
地域金融の活用

	Page
中堅 / 中小企業における資金調達の状況と課題	
1 中堅 / 中小企業における資金調達の状況と課題	
・ 資金調達の各種手法	3 P
・ 中堅 / 中小企業における銀行借入依存	4 P
・ 借入についての環境変化	5 P
・ 地域中堅 / 中小企業のCFOが抱える課題	6 P
金融機関の活用	
1 金融機関の選択	
<CASE X社の取組み>会社概要	7 P
・ 金融機関の選択	7 P
<CASE X社の取組み>金融機関の選択	8 P
2 信用格付 / 債務者区分の向上	
<CASE X社の取組み>従来融資をめぐるA銀行との交渉	9 P
・ 信用格付 / 債務者区分とは何か	9 P
・ 信用格付 / 債務者区分の自己判定と改善ポイント	11 P
・ 財務指標の改善	12 P
・ 信頼性の向上	13 P
<C/B>スコアリングシート	14 P
<CASE X社の取組み>従来融資をめぐるA銀行との交渉	16 P
3 新しい銀行サービスの活用	
<CASE X社の取組み>C銀行との契約によるビジネスローン	
・ コミットメントラインの活用検討	17 P
・ ビジネスローン	17 P
・ コミットメントライン	19 P
<CASE X社の取組み>C銀行との契約によるビジネスローン	
・ コミットメントラインの活用検討	20 P
<CASE X社の取組み>A銀行を主幹事金融機関とする	
シンジケートローンの活用	21 P
・ シンジケートローン	21 P
<CASE X社の取組み>A銀行を主幹事金融機関とする	
シンジケートローンの活用	22 P
<C/B>地域内での資金循環	23 P
<CASE X社の取組み>X社のCFOが資金調達に成功したポイント	24 P

	Page
地域という視点	
1 公的制度の活用	
<CASE Y社の取組み>会社概要	2 5 P
・ 公的制度の活用	2 5 P
<CASE Y社の取組み>中小企業向けの公的支援制度の活用	2 7 P
<C/B>中小企業再生支援協議会	2 8 P
2 リレーションシップバンキング	
<CASE Y社の取組み>金融機関とのリレーションシップによる 自社の経営改善に向けた取組み	2 9 P
・ リレーションシップバンキングとは何か	2 9 P
・ 地域金融機関の取組み	3 0 P
・ 中堅 / 中小企業に求められる姿勢	3 1 P
<CASE Y社の取組み>金融機関とのリレーションシップによる 自社の経営改善に向けた取組み	3 2 P
3 自治体CLO / CBOやコミュニティクレジットの活用	
<CASE Y社の取組み>自治体CLO / CBO、コミュニティクレジット の活用検討	3 3 P
・ 自治体CLO / CBOとは何か	3 3 P
・ 自治体CLO / CBOの活用に向けた留意点	3 4 P
・ コミュニティビジネスへの金融支援	3 6 P
<CASE Y社の取組み>自治体CLO / CBO、コミュニティクレジット の活用検討	3 7 P
<CASE Y社の取組み>Y社のCFOが資金調達に成功したポイント	3 7 P
<C/B>経営者に求められる実行力	3 8 P

1 中堅／中小企業における資金調達の状況と課題

ここでは、資金調達の主要な手段について概観したうえで、そのうち中堅／中小企業において代表的な手段とされる銀行借入の依存の実態について分析します。そして銀行借入をめぐる状況が従前と比べて変化しつつある状況を観察したうえ、地域中堅／中小企業のCFOが直面する課題を明らかにします。

■ 資金調達の各種手法

資金調達には様々な方法があります。図表1-1には、中堅／中小企業が資金調達する際の代表的な方法がまとめられています。資金調達手段は、金融機関からの融資による借入を行う「間接金融」と、投資家に対して株式や債券を発行する「直接金融」とに大きく分類されます。

実際に必要な資金をどこからどれだけ取り入れるかの決定をめぐるのは、各種調達手段ごとの特性とその時点の個別の条件について十分に検討する必要があります。表では各手法について、相対比較した場合の大まかな特徴を示してあります。しかし、法規制・担保の種類・資金使途・担当者の権限など、実務では各種の具体的な要件が関わってきます。

また、調達手段の中には、従来から存在していて世間一般に広く使われているものもあれば、比較的近年になって登場したために未だ活用経験のある企業は余り多くないというものもあります。

いずれにせよ、各手法の特徴を把握したうえ、自社のニーズや制約条件のなかで、最も適する手段を検討して採用することが重要となります。

図表 1-1 中堅／中小企業における主な資金調達手法

資金調達手法				調達可能金額	借入期間	担保の有無	手続きに要する時間	資金提供主体	経営権への影響
負債	間接金融	借入	短期借入	担保/保証額に依存	1年未満	多くの場合必要	1週間程度	金融機関	無し
			ビジネスローン	5,000万円程度	最長5年程度	多くの場合不要	3営業日程度	金融機関	無し
			売掛債権担保融資	担保額に依存	売掛債権の決済日	必要(売掛債権)	1～2週間程度	主に金融機関	無し
			長期借入	担保/保証額に依存	1年超	多くの場合必要	1週間以上	金融機関	無し
			制度融資	制度に依存	長期が中心	多くの場合必要	1ヶ月程度	政府系金融機関／自治体など	無し
自己資本 資産	直接金融	社債	少数私募債	数千万円(1億年以下が多い)	5年程度	多くの場合不要	1ヶ月～2ヶ月程度	50名未満の縁故者	無し
			金融機関引受私募債	数千万円から数億円	5年程度(保証付で2～7年)	両方あり	1ヶ月～2ヶ月程度	銀行など金融機関	無し
		増資		任意(授權資本株式数以内)	返済義務なし	不要	1ヶ月～2ヶ月程度	株主	有り
		売掛債権の証券化		債権額に依存	不要	不要	半月程度	投資家	無し
		不動産の証券化		不動産価額に依存	不要	不要	発行額、債権者数等に依存	投資家	無し

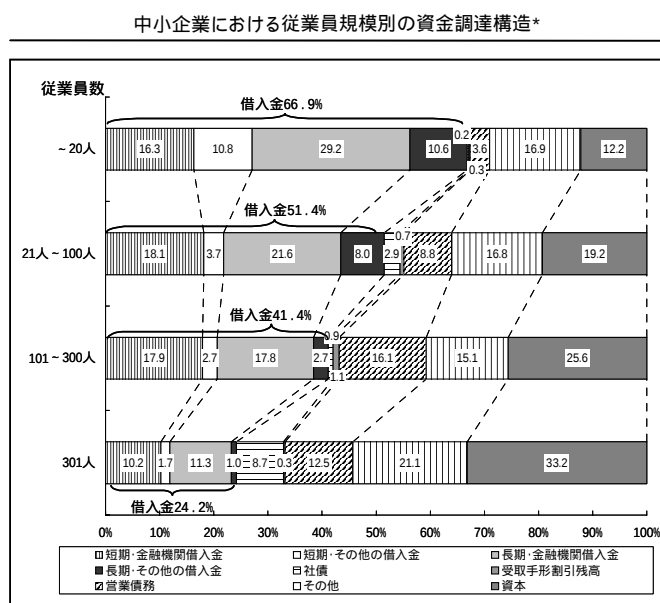
■ 中堅 / 中小企業における銀行借入依存

このように、中堅 / 中小企業の資金調達には様々な手法があり、それぞれに属性が異なるのですが、実際の中堅 / 中小企業の資金調達手段としては、かなりの部分を金融機関からの借入金で行っていることが現実です。中小企業庁の「中小企業白書」によると、図表1 - 2に示されているように、特に従業員規模が小さくなるほど、資金調達のうちで借入金の占める割合が大きくなっています。最も小規模の20人以下の企業では3分の2を各種の借入金に依存しており、従業員規模が20-100人の企業でもこの割合は過半数となっています。従業員が300人までの企業になると借入金依存率は4割程度まで低下しますが、それでも300人超の大企業の平均24%を大きく上回ります。中堅 / 中小企業では資金調達の多くを借入金に依存している実態が、こうして改めて確認されます。

こうした借入金依存の状況である以上、金利の設定や担保・保証人の提供といった借入条件は資金調達における大きな問題となりますが、中堅 / 中小企業は必ずしも好条件で借入ができていたとは言えません。やはり「中小企業白書」によると、上述の借入金依存度と同様に4つのカテゴリーで従業員規模別に借入金金利を比べた場合に、300人超企業の借入金金利(短期借入金金利の中位値)が1.375%であるのに対して規模が小さくなるに連れ金利は高くなり20人以下の企業では2.490%(同前)となっています。このように、小規模企業ほど金利水準が高いことが解ります。また、従業員規模が301人以上の企業では無担保・無保証の借入の割合が35.3%あるのに対し、従業員規模が300人以下の企業は借入の80%以上に対して担保の提供や保証協会の利用、もしくはその両方を行っている状況にあります。更に、従業員規模が100人以下の企業の8割以上が人的保証、特に代表者の保証を提供しています。

このように、中堅 / 中小企業は資金調達の多くを借入金に依存しているなかで、資金提供者である金融機関に対して大企業と比較して条件面での制約が多くあります。中堅 / 中小企業にとっては、金融機関との関係を良好に保ちつつ、自社の経営体質改善等を通じて金利・担保・保証といった借入条件の向上を目指しながら、円滑な借入を継続できることが資金調達における大きな課題となります。

図表 1-2 中小企業における従業員規模別の資金調達構造



< 中堅 / 中小企業の資金調達 >

- ・中堅 / 中小企業は資金調達の多くを金融機関からの借入に依存している

< 中堅 / 中小企業の抱える課題 >

- ・資金提供者である金融機関との関係の改善、および、自社の経営改善を通じて、借入に関する条件を向上させることが大きな課題となる

*「中小企業白書 2003年版」(中小企業庁 2003年)より作成

■ 借入についての環境変化

中堅／中小企業としては金融機関との関係を良好に保ちつつ借入条件の改善を図ることが重要であることを説明しましたが、近年は借入条件の決定に関する金融機関の考え方が変わりつつあることに注意が必要です。

従来は金融機関は審査にあたり、「担保主義」と表現されるように不動産を中心とした担保や保証を重視しており、その他に貸出実績や地元・業界での評判等を考慮して審査を行っていました。しかし、バブル崩壊やその後のデフレ経済といった経済環境のなかで、そうした担保や保証を重視した姿勢も残ってはいる一方で、金融機関の貸出姿勢としては取引先企業に対しその企業の信用リスクに応じた「信用格付」を設定して、その信用格付をもとに融資先をより厳格に選別し、また、リスクに見合う金利の設定を行うという方式もより前面に出るようになりました。

こうした貸出姿勢転換の背景には、金融機関の体力の低下、そしてその是正のための金融機関に対する健全経営へ向けた政府からの要求があります。近年の経済環境のもと、企業業績の悪化による貸出債権の貸倒れ、担保とした不動産価値の下落による貸出債権の回収不能により、金融機関は不良債権を多額に抱えて体力が低下している状況にあります。こうした状況下に金融庁の指導のもと、金融機関に対しては、「早期是正措置」を通じて経営の健全性の指標として自己資本比率を一定水準以上に保つこと、そして「金融検査マニュアル」を通じて自己資本比率の算定に必要な財務諸表の作成にあたり貸出債権を適切に自己査定することが求められています。

こうした健全性に関する要請を満たすために、金融機関の側では取引先企業のリスクに見合うだけの金利を設定すること、および、総資産を圧縮することが必要になります。企業のリスクに見合う金利の設定を行うことは、金利の引上げを意味することになる場合も多くあります。また、金融機関の主要な資産は企業に対する貸付金ですので、資産圧縮とは融資先企業の選別に直接的に関わります。こうしたことの影響で、貸出姿勢の変化が起こっているのです。

このように金融機関との取引のポイントが大きく変化しているなかで、資金調達の多くを借入金に依存している中堅／中小企業としても、変化に対して着実に対応することが必要なのです。

図表 1-3 借入についての環境変化

金融機関の貸出姿勢の変化		
従来からの金融機関取引	経済環境／金融環境の変化	金融機関との取引ポイントの変化
< 担保／保証人主義 > ・企業がやっている事業の収益性や将来性ではなく、不動産担保や個人／第三者保証を重視した融資の決定	< 金融機関の経営状態の悪化 > ・バブル崩壊やその後のデフレ経済といった経済環境のなかで、企業の業績悪化による貸出債権の貸倒れ、担保設定した不動産価値の下落による貸出債権の回収不能による経営状態の悪化 ・金融庁は「早期是正措置」により、不良債権の早期処理と自己資本比率を一定水準以上に保つことを金融機関に要求	< 貸出姿勢の変化 > ・担保や保証を重視した姿勢は残しつつも、リスクに見合った金利の設定と融資審査の厳格化により、収益性の向上と信用管理の徹底を強化 ・信用格付の本格的な導入 ・金融検査マニュアルの遵守

■ 地域中堅 / 中小企業のCFOが抱える課題

以上のような考慮点を踏まえて、当コースでは中堅 / 中小企業の財務担当者 (CFO) が円滑な資金調達を実現するために以下の知識・スキルの習得が重要と考え解説します。

金融機関の活用

- ・ 自社の事業ニーズにとって適した金融機関を選択すること
- ・ 借入条件を決定する要因を理解して、条件の改善に向けた施策を実施することにより、取引金融機関との円滑な関係を構築すること
- ・ 近年金融機関から登場している新しい金融サービスを有効活用すること

地域振興策や中堅 / 中小企業支援策の活用

- ・ 地域経済・地域金融の活性化に向けた地域金融機関・自治体による地域振興策や中堅 / 中小企業支援策について主体的に情報を集め機会があれば有効活用すること

本コースでは、2社のケーススタディを参照しながら、いかにして中堅 / 中小企業が財務体質改善、金融機関との交渉、新しいサービスの活用等を通じて円滑な資金調達を実現して事業拡大や経営改善に取り組むかを検討します。

図表 1-4 地域中堅 / 中小企業が抱える課題

課題解決の方向性	
項目	内容
CFOの抱える課題	
事業の拡大に向けた資金調達の実現	
経営改善に向けた資金調達の円滑化	
金融機関の選択	・ 金融機関ごとの特徴と自社のニーズを踏まえたうえで、現状の金融機関との取引状況の見直しと新規の取引金融機関の選択を行う
取引金融機関との関係改善	・ 財務指標の改善に向けた施策、自社の信頼性の向上に向けた経営計画の策定とそのプレゼンテーションを実施し、取引金融機関との関係を改善する
新しい金融サービスの活用	・ ビジネスローン、コミットメントライン、シンジケートローンといった近年登場した新しい金融サービスの特徴を把握し、必要性があれば活用する
公的支援制度の活用	・ 政府系金融機関、各地方自治体が行っている中堅 / 中小企業向けの公的融資制度の情報を収集し、自社にとって有効な制度があれば活用する
リレーションシップバンキングの機能強化への対応	・ 地域金融機関の取組みを把握し、中堅 / 中小企業が直面する状況へ対応する
地域振興策の活用	・ 自治体CLO / CBOや組合金融、コミュニティクレジットといった地域特有の融資制度の特徴を把握し、有効活用する、または、活用に向けた体制を整える

< まとめ >

- ✓ 資金調達を行う際には、採り得る各種資金調達手法の特徴を把握したうえで、自社のニーズや制約条件の中で最も適した手法を選択することが重要です。
- ✓ 資金調達の多くを銀行借入に依存している中堅 / 中小企業としては、円滑な資金調達に向けて、金融機関との関係を良好に保ちつつ、借入条件の改善努力を行うことが重要となります。
- ✓ 金融機関の貸出姿勢が、融資審査を厳格化し、リスクに見合った金利を設定するようになっていくなかで、中堅 / 中小企業としてもこの変化に着実に対応することが求められます。
- ✓ 地域の中堅 / 中小企業のCFOには、円滑な資金調達の実現に向けて、金融機関との関係の改善や地域振興策・中堅 / 中小企業支援策を活用するための知識 / スキルの習得が求められていると考えられます。

1 金融機関の選択

ここでは、金融機関の種類別の特徴を概観したうえで、取引を行う金融機関を選択する際に考慮すべきポイントについて説明を行います。

CASE X社の取組み ～ 会社概要 ～

第 1 章では、ある地域で製造・販売業を営む「X社」の財務担当者（CFO）が、金融機関の選択、自社の財務改善の実施、新しいサービスの活用を通じて事業拡大に必要な資金の調達に成功する過程を見ながら、それぞれの場面において必要となる知識 / スキルに関する説明を行っていきます。

< X社の概要 >

X社は、とある県内の全域を対象に営業を行っている製造・販売業を営んでいる会社です。従業員規模は200名程度で、本業は利益を計上しており、資金繰りも特に問題を抱えてはいません。融資を受けているのは地方銀行であるA地方銀行の1行（メインバンク）のみで、5億円の借入を行っています。その他に、売掛債権や買掛債務の決済、自動引き落としに関して近くの信用組合を利用しています。X社では、経営会議において今後の事業の拡大、隣県への営業範囲の拡大を計画しビジネスプランの策定を終えたため、CFOはビジネスプランの実現に必要な資金の調達に関して検討を開始しました。

■ 金融機関の選択

中堅 / 中小企業は金融機関から選別されることはあっても、中堅 / 中小企業の側から金融機関を積極的に選択していることは少ないのではないのでしょうか。金融機関は皆一様なのではなく、融資姿勢や融資商品等についてそれぞれ独自の特徴を持っていますが、特に近年は中堅 / 中小企業に対する融資姿勢や融資商品の種類などに差が現れつつあります。ですから、円滑な資金調達の実現に向けては、中堅 / 中小企業としても取引先候補となる金融機関の情報を積極的に収集し、中堅 / 中小企業の側から金融機関の「選択」を行うことも検討項目の1つと考えられます。

金融機関の選択にあたってポイントとなるのは、金融機関の特徴を把握すること、および、金融機関を選択する際の視点を明確にすることです。金融機関の特徴を把握する際の視点の例として、図表 1 - 1 では金融機関の業態別の特徴を示しています。一般的に、大手金融機関では主に財務分析を中心に審査を行い、企業の定性情報を収集して融資することが少なくなる傾向があると言われています。こうした大手金融機関は、やはり大口の資金ニーズがあるときには借入先候補として適します。しかし、大企業の資金需要が大きく手元資金が少ない場合は中堅 / 中小企業向け融資が減少する可能性もあることから、中堅 / 中小企業にとっては金融機関の資金ポジションに資金調達が影響を受けやすいこともあるようです。他方で一般的に地域への密着性を強みとしている地方銀行、第二地方銀行や信用金庫、信用組合の中には、財務指標等の客観的指標以外の企業の強みを見極め、地域の中堅 / 中小企業に対して積極的に融資を行なっている金融機関もあります。政府系金融機関は民間の金融機関と比べて比較的長期、低金利の融資を行います。審査に時間がかかる場合があること、金利の支払方法が後払い方式である融資が比較的多いため、融資の全額を使用できることが多い等の特徴を持っています。

以上のような業態の違いによる特徴の他にも、業態が同じ金融機関の中でも個別の金融機関ごとに融資姿勢やサービスの種類は異なりますし、同じ金融機関の中にあっても商店街などの商業地にある支店は法人企業への融資を得意とし、住宅地にある支店では個人向けの融資を得意にしている場合があることなど、支店ごとで特徴が異なることもあります。ですから、金融機関を選択するには、まず候補となる金融機関の情報を収集し、その特徴を把握することが求められるのです。

また、自社独自の観点から金融機関を選択する際の要件を明確にすることも重要となります。企業の状況に応じて重視すべき視点は異なりますが、「自社のビジネスの範囲と同じ範囲をカバーしているか」、「自社が必要としている融資以外の様々な付加サービスを提供しているか」、「地域密着を重視し、積極的に地域企業に対して融資を行っているか」等がこうした要件として考えられます。また、ペイオフの解禁が予定されていることなど今後の経済環境の変化を踏まえ、金融機関の経営状況や支店の統廃合の動き等も重要な考慮点になるかもしれません。

このように、金融機関の特徴を情報収集により把握し、金融機関の選択の視点を明確にしたうえで、この両者を照らし合わせ、自社に最も適した金融機関の選択を行うことが重要となります。

図表 1-1 金融機関の業態別の特徴と金融機関の選定ポイント

金融機関の業態別の特徴			金融機関の選定ポイント	
	対象企業	特徴	自社の状況	選定ポイント
都市銀行	・全国に支店を配置し、主に大企業、中堅企業が融資対象	・大口の融資に対応できる可能性が高い *大企業の資金需要等による資金ポジションの影響を受けることもある	営業範囲	地域カバーの範囲
			借入ニーズ	必要な借入額の貸出
				自社に対する金利水準
			有利性	必要資金の緊急性
地方銀行 / 第二地方銀行	・特定の地域に店舗を展開し、主に地元の中堅 / 中小企業が融資対象	・地域への密着性が強く、企業の定性指標を判断可能	その他の留意点	借入以外の幅広いサービス
信用金庫 / 信用組合	・特定の地域に店舗を展開し、主に地元の中小 / 零細企業が融資対象			地域密着の重視度合
政府系金融機関	・全国に支店を配置し、主に個人事業主や中小企業が融資対象	・比較的低金利で長期の貸出を行う ・金利が後払い方式である場合が比較的多い ・審査期間が長い ・預金業務の取扱がない金融機関もある		金融機関の経営状態
				現在取引中の金融機関数とシェア

自社に最も適した金融機関の選択

CASE X社の取組み ～ 金融機関の選択 ～

現在、メインバンクであるA地方銀行との関係は良好であり、特に借入に関する問題点はありませんが、今後の事業拡大を考えると1つの金融機関のみからの借入では限界があると思われます。そこで、CFOは事業の拡大を見据えたサブメインバンクの確立に向け、候補となる金融機関を決定するために、X社の近くに支店を構えているB都市銀行とC地方銀行に関する情報を収集することにしました。

親交のある企業の財務担当者へ話を聞くこと、両銀行のホームページを見ること等で情報収集を行った結果、B都市銀行は事業の全国的な展開に向けては魅力的な取引先ではありますが、対象顧客が大都市の企業が中心であり、地方の企業としては取引を行うのに不安があるという情報を得ました。C地方銀行に関しては、X社が拡大を目指す営業範囲をカバーしていること、また、ビジネスローンやコミットメントライン等の新しい手法を地元の中堅 / 中小企業向けに積極的に展開しているという情報を得ることができました。B都市銀行、C地方銀行ともに経営状態に関して不安視させる情報特にありませんでした。

これら金融機関に関して収集した情報、および、自社の事業の状況を照らし合わせて検討した結果、X社としては、全国的な展開はまだまだ先のことであり、現段階では自社の現在の営業範囲、および、今後の拡大先をカバーし、地域密着を重視して様々な経営相談に乗ってくれる金融機関が望ましいという結論となったため、サブメインバンクとしてはC地方銀行を候補とすることを決定しました。

< まとめ >

- ✓ 金融機関の選択にあたっては、取引先候補となる金融機関の特徴と自社の事業ニーズとを照らし合わせ、営業範囲のカバーや提供サービスの種類など幾つかの観点から自社に適した金融機関を選択することが重要となります。

2 信用格付 / 債務者区分の向上

ここでは、融資の可否や金利などの借入条件に影響を与える「信用格付」と「債務者区分」の評価方法に関する基本的な考え方を紹介したうえで、それらを向上させて借入条件を改善するための施策について説明します。

CASE X社の取組み ～ 従来融資をめぐるA銀行との交渉 ～

現在X社はA地方銀行から5億円を借入れていますが、そのうち4億円は借り換えを前提として金利のみの支払を行っている借入金であり、借り換えの時期が間近に迫っていました。

CFOは社長と共にA地方銀行に赴き、担当者に対して従来通りに借り換えを打診したところ、借り換えの条件として、現在の借入に対する金利2%を4%へ引上げるか、又は追加担保を提供することを要求されました。驚いてその理由を尋ねたところ、X社の信用格付 / 債務者区分が「正常先の下位」に区分されており、A地方銀行の「正常先の下位」の標準金利は4%であること、同じ区分の他企業にも同様の金利を適用し了承を得ていることを説明されました。しかしすぐには判断の付かなかった社長とCFOは、いったん話を自社に持ち帰って検討することとしました。

■ 信用格付 / 債務者区分とは何か

昨今の経済環境の変化のなかで、金融機関は融資先企業をより厳格に選別し、融資先企業のリスクに見合った金利の設定を行うように貸出姿勢を変化させつつあることは前述した通りです。融資先企業の選別や金利の設定に用いられるのが「信用格付」や「債務者区分」ですが、これらはどのようなものなのでしょうか。

金融庁が示している「金融検査マニュアル」によると、「信用格付」とは、債務者である企業の信用リスクの程度に応じた格付をいい、金融機関による貸出債権の正確な自己査定、および、適正な償却・引当の基礎となるものと定義されています。信用格付の多くは十項目程度にランク分けされており、金融機関毎に決定基準や項目数が多少異なります。また、「債務者区分」とは、債務者の財務状況・資金繰り・収益力等により返済能力を判定し、返済能力に応じて債務者を「正常先」、「要注意先（要管理先）」、「破綻懸念先」、「実質破綻先」、および、「破綻先」に区分することをいいます。

融資先企業を融資額返済の信用度に応じて区分するという点では信用格付も債務者区分も同様のものですが、信用格付が金融機関が信用リスク管理のために独自に行っているものであるのに対し、債務者区分は金融機関が行う貸出債権の自己査定のために金融庁が要求しているものであるという違いがあります。しかし、「金融検査マニュアル」では「信用格付は債務者区分と整合的でなければならない」と明記されているため、企業にとっては信用格付と債務者区分は実質的に同じものと考えられます。

信用格付 / 債務者区分の高低は、融資の可否、金利水準、担保の提供やその価値、審査の承認の得やすさ、審査のスピード等の融資審査にかかる様々な事項に影響を与えます。特に、多くの金融機関が格付に応じた金利設定を行う「格付連動金利」を導入している昨今においては、自社がどの位置に区分されるかによって金利の設定が大きく異なる場合があります。また、「要注意先」以下であると新規の借入が難しくなることが多いとも言われています（図表2 - 1を参照）。

中堅 / 中小企業の多くが債務者区分が「正常先の下位」、または「要注意先」に集中していると言われていたなか、借入条件の改善や円滑な借入の実現のためには信用格付と債務者区分の向上に向けた経営努力を行うことが重要となります。

図表 2-1 信用格付 / 債務者区分と貸出金利の関係例

信用格付 / 債務者区分と標準貸出金利の関係（例示）*			
信用格付	債務者区分		標準貸出金利
1	超優良	正常先	1%台
2～6	良好～平均水準		2%程度
7	水準比見劣り		4%程度
8	要注意先 要管理先	破綻懸念先	5%以上
9			
10	実質破綻先 破綻先		

< 中堅 / 中小企業の位置付け >

- ・中堅 / 中小企業の多くは、信用格付、債務者区分が「正常先」の下位、または、「要注意先」に区分されていると言われている
- ・「正常先」と「要注意先」以下とは金融機関が行う債権の引当・償却率が大きく異なるため、「要注意先」以下では新規借入が難しくなる傾向にある

< 改善の方向性 >

- ・信用格付、債務者区分の向上を通じて、低金利での調達、および、円滑な新規借入を実現する

*「週刊金融財政事情 2002年7月1日号」より作成

■ 信用格付 / 債務者区分の自己判定と改善ポイント

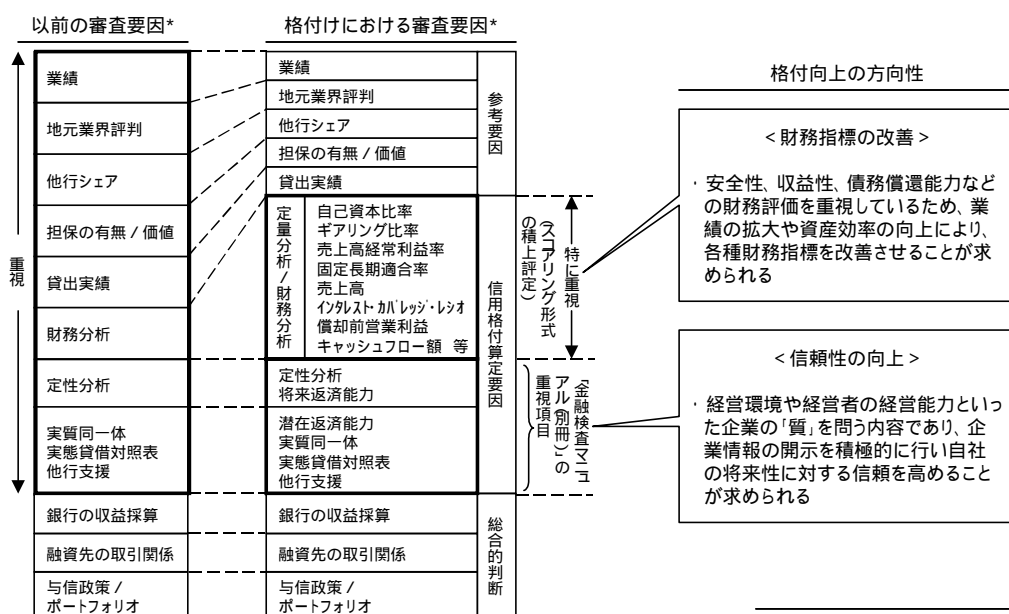
信用格付 / 債務者区分の向上に向けた第一歩は、信用格付 / 債務者区分がどのようにして評価されるのかを把握し、自社が信用格付 / 債務者区分のどこに区分されるのかを自己判定することです。

信用格付 / 債務者区分の評価は、スコアリングシートを用いた定量分析、企業の定性情報に対する分析という2つのステップを経て行われます。スコアリングシートを用いた定量分析では、決算書の数値をもとに算出された安全性・収益性・成長性・債務償還能力に関する財務指標を個々に評価し、財務指標の重要度に応じてウェイト付けを行って点数をつけ、その合計点で評価を行います。また、特に中小 / 零細企業の評価にあたっては、経営者能力・技術力・経営計画の策定能力・財務管理能力といった定性情報に対する分析の結果を加味して評価することが金融庁の「金融マニュアル(別冊)」において求められています。このことから、最終的な企業の信用格付 / 債務者区分は、定量分析の結果から評価された信用格付 / 債務者区分を定性分析の評価をもとに上方・下方に修正することで決定することとなります(図表2 - 2を参照)。

自社の信用格付 / 債務者区分の自己判定は、スコアリングシートと決算書を用いて行います。金融機関の審査 / ウハウの1つであるスコアリングシートの内容は金融機関ごとに特徴があると考えられますが、一般的な形式のものは書籍や業界誌などで紹介されています(12PのCoffee Breakを参照)。実際に信用格付 / 債務者区分を自己判定することは、自社の大体の区分が把握できるだけでなく、信用格付 / 債務者区分の向上に向けて重点的に改善すべき指標を把握することができるため、改善施策の立案・実施にも大きな効果が期待できます。

このように、信用格付 / 債務者区分は財務指標の分析に定性情報の分析を加味して決定されますので、信用格付 / 債務者区分の向上に向けては、財務指標の改善、および、企業情報の開示による自社の信頼性の向上がポイントとなります。以降は、この2点について具体的な手法を説明していきます。

図表 2-2 融資の審査要因の変化と格付向上の方向性



*「週刊東洋経済 2003年8月23日号」より作成

■ 財務指標の改善

財務指標の改善に向けては、まず信用格付 / 債務者区分の評価に用いられる財務指標の種類とその算出方法を把握したうえで、自己判定の際に問題があると考えられた財務指標を構成する数値の改善施策を検討します(図表2-3を参照)。

信用格付 / 債務者区分の評価に用いられる主な財務指標は、「自己資本比率」、「ギアリング比率」、「売上高経常利益率」、「総資産経常利益率」、「当期利益の推移」、「経常利益増加率」、「自己資本額」、「売上高」、「債務償還年数」、「インタレスト・カバレッジ・レシオ」、「キャッシュフロー額」などです。これらの財務指標を構成する決算書の勘定科目の数値を改善して財務指標を向上させることが、信用格付 / 債務者区分の改善へつながります。

財務指標の改善にむけた施策の方向性は、資産や負債を圧縮すること、自己資本額を増加させること、および、営業収益を増加させることの大きく3つに分類されます。特にCFOに求められる役割としては、資産、負債の圧縮や自己資本額の増加といった財務状態を改善する手法の習得と実施であると考えられます。

資産を圧縮する手法としては、売掛債権の回収サイトの短縮やファクタリングの活用、機械設備等へのリースの活用、投資目的で購入した事業と関わりのない不要な投融資の処分、不動産や売掛債権の証券化といった手法があります。資産の圧縮により獲得した現金を用いて有利子負債(借入金)を返済することにより、自己資本比率やギアリング比率などの指標の改善や、金利負担の軽減が図られます。また、自己資本を増加させる手法としては、過度の節税対策を廃止して利益を計上すること、借入金を自社の株式と交換するデット・エクイティ・スワップを活用することなどの手法があります。(各手法の詳しい内容につきましては、「不要投融資の処分」コース、「資本構成の最適化」コース、「事業ポートフォリオの最適化」コース、「事業運営の効率化」コースをご参照ください)

財務分析の結果は信用格付 / 債務者区分の評価に少なからず影響を与えるため、分析の対象となる財務指標の算出方法、および、改善に向けた手法の習得・実施は、信用格付 / 債務者区分の向上による借入条件の改善に向けて重要となります。

図表 2-3 信用格付に係る主な指標と改善手法

信用格付に係る主な指標と改善手法			
主な指標	計算式	改善の方向性	主な手法
自己資本比率	$\frac{\text{資本}}{\text{負債の部合計} + \text{資本の部合計}}$	資産の圧縮 / 有利子負債の圧縮	不良在庫の償却
ギアリング比率	$\frac{\text{借入金} + \text{社債}}{\text{資本の部合計}}$		売掛債権の回収サイトの圧縮 / ファクタリングの活用
固定長期適合率	$\frac{\text{固定資産}}{\text{固定負債} + \text{資本の部合計}}$		設備投資に係るリースの活用
債務償還年数	$\frac{\text{借入金} + \text{社債}}{\text{当期減価償却実施額} + \text{営業利益}}$		不要な投融資(不動産、ゴルフ会員権、貸付金等)の処分
インタレスト・カバレッジ・レシオ	$\frac{\text{営業利益} + \text{受取利息} \cdot \text{配当金}}{\text{支払利息} \cdot \text{割引料}}$	自己資本の増加 / 営業収益の増加	売掛債権や不動産の証券化
キャッシュフロー額	$\text{営業利益} + \text{当期減価償却実施額}$		デット・エクイティ・スワップの実施
			過度な節税対策の廃止
			不採算部門からの撤退による収益性の向上

■ 信頼性の向上

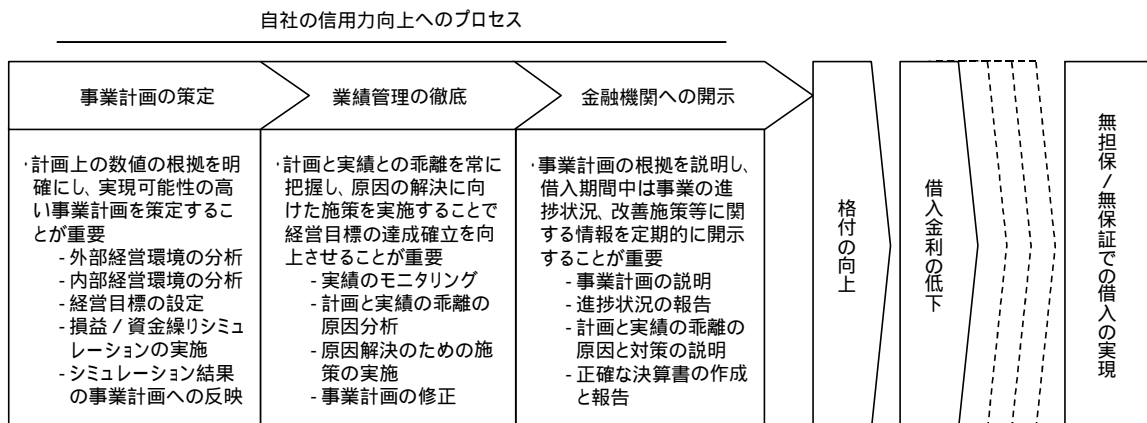
金融機関に対する情報開示を通じて自社の信用力を向上させることも信用格付 / 債務者区分の向上に影響を与えます。特に中小 / 零細企業に対する評価にあたっては、金融庁の「金融検査マニュアル別冊(中小企業融資編)」において16の事例を示すことで、大企業に対する評価のように機械的で画一的な評価ではなく、企業の定性情報を分析し、経営実態を重視した総合的な視点で評価を行うことが求められています。

定性分析の主な評価対象は、経営者の経営理念・リーダーシップといった経営者能力、企業の業歴、既存技術の競争力・技術水準、新技術への取組みといった技術力、現在の販売ルート of 継続性や新製品への活用可能性等の販売力、中期経営計画・短期経営計画の策定の有無、計画の実行体制の整備、差異分析等の経営計画策定 / 財務管理能力、金融機関への毎期の決算の説明、経営計画の説明等の銀行取引に係る情報公開状況、企業とその代表者等との間の資産所有の明確な区分や代表者等からの借入状況など、企業と代表者等の実質同一性、含み損益を反映した実態バランスシート、借入金の返済状況などです。自社の信頼性を向上させるためには、これらの内容を金融機関に対して説得力をもって説明できることが求められます。

定性情報を金融機関に説明するためのツールが経営計画ですが、経営計画を用いて金融機関を「説得」する以上、経営計画には高い実現可能性が求められます。実現可能性の高い経営計画とは、経営計画に示される売上、損益や資金繰りの予測、借入金の返済スケジュールが、市場の動向等の外部環境や人員・生産能力等の内部環境の分析に基づいており、設定した目標数値の具体的根拠が説明できる計画をいいます(図表2-4を参照)。また、計画が「画に描いた餅」とならないためにも、計画の実行体制を整備すること、常に応じた実績値と計画値との差異を把握し、その原因分析、および改善施策を実行すること等により、計画の実現可能性を担保する経営努力を行うことが重要となります。さらに、これらを実行する過程において、資金提供者たる金融機関に定期的に状況を報告することで、経営者の経営能力と借入金の返済能力をアピールすることも重要となります。(経営計画の策定方法の詳細につきましては、「経営計画と財務マネジメント」コースをご参照ください)。

近年は、金融機関の融資姿勢が資産担保を重視した融資から事業が生むキャッシュフローを担保とした融資を行うように変化しつつあります。キャッシュフローを担保に無担保 / 無保証での借入を実現するためには、自社の事業が生むキャッシュフローで元利金返済が可能であることを金融機関に対して説明できなくてはなりません。ですから、実現可能性の高い経営計画の策定と金融機関への情報開示は、現在の借入条件の改善のみならず、将来の無担保 / 無保証での借入の実現に向けても検討すべき取り組みであると考えられます。

図表 2-4 自社の信頼性向上へのプロセス



経営計画の策定とそのプレゼンテーションが金融機関との関係改善、資金調達の円滑化に繋がる



Coffee Break

スコアリングシート

信用格付の際に用いられるスコアリングシートの例として、ある信用金庫が使用していたシートを紹介しします。このようなスコアリングシートの雛型は業界誌などに掲載されていますので、信用格付の自己判定の際の参考となります。

【与信格付シート】*

財務評価	安全性	自己資本比率 自己資本 / 使用総資本 × 100 使用総資本 = 自己資本 + 負債	10点	() ÷ () × 100			点
				%			点
		正味実力 正味実力 / 月商	10点	() ÷ ()			点
				倍			点
		金融余力	5点	法人調査カードより転記する			点
				百万円			点
		資金調達余力	5点	法人調査カードより転記する			点
				百万円			点
	収益性	インタレスト・カバレッジレシオ 営業利益 + 受取利息、配当 支払利息、割引料	5点	(+) ÷ ()			点
				倍			点
		売上規模 (年商)	5点	法人調査カードより転記する			点
				百万円			点
	成長性	期間利益傾向	5点	法人調査カードより転記する			点
				前期 百万円 後期 百万円		点	
		期間利益額	10点	法人調査カードより転記する			点
				百万円			点
非財務評価	当庫の保全	売上高対期間利益率 期間利益 ÷ 売上高 × 100	10点	() ÷ () × 100			点
				%			点
		売上増加率 {(当期売上高 / 前期売上高) - 1} × 100	5点	{(÷) - 1} × 100			点
				%			点
	業界見通し	業暦及び業界見通し (業暦 年)	5点	業界見通しは日経新聞の主要30業種景況見通しを参考			点
				良 ・ 善 ・ 否			点
		ROA	5点	法人調査カードより転記する			点
			当庫 % 当社 %		点		
	人物及び経営能力	人物及び経営能力	5点	良 ・ 善 ・ 否			点
		人物及び経営能力 {総貸出金 - (担保 + AB手形 + マル保 + 機関保証)} ÷ 総貸出金 × 100	15点	{() - ()} ÷ () × 100			点
			%			点	
顧客別照会にて直近12ヶ月以内に延滞が無く貸出自振未決済がない先			有0点 無5点		点		
			スコア小計		点		
返済条件等を大幅に緩和させる条件変更等がある場合はC2以下とする							
安定要因補正ポイント					+ ・ -	点	
与信格付	S ・ A ・ B ・ C1 ・ C2 ・ D ・ E1 ・ E2 ・ R ・ L1 ・ L2					点	
毀損先 実質実力	正味資本 - 雑流動資産・その他資産査定損 - 投融資査定損 + 個人資産余力 使用総資本 (自己資本 + 負債)					× 100	
	(-						

*「中小企業経営者のための格付アップ作戦」(中村 中著 TKC出版 2003年)より作成



Coffee Break

【与信格付査定採点表】*

	製造業	卸売業	小売業	建設業	ポイント
自己資本比率 $\frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}}$	36.1%以上	30.1%以上	49.1%以上	31.1%以上	10
	36.0～20.1%	30.0～15.1%	49.0～30.1%	31.0～20.1%	8
	20.0～10.1%	15.0～5.1%	30.0～15.1%	20.0～10.1%	5
	10.0～1.0%	5.0～1.0%	15.0～5.0%	10.0～1.0%	2
	1.0%未満	1.0%未満	5.0%未満	1.0%未満	5
正味実力 $\frac{\text{正味実力}}{\text{月商}}$	2.6倍以上	2.6倍以上	2.6倍以上	2.6倍以上	10
	2.5～1.1倍	2.5～1.1倍	2.5～1.1倍	2.5～1.1倍	8
	1.0～0.6倍	1.0～0.6倍	1.0～0.6倍	1.0～0.6倍	5
	0.5～0倍	0.5～0倍	0.5～0倍	0.5～0倍	2
金融余力	10百万円以上	10百万円以上	10百万円以上	10百万円以上	5
	5百万円以上	5百万円以上	5百万円以上	5百万円以上	3
	1百万円以上	1百万円以上	1百万円以上	1百万円以上	2
資金調達余力	20百万円以上	10百万円以上	10百万円以上	20百万円以上	5
	10百万円以上	5百万円以上	5百万円以上	10百万円以上	3
	1百万円以上	1百万円以上	1百万円以上	1百万円以上	2
インタレスト・ カバレッジレシオ	10倍以上	10倍以上	10倍以上	10倍以上	5
	5.0～9.9倍	5.0～9.9倍	5.0～9.9倍	5.0～9.9倍	3
	1.0～4.9倍	1.0～4.9倍	1.0～4.9倍	1.0～4.9倍	1
売上規模 (年商)	7億円以上	9億円以上	5億円以上	9億円以上	5
	5億円以上	6億円以上	4億円以上	6億円以上	3
	2億円以上	3億円以上	2億円以上	3億円以上	2
	1億円以上	2億円以上	1億円以上	2億円以上	1
期間利益傾向 (100万円以上)	2期達歳プラス	2期達歳プラス	2期達歳プラス	2期達歳プラス	5
	今期プラス	今期プラス	今期プラス	今期プラス	3
期間利益額	12百万円以上	19百万円以上	5百万円以上	34百万円以上	10
	8百万円以上	13百万円以上	3百万円以上	23百万円以上	8
	4百万円以上	7百万円以上	2百万円以上	10百万円以上	5
	1百万円以上	1百万円以上	1百万円以上	1百万円以上	2
売上高対期間利益率 $\frac{\text{期間利益}}{\text{売上高}}$	4.8%以上	1.9%以上	3.2%以上	4.8%以上	10
	3.8%以上	1.0%以上	2.2%以上	3.8%以上	8
	2.8%以上	0.5%以上	1.2%以上	2.8%以上	5
	0.0%以上	0.0%以上	0.0%以上	0.0%以上	2
売上増加率 $(\frac{\text{当期}}{\text{前期}} - 1) \times 100$	5.0%以上	5.0%以上	5.0%以上	5.0%以上	5
	3.0%以上	3.0%以上	3.0%以上	3.0%以上	3
	0.0%以上	0.0%以上	0.0%以上	0.0%以上	2
業暦 / 業界見通し	5年以上良好	5年以上良好	5年以上良好	5年以上良好	5
	5年以上普通	5年以上普通	5年以上普通	5年以上普通	2
ROA	当庫 < 当社	当庫 < 当社	当庫 < 当社	当庫 < 当社	5
	当庫 1%迄	当庫 1%迄	当庫 1%迄	当庫 1%迄	2
人物経営能力	良好	良好	良好	良好	5
	普通	普通	普通	普通	2

*「中小企業経営者のための格付アップ作戦」(中村 中著 TKC出版 2003年)より作成

CASE X社の取組み ～従来融資をめぐるA地方銀行との交渉～

A地方銀行の担当者の話を自社に帰ったCFOは、早速信用格付 / 債務者区分の決定基準に関する情報を収集しました。すると、金融機関は以前は業績や担保、貸出実績等を考慮して融資条件を決定していましたが、信用格付は、まず決算書の数値に対する財務分析が重視され、それに定性情報の分析を加味して決定されていることが分かりました。そこで一般に出回っている信用格付 / 債務者区分の自己診断表と自社の決算書を用いて自己診断を行ったところ、「正常先」の下位、場合により「要注意先」に格付されることが分かり、その原因として、X社の場合は事業の収益性ではなく、主に自己資本比率・ギアリング比率・債務償還年数といった財務指標に問題があることが分かりました。

そこでCFOは、売掛債権のファクタリングや不要な投融資の処分等を行い、獲得した資金を基に借入金の返済を行うといった財務指標の改善に向けた施策の実施を決定し、実施の時期やその効果を反映させるべく経営計画の見直しを行いました。経営計画の見直しに関しては、特に施策の実施効果について厳しく見積もり、実施専門の担当者を配置することで、経営計画の実現可能性を担保することを心がけました。

策定した経営計画を持参して社長とCFOが再びA地方銀行の担当者に説明を行ったところ、今度は財務改善への取組みに対する評価を得ることができ、3%という従来の金利よりは多少高いが、前回提示された金利よりは低い金利にて借り換えを行うことに成功しました。このことから、社長とCFOは財務指標の改善と金融機関との信頼関係の向上が格付の向上と金利の低下に繋がることを体験し、一連の改善策を継続して行うことを決意したのでした。

<まとめ>

- ✓ 信用格付 / 債務者区分は、金融機関が企業に対してその信用度に応じて付与する格付であり、融資の可否や融資条件に影響を与えます。
- ✓ 信用格付 / 債務者区分の向上に向けては、評価方法を把握したうえで自己判定を行い、自社の位置付けと改善すべきポイント(財務指標、自社の信頼性)を把握することが重要です。
- ✓ 財務指標の改善に向けては、資産や有利子負債の圧縮、自己資本の増加等の施策を行い、財務指標を構成する数値を改善することが効果的です。
- ✓ 自社の信頼性を向上させるためには、実現可能性の高い経営計画を策定し、金融機関に対して積極的、定期的に情報開示を行うことが効果的です。

3 新しい銀行サービスの活用

ここでは、比較的最近登場して中堅 / 中小企業も対象となりつつある新しい金融サービスの特徴を概観し、それらの有効活用に向けて留意すべきポイントを解説します。

CASE X社の取組み ～ C銀行との契約によるビジネスローン・コミットメントラインの活用検討 ～

前節では、金融機関の貸出姿勢の変化に直面したCFOが、新たな金融機関との取引ポイントに対応することで借入条件を改善する過程を説明しました。本節では、近年登場して中堅 / 中小企業も対象となりつつある新しい金融サービスに関し、その概要と活用のためのポイントを説明します。

< C銀行との契約によるビジネスローン・コミットメントラインの活用検討 >

X社では、業績が順調に伸びるなか、取引先から大口の注文が入ることが多くなり、その度に仕入の増加に伴い必要となる運転資本の不足に悩まされている状態にありました。緊急時に必要となる資金は毎回5,000万円程度であり、売掛債権が現金化した後には早急に完済できる金額です。この問題を解決することができる手法として「ビジネスローン」と「コミットメントライン」があることを知ったX社のCFOは、早速この2つに関する情報を収集することとしました。

■ ビジネスローン

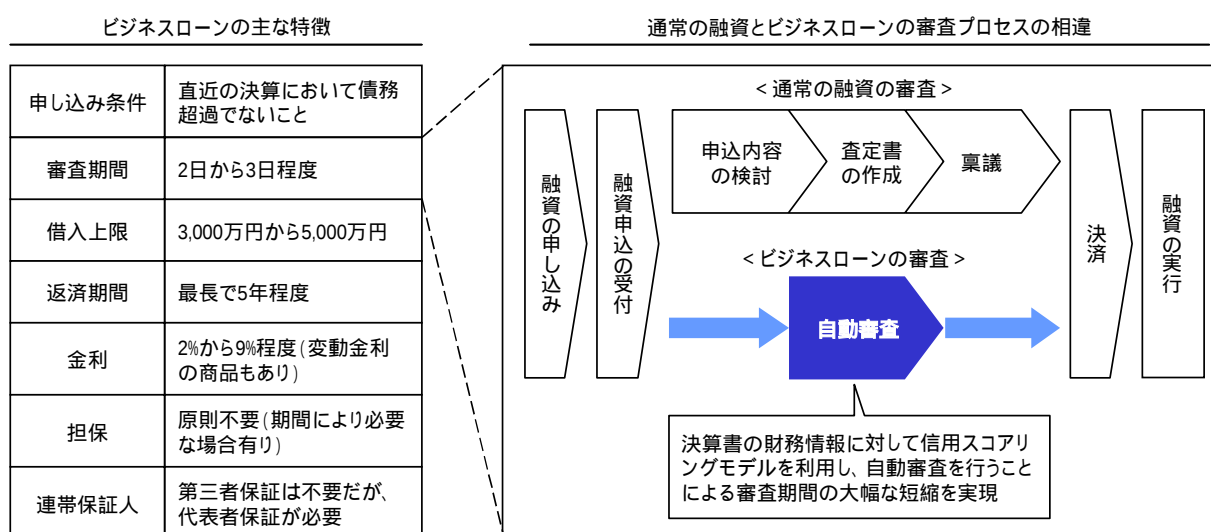
近年は金融機関から様々な新しい金融サービスが提供されています。大手金融機関から始まり、その後に地域金融機関も提供するようになったビジネスローンもその一つですが、ここではその特徴と活用の際のポイントについて説明を行います。

ビジネスローンの特徴は、金利が「正常先」への通常融資に比べて高い代わりに担保や第三者保証が不要な場合が多く、かつ、融資実行までの期間が短いことです。審査が短期間である背景には、スコアリングによる与信審査の技術が確立されたことがあります。決算書や税務申告書の数値にスコアリングの技術を適用することにより、融資が可能か否かをコンピューターが判断することで融資の審査期間を短縮しています。また、一定水準の要件を満たした数多くの企業に対して融資を行い、融資先企業の業種や地域を分散させて貸倒れのリスクを分散し、実際の貸倒れに対しては高めに設定した金利でカバーすることで、無担保 / 無保証での融資を実現しています。

短い審査期間で無担保 / 無保証の借入を実現できるビジネスローンは、急な資金需要に直面している企業、担保となる資産が少なく通常融資を受けることが困難な企業等にとっては、活用を検討する余地がある商品であると考えられます。しかし、信用格付 / 債務者区分が低い企業にとっては金利が高くなることから、利用の際は資金計画に十分注意する必要があります。また、無担保 / 無保証である以上返済能力の見込める企業であることが求められるため、債務超過の状態にある企業では利用できないこと等の条件がある場合があります。

ビジネスローンにはこのようなメリットも留意点もあるため、有効に活用するためには申し込み条件などに関する情報収集を行い、自社にとって最適な調達手段であるか否かを検討することが重要となります。

図表 3-1 ビジネスローンの特徴



■ コミットメントライン

企業の資金需要のタイミングに合わせて資金調達を行うことができる融資の手法として、コミットメントラインという契約形態があります。

コミットメントラインとは、企業と金融機関が予め契約した期間・融資枠の範囲内で、企業の請求に基づいて金融機関が融資を実行することを約束する契約のことをいいます。コミットメントライン契約の締結により、企業は一定期間に渡り予め設定した借入限度内で自由に借入を行うことができるため、運転資金を安定的に確保できることや緊急の資金需要に対応することができること等のメリットを享受することができます。

また、コミットメントラインのポイントの1つとして、手元に確保しておくべき資金を減少させることができます。企業によっては、万が一の事態に備えて手元流動性のある程度確保するために、大きな手元資金を保有している企業があります。しかし、コミットメントラインを活用することにより、予め設定した期間・金額であれば自由に資金調達が可能であることから、資金提供先を確保するために大きな手元資金を保有する必要がなくなります。確保する必要のなくなった手元資金を用いて有利子負債を削減することにより、総資産の圧縮による自己資本比率の向上や金利負担の軽減といった財務改善効果が期待できます。

コミットメントラインの設定には以上のような特徴とメリットがありますが、活用にあたっての留意点もあります。まず1つ目の留意点は、借入に伴う金利支払いの他に融資枠の設定にかかる手数料を支払う必要があることです。この手数料は借入を行わない場合でも支払う必要があるため、その場合は結果的に高コストになってしまいます。また、2つ目には、コミットメントラインを利用できる企業が、現時点では資本金3億円超の企業に限定されていることです。しかし、この点については現在中小企業にもコミットメントラインを幅広く利用できるようにするための規制緩和の動きが活発化しています。ですから、現在はコミットメントラインを利用できない企業であっても、今後の活用可能性を踏まえて情報収集を行い特徴を理解しておくことが望まれます。

図表 3-2 コミットメントラインの特徴

コミットメントラインの特徴		コミットメントラインの活用による有利子負債の削減			
利点		活用前のB / S		活用後のB / S	
		不要 手元資金	不要借入金	金融資産	有利子負債
留意点	・借入を行わなくとも貸出枠の設定に掛る手数料が発生するため、通常の借入より高コストとなる ・資本金が3億円以上の企業に利用が制限されている	金融資産	有利子負債	金融資産	有利子負債
		営業資産	営業負債	営業資産	営業負債
			資本		資本

CASE X社の取組み
～ C銀行との契約によるビジネスローン・コミットメントラインの活用検討 ～

CFOが情報収集を行ったところ、ビジネスローンは申し込みから融資の実行までが1日～3日程度と早く、急な資金需要に即座に対応できること、無担保かつ第三者保証が不要であることが魅力ですが、通常の融資より金利が高くなってしまうという留意点があることが分かりました。ビジネスローンの審査に求められる財務面の条件に関しては、X社は現在債務超過ではなく、また、決算書も適正に作成しており返済能力もあるため、審査の通過に問題はないと考えられました。

コミットメントラインについては、予め資金の提供先を確保しておくことにより、資金需要のタイミングに合わせて借入を行うことができるというメリットがあること、また、手元に流動性資金を確保する必要がないため、現在保有している手元流動性資金を有利子負債の返済に充てることにより、総資産の圧縮と自己資本比率の改善、金利負担の低下が実現できることから、財務指標の改善手段ともなることが分かりました。しかし、貸出枠を設定することで手数料が発生するため、借入を行わない場合には結果的に高コストの資金調達手段となるという留意点もあることが分かりました。

X社にとってビジネスローンとコミットメントラインのどちらの利用が適しているかの判断が付かなかったCFOは、金融機関に打診してみることにしました。その際に、事業拡大に伴うサブメインバンクの確立の必要性もあることから、以前サブメインバンクの候補として検討したC地方銀行に打診することとしました。近隣企業の経営者から紹介されたC地方銀行の担当者からは、C地方銀行が自社に行う通常融資の方がビジネスローンより金利が低く、また、現状の5,000万円程度の必要資金でコミットメントラインを設定するのは高コストになりすぎるという説明を受けました。この結果から、C地方銀行へ定期的に情報提供を行い、急な資金需要に対しては通常の融資をC地方銀行へ早い時期に申し込むことで対応し、事業拡大の後に必要資金が多額になった場合には、C地方銀行とコミットメントラインの契約締結を検討することと決定しました。

CASE X社の取組み ～ A銀行を主幹事金融機関とするシンジケートローンの活用 ～

ここでは、比較的多額の資金ニーズに対して複数の銀行が共同で企業に融資を行う「シンジケートローン」に関する説明を行います。

< A銀行を主幹事金融機関とするシンジケートローンの活用 >

ビジネスプランの策定から1年後、業績が順調に拡大しているなかで、X社は更なる事業の拡大に向けて当初計画していた隣県への営業範囲の拡大を実行することとなりました。事業の拡大に伴い生産設備を新たに拡充する必要がありますが、その設備投資に約10億円程度の資金が必要となります。そこで、X社の社長とCFOは経営計画を持参し、長期借入をメインバンクであるA地方銀行に申し込みに行きました。しかし、A地方銀行の担当者からは、既存の借入金の借り換えに関しては問題ないが、今回の融資は10億円と金額が多額であるため、1行で全額を負担することに対して慎重になっているという説明を受けたことから、社長とCFOは自社に帰って他の調達手段を検討することとしました。

■ シンジケートローン

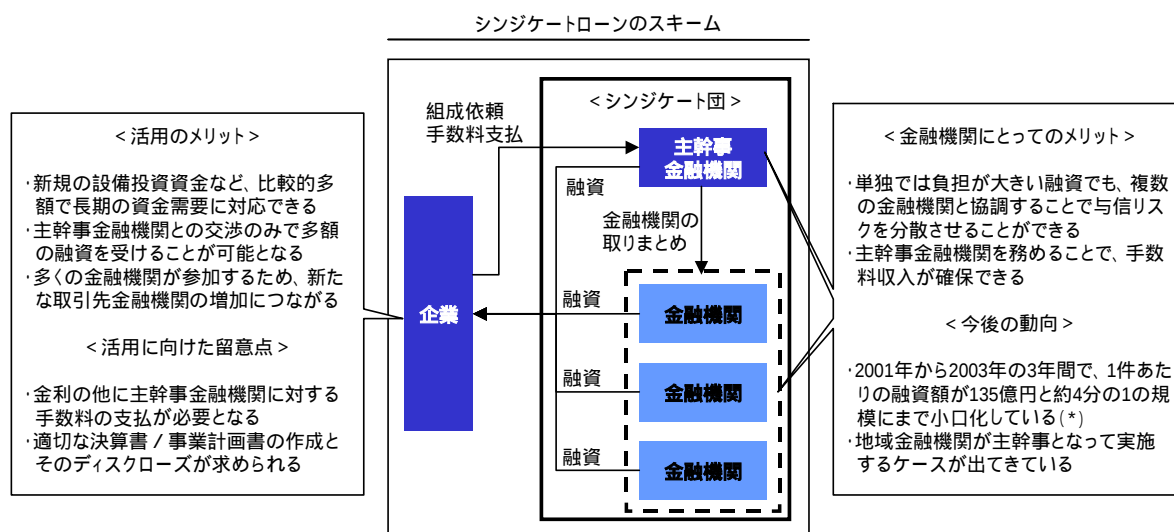
ここでは、大型の資金ニーズに対して行われる融資の形態である「シンジケートローン」について説明を行います。シンジケートローンとは、複数の金融機関が一つのグループ(シンジケート団という)となり、単一の契約に基づいて企業に対して行う融資のことをいい、主に企業が設備投資を行う際に発生する多額の資金ニーズに対して実行されるスキームです(図表3-3を参照)。

シンジケートローンの特徴としては、複数の金融機関が共同で融資を行うこと、および、参加する複数の金融機関の取りまとめや借入金の返済等をアレンジする「主幹事金融機関」が存在することがあります。この特徴から、融資を受ける企業側だけではなく融資を行う金融機関側にも様々なメリットがでています。

融資を受ける企業のメリットとしては、主幹事金融機関が参加する金融機関の取りまとめを行うため、借入の条件などを主幹事金融機関と交渉するだけで多額の融資を受けることができる点があります。ただし、主幹事金融機関に対する手数料の支払いは発生します。また、シンジケート団に参加した金融機関の中に今まで取引したことのない金融機関が含まれている場合には、新規取引先の開拓にも繋がることもあります。金融機関側のメリットとしては、単独では負担が過大となる融資であっても、複数の金融機関と協調することによりリスクを分散させることが可能であるということがあります。また、主幹事金融機関となることにより手数料収入が期待できるという点もあります。

現在、シンジケートローンは大手の金融機関が中心となった数百億円規模の大型の融資案件が中心となっています。しかし、融資案件の小口化が進んでいることや、地域金融機関が主幹事金融機関を担当した十億円から三十億円程度の規模の案件が出てきていることから、今後は中堅/中小企業にとっても活用可能性が広がると考えられます。シンジケートローンを依頼する企業側は、参加金融機関に対して経営計画書・決算書を用いて自社情報のディスクロージャーを行う必要がありますので、シンジケートローンの活用に向けてはディスクロージャー体制を整備しておくことが望まれます。自社がどのような企業であるかを外部に対して積極的に情報開示するIR活動は、大企業だけではなく中堅/中小企業にとっても今後重要となると考えられます。

図表 3-3 シンジケートローンの特徴



*日本経済新聞 2004年1月30日 朝刊

CASE X社の取組み ～ A銀行を主幹事金融機関とするシンジケートローンの活用 ～

事業拡大に必要な資金の調達方法を検討していたCFOは、ある中堅企業が「シンジケートローン」により数十億円の資金調達を行った事例を新聞記事で見出し、早速シンジケートローンに関する情報を収集しました。集めた情報によると、シンジケートローンを用いることにより、主幹事金融機関との交渉のみで複数の金融機関から大型の資金を比較的長期で借入れることができること、また、シンジケートローンは現在都銀が中心となって実施しているが、地方銀行が主幹事金融機関となるケースが出てきていることが分かりました。

CFOは設備投資計画と借入金の返済計画を盛り込んだ経営計画を策定し、今回はメインバンクであるA地方銀行のみではなく、新しい手法に積極的なサブメインバンクのC地方銀行との両方にシンジケートローンの組成を打診しました。すると、従来は格付や担保を重視した融資姿勢であったA地方銀行が、サブメインバンクのC地方銀行と競合していること知って融資方針を転換し、C地方銀行よりも好条件の申し出をX社に行ってきました。CFOと社長とで協議した結果、今回はA地方銀行に組成をお願いすることとしました。

シンジケートローンの利用により、X社はA地方銀行に対する組成にかかる手数料の支払は発生したものの、事業の拡大に必要であった10億円という多額の資金の調達、および、調達した資金を用いて隣県へ事業を拡大させることに成功し、当初策定したビジネスプランの目標を達成することができました。また、A地方銀行が組成したシンジケート団には、県内にある地域金融機関だけではなく、都市銀行や隣県にある地域金融機関も加わっていたため、今まで取引のなかった新たな金融機関とのリレーションをつくることに成功し、そのことが今後の更なる事業の発展に繋がりました。



Coffee Break

地域内での資金循環

現在、地域金融機関の中には、近年登場した様々な新しい金融手法を地域の中堅／中小企業に対して積極的に活用している金融機関があります。シンジケートローンのところでも説明したとおり、近年は地域の中堅／中小企業の大型の資金ニーズに対して、大手金融機関ではなく地域金融機関が主幹事金融機関となり、他の地域金融機関の参加を受けてシンジケートローンを実施する事例も現れてきています。

この背景には、金融機関が業態を超えてお互いに競争を行っているなか、地域金融機関としても自行の生き残りをかけて地元企業への融資を増加させ、地域経済を活性化する必要がありますが、地域金融機関は大手金融機関と異なり資金規模が小さく、大型の資金ニーズや相対的にリスクの高い地域の中堅／中小企業に対する融資に対して単独でリスクを負うことが難しくなつつあるということがあります。そこで、地域金融機関が自行の負うリスクを低く抑えつつ、地域の中堅／中小企業に対する融資を増加させて地域経済の活性化を促し自行の競争力を強化することを目的として、シンジケートローンや証券化といった手法を活用しつつあるのです。

興味深い事例として、富山県に拠点を置くある企業が新技術開発のための設備投資資金である二十億円を社債の証券化(CBO)により調達した事例があります。この企業は東証一部上場で携帯電話などの超微小チップ抵抗器の世界的“オンリーワン企業”でしたが、二十億円の資金調達に対してメインバンクである地方銀行は融資に慎重であり、また、社債での調達は格付上難しい状況にありました。そこで、日本政策投資銀行が仲介役となりメインバンクである地方銀行と共に組成したスキームが、この企業が発行する社債に保証を付け、その社債を特別目的会社(SPC)を用いて証券化し、発行したCBOを地元の複数の信用金庫が購入するというスキームでした。これは、メインバンクである地方銀行単独では負担が過大となる融資に対し、地方銀行と地元の複数の信用金庫が共同で資金提供するという、地域金融機関が業態を超えて共同で地域の企業に対して資金提供する仕組みです。

地域の中堅／中小企業の資金ニーズに対して、その地域の金融機関が競争の中で充実したサービスを提供することで、地域内での資金の循環が促進されるようになります。また、このような地域に存在する資金を地域の企業に提供し、資金提供を受けた企業の発展の後に回収するという構造が地域経済の再生をもたらすことにも繋がります。

このことは、地域の中堅／中小企業にとっては大型の資金ニーズがある場合や低金利・無担保での資金調達を実現したい場合などにおいて、資金調達手段として採り得る選択肢が多様化していることを意味します。ですから、地域の中堅／中小企業のCFOとしては、地域金融機関が直面している状況や地域金融の活性化に向けた動きを把握し、新しい金融手法の特徴を理解して積極的に金融機関に対してアプローチしていくことが円滑な資金調達に向けて重要となっていくと考えられます。また、地域には顔の見えるコミュニティがあり、そこでは周囲の企業の行っている情報が集積していると考えられます。情報の集積により資金調達におけるコストが低下し、有利な条件での資金調達が実現することも期待できるため、地域の中堅／中小企業のCFOとしては、金融機関からの融資のみではなく、私募債など地域のコミュニティを活用した資金調達も検討に値すると思われます。

*日本経済新聞 2004年1月18日 朝刊掲載記事より作成

CASE X社の取組み ～ <まとめ> X社のCFOが資金調達に成功したポイント ～

ここまでX社のCFOが取引金融機関の選択、借入条件の改善、新しい金融サービスの活用などの施策を立案、実施することで資金調達を成功させた過程を見てきましたが、X社のような中堅 / 中小企業のCFOに求められる、資金調達を成功させるためのポイントはどのようなものだったのでしょうか。

< X社のCFOが資金調達に成功したポイント >

X社のケーススタディにおいては、4つのポイントが挙げられます。

- ・ 金融機関からの借入を実現させるポイントに関する知識、および、新しい金融サービスに関する知識を習得したこと
- ・ 経営計画の立案・作成能力を習得し、実現可能性の高い経営計画を策定して金融機関に対して説明を行ったこと
- ・ メインバンクであるA地方銀行とサブメインバンクのC地方銀行にシンジケートローンについて競わせたことなど、金融機関に対する交渉力を習得したこと
- ・ 金融機関側がシンジケートローンなど新しいサービスの活用に積極的な姿勢を示し、中堅 / 中小企業に対して実行にチャレンジしてくれたことなど、金融機関の協力を得られたこと

第 章で紹介した通り、中堅 / 中小企業における資金調達手法には、金融機関の融資、株式や社債といった直接金融、後述する公的制度融資やCLO / CBOなど様々な手法がありますが、これら4つのポイントは、どの資金調達手段を用いる場合でも常にCFOに求められるものであることを理解しておくことが重要です。

< まとめ >

- ✓ ビジネスローンには、通常融資に比べて高い金利である代わりに、審査期間が短く、無担保 / 無保証の借入であるという特徴があります。活用の際は、特徴を把握したうえで、自社にとって有効な手段か否かを検討することが望めます。
- ✓ コミットメントライン契約を締結することにより、予め設定した貸出枠の範囲内で自由に借入が可能となりますが、貸出枠の設定に手数料の支払いが発生します。
- ✓ シンジケートローンの活用により、主幹事金融機関に対する手数料の支払いが発生するものの、複数金融機関から融資を受けることで大型の資金調達を実現することができ、また、新規取引先金融機関の開拓に繋がる場合もあります。

1 公的制度の活用

ここでは、公的機関により提供されている中堅 / 中小企業向けの支援策の概要を説明したうえで、活用に向けて留意すべきポイントについての解説を行います。

CASE Y社の取組み ~ 会社概要 ~

第 1 章では、ある地域で製造・販売業を営む「Y社」のCFOが、公的支援制度の活用、金融機関と協力しての自社の経営改善、自治体CLOの活用等を通じて自社の財務状態の改善に成功する過程を見ながら、それぞれの場面において必要となる知識 / スキルに関する説明を行っていきます。

< Y社の概要 >

Y社は、とある県内の全域を対象に営業を行っている製造・販売業を営んでいる会社です。従業員規模は100名程度で、本業の収益は近年停滞傾向にあります。融資を受けているのは地方銀行であるD地方銀行1行(メインバンク)のみであり、1.5億円の借入を行っています。その他に、売掛債権や買掛債務の決済、自動引き落としに関しては近くの信用組合を利用しています。

Y社は業績が停滞傾向にあるなかで、資金繰りが徐々に悪化しつつある状況にありました。Y社のCFOは効果的な打ち手を見出せないまま、なんとか資金繰りをまかなう毎日を送っていました。

■ 公的制度の活用

公的制度融資とは、国や地方自治体が中小企業支援策の一環として行っている融資制度のことをいい、取り扱っているのは主に政府系金融機関や地方自治体系列の機関などです。政府系金融機関には、商工組合中央金庫・国民生活金融公庫・中小企業金融公庫などがあり、公的制度融資だけではなく民間金融機関の融資と同様の融資も行っています。また、公的制度融資を取り扱う地方自治体は、各都道府県に限らず、各市区町村においても取り扱っています。

ここでは、公的制度融資を活用した資金調達についての説明を行います。民間金融機関の融資の条件はクリアできない企業や事業に必要な資金の一部しか借り入れることができない企業など、資金調達が困難となっている企業にとっては、公的制度融資の活用が資金調達手段の一つの大きな選択肢となります。

公的制度融資の活用に向けた第一歩は情報収集です。中堅 / 中小企業が事業資金として利用できる公的制度融資は、規模や業種、企業の置かれた状況、提供主体などの違いにより、それぞれに特徴の異なる多種多様の制度が準備されています。公的制度融資は中堅 / 中小企業に対する国や地方自治体の施策の一環として行われる以上、経済環境の変化により、融資制度そのものの増減や融資限度、金利といった条件が変動する場合があります。また、各地方自治体が独自に行っている公的制度融資については、各地方自治体の考え方の相違により、自治体ごとに公的制度融資の内容が異なる場合もあります。これらの理由から、公的制度融資の有効活用に向けては、各地方自治体や金融機関、官公庁の経営相談窓口やホームページ等を利用して、定期的に最新の情報を収集しておくことが大変重要となります。

特に昨今の経済環境のもとでは、取引先の倒産などによる急激な業績の悪化や、金融機関の貸出審査の厳格化等により経営状態の悪化に直面している中堅／中小企業に対し、公的機関による様々な支援策が整備されつつあります。中堅／中小企業としては、経営に問題が生じた場合にこれらの支援策を有効活用するため、支援策の種類や実施機関、内容や利用条件などを把握しておくことが望まれます(図表1 - 1を参照)。

以下に中堅／中小企業に対する公的制度融資や経営支援を行っている主な公的機関のホームページのURLを紹介します。公的支援策にはどのような制度があるのか、自社に活用できる制度がないのかということを是非確認してみてください。

< 公的機関 >

✓ 中小企業庁

http://www.chusho.meti.go.jp/chu_top.html

✓ 中小企業総合事業団

<http://www.jasmec.go.jp/>

・ J-NET21

- 中小企業のビジネス支援策を検索できる総合サイト
- 公的機関による制度融資、経営支援策の内容について、都道府県別の検索が可能です

<http://j-net21.jasmec.go.jp/index.html>

✓ 中小企業大学校

<http://instdb.jasmec.go.jp/>

< 政府系金融機関 >

✓ 商工組合中央金庫

<http://www.shokochukin.go.jp/>

✓ 国民生活金融公庫

<http://www.kokukin.go.jp/>

✓ 中小企業金融公庫

<http://www.jfs.go.jp/>

< 信用保証協会 >

✓ 社団法人 全国信用保証協会連合会

<http://www.zensinhoren.or.jp/>

- ・ 各都道府県の保証協会を利用した制度融資に関しては、上記ホームページから各都道府県信用保証協会のホームページを検索し、各都道府県ごとの融資制度を確認してください

図表 1-1 公的制度の選択例

公的制度の選択例		
自社の状況	支援制度	実施機関
取引先企業や関連企業の倒産による業績の悪化 経済環境の変化により資金繰りに窮している	セーフティネット保証	信用保証協会
	中小企業経営支援資金 中小企業運転資金円滑化資金 中小企業倒産対策資金	中小企業金融公庫 国民生活金融公庫 商工組合中央金庫
	資金繰り円滑借換保証制度	信用保証協会
金融機関との取引状況の変化	金融環境変化対応資金	中小企業金融公庫 国民生活金融公庫 商工組合中央金庫
	金融環境変化対応資金担保免除特例制度	商工組合中央金庫
起業時 / 新事業の立ち上げ時の資金 不動産担保がない、第三者保証人がいない 事業継続のための資金	新創業融資制度	国民生活金融公庫
	企業挑戦支援無担保貸出制度	商工組合中央金庫
	売掛債権担保融資保証制度 第三者保証人等を不要とする融資	信用保証協会 国民生活金融公庫
経営改善、経営再建に取り組む必要があるが、通常の融資を受けることが困難 企業再生 / 更生中で資金調達が困難である 法的再建手続き / 私的整理ガイドライン等により再建中	経済再生改革対応緊急貸付	中小企業金融公庫 国民生活金融公庫 商工組合中央金庫
	企業再建資金	中小企業金融公庫 商工組合中央金庫
	事業再生保証制度(DIP保証) DIPファイナンス	信用保証協会 中小企業金融公庫 商工組合中央金庫

CASE Y社の取組み ~ 中小企業向けの公的支援制度の活用 ~

ある日、Y社のCFOのもとにY社が多くの売掛債権を保有する取引先が倒産したという情報が入ってきました。このままでは債権を回収することができず、資金繰りに窮する事態となることが明白となったため、Y社のCFOはメインバンクであるD地方銀行に短期の借入を打診しました。しかし、D地方銀行の担当者から現在の財務状態では融資は難しいという説明を受け、借入を実現することができませんでした。

CFOは、メディアからの情報を通じて、近年の経済環境・金融環境の変化により業績の低下や資金繰りに窮している中小企業に対する公的支援制度が存在することは認識していました。そこで、実際に自治体のホームページを見て情報収集したところ、企業が直面する様々な状況に対応した公的支援制度が数多く整備されていることが分かったため、CFOはこれら公的支援制度の活用を検討することとしました。

Y社の資金繰りが悪化した原因は取引先の倒産にあり、Y社の本業は停滞傾向ながらも収益を上げている状況にあります。そこでCFOは、「セーフティネット保証」を活用することとし、X社の所在地を管轄する自治体へ利用の申請を行って認定書を受け取りました。認定書を持って再度メインバンクのD地方銀行を訪れ、D地方銀行を通じて「セーフティネット保証」を申し込んだところ、今回は審査を通過することができ、当面必要となる資金を調達することができました。Y社のCFOは、今回の支援制度の活用の経験から、今後は自治体などのホームページなどを定期的にチェックし、公的支援制度の情報を常時収集することとしました。



Coffee Break

中小企業再生支援協議会

近年は、地域の中堅／中小企業の経営改善や企業再建を支援して地域経済の活性化を図ることを目的とした施策が数多く整備されていますが、その1つとして「中小企業再生支援協議会」があります。

中小企業再生支援協議会とは、中小企業に対する再生支援を促進するために各都道府県の商工会議所等に設置されている機関のことをいいます。中小企業再生支援協議会では、企業再建に関する専門性をもった人材を支援業務の責任者として専任で配置し、中小企業の再生に関する相談窓口を設置することにより、常時相談を受けることができる体制を整えています。また、公的支援制度の活用、金融機関との調整、中小企業診断士や弁護士等の専門家への協力依頼などを通じて、個別企業の改善に向けた取組みに対する支援を実施します。

中小企業再生支援協議会では、支援業務責任者等が相談の申出を行った企業の財務状況・銀行取引・事業構造などを総合的に判断して支援内容を決定します。具体的な支援内容としては、通常の個別相談で対応できる場合は中小企業支援センターや政府金融機関などの関係支援機関を紹介すること、経営改善計画の策定支援が必要と判断される場合は専門家等から構成される個別支援チームを編成し、関係金融機関等との連携のもと経営改善計画の策定を支援すること、再生が極めて困難であると判断される場合は法的再建にかかる弁護士等の紹介を行うことなどがあります。

公的機関の紹介や金融機関・保証協会との調整等を行う中小企業再生支援協議会は、中小企業が事業再生を行うに当たって本格的に相談できる機関として今後の動向が注目されています。

各都道府県の中小企業再生支援協議会の設置団体は、以下のURLより検索できます。

<http://j-net21.jasmec.go.jp/link/cssk1.html>

< まとめ >

- ✓ 主に政府系金融機関、地方自治体系列の機関などが提供している公的制度には、内容の異なる多種多様の制度があります。ただし、恒久的な制度とは限らないものもあり、状況により変更される場合もあります。
- ✓ こうした公的制度の有効活用のためには、定期的に情報収集を行って内容を把握しておくこと、および、自社の状況に応じた制度を選択することが重要です。

2 リレーションシップバンキング

ここでは、金融機関が行っているリレーションシップバンキングの機能強化に向けた取組みを概観したうえで、中堅 / 中小企業に求められる姿勢について解説します。

CASE Y社の取組み ～ 金融機関とのリレーションシップによる自社の経営改善に向けた取組み ～

前節では、業績の低下による資金繰りの悪化に直面したY社のCFOが、公的支援制度を活用して資金調達を行った過程を説明しました。本節では、金融機関とのリレーションシップにより自社の経営改善を行う際のポイントについて説明を行います。

< 金融機関とのリレーションシップによる自社の経営改善に向けた取組み >

公的支援制度を活用したことにより一時的には資金繰りが改善されたY社でしたが、CFOは、事業を安定的に継続させるためには、やはりメインバンクであるD地方銀行からの借入条件を改善し、資金調達を円滑化させる必要があると考えていました。

公的支援制度を活用した際に情報収集の重要性を感じたCFOは、金融機関との関係改善に役立つ情報をリサーチしてみました。すると、現在、地域金融機関はリレーションシップバンキングの機能強化に向けた中堅 / 中小企業の経営改善、および、地域経済の発展のための様々な取組みを行っているという情報を得たため、Y社のメインバンクであるD地方銀行が実施している取組みに関する情報を収集することとしました。

■ リレーションシップバンキングとは何か

「リレーションシップバンキング」とは、親密な関係を長く維持することにより蓄積された取引先企業の経営者の資質、事業の将来性等についての情報をもとに、金融機関が取引先企業に対して貸出等の金融サービスを提供するビジネス姿勢を意味します。ここでは、昨今、地域金融機関が行っているリレーションシップバンキングの機能強化への取組みに関し、その背景や機能強化に期待されているポイントについての説明を行います(図表2 - 1を参照)。

リレーションシップバンキングに期待されている効果は、金融機関が蓄積した取引先企業の情報をもとに、貸出審査にかかる時間やコストを軽減して迅速な融資を行うこと、個別企業ごとの信用リスクに応じた適切な金利設定を行うこと、取引先企業の業績悪化に対する適切な再生支援を行うことなどです。

リレーションシップバンキングの考え方自体は新しいものではなく、従来から存在する考え方です。しかし、従来の金融機関の融資審査が担保 / 保証に大きく影響されており、蓄積された取引先企業に関する情報を有効に活用できておらず、リレーションシップバンキングの機能が果たされていないという声がありました。また、昨今の経済環境のもと、金融機関には、収益力・財務体力の低下により経営状態が厳しい状況にあるなかで、経営の健全化に向けた施策の実施が求められている状況にあります。

このようなことから、リレーションシップバンキングのあり方を改めて見直し、金融機関が中小企業の発展・再生を支援して地域経済の活性化を図るための各種取り組みを進めることにより、収益力の向上と不良債権問題の解決を促進することを通じて、金融機関自身の経営状態の改善を行うこととなったのです。

金融機関自身の経営改善が主な目的である以上、融資先である中堅／中小企業としては、与信審査の厳格化や金利の再設定に直面し、これに対応を迫られる可能性があることも認識しておく必要があります。

図表 2-1 リレーションシップバンキングの機能強化が求められる背景

リレーションシップバンキングの機能強化と中堅／中小企業への影響			
期待効果	金融機関の抱える課題	機能強化への動き	中堅／中小企業への影響
< 情報の有効活用 > ・蓄積された情報を基に、信用リスクを適切に反映した貸出の実施や貸出審査のコスト軽減による金融の円滑化を図る ・融資先企業の業績が悪化した場合に適切な再生支援等を実施し、融資の回収を行う	< 情報活用がなされていない状況 > ・融資審査が担保や保証に大きく影響されており、蓄積された情報を有効に活用できていない状況にある < 経営状態の悪化 > ・金融機関は、収益力の低下、財務体力の低下により経営状態が厳しい状況にある ・不良債権の処理を行うと共に、自己資本比率の維持／向上を行うことが求められている	< 経営状態の改善 > ・蓄積された情報をもとにした融資審査の厳格化と融資先企業のリスクに見合った金利の設定により、与信管理の徹底と収益性の向上を図る < サービスの充実 > ・円滑な資金供給を行うための新しい融資商品の開発や融資以外のサービスを充実させる	< 貸出態度の変化への対応 > ・利用できるサービスは広がるものの、融資審査の厳格化や金利の再設定に直面する可能性がある < 選択基準の増加 > ・提供している付加サービスが金融機関を選択する際の留意点の1つとなる

■ 地域金融機関の取組み

地域金融機関がリレーションシップバンキングの機能強化に向けて行う取組みの方向性は、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」として金融庁より発表されています（金融庁ホームページ：<http://www.fsa.go.jp/>）。その中で地域金融機関は、中小企業金融の再生に向けた取組み、および、金融機関自身の健全性確保、収益性向上等に向けた取り組みを行うことを求められています。

具体的には、中小企業金融の再生に向けた取組みとして、創業・新事業新機能等の強化、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化、早期事業再生に向けた取組み、新しい中小企業金融への取組みの強化などを行うこととされています（図表 2-2を参照）。また、金融機関自身の健全性の確保、収益性向上等に向けた取組みとしては、資産査定・信用リスク管理の厳格化、収益管理体制の整備と収益力の向上、地域貢献に関する情報開示、地域の金融システムの安定性確保などの取組みを行うこととされています。

このような方針に従い、各地域の地域金融機関は、企業再生に向けた専門部署の設置、産学の連携促進とそれに対する資金供給、無担保商品の販売・シンジケートローンの組成・私募債の引受といった新しい金融サービスの提供、経営支援に向けたセミナーの開催など様々な独自の取組みを行っています。中堅／中小企業としては、自社の取引先金融機関が行っている取組みに関する情報収集を行い、自社にとって有益なサービスが提供されているのであれば活用を検討する余地があると考えられます。

図表 2-2 リレーションシップバンキングの機能強化に向けた地域金融機関の取組み

中小企業金融再生に向けた主な取組み*

創業 / 新起業支援機能等の強化	・ 企業の将来性、技術力を評価できる人材の育成 ・ 産学官ネットワークの構築 / 活用 ・ ベンチャー企業むけ業務に関する政府系金融機関との連携強化
取引先企業に対する経営相談 / 支援機能の強化	・ 経営情報やビジネスマッチング情報を提供する仕組みの整備 ・ 要注意債権等の健全債権化への取組みの強化
早期事業再生に向けた積極的取組み	・ 企業再生ファンドの組成 ・ デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の積極的な活用 ・ RCC、産業再生機構の活用
新しい中小企業金融への取組みの強化	・ キャッシュフローを重視し、担保 / 保証にた過度に依存しない新たな中小企業金融に向けた取組み ・ 証券化に対する積極的な取組み
顧客への説明態勢の整備、相談 / 苦情処理機能の強化	・ 債務者への重要事項の説明態勢に関する監督のあり方の明確化 ・ 都道府県ごとに「地域金融円滑化会議」を新たに設置

*「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」(金融庁 2003年)より作成

■ 中堅 / 中小企業に求められる姿勢

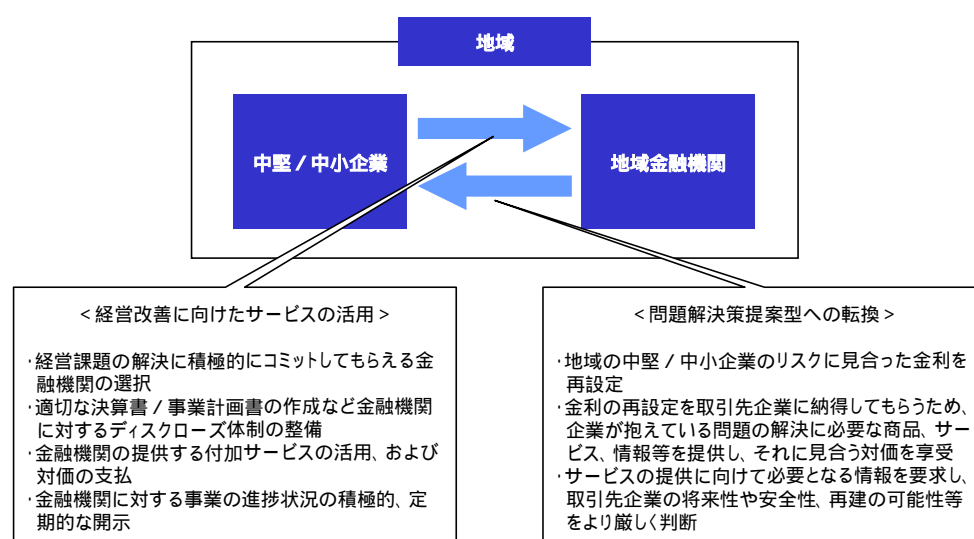
ここでは、地域金融機関がおこなっている地域の中堅 / 中小企業の経営改善、および地域経済の活性化のための様々な取組みの活用に向けて、中堅 / 中小企業が留意すべきポイントについて説明を行います(図表2 - 3を参照)。

まず、金融機関側に起こっている変化を理解する必要があります。前述したように、金融機関は経営健全化のための収益性の向上に向け、取引先企業に対してリスクに見合った金利への再設定を求めています。しかし、金利の再設定を取引先企業に納得してもらうためには、企業が抱えている問題の解決に必要な商品・サービス・情報等を提供し、元利金の返済を支援する必要があります。そのため、金融機関は従来の資金仲介を中心とした業務から企業の問題解決策提案業務へと転換し、付加サービスに見合う対価を享受して新たな収入源とすることも目指しているのです。その結果、問題解決策を提供するために必要となる情報の提供を積極的に要求し、それをもとに取引先企業の将来性や安全性、再建の可能性等をより厳しく判断するようになると考えられます。

以上のような金融機関側の変化に対応してリレーションシップバンキングへの取組みを有効活用するためには、中堅 / 中小企業として留意すべきことがあります。それは、金融機関の協力を引き出すための中堅 / 中小企業側の経営努力が強く求められるということです。具体的には、自社の経営課題の解決に積極的な金融機関を選択したうえで、自社内では、適切な決算書、経営計画書の作成といった自社情報のディスクロージャー体制を整備することが求められます。そのうえで、金融機関の提供する付加サービスを積極的に活用し、事業の進捗状況などを金融機関に対して積極的に情報開示することが重要となります。

このように、地域金融機関のリレーションシップバンキングの機能強化に向けた取組みは、中堅 / 中小企業に対する融資条件の緩和を主目的としているのではなく、中堅 / 中小企業の経営改善、および地域経済の発展を通じての金融機関自体の経営体質の改善を行うことが目的となっています。金融機関が融資先企業に対し、与信管理とリスク軽減を図るために必要な企業情報を積極的に求めるようになることが想定されますので、中堅 / 中小企業としては、金融機関に対する自社情報の開示姿勢などがより一層求められる状況になると考えられます。

図表 2-3 リレーションシップバンキングにおいて中堅 / 中小企業に求められる姿勢



CASE Y社の取組み ～ 金融機関とのリレーションシップによる自社の経営改善に向けた取組み ～

CFOが情報収集を行った結果、D地方銀行では幾つかの地場産業の再生のため積極的に融資先の経営改善に関与する姿勢を示していること、そして、Y社の属する産業はD地方銀行が支援強化を図る産業に該当することが分かりました。D地方銀行が実施している具体的な取組みの一つとして中堅 / 中小企業向けの新たな無担保融資商品の販売があったため、CFOは社長と共にD地方銀行の担当者に対してこの商品による借入を打診しました。しかし、担当者から、D地方銀行が始めた新しい無担保融資商品は取引先企業が経営改善を行うこと、および、経営改善に向けた施策を盛り込んだ経営計画を策定することが融資の条件であるという説明を受けたため、Y社の社長とCFOは自社の経営改善に向けて施策を検討することとしました。

D地方銀行では、外部の公的機関や専門家との連携のもと、取引先企業の経営改善を支援する専門部署を新たに設置しており、Y社はこの支援部門の担当者の助言を得つつ経営改善に向けた施策を検討し、また、経営計画と決算書の策定過程を見直し、可能な限り適正かつ正確な経営計画・決算書を策定しました。Y社の社長とCFOが、策定した経営計画をもとに現在行っている事業の状況や今後の改善計画をD地方銀行の担当者に説明した結果、経営改善の見通しについての納得を得ることができ、無担保融資商品による借入を実現することができました。

<まとめ>

- ✓ リレーションシップバンキングとは、取引先企業との長期継続する関係のなかから蓄積された情報(例えば事業の将来性や経営者の資質など)をもとに、適切な金融サービスを提供する銀行のビジネス姿勢を意味します。
- ✓ 金融機関の側からは、地域経済・中堅 / 中小企業の活性化を通じて、自らの健全性強化と収益性向上に向けた取組みを追求することになります。
- ✓ 中堅 / 中小企業としては、地元の金融機関がリレーションシップバンキングにおいて打ち出している重点施策に注意を払い、その施策と自社事業の関わりについてアピールするなど、主体的な行動が重要です。

3 自治体CLO / CBOやコミュニティクレジットの活用

ここでは、自治体CLO / CBOやコミュニティクレジットといった地域の多数の中堅 / 中小企業が集合的に参加する資金調達手法について解説します。そして、これらを活用するために留意すべきポイントについて説明します。

CASE Y社の取組み ～ 自治体CLO / CBO、コミュニティクレジットの活用検討 ～

前節では、金融機関からの借入を円滑化する必要性に直面したY社のCFOが、金融機関の協力を得て自社の財務改善を実行する過程を説明しました。本節では、近年、地域で実施されている自治体CLO / CBOやコミュニティクレジットを活用する際のポイントを説明します。

<自治体CLO / CBO・コミュニティクレジットの活用検討>

Y社は、これまで事業に必要な資金を金融機関からの借入金にて調達してきました。しかしY社には担保となる資産が少ないこと、および、信用格付 / 債務者区分が低いために金利が高くなることが、資金調達における懸念事項となっていました。

円滑な資金調達を実現するために従来の借入とは異なる資金調達手法を検討していたなか、Y社のCFOは、中小企業が無担保 / 低金利で資金調達を行うことができる「CLO」を自治体が行う予定であるとの情報を得ました。また、地域経済の活性化を目的に各企業が連携してコミュニティビジネスのファンドを設立し、日本政策投資銀行が推進している「コミュニティクレジット」を活用して資金調達を実現したという事例があることが分かりました。Y社のCFOは、早速「CLO」と「コミュニティクレジット」に関する情報収集を行うこととしました。

■ 自治体CLO / CBOとは何か

「CLO(ローン担保证券)」、「CBO(社債担保证券)」とは、金融機関が複数の企業に対して保有する融資債権や社債を裏付けとして証券を発行し、証券により調達した資金を用いて資金提供を行う金融手法です(図表3-1を参照)。

ここでは、近年いくつかの地方自治体が主導で行い注目を集めている「CLO」、および、「CBO」に関する説明を行います。CLOやCBOの実施状況としては、東京都が初めてCLOを実施した事例を始め、現在は、スキームの組成を大阪府や福岡県といった地方自治体が主導で行う制度融資としての事例が幾つか実施されています。

(< 参考 > 東京都「東京都債券市場構想」:<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/clo/>)

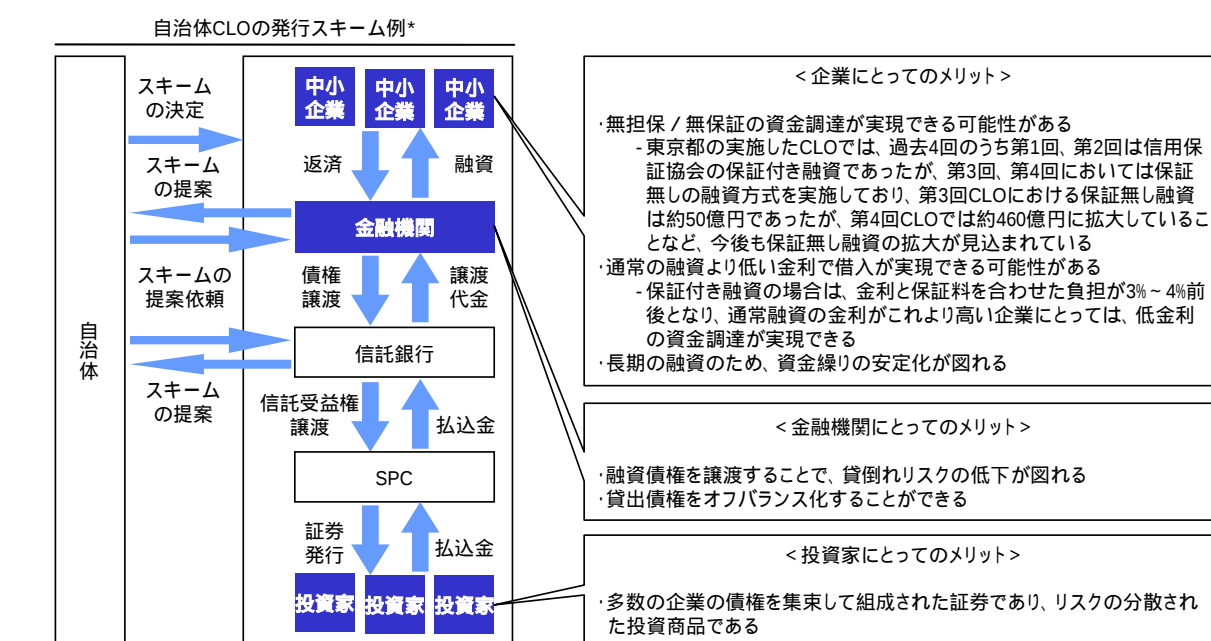
CLO、CBOは、ともに金融機関が保有している中小企業に対する債権を数多く集めること、および、証券化のスキームを用いて証券を投資家に販売することがポイントとなっています(証券化に関する詳細については、「事業運営の効率化」コースをご参照下さい)。この2つのポイントから、利用企業・金融機関・投資家のそれぞれにメリットが生まれます。

利用企業にとってのメリットとしては、CLO / CBOを利用することにより、通常の融資より低金利、無担保で、かつ比較的長期の資金調達が実現できることがあります。これは中小企業向け債権を数多く集めることにより、個別企業に対する融資や投資よりもリスクが分散されるため、集めた債権全体では金融機関、投資家双方にとって低リスクとなることが要因となっています。しかし、CLO / CBOには信用保証協会の保証をつけることが前提となっている融資の方式もあり、この方式の融資を利用した場合には通常融資の保証枠が小さくなることや、融資の金利に加えて保証料も負担する必要があることから、個々の企業の状況によっては必ずしも有利な条件の融資とならない場合があることに注意する必要があります。今後の動向としては、東京都が行った4回のCLOのうち、第3回・第4回にて無保証融資が実施され、実施額が約50億円から約480億円に拡大していることなど、保証が付かない方式でのCLOの実施が拡大する可能性もあります。

金融機関にとってのメリットとしては、証券化の過程で中小企業向け債権を外部機関に譲渡するため、貸倒れリスクを軽減でき、また、貸出債権をオフバランス化することが可能であることがあります。また、投資家にとってのメリットは、発行される証券が多数の企業の債権を集束したものを裏付けとしているため、リスクの分散された投資商品であることがあります。

中堅 / 中小企業としては、このようなCLO / CBOのメリットの享受に向けて、有効活用するためにも、CLO / CBOの特徴を十分に理解しておくことが重要となります。

図表 3-1 自治体CLOの発行スキーム例



*東京都ホームページより作成

■ 自治体CLO / CBOの活用に向けた留意点

地方自治体が主導で実施しているCLO / CBOは、利用企業にとって無担保・低金利・長期の資金調達であるというメリットがあることを説明しましたが、ここではCLO / CBOの活用に向けた留意点を説明します。

CLO / CBOを活用する際の留意点としては、全ての地方自治体がCLO / CBOを実施しているのではなく、限られた地域において実施されていること、および、利用条件が通常の融資より厳しいこと等から、全ての企業が利用できるわけではないことがあります。(図表3 - 2を参照)。

CLOの実施状況を見てみると、東京都において初めて実施された後、大阪府、福岡県、大阪市などが実施していますが、全国の地方自治体が実施しているわけではなく、利用できる地域が限定されているのが現状です。また、図表3 - 2では、東京都が実施した第4回CLOにおける主な利用条件を例として紹介していますが、平均月商・総資産額・自己資本比率・売上高経常利益率などの財務指標に関する利用条件が細かく設定されています。このように、通常CLO / CBOの審査で要求される財務内容や業績の水準については、通常の審査より厳しい条件が設定されています。

以上のことから、CLO / CBOの活用に向けて中堅 / 中小企業に求められることの1つとして、CLO / CBOの実施予定に関する情報収集を行うことがあります。現在は実施されている地域が限定されていますが、千葉県が単独で、愛知県・岐阜県・三重県の3県が隣県同士で、宮城県・和歌山県・鳥取県・佐賀県の4県が遠隔県同士で共同で平成16年度に実施を予定していることなど、各地の地方自治体が実施を検討している状況にあります。ですから、中堅 / 中小企業としては今後の活用に向けた仕組みの理解と情報収集が求められます。また、利用条件が通常の融資より厳しく設定されているため、日頃から財務内容や業績の改善努力を継続的に行い、利用条件を満たしておくことが求められます。

図表 3-2 自治体CLOの活用に向けた留意点

項目	内容*	今後の活用に向けた留意点
CLOの実施状況	・東京都(過去4回実施) - 利用企業累計: 約7,500企業 - 発行総額: 約3,000億円 ・大阪府(過去4回実施) - 利用企業累計: 約1,600企業 - 発行総額: 約1,000億円 ・福岡県(過去1回実施) - 利用企業累計: 約600企業 - 発行総額: 約140億円 など	< 情報収集 > ・現在は実施されている地域が限定されているが、隣県や遠隔県の複数の自治体が市場組成を進めているなど、各地の自治体がCLOの実施を検討している状況にあるため、中堅 / 中小企業は今後の活用に向けた情報の収集が求められる
CLOの利用条件	・東京都の第4回CLOの主な利用条件 (既存借入で無担保保証を5,000万円超えている場合) - 直近決算期において経常利益を計上している - 自己資本比率が2%以上 - 月商3,000万円以上 - 下記(ア)または(イ)を満たすこと (ア)・自己資本比率10%以上、または総資産倍率1.5倍以上 - 営業利益 支払利息・割引料であること、または売上高経常利益率が1%以上 (イ)・直前2期連続増収増益かつ 売上高経常利益率2%以上	< 財務内容、業績の改善 > ・CLO / CBOの審査で要求される財務内容や業績については、通常の融資より厳しい条件が設定されているため、活用に当たっては財務内容や業績の改善を行い、利用条件を満たすことが求められる

*東京都ホームページ、大阪府ホームページ、「中小企業金融の新たな手法に関する研究会」資料(経済産業省 2002年)より作成

■ コミュニティビジネスへの金融支援

ここでは、地域のコミュニティの信用力を活用して資金調達を行う手法である「組合金融」、および、「コミュニティクレジット」についての説明を行います。

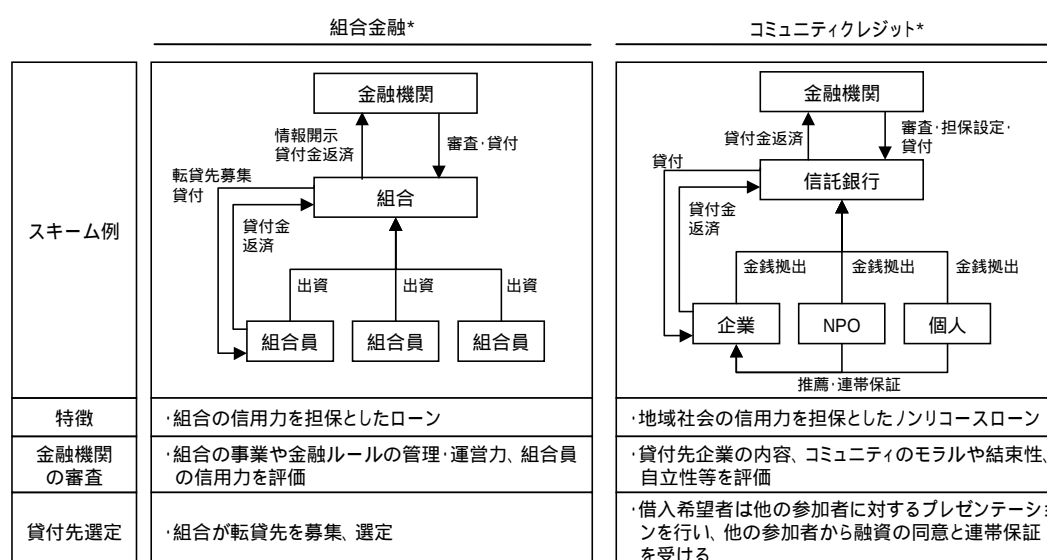
「組合金融」とは、組合の信用力を担保として金融機関から借入を行い、その借入金を組合が組合員に転貸することで組合員が資金調達を実現するスキームであり、従来から幅広く行われている資金調達手法です。また、「コミュニティクレジット」とは、地域社会においてお互いに信頼関係のあるグループ（コミュニティ）が、コミュニティの信用力を担保として金融機関から借入を行い、その借入金を各構成員に貸し付けることでコミュニティの構成員が資金調達を実現するスキームであり、日本政策投資銀行が取り組んでいる地域金融の新たな手法です。コミュニティクレジットの事例としては2001年11月に、日本トラストファンド（神戸市）を中心とした阪神・淡路大震災被災企業等のグループに対して行われています。

（日本政策投資銀行による事例紹介：<http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2001/1116.html>）

組合金融やコミュニティクレジットのポイントは、組合やコミュニティとして金融機関から借入を行う方が個人で借入を行う場合と比較して信用力が増すため、資金調達が言い易くなるという点です。組合金融における転貸先の選定は組合が行い、また、コミュニティクレジットにおいて借入を行う際には構成員からの同意を得ることが求められます。ですから、組合金融・コミュニティクレジット共に、共同体の互助的精神や連帯意識により返済の義務感と相互監視が働くため、貸付原資を融資する金融機関としても個人の場合と比較して融資が行いやすくなります。

以上のような特徴を持つ組合金融・コミュニティクレジットといった地域のコミュニティの信用力を担保にした資金調達手法は、大企業と比較して信用力が低く金融機関からの借入が困難な地域の中堅／中小企業にとって、活用を検討するに値する手法であると考えられます。また、コミュニティクレジットについては実施例が少ないスキームであることから、今後の動向が注目されます。

図表 3-3 組合金融／コミュニティクレジットの特徴



*「中小企業白書 2003年版」(中小企業庁 2003年)より作成

CASE Y社の取組み ～ 自治体CLO / CBO、コミュニティクレジットの活用検討 ～

CFOが行った情報収集によると、「CLO」とは自治体主導で行われる中小企業向けの制度融資で、複数の中小企業に対する融資債権を証券化することを前提として融資を行うものであり、利用企業にとっては無担保で低金利であるというメリットがあることが分かりました。また、「コミュニティクレジット」とは、地域の自立的な発展を目的に、地域でつながりのある企業がお互いに資金を拠出し連携することで個々の構成員の信用よりも高い信用力を得て、金融機関からの資金調達を円滑化する手法であることが分かりました。

情報収集の結果、Y社の社長とCFOは、コミュニティクレジットは実施例が少ないスキームであるため今後の動向に注目するに留めることとし、今回は低金利・無担保での借入のメリットを享受するためにCLOを利用することとしました。しかし、CFOが取扱金融機関にCLOの申し込みを行ったところ、担当者から、Y社はCLOの申し込み条件のうち財務指標に関する条件に適合せず、審査を通過することができないという説明を受けたため、今回は断念せざるを得ませんでした。

Y社にとって保証料等の負担を考慮してもCLOの金利他の条件は大変魅力的であり、また、CLOの申し込み条件に適合しなかったことで財務指標の改善の必要性を感じたことから、社長とCFOは次回のCLOの利用に向けて、Y社の財務指標を改善する取組みを実施することとしました。具体的には、不要な投融資の処分や売掛債権の早期回収等により得た資金をもとに借入金を返済して負債を圧縮すること、および、社長のY社への貸付金を増資により資本に組み入れること等の取組みを行いました。その結果、Y社の自己資本比率や負債比率といった財務指標を大幅に改善することに成功しました。

1年後、新たなCLOの申し込み時期が始まり、社長とCFOが共に取扱金融機関へ利用の申し込みを行ったところ、今回は財務指標の改善努力が実りCLOの申し込み審査の通過に成功しました。その結果、CLOの利用によりY社は無担保・低金利で0.5億円の資金調達を実現できただけでなく、自社の財務改善の話が近隣の金融機関に伝わり、今まで取引のなかった金融機関からも融資の申し出を受けるようになったため、Y社の資金繰りは格段に改善されたのでした。

CASE Y社の取組み ～ <まとめ> Y社のCFOが資金調達に成功したポイント ～

ここまで、Y社のCFOが公的支援制度の活用、金融機関とのリレーションシップによる経営改善、自治体CLOの活用に向けた経営改善を立案、実施することにより、Y社の資金繰りを改善する過程を説明してきましたが、Y社のような中堅 / 中小企業のCFOに求められる、資金調達を成功させるためのポイントはどのようなものだったのでしょうか。

< Y社のCFOが資金調達に成功したポイント >

Y社のケーススタディにおいてCFOが資金調達を成功させたポイントは、前述したX社のケーススタディの4つのポイントと同様と考えられます(24Pの「X社のCFOが資金調達に成功したポイント」を参照)。しかし、業績が停滞し資金繰りに窮しているY社のような企業においては、交渉相手や活用する手法が異なること、自治体CLOを活用した際に行った財務改善のように計画に基づき経営改善を実行する能力がより一層求められること、特に企業再生を目指す場合には金融機関やその他関係機関との交渉力が求められること等がより重要となります。



Coffee Break

経営者に求められる実行力

中堅 / 中小企業の経営者・財務担当者には、経営改善に向けた計画策定能力とそれを実際に実行する能力が求められることを説明しましたが、ここでは自治体CLOをきっかけに財務改善に取り組み、みごとに資金調達を成功させたある企業の事例を紹介します。この企業は油を濾過する浄油機を販売するメーカーですが、一件当たりの受注額が高額になることが多く、納期が遅れた場合に一時的な資金不足となりやすいという課題を抱えていました。

手元資金を余裕をもって確保したいと考えていた社長が注目したのが、無担保で資金調達できる東京都主導のCLOでした。第二回目の募集が始まった2000年末に参加について検討したところ、審査をパスするには自己資本比率が15%必要であり、現状では不可能であるという結論に達しました。当時の自社の自己資本比率は7%で、参加に必要な15%とは大きな開きがあったのです。第三回目の審査対象となるのは2001年3月期の決算内容で、残された期間は数ヶ月間しかありませんでしたが、社長は諦めませんでした。

社長個人の生命保険や定期預金を解約して得た資金で増資したほか、買掛金の支払いを前倒しして負債を圧縮し、さらに、社員にも増資に協力してもらった結果、資本金は約3倍に増加し、自己資本比率は17%と飛躍的に向上しました。この決算書をもとに2001年秋、東京都のCLOに応募した結果、翌年3月に3,000万円の資金調達を実現することができました。さらに、東京都がCLOの参加企業を公表していることが大きな効果を生みました。自社が財務改善に成功したとの情報を得た都市銀行などから、融資の誘いが相次いで来るようになったのです。その結果、複数の金融機関から新たに2億円以上の融資を引き出すことに成功し、新規事業の立上げ資金や研究開発資金を潤沢に確保することに成功しました。

この事例は、まさしく経営者が目標に向かって自ら改革に奔走して目標を達成した成功事例といえ、参考とすべき点が多いのではないのでしょうか。「社長の努力次第で、金融機関の態度は一変する」という社長の言葉が印象的な事例です。

*「日経ベンチャー 2003年6月号」(日経BP社) 掲載記事より作成

<まとめ>

- ✓ 自治体CLO / CBOとは、地方自治体の主導のもと、金融機関の持つ中堅 / 中小企業向け債権を証券化することを前提に、金融機関が中堅 / 中小企業に対して無担保で比較的低金利・長期の資金提供を行う手法をいいます。
- ✓ これまでにCLO / CBOを実施した実績のある自治体は限定されていますが、今後は他の自治体でも一層の普及の余地があると考えられます。中堅 / 中小企業としては、有効活用に向けて、実施予定に関する情報収集と参加条件を満たす財務改善努力が重要となります。
- ✓ 組合金融、コミュニティクレジット共に、個別企業ではなく地域のコミュニティの信用力を担保とした資金調達手法であり、通常融資を受けることが難しい企業にとっては、活用を検討する余地があると考えられます。

参考文献

- ・相川 直之 著「地域活性化と金融円滑化のためのスタンダードとは何か」地域産業研究所 2000年
- ・中村 中 著「中小企業経営者のための銀行交渉術」TKC出版 2002年
- ・阿部 雅彦 著「知らないと借りられない融資の掟」九天社 2003年
- ・中村 中 著「中小企業経営者のための格付アップ作戦」TKC出版 2003年
- ・村藤 功 著「連結財務戦略」東洋経済新報社 2000年
- ・菅原 雅晴 著「シンジケートローンの実務」社団法人金融財政事情研究会 2003年
- ・高橋 英明 他著「社長のための資金調達手法100の方法」ダイヤモンド社 2002年
- ・トップマネジメントサービス 著「自分の会社の強化マニュアル 資金調達」TAC出版 2002年
- ・荘銀総合研究所 著「地域経済の新生とリレーションシップバンキング」社団法人金融財政事情研究会 2003年
- ・石倉 洋子 他著「日本の産業クラスター戦略」有斐閣 2003年
- ・多胡 秀人 著「実践！リレーションシップバンキング」社団法人金融財政事情研究会 2003年