

Discussion Paper Series A No.777

金融機関による事業性評価と企業支援に関する企業の認識  
—2021年および2025年企業意識調査に基づく実証分析—

家森信善（神戸大学）  
相澤朋子（日本大学）  
浅井義裕（明治大学）  
尾島雅夫（神戸大学）  
永田邦和（長野県立大学）  
橋本理博（愛知学院大学）  
家森理彩子（神戸大学）  
米田耕土（熊本学園大学）  
楊子鶴（神戸大学）

February 2026

Institute of Economic Research  
Hitotsubashi University  
Kunitachi, Tokyo, 186-8603 Japan

# 金融機関による事業性評価と企業支援に関する

## 企業の認識<sup>#</sup>

### —2021 年および 2025 年企業意識調査に基づく実証分析—

家森信善、相澤朋子、浅井義裕、尾島雅夫、永田邦和、橋本理博、家森理彩子、  
米田耕士、楊子鶴

#### < 要旨 >

本稿は、2025 年に実施した「金融機関による企業支援と事業性評価の深化に関する企業意識調査」の結果を整理し、金融機関による企業支援や事業性評価に対する中小企業側の認識を明らかにすることを目的とする。本調査は、2021 年に実施した同趣旨の調査を基礎としつつ、近年の中小企業金融を取り巻く環境変化を踏まえ、企業の成長志向、人材・DX・脱炭素への対応、経営者保証の解除、企業価値担保権など、新たな論点を加えて設計されたものである。調査は 2025 年 8 月に実施され、経営に関与する立場にある中小企業経営者 3,100 人から回答を得た。

主な回答結果は次の通りである。企業規模が大きくなるにつれて黒字比率や業況感が相対的に高い傾向がみられる一方、超小規模企業では赤字企業の割合が高く、業況感についても厳しい評価が多い。将来の成長志向については、全体の約半数が事業拡大に前向きであるものの、小規模企業では成長に対して慎重または判断を留保する回答も少なくない。社内データや経営資料の整備状況に関しては、月次試算表や資金繰り表について一定の整備が進んでいるものの、中期経営計画や人材採用・育成計画については未整備とする企業が依然として多いことが明らかとなった。また、整備されている場合でも、メインバンクと共有されていないケースが相当程度存在しており、事業性評価の前提となる情報共有に課題が残されている。さらに、金融機関による非金融支援や各種制度に対する認知・利用状況を見ると、制度や支援内容自体を「知らない」とする企業が一定数存在し、情報提供の在り方が企業の

---

<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：IERPK2507)。

認識に影響を与えている可能性が示唆される。経営者保証の解除を経験した企業では、心理的負担の軽減や経営行動への前向きな影響を認める回答がみられた一方、小規模企業を中心に解除による影響を実感していない層も相当程度存在しており、保証解除の経験や交渉経験がない企業も多い。

以上の結果は、金融機関による企業支援や事業性評価の取り組みが、企業側からどのように受け止められているかを把握するうえで有用な基礎的知見を提供するものである。本稿は記述統計に基づく一次報告であるが、金融機関の企業支援を企業側の認識から整理するとともに、2021 年調査との比較を通じて経年的変化を把握した点に特徴がある。これにより、事業性評価研究および中小企業金融研究に対して実証的基礎資料を提供するものである。

## 1. はじめに

金融庁(2024)は、「2003 年のリレーションシップバンキング関連施策の導入をはじめとして、地域銀行の金融仲介機能の向上に向け、過去 20 年間、様々な施策を実施してきた。こうした施策には、事業性評価に基づく融資の推進や、業務範囲規制の緩和、金融検査マニュアルの廃止などが含まれる。これらの施策は、地域銀行が顧客の事業を理解し、資金面を含め様々な支援を行うことを通じて、地域企業・地域経済の持続的な成長と、地域銀行自身の持続的なビジネスモデルの確立を後押しすることを意図するものであった。」と、いわゆるリレバン行政以来の取り組みを整理している。

そして、「地域銀行に期待される金融仲介機能は、資金供給の確保から、広く経営課題の解決を支援することへと変化している。・・・地域の中小企業の経営課題は多様化している。・・・地域銀行には、こうした期待に応え、非金融分野を含めたコンサルティング機能の発揮を通じて顧客の経営課題の解決を支援し、地域の経済成長及び地域企業の生産性向上へつなげていくことが期待される。」と、金融支援に加えて、より広く非金融支援に取り組むことを、地域銀行を含めた地域金融機関に求めている。

そして、金融庁は、『2025 事務年度 金融行政方針』において、地域金融の地域経済に貢献する力を「地域金融力」と定義して、地域金融機関が地域金融力を発揮できる環境を実現していく方針を示している。

我々は、コロナ禍に見舞われていた 2021 年 10 月に、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て、2500 社の中小企業に対して、「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調査」を実施し、主に、地域金融機関による非金融支援に対する中小企業の評価を明らかにした(以下では、家森他(2022)あるいは 2021 年調査と呼ぶことがある)。その主な結果は、次の通りであった(詳細は家森他(2022)参照)。

企業が直面する主要課題は、人材確保・育成や販路開拓などヒト・販路・戦略面であり、

単なる資金供給以上の支援が求められている。しかし、金融機関からの助言・情報提供は限定的で、「新しい販売先」「専門家紹介」などの提供割合はいずれも 1 割未満であった。提供を受けた企業では約半数が経営改善効果を認めるものの、提供なしと回答した企業は 7 割を超える。また、地域商社機能や人材紹介業務について「知らない」とする企業が半数以上にのぼり、金融機関側の情報発信不足が課題である。実際に地域商社を利用した企業の約 6 割は効果を認めており、潜在需要の掘り起こし余地は大きい。金融機関への信頼が強い企業ほど非金融サービスへの対価支払いに前向きであり、関係構築が非金融支援の拡大に不可欠である。総じて、事業性評価にもとづく継続的な伴走支援と、非金融サービスの明確な提示・実行が、中小企業の経営力強化に重要である。

我々は、この 2021 年調査結果の含意は、上述した金融行政のもとでますます重要になっていると考え、2021 年調査の調査票をベースにして、新しい中小企業金融の構造的な課題を組み込んだ調査を行うこととした。それにより、2021 年調査との比較による経年比較を行うとともに、2025 年までの変化（ゼロゼロ融資の返済本格化、物価高騰、あるいは深刻化する人手不足など）を反映した新しい課題への知見を得ることを目指している。

本稿は、以上のような意図で、2025 年に実施した「金融機関による企業支援と事業性評価の深化に関する企業意識調査」の結果を整理し、企業側の認識を中心に報告することを目的とする。したがって、本稿は一次的な結果報告に位置づけられ、因果関係の検証や詳細な計量分析は今後の課題とする。他方で、本稿は、金融機関による企業支援を企業の視点から体系的に整理するとともに、2021 年調査との比較を通じて経年的変化を把握した点に特徴があり、今後の実証分析や政策評価研究の基盤となる基礎資料を提供するものである。

本稿の構成は、第 2 節で調査の概要を説明したあと、第 3 節で調査票の順番に従いながら回答結果を紹介し、その解釈を行う。第 4 節は、本稿のまとめである。

## 2. 調査の概要

2021 年調査では、地域商社および経営人材紹介について深掘り質問を行い、また、コロナ禍での資金繰り支援について尋ねた。現在は、事業再生や成長支援も行うことが求められている。政府も 2023 年に「挑戦する中小企業応援パッケージ」を策定し、中小企業の持続的成長を後押しする施策を強化している。そこで、2021 年調査をベースにして、中長期的な成長に向けて企業が金融機関に期待する支援内容（経営課題の相談、専門人材の紹介、事業再構築や M&A 支援など）や、それに対する満足度・要望を問う設問を追加・充実することにした。

具体的な調査は、楽天インサイト社に委託した。そして、2025 年 8 月 22 日から 31 日に web 調査を実施し、中小企業経営者 3,100 人の回答を得ることができた。

### 3. 調査の結果

#### (1) 回答者および回答企業の基本属性

SC3. 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 1 回答者の会社の常用従業員数

	人数	0人（自分のみ）	1人	2～5人	6～10人	11～20人	21～50人	51～300人
全体	3100	0.0	12.8	38.4	14.9	10.7	10.7	12.4
参考：家森他（2022）	2500	0.0	10.8	38.7	15.1	11.5	11.8	12.1

（注）人数の列の単位は、人。その他の列は比率（％）。以下、比率の単位（％）は省略している。

図表 1 は、回答者の会社の常用従業員数（直近の決算末時点）についての集計結果である。構成比が大きいものから順に「2～5 人」が 38.4%、「6～10 人」が 14.9%、「1 人」が 12.8%、「51～300 人」が 12.4%、「11～20 人」と「21～50 人」が 10.7%となっている（「11～20 人」と「21～50 人」は同率であるが、回答数は後者のほうが 1 件多くなっている）。従業員数が「0 人（自分のみ）」の企業は、今回の調査対象とされないため、比率はゼロとなっている。図表 1 で示されるように、回答企業の規模別構成比は、家森他（2022）（すなわち、2021 年調査）におけるものから大きな変化はない。

総務省「経済センサス基礎調査」（2024 年）によると、全国の常用雇用者規模別の企業数の構成比（常用雇用者数 300 人未満の企業に占める比率）は、「0～4 人」が 61.2%、「5～9 人」が 15.8%、「10～19 人」が 10.3%、「20～49 人」が 8.0%、「50～299 人」が 4.8%となっている。本調査のサンプルは「0 人（自分のみ）」の企業を含まないため、単純比較はできないものの、本調査における回答企業の規模別構成比は、実際の構成比と大きく異なることはない。ただし、本調査のサンプルは、実際のものと比較して「51～300 人」の比率がやや高いという特徴がある。

SC1. 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1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 2 回答者の会社での地位

		人数	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）	その他
全体		3100	3.5	66.7	2.4	15.0	0.0	12.4	0.0
従業員規模	1人	398	1.0	63.6	0.3	2.0	0.0	33.2	0.0
	2～5人	1191	2.1	77.2	2.1	7.0	0.0	11.6	0.0
	6～10人	461	4.1	69.6	1.5	14.8	0.0	10.0	0.0
	11～20人	332	5.7	63.6	2.7	18.7	0.0	9.3	0.0
	21～50人	333	6.9	55.3	3.6	28.5	0.0	5.7	0.0
	51～300人	385	4.9	46.2	5.5	38.4	0.0	4.9	0.0

図表 2 は、回答者の会社における地位をまとめている。最も多い地位は「社長」であり、全体の 2/3 を占めている。次いで「専務・常務」が 15.0%、「個人事業主（共同経営者を含む）」が 12.4%、「会長」が 3.5%、「副社長」が 2.4%となっている。会社での地位が「取締役」または「その他」である回答者は、今回の調査対象とされないため、これらの比率はゼロとなっている。これは、経営全体に責任を持つ者からの回答に限るためである。

規模別にみると、従業員規模が 1 人の企業では、「個人事業主（共同経営者を含む）」の比率が、全体の集計結果と比較して高い傾向がみられる。また、従業員規模が 21～300 人の企業では、「専務・常務」の比率が、全体の集計結果と比較して高い傾向がみられる。

なお、家森他（2022）における回答者は、「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%であり、今回の調査と構成比に大差はない。

問 性別、年齢、及び最終学歴についてお尋ねします。

図表 3 回答者の性別

		人数	男性	女性
全体		3100	94.2	5.8
従業員 規模	1 人	398	88.2	11.8
	2～5 人	1191	94.0	6.0
	6～10 人	461	92.8	7.2
	11～20 人	332	95.5	4.5
	21～50 人	333	97.6	2.4
	51～300 人	385	98.4	1.6

図表 3 は回答者の性別について尋ねた回答結果である。全体の結果を見ると、男性が 94.2%、女性が 5.8%で、男性が圧倒的多数を占めるサンプルである。従業員規模別に見ると、「1 人」企業では男性が 88.2%、女性が 11.8%となり、他の従業員規模区分に比べ女性比率が高い。これに対して、従業員規模が 2 人以上に拡大するにつれて、女性比率の割合は低下する。特に「21～50 人」企業では 2.4%、「51～300 人」企業では 1.6%にとどまっている。

図表 4 回答者の年齢

		人数	20 代	30 代	40 代	50 代	60 代	70 代	80 代
全体		3100	0.2	1.7	12.5	34.0	41.3	10.4	0.0
従業員 規模	1 人	398	0.5	1.8	13.3	30.7	39.2	14.6	0.0
	2～5 人	1191	0.2	1.9	14.4	33.6	38.1	11.7	0.1
	6～10 人	461	0.2	2.4	13.0	37.5	38.6	8.2	0.0
	11～20 人	332	0.0	1.8	10.8	36.4	41.6	9.3	0.0
	21～50 人	333	0.0	0.9	9.3	33.0	48.3	8.4	0.0
	51～300 人	385	0.0	0.5	8.8	33.2	49.9	7.5	0.0

図表 4 は、回答者の年齢階層について尋ねた回答結果である。全体の結果を見ると、60 歳代が 41.3%と最も多く、次いで 50 歳代 (34.0%)、40 歳代 (12.5%)、70 歳代 (10.4%) の順となっている。一方で、30 歳代が 1.7%、20 歳代が 0.2%にとどまり、若年齢層の比率が極めて低い。

従業員規模別に見ると、「1 人」企業では 70 歳代の比率が 14.6%に達し、他の年齢層と比較して高い水準を占めている。一方で、「2～5 人」企業では 50 歳代と 60 歳代が約 7 割を占める。さらに企業の規模が大きくなると、60 歳代の比率が上昇し、「21～50 人」企業が 48.3%、「51～300 人」企業が 49.9%と半数に近くを占める。

なお、回答者の年齢は、平均値が 59.03 歳、最小値が 26 歳、最大値が 80 歳である。

図表 5 回答者の最終学歴

		人数	中学校卒	高校卒	専門学校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院卒	在学中	その他
全体		3100	1.5	18.6	9.2	3.8	59.5	6.8	0.0	0.6
従業員規模	1人	398	3.0	20.4	8.3	4.0	57.3	5.8	0.0	1.3
	2～5人	1191	1.6	19.9	10.2	4.2	56.8	6.6	0.0	0.7
	6～10人	461	2.0	20.4	10.6	2.4	57.5	6.9	0.0	0.2
	11～20人	332	0.9	18.1	8.1	3.0	62.3	6.9	0.0	0.6
	21～50人	333	0.3	18.6	9.9	5.4	58.3	6.9	0.0	0.6
	51～300人	385	0.8	11.2	5.5	3.4	70.9	8.1	0.0	0.3

図表 5 は、回答者の最終学歴について尋ねた回答結果である。全体の結果を見ると、「中学校卒」が 1.5%、「高校卒」が 18.6%、「専門学校卒」が 9.2%、「短大・高専卒」が 3.8%、「大学卒」が 59.5%、「大学院卒」が 6.8%、「在学中」が 0.0%、「その他」が 0.6%である。

従業員規模別にみると、企業規模が大きくなると、学歴水準が上昇する傾向が確認された。回答結果から「1人」「2～5人」「6～10人」企業では高校卒・専門学校卒の割合が比較的高いのに対し、「11～20人」「21～50人」「51～300人」企業では大学卒・大学院卒の割合が増加する傾向がみられ、とりわけ「51～300人」企業では大学卒が 70.9%に達している。



SC2. あなたが経営に関与してい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ください。

図表 6 回答者の会社の業種

		人数	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
全体		3100	1.2	13.4	14.8	8.2	8.7	2.7	11.0	27.2	12.8	0.0
従業員規模	1人	398	3.0	6.8	11.6	6.8	10.3	2.5	15.3	26.4	17.3	0.0
	2～5人	1191	1.1	9.5	14.8	8.6	10.6	2.4	17.5	25.4	10.1	0.0
	6～10人	461	0.9	11.9	20.6	7.6	6.3	2.8	6.5	29.5	13.9	0.0
	11～20人	332	1.2	20.2	18.4	8.1	9.0	3.0	3.6	25.3	11.1	0.0
	21～50人	333	0.9	18.6	15.6	7.2	6.9	4.2	5.1	27.9	13.5	0.0
	51～300人	385	0.3	23.4	7.8	9.9	5.7	2.1	3.6	31.4	15.8	0.0

図表 6 は、回答者の会社の業種についての集計結果である。最も多い業種は「その他のサービス業」であり、「対面が重要なもの」（27.2%）と「対面が重要でないもの」（12.8%）を合わせると 40.0%となる。以降、回答者が多い順に「建設業」が 14.8%、「製造業」が 13.4%、「不動産賃貸業」が 11.0%、「小売業」が 8.7%、「卸売業」が 8.2%、「宿泊業・飲食サービス業」が 2.7%、「農林水産業」が 1.2%となっている。本調査では、以上の業種のみが調査対象とされるため、「上記以外」の比率はゼロとなっている。

規模別にみると、51～300 人の企業では、全体の集計結果と比較して「製造業」の比率が高く、「建設業」や「不動産賃貸業」の比率が低いという特徴がみられる。

家森他（2022）における回答者と比較すると、「その他のサービス業（対面が重要なもの）」の比率は、今回のほうが 4.6 ポイント高くなっている。それに対して「その他のサービス業（対面が重要でないもの）」の比率は、今回のほうが 3.6 ポイント低いという結果になっている。対面が重要かどうかの判断は回答者の主観によるものではあるが、コロナ禍が収束してからある程度の期間が経過したため、対面が重要な事業形態への回帰が進んでいる可能性もある。これは、関係性に基づく情報取得の重要性を指摘するリレーションシップバンキング研究とも整合的である。他の業種の比率については、家森他（2022）から大きな変化はみられない。

総務省「経済センサス基礎調査」（2024 年）によると、全国の常用雇用者数 300 人未満の企業の業種別構成比は、「農林水産業」が 1.5%、「製造業」が 12.0%、「建設業」が 17.0%、

「卸売業・小売業」が21.5%、「宿泊業・飲食サービス業」が4.7%、「不動産業」が13.1%、上記以外の業種（「その他のサービス業」を含む）が30.1%となっている。これと比較すると、本調査のサンプルは「その他のサービス業」の比率がやや高いものの、実際の構成比と大きく異なることはない。

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。貴社の創業からの年数（社齢）について、以下から当てはまるものを1つ選んで下さい。

図表 7 会社の社齢

		人数	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
全体		3100	7.4	8.8	17.1	17.3	22.2	26.6	0.6
従業員規模	1人	398	18.3	13.1	20.4	16.8	16.3	14.3	0.8
	2～5人	1191	8.2	10.7	19.0	18.5	21.8	21.1	0.8
	6～10人	461	6.1	8.2	18.7	20.2	24.3	21.7	0.9
	11～20人	332	3.3	6.6	15.1	15.4	24.7	34.3	0.6
	21～50人	333	2.1	7.2	13.8	16.8	22.8	36.9	0.3
	51～300人	385	3.1	2.6	10.6	13.0	23.9	46.5	0.3

図表 7 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。全体では、「5年以内」が7.4%、「5年超10年以内」が8.8%、「10年超20年以内」が17.1%、「20年超30年以内」が17.3%、「30年超50年以内」が22.2%、「50年超」が26.6%、「わからない」が0.6%であった。創業30年以上が企業の約半数（48.8%）であり、長期的に事業を継続している企業が多数を占めている。

次に従業員規模別に1人から51～300人まで縦に見ると、「1人」企業では、10年以内の若い企業（5年以内が18.3%、5年超10年以内が13.1%）が全体の3割を超えている。「1人」企業では創業や起業初期段階の事業体を中心となっている。「2～5人」企業では「5年以内」が8.2%と全体平均を上回る一方で、「30年超50年以内」が21.8%、「50年超」が21.1%を占めている。そのため、「2～5人」企業では若い企業と長寿企業の双方が混在する二極化傾向がみられる。「6～10人」企業では、「20年超30年以内」（20.2%）と「30年超50年以内」（24.3%）の比率が比較的高く、創業から20年の安定期に入った企業が多いことがわかる。「11～20人」企業では、「30年超50年以内」が24.7%、「50年超」が34.3%と高い。

ある程度の規模に達するには30年以上の事業継続が必要なのであろう。「21～50人」と「51～300人」企業では、「50年超」の企業割合がそれぞれ、36.9%と46.5%で、突出して高く、大規模になるほど企業の存続年数も長期化する傾向がみられる。

問2. 前期および前々期の当期純利益と現在の業況について、それぞれ当てはまるものを1つ選んで下さい。

図表 8 前期の決算期の当期純利益

		人数	赤字	黒字	把握していない	決算申告なし
全体		3100	31.3	63.3	2.9	2.4
従業員規模	1人	398	43.2	46.5	4.3	6.0
	2～5人	1191	39.6	54.0	3.1	3.3
	6～10人	461	28.9	66.8	3.7	0.7
	11～20人	332	23.5	73.2	2.7	0.6
	21～50人	333	19.2	79.6	0.6	0.6
	51～300人	385	13.5	82.9	2.3	1.3

図表 8 は前期における当期純利益の状況について尋ねた回答結果である。前期の決算期では、「赤字」が31.3%、「黒字」が63.3%、「把握していない」が2.9%、「決算申告なし」が2.4%であった。次に従業員規模別に見ると、企業の規模が大きいほど、黒字比率が上昇し、赤字比率が低下する傾向が確認された。特に、「1人」と「2～5人」の超小規模企業では赤字が約4割に達し、財務的な脆弱性が顕著である。一方で、「11～20人」、「21～50人」、「51～300人」の企業では黒字が7割を超えており、企業規模が大きいほど黒字比率が高い傾向が確認された。

図表 9 前々期の決算期の当期純利益

		人数	赤字	黒字	把握して ない	決算申 告な し
全体		3100	30.7	62.7	3.0	3.5
従業員規模	1 人	398	42.5	45.5	3.8	8.3
	2～5 人	1191	37.5	54.6	3.4	4.5
	6～10 人	461	30.4	63.6	3.5	2.6
	11～20 人	332	21.1	75.6	2.4	0.9
	21～50 人	333	21.3	76.6	0.9	1.2
	51～300 人	385	14.3	81.8	2.6	1.3

図表 9 は前々期における当期純利益の状況について尋ねた回答結果である。前々期の決算期では、「赤字」が 30.7%、「黒字」が 62.7%、「把握していない」が 3.0%、「決算申告なし」が 3.5%であった。次に従業員規模別の回答結果は前期と同様であり、企業の規模が小さいほど赤字の比率が高く、逆に規模が大きいほど黒字の比率が高いという傾向が確認された。

図表 10 現在の景況感

		人数	非常に 良い	良い	普通	悪い	非常に 悪い
全体		3100	3.2	17.5	48.1	24.3	6.9
従業員規模	1 人	398	1.0	11.3	53.0	25.4	9.3
	2～5 人	1191	2.1	12.8	50.0	26.1	9.1
	6～10 人	461	3.5	18.0	46.4	25.2	6.9
	11～20 人	332	3.9	20.8	47.6	24.7	3.0
	21～50 人	333	5.7	25.5	42.6	22.5	3.6
	51～300 人	385	5.7	27.8	44.7	17.9	3.9

図表 10 は現在の業況感の水準について尋ねた回答結果である。全体の結果を見ると、「非常に良い」が 3.2%、「良い」が 17.5%であり、両者を合わせた肯定的評価は 20.7%に達している。「普通」が 48.1%と約半数を占めるが、一方で、「悪い」（24.3%）と「非常に悪い」（6.9%）を合わせた否定的評価は 31.2%に達している。次に従業員規模別に見ると、企業規模が大きくなるほど、業況感は肯定的に評価される傾向がある。逆に、「1 人」、「2～5 人」、「6～10 人」と規模が小さい企業では、否定的評価が約 3 割を占め、経営環境に対する厳し

い見方が強いことがわかる。

図表 11 1年前と比較した現在の業況の変化

		人数	大きく改善した	やや改善した	変わらない	やや悪化した	大きく悪化した
全体		3100	3.4	23.9	46.0	21.9	4.8
従業員規模	1人	398	3.5	17.8	51.5	19.3	7.8
	2～5人	1191	2.9	19.4	49.1	23.5	5.1
	6～10人	461	3.0	23.4	45.8	22.8	5.0
	11～20人	332	3.3	30.1	39.2	23.8	3.6
	21～50人	333	4.8	31.5	41.1	18.0	4.5
	51～300人	385	4.2	32.7	41.0	20.0	2.1

図表 11 は 1 年前と比較した現在の業況の変化について尋ねた回答結果である。全体の結果を見ると、「大きく改善した」が 3.4%、「やや改善した」が 23.9%であり、改善方向の回答が 27.3%に達している。他方、「変わらない」が 46.0%と約半数を占める。また、「やや悪化した」21.9%と「大きく悪化した」4.8%を合わせると、悪化方向の回答が 26.7%に達している。次に従業員規模別に見ると、企業規模が大きくなると、「やや改善した」と回答した比率が高まり、逆に、「変わらない」と回答した比率が低下する傾向がみられる。

問3. 貴社は、今後3～5年の間に売上や事業規模の拡大をしたいと考えていますか。最も当てはまるものを1つ選んで下さい。

図表 12 企業の成長志向

		人数	強く 思う (成長 志向が 強い)	やや 思う	どちら とも言 えない	あまり 思う ない	全く 思う ない (成長 志向は ない)
全体		3100	18.7	32.0	26.8	13.5	8.9
従業員規模	1人	398	11.3	24.6	25.4	19.3	19.3
	2～5人	1191	14.4	29.8	29.4	15.8	10.6
	6～10人	461	20.6	27.8	30.4	14.5	6.7
	11～20人	332	21.1	35.5	29.5	8.4	5.4
	21～50人	333	23.4	40.5	22.8	9.6	3.6
	51～300人	385	31.4	40.8	17.4	7.3	3.1

図表 12 は企業の将来の事業拡大の意向について尋ねた。全体の結果を見ると、「強く思う（成長志向強い）」が 18.7%、「やや思う」が 32.0%、「どちらとも言えない」が 26.8%、「あまりそう思わない」が 13.5%、「全くそう思わない（成長志向はない）」が 8.9%である。「強く思う（成長志向強い）」と「やや思う」を合わせた成長志向企業は 50.7%を占め、約半数の企業が事業拡大への意欲を持っていることが確認される。これに対して、「あまりそう思わない」と「全くそう思わない（成長志向はない）」を合わせた割合も 22.4%に達し、成長に消極的な企業も存在することがわかる。

次に従業員規模別にみると、1人企業では、「あまりそう思わない」（19.3%）と「全くそう思わない（成長志向はない）」（19.3%）を合わせた割合が 38.6%に達し、創業初期段階においては、事業拡大への志向が相対的に弱いことが明らかである。2～5人企業では、「強く思う（成長志向強い）」と「やや思う」を合わせた成長志向は 44.2%となっている一方で、「どちらとも言えない」が 29.4%と高く、事業拡大に対する意欲はまちまちである。同様に、「6～10人」企業においても、「どちらとも言えない」と回答した企業が 30.4%と最も高く、成長に対する判断が揺れている状況である。他方、11～20人、21～50人、51～300人と規模が大きくなると、成長志向が強くなる傾向が確認される。

このように、企業規模によって財務状況や成長意欲に明確な差が見られるが、こうした背景が次項で述べる社内データの整備状況や、金融機関との情報共有の在り方にどのように影響しているかを次に見ていく。

## （２） 回答企業の実態・意識の状況

問 4. 次の社内データ／資料について、その整備状況とメインバンクへの共有状況として最も近い選択肢をそれぞれ 1 つ選んで下さい。なお、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。

問 4 は、「①中期経営計画の整備状況（3～5 年の数値目標を含む）」、「②月次試算表・部門別損益」、「③資金繰り表・キャッシュフロー計画」、「④在庫・受注・販売・顧客などの業務データ（EC 在庫、POS、CRM 等）」、「⑤人材採用・育成計画」という社内データ／資料について、その整備状況とメインバンクへの共有状況を尋ねた質問である。

図表 13 ①中期経営計画（3～5 年の数値目標を含む）

		人数	整備しメインバンクと共有している	整備しているが、メインバンクと共有していない	整備していない	わからない
全体		3100	12.8	29.6	51.8	5.7
従業員規模	1 人	398	4.0	17.3	72.1	6.5
	2～5 人	1191	7.9	25.2	60.8	6.1
	6～10 人	461	11.1	31.5	51.0	6.5
	11～20 人	332	16.9	37.0	40.7	5.4
	21～50 人	333	23.7	34.2	37.2	4.8
	51～300 人	385	26.2	43.4	26.5	3.9

図表 13 は、中期経営計画の整備状況とメインバンクへの共有状況をまとめたものである。全体では、「整備していない」の回答率が 51.8%で最も高く、次いで「整備しているが、メインバンクと共有していない」の 29.6%、さらに「整備しメインバンクと共有している」の 12.8%が続いている。全体のおよそ半分が整備していない状況にある。「整備しメインバンクと共有している」と「整備しているが、メインバンクと共有していない」の合計は 42.4%であった。

従業員規模別にみると、「整備していない」の回答率は、規模が小さいほど高い傾向にあ

り、「1人」では72.1%である。他方「51～300人」では、「整備しメインバンクと共有している」(26.2%)と「整備しているが、メインバンクと共有していない」(43.4%)を合わせて69.6%となり、約7割の企業が中期経営計画を整備している状況にある。

図表 14 ②月次試算表・部門別損益

		人数	整備しメインバンクと共有している	整備しているが、メインバンクと共有していない	整備していない	わからない
全体		3100	15.5	46.0	33.5	5.1
従業員規模	1人	398	5.0	31.2	57.3	6.5
	2～5人	1191	9.8	42.0	43.6	4.6
	6～10人	461	15.0	48.2	30.4	6.5
	11～20人	332	24.7	51.2	18.7	5.4
	21～50人	333	25.5	54.7	15.6	4.2
	51～300人	385	28.1	59.0	9.4	3.6

図表 14 は、月次試算表・部門別損益の整備状況とメインバンクへの共有状況をまとめたものである。全体では、「整備しているが、メインバンクと共有していない」の回答率が46.0%で最も高く、次いで「整備していない」の33.5%、さらに「整備しメインバンクと共有している」の15.5%が続いている。月次試算表・部門別損益では、全体のおよそ3割が整備していない状況にある。「整備しメインバンクと共有している」と「整備しているが、メインバンクと共有していない」の合計は61.5%であった。

従業員規模別では、規模が大きいほど月次試算表・部門別損益を整備している割合が高くなるが、特に規模が「11～20人」以上になると「整備しメインバンクと共有している」と回答する割合が20%を超え、「整備しているが、メインバンクと共有していない」との割合が50%を超える。「51～300人」では「整備しているが、メインバンクと共有していない」の回答率が59.0%で最も高く、これと「整備しメインバンクと共有している」の28.1%と合計すると87.1%となり、約9割が整備している状況にある。



図表 15 ③資金繰り表・キャッシュフロー計画

		人数	整備しメインバンクと共有している	整備しているが、メインバンクと共有していない	整備していない	わからない
全体		3100	15.3	42.5	36.8	5.4
従業員規模	1 人	398	5.5	28.1	59.5	6.8
	2～5 人	1191	9.8	38.0	46.9	5.3
	6～10 人	461	16.3	45.3	31.7	6.7
	11～20 人	332	21.4	52.7	20.5	5.4
	21～50 人	333	26.7	50.5	18.9	3.9
	51～300 人	385	26.2	52.2	17.7	3.9

図表 15 は、資金繰り表・キャッシュフロー計画の整備状況とメインバンクへの共有状況をまとめたものである。全体では、「整備しているが、メインバンクと共有していない」の回答率が 42.5%で最も高く、次いで「整備していない」の 36.8%、さらに「整備しメインバンクと共有している」の 15.3%が続いている。「整備しメインバンクと共有している」と「整備しているが、メインバンクと共有していない」の合計は 57.8%であった。

従業員規模別では、規模が大きいほど資金繰り表・キャッシュフロー計画を整備している割合が高くなる傾向があるが、規模が「11～20 人」以上になると「整備しメインバンクと共有している」と回答する割合が 20%を超え、「整備しているが、メインバンクと共有していない」との割合が 50%を超える。「整備しているが、メインバンクと共有していない」と「整備しメインバンクと共有している」の合計は、「11～20 人」で 74.1%、「21～50 人」で 77.2%、「51～300 人」では 78.4%であり、従業員数が 11 人以上の企業では 7 割以上が、資金繰り表・キャッシュフロー計画を整備している状況にある。

図表 16 ④在庫・受注・販売・顧客などの業務データ(EC 在庫、POS、CRM 等)

		人数	整備しメインバンクと共有している	整備しているが、メインバンクと共有していない	整備していない	わからない
全体		3100	5.3	48.8	40.2	5.7
従業員規模	1 人	398	2.8	31.9	58.8	6.5
	2～5 人	1191	3.1	41.1	49.6	6.1
	6～10 人	461	5.0	51.0	36.9	7.2
	11～20 人	332	7.5	62.3	25.6	4.5
	21～50 人	333	9.3	61.9	25.5	3.3
	51～300 人	385	9.9	64.2	21.0	4.9

図表 16 は、在庫・受注・販売・顧客などの業務データ（EC 在庫、POS、CRM 等）の整備状況とメインバンクへの共有状況をまとめたものである。全体では、「整備しているが、メインバンクと共有していない」の回答率が 48.8%で最も高く、「整備していない」の 40.2%がそれに続く。「整備しメインバンクと共有している」との回答は 5.3%であった。

従業員規模別では、「整備しているが、メインバンクと共有していない」との回答は、「11～20 人」以上の規模になると 60%を超える。それ以下では、「6～10 人」では約 5 割、「2～5 人」では約 4 割、「1 人」でも約 3 割が、メインバンクと共有はしていないものの整備はしている状況にある。

図表 17 ⑤人材採用・育成計画

		人数	整備しメインバンクと共有している	整備しているが、メインバンクと共有していない	整備していない	わからない
全体		3100	3.4	37.2	54.4	5.1
従業員規模	1人	398	2.0	15.8	75.6	6.5
	2～5人	1191	2.0	23.3	69.4	5.2
	6～10人	461	3.3	39.3	51.4	6.1
	11～20人	332	4.5	52.7	38.3	4.5
	21～50人	333	5.1	61.0	30.9	3.0
	51～300人	385	6.8	65.7	23.4	4.2

図表 17 は、人材採用・育成計画の整備状況とメインバンクへの共有状況をまとめたものである。全体では、「整備していない」の回答率が 54.4%で最も多く、「整備しているが、メインバンクと共有していない」の 37.2%がそれに続く。「整備しメインバンクと共有している」との回答は 3.4%であった。

従業員規模別では、「整備しているが、メインバンクと共有していない」との回答は「21～50人」で 61.0%、「51～300人」で 65.7%と、それぞれ 6 割を超える。反対に「整備していない」との回答は「1人」で 75.6%、「2～5人」で 69.4%という状況にあった。人材の採用や育成でも、従業員規模が大きいほど整備されている傾向にある。

ここまでの問 4 の①～⑤を整理すると、社内データや資料の整備状況とメインバンクとの共有状況については、経営計画・財務に関すること（「①中期経営計画」、「②月次試算表・部門別損益」、「③資金繰り表・キャッシュフロー計画」）のほうが、業務や人事に関すること（「④在庫・受注・販売・顧客などの業務データ」、「⑤人材採用・育成計画」）よりも整備され、メインバンクと共有されている割合が高い。

特に、財務に関することは、「整備しメインバンクと共有している」との回答が「②月次試算表・部門別損益」が全体で 15.5%、「③資金繰り表・キャッシュフロー計画」が全体で 15.3%であった。従業員規模別では、いずれの項目でも、「11～20人」以上の企業では、「整備しメインバンクと共有している」との回答が 20%を超え、「整備しているが、メインバンクと共有していない」との回答が 50%を超えていた。

他方、業務に関すること（「④在庫・受注・販売・顧客などの業務データ」）では、「整備しているが、メインバンクと共有していない」との回答が全体では 48.8%、従業員規模別で

は「11～20 人」以上の規模ではいずれの企業も 6 割以上あったが、「整備しメインバンクと共有している」との回答になると全体で 5.3%にとどまり、どの規模の企業でも 10%を下回っている。人事に関すること（「⑤人材採用・育成計画」）でも、「整備しているが、メインバンクと共有していない」との回答が全体では 37.2%、従業員規模別では「11～20 人」以上の規模ではいずれの企業も 5 割以上あるのに対し、「整備しメインバンクと共有している」との回答は全体で 3.4%にとどまり、どの規模の企業でも 10%を下回っていた。

問 5. 貴社の事業についてお尋ねします。

(1) 同業者と比べて、事業内容（商品・サービスの内容、対象とする市場等）に新しい点や強みがありますか。当てはまるものを 1 つ選んで下さい。

(2) 貴社の事業にとって、以下の経営資源の中で重要なものはどれですか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

図表 18 (1) 事業内容における新しい点や強み

		人数	大いにある	多少ある	あまりない	全くない
全体		3100	11.9	45.3	34.6	8.2
従業員規模	1 人	398	9.3	33.4	41.7	15.6
	2～5 人	1191	9.4	41.4	39.1	10.1
	6～10 人	461	10.8	45.8	36.7	6.7
	11～20 人	332	15.7	50.3	28.3	5.7
	21～50 人	333	18.0	52.0	27.0	3.0
	51～300 人	385	14.8	58.7	23.1	3.4

図表 18 は、問 5 (1) で同業者と比べて事業内容（商品・サービスの内容、対象とする市場等）に新しい点や強みがあるかを尋ねた質問に対する回答である。全体では「多少ある」との回答が 45.3%で最も高く、次いで「あまりない」の 34.6%、さらに「大いにある」の 11.9%という結果となった。「大いにある」と「多少ある」の合計は 57.2%であった。

従業員規模別では「多少ある」との回答率は、規模が大きくなるほど高い傾向にあり、「51～300 人」規模では 58.7%、「1 人」規模では 33.4%であった。「大いにある」と「多少ある」の合計は、「21～50 人」規模（70.0%）と「51～300 人」規模（73.5%）で 7 割を超える。企業の規模が大きいほど自社の経営資源に強みを感じている傾向が見て取れる。

図表 19 (2) 重要な経営資源

	全体	従業員規模					
		1 人	2～5 人	6～10 人	11～20 人	21～50 人	51～300 人
人数	3100	398	1191	461	332	333	385
ブランド・信用力	33.9	27.9	29.3	34.5	40.1	39.3	43.9
顧客基盤・取引関係（CRM 等）	29.9	19.8	25.2	30.8	35.8	41.1	39.0
技術力・知的財産（ノウハウ・特許等）	34.8	27.9	32.2	37.3	43.1	39.6	35.8
人材・人的資本	41.3	20.4	32.0	47.3	49.7	55.9	64.9
製造・設備などの生産・オペレーション能力	9.3	5.5	5.4	9.5	11.1	13.8	19.5
IT・デジタル活用（情報システム・データ分析等）	8.3	7.3	7.1	5.6	8.4	11.4	13.5
他社との連携・ネットワーク（アライアンス・地場ネット等）	14.6	12.8	13.4	14.3	16.3	16.2	17.9
経営管理力（計画・組織運営・指導力等）	21.8	12.8	17.0	20.4	28.0	31.2	34.0
財務健全性・資金調達力	22.2	13.1	20.1	19.5	23.2	30.9	33.0
その他：	1.0	1.5	0.8	0.7	1.8	1.8	0.3
特に重要なものはない	11.4	20.1	14.9	9.1	6.6	5.4	3.6

図表 19 では、問 5 (2) で経営資源の中で重要なものを尋ねた質問への回答をまとめている。全体では、回答率の高い順に示すと、1 番目に「人材・人的資本」(41.3%)、2 番目に「技術力・知的財産（ノウハウ・特許等）」、3 番目に「ブランド・信用力」、4 番目に「顧客基盤・取引関係（CRM 等）」、5 番目に「財務健全性・資金調達力」、6 番目に「経営管理力（計画・組織運営・指導力等）」となっている。ヒト、技術、ブランド、顧客基盤といった、非資金面での項目が上位にある。

それぞれの経営資源を従業員規模別にみよう。回答率が全体で 1 番高かった「人材・人的資本」では、規模の大きな企業ほど人材・人的資本を重要な資源と考えている傾向にあり、特に「51～300 人」では 64.9%が重要と回答している。全体で 2 番目に高い「技術力・知的財産（ノウハウ・特許等）」は、規模別にみると「11～20 人」が 43.1%で最も高くなっている。この規模では、技術に重きが置かれる事業が中心なのかもしれない。

全体で 3 番目と 4 番目に高い「ブランド・信用力」と「顧客基盤・取引関係（CRM 等）」であるが、いずれも外部との接点に関することだと言える。いずれも、従業員数の規模が大きいほど重要だと考える比率が高くなるが、11 人以上の企業になると規模による大きな差はみられない。一定以上の規模になると、経営資源としての「ブランド・信用力」と「顧客基盤・取引関係」は規模に左右されにくい可能性がある。

全体で 5 番目に高い「財務健全性・資金調達力」は財務面に関する経営資源である。「21～50 人」、「51～300 人」で約 3 割、「2～5 人」、「6～10 人」、「11～20 人」で 2 割前後、「1 人」では約 1 割が重要と回答している。

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。(複数選択可)

図表 20 経営者として現在苦勞していること

	全体	従業員規模					
		1 人	2～5 人	6～10 人	11～20 人	21～50 人	51～300 人
人数	3100	398	1191	461	332	333	385
従業員（非経営層）の確保・育成	37.3	6.3	24.2	42.1	53.9	63.4	67.5
顧客・販路の確保や開拓	32.7	35.9	34.4	33.4	30.1	30.3	27.8
後継者の確保・育成	24.3	16.3	20.8	25.4	31	33	28.6
資金繰り、資金調達	17.1	19.3	20.2	17.1	15.4	14.1	9.1
仕入先・外注先の確保や開拓	11.3	11.1	11.9	11.5	13	10.8	8.6
経営層の確保・育成	11.2	2.5	4.7	9.1	16.9	20.7	29.9
事業環境の変化による業績の不振	11.2	10.6	12.3	10.4	10.8	10.5	10.1
DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応	9.7	5.5	6.2	8.9	12	14.7	19.5
財務・税務・法務の知識の不足	9.5	9.5	10.2	8.9	10.2	7.5	8.8
災害（地震・水害等）リスクへの備えや対応の難しさ	7.5	6.5	6	5.9	10.2	9.3	10.6
取扱商品やサービスの企画・開発力や知識の不足	6.3	5.5	4.7	6.5	7.2	8.7	8.6
サイバーリスク・情報セキュリティ対策の難しさ	5.5	3.3	5	5	6.6	7.2	8.1
経営者保証解除の難しさ	3.6	2.3	3.4	5	4.5	3.9	3.4
SDGs や脱炭素への対応	2.8	0.3	1.9	3.3	3.9	4.2	5.2
その他：	1.2	2.0	1.2	1.7	0.0	0.6	1.0
特になし	15.9	26.1	20.1	14.3	9.3	9.3	6.0

図表 20 は、経営者として苦勞していることを尋ねた質問への回答結果である。全体では、「従業員（非経営層）の確保・育成」との回答が 37.3%で最も高く、2 番目に「顧客・販路の確保や開拓」の 32.7%、3 番目に「後継者の確保・育成」の 24.3%、4 番目に「資金繰り、資金調達」の 17.1%と続く。なお、「SDGs や脱炭素への対応」は「その他」を除けば最も低い回答率（2.8%）となっている。

苦勞している点を従業員規模別にみると、回答率が全体で 1 番高かった「従業員（非経営層）の確保・育成」では、規模の大きな企業ほど苦勞している傾向にある。特に「51～300

人」では 67.5%が、「21～50 人」でも 63.4%が回答している。また、規模の大きな企業と小さな企業とで回答率の開きが大きいのも特徴である。（「1 人」の回答率〔6.3%〕を除けば）「2～5 人」（24.2%）と「51～300 人」（67.5%）とを比べると 43.3%ポイントの差がある。「2～5 人」でも従業員の確保・育成は最も苦勞する点であるが、規模が大きくなるほどその深刻さは増す傾向にある。

全体で 2 番目に高い「顧客・販路の確保や開拓」は、従業員規模が小さくなるほど回答率が高くなっている。とはいえ、回答率が最も高い「1 人」の 35.9%と、最も低い「51～300 人」の 27.8%とを比べても、その差は 8.1%ポイントである。顧客・販路の確保や開拓は、規模の大小と問わず苦勞している点だと言える。

全体で 4 番目に高い「資金繰り、資金調達」は、規模が小さいほど苦勞点に選ばれている（「1 人」で 19.3%、「2～5 人」で 20.2%）一方、「51～300 人」規模では 9.1%にとどまる。規模の小さい企業ほど資金ニーズがあると言えよう。

なお、図表には示していないが、2021 年の調査（家森他〔2022〕）でも同じ質問が行われており、このとき全体で回答率が 1 番目に高かったのは「従業員（非経営層）の確保・育成」（38.8%）、2 番目は「顧客・販路の確保や開拓」（34.7%）、3 番目は「事業環境の変化による業績の不振」（28.4%）、4 番目は「後継者の不在・未決定」（23.4%）であった。今回調査では「事業環境の変化による業績の不振」が 11.2%であったが、これは 2021 年調査がコロナ禍で実施されたことと、現在ではコロナの影響が落ち着いてきていることを表していると思われる。それを除き、かつ「後継者の確保・育成」（2025 年）と「後継者の不在・未決定」（2021 年）を同じ項目と捉えれば、前回と今回とで傾向に大きな変化はみられなかった。

以上のことから、中小企業における人材不足は依然として大きな課題であることが分かる。金融機関は人材確保や生産性向上のための支援に取り組んでいるが、その効果は本調査では目に見える形で現れていないようである。人材不足解消の方策として DX 化が挙げられるが、「DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応」を苦勞点に挙げる回答者は全体では 9.7%である。もっとも DX への対応については、「21～50 人」（14.7%）と「51～300 人」（19.5%）の企業では、いずれも 5 番目に高い苦勞事に挙げられている。人材不足解消に向けては、DX 化による効率化への支援が有効であることが示唆される。

問 7. 問 6 で、「従業員（非経営層）の確保・育成」「経営層の確保・育成」を選んだ方に伺います。そのために貴社はどのような対策をとられていますか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

図表 21 人材の確保・育成のためにやっている対策

		人数	新卒・中途採用の強化（求人広告、紹介会社の活用等）	非正規・シニア・外国人など多様な人材の活用	経営層候補の採用や育成に向けた取り組み	社員の教育・研修の充実（社内研修、外部セミナー等）	処遇改善（賃金引上げ、福利厚生拡充等）	リモートワーク・フレックス制など柔軟な働き方の導入	業務自動化・DXによる効率化（省力化設備・IT ツール等）	メインバンクからの助言・支援を活用（人材紹介等）	その他の取り組み…	特に具体的な対策は講じていない
全体		1273	43.8	19.4	14.6	33.0	36.1	8.9	10.0	3.3	0.8	20.7
従業員規模	1 人	33	12.1	18.2	6.1	12.1	9.1	12.1	6.1	6.1	0.0	48.5
	2～5 人	317	22.4	13.9	9.8	22.4	20.8	8.2	4.7	4.4	2.2	35.6
	6～10 人	209	34.0	14.4	7.7	26.8	35.9	9.1	6.2	1.4	0.5	28.7
	11～20 人	204	42.2	21.1	17.2	30.9	37.7	8.8	9.3	3.4	0.0	17.2
	21～50 人	227	59.5	21.6	15.9	37.9	44.5	8.8	13.7	2.6	0.4	9.3
	51～300 人	283	67.5	26.5	23.3	49.5	48.4	9.2	16.6	3.5	0.4	6.7

人手不足は中小企業の構造的課題である。そこで、本調査では、人材の確保・育成のためにやっている対策を尋ねている。この質問は、前問において「従業員（非経営層）の確保・育成」、「経営層の確保・育成」を選択した回答者に対してのみ行われている。

図表 21 は、その回答結果を集計したものである。人材の確保・育成のためにやっている対策として最も回答が多かったのは、「新卒・中途採用の強化（求人広告、紹介会社の活用等）」（43.8%）であり、次いで「処遇改善（賃金引上げ、福利厚生拡充等）」が 36.1%、「社員の教育・研修の充実（社内研修、外部セミナー等）」が 33.0%、「非正規・シニア・外国人など多様な人材の活用」が 19.4%、「経営層候補の採用や育成に向けた取り組み」が 14.6%、「業務自動化・DX による効率化（省力化設備・IT ツール等）」が 10.0%、「リモートワーク・フレックス制など柔軟な働き方の導入」が 8.9%となっている。「メインバンクからの助言・支援を活用（人材紹介等）」している企業も 3.3%と少数ながら確認された。

企業規模別にみると、大半の選択肢については、規模が大きい企業ほど回答率が高くなる傾向がみられる。しかし、「リモートワーク・フレックス制など柔軟な働き方の導入」と「メインバンクからの助言・支援を活用（人材紹介等）」については、そのような傾向はみられず、従業員数が 1 人の企業で回答率が最も高くなっている。この回答結果からは、特に自社で採用活動を行う余裕のない小規模な企業に対して、地域金融機関による人材紹介が人手



不足の有効な解決手段になりうる可能性が示唆される。

問 8. 以下の DX の各項目に関して、貴社の取り組みの状況としてそれぞれ当てはまるものを 1 つ選んで下さい。

問 8 では、さまざまな DX の取り組み状況について尋ねたところ、以下の回答を得た。

図表 22 デジタル化・ペーパーレス化（FAX 廃止等）

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	26.8	37.8	30.9	4.4
従業員規模	1 人	398	28.4	25.4	39.9	6.3
	2～5 人	1191	23.0	33.0	39.1	4.9
	6～10 人	461	24.7	38.6	32.1	4.6
	11～20 人	332	25.3	45.8	25.6	3.3
	21～50 人	333	33.6	44.4	18.6	3.3
	51～300 人	385	35.1	52.2	10.1	2.6

図表 22 は、デジタル化・ペーパーレス化の取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「未実施だが取り組み意向がある」と回答した割合が 37.8%で最も多く、次いで、「取り組み意向はない」が 30.9%、「実施済み」が 26.8%となっている。

従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」や「未実施だが取り組み意向がある」と回答する割合は、従業員規模が大きくなるほど大きくなり、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど大きくなる傾向が見られた。

図表 23 ホームページ、SNS による販促・販売

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	38.0	18.6	40.7	2.7
従業員規模	1 人	398	24.6	16.8	54.0	4.5
	2～5 人	1191	29.6	18.5	49.5	2.4
	6～10 人	461	38.6	18.0	39.9	3.5
	11～20 人	332	47.0	21.4	29.8	1.8
	21～50 人	333	55.0	19.2	24.0	1.8
	51～300 人	385	55.1	18.4	24.2	2.3

図表 23 は、ホームページ、SNS による販促・販売の取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「取り組み意向はない」が 40.7%で最も多く、次いで、「実施済み」が 38.0%、「未実施だが取り組み意向がある」が 18.6%となっている。

従業員規模ごとに確認していくと、同じ従業員規模の中で、半数近い企業が「実施済み」と回答しているのは「11～20 人」、「21～50 人」、「51～300 人」の企業であった。従業員規模が大きい企業層ほど実施済みである傾向が見られる。反対に、「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員が少ない企業層ほど多くなっていた。

図表 24 電子決済（キャッシュレス決済等）

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	25.8	18.4	51.8	4.0
従業員規模	1 人	398	22.9	16.1	56.0	5.0
	2～5 人	1191	21.9	17.8	56.8	3.4
	6～10 人	461	23.6	17.1	54.2	5.0
	11～20 人	332	31.0	18.7	47.3	3.0
	21～50 人	333	31.5	20.1	43.8	4.5
	51～300 人	385	34.0	22.1	40.0	3.9

図表 24 は、電子決済の取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理した表である。全体としては、「取り組み意向はない」が 51.8%で最も多く、次いで、「実施済み」が 25.8%、「未実施だが取り組み意向がある」が 18.4%となっている。

従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」や「未実施だが取り組み意向がある」と回答する割合は、従業員規模が大きくなるほど大きくなり、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど大きくなる傾向がみられる。ただし、上述したホームページ、SNS による販促・販売などと比べると差は顕著ではない。

図表 25 クラウドサービスの活用

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	26.6	23.9	44.2	5.3
従業員規模	1 人	398	20.4	16.1	57.3	6.3
	2～5 人	1191	19.9	20.1	55.8	4.3
	6～10 人	461	26.2	25.8	40.8	7.2
	11～20 人	332	30.4	30.4	33.4	5.7
	21～50 人	333	36.0	32.1	25.2	6.6
	51～300 人	385	42.9	29.1	24.7	3.4

図表 25 は、クラウドサービスの取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「取り組み意向はない」が 44.2%で最も多く、次いで、「実施済み」が 26.6%、「未実施だが取り組み意向がある」が 23.9%となっている。

同様に、従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」や「未実施だが取り組み意向がある」と回答する割合は、従業員規模が大きい企業層に多く、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど大きくなる傾向がみられる。

図表 26 業務のオンライン化（Web 会議・テレワーク等）

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	34.1	16.7	45.5	3.6
従業員規模	1 人	398	28.9	13.6	53.0	4.5
	2～5 人	1191	24.8	14.3	57.3	3.7
	6～10 人	461	29.1	19.7	45.6	5.6
	11～20 人	332	34.3	23.5	40.1	2.1
	21～50 人	333	50.2	17.4	28.8	3.6
	51～300 人	385	60.5	17.7	20.3	1.6

図表 26 は、業務のオンライン化の取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「取り組み意向はない」が 45.5%で最も多く、次いで、「実施済み」が 34.1%、「未実施だが取り組み意向がある」が 16.7%となっている。

従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」と回答する割合は、従業員規模が大きい企業層に多く、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さい企業層に多いという傾向がみられる。

図表 27 業務自動化・IoT（RPA、センサー等）

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	7.1	23.9	61.6	7.4
従業員規模	1 人	398	3.5	14.6	74.1	7.8
	2～5 人	1191	4.4	16.5	72.4	6.8
	6～10 人	461	6.3	21.5	63.3	8.9
	11～20 人	332	6.0	29.8	55.4	8.7
	21～50 人	333	10.8	37.8	44.4	6.9
	51～300 人	385	17.7	42.6	33.5	6.2

図表 27 は、業務のオンライン化の取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「取り組み意向はない」が 61.6%で最も多く、次いで、

「未実施だが取り組み意向がある」が 23.9%、「わからない」が 7.4%となっている。また、「実施済み」と回答した企業は全体の 7.1%程度であり、他の DX と比べると導入が少ない。

従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」と回答する割合は、従業員規模が大きい企業層に多く、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど多い傾向がみられる。

図表 28 AI（生成 AI を含む）の活用

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	10.5	31.9	50.8	6.8
従業員規模	1 人	398	10.6	24.1	58.8	6.5
	2～5 人	1191	8.5	24.1	60.4	7.1
	6～10 人	461	8.7	29.1	53.8	8.5
	11～20 人	332	9.3	39.5	44.3	6.9
	21～50 人	333	14.1	44.7	35.4	5.7
	51～300 人	385	16.4	50.1	28.3	5.2

図表 28 は、AI の活用状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「取り組み意向はない」が 50.8%で最も多く、次いで、「未実施だが取り組み意向がある」が 31.9%、「実施済み」が 10.5%となっている。

従業員規模ごとに確認すると、「未実施だが取り組み意向がある」と回答する割合は、従業員規模が大きい企業層に多く、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど多い傾向がみられる。

図表 29 デジタル人材の採用・育成

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	6.5	24.4	60.8	8.3
従業員規模	1人	398	3.0	11.3	76.4	9.3
	2～5人	1191	4.0	15.7	72.2	8.1
	6～10人	461	5.0	23.6	61.6	9.8
	11～20人	332	4.5	31.9	54.5	9.0
	21～50人	333	12.9	37.5	42.3	7.2
	51～300人	385	16.1	47.8	29.9	6.2

図表 29 は、デジタル人材の採用・育成の取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「取り組み意向はない」が 60.8%で最も多く、次いで、「未実施だが取り組み意向がある」が 24.4%、「わからない」が 8.3%となっている。デジタル人材の採用・育成の実施済み率は、他の DX に比べてかなり低い。

従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」や「未実施だが取り組み意向がある」と回答する割合は、従業員規模が大きい企業層に多く、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど多い傾向がみられる。

図表 30 データ活用による経営戦略（可視化ツール・経営ダッシュボード等）

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	9.0	28.8	52.7	9.4
従業員規模	1人	398	5.5	18.1	67.3	9.0
	2～5人	1191	5.7	20.5	64.2	9.6
	6～10人	461	7.4	29.7	52.5	10.4
	11～20人	332	8.7	38.3	42.5	10.5
	21～50人	333	15.6	42.9	31.8	9.6
	51～300人	385	19.2	44.4	29.4	7.0

図表 30 は、データ活用による経営戦略への取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「取り組み意向はない」が 52.7%で最も多く、

次いで、「未実施だが取り組み意向がある」が 28.8%、「わからない」が 9.4%となっている。

従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」や「未実施だが取り組み意向がある」と回答する割合は、従業員規模が大きい企業層に多く、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど多い傾向がみられる。

図表 31 サイバーセキュリティ対策（セキュリティソフト・サイバー保険等）

		人数	実施済み	未実施だが取り組み意向がある	取り組み意向はない	わからない
全体		3100	33.2	28.8	31.6	6.5
従業員規模	1 人	398	25.4	20.9	45.5	8.3
	2～5 人	1191	24.3	29.0	39.6	7.1
	6～10 人	461	34.9	28.2	29.7	7.2
	11～20 人	332	37.3	31.9	25.0	5.7
	21～50 人	333	48.6	30.0	16.5	4.8
	51～300 人	385	49.6	33.5	13.2	3.6

図表 31 は、サイバーセキュリティ対策の取り組み状況についての回答結果を従業員規模ごとに整理したものである。全体としては、「実施済み」が 33.2%で最も多く、次いで、「取り組み意向はない」が 31.6%、「未実施だが取り組み意向がある」が 28.8%となっている。

サイバーセキュリティ対策に関してもこれまでと同様に、従業員規模ごとに確認すると、「実施済み」や「未実施だが取り組み意向がある」と回答する割合は、従業員規模が大きい企業層に多く、反対に「取り組み意向はない」と回答する割合は従業員規模が小さいほど多い傾向がみられる。

問 9. 下記の金融機関による支援や金融事項についてご存知ですか。それぞれについて当てはまるものを1つ選んで下さい。

① DX 支援（本業のデジタル化・会計ソフト導入等）

図表 32 DX 支援（本業のデジタル化・会計ソフト導入等）

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	17.3	30.0	29.7	22.9
従業員規模	1人	398	13.1	23.4	31.2	32.4
	2～5人	1191	12.2	26.4	35.3	26.1
	6～10人	461	19.5	28.0	28.4	24.1
	11～20人	332	19.3	36.1	28.6	16.0
	21～50人	333	27.9	35.7	19.5	16.8
	51～300人	385	24.2	40.3	22.3	13.2

図表 32 から図表 41 は、問9の設問で、金融機関による支援や金融事項について尋ねている項目である。図表 32 から図表 41 まではほぼ一貫しているのは、規模の小さい企業ほど「知らない」という回答が多く、規模が大きくなるほど「内容を知っているが利用していない」や「利用したことがある」という回答が多くなっていく傾向が確認できる。以下では、詳細を見ていこう。

図表 32 は、DX 支援（本業のデジタル化・会計ソフト導入等）について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 17.3%、「内容を知っているが利用していない」は 30.0%、「名前だけ聞いたことがある」は 29.7%、「知らない」は 22.9%であった。「利用したことがある」は、「21～50人」では 27.9%、「51～300人」では 24.2%、「内容を知っているが利用していない」は、「21～50人」では 35.7%、「51～300人」では 40.3%であった。

一方で、「名前だけ聞いたことがある」は、「1人」では 31.2%、「2～5人」では 35.3%、「知らない」と回答したのは「1人」では 32.4%、「2～5人」では 26.1%であった。企業の規模が小さい企業では「名前だけ聞いたことがある」、「知らない」が多く、企業の規模が大きくなるにつれて、「内容を知っているが利用していない」、「利用したことがある」という



回答が大きくなることが確認できる。つまり、(問8で見たように) 規模の小さい企業ではDXを導入が進んでいないが、金融機関によるDX支援を知らないという企業が多いという実態が明らかになった。

② 人材支援（採用、研修支援等）

図表 33 人材支援（採用、研修支援等）

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	12.0	34.8	30.3	22.8
従業員規模	1人	398	2.8	27.9	35.9	33.4
	2～5人	1191	4.2	32.6	36.0	27.2
	6～10人	461	11.9	35.1	30.8	22.1
	11～20人	332	16.0	41.3	26.5	16.3
	21～50人	333	27.3	36.6	22.5	13.5
	51～300人	385	29.4	41.6	16.1	13.0

図表 33 は、人材支援（採用、研修支援等）について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは12.0%、「内容を知っているが利用していない」は34.8%、「名前だけ聞いたことがある」は30.3%、「知らない」は22.8%であった。「1人」や「2～5人」では、「名前だけ聞いたことがある」や「知らない」という回答の割合が多い一方で、「51～300人」では、「利用したことがある」が29.4%、「内容を知っているが利用していない」が41.6%と多くなることが確認できる。

③ REVICareer（政府系の人材紹介）

図表 34 REVICareer（レビキャリ 政府系の人材紹介）

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	1.7	11.6	16.5	70.2
従業員規模	1 人	398	0.3	7.3	12.6	79.9
	2～5 人	1191	0.8	9.8	14.9	74.5
	6～10 人	461	2.0	11.3	13.9	72.9
	11～20 人	332	2.1	15.7	22.3	59.9
	21～50 人	333	3.6	15.6	21.6	59.2
	51～300 人	385	3.6	15.3	19.0	62.1

図表 34 は、REVICareer（政府系の人材紹介）について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 1.7%、「内容を知っているが利用していない」は 11.6%、「名前だけ聞いたことがある」は 16.5%、「知らない」は 70.2%であった。問 9 の中でも、REVICareer については「知らない」という回答が最も多いことが明らかになった。また、「知らない」という回答が「1 人」では 79.9%、「2～5 人」では 74.5%であったのに対して、「51～300 人」では 62.1%と、規模が大きくなると「知らない」という回答は減るが、他の問 9 の質問と比べると大きく減っているわけではないことが確認できた。つまり、REVICareer の認知度は高くないことが分かった。

家森他(2022)では、金融機関の人材紹介業務について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 1.9%、「内容を知っているが利用していない」は 13.3%、「名前だけ聞いたことがある」は 27.3%、「知らない」は 57.5%と、利用、認知の実態は、REVICareer（政府系の人材紹介）と同様の傾向であることが確認できる。

④ SDGs 支援（脱炭素助言等）

図表 35 SDGs 支援（脱炭素助言等）

		人数	利用したことがある	内容を知っているが 利用していない	名前だけ聞いたこと がある	知らない
全体		3100	4.5	32.9	33.8	28.9
従業員規模	1 人	398	0.8	25.6	40.2	33.4
	2～5 人	1191	2.4	28.6	36.4	32.7
	6～10 人	461	4.1	36.2	31.0	28.6
	11～20 人	332	6.9	36.1	31.3	25.6
	21～50 人	333	6.3	43.5	28.8	21.3
	51～300 人	385	11.4	37.4	29.1	22.1

図表 35 は、SDGs 支援（脱炭素助言等）について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 4.5%、「内容を知っているが利用していない」は 32.9%、「名前だけ聞いたことがある」は 33.8%、「知らない」は 28.9%であった。また、「1 人」、「2～5 人」では「利用したことがある」と回答したのはそれぞれ 0.8%、2.4%、「知らない」と回答したのは 33.4%、32.7%であるのに対して、「51～300 人」では「利用したことがある」と回答したのは 11.4%と多くなり、「知らない」と回答した企業の割合は 22.1%と少なくなることが確認できた。

⑤ BCP（事業継続計画）支援

図表 36 BCP（事業継続計画）支援

		人数	利用したことがある	内容を知っているが 利用していない	名前だけ聞いたこと がある	知らない
全体		3100	5.5	26.7	23.5	44.4
従業員規模	1人	398	1.3	14.6	24.4	59.8
	2～5人	1191	2.4	21.1	23.7	52.9
	6～10人	461	7.4	25.8	23.2	43.6
	11～20人	332	7.2	30.1	25.9	36.7
	21～50人	333	8.7	40.2	22.2	28.8
	51～300人	385	13.0	43.1	21.0	22.9

図表 36 は、BCP（事業継続計画）支援について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 5.5%、「内容を知っているが利用していない」は 26.7%、「名前だけ聞いたことがある」は 23.5%、「知らない」は 44.4%であった。規模別に見ると、「1人」、「2～5人」では「知らない」と回答したのは 59.8%、52.9%であった一方で、「51～300人」では 22.9%であった。

また、「1人」、「2～5人」では、「利用したことがある」と回答したのは 1.3%、2.4%であったのに対して、「51～300人」では 13.0%と、企業の規模が大きくなると「BCP（事業継続計画）支援」を利用したことがある、内容を知っているという企業が増えている。特に、「BCP（事業継続計画）支援」を「知らない」という企業が「1人」では 6割近いが、「51～300人」では約 2割と大きく減少していて、企業の規模が異なると、「BCP（事業継続計画）支援」の認知が大きく変化することが明らかになった。

⑥ 知財支援

図表 37 知財支援

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	3.1	22.9	27.4	46.5
従業員規模	1人	398	1.3	15.1	31.9	51.8
	2～5人	1191	1.8	18.1	26.2	53.9
	6～10人	461	3.3	23.0	25.2	48.6
	11～20人	332	3.9	25.6	33.4	37.0
	21～50人	333	5.1	33.0	26.7	35.1
	51～300人	385	6.2	35.1	24.7	34.0

図表 37 は、知財支援について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 3.1%、「内容を知っているが利用していない」は 22.9%、「名前だけ聞いたことがある」は 27.4%、「知らない」は 46.5%であった。規模別に見ると、「1人」、「2～5人」では「知らない」と回答したのは 51.8%、53.9%であったのに対して、「51～300人」では 34.0%であった。また、「1人」、「2～5人」では、「内容を知っているが利用していない」は 15.1%、18.1%、「利用したことがある」は、1.3%、1.8%であった。「51～300人」では、「内容を知っているが利用していない」は 35.1%、「利用したことがある」は 6.2%であった。企業の規模が大きくなると知財支援を「内容を知っているが利用していない」、「利用したことがある」という企業が増えていることが確認できる。

⑦ 企業価値担保権

図表 38 企業価値担保権

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	1.3	15.1	21.7	61.9
従業員規模	1人	398	0.3	9.0	19.3	71.4
	2～5人	1191	0.6	12.6	19.2	67.6
	6～10人	461	1.7	14.5	21.9	61.8
	11～20人	332	2.1	14.8	29.5	53.6
	21～50人	333	1.5	21.6	24.3	52.6
	51～300人	385	3.1	24.4	22.3	50.1

図表 38 は、企業価値担保権について知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 1.3%、「内容を知っているが利用していない」は 15.1%、「名前だけ聞いたことがある」は 21.7%、「知らない」は 61.9%であった。ちなみに、家森他（2022）では、「包括担保制度」について尋ねているが、「利用したことがある」と回答したのは 1.8%、「内容を知っているが利用していない」は 12.6%、「名前だけ聞いたことがある」は 25.9%、「知らない」は 59.8%と、本調査の結果と同様の結果であった。

企業価値担保権について知っているかを規模別に見ると、「1人」、「2～5人」では「知らない」と回答したのは 71.4%、67.6%であったのに対して、「51～300人」では 50.1%であった。また、「1人」、「2～5人」では「利用したことがある」は 0.3%、0.6%であり、「内容を知っているが利用していない」は 9.0%、12.6%であった。「51～300人」では、「利用したことがある」、「内容を知っているが利用していない」という企業が 3.1%、24.4%と、企業の規模が大きくなると、「利用したことがある」、「内容を知っているが利用していない」という企業が増えている。

企業価値担保権の創設等を内容とする「事業性融資の推進等に関する法律」が 2024 年 6 月に成立し 2026 年 5 月に施行されるが、本調査の結果からは、それらの内容が中小企業の経営者に浸透しているとは言い難い状況にあることが明らかになった。

⑧ 経営者保証ガイドライン

図表 39 経営者保証ガイドライン

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	2.6	17.5	23.9	55.9
従業員規模	1人	398	0.8	9.0	23.6	66.6
	2～5人	1191	1.8	13.9	21.2	63.1
	6～10人	461	3.0	20.0	21.7	55.3
	11～20人	332	3.6	21.4	29.5	45.5
	21～50人	333	2.4	28.2	25.5	43.8
	51～300人	385	6.2	22.1	28.6	43.1

図表 39 は、経営者保証ガイドラインについて知っているかを尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 2.6%、「内容を知っているが利用していない」は 17.5%、「名前だけ聞いたことがある」は 23.9%、「知らない」は 55.9%であった。

規模別に見ると、「1人」、「2～5人」では「知らない」と回答したのは 66.6%、63.1%であったのに対して、「51～300人」では 43.1%であった。また、「1人」、「2～5人」では、「利用したことがある」が 0.8%、1.8%であった。「内容を知っているが利用していない」は、9.0%、13.9%であった。「51～300人」では、「利用したことがある」、「内容を知っているが利用していない」が 6.2%、22.1%であった。つまり、企業の規模が大きくなると、「利用したことがある」、「内容を知っているが利用していない」という企業が増えていることが明らかになった。

⑨ 信用保証料の上乗せにより、経営者保証を不要とできる信用保証制度

図表 40 信用保証料の上乗せにより、経営者保証を不要とできる信用保証制度

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	4.5	19.1	21.5	54.9
従業員規模	1 人	398	3.5	11.3	18.8	66.3
	2～5 人	1191	3.1	16.4	21.4	59.1
	6～10 人	461	5.6	20.0	19.5	54.9
	11～20 人	332	6.0	21.4	28.6	44.0
	21～50 人	333	4.8	27.3	23.1	44.7
	51～300 人	385	6.5	25.7	19.2	48.6

図表 40 は、信用保証料の上乗せによって、信用保証制度が経営者保証を不要とできることを知っているかについて尋ねている。全体では、信用保証料の上乗せによって、信用保証制度が経営者保証を不要とすることを「利用したことがある」と回答したのは 4.5%、「内容を知っているが利用していない」は 19.1%、「名前だけ聞いたことがある」は 21.5%、「知らない」は 54.9%であった。

規模別に見ると、「1 人」、「2～5 人」では「知らない」と回答したのは 66.3%、59.1%であったのに対して、「51～300 人」では 48.6%であった。また、「1 人」、「2～5 人」では「利用したことがある」と回答した人はそれぞれ 3.5%、3.1%、「内容を知っているが利用していない」は、11.3%、16.4%であった。「51～300 人」では「利用したことがある」が 6.5%、「内容を知っているが利用していない」が 25.7%と、企業の規模が大きくなると信用保証料の上乗せによって、信用保証制度が経営者保証を不要とできる制度を「利用したことがある」、「内容を知っているが利用していない」という企業が増える傾向が確認できる。

前問の「経営者保証ガイドラインの内容」、本問の「信用保証制度が経営者保証を不要とできること」は、いずれも経営者自身に関わることで、重要であると考えられるが、いずれについても経営者の間で十分に知られているという状況には至っていないことが明らかになった。



⑩ グリーントランジション支援（脱炭素投資向け融資・助言等）

図表 41 グリーントランジション支援（脱炭素投資向け融資・助言等）

		人数	利用したことがある	内容を知っているが利用していない	名前だけ聞いたことがある	知らない
全体		3100	1.2	13.4	17.9	67.5
従業員規模	1人	398	0.5	7.0	14.8	77.6
	2～5人	1191	0.7	10.5	16.3	72.5
	6～10人	461	1.3	13.2	17.4	68.1
	11～20人	332	1.2	14.5	24.7	59.6
	21～50人	333	1.8	19.5	20.1	58.6
	51～300人	385	3.1	23.1	19.0	54.8

図表 41 は、グリーントランジション支援（脱炭素投資向け融資・助言等）を知っているかについて尋ねている。全体では、「利用したことがある」と回答したのは 1.2%、「内容を知っているが利用していない」は 13.4%、「名前だけ聞いたことがある」は 17.9%、「知らない」は 67.5%であった。

規模別に見ると、「1人」、「2～5人」では「知らない」と回答したのは 77.6%、72.5%であったのに対して、「51～300人」では 54.8%であった。また、「1人」、「2～5人」では「利用したことがある」は 0.5%、0.7%で、「内容を知っているが利用していない」は、7.0%、10.5%であった。一方で、「51～300人」では「利用したことがある」は 3.1%、「内容を知っているが利用していない」は 23.1%と、規模が大きくなるほど、グリーントランジション支援を「利用したことがある」、「内容を知っているが利用していない」という回答が増える傾向があることが確認できた。

本問（問 9）の回答をまとめておく。金融機関による支援メニューや制度（DX 支援、人材支援、SDGs・BCP・知財支援、企業価値担保権、経営者保証関連制度、グリーントランジション支援等）について、企業側の認知状況と利用状況を整理した。全体として、いずれの項目においても「利用したことがある」は限定的であり、「内容を知っているが利用していない」や「名前だけ聞いたことがある」、さらには「知らない」が相当程度存在すること

が確認された。とりわけ、REVICareer、企業価値担保権、グリーントランジション支援といった新しい制度・施策については「知らない」の割合が高く、企業側に情報が十分に届いていない可能性が示唆される。

また、従業員規模別に見ると、小規模企業ほど「知らない」「名前だけ聞いたことがある」の比率が高く、企業規模が大きくなるほど「内容を知っているが利用していない」や「利用したことがある」が増える傾向が概ね一貫して確認された。これは、支援や制度の利用が、企業の課題認識や必要性の有無だけでなく、情報収集力や人的・時間的余力、金融機関との接点の持ち方といった条件とも関係している可能性を示すものである。特に小規模企業では、支援策の存在自体が十分に認知されていないケースが一定程度存在しており、利用の前提となる「認知」の段階でギャップが生じていることがうかがえる。

以上の結果は、金融機関にとって、支援メニューや制度の整備だけではなく、それらを企業側に理解可能な形で届け、必要性に応じて選択・活用できるようにする情報提供と対話のプロセスが重要であることを示唆している。とりわけ小規模企業に対しては、専門用語や制度名の提示にとどまらず、経営課題（人材、デジタル化、災害対応、脱炭素等）との結びつきを具体的に示しながら、段階的に支援へ接続する工夫が求められる。他方で、一定規模以上の企業では「内容は知っているが利用していない」割合も高いことから、制度利用の障壁（コスト、手続、優先順位等）を把握し、利用に至らない理由を踏まえた支援設計が今後の検討課題となる。

以上のように、多くの中小企業が人材確保やDX・脱炭素対応といった深刻な経営課題に直面し、情報の整備や共有に課題を抱えている実態が確認された。こうした企業の内部環境や支援策への認知状況が、実際の資金調達の状況や、次項で検討する金融機関による事業性評価の受け止め方にどのような影響を及ぼしているのか、次に見ていくことにする。

### (3) 金融機関借入の状況

問 10. 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。(複数選択可)

図表 42 新型コロナウイルス感染症の影響と資金の借り入れ

		人数	メインバンクから借り入れた	メインバンク以外の民間金融機関（銀行や信用金庫等）から借り入れた	メインバンク以外の政府系金融機関（日本政策金融公庫・商工中金等）から借り入れた	上記以外の借り入れ（ファクタリング、親族等）を行った	借り入れていない
全体		3100	21.9	10.1	13.5	2.5	61.2
従業員規模	1 人	398	10.6	5.0	9.3	3.3	75.9
	2～5 人	1191	18.5	7.5	15.5	2.9	62.6
	6～10 人	461	26.7	13.7	12.1	3.0	56.0
	11～20 人	332	30.7	15.1	16.6	2.1	48.2
	21～50 人	333	30.0	12.0	12.3	2.7	56.5
	51～300 人	385	23.6	13.0	11.7	0.3	63.6

図表 42 は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて行った資金の借り入れに関する回答の結果である。全体としては、「メインバンクから借り入れた」が 21.9%、「メインバンク以外の民間金融機関（銀行や信用金庫等）から借り入れた」は 10.1%、「メインバンク以外の政府系金融機関（日本政策金融公庫・商工中金等）から借り入れた」は 13.5%、「上記以外の借り入れ（ファクタリング、親族等）を行った」は 2.5%、そして、「借り入れていない」が 61.2%であった。全体としては、6 割強の企業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行わなかったことが確認できる。

家森他(2022)は、「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」と尋ねていて、「銀行や信用金庫のグループ会社」から資金を借り入れていると回答した企業は 20.0%であった。また、同様の質問として、「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」に対しても、「メインバンクから借り入れた」と回答した企業は 21.5%である。つまり、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて借り

入れを行った企業は20%程度と、本調査と同様の結果であることが確認できる。

図表 42 を企業規模に注目して見ていくと、「1 人」の場合、「メインバンクから借り入れた」が 10.6%と少なく、「借り入れていない」が最も多く 75.9%であった。「1 人」の場合、個人事業主であることが多く、最大 50 万円の事業復活支援金を得ていて、それで必要な資金の一部を調達できていた可能性がある<sup>1</sup>。

問 11. 問 10 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。借入金の返済の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 1 つ選んで下さい。

図表 43 借入金の返済の見込み

		人数	全く不安はない	あまり不安はない	どちらともいえない	やや不安がある	非常に不安がある	既に返済済み
全体		1202	18.9	28.1	15.8	14.6	12.6	10.0
従業員規模	1 人	96	16.7	17.7	16.7	26.0	16.7	6.3
	2～5 人	446	15.2	24.9	17.7	15.7	16.1	10.3
	6～10 人	203	16.7	30.5	13.3	13.3	14.3	11.8
	11～20 人	172	20.3	33.7	18.0	11.0	8.1	8.7
	21～50 人	145	22.1	31.0	13.8	15.9	7.6	9.7
	51～300 人	140	30.0	32.1	12.1	7.9	7.1	10.7

図表 43 は、借入金の返済の見込みに関する回答の結果である。全体としては、「全く不安はない」は 18.9%、「あまり不安はない」は 28.1%、「どちらともいえない」は 15.8%、「やや不安がある」は 14.6%、「非常に不安がある」は 12.6%、「既に返済済み」は 10.0%

<sup>1</sup> 事業復活支援金は、新型コロナウイルス感染症の拡大や長期化に伴う需要の減少又は供給の制約により、大きな影響を受け、自らの事業判断によらず売上が大きく減少している中堅・中小・小規模事業者、フリーランスを含む個人事業者に対して、2021 年 11 月～2022 年 3 月までの期間における影響を緩和して、事業の継続及び立て直しのための取組を支援するため、事業規模に応じた支援金を給付するもの。売上高が 50%以上減少した個人事業の場合は 50 万円、年間売上高 1 億円以下の法人の場合 100 万円などの給付金額が定められている。

であった。

規模に注目して見ていくと、「1 人」、「2～5 人」では、「全く不安はない」は、それぞれ 16.7%、15.2%、「あまり不安はない」は 17.7%、24.9%であった。一方で、「1 人」、「2～5 人」では、「やや不安がある」は 26.0%、15.7%、「非常に不安がある」は、16.7%、16.1%と回答している。「1 人」企業では 4 割以上（42.7%）が返済に不安を抱えており、他の規模に比べて突出して高い。

一方で、「51～300 人」では、「全く不安はない」は 30.0%だが、「やや不安がある」は 7.9%、「非常に不安がある」は 7.1%であった。つまり、企業の規模が大きくなると、資金の借入れの返済の見込みについて、不安が少なくなる傾向が確認できる。

問 12. （全ての方にうかがいます。）現在、資金を金融機関から問題なく借り入れることができますか。貴社の状況として当てはまるものを選んで下さい。

図表 44 金融機関からの借り入れの状況

		人数	必要額を十分に借入可能 (または既に十分借入中)	限られた範囲なら借入可能 (または既に一部借入中)	借入返済に注力しており、 新規借入は控えている	無借金経営を維持している	わからない
全体		3100	22.4	17.6	15.4	38.5	6.1
従業員規模	1 人	398	9.3	11.1	15.6	53.8	10.3
	2～5 人	1191	15.4	16.9	19.1	42.8	5.7
	6～10 人	461	22.3	20.8	15.8	34.7	6.3
	11～20 人	332	30.4	22.3	14.2	28.0	5.1
	21～50 人	333	35.1	19.2	11.7	29.1	4.8
	51～300 人	385	39.7	17.1	7.5	30.6	4.9

図表 44 は、金融機関からの借り入れの状況に関する回答の結果である。全体としては、「必要額を十分に借入可能（または既に十分借入中）」は 22.4%、「限られた範囲なら借入可能（または既に一部借入中）」は 17.6%、「借入返済に注力しており、新規借入は控えている」は 15.4%、「無借金経営を維持している」は 38.5%、そして「わからない」は 6.1%である。

規模に注目して見ていくと、「1 人」、「2～5 人」では、「無借金経営を維持している」と回答したのは 53.8%、42.8%であった一方で、「必要額を十分に借入可能（または既に十分借

入中)」は9.3%、15.4%と少ない。規模の小さい場合、無借金経営などを行っていて、資金のニーズ自体は少なく、借入れを必要としている企業は少ないものと考えられる。

「11～20人」、「21～50人」、「51～300人」では、「無借金経営を維持している」と回答している企業は、28.0%、29.1%、30.6%と、「1人」、「2～5人」と比較すると少ないことが確認できる。一方で、「21～50人」や「51～300人」では、「必要額を十分に借入可能（または既に十分借入中）」は35.1%、39.7%と、規模が大きくなるほど借入れを行っている傾向も明らかになった。

本項では、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う資金繰り支援の実態と、現在の借入状況および返済に対する認識を整理した。まず、コロナ禍での借入れについては、全体で6割強の企業が「借入れていない」と回答しており、実際の融資利用は限定的であったことが確認された。特に従業員1人の小規模企業では借入れを行わなかった割合が7割を超えており、公的な支援金等の活用によって資金需要が一部補完されていた可能性が示唆される。

一方、借入れを行った企業における返済の見通しについては、企業規模による不安感の差が顕著に表れた。従業員規模が大きくなるほど返済に対する不安は少なくなる傾向にあるが、1人企業では4割以上が返済に不安を感じており、超小規模企業における財務的な脆弱性が依然として課題となっている。

現在の資金調達環境については、全体の約4割が「無借金経営」を維持しており、特に小規模な企業ほどその比率が高い。これに対し、一定規模以上の企業では「必要額を十分に借入可能」とする回答が3割を超え、規模の拡大に伴い金融機関との安定的な融資取引が確立されている様子が見えてくる。総じて、中小企業の資金借入状況は、コロナ禍を経て二極化の様相を呈しており、資金ニーズの有無だけでなく、企業の規模に応じた返済能力への不安や金融機関との接点の持ち方が、現在の資金繰り状況を規定しているといえよう。

#### （４） 経営者保証について

問13. これまでに借入金に対して、経営者保証を外した経験（保証解除）がありますか。当てはまるものを1つ選んで下さい。なお、複数回の経験がある場合、直近のものについてお答え下さい。

図表 45 経営者保証を外した経験

		人数	ある (2022 年以前)	ある (2023 年以降)	保証を 外した 経験は ない	わから ない
全体		3100	10.6	6.1	65.3	18.0
従業員規模	1 人	398	5.5	2.5	71.1	20.9
	2～5 人	1191	6.0	4.4	73.0	16.7
	6～10 人	461	10.8	7.4	65.5	16.3
	11～20 人	332	15.1	9.0	59.0	16.9
	21～50 人	333	16.5	8.1	57.4	18.0
	51～300 人	385	20.8	9.4	47.5	22.3

図表 45 は、経営者保証を外したことがあるかどうかの経験について尋ねた。経営者保証の解除については、2014 年 2 月に全国銀行協会と日本商工会議所が「経営者保証に関するガイドライン」を策定し、2022 年 12 月に経済産業省、金融庁、財務省が「経営者保証改革プログラム」を公表し、各金融機関へ経営者保証に依存しない融資慣行の確立を要請した。そこで、この「経営者保証改革プログラム」の前後で期間を分けておくことにした。

事業者への浸透度に着目すると、全体の行を横に見て、「ある(2022 年以前)」は 10.6%、「ある(2023 年以降)」は 6.1%、「保証を外した経験はない」は 65.3%である。保証を外した経験がない事業者が 65%近くを占めている。また、2023 年以降は 2022 年以前に比べると、「ある」と回答した事業者は 4.5%減少している。2023 年以降施策の推進を行なったにもかかわらず経営者保証の解除が加速しているように見えない。

次に従業員規模別に 1 人から 51～300 人まで縦に見ると、「ある(2022 年以前)」と「ある(2023 年以降)」は、従業員規模が大きくなるにつれて経営者保証を外した経験が増加していることがわかる。反対に「保証を外した経験はない」は、従業員規模が大きくなるにつれ、その割合は減少している。規模が大きい事業者ほど、経営者保証解除は進んでいる。金融機関の視点からは、事業者の規模が大きいほど法人と個人の分離が進んでいたり、また金融機関による事業性評価の情報蓄積があり、金融機関からの経営者保証解除のアプローチはしやすいのかもしれない。

図表 46 経営者保証を外した経験の有無と事業規模の拡大志向

	ある(2022 年以前)	ある(2023 年以降)	保証を外した経 験はない	わからない
1.強く思う	25.3%	21.7%	18.2%	15.9%
2.やや思う	34.5%	37.6%	31.9%	28.8%
3.どちらとも言えない	23.5%	29.1%	25.7%	32.2%
4.あまりそう思わない	10.7%	6.9%	14.6%	13.8%
5.全くそう思わない	6.1%	4.8%	9.6%	9.3%
合計	328	189	2024	559
(1+2)-(4+5)	43.0%	47.6%	25.9%	21.6%

図表 46 は、問 13(経営者保証を外した経験の有無)と問 3(今後 3～5 年の間に売上や事業規模の拡大をしたい)をクロス集計したものである。経営者保証があるために思いきった事業展開を抑制しているのではないかとされており、アンケート回答により確認する。図表の最下段に「強く思う」と「やや思う」の合計から「あまりそう思わない」と「全くそう思わない」の合計を差引した数値を計上した。数値を比較すると、経営者保証を解除した事業者は、保証を外した経験のない事業者に比べて、事業規模の拡大についてポジティブに捉えていることがわかる。

問14. 問 13 で「ある」と回答した方（1、2 を選択した方）にお尋ねします。保証が外れた借入金の資金の期間（借入期間）として当てはまるものを選んで下さい。同時に複数の資金についての保証の解除が実現した場合は、全てを選んで下さい。（複数選択可）

図表 47 保証が外れた借入金の借入期間

		人数	短期資金（1年以内 の返済）	中期資金（1年超～ 3年以内）	長期資金（3年超）
全体		517	29.6	35.8	57.8
従業員規模	1 人	32	34.4	28.1	43.8
	2～5 人	123	18.7	26.8	61.8
	6～10 人	84	16.7	29.8	65.5
	11～20 人	80	27.5	38.8	52.5
	21～50 人	82	39.0	41.5	50.0
	51～300 人	116	44.0	45.7	61.2

図表 47 は、保証が外れた借入金の借入期間について尋ねた回答結果である。金融機関に



としては返済期間が長いほど返済リスクが高まるため、長期資金の保証解除は短期資金に比べて難度が高くなることが予想できる。本質問は、回答結果からこの傾向を確認しようとするものである。

図表 47 の全体の行を右に見ていくと、保証が外れた借入金について、短期資金は 29.6%、中期資金は 35.8%、長期資金は 57.8%である。短期資金と中期資金の合計の保証解除の選択率 65.4%(29.6+35.8)が長期資金の選択率 57.8%より高く、短期と中期資金の保証解除がやや先行していると考えられる。

次に従業員の企業規模別に、前段と同様に長期資金の比率から短期資金と中期資金の合計の比率の差を求めると、「1 人」は-18.7%、「2～5 人」は 16.3%、「6～10 人」は 19.0%、「11～20 人」は-13.8%、「21～50 人」は-30.5%、「51～300 人」は-28.5%となる。「全体」の比率と違い、企業規模別にプラスとマイナスがまちまちの結果となっている。企業規模が大きくなると、短期資金だけでなく長期資金の借入も増加するであろう。回答結果からも「11～20 人」、「21～50 人」、「51～300 人」と規模が大きいと長期資金の保証解除は短期や中期資金に比べ進んでいないと思われる。ただし、「1 人」企業について長期資金の保証解除が進んでいないことを示すマイナス表示は、法人と経営者の完全分離が難しいことから、長期資金の保証解除の難度が高いことが予想される。

問15. 問13で「ある」と回答した方（1、2を選択した方）にお尋ねします。保証解除に応じた金融機関からは、保証解除についてどのような説明がありましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

図表 48 保証解除に応じた金融機関の説明内容

		人数	経営者保証に頼らない方針である	長期的な取引関係を重視している	貸出期間が短いためリスクが小さいと判断した	貴社の財務状況や事業計画が良好と判断した	貴社の経営体制（ガバナンス）や経営者の経営姿勢を評価した	貴社の顧問税理士や外部専門家の説明が影響した	信用保証協会の了解が得られた	国の方針に基づいて対応した	その他の理由…	特に説明はなかった
全体		517	34.4	32.9	12.8	30.2	13.0	4.4	14.1	11.4	1.2	12.2
従業員規模	1人	32	25.0	6.3	21.9	12.5	3.1	0.0	18.8	9.4	3.1	21.9
	2～5人	123	26.0	28.5	12.2	21.1	13.8	7.3	18.7	9.8	0.0	15.4
	6～10人	84	32.1	32.1	10.7	21.4	7.1	1.2	19.0	11.9	1.2	13.1
	11～20人	80	32.5	28.8	16.3	42.5	11.3	8.8	13.8	7.5	3.8	11.3
	21～50人	82	35.4	40.2	9.8	36.6	14.6	2.4	11.0	12.2	1.2	11.0
	51～300人	116	48.3	43.1	12.1	37.9	19.0	3.4	6.9	15.5	0.0	6.9

図表 48 は、金融機関が保証解除に応じた際、どのような説明があったかについての回答結果をまとめたものである。従来から地域金融機関は、担保・保証に頼らず事業者の事業性を評価して事業の継続や成長を支援してきた。しかし、経営者保証は事業者の事業展開を阻害するものとして考えられ、保証解除が課題として残っていた。そこで地域の金融機関は、金融支援としての保証解除の理由についてどのように考えているのか、事業者への説明内容をアンケート回答から探ろうとするものである。

図表 48 の全体の行を見ると、選択比率の高い上位 3 項目は、「経営者保証に頼らない方針である」34.4%、「長期的な取引関係を重視している」32.9%、「貴社の経営体制(ガバナンス)や経営者の経営姿勢を評価した」30.2%である。下位の 3 項目は、「貴社の顧問税理士や外部専門家の説明が影響した」4.4%、「国の方針に基づいて対応した」11.4%、「特に説明はなかった」12.2%であった。上位 3 項目については、事業者の事業展開を阻害しているのは経営者保証であるとの認識があり、従来実施してきた事業性評価の蓄積情報を具体化するものとして金融機関の保証解除の行動を促進したと考えられる。

上位 3 項目を従業員規模別に見ると、「経営者保証に頼らない方針である」を選択した企

業は51～300人規模が最も比率が高く48.3%、「長期的な取引関係を重視している」を選択した企業も51～300人規模が最も多く43.1%を占めた。「貴社の経営体制(ガバナンス)や経営者の経営姿勢を評価した」を最も高く選択したのは11～20人規模(42.5%)、2番目に高く選択したのは51～300人規模(37.9%)であった。総じて規模が大きいほど、金融機関の情報蓄積による事業性の評価や法人と個人の分離がすすんでおり、金融機関からの経営者保証解除のアプローチがしやすかったものと思われる。

図表 49 経営者保証解除の際の金融機関による事業者への説明

	政府系 金融機 関	大手銀 行	地方銀 行・第 二地銀	信用金 庫
1.経営者保証に頼らない方針である	40.6	40.5	34.3	27.9
2.長期的な取引関係を重視している	27.5	48.6	30.8	27.0
3.貸出期間が短いためリスクが小さいと判断した	14.5	14.4	10.9	13.5
4.貴社の財務状況や事業計画が良好と判断した	27.5	26.1	39.8	22.5
5.貴社の経営体制（ガバナンス）や経営者の経営姿勢を評価した	8.7	11.7	17.4	10.8
6.貴社の顧問税理士や外部専門家の説明が影響した	4.3	3.6	4.5	5.4
7.信用保証協会の了解が得られた	17.4	8.1	13.4	18.9
8.国の方針に基づいて対応した	20.3	11.7	9.5	9.9
9.その他の理由：	1.4	0.9	1.5	0.9
10.特に説明はなかった	8.7	10.8	9.5	14.4
人数	69	111	201	111

(注)「信用組合」、「忘れた/覚えていない」は、サンプル数が少ないため記載を省略した。

図表 49 は、経営者保証解除の際、金融機関別に説明内容に違いがあるかどうかについて、問 15(保証解除の説明内容)と問 17(保証を外した金融機関)をクロスして整理したものである。金融機関の列を縦に見ると、例えば政府系金融機関であれば、説明内容の上位3項目は「1. 経営者保証に頼らない方針である」、「2. 長期的な取引関係を重視している」、「4. 貴社の財務状況や事業計画が良好と判断した」である。大手銀行、地方銀行・第二地銀、信用金庫の列を縦に見ても、上位3項目は政府系金融機関と同じで、同様の説明を行っていることがわかる。つまり金融機関は財務状況や業況が良好な取引先と長期的な取引の継続を期待して、経営者保証の解除を進めているということである。

選択肢で注目したい回答は、「1. 経営者保証に頼らない方針である」と「10. 特に説明はなかった」である。これらの説明だけでは、金融機関が顧客との対話を進めて信頼関係を作っていくという考えがベースにあれば、対話の機会を閉じてしまうことになる。顧客としても保証解除のメリットがあるにもかかわらず、顧客は金融機関との今後の取引の仕方についての納得感は得られないかもしれない。

問16. 問13で「ある」と回答した方（1、2を選択した方）にお尋ねします。保証の解除は、貴社の経営にどのような影響をもたらしましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

図表 50 経営者保証解除の経営への影響

		人数	新たな投資や事業拡大に前向きになった	精神的な負担が軽減された	財務リスク管理に対する意識が高まった	当該金融機関との信頼関係が強まった	当該金融機関との取引が拡大した（借入の増加等）	他の金融機関との交渉でも有利に働いた	社内での経営体制（ガバナンス）の見直しにつながった	事業承継に良い影響があった	その他..	影響は特に感じていない
全体		517	10.3	34.4	15.1	17.6	7.2	11.2	5.4	7.7	0.2	37.7
従業員規模	1人	32	9.4	25.0	6.3	6.3	6.3	0.0	6.3	15.6	0.0	43.8
	2～5人	123	8.1	22.0	17.1	17.9	8.1	7.3	4.1	3.3	0.0	46.3
	6～10人	84	15.5	33.3	11.9	19.0	11.9	16.7	4.8	4.8	1.2	36.9
	11～20人	80	7.5	40.0	18.8	30.0	7.5	12.5	3.8	7.5	0.0	28.8
	21～50人	82	9.8	37.8	17.1	14.6	2.4	15.9	7.3	12.2	0.0	37.8
	51～300人	116	11.2	44.8	13.8	12.9	6.0	10.3	6.9	9.5	0.0	33.6

図表 50 は、経営者保証の解除が経営へどのような影響をもたらしたかについて尋ねている。全体の行を横に見て、「影響は特に感じていない」が 37.7%と保証解除のメリットを感じていない。4 割弱とやや大きい回答比率は直観とは異なる意外感を受ける。10%以上の選択率があった回答は、「精神的な負担が軽減された」34.4%、「当該金融機関との信頼関係が強まった」17.6%、「財務リスク管理に対する意識が高まった」15.1%、「他の金融機関との交渉でも有利に働いた」11.2%、「新たな投資や事業拡大に前向きになった」10.3%である。

各回答について従業員規模の特徴を見ると、「影響は特に感じていない」は、1 人企業が 43.8%、2～5 人企業が 46.3%というように小規模企業は保証解除の影響を感じていない。個人、法人の一体感が強く経営の責任は保証差し入れに関係なく経営者がすべて負うとの意識が強いためと思われる。「精神的な負担が軽減された」では、最も多く選択したのは 51～300 人企業が 44.8%である。規模が大きくなって負債をすべて経営者が負うことになる負担感が強くなりすぎるためであろう。「当該金融機関との信頼関係が強まった」、「財務リスク管理に対する意識が高まった」、「他の金融機関との交渉でも有利に働いた」、「新たな投資や事業拡大に前向きになった」を選択した企業の規模に一律性はなくまちまちである。

図表 51 経営への影響と1年間の業況の変化

	大きく改善した	やや改善した	変わらない	やや悪化した	大きく悪化した	人数	業況改善度
3.財務リスク管理に対する意識が高まった	5.1	41.0	30.8	19.2	3.8	78	23.1
1. 新たな投資や事業拡大に前向きになった	7.5	35.8	32.1	20.8	3.8	53	18.7
2. 精神的な負担が軽減された	3.9	33.7	43.3	18.0	1.1	178	18.5
7. 社内での経営体制（ガバナンス）の見直しにつながった	7.1	28.6	46.4	17.9	0.0	28	17.8
6. 他の金融機関との交渉でも有利に働いた	3.4	32.8	39.7	22.4	1.7	58	12.1
4. 当該金融機関との信頼関係が強まった	2.2	33.0	40.7	23.1	1.1	91	11.0
10. 影響は特に感じていない	3.6	26.7	42.6	22.1	5.1	195	3.1
5. 当該金融機関との取引が拡大した（借入の増加等）	8.1	18.9	48.6	21.6	2.7	37	2.7
9. その他：	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	1	0
8. 事業承継に良い影響があった	0.0	25.0	47.5	22.5	5.0	40	-2.5

図表 51 は、保証解除の経営への影響と1年前と比較した業況の変化について、問 16(保証解除の影響)と問 2(4)(1 年前と比較した現在の業況変化)をクロス集計したものである。右端の業況改善度とは、業況が「大きく改善した」と「やや改善した」の合計から「やや悪化した」と「大きく悪化した」の合計を差引した数字で、プラスの数値が大きいほど業況改善度が大きいことを表す。図表 51 では、業況改善度が大きい順に経営への影響を並べた。

経営の影響として、「3.財務リスク管理に対する意識が高まった」「1. 新たな投資や事業拡大に前向きになった」「2. 精神的な負担が軽減された」「7. 社内での経営体制（ガバナンス）の見直しにつながった」「6. 他の金融機関との交渉でも有利に働いた」「4. 当該金融機関との信頼関係が強まった」を選択した事業者の事業者の業況改善度は10以上と業況に良い影響をもたらしたことが示されている。一方、「10. 影響は特に感じていない」「5. 当該金融機関との取引が拡大した」「9. その他」と回答した事業者の業況改善度は低位にとどまる。また、「8. 事業承継に良い影響があった」と回答した事業者の業況改善度は-2.5 と業況改善が進んでいない。新経営者によるポスト事業承継の難度が高いことをうかがわせる。

問17. 問13で「ある」と回答した方（1、2を選択した方）にお尋ねします。最初に経営者保証を外した金融機関として下記から当てはまるものを選んで下さい。

(1) 当該金融機関の業態（単一選択）

(2) 上記の金融機関はメインバンクでしたか。（単一選択）

図表 52 最初に経営者保証を外した金融機関

		人数	政府系金融機関	大手銀行（都市銀行・信託銀行等）	地方銀行・第二地方銀行	信用金庫	信用組合	忘れた／覚えていない
全体		517	13.3	21.5	38.9	21.5	2.1	2.7
従業員規模	1人	32	28.1	15.6	15.6	25.0	3.1	12.5
	2～5人	123	19.5	15.4	33.3	27.6	1.6	2.4
	6～10人	84	8.3	11.9	40.5	33.3	4.8	1.2
	11～20人	80	12.5	25.0	45.0	15.0	1.3	1.3
	21～50人	82	7.3	20.7	50.0	19.5	1.2	1.2
	51～300人	116	11.2	34.5	37.9	11.2	1.7	3.4

図表 52 は、最初に経営者保証を外した金融機関について尋ねている。全体の行を見ると、「地方銀行・第二地方銀行」が 38.9%、「大手銀行」と「信用金庫」が共に 21.5%、「政府系金融機関」が 13.3%、「信用組合」が 2.1%、「忘れた/覚えていない」は 2.7%となっている。「地方銀行・第二地方銀行」「信用金庫」「信用組合」の地域金融機関で 62.5%を占める。

最も多く保証解除した業態別金融機関の従業員規模を見ると、政府系金融機関は「1人」28.1%、大手銀行「51～300人」34.5%、地方銀行・第二地方銀行「21～50人」50.0%、信用金庫「6～10人」33.3%、信用組合「6～10人」4.8%である。地域金融機関については規模の大きい金融機関ほど従業員規模の大きい事業者の保証解除が進んでいる。

図表 53 経営者保証を外した金融機関はメインバンクか

		人数	はい	いいえ	わからない
全体		503	68.4	30.2	1.4
従業員規模	1 人	28	57.1	39.3	3.6
	2～5 人	120	63.3	35.0	1.7
	6～10 人	83	75.9	22.9	1.2
	11～20 人	79	69.6	30.4	0.0
	21～50 人	81	63.0	35.8	1.2
	51～300 人	112	74.1	24.1	1.8

図表 53 は、保証を外した金融機関はメインバンクかどうかについて尋ねている。全体の行を見ると、68.4%がメインバンクと答えており、経営者保証の解除はメインバンクを中心に進められている。

図表 54 経営者保証を解除した金融機関のメインバンクの業態

	政府系金融機関	大手銀行	地方銀行第二地銀	信用金庫	信用組合
メインバンク	36.2	78.4	75.6	66.7	54.5
非メインバンク	62.3	20.7	22.9	31.5	45.5
わからない	1.4	0.9	1.5	1.8	0.0
人数	69	111	201	111	11

図表 54 は、経営者保証を初めて外した金融機関の業態別にメインバンクか非メインバンクかどうかについて、問 17(1)と問 17(2)をクロスして集計したものである。経営者保証を初めて外した「大手銀行」と「地方銀行・第二地銀」の 7 割以上は事業者のメインバンクである。「信用金庫」は 7 割を下回っているものの、メインバンク中心に経営者保証解除が進められていることを示している。政府系金融機関や信用組合から初めて保証解除を受けた事業者については、それぞれ 36.2%、54.5%とメインバンク比率が大手銀行、地方銀行・第二地銀に比べて低い、非メインバンクについても保証解除の相談や交渉は可能であることを表している。

問18. (全員にお尋ねします。) 現在、経営者保証が付いている借入金について、保証解除を金融機関に相談・交渉したことはありますか。当てはまるものを1つ選んで下さい。

図表 55 保証解除を金融機関へ相談・交渉をした経験

		人数	はい (保証付き借入の解除を 相談・交渉した)	いいえ (保証付き借入がある が、相談・交渉していない)	いいえ (保証なしの借入のみ)	いいえ (借入がない)	わからない
全体		3100	7.7	23.1	14.1	43.5	11.7
従業員規模	1人	398	3.5	17.3	11.3	57.8	10.1
	2～5人	1191	5.5	24.3	11.6	48.4	10.2
	6～10人	461	9.8	28.2	11.7	38.2	12.1
	11～20人	332	9.3	28.3	14.8	34.9	12.7
	21～50人	333	9.6	21.9	19.8	35.4	13.2
	51～300人	385	13.0	15.6	21.8	34.5	15.1

図表 55 は、保証解除を金融機関へ相談・交渉をした経験があるかどうかについての回答結果である。保証付き借入がある事業者は 30.8% (7.7+23.1) を占めるが、相談・交渉をした事業者は 7.7% にとどまる。問 16 で保証解除をした事業者 517 者の内、約 6 割の事業者はメリットがあると回答したが、相談・交渉をしていない保証付き借入のある事業者は 715 者(回答者総数の 23.1%)もあり、相談・交渉を躊躇しているのか、保証解除のメリットが理解されていないようである。

従業員規模別に見ると、「はい」の縦列は規模が大きくなるにつれて、解除相談や交渉は増加している。しかし、「いいえ(保証付き借入はあるが相談・交渉していない)」の縦列を見ると、2～5 人は 24.3%、6～10 人は 28.2%、11～20 人は 28.3% が相談・交渉しておらず、51～300 人規模の事業者 15.6% と比べて割合は高い。1 人企業は 17.3% と低い、個人法人の分離ができていないため入口段階で相談に踏み切ろうとしないと思われる。



問19. 経営者保証が付いていることに対し、どのような影響を感じていますか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可) なお、現在、経営者保証を提供していない場合は、もし提供しているとしたらどのように感じるかをお答え下さい。

図表 56 経営者保証に対してどのような影響を感じているか

		人数	責任感が強まる	雇用の維持に意識が向く	設備投資などに慎重になる	成長よりも安全性を重視する	精神的なプレッシャーがかかる	事業承継の障害になる	再生局面で着手が遅れる	その他..	経営判断に影響はない	わからない
全体		3100	24.6	6.8	11.1	12.9	23.4	12.8	3.2	0.3	29.7	19.3
従業員規模	1人	398	21.6	3.8	7.8	6.3	21.1	7.5	3.3	0.0	32.2	26.6
	2～5人	1191	23.3	4.8	8.8	11.2	21.7	11.1	2.4	0.3	31.9	19.7
	6～10人	461	25.6	7.4	12.4	16.9	25.4	13.9	4.6	0.4	29.1	17.4
	11～20人	332	30.7	12.3	17.8	16.3	26.2	16.3	4.5	0.3	24.4	16.0
	21～50人	333	26.4	9.3	14.7	14.4	25.5	17.7	3.6	0.6	27.6	15.3
	51～300人	385	24.2	8.6	10.9	16.1	24.4	14.8	2.1	0.5	27.5	19.2

図表 56 は、経営者保証が付いていることに対し、どのような影響を感じているかについて質問した回答結果である。全体の行を横に見ると、「経営判断に影響はない」が 29.7%である。問 16 では、実際に経営者保証を外した事業者 517 者に、解除が経営にもたらした影響を聞いている。その結果、37.7%の事業者は「影響を特に感じていない」と回答していた。問 19 の回答の選択比率も 3 割程度であり、傾向は似ている。選択比率の高いものからあげると、「責任感が強まる」24.6%、「精神的なプレッシャーがかかる」23.4%、「成長よりも安全性を重視する」12.9%、「事業承継の障害になる」12.8%、「設備投資などに慎重になる」11.1%、「雇用の維持に意識が向く」6.8%、「再生局面で着手が遅れる」3.2%である。

従業員規模別に各項目の特徴はまちまちである。10 人以下の小規模の企業では、「経営判断に影響はない」を選択した比率は他の企業に比べやや多めである。保証の有無にかかわらず、経営者にすべての責任が集中していることで会社との一体感を意識させるのであろう。1 人企業では、「責任感が強まる」、「雇用の維持に意識が向く」、「設備投資などに慎重になる」、「成長よりも安全性を重視する」、「精神的なプレッシャーがかかる」、「事業承継の障害になる」に見られるように、選択比率は他の規模の企業に比べ最も低かった。実質 1 人で経営している企業であり、経営者保証があるから特別な行動や考えをとる必要性はなく、他の規模の大きい企業と異なり、選択比率が少なかったと思われる。

図表 57 経営者保証は成長志向に影響するか

	強くそう 思う（成 長志向が 強い）	ややそう 思う	どちらと も言えな い	あまりそ う思わな い	全くそう思 わない（成 長志向はな い）
精神的なプレッシャーがある	34.8	24.9	18.4	20.0	14.1
責任感が強まる	33.9	26.2	21.2	21.4	14.9
事業承継の障害になる	17.9	14.2	10.6	11.2	5.8
成長よりも安全性を重視する	15.7	15.2	12.3	9.0	6.5
設備投資などに慎重になる	13.9	11.8	10.1	10.0	6.9
雇用の維持に意識が向く	11.0	7.8	5.4	4.3	2.5
再生局面で着手が遅れる	4.8	3.2	3.1	1.7	1.8
その他：	0.2	0.5	0.5	0.0	0.0
経営判断に影響はない	24.3	26.6	30.8	33.3	43.5
わからない	13.3	17.8	22.4	20.7	26.4
人数	581	991	832	420	276

図表 57 は、問 19(経営者保証が付いていることの影響)と問 3(今後 3 年の間に売上や事業規模の拡大意向)をクロス集計して整理した。成長志向が強い事業者と成長志向がない事業者の間で、経営者保証の影響がどう違うのか確認する。

「成長志向が強い」事業者 581 人について見ると、経営保証が付いていることの影響の上位 2 項目は、「精神的なプレッシャーがある」34.8%と「責任感が強まる」33.9%であり、ほぼ同率の高い水準である。反対に、「経営判断に影響はない」や「わからない」を除いた回答者は何らかの影響を感じていることになるが、成長志向が強い経営者ほど影響を感じていることがわかる。したがって、経営者保証は成長志向の企業ほど制約となっていると考えられる。

問20. 「経営者保証は経営者に責任ある経営を促す」という意見があります。あなたはこの考えにどの程度賛成しますか。当てはまるものを1つ選んで下さい。

図表 58 経営者保証は経営者に責任ある経営を促すかどうかの意見

		人数	賛成	どちらかといえば賛成	どちらかといえば反対	反対	わからない
全体		3100	10.3	34.2	16.9	9.2	29.4
従業員規模	1人	398	8.0	30.4	13.1	8.0	40.5
	2～5人	1191	9.4	34.3	17.0	7.6	31.6
	6～10人	461	11.1	32.8	16.9	8.2	31.0
	11～20人	332	12.0	39.2	19.3	9.0	20.5
	21～50人	333	10.5	35.1	23.4	10.8	20.1
	51～300人	385	13.0	34.5	13.0	14.8	24.7

図表 58 は、経営者保証は経営者に責任ある行動を促すかどうかについて尋ねた回答結果である。金融機関が経営者保証を付ける主たる根拠として、事業者の経営への規律づけがあげられてきた。近年、経営者保証を付ける融資慣行が事業者の事業展開を抑制しているとの問題意識から、保証解除が求められている。事業者は保証解除についてどのような意見を持っているかについて興味深い質問内容である。

全体の行を見ると、「賛成」10.3%、「どちらかといえば賛成」34.2%、「どちらかといえば反対」16.9%、「反対」9.2%、「わからない」29.4%であった。「賛成」「どちらかといえば賛成」の合計44.5%は、「反対」「どちらかといえば反対」の合計26.1%を上回る。多くの事業者は経営者保証を責任ある経営を促すものとして捉えているようである。

規模別に賛成、反対の特徴を調べると、経営者保証の規律づけに「賛成」の意見は、企業規模別には規模が大きくなるとやや多くなる傾向にあるが、一方向の増え方ではない。「反対」の縦列では、規模が大きくなるにつれて選択割合が増加している。企業規模が大きくなると、経営を規律づけるのは経営者保証だけではないことを示唆している。

家森(2025)では、金融機関職員(支店長クラス)へアンケートを実施しており、「経営者保証がなくても経営者を規律づけることは可能である」かについて共感するかどうかを尋ねている。金融機関職員の回答者2475人の回答結果によると、3分の2近くの回答者は経営者保証がなくても規律づけは可能であると考えている。他方、本問20の事業者の回答では、経営者保証を経営への規律づけと考えていない回答が26.1%(16.9+9.2)あり、金融機関職員と事業者の間には、経営者保証の規律づけの捉え方に乖離が見られる。

図表 59 経営者保証の経営への規律づけと経営への影響

	1.賛成	2.反対	人数
2.雇用の維持に意識が向く	15.6%	4.3%	42
3.設備投資などに慎重になる	12.8%	11.1%	82
4.成長よりも安全性を重視する	10.5%	9.3%	79
6.事業承継の障害になる	7.3%	23.5%	122
7.再生局面で着手が遅れる	9.2%	22.4%	31
9.経営判断に影響はない	10.3%	8.9%	177

(注)問 20 の回答は「賛成」と「反対」の数値を記載、「どちらかといえば賛成」と「どちらかといえば反対」の回答を外した。

図表 59 は、問 20(経営者保証は責任ある経営を促す)と問 19(経営者保証が付いていることの影響)についての回答をクロス集計したものである。クロス集計により、規律づけはどのような効果があるのかを確認する。経営者保証の規律づけ効果に賛成の比率と反対の比率に大きな差は見られない項目は、「3.設備投資などに慎重になる」「4.成長よりも安全性を重視する」「9.経営判断に影響はない」である。規律づけに賛成の意見で最も多いのは「2.雇用の維持に意識が向く」である。規律づけに反対の意見の上位 2 項目は「6.事業承継の障害になる」と「7.再生局面で着手が遅れる」をあげている。

本項では、経営者保証の解除経験(問 13)と、その後の企業行動・認識(問 14～問 20)を通じて、経営者保証をめぐる企業側の実態を整理した。まず、経営者保証を外した経験を有する企業は全体の一部にとどまり(図表 45)、特に小規模企業ほど「保証を外した経験はない」「わからない」とする比率が高い。一方、企業規模が大きくなるにつれて解除経験は増える傾向が確認され、保証解除が進みやすい企業層と進みにくい企業層の分化がうかがえる。また、2023 年以降の解除経験が 2022 年以前を上回る状況にはなく、制度面での取り組みが進む一方で、企業側の体感としては解除が広く一般化した段階には達していない可能性が示唆される。

次に、保証解除を経験した企業では、成長志向(事業規模拡大)を相対的に肯定的に捉える割合が高いことが確認された(図表 46)。保証解除の対象となった資金の期間については短期・中期が一定程度先行しつつも、長期資金の解除も一定割合でみられ(図表 47)、保証解除が必ずしも短期資金に限定されているわけではない。金融機関からの説明内容(図表 48、図表 49)を見ると、「保証に頼らない方針」「長期的取引関係の重視」「財務状況・事業計画の良好さ」といった説明が上位に並び、保証解除が“政策的対応”というよりも、個別企業の評価や関係性の文脈で説明されている様子がうかがえる。ただし、「特に説明はなかった」とする回答も一定割合存在するため、保証解除を対話の契機として活かしているかどうかには、金融機関間で差がある可能性がある(図表 51、図表 52)。

さらに、保証解除の影響(図表 50)では、「精神的負担の軽減」や「信頼関係の強化」等

の肯定的影響が一定程度確認される一方で、「影響は特に感じていない」も相当割合を占め、保証解除の意味づけが企業によって異なることが示された。保証解除の実現主体はメインバンクが中心であること（図表 53、図表 54）や、保証付き借入がある企業の中でも相談・交渉に至っていない層が相当程度存在すること（図表 55）を踏まえると、解除の可否だけでなく、企業側の理解・納得形成や相談に踏み切るための環境整備が課題となる。加えて、保証の影響認識（図表 56、図表 57）や規律づけ効果に関する見方（図表 58、図表 59）には幅があり、金融機関職員側の認識との間に乖離がうかがわれる点も含め、今後は企業属性や取引関係の違いを踏まえた詳細分析を通じて、保証に依存しない融資慣行の定着に向けた実務的含意をさらに明確化していく必要がある。

## （５） 金融機関との関係

問 21. 現在、貴社が取引をしている金融機関の状況についてお尋ねします。

（１）メインバンクとしている金融機関の業態を一つ選んで下さい。

（２）メインバンクではないが、取引している金融機関は何社ありますか。下記から一つ選んで下さい。

図表 60 メインバンクの業態

		人数	大手銀行（都市銀行・信託銀行等）	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	ネット銀行	その他	メインバンクと叫べるものはない
全体		3100	23.8	37.8	22.7	3.3	1.7	2.8	1.3	6.5
従業員規模	1 人	398	23.1	28.9	23.4	4.8	1.0	6.5	1.0	11.3
	2～5 人	1191	20.6	35.4	26.4	3.4	2.0	3.2	1.8	7.2
	6～10 人	461	21.3	39.3	24.7	3.9	0.9	2.2	0.9	6.9
	11～20 人	332	24.1	40.4	25.6	1.5	2.1	1.2	1.2	3.9
	21～50 人	333	24.3	49.8	14.4	3.9	1.8	1.2	0.3	4.2
	51～300 人	385	37.1	40.0	12.7	2.1	2.3	1.3	1.0	3.4

図表 60 は、回答者のメインバンクの業態を尋ねた質問の回答結果である。全体を見ると、大手銀行（都市銀行・信託銀行等）が 23.8%、地方銀行・第二地方銀行が 37.8%、信用金庫が 22.7%、信用組合が 3.3%、政府系金融機関が 1.7%である。地域金融機関（地方銀行・第

二地方銀行、信用金庫、信用組合）は 63.8%である。前回調査では、大手銀行と地域金融機関をメインバンクにしている比率は、それぞれ 31.4%と 63.5%である。大手銀行の比率が低下したが、地域金融機関の比率は変わらない。「メインバンクと呼べるものはない」の比率が 6.5%であり、前回調査の「(メインバンクを) 持っていない」の 2.4%を上回っている。

従業員規模で見ると、どの規模においても、地方銀行・第二地方銀行の回答割合が最も高く、「21～50 人」では半数近くが地方銀行・第二地方銀行をメインバンクにしている。大手銀行については、「21～50 人」「51～300 人」でメインバンクに選ばれている比率が 2 番目に高い。信用金庫については、「11～20 人」以下の規模でメインバンクに選ばれている比率が 2 番目に高い。どの規模の企業も地方銀行・第二地方銀行をメインバンクに選んでいるが、規模が大きくなると、大手銀行をメインバンクに選ぶ企業が増え、規模が小さくなると、信用金庫をメインバンクに選ぶ企業が増える。

図表 61 メインバンクではないが、取引している金融機関の数

		人数	メイン バンク のみ	0 社	1 社	2 社	3～5 社	6 社 以上
全体		3100	20.6	1.2	22.1	30.1	24.1	1.9
従業員規模	1 人	398	28.1	3.8	26.1	24.9	16.1	1.0
	2～5 人	1191	23.8	0.8	25.5	30.9	18.2	0.8
	6～10 人	461	20.4	1.1	20.8	33.4	23.2	1.1
	11～20 人	332	19.3	0.9	19.6	34.0	24.7	1.5
	21～50 人	333	10.8	0.9	18.6	30.9	36.0	2.7
	51～300 人	385	13.0	0.5	14.3	24.7	40.5	7.0

図表 61 は、メインバンクではないが、取引している金融機関の数を尋ねた質問の回答結果である。選択肢の「1 社」から「6 社以上」は、すべての回答者が選ぶことができる。「メインバンクのみ」は、(1) で「メインバンクと呼べるものはない」以外を選んだ回答者が選ぶことができ、「0 社」は、「メインバンクと呼べるものはない」を選んだ回答者のみが選ぶことができる。

全体で見ると、「メインバンクのみ」の回答割合が 20.6%であり、回答者の 2 割はメインバンクのみと取引している。メインバンクの有無とは関係なく、「1 社」の金融機関と取引している回答比率は 22.1%であり、「2 社」が 30.1%、「3～5 社」が 24.1%である。メインバンクがあるという回答 (2897 件) においても、「1 社」の回答比率は 21.5%、「2 社」は 30.1%、「3～5 社」は 24.6%、「6 社以上」は 1.8%であり、ほぼ同じである。日本銀行「金融システムレポート 2025 年 4 月」(33 ページ) では、金融機関の取引先数が 1～3 先での

改善効果が大きいことを指摘しているが、「メインバンクのみ」「1社」「2社」の回答比率の合計は72.8%であり、7割以上の回答者の取引金融機関数は1～3社である。

「0社」の回答割合は1.2%であるが、(1)の「メインバンクと呼べるものはない」の回答数(203件)に占める「0社」(38件)の割合は18.7%である。「メインバンクと呼べるものはない」を選んでいる回答者の約2割は金融機関と取引していない。企業間での支払には預金口座を使うので、取引している金融機関数がゼロということは現実的でないが、金融機関から融資や支援等を受けていなければ、回答者はその金融機関を取引先と認識していない可能性がある。さらに、「メインバンクと呼べるものはない」を選んでいる回答者の約8割は、1社以上の金融機関と取引している。金融機関と取引しているにも関わらず、回答者は、メインバンクと呼べるほどの関係がないと考えている。

従業員規模で見ると、「メインバンクのみ」と「0社」の回答比率の合計は、「1人」の企業では31.9%であり、「2～5人」では24.6%、「6～10人」では21.5%、「11～20人」では20.2%である。「3～5社」と「6社以上」の回答比率の合計は、「21～50人」では38.7%、「51～300人」では47.5%である。「6社以上」の回答比率も、「51～300人」では、7.0%である。従業員規模が大きい企業ほど、取引金融機関数が多くなる傾向にある。規模が大きくなると、資金需要も増加するので、複数の金融機関から借り入れる必要があり、取引金融機関数も多くなる。また、多様なサービスを求めるので、複数の業態の金融機関と取引する必要もある。以上の理由から、規模が大きくなると、メインバンク以外の取引金融機関数も増加している。

問 22. (問 21 の (1) で「8. メインバンクと呼べるものはない」を選択した人以外にお尋ねします) 貴社のメインバンクで貴社を担当する、①営業・渉外担当者や②支店長との平均的な面談頻度として、最も当てはまるものをそれぞれ一つ選んで下さい。

図表 62 メインバンクの営業・渉外担当者との平均的な面談頻度

		人数	1週間に1回以上	1ヶ月に1回以上	6ヶ月に1回以上	1年に1回以上	1年に1回未満	1度も面談はない	わからない
全体		2897	4.0	25.8	21.3	7.6	13.1	21.6	6.6
従業員規模	1人	353	2.3	10.8	14.4	8.2	18.7	40.2	5.4
	2～5人	1105	2.4	19.2	23.1	8.1	15.7	26.4	5.2
	6～10人	429	3.7	29.8	19.8	8.6	14.0	17.5	6.5
	11～20人	319	4.7	32.9	25.4	8.5	9.7	11.3	7.5
	21～50人	319	6.9	37.3	21.3	5.6	8.8	12.9	7.2
	51～300人	372	7.3	39.0	20.4	5.6	5.9	10.8	11.0

図表 62 は、メインバンクの営業・渉外担当者との平均的な面談頻度を尋ねた質問への回答結果である。全体で見ると、「1ヶ月に1回以上」(25.8%)、「1度も面談はない」(21.6%)、「6ヶ月に1回以上」(21.3%)の回答比率が高い。「1週間に1回以上」から「1年に1回以上」の回答割合の合計は58.7%であり、メインバンクの担当者と1年に1回以上面談する回答者は全体の6割を下回っている。前回調査では、「ほぼ毎日」から「1年に1回以上」の回答割合の合計は62.8%である。今回の調査結果は、前回を下回っているが、それほど大きな変化はない。今回の調査では、「1度も面談はない」の回答比率が21.6%であるが、前回調査では、「面談はない」の回答比率が27.1%である。前回調査に比べると、営業・渉外担当者と面談したことがないという回答者は減少しているが、面談の頻度は増えていない。

従業員規模で見ると、「1週間に1回以上」から「1年に1回以上」の回答割合の合計は、「1人」では35.7%、「2～5人」では52.8%、「6～10人」では62.0%である。しかし、「11～20人」「21～50人」「51～300人」では、70%を超えている。規模が大きくなると、営業・渉外担当者との面談頻度も増えている。メインバンク以外の取引金融機関数の回答結果(図表 61)によると、規模の大きな企業ほど、取引金融機関数が多くなる傾向にある。メインバンクの営業・渉外担当者は、ライバル金融機関にメインバンク先を奪われないために頻繁に面談している可能性がある。



図表 63 メインバンクの支店長との平均的な面談頻度

		人数	1週間に1回以上	1ヶ月に1回以上	6ヶ月に1回以上	1年に1回以上	1年に1回未満	1度も面談はない	わからない
全体		2897	1.3	8.6	16.8	11.5	16.1	37.8	7.9
従業員規模	1人	353	0.6	3.4	6.5	7.9	14.4	61.2	5.9
	2～5人	1105	0.9	6.1	10.9	8.0	20.0	48.0	6.2
	6～10人	429	1.4	8.2	17.7	14.2	14.9	34.7	8.9
	11～20人	319	2.5	9.4	23.5	17.6	15.7	22.3	9.1
	21～50人	319	1.9	14.4	24.8	14.7	13.2	22.6	8.5
	51～300人	372	1.6	15.6	30.6	14.5	10.5	15.1	12.1

図表 63 は、メインバンクの支店長との平均的な面談頻度を尋ねた質問への回答結果である。全体で見ると、「1 度も面談はない」の回答比率が 37.8%であり、最も高い。「1 週間に 1 回以上」から「1 年に 1 回以上」の回答割合の合計は 38.2%であり、「1 度も面談はない」の 37.8%と同程度である。図表 62 のメインバンクの営業・渉外担当者との平均的な面談頻度と比べると、支店長との平均的な面談頻度は、営業・渉外担当者よりも低い。前回調査では、「1 週間に 1 回以上」から「1 年に 1 回以上」の回答割合の合計は 40.6%であり、「面談はない」の回答割合 40.8%である。前回調査と比べて、どちらも減少しているが、大きな変化は見られない。

従業員規模別で見ると、「1 週間に 1 回以上」から「1 年に 1 回以上」の回答割合の合計は、「1 人」では 18.4%、「2～5 人」では 25.8%、「6～10 人」では 41.5%である。しかし、「11～20 人」と「21～50 人」では、それぞれ、53.0%と 55.8%であり、「51～300 人」では 62.4%である。営業・渉外担当者との面談頻度と同様に、規模が大きくなると、支店長との面談頻度も増える傾向にある。

問 23. (問 21 の (1) で「8. メインバンクと呼べるものはない」を選択した人以外にお尋ねします) 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。(複数選択可)

図表 64 メインバンクとの関係性

		人数	借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する	他の金融機関の金利より高くても、メインバンクを優先したい	他の金融機関の金利が安ければ、メインバンク以外を検討する	他の金融機関の金利が安ければ、メインバンク以外を検討する	メインバンクには、安定的な資金供給の信頼感がある	メインバンクは、数字に表れない強みを理解している	メインバンクは、借入以外の相談（販路開拓等）に対応してくれる	メインバンクは、定期的な現場を訪問し経営状況を的確に把握している	メインバンクは、顧客本位（お客様第一）の業務運営を行っている	意味のある関係性が築けていない	その他／わからない
全体		2897	22.6	9.0	30.0	16.3	10.3	8.0	7.2	3.9	20.5	13.3	
従業員規模	1 人	353	19.0	5.4	23.8	7.1	6.8	3.1	3.1	2.5	30.3	17.3	
	2～5 人	1105	22.4	7.5	28.4	12.1	8.0	5.9	5.2	3.4	25.3	13.9	
	6～10 人	429	25.4	8.6	30.3	15.2	9.3	6.8	5.1	4.0	19.3	13.3	
	11～20 人	319	27.0	12.2	36.4	21.0	15.7	11.3	12.5	5.3	12.2	8.8	
	21～50 人	319	20.1	11.6	31.7	26.0	14.4	11.9	11.3	5.3	15.0	10.3	
	51～300 人	372	21.5	12.4	33.6	26.6	13.4	14.2	11.8	4.0	9.9	14.0	

図表 64 は、メインバンクとの関係性を尋ねた質問への回答結果である。全体では、「他の金融機関の金利が安ければ、メインバンク以外を検討する」の回答割合が 30.0%で最も高く、「借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する」が 22.6%、「意味のある関係性が築けていない」が 20.5%である。回答割合の上位 3 つの選択肢のうち、メインバンクとの関係性に対して肯定的な選択肢は「借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する」のみであり、否定的な選択肢が 2 つある。回答者はメインバンクとの関係性に対して肯定的な評価をしていない。前回調査では、「借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する」が 32.5%、「他の金融機関の金利が少しでも安ければ、メインバンク以外からの借入を検討したい」が 19.4%、「意味のある関係性が築けているわけではない」が 25.5%である。「意味のある関係性が築けていない」の回答割合は 5%ポイントほど低下したが、肯定的な回答（「借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する」）の割合は 10%ポイント近く低下し、否定的な回答（「他の金融機関の金利が安ければ、メインバンク以外を検討する」）の割合が 10%ポイントほど上昇している。前回調査と比べると、メインバンクとの関係に対する否定的な評価が増えている。

「他の金融機関の金利が安ければ、メインバンク以外を検討する」以外の融資関係の項目

については、「借入が必要になれば、メインバンクだけに相談する」の回答割合は 22.6%、「他の金融機関の金利より高くても、メインバンクを優先したい」は 9.0%、「メインバンクには、安定的な資金供給の信頼感がある」は 16.3%である。それ以外の項目では、「メインバンクは、数字に表れない強みを理解している」が 10.3%、「メインバンクは、借入以外の相談（販路開拓等）に対応してくれる」が 8.0%、「メインバンクは、定期的に現場を訪問し経営状況を的確に把握している」が 7.2%である。事業性評価や融資以外の支援、リレーションシップバンキングに対する評価は高くない。

従業員規模別に見ると、規模が大きくなるほど、「他の金融機関の金利が安ければ、メインバンク以外を検討する」と「意味のある関係性が築けていない」の回答割合の合計は低下しており、否定的な回答が少なくなる。事業性評価や融資以外の支援、リレーションシップバンキングに対する肯定的な回答である「メインバンクは、数字に表れない強みを理解している」「メインバンクは、借入以外の相談（販路開拓等）に対応してくれる」「メインバンクは、定期的に現場を訪問し経営状況を的確に把握している」の選択比率も、「11～20 人」「21～50 人」「51～300 人」のサンプルでは、10%を超えている。「他の金融機関の金利より高くても、メインバンクを優先したい」「他の金融機関の金利が安ければ、メインバンク以外を検討する」「メインバンクには、安定的な資金供給の信頼感がある」の回答割合も、「11～20 人」「21～50 人」「51～300 人」のサンプルでは、高くなる。規模の大きな企業ほど、借入金利が低ければメインバンク以外からも融資を受けることを考えているが、メインバンクの融資や事業性評価、融資以外の支援、リレーションシップバンキングに対する評価は高くなる。

問 24. (問 21 の (1) で「8. メインバンクと呼べるものはない」を選択した人以外にお尋ねします) (1) メインバンクから助言や情報を受けたことがあるか、(2) それが経営の改善に具体的な効果をもたらしたか、(3) その結果として、メインバンクに対する追加的借入や手数料などの「対価」を支払ったことがあるかについて、それぞれ当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

図表 65 助言や情報を受けた項目

		人数	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 (中途採用者の紹介等)	専門家や専門機関の紹介 (税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタント等)	SDGs や脱炭素への対応	DX への対応	BCP・リスクマネジメント (災害・サイバー等)	事業承継・M&A	該当するものはない
全体		2897	6.2	4.1	2.6	5.4	5.0	6.6	2.7	2.2	1.7	7.7	71.9
従業員規模	1 人	353	2.8	1.4	2.3	3.4	0.3	1.7	0.8	1.4	0.3	2.5	86.1
	2～5 人	1105	4.2	3.8	2.0	4.6	2.7	5.2	1.6	1.4	0.8	4.0	79.5
	6～10 人	429	6.3	2.8	3.5	4.7	3.7	6.1	1.9	1.9	1.9	6.5	73.9
	11～20 人	319	7.8	5.6	3.1	8.2	10.0	10.3	3.1	0.9	1.6	10.3	60.8
	21～50 人	319	10.0	6.0	2.5	6.6	10.0	8.8	5.3	2.5	1.3	13.8	56.4
	51～300 人	372	10.8	6.5	3.2	6.7	9.1	10.8	6.2	6.5	5.9	17.5	56.2

図表 65 と図表 66、図表 68 は、それぞれ、(1) メインバンクから助言や情報を受けた項目と、(2) それが経営の改善に具体的な効果をもたらした項目、(3) その結果として対価を支払った項目について尋ねている質問の回答結果である。図表 67 は、各項目のメインバンクから助言や情報を受けた回答数に対する効果があつた回答数の比率 (有効性比率) と、対価を支払った回答数の比率 (対価支払比率) を示している。

図表 65 は、メインバンクから助言や情報を受けたことがある項目の回答結果である。該当する項目を複数選択できるにもかかわらず、「該当するものはない」が 71.9%と最も高い。金融機関は融資以外にも様々な支援をしているが、支援を受けている企業側は、助言や情報を受けたとは思っていない。前回調査では、その他を含む 7 項目について尋ねているが、「いずれも該当しない」は 73.8%であり、今回の調査結果も同程度である。助言や情報を受けた項目では、「事業承継・M&A」の選択比率が最も高いが、それでも 7.7%である。それ

以外では、「専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタント等）」が6.6%であり、「新しい販売先」が6.2%である。前回調査では、「事業承継・M&A」は選択肢にないが、「新しい販売先」（9.4%）、「専門家や専門機関の紹介」（8.3%）が1番目と2番目に選ばれている。今回の調査と前回の調査では、「事業承継・M&A」の回答比率が高い以外は、大きな差はない。

従業員規模別で見ると、「該当するものはない」の割合は「6～10人」以下では、70%以上であるが、「11～20人」では60.8%に低下し、「21～50人」「51～300人」では約56%である。規模が大きい企業ほど、助言や情報を受けている。従業員規模が「11～20人」以上では、「事業承継・M&A」の選択比率は10%を超えており、「51～300人」では、17.5%である。従業員規模の大きな企業は、後継者が不在のために廃業することの地域の雇用への影響が強いので、事業承継での支援を必要としている。「専門家や専門機関の紹介」「新しい販売先」の選択比率も、従業員規模が「11～20人」以上では高くなり、10%を上回ることも多い。全体では5.0%である「人材の紹介（中途採用者の紹介等）」は、従業員規模が「11～20人」以上では高くなり、「11～20人」「21～50人」では10%である。「事業承継・M&A」の選択比率も踏まえると、従業員規模が大きい企業ほど、新規事業への参入のための中途採用や、事業を承継する専門的人材を必要としており、その支援をメインバンクが行っている。

図表 66 経営の改善に具体的な効果をもたらした項目

		人数	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	専門家や専門機関の紹介	SDGsや脱炭素への対応	DXへの対応	BCP・リスクマネジメント	事業承継・M&A	該当するものはない
全体		2897	2.8	2.1	1.0	1.7	1.9	3.2	1.2	0.9	0.6	2.2	85.3
従業員規模	1人	353	1.1	0.8	1.4	0.8	0.3	0.6	0.6	0.6	0.0	0.3	93.8
	2～5人	1105	1.7	1.9	0.9	1.4	1.2	2.5	0.8	0.5	0.5	0.9	89.5
	6～10人	429	2.6	1.4	1.2	1.6	0.5	1.9	0.7	0.5	0.7	2.1	88.6
	11～20人	319	3.8	2.5	0.3	2.2	2.8	6.0	1.3	0.6	0.3	3.8	79.9
	21～50人	319	4.1	2.5	0.6	2.8	5.0	4.1	2.8	1.3	0.3	2.8	77.4
	51～300人	372	5.6	4.3	1.3	2.2	4.0	5.9	2.2	2.4	1.6	5.9	72.6

図表 67 助言や情報を受けた回答数に対する有効性や対価支払いの比率

	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	専門家や専門機関の紹介	SDGs や脱炭素への対応	DX への対応	BCP・リスクマネジメント	事業承継・M&A
有効性比率	44.4	51.7	37.3	31.6	38.6	48.2	44.3	39.1	32.7	28.3
対価支払比率	23.9	30.8	34.7	27.7	20.7	40.8	34.2	20.3	16.3	15.3

図表 66 は、メインバンクから助言や情報を受けた項目が経営の改善に具体的な効果をもたらしたかについて尋ねている質問の回答結果である。「該当するものはない」が 85.3%と最も高い。前回調査では、「いずれも該当しない」が 86.5%であるので、ほとんど変化はない。項目別では、「専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタント等）」が最も高いが、それでも 3.2%である。それ以外では、「新しい販売先」が 2.8%、「事業承継・M&A」が 2.2%、「新しい仕入先」が 2.1%である。前回調査では、「新しい販売先」が 4.3%、「専門家や専門機関の紹介」が 4.0%であったので、大きな変化はない。

図表 67 は、各項目のメインバンクから助言や情報を受けた回答数に対する効果があった回答数の比率（有効性比率）と、対価を支払った回答数の比率（対価支払比率）を示している。助言を受けた項目の中で有効性比率が高いのは、「新しい仕入先」（51.7%）、「専門家や専門機関の紹介」（48.2%）、「新しい販売先」（44.4%）、「SDGs や脱炭素への対応」（44.3%）である。助言や情報を受けた項目の回答比率が高い「事業承継・M&A」の有効性比率は 28.3%であり、最も低い。

今回の調査では、ほとんどの項目の有効性比率は 50%を下回っているが、前回調査でも、「新しい技術やその技術の入手方法」以外の項目は 50%を下回っていたので、大きな変化はない。金融機関は融資以外の支援にも力を入れているが、その効果に対する企業側の評価は高くない。しかし、「SDGs や脱炭素への対応」が 44.3%、「DX への対応」が 39.1%であることから、新しい分野に対する金融機関の支援は、徐々に効果を出し始めている。

図表 66 の従業員規模別の回答結果を見ると、「1 人」「2～5 人」「6～10 人」のサンプルでは、「該当するものはない」の比率が約 9 割であるが、「11～20 人」「21～50 人」「51～300 人」のサンプルでは、「該当するものはない」が 8 割以下である。全体で上位に選ばれている「新しい販売先」「事業承継・M&A」「専門家や専門機関の紹介」の回答比率も、「11～20 人」以上のサンプルで、高くなっている。「人材の紹介（中途採用者の紹介等）」も、従業員規模が「11～20 人」以上では高くなり、「21～50 人」「51～300 人」では、それぞれ

5.0%と 4.0%である。従業員規模が大きい企業は、人材紹介の支援を受けており、経営改善につながっている可能性がある。ただし、回答比率は 5.0%程度であることから、大きな効果があることは示されていない。

図表 68 対価を支払った項目

		人数	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	専門家や専門機関の紹介	SDGs や脱炭素への対応	DX への対応	BCP・リスクマネジメント	事業承継・M&A	該当するものはない
全体		2897	1.5	1.3	0.9	1.5	1.0	2.7	0.9	0.4	0.3	1.2	89.5
従業員 規模	1 人	353	1.1	0.8	1.1	0.8	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.3	95.2
	2～5 人	1105	1.3	1.2	0.8	1.0	0.7	2.0	0.4	0.4	0.2	0.5	92.5
	6～10 人	429	1.2	1.4	1.2	1.9	0.5	2.3	0.7	0.5	0.2	0.9	90.9
	11～20 人	319	1.3	0.6	0.6	2.5	0.9	4.4	2.2	0.6	0.3	1.6	85.9
	21～50 人	319	1.9	1.3	0.6	1.6	2.5	4.7	1.6	0.3	0.3	1.6	84.6
	51～300 人	372	2.7	2.4	1.1	2.2	2.4	3.8	2.2	1.1	0.8	3.8	80.9

図表 68 は、メインバンクから助言や情報を受けた項目が経営の改善に具体的な効果があったので、その結果として対価を支払ったことがある項目を尋ねている質問の回答結果である。「該当するものはない」が 89.5%と最も高い。約 9 割の回答者は、メインバンクから助言や情報等の支援を受けていないか、受けていても経営の改善に具体的な効果がないので、対価を支払っていない。前回調査でも、「いずれも該当しない」の回答比率は 89.9%であるので、前回調査から大きな変化はない。項目別では、最も回答比率が高い「専門家や専門機関の紹介（税理士、弁護士、中小企業診断士、弁理士、コンサルタント等）」でも 2.7%である。

図表 67 では、各項目のメインバンクから助言や情報を受けた回答数に対する対価を支払った回答数の比率（対価支払比率）を示しているが、「専門家や専門機関の紹介」は 40.8%と最も高く、「新しい技術やその入手方法」は 34.7%、「SDGs や脱炭素への対応」は 34.2%である。助言や情報を受けた項目の回答比率が高い「事業承継・M&A」の対価支払比率は 15.3%であり、効果がないからか、対価を支払ったという比率も最も低い。「新しい販売先」「新しい仕入先」「人材の紹介（中途採用者の紹介等）」「DX への対応」の有効性比率が高い項目であっても、対価を支払ったという割合は高くない。前回調査でも、対価支払比率は

3割から4割であったが、今回調査においても、ほぼ同じ結果である。助言や情報の提供が少なく、有効性が低いので、金融機関の収益に結びつかないともいえるが、金融機関の収益に結びつかないので、金融機関が有効な助言や情報を提供することに積極的でないとも考えられる。

図表 68 の従業員規模別を見ると、「1人」「2～5人」「6～10人」のサンプルでは、「該当するものはない」が9割を超えているが、「11～20人」「21～50人」「51～300人」のサンプルでは、「該当するものはない」の比率は9割を下回っており、「51～300人」のサンプルでは、80.9%である。規模が大きくなるほど、助言や情報の提供に対して対価を支払っているが、1～2割程度である。項目別では、「専門家や専門機関の紹介」の比率が高く、「51～300人」では「事業承継・M&A」の比率も高い。

問 25. 2020 年以降にメインバンクを変更し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 69 メインバンクの変更

		人数	はい (2023 年以降に変更 した)	はい (2020 年～2022 年に 変更した)	変更していない	メイン バンク はない
全体		3100	1.8	3.3	86.5	8.5
従業員規模	1 人	398	2.0	2.0	81.2	14.8
	2～5 人	1191	1.8	3.0	85.4	9.7
	6～10 人	461	1.3	5.6	85.7	7.4
	11～20 人	332	2.1	3.3	90.7	3.9
	21～50 人	333	0.9	3.0	88.9	7.2
	51～300 人	385	2.3	3.1	90.4	4.2

図表 69 は、回答者の企業のメインバンクの変更を尋ねた質問への回答結果である。全体で見ると、「2020 年～22 年に変更した」と「2023 年以降に変更した」の回答比率は、それぞれ 3.3%と 1.8%であり、「変更していない」の回答割合は 86.5%である。「メインバンクはない」の回答数を除いて、「変更していない」の比率を求めると、94.4%である。メインバンクを持っている回答者でメインバンクを変更した者は非常に少ない。

従業員規模で見ると、「1人」「2～5人」「6～10人」では「変更していない」の比率は 80%



台であり、「11～20 人」「21～50 人」「51～300 人」では「変更していない」の比率は 90% 前後である。「1 人」「2～5 人」「6～10 人」では「メインバンクはない」の比率も高いので、「メインバンクはない」の回答数を除いて、「変更していない」の比率を求めると、どの従業員規模においても、90%を超えている。従業員規模とメインバンクの変更の間に強い関係は見られない。

問 26. 問 25 で「1」もしくは「2」と回答した方にお尋ねします。その理由（従来のメインバンクにはない強み）として、当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

図表 70 メインバンク変更の理由（従来のメインバンクにはない強み）

		人数	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	担当者が頻繁に訪問してくれるなど、親身である	融資以外の支援（販路開拓・人材紹介等）が充実している	デジタル・オンラインサービスの利便性が高い（電子契約・Web 振込等）	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有利な条件（低金利等）を提示してくれる	その他の理由…	特に理由はない
全体		158	15.8	15.8	18.4	25.3	16.5	14.6	19.0	12.0	5.1	14.6
従業員規模	1 人	16	18.8	12.5	12.5	12.5	18.8	18.8	6.3	0.0	6.3	31.3
	2～5 人	58	6.9	13.8	15.5	24.1	20.7	13.8	20.7	12.1	10.3	13.8
	6～10 人	32	9.4	6.3	21.9	28.1	6.3	9.4	15.6	9.4	3.1	21.9
	11～20 人	18	16.7	33.3	22.2	33.3	16.7	16.7	11.1	22.2	0.0	11.1
	21～50 人	13	46.2	15.4	23.1	30.8	7.7	15.4	38.5	15.4	0.0	0.0
	51～300 人	21	28.6	23.8	19.0	23.8	23.8	19.0	23.8	14.3	0.0	4.8

図表 70 は、メインバンクを変更した回答者（158 人）に対して、変更理由（従来のメインバンクにはない強み）を尋ねた質問の回答結果である。全体で見ると、「担当者が頻繁に訪問してくれるなど、親身である」の回答割合が最も高く、25.3%である。図表 62 によると、メインバンクの営業・渉外担当者との面談頻度は高くないので、ライバル金融機関の担当者が頻繁に訪問すると、ライバル金融機関が親身に対応していると感じ、メインバンクを変更する傾向にある。

2 番目に高いのは、「融資の相談に迅速に対応してくれる」（19.0%）であり、「従来のメイ

ンバンクよりも有利な条件（低金利等）を提示してくれる」（12.0%）を上回っている。回答者は、メインバンクの融資の条件よりも、融資の相談に対して不満を感じて、メインバンクを変更している可能性がある。3 番目以降に高いのは、「事業の立て直しを支援してくれる」（18.4%）、「融資以外の支援（販路開拓・人材紹介等）が充実している」（16.5%）、「事業内容の強みを理解してくれる」（15.8%）、「経営計画の策定を支援してくれる」（15.8%）である。メインバンクの融資以外の支援や事業性評価等に対する評価が低くなると、回答者はメインバンクを変更する傾向がある。

従業員規模別では、各従業員数のサンプルが多くないこともあり、他の質問の回答結果と比べると、メインバンク変更の理由については、企業規模との間に単調な比例関係は見られない。項目別では、「担当者が頻繁に訪問してくれるなど、親身である」の回答割合は、「1 人」では 20%を下回っているが、それ以外では 20%を超えている。「融資の相談に迅速に対応してくれる」は、「2～5 人」「21～50 人」「51～300 人」で 20%を超えている。「事業の立て直しを支援してくれる」の回答比率は、「6～10 人」以上のサンプルで、20%前後である。

「融資以外の支援（販路開拓・人材紹介等）が充実している」の回答比率は、「1 人」「2～5 人」「11～20 人」「51～300 人」で、10%を超えている。「事業内容の強みを理解してくれる」の回答比率は、「1 人」「11～20 人」「21～50 人」「51～300 人」で、10%を超えており、「21～50 人」では 46.2%である。

本項では、企業のメインバンクの業態、取引金融機関数、面談頻度、メインバンク関係の評価、助言・情報提供の受領と効果、対価支払い、さらにメインバンク変更の実態と理由を整理した。まず、メインバンクの業態は地方銀行・第二地銀が最も多く、信用金庫を含む地域金融機関が全体の約 3 分の 2 を占めている（図表 60）。一方で、前回調査と比べて大手銀行をメインバンクとする比率は低下し、「メインバンクと呼べるものはない」とする回答が増加しており、企業側の“主たる金融機関”に対する認識がやや弱まっている可能性がある。加えて、取引金融機関数は全体として 1～3 社に集中しつつ（図表 61）、規模が大きい企業ほど取引先が増える傾向が確認され、企業規模に応じて資金需要やサービス需要が多様化していることがうかがえる。

メインバンクとの接点を見ると、営業・渉外担当者であっても「面談はない」が一定割合存在し、支店長との面談はさらに低頻度である（図表 62、図表 63）。この状況は、事業性評価や伴走支援の前提となる「対話の機会」が十分に確保されていない企業層が相当程度存在することを示唆する。また、メインバンク関係の評価（図表 64）では、「金利が安ければ他行を検討する」が最も多く、前回調査と比較してメインバンクへのロイヤリティが低下し、価格競争圧力が強まっている。一方で、規模が大きい企業ほど、事業性評価（数字に表れない強みの理解）や非金融支援（販路・人材等）に関する肯定的評価が相対的に高く、メインバンク機能が発揮されやすい企業層とそうでない企業層の差が広がっている可能性がある。

さらに、助言や情報提供の実態（図表 65～図表 68）では、「該当するものはない」が受

領段階で約 7 割、効果段階で約 9 割、対価支払いでも約 9 割を占め、金融機関の非金融支援が企業側に“支援として認識されにくい／成果として実感されにくい”構造が示された。他方、助言を受けた企業に限れば「専門家紹介」「新規販路・仕入先」等で一定の有効性が見られる（図表 67）ため、提供対象の選定や提示方法、実行支援の設計次第で成果を高める余地がある。メインバンク変更は 2020 年以降でもごく少数にとどまるが（図表 69）、変更理由として「親身さ（訪問頻度）」「融資相談への迅速対応」が相対的に上位であり（図表 70）、企業側は金利条件だけでなく、コミュニケーションの質とスピード、そして事業の理解や再生・計画策定支援といった“関係性の実務”を重視してメインバンクを評価していることが示唆される。

## （６） 金融機関の事業性評価について

問 27 から問 31 については、問 21 の（１）で「8.メインバンクと呼べるものはない」を選択した人以外の方のみ回答を求めている。そのために、回答者の母数は 2897 人となっている。

問 27. 貴社は、メインバンクの事業性評価（＝財務面だけでなく事業内容や成長性等も含めて企業を評価すること）の能力についてどのように評価していますか。

（１）現時点の能力の水準として、当てはまるものを 1 つ選んで下さい。

（２）3 年前と比較した変化として、当てはまるものを 1 つ選んで下さい。

（３）（１）で「4. ほとんど評価できない」または「5. 全く評価できない」と回答した方にお尋ねします。その理由として当てはまるものをすべて選んで下さい。（複数選択可）

図表 71 メインバンクの現時点の事業性評価能力

		人数	高く評価できる	ある程度評価できる	少し評価できる	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		2897	6.7	29.1	24.3	12.1	5.9	21.9
従業員規模	1 人	353	3.7	19.3	20.1	14.2	5.9	36.8
	2～5 人	1105	5.4	23.1	26.6	13.5	7.9	23.5
	6～10 人	429	4.7	31.2	24.5	13.1	7.0	19.6
	11～20 人	319	12.2	33.5	23.8	10.3	5.3	14.7
	21～50 人	319	6.6	41.1	23.8	10.7	2.2	15.7
	51～300 人	372	11.0	39.8	22.0	7.8	2.4	16.9

(注) 問 27 から問 31 についてはメインバンクを持つ回答者のみが対象になっている。

図表 72 2021 年度調査におけるメインバンクの現時点の事業性評価能力

全体	高く評価 できる	ある程度評価 できる	少し評価で 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

出所: 家森他 (2022) より筆者作成

図表 71 は、企業が現時点のメインバンクの事業性評価能力をどのように評価しているかについての回答結果をまとめたものである。2014 年 9 月に金融庁は、「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」の中で、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（経営者保証に関するガイドラインの活用を含む）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とした。そして、2024 年 6 月 14 日に「事業性融資の推進等に関する法律」が公布され、2026 年 5 月 25 日に施行される予定である。事業性融資を促進するには、金融機関が企業の事業内容や成長可能性を評価できることが肝要である。そこで、当事者である事業者がメインバンクの事業性評価能力をどのように見ているのかを、アンケートの回答から調べる。

図表 71 の全体の行を見ると、「ある程度評価できる」29.1%、次いで「少し評価できる」24.3%、「わからない」21.9%である。「ある程度評価できる」と回答した企業の内訳をみると、従業員規模の大きな企業が多く回答している。また、「わからない」と回答した企業は、従業員規模の小さな企業が多い。「高く評価できる」と回答した企業のうち、11～20 人規模の企業での比率が最も多い。「高く評価できる」「ある程度評価できる」を合算してみると、従業員 11 人以上の規模の企業は、金融機関が自社の財務や事業内容、成長性を理解できていると考えている。

図表 72 は、家森他 (2022) で 2021 年 10 月に貴社のメインバンクの事業性評価の能力の水準について尋ねた結果である。比較すると、今回のアンケート調査で「高く評価できる」「ある程度評価できる」「少し（は）評価できる」と回答した割合が高まり、「ほとんど評価できない」「全く評価できない」「わからない」と回答した割合が低下した。2025 年 9 月までの 4 年間で、金融機関職員の事業性評価能力が向上した可能性を示す。

図表 73 3年前と比較したメインバンクの事業性評価能力の変化

		人数	大きく向上	少し向上	横ばい	少し悪化	大きく悪化	わからない
全体		2897	4.2	22.3	43.4	12.0	4.2	13.8
従業員規模	1人	353	2.3	10.5	45.9	15.0	6.2	20.1
	2～5人	1105	1.9	17.4	46.4	14.9	5.6	13.8
	6～10人	429	3.5	24.5	46.2	9.6	3.5	12.8
	11～20人	319	6.3	28.8	41.4	10.0	2.5	11.0
	21～50人	319	9.1	29.2	39.8	9.1	2.5	10.3
	51～300人	372	7.8	34.1	33.9	7.5	2.2	14.5

図表 74 2021年度調査におけるメインバンクの事業性評価能力の変化

全体	向上	やや向上	横ばい	やや悪化	悪化	わからない
2438	2.6	13.8	44.6	9.2	4.6	25.1

出所: 家森他 (2022)より筆者作成

図表 73 は、企業が3年前と比較してメインバンクの事業性評価能力がどのように変化したと捉えているかを尋ねたものである。全体の行を見ると、「横ばい」と回答した割合が最も多く43.4%、次いで「少し向上」22.3%、「わからない」13.8%である。「横ばい」と回答した割合をみると、従業員規模の小さな企業が多い。反対に「少し向上」と回答した割合は、大規模な企業ほど多い。

従業員規模1名の企業は、金融機関職員の事業性評価能力について、「わからない」と感じている割合が多い。新進気鋭の企業として事業基盤の構築段階にあたり、新たな価値を創造しはじめたばかりの企業の場合、自身の事業内容がまだ固まっていなかったり、成長可能性の振れ幅が大きい。金融機関職員の事業性評価能力についてまで考えている余裕がない可能性がある。

図表 74 は、2021年度調査におけるメインバンクの事業性評価能力の変化をまとめたものである。「向上」と「やや向上」を足すと16.4%であった。2025年度調査では、依然として半数近くは変化を実感していないものの、「大きく向上」と「少し向上」を足すと26.5%であり、メインバンクの事業性評価能力は2021年と比べて向上したと評価される割合が高まっている。

図表 75 現時点の事業性評価能力を全く／ほとんど評価できない理由（複数選択可）

		人数	特 に な い ／ わ か ら な い	そ の 他	提 出 資 料 や 説 明 が 十 分 に 活 用 さ れ て い な い と 感 じ る	貴 社 側 で も 情 報 提 供 や 説 明 が 十 分 で は な か つ た 可 能 性 が あ る	財 務 情 報 中 心 で 、 非 財 務 的 な 強 み が 見 ら れ て い な い	面 談 は あ る が 形 式 的 で 踏 み 込 ん だ 質 問 が な い	貴 社 の 強 み や 事 業 内 容 を 十 分 に 理 解 し よ う と す る 姿 勢 が 感 じ ら れ な い	金 融 機 関 側 の 担 当 者 が 頻 繁 に 交 代 す る	事 業 に 踏 み 込 ん だ ヒ ア リ ン グ や 現 場 訪 問 が な い	担 当 者 の 理 解 や 関 心 が 浅 く 、 業 界 に 詳 し く な い
全体		522	25.7	22.0	17.6	16.9	15.7	13.2	5.9	5.7	2.5	38.1
従 業 員 規 模	1 人	71	21.1	16.9	12.7	7.0	11.3	8.5	5.6	7.0	2.8	40.8
	2～5 人	236	22.9	21.6	17.8	15.7	12.7	15.7	6.8	4.2	1.3	41.1
	6～10 人	86	30.2	20.9	10.5	20.9	17.4	4.7	4.7	5.8	1.2	41.9
	11～20 人	50	24.0	22.0	22.0	16.0	18.0	10.0	4.0	4.0	10.0	36.0
	21～50 人	41	31.7	31.7	24.4	26.8	22.0	14.6	7.3	9.8	4.9	31.7
	51～300 人	38	36.8	26.3	28.9	23.7	28.9	28.9	5.3	10.5	0.0	15.8

図表 75 は、メインバンクの現時点の事業性評価能力を全く、あるいはほとんど評価できないと回答した企業に、その理由をすべて回答してもらった結果である。「特にない／わからない」と回答した割合が最も多く 38.1%、次いで「担当者の理解や関心が浅く、業界に詳しくない」25.7%、「事業に踏み込んだヒアリングや現場訪問がない」22.0%である。

本アンケートによると、メインバンクの事業性評価能力について評価できない理由を「特にない／わからない」とし、理由を言語化できない割合が最も高い。特に、規模の小さな企業の場合、メインバンクの事業性評価能力についてよくわかっていない割合が高い。

「担当者の理解や関心が浅く、業界に詳しくない」といった指摘については従業員規模 21 名以上の企業の割合が高い。中小企業が大企業へと成長する過程の企業から、メインバンクの課題が提示されている。

問 28. 直近 3 年間に、メインバンクが貴社を評価・理解するために実施したこととして、当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

図表 76 メインバンクが貴社を評価・理解するために実施したこと（複数選択可）

		人数	経営者との面談や経営計画についての意見交換	販売・月次試算表等のデータ提供の依頼	人材育成・採用などの把握	主力製品や新商品、業界動向や競合他社についての説明の要請	工場や店舗などの現場訪問や視察	ブランド価値・技術・人的資本などの無形資産の確認	ESG・気候リスクなどサステナビリティ課題の確認	その他の対応…	特にない	わからない
全体		2897	26.0	13.9	7.6	6.0	5.7	4.8	1.3	0.4	50.0	10.4
従業員規模	1人	353	9.6	7.9	2.0	3.4	2.3	2.8	0.8	0.3	64.3	15.3
	2～5人	1105	19.5	10.7	5.5	4.7	4.1	3.9	0.8	0.5	58.5	10.5
	6～10人	429	25.2	14.2	7.5	4.7	5.8	4.0	0.9	0.0	52.4	8.6
	11～20人	319	35.1	22.6	12.9	8.5	9.4	5.3	1.6	0.9	39.2	7.2
	21～50人	319	42.3	19.4	12.9	6.9	6.9	6.9	0.9	0.9	34.8	9.7
	51～300人	372	40.3	16.9	10.5	10.8	9.4	8.3	4.0	0.0	30.6	11.0

図表 76 は、直近 3 年間に、メインバンクが貴社を評価・理解するために実施したことを尋ねたものである。「特にない」と回答した割合が最も多く 50.0%、次いで「経営者との面談や経営計画についての意見交換」26.0%、「販売・月次試算表等のデータ提供の依頼」13.9%である。

「特にない」と回答した企業は、1 人企業が最も多く、規模が大きくなるにつれて低下している。資源の限られる金融機関が支援先を選択・集中している可能性を示す。同様に、「経営者との面談や経営計画についての意見交換」についても規模の小さな企業は少なく、規模の大きな企業は多い。「販売・月次試算表等のデータ提供の依頼」「人材育成・採用などの把握」は 11～50 人規模の企業が相対的に多い。金融機関は、貸出先の企業規模に応じて実施内容を選択している可能性がある。

問 29. メインバンクによる貴社理解の深まりの結果として生じていると思うものを以下から全て選んで下さい。(複数選択可)

図表 77 貴社への理解が深まった結果、生じていること(複数選択可)

		人数	特に変化はない	適用金利の引き下げ	融資限度額の増額	返済期間の延長／据置期間の設定	担保物件の一部解除・縮小	経営者保証の解除(または部分解除)	非金融的な支援(販路開拓、人材支援等)	新たなコミットメントライオン設定	融資条件の厳格化(適用金利上昇等)	わからない
全体		2897	60.2	12.0	11.1	7.0	4.3	5.2	3.5	2.9	1.9	10.8
従業員規模	1人	353	66.3	7.1	4.5	3.4	2.0	2.0	1.4	1.7	2.5	16.7
	2～5人	1105	67.5	7.9	8.0	5.5	3.6	3.7	2.6	2.1	1.4	9.9
	6～10人	429	61.8	14.0	13.5	7.7	4.7	5.6	2.3	2.3	0.9	8.9
	11～20人	319	54.2	15.0	11.3	9.4	6.3	9.1	5.6	2.2	3.1	8.2
	21～50人	319	51.1	16.9	17.2	8.5	7.2	7.2	6.0	3.8	1.6	9.4
	51～300人	372	43.5	19.6	18.3	10.8	4.3	7.3	5.4	7.0	3.2	13.4

図表 77 は、メインバンクによる貴社への理解が深まった結果として生じていると思うものを複数選択した結果である。「特に変化はない」と回答した企業が最も多く 60.2%、次いで「適用金利の引き下げ」12.0%、「融資限度額の増額」11.1%である。

「特に変化はない」と回答した内訳をみると、1人企業が最も多く、規模が小さい企業が「特に変化はない」と回答する割合が高いことがわかる。それに対して、規模が大きくなるほど「適用金利の引き下げ」「融資限度額の増額」と回答する割合が高い。企業規模が大きくなるほど、メリットを受けていることがわかる。



問 30. 経営判断に関して、貴社はメインバンクをどの程度信頼できる相談相手と考えていますか。最も近いものを1つ選んで下さい。

図表 78 メインバンクは、信頼できる相談相手かどうか

		人数	とても信頼している	ある程度信頼している	あまり信頼していない	全く信頼していない	相談する先だと考えたことがない	わからない
全体		2897	7.3	44.1	13.2	3.8	21.5	10.1
従業員規模	1 人	353	3.7	32.0	12.5	4.0	33.4	14.4
	2～5 人	1105	4.7	41.4	14.1	4.3	26.2	9.2
	6～10 人	429	6.3	44.1	15.9	4.4	18.2	11.2
	11～20 人	319	10.7	51.1	9.1	5.6	15.7	7.8
	21～50 人	319	10.7	48.3	14.1	2.2	14.4	10.3
	51～300 人	372	13.7	53.8	10.5	1.3	11.3	9.4

図表 78 は、メインバンクを信頼できる相談相手と考えているかどうかを尋ねたものである。全体の行をみると、「ある程度信頼している」が最も多く 44.1%、次いで「相談する先だと考えたことがない」21.5%、「あまり信頼していない」13.2%である。

「とても信頼している」と「ある程度信頼している」を合算すると、規模の大きな企業の方がメインバンクを信頼していることがわかる。逆に、従業員 1 人企業といった規模の小さな企業は、「相談する先だと考えたことがない」と回答する割合が高い。従業員規模 11 名以上の企業の多くはメインバンクと信頼関係を築いていることを示唆する。

問 31. 問 30 のように評価する理由として当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

図表 79 メインバンクを信頼できる／できない相談相手と評価する理由 (複数選択可)

		人数	特に相談できる関係性ではない／これまでに相談した経験がない	迅速かつ丁寧に対応してくれる	定期的に面談や訪問があり、関係性が築けている	担当者が貴社の事業や業界についてよく理解している	金融面での支援（追加融資やリスケジュール等）があった	担当者の専門性が十分でなかったり、銀行側の利益を優先していると感じる	金融面にとどまらない支援（顧客の紹介、人材紹介等）があった	経営に関する助言・提案が実際に役に立った	デジタル・オンラインサービスの利便性が高い（電子契約・Web 振込等）	上記以外の理由	わからない
全体		2897	31.9	22.7	18.9	15.5	8.2	6.2	5.8	5.8	2.9	5.7	13.1
従業員規模	1 人	353	46.7	11.9	6.2	7.1	3.7	4.2	2.0	3.7	3.4	7.6	15.6
	2～5 人	1105	38.3	19.5	13.0	11.7	7.3	5.3	4.5	5.6	2.3	6.6	13.1
	6～10 人	429	31.5	24.0	17.7	15.2	9.1	8.6	5.1	3.5	3.0	3.3	13.3
	11～20 人	319	22.6	29.2	28.8	20.4	12.2	8.8	6.9	7.2	5.0	4.7	9.7
	21～50 人	319	21.6	27.6	28.8	23.8	7.8	7.5	9.7	7.2	2.2	5.3	15.0
	51～300 人	372	16.1	31.2	32.5	24.2	11.3	4.8	9.4	8.6	3.0	5.1	11.6

図表 79 は、メインバンクを信頼できる、あるいは信頼できない相談相手と評価する理由をすべて選択した結果である。最も多かったのは、「特に相談できる関係性ではない／これまでに相談した経験がない」31.9%、次いで「迅速かつ丁寧に対応してくれる」22.7%、「定期的に面談や訪問があり、関係性が築けている」18.9%である。

従業員規模 1 人といった規模の小さな企業ほど、「特に相談できる関係性ではない／これまでに相談した経験がない」と回答する割合が高い。規模が小さい企業は、メインバンクとの関係が希薄である。それに対して、規模の大きな企業ほど、「迅速かつ丁寧に対応してくれる」「定期的に面談や訪問があり、関係性が築けている」と回答する割合が高い。

図表 80 は、問 30 の回答結果別に本問の回答を整理したものである。「とても信頼している」という回答者の場合、「迅速かつ丁寧に対応してくれる」が 6 割を超え、「担当者が貴社の事業や業界についてよく理解している」が 5 割を超えている。「定期的に面談や訪問があり、関係性が築けている」も 5 割近い。「ある程度信頼している」という回答者もこの 3 つを理由として挙げる者が多い。逆に、こうした信頼している回答者では、「担当者の専門性が十分でなかったり、銀行側の利益を優先していると感じる」と言った回答が少ないのも特

徴である。

この結果を活用すると、メインバンクが企業に対して迅速かつ丁寧に対応したり、定期的に面談や訪問をしたり、その会社の事業や業界についてよく理解している場合に、企業がメインバンクを信頼できる相談相手と考えることがわかる。

図表 80 信頼の状況別の理由

	とても信頼している	ある程度信頼している	あまり信頼していない	全く信頼していない	相談する先だと考えたことがない	わからない
迅速かつ丁寧に対応してくれる	62.6	39.2	4.2	0.0	1.1	0.3
担当者が貴社の事業や業界についてよく理解している	54.0	24.6	2.9	0.9	1.0	1.4
定期的に面談や訪問があり、関係性が築けている	46.0	31.2	10.2	2.7	1.1	1.0
経営に関する助言・提案が実際に役に立った	18.0	7.4	6.8	6.4	0.5	0.0
金融面にとどまらない支援（顧客の紹介、人材紹介等）があった	17.5	8.4	3.4	5.5	0.5	0.3
金融面での支援（追加融資やリスケジュール等）があった	17.1	11.8	9.7	10.0	0.3	0.7
デジタル・オンラインサービスの利便性が高い（電子契約・Web 振込等）	6.2	4.1	2.6	1.8	0.5	1.4
担当者の専門性が十分でなかったり、銀行側の利益を優先していると感じる	1.4	3.8	20.5	12.7	5.0	2.0
上記以外の理由	5.2	6.3	7.6	9.1	5.1	1.0
特に相談できる関係性ではない／これまでに相談した経験がない	3.8	13.7	36.5	48.2	80.0	17.0
わからない	0.9	5.3	8.9	8.2	6.9	75.9
人数	211	1277	381	110	624	294

本項では、メインバンクを持つ企業を対象に、①メインバンクの事業性評価能力の水準とその変化、②評価・理解のためにメインバンクが実施している行動、③企業側に生じている成果（条件面・非金融支援等）、④メインバンクを経営判断の相談相手として信頼しているか、そしてその理由を確認した。まず、現時点の事業性評価能力については「高く評価できる」「ある程度評価できる」の合計が一定程度に達する一方、「わからない」も 2 割強を占め、特に小規模企業で“評価する前提となる接点や材料が乏しい”層が多い(図表 71)。他方、2021 年度調査との比較では、能力水準は改善方向に見える(図表 72) うえ、3 年前比でも「向上(大きく+少し)」が増加しており(図表 73、図表 74)、企業側の認識としては事業性評価の取り組みが徐々に進展している可能性が示唆される。

しかし、その改善認識は企業規模によって濃淡がある。事業性評価能力を「ほとんど／全

く評価できない」理由としては、担当者の業界理解の浅さ、踏み込んだヒアリングや現場訪問の不足、担当者交代、形式的面談、財務偏重といった“対話の質・継続性”に関わる項目が相対的に多い（図表 75）。加えて、直近 3 年間にメインバンクが企業理解のために行ったことでも「特にない」が全体で半数に達し、とりわけ小規模企業で高い（図表 76）。その結果として、企業側が「理解が深まったことによる変化はない」と感じる割合が 6 割超にのぼり（図表 77）、理解深化が金利・限度額・保証解除・非金融支援といった具体的成果に結びついている企業は、全体では限定的である。すなわち、事業性評価の“能力評価”が改善しつつも、実際の行動量と成果の可視化には依然としてギャップが残っている。

さらに、メインバンクを信頼できる相談相手とみなすかについては、「(とても+ある程度)信頼している」が過半を占める一方で、「相談する先だと考えたことがない」が 2 割強存在し、ここでも小規模企業ほど関係性が希薄である（図表 78）。信頼・不信の理由を見ると、最大は「相談できる関係ではない／相談経験がない」であり、信頼を支える要因は「迅速かつ丁寧な対応」「定期的な面談・訪問」「担当者の事業・業界理解」であった（図表 79）。つまり、企業がメインバンクを“信頼できる相談相手”と位置づけるためには、単に制度や方針として事業性評価を掲げるだけでなく、継続的な接点の確保と、対話を通じた理解の蓄積、そして成果（条件面・支援面）の言語化・可視化が決定的に重要である。

(7) 地域商社

問 32. 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。当てはまるものを1つ選んで下さい。なお、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、金融機関の子会社です。

図表 81 メインバンクによる地域商社事業の利用について

	人数	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	存在は知っているが、利用したいとは思わない	存在を知らなかったが、興味はある	存在を知らなかったし、興味もない	わからない	メインバンクはない
全体	3100	2.4	7.5	11.7	10.7	40.2	19.3	8.2
従業員規模	1 人	398	1.3	3.5	7.0	6.3	50.3	17.6
	2～5 人	1191	1.9	6.2	9.2	10.8	43.6	19.1
	6～10 人	461	0.9	7.6	10.6	10.4	42.1	21.5
	11～20 人	332	3.3	10.5	19.0	13.0	32.8	17.2
	21～50 人	333	3.9	9.9	15.3	13.5	30.3	19.8
	51～300 人	385	4.9	10.4	16.6	10.9	31.9	20.3

図表 82 2021 年度調査におけるメインバンクによる地域商社事業の利用について

全体	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
2439	1.8%	16.0%	50.2%	32.0%

出所: 家森他 (2022)より筆者作成

図表 81 は、メインバンクによる地域商社事業を利用したことがあるかどうかを尋ねた回答結果である。金融庁は、2019 年に 10 月に監督指針を改正し、銀行業高度化等会社として認可する際の審査基準を明確化することで、地域商社への 5%超から最大 100%までの出資を可能にした。本アンケート調査では、2025 年時点で地域商社事業が企業に認知されているかどうかを調べる。

2025 年時点で、最も多い回答は、「存在を知らなかったし、興味もない」40.2%、次いで

「わからない」19.3%、「存在は知っているが、利用したいとは思わない」11.7%という結果で、地域商社事業への関心が低いことがわかる。

図表 82 は、2021 年度調査でメインバンクによる地域商社事業を利用したかどうかを尋ねた結果である。「利用したことはないが、利用してみたい」と回答した割合は16.0%であった。これに対して、2025 年度調査では、「利用したことはないが、利用してみたい」は7.5%と大きく下がっているが、「存在を知らなかったが、興味はある」を新たに選択肢に加えている。この2者を合計すると18.2%となり、2021 年調査を若干上回っている。更に、「利用したことがある」と回答した割合は1.8%であるのに対して、2025 年度調査では2.4%であるため、利用してみたいと考えていた企業がこの4年間で利用した可能性を示す。また、「わからない」と回答した割合は32%だったのに対して、2025 年度調査では19.3%に減少していることから金融機関による地域商社事業の認知が進んだ可能性がある。

問 33. 問 32 で「1. 利用したことがある」と答えた方にかがいます。その利用によって経営改善につながりましたか。当てはまるものを1つ選んで下さい。

図表 83 メインバンクの地域商社事業を利用して経営改善につながったか

		人数	経営改善につながった	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る	まだわからないが、今後改善が期待できそう	わからない
全体		75	29.3	21.3	29.3	5.3	14.7
従業員規模	1 人	5	60.0	20.0	20.0	0.0	0.0
	2～5 人	23	26.1	13.0	30.4	8.7	21.7
	6～10 人	4	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	11～20 人	11	36.4	27.3	18.2	9.1	9.1
	21～50 人	13	30.8	15.4	23.1	7.7	23.1
	51～300 人	19	26.3	36.8	26.3	0.0	10.5

図表 84 2021 年度調査における地域商社事業の利用による経営改善について

全 体	経営改善に つながった	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 待できる	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
43	27.9%	20.9%	30.2%	9.3%	11.6%

出所: 家森他 (2022)より筆者作成

図表 83 は、メインバンクの地域商社事業を利用したと回答した 2.4%の企業に、地域商社を利用した結果、経営改善につながったかどうかを尋ねた回答である。ただし、回答数が少ない点には留意が必要である。

最も多かった回答は、「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」が 29.3%、3 番目に多かった回答は「経営改善につながらなかった」21.3%である。回答者数は少ないが 1 人従業員企業で「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」という回答が 80.0%で多い。どの従業員規模でも、「経営改善につながらなかった」、あるいは「今後改善が期待できない」と回答する割合よりも、「経営改善につながった」り、「今後改善が期待できる」と回答している割合が多い。メインバンクの地域商社事業を利用した企業からは高評価を得ている。

図表 84 は、2021 年度調査でメインバンクの地域商社事業を利用した企業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「まだわからないが、今後改善が期待できる」と回答した割合を足すと 58.1%で、「経営改善につながらなかった」と「まだわからないが、今後改善が期待できそうにない」を足すと 30.2%であり、その差は、27.9%ポイントである。同様に、2025 年度調査で「経営改善につながった」と「まだわからないが、今後改善が期待できる」と回答した割合を足すと 58.6%で、「経営改善につながらなかった」と「まだわからないが、今後改善が期待できそうにない」を足すと 26.6%であり、その差は、32%ポイントである。高評価の割合が相対的に増えたことがわかる。

問 34. 問 32 で「3. 存在は知っているが、利用したいとは思わない」と答えた方にうかがいます。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。(複数選択可)

図表 85 地域商社事業を利用したくない理由

		人数	実際に売上増などの経営改善につながるとは思えない	貴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	活用する体制を整えられない	手数料などの負担が大きそう	サービスの内容がよくわからない	金融機関が親身に支援してくれるとは思えない	金融機関子会社以外のサービスの質が高い	貴社の機密情報や取引先情報が漏れるリスクが心配	その他の理由	特に理由はない
全体		364	25.3	23.9	19.5	18.1	11.0	8.5	4.4	3.6	2.2	19.2
従業員規模	1 人	28	10.7	21.4	28.6	21.4	3.6	3.6	0.0	3.6	3.6	25.0
	2～5 人	109	24.8	24.8	20.2	18.3	7.3	14.7	4.6	1.8	0.9	22.0
	6～10 人	49	24.5	20.4	26.5	16.3	16.3	8.2	0.0	4.1	2.0	20.4
	11～20 人	63	23.8	31.7	19.0	14.3	15.9	4.8	4.8	4.8	1.6	14.3
	21～50 人	51	27.5	19.6	15.7	19.6	13.7	7.8	7.8	7.8	2.0	13.7
	51～300 人	64	32.8	21.9	12.5	20.3	9.4	4.7	6.3	1.6	4.7	20.3

図表 86 2021 年度調査における地域商社事業を利用したくない理由

全体	サービスの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は思えない	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サービスの質が高い	その他の理由
1225	38.9	32.9	25.0	22.2	22.1	7.4	2.7

出所: 家森他 (2022)より筆者作成

図表 85 は、地域商社事業の存在は知っているが、利用したいとは思わないと答えた方に、利用したいとは思わない理由を尋ねた結果である。もっとも多かった回答は「実際に売上増などの経営改善につながるとは思えない」25.3%、次いで「貴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」23.9%、「活用する体制を整えられない」19.5%と続く。

従業員規模の大きな企業ほど「実際に売上増などの経営改善につながるとは思えない」と



回答する割合が高く、地域商社事業の活用が有益ではないと判断していることを示す。「貴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」と回答した企業は、6～10人規模の企業に多く、地域商社事業が自社の事業とマッチしないと考えていることがわかる。「活用する体制を整えられない」と回答する企業は、従業員1人企業と6～10人企業で多い一方で、50人以上の企業では、少ない。従業員数が少ないと、たとえ地域商社事業が自社の事業にとって有益かもしれないと思っても、リソースの問題で活用できない可能性を示す。

図表 86 は、2021 年度調査で企業が地域商社事業を利用したくない理由をまとめたものである。ただし、2021 年調査では「特に理由はない」の選択肢を設けていなかった。「サービス内容がよくわからない」と回答した割合が最も多く 38.9%であった。2025 年度調査では 11.0%になっており、金融機関の地域商社事業の認知度が高まったことを示す。次いで多かったのは、「実際に売上増などの経営改善につながるとは思えない」(32.9%)であった。2025 年度調査では 25.3%であり、減少しているように見える。しかし、(2021 年調査では選択肢になかった)「特に理由はない」を除いて比率を計算すると、31.3%となり、ほぼ同じ水準である。残念ながら、地域商社事業の効果への疑念は解消しているわけではない。一方で、2021 年度調査で「金融機関が親身に支援してくれるとは思えない」と回答した割合は 22.2%であったが、2025 年度調査では 8.5%に低下しており、企業と金融機関の信頼関係が向上していることがわかる。

本項では、メインバンクによる地域商社事業について、①企業側の認知・関心、②実際の利用状況と経営改善効果、③利用しない理由を整理した。まず、2025 年度調査では、地域商社事業を「利用したことがある」企業は 2.4%にとどまり、利用実績は依然として限定的である。一方で、「利用してみたい」あるいは「存在を知らなかったが興味はある」と回答した潜在的関心層は一定程度存在し、2021 年度調査と比べても、認知の進展とともに関心層が維持・微増している可能性が示唆される。とりわけ、「わからない」と回答する割合が低下していることから、地域商社事業の存在自体は企業側に浸透しつつあると考えられる。

次に、地域商社事業を実際に利用した企業に限ってみると、経営改善につながった、あるいは今後の改善が期待できるとする回答が、否定的評価を上回っている。回答数は少ないものの、2021 年度調査と同様、利用企業の評価は概ね肯定的であり、地域商社事業が一定の価値を持ちうることを示している。ただし、この肯定的評価が広範な利用拡大につながっていない点は重要であり、効果が限定的であるというよりも、効果が「事前に見えにくい」ことが、利用のハードルになっている可能性が高い。

実際、地域商社事業を「知っているが利用したいとは思わない」企業の理由を見ると、「売上増などの経営改善につながるとは思えない」「自社事業との適合性が見いだせない」「活用する体制を整えられない」といった、効果の不確実性や自社とのマッチングの難しさ、リソース制約が主因となっている。2021 年度調査と比べると、「サービス内容がよくわからない」という理由は大きく減少しており、説明不足という初期的課題は一定程度解消されつつあ

る。しかし、地域商社事業がどのような企業に、どのような条件で、どの程度の成果をもたらすのかについて、企業側が具体的なイメージを持てていない状況は依然として残っている。

以上を踏まえると、地域商社事業は「利用した企業からは一定の評価を得ている一方で、利用に踏み切る企業は限られている」という段階にあると整理できる。今後は、単に制度やサービスの存在を周知するだけでなく、どのような企業に適合し、どのような成果が期待できるのかを、具体的事例や成果指標を通じて示していくことが重要である。また、小規模企業にとっては活用体制そのものが制約となるため、金融機関側には、地域商社事業を単独サービスとして提供するのではなく、融資や他の非金融支援と組み合わせた形で位置づける工夫が求められる。地域商社事業が地域金融機関の非金融支援の一つとして定着するかどうかは、こうした「見える成果」と「使いやすさ」をどこまで高められるかにかかっているといえよう。

#### (8) 経営人材のニーズ

問 35. 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せんか。当てはまるものを全て選んで下さい。（複数選択可）

図表 87 経営人材の外部からの採用についての意向

		人数	最近、採用した	現在募集中である／人材紹介を依頼中である	良い人材がいれば採用したい	今のところはないが、近いうちに必要になるかもしれない	採用したいと思わない	わからない
全体		3100	2.0	3.2	17.1	13.9	57.2	9.0
従業員規模	1 人	398	0.8	0.5	5.0	5.5	77.9	11.1
	2～5 人	1191	0.7	1.6	10.2	10.5	69.4	9.2
	6～10 人	461	0.9	4.6	15.4	17.1	55.3	8.9
	11～20 人	332	3.0	4.8	25.6	20.5	41.6	8.4
	21～50 人	333	4.2	5.4	28.5	19.2	38.7	8.1
	51～300 人	385	5.7	6.2	35.6	19.2	29.6	8.1

図表 87 は、経営人材の外部からの採用についての意向を尋ねた結果である。最も回答が多かったのは「採用したいと思わない」(57.2%)であり、「良い人材がいれば採用したい」は17.1%、「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」は13.9%となっている。少数ではあるが、「現在募集中である／人材紹介を依頼中である」(3.2%)との回答や「最近採用した」(2.0%)との回答も確認された。「採用したいと思わない」と「わからない」の回答率の合計は66.2%であり、これ以外の全体の約1/3の回答者は、多かれ少なかれ、経営人材の採用の意向を持っていることが示唆される。

企業規模別にみると、規模が大きくなるほど、外部人材の採用に積極的な傾向がみられる。家森他(2022)と家森・米田(2021)においても同じ質問が行われているが、これらの調査でも企業規模に関して今回と同じ傾向が確認されている。

家森他(2022)における回答結果と比較すると、今回の調査では、「最近、採用した」(0.3ポイント上昇)と「現在募集中である／人材紹介を依頼中である」(0.4ポイント上昇)の回答率がわずかに上昇している。それと同時に、「採用したいと思わない」についても回答率が5.2ポイント上昇している。なお、家森・米田(2021)における回答結果と比較すると、今回のほうが経営人材の採用に積極的な傾向がみられるが、今回のサンプルのほうが規模の大きい企業を多く含むという違いがある。

問 36. 貴社は、メインバンクから、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1つ選んで下さい。

図表 88 メインバンクからの人材紹介業務の提案や説明の有無

		人数	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	サービス自体は知っているが、メインバンクからは説明がなかった	サービスの説明もなく、存在も知らなかった	わからない	メインバンクはない
全体		3100	2.9	7.5	13.4	45.3	17.2	13.7
従業員規模	1人	398	1.0	1.0	7.0	49.5	19.8	21.6
	2～5人	1191	1.0	4.1	10.0	52.5	17.4	15.0
	6～10人	461	1.1	6.3	15.0	48.4	17.6	11.7
	11～20人	332	3.6	14.2	19.6	38.6	14.2	9.9
	21～50人	333	8.1	12.9	15.9	36.3	15.0	11.7
	51～300人	385	7.5	16.1	21.0	28.6	17.9	8.8
メインバンクの業態	大手銀行	739	2.8	7.7	12.3	50.7	16.8	9.6
	地銀・第二地銀	1172	4.4	9.9	16.0	43.2	17.1	9.5
	信用金庫	703	1.8	6.1	13.9	51.1	17.4	9.7
	信用組合	103	0.0	9.7	12.6	51.5	14.6	11.7
	政府系金融機関	54	3.7	7.4	22.2	46.3	9.3	11.1
	ネット銀行	87	0.0	1.1	9.2	56.3	18.4	14.9
	その他	39	0.0	5.1	5.1	48.7	30.8	10.3
	メインバンクなし	203	0.5	0.5	2.0	8.9	19.2	69.0

図表 88 は、メインバンクから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結果である。最も回答が多かったものは、「サービスの説明もなく、存在も知らなかった」(45.3%)であり、次いで「メインバンクはない」が13.7%、「サービス自体は知っているが、メインバンクからは説明がなかった」が13.4%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」との回答は7.5%、「具体的な支援の提案があった」との回答は2.9%となっている。

質問方法は同一ではないものの、家森他(2022)においても同様の質問が行われている。家森他(2022)の回答結果と比較すると、「具体的な支援の提案があった」の比率は同じであるが、「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」の比率は今回のほう

が 3.9 ポイント低くなっている。家森他（2022）では、「金融機関」からの人材紹介業務の提案・説明について尋ねているのに対して、今回の調査では、「メインバンク」からの提案・説明に限定して質問を行っている。このことが影響して、今回の結果では、説明があったとする回答が減少した可能性もある。

規模別の集計結果をみると、家森他（2022）と同様に、「具体的な支援の提案があった」や「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」については、規模が大きい企業ほど回答率が高くなる傾向がみられる。それに対して、「サービスの説明もなく、存在も知らなかった」については、規模が小さい企業ほど回答率が高くなる傾向がみられる。

回答者のメインバンク別の集計結果では、何らかの提案や説明があったとする比率は、大手銀行（都市銀行・信託銀行等）が 10.5%、地方銀行・第二地方銀行が 14.3%、信用金庫が 7.9%、信用組合が 9.7%、政府系金融機関が 11.1%となっている。地方銀行・第二地方銀行において、提案・説明があったとの回答が多い傾向がみられるのは、家森他（2022）における結果と同様である。

問 37. 経営課題の解決に向けて、メインバンク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 1 つ選んで下さい。

図表 89 メインバンクからの経営人材の紹介に対する期待

		人数	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	メインバンクはない
全体		3100	1.0	9.7	23.0	29.5	8.2	19.1	9.5
従業員規模	1 人	398	0.5	5.3	12.8	36.7	5.5	22.9	16.3
	2～5 人	1191	0.3	5.5	19.5	33.5	9.2	20.5	11.6
	6～10 人	461	0.7	7.6	25.6	29.9	9.1	20.2	6.9
	11～20 人	332	1.8	13.3	28.9	24.1	10.2	17.5	4.2
	21～50 人	333	1.5	19.2	29.1	21.9	6.9	13.8	7.5
	51～300 人	385	2.9	18.4	31.2	20.0	6.5	15.6	5.5

図表 89 は、経営課題の解決に向けて、メインバンクからの経営人材の紹介に期待するかどうかを尋ねた結果である。全体の集計結果では、「非常に期待する」または「ある程度期待する」との肯定的な回答は 10.7%である。それに対して、「あまり期待しない」、「全く期待しない」、「むしろ懸念する」との否定的な回答は 60.7%となっている。

規模別の比較を行うため、「非常に期待する」を 4 点、「ある程度期待する」を 3 点、「あ

まり期待しない」を2点、「全く期待しない」を1点、「むしろ懸念する」を0点として、各規模別に平均点を求めてみた（わからない／メインバンクはないを除いて平均）。その結果、従業員規模が1人の企業では1.32点、2～5人では1.33点、6～10人では1.46点、11～20人では1.65点、21～50人では1.83点、51～300人では1.89点となった。このように、規模の大きい企業ほど、メインバンクからの人材紹介に対する期待は高くなる傾向がみられる。

質問方法は同一ではないものの、家森他（2022）においても同様の質問が行われている。家森他（2022）の回答結果と比較すると、「あまり期待しない」（9.3ポイント低下）と「全く期待しない」（4.1ポイント低下）の回答率が比較的大きく低下している。他の選択肢では1.0ポイント以上の回答率の変化はみられなかった（「わからない」と「メインバンクはない」を除く）。ただし、家森他（2022）では、「金融機関」による人材紹介に関して質問が行われているのに対して、今回の調査では「メインバンク」による人材紹介に限定して質問が行われている。また、これにともない、今回の調査では、選択肢に「メインバンクはない」が追加されている。これらの違いには注意が必要である。

図表 90 メインバンクへの信頼度別（問 30）の経営人材紹介への期待

	人数	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	メインバンクはない
とても信頼している	211	8.5	25.1	26.5	19.9	4.3	15.6	0.0
ある程度信頼している	1277	0.6	16.3	34.3	25.4	6.0	15.1	2.3
あまり信頼していない	381	0.0	4.2	27.0	44.9	8.9	10.2	4.7
全く信頼していない	110	0.0	0.9	12.7	40.9	24.5	15.5	5.5
相談する先だと考えたことがない	624	0.3	1.9	12.7	42.3	13.9	17.8	11.1
わからない	294	0.7	3.1	6.1	16.0	3.4	56.8	13.9

図表 90 は、問 30 でのメインバンクへの信頼度の回答別に、メインバンクによる経営人材の紹介に期待するかの回答を整理した結果である。「とても信頼している」211 人についてみると、「非常に期待する」は8.5%であり、「ある程度期待する」を含めれば、3人に1人はメインバンクの経営人材の紹介に期待していることになる。逆に、信頼していないという回答者になるとほとんど期待していないことがわかる。

図表 91 メインバンクからの経営人材の紹介に対する期待（経営課題別）

	人数	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	メインバンクはなし
全体	3100	1.0	9.7	23.0	29.5	8.2	19.1	9.5
従業員（非経営層）の確保・育成	1157	1.6	14.8	29.1	25.7	6.2	17.0	5.6
経営層の確保・育成	348	1.1	22.1	28.7	22.4	5.7	13.5	6.3
後継者の確保・育成	753	0.5	11.0	27.4	27.4	7.3	19.7	6.8

問 6 では、回答者が経営者として現在苦労していることについて尋ねた。図表 91 は、問 6 において、「従業員（非経営層）の確保・育成」、「経営層の確保・育成」、「後継者の確保・育成」を選択した回答者について、問 37 の回答結果を集計したものである。「非常に期待する」または「ある程度期待する」を選んだ回答者の比率は、全体では 10.7%にとどまっているが、「経営層の確保・育成」を課題に挙げる回答者では 23.2%となっている。前述の通り質問方法が異なるため単純比較はできないものの、「経営層の確保・育成」を課題に挙げる経営者の回答結果は、家森他（2022）での結果とほぼ同じである。

本項では、①企業側の経営人材に対する外部採用ニーズ、②メインバンクからの人材紹介提案の実態、③メインバンクによる経営人材紹介への期待について整理した。まず、経営人材の外部採用については、「採用したいと思わない」と回答する企業が過半を占める一方で、「良い人材がいれば採用したい」や「近いうちに必要になるかもしれない」とする潜在的ニーズも約 3 割存在することが明らかになった。とりわけ、企業規模が大きくなるほど外部人材の活用に向き姿勢が強まっており、経営人材のニーズは企業規模と密接に関係していることが確認できる。

一方で、メインバンクから人材紹介業務について「具体的な提案」や「説明」を受けた経験がある企業は少数にとどまり、「サービスの説明もなく、存在も知らなかった」と回答する企業が最も多い。規模の小さい企業ほどこの傾向は顕著であり、経営人材ニーズが顕在化しにくい企業層ほど、金融機関からの働きかけも限定的である実態が示されている。業態別にみると、地方銀行・第二地方銀行において提案・説明が比較的多いものの、全体としては、経営人材紹介がメインバンクの標準的な支援メニューとして十分に浸透しているとは言い難い。

さらに、メインバンクからの経営人材紹介に対する期待については、否定的評価が肯定的評価を大きく上回っている。ただし、企業規模が大きくなるほど期待度は高まり、また「経営層の確保・育成」を経営課題として挙げる企業に限れば、約 4 分の 1 が一定の期待を示

している点は注目される。すなわち、経営人材紹介は、すべての中小企業に一様に求められている支援ではなく、経営課題が明確化した企業や、一定の規模に達した企業において初めて現実的な選択肢となる支援であると考えられる。今後、金融機関が経営人材支援を強化していく上では、企業の成長段階や課題認識に応じて支援対象を見極めつつ、事業性評価や継続的な対話を通じてニーズを丁寧に掘り起こしていくことが重要である。

## （９） 脱炭素化の支援について

問 38. 脱炭素の取り組みについて、抱えている課題として当てはまるものを以下から全て選んで下さい。（複数選択可）

図表 92 脱炭素の取り組みについて抱えている課題

	全体	従業員規模					
		1 人	2～5 人	6～10 人	11～20 人	21～50 人	51～300 人
人数	3100	398	1191	461	332	333	385
資金面での余裕がない	12.5	13.8	12.2	16.5	12.7	10.8	9.1
人材やノウハウが不足している	13.8	6.0	9.4	17.1	20.2	20.1	20.8
補助金や支援制度などの情報が不足している	9.7	5.8	8.2	9.1	13.0	12.6	13.5
温室効果ガス排出量などの測定方法に関する知識が不足している	7.4	4.3	5.7	6.7	11.7	10.8	10.1
連携して取り組める企業がない	7.4	3.5	6.0	9.8	10.8	9.6	7.8
本業で手一杯で、取り組む余裕がない	18.0	13.8	16.9	18.0	23.5	22.5	17.1
効果（投資回収）の見通しが立たない	10.5	7.3	7.5	10.4	14.8	16.8	14.5
取り組む必要がないと考えている	35.9	44.0	40.1	38.4	31.3	24.6	24.9
その他：	0.6	0.3	0.8	0.2	0.9	0.0	0.8
わからない	19.4	25.1	20.7	17.4	14.8	17.7	16.9

図表 92 は、脱炭素の取り組みについて抱えている課題を尋ねた質問に対する回答である。全体では、「取り組む必要がないと考えている」が 35.9%で最も高く、2 番目が「わからない」の 19.4%であった。これらは取り組みに消極的あるいは保留的な態度だと言える。それに続くのが、3 番目の「本業で手一杯で、取り組む余裕がない」で 18.0%、4 番目の「人



材やノウハウが不足している」で 13.8%である。これらは取組む姿勢がありながら、余裕のなさや人材・ノウハウ面が制約となっている状況にあると言えよう。

従業員規模別にみると、全体で最も回答率の高い「取り組む必要がないと考えている」では、規模が大きい企業ほど回答率が低下する傾向があり、「21～50 人」では 24.6%、「51～300 人」では 24.9%となっている。つまり、21 人以上の規模では、取り組む必要がないと考えている企業の割合はそれぞれ 4 分の 1 程度である。

「本業で手一杯で、取り組む余裕がない」と回答した企業を規模別にみると、「11～20 人」が 23.5%で最も高く、次いで「21～50 人」が 22.5%であった。いずれも、「取り組む必要がないと考えている」に次いで高い回答率になっている。また、「人材やノウハウが不足している」は、「51～300 人」では 2 番目に高い回答率 (20.8%) であった。「11～20 人」(20.2%) と「21～50 人」(20.1%) のなかでは 3 番目に高い回答率となった。

以上の結果からは、規模が大きくなるほど脱炭素に取り組む姿勢を見て取れ、その支援には人材やノウハウの提供が有効であることが示唆される。

問 39. 脱炭素化にあたって、メインバンクからの支援に期待していますか。当てはまるものを 1 つ選んで下さい。

図表 93 脱炭素化にあたってメインバンクからの支援に対する期待

		人数	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（負担が増える心配等）	わからない／メインバンクはない
全体		3100	1.4	10.0	25.1	35.4	8.1	20.0
従業員規模	1 人	398	0.5	3.8	18.6	41.7	9.0	26.4
	2～5 人	1191	0.7	7.6	20.3	39.3	9.5	22.6
	6～10 人	461	1.7	10.4	25.2	36.7	8.5	17.6
	11～20 人	332	1.2	14.2	33.4	32.2	6.9	12.0
	21～50 人	333	2.7	13.2	33.9	25.2	5.7	19.2
	51～300 人	385	2.9	17.1	31.7	27.0	5.7	15.6

図表 93 は、脱炭素にあたってメインバンクからの支援に期待するかどうかを尋ねた質問への回答である。全体では「全く期待しない」が 35.4%で最も高く、次いで「あまり期待しない」が 25.1%、さらに「わからない／メインバンクはない」が 20.0%という結果であった。「ある程度期待する」と「非常に期待する」の合計は 11.4%、これに対して「あまり期

待しない」と「全く期待しない」の合計は 60.5%となった。

従業員規模別にみると、「全く期待しない」と「あまり期待しない」では傾向が異なっている。「全く期待しない」では規模が小さいほど回答率が高く、反対に「あまり期待しない」では規模が大きいほど回答率が高くなる。同じ「期待しない」でも、その度合いは、規模が大きいほど弱まっている。「ある程度期待する」でも「51～300 人」では 17.1%が選択しており、規模の大きい企業ほどメインバンクからの支援に期待が寄せられている。

問 40. メインバンクからの脱炭素化に関する提案についてうかがいます。

(1) 提案を受けたことがありますか。(単一選択)

(2) (1) で「1 ある」を選択した方にうかがいます。その提案についてどのように感じましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。(複数選択可)

図表 94 (1) メインバンクから脱炭素化に関する提案を受けた有無

		人数	ある	ない	わからない	メインバンクはない
全体		3100	4.7	70.8	14.1	10.4
従業員規模	1 人	398	1.3	69.1	13.3	16.3
	2～5 人	1191	2.8	72.2	12.7	12.3
	6～10 人	461	2.6	74.8	14.8	7.8
	11～20 人	332	7.8	71.4	14.2	6.6
	21～50 人	333	8.1	68.5	15.3	8.1
	51～300 人	385	11.4	64.7	17.7	6.2

図表 94 は、問 40 (1) でメインバンクから脱炭素に関する提案を受けた経験の有無を尋ねた質問への回答結果である。全体では、「ない」が 70.8%で最も多く、次いで「わからない」が 14.1%、そして「メインバンクはない」が 10.4%であった。「ある」との回答は 4.7%であった。

規模別にみると、「51～300 人」で「ある」が 11.4%であり、他の規模と比べて最も高い。従業員の規模が大きい企業ほど、脱炭素化に取り組む姿勢をみせる傾向があるため、金融機関側も提案する相手先としているのかもしれない。

図表 95 (2) メインバンクから脱炭素化に関する提案を受けて感じたこと

	全体	従業員規模					
		1人	2～5人	6～10人	11～20人	21～50人	51～300人
人数	147	5	33	12	26	27	44
本業の競争力の強化・コストの削減に役立つものだった	13.6	40.0	12.1	25.0	11.5	11.1	11.4
金融支援と結びついていた	21.8	20.0	21.2	16.7	26.9	14.8	25.0
補助金や制度などの情報が有益だった	28.6	40.0	36.4	25.0	30.8	18.5	27.3
脱炭素の重要性を理解するきっかけになった	23.8	20.0	24.2	25.0	30.8	14.8	25.0
提案後も定期的なフォローアップがあった	9.5	0.0	3.0	8.3	19.2	14.8	6.8
興味は持ったが、コスト負担（初期投資等）が大きい	16.3	0.0	18.2	8.3	26.9	22.2	9.1
取り組む必要がないと感じた	17.7	20.0	21.2	16.7	19.2	14.8	15.9
金融機関の営業目的に感じた	12.9	0.0	15.2	16.7	19.2	7.4	11.4
金融機関の脱炭素化理解が不十分に感じた	6.8	0.0	15.2	0.0	11.5	7.4	0.0
いずれも当てはまらない	7.5	0.0	6.1	8.3	0.0	11.1	11.4

図表 95 は、問 40 (1) で「ある」を選択した回答者（147 人）に対する質問への回答結果である。全体では、回答率の高い順に、「補助金や制度などの情報が有益だった」の 28.6%、「脱炭素の重要性を理解するきっかけになった」の 23.8%、そして「金融支援と結びついていた」の 21.8%となっている。いずれも 20%を超える回答率だが、特に補助金や制度などの情報に関する提案が有益であったと感じられている。

従業員規模別には、回答者が 30 人以上である「2～5 人」（33 人）と「51～300 人」（44 人）についてみると、「2～5 人」では 24.2%が、「51～300 人」では 25.0%が「脱炭素の重要性を理解するきっかけになった」と回答している。金融機関による提案が、中小企業が脱炭素化の重要性を理解するうえでの役目を果たしているとするれば、金融機関には継続的に提案する姿勢が脱炭素化に向けて重要になるものと思われる。

本項では、①企業が脱炭素の取り組みに際して抱えている課題、②脱炭素化に関するメインバンクからの支援への期待、③実際の提案経験とその評価について整理した。まず、脱炭素の取り組みに関する課題としては、「取り組む必要がないと考えている」「わからない」といった消極的・保留的な回答が多く、全体として脱炭素化が経営課題として十分に認識されていない実態が確認できる。ただし、企業規模が大きくなるにつれて「取り組む必要がない」とする割合は低下しており、一定規模以上の企業では、脱炭素への問題意識が相対的に高まっていることがうかがえる。一方で、規模が中程度以上の企業では、「本業で手一杯」「人材

やノウハウが不足している」「効果の見通しが立たない」といった、取り組み意欲はあっても実行段階で制約に直面している状況が浮き彫りとなった。

次に、脱炭素化にあたってのメインバンクからの支援に対する期待を見ると、否定的な回答が肯定的な回答を大きく上回っている。ただし、企業規模が大きくなるにつれて「全く期待しない」という強い否定は減少し、「ある程度期待する」が増加する傾向がみられる。同じ「期待しない」という回答であっても、小規模企業では脱炭素自体への関心の低さが背景にあるのに対し、規模の大きな企業では、支援内容や実効性に対する慎重な評価の結果として表れている可能性がある。この点は、脱炭素支援が一律に求められているわけではなく、企業の規模や経営課題の成熟度によって受け止め方が大きく異なることを示している。

実際、メインバンクから脱炭素化に関する具体的な提案を受けた企業は全体のごく一部にとどまるが、提案を受けた企業からは、「補助金や制度に関する情報が有益だった」「脱炭素の重要性を理解するきっかけになった」「金融支援と結びついていた」といった肯定的評価が一定程度得られている。すなわち、脱炭素化に関する金融機関の関与は、まだ限定的ではあるものの、情報提供や問題意識の喚起という初期段階において一定の役割を果たしていると考えられる。今後、金融機関による脱炭素支援を拡充していく上では、投資回収やコスト負担への不安に直接応える形で、補助金・制度情報や金融支援を組み合わせた現実的な提案を行い、継続的なフォローアップを通じて企業の理解と納得感を高めていくことが重要である。

#### 4. まとめ

本稿では、2025年に実施した「金融機関による企業支援と事業性評価の深化に関する企業意識調査」の結果を整理し、中小企業が金融機関による支援や事業性評価をどのように認識しているのかを明らかにした。本稿の結果は、金融機関と企業の関係性を企業側から理解するための基礎的知見を提供するものであり、今後の実証研究の展開に資するものと考えられる。

2021年に実施した同趣旨の調査（家森他（2022））は、コロナ禍という非常時の下で、主として資金繰り支援や非金融支援の実態と評価に焦点を当てたものであった。それに対して、本調査は、経済活動が平時に戻りつつある状況のもとで、中小企業金融をめぐる構造的課題や中長期的な経営支援のあり方に目を向けた点に特徴がある。

まず、企業の規模構成や経営者属性といった基本的な構造については、2021年調査と大きな変化はみられない。回答企業の多くは小規模であり、経営者の年齢層が高いという特徴は引き続き確認された。このことは、中小企業金融をめぐる議論において、経営者の高齢化や小規模性という構造的条件が、依然として重要な前提であることを示している。

一方で、企業を取り巻く経営課題の内容や、金融機関に期待される役割については、2021

年調査からの変化がいくつか確認される。2021 年調査では、人材確保や販路開拓といった課題が指摘される一方で、金融機関からの非金融支援については「提供を受けていない」「内容を知らない」とする回答が多数を占めていた。本調査においても、非金融支援や各種制度に対する認知不足は依然として確認されるものの、DX や脱炭素、人材支援といった新たな支援領域が企業の関心事項としてより明確に表れている点は注目に値する。

また、社内データや経営資料の整備状況に関する結果を 2021 年調査と比較すると、月次試算表や資金繰り表といった財務関連資料については、一定の整備が進展していることがうかがえる。他方で、中期経営計画や人材採用・育成計画といった中長期的視点に立った資料については、未整備とする企業が依然として多く、特に小規模企業においてその傾向が顕著である点は、2021 年調査から大きく改善していない。このことは、金融機関が事業性評価を深化させようとする際に、企業側の準備状況が依然として制約となっている可能性を示唆している。

さらに、2021 年調査では、金融機関による非金融支援の効果について、実際に支援を受けた企業では一定の評価がみられる一方、その利用率自体が低いことが課題として浮かび上がった。本調査でも、制度や支援策の「認知」と「利用」の間にギャップが存在する点は共通している。一方、経営者保証の解除や新たな制度に関する設問を通じて、金融取引の条件や経営者の心理的負担といった側面への関心が、より明確に表れている点は 2021 年調査との違いとして評価できる。

これらの結果は、金融機関にとっての示唆として、二つの重要な点を示している。第一に、2021 年調査以降、企業金融をめぐる論点は量的な資金供給から、質的な経営支援や中長期的な関係構築へと明確にシフトしているものの、その受け止め方や準備状況には企業間で大きな差が存在している点である。第二に、制度や支援策を整備するだけでは十分ではなく、それらが企業側にどのように理解され、活用されているのかを把握したうえで、丁寧な対話を重ねることが、実効性のある事業性評価や企業支援につながるという点である。

最後に、本稿は 2025 年調査の結果を記述統計に基づいて整理した一次的な結果報告であり、金融機関の行動や支援の効果を因果的に検証するものではない。ただし、本調査データは、2021 年調査との比較を通じた時系列的な分析や、企業の成長志向、経営者保証、情報整備状況といった要素を組み合わせた追加分析を行うための基礎資料として高い潜在性を有している。今後は、本稿で示した変化と継続性の双方に着目しながら、より踏み込んだ追加分析を進め、別稿で報告したいと考えている。

## 参考文献

金融庁「地域銀行による顧客の課題解決支援の現状と課題」 2024 年 6 月。

金融庁「2025 事務年度 金融行政方針」 2025 年 8 月。

日本銀行「金融システムレポート」 2025 年 4 月。

家森信善・浅井義裕・相澤朋子・尾島雅夫・海野晋悟・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－」 RIEB DP2022-J04 80pp. 2022 年 2 月。

家森信善・米田耕土「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」 RIEB DP2021-J01 68pp. 2021 年 1 月。

家森信善編著『事業性評価と企業支援の深化 挑戦を続ける地域金融機関』 中央経済社 2025 年 9 月。