

商工中金の在り方検討会

商工中金のビジネスモデル

特定非営利活動法人 日本動産鑑定

会長 森 俊彦

(連絡先) 特定非営利活動法人 日本動産鑑定 会長 森 俊彦
電話:03-5652-1170 メールアドレス:mori@ndk-abl.org

(経歴) 1979年東京大学経済学部卒、同年日本銀行入行。シカゴ大学大学院留学(経済学マスター)、
ニューヨーク事務所次長、信用機構局参事役(バーゼル銀行監督委員会・日本代表)、考査局参事役(上
席考査役)、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、2011年金融高度化センター長。14年から現職
16年、17年 経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員
17年 内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員

本資料(ベース資料)である

「中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化」は、
中小企業基盤整備機構のHP(下記アドレス)よりダウンロードができます。YouTube 配信もご活用ください。
<http://www.smrj.go.jp/jinzai/tokutei/098587.html>

1. 「未来投資戦略 2017」と中小企業経営者による「金融機関の選択のポイント」

(1) 中小企業経営者にとっての「金融リテラシー」の基礎

未来投資戦略 2017(=成長戦略)の実現 ローカルアベノミクスの金融面の主役は“地域金融機関” (金融庁「金融行政方針」)

「金融行政方針」から抜粋

国内で活動する金融機関については、営業地域における顧客層のニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供を行うとともに、地域の経済・産業を支えていくことが求められる。また、担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価(事業性評価)し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待される。

中小企業経営者の金融機関との付き合い方と眼力強化 - 取引先企業に向き合う本気度で差が広がる金融機関 -

日本全体の融資構造は、法人企業の借入の大半が長期資金(=「融資構造の大きな歪み」)。多くの金融機関では、特に中小企業に対し、長期融資で長期間モニタリングなしの融資ノーチェック状態。中小企業の「資金繰り困難化」をもたらすと同時に「経営支援能力も著しく低下」している。

=「金融仲介機能の著しい低下」

もつとも、

今、取引先企業の事業性をしっかり評価し、資金繰り難の解消や事業再生、経営者保証の解除や事業承継、さらには成長支援で実績を積み上げる金融機関が増えつつある。

この面で“進んでいる”金融機関(顧客本位)と、

従来型の低金利競争など明け暮れる“遅れている”金融機関(自己本位)の間で、

地方創生の実績の差も広がっている。

全国の中小企業経営者が“進んでいる”金融機関(顧客本位)を“選択”する チェックポイント

- ① 取引先企業の本質的な成長に繋がる取引(=事業性評価に基づく融資や本業支援)をしているか?
- ② 正常運転資金見合いの短期継続融資(=中小企業のライフラインである専用当座貸越)をしているか?
- ③ 経営者保証ガイドラインを活用しているか?
- ④ 信用保証制度のフリーライダーになっていないか?
- ⑤ 金融機関としてあるまじき影響力行使を取引先企業に行っていないか?

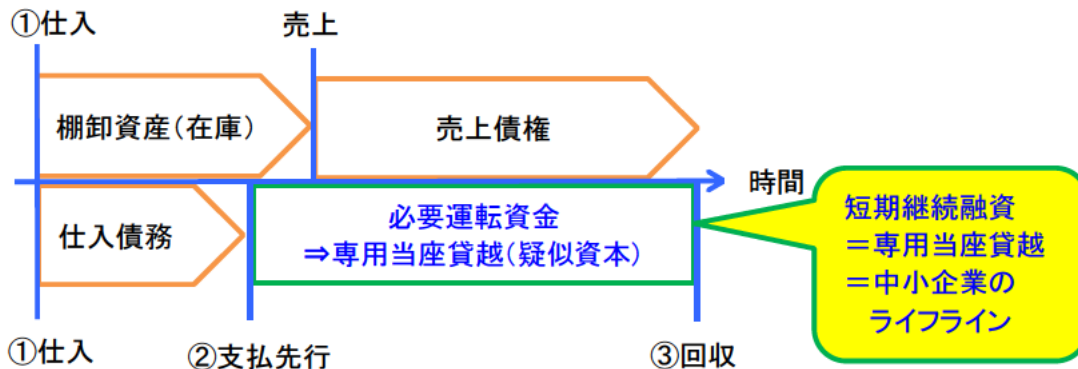
(2) 中小企業の「ビジネスモデル」と「資金繰りの大原則」

中小企業の「ビジネスモデル」

企業には、モノの「仕入れ」から「販売と代金回収」までの「必要運転資金」が発生
 (=「入ってくるお金」と「出て行くお金」の時間的なズレ)

⇒ 「卸小売業」では、「仕入れ代金の支払い」が先行。運転資金の短期借入金が必要になり、返済財源は「売上金」。建設業の返済財源は「工事代金の回収」。

「商流」の把握と
 「金流」の把握は
 「事業性評価」の
 第一歩



「資金繰りの大原則」

短期資金(運転資金)は短期借入金で調達。

一方、

長期資金(設備資金)は長期借入金や自己資本によって調達。

「必要運転資金」は、事業継続上、常にある一定残高は発生 = 中小企業の事業継続・成長に不可欠。

⇒ 「必要運転資金」は、返済不要な「自己資本」で賄うべき。

⇒ しかし、上場していない中小企業の場合、すべて「自己資本」で調達するのは難しい。

解決手段が、短期借入金 = 「専用当座貸越」(疑似エクイティ = 事実上の自己資本 = ライフライン)。

⇒ 「専用当座貸越」は、担保・保証に依存しない「事業性評価融資」の典型例

⇒ 「資金繰りと経営の安定」のベース → 「中小企業の成長戦略」の「インフラ」そのもの
 (「手形による借入」は、印紙税や手間・コストからあまり用いられなくなった。)

①疑似エクイティ = 自己資本

②返済自由 = 金利負担の削減

③手間・コスト/印紙税 200円 = 手間・コスト/印紙税の削減

④レシート(貸越請求書)を切る都度、「仕入れ明細」を付ける + 「振込指定」 = 「どんぶり勘定」是正 + 「動態モニタリング」

ところが！

現状、「必要運転資金」まで「長期運転資金」の名目で、「証書貸付」が大半になっている。〈後述〉

「証書貸付」は約定弁済が必要のため、「自己資本」(疑似エクイティ)ではない！ ⇒ 「資金繰り困難化」へ！

(3)「大手企業」と「中小企業」の資金繰り・資金管理面でのざっくりした違い

大手(上場)企業

- ①信用力が高い。金融機関から比較的簡単に借りたり、返したり出来る。
- ②短期でも長期でも調達した資金は管理できる。
- ③直接金融を活用し、自己資本(エクイティ)不足を解消することが出来る。

中小(非上場)企業

- ①信用力が低い。金融機関から借りたり、返したりする自由度に限界。
- ②「資金管理」が必ずしも十分できない。「資金使途」も不明確になってしまう。
- ③疑似エクイティ(短期継続融資)が、2000年以降、激減。「資金繰り難」の主因の一つ。

(4) 中小企業が「運転資金」を「長期運転資金」か「専用当座貸越」で借りる違い

長期運転資金で借りる

“長期”運転資金という「資金使途」はない。

⇒ “長期”運転資金として口座にまとまった資金が入金されると、、

⇒ いつの間にか、「諸経費支払から、納税資金、賞与資金、手形決済資金、有価証券購入資金から修繕資金、設備資金」へと吸収されてしまい、本来の運転資金ではなくなる。

⇒ “どんぶり勘定”の温床。

専用当座貸越で借りる

①「商流」と「金流」の把握＝“事業性評価”

専用当座貸越は、「“運転資金”の“短期”枠(＝「専用当座貸越の極度枠」)であり、有価証券購入や修繕・設備資金に回すことは無い。

一方、「本来の収益弁済である“設備資金”は“長期”融資で対応する」ことになる。

⇒ 専用当座貸越のレシート(貸越請求書)を切るたびに仕入れ明細を添付＝借入れた運転資金」と「資金使途の棚卸資産(製商品)」を紐づけ + 振込指定。

⇒ 中小企業経営者と金融機関の“双方”が、資金使途と資金管理が可能(“動態モニタリング”)。

⇒ 中小企業の“どんぶり勘定”を是正する上で、“運転資金”である流動資産(棚卸資産、売掛債権等)見合いである「専用当座貸越の極度枠」は有効＝「資金使途」を明確にするためのもの。

⇒ 中小企業経営者と金融機関の“双方”が、「商流」と「金流」を把握＝“事業性評価”。

②「資金繰り」の正常化・安定化

上場企業であれば長期借入で約定弁済となっても、毎年、年度資金調達計画が明確であれば資金繰りに問題はない。しかし、中小企業はすぐ赤字、債務超過になりやすく資金繰りは安定しない。

⇒ だからこそ、「専用当座貸越の極度枠」が有効。「資金繰りの正常化・安定化」に効果を発揮。

⇒ 「資金繰りの正常化・安定化」は「事業継続成長の絶対条件」。中小企業の前記特性を理解すれば、「専用当座貸越で借りる」効果は、まさに、「疑似エクイティー」そのもの。

(5)「長期運転資金融資」と「専用当座貸越」の違いー“金融機関の視点”も含めた整理

(長期運転資金融資)

1. **中小企業の経営者**にとって、**長期運転資金のメリットはほとんどない**。一見、「長期間借りられ約定弁済で返済計画が立て易い」と考えがちだが、
 - ①**自らの資金用途との紐付きの管理が出来ない**。
⇒ (4)の「長期資金で借りる」で説明済み。
 - ②**約定返済ができないと条件変更債権(リスク)となり、ニューマネーがストップ**。中小企業の“資金繰り難”は、その後の**事業継続(事業承継)断念、事業成長断念(廃業増加)へと“負の連鎖”**。
⇒ 「複数行取引が安心」と一見見えるが、“**メイン**”が不在では、**金融機関が多くとも役立たない**。また、長期運転資金に保証協会の保証を第一に勧めてくるような金融機関の場合、企業業績が悪化するとすぐ貸出をストップしかねない。
⇒ **逃げない“メイン”金融機関を“選択する眼力”が肝要**。良い時も悪い時も一緒になって考えてくれる“**メイン**”金融機関と長い取引をすべき。一時的な低レートや融資条件だけで金融機関を増やしたり、決めるべきではない。
2. **金融機関**にとって長期融資(証書貸付)は、①約定弁済で計画的に回収できる。②返済が無いと、(極端な場合)サービサーに売却してしまえば良い、となりうる。

(専用当座貸越)

1. 「短期資金の枠」(手形、専用当座貸越)が激減した経緯

2000年初頭までは、経営者は「**短期資金の枠**」(手形、専用当座貸越)の使い勝手の良さを理解。金融機関は、多額の不良債権処理の過程の「**貸し剥がし**」で、短期枠を供与しなくなった。

⇒ 「**貸し剥がし**」とは、①「短期資金の継続は条件変更になるので、長期資金の分割返済に切り替えます」、②「短期資金を継続する場合、金利引上げでなければ短期資金は対応できません」等。

2. “信頼関係”構築がカギ

極度枠を作る時に、「**中小企業の経営者と金融機関が互いに状況を話し合っ**て隠しごとをしない。**良い時も悪い時も互いに信頼し合っ**てやっていきましょう」と握っておく。

金融機関にとって、**その握り**(“**信頼関係**”構築)が出来る経営者かどうかカギ。仕入れた商品が売れないと、「**金融機関の方で何とかしますから。ビジネスマッチングで売りますよ**」と本業支援。

⇒ 互いに信頼して話し合っ

⇒ “**メイン**”として“**雨が降ったら傘をさして支援**”“**雨が降る予兆で傘を準備**”する(1行取引も)

⇒ **信頼関係が無いと**、「**リスクだけで回収のみ**」、「**オフバランス化でサービサー売却**」となりうる。

3. 専用当座貸越は昔の“短コロ”とは全く別物

昔の“**短コロ**”は、①枠の適切さ(棚卸資産の**実地調査等が必要**)も分からずセットし、②**資金用途の確認も十分しな**かった。単に、右肩上がり経済で回っていた。

⇒ **金融庁や日銀の検査・考査で不良債権に分類されたのも**こうした理由による。

2. 中小企業金融を日本全体からみた実情

(1) 日本全体の融資構造は、今や、法人企業の借入の大半が長期(=短期借入金<長期借入金)。

- ① 企業は、「約定返済額」が「キャッシュフロー」を上回り「返済負担大」。「リスク」の主因の一つ!
 - ② 金融機関は、長期融資で、取引先企業に対し、長期間モニタリングなしの融資ノーチェック状態!
- ⇒ 中小企業の「資金繰り困難化」をもたらすと同時に、「経営支援能力も著しく低下」。

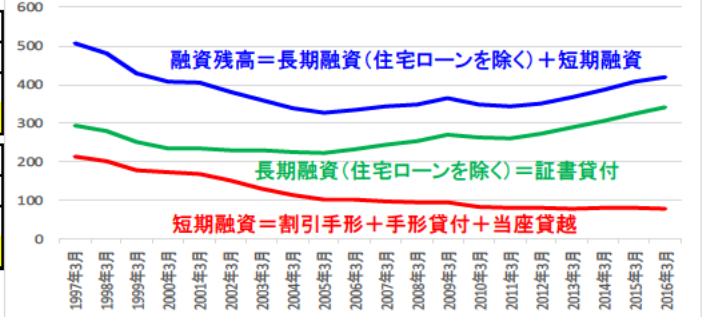
国内銀行の法人向け貸出残高(当初満期別)

2016年3月末		
	兆円	構成比%
合計	308	100.0
短期(1年以下)	25	8.1
長期(1年超)	283	91.9

2014年3月末		
	兆円	構成比%
合計	289	100.0
短期(1年以下)	29	10.0
長期(1年超)	260	90.0

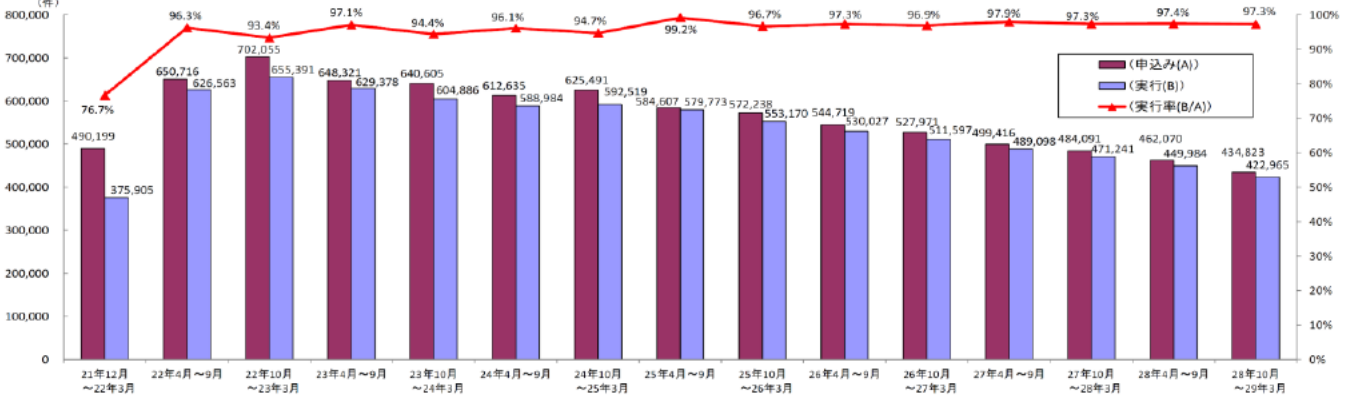
(出所) 日本銀行「資金循環統計」「貸出先別貸出金」より
特定非営利活動法人 日本動産鑑定が推計

国内銀行の長期融資・短期融資の推移(兆円、3月末)



中小企業の「リスク」(貸付条件変更)の「申込み」と「実行」が年間では90万件と高水準が継続(金融庁)

○ 各期間における貸付条件変更等の申込件数等の推移



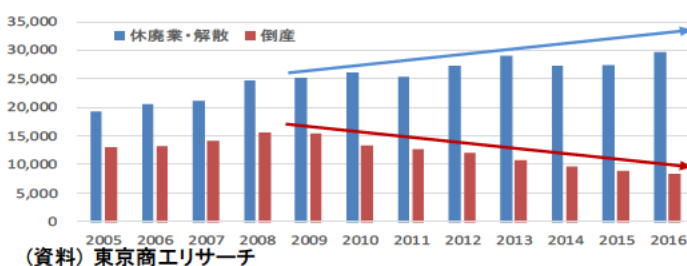
他にも原因はあるが、国の制度としては...

(2) 「長短バランスの崩れ」の原因が、バブル崩壊後の不良債権処理の下での、
① 金融検査マニュアル。 ② 信用保証制度。

- ① 2002年に改定された金融検査マニュアル別冊(中小企業編)に、「正常運転資金の範囲を超える部分の短期融資を不良債権と判断する事例」が盛り込まれたことが、短期融資が激減(=長期融資シフト)した背景とされている。⇒ 2015年1月、金融検査マニュアルは改訂済み!
- ② 多くの金融機関では、「業績表彰制度」の中で、「信用保証協会の保証付き融資」を重視。⇒ 「短期継続融資を長期融資にシフト」する際に、「信用保証付き長期運転資金」が増加。

(3) 「事業承継=廃業防止」は事業再生、業績改善がカギ ⇒ 経営者保証「無し」の事業承継が可能化

休廃業・解散、倒産の推移(件数)



倒産の減少の背景として指摘されていることは...
① 金融円滑化法(2009年12月施行)の終了(2013年3月)後も事実上のリスク対応要請
⇒ 資金繰り難を主因とした倒産の抑制
② 中小企業金融モニタリング体制(2013年3月)の実施
⇒ 倒産状況の経産省・金融庁等への報告⇒ 債権保全の動きの鈍化⇒ 倒産の抑制

3. 「中小企業活性化」からみた「ミドルリスク先」以下への取り組みの重要性 (「日本型金融排除(financial exclusion)」問題への対応)

正常先	A1	ミドルリスク先	<p><現状の多くの金融機関⇒“遅れている”金融機関=レイジーバンク> 企業の成長支援や地方創生では、正常先の上・中位層をターゲットとしている金融機関が多い(オーバーバンキングの低金利競争)。 ⇒ 本来、地域金融機関が自らの地元を守り抜く上で必要な資金供給先である「ミドルリスク先」(正常先下位～要注意先)については、財務問題(赤字、債務超過)を抱え、ニューマネーなし。塩漬けで計画に沿っての回収のみ。保証協会・不動産担保・経営者保証で保全を図り、金融機関はリスクをとらない。 ⇒ 正常先の上・中位層からミドルリスク層にランクダウンすると、「金融機関の手のひら返し」ともいえる対応が実態。(いわゆる「日本型金融排除(financial exclusion)問題」)</p>
	A2		
	A3		
	B1		
	B2		
要注意先	B4	<p><目指すべきは⇒“進んでいる”金融機関=顧客本位の金融機関> ミドルリスク先以下に手を入れる必要あり。不良在庫・過去の負債等なぜそうなったのかについて「事業性評価」を行い見極める。 ⇒ 「足許のキャッシュフローは出ている、あるいは、出るように業績改善計画を組むことができる」(事業継続性を確保できる)リスク先等に対して、「専用当座貸越」+「資本性ローン」を活用すると一気に改善。 ⇒ 営業キャッシュフローを改善させ成長軌道に乗せることが可能化 ⇒ 取引先企業の事業再生・事業承継・成長支援の実現 =金融機関の“持続可能なビジネスモデル”(貸出等本業収益の拡大)の実現 =“共通価値の創造”の実現</p>	
	B5		
	C1		
要管理先	C2	<p>⇒ 営業キャッシュフローを改善させ成長軌道に乗せることが可能化 ⇒ 取引先企業の事業再生・事業承継・成長支援の実現 =金融機関の“持続可能なビジネスモデル”(貸出等本業収益の拡大)の実現 =“共通価値の創造”の実現</p>	
	C3		
破綻懸念先	D	計画(外科手術等)どおりいくのか見極める先。M&Aor退出。	
実質破綻先・破綻先	E	回収。	

4. 中小企業金融専門機関としての持続可能なビジネスモデル

(1) ビジネスモデルの対象ゾーン

中小企業のライフステージの中でも、「創業期、低迷期、再生期」(“金融排除”ゾーン＝“ミドルリスク先”以下)の中小企業支援に軸足

- 「ミドルリスク先」以下は“不良債権予備軍”ではなく“成長予備軍”
- ＝“収益源”＝“持続可能なビジネスモデル”＝「共通価値の創造」
- ⇒ “地域金融機関”と「信頼関係」の再構築

(2) ビジネスモデルが収益を生むメカニズム

“金融排除”ゾーンの「リスク・プロファイル」は基本同じ → “エクイティ機能”活用

“エクイティ機能”＝「短期融資(専用当座貸越)」＋「資本性ローン」

＝「専用当座貸越」(疑似エクイティ) … 「商流」と「金流」を組織的・継続的に把握(動態モニタリング)
 ＋「資本性ローン」(疑似エクイティ) … 業績改善・成長に連動した金利(注)

(注)業績連動金利(無担保・無保証・約定返済なし)の疑似エクイティ

→ 「三本の矢」(注)による、中小企業の生産性を向上＝経営者保証“無し”の事業承継が可能化！
 (事業再生・業績改善＝無理なリストラ・コストカットではなく給与等も改善)
 (注)①財務CFの改善、②営業CFの改善、③経営者保証ガイドラインの活用

→ 動態モニタリングに基づく組織的・継続的な「本業支援」を実践
 (全国展開のビジネスマッチング、海外進出支援など)

→ 「増加運転資金」と「設備資金」のニーズ拡大＝短期・長期融資の増加＋厚い利鞘＝収益拡大

→ “持続可能なビジネスモデル”
 (事実、民間金融機関のごく一部では、貸出利鞘が縮小から反転拡大)

⇒ 「専用当座貸越」も「資本性ローン」も“顧客”との「信頼関係」が大前提

⇒ 「ガバナンス」＝「経営理念と人事・業績評価が“一貫通貫”」＝「ES」の再構築⇒「共通価値の創造」

中小企業
の
生産性
が
向上

危機対応 プロパー	預金
	商工債
	政府出資
	民間出資

貸出金	9.4	預金	5.1
(危機対応)	2.7	商工債	4.7
(プロパー)	6.7	...	
現金預け金	1.7	政府出資	0.1
有価証券	1.5	民間出資	0.1
...		...	
資産	12.8	負債純資産	12.8

ミドルリスク先以下 プロパー うち ミドルリスク先以下	預金
	商工債
	政府出資
	民間出資

(2017/3末：兆円)
 (参考)2016年度貸出金利息1,192億円＝9.4兆円×1.27%

- ① 商工中金が、上記メカニズムを軸に、持続可能なビジネスモデルに抜本改革できるか？
 (ビジネスモデル＋ガバナンス＋組織形態＋人事・業績評価)はセット
- ② 民間金融機関におけるレイジーバンクの実情が、どう変わっていくか？
- ③ 投資家が、商工中金のビジネスモデルを理解し評価するか？

(3) 期待

“危機意識”＋“ファクト(金融排除)” 今こそ、チャンス ＋ 内・外の「信頼関係」の再構築

「良貨が悪貨を駆逐」 → フロントランナー

(「補助金もらえて良かった」ではなく、「事業を良くしてもらった。事業承継できた。だから商中！」)

商工中金が「共通価値の創造」を牽引していくことを強く期待

(参考1) 「事業性評価融資(Asset Based Lending)」の実践

ABLを活用して、経営者が最も大切にしている棚卸資産(ビジネスモデル)を事業性評価

(経営者への説明・・・「流動資産を活用して業績改善 および真のニーズに対応する」)

流動資産の有効活用による「事業性評価融資(ABL)」で「専用当座貸越枠」を設定！

- ⇒ 「本来は短期運転資金であった既存長期借入金」を「専用当座貸越」に吸収する
- ⇒ 債務超過幅が大きい場合には、「資本性ローン」を活用 **①財務キャッシュフローの改善**
- ⇒ 長期資金の分割返済負担を減らして「資金繰り」の安定化を図る
- ⇒ 経営改善など事業課題解決の「前さばき」として「資金繰り」に対するソリューションを提供

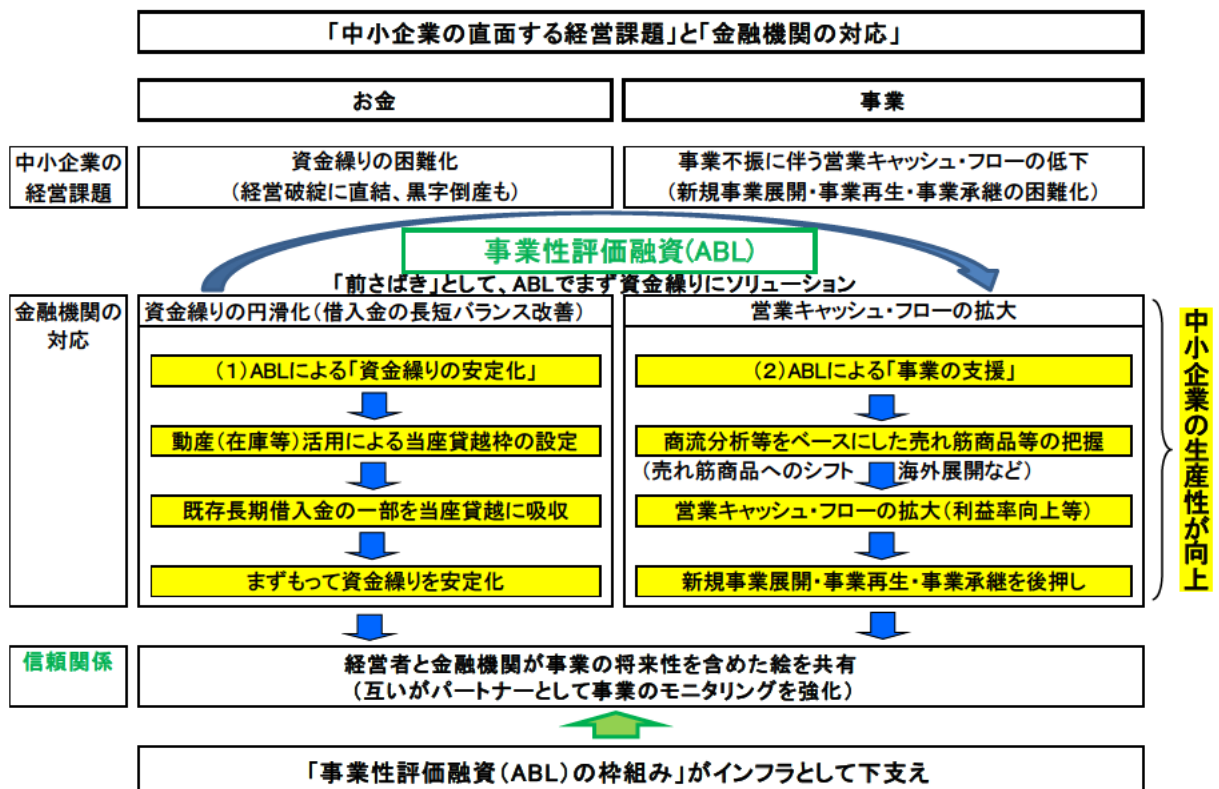
当座貸越のプラス効果
(経営者) 資金繰りの自由度も増し、資金繰り改善
(金融機関) モニタリングの強化

製商品の売れ筋、返品や不良在庫などを動態モニタリング(=資金面でも当座貸越の動向をモニタリング)

金融機関は経営者と共に将来を展望し、事業性評価に基づき「絵」を描き実現することが出来る！

- ⇒ 「専用当座貸越の貸越請求書・仕入明細」や「決済勘定(振込指定)の動き」を**動態モニタリング**
- ⇒ 不良在庫をキャッシュ化し、売れ筋商品にシフト **②営業キャッシュフローの改善**
- ⇒ リスク先などの「真の実践計画」の実行による事業再生の実現、成長パスへ
- ⇒ 資金繰り難解消や業績改善・事業再生ができると、事業承継を躊躇していた子息子女などの承継も実現
- その際、**経営者保証を ABL により代替し、経営者保証「なし」の融資が実現** **③経営者保証ガイドラインの活用**
- ⇒ 「ソリューション型 ABL」による「真のリレーションシップバンキング」(地方創生)の実現！

(参考) 「資金繰りが潤沢」なケースでは、(「前さばき」の資金繰り円滑化を飛ばして) 企業のビジネスモデルの心臓部分である「棚卸資産(在庫)」を評価して当座貸越枠設定し、ABL で在庫をモニタリングすることで、「経営者の真のニーズを把握」し「新規事業展開、事業再生、事業承継を後押し」に取り組んでいく。



【事例】 B 地域金融機関

事業性評価融資(ABL)活用で資金繰りと営業利益が改善し“成長軌道”へ

(1) 企業概要(A社)

(業種) 輸入バイク専門ディーラー	(取引金融機関) 5金融機関
(売上) 700百万円	会長の出身地から進出した金融機関中心
創業44年で全国でも数少ない多車種(バイク)の輸入ディーラー	(総借入) 400百万円(内 長期340百万円) 年間約定返済額50百万円 > キャッシュフロー13百万円

(2) 取引金融機関の対応状況と現状

	従来の取引金融機関	B地域金融機関
事業性評価	未実施(経営に関するアドバイスなし) ※借入額の95%を占める。	未実施 ※原則保証協会対応(全体の5%)のみ。
当時の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・メイン、準メインは不在で、経営指導は手つかず。⇒資金繰悪化 ・代表者は事業革新に向けた店舗改装計画に躊躇 ・不動産担保・保証協会の枠は限度一杯 ・金融機関はプロパー資金での対応に消極方針 	

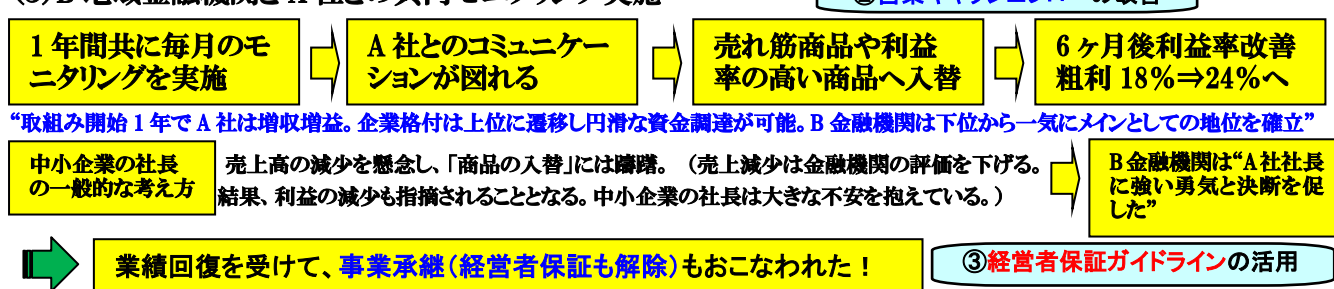
(3) 事業性評価融資(ABL)活用に向けての流れ

A社の問題点	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫評価の理解不足。 ・資金調達バランス改善の意識はなし。
B金融機関の説明	<ul style="list-style-type: none"> ・ABL活用により「キャッシュフロー弁済」の可能性を探る。 ・A社の最大の課題であった「営業キャッシュフロー改善」が外部評価により可能となること。
鑑定評価実施	・評価結果・・・簿価 125 百万円 流通価格(時価)156 百万円 処分価格 124 百万円

(4) A社の変化・・・長短バランス改善を提案し、キャッシュフロー弁済が実現

提案「前」	年間返済額 50百万円 > A社のキャッシュフロー13百万円
提案「後」	年間返済額 25百万円 = A社のキャッシュフロー25百万円 ①この計画を達成する為に、動産評価結果を参考に当座貸越枠100百万円設定。 ②既存の長期借入金70百万円を動産見合いとして当座貸越に吸収(約定返済額の軽減)。 【参考】従来の他3金融機関分の保証協会付長期貸出合計8本、合計70百万円 ①財務キャッシュフローの改善 ③保証協会付長期借入金70百万円返済・・・年間保証料1M削減 ※A社の来春予定としている設備計画枠(保証協会利用)を確保

(5) B地域金融機関とA社との共同モニタリング実施



(6) 本事例からの教訓と提案

教訓	①メイン行でなくても、企業に真正面から問題解決に取り組むことによる「地元企業の活性化」は可能。 ②多くの中小企業も金融機関も「ビジネスモデル＝流動資産の有効活用によるソリューション展開」に気づいていない。 ③2002年の金融検査マニュアル改訂を受けて、全国の金融機関は「短期資金のコロガシは不良債権化の温床」だと認識したきらいがあり、本来の主旨を理解せずに融資の大半を長期資金に切り替えをした。 ⇒従来は最低でも1年1回企業診断のモニタリングだったが、5年間モニタリングなしの「融資ノーチェック」状態を招来。 ⇒「目利き力」の退化
提案	金融機関の業績考課項目について、事業性評価に基づく「エクイティ機能活用」に重きを置くべきである。 ⇒専用当座貸越+資本金ローンの活用⇒中小企業の事業再生・事業承継の実現＝金融機関自らの収益拡大

(参考2) 「企業からみた金融機関の評価」 (金融庁:2017年10月25日公表)

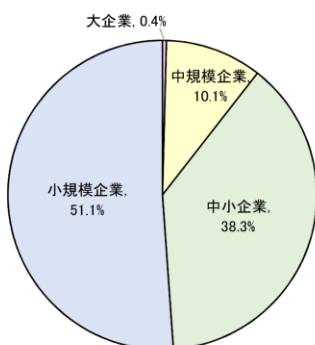
アンケート調査に協力頂いた企業 ①

- 地域銀行をメインバンクとする中小・小規模企業を中心に、約3万社にアンケート調査への協力を依頼(外部委託)。8,901社から回答(回答率:約3割)。
- 借入残高順に上位5つまでの取引金融機関名の記載と取引金融機関毎に質問への回答を依頼。個々の金融機関について、延べ21,807件の回答(1地域銀行につき、平均126社の企業の回答)。
- 「メインバンク」の判定は、原則、企業の回答による(回答がない場合は借入残高1位の金融機関を採用)。

※ 有効回答数は、“n”で表記。以下同じ。

① 規模・メインバンク・非メインバンクの業態

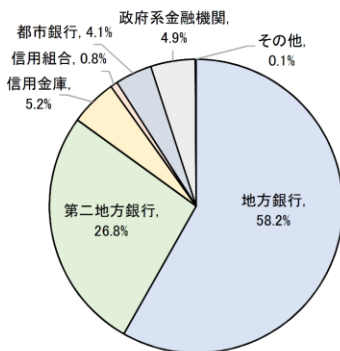
企業の規模別分布(n=8,893)



小規模企業: 1人~20人
 中小企業: 21人~100人
 中規模企業: 101人~1,000人
 大企業: 1,001人以上

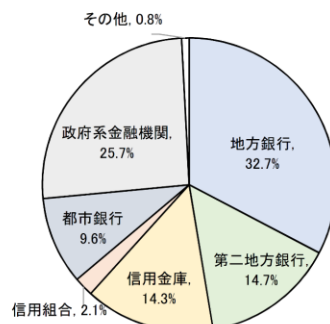
※中小企業及び小規模企業については、
 中小企業基本法の定義を踏まえ設定

メインバンクの業態別分布(n=8,023)



※有効回答企業は7,828社。

非メインバンクの業態別分布(n=13,784)



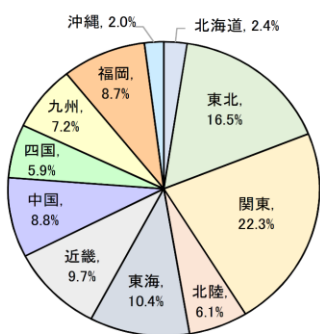
※有効回答企業は6,175社。

1

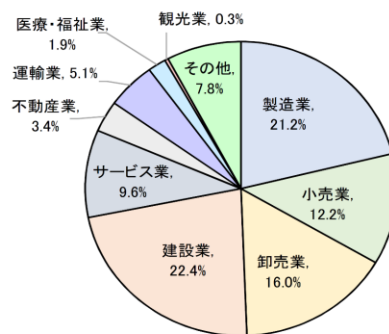
アンケート調査に協力頂いた企業 ②

② 地域・業種・債務者区分・取引金融機関数

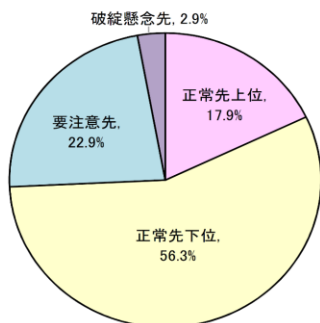
地域別分布(n=8,869)



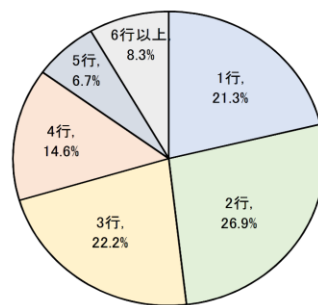
業種別分布(n=8,900)



債務者区分別分布(n=8,869)



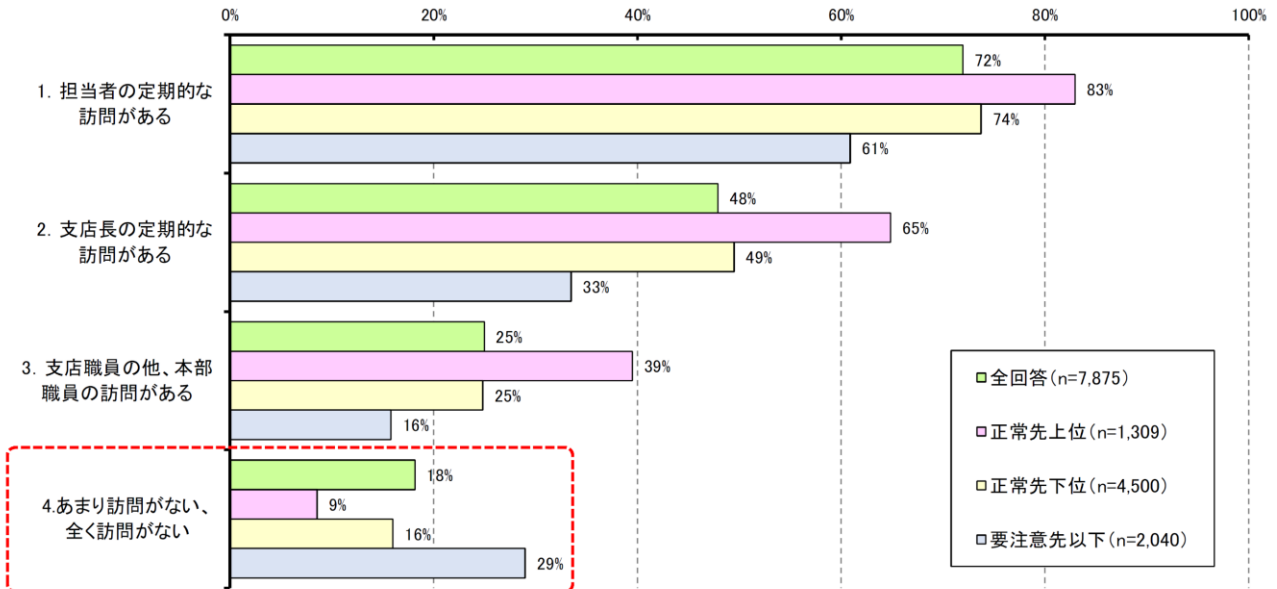
取引金融機関数の分布(n=7,925)



(1) 銀行は、債務者区分上位の企業をより多く訪問する一方、経営課題を抱えている債務者区分下位の企業への訪問が少ない(図表 I-2-(1)-14)。

図表 I-2-(1)-14 メインバンクによる企業への訪問

Q. 貴社の取引金融機関は、貴社の状況を把握するため、以下のような訪問の取組みを行っていますか。



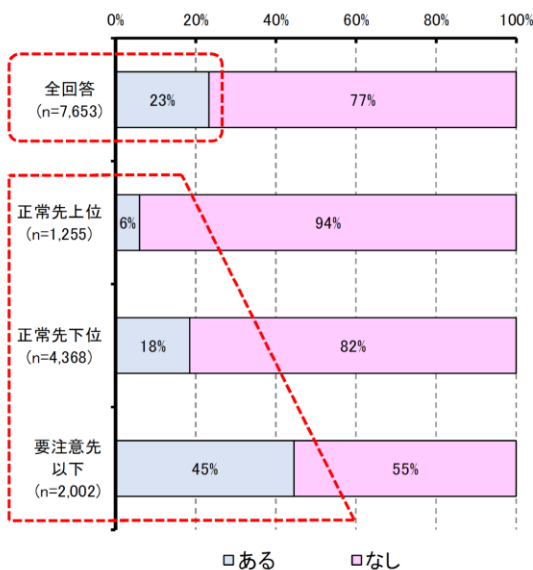
(資料)金融庁

(2) 過去1年以内に資金繰りに困った企業が2割強(要注意先以下では約半数)存在し、そのうち特段支援を受けていない企業が約3割(要注意先以下では約4割)存在する(図表 I-2-(1)-18)。

図表 I-2-(1)-18 企業の資金繰りとメインバンクの融資姿勢

Q. 貴社は、過去1年以内に資金繰りに困ったことがありますか。

Q. 貴社が資金繰りに困った時に、取引金融機関から以下のような支援を受けましたか。



(資料)金融庁

