

中小企業を支える資金調達

本章では、人材と並んで重要な経営資源となる「資金 |²⁰ について、その主な外部か らの調達手法である金融機関借入れと、成長資金の調達手法として注目されるエクイ ティ・ファイナンス²¹について、活用状況や効果などを確認していく。

また、金融機関やエクイティ・ファイナンスの出資者は、資金の出し手だけでなく、 経営支援の担い手としての期待も高まっていることから、その取組状況や効果などに ついても確認する。

第1節

中小企業と間接金融

中小企業向け貸出残高は感染症の感染拡大前か ら増加しており (第2-2-1図)、銀行等の金融機関 による金融仲介機能は、依然として企業金融にお いて不可欠な役割を果たしていると考えられる。

本節では、中小企業を対象としたアンケート 「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に 関する調査」²²及び支援機関を対象としたアン ケート「中小企業支援機関の現状と課題に関する 調査 | 23 の結果を基に、金融機関の役割について、 資金供給機能と経営支援機能のそれぞれに着目 し、その取組状況や効果などについて分析を行っ ていく。

²⁰ 第2部第1章第1節の第2-1-1図において、中小企業が抱える経営課題のうち、最も対応する優先度が高いものとして、「人材の確保」及び「人材の育成」の次 に、「財務・資金繰りの改善」、「資金の確保」が挙げられている。

²¹ 中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」に基づき、本章における「エクイティ・ファイナンス」は、「会社の事業や 取組ならびに将来性等に対する評価の下、株式を発行する対価として出資者から資金提供を受けること」と定義する。

²² 本アンケートの詳細は第2部第1章を参照。

²³ EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」:EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)が 2023年12月に、認定経営革新等支援機関、よろず支援拠点を対象にWebアンケート調査を実施(有効回答数:2,079件)したものである。

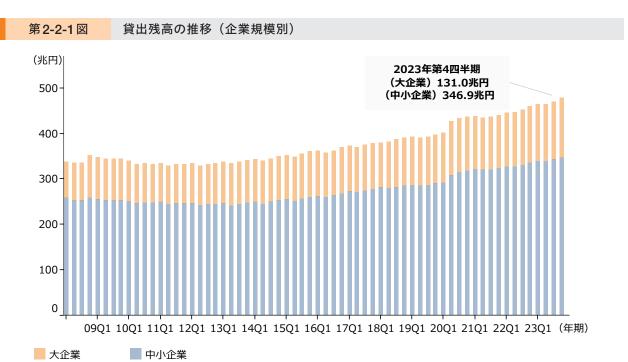
1. 中小企業の資金調達動向

本項では、我が国における中小企業の資金調達 動向について確認していく。

①企業向け貸出残高の推移

まずは、我が国における企業向け融資の動向について確認する。第2-2-1図は、企業規模別の貸

出残高の推移を見たものである。大企業、中小企業のいずれにおいても、貸出残高は2014年以降増加傾向にあり、感染症の感染拡大下において、大幅に増加した。その後、資金繰り支援の一巡もあり、増加率は縮小したが、足下では引き続き増加傾向にあることが見て取れる。



資料:日本銀行「貸出先別貸出金」ほかより中小企業庁調べ(2023年12月末時点)

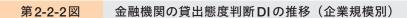
(注) 1.「大企業」の貸出残高は、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における大企業向け貸出残高の合計。なお、ここでの「大企業」は、資本金10億円以上、かつ常用従業員300人(卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人)超の企業を指す。

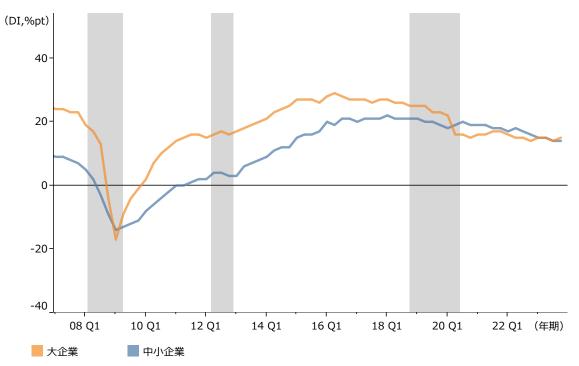
2.「中小企業」の貸出残高は、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・(株)商工組合中央金庫・(株)日本政策金融公庫(中小企業事業・国民生活事業)の貸出残高の合計。なお、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における「中小企業」は、資本金3億円(卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は50百万円)以下、又は常用従業員300人(卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人)以下の企業を指す。詳細は付属統計資料14表を参照。

②金融機関の貸出態度判断 DI の推移

続いて、金融機関の貸出態度について確認す る。第2-2-2図は、金融機関の貸出態度を示す貸 出態度判断DIを見たものである。感染症の感染 拡大下における2020年上期において、中小企業 は上昇、大企業は低下し、DIの水準が逆転して

いることが分かる。政府系金融機関又は民間金融 機関による実質無利子・無担保融資等の資金繰り 支援により、中小企業においてはDIの水準が上 昇したものと推察される。2020年下期以降、足 下にかけて中小企業のDIの水準は緩やかな低下 傾向にある。





資料:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

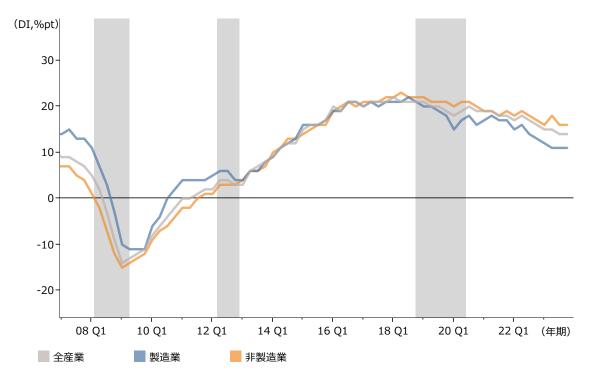
2.貸出態度判断DIとは、回答企業から見た、金融機関の貸出態度の最近の状況について「緩い」と答えた企業の割合(%)から 「厳しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期を示している。具体的には、2008年2月から2009年3月(第14循 環)、2012年3月から2012年11月(第15循環)、2018年10月から2020年5月(第16循環)を指す。

第2-2-3図は、中小企業の貸出態度判断DIに ついて、製造業と非製造業で比較したものであ る。2020年下期以降、足下までのDIの水準を見

ると、全産業においては緩やかな低下傾向にある 中、特に製造業において2020年以降、大きく低 下傾向にあることが分かる。

金融機関の貸出態度判断 DIの推移(中小企業、業種別) 第2-2-3図



資料:日本銀行「全国企業短期経済観測調査|

(注)1.ここでいう中小企業とは、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2.貸出態度判断DIとは、回答企業から見た、金融機関の貸出態度の最近の状況について「緩い」と答えた企業の割合(%)から 「厳しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期を示している。具体的には、2008年2月から2009年3月(第14循 環)、2012年3月から2012年11月(第15循環)、2018年10月から2020年5月(第16循環)を指す。

③企業の資金調達構造

ここからは、財務省「法人企業統計調査年報」を 用いて、企業の資金調達構造について確認していく。

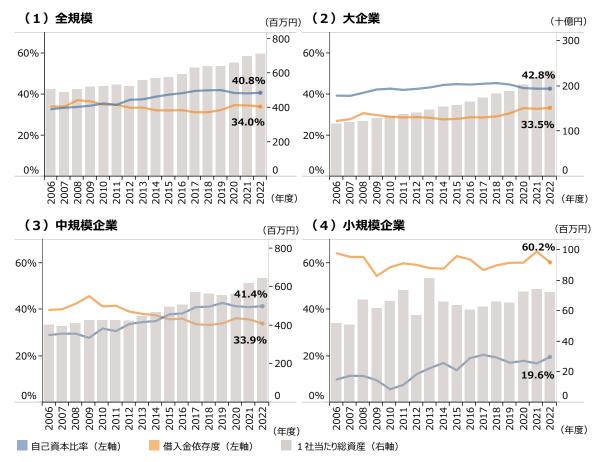
第2-2-4図は、企業規模別に1社当たりの総資産の金額と、総資産に占める自己資本の割合(自己資本比率)及び借入金の割合(借入金依存度)の推移について見たものである。中規模企業の自己資本比率は、2006年度以降上昇傾向にあり、2020年度でやや低下したものの、感染症の感染拡大による大きな影響は見られず、大企業と同程度の水準となっている。これに相対する形で、中規模企業では借入金依存度が低下傾向にある。

一方、小規模企業を見ると、自己資本比率は、

中規模企業の約半分の水準で推移しており、2021年度において若干低下したものの、2021年度から2022年度にかけては、2020年度の水準以上にまで回復している。借入金依存度は、中規模企業の約2倍の水準で推移しており、2021年度において上昇したものの、2022年度には2020年度並みの水準にまで低下した。

第2-2-1 図で確認したように、感染症の感染拡大以降、中小企業向け貸出残高は増加傾向にあるが、同時に総資産も増加傾向もあり、中規模企業と小規模企業のいずれにおいても、債務の増加に伴い、著しく財務の安全性が低下したといった傾向は見られない。

第2-2-4図 資金調達構造の変遷(企業規模別)



資料:財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

- 2.金融業・保険業を除く。
- 3.借入金依存度 = (金融機関借入金+その他の借入金+社債) ÷負債及び純資産合計
- 4.自己資本比率 = 純資産÷負債及び純資産合計

2. 中小企業を支える金融機関

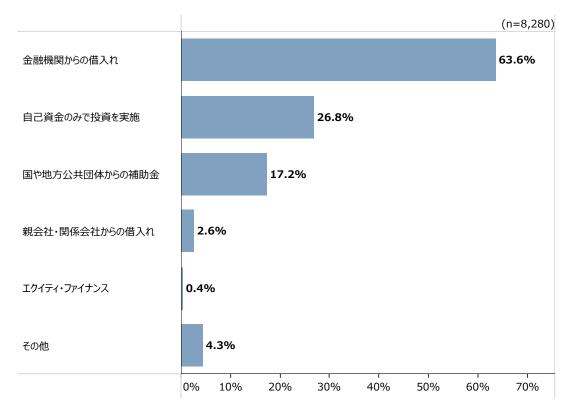
本項では、企業の投資を後押しする資金供給 や、資金面では解決できない成長に向けた経営課 題を解決するための経営支援といった、金融機関 による支援の取組や効果について確認していく。

①金融機関による資金供給

第2-2-5図は、直近3年間程度で実施した成長

に向けた設備投資²⁴における、外部からの資金調達方法を見たものである。これを見ると、「金融機関からの借入れ」と回答した企業が最も多く、少数ではあるが「エクイティ・ファイナンス」を活用する企業も存在することが分かる。設備投資における外部からの資金調達は、間接金融が主体であることがうかがえる。

第2-2-5図 成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法



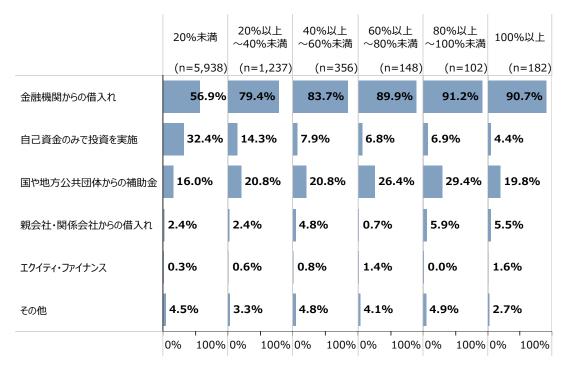
資料: (株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.直近3年間程度において、成長に向けた設備投資を「実施した」と回答した企業に聞いたもの。 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

²⁴ ここでは成長に向けた設備投資を「生産能力の拡大等、売上げを増加させるために行った設備の取得・増強・更新」と定義している。また、以下、本章における成長に向けた設備投資については、直近3年間程度で実施したもののうち、最も投資額が大きい設備投資について確認している。

第2-2-6図は、年商に占める総投資額の割合別に、成長に向けた設備投資における外部からの資金調達方法を見たものである。これを見ると、年商に占める総投資額の割合が大きいほど、「金融機関からの借入れ」により外部から資金調達をしている企業の割合が増加しており、年商に占める

総投資額の割合が小さいほど、「自己資金のみで 投資を実施」している企業の割合が高い傾向にあ ることが分かる。また、投資額の規模にかかわら ず、「国や地方公共団体からの補助金」を活用し た企業は2~3割程度存在していることもうかが える。

第2-2-6図 成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法(年商に占める総投資額の割合別)



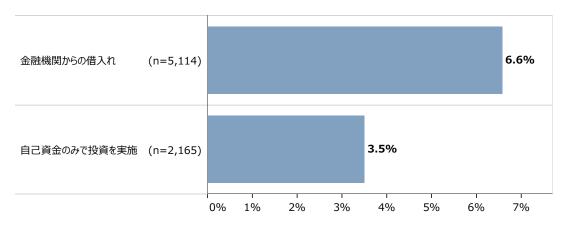
資料: (株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.直近3年間程度において、成長に向けた設備投資を「実施した」と回答した企業に聞いたもの。

^{2.「}年商に占める総投資額の割合」は、年商(設備投資直前の決算における売上高)に占める、直近3年間程度において実施 した成長に向けた設備投資の総投資額の割合を百分率で示したもの。

^{3.}複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-7図は、成長に向けた設備投資における 資金調達方法別に、売上高の変化率(中央値)を 見たものである。これを見ると、「金融機関から の借入れ」を活用し投資を行った企業は、「自己 資金のみで投資を実施」した企業よりも、売上高 を増加させていることが分かる。今回の調査だけ では一概にいえないものの、「金融機関からの借入れ」を活用し投資を行った企業は、「自己資金のみで投資を実施」した企業よりも、より大規模な設備投資を実施し、その結果として、売上高を増加させた可能性が示唆される²⁵。

第2-2-7図 売上高の変化率(資金調達方法別、中央値)



資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

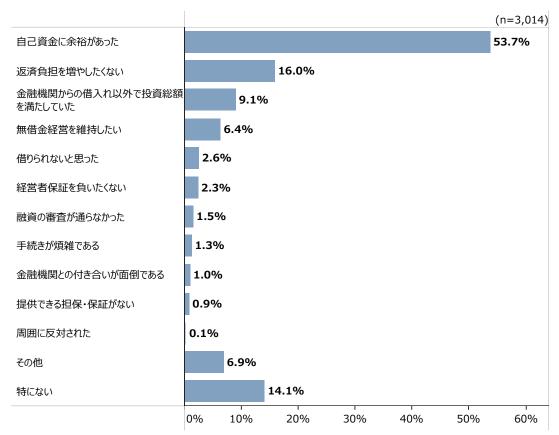
- (注) 1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入
- れ」、「自己資金のみで投資を実施」と回答した企業について集計したもの。
- 2.売上高の変化率は2022年と2017年を比較したものである。
- 3.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率5.8%。

^{25 2016}年版中小企業白書 第2部第5章第2節では、「金融機関からの借入れを行い投資することで、無借金企業を上回る収益力を得ていることが推察される」 と指摘している。

第2-2-8図は、成長に向けた設備投資における外部からの資金調達において、「金融機関からの借入れ」を行わなかった理由を見たものである。これを見ると、「自己資金に余裕があった」と回

答した企業の割合が最も高く、次いで「返済負担を増やしたくない」、「金融機関からの借入れ以外で投資総額を満たしていた」となっていることが分かる。

第2-2-8図 成長に向けた設備投資における外部からの資金調達において、「金融機関からの借入れ」を行わなかった理由



資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) 1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答しなかった企業に聞いたもの。

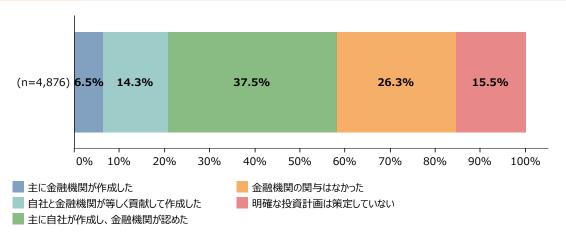
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、投資計画の策定における金融機関の関与 と投資効果の関係について確認していく。

第2-2-9図は、成長に向けた設備投資計画の策 定に当たっての金融機関の関与度合いを確認した ものである。これを見ると、「主に金融機関が作 成した」、「自社と金融機関が等しく貢献して作成

した」と回答した企業は約2割となっており、金 融機関が計画策定に一定程度関与していることが 分かる。企業の設備投資に当たって、単に資金供 給を行うだけではなく、投資効果を高めるための 関与にも取り組んでいる金融機関も存在すること がうかがえる。



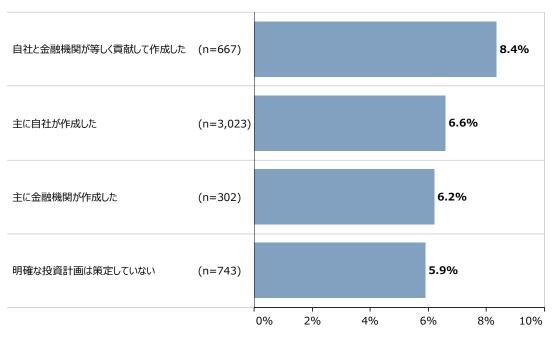


資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」 と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-10図は、計画策定における金融機関の 関与度合い別に、売上高の変化率(中央値)を見 たものである。これを見ると、「自社と金融機関 が等しく貢献して作成した」と回答した企業が最

も売上高を増加させていることが分かる。このこ とから、成長に向けた投資の効果を高めるために は、自社と金融機関が共同で計画策定に取り組む ことが重要である可能性が示唆される。

第2-2-10図 売上高の変化率(計画策定における金融機関の関与度合い別、中央値)



資料: (株) 帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

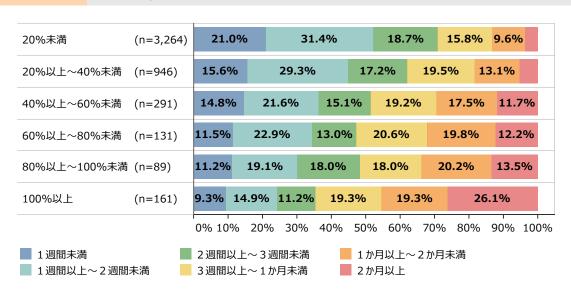
- (注) 1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入 れ」と回答した企業に聞いたもの。
- 2.「主に自社が作成した」は、成長に向けた設備投資計画の策定における金融機関の関与度合いについて、「主に自社が作成し、 金融機関が認めた」、「金融機関の関与はなかった」と回答した企業の合計。
- 3.売上高の変化率は2022年と2017年を比較したものである。
- 4.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率6.6%。

②円滑な資金調達を行うための取組

ここからは、金融機関から円滑に資金調達を行 うための取組などについて分析を行っていく。第 2-2-11 図は、成長に向けた設備投資の実施に当 たって、金融機関に借入申込の意思表示をしてか ら融資が承諾されるまでの期間を、年商に占める 総投資額の割合別に見たものである。これを見る と、年商に占める総投資額の割合が大きいほど、 借入申込の意思表示をしてから融資が承諾される

までの期間が長くなっている傾向にあることが分 かる。設備投資における投資額の規模が大きいほ ど、融資額も大きくなり、金融機関の審査も慎重 になる可能性が考えられる。この結果から、大規 模な設備投資に当たって、金融機関からの借入れ を検討する場合は、融資の審査に相応の期間を要 することを念頭に置き、早い段階で金融機関への 相談を行うことが重要であるといえる。

第2-2-11図 借入申込の意思表示をしてから融資が承諾されるまでの期間(年商に占める総投資額 の割合別)



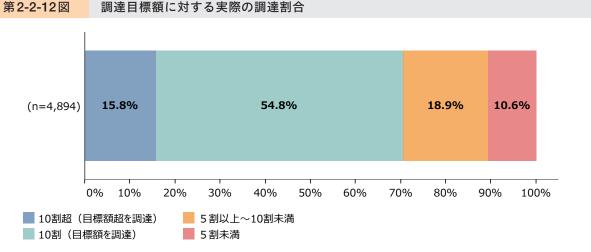
資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) 1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入 れ」と回答した企業に聞いたもの。

2.「年商に占める総投資額の割合」は、年商(設備投資直前の決算における売上高)に占める、直近3年間程度において実施 した成長に向けた設備投資の総投資額の割合を百分率で示したもの。

第2-2-12図は、金融機関からの借入れを実施 した際における、調達目標額に対する実際の調達

割合を見たものである。これを見ると、3割弱の 企業が目標額を調達できていないことが分かる。

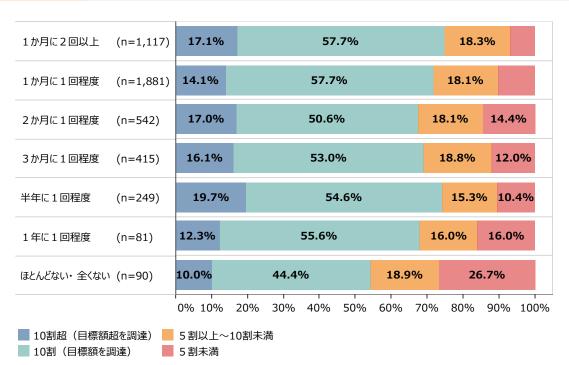


資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」 と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-13図は、金融機関からの借入れを実施 した際における、調達目標額に対する実際の調達 割合を、金融機関との日頃の面談頻度別に見たも のである。これを見ると、定期的に面談を実施し ている企業の方が、「ほとんどない・全くない」 と回答した企業よりも、「10割超(目標額超を調

達)」、「10割(目標額を調達)」と回答した割合 が高いことが分かる。金融機関から必要額の資金 調達を行うに当たっては、金融機関と定期的な面 談の中で、自社の情報を開示することが一定程度 重要であると考えられる26。

第2-2-13図 調達目標額に対する実際の調達割合(金融機関との日頃の面談頻度別)



資料: (株) 帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

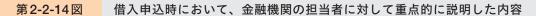
(注) 1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入 れた回答した企業に聞いたもの。

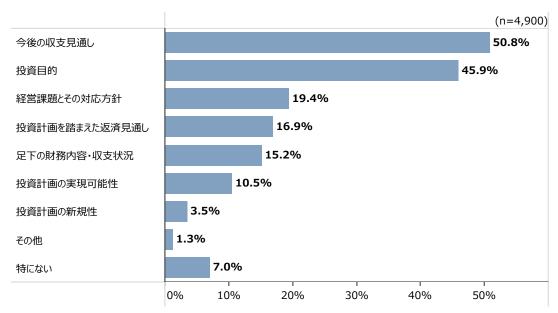
2.「金融機関との日頃の面談頻度」は、当該設備投資における投資額の調達先である金融機関との日頃の面談頻度を聞いたも の。なお、ここでいう「面談」とは、金融機関の担当者と場所や形態(対面、リモート)を問わず、経営状況等について対話を行うこ

3.「ほとんどない・全くない」は、「金融機関との日頃の面談頻度」について、「ほとんどない」、「全くない」と回答した企業の合計。

^{26 2005}年版中小企業白書 第2部第2章第1節では、「大企業に比べ中小企業が資金調達をする際に困難を生ずる大きな原因として、貸手が借り手の質や、借り た後の行動を正確にモニタリングすることが難しいため、貸手と借り手の間に生じる『情報の非対称性』」を指摘した上で、「中小企業が円滑に資金調達を行う ためにはこの『情報の非対称性』を緩和することが必要不可欠である」と論じている。

第2-2-14図は、企業が設備投資を実施する際、 借入申込時において、金融機関の担当者に対して 重点的に説明した内容を確認したものである。こ れを見ると、「今後の収支見通し」と回答した企 業の割合が最も高く、次いで「投資目的」、「経営 課題とその対応方針」となっていることが分か る。





資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

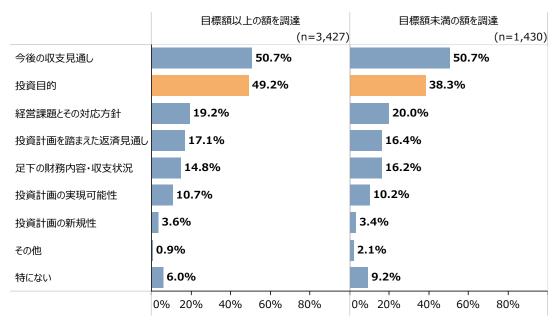
(注) 1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。

2.複数回答(二つまで)のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-15図は、調達目標額に対する実際の調 達割合別に、借入申込時において、金融機関の担 当者に対して重点的に説明した内容を確認したも のである。これを見ると、「目標額以上の額を調 達|した企業は、「目標額未満の額を調達|した 企業に比べて、特に「投資目的」について重点的 に説明していることが分かる。成長投資に当たっ て、金融機関から「目標額以上の額を調達」する ためには、何のために行う投資であるか、投資に よってどのような効果が期待できるかといった点 を明確にし、金融機関に対して重点的に説明する ことが重要であることがうかがえる。

第2-2-15図

借入申込時において、金融機関の担当者に対して重点的に説明した内容(調達目標額 に対する実際の調達割合別)



資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

⁽注) 1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入 れ」と回答した企業に聞いたもの。

^{2.「}目標額以上の額を調達」は、調達目標額に対する実際の調達割合について、「10割超(目標額超を調達)」、「10割(目 標額を調達)」と回答した企業の合計。

^{3.「}目標額未満の額を調達」は、調達目標額に対する実際の調達割合について、「5割以上~10割未満」、「5割未満」と回答 した企業の合計。

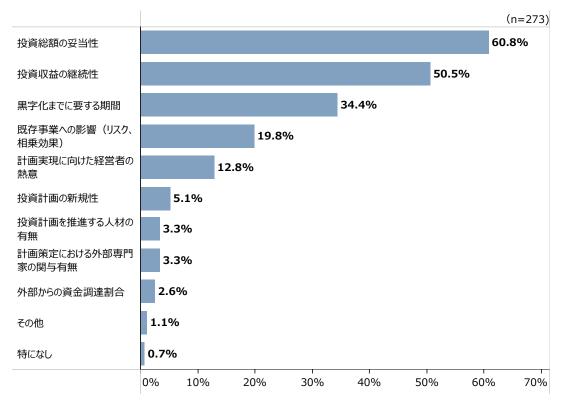
^{4.}複数回答(二つまで)のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここからは、融資判断における金融機関の着眼 点について分析していく。

第2-2-16図は、成長に向けた投資計画において、金融機関が計画の実現可能性を判断する上で重視している着眼点を確認したものである。これを見ると、「投資総額の妥当性」と回答した割合

が最も高く、次いで「投資収益の継続性」、「黒字 化までに要する期間」となっていることが分か る。金融機関は計画の実現可能性を判断する上 で、企業規模や投資収益に見合った投資額である か、また安定的な収益確保が期待できるかといっ た点について、重視していることがうかがえる。

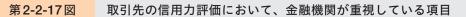
第2-2-16図 成長に向けた投資計画において、金融機関が計画の実現可能性を判断する上で重視している着眼点

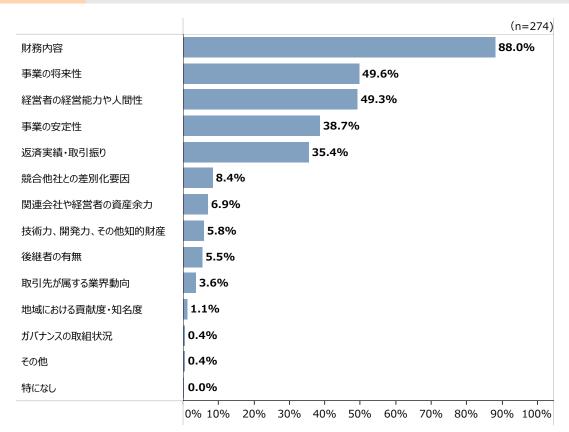


資料:EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」 (注)複数回答(二つまで)のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-17図は、取引先の信用力評価において、 金融機関が重視している項目を確認したものであ る。これを見ると、「財務内容」と回答した割合 が最も高く、次いで「事業の将来性」、「経営者の 経営能力や人間性」、「事業の安定性」となってい

ることが分かる。金融機関は、信用力を評価する に当たって、企業の財務や事業内容だけではな く、経営者の資質についても重要視していること がうかがえる。





資料: EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注)複数回答(三つまで)のため、合計は必ずしも100%にならない。

③金融機関による経営支援

ここまで、金融機関による資金供給の役割について確認してきたが、こうした資金供給がなされると同時に、中小企業が資金だけでは解決できない多様な経営課題を解決するために、様々な経営支援を行うことが、金融機関には期待されている。ここからは、金融機関による経営支援の実態について分析を行う。

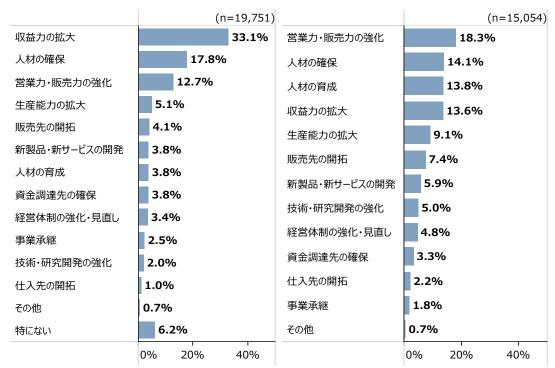
第2-2-18図は、中小企業が直近3年間程度で 直面した、成長に向けた経営課題について確認し たものである。これを見ると、最も優先的に対応すべき経営課題は、「収益力の拡大」であり、次いで「人材の確保」、「営業力・販売力の強化」となっていることが分かる。また、次点で優先的に対応すべき経営課題は、「営業力・販売力の強化」が最も高く、次いで「人材の確保」、「人材の育成」となっていることが分かる。次点で優先的に対応すべき経営課題までの結果を見ると、中小企業が抱える経営課題は多様であることがうかがえる。

第2-2-18図 直近3年間程度

直近3年間程度で直面した、成長に向けた経営課題

(1) 最も優先的に対応すべき経営課題

(2)次点で優先的に対応すべき経営課題

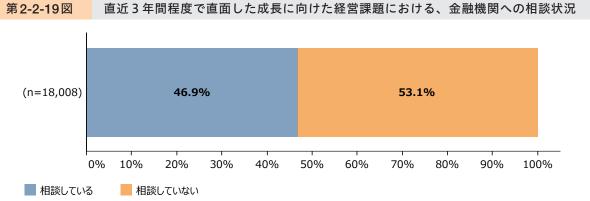


資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注)「最も優先的に対応すべき経営課題」について、「特にない」と回答した企業は、「次点で優先的に対応すべき経営課題」を 無回答として集計している。

第2-2-19図は、直近3年間程度で直面した成 長に向けた経営課題における、金融機関への相談 状況を見たものである。これを見ると、約半数の

企業が自社の抱える経営課題について、金融機関 へ相談していることが分かる。



資料: (株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 直近3年間程度で直面した成長に向けた経営課題について、「特にない」と回答した企業は除く。 続いて、金融機関による経営支援の取組状況に 着目する。第2-2-20図は、直近3年間程度におけ る、金融機関による経営支援の利用有無を確認し たものである。これを見ると、「受けたことがある」 と回答した企業の割合が最も高い経営支援は「諸 制度の情報提供」であり、次いで「販路・仕入先 拡大支援」、「経営計画・事業戦略等策定支援」、 「財務・税務・法務・労務相談」となっている。

また、第2-2-21図は、「中小企業の資金調達に

関する調査」²⁷を用いて、2015年時点における、中小企業の金融機関による経営支援サービスの利用状況を見たものである。第2-2-20図の結果を、第2-2-21図と比較すると、全ての経営支援サービスにおいて、「受けたことがある」と回答した企業の割合が増えていることが分かる。今回の調査だけでは一概にいえないものの、数年前と比較し、金融機関による中小企業への経営支援に係る取組が進んでいることがうかがえる。

第2-2-20図 直近3年間程度における、金融機関による経営支援の利用有無

販路·仕入先拡大支援	(n=4,842)	53.6%							
研究開発支援	(n=4,757)	20.7%	79.3%						
製品・サービス開発支援	(n=4,737)	24.9%	24.9% 75.1%						
海外展開支援	(n=4,752)	18.9%	81.1%						
M & A 支援	(n=4,764)	26.9%	.	6					
金融機関系列の企業育成ファンドからの出資等	(n=4,715)	15.9%			84.1%				
経営計画·事業戦略等策定支援	(n=4,816)	4	9.1%	ó	50.9%				
事業承継支援	(n=4,795)	37.:	37.1% 62.99						
再生支援	(n=4,744)	29.89	.8% 70.2%						
社内体制整備支援	(n=4,718)	24.0%			76.0%)			
財務・税務・法務・労務相談	(n=4,785)	46.0% 54				4.0%			
人材育成支援	(n=4,732)	28.7%			71.3%				
諸制度の情報提供	(n=4,760)		54.6	.6% 45.4					
		0% 20)%	40%	60%	80%	100		

受けたことがある 受けたことがない

資料: (株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注)「受けたことがある」は、直近3年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果について、「効果があった」、「効果はなかった」、「どちらともいえない」と回答した企業の合計。

²⁷ みずほ総合研究所(株)(現:みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))が2015年12月に実施。調査対象数:中小企業を中心とした20,000社、回答数:4,708 (回答率:23.5%)。なお、農林・漁業、鉱業、公務を営む企業は調査対象から除いている。

第2-2-21図 中小企業における金融機関からの経営支援サービスの利用状況(2015年調査)

		_						
販路·仕入先拡大支援	(n=3,844)	28.0%			72.0%			
研究開発支援	(n=3,667)	2.2%		97.				
製品・サービス開発支援	(n=3,674)	3.3%		96				
海外展開支援	(n=3,680)	6.4 <mark>%</mark>		93				
M & A 支援	(n=3,688)	7.9 % 92.1%						
金融機関系列の企業育成ファンドからの出資等	(n=3,654)	1.5% 98.5%						
経営計画·事業戦略等策定支援	(n=3,696)	11.7% 88.3%						
事業承継支援	(n=3,716)	10.7 % 89.3%						
再生支援	(n=3,671)	5.5%		94	l.5%			
社内体制整備支援	(n=3,656)	3.5%		96				
財務・税務・法務・労務相談	(n=3,697)	15.1%		84.9%				
人材育成支援	(n=3,682)	7.6 <mark>%</mark>		92.4%				
諸制度の情報提供	(n=3,741)	28.	.2%					
		0%	20%	40%	60%	80%	1009	

経営支援サービスの利用有無

ある

ない

資料: みずほ総合研究所(株)(現: みずほりサーチ&テクノロジーズ(株))「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」

(注) みずほ総合研究所(株)「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月)による調査結果を集計したもの。

次に、金融機関から受けた経営支援の効果につ いて確認していく。第2-2-22図は、金融機関か ら受けた経営支援の効果を確認したものである。 これを見ると、「効果があった」と回答した企業 の割合が最も高いのは、「経営計画・事業戦略等 策定支援」となっており、次いで「諸制度の情報 提供」、「財務・税務・法務・労務相談」、「再生支 援」となっている。

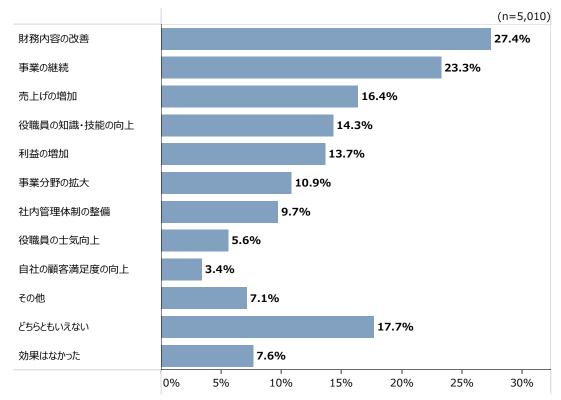
第2-2-22図 金融機関から受けた経営支援の効果

販路·仕入先拡大支援	(n=2,593)	31.6%	49.4%	19.0%
研究開発支援	(n=983)	12.4%	70.3%	17.3%
製品・サービス開発支援	(n=1,180)	20.6%	64.2%	15.2%
海外展開支援	(n=897)	16.7%	65.0%	18.3%
M & A 支援	(n=1,283)	18.0%	22.1%	
金融機関系列の企業育成ファンドからの出資等	(n=751)	15.4%	67.6%	16.9%
経営計画·事業戦略等策定支援	(n=2,363)	40.9%	48.1%	
事業承継支援	(n=1,777)	30.8%	56.8%	
再生支援	(n=1,414)	38.0%	50.5%	
社内体制整備支援	(n=1,133)	23.7%	63.7%	
財務・税務・法務・労務相談	(n=2,202)	39.0%	51.0%	
人材育成支援	(n=1,357)	17.3%	67.7%	15.0%
諸制度の情報提供	(n=2,601)	40.4%	50.2%	
		0% 20%	40% 60%	80% 1009
効果があった	ハえない	対果はな	かった	

資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.直近3年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果についての回答を集計したもの。 2.直近3年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。 第2-2-23図は、金融機関から受けた経営支援 による具体的な効果について、確認したものであ る。これを見ると、「財務内容の改善」と回答し

た割合が最も高く、次いで「事業の継続」、「売上 げの増加」となっていることが分かる。

第2-2-23図 金融機関から受けた経営支援による具体的な効果



資料: (株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

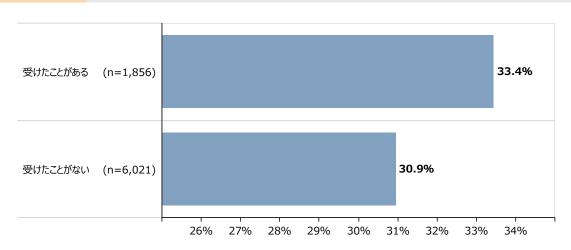
(注) 1.直近3年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」と回答した企業に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-24図は、直近3年間程度における金融 機関からの経営支援の有無別に見た、経常利益の 変化率(中央値)を確認したものである。これを 見ると、金融機関からの経営支援を「受けたこと がある」と回答した企業は、「受けたことがない」

と回答した企業と比べ、より経常利益が増加して いることが分かる。今回の調査だけでは一概にい えないものの、金融機関の経営支援を受けること が収益力の向上に寄与する可能性がある。

第2-2-24図 経常利益の変化率(金融機関からの経営支援の有無別、中央値)



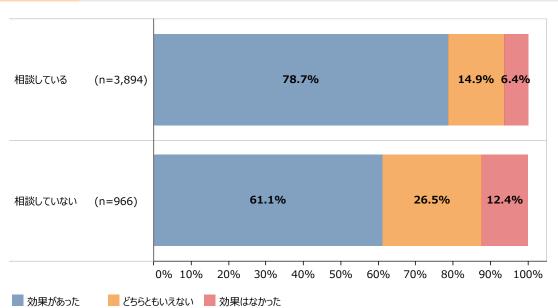
資料: (株)帝国データバンケ「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.金融機関からの経営支援の有無とは、直近3年間程度における経営支援の利用状況を指す。

- 2.経常利益の変化率は2022年と2017年を比較したものである。
- 3.対象企業全体の中央値は、経常利益の変化率31.4%。

先行研究²⁸では、金融機関への相談頻度が高まるほど、業績が良化する傾向にあることを示し、リレーションシップの構築は中小企業の業績を立て直す上で重要であることを指摘している。以上を踏まえ、ここからは金融機関への相談状況と経営支援による効果の関係性について分析を進める。第2-2-25図は、金融機関への経営課題の相談状況別に金融機関から受けた経営支援の効果の

有無を確認したものである。これを見ると、「相談している」と回答した企業の方が「相談していない」と回答した企業よりも、「効果があった」と回答した割合が高いことが分かる。金融機関に対して、自社の経営課題を相談している企業ほど、経営支援による効果を強く感じていることが示唆される。

<mark>第2-2-25図</mark> 経営支援の効果(金融機関への経営課題の相談状況別)

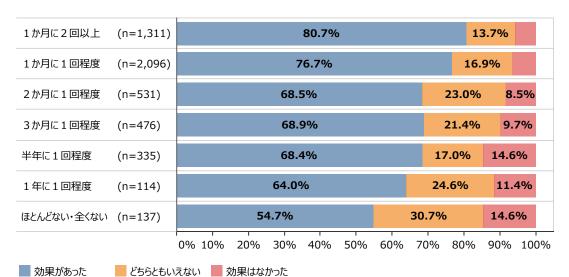


資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

- (注) 1.金融機関への相談状況は、直近3年間程度で直面した、成長に向けた経営課題についての相談状況を聞いたもの。
- 2.直近3年間程度で直面した成長に向けた経営課題について、「特にない」と回答した企業は除く。
- 3.直近3年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」と回答した企業に聞いたもの。
- 4.経営支援の効果について、「効果はなかった」、「どちらともいえない」以外と回答した企業を「効果があった」として集計している。

第2-2-26図は、金融機関との日頃の面談頻度 別に経営支援の効果の有無を確認したものであ る。これを見ると、日頃の面談頻度が高いほど、 金融機関から受けた経営支援について「効果が あった」と回答した企業の割合が高い傾向にあ る。このことから、面談頻度が高いほど、つまり 金融機関と定期的なコミュニケーションを図って いる企業ほど経営支援による効果を強く感じてい ることが示唆される。

第2-2-26図 経営支援の効果(金融機関との日頃の面談頻度別)



資料: (株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.直近3年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」と回答した企業に聞いたもの。

2.「ほとんどない・全くない」は、「ほとんどない」、「全くない」と回答した企業の合計。

3.ここでいう「面談」とは、金融機関の担当者と場所や形態(対面、リモート)を問わず、自社の経営状況等について対話を行うことを指す。

4.経営支援の効果について、「効果はなかった」、「どちらともいえない」以外と回答した企業を「効果があった」として集計している。

第2-2-27図は、金融機関との日頃の面談頻度別に、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況を確認したものである。これを見ると、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」いずれについても、金融機関との日頃の面談頻度

が高いほど、「策定している」と回答した割合が高い傾向にある。今回の調査だけで一概にいえないものの、金融機関との対話により、ガバナンスに係る意識が高まり、「戦略的な経営」への取組につながっている可能性が考えられる²⁹。

²⁹ 中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガパナンス・ガイダンス」では、「戦略的な経営」について、「会社の価値観や将来像を『経営理念』 『経営ビジョン』として明確化し、経営戦略の策定・実行を繰り返すこと」と定義しており、「持続的な成長を支えるための仕組み」、「信頼関係構築」と並ぶ、 ガパナンスの一要素として整理している。

「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況(金融機関との日頃の面談頻度別) 第2-2-27図

(1)経営理念

	,									40/			
1か月に2回以上	(n=3,620)	73.6%						26.4%					
1か月に1回程度	(n=6,734)	70.0%							0%				
2か月に1回程度	67.3%				67.3%					32.7%			
3か月に1回程度	(n=2,078)		66.7%					33.3%					
半年に1回程度	(n=1,796)		61.7%					38.3%					
1年に1回程度	(n=803)		59.0%					41.0%					
ほとんどない	(n=1,188)		51.7%					48.3%					
全くない	(n=753)			51.5%									
		0% 10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		

(2)経営ビジョン

 1か月に2回以上	(n=3,620)			37.8%							
				40.5%							
1か月に1回程度	(n=6,734)	59.5%						1			
2か月に1回程度	(n=2,124)	55.5%					44.5%				
3か月に1回程度	(n=2,078)	55.1%					44.9%				
半年に1回程度	(n=1,796)		51.3%								
1年に1回程度	(n=803)		48.	7%		51.3%					
ほとんどない	(n=1,188)		43.0%				57.0%				
全くない	(n=753)	39.2%				(
		0% 10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

(3)経営戦略

1か月に2回以上	(n=3,620)	58.1%					41.9%					
1か月に1回程度	(n=6,734)	55.8%										
2か月に1回程度	(n=2,124)	51.0%										
3か月に1回程度	(n=2,078)		50.7%				49.3%					
半年に1回程度	(n=1,796)		47.2%				52.8%					
1年に1回程度	(n=803)		44.0%				56.0%					
ほとんどない	(n=1,188)		39.1%				60.9%					
全くない	(n=753)	36.5%					6	3.5%				
		0% 10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

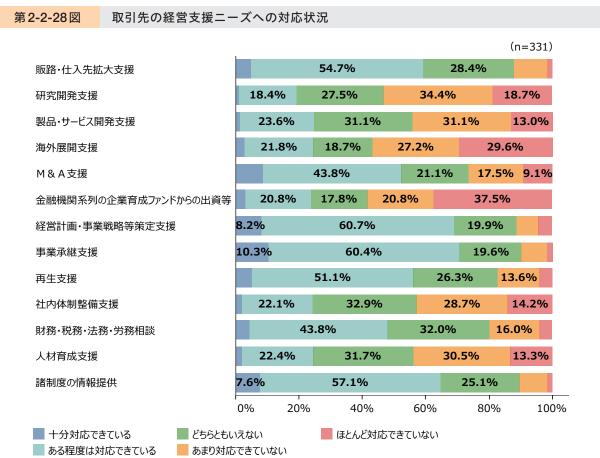
第定している

資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

- (注) 1.「経営理念」とは、「会社の根本的な価値観。企業や経営者・経営陣・従業員が取るべき行動の判断軸ないし判断の拠 り所となるもの」を指す。
- 2.「経営ビジョン」とは、「自社の目指す将来像。経営理念に基づき、長期的に見て、どのように社会に価値を提供し、どのように企業 価値を向上していくか」を指す。
- 3.「経営戦略」とは、「経営ビジョンの実現に至る道筋。重要な成果指標の設定やその達成のために必要な期間を踏まえた経営計 画の策定を含む」を指す。
- 4.ここでいう「面談」とは、金融機関の担当者と場所や形態(対面、リモート)を問わず、自社の経営状況等について対話を行うこ とを指す。

第2-2-28図は、金融機関による、取引先の経 営支援ニーズへの対応状況を見たものである。こ れを見ると、「十分対応できている」、「ある程度 は対応できている」と回答している割合が高い分

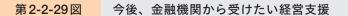
野は、「事業承継支援」、「経営計画・事業戦略等 策定支援」、「諸制度の情報提供」となっているこ とが分かる。

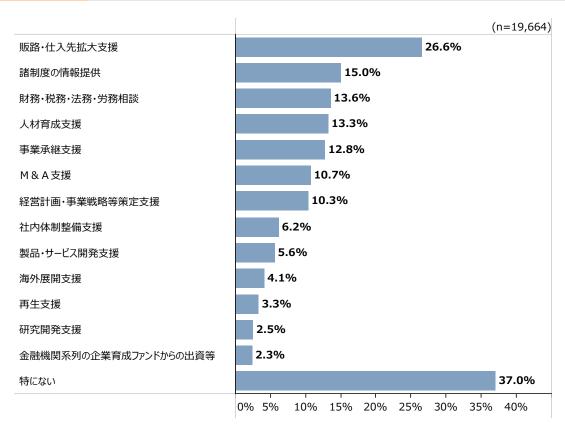


資料: EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」 (注) 自社・自団体の業種・業態について、「金融機関」と回答した支援機関に聞いたもの。

第2-2-29図は、中小企業が今後、金融機関から受けたいと考えている経営支援を確認したものである。これを見ると、「特にない」と回答した企業を除けば、「販路・仕入先拡大支援」が最も

高く、次いで「諸制度の情報提供」、「財務・税務・法務・労務相談」、「人材育成支援」、「事業承継支援」となっていることが分かる。



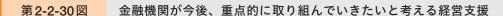


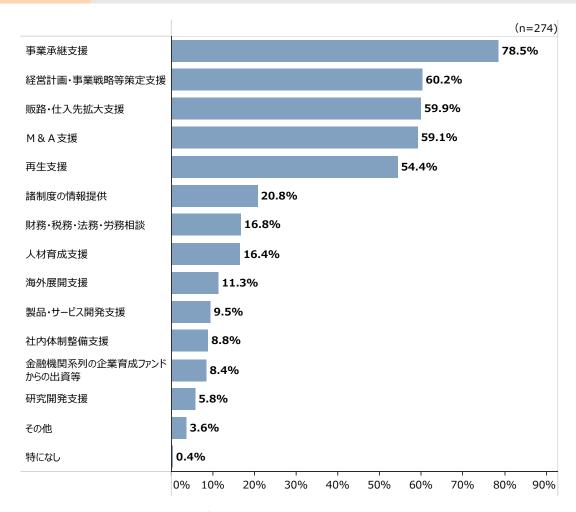
資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-30図は、金融機関が今後、重点的に取り組んでいきたいと考えている経営支援を確認したものである。これを見ると、「事業承継支援」が最も高く、次いで「経営計画・事業戦略等策定支援」、「販路・仕入先拡大支援」、「M&A支援」、「再生支援」となっていることが分かる。一方、

第2-2-29図で、企業が今後受けたい経営支援としてのニーズが高いことを確認した、「諸制度の情報提供」、「財務・税務・法務・労務相談」、「人材育成支援」にも注力していく必要があると考えられる。





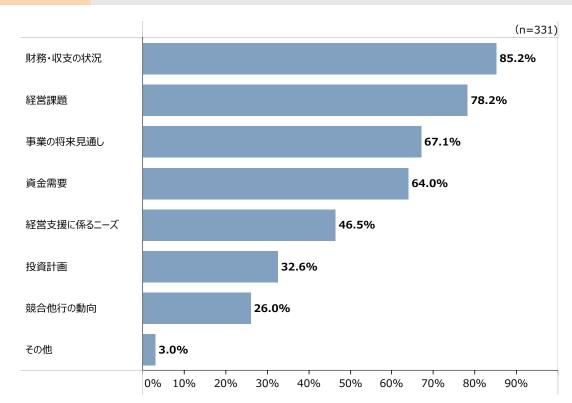
資料:EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-31図は、取引先との日頃の面談におい て、金融機関が重点的に確認する内容を見たもの である。これを見ると、「財務・収支の状況」が 最も多く、次いで「経営課題」、「事業の将来見通

し」となっていることが分かる。一方、「経営支 援に係るニーズ」と回答した金融機関の割合は半 数を下回っている状況である。

第2-2-31図 取引先との日頃の面談において、金融機関が重点的に確認する内容



資料: EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」 (注) 1.ここでいう「面談」とは、場所や形態(対面、リモート)を問わず、取引先の経営者等と対話を行うことを指す。

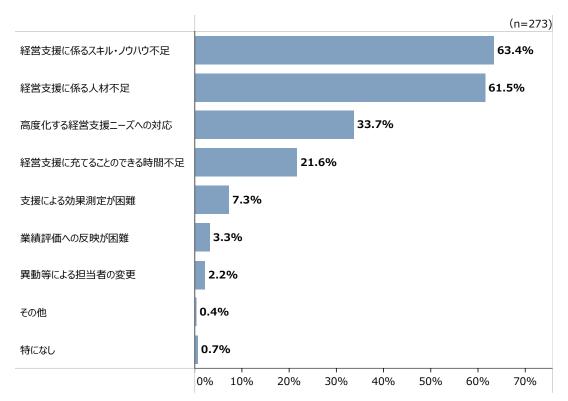
^{2.「}取引先との面談の機会はない」と回答した金融機関の割合は0%であり、図表上では表示していない。

^{3.}複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-32図は、取引先に効果的かつ継続的な経営支援を実施していくに当たって、金融機関が課題として認識していることを確認したものである。これを見ると、「経営支援に係るスキル・ノウハウ不足」と回答した割合が最も高く、次いで「経営支援に係る人材不足」、「高度化する経営支

援ニーズへの対応」となっていることが分かる。 ここまで確認してきたように、多様化している企 業の経営課題に対して、金融機関は多様な経営支 援サービスを提供することで対応している一方 で、スキル・ノウハウや人材の不足といった課題 を抱えていることがうかがえる。

第2-2-32図 取引先に効果的かつ継続的な経営支援を実施していくに当たって、金融機関が抱えて いる課題

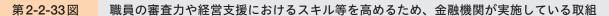


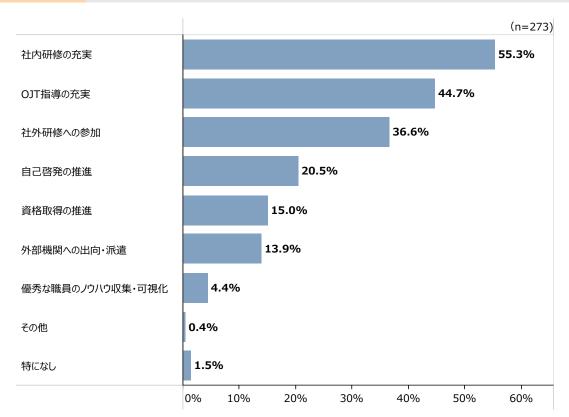
資料: EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注)複数回答(二つまで)のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-33図は、職員の審査力や経営支援にお けるスキル等を高めるために金融機関が実施して いる取組を確認したものである。これを見ると、 特に「社内研修の充実」、「OJT指導の充実」と 回答した割合が高く、職員がスキルを高める機会

の充実に向けた取組が進んでいることが分かる。 一方、「優秀な職員のノウハウ収集・可視化」と 回答した割合は低く、組織内においてノウハウを 蓄積し、活用する取組はあまり進んでいないこと がうかがえる。





資料: EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注)複数回答(二つまで)のため、合計は必ずしも100%にならない。

(4)まとめ

ここまで見てきたように、金融機関は、中小企 業の成長投資における、資金供給において大きな 役割を担っていることを確認した。また、単なる 資金供給にとどまらず、企業の投資計画の策定に 関与することで、投資効果を高め得る可能性も示 唆された。さらに、資金面だけでは解決できない 多様な経営課題を解決するため、様々な経営支援 に取り組んでいることも分かった。特に、金融機 関と定期的なコミュニケーションを図っている企 業ほど経営支援による効果を強く感じていること を確認し、自社の経営状況や課題などを金融機関 と共有することの重要性を示唆した。

コラム2-2-1では、企業の経営状態を把握する ためのツールである「ローカルベンチマーク」に ついて、企業による活用事例を交え、紹介してい る。

ローカルベンチマークの活用

ローカルベンチマーク(以下、「ロカベン」という。)は、いわゆる「企業の健康診断」であり、企業の経営状 態を把握するためのツールである。企業の経営者と金融機関・支援機関等が対話をしながら「ローカルベンチマー ク・シート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指すものであり、「6つの指標³⁰」による財務情報 に加えて、「業務フロー」、「商流」、「4つの視点 31 」による非財務情報によって企業の抱える課題や強みを把握で きる点が特徴である。

2023年4月には、ロカベンの記入事例や解説、対話例などを盛り込んだ作成ガイドである「ローカルベンチ マーク・ガイドブック」を改定し、SDGsやDXへの取組事例等を追加した。SDGsやDXといった取組についても ロカベンを通じて整理・共有することで、ステークホルダーに対し、自社の目指す方向性を説明することが可能 になる。

コラム 2-2-1 ①図 SDGs・DXへの取組にも対応した「ローカルベンチマーク・ガイドブック」 (業務フロー部分の解説)

ロカベンの「業務フロー」部分 解説

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント> 業務④ 業務⑤ 業務① 業務② 提供内容/顧客提供価値 業務名を記載します。 業務プロセスを経て生み出された、製品・ それぞれの業務で、どのようなことを実施 商品・サービスの内容を記載します。 しているかについて具体的に記載します。 ■差別化ポイント ■差別化ポイント ■差別化ポイント ■差別化ポイント ■差別化ポイント ■どのような価値を提供しているか 記載した業務内容において、自社が工夫している点、こだ 提供している付加価値、自社が選ばれてい わっている点、他社と異なる点について、 差別化ポイン る理由などを記載します。SDGsの目標と トとして記載します。そして、その良さが出てくる理由をさ の繋がりも考えます。 らに『なぜ』と質問し深掘りします。活用しているIT技術 やSDGsに繋がる取り組みも記載します。

資料:経済産業省「ローカルベンチマーク・ガイドブック SDGs/DX対応版 企業編」

ロカベンの活用は、企業の経営者が自社の事業について理解を深めることができるだけでなく、金融機関・支 援機関等とともに経営課題を解決し、新事業の展開に向けて踏み出すことにもつながると考えられる。ここから は、実際にロカベンを活用した企業の事例を紹介する。

事例:わさび屋株式会社

岐阜県郡上市のわさび屋株式会社は、わさびの栽培からわさび加工食品の製造・販売を行う企業である。同社 の森紀子社長は、2010年より経営を担ってきたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により経営環境が悪化 したことから、民間金融機関による実質無利子・無担保融資を活用した。他方、今後の元金返済開始に備えて、 経営改善の取組を行う必要があった。

そのような状況下で、岐阜県信用保証協会の小倉竹徳副部長と面談した森社長は、ロカベンの活用について提 案を受けた。その後、実際にロカベンを作成することとした森社長は、「業務フロー」、「商流」の内容に沿って小 倉副部長や同社の従業員と対話。その過程で、(1)わさび栽培、(2)加工、(3)営業、(4)販売、(5)アフ

- 30 「6つの指標」は、「売上増加率」、「営業利益率」、「労働生産性」、「EBITDA有利子負債倍率」、「営業運転資本回転期間」、「自己資本比率」のことを指す。
- 31 「4つの視点」は、「経営者への着目」、「事業への着目」、「企業を取り巻く環境・関係者への着目」、「内部管理体制への着目」のことを指す。

ターフォローの五つの業務に分けて、業務内容と差別化ポイント(強み)をまとめた。

この取組により、他社との差別化ポイントとして「鍾乳洞の湧水での栽培」、「無農薬・無肥料栽培」、「風味を 損なわない手作業の加工」、「無添加・安全へのこだわり」に気付いた。また、ロカベンの「4つの視点」を作成 する中で、「後継者の育成」、「在庫管理・取引先管理のデジタル化」などの課題も明確になった。さらに、森社長 が「ロカベンの作成を通じて、お互いがそれぞれの業務について思うことをぶつけあい、全従業員が業務全体を 把握し、情報を共有することができた」と振り返るように、従業員の意識改革等にもつながった。さらに、現在 の顧客提供価値をSDGsに結び付け発展させた将来ビジョンを考えることにより、今後の活動方針が明確化され た。

その後、同社では、ロカベン作成により気付いた自社の強みや知的資産をいかし、岐阜聖徳学園大学の学生と 共同で、岐阜県の郷土料理である「鶏ちゃん」にわさび葉を入れた「塩麹鶏ちゃん」の開発に成功した。同社の 「鶏ちゃん」シリーズは、ECサイトの人気商品となっており、同社の収益の柱の一つとなっている。

コラム 2-2-1②図 小倉副部長と対話する森社長らと人気商品「塩麹鶏ちゃん」





このように、ロカベンの活用は、企業の経営者が自社の事業への理解を深めることだけでなく、経営課題を改 善し新事業展開に向けて踏み出すことにもつながると考えられる。経済産業省は引き続きローカルベンチマーク の普及・促進に取り組んでいく。

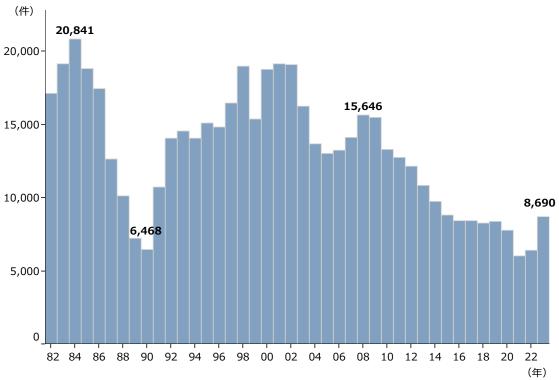
3. 経営改善・再生支援

ここからは、金融機関による経営改善・再生支援の取組や効果について確認していく。

①経営改善・再生支援ニーズの高まり 第1-2-25図(再掲)は、我が国の倒産件数の

推移を見たものである。感染症の感染拡大下である2020年から2022年にかけて、資金繰り支援等の各種施策により、倒産件数は低水準で推移したが、直近の2023年においては増加し、8,690件となっている。

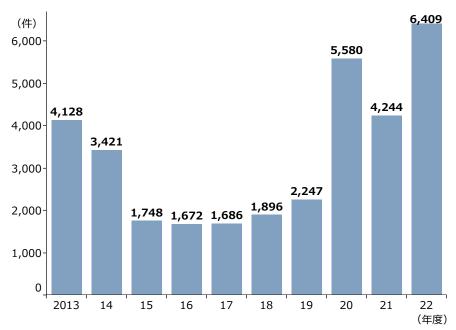
第1-2-25図 倒産件数の推移(再掲)



資料: (株) 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」 (注) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理 (取引停止処分、内整理) も倒産に含まれる。 2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。 第2-2-34図は、中小企業活性化協議会における相談件数の推移を見たものである。2020年4月1日の「新型コロナウイルス感染症特例リスケ

ジュール実施要領」制定に伴い、支援の相談が増加した。2021年度は相談件数が減少したが、足下は再び増加傾向にある。

第2-2-34図 中小企業活性化協議会における相談件数の推移



資料:中小企業庁調べ

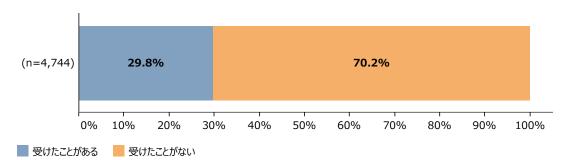
(注)中小企業再生支援協議会は2022年4月1日より中小企業活性化協議会として再編。上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含む。

第2-2-35図は、直近3年間程度における金融機関による再生支援の利用有無を見たもので、第2-2-36図は、2015年時点における再生支援の利用状況を見たものである。これらを比較すると、2015年時点において5.5%だった利用率が、直近3年間程度において29.8%に増加している。アンケート調査の対象企業群は同一ではないため、今回の調査からは一概にいえないものの、第

1-2-25図(再掲)及び**第2-2-34**図の結果も踏まえると、金融機関による経営改善・再生支援のニーズが高まっている可能性が示唆される³²。

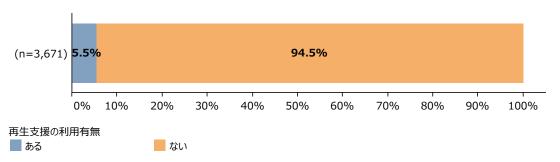
コラム2-2-2では、中小企業の経営改善・再生支援の加速を目的とした、「挑戦する中小企業応援パッケージ」及び「再生支援の総合的対策」について紹介している。

第2-2-35図 金融機関による再生支援の利用有無(直近3年間程度)



資料: (株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注)「受けたことがある」は、直近3年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果について、「効果があった」、「効果はなかった」、「どちらともいえない」と回答した企業の合計。

第2-2-36図 金融機関による再生支援の利用有無(2015年調査)



資料:みずほ総合研究所(株)(現:みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」

(注) みずほ総合研究所(株)「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月)による調査結果を集計したもの。

³² 中小企業庁 (2023b) は、「経営者は、支援機関に相談に行くこと自体に対する抵抗感が大きく、結果として、相談が遅れがち」であることを指摘し、「早期相談に持ち込むためには、財務状況をモニタリングしている金融機関や保証協会からの働きかけが期待」されるとしている。

コラム

2-2-2 経営改善・再生支援の更なる促進

1. 経営改善・再生支援のニーズの高まり

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対応して実施された実質無利子・無担保融資の返済が本格化する中、2022年度の中小企業活性化協議会への相談件数は過去最高の6,409件であり、経営改善・再生支援のニーズが大きく増加している。



資料:中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会(第11回)資料2 事務局説明資料(間接金融のあり方について)」(2023年10月26日) (注)中小企業再生支援協議会は2022年4月1日から中小企業活性化協議会として再編された。上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含んでいる。

2. 挑戦する中小企業応援パッケージ(2023年8月30日)

2023年8月30日、経済産業省は、金融庁・財務省とともに、挑戦意欲がある中小企業の経営改善・再生支援の加速を目的として、「挑戦する中小企業応援パッケージ」を公表した。

本パッケージでは、関係機関が一丸となって中小企業の経営改善・再生支援を進めていくべく、「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」を設置することを定めたほか、経営改善・再生・再チャレンジのフェーズごとの支援措置を取りまとめた。

本パッケージに基づき、2023年11月6日に、経済産業大臣出席の下、独立行政法人中小企業基盤整備機構、信用保証協会、官民金融機関、士業団体、中小企業関係4団体の代表者等が会する「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」を開催した。また、経営者保証に依存しない融資慣行の推進を目的とした「保証料上乗せにより経営者保証の提供を不要とする信用保証制度」については、3年間の時限的な保証料負担軽減措置を講じるとともに、2024年3月15日から申込受付を開始(信用保証協会による事前審査は2024年2月16日から開始)した。

コラム 2-2-2②図

挑戦する中小企業応援パッケージ

挑戦する中小企業応援パッケージ

023年8月30日 経済産業省 金融庁 財務省

I. 将来の挑戦に向けたコロナ資金繰り支援

- ① <u>セーフティネット保証4号(100%保証)の借換目的での利用継続(新規融資のみでの利用は23年9月末で終了)</u>【当面は23年12月末まで】
- ② 事業再構築等への挑戦を応援すべく、**日本公庫等の資本性劣後ローン**の限度額引上げ(10億円→15億円)、**延長**[24年3月未まで]
- ③ <u>日本公庫等のスーパー低利融資</u>を、金利引下げ幅は縮小(▲0.9%→▲0.5%)の上、延長[24年3月末まで]
- ④ 物価高騰対策のセーフティネット貸付の金利引下げ措置を延長[24年3月末まで]

Ⅱ.挑戦する中小企業の経営改善・再生支援の強化

● 挑戦意欲がある中小企業の経営改善や再生支援を加速していくべく、総合的な支援策を展開する。

経営改善・再生支援の体制整備

- → 関係者一丸となった経営改善・再生支援を進めるため、「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」(仮称)を設置。
- → 官民金融機関による経営改善・再生支援の取組状況等をきめ細かくフォロー。

経営改善フェーズ

① 信用保証協会による経営改善支援の強化

- → 民間金融機関等との連携による支援を強化するため、 協会向けの監督指針を改正。【2024年度】
- ② 民間金融機関による経営改善支援の促進
- → [早期経営改善計画策定支援事業] (支援費用の 2/3を補助) 等について、100%保証先等に、<u>民間金</u> 融機関も一定の条件で利用を認める。【2024年度】
- ③ 経営者保証改革の促進
- → 保証料上乗せにより経営者保証の提供を選択できる信用保証制度において、時限的な保証料負担軽減策を 検討。【2024年度】
- → 金融機関が経営者保証を徴求する**手続に対する監督 強化**など「経営者保証改革プログラム」の実行、事業成 長担保権の創設。【2023年度法案提出を目指す】

再生フェーズ

- ① 商工中金の危機対応融資先への支援強化
- → 危機対応融資を活用した事業者に対して、DES (債 務の株式化) による再生支援を可能とする。【2023 年10月】
- ② 事業再生ガイドラインの運用改善等
- → 第三者支援専門家補佐人の選定要件 (対象債権 者の全員同意) <u>の緩和</u>の検討等。
- → ガイドラインの活用事例の公表。【2023年10月】
- ③ コロナ資本性劣後ローンの運用明確化
- → 私的整理時であっても一定の場合(例:民間金融機関が協調融資の際に既存債権を劣後化している場合)には、多後化されることがあり得ることを明確化。 (2023年10月)

再チャレンジフェーズ

- ① 中小企業活性化協議会の体制強化
- → 円滑な再チャレンジを支援するため、協議会の弁護士 数を倍増開始(26名→50名)。【2023年度】
- ② 廃業時の取扱いの明確化
- → 廃業手続の早期着手により、手元に残せる資産が増加する可能性があること等を明確化(「廃業時における経営者保証ガイドラインの基本的考え方」の改定の検討)。
- → 保証人の自己破産回避に向けた好事例の公表。 【2023年】
- ③ 求償権消滅保証の運用改善
- → 金融取引を正常化させる求償権消滅保証の利用時の 計画の対象に、「経営改善計画策定支援事業」による 計画も含める。「2023年10月」 13

資料:経済産業省・金融庁・財務省「挑戦する中小企業応援パッケージ」

3. 再生支援の総合的対策(2024年3月8日)

2023年11月に閣議決定された「デフレ完全脱却のための総合経済対策」を踏まえて、2024年3月8日に、金融庁・財務省と連携して、「再生支援の総合的対策」を公表した。

本パッケージでは、経営改善・再生支援を強化すべく、関係機関の再生支援の量の拡大と質の向上につながる総合対策を取りまとめた。

具体的には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降で100%保証付融資が増加したことに伴い、事実上のメインバンクとなった「信用保証協会」向け監督指針の改正を行い、協会の支援の質の向上を図ることとしているほか、「協議会補佐人制度」を創設すること等により、「中小企業活性化協議会」の機能強化を図ることとしている。また、小規模事業者注力型再生ファンドの仕組み創設などを通じて、小規模事業者や難易度の高い先への支援も強化することとしている。

さらに、事業者の事業再生に向けた資金面での悩みごとについて、金融庁に設置する窓口や中小企業活性化協議会を通じて把握し、公租公課の分割納付の相談など、他省庁との連携が必要と判断されるものは、関係省庁等との間で情報共有する仕組みを新たに構築することとしている。

再生支援の総合的対策(1/2) コラム 2-2-2③図

再生支援の総合的対策

融務

- 1. 民間ゼロゼロ融資の返済開始の最後のピーク(本年4月)に万全を期すため、①コロナ資金繰り支援を本年6月末まで延長 するとともに、②保証付融資の増大や<mark>再生支援等のニーズの高まり</mark>を踏まえて<mark>支援を強化</mark>する。
- 2. なお、本年7月以降は、例えば、日本政策金融公庫等のコロナ特別貸付の金利引下げ幅を縮減するなど、コロナ前の支援水 **準に戻しつつ、経営改善・再生支援に重点を置いた資金繰り支援を基本**とする方向。ただし、令和6年能登半島地震の被災 地域については配慮が必要。 コロナ資金繰り支援

- 主な施策 1. ①コロナセーフティネット保証4号(100%保証、借換目的のみ)、②コロナ借換保証(100%保証の融資は 100%保証で借換)を本年6月末まで延長。
 - 2. 日本政策金融公庫等のコロナ特別貸付については、現行制度を本年6月末まで延長。7月以降は、災害貸付 金利を適用(特例金利(▲0.5%)を廃止)し、特別貸付制度は継続(期限あり)。
 - 3. 日本政策金融公庫等のコロナ資本性劣後ローンを本年6月末まで延長するとともに、総合経済対策(令和5 年11月)に基づき利用を促進。

1. 信用保証協会による支援の強化

- 主な施策 1. 信用保証協会向けの総合的な監督指針の改正 【24年6月】
 - ① 金融機関との連携の上、保証付融資の割合が高い先など支援先を特定し、協会が主体的に支援。
 - ② 経営改善支援の効果検証指標を設定(売上高営業利益率、EBITDA等)し、目標・実績を協会別に公表。
 - ③ 中小企業活性化協議会への案件持込を促進し、持込実績を協会別に公表。
 - ④ 過去に破産を経験している経営者に対しても、足下の事業計画等を踏まえて、公正な保証審査を行う。
 - ⑤「経営者保証の提供を選択できる保証制度」について、保証申込時に事業者に対して説明。利用実績を協会 別に公表。
 - 2. 中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携推進 【24年4月】
 - 保証申込時等の契約書において、事業者情報の守秘義務が解除される対象として、活性化協議会、事業承 継・引継ぎ支援センターを明記。再生支援・スポンサー探しの事前相談の円滑化を図る。
 - 3. 求償権放棄の円滑化(再チャレンジを含む条例制定の都道府県等への要請)【24年3月】

2. 中小企業活性化協議会による支援の強化

主な施策

- 1. 低評価協議会の支援レベルの底上げ【24年4月】
- 低評価協議会(相談・支援件数が低位、支援の質が低い等の協議会)に対して、業務改善計画の策定(相談・支 援件数増加に向けた対策、支援体制の整備等)を義務付け。
- 2. 「協議会補佐人制度」の創設 【24年4月】
- ① 協議会で再生支援を行う弁護士等の下で、地域の専門家が「補佐人」として支援に参画できる制度を創設。こ れにより、地方の再生支援人材を育成。
- ② 当該補佐人経験を、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の第三者支援専門家の実務要件にカウン
- 3. 事業承継・引継ぎ支援センター、よろず支援拠点との連携推進【24年3月】
- 各機関における評価において、案件の受け渡し件数の見える化や評価比重を拡大する。

3. 再生ファンド(中小機構出資)による支援の強化

主な施策

1. 小規模事業者注力型再生ファンドの仕組みの創設 【24年4月】

ファンドの<mark>存続期間を最長15年→20年に拡充</mark>、再生支援に充てられる期間を長期化(投資期間を10年程度 にすることが可能)。等

2. 再生支援ノウハウを有する商工中金による難易度の高い先を支援する再生ファンドの組成

資料:経済産業省・金融庁・財務省「再生支援の総合的対策」

コラム 2-2-2④図

再生支援の総合的対策(2/2)

4. 民間金融機関による支援の強化

主な施策

- 1. 一歩先を見据えた経営改善・再生支援の強化
- ① 監督指針の改正を行い、事業者の現状のみならず状況の変化の兆候を把握し、一歩先を見据えた対応を求める。【24年4月適用開始】
- ▶ 日常的・継続的な関係強化を通じた事業者の予兆管理と認識共有(プッシュ型での情報提供)
- > メイン・非メインに関わらず金融機関自身の経営資源の状況を踏まえた対応促進
- ② 事業者の経営改善や事業再生を先送りしないため、「<mark>実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」等の策定を 促進</mark>。【24年度~】
- ③ 昨年実施した重点的なヒアリングの結果を踏まえ、各地域における事業者支援態勢の構築・発展に向けた取組みを一層促進。【24年度~】
- 2. 経営改善・事業再生支援人材の拡充
- ① 経営改善・事業再生支援に関心のある地方の専門家(弁護士、税理士、会計士等)を発掘、金融機関・地方の専門家・知見のある専門家の連携強化を目指すイベントを開催。[24年中]
- ② REVICによる事業再生に関する実践的な研修を、地域金融機関の役職員向けに引き続き開催。
- 3. 事業者のガバナンス向上支援(経営者保証を不要とするための課題解決促進)
- 金融機関が、経営者保証に依存しない融資慣行の確立のために積極的に行っている対応や、事業者のガバナンス改善を通じて経営者保証を解除できた事例等をとりまとめ、横展開を実施。【24年6月末】

3

5. 政府系金融機関による支援の強化

主な施策

- 1. 日本政策金融公庫等の「コロナ資本性劣後ローン(限度額15億円)」を本年6月末まで延長【再掲】
- 2. 日本政策金融公庫等による経営改善支援
- コロナ特別貸付の返済時に経営が悪化している事業者に対しては、関係機関と連携して早期の経営改善支援を行う。
- 3.「早期経営改善計画策定支援」を活用した日本政策金融公庫等のコロナ資本性劣後ローンの活用促進【24年3月】
- 早期経営改善計画策定支援を通じて策定した事業計画を、コロナ資本性劣後ローンの申込時に必要な事業計画(民間金融機関による協調支援なしの場合)として活用できるようにすることで、小規模事業者の資本性劣後ローンの活用を促進する。
- 一定期間経過後、借手の申し出によるコロナ資本性劣後ローンの期限前返済が可能であることを明確化することにより、利便性を向上。

6. 関係省庁の連携による支援の強化

主な施策

- 1. 「事業再生情報ネットワーク」の創設【24年度~】
- ① 事業者の経営改善・事業再生に向けた資金面での悩みごとについて、金融庁に設置する「事業者の経営改善・事業再生相談窓口(仮)」や中小企業活性化協議会を通じて把握する。その際、公租公課の分割納付の相談など、他省庁との連携が必要と判断されるものは、関係省庁等との間で情報共有する仕組みを構築し、対応する。
- ② 公租公課の納付と事業再生との両立が図られた事例等をとりまとめ、横展開を実施。 等
- 2. 関係省庁連名の要請文の発出【24年3月】
- 信用保証協会、官民金融機関、中小企業活性化協議会等の外部機関、弁護士、税理士、会計士等の専門家が 連携した経営改善・事業再生支援を実施するよう、関係省庁の大臣より要請文を発出。

資料:経済産業省・金融庁・財務省「再生支援の総合的対策」

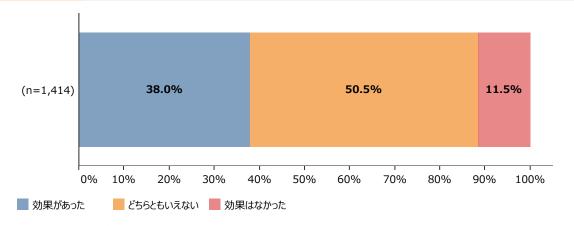
4

②経営改善・再生支援の効果

次に、金融機関による経営改善・再生支援の効 果について確認していく。第2-2-37図は、金融

機関による再生支援の効果の有無を見たものであ る。これを見ると、「効果があった」と回答した 企業は約4割であることが分かる。





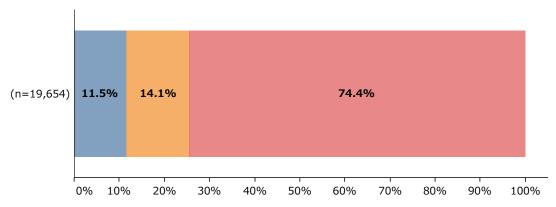
資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.直近3年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果についての回答を集計したもの。 2.直近3年間程度で金融機関から受けた再生支援について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。

第2-2-38図は、経営改善計画の策定状況を見 たものである。これを見ると、4社に1社程度が 経営改善計画を策定していることが分かる。ま

た、経営改善計画を策定済みである企業のうち、 金融機関のモニタリングを受けている企業は半数 程度である。

第2-2-38図

経営改善計画の策定状況



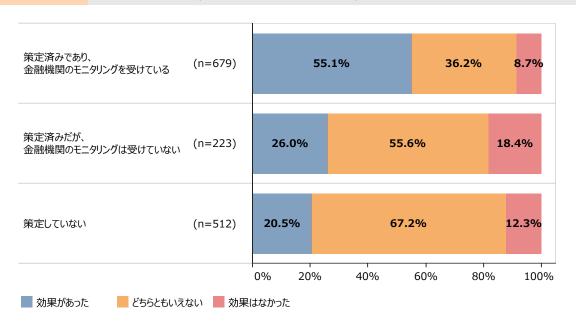
- 策定済みであり、金融機関のモニタリングを受けている
- 策定済みだが、金融機関のモニタリングは受けていない
- 策定していない

資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

第2-2-39図は、第2-2-38図で確認した経営改善計画の策定状況別に、再生支援による効果の有無を見たものである。これを見ると、「策定済みであり、金融機関のモニタリングを受けている」

と回答した企業において、再生支援の効果を最も 実感していることが分かる。このことから、金融 機関による経営改善計画の継続的なモニタリング は、再生支援の効果を高めることが示唆される³³。

第2-2-39図 再生支援の効果(経営改善計画の策定状況別)



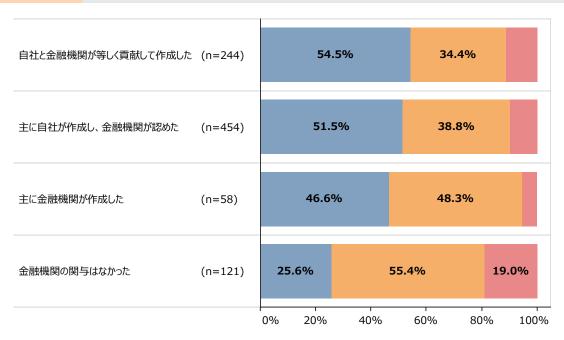
資料: (株) 帝国データバンケ「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.直近3年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果についての回答を集計したもの。 2.再生支援について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。

³³ 金融庁 (2016) は、「金融機関への情報開示等に対して債務者が協力的でないため、金融機関が経営改善計画の策定に向けた支援を行えていない」といった、 債務者側の問題も指摘している。

第2-2-40図は、経営改善計画の策定における 金融機関の関与度合い別に、再生支援の効果の有 無を見たものである。これを見ると、「金融機関 の関与はなかった」と回答した企業において、再 生支援の効果を最も実感できておらず、何らかの 形で金融機関が関与している方が、「効果があっ た」と回答している割合が高いことが分かる。ま た、金融機関が策定に関与している場合において は、「自社と金融機関が等しく貢献して作成した」 と回答した企業において、「効果があった」と回 答する企業の割合が最も高いことが分かる。

事例2-2-1では、メインバンクとともに、経営 改善計画の策定と、計画の着実な実施に取り組 み、経営改善を果たした企業の事例を紹介する。

第2-2-40図 再生支援の効果(経営改善計画の策定における金融機関の関与度合い別)



■ 効果があった どちらともいえない ■ 効果はなかった

資料: (株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

- (注) 1.直近3年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果についての回答を集計したもの。
- 2.経営改善計画の策定状況について、「策定済みであり、金融機関のモニタリングを受けている」、「策定済みだが、金融機関のモニタリングは受けていない」と回答した企業に聞いている。
- 3.再生支援について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。
- 4.「自社と金融機関が等しく貢献して作成した」、「主に自社が作成し、金融機関が認めた」は、アンケート調査において、それぞれ「 貴社と金融機関が等しく貢献して作成した」、「主に貴社が作成し、金融機関が認めた」と回答した企業について集計している。



金融機関の伴走支援により、経営危機を乗り越えて 成長する企業

所 在 地 岡山県岡山市

従業員数 15名

資本金 1,000万円

事業内容 その他の生活関連

サービス業

株式会社ティアラ

▶ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い成約ゼロ、経営改善に取り組む

岡山県岡山市の株式会社ティアラは、1995年に創業し、結婚式のプロデュースを主軸に据える企業である。明治時代に 建てられた洋館である旧岡山偕行社を使用した「ティアラ ザ クラシッククラブ」と、自社運営の結婚式場・レストラン 「ティアラ ザ ガーデンハウス」の二拠点で事業を展開する。同社の強みは、一日一組完全貸切り方式のウェディングプロ デュースである。「ウェディングDAY」としていつでも来客を歓迎できるような工夫を凝らしたウェディングなど、多種多 様なニーズに対応できる。同社の磯島貴史社長は「お客様によってやりたいことや思いは違うため、それを第一に最初から 最後まで結婚式を完全にプロデュースしたい」と狙いを語る。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、多く の結婚式が中止や延期になり、同社も一時成約ゼロに陥り売上げは激減。メインバンクとともに、会社の存続を懸け経営改 善に取り組んだ。

▶ 先行き不透明な状況を打破すべく、メインバンクとともに経営改善計画の策定に着手

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、同社は、実質無利子・無担保融資による資金補てんや、広告費などの経費 削減といった対策に取り組んできたものの、先行きは不透明な状況にあった。そこで、同社の経営状況を把握していた、メ インバンクである株式会社トマト銀行の提案により、2021年9月から経営改善計画の策定に着手。同社と同行は、毎週協 議を重ねるとともに、岡山県信用保証協会の専門家派遣制度の活用により中小企業診断士の助言も得ながら、2022年12月 に計画策定を完了させた。同行原尾島支店の田中創太郎支店長は「同社とは、先代社長からの付き合いであり、経営方針を 日頃から議論できている。計画策定の完了後、磯島社長自らが、幹部社員に計画を説明し、方向性や数値目標の意識統一を 行ったことで、着実に成果が出ている」と話す。また、磯島社長は「自社の経営状況や計画の進捗状況について、悪いこと も含め、同行に嘘偽りなく伝え、早めの対応策が図れた。自社の方向性や考え方を尊重していただき、サポートしてもらえ ていることに感謝している」と語る。

▶ 計画の着実な実施により業績が改善、地域の価値を高める取組により存在意義を高める

策定された経営改善計画では、結婚式プロデュースというコア事業の強化に重点を置き、挙式の相談に来る「来館者数」 と、契約に至った「成約率」の向上を主たる目標としている。リブランディングや従業員のスキルアップに取り組むなど、 計画の着実な実施により、目標値35.0%としていた成約率は、2023年1~12月実績で42.2%を達成し、2023年の売上高 は、感染症の感染拡大以前の2019年実績と比べ、約1.2倍となる見込みである。また、同社はウェディング事業だけでなく、 旧岡山偕行社内の未就学児向け読書スペース「こどもとしょかん」の運営や、秋祭りなど、岡山県総合グラウンドを活用し たイベント事業にも取り組んでいる。「こうした事業への取組は、岡山という地域の価値や魅力を高めることにつながり、当 社の存在意義にもなる。引き続き業績の改善にも取り組みながら、地域への貢献も追求していきたい」と磯島社長は語る。



磯島貴史社長(右)と田中創太郎支店長(左)



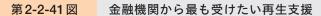
ティアラ ザ クラシッククラブ

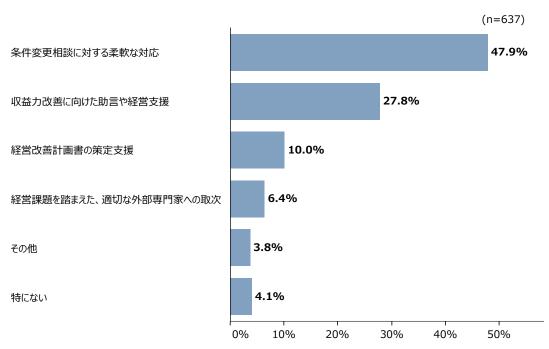


「旧岡山偕行社秋まつり」の様子

第2-2-41 図は、企業が今後、金融機関から最 も受けたい再生支援について確認したものであ る。これを見ると、「条件変更相談に対する柔軟 な対応」と回答した企業の割合が最も高く、次い

で「収益力改善に向けた助言や経営支援」、「経営 改善計画書の策定支援」となっていることが分か



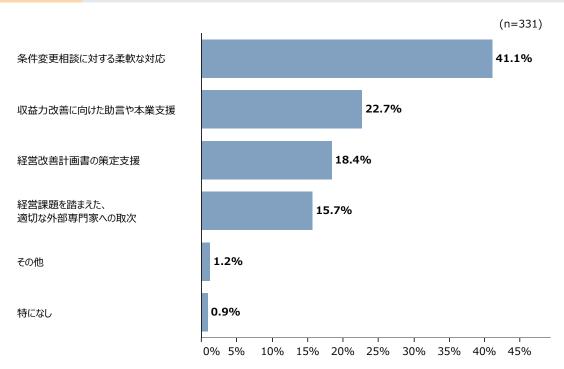


資料: (株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 今後、金融機関から受けたい経営支援として、「再生支援」と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-42図は、金融機関が最も重点的に取り 組んでいる再生支援を確認したものである。これ を見ると、「条件変更相談に対する柔軟な対応」 と回答した金融機関の割合が最も高く、次いで 「収益力改善に向けた助言や本業支援」、「経営改

善計画書の策定支援」となっていることが分か る。第2-2-41図で確認した、企業が最も受けた い再生支援とおおむね同様の傾向となっているこ とがうかがえる。

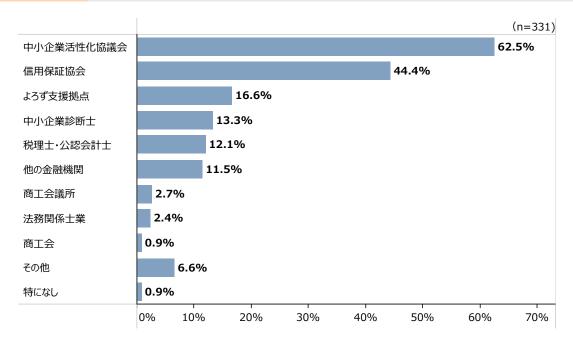
金融機関が最も重点的に取り組んでいる再生支援 第2-2-42図



資料: EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

第2-2-43図は、金融機関が取引先の再生支援 に取り組む際、連携又は紹介する頻度が高い機関 を確認したものである。これを見ると、「中小企 業活性化協議会」が最も多く、次いで「信用保証協会」となっていることが分かる。

<mark>第2-2-43図</mark> 取引先の再生支援に取り組む際、連携又は紹介する頻度が高い機関



資料: EYストラテジー・アンド・コンサルティング (株) 「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」 (注) 複数回答 (二つまで) のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、感染症の感染拡大以降、金融機関による経営改善・再生支援のニーズが高まっている可能性が示唆された。また、経営改善・再生支援の効果を高めるための取組として、金融機関が企業の経営改善計画の策定や継続

的なモニタリングに関与することの重要性も示した。

事例2-2-2では、金融機関や支援機関を積極的 に巻き込み、事業者の経営改善支援に主体的に取 り組んでいる信用保証協会の事例を紹介する。



関係機関を積極的に巻き込み、 事業者の経営支援に主体的に取り組む支援機関

所 在 地 岐阜県岐阜市

岐阜県信用保証協会

▶「民間ゼロゼロ融資」の出口戦略を見据え、経営支援の専門部署を新設

岐阜県岐阜市の岐阜県信用保証協会は、約2万4,000者が利用する信用保証協会である。信用保証協会は、事業者の民間 金融機関からの借入れに「信用保証」を付与し、資金調達をサポート。万が一、返済ができなくなった場合には、事業者に 代わり代位弁済を行う信用保証制度を運用している。新型コロナウイルス感染症の感染拡大期、売上げが減少した中小企業 に実質無利子・無担保で貸し付ける「民間ゼロゼロ融資」において、岐阜県信用保証協会のピーク時の保証額は前年同月比 10倍に達した。同会の石原佳洋理事長は「今回、初めて保証付き融資を利用した事業者には、保証が付かないプロパー融 資を受けていない事業者も多く、今後返済が本格化していく中で、金融機関からの経営支援が十分に得られない懸念があっ た」と語る。そこで、2022年2月、新規採用した金融機関の元支店長クラス4名と同会職員4名で構成する「ポストコロ ナサポート室」を新設。保証付き融資が借入れの大半を占め、これから返済が始まる約4,200者について、「事業者の手上 げを待てば手遅れになる、こちらから直接伺うほかに手はない」との考えから訪問支援を展開、2024年2月までの訪問先 数は約1.600者に上る。

▶ 金融機関と同行訪問、経営支援の「ハブ」として関係機関と連携

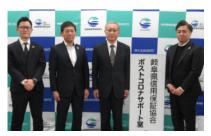
石原理事長は「経営者に腹を割って話してもらえる環境を整える必要がある」との問題意識から、金融機関との連携を重 視。県内各金融機関のトップまで直接説明、協力への約束を取り付けた。初回訪問時には金融機関が決算書類の確保やアポ イント取りをし、同会がヒアリングする。保証協会は事業者が日頃から付き合いのある金融機関の担当者と同行することで、 経営者と直接対話し、経営課題やニーズを把握できる環境を整えた。

経営課題は多岐にわたり、同会単独では全てに対応できない。同会は、事業者の課題や悩みを傾聴し適切な支援機関に引 き継ぐ、すなわち「ハブ機能」として地域のあらゆる支援機関と連携し、経営支援に取り組んでいる。

▶「オール協会体制」で課題解決に取り組む

訪問して把握した経営課題やニーズについては、同会の各現場の課長が集まる「サポート横断会議」により、同会のノウ ハウを集約し課題解決に向き合っている。「当室だけで活動するのではなく、『オール協会体制』で取り組むという意識の醸 成を大事にしている」とポストコロナサポート室の三宅範光調査役は語る。

同会は職員のスキル向上にも注力している。事業者の立場、置かれている状況に寄り添い、共感を得つつ話を伺うための 対話力や企業を見る目を養うため、全職員を対象に「ヒアリング能力向上研修」やワークショップ形式での対話を取り入れ た研修などを実施。「当会の業務は、保証事務、経営支援、債権回収などに分かれているが、その全てが経営支援につなが るもの。どのような部署に携わっていても、事業者の顔を思い浮かべて仕事に取り組むこと、その積み重ねが地域社会の発 展につながると考えている」と石原理事長は語る。



(左から) 三宅範光調査役、保証業務部の渡辺 直部長、石原佳洋理事長、宮田昭彦室長



商工会の経営指導員と同行し、 訪問面談を行っている様子



研修でのグループワークの様子

第2節

中小企業とエクイティ・ファイナンス

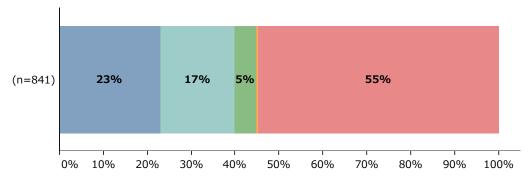
前節では、金融機関からの借入れによる資金調 達について分析を行ってきた。ただし、金融機関 からの借入れは、収支状況を問わず約定どおりの 額の返済が前提とされることから、特に収益の不 確実性が高い新規事業においては、借入れによる 資金調達では企業はリスクを取りづらい可能性が ある。第2-2-44図は、成長投資への資金を借入 れで調達したことによる問題について確認したも のであり、「借入金の返済に向けて投資した事業 から早期に利益を生み出さなければならず、大き なチャレンジはしにくかった」、「希望した金額を

調達することが出来ず、当初の予定よりも小規模 な取組みしか出来なかった | と回答した割合が約 4割を占めていることが分かる。

一方、エクイティ・ファイナンスは、借入れと 異なり定期的な償還をする必要がなく、また新た な外部株主から経営・事業面の支援も期待できる ことから、挑戦に適した手段であると考えられ る。本節では、中小企業の成長に向けた手段とし て注目されるエクイティ・ファイナンスについて 分析する。

第2-2-44図

成長投資への資金を借入れで調達したことによる問題



- 借入金の返済に向けて投資した事業から早期に利益を生み出さなければならず、大きなチャレンジはしにくかった
- 希望した金額を調達することが出来ず、当初の予定よりも小規模な取組みしか出来なかった
- 多額の資金調達により金利負担が重い(又は、金利負担の重さから多額の資金調達を断念した)
- その他
- 何も問題はない(妥当な選択であったと思う)

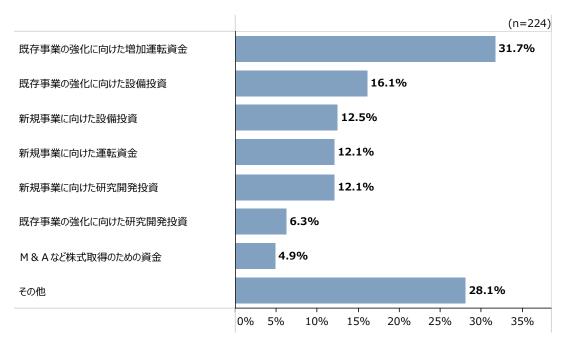
資料: (株) 三菱総合研究所「中小企業に対する直接金融に係る調査報告書」

1. エクイティ・ファイナンスの現状分析

ここからは、エクイティ・ファイナンスを活用したことがある企業へのアンケート調査を基に現状分析を進めていく。第2-2-45図は、エクイティ・ファイナンスの活用目的を確認したものである。これを見ると、「既存事業の強化に向けた増加運転資金」が最も多く、次いで「既存事業の強化に向けた設備投資」となっており、「既存事

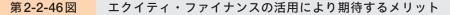
業の強化」を目的として活用されている傾向にあることが分かる。一方、「新規事業に向けた設備投資」、「新規事業に向けた運転資金」、「新規事業に向けた研究開発投資」といった、既存事業と比較しリスクの高い分野においても一定程度活用されていることがうかがえる。

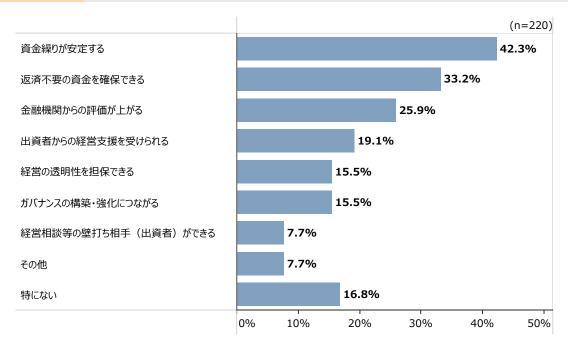
第2-2-45図 エクイティ・ファイナンスの活用目的



資料: (株) 帝国データバンケ「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-46図は、エクイティ・ファイナンスを 活用したことがある企業に聞いた、エクイティ・ ファイナンスの活用により期待するメリットを確 認したものである。これを見ると、「資金繰りが 安定する」が最も多いが、次いで「返済不要の資 金を確保できる」、「金融機関からの評価が上がる」 となっており、金融機関からの借入れでは得られ ない要素にも期待していることがうかがえる。





資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

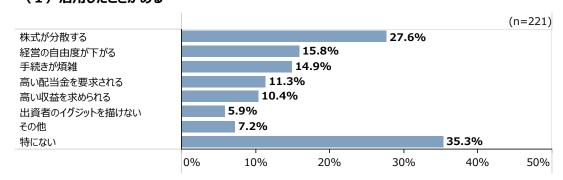
第2-2-47図は、エクイティ・ファイナンスの活用状況別に、エクイティ・ファイナンス活用における課題やデメリット、又は活用に当たってのハードルを確認したものである。「活用したことがない」企業の回答を見ると、「経営の自由度が下がる」と回答した割合が37.3%と最も高いこ

とが分かる。一方、「活用したことがある」企業の回答を見ると、「経営の自由度が下がる」と回答した割合は15.8%であり、「活用したことがない」企業よりも低いことから、出資を受け入れることで実際に「経営の自由度が下がる」といったケースは必ずしも多くはないことがうかがえる。

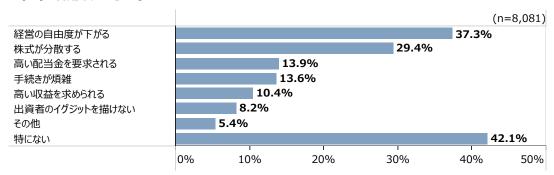
第2-2-47図

エクイティ・ファイナンス活用における課題やデメリット、又は活用に当たっての ハードル(エクイティ・ファイナンスの活用状況別)

(1) 活用したことがある



(2) 活用したことがない



資料: (株) 帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

- (注) 1.「活用したことがある」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「活用したことがある」と回答した企業に対して、活用した経験を踏まえた課題やデメリットについて聞いたもの。
- 2.「活用したことがない」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「1年以内に活用予定」、「具体的な予定はないが、今後活用してみたい」、「活用したくない」と回答した企業に対して、エクイティ・ファイナンスの活用に対して感じるハードルについて聞いたもの。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
- 4.ここでいう「イグジット」とは、出資者が株式を売却して投資利益を確定することを指す。

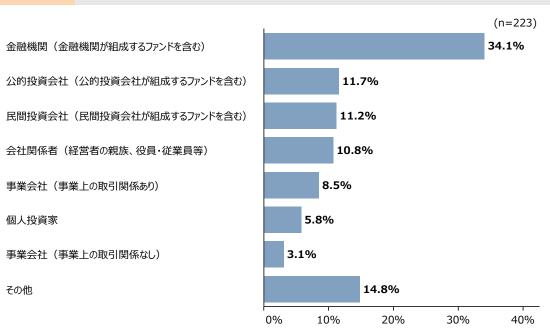
2. 出資者による経営支援

ここからは、企業が出資者から受けている経営 支援について確認していく。

第2-2-48図は、エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者について確認したものである。これを見ると、「金融機関(金融機関が組成するファンドを含む)」が最も高く、次いで「公

的投資会社(公的投資会社が組成するファンドを含む)」、「民間投資会社(民間投資会社が組成するファンドを含む)」となっていることが分かる。エクイティ・ファイナンスの出し手は、金融機関や投資会社だけではなく、事業会社や個人投資家など、多様であることがうかがえる。

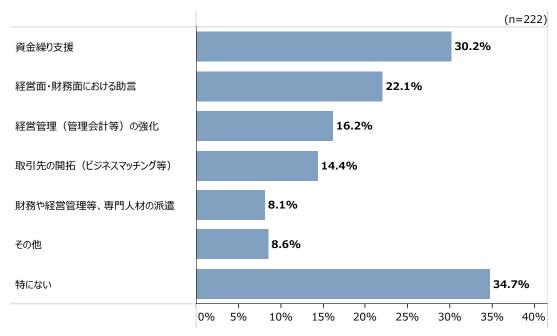
第2-2-48図 エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者



資料: (株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。 2.複数回活用している場合は、直近10年間程度で実施した、最も調達額が大きかったエクイティ・ファイナンスについて聞いたもの。 第2-2-49図は、企業がエクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援を確認したものである。これを見ると、「特にない」と回答した企業を除けば、「資金繰り支援」が最も多く、次いで「経営面・財務面における助言」、「経営管理(管理会計等)の強化」となっている。第2-2-48図で見たように、「金融機関(金融機関が組成するファンドを含む)」からの出資を受けて

いる企業が多いことから、「資金繰り支援」と回答した企業が多いことが推察されるが、「特にない」と回答した企業を除くと、3社に2社程度が何らかの経営支援を受けていることが分かる。エクイティ・ファイナンスは単なる資金調達だけでなく、出資者から経営・事業面の支援を受け得ることから、新たな挑戦に適した手段であることが示唆される。

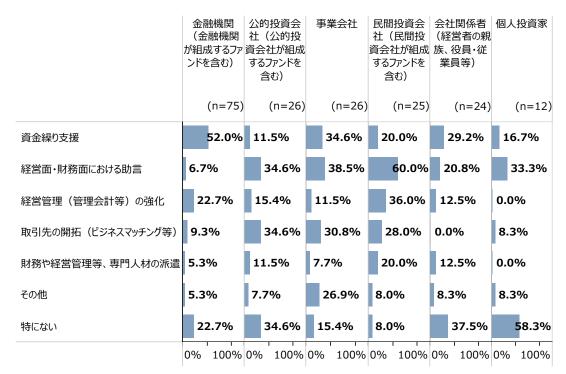
第2-2-49図 エクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援



資料: (株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注) 1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。 第2-2-50図は、第2-2-49図で確認した出資者から受けている経営支援について、出資者別に確認したものである。これを見ると、出資者別で、企業が受けている経営支援の傾向に違いがあることが分かる。例えば、「金融機関(金融機関が組成するファンドを含む)」から出資を受けている企業は「資金繰り支援」と回答した割合が最も高く、「民間投資会社(民間投資会社が組成する

ファンドを含む)」から出資を受けている企業は「経営面・財務面における助言」と回答した割合が最も高い。また、「民間投資会社(民間投資会社が組成するファンドを含む)」又は「事業会社」から出資を受けている企業は、「特にない」と回答した割合が特に低いことが分かり、これらの出資者が経営支援に注力していることがうかがえる。

<mark>第2-2-50図</mark> エクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援(出資者別)



資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

⁽注) 1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。

^{2.}エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者について、「その他」と回答した企業を除く。

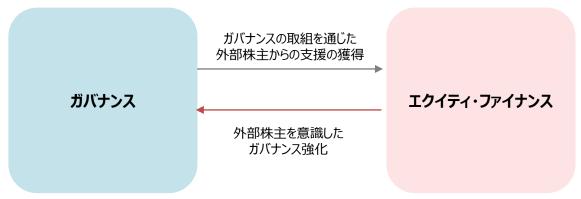
^{3.「}事業会社」は、エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者について、「事業会社(事業上の取引関係あり)」、「事業会社(事業上の取引関係なし)」と回答した企業の合計。

^{4.}複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3. エクイティ・ファイナンスとガバナンス

エクイティ・ファイナンスの活用に当たって は、出資先への定期的な償還が不要である分、出 資者が引き受けるリスクは高いため、企業は自社 の特徴や成長戦略、企業価値向上の道筋等を出資 者に対して具体的・説得的に説明することが欠か せない。「中小エクイティ・ファイナンス活用に 向けたガバナンス・ガイダンス|34(中小企業庁) (以下、「ガイダンス」という。) では、エクイ ティ・ファイナンスの活用に当たっては、ガバナ ンス³⁵の構築・強化を通じた組織的な経営の仕組 みを適切に導入する取組が重要であり、また、出 資受入れ後は、出資者が期待する経済的なリター ンを実現する責務があり、出資者の支援や出資金 を有効に活用して事業を成長させるために、ガバ ナンスの一層の強化が求められるとしている(第 2-2-51 図)。





資料:中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」 (2023年6月22日)

³⁴ 中小企業庁が2023年6月に策定。詳細は、コラム2-2-3を参照されたい。

³⁵ ガイダンスでは、ガバナンスを「出資者との対話を通じ、またその他の会社関係者に配慮しつつ、透明・公正かつ迅速・果断な経営判断を行い、エクイティ・ ファイナンス活用による成長のための自律的な対応を図るための仕組み」と定義している。

ガイダンスでは、ガバナンスについて、「戦略 的な経営」、「持続的な成長を支えるための仕組 み」、「信頼関係構築」の三つの項目に分けて整理 している (第2-2-52図)。ここからは、ガバナン

スの一要素である「戦略的な経営」(第2-2-53図) への取組状況とエクイティ・ファイナンスの活用 状況の関係性等について確認・分析していく。

第2-2-52図

ガバナンスの整理 (三つの項目)

項番	項目	内容
1	戦略的な経営	経営理念・経営ビジョンを示すとともに、これらの実現のために経営戦略を策定、実行するプロセスのポイント
2	持続的な成長を支えるための仕組み	①のプロセスを着実に実行するための経営体制の構築等、持続的な成長を支える仕組みの構築のポイント
3	信頼関係構築	会社関係者に対する①・②の取組の発信、 対話による信頼関係の構築のポイント

資料:中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」 (2023年6月22日)

第2-2-53図

戦略的な経営



会社の根本的な価値観。企業 や経営者・経営陣・従業員が 取るべき行動の判断軸ないし 判断の拠り所となるもの。

経営理念を踏まえた 経営ビジョンの策定

自社の目指す将来像。 経営ビジョン経営理念に至って、ほかから 経営理念に基づき、長期的に見て、 どのように企業価値を向上していくか。

経営ビジョン 実現のために 経営戦略を具体化

経営ビジョンの実現に至る道筋。 重要な成果指標の設定やその達 成のために必要な期間を踏まえた 経営計画の策定を含む。

資料:中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」 (2023年6月22日)

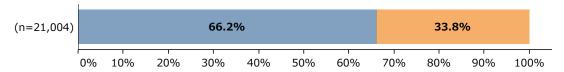
ここからは、「経営理念」、「経営ビジョン」、 「経営戦略」の策定状況と、より高度な取組とし て、社外への発信状況について確認していく。

第2-2-54図は、企業の「戦略的な経営」への 取組状況として、「経営理念」、「経営ビジョン」、

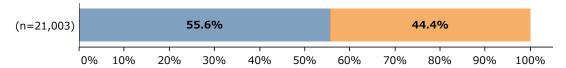
「経営戦略」の策定状況を確認したものである。 これを見ると、「経営理念」、「経営ビジョン」、 「経営戦略」のいずれについても、半数程度の企 業が策定済みであることがうかがえる。

第2-2-54図 「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況

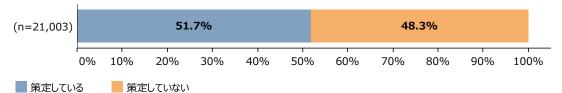
(1)経営理念



(2)経営ビジョン



(3)経営戦略

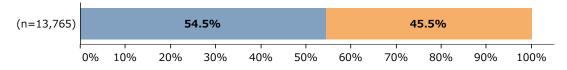


資料: (株) 帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

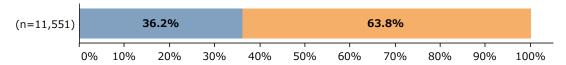
第2-2-55図は、企業の「戦略的な経営」への 取組状況として、「経営理念」、「経営ビジョン」、 「経営戦略」の社外への発信状況を確認したもの である。これを見ると、「経営理念」については 半数超の企業が「社外に発信している」と回答し た一方、「経営ビジョン」については4割弱、「経 営戦略」については2割程度にとどまっているこ とが分かる。

第2-2-55図 「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況

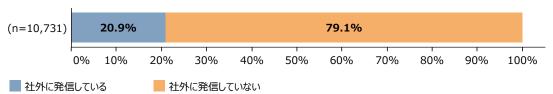
(1)経営理念



(2)経営ビジョン



(3)経営戦略



資料: (株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」 (注)「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」について、「策定している」と回答した企業に聞いたもの。

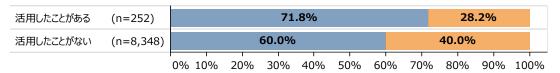
第2-2-56図は、エクイティ・ファイナンスの 活用状況別に、「経営理念」、「経営ビジョン」、 「経営戦略」の策定状況を確認したものである。 これを見ると、エクイティ・ファイナンスを「活 用したことがある」企業の方が、「経営理念」、 「経営ビジョン」、「経営戦略」のいずれについて も、「策定している」と回答している割合が高い ことが分かる。

「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況(エクイティ・ファイナンス 第2-2-56図 の活用状況別)

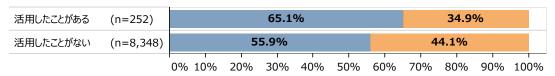
(1)経営理念

活用したことがある	(n=252)	75.8%							24.2%			
活用したことがない	(n=8,348)	70.1%							29.9%			
		0% 10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

(2)経営ビジョン



(3)経営戦略



策定している 策定していない

資料: (株)帝国データバング「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) 1.「活用したことがある」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「活用したことがある」と回答した企 業について集計したもの。

2.「活用したことがない」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「1年以内に活用予定」、「具体的な予定 はないが、今後活用してみたい」、「活用したくない」と回答した企業について集計したもの。

第2-2-57図は、エクイティ・ファイナンスの 活用状況別に、「経営理念」、「経営ビジョン」、 「経営戦略」の社外への発信状況を確認したもの である。これを見ると、エクイティ・ファイナン スを「活用したことがある」企業の方が、「経営 理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」のいずれに ついても、「社外に発信している」と回答してい

る割合が高い。また、第2-2-56図と比較すると、 「活用したことがある」企業と「活用したことが ない」企業の取組の差がより顕著であることが分 かる。以上から、エクイティ・ファイナンスを活 用している企業は、「戦略的な経営」に係る取組 において、ガバナンスの構築がより進んでいるこ とがうかがえる。

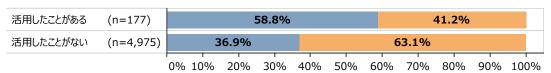
第2-2-57図

「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況(エクイティ・ファ イナンスの活用状況別)

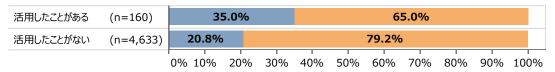
(1)経営理念

活用したことがある	(n=188)	71.8%							28.2%			
活用したことがない	(n=5,815)	56.4%					43.6%					
		0% 10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

(2)経営ビジョン



(3)経営戦略



資料: (株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査 |

- (注) 1.「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」のそれぞれについて、「策定している」と回答した企業に聞いたもの。
- 2.「活用したことがある」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「活用したことがある」と回答した企業につい て集計したもの。
- 3.「活用したことがない」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「1年以内に活用予定」、「具体的な予定 はないが、今後活用してみたい」、「活用したくない」と回答した企業について集計したもの。

ここまで見てきたように、エクイティ・ファイ ナンスの活用は、「返済不要の資金を確保できる」、 「金融機関からの評価が上がる」といった、金融 機関からの借入れでは得られないメリットがある ことを確認した。また、出資者からは「経営面・ 財務面における助言」などの様々な経営支援を受 け得ることも示され、成長に適した手段である可 能性が示唆された。さらに、エクイティ・ファイ ナンスを活用したことがある企業は「戦略的な経 営|への取組が進んでいることが示され、エクイ ティ・ファイナンスを活用する過程でガバナンス の構築・強化が進む可能性が示された。

事例2-2-3では、出資による大規模な資金調達

を実現し、業容拡大に取り組むとともに外部株主 との対話の中でガバナンスの構築・強化を図り、 成長を遂げた企業の事例を紹介する。

事例2-2-4では、出資と融資を組み合わせた資 金調達により、大型設備投資を実現し業容拡大を 果たすとともに、出資者の経営支援を受けながら ガバナンス構築・強化に取り組んでいる企業の事 例を紹介する。

コラム2-2-3では、エクイティ・ファイナンス の活用に向けたポイントや中小企業のガバナンス の取組等を体系的にまとめている「中小エクイ ティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガ イダンス について紹介している。



出資による大規模な資金調達を実現し、 業容拡大に取り組むとともに外部株主との対話の中で ガバナンスの構築・強化を図り、成長を遂げた企業

所 在 地 大阪府大阪市

従業員数 27名

資本金 5,000万円

事業内容 その他の小売業

株式会社大都

▶ スピード感を持った事業拡大に向け、エクイティ・ファイナンスに活路

大阪府大阪市の株式会社大都は、消費者向けにDIY用工具やガーデニング用品等を取り扱う「DIY FACTORY」と、事業者向けに資材や施工道具を取り扱う「トラノテ」という二つのEC販売プラットフォームを展開する企業である。特に消費者向けのEC販売プラットフォームは、取扱商品数約240万点以上と日本最大級の規模を誇る。同社は1937年創業の老舗工具問屋で、事業環境の変化などに伴い業績が低迷していた中、先代の娘婿である山田岳人社長が後継者として入社。抜本的な経営改善を図るべく付加価値の出しにくい卸売業から全面撤退し、EC販売に転換する大胆な改革に取り組んだ。いち早く市場シェアを獲得し、スピード感を持って更なる事業拡大を進めていくため、大規模な資金調達を検討したが、既に金融機関からの借入金が3~4億円に膨らんでおり追加の借入れは困難だった。そこで、エクイティ・ファイナンスでの資金調達に挑戦することを決意した。

▶ 大規模な資金調達と、出資者との対話による事業計画のブラッシュアップにより、成長を実現

2014年頃、エクイティ・ファイナンスによる資金調達のため、関西のベンチャー・キャピタル数社に相談を持ち掛けたが、満足のいく回答を得られなかった。山田社長は「希望額を調達するには経営者としてのスキル向上やビジネスプランのブラッシュアップが必要だ」と痛感し、東京でビジネススクールを受講。ガバナンスの構築と事業計画の洗練が進んだことで、2015年には希望額の出資を受けるに至った。初回は株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ、みずほキャピタル株式会社が引受先となったが、その後、2017年にはホームセンター大手の株式会社カインズからの追加出資も獲得。これらで調達した資金を活用し、EC事業の経営経験を有する経営人材3名を採用することで経営基盤を強化し、EC販売用のプラットフォームの自社開発に取り組んだ。EC事業にシフトする戦略が奏効し、2017年に約38億円だった売上高は2022年には約71億円に増加するなど飛躍的な成長を実現。山田社長は外部株主との関係性について、「身銭を切って経営に参加する出資者は、事業成長に向けて、同じ目線に立って様々な助言をいただける大切なパートナーだ」と語る。

▶ ガバナンスを構築・強化して経営の透明性を高め、外部からの助言や壁打ちで事業計画を洗練

エクイティ・ファイナンスの活用は、ガバナンスの構築に寄与するが、同社は出資者から社外取締役を受け入れることで、更なるガバナンスの強化に取り組む。株主総会や取締役会の場など、事業計画を説明する義務が生じるが、経営の透明性を高めることで、外部株主や社外取締役からの助言や壁打ちの機会も得られ、一層事業計画が洗練されていく。山田社長は「外部の目が入ることをネガティブに考える経営者もいる。実際に大変なこともあるが、結果として、健全かつ筋肉質な経営組織の構築と、対外的な信用力向上につながり、次世代に安心して経営を引き継いでいくためにも、経営の透明性を高めることは重要だ」と語る。



山田岳人社長



本社社屋



ECサイト「トラノテ」



出資と融資を組み合わせた資金調達により 大型の設備投資を実現し、業容拡大に取り組む企業 **所 在 地** 埼玉県吉川市

従業員数 104名

資本金 5,000万円

事業内容 運輸に附帯する サービス業

PLネットワークサービス株式会社

▶ 青果物に特化した物流ネットワークを構築

PLネットワークサービス株式会社は、1995年に創業した青果物に特化した物流を担う企業である。スーパーマーケットなどの荷主から預かった青果物を倉庫から店舗へ送る配送業務に加え、倉庫における洗浄、冷凍、追熟加工、パッケージ梱包といった処理も一貫して請け負う。本来、スーパーマーケットなどが自社で運営する物流部分を、第三者が代わって運営する3PL(サードパーティーロジスティクス)といわれる業態である。青果物は輸入品も多いことから、同社は通関業務も手掛けており、「商品が日本に入った時点からお店に届けるまで全てを請け負うことで、荷主のコストを大きく圧縮してきた」と、中山智貴社長は自信を見せる。

▶ 出資と融資を組み合わせた資金調達により、大型設備投資を実現

顧客企業にとって極めて重要な物流部門を受託するという同社の性質上、資本政策の独立性・安定性は不可欠との考えから、財務基盤を強化し対外的な信用力を高め、外部の目を取り入れた経営が有効と判断。2023年2月、中小企業の自己資本の充実とその健全な成長発展を支援する政策実施機関である東京中小企業投資育成株式会社(以下、投資育成)の出資を受け、資本金を900万円から5,000万円に増やし信用力を高めた。

また、同社は関東圏全域に配送網を構築していたが、当時本社としていた埼玉県三郷市の物流拠点だけでは受注増に対応できなくなっていた。青果物 3 PLのリーディングカンパニーとなるべく、物流拠点の新設を構想、数年にわたり経営幹部同士で議論を深め、投資育成の担当者との壁打ち議論を重ねることで説得的な事業計画を策定し、金融機関の理解を得ることに成功。日頃から金融機関と密にコミュニケーションを取り信頼関係を構築したことも奏効し、総額 20 億円を無担保で調達、2023年 10 月に埼玉県吉川市に新たな物流拠点となる本社・首都圏事業本部を開所した。倉庫のキャパシティ拡大や冷凍・追熟設備の充実により、能力が大きく向上した。投資育成から出資を受けたことについて、「外部株主の受入れには当初不安もあったが、当社に寄り添って支援してくれており、今では非常に心強い存在。出資を受けたことで成長に向けたギアが上がった」と中山社長は語る。

▶ 業容拡大に向け、更なるガバナンス強化を図る

物流拠点の新設により、売上高は約28億円(2023年2月期決算)から約41億円(2024年2月期決算)へ増加、翌期は約55億円(2025年2月期決算)と、更なる増加を見込む。今後は、他社のコンサルティングを請け負うことなどを通じ、流通システムを現在の関東1都6県から全国に広げることで更なる業容拡大を目指すほか、大手企業との取引拡大も見据えて投資育成の支援も受けながらガバナンス構築・強化の取組も進めていく方針だ。

今後の経営方針について、「取引先のガバナンス体制について、大手企業を中心に関心が高まっている。業容拡大に向けた設備投資を継続しつつ、内部統制の充実を図っていきたい。また、人材への投資は重要であり、人材を資本の一部と捉え、従業員のスキルアップや労働環境の改善、賃上げを進めていきたい」と中山社長は語る。



中山智貴社長



吉川市に新設した物流拠点



青果のパッケージ梱包作業

コラム

2-2-3

「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバ ナンス・ガイダンス」の策定

1. 中小企業の「挑戦」的な活動

近年、中小企業は、事業環境の急激な変化にさらされている。また、経営者の高齢化を背景とした事業承継や M&Aも、引き続き大きな課題となっている。厳しい事業環境に対応するためには、中小企業経営者の環境適応 力、自己変革力が重要である。また、事業承継等により就任した新たな経営者のリーダーシップの下、変化を好 機と捉え、中小企業が既存事業の延長線上にない新たな事業展開等の「挑戦」に取り組むことは、中小企業が新 たに成長するきっかけとなり得る。

2. 中小企業におけるエクイティ・ファイナンスとガバナンスの関係性

中小企業が挑戦に取り組むに当たって、デット・ファイナンス(借入れによる資金調達)では十分な資金調達 ができなかったとする調査結果もあり、株式を発行する対価として出資者から資金提供を受ける「エクイティ・ ファイナンス(増資による資金調達)」の活用の重要性が高まりつつある。エクイティ・ファイナンスは、借入れ と異なり定期的な返還をする必要がなく、新たな外部株主から経営面・事業面の支援を受け得ることから、「挑戦」 に適した手段といえる。

エクイティ・ファイナンスを活用するためには、経営者は出資者に対し、会社の特徴・成長戦略・企業価値の 向上の道筋等を具体的・説得的に説明することが重要となる。ガバナンスを構築・強化し、事業を磨き上げてき た会社は、出資者に対し、出資を受けることで更なる企業価値の向上をアピールでき、エクイティ・ファイナン スの活用により成長の機会を得ることが期待される。また、出資受入れ後の会社は、外部株主の支援や出資金を 有効に活用して事業を成功させるため、ガバナンスの更なる強化が求められる。

コラム 2-2-3①図 中小企業におけるエクイティ・ファイナンスとガバナンスの関係性 ガバナンスの取組を通じた

外部株主からの支援の獲得 ガバナンス

エクイティ・ファイナンス

外部株主を意識した ガバナンス強化

資料:中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

3. 会社経営におけるガバナンス構築・強化の意義

ガバナンスを構築・強化し組織的な経営の仕組みを適切に導入することは、長年、事業を継続することや将来 の事業承継を円滑に進めること、取引先等から健全な経営をしているという評価を受け、必要な協力を得ること 等の目標を達成するために役立つと考えられるが、中小企業に持続的な成長をもたらすことも期待される。例え ば、以下(1)~(4)の効果が期待でき、経営陣による健全な企業家精神・アニマルスピリットを発揮した、 挑戦的な経営の実現の基盤となる。

- (1) 多角的な視点を取り入れることで検討の精度が向上し、挑戦的な取組に伴うリスクを可能な限り低減させる。
- (2) 経営者や経営陣を株主等からの責任追及から一定程度守り得る。
- (3) 経営者以外の経営陣や従業員の力を活用した「組織的な経営」への移行により、長期目線での経営が行わ れ、投資や人材育成、業務効率化等につながる。
- (4)経営の透明性を高めるとともに組織内での不正や不祥事の発生を抑制することが可能となる。

4. 中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス

こうした背景から、中小企業庁は2023年6月に「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガ イダンス」を策定した。

コラム 「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」の概要 2-2-3②図

内容

参照シーン

第1章 エクイティ・ファイナンスと ガバナンスの概要

エクイティ・ファイナンスとは何か、 その利点や留意点、ガバナンスと は何か、構築・強化の進め方等、 概要を記載

エクイティ・ファイナンスや ガバナンスの基本的な 内容や目的、進め方等 の把握

第2章 ガバナンスの詳細

本ガイダンスで取り上げるガバナ ンス3項目(①戦略的な経営、 ②持続的な成長を支えるための 什組み、③信頼関係構築)に おける取組のポイント等を記載

ガバナンス項目における 具体的な取組、ポイン トの確認

第3章 付属資料

エクイティ・ファイナンスやガバナン スを検討する上で、相談できる 支援機関、参考となるWebサイ ト等に関する情報を記載

支援機関や第1章・第 2章で紹介されたツール、 参考情報の一覧

資料:中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

本ガイダンスの第1章においては、エクイティ・ファイナンスの利点、留意点や活用に向けたポイントとして、 例えば出資者選定や議決権割合のポイント、種類株式の活用などを紹介している。

また、第2章においては、エクイティ・ファイナンス活用の場面を取り上げて、中小企業のガバナンスの取組 を体系的に取りまとめている。具体的には、ガバナンスを、(1)戦略的な経営、(2)持続的な成長を支えるた めの仕組み、(3) 信頼関係構築の3項目に分けて整理している。この3項目の取組により、ガバナンスを構築・

強化し、事業を磨き上げてきた会社は、その取組や会社の企業価値向上の道筋について会社関係者に具体的・説 得的にアピールが可能となり、更なる成長の機会を得ることが期待される。

本ガイダンスは、中小企業や出資者へのヒアリングやアンケート結果を盛り込み、実感を持ってガバナンスのポイントをつかむことができる内容としている。成長志向の中小企業の経営者・経営陣、特に、エクイティ・ファイナンスによる資金調達を検討している方や、中長期にわたって会社を成長させたいと考えている方、金融機関・ファンドや支援機関の担当者の方などに活用してもらいたい。

コラム 2-2-3③図

本ガイダンスにおけるガバナンスの整理(3項目)

① 戦略的な経営

経営理念・経営ビジョンを示すとともに、これらの実現のために経営戦略を策定、実行するプロセスのポイント

② 持続的な成長を 支えるための仕組み

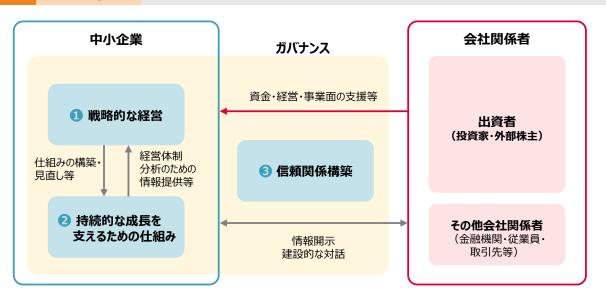
①のプロセスを着実に実行するための経営体制の構築等、 持続的な成長を支える仕組 みの構築のポイント

信頼関係構築

会社関係者に対する①・② の取組の発信、対話による 信頼関係の構築のポイント

資料:中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

コラム 2-2-3④図 中小企業及び会社関係者とガバナンスのイメージ図



資料:中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

第3節

まとめ

本章では、人材と並んで重要な経営資源となる「資金」について、その主な外部からの調達手法である金融機関借入れと、成長資金の調達手法として注目されるエクイティ・ファイナンスについて、その活用状況や効果などを分析した。

第1節では、金融機関の役割について、資金供給機能と経営支援機能のそれぞれに着目し、その取組状況や効果などについて分析を行った。まず、中小企業の資金調達動向について、感染症の感染拡大以降、中小企業向け貸出残高は増加傾向にある中、自己資本比率は感染症の感染拡大以前の水準であり、著しく財務の安全性が低下したといった傾向は見られないことを確認した。間接金融の主な担い手である金融機関は、中小企業の成長投資における資金供給において大きな役割を担っていることが示された。特に、金融機関が企業の投資計画の策定に関与することで、投資効果を高め得る可能性も示唆された。さらに、金融機関は資金面だけでは解決できない多様な経営課題を解決するため、様々な経営支援に取り組んでい

ることも分かった。特に、金融機関による経営支援の効果を高めるに当たって、中小企業においては、金融機関と定期的なコミュニケーションを図り、自社の経営状況や課題などを共有することの重要性が示唆された。

第2節では、中小企業の成長投資に向けた資金 調達の手段として期待される、エクイティ・ファ イナンスについて分析を行った。まず、エクイ ティ・ファイナンスの活用には「返済不要の資金 を確保できる」、「金融機関からの評価が上がる」 といった、金融機関からの借入れでは得られない メリットがあることを確認した。また、出資者か らは「経営面・財務面における助言」などの様々 な経営支援を受け得ることも示され、成長に適し た資金調達手段である可能性が示唆された。ま た、エクイティ・ファイナンスを活用したことが ある企業は「戦略的な経営」への取組が進んでい ることが示され、エクイティ・ファイナンスの活 用は、ガバナンスの構築・強化に寄与している可 能性が示された。