

Discussion Paper Series

**RIEB**

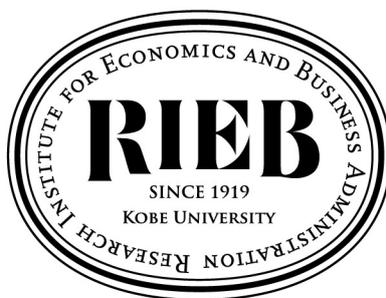
Kobe University

DP2021-J01

金融機関の人材支援に対する中小企業の  
期待と不安—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—

家森 信善  
米田 耕士

2021年1月7日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

## 金融機関の人材支援に対する中小企業の期待と不安<sup>#</sup>

—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—

神戸大学経済経営研究所教授 家森信善  
熊本学園大学経済学部准教授 米田耕士

### 要旨

本稿では、2020年8月に実施し、3500人からの回答を得た「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」の調査結果の概要を報告した。経営人材の採用に関心のある企業の多い従業員規模51人以上の企業の回答結果からは次のようなことがわかった。経営者として現在苦勞している事項として46.4%の回答者が「従業員（非経営層）の確保、人材の育成」をあげており、コロナ禍での調査であったが、それでも人材が最大の課題であることがわかった。「現在、経営人材を採用したいか」を尋ねたところ、「採用したいと思わない」は19.7%であり、多くの企業が経営人材の採用の潜在的なニーズを持っていることが確認できた。「金融機関からの経営人材の紹介に期待しますか」と尋ねてみたところ、「非常に期待する」が10.5%、「ある程度期待する」が25.5%であった。期待する企業に一般の人材紹介会社に比べたメリットを尋ねたところ、採用後のフォローへの期待が強いことがわかった。地域金融機関が人材紹介業務に参入する場合、採用後のフォロー体制をしっかりと構築しておかないと、顧客の期待を裏切ることになりかねない。逆に、金融機関による人材紹介に期待しないという回答者の回答を分析すると、金融機関が真に顧客のことを考えていくという信頼感が乏しいことが背景にある。

---

<sup>#</sup> 本稿は、科学研究費・基盤研究（16H02027、17H02533、19H01505）、および神戸大学社会システムイノベーションセンター・プロジェクトの研究成果である。

## 1. はじめに

中小企業は多くの経営課題を抱えている。たとえば、図表 1 は、筆者らが兵庫県信用保証協会と連携して 2019 年 2 月に実施した企業アンケート調査から、(最近事業承継を済ませた企業に対して) 現在の経営課題(「現在苦勞していること」)を尋ねた質問への回答結果である(家森[2020])。「資金繰り、資金調達」という金融問題は 3 人に 1 人の経営者があげており、重要な経営課題ではあるが、最も多いのは、「従業員の確保、人材育成」であり、半数を超える回答者が選んでいる。また、「財務・税務・法務の知識の不足」や「経営についての相談相手がいない」という点も、外部の専門家や専門機関に頼るといった対応の他に内部にそうした人材を抱えるという選択肢もありうるので、人材問題の側面もある。つまり、中小企業にとっての大きな課題が人材の面にあることは明らかである<sup>1</sup>。

こうした点から、金融庁は、2018 年 3 月に監督指針を見直して、取引先企業に対して行う「人材紹介業務」が銀行法第 10 条第 2 項柱書に規定する「その他の銀行業に付随する業務」に該当することを明確化した<sup>2</sup>。この規制緩和を受けて、地域金融機関が人材紹介業務に参入する動きが活発になった。2019 年 6~9 月に日本人材機構と金融庁が行った調査によると、地域銀行 104 行のうち、33 行が既に人材紹介事業の許認可を取得済みであり、31 行が概ね 3 年以内に取得する意向と回答していた<sup>3</sup>。さらに、2020 年 3 月時点になると、地方銀行 64 行の内 47 行、第二地方銀行 39 行の内、13 行が許認可を取得済みか取得申請中となっている(日本人材機構[2020]63 ページ)。

また、2020 年 12 月には、金融審議会銀行制度等ワーキングが「銀行制度等ワーキング・グループ報告 - 経済を力強く支える金融機能の確立に向けて -」を公表した。その中では、「一定の高度化等業務」を行う銀行の子会社の認可基準を緩和し、その「一定の高度化等業務」の中に登録型人材派遣を含むべきだとすることや、登録型人材派遣を銀行本体の付随業務に位置づけることなどを提案している。近い将来、現在の人材紹介に加えて、人材派遣についても銀行等が実施できる見込みが高まっている。

---

<sup>1</sup> ただし、この兵庫県信用保証協会との共同調査を実施した時期が、消費税の引き上げ前であり、比較的景気の状態が良かった時期だという点には注意が必要である。現時点では、コロナ禍の影響もあり、中小企業の困りごとの重点は変化しているかもしれない。

<sup>2</sup> この改正に対する意見公募では、銀行が優越的な地位を濫用することを懸念する意見も提出され、それを受けて、金融庁は、「その実施に当たっては、取引上の優越的地位を不当に利用することがないように留意すること」という注記を付加した。

<sup>3</sup> 日本人材機構の小城武彦社長のプレゼン資料。

<https://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20200218/200218siryou1.pdf>

図表 1 中小企業の経営課題

従業員の確保、人材育成	51.5%
資金繰り、資金調達	33.4%
顧客・販路の確保や開拓	26.3%
財務・税務・法務の知識の不足	24.1%
経営についての相談相手がいない	13.9%
仕入先・外注先の確保や開拓	11.3%
金融機関との良好な関係の維持	6.8%
取扱商品やサービスについての知識	3.6%
その他	2.4%
特にない	13.3%
回答者数	617

出所) 家森[2020]。

このように、中小企業は人材に関して困っており、それを解決するソリューションとして地域金融機関が人材紹介機能を提供できる制度環境が整備され、実際に多くの地域金融機関がその機能を強化している<sup>4</sup>。われわれは、企業の事業性を良く理解して緊密な関係性を持っている地域金融機関なら、地域企業の人材問題に対して最適なソリューションを提供できるのではないかと期待している。とくに、日本人材機構(2020)が指摘するように、地域企業の欲しい人材が本当に当該企業の発展のために優先順位の高い人材なのかを見極めることは、通常の人材紹介業者には難しいが、地域金融機関なら可能であると考えからである。

そうした観点から、われわれは、地域金融機関による人材支援が一層進められていくことが、企業や地域経済にとって有益であると考えている。一方で、規制緩和の際のパブリックコメントにあったように(前掲、注2参照)、金融機関による優越的な地位の濫用に対する懸念も根強い。こうした懸念を多くの中小企業が持っているとするれば、人材についての相談が金融機関に対して行われず、金融機関が人材支援を提供できる機会が増えないであろう。

そこで、実際に中小企業が金融機関による人材支援についてどのような意識を持っているのか、特にどんな点に懸念を持っているのかを確認しておくことにしたいと考えて、企業アンケートを実施することにした。本稿は、そのアンケート調査の結果を第一報として報告するものである。第2節では、調査の実施の概要を説明し、第3節が調査結果の紹介である。第4節は本稿のまとめである。

<sup>4</sup> 具体的な取り組みの事例としては、八十二銀行(太田[2020])、中国銀行(吉田[2020])、広島銀行(竹本[2020])の事例を参照。

## 2. 調査の実施概要

本調査は、マイボイスコム社の web 調査のサービスを利用して 2020 年 8 月 13 日から 17 日に実施した。本調査では、スクリーニング質問により、農林水産業、製造業、建設業、卸売業、小売業、宿泊業・飲食サービス業、およびその他のサービス業において、経営者的な地位に就く全国の 20 歳～69 歳の男女を調査対象とした。最終的に 3500 人から回答を得ることができた。

図表 2 回答者の地域分布

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
北海道	147	100.0	61	41.5	43	29.3	13	8.8	14	9.5	16	10.9
東北	161	100.0	73	45.3	57	35.4	14	8.7	11	6.8	6	3.7
関東	1274	100.0	596	46.8	375	29.4	106	8.3	95	7.5	102	8.0
北陸	107	100.0	48	44.9	34	31.8	4	3.7	16	15.0	5	4.7
中部	549	100.0	247	45.0	179	32.6	35	6.4	53	9.7	35	6.4
近畿	680	100.0	295	43.4	222	32.6	55	8.1	62	9.1	46	6.8
中国	188	100.0	74	39.4	75	39.9	19	10.1	13	6.9	7	3.7
四国	97	100.0	48	49.5	32	33.0	6	6.2	8	8.2	3	3.1
九州	297	100.0	123	41.4	112	37.7	22	7.4	21	7.1	19	6.4
合計	3500	100.0	1565	44.7	1129	32.3	274	7.8	293	8.4	239	6.8

本調査では会社等において経営者的な地位に就いている人を調査対象としているが、後掲のとおり、常用従業員数が 1 名のみ企業の経営者的な地位に就いている回答者の割合は 4 割強となり、当初の想定よりも高くなった。そのため、本報告書では企業規模別の集計結果についても併せて掲載している<sup>5</sup>。

図表 2 は、本調査の質問票とは別に、マイボイスコム社から提供された回答者の属性に関するデータに基づいて、回答者の地域分布を示したものである。全体の集計結果では、回答者の地域は、関東が最も多く 1274 人（回答者全体に占める構成比は 36.4%）、次いで、近畿が 680 人（同 19.4%）、中部が 549 人（同 15.7%）、九州が 297 人（同 8.5%）、中国が 188 人（同 5.4%）、東北が 161 人（同 4.6%）、北海道が 147 人（同 4.2%）、北陸が 107 人（同 3.1%）、四国が 97 人（同 2.8%）となっている<sup>6</sup>。また、北海道と関東では、従業員数が 51 人以上の企業で経営者的な立場に就いている回答者の割合が、他の地域と比較して高くなっている。

<sup>5</sup> 本調査では企業全体の常用従業員数について尋ねているため、単純比較はできないが、総務省「経済センサス（活動調査）」の 2016 年の調査結果では、従業者規模が 1 名のみ事業所の割合は全体の 19.5%となっている（個人、法人、法人でない団体を含んだ値）。

<sup>6</sup> なお、総務省「経済センサス（基礎調査）」の 2019 年の調査結果によると、地域別の事業所数の構成比は、北海道が 6.5%、東北が 10.0%、関東が 22.1%、北陸が 6.2%、中部が 13.3%、近畿が 14.9%、中国が 8.3%、四国が 5.4%、九州が 13.3%となっている（個人、法人、法人でない団体を含む）。

### 3. 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

#### 3. 1 スクリーニングのための質問

本調査の質問票は、4問のスクリーニングのための質問と34問の本質問で構成されている。まず、スクリーニング質問の回答結果を紹介する<sup>7</sup>。本調査では、調査対象者を会社等の経営者層に限定するため、以下のスクリーニング質問を行った。

SQ1. あなたの会社での地位について、以下から当てはまるものを一つ選んで下さい。複数の会社に関係しておられる場合、あなたにとってもっとも重要な会社についてお答え下さい。

図表 3 回答者の会社での地位

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
会長	50	1.4	7	0.4	10	0.9	5	1.8	16	5.5	12	5.0
社長	923	26.4	151	9.6	382	33.8	137	50.0	165	56.3	88	36.8
副社長	58	1.7	0	0.0	16	1.4	4	1.5	19	6.5	19	7.9
専務・常務	197	5.6	1	0.1	36	3.2	25	9.1	44	15.0	91	38.1
取締役	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
個人事業主(共同経営者を含む)	2272	64.9	1406	89.8	685	60.7	103	37.6	49	16.7	29	12.1
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

SQ1では、回答者の会社での地位について尋ねている。図表3によると、全体の集計結果で最も回答が多かったのは「個人事業主(共同経営者を含む)」で全体の約2/3(64.9%)を占めている。次いで「社長」が26.4%、「専務・常務」が5.6%、「副社長」が1.7%、「会長」が1.4%となっている。本調査では、以上の選択肢を選んだ回答者のみを調査対象としたため、「取締役」と「その他」については回答数がゼロとなっている。企業規模別の集計結果をみると、企業規模が大きくなるほど、「個人事業主(共同経営者を含む)」の比率が低くなっている。しかし、従業員数が51人以上の企業でも、12.1%もの回答者が「個人事業主(共同経営者を含む)」となっており、個人事業の中にもかなりの規模の事業体があることがわかる。

<sup>7</sup> なお、実際の調査においては、問題文をしっかりと読んでもらえる回答者かを判別するためのトラップ質問を行っている。

SQ2. あなたが経営者的な位置におられる会社等の業種について、以下から当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 4 回答者の会社の業種

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
農林水産業	123	3.5	49	3.1	63	5.6	4	1.5	4	1.4	3	1.3
製造業	314	9.0	80	5.1	95	8.4	26	9.5	54	18.4	59	24.7
建設業	380	10.9	141	9.0	118	10.5	48	17.5	52	17.7	21	8.8
卸売業	154	4.4	39	2.5	62	5.5	14	5.1	22	7.5	17	7.1
小売業	474	13.5	197	12.6	202	17.9	32	11.7	26	8.9	17	7.1
宿泊業・飲食サービス業	171	4.9	49	3.1	73	6.5	26	9.5	12	4.1	11	4.6
その他のサービス業	1884	53.8	1010	64.5	516	45.7	124	45.3	123	42.0	111	46.4
上記以外	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

SQ2 では、回答者の企業の業種を尋ねており、回答の結果は図表 4 のとおりである。全体の集計結果をみると、最も回答が多かったのは、「その他のサービス業」で回答率は 53.8% となっている。以下、「小売業」が 13.5%、「建設業」が 10.9%、「製造業」が 9.0%、「宿泊業・飲食サービス業」が 4.9%、「卸売業」が 4.4%、「農林水産業」が 3.5%となっている。本調査では、以上の 7 業種を選んだ回答者を調査対象としたため、「上記以外」については、回答数がゼロとなっている。企業規模別の集計結果をみると、従業員数が 11 人以上の企業では、全体の集計結果と比較して「製造業」の割合が高くなっている。

SQ3. 直近の決算期末の時点で、あなたが経営者的な位置におられる会社等の常用従業員数（役員・家族を含み、全くの臨時的な従業員は除く）は何人でしたか。以下から当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 5 回答者の会社の常用従業員数

	人数	%
1人	1565	44.7
2～5人	1129	32.3
6～10人	274	7.8
11～20人	159	4.5
21～50人	134	3.8
51～100人	84	2.4
101～300人	81	2.3
301人以上	74	2.1
わからない	-	-
合計	3500	100.0

SQ3 では、回答者が経営者的な立場に就いている企業の常用従業員数（役員・家族を含み、全くの臨時的な従業員は除く）について尋ねている。図表 5 によると、回答の結果は、「1人」との回答が最も多く 44.7%となっている。以下、「2～5人」が 32.3%、「6～10人」が 7.8%、「11～20人」が 4.5%、「21～50人」が 3.8%、「51～100人」が 2.4%、「101～300人」が 2.3%、「301人以上」が 2.1%となっており、常用従業員数の規模が大きくなるほど、回答数が少なくなっている。なお、自身が経営者的な立場に就いている企業に関して、従業員数すら正確に把握されていないケースでは、他の設問においても正確な回答が期待できない。そうした理由から、この質問で「わからない」と答えた回答者については、調査対象に含めないことにした。そのため、「わからない」の回答数はゼロとなっている。

SQ4. あなたが経営者的な位置におられる会社等は、メインバンクをお持ちですか。ここでは、メインバンクとは、最も重要な取引関係にあると貴社が認識されている金融機関と定義します。

図表 6 回答者の会社のメインバンクの有無

	人数	%
持っている	3500	100.0
持っていない	-	-
合計	3500	100.0

SQ4 では、回答者の会社等におけるメインバンクの有無について尋ねている。図表 6 は、その回答結果である。本調査では、金融機関による人材紹介業務に関する質問のほか、メイ

ンバンクとの関係についての質問を行っている。そのため、本調査では、メインバンクを「持っている」と答えた回答者のみを調査対象とした。したがって、本調査のサンプルにおいては、「持っている」と答えた回答者の割合は100%となっている。

### 3. 2 回答者の基本属性

問1. あなたの性別として、当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 7 回答者の性別

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
男性	3065	87.6	1320	84.3	1010	89.5	254	92.7	266	90.8	215	90.0
女性	435	12.4	245	15.7	119	10.5	20	7.3	27	9.2	24	10.0
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

以上のスクリーニング質問を経て、本調査では、本質問として合計34問の質問を行っている。本質問では、まずは、回答者の基本的な属性に関する質問を行っており、問1では回答者の性別について尋ねている。

回答者の性別の集計結果は図表7のとおりであり、回答者全体では、男性が3065人(87.6%)、女性が435人(12.4%)となっている。また、企業規模別の集計結果をみると、回答者に占める女性の割合は、従業員数が1人の企業で最も高く15.7%となっており、従業員数が6~10人の企業で最も低く7.3%となっている。

問2. あなたの現在の年齢を数値でお答え下さい。(例 45歳)

図表 8 回答者の年齢

全体		企業規模(従業員数)									
		1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
平均値	人数	平均値	人数	平均値	人数	平均値	人数	平均値	人数	平均値	人数
54.34	3500	54.69	1565	54.46	1129	53.14	274	52.46	293	55.15	239

問2では、回答者の年齢について、具体的な数字を記載してもらう形で尋ねている。

回答の結果は図表8のとおりである。本調査では、経営者層を調査対象としているため、回答者の平均年齢は54.34歳とやや高い値となっている。回答者の年齢に関しては、企業規模による大きな偏りはみられない。

問3. あなたは創業者もしくは創業家一族ですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 9 創業者もしくは創業家一族であるか

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
はい	2660	76.0	1225	78.3	948	84.0	206	75.2	186	63.5	95	39.7
いいえ	840	24.0	340	21.7	181	16.0	68	24.8	107	36.5	144	60.3
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問3では、回答者について、創業者あるいは創業家一族であるかどうかを尋ねている。人材ニーズの一つが後継者候補であることから、現経営者が創業者であるか否かは影響していると考えたからである。

集計結果は、図表9のとおりであり、全体の集計結果では、「はい」が76.0%、「いいえ」が24.0%となっている。企業規模別の集計結果では、「はい」との回答が最も多かったのは2~5人の企業で、回答率は84.0%となっている。また、「はい」との回答が最も少なかったのは51人以上の企業で、回答率は39.7%となっている。

### 3. 3 回答企業の基本属性

問4. あなたが経営者的な位置におられる会社（個人事業を含みます）（以下、「貴社」といいます）についてお尋ねします。貴社の社齢（創業からの年数）について、以下から当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 10 回答者の会社の創業からの年数

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
5年以内	484	13.8	327	20.9	107	9.5	25	9.1	15	5.1	10	4.2
5年超10年以内	507	14.5	291	18.6	128	11.3	39	14.2	34	11.6	15	6.3
10年超20年以内	842	24.1	414	26.5	240	21.3	76	27.7	82	28.0	30	12.6
20年超30年以内	572	16.3	247	15.8	187	16.6	45	16.4	45	15.4	48	20.1
30年超50年以内	556	15.9	163	10.4	241	21.3	54	19.7	48	16.4	50	20.9
50年超	494	14.1	100	6.4	211	18.7	32	11.7	68	23.2	83	34.7
わからない	45	1.3	23	1.5	15	1.3	3	1.1	1	0.3	3	1.3
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

続いて、本調査では、回答者の企業の基本的な属性に関する質問を行っている。問 4 では、回答者の会社について、創業からの年数を尋ねている。

回答の結果は図表 10 のとおりであり、全体の集計結果では、「10 年超 20 年以内」が最も多く、回答率は 24.1%となっている。次いで、「20 年超 30 年以内」が 16.3%、「30 年超 50 年以内」が 15.9%、「5 年超 10 年以内」が 14.5%、「50 年超」が 14.1%、「5 年以内」が 13.8%、「わからない」が 1.3%となっている。

企業規模別の集計結果をみると、「5 年以内」との回答の割合は、企業規模が大きくなるほど、低くなる傾向がみられる（1 人の企業では 20.9%であるのに対して、51 人以上の企業では 4.2%となっている）。それに対して、「50 年超」との回答の割合は、概ね企業規模が大きくなるほど、高くなるという傾向がみられる（1 人の企業では 6.4%であるのに対して、51 人以上の企業では 34.7%となっている）。

問 5. 2015 年ごろ（ただし、2015 年以降創業の企業の方は、創業時）と比べて、現在の貴社の常用従業員数（役員・家族を含む）は、どのように変化しましたか。以下から当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 11 2015 年ごろと比較しての常用従業員数の変化

	全体		企業規模(従業員数)									
			1 人		2~5 人		6~10 人		11~50 人		51 人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
大きく減少(減少率 50%超)	420	12.0	213	13.6	146	12.9	29	10.6	18	6.1	14	5.9
やや減少(減少率 0%超~50%)	651	18.6	209	13.4	258	22.9	56	20.4	77	26.3	51	21.3
ほぼ横ばい	2090	59.7	1092	69.8	645	57.1	147	53.6	129	44.0	77	32.2
やや増加(増加率 1.5 倍増まで)	280	8.0	44	2.8	66	5.8	33	12.0	53	18.1	84	35.1
大きく増加(増加率 1.5 倍以上)	59	1.7	7	0.4	14	1.2	9	3.3	16	5.5	13	5.4
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 5 では、2015 年ごろと比較して、常用従業員数がどのように変化したかを尋ねている。これは、最近の企業の成長性をみるための質問として用意した。

回答の結果は図表 11 のとおりであり、全体の集計結果では、従業員数が減少した企業は 30.6%（「大きく減少（減少率 50%超）」と「やや減少（減少率 0%超~50%）」との回答の合計）となっている。それに対して、従業員数が増加した企業は 9.7%（「やや増加（増加率 1.5 倍増まで）」と「大きく増加（増加率 1.5 倍以上）」との回答の合計）となり、従業員数が減少した企業の方が多くなっている<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> 労働力調査によると、2015 年から 2019 年に雇用者は 5640 万人から 6004 万人に増加し

企業規模別の比較を行うため、「大きく減少（減少率 50%超）」との回答を-2点、「やや減少（減少率 0%超～50%）」を-1点、「ほぼ横ばい」を0点、「やや増加（増加率 1.5倍増まで）」を1点、「大きく増加（増加率 1.5倍以上）」を2点とし、企業規模ごとに回答の平均点を求めた。その結果、回答者全体では-0.31点となり、1人の企業では-0.37点、2～5人では-0.40点、6～10人では-0.23点、11～50人では-0.10点、51人以上では0.13点となり、規模が小さい企業ほど、従業員数の減少の傾向が強くなっている。また、51人以上の企業でのみ、従業員数が増加したとの回答が減少したとの回答を上回っている。

問6. 過去3年間の正社員の採用活動に関して当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 12 過去3年間の正社員の採用活動について（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
新卒者の採用活動を実施し、採用できた	256	7.3	5	0.3	21	1.9	21	7.7	66	22.5	143	59.8
新卒者の採用活動を実施したが、採用できなかった	105	3.0	2	0.1	32	2.8	21	7.7	31	10.6	19	7.9
中途採用者の採用活動を実施し、採用できた	476	13.6	9	0.6	91	8.1	84	30.7	146	49.8	146	61.1
中途採用者の採用活動を実施したが、採用できなかった	101	2.9	10	0.6	37	3.3	20	7.3	22	7.5	12	5.0
採用活動は実施しなかった	2476	70.7	1421	90.8	865	76.6	112	40.9	60	20.5	18	7.5
過去3年間の採用者のうち、過半数が新卒者である	69	2.0	0	0.0	3	0.3	3	1.1	13	4.4	50	20.9
過去3年間の採用者のうち、過半数が中途採用者である	248	7.1	6	0.4	54	4.8	58	21.2	79	27.0	51	21.3
わからない	209	6.0	114	7.3	67	5.9	9	3.3	11	3.8	8	3.3
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

ている。「正規の職員・従業員」が3313万人から3503万人に5.7%増加し、「非正規の職員・従業員」が1980万人から2165万人に11.0%増加している。本質問では、正規従業員数を尋ねていることや、一人で行っている個人企業の場合は従業員を増やすことなく、企業数が増えることで雇用者がマクロとして増えているといった影響があるものと思われる。

問6では、過去3年間の正社員の採用活動について尋ねている。

この設問の回答結果は図表12のとおりである。まずは、全体の集計結果をみると、新卒者の採用活動を実施した企業は10.3%（「新卒者の採用活動を実施し、採用できた」と「新卒者の採用活動を実施したが、採用できなかった」企業の合計）にとどまっており、そのうち実際に新卒者を採用できた企業は70.9%（361社のうち256社）である。また、中途採用者の採用活動を実施した企業は16.5%（「中途採用者の採用活動を実施し、採用できた」と「中途採用者の採用活動を実施したが、採用できなかった」企業の合計）であり、そのうち実際に中途採用者を採用できた企業は82.5%（577社のうち476社）となっている。

そして、「採用活動は実施しなかった」企業は70.7%となっており、「わからない」の6.0%をあわせると76.7%となり、新卒と中途の重複を考慮すると、明示的に採用活動をしていた回答者は23.3%となる。つまり、回答者の少なくとも4分の1程度は人材支援のニーズを持っていると考えられる。

また、「過去3年間の採用者のうち、過半数が新卒者である」と回答した企業は2.0%であるのに対して、「過去3年間の採用者のうち、過半数が中途採用者である」と回答した企業は7.1%となっている（いずれの選択肢も選ばれなかったケースとしては、過去3年間に採用者がいなかったケースやほぼ同数であるケースなどが考えられる）。

企業規模別の結果をみると、新卒者の採用活動を実施した企業（「新卒者の採用活動を実施し、採用できた」企業と「新卒者の採用活動を実施したが、採用できなかった」企業）は、1人のみの企業では0.4%、2～5人では4.7%、6～10人では15.3%、11～50人では33.1%、51人以上では67.8%となっており、企業規模が大きくなるほど、新卒者の採用活動を実施した企業の割合は高くなっている。また、中途採用者の採用活動を実施した企業（「中途採用者の採用活動を実施し、採用できた」企業と「中途採用者の採用活動を実施したが、採用できなかった」企業）は、1人の企業では1.2%、2～5人では11.3%、6～10人では38.0%、11～50人では57.3%、51人以上では66.1%となっており、中途採用者についても、採用活動を実施した企業の割合は、企業規模が大きくなるほど高くなっている。

また、「過去3年間の採用者のうち、過半数が新卒者である」と回答した企業数と「過去3年間の採用者のうち、過半数が中途採用者である」と回答した企業数を比較すると、いずれの企業規模においても後者の回答数の方が多くなっているが、51人以上の企業では、両者の回答数は拮抗している。

問7. 直近の決算期（前期）および、その前の決算期（前々期）における貴社の当期純利益の状況について、それぞれ当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 13 直近の決算期（前期）における当期純利益の状況

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
赤字	1288	36.8	566	36.2	483	42.8	97	35.4	96	32.8	46	19.2
黒字	1880	53.7	765.0	48.9	584.0	51.7	167	60.9	183	62.5	181	75.7
把握していない	89	2.5	31	2.0	31	2.7	8	2.9	11	3.8	8	3.3
決算申告なし	243	6.9	203.0	13.0	31.0	2.7	2	0.7	3	1.0	4	1.7
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問7では、企業の業況を把握する意図で、直近の決算期（前期）における当期純利益の状況とその前の決算期（前々期）における当期純利益の状況について尋ねている。なお、本調査は2020年8月に実施したので、直近の決算月が3月だとするとコロナ禍の影響（次の問8参照）は一部を反映しているだけである一方、前々期と比べると消費税の引き上げ後の景気失速の影響を受けている可能性がある。

図表13は、直近の決算期（前期）についての回答の結果である。全体の集計結果は、「赤字」が36.8%、「黒字」が53.7%、「把握していない」が2.5%、「決算申告なし」が6.9%となっており、黒字企業の方が多くなっている<sup>9</sup>。企業規模別にみると、企業規模が大きくなるほど、黒字企業の割合は高くなっている。

図表 14 前々期における当期純利益の状況

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
赤字	998	28.5	475.0	30.4	371.0	32.9	76	27.7	50	17.1	26	10.9
黒字	2124	60.7	825.0	52.7	684.0	60.6	186	67.9	229	78.2	200	83.7
把握していない	96	2.7	33.0	2.1	35.0	3.1	7	2.6	12	4.1	9	3.8
決算申告なし	282	8.1	232.0	14.8	39.0	3.5	5	1.8	2	0.7	4	1.7
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表14は、前々期における当期純利益の状況について尋ねた結果である。全体の集計結果では、「赤字」が28.5%、「黒字」が60.7%、「把握していない」が2.7%、「決算申告なし」が8.1%となっており、直近の決算期よりも黒字企業の割合は高くなっている。

企業規模別の集計結果では、直近の決算期（前期）と同様に、その前の決算期（前々期）においても、企業規模が大きくなるほど、黒字企業の割合は高くなる傾向がみられる。また、

<sup>9</sup> 国税庁「税務統計」によると、法人企業に限られる統計であるが、2018年度の場合で、273万社の内、利益計上法人が103万社（37.9%）であった。それと比較すると、黒字の比率が高い。

すべての企業規模において、黒字企業の割合は、直近の決算期（前期）よりも、その前の決算期（前々期）の方が高くなっている。直近の決算期（前期）において黒字企業が減少していることについては、新型コロナウイルス感染症の発生による売上の減少などが影響している可能性がある。

問 8. 2020 年 2 月頃から発生した新型コロナウイルス感染症は、貴社にどのような影響を与えていますか。下記から当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 15 新型コロナウイルス感染症の影響（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
売上が大きく落ちた	1206	34.5	535	34.2	428	37.9	87	31.8	90	30.7	66	27.6
売上が少し落ちた	1075	30.7	452	28.9	357	31.6	86	31.4	93	31.7	87	36.4
売上は変化しなかった	727	20.8	351	22.4	205	18.2	62	22.6	63	21.5	46	19.2
売上は増加した	162	4.6	59	3.8	46	4.1	15	5.5	21	7.2	21	8.8
資金繰りが厳しくなり、借入を行った	254	7.3	76	4.9	87	7.7	28	10.2	36	12.3	27	11.3
資金繰りが厳しくなったが、借入は行っていない	345	9.9	141	9.0	129	11.4	35	12.8	24	8.2	16	6.7
資金繰りに悪い影響はなかった	403	11.5	163	10.4	124	11.0	34	12.4	35	11.9	47	19.7
会社の先行きに対して不安が強まった	843	24.1	355	22.7	288	25.5	70	25.5	77	26.3	53	22.2
会社の先行きに対して影響はない	348	9.9	157	10.0	92	8.1	22	8.0	32	10.9	45	18.8
会社の先行きに対して期待が強まった	36	1.0	7	0.4	9	0.8	5	1.8	9	3.1	6	2.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 8 では、2020 年 2 月頃から発生した新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼした影響について尋ねてみた。

図表 15 はその回答結果である。全体の集計結果をみると、売上に関しては、「売上が大きく落ちた」との回答が 34.5%、「売上が少し落ちた」が 30.7%、「売上は変化しなかった」が 20.8%、「売上は増加した」が 4.6%となっている。今回の新型コロナウイルス感染症によるショックの下であっても、売上が増加した企業も存在しているし、横ばい企業をあせると、4社に1社は悪影響を受けていないことになる。

資金繰りに関しては、「資金繰りが厳しくなり、借入を行った」が 7.3%、「資金繰りが厳

しくなったが、借入は行っていない」が9.9%、「資金繰りに悪い影響はなかった」が11.5%となっている。また、会社の先行きに関しては、「会社の先行きに対して不安が強まった」が24.1%、「会社の先行きに対して影響はない」が9.9%、「会社の先行きに対して期待が強まった」が1.0%となっている。

なお、売上に関する選択肢については、回答率の合計は90.6%（「売上が大きく落ちた」、「売上が少し落ちた」、「売上は変化しなかった」、「売上は増加した」の合計）となっている。それに対して、資金繰りに関する選択肢については、回答率の合計は28.6%（「資金繰りが厳しくなり、借入を行った」、「資金繰りが厳しくなったが、借入は行っていない」、「資金繰りに悪い影響はなかった」の合計）にとどまり、会社の先行きに関する選択肢についても、回答率の合計は35.1%（「会社の先行きに対して不安が強まった」、「会社の先行きに対して影響はない」、「会社の先行きに対して期待が強まった」の合計）にとどまっている。このような回答率の差は、選択肢の順序によって生じた可能性も考えられる。つまり、一定の回答者は最初に尋ねた売上に関する選択肢の中から当てはまるものを選んで、それ以下の選択肢については回答しなかった可能性がある。ただ、そうした回答行動と資金繰りの状態（や会社の先行きの見通し）との間に相関があるとは考えられないので、資金繰りや先行きに関するそれぞれの3つの質問の相対的な比率は有意な情報を持っていると考えられる。そうすると、約6割の企業が資金繰りが苦しくなったと捉えており、約7割の企業が先行きに不安を感じているという結果だと理解できる。

企業規模別の結果では、売上が減少した企業の割合（「売上が大きく落ちた」と「売上が少し落ちた」の回答率の合計）については、企業規模間で大きな差はみられない。資金繰りが悪化した企業の割合（「資金繰りが厳しくなり、借入を行った」と「資金繰りが厳しくなったが、借入は行っていない」の回答率の合計）についても、1人の企業でやや低いものの、企業規模間でそれほど顕著な差はみられない。また、「会社の先行きに対して不安が強まった」企業の割合についても、企業規模間で大きな差はみられない。

問 9. 現在、貴社には、売上や利益等の具体的な目標の入った中長期の経営計画がありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 16 中長期の経営計画の有無

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
具体的な目標の入った経営計画がある	506	14.5	104	6.6	110	9.7	60	21.9	92	31.4	140	58.6
具体的な目標の入っていない大まかな経営計画がある	788	22.5	256	16.4	268	23.7	96	35.0	104	35.5	64	26.8
経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない	1179	33.7	559	35.7	436	38.6	88	32.1	74	25.3	22	9.2
経営計画はない	1027	29.3	646	41.3	315	27.9	30	10.9	23	7.8	13	5.4
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 17 兵庫県調査による中長期の経営計画の有無

	事業承継済み企業	事業承継未済企業
計数の入った経営計画がある	19.1%	11.4%
計数のない大まかな経営計画がある	29.7%	23.8%
経営者の頭の中にあるだけ	30.9%	29.6%
経営計画はない	20.3%	35.1%
回答者数	622	1,619

(出所) 家森 (2020) 第 4 章 図表 4-13.

問 9 では、中長期の経営計画の有無について尋ねている。中長期の経営計画を策定の有無は、人材育成について計画的に取り組んでいるか否かを示す一つの指標と考えられるからである。また、日本政策金融公庫「中小企業の事業承継に関するインターネット調査 (2019 年調査)」によると、後継者が決まっている企業では、事業承継計画の策定に関して、外部の支援機関や専門家からの支援を受けている企業の割合が高くなっている。

図表 16 はこの設問の回答結果である。全体の集計結果では、最も回答が多かったのは、「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」であり回答率は 33.7%、以下、「経営計画はない」が 29.3%、「具体的な目標の入っていない大まかな経営計画がある」が 22.5%、「具体的な目標の入った経営計画がある」が 14.5%となっている。

家森 (2020) では、兵庫県信用保証協会の信用保証を利用している企業のうち、事業承継を最近行った企業と高齢経営者が経営をしており事業承継の必要性が高い企業の双方に対して、同様の質問を郵送調査によって実施してみた。その調査結果が図表 17 である。図表

16 と図表 17 を比較すると、事業承継済み企業と未済企業の中間的な計数であり、今回の web 調査の回答者が郵送回答者と比べて極端にゆがんでいることはなさそうである。

企業規模別の集計結果では、「具体的な目標の入った経営計画がある」については、企業規模が大きくなるほど、回答率が高くなる傾向がみられる。「具体的な目標の入っていない大まかな経営計画がある」については、6～50 人の企業において回答率が高く、「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」については、5 人以下の企業において回答率が高くなっている。そして、「経営計画はない」については、企業規模が大きくなるほど、回答率が低くなる傾向がみられる。

問 10. 既存の同業者と比べて、事業内容（商品・サービスの内容、対象とする市場など）に新しい点や強みがありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 18 事業内容における新しい点や強みの有無

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
大いにある	303	8.7	105	6.7	78	6.9	35	12.8	42	14.3	43	18.0
多少ある	1483	42.4	559	35.7	484	42.9	146	53.3	157	53.6	137	57.3
あまりない	1323	37.8	658	42.0	450	39.9	80	29.2	80	27.3	55	23.0
まったくない	391	11.2	243	15.5	117	10.4	13	4.7	14	4.8	4	1.7
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

事業内容に新しい点や強みがある場合には、新型コロナウイルス感染症の影響で廃業に追い込まれることは、社会にとってより大きな損失となる。そこで、問 17 では、既存の同業者と比べて、事業内容に新しい点や強みがあるかどうかを尋ねている。回答の結果は、図表 18 によると、「大いにある」が 8.7%、「多少ある」が 42.4%、「あまりない」が 37.8%、「まったくない」が 11.2%となっている。

企業規模別での比較を行うため、「大いにある」との回答を 3 点、「多少ある」を 2 点、「あまりない」を 1 点、「まったくない」を 0 点として、企業規模ごとに平均点を求めた。その結果、回答者全体では 1.49 点となり、1 人の企業では 1.34 点、2～5 人では 1.46 点、6～10 人では 1.74 点、11～50 人では 1.77 点、51 人以上では 1.92 となった。この平均点の比較からは、企業規模が大きくなるほど、事業内容に新しい点や強みを持つ傾向が強くなることがわかる。

問 11. あなたが経営者として、現在苦勞していることは何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 19 経営者として現在苦勞している事柄（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
取扱商品やサービスについての知識、企画・開発力の不足	430	12.3	177	11.3	116	10.3	42	15.3	40	13.7	55	23.0
顧客・販路の確保や開拓	1462	41.8	630	40.3	516	45.7	106	38.7	116	39.6	94	39.3
仕入先・外注先の確保や開拓	350	10.0	144	9.2	116	10.3	26	9.5	34	11.6	30	12.6
資金繰り、資金調達	672	19.2	254	16.2	252	22.3	68	24.8	63	21.5	35	14.6
財務・税務・法務の知識の不足	261	7.5	102	6.5	86	7.6	22	8.0	26	8.9	25	10.5
従業員(非経営層)の確保、人材育成	528	15.1	43	2.7	141	12.5	90	32.8	143	48.8	111	46.4
経営層の人材の不足	211	6.0	15	1.0	31	2.7	33	12.0	60	20.5	72	30.1
後継者の不在・未決定	439	12.5	116	7.4	171	15.1	46	16.8	59	20.1	47	19.7
経営についての相談相手が外部にいない	298	8.5	139	8.9	89	7.9	32	11.7	26	8.9	12	5.0
その他	302	8.6	169	10.8	94	8.3	15	5.5	11	3.8	13	5.4
特になし	734	21.0	430	27.5	205	18.2	40	14.6	37	12.6	22	9.2
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 11 では、経営者として苦勞している事柄について、選択肢の中から全て選ぶように依頼している。

図表 19 は、その回答の結果である。全体の集計結果において、最も回答が多かったものは、「顧客・販路の確保や開拓」であり、回答率は 41.8%であった。この結果には、新型コロナウイルス感染症による売上の減少が影響している可能性が考えられる。次に回答が多かったものは「特になし」で 21.0%、以下、「資金繰り、資金調達」が 19.2%、「従業員（非経営層）の確保、人材育成」が 15.1%、「後継者の不在・未決定」が 12.5%、「取扱商品やサービスについての知識、企画・開発力の不足」が 12.3%、「仕入先・外注先の確保や開拓」が 10.0%、「その他」が 8.6%、「経営についての相談相手が外部にいない」が 8.5%、「財務・税務・法務の知識の不足」が 7.5%、「経営層の人材の不足」が 6.0%となっている。

企業規模別の回答率と全体の回答率に 10 ポイント以上の差があるものをみていくと、「取扱商品やサービスについての知識、企画・開発力の不足」については、51 人以上の企業で

の回答率が高くなっている。また、「従業員（非経営層）の確保、人材育成」と「経営層の人材の不足」については、企業規模が大きくなるほど、回答率が高くなる傾向が概ねみられる。「特にない」については、企業規模が大きくなるほど、回答率が低くなっている。

特に注目しておきたいのは、従業員「11～50人」や「51人以上」の企業では5割近い企業が「従業員（非経営層）の確保、人材育成」をあげており、「6～10人」企業でも3人に1人は選択していることである。一定の規模のある企業にとっては、コロナ禍であっても人材の問題は重要な経営課題であることが確認できた。

### 3. 4 金融機関との関係

問 12. 貴社のメインバンクの業態はどれですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。なお、ここでは、メインバンクとは、最も重要な取引関係にあると貴社が認識されている金融機関と定義します。

図表 20 メインバンクの業態

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
大手銀行(都市銀行・信託銀行など)	1235	35.3	606	38.7	290	25.7	93	33.9	110	37.5	136	56.9
地方銀行・第二地方銀行	1353	38.7	547	35.0	494	43.8	115	42.0	127	43.3	70	29.3
信用金庫	594	17.0	229	14.6	244	21.6	50	18.2	47	16.0	24	10.0
信用組合	84	2.4	32	2.0	39	3.5	10	3.6	3	1.0	0	0.0
政府系金融機関	34	1.0	18	1.2	8	0.7	2	0.7	3	1.0	3	1.3
その他	200	5.7	133	8.5	54	4.8	4	1.5	3	1.0	6	2.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

本調査では、次に、金融機関との関係についての質問を行っている。問 12 では、回答者の会社が取引しているメインバンクの業態を尋ねている。

回答結果は図表 20 のとおりである。この表によると、全体の集計結果で最も回答が多かったものは、「地方銀行・第二地方銀行」で 38.7%、次いで、「大手銀行（都市銀行・信託銀行など）」が 35.3%、「信用金庫」が 17.0%、「その他」が 5.7%、「信用組合」が 2.4%、「政府系金融機関」が 1.0%となっている。「その他」の業態としては、ゆうちょ銀行、JA、外資系銀行などが考えられる。

企業規模別の集計結果において、全体の回答率と 5 ポイント以上の差がある業態をみていくと、「大手銀行（都市銀行・信託銀行など）」については、51 人以上の企業での回答率が高くなっている。その分、「地方銀行・第二地方銀行」と「信用金庫」については、51 人

以上の企業での回答率が低くなっている。なお、本調査のサンプルは1人のみの企業が全体の4割以上を占めているが、こうした企業では、メインバンクとはいっても、実際は、単に口座を開設しているだけといったケースも存在すると考えられる。

問 13. 貴社が取引しているメインバンクの支店の職員数は何人ぐらいですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 21 メインバンクの支店の職員数

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
5人以下	360	10.3	213	13.6	121	10.7	13	4.7	11	3.8	2	0.8
6~10人	320	9.1	141	9.0	131	11.6	29	10.6	10	3.4	9	3.8
11~20人	479	13.7	157	10.0	179	15.9	54	19.7	66	22.5	23	9.6
21~30人	303	8.7	89	5.7	105	9.3	34	12.4	45	15.4	30	12.6
31~50人	144	4.1	37	2.4	35	3.1	16	5.8	23	7.8	33	13.8
51人以上	310	8.9	97	6.2	85	7.5	21	7.7	38	13.0	69	28.9
わからない	1584	45.3	831	53.1	473	41.9	107	39.1	100	34.1	73	30.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

メインバンクの支店の規模が小さい場合には、貸出先への高度な経営支援に手が回らなくなる可能性がある。そこで、問13では、回答者の会社が取引しているメインバンクの支店について大まかな職員数を尋ねている。この設問の回答の結果は、図表21のとおりである。全体の集計結果では、「わからない」との回答が最も多く45.3%、次いで、「11~20人」が13.7%、「5人以下」が10.3%、「6~10人」が9.1%、「51人以上」が8.9%、「21~30人」が8.7%、「31~50人」が4.1%となっている。「わからない」との回答は、企業がメインバンクのことをよく知らないことを意味しており、意味のある銀行関係が構築されていないことを意味しているのであろう。

「わからない」以外の回答に注目して、企業規模別の集計結果をみていくと、1人の企業では、メインバンクの支店の職員数について「5人以下」との回答が最も多く、2~50人の企業では「11~20人」との回答が最も多くなっている。そして、51人以上の企業では「51人以上」との回答が最も多くなっている。また、企業規模が大きくなるほど、「わからない」との回答の割合は低くなっているが、この結果からは、企業規模が大きくなるほど、メインバンクに無関心な企業が少なくなることが示唆される。

問 14. 現在、貴社が取引をしている金融機関の数はいくつですか。当てはまるものを一つ選んで下さい（同一の金融機関の複数の支店で取引をしている場合は一つとします）。

図表 22 取引をしている金融機関の数

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
1つの金融機関 (メインバンクのみ)	1322	37.8	756	48.3	408	36.1	73	26.6	47	16.0	38	15.9
2つの金融機関	1034	29.5	405	25.9	385	34.1	102	37.2	92	31.4	50	20.9
3つの金融機関	687	19.6	245	15.7	224	19.8	68	24.8	87	29.7	63	26.4
4つの金融機関	195	5.6	62	4.0	56	5.0	18	6.6	32	10.9	27	11.3
5つの金融機関	99	2.8	33	2.1	24	2.1	6	2.2	16	5.5	20	8.4
6~9つの金融機関	75	2.1	26	1.7	13	1.2	2	0.7	13	4.4	21	8.8
10以上の金融機関	24	0.7	8	0.5	4	0.4	1	0.4	1	0.3	10	4.2
わからない	64	1.8	30	1.9	15	1.3	4	1.5	5	1.7	10	4.2
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 14 では、取引をしている金融機関の数について尋ねている。図表 22 によると、全体の集計結果において、最も回答が多かったのは、「1つの金融機関（メインバンクのみ）」で 37.8%、次いで、「2つの金融機関」が 29.5%、「3つの金融機関」が 19.6%、「4つの金融機関」が 5.6%、「5つの金融機関」が 2.8%、「6~9つの金融機関」が 2.1%、「わからない」が 1.8%、「10以上の金融機関」が 0.7%となっている。

企業規模別の比較を行うために、「わからない」との回答を分母から除いた上で、「1つの金融機関（メインバンクのみ）」を 1、「2つの金融機関」を 2、「3つの金融機関」を 3、「4つの金融機関」を 4、「5つの金融機関」を 5、「6~9つの金融機関」を 7.5、「10以上の金融機関」を 10 として平均値を求めた。その結果、1人の企業の平均値は 1.95、2~5人では 2.09、6~10人では 2.25、11~50人では 2.80、51人以上では 3.46 となり、企業規模が大きくなるほど、取引金融機関の数が多くなる傾向がみられる。

問 15. 現在、貴社の金融機関借入の総額はいくらですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 23 金融機関借入の総額

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
ゼロ	2076	59.3	1138	72.7	646	57.2	109	39.8	110	37.5	73	30.5
0万円超~500万円以下	591	16.9	280	17.9	231	20.5	57	20.8	19	6.5	4	1.7
500万円超~1,000万円以下	213	6.1	59	3.8	96	8.5	22	8.0	20	6.8	16	6.7
1,000万円超~2,000万円以下	180	5.1	38	2.4	65	5.8	27	9.9	39	13.3	11	4.6
2,000万円超~4,000万円以下	121	3.5	21	1.3	47	4.2	19	6.9	21	7.2	13	5.4
4,000万円超~6,000万円以下	75	2.1	9	0.6	13	1.2	19	6.9	21	7.2	13	5.4
6,000万円超~1億円以下	63	1.8	10	0.6	9	0.8	11	4.0	24	8.2	9	3.8
1億円超~2億円以下	56	1.6	7	0.4	9	0.8	6	2.2	16	5.5	18	7.5
2億円超~3億円以下	38	1.1	2	0.1	9	0.8	1	0.4	12	4.1	14	5.9
3億円超	87	2.5	1	0.1	4	0.4	3	1.1	11	3.8	68	28.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 15 では、金融機関借入の総額について尋ねており、その回答の結果は図表 23 のとおりである。全体の集計結果で最も回答が多かったのは「ゼロ」であり、回答率は 59.3%であった。次いで、「0万円超~500万円以下」が 16.9%、「500万円超~1,000万円以下」が 6.1%、「1,000万円超~2,000万円以下」が 5.1%、「2,000万円超~4,000万円以下」が 3.5%、「3億円超」が 2.5%、「4,000万円超~6,000万円以下」が 2.1%、「6,000万円超~1億円以下」が 1.8%、「1億円超~2億円以下」が 1.6%、「2億円超~3億円以下」が 1.1%となっている。

企業規模間で集計結果を比較するために、「ゼロ」を 0円、「0万円超~500万円以下」を 250万円、「500万円超~1,000万円以下」を 750万円、「1,000万円超~2,000万円以下」を 1500万円、「2,000万円超~4,000万円以下」を 3000万円、「4,000万円超~6,000万円以下」を 5000万円、「6,000万円超~1億円以下」を 8000万円、「1億円超~2億円以下」を 1億 5000万円、「2億円超~3億円以下」を 2億 5000万円、「3億円超」を 3億円として、それぞれ平均値を求めた。その結果、1人の企業では 347.8万円、2~5人では 872.7万円、6~10人では 1884.1万円、11~50人では 4465.0万円、51人以上では 1億 1989.5万円となった。一般的に予想されたとおり、企業規模が大きくなるほど、金融機関借入の総額が高くなる傾向がみられる。

問 16. 問 15 で「ゼロ」と回答された以外の方にお尋ねします。金融機関借入の総額の内、メインバンクからの借入の比率はどの程度ですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 24 メインバンクからの借入の比率

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
0%	273	19.2	129	30.2	99	20.5	23	13.9	14	7.7	8	4.8
0%超~20%以下	228	16.0	73	17.1	82	17.0	34	20.6	23	12.6	16	9.6
20%超~40%以下	186	13.1	44	10.3	44	9.1	17	10.3	39	21.3	42	25.3
40%超~60%以下	176	12.4	24	5.6	44	9.1	24	14.5	47	25.7	37	22.3
60%超~80%以下	137	9.6	25	5.9	44	9.1	19	11.5	18	9.8	31	18.7
80%超~100%未満	91	6.4	17	4.0	33	6.8	12	7.3	15	8.2	14	8.4
100%(全て)	333	23.4	115	26.9	137	28.4	36	21.8	27	14.8	18	10.8
合計	1424	100.0	427	100.0	483	100.0	165	100.0	183	100.0	166	100.0

問 16 は、前問で「ゼロ」以外を選んだ回答者に対して、金融機関借入総額に占めるメインバンクからの借入の比率を尋ねている。その回答の結果は図表 24 のとおりであり、全体の集計結果では、「100% (全て)」との回答が最も多く 23.4%となっている。以下、「0%」が 19.2%、「0%超~20%以下」が 16.0%、「20%超~40%以下」が 13.1%、「40%超~60%以下」が 12.4%、「60%超~80%以下」が 9.6%、「80%超~100%未満」が 6.4%となっている。「100% (全て)」との回答を除くと、メインバンクからの借入の比率はあまり高くない企業が多いようである。一つの理由は、設備投資などについて、政府系金融機関からの優遇を受けた借入をしていることが考えられる。

企業規模間での比較を行うため、「0%」を 0%、「0%超~20%以下」を 10%、「20%超~40%以下」を 30%、「40%超~60%以下」を 50%、「60%超~80%以下」を 70%、「80%超~100%未満」を 90%、「100% (全て)」を 100%として平均値を求めた。その結果、メインバンクからの借入比率の平均値は、1人の企業では 42.2%、2~5人では 49.9%、6~10人では 48.8%、11~50人では 49.5%、51人以上では 51.2%となり、企業規模が大きくなるほど、メインバンクからの借入の比率がやや高くなるという結果になっている。

問 17. メインバンクからの借入がある方にお尋ねします (問 16 で 0%以外を選んだ方)。その借入については、信用保証協会による保証を利用していますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 25 信用保証協会による保証の有無

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
信用保証が全てについている	413	35.9	116	38.9	167	43.5	57	40.1	35	20.7	38	24.1
信用保証が一部についている	345	30.0	41	13.8	109	28.4	47	33.1	89	52.7	59	37.3
信用保証がついたものはない	293	25.5	112	37.6	73	19.0	28	19.7	31	18.3	49	31.0
わからない	100	8.7	29	9.7	35	9.1	10	7.0	14	8.3	12	7.6
合計	1151	100.0	298	100.0	384	100.0	142	100.0	169	100.0	158	100.0

メインバンクからの借入に信用保証協会による保証が付いている場合、メインバンクによる貸出先への支援姿勢が弱くなる可能性がある。そこで、問 17 では、メインバンクからの借入において信用保証協会による保証を利用しているかどうかを尋ねている。この質問は前問において「0%」以外を選んだ回答者に対して行っている。

回答の結果は図表 25 のとおりであり、回答が多いものから順に、「信用保証が全てについている」が 35.9%、「信用保証が一部についている」が 30.0%、「信用保証がついたものはない」が 25.5%、「わからない」が 8.7%となっている。

企業規模別の集計結果において、全体の回答率と 10 ポイント以上の差があるものをみていくと、「信用保証が全てについている」は 11 人以上の企業での回答率が低くなっている。それに対して、「信用保証が一部についている」は 1 人の企業での回答率が低くなっているとともに、11~50 人の企業での回答率が高くなっている。また、「信用保証がついたものはない」は 1 人の企業での回答率が高くなっている。

参考までに、「信用保証が全てについている」を 1 点、「信用保証が一部についている」を 0.5 点、「信用保証がついたものはない」を 0 点として平均点を求めると（「わからない」との回答を分母から除く）、1 人の企業では 0.51 点、2~5 人では 0.63 点、6~10 人では 0.61 点、11~50 人では 0.51 点、51 人以上では 0.46 点となる。この点数の比較からは、2~10 人の企業において、信用保証協会による保証の利用が相対的に多いものと思われる。

問 18. 貴社のメインバンクの強みとして評価できる点として、以下の 8 つの観点をそれぞれ 5 段階で評価して下さい。

図表 26 メインバンクの強み：①提示する金利の低さ

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	245	7.0	73	4.7	63	5.6	31	11.3	33	11.3	45	18.8
ある程度評価できる	644	18.4	192	12.3	219	19.4	86	31.4	70	23.9	77	32.2
少しは評価できる	821	23.5	315	20.1	304	26.9	68	24.8	78	26.6	56	23.4
ほとんど評価できない	422	12.1	167	10.7	156	13.8	31	11.3	49	16.7	19	7.9
全く評価できない	167	4.8	81	5.2	59	5.2	9	3.3	11	3.8	7	2.9
わからない	1201	34.3	737	47.1	328	29.1	49	17.9	52	17.7	35	14.6
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 18 では、回答者の企業が取引しているメインバンクの強みについて 8 つの観点で評価するように質問している。

図表 26 は、「提示する金利の低さ」について、メインバンクの強みとして評価できるかどうかを尋ねた結果である。この表によると、回答者全体では、「高く評価できる」との回答が 7.0%、「ある程度評価できる」が 18.4%、「少しは評価できる」が 23.5%、「ほとんど評価できない」が 12.1%、「全く評価できない」が 4.8%、そして、「わからない」が最も多く 34.3%となっている。

集計結果を比較するために、「わからない」との回答を分母から除いた上で、「高く評価できる」との回答を 4 点、「ある程度評価できる」を 3 点、「少しは評価できる」を 2 点、「ほとんど評価できない」を 1 点、「全く評価できない」を 0 点として平均点を求めた。その結果、回答の平均点は、全体では 2.16 点となり、1 人の企業では 2.01 点、2~5 人では 2.09 点、6~10 人では 2.44 点、11~50 人では 2.27 点、51 人以上では 2.66 点となった。「提示する金利の低さ」をメインバンクの強みとして評価する傾向は、6~10 人の企業と 51 人以上の企業において相対的に強いという結果になっている。

図表 27 メインバンクの強み：②融資決定の速さ

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	245	7.0	68	4.3	67	5.9	40	14.6	32	10.9	38	15.9
ある程度評価できる	676	19.3	204	13.0	233	20.6	76	27.7	78	26.6	85	35.6
少しは評価できる	762	21.8	283	18.1	278	24.6	70	25.5	73	24.9	58	24.3
ほとんど評価できない	354	10.1	134	8.6	139	12.3	27	9.9	39	13.3	15	6.3
全く評価できない	134	3.8	69	4.4	45	4.0	7	2.6	8	2.7	5	2.1
わからない	1329	38.0	807	51.6	367	32.5	54	19.7	63	21.5	38	15.9
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 27 は「融資決定の速さ」について、メインバンクの強みであるかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果では、強みであると「高く評価できる」との回答が 7.0%、「ある程度評価できる」が 19.3%、「少しは評価できる」が 21.8%、「ほとんど評価できない」が 10.1%、「全く評価できない」が 3.8%、そして、この質問項目でも「わからない」が最も多く 38.0%となっている。

前の質問項目と同様の方法で、「高く評価できる」との回答を 4 点、「ある程度評価できる」を 3 点、「少しは評価できる」を 2 点、「ほとんど評価できない」を 1 点、「全く評価できない」を 0 点として平均点を求めた。その結果、回答者全体では 2.25 点、1 人の企業では 2.09 点、2～5 人では 2.18 点、6～10 人では 2.52 点、10～50 人では 2.38 点、51 人以上では 2.68 点となり、規模の大きい企業において、「融資決定の速さ」をメインバンクの強みであると評価する傾向が強くなっている。

図表 28 メインバンクの強み：③親身な姿勢

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	356	10.2	98	6.3	128	11.3	52	19.0	34	11.6	44	18.4
ある程度評価できる	828	23.7	306	19.6	274	24.3	81	29.6	80	27.3	87	36.4
少しは評価できる	969	27.7	396	25.3	351	31.1	63	23.0	90	30.7	69	28.9
ほとんど評価できない	337	9.6	139	8.9	117	10.4	30	10.9	41	14.0	10	4.2
全く評価できない	154	4.4	76	4.9	50	4.4	8	2.9	13	4.4	7	2.9
わからない	856	24.5	550	35.1	209	18.5	40	14.6	35	11.9	22	9.2
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 28 は「親身な姿勢」について、メインバンクの強みであるかどうかを質問した結果である。回答者全体の結果は、強みであると「高く評価できる」が 10.2%、「ある程度評価できる」が 23.7%、「少しは評価できる」が最も多く 27.7%、「ほとんど評価できない」が 9.6%、「全く評価できない」が 4.4%、「わからない」が 24.5%となっている。

前の質問項目と同様に、「高く評価できる」を4点、「ある程度評価できる」を3点、「少しは評価できる」を2点、「ほとんど評価できない」を1点、「全く評価できない」を0点として求めた平均点は、回答者全体では2.34点、1人の企業では2.21点、2～5人では2.34点、6～10人では2.59点、11～50人では2.31点、51人以上では2.70点となった。「親身な姿勢」については、6～10人の企業と51人以上の企業において、メインバンクに対する評価が相対的に高くなっている。

図表 29 メインバンクの強み：④職員の能力

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	227	6.5	62	4.0	75	6.6	39	14.2	25	8.5	26	10.9
ある程度評価できる	797	22.8	291	18.6	263	23.3	75	27.4	78	26.6	90	37.7
少しは評価できる	1048	29.9	410	26.2	376	33.3	84	30.7	98	33.4	80	33.5
ほとんど評価できない	355	10.1	134	8.6	130	11.5	33	12.0	44	15.0	14	5.9
全く評価できない	112	3.2	55	3.5	42	3.7	2	0.7	9	3.1	4	1.7
わからない	961	27.5	613	39.2	243	21.5	41	15.0	39	13.3	25	10.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 29 は「職員の能力」について、メインバンクの強みであるかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果では、強みであると「高く評価できる」との回答が6.5%、「ある程度評価できる」が22.8%、「少しは評価できる」が最も多く29.9%、「ほとんど評価できない」が10.1%、「全く評価できない」が3.2%、「わからない」が27.5%となっている。

前の質問項目と同様にして求めた「高く評価できる」を4点、「ある程度評価できる」を3点、「少しは評価できる」を2点、「ほとんど評価できない」を1点、「全く評価できない」を0点とする平均点は、回答者全体では2.26点、1人の企業では2.18点、2～5人では2.22点、6～10人では2.50点、11～50人では2.26点、51人以上では2.56点となった。「職員の能力」についても、前の質問項目と同様に、6～10人の企業と51人以上の企業において、メインバンクに対する評価が相対的に高くなっている。

図表 30 メインバンクの強み：⑤地域密着の姿勢

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	367	10.5	112	7.2	144	12.8	43	15.7	34	11.6	34	14.2
ある程度評価できる	914	26.1	346	22.1	325	28.8	80	29.2	86	29.4	77	32.2
少しは評価できる	909	26.0	362	23.1	314	27.8	71	25.9	92	31.4	70	29.3
ほとんど評価できない	332	9.5	138	8.8	101	8.9	34	12.4	37	12.6	22	9.2
全く評価できない	150	4.3	71	4.5	51	4.5	11	4.0	12	4.1	5	2.1
わからない	828	23.7	536	34.2	194	17.2	35	12.8	32	10.9	31	13.0
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 30 は「地域密着の姿勢」について、メインバンクの強みとして評価できるかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果は、「高く評価できる」との回答が 10.5%、「ある程度評価できる」が最も多く 26.1%、「少しは評価できる」が 26.0%、「ほとんど評価できない」が 9.5%、「全く評価できない」が 4.3%、「わからない」が 23.7%となっている。

また、前の質問項目と同様に、「高く評価できる」との回答を 4 点、「ある程度評価できる」を 3 点、「少しは評価できる」を 2 点、「ほとんど評価できない」を 1 点、「全く評価できない」を 0 点とする平均点を求めると、回答者全体では 2.38 点となり、1 人の企業では 2.28 点、2～5 人では 2.44 点、6～10 人では 2.46 点、11～50 人では 2.36 点、51 人以上では 2.54 点となった。企業規模によるメインバンクの業態の違いが影響している可能性もあるが、「地域密着の姿勢」については、1 人のみの企業と 11～50 人の企業での評価が相対的に低くなっている。

図表 31 メインバンクの強み：⑥融資以外の企業支援の力

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	140	4.0	35	2.2	41	3.6	26	9.5	16	5.5	22	9.2
ある程度評価できる	551	15.7	188	12.0	177	15.7	55	20.1	62	21.2	69	28.9
少しは評価できる	940	26.9	338	21.6	338	29.9	80	29.2	99	33.8	85	35.6
ほとんど評価できない	488	13.9	173	11.1	185	16.4	52	19.0	54	18.4	24	10.0
全く評価できない	174	5.0	73	4.7	65	5.8	10	3.6	17	5.8	9	3.8
わからない	1207	34.5	758	48.4	323	28.6	51	18.6	45	15.4	30	12.6
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 31 は「融資以外の企業支援の力」についてメインバンクの強みであるかどうかを質問した結果である。全体の集計結果では、強みであると「高く評価できる」との回答が 4.0%、「ある程度評価できる」が 15.7%、「少しは評価できる」が 26.9%、「ほとんど評価できない」が 13.9%、「全く評価できない」が 5.0%、「わからない」が最も多く 34.5%となって

いる。

前の質問項目と同様にして、「高く評価できる」との回答を4点、「ある程度評価できる」を3点、「少しは評価できる」を2点、「ほとんど評価できない」を1点、「全く評価できない」を0点として平均点を求めると、回答者全体では2.00点、1人の企業では1.92点、2～5人では1.93点、6～10人では2.16点、11～50人では2.02点、51人以上では2.34点となった。11～50人での評価がやや低いものの、「融資以外の企業支援の力」についても、企業規模が大きくなるほど、メインバンクに対する評価が高くなる傾向がみられる。

図表 32 メインバンクの強み：⑦専門家等との連携関係

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	115	3.3	30	1.9	25	2.2	20	7.3	12	4.1	28	11.7
ある程度評価できる	464	13.3	138	8.8	151	13.4	53	19.3	58	19.8	64	26.8
少しは評価できる	878	25.1	318	20.3	320	28.3	73	26.6	94	32.1	73	30.5
ほとんど評価できない	516	14.7	181	11.6	195	17.3	57	20.8	52	17.7	31	13.0
全く評価できない	198	5.7	82	5.2	77	6.8	10	3.6	22	7.5	7	2.9
わからない	1329	38.0	816	52.1	361	32.0	61	22.3	55	18.8	36	15.1
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 32は「専門家との連携関係」について、メインバンクの強みであるかどうかを質問した結果である。この表によると、回答者全体では、強みであると「高く評価できる」との回答が3.3%、「ある程度評価できる」が13.3%、「少しは評価できる」が25.1%、「ほとんど評価できない」が14.7%、「全く評価できない」が5.7%、そして、「わからない」が最も多く38.0%となっている。

「高く評価できる」との回答を4点、「ある程度評価できる」を3点、「少しは評価できる」を2点、「ほとんど評価できない」を1点、「全く評価できない」を0点として、前の質問項目と同様にして平均点を求めると、回答者全体では1.90点となり、1人の企業では1.80点、2～5人では1.81点、6～10人では2.08点、11～50人では1.94点、51人以上では2.37点となった。回答者全体の平均点は、本問の8つの質問項目の中で最も低い値であった。企業規模別の比較では、「専門家との連携関係」についても、11～50人の企業において、やや評価が低いものの、企業規模が大きくなるほど、メインバンクに対する評価が高くなる傾向がみられる。

図表 33 メインバンクの強み：⑧有益な地域の情報

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
高く評価できる	138	3.9	37	2.4	41	3.6	25	9.1	14	4.8	21	8.8
ある程度評価できる	531	15.2	166	10.6	178	15.8	62	22.6	57	19.5	68	28.5
少しは評価できる	903	25.8	332	21.2	325	28.8	77	28.1	94	32.1	75	31.4
ほとんど評価できない	530	15.1	201	12.8	193	17.1	42	15.3	63	21.5	31	13.0
全く評価できない	204	5.8	84	5.4	78	6.9	14	5.1	21	7.2	7	2.9
わからない	1194	34.1	745	47.6	314	27.8	54	19.7	44	15.0	37	15.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 33 は「有益な地域の情報」といった面において、メインバンクは強みを持っているかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果では、強みを持っていると「高く評価できる」との回答が 3.9%、「ある程度評価できる」が 15.2%、「少しは評価できる」が 25.8%、「ほとんど評価できない」が 15.1%、「全く評価できない」が 5.8%、そして、この質問項目でも「わからない」が最も多く 34.1%となっている。

「高く評価できる」との回答を 4 点、「ある程度評価できる」を 3 点、「少しは評価できる」を 2 点、「ほとんど評価できない」を 1 点、「全く評価できない」を 0 点として、他の質問項目と同様にして平均点を求めると、回答者全体の平均点は 1.94 点となり、1 人の企業では 1.84 点、2～5 人では 1.89 点、6～10 人では 2.19 点、11～50 人では 1.92 点、51 人以上では 2.32 点となった。「有益な地域情報」といった面でも、11～50 人での評価がやや下がるものの、概ね企業規模が大きくなるほど、メインバンクに対する評価が高くなる傾向がみられる。

図表 34 評価のまとめ

	全体	11～50人	51人以上
⑤ 地域密着の姿勢	2.38	2.36	2.54
③ 親身な姿勢	2.34	2.31	2.70
④ 職員の能力	2.26	2.26	2.56
② 融資決定の速さ	2.25	2.38	2.68
① 提示する金利の低さ	2.16	2.27	2.66
⑥ 融資以外の企業支援の力	2.00	2.02	2.34
⑧ 有益な地域の情報	1.94	1.92	2.32
⑦ 専門家等との連携関係	1.90	1.94	2.37

図表 34 は、ここまで説明した評価の試算値を全体および、従業員規模「11～50 人」と「50 人以上」について一覧表にまとめたものである。われわれのサンプルの特徴から全体の計数は規模の小さな企業の平均値に近くなる。全体で見ると、「⑤地域密着の姿勢」や「③親身な姿勢」が相対的に高く評価されており、「⑧有益な地域の情報」や「⑦専門家等との

連携関係」の点での評価は低いことがわかる。

また、規模の大きな企業の方がいずれの観点でも全体よりも高く銀行のことを評価していることがわかる。これは、こうした規模の大きな企業ではメインバンクから一定の支援を受けている場合が多いからだと予想できる。

問 19. メインバンクとの関係性について当てはまるものを下記から全て選んで下さい（複数回答可）。

図表 35 メインバンクとの関係性（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
借入が必要になれば、メインバンクだけにまず相談する	1156	33.0	386	24.7	426	37.7	120	43.8	107	36.5	117	49.0
借入ができれば、どこの金融機関でも構わない	682	19.5	299	19.1	229	20.3	52	19.0	63	21.5	39	16.3
他の金融機関の金利より高くても、メインバンクからの借入を優先したい	159	4.5	39	2.5	51	4.5	19	6.9	27	9.2	23	9.6
他の金融機関の金利が少しでも安い場合は、メインバンク以外からの借入を検討したい	640	18.3	239	15.3	209	18.5	55	20.1	78	26.6	59	24.7
メインバンクの担当者や支店長は、貴社の数字に表れない強みについても十分理解してくれている	233	6.7	30	1.9	70	6.2	25	9.1	48	16.4	60	25.1
借入以外の相談（例 新しい販売先の開拓）についても、対応してくれる	205	5.9	36	2.3	70	6.2	22	8.0	27	9.2	50	20.9
意味のある関係性が築けているわけではない	1015	29.0	628	40.1	274	24.3	44	16.1	50	17.1	19	7.9
わからない	422	12.1	244	15.6	118	10.5	25	9.1	18	6.1	17	7.1
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 19 では、メインバンクとの関係性について、選択肢の中から当てはまるものを全て選

ぶように依頼している。図表 35 はその回答結果である。全体の結果をみていくと、借入に関する選択肢（最初の 4 つの選択肢）の中では、「借入が必要になれば、メインバンクだけにまず相談する」との回答が最も多く 33.0%、次いで、「借入ができれば、どこの金融機関でも構わない」が 19.5%、「他の金融機関の金利が少しでも安い場合は、メインバンク以外の借入を検討したい」が 18.3%、「他の金融機関の金利より高くても、メインバンクからの借入を優先したい」が 4.5%となっている。また、それら以外の選択肢の回答結果は、「メインバンクの担当者や支店長は、貴社の数字に表れない強みについても十分理解してくれている」が 6.7%、「借入以外の相談（例 新しい販売先の開拓）についても、対応してくれる」が 5.9%、「意味のある関係性が築けているわけではない」が 29.0%、「わからない」が 12.1%となっている。

企業規模別の集計結果において、全体の回答率と 10 ポイント以上の差がある選択肢をみていくと、「借入が必要になれば、メインバンクだけにまず相談する」については、6~10 人の企業と 51 人以上の企業での回答率が高くなっている。また、「メインバンクの担当者や支店長は、貴社の数字に表れない強みについても十分理解してくれている」と「借入以外の相談（例 新しい販売先の開拓）についても、対応してくれる」については、51 人以上の企業において回答率が高くなっている。そして、「意味のある関係性が築けているわけではない」については、1 人の企業での回答率が高く、6 人以上の企業での回答率が低くなっている。この選択肢が選ばれるケースでは、メインバンクとはいっても、実際は、単に口座を開設しているだけのケースも多いと考えられる。総じていえば、この設問の回答結果からは、企業規模が大きくなるほど、メインバンクとの関係性が強くなる傾向がみられる。

問 20. 2020 年冬以降のコロナショックに際して、メインバンクは、どのような対応をしましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 36 コロナショックに際してのメインバンクの対応（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
頻繁に訪問してくれた	246	7.0	43	2.7	90	8.0	31	11.3	41	14.0	41	17.2
オンラインや電話などによって密接に連絡をしてくれた	277	7.9	54	3.5	84	7.4	29	10.6	49	16.7	61	25.5
貴社からの申し出はないのに、資金繰りを心配してくれた	329	9.4	51	3.3	126	11.2	52	19.0	58	19.8	42	17.6
貴社から資金繰りの相談をしたら、親身に対応してくれた	236	6.7	40	2.6	88	7.8	33	12.0	36	12.3	39	16.3
必要な資金を融資してくれた	251	7.2	45	2.9	75	6.6	33	12.0	45	15.4	53	22.2
信用保証の利用を勧めてくれた	146	4.2	27	1.7	59	5.2	21	7.7	18	6.1	21	8.8
資金繰り以外の経営相談に親身に乘ってくれた	106	3.0	16	1.0	34	3.0	21	7.7	14	4.8	21	8.8
新しい取引先を紹介してくれた	47	1.3	8	0.5	10	0.9	7	2.6	9	3.1	13	5.4
その他の有益な情報を提供してくれた	207	5.9	62	4.0	59	5.2	21	7.7	30	10.2	35	14.6
その他の好ましい対応	8	0.2	4	0.3	3	0.3	1	0.4	0	0.0	0	0.0
特に何もしてくれなかった	1268	36.2	591	37.8	447	39.6	73	26.6	92	31.4	65	27.2
担当者と言えるような人はいなかった	1093	31.2	719	45.9	282	25.0	48	17.5	29	9.9	15	6.3
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 20 では、2020 年冬以降のコロナショックに際してのメインバンクの対応について、当てはまるものを選択肢から全て選ぶように依頼している。

図表 36 はその回答結果である。まずは、全体の結果をみていくと、最も回答が多かったものは「特に何もしてくれなかった」で 36.2%、次いで、「担当者と言えるような人はいなかった」が 31.2%となっている。他方、一部ではメインバンクによる積極的な対応もみられ、回答は少ないながらも、「貴社からの申し出はないのに、資金繰りを心配してくれた」

が9.4%、「オンラインや電話などによって密接に連絡してくれた」が7.9%、「必要な資金を融資してくれた」が7.2%、「頻繁に訪問してくれた」が7.0%、「貴社から資金繰りの相談をしたら、親身に対応してくれた」が6.7%、「その他の有益な情報を提供してくれた」が5.9%、「信用保証の利用を勧めてくれた」が4.2%、「資金繰り以外の経営相談に親身に乘ってくれた」が3.0%、「新しい取引先を紹介してくれた」が1.3%、「その他の好ましい対応」が0.2%となっている。

企業規模別の集計結果において、全体の回答率と10ポイント以上の差があるものをみていくと、「頻繁に訪問してくれた」、「オンラインや電話などによって密接に連絡してくれた」、および「必要な資金を融資してくれた」については、51人以上の企業での回答率が高くなっている。また「貴社からの申し出はないのに、資金繰りを心配してくれた」については、11～50人の企業での回答率が高くなっている。他方、「担当者と言えるような人はいなかった」については、1人の企業で回答率が高く、6人以上の企業での回答率が低くなっている。概していえば、規模が大きい企業ほど、コロナショックに際して、メインバンクからの積極的な対応を受けられていることがわかる。

問 21. 最近、メインバンクから貴社の経営課題の分析結果について説明を受けたことがありますか。以下から当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 37 会社の経営課題の分析結果についてのメインバンクからの説明

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
何度もある	108	3.1	9	0.6	24	2.1	13	4.7	20	6.8	42	17.6
回数は少ないが、ある	638	18.2	117	7.5	222	19.7	94	34.3	114	38.9	91	38.1
一度もない	2546	72.7	1349	86.2	815	72.2	155	56.6	137	46.8	90	37.7
わからない	208	5.9	90	5.8	68	6.0	12	4.4	22	7.5	16	6.7
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

金融庁の監督指針などでは、顧客企業の経営課題について適切な助言を提供することが、金融機関に期待されている<sup>10</sup>。そこで、問 21 では、会社の経営課題の分析結果についてメインバンクから説明を受けたことがあるかどうかを質問している。図表 37 によると、「一度もない」との回答が最も多く(72.7%)、次いで、「回数は少ないが、ある」が18.2%、「わからない」が5.9%、「何度もある」は3.1%となっている。

企業規模別の集計結果では、企業規模が大きくなるほど、「何度もある」と回答した企業の割合は高くなっている。反対に、「一度もない」と回答した企業の割合は、企業規模が小

<sup>10</sup> 例えば、金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」(2020年6月)。

さくなるほど高くなっている。

問 22. メインバンクから (1) 以下の 16 の点で助言や情報を得たことがありますか。また、(2) それは貴社の経営にとって具体的な効果がありましたか。また、(3) メインバンクに対する追加的な借入を行ったり、手数料を支払ったりするなど広い意味での「対価」を支払いましたか。以下から当てはまるものをそれぞれ全て選んで下さい。

図表 38 メインバンクからの助言や情報：助言や情報提供を受けたもの（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
新しい販売先	295	8.4	49	3.1	92	8.1	44	16.1	49	16.7	61	25.5
新しい仕入先	201	5.7	40	2.6	54	4.8	23	8.4	32	10.9	52	21.8
新しい技術やその技術の入手方法	172	4.9	39	2.5	52	4.6	23	8.4	23	7.8	35	14.6
新商品や新規事業	178	5.1	38	2.4	49	4.3	25	9.1	25	8.5	41	17.2
人材の紹介(中途採用者の紹介など)	159	4.5	24	1.5	39	3.5	23	8.4	24	8.2	49	20.5
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)	250	7.1	49	3.1	86	7.6	37	13.5	32	10.9	46	19.2
不動産の取得や借入(たとえば、工場用地など)	176	5.0	26	1.7	46	4.1	25	9.1	22	7.5	57	23.8
既存不動産の活用(売却、店舗の改装などを含む)	149	4.3	29	1.9	42	3.7	20	7.3	17	5.8	41	17.2
新しい資金調達方法(ABL、クラウドファンディングなど)	153	4.4	36	2.3	44	3.9	21	7.7	20	6.8	32	13.4
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)	348	9.9	68	4.3	121	10.7	53	19.3	54	18.4	52	21.8
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)	245	7.0	45	2.9	87	7.7	38	13.9	35	11.9	40	16.7
潜在的な資本提携先	112	3.2	24	1.5	32	2.8	16	5.8	10	3.4	30	12.6
潜在的な事業承継先	99	2.8	23	1.5	26	2.3	15	5.5	10	3.4	25	10.5

図表 38 メインバンクからの助言や情報：助言や情報提供を受けたもの（続き、複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス	165	4.7	40	2.6	41	3.6	24	8.8	23	7.8	37	15.5
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）	152	4.3	30	1.9	35	3.1	20	7.3	24	8.2	43	18.0
上記以外の助言や情報	259	7.4	77	4.9	91	8.1	23	8.4	32	10.9	36	15.1
上記の16項目のいずれも該当しない	2614	74.7	1361	87.0	830	73.5	159	58.0	167	57.0	97	40.6
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 22 では、選択肢の 16 項目に関して、(1) メインバンクから助言や情報を得たことがあるかどうかを尋ねている。また、(2) それらの助言が経営改善につながったかどうかということと、(3) その助言や情報に対して広い意味での「対価」を支払ったかどうかということを探っている。

図表 38 は、選択肢の 16 項目に関して、メインバンクから助言や情報を得たかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果をみていくと、助言や情報を得た事柄として最も回答が多かったものは、「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）」であり、回答率は 9.9%となっている。以下、「新しい販売先」が 8.4%、「上記以外の助言や情報」が 7.4%、「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）」が 7.1%、「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）」が 7.0%、「新しい仕入先」が 5.7%、「新商品や新規事業」が 5.1%、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」が 5.0%、「新しい技術やその技術の入手方法」が 4.9%、「税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」が 4.7%、「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」が 4.5%、「新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）」が 4.4%、「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）」が 4.3%、「既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）」が 4.3%、「潜在的な資本提携先」が 3.2%、「潜在的な事業承継先」が 2.8%という結果であった。

企業規模別の集計結果をみると、「上記の 16 項目のいずれも該当しない」以外のすべての選択肢において、51 人以上の企業での回答率が他の企業規模のものよりも高くなっている。特に、「新しい販売先」、「新しい仕入先」、「新商品や新規事業」、「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」の 5 項目については、51 人以上の企業での回答率が全体の回答率よりも 15 ポイント以上高くなっている。また、こ

のことの裏返しとなるが、「上記の 16 項目のいずれも該当しない」については、企業規模が大きくなるほど、回答率が低くなっている。

図表 39 メインバンクからの助言や情報：経営改善につながったもの（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
新しい販売先	160	4.6	24	1.5	52	4.6	24	8.8	27	9.2	33	13.8
新しい仕入先	101	2.9	19	1.2	29	2.6	10	3.6	15	5.1	28	11.7
新しい技術やその 技術の入手方法	89	2.5	23	1.5	24	2.1	14	5.1	13	4.4	15	6.3
新商品や新規事業	79	2.3	11	0.7	24	2.1	13	4.7	12	4.1	19	7.9
人材の紹介	77	2.2	12	0.8	21	1.9	11	4.0	14	4.8	19	7.9
専門家や専門機関 の紹介	126	3.6	23	1.5	44	3.9	18	6.6	17	5.8	24	10.0
不動産の取得や借 入	64	1.8	11	0.7	22	1.9	8	2.9	5	1.7	18	7.5
既存不動産の活用	69	2.0	11	0.7	25	2.2	10	3.6	4	1.4	19	7.9
新しい資金調達方 法	55	1.6	14	0.9	17	1.5	10	3.6	6	2.0	8	3.3
公的支援策のうち 金融関連のもの	163	4.7	24	1.5	59	5.2	33	12.0	20	6.8	27	11.3
公的支援策のうち 金融関連以外のもの	115	3.3	18	1.2	47	4.2	18	6.6	14	4.8	18	7.5
潜在的な資本提携 先	56	1.6	10	0.6	19	1.7	9	3.3	4	1.4	14	5.9
潜在的な事業承継 先	45	1.3	10	0.6	14	1.2	9	3.3	3	1.0	9	3.8
税務に関する当該 企業の状況に即し たアドバイス	104	3.0	23	1.5	28	2.5	17	6.2	15	5.1	21	8.8
リスクマネジメントに 関するアドバイス	76	2.2	16	1.0	17	1.5	12	4.4	13	4.4	18	7.5
上記以外の助言や 情報	118	3.4	27	1.7	47	4.2	13	4.7	15	5.1	16	6.7
上記の 16 項目のい ずれも該当しない	2921	83.5	1454	92.9	932	82.6	192	70.1	205	70.0	138	57.7
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 39 は、選択肢の 16 項目に関して、メインバンクから提供された助言や情報のうち、経営改善につながったものを尋ねた結果である。全 16 項目（「上記の 16 項目のいずれも該当しない」以外のすべての選択肢）の回答率の平均は、前の図表 38 の集計結果では 5.4% であるに対して、図表 39 の集計結果では 2.7% となる。したがって、メインバンクから助言や情報を提供された経験のある企業の内、その約半数が経営改善につながった経験を持っていると見ることができる。

全体の集計結果において、経営改善につながった助言や情報として最も回答が多かったものは、「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)」であり回答率は4.7%であった。以下、「新しい販売先」が4.6%、「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）」が3.6%、「上記以外の助言や情報」が3.4%、「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）」が3.3%、「税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」が3.0%、「新しい仕入先」が2.9%、「新しい技術やその技術の入手方法」が2.5%、「新商品や新規事業」が2.3%、「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」が2.2%、「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）」が2.2%、「既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）」が2.0%、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」が1.8%、「潜在的な資本提携先」が1.6%、「新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）」が1.6%、「潜在的な事業承継先」が1.3%となっており、回答の多かった選択肢は、前の図表38での結果のものと同様である。

企業規模別の集計結果をみると、「上記の16項目のいずれも該当しない」以外のすべての選択肢において、51人以上の企業での回答率が他の企業規模のものを上回っている。特に「新しい販売先」と「新しい仕入先」については、51人以上の企業における回答率が全体の回答率よりも8ポイント以上高いという結果になっている。また、「上記の16項目のいずれも該当しない」についても、前の図表38での結果と同様に、企業規模が大きくなるほど、回答率が低くなる傾向がみられる。

図表 40 メインバンクからの助言や情報：対価を支払ったもの（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
新しい販売先	83	2.4	8	0.5	27	2.4	13	4.7	21	7.2	14	5.9
新しい仕入先	49	1.4	12	0.8	11	1.0	7	2.6	9	3.1	10	4.2
新しい技術やその 技術の入手方法	46	1.3	7	0.4	10	0.9	7	2.6	9	3.1	13	5.4
新商品や新規事業	35	1.0	3	0.2	8	0.7	8	2.9	5	1.7	11	4.6
人材の紹介	38	1.1	7	0.4	9	0.8	7	2.6	6	2.0	9	3.8
専門家や専門機関 の紹介	51	1.5	8	0.5	17	1.5	10	3.6	5	1.7	11	4.6
不動産の取得や借 入	33	0.9	3	0.2	10	0.9	6	2.2	4	1.4	10	4.2
既存不動産の活用	29	0.8	5	0.3	9	0.8	4	1.5	3	1.0	8	3.3
新しい資金調達方 法	24	0.7	3	0.2	11	1.0	4	1.5	3	1.0	3	1.3
公的支援策のうち 金融関連のもの	54	1.5	7	0.4	22	1.9	12	4.4	6	2.0	7	2.9
公的支援策のうち 金融関連以外のも の	41	1.2	8	0.5	14	1.2	6	2.2	4	1.4	9	3.8
潜在的な資本提携 先	16	0.5	2	0.1	3	0.3	4	1.5	1	0.3	6	2.5
潜在的な事業承継 先	14	0.4	2	0.1	2	0.2	4	1.5	2	0.7	4	1.7
税務に関する当該 企業の状況に即し たアドバイス	31	0.9	2	0.1	9	0.8	7	2.6	5	1.7	8	3.3
リスクマネジメントに 関するアドバイス	31	0.9	4	0.3	5	0.4	8	2.9	4	1.4	10	4.2
上記以外の助言や 情報	52	1.5	10	0.6	20	1.8	7	2.6	8	2.7	7	2.9
上記の16項目のい ずれも該当しない	3145	89.9	1507	96.3	1008	89.3	224	81.8	236	80.5	170	71.1
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 40 は、選択肢の 16 項目に関して、メインバンクから提供された助言や情報のうち、それらに対して広い意味での「対価」を支払ったものを尋ねた結果である。ここでの「対価」には、メインバンクに対して追加的な借入を行うことや、手数料を支払うことなどが含まれている。全 16 項目（「上記の 16 項目のいずれも該当しない」を除くすべての選択肢）の回答率の平均は、図表 38 の集計結果では 5.4% であるのに対して、図表 40 の集計結果では 1.1% となる。したがって、全体的にみると、メインバンクから助言や情報の提供を受けた企業のうち、約 1/5 が「対価」を支払った経験があるということになる。

全体の集計結果をみると、「対価」を支払った助言や情報として最も回答が多かったものは「新しい販売先」で 2.4%、続いて、「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）」が 1.5%、「上記以外の助言や情報」が 1.5%、「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）」

が 1.5%、「新しい仕入先」が 1.4%、「新しい技術やその技術の入手方法」が 1.3%、「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）」が 1.2%、「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」が 1.1%、「新商品や新規事業」が 1.0%、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」が 0.9%、「税務に関する当該企業の状況に即したアドバイス」が 0.9%、「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）」が 0.9%、「既存不動産の活用（売却、店舗の改装などを含む）」が 0.8%、「新しい資金調達方法（ABL、クラウドファンディングなど）」が 0.7%、「潜在的な資本提携先」が 0.5%、「潜在的な事業承継先」が 0.4%となっており、回答が多い選択肢は、図表 38 および図表 39 の結果のものとはほぼ同じである。

企業規模別の集計結果をみると、「上記の 16 項目のいずれも該当しない」以外の選択肢については、企業規模が大きくなるほど回答率が高くなる傾向が概ねみられる。ただし、「新しい販売先」の回答率については、51 人以上の企業よりも 11～50 人の企業のほうが高くなっている。また、51 人以上の企業での回答率が全体の値よりも特に高い選択肢（回答率が 3 ポイント以上高い選択肢）は、「新しい販売先」、「新しい技術やその技術の入手方法」、「新商品や新規事業」、「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）」、「不動産の取得や借入（たとえば、工場用地など）」、「リスクマネジメントに関するアドバイス（BCP プランの作成支援など）」の 6 項目であった。

問 23. 2015 年以降に、取引先金融機関から OB の派遣の打診を受けたことがありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 41 取引先金融機関からの OB 派遣の打診

	全体		企業規模(従業員数)									
			1 人		2～5 人		6～10 人		11～50 人		51 人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
打診を受けたことがあり、受け入れたことがある	120	3.4	8	0.5	23	2.0	17	6.2	21	7.2	51	21.3
打診を受けたことはあるが、受け入れたことはない	157	4.5	29	1.9	45	4.0	18	6.6	31	10.6	34	14.2
打診を受けたことはない	3110	88.9	1481	94.6	1029	91.1	231	84.3	228	77.8	141	59.0
わからない	113	3.2	47	3.0	32	2.8	8	2.9	13	4.4	13	5.4
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 23 では、2015 年以降に（過去 5 年間に）、取引先金融機関から OB の派遣の打診を受けたことがあるかどうかを尋ねている。図表 41 によると、全体の集計結果では、「打診を受けたことがあり、受け入れたことがある」との回答が 3.4%、「打診を受けたことはあるが、

受け入れたことはない」が4.5%、「打診を受けたことはない」との回答が最も多く88.9%、「わからない」が3.2%となっている。

企業規模別の集計結果をみると、「打診を受けたことがあり、受け入れたことがある」と「打診を受けたことはあるが、受け入れたことはない」については、企業規模が大きくなるほど回答率が高くなっている。特に「打診を受けたことがあり、受け入れたことがある」については、51人以上の企業において、回答率が全体の値を大きく上回っており、5社に1社が金融機関からのOBの派遣を受け入れている。また、51人以上の企業においてのみ、「打診を受けたことはあるが、受け入れたことはない」の回答率よりも「打診を受けたことがあり、受け入れたことがある」の回答率の方が高くなっている。

### 3. 5 経営人材のニーズ

問 24. 現在、貴社にとって、経営層レベルの人材（経営人材と称します）を次の①から⑤の5つに分けた場合、それぞれの不足は経営課題としてどの程度重要ですか。5段階で回答して下さい。わからない場合は、「わからない」を選んで下さい。

図表 42 経営人材の不足の重要度：①社長になる人材（後継者候補）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に重要	341	9.7	65	4.2	100	8.9	40	14.6	65	22.2	71	29.7
ある程度重要	417	11.9	102	6.5	125	11.1	62	22.6	71	24.2	57	23.8
少しは重要	508	14.5	144	9.2	199	17.6	55	20.1	65	22.2	45	18.8
ほとんど重要ではない	492	14.1	199	12.7	181	16.0	43	15.7	38	13.0	31	13.0
全く重要ではない	1036	29.6	614	39.2	325	28.8	45	16.4	30	10.2	22	9.2
わからない	706	20.2	441	28.2	199	17.6	29	10.6	24	8.2	13	5.4
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

本調査では、続いて、経営層レベルの人材（経営人材）のニーズに関する質問を行っている。問 24 では、経営人材を6種類に分けて、それぞれの人材の不足が、どの程度重要な経営課題であるかを尋ねている。

図表 42 は、「社長になる人材（後継者候補）」の不足について、どの程度重要な経営課題であるかを尋ねた結果である。全体の集計結果では、「非常に重要」との回答が9.7%、「ある程度重要」が11.9%、「少しは重要」が14.5%、「ほとんど重要ではない」が14.1%、「全く重要ではない」が最も多く29.6%、「わからない」が20.2%となっている。「全く重要ではない」との回答が最多となった要因の一つには、サンプルに占める1人のみの企業の割合が大きいことがあると考えられる。

結果を企業規模別に比較するため、「わからない」との回答を除いたうえで、「非常に重要」との回答を4点、「ある程度重要」を3点、「少しは重要」を2点、「ほとんど重要ではない」を1点、「全く重要ではない」を0点として、集計区分ごとに平均点を求めた。その結果、回答者全体の平均点は1.48点となり、1人の企業では0.94点、2～5人では1.46点、6～10人では2.04点、11～50人では2.38点、51人以上では2.55点となった。「社長になる人材（後継者候補）」の不足については、企業規模が大きくなるほど、経営課題としての重要度が高くなる傾向がみられる。

図表 43 経営人材の不足の重要度：②高齢の幹部職員の後任となる人材

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に重要	192	5.5	25	1.6	55	4.9	23	8.4	46	15.7	43	18.0
ある程度重要	421	12.0	80	5.1	128	11.3	51	18.6	80	27.3	82	34.3
少しは重要	515	14.7	126	8.1	195	17.3	60	21.9	72	24.6	62	25.9
ほとんど重要ではない	543	15.5	206	13.2	214	19.0	59	21.5	44	15.0	20	8.4
全く重要ではない	1117	31.9	671	42.9	345	30.6	52	19.0	30	10.2	19	7.9
わからない	712	20.3	457	29.2	192	17.0	29	10.6	21	7.2	13	5.4
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 43 は、「高齢の幹部職員の後任となる人材」の不足について、どの程度重要な経営課題であるかを質問した結果である。全体の集計結果をみると、「非常に重要」との回答が5.5%、「ある程度重要」が12.0%、「少しは重要」が14.7%、「ほとんど重要ではない」が15.5%、そして、この質問項目でも「全く重要ではない」との回答が最も多く31.9%、「わからない」が20.3%となっている。

前の質問項目と同様の方法で、「非常に重要」との回答を4点、「ある程度重要」を3点、「少しは重要」を2点、「ほとんど重要ではない」を1点、「全く重要ではない」を0点とするスコアを求めると、回答者全体では1.29点、1人の企業では0.72点、2～5人では1.29点、6～10人では1.73点、11～50人では2.25点、51人以上では2.49点となった。「高齢の幹部職員の後任となる人材」の不足についても、企業規模が大きくなるほど、経営課題としての重要度が高くなる傾向がみられる。

図表 44 経営人材の不足の重要度：③経営者の右腕となるような人材

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に重要	308	8.8	67	4.3	95	8.4	38	13.9	59	20.1	49	20.5
ある程度重要	539	15.4	121	7.7	168	14.9	71	25.9	88	30.0	91	38.1
少しは重要	618	17.7	181	11.6	245	21.7	61	22.3	81	27.6	50	20.9
ほとんど重要ではない	460	13.1	187	11.9	177	15.7	42	15.3	31	10.6	23	9.6
全く重要ではない	886	25.3	571	36.5	252	22.3	35	12.8	15	5.1	13	5.4
わからない	689	19.7	438	28.0	192	17.0	27	9.9	19	6.5	13	5.4
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 44 は、「経営者の右腕となるような人材」の不足について尋ねた結果である。全体の集計結果では、こうした人材の不足が経営課題として「非常に重要」との回答が 8.8%、「ある程度重要」が 15.4%、「少しは重要」が 17.7%、「ほとんど重要ではない」が 13.1%、そして、この質問項目においても「全く重要ではない」との回答が最も多く 25.3%、「わからない」が 19.7%となっている。

前の質問項目と同様の方法で求めた「非常に重要」との回答を 4 点、「ある程度重要」を 3 点、「少しは重要」を 2 点、「ほとんど重要ではない」を 1 点、「全く重要ではない」を 0 点とするスコアは、回答者全体では 1.62 点となった。この値は問 24 のすべての質問項目の中で最も高い値であり、「経営者の右腕となるような人材」の不足は、相対的に重要度の高い経営課題となっている。また、このスコアの値は、1 人の企業では 1.05 点、2~5 人では 1.66 点、6~10 人では 2.14 点、11~50 人では 2.53 点、51 人以上では 2.62 点となり、「経営者の右腕となるような人材」の不足についても、企業規模が大きくなるほど、経営課題として重要度が高くなる傾向がみられる。

図表 45 経営人材の不足の重要度：④既存業務の責任者を任せられるような人材

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に重要	276	7.9	58	3.7	87	7.7	39	14.2	50	17.1	42	17.6
ある程度重要	523	14.9	114	7.3	169	15.0	61	22.3	93	31.7	86	36.0
少しは重要	639	18.3	174	11.1	240	21.3	82	29.9	81	27.6	62	25.9
ほとんど重要ではない	475	13.6	190	12.1	190	16.8	34	12.4	36	12.3	25	10.5
全く重要ではない	892	25.5	589	37.6	247	21.9	33	12.0	13	4.4	10	4.2
わからない	695	19.9	440	28.1	196	17.4	25	9.1	20	6.8	14	5.9
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 45 は、「既存業務の責任者を任せられるような人材」について、その不足が、どの程度重要な経営課題であるかを質問した結果である。全体の回答結果は、「非常に重要」が 7.9%、「ある程度重要」が 14.9%、「少しは重要」が 18.3%、「ほとんど重要ではない」が

13.6%、そして、この質問項目でも「全く重要ではない」との回答が最も多く25.5%、「わからない」が19.9%となっている。

他の質問項目と同様の方法で「非常に重要」との回答を4点、「ある程度重要」を3点、「少しは重要」を2点、「ほとんど重要ではない」を1点、「全く重要ではない」を0点とするスコアを求めると、回答者全体については1.58点となった。また、1人の企業では0.99点、2～5人では1.63点、6～10人では2.16点、11～50人では2.48点、51人以上では2.56点となり、「既存業務の責任者を任せられるような人材」の不足についても、企業規模が大きくなるほど、経営課題として重要度が高くなる傾向がみられる。

図表 46 経営人材の不足の重要度：⑤新規プロジェクトの責任者を任せられるような人材

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に重要	223	6.4	49	3.1	56	5.0	29	10.6	41	14.0	48	20.1
ある程度重要	479	13.7	112	7.2	144	12.8	66	24.1	76	25.9	81	33.9
少しは重要	624	17.8	168	10.7	235	20.8	71	25.9	92	31.4	58	24.3
ほとんど重要ではない	510	14.6	191	12.2	205	18.2	44	16.1	42	14.3	28	11.7
全く重要ではない	940	26.9	599	38.3	279	24.7	34	12.4	18	6.1	10	4.2
わからない	724	20.7	446	28.5	210	18.6	30	10.9	24	8.2	14	5.9
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 46 は、「新規プロジェクトの責任者を任せられるような人材」の不足について、どの程度重要な経営課題であるかを質問した結果である。全体の集計結果では、「非常に重要」との回答が6.4%、「ある程度重要」が13.7%、「少しは重要」が17.8%、「ほとんど重要ではない」が14.6%、そして、この質問項目においても「全く重要ではない」との回答が最も多く26.9%、「わからない」が20.7%となっている。

他の質問項目と同様の方法で「非常に重要」との回答を4点、「ある程度重要」を3点、「少しは重要」を2点、「ほとんど重要ではない」を1点、「全く重要ではない」を0点とするスコアを求めた。このスコアの値は、回答者全体では1.47点となり、1人の企業では0.95点、2～5人では1.45点、6～10人では2.05点、11～50人では2.30点、51人以上では2.57点となった。「新規プロジェクトの責任者を任せられるような人材」についても、企業規模が大きくなるほど、その不足が重要な経営課題となる傾向がみられる。

図表 47 経営人材の不足の重要度：⑥上記の①～⑤以外の経営人材

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に重要	147	4.2	27	1.7	51	4.5	17	6.2	25	8.5	27	11.3
ある程度重要	372	10.6	83	5.3	113	10.0	49	17.9	66	22.5	61	25.5
少しは重要	616	17.6	150	9.6	215	19.0	75	27.4	97	33.1	79	33.1
ほとんど重要ではない	524	15.0	197	12.6	205	18.2	47	17.2	44	15.0	31	13.0
全く重要ではない	911	26.0	577	36.9	263	23.3	38	13.9	20	6.8	13	5.4
わからない	930	26.6	531	33.9	282	25.0	48	17.5	41	14.0	28	11.7
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 47 は、問 25 のこれまでの質問項目以外の経営人材について、その不足が、どの程度重要な経営課題であるかを質問した結果である。全体の集計結果は、「非常に重要」との回答が 4.2%、「ある程度重要」が 10.6%、「少しは重要」が 17.6%、「ほとんど重要ではない」が 15.0%、「全く重要ではない」が 26.0%、そして、「わからない」との回答が最も多く 26.6%となっている。

他の質問項目と同様の方法で求めた「非常に重要」との回答を 4 点、「ある程度重要」を 3 点、「少しは重要」を 2 点、「ほとんど重要ではない」を 1 点、「全く重要ではない」を 0 点とするスコアは、回答者全体については 1.35 点となった。また、1 人の企業では 0.83 点、2～5 人では 1.39 点、6～10 人では 1.82 点、11～50 人では 2.13 点、51 人以上では 2.27 点となり、その他の経営人材の不足についても、企業規模が大きくなるほど、経営課題としての重要度が高くなる傾向がみられる。

図表 48 人材不足の重要度

	全体	11～50人	51人以上
③ 経営者の右腕となるような人材の不足	1.62	2.53	2.62
④ 既存業務の責任者を任せられるような人材の不足	1.58	2.48	2.56
① 社長になる人材(後継者候補)の不足	1.48	2.38	2.55
⑤ 新規プロジェクトの責任者を任せられるような人材の不足	1.47	2.30	2.57
⑥ ①～⑤以外の経営人材の不足	1.35	2.13	2.27
② 高齢の幹部職員の後任となる人材の不足	1.29	2.25	2.49

図表 48 は、ここまでで試算した人材不足の重要度を一覧にまとめたものである。6つの種類で見ると、「③経営者の右腕となるような人材の不足」や「④既存業務の責任者を任せられるような人材の不足」が最も重要な問題とされている。また、規模の大きな企業ほど人材の不足について重要な問題と認識している。

問 25. 現在、経営人材を外部から採用したいと思いますか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 49 経営人材の外部からの採用について

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
最近、採用した	75	2.1	5	0.3	12	1.1	10	3.6	18	6.1	30	12.6
現在募集中である／人材紹介を依頼中である	90	2.6	7	0.4	24	2.1	13	4.7	18	6.1	28	11.7
良い人材がいれば採用したい	433	12.4	65	4.2	114	10.1	67	24.5	87	29.7	100	41.8
今のところはないが、近いうちに必要になるかもしれない	473	13.5	133	8.5	159	14.1	65	23.7	65	22.2	51	21.3
採用したいと思わない	2336	66.7	1299	83.0	772	68.4	120	43.8	98	33.4	47	19.7
わからない	180	5.1	69	4.4	66	5.8	11	4.0	22	7.5	12	5.0
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 25 では、経営人材の外部からの採用に関する予定と実績について尋ねている。図表 49 によると、全体の集計結果では、外部からの経営人材を「最近、採用した」との回答が 2.1%、「現在募集中である／人材紹介を依頼中である」が 2.6%、「良い人材がいれば採用したい」が 12.4%、「今のところはないが、近いうちに必要になるかもしれない」が 13.5% となっており、以上の回答を合計すると、全体の約 3 割の企業が、外部からの経営人材の採用に何らかの関心を持っている。また、「採用したいと思わない」は 66.7%、「わからない」は 5.1% となっている。

企業規模別の集計結果において、全体の回答率と 10 ポイント以上の差があるものをみていくと、「最近、採用した」については、51 人以上の企業での回答率が高くなっている。「良い人材がいれば採用したい」についても、企業規模が大きくなるほど回答率が高くなっており、6 人以上の企業では、回答率が全体の値よりも 10 ポイント以上高くなっている。「今のところはないが、近いうちに必要になるかもしれない」については、僅差ではあるが、6~10 人の企業での回答率が最も高くなっている。「採用したいと思わない」については、企業規模が大きくなるほど、回答率が低くなる傾向がみられ、1 人のみの企業での回答率が高くなっている。総じていえば、企業規模が大きくなるほど、外部採用の経営人材へのニーズや採用実績が多くなる傾向がみられる。

問 26. 問 25 で経営人材を外部から採用したい（あるいは、した）と回答した方にお尋ねします。外部から採用したい（あるいは、した）のは、どのような業務分野の経営人材ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 50 外部から採用した経営人材の業務分野

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
経営(特定の分野ではなく全社を見る)	425	43.2	63	32.0	110	37.8	71	49.7	82	47.4	99	55.0
営業	402	40.9	72	36.5	135	46.4	57	39.9	70	40.5	68	37.8
製造・技術	201	20.4	35	17.8	57	19.6	28	19.6	40	23.1	41	22.8
人事・総務	93	9.5	8	4.1	10	3.4	16	11.2	19	11.0	40	22.2
経理・財務	173	17.6	26	13.2	31	10.7	31	21.7	37	21.4	48	26.7
IT	174	17.7	44	22.3	35	12.0	18	12.6	31	17.9	46	25.6
資産運用	63	6.4	15	7.6	14	4.8	8	5.6	8	4.6	18	10.0
その他	96	9.8	32	16.2	34	11.7	14	9.8	7	4.0	9	5.0
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

問 26 では、外部から採用したい経営人材の業務分野について尋ねている。この設問では、前問において、経営人材を外部から採用したい（あるいは、した）と答えた回答者（「最近、採用した」、「現在募集中である／人材紹介を依頼中である」、「良い人材がいれば採用したい」、「今のところはないが、近いうちに必要になるかもしれない」のいずれかを選んだ回答者）のみに対して質問を行っている。図表 50 によると、全体の集計結果において、最も回答が多かった業務分野は「経営（特定の分野ではなく全社を見る）」であり、回答率は 43.2% となっている。以下、「営業」が 40.9%、「製造・技術」が 20.4%、「IT」が 17.7%、「経理・財務」が 17.6%、「その他」が 9.8%、「人事・総務」が 9.5%、「資産運用」が 6.4% となっている。

企業規模別の集計結果をみると、「経営（特定の分野ではなく全社を見る）」については、企業規模が大きくなるほど回答率が高くなる傾向が、他の業務分野と比較して強くみられる。「経営（特定の分野ではなく全社を見る）」の回答率は、1 人の企業では全体の値と比較して 10 ポイント以上低く、51 人以上の企業では 10 ポイント以上高くなっている。また、「人事・総務」についても、51 人以上の企業では回答率が全体の値と比較して 10 ポイント以上高くなっている。

問 27. 問 25 で経営人材を外部から採用したい（あるいは、した）と回答した方にお尋ねします。外部から採用する経営人材として次の 10 の観点は、条件としてどのようにお考えかをお答え下さい。

図表 51 外部から採用する経営人材に希望する条件：常勤で勤務できる人

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	568	57.7	66	33.5	164	56.4	88	61.5	120	69.4	130	72.2
希望しないが、許容範囲	318	32.3	94	47.7	89	30.6	47	32.9	47	27.2	41	22.8
考慮外	98	10.0	37	18.8	38	13.1	8	5.6	6	3.5	9	5.0
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

問 27 では、外部から採用する経営人材として、どのような人材を希望するかを尋ねている。この設問についても、問 25 において、経営人材を外部から採用したい（あるいは、した）と答えた回答者（「最近、採用した」、「現在募集中である／人材紹介を依頼中である」、「良い人材がいれば採用したい」、「今のところはないが、近いうちに必要になるかもしれない」のいずれかを選んだ回答者）のみを対象に質問を行っている。図表 51 は、外部から採用する経営人材として「常勤で勤務できる人」を希望するかどうかを尋ねた結果である。全体の回答結果は、「希望する条件」との回答が最も多く 57.7%、「希望しないが、許容範囲」が 32.3%、「考慮外」が 10.0%となっている。

比較を行うために、「希望する条件」との回答を 2 点、「希望しないが、許容範囲」を 1 点、「考慮外」を 0 点として、集計区分ごとに平均点を求めると、回答者全体では 1.48 点となった。また、1 人の企業では 1.15 点、2~5 人は 1.43 点、6~10 人は 1.56 点、11~50 人は 1.66 点、51 人以上は 1.67 点となり、1 人の企業では、「常勤で勤務できる人」を経営人材として希望する傾向が相対的に弱くなっている。

図表 52 外部から採用する経営人材に希望する条件：兼業・副業で勤務できる人

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	156	15.9	44	22.3	52	17.9	19	13.3	15	8.7	26	14.4
希望しないが、許容範囲	493	50.1	110	55.8	155	53.3	80	55.9	83	48.0	65	36.1
考慮外	335	34.0	43	21.8	84	28.9	44	30.8	75	43.4	89	49.4
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 52 は、外部から採用する経営人材として「兼業・副業で勤務できる人」を希望するかどうかを質問した結果である。全体の集計結果では、「希望する条件」であるとの回答が 15.9%、「希望しないが、許容範囲」が最も多く 50.1%、「考慮外」が 34.0%となっており、

回答企業の約 1/3 が副業を許容しないという結果になっている。

前の質問項目と同様に、「希望する条件」との回答を 2 点、「希望しないが、許容範囲」を 1 点、「考慮外」を 0 点として、集計区分ごとに平均点を求めると、回答者全体のスコアは 0.82 点となった。また、1 人の企業のスコアは 1.01 点、2～5 人では 0.89 点、6～10 人では 0.83 点、11～50 人では 0.65 点、51 人以上では 0.65 点となり、1 人企業でのみ、「希望する条件」との回答が「考慮外」との回答を上回る結果となっている（「希望する条件」と「考慮外」の回答数が同数のときに 1.00 点となる）。

図表 53 外部から採用する経営人材に希望する条件：60 歳を超える人

	全体		企業規模(従業員数)									
			1 人		2～5 人		6～10 人		11～50 人		51 人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	95	9.7	17	8.6	24	8.2	14	9.8	15	8.7	25	13.9
希望しないが、許容範囲	489	49.7	92	46.7	140	48.1	68	47.6	94	54.3	95	52.8
考慮外	400	40.7	88	44.7	127	43.6	61	42.7	64	37.0	60	33.3
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 53 は、外部から採用する経営人材として「60 歳を超える人」を希望するかどうかを尋ねた結果である。回答者全体の結果では、「希望する条件」であるとの回答が 9.7%、「希望しないが、許容範囲」が最も多く 49.7%、「考慮外」が 40.7%となっており、4 割以上の企業が 60 歳を超える人の採用に消極的である。

前の質問項目と同様にして求めた「希望する条件」を 2 点、「希望しないが、許容範囲」を 1 点、「考慮外」を 0 点とするスコアは、回答者全体では 0.69 点となった。また、1 人の企業では 0.64 点、2～5 人では 0.65 点、6～10 人では 0.67 点、11～50 人では 0.72 点、51 人以上では 0.81 点となった。「60 歳を超える人」については、企業規模が大きくなるほど、経営人材として許容されやすくなる。

図表 54 外部から採用する経営人材に希望する条件：40～60 歳の年齢層の人

	全体		企業規模(従業員数)									
			1 人		2～5 人		6～10 人		11～50 人		51 人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	393	39.9	63	32.0	86	29.6	59	41.3	75	43.4	110	61.1
希望しないが、許容範囲	434	44.1	87	44.2	148	50.9	66	46.2	77	44.5	56	31.1
考慮外	157	16.0	47	23.9	57	19.6	18	12.6	21	12.1	14	7.8
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 54 は、外部から採用する経営人材として「40～60 歳の年齢層の人」を希望するかどうかを尋ねた結果であり、回答者全体では、「希望する条件」との回答が 39.9%、「希望しないが、許容範囲」が最も多く 44.1%、「考慮外」が 16.0%となっている。

前の質問項目と同様に「希望する条件」との回答を2点、「希望しないが、許容範囲」を1点、「考慮外」を0点として平均点を求めると、回答者全体では1.24点となった。企業規模別では、1人の企業が1.08点、2～5人が1.10点、6～10人が1.29点、11～50人が1.31点、51人以上が1.53点となった。「40～60歳の年齢層の人」については、企業規模が大きくなるほど、採用を希望される傾向が強くなる。

図表 55 外部から採用する経営人材に希望する条件：20～39歳の年齢層の人

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	474	48.2	104	52.8	129	44.3	68	47.6	88	50.9	85	47.2
希望しないが、許容範囲	343	34.9	64	32.5	112	38.5	56	39.2	56	32.4	55	30.6
考慮外	167	17.0	29	14.7	50	17.2	19	13.3	29	16.8	40	22.2
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 55 は、外部から採用する経営人材として「20～39歳の年齢層の人」を希望するかどうかを質問した結果である。この表によると、全体の集計結果では、「希望する条件」であるとの回答が最も多く48.2%、次いで、「希望しないが、許容範囲」が34.9%、「考慮外」が17.0%となっている。

また、「希望する条件」との回答を2点、「希望しないが、許容範囲」を1点、「考慮外」を0点とするスコアは、回答者全体では1.31点となった。また、1人の企業では1.38点、2～5人では1.27点、6～10人では1.34点、11～50人では1.34点、51人以上では1.25点となった。「20～39歳の年齢層の人」については、6～50人の企業において、経営人材として採用を希望される傾向が強いという結果になっている。

図表 56 外部から採用する経営人材に希望する条件：社長等の個人的な知人

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	146	14.8	34	17.3	51	17.5	20	14.0	18	10.4	23	12.8
希望しないが、許容範囲	466	47.4	99	50.3	138	47.4	80	55.9	73	42.2	76	42.2
考慮外	372	37.8	64	32.5	102	35.1	43	30.1	82	47.4	81	45.0
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 56 は、外部から採用する経営人材として「社長等の個人的な知人」を採用することを希望するかどうかを質問した結果である。回答者全体の結果は、「希望する条件」であるとの回答が14.8%、「希望しないが、許容範囲」が最も多く47.4%、「考慮外」が37.8%となっている。

「希望する条件」との回答を2点、「希望しないが、許容範囲」を1点、「考慮外」を0点

とするスコアは、回答者全体では0.77点となり、1点を下回る（「希望する条件」との回答よりも「考慮外」との回答の方が多）という結果になった。企業規模別では、1人の企業のスコアが0.85点、2～5人が0.82点、6～10人が0.84点、11～50人が0.63点、51人以上が0.68点となった。「社長等の個人的な知人」については、概ね企業規模が大きくなるほど、経営人材として許容されにくくなる傾向がみられる。

図表 57 外部から採用する経営人材に希望する条件：取引先から紹介された人（OB・出向者を含む）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	113	11.5	22	11.2	30	10.3	19	13.3	16	9.2	26	14.4
希望しないが、許容範囲	509	51.7	99	50.3	145	49.8	75	52.4	95	54.9	95	52.8
考慮外	362	36.8	76	38.6	116	39.9	49	34.3	62	35.8	59	32.8
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 57 は、外部から採用する経営人材として「取引先から紹介された人（OB・出向者を含む）」を希望するかどうかを尋ねた結果である。全体の回答結果は、「希望する条件」であるとの回答が11.5%、「希望しないが、許容範囲」が最も多く51.7%、「考慮外」が36.8%となっている。

「希望する条件」との回答を2点、「希望しないが、許容範囲」を1点、「考慮外」を0点とするスコアは、回答者全体では0.75点となり、1点を下回る（「希望する条件」との回答よりも「考慮外」との回答の方が多）という結果になった。企業規模別のスコアは、1人の企業では0.73点、2～5人では0.70点、6～10人では0.79点、11～50人では0.73点、51人以上では0.82点となった。「取引先から紹介された人（OB・出向者を含む）」については、1人のみの企業において相対的に許容されにくく、51人以上の企業において相対的に許容されやすくなっている。

図表 58 外部から採用する経営人材に希望する条件：取引先金融機関のOB・出向者

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	92	9.3	17	8.6	19	6.5	13	9.1	14	8.1	29	16.1
希望しないが、許容範囲	395	40.1	70	35.5	107	36.8	64	44.8	77	44.5	77	42.8
考慮外	497	50.5	110	55.8	165	56.7	66	46.2	82	47.4	74	41.1
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 58 は、外部から採用する経営人材として「取引先金融機関のOB・出向者」を希望するかどうかを質問した結果である。この表によると、回答者全体では、「希望する条件」と

の回答が 9.3%、「希望しないが、許容範囲」が 40.1%、「考慮外」が最も多く 50.5%となっている。

「希望する条件」との回答を 2 点、「希望しないが、許容範囲」を 1 点、「考慮外」を 0 点として平均点を求めると、回答者全体のスコアは 0.59 点となった。この値は、問 27 のすべての質問項目の中で最も低い値である。企業規模別のスコアは、1 人の企業が 0.53 点、2～5 人が 0.50 点、6～10 人が 0.63 点、11～50 人が 0.61 点、51 人以上が 0.75 点となった。

「取引先金融機関の OB・出向者」については、特に 5 人以下の企業において、許容されにくいという結果となっている。このことは、企業規模が小さいほど、メインバンクとの関係性が希薄であることを示す他の設問の回答結果とも整合的である。

図表 59 外部から採用する経営人材に希望する条件：取引金融機関が人材紹介業として、紹介した金融機関 OB 以外の人

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	91	9.2	13	6.6	24	8.2	14	9.8	12	6.9	28	15.6
希望しないが、許容範囲	429	43.6	78	39.6	112	38.5	67	46.9	88	50.9	84	46.7
考慮外	464	47.2	106	53.8	155	53.3	62	43.4	73	42.2	68	37.8
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 59 は、外部から採用する経営人材として「取引金融機関が人材紹介業として、紹介した金融機関 OB 以外の人」を希望するかどうかを質問した結果である。全体の集計結果は、「希望する条件」が 9.2%、「希望しないが、許容範囲」が 43.6%、「考慮外」が最も多く 47.2%となっており、現状では、回答企業の半数近くが、金融機関による人材紹介についてネガティブな考えを持っている。

「希望する条件」との回答を 2 点、「希望しないが、許容範囲」を 1 点、「考慮外」を 0 点とするスコアを求めると、回答者全体では 0.62 点となった。企業規模別のスコアは、1 人の企業が 0.53 点、2～5 人が 0.55 点、6～10 人が 0.66 点、11～50 人が 0.65 点、51 人以上が 0.78 点となった。「取引金融機関が人材紹介業として、紹介した金融機関 OB 以外の人」についても、前の質問項目と同様に、特に 5 人以下の企業において、経営人材として許容されにくくなっている。

図表 60 外部から採用する経営人材に希望する条件：一般の人材紹介業者から紹介された人材

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
希望する条件	123	12.5	21	10.7	31	10.7	21	14.7	15	8.7	35	19.4
希望しないが、許容範囲	516	52.4	101	51.3	146	50.2	82	57.3	98	56.6	89	49.4
考慮外	345	35.1	75	38.1	114	39.2	40	28.0	60	34.7	56	31.1
合計	984	100.0	197	100.0	291	100.0	143	100.0	173	100.0	180	100.0

図表 60 は、外部から採用する人材として「一般の人材紹介業者から紹介された人材」を希望するかどうかを質問した結果である。全体の集計結果では、「希望する条件」との回答が 12.5%、「希望しないが、許容範囲」が最も多く 52.4%、そして、「考慮外」が 35.1%となっている。

「希望する条件」との回答を 2 点、「希望しないが、許容範囲」を 1 点、「考慮外」を 0 点とするスコアを求めると、回答者全体では 0.77 点となった。この値は、図表 59 の集計結果のスコアよりもわずかに高い値であり、「取引金融機関が人材紹介業として、紹介した金融機関 OB 以外の人」よりも「一般の人材紹介業者から紹介された人材」のほうが、経営人材として許容されやすいといえる。企業規模別のスコアは、1 人の企業では 0.73 点、2~5 人では 0.71 点、6~10 人では 0.87 点、11~50 人では 0.74 点、51 人以上では 0.88 点となった。「一般の人材紹介業者から紹介された人材」についても、企業規模が大きくなるほど、経営人材として許容されやすくなる傾向がみられる。

図表 61 希望する条件の一覧

	全体	11~50人	51人以上
① 常勤で勤務できる人	1.48	1.66	1.67
⑤ 20~39歳の年齢層の人	1.31	1.34	1.25
④ 40~60歳の年齢層の人	1.24	1.31	1.53
② 兼業・副業で勤務できる人	0.82	0.65	0.65
⑥ 社長等の個人的な知人	0.77	0.63	0.68
⑩ 一般の人材紹介業者から紹介された人材	0.77	0.74	0.88
⑦ 取引先から紹介された人 (OB・出向者を含む)	0.75	0.73	0.82
③ 60歳を超える人	0.69	0.72	0.81
⑨ 取引金融機関が人材紹介業として、紹介した金融機関 OB 以外の人	0.62	0.65	0.78
⑧ 取引先金融機関の OB・出向者	0.59	0.61	0.75

図表 61 は、ここまでに試算した希望条件としての強さを一覧にまとめたものである。点数から判断すると、常勤で勤務できる若手ないし中堅層の人を希望する企業が多いようである。金融機関が関与する⑧や⑨については希望する比率が非常に低い。平均的に見ると現

時点では、金融機関による人材紹介に対して抵抗感を持っている企業が多いことを意味している。

問 28. 問 25 で経営人材を外部から採用したいと思わないと回答した方にお尋ねします。経営人材を外部採用したいと思わない理由として、当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 62 経営人材を外部採用したいと思わない理由（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
現経営陣だけで十分だから	947	40.5	462	35.6	358	46.4	57	47.5	47	48.0	23	48.9
現経営陣が若いから	55	2.4	10	0.8	20	2.6	10	8.3	9	9.2	6	12.8
親族以外を経営陣に採用するのは嫌だから	157	6.7	50	3.8	87	11.3	11	9.2	9	9.2	0	0.0
従業員から順調に育ってくる見込みだから	54	2.3	4	0.3	20	2.6	8	6.7	11	11.2	11	23.4
生え抜き社員の意欲が低下するから	53	2.3	3	0.2	14	1.8	6	5.0	17	17.3	13	27.7
社内のチームワークに問題が生じる可能性があるから	44	1.9	5	0.4	13	1.7	9	7.5	10	10.2	7	14.9
事業を続けられないから／続けられない可能性があるから	229	9.8	150	11.5	71	9.2	4	3.3	4	4.1	0	0.0
関心を持つ人がいるとは思えないから	64	2.7	28	2.2	27	3.5	2	1.7	5	5.1	2	4.3
貴社の業務内容に精通した人材が外部にいるとは思えないから	74	3.2	25	1.9	22	2.8	4	3.3	17	17.3	6	12.8
十分な待遇を用意できないから	236	10.1	119	9.2	89	11.5	13	10.8	11	11.2	4	8.5
転職を繰り返す人は資質に問題がある可能性が高いから	25	1.1	7	0.5	12	1.6	1	0.8	4	4.1	1	2.1
以前に外部人材を採用して失敗した経験があるから	34	1.5	6	0.5	23	3.0	0	0.0	2	2.0	3	6.4
その他	125	5.4	79	6.1	31	4.0	6	5.0	6	6.1	3	6.4
考えたこともなかった	795	34.0	539	41.5	206	26.7	27	22.5	15	15.3	8	17.0
合計	2336	100.0	1299	100.0	772	100.0	120	100.0	98	100.0	47	100.0

問 28 では、経営人材を外部採用したいと思わない理由について、当てはまるものを選択肢の中から全て選ぶように依頼している。この設問は、問 25 において、外部採用の経営人材について「採用したいと思わない」と答えた回答者のみに対して質問を行っている。

図表 62 は、その回答結果である。全体の集計結果で最も回答が多かった理由は「現経営

陣だけで十分だから」で40.5%、以下、「考えたこともなかった」が34.0%、「十分な待遇を用意できないから」が10.1%、「事業を続けられないから／続けられない可能性があるから」が9.8%、「親族以外を経営陣に採用するのは嫌だから」が6.7%、「その他」が5.4%、「貴社の業務内容に精通した人材が外部にいるとは思えないから」が3.2%、「関心を持つ人がいるとは思えないから」が2.7%、「現経営陣が若いから」が2.4%、「従業員から順調に育ってくる見込みだから」が2.3%、「生え抜き社員の意欲が低下するから」が2.3%、「社内のチームワークに問題が生じる可能性があるから」が1.9%、「以前に外部人材を採用して失敗した経験があるから」が1.5%、「転職を繰り返す人は資質に問題がある可能性が高いから」が1.1%となっている。概していえば、経営人材を外部採用することに問題があるというよりも、そもそも外部採用の経営人材を必要としないという回答が多くなっている。

企業規模別の集計結果において、全体の回答率と10ポイント以上の差があるものをみていくと、「現経営陣が若いから」、「従業員から順調に育ってくる見込みだから」、および「社内のチームワークに問題が生じる可能性があるから」という理由については、51人以上の企業での回答率が高くなっている。また、「生え抜き社員の意欲が低下するから」という理由については、11人以上の企業での回答率が高く、「貴社の業務内容に精通した人材が外部にいるとは思えないから」という理由については、11～50人の企業での回答率が高くなっている。他方、「考えたこともなかった」という回答については、6人以上の企業において、全体の回答率を10ポイント以上下回っている。

問 29. 2018年3月に、金融庁の監督指針が改正され、銀行や信用金庫などの金融機関が有料で人材紹介を行うこと（有料職業紹介）ができるようになったことをご存じですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 63 金融機関による有料職業紹介が可能になったことについて

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
金融機関から聞いて、知っている	260	7.4	43	2.7	68	6.0	28	10.2	58	19.8	63	26.4
金融機関からは聞いていないが、知っている	657	18.8	212	13.5	213	18.9	84	30.7	83	28.3	65	27.2
知らなかった	2583	73.8	1310	83.7	848	75.1	162	59.1	152	51.9	111	46.4
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

2018年3月に金融庁の監督指針が改正され、銀行や信用金庫などの金融機関が有料で人材紹介を行うこと（有料職業紹介）が可能となった。問29では、このことについて知っているかどうかを尋ねている。図表63によると、全体の集計結果では、「知らなかった」と

の回答が最も多く（73.8%）、次いで、「金融機関からは聞いていないが、知っている」との回答が18.8%、「金融機関から聞いて、知っている」との回答は最も少なく7.4%であった。

企業規模別の集計結果をみると、「金融機関から聞いて、知っている」との回答については、企業規模が大きくなるほど回答率が高くなっている。「51人以上」企業では26.4%が「金融機関から聞いて、知っている」と回答している。「金融機関からは聞いていないが、知っている」もあわせて「知っている」という企業は、「51人以上」企業では半数を超えている。このことは、企業規模が大きくなるほど、メインバンクとの関係性が強くなることを示す他の設問の回答結果とも整合的である。「金融機関からは聞いていないが、知っている」との回答については、6～10人の企業における回答率が最も高く、約3割の企業がこの回答を選択している。また、「知らなかった」との回答については、企業規模が小さくなるほど、回答率が高くなっており、1人のみの企業では実に8割以上の企業がこの回答を選択している。

問 30. 貴社のメインバンクあるいはメインバンクのグループでは、有料職業紹介業務を実施していますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 64 メインバンクの有料職業紹介の実施の有無

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
実施している	206	5.9	30	1.9	46	4.1	28	10.2	37	12.6	65	27.2
実施していない	1473	42.1	622	39.7	497	44.0	139	50.7	129	44.0	86	36.0
わからない	1821	52.0	913	58.3	586	51.9	107	39.1	127	43.3	88	36.8
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 30 では、メインバンクあるいはメインバンクのグループにおいて、有料職業紹介が実施されているかどうかを尋ねている。図表 64 によると、回答者全体では、「わからない」との回答が最も多く52.0%、次いで、「実施していない」が42.1%、「実施している」が5.9%となっている。

企業規模別の結果をみると、「実施している」との回答については、企業規模が大きくなるほど回答率が高くなり、51人以上の企業では、4社に1社がこの回答を選択している。また、「わからない」については、企業規模が小さくなるほど、回答率が高くなる傾向が概ねみられ、1人のみの企業では6割近くの企業がこの回答を選んでいる。

問 31. 貴社の経営課題の解決の観点から、金融機関からの経営人材の紹介に期待しますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 65 金融機関からの経営人材の紹介に対する期待

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に期待する	75	2.1	12	0.8	16	1.4	15	5.5	7	2.4	25	10.5
ある程度期待する	306	8.7	61	3.9	89	7.9	43	15.7	52	17.7	61	25.5
あまり期待しない	893	25.5	311	19.9	292	25.9	91	33.2	111	37.9	88	36.8
全く期待しない	1128	32.2	589	37.6	383	33.9	59	21.5	66	22.5	31	13.0
むしろ懸念する	313	8.9	137	8.8	111	9.8	27	9.9	22	7.5	16	6.7
わからない	785	22.4	455	29.1	238	21.1	39	14.2	35	11.9	18	7.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 31 では、金融機関からの経営人材の紹介に期待するかどうかを尋ねている。回答の結果は図表 65 のとおりであり、回答者全体では「全く期待しない」との回答が最も多く 32.2%、続いて、「あまり期待しない」が 25.5%、「わからない」が 22.4%、「むしろ懸念する」が 8.9%、「ある程度期待する」が 8.7%、「非常に期待する」が 2.1%となっている。全体で見ると、「期待する」のは 10.8%にとどまっている。しかし、企業規模別に見ると、従業員「51人以上」企業では、36.0%の企業が「期待する」と回答しており、全体の傾向とは大きく異なる。

企業規模間での比較を行うため、「わからない」との回答を分母から除いた上で、「非常に期待する」との回答を 3 点、「ある程度期待する」を 2 点、「あまり期待しない」を 1 点、「全く期待しない」を 0 点、「むしろ懸念する」を -2 点として、集計区分ごとに平均点を求めた。その結果、1 人の企業の平均点は 0.18 点、2~5 人は 0.33 点、6~10 人は 0.71 点、11~50 人は 0.74 点、51 人以上は 1.14 点となり、企業規模が大きくなるほど、金融機関からの経営人材の紹介に対する期待が高くなる傾向がみられる。しかし、50 人以下の企業の平均点は 1 点台（「全く期待しない」と「あまり期待しない」の間の値）となっており、現状では、金融機関からの経営人材の紹介に対する期待は、全体としてみるとそれほど高くはない。しかし、全ての企業が一律に需要する必要はなく、企業や経営者のライフステージにおいて人材が必要な時期があろう。その意味では、従業員規模が 6 人~50 人の規模では約 2 割が期待をしており、上述のように 51 人以上企業では 36%が規定しているという点を強調すべきであろう。

問 32. 問 31 で期待するとお答えの方にお尋ねします。一般の人材紹介会社と比べて、金融機関の人材紹介にはどのようなメリットがあると思いますか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 66 金融機関による人材紹介のメリット（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
人材採用後の定着支援が充実	136	35.7	19	26.0	41	39.0	19	32.8	25	42.4	32	37.2
人材採用後に生じる様々なトラブル解決への支援が充実	139	36.5	21	28.8	30	28.6	19	32.8	28	47.5	41	47.7
手数料が安い	103	27.0	19	26.0	31	29.5	15	25.9	17	28.8	21	24.4
迅速に人材を紹介してくれる	105	27.6	19	26.0	23	21.9	18	31.0	22	37.3	23	26.7
地元の人材マーケットの情報を豊富に持っている	119	31.2	21	28.8	34	32.4	16	27.6	18	30.5	30	34.9
全国的な人材マーケットの情報を豊富に持っている	64	16.8	12	16.4	9	8.6	7	12.1	14	23.7	22	25.6
採用活動前に、貴社にとって必要な人材スペックを正確に助言してくれる	68	17.8	13	17.8	10	9.5	8	13.8	17	28.8	20	23.3
決まるまで辛抱強くマッチングを続けてくれる	53	13.9	11	15.1	10	9.5	7	12.1	9	15.3	16	18.6
採用に伴う社内体制の整備について支援してくれる	48	12.6	7	9.6	7	6.7	8	13.8	9	15.3	17	19.8
借入面で優遇してくれる	55	14.4	8	11.0	19	18.1	6	10.3	11	18.6	11	12.8
金融機関との関係を強めることができる	77	20.2	14	19.2	20	19.0	11	19.0	8	13.6	24	27.9
その他のメリット	3	0.8	1	1.4	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.2
金融機関以外に、信頼できる人材紹介業者を探すのは難しい	14	3.7	10	13.7	2	1.9	1	1.7	0	0.0	1	1.2
合計	381	100.0	73	100.0	105	100.0	58	100.0	59	100.0	86	100.0

問 32 では、一般の人材紹介会社と比べて、金融機関の人材紹介にはどのようなメリットがあると思うかを尋ねている<sup>11</sup>。この設問は、前問において、金融機関からの経営人材の紹

<sup>11</sup> 公共職業紹介と比較しての民間職業紹介のメリットに関しては、神林（2005）や小林・阿部（2014）などにおいて実証分析が蓄積されてきた。

介に「非常に期待する」または「ある程度期待する」と答えた回答者のみに対して質問を行っている。図表 66 によると、全体の集計結果で最も回答が多かったものは「人材採用後に生じる様々なトラブル解決への支援が充実」であり、回答率は 36.5%となっている。次いで、「人材採用後の定着支援が充実」が 35.7%で 2 番目に多い。これらは、採用後のアフタフォローへの期待が高いことを意味している。

以下、選択率の高い順に、「地元の人材マーケットの情報を豊富に持っている」が 31.2%、「迅速に人材を紹介してくれる」が 27.6%、「手数料が安い」が 27.0%、「金融機関との関係を強めることができる」が 20.2%、「採用活動前に、貴社にとって必要な人材スペックを正確に助言してくれる」が 17.8%、「全国的な人材マーケットの情報を豊富に持っている」が 16.8%、「借入面で優遇してくれる」が 14.4%、「決まるまで辛抱強くマッチングを続けてくれる」が 13.9%、「採用に伴う社内体制の整備について支援してくれる」が 12.6%、「金融機関以外に、信頼できる人材紹介業者を探すのは難しい」が 3.7%、「その他のメリット」が 0.8%となっている。

企業規模別の集計結果をみると、「人材採用後に生じる様々なトラブル解決への支援が充実」との回答については、11 人以上の企業において、回答率が全体の値よりも 10 ポイント以上高くなっている。また、「採用活動前に、貴社にとって必要な人材スペックを正確に助言してくれる」との回答については 11~50 人の企業において、「金融機関以外に、信頼できる人材紹介業者を探すのは難しい」との回答については 1 人のみの企業において、回答率が全体の値よりも 10 ポイント以上高くなっている。

問 33. 問 31 で期待しない（もしくは、むしろ懸念する）とお答えの方にお尋ねします。期待しない、あるいは、懸念する理由として、下記から当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 67 金融機関からの経営人材の紹介に期待しない理由（複数回答可）

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
ふさわしくない人材を紹介されかねない	697	29.9	278	26.8	234	29.8	61	34.5	76	38.2	48	35.6
いったん紹介されると断りにくい	759	32.5	278	26.8	273	34.7	68	38.4	80	40.2	60	44.4
採用後の定着支援が不十分	130	5.6	41	4.0	46	5.9	12	6.8	19	9.5	12	8.9
手数料が高い	567	24.3	249	24.0	192	24.4	52	29.4	45	22.6	29	21.5
人材紹介に時間がかかる	111	4.8	41	4.0	34	4.3	11	6.2	16	8.0	9	6.7
地元の人材マーケットの情報を十分に持っていない	153	6.6	77	7.4	43	5.5	8	4.5	19	9.5	6	4.4
全国的な人材マーケットの情報を十分に持っていない	72	3.1	30	2.9	18	2.3	5	2.8	11	5.5	8	5.9
金融機関には、貴社にとって必要な人材スペックの正確な助言ができない	275	11.8	92	8.9	97	12.3	21	11.9	32	16.1	33	24.4
手数料収入を狙って、企業のことを本当には考えてくれない	190	8.1	84	8.1	66	8.4	15	8.5	17	8.5	8	5.9
金融機関のOBの処遇のためのポストにされかねない	298	12.8	112	10.8	92	11.7	25	14.1	43	21.6	26	19.3
人材不足を理由に取引条件を厳格化されかねない	111	4.8	47	4.5	37	4.7	9	5.1	10	5.0	8	5.9
人材紹介業としての専門性が乏しい	551	23.6	242	23.3	192	24.4	39	22.0	42	21.1	36	26.7
その他の問題	231	9.9	152	14.7	62	7.9	8	4.5	7	3.5	2	1.5
合計	2334	100.0	1037	100.0	786	100.0	177	100.0	199	100.0	135	100.0

問 33 は、問 31 において、金融機関からの経営人材の紹介に「あまり期待しない」、「全く期待しない」、または「むしろ懸念する」と答えた回答者に対して、金融機関からの経営人材の紹介に期待しない理由を尋ねている。図表 67 によると、全体の集計結果では、「いったん紹介されると断りにくい」との回答が最も多く 32.5%、以下、「ふさわしくない人材を紹介されかねない」が 29.9%、「手数料が高い」が 24.3%、「人材紹介業としての専門性が乏しい」が 23.6%、「金融機関のOBの処遇のためのポストにされかねない」が 12.8%、「金融機関には、貴社にとって必要な人材スペックの正確な助言ができない」が 11.8%、「その

他の問題」が9.9%、「手数料収入を狙って、企業のことを本当には考えてくれない」が8.1%、「地元の人材マーケットの情報を十分に持っていない」が6.6%、「採用後の定着支援が不十分」が5.6%、「人材紹介に時間がかかる」が4.8%、「人材不足を理由に取引条件を厳格化されかねない」が4.8%、「全国的な人材マーケットの情報を十分に持っていない」が3.1%となっている。

企業規模別の集計結果では、「いったん紹介されると断りにくい」および「金融機関には、貴社にとって必要な人材スペックの正確な助言ができない」という理由において、51人以上の企業の回答率が全体の回答率よりも10ポイント以上高くなっている。また、「金融機関のOBの処遇のためのポストにされかねない」という理由については、51人以上の企業での回答率はやや下がっているものの、企業規模が大きくなるにしたがって、回答率が高くなる傾向が概ねみられる。

「いったん紹介されると断りにくい」といった心配は、金融機関に対する企業の信頼が十分ではないことを意味している。それは、「金融機関には、貴社にとって必要な人材スペックの正確な助言ができない」や「人材紹介業としての専門性が乏しい」といった金融機関の能力に対する不信感だけでなく、金融機関の企業支援の姿勢に対する信頼感が乏しいことを反映しているのだと思われる。この点の解消が進まないと、人材紹介業務が効果的に実施できないことになる。

問 34. 金融機関の人事面での支援として、人材紹介業務以外の次のものについて、どの程度、期待しますか。それぞれについて、5段階でお答え下さい。

図表 68 金融機関による人事面での支援に対する期待：①人材派遣業務

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2~5人		6~10人		11~50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に期待	74	2.1	8	0.5	20	1.8	12	4.4	14	4.8	20	8.4
ある程度期待	178	5.1	33	2.1	45	4.0	25	9.1	30	10.2	45	18.8
少し期待	382	10.9	111	7.1	128	11.3	49	17.9	59	20.1	35	14.6
ほとんど期待せず	729	20.8	267	17.1	231	20.5	74	27.0	81	27.6	76	31.8
全く期待しない	1425	40.7	721	46.1	501	44.4	79	28.8	83	28.3	41	17.2
わからない	712	20.3	425	27.2	204	18.1	35	12.8	26	8.9	22	9.2
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

問 34 では、金融機関による人材紹介以外の人事面での諸支援について、どの程度、期待するかを質問している。図表 68 は、金融機関による人材派遣業務について、期待するかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果では、「非常に期待」との回答が2.1%、「ある程度期待」が5.1%、「少し期待」が10.9%、「ほとんど期待せず」が20.8%、「全く期待しない」が最も多く40.7%、「わからない」が20.3%となっている。

比較を行うために、「わからない」との回答を分母から除いた上で、「非常に期待」との回答を4点、「ある程度期待」を3点、「少し期待」を2点、「ほとんど期待せず」を1点、「全く期待しない」を0点として、集計区分ごとに平均点を求めた。その結果、回答者全体では0.83点となり、1人の企業では0.54点、2～5人では0.76点、6～10人では1.23点、11～50人では1.29点、51人以上では1.66点となった。金融機関による人材派遣業務への期待は、企業規模が小さくなるほど低くなるが、これは、従業員数が少ない企業では、そもそも人事面での支援に対する需要そのものが小さいためだと考えられる。

図表 69 金融機関による人事面での支援に対する期待：②人事制度コンサルティング

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に期待	50	1.4	7	0.4	11	1.0	9	3.3	7	2.4	16	6.7
ある程度期待	195	5.6	34	2.2	59	5.2	26	9.5	30	10.2	46	19.2
少し期待	364	10.4	100	6.4	106	9.4	51	18.6	57	19.5	50	20.9
ほとんど期待せず	755	21.6	277	17.7	246	21.8	79	28.8	86	29.4	67	28.0
全く期待しない	1416	40.5	717	45.8	491	43.5	76	27.7	87	29.7	45	18.8
わからない	720	20.6	430	27.5	216	19.1	33	12.0	26	8.9	15	6.3
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 69 は、金融機関による人事制度コンサルティングについて、どの程度期待するかを尋ねた結果である。回答の結果は、全体では、「非常に期待」が1.4%、「ある程度期待」が5.6%、「少し期待」が10.4%、「ほとんど期待せず」が21.6%、そして、この質問項目においても「全く期待しない」が最も多く40.5%、「わからない」が20.6%となっている。

比較のために、「わからない」との回答を分母から除いた上で、「非常に期待」との回答を4点、「ある程度期待」を3点、「少し期待」を2点、「ほとんど期待せず」を1点、「全く期待しない」を0点として、それぞれ平均点を求めると、回答者全体では0.82点となった。また、1人の企業では0.53点、2～5人では0.74点、6～10人では1.22点、11～50人では1.19点、51人以上では1.65点となり、金融機関による人事制度コンサルティングについても、企業規模が小さくなるほど、それに対する期待は低くなる傾向がみられる。

図表 70 金融機関による人事面での支援に対する期待：③人材育成プログラム

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に期待	60	1.7	8	0.5	14	1.2	10	3.6	8	2.7	20	8.4
ある程度期待	183	5.2	38	2.4	50	4.4	25	9.1	28	9.6	42	17.6
少し期待	405	11.6	110	7.0	122	10.8	53	19.3	62	21.2	58	24.3
ほとんど期待せず	752	21.5	274	17.5	250	22.1	78	28.5	88	30.0	62	25.9
全く期待しない	1369	39.1	698	44.6	478	42.3	75	27.4	79	27.0	39	16.3
わからない	731	20.9	437	27.9	215	19.0	33	12.0	28	9.6	18	7.5
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 70 は、金融機関による人材育成プログラムについて、どの程度期待するかを質問した結果である。回答者全体では、「非常に期待」との回答が 1.7%、「ある程度期待」が 5.2%、「少し期待」が 11.6%、「ほとんど期待せず」が 21.5%、そして、この質問項目でも「全く期待しない」との回答が最も多く 39.1%、「わからない」が 20.9%となっている。

「わからない」との回答を分母から除いた上で、「非常に期待」との回答を 4 点、「ある程度期待」を 3 点、「少し期待」を 2 点、「ほとんど期待せず」を 1 点、「全く期待しない」を 0 点として平均点を求めると、回答者全体では 0.85 点となり、1 人の企業では 0.57 点、2～5 人では 0.77 点、6～10 人では 1.24 点、11～50 人では 1.24 点、51 人以上では 1.74 点となった。金融機関による人材育成プログラムについても、企業規模が小さくなるほど、それに対する期待は低くなる傾向がみられる。

図表 71 金融機関による人事面での支援に対する期待：④事業承継支援

	全体		企業規模(従業員数)									
			1人		2～5人		6～10人		11～50人		51人以上	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
非常に期待	67	1.9	9	0.6	16	1.4	16	5.8	8	2.7	18	7.5
ある程度期待	265	7.6	57	3.6	83	7.4	37	13.5	34	11.6	54	22.6
少し期待	586	16.7	177	11.3	192	17.0	66	24.1	92	31.4	59	24.7
ほとんど期待せず	703	20.1	272	17.4	236	20.9	62	22.6	72	24.6	61	25.5
全く期待しない	1157	33.1	619	39.6	390	34.5	57	20.8	60	20.5	31	13.0
わからない	722	20.6	431	27.5	212	18.8	36	13.1	27	9.2	16	6.7
合計	3500	100.0	1565	100.0	1129	100.0	274	100.0	293	100.0	239	100.0

図表 71 は、金融機関による事業承継支援について期待するかどうかを尋ねた結果である。回答者全体では、「非常に期待」との回答が 1.9%、「ある程度期待」が 7.6%、「少し期待」が 16.7%、「ほとんど期待せず」が 20.1%、そして、この質問項目でも「全く期待しない」が最も多く 33.1%、「わからない」が 20.6%となっている。

「わからない」との回答を分母から除いた上で、「非常に期待」との回答を 4 点、「ある程度期待」を 3 点、「少し期待」を 2 点、「ほとんど期待せず」を 1 点、「全く期待しない」を 0 点として平均点を求めたところ、回答者全体の平均点は 1.06 点となった。この点数は、

本問の質問項目の中で最も高い値であり、本問の他の人事支援業務と比較すると、事業承継支援に対する期待が最も高いといえる。また、1人の企業の平均点は0.73点となり、2～5人は1.02点、6～10人は1.55点、11～50人は1.47点、51人以上は1.85点となった。金融機関による事業承継支援についても、企業規模が大きくなるほど、期待が高くなる傾向がみられる。

図表 72 人材紹介以外の人材支援に対する期待度の一覧

	全体	11～50人	51人以上
④ 事業承継支援	1.06	1.47	1.85
③ 人材育成プログラム	0.85	1.24	1.74
① 人材派遣業務	0.83	1.29	1.66
② 人事制度コンサルティング	0.82	1.19	1.62

期待度の強さを試算した結果を一覧にまとめたのが図表 72 である。人材承継支援への期待が高いことがわかる。残りの3つについてはほぼ同じ水準である。いずれの支援業務でも規模の大きな企業での期待が高いことがわかる。

## 5. むすび

本稿では、2020年8月に実施し、3500人からの回答を得た「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」の調査結果の概要を報告した。

まず、われわれの回答企業の77.0%が、従業員規模が5人以下の小規模企業（自営業を含む）であり、これらの企業層では人材紹介のニーズはゼロではないが非常に低い。そこで、ここでは従業員規模51人以上の企業の回答結果を中心に、調査結果をまとめておくことにする。

まず、経営者として現在苦勞している事項を尋ねたところ（問11）、46.4%の回答者が「従業員（非経営層）の確保、人材の育成」をあげており、「顧客・販路の確保や開拓」（39.3%）よりも多かった。コロナ禍での調査であったが、それでも人材が最大の課題であることがわかった。また、「経営層の人材の不足」を30.1%の回答者があげており、非経営層と経営層のいずれの人材も不足していることがうかがえる。

メインバンクの強みとして「融資以外の企業支援の力」についてどの程度評価するかを尋ねたところ（問18）、「評価する」との回答が73.7%となり、逆に「評価できない」のは13.8%にとどまり、多くの企業がメインバンクの企業支援力について一定の評価をしている。

これまでにメインバンクから「人材の紹介（中途採用者の紹介など）」で助言や情報を得たことがあるかを尋ねたところ（問22）、20.5%（49社）の企業があると回答している。また、その人材情報が経営改善につながったという回答が7.9%（19社）であった。したがっ

て、人材紹介を受けた企業の内、約4割が経営改善につながった経験を持っていることとなる。一方、それに対して（広い意味で）対価を支払ったという企業は3.8%（9社）にとどまっている。きちんと対価が得られる仕組みを構築することが、金融機関が持続的に良質なサービスを提供するために必要である。

人材紹介業が正式に認められるようになって時間がたっていないが、銀行OBの斡旋はかなり行われてきたようであり、打診を受けたことがある企業は35.5%に達しており、その3分の2で受け入れたことがあるとの回答結果であった（問23）。

どのような分野での経営人材が不足しているかを尋ねたところ（問24）、「社長になる人材（後継者候補）」が非常に不足しているという回答が29.7%と非常に多く、後継者難が深刻であることがわかる。地域金融機関の事業承継支援において後継者探しが重要な仕事であることが確認できた。また、「経営者の右腕となるような人材」が非常に不足しているという回答も20.5%と多かった。

「現在、経営人材を採用したいか」を尋ねたところ（問25）、41.8%が「良い人がいれば採用したい」と回答しており、「採用したいと思わない」は19.7%であった。このように、多くの企業が経営人材の採用の潜在的なニーズを持っていることが確認できた。どのような分野の経営人材が必要かも尋ねてみたが（問26）、営業（37.8%）や経理・財務（26.7%）よりも多い55.0%が、経営（特定の分野ではなく全社を見る）と回答している。この点では2点、留意が必要である。第1に、中小企業の場合には特定の職能に強みを持つだけではなく、経営全般に目が配れるような人が必要だとされているようである。したがって、金融機関が行う人材紹介においてもそうしたニーズを十分に考慮すべきであろう。他方で、必要な人材の要件が十分に練られていない可能性がある。もしそうだとすれば、まさに金融機関がコンサルティング機能を発揮して、企業の優先順位に沿った人材要件の明確化に貢献すべきであろう。

経営人材として外部から採用したい人の条件を尋ねてみたところ（問27）、「兼業・副業」よりも「常勤者」を好むし、「40～60歳の年齢層」を好み、「60歳を超える人」は好まないことがわかった。紹介者で見ると、好ましいのは、一般の人材紹介業者、取引先、取引金融機関の順であった。現時点では、金融機関の人材紹介機能への期待は大きくないことがわかる。

その理由の一つは、2018年の規制緩和で金融機関が有料職業紹介を実施できるようになったことが知られていないためかもしれない。この点を尋ねてみたところ（問29）、46.4%の企業は「知らなかった」と回答しており、「金融機関から聞いて知っている」のは26.4%にとどまった。また、メインバンクが現在有料職業紹介業務を実施しているかを知っているかと尋ねたところ（問30）、「わからない」が36.8%あった。参入が始まったばかりで、金融機関によっては営業店での展開が遅れていることもあるためであろう。

「金融機関からの経営人材の紹介に期待しますか」と尋ねてみたところ（問31）、「非常に期待する」が10.5%、「ある程度期待する」が25.5%であった。期待しないとの回答が過

半数を超えているが、これについては2つの論点がある。第1に、これまでの金融機関による実績が乏しいことから期待しないという面である。これに対しては、地道に実績を上げて、顧客の信頼を獲得していくしか方法はない。第2に、幸いにも、期待している企業が3社に1社は現在でもあるということである。当面は、まずこうした企業に対して実績を上げることが何よりも望まれる。

なぜ金融機関による人材紹介に期待するのかを、一般の人材紹介会社に比べたメリットとして尋ねてみた（問32）。その結果、最も多かったのは、「人材採用後に生じる様々なトラブル解決への支援が充実」（47.7%）であり、「人材採用後の定着支援が充実」（37.2%）が続いていた。「手数料が安い」（24.4%）や「借入面で優遇してくれる」（12.8%）といったことはあまり評価されておらず、採用後のフォローへの期待が強いことがわかる。地域金融機関が人材紹介業務に参入する場合、採用後のフォロー体制をしっかりと構築しておかないと、顧客の期待を裏切ることになりかねない。

逆に、金融機関による人材紹介に期待しないという回答者に、その理由を尋ねてみたところ（問33）、「いったん紹介されると断りにくい」（44.4%）や「ふさわしくない人材を紹介されかねない」（35.6%）が多かった。金融機関が真に顧客のことを考えていてくれるという信頼感があれば、こうした回答は少なくなるはずである。人材紹介業で成功できる金融機関は、顧客との関係性がしっかりと構築できている金融機関だということになる。

金融審議会銀行制度等ワーキングの報告書に基づいて、金融機関に対して人材派遣業務が解禁される見込みであるが、「期待する」との回答は41.8%あり（問34）、一定のニーズがあることが確認できた。また、事業承継支援については、54.8%の回答者が期待していると回答しており、後継者の探索も含めたパッケージとしての事業承継支援機能の強化も地域金融機関に期待されていることが確認できた。

以上のように、本調査は、近年重要性を増している、金融機関の人材支援業務に対する企業の意識を広範に明らかにしている。今後、回答項目のクロス集計などを行い多面的な分析を行う予定である。

## <参考文献>

- 太田傑（2020）「(八十二銀行の) 人材紹介に関する取組」 『地銀協月報』 5月号 2-5。
- 神林龍（2005）「民営紹介は公営紹介よりも「効率的」か」 『日本労働研究雑誌』 2・3月号(No. 536) 69-90。
- 小林徹・阿部正浩（2014）「民営職業紹介、公共職業紹介のマッチングと転職結果」 『経済分析』 第188号 93-118。
- 竹本洋平（2020）「広島銀行の人材紹介業務について」 『地銀協月報』 5月号 12-18。

日本人材機構（2020）『ポスト 2020 の経営人材紹介 地域金融機関が担う地方転職』 金融財政事情研究会。

家森信善編著（2020）『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』 中央経済社。

吉田茂（2020）「(中国銀行) 当行における人材紹介業務の取り組み」 『地銀協月報』 5月号 6-11。