

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK**金融調査情報****20 - 10****(2009.1.21)****SCB****信金中央金庫  
総合研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL.03-5202-7671 FAX.03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 恒久化後も取組み進む信用金庫の地域密着型金融

- 経営改善支援には事業への助言を、一部個別取組項目は制度の改善を -

### 視点

2007年度から各地域金融機関が恒久的、自主的に実施することとなった地域密着型金融への取組みであるが、社会的な関心は低下したとの印象も受ける。いったい、地域密着型金融の取組みは本当に浸透し、恒久化後も着実に進んでいるのであろうか。また、それらの取組みは、計数面ばかりではなく内容面も進展しているのであろうか。本稿では、地域密着型金融にかかる経緯を確認した上で、地域密着型金融への取組状況に関し、その中核業務である経営改善支援とその他の主な個別の取組項目について、金融庁が公表した03～07年度のデータをもとに検討する。さらに、複数の信用金庫の地域密着型金融関連業務の担当者に聞き取り調査を実施し、現場の考え方も参考にしつつ、恒久化後の取組みの意義や残された課題等を明らかにしたい。

### 要旨

- 経営改善支援業務について、信用金庫は03年度こそ他業態に比べて要注意先以下の全先に対するランクアップ率が低めであったが、近年は上位で推移している。
- ただし、経営改善支援業務の中身を見ると、進んで要管理先、破綻懸念先に取り組む信用金庫もある一方、ランクアップを見込みやすいその他要注意先に注力する場合もみられる。
- 信用金庫が策定する経営改善計画の内容は様々である。取引先企業の同業他社への聞き取り調査による外部環境分析や、事業コンサルティング会社と提携した事業改善提案を実施する信用金庫もある。一方、財務改善提案を中心に取り組むケース、内部・外部環境分析を取引先経営者への聞き取り調査等をベースに行っているケースもある。
- 今後の景況悪化の局面では、経営改善支援の経験を積み、組織内にノウハウを蓄積して共有する体制を整えることが、信用金庫の将来のために必要である。経営改善支援業務の最大の課題は人材育成であり、そのためには経営者の本腰を入れた取組みが必須である。
- 創業・新事業支援融資など個別の取組項目についても、件数・金額が順調に伸びている施策もあるが、必ずしも実態が伴っていない場合や、課題が多く利用しにくい場合もあり、制度改善などの一層のインフラ整備が期待される。

### キーワード

経営改善支援 取組先率 ランクアップ率 外部環境分析 事業改善提案 人材育成

目次

はじめに

1. 地域密着型金融恒久化の経緯
2. 地域金融機関の経営改善支援への取組状況
  - (1) 07年度までの5年間の業態別取組状況
  - (2) 経営改善支援への取組みにおける今後の課題
3. 個別取組項目の実施状況
  - (1) 創業・新事業支援融資
  - (2) 企業育成ファンドへの出資金額
  - (3) ビジネスマッチングの成約案件
  - (4) 中小企業再生支援協議会の再生計画策定先
  - (5) 企業再生ファンドへの出資金額
  - (6) M & A 支援実績
  - (7) 財務制限条項（コベナンツ）を活用した商品による融資
  - (8) 動産担保融資
  - (9) 債権譲渡担保融資
  - (10) ノンリコースローン
  - (11) 財務諸表の精度が相対的に高い中小企業向け融資商品
  - (12) P F I への融資
  - (13) まとめ

おわりに

**はじめに**

07年4月5日に金融審議会WGの「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について」（以下「報告書」という。）が公表され、今後の地域密着型金融への取組みは、各地域金融機関が恒久的、自主的に実施するものとなった。これにより、これまでの時限プログラム方式が抱える総花的取組みなどの問題が改善され、各地域金融機関の取組みが、地域のニーズに応じてより選択と集中の効いた、ノウハウ的にも成熟したものとなり、地に足をつけた日常業務として金融機関に浸透することが期待された。

しかし、一方で、恒久化後、地域密着型金融やリレーションシップバンキングに対する社会的関心がやや低下したとの印象も否めない。そうした言葉のマスコミ等への露出度は低下し、近年の不良債権比率の低下と相まって、地域密着型金融の課題が解消したかのごとき印象が社会に広がっている感がある。

いったい、地域密着型金融の取組みは本当に金融機関に浸透し、恒久化後も着実に進んでいるのであろうか。また、それらの取組みは、名目的な件数、金額面ばかりではなく、内容的にも進展しているのであろうか。今後、景気後退懸念が強まる中において、地域密着型金融への取組みの真価が問われることになるだろう。

そこで本稿ではまず、地域密着型金融の恒久化の経緯を確認した上で、地域密着型金融の取組状況について、その中心である経営改善支援とその他の主な個別の取組項目を、金融庁から公表された03～07年度のデータをもとに検討することとしたい。さらに、複数の信用金庫の地域密着型金融関連業務の担当者に聞き取り調査を行い、恒久化後の地

域密着型金融への取組みの意義や残された課題等を明らかにすることとしたい。

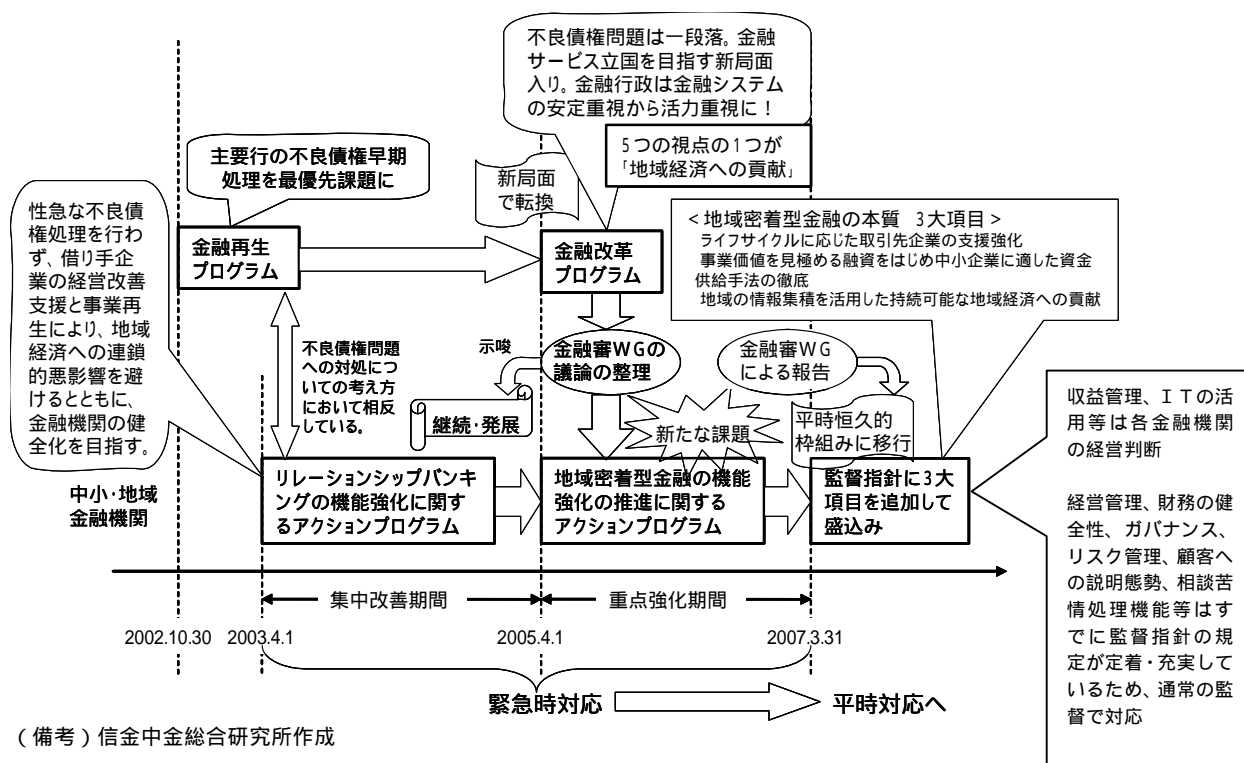
## 1. 地域密着型金融恒久化の経緯

「報告書」は、07年度以降の地域金融機関による地域密着型金融への取組みを、緊急時の時限的取組みから平時の恒久的取組みへ転換する必要があるとした。

03年度に第1次アクションプログラム<sup>1</sup>が始まった頃は(図表1)、まだ金融再生プログラムの発表から約半年が経過したばかりであり、日本の金融システムは脆弱な状態から抜け出しておらず、地域密着型金融も緊急時の2年単位の時限的取組みとされ、その内容も多岐にわたるものであった。そのため、独立したプログラムが作成され、その取組計画と半期の進捗状況の当局への報告が義務付けられていた。

しかし、大手行に続き、07年3月までに地域金融機関の財務健全化も進み、景気も回復基調が続く中で、平時における恒久的な取組態勢への移行が図られることになった。06年度まで行われてきた当局への半期ごとの行政報告が、短期に成果のあがる取組みへの偏りを助長してきたとの指摘もあり、恒久化後は、時限のアクションプログラムは作成されず、監督指針に必要な事項が盛り込まれることになった。これまで以上に地域金融機関が中長期的に取り組めるよう、各金融機関が自主的に策定する経営計画の中に地域密着型金融への取組みも含まれ、その内容および進捗状況の行政当局によるフォロ

(図表1) 地域密着型金融の機能強化推進の経緯と恒久化後の方向



<sup>1</sup> 図表1の中の「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」のことを指す。

ーアップも、通常の監督の中の定期的なヒアリングを通じて行われることとなったのである。

金融機関の地域密着型金融への取組みは、引き続き、主に地域の利用者の目を通じてチェックされることとなった。各金融機関は、具体的な取組みの重点事項を自主的に設定し、それを具体的目標と共に経営の中期計画等において明示し、年1回程度、各決算期などにおいて、その達成状況や具体的事例を公表し、併せて行政当局に報告することとなった。行政当局からも実績が継続的に公表されることになった。

地域密着型金融への取組みは、通常の業務や監督活動の一環として継続されることとなったのである。

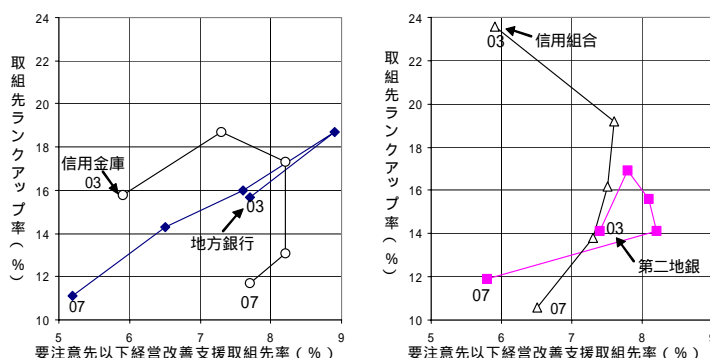
## 2. 地域金融機関の経営改善支援への取組状況

### (1) 07年度までの5年間の業態別取組状況

それでは、まず、地域密着型金融の取組みの中心的内容である経営改善支援への取組みについて、第1次アクションプログラムの始まった03年度以降、恒久化後1年目の07年度までの活動を年度ごとに業態別にみることにする。

図表2は、要注意先以下経営改善支援取組先率<sup>2</sup>（以下「取組先率」という。）をX軸に、取組先ランクアップ率<sup>3</sup>（以下「ランクアップ率」という。）をY軸に取り、地域金融機関の03～07年度までの5年間の歩みを業態別にプロットしたものである。これによると、信用金庫は、03年度は信用組合と並んで取組先率が低く、ランクアップ率は地方銀行と並び、第二地銀よりは高いものの信用組合よりは大幅に低かった。04年度には両比率とも大きく改善し、05年度には取組先率、ランクアップ率とも4業態中最高となった。その後、ランクアップ率は低下したものの、取組先率は最高水準を維持している。

(図表2) 地域金融機関の業態別の要注意先以下経営改善支援取組先率と取組先ランクアップ率



- (備考) 1. 要注意先以下全先数 = 、  
 要注意先以下の経営改善支援取組先数 = 、  
 取組先ランクアップ先数 = とすると、  
 要注意先以下経営改善支援取組先率 = /  
 取組先ランクアップ率 = /  
 2. 03、07の数字は年度  
 3. 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

地方銀行は、04年度に取組先率が突出して高くなり、ランクアップ率もほぼ最高水準となったが、その後は07年度まで取組先率、ランクアップ率とも毎年低下している。

第二地銀は、04年度には取組先率、ランクアップ率とも向上し、その後も06年度まで取組先率は上昇したものの、ランクアップ率は低下を続けた。さらに、恒久化1年目の07年度は、取組先率、ラ

<sup>2</sup> 要注意先以下経営改善支援取組先率 = 要注意先以下経営改善支援取組先数 / 要注意先以下全先数

<sup>3</sup> 取組先ランクアップ率 = 取組先ランクアップ先数 / 要注意先以下経営改善支援取組先数

ンクアップ率とも大きく低下した。

信用組合は、03年度はランクアップ率が突出して高かったが、その後は急速に低下し、取組先率のピークも他業態ほどには高まらなかった。

取組先率は、自主的に設定できるため、その高さが取組意欲を反映しているという見方もできる。ただ、経営改善支援の取組み内容について特に定義はないため、取組先率が高水準である場合、量が優先され内容が深いものとならない恐れがある。一方、取組先をランクアップさせやすい先に絞ることでランクアップ率を高めることも可能であり、一概に評価できないところがある。例えば、要注意先以下のうち、一般的にランクアップの難しいとされる破綻懸念先や要管理先よりも、もっぱらその他要注意先に取り組みむといった形で表れる場合もあるようだ。

なお、今回の取組先率には、正常先に対する取組みを含んでいない。これは、正常先の場合、ランクダウンを防いでもランクアップの実績には表れず、また、ランクダウン防止の効果も定量的に測り難いからである。

結局、取組先率×ランクアップ率で求められる、要注意先以下全先数に対する取組先ランクアップ率でみることで、経営改善支援の取組みの度合いをよりの確に捉えるものと考えられる。そこで図表3では、07年度までの5年間の当該比率の業態別の推移をみてみた。信用金庫は、03年度は4業態中最低であったが、04・05年度と2年続けて改善し、05年度以降は概ね他業態より高い水準で推移している。

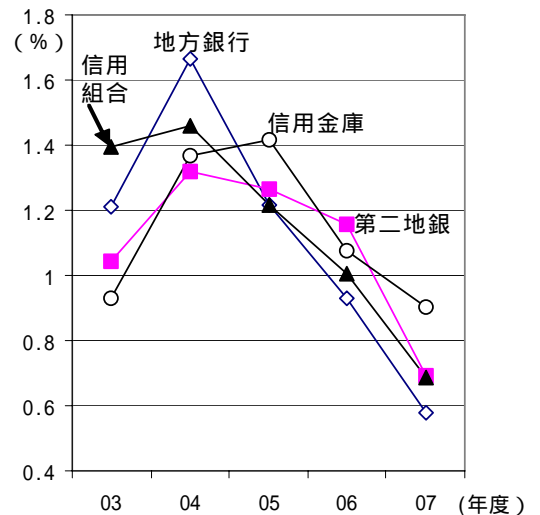
地方銀行は、04年度に突出して高水準を示した後は07年度まで一直線に急低下し、4業態中最低となった。

第二地銀も、03年度に低位でスタートしたのちは改善し、信用金庫と似たような展開となった。

信用組合は03年度に最上位でスタートしたが、05年度以降は3番手での推移となった。

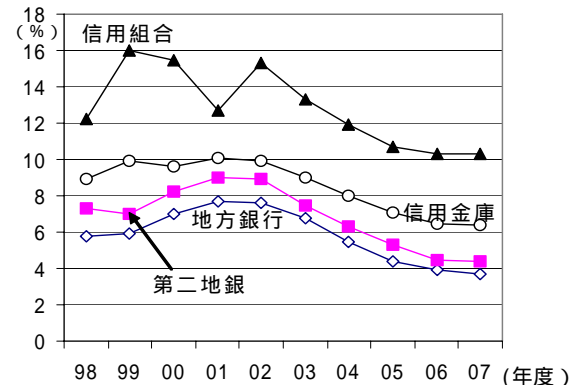
いずれにしても、05年度以降、4業態とも低下傾向にあり、恒久化後（07年度）も同様である。その背景には、第1次アクションプログラム開始前（02年度）に高水準にあった不良債権比率が、4業態ともレベルの相違はあるものの05年度まで急速に低下したことがある（図表4）。不良債権比率の低下とともに、件数面での取組み意欲が低下したと見られる。とりわけ、不良債権比率の絶対水準が低下した地方銀行にそれが鮮明に表れたのかもしれない。

（図表3）地域金融機関の業態別の要注意先以下全先数に対する取組先ランクアップ率



（備考）金融庁資料より信金中金総合研究所作成

（図表4）業態別不良債権比率の推移



（備考）1. データは金融再生法開示債権ベース  
2. 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

データでみる限り、信用金庫の場合、03年度は初動ないしは準備段階として取組みの効果（取組先ランクアップ率）は低めであったものの、体制が整うに連れて業務遂行も円滑となり、他業態を上回る効果が表れ始めたといえよう。

## （２）経営改善支援への取組みにおける今後の課題

これまで、データ面から経営改善支援の取組状況をみてきたが、データだけでは取組みの質の面を必ずしも完璧に補足しているとは言えず、それだけに頼って評価を下すことはなかなか難しい。そこで、先にみた要注意先以下全先数に対する取組先ランクアップ率（＝取組先率×ランクアップ率）の07年度実績が業界の中でも高水準に位置する首都圏の複数の信用金庫<sup>4</sup>に対して聞き取り調査を実施し、経営改善支援への取組みの方法、体制の違い等を概観したうえで、今後の課題等について考えてみたい。

### イ．取組対象

#### （イ）その他要注意先に重点的に取り組むケース

聞き取り先信用金庫のうち、要注意先以下全先数に対する取組先ランクアップ率が最も高かった金庫は、対象先の範囲を広く設定し、取組先率が全国でも高水準に位置している。これは、事前に対象先を絞りすぎると、ランクアップ先の絶対数も少なくなってしまうと考えたからである。当該金庫はランクアップ率も高いが、その内訳はその他要注意先の正常先へのランクアップ数が多いという。この場合の営業店評価上の配点は、要管理先や破綻懸念先のランクアップの場合の半分としているが、営業店で半期のランクアップ目標と取組先を決めて取り組んでいるためもあってか、ランクアップの期待が高いその他要注意先への取組みが多くなる傾向がある。

#### （ロ）要管理先・破綻懸念先を重視するケース

一方、支援対象先の選定基準を「経営者が意欲的であること」のみとし、債権金額、債務者区分、業種等に基準を設けていない信用金庫もある。当該金庫は、1先でも多くの取引先の支援を目指しており、営業店評価1,000点満点の内、計画書作成1件当たり10点（最大80点）とし、ランクアップを加味すると評価上の上限は200点となる。

また、別の信用金庫も貸倒引当金戻入益を確保するため、要管理先や破綻懸念先のランクアップに取り組むべきとしている。当該金庫は、取組先数の目標を設定すると計画書の質が低下する、また、営業店がランクアップが容易な先しか取り組まなくなるなどの理由で、数値目標を課していない。

<sup>4</sup> 要注意先以下全先数に対する取組先ランクアップ率（＝取組先率×ランクアップ率、全国平均は0.9%）が2%超（業界上位50位以内）の信用金庫のうちの3金庫と1%台（ほぼ業界上位100位以内）の信用金庫のうちの1金庫の計4金庫

## ロ．営業店と本部専担部署との役割分担

### (イ) 本部専担部署主導のケース

ある信用金庫では、取引先に零細企業が多いので営業店では計画書を作成せず、本部の専担チームが重点先を選定し計画書を作成している。チームは専担者8名、兼任者2名の大所帯であるが、大半が支店長経験者であり、中小企業診断士も2名配されている。営業店が日常多忙なことから、計画書作成先に対する3か月に1度の進捗管理も本部担当者が行っている。

### (ロ) 営業店主導のケース

別の信用金庫は、取組みの当初より営業店主導で経営改善支援業務を実施し、本部はそのサポートに徹しているという。この金庫の場合、90年代後半に定期積金の集金を廃止した代わりに、顧客との関係維持・強化のために当該業務を開始したという経緯がある。本部担当者は、週の半分以上、営業店を訪問してアドバイスを行い、特に重点先（顧客）については営業店担当者に同行訪問するなど積極的に関与している。また、毎月、営業店が記入するフォローカードに対しフィードバックを行っている。当該金庫は、全職員が経営改善支援業務に関するスキル・ノウハウを身につけるべきと考えている。

### (ハ) 重点先等は本部、他は営業店で役割分担するケース

全職員が当該業務をできるようになることを理想とする他の信用金庫では、大口分類先や期待損失額（EL）の値が大きい重点先を本部が担当し、それ以外の先は営業店が担当して計画書を作成している。当該金庫は08年度に入り、支援体制の確立、計画を上回る取組実績、多額の貸倒引当金戻入益の発生などを理由に、専担者を6名から4名に減員した。しかし、営業店でも計画策定の体制は整ったが、計画の評価や進捗のフォローアップ体制の構築は今後の課題であると考えていたため、最近の景況悪化から、再び本部の担当者を増員する必要性を感じている。

もう1つの信用金庫でも、基本的に営業店が当該業務に取り組むが、要管理先以下の取組案件については審査部の専担者2名が営業店を介さずに直接支援している。しかし、この場合、ノウハウの蓄積が進むのはもっぱら専担者の2名であるという。

## ハ．計画書の内容

### (イ) ヒアリングを中心に主にコスト削減策を提案しているケース

ある信用金庫では、本部専担者が企業経営者と金庫営業店にヒアリングを実施して計画書を作成している。企業の外部環境調査は簡単には行い難いため、売上改善策等には踏み込まず、ヒアリング調査をベースに主にコスト削減策を提案している。

売上改善策を提案した場合、企業が提案内容に従ったものの失敗した場合の責任問題、提案内容の実施を理由とした融資申込みへの対処の問題が発生するかもしれないという懸念があることも、理由であるという。また、大方の企業においてB/S目標の作成が難しく、当金庫側の改善サポートも難しいことから、P/Lのみの数値計画としている。

#### (D) 環境調査を簡略的に実施しているケース

他の信用金庫では、環境分析、数値分析、数値計画を盛り込んだ計画書を作成している。ただし、内部環境調査は経営者へのヒアリングに基き、外部環境調査は新聞等の報道や貸出審査辞典等の情報収集によることとし、手間のかかる同業他社への調査は行っていない。

#### (H) 外部環境の聞き取り調査や外部の事業コンサルティング会社との連携を図るケース

また、別の信用金庫では、計画書策定にあたって、財務分析、SWOT<sup>5</sup>による現状分析と課題抽出、改善計画書の骨子、予想財務諸表を作成している。同金庫は、外部環境についても同業他社へのヒアリング調査等を実施し、年商100億円以上の先向けに経営改善計画策定支援ソフトも導入している。金融機関が顧客の事業分析を行うことは容易ではないが、SWOT分析を行えば何らかの方向性などを見出すことも可能であり、そのような認識の下、当金庫の専担者は、外部環境が厳しい先に対しては業種転換やアウトソーシングの提案も行う必要があると考えている。当金庫は取引先企業の問題解決を支援するため、企業から悩みや問題点を聞きだし、必要に応じて外部の事業コンサルティング会社と連携して、具体的な提案を行っている。金庫としては、顧客が喜ぶレベルの提案ができていると評価している。

## 二．経営改善支援業務への考え方

### (1) 取引先や地域社会とのリレーション強化のツール

信用金庫にとって、顧客への融資もさることながら、取引先の経営状況を改善することも、地域や顧客から求められる重要な役割であろう。信用金庫は、経営改善支援業務で相応の実績を上げてきており、今後とも継続して取り組むべきものと考ええる。

確かに、金融機関にとって、顧客の業種を理解することは容易ではないが、顧客が何でどのように儲けているのかを知り、顧客事業の把握を進めることで、事業の実態に即した効果的な融資が可能になる。自分たちで計画書を作ることができてはじめて「顧客の事業を理解した」と言えるのではないだろうか。経営改善支援業務

<sup>5</sup> SWOTとは、Strength(強み:自社の)、Weakness(弱み:自社の)、Opportunity(機会:外部環境にあるチャンス)、Threat(脅威:外部環境の自社に不利な要因)の頭文字

は、取引先の業況悪化に伴う信用金庫自身の資産劣化への対策であるだけでなく、取引先とのリレーションを強固にする重要なツールでもある。さらに、営業地域が限定された信用金庫にとって当該業務は、地域貢献の観点からも、地元との良好な関係維持の方策であると考えられることもできる。

(ロ) 信用金庫のサポートを必要とする中小企業経営者

実際、中小企業の経営者には、外部環境の状況もその対処策もよく理解していない場合も多い。自らの業況の良し悪しや、良いときの理由すらも分かっていない場合もある。また、近年は、企業側も経営改善支援を受けることへの抵抗感が薄れてきている。各々の事情に応じて、各金庫が実施できる経営改善支援業務の内容は異なるだろうが、本業務に取り組む余地はまだまだ残されていると言えよう。加えて、こうした中小企業経営者への支援は、協同組織金融機関の使命とも親和性が高いといえるのではないであろうか。

(ハ) 時間のかかる人材育成に求められる経営者の決意

本業務を実施していくうえでの課題は、人材の確保である。支援先企業の計画書の作成は、本部に専任チームを設けている信用金庫においても営業店で作成する場合が少なくない。取材をした複数の信用金庫において、経営改善支援業務は全職員がノウハウを共有すべき業務であると位置付けられており、そのための人材育成の仕組みの整備が重要であると考えられていた。

しかし、短期間での育成は難しく、人材育成という息の長い取り組みを成功に導くためには、経営改善支援業務に本腰を入れて取り組むという経営者の決意が必要となる。

**ホ . 経営改善支援に関する人材育成への取り組み**

ある信用金庫では、営業店向けにケーススタディによるディスカッション形式の研修を年1回実施し、事例企業の経営戦略・方針等をレクチャーしている。また、若手職員に対しては、企業経営診断に不慣れなことも多いため、資金繰り表の理解等を求めている。

別の信用金庫では、経営改善支援の実務自体がOJTとして人材育成に有効<sup>6</sup>であると捉えている。また、製品等の理解が難しい製造業の経営診断については、外部の事業コンサルティング会社と提携し、提携先の企業訪問に自金庫職員を同行させることで、職員の企業を見る目の育成を図っている。工場がきれいなのか、汚いのかの見分けがつくようになれば、書類上の数字と実態の差にも気付くようになる

<sup>6</sup> この信用金庫は、製造業の取引先のない営業店に、他店の製造業の事例で研修をしても、研修生のイメージがわきにくく、深い理解は得られないため、各店での事例で研修した方がよいと考えている。

のである。加えて、この信用金庫は経営相談ノウハウの組織内での共有化を進めるため、過去の経営改善支援事例を100ケース蓄積している。これだけの蓄積があれば、どのような案件に対しても、何かしら有用な事例が見つかるという。

## へ．まとめ

以上、複数の信用金庫の経営改善支援業務への取組事例を見てきた。方法や内容はそれぞれに異なるが、この業務は地域密着型金融のコア業務であるとも言え、財務面はもちろん、事業改善面にも踏み込んでノウハウを組織的に蓄積し、共有化する体制整備を進めることが、信用金庫の将来のために必要なのではないだろうか。顧客の事業面にも関与し顧客事業への理解を深めることは、不良債権への対処はもちろん、審査力の向上にも有用である。再び訪れつつある景気後退期においてこそ、本業務への取組みの真価が問われるものと考えらる。

## 3．個別取組項目の実施状況

ここでは、金融庁が07年度分まで公表を続けている地域密着型金融の主な個別の取組項目について、07年度までの5年間の取組実績の推移や複数の信用金庫担当者への聞き取り調査を踏まえ、実施状況を検討していく。

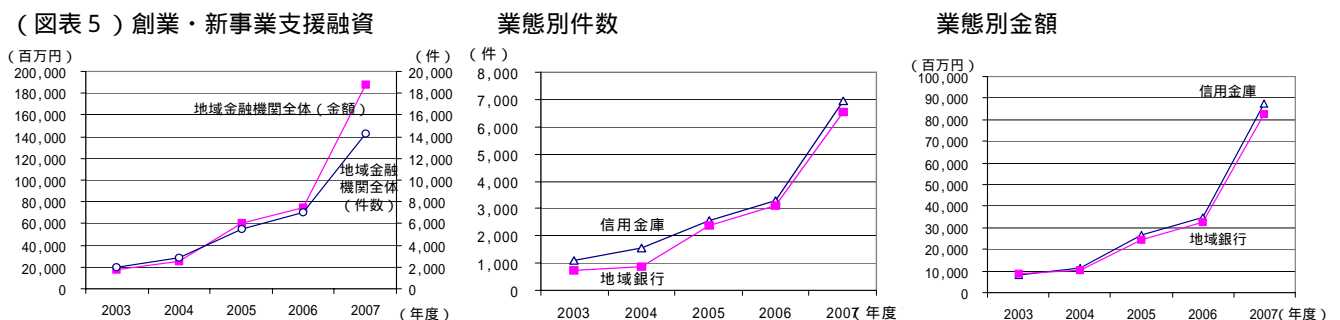
### (1) 創業・新事業支援融資

創業・新事業支援融資は、07年度の件数・金額に専用の融資商品の実績だけでなく、通常の融資による支援実績も含めて計上していることもあって、地域金融機関全体(地域銀行、信用金庫、信用組合の合計)、信用金庫、地域銀行の件数・金額とも急進している。信用金庫は、貸出残高規模が地域銀行の約3分の1であるが、件数・金額とも地域銀行と遜色のない実績を残している(図表5)。

しかし、実績の大半は信用保証協会の制度融資によるものとみられる。信用金庫への聞き取り調査によれば、創業時の融資は信用リスクが非常に高いため、旧国民生活金融公庫(現日本政策金融公庫)を顧客に紹介するケースもあるという。逆に、旧国民生活金融公庫に融資を断られた先にプロパーの専用商品を融資したという事例もあった。

いずれにしろ、地域金融機関と公的部門との役割分担が必要である。また、実施案件

(図表5) 創業・新事業支援融資



(備考) 1. 2007年度の件数、金額には専用の融資商品の実績だけでなく、通常の融資による支援実績も含めて計上

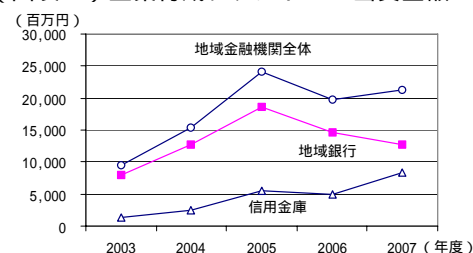
2. 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

の中には、創業や新事業の実態が伴わないケースも多いと見込まれる点も問題である。

## (2) 企業育成ファンドへの出資金額

近年、地域銀行の出資金額が減少する中で信用金庫が伸びているのは、ファンド運営会社の営業努力によるものとの見方がある(図表6)。確かに、地場産業など地元で注目を浴びる投資対象があれば資金が集まる可能性があるが、一方で、よい投資先がなかなか見つからないという声もある。だからといって、投資先を地域外に求めれば、地域内の取引先を育成するという意義が希薄化してしまう。今回のサブプライム問題に端を発した金融市場の混乱から、ファンド出資の出口であるIPO(新規公開株式)市場の機能は大きく低下している。そのため、今後は下火になる可能性が高い。

(図表6) 企業育成ファンドへの出資金額

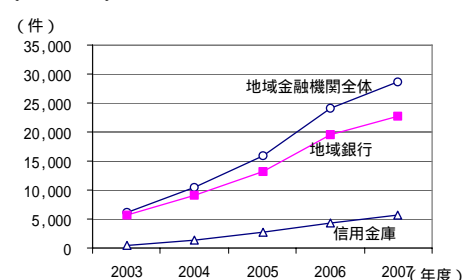


(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

## (3) ビジネスマッチングの成約案件

ビジネスマッチングは、取引先中小企業に別の取引先を紹介するサービスであり、金融機関が蓄積してきた地域の企業情報を取引先のビジネスチャンス拡大に活用するものである。地域金融機関全体でも、また地域銀行、信用金庫とも年々成約実績を伸ばしてきている(図表7)。

(図表7) ビジネスマッチングの成約案件



(備考) 図表6の備考に同じ。

ビジネスマッチングを商談会やビジネスフェアの形式で行う場合、「参加者は開始30分くらいの間しか集まらず、後は食品ブースばかりに人が集まってしまい、会場はまばらとなる。一般人も入りやすいようでない、盛り上げるのは難しく、自金庫も取引先も費用ばかりかかる。」という声もある。しかし、実績を積み上げている信用金庫に話を聞くと、周到に事前準備をすることが成功の鍵であると言う。当該金庫は開催日の4か月前には出展企業を固め、参加企業のプロフィール(A4用紙1枚)を営業店に配り、参加者を募っている。早い段階で参加者に働き掛け、特定の出展企業を見るために来場するという目的意識を持ってもらうことが、参加者の増加や成約率の向上につながる。

一方、フェア形式は人手と費用がかかり、ノウハウ習得のために時間(何回かの実施経験)も要することから、個別マッチングの形式を採っている信用金庫もある。当該金庫は、営業店がリストアップした40数社にアプローチして商品のセラーとバイヤーを特定し、数社同士の見合いの形で個別マッチングを行っている。今後の課題として、1金庫単独の実施では早期に需要が飽和してしまうため、より広域の連携を模索していく必要がある。

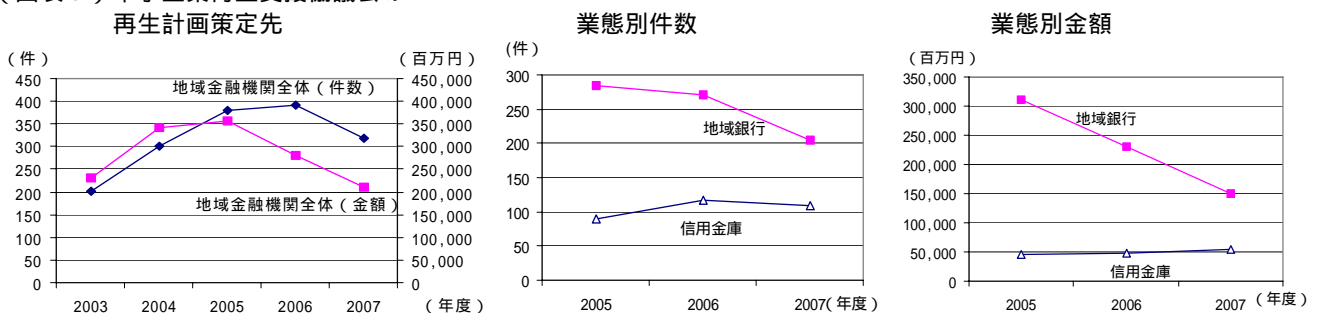
#### (4) 中小企業再生支援協議会の再生計画策定先

中小企業再生支援協議会を利用した再生計画策定については、費用と取扱決定までに時間がかかることが問題となっている。第1段階の中小企業診断士の参画にかかる費用は20～30万円だが、計画策定においては会計士、税理士、弁護士などが参画し、半年程度の時間と300～400万円の費用がかかってしまう。一般的に、これだけの費用を負担できる企業の規模は年商5億円以上と見られるので、年商1億円未満の企業が多い信用金庫の取引先には、同協議会の対象となる先も少ない。また、計画策定に半年も時間がかかると、その間に対象企業の状態が大きく変化し、場合によっては倒産してしまうケースもあるため、3か月ぐらいを目処として自ら取り組むという金庫もある。

実施状況を見ると、地域金融機関は、件数は06年度から減少し、金額も07年度に減少しているが、その原因はもっぱら地域銀行の近年の件数・金額の減少による(図表8)。信用金庫については、件数・金額とも水準は低いながら安定的に推移している。

07年6月に設置された中小企業再生支援全国本部の推進の効果もあり、08年度は協議会の活動は多忙のようである。新たに10月から導入された協議会が策定支援する再生計画における「資本的借入金」制度を利用したD D Sの活用を期待する向きもある。

(図表8) 中小企業再生支援協議会の再生計画策定先

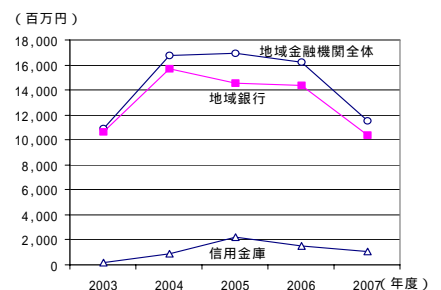


(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

#### (5) 企業再生ファンドへの出資金額

企業再生ファンドへの出資金額については、近年、信用金庫も地域銀行も減少傾向にある(図表9)。地域銀行の不良債権処理が活発だった04～06年度が天井圏となっている。企業育成ファンドと同様、適した投資案件の減少や出資の出口問題などが背景にあると思われる。

(図表9) 企業再生ファンドへの出資金額

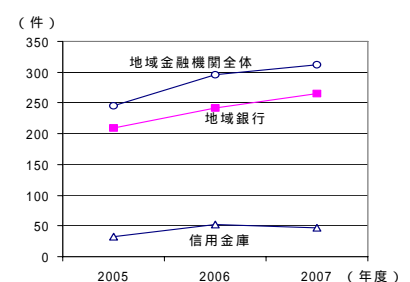


(備考) 図表8の備考に同じ。

#### (6) M & A 支援実績

M & A 支援実績は、信用金庫が07年度に横ばいながら、地域銀行が堅調なことから全体でも件数は増加している(図表10)。信用金庫についても、事業承継案件のニーズ

(図表10) M & A 支援実績



(備考) 図表8の備考に同じ。

が今後は出てこようし、顧客の関心もあると思われる。

ある信用金庫によると、M & Aの相談は売りも買いも増えており、以前は週1件程度であった相談案件が、08年11月は8件に上ったとのことである。事業承継案件は売りが9割であり、買いサイドは一般のM & Aを目的としている。今年度に入って、事前に相手も決まっている相談が7、8件持ち込まれ、また、企業規模も関係なくM & Aの話が持ち上がっているという。

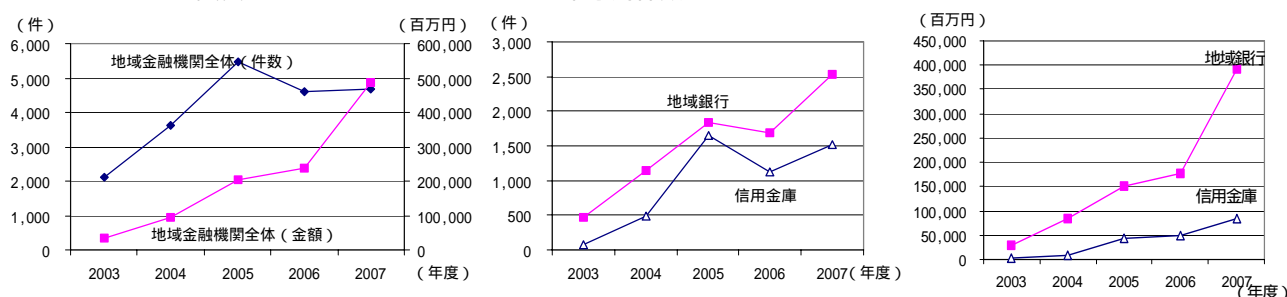
しかし、別の信用金庫では、地域力連携拠点として67件の相談を受け、うち1割は事業承継案件だったものの、全件とも企業規模が小さ過ぎてM & Aのディールには乗りにくかったとのことであった。現段階で実施に至るのは限られたケースである。

### (7) 財務制限条項(コベナンツ)を活用した商品による融資

財務制限条項(コベナンツ)を活用した商品による融資は、地域金融機関全体で件数は頭打ちだが、金額は伸び続けている(図表11)。うち、地域銀行は件数、金額とも増加しており、信用金庫も件数は伸び悩んでいるが、金額は順調に伸びている。件数が全体で頭打ちなのは、当初は件数の多かった信用組合の影響があろう。

しかし、この融資は、不芳先に対する融資よりも優良の貸出先に対して優遇条件を付けるために利用する傾向が強いという見方がある。利益が上がっており、借入れを増やしたいが担保余力がない取引先に、財務制限条項を付し担保に依存せずに融資するということであり、景気の天井圏で貸出を増やしたい金融機関が勧誘しているという。不芳先の金融支援という当初の推進目的どおりに活用されているとは限らない恐れがある点、注意が必要である。

(図表11) 財務制限条項を活用した商品による融資



(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

### (8) 動産担保融資

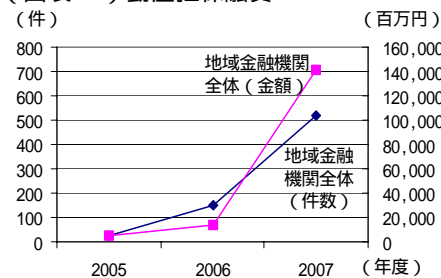
動産担保融資については、金融庁が07年2月に金融検査マニュアルを改訂し、動産・債権担保にかかる自己査定上の取扱いを明確化したことなどもあり、07年度に地域金融機関全体での件数・金額とも急伸している(図表12)。同年度には、地域銀行が件数・金額とも急伸したほか、信用金庫も件数は急伸した。そもそも当該融資は、金融機関貸

付が不動産担保に過度に依拠していたとの反省から、それに替わる企業への資金供給ルートとして期待された手法であり、インフラ整備も進められている。畜産物やワインなどの動産担保融資が、金融機関の農業分野への融資拡大の話題と相まって注目を集めた。

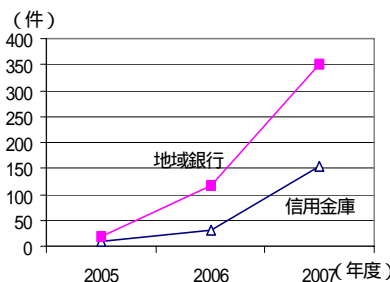
しかし、動産は所在も移動するし、評価額も変動する。多くの信用金庫において、動産担保融資は、担保管理や評価が難しいと見ている。担保評価については、まずは専門機関との連携が必要であろう。もともと旧中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、政策投資銀行など、もっぱら政府系金融機関が取り扱ってきた融資というイメージが強く、現在研究中といった信用金庫が多いのではなかろうか。

また、「当金庫はこれまでも十分に債務者を目利きし、返済原資を明確にして無担保融資を行ってきており、動産担保融資を積極的に取り組む必要性は少ないと考える。」という声もある。もう一段、利用しやすくなるとあえて取り扱う気にはなれないという意見も多く、一層のインフラ整備等に期待がかかる。顧客サイドに動産担保融資のニーズがあればそれに応じるため、信用金庫も実施に向けた情報収集を進めておく必要がある。

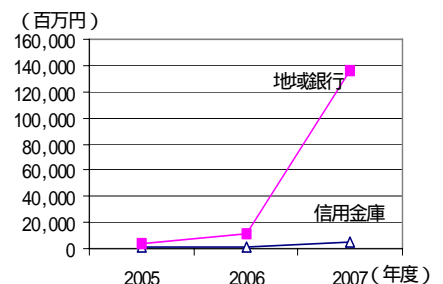
(図表 12) 動産担保融資  
(件)



業態別件数



業態別金額



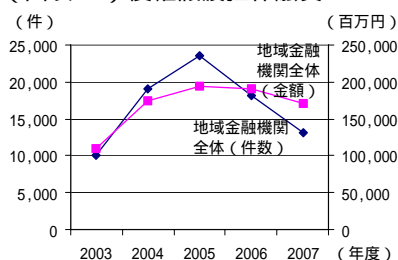
(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

### (9) 債権譲渡担保融資

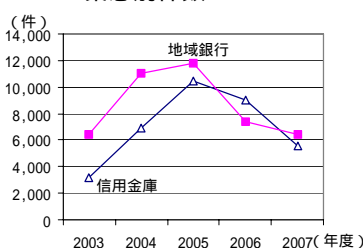
債権譲渡担保融資の大半は売掛債権担保融資である。地域金融機関全体でみて、05年度をピークに件数は減少傾向、金額は弱含みとなっている(図表13)。ただし、信用金庫の融資金額は、05年度以降も増加傾向を示している。

売掛債権担保融資は、確かに制度の使い勝手は改善したが、まだまだ充分ではないという意見もある。手続きに手間がかかること、何かあった場合は売掛先との個別交渉が必要となることなどが難点であると指摘されている。対象顧客は多いものの、需要自体は以前ほどではないという意見もある。

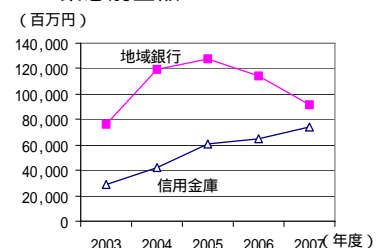
(図表 13) 債権譲渡担保融資



業態別件数



業態別金額



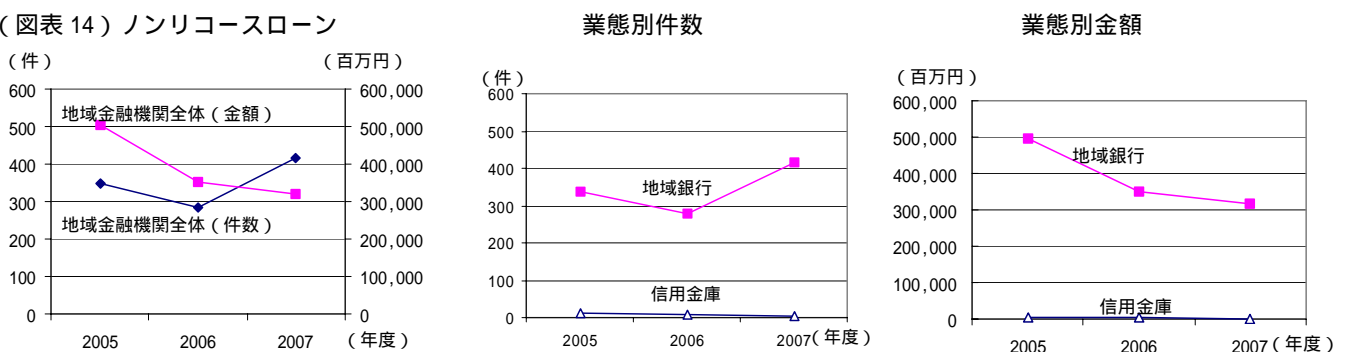
(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

### (10) ノンリコースローン

地域金融機関全体のノンリコースローンの件数は07年度に持ち直したが、金額は05年度以降、減少傾向にある(図表14)。その内訳はほとんどが地域銀行であり、信用金庫は件数・金額ともわずかである。

実際、ノンリコースローンは、不動産ファンドがレバレッジを取る際の融資や都市部の大型プロジェクト案件の資金調達に利用されていたと推測され、不動産市況の悪化から、今後は下火になるとみられる。モノにお金を貸すアメリカ的な融資であり、日本には向いていないとの見方もあり、こうした商品性を考えると、信用金庫におけるニーズは必ずしも高くないと思われる。

(図表 14) ノンリコースローン



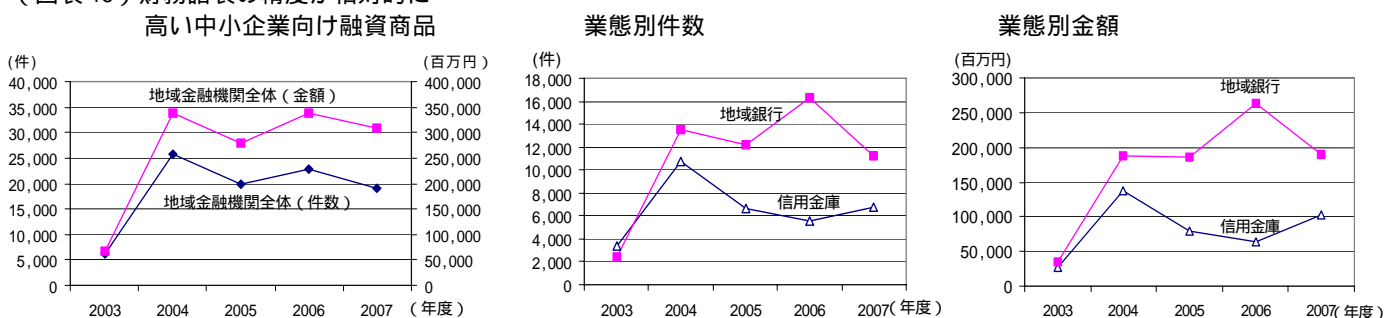
(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

### (11) 財務諸表の精度が相対的に高い中小企業向け融資商品

財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資商品については、地域金融機関全体としては、04年度以降は件数・金額とも概ね横ばいで推移している(図表15)。うち、地域銀行は06年度まで増加した後、07年度は一服したかにもみえる一方、信用金庫は件数・金額とも04年度をピークに減少した後、底堅い推移となっている。

こうした商品による融資は、上場企業に比べて低いと見られる中小企業の財務諸表の精度を改善し、その情報の非対称性を軽減するために、金利等の優遇を通じて、中小企業会計指針や会計参与制度導入のインセンティブを与える狙いもあったと考えられる。しかし、信用金庫によってはそのような商品を取り扱っていないケースもあり、また、「金融機関は資金の貸し手であり、金融機関が中小企業に中小企業会計指針や会計参与制度の普及を促すのには限界がある。やはり、商工会議所などが推進すべきではない

(図表 15) 財務諸表の精度が相対的に高い中小企業向け融資商品



(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

か。」という意見もあった。さらに、いくらB/SやP/Lの精度が高く粉飾の心配がないとしても、商品在庫の時価評価いかんで財務内容は大きく変わるため、そもそも論として簿価ベースの財務諸表自体の限界を指摘する声もあった。

ただし、中小企業の財務諸表は、リスク測定のための基礎データとなることはもちろん、本来、企業経営者自身の経営判断材料として参照されるべきものであり、その精度向上自体の意義は大きい。

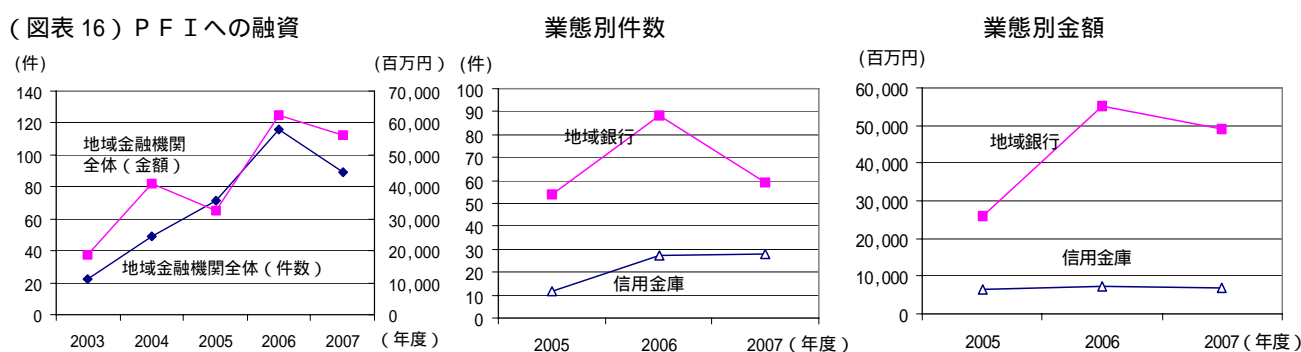
## (12) PFIへの融資

PFIへの融資は、地域金融機関全体で件数・金額とも07年度は前年度比減少したものの、長期的には増加傾向にある(図表16)。07年度の動きは地域銀行によるもので、信用金庫は水準は高くないものの、件数・金額とも堅調に推移している。

PFIは案件次第であり、地域内の案件については入札に参加していきたいという意見が多く、多くの信用金庫が前向きであった。ある信用金庫はこれまでに4件の入札に参加し、3件落札したという。しかし、PFIのアレンジャー業務に参入するには、膨大な契約書のチェックが必要でマンパワーもかかるため、案件全体の数が少ない中で、専担者を配置してノウハウを蓄積していくことは難しい。このため、信金中央金庫の主幹事案件に参加するのが一般的な事例のようである。

自治体の要請が強く、中には事業の先行きを読みにくい案件もあるとの指摘もある。「地元の建設会社でSPC<sup>7</sup>を結成してPFIを行いたい、やはり大手ゼネコンの提案が通ってしまうのが現状だ。しかし、ノウハウを蓄積していけば地元建設会社の提案が採用されるかもしれないのでその際は対応したい。」と期待を寄せる声もあった。

(図表16) PFIへの融資



(備考) 金融庁資料より信金中金総合研究所作成

## (13) まとめ

以上、12の個別取組項目についてみてきた。一部を除き、アクションプログラムが終了した後の07年度に実績が急低下するような状況はみられず、恒久化により地域密着型金融の個別項目への取組みが急激に後退することはなかったようである。

<sup>7</sup> Special Purpose Company (特別目的会社) の略。ここではPFI事業を行なう目的で設立されるものこと。

しかし、創業・新事業支援融資、企業育成ファンドへの出資、ビジネスマッチング、動産担保融資などは、件数・金額が順調に推移しているものの、まだまだ課題が残されている。また、財務制限条項（コベナンツ）を活用した商品による融資は、実態はシンジケートローンの計数が反映されている恐れがある。他の多くの項目についても、課題が残されているため件数や金額が伸びないというのが実情であろう。各個別項目の使い勝手の向上のために、制度改善などの一層のインフラ整備が望まれるところである。

もちろん、個別の取組項目については、実需に応じて対応すればよいし、ニーズが乏しいものに無理に取り組み続ける必要はない。ただし、それは取り組んでみたからこそ分かったことであろうし、取り組むことで新たな問題点を発見する場合もあろう。03年度からの5年間で、多くの地域金融機関が地域密着型金融への取組を通じて様々な施策を経験したこと自体は、決して無駄なことではあるまい。個別の取組項目については、今後も恒久的取組みとして、必要な課題解決方法の改善や取組項目の取捨選択を続けていけばよいと考える。

## おわりに

以上に見たように、信用金庫の経営改善支援業務は、財務状況の改善提案が中心となっている。人的資源等の制約もあり、一気に組織的能力を高めることが難しく、可能な範囲で経験を蓄積していくしかない場合もあろう。それでも、信用金庫に寄せられる中小零細企業の期待は小さくなく、我々としては、地域金融機関として、また中小企業金融機関として、精一杯その期待に応える責務があるのではないだろうか。

愛知県産業労働部が中小企業向けに行ったアンケート調査<sup>8</sup>によると、調査対象中小企業のうち信用金庫・信用組合をメインバンクとするところは、その16.8%が「経営についてアドバイスを受ける専門家」として「金融機関（信用金庫・信用組合）」を挙げている。政府系金融機関（21.1%）をメインバンクとする企業よりは回答割合が低いものの、地方銀行・第二地方銀行（12.2%）や都市銀行（10.9%）をメインバンクとする企業よりは回答割合が高くなっている。民間金融機関の中でも信用金庫や信用組合は、顧客から経営アドバイザーとして期待されており、顧客からの経営改善支援ニーズも十分にあると思われる。実際、中小企業の経営者は、ともすれば経営に関する相談相手が少なく孤独な状況にある。だからこそ、信用金庫は、今後も当該業務を本業と位置付けて継続して取り組み、財務面はもちろん、できる限り事業改善に踏み込んだアドバイスを行っていく必要があるのではないだろうか。

以上  
（間下 聡）

<sup>8</sup> 2006年8月に実施された「愛知県に求められる中小企業金融施策の方向に関する調査」のこと。なお、詳細は参考文献にある家森信善名古屋大学教授と近藤万峰愛知学院大学准教授の論文を参照

<参考文献>

金融庁「平成 19 年度における地域密着型金融の取組み状況について」（平成 20 年 7 月 1 日）  
家森信善・近藤万峰「地域密着型金融推進計画の展開とリレーションシップバンキングの現実  
- 愛知県アンケート調査に基づく中小企業と銀行のリレーションシップの分析 - 」金融構造研  
究 第 29 号

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。