

経済経営研究叢書  
金融研究シリーズ No.11

# ポストコロナにむけた 金融機関による 事業性評価と 金融を超えた支援

家森 信善 編著

経済経営研究叢書

金融研究シリーズ No. 11

---

ポストコロナにむけた  
金融機関による事業性評価と  
金融を超えた支援

家森信善 編著

神戸大学

経済経営研究所

2022

ポストコロナにむけた  
金融機関による事業性評価と  
金融を超えた支援

家森信善 編著

神戸大学経済経営研究所

2022



## はしがき

本書は『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』の第11号です。『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』は、1964年に刊行が始まった『神戸大学金融研究叢書』が1974年に名称変更されたもので、発行号数は『神戸大学金融研究叢書』から連続しています。伝統のある『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』として、本書を刊行できることを光栄に思っています。

2022年になっても新型コロナウイルス感染症の流行は続いています。経済活動はポストコロナを展望する局面になってきました。コロナ禍において、飲食宿泊業などにおいて特に顕著でしたが、中小企業は売上の急減に見舞われて、資金繰りを付けるために、公的補助金・給付金などを受給するとともに多額の資金借入を利用しました。

本書で説明するように、いわゆるゼロゼロ融資（金利と保証料がゼロ）が実施され、元本返済についての据え置きも認められたために、コロナ禍の渦中における返済負担は小さくすみました。そのおかげで、売上の急減に比べて、企業倒産は抑制されてきました。

しかし、ポストコロナの時代の企業経営を考えると、コロナ前とは事業のあり方が根本的に変わってしまっていて、本業自体の組み直しが必要となっている企業が少なくありません。しかも、コロナ禍への対応のために増えてしまった借入の返済が本格化していきます。何もしなければ返済に困難を来す企業が続出するのは確実です。

こうした中小企業の危機に対して、地域金融機関への期待が高まっています。地域金融機関は、企業の最も近いところにおいて、企業の強みや弱みをよく理解しています。地域金融機関には、成功の可能性の高い事業転換（本業の磨き上げも含みます）を企業と一緒に考えて、そのために必要な資金を提供して、

事業の発展に伴走していく能力があります。私たちは、そうした地域金融機関の能力を事業性評価の能力と呼んでいます。いまこそ、その事業性評価の能力を活用するときなのです。

ただ、企業を応援していく方法が資金融資だけに限られているようでは、不十分であると考えています。本書で詳しく議論しますが、資金融資を超えた、幅広い支援を行うことが求められているのです。そうした問題意識から本書のタイトルに「金融を超えた支援」という言葉を加えました。

本書の第1章から第3章については、一橋大学経済研究所 共同利用・共同研究拠点事業による助成プロジェクトとして資金支援を受けて実施した共同研究の成果を利用しています。また、執筆にあたっては、神戸大学経済経営研究所が実施している共同研究の研究活動の成果を活用しています。さらに、第4章は、共同研究契約先の一つである信金中金様の協力を得ています。第5章は、神戸大学経済経営研究所と社会システムイノベーションセンター主催のシンポジウムの基調講演およびパネルディスカッションの発言録です。

忙しい中、本書の刊行に協力していただいた執筆者、発言者の皆様に心より感謝しています。また、本書の刊行に当たっては、共同研究・受託研究を実施中の信金中金様、尼崎信用金庫様、名古屋銀行協会様にも協力していただいています。

神戸大学経済経営研究所は引き続き経済経営の分野で、学界や社会に対して大きな貢献ができるように、研究を積み重ねていきます。今後とも、読者の皆様のご支援をお願いいたします。

2022年8月

神戸大学経済経営研究所長・教授

家森 信善

## 目 次

はしがき

第1章	コロナ禍における金融機関による企業支援……………	1
	家森信善・浅井義裕・相澤朋子 尾島雅夫・海野晋悟・橋本理博	
第2章	金融機関の事業性評価の現状……………	19
	－企業アンケート結果を基に－ 家森信善・浅井義裕・相澤朋子 尾島雅夫・海野晋悟・橋本理博	
第3章	金融を超えた幅広い金融支援とコロナ禍……………	57
	－企業アンケート結果を基に－ 家森信善・浅井義裕・相澤朋子 尾島雅夫・海野晋悟・橋本理博	
第4章	信用金庫による補助金申請支援……………	95
	－金融を超えた伴走支援の事例として－ 井上有弘	
第5章	シンポジウム「ポストコロナにおける地域の持続的な……………	115
	成長の実現と地域金融－金融を超えた支援の重要性－ 基調講演および発言録	

基調講演

家森 信善（神戸大学経済経営研究所教授）

「ポストコロナに向けた金融を超えた支援と事業性評価」

パネルディスカッション

司 会：家森信善 神戸大学経済経営研究所教授

パネリスト(五十音順)：

井上慎治 池田泉州銀行取締役専務執行役員

日下智晴 日下企業経営相談所代表

(元金融庁監督局地域金融企画室長)

須戸裕治 北おおさか信用金庫理事長

宮口美範 兵庫県産業労働部産業振興局長

<付録>シンポジウム配付資料……………157



# 第1章 コロナ禍における 金融機関による企業支援

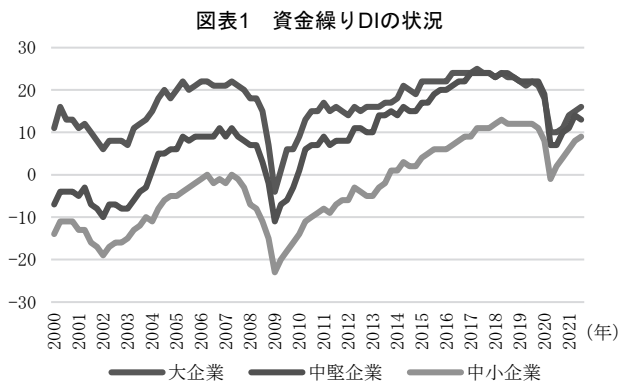
神戸大学教授	家森信善
明治大学教授	浅井義裕
日本大学専任講師	相澤朋子
神戸大学非常勤講師	尾島雅夫
香川大学准教授	海野晋悟
愛知学院大学准教授	橋本理博

## 1. はじめに

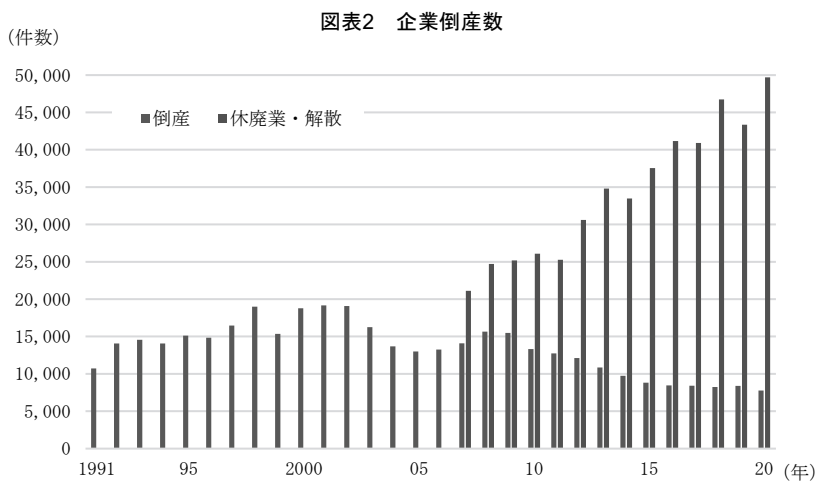
2020年のコロナ禍で多くの企業が資金繰りに窮した。幸い、その多くが借入れによって資金繰りを付けることができたために、業績の落ち込みに比べて資金繰りに大きな問題は生じてこなかった。たとえば、図表1は、日本銀行の短観の資金繰りDIの推移を示している。新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって2020年第2四半期に急激に資金繰りDIは悪化した。しかし、中小企業のDIでもほぼゼロ水準(-1)までの下落にとどまり、リーマンショック時にはDIが-20を下回った(-23, 2009年3月期)のと比較すると、資金繰りDIの絶対的な水準は危機的なものではなかった。しかも、図表1に示したように、落ち込んだところから、急激に改善をしている。

本業は悪化したものの資金繰りがついたので企業倒産は低位に抑制することができている。図表2は東京商工リサーチの調べによる企業倒産の推移を示し

たものである。2020年の企業倒産は7,773件で、前年比7.2%減となり、1991年以降で最低水準となっている。コロナ禍による企業倒産を避けたいという政府の政策意図は実現しており、おおむねコロナ禍での金融機関の資金繰り支援には高い評価が与えられている。



出所) 日本銀行「短観(全国企業短期経済観測調査)」。



出所) 東京商工リサーチ。

しかし、政府の各種の補助金によって企業の赤字が補填されていることや、信用保証制度の拡充によって、信用保証料や金利相当分の補助が行われた結果、民間金融機関は実質的にリスクを負わずに資金供給ができたという側面がある。もちろん、多くの金融機関は政策的な支援を活用しながら、顧客企業の本業の立て直しのための支援に取り組んでいるはずである。

しかし、事業性を評価して、危機から再生できるような支援を行っているとして評価して良いのかには留保をつけなければならない事例が散見される。たとえば、『朝日新聞』（2020年8月11日）は次のような報道（概略）をしている。

ある地銀関係者は「お金を貸したらさようなら、とんりかねない」と懸念する。一部地域では「顧客不在」のゆがんだ融資競争まで引き起こしている。日本海側に本店のある地銀が、基盤が貧弱で融資後の支援体制が整っていない県外で、地元行が上限額まで貸していない複数企業へ（信用保証の）残る枠の融資を打診してまわっている。

この事例の銀行は、資金を貸すだけでその後の企業の事業再生支援については関心を持っていない姿勢だといわざるを得ない。

このように単純に貸出残高をみるだけでは、コロナ禍の金融機関の行動として適切であったのか否かを確認することは難しい。そこで、われわれは、第2章、第3章で詳しく紹介するように独自の実態調査を実施した。

本章では、われわれの実態調査に先行して行われ、したがって、われわれの調査において参考にした、コロナ禍において実施されたいくつかの代表的な実態調査の結果を紹介して、コロナ禍における金融機関による企業支援の実態を明らかにする。

## 2. コロナ禍の中小企業への金融支援：金融庁調査

2020年のコロナ禍で中小企業がどのように金融支援を利用し、また、そうした中小企業に対して金融機関がどのような支援を行ってきたかについて、既にいくつかの調査が行われてきた<sup>1</sup>。

金融庁「企業アンケート調査」（2021年8月31日公表）をまず紹介する<sup>2</sup>。この調査は、2021年4月1日～23日に、地域金融機関をメインバンクとする中小・小規模企業を中心に約3万社に対して実施され、10,162社から回答を得たものである。

コロナ発生後（2020年2月から2021年3月まで）の資金繰りについてみると、「安定していなかった」という回答者が41.3%あったものの、現在（2021年4月）ではその値は20.1%に改善している。コロナ発生後に資金繰りが「安定していなかった」比率は、小規模企業（従業員1人～20人）では47.9%であり、中規模企業（21～100人）では35.0%、中堅企業（101人～1,000人）では23.3%となっており、小規模企業ほど資金繰りへの影響が大きかったことがわかる。

ただ、資金繰りが苦しい企業でも、「原材料・商品・製品の仕入費用や経費は賄えているが、余剰部分が減った」が37.6%、「過去の蓄積を取り崩している。但し、当面の間、新たな資金調達までは必要ない」が20.3%であり、資金調達を必要とするほどに苦しかったのは4割強にとどまった。これは、コロナ禍前の時期に、内部留保を十分に用意していた企業が多かったことを反映しているであろう。

「資金繰りが悪化した時があった」と回答した企業のうち、改善した時があっ

---

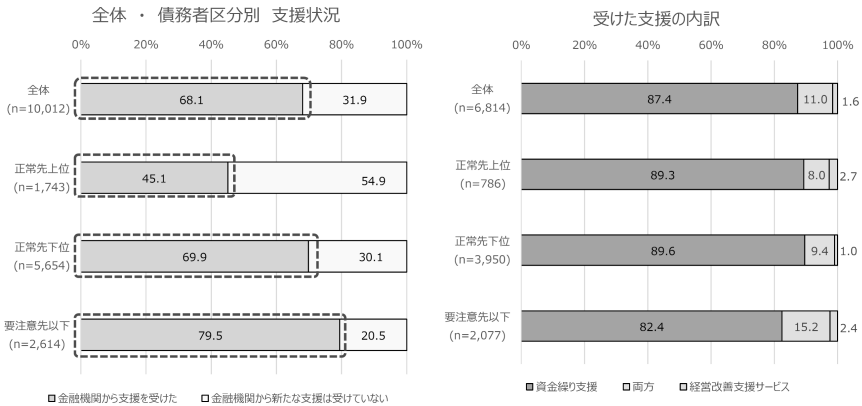
<sup>1</sup> 以下で紹介するもの以外に、筆者らが実施したものとして、藤原賢哉・地主敏樹・家森信善（2021）、家森信善・米田耕士（2021、2022）家森信善・播磨谷浩三・小塚匡文・海野晋悟（2021）、家森信善・永田邦和・近藤万峰・奥田真之（2021）、家森信善・米田耕士・尾島雅夫・井上貴文（2021）がある。

<sup>2</sup> <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/shiryou/questionnaire/210830/01.pdf>

たと回答した企業に限定して、資金繰りが改善した理由について尋ねたところ、全体では57.2%が「実質無利子・無担保融資」（ゼロゼロ融資）と回答しており、「売上の増加（回復）」（41.1%）や「各種補助金・助成金の利用」（38.9%）を大きく上回っていた。資金繰りに難に陥った企業にとっては、「実質無利子・無担保融資」が大きな役割を果たしたことがわかる。

金融庁調査では、「コロナ後に、金融機関による支援（資金繰り支援・経営改善支援サービス）を受けましたか（複数回答可）」と尋ねている。その回答結果が図表3である。図表3の左側をみると、全体では7割弱がコロナ禍後に支援を受けており、債務者区分の低い先ほど支援を受けていることがわかる。一方、右側の図表からは、ほぼ全ての企業が資金繰り支援を受けているものの、経営改善支援サービスを受けているのは12.6%にとどまっている。経営改善支援サービスのみという企業はほとんどいないので、この13%弱という数値は、資金提供を受けた企業のほとんどが経営改善支援サービスを受けていないことを示している。

図表3 金融機関からの支援

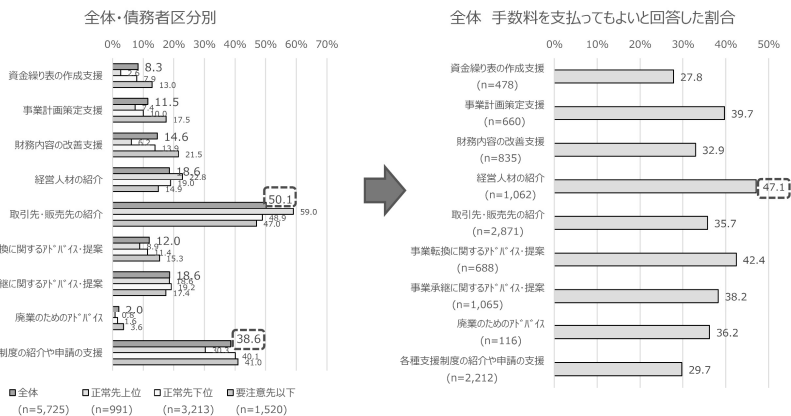


「現在の状況を踏まえ、今後金融機関から受けたい支援（経営改善支援サービス）はありますか（複数回答可）」と尋ねた質問に対しては、「取引先・販売先の紹介」が 50.1%で最も多く、以前から地域金融機関が力を入れていたビジネスマッチングに対して期待が大きいことがわかる（図表 4）。この機能を拡充させたものが地域商社機能であり、地域金融機関にとって地域商社機能の戦略的重要性が示唆される。

次に、多いのが「各種支援制度の紹介や申請の支援」（38.6%）であった。とくにコロナ禍で各種の支援策が拡充されたことから、そうした制度の紹介や申請への支援について企業の関心が高まっていることの表れであろう。一方で、「経営人材の紹介」は 18.6%、「事業承継に関するアドバイス・提案」は 18.6%にとどまっていた。これらはニーズがないということではなく、こうしたサービスを地域金融機関が提供できると企業が認識していないことを意味している。企業の間での認知を高める努力がどの程度行われているのかを本書のわれわれの調査で明らかにする。

図表 4 の右側には「手数料を支払ってもよい」サービスを尋ねた結果である。

図表4 金融機関から受けたい支援サービスと有料でもよいサービス



それによると、「経営人材の紹介」がもっと多く（47.1%）、「事業転換に関するアドバイス・提案」が続いていた（42.4%）。ただ、ほとんどのサービスについても3割以上の企業が手数料を支払ってもよいと回答していることに注目しておきたい。従来、日本ではサービスから手数料を得ることが難しいとされていたが、そうしたものを受け入れる素地が広がっているのである。企業にとってプラスとなるサービスを提供して、きちんとした報酬を受け取るビジネスモデルを構築できる可能性が高まっている。

### 3. コロナ禍の中小企業への金融支援：大同生命調査

大同生命が行っているアンケート調査（大同生命サーベイ）の2021年5月調査の結果について紹介する<sup>3</sup>。この調査は、2021年5月6日～28日に、全国の企業経営者9,134社から回答を得た調査である。71%の企業が、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて資金繰りのため対応を行っており、対応を行った結果、73%の企業が「資金繰りは改善した」と回答している。

資金繰りの対応方法は、図表5に示したように、「金融機関による実質無利子・無担保融資」が64%と最も多く、次いで「持続化給付金」が57%である。「金融機関からの借入れ（実質無利子・無担保以外）」は7%しかなく、コロナ禍における資金繰り支援が政府の施策によって実現できていることが明らかになった。

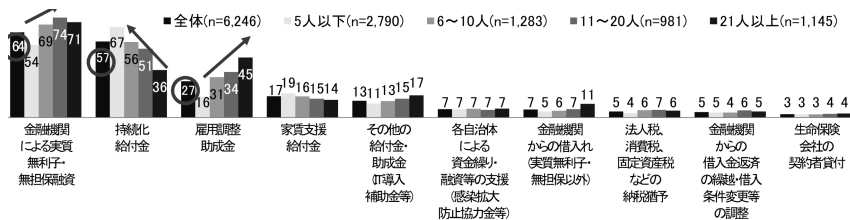
「資金繰りの対応に関する情報の入手先はどちらですか」という質問に対しては、図表6に示したように、金融機関が50%で最も多いのは当然であるが、顧問税理士がほぼ同水準（48%）で続いていることが注目される。「過去1年間のメインの金融機関への自社の経営に関する相談」の有無について尋ねたところ（図表には示していないが）、「相談した」が56%で、「相談していない」が

<sup>3</sup> <https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/pdf/202105.pdf>

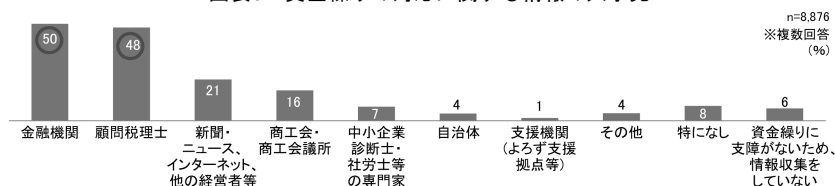
44%であり、コロナ禍のような非常事態においても金融機関と相談していない（できていない）企業が4割強もいることが明らかになった。

さらに、金融機関による経営支援として「過去1年間に相談したもの」（相談実績）と「今後期待するもの」（期待）を尋ねたところ、図表7に示したように、相談実績と期待の両方で「有利な預金・貸出金金利」が最も多く、次いで「資金繰り支援」が多い。当然ながら、金融機関に対する期待は金融面に多い。これまでに述べてきたように、こうした期待には（政府の施策を活用してではあ

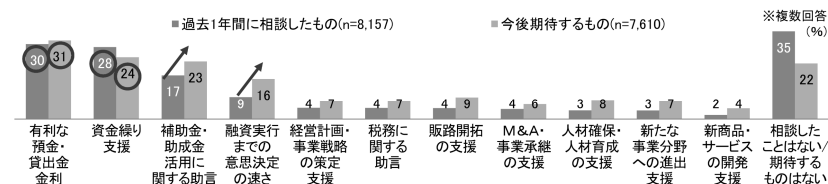
図表5 資金繰りの具体的な対応方法



図表6 資金繰りの対応に関する情報の入手先



図表7 金融機関の経営支援





るが)、民間金融機関は応えてきたといえる。一方で、非金融面でのサポートとしては、「補助金・助成金活用に関する助言」の相談実績や期待が多い。図表7に示したその他の事項は、相談実績、期待ともに10%以下にとどまっている。これも、金融機関による非金融面での支援サービスの認知や、その効果の評価が一般の企業に広がっていないためであると予想される。こうした点について、本書のわれわれの調査結果を使って分析を行う。

#### 4. コロナ禍の中小企業への金融支援：経済産業研究所調査

経済産業研究所の「新型コロナウイルス感染症下における企業実態調査」の結果を報告する(植杉他[2021])<sup>4</sup>。これは、2020年11月に2万社に対して調査票を送付し、最終的に4,718社から回答を得たものである。資金繰りについての2020年11月の状況は、図表8の通りであり、「悪い」と「やや悪い」を合計すると47.8%となる。

図表9は、2020年2月から2020年11月(アンケート調査実施時点)までの期間に、回答企業が対金融機関でとった対応を経時的に示している。新規資金の調達、ゼロゼロ融資が始まった2020年5月に急増しており、危機の早い段階で、新規資金の調達が可能であったのが、今回のコロナ禍での企業の資金繰りの特徴である。

一方、既存借入の条件緩和は、新規資金を借り入れることができたので、当初は、それほど多くなかった。「9月以降」で増えているのは、コロナ感染症の影響を半年ほどと見積もって、短期の借入としたり、短期の据置期間を設定した企業が、影響の長期化に伴って、据置期間や返済期間の延長などを希望するようになったことを反映しているのであろう。

---

<sup>4</sup> <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/21060012.html>

図表8 資金繰り（現在の水準）

良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	回答件数 計
203	378	1,772	1,222	932	4,507
4.5	8.4	39.3	27.1	20.7	100.0

注）本調査問 16②（1）。上段：回答企業数、下段：構成比（%）。

図表9 コロナ禍での対金融機関でとった対応

内容	2020年 2～3月	4月 月上旬	4月 月下旬	5月	6月	7月	8月	9月 以降	回答 件数 計
新規に資金調達した（当座貸越・コミットメントラインを含む）	192	160	175	344	279	191	145	188	1,674
	11.5	9.6	10.5	20.6	16.7	11.4	8.7	11.2	100.0
既存借入の条件緩和（返済期間繰延、金利減免等）を受けた	56	31	34	69	46	45	33	71	385
	14.6	8.1	8.8	17.9	12.0	11.7	8.6	18.4	100.0

図表 10 には認められた条件緩和の内容をまとめている。「1年以内の返済期間繰延」が3割近くあり、コロナ禍の影響が及ぶ期間を短期間だと想定して、対応が進められていた可能性がうかがえる。図表 11 には、リーマンショック後の金融円滑化法のもとでの条件緩和の内容（植杉他 [2015]）を示している。選択肢が多少異なっているが、返済期間の繰り延べはおおよそ同じ選択率である。コロナ禍において、顕著なのは「金利減免」の回答が 28.8%（円滑化法のもとでは 16.3%）と多い点である。これはゼロゼロ融資による旧債の借り換えを含んだ回答になっているためかもしれない<sup>5</sup>。

図表 12 は、企業が資金繰りを付ける上で活用できた主な政策支援のリストをもとにして、どのような手段を使っているかを尋ねたものである。図表 13 によると、「民間金融機関を通じた無利子・無担保の制度融資」が最もよく利用されており、全回答者の約半数である。

<sup>5</sup> 新型コロナウイルス感染症対応資金では、公式にも、信用保証付の既往債務（つなぎ資金など）について、一定の要件を満たすことで借換えが可能とされていた。

図表10 条件緩和の内容

1年以内の返済期間繰延	121
	28.8
1年超の返済期間繰延	126
	30.0
金利減免	121
	28.8
元本債務削減	24
	5.7
既存借入の劣後化（DES、DDS など）	12
	2.9
その他	81
	19.3
回答件数 計	420
	100.0

図表11 リーマンショック後の金融円滑化法のもとでの条件緩和の内容

1年以内の返済期間繰延	365
	24.9
1年超の返済期間繰延	437
	29.8
元本支払い猶予	557
	37.9
金利減免	240
	16.3
元本債務減額	115
	7.8
デット・エクイティ・スワップ	2
	0.1
デット・デット・スワップ	13
	0.9
その他	123
	8.4
回答件数 計	1,468
	100.0

注) 上段：件数、下段：構成比（%）

図表12 資金繰りのために利用した手段

内容	はい	いいえ	回答件数 計
政府系金融機関による無利子・無担保貸出	1,076 28.6	2,681 71.4	3,757 100.0
無利子・無担保貸出以外の政府系金融機関による貸出	383 11.0	3,091 89.0	3,474 100.0
民間金融機関を通じた無利子・無担保の制度融資	1,813 47.3	2,024 52.8	3,837 100.0
無利子・無担保貸出以外の信用保証付き貸出	486 14.2	2,926 85.8	3,412 100.0
持続化給付金・持続化補助金	1,638 42.8	2,190 57.2	3,828 100.0
地方自治体による休業協力支援金・見舞金	634 18.1	2,876 81.9	3,510 100.0
雇用調整助成金	1,383 37.4	2,317 62.6	3,700 100.0
家賃支援給付金	603 17.0	2,935 83.0	3,538 100.0

図表13は、申請を検討した時期、実際に申請した時期、及び資金を得た時期を示している。申請の検討時期で最も早いのが、「政府系金融機関による無利子・無担保貸出」と「無利子・無担保貸出以外の政府系金融機関による貸出」で、2～3月にそれぞれ20.6%と19.8%が検討を始めている。次に、「無利子・無担保貸出以外の信用保証付き貸出」が4月上旬に申請検討のピークとなっている。「民間金融機関を通じた無利子・無担保の制度融資」は5月に検討開始のピークがある。申請のピークはいずれも5月であり、資金を得た時点のピークは6月となっている。

最後に、コロナ禍が事業承継の考え方に、どのような影響を与えているかを示したのが図表14である。コロナ禍前とコロナ禍後とで、選択率が1%ポイント以上増加したものは、「M&Aや営業譲渡を考えていた(ている)」と「事業の継続をするつもりはなかった(ない)」である。事業継続を諦める人が増えており、一方で、M&Aへの期待が高まっている。

図表13 具体的に資金を得た時期

内容		2～3月	4月上旬	4月下旬	5月	6月	7月	8月	9月以降	回答件数計
政府系金融機関による無利子・無担保貸出	申請の検討を開始した月	209 20.6	170 16.8	170 16.8	192 18.9	106 10.5	83 8.2	33 3.3	51 5.0	1,014 100.0
	実際に申請した月	88 9.7	120 13.2	130 14.3	218 23.9	145 15.9	90 9.9	60 6.6	61 6.7	912 100.0
	資金を得た時点	26 2.8	68 7.4	82 8.9	198 21.6	207 22.6	136 14.8	93 10.1	108 11.8	918 100.0
	申請の検討を開始した月	75 19.8	68 18.0	63 16.7	62 16.4	39 10.3	28 7.4	16 4.2	27 7.1	378 100.0
無利子・無担保貸出以外の政府系金融機関による貸出	実際に申請した月	40 12.0	42 12.6	38 11.4	75 22.5	56 16.8	29 8.7	23 6.9	30 9.0	333 100.0
	資金を得た時点	18 5.6	22 6.9	30 9.4	62 19.4	72 22.6	42 13.2	32 10.0	41 12.9	319 100.0
	申請の検討を開始した月	113 8.8	157 12.3	200 15.7	278 21.8	229 17.9	115 9.0	87 6.8	99 7.8	1,278 100.0
	実際に申請した月	37 3.1	77 6.5	139 11.7	275 23.1	249 20.9	175 14.7	117 9.8	120 10.1	1,189 100.0
民間金融機関を通じて無利子・無担保の制度融資	資金を得た時点	22 1.8	30 2.5	69 5.8	212 17.7	272 22.7	240 20.0	165 13.8	189 15.8	1,199 100.0
	申請の検討を開始した月	79 17.8	88 19.8	69 15.5	63 14.2	58 13.1	30 6.8	29 6.5	28 6.3	444 100.0
	実際に申請した月	38 9.4	50 12.4	48 11.9	90 22.3	71 17.6	37 9.2	33 8.2	36 8.9	403 100.0
	資金を得た時点	31 7.6	22 5.4	44 10.8	71 17.4	78 19.1	56 13.7	43 10.5	63 15.4	408 100.0

図表14 事業承継の考え方の変化

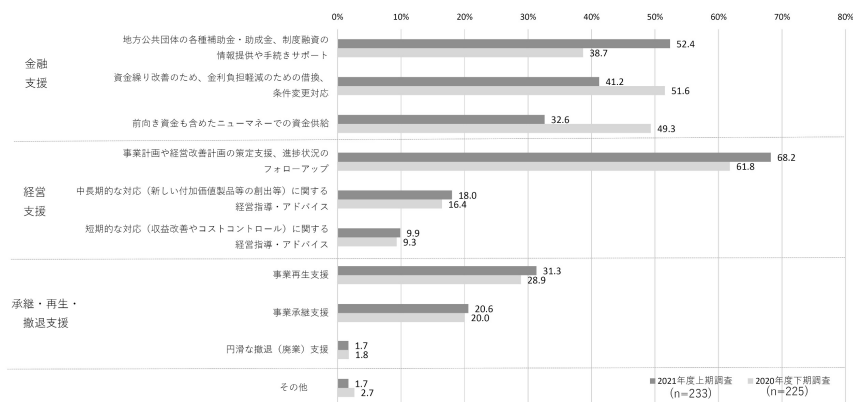
	コロナ禍前		コロナ禍後	
	回答件数	構成比	回答件数	構成比
親族内承継を考えていた	993	24.3	937	23.1
役員・従業員承継を考えていた	597	14.6	542	13.4
M&A や営業譲渡を考えていた	149	3.7	196	4.8
外部人材への承継を考えていた	47	1.2	52	1.3
1～4 以外の方法による事業承継を考えていた	76	1.9	104	2.6
現体制での継続を考えていた	2,106	51.6	2,051	50.5
事業の継続をするつもりはなかった	115	2.8	176	4.3
回答件数 計	4,083	100.0	4,058	100.0

## 5. コロナ禍の中小企業への金融支援：日本政策金融公庫調査

日本政策金融公庫の「信用保証に関する金融機関アンケート調査結果」（2021年6月24日公表）について紹介する<sup>6</sup>。この調査は、2021年4月に、全国の金融機関252社に対して調査票を送付し、235社から回答を得たものである。これまでの調査は、利用者（中小企業）の側の意識調査であったのに対して、日本政策金融公庫調査は、供給者（金融機関）側の意識調査である。

図表15は「今後、特に取り組み強化を図っていく予定の金融・経営支援策」について尋ねた回答の結果である。「事業計画や経営改善計画の策定支援、進捗状況のフォローアップ」がもっとも多く（68.2%）、「地方公共団体の各種補助金・助成金、制度融資の提供や手続きサポート」が続いている（52.4%）。

図表15 今後、特に取り組み強化を図っていく予定の金融・経営支援策



（注）複数回答（3つまで回答可）のため、合計は100%を超える。

出所）日本政策金融公庫「信用保証に関する金融機関アンケート調査結果の概要」2021年6月24日。

<sup>6</sup> [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/shiyohosyo210624\\_1.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/shiyohosyo210624_1.pdf)

この図表には、2020年下期の調査結果も示しているが、2020年下期と2021年上期で比較すると、「資金繰り改善のため、金利負担軽減のための借換、条件変更対応」が51.6%から41.2%へと減少し、さらに、「前向き資金も含めたニューマネーでの資金供給」も49.3%から32.6%へと大きく減少している。資金支援のニーズが弱いことを反映しているのか、あるいは、これ以上の資金繰り支援が難しいという判断なのかはわからないが、金融機関の提供する支援の重点が金融面から非金融面に変化していることを示唆している。

## 6. 先行調査と第2章の調査の違い

以上のように、これまで既に多くの調査が行われているが、第2章、第3章で説明する、われわれの調査は、ポストコロナにおける企業の本業を立て直すために、金融機関が行うべき支援のあり方に焦点を当てている点で違いがある。

われわれは、地域金融機関が取引先を支援するためには、まずは、取引先の事業性を深く理解すること（事業性評価）が不可欠であると考えている。地域金融機関にとっては、顧客企業との強固な関係性が強みになると考えているが、そうした関係性を築くためには、コロナ禍で苦しむ企業にどれだけ寄り添った対応をとれていたかが一つのメルクマールになると考えられる。

そこで、われわれの調査では、コロナ禍での金融機関の姿勢について明らかにする質問を中心にしている。そのうえで、非金融のソリューションを提供することが、これからますます必要になってくると考えられるので、本調査では、地域商社機能と、人材紹介機能について地域金融機関の取り組みの状況と課題を明らかにするための詳しい質問を行っている。

### 参考文献

浅井義裕（2019）「中小企業における資金制約と保険リスクマネジメント」School of

Commerce, Meiji University, Tokyo, Japan DISCUSSION PAPER SERIES NO.11.

植杉威一郎・小野有人・本田朋史・荒木祥太・内田浩史・小野塚祐紀・川口大司・鶴田大輔・深沼 光・細野 薫・宮川大介・安田行宏・家森信善（2021）「新型コロナウイルス感染症下における企業実態調査の概要」RIETI 21-J-029。

植杉威一郎・深沼 光・小野有人・胥 鵬・鶴田大輔・根本忠宣・宮川大介・安田行宏・家森信善・渡部和孝・岩木宏道（2015）「金融円滑化法終了後における金融実態調査結果の概要」経済産業研究所 DP 15-J-028。

環境省（2021）「ESG 地域金融実践ガイド 2.0 ESG 要素を考慮した事業性に基づく融資・本業支援のすすめ」環境省大臣官房環境経済課環境金融推進室 2021 年 4 月。

金融庁（2021）『金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート』2021 年 7 月。

藤原賢哉・地主敏樹・家森信善（2021）「新型コロナ関連の金融支援に関する実態調査」神戸大学経営学研究所 ディスカッションペーパー2021・07。

家森信善・相澤朋子・海野晋悟・小川光・尾崎泰文・近藤万峰・高久賢也・富村圭・播磨谷浩三・柳原光芳（2018）「事業性評価への取り組み状況」、家森信善編著『地方創生のための地域金融機関の役割 金融仲介機能の質向上を目指して』中央経済社、pp.43-78。

家森信善・浅井義裕（2016）「自然災害ショックと中小企業のリスクマネジメント 東日本大震災の経験をもとにして」、小川光編著『グローバル化とショック波及の経済学』有斐閣、pp.163-189。

家森信善・米田耕士（2021）「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意識調査』の結果の概要」、Kobe University RIEB discussion Paper Series, DP2021-J01。

家森信善・播磨谷浩三・小塚匡文・海野晋悟（2021）「金融機関の経営統合と地域金融—「金融機関の経営統合に関する中小企業の意識調査」の概要の報告—」RIEB DP RIEB DP 2021-J04。

家森信善・永田邦和・近藤万峰・奥田真之（2021）「地域金融機関の取り組みは地域の創



業を増やせるのかー金融機関による創業支援に対する企業の意識調査ー」RIEB DP2021-J06。

家森信善・米田耕士・尾島雅夫・井上貴文（2021）「地方創生にむけた金融機関と専門家の連携の課題ー「地方創生にむけた金融機関との連携に関する専門家の意識調査」の結果の概要ー」DP2021-J08。

家森信善・米田耕士（2022）「地域金融機関による人材紹介」『日本労働研究雑誌』2022年1月号。

ESG 金融ハイレベルパネル ESG 地域金融タスクフォース（2021）「持続可能な社会の形成に向けた ESG 地域金融の普及展開のための共通ビジョン」環境省 令和3年4月16日。



## 第2章 金融機関の事業性評価の現状

—企業アンケート結果を基に—<sup>#</sup>

神戸大学教授 家森信善

明治大学教授 浅井義裕

日本大学専任講師 相澤朋子

神戸大学非常勤講師 尾島雅夫

香川大学准教授 海野晋悟

愛知学院大学准教授 橋本理博

### 1. 調査の実施概要

われわれは、次のような間に答えるために、中小企業向けの調査「ポストコロナにおける金融機関による企業支援と事業性評価に関する企業意識」を行ってみることにした。①コロナ禍において、金融機関の対応にはどのような特徴があったか。とくに、事業性評価にしっかりと取り組んでいる金融機関は、危機時にどのような対応をしてくれたか。②ポストコロナをにらんで、金融機関は、債務を累増させた企業の再生や成長に対してどのような対応をしているのか。特に、事業者に寄り添う姿勢を示しているのか、新しい支援ツール（地域商社、経営人材紹介）を有効に活用できているのか、それらの活用にはどのような課題があるか。

---

<sup>#</sup> 本研究は一橋大学経済研究所 共同利用・共同研究拠点事業の助成を受けたものである。（課題番号：IERPK2118）

具体的には、楽天インサイトに委託して、2021年10月9日から12日に、以下で説明するような条件を付けて対象者を限定して、中小企業向けのアンケート調査を実施し、2,500人からの回答を得た。本章（および第3章）はその結果を報告することを目的にしている。

## 2. 回答者の特徴

**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1は、回答者の会社における地位を尋ねた質問への回答結果をまとめたものである。全体を見ると、会長が3.4%、社長が68.4%、副社長が2.7%、専務・常務が16.9%、個人事業主（共同経営者を含む）が8.6%であった。したがって、回答者は会社全体の状況を把握できる人物ばかりである。

同時にこの表には、男女別の回答者数と年代別の回答者数を示している。男女別にみると、男性が94.7%（2,367人）、女性が5.3%（133人）で、男性が非常に多いサンプルとなっている。また、回答者の年齢構成をみると、20歳代以下はほとんどおらず、60歳代が最も多く、50歳代が続いている。

図表1 回答者の地位

		回答数	会長	社長	副社長	専務・常務	取締役	個人事業主 (共同経営者を含む)
全体		2,500 100.0%	84 3.4%	1,709 68.4%	68 2.7%	423 16.9%	0 0.0%	216 8.6%
性別	男性	2,367 100.0%	82 3.5%	1,648 69.6%	58 2.5%	400 16.9%	0 0.0%	179 7.6%
	女性	133 100.0%	2 1.5%	61 45.9%	10 7.5%	23 17.3%	0 0.0%	37 27.8%
年代	10代	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	20代	6 100.0%	0 0.0%	1 16.7%	1 16.7%	1 16.7%	0 0.0%	3 50.0%
	30代	92 100.0%	4 4.3%	39 42.4%	9 9.8%	26 28.3%	0 0.0%	14 15.2%
	40代	458 100.0%	5 1.1%	298 65.1%	16 3.5%	86 18.8%	0 0.0%	53 11.6%
	50代	822 100.0%	11 1.3%	603 73.4%	20 2.4%	132 16.1%	0 0.0%	56 6.8%
	60代	928 100.0%	37 4.0%	651 70.2%	18 1.9%	161 17.3%	0 0.0%	61 6.6%
	70代	192 100.0%	26 13.5%	117 60.9%	4 2.1%	17 8.9%	0 0.0%	28 14.6%
	80代	2 100.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%

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2 会社の業種

回答数	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	不動産賃貸業	その他のサービス業 (対面が重要なもの)	その他のサービス業 (対面が重要でないもの)	上記以外
2,500 100.0%	30 1.2%	355 14.2%	383 15.3%	223 8.9%	222 8.9%	66 2.6%	247 9.9%	565 22.6%	409 16.4%	0 0.0%

図表2は、回答者の業種別の分布である。コロナ禍の影響が大きかったといわれる小売業が8.9%、宿泊業・飲食サービス業が2.6%であるほか、対面が重要な「その他のサービス業」が22.6%である。したがって、回答者の3分の1がコロナの深刻な影響を受けた業種であると考えられる。

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）はあなた以外に何人でしたか。以下から当てはまるものを一つ選んでください。

図表3は、従業員規模を尋ねた結果である。本調査では、中小企業に焦点を当てるために従業員数を300人までに限定した。また、一定の事業規模がある者の方が、金融機関との意味のある関係性を持っていると考えられることから、自分一人だけの企業（個人事業を含む）についても対象としないことにした。したがって、2～5人企業が38.7%を占めており、11人以上の企業の比率が35.4%を占めている。

図表3 会社の従業員数

回答数	0人 (自分のみ)	1人	2～5人	6～10人	11～20人	21～50人	51～300人
2,500	0	270	968	377	287	296	302
100.0%	0.0%	10.8%	38.7%	15.1%	11.5%	11.8%	12.1%

### 3. 回答企業の基本属性

問 1. 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4 会社の社齢

回答数	5年以内	5年超 10年以内	10年超 20年以内	20年超 30年以内	30年超 50年以内	50年超	わからない
2,500	190	253	459	399	562	620	17
100.0%	7.6%	10.1%	18.4%	16.0%	22.5%	24.8%	0.7%

図表4は、アンケートに回答した企業の社齢をまとめたものである。「5年以内」が7.6%、「5年超10年以内」が10.1%、「10年超20年以内」が18.4%、「20年超30年以内」が16.0%、「30年超50年以内」が22.5%、「50年超」が24.8%、「わからない」が0.7%である。

内閣府「日本経済の潜在力の発揮に向けて」(平成27年12月)によれば、日本の中小企業部門では、諸外国と比べて社齢の高い企業の占める割合が高く、日本では、創業10年以上の中小企業が全体の4分の3以上を占めるが、多くのOECD諸国では、半分以下となっている。本調査でも、社齢が10年以上と回答している企業が81.6%を占めているが、日本の中小企業の社歴の分布と大きく異なるものではないことが確認できる。



問 2. 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5 直近の決算とその前の決算の状況

	回答数	赤字	黒字	把握していない	決算申告なし
1. 直近の決算期	2,500	924	1,495	47	34
	100.0%	37.0%	59.8%	1.9%	1.4%
2. その前の決算期	2,500	787	1,612	43	58
	100.0%	31.5%	64.5%	1.7%	2.3%

図表5は、直近の決算期（前期）および、その前の決算期（前々期）における当期純利益の状況について尋ねている。直近の決算期では、「赤字」が37.0%、「黒字」が59.8%、「把握していない」が1.9%、「決算申告なし」が1.4%であった。その前の決算期では、「赤字」が31.5%、「黒字」が64.5%、「把握していない」が1.7%、「決算申告なし」が2.3%であった。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、直近の決算期では、黒字の企業が減少し、赤字の企業が5.5%ポイント増加していることが確認できる。しかし、回答者の6割は直近期に黒字である。

問3. 貴社の業況感について当てはまるものを一つ選んで下さい。
---------------------------------

図表6 現在とコロナ禍の最悪期の景況感

	回答数	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い
1. 現在の業況感の水準	2,500 100.0%	60 2.4%	195 7.8%	263 10.5%	737 29.5%	615 24.6%	425 17.0%	205 8.2%
2. コロナ禍での最悪時の景況感の水準	2,500 100.0%	38 1.5%	139 5.6%	163 6.5%	636 25.4%	583 23.3%	526 21.0%	415 16.6%

図表6は、「1. 現在の業況感の水準」と、「2. コロナ禍での最悪時の景況感の水準」について尋ねている。「1. 現在の業況感の水準」については、「非常に良い」が2.4%、「良い」が7.8%、「やや良い」が10.5%、「普通」が29.5%、「やや悪い」が24.6%、「悪い」が17.0%、「非常に悪い」が8.2%である。

コロナ禍での最悪時の景況感は、「非常に悪い」が16.6%（現在の業況感は8.2%）、「悪い」が21.0%（現在の業況感は17.0%）であり、コロナ禍での最悪時は、多くの企業で現在よりも景況感がかなり悪かったことが確認できる。一方で、コロナ禍での最悪時の景況感が、「非常に良い」（1.5%）、「良い」（5.6%）と回答している企業も少ないものの存在している。さらに、「やや良い」や「普通」まで加えると、3分の1はコロナ禍でダメージを受けていないことになる。

問 4. 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7 中長期の経営計画の有無

	回答数	%
全体	2,500	100.0%
具体的な目標の入った経営計画がある	515	20.6%
具体的な目標の入っていない大まかな経営計画がある	734	29.4%
経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない	806	32.2%
経営計画はない	445	17.8%

図表 7 は、中長期の経営計画の有無について尋ねている。「具体的な目標の入った経営計画がある」と回答している企業は 20.6%、「具体的な目標の入っていない大まかな経営計画がある」と回答している企業は 29.4%、「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」と回答している企業は 32.2%、「経営計画はない」と回答している企業は 17.8%である。ある程度以上の経営計画があるという企業が 50%を占めている一方で、経営計画を作成していない企業や経営計画が存在していない企業も半分程度ある。

浅井（2019）では、中小企業（製造業）の取締役会の実施状況について尋ねている。取締役会を設置していると回答した 448 社のうち、「定期的に開催し、経営に関する意思決定を行っている」と回答した企業は 211 社、「不定期ではあるが開催し、経営に関する意思決定を行っている」と回答した企業は 136 社、「実際にはあまり開催していない」と回答した企業は 98 社と、取締役会を開催していない企業も存在している。つまり、図表 7 の結果と合わせて考えると、明文化されていないのはもちろん、取締役間で十分に議論されていない経営計画しかない中小企業が一定数存在していると言えそうである。

図表 8 は問 3 の回答結果と問 4 の回答結果をクロス集計したものである。現

在の状況を見ると、「非常に良い」、「良い」、「やや良い」の比率は、経営計画の精度が高いほど（選択肢番号の小さいものほど）、高い傾向が見られる。「コロナ禍での最悪時」についても、経営計画の整備状況と業況には相関があることがうかがえる。たとえば、「非常に悪い」比率は「経営計画はない」企業では21.1%にも達している。

図表8 経営計画と業況感

	経営計画	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い
現在	1	5.4%	13.2%	14.8%	27.2%	21.9%	13.2%	4.3%
	2	2.5%	8.6%	12.9%	29.6%	24.0%	14.9%	7.6%
	3	1.0%	5.5%	8.7%	30.1%	27.4%	19.5%	7.8%
	4	1.3%	4.5%	4.9%	30.8%	23.6%	20.4%	14.4%
コロナ禍での最悪時	1	3.3%	9.3%	9.9%	22.3%	23.3%	18.8%	13.0%
	2	1.4%	6.0%	7.4%	24.4%	22.9%	21.9%	16.1%
	3	0.7%	3.8%	4.8%	26.9%	24.1%	22.7%	16.9%
	4	1.1%	3.6%	4.3%	28.1%	22.7%	19.1%	21.1%

注) 経営計画の欄は、次の通り。

- 1：具体的な目標の入った経営計画がある
- 2：具体的な目標のついていない大まかな経営計画がある
- 3：経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない
- 4：経営計画はない

図表9 経営計画と業況感の回復

	悪化	横ばい	改善 (1)	改善 (2以上)
1	3.5%	54.8%	28.7%	13.0%
2	5.7%	53.3%	28.2%	12.8%
3	6.6%	57.9%	26.3%	9.2%
4	8.5%	66.5%	19.8%	5.2%

注) 問3の(2)の選択肢番号から同(1)の選択肢番号を引いた値で、マイナスになる場合を「悪化」、ゼロの場合を「横ばい」、プラス1になる場合を「改善(1)」、プラス2以上になる場合を「改善(2以上)」とした。たとえば、問3(2)で「5. やや悪い」を、問3(1)で「3. やや良い」を選択した場合は、「改善(2以上)」となる。

災害が発生した場合の復旧が早くなるために、企業は事業継続計画（BCP）を策定している。コロナ禍のショックがあった場合に、経営計画がしっかりとある会社なら、事業の回復が早いのではないかと予想される。その点を確認し

てみたのが図表9である。「具体的な目標の入った経営計画がある」場合には、仮に落ち込んだとしても改善傾向が最も強い。たとえば、2ポイント以上の大幅な改善が13%あるのに対して、「経営計画はない」では5.2%にとどまっている。

家森・浅井(2016)は、東日本大震災の事例をもとに、事前に準備をしていない場合、経営状態が悪い企業の方が、事後に業績が悪化する企業が多いことを指摘している。本研究の結果と合わせて考えると、地震や感染症などに備えている企業の方が、経営が悪化しにくいという傾向を指摘することができるだろう。

問 5. 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10 事業内容の新しい点や強み

	回答数	%
全体	2,500	100.0%
大いにある	254	10.2%
多少ある	1,212	48.5%
あまりない	860	34.4%
全くない	174	7.0%

図表10は、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）に新しい点や強みについて尋ねている。「大いにある」と回答した企業は10.2%、「多少ある」と回答した企業は48.5%、「あまりない」と回答した企業は34.4%、「全くない」と回答した企業は7.0%であった。企業が存続していくためには、事業内容に新しい点や強みが必要であると考えられるが、

60%弱の企業が、既存の同業者と比べて、「大いにある」もしくは「多少ある」と回答している。

浅井（2019）は、製造業の中小企業に限られているが、主な製品の国内市場シェアについて尋ねている。その結果、わからないと回答した企業 163 社を除くと、375 社が国内市場シェアについて回答していて、34.5%にあたる 119 社が、0-5%程度と回答している。2 つの調査からは、およそ 3 割から 4 割程度の中小企業が、市場シェアを獲得できそうな、新しい点や強みがあまりないと考えている、もしくは強みがない状況にあることが確認できる。

図表 11 は、既存の同業者と比べた、事業内容に新しい点や強みと、コロナ禍での最悪時の業況感の関係について見ている。事業内容に強みが「大いにある」、「多少ある」と回答した企業では、コロナ禍での最悪時の業況感が「非常に悪い」、「悪い」と回答する企業が比較的少ないことが確認できる。

図表 11 事業内容の新しい点や強みとコロナ禍での最悪時の業況感の関係

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	合計
大いにある	18 7.1%	40 15.7%	21 8.3%	57 22.4%	37 14.6%	40 15.7%	41 16.1%	254 100.0%
多少ある	13 1.1%	74 6.1%	92 7.6%	318 26.2%	288 23.8%	250 20.6%	177 14.6%	1,212 100.0%
あまりない	4 0.5%	24 2.8%	45 5.2%	223 25.9%	224 26.0%	202 23.5%	138 16.0%	860 100.0%
全くない	3 1.7%	1 0.6%	5 2.9%	38 21.8%	34 19.5%	34 19.5%	59 33.9%	174 100.0%
合計	38 1.5%	139 5.6%	163 6.5%	636 25.4%	583 23.3%	526 21.0%	415 16.6%	2,500 100.0%

問 6. 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12 経営者として苦勞していること

	回答数	%
全体	2,500	100.0%
事業環境の変化による業績の不振	709	28.4%
取扱商品やサービスについての知識、企画・開発力の不足	264	10.6%
顧客・販路の確保や開拓	867	34.7%
仕入先・外注先の確保や開拓	292	11.7%
資金繰り、資金調達	453	18.1%
財務・税務・法務の知識の不足	195	7.8%
従業員（非経営層）の確保、人材育成	970	38.8%
経営層の人材の不足	350	14.0%
後継者の不在・未決定	586	23.4%
持続可能な事業戦略の策定	512	20.5%
経営についての相談相手が外部にいない	155	6.2%
その他	23	0.9%
特になし	296	11.8%

図表12は、経営者として、現在苦勞していることについて尋ねている（複数回答可）。「事業環境の変化による業績の不振」は28.4%、「取扱商品やサービスについての知識、企画・開発力の不足」は10.6%、「顧客・販路の確保や開拓」は34.7%、「仕入先・外注先の確保や開拓」は11.7%、「資金繰り、資金調達」は18.1%、「財務・税務・法務の知識の不足」は7.8%、「従業員（非経営層）の確保、人材育成」は38.8%、「経営層の人材の不足」は14.0%、「後継者の不在・未決定」は23.4%、「持続可能な事業戦略の策定」は20.5%、「経営についての相談相手が外部にいない」は6.2%、「その他」は0.9%、「特になし」は11.8%である。

図表12の結果からは、カネに関わること（資金繰り、資金調達）も課題ではあるが、業績に関わること（事業環境の変化による業績の不振、顧客・販路の確保や開拓、持続可能な事業戦略の策定）、ヒトに関わること（従業員（非経営

層)の確保、人材育成、後継者の不在・未決定)がより深刻な課題であることがわかる。

図表13 経営者として苦労していること(従業員規模別)

	1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
事業環境の変化による業績の不振	31.1%	27.7%	31.6%	30.3%	22.0%	28.5%
取扱商品やサービスについての知識、企画・開発力の不足	5.9%	9.2%	9.3%	13.9%	12.8%	15.2%
顧客・販路の確保や開拓	37.0%	34.3%	37.4%	34.8%	34.5%	30.5%
仕入先・外注先の確保や開拓	10.0%	13.0%	10.1%	10.5%	11.1%	12.6%
資金繰り、資金調達	15.6%	21.6%	19.9%	18.8%	14.2%	10.3%
財務・税務・法務の知識の不足	4.8%	9.0%	7.2%	7.7%	9.5%	6.0%
従業員(非経営層)の確保、人材育成	9.6%	22.4%	46.7%	59.2%	65.2%	62.3%
経営層の人材の不足	2.2%	6.8%	13.5%	20.6%	27.7%	28.5%
後継者の不在・未決定	18.1%	24.1%	26.5%	27.5%	21.3%	20.5%
持続可能な事業戦略の策定	14.1%	19.4%	20.7%	25.8%	24.3%	20.5%
経営についての相談相手が外部にいない	6.7%	6.8%	5.8%	7.7%	4.1%	5.0%
その他	0.4%	1.0%	0.8%	0.0%	2.0%	1.0%
特にない	24.1%	15.3%	8.8%	6.3%	5.4%	5.3%

図表13は、本問の回答を従業員規模別に整理したものである。それぞれの項目について最も選択率が高かった規模グループに背景を付けているが、従業員「1人」企業では「特にない」が顕著に多い(24.1%)。「資金繰り、資金調達」については、「2-5人」企業が最も選択しており、「6-10人」企業が続いている。「51人以上」企業での選択率が最も低い。比較的規模の大きい企業でヒトに関して苦労している企業が多い一方で、金融面では規模の小さな企業での支援ニーズが強い傾向が見られる。



「従業員（非経営層）の確保、人材育成」では、「1人」企業での選択率は10%弱であり、「2-5人」企業での選択率が20%強であるが、「21-50人」企業での選択率は65.2%にも達している。後述する人材紹介業務に対する潜在的なニーズはある程度の規模を持つ企業に潜在しているといえる。

地域商社業務の潜在ニーズを表すのが、「顧客・販路の確保や開拓」や「仕入先・外注先の確保や開拓」である。どの企業規模でも、前者は3~4割、後者は1割強の選択率があり、企業規模にかかわらずニーズが潜在しているといえる。

問 7. 下記の事項についてご存知ですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表 14 は、近年話題になっている制度などについて、利用したことがあるか、名称を聞いたことがあるかどうかについて尋ねた結果をまとめている<sup>7</sup>。

「1. 緊急小口資金・総合支援資金」については、「利用したことがある」は11.6%、「利用していないが、内容も含めてよく知っている」は24.2%、「名称を聞いたことはあるが内容は知らない」は36.6%、「知らない」は27.6%であった。

「2. 包括担保制度」については、「利用したことがある」は1.8%、「利用していないが、内容も含めてよく知っている」は12.6%、「名称を聞いたことはあるが内容は知らない」は25.9%、「知らない」は59.8%であった。

「3. ゼロゼロ融資」については、「利用したことがある」は3.6%、「利用していないが、内容も含めてよく知っている」は8.8%、「名称を聞いたことはあるが内容は知らない」は15.1%、「知らない」は72.4%であった。「4. 金融機関

---

<sup>7</sup> 地域商社については、「地域商品の仕入や販売を通じて取引先企業の営業活動の一助を担うことや、地域商品のブランディングを手がけることなど地方創生を目的とした、銀行の子会社です」、また、「金融機関の人材紹介業務」については、「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ができるようになりました」という説明を付けている。

が運営する地域商社」については、「利用したことがある」は1.3%、「利用していないが、内容も含めてよく知っている」は8.3%、「名称を聞いたことはあるが内容は知らない」は17.6%、「知らない」は72.8%であった。「5. 金融機関の人材紹介業務」については、「利用したことがある」は1.9%、「利用していないが、内容も含めてよく知っている」は13.3%、「名称を聞いたことはあるが内容は知らない」は27.3%、「知らない」は57.5%であった。

「利用したことがある」と回答した割合が最も多かったのは、「緊急小口資金・総合支援資金」の11.6%で、最も少なかったのは「金融機関が運営する地域商社」の1.3%であった。「知らない」と回答した割合が多かったのは、「ゼロゼロ融資」の72.4%、「金融機関が運営する地域商社」の72.8%で、最も少なかったのは「緊急小口資金・総合支援資金」の27.6%である。金融機関が運営する地域商社については、中小企業の経営者の中で浸透しているとは言えない状況にあることが確認できる<sup>8</sup>。

一方、ゼロゼロ融資は、新型コロナウイルス禍で売り上げが減った企業を対象に、政府補助によって保証料・利子が実質的にゼロとなる融資であり、日本政策金融公庫の場合には、新型コロナウイルス感染症特別貸付として実施され、また信用保証を使ったものは、都道府県等の制度融資を使った枠組みで実施されている。政府系金融機関と民間金融機関の合計で60兆円近い（財務省調べ2021年9月まで）巨額の融資が実行されてきた。したがって、この利用率が3.6%であることはあり得ない。金融界ではよく知られている言葉ではあるが、必ずしも企業の間では当該名称は浸透しているわけではなかったようである。

---

<sup>8</sup> 金融庁（2021）の巻末付録によると、2021年6月まででカテゴリーとして「地域商社業務」を行う子会社・関連会社が12社設立されている。また、地方銀行協会の調べによると、2021年11月時点で、地方銀行が設立した地域商社は27社ある。

図表14 近年話題になっている事柄の認知度

	回答数	利用したことがある	利用していないが、内容も含めてよく知っている	名称を聞いたことはあるが内容は知らない	知らない
1. 緊急小口資金・総合支援資金	2,500 100.0%	290 11.6%	606 24.2%	914 36.6%	690 27.6%
2. 包括担保制度	2,500 100.0%	44 1.8%	315 12.6%	647 25.9%	1,494 59.8%
3. ゼロゼロ融資	2,500 100.0%	90 3.6%	221 8.8%	378 15.1%	1,811 72.4%
4. 金融機関が運営する地域商社	2,500 100.0%	32 1.3%	208 8.3%	440 17.6%	1,820 72.8%
5. 金融機関の人材紹介業務	2,500 100.0%	47 1.9%	333 13.3%	682 27.3%	1,438 57.5%

図表15 近年話題になっている事柄を「知らない」比率（企業規模別）

	1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
1. 緊急小口資金・総合支援資金	33.7%	27.4%	27.9%	22.0%	27.4%	28.1%
2. 包括担保制度	71.9%	63.4%	59.9%	55.4%	51.4%	49.3%
3. ゼロゼロ融資	81.9%	74.1%	73.7%	66.9%	68.6%	66.2%
4. 金融機関が運営する地域商社	82.2%	76.5%	72.9%	66.6%	63.5%	67.2%
5. 金融機関の人材紹介業務	76.3%	65.1%	59.2%	48.8%	38.9%	41.1%

図表15は、各項目について「知らない」比率を従業員規模別に整理したものである。たとえば、「地域商社」について、「1人」企業では82%が知らない。ただ、「51人以上」企業でも67%が知らない。まだ、実際に地域商社を運営している地域金融機関は少ないので、多くの企業にとっても身近な存在とはなっていないのであろう。

「金融機関の人材紹介業務」の「知らない」比率は、企業規模によって大きな違いがある。「1人」あるいは「2-5人」企業では7割前後が「知らない」と回答する一方、「21-50人」や「51人以上」企業では「知らない」比率は4割前後となっている。人材紹介ビジネスについては、一定以上の規模企業にはある程度認識されるようになってきたと考えられる。

#### 4. 金融機関との関係

問 8. 現在、貴社のメインバンクおよびそれ以外の取引金融機関の業態はどれですか。当てはまるものをメインバンクについては一つ、取引金融機関については全てを選んで下さい。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 16 の上段は、回答者のメインバンクについて尋ねた質問の回答結果である。全体を見ると、地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）が 63.5%、大手銀行（都市銀行、信託銀行）が 31.4%、政府系金融機関は 1.2%と、回答者の約 6 割は地域金融機関をメインバンクとして取引を行っている。地域金融機関の内訳は、地域銀行（地方銀行、第二地方銀行）39.9%、信用金庫 21.0%、信用組合が 2.6%であり、地域金融機関の 9 割以上を地域銀行と信用金庫が占めている。

また、図表 16 の下段は、回答者の非メインバンクである取引先金融機関の業態について尋ねた質問の回答結果である。

図表16 会社のメインバンク

	回答数	大手銀行 (都市銀行・信託銀行など)	地方銀行・第二 地方銀行	信用金庫	信用組合	政府系 金融機関	その他	持っていない
メインバンク	2,500 100.0%	785 31.4%	998 39.9%	526 21.0%	66 2.6%	30 1.2%	34 1.4%	61 2.4%
非メイン取引 金融機関	2,500 100.0%	683 27.3%	1,019 40.8%	689 27.6%	140 5.6%	208 8.3%	69 2.8%	486 19.4%

注) 上段の数字は回答者数、下段は比率 (%) を表している。以下の図表も同様である。

図表17は、メインバンクと非メインバンクをクロスして整理した表である。縦の列はメインバンクを、横の行は非メインバンクを表す。民間金融機関をみると、大手銀行をメインバンクにする事業者は非メインバンクとして37.2%が大手銀行、29.7%が地方銀行・第二地方銀行、24.3%が信用金庫、3.4%が信用組合と、規模の小さい金融機関を選んでいる。地方銀行、信用金庫、信用組合をメインバンクとする事業者は、約半数が地方銀行・第二地方銀行を選んでおり、大手銀行を選ぶ比率は下がっている。政府系金融機関をメインバンクとする事業者は非メインバンクとして地方銀行・第二地方銀行を多く選び、次に大手銀行や信用金庫を選んでいる。

図表17 メインバンクと非メインバンク

	大手銀行 (都市銀行・信託銀行など)	地方銀行・第二地方銀行	信用金庫	信用組合	政府系金融機関	その他	持っていない
大手銀行(都市銀行・信託銀行など)	37.2%	20.5%	29.1%	24.2%	30.0%	23.5%	0.0%
地方銀行・第二地方銀行	29.7%	48.3%	46.8%	48.5%	50.0%	32.4%	0.0%
信用金庫	24.3%	33.1%	26.4%	22.7%	30.0%	14.7%	0.0%
信用組合	3.4%	7.7%	4.9%	7.6%	10.0%	5.9%	0.0%
政府系金融機関	6.5%	10.2%	7.4%	15.2%	16.7%	2.9%	0.0%
その他	2.5%	2.0%	4.0%	1.5%	3.3%	17.6%	0.0%
回答数	785	998	526	66	30	34	61

問 9. 貴社のメインバンクで貴社を担当する、①営業・渉外担当者と②支店長との平均的な面会頻度について、当てはまるものをそれぞれ一つ選んで下さい。(コロナ禍での一時的な状況ではなく、これまでの平均的なイメージをお答え下さい。)

図表 18 は、①営業・渉外担当者 ②支店長との平均的な面会頻度について尋ねた質問の回答結果である。「ほぼ毎日」から「1年に1回以上」面談すると回答した会社の合計は、担当者が 62.8%、支店長で 40.6%である。図表 16 において、メインバンクを持つ会社は「持っていない」と回答した会社を除くと 97.6%であった。ほとんどの会社はメインバンクを持っているが、金融機関の担当者が年1回以上訪問しているのは約6割と、メインバンクを持っているにもかかわらず面会頻度は低い。

家森他(2021)の「金融機関の経営統合と地域金融—金融機関の経営統合に関する中小企業の意識調査」の概要の報告—においても同様の質問を行っている。メインバンク職員の訪問頻度が1年に1回以上あると回答した企業は45%(コロナ禍前)である。本調査では62.8%とやや頻度が高い回答となっている。

図表 18 ①営業・渉外担当者 ②支店長との面会頻度

	回答数	ほぼ毎日	1週間に1回以上	2週間に1回以上	1ヶ月に1回以上	3ヶ月に1回以上	6ヶ月に1回以上	1年に1回以上	着任時のみ	面会はない	わからない
①担当者	2,439	37	143	180	508	323	172	168	147	662	99
	100.0%	1.5%	5.9%	7.4%	20.8%	13.2%	7.1%	6.9%	6.0%	27.1%	4.1%
②支店長	2,439	23	41	46	173	264	224	219	332	995	122
	100.0%	0.9%	1.7%	1.9%	7.1%	10.8%	9.2%	9.0%	13.6%	40.8%	5.0%

図表 19 は、金融機関の営業・渉外担当者との面会頻度と取引金融機関の業態との関係を整理したものである。「ほぼ毎日」から「6カ月に1回以上」まで、面会している金融機関を業態別に合計すると、大手銀行 38.9%、地域銀行(地

方銀行・第二地方銀行) 61.4%、信用金庫 69.2%、信用組合 80.3%、政府系金融機関 40.0%である。地域金融機関の面会頻度は大手銀行や政府系金融機関よりも高く、業態が小規模になるにつれ面会頻度は高い。

図表19 面会頻度（営業・渉外担当者）とメインバンクとの関係

	大手銀行	地域銀行	信用金庫	信用組合	政府系	その他
ほぼ毎日	2.3%	1.0%	1.5%	1.5%	0.0%	0.0%
1週間に1回以上	3.2%	6.4%	8.7%	12.1%	0.0%	0.0%
2週間に1回以上	4.3%	7.8%	11.2%	10.6%	0.0%	5.9%
1ヶ月に1回以上	12.4%	22.6%	29.8%	25.8%	13.3%	20.6%
3ヶ月に1回以上	10.6%	15.9%	10.8%	22.7%	20.0%	8.8%
6ヶ月に1回以上	6.1%	7.7%	7.2%	7.6%	6.7%	5.9%
1年に1回以上	6.9%	7.1%	6.3%	7.6%	13.3%	2.9%
着任時のみ	6.1%	6.3%	5.5%	4.5%	13.3%	0.0%
面会はない	42.5%	21.0%	16.5%	7.6%	26.7%	52.9%
わからない	5.6%	4.0%	2.3%	0.0%	6.7%	2.9%
回答数	785	998	526	66	30	34

注) 合計は回答者数を表す。

問 10. 過去3年間で、銀行や信用金庫以外から借入や資金調達を行った先がありますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(たとえば、銀行系のベンチャーファンドからの場合は、1と6の二つを選んで下さい)

図表 20 は過去3年間で銀行や信用金庫以外から資金調達を行った先があるかどうかを尋ねた質問の回答をまとめたものである。図表 20 で最も比率が高かったのは、銀行や信用金庫のグループ会社からの資金調達であり、20.0%の会社が利用したと答えている。これに続くのは、家族・友人などの内部借入2.8%、カード会社2.0%、金融仲介機能を持つ保険会社2.0%、その他の事業資金融資会社1.9%、クラウドファンディング0.9%、ベンチャーファンド0.4%、フィンテック関連企業0.4%である。金融機関のグループ会社からの資金調達が他の調達先に比べ利用者が多いのは、安心感があるということであろう。他方、回答

者の73.0%は金融機関以外からの資金調達は行っていない。

近年、金融機関以外からの新しい資金調達が注目されている。クラウドファンディングは注目が高く、業歴が浅く事業性評価が困難なため金融機関からの資金調達がしにくい事業者が利用することを想定している。しかし図表20の結果を見ると、0.9%と低い利用率にとどまっている。『2016年版 中小企業白書』においてクラウドファンディングをとりあげているが、アンケート回答者の1.1%しか利用したことがないと紹介している。サンプルは異なるが、最近になってもクラウドファンディングが中小企業金融において劇的に拡大している状況ではないようである。

図表20 銀行や信用金庫以外からの資金調達先

	回答数	銀行や信用金庫のグループ会社	クラウドファンディング	フィンテック関連企業（QRコード決済会社や会計システム提供会社など）	カード会社	保険会社	ベンチャーファンド	その他の事業資金融資会社	その他の借入先（家族、友人などを含む）	最近借入や調達を行ったことはない
全体	2,500 100.0%	501 20.0%	23 0.9%	9 0.4%	49 2.0%	49 2.0%	11 0.4%	47 1.9%	71 2.8%	1,824 73.0%



問 11. 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 21 は、メインバンクとの関係性についての質問の回答結果をまとめたものである。メインバンクとの関係性を肯定的に捉えた回答を選択比率の高い順に並べると、「借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する」32.5%、「メインバンクに対して、常に安定的に必要な資金供給に応じてくれるという信頼感がある」12.7%、「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」10.2%、「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」8.4%、「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」5.2%と、回答者の 69.0%が選択している。

メインバンクとの関係性を否定的に捉えた回答の選択率は、「意味のある関係性が築けているわけではない」25.5%、「借入ができれば、どこの金融機関でも構わない」23.4%、「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」19.4%と、回答者の 68.3%が選択している。

メインバンクに肯定的あるいはメインバンクを信頼している回答とそうでない回答は拮抗している。メインバンクに満足していない会社が多いことは、金融機関の事業者への支援が納得のいくものでないことを表している可能性がある。

図表 22 はメインバンクとの関係性を肯定的に捉えた回答と、回答者のメインバンク業態をクロスして整理した回答結果である。図表の見方は、例えば大手銀行をメインバンクとする回答者 785 社の内 22.8%は、「借入時はメインバンクだけに相談する」を選択していることを表す。

メインバンクを地域金融機関や政府系とする会社の選択率から大手銀行の選択率を引いて、10%ポイント以上の差がある項目をみってみる。「借入時はメイン

「バンクだけに相談する」の選択率は、大手銀行に比べ信用金庫は 20.5%ポイント、信用組合は 19.6%ポイント、政府系は 13.9%ポイント、地銀・第二地銀は 11.2%ポイント上回っている。地域金融機関や政府系金融機関と事業者の関係性は、大手銀行に比べて強いことがわかる。

「メインバンクは安定的に資金供給してくれる」の選択率は、大手銀行に比べ信用組合は 25.8%ポイント上回っている。他の地域金融機関と大手銀行の差は 10%ポイント以下であり、信用組合は安定した資金供給を行っていることが評価されている。

「メインバンクは強みを理解してくれる」の選択率は、信用組合は大手銀行に比べ 12.9%ポイント上回っている。他の地域金融機関や政府系は大手銀行との差は 10%ポイント以下であり、信用組合は会社の事業の強みを理解していると思われる。

図表21 メインバンクとの関係性

	回答数	借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する	借入ができれば、どこの金融機関でも構わない	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	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	メインバンクに対して、常に安定的に必要な資金供給に応じてくれるという信頼感がある	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	メインバンクの担当（例、新しい販売先の開拓）についても、対応してくれる	意味のある関係性が築けているわけではない	わからない／メインバンクは持っていない
全体	2,439 100.0%	793 32.5%	570 23.4%	126 5.2%	474 19.4%	309 12.7%	248 10.2%	205 8.4%	623 25.5%	175 7.2%

注) 複数回答あり。

図表22 メインバンクとの関係性に肯定的な回答

	大手銀行	地銀・ 第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系	その他
借入時はメインバンクだけに相談する	22.8%	34.0%	43.3%	42.4%	36.7%	23.5%
金利は高くてもメインバンクから借入れる	3.8%	5.3%	6.5%	12.1%	0.0%	2.9%
メインバンクは安定的に資金供給してくれる	7.5%	15.1%	13.1%	33.3%	13.3%	11.8%
メインバンクは強みを理解してくれる	8.3%	10.4%	11.4%	21.2%	10.0%	5.9%
メインバンクは借入以外にも対応してくれる	7.3%	8.8%	9.1%	12.1%	6.7%	5.9%
回答数	785	998	526	66	30	34

注) 複数回答あり。

図表23 メインバンクに対して否定的な回答

	大手銀行	地銀・ 第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系	その他
借入れはどこの金融機関でもよい	23.2%	24.5%	22.4%	21.2%	26.7%	8.8%
金利の低ければメインバンクでなくてもよい	16.6%	21.6%	18.8%	25.8%	23.3%	14.7%
意味のある関係性を築いていない	36.4%	22.4%	16.7%	12.1%	10.0%	41.2%
わからない	7.9%	7.1%	5.5%	1.5%	20.0%	17.6%
回答数	785	998	526	66	30	34

注) 複数回答あり。

図表 23 はメインバンクとの関係性を否定的に捉えた回答と、回答者のメインバンク業態をクロスして整理した回答結果である。

図表 22 と同様に、地域金融機関や政府系と大手銀行との間に 10%ポイント以上の差がある項目を見てみる。「意味のある関係性を築いていない」の選択率は、大手銀行に比べ信用組合は 24.3%ポイント、信用金庫は 19.7%ポイント、地銀・第二地銀は 14.0%ポイント、政府系は 26.4 ポイント下回っている。つまり、大手銀行をメインバンクとする事業者は地域金融機関や政府系金融機関と

取引する事業者に比べて、大手銀行のメインバンクとしての存在に疑問を感じていると解釈できる。ただし、今回のアンケート調査の対象事業者の従業員規模は300人以下であり、大きな規模の事業者を対象にすると異なる結果となる可能性はある。

問 12. メインバンクから (1) 以下の7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。さらに、(3) そのことに関連して、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 24 は、メインバンクから得た助言や情報の件数と比率、それらが経営にとって具体的な効果があったか、さらにそのことに関してメインバンクから追加的な借入れを行ったり、手数料を支払ったかどうかについての回答結果をまとめている。

助言や情報数が多いものからあげると、「新しい販売先」9.4%、「専門家や専門機関の紹介」8.3%、「新商品や新規事業」5.7%、「新しい仕入先」4.8%、「人材の紹介」4.4%、「新しい技術やその入手方法」2.5%、「上記以外の助言や情報」1.3%となっている。これらの項目のいずれにも該当しない（情報の提供を受けていない）と回答したのは73.8%と、金融機関から助言や情報を得ていない事業者は多い。

家森他（2018）は、地域金融機関の支店長へのアンケート調査を行い、金融機関のコンサルティング内容と効果について報告している。助言活動の項目としては、新しい販売先、新しい仕入れ先、専門家や専門機関の紹介、不動産関係が多い。本章での新しい販売先、専門家や専門機関の紹介と重なる部分があ

る。ただし、新しい販売先を紹介しても銀行収益につながったのは約4割と低いことを指摘している。

図表25は、メインバンクからの助言活動の有効性や対価支払に結びついたかを図表24からまとめた表である。図表25の有効性の列を見ると、助言や情報が会社の経営に効果があったと回答した上位3項目は、「新しい技術やその技術の入手方法」50.0%、「専門家や専門機関の紹介」48.3%、「新しい販売先」45.7%である。新しい技術やその技術の入手方法の提供数は60件と多くないが、有効性を評価する会社は多い。

これらの助言や情報提供は、金融機関の収益につながるインセンティブがないと、金融機関の持続的な活動にならない。そこで助言や情報が対価支払になったかどうかを調べ、図表の対価支払の列に示した。上位3項目は、「新しい技術やその技術の入手方法」45.0%、「専門家や専門機関の紹介」36.0%、「新しい仕入先」33.1%である。金融機関の収益になるのは3割から4割という低さでは、金融機関が金融面だけでなく経営のサポートを行うには、活動の持続性が懸念される。しかし、2021年5月に銀行法が改正され、銀行の業務範囲を拡大する規制緩和が進むことになった。銀行にとってもビジネスチャンスの選択肢が増えたと考えられる。

図表26は、メインバンクの助言活動と金融機関のクロス集計表である。金融機関別に最も多い助言活動を見ると、大手銀行は「新しい販売先」8.8%、地銀・第二地銀は「新しい販売先」10.1%、信用金庫は「専門家や専門家の紹介」9.5%、信用組合は「新しい販売先」12.1%、政府系金融機関は「新しい販売先」10.0%である。業態別に大きな差がある項目はなく、ビジネスマッチング中心の助言や情報提供が多いことがわかる。

図表24 メインバンクの助言活動

	回答数	新しい販売先	新しい仕入先	新しい技術やその技術の 入手方法	新商品や新規事業	人材の紹介 (中途採用者の紹介など)	専門家や専門機関の紹介(税理士、弁理士、コンサルタントなど)	上記以外の助言や情報	上記の項目のいずれも 該当しない
助言や情報を得た	2,439 100.0%	230 9.4%	118 4.8%	60 2.5%	138 5.7%	108 4.4%	203 8.3%	32 1.3%	1,801 73.8%
経営に具体的 効果があった	2,439 100.0%	105 4.3%	43 1.8%	30 1.2%	48 2.0%	37 1.5%	98 4.0%	10 0.4%	2,110 86.5%
借入や手数料を支払った	2,439 100.0%	69 2.8%	39 1.6%	27 1.1%	35 1.4%	20 0.8%	73 3.0%	7 0.3%	2,193 89.9%

図表25 メインバンクからの助言情報数と有効性

	助言情報数	有効性	対価支払
新しい販売先	230	45.7%	30.0%
新しい仕入先	118	36.4%	33.1%
新しい技術やその技術の入手方法	60	50.0%	45.0%
新商品や新規事業	138	34.8%	25.4%
人材の紹介	108	34.3%	18.5%
専門家や専門機関の紹介	203	48.3%	36.0%
上記以外の助言や情報	32	31.3%	21.9%
いずれも該当しない	1,801	-	-
回答数	2,690	-	-

図表26 メインバンクの助言活動と金融機関

	大手銀行	地銀・ 第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系	その他
新しい販売先	8.8%	10.1%	9.3%	12.1%	10.0%	0.0%
新しい仕入先	4.5%	5.9%	3.8%	4.5%	0.0%	2.9%
新しい技術やその技術の入手方法	1.4%	2.4%	3.6%	3.0%	3.3%	8.8%
新商品や新規事業	5.1%	6.5%	4.6%	10.6%	3.3%	2.9%
人材の紹介	3.6%	6.0%	2.9%	4.5%	6.7%	0.0%
専門家や専門機関の紹介	6.6%	9.4%	9.5%	6.1%	6.7%	2.9%
上記以外の助言や情報	0.8%	1.5%	1.9%	0.0%	0.0%	2.9%
いずれも該当しない	77.7%	70.1%	74.3%	69.7%	80.0%	88.2%
回答数	785	998	526	66	30	34

問 13. 地域金融機関や中小企業に関する次の文の内容についてのあなたの考えを、それぞれ4段階で評価してください。回答が難しい場合は、「わからない」を選んでください。

図表 27 は、地域金融機関や中小企業に関する文章の内容について回答者が共感するかどうかを尋ねて、4段階で評価した回答者数と比率をまとめたものである。

図表27 地域金融機関や中小企業に対する共感

	回答数	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
金融機関は経営に問題を抱えた先を支えるべき	2,500 100.0%	399 16.0%	1,352 54.1%	374 15.0%	115 4.6%	260 10.4%
金融機関は地方創生に貢献すべき	2,500 100.0%	524 21.0%	1,400 56.0%	281 11.2%	71 2.8%	224 9.0%
金融機関は担保や保証に依存しない貸出をすべき	2,500 100.0%	519 20.8%	1,163 46.5%	451 18.0%	98 3.9%	269 10.8%
金融機関は経営者保証をとることは望ましくない	2,500 100.0%	587 23.5%	965 38.6%	532 21.3%	109 4.4%	307 12.3%
金融機関は資金提供以外でも問題企業を支援すべき	2,500 100.0%	435 17.4%	1,318 52.7%	392 15.7%	88 3.5%	267 10.7%
貴社のメインバンクの職員は企業支援を使命としている	2,500 100.0%	178 7.3%	851 34.9%	651 26.7%	231 9.5%	528 21.6%
金融機関は貴社の強み弱みをよく理解している	2,500 100.0%	114 4.7%	848 34.8%	622 25.5%	393 16.1%	462 18.9%
貴社はメインバンクに対して信頼感を持っている	2,500 100.0%	163 6.7%	1,127 46.2%	589 24.1%	257 10.5%	303 12.4%
貴社にとってメインバンクの役割は資金提供だけではない	2,500 100.0%	205 8.4%	1,046 42.9%	592 24.3%	263 10.8%	333 13.7%
貴社は金融機関からの非金融的なサービスに対して対価を支払うのに抵抗はない	2,500 100.0%	88 3.5%	958 38.3%	723 28.9%	315 12.6%	416 16.6%

それぞれの文章の内容について「強く共感」と「ある程度共感」を足した比率から、「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」比率を引いて、共感のレ

ベルを共感度として計算した。数値がプラスで高いほど、回答者はその文章の内容に共感しており、数値がマイナスの場合、共感していない会社の方が多いことを表す。

図表 28 は、共感度の高い順から掲げている。共感度の高い選択肢の上位 5 つを並べると、「金融機関は地方創生に貢献すべき」62.9%ポイント、「金融機関は資金提供以外でも問題企業を支援すべき」50.9%ポイント、「金融機関は経営に問題を抱えた先を支えるべき」50.5%ポイント、「金融機関は担保や保証に依存しない貸出をすべき」45.3%ポイント、「金融機関は経営者保証をとることは望ましくない」36.4%ポイントである。これらの結果から、金融機関は資金提供だけでなく、企業や地域を支援する姿勢を持つべきとの考えをうかがうことができる。

共感度の数値が低い 6 番目から 10 番目までの文章は、「貴社はメインバンクに対して信頼感を持っている」18.2%ポイント、「貴社にとってメインバンクの役割は資金提供だけではない」16.2%ポイント、「貴社のメインバンクの職員は企業支援を使命としている」6.0%ポイント、「貴社は金融機関からの非金融的なサービスに対して対価を支払うのに抵抗はない」0.3%ポイント、「金融機関は貴社の強み弱みをよく理解している」-2.2%ポイントである。マイナスの共感度は「金融機関は貴社の強み弱みをよく理解している」だけである。金融機関は事業性評価を行うために、事業者の強みや弱みを把握することが必要であるが、金融機関を評価していない回答者の方が多いのである。また共感度の低い下から 2 番目の金融機関への対価支払についても、抵抗はあるとの意見が多い。今後、役務取引収益の増加が必要な金融機関としては難題である。メインバンクに対する信頼という共感度を高めることにより、対価支払の抵抗を取り除くことが必要であろう。



図表28 地域金融機関や中小企業に対する共感度

	共感度
金融機関は地方創生に貢献すべき	62.9
金融機関は資金提供以外でも問題企業を支援すべき	50.9
金融機関は経営に問題を抱えた先を支えるべき	50.5
金融機関は担保や保証に依存しない貸出をすべき	45.3
金融機関は経営者保証をとることは望ましくない	36.4
貴社はメインバンクに対して信頼感を持っている	18.2
貴社にとってメインバンクの役割は資金提供だけではない	16.2
金融機関はメインバンクの職員は企業支援を使命としている	6.0
貴社は金融機関からの非金融的なサービスに対して対価を支払うのに抵抗はない	0.3
金融機関は貴社の強み弱みをよく理解している	-2.2

注) 共感度＝「強く共感」と「ある程度共感」の合計から「ほとんど共感しない」と「全く共感しない」の合計を引いたもの。

図表29 メインバンクへの信頼感と対価支払いへの抵抗感

		対価の支払いについての抵抗感がない				回答数	
		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		
メインバンクへの信頼感	強く共感	人数	43	84	18	10	155
		比率	27.7%	54.2%	11.6%	6.5%	100.0%
	ある程度共感	人数	22	627	311	67	1,027
		比率	2.1%	61.1%	30.3%	6.5%	100.0%
	否定的	人数	18	202	360	205	785
		比率	2.3%	25.7%	45.9%	26.1%	100.0%

図表29は、「貴社はメインバンクに対して信頼感を持っている」の回答を3つに分けて、それぞれについて「貴社は金融機関からの非金融的なサービスに対して対価を支払うのに抵抗はない」の回答結果を整理してみたものである。たとえば、メインバンクへの信頼感が強い(「強く共感」)企業155社では、27.7%が「金融的なサービスに対して対価を支払うのに抵抗はない」に「強く共感」と回答している。他の信頼感レベルでは、この選択率は2%程度であるので、際だって高いことがわかる。メインバンクとしては、手数料ビジネスで成果をあげるためにも、まず、企業との間で信頼できる関係を築くことが必要であるといえる。

## 5. 金融機関の事業性評価について

問 14. 金融機関の事業性評価について、貴社はどのように理解していますか。

当てはまるものを全て選んで下さい。

図表30 金融機関の事業性評価とは何か

回答数	金融機関が、担保や保証に頼らず事業内容や将来性を理解して融資する力	金融機関が、事業内容や将来性を理解して融資だけでなく本業への支援を行うこと	金融機関が企業に寄り添い、最後まで支援すること	業況の悪い時でも、長期的視点に立って安定した資金提供を行うこと	返済に追われて資金繰りを圧迫しないよう、金融の専門家としての機能を發揮すること	事業の先行きを評価して、必要な場合には、事業転換や事業再生（廃業を含む）を助言・支援すること	上記以外の内容	わからない	
全体	2,500 100.0%	967 38.7%	745 29.8%	736 29.4%	921 36.8%	611 24.4%	516 20.6%	19 0.8%	626 25.0%

2014年6月24日に閣議決定された「日本再興戦略」改訂2014—未来への挑戦—は、地域活性化・地域構造改革の実現のために、地域金融機関等による事業性を評価する融資を促進することを掲げている。2014年9月に金融庁が公表した「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」において、事業性評価について「金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価」することであると定義している。中小企業に対して、事業性評価により円滑な資金提供の促進を金融機関に求めている。

図表30は、回答者が金融機関の事業性評価をどのように理解しているかを

尋ねた回答の結果をまとめている。アンケートに提示した事業性評価の内容は、金融庁の定義に比べて幅広く記載されている。そこで図表 30 の事業性評価の内容を、環境省（2021）を参考に<sup>9</sup>「個別企業の価値向上」、「地域資源の活用」、「地域産業の持続可能性向上」の視点に分類して回答者の選択率を見してみる。

「個別企業の価値向上」の視点は、金融機関の円滑な資金提供により取引先の価値向上をはかることである。以前から取り組まれている事業性評価の考え方である。アンケート回答は、「金融機関が、担保や保証に頼らず事業内容や将来性を理解して融資する力」38.7%、「業況の悪い時でも、長期的視点に立って安定した資金提供を行うこと」36.8%、「金融機関が企業に寄り添い、最後まで支援すること」29.4%、「返済に追われて資金繰りを圧迫しないよう、金融の専門家としての機能を発揮すること」24.4%である。

「地域資源の活用」の視点は、取引先企業の本業支援を起点にして事業内容を地域資源と結びつけて地域の活性化をはかる視点である。たとえば、良質の森林資源を活用した建築資材のサプライチェーンの構築がある<sup>10</sup>。アンケート回答は、「金融機関が、事業内容や将来性を理解して融資だけでなく本業への支援を行うこと」29.8%、「金融機関が企業に寄り添い、最後まで支援すること」29.4%である。

「地域産業の持続可能性向上」の視点は、地域の産業の窮状に対応して事業性評価を行い、地域産業の持続可能性を目的にする視点である。たとえば、気候変動により魚が取れなくなったことから、魚種の転換や養殖を課題として地域産業を支援する事例がある<sup>11</sup>。

---

<sup>9</sup> 環境省（2021）は、持続可能な地域の実現に向けた、ESG 地域金融の実践アプローチを3つに分類している。3つのアプローチとは、「地域資源・課題を対象にした取組」、「主要産業の持続可能性向上に関する検討・支援」、「企業価値の向上に向けた支援」である。

<sup>10</sup> 本例は、環境省（2021）で事例集として掲載されている奈良中央信用金庫の例（良質な森林資源“吉野材”を活用した新たな居住様式の創造による地方創生奈良モデルの確立）である。

<sup>11</sup> 本例は、環境省（2021）で掲載されている北海道銀行の例（気候変動を踏まえた北海道の水産業にかかる地域金融の実践）である。

事業性評価については、資金供給による企業支援だけでなく、地域資源の活用や地域産業の持続可能性向上まで幅広く捉えることが必要である。ポストコロナの事業性評価の考え方を、質的に深化させることが重要である。

新型コロナウイルス感染症の影響により地域経済は大きな打撃を受け、地域経済の早急な回復が求められている。一方、長期的観点から持続可能な新たな経済社会への移行が進められている。持続可能な社会への移行という視点で地域経済活性化をはかることは、ポストコロナの成長の源泉となりうる。地域金融機関が以前から取り組んできた事業性評価は、先に述べたように融資だけにとどまらない様々な取組を含んでおり、ポストコロナにおける事業性評価は新たな可能性を持っている<sup>12</sup>。

問 15. 貴社のメインバンクの事業性評価の能力の水準およびその変化について、貴社はどのように評価していますか。

- (1) 事業性評価の能力の水準
- (2) 事業性評価能力の変化（3年前との比較）

図表31 事業性評価の能力の水準

	回答数	高く 評価できる	ある程度 評価できる	少しは 評価できる	ほとんど 評価できない	全く 評価できない	わからない
全体	2,439 100.0%	82 3.4%	613 25.1%	711 29.2%	317 13.0%	140 5.7%	576 23.6%

<sup>12</sup> ESG 金融ハイレベルパネル ESG 地域金融タスクフォース（2021）は、ESG 金融について「長期的な視点を持ち、非財務的要素にも配慮することで社会課題の解決と成長の同期を指向する ESG 金融は、この移行（持続可能な経済社会システムの移行）を支える有効な仕組み」、「その機能は地域経済において間接金融が伝統的に本業として担ってきた役割と本質的に何ら変わるものではない。」と述べている。事業性評価も ESG 金融の目的と同様の機能を持っていると解釈できる。

2014年9月に金融庁が「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」を公表してから本調査の実施時点で7年経過しているが、事業性評価の金融機関の取組は進んできたのだろうか。

図表31は、メインバンクの事業性評価の能力の水準について尋ね、回答をまとめたものである。回答の内訳をみると、「高く評価できる」3.4%、「ある程度評価できる」25.1%、「少しは評価できる」29.2%と、合計57.7%は好意的である。一方、「ほとんど評価できない」13.0%、「全く評価できない」5.7%と、否定的な回答合計は18.7%である。金融機関の事業性評価を肯定的に評価している回答者の比率57.7%は、否定的に評価している回答者（「わからない」も含め）の比率18.7%を39%ポイント上回っている。

次に金融機関業態別に肯定的な回答と否定的な回答を比べて、事業性評価の取組が業態別に違いがあるかどうかを調べた。

図表32は、事業性評価能力の水準と業態別金融機関の関係をクロスして整理した表である。「高く評価できる」「ある程度評価できる」「少しは評価できる」の比率の合計から、「ほとんど評価できない」「全く評価できない」の比率の合計を差し引いて、回答者の金融機関の評価度を調べた。結果は、大手銀行は21.7%、地銀・第二地銀46.7%、信用金庫47.9%、信用組合60.6%、政府系50.0%である。回答者の評価の高い順に、信用組合、政府系、信用金庫、地銀・第二地銀、大手銀行である。信用組合の評価度が最も高く、信用金庫と地銀・第二地銀は同程度の評価度であり、大手銀行に対する評価度は、地域金融機関に比べ20%ポイント以上とかなり低いことが特徴である。

大手銀行の評価が低いのは、本調査が（大手銀行が事業性評価の対象にしないような）小規模企業を多く含んでいることが考えられる。そこで、従業員「51人以上」の規模企業に限定して整理し直してみたのが、図表33である。信用金庫メインの回答者数が25と少なくなっている点には留意が必要であるが、やはり大手銀行メインの回答者において、相対的に事業性評価能力への評価が低

いことが確認できる。おそらく従業員「51人以上」でも大手銀行にとっては、事業性評価をしっかりと適用する対象としては小さすぎる場合もあるであろう。

図表32 事業性評価の能力の水準と金融機関

	大手銀行	地銀・ 第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系	その他
高く評価できる	3.4%	2.7%	4.6%	3.0%	0.0%	5.9%
ある程度評価できる	16.9%	29.1%	28.7%	36.4%	33.3%	14.7%
少しは評価できる	25.2%	31.2%	31.6%	33.3%	26.7%	17.6%
ほとんど評価できない	15.0%	12.3%	12.2%	9.1%	10.0%	8.8%
全く評価できない	8.8%	4.0%	4.8%	3.0%	0.0%	11.8%
わからない	30.6%	20.7%	18.3%	15.2%	30.0%	41.2%
回答数	785	998	526	66	30	34

図表33 事業性評価の能力の水準と金融機関（従業員51人以上規模の企業）

	大手銀行	地銀・第二地銀	信用金庫
高く評価できる	4.3%	5.1%	4.0%
ある程度評価できる	28.1%	40.7%	52.0%
少しは評価できる	33.8%	30.5%	20.0%
ほとんど評価できない	13.7%	6.8%	12.0%
全く評価できない	1.4%	0.8%	4.0%
わからない	18.7%	16.1%	8.0%
回答数	139	118	25

図表34は、事業性評価能力の3年間の変化と業態別金融機関の関係をクロスして整理した表である。「向上」「やや向上」の比率の合計から、「やや悪化」「悪化」の比率の合計を差し引いて、回答者の金融機関の評価が向上した方向への変化度を調べた。結果は、大手銀行は-2.7%ポイント、地銀・第二地銀3.8%ポイント、信用金庫6.7%ポイント、信用組合10.6%ポイント、政府系13.3%ポイントである。

回答者の評価の向上の変化度の高い順に、政府系、信用組合、信用金庫、地

銀・第二地銀、大手銀行である。地域金融機関を見ると、信用組合の向上度が最も高く、信用金庫、地銀・第二地銀が続く。大手銀行の事業性評価能力の変化はマイナスとなっており、3年前と比べると全体としてみて悪化している点が目立つ。

図表35は、この向上率を従業員の規模別に整理してみたものである。一定のサンプル数がある3業態について掲載している。従業員規模「1人」の企業ではいずれも悪化している。「2-5人」になると、信用金庫ではわずかであるが向上している。地域銀行の場合には、従業員規模21人以上になると向上度が20%ポイントをこえており、顧客対応にメリハリを付けている可能性がある。

図表34 事業性評価能力の変化（3年前との比較）

	大手銀行	地銀・ 第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系	その他
向上	2.4%	2.1%	3.6%	3.0%	0.0%	8.8%
やや向上	9.4%	14.8%	17.9%	18.2%	23.3%	8.8%
横ばい	41.3%	47.6%	43.9%	53.0%	30.0%	41.2%
やや悪化	9.7%	8.7%	9.9%	10.6%	10.0%	0.0%
悪化	4.8%	4.4%	5.1%	0.0%	0.0%	8.8%
わからない	32.4%	22.3%	19.6%	15.2%	36.7%	32.4%
回答数	785	998	526	66	30	34

図表35 事業性評価能力の向上度（3年前との比較）（従業員規模別）

	大手銀行	地銀・第二地銀	信用金庫
1人	-12.9%P	-8.2%P	-6.9%P
2-5人	-7.9%P	-3.2%P	2.4%P
6-10人	0.0%P	-4.8%P	12.4%P
11-20人	6.0%P	1.5%P	12.5%P
21-50人	-1.3%P	24.4%P	20.0%P
51人以上	7.9%P	20.3%P	16.0%P

注) %Pはパーセントポイントを表す。

## 参考文献

第1章と共通



## 第3章 金融を超えた幅広い金融支援と コロナ禍

—企業アンケート結果を基に—<sup>#</sup>

神戸大学教授 家森信善

明治大学教授 浅井義裕

日本大学専任講師 相澤朋子

神戸大学非常勤講師 尾島雅夫

香川大学准教授 海野晋悟

愛知学院大学准教授 橋本理博

### 1. 地域商社

問16. 貴社のメインバンクは、地域商社事業を行っていますか。(地域商社とは、地域商品の仕入や販売を通じて取引先企業の営業活動の一助を担うことや、地域商品のブランディングを手がけることなど地方創生を目的とした、銀行の子会社です。)

図表1は、メインバンクが地域商社事業を行っているかという質問への回答結果をまとめたものである。回答をみると、「行っている」は11.6%、「行っていない」は34.2%、「わからない」は54.3%であった。「わからない」が半数以上

<sup>#</sup> 本研究は一橋大学経済研究所 共同利用・共同研究拠点事業の助成を受けたものである。(課題番号：IERPK2118)

を占めることから、金融機関が行っている地域商社事業の認知度が低いことがわかる。

金融庁(2021)の巻末付録によると、2021年6月まででカテゴリーとして「地域商社業務」を行う子会社・関連会社が12社設立されている。また、地方銀行協会の調べによると<sup>13</sup>、2021年12月時点で、地方銀行が設立した地域商社は27社ある。

図表2は、企業規模別に「わからない」と答えた比率を調べてみた結果である。全体では、54.3%であったが、とくに「1人」企業では「わからない」比率は60%を超えている。逆に、「21-50人」企業では「わからない」比率は46%と低めになっている。この程度の企業規模で地域商社機能に関心が強いことが示唆される。

図表1 メインバンクが地域商社事業を行っているか

	回答数	行っている	行っていない	わからない
全体	2,439	282	833	1,324
	100.0%	11.6%	34.2%	54.3%

図表2 メインバンクが地域商社事業を行っているかを「わからない」比率（企業規模別）

1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
62.7%	55.5%	57.5%	47.5%	46.2%	53.6%

図表3は問6「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」において、「顧客・販路の確保や開拓」や「仕入先・外注先の確保や開拓」を選択した回答者が地域商社についてどの程度知っているかを分析したものである。これらの課題を解決する手法として地域商社に期待が集まっているからである。しかしながら、「わからない」比率で見ると、特に低いわけではなく、そうした

<sup>13</sup> [https://www.chiginkyo.or.jp/app/story.php?story\\_id=1778](https://www.chiginkyo.or.jp/app/story.php?story_id=1778)

課題がある事業者が課題解決策として、金融機関による地域商社機能があることを認識していないようである。

図表3 メインバンクが地域商社事業を行っているか（直面している課題別）

		行っている	行っていない	わからない
顧客・販路の確保や開拓	回答数	99	291	464
	比率	11.6%	34.1%	54.3%
仕入先・外注先の確保や開拓	回答数	38	103	148
	比率	13.1%	35.6%	51.2%

問17. メインバンクによる地域商社事業を利用したことがありますか。

図表4 メインバンクによる地域商社事業を利用したかどうか

回答数	利用したことがある	利用したことはないが、利用してみたい	利用したことはないが、利用したいとは思わない	わからない
2,439	43	391	1,225	780
100.0%	1.8%	16.0%	50.2%	32.0%

図表4は、メインバンクの実施する地域商社事業を利用したかどうかという質問に対する回答結果である。回答を見ると、「利用したことがある」は1.8%、「利用したことはないが、利用してみたい」は16%、「利用したことはないが、利用してみたいとは思わない」は50.2%である。現状では、金融機関による地域商社事業を好意的に捉えている企業はわずかである。ただし、「わからない」と答えている割合は32%なので、地域商社事業の実績が出て、その情報を周知した場合に、この層が顧客になる可能性がある。

問18. 問17で「1. 利用したことがある」と答えた方にうかがいます。その利用によって経営改善につながりましたか。

図表5は、地域商社事業を利用した中小企業経営者が経営改善効果を回答したものである。「経営改善につながった」と答えた割合は27.9%、「まだわからないが、今後改善が期待できる」と答えた割合は30.2%であり、58.1%の人から地域商社事業は、高評価を受けている。利用者数は少ないが、現在実施されている地域商社事業は、企業の経営改善効果への期待が認められる。

図表5 経営改善につながったか

	回答数	経営改善につながった	まだわからないが、今後改善が期待できる	経営改善につながらなかった	まだわからないが、今後改善が期待できそうにない	わからない
全体	43 100.0%	12 27.9%	13 30.2%	9 20.9%	4 9.3%	5 11.6%

問19. 問17で「1. 利用したことがある」と答えた方にうかがいます。地域金融機関による地域商社事業を利用しようと考えた決め手は何ですか。下記から当てはまるものを全て選んで下さい。

図表6は、企業が地域金融機関の実施する地域商社事業を利用しようとした理由の回答結果である。「金融機関からの助言や勧め」が67.4%と最も高い。その他に誰から進められたかという観点では、「顧問の公認会計士や税理士からの助言や勧め」は16.3%、「知人や同業者、取引先からの助言や勧め」が14.0%で続いている。金融機関職員や公認会計士、税理士など、身近にいる専門家からの助言がきっかけになっている。

また、メリットの面での理由としては、「金融機関の信用力を利用できる」が

18.6%で、「コストが安い」や「自力では難しいルートの開拓が可能になる」は9.3%であった。金融機関がこれまで蓄積してきた技能・ノウハウが評価されている。

図表6 地域金融機関の地域商社事業を利用しようと決めた理由

	回答数	金融機関からの助言や勧め	金融機関の信用を利用できる	顧問の公認会計士や税理士からの助言や勧め	知人や同業者、取引先からの助言や勧め	誰からの助言や勧めもなく、自分で決めた	コストが安い	自力では難しいルートの開拓が可能になる	その他の理由	特に理由はない
全体	43 100.0%	29 67.4%	8 18.6%	7 16.3%	6 14.0%	4 9.3%	4 9.3%	4 9.3%	0 0.0%	3 7.0%

問20. 問17で「3. 利用したことはないが、利用したいとは思わない」と答え方の方がいます。利用したいとは思わない理由は何でしょうか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表7は、金融機関の地域商社事業を利用したいと企業が思わない理由である。「サービス内容がよくわからない」が最も多く、金融機関の実施する地域商社事業が知られていないことがわかる。また、「実際に売り上げ増などの経営改善につながるとは思えない」は32.9%、「自社の事業で地域商社の支援を受けられそうなものはない」は25%であり、地域商社事業は、自社とは関係ないと判断しているようである。

地域商社事業を普及させるには、やはり成功事例を積み重ねて行くことが不可欠なようである。

図表8は、企業規模別に本問の回答を整理したものである。「サービス内容がよくわからない」や「金融機関が親身に支援してくれるとは思えない」との回答は、規模の小さな企業で多い。「実際に売上増などの経営改善につながるとは思えない」や「自社の事業で地域商社の支援を受けられそうなものはない」と

の回答では、企業規模と明確な関係が見いだせなかった。

図表7 利用したいと思わない理由

	回答数	サービス内容がよくわからない	実際に売上増などの経営改善につながると思えない	自社の事業で地域商社の支援を受けられそうなものはない	金融機関が親身に支援してくれるとは思えない	手数料などの負担が大きそう	金融機関子会社以外の方が高い	その他の理由
全体	1,225 100.0%	476 38.9%	403 32.9%	306 25.0%	272 22.2%	271 22.1%	91 7.4%	33 2.7%

図表8 利用したいと思わない理由（従業員規模別）

	サービス内容がよくわからない	実際に売上増などの経営改善につながると思えない	自社の事業で地域商社の支援を受けられそうなものはない	金融機関が親身に支援してくれるとは思えない	手数料などの負担が大きそう	金融機関子会社以外の方が高い	その他の理由
1人	48.3%	21.7%	21.0%	24.5%	19.6%	7.0%	4.9%
2-5人	39.5%	32.9%	24.2%	26.0%	25.6%	4.8%	2.6%
6-10人	41.4%	38.2%	23.6%	19.7%	21.0%	7.0%	1.3%
11-20人	32.3%	30.1%	33.1%	21.1%	21.1%	9.0%	3.8%
21-50人	32.5%	41.1%	24.5%	15.2%	22.5%	10.6%	0.7%
51人以上	37.2%	32.4%	26.2%	17.9%	14.5%	12.4%	3.4%

## 2. 経営人材のニーズ

問21. 現在、経営層レベルの人材（経営人材と称します）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9 経営人材を外部から採用する意欲

回答数	最近、採用した	紹介を依頼中である／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	いるかもしれないが、近いうちには必要になるかもしれない	今のところはない	採用したいと思わない	わからない
2,500	1.7%	2.8%	19.4%	17.2%	52.0%	9.9%	

図表9には、経営層レベルの人材（経営人材）を外部から採用したいと思うかを尋ねた質問への回答結果をまとめている。「採用したいと思わない」との回答が52.0%で最も多く、回答者の約半分の経営人材を採用する意欲を持たないという結果となった。

一方で、2番目に多い回答の「良い人材がいれば採用したい」は19.4%となっており、回答者の約2割が経営人材の採用に意欲を示している。また「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」との回答が17.2%あるが、これを将来的な採用の可能性と捉えたと、「良い人材がいれば採用したい」と合わせて（両者を同時に選択した分を調整して）34.9%が経営人材の外部採用に意欲的な態度を示していることになる。

「最近、採用した」は1.7%、「現在募集中である／人材紹介を依頼中である」が2.8%と、回答者における人材紹介の利用は全体の5%にも満たない状況にある。

「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まとめた家森・米田（2021）では、企業の規模が小さいほど経営人材に対するニーズは低い傾向があると指摘されている。本調査の回答者の約9割は、従業員数50人以下の規模の企業であり、確かに「採用したいと思わない」の回答が約半分を占める。しかし、そうした規模の小さな企業でも、3割以上の回答者が経営人材の採用に意欲的であったり、可能性を感じ取ったりしているため、一定の採用ニーズはあると言えよう。

図表10は、本問の回答を企業規模別に整理したものである。「採用したいと思わない」の比率を見ると、企業規模が大きくなるにつれて小さくなっている。経営人材レベルの人材紹介ビジネスについては、企業規模によってニーズの強さに差があることから、焦点を当てた支援を行うことが効率的であろう。

図表10 経営人材を外部から採用する意欲（企業規模別）

	1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
最近、採用した	0.0%	0.4%	1.1%	1.7%	3.0%	6.6%
現在募集中である／人材紹介を依頼中である	0.0%	2.2%	2.9%	3.1%	5.1%	4.6%
良い人材がいれば採用したい	5.9%	11.3%	19.6%	25.4%	34.5%	37.1%
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	7.8%	13.6%	21.2%	24.0%	21.3%	21.9%
採用したいと思わない	71.9%	63.7%	48.3%	40.8%	34.8%	28.8%
わからない	15.2%	10.2%	10.3%	8.4%	6.8%	7.9%



問22. 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 11 では、回答者のメインバンクにおける有料職業紹介業務の実施状況をまとめている。したがって、メインバンクを持っている回答者のみが対象者となる。

「わからない」が 51.7%で最も多く、約半分を占める。このなかには、回答者が把握していないだけで、実際にはメインバンクが有料職業紹介業務を実施している可能性も含まれるが、それでも認知度は低いと言えよう。次いで多い回答である「実施していない」は 41.8%と約 4 割を占め、「実施している」との回答は 6.4%にとどまった。

なお、家森・米田（2021）で報告されている 2020 年の調査でも同じ質問が設けられているが、「わからない」が 52.0%、「実施していない」が 42.1%、「実施している」が 5.9%となっており、今回の調査結果はこれとほぼ同じ傾向を示している。

図表 11 メインバンクにおける有料職業紹介業務の実施状況

回答数	実施している	実施していない	わからない
2,439	6.4%	41.8%	51.7%

図表 12 メインバンクにおける有料職業紹介業務の実施状況（メインバンクの業態別）

	実施している	実施していない	わからない
大手銀行	6.5%	40.4%	53.1%
地域銀行	8.1%	39.1%	52.8%
信用金庫	4.2%	46.6%	49.2%
信用組合	1.5%	54.5%	43.9%

図表 12 は、メインバンクの業態別に回答を整理したものである。現在、地域銀行のほとんどが人材紹介ビジネスを行っている。たとえば、2021年2月時点では、地域銀行（地方銀行と第二地方銀行）100行のうち、有料職業紹介業の許可を受けているのが69行、許可の取得予定ありが16行、取得の予定なしが11行であった（金融庁 [2021]）。本調査は2021年10月に実施しているので、地域銀行については、9割近くが有料職業紹介業の許可を受けていると想定できる。それにもかかわらず、地域銀行メインでの顧客においても、「実施している」の比率が8%にとどまっているのは驚くほど低い。また、大手銀行でも三井住友銀行やりそな銀行は本体で許可を取っているほか、他の大手銀行もグループ内に100%出資の人材紹介会社を持っているので、大手銀行についての「実施している」が6.5%であるのも実態と大きくかけ離れている<sup>14</sup>。つまり、多くの顧客にとって、金融機関の有料職業紹介業務がまだ十分に認識されていないのであろう<sup>15</sup>。

問23. 貴社は、金融機関から、人材紹介業務の提案や説明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 13 人材紹介業務の提案や説明の有無

回答数	具体的な支援の提案があった	具体的な提案はなかったが、人材紹介業務の説明があった	説明もない	金融機関との付き合いはない
2,500	2.9%	11.4%	67.2%	18.6%

図表 13 は、回答者が、人材紹介業務の提案や説明を受けたことがあるかどうかを尋ねた質問への回答結果を示している。「説明もない」との回答が67.2%で

<sup>14</sup> 厚生労働省職業安定局のデータベースによる検索(2021年11月24日)の結果である。

<sup>15</sup> 信用金庫や信用組合で有料職業紹介の許可を得ているのは、16金庫、1信用組合であった(2021年11月24日)。

最も多く、次いで「金融機関との付き合いはない」が18.6%であった。「具体的な提案はなかったが、人材紹介業務の説明があった」は11.4%であり、「具体的な支援の提案があった」との回答は2.9%にとどまる。

問23への回答を、回答者のメインバンク別に整理したものが図表14である。回答者数の多い大手銀行、地域銀行、信用金庫に絞って見ると、「具体的な提案」や何らかの説明があった比率は、大手銀行が16.9%、地域銀行では19.1%、信用金庫で16.2%であった。大手銀行、地域銀行、信用金庫をメインバンクとする回答者のいずれも、8割以上が「説明もない」と回答しており、顧客に対する人材紹介業務の説明は十分とは言えない状況にある。

図表14 人材紹介業務の提案や説明の有無（メインバンク別）

	具体的な支援の提案があった	具体的な提案はなかったが、人材紹介業務の説明があった	説明もない	回答数
大手銀行	3.3%	13.6%	83.1%	573
地域銀行	4.6%	14.5%	80.9%	869
信用金庫	2.3%	13.9%	83.8%	469
信用組合	1.6%	12.7%	85.7%	63
政府系金融機関	0.0%	26.9%	73.1%	26

注) 「金融機関との付き合いはない」との回答は除く。

問24. 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15は、回答者の経営問題を解決するという観点で、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た質問への回答結果をまとめている。「非常に期待する」が0.8%、「ある程度期待する」が10.5%、「あまり期待しない」が32.3%、「全く期待しない」が33.6%、「むしろ懸念する」が7.6%、「わからない」が15.2%であった。「あまり期待しない」と「全く期待しない」を合わせる

と 65.9%である。一方で、「非常に期待する」と「ある程度期待する」を合わせても 1 割ほどである。

もっとも、これまで見てきたように、回答者の約半分が自身のメインバンクにおける人材紹介業務の実施について「わからない」と回答し（問 22）、回答者の 7 割近くがメインバンクから経営人材紹介について「説明もない」と回答している（問 23）。ということは、回答者は金融機関の経営人材紹介業務についての情報が十分でないまま「期待しない」と回答している可能性も否定できない。だとすれば、金融機関は経営人材紹介という新しい顧客支援ツールを有効に活用できていないことになる。

回答者の 3 割以上は、経営人材の採用に意欲的であったり、可能性を感じたりしている（問 21）ため、この点を重視して、人材紹介サービスを経営支援につなげられるよう顧客に説明していくことが金融機関には求められる。

図表 15 経営人材の紹介に対する期待

回答数	非常に期待する	ある程度期待する	あまり期待しない	全く期待しない	むしろ懸念する	わからない
2,500	0.8%	10.5%	32.3%	33.6%	7.6%	15.2%

図表 16 経営人材の紹介に対する期待（担当者の面談頻度別）

	非常に期待する	ある程度期待する	あまり期待しない	全く期待しない	むしろ懸念する	わからない
ほぼ毎日	2.7%	21.6%	18.9%	40.5%	5.4%	10.8%
1 週間に 1 回以上	2.1%	23.8%	38.5%	20.3%	7.0%	8.4%
2 週間に 1 回以上	2.2%	22.2%	40.0%	21.1%	2.2%	12.2%
1 ヶ月に 1 回以上	1.4%	14.4%	42.1%	27.0%	4.5%	10.6%
3 ヶ月に 1 回以上	0.6%	13.3%	40.9%	29.4%	5.3%	10.5%
6 ヶ月に 1 回以上	1.2%	9.9%	39.0%	33.7%	6.4%	9.9%
1 年に 1 回以上	0.0%	7.1%	37.5%	35.7%	9.5%	10.1%
着任時のみ	0.0%	4.8%	28.6%	41.5%	6.8%	18.4%
面会はない	0.2%	2.9%	17.1%	44.7%	12.8%	22.4%

図表 16 は、本問の回答を問 9（担当者の面談頻度）の回答別に整理したものである。面会頻度が「2 週間に 1 回以上」では「非常に期待する」が 2%を超えており、「ある程度期待する」をあわせると 25%程度となる。まずは、日頃からコンタクトが密接である顧客層に人材紹介業務を提供して、そこでの成功をベースにして、顧客層を広げていくことが現実的な選択肢であると思われる。

図表 17 経営人材の紹介に対する期待（経営課題別）

	従業員（非経営層）の 確保、人材育成	経営層の人材の不足	後継者の不在・未決定
非常に期待する	1.2%	2.9%	1.7%
ある程度期待する	15.5%	20.6%	11.6%
あまり期待しない	38.6%	37.7%	37.4%
全く期待しない	26.7%	23.4%	29.9%
むしろ懸念する	5.4%	6.0%	7.2%
わからない	12.7%	9.4%	12.3%
回答数	970	350	586

図表 17 は、問 6 で尋ねた人材に関する経営課題と、本問の回答をクロス集計したものである。「経営層の人材の不足」を課題に挙げる回答者の 37.7%が「あまり期待しない」、23.4%が「全く期待しない」と回答しているものの、「非常に期待する」、「ある程度期待する」と回答したのは、23.5%である。他方、図表 13 で示されたように、人材紹介業務の具体的な支援の提案があったと回答したのは、わずかに 2.9%である。このギャップは、経営人材紹介に関心のある顧客層に対して適切にアプローチをすると、人材紹介サービスの利用者が増える可能性を示している。

### 3. コロナ禍における金融機関取引

問25. 新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、資金を借り入れましたか。  
当てはまるものを全て選んで下さい。

図表18 回答者の借り入れ先の状況

	回答数	メインバンク から借り入れ した	メインバンク 以外の民間金 融機関から借 り入れた	メインバンク 以外の政府系 金融機関から 借り入れた	上記以外の借 り入れを行っ た	借り入れて いない
全体	2,500 100.0%	538 21.5%	253 10.1%	363 14.5%	20 0.8%	1,589 63.6%

図表18は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、資金の借り入れをしたかどうかを尋ねている。全体の結果として、「メインバンクから借り入れた」の回答率は、21.5%、「メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」の回答率は、10.1%、「メインバンク以外の政府系金融機関から借り入れた」は、14.5%、「上記以外の借り入れを行った」は、0.8%、「借り入れていない」は、63.6%であった。

選択肢「メインバンクから借り入れた」から「上記以外の借り入れを行った」をまとめて「借り入れた」状態の回答率は、36.4%となる。本調査以外の調査でのコロナ禍の借り入れ状況を確認すると、大同生命サーベイの2021年5月調査では、16.1%（回答数9,134社）となった。調査項目・文面の違いから厳密な比較はできないが、本調査の「借り入れ」の使用状況は、低いわけではないことが確認できる。

問26. 問25で、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて「2. メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」と回答した方にうかがいます。その金融機関は次のうちどれに当てはまりますか。(複数の非メインバンクから借り入れた場合は最大額の借入を行った先をお答え下さい)。

図表19 メインバンク以外の借り入れ先の種類

	回答数	都市銀行	地方銀行・ 第二地方銀行	信用金庫	信用組合	その他
全体	253 100.0%	25 9.9%	107 42.3%	92 36.4%	14 5.5%	15 5.9%

図表19は、前問25で「メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」と回答した回答者に対して、その金融機関の種類を尋ねた回答結果である。

全体の結果として、「都市銀行」の回答率は、9.9%、「地方銀行・第二地方銀行」の回答率は、42.3%、「信用金庫」の回答率は、36.4%、「信用組合」の回答率は、5.5%、「その他」の回答率は、5.9%であった。

問27. 問25で新型コロナウイルス感染症の影響を受けて「2. メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」と回答した方にうかがいます。その借入の直前の取引関係として当てはまるものを全て選んで下さい。

図表20 メインバンク以外の借り入れ先との取引関係

	回答数	準 メインバンク	既存の借入関係があった (今も借入残高がある)	過去に借入関係があった (コロナ禍前に返済済み)	借入関係はないが、その他の取引関係はあった	借入関係はなく、取引関係もなかった
全体	253 100.0%	119 47.0%	104 41.1%	32 12.6%	16 6.3%	19 7.5%

図表 20 は、問 25 で「メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」と回答した回答者に対して、その金融機関との借入直前での関係を尋ねた回答結果である。全体の結果として、「準メインバンク」の回答率は、47.0%、「既存の借入関係があった（今も借入残高がある）」の回答率は、41.1%、「過去に借入関係があった（コロナ禍前に返済済み）」の回答率は、12.6%、「借入関係はないが、その他の取引関係はあった」の回答率は、6.3%、「借入関係はなく、取引関係もなかった」の回答率は、7.5%であった。

「借入関係はなく、取引関係もなかった」の回答率は、通常の時期に比べて高い可能性があるが、正真正銘の意味での「新規」が多いわけではない。



問28. 問25で新型コロナウイルス感染症の影響を受けて「2. メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」と回答した方にうかがいます。その非メインバンクとは、今後どのような関係を持ちたいですか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 21 は、問 25 で「メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」と回答した回答者に対して、その金融機関と今後どのような関係を持つかを尋ねた回答結果である。全体の結果として、「メインバンクにしたい（既にメインバンクにした）」の回答率は、8.3%、「準メインバンクとしたい（準メインバンクのままとしたい）」の回答率は、48.2%、「新しい資金ニーズが生じた場合、借入を行いたい」の回答率は、39.5%、「新しい資金ニーズが生じた場合、借入を行うつもりはない」の回答率は、2.8%、「なるべく早く返済して、関係を解消したい」の回答率は、4.3%、「いずれも当てはまらない」は、7.9%であった。

図表 22 は、問 25 で「メインバンク以外の民間金融機関から借り入れた」と回答した回答者に対して、その金融機関と今後どのような関係を持つかを尋ねた回答結果と問 27 のメインバンク以外の借り入れ先との取引関係の回答結果のクロス表である。「準メインバンク」であった場合、「準メインバンクとしたい（準メインバンクのままとしたい）」の回答率が最も高く 62.2%であった。「既存の借入関係があった（今も借入残高がある）」や「過去に借入関係があった（コロナ禍前に返済済み）」、「借入関係はないが、その他の取引関係はあった」、「借入関係はなく、取引関係もなかった」では、「新しい資金ニーズが生じた場合、借入を行いたい」が最も高く、それぞれ、48.1%、53.1%、56.3%、47.4%となる。メインバンクや準メインバンクでなかった金融機関にとって、コロナ禍の資金繰りを通して、現状の取引関係を超越することが難しいことを表しているのかもしれない。

図表21 メインバンク以外の借り入れ先との今後の関係

回答数	メインバンクにしたい（既にメインバンクにした）	準メインバンクとしたい（準メインバンクのままとしたい）	新しい資金ニーズが生じた場合、借入を行いたい	新しい資金ニーズが生じた場合、借入を行わない	なるべく早く返済して、関係を解消したい	いずれも当てはまらない
253 100.0%	21 8.3%	122 48.2%	100 39.5%	7 2.8%	11 4.3%	20 7.9%

図表22 借入をした非メインバンクとの今後の関係の見込み

	メインバンクにしたい（既にメインバンクにした）	準メインバンクとしたい（準メインバンクのままとしたい）	新しい資金ニーズが生じた場合、借入を行いたい	新しい資金ニーズが生じた場合、借入を行わない	なるべく早く返済して、関係を解消したい	いずれも当てはまらない	回答数
準メインバンク	9.2%	62.2%	31.1%	3.4%	2.5%	9.2%	119
既存の借入関係があった（今も借入残高がある）	8.7%	47.1%	48.1%	1.0%	5.8%	4.8%	104
過去に借入関係があった（コロナ禍前に返済済み）	6.3%	37.5%	53.1%	6.3%	3.1%	3.1%	32
借入関係はないが、その他の取引関係はあった	0.0%	25.0%	56.3%	6.3%	0.0%	12.5%	16
借入関係はなく、取引関係もなかった	5.3%	36.8%	47.4%	0.0%	10.5%	10.5%	19

問29. 問28で「1. メインバンクにしたい（既にメインバンクにした）」と回答した方にお尋ねします。そのように考える理由（従来のメインバンクにはない強み）は何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 23 は、前問 28 で「メインバンクにしたい」と回答した回答者に対して、その回答の理由を尋ねた回答結果である。全体の結果として、「事業内容の強みを理解してくれる」の回答率は 57.1%、「経営計画の策定を支援してくれる」の回答率は 23.8%、「事業の立て直しを支援してくれる」の回答率は 23.8%、「担当者が親身になって話を聞いてくれる」の回答率は 28.1%、「頻繁に訪問してくれる」の回答率は 38.1%、「従来の、メインバンクにはないサービスがある（例：人材紹介など）」の回答率は 14.3%、「融資の相談に迅速に対応してくれる」の回答率は 33.3%、「従来のメインバンクよりも低い金利を提示してくれる」の回答率は 33.3%、「販路の開拓など、融資以外の企業支援に積極的である」の回答率は 9.5%、「商談会開催などの情報を提供してくれる」の回答率は 14.3%、「地域の特性をよく理解している」の回答率は 28.6%、「上記以外の理由」の回答率は 4.8%であった。

ただし、本質問の結果に関しては、回答数が 21 と他の質問の回答数に比べて非常に少ないために、注意が必要である。

図表23 メインバンク希望先となる理由

	回答数	事業内容の強みを理解してくれる	経営計画の策定を支援してくれる	事業の立て直しを支援してくれる	担当者が親身になって話を聞いてくれる	頻繁に訪問してくれる	従来の、メインバンクにはないサービスがある（例：人材紹介など）	従来の相談に迅速に対応してくれる	融資の相談に迅速に対応してくれる	従来のメインバンクよりも低い金利を提示してくれる	融資以外の企業支援に積極的である	販路の開拓など、融資を提供してくれる	商談会開催などの情報を提供してくれる	地域の特性をよく理解している	上記以外の理由
全体	21 100.0 %	12 57.1 %	5 23.8 %	5 23.8 %	8 38.1 %	8 38.1 %	3 14.3 %	7 33.3 %	7 33.3 %	2 9.5 %	3 14.3 %	3 14.3 %	6 28.6 %	1 4.8 %	

問30. 問25で、「借り入れた」（選択肢1、2、3、4）と回答した方にうかがいます。コロナ禍で資金を借入れた理由は何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。

図表24 借り入れ理由

	回答数	各種の支払い（給与、家賃、税金、仕入代金など）をまかなうため	既借入の返済のため	既存事業での設備投資や事業拡張のため	新しい事業に進出するため	念のために手元資金を厚くするため	保証料・金利負担がないため	金融機関から勧められたため	その他
全体	911 100.0%	356 39.1%	129 14.2%	131 14.4%	67 7.4%	441 48.4%	248 27.2%	138 15.1%	3 0.3%

図表25 「念のために手元資金を厚くするため」借り入れた企業のメインバンクとの関係

	信頼なし (A) 回答数	A/2130	信頼あり (B) 回答数	B/309
念のため借入：メイン	186	8.7%	93	30.1%
借入：メインバンク	393	18.5%	145	46.9%
念のため借入：非メイン	139	6.5%	22	7.1%
借入：非メイン	329	15.4%	39	12.6%
全体	2,130		309	

図表24は、問25で「借り入れた」（選択肢1、2、3、4）と回答した回答者に対して、その借り入れの理由を尋ねた回答結果である。全体の結果として、「各種の支払い（給与、家賃、税金、仕入代金など）をまかなうため」の回答率は39.1%、「既借入の返済のため」の回答率は14.2%、「既存事業での設備投資や事業拡張のため」の回答率は14.4%、「新しい事業に進出するため」の回答率は7.4%、「念のために手元資金を厚くするため」の回答率は48.4%（予備的動機）、「保証料・金利負担がないため」の回答率は27.2%、「金融機関から勧め

られたため」の回答率は15.1%、「その他」の回答率は0.3%であった。

「念のために手元資金を厚くするため」に借入れをする企業は、メインバンクがいざというときに資金提供をしてくれないために、あらかじめ資金を借入れた理解することもできるし、まさにコロナ危機に際して資金を潤沢に提供してくれることを期待しているとも解釈できる。そこで、問11で「5.メインバンクに対して、常に安定的に必要な資金供給に応じてくれるという信頼感がある」という選択肢の有無で、メインバンクに対する信頼「あり」(309人)と「なし」(2,130人)に分けて、本問の回答を整理してみたのが、図表25である。

メインバンクに信頼「なし」の場合には、コロナ禍でもメインバンクに借入れたのと非メインバンクに借入れたのとでほぼ同じ数である。一方、信頼関係「あり」の企業の場合は、メインバンクからの調達率が75%ほどとなっている。また、念のための資金調達をメインバンクから実施している企業が30%あるのに対して、信頼「なし」では10%以下である。コロナ禍での資金提供が信頼関係に影響しているようである。

ただし、メインバンクからいざという場合に確実に資金が提供してもらえるという信頼感があれば、「念のために」手元資金を厚くする必要がないともいえる。しかしながら、コロナ禍では、国の制度によって実質的に金利や保証料の負担がなかったこともあり、結果の解釈が難しくなっていることに留意が必要である。

問31. 問25で「借り入れた」（選択肢1、2、3、4）と回答した方にうかがいます。借入の返済のための事業計画の作成状況と金融機関の進捗管理の状況として当てはまるものを全て選んで下さい。

図表 26 は、問 25 で「借り入れた」（選択肢 1、2、3、4）と回答した回答者に対して、その借入の返済のための事業計画と金融機関の進捗管理の状況について尋ねた回答結果である。

全体の結果として、「メインバンクとは、進捗について定期的に相談している」の回答率は 35.9%、「メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところあまりしていない」の回答率は 19.6%、「メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところ全くしていない」の回答率は 18.8%、「メインバンクとの間で、返済のための事業計画を作成していない」の回答率は 15.4%、「メインバンク以外の金融機関とは、進捗について定期的に相談している」の回答率は 12.0%、「メインバンク以外の金融機関とは、進捗に関する相談を今のところあまりしていない」の回答率は 8.1%、「メインバンク以外の金融機関とは、進捗に関する相談を今のところ全くしていない」の回答率は 9.2%、「メインバンク以外の金融機関とは、返済のための事業計画を作成していない」の回答率は 10.4%、「その他」の回答率は 0.9%であった。

図表 27 は、メインバンクから借り入れたという回答者について、メインバンクとの状況を整理したものである。信用組合について、「返済のための事業計画を作成していない」が多い。小規模事業者が多く、計画を立てる態勢が不十分なのであろう。一方で、信用組合は「定期的に相談」の比率も最も高い。顧客との密接な関係があるはずの信用金庫で「定期的に相談」が最も少ないことが目立つ。

図表26 返済のための事業計画の作成状況と金融機関の進捗管理の状況

	回答数	メインバンクとは、進捗について定期的に相談している	メインバンクとは、進捗に関してあまりしていない	メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところ全くしていない	メインバンクとの間で、返済のための事業計画を作成していない	メインバンク以外の金融機関とは、進捗について定期的に相談している	メインバンク以外の金融機関とは、進捗に関する相談を今のところあまりしていない	メインバンク以外の金融機関とは、進捗に関する相談を今のところ全くしていない	メインバンク以外の金融機関とは、返済のための事業計画を作成していない	その他
全体	911 100.0%	327 35.9%	179 19.6%	171 18.8%	140 15.4%	109 12.0%	74 8.1%	84 9.2%	95 10.4%	8 0.9%

図表27 返済のための事業計画の作成状況と金融機関の進捗管理の状況  
(メインバンクから借り入れた企業についてメインバンクの業態別)

	大手銀行	地域銀行	信用金庫	信用組合
メインバンクとは、進捗について定期的に相談している	47.8%	50.5%	42.9%	56.0%
メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところあまりしていない	26.9%	20.4%	23.1%	12.0%
メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところ全くしていない	13.4%	12.9%	16.0%	4.0%
メインバンクとの間で、返済のための事業計画を作成していない	7.5%	12.5%	15.4%	24.0%

問32. 問25で「借り入れた」(選択肢1、2、3、4)と回答した方にうかがいます。借入金を計画通りに返せる見込みについてお尋ねします。下記の中から当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表28 計画通りの返済の見込み

回答数	全く不安はない	少し不安はある	かなりの不安がある	非常に大きな不安がある
911 100.0%	339 37.2%	447 49.1%	99 10.9%	26 2.9%

図表 28 は、問 25 で「借り入れた」（選択肢 1,2,3,4）と回答した回答者に対して、その借入が計画通りに返済できる見込みを尋ねた回答結果である。全体の結果として、「全く不安はない」の回答率は、37.2%、「少し不安はある」の回答率は、49.1%、「かなりの不安がある」の回答率は、10.9%、「非常に大きな不安がある」の回答率は、2.9%であった。約 6 割の不安を感じる事業者に寄り添っていくことが金融機関には期待されている。

図表29 返済の見込みと借り入れの理由

	回答数	平均	標準偏差
1. 各種の支払い（給与、家賃、税金、仕入代金など）をまかなうため	356	2.1	0.8
2. 既借入の返済のため	129	2.1	0.7
3. 既存事業での設備投資や事業拡張のため	131	1.8	0.6
4. 新しい事業に進出するため	67	1.9	0.8
5. 念のために手元資金を厚くするため	441	1.6	0.7
6. 保証料・金利負担がないため	248	1.6	0.7
7. 金融機関から勧められたため	138	1.6	0.8
8. その他	3	1.0	0.0

図表 29 は、問 32 の選択肢に関して、「全く不安はない」を 1 点、「少し不安はある」を 2 点、「かなり不安がある」を 3 点、「非常に大きな不安がある」を 4 点として、問 30 の選択肢の回答状況毎に平均点を計算した結果を表している。経営の現状維持的動機が強い「念のために手元資金を厚くするため」の平均点 1.6 は、「各種の支払い（給与、家賃、税金、仕入代金など）をまかなうため」と「既借入の返済のため」の平均点 2.1 と 2.1 よりも低くなっていて、「不安度」が低いことがわかる。「各種の支払い（給与、家賃、税金、仕入代金など）をまかなうため」や「既借入の返済のため」を理由に持つ回答者は、コロナ禍で売り上げが入らない状況で、支払や返済の原資になるような手元の流動性が少ないことで、背負った債務の負担感に「不安」が高まっているのかもしれない。一方で、「念のために手元資金を厚くするため」を理由に選択している回答



者にとって、それほど不安はない中で、予防的に調達したのであろう。その中には、借入が全く必要ではなかったものの、金融機関からの「営業的な」働き掛けによって借入をしたものも含まれるのではないかと予想される。

図表30 メインバンクとの相談状況と返済の見込み  
(メインバンクからの借り入れをした企業のみ)

	全く不安はない	少し不安はある	かなりの不安がある	非常に大きな不安がある
メインバンクとは、進捗について定期的に相談している	35.2%	52.3%	9.4%	3.1%
メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところあまりしていない	36.2%	50.0%	12.1%	1.7%
メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところ全くしていない	57.3%	33.3%	6.7%	2.7%
メインバンクとの間で、返済のための事業計画を作成していない	47.2%	44.4%	2.8%	5.6%

図表30は、問31と本問の回答のクロス集計の結果である。「メインバンクとは、進捗に関する相談を今のところ全くしていない」との回答者が「全く不安がない」との回答が多い。つまり、返済の心配がない先が多い。金融機関のリソースが限られている中では、そうした企業に対して金融機関が相談のための時間を使わないのは、合理的な行動とも理解できる。ただ、正しく現状を理解できていない企業が混じっている恐れや、現在は返済が可能でも事業の展開が行き詰まっている企業もあるかもしれない。そうした点を外部の目からみて、早期の支援を行う金融機関の役割が求められていることにも付言しておきたい。

問33. コロナ禍における金融機関の対応を全般的にどのように評価していますか。

図表 31 は、コロナ禍におけるメインバンクの対応について尋ねた質問の回答結果である。「ある程度評価する」と回答した企業の割合が最も高く 24.5%であった。「高く評価する」「ある程度評価する」「少し評価する」の合計は、51.9%であり、半数以上の企業がプラスの評価をしている。「全く評価しない」「あまり評価しない」の合計は 23.4%であり、高評価の割合は、28.5%ポイント高く、2.22 倍である。

図表31 メインバンクの対応の評価

	回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
全体	2,439 100.0%	181 7.4%	390 16.0%	547 22.4%	597 24.5%	122 5.0%	602 24.7%

図表 32 は、メインバンク別に対応の評価を比較したものである。「高く評価する」「ある程度評価する」「少し評価する」の割合を足して、「全く評価しない」「あまり評価しない」と答えた割合を引いたもので比較する。その結果、大手銀行をメインバンクとする企業は 4.8%ポイント、地域銀行については 35.5%ポイント、信用金庫については 47.2%ポイント、信用組合については 51.5%ポイント、政府系金融機関については 43.4%ポイントほど高く評価している。

信用組合、信用金庫といった地域密着型の規模の小さな金融機関の方が高評価を得ている。一方、大手銀行の評価は相対的に低い。政府系金融機関は、民間銀行と協同組織金融機関の間に位置する。協同組織金融機関は、企業の期待するメインバンクとしての役割を果たしたと、企業から相対的に高く評価されていることがわかる。

図表32 メインバンク別の対応の評価

	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
大手銀行	93 11.8%	156 19.9%	145 18.5%	122 15.5%	20 2.5%	249 31.7%
地域銀行	53 5.3%	156 15.6%	227 22.7%	288 28.9%	48 4.8%	226 22.6%
信用金庫	28 5.3%	63 12.0%	146 27.8%	151 28.7%	42 8.0%	96 18.3%
信用組合	2 3.0%	9 13.6%	15 22.7%	22 33.3%	8 12.1%	10 15.2%
政府系 金融機関	2 6.7%	4 13.3%	8 26.7%	8 26.7%	3 10.0%	5 16.7%

図表33 従業員規模別の対応の評価

	回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
1人	252	9.5%	18.3%	13.9%	15.1%	2.8%	40.5%
2-5人	947	10.0%	15.8%	20.9%	22.0%	4.1%	27.1%
6-10人	369	5.1%	19.0%	25.5%	21.7%	5.4%	23.3%
11-20人	284	7.4%	15.1%	26.4%	31.3%	4.6%	15.1%
21-50人	292	4.8%	14.4%	22.9%	33.6%	8.2%	16.1%
51人以上	295	2.7%	13.2%	26.4%	28.5%	6.4%	22.7%

図表33は、従業員の規模別に、メインバンクの対応を評価したものである。「1人」企業では、メインバンクの評価について、「わからない/該当はない」と回答している割合が最も高く、40.5%を占めていて、メインバンクとの関係が希薄であることがわかる。

「高く評価する」「ある程度評価する」「少し評価する」の割合を足して、「全く評価しない」「あまり評価しない」と答えた割合を引いたもので比較する。その結果、「1人」企業は4%ポイント、「2-5人」企業は21.2%ポイント、「6-10人」企業は28.5%ポイント、「11-20人」企業は39.8%ポイント、「21-50人」企業は45.5%ポイント、「51人」企業は45.4%ポイントほど高く評価している。企業規模が大きくなるほど、メインバンクを高く評価している。企業は、規模

を拡大し、従業員数を増やすと、より満足度の高い金融・非金融サービスを受ける可能性がある。

図表34 メインバンク以外の民間金融機関の対応

	回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
全体	2,500 100.0%	158 6.3%	410 16.4%	510 20.4%	491 19.6%	66 2.6%	865 34.6%

図表35 メインバンク以外の民間金融機関の対応（問8と問33のクロス集計）

回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
1,906	110	315	443	437	61	540
100.0%	5.8%	16.5%	23.2%	22.9%	3.2%	28.3%

図表 34 は、コロナ禍におけるメインバンク以外の民間金融機関の対応について尋ねた質問の回答結果である。「少し評価する」と回答した割合が最も高く20.4%であった。「高く評価する」「ある程度評価する」「少し評価する」の合計は、42.6%であり、メインバンクの評価よりも相対的に低い。「全く評価しない」「あまり評価しない」の合計は、22.7%であり、高評価の割合は、19.9%ポイント高く、1.88倍である。

図表 35 は、問 8 で「メインバンク以外の取引金融機関」として、大手銀行、地方銀行・第二地方銀行、信用金庫、信用組合のいずれかを選択した 1,906 社に限定して、「メインバンク以外の取引金融機関」に対する評価の結果をまとめたものである。各比率に大きな違いはなく、メインバンクの評価よりも、メインバンク以外の民間金融機関の評価は低いといえる。

図表 31 と図表 34 を比較すると、メインバンクと非メインバンクで、役割分担をしていて、主にメインバンクが企業に対して金融・非金融支援をしていることがうかがえる。

図表36 日本政策金融公庫の対応

	回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
全体	2,500 100.0%	157 6.3%	266 10.6%	407 16.3%	451 18.0%	177 7.1%	1,042 41.7%

図表37 日本政策金融公庫の対応（問8と問33のクロス集計）

回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
233 100.0%	3 1.3%	16 6.9%	42 18.0%	73 31.3%	52 22.3%	47 20.2%

図表 36 は、コロナ禍における日本政策金融公庫の対応について尋ねた質問の回答結果である。「ある程度評価する」と回答した割合が最も高く 18%であった。「高く評価する」「ある程度評価する」「少し評価する」の合計は 41.4%である。「全く評価しない」「あまり評価しない」の合計は 16.9%であり、高評価の割合は 24.5%ポイント高く、2.45 倍である。企業は、日本政策金融公庫に対して、高評価をつけている。

一方、「わからない／該当はない」と回答した割合は 41.7%であり、日本政策金融公庫とあまり接点のない企業が 4 割ほど存在することを示す。

図表 37 は、問 8 において、政府系金融機関をメインバンク、もしくは、メインバンク以外の取引金融機関として選択した回答者 233 人を対象にして集計したものである。「わからない／該当はない」の割合が減り、図表 36 には、日本政策金融公庫と取引のない企業が多く含まれていたことがわかる。さらに、「ある程度評価する」は 31.3%となり、「高く評価する」は 22.3%と、高評価の割合が大きい。「高く評価する」「ある程度評価する」「少し評価する」の割合の合計から、「全く評価しない」「あまり評価しない」の割合を引くと、63.4%であり、政府系金融機関と実際に取引した企業は、日本政策金融公庫を高く評価している。

図表38 商工中金の対応

	回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
全体	2,500 100.0%	174 7.0%	307 12.3%	321 12.8%	280 11.2%	50 2.0%	1,368 54.7%

図表39 商工中金の対応（問8と問33のクロス集計）

回答数	全く 評価しない	あまり 評価しない	少し 評価する	ある程度 評価する	高く 評価する	わからない/ 該当はない
233 100.0%	12 5.2%	19 8.2%	33 14.2%	34 14.6%	21 9.0%	114 48.9%

図表 38 は、コロナ禍における商工組合中央金庫（以下、商工中金）の対応について尋ねた質問の回答結果である。「少し評価する」と回答した割合が最も高く 12.8%であった。「高く評価する」「ある程度評価する」「少し評価する」の合計は、26%である。「全く評価しない」「あまり評価しない」の合計は 19.3%であり、高評価の割合は 6.7%ポイント高く、1.35 倍である。他の業態の金融機関と比較して、商工中金の評価は相対的に低い。ただし、他の機関に比べて「わからない／該当はない」が顕著に多い。そこで、「わからない／該当はない」を除外して比率を計算してみると、57.5%が高評価していることになる。特に、従業員 51 人以上企業になると、67.8%が高評価をしている。

図表 39 は、問 8 において、政府系金融機関をメインバンク、もしくは、メインバンク以外の取引金融機関として選択した回答者 233 人を対象にして、集計したものである。2021 年 3 月末の日本政策金融公庫の総融資残高は 29 兆 2,387 億円、職員数 7,436 人（2021 年度予算定員）である一方、商工中金の貸出金は 9 兆 5,214 億円、職員数は 3,685 人であり、商工中金の規模は、公庫よりも小さい。そのため、政府系金融機関と取引をしたことのある企業の中で、商工中金と取引したことのある企業は少ないために、「わからない／該当はない」が依然として多いものの、図表 38 に比べて高評価の比率が高く、低評価の比率が低

くなっている。商工中金と実際の関係がある企業群では評価が高い傾向にあるといえよう。

問34. 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 40 は、2020 年冬以降のコロナショックに対するメインバンクの対応について尋ねた質問の回答結果である。「特に何もしてくれなかった」が最も多く、42.5%であった。問 25 で、コロナ禍で資金を借りたかどうかを尋ねたところ、63.6%の企業が借り入れていなかったことと整合的である。

「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」は 12.8%、「必要な資金を融資してくれた」は 11.4%、「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」は 9.6%で、資金が必要な企業に対して、メインバンクは資金繰りに対応したことがわかる。

家森・米田 (2021) で、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」は 31.2%、その次が「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」は 9.4%であった。今回の調査も同様の順位であることから、こうした結果が広く見られる傾向であると予想できる。

図表40 コロナショック後のメインバンクの対応

	回答数	
	件数	割合
全体	2,439	100.0%
特に何もしてくれなかった	1,037	42.5%
担当者と言えるような人はいなかった	459	18.8%
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	311	12.8%
必要な資金を融資してくれた	277	11.4%
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	234	9.6%
頻繁に訪問してくれた	209	8.6%
補助金等の紹介や申請をサポートしてくれた	176	7.2%
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	133	5.5%
資金繰り以外の経営相談に親身に乘ってくれた	96	3.9%
返済条件の変更を認めてくれた	86	3.5%
貴社から資金繰りの相談をしたら、事務的な対応だった	72	3.0%
新しい取引先を紹介してくれた	34	1.4%
その他の有益な情報を提供してくれた	5	0.2%
その他の好ましい対応してくれた	5	0.2%

問35. コロナ禍からの経済再生の過程で、政府系金融機関と民間金融機関の連携に期待しますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

図表41 政府系金融機関と民間金融機関の連携に期待するか

	回答数	大いに期待する	ある程度期待する	少しは期待する	ほとんど期待しない	全く期待しない	わからない
全体	2,500	276	501	651	439	370	263
	100.0%	11.0%	20.0%	26.0%	17.6%	14.8%	10.5%

図表41は、コロナ禍からの経済再生の過程で、政府系金融機関と民間金融機関の連携に期待するかどうかを尋ねた質問の回答結果である。「大いに期待する」「ある程度期待する」「少しは期待する」の合計は57%で、「ほとんど期待しない」「全く期待しない」の合計は32.4%であり、連携を期待している企業が多いと言える。



#### 4. むすび

コロナ禍によって多くの中小企業が深刻な影響を受けたが、政府の前例のない支援策によって資金繰りを付けることができ、結果として中小企業の倒産は抑制されてきた。しかし、ポストコロナにおいて、多くの中小企業は、ニューノーマルに対応して事業構造を変革しつつ、累積した債務を返済していかねばならない。地域金融機関は、そうした中小企業の変革を支援することが期待されている。地域金融機関自身もそうした支援を本業と位置づけているが、必ずしも十分に成果が上がっていないように思われる。

そこで、われわれは、2021年10月に中小企業2500社に対して、「ポストコロナにおける金融機関による企業支援と事業性評価に関する企業意識」を実施した。回答企業は、従業員数を300人までに限定した。また、一定の事業規模がある者の方が、金融機関との意味のある関係性を持っていると考えられることから、自分一人だけの企業（個人事業を含む）についても対象としないことにした。その結果、2～5人企業が38.7%を占めており、11人以上の企業の比率が35.4%を占めている。直近の決算期では、赤字が37.0%、黒字が59.8%であり、コロナ禍にもかかわらず回答者の6割は直近期に黒字である。

以下、主要な結果（一部紙幅の関係で省略した部分も含めて）をまとめておく。コロナ禍のショックがあった場合に、経営計画がしっかりとある会社なら、事業の回復が早いのではないかと予想される。実際、「具体的な目標の入った経営計画がある」場合には、仮に落ち込んだとしても改善傾向が最も強く現れていた。また、既存の同業者と比べた、事業内容に新しい点や強みがあるという企業ほど、コロナ禍での最悪時の業況感の落ち込みが少ないこともみられた。具体的な計画を立て、自社の強みをしっかり持つておくことがコロナ禍のような危機においても有益であることが確認できた。

現在苦労していることについて尋ねてみたところ、「従業員（非経営層）の確保、人材育成」が最も多く（38.8%）、「顧客・販路の確保や開拓」が次に多く（34.7%）、コロナ禍ではあるが、「事業環境の変化による業績の不振」は3番目であった（28.4%）。カネに関わること（資金繰り、資金調達）も課題ではあるが、業績に関わること（事業環境の変化による業績の不振、顧客・販路の確保や開拓、持続可能な事業戦略の策定）、ヒトに関わること（従業員（非経営層）の確保、人材育成、後継者の不在・未決定）がより深刻な課題であることがわかる。従業員規模別にみると、金融面では規模の小さな企業での支援ニーズが強い傾向が見られ、人材紹介業務に対する潜在的なニーズはある程度の規模を持つ企業に潜在している。一方、地域商社業務の潜在ニーズは、企業規模にかかわらず潜在している。ちなみに、「金融機関が運営する地域商社」について「知らない」企業が72.8%、「金融機関の人材紹介業務」について「知らない」企業が57.5%であり、企業に対する広報にも課題がある。

今回のサンプル企業では、ほとんどがメインバンクがあると回答しているが、金融機関の担当者が年1回以上訪問しているのは約6割と、メインバンクを持っているにもかかわらず面会頻度は低い。取引金融機関の業態別に、金融機関の営業・渉外担当者との面会頻度を比較すると、小さな業態ほど面会頻度は高い傾向が見られた。

メインバンクとの関係性について尋ねたところ、回答者の7割が肯定的な回答を選択しているが、一方で、回答者の7割が否定的な回答を選択している（つまり、肯定的な回答と否定的な回答を同時に選択している企業もいる）。われわれは、7割の企業が否定的な評価をしているという点を深刻に受け止めるべきであると考えている。

メインバンクから得た助言や情報の件数と比率、それらが経営にとって具体的な効果があったか、さらにそのことに関してメインバンクから追加的な借入れを行ったり、手数料を支払ったかどうかについて尋ねている。助言や情報数

が多いものは、「新しい販売先」、「専門家や専門機関の紹介」、「新商品や新規事業」などである。しかしこれらはいずれも10%未満であり、情報の提供を受けていないと回答したの企業が73.8%であり、現実的には、金融機関から助言や情報を得ていない事業者は多い。助言を受けたことが、企業の経営に効果があったと回答した上位3項目は、新しい技術やその技術の入手方法、専門家や専門機関の紹介、新しい販売先であり、助言を受けた企業の半数程度が、効果があったと回答している。さらに、そうした助言や情報を受けたことに対して、何らかの対価を支払ったかを調べたところ、新しい技術やその技術の入手方法、専門家や専門機関の紹介、新しい仕入先で多く、これらの場合で、金融機関の収益になったのは3割から4割程度であった。

企業の意識を尋ねたところ、「金融機関は地方創生に貢献すべき」、「金融機関は資金提供以外でも問題企業を支援すべき」、「金融機関は経営に問題を抱えた先を支えるべき」については過半数の回答者が支持している。なお、メインバンクへの信頼感が強い企業では、「金融的なサービスに対して対価を支払うのに抵抗はない」との回答が多く、手数料ビジネスで成果をあげるためにも、まず、企業との間で信頼できる関係を築くことが必要であるといえる。

メインバンクの事業性評価の能力の水準について、約6割が好意的に評価している。業態別にみると、評価の高い順に、信用組合、政府系、信用金庫、地銀・第二地銀、大手銀行である。大手銀行の評価が低いのは、本調査が（大手銀行が事業性評価の対象にしないような）小規模企業を多く含んでいることが考えられる。事業性評価能力の3年間の変化についての評価をみると、改善傾向の強い順で、政府系、信用組合、信用金庫、地銀・第二地銀、大手銀行である。大手銀行の事業性評価能力の変化はマイナスとなっており、3年前と比べると全体としてみて悪化している点が目立つ。大手銀行の取引対象の絞り込みの影響がみられるのではないかと思われる。

メインバンクが地域商社事業を行っているか否かについて認知しているかを

尋ねたところ、「わからない」が半数以上を占めた。残念ながら、「顧客・販路の確保や開拓」や「仕入先・外注先の確保や開拓」に苦しんでいるという企業においても、地域商社機能を知らない比率は、全体とほとんど同じであった。せっかくの課題解決機能が中小企業には知られていないのである。

地域商社事業を実際に利用したことがあるというのは 43 社しなかったが、約 6 割からは経営改善効果に肯定的な回答が得られている。一方で、利用したいとは思わない企業（1,225 社と多い）に、その理由を尋ねると、「サービス内容がよくわからない」が最も多く、金融機関の実施する地域商社事業が知られていないことがわかる。また、「実際に売り上げ増などの経営改善につながるとは思えない」も約 3 分の 1 あり、効果に懐疑的な見方も多い。後者の懐疑派に対しては、実際に効果があったとの回答が約 6 割だという事実を踏まえて、積極的に効果を伝えていく努力が必要であろう。

一方、人材紹介に関して、金融機関から提案や説明を受けたことがあるかどうかを尋ねたところ、「説明もない」との回答が約 7 割あり、説明や提案があったのは 15% 以下であった。人材紹介業務の説明は十分とは言えない状況にある。経営課題として人材に関する点を選択した企業に対しては、提案や説明が行われているが、7 割以上が「説明もない」と回答しており、企業のニーズを察知できていない状況が読み取れた。

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たところ、否定的な回答が 3 分の 2 であり、前向きな回答は 1 割ほどであった。ただ、多くの回答者は、金融機関の人材紹介業務についての具体的なイメージを持っていないのが現状であり、人材紹介サービスを経営支援につなげられるよう顧客に説明していくことが金融機関には求められる。たとえば、日頃からコンタクトが密接である顧客層は、人材紹介業務への期待が相対的に大きいことから、まずは事業をよく理解している先に対して、人材紹介によるソリューションの効能を証明して、そこでの成功をベースにして、顧客層を広げていくことが現実的

あろう。実際、われわれの調査でも、過去にメインバンクから何らかの助言を受けた経験があると、そしてとくに人材面での支援を受けていると、金融機関による人材紹介業務に対する期待は強まる。

われわれの調査対象では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、資金の借入れをした企業の比率は 36.4%であった。その理由として最も多かったのは、「念のために手元資金を厚くするため」(48.4%)であった。2番目が、「各種の支払い（給与、家賃、税金、仕入代金など）をまかなうため」(39.1%)であった。つまり、借入を行っている企業にも、資金繰りを付けるために資金が必要であった企業もあれば、余裕があった企業もある。その結果、返済に全く不安がないとの回答が約 4 割あり、大きな不安があるのは 1 割強にとどまっている。

ただし、返済していくための事業計画をしっかりと立てることは必要である。実際、「具体的な目標の入った経営計画がある」企業では、相対的に不安が少ないとの結果が得られた。また、金融機関との相談も必要であるが、「メインバンクとは、進捗について定期的に相談している」のは 3 分の 1 程度にとどまっている。

コロナ禍でメインバンクがどのようなことをしてくれたかを尋ねたところ、「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」、「必要な資金を融資してくれた」、「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 1 割程度の選択率であった。残念ながら、もっとも多かった回答は「特に何もしてくれなかった」(42.5%)であった。それゆえに、コロナ禍におけるメインバンクの対応についての総合的な評価を尋ねたところ、前向きの評価は 51.9%にとどまった。業態別にみると、信用組合、信用金庫といった地域密着型の規模の小さな金融機関の方が高評価を得ている。一方、大手銀行の評価は相対的に低い。政府系金融機関は、民間銀行と協同組織金融機関の間に位置する。協同組織金融機関は、企業の期待するメインバンクとしての役割を果たしたと、

企業から相対的に高く評価されている。

以上のように、本調査は、第1章で紹介した既存の調査とは異なった視点で分析を行い、新しい知見を紹介している。今後、これらの結果を利用して政策立案や地域金融機関の政策立案が行われることを期待したい。

#### 参考文献

第1章と共通

## 第4章 信用金庫による補助金申請支援

### －金融を超えた伴走支援の事例として－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員 井上有弘

#### 1. はじめに

コロナ禍が3年目となり、資金繰り支援として行われてきた実質無利子無担保の制度融資（いわゆるゼロゼロ融資）の返済が本格化していく。2022年5月末に信用金庫の貸出金が前年同月比で一時減少に転じるなど、中小企業への対応は、資金繰り支援から収益力改善のための本業支援の局面に移っている。

今後の地域金融機関には、ポストコロナ時代の経営環境を見据えて、事業の組み換えも含めた金融の枠を超えた本業支援が一層求められてくる。中小企業の収益力改善を図るこうした支援は、コロナ禍で増大した貸出の返済原資を確保するという点で、地域金融機関自身にとっても重要なものとなる。

本章では、事業性評価により蓄積してきた情報が活用できる本業支援として、中小企業の補助金申請への支援を取り上げる。まず、信用金庫による補助金申請支援の概略、信用金庫の関与状況などを確認する。次に、主に事業再構築補助金を念頭に4つの信用金庫の取組事例をもとに、支援体制、外部専門家の活用など支援プロセス、支援の有料化の動向などについて、具体的な取組内容を整理する。補助金申請支援は、長期にわたり企業に寄り添う伴走支援の取組みとしても注目されているものである。

## 2. 事業性評価が活用できる支援として

### (1) 保有する「事業性評価」情報の活用

補助金申請では、補助金の対象となる事業について事業計画書を作成する必要がある。その際、取引先について信用金庫が保有している情報が活用できる。それは、決算書などの財務情報だけでなく、これまでの融資取引や事業性評価を通じて把握、蓄積してきた取引先の事業についての定性的な情報である。

例えば、多くの信用金庫で事業性評価（事業への理解）の入口段階で活用しているツールに「ローカルベンチマーク」（ロカベン）<sup>16</sup>がある。ロカベンは、①財務分析、②商流・業務フロー（図表1）、③4つの視点（図表2）の3シートから構成されている。これらにより、取引先の事業内容や取引関係のほか、4つの視点（経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制）から、取引先の技術力、販売力なども把握できているはずである。

補助金申請のための事業計画書では、図表3に示すように、主に補助事業で取り組む予定の新たな事業について記載することとなる。新事業の内容や必要となる経営資源などを記載するため、ローカルベンチマークの業務フローにある「差別化ポイント」や商流にある「選ばれている理由」、4つの視点に記載された強みに関する情報、さらに追加ヒアリングなどにもとづき、事業計画書に合理性や説得力をもたせていく。


---

<sup>16</sup> 2016年3月に経済産業省が公表した、企業の「健康診断ツール」。財務情報と非財務情報の2つの側面から、経営者と金融機関・支援機関が同じ目線で対話を深める入口となることを目的としている。動画教材、ガイドブック（企業編・支援機関編）、活用事例集が公表されるなど、支援ツールが順次拡充されている。次のローカルベンチマーク Web ページ等を参照。

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)



図表1 ローカルベンチマークの3シートの2枚目「商流・業務フロー」シート



企業の健康診断ツール  
ローカルベンチマーク

商号	株式会社○○
売上高	5,130,250(千円)
経常利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>


業務① 商品企画	業務② 商品開発	業務③ 製造	業務④ デザイン	業務⑤ 販売	提供内容/顧客提供価値
<p>■実態内容</p> <p>「地元食材を使った商品」をテーマに商品企画。プラントの統一感を意識。</p> <p>■差別化ポイント</p> <p>地元食材○○を使用した食品開発をしている事業者は県内で当社のみ。</p>	<p>■実態内容</p> <p>社長、役員だけでなく、社員も試食に参加し、幅広い意見を収集。</p> <p>■差別化ポイント</p> <p>毎月の試作品数は○○件に及び、開発アイデアが豊富である。</p>	<p>■実態内容</p> <p>自社工場と外注先を活用。 (製麺・顆粒だし製造は外注先)</p> <p>■差別化ポイント</p> <p>自社工場には大手食品メーカー出身者が2名おり、積極的な改善提案がある。</p>	<p>■実態内容</p> <p>ラベル等のデザインから、売場用のPOP含め内製化している。</p> <p>■差別化ポイント</p> <p>自社でデザイン～POP作成まで可能な食品メーカーは稀であり、小回りのきいた対応が可能。</p>	<p>■実態内容</p> <p>直販の販路開拓は途上であり、問屋が中心となっている。</p> <p>■差別化ポイント</p> <p>問屋経由ながら、高級スーパーや、県内の空港への販路を確立している。</p>	<p>■製品・商品・サービスの内容</p> <p>地元食材○○を使用した、ラーメンセット等の食品。現在の商品数は○○種類。</p> <p>■どのような価値を提供しているか</p> <p>「地元の各産品を全国区」かコンセプト。一定の顧客からブランド認知されリピート率が高い。</p>

<高流把握>

仕入先	仕社	卸先	卸先	エンドユーザー
<p>■社名・取引金額・内容等</p> <p>○食材 卸売A社 シェア○% 卸売B社 シェア○% 契約農家 シェア○%</p> <p>■選定理由</p> <p>安定して高い品質を保っている先を確保。</p>	<p>当社</p>	<p>■社名・取引金額・内容等</p> <p>○製麺業者 D社 ○○円/月 ○顆粒だし製造業者 E社 ○○円/月</p> <p>■選定理由</p> <p>社長自ら、味を確認し選定している。当社の要望をすぐ反映してくれる先である。</p>	<p>■属性（消費者・企業等）</p> <p>食品卸E社 シェア○% 食品卸F社 シェア○%</p> <p>■社名・取引金額・内容等</p>	<p>■属性（消費者・企業等）</p> <p>※社名・取引金額・内容等 大手スーパー-G社 県内空港H社</p> <p>■選ばれている理由</p> <p>問屋経由のため、エンドユーザーの意見を吸い上げる場面が少ないことが課題。</p>



経済産業省  
Ministry of Economic, Trade and Industry

出所) 経済産業省資料

図表2 ローカルベンチマーク「4つの視点」シートの概要

経営者への着目	経営者自身について ビジョン 経営理念		関係業をへり巻く着目	市場規模・シェア 競合他社との比較	
	後継者の有無			顧客リピート率 主要取引先企業の推移	
事業への着目	企業及び事業沿革		内部管理体制への着目	従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	技術力、販売力の強み			取引金融機関数とその推移	
	技術力、販売力の弱み			組織体制	
	ITの能力 イノベーションを生み出せているか			経営目標の有無 共有状況	
				社内会議の実施状況	
				人材育成のやり方 システム	

出所) 経済産業省資料

図表3 事業計画書への主な記載項目 (1)

	ものづくり補助金	事業再構築補助金
補助事業の 具体的取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本事業の目的・手段</li> <li>●今までの自社での取組の経緯・内容</li> <li>●機械装置等を取得しなければならない必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現在の事業の状況</li> <li>●強み・弱み</li> <li>●機会・脅威</li> <li>●事業環境</li> <li>●事業再構築の必要性</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●課題を解決するために不可欠な工程ごとの開発内容、材料や機械装置等</li> <li>●具体的な目標および達成手段</li> <li>●機械装置等の型番、取得時期や技術の導入時期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業再構築の具体的内容（提供する製品・サービス、導入する設備、工事等）</li> <li>●補助事業で実施する事業再構築の取組</li> <li>●建物の建設・改修等の予定、機械装置等の型番、取得時期</li> <li>●技術の導入や専門家の助言、研修等の時期</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他者と差別化し競争力強化が実現するかについて、その方法や仕組み、実施体制など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他者、既存事業と差別化し競争力強化が実現するかについて、その方法や仕組み、実施体制など</li> </ul>

出所) 各補助金の公募要領

## (2) 地域企業との取引ネットワークの活用

また、事業計画書には、図表4のように、具体的取組内容の他に、将来の展望、事業化に向けて想定している市場および期待される効果なども記載する。

図表4 事業計画書への主な記載項目 (2)

	ものづくり補助金	事業再構築補助金
将来の展望 (事業化に向けて想定している市場および期待される効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本事業の成果が寄与すると想定している具体的なユーザー、マーケットおよび市場環境等</li> <li>●価格格・性能的な優位性・収益性や現在の市場規模</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本事業の成果が寄与すると想定している具体的なユーザー、マーケットおよび市場環境等について</li> <li>●価格格・性能的な優位性・収益性に関する課題やリスクとその解決方法など</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業化見込みについて、目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業化見込みについて、目標となる時期・売上規模・量産化時の製品等の価格等</li> </ul>

出所) 各補助金の公募要領

将来の展望については、ものづくり補助金、事業再構築補助金ともほぼ同じ記載項目が求められている。ここでは、既存事業や自社内の経営資源よりも新たに取り組む事業やその成果が寄与する外部環境、すなわち顧客、ユーザー、市場動向等に重点を置いて記載する。また、補助事業の成果の優位性、収益性などについて、製品やサービス等の市場規模や競合他社との比較なども意識して記載する必要がある。

こうした記載項目に対応するために、地域に多くの取引先をもつ信用金庫は、これまでの取引ネットワークを通じて蓄積してきた情報が活用できる。例えば、対象企業の地域市場での位置付けや評価、競合他社に対する製品やサービス等の優位性などである。こうした情報を活用することによって、対象企業の視点だけでなく、市場や競合企業の動向も踏まえた、客観性や説得力がある事業計画書の作成を支援できるだろう。

### (3) 文書作成スキルの活用

このほか、信用金庫が事業計画書の作成を支援する際には、文書や資料を作成するドキュメンテーション・スキルも活用することができる。

補助金審査では書面による審査が原則であるため、応募要件の充足や審査項目に対応していることを正確でわかりやすい文章で表現する必要がある。必ずしもすべての経営者や中小企業社員が得意ではない文書作成に関して、信用金庫職員が助言や実際に推敲することによって支援することが可能であろう。

また、自社の事業に詳しいあまり専門用語や業界特有の商慣行などを補足説明なしで事業計画書に記載してしまう経営者も少なくない。このため、第三者の視点からの助言、さらには事業計画書の情報だけで判断せざるをえない審査員の立場も想定して、図表や写真を活用したわかりやすい説明方法についての助言も有用であろう。

#### (4) 信用金庫にとってのメリット

このように保有する情報やスキルを活用して補助金申請支援に取り組むことによつて、信用金庫には次のようなメリットが期待できる。

##### ①取引先の本業支援となること

ポストコロナの経営環境における中小企業にとって、信用金庫による財務面にとどまらない本業面での支援の意義は大きい。こうした支援は、信用金庫自身にとつても取引先との関係強化、地域の取引先維持につながる。

##### ②融資増強につながること

補助金申請支援を行うことは、補助金が支払われるまでのつなぎ資金、設備資金などの融資増強につながる。事業者にとっては支援を受けた補助事業に伴う借入となるため、他行庫との金利競争を避けることも可能となる。

##### ③手数料収入につながること

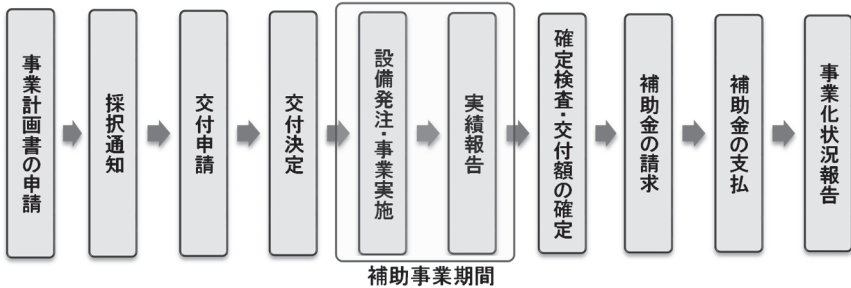
さらに、外部コンサルタント業者や士業からの顧客紹介手数料にとどまらず、申請書作成支援を信用金庫が自ら行うことで、支援に伴う手数料収入につなげることもできる。

#### (5) 申請支援に際しての留意点

一方で、信用金庫が申請支援を行う際には、補助金制度に伴う留意点もある。当然のことながら採択が確実ではないこと、原則として設備の発注や購入は交付決定後に行うこと等を取引先に理解してもらう必要がある。最近の予算額拡大のため補助金に不慣れな取引先からの支援依頼も想定されるため、補助金制度のフローなど基本事項を含めて取引先に説明し、理解を得たうえで申請支援を行うことが肝要である。

また、補助金制度の運営には公正さが求められるため、書面や電子申請システム等での手続きを順守し、図表5のような補助金制度の事務フローを確認し、スケジュール管理を厳格に行う必要がある。

図表5 一般的な補助金制度のフロー



出所) 経済産業省資料

特に信用金庫が認定支援機関<sup>17</sup>として確認書<sup>18</sup>を作成する場合は、融資実行の約束と誤解されないよう十分に説明し、採択後の融資が難しいケースでは確認書を作成しない判断も必要となる。

### 3. 事業再構築補助金の概要と採択状況

#### (1) 事業再構築補助金の採択状況

中小企業向けの補助金については、2012年度補正予算からの「ものづくり補助金」(18年度からは「中小企業生産性革命推進事業」の一部)がよく知られてきた。コロナ禍を受けて、2020年度第3次補正予算で新たに導入されたのが図表6に示した「事業再構築補助金」(中小企業等事業再構築促進事業)である。ものづくり補助金と比較しても予算規模が大きく、2021年度中に5回の公募を実施、2022年にさらに3回程度の公募が予定されている。文字通りポスト

<sup>17</sup> 中小企業等経営強化法にもとづき、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う機関として認定された経営革新等支援機関(認定支援機関)。

<sup>18</sup> 事業再構築補助金においては、補助事業にかかる事業計画書を認定支援機関の協力を受けて策定し、所定の「確認書」を提出することが要件となっている。なかでも補助金額が3,000万円を超える場合は、信用金庫や地方銀行など「金融機関による確認書」が必要となる。

コロナの経営環境での事業の再構築を後押しするもので、目下の中小企業の経営支援ニーズに応える補助金として注目されている<sup>19</sup>。

図表6 事業再構築補助金の概要と採択状況

●概要

新分野展開、業態転換、事業・業種転換、事業再編またはこれらの取組を通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援

●第6回公募の通常枠(中小企業者等)の補助額・率

従業員数	補助額	補助率
20人以下	100～2,000万円	2/3 (6,000万円 超は1/2)
21～50人	100～4,000万円	
51～100人	100～6,000万円	
101人以上	100～8,000万円	

●採択状況(第5回公募までの各枠の合計)

公募	公募期間	応募件数	採択件数	採択率 (採択/応募)
第1回	21年3/26～4/30	22,231	8,016	36.1%
第2回	5/20～7/2	20,800	9,336	44.9%
第3回	7/30～9/21	20,307	9,021	44.4%
第4回	10/28～12/21	19,673	8,810	44.8%
第5回	22年1/20～3/24	21,035	9,707	46.1%

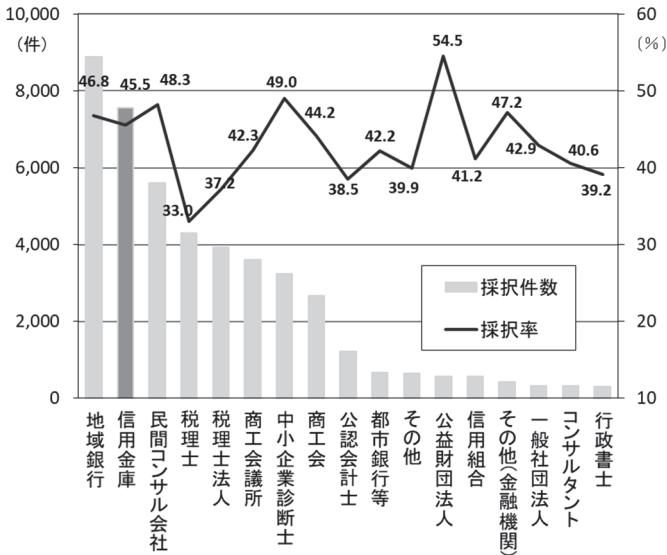
出所) 事業再構築補助金事務局資料

(2) 信用金庫の関与

図表7は、事業再構築補助金の採択件数を認定支援機関別に示したものである。採択結果が発表されている第5回公募までで、信用金庫が認定支援機関となっている採択件数は約7,600件、地域銀行が認定支援機関となっている採択件数は約8,900件となっている。事業再構築補助金の申請支援において、地域金融機関が認定支援機関として多くの役割を果たしていることがわかる。

<sup>19</sup> 申請要件、手続き等については、必ず最新の公募要領をご確認ください。

図表7 認定支援機関別の状況（採択件数順）



出所) 事業再構築補助金事務局資料

#### 4. 信用金庫による申請支援への取組事例

信用金庫による事業再構築補助金などの補助金申請支援への取組内容について、当研究所がヒアリング等により把握した4つの信用金庫の事例をもとに整理する。なお、4金庫（A、B、C、D信用金庫）の本店所在地と預金量は、図表8のとおりである。

補助金申請支援への注力度合、これまでの実績や支援人材の厚みなどの違いによって、各信用金庫の取組状況は様々であるが、ここでは、対象補助金、支援体制、外部専門家の活用など支援プロセス、有料化の動向、業績評価と人材育成などの観点から、支援のあり方を検討していく。

## (1) 対象補助金

申請支援の対象となる補助金については、国の主要な補助金（事業再構築、ものづくり、持続化、IT 導入など）だけでなく、自治体独自の補助金も対象とする信用金庫が多い。また、地方圏の信用金庫では、地場産業の動向など地域ならではの課題の解決策として補助金申請支援に取り組む事例もみられた。

図表8 ヒアリング等対象信用金庫と支援対象補助金

信用金庫	本店所在地 預金量	支援対象補助金
A信用金庫	政令指定都市 1兆5,000億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業再構築、ものづくりのほか、IT 導入、事業承継、市や県のデジタル化補助金、県の経営革新補助金など幅広く取り組む。</li> <li>●支援件数が多いのは補助額 50～100 万円の国の持続化補助金</li> </ul>
B信用金庫	首都圏の中核市 1兆円～1兆5,000億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業再構築のほか、従来からものづくり、持続化など国の補助金を対象に申請支援</li> <li>●事業再構築は、小規模な飲食店などの緊急事態宣言特別枠（補助率 3/4）での申請支援が多い。</li> <li>●県のコロナ対応の事業モデル転換支援補助金では 20 件程度を支援</li> <li>●IT 導入や省エネ関連の補助金は取引先への情報提供程度</li> </ul>
C信用金庫	地方圏の中核市 7,000億円～1兆円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本店が所在する市独自の補助金の事務局業務を当信用金庫が受託している。</li> <li>●事業再構築の申請支援にあたっては、こうした知見を活かして新たな手数料収入の確保を目的の一つとして取り組んでいる。</li> <li>●事業再構築とものづくりの2つの補助金が主な申請支援の対象。このほか、事業承継・引継ぎ補助金などの申請支援にも取り組んでいる。</li> </ul>
D信用金庫	地方圏の小都市 1,000億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域の産業構造に比べて割合が低かった製造業向け貸出の増強が課題となっていた。</li> <li>●事業再構築、持続化、自治体のコロナ対応補助金などに対応</li> </ul>

出所) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所



## (2) 支援体制

補助金申請支援については、図表9に示したように本部の企業支援部署が担当する信用金庫が多い。いずれの信用金庫でも、販路開拓や事業承継など他の本業支援業務を含めて担当しており、補助金申請支援に十分な人員を充てられないのが実情のようである。そうしたなかでも、補助事業にかかる事業計画書の作成支援などに専担者を置きノウハウ蓄積を進めている信用金庫もある。A信用金庫では、支援業務が繁忙となりがちな公募締切の前には、他の本業支援担当者のサポートを受けて対応している。

図表9 支援体制

信用金庫	支援体制
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サポート部が本業支援の担当で、補助金申請支援の専担者は2名</li> <li>●事業再構築では、事業承継や販路開拓など他の本業支援担当者5名も加わり計7名で対応</li> <li>●申請支援の受付窓口は営業店。事業再構築の場合、売上減少要件や再構築要件を営業店で確認できる資料や事業計画書のひな型を営業店に提供</li> <li>●与信判断は、営業店から融資部に直接確認</li> </ul>
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2013年に中小企業診断士資格保有者を集めて支援部署を立上げ、当時からものづくり補助金などの支援に取り組んできた。</li> <li>●支援担当部署は、事業者向け、個人向け支援など顧客・商品別に計11名からなり、うち3名の中小企業診断士が補助金申請支援を兼任で担当</li> <li>●与信面の確認は、営業店の申請支援先の担当者が融資部門に対して行う。</li> </ul>
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業者に対する補助金の説明程度であれば、担当部署の10名程度が担当できる。</li> <li>●申請支援業務として事業者を訪問するなど案件対応できるのは部長を含めたこのうち3名</li> <li>●営業店職員が申請要件の充足を簡単に確認できるようなフローチャートを作成している。</li> </ul>
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2018年11月、実績のある地元のコンサルティング会社（中小企業診断士）と業務委託契約を締結し、申請支援対応を開始</li> <li>●支援担当者育成のため2021年8月から若手職員が提携先のコンサルティング会社に出向</li> </ul>

出所) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

本部が事業計画書作成などの支援担当とはいえ、事業者からの受付窓口は営業店が担う信用金庫が多い。その際の営業店の役割として、いわゆる「前さばき」がある。事業者に対応しい補助金の提案や概要説明、申請要件を満たしていることの確認などを営業店が担うことで、多くの案件に効率的に対応できるようになる。事業再構築補助金であれば、従業員数、売上減少要件や再構築要件の確認などが簡単にできるフローチャートを用意している信用金庫もあった。注目度の高い補助金であれば、相談に訪れる事業者の準備度合や熱意などにバラツキがあるため、申請支援に対応しい事業者を絞り込むためにも営業店による前さばきが必要となる。

なお、補助金採択後の必要資金の融資に備えた与信面の確認については、営業店から審査部門に確認する取扱いとしている信用金庫が多かった。

D信用金庫では、補助金額の大きな補助金の申請支援は地元のコンサルティング会社に委託しているが、同社に若手職員を外向させ支援担当者の育成も進めている。

### (3) 支援プロセス

補助金の事業者への案内については、チラシ、セミナーや相談会の開催などにより営業店が窓口となることが多い。事業者から確認書の提出を依頼され申請支援につながるケースも多いと考えられる。

ここでは、申請支援に信用金庫自身が独力で対応する場合、外部専門家と連携する場合に分けて、信用金庫の取組みを紹介する。

信用金庫が独力で事業再構築補助金の申請支援をする場合、10～15枚程度の事業計画書の作成を主に支援することとなる。図表10にあるように、信用金庫による支援業務の負荷は、事業者自身が再構築後の事業をどこまで具体的にイメージできているか、事業環境を含めた将来展望が明確か、それらを事業計画書に落とし込み、文章化できているかなどにより異なる。

事業計画書としての完成度が低い場合は、本部の担当部署が主導して、完成に向けた支援を行う。必要となる情報の収集や整理のために、3～5回程度の訪問やオンラインによるヒアリング、メールのやり取りを行う信用金庫が多い。B信用金庫では、事業性評価シートに記載された情報も活用している。

逆に、外部専門家の支援等により完成度の高い事業計画書が持ち込まれた場合などは、事業計画の確認、申請要件のチェック、記載内容のブラッシュアップ程度で申請できるケースも少なくないとする信用金庫もあった。

図表10 支援プロセス（信用金庫が独力で対応）

信用金庫	支援プロセス
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業再構築では開始当初から顧客向けセミナーを実施</li> <li>●補助金チラシや公募要領を社内 LAN で共有し営業店から顧客に案内</li> <li>●積極的にマンパワーをかけて支援する場合、事業計画書のテンプレートを事業者に渡して文章を埋めてもらう。埋められる事業者については、2、3回のやり取りで完成させる。</li> <li>●埋められない事業者には、4、5回のヒアリングによりサポート部主導で完成させる。</li> <li>●完成度が高い事業計画書については、記載内容をブラッシュアップ（無料）する程度</li> </ul>
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●補助金概要のチラシなどを営業担当者が顧客に案内。支援依頼は営業店経由がほとんど</li> <li>●事業性評価シートも活用し、3～5回のメールや訪問ヒアリングで事業計画書を完成させる。</li> <li>●完成度の高い事業計画書の場合、本部で添削、アドバイスをする程度</li> <li>●認定支援機関としての確認は本部で対応</li> </ul>
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業者による事業計画書のたたき台をベースに、複数回の訪問ヒアリングによるブラッシュアップを行う。事業計画書がない状況からヒアリング・作成支援を行い、申請・採択されたケースもある。</li> <li>●確認書の提出、申請要件や加算項目の確認などの簡単なチェックであれば無料で対応</li> </ul>
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●定期的に中小企業診断士を講師とする補助金説明会・相談会を実施</li> <li>●県独自の補助金など補助金額の少ないものについては、当金庫単独で対応</li> </ul>

出所) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

他方で、外部専門家と連携して対応する場合は、図表 11 に示すように、事業計画の完成度合や協力姿勢を支援に着手する前に確認するケースも多い。これ

により事業者の熱意がある程度わかるので、情報提供やヒアリングに協力的でない場合や、補助金獲得ありきで新たな事業のたたき台を作れないような場合には、原則として独力での支援対象としないとする信用金庫もあった。事業者自身の構想が不明瞭な場合は、補助金採択は現実的に難しく、仮に採択されたとしても事業遂行の面で懸念が残るため、妥当な判断といえるだろう。こうした場合に、単に支援を断るのか、支援負荷の大きな申請支援にも対応するコンサルティング会社など外部専門家を紹介するのか、さらに紹介先から紹介手数料をとるのかについては対応が分かれている。

なお、D信用金庫では、補助金額の大きな大型の補助金では、提携している外部専門家であるコンサルティング会社（中小企業診断士）に案件を紹介する対応を基本としている。また、リストアップした支援候補先の地域の製造業事業者を中小企業診断士と同行訪問して課題を聴取し、補助金活用と融資を組み合わせた提案を行っている。

図表11 支援プロセス（外部専門家と連携して対応）

信用金庫	外部専門家と連携
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業者があまり協力的でない場合、提携している地元コンサルティング会社を紹介する。初回面談無料で、当金庫は紹介手数料を得る。県の中小企業診断士協会に案件を紹介することもある。</li> <li>●外部専門家等が作成した事業計画書の確認を依頼された場合、営業店で対応する。</li> </ul>
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業者において事業計画書のたたき台が3割程度は出来ていないと原則支援対象とはしない。</li> <li>●支援対象となる事業者については基本的に当金庫で事業計画書作成を支援しており、補助金申請支援のための提携先はない。</li> </ul>
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高い料金を払ってでも採択されたいと考える事業者、事業計画のたたき台を作成するまでに工数を要する事業者には、外部専門家を紹介。手数料負担を抑えたい事業者には地元の商工会議所を紹介するなど、顧客ニーズに応じて対応</li> </ul>
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取引先を中心とした地域の製造業事業者をリストアップし、中小企業診断士と同行訪問して課題を聴取、補助金活用と融資を提案</li> </ul>

出所) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

## (4) 有料化の動向

こうした補助金申請支援を無料で行うか、有料化するかについては、図表12に示すように、4 金庫の対応は分かれていた。すでに有料化している（C信用金庫）、2022年度の有料化を予定（B信用金庫）、少なくとも2022年度までは有料化しない（A信用金庫）、人材育成の段階（D信用金庫）である。

有料化の目的については、手数料収益の積極的な獲得だけでなく、事業者の熱意や事業計画書の完成度による支援先の絞込みも意図しているとする信用金庫があった。料率については、B信用金庫のように競合金融機関の対応や外部専門家の料金水準を参考にして決める信用金庫が多い。なお、有料化に対する顧客の反発などは概して大きくなく、信用金庫職員の労力を理解して好意的な受け止めもあるとのことである。

無料としている理由については、融資などにつながればよい、人材育成や営業店を含めた支援レベルの向上を優先するためとする信用金庫があった。

図表12 有料化の動向

信用金庫	有料化の動向
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●少なくとも2022年度までは成功報酬型の有料化は考えていない。また、コンサルティング会社から得る紹介手数料も少額である。</li> <li>●融資業務などにつながればよいと考えている。</li> </ul>
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2021年度までは無料で支援してきたが、2022年度は成功報酬で補助金額の一定割合を受け取る予定</li> <li>●補助金額の3～5%で検討している。</li> <li>●有料化に向けて、案件をある程度選び、採択率を上げる必要があると考えており、事業構想はあるものの事業計画のたたき台が作れない事業者を紹介する先として外部専門家の確保も検討中</li> </ul>
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有料で対応するのは、事業者がたたき台を作成しているものが中心</li> <li>●採択金額の5%以上を成功報酬（最低金額20万円）として受領</li> <li>●有料化については、外部専門家や他の地方銀行との料金比較により、支援先に納得してもらっている。</li> <li>●有料支援した事業者からは、当金庫担当者の労力を理解し、好意的に受け止めてもらえている。</li> </ul>
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●基本的に提携しているコンサルティング会社（中小企業診断士）に案件を紹介</li> </ul>

出所) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

## (5) 業績評価と人材育成

業績評価については、図表 13 に示すように、多くの信用金庫において、本業支援やコンサルティング営業の一環として、補助金申請支援を営業店や個人の業績として評価している。

図表 13 業績評価と人材育成

信用金庫	業績評価と人材育成
A信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本業支援の内訳として補助金申請支援が営業店・個人の表彰項目となっている。</li> <li>●サポート部には、各本業支援の分野担当者とは別に教育担当者を2名置き、本業支援研修の一環として補助金申請支援研修を実施</li> <li>●研修の一環として当部職員との同行訪問を行ったほか、営業店職員の意見を拾い上げている。</li> <li>●若手職員には補助金申請支援に苦手意識をもつ者もいるが、役席クラスには使いこなしている者も多い。</li> </ul>
B信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●推進目標はないが、コンサルティング営業の一環として、営業店・個人の加点項目として評価している。補助金申請支援の受付、採択、融資実行の3段階で加点評価する。</li> <li>●研修として、財務事務所や本部作成の動画教材を営業店職員に視聴させている。</li> <li>●営業店で初期対応ができるようになってもらいたい。</li> </ul>
C信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本業支援の一環として、営業店・個人表彰の項目としている（補助金支援などの本業支援に関する取組を強化するため、担当部署が営業店・個人表彰する制度を新設した）。</li> <li>●補助金申請支援に対応できる人員は3名と、受付件数が限られるため、担当部署の他職員や営業店の支店長も対応できるよう、人材育成とノウハウ蓄積を図りたい。</li> </ul>
D信用金庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取引先支援だけでなく人材育成の一環としても捉えており、補助金申請支援の件数および中小企業診断士への引き継ぎ件数を個人表彰の項目としている。</li> <li>●補助金申請支援を通じた事業性評価により、製造業などとの取引深耕、関係強化を図ることができ、地域での存在感を高めることができた。</li> </ul>

備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

また、営業店職員も支援ノウハウを習得できるよう、事業者への同行訪問、動画教材による研修など人材育成も積極的に行われている。A信用金庫では、本部の支援担当部署に研修担当者を配置し、営業店職員向け研修をより積極的に行っている。背景には、前さばきなど初期対応、さらに将来的には事業計画書作成支援などを営業店で対応できるようにすることで、支援業務の効率化、

拡大を図りたいという意図がある。

なお、D信用金庫は、補助金額が大きな大型の補助金では独力で申請支援を行っていないが、提携しているコンサルティング会社に若手職員を外向させて支援人材の育成を進めている。同金庫では、補助金申請支援について、取引先支援だけでなく人材育成の一環としても捉えており、これまで以上に強化していく方針としている。

#### (6) 留意点

この他、図表 14 に示すように、申請支援業務の留意点として、事業再構築補助金では応募件数のうち半数以上が不採択（採択率は4割程度）となるなど、採択が確実ではないことがある。この点を事前に丁寧に説明し事業者の納得を得ることが不可欠である。すでに有料化している信用金庫では、口頭説明だけでなく、秘密保持や報酬のほか、採択を保証しないこと、情報提供等の支援への協力義務などを定めた契約書を事業者と交わしている。

また、事業再構築補助金の場合、補助事業完了後の5年間、事業化の状況を補助金事務局へ報告することとなる。採択はむしろスタート地点に過ぎず、認定支援機関には長期間にわたる支援が求められる。

図表 14 留意点

留意点
●申請支援にあたり契約書などはないが、不採択となることもある旨を説明し、事業者の理解を得ている。
●支援にあたり、申請書作成の助言・アドバイスを行うとした契約書を交わしている。その際、契約内容にもとづいて、①不採択でも責任を負わないこと、②採択された場合に手数料が発生すること、③申請に必要な資料を提出してもらうこと、④たたき台は事業者が作成すること、を必ず説明している。
●金融機関が認定支援機関として果たすべき役割は、採択後のフォロー、管理業務であると認識している。

備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

## 5. おわりに

本章で述べたとおり、信用金庫など地域金融機関による補助金申請支援への取組み状況は、経営方針やこれまでの実績の違いなどから様々である。政策面では、事業再構築補助金、生産性革命補助金（ものづくり・持続化・IT 導入、事業承継・引継ぎ補助金など）のほかにも、ポストコロナの新たな事業環境への対応、DX やグリーン投資などにおいて、当面は中小企業への手厚い支援策が続けられると考えられる。

地域金融機関にとっての補助金申請支援は、本業支援の有力な選択肢となるだけでなく、低金利下で減少した資金運用収益を補う手数料収益の獲得、貸出金の増強にもつながる。事業計画書の作成支援には、事業性評価で蓄積してきた情報、文章作成スキルが役立つなど、信用金庫が取り組み易い面もある。また、事業者による個性が強く標準化しにくいいため、支援に手間がかかりスケールメリットが働きにくい。実際、預金量規模の小さなD信用金庫は、事業再構築補助金の支援において外部専門家と連携することで、企業貸出先数に対する採択件数の比率が信用金庫の平均を大きく上回るなど成果をあげている。

支援に際しては、申請者はあくまで中小企業であり信用金庫は事業計画書の作成などの支援者であること、補助金活用は中小企業にとって経営課題解決のための選択肢の1つであり目的ではなく手段であることに留意し、中小企業にとって真に望ましい解決策を提供する必要がある。事業者と長期にわたり取引を続ける信用金庫だからこそ、採択後のフォロー、さらには補助事業の実行段階における本業支援が一層重要となる。ポストコロナの経営に寄り添い、ヒアリングや事業計画書の策定支援を通じて深まった事業への理解や経営者との信頼関係は、今後の融資判断や本業支援においても役立つものとなろう。

信用金庫においては、ポストコロナの経営環境で期待に応えられる伴走者と



なるために、自金庫の目的、経営資源や外部環境に応じて効果的な支援態勢を組み立てていくべきであろう。

#### 参考文献

- 井上有弘（2021）「信用金庫による補助金申請支援－事業への理解をもとにウィズコロナの本業支援を－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 金融調査情報 2021-7。
- 井上有弘（2021）「活用支援ツールが拡充されたローカルベンチマーク－信用金庫の活用割合は5割程度に－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ニュース&トピックス 2021-43。
- 井上有弘（2022）「地域金融機関による補助金申請支援の取組事例－外部専門家活用によるノウハウ蓄積から有料化へ－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所 金融調査情報 2021-25。
- 全国信用金庫協会（2021）「地域のものづくり産業への支援」『信用金庫』2021年12月号。
- 中小企業庁 伴走支援の在り方検討会（2022）「中小企業伴走支援モデルの再構築について～新型コロナ・脱炭素・DXなど環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて」。



## 第5章 シンポジウム 「ポストコロナにおける地域の 持続的な成長の実現と地域金融 —金融を超えた支援の重要性—」 発言録

相澤：

皆さま、大変お待たせいたしました。ただ今より、神戸大学経済経営研究所と神戸大学社会システムイノベーションセンター主催によるシンポジウム「ポストコロナにおける地域の持続的な成長の実現と地域金融—金融を超えた支援の重要性」を開始いたします。私は総合司会を務めます、日本大学商学部専任講師で神戸大学経済経営研究所非常勤講師も務めています、相澤朋子です。どうぞよろしくお願いいたします。

ご存じのとおり、コロナ禍に際して、金融機関は企業を資金繰りの面で支えてきました。企業倒産は抑制され、資金繰り支援は成功したと思われま。しかし、ポストコロナにおいて、企業は新しい環境に合わせてビジネスモデルを転換しつつ、累積した債務を返済していかなければなりません。金融機関には、資金面にとどまらず、企業の実態に即した販路や人材など、幅広い面からの支援が求められています。そうした問題意識から、本日のシンポジウムでは、ポストコロナにおける金融機関の企業支援の在り方について、議論したいと思っております。

構成としましては、まず、家森信善神戸大学経済経営研究所教授が基調講演を行い、その後、家森教授を司会に、4人の実務家を交えたパネルディスカッションを予定しております。最後までご参加いただけますと幸いです。

なお、本日の報告資料と登壇者の皆さまのプロフィールについては、この

Zoom の URL を掲載しているホームページに掲載しておりますので、適宜参照してください。また、ご質問を Q&A にお書きいただくことは可能です。Q&A の対応はパネルディスカッションの中で行いますが、時間の関係上、十分な対応にならない場合があることを、あらかじめご了解ください。

それでは早速ですが、基調講演に移りたいと思います。タイトルは「ポストコロナに向けた金融を超えた支援と事業性評価」です。家森教授、よろしくお願います。

**家森：**

ありがとうございます。神戸大学の家森でございます。

「ポストコロナに向けた金融を超えた支援と事業性評価」ということでお話をさせていただきたいと思います。2 ページに、本日の講演の構成を示しています。

3 ページをご覧ください。まず、コロナ禍の中小企業へのインパクトを確認します。こちらにありますのは、日本政策金融公庫が取りまとめている売上 DI の統計ですが、リーマンショックと今回のコロナ危機という 2 つを右と左に出しております。左側のほうは 2019 年、2020 年というコロナ危機ですが、①で書いているように、大幅に悪化をしていることが分かります。リーマンショックのときは、徐々に悪化をしていったのに比べて、急激に悪化をしているというのがコロナの特徴です。それから、DI が低いというのは状況が悪いということですが、この DI が -80 まで、つまり、非常に悪いところまで落ちているということが分かります。

4 ページをご覧ください。国内銀行の中小企業向け貸出の推移を示したグラフです。右側のリーマンショック時にはほぼ横ばいだったのですが、今回のコロナ禍では、矢印で示しているように、コロナ危機が起こった後に急激に貸出が増えています。

5 ページをご覧ください。日銀の短観に基づいて、資金繰り状況を示しています。マーカー付きの線が中小企業ですが、もともと中小企業は、大企業に比べると資金繰りが厳しいというのが通常ですが、やはり 2020 年のコロナのところでは大幅に落ち込みました。しかし、2009 年から 2010 年の大きな落ち込み、これがリーマンショックですが、それに比べると、せいぜい落ち込んでも 0 のところまでで済んでいるということが分かります。

6 ページをご覧ください。黒塗りの棒が企業倒産で、白抜きの棒のほうが休廃業・解散です。倒産について言うと、ずっと低位で安定しています。2020 年についても、むしろ今までと比べて倒産が少ないという状況になっています。他方で休廃業は、どんどんと増えています。

ここまでの説明を簡単にまとめると、コロナ禍によって、実態経済のインパクトはリーマンショックを超えるものでした。その間、金融機関のほうは貸出を増やすという形で積極的な対応をされました。結果として、中小企業の資金繰りは、実態経済に比べると大きな痛手を受けないで済んでおり、倒産も少ないという状況でした。まさに、コロナ禍において、金融機関の皆さんによる資金繰り支援が功を奏してきたというところです。

次に第 2 節に移ります。7 ページをご覧ください。今後の地域金融全体の流れの中で、いろいろな地域金融機関がどのように考えていらっしゃるかをみるために、主要な地域金融機関の中期計画等を並べています。必ずしもコロナを受けて作成されたというものばかりではありませんが、多くの地域金融機関に共通点があります。例えば静岡銀行さんですと、銀行中心から脱却してグループが一体となって多様なソリューションを提供する、山口銀行さんも金融の枠を超える、京都銀行さんも総合金融ソリューション業へ、今日、井上様にご参加いただいている池田泉州銀行様の親会社である池田泉州ホールディングスも、グループが一体となってグループシナジーを発揮し、事業性評価を起点として伴走型のソリューションを提供していくというふうにおっしゃっているわけで

す。つまり、狭い意味の金融を超えた顧客支援に取り組んでいくという姿勢が共通しています。

地域金融の大きな流れを8ページにまとめています。少子高齢化やグローバル化、ICTの発展という経済の基盤の変化の中で、具体的な中小企業の課題としては、高齢化、地域市場の縮小、競争の激化、地域を超えたようなEコマースの出現などが起こってきて、結果として収益性が落ち込んでいました。さらにここにコロナの危機が起こってしまったのです。それに対して金融機関の対応策としては、もちろん資金繰りを支援する、必要な投資資金需要があったときにお金を付けていくということは引き続き重要ですが、例えば高齢化や後継者難ということについて言えば事業承継の支援が必要になってくるし、本業の収益性の落ち込みについて言えばビジネスマッチングをしたり会社に必要な人材を紹介したりするといった、非金融的な支援が必要になってきます。

そうした支援を行う土台にあるのは、言い換えると、地域金融機関の強みは何かというと、私は事業性評価に基づく深い顧客理解だと思っております。

9ページに示したように、事業性評価とはどのようなものかを説明しています。金融機関の皆さん方はよくご存じのとおりですが、財務データとか担保・保証に必要以上に依存しないように、借り手企業の事業の内容や成長可能性を適切に評価することを事業性評価と呼んでおりますが、このような事業性評価をこれからもどんどん進めていきたいと思いますというのが金融行政方針にも書かれているところです。

10ページをご覧ください。私たちの研究グループは、昨年10月に、WEBで2,500人の一般企業の経営者の方々に対してアンケート調査を行いました。これについては、今日、司会をしていただいている相澤先生も含めた研究仲間と一緒に、神戸大学経済経営研究所のディスカッションペーパーとして、発表しておりますので、後ほどご覧いただくと幸いです<sup>1</sup>。中小企業の方々を対象にし

---

<sup>1</sup> 本書の第2章、第3章として収録している。

ており、回答企業の状況は図表に示したとおりです。

11 ページに進みます。この中で、まず、経営者として苦労していることを尋ねています。2021 年 10 月に尋ねているのでコロナ危機の真っ只中での質問です。①と書いている、資金繰り、資金調達というところを見てください。従業員 2 人から 5 人程度のところだと 20%強の経営者の方々が資金繰りに苦労しているとお答えになっておりますが、冒頭に申し上げたように、実態経済の落ち込みの割には、政府の支援、金融機関の努力のおかげで、資金繰りに苦労されているというのは少ないということが分かります。一方で②として書いている顧客・販路の確保や開拓という部分については、どの規模の企業でも、3 割から 4 割近い企業が、課題だというふうにおっしゃっているので、今後ポストコロナの中で企業を支援していくとなると、この販路の開拓の辺りが重要になってまいります。さらに③の従業員の確保、人材の育成という部分、それから経営層の人材の不足といった課題に関しては、特に規模の大きな中小企業で深刻です。例えば従業員 51 人以上だと、従業員の人材育成について 62%もの方々が苦労をされています。ポストコロナの中で、新たな成長機会を見つけようとすると、もちろん販路も必要ですが、同時にそれを担ってもらう人をどのように集めてくるのかというところで大きな課題を抱えられているということが分かります。

12 ページをご覧ください。当然、そういう面でアドバイスをしていくということが重要になります。私が先ほど申し上げたように、金融機関が企業のことをよく分かっている助言と何も分からなくて行う助言では、当然効果が異なってきます。事業性評価の能力がどうなっているかを尋ねてみると、④にあるように、「ある程度評価できる」が 25%、「少しは評価できる」が 29%というように、一定程度の評価ができるという方々が多いです。他方で、下の図表は変化の状況を聞いていますが、「向上」「やや向上」が 15%ぐらいありますが、「悪化」や「やや悪化」が同じぐらいあって、必ずしもメインバンクの事業性評価の能力

が上がっているというふうに評価をされている企業ばかりではありません。日本の地域金融界全体としてみる限り、事業性評価の取り組みの進展には課題もあるということです。

13 ページをご覧ください。人材紹介について尋ねた質問への回答結果です。地域金融機関の多くが人材紹介業務に力を入れています。私は、先ほどの企業の困りごとのアンケート結果から、この人材紹介というのが企業支援の鍵になるのではないかと考えています。しかし、金融機関から説明を受けたこともないとお答えになるのが3分の2程度あるというのが実態です。

14 ページをご覧ください。地域金融機関からの人材紹介に期待するかと聞くと、「期待する」というのがせいぜい10%強で、「非常に期待する」というのは1%もないということです。下の図表は、過去にどのようなことでアドバイスを受けたことがあるかという回答別の結果です。下から2つ目の「人材の紹介」の欄をご覧ください。過去に「人材の紹介」をメインバンクから受けたことがあるという方、かつ、経営改善につながったというような方になると、金融機関からの人材紹介について「非常に期待する」というのが1割もあります。全体では1%を切るのに、ここになると、その10倍以上になっているということです。つまり、これまでの地域金融機関の皆さん方がやられていたことの延長線上に新しいビジネスの発展があるということなのです。

最後に15 ページです。本講演をまとめています。地域金融機関は資金繰り支援については非常に頑張ってやっていただきました。しかし、これからは資金繰りを超えた本業支援、本業の立て直し、本業からの転換のフェーズに入っていきます。その中で地域金融機関の役割は非常に重要であると思われます。多くの地域金融機関が、狭い意味での金融支援だけではなく幅広い支援を提供するということが重要だと思います。実際に、多くの地域銀行が経営計画においてそのように考えられています。ただし、新しい業務に取り組む上での基礎には、事業性評価があると思います。事業性評価にしっかりと取り組んでいる



金融機関は、これからますます活躍していただけたらと思っています。

以上で私の講演を終わらせていただきます。

**相澤：**

家森教授、ありがとうございました。ここからパネルディスカッションに移ります。パネリストの皆さまを50音順にご紹介します。井上慎治 池田泉州銀行取締役専務執行役員です。

**井上：**

井上でございます。どうぞよろしく願いいたします。

**相澤：**

日下智晴様です。日下様は去年9月まで金融庁監督局地域金融企画室長をお務めで、地域金融行政の責任者を務めておられました。

**日下：**

日下でございます。よろしく願いいたします。

**相澤：**

須戸裕治 北おおさか信用金庫理事長です。

**須戸：**

北おおさか信用金庫の須戸でございます。よろしく願いします。

**相澤：**

最後に、宮口美範 兵庫県産業労働部産業振興局長です。



(上段左から) 家森教授、井上慎治氏、須戸裕治氏  
(下段左から) 宮口美範氏、日下智晴氏、相澤朋子氏

宮口：

宮口です。どうぞよろしくお願いいたします。

相澤：

皆様の詳しいプロフィールは、ホームページ掲載の資料をご覧ください。それでは、家森教授、進行をお願いします。

家森：

どうもありがとうございます。ここからは家森が司会を務めさせていただきます。まず、パネリストの皆さま方に、自己紹介も兼ねながら、ポストコロナをにらんだ地域経済の現状の認識をご披露いただきたいと思います。最初に、地域経済の最前線におられる井上様と須戸様をお願いしたいと思います。まず井上様、お願いいたします。

井上：

井上でございます。どうぞよろしくお願いいたします。まず、当行の紹介か

らせていただきたいと思います。

資料2 ページをご覧ください。池田泉州ホールディングスグループの概要を記載しております。旧池田銀行、旧泉州銀行とも、1951年の創業でございます。この時期に生まれた地銀は戦後地銀と呼ばれ、全国で10行程度となっております。2009年に池田泉州ホールディングスを設立、2010年5月に池田泉州銀行が誕生しております。本部は大阪市北区茶屋町でございます。大阪府、兵庫県、和歌山県、京都府、東京に、139カ店を有しております。2月末現在、直近の計数を少し申し上げますと、預金が5兆6,082億円、うち個人預金が4兆1,935億円、貸出金が4兆5,352億円、うち事業性が2兆1,622億円、住宅ローンが1兆8,236億円、預かり資産が合計で8,303億円、うち投資信託が2,183億円、保険が5,042億円となっております。

続いて私の自己紹介ですが、私は昭和60年、1985年に旧泉州銀行に入行しております。バブル前の入行で、当時は護送船団の真っ只中でした。1990年代に入ってバブル崩壊以降は、一転して生き残りが熾烈しれつになってきました。橋本首相の金融ビッグバン宣言を聞いたときには、「これほどこか日本の銀行がつぶれる」と予感したのを、今も覚えております。入行後、地元の岸和田と泉佐野の2カ店の営業店勤務の後、本部各部を転々といたしました。池田銀行との合併時には、泉州銀行の合併委員でもございました。合併後は、リスク統括、融資企画部長の後、あべのハルカス支店で支店長をさせていただき、その後、営業統括部長、事務システム担当役員、現在の融資部担当役員でございます。

では、地域の現状ということですので、コロナ前後でみる中小企業の業績動向について、少しお話をさせていただきます。先ほど、先生から、日本の全体の数字を示していただきましたので、私のほうからは、コロナ前後でみる中小企業の業績動向ということで、池田泉州銀行の取引先の財務データより、コロナの直前期をセンターラインに置いて、直前期、マイナス1期、マイナス2期、そして、直前期プラス1期、プラス2期で、指数がどのようになっているかと

いうのを算出しましたので、ご案内させていただきます。4 ページをご覧ください。

まず、売上高指数ですが、全産業ベースでは、コロナ直前をピークに低下トレンドになっています。ただし、業種別にバラツキはございます。飲食、宿泊は大きく減少しております。特に宿泊は約 50%の水準まで減少しています。一方で、医療・福祉は増収に転じているということがうかがえます。

次に、5 ページをご覧ください。営業利益率です。全産業でダウントレンドとはなっておりますが、ここでは、特にやはり飲食、宿泊で赤字幅が大きくなっています。続いて6 ページは経常利益率です。全産業で営業利益率と異なりアップトレンドとなっております。特に、飲食、宿泊についても、補助金収入の効果がうかがえます。

7 ページの営業外収益率をご覧ください。これは、行政効果がはっきりとうかがえるところかと思えます。雇用調整助成金、コロナ関連の補助金効果が寄与して、全産業ベースで上昇傾向にあります。特に、飲食、宿泊ではその恩恵が顕著となっております。8 ページは借入金指数です。先ほど先生の基調講演でもございましたが、相当、増加基調にあります。やはり、飲食、宿泊の増加が目立ちます。医療・福祉についても、それなりの増加が見られます。

9 ページは現預金指数です。こちらはやはり全産業において現預金が増加しているということで、倒産件数が非常に少ないというところがうかがえます。調達した借入金については、設備投資等の前向きな資金に使われているのはわずかであり、やはり手元資金としてプールされる傾向にあります。宿泊については、一部が赤字資金に充当されており、借入金の増加により現預金の増加が少なくなっているというところです。

総じて言えることは、雇調金、協力金の給付型、ゼロゼロに代表される貸与型に支えられ、先ほどおっしゃった倒産件数が抑えられているということかと思えます。今後、給付型の雇調金や協力金の打ち切り後、貸与型の返済が始ま

るときが大きな転換期というふうに考えております。

また、図表にはございませんが、住宅ローンについて少し申し上げますと、延滞先については増加基調にございません。コロナ対応として、一旦、元金を据え置きさせていただいた後、お客さま意向により条件変更等を行い、正常債権化をしているところです。

このような中、当行の対応として、金融面で5点ほど挙げさせていただきます。

1点目として、コベナンツのヒット先にどのような対応をしているかということです。多くの企業がコベナンツヒットしてきております。コロナ影響の有無をしっかりと確認して、全先を審査役任せではなく、私も含めて当行の企画チームも入り、カンファレンスを実施し、しっかりとお客さまに対して平仄<sup>ひょうそく</sup>を合わせた対応をしております。

2点目として、資本性ローンの実施ということです。レアではありますが、当行主体で取り組み、商工中金さん、政策公庫さんと協調しているような例もございます。

3点目に、これは決算絡みですが、コロナ引き当ての実施をしております。当行の事業性取引先、1万4,500先について、みなし債務者区分を実施し、一般貸倒引当金に45億円を積み増しました。一般貸引で対応することによってお客さま対応をしっかりとしていこうというものです。

4点目として、従来実施している業種別審査をさらに強化して、業界動向の把握に努めております。

最後、5点目として事業性評価について、これは日下さんにも助けていただきながらですが、1,000先前後を実施しております。まだまだ課題が多くございますので、真にお客さまのニーズをしっかりとつかんで対応していきたいというふうに考えているところです。私のほうは以上でございます。

**家森：**

井上様、ありがとうございます。特に、池田泉州銀行様の地元である大阪の中小企業の状況について、詳しい計数に基づいてご説明いただき、さらに、今、池田泉州銀行様が取り組んでいらっしゃる点をご紹介いただきました。ありがとうございます。それでは続きまして須戸様、お願いいたします。

**須戸：**

ありがとうございます。北おおさか信用金庫の須戸でございます。本日はこのような貴重な機会を頂戴いたしまして誠にありがとうございます。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

それでは早速ですが、地域の現状の認識をお話しさせていただきますが、その前提として2つほど触れさせていただきたいと考えます。資料の3ページをご覧ください。2つ触れさせていただくうちのまず1つ目は弊金庫に関する情報です。昨年3月末の決算時の私どもの現況はご覧のとおりで、預金や店舗数などがそこに出ています。預金残高は1兆5,000億円程度、貸出金残高が7,800億円といった規模でございます。金融機関は、伝統的に預金の残高等で規模を申し上げるということですが、信用金庫の場合は、その地域がどこにあるかということによって預金量等もかなり左右されますので、一つの目安というふうにお考えいただければと思います。足もとでは預金のほうは1兆6,000億円、貸出金が8,000億円ぐらいという状況でございます。

4ページをご覧ください。これは、預金・貸出金の前年度末との比較、つまり2020年3月と2021年3月の比較をしております。右側のほうが2021年度ですが、ともに増加をしているのが見ただけかと思ひます。増加率にして、預金のほうで10%、貸出金のほうで14%程度ということになっております。コロナ禍における資金繰り支援やいわゆるゼロゼロ融資などの取り組みがございまして、また、預金のほうが滞留をしているというようなこともございまして、

先ほど池田泉州銀行さんからもご報告があったように、各地方銀行さんや信用金庫において、このような動きになっていったのではないかと思います。

次に5ページをご覧ください。前提の2つ目のところを少し申し上げておかないといけません。信用金庫の場合は、それぞれが営業地区という、営業できる地域の範囲に制限があるという特徴を持っております。弊金庫にとってもそれが主に大阪の北部地域、一般に北摂といわれるところに大きく重なっています。そのために、私どもが地域の現状と言う場合には、主にこの大阪の北部地域の現状を意味するということになるわけです。具体的にはここにもございますように、大阪市の北部や茨木、吹田、高槻、豊中、寝屋川などといったところ、ご覧のような地域に限定されてくるわけです。

6ページに示したように、北摂という地域は、どちらかという住宅地域、ベッドタウンといったイメージが強いと思われそうですが、意外に中小事業者の多い地域でもあります。というのも、私どもは65カ店の本支店がございますけれども、所在する地域の事業所の総数をカウントすると、少し古いデータではありますが、11万5,000事業所ぐらいがあるとされております。そのうちの大部分を中小企業の事業所が占めるということになるかと思えます。事業所の多い地域であると言えると思っております。

少し宣伝になりますが、この話とは直接関係ございませんが、帝国データバンクという会社が調査しております、「お客さまがメインバンクと認識している金融機関は」という調査がございます。その中で、大阪を幾つかに分けて大阪北地区というのがございますが、この北地区に限ると、メガバンクさん等も当然おられるわけですが、金融機関の中で弊金庫のシェアは足もと17.5%ということで第1位ということになっております。全国的にみて、地区別であっても信用金庫が1位にいるということは割合珍しいと言われております。ただし、17.5%と申し上げても、実数にすると2,251社ということらしいので、地域内の事業所の数から申しますと2桁少ないということです。これはもう全然自

慢にはならないという数字かなとは認識しております。

ということで、大変前置きが長くなりましたが、本題のほうに入っていきたいと思います。7ページをご覧ください。こちらは、昨年5月末に弊金庫の事業者のお客さまに調査したアンケート結果で、回答数は13,875社です。これは私どもの営業渉外担当が、一軒一軒、一社一社回って状況を聞いて回ったアンケートで、質問項目はシンプルで17項目ぐらいです。業種の分布はここにございますように、いろいろな業種が散らばっているというような状況です。

8ページをご覧ください。その調査結果の一部をご紹介します。左側のグラフは、対象事業者に対して直近期の負債額、借入額ですが、前期と比べてどうだったのかということを知っております。「増加」「やや増加」を合計すると52%ということで、半分以上が、増えているということです。一方で、「減少」「やや減少」は同じく16%ということになっています。それから、右側のグラフですが、長引くコロナ禍で手元資金の状況がどうなっているのかというのをこの時期に聞いております。「手元資金に不安がある」が、この時期でも35%ございます。「この時期でも」とあえて言うのは、いわゆるゼロゼロ融資等が一通り行きわたった5月末の時点で、そういう意味合いになっていきますけれども、この時点でもこれぐらいの不足があるというようなことを思っておられます。業種によって偏りは当然あるかと思いますが、少なくとも私どものお客さまの中ではそう思われていたということを示しております。

9ページの資料はその続きになりますが、左側のグラフは、その中で毎月の返済を軽減したいと思っておられる方が17%あるということです。右側のグラフは廃業について聞いておりますが、廃業を考えているという事業所が2%あるということで、2%という数字はともかくとして、実数にすると300社以上ということになりますので、これは相当な数字になるのではないかと心配しています。

10ページの資料に参ります。こちらのグラフは、今申し上げたアンケートと



は異なりまして、弊金庫のほうが四半期ごとに定点観測で調査している景況レポートというのがございますが、そこからのデータを取っております。調査対象は私どもの決まったお客さまになりまして、先ほどとは異なって、こちらは1,200社ということになるわけですが、その直近の調査の数字です。2021年10月から12月の四半期、足もとですが、全業種総合の、業況全体についての景況感、良いほうの割合の合計から悪いほうの割合の合計を引いたDI値が、-13.4%ポイントということになっております。グラフのとおり、2020年の3月期には+0.7であったものが、2020年の9月期には-46.7と最悪の状況になり、そこが底になって、以降2021年12月、先ほど申したところまでは回復基調で来ているということですが、いまだに水面下であるということです。この時点での3月末予想、既にもう3月になっていますが、この時点ではさらに改善するというふうになっておりますが、ご承知のとおり、その後のオミクロン株の影響等が当然ありましたので、数字がどうなるか分かりませんが、予断を許さない状況になっております。以上、ご報告を申し上げます。ありがとうございました。

**家森：**

須戸様、ありがとうございました。大阪北部の中小企業の状況についてお話をいただき、金融機関からの調査で、「廃業を考えている」というふうに言われている企業だけでも2%ありました。通常は廃業を考えてもなかなか金融機関に本音はおっしゃらないというのがわれわれの調査結果でありますので、潜在的にはもっと多くの企業がそう考えていらっしゃるのかなと思いながら、聞きました。ありがとうございます。続いて、兵庫県で産業振興行政を担っておられる宮口様、お願いいたします。

**宮口：**

兵庫県産業振興局長の宮口と申します。本日はこのような機会をくださいまして、どうもありがとうございます。私のほうは、金融であったり、工業、商業、それから、次世代産業とかスタートアップ、企業立地などを所管しております。皆さま方には日ごろより兵庫県の産業労働行政にご協力いただきありがとうございます。それでは、地域の状況をご説明させていただきます。

2 ページをご覧ください。こちらが兵庫県の経済概況ということで、金融経済の概況、これは日本銀行神戸支店が発表しているものです。この2月の状況です。管内の景気ということで言いますと、輸出や生産が牽引する中で、基調としては持ち直しているが、足もと、新型コロナウイルス感染症の影響が見られている状況です。個人消費については、オミクロン株の再拡大の影響から、足もと持ち直しの動きが一服をしているという状況で、輸出は増加、生産は供給制限の影響を受けつつも、緩やかな増加基調という状況です。一方で、労働需給は、有効求人倍率が1倍を下回るということで、感染症の影響により緩んでいる状況です。このように、本県経済雇用情勢は総じて持ち直しの動きを見せつつも、厳しい状況と言えます。

3 ページをご覧ください。これも日銀の短観からです。去年の12月調査時点ということになりますが、企業の業況判断DI、つまり企業の景気感が「良い」マイナス「悪い」という指数です。これについては、製造業としては12月時点では+5ということで、悪くはありませんが、下の製造業のうち、食料品や輸送用機械をご覧くださいますと、-15、-10と、非常に厳しい状況が示されています。食料品については、飲食店等の売り上げが伸びていない、また、輸送用機械については半導体とか原材料価格の高騰の部分が影響している状況です。

一方で、非製造業は、トータルでは12月現在では3で、前期から+10ということで非常にプラスの動向になっていますが、これについては小売りが、秋以降12月にかけて非常に好調だったということで、+21の27という状況になっ

ています。他方、対個人サービス、宿泊飲食サービスについては非常にマイナスを示しています。しかしながら、変化の部分でいくと+12あるいは+60と、去年の秋から12月には非常にいい状況が続きました。

4 ページの消費者物価指数をご覧くださいますと、これは総務省のこの1月ベースのものです。神戸市を見ていただくと、99.6です。ここで注目いただきたいのは、食料品あるいはエネルギーです。こちらの物価が急激に上がってきているという状況を示しております。

5 ページは東京商工リサーチの倒産のデータになります。こちらから、まず全国を見ていただくと、1月倒産は49年ぶりの低水準ということ。兵庫県についても、1月の倒産は24件ということで、対前年比も-17.2ということになっています。しかし、暦年ベースでの倒産の状況を見ていただきたいのですが、R3年は339件ということで、先ほど家森先生からのご説明もありましたが、倒産自体は去年からいっても2割減っています。平成20年から比べても半分以下というような、かなりの低水準になっているところです。

それでは、私どものほうで県内の中小企業から聞き取りをした状況を、口頭でご説明を差し上げたいと思います(6ページ)。まず食料品、食品の卸売・小売業です。業務用の卸売業については秋以降、非常に活況でした。しかし、1月から感染再拡大で昨年並み以下に落ち込んできている状況です。それから、スーパーマーケットについては、巣ごもり需要が一巡した一方で、原材料価格の高騰によって利益を圧迫している状況があります。

各種商品小売業については、まず小売サービス業は、秋以降、客数、売り上げがかなり回復してきたけれども、これもオミクロン株の拡大によって景気感に陰りが出てきているという状況です。衣料品の販売業は、コロナ禍でEコマース、ネット販売のほうにかなり移行してきていて、店頭販売については依然として厳しい状況です。

③の旅客運送業については、コロナ禍の長期化によって景気感が非常に悪い

ですけれども、企業のテレワーク、通勤通学の利用減によって、コロナ前の回復というのは難しいのではないかというような意見が出てきております。

観光業、ホテル、旅館業については、実は年末年始は非常に良好であったという状況がありますが、まん延防止等重点措置が適用されることによってキャンセルが続出してきたというような状況もございます。感染の拡大によって足もとの景気感は悪いということです。また、貸し付けの返済が始まるという中で、先行きが厳しい、場合によっては、閉店、廃業しないといけないというような声も出てきております。

製造業については、まず輸送用機械器具製造業ですが、半導体の不足や原材料価格の高騰が生産・販売に影響をしているという状況です。一方で、円安によって輸出は好調な状況にあるけれども、原材料価格、輸送コストの増加、これらが利益を圧迫しているという状況もあります。非鉄金属製造業については、好調、堅調です。電気機械器具製造業についても、景気感は良いということです。食料品製造業、これは売店やレストランの売り上げが伸びず、景気感は悪いという状況でした。

少し総括をして、今後の話も含めて申し上げますと、総じて、オミクロン株の感染の拡大によって、持ち直しの中にも先行きに懸念があるという状況です。また、企業からは半導体をはじめ、部品等の不足、納期遅れ、これに伴って売り上げが悪化している、あるいは、原材料価格、輸送コストの上昇によって利益が圧迫されているという声があります。なかなかコロナの収束が見通せないという中で、円安による輸入物価の上昇、さらには、ロシアのウクライナ侵攻によって資源価格の高騰が懸念され、今後の経済見通しも予断を許さない状況です。私からは以上です。

**家森：**

宮口様、どうもありがとうございました。地元の中小企業の声なき声をどん

どんと汲み取っておられ、それをご紹介いただきました。大変ありがとうございました。それでは最後に、全国の状況を、金融庁で金融機関を通じて見てこられました日下様、お願いいたします。

**日下：**

今、ご報告いただきましたとおり、現状のコロナの状況というのは、過去に経験したことのなかった経済ショックだろうと思います。過去にいろいろなショックがありましたが、そのときは、多くの場合において金融機関もそこに巻き込まれる形、例えばバブル経済の崩壊、リーマンショックもサブプライムローン問題から発生した金融ショックでありましたので、金融機関も当事者であったわけです。しかし、今回はそうではなくて、一般社会においてパンデミックが起こって、多くの人々が影響を受けて、金融機関はこの影響を与えた側では決してなかったということになります。従って、全面的な金融支援、いわゆる資金繰り支援の当事者となって、国の信用保証制度あるいは政策金融公庫による国の直接の融資によって、ご報告いただいたような完全なまでの資金繰り支援がなされたということになりました。これは、国際的に見ると、非常に珍しいことです。すなわち、わが国では地域の至るところまで間接金融が機能しているがゆえに、間接金融のメカニズムを通じてお金を届けるということが、極めて迅速かつ合理的であったということになります。事業者に対する補助金などの直接的な支援が届くよりも早く、間接金融という形で事業者にお金を届けることができたのです。

となると、今起きていることは、金融機関のバランスシートに、その融資が載っている状態、すなわち企業の債務がそのまま金融機関のバランスシートに計上されています。この企業の債務はすなわち赤字運転資金ですので、既に消費されてしまった状況になっているということになります。となると、これから企業が決算を迎えるたびに、赤字決算を行うたびに自己資本が減っていくわ

けですから、場合によっては債務超過ということにもなりかねないということになります。ご報告にあったように、廃業が大変増えているというこの数字は、債務超過になる前に、もう事業を畳んでしまおうという企業の表れにほかならないということだろうと思います。となると、繰り返しになりますが、今回のショックでは、金融機関そのものは健全な状態のままで自らのバランスシートに企業の負債というものを事実上抱え込んでいるということになりますので、ここから先、金融機関がどのように行動するかというのが非常に大事だということは、もう論を俟たないことだろうと思います。

#### 家森：

日下様、どうもありがとうございます。ポストコロナにおける金融機関による支援の在り方として、資金繰り面での支援はもちろん、今後も大切なんですが、それだけでは企業の直面する課題を解決することが難しいということです。金融機関には金融を超えた支援というのが、これからますます求められるのではないだろうかと考えています。

そこで、その例として、池田泉州銀行様は人材紹介業務で実績を上げられているということで有名です。金融を超えた支援の例として、人材紹介業務などの取り組みをご披露いただければと思います。井上様、よろしく願いいたします。

#### 井上：

ありがとうございます。ただ今先生からご案内がありました、人材紹介の取組事例について、ご報告をさせていただきたいと思います。11 ページが人材紹介業務の取り組みのイメージでございます。要は、当行が架け橋となって、中小、中堅企業経営者の経営課題を把握して、大企業出身者をマッチングさせていくというものです。本日は2 例ほどお持ちしました。いずれも先ほどの家森

教授の基調講演の上での対象先にピッタリ合います年商 10 億程度の先でございいます。

12 ページが 1 例目です。求人企業は製造業、年商が 10 億程度で、50 名の従業員数です。こちらのお取引先は先代が創業、ご子息が 2 代目社長ですが、営業、経理、総務と、全ての業務の責任者として日々奔走しているというところ です。当然のことながら、社長が不在時には会社をまとめられる人材がおらず、大きな課題となっております。大手の人材会社に何度か依頼をしましたが、なかなかうまくマッチングができませんでした。希望人材を伝えてはおりましたが、人材供給会社との微妙な齟齬が生じておりまして、マッチングができていなかったというところ です。本件については、当時の支店長が社長からニーズを直接ヒアリングし的確に把握した一方で、マッチングさせる側も、求職者のほうが自宅近くで勤務したいという希望をしっかりと把握していて、双方のニーズをマッチングできた好事例と捉えております。

13 ページが 2 点目です。こちらのほうは不動産業で、年商 10 億程度、従業員数が 10 名というところ です。こちらは、当初、お客さまには後継者候補はおりましたが、後継者に対して大所高所からアドバイス可能な人材を求めていたというところ です。オーナーは事業承継のことを考えて、ご子息にというふう に考えていたわけですが、大手企業人材を採用したいということで、大手企業で培った知見の持ち主からいろいろなアドバイスをいただきたいというふうなことを考えていたというところ です。こちらのほうも真のニーズを支店長が把握していたため、マッチングに成功した事例ということ です。双方ともに接点である支店長がお客さまのことをよく理解していたということが、やはり大きいと思っております。人材という意味で言うと、この双方のお客さまに対しては事業性評価がしっかりとできていた事例かというふう に考えております。

一方で、ここまでの話ではものすごく、全てが順風に聞こえますが、なかなかそうではございません。14 ページをご覧ください。課題、苦労したことも多々

ございます。例えば、ご紹介させていただいた人材が早期に退職された事例もございました。これは、安易にご紹介をしたわけではありませんが、微妙なすれ違いからうまくいかず、担当者も途方に暮れたというところですね。取引先と求職者の課題やニーズを地道に蓄積していくことの重要性を改めて認識したというところですね。既存の商業銀行業務では流れていって気付かないことが、本件のような新たな業務では途端に失敗になったり、お客さまのニーズに合わなかったりということで、気がきが本当に多く、私どもも勉強させていただいているところですね。

また、銀行本体としては、地銀初の職業紹介業務への参入で、当然、先例がございませんでしたので、当初は本当に手探り状態というか、悪戦苦闘の連続でした。実は当初からの担当者2名は私の支店長時代の部下で、よくエレベーターで、私が常務だったころでしたので、「常務、どうしましょうか」という会話をしたのをよく覚えています。2人ともすごくお客さまファーストの営業をしております、一方の職員は、私に「夜の20時半でないとお客さまは面談が不可ですので、当然ですけども、一緒に行ってください」と言うような職員でございまして、もう片一方の職員は、「お客さまが望んでおられるのに、何でうちではできないのですか」と訴えてきたりするような職員でした。そういう2人でしたので、「お客さまのことを一番に考えて行動したらいいのではないかと、関係当局や大手人材会社などの関係構築も必要だろうけれども、そのようなことは部長、役員クラスにお願いすればいいのではないかと」というような話をしたのを覚えております。平たんでない道を乗り越えてきて、それなりに皆さまにやっとなご案内できる事例もできてきたのかなと思っております。

また、スライドには用意しておりませんが、当行ではアドバイザー契約を、お客さまと締結して、本部専担者がお客さまを往訪し、様々な課題に対応している例もございます。2例ほど挙げますと、1例目ですが、社長から、「自身は営業に注力して売り上げを上げる努力をしているが、財務面が苦手だ」と聞い



ておりました。現場を往訪してみると、4点ほど気がつきました。

1点目が財務分析力が弱い。

2点目が、営業目標が売上目標のため、収益を意識した営業ができていない、その結果、毎期利益率が悪化して、売れば売るほど利益率が悪化するような状況。

3点目が仕入れ先についても値引き交渉をしていない

4点目が、試算表を作成していないため足もとの業績が分からない。

そこで、手前どもの職員がカンファレンスに入って、販売先別に採算が分かるように管理表を作成したり、外注先の一部を内製化し、コスト削減をしたり、毎月の試算表作成に向けて、クラウド会計システムを導入したりというような対応をしております。

2例目ですが、社長からのヒアリングでは幹部職員のレベルは低く、部署別目標が未設定だと聞いておりました。現場を往訪して認識したことは、

1点目として営業推進への取り組みがほぼ実施されていない。

2点目として、従業員の定着率が低く、幹部職員での勤務が2年程度でした。

3点目として、社長は従業員を育成したいと思っているのですが、指導が厳しく、逆に従業員が相談しにくい雰囲気となっているというのがつかみ取れました。そこで、これも幹部会議にしっかりと参加して、営業目標、施策設定についても関与しフォローしております。また、社長に、現状を理解してもらうため、毎月面談を実施しているところです。

失敗例も多々ございますし、ニーズがつかめず解約された事例もありますが、成功例をご紹介します。以上でございます。

**家森：**

井上様、どうもありがとうございました。まさに、地域金融機関にとって、この人材紹介業務はこの数年でのもっともチャレンジングな分野の一つです。

私はいろいろなアンケート調査をやっていますが、今の企業の支援ニーズはこの人材のところにあります。池田泉州銀行様は、事業性評価に基づいて顧客を理解し、そこを土台とする人材紹介という強みを生かした展開をされているということがよく分かりました。ありがとうございます。それでは須戸様の北おおさか信用金庫の取り組みで、非金融的な部分の活動を何かご紹介いただければと思います。お願いいたします。

#### 須戸：

分かりました。それでは資料の11ページをお願いします。金融を超えた支援ということになるわけですが、これに関しては、私どものお客さまから大きな期待を寄せられているということだけではなく、私ども自身が何とかそうありたいと強く願っているところです。ですけれども、実はこれは本当に難しいことだというふうにも思っております。一番のネックは、私どもの能力不足あるいは体力不足ということになります。ただ、そうやってしまうと身もふたもありませんので、信用金庫としてはその能力不足の中でも比較的得意としている「つなぐ力」です。これは、私どもの信用金庫業界のコンセンサスでもございます。自分たちだけでは何もできませんが、能力のある人や組織とお客さまを何とかつないでいくことはできるのかもしれない、そういった方向に可能性を見いだしているというのが現状です。

資料12ページに参りまして、少し絵を描いていますが、この一番下のほうに、左のほうからM&Aとか事業承継あるいは人財紹介、ビジネス（マッチング）・フェア、CVG、これはキャンパスベンチャーグランプリですが、学生との関係、それから経営者大学、異業種との関係というようなことで、一くりにいっても、いろいろなマッチングがあります。こういったことに取り組みながら、われわれはやっていっているという現状です。

人財紹介については、今お話がございましたが、私どもはなかなか力がなく、

やっとり扱いができるようになって、これからというところです。先ほど池田泉州銀行さんが発表されたようなことは全然できておらず、これからのことです。そこで、本日は私のほうからは、この中からとにかく長く続けているビジネス（マッチング）・フェアの取り組みに関してと、それからM&Aと言っているかどうか分かりませんが、その事例を簡単にお話ししたいというふうに思います。

それでは資料の13ページですが、まず、私どものビジネス（マッチング）・フェアですが、これは1999年から毎年継続して開催をし続けて、昨年12月に23回目を迎えることができました。その間の試行錯誤がいろいろとあって、単に製品を並べるマッチングのただのフェアというところからスタートして、次に、参加していただけるお客さま、事業者の事業の中身、事業性評価ということになるかもしれませんが、そのようなことをよく理解している金庫職員あるいは支店長あるいは融資の担当者などを、このマッチングのコーディネーターとして据えるということで、非常にこのマッチングの実効性が高まったということを何年かの間で経験をしました。また、当初は製造業とか技術系で始めたマッチングですが、地元大学の参加をいただくとか、それから、途中からは飲食業、食品関係のバイヤー商談会なども加えていき、また、地元スーパーと食品業あるいは飲食業などをうまくつないでいくといったようなマッチングをやるということで、非常に細かいことをやりながら対象を広げていく工夫をしてまいりました。

このコロナ禍になって、リアルが開催ができなかったということがあって、一昨年については苦肉の策で開催したWEBのマッチング、これは「マッチングも一」と呼んでいますけれども、これを導入しました。そして、昨年12月には、第23回ということで、リアルとWEBのマッチングも一、さらにオンラインで各地をつないで、さらに東大阪の地域のマッチングフェアとコラボをして開催するという、スーパーハイブリッドなマッチングをやることができた

ということで、マッチングの実効性ということに関しては、一つの形にたどり着いたのかなというふうに考えております。14 ページの図が、いろいろなマッチングフェアがありますが、そういったものを表しています。

16 ページは M&A の具体例ということで 1 点申し上げますが、ここにございますように、弊金庫では、渉外営業担当者が営業支援端末、タブレットに様々な情報、特に重要なのは定性情報だと考えておりますが、これを蓄積しながら営業をしているというスタイルです。これらの情報は、事業承継や M&A などにも当然活用できるということで、ヒアリングシートというフォームがあります。お客さまの気付きを促すような質問をするツールですが、これによって情報端末に情報を蓄積していった、例えばここにも出ているように、後継者がいない事業者が全店で 2,158 社おられる、では、どうするのかというようなことで、お客さまの状況を具体的に見える化をしていくということをしております。当然、それに対してはアドバイザーや専門業者を紹介するというにはなっておりますが、全店の情報の中から、各支店間であるとか、あるいは各お客さまの間で、こういったものをうまくマッチングできないかというところは、今、力を入れてやっています。M&A というよりは、先ほども出ておりますが、廃業の回避策というような要素もあるというようなことでございます。

次の 17 ページですが、この表に出ている事例は、先ほど申し上げたような情報を活用することで成り立つ、渉外営業に組み込まれた M&A の事例ということにはなるかと思えます。このケースでは、私どもとしては一番お付き合いの多い、そういった規模の企業同士の M&A、マッチング事例です。それぞれが金庫のお取引先であり、これは別の支店のお取引先ですが、何の接点もない企業同士であったということです。

中身については資料 18 ページの通りです。本事業の成立に至る過程ですが、ここにもございますように、譲渡企業、譲り渡したい企業は他の金融機関にも相談をしていましたが、なかなかうまくいかず、弊金庫も通例のルートの中で

は検討していましたがまとめ切れずにいた中で、買収希望の企業情報を各店の渉外担当者の蓄積している定性情報のデータベースから条件検索をしたところ、5件ピックアップすることができました。これを個別に当たって、そのうちの興味を持った1社とは、このようなM&Aのケースでは割と珍しいのですが、両者の合意の下で、買収企業と譲渡企業の従業員の面接を行ったり、あるいは技術確認のためにM&Aに進むまでに事前の取り引きを行うとか、そのような確認をしていきました。非常に長期間、2年かかったと聞いていますが、双方の従業員も含めてお互いに納得して、納得感の高いM&Aとして成立しました。先ほど申し上げたように廃業の回避ができたということです。

一般的にはこのような規模のM&Aというのは、専門業者が、私どもも当然入ってもらっていますが、そのような業者が入ってくると結構手数料が高くて、いろいろと問題もあつたりします。中小企業にとっては過度の負担になるということもありますので、このケースのように、地域内で技術や雇用が失われないうことや、これは私どもにとっての話ですが、取り引きが狭い地域の中でも継続されていくとか、そのようなメリットもある事例だったのではないかと考えております。以上でございます。

**家森：**

須戸様、どうもありがとうございました。顧客をつないでいくという活動として、M&Aというのも事業価値を高める非常に重要な支援策ですし、顧客のビジネスが十分に分からないとそれは当然できないので、どのように顧客を理解するかということが鍵ではないかというふうに聞きました。ありがとうございます。

ただ、企業への支援においては、もちろん金融機関だけで何でもできるわけではありません。自治体も様々な中小企業支援策を実施されています。金融機関と自治体の効果的な連携は特にこの金融を超えた支援の効果発揮の鍵になる

と思っております。兵庫県としての企業支援策を、宮口様、ご紹介いただけますでしょうか。

宮口：

ありがとうございます。私のほうからは、兵庫県の産業振興施策ということで、令和3年度の補正予算それから令和4年度の当初予算の記者発表資料を抜粋したものを紹介させていただきたいと思います。

資料8ページをご覧ください。こちらはまず、コロナ禍からの回復を見据えた経済支援ということで、令和3年度に補正予算で計上した分ですけれども、まず上の部分、中小企業の新事業展開への支援ということで、これはコロナ禍の環境変化に順応するために段階に応じて支援をしていこうという施策でございます。このフェーズというところに示したように、①ビジョン策定 ②事業計画 ③事業実施、の3つのフェーズがあります。

まずビジョン策定、事業計画の段階の県の支援、これはポストコロナ出口戦略事業ということで、コロナ禍の出口に向けてビジョンをつくっていただく、そのための費用を補助しようというものです。50万円が上限ということになりますが、デジタル技術を活用した業務改革であったり、再生可能エネルギーの導入であったり、あるいは女性とか外国人、ダイバーシティ経営あるいは事業承継などを研究し、計画をしていただくということを後押ししようというものです。

それに基づいて、次のフェーズ、③の事業実施というところに入っていきますが、国においては事業再構築補助金という助成がございます。これは事業費ベースでいくと150万円からということになりますが、県においても、この150万円以下の事業についての実施段階での支援というのが、ここにあります新事業展開応援事業というものです。上限が75万円ということになりますが、この新事業展開応援事業は、新分野の展開とか業態転換等に取り組む経費について

補助をしようというものです。これは6月補正で、実は1,000件程度、既に実施をしていますが、この12月補正でプラス500件の補正措置をして、これの募集は新年度に入ってからということになりますので、しっかりと活用いただきたいという制度です。

9ページをご覧ください。これは、産業競争力の強化ということで、令和4年度当初予算に計上した事業でございます。まず上の事業が、ひょうご産業SDGs推進宣言事業ということで、地球の温暖化であったり人権意識の高まりであったり、世界中でSDGsに取り組む企業が増えてきているわけですが、これに対応できない企業については、サプライチェーンから除外されたり、社員採用にもやはり除外をされるなど、取引先や学生から企業が選ばれないというような状況になります。そのために、SDGsに取り組む中小企業を支援しようという事業でございます。具体的には令和4年度に中小企業に宣言をしていただき、その上で、その取り組みを見える化していただくということです。県の制度において、専門家を派遣したり交流セミナーあるいは販路拡大を応援するというよう後押しをしていきます。そして令和5年度には、認証制度を制定して、金融機関や兵庫県の信用保証協会と連携して、金融面での支援も検討していこうと考えているところです。

それから、その下が、地場産業のSDGsの取り組みということですが、例えば豊岡のかばんでは、漁網再生素材を使ったかばんを作るなど、廃材を活用して新たな付加価値を持たせていく、これがいわゆるアップサイクルの取り組みですが、こうした取り組みを後押ししていこうというものです。具体的には、SDGsの準備の支援、これは実施計画をつくったり、いろいろな研修をしたりということも含まれますが、それから実践の段階、これは見える化のためのコンテンツ、プロモーションなどに対しても産地組合当たり300万円を上限に支援をしていく制度です。

10ページに掲載しているのが、産業競争力の強化、これが令和4年度当初予

算に計上した事業でございます。まず上に書いているのが、中小企業の DX、デジタルトランスフォーメーション人材育成リカレント教育事業というものです。中小企業において、DX化がなかなか進んでおりません。調べによると、9割の企業が、DX人材が不足しているというような声も出ているところです。そこで、オンラインでいつでも学べるプログラムを提供しようというもので、既に関西学院大学と日本 IBM 社で共同開発した AI 活用人材育成プログラムを提供しているところです。1人1万1,000円で受講ができるというものです。これについては、ポイントとして、実は効果測定を行って修了証を発行するという取り組みをしております、個人のキャリア形成であったり、社内の人事考課にも活用できるというものです。さらに来年度は兵庫県立大学と連携して、新しいコンテンツ、具体的に言いますと、データサイエンスの基礎であったり、デジタルマーケティングあるいは IOT やロボットなどの DX 実践というものを提供していこうとしております。1人3,000円で受講ができるという取り組みでございます。

その次の、中小企業向け制度融資の運用ということですが、これは融資枠について、コロナ禍の前の1.5倍となる5,000億円を確保しております。また、コロナ対策資金である「伴走型経営支援特別貸付」ですが、こちらについても借り換えの要件緩和を行います。具体的には借換資金の2分の1以上は従前でしたら県制度融資の借入残高であることが必要でしたが、そこを撤廃します。それによって借り換えがしやすくなり、特にメインバンクに一本化しやすくなるので、活用を進めていただきたいと思います。

中小企業等における経営改善・成長力強化支援、12億円と書いてある事業です。今日は特にここを強調させていただきたいわけですが、まさに兵庫県と県内の金融機関が協調して中小企業に対して伴走支援をしていこうというものです。ご承知のように、無利子、無保証料、いわゆるゼロゼロ融資が県内では1兆円出ているという中で、先ほどからありますように倒産は少ない状況です。



一方で、県内の中小企業は売り上げが10%以上、コロナ前から落ちているという状況です。このままでは、今後、利払いを含めて償還が始まると、立ち行かない企業が増えていくことが危惧されます。この過剰債務問題をいかに解決していくかということが、まさに今の喫緊の課題認識をしているところです。そのため、金融機関と協調して、ゼロゼロ融資を受けた中小企業を支援していこうというものです。

具体的に申し上げますと、兵庫県からは金融機関に対して、ゼロゼロ融資を受けた1事業者当たり、補助金として10万円を交付するということですが、それを受けて、金融機関については、中小企業に対して経営改善計画を作成したり、あるいはその進捗管理しんちよくをしフォローアップをするというような形で、伴走支援をしていただきます。これについては、金融支援は当然のことながら、先ほどから話のあります非金融支援について、具体的には販路拡大であったり新たな事業の展開であったり、DX化もそうです、先ほど来お話が出ている人材育成もまさにそうだと思います、あるいは事業承継、M&A、場合によっては廃業という選択肢もあるかと思います。そのようなことを含めて、経営改善を図って景気回復局面でも需要にしっかりと応えていける企業をつくっていく、体質を改善していくという取り組みに、来年度、力を入れていきたいと考えております。私からは以上です。

**家森：**

宮口様、ありがとうございます。私が実施した企業アンケート調査などによると、補助金を獲得する点においても、企業の方々はノウハウがないので金融機関に相談をしたいというニーズが非常に強いです。このように、いろいろな取り組みがあるということですので、ぜひご活用いただければと思います。続いて、日下様、金融庁で全体を見てられました、その経験も踏まえて、コメントをお願いいたします。

**目下：**

ただ今の紹介にありましたように、地域の金融機関は、行政の後押しなども得て、企業に対する非金融的な支援、伴走支援というものを強化しているという流れにあります。金融機関が金融を行うということは当然のことですが、この非金融分野について、2018年以降、相当規制緩和がなされました。しかし、このような形で金融機関が他業を行う形で企業を支援するということは、諸外国から見ると、非常に珍しいことです。

なぜそのような措置がされているかという点、大きく3つあります。1つは、わが国が世界に先駆けて人口減少社会に突入し、それが特に地域においては非常に深刻な問題をもたらしていることです。具体的には2014年に増田レポートというのが出て、消滅の可能性のある自治体という衝撃的な日本地図も掲載されましたが、そのような地方においては極めて深刻な問題に直面しています。そういう中で2点目に、冒頭も言いましたように、わが国には毛細血管のように地域に張り巡らされた間接金融のメカニズムが既に存在しているということです。資金繰り融資がこれだけ迅速に届けられたのも、そのような間接金融が全国津々浦々に毛細血管のように張り巡らされているので、このチャンネルを活用するというのが合理的ではないかという考え方です。例えば商工会議所にも経営相談員というのが全国に配置されていますが、大体、全国で1万人程度と言われています。他方で地域金融機関の法人担当者の数は、全国で足し上げると10万人、その10倍というふうに言われています。したがって、そのような人たちが活躍することによって、課題がいろいろと解決できるのではないかというのが2点目です。

3点目は、これは一番大きなポイントかもしれませんが、地域金融機関そのものが持続的でなければ地域が持続的になりようがないということです。地域金融機関は残念ながら融資ではもうからないという状況になってしまっています。したがって、収入の範囲を、融資にとどまらず様々なところに広げていく

ことが、結果的には地域金融機関の持続性を高めることにつながります。そうになると、地域全体の持続性を高めることにもつながるのではないかという、このような判断の下で行われているということです。繰り返しになりますが、これは世界に類を見ないチャレンジですので、全ての地域金融機関が本当に努力をして、わが国のこの人口減少社会というものに抗い、そして、引き続き地域が魅力的なものになり続けることを、これからやっていかなければいけないと考えているところです。

**家森：**

どうもありがとうございます。私たち研究者も、海外の事例を参考にというふうに思いますが、なかなか海外においては、こうした取り組みはありません。われわれが海外に向けて説明すると、なかなか外国の方々にはぴんとこないところが実はあります。どうもありがとうございます。

金融を超えた支援の重要性については、多分このパネリストの皆さま方でコンセンサスが得られているというふうに思います。もっといろいろとお話をしたいのですが、既に終了時間が迫っております。

私が強調したことの一つは、この支援を行っていくには、日ごろから当該企業の事業性をしっかりと理解して、寄り添った姿勢が重要であるということでした。今後、この金融を超えた支援を、金融機関が担っていくための課題や、そのために必要な取り組みについて、一言ずつコメントをいただきながら、最後にしたいと思います。井上様には、先ほどのご発表の中で、人材紹介業務に関して、「これは有料で実施されていますか」という質問が Q&A にありましたので、その点もお答えいただければと思います。それでは井上様、お願いいたします。

井上：

井上でございます。ありがとうございます。まず、ご質問にお答えしますが、就職希望者のお客さまからフィーは全く頂戴いたしておらず、求人希望のお客さまからは一定の手数料を頂いております。加えまして、政府のほうから補助金等の仕組みがあるというところです。

では、最後に、今後重要なことですが、16 ページをご覧ください。私は、リレーションと共感力の 2 点に尽きるというふうに考えております。1 点目のリレーションについて、これはハーバードビジネスレビューに掲載された論文、セオドア・レビットの『“After the Sales Is Over…” 売った後が肝心～お客様との絆をマネジメントする～』というのが、本当に心に残っております。この論文は 1983 年に米国のハーバードビジネスレビューに掲載されました。日本語訳は 1994 年 6・7 月号に掲載されております。私は 2007 年 10 月号に再掲された論文を拝読して、80 年代前半ですので、私がまだ 20 代で銀行に入るか入らないかというときに、アメリカでは既に顧客起点という発想があったということに感銘を受けまして、顧客起点という語彙が出るたびに再読させていただいております。この論文の影響によって、顧客情報管理の重要性、顧客との関係をデータベース化しようという考え方が一気に広まって、CRM や SFA への流れができたとされています。

論文は、「契約は始まりに過ぎない」で始まります。売り手と買い手の関係は、取り引きが成約にこぎ着けた段階で完結することはまずない、むしろ、成約後に両者の関係が緊密化するケースが増えており、次回以降の買い手がどの売り手を選ぶか、その判断にも影響を及ぼしている、いわゆるリレーションシップマネジメントです。私たちも、お客さまと接するときに、1 点目として「私たちのお取引にどのような感想をお持ちですか」とか、2 点目として「私どもに最近手抜きはございませんか」という気持ちを常に持つことが大事だと思います。特に「最近」という言葉は非常に重要なファクターかと思います。つ

いつい、以前、このようなことをやったからというのが残っていますが、お客さまからすると、それはもう終わっているということも結構あるというふうに思います。

次に共感力についてです。スライドにはございませんが、ガートナーが今後生き残っていく銀行の一つに「エンパシーバンク」というのを挙げていたことを覚えております。いみじくも当行の頭取が本年の新年あいさつで、共感力を高めることを標榜いたしました。「お客さまのニーズや課題、そして心の中にある夢を共有させていただくためには、お客さまとの日常の会話の中にも共感力が必要だ。また、お客さまと接点を持つ役職員が共感力を上げるためには、お客さまと接点を持つ上司、他部署の同僚、本部スタッフ、グループ各社、そして役員などにも強い共感力が必要である。環境の善し悪しに左右されることなく、お客さまの夢に向かって共感力を磨いていくことが大事だ」ということです。

当行の職員の中には、お客さまにとっての大事な商談の可否を決める際の商談会になぜか陪席している支店長がいたり、お客さまがご自身の大事な遺産相続手続きのために公証人役場を訪れた際になぜか横にいたり、また、普段はドライなのに、お取引先が本当に窮境に陥った際には一緒に乗り越えるために必死になって私を説得してくる部長がいたり、お客さまに後継者がいないと知ると、何とか名前だけでも残せないかと考えている事業承継部隊がいたり、LBO案件で、本来的にはドライな案件にもかかわらず、「これは地元案件なんですから伴走していくんです」と、必死で訴えてくる M&A 部隊がいたりということで、大阪という、いわば大都会でありながら、ドメスティックな対応をしている職員もたくさんおります。悪い気のしない、悪くないおせっかいだと思います。

これをまとめますと、お客さまとしっかりとリレーションを図って共感力を高めることで、良い夢については一緒に喜んで笑って、もしかするとそれがた

とえ悪い夢であったとしても、それは一緒に泣いて、その上ですっと立ち上がって立ち向かえるような、悪い気のしないおせっかいな存在になっていくことが大事かと、またそれが上司、他部署の同僚、本部スタッフ、グループ各社そして役員などにも共有できることが大事かというふうに思っております。そのようなことの繰り返しが、必然的に家森先生や日下さんがおっしゃっている金融を超えていく支援につながっていくものだというふうに考えている次第でございます。

本日はこのような機会をいただきありがとうございます。引き続き地域金融機関として精いっぱいやっております。以上でございます。

**家森：**

井上様、どうもありがとうございました。リレーションと共感力というキーワードをいただきました。ありがとうございます。続いて須戸様、お願いいたします。

**須戸：**

私どもが限定された地域の中で、会員同士であるとか事業者、個人の消費者、預金者、自治体等の公的機関、商工団体、専門家、教育機関等々、それぞれの間をどのようにつないでいくのかという点で、この2年間はコロナ禍ということもあって、大きな制約がありました。それでもやはり信用金庫は、特にこのフェース・トゥ・フェース、人と人、これはもちろんリアルな面談ということにあるわけですが、これを中心とするべきだというふうに考えております。これを活用して、私どものコミュニティの中で、お互いをよく知り、関係性を深めながら、誰からどのような情報を集めて蓄積して加工して価値ある情報を生み出していくのか、コミュニティ内の事業者や消費者の、事業や生活の価値向上を実現していくのかということを考えていく必要があるというふうに

考えております。

ところが、これを行うためには先ほども申し上げたとおり、私どもの能力不足と体力不足ということが大きな課題になってまいります。したがって、信用金庫は人材育成と効率化の問題を改めて今まで以上に考えて取り組んでいく必要があるというふうに思っております。人材については、幸いにも信用金庫の場合は、採用時に応募してくる学生さんというのは、育った地域に何かお役に立ちたいというマインドであるとか理想を持って来られることが非常に多いので、あとはその理想を、私どもが日常の仕事、活動を通じて、どのように現実のものとしていくか、これを丁寧に教育、訓練をしていかなければならないというふうに考えております。

また、効率化については、例えばフェース・トゥ・フェースとローカルな DX、ローカルな DX というような言葉は矛盾しているかもしれませんが、これの併用ということが考えられます。具体的にはこれも先ほど申し上げましたけれども、定性情報や文字、文章の情報、こういったものを活用するといったこと、また、訪問面談を部分的に代替するようなオンラインコミュニケーションツールの活用といったことですが、これによって、伝統的である私どもの狭い地域内での訪問効率の良さや、深い関係の中から生まれる信頼性に基づいた与信コストの低減などの従来型の効率性をさらにアップしていくという方向が考えられるのではないかと考えております。このようなことが、結局は、私ども自身の体力向上をも促して、金融を超えた支援というよりも、信用金庫の3つのビジョンのうちの1つでもある「地域社会繁栄への奉仕」を可能にすることにつながっていくのではないかと、そして、信用金庫自身によって立つコミュニティの価値を、いかに充実、向上させていくのか、こういう信用金庫の理念に沿った活動を可能にすることになるのではないかと考えている次第です。本日はどうもありがとうございました。以上です。

家森：

須戸様、どうもありがとうございました。宮口様、行政当局あるいは地域の中小企業の視点から、金融機関への要望というような感じで、一言コメントをいただければと思います。お願いいたします。

宮口：

承知しました。資料の11ページをご覧ください。コロナがなかなか収束しないという中で、地域の金融はまさにセーフティーネットであると思います。そういう意味で、まず1の金融支援の部分ですが、5,000億円の融資枠を確保いたしましたので、伴走型の経営支援特別貸付をはじめ、しっかりとした有効活用をお願いしたいということと、このイの部分ですが、返済負担緩和のための、例えば見直しであったりリスク等々を含めて、弾力的な対応をお願いしたいという点です。

それから、まさに今日のテーマでもございます、この2の金融を超えた支援というところですが、サービス業を中心に、コロナ禍の影響を受けている事業者は非常に多いという中で、コロナが収束したからといって売り上げが、そのまま需要が戻ってくるわけではないということを踏まえて、事業者には、ポストコロナを見据えたしっかりとした出口戦略が求められると思います。

その方向性がこのアとイに掲げるところですが、稼ぐことができる経営構造に転換する、そして、収益力を向上するということが重要かと思っています。売り上げを向上するという意味では、販路拡大やEC展開あるいは新事業への展開というようなこともございます。経営効率を上げるという点でDX化、思い切った外科手術という面でも、例えば不採算部門を整理したり、ビジネスモデルを転換したり、場合によっては廃業も選択肢のひとつとなり得ると思います。

持続可能なマネジメント、成長支援を行っていくためには、事業承継、M&Aなどを含めて、しっかりとした後継者、人材確保という点、それからSDGsに



についても、サプライチェーンから除外されないためにもしっかりと対応していく、あるいは、感染症に対して、今回一つの教訓にもなりましたが、事業を継続するためのBCPもしっかりと策定して、企業のリスクマネジメントを行っていく、まさにこのような取り組みというのは、中小企業の経営者だけでは無理だと思っています。地域において広範な金融、非金融の支援が可能なところはどこなのかというと、これがまさに地域の金融機関ではないかと思います。

そこで、今回、県と金融機関で協調して実施する新規事業、中小企業経営改善・成長力強化への支援事業、こちらに12億円、企業にして1万2,000社程度の予算を確保しております。改めて、金融機関の方にはお願いですが、この事業を活用して中小企業に寄り添って、その実情に応じた実効性のある継続的な支援をお願いしたいと思っています。また、そのために新事業展開応援事業で紹介しあげたような補助金、あるいは国の事業再生構築補助金などの補助金をしっかりと獲得していく、そのための的確なアドバイスということも、金融機関の方にはお願いしたいと思っています。

DXを推進するための、DX人材育成のためのプログラムを、来年度もまた、今年度に引き続き実施しますが、これについても、しっかりと人材育成に活用していただきたい。DXを推進するためにひょうご産業活性化センターで専門家派遣をやったり、新産業創造研究機構(NIRO)で窓口相談やセミナーを実施しています。このような事業もしっかりと活用していただきたいです。先ほど申し上げたSDGsに関して、来年度は宣言制度を実施いたしますので、これについても、金融機関を通じてしっかりと後押し、促しをしていただければと思います。

最後になりますけれども、こうした取り組みを、地域の金融機関の方々に加えて、商工会、商工会議所、市町も含めて行政機関、国、県などが一丸となって進めていくことが大事だと思っています。それが地域の活力をつくっていく、あるいは雇用を守るということにつながると思いますので、協力のほど、ぜひ

ともよろしく願いたします。本日はどうもありがとうございました。

**家森：**

宮口様、ありがとうございました。実はこれまでも非公式に県の施策について意見交換をさせていただいたりすることがございましたが、宮口様には4月から神戸大学経済経営研究所の客員教授に就任いただきまして、今後、神戸大学として、県の中小企業施策の立案においても一層の連携強化をしながら考えていきたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いたします。最後に、日下様、本日のシンポジウムを聞いて、今後の地域金融機関の在り方について、一言願いたします。

**日下：**

私は、昨年9月で金融庁を定年退職いたしまして、今は念願かなって日下企業経営相談所というのをやっておりますが、企業経営というものに関して深い関心を持っております。神戸大学に進学した際も迷わず経営学部を選んで、伝統ある神戸大学の経営学部で学びました。

企業の立場から言いますと、経営資源と呼ばれるものは「ヒト、モノ、カネ、情報」と言われています。そのうち金融機関は、カネを供給するステークホルダーでしたが、先ほども申し上げたように、2018年以降の規制緩和によって、ヒトも供給できる、モノ、これは地域商社などですが、モノの供給もできるように規制緩和が行われたということになります。したがって、企業の経営資源を提供できる立場になったのだということです。となると、最後にその切り札になるのが情報ですから、企業と金融機関のリレーションで情報生産が行われるということが重要です。従来は信用創造のための情報生産という観点でしたが、それにとどまらず、企業の価値を高めるという意味での日ごろからのリレーションに基づく情報生産というものが、これがキーになってくるのではないかと

と思います。

企業経営者は多くの悩みを抱えて、孤独で、自分一人で戦っていらっしゃる方はたくさんいらっしゃいます。そういった人たちにいかに寄り添って智慧を与えていくことができるのか、これが金融機関のこれからの大きな、自らの生き残りのためには必要なポイントだろうと思います。宮口さんがおっしゃったように、メインバンクとの結び付きをより深くするという視点が非常に大事だろうと思います。多くの金融機関と取引をしている企業が多いわけですが、これからは、どちらかというメインバンクに取引が集約されるような流れになってくると思います。そこで、企業とメインバンクがいわゆるエンゲージメントと呼ばれるような対話ができるようになることが、ひいては地域企業の活性化を通じた地域の持続性を高めていくということになるのではないかと考えていますので、これから期待したいと思います。今日は参加させていただきありがとうございました。

**家森：**

日下様、どうもありがとうございました。既に予定している時間を超過しておりますので、私のほうの取りまとめは省略させていただきます、少しだけ今後のことについてお話をさせていただきます。

まず今日のシンポジウムの発言録については、神戸大学経済経営研究所の研究叢書<sup>そうしょ</sup>として来年度発行する予定でございます。これは WEB にも載る予定ですので、本日のシンポジウムの内容を振り返っていただくのに、ご利用していただければと思います。

また、今回のシンポジウムに当たっては、近畿財務局、一般財団法人アジア太平洋研究所、一般社団法人大阪銀行協会、神戸商工会議所、信金中央金庫、兵庫県信用保証協会、一橋大学経済経営研究所共同利用・共同研究拠点事業、それから、日本学術振興会 科学研究費のご後援・ご支援をいただいております。

す。厚く感謝を申し上げます。

また、神戸大学は現在、異分野共創という産学の連携、地域社会との共同研究をやろうという方針です。経済経営研究所でも地域の金融機関や団体の皆さまに共同研究をやりましょうと、現在呼び掛けをさせていただいております。既に、例えば尼崎信用金庫様、兵庫県信用保証協会様、信金中金様、アジア太平洋研究所様、株式会社エフアンドエム様、野村資本市場研究所様、TKC 中部会様などと、来年度以降に共同研究を進められることとなっておりますが、ご視聴の皆さまにおかれましても、神戸大学経済研究所との共同研究にご関心ありがとうございました。家森までご相談いただければと思います。

今後とも社会システムイノベーションセンターや神戸大学経済経営研究所へのご支援をお願いいたします。これでパネルディスカッションを終わりますので、相澤先生、お願いいたします。

**相澤：**

本日はご参加いただきありがとうございました。後日、登録いただいているメールにアンケートのご協力依頼を送らせていただきますので、ご協力いただければ幸いです。神戸大学経済研究所では、今後もシンポジウムを開催してまいりますので、次回もぜひご参加ください。これでシンポジウム「ポストコロナにおける地域の持続的な成長の実現と地域金融—金融を超えた支援の重要性」を終了します。

(当日資料)

## 登壇者プロフィール (50音順)

### 相澤 朋子 (あいざわ ともこ) : 日本大学商学部 専任講師

1994年3月武蔵大学経済学部卒業。1996年3月武蔵大学経済学研究科博士前期課程修了(経済学修士)。東北文化学園大学専任講師、神戸大学経済経営研究所学術研究員を経て、2016年4月より日本大学商学部専任講師および神戸大学経済経営研究所非常勤講師。専門は、金融論。



家森信善編著『地方創生のための地域金融機関の役割』(中央経済社 2018年)、東北大学大学院経済学研究科 地域産業復興調査研究プロジェクト編『東日本大震災復興研究Ⅴ 震災復興は東北をどう変えたか』(南北社 2016年)などを執筆。

### 井上 慎治 (いのうえ しんじ) : 池田泉州銀行 取締役専務執行役員 融資部担当

1985年3月龍谷大学経営学部卒業。同年4月泉州銀行(現池田泉州銀行)入行。2001年4月経営企画部課長、人事部課長、人事部次長、経営管理部リスク統括室長、経営企画部秘書役、経営企画部副部長兼統合推進室次長等を経て、2010年5月リスク統括部部長、2011年2月融資企画部長兼金融円滑化推進室長、2012年4月昭和町支店長、2013年6月あべのハルカス支店開設準備委員長、2014年3月あべのハルカス支店長、同年6月執行役員・あべのハルカス支店長、2015年4月執行役員・営業推進部長、2015年5月執行役員・営業統括部長兼ステーションネット支店長、2016年6月常務執行役員・CS本部営業統括ユニット長兼営業統括部長兼ステーションネット支店長、2017年6月常務執行役員事務システム本部長、2018年6月池田泉州ホールディングス取締役(現職)、2018年6月取締役常務執行役員・事務システム本部長、2019年1月取締役常務執行役員・事務統括部担当、2020年6月取締役専務執行役員・融資部担当兼事務統括部担当、2021年6月より現職。



**日下 智晴（くさか ともはる）：日下企業経営相談所代表、広島大学  
大学院人間社会科学研究所客員教授**

1961年広島県生まれ。1984年神戸大学経営学部会計学科卒。同年、広島銀行入行。1986年資金証券部、1995年本川支店長代理、1997年総合企画部課長代理、2006年企画室長、2007年担当部長、2010年より融資企画部長、大阪支店長、リスク統括部長を歴任し、2015年10月に広島銀行を退職。2015年11月金融庁に転職し、初代地域金融企画室長。2018年7月より地域金融生産性向上支援室長、2019年7月より地域課題解決支援室（21年7月に地域金融支援室に改組）長兼務。

21年9月金融庁を定年退職。21年10月に日下企業経営相談所を再興。現在、知的資産マネジメント支援機構社外取締役、YK プランニング社外取締役、クレジットプライシングコーポレーション社外取締役などを兼職している。



**須戸 裕治（すど ゆうじ）：北おおさか信用金庫 理事長**

1977年3月関西学院大学社会学部卒業。2021年3月神戸大学大学院経済学研究科修了 博士（経済学）。

1977年4月に豊中信用金庫入庫。その後、3回の合併を経て金庫名は水都信用金庫から摂津水都信用金庫へ、そして北おおさか信用金庫へと変遷した。

2000年1月水都信用金庫 梅田支店長。2008年6月摂津水都信用金庫 理事総合企画部長。2014年2月北おおさか信用金庫 常務理事リスク統括部長。2015年9月専務理事人事部長。2020年6月副理事長。2021年6月から現職。大阪府信用保証協会理事。



**宮口 美範（みやぐち よしのり）：兵庫県産業労働部産業振興局長**

2015年神戸大学大学院経済学研究科博士課程（前期課程）修了。  
洲本市理事兼財務部長、兵庫県産業労働部新産業課長、企画県民部専門職大学準備課長、但馬県民局地域政策室長兼企画県民部参事（専門職大学地域連携担当）を経て2021年から現職。



**家森 信善（やもりのぶよし）：神戸大学経済経営研究所長・教授**

1986年滋賀大学経済学部卒業。1988年神戸大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。名古屋大学大学院経済学研究科教授、名古屋大学総長補佐などを経て、2014年より神戸大学経済経営研究所教授および名古屋大学客員教授。2016年経済経営研究所副所長、2021年同所長。経済学博士。神戸大学社会システムイノベーションセンター副センター長（2016～2019年）。専門は、金融システム論。これまでに、中小企業研究奨励賞・本賞（2005年）、日本FP学会最優秀論文賞（2015年）など受賞。



現在、日本金融学会常任理事、日本保険学会理事、生活経済学会副会長、日本FP学会理事、日本経済学会代議員、日本学術会議連携会員などの学会役員の他、財務省財政制度等審議会専門委員、中小企業庁中小企業政策審議会臨時委員、金融庁火災保険水災料率に関する有識者懇談会委員、国土交通省独立行政法人住宅金融支援機構業務実績評価有識者会合委員、預金保険機構預金保険料率に関する検討会委員、地域活性化支援機構（REVIC）社外取締役、経済産業研究所リサーチフェロー、兵庫県信用保証協会運営等有識者会議委員長、大阪府国際金融都市 OSAKA 推進委員会アドバイザー、日本貸金業協会副会長などの公職を務める。これまでに、金融庁参与、金融庁金融審議会委員などを歴任。また、愛知県信用保証協会外部評価委員会委員、名古屋証券取引所アドバイザーコミッティー委員、全国信用組合中央協会信用組合の将来を考える有識者会議メンバー、アジア太平洋研究所上席研究員なども務めている。

編著書に、『ベーシックプラス 金融論 第2版』（中央経済社 2019年）、『信用保証制度を活用した創業支援』（中央経済社 2019年）、『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 2020年）などがある。



神戸大学創立120周年記念  
社会システムイノベーションセンター主催シンポジウム  
「ポスト・コロナ時代の社会システムイノベーション」

第2部 シンポジウム

「コロナ禍をどう乗り越えるか — 産官学・地域連携・国際比較」

神戸大学経済経営研究所シンポジウム

# ポストコロナにおける地域の 持続的な成長の実現と地域金融

— 金融を超えた支援の重要性 —

コロナ禍に際して、金融機関は企業を資金繰りの面で支えてきました。ポストコロナにおいて、企業は新しい環境に合わせてビジネスモデルを転換しつつ、累積した債務を返済していかなければなりません。金融機関には、資金面にとどまらず、企業の実態にそくした販路や人材など幅広い面からの支援が求められています。そこで、ポストコロナの金融機関の企業支援のあり方について議論します。

2022

3/5 土曜

11:00 — 12:30

オンライン開催

プログラム

## PROGRAM

総合司会 相澤 朋子 / 日本大学商学部専任講師(神戸大学経済経営研究所非常勤講師)

### 基調報告

11:00 — 11:15

「ポストコロナに向けた金融を超えた支援と事業性評価」

家森 信善 / 神戸大学経済経営研究所教授

### パネルディスカッション

11:15 — 12:30

司会 家森 信善 / 神戸大学経済経営研究所教授

パネリスト 井上 慎治 / 池田泉州銀行取締役専務執行役員  
日下 智晴 / 日下企業経営相談所代表(元金融庁監督局地域金融企画室長)  
須戸 裕治 / 北おおさか信用金庫理事長  
宮口 美範 / 兵庫県産業労働部産業振興局長

お申し込み  
方法

参加をご希望の方は、以下に記載の【WEB申込みフォーム】によりお申し込みください。  
【WEB申込みフォーム】は神戸大学経済経営研究所のホームページトップにあるお知らせからもリンクしています。

神戸大学経済経営研究所



WEB申込みフォーム ▶ <https://www.ocans.jp/kobe-u?fid=QOxVMKRO>

お申し込み  
窓口

神戸大学経済経営研究所《公開シンポジウム》担当 E-mail: [sympo@rieb.kobe-u.ac.jp](mailto:sympo@rieb.kobe-u.ac.jp)  
〒657-8501 兵庫県神戸市灘区六甲台町2-1 お電話でのお申し込み、お問い合わせはご遠慮ください。



申込みフォームは  
上記QRコードから

主催/神戸大学経済経営研究所、神戸大学社会システムイノベーションセンター

後援/近畿財務局、一般財団法人アジア太平洋研究所、一般財団法人大阪銀行協会、神戸商工会議所、信金中央金庫、兵庫県信用保証協会  
一橋大学経済研究所共同利用・共同研究拠点事業プロジェクト研究(ERP2116)、日本学術振興会科学研究費



シンポジウム「ポストコロナにおける地域の持続的な成長の実現と地域金融  
—金融を超えた支援の重要性—」(2022年3月5日)

## ポストコロナに向けた 金融を超えた支援と事業性評価

神戸大学経済経営研究所長・教授

家森信善

yamori@rieb.kobe-u.ac.jp

知・人・共創と協働



KOBE UNIVERSITY



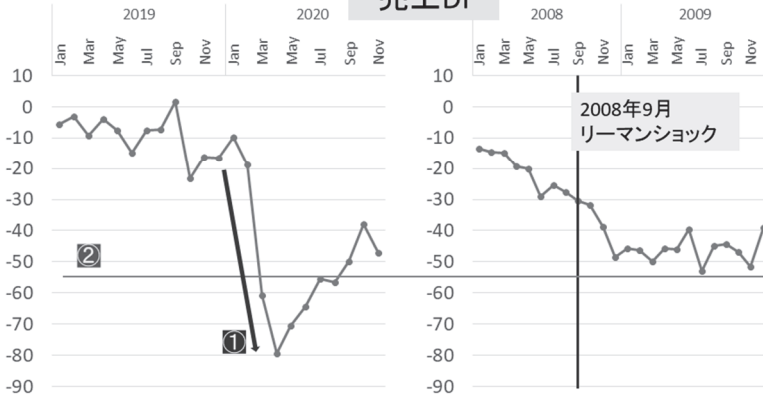
### 本日の講演の構成

1. コロナ禍の中小企業へのインパクト
2. 地域金融機関の対応の方向性
3. 金融機関による事業性評価
4. 一橋大学経済研究所共同利用・共同研究拠点事業プロジェクト研究による企業アンケート調査
5. まとめ

# 1. コロナ禍の中小企業へのインパクト

経験の無いような売上の急減と深い落ち込み

## 売上DI

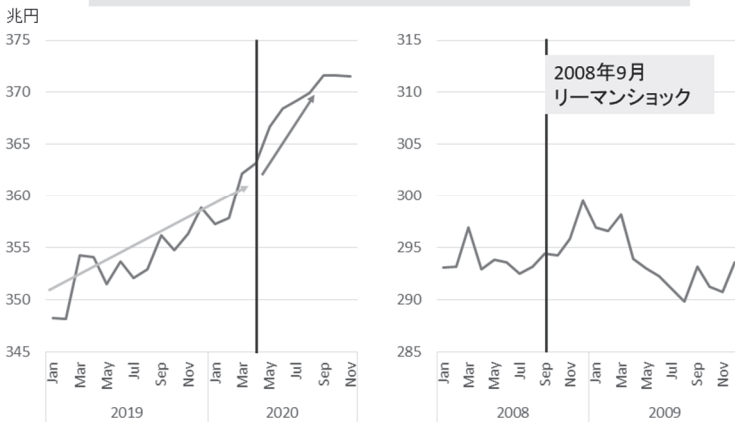


売上DI=前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。  
 (出所)日本政策金融公庫「全国小企業月次動向調査」

3

売上激減にもかかわらず、借入により資金繰りをつけられた

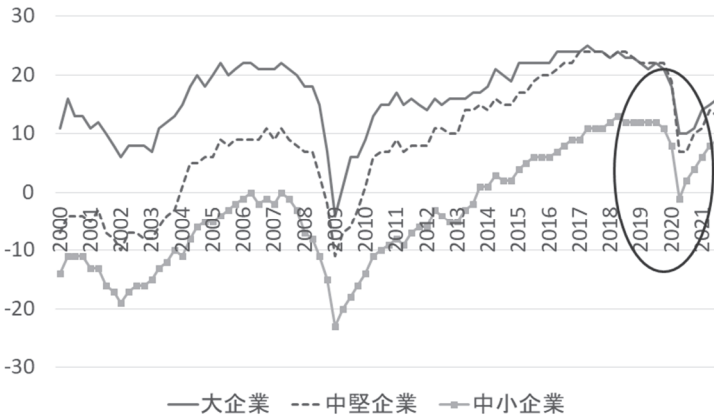
## 国内銀行(銀行勘定)の中小企業貸出(末残)



(参考)政府系金融機関+民間金融機関(保証付き融資)=44兆円(2020年11月まで)

4

資金繰りの状況(日銀短観 資金繰りDI)

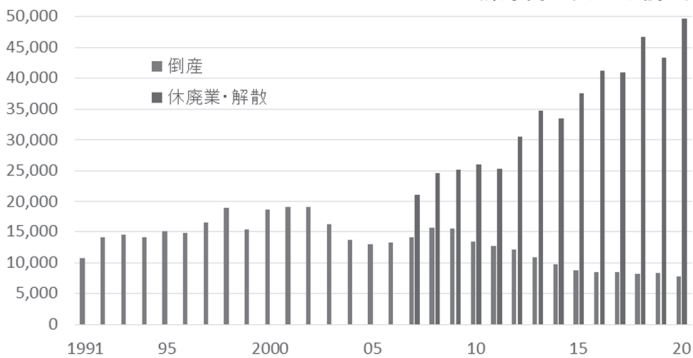


▶ コロナ禍で資金繰りは厳しくなったが、リーマンショック時ほどの深い落ち込みになっていない。

5

倒産は低位安定。しかし、休廃業は増加。

(東京商工リサーチ調べ)



全国で休廃業・解散した企業は、2018年を抜き、2000年に調査を開始以降、最多を記録した。2020年の企業倒産は、7,773件（前年比7.2%減）と2年ぶりに減少しただけに対照的な結果となった。休廃業した企業の41.7%が、代表者の年齢は70代だった。60歳以上でみると84.2%と8割を超え、60歳以上の比率は前年（2019年）から0.7ポイント上昇した。

[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210118\\_01.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210118_01.html)

6

## 2. 地域金融機関の対応の方向性

### 静岡銀行「第14次中期経営計画」

「3年戦略」＝地域の未来にコミットし、地域の成長をプロデュースする企業グループ」という姿を「10年ビジョン」として掲げ、銀行中心から脱却して、グループが一体となって「お客様に多様なソリューションを提供できる体制に生まれ変わること

### 山口銀行(山口FG)「中期経営計画2019」

「目指すべき姿」＝「金融の枠を超え、圧倒的な当事者意識を以って地域を巻き込み、社会課題を解決するリージョナル・バリューアップ・カンパニー(地域価値向上会社)」

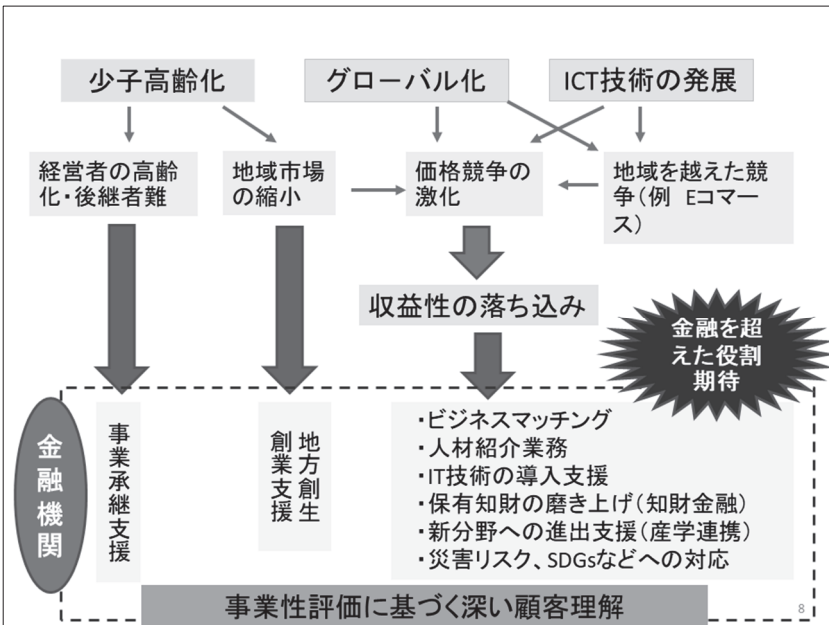
### 京都銀行「第7次中期経営計画「Phase Change 2020」(2020年度から2022年度)

メインテーマ: 事業領域を銀行業から総合金融ソリューション業へ  
営業店における「課題解決型営業の完全定着」

### 池田泉州ホールディングス「第5次中期経営計画」(2021年度から2023年度)

グループ体によるスピーディなソリューションの提供  
グループシナジーの発揮  
事業性評価を起点としたライフステージ別の伴走型ソリューションを提供

7



8

### 3. 金融機関による事業性評価

#### 『平成26事務年度 金融モニタリング基本方針』

金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し(「事業性評価」)、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められる。

#### 『平成30事務年度・金融行政方針：変革期における金融サービスの向上にむけて』

地域金融機関は、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンスの提供、必要に応じた経営人材等の確保等の支援を組織的・継続的に実践する必要がある。

9

### 4. 一橋大学経済研究所共同利用・共同研究拠点事業プロジェクト研究による企業アンケート調査

- ✓ 2021年10月にweb調査：2,500人からの回答
- ✓ 家森・浅井・相澤・尾島・海野・橋本(2022)参照。

#### 従業員規模

1人	2～5人	6～10人	11～20人	21～50人	51～300人
270	968	377	287	296	302
10.8	38.7	15.1	11.5	11.8	12.1

#### 現在とコロナ禍の最悪期における業況感

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い
1. 現在の業況感	60 2.4	195 7.8	263 10.5	737 29.5	615 24.6	425 17.0	205 8.2
2. コロナ禍での最悪時の業況感	38 1.5	139 5.6	163 6.5	636 25.4	583 23.3	526 21.0	415 16.6

10

### 経営者として苦勞していること(従業員規模別)

	1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51人以上
事業環境の変化による業績の不振	31.1%	27.7%	31.6%	30.3%	22.0%	28.5%
取扱商品やサービスについての知識、企画・開発力の不足	5.9%	9.2%	9.3%	13.9%	12.8%	15.2%
② 顧客・販路の確保や開拓	37.0%	34.3%	37.4%	34.8%	34.5%	30.5%
仕入先・外注先の確保や開拓	10.0%	13.0%	10.1%	10.5%	11.1%	12.6%
① 資金繰り、資金調達	15.6%	21.6%	19.9%	18.8%	14.2%	10.3%
財務・税務・法務の知識の不足	4.8%	9.0%	7.2%	7.7%	9.5%	6.0%
③ 従業員(非経営層)の確保、人材育成	9.6%	22.4%	46.7%	59.2%	65.2%	62.3%
経営層の人材の不足	2.2%	6.8%	13.5%	20.6%	27.7%	28.5%
後継者の不在・未決定	18.1%	24.1%	26.5%	27.5%	21.3%	20.5%
持続可能な事業戦略の策定	14.1%	19.4%	20.7%	25.8%	24.3%	20.5%
経営の相談相手が外部(こくない)	6.7%	6.8%	5.8%	7.7%	4.1%	5.0%
特になし	24.1%	15.3%	8.8%	6.3%	5.4%	5.3%

- ① 資金繰りは重要ではあるが、1、2位の苦勞ごととはなっていない。  
 ② 顧客や販路の開拓は、どの規模の企業でも、1、2位の苦勞ごとである。  
 ③ 人材関係のニーズは、特に規模の大きな中小企業で強い。

11

### メインバンクの事業性評価の能力の評価

回答数	高く評価できる	ある程度評価できる	少しは評価できる	ほとんど評価できない	全く評価できない	わからない
2439	3.4	25.1	29.2	13.0	5.7	23.6

①

### メインバンクの事業性評価の能力の3年前からの変化

回答数	向上	やや向上	横ばい	やや悪化	悪化	わからない
2439	2.6	13.9	44.6	9.2	4.6	25.1

②

- ①メインバンクの事業性評価の能力について肯定的な評価をしている企業が大半(57.7%)であるが、高い評価は依然として少ない。  
 ②事業性評価の能力が3年前と比べて向上していると評価するのは16.5%であり、悪化していると評価する者(13.8%)より若干多い程度。  
 ※事業性評価の取り組みは進展しているが、発展の余地は残っている。

12

### 人材面で課題を抱えている企業に対する、 金融機関からの人材紹介業務の提案や説明の有無

	具体的な支援の提案があった	具体的な提案はなかったが、人材紹介業務の説明があった	説明もない	金融機関との付き合いはない
全体	2.9%	11.4%	67.2%	18.6%
従業員(非経営層)の確保、人材育成	4.6%	15.4%	66.8%	13.2%
経営層の人材の不足	4.3%	19.4%	65.7%	10.6%
後継者の不在・未決定	2.4%	13.8%	70.1%	13.7%

- ▶ 人材紹介業務に力を入れ始めて時間がないこともあってか、何らかのアプローチがあったのは15%にも満たない。
- ▶ 人材面での課題を抱えていると認識している企業の7割近くが「説明もない」と回答している。  
→企業の悩みを十分に把握できていないのではないか。  
→人材紹介業務の拡張の可能性は大きいのではないか。

### 金融機関からの経営人材の紹介への期待

非常に期待する	ある程度期待する	あまり期待しない	全く期待しない	むしろ懸念する	わからない
0.8	10.5	32.3	33.6	7.6	15.2

①

### 経営人材の紹介に対して「非常に期待」の比率(メインバンクからの助言の実績別)

	(1)助言や情報提供を受けた	(2)経営改善につながった
新しい販売先	1.3%	1.9%
新しい仕入先	5.1%	7.0%
新しい技術やその技術の入手方法	6.7%	10.0%
新商品や新規事業	5.1%	10.4%
人材の紹介(中途採用者の紹介など)	4.6%	10.8%
上記の項目のいずれも該当しない。	0.4%	0.4%

②

- ①金融機関による人材紹介業務への期待は全般的には高くない。
- ②しかし、これまでにメインバンクから効果的な支援を受けた企業では期待は大きい。→これまでの事業性評価の取り組みの真価が問われる。

14

## 5. まとめ

- コロナ禍の当初の負のインパクトは、金融機関による資金繰り支援によって大きく緩和することができた。
- これからは、本業を立て直して、累積した債務を返していくフェーズに入っていく。
- その中小企業の努力を支援するのが地域金融機関の役割。
- 多くの地域金融機関は、狭い意味での金融支援(資金繰り支援)だけではなく、幅広い支援を提供することを目指している。
- 事業性評価に基づく関係性を構築してきたかが、新しい支援策を効果的に実施できるための前提である。

15





## <参考文献>

- ・家森信善「(特集)金融機関と地域活性化 地域金融機関による地方創生と地域連携—取り組み意欲は高いが連携に課題も—」『(地域活性化センター)地域づくり』2019年1月。
- ・家森信善「今を読み解く: 地域金融 魅力向上の道は 顧客第一で誇れる職場に」『日本経済新聞』2019年5月11日。
- ・家森信善「コロナ危機で問われる事業性評価の力」『金融ジャーナル』2020年7月。
- ・家森信善「顧客との「共通価値の創造」こそ、規制緩和の重要な視点」『金融財政事情』2020年7月20日。
- ・家森信善「地域の再生における地域金融機関の役割」『季刊 個人金融』2021年冬号。
- ・家森信善「コラム: ニューノーマルでの金融機関との新しい関係」経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2021年版ものづくり白書』2021年5月28日。
- ・家森信善「ポストコロナにおける地域金融機関と地方創生」『証券アナリストジャーナル』59(5) 2021年5月。
- ・家森信善「業務範囲規制の緩和を生かして顧客支援の充実を—事業性評価の能力が成否を決める—」『銀行実務』第748号 2021年8月。
- ・家森信善「関西経済の課題と展望: 地域金融機関の資金繰り支援を超えた支援機能の充実への期待」『アジア太平洋と関西 関西経済白書2021』アジア太平洋研究所 2021年10月。
- ・家森信善「ポストコロナの事業継続・承継支援 日常的な事業支援が発揮する強み」『金融ジャーナル』2021年11月。
- ・家森信善・浅井義裕・相澤朋子・尾島雅夫・海野晋吾・橋本理博「ポストコロナにおける金融機関による企業支援の課題—2021年企業アンケート結果を基に—」2022年(mimeo)。



S I H D

## ポストコロナにおける地域の 持続的な成長の実現と地域金融

2022年3月5日

池田泉州銀行  
井上 慎治

---

### I . 池田泉州ホールディングスグループの概要

---

## I. 池田泉州ホールディングスグループの概要

### 1 グループの沿革

池田銀行 1951年10月 開業	泉州銀行 1951年2月 開業
---------------------	--------------------



#### 池田泉州ホールディングス

2009年10月：池田泉州  
ホールディングス設立

#### 池田泉州銀行

2010年5月：子銀行が合併  
『池田泉州銀行』が誕生  
2012年1月：システム統合完了

#### 池田泉州 T T 証券

2013年9月：証券子会社設立  
『池田泉州 T T 証券』開業

### 2 池田泉州銀行の概要

設立日	昭和26年9月1日
所在地	大阪市北区茶屋町18番14号
代表者	代表取締役頭取兼CEO 鶴川 淳
資本金	613億円
店舗数	139ヶ店
店舗外ATM	228ヶ所(駅のATM 110ヶ所含む)

(2021年3月末現在)

### 3 全国・近畿地区における順位

	全国地銀 (100行中)	近畿地銀 (8行中)
預金残高	第24位	第4位
貸出金残高	第22位	第3位
不良債権比率	第1位	第1位

(2021年3月末現在/当社調べ)

2

## II. コロナ前後でみる中小企業の業績動向

3

## II. コロナ前後でみる中小企業の業績動向 (池田泉州銀行の取引先財務データより)

### ① 売上高指数 (コロナ直前期を100)

[中央値]

業種名	コロナ直前期 -2期	コロナ直前期 -1期	コロナ直前期	コロナ直前期 +1期	コロナ直前期 +2期
	2017/2~ 2018/1	2018/2~ 2019/1	2019/2~ 2020/1	2020/2~ 2021/1	2021/2~ 2021/10
製造業	95.0	98.2	100.0	93.2	88.7
建設業	86.8	91.0	100.0	100.3	97.4
運輸業	89.8	95.3	100.0	99.1	97.1
卸売業	95.6	98.2	100.0	94.8	90.7
小売業	96.4	98.1	100.0	97.2	96.7
資金業、クレカ業	94.5	96.1	100.0	103.8	97.7
不動産業	87.8	93.0	100.0	102.1	99.7
不動産賃貸業	97.6	99.0	100.0	100.3	100.7
飲食業	95.9	97.1	100.0	91.2	69.1
宿泊業	101.4	99.9	100.0	77.1	51.6
その他サービス業	90.5	94.7	100.0	99.9	99.1
物品賃貸業	92.7	95.4	100.0	101.6	100.0
医療・福祉業	93.6	95.9	100.0	102.6	105.9
その他	92.3	95.4	100.0	100.4	102.3
全産業計	93.7	96.8	100.0	98.0	96.0

●全産業ベースでは、コロナ直前期をピークに低下トレンドが続く。

●ただし、業種別にバラツキあり。

➢飲食、宿泊は大きく減少。特に宿泊は約50%の水準にまで減少。

➢医療・福祉は増収。

4

## II. コロナ前後でみる中小企業の業績動向 (池田泉州銀行の取引先財務データより)

### ② 営業利益率

[中央値]

業種名	コロナ直前期 -2期	コロナ直前期 -1期	コロナ直前期	コロナ直前期 +1期	コロナ直前期 +2期
	2017/2~ 2018/1	2018/2~ 2019/1	2019/2~ 2020/1	2020/2~ 2021/1	2021/2~ 2021/10
製造業	2.2%	2.3%	2.1%	0.9%	0.8%
建設業	1.4%	1.5%	2.0%	1.0%	0.6%
運輸業	1.3%	1.1%	1.3%	0.5%	0.3%
卸売業	1.2%	1.1%	1.0%	0.7%	0.6%
小売業	0.8%	0.8%	0.9%	0.3%	0.2%
資金業、クレカ業	10.2%	10.6%	9.6%	10.4%	12.5%
不動産業	3.8%	4.2%	3.8%	3.6%	3.0%
不動産賃貸業	8.0%	7.9%	8.4%	9.5%	10.0%
飲食業	0.9%	0.6%	0.7%	-5.7%	-18.4%
宿泊業	1.5%	2.3%	1.6%	-10.7%	-52.1%
その他サービス業	1.4%	1.2%	1.3%	0.4%	0.0%
物品賃貸業	2.8%	3.1%	3.3%	2.2%	2.1%
医療・福祉業	2.2%	1.9%	2.1%	1.9%	1.7%
その他	1.4%	1.7%	1.9%	1.4%	1.9%
全産業計	1.6%	1.5%	1.7%	0.9%	0.7%

●売上減少に伴い、飲食、宿泊では営業利益が赤字に転落。

●特に宿泊業においては、固定費負担が大きいことから、赤字幅も大きくなっている。

5

## Ⅱ.コロナ前後でみる中小企業の業績動向 (池田泉州銀行の取引先財務データより)

### ③ 経常利益率

[中央値]

業種名	コロナ直前期 -2期	コロナ直前期 -1期	コロナ直前期	コロナ直前期 +1期	コロナ直前期 +2期
	2017/2~ 2018/1	2018/2~ 2019/1	2019/2~ 2020/1	2020/2~ 2021/1	2021/2~ 2021/10
製造業	2.4%	2.6%	2.7%	1.5%	2.3%
建設業	1.3%	1.7%	2.1%	1.7%	1.6%
運輸業	1.3%	1.2%	1.6%	0.8%	0.9%
卸売業	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	1.2%
小売業	0.8%	0.8%	1.0%	0.8%	1.2%
貸金業、クレジット業	10.2%	10.5%	9.8%	10.7%	13.4%
不動産業	2.6%	2.9%	3.0%	2.9%	2.7%
不動産賃貸業	5.9%	6.6%	8.3%	8.0%	9.3%
飲食業	0.9%	0.7%	0.8%	-1.4%	-0.6%
宿泊業	1.5%	2.5%	1.1%	-6.3%	-17.8%
その他サービス業	1.4%	1.4%	1.7%	1.2%	2.0%
物品賃貸業	3.0%	3.6%	4.7%	2.9%	3.2%
医療・福祉業	2.7%	2.4%	2.9%	2.5%	3.7%
その他	1.4%	2.0%	2.2%	2.5%	3.0%
全産業計	1.6%	1.6%	1.9%	1.4%	1.9%

●雇用調整助成金等、営業外の補助金収入により、経常利益ベースでは、コロナ影響は相当緩和。

●宿泊においては、直近で赤字幅が営業段階に比べ1/3程度まで圧縮。

●飲食においては、直近期が▲0.6%と前年比+0.8%と改善している。

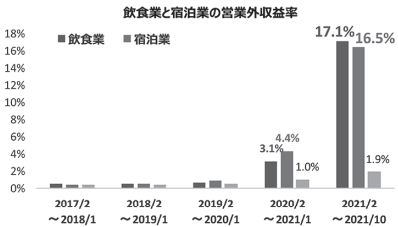
6

## Ⅱ.コロナ前後でみる中小企業の業績動向 (池田泉州銀行の取引先財務データより)

### ④ 営業外収益率

[中央値]

業種名	コロナ直前期 -2期	コロナ直前期 -1期	コロナ直前期	コロナ直前期 +1期	コロナ直前期 +2期
	2017/2~ 2018/1	2018/2~ 2019/1	2019/2~ 2020/1	2020/2~ 2021/1	2021/2~ 2021/10
製造業	0.7%	0.7%	0.9%	1.2%	2.2%
建設業	0.3%	0.3%	0.3%	0.9%	1.6%
運輸業	0.6%	0.6%	0.6%	0.8%	1.2%
卸売業	0.3%	0.3%	0.4%	0.7%	1.1%
小売業	0.3%	0.3%	0.3%	0.8%	1.6%
貸金業、クレジット業	0.4%	0.3%	0.4%	0.7%	0.6%
不動産業	0.3%	0.4%	0.6%	1.0%	1.6%
不動産賃貸業	0.7%	1.0%	1.8%	1.3%	1.7%
飲食業	0.5%	0.5%	0.6%	3.1%	17.1%
宿泊業	0.4%	0.6%	0.8%	4.4%	16.5%
その他サービス業	0.3%	0.4%	0.4%	1.3%	2.9%
物品賃貸業	0.5%	0.7%	0.9%	0.7%	1.6%
医療・福祉業	0.6%	0.7%	0.8%	1.0%	2.3%
その他	0.3%	0.3%	0.5%	1.0%	1.8%
全産業計	0.4%	0.5%	0.6%	1.0%	1.9%



●雇用調整助成金等、コロナ関連補助金収入が寄与し、全産業ベースでも、営業外収益率は上昇傾向。

●特に、飲食、宿泊は、直近期において、その恩恵が顕著。

▶飲食は17.1%、宿泊は16.5%まで上昇。

7

## Ⅱ.コロナ前後でみる中小企業の業績動向 (池田泉州銀行の取引先財務データより)

### ⑤ 借入金指数 (コロナ直前期を100)

[中央値]

業種名	コロナ直前期 -2期	コロナ直前期 -1期	コロナ直前期	コロナ直前期 +1期	コロナ直前期 +2期
	2017/2~ 2018/1	2018/2~ 2019/1	2019/2~ 2020/1	2020/2~ 2021/1	2021/2~ 2021/10
製造業	100.3	101.5	100.0	105.5	115.2
建設業	92.6	100.6	100.0	114.2	150.4
運輸業	93.3	98.8	100.0	107.5	125.8
卸売業	95.9	100.0	100.0	105.7	118.9
小売業	95.5	101.1	100.0	113.3	133.8
貸金業、クレカ業	90.6	91.4	100.0	108.1	103.4
不動産業	81.4	92.5	100.0	110.4	123.2
不動産賃貸業	104.2	103.3	100.0	96.4	94.8
飲食業	87.8	99.8	100.0	142.6	178.9
宿泊業	97.9	101.0	100.0	122.5	201.4
その他サービス業	86.1	100.0	100.0	115.7	151.4
物品賃貸業	91.4	97.7	100.0	103.3	107.8
医療・福祉業	96.5	102.7	100.0	104.7	139.8
その他	86.9	96.7	100.0	106.5	127.3
全産業計	95.7	100.8	100.0	106.9	125.5

●全産業ベースでは、ゼロゼロ融資を中心としたコロナ関連融資により、コロナ直前期に比べ、借入金は1.2倍に増加。

●業績の悪化が著しい飲食、宿泊において、資金需要が大きく、借入金の増加も顕著。

8

## Ⅱ.コロナ前後でみる中小企業の業績動向 (池田泉州銀行の取引先財務データより)

### ⑥ 現預金指数 (コロナ直前期を100)

[中央値]

業種名	コロナ直前期 -2期	コロナ直前期 -1期	コロナ直前期	コロナ直前期 +1期	コロナ直前期 +2期
	2017/2~ 2018/1	2018/2~ 2019/1	2019/2~ 2020/1	2020/2~ 2021/1	2021/2~ 2021/10
製造業	94.1	96.3	100.0	117.5	143.8
建設業	79.0	88.5	100.0	132.9	173.1
運輸業	84.6	94.6	100.0	115.8	147.0
卸売業	92.9	95.3	100.0	122.5	147.1
小売業	89.7	96.9	100.0	140.0	178.1
貸金業、クレカ業	98.1	93.6	100.0	103.7	107.3
不動産業	81.8	90.9	100.0	129.4	142.6
不動産賃貸業	86.3	93.5	100.0	107.5	118.6
飲食業	94.3	97.0	100.0	210.1	279.3
宿泊業	78.2	93.7	100.0	117.0	154.8
その他サービス業	83.3	94.2	100.0	139.1	187.3
物品賃貸業	84.2	95.0	100.0	123.1	137.4
医療・福祉業	81.1	91.5	100.0	122.5	194.8
その他	90.6	91.8	100.0	132.8	152.6
全産業計	87.7	94.1	100.0	125.0	157.9

●全産業において、現預金が増加。

●調達した借入金は設備投資等の前向きな資金に消費されず、手元資金としてプールされる傾向。

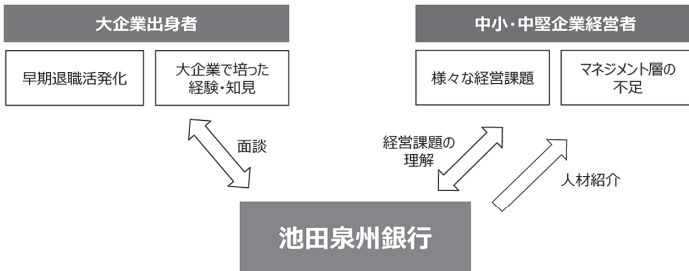
●宿泊については、一部、借入金が赤字資金に充当しており、借入金の増加より、現預金の増加が少ない。

9

### Ⅲ. 人材紹介の取組事例

10

#### Ⅲ-1. 人材紹介業務の取組事例



- 大企業での早期退職が活発化
  - 中小・中堅企業においては、様々な経営課題がある中、マネジメント層が不足している企業も
- ↓
- 求人企業（取引先）を一番よく知る銀行として、  
「中小・中堅企業の経営課題」と「大企業で培った経験・知見」をマッチングさせる取組を実施

11

## Ⅲ-1.人材紹介の取組事例～具体例①

求人企業	
企業名	A社
住所	大阪府大阪市 <b>年商/従業員数</b> 約10億円/約50名
企業概要	製造業
求人内容	
職種	内部管理職
要望	代表者の右腕となり、経営の補佐や内部統制を図れる方を採用したい
成約内容	
成約求職者	57歳男性
経歴	大阪の大手電機メーカー/元役員

- 当社は代表者が営業・経理・総務など全ての業務の責任者を兼務しており、代表者が不在時などに、会社をまとめる人材がない事に課題を持っていた。
- 大手人材会社には過去に何度か依頼したが、上手くマッチングがなかった。当社の経営課題を理解している銀行が求人票をとり、人材を紹介する事に興味を持ち、求人受理。
- 求職者は営業、企画、管理など幅広い経歴を持っており、現在は監査役として従事。経営を補佐する人材として申し分なく、採用に至った。

12

## Ⅲ-1.人材紹介の取組事例～具体例②

求人企業	
企業名	B社
住所	大阪府吹田市 <b>年商/従業員数</b> 約10億円/約10名
企業概要	不動産業
求人内容	
職種	経営管理部長（管理職）
要望	大手企業で勤務し、社内で様々な提案を実施出来る人材
成約内容	
成約求職者	57歳男性
経歴	東京の大手証券会社/支店長を5カ店経験

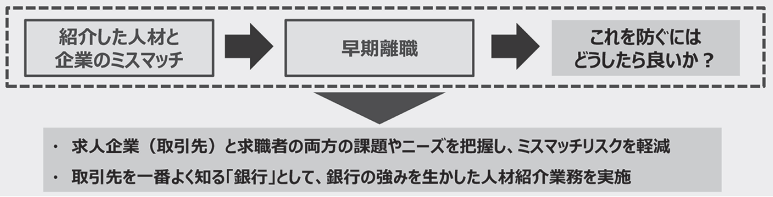
- 当社は社長の高齢化に伴う後継者の育成及び将来的な経営ビジョンについて課題を保有。
- 後継者候補はいるものの、後継者に対して大所高所からアドバイス出来る人物（大手企業で培った知見の持ち主）で、且つ社長の右腕となる人物を求められていた。
- 求職者については、一次面談から社長と話が出来たことで当社への熱意が固まり、入社となった。

13

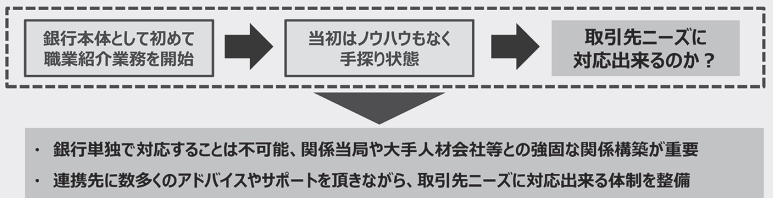


### Ⅲ-2.職業紹介業務を行う上で主な課題&苦労したこと

#### 【主な課題】



#### 【苦労したこと】



14

## Ⅳ. 最後に

15

## ～今後、重要なこと～

---

セオドア・レビット 著

### “After the Sales Is Over...”

売った後が肝心～お客様との絆をマネジメントする～

本論文は1983年に米国ハーバードビジネスレビューに掲載（日本訳は1994年6・7月号に掲載）、私は2007年10月号に再掲されたものを拝読しました。

（レビットが提唱したマーケティングの基本的な考え）

- 契約や発注はお客様との長い関係の最初の一步
- その後のお客様とのリレーションが企業の明暗を分ける
- 企業の最も重要な資産はお客様とのリレーション

---

16

---

終

---

17

# 『ポストコロナにおける地域の 持続的な成長の実現と地域金融』

－金融を超えた支援の重要性－

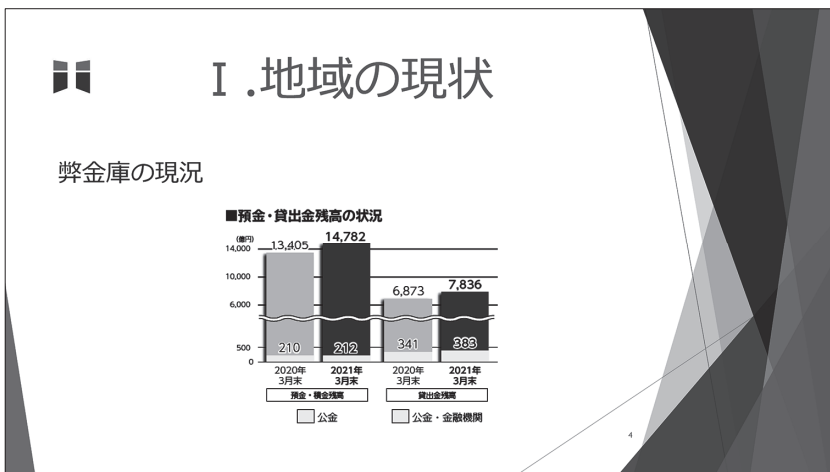
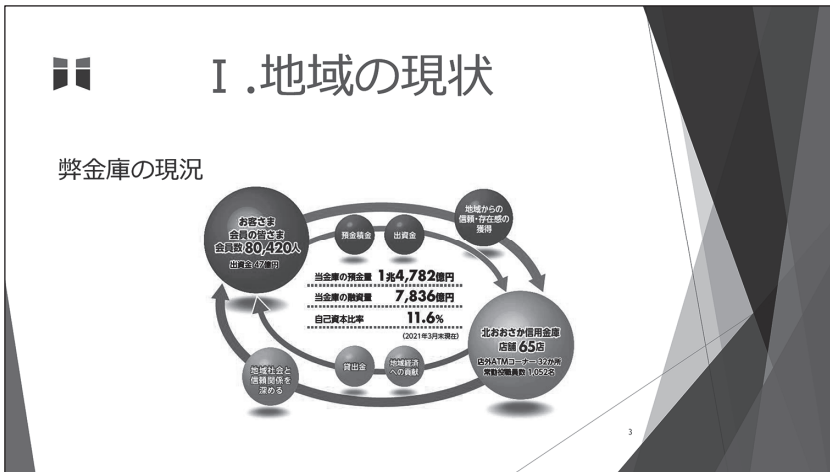


北おおさか信用金庫からの報告  
須戸 裕治  
2022年3月5日（土）



## I .地域の現状







## I .地域の現状

### ▶ 信用金庫の営業地区

信用金庫には営業地区に制限がある

### ▶ 弊金庫の営業地区

主に大阪北部（周辺の兵庫県と京都府の一部も含む）

### ▶ 実際の本支店の所在地は

大阪市（北部中心）  
 茨木市、吹田市、摂津市、高槻市、島本町（三島地区）  
 池田市、豊中市、箕面市（豊能地区）  
 門真市、守口市、寝屋川市（北河内地区）  
 尼崎市、伊丹市



5



## I .地域の現状

### ▶ 地域の特徴

- ・北摂は住宅地域のイメージ強い
- ・意外に事業者の多い地域

### ▶ 大阪北部の中小事業者数

- ・大阪府の中小事業者数約 27 万事業者<sup>(※1)</sup>
- ・大阪北部の支店所在地に絞ると約 11.5 万事業者

### ▶ 信用情報会社<sup>(※2)</sup>によるメインバンク調査

- ・大阪北地区でシェア 17.4%（2,251社）と 5 年連続 1 位

<sup>(※1)</sup> 中小企業庁統計（2016年 6月）

<sup>(※2)</sup> 株式会社帝国データバンク

6



## I .地域の現状

### ▶ 令和3年5月の調査

- ・ 弊金庫営業地区の15,303社への個別訪問アンケート
- ・ 回答は13,875社（回答率90.67%）

### ▶ 業種分布

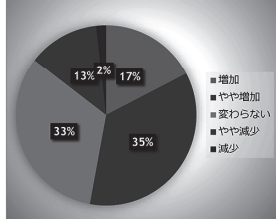
- ・ 建設業（25.28%）
- ・ 製造業（15.36%）
- ・ 卸、小売業（15.08%）
- ・ 不動産業（14.86%）
- ・ その他（29.42%）

7

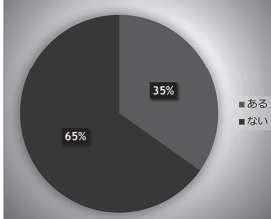


## I .地域の現状

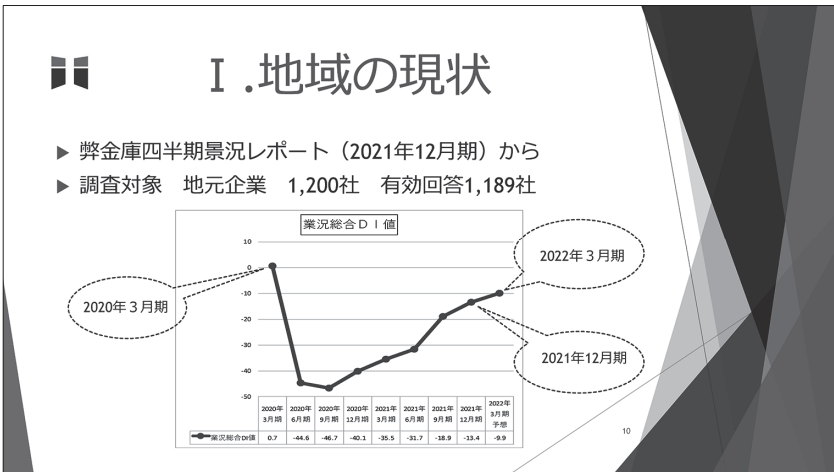
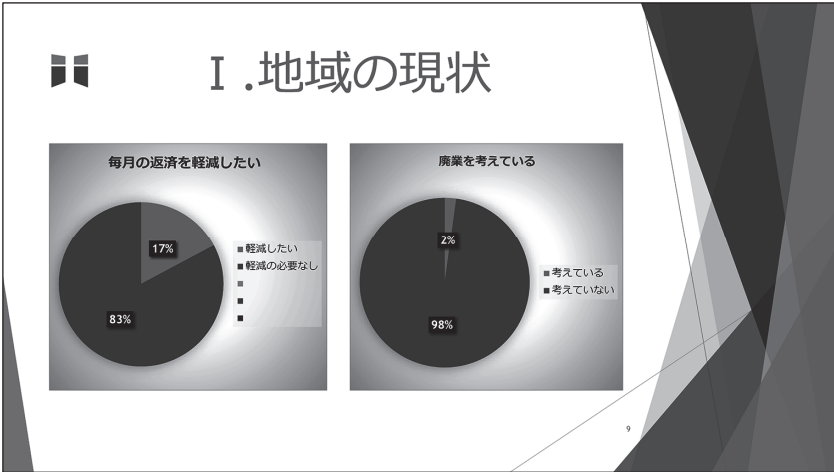
直近の負債額は前期と比較して



長引くコロナ禍で手元資金に不安が



8



## Ⅱ. つなぐ力としての 様々なマッチング



11



## Ⅱ. つなぐ力としての 様々なマッチング

つなぐ力としてのマッチング

渉外営業組み込み

イベント開催

M&A・事業  
承継

人材紹介

ビジネス  
フェア

ビジネス  
フェア

CVGIによる  
学生と企業

経営者大学  
の異業種

12



## II. つなぐ力としての 様々なマッチング

### ビジネス（マッチング）・フェア

- ・ 1999年から始めた産産学マッチングフェア
- ・ コーディネータ導入で劇的变化
- ・ 食のマッチングも加え年2回開催
- ・ 2020年はコロナ禍でWEB開催へ  
→ **きたしんマッチングもーる**
- ・ 2021年の第23回はリアル+オンライン+  
WEBでのハイブリッド開催 → 完成形？



13

## II. つなぐ力としての 様々なマッチング



14

### Ⅲ. 渉外営業に組み込まれた M&Aの具体例



15



### Ⅲ. 渉外営業に組み込まれた M&Aの具体例

- ▶ 営業支援端末に様々な定性情報蓄積
- ▶ ヒアリングシートに基づき気づきを促す
- ▶ ヒアリングシートの回収5,376件
- ▶ うち、後継者不在2,158件
- ▶ 事業承相談とM & Aの両オーダーシートで『見える化』
- ▶ アドバイザーや専門業者の紹介
- ▶ 並行して、支店間でのマッチング（狭域・小規模）

16



### Ⅲ. 渉外営業に組み込まれた M&Aの具体例

	譲渡企業	買収企業
対象企業	株式会社 A	B 株式会社
弊金庫取引支店	T 支店	S 支店
業種	金属加工業	精密機械器具製造業
従業員	10名規模	200名規模
年商	2～3億円規模	10～20億円規模
営業利益	百万円規模	億単位

17



### Ⅲ. 渉外営業に組み込まれた M&Aの具体例

- ▶ 本件は当初、大手銀行に相談
- ▶ 弊金庫にも譲渡希望の相談あり、専門業者も入れて取組
- ▶ いずれも、不調に終わる
- ▶ 並行して弊金庫の渉外営業支援システムのDBから条件検索
- ▶ そこから取引先企業 5 社ピックアップ
- ▶ 対象 5 社を個別訪問し、買収企業を見出す
- ▶ 双方の交流を通じて相互のメリットを確認
- ▶ 相談から 2 年をかけてクロージングに至った
- ▶ 営業地域内のマッチング

18

# 報告資料

兵庫県産業労働部産業振興局長  
宮口美範

1

## 兵庫県の経済概況

[管内金融経済概況]R4年2月7日 日本銀行神戸支店

管内の景気は、輸出や生産が牽引するもとで、基調としては持ち直しているものの、足もと新型コロナウイルス感染症の影響がみられている。

- 個人消費は、感染症の再拡大の影響から、足もと持ち直しの動きが一服している。
- 設備投資は、堅調に推移している。
- 輸出は、増加している。生産は、供給制約の影響を受けつつも、緩やかな増加基調を続けている。
- 労働需給は、有効求人倍率が1倍を下回るなど、感染症の影響により、緩んでいる。
- 消費者物価(除く生鮮食品)は、前年を上回っている。

2

## 企業業況判断DI(日銀短観)R3年12月神戸支店

製造業	[R3.12現在]	5(+3)	[R4.3予測]	5
食料品	[R3.12現在]	▲15(▲8)	[R4.3予測]	▲11
輸送用機械	[R3.12現在]	▲10(+9)	[R4.3予測]	9
非製造業	[R3.12現在]	3(+10)	[R4.3予測]	▲8
小売	[R3.12現在]	27(+21)	[R4.3予測]	14
对个人サービス	[R3.12現在]	▲25(+12)	[R4.3予測]	▲25
宿泊飲食サービス	[R3.12現在]	▲20(+60)	[R4.3予測]	0

3

## 消費者物価指数[生鮮食品を除く総合](R4年1月)

※R2=100[総務省]

神戸市 99.6(対前月比+0.1)[対前年同月比± 0]

食料 103.1(対前月比+1.6)[対前年同月比+ 3.3]  
エネルギー 110.2(対前月比+1.6)[対前年同月比+16.8]

全国 100.1(対前月比± 0)[対前年同月比+ 0.2]

食料 102.0(対前月比+1.1)[対前年同月比+ 2.1]  
エネルギー 113.1(対前月比+1.5)[対前年同月比+17.9]

4

## 倒産 (R4.1) [東京商エリサーチ]

※負債額1,000万円以上

### [全 国]

●1月の倒産は49年ぶりの低水準、コロナ関連倒産は13カ月連続で100件超

- ・件数は、2021年6月以降、8カ月連続で前年同月を下回った
- ・負債総額は、3カ月連続で前年同月を下回った
- ・1月の「新型コロナウイルス」関連倒産120件(累計2,589件)

### [兵 庫 県]

●1月の倒産は24件(対前年度比▲17.2%)  
負債総額26億円(▲79.4%)

	倒産件数	負債総額
2022年1月	452件	669億4,000万円
前年同月比	▲4.64%	▲17.78%
2021年1月	474件	819億8,800万円
前月比	▲10.31%	▲20.16%
2021年12月	504件	931億8,100万円

年度	H20	H21	H25	H30	R1	R2	R3
件数	747	751	536	413	492	423	339

5

## 主要業種の概況(聞き取り)

### ①食品卸売・小売業

- ・業務用食品卸売業、スーパーマーケット・食料品小売業

### ②各種商品小売業

- ・小売サービス業、衣料品販売業

### ③旅客運送業

### ④観光業

- ・ホテル、旅館業

### ⑤製造業

- ・輸送用機械器具製造業、非鉄金属製造業、電気機械器具製造業、食料品製造業

6

# 兵庫県における産業振興施策

～令和3年度補正予算及び令和4年度当初予算～



## 兵庫県産業労働部

### コロナ禍からの回復を見据えた経済支援【令和3年度補正予算】

#### ■中小企業の新事業展開への支援：18.5億円(6月:7億円、9月:8億円、12月3.5億円)

コロナ禍の環境変化へ順応するため、新事業展開に取り組む中小企業の実施段階への支援を強化

フェーズ	①ビジョン策定	②事業計画	③事業実施
国支援策			事業再構築補助金 (100～8,000万円：補助率2/3)
県支援策	9月補正 ポストコロナ出口戦略事業 (28～50万円：定額1/2倍-ス)		6月-12月補正 新事業展開応援事業 (35～75万円：定額1/2倍-ス)
商工団体 金融機関	2月補正 専門家へのつなぎ役(+1.4億円)		経営相談・伴走支援(12億円) <span style="float: right;">令和4年 度当初</span>

#### ポストコロナ出口戦略事業(8億円)

- ビジョン策定への支援・専門家・コンサル経費、大手OBの臨時雇用、市場調査・事業計画策定等
- [テーマ]  
デジタル技術を活用した業務改革、再生可能エネルギーの導入、女性・外国人等の活用、事業承継等

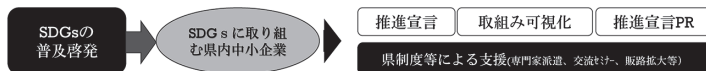
#### 新事業展開応援事業(10.5億円)

- 新分野展開、業態転換、事業・業種転換等への取組に要する経費を支援
- [対象経費]  
建物改修費、設備費、システム購入費、広告宣伝費等

## 産業競争力の強化【令和4年度当初予算】

### ■ひょうご産業SDGs推進宣言事業の実施：1,150万円

SDGsの達成に向けて取り組む中小企業の推進宣言を登録し、宣言企業の取組を支援



### ■地場産業におけるSDGsの取組への支援：3,600万円

SDGsの視点から地場産業の「ブランド」価値を高め、地場産品の魅力向上により産地を活性化

SDGs準備支援	SDGs実践支援
<b>産地組合のSDGs実施計画策定・準備経費を支援</b> ・導入に向けた研究・仕組づくり・7/1作成経費等 ・推進7/1育成・設備導入・商品開発経費等	<b>産地組合が実施するSDGsの実践取組を支援</b> ・SDGsの取組を見える化したコンテンツの作成費 ・SDGsの取組のプロモーション経費、関連イベント開催等
上限300万円/件・年度(最長3年間支援) ※SDGs宣言を行った産地組合へ補助	

(参考) R4年度の「ふるさとひょうご寄附金」では、SDGsの取組を推進するため、寄附への還礼品としてSDGsに資する地場産品等を積極的に採用

9

## 産業競争力の強化【令和4年度当初予算】

### ■中小企業DX人材育成リカレント教育事業の実施：1,010万円

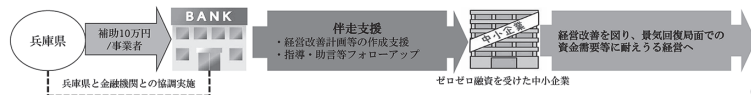
- ・関西学院大学と日本IBM社が共同開発したAI活用人材育成プログラムを受講料を補助
- ・兵庫県立大学と連携して新コンテンツを作成し、そのコンテンツの受講料を補助

### ■中小企業向け制度融資の運用：6,244億円（金融機関への預託金）

- ・急激な経済状況の悪化等リスクに備え、融資枠をコロナ禍前の1.5倍となる5,000億円を確保
- ・コロナ対策資金である「伴走型経営支援特別貸付」の借換要件を緩和
- ※「借換資金の1/2以上は県制度融資の借入残高であること」とする要件を撤廃
- ・中小企業者や金融機関の利便性向上のため、貸付メニューの整理・統合を実施(40→23メニュー)

### ■中小企業等における経営改善・成長力強化への支援：12億円

- ・地域の中小企業支援機関による事業者への伴走支援に補助し、事業者の経営力強化を促進



10



## 兵庫県と金融機関が協調した中小企業支援策の推進

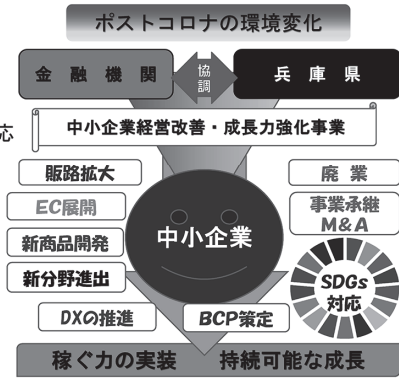
11

### 1 金融支援

- ア 制度融資の効果的な活用
- イ 返済負担緩和のための弾力的な対応

### 2 金融を超えた支援

- ア 中小企業の収益力向上  
ニューノーマルに適応した構造転換
- イ 持続可能な成長支援



編 著 者 紹 介 (執筆順)

- |         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| 家 森 信 善 | 神戸大学経済経営研究所 教授                   |
| 浅 井 義 裕 | 明治大学商学部 教授                       |
| 相 澤 朋 子 | 日本大学商学部 専任講師                     |
| 尾 島 雅 夫 | 神戸大学 非常勤講師                       |
| 海 野 晋 悟 | 香川大学経済学部 准教授                     |
| 橋 本 理 博 | 愛知学院大学商学部 准教授                    |
| 井 上 有 弘 | 信金中央金庫地域・中小企業研究所<br>上席主任研究員      |
| 井 上 慎 治 | 池田泉州銀行取締役専務執行役員                  |
| 須 戸 裕 治 | 北おおさか信用金庫理事長                     |
| 宮 口 美 範 | 兵庫県産業労働部産業振興局長                   |
| 日 下 智 晴 | 日下企業経営相談所代表<br>(元金融庁監督局地域金融企画室長) |

## 金融研究（既刊） 目次

### 第9号 2021年3月刊行

責任共有制度のもとでの金融機関の信用保証利用態度

ー地域金融機関支店長アンケートに基づく分析ー……………家森 信善  
事業承継における外部の承継支援専門家の役割について……………尾島 雅夫

地域金融機関における事業承継支援への課

ー金融仲介機能のベンチマークを指標としてー……………家森 信善

シンポジウム「地域金融機関と信用保証協会の事業承継支援ー現状とポストコロナ時代の課題ー」基調講演録

- 1) 「兵庫県信用保証協会調査からみた事業承継支援の現状と課題」家森 信善
- 2) 「地域金融行政と地域金融機関の事業承継支援の課題」……………遠藤 俊英
- 3) 「中小企業金融行政と事業承継支援の課題」……………貴田 仁郎

パネルディスカッション

「ポストコロナ時代の円滑な事業承継実現に向けての地域金融の役割」

<付録>シンポジウム配付資料

### 第10号 2022年3月刊行

コロナ禍の高齢者の金融行動と金融リテラシー……………家森 信善・上山 仁恵

コロナ禍の高齢者の金融行動への影響

ー2019年調査と2021年調査の比較ー……………家森 信善・上山 仁恵

シンポジウム「ポストコロナの家計経済を考えるー持続可能な地域社会を創るためにー」基調講演録

- 1) 「日本の家計の金融リテラシーとコロナ禍での金融行動」……………家森 信善
- 2) 「日本の家計経済研究からみたポストコロナの家計貯蓄・消費行動」  
……………チャールズ・ユウジ・ホリオカ
- 3) 「シニア層の男性の家計と老後貯蓄ーコロナ禍がもたらす変化」  
……………周 燕飛

パネルディスカッション

「ポストコロナの家計経済を考える」

<付録>シンポジウム配付資料

経済経営研究叢書 金融研究シリーズ No. 11

ポストコロナにむけた金融機関による  
事業性評価と金融を超えた支援

(非売品)

令和4年11月21日 印刷

令和4年11月30日 発行

編著者 神戸大学教授  
家森信善

発行所 神戸市灘区六甲台町2-1  
神戸大学経済経営研究所

印刷 大阪市西区西本町1-3-10 信濃橋富士ビル10F  
前田印刷株式会社

©神戸大学経済経営研究所 2022

ISBN978-4-86009-014-2



