



RIETI Discussion Paper Series 26-J-023

# コロナ禍を経た信用保証制度と金融機関行動 —2023年RIETI地域金融機関支店長アンケートに基づく分析—

家森 信善  
経済産業研究所



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/>

コロナ禍を経た信用保証制度と金融機関行動  
—2023年 RIETI 地域金融機関支店長アンケートに基づく分析\*—

家森信善（神戸大学）

要 旨

2023年に実施したRIETI地域金融機関支店長アンケートを用いて、コロナ禍を経た信用保証制度とプロパー融資の関係性の変化、および金融機関の審査行動や人事評価と信用保証の「使い方」との関連について分析した。その結果、ゼロゼロ融資の拡大により、民間金融機関とのリスク分担を促すという信用保証制度改革の理念が一時的に後退したことが確認された。また、保証付き融資への依存度は、融資量重視の営業姿勢や事業性評価への取り組み姿勢など、金融機関内部の組織的条件によって大きく左右されることが明らかになった。さらに、人材育成や事業性評価への取り組みが進んでいる金融機関では、信用保証を活用しながらも高い水準の審査や企業支援が行われていることが示された。以上の結果は、信用保証制度の制度設計・運用において、金融機関内部の組織行動や評価制度も含めて考慮する必要があることを示唆している。

キーワード：信用保証制度、中小企業金融、地域金融機関、プロパー融資、事業性評価、コロナ禍、支店長アンケート

JEL classification: G21, G28, H81

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「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」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、企業金融・企業行動ダイナミクス研究会のメンバーからも多くの有益なコメントを頂戴した。ここに記して、感謝の意を表したい。

## 1. 金融機関との役割分担を求めた 2016 年の信用保証制度改革

金融上の課題を抱える中小企業に対して、信用保証制度を通じて支援する政策がとられてきた。信用保証制度では、あくまで資金を提供するのは民間金融機関であり、その民間金融機関の資金提供を円滑にするために、各地の信用保証協会がその貸付金の貸し倒れに対して一定の割合で保証を行う。つまり、信用保証制度は、中小企業金融を支える基盤的な政策インフラであり、その特徴は、資金供給主体である民間金融機関と、信用補完を提供する信用保証協会との連携によって成り立つ点にある。

よく認識されているように、「これらの信用補完については一定の規律を持って行わなければ、中小企業の経営改善意欲を後退させ、金融機関においては事業を評価した融資や経営支援の姿勢を後退させる恐れもある。」(中小企業政策審議会 基本問題小委員会 金融ワーキンググループ報告書<sup>1</sup>、以下、金融 WG 報告書と呼ぶ)という副作用を持っている。こうした課題意識の下、2007 年には責任共有制度が導入され、信用保証協会と金融機関のリスク分担を通じて、金融機関による事業性評価や期中管理を促す仕組みが設けられた。

さらに、2016 年に行われた信用保証制度改革においても、「信用保証協会と金融機関のリスク分担のあり方を見直すことにより、中小企業の経営向上に向けた自主的な努力を促すとともに、金融機関に対しても事業を評価した融資を行いつつ適切な期中管理・経営支援を実施することを促すこと。」(金融 WG 報告書)という視点が重視された。

金融 WG では、民間金融機関のモラルハザードを防ぐという観点から、責任共有割合(80%)の引き下げも議論されたが、「責任共有制度における「一律 80%」の保証割合を変更するよりも、むしろ過度な信用保証への依存を回避し、プロパー融資を含めた債務者への融資全体で実質的にリスクを分担する方が中小企業支援の観点から有効である」(金融 WG 報告書)との結論になった<sup>2</sup>。創業期などではプロパー融資がない場合も容認されるが、企業の成長とともに民間金融機関によるプロパー融資が増えていくこと(「成長とともに一定程度のプロパー融資を確保することにより信

---

<sup>1</sup> 中小企業政策審議会 基本問題小委員会 金融ワーキンググループ「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」(2016 年 12 月 20 日)

<sup>2</sup> 大内(2023)は、金融検査マニュアル導入によって金融機関の保証協会依存体質が定着したと指摘している。赤字企業などへの融資を不良債権として引き当てを積み増さなければならない事態を避けるために、保証付き融資にシフトしたという。

用保証への依存度を下げて(最終的には信用保証からの「卒業」を目指すことが望ましい))」を期待していた。

しかし、こうした制度理念はコロナ禍により大きな転換点を迎えた。2020年春以降、民間金融機関による実質無利子・無担保融資、いわゆるゼロゼロ融資が急速に拡大し、その多くが信用保証協会による100%保証を伴って実行されたためである。この結果、保証割合の引き下げによって実現されてきた「民間金融機関によるリスク分担」という制度枠組みは一時的に後退し、プロパー融資を伴わない融資の急増を招いた。こうした制度環境の変化が、金融機関の審査行動や経営支援スタンスにどのような影響を及ぼしたのかを検証することは、ポストコロナ期の信用保証制度を再構築する上で不可欠である<sup>3</sup>。

本稿では、2023年に実施した地域金融機関支店長アンケートを用いて、コロナ禍を経た信用保証制度の利用実態と金融機関側の意識の変容を明らかにする。また、近時導入された協調支援型特別保証制度の意義と課題について検討する。特に、責任共有制度の理念である「適切なリスク分担」と「事業性評価に基づく融資」の実現可能性について、制度面・運用面の両面から考察する。こうした分析にあたっては、信用保証制度の「使われ方」を制度設計の問題としてのみ捉えるのではなく、金融機関内部の行動原理や人事評価制度によって左右される点に焦点を当てる。これは本稿の特徴の一つである。

## 2. コロナ禍での信用保証制度の変容

### (1) 100%保証先やプロパー融資のない先の増加

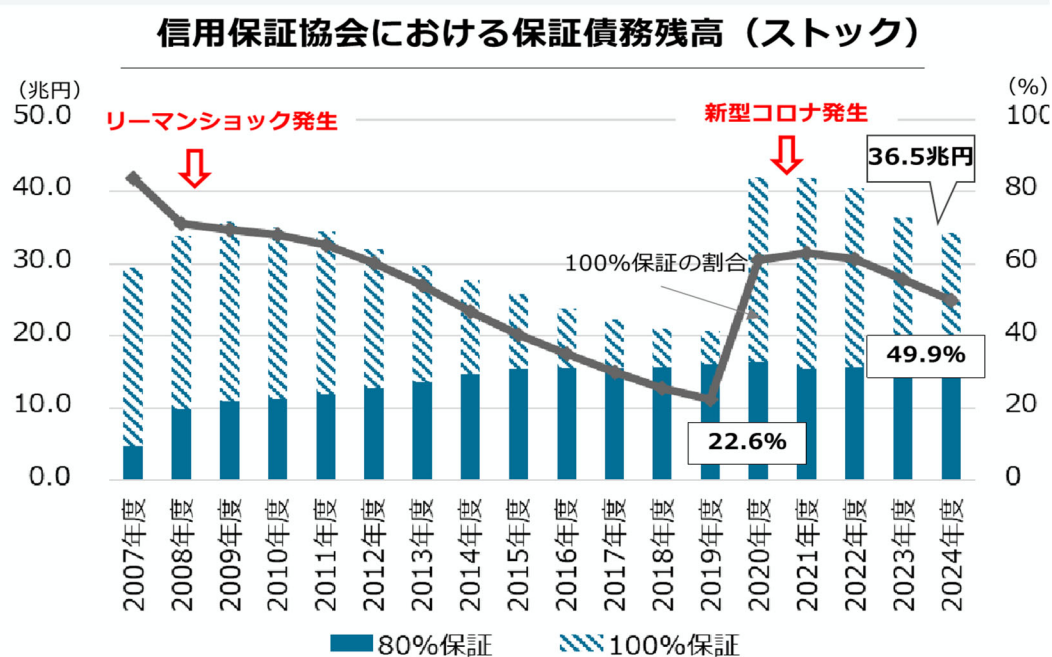
図表1には、80%保証と100%保証の割合の推移を示している。2010年頃から100%保証の割合は着実に減少し、2019年度には22.6%まで低下した。これは、責任共有制度の浸透により、金融機関が一定のリスクを負担しながら融資を行うという仕組みが順調に根付いていたことを示している。

---

<sup>3</sup> 実際、中小企業庁においても、中小企業における金融支援の政策効果検証研究会(2023年度～2024年度)や、金融機関等における中小企業の経営支援の在り方に関する検討会(2023年度)などで様々な検証を行っている。

しかし、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（「ゼロゼロ融資」と呼ぶ）が開始されたことで、状況は大きく変化した。ゼロゼロ融資では、多くの場合、信用保証協会による100%保証がついていたからである（新型コロナウイルス感染症対応資金）（図表2）。その結果、2020年度末には、100%保証の割合は60%に達し、責任共有制度導入以降進んできた「リスク分担の定着」は大きく後退した。

図表1 責任共有制度の進捗



(出所) 中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料)(2025年10月28日)。

図表 2 新型コロナウイルス感染症対応資金に関する保証制度

セーフティネット保証 4号	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い業種で影響が生じている地域について、一般枠とは別枠（最大 2.8 億円）で借入債務の 100%を保証。</li> <li>・対象地域として全国を指定</li> <li>・売上高が前年同月比▲20%以上減少等</li> <li>・コロナ禍に関して 2020 年 2 月から 2024 年 6 月まで実施。</li> </ul>
セーフティネット保証 5号	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に重大な影響が生じている業種について、一般枠とは別枠（最大 2.8 億円、4号と同枠）で借入債務の 80%を保証。</li> <li>・売上高が前年同月比▲5%以上減少等</li> <li>・2020 年 5 月に全業種指定、2021 年 7 月に全業種指定解除。</li> </ul>
危機関連保証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則として、最近 1 か月間の売上高等が前年同月比で 15%以上減少しており、かつ、その後 2 か月間を含む 3 か月間の売上高等が前年同期比で 15%以上減少することが見込まれる。</li> <li>・借入債務の 100%を保証</li> <li>・コロナ禍に関して 2020 年 2 月から 2021 年 12 月まで実施</li> </ul>

(出所) 中小企業庁資料に基づき筆者作成。

図表 3 に示したように、信用保証協会が新規に保証を付ける先のうち、プロパー融資のある先が、ゼロゼロ融資の影響を強く受けて、2020 年度から 2021 年度にかけて約 10%ポイント減少し、2023 年度には 40%を切るようになった。そして、その後もこの比率は回復していない。

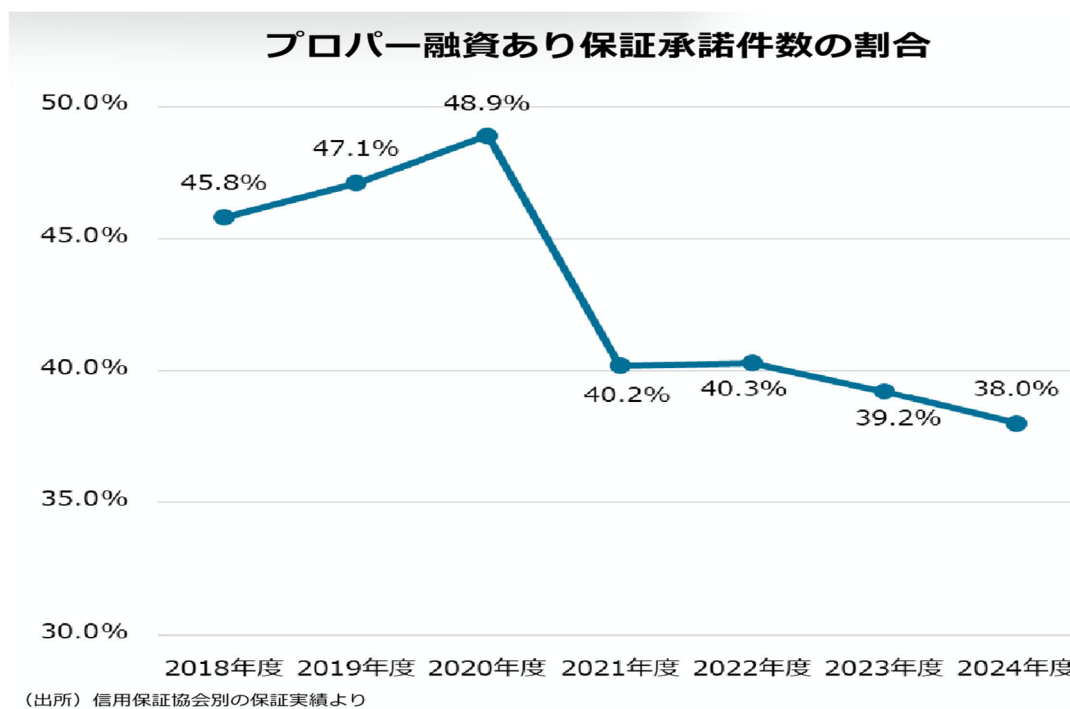
プロパー融資がない先では、金融機関が直接の信用リスクを負わないため、モニタリングや経営支援に対するインセンティブは必ずしも強くない。もし金融機関の行動原理がこうしたインセンティブ構造に影響を受けるとすれば、プロパー融資のない先が急増したコロナ禍の環境は、金融機関の事業性評価や期中管理に少なからぬ影響を与えた可能性がある。

実際、そうした懸念から、ゼロゼロ融資が始まった 2020 年 5 月に、金融庁は「令和2年度第2次補正予算の決定を踏まえた資金繰り支援について(要請)」を发出している。そこでは、「金融庁・財務局は、各民間金融機関におけるプロパー融資残高等を分析し、政策金融機関等の融資・保証の実施状況を参照しつつ融資残高が減少傾向にないかなど、事業者への資金繰り支援の状況をヒアリングすることとする。その結果、金融機関における事業者支援の態勢について確認の必要が生じた場合は、特別検査(銀行法第25条に基づく立入検査)を実施することで、金融機関の取組状況を適時に確認する。」と、プロパー融資に着目することを明らかにしている<sup>4</sup>。

<sup>4</sup>ただ、尾崎(2020)が述べているように、「制度融資の実行額と比べてプロパーの融資額が少なすぎる」として、数字だけを見て判断して、単純に「プロパー融資をもっと増やさない」と要請することが目的ではありません」としており、強制性があるものではない。

本稿の第4節では、こうした制度環境の変化が金融機関の意識や審査行動にどのような影響を及ぼしたのかを、RIETI支店長アンケートを通じて検証する<sup>5</sup>。

図表3 プロパー融資あり保証承諾件数の割合



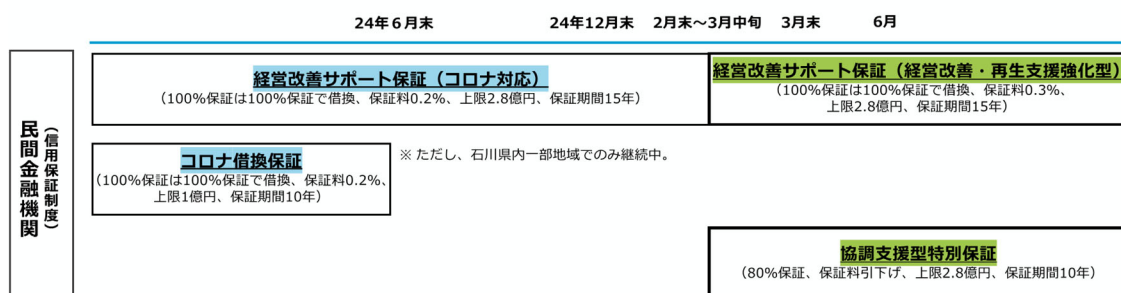
(出所) 中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料)(2025年10月28日)。

## (2) インセンティブを回復させるための信用保証制度の取り組み

以上のように、コロナ禍を契機として100%保証先やプロパー融資のない先が大幅に増加した結果、金融機関が直接リスクを負わない貸出が急増し、経営改善支援に対するインセンティブが低下したのではないかという懸念が生じた。こうした問題意識の下、政府・保証協会では、金融機関のコミットメントを確保するための信用保証制度上の工夫が相次いで導入されることとなった。図表4は、最近の信用保証制度の変遷を示している。

<sup>5</sup> 最近の信用保証制度に関する論稿には、櫛部(2022)、西田(2022)、後藤(2022)、河原(2023)などがある。

図表 4 最近の信用保証制度



(出所)中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料)(2025年10月28日)。

① 伴走支援型特別保証制度・コロナ借換保証

民間ゼロゼロ融資が終了した2021年4月には、伴走支援型特別保証制度が創設された。さらに2023年1月には、「コロナ借換保証」の形で同制度が拡充され、保証上限額が1億円に引き上げられるなどの措置が講じられた(図表5)。

もともと、100%保証の融資は100%保証のまま借換が可能であるため、保証割合の観点から金融機関のリスク分担を直接的に強化するものではない。そのため、制度設計上は、金融機関による経営支援行動を担保するために、保証申込時に「経営行動計画書」の作成が必須とされている。

経営行動計画書では、冒頭に、「〇〇銀行との対話を通して、現状認識及び今後のアクションプランを策定しました。今後〇〇銀行との対話を継続し、アクションプランに取組み、進捗の報告を行います。」という宣誓文を置いていたり、「本計画書が申込人の意思に基づいて正しく記載されていること及び情報提供の同意について、次の通り確認しております。」という形で、金融機関の支店担当者が内容を確認している旨を記載することになっている。さらに、金融機関の継続的な伴走支援を要件としており、100%保証でも経営支援の継続性を制度的に担保する点が工夫されている。

図表5 コロナ借換保証

### コロナ借換保証の概要

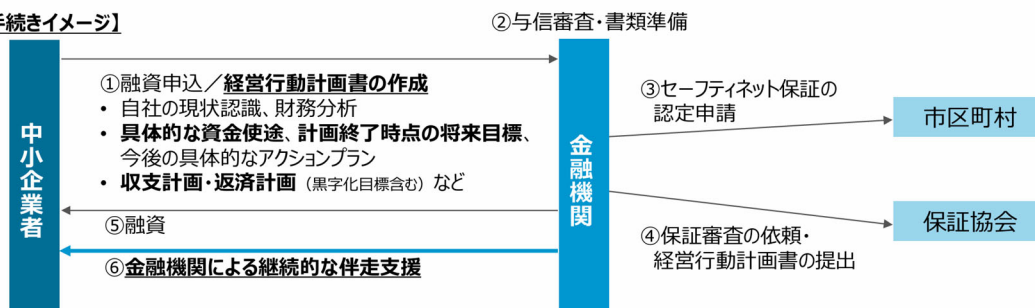
※2024年6月末で申込受付終了  
(令和6年能登半島地震の被害を受けた石川県内の災害救助法適用地域を除く)

- 民間ゼロゼロ融資の返済開始が集中する時期に備え、民間ゼロゼロ融資からの借り換えに加え、他の保証付融資からの借り換えや、事業再構築等の前向き投資に必要な新たな資金需要にも対応するべく創設。

#### 【制度概要】

- 保証限度額：1億円（100%保証の融資は100%保証で借り換え可能）
- 保証期間等：10年以内（据置期間5年以内）
- 保証料率：0.2%等（補助前は0.85%等）
- 下記①～⑤のいずれかに該当すること。また、金融機関による伴走支援と経営行動計画書の作成が必要。
  - ① セーフティネット4号の認定（売上高が20%以上減少していること。最近1ヶ月間（実績）とその後2ヶ月間（見込み）と前年同期の比較）
  - ② セーフティネット5号の認定（指定業種であり、売上高が5%以上減少していること。最近3ヶ月間（実績）と前年同期の比較）  
※①②について、コロナの影響を受けた方は前年同期ではなくコロナの影響を受ける前との比較でも可。
  - ③ 売上高が5%以上減少していること（最近1ヶ月間（実績）と前年同月の比較）
  - ④ 売上高総利益率／営業利益率が5%以上減少していること（③の方法による比較に加え、直近2年分の決算書比較でも可）
  - ⑤ 激甚災害を受けたこと（令和6年以降に発生した災害のうち、石川県内を災害関係保証の適用地域に含むものに限る）

#### 【手続きイメージ】



(出所)中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料)(2025年10月28日)。

#### ② 経営改善サポート保証（コロナ対応型 → 経営改善・再生支援強化型）

2021年4月に始まった、経営改善サポート保証(コロナ対応型)は2025年4月から、経営改善サポート保証(経営改善・再生支援強化型)の形で実施されている。据置期間が5年以内から、3年以内に短縮されたり、保証料率が0.2%から0.3%に引き上げられるなどの修正が行われているが、100%保証の同額借り換えが認められるなど、基本的な構造は変化していない。

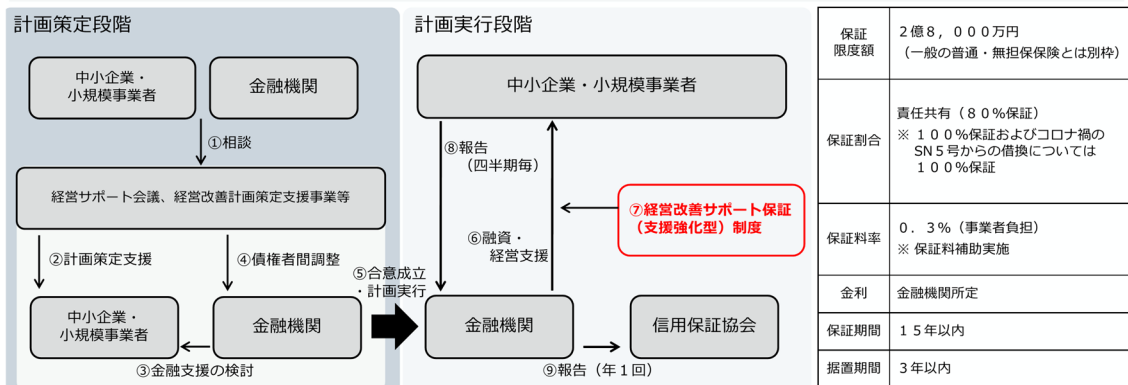
図表6に示したように、経営改善サポート保証でのインセンティブ強化の中心は、経営改善・再生計画に基づく進捗報告と、それを受けて金融機関が助言や支援を行うという役割に置かれている。金融機関は、定期的に信用保証協会へ報告することも求められ、関与の継続性が制度的に確保される仕組みになっている。

図表 6 経営改善サポート保証

## 経営改善サポート保証（経営改善・再生支援強化型）

- 経営改善サポート保証は、**経営サポート会議（※）**や**経営改善計画策定支援事業（405事業）**等により作成した**経営改善・再生計画**に基づき、中小企業者が経営改善・事業再生を実行するために必要な資金を、信用保証協会の保証付き融資で支援し、経営改善・事業再生の取組を後押しする制度。
- 物価高や人手不足等の影響により、経営状況の厳しい中小企業者の利用ニーズを想定し、経営改善サポート保証（感染症対応型）の後継制度として創設。

※経営サポート会議：金融機関等の関係者により個々の事業者を支援する信用保証協会等を事務局とした支援の枠組み



(出所)中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料)(2025年10月28日)。

### ③ 協調支援型特別保証（2025年3月開始）

2025年3月からは、金融機関の主体的関与をより強く促すために、協調支援型特別保証が創設された。同制度では、(1)申込金融機関から本制度による保証付き融資の実行と原則同時に本保証付き融資額の1割以上(融資期間12か月以上)のプロパー融資を受ける、もしくは(2)申込金融機関の支援を受けつつ、自ら経営行動計画の策定並びに計画の実行及び進捗の報告を行う(四半期毎の金融機関によるモニタリングを実施)、のいずれかが対象になっている。また、保証割合は80%保証となっており、金融機関に一定のリスク負担が残る形となっている。これにより、従来の100%保証中心の制度では弱かった金融機関のモニタリングを促すことが期待されている(図表7)。

図表 7 協調支援型特別保証

### 協調支援型特別保証

- 原材料価格の高騰、物価高、人手不足等の影響を受ける中小企業者に対し、金融機関のプロパー融資と保証付き融資を組み合わせるなどにより金融仲介機能の一層の強化を図り、人手不足に対応するための省力化投資による中小企業の経営の安定や事業の発展など、多岐にわたる経営課題解決への取組を後押しする制度を創設。

新制度 <概要>	
主な要件	①プロパー融資を当該融資額の1割以上（期間1年以上）同時実行する場合 ②金融機関の支援を受け計画を策定し、計画の実行及び進捗の報告を行う場合
限度額	2.8億円
保証期間	10年（据置1年以内（運転資金）、3年以内（設備資金））
保証割合	80%保証
金利	金融機関所定利率
保証料率	保証料補助により変動 要件①：初年度1/2、次年度1/3、最終年度1/4補助 要件②：1/4補助
取扱期限	2028年3月31日
備考	②については、四半期毎の金融機関によるモニタリングを実施 ※後日プロパー融資を実行したらモニタリング要件を緩和する

(出所)中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料)(2025年10月28日)。

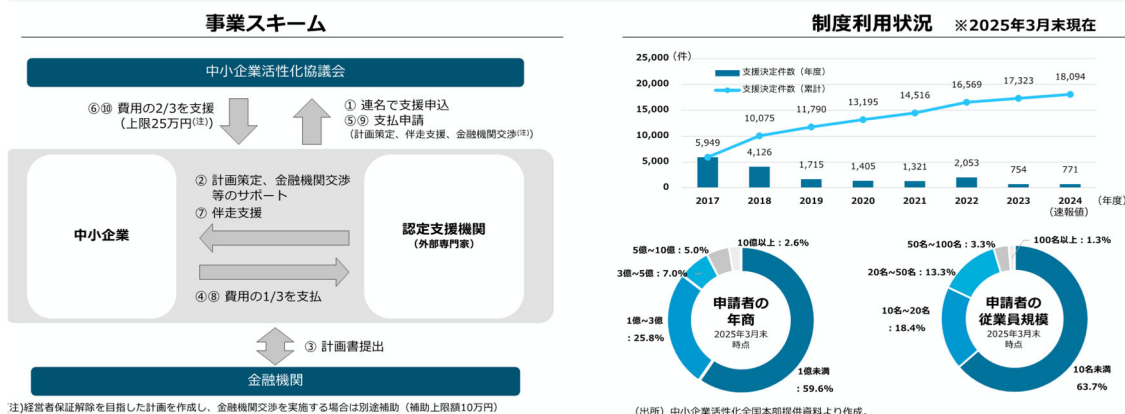
#### ④ Vアップ事業（認定支援機関による早期経営改善計画策定支援）

さらに2024年2月からは、金融機関が100%保証先に対して経営改善支援に取り組むインセンティブが弱いとの認識を踏まえ、認定支援機関による早期経営改善計画の策定支援(Vアップ事業)が開始された。金融機関が企業の計画策定を支援した場合に、その費用の一部が公的に補助される仕組みであり、特に経営改善が必要な100%保証先企業への支援が継続されることを念頭に置いた制度である(図表8)。

なお、当初は、2025年1月までの1年限りの制度として始まったが、2025年1月に2028年1月まで3年間、延長することとなった。

図表 8 認定支援機関による早期経営改善計画策定支援事業（V アップ事業）

- 中小企業が、認定経営革新等支援機関（認定支援機関）とともに、資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図、アクションプランといった計画を策定することを支援する事業。
- 中小企業が認定支援機関に対し支払う費用の2/3を中小企業活性化協議会が支援。※上限額25万円
- 信用保証付融資割合が高まる中、2024年2月から2025年1月末まで、一定の条件の下、民間金融機関による支援も補助対象に追加（ただし、上限額は15万円）。さらに、昨年度の経済対策を踏まえ、保証債務残高等の対象要件を拡大した上で2028年1月末まで利用期限を延長。



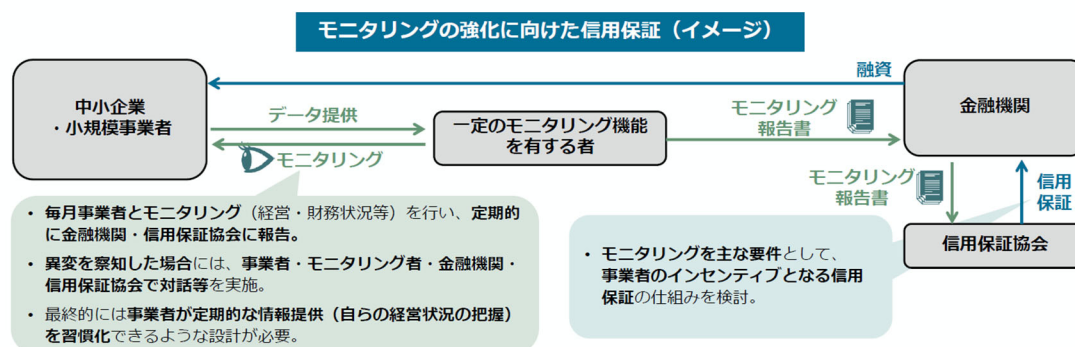
(出所) 中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料) (2025年10月28日)。

⑤ 税理士等の関与を組み入れた新しい信用保証制度（モニタリング強化型特別保証制度）

中小企業庁「円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会報告書(2025年3月)」では、「事業者の定期的な情報提供(モニタリング)の促進に一層の実効性を確保するため、事業者との定期的な接点を持つ支援者(例:税理士・公認会計士等)の関与を含めつつ、事業者のインセンティブとなる信用保証の仕組みを設けること」が提案された。それを受けて、中小企業庁は図表9のような新しい信用保証制度を創設することとした。

具体的には、モニタリング強化型特別保証制度と名付けられ、2026年3月に受付が始まった(図表10)。金融機関自身がモニタリングを行うことが難しい先について、税理士などが行っている月次でのモニタリング(財務状況や資金繰り状況等の把握)を活用することを意図している。保証協会、金融機関に加えて、専門家の3者が、事業者をモニタリングしていくことで、モニタリングの空白を減らす取り組みである。なお、本制度の利用を促すために、保証料の約半分を政府が補助することになった。

図表 9 税理士等の関与を組み入れた新しい信用保証制度



(出所) 中小企業政策審議会・金融小委員会事務局説明資料(参考資料)(2025年10月28日)。

図表 10 モニタリング強化型特別保証制度

項目	モニタリング強化型特別保証制度（略称：モニ特別）
資格要件	認定経営革新等支援機関との連携により、月次で財務状況や資金繰り状況等を把握し、経営状況等の報告を行うことを誓約する書面を提出している中小企業者。 なお、当該認定経営革新等支援機関が申込金融機関である場合は、申込人の金融機関からの総借入金残高のうち申込金融機関におけるプロパー融資残高の割合が5割以上であるものに限る。
保証限度額	2億8,000万円 ※1企業の保証限度額となることから、複数の保証協会利用分を合算した保証限度額となる。
保証割合	責任共有対象（80%保証）
対象資金	事業資金（運転資金・設備資金・運転設備資金）
対象金融機関	各信用保証協会と約定を締結している金融機関
貸付形式	証書貸付または手形貸付
返済方法	一括または分割返済
保証期間	10年以内（据置期間は運転資金1年以内、設備資金及び運転設備資金3年以内） 但し、一括返済の場合は1年以内
保証料率・保証料補助	次スライド参照
担保	必要に応じて徴求するものとする。
保証人	必要に応じて徴求する。ただし、法人代表者以外の連帯保証人は原則徴求しない。
添付資料	保証協会所定の申込資料のほか、「モニタリング強化型特別保証制度申込人資格要件申告書兼誓約書」を添付するものとする。
取扱期間	令和8年3月16日から令和11年3月31日までに信用保証協会が保証申込を受け付けたものとする。

(出所) 中小企業庁資料 [https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2026/260302\\_01.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2026/260302_01.pdf)

### 3. RIETI 支店長アンケート

我々は、地域金融機関がコロナ禍を通じてどのように信用保証制度を利用し、またその意識がどのように変化したのかを把握するため、RIETI 研究プロジェクト「地域企業の持続的発展と地域

金融機関の役割」の一環としてアンケート調査を実施した(調査名: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」)。調査期間は2023年11月~12月であり、全国の地域金融機関の営業店舗の支店長7,000人に調査票を送付したところ、2,516人から回答を得た(回収率35.9%)。内訳は、信用金庫1,172人、地方銀行808人、信用組合282人、第二地方銀行254人である(家森編2025)。

本調査(以下では、RIETI支店長アンケートあるいは単に支店長アンケートと呼ぶ)では、コロナ禍の発生や地方創生の進展が地域金融の現場に与えた影響、金融機関の人事政策の変化、SDGsや経営者保証改革などの新たな課題への取り組みなど、多岐にわたる項目を尋ねている。とりわけ重要な論点の一つが、信用保証制度の利用実態および利用意識の把握であり、本稿の分析でも中心的役割を果たす。

なお、我々は2017年1月にも、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」において「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」(以下、2017年調査)を実施している(家森編2018)。当時は信用保証制度改革(2016年)の議論が進行していた時期であり、信用保証制度に関する質問も含まれていた。2023年調査と比較することで、コロナ禍を経た信用保証制度利用の現状と変化を明確に把握できる。

さらに、調査手法は異なるものの、科学研究費のプロジェクトで、2013年1月に全国約4,000の地域金融機関の支店長を対象としたアンケート調査を実施し、1,350人から回答を得ている(家森・富村・高久2014)。地域金融の中長期的な変化を把握する際の参考情報として適宜参照する。

以下では、これらの調査結果を基に、コロナ禍を経た地域金融機関の現場での信用保証制度利用と意識の変化を詳細に検討する。なお、本稿の分析は主としてクロス集計に基づくものであり、因果関係の厳密な識別を目的とするものではない。以下の議論は、支店長の認識を通じて把握される行動傾向と制度利用の関係を示唆的に捉えるものである。

#### 4. 信用保証の利用実態と利用意識の変化

##### (1) 融資審査における信用保証の極めて重要な位置づけ

本調査では、融資判断においてどの項目をどの程度重視しているかについて、①～⑬の項目を挙げ、それぞれを5段階(「1. 非常に重視する」～「5. 重視しない」)で評価してもらった(問16)。図表11がその結果を示している。なお、2017年調査でも同様の質問項目が設定されていたが、「信用保証協会からの保証承諾」は当時の設問に含まれていなかったため、この項目については2017年調査との直接比較はできない点に留意する必要がある。

今回の調査結果によれば、「⑨信用保証協会からの保証承諾」を「非常に重視する」と回答した支店長は16.3%、「重視する」46.3%、「少しは重視する」31.0%であり、合計すると93.6%に達する。これは、信用保証協会の保証が地域金融機関の審査実務において極めて重要な位置を占めていることを明確に示している。

他の項目と比較しても、信用保証協会の保証承諾は、財務面(⑩財務の健全性・収益性)、経営者要因(②経営者の資質・やる気)、過去の返済状況(④返済実績)などの主要項目に次ぐ高い重視度を示している。とりわけ、「以前からの取引関係」(①)や「非財務価値」(⑫)といった長期的関係性や事業性評価的な要因とほぼ同水準の重視度である点は、保証制度が審査要素の中心に位置付けられている現状を裏付けている。

また、経営者保証(⑧)や担保の質(⑦)など、従来の担保主義的な要素の重視度が比較的低い一方で、信用保証協会の保証承諾は依然として高い重視度を維持しており、信用保証制度が「審査の一定の安全網」として機能していることが読み取れる。これは、コロナ禍で100%保証の利用が拡大したことが、金融機関のリスク認識に影響を及ぼしている可能性を示すものでもある。

以上の結果から、地域金融機関の融資審査において、信用保証協会の保証は依然として重要な位置を占めているといえよう。もっとも、「非常に重視する」は2割程度にとどまっており、信用保証が重要な審査要素であることは確かであるが、それが審査判断を一方的に規定するほどの依存関係にあるとは必ずしもいえない可能性もあり、より丁寧な分析が必要である。次節では、信用保証付き融資とプロパー融資の審査基準の違いに対する支店長の認識を取り上げ、信用保証が審査行動に与えている具体的な影響を分析する。

図表 11 融資判断において重視する項目

	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
① 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

注) 全体の列は人数。それ以外は、%表示。以下の図表も同じ。

## (2) 信用保証を重視する金融機関の特徴

### ① 業態別の違い：協同組織金融機関で重視度が高い

図表 12 は、「信用保証協会からの保証承諾」の重視度を業態別に示している。「非常に重視する」は地方銀行で 1 割未満にとどまる一方、信用金庫・信用組合では 2 割超と高い。想定される背景として、地方銀行は保証なしでも融資可能な基盤の強い先の比率が相対的に高く、協同組織金融機関は保証を活用しないと資金供給が難しい先を多く抱えるという顧客構成の差がある<sup>6</sup>。

ただし、「非常に重視する」「重視する」「少しは重視する」を合算すると、地方銀行 87.6%、第二地方銀行 94.4%、信用金庫 97.7%、信用組合 92.5%であり、業態にかかわらず保証承諾はほぼ全ての支店長が重視している点は共通している。

<sup>6</sup> 大内(2023)も、「融資担当者1人当たりの管理先数は増加し、役務収益の評価ウェイトが高くなり、取引先の事業実態の把握に手間をかける余裕が次第に少なくなった。結果として、信用格付けに基づく簡素な融資実務がより深く浸透し、プロパー融資の基準を満たさない案件を保証協会へ持ち込む傾向が一層強くなっている。」と指摘している。

図表 12 融資判断/⑨信用保証協会からの保証承諾 業態別の状況

		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		2,452	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	1.8	2.8
	第二地方銀行	231	9.1	46.3	39.0	4.8	0.4	0.4
	信用金庫	1165	21.4	52.4	23.9	1.8	0.3	0.3
	信用組合	280	22.1	47.5	22.9	3.9	1.8	1.8

② 支店の営業方針・行動との関係：量重視・少ない訪問で保証依存が強まる傾向

図表 13 では、支店の方針・行動と保証重視の関係をみている。「金利よりも融資量の確保を優先」する支店長ほど「非常に重視する」比率が高い。また、「業績不振企業への訪問を積極的に増やしている」が「全く当てはまらない」支店長では「非常に重視する」が突出して高い。

丁寧なモニタリングや関係性強化に時間を配分しにくい状況にある支店ほど、審査の安全網として信用保証を厚めに使う行動が読み取れる。

図表 13 支店の状況別の審査における信用保証の重視度

		調査数	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
② 貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している	1. 強くあてはまる	72	31.9%	48.6%	16.7%	2.8%	0.0%
	2. ある程度あてはまる	1017	18.6%	49.3%	28.3%	3.2%	0.6%
	3. ほとんどあてはまらない	1124	14.2%	45.6%	34.6%	4.5%	1.0%
	4. 全くあてはまらない	176	11.4%	39.2%	36.9%	9.1%	3.4%
③ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	1. 強くあてはまる	193	10.4%	39.4%	38.3%	9.8%	2.1%
	2. ある程度あてはまる	1782	14.9%	47.6%	32.5%	3.9%	1.0%
	3. ほとんどあてはまらない	389	26.2%	47.3%	22.6%	3.6%	0.3%
	4. 全くあてはまらない	21	28.6%	38.1%	33.3%	0.0%	0.0%
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	1. 強くあてはまる	122	15.6%	43.4%	34.4%	5.7%	0.8%
	2. ある程度あてはまる	1416	14.5%	47.0%	33.1%	4.5%	0.9%
	3. ほとんどあてはまらない	780	18.5%	47.9%	28.6%	3.8%	1.2%
	4. 全くあてはまらない	54	38.9%	35.2%	24.1%	1.9%	0.0%

③ 職員能力の自己評価との関係：能力の向上で保証の必要性が弱まる

本調査では、「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。職員能力の変化状況(コロナ禍発生前と比べた貴社内での変化)はいかがですか」と尋ねている。その回答結果別に審査における信用保証の重視度を整理したのが図表 14 である。

図表 14 では、職員能力が「かなり向上」と答えた支店長ほど「非常に重視する」の比率が低く、「やや／かなり悪化」では高い。これは、審査力・事業性評価力の向上が進むにつれ、「保証なしで判断できる領域」が広がることを示唆する。他方で、能力が伸び悩む支店では、与信判断の不確実性を保証で補う傾向が強まると考えられる。

図表 14 職員の能力変化の状況別の審査における信用保証の重視度

	調査数	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
かなり向上	68	13.2%	42.6%	35.3%	7.4%	1.5%
やや向上	849	15.8%	45.7%	32.5%	4.8%	1.2%
横ばい	1200	16.2%	47.8%	31.6%	3.8%	0.8%
やや悪化	253	19.8%	47.8%	27.7%	4.3%	0.4%
かなり悪化	30	30.0%	50.0%	16.7%	0.0%	3.3%

④ コンサル機能の阻害要因との関係：業務負荷・人材不足・本部依存が保証重視を押し上げる

本調査では、「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として、次の事項はどの程度深刻ですか。」(問18)と尋ねている。この回答別に、審査における信用保証の重視度を整理してみた。このうち、「非常に重視」の比率に15%ポイント以上の大きな差異がある項目を整理したのが図表 15 である。

それによれば、「担当先が多すぎる」「若手を指導する中堅不足」「営業サポート職員の減少」「本部の支援不足／方針不一致」「支店裁量の縮小」等を「非常に深刻」と捉える支店で、保証を「非常に重視する」比率が軒並み高い。案件数過多や人員制約、権限の本部集中は、個別審査の深掘り(事業性評価)を難しくし、保証依存を高める方向に働く。

また「貸出額や収益に直ちに結びつかない」を非常に深刻とみる支店で 42.6%が「非常に重視」と突出している。事業性をしっかりと理解してコンサルティングを行うことを通じて、金融機関自身が収益を上げるというビジネスモデルが確立できていない支店ほど、信用保証に過度に依存しているように見える。

図表 15 金融機関のコンサルティング能力の向上の障害の要因別の信用保証の審査における重視度

		調査数	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
担当先が多すぎる	非常に深刻	96	30.2%	51.0%	17.7%	1.0%	0.0%
	深刻	433	18.7%	47.1%	28.9%	4.4%	0.9%
	多少は深刻	933	15.0%	46.4%	33.5%	4.2%	0.9%
	深刻ではない	886	16.1%	45.8%	32.1%	4.7%	1.2%
取引先の事業内容や業界の知識が十分ではない	非常に深刻	223	26.9%	39.9%	26.0%	6.3%	0.9%
	深刻	901	18.9%	49.7%	27.3%	3.3%	0.8%
	多少は深刻	1028	14.0%	46.9%	34.1%	4.1%	0.9%
	深刻ではない	230	10.0%	42.2%	39.6%	7.0%	1.3%
経営支援実行のための担当者育成・教育が十分ではない	非常に深刻	328	30.5%	42.1%	22.0%	4.9%	0.6%
	深刻	958	17.5%	50.0%	28.4%	3.3%	0.7%
	多少は深刻	911	12.4%	47.0%	35.2%	4.2%	1.2%
	深刻ではない	182	7.1%	39.0%	44.0%	8.8%	1.1%
貸出額や収益に直ちに結びつかない	非常に深刻	122	42.6%	39.3%	14.8%	3.3%	0.0%
	深刻	466	20.6%	52.6%	23.0%	3.4%	0.4%
	多少は深刻	1022	15.5%	48.7%	30.5%	4.3%	1.0%
	深刻ではない	730	11.5%	41.8%	40.3%	4.9%	1.5%
若手を指導する中堅職員が不足している	非常に深刻	669	25.9%	45.4%	24.1%	4.0%	0.6%
	深刻	1029	15.2%	48.4%	31.5%	4.1%	0.9%
	多少は深刻	589	9.8%	47.4%	37.9%	3.6%	1.4%
	深刻ではない	107	10.3%	41.1%	37.4%	10.3%	0.9%
営業をサポートする職員が減っている	非常に深刻	491	30.1%	44.6%	20.6%	3.9%	0.8%
	深刻	1004	14.5%	50.7%	30.8%	3.2%	0.8%
	多少は深刻	679	11.5%	45.7%	37.3%	4.6%	1.0%
	深刻ではない	209	12.4%	38.8%	38.8%	8.6%	1.4%
本部の支援が十分ではない	非常に深刻	181	33.1%	40.9%	21.0%	5.0%	0.0%
	深刻	558	21.9%	52.5%	21.9%	3.0%	0.7%
	多少は深刻	880	14.5%	45.9%	35.9%	2.8%	0.8%
	深刻ではない	732	11.5%	44.4%	35.9%	6.6%	1.6%
支店の裁量が減って、本部任せになっている	非常に深刻	114	36.0%	43.0%	19.3%	0.9%	0.9%
	深刻	430	19.8%	50.5%	25.3%	4.0%	0.5%
	多少は深刻	713	13.6%	51.6%	31.3%	2.9%	0.6%
	深刻ではない	1006	14.9%	42.4%	35.5%	5.6%	1.6%
本部の経営方針が一貫していない	非常に深刻	192	31.8%	41.7%	21.4%	5.2%	0.0%
	深刻	323	22.3%	49.2%	24.8%	3.4%	0.3%
	多少は深刻	610	15.7%	51.1%	29.5%	3.0%	0.7%
	深刻ではない	1120	12.6%	44.2%	36.5%	5.3%	1.4%

⑤ 人事評価・審査基準との関係：評価設計が保証選好を強化

本調査では、「(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。」および「(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。」と

いう2つの質問を行っている(問25)。図表 16 は、その回答結果別に、審査における信用保証の重視度を整理したものである。

この図表によると、「信用保証付きの方が業績評価で高い」支店では「非常に重視する」が27.2%と高い。評価制度が保証案件を優遇すれば、現場は合理的に保証を厚めに使うのである。さらに審査基準では、「プロパー融資の方が厳しい」と答える支店で「非常に重視する」が19.9%と高い。厳格なプロパー融資の審査を避け、手間の少ない保証付きで実行する誘因が働く可能性がある。ここには因果の双方向性(厳しいから保証に流れる／保証を優先する文化がプロパー融資の審査を厳しくする)があるため、単純な因果の断定は避けなければならないが、人事制度設計や評価設計の影響を重視すべきであることが示唆される。

図表 16 保証の審査や人事評価上の位置づけ別の審査における信用保証の重視度

		調査数	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
審査の厳しさ	プロパー融資の方が厳しい	1733	19.9%	48.9%	28.0%	2.6%	0.6%
	同等である	635	7.7%	41.4%	40.5%	8.5%	1.9%
	プロパー融資の方が甘い	37	13.5%	45.9%	27.0%	10.8%	2.7%
業績評価	信用保証付き融資の方が高評価	580	27.2%	50.3%	20.0%	2.1%	0.3%
	プロパー融資の方が高評価	109	13.8%	42.2%	33.0%	10.1%	0.9%
	同等である	1714	13.1%	46.1%	35.0%	4.7%	1.2%

#### ⑥ 小括

以上を総合すると、(a)営業方針、(b)人員・能力・裁量などの運営条件、(c)本部の評価設計が、保証重視度を押し上げる主要要因として浮かび上がる。これは、協調支援型特別保証(80%・プロパー融資併用・四半期モニタリング)やVアップ事業(計画策定コストの公的補助)など、モニタリングや支援のインセンティブを現場に戻す制度の方向性の必要性を裏付ける。

### (3) 顧客支援のツールとしての信用保証

地域金融機関は、助言・情報提供を通じて顧客の経営課題に向き合うことが期待され、実務でもその比重は高まっている。プロパー融資のみでは与信判断が難しい先であっても、信用補完を活

用することで資金供給と成長支援の両立が可能となる。したがって、融資申込みを一律に謝絶するのではなく、信用保証制度や制度融資の活用を案内すること自体が支援行為となりうる。

本調査では、17の具体的支援内容について(i)実施経験、(ii)顧客の経営改善への寄与、(iii)自社の収益拡大への寄与を尋ねた(問17)。

① 実施経験：金融関連の公的支援（保証・制度融資）案内は大幅に増加

図表17のとおり、「⑩国や地方自治体などの公的支援策(金融関連:信用保証制度・制度融資等)」の実施経験は、(リーマンショック・東日本大震災後の)2013年から2017年にかけて低下したあと、2017年の51.6%から2023年に78.6%へと大きく上昇した。ゼロゼロ融資をはじめとするコロナ対応の実務経験が、保証制度を用いた資金繰り対応・再構築の局面を一般化させた可能性がある。業態別にみても(図表18)、いずれの業態でも実施経験は顕著に増加しており、特に協同組織金融機関での普及が進んでいる。

図表17 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	2013年調査
⑥専門家や専門機関の紹介	82.1	56.3	—
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)	78.6	51.6	76.4
①新しい販売先	76.9	59.1	76.6
⑦不動産の取得や借入	76.6	58.5	65.2
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なもの(各種の補助金)	67.3	53.8	50.0
調査数	2,394	2,730	1,350

注)2013年調査では、⑥に関する選択肢がないために、「—」で表示している。以下でも同じ。

図表18 助言や情報提供の経験の割合(業態別)：⑩国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連(信用保証制度や制度融資など)

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
2023年調査	77.3	77.5	80.8	73.5
2017年調査	50.3	52.8	51.3	53.2

② 顧客側の効果：経営改善への寄与は8割へ

図表19によれば、金融関連の公的支援の紹介が「取引先の経営改善につながった」比率は、2017年の55.1%から2023年には80.2%へと大幅に上昇した。コロナ禍・ポストコロナ期におけ

る資金繰り安定化と投資再開の橋渡しとして、保証・制度融資の活用が実務上の定着をみたと解釈できる。他の支援(専門家紹介、金融関連以外の補助金案内)と同様に有効性の改善が確認される。

図表 19 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	2013 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	56.1
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	24.3

③金融機関側の効果：収益化は限定的、業態差あり

一方、金融機関にとっての収益拡大への寄与は相対的に低い。図表 20 では、金融関連の公的支援の案内で「収益拡大につながった」比率は 41.0%にとどまる。他方、不動産関連(取得・借入、活用)は収益化寄与が高い(64.5%、49.2%)。業態別にみると(図表 21)、顧客の経営改善は各業態で概ね 8 割水準であるのに対し、収益拡大は地方銀行で 46.8%、信用組合で 30.9%と差が大きい。コンサル型支援による共通価値の創造(CSV)が目指されているが、現時点では、金融機関にとっての収益化に関しては、業態間で差異があることがうかがえる。

図表 20 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
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

図表 21 「国や地方自治体などの公的支援策のうち金融関連」についての助言の効果(業態別)

	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合
1. 取引先の経営改善につながった	83.9	79.0	76.9	79.4
2. 貴社の収益拡大につながった	46.8	41.4	38.7	30.9
調査数	590	186	911	194

注)それぞれの助言を行ったことがあるという回答者を母数にした比率で示している。

#### ④ 小括

以上をまとめると、保証・制度融資の案内は(i)普及が進み、(ii)顧客の経営改善効果は高まった一方で、(iii)金融機関にとっての収益化は限定的かつ業態差が大きい。この非対称性は、(a)支店のKPI・評価設計、(b)付随商品の組成力(手数料・ソリューション収益)、(c)人員配置と案件ポートフォリオ、といった収益化の仕組みの整備度に左右される可能性がある。信用保証を顧客支援の導線として活用しつつ、プロパー融資併用・モニタリング・フィー型サービスの接続を強化することで、顧客価値(経営改善)と自社価値(収益)の同時実現が期待される。

#### (4) 部分保証のリスク認識

##### ① 保証付き審査の厳しさ：部分保証でもプロパー融資よりは甘く、違いが拡大

本調査では、「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。」(問25-1)と尋ねてみた。その回答結果が、図表22である。2023年調査では、「プロパー融資の方が厳しい」が71.7%であり、「同等である」が26.8%であった。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協会保証付きの融資の審査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年調査でも全く同じ質問を行っており、「プロパー融資の方が厳しい」が多いことは同様であったが、2017年調査の値は48.5%であるので、2023年調査では、23.2%ポイントも増加していることになる。業態別に見てもいずれの業態でも20%ポイント程度の上昇を記録しているが、信用金庫において特に大きい(26.2%ポイント)。

この変化の背景として、コロナ禍におけるゼロゼロ融資の経験が影響している可能性がある。コロナ禍では、経営悪化が一時的なショックによるものかを時間をかけて見極める余裕が乏しい中で、信用保証付き融資によって迅速に企業を支えることが優先された。その結果、信用保証付き融資の審査がプロパー融資より相対的に緩やかになることは、緊急時対応としてやむを得なかった側面がある。このため、今回の結果をもって直ちにモラルハザードと評価することは慎重であるべきであろう。その一方で、コロナ禍における100%保証付き融資の急増が、結果として保証付き融資とプロパー融資の審査上の位置づけの差を拡大させた可能性は否定できない。

ただし、本設問は「80%保証」を明示している点に留意が必要である。回答者が設問をどこまで厳密に読み取ったかは不明であるものの、字義通りに解釈すれば、100%保証が大半であったぜ

ロゼロ融資そのものの影響は含まれていない。そもそも 2017 年調査で本設問を導入した趣旨は、責任共有制度の下でも金融機関が十分に自己のリスクを認識せず、実質的に 100%保証と同様の行動を取っていないか、また、保証割合の調整よりもプロパー融資の併存がモニタリングや経営支援を促すのではないかという仮説を検証することにあった。その観点からすると、20%のリスク負担では、プロパー融資と同等の審査インセンティブを確保するには必ずしも十分でない可能性を示唆している。

今後、金融機関の支援インセンティブを高めるためには、プロパー融資の重要性を再確認することが鍵となる。前節で紹介した協調支援型特別保証が、プロパー融資の併用を制度要件としている点は、こうした方向性の妥当性を裏付けるものと評価できる。

図表 22 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

図表 23 は、プロパー融資と信用保証付き融資における審査の厳しさと評価の相対関係をまとめたものである。「信用保証付き融資の方が高評価」で、審査について「プロパー融資の方が厳しい(=保証付きが甘い)」か「同等である」場合には、保証付き融資に傾注するインセンティブが強い。また、評価が同等である場合でも、保証付きの審査が甘いなら、保証付き融資に傾注するインセンティブが強いであろう。この基準で見ると、回答者の少なくとも 4 分の 3(図表 23 の背景色の部分)は信用保証付き融資に傾注するインセンティブが強いと考えられる。

図表 23 プロパー融資と信用保証付き融資の審査・評価に関する相対比較

	信用保証付き融資の方が高評価	同等である	プロパー融資の方が高評価
プロパー融資の方が厳しい(=保証付きが甘い)	19.3%	49.3%	3.2%
同等である	4.2%	21.1%	1.4%
プロパー融資の方が甘い	0.4%	1.0%	0.0%

注)有効回答 2458 人に対する比率。

② 金融機関支店の環境：激しい金利競争や低調な事業性評価が審査の差異を大きくする

図表 22 で「プロパー融資の方が厳しい」(つまり、信用保証付き融資の審査はプロパー融資よりも甘くしている)という回答の金融機関の特徴を見るために、図表 24 は、本調査票の問 12 の回答とのクロス集計を行ってみた結果の抜粋である。問 12 の回答のうち、最も顕著な差異が見られたのは、「金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている」である。これに「強くあてはまる」(すなわち、金利競争が厳しい)金融機関では、信用保証付き融資の審査を甘くしている傾向が強く、「あてはまらない」程度に応じて(すなわち、金利競争が穏やかになるほど)、信用保証付き融資の審査を甘くする傾向が弱まっている。このように、金利競争が激しいほど、プロパー融資では厳格な審査が行われ、信用保証付き融資では相対的に審査が甘くなる傾向が強い。

「金利よりも融資量の確保を優先している」については、そこまで顕著な差異にはなっていないが、あてはまりの度合いが高いほど、信用保証付き融資の審査を甘くする傾向が見られる。つまり、融資量確保を優先する営業姿勢が強いほど、信用保証付き融資が相対的に甘い審査で実行されやすいことを示唆する

一方、「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」については、「強くあてはまる」支店長では、「プロパー融資の方が厳しい」比率は 50% 台と低く、あてはまりの程度が弱まるにつれて(すなわち、事業性評価の取り組みが不十分なほど)、「プロパー融資の方が厳しい」比率は高くなっている。つまり、事業性評価に取り組めていない金融機関ほど、企業の事業を十分に審査できないために、信用保証付き融資への依存を高めているということであろう。逆に言えば、信用保証付き融資を適切に利用してもらうためにも、地域金融機関において事業性評価の取り組みを進めてもらう必要があるといえる。

金融機関による信用保証利用に対する監督の観点で言えば、金利競争が激しく、低金利の貸出の多い支店や事業性評価の取り組みが遅れている支店において、保証利用先企業に対するモニタリングなどが適切に行われているのかを特に注視することが必要である。

図表 24 環境別に見た、信用保証付き融資の審査が甘い比率

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている	80.6%	74.3%	62.9%	56.7%
	314	1433	604	67
貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している	76.4%	74.4%	71.0%	62.0%
	72	1018	1125	179
貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	57.0%	72.0%	77.7%	78.3%
	193	1782	391	23

③ コンサルティング能力：能力向上に課題があるほど、審査の差が大きい

図表 25 は、金融機関のコンサルティング能力向上の障害としてそれぞれの観点かどの程度深刻化を尋ねた質問(問 18)の回答別に、信用保証付き融資よりもプロパー融資の審査の方が厳しいと回答した比率を示したものである。たとえば、「担当先が多すぎる」が「非常に深刻」だと回答した 98 支店長のうち、83.7%が、「信用保証付き融資よりもプロパー融資の審査の方が厳しい」と回答している。つまり、担当先が多すぎるために十分な審査が行えず、信用保証を使って十分な審査を行わないまま融資決定を行っている傾向が疑われる。

「経営支援実行のための担当者育成・教育が十分ではない」が「非常に深刻」な支店長も、「信用保証付き融資よりもプロパー融資の審査の方が厳しい」と回答する傾向が強い。つまり、十分な審査能力を持つ人材を育成できずに、信用保証付き融資にウエイトを置く業務運営を行っている可能性が示唆される。

また、「貸出額や収益に直ちに結びつかない」の回答結果からは、短期的な収益に対する意識が強い金融機関ほど、「信用保証付き融資よりもプロパー融資の審査の方が厳しい」比率が高く、手間のかかるプロパー融資ではなく、信用保証付き融資を安易に実施していることが示唆される。

図表 25 信用保証付き融資よりもプロパー融資の審査の厳しさと金融機関の課題

	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない
担当先が多すぎる	83.7%	75.0%	72.1%	69.4%
	98	436	935	893
経営支援実行のための担当者育成・教育が十分ではない	77.0%	75.4%	69.7%	57.4%
	331	961	916	183
貸出額や収益に直ちに結びつかない	83.6%	77.8%	73.5%	65.4%
	122	468	1023	738
支店の裁量が減って、本部任せになっている	83.8%	76.3%	75.6%	66.9%
	117	431	717	1010

④ 小括

監督・政策の観点からは、金利競争が激しく、低金利貸出が多い支店や、事業性評価の取り組みが遅れている支店において、保証利用先企業に対するモニタリングや経営支援が適切に行われているかを、特に注意深く見ていく必要があるといえよう。

(5) 信用保証付き融資の推進姿勢

① 業績評価：同等との回答が多数で、やや増加

信用保証付き融資の推進姿勢を見るために、「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」(問 25-2)と尋ねてみた。

図表 26 がその回答結果である。全体では、「同等である」が 71.4%と最も多く、「信用保証付き融資の方が高評価」が 24.0%、「プロパー融資の方が高評価」は 4.6%とごくわずかであった。前節で示したように、審査の厳しさにおいてはプロパー融資の方が厳しいと認識されているにもかかわらず、融資獲得の業績評価においては、両者を同等に扱う金融機関が多数を占めている。

2017 年の調査と比較すると、「同等である」の回答割合が 7%ポイントほど増加している。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。

業態別でみると、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。特に地方銀行では「同等である」の割合が 8 割を超えており、6 割台である信用金庫や信用組合と違いが見られる。

図表 26 職員の融資獲得における業績評価上の違い

		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

② 支店特性：量的志向が強く、事業性評価が不十分だと、保証付きの評価が高めに

次に、人事評価上「信用保証付き融資の方が高評価」と回答した支店の特徴を把握するため、支店の状況(問 12)とのクロス集計を行った結果が図表 27 である。ここでは、「信用保証付き融資の方が高評価」の比率に注目する。

最も明瞭な関係が認められたのは、「金利よりも融資量の確保を優先している」である。この項目に「強くあてはまる」と回答した支店では、36.6%が「信用保証付き融資の方が高評価」と回答している一方、「全くあてはまらない」と回答した支店では 19.1%にとどまる。すなわち、融資量確保を優先する営業方針を持つ支店ほど、審査負荷の小さい信用保証付き融資が業績評価上有利に扱われている構造が存在する。

同様に、「金利競争が激しく、貸出金利が下がっている」についても、金利競争が強い支店ほど、信用保証付き融資が高評価される比率が高い。これは、低金利環境下では、収益性を補うために貸出量を確保するインセンティブが強く働き、その結果、保証付き融資を「取りやすい」融資として評価する傾向が高まることを示唆している。

一方、「事業性評価にしっかりと取り組んでいる」では逆の関係がみられる。事業性評価を「強くあてはまる」とした支店では、「信用保証付き融資の方が高評価」の割合は 13.0%と低いが、「全くあてはまらない」支店では 39.1%に達する。すなわち、事業性評価の取り組みが不十分な支店ほど、信用保証付き融資に依存した評価体系である傾向が強いと解釈できる。

また、「職員にとってやりがいのある職場である」や「研修や研鑽の機会が豊富に提供されている」などの項目でも、同様の傾向が観察される。人材育成や職場環境が脆弱な支店ほど、短期的

な量的成果を評価しがちであり、その象徴として信用保証付き融資が高く評価されやすいとも考えられる。

図表 27 信用保証付き融資の方が高評価の金融機関の特徴

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている	27.1% 314	25.6% 1431	19.8% 605	15.2% 66
貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している	36.6% 71	26.8% 1019	21.5% 1124	19.1% 178
貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	13.0% 193	23.4% 1780	31.5% 391	39.1% 23
貴支店は職員にとってやりがいのある職場である	17.0% 277	24.3% 1918	31.7% 142	55.6% 9
貴支店は研修や研鑽の機会を豊富に提供している	15.5% 367	24.2% 1678	32.0% 331	34.5% 29
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	22.4% 232	22.8% 1745	28.5% 369	40.4% 52

### ③ 小括

以上を総合すると、信用保証付き融資が業績評価上で高く評価されやすい支店は、①金利競争に強くさらされ、②融資量の確保を優先し、③事業性評価や人材育成への取り組みが相対的に弱い、という共通の特徴を有していることが明らかとなった。こうした環境では、プロパー融資に伴う審査やモニタリングの負担に見合う評価が付与されにくく、信用保証付き融資への依存が強まる可能性が高い。

したがって、人事評価制度の見直しとともに、信用保証制度の中に一定割合のプロパー融資を組み込む仕組み(協調支援型特別保証など)は、金融機関の審査姿勢や企業支援行動を適正化するうえで、制度的にも実務的にも妥当な対応であると評価できる。

## (6) 信用保証付きの貸出と職員の目利き力

### ① 目利きに対する阻害認識：阻害認識は3割程度で、コロナ禍でも増加していない

本調査では、「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」についての共感の程度を尋ねている(問 26-12)。その回答結果をまとめたのが図表 28 である。

図表 28 ⑩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		2,863	4.4	31.6	45.6	15.7	2.7
業態別	地方銀行	615	4.2	31.2	44.7	16.6	3.3
	第二地方銀行	372	4.0	32.3	46.5	14.5	2.7
	信用金庫	1,479	4.3	31.0	46.5	15.6	2.5
	信用組合	392	5.4	33.2	42.6	16.1	2.8

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、この合計を阻害認識率と呼ぶことにすると、全体の阻害認識率は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、合計した阻害認識率は 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。したがって、コロナ禍を経た2023年調査においても、信用保証制度そのものが一律に職員の能力形成を阻害しているとの認識は、現場では主流ではないことが確認できる。

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。

② 支店環境：低金利競争や人材育成が不十分な支店では阻害認識率が高い

図表 29 は、図表 28 において、「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」に対して「強く共感」か「ある程度共感」と回答した人の比率を「阻害認識率」として、視点の環境や状況を尋ねた問 12 の回答とのクロス集計を行い、差異が顕著に見られた回答項目を整理したものである。

図表 29 金融機関支店の環境別の「信用保証が目利き力向上の阻害になっている」意見の比率（阻害認識率）

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている	41.8% 316	34.1% 1436	26.2% 618	37.3% 67
貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している	47.9% 71	35.7% 1024	31.0% 1138	25.6% 180
貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	25.4% 193	32.7% 1796	39.0% 392	29.2% 24
貴支店は職員にとってやりがいのある職場である	24.2% 281	33.7% 1945	39.7% 141	55.6% 9
貴支店は研修や研鑽の機会を豊富に提供している	27.3% 373	33.3% 1702	36.9% 333	51.7% 29
貴社では、若手職員の退職が増えている	41.2% 444	32.4% 1379	28.3% 446	27.9% 129
あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい	28.7% 122	31.7% 1259	34.5% 695	42.7% 150

まず、「金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている」が「強くあてはまる」という回答者 316 人のうち、41.8%が阻害認識を持っていることが示されている。一方で、「ほとんどあてはまらない」という 618 人では阻害認識率は 26.2%である。「貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している」については、「あてはまる」の割合が弱まるにつれて阻害認識率は低い。

つまり、金利競争が激しく、低金利での量的獲得競争をしている金融機関では、信用保証の利用が審査の手間の要らない融資手法として活用されているものの、実際に業務に当たっている支店長にとっては職員の目利き力の向上にはつながっていないとの認識が強いのであろう。

このことは、「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」に関して、「強くあてはまる」支店長では阻害認識率が 25.4%と低く、「ほとんどあてはまらない」支店長では 39.0%と高いことと符合している。信用保証制度付き融資の利用の仕方によって、目利き力の向上につながる使い方であれば、そうではない使い方もあるということなのであろう。

人材育成の環境という意味では、「貴支店は職員にとってやりがいのある職場である」や「貴支店は研修や研鑽の機会を豊富に提供している」、「あなたは出身学校の後輩に貴社への入社を勧めたい」について、「強くあてはまる」支店長では、阻害認識率が低く、逆に、何らかの職場環境に問題があると思われる「貴社では、若手職員の退職が増えている」が「強くあてはまる」支店長では、阻害認識率が高い。このことから、人材育成がしっかりと行われている場合には、信用保証付き融資が目利き力の向上を阻害するわけではないことが示唆される。

### ③ 小括：制度問題ではなく「使い方」と「人材環境」の問題

以上の分析から、信用保証付き貸出が職員の目利き力向上を一律に阻害しているとは言えないことが明らかとなった。むしろ、低金利下での量的競争、事業性評価への取り組みの遅れ、人材育成や職場環境の脆弱性といった条件の下では、信用保証が「審査の手間を省く手段」として利用され、結果として能力形成につながらないとの認識が強まりやすい。一方で、事業性評価に積極的に取り組み、人材育成環境が整った支店においては、信用保証付き貸出が目利き力の向上を阻害するとの認識は弱い。

このことは、信用保証制度の適切な利用を促すためには、融資実務の個別局面のみを対象とした指導や監督では不十分であり、金融機関の人事評価、人材育成、営業方針といった広い文脈を踏まえた対話や監督が不可欠であることを示唆している。

## (7) 事業性評価推進のための連携先としての信用保証協会

### ① 事業性評価推進のための連携先：保証協会は重要な連携先

本調査では、「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16の機関等から選んでもらう質問を行っている(複数回答可)。その選択肢の中に「信用保証協会」を含めており、その選択率を取り出して、整理したのが図表30である。

「現在連携している先」として信用保証協会を挙げた支店長は全体の82.6%と非常に高く、信用保証協会が地域金融機関にとって事業性評価推進の重要な連携先として位置づけられていることがわかる。一方、「今後、連携を強化(維持)したい先」としての選択率は61.8%に低下するものの、それでも6割を超えており、将来にわたっても重要な連携先と認識されている。

業態別にみると、信用金庫では「現在連携している先」としての選択率が9割近くに達しており、地方銀行では5割台と相対的に低い。同様の傾向は「今後の連携強化」についてもみられ、協同組織金融機関ほど信用保証協会との連携を重視していることが確認できる。

図表 30 (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	82.6	61.8	74.9	55.2	84.8	63.7	87.1	65.0	83.8	64.4

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)

② 支店環境：連携していても事業性評価を深めることに活用できていない支店もある

次に、事業性評価推進のために現在信用保証協会と連携していると回答した1,893支店長について、「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」という見解への共感度を整理した結果が図表 31 である。

「強く共感」と「ある程度共感」を合計すると約35%となり、信用保証協会と連携している支店長の中にも、信用保証制度の利用が職員の能力形成に必ずしもプラスに働いていないと考えている層が一定程度存在することがわかる。すなわち、信用保証協会を重要な連携先と認識しつつも、その利用のあり方については問題意識を抱えながら実務を行っている支店長が少なくない。

図表 31 信用保証協会を連携先としている支店長の「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」への共感度

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	人数
4.7%	29.8%	50.4%	15.1%	1893

この点を更に分析するために、支店の状況の回答(問12)とのクロス集計を行ってみた。その結果が図表 32 である。たとえば、「貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している」が「強くあてはまる」支店長54人では、阻害認識率が50%を超えている。一方、「全くあてはまらない」とする支店長129人では、阻害認識率はほぼ半分の26.4%である。

一方で、「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」と回答した支店長では、阻害認識率は相対的に低い。これは、信用保証協会との連携が、単に保証付き融資を円滑に実行するため

の実務的連携にとどまる場合もあれば、企業の事業内容や将来性を深く理解し、支援するための補完的な連携として機能している場合もあることを示唆している。

図表 32 信用保証協会を連携先としている支店長の「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」への共感度（支店の状況別）

	1. 強くあてはまる	2. ある程度あてはまる	3. ほとんどあてはまらない	4. 全くあてはまらない
金利競争が激しく、貴支店の貸出金利が下がっている	43.7% 247	35.4% 1132	27.5% 459	37.5% 48
貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している	51.9% 54	37.0% 810	32.3% 879	26.4% 129
貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	27.4% 157	34.1% 1389	39.9% 306	42.9% 14

③ 小括：連携の「中身」が問われている

以上の結果から、信用保証協会との連携自体が、職員の目利き力向上を阻害するか否かを一義的に決定するわけではないことが明らかとなった。連携が、ボリューム確保を目的とした保証付き融資の円滑化に偏る場合には、能力形成への寄与は限定的となりやすい。一方、事業性評価を補完・深化させる目的で活用される場合には、信用保証協会との連携は、金融機関職員の理解力向上や支援の高度化に資する可能性を持つ。

したがって、事業性評価推進の観点から重要なのは、信用保証協会との「連携の有無」ではなく、その連携の目的と内容である。信用保証協会を、単なるリスク移転先としてではなく、企業理解や支援の質を高めるためのパートナーとして位置づけることができるかどうか、今後の地域金融における重要な分岐点になるといえよう。

(8) 信用保証制度や信用保証協会についての見方

本調査では、信用保証制度や協会についての9つの観点に同意するかどうかを尋ねている。その結果が図表33である。

全体を見ると、地域金融機関の51.0%が「信用保証協会と普段からコミュニケーションが密に取られている」と回答し、51.8%が「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」と回答している。信用保証協会との日常的な関係性や、事業性評価との両立可能性については、過半数の支店長が肯定的に評価していることがわかる。この回答については、第5節で詳しく分析する。

一方で、「信用保証協会からの情報発信が充実してきた」や「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」について肯定的に評価する回答は1割前後にとどまっており、制度運用やメニューの高度化、情報提供の面では、なお改善の余地が大きいことが示唆される。

業態別に見ると、地域銀行と協同組織金融機関との間には、いくつかの特徴的な違いが確認できる。「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」とする回答比率は、地方銀行および第二地方銀行ではそれぞれ46.6%、45.8%であるのに対し、信用金庫および信用組合では55.0%、51.4%と相対的に高い。

また、「保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくい」との回答比率は、地方銀行・第二地方銀行では約2割であるのに対し、信用金庫・信用組合ではそれを下回っている。これらの結果からは、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肯定的に評価していると解釈することもできる。

ただし、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」については、地域銀行の方が協同組織金融機関よりも高い回答比率を示しており、信用保証協会との関係性や期待する役割については、業態間で必ずしも一様ではないことがうかがえる。

また、我々は、RIETI プロジェクト「地域経済と地域連携の核としての地域金融機関の役割」の下で、2019年5月に「自然災害に対する中小企業の備えと地域金融機関による支援についての調査」を実施した。その2019年調査でも同じような質問を行っているので、図表33にはその結果も併記している。両者を比較すると、「保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくくなっている」が大幅に低下しており(37.4%→18.1%)、とくに第二地方銀行では26.5%ポイントも減っている。これは、コロナ禍におけるゼロゼロ融資や、その後の各種支援型信用保証制度において、保証料の公費負担や大幅な軽減措置が講じられてきたことを反映していると考えられる。

また、「なるべくプロパー融資で対応することとしている」も全体で8.2%ポイント減少しており、特に地方銀行で15.0%ポイントの減少となっている。この点は、コロナ禍以降、信用保証付き融資が積極的に活用されてきた実態と整合的である。

一方で、「信用保証協会からプロパー融資を求められることが多くなった」とする回答は、全体で15.6%ポイント増加しており、特に協同組織金融機関において増加幅が大きい。プロパー融資残高が縮小する中で、信用保証協会側が危機感を持ち、金融機関に対してプロパー融資の実行を促す姿勢を強めていることを示していると解釈できる。

また、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」についても、全体で10.8%ポイント上昇しており、とりわけ第二地方銀行(20.6%ポイント増)や信用組合(11.5%ポイント増)で顕著な改善が

みられる。信用保証制度の運用経験の蓄積を通じて、事業性評価との関係性についての理解が深まってきた可能性が示唆される。

図表 33 信用保証制度や信用保証協会について

	2019年調査					2023年調査				
	全体	業態別				全体	業態別			
		地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合		地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合
回答者数	2,576	619	326	1,287	336	2,437	777	227	1,155	278
貴社として、なるべくプロパー融資で対応することとしている	11.7	19.5	7.4	6.6	20.5	3.5	4.5	1.3	1.6	10.1
再生支援の局面で、信用保証協会が障害になることはない	21.8	27.6	19.6	21.1	16.4	24.9	27.9	29.1	23.1	20.5
事業性評価と信用保証の利用は両立できる	41.0	47.5	39.3	40.5	32.7	51.8	55.7	59.9	49.4	44.2
信用保証協会からの情報発信が充実してきた	7.8	4.0	4.9	9.6	10.4	9.5	7.7	7.9	10.9	9.7
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	13.7	7.6	18.7	16.1	11.6	29.3	21.5	30.8	34.2	29.1
信用保証協会と普段からコミュニケーションが密に取れている	47.6	49.8	43.9	47.2	49.4	51.0	46.6	45.8	55.0	51.4
信用保証協会の企業支援の取り組みは充実している	28.4	23.9	28.2	30.5	28.9	38.7	33.8	42.7	40.4	41.4
保証料の負担が大きいため、取引先企業には勧めにくくなっている	37.4	38.0	46.3	36.5	31.3	18.1	19.2	19.8	17.9	14.4
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	—	—	—	—	—	13.2	13.8	13.7	12.8	12.6
信用保証協会の手続きには時間がかかりすぎる	10.4	6.6	7.1	12.2	13.7	—	—	—	—	—
信用保証協会から引き続き信用保証を多く活用するように求められている	19.2	13.4	16.6	22.2	21.1	—	—	—	—	—
金融庁からは信用保証の利用を全般的に抑制するように指導されている	0.5	0.6	0.9	0.5	0.3	—	—	—	—	—
信用保証に関する手続きは可能な限り、IT化すべきである	6.6	7.8	9.2	6.0	3.9	—	—	—	—	—

## (9) まとめ

本節では、RIETI 支店長アンケートの結果を用いて、信用保証制度の利用実態、金融機関の審査姿勢や人事評価、顧客支援ツールとしての活用、さらには職員の目利き力や事業性評価との関係について、多面的に検討してきた。

まず、融資審査において信用保証協会からの保証承諾が極めて重要な判断要素として位置づけられていることが確認された。業態間で程度の差はあるものの、いずれの金融機関においても、信用保証は融資判断の基盤的な要素となっている。

次に、信用保証を重視する金融機関の特徴を分析した結果、事業性評価への取り組みが十分でない支店や、人材育成・本部支援・営業環境に課題を抱える支店ほど、信用保証への依存度が高い傾向が明らかになった。特に、金利競争が激しく、融資量の確保を優先する営業姿勢を持つ支店では、信用保証が審査負担を軽減する手段として活用されやすい構造がうかがえる。

一方で、信用保証制度は単なるリスク回避の手段としてだけでなく、顧客支援のツールとしても広く活用されてきた。公的支援策としての信用保証の活用は、コロナ禍を経て大きく拡大しており、多くの支店長が取引先企業の経営改善に一定の効果があつたと評価している。ただし、それが金融機関自身の収益拡大に直結しているとの認識は限定的であり、信用保証による「顧客支援」と「金融機関の収益」が両立するビジネスモデルの確立が課題である。

部分保証(80%保証)に関する分析からは、プロパー融資と比較して信用保証付き融資の審査が相対的に緩やかであるとの認識が、2017年調査と比べて大きく強まっていることが明らかになった。この傾向は、コロナ禍という特殊な状況を反映している側面を持つ一方で、責任共有制度のもとでも金融機関のリスク認識やモニタリング・支援インセンティブが十分に働いていない可能性を示している。

さらに、人事評価の観点からは、信用保証付き融資が業績評価上で同等、あるいは有利に扱われる支店ほど、融資量重視・事業性評価軽視の傾向が強いことが確認された。これは、信用保証制度の利用が、金融機関内部の評価制度や人材育成の在り方と密接に結びついていることを意味している。

信用保証付き融資が職員の目利き力の向上を阻害しているかどうかについては、否定的な見方が多数派であるものの、金利競争が激しく、量的営業を志向する支店や、人材育成環境に課題を抱える支店では、阻害認識が相対的に高い。すなわち、信用保証制度それ自体が目利き力を低下させるというよりも、その利用のされ方や組織環境によって影響が左右されることが示唆される。

最後に、信用保証協会は、多くの金融機関にとって事業性評価推進の重要な連携先として位置づけられているが、その連携のあり方は一様ではなく、保証付き融資の円滑化を目的とする連携と、事業理解を深めるための連携とが混在している実態が確認された。

以上の分析から、信用保証制度は地域金融において不可欠なインフラとして機能してきた一方で、金融機関の審査姿勢、人事評価、事業性評価、人材育成といった内部要因と相互に作用しながら、その効果や副作用を生み出していることが明らかになった。

## 5. 信用保証と事業性評価が両立できると考えている支店長の特徴

### (1) 業態による違い

前節で見たように、本調査では、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」という見解に対する意見を尋ねており(問 31)、51.8%の支店長がこの見解に賛成している(図表 33)。

創業期や業況悪化局面においては、民間金融機関が十分なリスクをとりにくい場合が少なくない。そのような局面では、公的な信用保証を活用して資金供給を継続し、その間にトラックレコードを蓄積するとともに、事業の立て直しを図り、最終的には信用保証に依存しない融資へと移行することが期待されている。すなわち、信用保証を利用している期間にこそ、金融機関による事業性評価が適切に行われなければならない、それが実現されなければ「信用保証からの卒業」は困難となる。

この意味で、「信用保証と事業性評価の両立」は、制度理念としてのみならず、信用保証制度を有効に機能させるための実務上の前提条件であるといえる。そこで以下では、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」という見解に賛成する支店長を「両立派」と定義し、その特徴を順に検討していく。

図表 33 に示した、業態別の両立派の比率(以下、「両立比率」)をみると、地方銀行および第二地方銀行では両立比率がいずれも 60%近いのに対し、信用金庫では 50%をやや下回り、信用組合ではさらに低い水準となっている。信用保証制度の利用頻度や主たる顧客層の違いが、両立に対する認識の差として現れている可能性が示唆される。

## (2) 回答者の中小企業金融の経験や意識による違い

本項では、回答者の中小企業金融に関する経験や意識の違いが、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」との見解にどのように影響しているのかを検討する。

図表 34 は、中小企業金融を担当した経験年数別に両立比率を整理した結果である。経験年数が 11 年以上になると、両立比率はおおむね 50%前後に達するのに対し、それ未満の支店長では両立比率が低い水準にとどまっている。この結果は、中小企業金融の実務経験が一定程度以上蓄積されることで、信用保証を活用しながら事業性評価を行うことへの理解が深まる可能性を示唆している。

一方で、経験年数が増加しても両立比率は大きく上昇せず、経験年数が高い 26～30 年の層でも 52.4%にとどまっている点は注目される。すなわち、経験の蓄積それ自体が、自動的に「両立派」を生み出すわけではなく、経験とともに形成される価値観や業務姿勢が重要であることを示している。

図表 34 中小企業金融を担当した経験

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
37.4%	45.0%	50.0%	52.2%	50.7%	52.4%	49.6%	50.0%
99	149	316	485	682	536	224	12

図表 35 は、現在の仕事に対する「やりがい」の認識別に両立比率を示したものである。「非常に強く感じる」および「強く感じる」と回答した支店長では、両立比率が 54.4%と高い水準にあるのに対し、「少し感じる」では 36.7%にとどまっている。回答者数の少ない区分については解釈に留意が必要であるものの、仕事への主体的な関与意識が強い支店長ほど、信用保証を単なるリスク回避手段としてではなく、事業支援のためのツールとして位置づけている可能性が高い。

図表 35 現在の仕事へのやりがい

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
54.4%	54.4%	36.7%	21.6%	0.0%
447	1513	501	37	1

図表 36 は、「地元のために働ける」という意識の変化と両立比率の関係を示している。「地元のために働ける」ことへの意識が強まったと回答した支店長では両立比率が 52.6%であるのに対し、「弱くなった」と回答した支店長では 31.7%にとどまっている。地域貢献意識の高まりが、信用保証

を活用した中小企業支援と事業性評価を両立させようとする姿勢と結びついていることがうかがえる。

図表 36 地元のために働けることの意識変化

強くなった	変わらない	弱くなった
52.6%	48.7%	31.7%
1372	1028	82

### (3) 支店の業務量の変化や支店の強みによる違い

本項では、支店の業務量の変化や営業活動の実態、ならびに支店長が認識する支店の強みと、両立認識との関係を検討する。

図表 37 は、「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」についての回答結果別に両立比率を調べたものである。メインバンク先数が「大きく増加」と回答した支店長は13人と少数であるため留意が必要であるが、それを除けば、コロナ禍を通じて取引先数やメインバンク先数が増加した支店ほど、信用保証と事業性評価は両立できると考える傾向が強い。

この結果は、コロナ禍においてゼロゼロ融資などを通じて積極的な金融支援を行い、顧客基盤を拡大した支店では、信用保証を活用しつつも、事業性評価を併せて行う実務経験が蓄積された可能性を示唆している。

図表 37 コロナ禍発生前と比べた変化

	大きく増加	増加	横ばい	減少	大きく減少
取引先数	58.7%	53.3%	49.8%	48.4%	27.3%
	75	799	1242	312	11
メインバンク先	30.8%	58.5%	49.3%	47.4%	14.3%
	13	496	1753	152	7

図表 38 は、営業担当者の一か月当たりの訪問先数別に両立認識を整理したものである。既存取引先については、訪問件数が多い支店ほど両立比率が高く、顧客との継続的な対話が、信用保証の活用と事業性評価の両立を可能にしていることがうかがえる。

一方、新規取引先については、25~49社を訪問している層で両立比率が最も高く、訪問件数が極端に少ない場合には事業性評価に取り組む機会自体が乏しく、逆に過度に多い場合には一社

当たりの評価に十分な時間を割けない可能性が考えられる。すなわち、両立認識は、単なる活動量の多寡ではなく、事業性評価に取り組める「適度な業務密度」と関係していると考えられる。

図表 38 営業担当者の一か月の訪問先数

	0社	1～4社	5～9社	10～24社	25～49社	50～74社	75～99社	100社以上
既存取引先	23.8%	37.7%	41.2%	48.2%	53.6%	55.0%	55.6%	60.7%
	42	61	131	745	815	398	135	117
新規取引先	33.3%	46.7%	53.2%	56.7%	59.8%	42.4%	41.2%	57.1%
	141	756	617	642	189	66	17	14

図表 39 は、コロナ禍発生前と比較した法人営業担当者の能力の変化に対する支店長の認識別に、両立比率を示したものである。「かなり向上」と回答した支店長は 68 人と少数ではあるが、その両立比率は 66.2%と非常に高い。一方、「やや悪化」や「かなり悪化」と回答した層では、両立比率が 40%台にとどまっている。職員の目利き力や事業理解能力の水準が、信用保証と事業性評価を両立できるとの認識と強く結びついていることが示されている。

図表 39 法人営業担当者の能力の変化（コロナ禍発生前との比較）

かなり向上	やや向上	横ばい	やや悪化	かなり悪化
66.2%	53.0%	50.9%	45.1%	41.9%
68	854	1223	253	31

最後に、図表 40 は、支店長が認識している支店の強み別に両立比率を整理した結果である。「金融商品の豊富さ」を強みとして挙げる支店では両立比率が 65.0%と最も高く、次いで「職員の能力の高さ」や「融資以外の企業支援の力」を挙げる支店で高い値となっている。これらはいずれも、信用保証に依存した単純な融資実行ではなく、複合的な金融サービスや非金融支援を提供できる体制を有している支店である可能性が高い。

この結果は、信用保証と事業性評価の両立が、個々の制度設計のみならず、金融機関の組織的な強みや提供価値の幅に依存していることを示唆している。

図表 40 支店の強み

高さ	金融機関のブランドの高さ	提示する金利の低さ	融資決定の速さ	融資可能額の多さ	企業支援の力	融資以外の有益な情報の提供	金融商品の豊富さ	職員の能力の高さ	職員の親身な姿勢	最後まで支援する姿勢	地域密着の姿勢
	52.7%	51.6%	52.1%	49.2%	58.2%	56.9%	65.0%	61.0%	52.0%	52.7%	52.0%
	455	31	551	61	780	830	137	241	1786	873	1697

(4) 営業姿勢や人材活用の状況による違い

本項では、営業姿勢、人材評価・育成のあり方、ならびに外部専門家との連携といった、金融機関の業務運営や組織マネジメントの側面に着目し、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」との認識との関係を検討する。

① 営業方針と事業性評価への取り組み姿勢：両立認識は営業姿勢で左右される

信用保証と事業性評価の両立は、制度設計の問題にとどまらず、金融機関内部の評価制度や人材活用、さらには支店の価値観や外部との連携姿勢と密接に関係していると考えられる。

ここでは、営業姿勢や人材活用の状況についてどの程度あてはまるか(問 12)の回答別に、両立比率を計算してみた。図表 41 がその結果である。「②貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している」の回答結果からは、量を非常に重視する支店長は両立認識が弱いことがわかる。また、「③貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」の回答結果から、事業性評価の取り組み度合いと両立比率には明確な関連が見られる。すなわち、事業性評価にしっかりと取り組んでいる支店長ほど両立できると考えている。

図表 41 営業姿勢や人材活用の状況

	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
② 貴支店では、金利よりも融資量の確保を優先している	36.1% 72	51.3% 1026	51.7% 1153	53.6% 183
③ 貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる	61.2% 196	52.5% 1811	40.5% 395	34.6% 26
④ 貴支店は職員にとってやりがいのある職場である	56.1% 285	51.3% 1968	31.3% 144	33.3% 9
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	53.3% 122	53.7% 1437	47.2% 790	36.7% 60
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	55.9% 236	52.0% 1797	43.2% 373	37.0% 54
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	51.6% 91	53.9% 1318	48.2% 954	29.4% 102

図表 42 は、融資判断における重視度を尋ねた質問の結果である。担保を「非常に重視する」金融機関では、両立比率が低い。一方で、「情報の質や開示姿勢」を「非常に重視する」支店長では 62.2%と高い両立比率である。

図表 42 融資判断における重視度

	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
提供された担保の質	37.7% 114	49.3% 848	54.4% 1174	51.6% 250	50.0% 36
企業から提供される情報の質 や開示姿勢	62.2% 450	51.2% 1464	44.2% 484	30.4% 23	33.3% 3

② 人事評価制度と目利き力の位置づけ：両立は制度設計の問題

図表 43 は、人事評価における、目利き力の位置づけを尋ねた質問への回答別に両立比率をまとめたものである。「職員の評価において特に位置づけていない」という支店の支店長では、両立派は少ない。

図表 43 人事評価における、目利き力の位置づけ

結果としての、貸出などの実績を評価	結果としての、事業者の経営改善・事業成長を評価	職員の重要な資質・能力として評価	目利き力を向上させるための取り組み姿勢も評価	昇給や昇格の重要な決定要素	職員の評価において特に位置づけていない
52.4%	60.4%	55.3%	57.9%	63.0%	44.7%
984	675	1644	1253	216	123

図表 44 は、目利き力を向上させるための取り組みを尋ねた質問への回答別に両立比率をまとめたものである。「特別な取り組みはしていない」支店では、両立派は少ない。目利き力を個人や支店の重要な評価項目としている支店では、両立比率が高い。おそらくこうした金融機関では、事業性評価がしっかり行われるようになり、結果として両立認識が高まるのであろう。

図表 44 目利き力を向上させるための取り組み

同させるなど（経験のある上司が個別に指導している（顧客への訪問に帯びている）	支店としての独自の研修を行っている	社内の研修に参加させている	社外の研修に参加させている	会社として、自習教材などを提供している	資格試験の奨励、補助をしている	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	あるいは支店長の評価において重要な項目としている	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	特別な取り組みはしていない
53.4%	54.7%	55.8%	53.7%	60.8%	56.4%	64.8%	64.1%	32.8%	
1933	243	1647	520	339	1252	315	262	64	

図表 45 によれば、既存企業に対する経営支援への取り組みのウエイトを、職員の業績評価において大きく引き上げた支店では、両立比率が高い。

図表 45 一般職員の業績評価におけるコロナ禍前との重要性の変化/③既存企業に対する経営支援への取り組み

大きく上昇	やや上昇	横ばい	やや低下	大きく低下
64.1%	54.6%	47.3%	40.0%	50.0%
284	731	1331	25	6

図表 46 によると、ノルマを廃止した場合、それをポジティブに理解する支店長ほど両立比率が高い。一方、経営陣の姿勢を信頼していない「口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない」や「ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する」といった回答者では、両立比率が低い。

図表 46 ノルマ廃止への意見

客観的な評価が行われなくなる	支店の目標達成が難しくなる	職員にとって、どのようにかかわらなくなるのか	サポートしている職員を甘やかすことになる	顧客の視点に立った業務が可能になる	じっくりと腰を据えた業務が可能になる	職員のやりがいが高まる	口先だけの廃止にとどまり、実質が変わることはない	ノルマの廃止は失敗して、いずれノルマが復活する
55.4%	51.2%	55.0%	49.5%	57.2%	57.4%	60.1%	49.1%	49.3%
818	1141	1035	574	950	1024	343	723	584

③ 人材育成環境・業務体制上の制約：できないのは意欲不足ではなく体制制約

図表 47 は、金融機関のコンサルティング能力の向上の障害の要因の回答別に両立比率を調べた結果である。「担当替えが頻繁」が「非常に深刻」という支店長では、顧客との深度ある関係が築けずにいるために、信用保証制度に過度に頼ることになり、事業性評価を高めることができないのであろう。また、「若手を指導する中堅職員が不足」が「深刻ではない」支店では、若手教育をする余力もあり、事業者と向き合う時間が確保できていると理解できる。

図表 47 金融機関のコンサルティング能力の向上の障害の要因

	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない
担当替えが頻繁	36.5%	48.5%	51.3%	55.0%
	104	427	1086	756
若手を指導する中堅職員が不足	47.0%	52.3%	51.3%	60.2%
	681	1053	608	108

④ 地域金融観・価値観との関係：両立派は新しい地域金融像を共有

図表 48 は、様々な地域金融に関する諸見解への共感度別に、両立比率を計算してみたものである。60%を超えるのは、「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」について「強く共感」している支店長である。

一方、両立比率が 40%未満のものもある。当然ながら、「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」に「強く共感」する支店長の両立比率は 29.6%と極めて低い。また、「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」に「ほとんど共感しない」支店長では、両立比率が 31.3%と非常に低い。

図表 48 地域金融に関する諸見解への共感度

	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
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	60.1% 551	51.2% 1491	38.0% 316	37.8% 37
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	63.5% 578	50.4% 1568	31.3% 246	41.2% 17
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	60.4% 498	50.2% 1665	41.7% 254	40.0% 5
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	39.4% 109	47.4% 901	55.0% 1210	62.5% 136
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	29.6% 115	47.7% 700	53.4% 1233	59.1% 357
⑬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	59.2% 549	51.5% 1597	35.7% 249	29.0% 31
⑭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	50.6% 328	51.3% 1331	52.2% 604	59.4% 69

⑤ 外部専門家・保証協会との連携姿勢：両立は単独プレーでは成立しない

図表 49 は、信用保証制度や協会についての意見別に両立比率を計算した結果である。両立比率が 60%を超えるのは、「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」、「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」の 3 つである。これらは、信用保証協会や保証制度に対してポジティブな評価をしている支店長である。

一方、両立比率が 40%未満なのは、「保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくい」と「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」の 2 つである。プロパー融資ができるというのは事業性評価がしっかりとできている金融機関であるはずで、他の質問項目からの解釈からすると一貫していないようにも見える。しかし、金融機関としてそうした方針を持つということは、

信用保証を利用しない方針だということであり、信用保証と事業性評価の両立と言ったことを考える余地が支店長レベルでは存在しないためかもしれない。

図表 49 保証制度に対する意見

保証料の負担が大きいので、取引先企業には勧めにくい	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	信用保証協会の企業支援の取り組みは充実している	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	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	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	信用保証協会からの情報発信が充実してきた	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	上記に当てはまるものはない
32.4%	37.6%	59.6%	66.0%	67.2%	47.1%	61.9%	57.2%	0.0%
441	85	942	321	607	713	231	1244	48

図表 50 は、税理士との連携に関する意見別に、両立比率を計算したものである。「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 2 に基づく書面添付制度を活用している」、「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)」、「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」の選択者では両立比率が 6 割を超えていた。

現在、地域金融機関と税理士との連携は盛んになっている。こうした選択肢のいずれも「当てはまるものはない」という支店長は、事業性評価の向上の取り組みに消極的であると考えられるが、彼らの両立比率は 30% 台と極めて低い。つまり、事業性評価への消極的な姿勢が、信用保証制度に対する否定的な見方につながっている。

図表 50 税理士との連携

税理士との連携した事例がある	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	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	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	当てはまるものはない
58.9%	60.6%	60.8%	57.6%	60.8%	55.2%	34.8%
1018	563	194	1144	505	426	434

## ⑥ 小括

本項の分析から、信用保証と事業性評価の両立認識は、個々の職員の能力や経験のみならず、営業方針、人事評価制度、人材育成環境、さらには保証協会や専門家との関係性といった、金融機関の組織的・制度的特性によって大きく左右されていることが明らかとなった。

すなわち、両立は個人の意識改革のみで実現するものではなく、金融機関全体としての業務設計と評価の枠組みが問われている。

## (5) まとめ

本節では、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」という見解に賛成する支店長(両立派)の特徴について、業態、経験・意識、業務量や支店の強み、さらに営業姿勢や人材活用、外部連携のあり方といった多角的な観点から分析を行った。

分析の結果、第一に、両立認識は業態によって一定の差異が見られるものの、それだけで説明できるものではないことが明らかとなった。地方銀行や第二地方銀行で両立比率が相対的に高い一方、同一業態内でも支店間のばらつきは大きく、両立認識は個々の支店の業務運営や価値観に強く依存している。

第二に、中小企業金融の経験年数そのものは、両立認識を決定づける要因ではない。一定の経験蓄積は両立理解の前提となるが、経験年数が長くなっても両立比率が大きく上昇しないことから、経験に加えて、仕事へのやりがいや地域貢献意識といった内面的な要素や以下に示すような職場環境が重要であることが示唆された。

第三に、業務量の増加や顧客基盤の拡大は、必ずしも事業性評価を阻害するものではない。コロナ禍を通じて取引先数やメインバンク先数を増やした支店、適度な訪問頻度を維持している支店、職員の能力が向上したと認識されている支店では、両立認識が高い傾向が確認された。これは、業務量そのものよりも、業務の質や体制のあり方が重要であることを示している。

第四に、営業姿勢、人事評価制度、人材育成の枠組みが両立認識に決定的な影響を与えていることが明らかとなった。融資量の確保を強く優先する支店では両立認識が低い一方、事業性評価に積極的に取り組み、目利き力を評価・育成の中心に据えている支店では、両立比率が高い。また、ノルマ廃止を前向きに捉える支店や、既存企業への経営支援を業績評価上重視する支店でも、同様の傾向が確認された。

第五に、両立認識は、金融機関が描く地域金融の将来像や、外部機関との連携姿勢とも密接に関係している。非財務情報の活用や事業性評価を重視する価値観を持つ支店長、信用保証協会や税理士を企業支援のパートナーとして積極的に位置づけている支店長では、両立認識が高い。一方で、信用保証制度そのものに否定的であったり、外部専門家との連携に消極的であったりする支店長では、両立認識は著しく低い。

さらに、信用保証制度の利用のあり方については、平時にはプロパー融資や事業性評価を中心とし、景気悪化や業況悪化などの危機局面において信用保証を活用するという役割分担が望ましいとの指摘もある。ただし、実務的には、信用保証は危機時のみの制度ではなく、創業期や成長途上企業など、民間金融機関が単独でリスクを取りにくい局面でも活用されている。したがって、信用保証制度のあるべき姿は、「平時は利用を控える」という単純なものではなく、事業性評価と組み合わせ活用し、最終的にプロパー融資へ移行していくプロセスとして位置づけることが重要である。

以上の分析から、信用保証と事業性評価の両立は、個々の制度の是非や職員個人の能力の問題だけではなく、金融機関の営業方針、人材評価・育成、組織運営、さらには外部との関係性を含む包括的なマネジメントの問題であることが明確になった。さらに、本稿の分析結果は、信用保証制度の効果は、その「使われ方」を規定する金融機関内部の評価制度や営業方針によって左右されることを示している。したがって、両立を実現するための政策対応としては、保証制度の設計や運用だけに注目するのではなく、金融機関内部の評価制度や人材育成のあり方、さらに信用保証協会や専門家との連携の位置づけを含めた総合的な視点が求められる。

## 6. 事業性評価と信用保証制度の利用態度

### (1) 事業性評価の取り組みの主観・客観指標

これまでの分析では、問 12-3「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」の回答を用いて事業性評価の度合いを把握したうえで、事業性評価がしっかりできている支店ほど、信用保証制度の利用が適切であることを論じてきた。しかし、この設問は支店長の自己評価であり、主観が混入しうる。たとえば、客観的に見れば事業性評価の取り組みが十分でない場合でも、本人の認識としては「取り組んでいる」と回答する可能性がある。

そこで本節では、事業性評価の取り組み度合いをより客観的に捉えるため、問 15-3「職員の目利き力を向上させるための取り組み」の回答を活用する。問 15-3 では、次の 9 項目（複数回答可）について、該当するものを選択させている。

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

各取り組みの深度（質）までは測定できないものの、実施項目数が多いほど、人材育成を通じた事業性評価の高度化に積極的であると評価することは可能であろう。また、これらは「実施しているか否か」を比較的客観的に回答できる設問であるため、選択した項目数（0～8）を、事業性評価向上への取り組みを表す客観指標として用いることとする。

## （２） 主観指標と客観指標の関係

そこで、この主観的な評価と客観的指標の二つの関係を整理したのが図表 51 である。平均値で見ると、主観的な評価が高いほど、客観的な取り組みも多く行われている。しかし同時に、自己評価が高い（「強くあてはまる」）にもかかわらず、客観的取り組みが 0 の支店長が存在するなど、主観指標のみでは事業性評価の実態を過大評価するリスクも示唆される。そこで、主観指標と客観指標を組み合わせた整理を行う。

図表 51 客観的な事業性評価の取り組みと主観的な事業性評価の関係

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	平均値
問 12_3	強くあてはまる	8	19	35	52	45	17	10	8	2	3.28
	ある程度あてはまる	41	301	544	503	263	102	37	17	3	2.66
	ほとんどあてはまらない	28	83	120	100	49	10	5	0	0	2.28
	全くあてはまらない	7	7	6	3	2	1	0	0	0	1.58

試みに、主観的な評価が高く(「強くあてはまる」か「ある程度あてはまる」)、かつ、取り組み数が5つ以上の支店長 196 人(高群)、および、逆に、主観的な評価が低く(「ほとんどあてはまらない」か「全くあてはまらない」)、かつ、客観的な取り組み数が2以下の支店長 251 人(低群)、およびその中間の支店長(中群)の3グループに分けてみて、問31の信用保証制度や信用保証協会に対する意見の選択状況を整理してみたのが図表 52 である。

まず注目すべきは、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」への賛同率が、取り組み度合いに応じて大きく異なる点である。高群では賛同率が 69.9%と7割近いのに対し、低群では 35.9%にとどまる。つまり、事業性評価の取り組みが実質的に進んでいる支店ほど、信用保証の適切利用を前提とした「両立」を肯定しやすい。

また、高群では「信用保証協会の企業支援の取り組みは充実している」「信用保証協会と普段からコミュニケーションが密に取れている」といった評価も相対的に高く、さらに「経営者保証を不要とする保証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」といった項目についても選択率が高い。これは、事業性評価に積極的な支店ほど、保証協会の施策や情報に接する機会が多く、制度を「使いこなす」局面が増えることを示唆する。

図表 52 事業性評価への取り組み度合いと信用保証制度への意識

	低	中	高
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	16.7%	17.8%	16.3%
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	3.6%	3.3%	4.6%
<b>3. 事業性評価と信用保証の利用は両立できる</b>	<b>35.9%</b>	<b>50.5%</b>	<b>69.9%</b>
4. 信用保証協会の企業支援の取り組みは充実している	30.7%	37.4%	51.0%
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	7.2%	12.6%	23.5%
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	19.5%	23.6%	39.8%
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	25.9%	28.7%	30.6%
8. 信用保証協会からの情報発信が充実してきた	3.2%	9.3%	17.3%
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	43.4%	49.6%	62.2%
調査数	251	2037	196

### (3) 両立実践機関の抽出と特徴

ここで、さらに、図表 52 で事業性評価への取り組み度合いが「高い」とされた支店長 196 人(高群)のうち、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」と回答した 137 支店長は、高いレベル

の事業性評価を行いながら、信用保証の適切な利用を行っており、両立を実践している両立実践機関であると捉えて、その特徴を確認することにした。

両立実践機関の規模分布を示したのが図表 53 である。両立実践機関は相対的に大規模機関の比率がやや高いものの、1000 億円未満の小規模層にも一定数が存在しており、規模差は決定的ではない。すなわち、両立は規模のみで規定されるものではなく、組織運営やインセンティブ設計によって実現されることが示唆される。

図表 53 両立実践機関とその他機関の規模別分布

	調査数	1000 億円未満	1000 億円～3000 億円未満	3000 億円～5000 億円未満	5000 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
両立実践機関	137	4.4%	13.1%	4.4%	16.8%	23.4%	11.7%	26.3%
その他機関	2330	6.4%	13.9%	9.2%	17.0%	23.3%	9.2%	20.9%

図表 54 は、両立実践金融機関とその他金融機関の「貴社の人事評価における変化についてお尋ねします。コロナ禍発生前と比べて何らかの変化がありましたか。」(問 21-1)に対する回答結果をまとめたものである。両立実践機関では「変化があった」が 52.2%であるのに対し、その他機関では 33.5%にとどまる。両立実践機関は、環境変化に応じて人事制度を調整する姿勢が相対的に強い。

図表 54 両立実践機関の人事評価における変化の状況

	調査数	大きな変化があった	多少の変化があった	ほとんど変化していない	全く変化していない	わからない
両立実践機関	136	9.6%	42.6%	39.7%	8.1%	0.0%
その他機関	2336	7.1%	26.4%	54.8%	9.2%	2.5%

図表 55 は一般職員の業績評価におけるウエイト(問 22)について、両立実践機関とその他機関の差が大きい項目を示している。両立実践機関では、「既存企業に対する経営支援への取り組み」を「非常に重要」とする比率がその他機関より 20 ポイント以上高い。また、ビジネスマッチング、事業承継、手数料収入等の融資以外の支援に関する項目でも重視度が高い。加えて、「部下の指導・育成」を「非常に重要」とする比率も、両立実践機関で顕著に高い。これらは、両立実践機関が

資金繰り支援にとどまらず、企業支援の射程を広げ、その遂行を人事評価上も後押ししていることを意味する。

以上より、事業性評価と信用保証制度の利用を高い水準で両立させるためには、個別職員の努力や理念の共有だけでは不十分であり、現場における行動を規定する人事評価・育成・支援業務の位置づけといったインセンティブ設計が重要であることが示された。

図表 55 両立実践機関の人事評価の特徴

		1. 非常に重要	2. ある程度重要	3. 考慮するが、参考程度	4. ほとんどゼロ
既存企業向けの貸出額およびその伸び	実践機関	41.9%	47.8%	8.8%	1.5%
	その他機関	31.2%	52.4%	13.7%	2.8%
新規貸出先の獲得および新規先への貸出額	実践機関	48.9%	44.4%	5.9%	0.7%
	その他機関	40.9%	48.2%	9.1%	1.8%
既存企業に対する経営支援への取り組み	実践機関	45.6%	45.6%	6.6%	2.2%
	その他機関	25.0%	53.4%	18.3%	3.4%
預金およびその伸び	実践機関	9.6%	39.0%	25.7%	25.7%
	その他機関	10.1%	33.4%	32.9%	23.6%
資産運用商品・保険の販売	実践機関	37.9%	45.5%	15.2%	1.5%
	その他機関	26.9%	52.1%	14.2%	6.7%
ビジネスマッチングの成約	実践機関	40.3%	47.0%	11.2%	1.5%
	その他機関	18.8%	54.5%	20.6%	6.1%
手数料収入の額	実践機関	37.5%	50.0%	10.3%	2.2%
	その他機関	27.7%	43.9%	20.9%	7.6%
事業承継の紹介・支援	実践機関	44.9%	41.9%	10.3%	2.9%
	その他機関	18.7%	52.9%	22.6%	5.7%
コンプライアンス	実践機関	66.2%	25.0%	8.1%	0.7%
	その他機関	54.0%	29.4%	13.4%	3.2%
部下の指導・育成	実践機関	53.7%	36.0%	8.1%	2.2%
	その他機関	33.5%	50.1%	13.1%	3.3%

#### (4) まとめ

本節では、事業性評価と信用保証制度の利用態度との関係について、主観的評価と客観的指標の双方を用いて分析を行った。従来の分析で用いてきた「貴支店は事業性評価にしっかりと取り組んでいる」という自己評価は、一定程度、実際の取り組み状況を反映しているものの、客観的に見ると必ずしも十分な取り組みが行われていないケースも含まれている可能性がある。

そこで、職員の目利き力向上に向けた具体的な取り組み項目数を用いて、事業性評価への取り組み度合いを客観的に把握したところ、主観評価と客観指標の間には正の相関が確認された一

方で、両者が乖離するケースも存在していた。この結果は、事業性評価の実態把握にあたって、主観指標のみを用いることの限界を示すものである。

主観・客観の両面から事業性評価への取り組み度合いを整理し、三つのグループに分類した分析では、事業性評価の取り組みが高度な支店ほど、「事業性評価と信用保証の利用は両立できる」と考える比率が顕著に高いことが示された。すなわち、信用保証制度に否定的になるのは、必ずしも事業性評価が進んでいる金融機関ではなく、むしろ事業性評価への取り組みが不十分な場合であるという点が、本節の重要な発見である。

さらに、事業性評価への取り組み度合いが高く、かつ両立を肯定する「両立実践機関」に着目すると、これらの金融機関では、人事評価制度の見直しや、既存企業への経営支援、ビジネスマッチング、事業承継支援、人材育成といった非融資分野を含む幅広い支援活動が、業績評価の中で重視されていることが確認された。これは、事業性評価と信用保証制度の両立が、個々の職員の意識や努力だけで達成されるものではなく、組織としてのインセンティブ設計や人材育成方針と密接に関係していることを示唆している。

以上の分析から、信用保証制度は、事業性評価の代替手段として利用される場合には、モラルハザードや目利き力低下への懸念を生じさせうる一方で、事業性評価能力が十分に備わった金融機関においては、企業支援を補完する有効なツールとして機能しうることが明らかになった。言い換えれば、信用保証制度と事業性評価の関係は「二者択一」ではなく、金融機関の行動様式や組織運営次第で補完関係にもなり得るのである。

## 7. むすび

本稿では、2023年に実施されたRIETI支店長アンケートを用い、コロナ禍を経た信用保証制度とプロパー融資との関係性、ならびに金融機関の審査行動や人事評価の構造がどのように変容したのかを分析してきた。分析を通じて、明らかになった主な点は以下の通りである。

第一に、コロナ禍においては、いわゆるゼロゼロ融資の急増により100%保証が大幅に拡大し、プロパー融資を伴わない信用保証の利用が突出して増加した。この結果、責任共有制度を前提としつつ、プロパー融資の促進を通じて民間金融機関の関与を高めるという、従来の信用保証制度改革の基本理念は、一時的に後景に退いたと考えられる。

第二に、支店長の大多数は、依然として信用保証協会の保証承諾を融資判断上の重要な要素として認識しており、信用保証制度は地域金融の現場において極めて大きな存在感を持つ制度であり続けている。また、2017年調査と比較すると、プロパー融資の方が「審査が厳しい」とする回答が増加しており、保証付き融資が相対的に「取りやすい融資」として位置づけられる傾向が強まっていることが確認された。

第三に、保証付き融資の審査が相対的に甘くなる背景には、支店ごとの置かれた環境の違いが大きく影響していることが示された。特に、金利競争が激しく低金利融資が多い支店、融資量の確保を優先する営業方針を持つ支店、さらには事業性評価への取り組みが十分でない支店において、信用保証への依存度が高まり、審査負荷が軽減される傾向が顕著であった。

第四に、人事評価制もまた、保証依存的な行動を支える重要な要因となっていることが明らかになった。貸出量などの量的成果を重視する評価軸を採用している支店では、信用保証付き融資が相対的に高く評価される一方で、プロパー融資やその前提となる事業性評価やモニタリングの努力が、必ずしも十分に評価されていない。このような評価構造が、結果として保証依存的な行動を制度的に温存している可能性が高い。

第五に、信用保証付き融資が「職員の目利き力を阻害する」との見方は必ずしも多数派ではないものの、金利競争の激しさ、人材育成の弱さ、事業性評価への取り組み不足といった支店環境によって、そうした阻害認識が高まることが確認された。この点は、目利き力の形成を左右しているのが信用保証制度そのものではなく、その利用のされ方や金融機関内部の組織的条件であることを示唆している。

本稿の分析から特に重要な点は、信用保証付き融資への依存度は、制度そのものによって一義的に決まるのではなく、金融機関内部の営業方針、人材制約、人事評価制度といった組織的条件によって大きく左右されていることである。とりわけ、量的成果を重視する人事評価制度の下では、信用保証付き融資が相対的に高く評価されやすく、プロパー融資や事業性評価、期中のモニタリングに対するインセンティブが弱まりやすい構造が確認された。これは、信用保証制度の利用のあり方を理解する上で、制度設計のみならず、金融機関内部の行動原理に着目する必要があることを示している。

一方で、強調しておきたいのは、本稿の結果は信用保証制度を否定するものではないことである。むしろ、適切な人材育成や人事評価制度の下では、信用保証は、金融機関による事業性評価や継続的な経営支援を補完する有効なツールとして機能しうることを、本稿で用いた RIETI 支店長アンケートの調査結果は示している。人材育成や事業性評価への取り組みが進んでいる金融機

関においては、信用保証を活用しながらも、高い水準の審査や企業支援が行われており、信用保証制度の影響は、その存在自体よりも、金融機関の組織環境を通じた「使われ方」に大きく依存していると解釈できるのである。

以上の分析結果は、ポストコロナ期における信用保証制度の再構築に対して、いくつかの重要な含意を持つ。第一に、信用保証制度の在り方を議論する際には、保証割合の設定や制度類型の整理といった制度設計面だけでなく、金融機関の行動をどのように方向づけるかという観点が必要不可欠である。第二に、事業性評価やモニタリングの実効性を高めるためには、金融機関内部における人事評価制度や業績管理の見直し、人材育成の強化といった、組織運営面での対応が重要となる。信用保証制度改革の理念を現場で実装するためには、制度と金融機関内部の組織行動との整合性を確保することが求められる。

この点で、2025年3月に導入された協調支援型特別保証は、プロパー融資の併用や金融機関による四半期ごとのモニタリングを制度要件とすることで、金融機関の主体的関与を促す仕組みを備えており、本稿で明らかになった現場の行動原理を踏まえた合理的な制度設計であると評価できる。また、V アップ事業や税理士等の関与を組み入れた新たな信用保証制度は、金融機関単独では十分なモニタリングが困難な先に対しても、支援の継続性を確保しようとする点で意義を有する。

もっとも、これらの制度が十分に機能するかどうかは、金融機関内部における評価制度や人材育成、信用保証協会との連携の在り方に大きく依存する。信用保証制度は、それ自体が事業性評価を促進する万能な仕組みではなく、適切な条件の下で初めて、金融機関による主体的な関与を補完するツールとなりうる。本稿の分析は、今後の信用保証制度をめぐる議論において、制度設計そのものの是非を問うだけでなく、金融機関内部の組織行動や評価の仕組みが、信用保証の利用を通じて中小企業支援の質を左右している点に、より一層の注意を払う必要があることを示唆している。

最後に、今後の研究課題としては、支店の属性や経営環境が審査行動に与える影響をより厳密に把握するための因果分析、プロパー融資を組み込んだ新たな保証制度の実証的な効果検証、さらに保証付き融資の利用が企業の経営改善や再生、成長にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにする分析が挙げられる。また、事業性評価の水準をより正確に測定するための調査設計上の工夫も重要な課題である。一方で、「従前から、協会によって経営支援のノウハウやスキルに著しい差があることは指摘されてきた」(北山 2025)ことから、信用保証協会側の取り組みのば

らつきといった観点からの分析も必要である<sup>7</sup>。さらに、本調査は支店長を対象に実施したものであり、支店の実態を必ずしも十分に反映しているとは限らない。この点については、今後、支店の一般職員や顧客に対する調査によって補完することが課題である。

事業性評価と信用保証制度の両立をいかに実現していくかという問題は、地域金融の質的向上のみならず、中小企業の持続可能な成長を支える政策的基盤として、今後ますます重要性を増していくと考えられる。

## 参考文献

- 上田大晃・本田 彩・北山健人「論考・解説 今こそ求められる地域金融機関と支援専門家の「共創型支援」」『週刊金融財政事情』 58～61、2026年1月6日号。
- 尾崎 有「金融庁に聞く 金融機関のプロパー融資への取組みを注視する背景と意図」『近代セールズ』 65 (15)、7-9、2020年8月1日号。
- 河原万千子「信用保証を活用した経営者保証改革：成否の鍵は中小企業のガバナンス構築」『月刊金融ジャーナル』 64 (3)、28-32、2023年3月。
- 北山 桂「コロナ禍のシワ寄せを受ける 信用保証協会の苦悩と焦燥」『週刊東洋経済』 7224、50-51、2025年3月29日号。
- 櫛部幸子「クライシス下における信用保証協会の役割ー中小企業支援に着目してー」『非営利法人研究学会誌』 24、51-60、2022年。
- 後藤 康雄「政策金融としての信用保証による経済・金融への影響」『フィナンシャル・レビュー / 財務省財務総合政策研究所 編』 2022 (1)、38-58、2022年3月。
- 西田顕生「ゼロゼロ融資と地域金融機関」『経営研究』 72 (4)、39-60、2022年2月。
- 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ー地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告ー」 RIEB DP 2014年6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・浜口伸明・野田健太郎編『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。

---

<sup>7</sup> 上田他(2026)は、千葉県信用保証協会の好事例を紹介している。

家森信善編『事業性評価と企業支援の深化—挑戦を続ける地域金融機関』中央経済社 2025  
年8月。