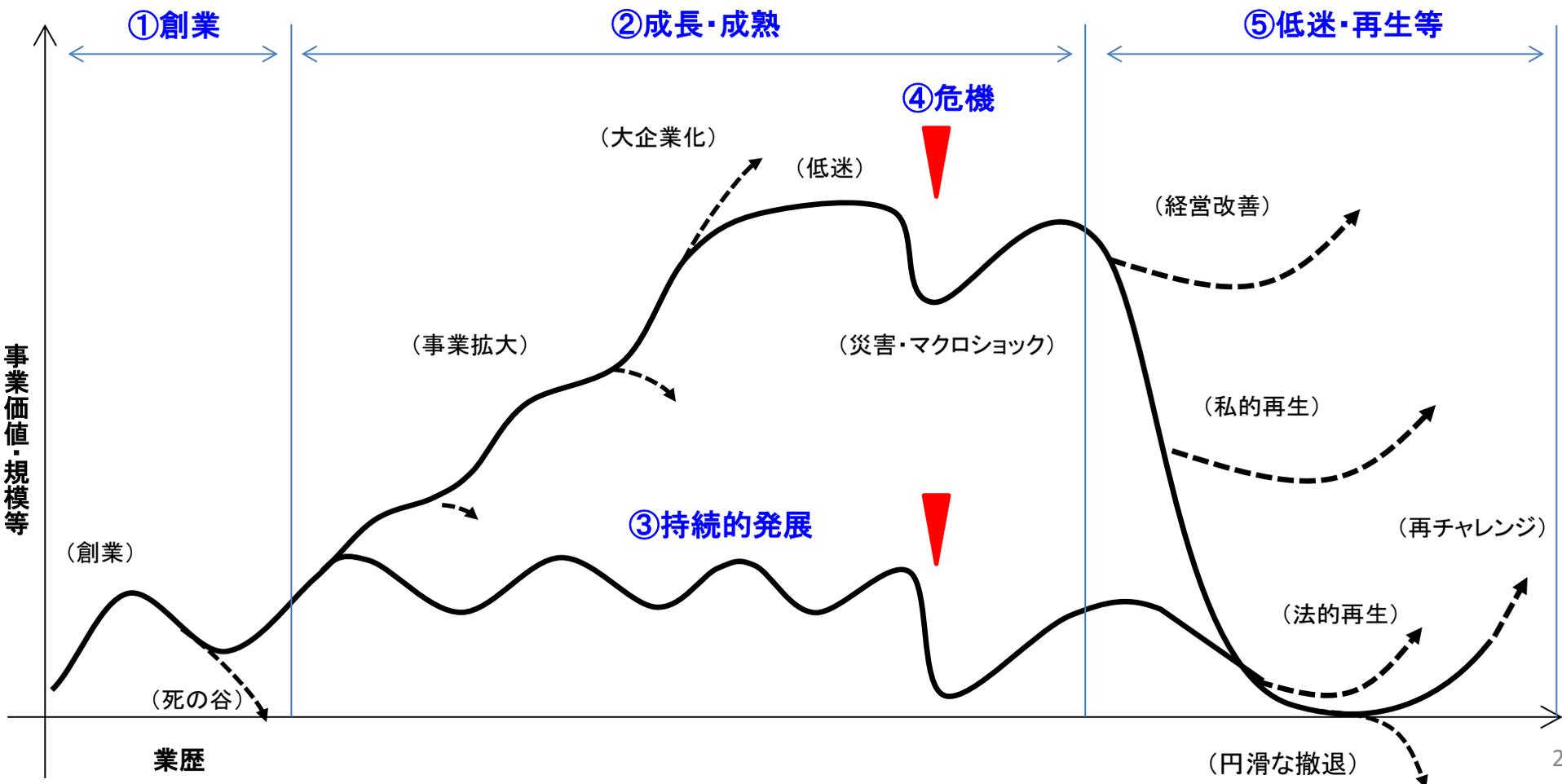


中小企業・小規模事業者のライフステージ における資金需要・リスクと信用補完制度の意義

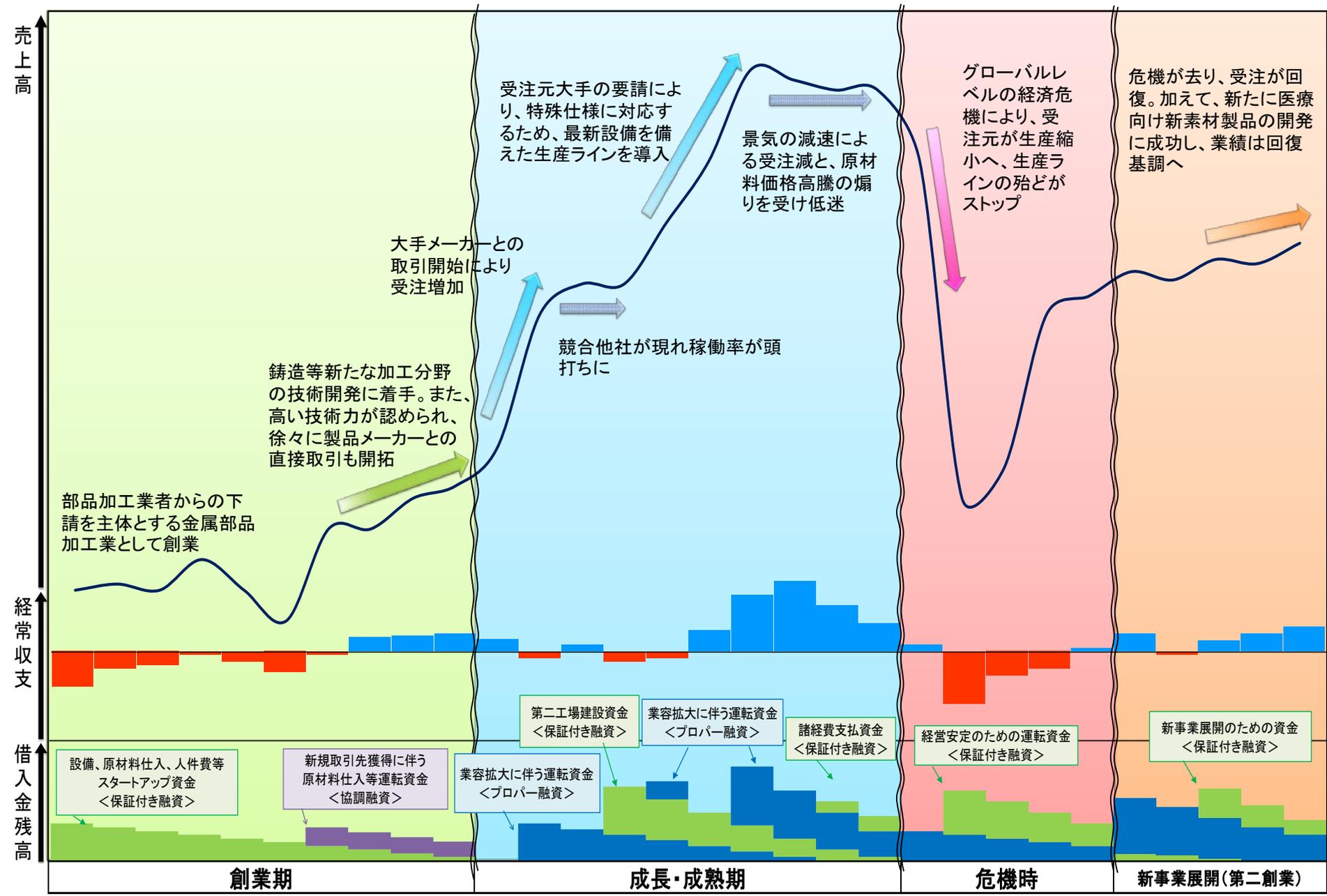
平成28年4月22日
中小企業庁

中小企業・小規模事業者の事業のライフステージ(概念)

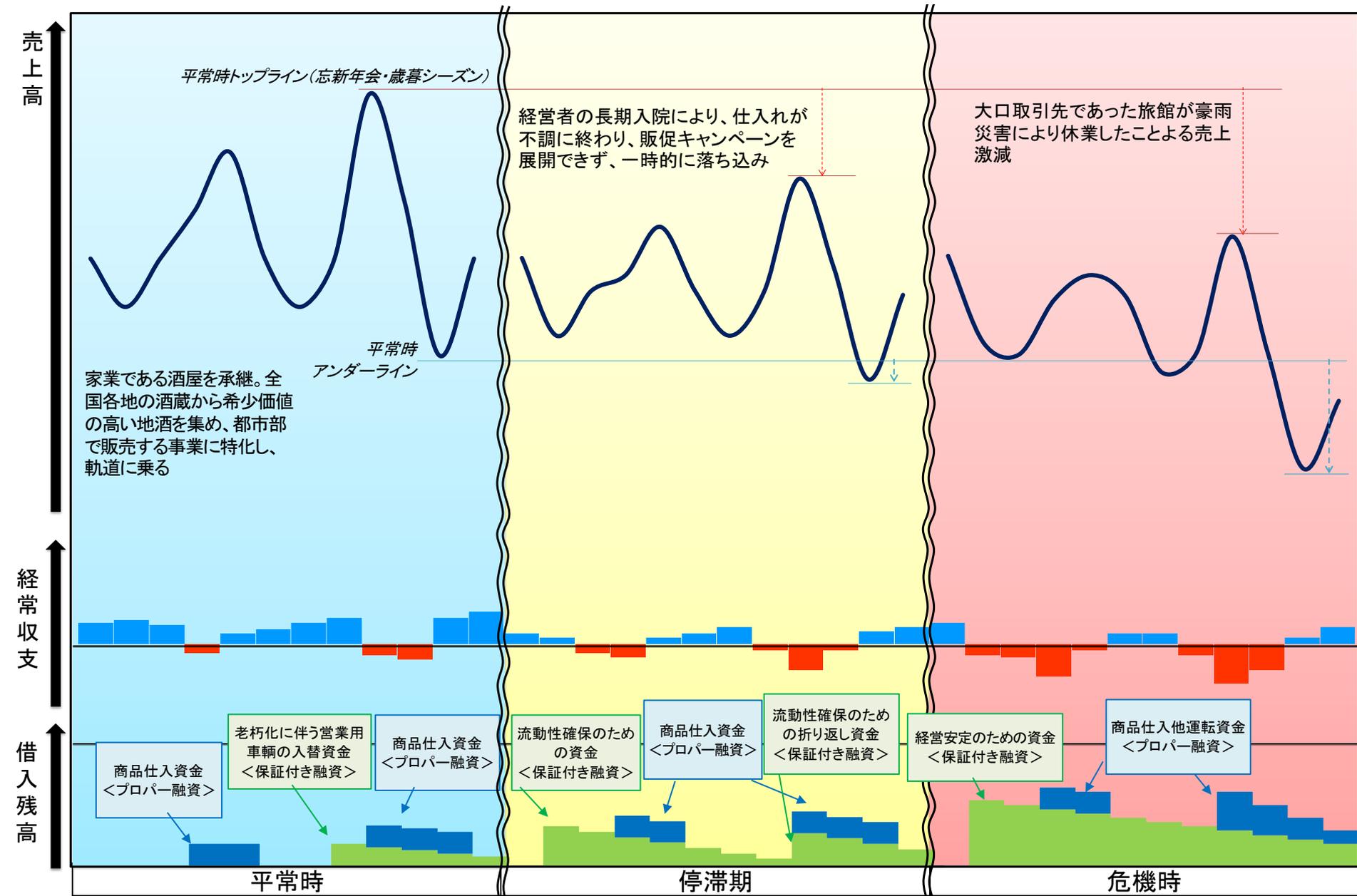
- 中小企業・小規模事業者の事業のライフステージとして、創業から始まり、「死の谷」を越え、徐々に事業を拡大し中堅企業化・株式上場といった「成長発展」を目指す場合もあれば、生業維持を目的とした「持続的発展」を目指す場合もある。いずれの局面においても、金融は企業にとっての血液であり、必要となる資金を調達しながら事業を発展させている。
- ライフステージ毎に特有のリスクがあり、市場原理だけに委ねては木目細かく十分な資金が行き渡らず、中小企業の円滑な資金繰りや事業の発展、ひいては地域経済の活性化が十分に実現されない。
- 金融機関が事業を見て融資を行うことを前提としつつ、信用創造を図り、中小企業の事業の成長発展を支えていくことが重要となる。



【参考1】「成長発展企業」のライフステージにおける資金調達(イメージ)



【参考2】「持続的発展企業」のライフステージにおける資金調達（イメージ）



①創業期における資金の性質と信用補完制度の意義

(1) 事業者が必要とする資金の特徴

- ・イニシャルコスト(テナント料、内装工事、設備資金、リクルート、先行仕入れ、広告宣伝費等)、事業が軌道に乗るまでの運転資金がまとまって必要となる。創業期においては、事業者は手持資金・自己資金が少なく、資金に余裕がない。事業によっては、ベンチャーキャピタル等の直接金融による調達に適しているものもあるが、実態としては間接金融となる場合が多い。
- ・事業が安定軌道に乗り、事業実績が蓄積され、信用力が高まれば、徐々にプロパー融資が増加していく。

(2) 資金供給上のリスク

- ・事業リスクを判定するための基礎的情報(過去の財務データ等)が不在であることや、経営者の資質を判断することが難しい。
- ・安定した売上が確保され、事業が軌道に乗るまでの見通しが立てにくい。その前に資金が枯渇するリスクが高い。(死の谷)

(3) 信用保証の意義

- ・基礎的情報が不在のため信用力に極めて乏しい状況。金融機関においてリスク判定ができず資金供給が困難な状況を緩和すること。
- ・公的信用の下で経営者と金融機関の信頼関係を補完し、経営者が資金繰りに奔走することなく、本業に集中できる環境を提供すること。

(1) 代位弁済率

		従業員数					
		0~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51~100人	100人超
業歴	3年以下	1.2%	0.7%	0.8%	1.1%	1.7%	0.0%
	5年以下	2.5%	2.1%	1.8%	1.5%	0.8%	1.9%
	10年以下	2.1%	1.8%	1.7%	1.6%	0.9%	1.1%
	20年以下	1.9%	1.6%	1.6%	1.4%	1.3%	0.6%
	50年以下	1.4%	1.1%	1.0%	0.9%	0.7%	0.6%
	50年超	1.2%	1.2%	1.2%	1.0%	0.6%	0.4%

※保証協会が代位弁済をした企業の割合を、業歴・従業員規模で分析したもの。以下のページも同様。

✓ 事故率は、「死の谷」となる創業から5年目程度の事業者が高い。

✓ 創業間もないほどプロパー融資の比率が低く、業歴とともにプロパー比率が高まる傾向。

(2) プロパー融資の状況

		従業員数					
		0~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51~100人	100人超
業歴	3年以下	19.6%	29.4%	36.4%	41.5%	37.2%	42.1%
	5年以下	29.8%	40.3%	48.1%	48.9%	54.7%	59.1%
	10年以下	32.6%	45.1%	51.4%	54.3%	65.5%	65.1%
	20年以下	36.0%	50.3%	58.1%	66.7%	74.4%	82.5%
	50年以下	43.5%	58.8%	67.8%	76.9%	84.3%	89.1%
	50年超	48.8%	67.1%	76.7%	84.1%	90.0%	95.2%

※保証申込時にプロパー残高を有する案件の割合(平成27年4月~平成28年2月にかけて調査)。以下のページも同様。

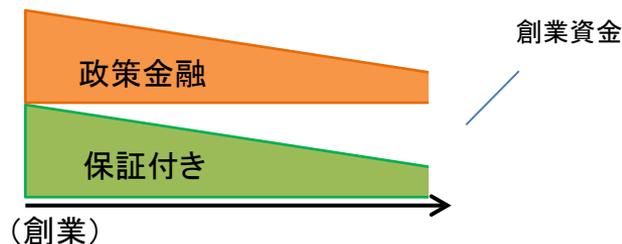
①創業期(資金調達の事例)

動物病院の開業 (保証付き融資・政府系金融機関を活用)

【企業概要】業種:獣医業 従業員区分:5人以下

- 大学卒業後、動物病院勤務を経て、かねてからの目標であった動物病院の開業を決意した。
- 市場調査やスタッフ募集を行い、イメージどおりの賃借店舗が見つかるなど、開業に向けた準備を進め、ペットホテル、トリマー事業を併せて行う小動物診療所を開業することとなった。
- テナントの内装費や設備に多額の資金が必要であることに加え、売上が少ない初期における当面の運転資金が必要であったが手元資金が不十分な状況だった。
- 経営者としての資質が判定できず、プロパー融資での借入が困難であったことから、金融機関と相談の上、政策金融と保証付き融資を利用し、開業に漕ぎつけた。

<資金繰りイメージ>

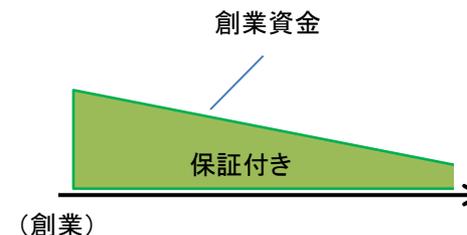


メーカーから独立して開業 (保証付き融資を活用)

【企業概要】業種:液体容器製造業 従業員区分:11人超20人以下
業歴:8年

- 技術者がメーカーからスピンアウトして独立を決意した。
- イニシャルコスト(設備投資、広告宣伝費等)の調達に当たって、金融機関において、当該経営者の技術、意欲、ビジョンは評価できるものの、過去の財務データや経営者としての実績がないことから、リスク判定が困難であり、保証付き融資を利用することとなった。
- その後、業績が上向くと、研究開発プロジェクト等に他の金融機関も参加してきたが、悪化すると融資を引きあげた。創業当初からのメインバンクが引き続き経営を支え、その後、日本ベンチャーアワードを受賞するなど、成長発展を遂げている。

<資金繰りイメージ>



①創業期(資金調達の事例)

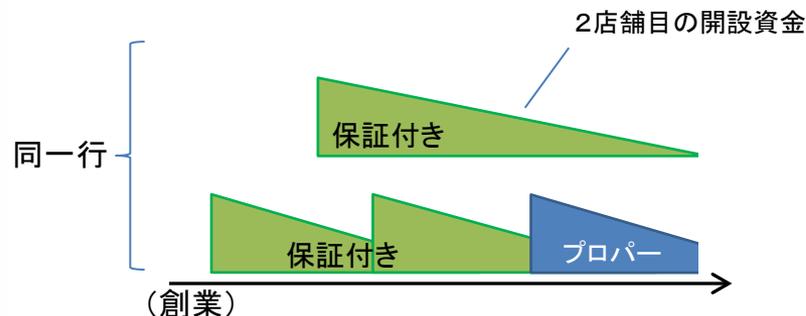
薬局の開業から店舗拡大 (新店舗展開のため保証付きとプロパー融資の両方を利用)

【企業概要】業種:薬局 従業員区分:20人超50人以下

- 薬剤師として都市部の薬局で経験を積む。
- その後、地元に戻り商店街での個人薬局を開業。創業時における店舗開設・仕入れ資金は、保証付き融資により調達した。
- 創業半年～2期目にかけて不安定な時期もあったが、3期目には収支バランスも安定したところで、市内で新規医院開業の情報を得て2店舗目を開設することを決めた。他方、与信能力との関係でプロパー融資のみでの調達が困難であったことから、再び保証付き融資を活用した。
- 2店舗目の経営も軌道に乗り、信用力の高まりとともに徐々に保証付き融資をプロパー融資へと切り替えていった。

<資金繰りイメージ>

※実際には複数行が関与(当初は一行)



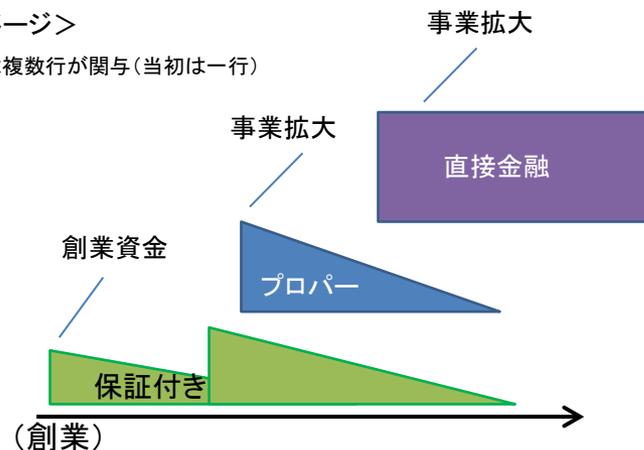
専門技能に特化した人材派遣会社の企業 (保証付き融資から始まり、プロパー、直接金融で拡大)

【企業概要】業種:人材派遣業 従業員区分:100人超

- 専門技能を有する人材に特化した人材派遣業として創業。保証付き融資により調達を行った。
- 派遣人員が2名であった創業当初、受注も不安定で資金繰りが厳しい状況であり、保証付き融資による調達を行いながら派遣人員の拡大と受注を伸ばした。
- 事業基盤が安定し、更に事業拡大するべく、専門人材を確保・育成するための先行投資を金融機関に相談したところ、これまでの事業実績と将来性が評価され、プロパー融資による調達に成功した。
- 更に、新たなビジネスモデルに挑戦するために直接金融による調達に成功し、事業を拡大していった。

<資金繰りイメージ>

※実際には複数行が関与(当初は一行)



②成長・成熟段階における資金の性質と信用補完制度の意義

(1)事業者が必要とする資金の特徴

- ・更なる成長・競争のため、直接金融・間接金融により資金調達を行いながら、新たな商品・サービスの開始、販路や取引先の更なる開拓、設備投資等の付加価値の向上を図る。これに伴い運転資金も増加する。
- ・事業履歴が蓄積され収支バランスが安定してくるとプロパー融資が徐々に増加する。また、リスク分散や貸出競争のため複数の金融機関が参加し、メインバンク、準メインといったポジションも固まる。
- ・チャレンジの中で成功・失敗を繰り返しながら付加価値を高め、一部は株式上場を目指すなど、大企業化する。

(2)資金供給上のリスク

- ・競争のためリスクを取って新商品・サービスの開発を続けることや他地域・海外等への販路開拓を進めることが不可欠となる。例えば、思い切って事業拡大したものの稼働率が伸び悩み資金繰りが困難となることや、ニッチな製品の増産要請を受け設備投資に踏み切ったものの受注が減少する等の事態が発生する。
- ・資力に乏しいため、こうしたリスクが1つ2つと重なると経営状態が悪化し、立て直しが困難となる。

(3)信用保証の意義

- ・金融機関における事業性評価を前提としつつ、プロパー融資との協調等を通じて、長期リスク等の緩和や量的補完を行い、成長資金の供給を促すこと。

(1)代位弁済率

		従業員数					
		0~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51~100人	100人超
業歴	3年以下	1.2%	0.7%	0.8%	1.1%	1.7%	0.0%
	5年以下	2.5%	2.1%	1.8%	1.5%	0.8%	1.9%
	10年以下	2.1%	1.8%	1.7%	1.6%	0.9%	1.1%
	20年以下	1.9%	1.6%	1.6%	1.4%	1.3%	0.6%
	50年以下	1.4%	1.1%	1.0%	0.9%	0.7%	0.6%
	50年超	1.2%	1.2%	1.2%	1.0%	0.6%	0.4%

- ✓ 事故率は、「死の谷」を越え、業歴10年あたりから、徐々に低下。
- ✓ 同時にプロパー融資が増加。規模が大きい事業者ほどプロパー融資が多い傾向がある。

(2)プロパー融資の状況

		従業員数					
		0~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51~100人	100人超
業歴	3年以下	19.6%	29.4%	36.4%	41.5%	37.2%	42.1%
	5年以下	29.8%	40.3%	48.1%	48.9%	54.7%	59.1%
	10年以下	32.6%	45.1%	51.4%	54.3%	65.5%	65.1%
	20年以下	36.0%	50.3%	58.1%	66.7%	74.4%	82.5%
	50年以下	43.5%	58.8%	67.8%	76.9%	84.3%	89.1%
	50年超	48.8%	67.1%	76.7%	84.1%	90.0%	95.2%

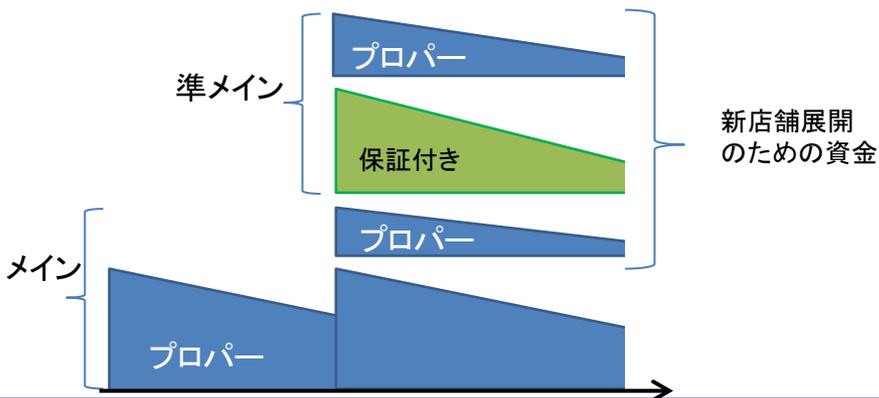
②成長・成熟段階(資金調達の事例)

カフェレストランを大型ショッピングモールへ店舗展開 (保証付き、プロパーにより調達)

【企業概要】業種:飲食店 従業員区分:100人超

- 業歴10余年の当社は、商業施設を中心に、女性客をターゲットとしたカフェレストラン等を多店舗展開している。
- 今般、ショッピングモールに複数店舗を出店することとなったが、メインバンクの与信能力との関係で全額は困難であり、融資取引を行っていない非メイン金融機関に相談した。
- 相談を受けた金融機関としては、初めての融資取引であり、多額の融資申込に対して、担保は既にメインバンクが確保していることから、一定の信用保証が必要と判断された。
- これまでの業績と事業性が評価され、プロパーを含めて調達することができた。

<資金繰りイメージ>
※実際は複数行が関与

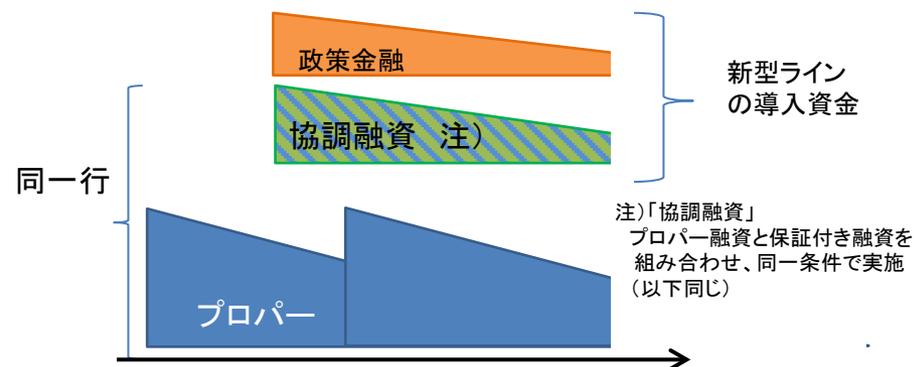


部品メーカーが、同業他社との差別化のための設備投資 (保証付き、プロパー、政策金融により調達)

【企業概要】業種:油圧部品製造業 従業員区分:20人超50人以下

- 業歴約70年、長年の経験から製品品質に定評があり、上場企業を主要取引先として事業基盤は安定している。普段はプロパー融資によって資金調達を行っている。
- 同業他社との差別化を目指すため、新型の設備ラインを追加導入することとした。
- 一定程度のプロパー融資が既に実施されており、景気の先行きが不透明の中、長期リスクを伴う設備資金について、プロパーによる対応が与信管理上、難しい状況にあった。
- このため、プロパー・保証付きの協調、政策金融を活用し、自己資金と合わせて新型設備を導入した。

<資金繰りイメージ>
※実際は複数行が関与



②成長・成熟段階(資金調達の事例)

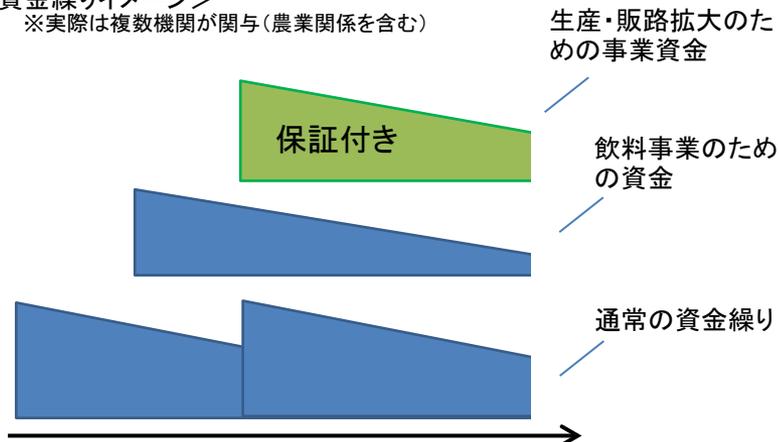
農業ビジネスによる販路拡大 (販路拡大のための資金を保証付きで調達)

【企業概要】業種:果物栽培・加工品製造 従業員区分:5人以下

- 業歴30余年の果樹園を有する果物栽培業者。
- ブランドを生かし、生果として流通できない果実を活用し売上を向上するため、数年前から果実飲料の加工生産に乗り出した。
- 当該事業の売上が軌道に乗り、六次化による更なる増益を検討。増産に向けビニールハウスの増設や苗木の購入、首都圏にも販路を広域開拓するため、広告費用も含めた大規模な資金を調達することとした。
- その際、国家戦略特区で開始されたアグリ保証を利用した。

<資金繰りイメージ>

※実際は複数機関が関与(農業関係を含む)



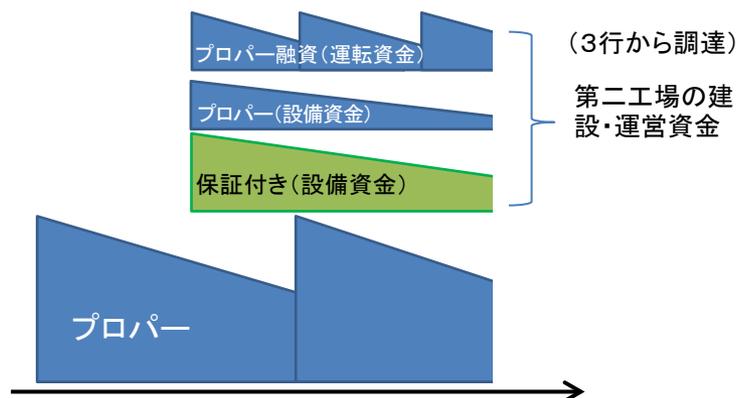
受注増要請に伴う事業拡張 (追加資金を他行にも要請、信用保証も利用して調達)

【企業概要】業種:機械器具製造業 従業員区分:20人超50人以下

- 業歴40年を有する機械部品製造業者であり、業況は安定。
- 既往設備では大型品の生産スペースがないため、受注を断らざるを得ないことが度々生じていた。他県の産業団地が企業誘致を行っていることを知り、第二工場を建設することとした。
- メインバンクから全額の調達が困難であり、準メイン、サブの金融機関にも相談を行い、長期の設備資金を保証付き、不足する運転資金をプロパーで調達することとした。

<資金繰りイメージ>

※実際は複数行が関与



③「持続的発展」における資金の性質と信用補完制度の意義

(1) 事業者が必要とする資金の特徴

- ・先祖代々からの生業を承継した場合や創業から「死の谷」を越え安定期に入った場合など、小規模の場合が多く、自己資金、担保力ともに乏しい。仕入・給与等の支払いと収入の収支ズレ、設備(機械、車両等)の整備に必要な資金を、常時、自己資金で賄うことは困難である場合が多い。小規模であるため一挙取引の場合も多い。
- ・受注と次の受注に間が空いたりムラが大きい場合、日々収入は入ってくるものの特定の要因(季節による閑散等)の影響が大きい場合など、その間の従業員の給与支払い等をつなぐための運転資金が必要となり、常時一定の借入が必要となることが一般的である。

(2) 資金供給上のリスク

- ・特にニッチな分野に強みを持ち事業を展開している場合など、主要取引先の受注減、不良品による返品、経営者・技術者の疾病等の突発的な事象により経営状況が急変する。また、その傾向は特に小規模なほど顕著となる。
(借入規模も小さく、金融機関にとっては中堅規模に比べ手間(資金繰り表の未整備等)やリスクの割には得られる収入が少ない。)

(3) 信用保証の意義

- ・特に小規模の場合は信用力に乏しく、市場原理では、より規模が大きい事業者が優先されがちとなる。小規模が故のリスクを緩和し、資金を末端まで行き渡らせること。

(1) 代位弁済率

		従業員数					
		0~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51~100人	100人超
業歴	3年以下	1.2%	0.7%	0.8%	1.1%	1.7%	0.0%
	5年以下	2.5%	2.1%	1.8%	1.5%	0.8%	1.9%
	10年以下	2.1%	1.8%	1.7%	1.6%	0.9%	1.1%
	20年以下	1.9%	1.6%	1.6%	1.4%	1.3%	0.6%
	50年以下	1.4%	1.1%	1.0%	0.9%	0.7%	0.6%
	50年超	1.2%	1.2%	1.2%	1.0%	0.6%	0.4%

✓ 業歴の蓄積、企業の成長(従業員規模)とともに事故率は低下し、それに伴い資金調達はプロパー融資が増加。

(2) プロパー融資の状況

		従業員数					
		0~5人	6~10人	11~20人	21~50人	51~100人	100人超
業歴	3年以下	19.6%	29.4%	36.4%	41.5%	37.2%	42.1%
	5年以下	29.8%	40.3%	48.1%	48.9%	54.7%	59.1%
	10年以下	32.6%	45.1%	51.4%	54.3%	65.5%	65.1%
	20年以下	36.0%	50.3%	58.1%	66.7%	74.4%	82.5%
	50年以下	43.5%	58.8%	67.8%	76.9%	84.3%	89.1%
	50年超	48.8%	67.1%	76.7%	84.1%	90.0%	95.2%

✓ 一方、規模が小さい事業者ほど急変するリスクが高いため、保証利用が多い。

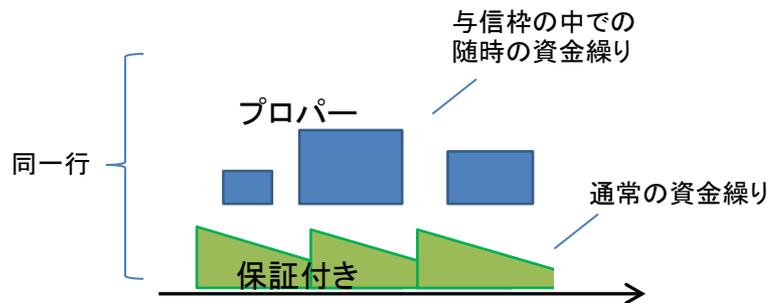
③「持続的発展」(資金調達の事例)

リフォームの小口工事を請け負う建設会社の資金繰り
(保証付き融資をベースとして資金繰りを安定、
追加運転資金を短期プロパー融資)

【企業概要】業種:工事業 従業員区分:5人超20人以下

- 業歴約15年、住居や賃貸物件のリフォーム等の小口工事を中心に受注している建設業者。
- 短納期の小口工事を複数抱えることが多く、日々の資金繰りに追われないよう、通常の資金繰りは長期の保証付きで対応。
- 短納期工事の受注や工事の進捗ズレ等に伴い、急遽資金が必要となるケースが生じるため、金融機関において一定の与信枠を設け、短期資金で随時対応している。

<資金繰りイメージ>

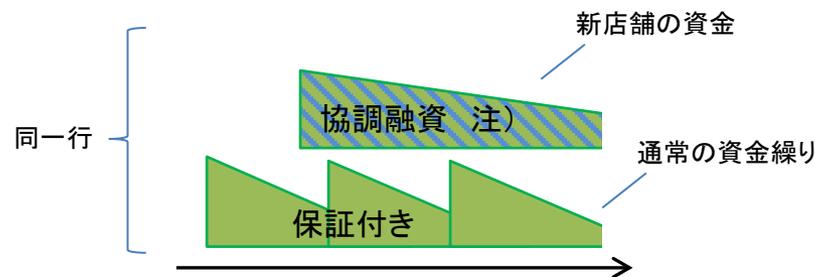


商店街の米屋が惣菜販売を開始
(保証付き融資をベースとして資金繰りを安定、
協調融資で事業拡大)

【企業概要】業種:米・食料品販売業 従業員区分:5人以下

- 先代から商店街で米屋を営んでいる。商店街飲食店や宿泊施設向けのほか、近隣住民への配送販売を行っている。
- 業種柄、仕入後の回収には長期を要するため、通常の資金繰りは保証付き融資が中心となっている。
- そういった中、経営者は、近年の米離れ等による売上の減少をカバーするため、商店街で隣接する空き店舗を賃借し、おにぎりや惣菜販売を開始することとした。
- 償還期間10年の長期資金とはなるが、地域での知名度もあり経営者も強い意欲を持っていたため、プロパー、保証付きの協調融資により支援することとした。

<資金繰りイメージ>



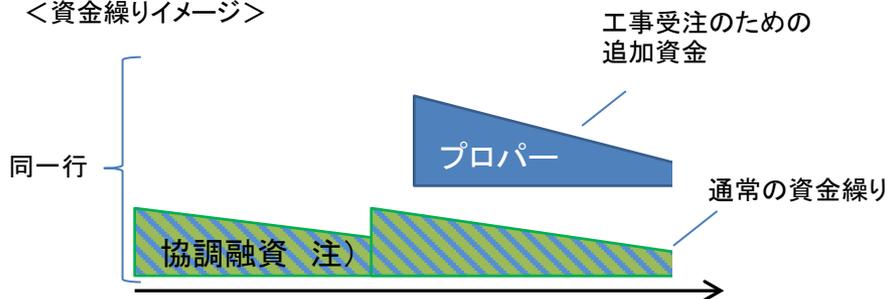
③「持続的発展」(資金調達の事例)

保証付き融資をベースとして資金繰りを安定させ、返済原資が明確な受注の資金をプロパーで調達

【企業概要】業種:電気工事業 従業員区分:5人以下

- 先代から商店街で電気店を営む。売上の大半は、電気工事および大手家電量販店との契約に基づく設置工事。
- 転居シーズンや季節の変わり目等に受注が増加することから、繁忙期の臨時雇い等の人件費、資材仕入れ等の資金は、保証付き・プロパー融資の協調融資で調達している。
- そうした中、商店街の集客力向上のため、街灯のリニューアルが行われることとなり、その工事を受注した。先行する資材購入費等に多額の借入れが必要となった。
- 当該受注は返済原資が明確なものであり、メインバンクと相談の上、保証協会は利用せずプロパー融資により調達した。
※重機の更新が控えており、設備資金は保証協会の利用を検討しているため、プロパーでの対応とした。

<資金繰りイメージ>

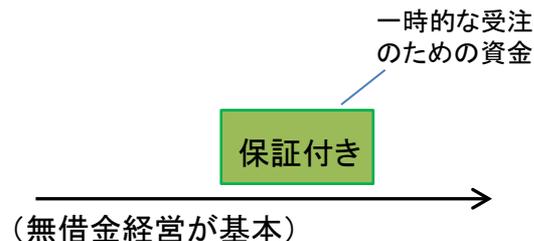


無借金経営で金融機関と取引歴がない中、受注のため資金を保証付きで調達

【企業概要】業種:小売 従業員区分:5人以下

- 商店街の住宅兼店舗で生活雑貨・ギフトを夫婦経営。無借金経営を基本としている。
- 店舗での売上減少の中、高齢者へのカタログギフトの配送、時折の町内行事、冠婚葬祭等の引出物により生計を立てている。
- 時代の変化の中で事業も先細り、夫婦も高齢化のため、子供が独立すれば、数年後には円滑に店じまいすることを考えている。そのような中、比較的規模のある受注をした。
- 一時的かつ即時に信用力を大きく上回る資金が必要となるものの、普段、金融機関との取引(借入)がなく保証付き融資により調達した。

<資金繰りイメージ>



④危機時における資金の性質と信用補完制度の意義

(1) 事業者が必要とする資金の特徴

- ・企業のライフステージにかかわらず、大規模な経済危機時には、売上の急減に伴いキャッシュが減少し、既往債務を計画通り返済することが不能となる。(金融機関にとっても、流動性低下と、融資先全体の状況が悪化するためリスク分散ができず、リスクの高い取引先への融資が益々困難となる。)
- ・自然災害においては、設備の損壊に加え、風評被害等により事業継続が困難な状況となる。
- ・危機の状況が去るまでの当分の間、キャッシュフローを安定し事業を継続するための資金や、損壊した設備の復旧資金を要する。

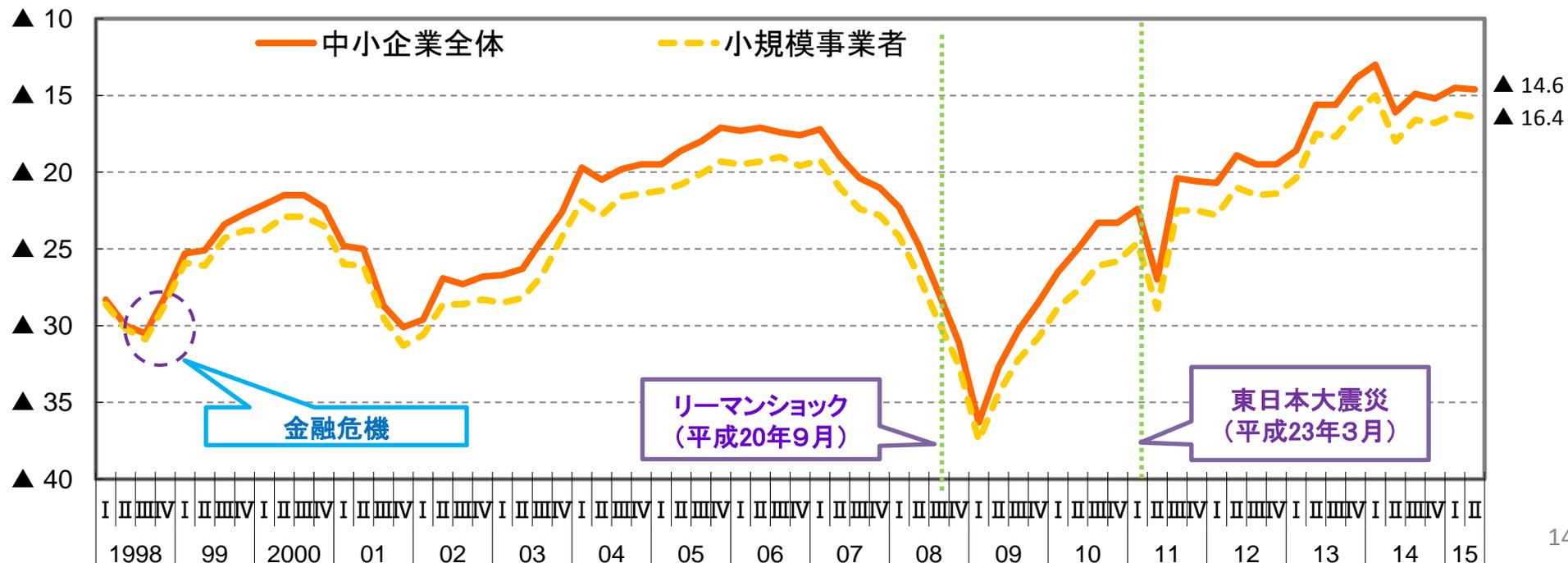
(2) 資金供給上のリスク

- ・大規模な経済危機において、その収束時期や先行きを見通すことは困難である。信用収縮に陥り、リスクが高い中小企業ほど資金が供給されにくい状況となる。
- ・災害の場合、復旧の見通しが立たない中、既往の融資に加えて、信用力を大きく超えた形での復旧資金が必要となる。

(3) 信用保証の意義

- ・一般的に経済危機は一過的なものであるが、連鎖倒産等により实体经济に影響が生じれば、危機が去っても、生産を回復する等の元の状態に戻れない状況となる。こうした状況に陥ることを回避するため、流動性の確保と信用秩序の維持に資することが必要となる。
- ・災害時には、復旧に必要な追加の資金供給を迅速かつ十分に供給できる形とすることが必要となる。

資金繰りDIの推移



④危機時(資金調達の事例)

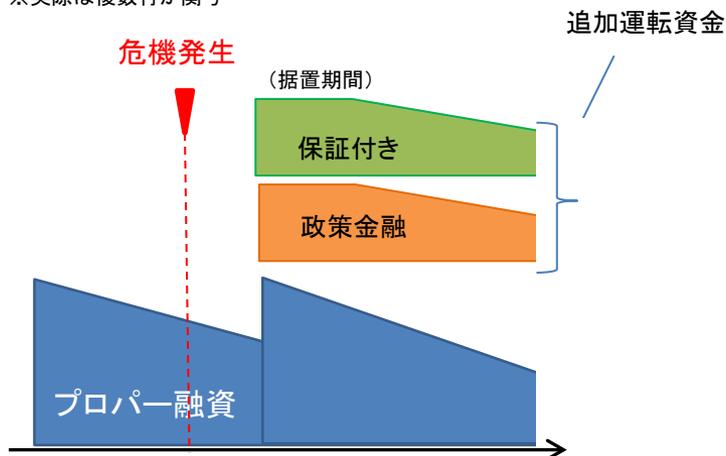
リーマンショック時の資金調達 (受注減少時の事業継続のための資金を 保証付き融資・政策金融により調達)

【企業概要】業種: 部品製造業 従業員区分: 20人超50人以下

- 自動車メーカー向けの部品製造を行っている当社は、増加傾向にあった受注に対応し、生産コストの削減と納期短縮化を図るため、プロパー融資により生産設備の刷新を行った。
- ところが、リーマンショック後の景気低迷により、主力取引先が減産。受注が大きく減少し、雇用維持や事業継続のためのつなぎの運転資金が必要となった。
- 金融機関としては、これまで積極的にプロパー支援を行ってきたものの、設備資金も含めて既に多額の融資を行っており、景気の見通しもつかない中では、追加融資は難しい状況にあった。
- そこで、保証付き融資と政策金融により事業継続のための資金を調達し、景気回復後の速やかな生産再開に繋げることができた。

<資金繰りイメージ>

※実際は複数行が関与



リーマンショック時の資金調達 (受注減少時に決済資金が不足し、 他行から保証付き融資で調達)

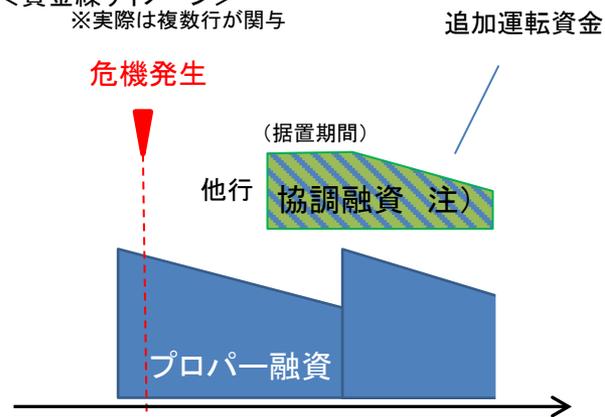
【企業概要】業種: プラスチック業 従業員区分: 20人超50人以下

業歴: 約30年

- 特許を取得したプラスチック部材の自社開発を行い、高い技術力と大手企業を含む取引先の拡大などにより事業基盤は安定しており、プロパー融資によって資金調達を行っていた。
- リーマンショックの際に受注が減少したことなどにより決済資金が不足したが、それまで資金供給を行っていた金融機関は、先行きが見通せないことから、追加の融資に全額応じなかった。
- 親会社から紹介された他の地元金融機関が、企業が保有する特許・技術力の高さを評価し、一時的な危機が去れば業況が回復すると見込み、保証協会付きとの協調により不足した運転資金をカバーし、リーマンショックを乗り切った。
- その後、リーマンショックを支えた当該金融機関がメインバンクとなった。

<資金繰りイメージ>

※実際は複数行が関与



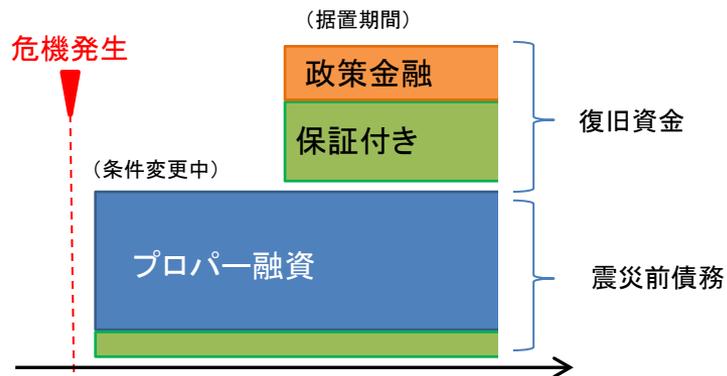
④危機時(資金調達の事例)

東日本大震災からの復旧(造船業) (生産設備の復旧資金を政策金融、保証付き融資で調達)

【企業概要】業種:船舶製造、修理業 従業員区分:100人超

- 高い技術と強い営業基盤を有し、造船業を営んでいる。東日本大震災により、生産設備の破損に加え、建造中の船舶、修理のために係船中の船舶の座礁・水没など甚大な被害を受け、生産活動は休止に追い込まれた。
- 地域経済・雇用の要の企業であり、関連産業も含めた被災地域の復興の観点からも、企業を存続させていくことが必要であったが、生産活動が休止する中、大幅な資金不足が見込まれていた。
- 震災直後の混乱の中では、再生計画を策定するまでには時間を要し、金融機関も必要資金全額の追加リスクを負うことが難しい状況であったため、保証付き融資を活用し、事業継続のための資金調達が可能となった。
- その後、公的支援も受けながら、復旧を果たした。

<資金繰りイメージ>
※実際は複数行が関与

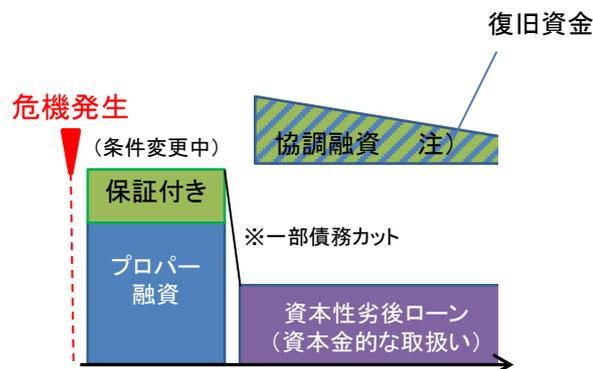


東日本大震災からの復旧(旅館業) (二重ローン問題への対応)

【企業概要】業種:旅館業 従業員区分:20人超50人以下

- ホテル及びレストランを経営している。震災により、建物や給湯タンク等が一部破損したことに加え、ライフラインが一時途絶したことに伴い、ホテルの営業を一時休止した。加えて、宴会自粛によりレストランの売上も減少し、既往借入金の条件変更だけでは経営が立ちゆかなくなった。
- 事業者は既に震災前の債務を抱えており、復旧のための追加的な資金調達は困難な状況であった。(二重ローン問題)
- 産業復興相談センターの相談を経て、震災前の債務(プロパー融資、保証付き融資)を一部カットの上、劣後化(資本金的な取扱い)とし、新たな資金調達が可能な形とした。
- その上で修繕費用を、プロパー融資・保証付きの協調による新規融資で調達し、復旧に向かった。

<資金繰りイメージ>
※実際は複数行が関与



⑤ 低迷・再生段階における資金の性質と信用補完制度の意義

(1) 事業者が必要とする資金の特徴

- ・市場の変化や主要取引先の受注減等による業績低迷、コスト増加等の経営管理上の理由により収支が悪化し、当初計画していた返済が困難となる。
- ・事業そのものには可能性があっても、経営者は目先の売上高の確保と、資金繰りに奔走し(今週の仕入れ代金の支払い、今月の給与支払い等)本業に集中できない状況となり、益々業績が悪化するという状況となる。財務管理が適切に行われていない場合には、既に採算割れを起しているといったこともある。
- ・こうした状況においては、借入金の返済条件を緩和(リスケ)することなどより資金の流失を一旦防ぎ、その間に複数債務の一本化等による資金繰りの安定化、採算割れした事業の整理や設備投資等による主力事業の強化といった抜本的な経営建て直しを行うことが必要となる。業種や内容によっては、このための設備資金や運転資金といったニューマネーが必要となる。

(2) 資金供給上のリスク

- ・経営状態が悪化しつつある事業者においては、追加運転資金の確保のため、既に与信限度まで借入を行い、リスケを行いながら事業を継続しているケースも多い。
- ・抜本的な再建のためには追加的な資金が必要となるが、経営上の様々な課題が残されている場合があり、計画の実現にはリスクを伴う。

(3) 信用保証の役割

- ・メインバンクを始めとする金融機関において、上記の初期症状を的確に把握し、必要に応じて専門家の支援や保証協会との調整等を通じて、早期に資金繰りの安定化を図り経営改善の対応を促して行くことが有効となる。他方、一部の金融機関においては、信用保証で保全されていることにより、モニタリングや支援姿勢が不十分となり、こうした対応が手遅れになる場合もある。
- ・事業者を最後まで支える姿勢のメインバンク等の対応を、保証協会が適切にリスクシェアをしながら支えていくことが、中小企業の経営改善を促し事業を発展させる観点で有効となる。このため、保証協会においては、業況等に即して審査・承諾を行うことはもとより、こうした金融機関の支援姿勢(プロパー融資等)を勘案して対応することが重要となる。

<事業再生・経営改善に係る足下の課題>

リーマンショック時の影響をはじめとして、今なお単に条件変更を繰り返す状況となっている事業者については、景況が安定している中で、中小企業再生支援協議会や保証協会の支援枠組み等を総動員して、事業再生・経営改善(更には事業承継)を進めていく必要がある。なお、既に経営の建て直しが困難であり経営者が廃業を決断する場合には、円滑な形で廃業を進め、その後の第二創業・再チャレンジに繋げて行くことが重要となる。

⑤ 低迷・再生段階(資金調達の事例)

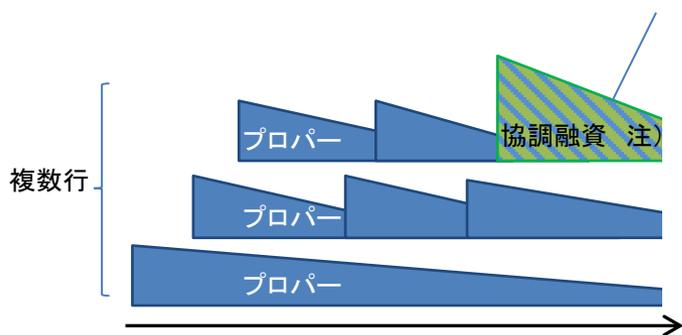
技術力に着目し、経営改善を実施

【企業概要】業種:電気電子部材製造業 従業員区分:100人超
業歴:約40年

- 電気電子部材を自社開発し、複数の金融機関からのプロパー融資によって資金を調達し事業拡大を行っていた。
- 海外製品や海外企業との競争が激化したことにより、業績が急激に悪化し、要注意先に区分されるほどに財務内容も悪化した。
- 一部の金融機関が返済を求めたり、複数行への運転資金の借入れ申請も不調に終わり、資金がショートしかけた。
- そのような中で、とある金融機関が、業績悪化の原因とその改善策等について検討を行った。人件費の削減、採算割れした事業からの撤退等の経営改善を実施すれば、将来性が期待されるとして、プロパーと保証付きの協調融資を実施して経営を支えた。
- その後、要注意先を脱し、世界トップクラスの市場シェアを持つグローバルニッチトップ企業に成長した。

<資金繰りイメージ>

経営改善のための追加資金



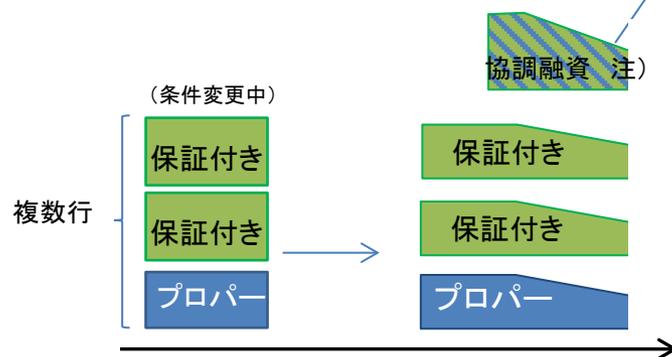
復興需要を見込み設備投資を実施したものの生産が戻らず経営不振に陥った事業者の経営改善

【企業概要】業種:運送業 従業員区分:50人超100人以下

- 業歴40年の自動車部品の運送業者。震災後のメーカー生産再開を見込み、設備投資を実施した。
- 思うように生産が戻らず、金融債務が負担となっていた中で、外部専門家を活用し、採算管理の徹底などの経営改善策を策定した。
- 条件変更のみでは資金繰りに行き詰まり、メイン行の呼びかけで取引金融機関の協調支援を検討したが、不調に終わり、これ以上の支援が困難な状況であった。
- 保証協会の提案により、経営改善計画を改めて策定し、メインバンクのプロパー融資と協調して保証付き融資を実施。半年間のモニタリング後、条件変更中であった融資も返済を開始するなど、現在の業況改善に繋がっている。

<資金繰りイメージ>

経営改善のための追加資金



⑤ 低迷・再生段階(資金調達の事例)

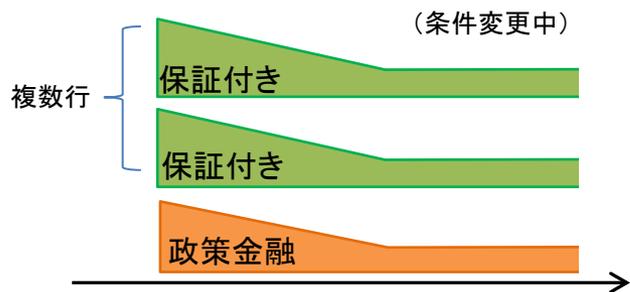
メインバンクが不在となり経営改善が難航

【企業概要】業種:事務機器卸売業

従業員区分:20人超50人以下 業歴:約15年

- 事務機器卸売業として、順調に業容拡大していたが、法規制により主力商品の取扱いが難しくなる可能性が出てきた。
- 新たな収益の柱を造るべく、保証協会、政府系金融機関を利用して、新規分野進出のための資金を調達するも、軌道に乗らず過大な債務を抱えることとなった。
- 同社は、業況の立て直しが進むまで、元金返済の棚上げを希望したが、民間金融機関からの借入は全額保証協会付、他借入は政府系金融機関からの調達のため、メインバンクが事実上不在であり、債権者間の調整が進まない状況に陥った。
- このためメインバンクに代わって保証協会が対応を主体的に進め、関係金融機関と調整し一旦条件変更を行ったが好転の兆し見えず、先行きは不透明な状況となっている。

<資金繰りイメージ>

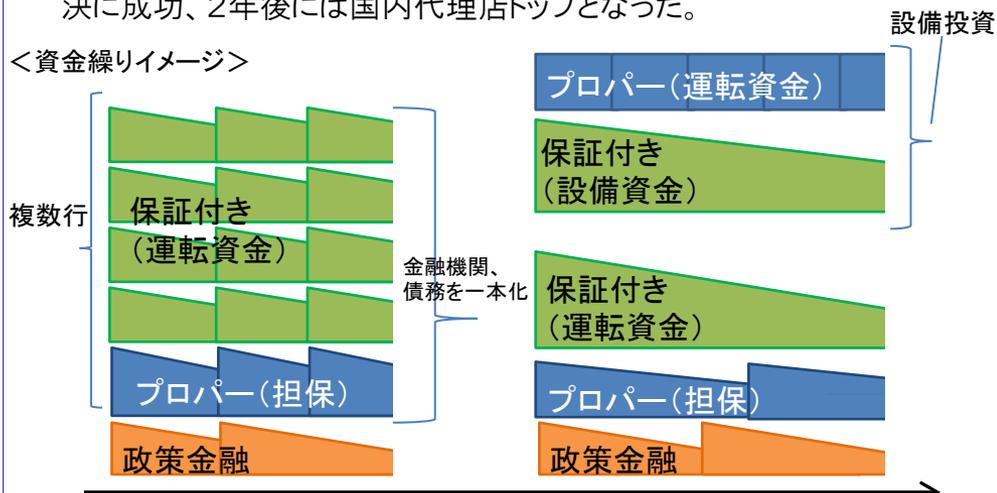


複数債務を一本化して資金繰りを正常化し、短期をプロパー、長期を保証付き融資とし、設備投資を実施

【企業概要】業種:輸入バイクディーラー(業歴43年)

- 輸入元から店舗リニューアル要請を受けたが、要注意先であり、担保・保証協会の枠は埋まり、追加の資金調達が困難な状況であった。
- 複数行が事業内容を考えず担保・協会付き融資を行い、返済のための借換を繰り返す状況となり、事業継続の可否が検討されていた。
- 経営者にはリニューアルによる再建の意思があり、こうした中、サブの金融機関が事業性に着目し、保証協会と連携して経営改善に着手。
- メイン・準メインから担保付融資・協会付き融資を譲り受けて一本化し、返済を長期化して資金繰りを安定化。
- その上で、店頭在庫の流通価値に着目し、ABL(動産担保融資)により、運転資金を別途プロパーで提供。運転資金で利用されていた保証協会の枠を空けて、リニューアルのための設備資金に回した。
- 毎月モニタリングを続け、経営者とのコミュニケーションを通じて課題解決に成功、2年後には国内代理店トップとなった。

<資金繰りイメージ>



【参考】代位弁済の状況（保証残高と信用リスクの関係）

保証残高と信用リスク(CRD分析)の相関について、保証残高が大きく、かつ、信用リスクが高いほど代位弁済率が高くなる傾向。

保証金額

信用リスク高

信用リスク低

小



大

期首残高区分	1区分	2区分	3区分	4区分	5区分	6区分	7区分	8区分	9区分	不明分	合計
1250万以下	4.9%	2.9%	1.7%	1.1%	0.7%	0.5%	0.4%	0.3%	0.2%	1.4%	1.1%
2000万以下	9.4%	4.9%	3.1%	2.1%	1.0%	0.6%	0.4%	0.3%	0.1%	2.6%	1.7%
3000万以下	9.8%	5.3%	3.0%	1.9%	1.0%	0.5%	0.4%	0.2%	0.1%	2.2%	1.7%
5000万以下	10.8%	5.7%	3.4%	2.0%	0.9%	0.5%	0.3%	0.2%	0.1%	2.6%	1.9%
8000万以下	12.5%	5.8%	3.7%	1.7%	0.8%	0.3%	0.2%	0.3%	0.1%	3.5%	2.0%
1億以下	12.3%	5.4%	2.7%	1.7%	0.9%	0.5%	0.1%	0.4%	0.2%	2.0%	2.0%
1億超	12.0%	5.3%	3.1%	1.3%	0.6%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	2.3%	1.9%

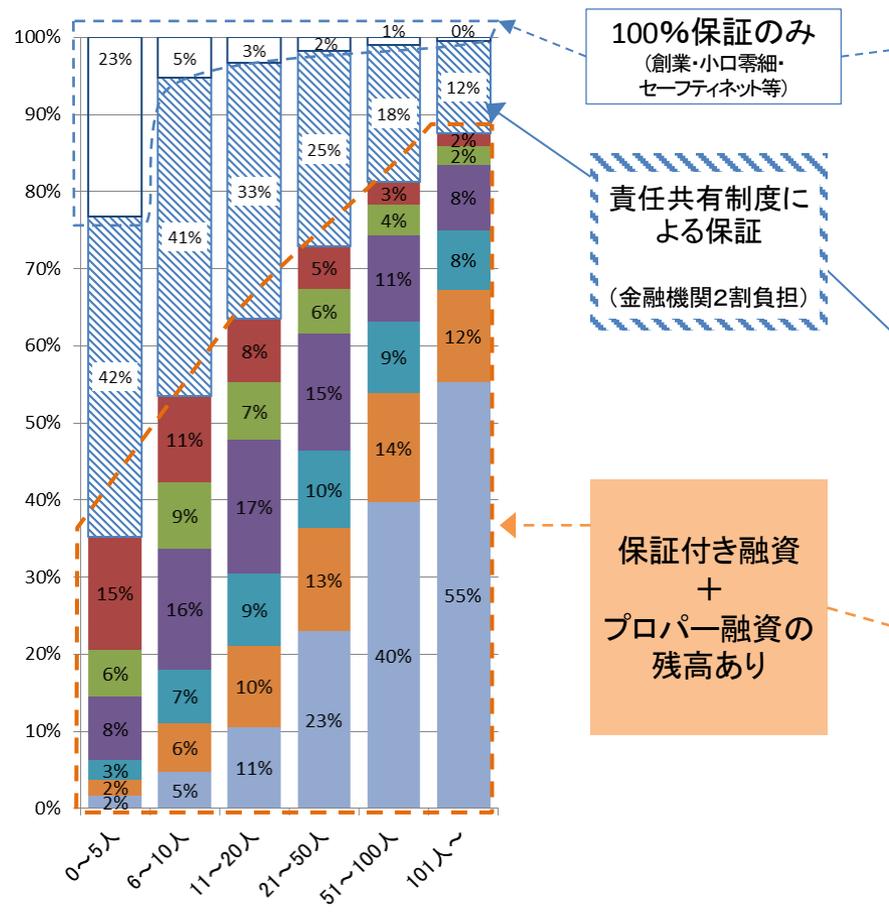
※カテゴリ区分(1区分~9区分)は、CRD(クレジット・リスク・データベース)に基づき信用保証協会において算出したもの。同表の代位弁済率は、計算の関係上、平成26年度期首に保証残高を有する事業者のうち、同年度中に代位弁済したものに限っている(企業数ベース)(平均1.4%)

【参考】プロパー融資との協調状況

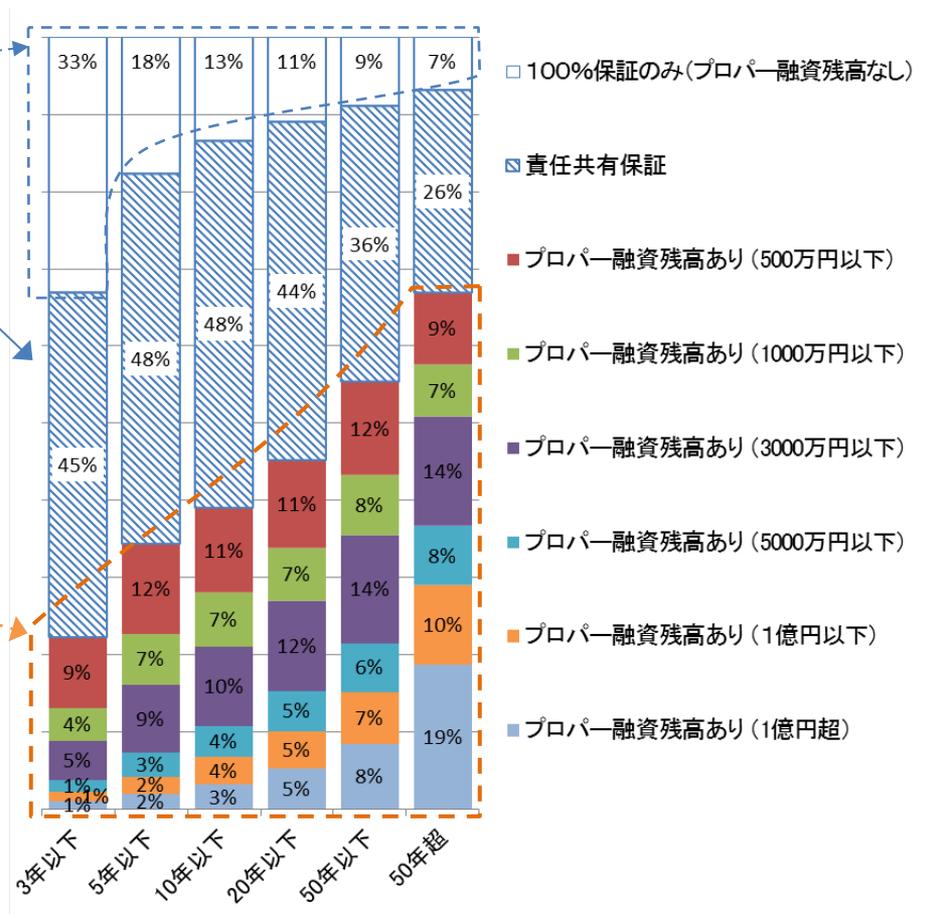
○プロパー融資との協調について、一部保証の現場において実施されている状況。

(①資金使途・金融機関の支援姿勢等を勘案しつつプロパー融資と実質的に協調する形で行われている場合、②予めプロパー融資を組み込み5:5の保証割合となるメニューをセットして、金融機関と調整の上で適用する場合がある。)

①従業員規模別のプロパー支援額



②業歴別のプロパー支援額



(注)保証申込時にプロパー残高を有する案件の割合(平成27年4月~平成28年2月にかけて調査)。