

図表 31 ⑩貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される

	調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
全体	2,500	9.4	71.9	14.9	2.2	1.6
地方銀行	801	9.2	78.3	11.0	1.0	0.5
第二地銀	252	8.3	76.6	12.7	1.2	1.2
信用金庫	1,166	8.7	68.4	17.6	3.1	2.2
信用組合	281	13.9	64.1	17.1	2.5	2.5

図表 31 は、「⑩貴社では実力があれば若くても責任のある仕事を任される」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 9.4%、「ある程度あてはまる」が 71.9%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 14.9%、「全くあてはまらない」が 2.2%、「わからない」が 1.6%となった。80%以上の回答者が、実力次第で若い職員に責任ある仕事を任せるという認識をもっていることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 87.5%とどの業態よりも高く、ついで第二地方銀行が 84.9%、信用組合が 78.0%、信用金庫が 77.1%となる。地域銀行と協同組織金融機関において差が見られた。

図表 32 ⑪貴社では、若手職員の退職が増えている

	調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
全体	2,500	17.8	56.0	18.1	5.2	2.9
地方銀行	801	11.2	53.4	23.1	7.5	4.7
第二地銀	252	12.3	57.1	21.8	6.7	2.0
信用金庫	1,167	23.4	57.1	14.3	3.5	1.7
信用組合	280	18.2	57.5	16.1	4.6	3.6

図表 32 は、「⑪貴社では、若手職員の退職が増えている」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 17.8%、「ある程度あてはまる」が 56.0%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 18.1%、「全くあてはまらない」が 5.2%、「わからない」

が 2.9%となった。70%以上の回答者は、若い職員の退職の増加を認識していることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、信用金庫が 80.5%とどの業態よりも高く、ついで信用組合が 75.7%、第二地方銀行が 69.4%、地方銀行が 64.6%となる。地域銀行と協同組織金融機関において大きな差が見られた。

図表 33 ⑫あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい

	調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
全体	2,500	4.9	51.1	27.8	6.2	10.0
地方銀行	800	8.0	58.9	20.8	3.1	9.3
第二地銀	253	5.1	55.3	27.3	2.8	9.5
信用金庫	1,167	3.2	47.3	31.7	8.1	9.7
信用組合	280	3.2	41.1	32.5	9.6	13.6

図表 33 は、「⑫あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 4.9%、「ある程度あてはまる」が 51.1%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 27.8%、「全くあてはまらない」が 6.2%、「わからない」が 10.0%となった。55%ほどの回答者が学校の後輩に入社を勧めると回答している。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 66.9%と最も高く、ついで第二地方銀行が 60.4%である。一方で、信用金庫は 50.5%、信用組合は 44.3%であった。この項目でも、地域銀行と協同組織金融機関において大きな差が見られた。

図表 34 ⑬あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い

	調査数	強くあてはまる	ある程度あてはまる	ほとんどあてはまらない	全くあてはまらない	わからない
全体	2,502	3.6	52.7	38.1	4.1	1.5
地方銀行	801	6.6	62.2	28.2	1.5	1.5
第二地銀	253	4.3	57.7	33.6	2.4	2.0
信用金庫	1,168	1.8	47.3	44.0	5.7	1.3
信用組合	280	2.1	43.6	46.1	6.4	1.8

図表 34 は、「⑬あなたは週末に仕事に関わる自己研鑽をすることが多い」がどの程度あてはまるかを尋ねた質問への回答の結果である。「強くあてはまる」が 3.6%、「ある程度あてはまる」が 52.7%で最大、「ほとんどあてはまらない」が 38.1%、「全くあてはまらない」が 4.1%、「わからない」が 1.5%となった。55%ほどの回答者が、週末に自己研鑽を行なっていることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「強くあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 68.8%と最も高く、ついで第二地方銀行が 62.0%である。一

方で、信用金庫は 49.1%、信用組合は 45.7%であった。この項目でも、地域銀行と協同組織金融機関において大きな差が見られた。

(4) 貸出先とのリレーションシップの構築について

問 13. 貴支店営業職員の取引先企業への訪問状況について、次の質問にお答え下さい。

(1) 一人の営業職員が 1 ヶ月に 1 回以上、実際に訪問している既存取引先の数 (○は 1 つ)

- | | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| 1. 0 社 | 2. 1～4 社 | 3. 5～9 社 | 4. 10～24 社 |
| 5. 25～49 社 | 6. 50～74 社 | 7. 75～99 社 | 8. 100 社以上 |

図表 35 支店営業職員の取引先企業への訪問状況について

		調査数	0 社	1～4 社	5～9 社	10～24 社	25～49 社	50～74 社	75～99 社	100 社以上
2023 年調査	全体	2,444	1.7	2.5	5.4	30.5	33.3	16.3	5.5	4.8
	地方銀行	776	3.0	3.4	5.5	27.6	36.9	15.1	5.0	3.6
	第二地銀	231	0.4	2.2	6.1	27.3	34.6	18.2	8.2	3.0
	信用金庫	1,159	1.3	1.7	4.7	30.9	32.4	17.4	5.5	6.0
	信用組合	278	1.1	3.6	6.8	39.6	26.3	13.3	4.7	4.7
2017 年調査	全体	2,887	1.2	2.5	6.6	33.0	31.3	14.9	4.4	6.1
	地方銀行	617	3.7	4.4	7.3	26.9	35.3	14.1	5.5	2.8
	第二地銀	370	1.1	3.0	8.4	31.6	33.0	14.1	5.1	3.8
	信用金庫	1,488	0.5	1.9	5.8	34.7	30.3	15.0	3.9	7.8
	信用組合	396	0.5	1.3	6.1	36.6	27.0	16.9	4.0	7.6

図表 35 は、営業職員が 1 ヶ月に 1 回以上、実際に訪問している既存取引先の数を探った質問への回答の結果である。「0 社」が 1.7%、「1～4 社」が 2.5%、「5～9 社」が 5.4%、「10～24 社」が 30.5%、「25～49 社」が 33.3%で最大で、「50～74 社」が 16.3%、「75～99 社」が 5.5%、「100 社以上」が 4.8%であった。多くの営業職員は、少なくとも 1 日に 1 社、取引先を訪問しているようである。

金融機関の業態別の結果は、地方銀行と第二地方銀行、信用金庫は、「25～49 社」でそれぞれ 36.9%、34.6%、32.4%と最大をとり、信用組合は、「10～24 社」で 39.6%の最大をとる。

(2) 一人の営業職員が 1 ヶ月間に、新規取引を始めてもらう (新規開拓) ために実際に訪問している企業の数 (○は 1 つ)

- | | | | |
|------------|------------|------------|------------|
| 1. 0 社 | 2. 1～4 社 | 3. 5～9 社 | 4. 10～24 社 |
| 5. 25～49 社 | 6. 50～74 社 | 7. 75～99 社 | 8. 100 社以上 |

図表 36 1ヶ月間に新規開拓ために訪問している企業の数

		調査数	0社	1～4社	5～9社	10～24社	25～49社	50～74社	75～99社	100社以上
2023年調査	全体	2,442	5.8	31.0	25.3	26.3	7.7	2.7	0.7	0.6
	地方銀行	775	7.2	33.5	29.7	23.1	4.1	1.5	0.6	0.1
	第二地銀	231	2.6	22.1	26.4	32.0	11.7	4.3	0.4	0.4
	信用金庫	1,158	5.4	28.6	23.7	28.4	9.5	2.9	0.7	0.9
	信用組合	278	6.1	41.0	18.7	21.6	7.2	3.6	1.1	0.7
2017年調査	全体	2,889	3.4	27.0	21.6	29.6	11.6	4.1	1.3	1.4
	地方銀行	619	6.8	35.4	25.0	23.6	6.8	1.6	0.3	0.5
	第二地銀	370	2.4	19.5	20.8	39.7	13.0	3.5	0.8	0.3
	信用金庫	1,489	2.8	25.7	20.2	29.2	13.4	5.1	1.7	1.9
	信用組合	395	1.8	25.1	21.8	31.6	10.9	5.1	1.8	2.0

図表 36 は、営業職員が1ヶ月間に、新規取引を始めてもらう（新規開拓）ために実際に訪問している企業の数を探った質問への回答の結果である。「0社」が5.8%、「1～4社」が31.0%で最大で、「5～9社」が25.3%、「10～24社」が26.3%、「25～49社」が7.7%、「50～74社」が2.7%、「75～99社」が0.7%、「100社以上」が0.6%であった。

金融機関の業態別の結果は、地方銀行と信用金庫、信用組合は、「1～4社」でそれぞれ33.5%、28.6%、41.0%と最大をとり、第二地方銀行は、「10～24社」で32.0%の最大をとる。

2017年調査と比べると、新規開拓の訪問数は減少傾向にあるようである。

（3）①から⑥について、コロナ禍発生前（2019年3月期）と比べた、最近の営業職員の営業活動の状況の変化として当てはまるものをそれぞれ選んで下さい。

- ①担当企業数
- ②既存顧客向けの渉外活動時間
- ③新規開拓に要する時間
- ④訪問先での滞在時間
- ⑤取引先による訪問頻度の格差
- ⑥オンライン面談

図表 37 ①担当企業数

	調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全体	2,454	2.3	29.9	57.0	8.6	0.4	1.8
地方銀行	780	2.7	30.9	58.1	5.1	0.4	2.8
第二地銀	231	4.3	37.2	53.2	3.9	0.4	0.9
信用金庫	1,162	1.8	29.0	56.7	10.8	0.3	1.3
信用組合	281	1.8	24.9	58.0	13.2	0.7	1.4

図表 37 は、コロナ禍発生前（2019年3月期）と比べて「①担当企業数」がどのように変化したかを尋ねた質問への回答の結果である。「大きく増加」が2.3%、「増加」が29.9%、「横ばい」が57.0%で最大、「減少」が8.6%、「大きく減少」が0.4%、「わからない」が1.8%とな

った。「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、32%ほどの回答者が、コロナ後に担当企業数が増加したと認知していることがわかった。コロナ禍での新規顧客が増大したことや、職員数が減少したことによることが考えられる。

金融機関の業態別の結果は、「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、第二地方銀行が41.5%とどの業態よりも高く、ついで地方銀行が33.6%、信用金庫が30.8%、信用組合が26.7%である。

図表 38 ②既存顧客向けの渉外活動時間

	調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全体	2,452	0.7	22.3	57.4	16.6	1.4	1.6
地方銀行	778	0.4	23.4	64.0	9.4	0.4	2.4
第二地銀	230	2.2	24.3	52.6	17.8	1.7	1.3
信用金庫	1,163	0.5	21.1	54.9	20.4	1.8	1.3
信用組合	281	0.7	23.1	53.0	19.9	2.1	1.1

図表 38 は、コロナ禍発生前（2019 年 3 月期）と比べて、「②既存顧客向けの渉外活動時間」がどのように変化したかを尋ねた質問への回答の結果である。「大きく増加」が0.7%、「増加」が22.3%、「横ばい」が57.4%で最大、「減少」が16.6%、「大きく減少」が1.4%、「わからない」が1.6%となった。「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、23%ほどの回答者が、コロナ後に既存顧客向けの渉外活動時間が増加したと認知していることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、第二地方銀行が26.5%とどの業態よりも高く、ついで地方銀行と信用組合が23.8%、信用金庫が21.6%であった。

図表 39 ③新規開拓に要する時間

	調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全体	2,454	0.8	23.6	47.2	21.4	4.9	2.1
地方銀行	780	0.5	21.0	49.7	21.2	4.4	3.2
第二地銀	231	0.9	22.5	48.5	23.4	3.0	1.7
信用金庫	1,162	0.9	26.2	46.2	20.1	4.8	1.7
信用組合	281	1.1	21.0	43.4	25.3	8.2	1.1

図表 39 は、コロナ禍発生前（2019 年 3 月期）と比べて、「③新規開拓に要する時間」がどのように変化したかを尋ねた質問への回答の結果である。「大きく増加」が0.8%、「増加」が23.6%、「横ばい」が47.2%で最大、「減少」が21.4%、「大きく減少」が4.9%、「わからない」が2.1%となった。「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、24%ほどの回答者が、コロナ後に新規顧客開拓に要する時間が増加したと認知していることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、信用金庫が27.1%とどの業態よりも高く、ついで第二地方銀行が23.4%、信用組合が22.1%、

地方銀行が 21.5%であった。

図表 40 ④訪問先での滞在時間

	調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全体	2,453	0.2	15.5	65.6	15.3	1.1	2.4
地方銀行	780	0.3	14.2	72.7	9.4	0.1	3.3
第二地銀	231	0.0	17.3	61.0	16.9	0.9	3.9
信用金庫	1,161	0.3	16.1	63.2	17.3	1.3	1.8
信用組合	281	0.0	14.6	59.1	22.1	2.8	1.4

図表 40 は、コロナ禍発生前（2019 年 3 月期）と比べて、「④訪問先での滞在時間」がどのように変化したかを尋ねた質問への回答の結果である。「大きく増加」が 0.2%、「増加」が 15.5%、「横ばい」が 65.6%で最大、「減少」が 15.3%、「大きく減少」が 1.1%、「わからない」が 2.4%となった。「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、15%ほどの回答者が、コロナ後に訪問先での滞在時間が増加したと認知していることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、第二地方銀行が 17.3%とどの業態よりも高く、ついで信用金庫が 16.4%、信用組合が 14.6%、地方銀行が 14.5%であった。

図表 41 ⑤取引先による訪問頻度の格差

	調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全体	2,452	1.1	22.8	65.4	7.1	0.9	2.8
地方銀行	780	1.2	24.9	65.5	4.4	0.5	3.6
第二地銀	231	0.4	27.7	59.3	7.8	0.9	3.9
信用金庫	1,161	1.1	21.9	65.6	8.1	0.9	2.3
信用組合	280	1.1	16.8	68.9	10.0	1.4	1.8

図表 41 は、コロナ禍発生前（2019 年 3 月期）と比べて、「⑤取引先による訪問頻度の格差」がどのように変化したかを尋ねた質問への回答の結果である。「大きく増加」が 1.1%、「増加」が 22.8%、「横ばい」が 65.4%で最大、「減少」が 7.1%、「大きく減少」が 0.9%、「わからない」が 2.8%となった。「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、24%ほどの回答者が、コロナ後に取引先による訪問頻度の差が増加したと認知していることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、第二地方銀行が 28.1%とどの業態よりも高く、ついで地方銀行が 26.1%、信用金庫が 23.0%、信用組合が 17.9%であった。

図表 42 ⑥オンライン面談

	調査数	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少	わからない
全体	2,395	0.9	11.7	39.2	4.0	5.2	39.0
地方銀行	776	1.7	24.5	45.1	4.6	5.8	18.3
第二地銀	230	0.4	12.2	43.9	6.5	5.2	31.7
信用金庫	1,125	0.4	5.2	36.7	2.9	4.1	50.7
信用組合	264	0.8	1.9	28.0	4.2	8.3	56.8

図表 42 は、コロナ禍発生前（2019 年 3 月期）と比べて、「⑥オンライン面談」がどのように変化したかを尋ねた質問への回答の結果である。「大きく増加」が 0.9%、「増加」が 11.7%、「横ばい」が 39.2%で最大、「減少」が 4.0%、「大きく減少」が 5.2%、「わからない」が 39.0%となった。「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、13%ほどの回答者が、コロナ後にオンライン面談が増加したと認知していることがわかった。

金融機関の業態別の結果は、「大きく増加」と「増加」の回答の割合を合計した視点において、地方銀行が 26.2%とどの業態よりも高く、ついで第二地方銀行が 12.6%、信用金庫が 5.6%、信用組合が 2.7%であった。協同組織金融機関においては、オンラインの活用があまり進んでいないことがうかがえる。

（４）最近、新規の融資先を獲得できた事例において、獲得できた理由として当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

- １．金利が低かった
- ２．金利以外の融資条件が有利だった
- ３．有利な融資制度を紹介・提案できた
- ４．融資先の事業に関する良い提案ができた
- ５．融資先の事業に関する具体的な支援ができた
- ６．担当者の熱意や人柄が評価された
- ７．地域における貴社への信頼・ブランド力が高い
- ８．既存顧客等からの紹介があった
- ９．その他の理由
- 10．明確な理由はない

図表 43 新規の融資先を獲得できた理由

	調査数	担当者の熱意や人柄が評価された	融資先の事業に関する良い提案ができた	既存顧客等からの紹介があった	有利な融資制度を紹介・提案できた	融資先の事業に関する具体的な支援ができた	金利以外の融資条件が有利だった	地域における貴社への信頼・ブランド力が高い	金利が低かった	その他の理由	明確な理由はない
全体	2,424	52.7	45.1	42.0	33.7	32.6	15.6	15.1	14.2	3.9	2.3
地方銀行	760	55.7	51.6	35.3	29.1	33.2	16.7	22.8	19.6	2.8	2.5
第二地銀	230	57.0	47.8	49.6	27.4	35.7	13.9	8.7	13.9	1.7	1.3
信用金庫	1,155	52.2	42.9	40.2	38.1	32.9	13.2	13.4	11.8	4.1	2.4
信用組合	279	43.0	34.8	61.6	33.0	27.6	24.0	6.1	9.3	8.2	2.2

図表 43 は、新規の融資先を獲得できた理由を尋ねた質問への回答（複数回答）の結果である。「担当者の熱意や人柄が評価された」が 52.7%で最大で、ついで「融資先の事業に関する良い提案ができた」が 45.1%、「既存顧客等からの紹介があった」が 42.0%、「有利な融資制度を紹介・提案できた」が 33.7%、「融資先の事業に関する具体的な支援ができた」が 32.6%、「金利以外の融資条件が有利だった」が 15.6%、「地域における貴社への信頼・ブランド力が高い」が 15.1%、「金利が低かった」が 14.2%、「その他の理由」が 3.9%、「明確な理由はない」が 2.3%である。

「担当者の熱意や人柄が評価された」や「融資先の事業に関する良い提案ができた」、「既存顧客等からの紹介があった」、「有利な融資制度を紹介・提案できた」、「融資先の事業に関する具体的な支援ができた」の理由は 30%以上の回答者が選択しているが、それ以外の理由は、16%以下であった。金利やその他の条件が新規顧客獲得の切り札にはなっていないことが確認できた。

金融機関の業態別の結果では、地方銀行や第二地方銀行、信用金庫では「担当者の熱意や人柄が評価された」が最大の割合である。信用組合では、「既存顧客等からの紹介があった」が最大であった。

問 14. オンラインを活用した営業と比べて、対面による営業の特徴や推進する理由としては、下記のどの点が重要であると思いますか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

1. 信頼関係を築き易い
2. 顧客の表情から感情を読み取りやすい
3. 書面では読み取れない取引先の状況を把握できる
4. 対面の方が熱意を伝えられる
5. 同時に複数名との商談がしやすい
6. 対面での商談を望んでいる顧客が多い
7. オンラインを利用するノウハウが企業の側に乏しい
8. オンラインを利用するノウハウが金融機関の側に乏しい
9. 対面の方が営業力を向上させられる
10. オンラインが増える中で競合他社と差別化できる
11. 貴社の方針で対面営業が推奨されている
12. サイバーリスクを回避できる
13. その他のメリット
14. オンラインに比べて対面営業にはメリットはない
15. わからない／答えられない

図表 44 オンライン営業と比べて対面による営業の特徴や推進する理由

	全体	地方 銀行	第二 地銀	信用 金庫	信用 組合
調査数	2,482	790	252	1,164	278
1. 信頼関係を築き易い	82.3	82.3	76.6	83.6	82.0
2. 顧客の表情から感情を読み取りやすい	76.7	79.7	81.3	75.3	69.1
4. 対面のほうが熱意を伝えられる	58.5	60.1	59.5	58.1	55.0
3. 書面では読み取れない取引先の状況を把握できる	58.1	57.0	61.1	56.6	64.7
9. 対面のほうが営業力を向上させられる	34.6	31.5	34.5	35.7	38.8
6. 対面での商談を望んでいる顧客が多い	25.3	29.6	29.8	22.8	19.8
8. オンラインを利用するノウハウが金融機関の側に乏しい	20.8	10.5	14.7	27.0	29.5
7. オンラインを利用するノウハウが企業の側に乏しい	20.6	21.4	20.2	20.2	20.5
11. 貴社の方針で対面営業が推奨されている	14.8	2.3	10.7	21.3	27.0
5. 同時に複数名との商談がしやすい	10.6	12.3	12.3	9.1	10.8
10. オンラインが増える中で競合他社と差別化できる	5.3	2.4	4.0	6.6	9.4
12. サイバーリスクを回避できる	2.8	2.9	3.2	2.3	4.0
13. その他のメリット	0.4	0.4	0.0	0.5	0.4
14. オンラインに比べて対面営業にメリットはない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
15. わからない／答えられない	2.9	2.8	1.2	3.2	3.6

図表 44 は、オンライン活用した営業と比べて対面による営業の特徴や推進する理由に関する回答結果（複数回答）である。また 1～15 の全ての項目に回答していない回答者は集計から除外している。また選択肢の番号順ではなく「全体」の回答比率が高い順に結果を示している。

「1. 信頼関係を築き易い」、「2. 顧客の表情から感情を読み取りやすい」、「4. 対面のほ

うが熱意を伝えられる」、「3. 書面では読み取れない取引先の状況を把握できる」、「9. 対面のほうが営業力を向上させられる」といった、取引で顧客と直接相對することによる長所に関する選択肢は総じて選択率が高く、「6. 対面での商談を望んでいる顧客が多い」、「8. オンラインを利用するノウハウが金融機関の側に乏しい」、「7. オンラインを利用するノウハウが企業の側に乏しい」、「11. 会社の方針で対面営業が推奨されている」といった消極的な理由についての選択率は低い。また「12. サイバーリスクを回避できる」といった技術的な側面についてはほとんど選択されておらず、「14. オンラインに比べて対面営業にメリットはない」の回答者は0人であった。こうしたことから地域金融機関の融資現場において金融機関職員は対面営業がもたらす長所を重視していると考えられる。

業態間で回答比率に差がある回答項目は「8. オンラインを利用するノウハウが金融機関の側に乏しい」と「11. 貴社の方針で対面営業が推進されている」である。オンラインを活用するノウハウについては表中にも示されている通り地銀・第二地銀・信金・信組の順で「金融機関側にノウハウが乏しい」とする回答比率が上昇する。また項目11.の対面営業に対する会社の方針についても地銀・第二地銀・信金・信組の順で回答比率が上昇している。項目8.と項目11.との間には関連がある可能性が考えられるが、オンライン利用のノウハウがないために対面営業が推進されているのか、逆に、対面営業を推進しているためにオンライン利用のノウハウが蓄積しないのかは、ここでは明確になっていない。

問 15. 貴支店の法人営業担当者に対する評価についてお尋ねします。

問 15（1）～（3）は 2017 年調査と 2019 年調査でも類似の質問を行っているため、これらとの比較も行っていく。

（1）職員の能力の変化状況（コロナ禍発生前と比べた貴社内での変化）（○は1つ）

1. かなり向上 2. やや向上 3. 横ばい 4. やや悪化 5. かなり悪化

図表 45 は問 15（1）職員の能力の変化状況に関する回答を金融機関の業態別に集計したものである。調査数の列のみが実数であり、それより右の各列の値は%表示である。

2023 年調査では「コロナ禍発生前と比べた変化」に対する回答であるが、2017 年調査と 2019 年調査では「3 年前と比べた変化」に対する回答となっている。全体としての傾向を見ると 2017 年から 2019 年にかけて「かなり向上」と「やや向上」の回答比率が高くなり「横ばい」「やや悪化」「かなり悪化」の回答比率が下落している。事業性融資の目利きが求められ始めたこの時期において、支店長は金融機関職員の能力が向上していると感じている。

これに対し 2019 年から 2023 年にかけては「かなり向上」や「やや向上」の回答比率が減る一方で、「横ばい」の比率が大きく上昇している。コロナ禍においてそれまでに行ってきたよう

な対面営業がかなわず OJT 的な要素が減少した結果、職員の能力が停滞していると判断している支店長が増えたと考えるのが妥当であろう。

次に金融機関の業態ごとに傾向を見てみよう。地方銀行については 2017 年、2019 年ともに他の業態よりも高い比率となっており、この時期に職員能力の向上が他業態より進んだことがわかる。しかし 2023 年には比率は低下し信用金庫や信用組合とさほど変わらない比率となっている。この問いはあくまでも過去と比較した相対的なものなので、地方銀行においてはコロナ禍までに能力の向上が十分に進んだ結果、近年では「横ばい」の比率が増えた可能性も考えられる。

同様に考えれば、2023 年において他の業態よりも「かなり向上」や「やや向上」の比率が高かった第二地方銀行は、コロナ禍前においては能力向上の程度が地方銀行よりも低かったゆえに、直近において能力が向上したと判断されたのかもしれない。

一方でコロナ禍において第二地方銀行が他業態よりも対面営業の長所を重視し、対面営業を推進した結果として他業態よりも職員の能力向上が進んだ可能性や、地方銀行が他業態と比べ対面営業を控えた結果として能力向上の程度が低かった可能性が考えられる。しかし図表 44 を見る限り、地方銀行も第二地方銀行も様々な項目においてオンライン営業と比べた対面営業の長所を重視しており、各項目を重視している回答比率は各業態間で大きな差はない。

このことからコロナ禍において第二地方銀行の職員の能力向上が大きく進んだ、あるいは地方銀行職員の能力向上の程度が他業態より低かったとは考えにくく、能力向上が進んでいた地方銀行はその後の期間で相対的に「横ばい」の比率が高く、第二地方銀行は能力向上の程度が低かったがゆえに相対的に「かなり向上」や「やや向上」の比率が増えたものとするのが妥当であろう。

図表 45 職員の能力の変化状況

		調査数	かなり向上	やや向上	横ばい	やや悪化	かなり悪化
2023 年	全体	2,429	2.8	35.2	50.3	10.4	1.3
	地方銀行	764	3.3	34.9	51.3	9.4	1.0
	第二地銀	231	6.1	42.0	41.1	10.4	0.4
	信用金庫	1,157	2.2	34.2	51.2	10.9	1.5
	信用組合	277	1.1	33.9	52.0	11.2	1.8
2019 年	全体	2,559	7.7	52.4	32.4	7.0	0.4
	地方銀行	615	16.7	52.4	24.2	6.2	0.5
	第二地銀	323	4.0	55.4	30.3	10.2	0.0
	信用金庫	1,284	5.1	51.0	36.8	6.7	0.5
	信用組合	337	5.0	54.9	32.9	6.5	0.6
2017 年	全体	2,745	5.1	38.1	40.0	14.4	2.4
	地方銀行	589	6.5	41.6	34.5	14.3	3.2
	第二地銀	324	3.4	32.4	46.6	15.4	2.2
	信用金庫	1,449	5.2	37.1	41.3	14.2	2.2
	信用組合	383	4.4	41.5	38.1	14.1	1.8

(2) 職員の人事評価を行う上で、「目利き力」はどのように位置づけられていますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

1. 結果としての、貸出などの実績を評価
2. 結果としての、事業者の経営改善・事業成長を評価
3. 職員の重要な資質・能力として評価
4. 目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価
5. 昇給や昇格の重要な決定要素
6. 職員の評価において特に位置付けていない
7. わからない

図表 46 人事評価を行う上での「目利き力」の位置づけ

		調査数	3. 職員の重要な資質・能力として	4. 目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価	1. 結果としての、貸出などの実績を評価	2. 結果としての、事業者の経営改善・事業成長を評価	5. 昇給や昇格の重要な決定要素	6. 職員の評価において特に位置付けていない	7. わからない
2023 年	全体	2,444	67.3	51.3	40.3	27.6	8.8	5.0	3.2
	地方銀行	775	71.0	60.9	36.5	29.4	9.7	3.5	2.8
	第二地銀	231	75.3	58.4	35.1	32.0	10.8	1.3	1.3
	信用金庫	1,160	63.5	44.2	43.4	27.2	7.3	6.6	3.3
	信用組合	278	65.8	47.8	42.1	20.9	11.2	5.8	5.0
2017 年	全体	2,788	71.1	59.3	23.9			8.3	1.6
	地方銀行	597	74.5	68.5	25.3			4.4	1.7
	第二地銀	330	73.9	61.8	18.8			4.5	2.1
	信用金庫	1,470	70.5	55.3	22.0			10.1	1.4
	信用組合	391	65.7	57.8	33.0			11.0	1.8

図表 46 は、職員の人事評価を行う上での「目利き力」の位置づけに対する回答結果をまとめたものである。2017 年調査でも類似の設問が設けられているが「2. 結果としての、事業者の経営改善・事業成長を評価」と「5. 昇給や昇格の重要な決定要素」は選択項目にない。また、貸出に関する質問は 2017 年調査では「貸出などの実績につながった場合に評価」となっているが、ここでは「1. 結果としての貸出などの実績を評価」と同じ内容の項目として比較を行う。なお、2023 年調査では 7 つの項目すべてに答えていない回答者を、2017 年調査では 5 つの項目すべてに答えていない回答者を集計から除外している。本結果も選択肢の番号順ではなく 2023 年の「全体」の選択比率が高い順に表の左側から結果を示している。

2023 年調査、2017 年調査ともに「3. 職員の重要な資質・能力として評価」の比率が一番高く、両調査ともに銀行のほうが協同組織金融機関よりも高い比率となっている。2 番目に比率が高いのは「4. 目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価」であり、これについても銀行のほうが協同組織金融機関よりも高い比率となっている。ただし、いずれの業態においても項目 3 と項目 4 については 2017 年調査から 2023 年調査でその比率を下げている。

これに対して 2017 年調査から 2023 年調査で比率を大きく上げたのが「1. 貸出などの実績を評価」である。また 2023 年調査から設定された「2. 結果としての事業者の経営改善・事業成長を評価」も、平均値で 27.6%であり、業態別に見ても 20.9%(信用組合)から 32.0% (第二地銀)と比較的高い比率をとっている。項目 1 と項目 2 については業態間で差が出ており、貸出などの結果については協同組織金融機関のほうが、事業者の経営改善や事業成長については銀行のほうが高い比率となっている。

これに対し「5. 昇給や昇格の重要な決定要素」は業態間で差はなく回答比率自体も 10%前後と低い。これらの結果を合わせて考えると、短期的な収益を重視するようになってしまっている可能性も否定できないものの、事業性評価の重要性が認識され始めて間もない 2017 年からすでに相当期間が経っているため、金融機関としては職員が「目利き力」を身に付ける局面は終わり、それを実践する局面に移っていると考えており、目利き力を身に付ける努力や目利き力そのものは引き続き評価されるものの、実績あるいは結果を評価する段階へと評価基準が移行しつつある段階である可能性が高い。また協同組織金融機関については銀行よりも貸出額重視の姿勢を反映した結果となっている。

ただし、いずれの業態においても「目利き力」自体の重要性は認識しているため、選択率は低下しているもののその比率自体は高い。また「6. 職員の評価において特に位置付けていない」の回答比率は大きく下落しており、特に協同組織金融機関でその傾向は強く、協同組織金融機関において目利き力を評価する傾向が広がっていることを意味する。

（３）貴社および貴支店は、職員の目利き力を向上させるためにどのような取り組みをしていますか。（複数回答可）

- １．経験のある上司が個別に指導している（顧客への訪問に帯同させるなど）
- ２．支店としての独自の研修を行っている
- ３．社内の研修に参加させている
- ４．社外の研修に参加させている
- ５．会社として、自習教材などを提供している
- ６．資格試験の奨励、補助をしている
- ７．目利き力を、個々の職員の個人評価において重要な項目としている
- ８．支店全体の目利き力を、支店あるいは支店長の評価において重要な項目としている
- ９．特別な取り組みはしていない

図表 47 支店における職員の目利き力を向上させるための取り組み

		調査数	1. 経験のある上司が個別に指導している	3. 社内の研修に参加させている	6. 資格試験の奨励・補助をしている	4. 社外の研修に参加させている	5. 会社として、自習教材などを提供している	7. 目利き力を個々の職員の個人評価において重要な項目としている	8. 支店全体の目利き力を、支店あるいは支店長の評価において重要な項目としている	2. 支店としての独自の研修を行っている	9. 特別な取り組みはしていない
2023 年調査	全体	2456	78.7	67.1	51.0	21.2	13.8	12.8	10.7	9.9	2.6
	地方銀行	782	83.8	77.1	56.8	11.6	16.8	15.0	11.6	12.8	2.3
	第二地銀	232	78.4	72.0	50.4	9.1	9.5	15.1	14.2	10.3	2.2
	信用金庫	1165	76.1	62.8	47.4	26.6	14.1	10.5	8.8	8.4	2.7
	信用組合	277	75.5	52.3	50.2	35.4	7.9	14.8	13.0	7.6	3.2
2017 年調査	全体	2787	77.1	75.1		24.8	13.3	27.3	23.4	8.8	1.5
	地方銀行	597	81.2	77.1		17.4	18.9	34.5	33.8	6.9	2.2
	第二地銀	330	77.9	81.8		13.9	15.2	24.2	26.4	8.8	0.9
	信用金庫	1469	75.3	74.3		28.3	11.1	24.7	19.5	9.3	1.3
	信用組合	391	77.2	69.6		32.2	11.3	28.6	19.7	9.5	1.8

図表 47 は、金融機関の支店が職員の目利き力を向上させるために行っている取り組みについての回答結果を集計したものである。なお 2017 年調査では「資格試験の奨励・補助をしている」は選択肢に設定されていない。また集計結果は回答項目の番号順ではなく、2023 年の「全体」についての比率の高い順に左から結果を示している。

全体としての傾向を見てみると「１．経験のある上司が個別に指導している」の回答比率が各項目中で最も高く 2023 年調査と 2017 年調査で大きな差はみられない。次に比率が高いの

が「３．社内の研修に参加させている」であるが、2017年調査から2023年調査にかけて地方銀行を除く３業態で大きく比率が低下しており、第二地銀、信用金庫、信用組合となるに従い低下の度合いも大きい。

また「２．支店としての独自の研修を行っている」についても回答比率は高くはないものの2017年調査と比較して2023年調査では地方銀行と第二地方銀行が比率を高めているのに対し、信用金庫と信用組合ではわずかではあるが比率が低下している。一方で「４．社外の研修に参加させている」については元々高い比率であった信用金庫や信用組合が更に比率を高めているのに対し、地方銀行と第二地銀は比率をさらに低めており、協同組織金融機関と銀行との間で差が広がっている。これらを踏まえるとコロナ禍において銀行は研修の内製化を行っており、協同組織金融機関では研修の外部委託が進んでいるように見える。協同組織金融機関については上部団体が実施する研修に職員を積極的に参加させていることを示しているのであろう。

次に「５．会社として自習教材などを提供している」の比率は低いものの2023年調査で新設された「６．資格試験の奨励・補助をしている」については業態に関わらず50%前後と高い比率を示しており、金融機関全体としては資格試験を通して目利き力を向上させるインセンティブを職員に与えているものと思われる。

目利き力を「７．個々の職員の個人評価において重要な項目としている」や「８．支店や支店長の評価において重要な項目としている」はいずれの業態においても2017年調査から2023年調査でその比率を大きく下げている。図表46でも見たとおり「目利き力」の評価にあたっては「昇給や昇格の重要な決定要素」と答えた比率は10%前後と低いのにに対し、「貸出などの実績を評価」が2017年調査から2023年調査で大きく比率を上昇させていた。これらのことを踏まえると、職員の評価の軸が目利き力そのものから目利き力を活かした実績に移りつつあることが伺える。

問 16. 下記の①～⑬の項目に関する取引先の状況を、融資判断においてどの程度重視されますか。[1. 非常に重視する～ 5. 重視しない] の 5 段階で評価して下さい。また、回答が難しい場合は、「6. わからない」を選んで下さい。(○はそれぞれ 1 つ)

- ① 以前からの取引関係
- ② 経営者の資質・やる気
- ③ プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価
- ④ 過去の返済の状況
- ⑤ 事業主の資産状況
- ⑥ 事業主の年齢
- ⑦ 提供された担保の質
- ⑧ 経営者保証の差し入れ
- ⑨ 信用保証協会からの保証承諾
- ⑩ 売上（現在の売上および成長見込み）
- ⑪ 財務の健全性や収益性
- ⑫ 財務諸表に現れない非財務価値
- ⑬ 企業から提供される情報の質や開示姿勢

図表 48 融資判断に重視する項目(まとめ)

(%)

	全体 (人)	非常に 重視す る	重視す る	少しは 重視す る	ほとん ど重視 しない	重視し ない	わから ない
⑪ 財務の健全性や収益性	2,454	38.9	55.3	4.6	0.1	0.0	1.1
② 経営者の資質・やる気	2,454	37.2	55.0	6.3	0.3	0.1	1.1
④ 過去の返済の状況	2,454	20.3	59.4	18.0	1.2	0.1	1.0
③ プロジェクト(ビジネスプラン) の質の評価	2,445	19.3	65.4	13.2	0.5	0.0	1.5
⑬ 企業から提供される情報の 質や開示姿勢	2,454	18.3	59.7	19.7	0.9	0.1	1.2
⑩ 売上（現在の売上および成 長見込み）	2,454	16.7	61.7	19.2	1.3	0.1	1.1
⑨ 信用保証協会からの保証承 諾	2,452	16.3	46.3	31.0	4.2	0.9	1.3
① 以前からの取引関係	2,451	16.1	65.0	17.3	0.4	0.1	1.1
⑫ 財務諸表に現れない非財務 価値	2,453	15.5	57.8	23.4	1.8	0.2	1.4
⑤ 事業主の資産状況	2,451	9.5	53.1	33.3	2.9	0.1	1.1
⑦ 提供された担保の質	2,451	4.7	34.6	47.9	10.2	1.5	1.2
⑥ 事業主の年齢	2,452	2.5	30.2	54.7	10.6	0.8	1.1
⑧ 経営者保証の差し入れ	2,450	1.1	12.8	42.8	32.7	9.1	1.6

図表 48 は、問 16 の質問の調査結果をまとめて、「非常に重視する」の選択率の高い項目から並べた。

リレーションシップ貸出においてはソフト情報の活用が有用である。ここで取引先の状況を定性的なソフト情報と定量的なハード情報に分けると、ソフト情報は「①以前からの取引関係」、「②経営者の資質・やる気」、「③プロジェクト(ビジネスプラン)の質の評価」、「④過去の返済状況」、「⑫財務諸表に現れない非財務価値」、「⑬企業から提供される情報の質や開示姿勢」の6項目である。ハード情報は、「⑤事業主の資産状況」、「⑥事業主の年齢」、「⑦提供された担保の質」、「⑧経営者保証の差し入れ」、「⑨信用保証協会からの保証承諾」、「⑩売上(現在の売上および成長見込み)」、「⑪財務の健全性や収益性」の7項目である。

図表 48 の上位 5 つの項目を見ると、ハード情報は「⑪財務の健全性や収益性」の1項目であるが、ソフト情報は、「②経営者の資質・やる気」、「③プロジェクト(ビジネスプラン)の質の評価」、「④過去の返済状況」、「⑬企業から提供される情報の質や開示姿勢」の4項目が選択されている。金融機関は資産背景、担保や保証に頼りすぎと事業者から不評であったが、「⑤事業主の資産状況」、「⑥事業主の年齢」、「⑦提供された担保の質」、「⑧経営者保証の差し入れ」は下位に位置しており、融資判断の姿勢がソフト情報重視へ変わってきていることを表している。ただし、「財務諸表に現れない非財務価値」は融資判断項目として今後注目すべきであるが、13番目中上位から9番目であり、金融機関の選択率は低い。実際に、融資判断に組み入れるためには実務上の困難さがあるものと予想される。

また、経営者保証改革が進められてきたが、現場の支店長の間でも、「経営者保証の差し入れ」を非常に重視する人はほとんどおらず、「非常に重視する」と「重視する」を合計しても13.9%にとどまっている。経営者保証の役割が終わりつつあることを示唆している。

図表 49 今回(2023 年)調査結果と 2017 年調査結果： 融資判断に重視する項目 (%)

		全 体 (人)	非常に重 視する	重視す る	少しは重 視する	ほとんど重 視しない	重 視 しない	わ か らない
⑪ 財務の健全性 や収益性	2023 年	2,454	①38.9	55.3	4.6	0.1	0.0	1.1
	2017 年	2,811	②37.6	55.9	6.3	0.1	0.1	0.0
② 経営者の資質・ やる気	2023 年	2,454	②37.2	55.0	6.3	0.3	0.1	1.1
	2017 年	2,808	①54.4	42.5	3.0	0.0	0.1	0.0
④ 過去の返済の 状況	2023 年	2,454	③20.3	59.4	18.0	1.2	0.1	1.0
	2017 年	2,804	19.6	59.5	19.5	1.1	0.2	0.1
③ プロジェクト(ビ ジネスプラン)の質 の評価	2023 年	2,445	④19.3	65.4	13.2	0.5	0.0	1.5
	2017 年	2,793	③32.1	57.5	10.0	0.2	0.1	0.2
⑬ 企業から提供さ れる情報の質や開 示姿勢	2023 年	2,454	⑤18.3	59.7	19.7	0.9	0.1	1.2
	2017 年	2,804	⑤23.4	58.4	17.2	0.7	0.1	0.1
⑩ 売上(現在の売 上および成長見込 み)	2023 年	2,454	16.7	61.7	19.2	1.3	0.1	1.1
	2017 年	2,806	④23.7	61.4	13.9	0.8	0.1	0.0
⑨ 信用保証協会 からの保証承諾	2023 年	2,452	16.3	46.3	31.0	4.2	0.9	1.3
	2017 年	-	-	-	-	-	-	-
① 以前からの取引 関係	2023 年	2,451	16.1	65.0	17.3	0.4	0.1	1.1
	2017 年	2,797	15.8	65.9	17.1	1.0	0.1	0.1
⑫ 財務諸表に現 れない非財務価値	2023 年	2,453	15.5	57.8	23.4	1.8	0.2	1.4
	2017 年	-	-	-	-	-	-	-
⑤ 事業主の資産 状況	2023 年	2,451	9.5	53.1	33.3	2.9	0.1	1.1
	2017 年	2,806	8.5	49.3	39.1	3.0	0.2	0.0
⑦ 提供された担保 の質	2023 年	2,451	4.7	34.6	47.9	10.2	1.5	1.2
	2017 年	2,806	3.9	37.2	51.4	6.6	0.9	0.1
⑥ 事業主の年齢	2023 年	2,452	2.5	30.2	54.7	10.6	0.8	1.1
	2017 年	2,808	2.8	30.2	55.8	10.4	0.7	0.1
⑧ 経営者保証の 差し入れ	2023 年	2,450	1.1	12.8	42.8	32.7	9.1	1.6
	2017 年	-	-	-	-	-	-	-

注) 2017 年調査では、「⑦提供された保証・担保の質」としていたが、2023 年調査では、保証を担
保と分けて「⑦提供された担保の質」とし、更に保証を、⑨信用保証協会の保証と⑧経営者保証に
分けている。

図表 49 は、今回の 2023 年調査の結果と 2017 年調査の結果を比較したものである。「非常
に重視する」項目において、選択率の高い上位 5 項目に番号をつけた。今回調査と 2017 年調
査で重なる項目は、「財務の健全性や収益性」、「経営者の資質・やる気」、「プロジェクト(ビ
ジネスプラン)の質の評価」、「企業から提供される情報の質や開示姿勢」の 4 項目である。4 項目
以外では、2017 年調査では、「売上(現在の売上および成長見込み)」、今回調査では「過去の返
済の状況」である。ソフト情報は、2017 年は 3 項目、今回調査では 4 項目選択されている。ハ
ード情報ではわかりにくい実態を捉えようとする努力が行われているものと思われる。

図表 50 融資判断/①以前からの取引関係

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,451	16.1	65.0	17.3	0.4	0.1	1.1
業態別	地方銀行	776	14.0	65.7	17.5	0.3	0.1	2.3
	第二地方銀行	230	18.3	60.9	19.6	0.0	0.4	0.9
	信用金庫	1,162	16.8	65.0	17.4	0.5	0.0	0.3
	信用組合	281	17.1	66.9	13.9	0.7	0.4	1.1

融資判断で重視する取引状況について、以下では 13 の項目について業態別も含めて詳細に見ていく。

問 16 では、回答者は以前からの取引関係を融資判断する際にどの程度重視するかについて尋ねている。

図表 50 は、①以前からの取引関係についての結果である。全体を見ると、「重視する」が 65.0%と最も選択率が高い。続いて「少しは重視する」が 17.3%、「非常に重視する」が 16.1%、「ほとんど重視しない」が 0.4%、「重視しない」が 0.1%、「わからない」が 1.1%と続く。「非常に重視する」の選択率 16.1%は 13 項目の内 8 番目である。

業態別には、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 79.7%、第二地方銀行は 79.2%、信用金庫は 81.8%、信用組合は 84%となる。どの業態とも 8 割近い金融機関が以前からの取引関係を重視していることがわかる。

また、2017 年調査においても同じ質問を行っている（図表 49）。2017 年調査と比較すると、今回調査では「非常に重視する」と「重視する」の合計は 81.1%、2017 年調査では 81.7%と、ほぼ同程度の選択率となっている。

図表 51 融資判断/②経営者の資質・やる気

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,454	37.2	55.0	6.3	0.3	0.1	1.1
業態別	地方銀行	777	42.3	50.5	4.8	0.1	0.0	2.3
	第二地方銀行	231	40.3	53.2	4.8	1.3	0.0	0.4
	信用金庫	1,165	33.0	58.4	7.8	0.3	0.2	0.3
	信用組合	281	38.4	55.2	5.3	0.0	0.0	1.1

図表 51 は、②経営者の資質・やる気についての結果である。全体を見ると、「重視する」が 55.0%と最も選択率が高い。続いて「非常に重視する」が 37.2%、「少しは重視する」が 6.3%、「ほとんど重視しない」が 0.3%、「重視しない」が 0.1%、「わからない」が 1.1%と続く。「非常に重視する」は 37.2%であるが、13 項目の内 2 番目に高い選択率である。

業態別に見ると、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 92.8%、第二地方銀行は 93.5%、信用金庫は 91.4%、信用組合は 93.6%となる。どの業態も 9 割以上の金融機関が経営者の資質・やる気を重視している。前項の「以前からの取引関係を重視する」金融機

関が 8 割程度だったのに比べると 10%ポイント以上高くなっている。

2017 年調査においても同じ質問をおこなっている（図表 49）。全体の結果を比較すると、今回調査では「非常に重視する」と「重視する」の合計は 92.2%、2017 年調査では 96.9%と、ほぼ同程度の選択率となっている。しかし、「非常に重視する」は 54.4%から 37.2%へ低下している点が特徴的である。

図表 52 融資判断/③プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,445	19.3	65.4	13.2	0.5	0.0	1.5
業態別	地方銀行	775	26.5	62.6	8.1	0.3	0.0	2.6
	第二地方銀行	231	21.6	64.1	12.1	1.3	0.0	0.9
	信用金庫	1,162	15.5	67.0	16.4	0.5	0.0	0.7
	信用組合	277	13.4	68.2	15.2	0.7	0.4	2.2

図表 52 は、融資判断/③プロジェクト（ビジネスプラン）の質の評価である。全体を見ると、「重視する」を 65.4%の回答者が選択している。続いて「非常に重視する」が 19.3%、「少しは重視する」が 13.2%、「ほとんど重視しない」が 0.5%、「重視しない」が 0.0%、「わからない」が 1.5%である。「非常に重視する」は 19.3%と 4 番目に高い選択率である。

業態別には、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 89.1%、第二地方銀行は 85.7%、信用金庫は 82.5%、信用組合は 81.6%となる。8 割～9 割の金融機関がプロジェクトの質を重視している。「非常に重視する」回答について、地方銀行は 26.5%、第二地方銀行は 21.6%、信用金庫は 15.5%、信用組合は 13.4%が選択している。地方銀行は信用金庫に比べ 11%ポイント、信用組合に比べ 13.1%ポイント高い。

2017 年調査も同じ質問をしている（図表 49）。今回調査の「非常に重視する」は 19.3%、2017 年調査では 32.1%である。今回は 12.8%ポイント低下しており、コロナ禍で、プロジェクトの吟味が十分にできなかったことを反映しているかもしれない。

図表 53 融資判断/④過去の返済の状況

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,454	20.3	59.4	18.0	1.2	0.1	1.0
業態別	地方銀行	777	15.1	62.4	19.3	0.9	0.0	2.3
	第二地方銀行	231	17.3	59.7	20.3	1.7	0.4	0.4
	信用金庫	1,165	22.3	58.3	17.9	1.2	0.1	0.3
	信用組合	281	28.8	55.2	13.2	1.4	0.4	1.1

図表 53 は、過去の返済状況を重視するかどうかについて尋ねた結果である。全体を見ると、59.4%の回答者が「重視する」を選択している。続いて「非常に重視する」が 20.3%、「少しは重視する」が 18.0%、「ほとんど重視しない」が 1.2%、「重視しない」が 0.1%、「わからない」が

1.0%である。「非常に重視する」選択率は20.3%と三番目に高い選択率である。

業態別には、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は77.5%、第二地方銀行は77.0%、信用金庫は80.6%、信用組合は84.0%である。8割ほどの金融機関は、取引履歴に現れる返済振りを重視している。

2017年調査も同じ質問をしている（図表49）ので前回と比較すると、今回調査の「非常に重視する」と「重視する」の合計は79.7%、2017年調査では79.1%である。今回と前回の選択率は同程度であり、過去の返済の状況を重視する姿勢は変わらない。

図表 54 融資判断/⑤事業主の資産状況

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
	調査数	2,451	9.5	53.1	33.3	2.9	0.1	1.1
業態別	地方銀行	776	8.0	52.4	32.7	4.3	0.3	2.3
	第二地方銀行	230	7.4	53.0	34.3	4.3	0.0	0.9
	信用金庫	1,164	10.9	54.5	32.4	1.9	0.0	0.3
	信用組合	281	9.3	49.1	38.1	2.1	0.4	1.1

図表54は、事業主の資産状況についての回答である。全体を見ると、「重視する」を53.1%の回答者が選択している。続いて「少しは重視する」が33.3%、「非常に重視する」が9.5%、「ほとんど重視しない」が2.9%、「重視しない」が0.1%、「わからない」が1.1%である。「非常に重視する」は9.5%であり、13項目の内10番目であり選択率としては高くない。融資判断で資産状況に依存しすぎる過去の反省が活かされていると推察する。

業態別には、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は60.4%、第二地方銀行は60.4%、信用金庫は65.4%、信用組合は58.4%になる。地方銀行に比べて信用金庫は5.0%ポイント選択率が高く、信用組合は2%ポイント選択率が低い。

2017年調査と比較すると（図表49）、「非常に重視する」が8.5%から9.5%へ、「重視する」が49.3%から53.1%へと上昇しており、両方の合計は57.8%から62.6%へと4.8%ポイント上昇している。この間の大きな外的要因としては、コロナ禍により中小企業の業況は厳しく、金融機関は積極的な資金提供により支えてきた。しかし、経済環境の悪化の中で、事業内容だけでなく融資金保全の姿勢が数値に影響を与えたかもしれない。

図表 55 融資判断/⑥事業主の年齢

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
	調査数	2,452	2.5	30.2	54.7	10.6	0.8	1.1
業態別	地方銀行	777	1.9	23.3	53.9	17.2	1.2	2.4
	第二地方銀行	231	2.2	26.0	56.3	14.3	0.9	0.4
	信用金庫	1,164	2.9	34.1	55.8	6.3	0.7	0.3
	信用組合	280	2.9	36.4	51.8	7.5	0.4	1.1

図表 55 は、事業主の年齢の重視度を示している。全体では、「少しは重視する」を 54.7%の回答者が選択している。続いて「重視する」が 30.2%、「ほとんど重視しない」が 10.6%、「非常に重視する」が 2.5%、「わからない」が 1.1%、「重視しない」が 0.8%である。「非常に重視する」は 2.5%であり、13 項目の内 12 番目と選択率は低い。「②経営者の資質・やる気」では、「非常に重視する」と「重視する」の合計は 92.2%であるが、「⑥事業主の年齢」では、「非常に重視する」と「重視する」の合計は 32.7%と大きな差がある。年齢という外形的な要素よりも経営者の資質・やる気を重視している。しかし、年齢も「少しは重視する」が 54.7%であるので、年齢も融資判断の重要ではないが外せない要素ということであろう。

業態別には、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 25.2%、第二地方銀行は 28.2%、信用金庫は 37.0%、信用組合は 39.3%である。特徴として、地銀を基準すると、信用金庫は 11.8%ポイント、信用組合は 14.1%ポイント選択率が高いことがあげられる。

2017 年調査と比較すると（図表 49）、今回調査の「非常に重視する」と「重視する」の合計は 32.7%、2017 年調査では 33.0%である。今回と前回の選択率は同程度であり、大きな変化は見られない。

図表 56 融資判断/⑦提供された担保の質

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,451	4.7	34.6	47.9	10.2	1.5	1.2
業態別	地方銀行	777	1.8	25.6	51.7	15.6	2.6	2.7
	第二地方銀行	231	2.6	28.1	55.8	11.7	1.3	0.4
	信用金庫	1,162	6.3	39.5	45.7	7.3	0.9	0.3
	信用組合	281	7.5	44.5	39.9	6.0	1.1	1.1

図表 56 は、融資判断において、提供された担保の質の重視度を示している。全体では、「少しは重視する」が最も多く、回答者の 47.9%が選択している。続いて「重視する」が 34.6%、「ほとんど重視しない」が 10.2%、「非常に重視する」が 4.7%、「重視しない」が 1.5%、「わからない」が 1.2%である。

先に述べた「③プロジェクト(ビジネスプラン)の質の評価」では、「非常に重視する」と「重視する」の合計は 84.7%であるが、本質問の「⑦提供された担保の質」では、「非常に重視する」と「重視する」の合計は 39.3%と大きな差がある。「非常に重視する」選択率 4.7%は 13 項目の内 11 番目の選択率と低く、担保や保証に依存せず事業性評価を重視するという金融機関の姿勢があらわれている。

業態別には、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 27.4%、第二地方銀行は 30.7%、信用金庫は 45.8%、信用組合は 52.0%と、規模が小さくなるほど担保への関心が強くなっている。「ほとんど重視しない」と「重視しない」を合計すると、地方銀行は 18.2%、第二地方銀行は 13.0%、信用金庫は 8.2%、信用組合は 7.1%と、規模の大きい地銀や第二地銀の選択率が高い。直観とは異なり、事業性評価の考え方は地銀や第二地銀の方が信用金庫や信用

組合に比べて浸透しているのではと思われる調査結果である。

図表 57 今回調査結果と 2017 年調査結果の比較/⑦提供された担保の質

	全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
今回調査(担保の質)	2,451	4.7	34.6	47.9	10.2	1.5	1.2
2017 年調査(保証・担保の質)	2,806	3.9	37.2	51.4	6.6	0.9	0.1

2017 年調査では融資判断の重視度として「提供された保証・担保の質」、今回は「提供された担保の質」と少し異なるが、比較を行った（図表 57）。今回調査の「非常に重視する」と「重視する」の合計は 39.3%、2017 年調査では 41.1%である。今回と前回の選択率は同程度であり、大きな変化は見られない。

図表 58 融資判断/⑧経営者保証の差し入れ

	全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数	2,450	1.1	12.8	42.8	32.7	9.1	1.6
業態別	地方銀行	776	0.3	4.6	28.7	46.4	17.1
	第二地方銀行	231	0.0	5.2	37.2	43.3	13.9
	信用金庫	1,162	1.7	16.1	50.9	26.2	4.4
	信用組合	281	1.8	28.1	52.7	13.2	2.1

経営者保証は、スタートアップの創業、新たな事業展開、円滑な事業承継や早期の事業再生を阻害する要因となっている。2014 年 2 月に「経営者保証に関するガイドライン」の運用が開始され、近年では 2023 年 4 月から「経営者保証改革プログラム」に基づく取組が始まった。経営者保証に依存しない融資慣行を確立することが非常に重要である。融資判断に経営者保証の差し入れを重視するかどうかの本質問は、金融機関の姿勢を知る上で興味深い。

図表 58 は、融資判断において、経営者保証の差し入れの重視度を表す調査結果である。全体を見ると、「非常に重視する」選択率 1.1%は 13 項目の内 13 番目の低さであるものの、「非常に重視する」、「重視する」、「少しは重視する」の合計は 56.7%であり、経営者保証を一定程度重視する金融機関支店長が多い。

業態別に見ると全体で確認したものと異なる結果があらわれる。「非常に重視する」、「重視する」、「少しは重視する」を合計すると、地方銀行は 33.6%、第二地方銀行は 42.4%、信用金庫は 68.7%、信用組合は 82.6%と、規模が小さくなるほど経営者保証の差し入れを重視している。一方、「ほとんど重視しない」と「重視しない」を合計すると、地方銀行は 63.5%、第二地方銀行は 57.2%、信用金庫は 30.6%、信用組合は 15.3%と、規模の大きい地銀や第二地銀の選択率が高い。「非常に重視する」、「重視する」、「少しは重視する」の合計から「ほとんど重視しない」と「重視しない」の合計を差し引くと、地方銀行は-29.9%ポイント、第二地方銀行は-14.8%ポイ

ント、信用金庫は 38%ポイント、信用組合は 67.3%ポイントである。マイナス表示の業態は経営者保証差し入りの重視度は低く、プラス表示の業態は経営者保証差し入れの重視度は高いことを表す。信用金庫、信用組合はプラス表示であるので、経営者保証の差し入れを重視しているといえる。

協同組織金融機関において経営者保証への問題意識が弱い可能性のほか、協同組織金融機関の主たる顧客が個人事業主であったり、法人と個人の分離がしっかりと行われていない中小企業が多いことが影響しているのかもしれない。

図表 59 今回調査結果と 2017 年調査結果の比較/⑧経営者保証の差し入れ

	全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
今回調査	2,450	1.1	12.8	42.8	32.7	9.1	1.6
2017 年調査(保証・担保の質)	2,806	3.9	37.2	51.4	6.6	0.9	0.1

2017 年調査では融資判断の重視度として「提供された保証・担保の質」について尋ねており、今回の「経営者保証の差し入れ」と少し異なるために留意が必要であるが、試みに両者の比較を行った。今回調査の「非常に重視する」、「重視する」、「少しは重視する」の合計は 56.7%、2017 年調査では 92.5%である。経営者保証の差し入れを時系列的に見ると、重視度は低下してきたことがわかる。

図表 60 融資判断/⑨信用保証協会からの保証承諾

	全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数	2,452	16.3	46.3	31.0	4.2	0.9	1.3
業態別	地方銀行	776	8.6	36.9	42.1	7.7	2.8
	第二地方銀行	231	9.1	46.3	39.0	4.8	0.4
	信用金庫	1165	21.4	52.4	23.9	1.8	0.3
	信用組合	280	22.1	47.5	22.9	3.9	1.8

図表 60 は、融資判断における、信用保証協会からの保証承諾の重視度を示している。全体を見ると、「非常に重視する」、「重視する」、「少しは重視する」の合計は 93.6%、「ほとんど重視しない」と「重視しない」の合計は 5.1%と、信用保証承諾を重視していることがわかる。これは、2020 年 5 月に、コロナ禍に対処するために民間金融機関による実質無利子・無担保融資(信用保証協会保証付き)が開始され、保証付き融資の取り組みにドライブがかかったためと考えられる。

業態別には、「非常に重視する」、「重視する」、「少しは重視する」を合計すると、地方銀行は 87.6%、第二地方銀行は 94.4%、信用金庫は 97.7%、信用組合は 92.5%と、ほぼ 9 割の金融機関は信用保証協会からの保証承諾を重視している。

2017 年調査では、信用保証協会からの保証承諾についての質問はしていないので時系列の比

較は行っていない。

図表 61 融資判断/⑩売上（現在の売上および成長見込み）

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,454	16.7	61.7	19.2	1.3	0.1	1.1
業態別	地方銀行	776	15.1	58.4	22.7	1.4	0.1	2.3
	第二地方銀行	231	15.6	60.6	18.6	4.3	0.4	0.4
	信用金庫	1,166	18.1	63.6	17.2	0.9	0.0	0.3
	信用組合	281	16.4	64.1	18.1	0.4	0.0	1.1

図表 61 は、融資判断において、売上（現在の売上および成長見込み）をどの程度重視するかについての調査結果である。全体では、「重視する」が回答者の半数以上の 61.7%が選択している。続いて「少しは重視する」が 19.2%、「非常に重視する」が 16.7%、「ほとんど重視しない」が 1.3%、「重視しない」が 0.1%、「わからない」が 1.1%である。「非常に重視する」の選択率は 16.7%であり、13 項目の内 6 番目に多いが、「非常に重視する」と「重視する」を合わせると 78.4%の回答者が選択しており、ハード情報として売上の重要性は高いことがわかる。

業態別に売上の重視度を見ると、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 73.5%、第二地方銀行は 76.2%、信用金庫は 81.7%、信用組合は 80.5%になる。金融機関の業態別の差はわずかである。反対に「ほとんど重視しない」と「重視しない」を合計すると、地方銀行は 1.5%、第二地方銀行は 4.7%、信用金庫は 0.9%、信用組合は 0.4%である。

2017 年調査と比較すると、今回調査の「非常に重視する」と「重視する」の合計は 78.4%、2017 年調査では 85.1%である（図表 49）。今回は前回より 6.7%ポイント低い選択率となっている。コロナ禍での売上減少は多くの事業者が影響を受けており、融資判断材料として売上の比重を落とす配慮があるのかもしれない。

図表 62 融資判断/⑪財務の健全性や収益性

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,454	38.9	55.3	4.6	0.1	0.0	1.1
業態別	地方銀行	777	39.8	53.2	4.6	0.1	0.0	2.3
	第二地方銀行	231	42.4	51.5	5.2	0.4	0.0	0.4
	信用金庫	1,166	39.2	56.5	4.0	0.1	0.0	0.3
	信用組合	280	32.9	59.6	6.4	0.0	0.0	1.1

図表 62 は、融資判断において、財務の健全性や収益性をどの程度重視するかについての調査結果を表している。全体では、「重視する」が回答者の半数以上の 55.3%が選択している。続いて「非常に重視する」が 38.9%、「少しは重視する」が 4.6%である。「ほとんど重視しない」が 0.1%、「わからない」が 1.1%である。94.2%の回答者は「非常に重視する」と「重視する」を選択している。「非常に重視する」選択率 38.9%は、13 項目の内一番目の選択率である。ソフト情報の重要性は認識できたとしても、ハード情報は、融資判断では外せないということである。

業態別に財務の健全性や収益性の重視度を見るために、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 93.0%、第二地方銀行は 93.9%、信用金庫は 95.7%、信用組合は 92.5% である。金融機関の業態別の差は見られない。反対に「ほとんど重視しない」と「重視しない」を合計すると、地方銀行は 0.1%、第二地方銀行は 0.4%、信用金庫は 0.1%、信用組合は 0% である。

2017 年調査においても、融資判断においての財務の健全性や収益性の重視度を尋ねているので今回調査と比較した(図表 49)。今回調査の「非常に重視する」と「重視する」の合計は 94.2%、2017 年調査では 93.5% である。今回と前回の差はほとんど見られない。

近年、金融機関には、創業企業の支援が求められているものの難度は高い。創業間もない企業は、十分な事業実績を金融機関に提示できないためである。売上や財務実績に過度に依存せず、成長性や取引仕振り、金融機関が取得できなかった情報を、融資審査情報として活用することがこれからの金融機関に必要なことである。なぜなら、売上や財務の実績は、過去のことを示しており、将来とイコールではないからである。過去情報にばかりとらわれると、特に創業企業などへの融資機会を見落とすことになりかねない。

図表 63 融資判断/⑫財務諸表に現れない非財務価値

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,453	15.5	57.8	23.4	1.8	0.2	1.4
業態別	地方銀行	776	18.8	59.3	18.0	1.2	0.4	2.3
	第二地方銀行	231	16.0	60.6	20.8	1.7	0.0	0.9
	信用金庫	1,166	14.1	56.8	26.4	1.9	0.1	0.8
	信用組合	280	11.8	55.4	27.9	2.9	0.4	1.8

本問は 2017 年調査ではなかった質問である。金融審議会「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方に関するワーキンググループ」報告(2023 年 2 月公表)では、事業者の知的財産、無形資産を含む事業全体に対する事業成長担保権の創設について述べている。ハード情報だけでなく、事業者の実態や将来性という事業者の特性に融資を行う必要があるということである。この観点からは、財務諸表に表れない非財務価値をどれだけ理解できるかが今後の金融機関の実力を測る物差しとなると推察する。

図表 63 は、融資判断において、事業者の非財務価値をどの程度重視するかについて尋ねた結果を表している。全体では、「重視する」が回答者の半数以上の 57.8%が選択している。続いて「非常に重視する」が 15.5%、「少しは重視する」が 23.4%である。「ほとんど重視しない」が 1.8%、「重視しない」が 0.2%、「わからない」が 1.4%である。73.3%の回答者は「非常に重視する」と「重視する」を選択している。前問の財務の健全性や収益性の重視度は、「非常に重視する」と「重視する」の合計は 94.2%であるので、やはり財務情報には現れない非財務価値を最も重視するという判断には至っていない。事業の将来性に着目するということは、事業から生まれるキャッシュフローを融資判断材料として活用することになるが、今後融資判断の転換を

進める要素となる可能性がある。

業態別に非財務価値の重視度を見るために、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 78.1%、第二地方銀行は 76.6%、信用金庫は 70.9%、信用組合は 67.2%である。地方銀行は、信用金庫に比べ 7.2%ポイント、信用組合に比べ 10.9%ポイント非財務価値を重視する選択率が高い。信用金庫や信用組合は地方銀行に比べ融資判断に伝統的な考え方を持ち続けているのかもしれない。反対に「ほとんど重視しない」と「重視しない」を合計すると、地方銀行は 1.6%、第二地方銀行は 1.7%、信用金庫は 2.0%、信用組合は 3.3%である。

図表 64 融資判断/⑬企業から提供される情報の質や開示姿勢

		全体	非常に重視する	重視する	少しは重視する	ほとんど重視しない	重視しない	わからない
調査数		2,454	18.3	59.7	19.7	0.9	0.1	1.2
業態別	地方銀行	777	23.3	62.3	11.5	0.4	0.3	2.3
	第二地方銀行	231	21.2	56.7	20.8	0.9	0.0	0.4
	信用金庫	1,165	15.5	60.3	22.6	1.0	0.0	0.6
	信用組合	281	14.2	52.0	29.9	2.1	0.4	1.4

図表 64 は、融資判断において、企業から提供される情報の質や開示姿勢をどの程度重視するかについて尋ねた結果を示している。全体では、「重視する」が回答者の半数以上の 59.7%が選択している。続いて「少しは重視する」が 19.7%である「非常に重視する」が 18.3%である。「ほとんど重視しない」が 0.9%、「重視しない」が 0.1%、「わからない」が 1.2%である。「非常に重視する」と「重視する」の合計は 78.0%の選択率である。「非常に重視する」18.3%は、13項目の内 5 番目の選択率であり、ソフト情報の重要性を示している。

業態別に情報の質や開示姿勢の重視度を見るために、「非常に重視する」と「重視する」を合計すると、地方銀行は 85.6%、第二地方銀行は 77.9%、信用金庫は 75.8%、信用組合は 66.2%である。業態の規模が大きい金融機関ほど、企業から提供される情報の質や開示姿勢を重視している割合が高い。

2017 年調査においても、同じ質問をしているので今回調査と比較した（図表 49）。今回調査の「非常に重視する」と「重視する」の合計は 78.0%、2017 年調査では 81.8%であり、3.8%ポイント低下したが差は小さい。

（５）提供しているコンサルティングについて

問 17. 以下の各項目について、あなたご自身のご経験についてお尋ねします。

（１）これまでに取引先企業に対して、助言や情報提供を行ったことがある項目はありますか。

①～⑲の項目のうち当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

（２）（１）で○をした項目のうち、取引先企業の経営改善に相当程度効果があった経験をお持ちの項目、各助言等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項目、現時点ではそのような効果が出ていない項目をそれぞれ全て選んで下さい。（複数回答可）

- ①新しい販売先
- ②新しい仕入先
- ③新しい技術やその技術の入手方法
- ④新商品や新規事業
- ⑤人材の紹介（中途採用者の紹介など）
- ⑥専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタントなど）
- ⑦不動産の取得や借入（工場用地など）
- ⑧既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）
- ⑨新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）
- ⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの（信用保証制度や制度融資など）
- ⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの（各種の補助金など）
- ⑫潜在的な資本提携先
- ⑬潜在的な事業承継先
- ⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス
- ⑮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）
- ⑯SDGs への対応支援（脱炭素化支援など）
- ⑰デジタル化への対応支援（キャッシュレス化対応などを含む）
- ⑱その他の項目
- ⑲上記の全項目のいずれも該当しない

少子高齢化、地方からの都会への人口流出、企業の海外移転などが進み地域経済が衰退する中で、地域企業の資金需要は低下し、地域金融機関の伝統的な資金利益に頼るビジネスモデルは見直しが必要とされる。地域の金融機関は他行と差別化し新たなビジネスチャンスを開拓するため、地域経済活性化の主役である地域企業を資金面だけでなく、本業支援を積極的に行うようになってきた。問 17 の質問はそうした背景のもとで、具体的に本業支援のためにどのようなコンサルティングが有効なのか尋ねたものである。

金融庁においても我々と同様のアンケート調査を行っており、金融庁(2023)は、「企業アンケ

ート調査」の結果を一部紹介している。この調査によると、企業が金融機関から受けたサービスは、「取引先・販売先の紹介」や「各種支援制度の紹介や申請の支援」といった売上や利益改善に直結するサービスや、「経営人材の紹介」、「業務効率化(IT化・デジタル)に関する支援」であり、企業が期待するサービスは資金面だけでなく幅広い。我々は、問17の助言や情報提供の内容について多様な項目をあげて回答を得た。

図表 65 今回調査結果と2017年調査結果の比較： 助言や情報提供の経験の割合

提供したことのあるコンサルティング内容	2023年調査	2017年調査
⑥専門家や専門機関の紹介	82.1	56.4
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	78.6	51.7
①新しい販売先	76.9	59.4
⑦不動産の取得や借入	76.6	58.7
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	67.3	53.9
⑤人材の紹介	54.9	39.2
⑧既存不動産の活用	54.6	51.3
②新しい仕入先	50.8	48.4
⑰デジタル化への対応支援	45.2	—
⑯SDGsへの対応支援	42.4	—
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	36.9	49.4
⑬潜在的な事業承継先	34.5	34.9
④新商品や新規事業	33.4	37.0
⑨新しい資金調達方法	29.0	36.2
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	15.9	24.1
③新しい技術やその技術の入手方法	15.2	29.2
⑫潜在的な資本提携先	10.9	19.8
⑩その他の項目	6.4	—
⑲上記の全項目のいずれも該当しない	1.5	3.0
調査数	2,394	2,655

図表 65 は、助言や情報提供の経験がある項目について尋ね、選択比率の高い項目から順番に示した。また2017年調査の結果を比較のために掲げている。今回調査の上位の5項目は、「⑥専門家や専門機関の紹介」82.1%、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」78.6%、「①新しい販売先」76.9%、「⑦不動産の取得や借入」76.6%、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」67.3%である。前回調査で上位5位までの項目と今回調査の上位5項目の順位は異なるが同一の項目である。金融機関が提供しているコンサルティングの主要項目については大きな変化がないといえる。

ただ今回調査では、選択率の6位に「⑤人材の紹介」54.9%があがっており、前回調査39.2%と比較すると大きく伸びている。本調査では人材の対象を明確に尋ねていないが、労働不足が深刻化しており、経営人材も労働人材についても企業のニーズは高まっている。金融庁(2023)が2022年9月に地域銀行100行に対して調査したところ、87行の地域銀行が本体又は子会社において有料職業紹介事業の許可を取得しており、事業性評価を通じて今後人材紹介を行うことが増加すると考えられる。また、今回質問に加えた「⑰デジタル化への対応支援」、「⑯SDGsへの対応支援」は新しいトピックスであるが、各々45.2%、42.4%と選択率は比較的高くなって

おり、新しい分野への積極的な対応がみられる。

図表 66 コンサルティングの有効性：取引先の経営改善につながった

提供しているコンサルティングの内容	調査数	2023 年調査	2017 年調査
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	1,867	80.2	55.1
⑥専門家や専門機関の紹介	1,948	72.8	54.3
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	1,601	71.3	37.1
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	873	67.6	25.1
⑧既存不動産の活用	1,296	64.7	41.7
⑯その他の項目	151	57.0	－
②新しい仕入先	1,208	54.6	22.8
⑰デジタル化への対応支援	1,074	54.2	－
⑬潜在的な事業承継先	821	52.1	9.9
⑨新しい資金調達方法	688	51.7	11.8
③新しい技術やその技術の入手方法	357	51.3	12.0
⑦不動産の取得や借入	1,815	49.3	33.7
④新商品や新規事業	784	48.5	13.3
①新しい販売先	1,834	47.7	30.3
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	377	46.9	7.5
⑤人材の紹介	1,300	46.1	15.0
⑫潜在的な資本提携先	255	45.5	4.6
⑯SDGs への対応支援	1,009	45.2	－

図表 66 からは、金融機関の助言や情報提供を通じて、「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」、「現時点では効果は出ていない」という経験があるかどうかについて尋ね、回答比率の高い項目から整理したものである。

前回との比較ができる項目の比率は、すべて前回比率を上回っていることが確認できる。金融機関の助言、情報精度が高まったと思われる。取引先の経営改善につながったコンサルティングの上位 5 つは、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」、「⑥専門家や専門機関の紹介」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」、「⑧既存不動産の活用」であり、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」以外は、前回調査でも上位 5 位に入っている。

図表 67 コンサルティングの有効性： 貴社の収益拡大につながった

提供しているコンサルティングの内容	調査数	貴社の収益拡大につながった
⑦不動産の取得や借入	1,815	64.5
⑱その他の項目	151	49.7
⑧既存不動産の活用	1,296	49.2
①新しい販売先	1,834	45.9
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	1,601	42.6
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	1,867	41.0
⑨新しい資金調達方法	688	40.1
④新商品や新規事業	784	38.1
②新しい仕入先	1,208	35.6
⑰デジタル化への対応支援	1,074	34.5
⑯SDGs への対応支援	1,009	34.1
⑬潜在的な事業承継先	821	29.1
⑫潜在的な資本提携先	255	27.8
③新しい技術やその技術の入手方法	357	27.5
⑤人材の紹介	1,300	26.3
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	873	26.1
⑥専門家や専門機関の紹介	1,948	22.0
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	377	16.7

図表 67 は、金融機関の助言、情報提供が金融機関の収益拡大になったかどうかの回答結果を回答比率の高い順に表している。前回の比較可能な回答がないので、今回調査分のみを表している。

上位 5 項目は、「⑦不動産の取得や借入」、「⑱その他の項目」、「⑧既存不動産の活用」、「①新しい販売先」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」が選択されている。上位 5 項目で、事業者と金融機関の双方がメリットと回答しているのは、「⑧既存不動産の活用」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」の 2 項目である。既存不動産の有効活用として建物を建築するなどすれば金融機関は融資を増やすことができるし、また公的支援として補助金を受けて投資を行う場合などで、融資を伸張させられるのであろう。

図表 68 コンサルティングの有効性： 現時点では効果は出ていない

提供しているコンサルティングの内容	調査数	現時点では効果は出ていない
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	377	46.2
⑫潜在的な資本提携先	255	43.9
⑤人材の紹介	1,300	40.7
⑯SDGs への対応支援	1,009	38.9
⑬潜在的な事業承継先	821	38.2
③新しい技術やその技術の入手方法	357	32.5
⑰デジタル化への対応支援	1,074	31.0
⑨新しい資金調達方法	688	28.3
④新商品や新規事業	784	26.7
⑱その他の項目	151	24.5
②新しい仕入先	1,208	20.7
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	873	19.1
⑥専門家や専門機関の紹介	1,948	18.8
①新しい販売先	1,834	18.6
⑦不動産の取得や借入	1,815	11.0
⑧既存不動産の活用	1,296	11.0
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	1,601	7.7
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	1,867	4.9

図表 68 は、金融機関のコンサルティングについて、取引先企業や金融機関自身にプラスの効果は出ていないと回答した項目を、比率の高いものから表した。

上位 5 項目は、「⑮リスクマネジメントに関するアドバイス」、「⑫潜在的な資本提携先」、「⑤人材の紹介」、「⑯SDGs への対応支援」、「⑬潜在的な事業承継先」である。いずれの項目も社会的な課題や長期的に解決を必要とするもので、短期間に売上や利益に結びつくものではないため、効果は出ていないとの回答が多かったものと考えられる。これらの助言・支援を金融機関が安定的に実施していくためには、収益化する仕組みの工夫が必要であることがわかる。

図表 69 業態別の助言や情報提供の経験の割合

提供しているコンサルティング内容	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合
①新しい販売先	①84.3	①83.8	③76.7	⑤50.4
②新しい仕入先	61.5	54.2	48.1	28.4
③新しい技術やその技術の入手方法	22.8	13.8	12.5	6.4
④新商品や新規事業	39.7	33.8	30.6	27.3
⑤人材の紹介	⑤71.7	⑤60.0	49.8	23.5
⑥専門家や専門機関の紹介	③82.8	②83.3	①83.0	①75.0
⑦不動産の取得や借入	②83.4	④76.7	④75.9	③59.8
⑧既存不動産の活用	64.9	55.0	50.6	41.7
⑨新しい資金調達方法	46.4	32.1	20.0	14.4
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	④77.3	③77.5	②80.8	②73.5
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	68.2	61.7	⑤71.0	④53.8
⑫潜在的な資本提携先	22.8	9.6	5.4	1.1
⑬潜在的な事業承継先	51.9	37.1	27.2	13.6
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	51.5	42.9	29.4	21.2
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	26.9	13.8	11.4	5.3
⑯SDGs への対応支援	70.2	57.1	28.3	9.1
⑰デジタル化への対応支援	67.2	46.7	37.3	14.0
⑱その他の項目	9.0	7.9	5.2	2.7
⑲上記の全項目のいずれも該当しない	1.6	1.7	1.1	3.0
調査数	763	240	1125	264

図表 69 は、業態別に提供しているコンサルティングの内容が異なるかどうかを調べたものである。選択率の上位 5 項目について、比率の左に番号を付している。各金融機関別に縦列を見ると、4 つの業態とも番号を付した項目はほぼ同様である。4 つの業態に共通のコンサルティング内容は、「①新しい販売先」、「⑦専門家や専門機関の紹介」、「⑧不動産の取得や借入」、「⑨国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」の 4 項目である。地方銀行と第二地方銀行の上位 5 項目の順位は異なるものの同じである。信用金庫と信用組合の回答者が選択した上位 5 項目は同一である。上位 5 項目で地方銀行と第二地方銀行が選択し、信用金庫と信用組合の上位 5 項目に入らなかったものとして、「⑤人材の紹介」がある。図表 69 の「⑤人材の紹介」の行を横に見ていくと、業態の規模が小さくなるほど、数値が低くなっていることがわかる。

新しい販売先、公的支援、不動産取得・借入は売上げや利益に結びつくサービスを期待しているものといえる。地方銀行、第二地方銀行は人材の紹介を選択する割合が高い。人材面に関する課題に対しては、事業性評価を通して企業からの情報が入りやすくなる。金融機関の対応力の差によっては、今後金融機関は顧客から選別されることが多くなるとと思われる（家森編（2023））。

「⑨新しい資金調達方法」、「⑮リスクマネジメントに関するアドバイス」、「⑯SDGs への対応支援」、「⑰デジタル化への対応支援」は近年注目されるコンサルティング内容である。これらの項目の行を左から横に見ると、地方銀行と第二地方銀行の回答者の選択率が高い。近年の社会、ビジネス環境の変化に乗り遅れまいとする意識が回答者の選択に反映しているのであろう。

図表 70 業態別コンサルティングの有効性： 地方銀行

提供しているコンサルティングの内容	調査数	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	現時点で は左記の ような効 果は出て いない
①新しい販売先	641	57.4	④49.6	13.9
②新しい仕入先	468	61.5	37.8	16.9
③新しい技術やその技術の入手方法	170	55.3	28.8	④32.4
④新商品や新規事業	297	57.9	38.7	22.6
⑤人材の紹介	542	55.2	32.5	③32.8
⑥専門家や専門機関の紹介	624	②79.3	29.0	12.8
⑦不動産の取得や借入	629	62.0	①66.5	8.4
⑧既存不動産の活用	490	④74.9	②52.9	7.8
⑨新しい資金調達方法	350	62.9	45.7	19.4
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	583	①84.9	⑤47.3	3.1
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	516	③78.3	46.3	5.4
⑫潜在的な資本提携先	169	55.6	33.7	②33.7
⑬潜在的な事業承継先	393	64.4	39.7	26.2
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	388	⑤74.0	33.0	11.9
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	203	52.7	21.2	①40.4
⑯SDGs への対応支援	533	54.4	40.5	⑤29.5
⑰デジタル化への対応支援	510	64.1	43.5	20.4
⑱その他の項目	68	69.1	③51.5	17.6

図表 70 から図表 73 までは業態別に金融機関のコンサルティングについての有効性を尋ねた結果を表した。選択率の高い項目の上位から 5 つについて順位の数字を比率の左に記した。縦列の「取引先の経営改善につながった」と「貴社の収益拡大につながった」両方に数字が記された項目は、金融機関と取引先の事業者双方がメリットを受けているとの回答の選択率が高いことを表している。これらのコンサルティング内容は持続的であると考えられるだろう。

図表 70 は、地方銀行についてのコンサルティングの有効性をまとめている。取引先の経営改善につながったものとしては、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」84.9%、「⑥専門家や専門機関の紹介」79.3%、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」78.3%、「⑧既存不動産の活用」74.9%、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」74.0%である。

このうち「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」と「⑧既存不動産の活用」の 2 項目は、金融機関の収益拡大につながった割合が高いと回答されている。「⑥専門家や専門機関の紹介」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」は、取引先からの助言や情報提供の要望は高いものの、金融機関の収益につながる上位 5 位以内には入っていない。しかし、こうした助

言、情報提供に対応しないと取引先からの信頼感も薄れることは予想され、金融機関は課題解決型をうたう限りおろそかにはできないだろう。

効果は出ていないものとして、「⑮リスクマネジメントに関するアドバイス」40.4%、「⑫潜在的な資本提携先」33.7%、「⑤人材の紹介」32.8%、「③新しい技術やその技術の入手方法」32.4%、「⑯SDGs への対応支援」29.5%が上位 5 項目である。

図表 71 業態別コンサルティングの有効性： 第二地方銀行

提供しているコンサルティングの内容	調査数	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	現時点 では左記 のような効 果は出て いない
①新しい販売先	200	49.0	⑤46.0	15.0
②新しい仕入先	129	55.8	34.1	17.1
③新しい技術やその技術の入手方法	33	42.4	24.2	④36.4
④新商品や新規事業	80	46.3	38.8	27.5
⑤人材の紹介	143	42.0	32.9	②39.2
⑥専門家や専門機関の紹介	198	③72.2	26.3	16.2
⑦不動産の取得や借入	181	45.9	①70.7	8.3
⑧既存不動産の活用	130	60.8	③55.4	10.8
⑨新しい資金調達方法	77	50.6	40.3	28.6
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	184	①79.9	41.8	3.8
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	147	②76.2	43.5	6.1
⑫潜在的な資本提携先	23	30.4	30.4	①47.8
⑬潜在的な事業承継先	89	46.1	31.5	③37.1
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	102	④69.6	24.5	18.6
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	33	57.6	18.2	④36.4
⑯SDGs への対応支援	136	40.4	④47.1	31.6
⑰デジタル化への対応支援	111	46.8	43.2	29.7
⑱その他の項目	19	⑤63.2	②68.4	10.5

図表 71 は、第二地方銀行についてコンサルティングの有効性をまとめている。図表 70 と同様、縦列の「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」、「現時点では左記のような効果は出ていない」の項目の丸囲みの数字は、選択率の上位 5 項目を表している。

取引先の経営改善につながったものとしては、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」79.9%、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」76.2%、「⑥専門家や専門機関の紹介」72.2%、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」69.6%、「⑱その他の項目」63.2%の選択率が高い。一方、金融機関の収益拡大につながったものとして選択された 5 位以内の項目は、「⑦不動産の取得や借入」70.7%、「⑱その他の項目」68.4%、「⑧既存不動産の活用」55.4%、「⑯SDGs への対応支援」47.1%、「①新しい販売先」46.0%である。事業者と金融機関の双方に重なっている項目は、「⑱その他の項目」以外にはない。その他の項目という聞き方のため具体的なコンサルティング内容は不明であるが、事業の

個別課題にかかわるものであろう。「⑯SDGs への対応支援」が金融機関の収益拡大につながった項目の選択率が高いのは、ビジネスリスクをチャンスへと切り替えるために金融機関が助言や情報を提供したと思われ、社会課題解決に金融機関も関与できる可能性を示唆している。

取引先の経営改善につながった上位 5 項目の内、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」、「⑥専門家や専門機関の紹介」、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」の 4 項目は、地方銀行と共通している。

効果は出ていないものとして、「⑫潜在的な資本提携先」47.8%、「⑤人材の紹介」39.2%、「⑬潜在的な事業承継先」37.1%、「⑮リスクマネジメントに関するアドバイス」36.4%、「③新しい技術やその技術の入手方法」36.4%があげられる。

図表 72 業態別コンサルティングの有効性： 信用金庫

提供しているコンサルティングの内容	調査数	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	現時点では左記のような効果は出ていない
①新しい販売先	862	41.0	②44.9	21.7
②新しい仕入先	536	48.9	35.6	23.7
③新しい技術やその技術の入手方法	138	49.3	26.8	31.2
④新商品や新規事業	337	42.4	⑤40.4	26.7
⑤人材の紹介	553	39.2	19.9	⑤47.2
⑥専門家や専門機関の紹介	931	②70.5	19.3	20.7
⑦不動産の取得や借入	849	43.7	①62.1	12.4
⑧既存不動産の活用	567	⑤61.4	③44.8	12.5
⑨新しい資金調達方法	223	35.4	31.4	43.0
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	909	①77.1	38.8	6.4
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	796	③66.6	④42.5	8.8
⑫潜在的な資本提携先	60	25.0	10.0	①70.0
⑬潜在的な事業承継先	303	40.9	17.8	④50.5
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	328	④61.6	19.8	26.2
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	127	36.2	10.2	③56.7
⑯SDGs への対応支援	316	32.6	19.0	②56.6
⑰デジタル化への対応支援	416	45.7	22.6	42.5
⑱その他の項目	57	43.9	⑤40.4	35.1

図表 72 は、信用金庫についてコンサルティングの有効性をまとめている。取引先の経営改善につながったものとしては、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」77.1%、「⑥専門家や専門機関の紹介」70.5%、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」66.6%、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」61.6%、「⑧既存不動産の活用」61.4%が上位 5 つの選択項目である。一方、金融機関の収益拡大につながったものとして上位 5 つの選択項目は、「⑦不動産の取得や借入」62.1%、「①新しい販売先」44.9%、「⑧既存不動産の活用」44.8%、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」42.5%があげられる。

もの」42.5%、「⑤新商品や新規事業」40.4%、「⑱その他の項目」40.4%である。事業者と金融機関の双方に重なっている項目は、「⑧既存不動産の活用」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」の2項目である。

取引先の経営改善につながった上位5項目の内、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」、「⑥専門家や専門機関の紹介」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」の4項目は地方銀行及び第二地方銀行と共通している。取引先に提供する助言や情報提供は、従来は直接的に売上拡大に結びつくものが中心であったが、アンケート結果をみる限り、事業者自らが取得しにくい情報が重宝されるように変化してきているようである。

効果は出ていないコンサルティングの上位5項目としては、「⑫潜在的な資本提携先」70.0%、「⑯SDGsへの対応支援」56.6%、「⑮リスクマネジメントに関するアドバイス」56.7%、「⑬潜在的な事業承継先」50.5%、「⑤人材の紹介」47.2%が選択されている。

図表 73 業態別コンサルティングの有効性：信用組合

提供しているコンサルティングの内容	調査数	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	現時点では左記のような効果は出ていない
①新しい販売先	131	42.7	⑤34.4	26.7
②新しい仕入先	75	⑤50.7	24.0	29.3
③新しい技術やその技術の入手方法	16	43.8	25.0	37.5
④新商品や新規事業	70	40.0	24.3	42.9
⑤人材の紹介	62	37.1	14.5	⑤54.8
⑥専門家や専門機関の紹介	195	③64.1	8.7	31.8
⑦不動産の取得や借入	156	32.7	①62.8	16.7
⑧既存不動産の活用	109	40.4	③48.6	18.3
⑨新しい資金調達方法	38	47.4	④39.5	23.7
⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの	191	①80.6	31.4	4.2
⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの	142	②67.6	28.9	12.0
⑫潜在的な資本提携先	3	0.0	33.3	②66.7
⑬潜在的な事業承継先	36	27.8	2.8	①69.4
⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	55	④54.5	18.2	29.1
⑮リスクマネジメントに関するアドバイス	14	35.7	7.1	④57.1
⑯SDGsへの対応支援	24	33.3	16.7	③58.3
⑰デジタル化への対応支援	37	35.1	16.2	51.4
⑱その他の項目	7	28.6	②57.1	42.9

図表 73 は、信用組合についてコンサルティングの有効性をまとめている。取引先の経営改善につながったものとしては、選択率の高い上位5項目は、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」80.6%、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」67.6%、「⑥専門家や専門機関の紹介」64.1%、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」54.5%、「②新しい仕入先」50.7%の選択率が高い。これらの項目が金融機関の収

益拡大に結びついたかどうかを調べると、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」31.4%、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」28.9%、「⑥専門家や専門機関の紹介」8.7%、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」18.2%、「②新しい仕入先」24.0%というように、取引先の経営改善の選択率と比べると、金融機関の選択率は低い。

金融庁(2023)の「企業アンケート調査」では、金融機関から受けたいサービスの内、企業が手数料を支払ってもよいと回答した上位の回答は、「経営人材の紹介」、「業務効率化(IT化・デジタル化)に関する支援」、「事業承継に関するアドバイス・提案」、「取引先・販売先の紹介」、「事業転換に関するアドバイス・提案」である。今まで見てきたように、4つの業態とも取引先の経営改善につながったと高く評価されている助言・情報は、手数料を支払ってもよいサービスと思われていない。我々の調査においても、金融機関は収益拡大につながっていないとする回答の選択率が高い。しかし、収益につながる提案だけすればいいのではないかと考えがちだが、普段の情報提供を行うことで関係性を作り長期的視点での収益確保の基盤を作ることが大切である。

取引先の経営改善につながった上位5項目の内、「⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連のもの」、「⑪国や地方公共団体などの公的支援策のうち金融関連以外のもの」、「⑥専門家や専門機関の紹介」、「⑭税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」の4項目は、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫と共通している。

効果が出ていないコンサルティング内容は、「⑬潜在的な事業承継先」69.4%、「⑫潜在的な資本提携先」66.7%、「⑯SDGsへの対応支援」58.3%、「⑮リスクマネジメントに関するアドバイス」、57.1%、「⑤人材の紹介」54.8%である。4つの業態に共通して「取引先の経営改善につながらない」、「貴社の収益拡大につながらない」コンサルティングは、「⑫潜在的な資本提携先」、「⑯SDGsへの対応支援」、「⑮リスクマネジメントに関するアドバイス」、「⑤人材の紹介」の4項目である。いずれも企業にとって中長期の重要な課題であるが、ソリューション提供により金融機関が収益を得る方策がないと持続的な支援活動には限界があろう。

問 18. 金融機関のコンサルティング能力の向上に障害になっている要因として、次の事項はどの程度深刻ですか。〔1. 非常に深刻～4. 深刻ではない〕の4段階で評価して下さい。また、回答が難しい場合は、「5. わからない」を選んで下さい。（○はそれぞれ1つ）

- ①担当替えが頻繁である
- ②担当先が多すぎる
- ③取引先の事業内容や業界の知識が十分ではない
- ④経営支援実行のための担当者育成・教育が十分ではない
- ⑤貸出額や収益に直ちに結びつかない
- ⑥業績評価に反映されない
- ⑦若手を指導する中堅職員が不足している
- ⑧営業をサポートする職員が減っている
- ⑨本部の支援が十分ではない
- ⑩支店の裁量が減って、本部任せになっている
- ⑪本部の経営方針が一貫していない

図表 74 障害になっている要因/①担当替えが頻繁である

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全 体		2,466	4.2	17.3	44.0	30.7	3.8
業 態 別	地方銀行	779	4.6	17.8	44.5	29.8	3.2
	第二地方銀行	250	4.0	20.4	41.2	31.2	3.2
	信用金庫	1,159	4.1	17.8	41.7	32.6	3.8
	信用組合	278	3.6	11.2	55.0	24.5	5.8
2017 年調査		2,780	1.7	14.6	42.2	38.0	3.6

問 18 は、金融機関のコンサルティング能力の向上に障害になっている要因について尋ねている。図表 74 は、「①担当替えが頻繁である」の結果を示している。「非常に深刻」が 4.2%、「深刻」が 17.3%であり、これらの合計は 21.5%であった。これに、「多少は深刻」の 44.0%を加えると、65.5%である。「深刻ではない」は 30.7%であった。金融機関の担当替えは、業務の性質上、致し方ないところもあるが、コンサルティング能力の向上という側面から見ると、それがあある程度の障害になっているようである。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 22.4%（「多少は深刻」も加えると、66.9%）、第二地方銀行が 24.4%（同 65.6%）、信用金庫が 21.9%（同 63.6%）、信用組合が 14.8%（同 69.8%）であった。信用組合の「非常に深刻」と「深刻」の合計が相対的に低いものの、「多少は深刻」以上で評価すると、いずれの業態も 6 割を上回っている。頻繁な担当の交代は、コンサルティング能力を向上させる上での共通の障害になっていると言える。

2017 年調査の「頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい」における「非常に深刻」の 1.7%と「深刻」の 14.6%の合計は 16.3%であり、これに「多少は深刻」の 42.2%を加える

と、58.5%であった。アンケートの質問内容が多少異なるため、単純比較はできないものの、今回のほうが悪化しており、少なくとも改善の様子は見られない。

図表 75 障害になっている要因/②担当先が多すぎる

	調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全 体	2,466	4.0	17.8	38.5	36.9	2.8
業 態 別	地方銀行	779	5.1	19.8	41.2	32.0
	第二地方銀行	250	3.2	22.4	42.0	30.0
	信用金庫	1,158	3.8	15.8	36.2	41.2
	信用組合	279	2.2	16.5	37.3	39.4
2017 年調査	2,782	3.2	15.7	40.1	37.9	3.1

図表 75 は、「②担当先が多すぎる」の結果を示している。「非常に深刻」が 4.0%、「深刻」が 17.8%であり、これらの合計は 21.8%であった。これに、「多少は深刻」の 38.5%を加えると、60.3%である。「深刻ではない」は 36.9%であった。近年の地域金融機関を取り巻く経営環境は厳しく、職員を減らす動きが見られるが、それらを原因とする 1 人当たりの担当先の多さが、コンサルティング能力を向上させる上で、ある程度の障害になっているようである。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 24.9%（「多少は深刻」も加えると、66.1%）、第二地方銀行が 25.6%（同 67.6%）、信用金庫が 19.6%（同 55.8%）、信用組合が 18.7%（同 56%）であった。地域銀行よりも信用金庫、信用組合のほうが低く、相対的に小規模な後者のほうが、少数の取引先と親密なリレーションシップを構築できている可能性がある。

2017 年調査の「担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない」における「非常に深刻」の 3.2%と「深刻」の 15.7%の合計は 18.9%であり、これに「多少は深刻」の 40.1%を加えると、59%であった。今回のほうが若干悪化しており、改善された様子は見られない。

図表 76 障害になっている要因/③取引先の事業内容や業界の知識が十分ではない

	調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全 体	2,468	9.2	37.0	42.8	9.6	1.5
業 態 別	地方銀行	780	10.3	31.7	44.2	11.9
	第二地方銀行	250	6.4	32.4	47.2	12.8
	信用金庫	1,161	8.5	40.4	42.4	7.7
	信用組合	277	11.2	41.5	36.5	7.9
2017 年調査	2,788	7.6	39.9	42.3	14.8	1.4

図表 76 は、「③取引先の事業内容や業界の知識が十分ではない」の結果を示している。「非常に深刻」が 9.2%、「深刻」が 37.0%であり、これらの合計は 46.2%であった。これに、「多少は深刻」の 42.8%を加えると、89%である。「深刻ではない」は 9.6%に過ぎない。コンサル

ディングに携わる営業職員は、取引先の事業内容や業界に関する知識を豊富に有していることが前提として求められ、それが不足していると、有意味なコンサルティングは行えない。しかし、そもそもそこに問題を抱えている地域金融機関が多いようである。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 42.0%（「多少は深刻」も加えると、86.2%）、第二地方銀行が 38.8%（同 86%）、信用金庫が 48.9%（同 91.3%）、信用組合が 52.7%（同 89.2%）であった。地域銀行に比べ、信用金庫、信用組合のほうが高めであり、相対的に小規模な業態ほど、職員の専門知識の不足が深刻なようである。

2017 年調査の「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」における「非常に深刻」の 7.6%と「深刻」の 39.9%の合計は 41.5%であり、これに「多少は深刻」の 42.3%を加えると、83.8%であった。今回のほうが若干悪化しており、改善は見られない。

図表 77 障害になっている要因/④経営支援実行のための担当者育成・教育が十分ではない

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全 体		2,467	13.5	39.2	38.0	7.7	1.6
業 態 別	地方銀行	779	10.0	32.5	41.8	14.0	1.7
	第二地方銀行	249	8.0	33.3	48.6	8.4	1.6
	信用金庫	1,160	15.4	44.1	35.0	4.5	1.0
	信用組合	279	20.4	43.0	30.5	2.5	3.6
2017 年調査		2,790	12.2	39.7	39.0	8.0	1.1

図表 77 は、「④経営支援実行のための担当者育成・教育が十分ではない」の結果を示している。「非常に深刻」が 13.5%、「深刻」が 39.2%であり、これらの合計は 52.7%であった。これに、「多少は深刻」の 38.0%を加えると、90.7%である。「深刻ではない」は 7.7%に過ぎない。図表 76 において、職員の事業内容や業界に関する知識の不足が問題視されていたが、このような状況では、人材の育成や教育もままならないのであろう。また、図表 75 において指摘されたように、職員の担当先が多いことから、後輩を指導する余力が十分でない可能性もある。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 42.5%（「多少は深刻」も加えると、84.3%）、第二地方銀行が 41.3%（同 89.9%）、信用金庫が 59.5%（同 94.5%）、信用組合が 63.4%（同 93.9%）であった。地域銀行に比べ、信用金庫、信用組合のほうが高いという傾向は見られるものの、「多少は深刻」以上については、どの業態も 8 割を大きく上回っている。担当者の育成・教育は、全業態に共通する課題のようである。

2017 年調査の「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」における「非常に深刻」の 12.2%と「深刻」の 39.7%の合計は 51.9%であり、これに「多少は深刻」の 39.0%を加えると、90.9%であった。こちらについても、やはり改善の様子は見られない。

図表 78 障害になっている要因/⑤貸出額や収益に直ちに結びつかない

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
業態別	全 体	2,467	5.0	19.1	42.2	30.4	3.2
	地方銀行	779	2.8	18.5	36.6	39.5	2.6
	第二地方銀行	249	5.6	16.5	40.2	34.1	3.6
	信用金庫	1,159	6.0	20.8	45.3	24.9	3.0
	信用組合	280	6.4	16.4	47.1	24.6	5.4
2017 年調査		2,788	4.0	17.7	36.0	38.6	3.7

図表 78 は、「⑤貸出額や収益に直ちに結びつかない」の結果を示している。「非常に深刻」が 5.0%、「深刻」が 19.1%であり、これらの合計は 24.1%であった。これに、「多少は深刻」の 42.2%を加えると、66.3%である。「深刻ではない」は 30.4%である。一般論として、コンサルティングは、短期的な成果には結びつきにくいとされているが、比較的多くの地域金融機関がこのことを問題視しているようである。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 21.3%（「多少は深刻」も加えると、57.9%）、第二地方銀行が 22.1%（同 62.3%）、信用金庫が 26.8%（同 72.1%）、信用組合が 22.8%（同 69.9%）であった。「多少は深刻」以上で評価すると、地域銀行に比べ、信用金庫、信用組合のほうが、短期的な成果につながらないことをより深刻視しているようである。

2017 年調査では、「貸出額や収益に直結しない」という質問であり、「直ちに」という文言が添えられていないため、若干意味合いが異なるが、「非常に深刻」の 4.0%と「深刻」の 17.7%の合計が 21.7%であり、これに「多少は深刻」の 36%を加えると、57.7%であった。直接比較はできないが、数字の上では、今回のほうが若干悪化している。

図表 79 障害になっている要因/⑥業績評価に反映されない

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
業態別	全 体	2,464	3.5	12.7	34.4	45.0	4.3
	地方銀行	779	2.8	10.9	29.5	53.1	3.6
	第二地方銀行	249	4.4	9.6	34.1	47.8	4.0
	信用金庫	1,157	3.6	13.8	35.7	43.0	3.8
	信用組合	279	3.9	16.1	43.0	28.3	8.6
2017 年調査		2,784	2.9	12.5	29.0	51.5	4.1

図表 79 は、「⑥業績評価に反映されない」の結果を示している。「非常に深刻」が 3.5%、「深刻」が 12.7%であり、これらの合計は 16.2%であった。これに、「多少は深刻」の 34.4%を加えると、50.6%である。「深刻ではない」は 45.0%である。「多少は深刻」以上で評価すると、問題視する金融機関とそうでない金融機関が、それぞれ半々程度であり、コンサルティングの業績評価への取り組みはまちまちなようである。コンサルティング業務を活発化させるためには、どの金融機関も、職員のモチベーションを高めるべく、適切な業績評価システムを導入す

る必要があるだろう。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 13.7%（「多少は深刻」も加えると、43.2%）、第二地方銀行が 14.0%（同 48.1%）、信用金庫が 17.4%（同 53.1%）、信用組合が 20.0%（同 63.0%）であった。小規模な業態ほど、深刻度が高い傾向にあり、とりわけ信用組合における業績評価への取り組みが遅れている可能性を指摘できる。

2017 年調査の同一質問における「非常に深刻」の 2.9%と「深刻」の 12.5%の合計は 15.4%であり、これに「多少は深刻」の 29.0%を加えると、44.4%であった。今回のほうが若干悪化しており、少なくとも改善は見られない。

図表 80 障害になっている要因/⑦若手を指導する中堅職員が不足している

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全 体		2,473	27.5	42.6	24.6	4.4	0.9
業 態 別	地方銀行	781	22.3	41.0	27.7	7.7	1.4
	第二地方銀行	250	23.6	40.0	32.8	3.6	0.0
	信用金庫	1,161	30.7	44.4	21.4	2.8	0.7
	信用組合	281	32.7	41.6	21.7	2.5	1.4
2017 年調査		2,786	22.3	40.0	28.6	7.9	1.1

図表 80 は、「⑦若手を指導する中堅職員が不足している」の結果を示している。「非常に深刻」が 27.5%、「深刻」が 42.6%であり、これらの合計で 7 割に上っている。さらに、「多少は深刻」の 24.6%を加えると、94.7%である。「深刻ではない」は 4.4%に過ぎない。若手を指導するに足るコンサルティングのノウハウが十分に蓄積されていないことに加え、離職等の影響から、若手の指導にあたる中堅クラスが不足している可能性も指摘できる。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 63.3%（「多少は深刻」も加えると、91.0%）、第二地方銀行が 63.6%（同 96.4%）、信用金庫が 75.1%（同 96.5%）、信用組合が 74.3%（同 96%）であった。地域銀行に比べ、相対的に規模の小さい信用金庫、信用組合において、若手の指導にあたる中堅職員の不足がより深刻なようである。

2017 年調査の「中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」における「非常に深刻」の 22.3%と「深刻」の 40%の合計は 62.3%であり、今回の 70.1%がかなり大きいことがわかる。「多少は深刻」を加えると、2017 年調査が 90.9%、今回調査が 94.7%であった。より深刻度が増していると考えても良さそうである。

図表 81 障害になっている要因/⑧営業をサポートする職員が減っている

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全 体		2,470	20.2	41.5	28.3	8.7	1.3
業 態 別	地方銀行	781	13.7	38.8	30.7	14.9	1.9
	第二地方銀行	250	12.8	42.4	34.8	9.6	0.4
	信用金庫	1,159	23.9	43.5	25.7	5.8	1.1
	信用組合	280	29.3	40.4	26.4	2.9	1.1

図表 81 は、「⑧営業をサポートする職員が減っている」の結果を示している。「非常に深刻」が 20.2%、「深刻」が 41.5%であり、これらの合計は 61.7%である。「多少は深刻」の 28.3%を加えると、90.0%であった。「深刻ではない」は 8.7%に過ぎない。図表 80 において、若手を指導する中堅職員が不足していることが明らかにされたが、営業をサポートする職員が減少していることも大きな問題になっているようである。総じて、人材不足が、コンサルティング能力向上のための深刻な障壁になっていると言えそうである。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 52.5%（「多少は深刻」も加えると、83.2%）、第二地方銀行が 55.2%（同 90.0%）、信用金庫が 67.4%（同 93.1%）、信用組合が 69.7%（同 96.1%）であった。図表 80 における中堅職員の不足のケースと同じく、地域銀行よりも相対的に規模の小さい信用金庫、信用組合において、営業をサポートする人材の不足がより深刻なようである。

図表 82 障害になっている要因/⑨本部の支援が十分ではない

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全 体		2,465	7.4	22.9	36.6	30.5	2.6
業 態 別	地方銀行	779	3.5	14.6	35.4	44.2	2.3
	第二地方銀行	250	2.8	17.6	44.4	33.6	1.6
	信用金庫	1,157	10.0	26.9	36.9	23.9	2.2
	信用組合	279	11.5	34.4	31.9	16.5	5.7
2017 年調査		2,786	3.3	16.1	34.2	43.4	3.1

図表 82 は、「⑨本部の支援が十分ではない」の結果を示している。「非常に深刻」が 7.4%、「深刻」が 22.9%であり、これらの合計は 30.3%である。「多少は深刻」の 30.5%を加えると、66.9%であった。「深刻ではない」は 30.5%である。コンサルティング業務には、ノウハウが必要なため、支店レベルでの努力には限界があると思われる。一方、本部からの支援が不十分であると感じる地域金融機関もそれなりに存在している。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 18.1%（「多少は深刻」も加えると、53.5%）、第二地方銀行が 20.4%（同 64.8%）、信用金庫が 36.9%（同 73.8%）、信用組合が 45.9%（同 77.8%）であった。地域銀行よりも、信用金庫、信用組合において、本部からの支援不足が深刻なようである。

2017 年調査の同一質問においては、「非常に深刻」の 3.3%と「深刻」の 16.1%の合計が 19.4%

であり、「多少は深刻」の 34.2%を加えると、53.6%であった。今回のほうが大きく悪化しており、改善した様子は見られない。

図表 83 障害になっている要因/⑩支店の裁量が減って、本部任せになっている

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全	体	2,465	4.7	17.6	29.5	41.8	6.3
業	地方銀行	780	3.7	13.3	26.8	51.8	4.4
態	第二地方銀行	250	1.2	13.6	33.6	46.4	5.2
別	信用金庫	1,157	6.8	20.8	29.2	36.2	6.9
	信用組合	278	2.2	19.8	34.9	33.1	10.1

図表 83 は、「⑩支店の裁量が減って、本部任せになっている」の結果を示している。「非常に深刻」が 4.7%、「深刻」が 17.6%であり、これらの合計は 22.3%である。「多少は深刻」の 29.5%を加えると、51.8%であった。「深刻ではない」は 41.8%である。「多少は深刻」以上で評価すると、約半数が支店の裁量が減っていることを問題視している。図表 82 と併せて考えると、本部との連携がうまくとれていない地域金融機関がそれなりに存在するようである。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 17.0%（「多少は深刻」も加えると、43.8%）、第二地方銀行が 14.8%（同 48.4%）、信用金庫が 27.6%（同 56.8%）、信用組合が 22.0%（同 56.9%）であった。地域銀行よりも信用金庫、信用組合において、本部との意思疎通がうまくとれていない様子がうかがえる。

図表 84 障害になっている要因/⑪本部の経営方針が一貫していない

		調査数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
全	体	2,464	7.9	13.3	25.1	46.7	7.0
業	地方銀行	780	5.3	7.7	21.8	59.2	6.0
態	第二地方銀行	250	2.8	10.8	22.4	55.6	8.4
別	信用金庫	1,156	10.1	16.9	26.9	39.1	7.0
	信用組合	278	10.4	16.5	29.5	35.3	8.3
2017 年調査		2,782	4.9	10.0	19.7	60.1	5.2

図表 84 は、「⑪本部の経営方針が一貫していない」の結果を示している。「非常に深刻」が 7.9%、「深刻」が 13.3%であり、これらの合計は 21.2%である。「多少は深刻」の 25.1%を加えると、46.3%であった。「深刻ではない」は、46.7%である。「多少は深刻」以上で評価すると、「深刻ではない」をわずかに下回っており、図表 74～図表 83 と比較すると、本部の経営方針の一貫性を問題視する地域金融機関は、相対的には少ないと言える。

業態別に見ると、「非常に深刻」と「深刻」の合計は、地方銀行が 13.0%（「多少は深刻」も加えると、34.8%）、第二地方銀行が 13.6%（同 36.0%）、信用金庫が 27.0%（同 53.9%）、信用組合が 26.9%（同 56.4%）であった。地域銀行よりも信用金庫、信用組合において、本部の経営方針を問題視する割合が高くなっており、「多少は深刻」以上で評価すると、半数以上が深

刻と見なしている。図表 82、図表 83 で見出された、小規模な地域金融機関ほど、本部との連携がうまくとれていないという傾向と一致する。

2017 年調査の同一質問においては、「非常に深刻」の 4.9%と「深刻」の 10.0%の合計が 14.9%であり、「多少は深刻」の 19.7%を加えると、34.6%であった。今回のほうが悪化しており、やはり改善の様子は見られない。

（６）税理士との連携について

問 19. 貴支店の①平均的な営業担当者および②あなたご自身は、重要な顧客企業の顧問税理士・会計士とどのような関係を築いていますか。全体的な傾向として当てはまるものをそれぞれ選んで下さい。

（１）日常的な関係性について

- １．定期的に連絡を取っており、事業承継や廃業など立ち入った話もできる関係
- ２．定期的に連絡を取っているが、立ち入った話にはできない関係
- ３．定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる関係
- ４．名前を知っている程度
- ５．名前も知らない

図表 85 日常的な関係性について/① 平均的な営業担当者

		調査数	定期的に連絡 を取っており、 事業承継や廃 業など立ち入 った話もできる 関係	定期的に連 絡を取って いるが、立 ち入った話 はできない 関係	定期的な連 絡は取ってい ないが、必要 に応じていつ でも連絡が 取れる関係	名前を知 っている 程度	名前も 知らない
全 体		2,438	6.1	6.2	48.0	31.5	8.1
業 態 別	地方銀行	770	6.9	6.9	48.6	30.4	7.3
	第二地方銀行	229	10.0	5.2	49.8	28.4	6.6
	信用金庫	1,161	5.0	6.1	47.1	32.8	9.0
	信用組合	278	5.4	5.8	48.6	32.0	8.3
2017 年調査		2,679		8.7	49.2	32.0	7.7

注) 2017 年調査では、「定期的に連絡を取っている」を選択肢としていたほか、「わからない」などの選択肢があった。

問 19 は、重要な顧客企業の顧問税理士・会計士との関係性に関する質問である。問 19 (1) では、日常的な関係性について尋ねており、図表 85 は、「①平均的な営業担当者」の結果を示している。「定期的に連絡を取っており、事業承継や廃業など立ち入った話もできる関係」が 6.1%、「定期的に連絡を取っているが、立ち入った話にはできない関係」が 6.2%、「定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる関係」が 48.0%、「名前を知っている程度」が 31.5%、「名前も知らない」が 8.1%であった。平均的な営業担当者に関しては、顧

問税理士・会計士と強い連携関係を築けている地域金融機関はわずかであり、必要に応じて連絡が取れる程度や名前を知っている程度の関係性が非常に多い。

業態別に見ると、「定期的に連絡を取っており、事業承継や廃業など立ち入った話もできる関係」は、地方銀行が 6.9%、第二地方銀行が 10.0%、信用金庫が 5.0%、信用組合が 5.4%であった。どの業態も、営業担当者と顧問税理士・会計士の連携関係が強いとは言い難い。

2017 年調査の同一質問における「定期的に連絡を取っている」は 8.7%、「定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる」は 49.2%、「名前を知っている程度」は 32.0%、「名前も知らない」は 7.7%であった⁸。選択形式が異なっており、単純比較はできないが、全体として、連携関係が強まった様子は見られない。

図表 86 日常的な関係性について/② あなたご自身

		調査数	定期的に連絡を取っており、事業承継や廃業など立ち入った話もできる関係	定期的に連絡を取っているが、立ち入った話はできない関係	定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる関係	名前を知っている程度	名前も知らない
全 体		2,444	18.4	5.1	51.2	21.2	4.2
業 態 別	地方銀行	773	19.5	4.8	46.3	24.7	4.7
	第二地方銀行	230	18.3	3.9	48.3	21.7	7.8
	信用金庫	1,162	17.9	5.4	53.8	19.7	3.2
	信用組合	279	17.6	5.4	56.3	16.8	3.9
2017 年調査		2,731		9.1	59.1	23.3	3.9

図表 86 は、「②あなたご自身」（つまり、支店長）の結果を示している。「定期的に連絡を取っており、事業承継や廃業など立ち入った話もできる関係」が 18.4%、「定期的に連絡を取っているが、立ち入った話はできない関係」が 5.1%、「定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる関係」が 51.2%、「名前を知っている程度」が 21.2%、「名前も知らない」が 4.2%であった。平均的な営業担当者に比して、「定期的に連絡を取っており、事業承継や廃業など立ち入った話もできる関係」が高めであり、「名前も知らない」は低めである。やはり、営業担当者よりも、支店長クラスのほうが、顧問税理士・会計士との連携関係が強いようである。しかし、依然として、「定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる関係」や「名前を知っている程度」が多い状態であり、地域金融機関と顧問税理士・会計士が強い連携関係でもって取引先を支援する体制になっているとは言い難い。

業態別に見ると、「定期的に連絡を取っており、事業承継や廃業など立ち入った話もできる関係」は、地方銀行が 19.5%、第二地方銀行が 18.3%、信用金庫が 17.9%、信用組合が 17.6%であった。信用金庫、信用組合がやや低めであるが、地域銀行も高くはない。顧問税理士・会

⁸ 2017 年調査では、これらの選択肢に加え、「当該企業の経営状態について協力して支援している」、「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」、「当てはまるものはない／わからない」もあり、複数回答が可能であった。

計士と連携した取引先の支援は、地域金融機関にとっての共通の課題だと言えそうである。

2017 年調査の同一質問における「定期的に連絡を取っている」は 9.1%、「定期的な連絡は取っていないが、必要に応じていつでも連絡が取れる」は 59.1%、「名前を知っている程度」は 23.3%、「名前も知らない」は 3.9%であった。「定期的に連絡を取っている」については、今回のほうが改善されているが、文面および選択形式が異なるので、直接比較は難しい。

(2) 本格的な企業支援が必要な局面での関係性について

1. 協力して企業支援を実施できる
2. 協力して企業支援を実施するのは難しい

図表 87 企業支援が必要な局面での関係性について/① 平均的な営業担当者

		調査数	協力して企業支援を実施できる	協力して企業支援を実施するのは難しい
全 業 態 別	全 体	2430	59.1	40.9
	地方銀行	768	66.0	34.0
	第二地方銀行	228	69.7	30.3
	信用金庫	1157	54.5	45.5
	信用組合	277	49.8	50.2
2017 年調査		2679	(22.2)	—

注) 2017 年調査では、「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」の選択率であるが、質問形式が異なるために、大小関係の比較は困難である。

問 19 (2) では、本格的な企業支援が必要な局面における関係性について尋ねている。図表 87 は、「①平均的な営業担当者」の結果を示している。「協力して企業支援を実施できる」が 59.1%であり、「協力して企業支援を実施するのは難しい」は 40.9%であった。企業支援が必要な局面においては、平均的な営業担当者の約 6 割が顧問税理士・会計士と協力して対応できるとしており、図表 85 で示された日常的な関係性よりも良好であるが、それが難しいという回答も 4 割に上っている。

業態別に見ると、「協力して企業支援を実施できる」は、地方銀行が 66.0%、第二地方銀行が 69.7%、信用金庫が 54.5%、信用組合が 49.8%であった。信用金庫、信用組合よりも、地域銀行のほうが顕著に高く、企業支援が必要な際の営業担当者と顧問税理士・会計士の協力関係は、地域銀行のほうが強いと言える。

なお、2017 年調査では、「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」の選択率は 22.2%であった。しかし、注 8 で論じたように、2017 年調査では、多くの選択肢の中から当該選択肢を選ぶ形になっており、2023 年調査とは質問形式が異なるため、数値が低めに出ることが予想される。したがって、直接比較は難しい。

図表 88 企業支援が必要な局面での関係性について/② あなたご自身

	調査数	協力して企業支援を実施できる	協力して企業支援を実施するのは難しい
全 体	2,437	83.3	16.7
業 態 別	地方銀行	85.8	14.2
	第二地方銀行	85.1	14.9
	信用金庫	82.6	17.4
	信用組合	77.9	22.1
2017 年調査	2,731	(31.8)	—

図表 88 は、「②あなたご自身」（つまり、支店長）の結果を示している。「協力して企業支援を実施できる」は 83.3%であり、「協力して企業支援を実施するのは難しい」は 16.7%であった。図表 87 における平均的営業担当者のケースと比較すると、支店長である「あなた自身」のほうが圧倒的に高く、かつ図表 86 において示された日常的な関係性よりも良好である。支店長に関しては、企業支援が必要な局面において、顧問税理士・会計士と協力して対応できる地域金融機関が多いようである。しかし、支店当りの取引先数は多いため、営業担当者単独であっても、顧問税理士・会計士と連携して支援できる体制を整えることが今後の課題であろう。

業態別に見ると、「協力して企業支援を実施できる」は、地方銀行が 85.8%、第二地方銀行が 85.1%、信用金庫が 82.6%、信用組合が 77.9%であった。他業態と比べると、信用組合が低めであるものの、支店長クラスは、総じて企業支援が必要な際の顧問税理士・会計士との協力体制ができていところが多いと言える。

2017 年調査の「本格的な企業支援が必要になった場合、協力して実施できる」は 31.8%であった。注 8 においても論じたように、質問形式が異なるため、直接比較は難しい。

問 20. 税理士等と貴支店との連携について、下記で当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

1. 税理士との連携した支援が取引先の再生・成長に有益であった事例がある
2. コロナ禍に対応するために、税理士との連携を活発化させた
3. 与信判断や経営者保証の必要性の判断に、税理士法第 33 条の 2 に基づく書面添付制度を活用している
4. 税理士には、税務以外の幅広い分野での連携を期待している
5. 税理士との信頼関係は強まった（従前から十分に強かった）
6. 取引先企業の再生において税理士の協力が得られずに困ったことがある
7. 当てはまるものはない

図表 89 税理士等と貴支店との連携について

		調査数	税理士には、税務以外の幅広い分野での連携を期待している	税理士との連携した支援が取引先の再生・成長に有益であった事例がある	コロナ禍に対応するために、税理士との連携を活発化させた	税理士との信頼関係は強まった（従前から十分に強かった）	取引先企業の再生において税理士の協力が得られずに困ったことがある	与信判断や経営者保証の必要性の判断に、税理士法第33条の6に基づく書面添付制度を活用し	当てはまるものはない
全	体	2,409	47.5	42.3	23.4	21.0	17.7	8.1	18.0
業 態 別	地方銀行	758	47.4	45.0	20.6	21.1	19.1	8.6	18.9
	第二地方銀行	244	44.3	44.3	22.5	16.0	18.0	7.8	21.7
	信用金庫	1,138	50.2	41.0	24.5	22.1	17.3	7.6	15.5
	信用組合	269	39.4	37.9	27.1	20.4	14.9	8.9	23.0

問 20 は、税理士等と支店の連携状況に関する質問であり、結果を図表 89 に示している。「税理士との連携した支援が取引先の再生・成長に有益であった事例がある」が 42.3%と高めである。図表 88 において、企業支援が必要な場合は、支店長と顧問税理士等が協力して対応できるという回答が多かったが、実際にそうした支援を通じて、取引先の再生や成長を促すことに成功したケースがそれなりにあったのだと思われる。業態別に見ると、地方銀行が 45.0%、第二地方銀行が 44.3%、信用金庫が 41.0%、信用組合が 37.9%であり、規模の大きい地域金融機関ほど、成功事例が多いと言える。

「コロナ禍に対応するために、税理士との連携を活発化させた」、「税理士との信頼関係は強まった（従前から十分に強かった）」は、それぞれ 23.4%、21.0%であった。最近になって税理士との連携関係を強めた地域金融機関が、ある程度存在するようである。前者を業態別に見ると、地方銀行が 20.6%、第二地方銀行が 22.5%、信用金庫が 24.5%、信用組合が 27.1%である。図表 85～図表 88 より、信用組合は、顧問税理士や会計士との連携が相対的に弱めであるという傾向が見出されたが、コロナ禍をきっかけに連携強化に乗り出すところが出てきている可能性がある。

「税理士には、税務以外の幅広い分野での連携を期待している」が 47.5%であり、本設問の中で最も高い。地域金融機関側は、企業支援に際して、税理士・会計士との幅広い分野における連携の必要性を感じているようである。ここからすると、今後、地域金融機関と税理士・会計士との連携、協力体制がより強まっていく可能性がある。

「取引先企業の再生において税理士の協力が得られずに困ったことがある」は 17.7%であり、無視できる値ではないものの、低めである。前述の「税理士との連携した支援が取引先の再生・成長に有益であった事例がある」が比較的高いことと併せて考えると、税理士が非協力的なケースは、必ずしも多くないものと思われる。

(7) 職員の業績評価について

問 21. 貴社の人事評価における変化についてお尋ねします。

(1) コロナ禍発生前と比べて何らかの変化がありましたか。(○は1つ)

1. 大きな変化があった 2. 多少の変化があった 3. ほとんど変化していない
4. 全く変化していない 5. わからない

図表 90 コロナ禍発生前と比べた人事評価の状況

			調査数	1. 大きな変化があった	2. 多少の変化があった	3. ほとんど変化していない	4. 全く変化していない	5. わからない
2023年	全 体		2,497	7.3	27.3	53.8	9.2	2.4
	業態別	地方銀行	798	10.8	31.1	50.4	6.1	1.6
		第二地銀	254	7.1	46.5	40.9	4.3	1.2
		信用金庫	1,164	5.3	22.4	57.6	11.4	3.3
		信用組合	279	5.7	19.4	59.5	13.3	2.2
2017年	全 体		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

注) 2017年調査では、「過去3年以内に変化がありましたか」と尋ねた。

問 21 (1) では、コロナ禍発生前と比べて人事評価に変化があったかについて尋ねた。図表 90 はその結果をまとめたものである。最も多かった回答が「3. ほとんど変化していない」で、半数以上を占めている (53.8%)。次いで「2. 多少の変化があった」が3割弱を占めている。変化の有無で回答を大別してみると、「あった」との回答が 34.6%、「なかった」との回答が 60.0% となっている。

2017年調査と比較すると、「3. ほとんど変化していない」が最も多かった点で変わりはない。一方で、変化の有無については「あった」との回答が約 10%ポイント減り(前回調査では 45.2%)、「なかった」との回答が約 11%ポイント増加 (2017年調査では 52.2%) しており、一連の人事評価の改革に一服感が見られる。このような状況で大きな変化がみられたのが第二地方銀行である。前回調査と比較して「あった」との回答が約 10%ポイント増加しており、この期間において第二地方銀行は人事評価の変更に積極的に着手してきたことがうかがえる。

(2)「変化があった」と回答された方(1と2を選択された方)にお尋ねします。
 どのような変化がありましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. 定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ | 2. 定量的な要素の中でのウエイトの変更 |
| 3. 評価者の変更や追加 | 4. 評価対象期間の長期化 |
| 5. 新しい表彰制度の導入 | 6. その他の取り組み |

図表 91 人事評価の変化の内容

		調査数	1. 定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ	2. 定量的な要素の中でのウエイトの変更	3. 評価者の変更や追加	4. 評価対象期間の長期化	5. 新しい表彰制度の導入	6. その他の取り組み
2023年	全 体	860	49.2	36.3	8.6	5.7	30.6	18.6
	業態別							
	地方銀行	333	55.3	24.6	6.3	8.7	34.5	16.8
	第二地銀	135	62.2	56.3	9.6	8.9	23.0	11.9
	信用金庫	322	39.4	39.8	9.0	2.2	28.3	23.6
	信用組合	69	40.6	37.7	15.9	1.4	36.2	17.4
2017年	全 体	1,283	40.1	32.9	12.7	1.3	28.3	28.6
	業態別							
	地方銀行	309	47.6	27.5	8.1	1.9	29.8	24.3
	第二地銀	164	39.6	30.5	11.0	1.8	18.3	35.4
	信用金庫	639	34.9	33.5	14.9	0.9	28.2	31.6
	信用組合	169	46.2	42.6	14.8	1.2	36.1	18.9

上述のように人事評価の変更に一服感がみられるわけであるが、その中でも具体的にどのような変更がなされたのかについて尋ねたのが問 21 (2) であり、その回答をまとめたのが図表 91 である。

最も多かった回答が「1. 定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」で、変化があったとする支店長の約半数(49.2%)が回答している。次いで「2. 定量的な要素の中でのウエイトの変更」(36.3%)、「5. 新しい表彰制度の導入」(30.6%)と続いている。特に「1. 定性的な要素の導入やウエイトの引き上げ」は、前回調査よりも約 9%ポイント増えており、人事評価において「定性的」な要素を重視する傾向がみられる。この傾向は、第二地方銀行で顕著(20%ポイント以上の増加)である一方で、信用組合では約 6%ポイント減少している。

問 22. 貴社の社内における一般職員の業績評価について、次の①～⑩の項目についてのウエイトはどうなっていますか。各項目で（１）ウエイトの状況および（２）コロナ禍発生前と比較した重要性の変化についてお答え下さい。（○はそれぞれ１つ）

- ①既存企業向けの貸出額およびその伸び
- ②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額
- ③既存企業に対する経営支援への取り組み
- ④預金およびその伸び
- ⑤資産運用商品・保険の販売
- ⑥ビジネスマッチングの成約
- ⑦手数料収入の額
- ⑧事業承継の紹介・支援
- ⑨コンプライアンス
- ⑩部下の指導・育成

図表 92 職員の業績評価のウエイトの状況

	2023 年						2017 年	
	調査数	非常に重要	ある程度重要	考慮するが、参考程度	ほとんどゼロ	わからない	調査数	非常に重要
⑨コンプライアンス	2,469	54.2	28.6	13.0	3.0	1.3	2,808	53.9
②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	2,456	40.6	47.1	8.8	1.7	1.8	2,808	50.1
⑩部下の指導・育成	2,466	34.3	48.7	12.6	3.1	1.3	—	—
①既存企業向けの貸出額およびその伸び	2,454	31.3	51.0	13.2	2.6	1.9	2,802	34.8
⑦手数料収入の額	2,461	28.0	43.5	20.1	7.2	1.3	2,788	23.2
⑤資産運用商品・保険の販売	2,467	26.6	49.7	13.7	6.1	3.9	—	—
③既存企業に対する経営支援への取り組み	2,454	25.7	52.0	17.4	3.2	1.7	2,791	20.1
⑧事業承継の紹介・支援	2,458	19.8	51.4	21.6	5.5	1.8	2,780	12.8
⑥ビジネスマッチングの成約	2,458	19.6	52.8	19.7	5.7	2.2	2,786	14.6
④預金およびその伸び	2,459	10.0	33.3	32.0	23.4	1.3	2,799	12.4

注）2023 年調査の「非常に重要」の比率の順に並べている

問 22 では、職員の業績評価のウエイトの状況について、およびコロナ禍発生前と比較して重要性が変化したかについて尋ねた。

図表 92 は、職員の業績評価のウエイトの状況をまとめたものである。「⑨コンプライアンス」（54.2%）、「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」（40.6%）、「⑩部下の指導・育成」（34.3%）の順で「非常に重要」の選択比率が高かった。

2017 年調査と比較すると、コンプライアンスの遵守が最も重視されている点、定性的評価項

目「③既存企業に対する経営支援への取り組み」よりも、定量的評価項目「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」が上位に位置している点に変化はないものの、回答比率には変化がみられる。「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」が約 3%ポイント減少し、「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」が約 10%ポイント減少している一方で、「③既存企業に対する経営支援への取り組み」は約 5%ポイント増加しており、定量的評価から定性的評価へ業績評価のウェイトが移行していることが確認される。

今回調査では、新たに「⑤資産運用商品・保険の販売」「⑩部下の指導・育成」の2つの選択肢を加えた。前者は、従来、地域金融機関に期待されてきた「③既存企業に対する経営支援への取り組み」や、近年、後継者不足の深刻化より重要性が指摘されている「⑧事業承継の紹介・支援」よりも上位に位置している。また、後者は3番目に「非常に重要」とされており、経済産業省が取り組んでいる「人的資本経営」と軌を一にする結果となった⁹。

図表 93 職員の業績評価のウェイトの状況（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
①既存企業向けの貸出額およびその伸び	30.3	37.1	30.4	32.6
②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	32.4	32.8	45.3	50.7
③既存企業に対する経営支援への取り組み	27.1	22.6	25.7	24.8
④預金およびその伸び	4.1	14.5	10.4	21.2
⑤資産運用商品・保険の販売	36.7	44.4	21.0	4.4
⑥ビジネスマッチングの成約	26.5	41.5	13.6	5.8
⑦手数料収入の額	40.5	46.8	19.6	10.5
⑧事業承継の紹介・支援	31.0	21.5	14.7	7.6
⑨コンプライアンス	62.5	69.2	46.0	14.1
⑩部下の指導・育成	39.5	33.3	30.9	33.9

図表 93 は、業態別に「非常に重要」の比率を整理したものである。「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」のウェイトを見ると、信用金庫や信用組合では高く、地方銀行・第二地方銀行では低い。また、「⑦手数料収入の額」では地方銀行・第二地方銀行では 40%超となっているのに対し、信用金庫では約 20%、信用組合では約 14%と、2017 年調査と同様に大きな差異がみられた。

今回調査の新設項目である「⑤資産運用商品・保険の販売」においても、手数料収入の額と同様の傾向がみられる一方で、「⑩部下の指導・育成」においては、業態間で大きな差異はみられなかった。

⁹ 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」令和 2 年 9 月。

図表 94 コロナ禍発生前と比べた職員の業績評価のウェイトの変化

	2023 年調査							2017 年調査	
	調査数	大きく上昇	やや上昇	横ばい	やや低下	大きく低下	わからない	調査数	大きく上昇
⑧事業承継の紹介・支援	2,433	12.3	29.7	53.9	1.1	0.2	2.7	2,705	11.8
③既存企業に対する経営支援への取り組み	2,432	11.7	30.1	54.7	1.0	0.2	2.3	2,720	13.0
⑦手数料収入の額	2,438	11.2	26.3	57.8	2.2	0.3	2.2	2,713	15.6
⑨コンプライアンス	2,443	10.4	16.2	70.8	0.8	0.1	1.8	2,738	14.5
⑥ビジネスマッチングの成約	2,430	9.7	28.3	57	1.4	0.4	3.2	2,713	13.1
⑩部下の指導・育成	2,442	9.0	23.4	64.3	1.3	0.2	1.8	—	—
②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	2,436	6.7	23.9	62.8	3.2	0.9	2.5	2,739	14.3
⑤資産運用商品・保険の販売	2,438	6.3	22.6	62.7	2.9	0.8	4.7	—	—
①既存企業向けの貸出額およびその伸び	2,432	5.9	17.3	69.2	4.2	0.9	2.5	2,729	8.3
④預金およびその伸び	2,438	4.0	15.9	69.3	6.4	2.0	2.4	2,728	3.3

注) 2023 年調査の「大きく上昇」の比率の順に並べている

図表 94 は、コロナ禍発生前と比べた職員の業績評価のウェイトの変化をまとめたものである。「大きく上昇」した項目は、「⑧事業承継の紹介・支援」(12.3%)、「③既存企業に対する経営支援への取り組み」と、定性的な項目が上位を占めている。

しかし、2017 年調査と比較すると、「⑧事業承継の紹介・支援」、「③既存企業に対する経営支援への取り組み」が、今回調査では(相対順位的に)多くの支店長に選ばれているものの、選択率は前者で 0.5%ポイントの微増、後者に至っては 1.3%ポイントの減少となっており、集中的に選ばれているわけではない。

各項目の変化を「上昇」と「低下」で大別してみると、上昇の選択率が高かったのが「⑧事業承継の紹介・支援」(42.0%)、「③既存企業に対する経営支援への取り組み」(41.8%)、「⑦手数料収入の額」(37.5%)であった。他方で、低下の選択率が高かったのが 2017 年調査と同様に「④預金およびその伸び」(8.4%)であった。

これらの結果をまとめると、図表 93 より、2017 年調査から引き続き定量的な項目(「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」、「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」)が重視されているものの、図表 94 より、定性的な項目(「③既存企業に対する経営支援への取り組み」、「⑧事業承継の紹介・支援」)が重視されるようになってきていることが確認される。一方で、

各項目とも「横ばい」が 5～7 割を占めており、評価制度の改革がスピード感を持って進められているわけでもない状況が確認される。

図表 95 コロナ禍発生前と比べた職員の業績評価のウエイトの変化（業態別）

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
①既存企業向けの貸出額およびその伸び	3.2	21.3	4.4	5.9
②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	3.6	5.3	8.3	10.1
③既存企業に対する経営支援への取り組み	10.2	9.4	13.2	11.2
④預金およびその伸び	2.9	8.2	3.3	6.2
⑤資産運用商品・保険の販売	7.7	6.5	6.4	1.5
⑥ビジネスマッチングの成約	10.8	27.9	6.7	2.9
⑦手数料収入の額	13.5	19.6	9.3	5.5
⑧事業承継の紹介・支援	14.4	32.0	8.7	3.6
⑨コンプライアンス	11.7	15.4	8.1	11.3
⑩部下の指導・育成	10.5	11.8	7.5	8.8

注)「大きく上昇」の選択率(%)を示している

図表 95 は、コロナ禍発生前と比べた職員の業績評価のウエイトの変化を業態別に整理したものである。

地方銀行では「⑧事業承継の紹介・支援」(14.4%)、「⑦手数料収入の額」(13.5%)、「③既存企業に対する経営支援への取り組み」(10.2%)の順に選択率が高く、第二地方銀行では「⑧事業承継の紹介・支援」(32.0%)、「⑥ビジネスマッチングの成約」(27.9%)、「①既存企業向けの貸出額およびその伸び」(21.3%)の順に選択率が高い。

協同組織金融機関では、選択率が 10%を超える項目が少なく、信用金庫では「③既存企業に対する経営支援への取り組み」(13.2%)のみ、信用組合では「⑨コンプライアンス」(11.3%)、「③既存企業に対する経営支援への取り組み」(11.2%)、「②新規貸出先の獲得および新規先への貸出額」(10.1%)の順になっている。

職員の業績評価のウエイトの変更において、総じて協同組織金融機関は保守的であり、「③既存企業に対する経営支援への取り組み」こそ同程度であるものの、「⑥ビジネスマッチングの成約」、「⑦手数料収入の額」、「⑧事業承継の紹介・支援」においては、地方銀行とは大きな差異がみられた。

問 23. 貴社の人事評価の状況を、加点主義や減点主義の観点からどう評価されますか。

以下の中から一つを選んで下さい。(○は1つ)

1. 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
2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない
3. 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
4. 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
5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない
6. 加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
7. わからない

図表 96 人事評価の原点・加点主義の状況

	全体	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
1. 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	5.7	2.1	3.2	8.5	6.8
2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない	18.9	13.4	14.9	23.3	20.0
3. 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	17.3	23.0	13.3	15.3	12.9
4. 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	11.7	16.8	12.0	8.9	8.6
5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない	26.9	26.4	42.6	24.2	25.7
6. 加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	4.2	5.4	2.4	3.7	4.6
7. わからない	15.3	12.9	11.6	16.2	21.4
調査数	2,474	792	249	1,151	280

問 23 では、職員の人事評価の基本方針を、加点主義と減点主義の観点から尋ね、さらにその変化についても尋ねた。

図表 96 より、選択率が高い項目は「5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない」(26.9%)、「2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない」(18.9%)、「3. 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」(17.3%)の順になっている。加点主義と減点主義で大別してみると、減点主義が 41.9%、加点主義が 42.8%となっており、加点主義をとっている支店がわずかに多い。

2017 年調査と比較すると、選択率が最も高い項目は「5. 加点主義の性格が強く、従来から変化はない」(2017 年調査では 26.2%)で同じであるが、2017 年調査では「10. わからない」(19.8%)、「2. 減点主義の性格が強く、従来から変化はない」(17.7%)と続いていた。また、2017 年調査では減点主義が 37.3%、加点主義が 42.7%であった点を踏まえると、現況は減点主義が増加したと捉えられるものの、2017 年調査と同様に、減点主義の金融機関においては減点主義の傾向が弱まり、加点主義の金融機関では加点主義の傾向が強まっていることより、職員が割り当てられた仕事を無難にこなすことを評価する傾向は弱まってきていると言える。

業態別でみると、最も加点主義を採っているが第二地方銀行で 57.0%の支店長が加点主義を選択している。他方で、最も減点主義を採っているのが信用金庫で 47.1%の支店長が減点主義を選択している。また、地方銀行では加点主義を強める傾向が最も高く（16.8%）、減点主義を弱める傾向も最も高い（23.0%）。地方銀行における、この傾向は 2017 年調査と比較しても強くなっている（2017 年調査では、それぞれ 15.9%、18.4%）。

問 24. 個々人の目標設定において、融資や販売のノルマが廃止されたらどう感じますか。以下から当てはまるものを全て選んで下さい。（複数回答可）

1. 客観的な評価が行われなくなる
2. 支店の目標達成が難しくなる
3. 職員にとって、どのように頑張れば評価されるのかわからなくなる
4. サボっている職員を甘やかすことになる
5. 顧客の視点に立った業務が可能になる
6. じっくりと腰を据えた業務が可能になる
7. 職員のやりがいが高まる
8. 口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない
9. ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する
10. わからない

図表 97 ノルマ廃止に対する評価

	全体	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
1. 客観的な評価が行われなくなる	32.8	32.0	35.3	31.6	38.4
2. 支店の目標達成が難しくなる	45.8	43.3	44.4	46.9	48.7
3. 職員にとって、どのように頑張れば評価されるのかわからなくなる	41.5	43.8	42.9	39.4	42.7
4. サボっている職員を甘やかすことになる	23.0	18.8	17.9	26.0	27.6
5. 顧客の視点に立った業務が可能になる	38.1	41.5	43.3	36.4	30.8
6. じっくりと腰を据えた業務が可能になる	41.1	49.1	45.2	37.4	29.7
7. 職員のやりがいが高まる	13.8	16.3	11.5	13.6	9.3
8. 口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない	29.0	26.3	25.8	31.4	29.4
9. ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する	23.4	21.3	19.0	25.0	26.5
10. わからない	3.2	3.3	2.4	3.5	2.5
調査数	2,493	797	252	1,163	279

問 24 は、今回調査で新設されたもので、ノルマを廃止することに対する評価を尋ねている。その結果が図表 97 にまとめている。選択率が高かった順に「2. 支店の目標達成が難しくなる」（45.8%）、「3. 職員にとって、どのように頑張れば評価されるのかわからなくなる」（41.5%）、「6. じっくりと腰を据えた業務が可能になる」（41.1%）となっている。ノルマの廃止に対して前向きな評価（「5. 顧客の視点に立った業務が可能になる」、「6. じっくりと腰を据えた業務

が可能になる」、「7. 職員のやりがいが高まる」)の平均選択率は31.0%、後ろ向きの評価(「10. わからない」を除くそれ以外)の平均選択率は32.6%で、わずかにノルマの廃止に対して懸念を示す向きが強い。

業態別にみると、ノルマの廃止に対して前向きの評価の平均選択率が最も高いのが地方銀行で(35.6%)、後ろ向きの評価を約5%ポイント上回っている。一方で、信用組合では前向きの評価に対する平均選択率が最も低く(23.3%)、後ろ向きの評価を約13%ポイント下回っている。地方銀行と信用組合で、ノルマの廃止に対する評価において大きな差異がみられるが、「6. じっくりと腰を据えた業務が可能になる」、「5. 顧客の視点に立った業務が可能になる」、「4. サボっている職員を甘やかすことになる」において、その差異がより顕著である。

(8) 他機関との連携や経営者の課題などについて

問 25. 信用保証の利用状況についてお尋ねします。

(1) 信用保証付き融資(ただし、80%保証)とプロパー融資とで審査の厳しさは異なりますか。(○は1つ)

1. プロパー融資の方が厳しい 2. 同等である 3. プロパー融資の方が甘い

図表 98 信用保証付き融資とプロパー融資とで審査の厳しさの違い

		調査数	プロパー融資 の方が厳しい	同等である	プロパー融資 の方が甘い
全 体		2,444	71.7	26.8	1.5
業 態 別	地方銀行	776	69.5	29.6	0.9
	第二地方銀行	229	71.6	26.6	1.7
	信用金庫	1,161	75.3	23.6	1.1
	信用組合	278	62.9	32.4	4.7
2017 年調査					
全 体		2,745	48.5	43.3	3.1
業 態 別	地方銀行	550	49.1	47.8	3.1
	第二地方銀行	329	52.3	45.6	2.1
	信用金庫	1,470	49.1	48.5	2.4
	信用組合	391	41.9	51.2	6.9

問 25 は、信用保証協会の利用状況を尋ねている。問 25 (1) では、信用保証付き融資(80%保証)とプロパー融資とで審査の厳しさが異なるかを尋ねている。図表 98 が回答結果であり、全体では、71.7%が「プロパー融資の方が厳しい」と回答している。「同等である」と「プロパー融資の方が甘い」は、それぞれ、26.8%と1.5%である。金融機関が損失をすべて負担するプロパー融資の審査が、損失の大部分を信用保証協会に負担してもらえる融資よりも厳しくなることが予想されるが、回答結果も予想通りである。

2017年の調査では、「プロパー融資の方が厳しい」と「同等である」は、それぞれ、48.5%と43.3%であった。前回の調査と比べると、プロパー融資の審査が信用保証付き融資の審査よりも厳しくなる傾向が強くなったことが示されている。信用保証付き融資の審査が厳しくないことはモラルハザードの可能性もある。しかし、コロナ禍で多くの企業の経営が悪化したときに、経営の悪化がコロナ禍による一時的なものかどうかを、時間を掛けて判断するよりも、信用保証付き融資（ゼロゼロ融資）で企業を支えることを優先していた場合、信用保証付き融資の審査がプロパー融資より甘くなる可能性もある。今回の回答結果がコロナ禍という特殊事情を反映していたなら、プロパー融資と信用保証付き融資の審査の厳しさが異なることは、一概に、モラルハザードと批判できない。

業態別では、第二地方銀行と信用金庫の「プロパー融資の方が厳しい」の回答割合が、それぞれ71.6%と75.3%であり、他の業態よりも高い。信用組合は、前回の調査と同様に、「同等である」の回答割合が、他の業態よりも高い。

（2）信用保証付き融資とプロパー融資とで、職員の融資獲得としての業績評価上の違いはありますか。コロナ禍での対応ではなく、現時点での評価としてお答えください。（○は1つ）
 1. 信用保証付き融資の方が高評価 2. プロパー融資の方が高評価 3. 同等である

図表 99 職員の融資獲得としての業績評価上の違い

		調査数	信用保証付き融資の方が高評価	プロパー融資の方が高評価	同等である
全 体		2441	24.0	4.6	71.4
業 態 別	地方銀行	776	16.5	3.4	80.2
	第二地方銀行	230	25.7	2.2	72.2
	信用金庫	1160	29.2	4.4	66.4
	信用組合	275	21.5	10.9	67.6
2017 年調査					
全 体		2742	29.1	6.2	64.7
業 態 別	地方銀行	548	17.5	5.8	76.4
	第二地方銀行	328	26.4	4.6	68.7
	信用金庫	1471	34.0	5.0	61.0
	信用組合	390	29.2	12.0	58.6

図表 99 は、職員の融資獲得の業績評価において信用保証付き融資とプロパー融資で違いがあるかを尋ねた問 25（2）の回答結果である。全体では、「信用保証付き融資の方が高評価」と「プロパー融資の方が高評価」、「同等である」の回答割合は、それぞれ、24.0%と4.6%、71.4%である。プロパー融資と信用保証付き融資の間で審査の厳しさに違いはあるが、職員の融資獲得の評価においては、どちらの融資も同等であるとの傾向が強い。2017年の調査では、「信用保証付き融資の方が高評価」と「プロパー融資の方が高評価」、「同等である」の回答割合は、それぞれ、29.1%と6.2%、64.7%であった。2017年調査以降、信用保証付き融資の獲得を高く評価することが少なくなり、同等の評価をすることが多くなったようである。

業態別で整理しても、すべての業態で「同等である」の回答比率が他の選択肢よりも高い傾向は変わらない。信用組合の「プロパー融資の方が高評価」の回答比率は、他の業態よりも高く、10%を超えている。

問 26. 次の内容について、どう感じられますか。共感の程度を[1. 強く共感～4. 全く共感しない]の4段階で評価して下さい。また、回答が難しい場合は、「5. わからない」を選んで下さい。

- 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金融機関は再編による規模拡大が必要である
- ④法人営業においては、対面にこだわるべきである
- ⑤金融機関の人事評価は減点主義的な性格を弱めるべきである
- ⑥金融機関の資金提供において、クラウドファンディングやエクイティファイナンスなどの活用を進めるべきである
- ⑦金融機関は取引先の SDGs 支援（環境経営や脱炭素化支援など）に積極的に取り組むべきである
- ⑧金融機関による人材紹介業務は、企業支援の有力なツールである
- ⑨事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である
- ⑩金融機関は事業者の非財務的な価値を今まで以上に与信判断に活用すべきである
- ⑪事業者の信用格付けが融資の制約になり、事業者育成が困難になっている
- ⑫信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している
- ⑬経営者保証は、創業や経営者の生産性アップ、また事業承継や早期の事業再生を阻害している
- ⑭経営者保証がなくても経営者を規律付けることは可能である
- ⑮事業成長担保権の導入に期待している
- ⑯ゆうちょ銀行との協働はすすめるべきである
- ⑰政府系金融機関との協働はすすめるべきである
- ⑱中小企業支援のために、税理士との連携は非常に重要である
- ⑲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
- ⑳コロナ禍でのゼロゼロ融資では、十分に借り手企業の経営の見通しを検討できなかった

問 26 は、金融機関の取り組みや現状に対する様々な意見等への共感を4段階で尋ねている質問である（「わからない」を含めると、5段階）。回答結果は、図表 100 から図表 119 で示されている。

図表 100 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

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,482	52.0	45.7	1.4	0.2	0.8
業 態 別	地方銀行	790	58.7	39.6	0.8	0.0	0.9
	第二地方銀行	250	51.6	46.8	1.6	0.0	0.0
	信用金庫	1,164	50.5	47.6	1.3	0.3	0.3
	信用組合	278	39.2	54.3	3.2	0.4	2.9
2019 年調査							
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
	第二地方銀行	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
2017 年調査							
全 体		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
	第二地方銀行	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

注) 2017 年調査の数値については、締め切り後データを含んだ数値を使用して再計算している。以下、問 26 の図表については同じ。

図表 100 は、問 26①「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」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合が、それぞれ、52%と 45.7%であり、合計すると 97.7%である。回答者のほぼ全員が経営に問題を抱えた企業を支えることは金融機関の使命であると考えており、半数が強く共感している。

2017 年と 2019 年の調査結果では、「強く共感」の回答割合は、2017 年では 47.2%、2019 年では 68.4%であり、「ある程度共感」の回答割合は、2017 年では 50.4%、2019 年では 30.6%である。2019 年と比べると、「強く共感」の回答割合が低下し、「ある程度共感」が上昇している。

「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」への共感は、2017 年から 19 年にかけて強くなったが、2019 年から 2023 年にかけて弱くなっている。地域金融機関は、コロナ禍で苦しんできた企業を支えてきたが、その経験が、経営に問題のある企業を支えることへの共感を弱めている可能性がある。

業態別では、「強く共感」の回答割合については、今回の調査では、地方銀行は 58.7%で、最も高く、信用組合は 39.2%で、最も低い。2019 年の調査と同様に、経営に問題のある企業を支えることへの共感、地方銀行と信用組合では、約 20%の差がある。「強く共感」の回答割合を地方銀行と信用組合で比較すると、2017 年よりも、その差が広がっている。

図表 101 ②金融機関は地方創生に貢献すべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,481	46.2	49.6	3.0	0.2	1.0
業 態 別	地方銀行	790	61.1	36.3	1.6	0.0	0.9
	第二地方銀行	250	50.0	46.8	1.6	0.8	0.8
	信用金庫	1,164	38.9	56.9	3.4	0.1	0.7
	信用組合	277	31.0	59.6	6.5	0.4	2.5
2019 年調査							
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
	第二地方銀行	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
2017 年調査							
全 体		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
	第二地方銀行	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 101 は、問 26②「金融機関は地方創生に貢献すべきである」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、46.2%と 49.6%であり、合計すると 95.8%である。回答者の 9 割以上が、金融機関は地方創生に貢献すべきであると考えており、半数近くが強く共感している。2017 年と 2019 年と比較すると、「強く共感」の回答割合は、2017 年では 49.9%、2019 年では 61%であり、今回の調査結果では、2017 年と 2019 年よりも低く、2019 年に比べると 15%ポイント近く低下している。問 26①「経営に問題を抱える企業を支えるのは金融機関の使命である」の回答結果（図表 100）と同様に、「金融機関は地方創生に貢献すべきである」への共感も、2019 年から 2023 年にかけて、弱くなっている。

業態別では、「強く共感」の回答割合が、地方銀行では最も高く、6 割を超えているが、信用金庫と信用組合では 4 割を下回っている。「強く共感」の回答割合で比較すると、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」の回答割合は、2017 年よりも高く、2019 年よりは低い。信用金庫と信用組合は 2017 年と 19 年の両方を下回っている。信用金庫と信用組合は協同組織金融機関であり、短期的な利益を重視していないので、既に地域社会の活性化（地方創生）に取り組んでいる可能性もある。地方創生に当然のように取り組んでいる金融機関は、改めて地方創生への貢献を問われても、それほど強く共感しないのかもしれない。また、規模が小さく、地方創生を考える余裕がない可能性もある。

図表 102 ③金融機関は再編による規模拡大が必要である

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,479	7.1	38.9	38.1	11.1	4.8
業 態 別	地方銀行	791	9.0	45.1	34.0	7.2	4.7
	第二地方銀行	250	6.0	39.6	40.0	10.8	3.6
	信用金庫	1,161	6.1	35.8	39.9	13.8	4.4
	信用組合	277	6.5	33.6	40.4	11.2	8.3

図表 102 は、問 26③「金融機関は再編による規模拡大が必要である」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、7.1%と 38.9%であり、合計すると 46%である。将来の人口減少を考慮すると、小規模な金融機関が生き残るのは難しく、再編による規模拡大が必要であるとの意見があるが、「強く共感」の回答者は 1 割未満である。「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の回答割合は、それぞれ 38.1%と 11.1%であり、合わせて 49.2%である。わずかな差であるが、回答者の多くは、再編による規模拡大を求める意見には否定的である。

業態別では、地方銀行のみで、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計が 54.1%であり、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の合計 41.2%を上回っている。地方銀行以外では、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の回答割合の合計が約 50%である。これらの金融機関は、地方銀行よりも小規模なので、リレバンによるソフト情報を伝えやすいというメリットを実感しており、規模拡大には否定的であると考えられる。

図表 103 ④法人営業においては、対面にこだわるべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,477	20.7	65.7	10.3	1.0	2.3
業 態 別	地方銀行	789	15.5	67.0	14.4	1.4	1.6
	第二地方銀行	249	14.5	69.9	12.0	1.6	2.0
	信用金庫	1,163	24.8	64.4	7.7	0.8	2.2
	信用組合	276	23.9	63.8	8.0	0.0	4.3

図表 103 は、問 26④「法人営業においては、対面にこだわるべきである」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、20.7%と 65.7%であり、合計すると 86.4%である。8 割以上の回答者が、対面での法人営業をそれなりに重視しており、20%の回答者は非常に重視している。コロナ禍でオンラインでの面談や会合が増えたが、リレバンを重視する地域金融機関は、取引先を直接訪問することは重要であると考えている。

業態別においては、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」の回答割合は 15%前後であり、信用金庫と信用組合の「強く共感」の回答割合は 20%を上回っている。地方銀行と第二地方銀行は、営業エリアが都道府県の全域であるので、対面営業の移動時間等のコストは小さくない。一方、信用金庫と信用組合は、営業エリアがそれほど広くないので、移動時間等については、

それほど負担にならない。信用金庫と信用組合は、対面での法人営業に積極的である。

図表 104 ⑤金融機関の人事評価は減点主義的な性格を弱めるべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,477	21.6	56.8	11.1	1.2	9.3
業 態 別	地方銀行	788	22.5	58.9	8.9	1.5	8.2
	第二地方銀行	251	20.7	59.4	13.1	0.8	6.0
	信用金庫	1,161	21.7	55.4	12.5	0.9	9.5
	信用組合	277	19.5	54.5	9.4	1.8	14.8
2017 年調査							
全 体		2,775	18.0	57.7	11.4	0.8	12.1

図表 104 は、問 26⑤「金融機関の人事評価は減点主義的な性格を弱めるべきである」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、21.6%と 56.8%であり、合計で 78.4%である。回答者の 8 割近くが、人事評価の減点主義的な性格を弱めるべきであると考えており、2 割以上が強く共感している。2017 年の調査では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、18%と 57.7%であり、合計で 75.7%であった。前回と今回の調査結果では、ほとんど差はない。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計が 8 割を超えており、信用金庫と信用組合の合計も 7 割以上である。業態間でも、大きな差は見られない。

図表 105 ⑥金融機関の資金提供において、クラウドファンディングやエクイティファイナンスなどの活用を進めるべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,479	7.9	50.1	30.5	3.1	8.3
業 態 別	地方銀行	789	12.2	57.2	22.8	1.6	6.2
	第二地方銀行	250	10.8	54.0	26.8	4.0	4.4
	信用金庫	1,163	4.9	46.5	36.5	3.9	8.2
	信用組合	277	6.1	41.9	30.0	3.6	18.4

図表 105 は、問 26⑥「金融機関の資金提供において、クラウドファンディングやエクイティファイナンスなどの活用を進めるべきである」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の割合は、それぞれ、7.9%と 50.1%であり、半数以上の回答者が、クラウドファンディングやエクイティファイナンスなどの活用に関心がある。ただし、「強く共感」と「全く共感しない」の回答割合の合計は 11%であることから、この意見に対して明確な考えを持っていない可能性もある。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計

は、それぞれ、69.4%と 64.8%であるが、信用金庫と信用組合の合計は、それぞれ、51.4%と 48.0%である。地方銀行や第二地方銀行は、クラウドファンディングやエクイティファイナンスの活用に積極的である。信用金庫と信用組合の「わからない」の回答比率は高く、信用組合の回答比率は 18.4%である。信用金庫と信用組合がクラウドファンディングやエクイティファイナンスの活用に積極的ではない理由には、これらの手法の詳細を理解していないこともある。

図表 106 ⑦金融機関は取引先の SDGs 支援（環境経営や脱炭素化支援など）に積極的に取り組むべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,481	21.0	62.6	12.6	1.3	2.5
業 態 別	地方銀行	789	31.9	58.6	7.1	1.0	1.4
	第二地方銀行	250	28.0	60.8	9.6	0.4	1.2
	信用金庫	1,164	13.6	66.2	16.2	1.5	2.6
	信用組合	278	14.7	60.4	15.8	2.2	6.8

図表 106 は、問 26⑦「金融機関は取引先の SDGs 支援（環境経営や脱炭素化支援など）に積極的に取り組むべきである」の回答結果である。全体では、「強く共感」の回答割合は 21%であり、回答者の 2 割が SDGs 支援に積極的に取り組むべきであると考えている。「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計は 83.6%であり、8 割以上の回答者が共感している。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」の割合は 30%前後であるが、信用金庫と信用組合の割合は 10%台である。信用金庫と信用組合の「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計も 8 割以下である。信用金庫と信用組合の顧客には、個人企業や中小零細企業が多いので、環境経営や脱炭素化に取り組む余裕がなく、信用金庫や信用組合も SDGs 支援以外の支援を優先していると考えられる。

図表 107 ⑧金融機関による人材紹介業務は、企業支援の有力なツールである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,479	22.2	60.1	12.7	1.5	3.4
業 態 別	地方銀行	789	32.6	56.7	8.1	1.3	1.4
	第二地方銀行	250	24.0	64.4	9.6	0.8	1.2
	信用金庫	1,163	17.8	63.4	14.3	1.2	3.4
	信用組合	277	9.7	52.7	22.4	4.0	11.2

図表 107 は、問 26⑧「金融機関による人材紹介業務は、企業支援の有力なツールである」の回答結果である。全体では、「強く共感」の回答割合は 22.2%であり、2 割以上の回答者が、人材紹介業務が企業支援の有力なツールであると強く感じている。「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計は 82.3%であり、8 割以上の回答者が、人材紹介業務を企業支援の有力なツールと考えている。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」の回答割合は 20%を超えており、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計も 90%近い。一方、信用金庫と信用組合の「強く共感」の回答割合は 20%を下回っている。信用組合では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計は 62.4%と低く、「ほとんど共感しない」の割合も 22.4%と高い。信用金庫や信用組合は小規模であり、人材紹介業務を行う余裕がないので、地方銀行や第二地方銀行に比べると、人材紹介業務を企業支援の有力なツールと考えていない可能性がある。

図表 108 ⑨事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,476	23.3	63.3	9.9	0.7	2.7
業 態 別	地方銀行	788	31.1	60.9	5.6	0.1	2.3
	第二地方銀行	249	28.1	62.7	8.0	0.4	0.8
	信用金庫	1,161	19.7	65.2	11.9	1.0	2.2
	信用組合	278	12.2	62.9	15.8	1.1	7.9

図表 108 は、問 26⑨「事業性評価への取り組みがあなたの勤務する金融機関の進むべき道である」の回答結果である。金融機関が、収益性の高い借り手を選び、担保や保証に依存せずに適切な金利で融資を行うためには、借り手の事業の特徴を十分に理解する必要がある。全体では、「強く共感」の回答割合は 23.3%であり、「ある程度共感」の回答割合との合計は 86.6%である。8 割以上の回答者が事業性評価に注力するべきでありと考えているが、強く共感している回答者は、それほど多くない。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」の回答割合は、それぞれ、31.1%と 28.1%であり、信用金庫と信用組合は、それぞれ、19.7%と 12.2%である。信用金庫と信用組合の支店長は、地方銀行や第二地方銀行と比べて、事業性評価を進むべき道であると強く思っていない。

図表 109 ⑩金融機関は事業者の非財務的な価値を今まで以上に与信判断に活用すべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2478	20.1	67.2	10.3	0.2	2.3
業 態 別	地方銀行	788	26.8	63.7	7.4	0.0	2.2
	第二地方銀行	250	24.0	66.0	8.4	0.8	0.8
	信用金庫	1163	16.4	69.6	11.9	0.3	1.8
	信用組合	277	13.0	67.9	13.4	0.0	5.8

図表 109 は、問 26⑩「金融機関は事業者の非財務的な価値を今まで以上に与信判断に活用すべきである」の回答結果である。近年、企業の持続可能性や社会的責任、ESG の概念の普及により、財務諸表では表されない情報と、それに基づく価値が重視されている。金融機関も、審査において、非財務的な情報や価値を考慮することが求められている。全体では、「強く共感」

の回答割合は 20.1%であり、「ある程度共感」の回答割合との合計は 87.3%である。8 割以上の回答者が与信判断における非財務的な価値の活用に同意しているが、強く共感している回答者は、それほど多くない。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」の回答割合は、それぞれ 26.8%と 24.0%であり、信用金庫と信用組合の回答割合は、それぞれ 16.4%と 13.0%である。信用金庫と信用組合の支店長は、地方銀行や第二地方銀行と比べて、非財務的な価値の利用に消極的である。

図表 110 ⑪事業者の信用格付けが融資の制約になり、事業者育成が困難になっている

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2476	4.4	36.4	48.9	5.5	4.8
業 態 別	地方銀行	787	4.3	33.4	50.3	7.2	4.7
	第二地方銀行	250	4.8	39.2	46.8	6.8	2.4
	信用金庫	1162	4.6	38.3	48.6	4.3	4.1
	信用組合	277	3.2	34.3	47.7	4.3	10.5

図表 110 は、問 26⑪「事業者の信用格付けが融資の制約になり、事業者育成が困難になっている」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、4.4%と 36.4%であり、合わせると 40.8%である。「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、48.9%と 5.5%であり、合計すると 54.4%である。回答者の半数以上は、信用格付けが融資の制約になり、事業者育成が困難になっているとは考えていない。ただし、「強く共感」と「全く共感しない」の回答割合の合計は 10%程度であることから、この意見に対して明確な考えを持っていない可能性もある。

業態別で整理しても、業態間での大きな差は観察できない。すべての業態で、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の回答割合の合計が、「強く共感」と「ある程度共感」の合計を上回っている。

図表 111 ⑫信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,475	4.6	28.3	49.8	14.4	2.8
業 態 別	地方銀行	786	3.3	27.5	50.3	15.6	3.3
	第二地方銀行	249	4.4	22.1	53.0	18.9	1.6
	信用金庫	1,162	5.7	30.1	48.5	13.3	2.3
	信用組合	278	4.3	28.4	51.1	11.5	4.7
2017 年調査							
全 体		2,785	4.3	31.7	45.6	15.6	2.8

図表 111 は、問 26⑫「信用保証付きの貸出は、職員の目利き力向上を阻害している」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、4.6%と 28.3%

であり、合計すると 32.9%である。「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、49.8%と 14.4%であり、合計すると 64.2%である。回答者の 3 分 2 近くは、信用保証付きの貸出が職員の目利き力の向上を阻害していることに同意していない。また、「全く共感しない」の回答割合も 14.4%あることから、強く否定する回答者も 1 割以上いる。

2017 年の調査では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、4.3%と 31.7%であり、合計すると 36.0%であった。「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、45.6%と 15.6%であり、合計すると 61.2%である。前回と同様に、今回の調査結果においても、信用保証付きの貸出が目利き力の向上を阻害していると考えている支店長は、半数を下回っている。

業態別でも、すべての業態において、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計は、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の合計よりも低い。特に、第二地方銀行の「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の合計は 71.9%であり、唯一 7 割を超えている。第二地方銀行の支店長は、他の業態よりも、信用保証付きの貸出が目利き力の向上を阻害しているという意見に否定的である。

図表 112 ⑬経営者保証は、創業や経営者の生産性アップ、また事業承継や早期の事業再生を阻害している

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,475	2.2	25.9	56.8	10.3	4.7
業 態 別	地方銀行	786	2.8	28.8	52.4	11.3	4.7
	第二地方銀行	250	3.6	27.6	59.2	6.8	2.8
	信用金庫	1,162	1.9	24.4	59.0	10.4	4.2
	信用組合	277	0.7	22.7	57.4	10.5	8.7

図表 112 は、問 26⑬「経営者保証は、創業や経営者の生産性アップ、また事業承継や早期の事業再生を阻害している」の回答結果である。経営者保証に関しては、質問文のような課題が指摘され、経営者保証を利用しない融資の形が検討されてきた。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、2.2%と 25.9%であり、合計すると 28.1%である。「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、56.8%と 10.3%であり、合計すると 67.1%である。回答者の 3 分 2 以上が、経営者保証が創業や生産性の向上、事業承継、早期の事業再生を阻害しているとは考えていない。

業態別では、すべての業態において、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の合計が 6 割を超えている。ただし、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計は 30%を超えているので、地方銀行と第二地方銀行の支店長は、信用金庫と信用組合よりも、経営者保証の課題を認識している。

図表 113 ⑭経営者保証がなくても経営者を規律付けることは可能である

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,475	5.1	61.3	23.0	2.7	8.0
業 態 別	地方銀行	787	7.0	64.2	19.7	2.4	6.7
	第二地方銀行	250	5.2	70.0	18.4	2.0	4.4
	信用金庫	1,160	4.3	60.2	24.3	3.1	8.1
	信用組合	278	2.9	49.6	31.3	2.2	14.0

図表 113 は、問 26⑭「経営者保証がなくても経営者を規律付けることは可能である」の回答結果である。担保や経営者保証のメリットの一つとして、借り手への規律付け機能がある。担保や経営者保証を利用しなければ、経営者の所有する不動産や個人資産に関係なく、収益性や将来性の高い事業に融資できるが、規律付け機能が失われてしまう。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、5.1%と 61.3%であり、合計すると 66.4%である。

「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、23%と 2.7%であり、合計すると 25.7%である。回答者の 3 分 2 近くが、経営者保証がなくても規律付けは可能であると考えている。ただし、「ある程度共感」の回答割合 61.3%であるので、経営者保証がなくても確実に規律付けできるとは考えていない。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行で、「強く共感」と「ある程度共感」の回答比率の合計が 7 割を超えているが、信用金庫は 64.5%であり、信用組合は 52.5%である。信用組合の「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の合計は 33.5%であり、「わからない」の回答比率も 14%である。信用組合の支店長は、他の業態よりも、経営者保証の規律付け効果に期待しており、経営者保証がない場合の規律付けに不安を感じている可能性がある。

図表 114 ⑮事業成長担保権の導入に期待している

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,473	3.1	31.9	36.7	5.3	23.0
業 態 別	地方銀行	786	4.8	40.6	31.9	4.6	18.1
	第二地方銀行	249	4.8	38.6	39.0	4.4	13.3
	信用金庫	1,161	2.0	26.0	40.7	6.0	25.3
	信用組合	277	1.4	26.4	31.8	4.7	35.7

図表 114 は、問 26⑮「事業成長担保権の導入に期待している」の回答結果である¹⁰。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、3.1%と 31.9%であり、合計すると 35%である。「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、36.7%と 5.3%であり、合計すると 42%である。「ある程度共感」と「ほとんど共感しない」の合計は 68.6%で

¹⁰ 2024 年 3 月に「事業性融資の推進等に関する法律案」が国会に提出され、2024 年 6 月に可決された。同法では、「無形資産を含む事業全体を担保とする制度」として企業価値担保権が創設された。

あり、「わからない」の回答比率も 23%である。回答者は、事業成長担保権の効果を否定的に捉えているが、事業成長担保権を十分に理解していない可能性もある。

業態別では、地方銀行と第二地方銀行の「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計が 4 割を超えており、「わからない」の割合も 20%以下である。地方銀行の「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計は、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の合計を上回っている。信用金庫と信用組合では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計が 3 割を下回っており、「わからない」の回答比率も、信用金庫では 25.3%、信用組合では 35.7%である。信用金庫と信用組合の融資の現場では、事業成長担保権についての理解が十分ではないことが示されている。

図表 115 ⑩ゆうちょ銀行との協働はすすめるべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,475	0.9	17.0	44.4	21.5	16.2
業 態 別	地方銀行	788	0.8	19.8	43.4	22.3	13.7
	第二地方銀行	249	1.6	23.7	49.0	15.7	10.0
	信用金庫	1,161	0.9	13.5	45.7	22.9	16.9
	信用組合	277	0.7	17.7	37.5	18.4	25.6
2017 年調査							
全体		2,783	0.9	15.5	35.0	28.5	20.2

図表 115 は、問 26⑩「ゆうちょ銀行との協働はすすめるべきである」の回答結果である。全体では、「強く共感」の回答比率は 0.9%であり、「ある程度共感」の回答割合と合計しても 17.9%である。ゆうちょ銀行との協働には肯定的ではない。「全く共感しない」の回答割合も 21.5%と高く、「ほとんど共感しない」と合計すると 65.9%である。回答者の 3 分 2 近くが、ゆうちょ銀行との協働に否定的である。2017 年の調査では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、0.9%と 15.5%であり、合わせると 16.4%であり、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、35%と 28.5%であり、合計すると 63.5%であった。今回の調査においても、前回と同様に、ゆうちょ銀行との協働には否定的である。

業態別でも、すべての業態で「強く共感」の回答は非常に少ない。第二地方銀行では、「ある程度共感」の回答割合が 23.7%と最も高く、「全く共感しない」の回答割合は 15.7%で最も低い。第二地方銀行は、他の業態ほど、ゆうちょ銀行との協働には否定的ではない。信用組合では、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合の合計が 60%を下回っており、「わからない」の割合も 25.6%である。信用組合では、ゆうちょ銀行との協働には否定的ではないか、どちらとも判断できない回答者が多くいる。

図表 116 ⑰政府系金融機関との協働はすすめるべきである

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,477	12.8	64.9	13.4	4.3	4.6
業 態 別	地方銀行	789	10.1	63.2	16.7	5.6	4.3
	第二地方銀行	249	16.1	66.7	12.4	2.8	2.0
	信用金庫	1,161	14.0	65.9	12.1	3.9	4.1
	信用組合	278	12.2	63.7	10.4	3.6	10.1
2017 年調査							
全 体		2,788	8.1	62.5	16.0	7.1	6.3

図表 116 は、問 26⑰「政府系金融機関との協働はすすめるべきである」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合が、それぞれ、12.8%と 64.9%であり、合計すると 77.7%である。「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、13.4%と 4.3%であり、合計すると 17.7%である。ゆうちょ銀行との協働についての回答結果(図表 115)とは異なり、回答者の 8 割近くが、政府系金融機関との協働には前向きであり、強く共感している回答者も 1 割を超えている。2017 年の調査でも、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合は、それぞれ、8.1%と 62.5%であり、合計すると 70.6%であり、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合は、それぞれ、16%と 7.1%であり、合計すると 23.1%であった。前回と比べて、今回の調査では、政府系金融機関との協働に肯定的な見方が増えている。預貯金や送金サービス等で、ゆうちょ銀行とは競合することが多いが、協調融資や再生支援等で、政府系金融機関とは協働する可能性が高いので、ゆうちょ銀行に比べて、政府系金融機関との協働には肯定的な見方が多いのであろう。

業態別では、すべての業態で、「強く共感」の「ある程度共感」の回答割合の合計が 7 割以上である。地方銀行では、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の割合の合計が 23.3%であり、唯一 2 割を超えている。これは、地域の有力企業について政府系金融機関と競合している例があるためであろう。

図表 117 ⑱中小企業支援のために、税理士との連携は非常に重要である

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,480	22.1	64.4	10.0	1.3	2.2
業 態 別	地方銀行	789	20.2	64.6	10.8	1.4	3.0
	第二地方銀行	250	26.4	60.4	9.2	2.8	1.2
	信用金庫	1,163	22.9	65.3	9.6	0.9	1.3
	信用組合	278	20.9	63.3	10.4	1.1	4.3

図表 117 は、問 26⑱「中小企業支援のために、税理士との連携は非常に重要である」の回答結果である。全体では、「強く共感」の回答割合は 22.1%であり、回答者の 2 割以上が、中小企業支援において税理士との連携を非常に重要であると考えている。「ある程度共感」の回答割

合との合計も 86.5%である。回答者の 8 割以上が税理士との関係を重視している。

業態別では、すべての業態で「強く共感」の回答割合が 20%以上である。「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計も 8 割以上であり、業態間の差はほとんどない。

図表 118 ⑩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

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,479	41.8	53.7	3.5	0.0	1.0
業態別	地方銀行	788	46.1	49.9	2.9	0.0	1.1
	第二地方銀行	250	44.4	50.4	4.0	0.4	0.8
	信用金庫	1,163	39.4	56.4	3.7	0.0	0.5
	信用組合	278	37.1	55.8	4.0	0.0	3.2
2019 年調査							
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
	第二地方銀行	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

図表 118 は、問 26⑩「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」の回答結果である。全体では、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合が、それぞれ 41.8%と 53.7%であり、合わせると 95.5%である。回答者の 9 割以上が、中小企業の経営における適切な会計処理の必要性を感じており、4 割以上の回答者は、その必要性を強く感じている。2019 年の調査でも、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計は 98.6%であったので、ほぼ同じ水準であると言える。しかし、2019 年の調査と比べると、「強く共感」の回答割合は約 20%低下している点が目立つ。コロナ禍におけるゼロゼロ融資で、決算書の吟味が十分に行われないままに融資が実行されたこと（図表 119 参照）が影響しているのかもしれない。

業態別でも、すべての業態で、「強く共感」と「ある程度共感」の回答割合の合計が 9 割以上である。「強く共感」の回答割合が、地方銀行と信用組合の間に 10%ポイント近い差があるが、業態間の差は大きくない。2019 年の調査と比べると、どの業態においても「強く共感」の回答割合が低下している。

図表 119 ⑫コロナ禍でのゼロゼロ融資では、十分に借り手企業の経営の見通しを検討できなかった

		調査数	強く共感	ある程度共感	ほとんど共感しない	全く共感しない	わからない
全 体		2,472	13.3	53.8	24.4	2.8	5.7
業態別	地方銀行	785	12.1	50.3	25.9	4.7	7.0
	第二地方銀行	249	11.6	54.6	28.1	1.6	4.0
	信用金庫	1,160	14.7	55.1	23.4	2.1	4.8
	信用組合	278	12.2	57.9	21.6	1.4	6.8

図表 119 は、問 26⑩「コロナ禍でのゼロゼロ融資では、十分に借り手企業の経営の見通しを検討できなかった」の回答結果である。全体では、「強く共感」の回答割合は 13.3%であり、回答者の 1 割以上は、ゼロゼロ融資において借り手企業の経営の見通しを十分に検討できなかったと感じている。「ある程度共感」の回答割合との合計も 67.1%であり、地域金融機関は、コロナ禍で経営の悪化した企業を融資により支援をしてきたが、企業の経営内容を十分に審査できなかったと考えている可能性がある。

業態別でも、すべての業態において、「強く共感」の回答割合は 10%台である。「ある程度共感」の回答割合との合計も 60%を超えており、信用金庫と信用組合では約 70%である。信用金庫や信用組合の融資先は、地方銀行や第二地方銀行と比べると、小規模でコロナ禍を乗り切る体力が弱いので、将来の経営の見通しを検討している間に倒産してしまう可能性が高い。それゆえ、信用金庫と信用組合は、迅速な資金供給を優先する必要があったと考えられる。

（９）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について

問 27. 貴支店をメインバンクとする取引先企業のうち、BCP（事業継続計画）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。（○は 1 つ）			
1. 75%以上	2. 50%以上	3. 30%以上	4. 20%以上
5. 10%以上	6. 5%以上	7. 5%未満	8. わからない

図表 120 は、自支店をメインバンクとする取引先企業のうち、BCP（事業継続計画）を策定している企業の割合を示している。全体では、「わからない」が 38.9%で最も多く、次いで多いのが「5%未満」で 24.9%であり、さらに「10%以上」が 10.1%、「20%以上」が 8.5%、「30%以上」が 8.0%と続いている。

金融機関別にみると、「わからない」の比率は第二地方銀行が 34.3%で他の金融機関と比べて最も低く、信用組合が 43.2%で最も高かった。さらに、「10%以上」、「20%以上」、「30%以上」の割合をみると、地方銀行と第二地方銀行では全体平均を上回っているのに対して、信用金庫と信用組合ではそれを下回っている。地方銀行や第二地方銀行の取引先では、BCP を策定する企業の割合が比較的多いことが見て取れる。

同じく図表 120 には前回の 2019 年調査の結果も示している。これと今回の調査を比較すると、全体での「わからない」の比率は 2019 年調査の 55.3%から今回の 38.9%へと大幅に改善している。また、「5%未満」は前回の 23.1%から 24.9%と大きな変化はみられないが、「10%以上」は 7.4%から 10.1%へ、「20%以上」は 4.4%から 8.5%へ、「30%以上」は 4.1%から 8.0%へと上昇している。前回の調査時と比べて BCP を策定する企業の把握状況が向上しているこ

とは確かであるが、地域企業の BCP の取り組みが進展しているのか、これまで単に金融機関が把握できていなかったのかは不明である。

図表 120 取引先企業のうち BCP を策定している企業の割合

		調査 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
2023 年調 査	全体	2,442	0.3	1.9	8.0	8.5	10.1	7.3	24.9	38.9
	地方銀行	776	0.6	3.6	9.9	10.8	12.5	7.0	18.0	37.5
	第二地銀	230	0.4	2.2	13.0	11.3	11.7	4.8	22.2	34.3
	信用金庫	1,156	0.2	1.0	6.1	7.5	8.9	8.4	28.0	39.8
	信用組合	280	0.0	0.7	6.1	3.9	7.1	5.7	33.2	43.2
2019 年調 査	全体	2,579	0.3	1.2	4.1	4.4	7.4	4.1	23.1	55.3
	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	0.6	0.5	23.9	54.8
	信用組合	335	0.3	0.9	2.7	4.5	0.6	2.7	23.6	59.4

問 28. コロナ禍発生前に比べて、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。(○は1つ)

1. 強く感じる 2. ある程度感じる 3. 感じない 4. わからない

図表 121 は、コロナ禍発生前と比べ BCP 策定に関する取引先企業の関心が高まっているように感じるかという問いへの回答をまとめたものである。全体では「ある程度感じる」が 43.0% で最も多く、次いで「感じない」が 37.4%、そして「わからない」が 18.1%であった。なお、「強く感じる」と「ある程度感じる」の合計は 44.5%である。

金融機関別での「強く感じる」と「ある程度感じる」の合計は、地方銀行が 56.6%、第二地方銀行が 51.7%、信用金庫が 38.1%、信用組合が 31.5%となっている。地方銀行と第二地方銀行では 50%を超える回答者が BCP 策定の関心の高まりを感じ取っている一方で、信用金庫では 4 割程度、信用組合では 3 割程度にとどまるという結果になった。

同じく図表 121 には 2019 年調査における「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」の回答結果も示している。全体で見れば、2019 年調査では「感じない」が 34.9%であり、今回の 37.4%と大きな差はみられない。また、「強く感じる」と「ある程度感じる」の合計も、2019 年調査の 46.1%と今回の 44.5%とでも大きな変化は確認できなかった。金融機関別では、今回と同様に前回は地方銀行が最も高かった(60.4%)。2019 年調査と比べて、回答率が上昇しているのが第二地方銀行であり、前回は 44.2%であったのが今回は 51.7%となっている。

図表 121 コロナ禍発生前に比べた BCP 策定に関する取引先企業の関心について

		調査数	強く感じる	ある程度 感じる	感じない	わからない
2023 年調査	全体	2,449	1.5	43.0	37.4	18.1
	地方銀行	783	2.7	53.9	30.0	13.4
	第二地銀	230	1.3	50.4	34.8	13.5
	信用金庫	1,157	0.9	37.2	42.1	19.9
	信用組合	279	0.7	30.8	40.9	27.6
2019 年調査	全体	2,576	1.4	44.7	34.9	19.0
	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

(10) 他の金融機関等との連携の状況と課題について

問 29. 貴支店が、事業性評価を推進するために、

(1) 現在連携している外部機関・専門家、および

(2) 今後、連携を強化したい先（すでに強い連携がある場合にはそれを維持発展したい場合を含む）を、下記からそれぞれ全てお答えください。（複数回答可）

- ① 政府系金融機関
- ② 他の民間金融機関
- ③ 信用保証協会
- ④ 保険会社
- ⑤ 証券会社
- ⑥ 中小企業基盤整備機構やREVICなどの政府支援組織
- ⑦ 地方自治体やその外郭団体
- ⑧ 商工団体
- ⑨ 大学や研究開発組織
- ⑩ 取引先企業
- ⑪ 公認会計士・税理士
- ⑫ 中小企業診断士
- ⑬ 弁護士
- ⑭ 弁理士
- ⑮ シンクタンクやコンサルティング会社
- ⑯ その他
- ⑰ 連携先はない／希望先はない
- ⑱ わからない

図表 122 は、自支店が事業性評価を推進するために、(1) 現在の連携先、および(2) 連携強化(維持)を希望する先を全体でまとめたものである。現在の連携先では、「信用保証協会」が 82.6%で最も多く、次いで「政府系金融機関」が 67.4%、さらに「公認会計士・税理士」が 52.1%となっている。また、連携強化(維持)を希望する先でも、「信用保証協会」が 61.8%で最も多く、次いで「政府系金融機関」が 55.9%、さらに「公認会計士・税理士」が 53.8%で続くという結果となった。

もっとも、現在の連携先と連携強化(維持)を希望する先の回答率を比べると、「信用保証協会」では 20.8%ポイント、「政府系金融機関」では 11.5%ポイント、連携強化(維持)を希望する先の回答率が現在の連携先よりも低くなっている。「信用保証協会」と「政府系金融機関」は、現在連携している先としても、連携強化(維持)を希望する先としても上位だが、連携を強化や維持を希望する度合いは低下している。「公認会計士・税理士」は、その差が 1.7%ポイントとほぼ同じ水準である。

現在の連携先に比べ連携強化(維持)を希望する先の回答率が高い項目は、その差が大きい順に、「大学や研究開発組織」(+7.6%ポイント)、「弁理士」(+7.2%ポイント)、「中小企業診断士」(+5.3%ポイント)、「シンクタンクやコンサルティング会社」(+4.8%ポイント)、「弁護士」(+3.8%ポイント)等となっている。事業性評価を推進するうえでは、財務面のみならず、学術研究、知的財産権、経営全般、法律など幅広い専門知識が今後は一層必要とされていることがうかがえる。

同じく図表 122 には、2019 年調査における、事業性評価を推進するために連携している外部機関・専門家について尋ねた質問の回答結果も示している。なお、2019 年調査では、「信用保証協会」、「証券会社」、「保険会社」は含まれていない。また、同調査には「有力な取引先企業」という項目(選択率 2.2%)があるが、今回調査の「取引先企業」とは異なるものと判断して除外している。今回調査の「(1) 現在の連携先」と比較すると、多くの項目で 2019 年調査よりも回答率が上昇しているが、その差が 10%ポイント以上なのは、「政府系金融機関」の+43.2%ポイント、「他の民間金融機関」の+23.5%ポイント、「商工団体」の+19.9%ポイント、「地方自治体やその外郭団体」の+16.7%ポイント、「弁護士」の+14.7%ポイント、「大学や研究開発組織」の+11.0%ポイントとなっている。特に「政府系金融機関」の差が大きい。これはコロナ禍において民間金融機関と政府系金融機関の連携が進んだためだと思われる。仮にそうだとすると、2019 年調査には含まれていない「信用保証協会」も、おそらくコロナ禍で連携が進展したものと推察される。

図表 122 (1) 現在の連携先と (2) 連携強化 (維持) を希望する先 (全体)

	2019 年 調査	(1) 現在 の連携先	(2) 連携強 化 (維持) を 希望する先
調査数	2,541	2,340	2,184
信用保証協会	–	82.6	61.8
政府系金融機関	24.2	67.4	55.9
公認会計士・税理士	43.1	52.1	53.8
商工団体	19.2	39.1	36.4
取引先企業	–	36.5	34.5
地方自治体やその外郭団体	18.3	35.0	38.0
中小企業基盤整備機構やREVICなどの政府支援組織	25.5	34.2	36.7
中小企業診断士	33.7	32.2	37.5
他の民間金融機関	7.5	31.0	34.4
シンクタンクやコンサルティング会社	25.2	28.7	33.5
保険会社	–	23.4	17.6
大学や研究開発組織	9.3	20.3	27.9
弁護士	4.9	19.6	23.4
証券会社	–	12.6	14.1
弁理士	1.8	5.1	12.3
その他	3.4	2.4	4.4
連携先はない／希望先はない	10.7	2.0	1.1
わからない	9.2	4.0	5.0

注) 2019 年調査の結果は、事業性評価を推進するために連携している外部機関・専門家について訊ねた質問の回答結果である。

次に業態別の結果 (図表 123) を確認すると、現在の連携先として全体で 1 番目に多い「信用保証協会」の回答率は、高い順に、信用金庫 (87.1%)、第二地方銀行 (84.8%)、信用組合 (83.8%)、地方銀行 (74.9%) となっている。また 2 番目に多い「政府系金融機関」の回答率も高い順は同じであり、信用金庫 (73.0%)、第二地方銀行 (71.0%)、信用組合 (69.2%)、地方銀行 (56.9%) となっている。

「信用保証協会」と「政府系金融機関」では、現在の連携先の回答率よりも連携強化 (維持) を希望する先の回答率は低くなっている。その差は、「信用保証協会」では、地方銀行が 19.7%ポイント、第二地方銀行が 21.1%ポイント、信用金庫が 22.1%ポイント、信用組合が 19.4%ポイントと、いずれも 20%ポイント前後低くなっている。「政府系金融機関」では、地方銀行が 6.2%ポイント、第二地方銀行が 11.8%ポイント、信用金庫が 14.3%ポイント、信用組合が 14.0%ポイント、それぞれ低くなっている。

図表 123 (1) 現在の連携先と (2) 連携強化 (維持) を希望する先 (業態別)

	全体		業態別							
			地方銀行		第二地銀		信用金庫		信用組合	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
調査数	2,340	2,184	736	672	224	201	1,120	1,061	260	250
信用保証協会	1,934	1,350	74.9	55.2	84.8	63.7	87.1	65.0	83.8	64.4
政府系金融機関	1,576	1,221	56.9	50.7	71.0	59.2	73.0	58.7	69.2	55.2
公認会計士・税理士	1,219	1,174	50.7	51.2	50.9	54.2	54.0	55.0	48.8	54.8
商工団体	914	794	28.9	28.4	25.4	33.3	46.6	41.7	46.9	37.6
取引先企業	854	754	37.5	36.6	41.5	40.3	36.1	34.1	31.2	26.0
地方自治体やその外郭団体	820	829	32.9	36.2	27.7	38.3	38.5	40.3	32.7	32.4
中小企業基盤整備機構や REVICなどの政府支援組織	801	801	37.9	39.1	47.8	47.3	30.9	34.7	26.5	30.0
中小企業診断士	754	819	23.2	30.1	26.8	34.3	38.5	40.6	35.4	46.8
他の民間金融機関	725	752	31.9	29.5	40.6	37.8	28.5	36.2	30.8	37.6
シンクタンクやコンサルティング会社	671	732	40.6	43.3	32.1	38.8	23.5	28.6	14.2	24.0
保険会社	548	384	24.3	18.2	27.7	20.4	23.2	17.8	18.1	12.8
大学や研究開発組織	474	609	19.8	32.4	25.0	30.8	21.4	27.3	12.3	15.6
弁護士	459	511	17.7	20.7	18.3	27.9	19.8	25.0	25.4	20.4
証券会社	296	307	22.4	18.9	18.3	16.9	7.0	11.8	4.6	8.4
弁理士	119	269	6.4	13.4	6.3	12.9	4.2	12.7	4.2	7.2
その他	57	96	2.9	3.9	2.7	5.0	2.1	4.4	2.3	5.2
連携先はない／希望先はない	46	23	3.0	1.8	1.3	1.0	1.4	0.7	1.9	0.8
わからない	93	109	6.9	8.2	2.2	3.0	2.4	3.2	3.8	5.6

注) (1) 現在連携している外部機関・専門家、および、(2) 今後、連携を強化したい先 (すでに強い連携がある場合にはそれを維持発展したい場合を含む)

問 30. あなたは、(1) 日本政策金融公庫、および(2) 商工中金の中小企業貸出をそれぞれのように評価しますか。あてはまるものを下記から全て選んで下さい(複数回答可)

- ①提示する金利が低すぎる
- ②金利以外の条件が借り手に有利すぎる
- ③企業訪問の頻度が高い
- ④事業性を評価する力が高い
- ⑤企業の相談に積極的に乗っている
- ⑥企業に対する取引先紹介に熱心
- ⑦新しい資金提供方法に積極的である
- ⑧創業支援について実績、ノウハウがある
- ⑨事業再生支援について実績、ノウハウがある
- ⑩事業承継支援について実績、ノウハウがある
- ⑪景況悪化の際に頼りにできる
- ⑫民間金融機関との協働姿勢が強まっている
- ⑬その他の積極的な評価
- ⑭評価すべき点はない
- ⑮わからない

図表 124 は、日本政策金融公庫と商工中金のそれぞれについて、中小企業貸出に対する評価を訊ねた質問への回答を示している。日本政策金融公庫では、「提示する金利が低すぎる」が 61.4%で最も多く、次いで「民間金融機関との協働姿勢が強まっている」の 58.0%、そして「創業支援について実績・ノウハウがある」が 45.7%となっている。一方、商工中金では、「提示する金利が低すぎる」が 54.5%で最も多く、次いで「金利以外の条件が借り手に有利すぎる」が 28.1%、そして「民間金融機関との協働姿勢が強まっている」が 24.5%となっている。いずれも、最も選択率が多いのは「提示する金利が低すぎる」である。

もっとも、日本政策金融公庫は、商工中金と比較して、「創業支援について実績・ノウハウがある」(+34.2%ポイント)、「民間金融機関との協働姿勢が強まっている」(+33.5%ポイント)、「景況悪化の際に頼りにできる」(+24.8%ポイント)、「企業の相談に積極的に乗っている」(+12.9%ポイント)の項目で、10%ポイント以上の差で評価されている。商工中金と比べてみた場合、日本政策金融公庫の中小企業貸出について、こうした側面がより評価されているといえよう。

同じく図表 124 には、2019 年調査における日本政策金融公庫の中小企業貸出に対する評価について尋ねた質問への回答結果も示している。なお、2019 年調査と今回調査と項目が重なるのは「提示する金利が低すぎる」、「民間金融機関との協働姿勢が強まっている」、「金利以外の条件が借り手に有利すぎる」、「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」、「企業に対する取引先紹介に熱心」、「企業訪問の頻度が高い」、「わからない」であり、その他の項目は 2019 年調査では尋ねられていない。比較できる範囲では、「金利以外の条件が借り手に有利すぎる」が 20.0%ポイントと大幅に上昇していることが見て取れる。

図表 124 (1) 日本政策金融公庫および (2) 商工中金の評価 (全体)

	2019 年調査	日本政策金融公庫	商工中金
調査数	2,566	2,424	2,237
提示する金利が低すぎる	53.0	61.4	54.5
民間金融機関との協働姿勢が強まっている	46.4	58.0	24.5
創業支援について実績、ノウハウがある	－	45.7	11.5
景況悪化の際に頼りにできる	－	44.1	19.3
金利以外の条件が借り手に有利すぎる	13.0	33.0	28.1
企業の相談に積極的に乗っている	24.1	26.9	14.0
新しい資金提供方法に積極的である	－	19.3	14.6
事業再生支援について実績、ノウハウがある	－	18.3	14.0
事業承継支援について実績、ノウハウがある	－	13.4	8.8
事業性を評価する力が高い	7.1	12.9	12.4
企業に対する取引先紹介に熱心	3.0	4.3	2.9
その他の積極的な評価	－	2.6	1.3
評価すべき点はない	－	0.9	3.0
企業訪問の頻度が高い	0.8	0.8	1.1
わからない	6.1	5.5	17.0

図表 125 は、日本政策金融公庫と商工中金の中小企業貸出に対する評価を、業態別に示したものである。日本政策金融公庫をみると、全体で 1 番多かった「提示する金利が低すぎる」の回答率は、高い順に、地方銀行 (67.3%)、第二地方銀行 (64.6%)、信用金庫 (58.1%)、信用組合 (55.6%) となっている。金利の低さへの評価は、地域銀行において高い傾向にある。一方、全体で 3 番目に多かった「創業支援について実績、ノウハウがある」の回答率は、高い順に、信用組合 (54.2%)、信用金庫 (51.4%)、第二地方銀行 (42.8%)、地方銀行 (35.1%) となっている。創業支援の評価は、協働組織金融機関において高い傾向にある。

商工中金をみると、全体で 1 番多かった「提示する金利が低すぎる」の回答率が、高い順に、第二地方銀行 (64.5%)、地方銀行 (60.6%)、信用金庫 (50.8%)、信用組合 (43.3%) となっている。商工中金についても、金利の低さに対する評価は地域銀行において高い傾向が見て取れる。全体で 2 番目に多い「金利以外の条件が借り手に有利すぎる」の回答率は、地方銀行 (34.8%)、第二地方銀行 (34.1%)、信用金庫 (23.7%)、信用組合 (21.7%) の順に高い。商工中金においては、金利以外の条件の有利さでも、地域銀行の回答率が高い傾向にある。なお、「わからない」は地方銀行と第二地方銀行がそれぞれ 13.1%と 7.8%であるのに対して、信用金庫と信用組合がそれぞれ 19.2%と 27.5%である。この差の大きさが示すように、商工中金はそもそも協働組織金融機関との関係性が薄く、こうした評価に影響しているものと考えられる。

図表 125 (1) 日本政策金融公庫および(2) 商工中金の評価(業態別)

	全体		業態別							
			地方銀行		第二地銀		信用金庫		信用組合	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
調査数	2,424	2,237	774	724	229	217	1,146	1,056	275	240
提示する金利が低すぎる	1,488	1,219	67.3	60.6	64.6	64.5	58.1	50.8	55.6	43.3
民間金融機関との協働姿勢が強まっている	1,405	548	49.7	24.2	62.4	33.2	63.6	23.7	53.8	21.3
創業支援について実績、ノウハウがある	1,108	258	35.1	8.1	42.8	14.7	51.4	12.2	54.2	15.8
景況悪化の際に頼りにできる	1,069	432	48.8	23.9	47.6	18.9	42.6	16.8	34.2	17.1
金利以外の条件が借り手に有利すぎる	799	628	39.5	34.8	36.2	34.1	29.1	23.7	28.0	21.7
企業の相談に積極的に乗っている	651	314	22.0	13.3	29.7	15.7	29.3	14.7	28.0	12.1
新しい資金提供方法に積極的である	467	327	18.0	13.4	26.2	23.0	18.8	14.7	19.3	10.4
事業再生支援について実績、ノウハウがある	443	313	14.6	10.5	22.3	18.4	18.0	15.0	26.5	16.3
事業承継支援について実績、ノウハウがある	324	197	7.1	4.6	17.9	13.8	14.1	9.8	24.0	12.9
事業性を評価する力が高い	312	278	9.4	9.1	12.2	13.4	13.0	13.3	22.5	17.9
企業に対する取引先紹介に熱心	104	65	1.8	1.7	3.9	4.6	5.1	3.7	8.0	1.7
その他の積極的な評価	64	28	1.9	1.1	3.5	2.3	3.1	1.2	1.8	0.8
評価すべき点はない	22	67	0.9	3.6	0.4	4.1	1.0	2.8	0.7	0.8
企業訪問の頻度が高い	19	25	0.4	1.0	0.0	0.9	1.2	1.4	0.7	0.4
わからない	133	381	7.6	13.1	1.3	7.8	4.5	19.2	7.3	27.5

注) (1) 日本政策金融公庫への評価、および(2) 商工中金への評価。

問 31. 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)

1. 保証料の負担が大きいため、取引先企業には勧めにくい
2. 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
3. 事業性評価と信用保証の利用は両立できる
4. 信用保証協会の企業支援の取り組みは充実している
5. 経営者保証を不要とする保証のメニューが充実している
6. 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
7. 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
8. 信用保証協会からの情報発信が充実してきた
9. 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
10. 上記に当てはまるものはない
11. わからない

図表 126 は信用保証制度や信用保証協会について尋ねた結果をまとめたものである。全体では、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」と「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」への回答が過半を占めている。これらの高い評価とは対照的に、「信用保証協会からの情報発信が充実してきた」と「経営者保証を不要とする保証のメニューが充実している」への回答は1割前後に過ぎない。

業態別では、地域銀行と協同組織金融機関との間で、わずかながら特徴的な違いが示されている。「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」への回答比率は、地方銀行、第二地方銀行では46.6%、45.8%であるのに対し、信用金庫、信用組合では55.0%、51.4%となっている。対照的に、「保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくい」への回答比率は、地方銀行、第二地方銀行では19.2%、19.8%であるのに対し、信用金庫、信用組合では17.9%、14.4%となっている。この結果だけに基けば、協同組織金融機関の支店長の方が相対的に信用保証制度や信用保証協会を高く評価しているとも見える。しなしながら、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」への回答比率については地域銀行の方が協同組織金融機関よりも高くなっており、信用保証協会との関わり方や期待する役割などについて業態間で相違していることが推察される。

図表 126 信用保証制度や信用保証協会について

		調査数	立 業 事 業 性 評 価 と 信 用 保 証 の 利 用 は 両 立 可 能 か	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	信 用 保 証 協 会 の 企 業 支 援 の 取 り 組 み は 充 実 し 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	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	保 証 料 の 負 担 が 大 き い の で 、 取 引 先 企 業 に は 勧 め に く い	経 営 者 保 証 を 不 要 と す る 保 証 の メ ニ ュ ー が 充 実 し て い る	信 用 保 証 協 会 か ら の 情 報 発 信 が 充 実 し て き た	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	上 記 に 当 て は ま る も の は な い	わ か ら な い
全 体		2,437	51.8	51.0	38.7	29.3	24.9	18.1	13.2	9.5	3.5	2.0	2.6
業 態 別	地方銀行	777	55.7	46.6	33.8	21.5	27.9	19.2	13.8	7.7	4.5	1.8	5.1
	第二地方銀行	227	59.9	45.8	42.7	30.8	29.1	19.8	13.7	7.9	1.3	0.9	0.4
	信用金庫	1,155	49.4	55.0	40.4	34.2	23.1	17.9	12.8	10.9	1.6	1.9	1.0
	信用組合	278	44.2	51.4	41.4	29.1	20.5	14.4	12.6	9.7	10.1	3.6	4.0

問 32. 貴社の経営陣に関して、あなたが当てはまると思うものを全て選んで下さい。（複数回答可）

1. 会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている
2. 現状に強い危機感を持っている
3. 変化に機敏に対応できる能力を持っている
4. 経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している
5. 現場の意見をくみ取る姿勢を持っている
6. 取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている
7. 地域のステークホルダーと建設的な対話を行っている
8. 上記に当てはまるものはない
9. わからない

図表 127 はそれぞれの支店長が所属する金融機関の経営陣に関して尋ねた結果をまとめたものである。全体では、「現状に強い危機感を持っている」への回答比率が 62.7%と最も高く、次いで「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」が 55.5%となっている。対照的に、「経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している」への回答比率が 13.1%と最も低くなっている。

業態別では、図表 126 と同様に、地域銀行と協同組織金融機関との間で特徴的な違いが示されている。「現状に強い危機感を持っている」については回答比率に大きな差は見られないものの、「会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている」への回答比率は、地方銀行、第二地方銀行では 76.1%、65.5%であるのに対し、信用金庫、信用組合では 42.6%、41.2%と大きく下回っている。「変化に機敏に対応できる能力を持っている」への回答比率についても、地方銀行、第二地方銀行では 37.2%、30.9%であるのに対し、信用金庫、信用組合では 15.6%、13.1%となっている。それぞれの業態が直面している経営課題についての切実さの違いなどが反映されていると考えられる。なお、「取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている」への回答比率においても、組織形態の違いが顕著であり、地域銀行は協同組織金融機関に比べて、倍近い比率となっている。

図表 127 貴社の経営陣に関して

	調査数	現状に強い危機感を持っている	会社の持続的な成長のための明確なビジョンを持っている	現場の意見をくみ取る姿勢を持っている	変化に機敏に対応できる能力を持っている	地域とのステークホルダーと建設的な対話を行っている	経営陣の掲げる経営方針は会社の隅々まで浸透している	取締役会・理事会は、多様なメンバーで構成されている	上記に当てはまるものはない	わからない
全 体	2,461	62.7	55.5	26.3	23.8	18.2	13.1	13.1	7.0	5.3
業 態 別	地方銀行	787	63.9	76.1	32.0	37.2	26.3	15.4	20.2	2.3
	第二地方銀行	249	63.9	65.5	34.1	30.9	14.9	16.9	16.9	4.0
	信用金庫	1,151	62.0	42.6	20.5	15.6	15.0	10.3	8.0	10.1
	信用組合	274	60.6	41.2	27.0	13.1	10.9	15.0	10.6	5.8

問 33. 企業再生や経営支援など、金融機関に求められる役割は多様化し、また専門的知識を必要とする業務が増えています。これらの業務に対して、貴社では、上司が適切に指導し、またこれらの業務における取り組みを業績評価において正當に評価をしていますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。(○は1つ)

1. 適切に指導し、正當に評価している
2. 適切に指導するが、正當には評価できていない
3. 適切に評価できていないが、正當に評価している
4. 適切に評価できていないし、正當に評価もできていない
5. わからない

図表 128 は業績評価について尋ねた結果をまとめたものである。全体では、「適切に指導し、正當に評価している」への回答比率が 37.4%と最も高くなっている。その一方、「適切に指導できていないし、正當に評価もできていない」への回答比率も 15.7%あり、「適切に指導するが、正當には評価できていない」への回答比率を合わせれば、3 割以上を占める。

業態別については、「適切に指導し、正當に評価している」と「適切に指導できていないし、正當に評価もできていない」への回答比率において、地域銀行と協同組織金融機関との間で顕著な違いが示されている。前者への回答比率は、地方銀行、第二地方銀行では 54.4%、46.7%であるのに対し、信用金庫、信用組合では 28.2%、19.7%と、地域銀行の方が 20%ポイント以上も高い。対照的に、後者への回答比率は、地方銀行、第二地方銀行では 7.7%、9.7%であるのに対し、信用金庫、信用組合では 20.1%、24.5%と、協同組織金融機関の方が 10%ポイント以上高くなっている。他方、信用金庫と信用組合については、「適切に指導できていないが、正當

に評価している」への回答比率が、わずかながらとは言え、地方銀行、第二地方銀行よりも高い。以上のことから、従業員への評価はともかく、従業員に対する教育において、課題を感じている信用金庫、信用組合の支店長が少なくないことを示唆している。

図表 128 業績評価において正当に評価しているか

	調査数	適切に指導し、正当に評価している	適切に指導するが、正当には評価できていない	適切に指導できていないが、正当に評価している	適切に指導できていないし、正当に評価もできていない	わからない
全 体	2,427	37.4	18.5	12.2	15.7	16.3
業態別	地方銀行	779	54.4	15.4	11.0	7.7
	第二地方銀行	227	46.7	22.0	9.3	9.7
	信用金庫	1,147	28.2	19.8	13.3	20.1
	信用組合	274	19.7	18.6	13.1	24.5

問 34. SDGs 支援における難しさは何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数回答可)

1. 企業のニーズが異なる
2. 企業の利益向上につながらない
3. 企業の負担になるだけ
4. 企業の関心が薄い
5. 企業が理解していない
6. 企業側で社内人材が不足している
7. 金融機関に対応できる人材が少ない
8. 金融機関や支店、職員の負担が増える
9. 金融機関の収益向上につながらない
10. 課題が変化してしまう
11. その他の難しさ
12. 難しいことはない

図表 129 は SDGs 支援における難しさについて尋ねた結果をまとめたものである。全体では、「企業の関心が薄い」への回答比率が 47.7%と最も高く、次いで「企業側で社内人材が不足している」が 43.7%となっている。「金融機関に対応できる人材が少ない」への回答比率も 33.2%と高く、人的な側面に課題を感じている金融機関の支店長が少なくないことを示している。

業態別では、「金融機関に対応できる人材が少ない」への回答比率において、地域銀行と協同組織金融機関との間で顕著な違いが示されている。地方銀行、第二地方銀行では 16.4%、23.7%

であるのに対し、信用金庫、信用組合では 42.4%、50.7%と、地域銀行の方が 20%ポイント以上も低い。「金融機関や支店、職員の負担が増える」についても、信用金庫、信用組合の回答比率は地方銀行、第二地方銀行を上回っており、協同組織金融機関の方が地域銀行よりも SDGs 支援への対応力において課題を抱えていることを示唆している。

図表 129 SDGs 支援における難しさ

	調査数	企業の関心が薄い	企業側で社内人材が不足している	企業のニーズが異なる	金融機関に対応できる人材が少ない	企業の利益向上につながらない	企業が理解していない	金融機関や支店、職員の負担が増える	金融機関の収益向上につながらない	企業の負担になるだけ	課題が変化してしまう	その他の難しさ	難しいことはない
全 体	2,428	47.7	43.7	38.3	33.2	33.1	25.9	18.5	13.8	10.0	9.9	6.2	2.0
業態別	地方銀行	779	54.0	50.7	41.8	16.4	38.0	29.8	13.0	10.9	9.9	5.6	1.5
	第二地方銀行	228	38.2	42.1	40.4	23.7	34.2	22.8	16.2	10.1	5.7	13.6	1.8
	信用金庫	1,153	46.9	41.0	35.1	42.4	32.5	25.2	21.2	16.3	11.7	9.8	2.3
	信用組合	268	40.3	35.8	40.3	50.4	20.5	20.5	24.3	14.9	6.7	8.2	2.6

4. まとめ

本稿は、2023 年 11 月から 12 月にかけて実施した「地域企業の持続的発展のための地域金融の現状と課題に関する実態調査」の結果を紹介し、新しい課題である SDGs や経営者保証改革への対応なども含めて、地域金融機関の現状と課題を明らかにすることを目的とした。本調査では、地域金融機関の営業店舗の支店長 7,000 人を対象にアンケート調査を行い、2,516 人からの回答を得た。業態別に見ると、信用金庫の支店長 1,172 人、地方銀行 808 人、信用組合 282 人、第二地方銀行 254 人からの回答を得た。我々は、2017 年および 2019 年にも地域金融機関の支店長に対するアンケート調査を実施しており、これらにより、地域金融機関の支店長が抱える課題や意識の現状だけではなく、その変化についても詳細に分析することが可能となった。

本稿の主な結果を簡単にまとめておくと次のようなものである。

回答者の多くは 50 歳代の支店長であり、長年の経験を積んだ人々が多く、特に、中小企業金融に関する経験が豊富で、16 年以上の経験を持つ回答者が全体の約 8 割を占めている。

支店長の大多数が現在の仕事にやりがいを感じており、「非常に強く感じる」または「強く感

じる」と回答した割合が高い。しかし、2017 年や 2019 年の調査と比較すると、やりがいを「非常に強く感じる」または「強く感じる」と回答した割合は減少している。特に、信用金庫や信用組合の支店長においては、やりがいの低下が顕著であり、経営環境の変化や業務負担の増加などがその要因になっている可能性がある。

支店長の 4 割は、入社当初から「地元のために働ける」という意識を持っており、その意識が現在までに強まっていると回答する支店長が多い。特に、取引先からの感謝の声が地元志向を強める要因となっていることが確認できた。しかし、2017 年や 2019 年の調査と比較すると、「地元のために働ける」という意識が強くなったと回答する割合は低下している。コロナ禍などで資金繰りを付けることで顧客からの感謝を受ける機会が増えれば、「地元のために働ける」の意識が強まるはずであるが、コロナ禍での資金繰りは政府の支援の要素が大きく、また、対面による支援の機会が乏しかったことから、顧客が金融機関職員に対して「感謝」する機会が少なかったのかもしれない。

支店あたりの取引先企業数は増加傾向にあり、100 社以上と取引している支店が多い。特に、「201～300 社」と取引している支店の割合が最も高く、続いて「301～500 社」、「501 社以上」との取引が多い。さらに、担当者一人当たりの取引先数も増加しており、支店の職員数の減少と取引先数の増加が影響していると考えられる。このような状況下では職員が全ての取引先企業に寄り添う対応をするのは難しい。支援が必要な先を早期に見つけて、集中的に支援を行っていくことが現実的であろう。

地域商社やビジネスマッチングの支援に関する質問では、多くの支店長が地域商社やビジネスマッチングの重要性を認識しており、これらの取り組みが地域経済の発展に寄与することを理解していることがわかった。DX 支援や脱炭素化の取り組みについても質問を行っている。半数近い支店長が取引先に対してデジタル化支援を提供している¹¹。そして、そのデジタル化支援が取引先の経営改善につながった経験を持つ支店長が 54%であり、支店長が提供している支援の中では、成功率は中位にあたり、一定レベルの支援が行われている。一方で、デジタル化支援が自社の収益拡大につながった割合は 35%にとどまっている。これらの結果から、デジタル化支援は取引先企業の経営改善に寄与している一方で、金融機関自体の収益拡大への効果はまだ限定的であるといえる。

BCP 支援に関しては、まず、メインバンクとして取引している企業のうち、BCP を策定している企業の割合を尋ねたところ、策定率が高いとは言えない現状が明らかになった。特に、75%以上の企業が BCP を策定していると回答した支店長はほとんどおらず、5%未満の策定率であると回答した支店長の割合は 24.9%に達している。ただ、2019 年調査と比較すると「わか

¹¹ 内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局／内閣府 地方創生推進事務局・地方創生推進室は、2024 年度から「地域デジタル化支援促進事業」を実施している。地域金融機関等が行う地域企業へのデジタル化支援コンサルティングについて、地域金融機関等に対し一定の補助金を給付し、その取組みを後押しするものである。2024 年 4 月の第 1 次採択先として、65 地域金融機関が選ばれており、多くの地域銀行が既にこうした取組みを実施する体制を構築していたことがわかる。

らない」の比率が、55.3%から 38.9%に低下しており、取引先の BCP 策定状況を把握する支店長が増えていることも明らかになった。

我々の調査によると、金融機関の融資判断の姿勢は、ハード情報からソフト情報へ変わってきている。近年、中小企業金融行政においては、経営者保証の課題を直視して、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けて政策努力が続けられてきた。経営者保証に関する調査結果は以下の通りである。融資判断において、経営者保証の差し入れを重視するかどうかについて尋ねたところ、「非常に重視する」は 1.1%しかなく、「重視する」も 12.8%であったので、経営者保証を重視する支店長は 1 割強ということになる。実際、経営者保証がなくても経営者を規律付けることが可能であると考える支店長が多いことも示されている。ただし、融資判断において経営者保証の差し入れを「少しは重視する」が 42.8%あり、まったく無視されているわけではないことにも注意が必要である。また、経営者保証の重視度（「少しは重視する」までを含めて）について業態別に見ると、地方銀行（33.6%）や第二地方銀行（42.4%）よりも信用金庫（68.7%）や信用組合（82.6%）で重視する傾向が強い。

信用保証協会との連携に関して尋ねたところ、現在の連携先として、信用保証協会を選択した支店長は 82.6%と、全ての選択肢の中で最も多く、地域金融機関と信用保証協会が密接な連携関係を保っていることが示された。信用保証協会の企業支援の取り組みが充実しているとの回答が 4 割ほどあり、特に信用金庫や信用組合においてその割合が高い。また、融資判断において、信用保証協会からの保証承諾を重視する支店長が多く、全体の 93.6%が何らかの形で重視していると回答している。プロパー融資の方が、信用保証付き融資よりも審査が厳しいとの回答が 71.7%であり、信用保証付き融資とプロパー融資では審査水準が異なっている。この傾向は 2017 年調査よりも顕著になっている。

公的金融機関との連携については、政府系金融機関との連携は 67.4%で、信用保証協会に次いで多く、支店長たちは政府系金融機関を重要な連携先としている。また、今後の連携強化（維持）を希望する先としても、政府系金融機関は 55.9%と高い割合であった。また、日本政策金融公庫については、「民間金融機関との協働姿勢が強まっている」を選択する比率が 58.0%に達している。民間金融機関と政府系金融機関の連携が進展し、多くの支店長がこの連携を評価しているといえよう。

税理士との連携について、「中小企業支援のために、税理士との連携は非常に重要である」に対して、「強く共感」の回答割合は 22.1%であり、「ある程度共感」の回答を含めると、回答者の 9 割近くが共感しており、税理士との関係が重要であるという認識は広く共有されている。

脱炭素化など SDGs（持続可能な開発目標）への対応支援など新しい課題に顧客企業が直面しているが、それぞれ半数近い支店長が実際に支援を行った経験を持っており、新しい分野に積極的に取り組んでいることがわかった。しかしながら、これらの項目については、取引先企業に対しても、金融機関自身にとっても、プラスの効果が出ていないとの回答が多く、新しい分野における支援体制が不十分であり、実績も十分にあげていないと言わざるを得ない。この分野での知見を高めるとともに、これらの助言・支援を金融機関が安定的に実施していくた

めに、収益化する仕組みの構築が必要である。

本研究から、地域金融機関は、特に人材育成に関して多くの課題を抱えていることが明らかになった。たとえば、職員の評価の軸が目利き力そのものから目利き力を活かした実績に移りつつあるが、支店長の多くが、従業員に対する適切な指導および評価に課題を感じている。コンサルティング能力の向上において、頻繁な担当替え、担当先の多さ、取引先の事業内容や業界知識の不足、経営支援実行のための担当者育成・教育の不足など、多くの障害があり、前回までの調査に比べて障害の深刻度が増している。

法人営業担当者の能力について、以前の調査では向上しているとの回答が多かったが、今回の調査では、(コロナ禍発生前と比べて) 停滞しているとの結果であった。コロナ禍での対面営業ができず、十分な審査をせずに多数の融資を行ったためではないかと思われる。

地元のために働けるという意識を持つ支店長が多く、その意識は取引先からの感謝の声で強まっている。しかし、若手職員に成功体験を十分に与えることができている支店が少なく、とくに、協同組織金融機関で成功体験を与えることができていない傾向がみられる。回答者の 7 割が、若い職員の退職が増加していると回答しており、協同組織金融機関でより顕著であった。十分な成功体験を与えることができていないことが、若手職員の退職が多いことの一つの理由であろう。

こうした新しい課題に職員が挑戦心を持って取り組むためには、人事評価制度の見直しが必要であると考えられる。しかし、コロナ禍発生前と比べて人事評価はほとんど変化していないとの回答が、半数以上を占めている。コロナ禍での対応に注力せざるを得なかったからかもしれないが、この間、人事評価の改革に一服感が見られ、ポストコロナに相応しい人事評価制度の構築も大きな課題となっている。

以上のように、本調査は、地域金融機関の取り組みについて多面的に貴重な情報を得ることができた。今後、それぞれの項目について、他の項目とのクロス集計などを行って詳細に分析をしていく予定である。

参考文献

- 金融庁(2023)「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」金融庁,令和 5 年 6 月 28 日。
- 経済産業省(2020)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」経済産業省, 令和 2 年 9 月。
- 家森信善・富村圭・高久賢也 「リレバン 10 年の実態調査の概要 地域金融の現場からみた地域密着型金融―意識改革進む一方、収益力向上に課題―」 『金融ジャーナル』 2013 年 7 月 pp.46-59。
- 家森信善・富村圭・高久賢也「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―地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告―」 RIEB DP2014-J04 2014 年 6 月。

- 家森信善・米田耕士「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 DP2015-J08 2015 年 6 月) pp.67
- 家森信善・相澤朋子・海野晋悟・小川光・尾崎泰文・近藤万峰・高久賢也・富村圭・播磨谷浩三・柳原光芳「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題ー2017 年・RIETI 支店長アンケートの結果概要ー」 経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 17-J-044 2017 年 7 月。
- 家森信善編『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 2018 年 3 月。
- 家森信善、小川 光、柳原光芳、播磨谷浩三、津布久将史、尾崎泰文、相澤朋子、海野晋悟、浅井義裕、橋本理博「「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」 RIETI Discussion Paper Series 20-J-002 2020 年 1 月。
- 家森信善・浜口伸明・野田健太郎編著『大規模災害リスクと地域企業の事業継続計画ー中小企業の強靱化と地域金融機関による支援』中央経済社 2020 年 10 月。
- 家森信善、米田耕士「金融機関の人材支援に対する中小企業の期待と不安ー2020 年「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」の結果の概要ー」 RIEB DP2021-J01 2021 年 1 月。
- 家森信善・播磨谷浩三・小塚匡文・海野晋悟「金融機関の経営統合と地域金融ー「金融機関の経営統合に関する中小企業の意識調査」の概要の報告ー」 RIEB DP2021-J04 2021 年 2 月。
- 家森信善・米田耕士・尾島雅夫・井上貴文「地方創生にむけた金融機関と専門家の連携の課題ー「地方創生にむけた金融機関との連携に関する専門家の意識調査」の結果の概要ー」 RIEB DP2021-J08 2021 年 4 月
- 家森信善編『地域金融機関による企業支援の新しい展開ー事業性評価に基づく人材マッチングの可能性を探るー』 神戸大学出版会 2023 年 10 月。
- Berger, Allen N., and Gregory F. Udell, "A more complete conceptual framework for SME finance," *Journal of Banking & Finance* 30, 2006, pp. 2945-2966.