

中小企業における金融機能と経営支援機能の連携の
あり方に関する調査

2012年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目次

要約	1
調査概要	3
第1章 はじめに	5
第2章 地域金融機関による経営支援機能強化の政策的背景	7
(1) 中小・地域金融機関に対する経営支援機能の強化要請の背景	7
(2) 金融機関による企業への経営支援機能に関する理論	14
第3章 信用金庫を中心とした支援の先進事例	17
(1) 大阪市信用金庫：技術のデータベース化とその効果的活用	17
(2) 多摩信用金庫：課題集約化の仕組み	22
(3) 西武信用金庫：相談業務の強化とビジネスフェアの徹底活用	24
(4) 信用金庫事例からのまとめ	26
第4章 自治体・地方銀行を中心とした連携支援の状況	29
(1) 広島県での取り組み事例	30
(2) 香川県での取り組み事例	34
(3) 大分県での取り組み事例	39
(4) 九州地域における企業支援及び諸機関の連携について	45
(5) 全国調査に向けて	49
第5章 結びに変えて	51
参考文献	52

要約

我が国の中小企業は開業率が廃業率を下回る状況が続き、企業減少社会の様相を呈している。とりわけ中小企業の資金調達をとりまく環境は、2008年のリーマンショック、さらには2011年3月に発生した東日本大震災への迅速な対応を迫られており、未曾有の厳しい環境下にある。そのような中、政府は中小企業の資金調達円滑化を目指し、さまざまな取組みを講じてきた。その中でも2003年から始まった地域密着型金融への取組みは柱の一つであり、地域金融機関が経営支援と一体的に金融支援を実施することが期待された。

しかし、金融機関におけるコンサル機能の発揮については、本来業務である融資や貸出債権管理等に加え、さらなる時間的コストもかかることもなどもあり、目立った成果を挙げられていないという評価もある。そこで、近年注目されているのが金融と経営支援の一体的取組み（リレーションシップ・バンキング）の推進と、さらにそれを高度化するための金融機能と経営支援機能の連携強化による中小企業の資金調達円滑化の促進である。従来のリレーションシップバンキングに加えて、現在不足している機能を補完（例えば、支援機関が持つコンサルティング等のソフト支援機能を活用）することで、金融機関と支援機関それぞれのノウハウを共有し、コンサル機能を金融機関の融資の目利き等に役立てることによって、中小企業の経営改善や経営革新を促進、資金供給を促すというものである。

本報告書では、この新しい、地域金融機関と支援機関の連携について、両者がどのような取組みを行うことが今後の中小企業の資金調達円滑化につながるのかということを中心にすることを目的としている。

そのために、まず地域密着型金融が積極的に推進されるようになった政策的背景を整理し、それを踏まえて数か所の地域にヒアリングを行い、その結果から、今後、金融機能と経営支援機能の関係構築をどう行っていけば良いのかということについて考察する。

今回は初年度の調査であり、限られた地域に対するヒアリングしか実施できなかったが、その中でも各地の実情に合った支援や取組を積極的に進めていることがわかった。例えば、広島県では、自治体と地元金融機関が一体となって既存の企業への資金供給に力を入れ、さらなる成長を促そうとしていた。また、香川県では新規創業を促進するため、県の支援機関と地域金融機関が連携し、新たな産業の育成を積極的に支援する動きが見られる。

このように連携といっても地域の実情によって様々なタイプがあり、そうした「つながり」や「つながり力」といったものはこれからの経済における信頼関係を醸成していく上で欠かせない取組みである。今後も、どのように連携を構築していくことが中小企業の成長と発展につながるのかということ、さらに深堀していくことが重要である。次年度以降も、今回の調査で見ることができなかった地域を中心に継続して調査をするとともに、東日本大震災で被災した地域への復興支援にも役立つような連携のあり方も模索していきたい。

調査概要

1. 調査の背景と目的

バブル経済崩壊以降の景気の不透明感や地方財政の疲弊に加え、2011年3月の東日本大震災の影響により、我が国の多くの中小企業の経営はより一層厳しい状況にさらされている。とりわけ、中小企業における資金調達については不良債権処理や地域密着型金融への積極的取組みが言われ始めてからかなりの時間が経過しており、一定の成果を出しつつある。そんな中、近年はさらなる資金調達の円滑化に向け、金融機能と経営支援機能が一体となった支援を行う仕組みの構築が少しずつではあるが、見られるようになってきている。本報告書は、このような事例を取り上げることにより、他地域に有益な情報を提供することを目的としている。

2. 調査手法

① 基礎調査

- 先行研究・関連資料をもとに、地域金融機関による経営支援機能の強化が求められるようになった政策的背景について整理を行った。

② ヒアリング調査

本調査では、まず地域との密着度が高いと考えられる信用金庫を中心にヒアリングを行い、その後、地方自治体における支援機関や地方銀行、ベンチャーキャピタル（VC）等へヒアリング調査を行った。

3. 調査体制

<担当>

峯岸 信哉 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター リサーチャー

<ナレッジアソシエイト> (五十音順)

長谷川 清 松蔭大学 観光文化学部 准教授

久田 貴昭 中小企業基盤整備機構 関東支部 チーフアドバイザー

<事務局>

矢口 雅哉 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター ディレクター

堀田 恭子 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター

4. 執筆体制

第1章 峯岸 信哉

第2章 長谷川 清

第3章 峯岸 信哉

第4章 (4) 久田 貴昭・(1) (2) 堀田 恭子・(3) (5) 矢口 雅哉

第5章 峯岸 信哉

5. 調査訪問先

- 第3章 (大阪府) 大阪市信用金庫 (東京都) 多摩信用金庫・西武信用金庫
- 第4章 (広島県) 株式会社ひろしまイノベーション推進機構
(香川県) 香川銀行、トモニリース株式会社 (旧：香川銀キャピタル)、
公益財団法人かがわ産業支援財団
(大分県) 財団法人大分県産業創造機構、大分銀行、大分ベンチャーキャピタル株式会社
(九州地域：福岡) 福岡証券取引所、株式会社ドーガン・インベストメンツ

第1章 はじめに

近年、中小企業の資金調達円滑化のために金融機能と経営支援機能の積極的な連携の推進が求められている。2012年3月に公表された中小企業政策審議会企業力部会の報告書¹においても指摘されているように、中小企業に対して日頃から密な関係を築いている地域金融機関と支援機関が連携を組むことにより、一層強力な金融・経営支援が行われ、新事業創出や優れた技術の確実な事業化、事業再生などを通じ、安定的な地域社会の維持・強化が達成されていくことが喫緊の課題となっている。

しかしながら、中小企業の資金調達をめぐるのは、中長期的な視点が求められる金融機関の不良債権処理や地域密着型金融の積極的推進といったこれまでの施策にも関わらず、個別機関単位での経営支援への取組みは時間とコストの両面による問題からその成果を出すのが難しい。そのため、地域密着型金融への取組みは、引き続きその成果を注視していく必要がある。個々の金融機関での支援が困難であるような場合には、国や自治体、その他の支援機関が金融機関との連携を確立し、より安定した中小企業へのバックアップ体制を実現していくことが望まれる。

さらに2011年3月に発生した東日本大震災という不測の事態は、多くの中小企業の経営に困難を生じさせていることは言うまでもないが、上記のような金融機関・支援機関の取組み、特に被災地における金融機関における企業の二重ローン問題²への対応等により、経営支援機能強化がいつそう困難な状況にあるといえる。

こうした状況を踏まえ、本報告書では「連携・つながり」ということをキーワードに、地域金融機関と支援機関の間で積極的な関係を築き、中小企業、ひいては地域活性化につながるようとしている事例を紹介することにより、他地域の金融機関や支援機関でも活用できる有益な情報を提供することを目的としている。

本報告書の構成は以下の通りとなっている。第2章では前段として地域金融機関による経営支援機能が強化された背景を整理している。第3章においては信用金庫を中心とした支援機関とのつながり強化の取組み、第4章では広島・香川・大分・九州地域における地域金融機関や都道府県・支援機関との連携構築を進めている事例を紹介する。第5章では、事例部分の内容を踏まえた考察、次年度以降に向けた調査のあり方を述べ結びとしている。

今回の調査結果を幅広く提供することで、他地域における中小企業支援に携わる方々への一助となれば幸いである。

本報告書を取りまとめるにあたり、ご多忙のなかヒアリングにご対応いただいた各関係機関の皆様にはこの場を借りて深く御礼申し上げたい。

¹ 経済産業省ホームページより http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kigyouryoku/report_01.html

² 被災地における資金調達をめぐる問題については、既出の調査レポート「被災中小企業の資金調達について（地域金融機関から見た現状と課題）」、「東日本大震災に関連する金融支援の状況（2011年12月末時点）」を参照されたい。 <http://www.smri.go.jp/keiei/chosa/065519.html>

第2章 地域金融機関による経営支援機能強化の政策的背景

(1) 中小・地域金融機関に対する経営支援機能の強化要請の背景

リレーションシップバンキング行政の誕生

山一証券、北海道拓殖銀行、日本長期信用銀行等の大手金融機関を含む金融機関の経営破綻により大きく揺らいだ日本の金融システムがようやく安定を取り戻しつつあった平成14年10月、政府は日本の金融システムと金融行政に対する信頼性の回復のため、「金融再生プログラム」を策定してバブルの崩壊とその後の長期にわたる不況により不良化した金融機関の債権処理を進めた。金融再生プログラムは、「平成16年度には、主要行の不良債権比率を現状の半分程度に低下させ、問題の正常化を図る」という意欲的な目標を設定し、メガバンクを中心にした主要行に資産査定 of 厳正化、自己資本の充実、ガバナンスの強化等を求めた。

しかし、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合等の中小・地域金融機関が抱える不良債権については、その対象が中小企業向けの貸出金であることを意識して、「主要行とは異なる特性を有する『リレーションシップバンキング』のあり方を、金融審議会において多面的な尺度から検討の上、年度内を目途にアクションプログラムを策定する」として、主要行とは別途の行政対応を求めたのである。

これを受けて金融審議会金融分科会第二部会は、ワーキンググループを設置して集中的な審議を行い、平成15年3月30日に報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」を取りまとめ公表した。同報告書は、中小・地域金融機関の不良債権処理を進める上で、①創業企業に対する起業支援の強化、②成長期・安定期企業に対する円滑な資金供給、③経営相談等の実施による早期事業再生に向けた積極的取組みなど日本の中小企業が抱える金融問題に中小・地域金融機関が改めて積極的な姿勢で臨むよう求めた。

審議の対象となった中小・地域金融機関の経営を健全化させるためには、彼らが営業基盤としている地域経済の活性化が不可欠な条件であることを意識したもので、「平成16年度までの2年間を地域金融に関する集中改善期間」とし、「中小企業の再生と地域経済の活性化を図るための各種の取組みを進めることによって、不良債権問題も同時に解決していくことが適当と考えられる」としたのであった。この提言を踏まえる形で、金融庁は平成15・16年度を集中改善期間、平成17・18年度を重点強化期間とする「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」を実施した。

アクションプログラムは、サブタイトルを「中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性（サステナビリティ）の確保」とし、対象期間を通じて「中小企業の再生」だけでなく、対象になった中小・地域金融機関経営の「健全性確保、収益性向上等に向けた取組み」も盛り込んだ多岐にわたる内容であった。また中小・地域金融機関に対しては集中改善期間における行動計画の提出と成果の公表を求めるなど行政指導色の濃いもので、不良債権の処理を一義的な目標にしながらも、実質的には中小・地域金融機関の経営改革を促す政策であった。アクションプログラムが中小・地域金融機関に要請した主な項目は次のようなものである。（図表2-1参照）

図表 2-1 アクションプログラムの主要項目

I. 中小企業金融再生に向けた取組み	
1. 創業・新事業支援機能等の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の将来性や技術力を評価できる人材育成 ・産官学ネットワークの構築・活用 ・ベンチャー企業向け業務に関する政府系金融機関との連携
2. 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・経営情報やビジネスマッチング情報の提供 ・要注意先債権等の健全債権化への取組み強化及び実績公表 ・中小企業支援スキル向上のための研修
3. 早期事業再生に向けた積極的取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業を対象とした企業再生ファンドの組成 ・DES、DIPファイナンス等の積極的活用 ・産業再生機構の活用 ・中小企業再生支援協議会の活用 ・企業再生支援に関する人材育成
4. 新しい中小企業金融への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ・担保・保証に過度に依存しない中小企業金融の取組み促進 ・信用リスクデータベースの整備・充実
5. 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・地域金融円滑化会議の設置
6. 進捗状況の公表	
II. 健全性確保、収益向上等に向けた取組み	
1. 資産査定、信用リスク管理の厳格化	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な自己査定及び償却・引当の実施 ・担保評価方法の合理性等の検証
2. 収益管理体制の整備と収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・収益管理態勢の整備 ・リスクに見合った金利設定を行う体制整備
3. ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・株式非公開銀行の開示体制の整備 ・協同組織金融機関に関するガバナンスの向上
4. 地域貢献に関する情報開示等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域貢献に関する金融機関のディスクロージャー
5. 法令等遵守（コンプライアンス）	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス態勢について監督上の措置を厳正運用
6. 地域の金融システムの安定性確保	<ul style="list-style-type: none"> ・システミックリスクに対する特別支援の枠組み即時適用 ・協同組織中央機関における資本増強制度の活用
7. 監督、検査体制	

(資料) 金融庁公表資料より筆者作成

中小・地域金融機関にとって経営支援が社会的責務に

4年間にわたるリレーションシップバンキング政策は平成19年3月をもって終了したが、直前の平成19年2月、ワーキンググループは政策の成果を振り返るとともに、政策終了

後の対応を審議した。審議結果は報告書「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」として取りまとめられ、4月5日に開かれた金融審議会金融分科会第二部会に報告された。同報告書は、政策が初期の目標を概ね達成したとして、今後は「通常の監督行政の言わば恒久的な枠組みの中で推進すべき」と提言した。これを受けて金融庁は、同年9月に地域密着型金融の推進を盛り込んだ中小・地域金融機関向け監督指針を策定した。新たに策定された同監督指針では、地域金融機関が継続的に地域の利用者ニーズに的確に対応した取組みを促すよう、①ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化、②中小企業に適した資金供給手法の徹底、③持続可能な地域経済への貢献等をフォローアップするとし、ここに中小・地域金融機関にとって取引先中小企業の経営を支援することが社会的な責務として認識され、金融行政の一角として位置付けられたのである。

その後、平成23年4月には、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に基づく金融監督に関する指針（副題・コンサルティング機能の発揮にあたり金融機関が果たすべき具体的な役割）が策定された。この指針は、同臨時措置法により借入金の返済猶予、金利減免等の措置を受けた中小企業および東日本大震災の被災企業の支援等に対する経営支援機能の強化を求めたもので、地域金融機関に対する期待の強さを表している。

中小・地域金融機関の対応

金融審議会金融分科会第二部会の報告書やアクションプログラムが公表された直後における中小・地域金融機関の受け止め方は、「集中改善期間を静寂の中で粛々と歩み続け、（中略）、従来からのルーティーンに流されているケースが多い」と評されるように、総じて淡々としたものであった。これは、ワーキンググループに各業態の代表者が参加していたとは言え審議が短期間に進んだ上に、報告書やアクションプログラムに盛り込まれた内容が多岐にわたったこともあって、各金融機関とも政策の意図を充分読み取れず、他金融機関の動きを睨んで様子見の姿勢をとったことが作用していたものと思われる。

その後も中小・地域金融機関の姿勢は慎重で、アクションプログラムが示した項目についても当局への成果報告が求められたことから、アクションプログラムが「当局との間でのチェックリストと化し、各種取組みは、その消し込みに留まっている様相」も見受けられた。しかし、4年間の政策期間を通じてみると、中小・地域金融機関が経営不振企業に対するコンサルティング機能の充実、取引先の販路拡大に向けた商談会の開催、創業企業等に支援融資商品による融資や社債の発行支援、企業育成ファンドへの出資など、それまでには見られなかった取組みを行った金融機関も多い。中小・地域金融機関が行っているこれらの支援活動は、その後も継続し、時間の経過に伴ってリレーションシップバンキング政策の意図が次第に浸透し、今や中小企業に対する経営支援は中小・地域金融機関の経営を特徴付ける活動として定着した観がある。

不良債権処理

こうしたリレーションシップバンキング行政の成果は、中小・地域金融機関における不良債権の処理に表れている。不良債権の処理は、行政措置を待たずとも各金融機関に共通した課題であっただけに、中小・地域金融機関も当初から積極的な対応を図り、不良債権

の処理はかなりのテンポで進捗した。本行政がスタートする直前の平成 14 年 3 月期と政策が終了した平成 19 年 3 月期を比べると、地方銀行、第二地方銀行等の地域銀行の不良債権比率は、それぞれ 3.9% (平成 14 年 3 月期 7.7%)、4.5% (同 9.0%) とほぼ半減した。また協同組織金融機関は、取引層が構造的な不振にあえぎ、財務体質の脆弱な小規模企業を中心にしていることから低下テンポが地域銀行に劣るものの、不良債権比率は平成 14 年 3 月期に信用金庫 10.1%、信用組合 12.7%であったものが、平成 19 年 3 月期には信用金庫 6.5%、信用組合 10.3%とそれぞれ低下した。その後も中小・地域金融機関の不良債権比率は低下を続け、平成 20 年 3 月期には地域銀行は 3%代 (地方銀行 3.1%、第二地方銀行 3.7%) まで低下し、協同組織金融機関もピーク時の半分ほどに低下 (信用金庫 6.0%、信用組合 8.0%) したのである。

またリレーションシップバンキング行政が求めた「経営相談等の実施による早期事業再生に向けた積極的な取組み」の対象として中小・地域金融機関が経営改善を支援した先数は、4 業態合計で年平均約 7 万 2 千先に及んでいる。その重点は、金融機関の自己査定で要注意先に分類された約 51 万先のうち約 4 万 3 千先、要管理先に分類された約 5 万先のうち約 1 万先、破綻懸念先に分類された約 10 万先のうち約 1 万先に対して何らかの経営支援に取組んだことになっている。それぞれの年度期初債務者数に対する比率は、要管理先が 21.6%、破綻懸念先が 10.1%、要注意先が 8.5%と要管理先の比率が相対的に高く、次いで破綻懸念先、要管理先の順となっている。また実質破たん先や破綻先に対しても、合計 1 千先に経営改善の取組みが行われ、中小・地域金融機関が要管理債権を中心に保有する債権の劣化を食い止めようとする姿が浮き彫りにされる。(図表 2-2 参照)

図表 2-2 中小・地域金融機関の経営改善取組み先数 (4 年間の平均)

	期初債務者数 (A)	うち経営改善取組み先 (B)	(B)/(A)
正 常 先	3,590,896	6,071	0.2%
要 注 意 先	509,138	43,394	8.5%
うち要管理先	50,836	10,973	21.6%
破 綻 懸 念 先	102,387	10,348	10.1%
実 質 破 綻 先	75,668	793	1.0%
破 綻 先	36,184	190	0.5%
合 計	4,365,107	71,768	1.6%

(資料) 金融庁「要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組み」より作成

もともと、金融機関の自己査定で要注意先あるいは要管理先に分類されても全ての企業が金融機関から経営改善の支援を受けられるわけではない。金融機関が経営支援を行う対象企業は、経営者が危機感をもって金融機関との話し合いに応じる先であることが大前提で、その中でも競争上のコアとなる要素を持ち、かつ企業が潜在的にもつ長所を伸ばすことで収益体質を転換できる先に絞られる。

こうした金融機関側の認識について借り手側である中小企業の理解が欠かせないが、中小企業者がメインバンクとしている中小・地域金融機関への期待は、金融機関側の考え方と食い違いがあるように思われる。例えば福岡県中小企業団体中央会が行ったアンケート調査結果によると、リレーションシップバンキング行政により金融機関の職員が中小企業を訪問する回数は増えているものの、それにより中小企業と金融機関の間のコミュニケー

ションが必ずしも高まっではない。同アンケート調査によると、中小企業がメインバンクとする金融機関は、1位が「従来からの付き合いを継続しているだけ（48.3%）」、2位が「店舗が近くにあるから（36.0%）」と金融機関の働きかけとは無関係な要因が全体の8割以上を占め、リレーションシップバンキングが期待している「売上拡大策などの提案にすぐれ、金融以外の面でも相談にのってくれるから」という答えは7%未満に止まっているのである。（図表2-3参照）

図表2-3 中小企業がメインバンクと取引している理由（複数回答）

順位	理 由	回答率
1	従来からの付き合いを継続しているだけ	46.3%
2	店舗が近くにあるから	36.0%
3	担当者が足繁く通ってくれるから	27.3%
4	借入決定までのスピードが速いから	18.7%
5	借入金利が安いから	18.7%
6	支店長がこまめに来てくれるから	9.8%
7	売上拡大策等の提案にすぐれ、金融以外の面でも相談にのってくれるから	6.7%

（資料）福岡県中小企業団体中央会「福岡県における金融実態調査報告書」

地域経済活性化策との連携

リレーションシップバンキングが生み出した第1の意義は、リレーションシップバンキング行政が従来からの金融行政の枠を超えて、地域産業の活性化政策との連携を図ったことである。金融機関の不良債権問題が社会的な関心を集めた1990年代後半の時期、長期にわたる景気低迷に加えて製造業の海外移転等から、国内の事業所数は減少に転じ、2000年代に入ると減少幅が拡大した。図表2-4は、総務省の事業所・企業統計調査に基づき1986年（昭和61年）から2006年（平成18年）までの20年間の地域別事業所数の増減（前回調査比）をみたものである。

図表2-4 地域別事業所数の増減率（前回調査比）

	1981年	1986年	1991年	1996年	2001年	2006年
全 国	7.1%	3.4%	0.7%	-0.5%	-5.5%	-6.9%
北 海 道	6.5%	2.1%	0.7%	-1.7%	-5.8%	-6.9%
東 北	6.7%	3.4%	0.2%	0.3%	-4.1%	-6.6%
関 東	8.8%	4.8%	1.5%	0.6%	-5.2%	-5.5%
甲 信 越	5.3%	2.7%	0.5%	0.1%	-4.7%	-7.5%
北 陸	4.2%	2.2%	-1.2%	-2.2%	-6.1%	-7.5%
東 海	6.9%	4.4%	2.0%	0.0%	-5.3%	-7.4%
近 畿	6.7%	2.5%	0.3%	-2.5%	-7.4%	-8.8%
中 国	5.1%	2.4%	-0.4%	-1.2%	-6.4%	-6.5%
四 国	5.9%	2.2%	-0.3%	-2.2%	-5.7%	-9.8%
九州・沖縄	7.2%	2.3%	-0.5%	0.0%	-4.0%	-6.3%

（資料）総務省「事業所・企業統計調査」

地域別にみると、北陸、中国、四国、九州は1980年代後半から事業所が減少し始め、

1991年（平成3年）の調査では事業所数が前回調査を下回った。1990年代前半には北海道、近畿が減少グループ入りし、90年代後半には残りの北海道、東北、関東、甲信越、東海、沖縄等も減少局面に移行して2001年（平成13年）調査は国内全地域で事業所が減少傾向を辿ったことが明確となった。その後は各地域とも減少幅が拡大し、2006年（平成18年）調査では減少率が軒並み前回調査比6%以上のマイナスとなり、四国、近畿は10%近くのマイナスとなるなど、地方部の産業活動が減退していることが明瞭となっている。

国内における事業所数の減少は、1990年代後半に生じた国内経済の混乱や製造業の海外シフト、企業経営のリストラだけでなく、人口の減少、高齢化の進行に合わせた企業経営者の引退とそれに伴う廃業の増加などが複合された結果である。地域別には首都圏を含む関東の減少率が比較的小幅であるのに対して、四国、近畿、甲信越、北陸、東海、北海道の各地は全国平均（-6.9%）を上回る減少率となっており、これらの地域に本拠をおく中小・地域金融機関にとって企業向け貸出市場の縮小が避けられない状況となっていることを示している。

ワーキンググループの報告書は、金融面だけでなく地域における中小企業の存在が地域経済を支える存在であることを前提に、人口減少局面を前にした時点における地域経済の課題解決を金融面から支援する姿勢を強く打ち出している。具体的には、地域の中小企業を対象にした企業再生ファンドの組成、中小企業再生支援協議会の機能の積極的な活用、産業クラスター政策を支援する産業クラスターサポート金融会議への参加等であるが、金融行政が中小・地域金融機関にこうした施策の実施を求めたのはあまり先例を見ない。ここから、ワーキングメンバーだけでなく金融当局も中小・地域金融機関の営業基盤が弱体化して先行きの経営に危機感をもち、彼らが地域社会の変貌に併せて自らの経営を革新するよう求めていることが推測されよう。

中小企業金融の諸問題に対する改善提案

リレーションシップバンキングがもたらした2つ目の意義は、中小企業金融が抱えていた諸問題を正面から取り上げ、これを解決する方策を示したことである。中でも従来から中小企業者を苦しめていた金融機関借入に伴う過度な担保・保証の緩和策と中小企業の脆弱な自己資本の充実については、リレーションシップバンキング行政に基づいて開催された金融庁の「新しい中小企業金融の法務に関する研究会」および中小企業庁の「新しい中小企業金融研究会」が現時点での改善策を示したことは、今後の中小企業金融問題を考える上で意義深いものがある。

中小企業金融に伴う担保・保証については、これまで金融機関が中小企業に貸出を行う際、貸出先である中小企業の経営状態に関わらず土地等の不動産担保に加えて経営者本人の個人保証を一律に徴求する傾向がみられた。これは、①高度成長期を中心に担保に提供された土地の価格が上昇を続け、時間が経過すれば殆どが貸出金を上回る価格となり、企業が破綻しても金融機関は担保となった土地を処分すれば元利金の回収が充分可能であったこと、②経営者の個人保証を徴求することで、経営者の暴走をけん制する効果が期待されたこと、③保証・担保を徴求することで貸出債権の保全が可能となるだけでなく、多くの中小・地域金融機関が貸出審査について特別な能力を持たなくても金融機関の貸出業務を効率化させることが可能であったこと等がその背景にあったものと考えられる。

しかし、バブル崩壊後の日本経済は長期のデフレが続き、かつ人口が減少局面に移行したことから地価が低下傾向を辿る地域が次第に拡大し、土地が有していた担保機能が脆弱化している。さらに個人保証に起因する多くの悲劇が社会的な問題となって、個人保証についても根本的な見直しを図る必要が強まっていた。担保・保証の経済的な意義は、エージェントコストの抑制とリレーションシップバンキングのコストであるソフト・バジェットの緩和とされているが、中小企業の多くは財務体質が脆弱で、金融機関が要求する過度な担保・保証は実質的な金融排除と受け取られかねない状況にあるのが実情である。

長らく中小企業の財務体質は脆弱で、日本の中小企業は少ない自己資本を金融機関からの借入金で賄う状況が定着していることはよく知られている。その根本的な問題は、中小企業が依存している金融機関からの借入金のうち一定割合が継続的にロールオーバーされ、自己資本のように扱われているところにある。平成 11 年度の「経済白書」は、長期固定適合比率〔=固定資産÷（資本勘定+固定負債）〕と固定比率〔=固定資産÷資本勘定〕について日米中小企業の比較をして、「日本の長期固定適合比率と米国の固定比率がほぼ同じであり、日本の中小企業が銀行借入を中心にした固定負債を資本金のように認識していることを示唆している」としている。日本の中小企業は、本来ならば資本金で調達すべき資金を借入金で賄い、それが「根雪」のように長期間固定化されて資本を補う役割を担っているのである。こうした状況では、金融機関が何らかの理由で「貸し渋り・貸し剥がし」を行うと、それは中小企業にとって資本金の回収にも似たインパクトを持つことになる。平成 8 年 11 月、山一証券、三洋証券に続いて北海道拓殖銀行の経営が破たんし、日本の金融システムに対する内外の信頼が揺らぐと、大手銀行を中心に経営の健全性を確保するため経営が脆弱な貸出先から資金を回収する動きが広がり、「貸し渋り・貸し剥がし」問題として社会的な関心を集めたことは記憶に新しい。

こうした問題は以前から議論の対象にされていたものの、具体的な対応に及ばなかったが、二つの研究会はそれぞれについて具体的な改善策を検討し、担保・保証の問題について売掛債権担保や動産担保の活用など担保種類の拡大、第三者保証人および包括保根証人への慎重な対応を提言した。このうち担保の軽減については、リレーションシップバンキング行政期間中に多くの銀行が財務制限条項を活用した融資商品の開発し、シンジケートローンの組成に取り組んだほか、特許権や著作権等の知的財産を担保にした貸出に進出した金融機関も多い。過度な個人保証を抑制する方策としては、民法の改正が行われ、第三者保証人および包括保根証人の徴求が禁止され、金融庁も民間金融機関向けの監督指針で個人保証の合理的必要性をチェックする項目を新設してその乱用を抑制する措置を講じた。もとより中小企業の財務問題は、法制度の改革や金融機関側だけで解決できるものではなく、中小企業者の意識改革と企業経営の合理化が不可欠な条件で、今回の措置は金融機関側からの働きかけを促した点を評価すべきであろう。

中小・地域金融機関のビジネスモデル

リレーションシップバンキングがもたらした 3 つ目の意義は、上記に連動して中小・地域金融機関が生き残る手立てとしてビジネスモデルを提案したことである。日本の銀行業は、長期にわたる規制金利や業務規制から独自の経営を追求することが困難だったが、金融の自由化によりその障壁が取り払われ、業務範囲が拡大して顧客の金融ニーズに即した

経営が可能となった。護送船団方式の金融行政を背景にどの金融機関も一緒のサービスをしていた時代は既に終焉した筈であるが、中小・地域金融機関の横並び意識は依然強いものがある。リレーションシップバンキング行政はこれを打ち破り、経営革新を通じて中小・地域金融機関の差別化戦略を加速させて、経済のグローバル化、地域社会の高齢化、人口減少という過去に経験しなかった局面で中小・地域金融機関が生き残る方途を金融機関自らが開拓する努力を求めたとも言えよう。

その一つが「単なる資金仲介から問題解決的な資金仲介へと軸足を移し、(中略)問題解決的な付加価値を受け取る」というリレーションシップバンキングのビジネスモデルである。具体的には、リレーションシップバンキングに基づき「親密な関係を長く維持することにより顧客」に対して提供する情報サービスや経営相談サービスの対価を貸出金利または手数料の形で金融機関が収入を得ることを想定している。貸出金利で収入を得る場合は、通常の金利に付加サービス分の対価に相当する金利を上乗せすることになるが、問題は日本の金融界において「ビジネスモデル」という言葉に馴染みが薄く、報告書の考え方を十分消化するまでに至らなかったことである。またリレーションシップバンキング行政が一義的に求めた不良債権処理のために、経営不振企業を支援の対象にせざるを得なかったことも収益を追求するビジネスモデルを啓蒙させるには不都合であった。

しかし、中小・地域金融機関の経営環境は急速に変化しており、各金融機関とも生き残りをかけて自社の経営スタイルを見直さざるを得ない状況にある。その意味からリレーションシップバンキング行政は、中小・地域金融機関の経営姿勢を転換させる一つの契機になったと思われ、その意義は評価すべきだろう。とりわけ、信用金庫、信用組合等の協同組織金融機関に対して先の金融審議会第二部会報告書が「相互扶助・非営利という特性を活かしつつ、会員・組合員でもある取引先の身の丈・ニーズに合った地域密着型金融への取組みが必要」としているように、リレーションシップバンキングは協同組織金融機関にふさわしいビジネスモデルと期待されているのである。

(2) 金融機関による企業への経営支援機能に関する理論

金融機関の貸出手法

次に、こうしたリレーションシップバンキングを通じて中小・地域金融機関が取引先中小企業の経営を支援する機能を理論的に考えてみよう。バーガーとウデールは、金融機関と借り手の間に存在する「情報の非対称性」を克服し、エージェントコストを軽減して貸し手・借り手双方のコストを削減する手段としてリレーションシップ貸出とトランザクション貸出の二つがあるとしている。彼らが言うリレーションシップ貸出は、貸出決定に際して、当該企業の財務データ等の定量情報に加え、企業とその経営者等に関する定性情報(ソフト情報)を活用する手法である。定性情報は、金融機関のリレーションシップ・マネジャーと企業との取引関係を基礎にして独占的に入手される性質で、企業との長期にわたる取引関係の構築・維持が必要となる。金融機関が行う情報収集は、企業自体の情報だけでなく、地域や取引先における当該企業の評価等も含まれる。金融機関は踏み込んだ貸出判断を行う余地があり、企業側の調達コストは比較的高くなるが、経営が脆弱な中小企業でも貸出が受けられる可能性が高いとされる。

一方のトランザクション貸出は、財務諸表準拠貸出（financial statement lending）、資産担保貸出（asset-based lending）、クレジット・スコアリング（credit scoring）などを総括した貸出手法で、財務データ、担保価格、スコアリングデータ等のハード情報に基づいて貸出判断が行われる手法である。トランザクション貸出で資金調達する企業の規模は比較的大きく、借り入れる資金は期間の短い運転資金が中心で、取引条件の有利な金融機関を選ぶ傾向が強い。

リレーションシップバンキングの論理

こうしたバーガーとウデールの考え方を参考に考案されたのが日本のリレーションシップバンキングであった。金融審議会第二部会報告書では、リレーションシップバンキングを「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」とし、中小企業経営のソフト情報である「外部から通常は入手しにくい借り手の信用情報」が長期にわたる付き合いにより蓄積されることで、貸出に伴う貸し手、借り手の双方のコストが軽減されるとしていることから、その影響が読み取れるだろう。

ただ、バーガーとウデールが金融機関の貸出業務の範疇で問題を考えたのに対して、日本のリレーションシップバンキングは「バンキング」という金融機関が行う幅広い業務を対象にした言葉使いになっているのが特徴である。ワーキンググループの座長代理を務めた成城大学の村本教授によると、「リレーションシップバンキングは、貸し手と借り手とが相対で取引を行うもので、特に財務諸表というハード情報だけでなく、ソフト情報という借り手の特性・定性情報を重視するため、まさに中小企業金融において実際にみられる金融取引」とされている。ここから同報告書がリレーションシップ「貸出」ではなくリレーションシップ「バンキング」とした背景には、中小・地域金融機関の金融機能が旧来の貸出を中心とした資金仲介にとどまらず、近年進んだ金融自由化の成果を取り入れて業務範囲が拡大し、かつ相談業務等の情報提供等も付随業務として業務範囲に取り込まれるなど、中小・地域金融機関の機能が多様化している現実を踏まえたものと考えられる。

また、中小・地域金融機関における中小企業取引を充実・強化させて中小企業向け貸出の不良債権化を予防しようとするリレーションシップバンキングの考え方は、ソフト情報を重視して行われる貸出審査やその後のモニタリングについて適切な運営を促す動機付けになったと思われる。中小・地域金融機関が中小企業に対する資金供給を行い、貸出を実行した後も借り手の中小企業に対するモニタリングを通じて経営状態の悪化を早期に感知し、必要に応じた支援を施すことにより貸出の不良債権化を未然に防止する効果も期待できるからである。ただし、リレーションシップバンキングの対象になる企業は、金融機関との合意が形成でき、かつコストを回収できる収益が期待できる先に絞り込まれるため、比較的少数にとどまる傾向があることに留意する必要があるのは言うまでもない。

また、報告書ではリレーションシップバンキングの対極にあるトランザクションバンキングも排除していない。トランザクションバンキングも、貸出業務以外の幅広い業務は範囲を意識したものである。報告書は、中小企業の金融取引ニーズが比較的単純であり同質的であることに着目し、金融機関の貸出担当者に高度な知識・経験を求めることもなく、かつ貸出先への負担も少ないことから多くの企業を対象にすることができ、中小・地域金

融機関にとってもリレーションシップバンキングを補完する役割を期待しているように読み取れる。具体的には、中小企業に対するスコアリングモデルの活用や、シンジケートローンの組成・参画、私募債の引受け等がそれに当たる。

金融機関と中小企業との信頼関係

リレーションシップバンキングが想定している金融機関の中小企業貸出は、都度の取引条件で貸出先を目まぐるしく変えることはなく、取引が長期化する傾向をもっており、金融機関と中小企業経営者との間に形成される「信頼」が重要な要素となるのが普通である。

一般的に、経済取引の継続性は需要の不確実性への対応策として機能し、取引相手の機会主義的な行動を抑制し、取引全体のコストを引き下げる効果を持っているとされる。アドホックで匿名的な取引関係では、長期的利益を重視する取引相手を選別することが困難で、危険分担契約を実施することができない。だが、取引関係が長期に継続することにより相互理解が深まり、共通知識が形成されることで、事前的な合意形成のためのコミュニケーション・コストが節約され、かつ契約後も信頼関係が維持されることで契約の拘束力が高まり、金融機関の信用リスクを軽減するからである。

「信頼」に関する研究は社会学の分野で多くの先行研究が行われ、その多くは「信頼」を社会関係や社会制度の中で出会う相手の役割を遂行する能力に対する「期待」と、相手の意図に対する「期待」に区分している。山岸によると、信頼は社会的な不確実性の存在している状況でしか意味をもたず、他人に騙されて酷い目にあう可能性が全くない状況では他人を信頼する必要はないとしている。社会的な不確実性によって生じる問題に対処する最も一般的な方法は、コミットメント関係の形成、すなわち特定の相手との間の安定した長期的な関係の形成である。「信頼」の源泉には、①相手側の意思決定の安定性、②異なる組織成員間の *inter-personal* な交際関係、③既存の社会的結合、④地理的近接性とコミュニティの凝縮性、⑤歴史的に形成された慣行・規範や文化、⑥法や行政の支援等があげられるが、これらの要素は地域社会における産業活動を考える上でも有用であろう。

これらの社会学における知見に照らしてみると、中小・地域金融機関は不確実な状況が支配する経済社会にあって地域社会の住民・企業から期待される金融仲介や資金決済という役割を忠実に遂行することにより「信頼」を獲得し、長期にわたり日常的に交わされる地域社会の人々との交流や行政機関の支援を受けて「信頼」は強固なものとなっていく。中でも地理的近接性とコミュニティの凝縮性は、中小・地域金融機関の存在意義につながる重要な要件であると同時に、中小企業と金融機関との取引を長期に導く誘因となるばかりでなく、中小企業の経営をモニタリングし、その経営が困難に陥った際には適切な経営支援策を提案して経営者を支える役割を果たす基盤を形成すると考えられるのである。金融庁が平成 23 年に行った「地域金融機関の地域密着型金融の取組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果」をみても、中小・地域金融機関の顧客企業に対するコンサルティング機能について「長年の取引関係が良好に維持できており、様々な相談にも対応している」「月次の情報収集やアドバイス等を積極的に行っている」など、ポジティブな回答が寄せられていることは、両者の間に信頼関係が構築されていることを窺わせていよう。