

第5章

中小企業の成長を支える金融

前章までに見てきたとおり、我が国経済全体の成長を促すには、中小企業がリスクを許容し、販路開拓や生産性の向上を目的とする成長投資を行うことが重要である。また、こうした成長投資においては、中小企業への成長投資資金の供給が重要なため、本章では、こうした中小企業への成長投資資金の供給主体とされる金融機関を中心に分析を進める。

第1節 金融を巡る構造の変化

本節では、中小企業による資金調達構造の変化について中長期的な視点で概観した上で、経済環境の変化や、企業の収益力の格差の拡大による金

融機関の対応の変化によって生じる金融機関の資金供給の変化について見ていく。

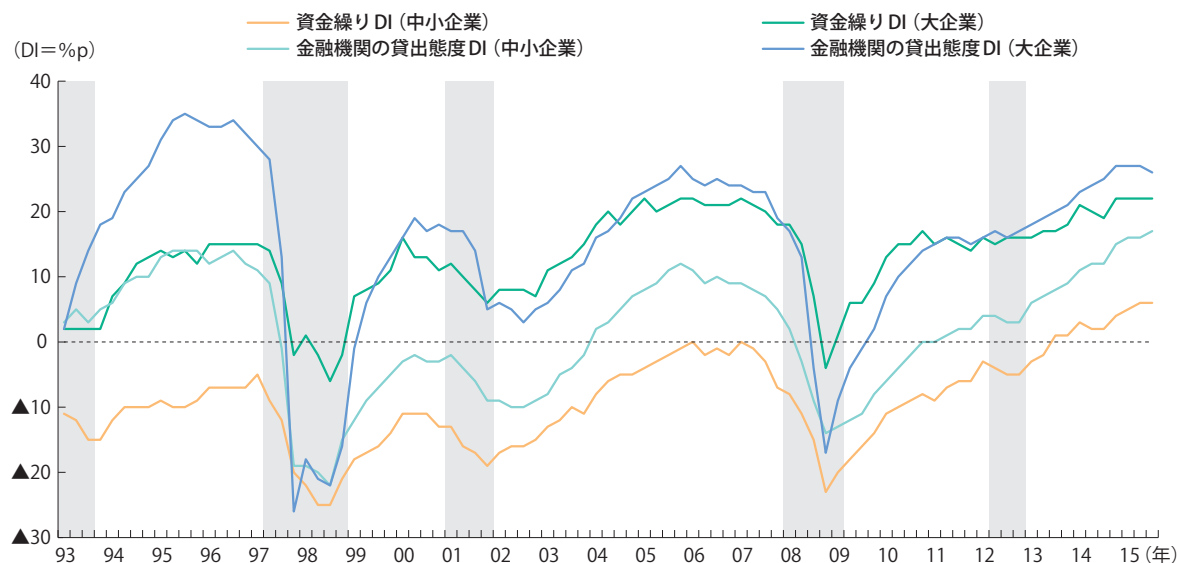
1 企業規模別に見た資金調達構造の変遷

■ 企業規模別に見た資金繰り・金融機関からの借入難易度DIの推移

バブル崩壊後の企業の資金繰り状況を見ると、景気循環に対応する形で中小企業・大企業共に資金繰りDIが推移している（第2-5-1図）。景気後退局面を除き、大企業の資金繰りDI値が0を超えている一方で、中小企業は景気拡張局面におい

ても資金繰りDI値は0を超えることは少なく、中小企業の資金繰りは、大企業と比較して厳しい傾向にある。また、金融機関の貸出態度DIも、景気循環と同様の推移を行っているが、中小企業と大企業を比較すると、中小企業の方が金融機関からの借入が厳しいと感じている。

第2-5-1図 企業規模別に見た、資金繰り・金融機関からの借入難易度



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10億円以上の企業、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. 資金繰りDIは、最近の資金繰りについて「楽である」と答えた企業の割合(%)から「苦しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

3. 金融機関の貸出態度DIとは、最近の金融機関の貸出態度について「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。

4. グラフのシャドー部分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。

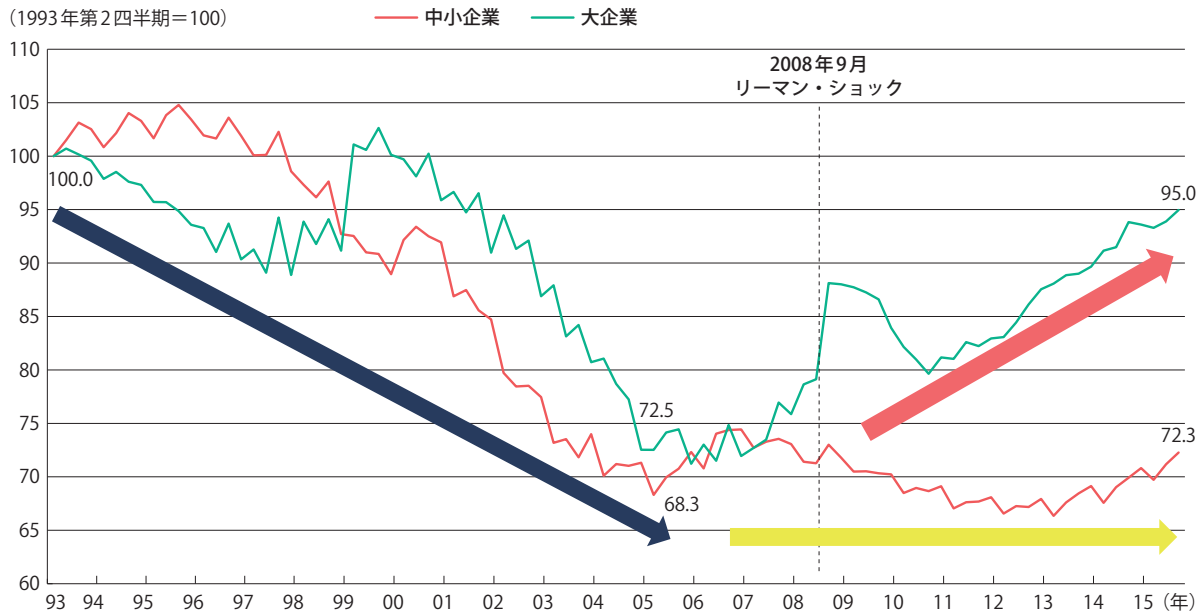
■ 企業規模別に見た借入金の推移

第2-5-2図は、企業規模別に国内銀行から企業への貸出金の総量を見たものである。1993年の第2四半期を基準にすると、バブル崩壊以降から2000年代中盤にかけて、中小企業・大企業共に貸出金は大きく減少し、2000年代半ばには約3割減少している。その後の貸出金の総量は企業規模別に異なっており、大企業はリーマン・ショック時に急激な増減を経ているが、おおむね拡大傾向にあり、足下では1993年の水準まで回復傾向にある。中小企業は、リーマン・ショック後にも減

少傾向にあり、足下の景気拡張局面において増加傾向にあるものの、2000年代半ばの水準までの回復にとどまっている。

また、国内銀行から法人向け貸出のうち、中小企業への割合の推移を見ると、1990年代半ばには中小企業向け貸出の比率は上昇していたが、90年代末の金融システム不安の前後に下落した。その後再び2000年代半ばにかけて上昇したが、2007年をピークに低下傾向にあり、足下では横ばいが続いている(第2-5-3図)。

第2-5-2図 企業規模別に見た金融機関からの貸出の推移



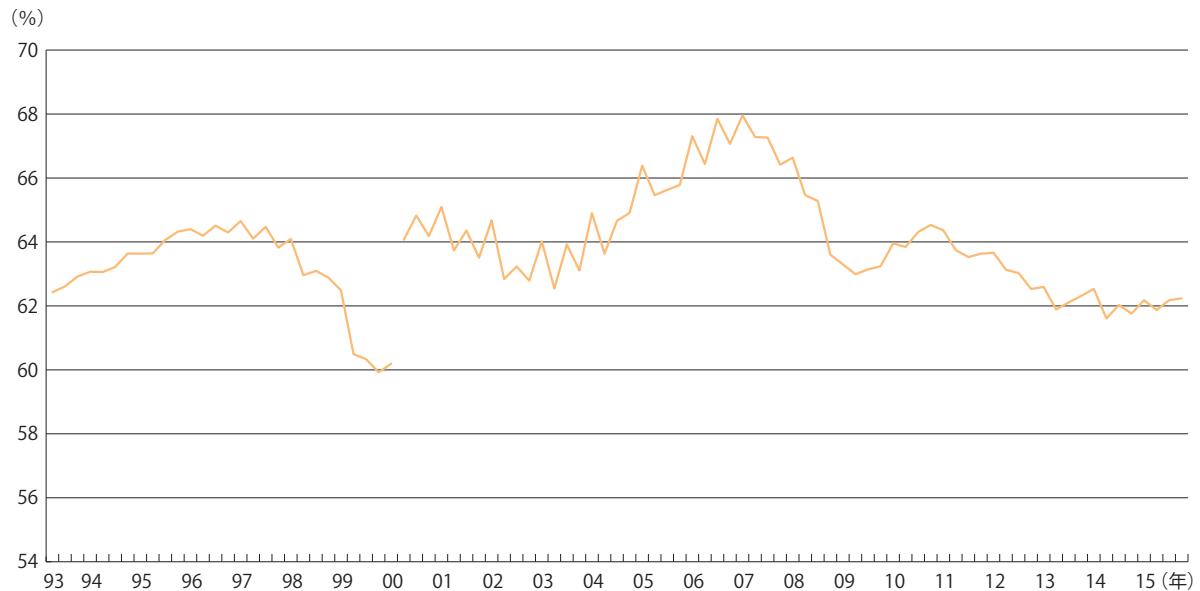
資料：日本銀行「金融経済月報」

(注) 1. 貸出には信託勘定、海外店勘定も含む。

2. 国内銀行のみを集計している。

3. グラフ内の数値は、それぞれ1993年第2四半期、2005年第2四半期、2015年第4四半期の数値を表している。

第2-5-3図 法人向け貸出に占める中小企業貸出の割合



資料：日本銀行「金融経済月報」

(注) 1. 集計対象は国内銀行となっている。

2. 中小企業基本法の改正により、対象企業の範囲が大きく変わったため、2000年3月までとそれ以降は接続していない。

■ 借入金依存度、借入金月商倍率の推移

次にこうした資金供給の推移が、企業の借入金依存度と借入金月商倍率に与える影響について見ていく。

(1) 借入金依存度（第2-5-4図）

借入金依存度は、総資産に占める借入金の比率を指し、企業が保有する資産のうち、どの程度借入に依存しているかを示すものである。この借入金依存度が高くなればなるほど、借入金返済の負担が増加し、資金繰りに悪影響が出る可能性が高くなり、さらには金利上昇による支払利息が増加し、費用が増加するリスクも高まる。逆に、利益の積み増し等により自己資本比率が上昇すると、借入金依存度が低下する。このように借入金依存度は企業の健全性を測る指標として用いられる。

具体的に見ていくと、製造業では大企業製造業よりも中小企業製造業の方が借入金依存度は総じて高い傾向にある。その傾向を見ると、中小企業・大企業共に緩やかな低下傾向にあり、2007年から2009年にかけて上昇したものの、以降は低下が続いている。ただし、2007年から2009年にかけての上昇は、規模別に少し異なっており、大企業製造業は金融機関借入金の依存度も借入れ全体と同様に上昇しているが、中小企業製造業は金融機関借入金の依存度の上昇幅が借入れ全体の依存度の上昇幅に比べ小さく、金融機関以外から

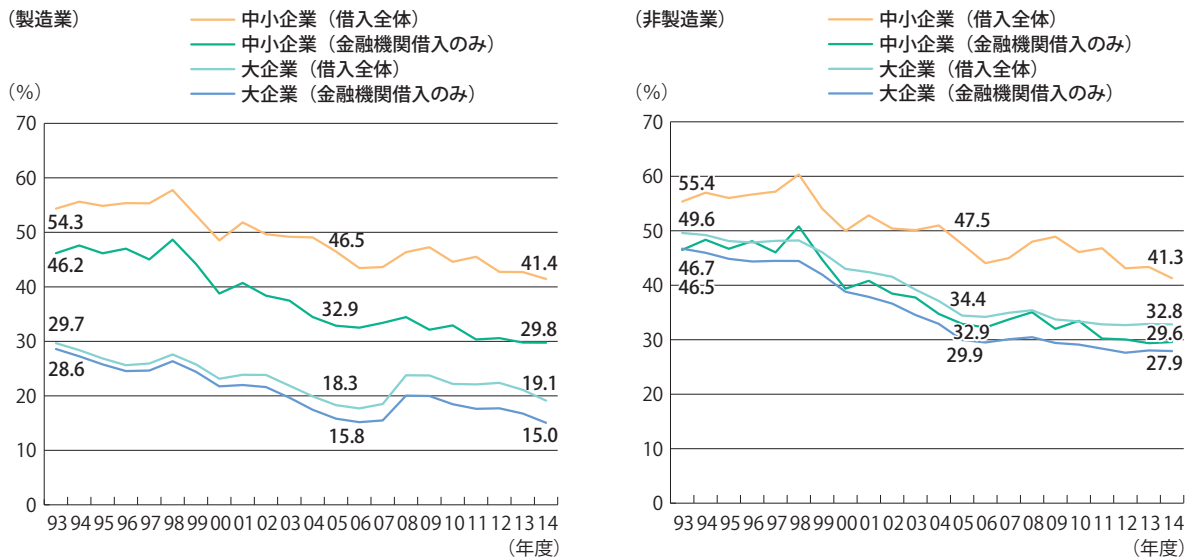
の借入れが中心となって借入金依存度が上昇している。

続いて非製造業を見ると、借入れ全体では中小企業非製造業の方が大企業非製造業よりも高い水準にあるが、金融機関からの借入れのみを見ると中小企業と大企業は近い水準にある。その推移を見ると、中小企業非製造業は製造業と同様の推移をしているが、大企業非製造業は2000年代後半の上昇が見られず、総じて低下傾向にある。

また、借入れ全体と金融機関借入れの差が金融機関以外からの借入れとなるが、2014年の金融機関以外の借入金依存度は中小企業製造業が11.6%、中小企業非製造業が11.7%となっている。この金融機関以外からの借入れは、親会社からの借入れや代表者からの借入れ等が挙げられるが、その詳細の内訳は分からないものの、企業グループを形成し、資金効率を最適化するために親企業が一括して資金調達を行う場合や、財務状況が悪く、金融機関からの借入れができない場合など多様な理由が推察される。こうした金融機関以外からの借入れも中小企業の重要な資金調達方法の一つであることが分かる。

これらをまとめると、中小企業は製造業・非製造業共に低下傾向にあるが、2000年代後半に金融機関以外からの借入れで借入金依存度を上昇させた時期がある。また、金融機関以外からの借入れの割合も一定以上あり、中小企業には金融機関以外からの借入れも重要な資金調達先である。

第2-5-4図 借入金依存度の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 資本金1億円未満の企業を中小企業、資本金10億円以上の企業を大企業としている。

2. 金融機関借入＝金融機関短期借入金＋金融機関長期借入金＋社債

3. 借入全体＝金融機関短期借入金＋その他の短期借入金＋金融機関長期借入金＋その他の長期借入金＋社債

4. 借入金依存度（金融機関借入のみ）＝金融機関借入÷総資産

5. グラフ内の数値は、1993年度、2005年度、2014年度のものを記載している。

(2) 借入金月商倍率（第2-5-5図）

借入金月商倍率は企業の借入金が、企業の月商の何倍あるかを示している。借入金依存度が貸借対照表のみから算出するのにに対し、借入金月商倍率は貸借対照表の借入金と損益計算書の売上を用いて算出することで、企業の売上の規模に応じた借入れの水準を見ることができる。業種やビジネスモデルによって数値分布状況が異なるため一律な基準はないが、この数値が高ければ借入金の負担が重く、数値が低ければ借入金の負担が軽いといえる。

具体的に見ていくと、製造業は借入金依存度と同様、大企業よりも中小企業の方が倍率は高い。その推移を見ると、規模を問わず2000年代半ばに倍率が低下する時期があったが、2000年代後半に再び上昇し、以降は横ばい傾向にある。中小企業製造業は金融機関借入れのみの倍率が1993年の4.21倍から2014年の3.49倍まで0.72ポイント低下したが、同期間の借入れ全体の倍率は4.70倍から4.81倍まで0.11ポイント上昇している。つまり、金融機関からの借入れが減少する一方で、

金融機関以外からの借入れが増加し、借入金月商倍率は低下していないといえる。大企業製造業は借入れ全体の倍率が1993年の3.89倍から2014年の2.76倍まで1.13ポイント低下し、金融機関借入れのみの倍率も同期間に3.75倍から2.17倍まで1.58ポイント低下している。

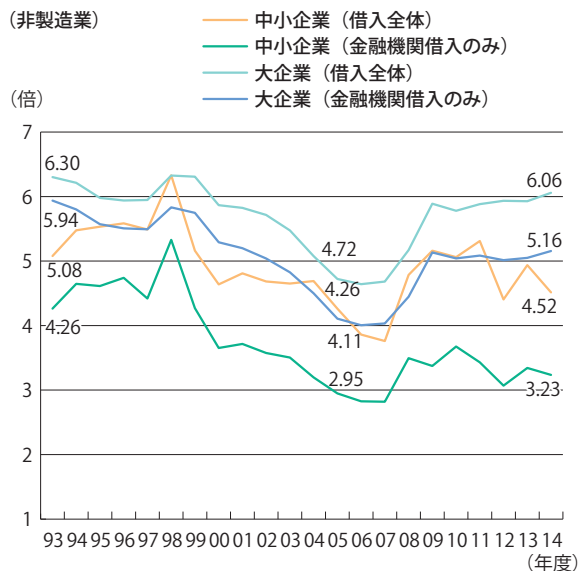
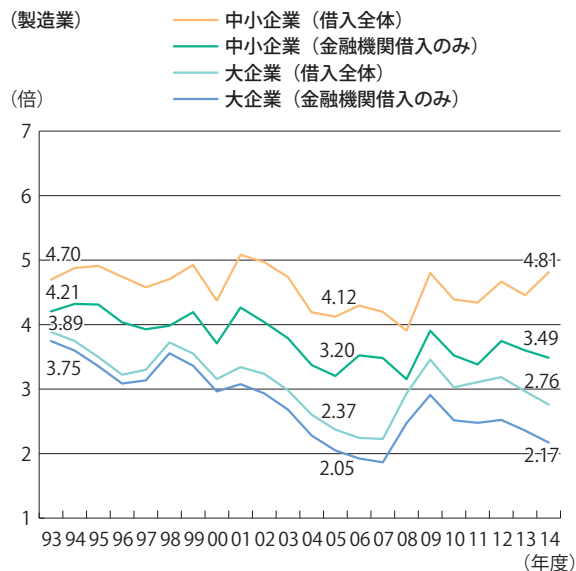
非製造業を見ると、製造業とは異なり、大企業非製造業の方が中小企業非製造業よりも高い水準にある。その推移を見ると、中小企業・大企業共に1993年から2000年代後半にかけて低下傾向にあったが、2008年に再び上昇している。

これらをまとめると、製造業では中小企業の方が大企業よりも月商倍率が高いが、非製造業では大企業の方が中小企業よりも月商倍率が高い。また、企業規模や業種によって変動する時期やその変動幅が異なるものの、中小企業製造業を除き月商倍率は低下傾向にあり、借入金の負担は軽減傾向にある。ただし、中小企業製造業は金融機関借入れが減少する分を金融機関以外からの借入れの増加が補っており、借入金の負担は低下していないといえる。

ここまで資金需要の変化と企業の借入負担の度合いについて見てきたが、次項ではこうした企業

の借入金の変動や、設備資金比率の変動の背景について見ていく。

第2-5-5図 借入金月商倍率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 資本金1億円未満の企業を中小企業、資本金10億円以上の企業を大企業としている。

2. 金融機関借入＝金融機関短期借入金＋金融機関長期借入金＋社債

3. 借入全体＝金融機関短期借入金＋その他の短期借入金＋金融機関長期借入金＋その他の長期借入金＋社債

4. 借入金月商倍率（金融機関借入のみ）＝金融機関借入÷月商

5. 借入金月商倍率（借入全体）＝借入全体÷月商

6. グラフ内の数値は、1993年度、2005年度、2014年度のものを記載している。

2 企業の借入金の需要の背景

前項で見てきた資金の需要の推移の背景には、①設備資金の需要の根源となる「設備投資」や「関係会社への投資」、②運転資金の需要の背景となる「企業間信用」の変化が考えられる。本項では、この2点を中心に更に分析を進めていく。

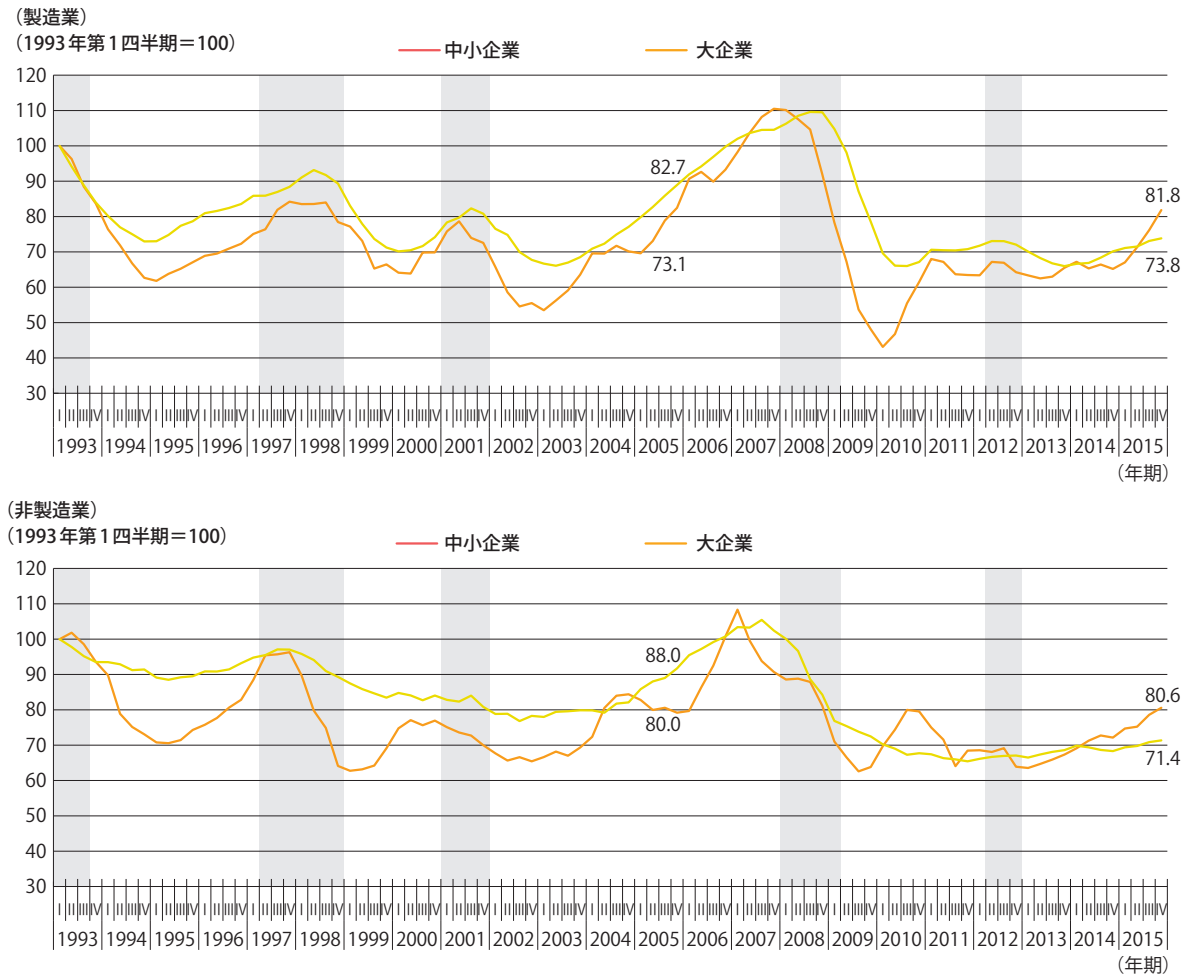
■ 設備投資・関係会社への投融資の推移

第2-5-6図は、企業の設備投資の推移について、1993年を基準として見たものである。製造業は、景気の浮沈に合わせて増減しており、特に中小企業は大企業に比べ景気後退期における設備投資の減少が激しい。そのため、おおむね中小企業の方が大企業に比べ設備投資の水準が低くなっているが、リーマン・ショック前の2007年には中小企業が大企業を上回っている。また、2010年代以降は中小企業と大企業の差が縮まり、足下では中

小企業の設備投資は大企業を上回る水準である。ただし、第1部で見てきたとおり、リーマン・ショック以前の水準までは依然回復していない状況である。

非製造業を見ると、大企業は2003年頃まで緩やかな減少傾向にあり、その後増加に転じ2007年には1993年を上回る水準まで増加したが、リーマン・ショックを経て再び減少し、2010年以降は横ばいが続いている。中小企業は景気の浮沈に合わせて大きく増減を繰り返すが、景気拡張期には大企業を上回る設備投資水準となる場面も見られる。また、2010年代は大企業が横ばいとなる中、中小企業の設備投資が緩やかな増加傾向にあり、2014年第2四半期以降大企業を上回る水準が続いている。

第2-5-6図 設備投資の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1. 資本金1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。

2. 指数は後方四半期移動平均値。

3. グラフ内の数値は、それぞれ2005年第2四半期、2015年第4四半期の数値を表している。

4. グラフのシャドー部分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。

続いて、子会社や関連会社等への投資について見ていく。関係会社への投資は、親会社が子会社に事業資金を貸し付ける場合や、海外現地法人への出資、M & Aによる企業買収など様々なものがある。第2-5-7図は、関係会社へ投融資を行っている企業について、1社当たりの投融資金額の推移を示したものである。

(1) 国内関係会社向けの投融資

中小企業・大企業共に増加傾向にある。その増加の度合いは規模によって異なっており、特に2000年前半に大企業は中小企業を大きく上回る

増加傾向にある。その時期に中小企業と大企業の差が拡大したが、2000年代半ば以降の増加の度合いは中小企業・大企業共に変わらず、その差は維持されている。

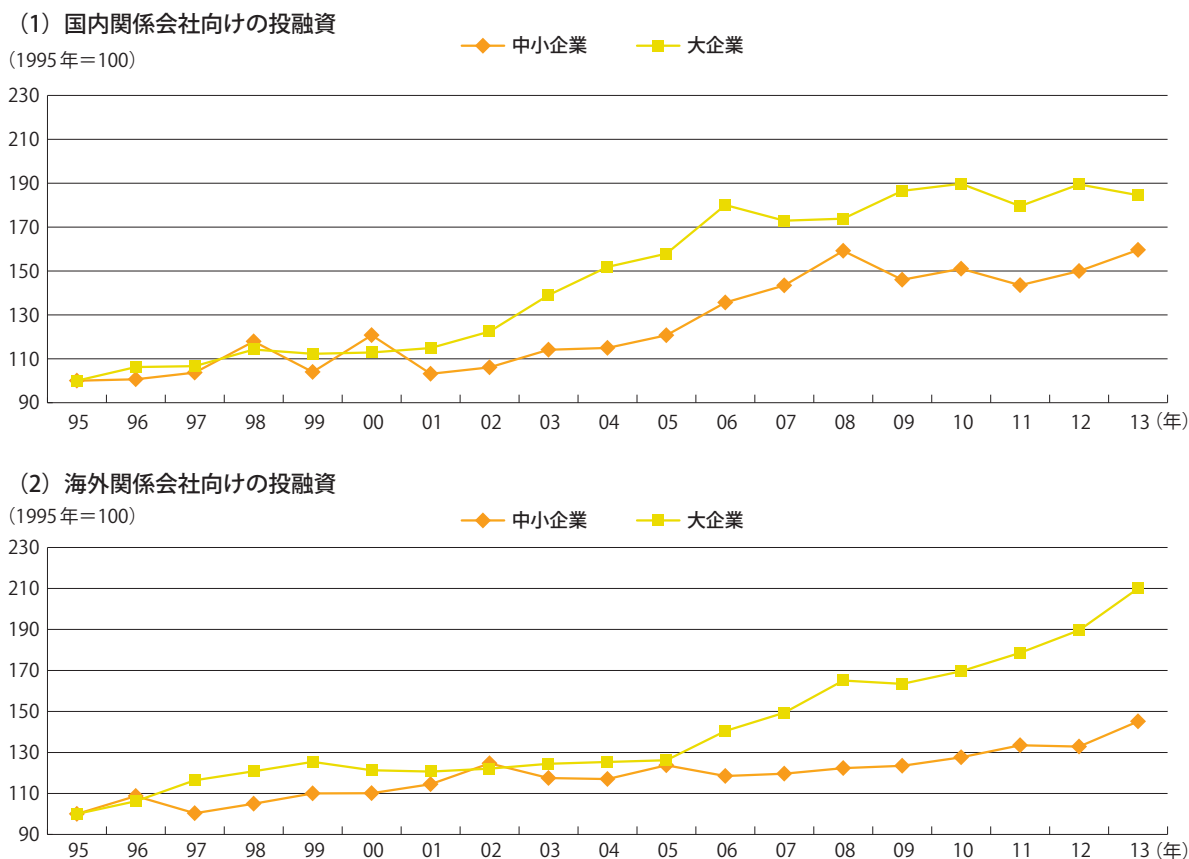
(2) 海外関係会社向けの投融資

国内関係会社向けの投融資と同様、中小企業・大企業共に増加傾向にある。ただしその増加の様子は異なっており、2005年までは中小企業・大企業共に同様の伸びをしていたが、2005年を境に大企業は増加スピードを加速させ、中小企業と大企業との間に大きな差が開いている。

このように、中小企業・大企業共に景気の浮沈に合わせて設備投資を実施しているが、関係会社への投融資は景気動向にかかわらず増加させていることが分かる。特に大企業は2000年から2005

年の間には国内関係会社へ積極的に投資を行い、2005年以降は海外関係会社への積極的な投資に切り替えている様子が分かる。

第2-5-7図 1社当たりの関係会社への投融資残高の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。

2. それぞれ国内の関係会社、海外の関係会社へ投融資を行っている企業1社当たりの、関係会社への投融資残高を示している。

■ 企業間信用取引の動向と中小企業への資金繰りの影響

ここまでは、資金調達手段として借入金の動向を見てきたが、企業間信用取引も企業の重要な資金調達手段の一つである。企業間信用取引とは、事業者間の商取引の際に生じる「掛取引」のことを指す。事業者が財やサービスの提供を購入する際、現金をその場で支払うのではなく、一定期間後に支払うことが慣例としてある。この場合、購入者には買掛金や支払手形が発生し、販売者には

売掛金や受取手形が発生し、購入者は販売者より一時的に借入れをしていることとなり、購入者が販売者から信用を供与されているため「企業間信用」と呼ばれている。こうした企業間信用は、特に経営資源に制約のある中小企業にとって資金繰りへの影響が大きい。ここでは企業間信用の動向を確認した上で、中小企業の借入金への影響を分析していく。

まず、企業規模別、業種別に企業間信用の動向を見ていく（第2-5-8図）。ここでは売上債権と

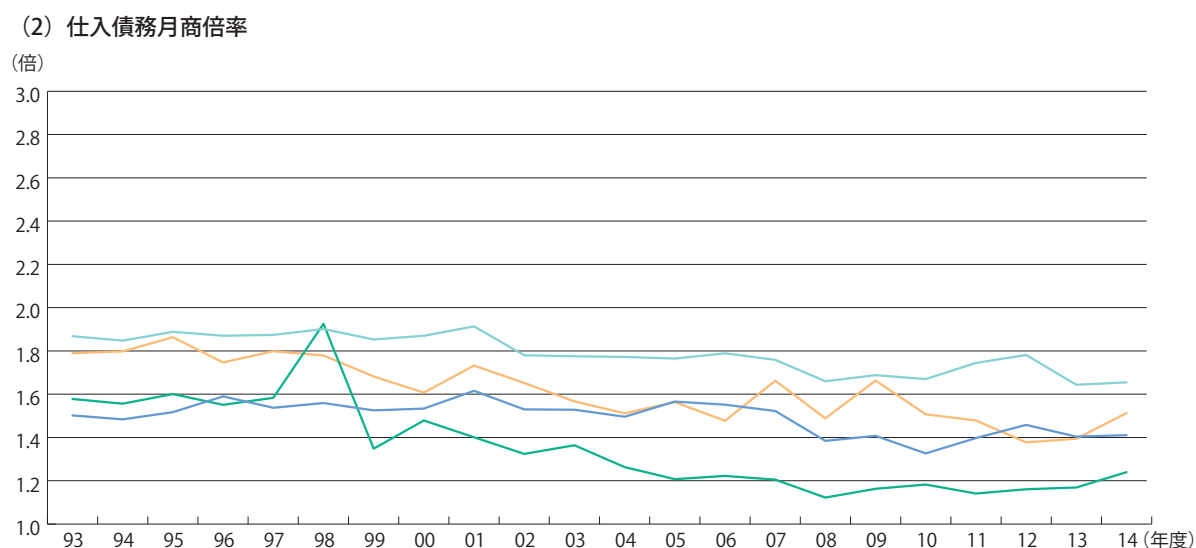
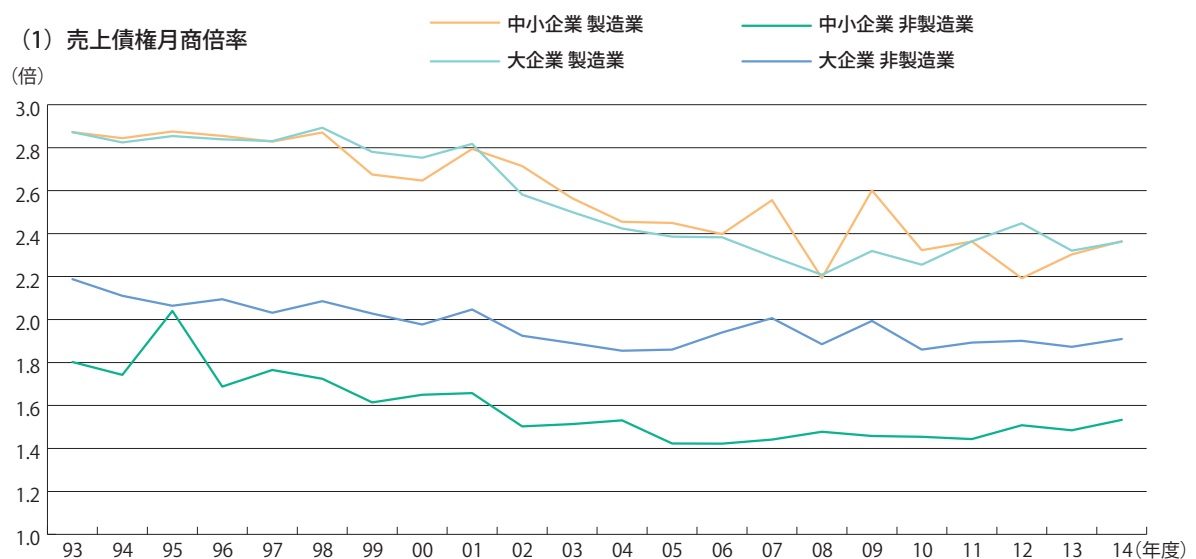
仕入債務が月商の何倍になっているかを示しており、売上と売上債権、仕入債務それぞれの関係性を表している。売上債権月商倍率、仕入債務月商倍率共に縮小傾向にあり、企業間信用が縮小しており、特に製造業における売上債権月商倍率の縮小が大きい。また、仕入債務月商倍率は、縮小の程度の差によって、中小企業と大企業の差が開いていることがいえる。

続いて、こうした企業間信用取引によって生じる、企業の必要運転資金¹の動向について分析していく。企業に運転資金が必要となるのは、財やサービスを販売してその代金を回収するまでに、立て替えをする資金が発生するためである。製造業の例でいえば、一般的には材料を仕入れ、その材料から商品を製造し、商品を販売して代金を回収するまでが一連の流れとなる。その際に企業間

信用を利用すると、仕入債務、棚卸資産、売上債権が発生するが、売上債権、棚卸資産は現金化されていないため立て替えている資金となり、仕入債務は立て替えされている資金となるため、立て替えている資金の方が多くなれば、必要運転資金が発生する。小売業で一般消費者が顧客となるような事業者であれば、販売は現金で行い、仕入は企業間信用を利用するケースが多く、このような場合は立て替えている資金の方が少なくなり、必要運転資金は発生しない（第2-5-9図）。また、必要運転資金が発生する事業者の場合、事業の規模が拡大すれば必要運転資金も増加するが、必要運転資金が発生しない事業者の場合は、事業の規模が拡大しても必要運転資金は発生しない状態が続く。

¹ ここでは企業が理論上必要となる運転資金を「必要運転資金」といい、その必要運転資金に対し、実際に金融機関等から調達する資金を「運転資金」という。そのため、必要運転資金と運転資金が必ずしも同額になることはない。

第2-5-8図 企業間信用取引の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 資本金1億円未満の企業を中小企業とし、資本金10億円以上の企業を大企業としている。

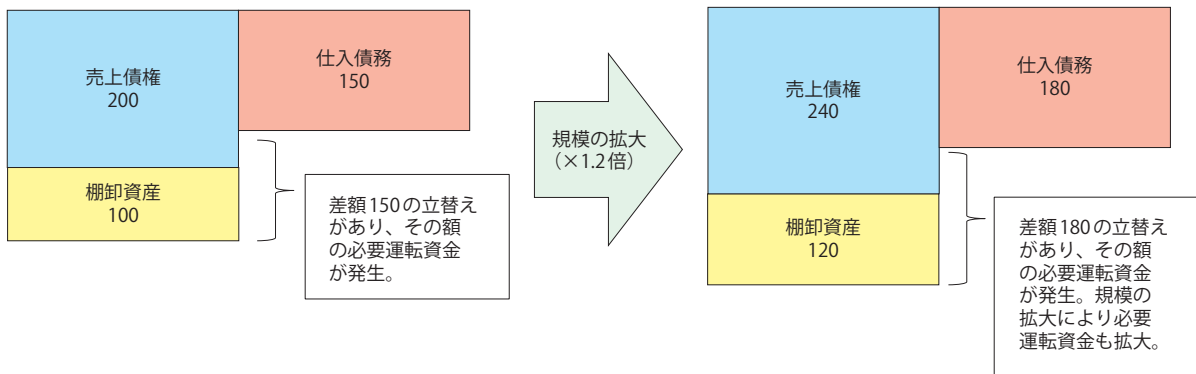
2. 売上債権＝(売掛金＋受取手形＋割引手形)、仕入債務＝(買掛金＋支払手形)

3. 売上債権月商倍率＝((期首売上債権＋期末売上債権)÷2)÷月商、

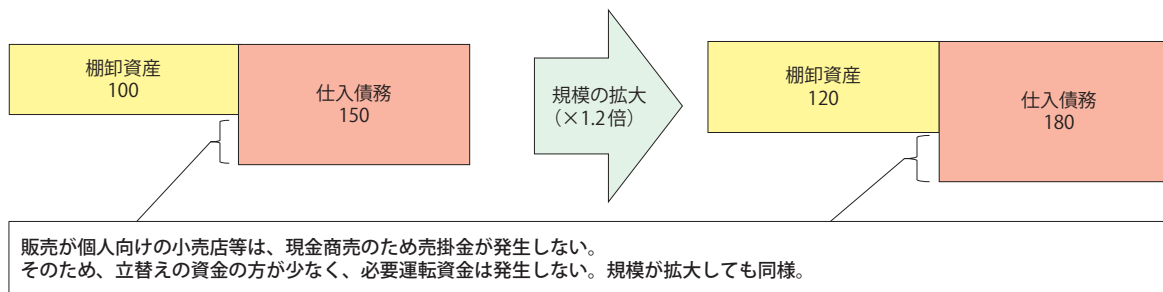
仕入債務月商倍率＝((期首仕入債務＋期末仕入債務)÷2)÷月商

第2-5-9図 必要運転資金のイメージ図

(1) 必要運転資金が発生する例とその規模が拡大した場合



(2) 必要運転資金が発生しない例とその規模が拡大した場合



この必要運転資金の仕組みをもとに、規模別に必要運転資金の動向を見ていく(第2-5-10図)。ここでは、必要運転資金が月商の何か月分必要かを見るために、必要運転資金月商倍率を分析の対象とする。必要運転資金は売上債権と仕入債務との差に、棚卸資産を加えたものとも言い換えられるため、それぞれを月商で除すと、必要運転資金月商倍率は、売上債権月商倍率と仕入債務月商倍率の差(以下、「サイトギャップ」という。)に、棚卸資産月商倍率を加えたものといえる。

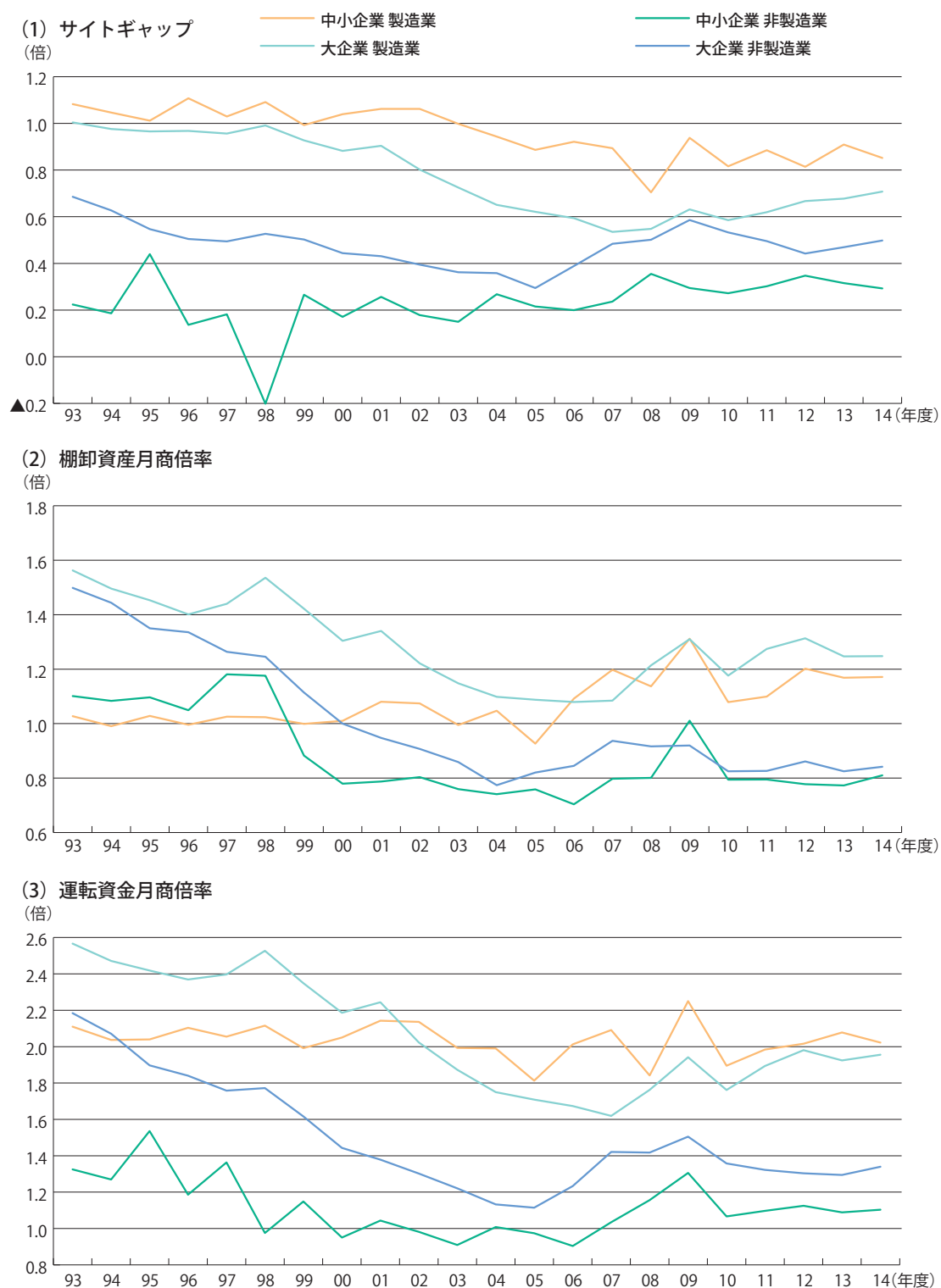
製造業の必要運転資金月商倍率を見ると、中小企業製造業は、サイトギャップの縮小が在庫の増加によって相殺される形で横ばいの動きをしているが、大企業製造業はサイトギャップと棚卸資産月商倍率の双方が縮小することで、必要運転資金月商倍率が大きく縮小し、2002年に中小企業と

大企業が逆転した。2000年代後半以降大企業が拡大に転じているが、足下でも中小企業が大企業を上回っている状況である。

非製造業の必要運転資金月商倍率を見ると、中小企業非製造業、大企業非製造業共にサイトギャップ、棚卸資産月商倍率が似た動きをしており、1993年以降2000年代半ばにかけて必要運転資金月商倍率の差が縮小傾向にあるが、2000年代後半以降はその差は横ばいである。

これらをまとめると、「製造業・非製造業」共に大企業の方が必要運転資金月商倍率は大きかったが、その差は縮小しており、製造業においては中小企業が大企業を上回る水準となっている。大企業製造業の必要運転資金月商倍率が縮小することで、相対的に中小企業製造業は必要運転資金の負担が増加しているといえる。

第2-5-10図 サイトギャップ等の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 資本金1億円未満の企業を中小企業とし、資本金10億円以上の企業を大企業としている。

2. サイトギャップ＝売上債権月商倍率－仕入債務月商倍率

3. 棚卸資産＝製品又は商品＋仕掛品＋原材料・貯蔵品

4. 棚卸資産月商倍率＝((期首棚卸資産＋期末棚卸資産)÷2)÷月商

5. 運転資金月商倍率＝売上債権月商倍率＋棚卸資産月商倍率－仕入債務月商倍率

こうした変化の背景には、大企業製造業は2000年代半ばまで、売上債権の回収を早めることで売上債権月商倍率を大きく縮小させる一方で、仕入債務の支払いを早めるものの、早める程度を抑えることで仕入債務月商倍率の縮小率を抑制し、サイトギャップを縮小させたことがあると推察される。中小企業製造業も大企業同様の試みを行ったが、仕入債務月商倍率の縮小率を大企業ほど抑制できなかったため、大企業ほどサイトギャップを縮小できなかったと考えられる。

また、棚卸資産月商倍率は大企業において製造業・非製造業共に経営効率化による在庫削減を進めたことで棚卸資産月商倍率を大きく縮小させることに成功しているが、中小企業は特に製造業において在庫水準が増加している。これは少品種大量生産から多品種少量生産が求められるようになる中で、在庫負担が増加したのではないかと考えられる。

こうして、大企業は2000年代半ばまで必要運転資金が減少するものの、2000年代後半以降は増加に転じているが、中小企業は2000年代半ばにかけて必要運転資金が緩やかに減少し、足下でも伸び悩みが見られる。

■ 企業規模別に見た貸借対照表の推移

最後に、規模別の貸借対照表（バランスシート）の変化をもとに、設備投資、関係会社等への投融資、企業間信用の変化と、設備資金や運転資金の増減の関係性について確認していく。具体的には、**第2-5-2図**で見た企業向け貸出の分岐点となっている、1993年、2005年、2014年の3地点における貸借対照表の推移を見ることで、その資金需要の背景を分析する（**第2-5-11図**）。

①資産規模の推移

中小企業は、1993年から2005年にかけては25.4兆円減少（▲4.5%）し、2005年から2014年にかけては38.3兆円増加（＋7.1%）している。

大企業は、1993年から2005年に93.3兆円増加

（＋17.4%）し、2005年から2014年にかけて159兆円増加（＋25.2%）し、特に大企業の規模の拡大が顕著であることが分かる。

②必要運転資金

必要運転資金は、本項で示したとおり、「売掛債権－支払債務＋棚卸資産」で示され、「売掛債権－支払債務」で示される受取条件と支払条件のギャップ（以下、「受け払いのギャップ」という。）と、在庫としての棚卸資産に分解できる。中小企業の受け払いのギャップは、1993年の5.2兆円、2005年の15.2兆円、2014年の18.4兆円と増加している。棚卸資産は、1993年の65.8兆円から2005年の46.9兆円に18.9兆円減少し、2014年には46.7兆円となり横ばいとなっている。その結果、必要運転資金は、1993年の71.1兆円から2005年の62.2兆円と、8.9兆円減少したが、2014年には65.1兆円になり、2.9兆円増加している。

大企業の受け払いのギャップは、1993年の29.0兆円、2005年の20.4兆円、2014年の28.0兆円となり、2005年に大きく減少しその後増加に転じるも、足下は1993年の水準に戻るととどまっている。棚卸資産は、1993年の62.0兆円から2005年の45.8兆円に16.2兆円減少したが、2014年には48.0兆円と2.2兆円の増加に転じている。その結果、必要運転資金は、1993年に91.0兆円、2005年に66.3兆円と、24.7兆円減少したが、2014年には75.9兆円になり、9.6兆円増加している。

つまり、1993年から2005年にかけては、中小企業・大企業共に棚卸資産の削減により必要運転資金の削減に努めたが、中小企業は受け払いのギャップが拡大することで必要運転資金の削減効果が薄まる一方で、大企業は受け払いのギャップが縮小することで必要運転資金の削減効果が増大している。2005年から2014年にかけては、中小企業・大企業共に在庫の水準はそれほど変わっておらず、受け払いのギャップの変動がそのまま必要運転資金の増減につながっている。

③投資等その他

投資等その他には、第2-5-7図で見てきた関係会社への出資金や貸付金が多く含まれている。そのため、投資等その他の推移は関係会社への投資が反映される。

中小企業は、1993年の49.5兆円、2005年の70.1兆円、2014年76.4兆円と、1993年から2005年にかけて大きく増加している。大企業は、1993年の83.6兆円、2005年の170.8兆円、2014年の287.2兆円と顕著な増加傾向が続いている。

④純資産

純資産の部は、企業の出資金や、企業の事業活動から発生する利益剰余金等で構成される。出資金は企業数の増加や増資等の直接金融により増加

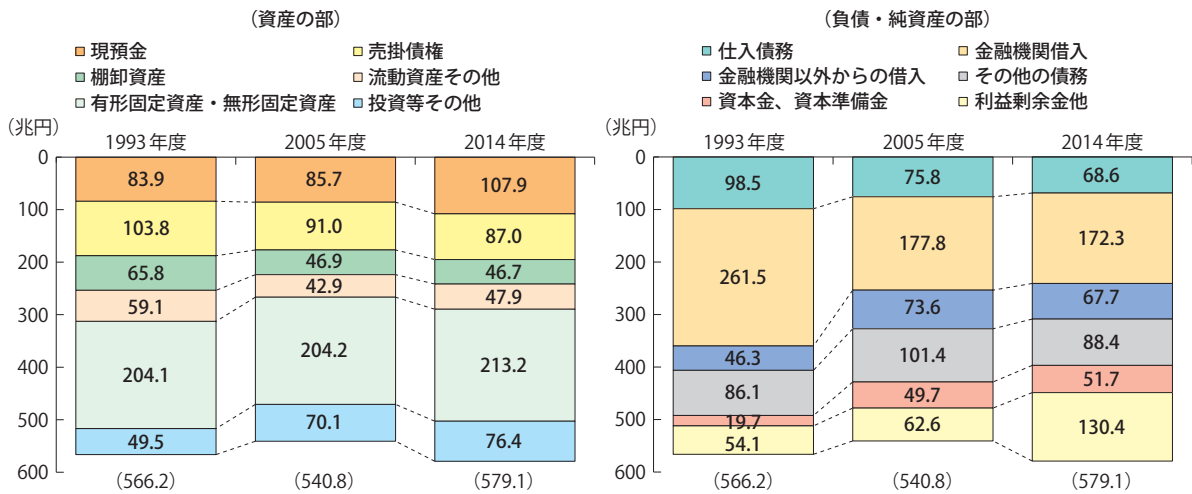
する。利益剰余金は、企業の利益の蓄積により増加していく。

中小企業の純資産は、1993年の73.9兆円、2005年の112.3兆円、2014年の182.1兆円と増加している。特に、1993年から2005年に資本金等が30.0兆円、2005年から2014年に利益剰余金等が67.8兆円増加している。

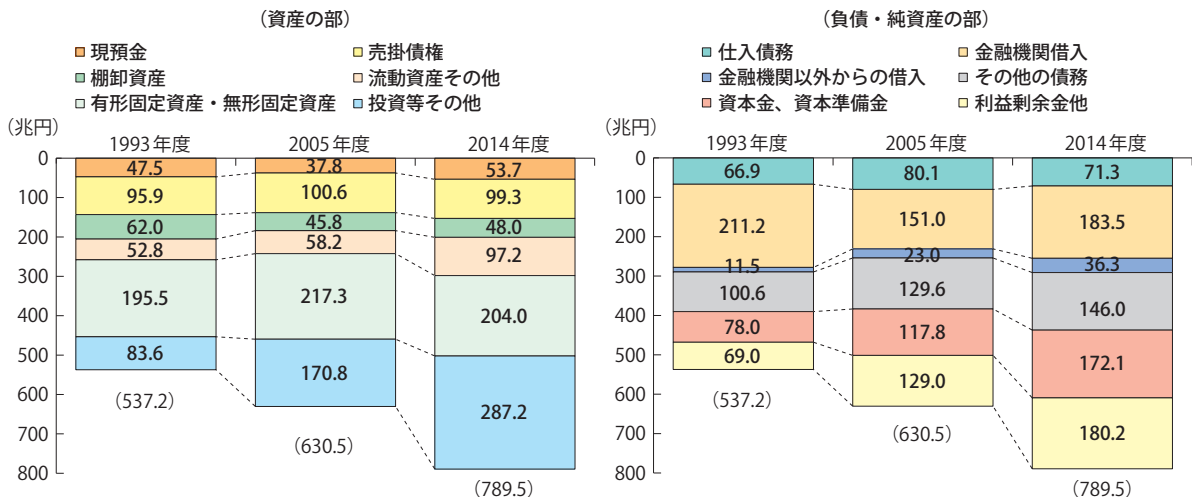
大企業の純資産は、1993年の147.0兆円、2005年の246.8兆円、2014年の352.3兆円と増加している。「資本金や資本準備金」、「利益剰余金他」共に大きく増加しており、利益確保による内部留保の拡大に加え、増資等の直接金融による資金調達により、純資産を大きく増加させていることが分かる。

第2-5-11図 規模別に見た貸借対照表の推移

(1) 中小企業



(2) 大企業



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 資本金1億円未満の企業を中小企業、資本金10億円以上の企業を大企業としている。

2. 枠外の数値は、資産の部、負債・純資産の部の合計値を示している。

以上から、大企業はバブル崩壊以降の1993年から2005年までは、借入金を圧縮しつつも、直接金融や内部留保を原資に関係会社等に投資を行った。そして、2000年代後半から足下にかけては、運転資金を中心に金融機関借入れを増加させるとともに、引き続き直接金融や内部留保を原資として関係会社等に投資するなど、積極的な投資を更に加速させたことが推察される。

中小企業は1993年から2005年にかけて、売掛債権や棚卸資産の圧縮を中心とした資産規模の圧

縮を行うことで借入金の圧縮を進めた。そして、2000年代後半から足下にかけては、内部留保の範囲内で現預金水準の向上や、設備投資を進めてきたことが分かる。

第2-5-2図で見てきた2005年から2014年にかけての金融機関借入れの規模別の違いは、本項を踏まえると、

① 中小企業においては、資産規模を維持する中で、内部留保の範囲内で設備投資を実施し、大きく借入れは伸びなかった。

②大企業は、海外を中心とした関係会社への投資を積極的に進め、その投資金額が直接金融での調達額や内部留保増加分以上の金額であったた

め、金融機関からの借入を増加させた。
以上のことがいえよう。

3 借入金の増減別に見た企業の収益の推移

ここまでは企業規模別に見た借入金の推移とその要因について分析してきたが、ここからは同一規模内の企業の中でも、借入金を増加させる企業と減少させる企業の違いについて分析していく。

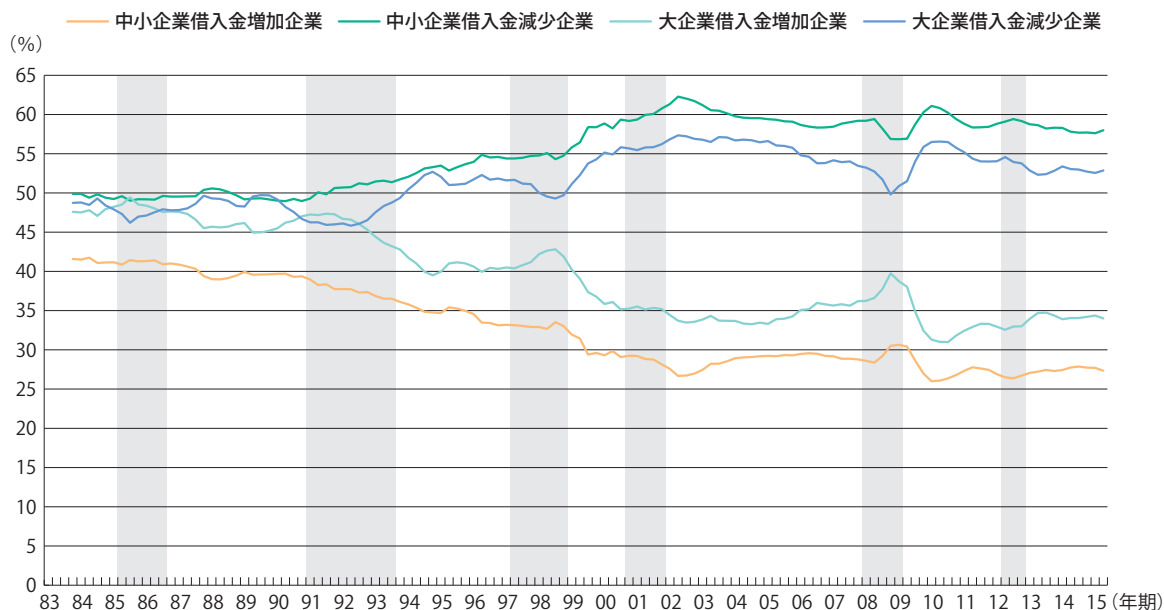
■ 借入金の変化状況別に見た企業の推移

まず、借入金の変化状況別に企業の動向を確認する。第2-5-12図は、借入金が増加している企業と減少している企業の割合の推移を見たものである。大企業は1990年代初頭までは借入れが増加している企業と減少している企業の割合が同水準であったが、1990年代半ば以降は減少している企業の方が多くなっており、その乖離幅は拡大傾向にある。中小企業は1980年代半ば以降減少させている企業の割合が高く、その乖離幅も大企

業同様に拡大傾向にある。このように、1990年代半ば以降は企業規模の大きさを問わず、金融機関からの借入金が増加している企業よりも、借入金が増加している企業の数のほうが、相当程度上回っている。

ただし、この借入金の増減別に見た企業の割合は、借入金の増減量は考慮していないため、前項までで見てきた企業規模別の借入金の推移とは異なる動きをしている。これは企業が資金を調達する際、1年間に必要な資金を一度に調達するなど、資金をまとめて調達するケースが多いためであり、単純に借入金が増加している企業の割合が高いことは、借入金の総量が減少していることとは異なる点に留意が必要である。

第2-5-12図 借入金が増加している企業と減少している企業の割合の推移



借入れが増加している企業と減少している企業の財務状況

次に借入れが増加している企業と減少している企業の収益力の違いについて、見ていく。なお、ここでは収益力を示す指標を経常利益率とする。

第2-5-13図は、借入金の変化状況別に見た経常利益率平均の推移を見たものである。中小企業・大企業共に借入金が増加している企業に比べて、減少している企業の方が、収益力が高いことが分かる。これは、収益力が高い企業ほど、内部留保の蓄積が進み、借入金の返済が進んでいるということが考えられる。また、借入れが減少している企業は、中小企業・大企業共に経常利益率が同じ水準であり、利益率が高く借入れを減少させている企業は企業規模が変わってもその収益水準は変わらないことがいえる。

借入れが増加している企業と減少している企業の利益率の差を見ると、中小企業は大企業に比べ高い水準にある。また、規模別にその推移を見る

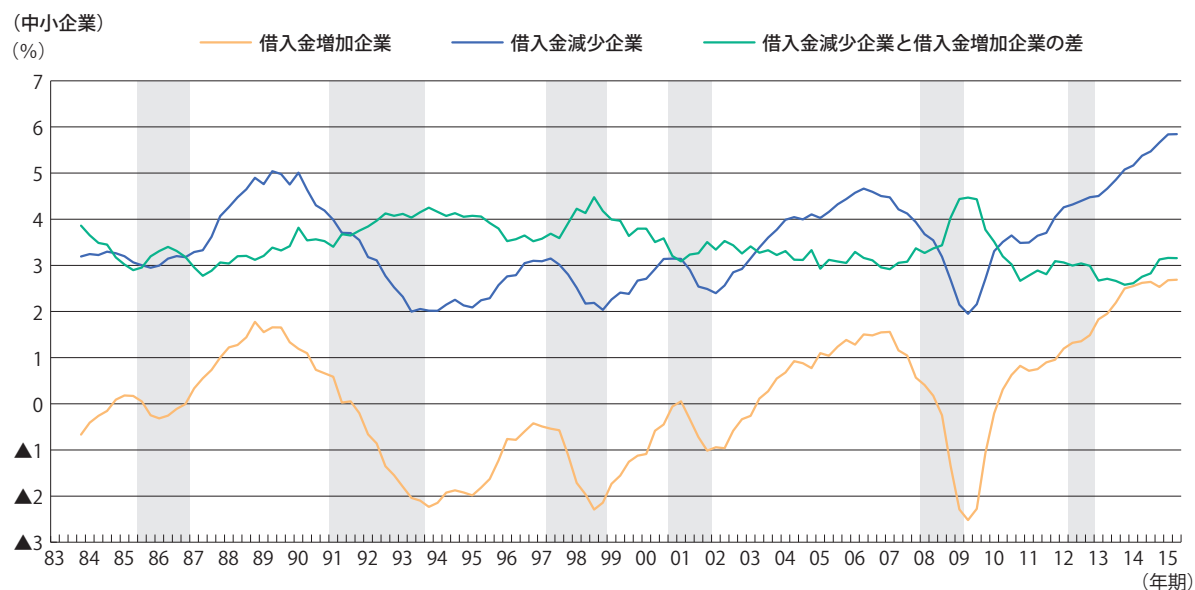
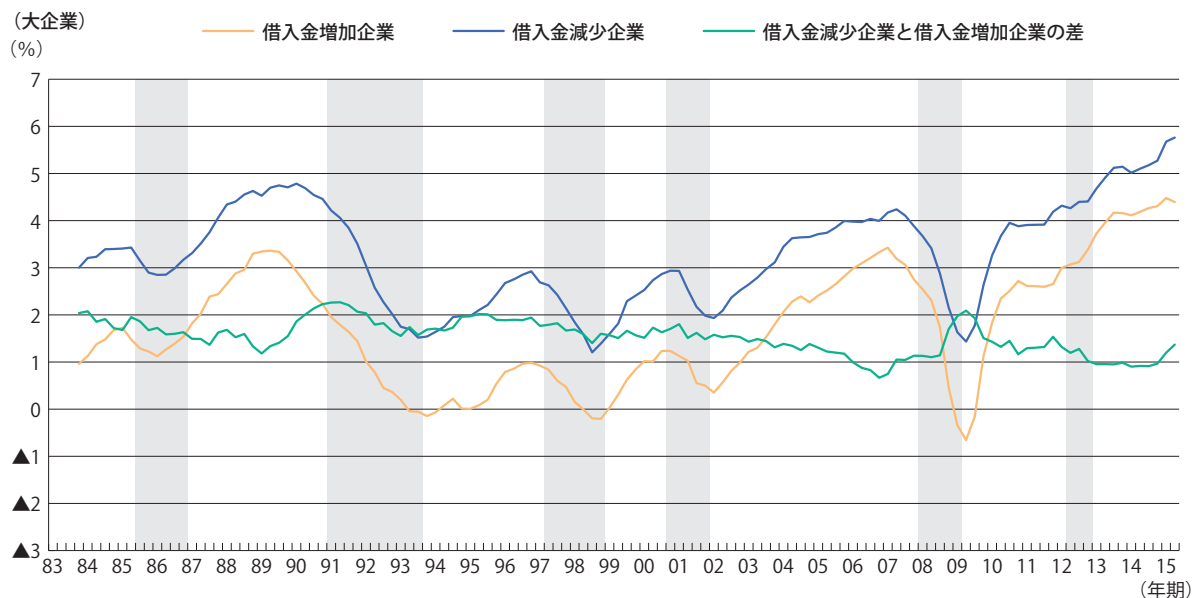
と、大企業は80年代初頭の2%から80年代後半にかけて1%前半まで低下し、その後バブル期には2%台に上昇するが、以降は2000年代後半まで緩やかに低下していく。2008年のリーマン・ショック時に再び2%台まで上昇するが、以降は再び低下しており、足下では1%台半ばとなっている。このような動きは中小企業でも同様に見られるが、中小企業においてはほぼ全ての景気後退期にこの差が拡大していることがいえる。

こうした借入れを増加させている企業と減少させている企業の利益率の差は金融機関のリスク許容度合いを示す指標になると考えられる。つまり、借入れを減少させている利益率の高い企業よりも、相対的に利益率が低い企業に対して貸出しを増加させるとその利益率の差は拡大するため、この差が拡大することは金融機関がリスクを許容した結果であると推測できるからである。この考えをもとに再び第2-5-13図を見ると、中小企業においては、景気後退期には企業の支援をすべく

金融機関のリスク許容度合いが上昇しているものの、景気拡張期にはリスク許容度合いが弱まっており、長期的には90年代半ばの2%強から足下の

1%強まで弱まっているといえる。ただし、直近では上昇傾向にあり、再びリスクの許容度合いが上昇する兆しが見られる。

第2-5-13図 借入金の変化状況別に見た経常利益率平均



資料：財務省「法人企業統計調査季報」再編加工

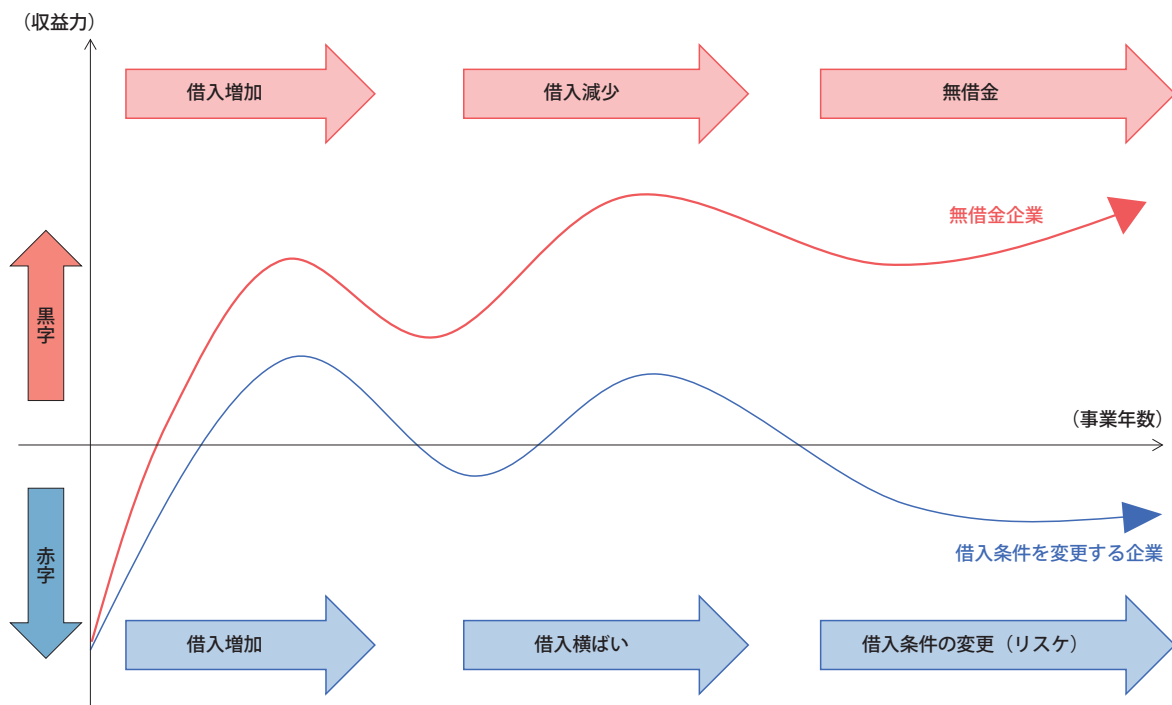
- (注) 1. ここでいう中小企業は、中小企業基本法上の定義に従う。
 2. ここでいう借入金とは短期金融機関借入金と長期金融機関借入金と社債の合計金額をいう。
 3. 経常利益率は、後方四半期平均を用いて季節調整を行っている。
 4. グラフのシャドー部分は内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期を示している。
 5. 経常利益率が100%超または▲100%未満の値は、異常値として除外している。

4 無借金企業と借入条件変更企業の推移

前項で見たように、借入を増加させる企業と減少させる企業には収益力に差があり、特に中小企業においてその差が大きいことが分かる。高収益企業の一部は潤沢な内部留保の蓄積により借入金の返済を進めるうち、借入金を全て返済し、無借金企業になっていく。他方で、低収益企業の一部は、事業拡大期には資金調達により借入を増加させるが、収益力が悪化すると借入金の返済負担が増加し、資金繰りに窮し、借入条件の変更を行うこととなる。本項では、こうした無借金の企業（以下、「無借金企業」という。）や借入条件を変更する企業（以下、「借入条件変更企業」という。）の動向について分析をしていく（第2-5-14図）。

増加させるが、収益力が悪化すると借入金の返済負担が増加し、資金繰りに窮し、借入条件の変更を行うこととなる。本項では、こうした無借金の企業（以下、「無借金企業」という。）や借入条件を変更する企業（以下、「借入条件変更企業」という。）の動向について分析をしていく（第2-5-14図）。

第2-5-14図 無借金企業と借入条件変更企業の収益力イメージ図



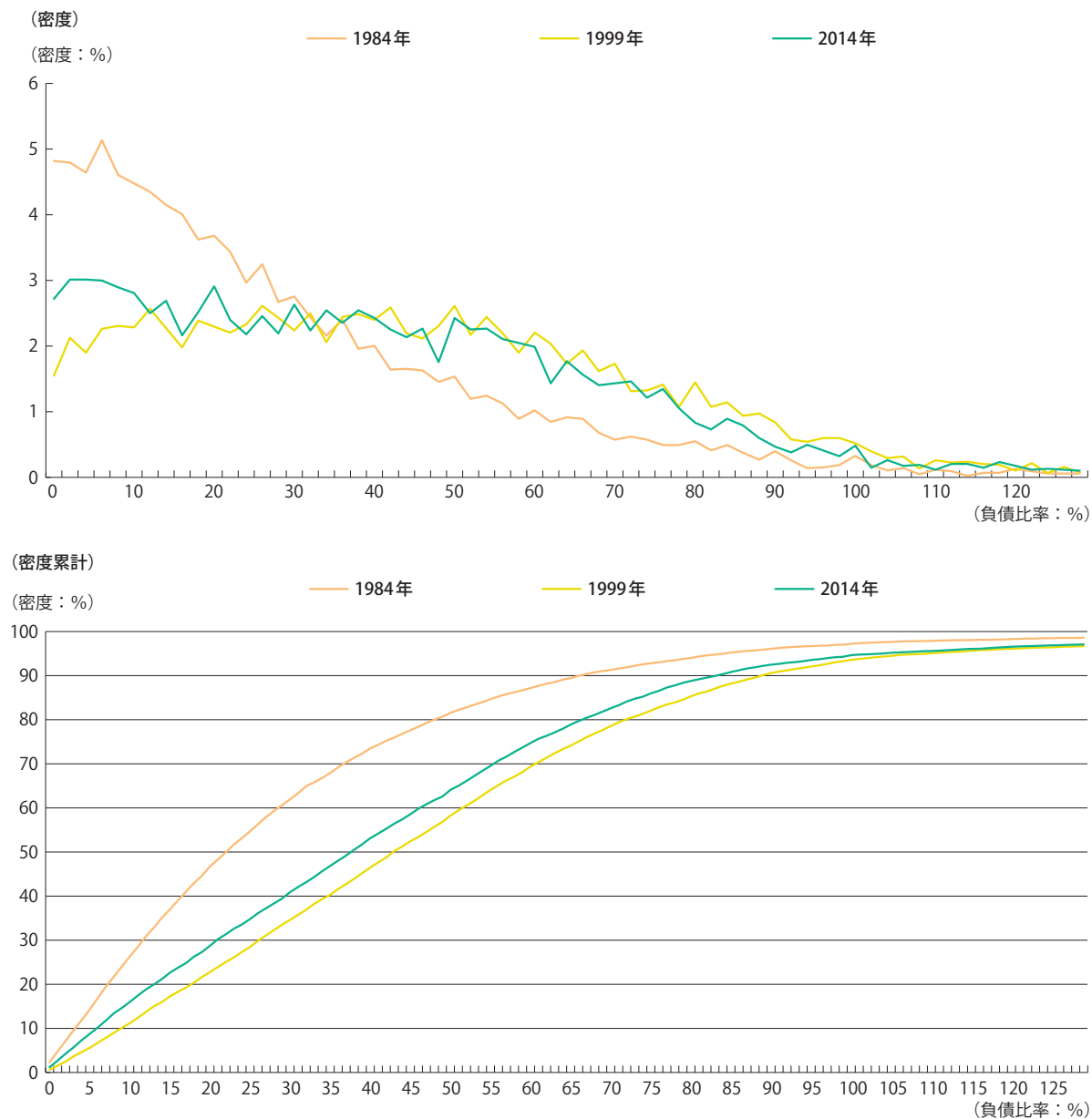
■ 無借金企業の割合の増加と借入条件変更企業が横ばいとなる背景

無借金企業と借入条件変更企業との違いは、収益力の差によって生じる。同一規模企業間においてもこの収益力の差は生じており、さらにその差は拡大傾向にある²。こうした収益力の違いが、借入金の増減につながり、企業における借入金の負担度合いに差が生じてくると考えられる。借入金の負担度を確認するため、金融機関からの借入れがある企業の負債比率の推移を見ていく（第

2-5-15図）。1984年は負債比率が30%以内の企業が多く、1999年には負債比率が30%を下回る企業が減少し、30%を超過する企業が増え、足下の2014年には、負債比率が30%を下回る企業の比率が1999年に比べ僅かに上昇している。これは、1984年の負債比率のボリュームゾーンであった企業のうち、高収益の企業は借入金を減少させ無借金となる一方で、収益力の低い企業は借入金の削減が進まず、負債比率が高まったと考えられる。

² 同一規模企業間における収益力の差の拡大については、2015年版中小企業白書第1部第3章（P51～P52）を参照。

第2-5-15図 中小企業の負債比率の分布の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 1. 資本金1億円以内の企業を中小企業としている。

2. ここでは金融機関からの借入れが無い無借金企業は除外して集計している。

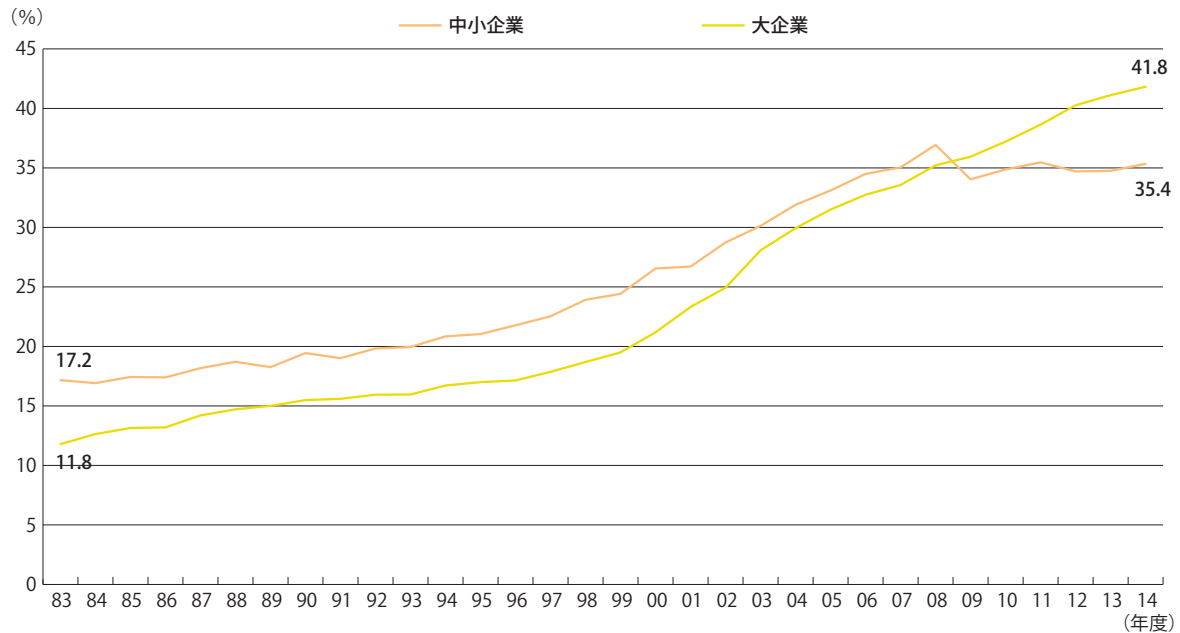
■ 無借金企業の増加

続いて、こうした負債比率の変化によって生じる無借金企業について見ていく。第2-5-16図は、金融機関からの借入れがない、「無借金企業³」の割合の推移について示したものである。中小企業・大企業共に無借金企業の割合は上昇傾向にあ

り、大企業は2014年時点で4割を超える企業が無借金となっている。過去30年間を見ると、長らく中小企業の方が無借金企業の割合が高かったが、リーマン・ショック以降は無借金企業の割合が横ばいとなっており、足下では大企業の方が無借金企業の割合が高くなっている。

3 本章では特別な表記が無い場合、「無借金」とは金融機関からの借入れがない状態のことを指し、「無借金企業」には経営者や関係会社から借入れをしている企業も含まれることに留意が必要である。

第2-5-16図 企業規模別に見た無借金企業の割合



資料：財務省「法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 1. ここでいう無借金企業とは、前期末及び当期末に金融機関からの借入れがない企業をいう。

2. 資本金1億円以下の企業を中小企業、資本金1億円超の企業を大企業としている。

■ 無借金企業の業種別構成

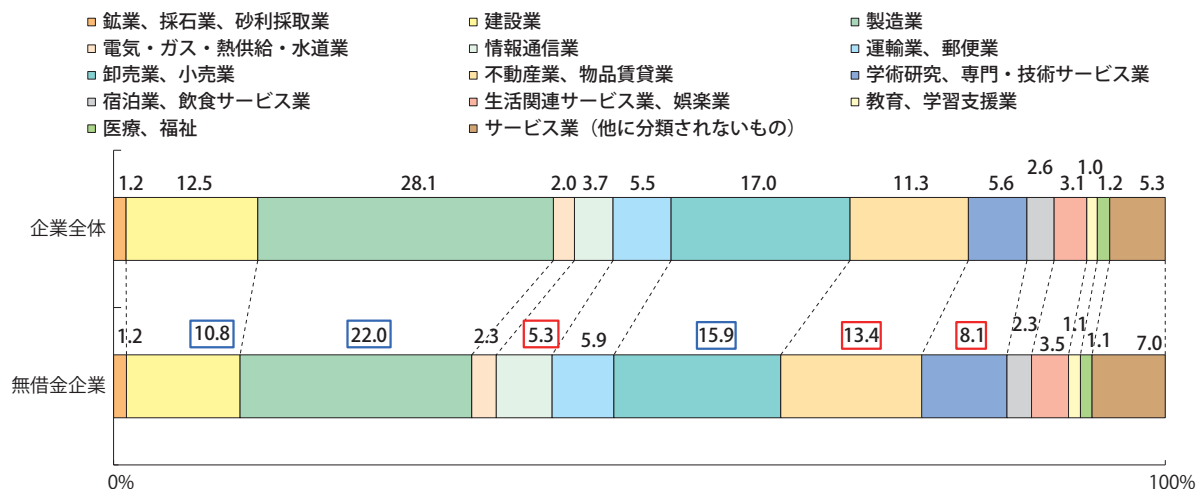
さらに、無借金企業の業種別構成を確認する。

第2-5-17図は、無借金の中小企業の業種別構成と中小企業全体の業種別構成比を比較したものである⁴。これを見ると、「建設業」、「製造業」、「卸

売業、小売業」は企業全体の構成比に比べ無借金企業の割合が低いことが分かる。他方で、「情報通信業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」は、無借金企業の割合が高くなっている。

⁴ 本グラフは、法人企業統計調査年報の個票をもとに集計しているため、付属統計資料にて記載している業種別の企業数の構成とは異なることに留意が必要である。

第2-5-17図 無借金の中小企業の業種構成と中小企業全体の業種構成の比較



資料：財務省「法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 1. 法人企業統計調査の一般業のうち、非一次産業の中小企業を集計しており、「農業」、「林業」、「漁業」、「金融業、保険業」は集計対象外としている。

2. 資本金1億円以下の企業を中小企業としている。

借入条件変更企業の推移

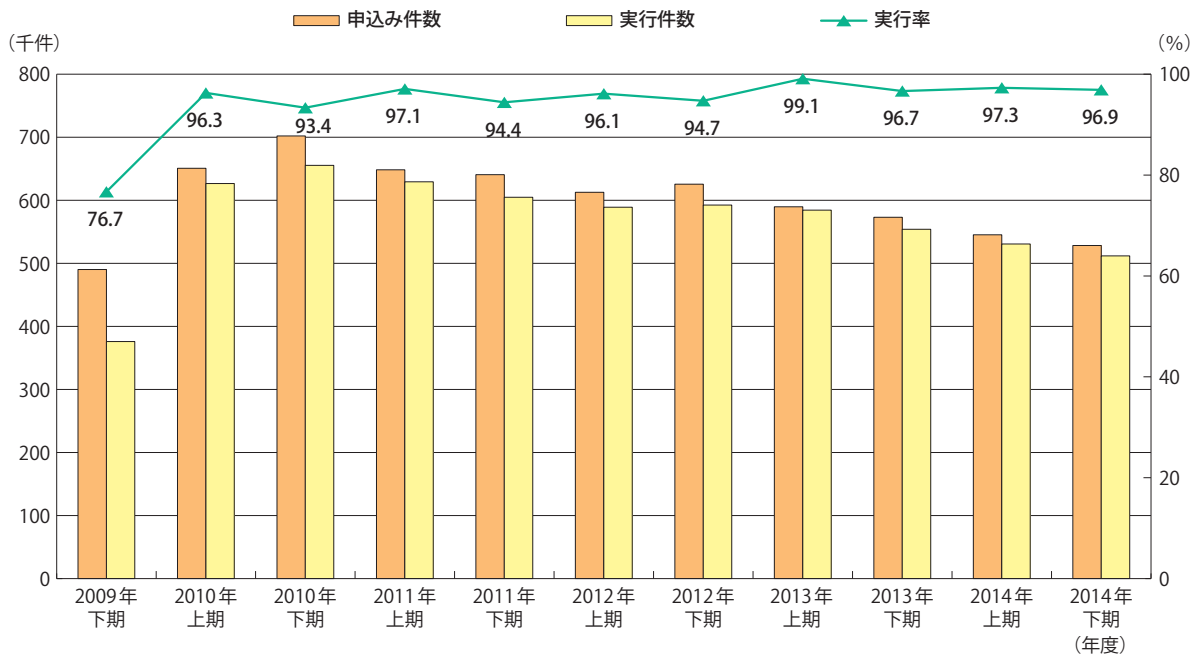
ここからは借入条件変更企業について見ていく。中小企業のうち、借入条件変更企業の正確な数は把握できていないが、その数は30万～40万者存在するとされている⁵。第2-5-18図は金融庁が公表している、民間金融機関の貸付条件変更等の状況の推移である。これは、中小企業が金融機関に借入条件の変更に係る申込みを実施した数や、その申込みに応じ、金融機関が貸付条件を変更した数の推移を示している。これを見ると、中

小企業から金融機関への条件変更の申込件数はリーマン・ショックが発生した2009年下期以降増加し、2010年度の下期には、70万件にまで増加している。足下では景気上昇の影響もあり、申込件数は減少し、2014年下期は50万件強となっている。また、申込みに対する実行割合を見ると、金融円滑化法⁶の効果もあり、9割以上が申込みに対応しており、金融円滑化法が終了した2013年度以降も95%を超える高い水準が続いている。

⁵ 金融庁「金融審議会総会（第28回）・金融分科会（第16回）合同会合議事録」より引用。

⁶ 中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律。金融機関が、中小企業や住宅ローンの借り手の申込みに対し、できる限り、貸付条件の変更等を行うよう努めること等を内容としている。

第2-5-18図 民間金融機関の貸付条件の変更等状況の推移



資料：金融庁作成資料

(注) 1. 2009年下期は、2009年12月～2010年3月。

2. 実行率は、各期間における実行件数と申込み件数から算出。

3. 件数は、個別貸付債権ベース。

再生支援協議会の利用状況

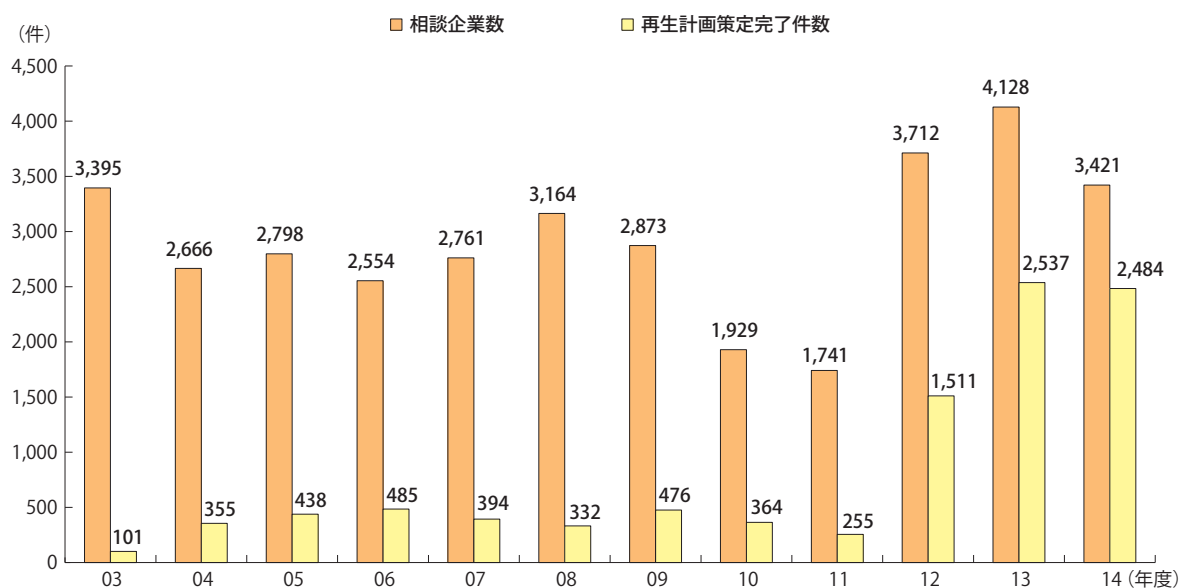
次に、こうした借入条件変更企業等の金融支援を必要としている中小企業を支援するために設立された、再生支援協議会⁷の利用状況について見ていく。第2-5-19図は、再生支援協議会への相談企業数と再生計画策定件数の推移を見たものである。設立された当初から毎年3,000件程度の相談件数があったが、2010年度、2011年度は2,000件を切り減少傾向にあったものの、2012年

度に急増し、2014年度は3,421の企業が相談している。また、再生計画策定件数についても、2012年度に急増し、2014年度には2,484件の再生計画が策定されている。これは、金融円滑化法の出口戦略⁸が策定され、年間3,000件の計画策定支援の目標の設定が行われるとともに、再生計画の策定支援を迅速かつ簡易に行う方法が確立されたことが主な要因となっている。

7 再生支援協議会は、産業競争力強化法127条に基づき、中小企業再生支援業務を行う者として認定を受けた商工会議所等の認定支援機関を受託機関として、同機関内に設置されている。中小企業再生支援協議会は、2003年2月から全国に順次設置され、現在は全国47都道府県に1か所ずつ設置されている。事業再生に関する知識と経験とを有する専門家（金融機関出身者、公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士等）が統括責任者及び統括責任者補佐として常駐し、窮境にある中小企業者からの相談を受け付け、解決に向けた助言や支援施策・支援機関の紹介や、場合によっては弁護士の紹介等を行い（第一次対応）、事業性等一定の要件を満たす場合には再生計画の策定支援（第二次対応）を実施している。

8 中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための施策パッケージ（2012年4月）。中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえ、中小企業の経営改善・事業再生の促進等を図るため、①金融機関によるコンサルティング機能の一層の発揮②企業再生支援機構及び中小企業再生支援協議会の機能及び連携の強化③その他経営改善・事業再生支援の環境整備の三つの取組を強力に進め、関係省庁・関係機関と連携し、早急にその具体化を図ることが打ち出された。

第2-5-19図 再生支援協議会への相談企業数と再生計画策定完了件数の推移

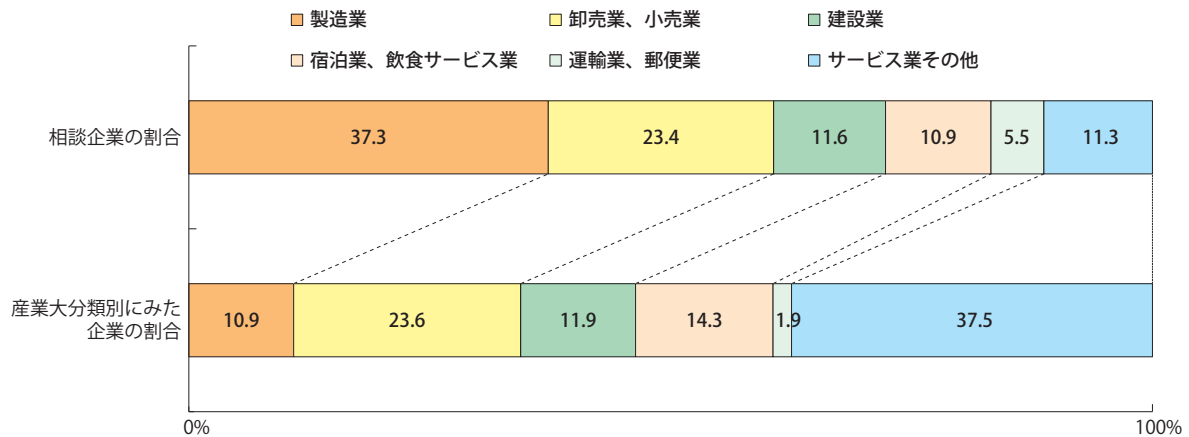


資料：中小企業庁作成資料

次に業種別に見た再生支援協議会への相談企業の割合を見ると、「製造業」、「卸売業、小売業」、「建設業」の合計が72.3%となっている。また、我が国の産業大分類別に見た企業の割合と比較すると、製造業の割合が非常に高いことが分かる（第2-5-20図）。また、その再生計画完了案件の

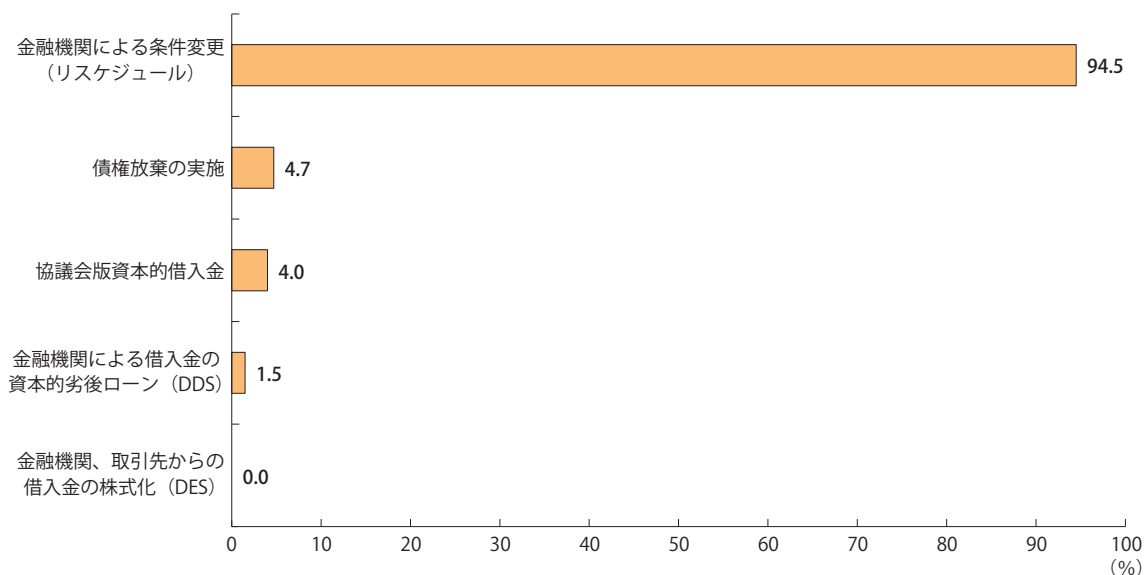
金融手法を見ると、「金融機関による条件変更（リスケジュール）」が94.5%と圧倒的に多く、金融機関による、元金返済猶予や返済期限延長等の条件変更が主な対応策となっている（第2-5-21図）。

第2-5-20図 業種別にみた再生支援協議会への相談企業の割合



資料：総務省「平成26年経済センサス - 基礎調査」、中小企業庁作成資料
 (注) 相談企業の割合は、2015年度第2四半期までの累積値。

第2-5-21図 再生計画完了案件の金融手法



資料：中小企業庁作成資料
 (注) 数値は2015年第2四半期の数値。

開業率・廃業率の動向

さらに、第2-5-22図は業種別に見た開業率の平均との乖離を示したものであるが、「製造業」、「建設業」の開業率、廃業率の平均は全業種の平均からの乖離が大きく、新陳代謝が停滞していることが分かる。また、「卸売業、小売業」の廃業率は全業種平均に比べ高いものの、開業率は全業種平均を下回っており、廃業が他の業種に比べて

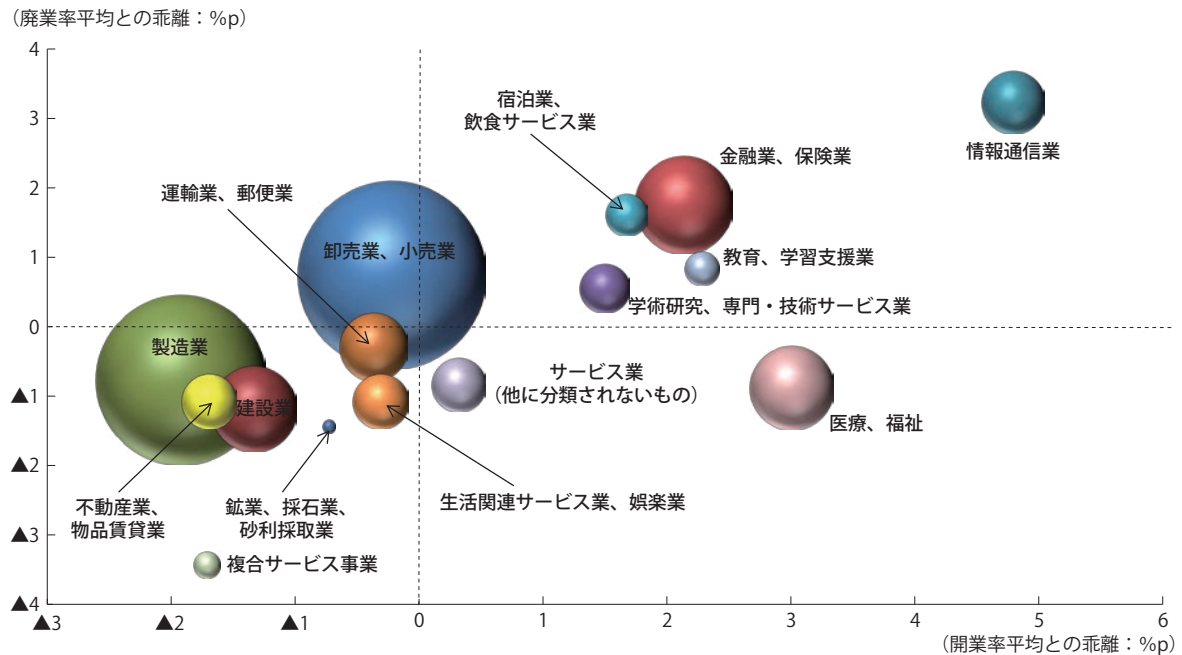
進んでおり、市場が縮小していると推察される。また、第2-5-23図は、2012年から2014年までの開業率の変化率を業種別に見たものである。足下の開業率は全業種プラスとなっており、開業が活発化しているが、その変化幅は業種ごとに異なっており、「製造業」、「建設業」、「卸売業、小売業」は開業率の伸び率が相対的に低い状況である。また、廃業率は、足下の景気拡張局面の影響

もあいまって、低下している業種が多数を占める。

このように、再生支援協議会に相談されている業種の大半を占める「製造業」、「建設業」、「卸売業、小売業」は、新陳代謝の停滞や市場の縮小等

の構造的な問題を有している業種であり、こうした企業が借入条件の変更による暫定的な金融支援を受けるだけでは、自力で経営を改善させることは難しく、抜本的な再生支援が必要ではないだろうか。

第2-5-22図 業種別にみた開廃業率の平均との乖離



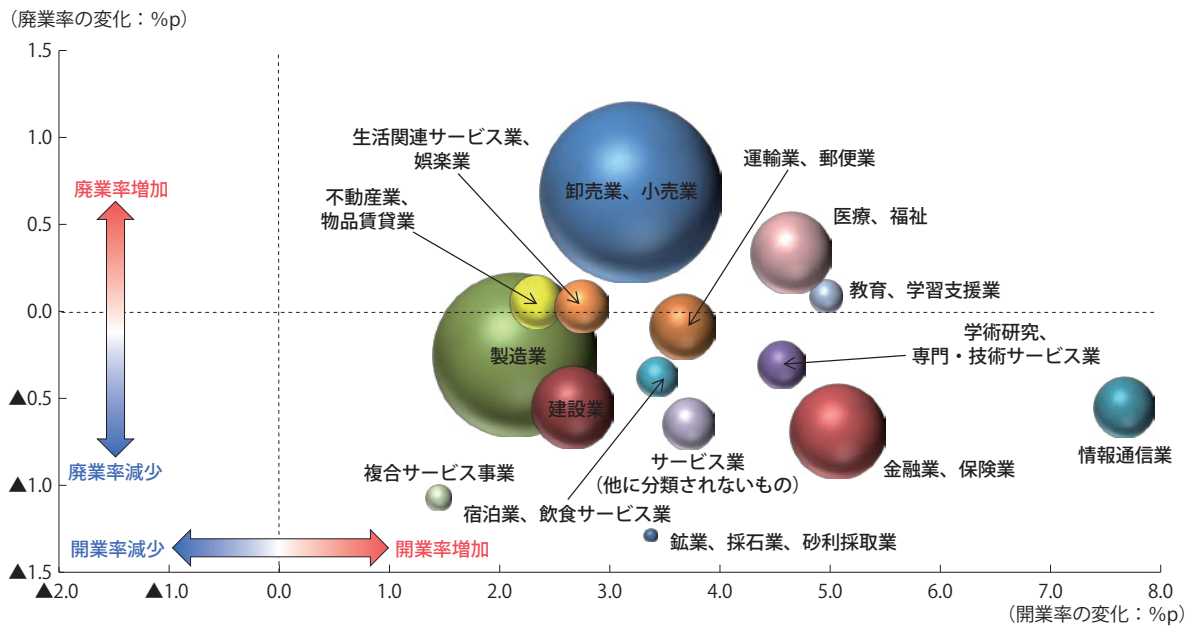
資料：総務省「平成26年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス - 活動調査」

(注) 1. 全業種の開廃業率の平均からの差異を業種別に表している。

2. 円の大きさは、非一次産業の売上合計に占める、業種別の売上比率を表している。

3. 全業種の開業率の平均は4.6%、廃業率の平均は6.1%となっている。また、「電気・ガス・熱供給・水道業」は、開業率平均からの乖離が15.1%p、廃業率平均からの乖離が▲0.6%pであり、上記グラフには表示されていない。

第2-5-23図 業種別にみた開廃業率の変化（2012年～2014年）



資料：総務省「平成21年経済センサス基礎調査」、「平成26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」

- (注) 1. 企業の開業率と廃業率について、2014年の数値と2012年の数値の変化率を表している。
2. 円の大きさは、非一次産業の売上合計に占める、業種別の売上比率を表している。
3. 「電気・ガス・熱供給・水道業」は開業率の変化率18.9%p、採石業の変化率1.6%pであり、グラフ上に表示されていない。
4. 全業種の開業率の平均は4.6%、廃業率の平均は6.1%となっている。

5 信用保証制度の利用動向

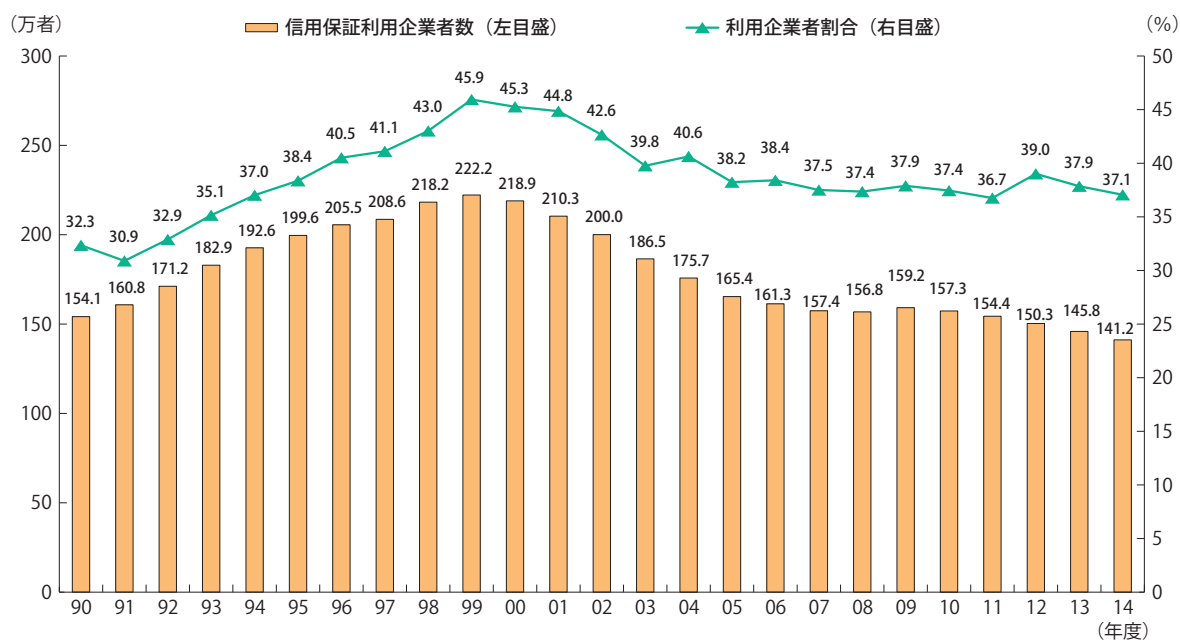
ここからは、中小企業の資金繰りの円滑化のために設立されている信用保証協会による「信用保証」の動向について述べる。信用保証は中小企業が民間金融機関等から借り入れる際に、信用保証協会がその保証を行うことで、中小企業の資金調達を円滑にするものである。ここでは、この信用保証制度の利用者や残高等の動向について確認していく。

信用保証の利用者数とその残高の推移

まず、中小企業における信用保証協会の利用状況について見ていく。第2-5-24図は、信用保証

の利用者の数と、中小企業に占める信用保証利用者の割合を示したものである。これを見ると、信用保証利用者の数は1999年まで増加し、ピーク時には222.2万者が利用していたが、以降は緩やかに減少傾向にあり、足下では141.2万者となっている。また、中小企業に占める信用保証利用者の割合は、1990年には32.3%であったが、1999年には45.9%まで上昇した。その後2000年代半ばにかけて低下したが、リーマン・ショック以降はその割合は横ばいに推移し、足下では37.1%となっている。

第2-5-24図 信用保証利用者の数と割合の推移

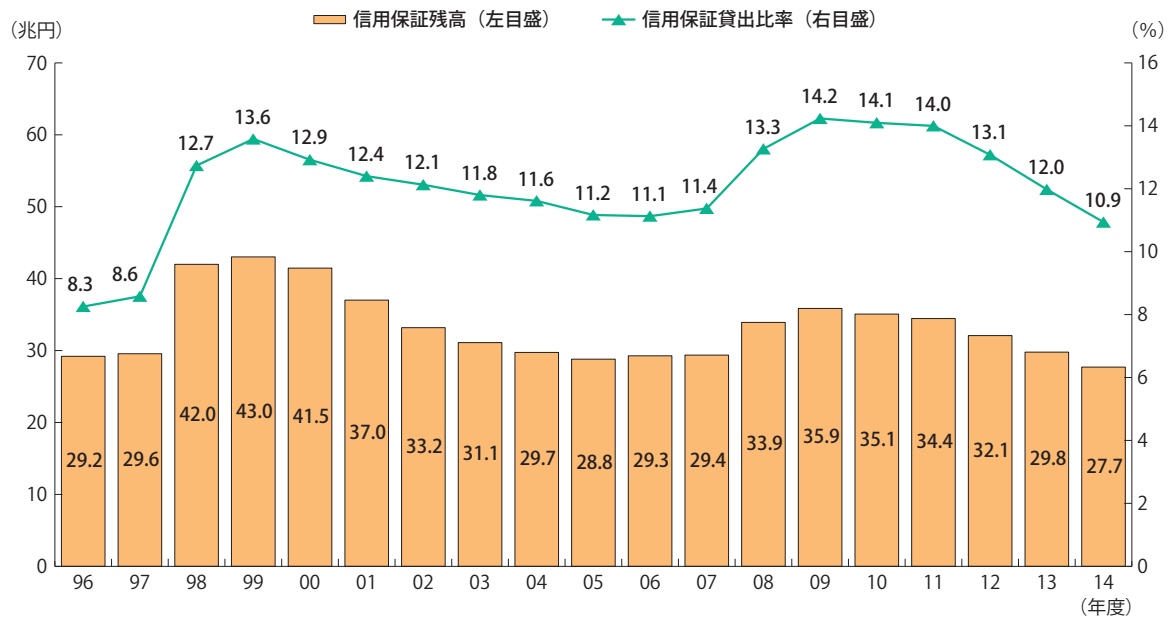


資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス基礎調査」、「平成26年経済センサス基礎調査」
 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」、(一社)全国信用保証協会連合会資料再編加工
 (注) ここでいう利用企業者割合とは、中小企業の数に対する信用保証利用企業者数の割合を指す。

第2-5-25図は、信用保証の残高の推移と、中小企業貸出に占める割合を見たものである。1990年代末に発生した金融システム不安に対する緊急保証制度の導入もあり、1990年代末には信用保証残高は大きく増加し、信用保証貸出比率も同様に大きく上昇した。その後2000年代に緩やかに

低下したが、リーマン・ショックを契機に再び上昇した。足下では景気拡張局面の影響もあり、信用保証残高は1990年代半ばの水準まで減少し、2014年度末の信用保証残高は27.7兆円となっている。

第2-5-25図 信用保証残高と信用保証貸出比率の推移



資料：全国信用保証協会連合会「信用保証協会の現状」、日銀「金融経済月報」から、中小企業庁作成
 (注) ここでいう信用保証貸出比率とは、中小企業向貸出に占める信用保証残高の割合のことをいう。

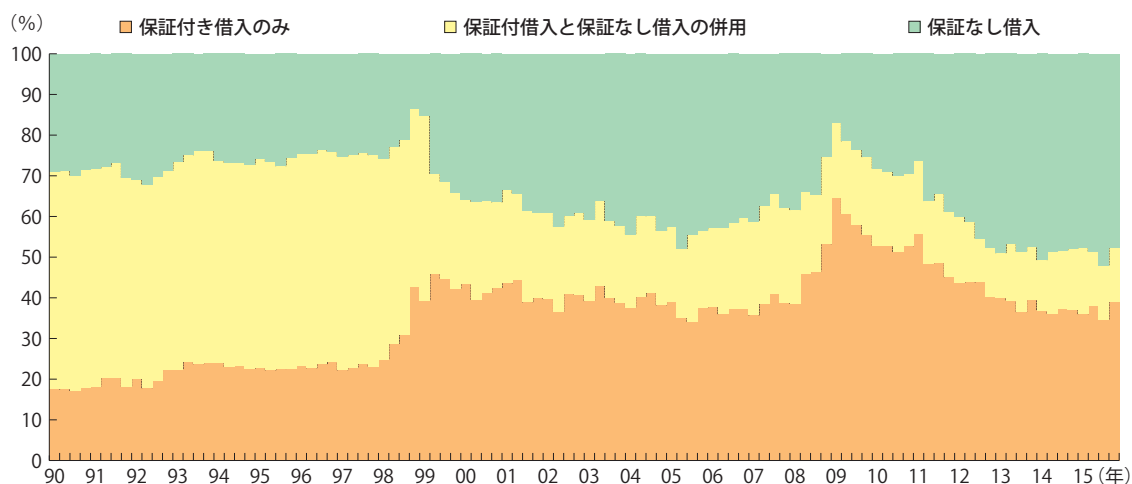
信用保証利用者の傾向

次に、信用保証利用者が資金調達をする際の信用保証の利用状況について見ていく（第2-5-26図）。これは、信用保証制度を利用している中小企業が、当該四半期の新規借入れについて、信用保証を利用した借入れなのか、金融機関のプロパー融資⁹を利用したのか、又はその二つを併用したのかを確認したものである。これを見ると、1990年代は信用保証と金融機関のプロパー貸出

を併用している企業が半数を超えており、信用保証協会と金融機関がリスクをシェアしていたことが分かる。その後、1990年代末の金融システム不安、2008年のリーマン・ショック等の危機を経て、信用保証を利用した借入れのみの利用者と信用保証がない借入れの利用者の割合がそれぞれ上昇しており、二極化が進行していることが分かる。

⁹ ここでいうプロパー融資とは、金融機関が信用保証協会等の第三者機関からの保証を利用せずに融資したものを指す。

第2-5-26図 信用保証利用企業における新規借入時の信用保証の利用状況



資料：(株)日本政策金融公庫「保証先中小企業金融動向調査」より中小企業庁作成

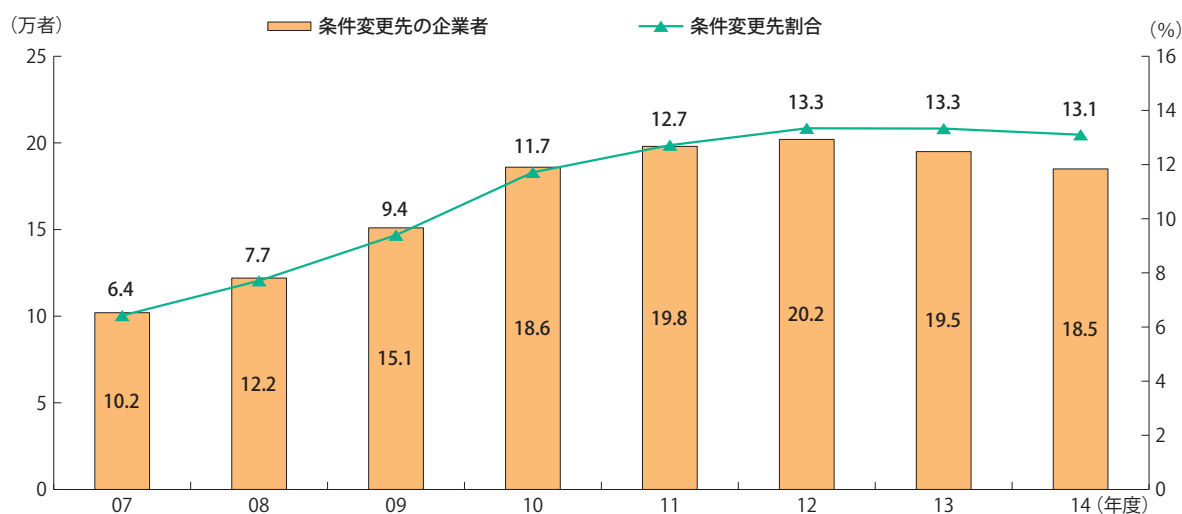
(注)1. 本調査は、信用保証を利用している企業に対し、当該四半期中の新規借入について、保証なしの借入のみを利用した企業、保証なしの借入と保証付きの借入の併用した企業、保証付きの借入のみを利用した企業に分類し、その割合を算出している。

信用保証利用者のうち、条件変更先の推移

第2-5-27図は、信用保証協会を利用する中小企業のうち、条件変更先の企業数と、信用保証を利用する企業のうち条件変更先の企業の割合を示したものである。これを見ると、リーマン・ショック後に条件変更をしている企業は増加し、

2012年度には20.2万者となっており、足下では緩やかに減少し、2014年度には18.5万者となっている。信用保証利用者のうち、条件変更をしている企業の割合は、2007年度の6.4%から2012年度の13.3%まで同様に上昇しているが、2014年度には13.1%となっており横ばいとなっている。

第2-5-27図 信用保証利用者の条件変更先企業の推移



資料：中小企業庁作成資料

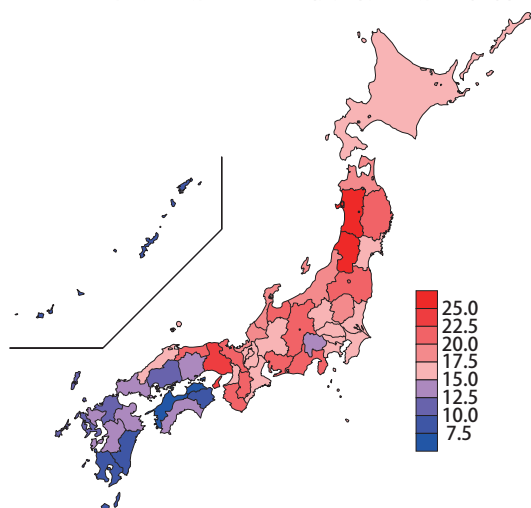
■ 地域別の信用保証の現状

最後に中小企業向け貸出に占める信用保証貸出の割合を地域別に確認する。第2-5-28図(1)は、地域金融機関の中小企業向け貸出に占める、信用保証貸出の割合を示している。東北地方、特に秋田県や山形県の割合が高くなっている。また、2011年から2015年にかけて信用保証残高の増減を見ると、東北地方を除き、信用保証残高は大きく減少していることが分かる(第2-5-28図(2))。

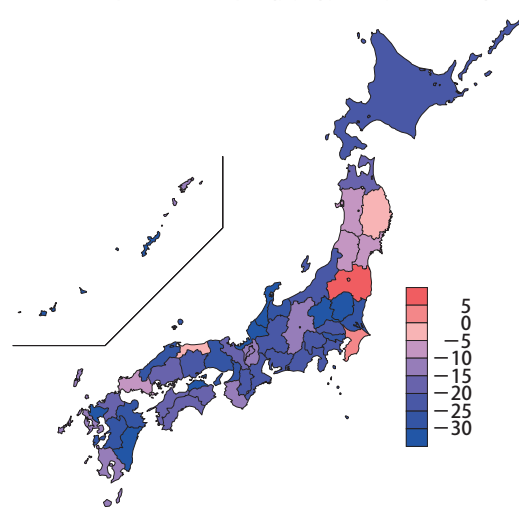
これは、第2-5-25図で確認したとおり、全体としては信用保証残高や信用保証貸出比率が低下傾向にあるものの、東日本大震災後に、東日本大震災復興緊急保証等の措置がなされた影響により、東北地方を中心として信用保証を利用した借入れのニーズが強かったことが考えられる。他方で、中国地方、四国地方、九州地方では信用保証貸出の割合が低く、全体的には東高西低の傾向にある。

第2-5-28図 地域別に見た信用保証の動向

(1) 中小企業向け貸出に占める信用保証貸出の割合



(2) 2011年から2015年の信用保証残高の増減率



資料：各地域金融機関、信用保証協会公表資料をもとに中小企業庁作成

(注) 1. 信用保証貸出割合＝信用保証貸出÷中小企業向け貸出

2. 中小企業向け貸出は、各金融機関が公表している数値をもとに、2013年度と2014年度の数値の平均を算出し、都道府県別に集計している。また、各金融機関が公表している中小企業向け貸出から、住宅ローン等の個人向け貸出を控除している。

3. 信用保証貸出は、各金融機関の2014年度の平均残高を都道府県別に集計している。

4. 信用保証の推移は、信用保証協会の2010年3月末から2015年3月末の信用保証残高の増減率を都道府県別に示している。

6 金融機関の預貸率と不良債権比率の推移

前項までは企業の借入れに着目してきたが、最後に資金の供給主体である金融機関の動向について確認していく。

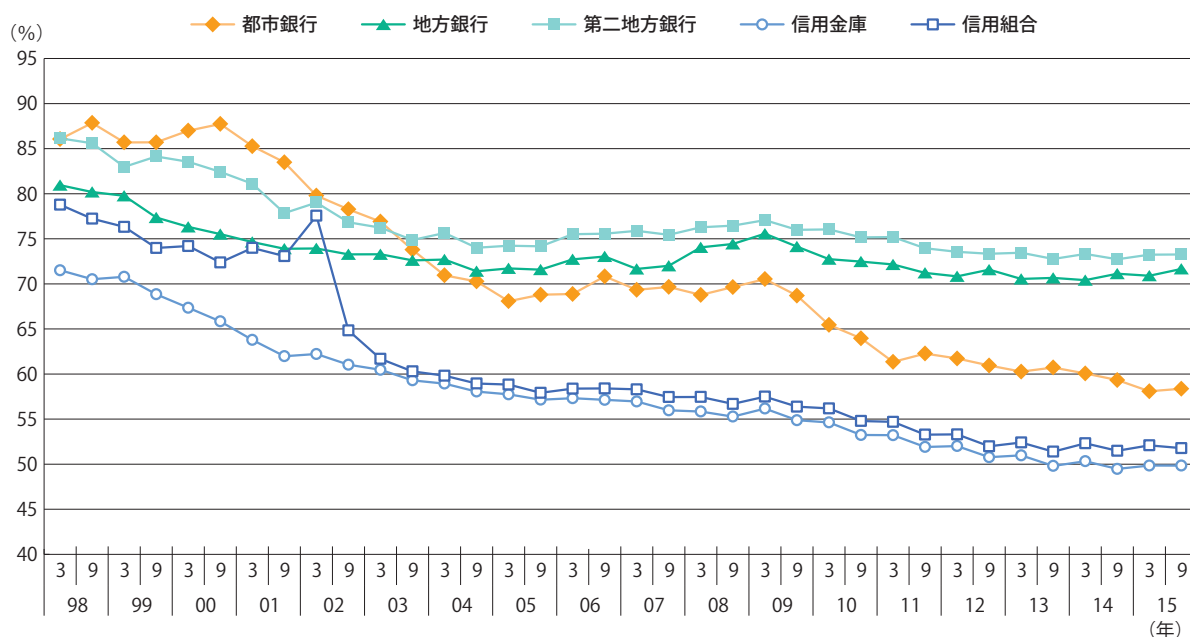
■ 業態別に見た預貸率の推移

まず、預貸率の推移について見ていく。第2-5-29図は、金融機関の業態別に、預貸率¹⁰の推移を見たものである。近年においては、貸出残高は

増加傾向にあるが、預金量がそれ以上に増加しているため、預貸率は大きく下落し、特に都市銀行、信用金庫、信用組合の下落率が大きい。地方銀行や第二地方銀行では、足下では横ばい状況であるが、都市銀行、信用金庫、信用組合は預金が堅調に推移していることを背景に、足下でも緩やかな下落傾向にある。

10 「預貸率」は、貸出残高を預金残高で除した比率を表す。金融機関は集めた預金を貸出することで収益を得ており、預貸率が低下すると、資金余剰が発生することになる。

第2-5-29図 金融機関の業態別に見た預貸率の推移



資料：全国銀行協会「全国銀行預金・貸出金速報」、信金中金地域・中小企業研究所「信用金庫統計編」、全国信用組合中央協会「全国信用組合主要勘定」より、中小企業庁作成。

(注) 1. 貸出残高とは、各金融機関の銀行勘定貸出残高金額である。

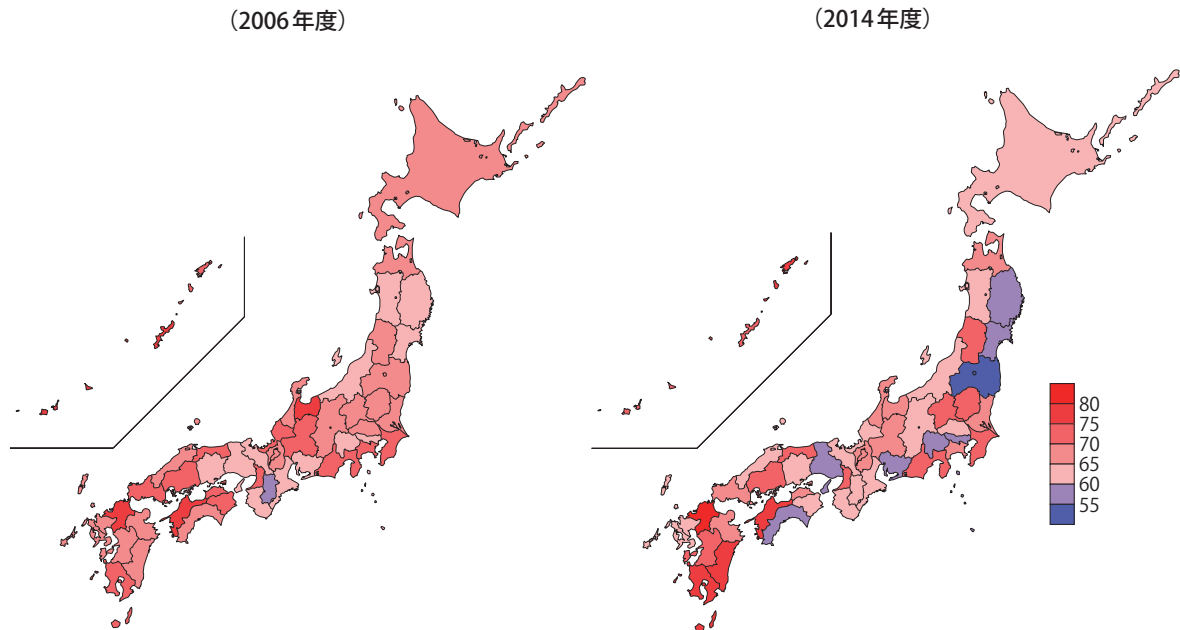
2. 預金残高とは、各金融機関の銀行勘定預金残高＋譲渡性預金残高＋債権残高の合計金額である。

地域別に見た預貸率

続いて、地域別に金融機関の各種指標について見ていく。第2-5-30図は、地域金融機関の預貸率について、2006年度から2014年度の変化を都

道府県別に見たものである。2006年度から2014年度の変化は、九州の一部地域を除けば全体的に預貸率が下がっていることが分かる。

第2-5-30図 地域金融機関の預貸率推移（都道府県別）



資料：中小企業庁調べ

(注) 1. 預貸率＝各金融機関の貸出残高／各金融機関の預金＋譲渡性預金＋債権の合計。

2. 地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）の公表値を集計。

3. 本店ベースでの集計であり、他の都道府県に存在する支店の数値も、本店の所在する都道府県に含まれている。

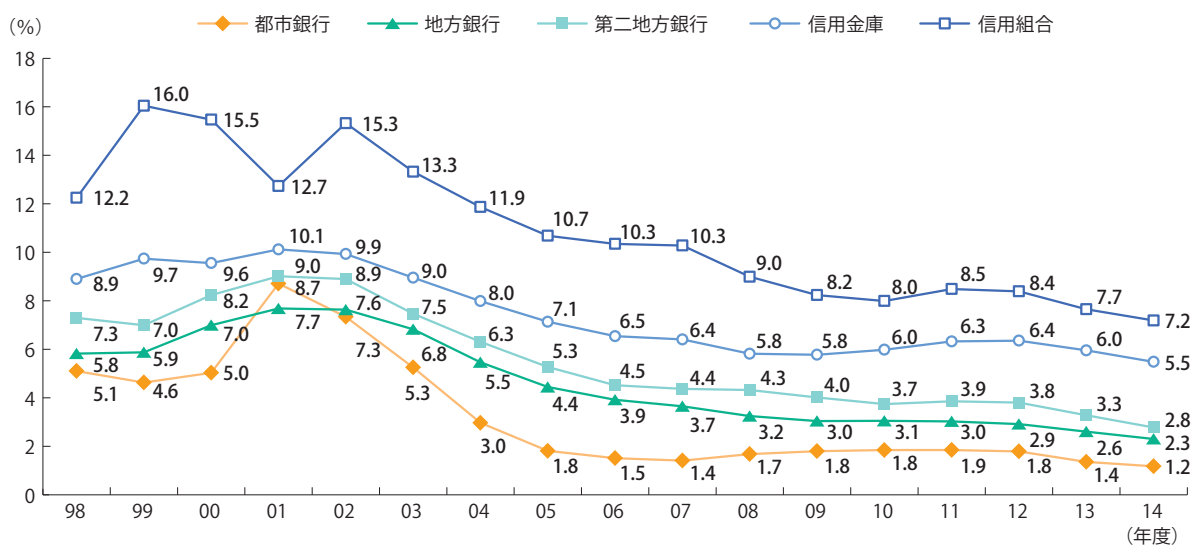
■ 業態別の不良債権比率の推移

ここからは不良債権比率¹¹の推移について見ていく（第2-5-31図）。金融システム不安が生じた2000年代初頭に、一時的に不良債権比率が上昇したものの、それ以降は年々低下傾向にある。

リーマン・ショック等の経済危機が発生した際には、企業の財務状況が一時的に悪化していたが、その際にも金融機関の不良債権比率は大きく上昇しておらず、金融機関の経営は引き続き健全な状態が続いている。

¹¹ 「不良債権比率」は、金融再生法開示債権を総与信で除した比率を表す。金融機関の健全性を示す指標として用いられる。

第2-5-31図 金融機関の業態別に見た不良債権比率の推移



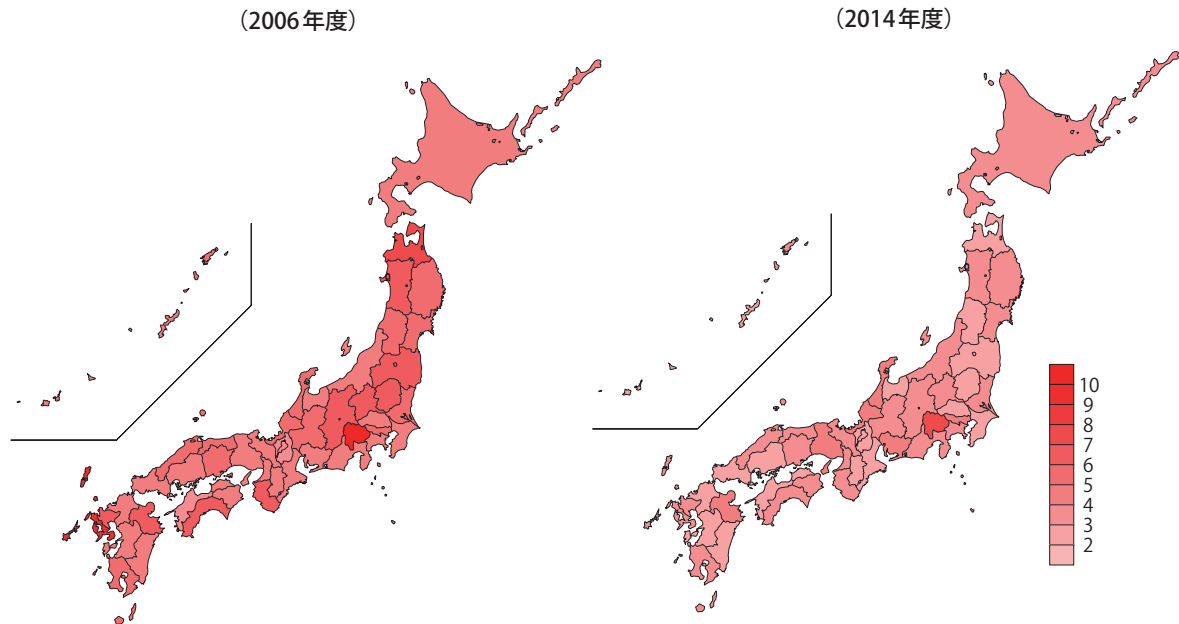
資料：金融庁公表資料を基に中小企業庁作成

地域別の不良債権比率の推移

次に地域別の不良債権比率の推移を確認する(第2-5-32図)。前述のとおり、リーマン・ショック

の経験を経ても不良債権比率は低下傾向にあり、地域別の不良債権比率の推移を見ても、地域差はほとんど見受けられないことが分かる。

第2-5-32図 地域金融機関の不良債権比率の推移（都道府県別）



資料：金融庁「中小・地域金融機関の主な経営指標」より中小企業庁作成

(注) 1. 不良債権比率＝各金融機関のリスク管理債権合計／各金融機関の貸出金合計。

2. 地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）の公表値を集計。

3. 本店ベースでの集計であり、他の都道府県に存在する支店の数値も、本店の所在する都道府県に含まれている。

第1節まとめ

本節では、企業の借入金に着目し、その増減の動向や、要因について分析を行った。大企業は海外を含む関係会社への投融資を増やす中で、足下では金融機関借入を伸ばしている。他方で、中小企業は内部留保の範囲内での投資を行うにとどまっており、金融機関借入は横ばいの状況が続いていることが分かった。

また、同一規模企業間を比較しても収益力の差があるため、高収益企業の一部は無借金企業となっていく一方で、低収益企業は借入条件の変更を行うなど資金繰りに窮している企業が少なくはないことも確認した。また、借入金を増加させる

企業と減少させる企業の収益力の差をみることで、金融機関によるリスク許容度合いも確認した。そこでは、1990年以降緩やかにリスク許容度合いが低下していたが、足下では景気拡大期の影響もあいまって、リスク許容度合いが高まりつつある様子が見られた。

企業の収益環境が改善する中で、企業の投資ニーズも高まりつつある。こうした投資意欲に対し、金融機関も企業の成長性を見極めた上で、積極的に資金供給を行うことが重要である。次節では、こうした金融機関から中小企業への成長投資資金の供給の実態について分析していく。

第2節

中小企業の成長に向けた資金供給の必要性

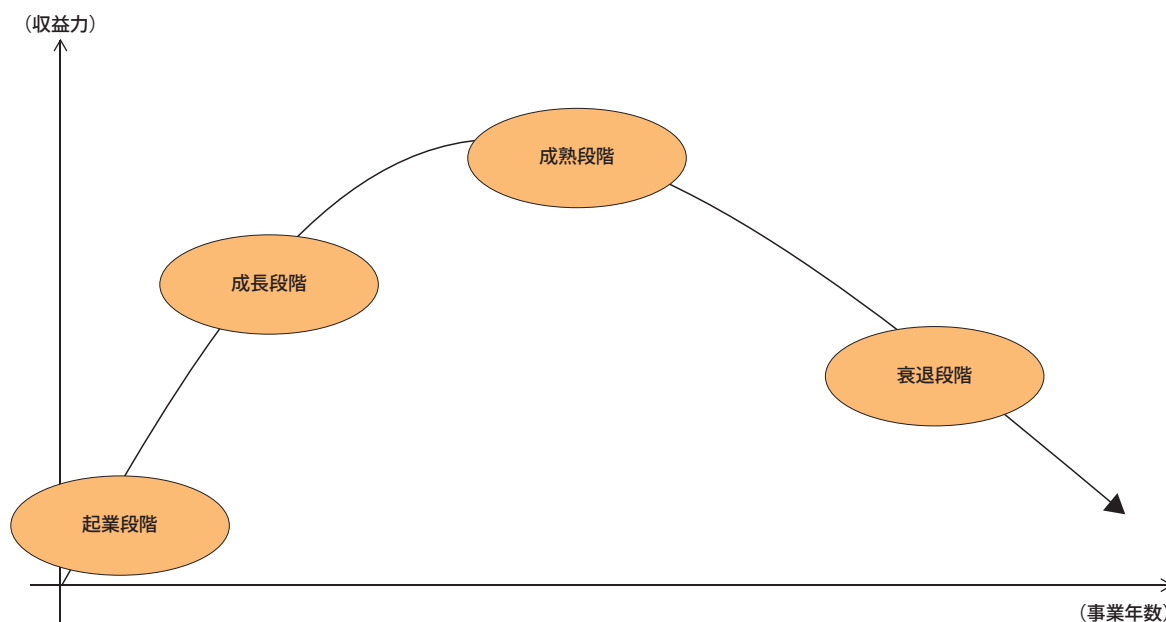
1 中小企業の成長資金の必要性とその調達先

■ 企業の成長の段階の区分と経営課題

本節では、「中小企業の資金調達に関する調査¹²」により、中小企業の成長投資やリスクの備えに向けた資金供給の必要性について、中小企業の成長の段階や金融機関からの借入れの状況の観点から分析を行っていく。ここでいう企業の成長

の段階とは、「起業段階」、「成長段階」、「成熟段階」、「衰退段階」の四つの段階とする（第2-5-33図）。企業はそれぞれの成長の段階に応じた経営課題を抱え、そうした経営課題を解決するために多様な経営資源に投資を行っていくと考えられる。

第2-5-33図 企業の成長の段階のイメージ図

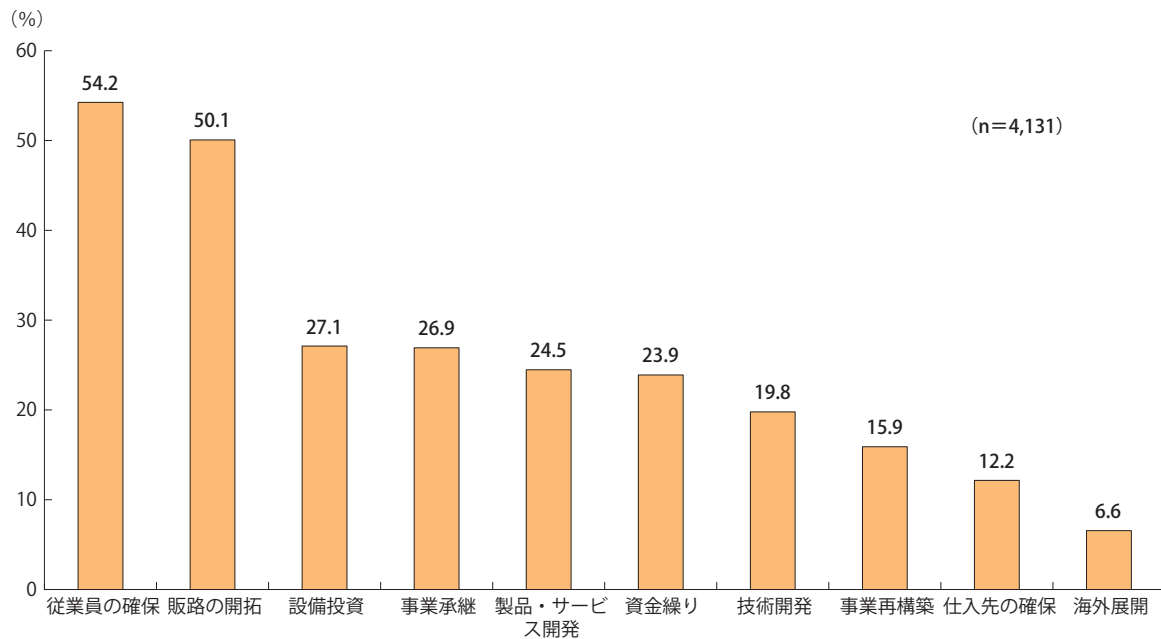


まず、中小企業が抱える経営課題について見ていく。第2-5-34図は、中小企業が成長するための経営課題について見たものだが、「従業員の確保」が54.2%、「販路の開拓」が50.1%と半数を超えており、売上の増加や人材の確保に課題を抱

えている企業が多いことが分かる。また、「設備投資」、「事業承継」、「製品・サービス開発」、「資金繰り」と回答した企業もそれぞれ2割半ばおり、それぞれの企業の財務状況や成長の段階に応じて経営課題を抱えていると考えられる。

12 中小企業庁の委託により、みずほ総合研究所（株）が2015年12月に企業20,000社、金融機関の本支店5,800件を対象に実施したアンケート調査。企業の回収率は23.5%、金融機関の回収率は52.8%。

第2-5-34図 成長のための経営課題



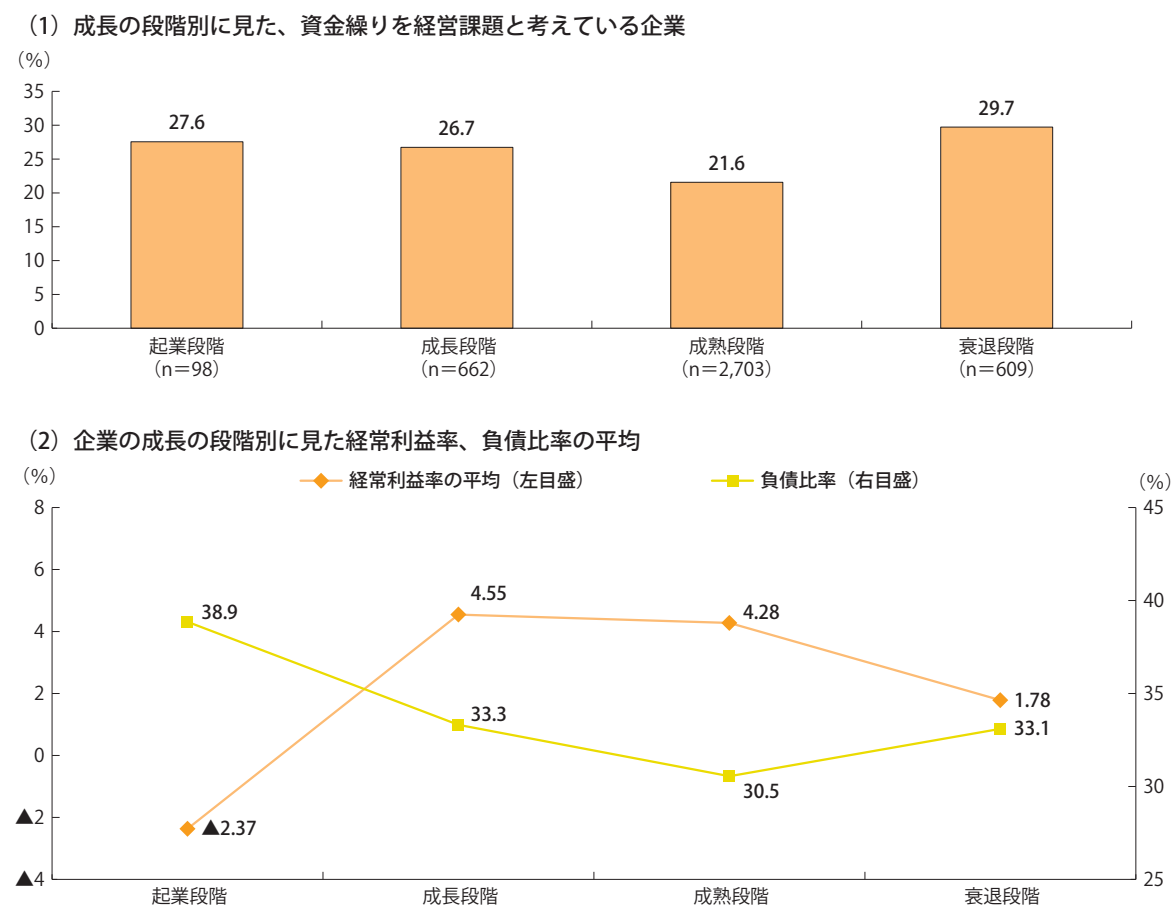
資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-5-35図（1）は、本章のトピックと関連性の高い「資金繰り」について、資金繰りを経営課題として考えている企業を成長の段階別に見たものである。起業段階から成長段階、成熟段階と成長の段階が進むにつれて資金繰りを経営課題として挙げる割合が低下していくが、衰退段階には上昇している。さらに、企業の成長の段階別に経常利益率、負債比率の平均を見ると、経常利益率の平均は、起業段階では▲2.37%と赤字だが、成長段階には4.55%となり、成熟段階では4.28%に鈍化し、衰退段階では1.78%と大きく低下している（第2-5-35図（2））。起業段階では赤字であるが、

経営が安定し始める成長段階には黒字化し、成長が鈍化してくる成熟段階では利益率も低下し、衰退段階に入ると利益率が更に低下していくことが分かる。また、負債比率は、起業段階の38.9%から成長の段階が進むにつれて低下し、成熟段階では30.5%まで借入負担が減少するが、その後衰退段階に入ると33.1%に上昇し、再び借入負担が増加している。このような企業の成長の段階に応じた経常利益率の状況や借入負担の度合いを見ると、中小企業の「資金繰り」に対する認識の推移が分かる。

第2-5-35図 資金繰りを経営課題と考えている企業と成長の段階別に見た経常利益率、負債比率の平均



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

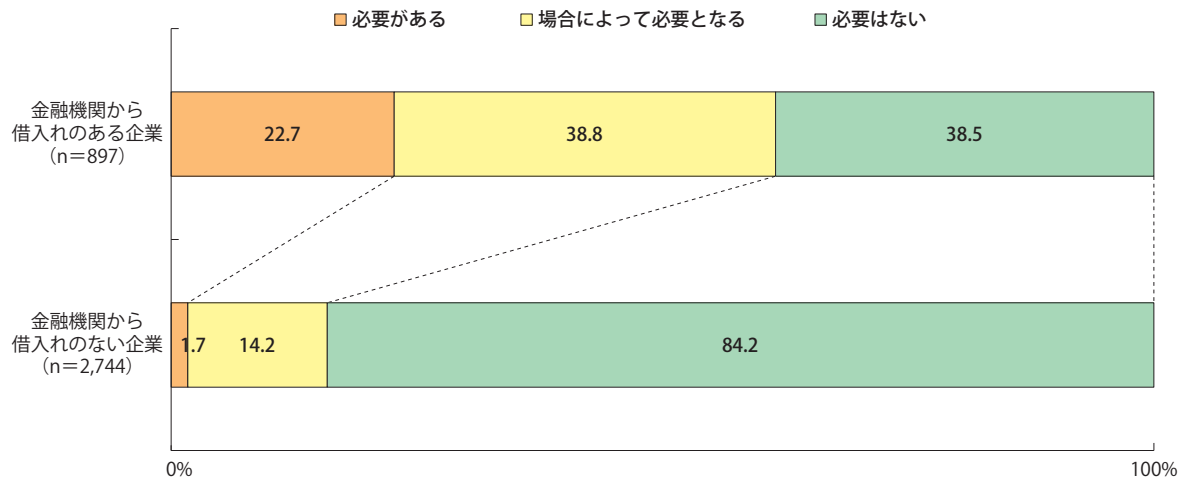
（注）経常利益率、負債比率共に▲100%～100%の範囲内にある企業を集計している。

経営課題を解決するための成長資金の必要性和調達先

次に、こうした経営課題を解決するために、今後投資を計画した際、資金調達の必要性の有無を尋ねたものが第2-5-36図である。これを見ると、現在借入れのある企業の6割超は、「必要がある」、

「場合によって必要となる」と回答しており、こうした課題解決のために資金調達が必要と考えている。他方で、現在借入れの無い企業は、「必要はない」と回答した企業が8割近くとなっており、無借金企業は今後の投資に対しても、金融機関から資金調達を行う意思が低いことが分かる。

第2-5-36図 金融機関から成長に向けた課題解決のための資金調達の意向

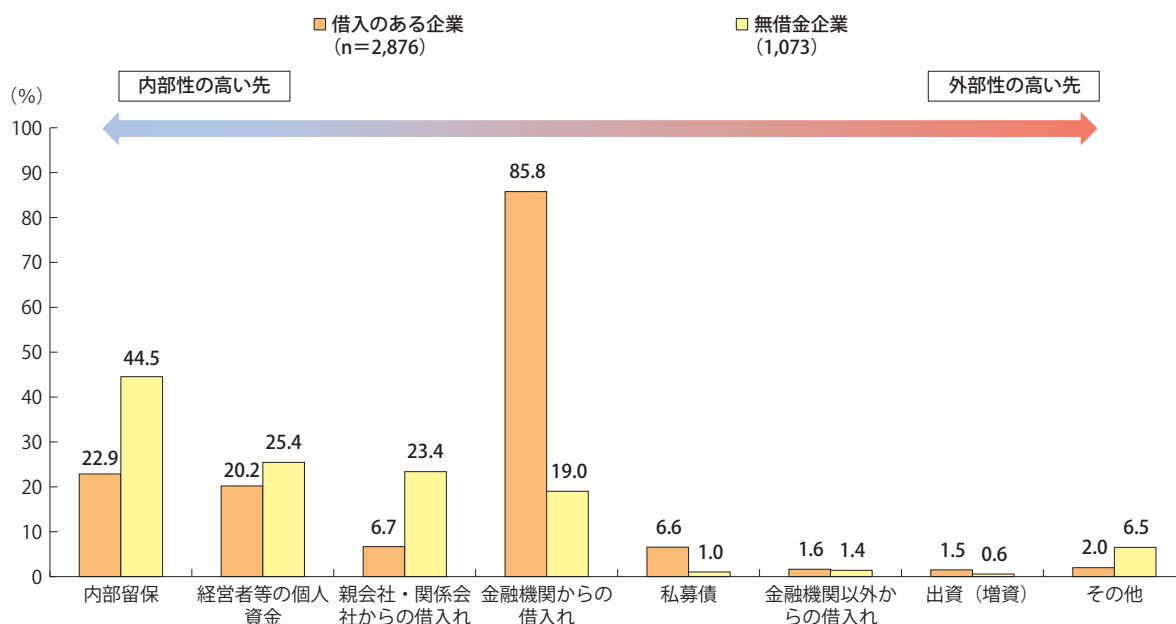


資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

こうした成長のための課題解決に向けた投資を行う際の資金調達先について見ていく。第2-5-37図は、成長のための課題解決に必要な資金の調達先を、金融機関からの借入れの状況別に見たものである。普段から金融機関から借入れを行っている企業の8割強は、資金調達先として「金融機関からの借入れ」を挙げており、次いで「内部留保」、「経営者等の個人資金」となっている。他方、金融機関からの借入れが無い無借金企業では、「内部留保」と回答した企業が最も多く、次いで「経営者等の個人資金」、「親会社・関係会社からの借入れ」となっている。このように、金融

機関から借入れのある企業は外部からの資金調達に積極的であるが、無借金企業では、内部性の高い先からの資金調達を重んじている。また、全ての企業において、「出資（増資）」と回答した企業はほとんどおらず、中小企業においては直接金融へのニーズが低く、間接金融が主流であることが分かる。このように、市場から資金を直接調達することが困難な中小企業にとっては、引き続き金融機関に対する資金調達ニーズは強いものの、無借金企業においては内部留保等の内部資金への依存度が高く、金融機関からの借入れの必要性が低いことが分かる。

第2-5-37図 成長のための課題解決に必要な資金の調達先



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

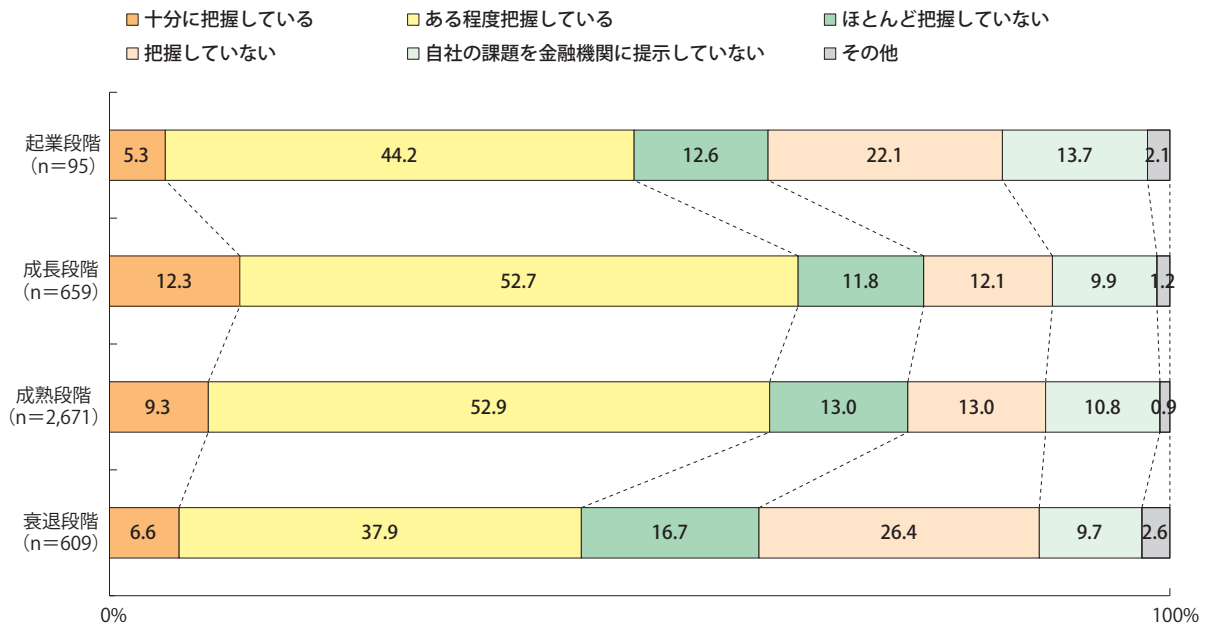
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ 企業の経営課題についての理解度

最後に企業の経営課題について、どの程度金融機関が理解しているかについて、企業側の視点より見ていく。金融機関が自社の経営課題を「十分に把握している」と回答している企業は1割程度にとどまっている（第2-5-38図）。「ある程度把握している」までを含めれば、5～6割の企業が経営課題を金融機関に理解されていると感じている。「ほとんど把握していない」、「把握していない」と回答している企業の割合は、起業段階と衰退段階の企業が高くなっている。このような企業の成長の段階に応じた経営課題への理解度の違い

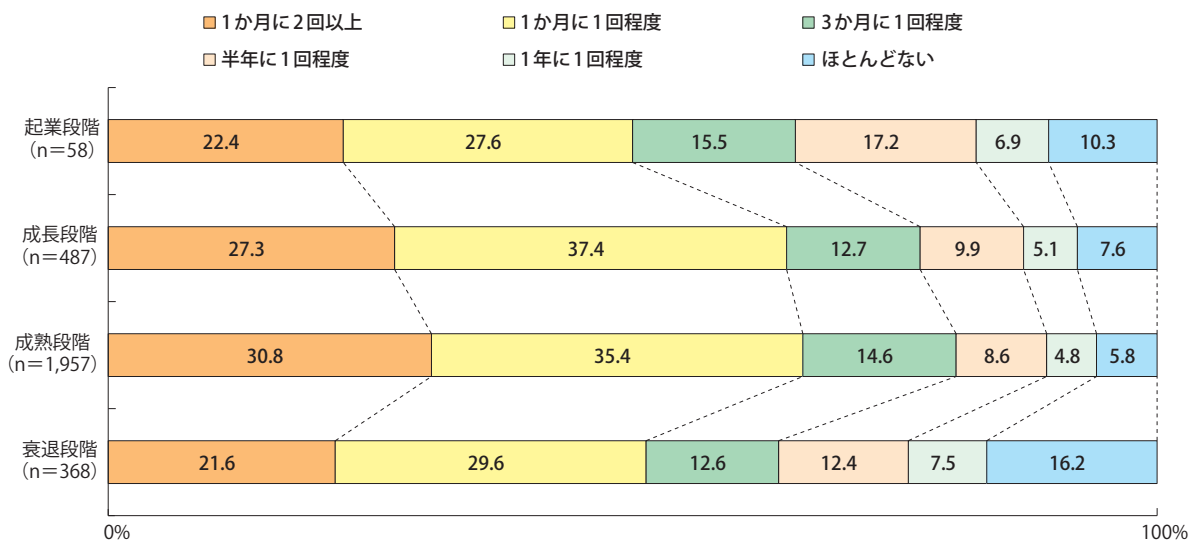
は、企業と金融機関との日常の中での接点の度合いや情報交換の内容等によって生まれてくると考えられる。第2-5-39図は、メインバンクとの面談頻度を企業の成長の段階別に見たものだが、成熟段階までは企業と金融機関との面談頻度が増加するものの、衰退段階に入ると面談頻度が減少していることが分かる。このような企業と金融機関との関係の希薄化が、経営課題の理解度の低下につながっていると推察される。以降では、こうした企業と金融機関との接点に着目し分析を進めていく。

第2-5-38図 自社の経営課題についての金融機関の理解度



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

第2-5-39図 成長の段階別に見たメインバンクとの面談頻度



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）金融機関より借入れのある企業のみ集計している。

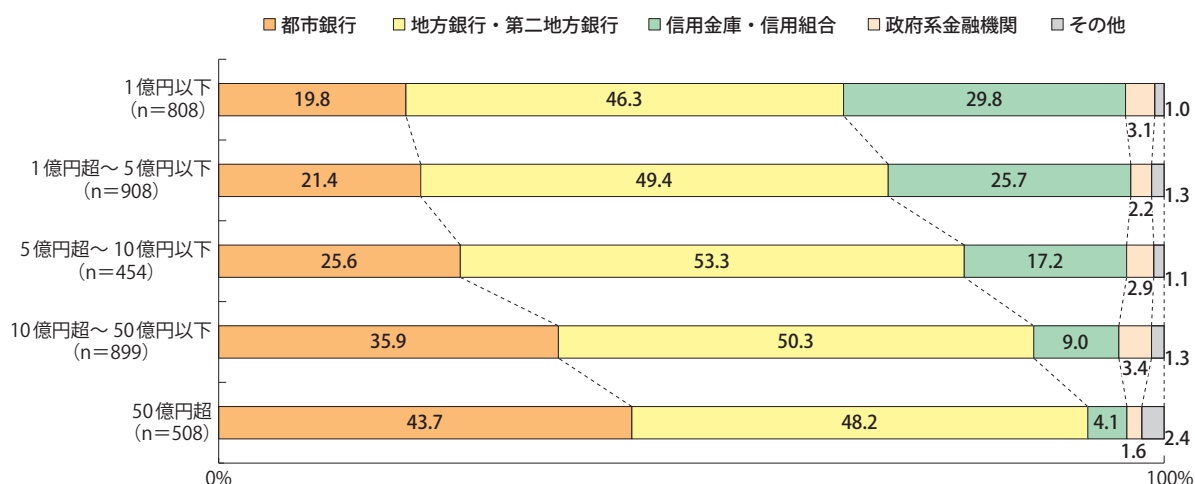
2 中小企業と金融機関との関係性

■ 中小企業と金融機関の日常の接点

ここからは、金融機関と中小企業の日常の接点について詳細に見ていく。まず、第2-5-40図は、企業の売上規模別に見た、メインバンクの業態である。「地方銀行・第二地方銀行」をメインバンクにしている企業が最も多く、その割合は企業の

売上規模が変化しても大きく変わっていない。売上規模が大きくなるにつれて、「都市銀行」をメインバンクにしている企業が増えていく一方で、「信用金庫・信用組合」をメインバンクにしている企業が減少していくことが分かる。

第2-5-40図 売上規模別に見たメインバンクの業態

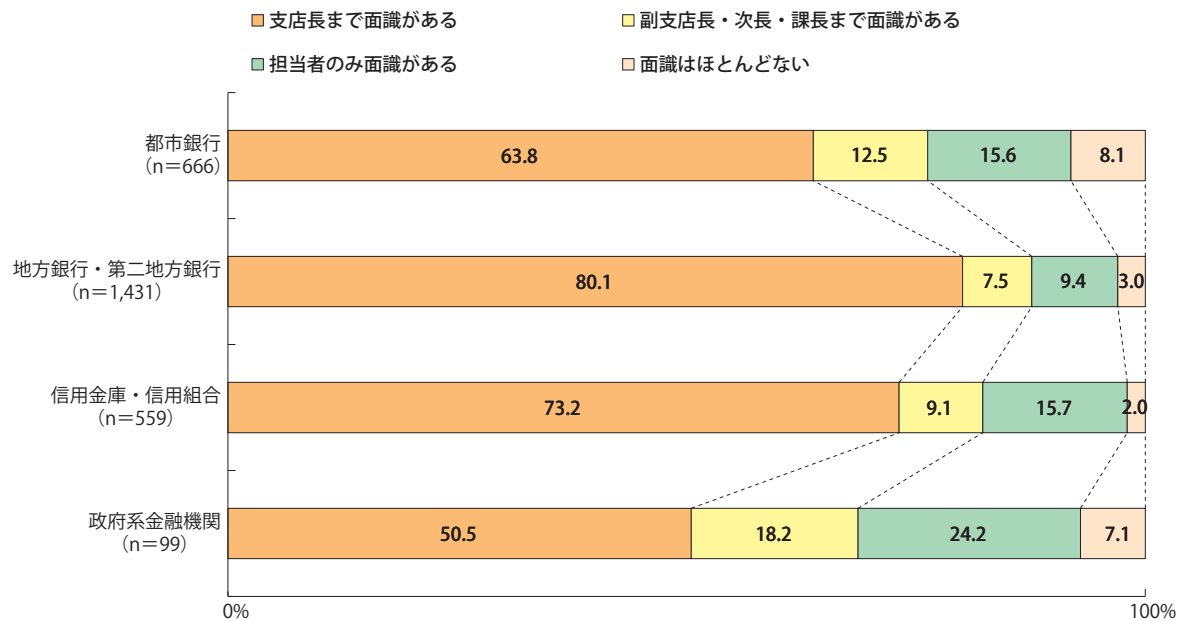


資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

次に、メインバンクの業態別に見た、メインバンクの管理職との面識について見ていく（第2-5-41図）。最も多く「支店長まで面識がある」と回答した企業は、「地方銀行・第二地方銀行」がメインバンクの企業であり、次いで信用金庫・信用組合をメインバンクにしている企業、都市銀行をメインバンクにしている企業に続く。他方で、政府系金融機関をメインバンクにしている企業の約半数は、支店長まで面識がないと回答しており、「担当者のみ面識がある」と回答した企業が

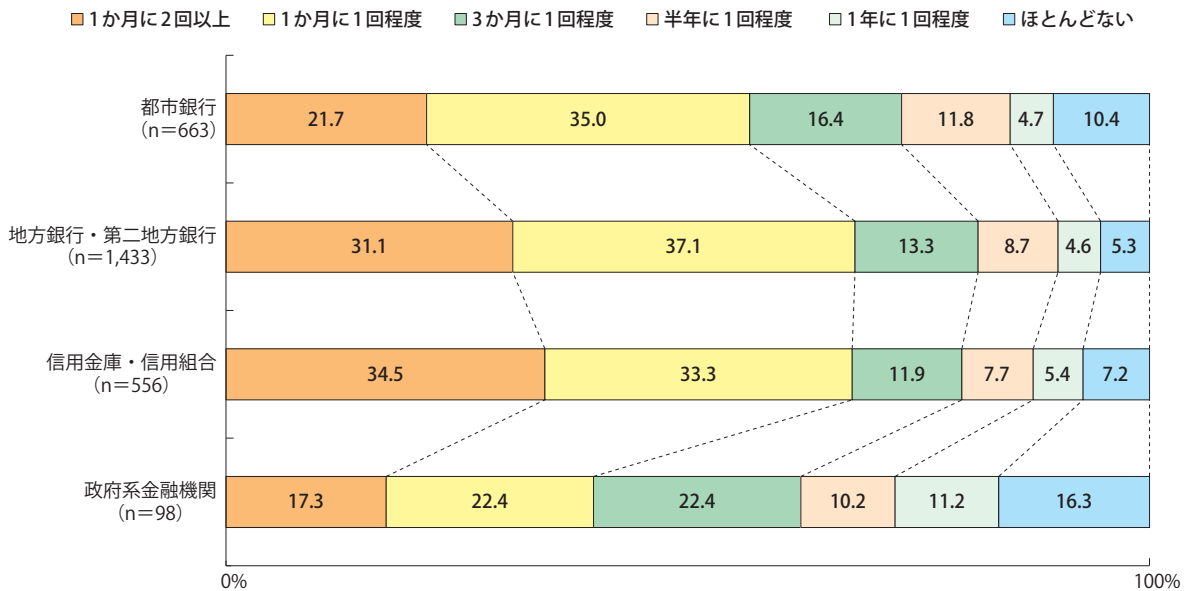
24.2%と他の業態に比べ最も高くなっている。また、メインバンクとの面談頻度を見ると、「都市銀行」、「地方銀行・第二地方銀行」、「信用金庫・信用組合」の順に、面談頻度が増加している（第2-5-42図）。また、政府系金融機関では、1か月に1度以上面談をしている企業の割合は4割を切っている一方で、他の業態では1か月に1度以上面談をしている企業の割合は5～7割であり、政府系金融機関との面談頻度は低いことが分かる。

第2-5-41図 メインバンクの業態別にみたメインバンクの管理職との面識



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 金融機関より借入のある企業のみ集計している。

第2-5-42図 メインバンクの業態別にみたメインバンクとの面談頻度



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 金融機関より借入のある企業のみ集計している。

このように、金融機関の業態によって面談頻度が異なるのは、金融機関の業態によって店舗数の差や渉外担当一人当たりの取引先数等に違いがあ

ることが原因として考えられる。都市銀行や地方銀行、第二地方銀行に比べ、信用金庫、信用組合は規模の小さな企業が多く、一つの店舗の管轄エ

リアが狭いことが理由として考えられる。第2-5-43図は、金融機関の業態別に見た店舗数等を見たものである。金融機関の数は信用金庫が267で最も多くなっているが、国内店舗数、職員数は地方銀行がそれぞれ7,491店舗、130,818人と最も多くなっている。中小企業向け貸出における渉外担当者一人当たりの取引先数、一人当たりの融資残高を見ると、金融機関の規模が小さくなるにつれ、取引先数が増加する一方で、融資残高は減少

する傾向にある。ただし、政府系金融機関については、取引先数、融資残高共に突出して高くなっている。これは、民間金融機関においては預金業務や投資信託・保険商品の取扱い等の融資業務以外の業務が多分にあるためである一方で、政府系金融機関では融資業務に特化していることや、融資業務の比率が高いことが要因として考えられる。

第2-5-43図 金融機関の業態別に見た店舗数等

(1) 金融機関の業態別に見た金融機関数、国内店舗数、職員数

	金融機関数	国内店舗数	職員数
都市銀行	5	2,732	93,416
地方銀行	64	7,491	130,818
第二地方銀行	41	3,057	44,889
信用金庫	267	7,398	109,258
信用組合	154	1,709	20,120
政府系金融機関	2	252	11,339

(2) 渉外担当者一人当たりの取引先数、融資残高

	取引先数（社数）	融資残高（億円）
都市銀行	42.2	43.0
地方銀行	47.0	32.6
第二地方銀行	55.3	25.9
信用金庫	62.6	19.9
信用組合	66.1	14.4
政府系金融機関	100.6	122.6

資料：全国銀行協会、信金中金地域・中小企業研究所、全国信用組合中央協会公表資料等、中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））より中小企業庁作成

(注) 1. 金融機関数、国内店舗数、職員数は2015年3月末時点の数値を集計している。

2. 渉外担当者一人当たりの数値は、「中小企業の資金調達に関する調査」の金融機関向けアンケートのうち、支店向けアンケートより算出している。

3. 政府系金融機関は、取引先が中小企業が主体となっている（株）日本政策金融公庫、（株）商工組合中央金庫の数値を集計している。

■ 中小企業と金融機関の情報交換の状況

次に、中小企業と金融機関が面談をする中で情報交換している内容について、企業からの視点と金融機関からの視点に分けて見ていく。まず、企業が金融機関から提供を受けている情報を分析する（第2-5-44図（1））。「金融業務・金融商品に関する情報」、「地域情勢」と回答した企業が多くなっており、成長の段階別に見ると、成長段階、

成熟段階の企業が他の成長の段階より情報提供を受けている項目が全体的に多くなっている。

中小企業への情報提供を金融機関からの視点で見たものが第2-5-44図（2）である。全体的には企業側からの回答と同様に、「金融業務・金融商品に関する情報」、「地域情勢」と回答する金融機関が多い。また、「経営課題の解決策」、「業界動向」は4割を超える金融機関が回答しているもの

の、この点は中小企業の回答とは異なっている。

また、金融機関の業態別に見ると大きく異なる部分があり、「地域情勢」は地方銀行・第二地方銀行、信用金庫・信用組合で多く、「(地域外の)国内情勢・金融情勢」は都市銀行、政府系金融機関で高くなっている。また、国際情勢は都市銀行のみ突出して高くなっている。さらに、「業界動向」については都市銀行、地方銀行・第二地方銀行、信用金庫・信用組合で高い一方で、「公的施策の情報」は政府系金融機関のみが突出して高くなっている。このように、金融機関の業態によって、カバーしている地域や業種等が異なるため、それぞれの金融機関が得意とする情報提供がなされている状況がうかがえる。このため、企業が金融機関から情報収集する際は、その情報を得意とする金融機関から収集することが有効であると考えられる。

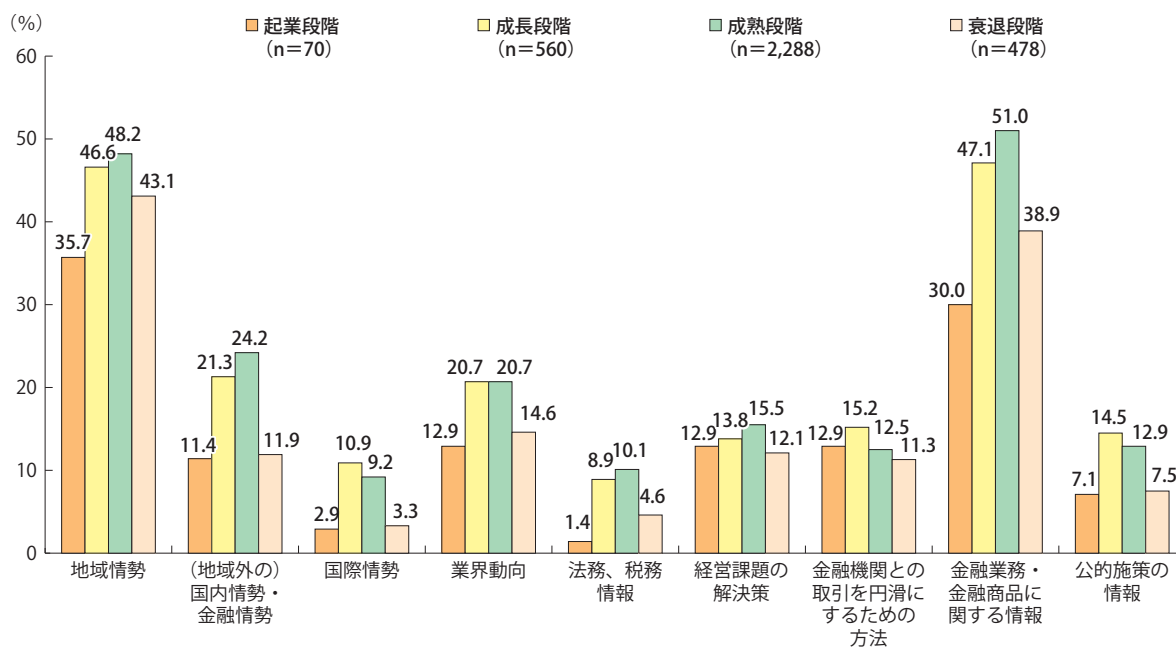
次に、企業から金融機関へ提供している情報を分析する。まず、企業の視点から見ると、「財

務・収支の状況」と回答した企業が最も多く、次いで「事業の将来見通し」となっている。また、「経営課題」の情報を提供している企業は、3割に満たず、明示的に経営課題を金融機関に提示している企業は少ない(第2-5-45図(1))。

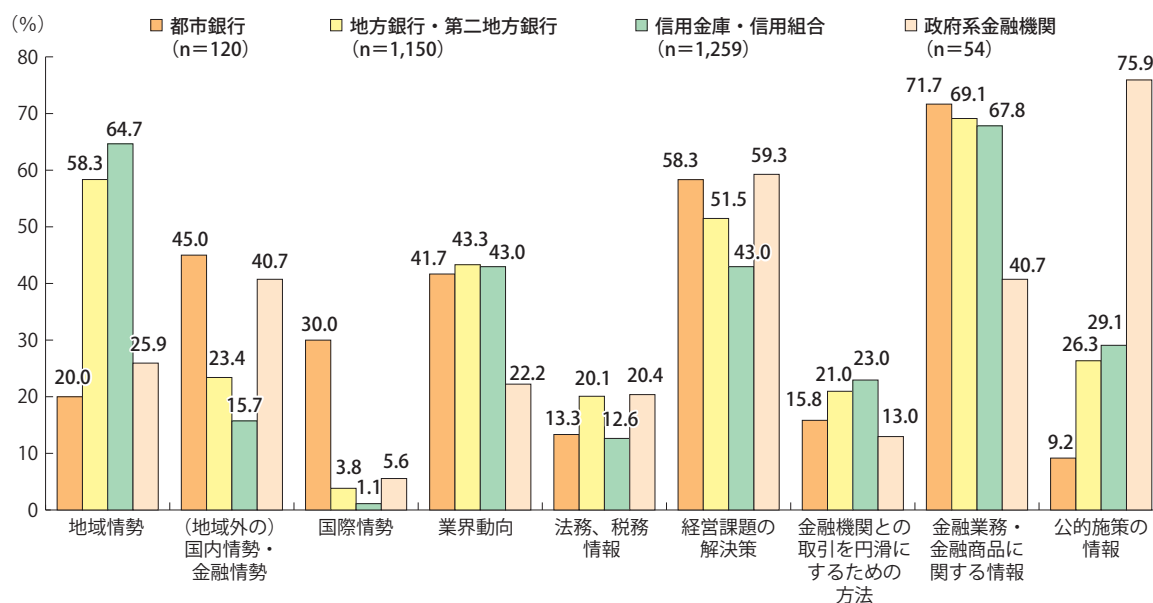
続いて、金融機関からの視点を見ると、「資金ニーズ」と回答した金融機関の割合が最も高く、次いで「財務・収支の状況」、「競合他行の動向」となっている(第2-5-45図(2))。「資金ニーズ」や「競合他行の動向」は、企業の回答と乖離があるが、金融機関は企業との会話の中で自然と企業の資金ニーズを把握しており、企業にとっては情報を提供していると意識していないためと考えられる。また、金融機関の業態別に見ると、政府系金融機関は「財務・収支の状況」と回答した割合が100%に近くなっている。また、「経営課題」を確認している金融機関は、都市銀行と政府系金融機関の割合が他の業態に比べて高くなっている。

第2-5-44図 企業が金融機関から収集している情報

(1) 企業が金融機関から収集している情報



(2) 金融機関が企業に提供している情報

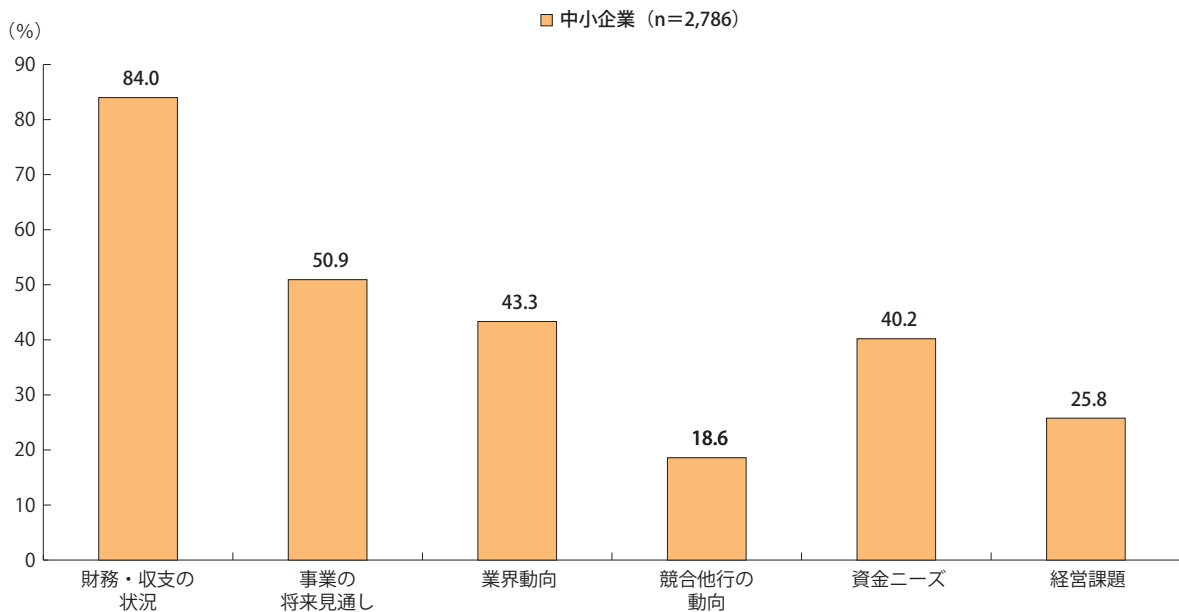


資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

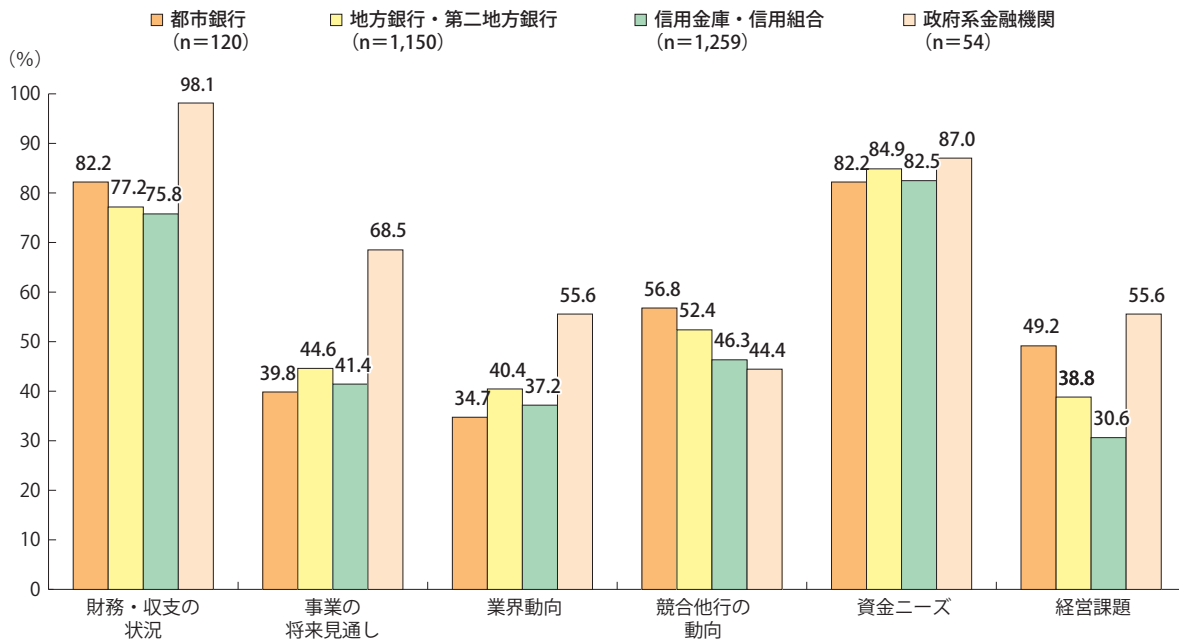
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-5-45図 企業が金融機関に提供している情報

(1) 企業からの視点



(2) 金融機関からの視点



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 1. 金融機関からの視点は、金融機関が企業と面談をする際に確認する情報として、「必ず確認している」と回答したものを集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ 金融機関がリスクへの備えとして企業に対応を促している取組

このように、金融機関は中小企業との日常的な

対話を行う中で、企業の特徴を掴んでいることが分かる。金融機関は多くの企業と取引をしており、他の企業と比較することで、その企業の強み

や弱みを把握することができる。金融機関は、企業に対して、把握した弱みや課題についての対応を促すコンサルティング機能を発揮することが期待されている。ここでは、企業の弱みに対する金融機関のコンサルティング機能を発揮する行動として考えられる、金融機関がリスクへの備えとして企業に対応を促している取組を見ていく（第2-5-46図）。

金融機関全体の傾向を見ると、「新たな販売先の確保」、「事業を承継する人材の確保」等、企業が経営課題として挙げている販路の開拓や事業承継について、対応を促している金融機関が多いことが分かる。

金融機関の業態別に傾向を見ると、「外部専門家・機関との連携」は、信用金庫・信用組合や政府系金融機関で高くなっており、企業の経営課題

を自社のみで解決できない場合、他者との連携を積極的に進めようとする様子が見えてくる。

「為替・金利変動に対するヘッジ」は、都市銀行で高く、これは経済環境や金融環境の変化によって生じる為替や金利が変動するリスクに対して、都市銀行では金融派生商品（デリバティブ商品）を進めることで、具体的な解決を提示できることが理由として考えられる。

「保険の活用」は地方銀行・第二地方銀行や都市銀行において高く、これは地方銀行や都市銀行では店舗網や人員の多さを背景に、自社の系列の保険会社等と提携し、提案の幅を広げていることが背景にあると考えられる。

これらをまとめると、金融機関は業態の特性等を活かし、自らが得意な分野において、リスクへの備えとしての対応を促していることが分かる。

第2-5-46図 金融機関がリスクへの備えとして企業に促している取組

	全体 (n=2,946)	都市銀行 (n=121)	地方銀行・ 第二地方銀行 (n=1,226)	信用金庫・ 信用組合 (n=1,540)	政府系 金融機関 (n=55)
工場や店舗等の耐震・防火対応	11.3	9.9	17.1	5.8	38.2
工場や店舗等の拠点分散	5.3	9.9	8.8	1.9	14.5
工場内等のレイアウトの見直し	7.2	3.3	7.7	6.9	12.7
物流ルートの見直し	8.5	16.5	9.8	6.9	7.3
品質管理体制の強化	16.0	14.9	19.5	13.2	20.0
社内システムのセキュリティ強化	8.4	14.0	12.2	4.7	16.4
社内管理体制の強化	32.5	55.4	38.2	25.5	50.9
業務手順の見直し	10.8	9.1	13.0	9.4	7.3
従業員の多能化	10.1	9.1	9.8	10.2	16.4
従業員の意識改革	25.3	13.2	20.1	30.7	18.2
従業員の年齢構成の適正化	10.2	5.0	9.1	11.3	16.4
専門知識を持った従業員の採用	7.7	5.0	9.4	6.6	7.3
事業を承継する人材の確保	61.8	66.1	66.5	57.5	72.7
外部専門家・機関との連携	49.7	33.9	48.5	51.6	60.0
新たな販売先の確保	67.1	62.0	70.2	65.1	61.8
仕入先の複線化	20.7	24.0	25.5	16.6	18.2
販売先の分散化	43.8	33.1	45.1	43.9	36.4
取引条件の適正化	28.5	18.2	30.1	27.7	36.4
為替・金利変動に対するヘッジ	19.1	50.4	33.9	3.8	40.0
保険の活用	30.9	45.5	56.1	10.2	20.0
自社の計数管理体制の強化	39.7	31.4	44.2	35.9	63.6
中期経営計画の作成	46.9	45.5	49.1	43.6	96.4

資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 1. 50%以上の項目を赤で網掛けし、10%以下の項目を青で網掛けしている。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

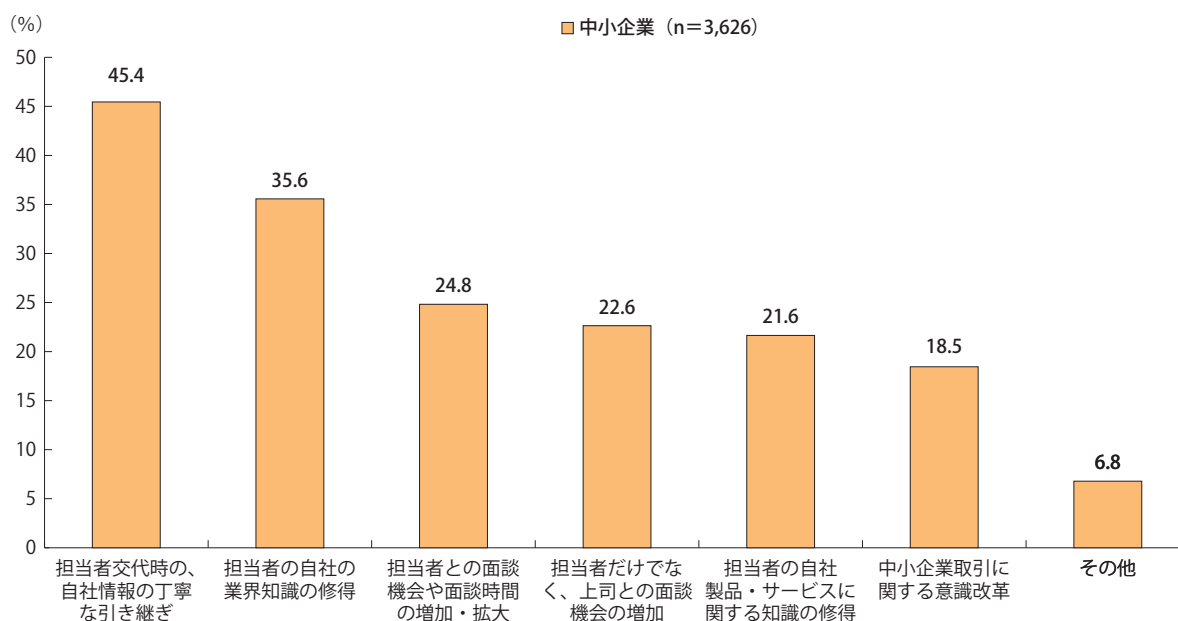
■ 企業と金融機関の関係性強化に向けた課題
最後に、企業と金融機関の関係性強化に向けた

課題について見ていく。第2-5-47図は、企業が、金融機関が企業との接点を深めるために必要だと

考えていることを見たものである。「担当者交代時の、自社情報の丁寧な引き継ぎ」、「担当者の自社の業界知識の修得」の項目が高くなっている。日常の取引の中で蓄積された企業の情報を金融機関内部で綿密に引き継ぎを行い、担当者が企業の属する業界の知識を深めることで、企業の動向や将来見通し等の更に一步踏み込んだ情報提供が可能

になると考えていると推察される。また、「担当者との面談機会や面談時間の増加・拡大」の項目は、企業の成長の段階が進むにつれて低下する傾向にあり、起業段階や成長段階の企業には、金融機関が自社との面談機会を増やし、事業内容の知識を深めて欲しいという意向があることがうかがえる。

第2-5-47図 中小企業が考える、金融機関との接点を深めるために必要なこと



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-5-1

株式会社エルテス（東京都港区）

事業内容を丁寧に説明することで、金融機関との良好な関係を構築している企業

東京都港区に本社を構える株式会社エルテス（従業員70名、資本金5億489万円）は、Webリスクマネジメントのコンサルティングを行う企業である。具体的には、インターネット上の批判・誹謗中傷等の否定的なコメントの殺到（いわゆる「炎上」）といったソーシャルリスクを検知し、SNS¹³をはじめとするビッグデータから、顕在化したソーシャルリスクに対して講ずべき対策を提案するサービスを展開している。また、内部要因による情報セキュリティ事故予防に着目した内部不正検知サービスも提供している。

2013年に現在本社のある港区に移転した際に、みずほ銀行新橋中央支店と取引を開始し、他の金融機関からの過去の借入れを条件のよいものに組み直した。取引を開始する際には同社は赤字であったものの、同社のビジネスモデルを丁寧に説明することで、同行からの理解を得られた。

同社が自社のビジネスモデルを説明する際には、社長のアイデアを理解してもらうための場を何回も設定し、どのようなものを作って、どのように回収するのか、会社としての今後の方針を丁寧に説明した。また、同社が計上した赤字が一過性のものであることについての理解しやすい説明資料を作成し、銀行内の稟議書に添付してもらい、読めば理解してもらえるように工夫した。こうした守りとしての「黒字体質の説明」と、攻めとしての「社長による事業説明」を実施することで、同社のビジネスモデルを同行に理解してもらった。

同社の菅原貴弘社長は金融機関との取引について、「一般的に『銀行は中小企業にお金を貸してくれない』との批判があるが、伝え方が間違っているケースが結構あるのではないかと。銀行の言葉に直して説明することが重要であり、思いだけを語ってもなかなか伝わらない。」と語り、金融機関が企業の事業内容を理解できないことにつ

て、企業側にも改善すべき点があると指摘している。

こうした自社についての丁寧な説明を行う姿勢が、同行を介したビジネスマッチングにも効果を表している。同社では、自社の事業が目に見えないサービスであるため、任せきりでは銀行としても対応できないことを理解している。そのため同社への理解を更に深めるための戦略会議に参加してもらい、受注に成功した例や、顧客へのアプローチ方法等、成功した営業手法を共有し、狙っている業界・業種などを示している。そうすることで、銀行としてもマッチング先を探すことが容易になり、顧客紹介が商談に繋がる頻度が高くなっている。

このように、企業が金融機関との関係性を深めるには、同社が取り組むように、自社の事業を丁寧に説明することが重要である。そうした取組が、金融機関による企業の深い理解、さらに、金融機関による精度の高い経営支援サービスの提供につながり、企業の収益力を高めると期待される。



同社の菅原社長がフォーラムで講演する様子

13 「SNS」は、ソーシャルネットワーキングサービス（Social Networking Service）の略で、登録された利用者同士が交流できるwebサイトの会員制サービスのことを指す。

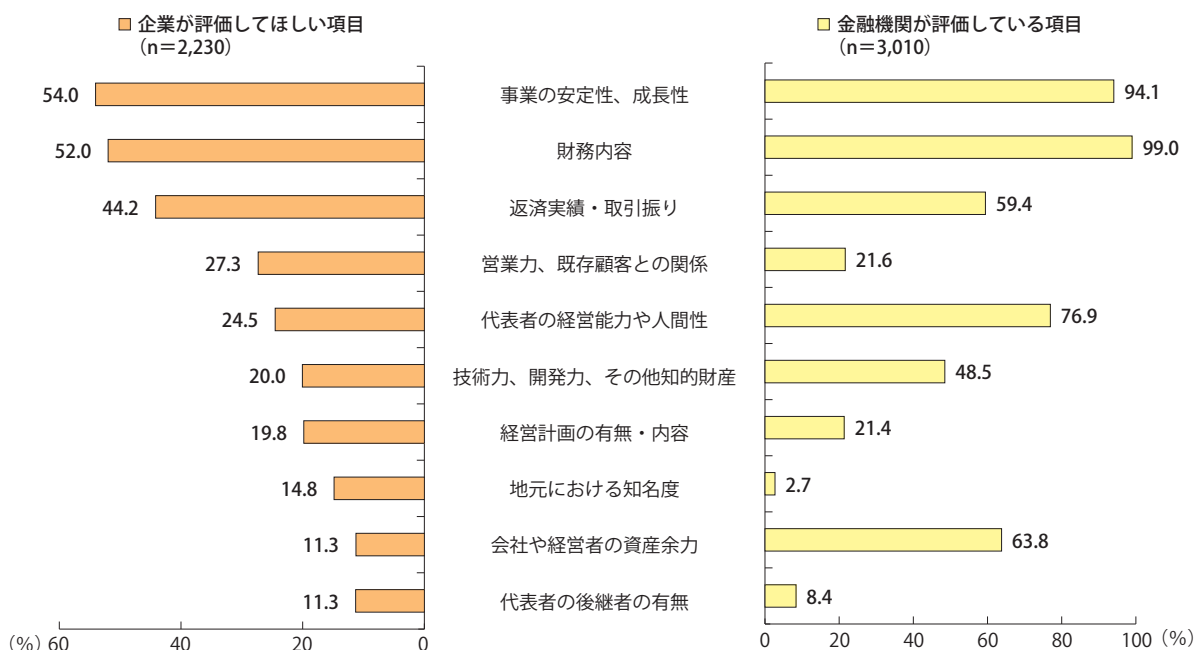
3 事業性評価の必要性

■ 融資判断時に考慮する項目

ここからは、金融機関による中小企業への貸出行動について、さらに詳細に見ていく。第2-5-48図は、金融機関が中小企業に融資する際に考慮している項目と、中小企業が金融機関から融資を受ける際に、担保・保証以外に考慮して欲しい項目とを見たものである。中小企業、金融機関共に、「財務内容」、「事業の安定性、成長性」の項目が上位二つを占めており、回答が一致してい

る。中小企業は、次いで「返済実績・取引振り」、「営業力、既存顧客との関係」が回答されている一方で、金融機関は「代表者の経営能力や人間性」、「会社や経営者の資産余力」と回答している。このことから、中小企業は自社と取引先や金融機関との取引振りを重視している一方で、金融機関は経営者の資質等を重視していることが分かり、両者の視点に違いが見られる。

第2-5-48図 金融機関が担保・保証以外に考慮している項目と企業が担保・保証以外に考慮して欲しい項目



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）1. 上記項目のうち、企業は複数回答し、金融機関は上位5位までを回答している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

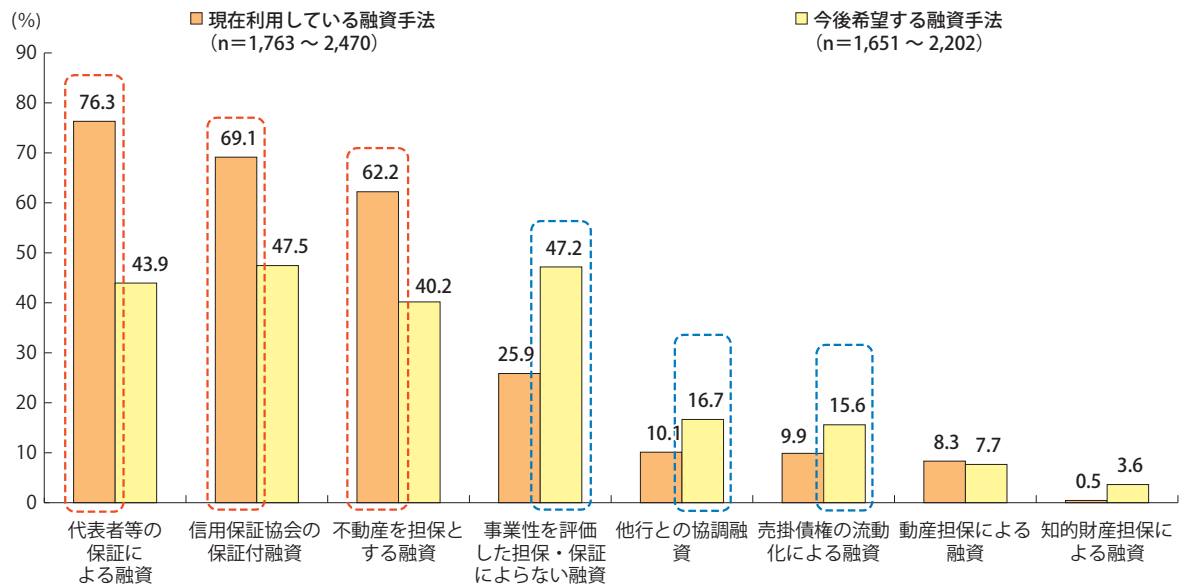
■ 融資手法の利用状況と今後の利用希望状況

次に、中小企業が利用している融資手法等を見ていく。第2-5-49図は、中小企業が現在利用している融資手法と、今後借入れを希望する融資手法を見たものである。これを見ると、現在利用しているものは、「代表者等の保証による融資」が最も多く、次いで「信用保証協会の保証付融資」、

「不動産を担保とする融資」となっている。今後借入れを希望する融資手法は、「信用保証協会の保証付融資」、「事業性を評価した担保・保証によらない融資」（以下、「事業性評価に基づく融資」という。）が高くなっている。このことから、信用保証協会の保証付融資へのニーズは根強いものがあるが、現在の利用度合いとの比較を見ると、

事業性評価に基づく融資へのニーズが強まっていることが分かる。

第2-5-49図 企業が現在利用している融資手法と今後借入を希望する融資手法



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

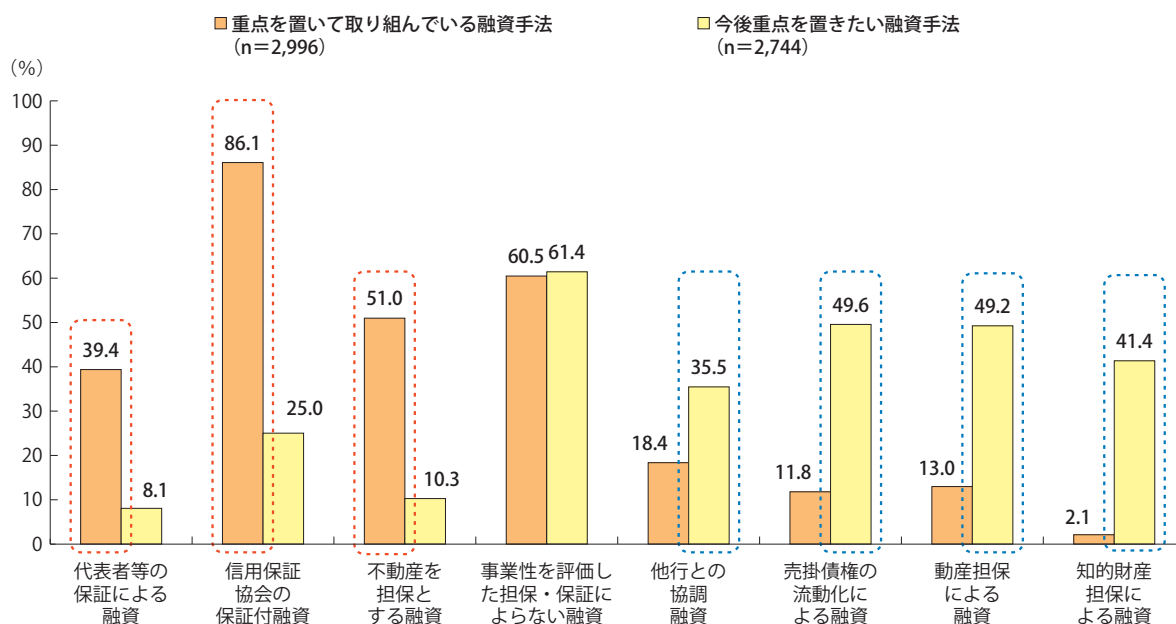
(注) 1. 金融機関から借入れのある企業のみを集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

続いて、第2-5-50図は、金融機関が現在重視している融資手法と、今後重点を置きたい融資手法について見たものである。これを見ると、現在は「信用保証協会の保証付融資」を最も重視しており、次いで「事業性を評価した担保・保証によらない融資」、「不動産を担保とする融資」となっている。また、今後重点を置きたい融資手法としては、「事業性を評価した担保・保証によらない

融資」が最も高く、次いで「売掛債権の流動化による融資」、「動産担保による融資」と続いている。

このことから、現在は信用保証協会を利用しつつ、事業性評価に基づく融資にも力を入れているが、今後は事業性評価に基づく融資により重点を置きたいという意向が見られ、今後の中小企業のニーズと金融機関の方針が合致している。

第2-5-50図 金融機関が現在重視している融資手法と、今後重点を置きたい融資手法



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 1. 上位5つまでを集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

このように、中小企業には融資を受ける際に担保・保証以外では事業の成長性や営業力等の事業性を評価して欲しいという意向がある一方で、金融機関では営業力よりも会社や経営者の資産余力を与信判断材料として重視する傾向にあり、企業と金融機関との間に意識のずれがある。ただし、今後の融資手法については、企業では事業性評価に基づく融資への期待度が高く、金融機関では事業性評価に基づく融資を推進する意向があることから、今後は企業と金融機関が双方の意識のずれをすり合わせながら、事業性評価に基づく融資を進めていくことが期待される。

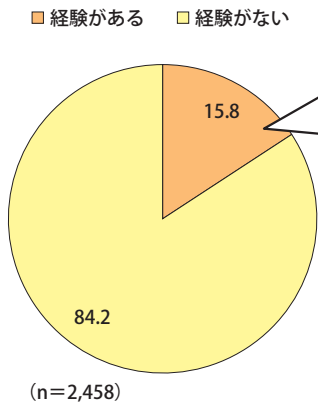
金融機関が企業の投資計画への融資を断る理由

第2-5-51図は、企業が経営課題を解決するための投資計画を金融機関に相談し、その計画への

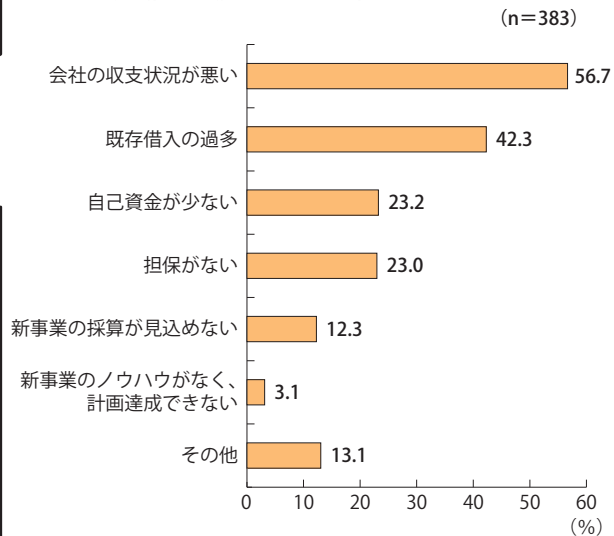
融資を断られた経験について見たものである。全体の15.8%の企業が金融機関からの融資を断られた経験があると回答している。また、その理由を見ると、「会社の収支状況が悪い」が56.7%、「既存借入の過多」が42.3%と、既存事業の状況を理由に支援を断られた企業が多く、「新事業の採算が見込めない」が12.3%、「新事業のノウハウがなく、計画達成できない」が3.1%となっており、新規事業の内容を理由に融資を断られた企業は少ないことが分かる。このことから、金融機関が企業の新規投資への融資を審査判断する際、新規事業の投資計画の内容よりも既存事業の収支状況や財務状況を重視していることが分かる。このため、優れたアイデアをもとにした投資計画であっても、企業の収支状況や財務状況が悪ければ、金融機関より融資を受けることが難しい状況であることが分かる。

第2-5-51図 経営課題の解決に向けた投資計画を金融機関に断られた経験

(1) 経営課題の解決に向けた投資を計画した際、金融機関に支援を断られた経験



(2) 金融機関が支援を断った理由



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

事例 2-5-2

株式会社旅籠屋（東京都台東区）

積極的な情報開示により、代表者の個人保証なしに資金調達を行う企業

東京都台東区の株式会社旅籠屋（従業員150名、資本金1億円）は、ミニホテル「ファミリーロッジ旅籠屋」52店舗の経営と運営を行う企業である。アメリカのモーテルスタイルの素泊まりのホテルで、主としてマイカー旅行者の利用を想定している。同社のホテルは付加価値を極力省いており、食堂やレジャー施設等の宿泊以外のサービスは提供していない。そのため、ホテルのスタッフは基本的に正社員が2名のみであり、フロント業務から部屋の清掃まで全ての業務を担当している。こうした余計なサービスをしないという方針が利用者から支持され、利用者の6割ほどがリピーターとなっている。

同社のホテルの大部分は、借上直営方式を採用しており、土地のオーナーに建設費用を負担してもらい、20年間借り受ける。設立当初は実績と信用力が不足しているため借上直営方式に応じるオーナーがいるはずもなく、1995年に自己資金で最初のホテルを立ち上げたが、銀行からは相手にされなかった。そんな折にグリーンシート銘柄制度¹⁴を知り、社内体制を整え、1999年12月にグリーンシート銘柄への登録を果たし、公募増資により約1億円の資金調達を達成した。また、2000年に中小企業金融公庫（現、（株）日本政策金融公庫）から成長新事業育成特別融資を受けたことで、金融機関との関係が構築されていった。さらに、同社の売上が好調に推移し、滞りなく返済を続けていたことや、グリーンシート銘柄に登録されたことが同社の信用力を向上させ、2000年12月に初めてプロパー融資を受けることができた。

初めて借上直営方式の店舗を実現したのは2001年の沼田店だったが、これまでの所有直営方式、借地直営方式とは必要な資金の性質に変化があった。これまでの方式では土地や建物が自社所有であり、多額の資金が必要であったが、借上直営方式では設備投資は少額であり、冬場の閑散期に必要な運転資金が主流となった。

その後も新規出店を継続するとともに規模を拡大させていき、2009年頃から取引のある金融機関に経営者個人の連帯保証（以下、「個人保証」という。）なしでの借入れを申し出るようになった。しかし、再三の申し入れにもかかわらず、金融機関からの対応が変わらなかった。しかし、2011年10月に同社が東京商工会議所の「勇気ある経営大賞¹⁵」で優秀賞を受賞したことで風向きが変わった。同社の事業が第三者から認められ、これまで取引の

なかった金融機関が営業に来るようになった。これらの新しく営業にきた金融機関に対して、個人保証無しの借入れを提案したところ、応じる金融機関が出てきた。その結果、4行の新しい金融機関と個人保証無しの取引関係が成立したが、それまで長年取引のあった3行は依然個人保証無しの貸出に応じなかった。同社の代表取締役の甲斐氏は、「これまで取引のなかった金融機関が新規の融資を行う際に慎重になるのは分かるが、それまで長年取引のあった金融機関が個人保証無しの融資に応じず、慎重な姿勢を固持したのは残念だった。」と語る。経営者個人による債務保証は、企業が健全に発展する意欲を阻害するものであり、長年取引をしている金融機関こそ、企業の事業をよく理解しており、個人保証無しというリスクを取ることができるのではないかと甲斐氏は考えている。最初取引のあった金融機関3行とは一時期全ての取引がなくなってしまったが、2015年に個人保証無しでの取引が復活し、甲斐氏が思い描く金融機関との取引関係が構築された。

こうした金融機関との個人保証によらない融資の関係が構築されたのは、積極的な情報開示と第三者からの顕彰が同社の信用力を高めたことにある。同社はグリーンシート登録銘柄であることによる法定の開示項目に加え、店舗ごとの稼働率や損益状況等の情報を自主的に公開している。また、税理士や監査法人がいつでも同社の財務状況を確認できるようにしてある。こうした透明度の高い経営姿勢と高い信用力を糧に、同社は潜在顧客の開拓と新規出店による全国への店舗網拡大の実現を目標とし、更なる成長投資を実施していく予定である。



2015年9月にオープンした同社の津山店

14 グリーンシート銘柄制度とは、日本証券業協会が証券会社による非上場会社の株式等を公平・円滑に売買するために、平成9年7月からスタートさせた制度。非上場企業への資金調達を円滑にし、また投資家の換金の場を確保する目的で、金融商品取引法上の取引所市場とは異なったステータスで運営されている。なお、平成30年3月31日をもって、同制度は廃止される。

15 「勇気ある経営大賞」は、厳しい経営環境の中で勇気ある挑戦をしている中小企業またはグループを東京商工会議所が顕彰する制度。革新的あるいは創造的な技術・技能やアイデア、経営手法等により、独自性のある製品・サービスを生み出している中小企業等を顕彰している。この制度では、過去に拘泥することなく大きな経営の舵をきる決断を下し、「大きなリスクへの挑戦」、「高い障壁への挑戦」、「常識の打破の挑戦」、「高い理想の追求」等の行動を評価している。

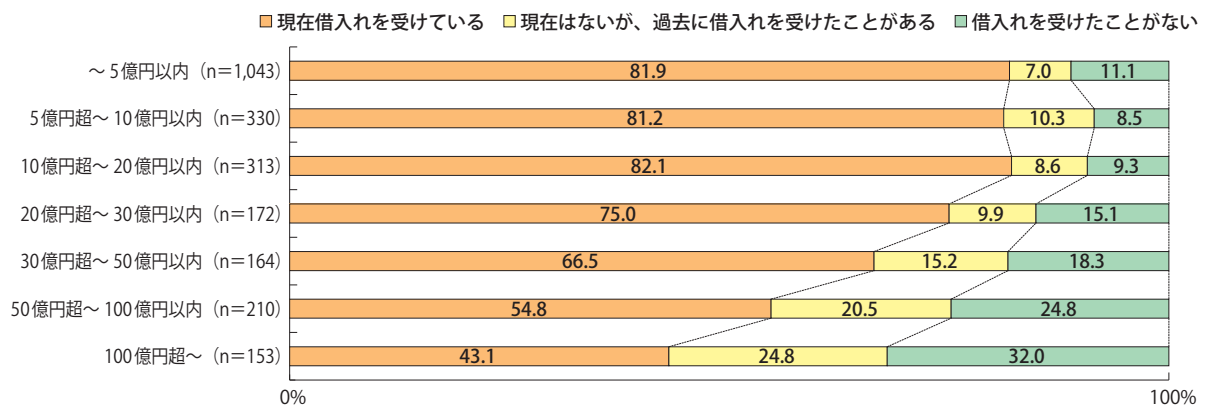
コラム 2-5-1 金融機関取引における経営者保証の動向

本文中では金融機関による企業の事業性を評価することで、過度に担保や保証によらない融資の必要性を述べているが、ここでは金融機関からの借入れにおける経営者保証の動向について見ていく。コラム2-5-1①(1)図は、企業の売上規模別に見た経営者保証を提供している企業の割合を見たものである。売上が20億円以下の企業は8割超の企業が経営者保証を提供しており、売上が増加するにつれて経営者保証を提供する企業の割合は低下するが、売上100億円超の企業でようやく50%を下回る状況にある。

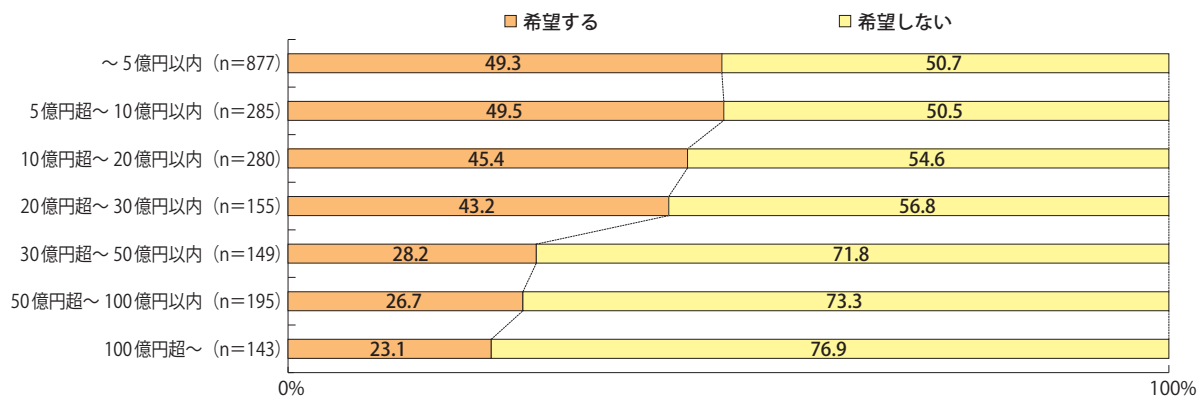
続いて今後の借入希望を見ると、全ての売上規模で経営者保証を提供した借入れを希望する企業が50%を下回っていることが分かる。また、売上の規模が拡大するにつれて、経営者保証を提供した借入れを希望しない企業の割合は高まっており、売上30億円以上の企業の70%以上は、経営者保証の提供に消極的な意向を示している(コラム2-5-1①図)。

コラム2-5-1①図 売上規模別に見た経営者保証の動向

(1) 現在の経営者保証を利用した借入の状況



(2) 今後の経営者保証を利用した借入の意向



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

(注)1. 金融機関から借入れのある企業のみを集計している。

2. 中小企業基本法上の定義による中小企業に加え、大企業も含めて集計している。

このように、借入れにおける経営者保証について、企業の利用実態と意向には大きく乖離がある。こうした経営者保証は、経営への規律付けや信用補完の効果が、資金調達の円滑化に寄与する面がある一方で、経営者による思い切った事業展開や、早期の事業再生等を阻害する要因ともなっている。こうした状況を踏まえ、「経営者保証に関するガイドライン」が策定され、2014年2月1日より適用が開始されている。

経営者保証に関するガイドラインは、経営者保証について、

- ①法人と個人の関係が明確に分離されている場合などに、経営者保証を求めないこと等を検討すること
- ②多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に破産手続きにおける自由財産99万円に加え、一定の生活費に相当する額を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること
- ③保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること

等を定め、経営者保証の弊害を解消し、企業の活力を引き出すことを目的としている。

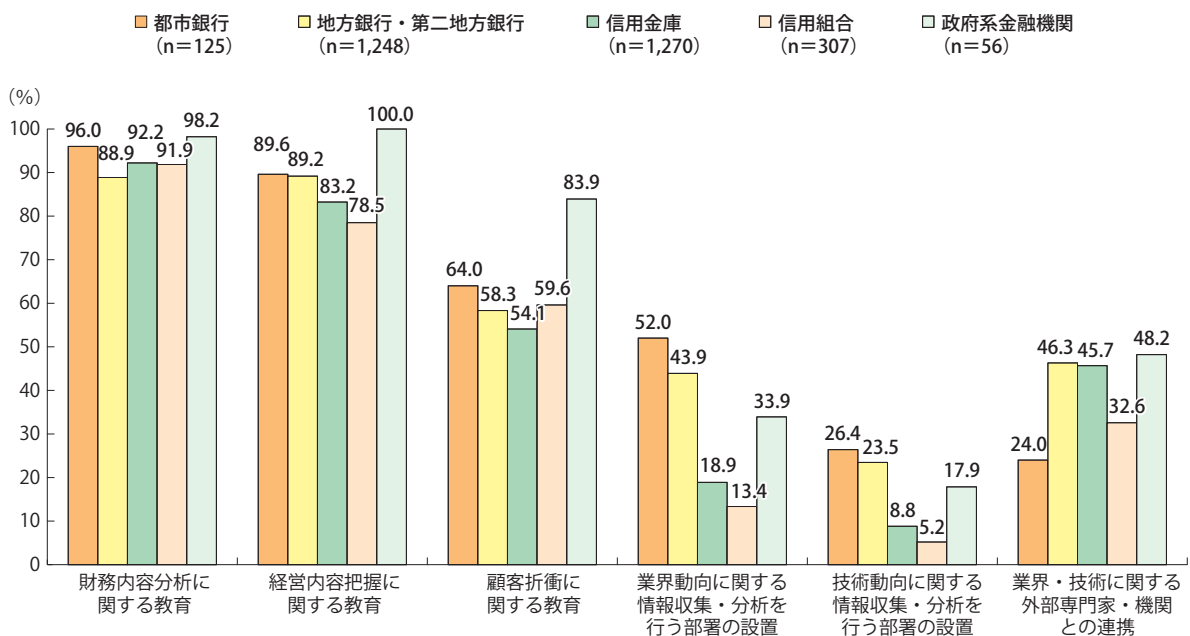
今後は、こうしたガイドラインが融資慣行として浸透・定着することが期待されている。

貸出判断力を高めるための取組とその効果

中小企業が期待している、事業性評価に基づく融資を推進していくためには、金融機関が貸出判断力を高める必要がある。第2-5-52図は、中小企業向け貸出における、金融機関の貸出判断力向上に向けた取組を見たものである。「財務内容分析に関する教育」は、ほぼ全ての業態の金融機関で行われている。「経営内容把握に関する教育」もかなり高い割合で取り組まれているが、都市銀行や地方銀行に比べ、信用金庫や信用組合では、やや低い割合となっている。また、業界動向や技術動向に関する「情報収集・分析を行う部署の設置」

置」についての取組は、金融機関の規模が大きいほどよく取り組まれており、「業界・技術に関する外部専門家・機関との連携」は、金融機関の規模が小さいほどよく取り組まれている。これは、規模が大きな金融機関ほど、専門的な部署の設置を進め、規模が小さな金融機関は外部の専門家や機関との連携により貸出判断力の向上に努めていることが推察される。業態の構造上に制約がある信用金庫や信用組合では、外部との連携が重要と考えられるが、信用組合では地方銀行や信用金庫に比べて連携の取組が低くなっている。

第2-5-52図 貸出判断力の向上に向けた取組



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

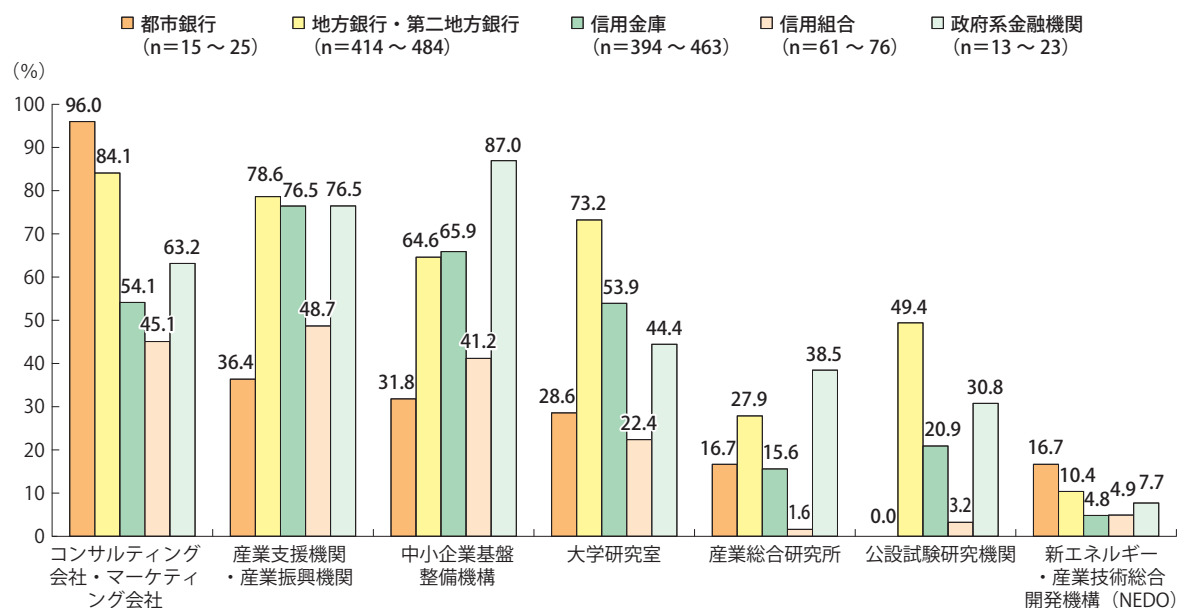
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

こうした業界や技術に関する外部専門家・機関の連携先について見たものが第2-5-53図である。金融機関の業態によって連携先が異なっており、都市銀行では、コンサルティング会社やマーケティング会社等の民間の事業者との連携が活発である一方で、信用金庫では、産業支援機関・産業振興機関や中小企業基盤整備機構等、公的な機関との連携が活発となっている。地方銀行・第二地方銀行、政府系金融機関は、項目によって差はあ

るものの、民間事業者、公的機関共に総じて連携状況が活発な様子が見える。

これらをまとめると、都市銀行、地方銀行・第二地方銀行、政府系金融機関は他社との連携状況が活発であるが、その連携先を見ると、地方銀行・第二地方銀行、政府系金融機関は民間事業者・公的機関共に連携が活発だが、都市銀行は特に民間事業者との連携が活発であることがいえる。

第2-5-53図 業界・技術に関する判断能力向上に向けた外部の連携先



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

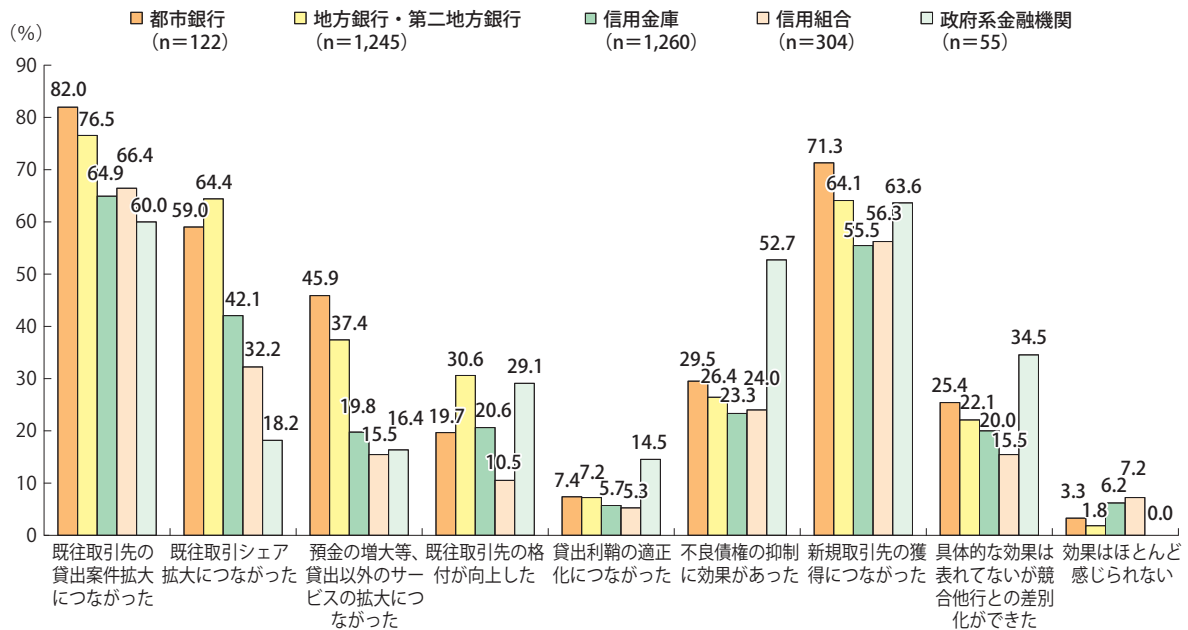
(注) 1. 第2-5-52図にて、「業界・技術に関する外部専門家・機関との連携」と回答した金融機関に対し、その連携先を集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、こうした取組の効果について見たものが、第2-5-54図である。「既往取引先の貸出案件の拡大につながった」、「新規取引先の獲得につながった」、「既往取引シェア拡大につながった」等が上位に来ており、こうした担当者の目利き能力

を高めることで、担当先と既存の取引先との関係性が強化され、企業への貸出が増加するとともに、そうした能力が新しい取引先の獲得にも結び付いていることが推察される。

第2-5-54図 貸出判断力の向上に向けた取組により得られた効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

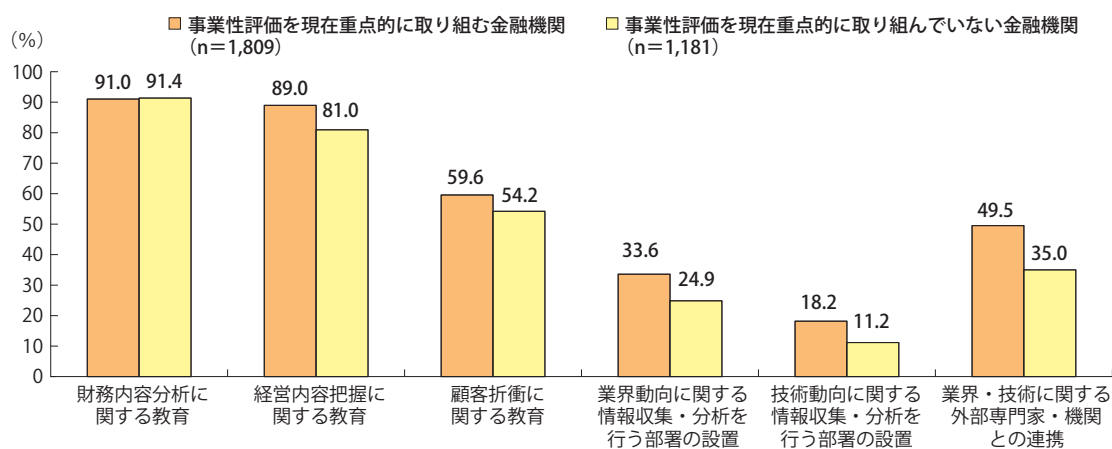
さらに、事業性評価に基づく融資への取組状況別に、貸出判断力の向上に向けた取組とその効果について見たものが第2-5-55図である。これは、第2-5-50図で見た「事業性を評価した担保・保証によらない融資」について、現在重点を置いて取り組んでいる金融機関と、そうでない金融機関別に、貸出判断力の向上に向けた取組と、その効果を見たものである。まず取組の内容を見ると、「財務内容分析に関する教育」は、あまり差が無いものの、その他の項目は事業性評価を現在重点的に取り組む金融機関の方が高く、特に、「業界・技術に関する外部専門家・機関との連携」の項目は大きく差がついており、事業性評価に基づく融資を推進するために、外部との連携によく取り組まれていることが分かる。また、こうした取

組による効果を見ると、多くの項目で事業性評価に基づく融資に重点的に取り組む金融機関の方がよく効果が出ており、現在重点的に取り組んでいない金融機関と比較すると、効果を感じている金融機関の割合の差が10%を超えるものが多くなっている。

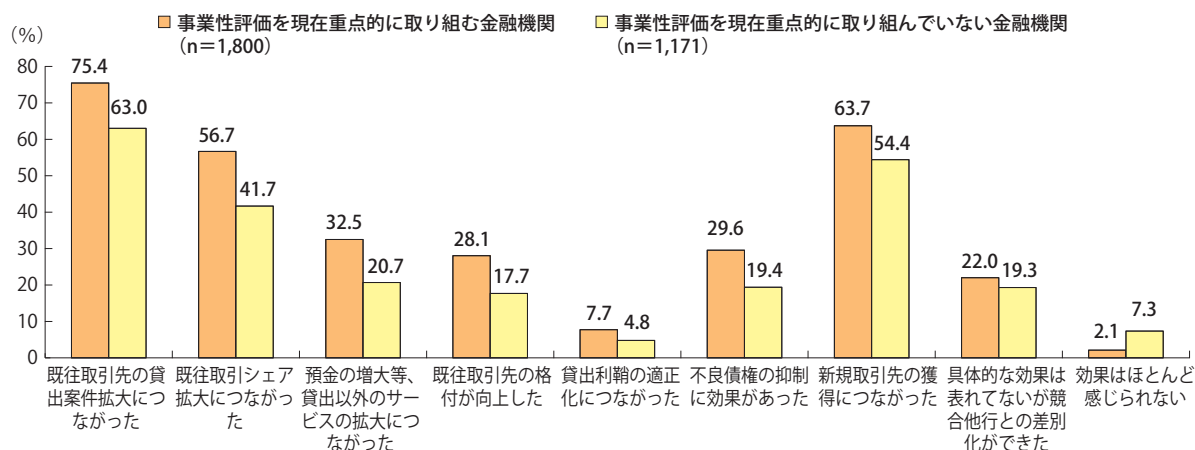
このように、事業性評価に基づく融資を重点的に取り組むために、財務内容分析に関する教育のみならず、業界動向や技術動向に関する情報収集・分析を行う部署の設置や、必要に応じた外部専門家・機関との連携等の取組が、既往取引先との取引拡大や、新規取引先の開拓等の効果につながっている。こうした中小企業が望む事業性評価に基づく融資に取り組むことが、真に金融機関に望まれていることではないだろうか。

第2-5-55図 事業性評価に基づく融資への取組状況別に見た、貸出判断力の向上に向けた取組とその効果

(1) 貸出判断力の向上に向けた取組



(2) 貸出判断力の向上に向けた取組により得られた効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-5-3

株式会社森田工務店（兵庫県丹波市）

ひょうご中小企業技術・経営力評価制度を利用し、資金調達の幅を広げた企業

兵庫県丹波市の株式会社森田工務店（従業員22名、資本金8,000万円）は、商業施設や老人介護福祉施設の建築や耐震補強等、民間工事を事業の柱とする建築工事業者である。かつては公共工事が受注の主体であったが、現在の代表取締役の小垣氏が社長に就任した2000年頃から、民間工事主体の受注に方針変換した。これは、公共投資の削減が背景にあり、同業他社も一般住宅建築を中心に多角化を進めていたが、同社は得意とする非住宅建築工事の受注の獲得に注力した。具体的には大手ゼネコンのOBを自社に迎え入れ、そのOBが持つネットワークを活用し、大手ホームセンターから店舗建築の受注を安定的に獲得できる関係性ができ、現在では静岡から熊本までの案件を受注する、広範囲の事業展開をしている。

このように同社が大手から受注できているのは、顧客が満足する水準のコストと短工期を維持しているためである。特に大手ホームセンターとの関係においては、店舗を設計する設計事務所からも信頼されており、設計事務所が頻繁に現場をチェックする必要もないことから、余計な管理コストがかからず、3社の間では深い信頼関係が構築されている。

こうした高い技術力で民間事業者からの信用も高い同社は、メインバンクとの取引関係も順調であったが、関係が悪化したことがある。メインバンクには立替払いで発生する短期の運転資金に対応してもらっていたが、多額の未回収金が発生したことにより、その工事分の資金を長期の運転資金に振り替えてもらった。その後長期の運転資金は順調に返済を進めたものの、それまで対応してもらっていた短期運転資金に対応してもらえなくなり、資金繰りに影響が出ていた。そのような状況の中で、従来から取引のあった兵庫県信用組合に短期の運転資金を申し出たところ、同組合からの資金支援を受け、その後も継続的に取引を行い、関係性が強まっていった。

2014年に同組合から「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」の紹介を受け、その制度を利用し、「技術・経営力評価報告書」の発行を受けた。この報告書には、自社の事業内容が分かりやすく記載されており、また自社の強みや弱みについても客観的に記載されている。

同社はこの評価報告書をもとに、業界における自社の位置付けが理解でき、後継者の育成や、受注先の選別等の課題があることを認識できた。こうした課題に対しては、人材採用や組織体制の整備等による後継者の育成、受注規模を維持しつつも利益率の高い受注を選別するなどの

対処をし、利益率を高める努力をしている。

また、同組合では、同社の業績が改善していたことに加え、同社の取引振りが良好であったことから、2013年度より重点的に経営支援を行う支援先と位置付けていた。しかし、同社の事業性を評価する上で建設業特有の事業性があることから、専門家の客観的な評価を参考とするため、この評価制度の活用を同社に提案をした。その結果、評価報告書により、同社は技術力、工程管理能力、営業力等の事業を展開する上で必要な基本能力が高く、バランスが良いことや、競争優位性を確認することができた。このように、同社の事業性の理解が進んだことも一因となり、同組合は、2014年8月に、新規融資に合わせて他の金融機関の借入金も含めた借入れの集約化を行い、同社の資金繰りの改善を図る大胆な支援を実施した。また、同社は、2015年2月に同組合の「技術評価支援融資」を活用し、新規に運転資金を調達した。このような支援を経て、同組合は旧来のメインバンクに代わり、同社の新しいメインバンクとして良好な関係を築いている。

小垣社長は、メインバンクとの付き合いについて「以前、旧来のメインバンクの理事長を訪問した際に、同社が他府県の受注を獲得することに疑問を呈する発言を受けたことがある。旧来のメインバンクとは創業以来の付き合いであり、自社のことを全て理解していると思っていたが、事業展開に対する基本的な考え方にすれ違う部分もあったのかもしれない。」と振り返る。さらに、「兵庫県信用組合からは、公的資金の利用や評価制度の利用等、様々な情報を得ている。こうした情報提供のレベルの差は、ものの見方の基準・スタンスが旧来のメインバンクとは大きく違っているからだろう。」と、金融機関によって得られる情報の違いが大きいことを指摘している。

同社では評価報告書の取得をきっかけに、資金調達の幅が拡大したことに加え、同組合のアドバイスにより、経営改善計画書の作成、中小企業診断士協会からの専門家派遣の受入れ等、経営の改革に努めている。

この「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」は、企業側では自社の強みや弱みを客観的に理解し、経営の改善に努められること、金融機関側では企業の事業性をより深く理解できることがメリットとして挙げられ、企業と金融機関の相互理解を深める効果があると考えられる。このような第三者による事業を評価する仕組みは、企業側、金融機関側にとってもニーズが高まると予想される。

2. 技術・経営力評価結果

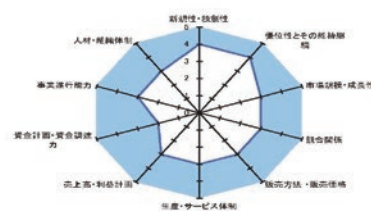
																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

4

3. レーダーチャート

① 大企業・ 金融機関	② 評価コメント				
	①現在の技術は、従来の技術と比較して、より高度である。従来の技術と比較して、より高度である。 ②当社は半導体レーザー光源の半導体レーザー光源の設計・製造・販売を行っている。当社は半導体レーザー光源を主に扱う。従来の光源からレーザー光源へと移行する。半導体レーザー光源に内蔵している半導体レーザー素子の寿命が長い。 ③図1 半導体レーザー光源（図1は1mm×1mm程度の大きさ、内部は、レーザー素子とレンズ、電流制御回路が内蔵されている） ④図2 半導体レーザー素子の寿命試験（6ヶ月間の試験） ⑤図3 レーザーによる加工（レーザーによる加工）				
	⑥当社の製品は、従来の製品と比較して、より高度である。従来の製品と比較して、より高度である。				
評価点数	5	4	3	2	1

3. レーダーチャート



9

技術・経営力評価報告書のサンプル

事例 2-5-4 呉信用金庫（広島県呉市）**（公財）ひろしま産業振興機構との連携により、積極的に事業性評価に基づく融資に取り組む信用金庫**

広島県呉市に本店を構える呉信用金庫は、行政との積極的な連携により、中小企業の事業性評価に基づく融資を積極的に推進している金融機関である。

同金庫の営業基盤地域となる呉市は、臨海工業都市として発展し、造船・鉄鋼・自動車関連等の製造業が集積するものづくり産業の街として栄えたが、人口の減少・高齢化や中心市街地の空洞化等によって、地場の中小企業は厳しい環境に置かれている。このような環境の中、地場の中小製造業は、これまで大手製造業からの要求を満たしてきたこともあり、隠れた技術やノウハウを持つ企業も多く、下請け依存体質からの脱却を目指して新たな成長の方向を模索している状況であった。

こうした企業の状況を踏まえ、取引先の中小企業が持つ技術力やノウハウ等の強みを発掘・評価することによって、企業の成長につながる支援や適正な資金供給を行うことが可能になると考え、兵庫県が全国に先駆けて導入した「中小企業技術・経営力評価制度」を広島県にも導入するよう、同金庫が主体となって広島県に働き掛けた。

同金庫が県に評価制度の導入を働き掛けたきっかけは、平成24年度に兵庫県の但陽信用金庫と情報交換を行ったことである。その情報交換会で、「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」と知的資産経営について紹介を受けた。情報交換会には、以前よりつながりのあった、広島県商工労働局の職員も参加し、制度を利用した顧客の声も直接聞くことができ、制度運営の具体的なイメージが構築された。情報交換会に参加した広島県の担当者が制度構築に前向きな姿勢であったこともあり、平成25年度に「広島県中小企業技術・経営力評価制度」が創設された。評価制度の運営は、公益財団法人ひろしま産業振興機構に任せ、同金庫から出向者をひろしま産業振興機構に派遣し、制度の創設に主体的に関与している。

広島県の評価制度は、兵庫県の評価制度を参考にして設計されており、専門家を企業に派遣し、企業の定性面を含んだ評価を行い、評価書を発行する仕組みは変わらない。ただし、評価制度利用にあたっての費用の補助割合が異なること、企業にヒアリングする際にひろしま産業振興機構の職員が同行すること等、独自の工夫をこらしている部分もある。

同金庫では、評価制度の創設に合わせ、独自の融資商品「中小企業技術・経営力評価融資（くれしんコアコンピタンス）」を開発し、制度の利用に合わせて企業の資金繰り支援を行っている。制度設立の平成25年から平成28年2月末までの制度の利用実績は、全ての金融機関で126件だが、約2割が同金庫によるものである。

こうした積極的な評価制度の利用には、同金庫の本部・支店が一体となった支援が欠かせない。同金庫の法人取引支援グループが主導となり、本部職員も帯同し、評価制度の利用が有効と考えられる先に対して制度の紹介を行っている。また、申込企業に対しては、本部職員が申込書類の作成支援を行い、営業店の負担を軽減することにより、円滑な申込を促進するなど、丁寧な対応をしている。さらに、外部評価機関が評価のためのヒアリングに企業へ伺う際には、同金庫の本部職員と営業店担当者が同行し、評価書発行後のフィードバックも同金庫の職員から実施している。そして、評価書によって明らかになった課題に対しては、ひろしま産業振興機構と連携し、専門家派遣等を行っている。このような制度利用の推進の背景には、「融資推進を前提としているわけではなく、評価制度は取引先の成長支援、課題解決支援の位置付けとして考えている。」という同金庫のスタンスにある。

この評価制度の推進により、同金庫では企業の目利き力の向上につながっている。同金庫では、審査をする上でも企業の現場を見ることは以前から行っていたが、専門家への同行により「こういう見方もある」という気付きがあり、視点が一つ上のレベルに上がっており、稟議書も企業の事業内容をより深掘りしたものになっている。

また、中小企業に対しては、第三者からの評価を受ける機会がなかなかない中小企業が、安価な費用で第三者からの客観的な評価を受けることがメリットとして挙げられる。第三者による客観的な評価により、今まで気付かなかった自社の強み・弱みが把握でき、今後の経営戦略（アクションプラン等）を立案する上での判断材料や、金融機関や取引先等に対するPR手段として活用できている。さらに、評価制度の利用がきっかけとなり、広島県よろず支援拠点や広島発明協会から継続的にアドバイスを受けるなど、公的機関とのつながりも生まれている。

同評価制度及びくれしんコアコンピタンスの利用者第一号となった東広島市の株式会社コーポレーションパールスター（従業員7名、資本金1,000万円）は、長年蓄積された製造技術・ノウハウや、大学や病院との幅広いネットワークの活用が専門家から認められ、高い技術評価を受けている。また、同社の制度利用の取組がメディア媒体を通じて発信され、取引先、金融機関等に対して同社の高い技術力がアピールされており、強固な信頼関係の構築につながっている。さらに、評価制度の利用がきっかけとなり、東広島市商工会議所コーディネーターから継続的にアドバイスを受けるなど、公的機関とのつながりも発生している。

このように、行政への積極的な働きかけにより主体的に制度の設計に参画することで、同金庫では企業の事業性を評価する体制が強化されている。また、利用した中

小企業においても、技術力や経営力のPRにより、金融機関との信頼関係も強化されている。こうした同金庫における取組が全国に普及することが期待されている。

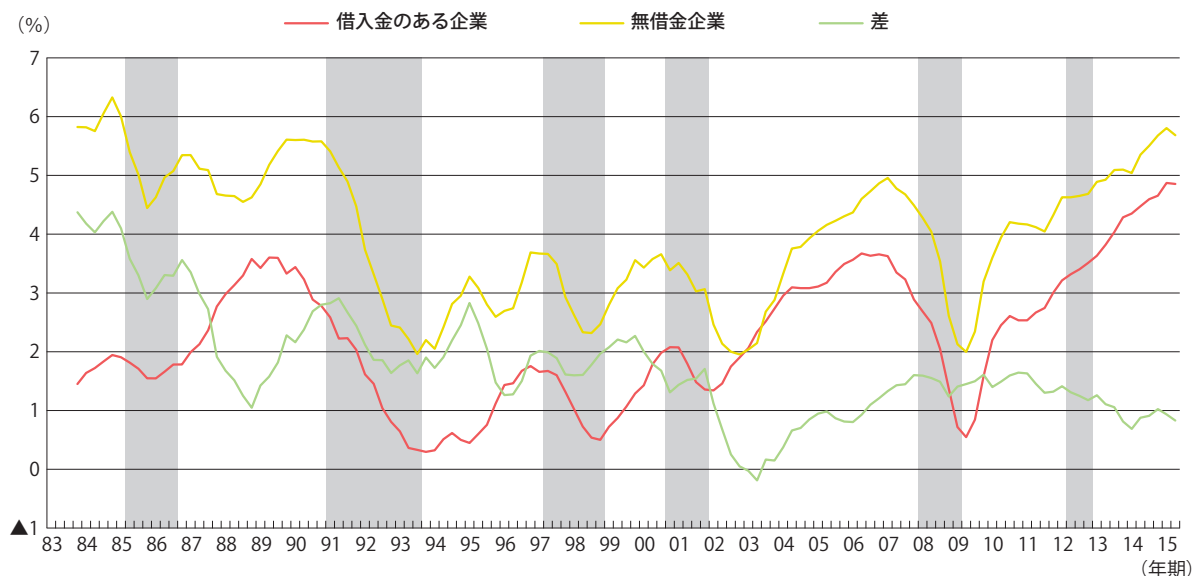
4 無借金企業の資金調達環境

■ 無借金企業の特徴

第1節で見てきたとおり、無借金企業の割合が増加しており、その背景には中小企業間の収益力の差が拡大していることが推察される。ここでは、この無借金企業の特徴について詳細に見ていく。まず、無借金企業と金融機関から借入金のある企業の収益力の違いについて見ていく。第2-5-56図は、借入金状況別に見た中小企業の経常利益率の推移を見たものである。過去30年ではほ

ぼ全ての期間において、無借金企業の方が借入金のある企業に比べ経常利益率が高く、無借金企業の利益率の高さが確認できる。しかし、無借金企業と借入金のある企業の経常利益率の差を見ると、80年代後半にかけて増減を繰り返しながらも低下傾向にある。1990年代には2%前後で推移し、2000年代以降は1%前後を推移しており、中長期的には経常利益率の差が縮小傾向にあるといえる。

第2-5-56図 借入金状況別に見た中小企業の経常利益率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」再編加工

(注) 1. 中小企業の定義は、中小企業基本法上の定義による。

2. ここでいう借入金とは長期金融機関借入金と短期金融機関借入金と社債の合計金額をいう。

3. 経常利益率は、後方四半期平均を用いて季節調整を行っている。

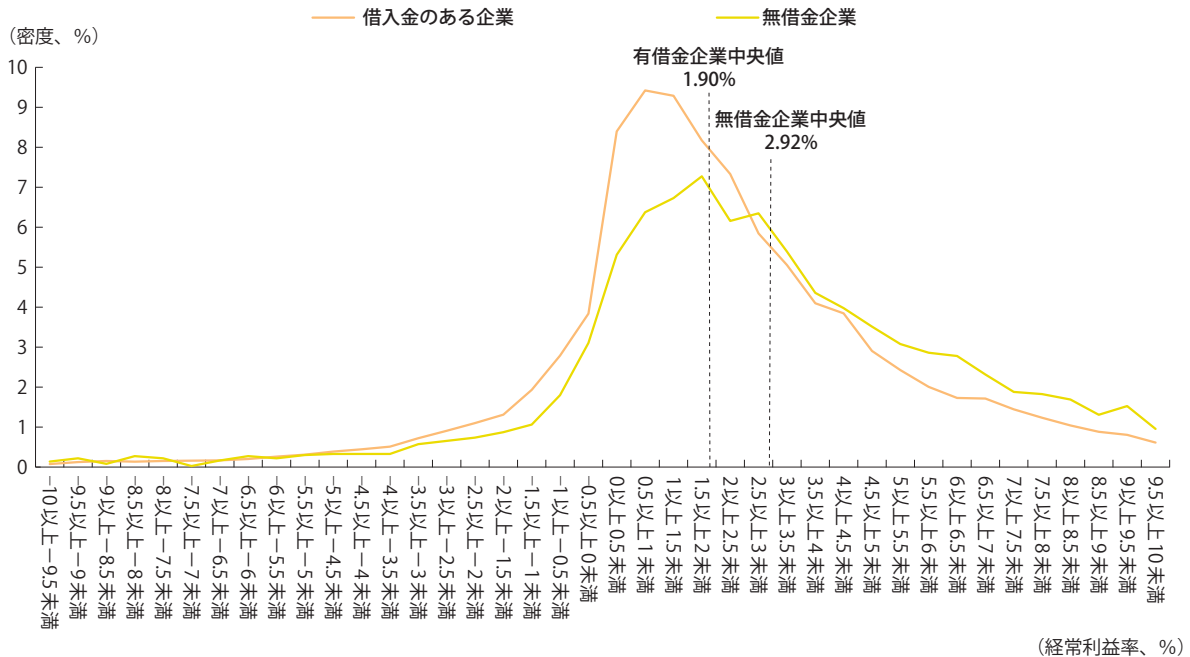
4. グラフのシャドー部分は内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期を示している。

5. 売上高経常利益率が100%超または▲100%未満の値は、異常値として除外している。

第2-5-57図は無借金企業と金融機関からの借入金がある企業の5年間の経常利益率のばらつきを比較したものだが、無借金企業は借入金がある企業に比べて山が小さく、ばらつきの度合いが大きいことが分かる。また、経常利益率平均が2.5%以

下の企業はおおむね借入金がある企業の方が高い割合であり、同2.5%超の企業はおおむね無借金企業の割合が高いことから、金融機関から借入れがある企業よりも無借金企業の方が全体的に経常利益率は高く、収益力が高いことが分かる。

第2-5-57図 金融機関借入の状況別に見た経常利益率のばらつき



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 平成22年～平成26年調査の5年間のパネルデータを作成し、経常利益率の5年間の平均を算出している。

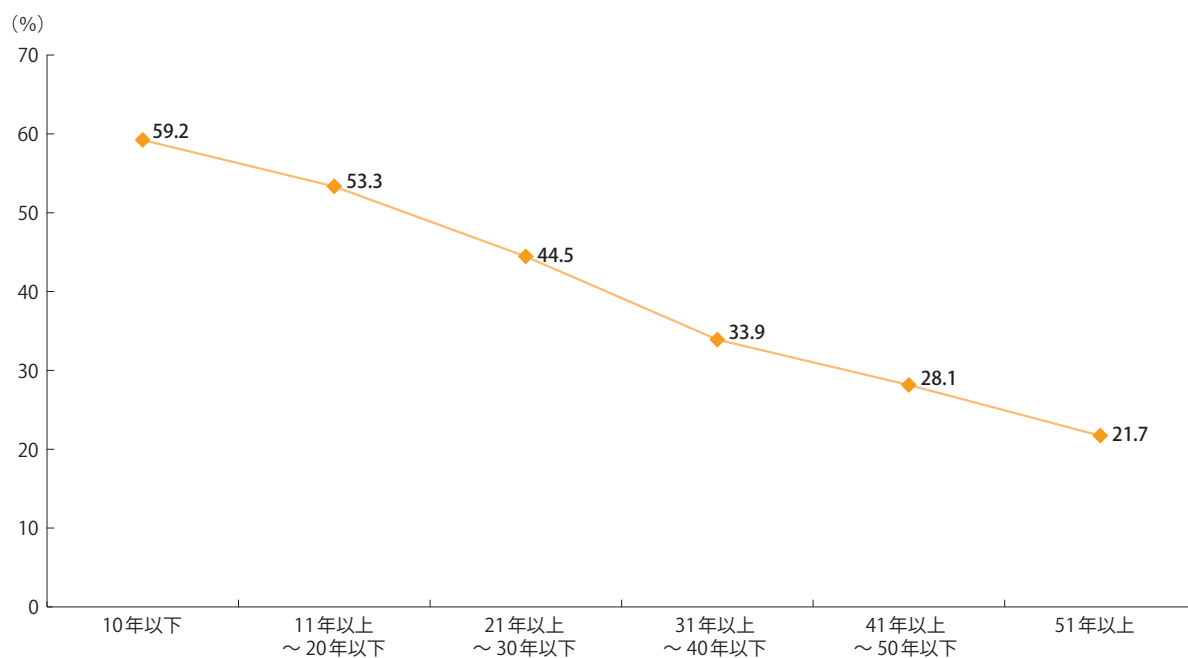
2. ここでいう無借金企業とは、過去5年間の金融機関からの借入が無い企業をいう。

第2-5-58図は、設立年数別に見た無借金企業の割合を見たものである。設立20年以下の企業は50%超の企業が無借金であるが、企業年齢が上昇するにつれ、その割合が低下していることが分かる。これは、第2-5-48図で見たとおり、金融機関が中小企業に融資をする際に、事業の安定性を重視していることから、事業が安定していく中で金融機関との融資関係が生まれていくことが推察される。

次に、無借金企業が金融機関から借入れを行わ

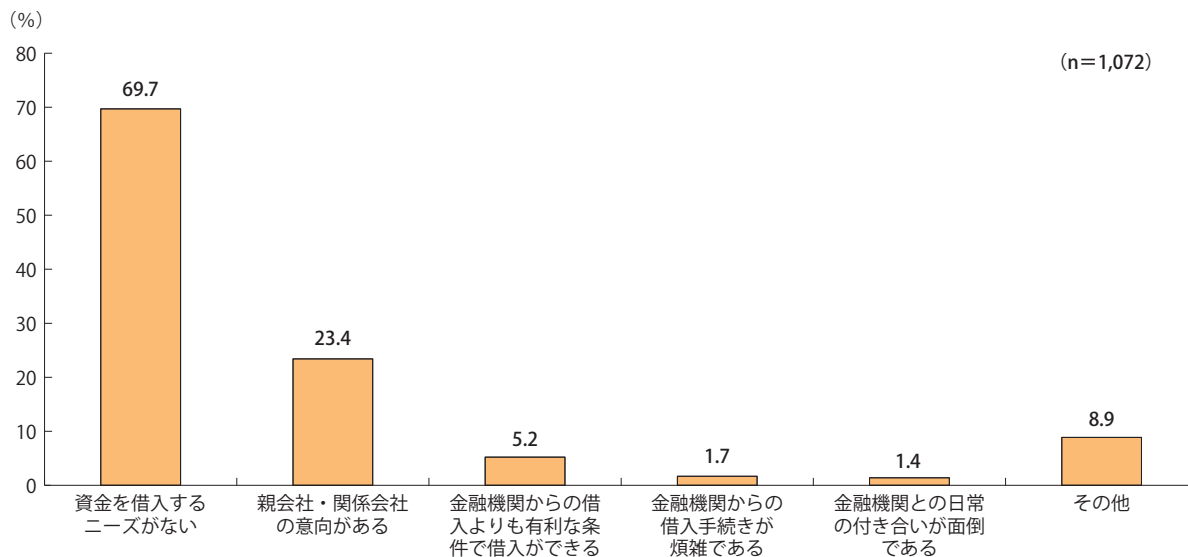
ない理由について見ていく。第2-5-59図は、無借金企業が金融機関から借入れを必要としない理由について見たものである。「資金を借入するニーズがない」と回答する企業が69.7%と最も高く、次いで「親会社・関係会社の意向がある」と回答する企業が23.4%となっている。無借金企業には親会社や関係会社の意向により、グループ内で資金調達を行っている企業もいるが、高い収益力を背景に、投資資金は内部留保でまかなっている企業が多いことが推察される。

第2-5-58図 設立年数別にみた無借金企業の割合



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

第2-5-59図 無借金企業が金融機関からの借入を行わない理由



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

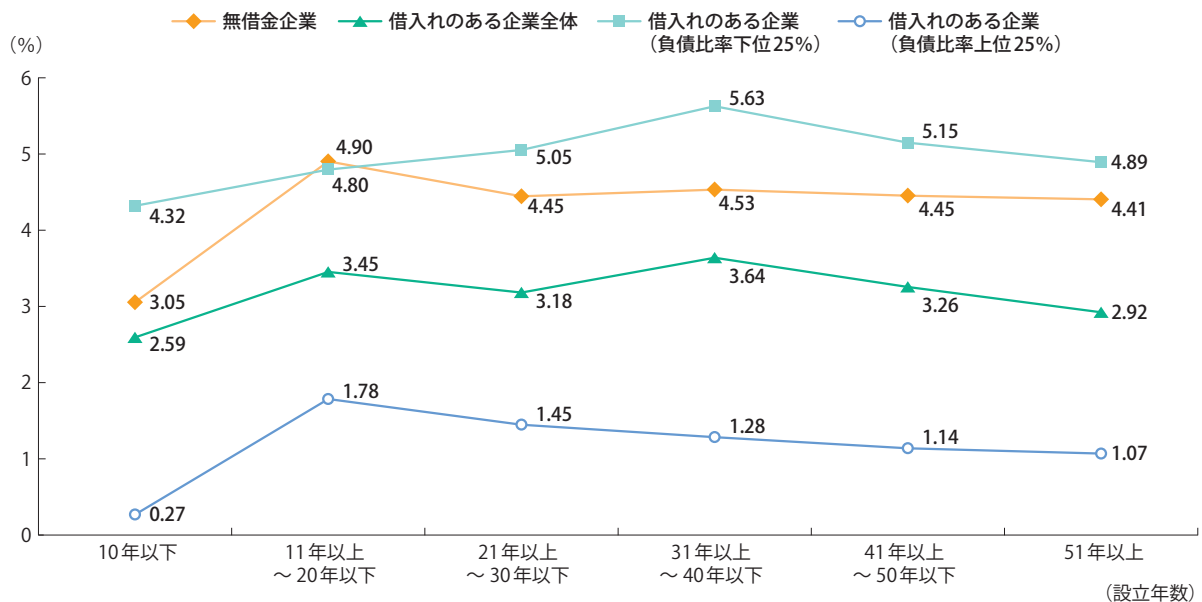
続いて、設立年数、金融機関からの借入状況別に経常利益率の平均値を見たものが第2-5-60図である。まず、無借金企業と借入れのある企業全体を比較すると、総じて無借金企業の方が経常利益率の平均値が高く、企業年齢が増加していくに

つれ、その差が拡大している。さらに、金融機関から借入れのある企業を負債比率の高い上位25%の企業、負債比率の低い下位25%の企業を見ると、負債比率の高い企業は借入負担が重く、低収益となっているが、借入負担の軽い負債比率

が低い企業を見ると、無借金企業よりもおおむね経常利益率の平均が高くなっており、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。

第2-5-60図 設立年数、金融機関からの借入状況別に見た経常利益率



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 経常利益率が▲100%以上～100%未満の企業の経常利益率の平均値を集計している。

2. 負債比率下位25%、上位25%とは、金融機関から借入れのある企業のうち、負債比率（総資産に占める金融機関借入れの割合）が下位25%、上位25%の企業をそれぞれ集計している。下位25%の企業は負債比率が低く、借入負担が相対的に軽く、上位25%の企業は負債比率が高く、相対的に借入負担が重いといえる。

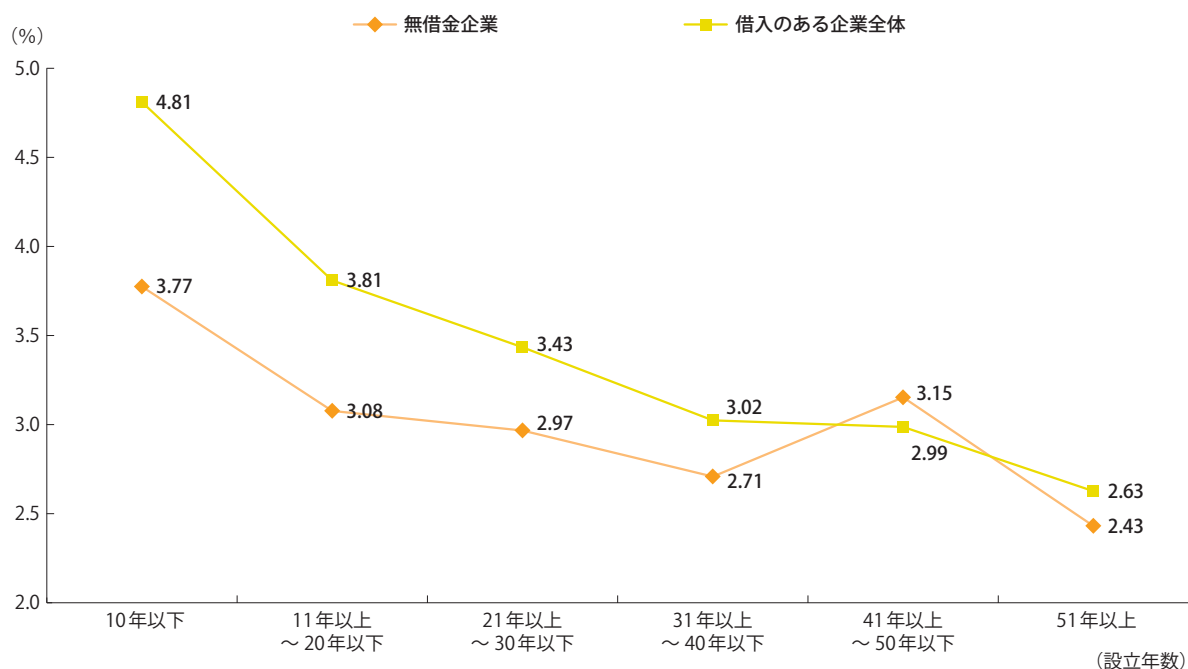
■ 無借金企業の投資の必要性

次に設備投資の動向について見ていく。第2-5-61図は、設立年数、金融機関からの借入状況別に投資比率の割合を見たものである。無借金企業と金融機関から借入れのある企業を比較すると、おおむね無借金企業の方が投資比率は低いことが分かる。また、設立年数が高まるにつれて投資比率は低下傾向にあり、企業年齢が高まるにつれて総資産に占める設備投資の割合は低下している。これは、企業年齢が若いころは、新たな成長に向けて投資を行っていくが、企業年齢が高まると同時に経営が安定し、大きな投資を行わない傾向に

あるためではないだろうか。

以上のことから、借入れへの過度な依存は収益力を低下させることにつながるものの、一定の借入れを行い、成長への投資を行うことで、無借金企業よりも高い収益力を獲得している企業が存在していることが分かった。無借金企業は平均的な収益性が高いため、あえてリスクをとって新たな投資を行う意欲が低いと予想されるが、収益力を高めるには、少子高齢化や人口減少による市場縮小と向き合い、積極的に投資をしていくことが重要であり、必要に応じて金融機関からの資金調達を考えることも検討すべきではないだろうか。

第2-5-61図 設立年数、金融機関からの借入状況別にみた投資比率の割合



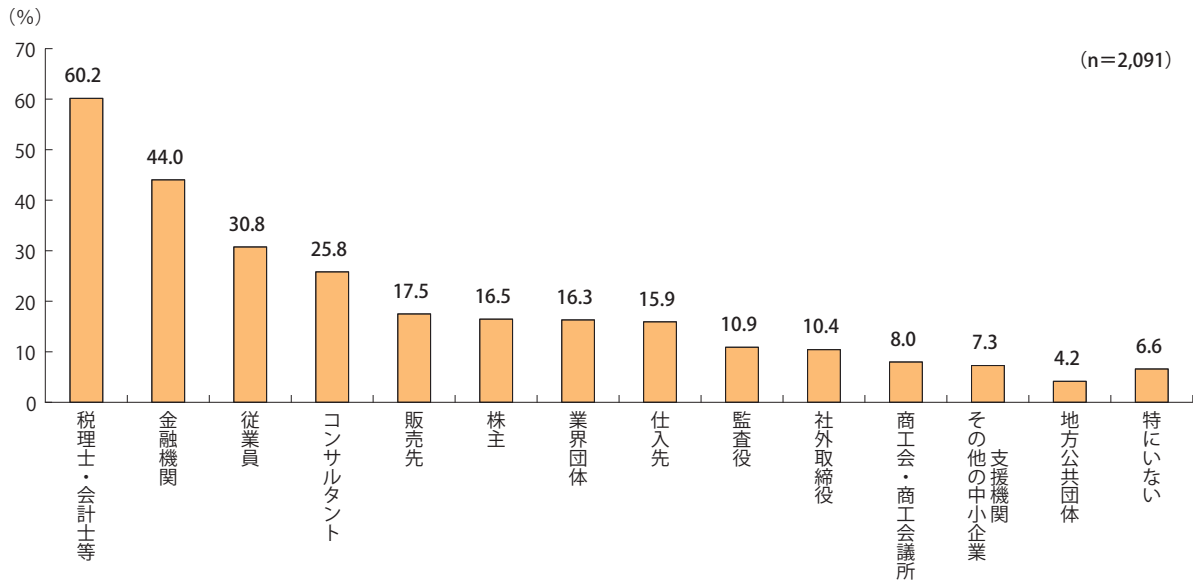
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) ここでいう投資比率とは、総資産に占める設備投資額（有形固定資産と無形固定資産の合計）の割合を指す。

こうした無借金企業が成長投資を行う上でのサポートを行う者について確認する。まず、中小企業が成長投資に向けた行動をする上で相談・検討する相手を見ると、「税理士・会計士等」が最も多く、次いで「金融機関」となっている（第2-5-62図）。次に、メインバンクとの面談頻度を金融機関からの借入状況別に見ると、「1か月に2回以上」と「1か月に1回程度」と回答した企業の合計は、借入れのある企業が63.8%であるが、無借

金企業は24.5%にとどまっている（第2-5-63図）。つまり、中小企業の成長投資における主な相談相手は税理士・公認会計士や金融機関であるものの、無借金企業においては金融機関との関係性が希薄であるため、税理士や公認会計士が特に重要な相談相手になるといえよう。無借金企業に対しては、こうした税理士や公認会計士が成長を促す役割を担うことが期待されている。

第2-5-62図 リスクテイク行動を取る上で相談・検討する相手

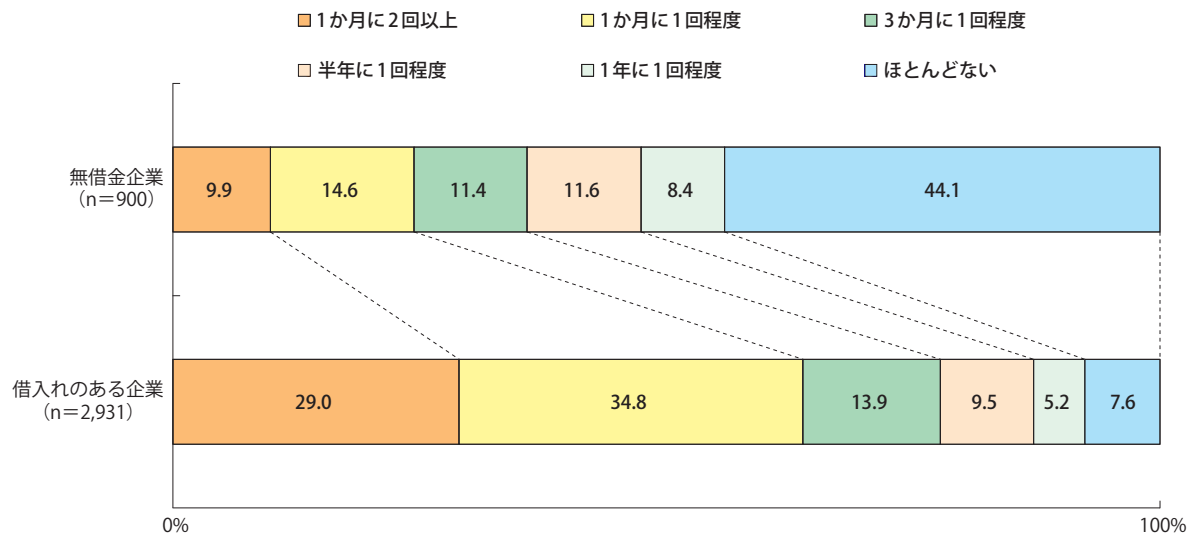


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. アンケートに関する詳細は第2部第2章を参照。

第2-5-63図 金融機関からの借入状況別に見たメインバンクとの面談頻度



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

事例

2-5-5

株式会社双葉通信社

金融機関の支援を受け、事業多角化による成長投資を実施した無借金企業

東京都中央区に本社を置く株式会社双葉通信社（従業員67名、資本金3,000万円）は、会社分割により事業の多角化を実施し、成長に向けた投資を実施している企業である。同社は、雑誌媒体、特に女性雑誌に強みを持つ広告代理店であるが、創業は1948年と業歴も長く、専門的な領域では非常に知られた広告代理店であり、技術としての人材、ノウハウを揃えている。こうした強みを生かした事業展開により、同社は創業以降無借金経営を続けてきた。

同社に事業の転機が訪れたのは、リーマン・ショックを契機とした景気の後退局面に、同社が創業以降初めて最終赤字を計上した時であった。同業者の中には廃業した企業もあり、環境変化に対応した事業内容を考える必要性を感じた。まず、自社の保有資産をうまく利用しての多角化を考え、不動産賃貸業を開始した。また、新しくフランチャイズ形式でのカフェ事業も始めた。こうした、事業の多角化を進める中で、本業を分社化し、広告代理店業の「株式会社双葉通信社」と不動産賃貸と飲食業を営む「株式会社双葉ホールディングス」の2社体制とした。

こうした事業の多角化は、会社分割を念頭に置きながら進めていたが、資本政策に知見のある東京中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）から会社分割に関するアドバイスを受けた。また、投資育成からは事業の多角化の際に投資を受け入れた。投資による効果もあったが、同社が一番のメリットを感じたのは、事業の多角化における課題や今後の戦略について投資育成に相談できたことである。

会社分割については、2013年5月から、投資育成を交えて検討を開始した。投資育成においてスキーム案を作成し、税制上のメリット等を踏まえながら検討を進めた。同年8月には投資育成からの紹介によるコンサルタント会社の公認会計士と社会保険労務士を加え、社長、監査役、管理部長を中心とした「会社分割検討委員会」を設置。

同委員会は月1回のペースで年間12回程度ミーティングを重ね、最終的な会社分割スキームを詰めた。こうした投資育成による綿密なフォローにより円滑な会社分割が実施され、その後は当初想定通りうまく機能しており、5期連続増収増益となっている。

同社の代表取締役の大川社長は、「銀行との打合せでは、部署ごとに何人もの担当者が同席することがあるので、相談に手間と時間が掛かる。それに対し、投資育成では、ほぼ担当者1名から、法務・財務・税務面に関しトータルなアドバイスを受けることができ、大変満足できている。」と投資育成のコンサルティング機能の高さを評価している。他方で、「銀行にも、経験豊富な人材がいるはずである。このような担当者が、経営者の種々の相談に対して前向きすることが必要ではないだろうか。」とも述べており、金融機関の対応の変化に期待を持っている。

このように、無借金企業の投資をサポートしていくには、貸出や運用等の資金業務だけでなく、経営者が信頼して相談できるコンサル機能が求められているのではないだろうか。



同社が新事業として始めたカフェ事業の店舗の様子

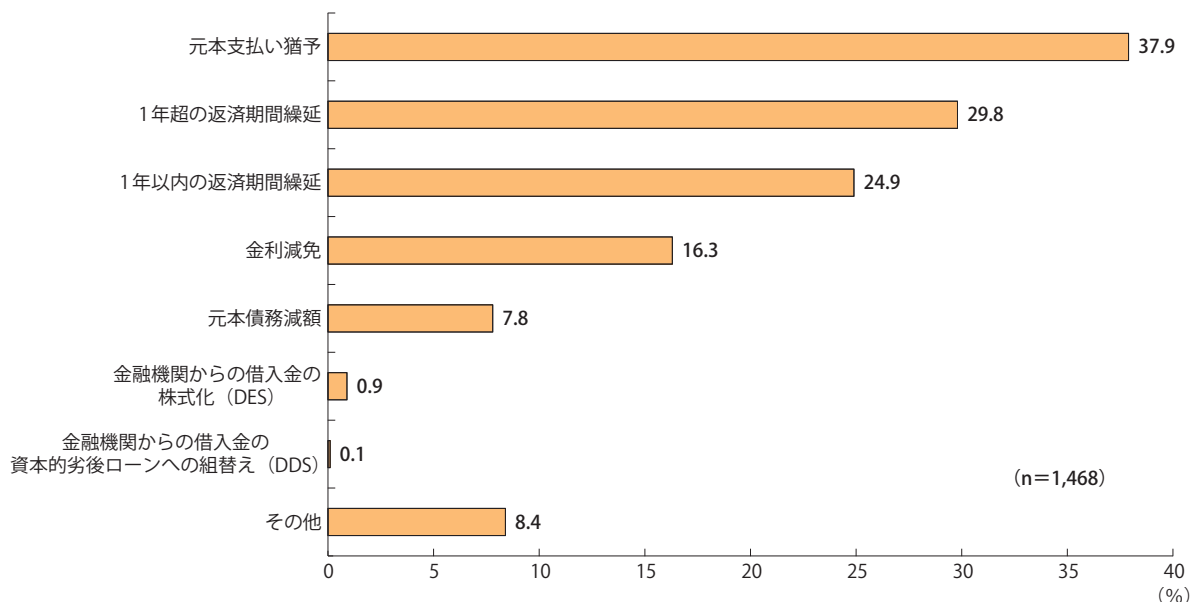
5 借入条件変更企業の資金調達環境

第1節では、金融機関からの借入条件を変更した借入条件変更企業が増加しており、さらにそうした借入条件変更企業が条件変更を繰り返していることを述べたが、ここではその借入条件変更企業の資金調達状況について、「金融円滑化法終了後における金融実態調査¹⁶」をもとに分析していく。

■ 条件変更の内容

まず、条件変更によって認められた内容を見ていく（第2-5-64図）。「元本支払い猶予」が最も多く37.9%となっており、次いで「1年超の返済期間繰延」、「1年以内の返済期間繰延」となっている。また、返済期間繰延を回答した企業の合計は54.7%となり、条件変更の大半は、暫定的に返済条件を変更するものであることが分かる。

第2-5-64図 金融機関に認められた条件変更の内容



資料：(独) 経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」

(注) 1. 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。

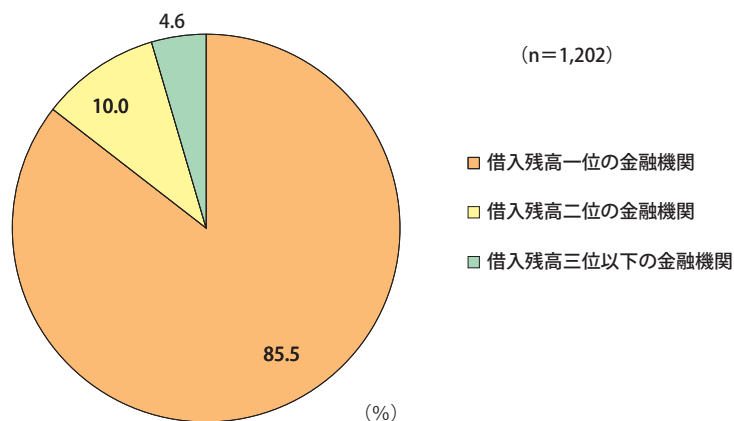
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-5-65図は、条件変更を初めて認めた金融機関の借入残高順位を見たものである。「借入残高一位の金融機関」と回答した企業が85.5%と最も高くなっている。借入残高一位のほとんどがその企業のメインバンクと思われるが、このメイン

バンクが条件変更を認めるかどうかでその他の銀行の支援姿勢が変わると想定されるため、メインバンクが最初に企業の条件変更を認めていると考えられる。

¹⁶ 独立行政法人経済産業研究所の委託により、(株) 東京商工リサーチが2014年12月に企業20,000社を対象に実施したアンケート調査。回収率30.0%。

第2-5-65図 条件変更を初めて認めた金融機関の借入残高順位

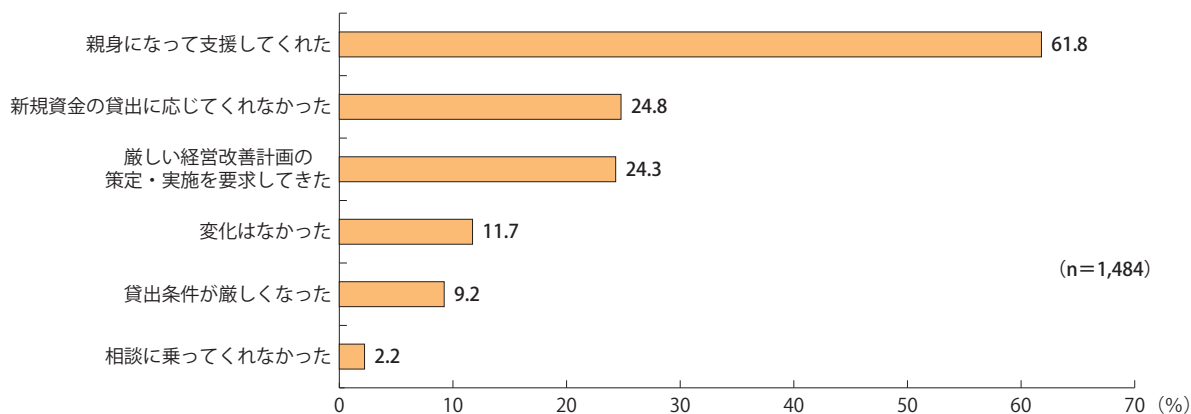


資料：(独)経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」
 (注) 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。

次に、条件変更を認めた後の金融機関の態度について見ていく(第2-5-66図)。「親身になって支援してくれた」と回答した企業が61.8%と最も多く、過半数の企業に対して金融機関が親身に対応していることが分かる。他方で、「新規資金の

貸出に応じてくれなかった」が24.8%、「厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた」が24.3%おり、金融機関の態度に対し不満を感じている企業も存在している。

第2-5-66図 条件変更を認めた後の金融機関の態度



資料：(独)経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」
 (注) 1. 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

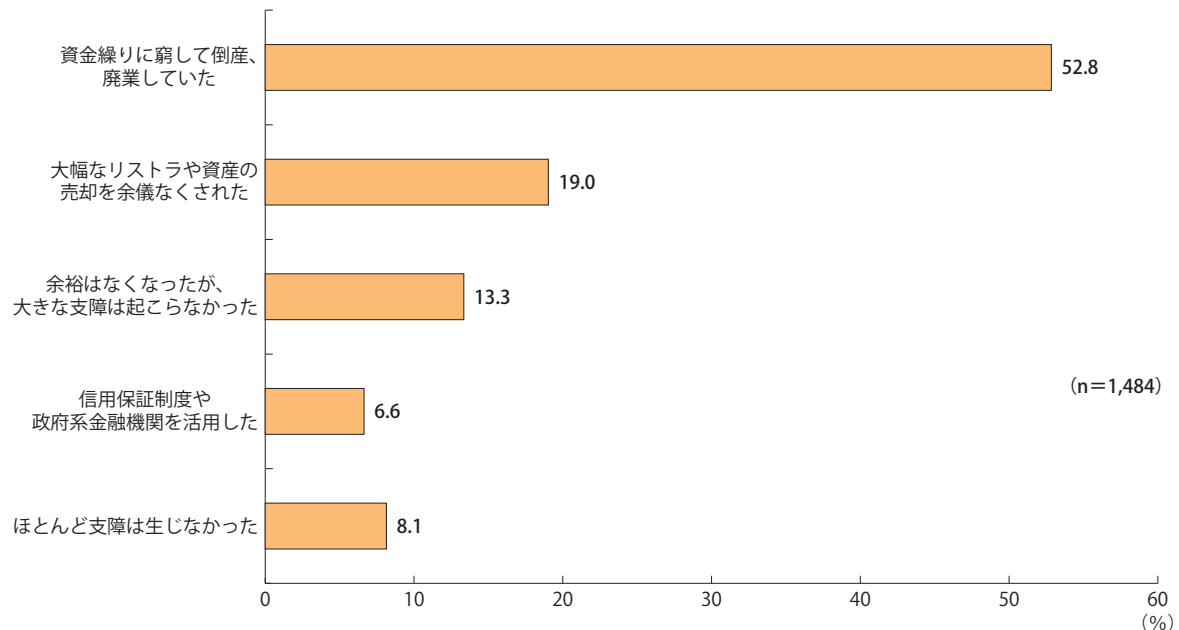
このような金融機関による条件変更への対応は、企業の存続にも大きな影響を与えていたと考えられる。第2-5-67図は、条件変更が認められなかった場合に想定された状況を見たものである。「資金繰りに窮して倒産、廃業していた」が

52.8%、「大幅なリストラや資産の売却を余儀なくされた」が19.0%おり、あわせて70%超の企業が大きな影響があったと回答している。また、「ほとんど支障は生じなかった」と回答している企業は8.1%にとどまっている。金融円滑化法で

は、金融機関に対し、中小企業・小規模事業者から相談があった場合に、その実情に応じてきめ細かく対応し、適切かつ積極的な金融仲介機能の発

揮に努めることが求められた。そのためこの金融円滑化法の効果が企業の存続に多大な影響を及ぼしていたと推察される。

第2-5-67図 条件変更が認められなかった場合に想定された状況



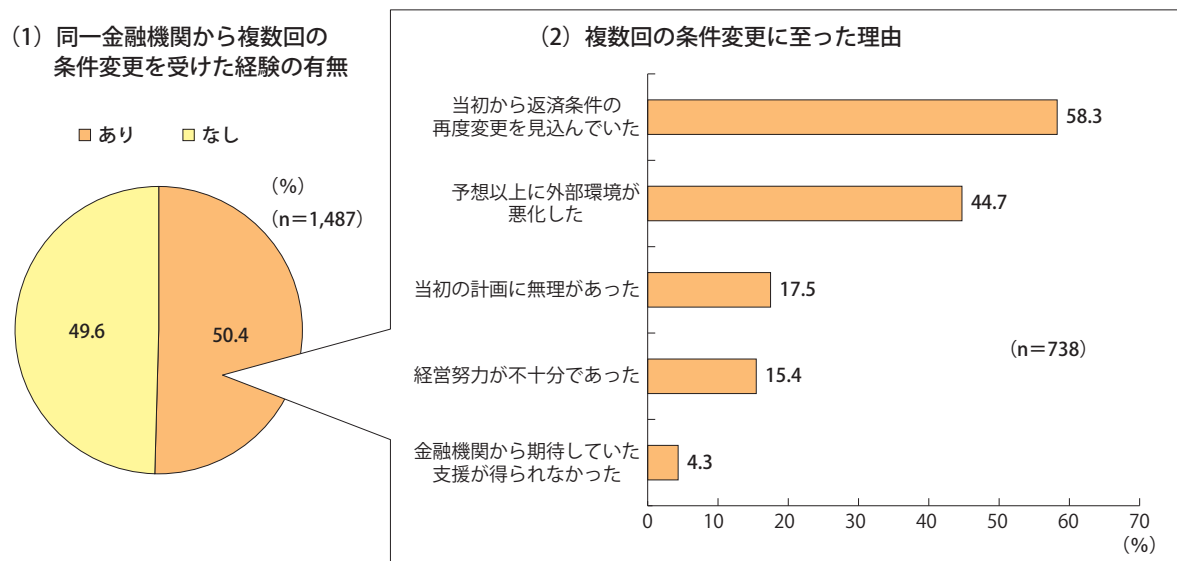
資料：(独) 経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」
 (注) 1. 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ 複数回の条件変更

次に、こうした借入条件変更企業について、複数回の条件変更について見ていく。金融機関から条件変更が認められた企業のうち、半数となる50.4%の企業が、複数回の条件変更を受けた経験があると答えている。また、複数回の条件変更に至った理由は、「当初から返済条件の再度変更を見込んでいた」が58.3%と最も高くなっており、当初の返済条件の変更は、企業にとって暫定的な条件変更でしかなかったということになり、企業の資金繰りの一時的な救済としかならなかったの

ではないだろうか。他方で、「予想以上に外部環境が悪化した」と回答した企業は44.7%となっており、2008年のリーマン・ショック、2011年には東日本大震災が発生しており、我が国経済は未曾有の経済危機や災害を短期間に二度も経験しており、こうした外部環境の急激な変化により複数回の条件変更は肯定できる。このように、条件変更内容に対する課題や、急激な外部環境変化の影響もあり、複数回の条件変更を繰り返している企業が多いことが分かる。

第2-5-68図 複数回の条件変更の経験の有無とその理由



資料：(独)経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」
 (注) 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。

■ 条件変更時の経営改善計画の策定状況

金融機関が企業の条件変更を認める際は、企業に対して経営改善計画の提出を求めることが多い。これは、今後企業の支援を継続するか否かを判断するための材料として、その企業の経営の見通しを知る必要があるからである。第2-5-69図は、最初に条件変更をした際の経営改善計画の提出状況等をみたものである。

(1) 経営改善計画の提出を行った企業

経営改善計画の提出を行った企業は75.6%であり、全体の4分の3が提出していることが分かる¹⁷。また、61.1%の企業が条件変更を行うまでに経営改善計画を提出している。

(2) 経営改善計画を策定する際の金融機関

次に、経営改善計画を策定する際の金融機関の役割を見ると、67.2%の企業が「自社が作成し金融機関が認めた」と回答しており、企業独自で経

営改善計画を策定している割合が高いことが分かる。他方で、「自社と金融機関が等しく貢献して作成した」、「金融機関が作成し、自社が認めた」と回答した企業がそれぞれ26.8%、4.0%になっており、4分の1程度の企業は金融機関の支援を受けながら経営改善計画を策定していることが分かる。

(3) 経営改善計画策定時の金融機関の本部の関与

さらに、こうした経営改善計画策定時の金融機関の本部の関与度合いを見ると、「取引店を通じて書類のやり取りをした」、「多くはないが直接の来訪はあった」と回答している企業が、それぞれ31.8%、26.6%となっている一方で、「本部の関与という認識はない」が24.7%となっており、4分の3程度の企業は、金融機関の本部から何らかの関与を受けていることが分かる。

¹⁷ 金融機関に条件変更を認められた企業のうち、全体の4分の1にあたる24.4%は経営改善計画を提出していないことになるが、その理由についてはアンケート調査での調査は行われていない。ただし、条件変更時から1年を経たおらずこれからの計画提出を考えているケースや、担保や信用保証が十分に提供されているために金融機関が提出を求めないケース、金融機関に書類を提出しているものの、内容が簡便であるため企業がその書類を経営改善計画と認識していないケース、金融機関・企業それぞれにおける人的・物的な資源の制約により計画提出ができないケース等、様々な理由が考えられる。

(4) 経営改善計画の内容

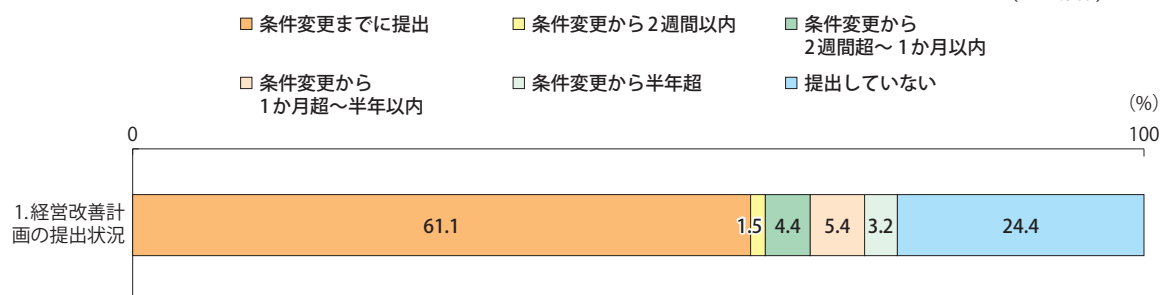
こうした経営改善計画の内容をみると、「リストラ」が45.6%、「プロセス・イノベーションへの取組」が57.2%となっており、新事業展開や新

商品・新サービスの開発等の新しい付加価値を生み出す取組よりも、人員削減によるコストカットや、既存の商品・サービスの製造方法や提供方法の見直しが重要視されている。

第2-5-69図 経営改善の提出状況と計画策定時の金融機関の役割

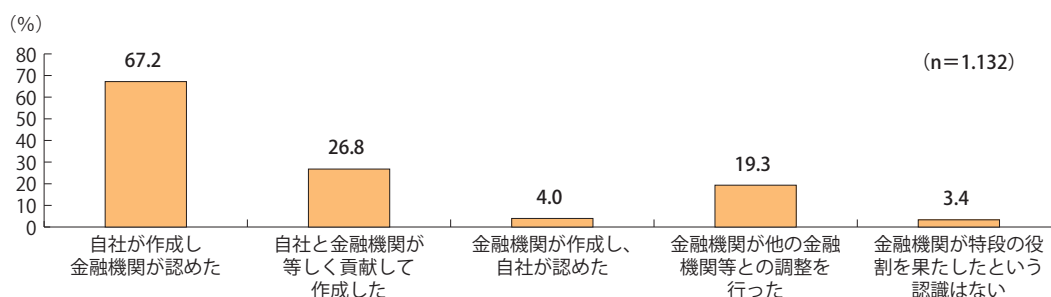
(1) 経営改善計画の作成・提出の状況

(n=1,509)



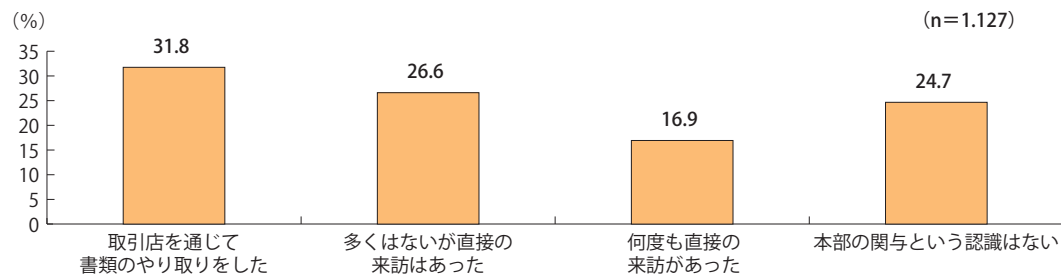
(2) 経営改善計画策定時の金融機関の役割 (複数回答)

(n=1,132)



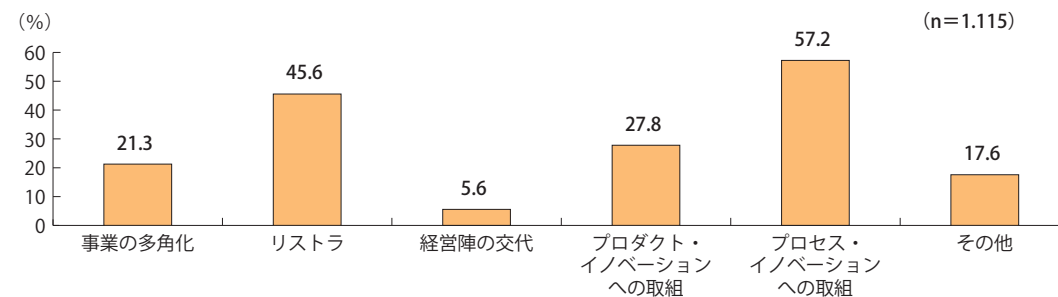
(3) 経営改善計画策定時の金融機関の本部の関与度合い (複数回答)

(n=1,127)



(4) 経営改善計の内容 (複数回答)

(n=1,115)



資料：(独) 経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」

(注) 1. 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。

2. プロダクト・イノベーションとは、自社の商品・サービスについて、新たなものを開発・提供することや、既存のものを大幅に改善することをいう。また、プロセス・イノベーションとは、商品の製造方法やサービスの提供方法について、新しい方法を導入することや、既存のものを大幅に改善することをいう。

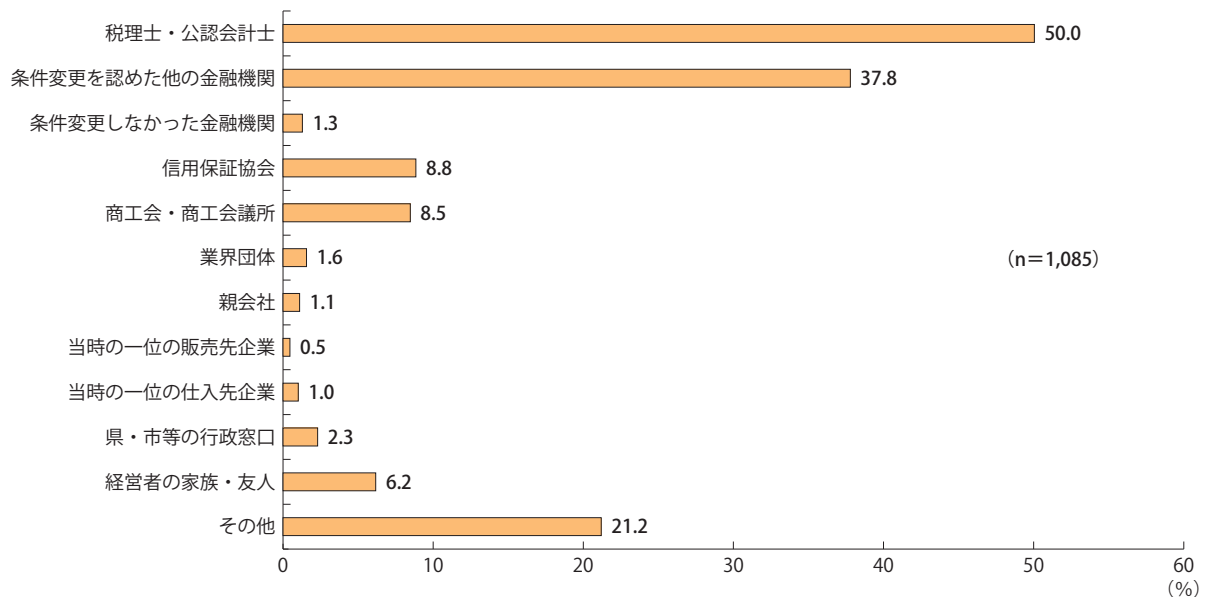
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ 経営改善計画策定時の支援者

続いて、このように経営改善計画策定時における、他の支援者について確認する。第2-5-70図は、経営改善計画を策定するに当たり、条件変更を認めた金融機関以外に、相談したり助言を得たりした相手を見たものである。「税理士・公認会計士」と回答した企業が50.0%と最も多く、続い

て「条件変更を認めた他の金融機関」が37.8%となっている。前項では投資を実施する際の相談相手として「税理士・公認会計士」、「金融機関」が多く挙げられたが、こうした条件変更時の経営改善計画策定時にも、「税理士・公認会計士」や「金融機関」が重要な役割を果たしているといえる。

第2-5-70図 経営改善計画策定時の相談相手



資料：(独)経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」
 (注)1. 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。
 2. 最初に条件変更を認めた金融機関以外の相談相手を集計している。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

■ 条件変更後の業況変化

最後に、こうした条件変更を経て、業況感の変化とその変化の要因について分析する(第2-5-71図)。

(1) 条件変更後から現在までの業況感の変化

まず、業況感の変化を見ると、「改善」が17.1%、「やや改善」が42.0%であり、6割弱の企業の業況が改善傾向にある。他方で、「悪化」が6.1%、「やや悪化」が11.2%であり、2割弱の企業が更に業況が悪化している。

(2) 業況感の変化の理由(自社の取組)

その業況が変化した理由は、業況改善企業、業況悪化企業それぞれ「コストを削減した/コストが増加した」と回答した企業が最も高く、コスト削減の成否が業況の改善に最も効果があると考えられる。また、「経営者や社員が危機感を持つようになった/経営者や社員の危機意識が高まらなかった」や、「経営改善計画が良い指針となった/経営改善計画が十分ではなかった」の項目も高い。このことから、業況が悪化し条件変更に至った状況を直視し、経営者や社員が危機感を持ち、実現性の高い経営改善計画を策定し、社員一丸と

なってコスト削減に注力することが経営を改善させていくには必要であることが分かる。

(3) 業況感の変化の理由（金融機関との関係）

また、金融機関との関係を見ると、業況改善企業は「金融機関に何でも相談できるようになった」が50.7%と最も高く、業況悪化企業は「金融機関から前向きな資金を得られなかった」が70.7%となっている。業況悪化企業は資金不足が業況悪化の要因と考えている一方で、業況改善企

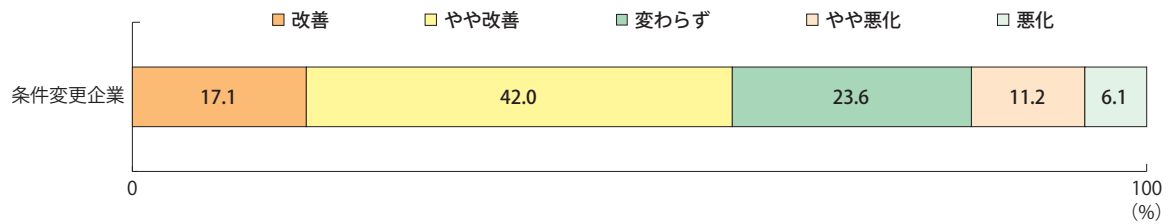
業は様々な相談を金融機関に行えたことが業況改善の要因と考えている。

企業が業況を改善させるためには成長に向けた資金が不可欠であることは疑いの余地がないが、金融機関に資金面だけではない様々な相談を行い、そうした相談の中で共有された経営課題を解決するために、金融機関が提供する経営支援サービスを受けることも、業況改善の近道になると考えられる。

第2-5-71図 条件変更後の業況感とその変化の要因

(1) 条件変更後から現在までの業況感の変化

(n=1,493)



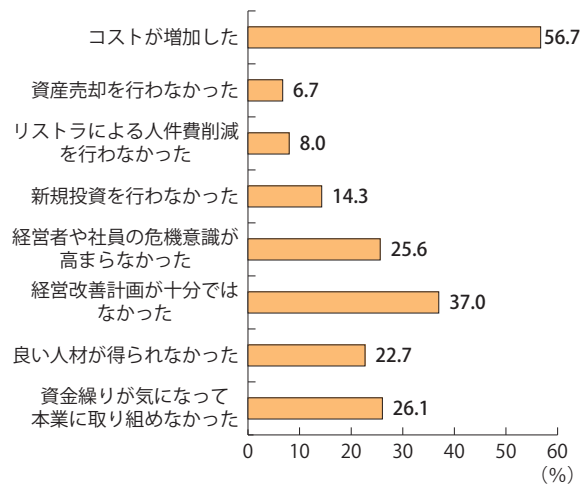
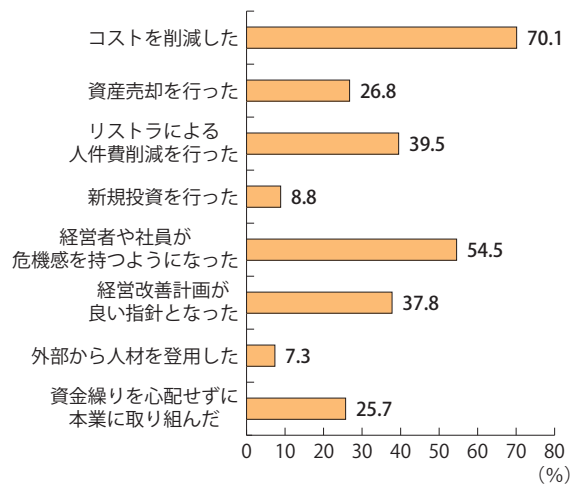
(2) 業況が改善/悪化した理由（自社の取組）

(業況改善企業)

(n=871)

(業況悪化企業)

(n=238)



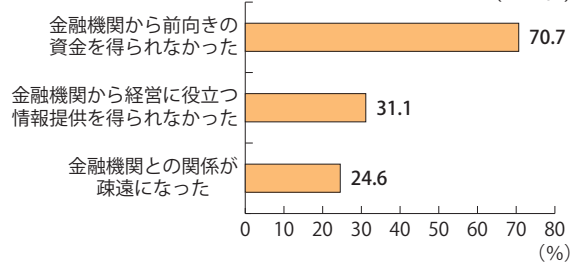
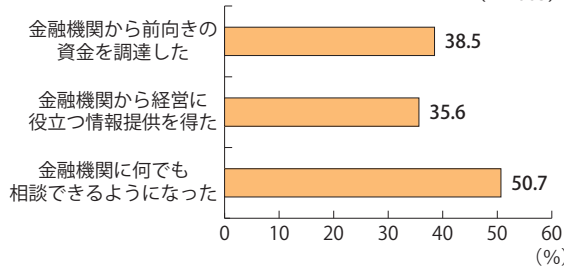
(3) 業況が改善/悪化した理由（金融機関との関係）

(業況改善企業)

(n=665)

(業況悪化企業)

(n=167)



資料：(独) 経済産業研究所「金融円滑化法終了後における金融実態調査」

(注) 1. 金融円滑化法施行後に初めて条件変更を認められた企業を集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-5-6

株式会社小宮商店（東京都中央区）

借入条件の変更から脱却し、成長に向けて歩み出した企業

東京都に本社を置く株式会社小宮商店（従業員10名、資本金300万円）は、洋傘を製造、卸販売する企業である。業歴は80年を超え、最先端の技術を有している訳ではないが、伝統的技法を継承し、他社が模倣することは容易ではない熟練の技術を有している。

1998年頃から海外で作られた安価な製品に市場を奪われ、業績が急速に悪化し、資金繰りに窮する状況となった。そのため同社が2001年にメインバンクに借入条件の変更を打診したところ、10年で借入金を返済する経営改善計画の策定を求められ、自社で策定を行った。その結果、借入期間の延長、一定期間の元本返済軽減という点で返済条件の見直しの協力を得られた。その後も何度か経営改善計画を見直ししながら、経営の立て直しを図っていった。

経営の立て直しに際し、金融機関からは本社社屋を売却することで、債務の圧縮を提案されたが、売却後の事業の継続性（移転後の立地条件、賃貸料）を考慮した結果、実行には至らなかった。その代わりに、従業員の4名に退職してもらい人件費を削減することや、本社社屋の1階部分を賃貸に出すなど、まずは固定費用の圧縮に努めた。その後収支がどん底の状態を脱してから、必要な人材を採用した。新規に採用した人材を活用し、直営店の経営のテコ入れや、インターネットを活用した消費者への直接販売を開始するなど、収益が改善するように注力した。

こうした取組によって、業績が急回復したわけではないが、地道な努力によって徐々に業績が改善していった。今では同社の職人だけでは捌ききれないほどの受注を受けており、生産が追い付かない状況である。

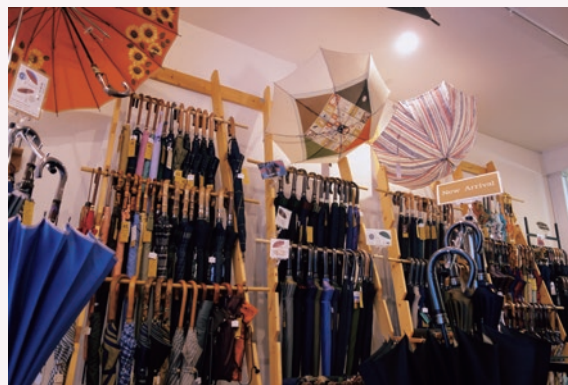
業績が改善した後も、メインバンクは資金回収のスタンスを継続していた。しかし、同様に条件変更を実施していたみずほ銀行からは、借入れの集約化と金利の大幅な引き下げ提案があり、資金繰りの円滑化の観点から借入れの一本化を2014年に実施し、金融機関との取引が正常化された。さらに、足下では業績が好調なこともあり、追加の運転資金の需要が発生しており、同行から調達をした。

こうした地道な経営改善努力により経営の立て直しが完了し、金融機関との取引も正常化された。また、同社の

製品は経済産業省の事業「The Wonder 500¹⁸」のアイテムとして認定されるなど、同社は新たな成長に向けて歩み出している。

同社が経営の立て直しに成功したのは、2000年に後継者が入社したことにより、従来の商習慣を大胆に変え、借入条件や資金繰りについて金融機関と繰り返し相談した事により、本気で経営再建に取り組んだ結果と考えられる。

このように、金融機関が経営改善のための親身なアドバイスを行い、経営改善後は速やかに取引を正常化するなど、スピード感のあるサポートを行ったことも同社の取組を後押ししたといえよう。



同社の製品



同社の職人が手作りで製造した洋傘

18 「The Wonder 500」は、経済産業省が進めるプロジェクトで、地方創生総合戦略を踏まえたクールジャパンによる地域活性化の推進のため、「ふるさと名物発掘・連携促進事業」として、“世界にまだ知られていない、日本が誇るべき優れた地方産品”を選定し、海外に広く伝えていく取組。

コラム 2-5-2

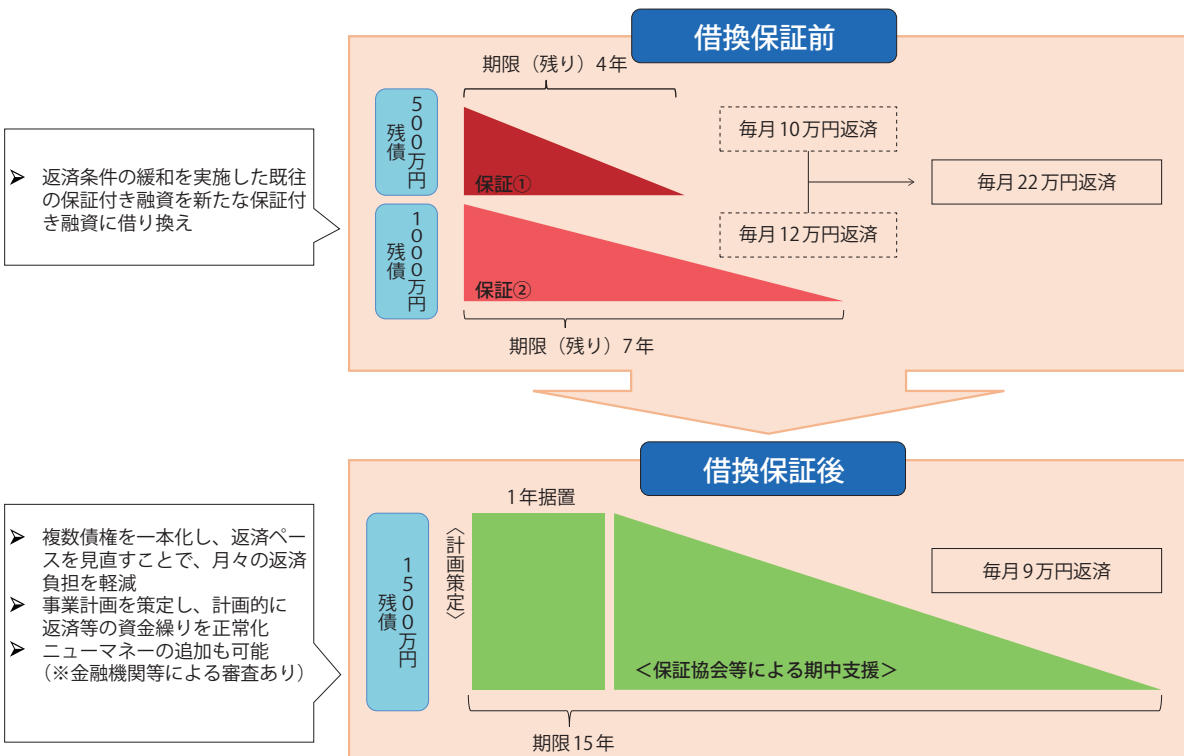
条件変更改善型借換保証の創設について

中小企業庁は、平成28年1月20日に成立した平成27年度補正予算により、信用保証協会による条件変更改善型借換保証制度の創設を行った。

本制度により、経営者に経営改善の意欲があるにもかかわらず、返済条件の緩和の実施により前向きな金融支援を受けることが困難な中小企業等は、既往の保証付き融資を新たな保証付き融資に借り換えることが可能となる。また、金融機関による審査が必要となるが、新たな資金を追加し、増額して借り換えることも可能となる。

信用保証協会の信用保証付き融資は、業況悪化等により返済条件の緩和を実施すると、返済条件を緩和した借入れが完済するまで、原則信用保証協会より新たな信用保証付き融資を受けることができない。本制度は、返済条件の緩和に至った経緯等の状況説明書を作成すること、金融機関及び認定経営革新等支援機関¹⁹の支援を受けつつ事業計画の策定を行うこと、策定した事業計画の進捗報告を四半期に一度報告を行うことが利用の前提条件になっているが、企業がこうした条件を満たすことで借換を行い、資金繰の改善が見込まれる。こうした制度の利用により、銀行取引が正常化され、中小企業が新たな成長投資に踏み込める環境が整うことが期待されている。

コラム2-5-2①図 条件変更改善型借換保証のイメージ図



¹⁹ 経営革新等支援機関（認定支援機関）は、中小企業・小規模事業者が安心して経営相談等が受けられるために、専門知識や、実務経験が一定レベル以上の者に対し、国が認定する公的な支援機関である。具体的には、商工会や商工会議所など中小企業支援者のほか、金融機関、税理士、公認会計士、弁護士等が主な認定支援機関として認定されている。

6 資金調達の多様化に向けて

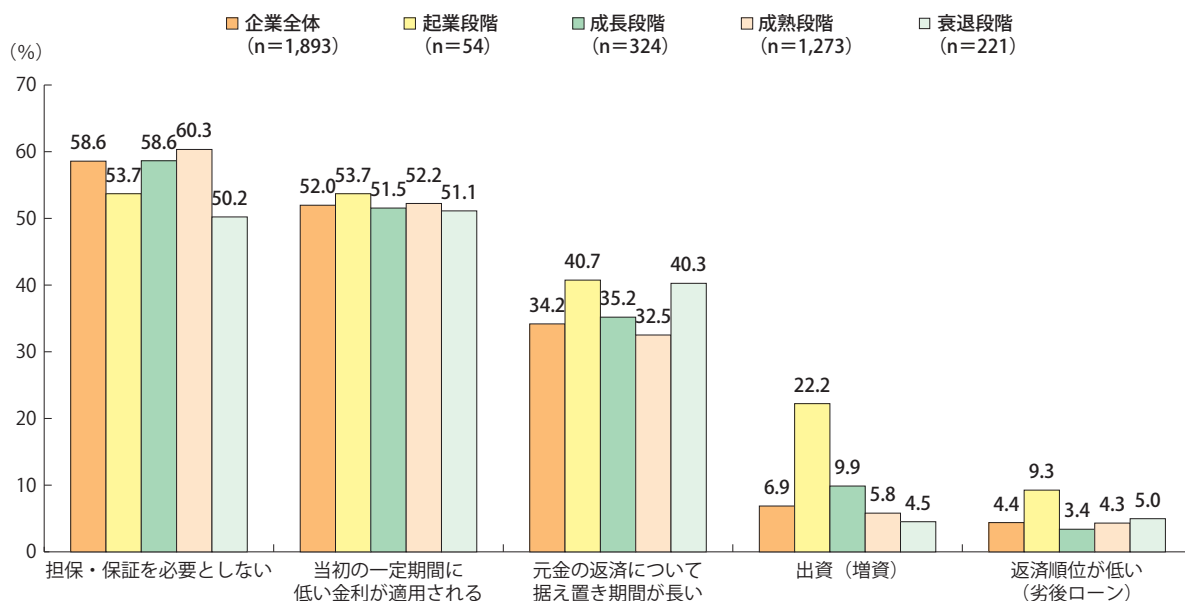
■ 企業が成長投資の際に金融機関に望むもの

ここまで中小企業への成長投資資金の必要性について見てきたが、最後に企業が望む資金の条件や性質について確認していく。第2-5-72図は、中小企業が成長投資を行う際に、金融機関に望む条件や性質について見たものである。全ての段階において、「担保・保証を必要としない」、「当初の一定期間に低い金利が適用される」といった項目が50%を超えている。また、「元金の返済について据え置き期間が長い」についても30～40%程度となっており、投資後すぐに収益に結びつかないと考えられる成長投資については、調達コストを抑えるために当初一定期間は金利が低いことが期待されており、資金繰り負担を軽減するために元金の返済が開始するまでの据置期間を長くと

ることを中小企業が望んでいることが分かる。しかし、一般的には、こうした成長投資資金は金融機関にとってリスク性が高いとされていることから、成長資金の全てを民間金融機関が提供することは難しいと考えられている。こうした問題を解決するためにも、政策金融機関によるリスクマネーの供給が必要とされている。

また、起業の成長の段階別に見ると、起業段階では「出資（増資）」と回答している企業が22.2%おり、企業年齢が比較的若いと考えられる企業ほど増資等の資本戦略に柔軟な姿勢もある。このように、成長投資のための資金を調達するには、通常の金融機関からの借入れとは異なった多様な資金調達も検討することが必要であろう。

第2-5-72図 成長投資の際に、金融機関に望む条件や性質



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム 2-5-3

政策金融機関による
成長投資資金の供給機能の強化

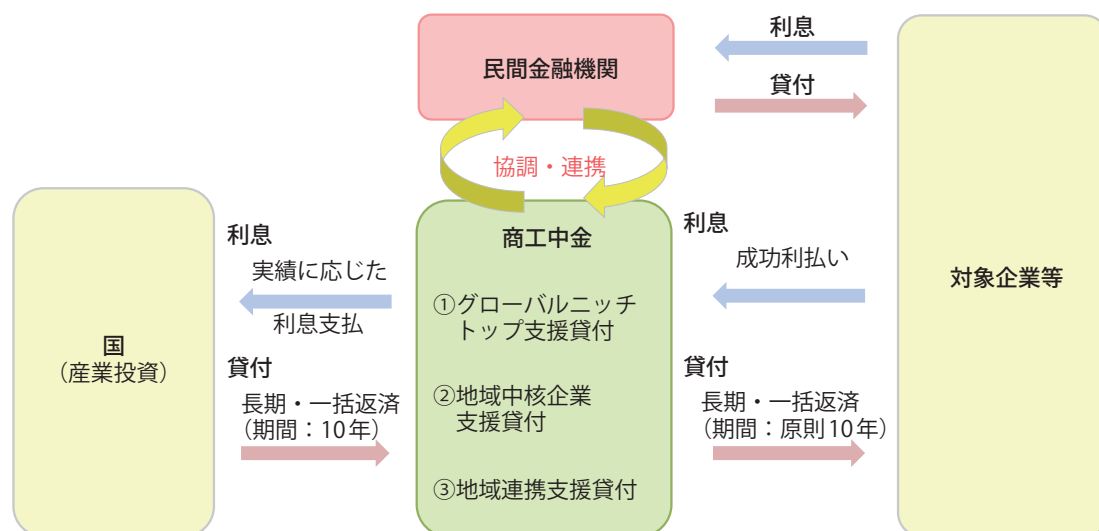
本章では、中小企業の経営課題解決に向けた成長投資において、中小企業から金融機関への期待度が高い一方で、成功報酬型の金利設定や元金返済までの据置期間が長い商品性を望むなど、金融機関が日常に対応する資金の性質とは異なる要望があることを示した。これは、成長投資は事業リスクが高く、成果が出るまでの期間が長期にわたり、投資回収サイクルが資金調達期間を上回る可能性が高く、資金調達面のミスマッチが生じるためである。こうした成長投資への資金供給は、民間金融機関と政府系金融機関とがリスクを分け合い、このミスマッチを解消することが重要である。

株式会社商工組合中央金庫（以下、「商工中金」という。）では、財政投融资計画にて措置された産業投資貸付を利用し、中小企業の成長投資の支援に注力をしている。具体的には、「グローバルニッチトップ支援貸付制度（以下、「GNT支援貸付制度」という。）」、「地域中核企業支援貸付制度」を創設し、民間金融機関と協調し、グローバル展開やイノベーションに取り組む企業を資金面で支援している。

GNT支援貸付制度では、グローバルニッチトップ企業²⁰やその候補企業が、高い競争優位性を確保するために実施する長期的な成長投資（海外拠点新設、設備投資、研究開発投資等）に対し、資金供給を行っている。また、地域中核企業支援貸付制度では、事業基盤地域に一定の雇用数があるなどの定量要件を満たす地域中核企業²¹が、人口減による市場の縮小等の事業環境の変化により、売上減少等の事業の縮小に直面しており、「イノベーション（新事業展開等）」や「前向きな経営改善」等の重要性が高まっていることから、新事業展開や戦略的な再生等の成長投資に対する資金供給を行っている。さらに2016年4月には、地域資源を活用する事業協同組合、企業連携体に対し、新市場開拓、連携・再編等へ取り組む際に必要となる長期性資金を供給する「地域連携支援貸付制度」を創設する予定である。

これらの制度は、成功利払い型の金利設定で、かつ長期一括償還型となっており、資金調達におけるミスマッチを解消させるものである。また、民間金融機関との協調支援を前提としており、リスクが高く民間金融機関が独自で融資しにくい部分を政府系金融機関が補完するものとなっている。このように、中小企業の稼ぐ力を支援するため、中小企業の成長投資において、政府系金融機関が民間金融機関を補完・協調する形で、中小企業へのリスク性資金供給の拡充が図られている。

〈商工中金の各支援貸付制度のスキーム概要図〉



20 グローバルニッチトップ企業とは、特定の分野でニッチトップ戦略を取る企業のうち、グローバルな展開をしている企業を指し、候補企業とは、特定の分野でニッチトップ戦略を取る企業のうち、グローバルニッチトップ企業を志向する企業のことを指す。このような企業は、産業構造の変化等を踏まえ、大企業の下請けとしてではなく、自らの力で国際市場の開拓に取り組み、我が国経済のけん引役となることが期待されている。

21 地域中核企業とは、確かな技術・ノウハウやブランド力等を有する、中核的な中堅・中小企業のことを指す。これらの地域中核企業は、地域で多くの中小企業等と取引を行い、地域から多くの雇用を行うなど地域経済の中核を担っている。また、地域中核企業がイノベーションを起こすことで、地元の取引先企業の幅広いイノベーションを誘発する効果が期待されている。

〈商工中金の各支援貸付制度の概要〉

	GNT 支援貸付制度	地域中核企業 支援貸付制度	地域連携支援貸付制度
創設時期	2014 年 4 月	2015 年 4 月	2016 年 4 月予定
対象企業	特定の分野でニッチトップ戦略を取る企業のうち ①グローバルニッチトップ企業 ②グローバルニッチトップ企業を目指す企業	取引先中小企業への波及や地域雇用等を通じた地域経済への影響力が大きい企業(地域中核企業)	地域資源を活用する事業協同組合、企業連携体
対象資金	①海外現地法人の設立 ②海外現地法人の拡充 ③海外向け販路拡大 上記のような海外事業展開に必要な資金	①新事業進出 ②前向きな経営改善に必要な資金	地域資源を活用し、地域経済への波及が期待される新事業展開や、連携・再編等へ取り組む際に必要となる資金
償還方法	期限一時返済(期限時に一括返済)		
利率	成功報酬型(成功の場合は商工中金所定の利率、不成功の場合は 0.6%)		
貸付期間	原則 10 年		
実績	【2014 年度】 112 件、135 億円 【2015 年度(3 月末現在)】 143 件、152.96 億円	【2015 年度(3 月末現在)】 62 件、80 億円	

「仏メーカーへの部品供給のための専用工場の建設（菊地歯車（株）」

栃木県足利市に本社を構える菊地歯車株式会社（従業員 151 名、資本金 3,000 万円）は、幅広い業界向けの汎用歯車から特殊な機能や形態のもの、ミクロン単位の高精度なものまで、多種で高品質な製品を供給する歯車メーカーである。2009 年に、航空宇宙分野の品質マネジメント規格である「JISQ9100」を取得し、航空・宇宙分野へ参入した。

極めて加工が難しいとされるチタンアルミニウム合金を安定して切削加工できる技術の開発に成功し、今回、フランス大手の航空機エンジンメーカーの低圧タービン用ブレード（羽根）製造の長期受注を獲得した。そのため、新たに航空機部品製造の専用工場を建設し、部品供給を行い、航空機関連の売上を高める内容の事業計画を策定し、成長に向けた新たな投資を行った。商工中金は、同社の計画を特定分野の海外市場で存在感を示す取組と高く評価し、グローバルニッチトップ支援貸付制度を活用し、航空機部品を供給するための専用工場建設資金を融資した。また、地域金融機関である足利銀行及び足利小山信用金庫とも協調して融資をしており、民間金融機関との協調もなされている。

このように企業が自らの力で国際市場の開拓に取り組み成長に向けた投資を行う中で、同社の国際競争力が向上することが期待されている。

「自動車部品のフレキシブルな生産システムの確立（カナエ工業（株）」

静岡県富士宮市のカナエ工業株式会社（従業員179名、資本金3億6,500万円）は、国内自動車メーカーのTier IIメーカーとして自動車部品を製造し、富士宮市や富士市を中心に多くの協力会社を抱える地域の中核的な企業である。自動車部品業界では、自動車メーカーの生産拠点のグローバル化や分散化を背景に、その多様な生産ニーズに応えることが重要になっている。このため、同社は部品生産工程の効率化と多種変量生産が可能となるフレキシブルな生産体制を構築し、品質・納期・コストにおいて同業他社との差別化を実現するべく、金型技術の開発と生産システムの構築に取り組む事業計画を策定した。

商工中金は、周辺の協力企業からの仕入や外注加工取引の増加が見込まれ、地域経済の活性化や雇用拡大に貢献するものとこの計画を高く評価し、地域金融機関である清水銀行と協調し、自動車部品の生産体制強化に必要な資金を融資した。商工中金では当該融資にあたり、「地域中核企業支援貸付制度」を活用している。

こうした成長投資を通じて、同社の抱える経営課題が解決するとともに、金融機関が地域経済の活性化に取り組むことが期待されている。

■ 資金調達の多様化

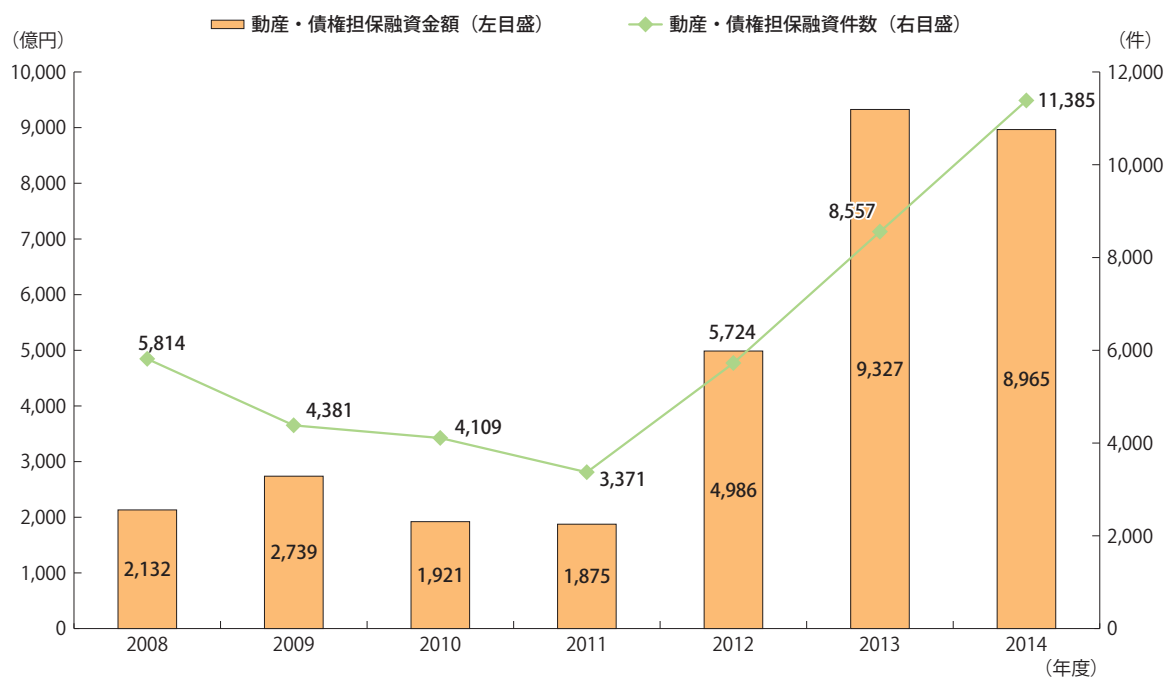
資金調達の多様化の一つとしては、動産・売掛金担保融資（以下、「ABL」という。）の利用が考えられる。ABLとは、「Asset Based Lending」の略で、企業が保有する「在庫」や「売掛債権」、「機械設備」等を担保とする融資手法である。旧来金融機関の融資の担保は「不動産担保」が中心であったが、不動産価値の下落に伴う担保価値の低下を受け、不動産に過度に依存した融資からの脱却が金融機関に求められている。こうした流れを受け、近年ABLが推進されている。

企業がABLを利用するメリットは、事業の拡大縮小にも対応した資金調達ができ、自社の必要

運転資金額に応じた借入れが可能となることが挙げられる。つまり、売上増加時は在庫や売掛債権の増加分に応じた運転資金の調達が可能となる。

第2-5-73図は、ABLの融資金額と融資件数の推移を見たものである。2012年度から急激に融資金額が増加しており、2013年度には9,327億円まで増加したが、2014年度は8,965億円と微減した。また、件数を見ると、2008年度以降2011年度まで減少傾向にあったが、2012年度以降毎年3,000件弱の増加を続けている。足下では金額が減少するものの件数は増加していることから、1件当たりの小口化が進んでいる。

第2-5-73図 ABLの融資金額と融資件数の推移



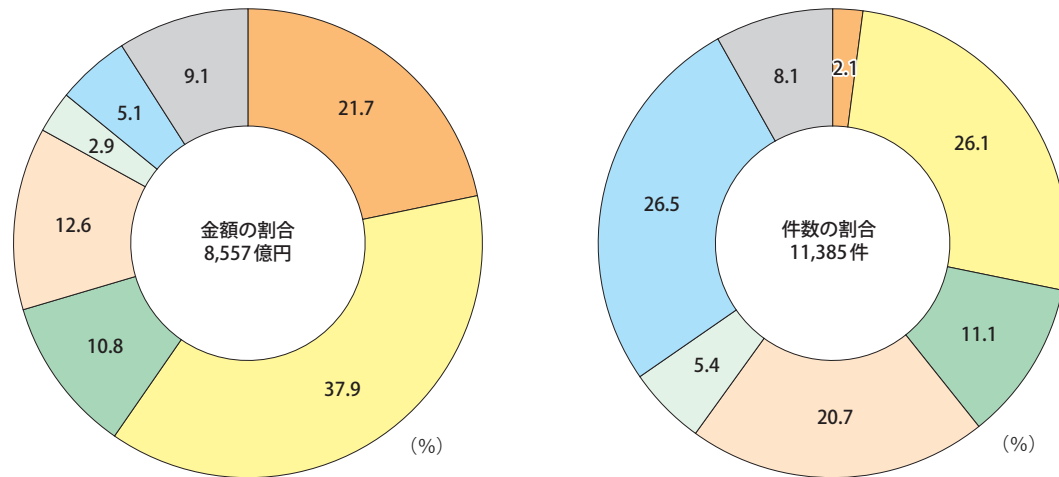
資料：経済産業省「「ABLの現状、普及促進に向けた課題と債権法改正等を踏まえた産業金融における実務対応の調査検討」報告書」
 (注) 融資金額は各年度における融資実行額を集計している。

次に、ABLの融資金額及び融資件数に占める金融機関の業態別の割合を見ていく（第2-5-74図）。これを見ると、地方銀行が金額基準で37.9%、件数基準で26.1%と最も高くなっていることが分かる。また、地域金融機関（地方銀行、

第二地方銀行、信用金庫、信用組合）の割合を合計すると、金額基準で64.2%、件数基準で63.3%となっており、地域金融機関を中心にABLの普及が進んでいる。

第2-5-74図 業態別に見たABL実行金額の割合とABL実行件数の割合

都市銀行、信託銀行 地方銀行 第二地方銀行 信用金庫 信用組合 政府系金融機関 その他

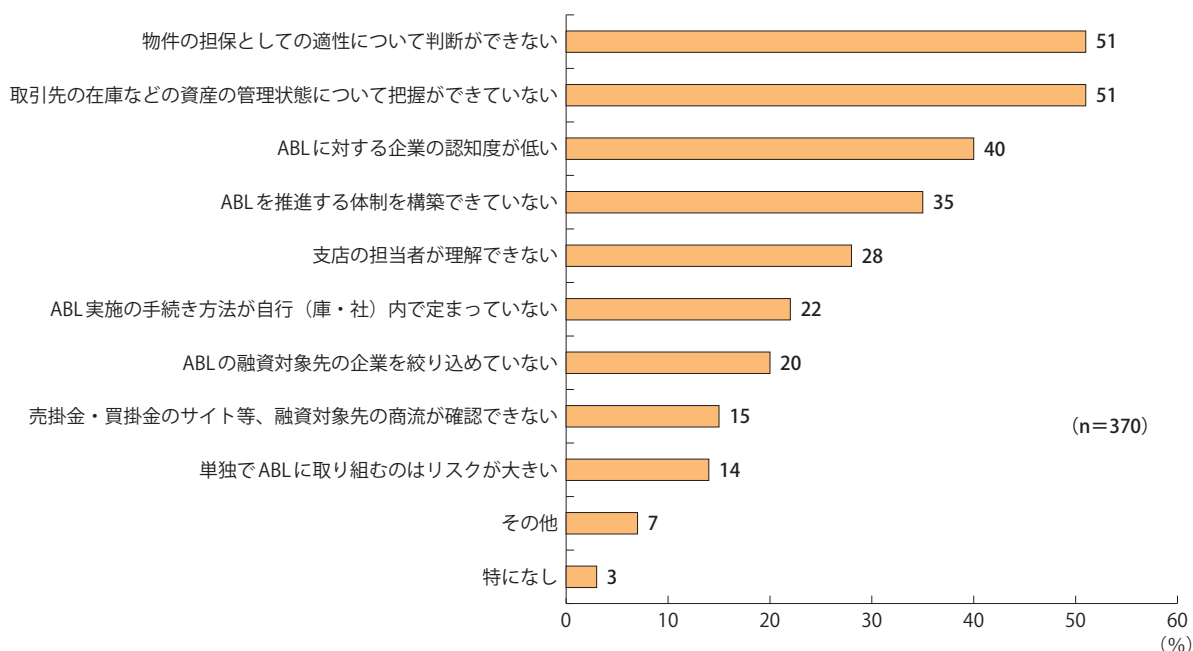


資料：経済産業省「「ABLの現状、普及促進に向けた課題及び債権法改正等を踏まえた産業金融における実務対応の調査検討」報告書」
 (注) 信用金庫には信用組合中央金庫を含み、その他には業種未回答分も含む。

このように、ABLの実行件数、実行金額は増加傾向にあり、地域金融機関を中心に組み込まれているが、続いてABLを推進する上での課題について確認をする。第2-5-75図は、ABLの融資対象先検討時における課題を見たものである。「物件の担保としての適性について判断ができない」、「取引先の在庫などの資産の管理状況について把握ができていない」、「ABLに対する企業の認知度が低い」の項目が高くなっている。企業の商流については把握ができていないものの、企業が保有する売掛債権や在庫等の動産が担保として適正かどうか判断できないことや、そうした資産を

企業がしっかり管理できているのかを把握できていないことが理由として挙げられている。こうした課題を乗り越えていくには、本節で重要性が確認された、企業の事業性や経営課題を把握し、より詳細に企業のことを理解することが必要ではないだろうか。他方で、企業側への認知度が低い点も課題となっているが、ABLの市場規模が拡大するにつれてこの課題は解決されることが予想されるため、地道に取組を進めていく中で、企業にABLのメリットを理解してもらい、利用を促進していくことが重要であろう。

第2-5-75図 ABLの融資対象先検討時における課題



資料：経済産業省「ABLの現状、普及促進に向けた課題及び債権法改正等を踏まえた産業金融における実務対応の調査検討」報告書

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

資金調達の実線化

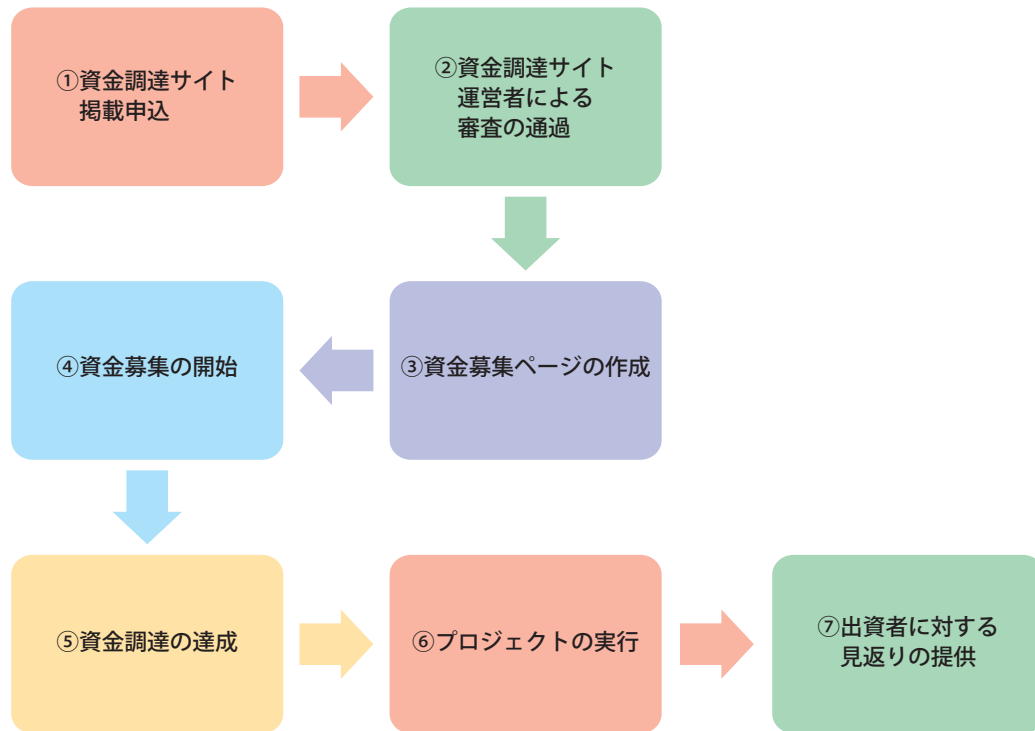
ここまでは中小企業の資金調達先として期待が大きい金融機関について見てきたが、近年、金融機関以外からの新しい資金調達手段も注目されている。具体的には、ITを活用した資金調達方法であり、インターネットを介して不特定多数の人々から資金調達することから、「クラウドファンディング」と呼ばれている。クラウドファンディングは、資金調達を検討している者が、インターネット上の資金調達サイトを利用して資金募集を行い、その資金募集ページを見た不特定多数の人々から出資を受けることで資金調達が可能と

する仕組みになっている²²（第2-5-76図）。

中小企業がクラウドファンディングを利用するメリットとしては、事業の評価が困難、会社設立から日が浅い、必要資金が少額等の理由から、金融機関から資金調達ができなかった事業者が、資金調達サイトを通じて自社のプロジェクト等をアピールすることで資金調達が可能になることが考えられる。また、自社の取組を資金調達サイトに掲載することで、自社の広告につながったり、マーケティング活動に利用できたりする面もある。

²² クラウドファンディングについての詳細は、2014年版中小企業白書第3部第5章第2節を参照。

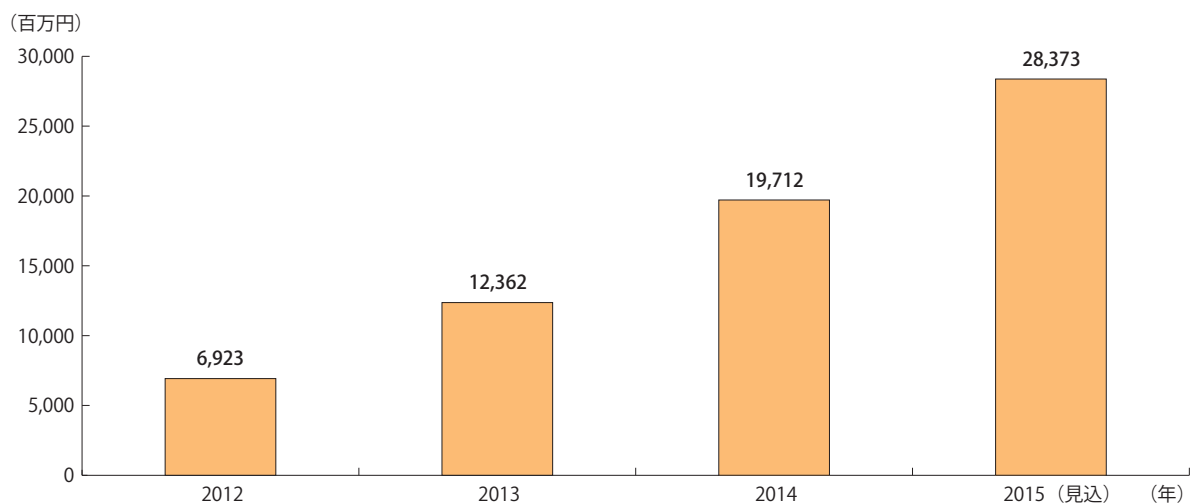
第2-5-76図 クラウドファンディングのプロセス（例）



続いてクラウドファンディングの動向について見ていく。第2-5-77図は、国内のクラウドファンディングの市場規模の推移を示したもののだが、

2015年には28,373百万円と推定されており、前年の1.5倍近くにまで拡大している。

第2-5-77図 国内クラウドファンディングの市場規模推移



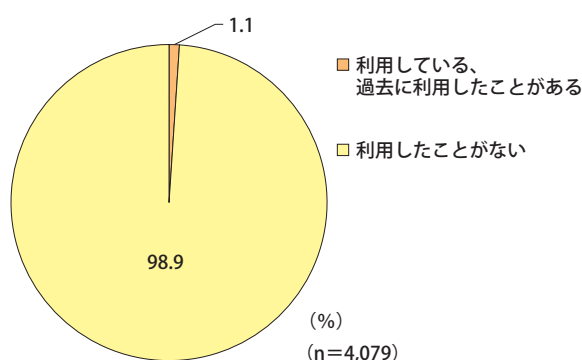
資料：矢野経済研究所「国内クラウドファンディング市場に関する調査結果2015」

次に、中小企業によるクラウドファンディングの利用状況等を確認する。第2-5-78図(1)は、中小企業における資金調達手段として、クラウドファンディングを利用した経験を見たものであるが、利用経験のある企業は1.1%にとどまっている。また、第2-5-78図(2)は、今後の利用の意向を示したものだが、積極的に利用する、状況次

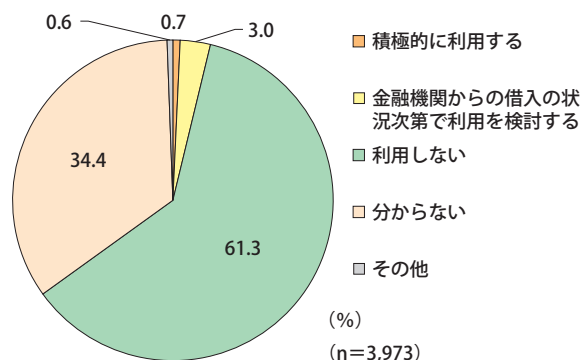
第で利用を検討すると回答した企業が合わせて3.7%と、現在の利用企業の割合に比べれば多いが、その割合自体はまだまだ低い状況である。また、今後の意向で「分からない」と回答している企業が34.4%おり、クラウドファンディング自体の認知度もまだまだ低いことが分かる。

第2-5-78図 中小企業のクラウドファンディングによる資金調達の経験と今後の意向

(1) クラウドファンディングによる資金調達の経験



(2) クラウドファンディングによる資金調達の今後の意向



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

このように、クラウドファンディングに対する中小企業の認知度は低いものの、実際にクラウドファンディングを通じて自社の製品開発に成功し

た企業も存在する。こうした多様な資金調達手段を利用することで、企業が自社の活路を見いだす可能性も広がっているといえるのではないかな。

事例 2-5-7

株式会社ニットー（神奈川県横浜市）

クラウドファンディングにより新製品開発を進める企業

神奈川県横浜市に本社を構える株式会社ニットー（従業員40名、資本金1,000万円）は、金属プレス製品製造を主業とする企業である。同社は近年クラウドファンディングにより資金調達の多様化を進めている。

かつては従業員10名ほどの小さな会社であったが、2004年以降にM & Aにより企業の規模が拡大し、従業員数が4倍となり、設計、試作、量産化まで製品開発を一貫して対応できる体制が整備された。その結果、大手メーカーに対して、製造に適應するための提案や量産化のための提案までできるようになり、取引先の製品開発に関わることで、少しずつ製品の開発企画のノウハウが蓄積されていった。こうした環境の下、2011年に自社製品の企画に取り組み始めた。

新製品開発構想はできつつあったものの、それをどうやって製品化し自社で販売していくかを悩んでいたところ、2012年の4月にモノづくりの情報ポータルサイト「MONOist」のイベントを見つけた。当初構想していた製品とは異なるものの、別途同社が試作していたスマートフォン向けのアクセサリをイベントに応募し、その動画をイベントのサイト上に投稿した。その動画の反響が予想以上に大きかったため、自社製品第一弾として取り組むことにした。

自社製品開発にあたり、自社製品開発支援を行っている株式会社enmonoの代表を務める三木康司氏から、クラウドファンディングについて情報提供があった。そしてクラウドファンディングへの好奇心や、自社製品開発という初めての取組を実施する意欲の高まりから、クラウドファンディングを利用することとした。

当初の資金調達目標額は50万円に設定した。この金額では到底金型は作れないが、初めてのこともあり、目標額は低めに設定した。結果的には、支援受付の締め切りまでに200名から130万円の資金が集まり、クラウドファンディングを活用して自社製品を販売した日本で第1号の案件となった。2012年の8月には一般発売をし、これまで3万2,000台を販売している。

クラウドファンディングを実施することにより、①ネット上で様々な意見や要望を取り入れることができ、製品のブラッシュアップにつながった、②意見を取り入れながら製作過程を公開することで、販売前から自社製品のファンを作ることができた、③雑誌の記事等で取り上げられて、コストをかけて広告宣伝を実施する必要がなくなった、等の効果があった。

他方で、資金提供者にはお礼が必要であるが、資金提供者が個人であり、その対応には手間がかかる。専任担当者を張り付けるような事業ではないため、本業をしな

がらの対応にはそれなりに苦労があった。

クラウドファンディングを利用したことで、本業にも効果があり、会社としてのPRにつながった。実際にスマートフォン向けカバーの製造のオファーにもつながり、引き合いも増加した。同社の売上のうち自社製品の売上は8%程を占めている。部品製造に比べると自社製品は利益率が高いため、収益構造の改善にもつながっている。

この自社製品の開発以降も、クラウドファンディングによる新製品開発を2013年に行い、2014年には当初から製品の構想があった、スマートフォン向けアクセサリーの「くるみる」を開発した。

こうした製品開発の実績により、医療機器を扱う商社から医療器具の製品開発の相談があり、大学との共同研究という形での新製品開発が進んでおり、同社の夢であった医療分野への進出に歩みを進めている。

このようにクラウドファンディングには同社の資金調達は多様化するとともに、自社製品開発を進める一歩にもなっている。



同社が開発した「iphone trick cover」



同社が開発した「くるみる」

第2節 まとめ

本節では、中小企業の成長投資資金の必要性について述べてきた。中小企業は多様な経営課題を抱えており、その経営課題を乗り越えて成長していくためには成長投資が重要である。そしてその成長投資における資金調達先としては金融機関が重要な役割を果たしていることが確認された。さらに中小企業と金融機関の関係性を分析していくと、金融機関の業態によって企業に提供する情報が異なっており、中小企業は、多様な業態の金融機関との関係を持ち、それぞれの得意とする情報を収集することが有用であることが示された。また、企業の経営課題の共有状況は、企業側と金融機関側で認識の相違があり、このような相違を解消していくことが期待される。

さらに、中小企業と金融機関の関係性を深めるためには、金融機関が企業の事業内容の理解を更に進め、その事業性を正しく評価していくことが求められている。このことは、企業側も金融機関

側も同じ認識であり、企業による情報の開示を進めるとともに、金融機関も融資担当者のスキルを向上させることが重要である。ただし、全ての金融機関が自前の経営資源のみで企業の事業性を把握することは困難であり、必要に応じて他者との連携により、企業の事業の把握を進めることが有用であろう。

また、企業が望む融資の商品性に全ての金融機関が対応できるともいえないため、企業は自社が望む資金の性質に応じて、金融機関以外からの資金の調達も考慮し、資金調達の多様化・複線化を進めていくことも重要ではないだろうか。

金融機関が中小企業の事業性を理解していく中で、新たに企業の経営課題を発見することが予想されるが、金融機関にはこうした経営課題に応え、金融面以外の支援を提供することも期待されている。次節では、こうした金融機関が実施する経営支援サービスについて分析する。

第3節 中小企業の成長に向けた支援体制の強化

前節では中小企業が更なる成長に向けた資金供給の必要性を述べたが、こうした資金供給がなされると同時に、資金面だけでは解決できない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。本節では、こうした金融機関の実施する経営支援サービスの実態について分析を行う。

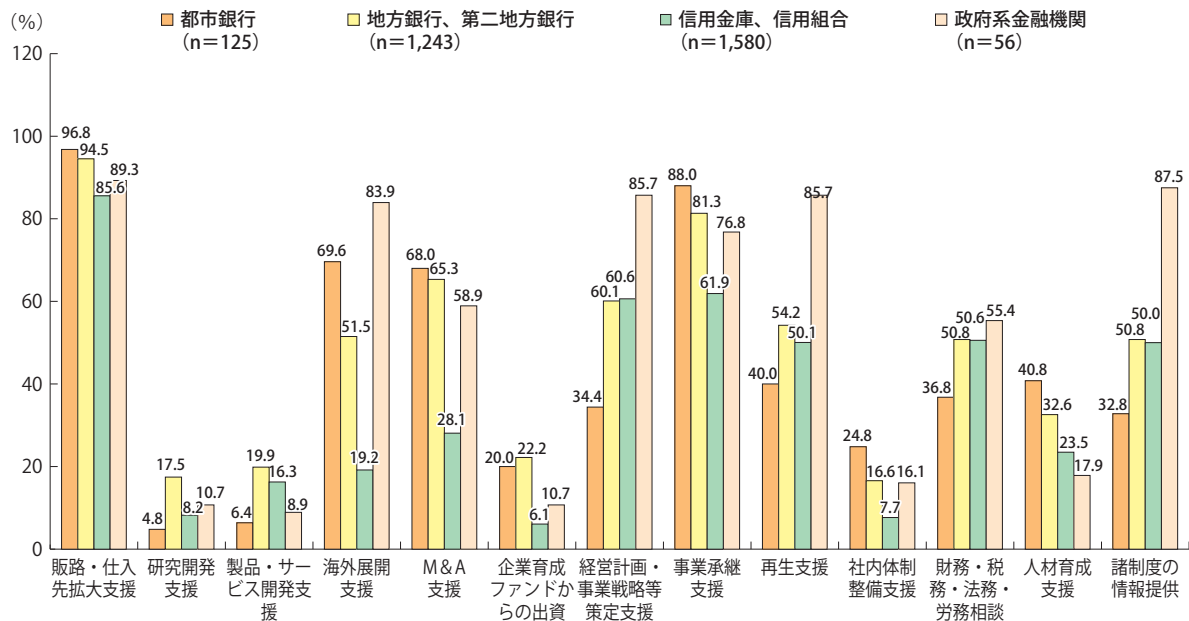
1 金融機関が実施している経営支援サービスの内容

■ 金融機関が考える取引先から望まれていると思う経営支援サービス

まず、金融機関側の視点より経営支援サービスへの考え方を見ていく。第2-5-79図は、取引先から求められていると金融機関が考える経営支援サービスである。「販路・仕入先拡大支援」、「事業承継支援」、「経営計画・事業戦略等策定支援」の項目が全体的に高くなっている。また、金融機

関の業態別に見ると、前述の項目以外では、都市銀行で「海外展開支援」、地方銀行・第二地方銀行で「M & A支援」、政府系金融機関で「諸制度の情報提供」の項目が高くなっている。これは、金融機関の業態によって、取引先の成長の段階や、事業展開の志向性が異なっており、それぞれの取引先の特性に沿った経営支援サービスへのニーズを感じているためだと考えられる。

第2-5-79図 取引先から求められていると金融機関が考える経営支援サービス



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

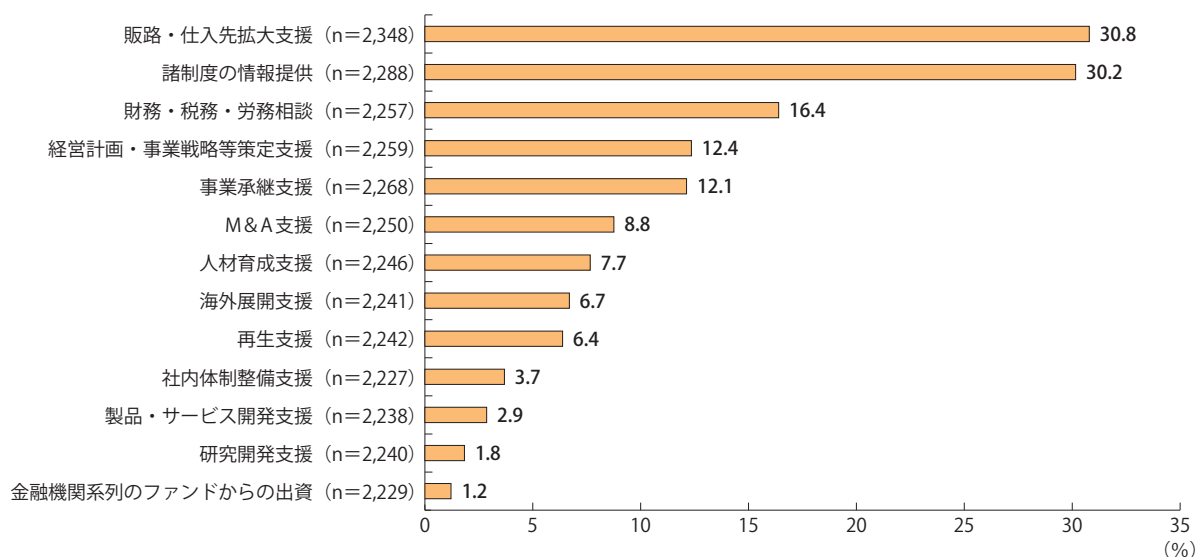
■ 企業が利用している経営支援サービスの内容

次に、各項目の詳細について企業、金融機関の双方の視点から見ていく。ここでは中小企業の成長の段階のうち、特に収益力の伸びが鈍化し始め、次なる成長に向けた課題を多く有している成熟段階²³の企業を中心に見ていく。第2-5-80図は、企業側の視点から、実際に利用している経営支援サービスの内容を見たものである。「販路・仕入先拡大支援」、「諸制度の情報提供」、「財務・税務・労務相談」等のサービスを利用している企

業の割合が高い。これらは、具体的にはビジネスマッチングの利用や、補助金情報の取得、財務面でのアドバイス等が挙げられる。企業が経営課題としている「販路の開拓」に関連する項目であり、このようなサービスを受けている企業の割合が高いと考えられる。他方で、同様に企業が経営課題である「従業員の確保」に対応する「人材育成支援」や「社内管理体制整備支援」等を利用している企業は少ない状況となっている。

²³ 企業の成長の段階については、第2-5-33図参照。

第2-5-80図 成熟段階の企業が利用している経営支援サービス



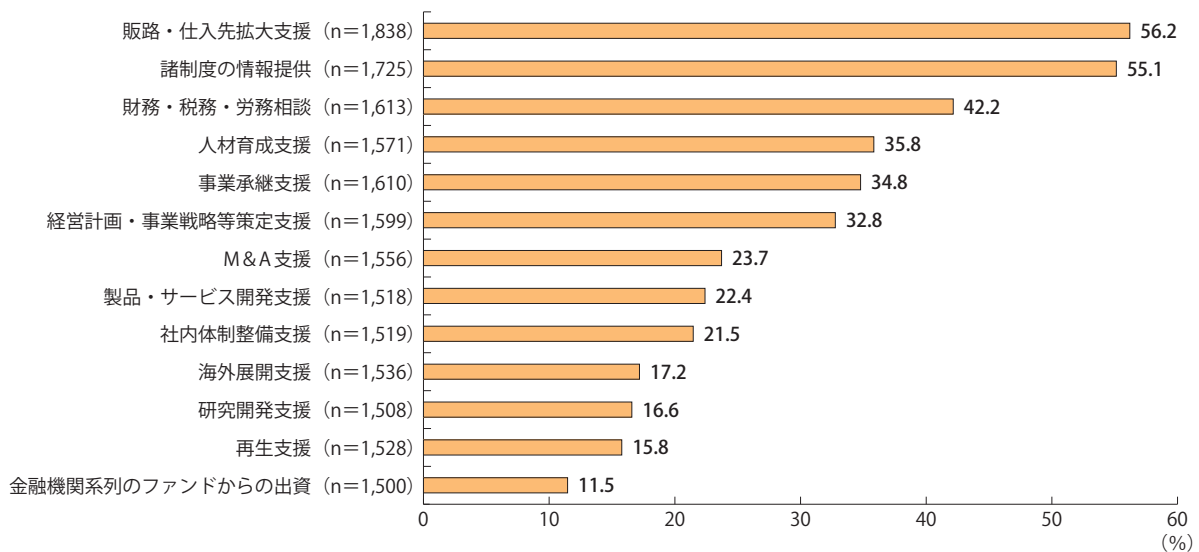
資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

■ 企業が今後期待する経営支援サービス

続いて、企業が期待する金融機関の経営支援サービスを確認する（第2-5-81図）。企業の利用率が高い「販路・仕入先拡大支援」、「諸制度の情報提供」は企業の期待度も高いことが分かる。また、企業の利用率が高くない「人材育成支援」へ

の企業の期待度も高く、企業が経営課題として挙げている人材不足の解決に向け、金融機関への期待が大きいことが分かる。このため、金融機関は引き続きビジネスマッチングや補助金・施策情報の提供等を行いつつ、企業の人材不足を解決できる支援を行うことが必要であろう。

第2-5-81図 成熟段階の企業が今後期待する経営支援サービス



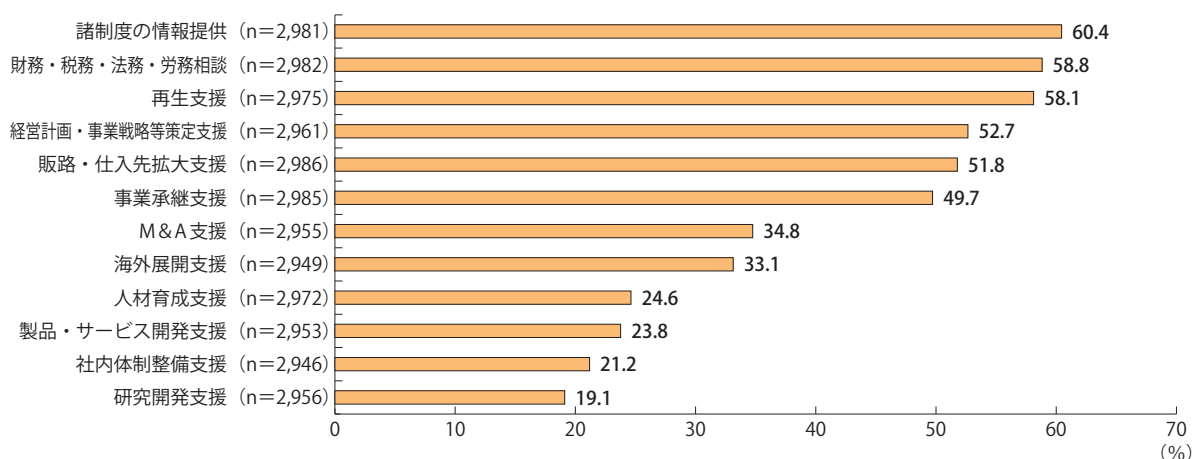
資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

■ 成熟段階の企業への経営支援サービスの対応状況

次に成熟段階の企業に対する経営支援サービスの対応状況を金融機関側の視点から確認していく。第2-5-82図は、成熟段階の企業への経営支援サービスについて、金融機関の対応状況を見たものである。「諸制度の情報提供」、「財務・税務・法務・労務相談」、「再生支援」の取組が高く

なっており、金融機関独自の専門性を活かした項目への取組が高い。他方で企業からのニーズの強い「人材育成支援」への取組は低くなっている。これは、人材育成支援と金融機関の専門性との親和性が低いため、企業に対してサービスを提供することが容易でないことが理由として考えられる。

第2-5-82図 金融機関が成熟段階の企業に提供している経営支援サービス



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）それぞれの項目について、「十分対応できている」、「ある程度対応できている」と回答した金融機関の割合を集計している。

金融機関の業態別に見ると、規模の大きい都市銀行や地方銀行・第二地方銀行では「販路・仕入先拡大支援」が高くなっており、広い顧客網を活用した取組を実施していると考えられる（第2-5-83図）。また、信用金庫・信用組合では、「再生支援」の取組が上位に来ており、業況不芳に陥った企業への支援に注力していることが分かる。政

府系金融機関では、諸制度の情報提供が最も高く、公的な使命を果たすべく、施策の情報や補助金の情報等を企業に積極的に提供していると考えられる。このことから、金融機関の業態の強みを活かした経営支援サービスへの取組が活発であるといえる。

第2-5-83図 成熟段階の企業への経営支援サービスの対応状況

	都市銀行 (n=118 ~ 121)	地方銀行・ 第二地方銀行 (n=1,231 ~ 1,243)	信用金庫・ 信用組合 (n=1,532 ~ 1,564)	政府系 金融機関 (n=55 ~ 56)
諸制度の情報提供	73.3	66.2	53.7	96.4
財務・税務・法務・労務相談	71.9	65.9	51.4	80.4
再生支援	70.0	64.5	50.8	92.7
経営計画・事業戦略等策定支援	60.8	54.5	49.5	83.6
販路・仕入先拡大支援	75.2	65.3	38.3	74.5
事業承継支援	89.3	64.0	34.3	76.8
M&A支援	72.7	51.9	17.4	50.9
海外展開支援	73.6	47.2	16.4	87.5
人材育成支援	55.0	29.0	18.7	28.6
製品・サービス開発支援	28.0	31.3	17.6	21.4
研究開発支援	25.0	28.1	11.3	23.2
社内体制整備支援	52.1	23.8	16.2	33.9

資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）1. 経営支援サービスのそれぞれの項目について、「十分対応できている」、「ある程度は対応できている」と回答された数を集計している。

また、それぞれ取組の割合の高い上位三項目を赤色で網掛けし、取組の低い下位三項目を青色で網掛けしている。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3. 第2-5-82図で示した、金融機関が成熟段階の企業に提供している経営支援サービスの高い項目順に並べている。

このように、各金融機関が得意とする分野についてはその強みを生かした経営支援サービスの提供を続ける一方で、企業のニーズが強いものの、金融機関からの経営支援サービスが行き届いてい

ない分野については、金融機関とその他の支援機関等との連携によってその機能を補完していくことが重要ではないだろうか。

事例 2-5-8

大洋製器工業株式会社（大阪府大阪市）

金融機関の経営支援サービスを受け、成長している企業

大阪府大阪市に本社を置く大洋製器工業株式会社（従業員170名、資本金1億円）は、シャックルやフック等の吊り金具・固縛金物を取り扱う製造・卸売業者である。同社は金融機関からの経営支援サービスを受けながら、稼ぐ力を高めている。業歴は70年を超え、都市銀行、地方銀行、信用金庫、政府系金融機関と、多様な金融機関との取引がある。そのため、金融機関との信頼関係も高く、自社の経営課題も伝えている。具体的には、経営の効率化による収益改善と、人材の育成を経営課題として伝えていた。

2005年に当時取引のあったUFJ銀行（現、三菱東京UFJ銀行）に対し、業務の効率化が課題になっていると伝えたとこ、民間コンサルティング会社の紹介を受け、「業務改革プロジェクト」を進め、ERPを導入した。ERPとは、調達・購買、製造・生産、物流・在庫管理、販売、人事・給与、財務・会計等、企業を構成する様々な部門・業務で扱う資源を統一的・一元的に管理する方法のことである。それまで受発注をはじめ、多くの業務で紙伝票を使用していたため、正確な在庫の把握も年に一度しかできていない状態だったが、ERPの導入により解決し、業務の大幅な効率化が実現した。

2011年には、りそな銀行との情報交換の中で物流の効率化が話題に上り、物流専門コンサルティング会社を紹介され、「物流改革」を進めた。具体的には物流センターを作り、全国に点在していた物流拠点を集約し、効率化による固定費の削減につながった。

こうした経営の効率化に資する支援により、同社の収益は改善しているが、人材の育成に関する課題については、金融機関から具体的にアドバイスされたことはなかった。そのため同社は自社で探し出した複数のコンサルタントのサポートを受けながら、2012年より人材の育成に取り組み始めた。具体的には、次世代のリーダーとなる人材を育てるため、主任・係長クラスの社員から14名程度を社内公募し、月に一度マネジメントスキルやビジネススキルを学ぶ場を1年間続ける取組である。この取組は4年間続けており、これまで計55名の受講者があった。

さらに、2015年度には受講者のうち優秀な10名を選抜し、1年間かけてマネジメントについて更に深掘りした研修を実施し、最終課題に合格した者については、管理職として抜擢することも視野においている。

こうした経営の改革について、同社の常務取締役の太田慎祐氏は、「経営課題を重要度と緊急度で考えた場合、経営の効率化は収益に直結するため、重要度も緊急度も高いが、人材育成は重要度が高いが緊急度は低い。そのため人材育成への対応が後回しになっている経営者が多い。」と語っており、中小企業が人材育成への対応が後手になっている状況を指摘した上で、「人材育成に取り組んでいるものの、実際に成果が出ている社員は1割程度。長期的な観点で地道に取り組むしかない。」と人材育成の難しさと、長期的な観点の重要性も述べている。

さらに、こうした取組における金融機関との関係について太田常務は、「人材育成は、長期的な視野を持って取り組む必要があり、短期的な収益を追求している金融機関としてはあまり魅力のない提案になっているのではないかと」と金融機関のスタンスにも課題があると指摘しつつも、「金融機関は中小企業の経営課題を把握している存在であり、中小企業へのアドバイスも可能。企業の人材育成の取組を調べるとともに、他の企業の有効な取組を紹介するだけでも、有効なアドバイスとなるのではないかと」と述べ、金融機関のコンサルティング機能がさらに向上することを期待している。



同社のヘビーラウンドスリングを使用した橋梁工事現場

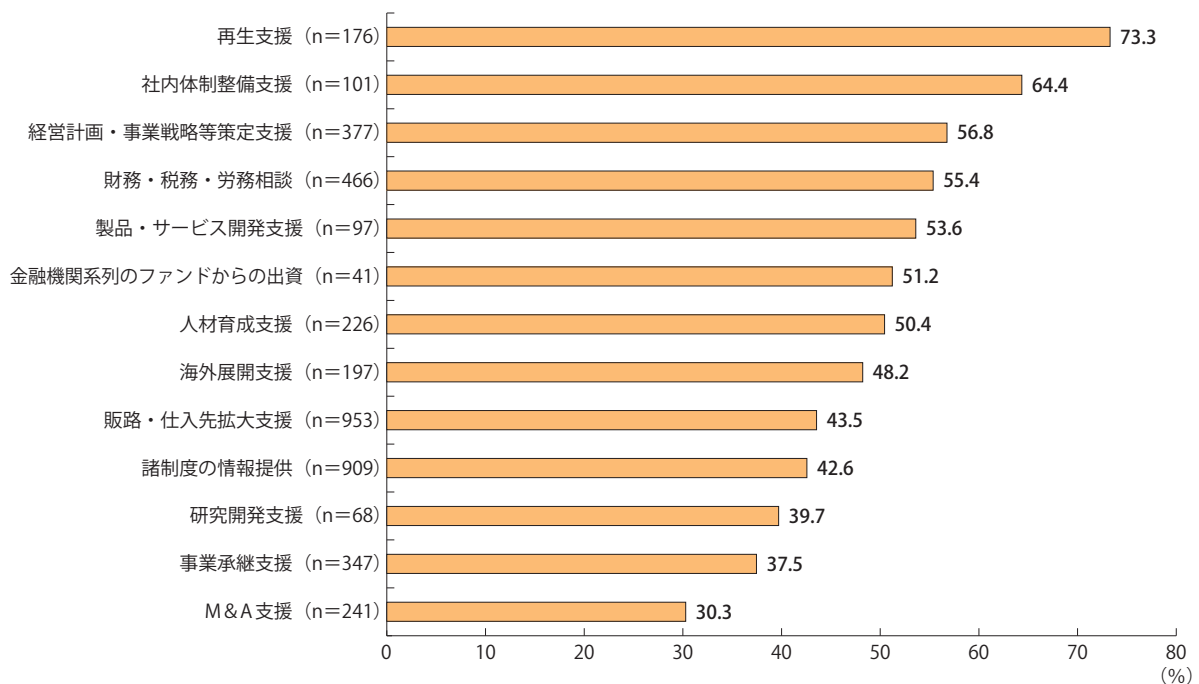
2 経営支援サービスの効果

■ 経営支援サービスの利用により企業が得られた効果

次に、経営支援サービスの効果について分析を行う。第2-5-84図は、経営支援サービスを利用した企業が実際に効果を得た割合を見たものである。「再生支援」や「社内体制整備支援」で効果を得た企業の割合が高く、「M & A 支援」や「事業承継支援」で効果を得た企業の割合が低い。こ

のグラフは経営支援サービスの利用率が高い順に並べているが、利用率が高い項目に比べ、利用率が低い項目の方が、おおむね効果を得ている割合が高くなっている。利用率の低い項目ほど、企業の抱える経営課題が明確であり、金融機関がより満足度の高い経営支援サービスを提供できているのではないだろうか。

第2-5-84図 経営支援サービスを利用した企業が実際に効果を得た割合



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）経営支援サービスの各項目を利用した企業のうち、効果があったと回答した企業を集計している。

次に、具体的な効果について分析する。第2-5-85図は金融機関より受けた経営支援サービスの効果について見たものである。「売上の増加」、「財務内容の改善」、「利益の増加」等の効果を挙げている企業の割合が高い。他方で、「自社の顧客満足度の向上」、「社内管理体制の整備」、「従業員の士気向上」の割合は他の項目に比べ低くなっている。これは、企業が利用したことのある経営

支援サービスについて、「研究開発支援」、「製品・サービス開発支援」、「社内体制整備支援」、「人材育成支援」等の項目を利用した企業の割合が低いためだと考えられる。

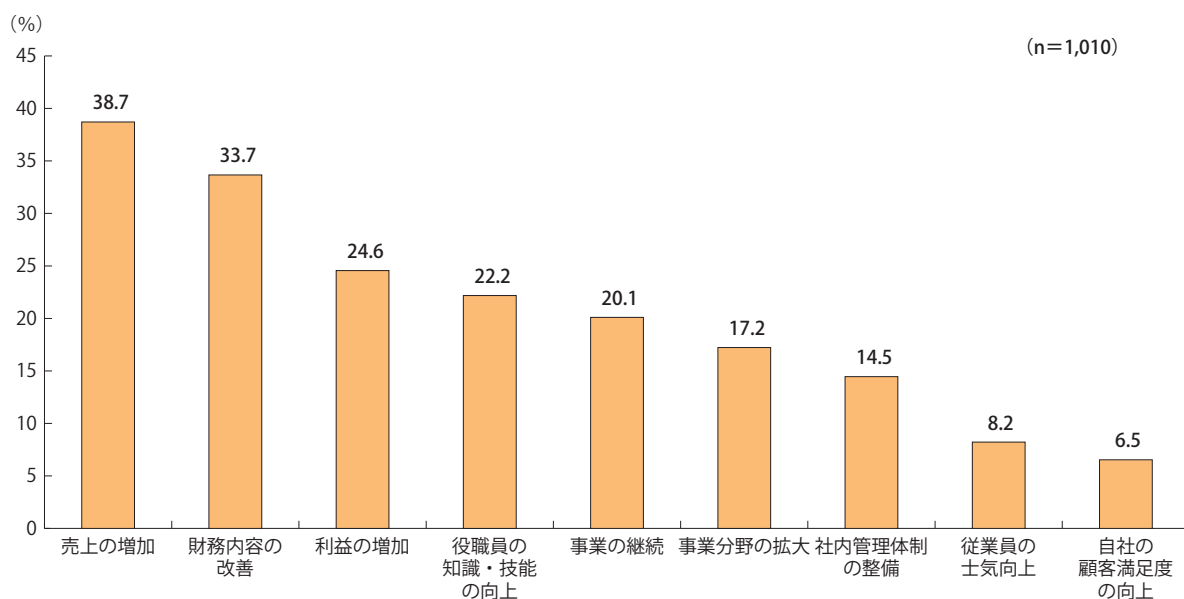
続いて利用した経営支援サービスの項目別に、その効果を検証していく。第2-5-86図は、経営支援サービスの項目ごとに、経営支援サービスを利用し、かつ効果があったと回答した企業に対

し、その効果の内容を確認したものである²⁴。「販路・仕入先拡大支援」を受けた企業は「売上の増加」、「海外展開支援」を受けた企業は「事業分野の拡大」、「事業承継支援」を受けた企業は「事業の継続」の効果が高いなど、各項目に係りの強い項目の効果が高く出ており、金融機関が提供する経営支援サービスの精度が高いことが推察され

る。

このことから、利用率の高い経営支援サービスについては、サービスの精度を上げるよう取り組むとともに、利用率の低い経営支援サービスについては、その利用率を高めるため、サービスの認知度を向上させる取組が必要といえるのではないだろうか。

第2-5-85図 経営支援サービスを受けたことにより企業が得られた効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

²⁴ この設問は経営支援サービス別に効果を聞いていないため、他の経営支援サービスの項目を利用したことによる効果が反映されている可能性が排除できないことに留意が必要である。

第2-5-86図 経営支援サービスの項目別に見た効果

	売上の増加	利益の増加	自社の顧客満足度の向上	事業分野の拡大	事業の継続	財務内容の改善	社内管理体制の整備	役職員の知識・技能の向上	従業員の士気向上
販路・仕入先拡大支援 (n=438)	74.9	40.4	8.0	20.8	11.2	20.5	7.8	16.2	6.2
製品・サービス開発支援 (n=48)	66.7	41.7	22.9	33.3	14.6	39.6	12.5	27.1	20.8
海外展開支援 (n=104)	38.5	22.1	6.7	43.3	12.5	16.3	25.0	22.1	7.7
M & A 支援 (n=78)	47.4	39.7	10.3	55.1	15.4	28.2	10.3	15.4	7.7
経営計画・事業戦略等策定支援 (n=216)	31.0	27.8	6.0	13.9	25.9	61.6	19.4	23.6	8.3
事業承継支援 (n=135)	27.4	20.7	7.4	16.3	60.0	34.1	17.8	28.9	4.4
再生支援 (n=131)	22.9	28.2	9.2	7.6	48.9	83.2	16.8	14.5	5.3
社内体制整備支援 (n=65)	29.2	21.5	6.2	20.0	24.6	40.0	63.1	38.5	12.3
財務・税務・法務・労務相談 (n=273)	26.4	22.7	10.3	12.5	19.0	50.5	28.2	46.2	12.1
人材育成支援 (n=129)	32.6	17.8	10.9	17.1	12.4	26.4	34.1	48.8	36.4
諸制度の情報提供 (n=388)	30.2	21.9	8.0	16.0	17.3	38.7	21.9	35.8	10.8

資料：「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 1. 各経営支援サービスの項目について、それぞれ効果があったと回答した企業に対し、その効果について集計している。

2. 各経営支援サービスの項目について、上位三つまでを色付けし、1位を太字にしている。

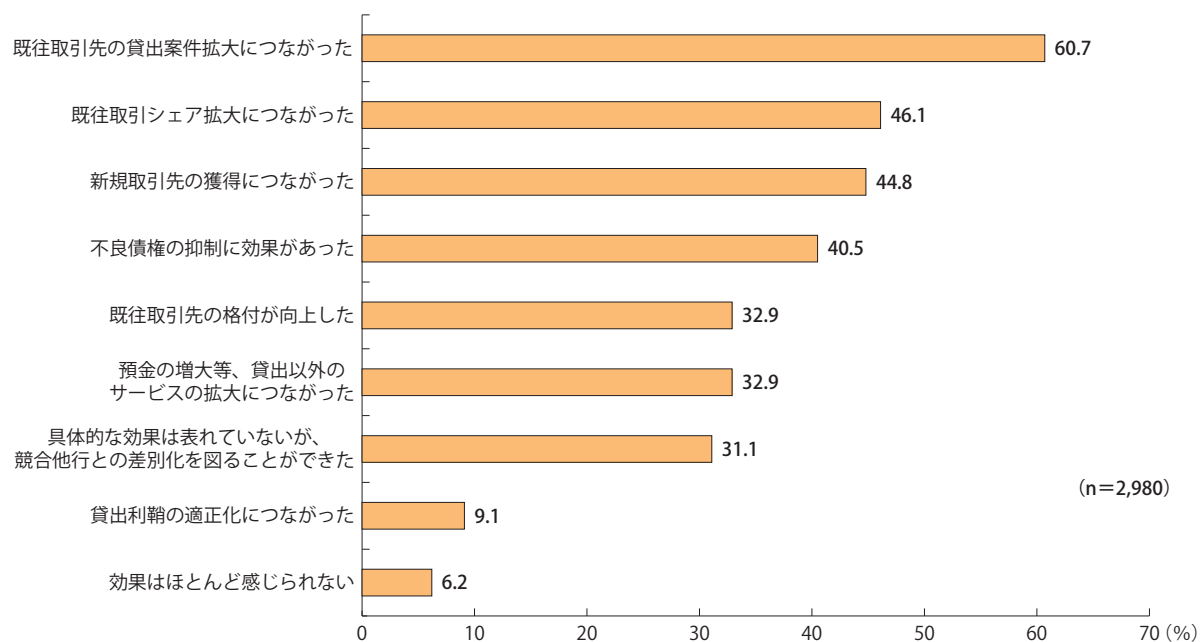
■ 経営支援サービスが金融機関に与える効果

ここからは、経営支援サービスの提供により、金融機関が得られた効果について分析する。第2-5-87図は、経営支援サービスの提供により、金融機関が得られた効果を業態別に見たものである。「既往取引先の貸出案件拡大につながった」、「既往取引シェア拡大につながった」、「新規取引先の獲得につながった」と回答した金融機関の割合が高く、「効果はほとんど感じられない」と回答した金融機関は1割未満であり、経営支援サービスを提供することによる副次的な効果があるといえよう。

第2-5-88図は、前述の効果があつた経営支援

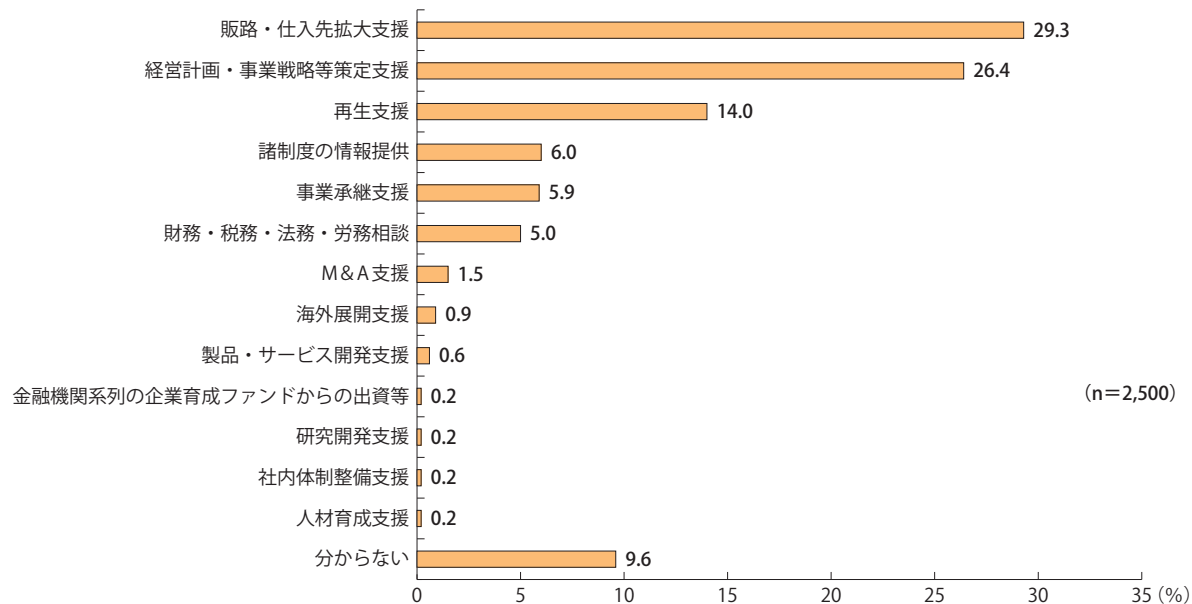
サービスのうち、最もその効果が高かつた取組を見たものである。「販路・仕入先拡大支援」、「経営計画・事業計画等策定支援」の項目が高くなっており、これらの取組により、企業に売上の増加や財務内容の改善等の影響があつたと考えられる。そして、こうした取組を通じて金融機関と企業との関係性が強化され、金融機関にとっても貸出案件の拡大や新規取引先の拡大等の効果を得られていると推察される。このように、中長期的に中小企業向けの貸出は低調にあるものの、こうした経営支援サービスを通じ、企業の経営課題を解決することが、金融機関と企業の関係性の改善に好循環をもたらすといえる。

第2-5-87図 経営支援サービスの取組により金融機関が得られた効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-5-88図 金融機関にとって最も効果が高かった経営支援サービスの取組



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-5-9

大阪シティ信用金庫（大阪府大阪市）

マッチング率の向上のため、ひと手間加えたマッチングを行う信用金庫

大阪シティ信用金庫（大阪府大阪市）では、中小企業が抱える販路開拓の課題解決に向けて、独自のビジネスモデルにて積極的に支援を行っている。

同金庫では、約10年前から「シティ信金PLUS事業」と題し、取引先の中小企業と大手メーカーをつなぐビジネスマッチング事業に取り組んでいる。府内の中小企業の多くは、優れた技術力を持ちながらもそれを活かした事業テーマが不足していることに着目し、同金庫の企業支援部が府内の大手メーカーを訪問し、秘密保持契約など必要な契約を締結した上で、2～3年以内に製品化をしていくための技術課題を入手し、取引先中小企業の新事業を創出する仕組みを構築した。技術課題は企業支援部が整理した上で取引先中小企業に紹介し、その課題が解決できる企業や大手メーカーと共同で開発できる企業を大手メーカーに対し、同金庫が技術のコーディネートをする仕組みである。これまでの成功事例としては、押出加工により成型を行っていた部品を、プレス加工に置き換えることを提案し、海外調達を大きく下回る単価での供給を実現した例等が挙げられ、大手メーカーと取引先中小企業の双方にメリットが生じる取引が実現している。

さらに進んだ取組として、大企業が保有するライセンス可能な特許やデバイス（半完成品）の提供を受け、取引先中小企業が新製品の開発に活用する支援も行っている。こちらも大手メーカーの特殊なフィルムをショーケースに応用するなど、大企業では思いつかない、または市場が小さく大企業が進出しにくいニッチな分野での提案がなされ、具体的な取引に至っている。

こうした取引先中小企業への販路開拓支援は、2007年10月から2015年12月までの間、大手メーカー5社に対して、821件の提案がなされ、うち483件が商談となり、87件が大手メーカー製品の要素技術の取引として実現している。

販路開拓支援のためのマッチングを支える一つとして、同金庫が独自に作成しているキーワード検索等が可能なデータベースが挙げられる。データベースには保有設備、技術、経営者の志向等32項目のほか、製品の写真や会社概要等が登録され、決められたルール、キーワードで精緻な登録がなされている。データベースの基礎的な情

報は各支店の渉外担当が行い、専門の企業支援部のスタッフが訪問し登録している。このデータベースを活用し、大手メーカーからの技術課題に対して取引先中小企業の技術データとヒットさせる。

また、基礎的な情報収集を可能にするため、企業支援部が「技術ハンドブック」を作成し、渉外担当者に配布している。このハンドブックは、あえて技術の現場から一番遠い存在である企業支援部の女性スタッフに編集を担当させているが、そこでは技術の初歩レベルから用語等を理解することができる内容になっている。さらに、こうした渉外担当者による情報収集を手助けするツールとして、現場での事業内容等の聞き取りを定型化するシートも作成し、渉外担当者と経営者とのコミュニケーションを取りやすくしている。

同事業は、同金庫の地盤である地域のGDPを高めることを目的に実施している。あくまで事業として実施し、採算性のあるものにしていかなくては事業の持続は不可能であるという考えに基づいている。そして、同事業への取組は、結果として、同金庫の融資拡大に結び付いている。これは同事業により大企業からの受注を得ることになった取引先に対する融資である。大手メーカーとの取引のきっかけが同金庫であり、融資のタイミングなど適時適切に対応ができるため他の金融機関との競合、競争は少なく事業の成長性を重視した融資がなされている。

企業支援部の日比野副部長は、同事業が成功した要因として、「このような取組は、地域金融機関としての信用金庫本来の役割を果たすためのものであり、その根本には同金庫が長年に渡って形成してきた取引先中小企業や地域との信頼関係が基本にあるからこそ、同事業も成り立つものである。他の組織が同様の取組を行おうとしてもその基本となる信頼関係がないと事業の実現は難しいだろう」と語る。

こうした金融機関によるひと手間かけた経営支援が、中小企業側には販路開拓等につながり、金融機関側には取引先中小企業の成長のための融資につながっており、双方にメリットとの高い取組となっている。

第1節

第2節

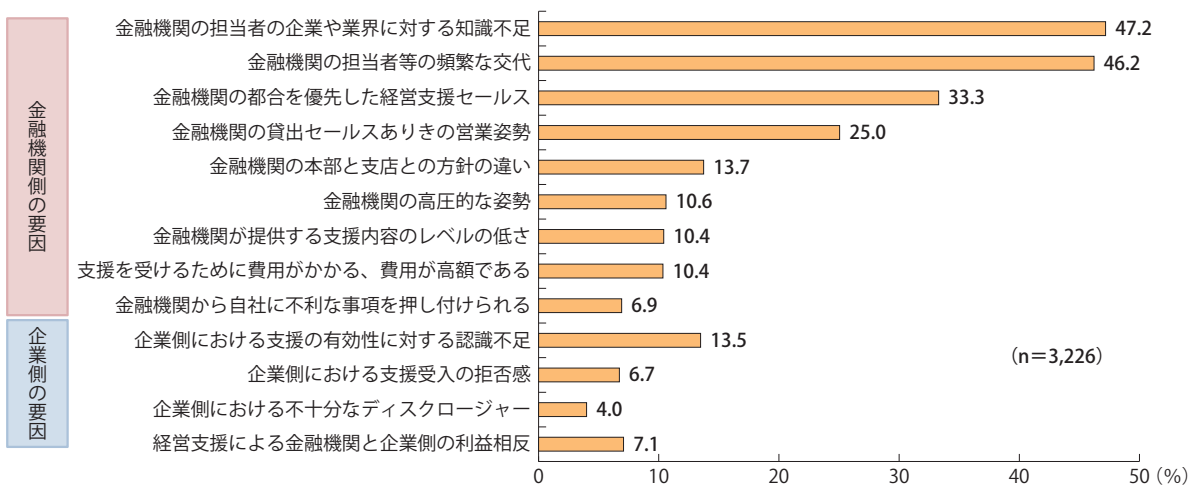
第3節

■ 経営支援サービスを推進するための今後の課題

続いて、経営支援サービスに取り組む上での課題について、企業側の視点、金融機関側の双方の視点から見ていく。まず、企業側の視点から見ると、「金融機関の担当者等の頻繁な交代」、「金融機関の担当者の企業や業界に対する知識不足」と回答する企業の割合が高くなっている（第2-5-

89図）。知識不足に関する点は、金融機関からの視点と整合的であるが、担当者の頻繁な交代については、金融機関の視点では高い項目ではない。このように、金融機関と企業の視点には一部異なる部分があり、両者の目線を合わせることが、金融機関と企業との関係性の強化に重要であると考えられる。

第2-5-89図 企業が考える経営支援サービスを受ける上での阻害要因



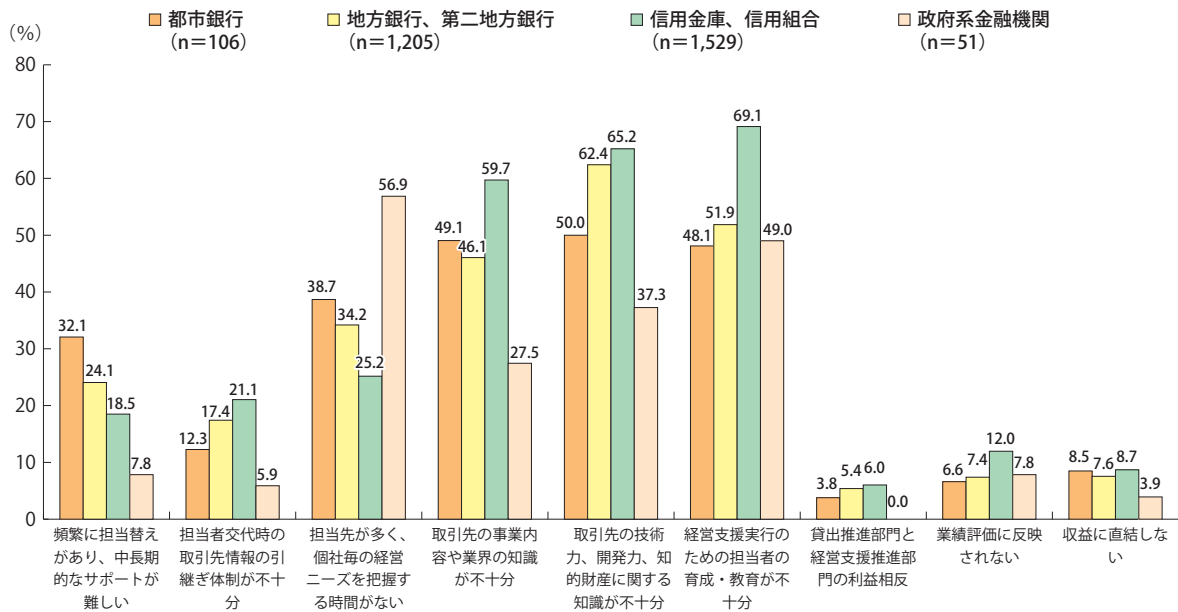
資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-5-90図は、経営支援サービスを推進する上での課題を、金融機関の視点から見たものである。全体としては、経営支援に取り組むための担当者の育成・教育が不十分であることや、取引先の事業内容や業界の知識、技術力、開発力等の知識が不足していることが阻害要因になっていると回答した金融機関が多い。また、信用金庫・信用組合では担当者の育成・教育が不十分と回答している金融機関が最も多く、業態の構造上の問題があると考えられ、信用金庫・信用組合の担当者を育成する支援の必要があるのではないかと。また、第2-5-43図で示したとおり、政府系金融機関は担当先の多さを課題にしている割合が最も高く、担当先の多さの負担を緩和することも必要ではないだろうか。

次に、金融機関が支店のみで経営支援サービスを提供できない場合の体制について確認する。支店内で対応できない場合、ほぼ全ての金融機関が自社の本店・本部のどの部署につなげば良いか理解できている（第2-5-91図（1））。他方で、自社内で対応できず、外部との連携が必要な場合、どの外部専門家・外部専門機関と連携すべきかを理解できている金融機関は、都市銀行、地方銀行・第二地方銀行で7割程度であり、信用金庫・信用組合では4割程度となっている（第2-5-91図（2））。支店内においては、具体的な外部の専門家や専門機関の顔が見えていない状況が推察される。次項では、こうした金融機関による経営支援サービスの提供における他の専門機関等との連携について確認をしていく。

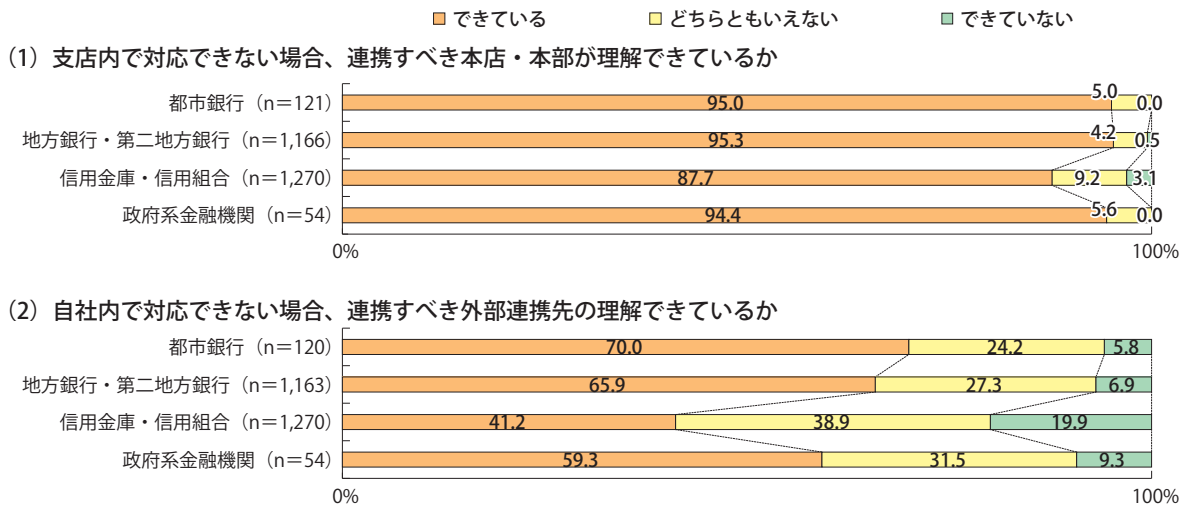
第2-5-90図 経営支援サービスを推進する上での課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-5-91図 金融機関が支店のみで経営支援サービスを提供できない場合の体制



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 1. 「十分できている」、「ある程度できている」を「できている」とし、「あまりできていない」、「ほとんどできていない」を「できていない」として集計している。

2. 金融機関の支店からの回答のみを集計している。

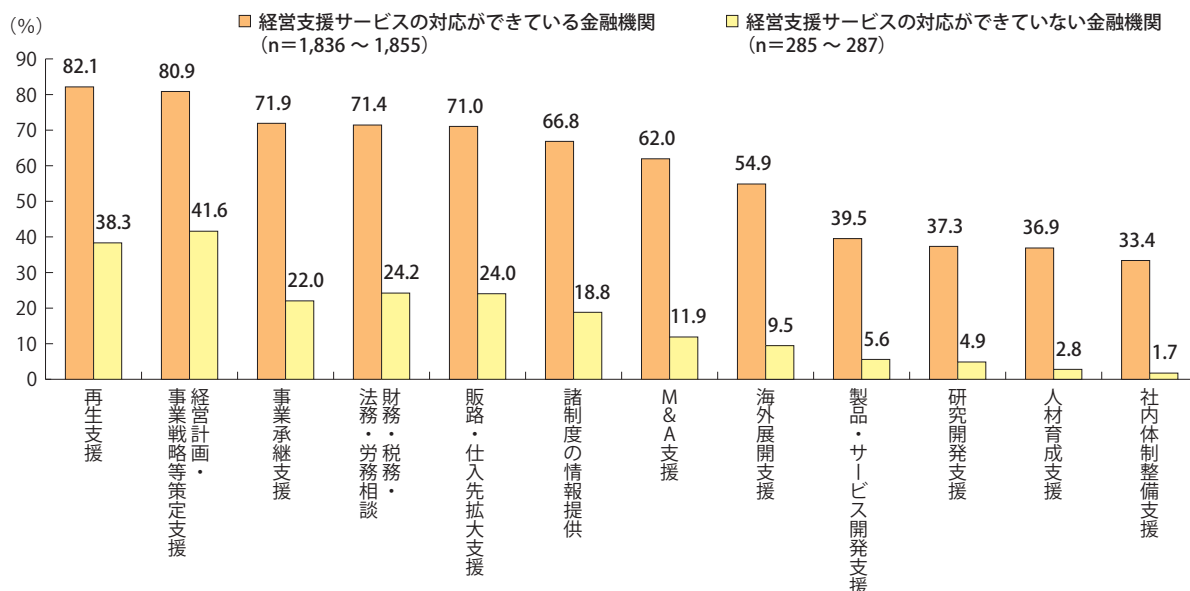
3 他者との連携による経営支援サービスの重要性

■ 経営支援サービスの連携状況

ここからは、経営支援サービス提供時の、外部との連携状況について詳細に見ていく。第2-5-92図は、経営支援サービスの取組状況別に、外部専門家・外部専門機関との連携状況について見たものである。経営支援サービスに対応できていると回答した金融機関の方が、対応できていない

と回答した金融機関に比べ、全ての項目で他社との連携状況が活発であることが確認できる。自社だけでは対応できない分野において外部専門家・外部専門機関との連携を行うことが、企業に対する経営支援サービスの提供機能の向上につながるといえよう。

第2-5-92図 経営支援サービスの取組状況別に見た他者との連携状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

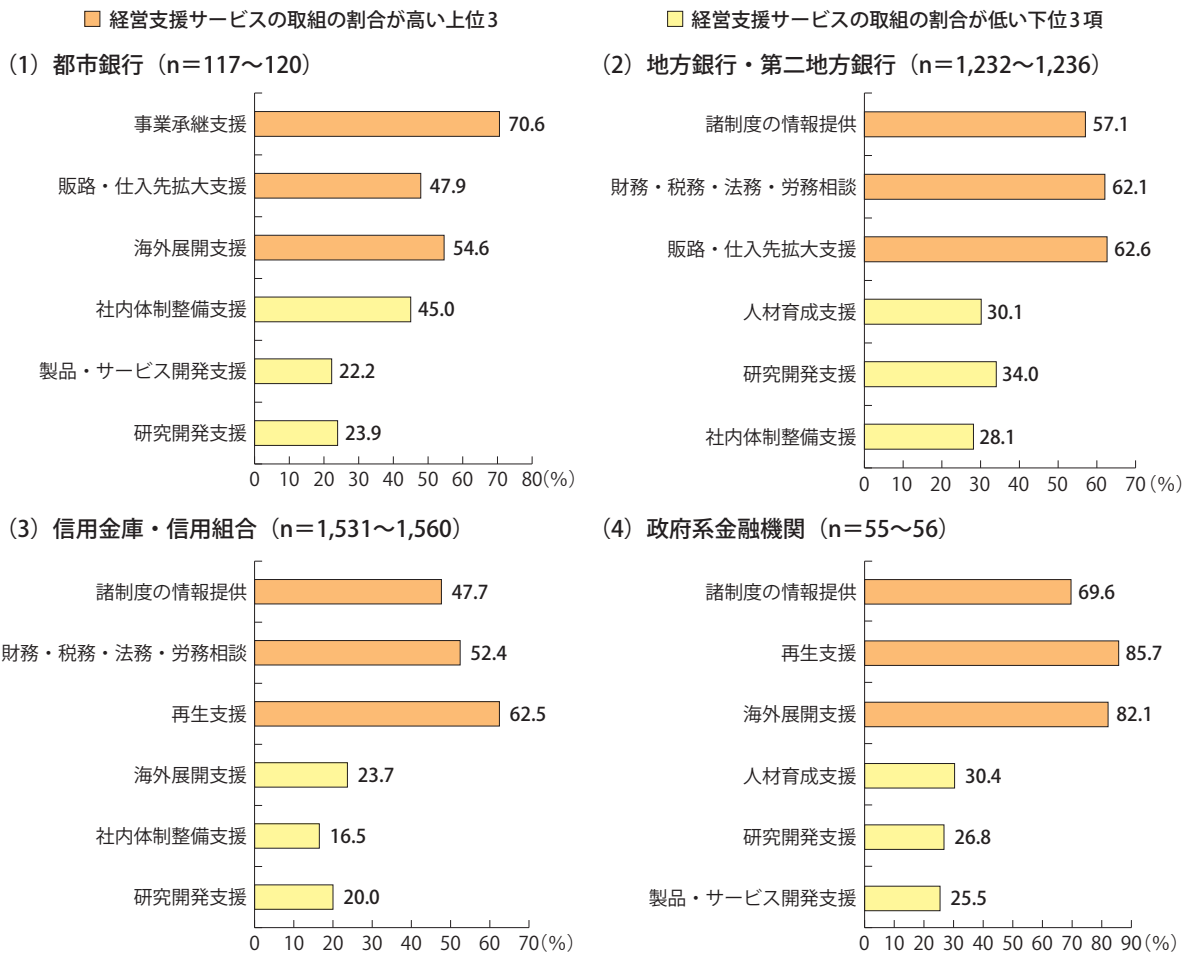
(注) 1. 経営支援サービスの全般的な対応について、「十分対応できている」、「ある程度対応できている」と回答した金融機関を「経営支援サービスの対応ができていない金融機関」とし、「あまり対応できていない」、「ほとんど対応できていない」と回答した金融機関を、「経営支援サービスの対応ができていない金融機関」としている。

2. それぞれの項目について、「十分連携できている」、「ある程度連携できている」と回答した金融機関の割合を集計している。

また、業態別に見た連携状況について確認する。第2-5-93図は、金融機関の業態別に、それぞれ取組の割合が高い3項目と、取組の割合が低い3項目について、他者との連携状況を見たものである。全ての業態のほぼ全ての項目において、経営支援サービスの取組の高い項目は他社との連携が活発であり、取組の低い項目は他社との連携

ができていないことが分かる。このことから、金融機関が構造的な要因や業態の特性等により企業の経営課題に対応できない場合であっても、他の外部専門家・外部専門機関と連携を進めることにより、経営支援サービスの提供が可能となり、企業の経営課題の解決の支援が可能となるのではないだろうか。

第2-5-93図 経営支援サービスの連携状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注) 1. 第2-5-83図で確認した、金融機関による成熟段階の企業への経営支援サービスの取組の割合が高い上位3項目と、取組の割合が低い下位3項目について、それぞれの項目における他の専門家・機関との連携状況を集計している。

2. 経営支援サービスの各項目について、「十分連携できている」、「ある程度は連携できている」と回答した金融機関を、連携ができている金融機関として集計している。

連携に向けた課題

では、こうした外部との連携ができない理由を見ていく。第2-5-94図は、ここでは、金融機関の業態別に、それぞれ経営支援サービスの取組が低い3項目について、連携ができている理由を見たものである。都市銀行では他の業態に比べて「連携する必要がない」と回答している金融機関の割合が高いものの、「製品・サービス開発支援」や「研究開発支援」では、「連携すべき先が見つからない」と回答した金融機関の割合が高くなっている。地方銀行・第二地方銀行では連携する必要性を感じながらも、「連携すべき先が見つから

ない」と回答した金融機関の割合が高い。

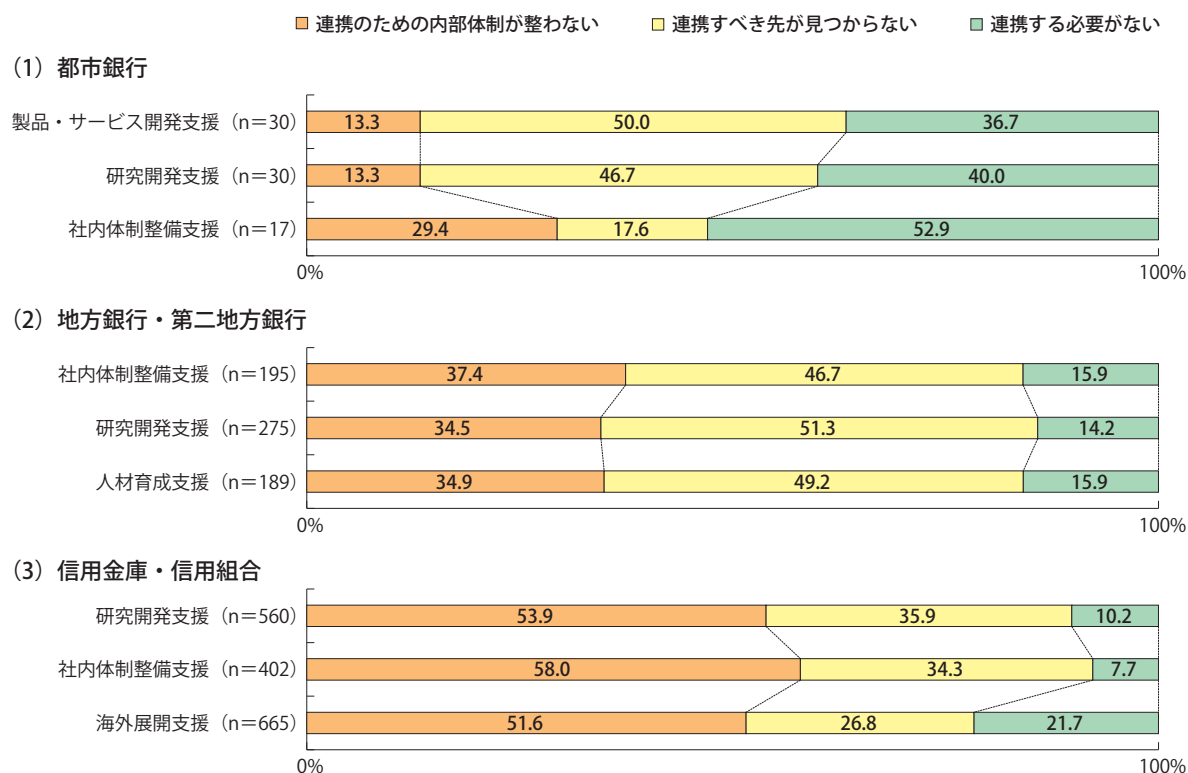
信用金庫・信用組合では「連携のための内部体制が整わない」と回答した金融機関の割合が高い。都市銀行や地方銀行・第二地方銀行では、連携を行うための体制が整いつつあるものの、連携すべき先が見つからないことから連携できていない様子がうかがえる。他方で、信用金庫・信用組合では、5割を超える金融機関が内部体制を理由に連携ができない状況であり、限られた人員の中では内部体制を整えることも容易ではないことが推察される。

このように、金融機関が企業の全ての経営課題

に対して支援を行うことは難しく、他者との連携による支援が望ましいが、一部の経営資源が限られている金融機関には、その連携体制を整えることも困難な状況にある。こうした状況を打開するには、金融機関だけではなく、連携すべき専門家

や専門機関からも金融機関への歩み寄りが必要であると考えられる。以降では、こうした企業の経営支援を行う主体となる認定経営革新等支援機関²⁵の特性と、多様な認定支援機関と金融機関との連携について見ていく。

第2-5-94図 経営支援サービスにおいて他者との連携ができない理由



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

(注)1. 各金融機関の業態において経営支援サービスの取組の割合が低い下位3項目について、外部専門家・機関との連携が「あまりできていない」「ほとんどできていない」と回答した金融機関に対し、連携ができていない理由について集計している。

2. 政府系金融機関については、十分な回答数を得られなかったことから集計対象外とした。

4 中小企業を取り巻く支援体制の強化

■ 認定支援機関が得意とする支援分野・支援内容

ここでは、中小企業を支援する主体となる認定経営革新等支援機関（以下、「認定支援機関」という。）の特徴について、中小企業庁が2015年7月に実施した、「認定経営革新等支援機関の任意

調査結果」をもとに確認していく。ここでは認定支援機関のうち、税理士・弁護士・公認会計士等（以下、「税理士等」という。）、金融機関、商工会・商工会議所・中小企業団体中央会（以下、「中小企業支援団体等」という。）、中小企業診断士・コンサルタント等（以下、「中小企業診断士

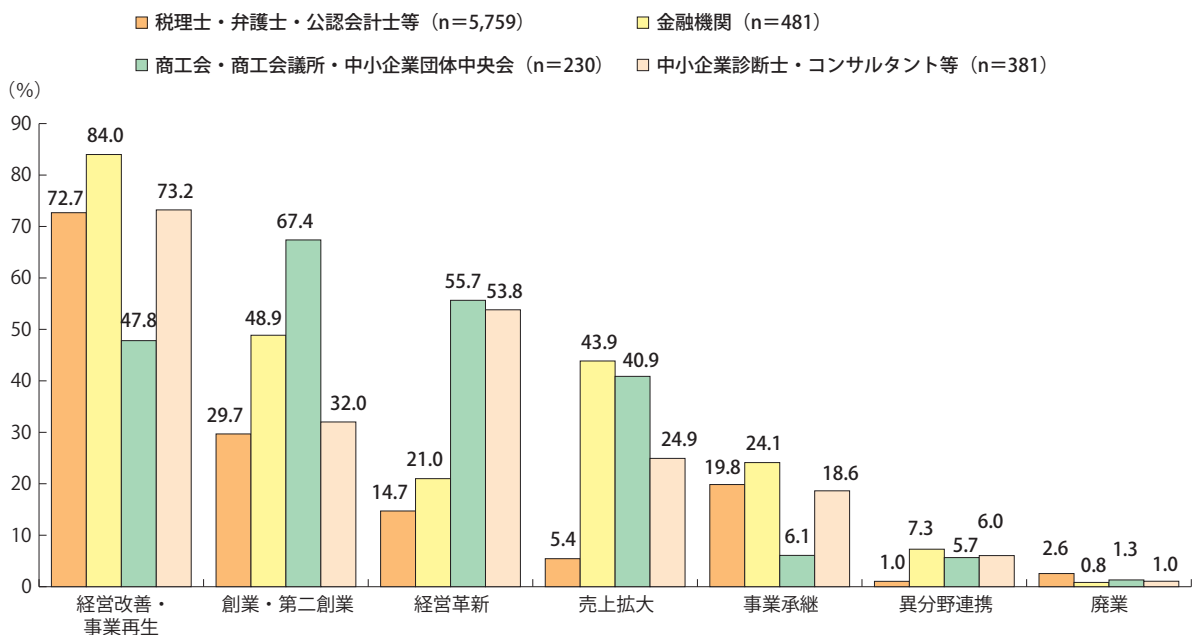
²⁵ 経営革新等支援機関（認定支援機関）は、中小企業・小規模事業者が安心して経営相談等が受けられるために、専門知識や、実務経験が一定レベル以上の者に対し、国が認定する公的な支援機関である。具体的には、商工会や商工会議所など中小企業支援者のほか、金融機関、税理士、公認会計士、弁護士等が主な認定支援機関として認定されている。

等) という。) の四つのグループについて分析を進める。

まず、認定支援機関が得意とする支援分野について見ていく(第2-5-95図)。税理士等、金融機関、中小企業診断士等は、「経営改善・事業再生」の支援を得意とする割合が最も高い。中小企業支援団体等では、「創業・第二創業」の支援を得意

とする割合が最も高い。また、「経営革新」の支援については、中小企業支援団体等、中小企業診断士等が得意とする割合が高い一方で、税理士等、金融機関では低くなっている。また、売上拡大は、税理士等のみ他の認定支援機関に比べて低い水準にある。

第2-5-95図 認定支援機関が得意とする支援分野



資料：中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査」

(注) 1. 「税理士・弁護士・公認会計士等」には、税理士法人、弁護士法人、監査法人を含む。

2. 回答数の少ない項目は表示していない。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

続いて、認定支援機関が得意とする支援内容を具体的に確認していく(第2-5-96図)。全ての認定支援機関で、「事業計画策定・財務分析」、「資金繰り」の項目を回答した割合が5割を超えており、多くの認定支援機関が得意とする「経営改善・事業再生」に関連性の高い項目が上位にきている。

また、多くの中小企業の経営課題として挙げる販路開拓の解決につながる「商圏の拡大」支援

は、税理等以外の認定支援機関で、5割近くになっている。

さらに、2割を超える項目の数を見ると、税理士等は3項目となり、特定の分野に特化している様子がうかがえる。他方で、金融機関は6項目、中小企業支援団体等が9項目、中小企業診断士等は8項目となり、税理士等に比べ得意とする支援内容の裾野が広いことが分かる。

第2-5-96図 認定支援機関が得意とする支援内容

	税理士・弁護士・ 公認会計士等 (n=5,439)	金融機関 (n=481)	商工会・商工会議所 中小企業団体中央会 (n=226)	中小企業診断士・ コンサルタント等 (n=369)
事業計画策定・財務分析	80.2	88.6	73.0	85.9
資金繰り	65.5	69.2	69.0	58.0
経営知識	27.2	26.2	44.7	44.4
施策活用	7.2	42.8	46.5	33.1
商圏の拡大	6.3	46.6	49.1	44.7
海外展開	1.7	12.9	6.2	6.8
IT利活用（情報発信・付加価値向上）	3.2	8.1	22.6	19.2
IT利活用（内部管理・効率化）	9.2	0.8	5.3	15.4
商品開発	1.6	12.1	26.1	24.9
地域資源活用	1.3	8.1	22.6	15.2
広報戦略・ブランドの強化	2.0	7.1	21.2	19.2
商品デザイン	0.5	2.7	6.6	3.3
広告デザイン	0.4	2.5	5.3	3.5
債権保全・債権回収	3.2	2.5	1.8	3.8
雇用・労務	7.6	5.4	19.0	12.7
法律	9.6	4.0	7.1	6.5
現場改善・生産性向上	9.0	21.0	13.7	35.8
サービス提供プロセスの改善	2.1	4.2	8.0	21.4
知的財産	0.6	3.1	4.4	6.8
その他の支援	7.2	23.1	11.9	17.6

資料：中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査」再編加工

(注) 1. 50%以上の項目を赤色で網掛けし、30%以上50%未満の項目を緑色で網掛けし、20%以上30%未満の項目を青色で網掛けしている（ただし、その他の項目は除く）。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■ 認定支援機関による経営革新・異分野連携や経営改善の実施状況

続いて、支援分野ごとに、支援企業数等について確認する。ここでは、「経営革新・異分野連携分野」と「経営改善分野」の二つの分野について取り扱う。また、中小企業が成長投資や経営改善計画の策定時に相談相手として大きな役割を果たしていることが確認された、税理士等²⁶、金融機関の実施状況を比較していく。

はじめに、経営革新・異分野連携について見て

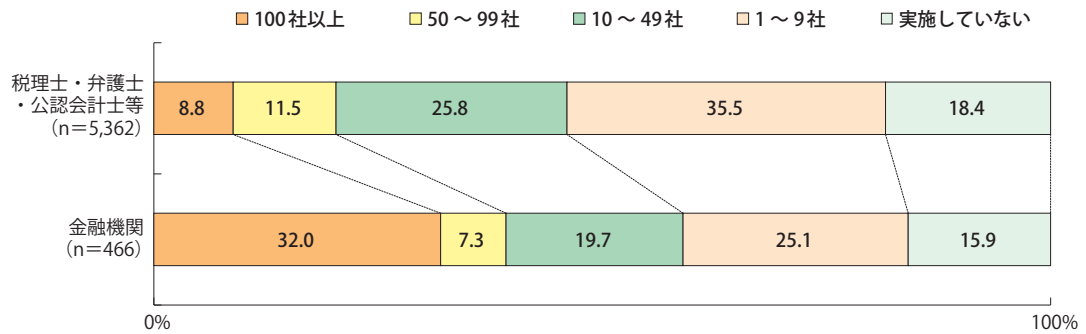
いく（第2-5-97図）。経営状況の分析をする企業の数や事業計画策定を支援する企業数は、税理士等に比べ、金融機関の方が多くなっている。この差は主に金融機関と税理士の人員規模の大きさの差によるものと推察される。

次に、認定支援機関による経営改善支援の実施状況について確認する（第2-5-98図）。経営革新・異分野連携と同様に、金融機関の方が経営状況の分析支援や事業計画策定支援を実施する企業の数が多いことが分かる。

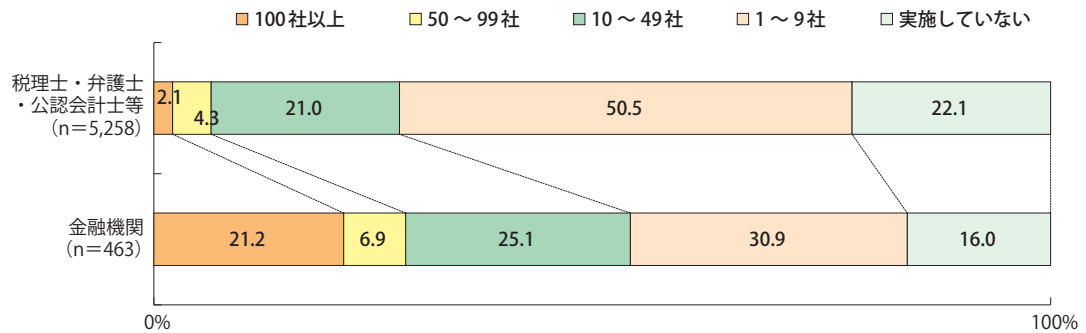
²⁶ なお、本アンケートにおける税理士等には、税理士・公認会計士に加え弁護士も含まれるが、税理士等に占める税理士・公認会計士（税理士法人・監査法人含む）の割合は98.7%であり、税理士・公認会計士の特徴が色濃く反映されている。

第2-5-97図 認定支援機関による経営革新・異分野連携の実施状況

(1) 年間の経営状況の分析支援の実施企業数



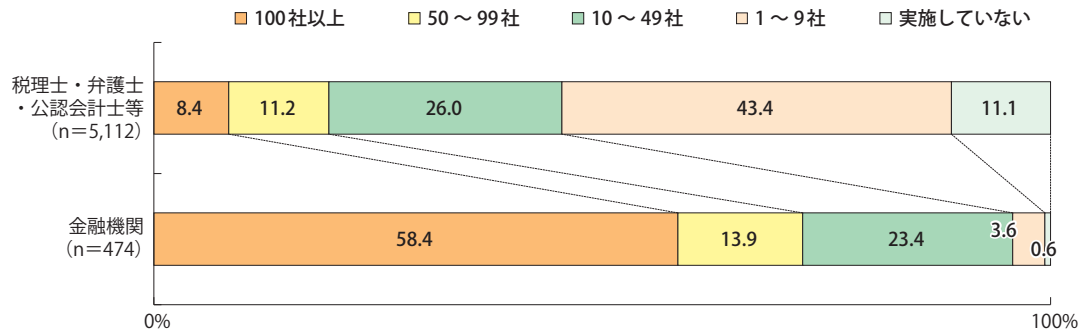
(2) 年間の事業計画策定支援の実施企業数



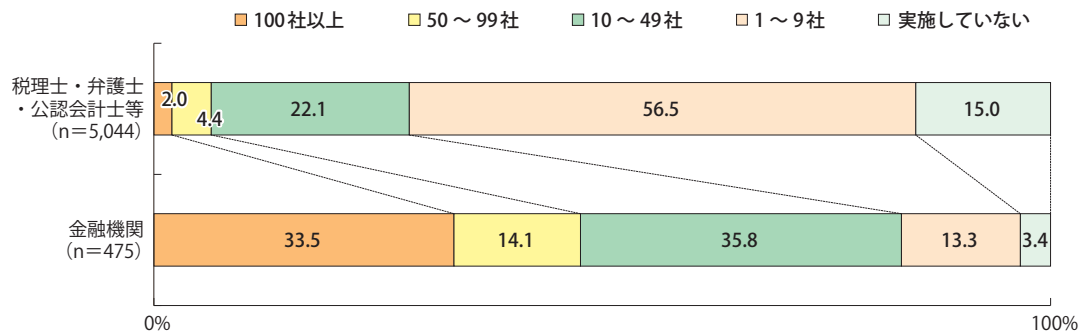
資料：中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査」再編加工

第2-5-98図 認定支援機関による経営改善支援の実施状況

(1) 年間の経営状況の分析支援の実施企業数



(2) 年間の事業計画策定支援の実施企業数



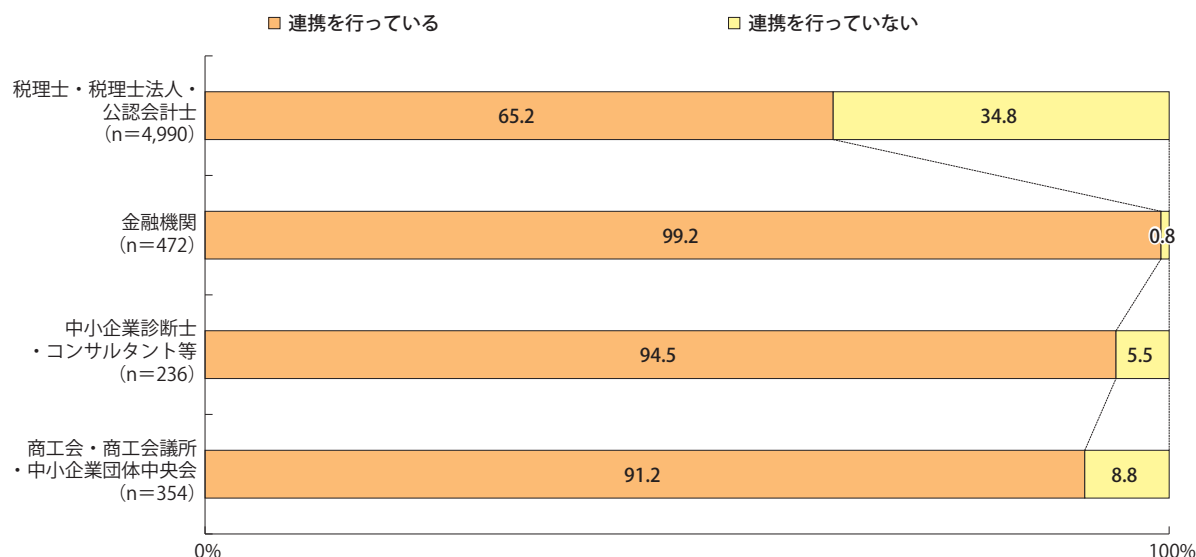
資料：中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査」再編加工

■ 認定支援機関の連携状況

最後に、認定支援機関の連携状況について見ていく。まず、認定支援機関が企業に支援を実施する際の、他の認定支援機関や外部の支援機関との

連携状況を見ると、金融機関、中小企業支援団体等、中小企業診断士等は9割を超える割合で連携を行っているが、税理士等では6割半ばと、連携がやや弱い傾向にある（第2-5-99図）。

第2-5-99図 認定支援機関の連携状況



資料：中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査」再編加工

次に、これらの認定支援機関の具体的な連携先について確認する（第2-5-100図）。ここでは、連携を行っている他の認定支援機関や外部支援機関について主要な連携先を三つまで回答されたものを集計している。これを見ると、金融機関や中小企業団体等は、自らとは異なる属性の認定支援機関との連携が活発であり、また、その専門性や

地域性との関連性が高い外部の支援機関との連携が強いことが分かる。中小企業診断士等は、自らとは異なる属性の認定支援機関との連携が中心となっている。税理士等は、金融機関との連携が極めて強いが、他の認定支援機関や他の外部支援機関との連携は弱い傾向にあるといえる。

第2-5-100図 認定支援機関の連携先

		税理士・弁護士・ 公認会計士等 (n=3,331)	金融機関 (n=468)	商工会・ 商工会議所・ 中小企業団体 中央会 (n=183)	中小企業診断士・ コンサルタント (n=150)
認定支援機関 同士との連携	税理士・弁護士・ 公認会計士等	31.8	51.4	29.8	49.2
	金融機関	85.6	28.9	79.0	63.4
	商工会・商工会議所・ 中小企業団体中央会	21.9	37.0	27.8	46.2
	中小企業診断士	14.7	39.6	45.4	30.5
認定支援機関 以外との連携	都道府県庁・市区町村等	13.9	19.9	41.0	16.3
	再生支援協議会	11.0	63.6	2.4	24.8
	(独) 中小企業基盤整備機構	6.3	14.3	12.7	5.4
	その他	6.1	22.7	8.3	9.1

資料：中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査」再編加工

(注) 1. 50%以上の項目を赤色で網掛けし、30%以上50%未満の項目を緑色で網掛けしている（ただし、その他の項目は除く）。

2. 主な連携先について3項目まで回答したものを集計している。

ここまで、認定支援機関による中小企業への支援の状況について確認してきたが、認定支援機関の属性によって、得意とする支援分野やその支援内容、連携状況について異なる面があった。中小企業が成長投資や経営改善計画の策定において、相談相手として期待度の高い税理士等や金融機関について比較すると、税理士等の得意な支援分野

や内容は自らの専門分野に近いものに特化しており、支援の際の連携先は金融機関が多く、その他の支援機関との連携は総じて少ない状況であった。他方で、金融機関は自らの専門分野に加え売上の拡大等の支援も得意とするものが一定数おり、支援の際は、多くの支援機関と連携を図っていることが分かった。

事例 2-5-10

豊川信用金庫（愛知県豊川市）

経営塾の取組により、企業の経営者の育成に注力する信用金庫

愛知県豊川市に本店を置く豊川信用金庫は、経営者の育成に力を入れている。2008年から経営支援部の事業の一環として「かわしん経営塾」の運営を始め、経営者に対して財務分析や経営計画策定、知的資産経営等の指導を実施している。

2002年に企業支援の専担部署を設置し、取引先の企業に向けての事業再生等のコンサルティングを実施していたが、若手経営者が前向きなビジネスについて学ぶ場の必要性を感じたことから、経営塾を立ち上げた。金融機関がこうしたセミナーを行う場合、通常は外部のコンサルティング会社に外注することが多いが、同金庫では敢えて金庫内で企画から運営まで行った。こうしたこだわりの理由には、受講生の状況に合わせて内容に柔軟性を持たせたいという思いや、将来に向けたノウハウの蓄積があった。

当初は講義形式を中心とし、「自社の未来年表」を作成し発表するもの等、手探りの内容であったが、講師の大半は同金庫の経営支援部の職員が担当した。

経営塾の回を重ねるごとにその内容は充実していき、講義形式のプログラムだけではなく、グループディスカッションによる討議や、産学連携の取組を誘発するため、大学研究室の見学、受講者の各社の経営幹部を参加させることで、経営者の苦労を自社の幹部と共有するプログラム等を実施した。

こうした経営塾の運営にあたっては、経営支援部のみならず、同金庫の支店担当職員や、会計事務所の職員も

参加しており、受講者が自社の財務分析や経営計画策定を実施する際にサポートを行った。

2014年度からは、新設した地域貢献部に経営塾の担当が移動して運営を続ける一方で、経営支援部では個別の企業への支援に注力をし、外部の専門家と連携をしつつ、経営計画策定や現場改善の対応にあたっている。

経営塾の取組により、取引先の経営者の経営力が向上し、業績の改善に寄与した上に、同金庫の経営支援部職員や支店担当職員の人材育成にもつながっている。支店担当者は、経営塾や個社支援の場で、経営者のフォローを行う中で、より密接なコミュニケーションをとることができ、経営支援の観点を学ぶことができています。

こうした取組が成功した要因としては、経営支援部が主体となりつつ、不足する点を専門家が補うという連携体制であったことが挙げられる。専門家との連携においては、専門家の得意分野の把握に注力した。専門家との接点を増やして、専門家の得意分野をデータベース化することにより、より的確な支援を行うことができるようにしている。また、経営塾の開始以前から、経営支援部が会計事務所や中小企業診断士と協力して勉強会を行う等の取組をしており、互いに信頼関係ができていたことも、専門家と高い連携を行うことにつながっている。

このように、金庫内で手間をかけて運営に取り組みつつ、効果的に外部と連携することで、同金庫の思いが経営者に伝わり、経営塾が成功していると考えられる。

第3節まとめ

本節では、金融機関の非金融面の支援である経営支援サービスについて、その取組の状況や効果、課題について見てきた。ビジネスマッチング等の販路・仕入先拡大支援や、補助金情報等の諸制度の情報提供の利用割合が高く、そうした支援により中小企業は売上の増加や財務内容の改善等の効果が出ていることが分かった。他方で、企業側のニーズが高いものの、金融機関の人材育成支援が不十分であるなど、一部企業のニーズと合致していない部分があり、これからの課題も見受けられた。

また、経営支援サービスの提供における連携の重要性を確認しつつも、連携すべき相手が見つからない場合や、連携するための内部体制が整わないなどの理由により連携が不十分な面もあった。経営支援サービスを充実させるためには、支援機関同士の連携を活発化させることが重要ではないだろうか。金融機関との関係が希薄な無借金企業を含め、中小企業が重視する相談相手として税理士等が挙げられるが、税理士等は金融機関との連

携が極めて強いものの、その他の認定支援機関との連携が弱い部分もある。

こうした認定支援機関との連携の中心になるのは、金融機関であることが多い。また、金融機関との関係が希薄な無借金企業に対しては、税理士、弁護士、弁理士、中小企業診断士等が連携の中心となることが期待される。このように、認定支援機関等が連携し、それぞれの強みを活かす形で中小企業支援を行うことが効果を高めることにつながるのではないかな。

本章では、中小企業の成長投資に向けて、中小企業は金融機関への適切な情報開示を行い、金融機関は事業性を評価した融資等のために更に関係機関との連携の強化を図ることで、中小企業の成長投資に向けた資金供給の可能性が広がることを見てきた。中小企業の成長を支える、金融機関を含む支援機関が相互連携を図りながら支援を行うことで、中小企業があらためて成長に向けて舵を切り、稼ぐ力を向上させることが期待される。