

中小企業の成長と地域金融機関の融資

～事業性評価に基づく融資への中小企業の対応のあり方～

平成29年11月25日、千葉商科大学図書館5階会議場で、経済研究所主催のシンポジウム「中小企業の成長と地域金融機関の融資～事業性評価に基づく融資への中小企業の対応のあり方～」が開催された。

当日会場には、地域金融機関の事業性評価に基づく融資への効果的対応に関心のある中小企業経営者や金融機関関係者、研究機関の研究者、中小企業診断士、各種事業関係者、現役の大学生等、多方面から会場が超満員となる100名を超えるご参加をいただいた。

本シンポジウムの概要は以下の通りである。

第一部

基調報告

中小企業の成長と地域金融機関の融資

事例報告

事業性評価に対する期待と疑問
中小企業支援の立場から
～特に経営改善が必要となる事業者に対して～

第二部

パネルディスカッション



にとってホットなトピックを準備・企画させていたが、本日のシンポジウムを通じて、ご参加いただいた皆さま方に、様々な「学び」を持ち帰っていただければ、大変嬉しく思う。

学長挨拶（ビデオレター）

千葉商科大学学長 原科幸彦

第一部

開会の辞

千葉商科大学経済研究所所長 商経学部教授 橋本隆子

本日の公開シンポジウム「中小企業の成長と地域金融機関の融資」～事業性評価に基づく融資への中小企業の対応のあり方～では、第一部として、金融庁地域金融機関等モニタリング室長の日下様より基調報告を、当所客員研究員で中小企業診断士の村山先生より事例報告をいただく。第二部として、本学名誉教授の齊藤先生にモデレータをお願いしたパネルディスカッションでは、引き続き日下様と村山先生、および西武信用金庫常勤理事の高橋様、中小企業基盤整備機構ベンチャープラザ船橋チーフインキュベーションマネージャーの榎本様、三福工業(株)代表取締役会長の三井様、武州工業(株)代表取締役の林様という、多彩で特色を持たれた素晴らしい方々にパネラーとして登壇していただくこと、光栄であるとともに、多くの方々のご来場により活気あるシンポジウムが開催できること、心より感謝申し上げます。今般、千葉商科大学経済研究所／中小企業研究・支援機構において、「事業性評価」という、中小企業

中小企業が持続可能な成長を遂げるためには、地域金融機関の融資が必須であるが、事業を正しく評価することが重要となる。適切な事業性評価は、持続可能な成長の要となるものである。私の専門は社会工学であるが、これは意思決定を支える科学である。事業性評価は重要な課題であるが、この課題解決のためには、事業実施による効果とともに、様々な影響を事前に評価して総合的に判断する必要がある、そのための手段がインパクトアセスメントであり、私の研究分野でもある。現在、本学では「4つの学長プロジェクト」（①会計学の新展開、②CSR研究と普及啓発、③安全・安心な都市・地域づくり（Resilience）、④環境・エネルギー（Sustainability））を進めており、全体のテーマは「アカウンタブルな社会・経済への大学の貢献」である。とくに、②の「CSR」は、ビジネス倫理や政策倫理に基づいて、企業を始めとする様々な組織の社会的責任として、環境や社会へ配慮していくことを目標としており、社会的責任を如何に果たしているかが、その企業・組織の評価を高めていくという考え方である。今回のテーマである「事業性評価」にもこの観点は大切であ

る。社会的責任をしっかりと果たし、企業価値を高める時代が到来しており、その意味でも、まさに本学で議論すべきことであると考ええる。本日のシンポジウムが、実り多きものになることを期待している。

基調報告

金融庁 監督局銀行第二課地域金融機関等モニタリング室長

日下智晴氏

■これ以上「回り道は許されない!」

今日、加速度的に進行する少子高齢化・人口減少社会の中であって、回り道が許されなくなってきた。すなわち、物事の本質に対して真っすぐ進んで行かなければならないのだが、世の中には様々な事情があり、必ずしも真っすぐ進んで行けない現実がある。よって本日は、それら要因を極力除去し、如何に多くの関係者が中小企業支援に取り組んでいけるかといった観点でお話をさせていただきたい。

■中小企業憲章と金融行政方針

金融危機発生から20年、地域密着型金融の変遷において、地域金融機関にとっては、金融庁からの「リレーションバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(平成15年)の提出を受け金融機関の健全性の確保と円滑な金融仲介の実行を目指すことから始まり、リーマンショック(平成20年)を経て、「中小企業憲章」(平成22年)の閣議決定があった。その冒頭で、『中小企業は経済を牽引する力であり、社会の主役である』と謳われている。社会の主役である中小企業に対して、金融機関等支援者の関わり方の考察を求めているという観点からも、素晴らしい内容を包摂している。金融機関の関係者には、常時携帯を要望したい大事なものである。さらに、大きな変化である「金融行政方針」(平成27年)という究極的目標の明示があった。従来の金融庁は、金融機関の健全性、つまり不良債権処理を第一義的に考えていたが、「①金融仲介機能の十分な発揮と②健全な金融システムの維持」こそが金融行政の方針であることを同列並記させたことが重要である。なお①では、金融機関が担保・保証に依存した融資姿勢を改め、事業に対する目利き力向上を訴えた。そのうえで、企業の価値向上、経済の持続的成長と地方創生に貢献する金融業の実現を求め、産業全体や取引先企業の課題とニーズの的確な把握等を踏まえた事業性評価の実施を重点施策とし

た。とくに、直接企業に行うヒアリング・アンケートの調査に対して、ベンチマークを設けベストプラクティスを目指すことは画期的施策であった。

■企業ヒアリング・アンケートから見えるもの

金融庁が最初に着手すべき根本課題が顕著となった、平成27事務年度企業ヒアリング・アンケート(対象企業：ヒアリング751社、アンケート2,460社)において、「メインバンクの選択理由」への回答が「自社や事業に対する理解」が「融資の金利」の約3倍に達する一方、「金融機関への相談状況」は約3割が全く行っていない。その理由の最多回答が、金融機関提供の一般情勢情報と企業期待の特定業界動向情報との間の大きなギャップに起因した「いい情報が期待できないから」であり、さらに、「金融機関ではない他の相談相手がいる」というアンケート回答もほぼ同数あるという現実である。この回答が、金融庁が金融機関に対し事業性評価を含む企業に対する目利き力向上を強く求める要因でもある。

さて、最大の問題である「運転資金の調達形態」への最多回答が「証書貸付」で、その理由は、「信用保証協会、又は金融機関の条件」であり、さらに、アンケート回答でも「借入形態について考えたことがない」が次いで多かった。また、信用保証協会の保証を利用している理由は「金融機関から勧められた」が7割に達する。しかも、金融機関に融資を申し込んだ後に信用保証協会の保証を求められ、かつ、その保証を断られた企業が3～4% (ヒアリング：30社、アンケート：88社)存在していたことは、金融庁にとって大変許し難く衝撃的な結果であった。なぜなら、あくまでも、信用保証協会は企業に対して保証する存在で、金融機関は自らリスクを取って企業に対して融資する存在だからであり、信用保証協会と金融機関が同じ判断が良からうはずがない。この結果、これら事象は「日本型金融排除」であると金融庁は判断し、翌年(平成28年)調査に乗り出す原因となった。なお、「信用保証協会との接点」について、利用企業の7割超が「直接接触したことはない」と回答している。すなわち、信用保証協会の利用というのは、すべからく金融機関経由であって、金融機関側で全ての情報をコントロールし、中小企業が自社の状態を直接信用保証協会に申述することはない。また、長期条件変更先のうち担保・保証による保全が約8割を占めていることは、金融機関側からの関与による業況改善に向

けたインセンティブの欠如をもたらし、リーマンショック以降の信用保証制度の拡充による副作用であるともいえよう。これらのことは、企業のためにあるべき信用保証制度が金融機関のためにあり、一種のフリーライドを許しているのではないかとの懸念を招き、信用保証制度の見直し論議に繋がっていった。

ここで、改めて金融機関の融資残高推移を確認しておくが、全業態でGDP伸長に併せて全貸出金が増え続けているが、実は平成11年開始の「金融検査マニュアル」によって、長期融資は漸増で短期融資は漸減している。主力貸出方法の短期継続融資は、場合によって条件変更債権に該当される危惧から、短期融資が長期融資に振替えられてきた経緯があり、リーマンショック以降その傾向は加速された。

■短期貸出減少のメカニズム

実例であるが、第20期に差し掛かっていた業歴のある中小企業Aは、従来より金融機関Bと正常な金融機関取引、すなわち、運転資金は短期継続融資、設備資金は長期融資で資金調達していた。しかし、Aは第20期に赤字計上するも、債務者区分は正常債権を維持していたが、赤字補填資金の借入が必要となり、Bに短期継続融資を求めたところ、信用保証協会の利用を提案された。Aに信用保証協会の利用実績はなかったが、Bの提案を受け信用保証協会に保証の申込みを行った。Aが信用保証協会に申込みをした際、初めての利用及び相応の決算内容も考慮され、9,000万円の長期の信用保証協会付きの長期融資が実行されてしまった。その瞬間、Aの実態赤字額は2,000～3,000万円にも拘わらず、9,000万円もの借入による余裕資金が生じたために、BはAの余裕資金から5,000万円の短期継続融資を回収し、この時点で短期継続融資を終えてしまい、結果的には2本の長期融資(①信用保証協会付き、②設備資金)が残る形となった。ここで発生したことは、短期継続融資であれば、BがAを定期的訪問(手形書換)していたが、長期融資は毎月Aの口座から約定弁済されるため、Bの定期的訪問の必要性が相当低下したことで、AとBの間で課題解決等のあるべき貴重なコミュニケーション機会が著しく減少した。つまりは、Bの努力不足による焦げ付きも想定し得るプロパー融資が、信用保証協会付き長期融資であれば、Aに不測の事態が生じたとしてもBに損失は及ばないことから、BがAとの協議機会の設定というインセンティブの喪失に繋がったとも

いえよう。ついには、Aは第22期に2回目の赤字計上で条件変更せざるを得なくなり、この後は条件変更先として二度と新規融資が受けられない状況に陥り、資金繰りに苦しむことになった。振り返るに、Aに対するBの信用保証協会付き長期融資の勧誘は有効だったのか、また、Bが短期継続融資の維持を決断していれば、Aの2回目の赤字計上→条件変更先の成行きはあったのか、さらに申せば、時宜を得たコミュニケーションがあれば、この成行きの回避可能性も否定できないのではないのか。これこそが、中小企業と金融機関とのミクロの局面における課題である。

加えて、経営者保証では、未だガイドラインの本格的運用が為されていない。地方銀行サンプル調査では、担保・保証ともにある4.7兆円の融資に対して、担保5.7兆円・個人保証5兆円＝合計10.7兆円の担保・保証による保全が融資額を大幅に上回った。さらに、事業承継でも、新旧両経営者からの個人保証の徴求も約5割に達していた。いずれの事象も金融庁を驚愕させ、金融機関にはまだまだ果たすべき役割があるとの思いに至らしめた。

■中小企業の資金繰りと金融機関の融資

中小企業に対する事業性評価に基づく融資は大事であるが、中小企業は事業を行なっていくうえで、自己資本が相対的に少なく他人資本(設備資金と運転資金)を借入で賄う必要がある。運転資金に関して申せば、中小企業は「売上債権＋棚卸資産－仕入債務」＝「経常運転資金必要額(以下、①とする)」を返済してはならず、金融機関はこの資金を回収することは、中小企業の首を締める行為であることを認識しなければならない。返してはいけないし、返ってきてはいけない資金を返してもらうこと自体、中小企業に対する円滑な金融が実行されていない証左である。なぜなら、①はバランスシート上で常に他人資本により充当される必要があり、①の返済を求めることは「次の仕入れをするな」と同義である。

(参考：CRD協会調査…地域金融充足率3割)

■リスクの考え方と知的資産分析の必要性

もともと、事業リスクを取っているのは中小企業であり、その内の一部を金融機関が信用リスクという形で肩代わりしているという図式、つまり、金融機関の信用リスクに対して中小企業の事業リスクはより大きい。よって、本質的には中小企業がリスクテイクの主体であり、その中小企業を支援するのが

金融機関である。そもそも、金融機関が融資をすることに対して、担保・保証でそれを保全することに関して、中小企業の事業リスクには何の影響も与えない一方、事業性評価を行う、もしくは本業支援を行うという行為には、中小企業の事業リスクを軽減させる効果がある。すなわち、事業支援によって金融機関の信用リスクをも軽減させることは、不確実な資産がより確実にリターンを生む資産に変わっていくことであり、自らの貸出資産が収益性の高い価値ある資産であり続けること、それが事業性評価や本業支援によってのみ達成できるのである。したがって、金融機関は中小企業に対して、財務諸表の数値から表れた財務分析のみならず、事業から生まれる様々な知的資産(人的資産・組織資産・関係資産)を分析する知的資産分析が必要となり、事業性評価のポイントとなる。要するに、金融機関が財務諸表に表れる前の段階で、その中小企業がどのような事業を遂行し、事業リスクを取っているのかを分析することであり、これこそが金融機関に求められる知的資産分析の位置づけである。

■事業性評価に基づく融資のプロセス

敢えて申し上げれば、金融機関にとって事業性評価とは、必要条件であるが十分条件ではない。なぜなら、大事なことは事業性評価ではなく事業性評価に基づく融資であり、金融機関の仕事は事業性評価を行うことではなく、融資を行うことが第一義的なことであり、その融資が事業性評価に基づくものでなければならないからである。融資をせずにコンサルティングをするのであれば、コンサルティングファームの看板に掛け変え、金融機関であるべきではない。融資をするから金融機関であることを、くれぐれも忘れないでいただきたい。ここで、どのように事業性評価に基づく融資を行うのかを確認しておきたい。①営業店が企業に対してニーズや課題を問いかけ、②企業の実情情報を収集し、③その情報を評価情報に転換する、これが事業性評価である。その情報を事業性評価シートに埋めるだけでは事業性評価とはいえず、あくまで実情情報の収集に留まる。④その評価情報を企業にフィードバックし、⑤企業は事業への理解を深めてくれた金融機関に満足感を得て認識の一致に至る。⑥そこで初めて、営業店は融資を起案して本部の承認を得て融資を組み替えていく。これこそが事業性評価に基づく融資である。よって、その企業の事業状況を十分理解したうえ

で運転資金の補填が必要と判断したら、短期継続融資を充当することは当然の措置である。冒頭、物事の本質に対して真っすぐ進んで行く旨申し上げたが、それは、まさに経常運転資金必要額に対して短期継続融資を充当することを意としている。これら措置による企業の資金繰りの劇的な改善・安定を受け、⑦その後は様々なソリューションを提供して企業の満足度と生産性の向上を実現し、さらに、新規事業へのチャレンジ等の様々な動きを誘発し、結果的に企業の発展に繋がるという好循環が期待できる。したがって、金融機関にはこの一連のプロセスを俯瞰した観点で判断・行動をしていただきたい。

なお、金融庁の調査(2013年3月期から2017年3月期の期間の利回り低下が緩やかな銀行(以下、⑥とする)と厳しい銀行(以下、⑦とする)を30行選出)によると、その銀行が経営上の課題や悩みをよく聞ってくれる割合が、⑥が多く⑦が少なく、かつ、その銀行が提供するサービスが役に立った割合が、⑥が多く⑦が少ない、という状況が綺麗に表れ、この結果は金融機関を勇気づけるものであった。つまり、評価の高い金融機関は利回り低下が緩やかな金融機関であることが判明し、そのことは収益性の維持・向上にも直結するものなのであろう。

■金融行政の変化と共通価値の創造

現在の金融行政を纏めてみると、従来の金融検査マニュアルに基づいた行政は既に終了し、まずは、中小企業に対するヒアリング・アンケート調査から中小企業の声を聞いたうえで、金融仲介機能のベンチマークを設定して金融機関のベストプラクティスを奨励しつつ、最終的には事業性評価に基づく融資を行うことによって、中小企業との間で共通価値が創造されることを目指している。すなわち、共通価値の創造とは、金融機関の関わりにより中小企業の満足度を高め、金融機関も相応の利回りを確保できるという“ウインウイン”の関係が維持されることである。今後も金融庁は、このようなあるべき関係性の構築を目指して、金融行政を司って参りたい。一方で、金融機関は中小企業に対する必要な資金の融資方法を自らが考え、他人資本を確実に供給していただきたい。これこそが、本日の大きなテーマであり、事業性評価はもちろん、事業性評価に基づく融資というのがより重要であることを強調させていただき、本日の報告を終えたいと思う。

事例報告



千葉商科大学経済研究所客員研究員

中小企業診断士

村山賢誌

■はじめに

フィンテック等の金融技術の進展が顕著な昨今、金融機関は自らの存続のため、事業性評価への取組みを推進すべきであろうが、現実問題として、そのような余裕を失っている時代の変遷も感じている。地域経済を支える機能でもある金融機関には、存在意義の発揮に努めていただきたいとの思いを交えながら報告を進めていきたい。また、事業性評価の推進自体は好ましいことと評価しているが、「実際の浸透状況は如何に？」を解明していくことが、本日、私に与えられたテーマである。

■信用リスクと事業性評価について

従来、金融機関は中小企業から担保の提供を受けリスクの軽減を図ってきたが、今後、その経営資源(知的資産や事業性を含む)の活用や成長への支援が、結果的に事業性の維持・改善に繋がり、業績向上に資するものとなろう。このような施策に取組むことが、中小企業にとっても金融機関にとっても望ましい方向であり、双方の緊密な連携に基づく支援の実行がポイントとなる。すなわち、①中小企業白書における廃業やM&A(業績が思わしくない場合)を促すことへの言及、②ローカルベンチマークによる自社の経営の見直し(金融機関側でも数値の理解が可能)、③各種補助金申請時の経営力向上計画等事業計画作成の推進、をもって、金融機関の事業性評価の取組みを促進・支援する制度の充実が図られ、支援環境は改善しつつある。その一方で、連携の促進に対して市場の縮小(中小企業数の減少)に直面していることから、金融機関には支援制度を活用した積極的な取組みが求められる。また、これまでは金融機関や信用保証協会だけが保有していたデータが、CRD協会のデータの活用によって企業側でも自らの格付けが分かるようになった。データ入手料が高く普及段階には至っていないが、共通言語になる可能性はある。場合によってはフィンテックが代替することもあるが、このように金融機関の事業性評価を支援する環境の整備が進展している。

■事業性評価に向けての課題と融資の判断

中小企業と金融機関の関係において、積み重ねられてきたリレーションシップバンキングや地域密着型金融、すなわち、事業性評価というものが、ある程度定着してきたと推察される。ただし、企業経営は山あり谷ありで、谷のとき(≡業績不振や経営危機等)に、事業性評価を踏まえた支援の実行可能性が問われよう。ところが、近年、地域金融機関(信金・信組)による経営改善・事業再生に向けた支援の取組みは漸減傾向である。しかし、依然として1,500以上の件数が継続していることから、支援の進展、もしくは支援ノウハウの蓄積とも思料され、確定的な評価には至らず、今後の金融機関による対応を見極めるべきである。その解を、長期的な支援による安定経営が見込まれるにもかかわらず、金融機関の仕組みにおいて短期間での返済を迫られることから、業績が安定し得ない企業・事業の再生に向かえない企業へのあるべき支援の実践に求めたい。

なお、金融機関の債務保証への依存度は高位で推移している現状がある一方、担保に関しては、信用保証協会のあり方をより望ましい方向に促すことができれば、共通価値の創造という発展的な取組みと、その定着が図られるものと考えている。よって、金融機関と信用保証協会の関係性について、決して疎遠になる必要はなく適宜判断して活用し、支援取組機関として双方の機能を補完しつつ、中小企業の支援ができればよいのである。あるべき論だが、事業性は見込めるものの、信用性の低さから高いリスクを抱えていると評価された中小企業に対して融資するという「理想の方向」に進んでいけるのか。ここに、今後の金融機関存続への行方が垣間見えてくるだろう。とくに、金融機関による中小企業への支援は、厳しい選別競争に突入しており、この急流に乗り遅れると消滅してしまう金融機関が出てくるとも限らない。したがって、金融機関と信用保証協会との問題に対して、保証割合に関わらず保証承諾されないことを理由とした融資拒絶の姿勢を改める必要がある。さらに、金融機関は中小企業の経営改善の取組みに向けて、長期貸付を是認する必要がある。これら施策のうえ事業性評価の定着が見込まれよう。

■事例紹介「事業性評価は難しい…」

【事例①】ある飲食店Cは、代表本人とアルバイトという運営体制の制約による販促活動の不足もあり売上低下を招くも、問題点を認識して飲食専門のコンサル会社と契約のうえ販促準備を整えた。しか

し、販促資金と売上減少による資金繰りの悪化から、金融機関を通じた保証付き融資の申込みを行うも、過去の実績が悪いとの理由から保証が否決された。結果的には、ビジネスローンの借入で繋ぎ一息つけて存続することができた。あくまで結果論であるが、前向きな取組みに対して将来を評価することは難しいことを如実に表した事例である。

【事例②】35年続く飲食店Dは、堅実経営を実践するも震災の影響もあり売上減少したことから、店舗の問題（営業時間の制限や老朽化）を解消すべく新事業として売上拡大を意図した経営改善計画を作成し、投資資金と運転資金について金融機関を通じた保証付き融資の申込みを行った。しかし、「保健所の許可を得ていない（←正しいプロセスは、保健所は新事業には必要設備を設置した後に申請を受け、確認し許可する）」という不適切な理由から保証は否決された。結果的には、経営革新計画（経営改善計画と取組み内容は同様）の認定を得た後に改めて申込み、保証が承認され融資の決定を受けたが、一旦は相応の経営内容であるにもかかわらず保証が否決されてしまった事例である。

【事例③】商店街に立地し創業50年超の生活密着業の事業者Eは、興味深い事業を展開するも競合店の出店や消費動向の変化もあり売上減少に陥り借入金の累積が大きくなった。また、社長の高齢化にともない後継者が経営権を承継、さらに、自社施設の老朽化による改修が発生しメインバンクが融資支援を行ったが、業種柄競争が激しく収益性も低いために、既存借入+改修費用借入の償還期間は30年超に至った。なお、信用保証協会には長期償還に対する支援商品がなかったが、幸いにも施設に担保余力もあることから、返済負担軽減のため融資一本化を図るべく全額をメインバンクからのプロパー融資とした。しかし、事業性はあるが収益性は低いという企業において、担保がなければ経営破綻していた可能性もあった事例である。

これら紹介事例の通り、事業性評価は浸透も難しいことから、少額資金(1,000万円程度を想定)の少額借入先に対する融資決定は、金融機関の職員が自らの責任で判断すれば、信用保証協会は自動的に追認(金融機関とともに責任を共有)して融資するとの提案をさせていただきたい。また、このような取組みに対する金融庁からの“後押し”をいただければ、事業性評価の定着にも資するものとなろう。なお、先述CRD協会のデータ活用に関し、新たなフィンテック企業によりさらなる安価なデータを保有する

企業の登場に現実味が出てくることを鑑み、信用保証協会による「新たな思考」に基づいた取組みが為されれば、企業支援に有効な手法となり得ることから、事業性評価の支援や目利き力養成の支援についても実現可能性が高くなるものと考ええる。

■まとめに

事業性評価の定着と経営改善が求められる中小企業への支援のためには、金融機関のリスクテイクに対して、リスクテイクへの支援(一定条件下の支援実施でも破綻した場合の経営責任の追及緩和/リスク緩和策=破綻保険の創設等)、さらに、長期の償還期間の是認についても論議が必要となる。企業存続の可能性が見出せるのであれば、長期の返済計画であっても状況が好転すれば、『借金したくない、早く返したい』という多くの経営者心理に応えた返済の前倒しにも応諾するといった金融機関の柔軟な姿勢をもって、事業性評価の取組みや長期安定的な支援が充実したものになるであろう。よって、事業性評価を支援する環境整備が進展を見せる一方、金融機関や信用保証協会にも取組める余地が残っているのではないかという見解をもって纏めとしたい。

最後に、本日の報告は中小企業支援の立場からのものという本意をお汲み取りいただき、決して信用保証協会の存在を否定する趣旨ではないこと、何卒ご理解を賜りたい。

第二部 パネルディスカッション

【①パネラーによる個別事例・活動の概要報告】

西武信用金庫 常勤理事、法人推進部長 高橋一朗氏

本日は「当金庫の活動報告」をさせていただく。多くの地域金融が地域の中小企業や地域経済の負託に応えきれていない状況において、当金庫の昨年度の貸出金は対前年比1,970億円増(全国264金庫中1位)、預金は対前年比1,054億円増(同3位)の業績に至る。また、地域から資金をお預かりし、その資金を地域・中小企業向けに融資する預貸率が80%超(業界平均50%)の高い地域貢献を果たすことができた。なお、今年度の各指標も、さらに順調な伸びで推移している。ただし、当然のことであるが当金庫は金融機関であり、企業業績を判断のうえ貸出させていただいているので、取引先の不良債権比率は減少している。簡潔に述べると、経営改善の結果、

取引先各社の決算内容が改善され、収益に直接影響を及ぼす延滞率も0.03%となっている。したがって、貸出額が増加し、不良債権コストが減少した結果、利益も順調に伸びている状況である。

当金庫の順調な業績推移は、リレバン機能の強化が謳われた平成15年より5年ほど前の、まだ名称がない頃から取組んでいることによる。既に傷み始めていた取引先の決算内容の放置は、当金庫自身の存続を脅かすものと、自ら取引先の決算改善に動き出すビジネスモデルへの移行を決断した経緯がある。大多数の職員の業務を見直し、取引先との相談業務に特化した「事業コーディネート担当」300名を全店に配属している。また、「事業性評価」ではなく「事業診断」という名称で、20年ほど前から同趣旨の取組みも行っている。毎年11月には、企業展示・マッチング会である「ビジネスフェアfrom TAMA」を18年前から開催し、200社ほどの参加企業に「出会いとビジネスチャンス創出の場」を提供している。さらに、地域の大学、コンサルティングファーム、中小企業診断士等との1,400もの連携により、経営改善サポート、課題解決等の中小企業支援に取組んでいる。専門家派遣に至っては、費用負担のうえ年間3,000件行っているが、決算内容が改善され、融資が伸び、利息収入が増加すれば、一連の活動の受益者は当金庫であると認識している。

中小企業基盤整備機構 ベンチャープラザ船橋
チーフインキュベーションマネージャー
榎本剛士氏

本日は「LLPによる新製品開発に係る資金調達」の報告をさせていただく。そもそも、LLPとは、有限責任事業組合法に基づき組成された「有限責任事業組合」（民法組合の特例で認められた事業体）と位置付けられており、その特徴は、①有限責任制、②内部自治の原則、③構成員課税（パススルー課税）制度の適用が挙げられる。また、そのメリットは、先述①③に加えて、出資比率によらない利益配分と設立費用の低減が挙げられるが、対してデメリットは、事業中途の組織変更が不可であり、法人格を有さないことが挙げられる。

今般、紹介させていただくLLPは、平成24年10月に組合員F及びGの2社で設立され、組成目的は「アルカリイオン水生成装置の開発及び普及事業」であり、自動車メーカーHの本社工場にインライン化され重要部品の最終工程での洗浄や、経済団体Iの入居ビルや外食FCチェーンJの全店舗の清掃に活

用される等、大手企業や団体での採用実績がある。また、具体的なスキーム[1：組成]は、FとGとの間でLLP契約書を締結し、両社からLLPに拠出された出資金を実際に新製品開発を行う目的のもとにGが収受し、Gの開発協力会社数社とシェアして新製品開発を行うフローとなる。次に、[2：運営(製品販売)]は、Gが製造・販売元となり、①FもしくはGの取引先に対して直販するモデルと、②Gの販売代理店を通じて販売するモデルに分類できる。さらに、[3：損益配賦]は、Gが販売代金を回収のうえ一旦収受し(サービサーの位置付け)、LLPに対して販売実績の報告とともに、販売にともなう規定ロイヤルティーを配分した後、LLPは契約に基づき損益を配賦するフローとなる。なお、一連の運営に対する事業計画や販売計画、それに対する差異分析やPDCAシート等は、年次・月次ごとに詳細に作成され、厳密にレポートされている。千葉県内で本格的なLLP組成は初めてだったこともあり、大手経済新聞でも大きく取上げられたことを契機に、ある機内食製造会社との取引が成立した事例もある。このように、金融機関から融資を受けることができずとも、LLPという手法で資金を調達し、さらには好業績を残すことも可能であることを申し上げておきたい。

三福工業株式会社 代表取締役会長 **三井福次郎氏**

当社は栃木県佐野市にあり、1867（慶応3）年創業で、私が5代目で会長、息子が6代目で社長、孫が継いでくれたら7代目となるが、150年間続いている企業である。創業当時は米穀商、1916（大正5）年には味噌・醤油の醸造業も営んでいたが、1937（昭和12）年にゴム分野に事業を拡大（昭和35年にゴム事業に集中）した。その後は、ゴムにプラスチックを加えて、「ゴムとプラスチックの良いところを合わせたものづくり」を中心に事業展開し、当社にある資源を最大限に有効活用すると同時に、大手企業のOBを積極採用し新製品開発にも取組んでおり、また、このOBが持つ人脈を活かした外国企業との連携も実現し、成果を得ている現状である。とくに、当社は早々にインド進出を果たしており、インドにおけるゴム・プラスチック関係については、様々な会社から「まずは一報」と問合せが入る状況である。さらには、韓国企業と提携し、今年はタイにも進出し現地企業と合弁設立に至る等、積極的な海外展開を図っている。このように、事業拡大にともない業績も伸長しているが、加工賃ベースの取引が主力の

ため、売上については「中身が良ければいい」との方針もあり、安定的な増加を志向している。

当社の特徴は、同業他社が少なく(全国で6社程度、用途等も競合するのは3社程度で、フローリング等用途のプレス発泡体は国内首位のシェア約80%)、系列に属さない独立系の企業である。したがって、億単位の機械導入事例であるが、導入にあたり大手化学会社のOBに技術協力いただいたが、その機械の有効性を見出した他社からノウハウ提供の申出があり、さらに、OBが在籍していた大手化学会社からも資金面も含めたノウハウ提供の申出があり、結果として、当社を含めた3社のノウハウが結集した国内唯一の機械が誕生した。その機械のおかげで、当社が独自開発した製品が付加価値を持ち、同業他社製品との差別化が可能となり、当社が価格決定権を有して販売できるという強みにもなった。

このように、当社も時代の経過とともに事業体が大きくなるにつれて、担保提供による融資や海外送金等で様々な金融機関と取引させていただくようになったが、これまで資金繰りで苦労したことがないのは、創業以来の先代が様々な「もの」を残してしてくれたおかげであると述懐している。

武州工業株式会社 代表取締役、TAMA産業活性化協会副会長
林 英夫氏

当社は「青梅から世界へ」を標榜して、日本でLCC(ローコストカンントリー)価格を実現すべく、海外生産しなくても勝てる仕組みを求めて、日本人のみ雇用(従業員:160名、平均年齢:33歳)しているパイプ部品製造業(自動車向け約70%、医療向け他約30%)を営んでいる。1951(昭和26)年創業で、66周年を迎える企業であるが、これまで様々な社会・地域貢献活動をさせていただき、第7回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の審査委員会特別賞を受賞する等、外部からホワイト企業とご紹介いただいていることを有難く思っている。

当社のものづくりでは、①職人が使いやすい道具を自ら作り(自社設備開発)、②最初から最後の工程まで自らの責任で行い(多能工)、③信頼する彼等による「一個流し」(生産計画から品質保証までを含む)という生産方法により工程内品質保証を実現しているため、最終検査員を配置せずそのまま出荷・納品することが可能となる。なお、①では、市販汎用機械の50%以下の金額で、製品加工に必要な最低限の機能を備えた設備を自社開発しており、②では、仕事を通じた技術伝承を人材育成の基本

方針に掲げ、OJTを実施している。とくに、③では、各人が責任をもつ「ラーメンチェーンのフランチャイジー」を想起させる形態を採用している。よって、会社としての生産計画はなく、各人が百人百様で業務を行っているが、BIMMS(ビムス)という情報システムを導入して取纏めている。この発想の原点はコンビニエンスストア等で導入されているPOSシステムであるが、BIMMSによって日々決算が可能となり、従業員全員がタブレットを携帯して毎日棚卸を実施する等、工程全般管理・出退勤を含めた現場状況の見える化により、トレーサビリティや顧客対応の迅速化等、様々なことができるようになった。

今後の展望としては、欧米先進国と比較して著しく低く諸問題を抱えた日本の製造業のバックヤードの生産性向上を図るべく、BIMMSのクラウド化による共通EDIプラットフォームを形成し、約定のうえ金融機関と取引先との間で商流情報を共有化し、決済(現金払)を含めた効率化を多摩地区での実証実験を経て実現させたいと構想している。

【②パネルディスカッション】

モデレータ:千葉商科大学名誉教授 齊藤壽彦

齊藤:事業性評価に基づく融資や助言を行う際、判断に必要となる目利き能力について、金融機関における養成状況を報告いただきたい。

日下:地域金融機関の立場から申し上げますと、①特定業種が集積した地場産業との緊密な接触による知見の蓄積と、優れた企業の取組みを自らの知恵に転換し取引先へ助言すること、②有効性が認識されている知的資産経営の仕組みを利用したトレーニングの実施により、目利き能力養成の優位性がある。

村山:各種支援機関との連携経験の蓄積から相応の能力養成は進んでいると思料されるが、厳しい経営環境下で人材育成に要する時間的・費用的余裕がない現状もあり、更なる支援が求められている。

高橋:専門家やコンサルとの連携に際し必ず守ってもらうことは、単独訪問ではなく当金庫担当者の帯同・同席である。専門家によるコミュニケーションや改善提案の手法等を真近で学ぶ場とし、この学びを今後独力で発揮することを意図している。

齊藤:信用保証制度は重要な役割を担っているが、そのあり方も問われていることに対する認識は。

日下:当制度の必要性は、先日の中小企業政策審

議会でも明確にされ、事業支援・事業再生が信用保証協会の重要な役割であると明示された一方、運用の見直しも為されたと理解している。つまり、金融機関もプロパー融資でリスクを負担し、金融機関と信用保証協会の適正なリスクシェアが重要との指摘である。問題は、リスクシェアしたはずの金融機関や信用保証協会が、中小企業に対して事業リスクを軽減するためのアドバイスを行わないことである。

村山：当制度を否定するものではなく、信用保証協会には、創業期や緊急時に金融を補完する役割があると認識している。ただし、制度がある以上は活用することが合理的で、多額の借入先や代位弁済に陥った事業継続先を重点支援する方向性が望ましい。

齊藤：創業等支援（LLP含む）の際、金融機関はどのような役割や支援を行なうべきか。

榎本：リスクテイクの主体は中小企業との認識が重要である。資金調達が多様化し、中小機構等の支援者は「何が最適な手法か」、また、金融機関等の資金供給者は「何がリスクか」を見極める必要がある。そのリスクを理解・共有することで、金融面を含めた創業等支援の効果が高まる。

齊藤：事業承継等の様々な問題を抱える中小企業と取引先金融機関との関わりについて、現況報告もしくは要望等があれば是非とも伺いたい。

三井：これまで、長期資金は政府系金融機関、運転資金は地域金融機関数行を中心に融資いただき、海外送金は進出当時の利便性を考慮して都市銀行に依頼する等、目的ごとに区分取引してきた。このような関係において、金融機関ご担当には、私を含めた「中小企業のオヤジ」の“有益な情報が含まれているであろう”多弁を、遮ることなく我慢強く聞き続けるというコミュニケーションの中で、目利き能力を育てていただきたい。また、実態として多く存在する「決算書が読めない者」に対する、相手の立場に寄り添う配慮に富んだ営業活動を望みたい。

林：ITやAIを駆使して早急に結論を導き出すことが可能な時代ではあるが、事業性評価を可能にするには、お互い「出すべきものは出し、受け取るものは受け取る」という、相対した関係性の構築が不可欠である。そのためにも、中小企業診断士を含めた金融機関の皆さまには、さらなる「新し

い時代に対する勉強」をしていただき、我々の知恵を上回るツールや武器を備えてくれることを期待したい。



活発な議論が展開されたパネルディスカッションと質疑応答

【③会場の参加者との質疑応答】

質問：金融機関の若手職員が目利き能力を向上させるための手法についてご指南いただきたい。

日下：反復して取引先企業を訪問し、経営者や担当者から直接話を聞くことが最も効果的な訓練である。短期継続融資等の仕組みを活用すれば、話しの内容により可否が決定されるので、なお望ましい。

質問：融資以外のソリューション提供の効果的事例があればご紹介いただきたい。

日下：地域金融機関在籍当時のことを申せば、圧倒的に事業再生である。自らの債権回収は二の次で、再生支援への取組みは最高のソリューションになる。

高橋：元気な企業をより元気にしていくようなビジネスマッチングや、人材関連企業との連携による後継者の紹介等が挙げられる。

三井：経験豊富な50歳超の元金融機関職員の入社による能力発揮、また、取引先の化学会社の紹介による連携の発展等が挙げられる。

林：時流の紹介や様々な企画の実施等、地域に密着した取引をしていただいている。

質問：地域金融機関にとって望ましい中規模企業への効果的アプローチ手法をご教示いただきたい。

三井：手法は様々で、関係性や成果を求めるべく、積極的な姿勢で行動を起こすことではないか。

林：企業にとってインセンティブとなる資料等の情報提供は、ケースバイケースで有効となろう。

総括

千葉商科大学経済研究所副所長、中小企業研究・支援機構長
商経学部准教授 鈴木直志

今回のシンポジウム企画の契機は、ある地域における倒産寸前の企業に対して、その経営者との真摯な交渉過程を通じて確立された信頼関係に基づき、金融機関の支店長の決断で融資が実行された結果、業態転換をとまなう再生を果たし、その返済も可能な状況となったにもかかわらず、敢えて借り続けるという関係性を維持することによって、金融機関の利益計上に資しているという事例の見聞からである。支店長の目利き能力が発揮された決断により倒産を免れたこの企業は、今尚、地域の中核企業として雇用を守る等、地域の社会的責任を果たすべく存続しているという厳然たる事実がある。今般、参加いただいた皆さまの報告から、事業性評価に関する様々な知見を得、その有効性を確認することができた。是非、その知見を各位の環境・立場で活用いただければ、本学・本研究所としても幸いである。

シンポジウム記録執筆者

中小企業診断士（千葉商科大学大学院中小企業診断士養成コース修了）
柴田多敏

本日の皆さまの報告から、事業性評価において通底している中小企業と金融機関との関係性の重要さを踏まえ、最後に今回のシンポジウムの所感を述べさせていただく。事業性を見極める目利き力の養成が求められるところ、養成環境が整っていることが前提となろうが、中小企業と金融機関双方の信頼関係が構築されていなければ、不必要な先入観や警戒感が障害となり、前提（≡双方の誠実な情報公開）も儘ならないであろう。とくに、如何に時代は進展しようとも、フェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションの積み重ねが、一見、非効率で遠回りに見えるかもしれないが、一番の近道なのであろう。突き詰めると、事業性評価とは「（広義の意で）人」を見極めることなのではないか、との認識に至った。

また、参加者より中小企業診断士の提案能力に対する厳しいご指摘も賜ったが、我々はそのご指摘を心して受けとめるべきであり、中小企業の永続・発展のため、担うべき役割を果たすべく不断の努力を積み重ね、時流に対応した社会の要請に応えなければならぬことを改めて決意した。

報告者



日下 智晴

金融庁監督局銀行第二課地域金融機関等モニタリング室長
2015年地方銀行から金融庁に入庁。従来の第一義的政策であった不良債権処理から事業性評価への転換・推進のキーマンとして尽力。



高橋 一郎

西武信用金庫常勤理事、法人推進部長
地域金融機関として中小企業に対する積極的な金融支援と事業支援を展開し様々な課題の解決に寄与、地域経済の活性化にも貢献。



榎本 剛士

中小企業基盤整備機構ベンチャープラザ船橋チーフインキュベーションマネージャー
自治体や支援機関と協力し新製品・新技術の研究開発や新事業分野進出を目指す中小・ベンチャー企業を支援。



三井 福次郎

三福工業㈱代表取締役会長
栃木県佐野市でゴム・樹脂の精錬加工や発泡体の製造販売事業を展開。創業150年の老舗企業ながら積極的な海外展開を図る等、強みを活かした堅実経営を実践。



林 英夫

武州工業㈱代表取締役、TAMA産業活性化協会副会長
世界を目指し青梅市でパイ部品製造業を展開。日本の伝統的ものづくりに進取の情報システムを積極導入・融合させ生産性向上を追求。