

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明らか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ことは、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、エージェンシー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。

第3章 信用金庫を中心とした支援の先進事例

本章では、信用金庫の先進的な事例について取り上げる。

第2章で述べられたように、地域経済が活性化するためには「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持」し、その関係の中で蓄積された情報を基に金融サービスの提供が適切に実行・定着される必要がある。そしてそのために、金融機関は地域社会の人々や企業からの「信頼」を獲得・強固にすることが必要で、さらに信頼獲得のためには金融機関の「地理的近接性」と「コミュニティの凝縮性」という条件が満たされなければならないことが挙げられた。

上記2つの条件を考えたとき、まず金融機関が営業対象としている地域社会との近さ（人々や企業との新密度）で違いがある可能性が考えられる。また、組織形態という視点も、金融機関と地域社会との近さを部分的に説明するために役立つであろう。

株式会社組織である地方銀行と第二地方銀行とは異なり、信用金庫や信用組合は地域の人々を利用者・会員とし、「その地域の発展」のために営業を行う協同組織金融機関であり、地場産業に欠かせない中核企業や、地域の雇用維持という側面から小規模・零細企業との間でも積極的に関係を持っている。取引対象としている中小企業の規模等において地方銀行と異なる部分は考えられるものの、機動力という点においては信用金庫や信用組合は優れているといえると考えられる。

そこで、この章ではまず信用金庫を対象にどのような取り組みを行っているのかを取り上げ、これまでの取組みの中から見えてきた課題にはどのようなものがあつたのか等について確認する。

（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

市信 PLUS 事業 概要とポイント

大阪市信用金庫（以下大阪市信金）が力を入れている地域活性化への3つの取組み³のうち、取引先中小企業の販路拡大へ向けた支援事業として市信 PLUS 事業がある。その中で、まず彼らが行ったのは、取引先企業が持っている技術について、その情報を効果的に収集・分類するシステムを作ることであった。各支店の担当職員が取引先の中で「特徴的な技術を持っている」あるいは「おもしろいことを行っている」企業の情報をピックアップし、その情報を本店の企業支援センターに集約させる。次に本店のセンター（企業支援センター）職員がそれぞれの企業を改めて訪問し、企業調査・特許調査等を実施して詳しい情報を再集計する。そして、これらの情報を独自の調査項目、画像、資料をセットにした上で、データベースとして構築するのである。

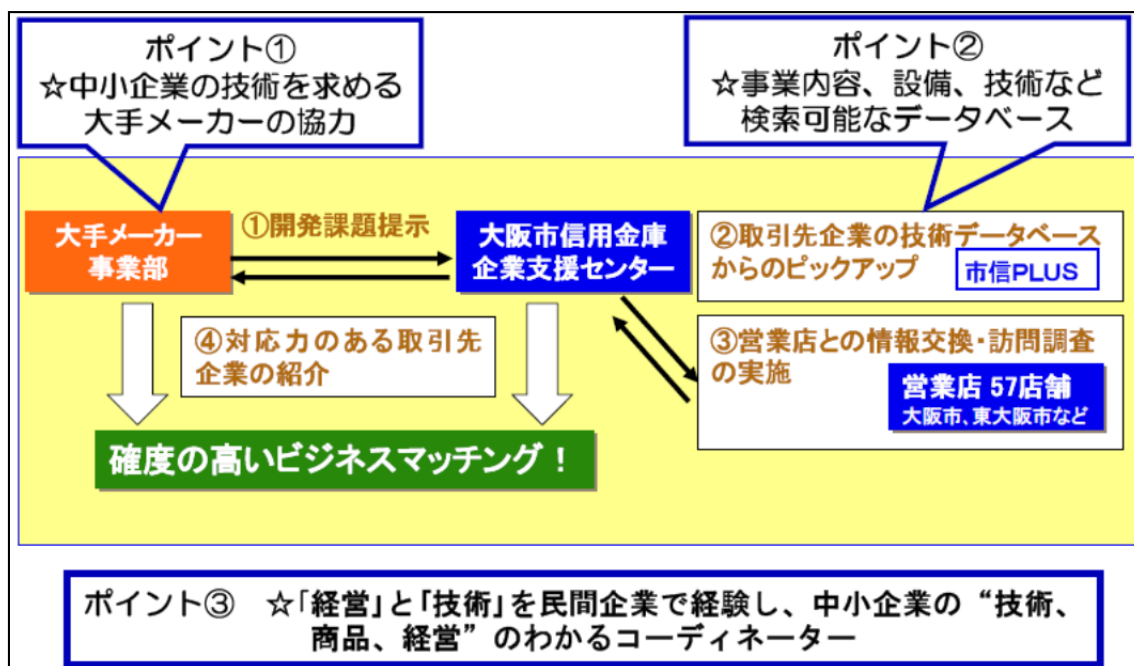
次に彼らが行ったのは、（自身の直接の取引先ではなくとも）中小企業との取引を希望する大手企業との関係を築くことである。企業支援センターが、関西に本社を置く電機、

³ 大阪市信用金庫は、「取引先製造業の販路拡大」「商店街の活性化」「経営者の人材育成」のための事業にそれぞれ取組み、大阪市経済の活性化へ向けた包括的な取組みを行っている。

住宅設備、自動車等などの大手メーカーと交渉し、協力関係を構築する。そして、これらメーカーから製品化を考えているテーマや技術課題などの情報を提供してもらい、その課題に対して活用できる中小企業の技術をマッチングさせることにしたのである。中小企業にとっては自社の技術をビジネス化するチャンスが広がることになる⁴。また、大手メーカーにとっては紹介された中小企業の技術レベルや経営力を改めて審査する必要がないため、大幅なコスト削減になる⁵。紹介した中小企業の事業が軌道に乗れば、信金自身にとっても安定的な融資先を増やすことにつながるため⁶、全ての関係機関が Win-Win の関係となりうる⁷。

ここまでの過程においては、中小企業の保有する専門技術の評価や大手メーカーの課題把握など、信金の職員だけでは対応できず専門家からの意見が必要となるが増えるため、必要に応じて中小企業基盤整備機構（以下中小機構）や自治体や大学研究者などの人材を、外部専門家として活用する。

図表 3-1 市信 PLUS 事業における販路拡大の取組み



（出所）大阪市信金からの提供資料：「地域活性化のために取引先中小企業の販路拡大等に向けた取組みより」

⁴ 具体的には、「販路が確実に得られる」、「創業・新事業の機会が増える」、「国内事業所いながら海外事業に取り込むことができる」など。

⁵ 大企業は、自らのコスト負担なく中小企業に対するチェックを入れることができ、金融機関による良質なコミュニケーションに裏付けされた中小企業の紹介を受けることができる。

⁶ 地域のビジネスチャンスを創出できるうえ、事業の成長に伴って金融機関としての資金供給先を拡大することができる。

⁷ 全ての関係者が何らかの恩恵を受けられるこの関係を、大阪市信金では「共創」と呼んでいる。

コーディネーターの気づき・翻訳

市信 PLUS 事業は、ネットワークが弱い中小企業と、(技術力を持った中小企業を求めている) 大企業とをマッチングするという取組みである。この取組みの中で、金融機関の現場担当者に特に求められるのは、まず「取引先企業の特徴を少しだけ気づくこと」だという。どれほど担当者が頻繁に担当の中小企業を訪問したとしても、企業の専門技術のすべてを理解できるわけではない。そのため、各担当者には、企業の技術やアイデアの特徴に気づくことだけに集中させたのである⁸。ここで気づいた内容を、本部や専門家に転送し、専門技術を欲しがっている大企業と結び付ける。こうしたコーディネーターとしての役割こそが、地域金融機関として求められている姿と考えたのである。

中小企業の専門技術をこのようにマッチングさせることは、多くの場合困難である。なぜならこれらの中小企業は、自社が持つ技術の内容やノウハウはもちろん理解しているが、その技術をどのようなところが欲しているか、またその技術をどのように外部に発信するかなどについて熟知している企業が多いとは考えにくいからである。ところが、外部専門家のネットワークを活用し企業評価のノウハウをある程度蓄積させていて、なおかつ日常的な取引の中で経営者との信頼関係を築けている地域の金融機関ならば、橋渡しの役割を担うことができる。また金融機関から紹介された企業であれば、大手企業もコスト面のメリットがある。更に、金融機関にとっては、もし中小企業が大手企業とのマッチングがうまくいけば、その中小企業自身の販路も拡大することになり、資金需要の増加につながる⁹。また、他の金融機関との金利競争を行うリスクを減らすことも可能となる。

大阪市信金の担当者によれば、担当者が気づいた内容は本部に持ち帰り、専門家のアドバイスを受けつつ「技術の翻訳」をすることまで行っている。この翻訳作業を行うことで、技術を欲しがっている大手企業とのマッチングがいっそう行いやすくなる。信用金庫関係者や金庫の外部有識者で理解が難しい場合には、中小機構のような公的機関を活用し、さらに広い範囲から専門家の意見を聞くことも行っているそうである。

この技術の翻訳についてもポイントがいくつかある。1つめは、中小企業の持つ専門技術や特徴をきちんと整理し、データベース化することである。企業の製品情報、事業内容だけでなく、商品の写真、特許、マーケティング情報、ISOの取得有無など、48項目にわたっており、あらゆる角度から企業を見つけ出せるようになっている。またデータベースの入力に関しては、支店の担当者がそれぞれで行うのではなく、本店のセンターが一元管理しキーワードのヒット率を上げることに努めている。一元管理する際、「気づいた企業」に改めて本店の担当者が訪問することになるため、二度手間ということになるが、多くの担当者がデータベースを入力することによって(キーワードが分散し) マッチングできそうな中小企業が探せないという場合の機会費用と比べれば、はるかに大きなコスト削減が達成できるのだという。

⁸ 大阪市信金では、支店担当者が企業の特徴に気が付くきっかけとなるように、「大阪市信用金庫取引先技術ハンドブック」というものを作り担当者に配布している。本部が長年の経験の中で抽出したキーワードをもとに、注目すべき取引先の設備や技術情報などをまとめたものである。担当者は専門技術のすべてを自分で探し出すことが無理でも、このハンドブックの中のキーワードに気づくだけでよいことになる。

⁹ 成功例としては、月商が100倍となり、大規模融資案件につながった事例もある。

技術翻訳についての2つめのポイントは、大手企業自身にメリットであることをしっかり理解してもらい、協力関係を強化することである。データベースに大手企業の技術課題を入力し、うまく合致する中小企業をコーディネートすることができれば、大手は自分で行うより時間も資金もかけずに課題を解決できる中小企業を探し出すことができる。もちろん、大手企業が課題の開示に躊躇することも考えられるが、自ら技術を開発しなければならない、企業を探さなければならないコストを考えれば、より簡単に効果を得ることができる¹⁰。こうしたメリットをきちんと理解してもらうことが重要である。

3つめは、中小企業の技術・製品・経営を正確に理解し柔軟に対応できる人材が、金融機関内にいることである。大手企業からの技術課題が出てきても、それを解決できる中小企業がその時点でいない（もしくはわからない）場合、次の段階として大学にあるシーズを取り入れる可能性がある。しかしながら、研究に主が置かれている大学の技術は事業への活用・応用段階にない場合もあり、（現在の事業とは）直接結びつかないとして見逃されてしまうことが多い。こうした先端技術を社会のニーズと照らし合わせ、（大手企業の）課題に合わせた技術開発を行ってもらう。そして、実際に作業を行う中小企業が対応できる技術にまで調整してもらうのである。金融機関の担当者が大学の技術を翻訳し、コーディネーターとしてつなぐことで、中小企業の技術を更に広げることができる。また、大学の研究者は自分の研究技術を実用化する可能性が広がるだけでなく、中小企業は自社の技術を活用することができ、大手企業は課題を解決できる。仲介役として相手の課題や技術を説明できるように、なるべく多くのコーディネーターが金融機関内に育成されていることが重要であろう¹¹。

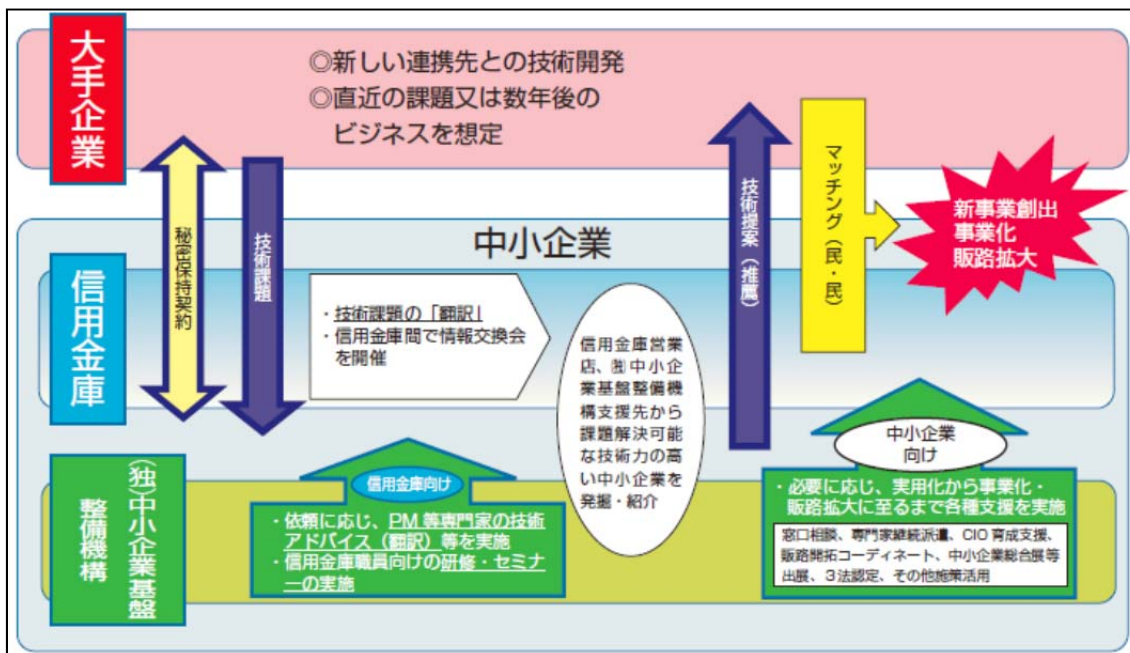
信金 PLUS+事業 概要とポイント

中小機構は大阪市信金と協力し、市信 PLUS 事業のスキームを基本に中小企業の販路開拓事業をいっそう拡大する試み「信金 PLUS+事業」を行っている。このスキームのもと、大阪にある他の信用金庫もグループに含め、マッチングの基点となるコーディネーターの規模を拡大している。1つの機関単独で大手メーカーと中小企業を引き合わせるよりも、複数の仲介機関がグループ化することで、広域的かつ効果的なマッチングを実現することができる。こうした考えから平成22年4月には周辺の4信金で、また翌23年4月からは12信金での仲介事業がスタートしている。

¹⁰ 反対に、中小企業のノウハウやアイデアが大手企業へ流出してしまう危険性に対しても、大阪市信金はすでに対応している。具体的には、「中小企業と大手企業とのマッチングの後、もし（大手）企業内に（中小企業と）同様の技術がある場合には、4営業日以内に書面で提出してもらおう。」という取り交わしを行う。もし提出がない場合には、信金の取引先（中小企業）の発案とすることで、アイデアや技術が大手企業に流出してしまうリスクを防いでいる。

¹¹ 大阪市信金の担当者は、国や自治体によるコーディネーター育成プログラムの必要性を主張していた。大阪市信金では、（前述のように）「技術ハンドブック」を作成するなど、コーディネーターを育成するための工夫を独自に続けているが、それでもまだ十分な人数とはいえないそうである。より多くのコーディネーターを体系的に育成するためのプログラム開発が望まれる。

図表 3-2 信金 PLUS 事業のスキーム図



(出所) 中小企業白書 2011 年版 p.172 より抜粋

信金 PLUS+事業のスキームは市信 PLUS と概ね同じであるため、基本的な特徴は類似している。大手企業からの課題に基づいて、合いそうな中小企業を探し出し、マッチングを行う。金融機関のネットワークを拡大することによるメリットは、大手企業も、仲介機関も、中小企業もデータベースに組み入れられる数を増大することができるために、マッチング成立の可能性を飛躍的に上昇させることができる点である。ただし反対に、金融機関の垣根を越えたデータベース構築のためには、時間や手間がかかってしまうという課題もあった。また、技術判定のための専門家もより多様な人材が必要となる。前者の問題については、「大手メーカーからの課題受け入れ、必要技術の翻訳」というプロセスまでを、大阪市信金が一括で行うことで対応しているという。また後者の問題については、全国ネットワークを持つ中小機構から専門家を派遣してもらうスキームを活用することで対応している。

大阪市信金とともに信金 PLUS+事業に中心的に取り組んでいる中小機構近畿(4月より近畿本部に名称変更)は、金融機関同士の情報の取りまとめ役も行うことで、その重要性を発揮している¹²。信用金庫同士による情報交換会の日程調整や連絡等を行う他、専門家にも同席してもらうように調整を行い、PLUS 事業の核である「中小企業の技術翻訳」のための補助を行う。(財務・法務・技術・製造管理など各分野の) 専門家や金融機関の担当者が一堂に会し、「ラウンドテーブル」において課題解決へ向けた議論の場が設けられることによって、中小企業経営者が抱え込んでいた課題が明確になり、解決へ向けてすぐに動き出せるという効果がある。大阪市信金によると、専門家が一斉に課題解決の優先順位を決めることで、具体的な解決策も明らかになり、実際に販路開拓までつながったこともこ

¹² 場合によっては、中小機構が関係している中小企業をリストに挙げることもある。

れまでに多くあったという。公的機関が間に入り、支援機関のコーディネーターとして動くことで、自治体などの支援機関は専門家派遣という支援策を有効に使うことができ、同席している金融機関も中小企業の状況をより詳しく把握することができる。こうした取組みは、地域の実状をアレンジすれば他地域でも応用可能な連携モデルであろう。

(2) 多摩信用金庫：課題集約化の仕組み

課題解決プラットフォーム TAMA

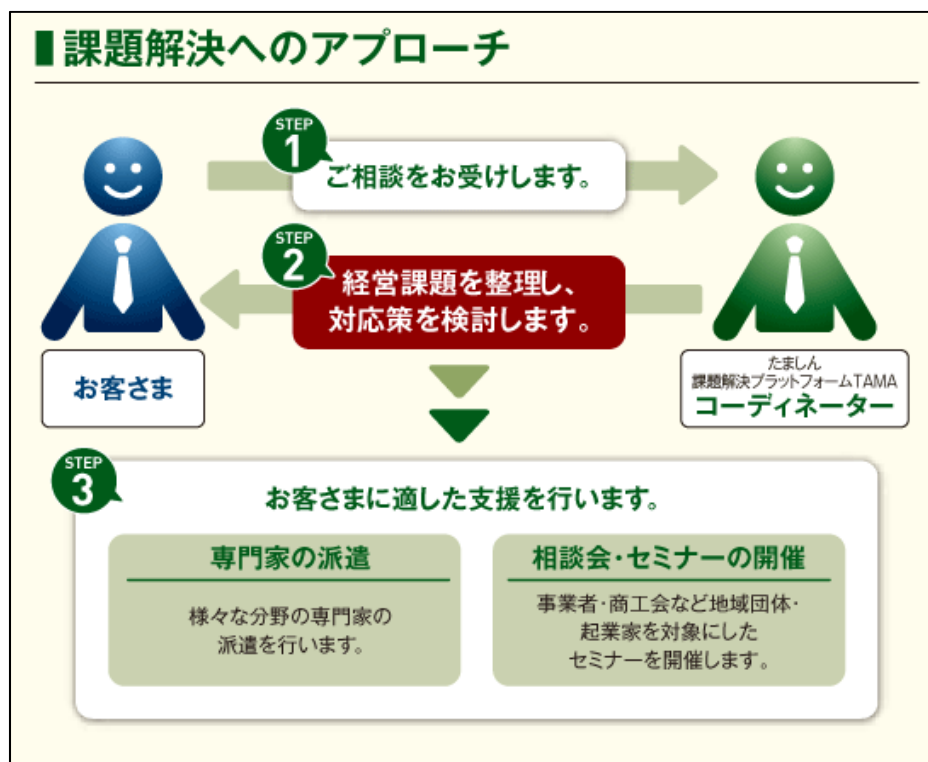
東京の多摩信用金庫（以下多摩信金）は課題解決プラットフォーム TAMA という取組みを行っている。多摩信金が、経済産業省関東経済産業局より平成 20、21 年度に受託した「地域力連携拠点事業¹³」、平成 22 年に受託した「中小企業応援センター事業¹⁴」の際に蓄積したノウハウを活かし、更に充実させた独自の地域支援事業として展開している。多摩信金の持つ支店 75 店舗および地域の中小企業支援機関によって、地域の中小企業が持つ課題を解決するために、効果的に専門家を派遣する、また相談会・セミナーを開催するという事業である。

多摩地域の課題を解決するための「土台」・「基盤」（＝プラットフォーム）となるために、製造業などの中小企業のほか、NPO 法人や医療法人、商店街振興組合や行政機関等にまで広く支援対象を設定している。多くの専門家とのネットワークを活用した支援を行い、それらの法人の経営上の課題解決をすることで、魅力あるまちづくりを中長期的に目指している。

¹³ 中小・小規模企業支援に優れた「応援コーディネーター」を配した中小企業支援機関等を「地域力連携拠点」として選定し、中小・小規模企業が直面する課題にきめ細かく、ワンストップで支援を行う取組み。平成 20・21 年度に実施された。

¹⁴ 前掲の地域力連携拠点事業を引き継ぎ、平成 22 年 4 月より実施されている。前事業より、関係機能の集約化、専門家派遣事業の集中などの見直しが行われた。全国 84 カ所に後方支援機関を設置し、農商工連携・経営革新等をテーマとした中小企業への専門家派遣や、窓口相談等の取組みが行われ、中小企業の経営力向上が図られる。

図表 3-3 課題解決プラットフォーム TAMA の実施体制・スキーム



(出所) 多摩信用金庫 HP より <http://www.tamashin.jp/tamapla/approach/index.html>

具体的な事業内容としては、本部に専門部署（価値創造事業部）を設け、その部署の担当者（3名）それぞれが、まず75ある店舗を手分けして回ることから始まる。そしてその本部担当者は、支店がピックアップした約1億円以上の売上規模を持つ企業に、1日あたり2～4社訪問する。支店ではなく本部の担当者が実際に企業を訪問することで、取引先企業の課題や状況を同一基準で「見える化」することができる。取引先企業の経営はどのような状況なのか、またどのような課題を抱えているのかなどについて本部の担当者が直接把握することで、課題解決へ向けた提案を、素早くかつ具体的に行うことができる。

およそ3～4件の企業課題がそれぞれの担当者から挙がってくるため毎日10件ほど、さらに提携している中小企業診断士2名が個別に企業を回っているため、彼らからも毎日2～3件の課題が挙がってくる。そのため、合計で1日に10～20件の課題を本部がとりまとめることになり、夕方よりそれらの案件を部署内の全メンバーで調整していく。課題解決のためにはどの部署の担当者に話を持っていくべきか、あるいはどの外部機関や専門家に動いてもらうべきかなどを、その会議で振り分けるのである。本部は、各担当者や専門家がどのような分野に詳しいのかをあらかじめ把握しているため、支店から案件が段階的に挙がってくるよりも素早く正確に振り分けることができる。このように本部が正確に把握・方針決定することで、金融機関内外の人材を完全に活用することができ、取引先企業に対して最大限の経営支援を実施することが可能となるという点で、非常に効率的なスキームであると思われる。

課題解決プラットフォーム成功のための条件

多摩信金のスキームは非常に実践的なスキームであるが、どこの地域においても当てはまるというものではないと考えられる。なぜなら、支援にあたる十分な専門家をそろえることが条件の一つとして挙げられるからである。多摩信金はインタビュー時点（2011年10月）で約90名の専門家と提携しており、十分な数を確保できているとのことであった¹⁵。しかし、必ずしも他の地域において必要な専門家人材を確保できる訳ではなくその点は課題であると言えるだろう。

2つ目に、金融機関担当者が顧客や外部専門家と密度の濃いコミュニケーションを取れていることも重要である。金融機関の長年にわたる人脈や付き合いがあつてこそ、「地域貢献に理解のある」顧客や専門家人材を多く集めることができる。

（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

相談業務の強化

西武信用金庫（以下西武信金）は取引先企業の経営安定を目指すために、顧客訪問の目的を経営支援・相談業務に置いている。以前は（他の地域金融機関と同じように）支店の担当者が「集金業務」などを通じて頻繁に企業を訪問し、その中で、財務諸表からは読み取れない情報を収集し融資情報につなげていたそうである。

ところが、景気の後退に伴って取引先企業からの相談が新規の設備投資などから、売上の減少、収益の縮小への対応策に変わり、伴って資金ニーズも事業拡張資金からやや後ろ向きな運転資金に変わった。顧客から金融機関に求められる役割が、資金供給だけではなく、事業改善のための相談相手へと大きく変わってきたという。取引先企業が求める金融機関との関係性の変化が、企業の相談業務に注力する決断に至った1つの理由であった。ただ単純に企業へ数多く訪問するだけではなく、取引先の経営改善に注力し、相談業務を充実させ、さらに専門家や大学、他の企業などとの連携へ向けた橋渡しを確実に行う仲介役としての役割が今後は重要になると判断したのである。

そこで、西武信金のこれまでの経験から見られた、相談業務・経営支援業務の強化のために必要な点を紹介する。

西武信金へのヒアリングの中から、企業の業績改善につなげるためには外部支援者との連携を深めることが重要であり、そして円滑な連携体制の構築のために主に3つのポイントが必要だと聞くことができた。その1つ目は、金融機関が「仲介者」としての役割により重点を置くことである。信用金庫のように主に中小企業を顧客としている金融機関の場合、どうしても取引先の業種は多様なものとなり、営業担当者がすべての企業の技術・能力、マーケットの状況を見極めることは難しい。安易な判断を行わないためにも、まず担

¹⁵ これら専門家の多くは3年前の連携事業当時からの人々であり、なおかつ地元に関係する人々である。専門家は単に資格を持った人が集まればいいというわけではない。そのため、原則的に新規の専門家はすでに関係を持っている別の専門家からの紹介に限定している。

¹⁶ 多摩信金の担当者は、中小機構やその他の公的機関から専門家を派遣してもらった場合であっても、やはり取引先に紹介する場合には慎重に行う必要があるという。通常、信用金庫が専門家を派遣する場合には、取引先企業の経営者の性格や個別状況などを踏まえて人材の選定を行っている。

当者自身が取引先企業の内容を良く理解した上で各専門家の仲介者としての役割に徹し、取引先中小企業の経営内容悪化の未然防止を営業活動の目的とした意識改革をすることが重要である。

2つ目は、取引先企業の経営改善に親身なってくれる専門家と連携し、協力を仰げる関係を築くことである。ここでいう専門家とは、金融機関の方針をしっかりと理解し、取引先企業のために共に課題について考えてくれる人材のことを想定している。単に問題点を指摘するだけの人物ではなく、企業が利益を上げるための具体的な解決策を一緒になって考えてくれるような人物が望ましい。熱心な専門家からの遠慮のない提案は時として支援企業にとっては無理難題のように見えるかもしれないが、最終的には経営改善につながるケースも西武信金では多く見られるそうである。

3つ目は、金融機関が取引先企業とより深い関係を築くことである。厳しい内容であっても顧客に遠慮することなく提案できる、本当の意味でのパートナーシップを築くと言い換えてもいいかもしれない。企業経営者の中には自分の扱う製品・商品・サービスに自信があり、金融機関や専門家からの改善案に耳を傾けようとしない人もいるという。企業の課題解決を確実に達成するために、企業と金融機関の間での信頼関係を築けていなければならない。

一般に信用金庫の取引先企業の業種は多岐にわたっており、金融機関の職員だけで専門的な目利きを十分に行うことは実際には難しい。そのため、企業のために一緒に悩んでくれる連携先や専門家がどれだけいるかが、これからの金融機関にとってはますます重要になると思われる。企業の課題を「しっかりと」聞き、「適切な」専門家と相談して、「厳しくとも」改善点を提案する。こうした複雑で手間のかかるプロセスと日々向き合わなければならないことから、西武信金は日常的な集金業務を控え、取引先中小企業の経営改善に経営資源を集中するというモデルの切り替えを行ったのである。こうした思い切った舵取りは、中長期的に見た場合の地域産業力の強化や、金融機関の経営安定化にも大きく影響すると思われる。

ビジネスフェアでの仲介業務の強化

一方で、西武信金は企業と専門家とのつながりをより充実させるために、ビジネスフェアを非常に有効に活用している。年に1度のビジネスフェアには中小企業200社余りが参加し、それぞれの技術や製品についてアピールする場を提供している。さらに大学関係者などの専門家にも相談ブース出展してもらい、多くの出展企業と会場で直接顔を合わせながら相談することができる機会を意識的に提供しているそうである。

最近では大手企業と中小企業のマッチングも増加してきており、大手企業もこうしたビジネスフェアにブースを出展しているという。特殊技術を持っている中小企業との連携に抵抗がなくなってきたためである。しかし、実際に連携を確実に行うためには、大手企業も中小企業に対して自らの相談内容・マッチングニーズを少なからず公開しなければならない。西武信金は、ここにも金融機関の存在意義があると考えているそうである。大手企業は全ての中小企業に自社の要望をオープンにすることはできないので、金融機関に事前に要望を説明し、それに適合した中小企業を金融機関で探し、ビジネスフェア当日に

紹介する。会場で一堂に会することになるので、1日で複数の連携候補先に会うこともできる上、大手企業としてもかなりの精度の高さで自らのニーズに合った中小企業を見つけることができる。

実際にはこうしたイベントには多くの費用がかかるが、西武信金はマッチングの機会が地域金融機関にとって非常に重要なものであると位置付けている。なぜなら、中小企業の技術開発を進め、地域としての産業力が強化されなければ、地域金融機関として将来的な発展を見込むことが難しくなってしまうからである。そのため、ビジネスフェア参加の企業に確実に商談を行ってもらい、その後の事業につなげてもらうために、ビジネスフェア当日には信用金庫の職員が会場に配置される。こうした細かいサポートによって具体的な成果につながるマッチングが生まれている。

「ビジネスフェア」や「マッチング」の開催自体を目的として同様の催しを行ったとしても、成果にはつながりにくく、本質部分を理解していなければ成果は上がらない。

これからの金融機関は資金仲介のためだけの機関としてではなく、取引先それぞれのニーズや技術を正確に把握し、課題解決への支援を実施し、意識的に両者を引き合わせる役割がますます期待される。取組みの表面だけを見るのではなく、人と人あるいは企業と企業を効果的に結びつけるために、表立っては見えない工夫の部分にこそ注目し、積極的に参考にしていけるべきであろう。

その他：西武しんきんキャピタル¹⁷と東京大学との産学連携

信金としては珍しいキャピタル会社を持っている。社名を西武しんきんキャピタルといい、産業活性化協会¹⁸、TAMA-TLO¹⁹との連携により、2003年に設立された。産・学・官連携支援に金融を加えたいという構想のもとに組成されたTAMAファンドと、地域商店街の活性化を目指し、飲食・流通・サービス業に特化した商店街ファンドなど、これまでに4本のファンドを立ち上げている（一部、中小機構も出資）。間もなく投資終了を迎えるファンドもあり、今後の動向が注目される。

また、西武信金主催のビジネスフェアに産学連携本部が出展していた関係やエッジキャピタル²⁰に出資していたことで東京大学と親しい関係を築いている。産学連携本部を通じて東京大学の教授と中小企業の技術開発等の共同研究のコーディネートを行っている。西武信金のフィルターを通して共同研究の対象先を選定することで新たなビジネスマッチングの可能性に繋がるような取組みを行っている。

(4) 信用金庫事例からのまとめ

本章では、信用金庫による地域の中小企業への経営支援に関して、先進的な事例を取り上げた。一般に信用金庫の営業範囲は市町村であり銀行より小さい。そのため、顧客である企業との距離は近く、より詳細な情報収集を行うことができるというメリットがある一

¹⁷ UTEC http://www.ut-ec.co.jp/cgi-bin/WebObjects/1201dac04a1.woa/wa/read/1201e777d02_0/

¹⁸ 一般社団法人首都圏産業活性化協会 <http://www.tamaweb.or.jp/>

¹⁹ TAMA TLO 株式会社 <http://www.tama-tlo.com/>

²⁰ UTEC (<http://www.ut-ec.co.jp/cgi-bin/WebObjects/1201dac04a1.woa/wa/read/1201e8150b9/>)

方で、限られた人数の職員で経営支援を行うことは難しくなる。今回のヒアリング調査からは、そうした課題を改善し顧客企業への経営支援を強化するためには、一つとしては、信用金庫の職員が企業と外部支援機関との「仲介役」としての役割を果たすべきとの意見を聞くことができた。金融機関自らが経営支援のそのものを行うのではなく、技術評価や販路開拓など一部を外部専門家や支援機関に委ねることで、企業の成長支援につながるといえる。金融機関による企業への経営支援への関わり方は間接的なものとなるが、数多くの企業課題を効率よく支援することができるだろう。

ただし、金融機関が仲介者としての役割を十分に果たすためには、金融機関の職員が各中小企業がもつ技術やサービス、製品の特長がどこにあるのか、それらをどのように活かすかを判断する能力が求められる。しかし、それらを判断するには多くの経験や知識が必要であり、容易には見極められない場合がある。正確な評価を外部の専門家が行えるよう、確かな情報を収集し、データベース化の工夫を行うなど地道な情報の蓄積が、中小企業の技術・アイデアの成長可能性を見逃さないことにつながる。こういった取組みが他地域でも活用されることが期待される。

また、こうした仕組みが成果を発揮するために、いくつかの条件があることも今回の調査では明らかになった。1 つめは、十分な数の専門家を金融機関がネットワークとして確保できているかということである。ただし、単に財務や法務に関する資格を持った人が集められればよいというわけではなく、金融機関の支援方針や経営者の資質なども加味して課題解決の提案を行ってくれる人材が望ましい。

2 つめは、経営者と金融機関との間で確かな信頼関係が築けていることである。企業の課題解決のために、金融機関は時には厳しい提案をする必要もでてくる。そうした提案であっても前向きに受け止めてもらえる信頼関係が築けていれば、経営改善を積極的に進めることができるであろう。そして、信頼関係を築くためには、顧客と接することが多い営業店の活動を強化することがポイントであろう。例えば、実際に顧客と接する担当者が柔軟に素早く判断を下せるような人材育成の仕組みを組織として整えることがあげられる。また、マッチング先や支援人材について、正確な情報が素早く引き出せるように情報管理のシステムを整備することである。更には、中小企業経営と技術・商品・サービス・施策などの多くの情報を正確に理解し、素早く判断し、専門家などにつなぐことができるコーディネーター役の人材を多く育成することなども挙げられる。

3 つめは、金融機関が外部専門家等を抱える公的機関との関係を強化できていることである。具体的に挙げるならば、支援の過程で外部専門家からの協力が特に必要になる場合として、海外展開や他地域との共同での取組みなど当該金融金庫の営業範囲を大きく越える支援などのケースがある。このような場合には、自治体ないし国の支援機関が持つ全国的あるいは国際的な専門家のネットワークを活用することが効果的だろう。課題に対して素早く対応するためにも、金融機関は日頃から公的支援機関との関係を強化しておくことが重要である。形だけの連携になってしまわないよう、金融機関・公的支援機関における相互の課題抽出やスキームの工夫など継続的な取組みが必要である。

取引先企業へのコンサルティング機能の発揮等をはじめとする経営支援自体、金融機関の主要業務ではないため、全ての金融機関が積極的に取り組むことには難しいという側面がある。その一方で、地域金融機関には地域経済を牽引する役割も期待されていることか

ら、中長期的な視点に立って、企業の経営支援に組織として取り組む姿勢が今後いっそう求められるであろう。金融機関は外部専門家や支援機関との連携効果を積極的に検討し、取引先中小企業の可能性を最大限発展させられるように、各地域、各金融機関にあった連携の形を強化していくことが望まれる。

第4章 自治体・地方銀行を中心とした連携支援の状況

本章では、プレ調査の位置づけとして地方部の代表的都市の一部を取り上げ、地域金融機関と支援機関の連携事例を考察する。今回ヒアリング対象とした地域は広島県、香川県、大分県、および広域連携の取組みとして、九州全般における連携支援についても取り上げることとした。

各地域でヒアリングする対象機関は、各地域における支援機関、銀行、ベンチャーキャピタル等を想定し、主に下記の項目を確認した。

【ヒアリング項目】

- ① 支援機関が実施する施策と、金融機関との連携状況
- ② 金融機関が行う、主に創業・新事業創出関連の活動状況
- ③ ベンチャーキャピタル等²¹が行う地域型ファンドの活動状況

調査地域によっては、上記のすべてを確認できたわけではないが、現時点での活動状況から地域が抱える課題を可能な限り抽出し、後続予定の全国調査の調査設計に活用することを目的としている。

本来であれば、各地域において経営支援に関わる様々な機関を面的に調査すべきではあるが、今回は各地域の代表的機関に絞り込んだ調査を行った。また、対象地域の選定については、全国各地域にける地域特性を分類した上で、例えば経済産業局単位の代表都市等に対して面的ヒアリング調査等を行う予定であったが、先の東日本大震災の影響を考慮し、今回のプレ調査では西日本地域の一部に絞ることとした。

なお、地方部における中小企業の経営課題については、販路拡大、ビジネスマッチング、事業承継、再生支援など多様であるが、本調査では支援対象も絞り込み、一貫して「地域経済活性化のための創業・新事業創出」に関わる経営支援を中心にヒアリングを行ったものである。

²¹ 地域における創業・ベンチャー支援関連の金融機能については、政府系金融機関や自治体等が行う制度融資や助成制度等があるが、昨年度調査「地域ベンチャーファイナンスに関する調査研究」における地域活性化策について継続調査として課題を確認するため、本調査においても地域型ファンドについて取り上げることとした。

(1) 広島県での取組み事例

広島県は東には大阪府、西は福岡県という大都市経済圏の中間に位置し、中国地方の中心都市としてその存在感を発揮している。産業の特徴としては、自動車、鉄鋼、造船、化学など国内有力の製造業が多く存在し、また様々な業種の中小企業の層が厚い地域である。広島県では他の地域同様、少子高齢化の進展による社会活力の低下、円高の進展や企業のグローバル化による産業の空洞化、新興国の台頭による競争の激化などにより、地域産業の今後に懸念を抱いている。こうした状況をふまえ、広島県は2011年7月にひろしま産業新成長ビジョン²²を策定し、雇用や所得を生み出す新たな経済成長の各種施策を積極的に推進することとなった。

広島県に関しては、昨年度実施した「地域ベンチャーファイナンスに関する調査研究²³」において、地域ファンドへの取組みを中心にヒアリングを行ったところである。今年度はさらに金融機能と支援機関の連携に焦点をあてることで、当該地域での企業の資金調達円滑化やそれに伴う新たな取組みを見ていくこととする。以下、2011年に設立された「ひろしまイノベーション推進機構²⁴」の取組みについて考察する。

①ひろしまイノベーション推進機構の取組み事例

<設立の経緯>

かつて中国地域経済を支える柱として広島にも1949年に設立された広島証券取引所があった。しかし、2000年3月に東京証券取引所に吸収²⁵されたことで、地元企業にとっては地域における信用力向上の手立ての一つを失った。また、2000年初頭から中期にかけてのIPO（新規株式公開）ブームの終息に伴い大手証券会社や監査法人、ベンチャーキャピタル（以下VCとする）等が地方でのIPO支援を縮小する状況となり、当該地域でも成長資金としての投資システムと育成スキームが停滞しつつあった。

広島も日本の地方都市が抱える少子高齢化や産業の空洞化等の課題は同様であり、今後の経済状況の変化に危機感を持っている。このような背景から、2011年5月に湯崎英彦知事²⁶のイニシアチブで、広島版の産業革新機構ともいえるファンド運営会社「株式会社ひろしまイノベーション推進機構」を広島県の全額出資により設立し、広島県の実情に合ったファンドを組成するに至った。

<ファンドの概要>

株式会社ひろしまイノベーション推進機構により、これまでに2本のファンドが組成されている。ファンドの概要は図表1の通りである。2本の総額で約106億円、広島県とし

²² 広島県ホームページより

<http://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/67/sangyoushinseityouvision.html>

²³ 中小機構ホームページより <http://www.smri.go.jp/keiei/chosa/053454.html>

²⁴ ひろしまイノベーション推進機構ホームページより <http://www.hinet.co.jp/>

²⁵ これは、証券会社が取引形態の簡素化を要望したこと、取引の電子化による東京証券取引所への取引の一極集中による売買量の減少、証券取引所の地域縛りがなくなったためである。

²⁶ 広島版産業革新機構の構想は、米国投資会社や自ら起業経験のバックグラウンドがある湯崎知事の選挙公約の一つでもあった。

ては初の大型ファンドとなった。出資者は同機構のほか、中小機構、メガバンク、地域金融機関、地元有力企業など総勢 17 機関となり、こうした多様な出資者とは案件の発掘段階からその後の企業育成まで連携して運用にあたるとしている。

図表 4-1 ひろしまイノベーション推進機構のファンド概要

名称	ひろしまイノベーション推進第1号投資事業有限責任組合	ひろしまイノベーション推進第2号投資事業有限責任組合
通称	ひろしまイノベーション・ファンド I	ひろしまイノベーション・ファンド II
設立	2011年6月17日	2012年1月1日
出資総額	40億5,500万円	65億2,000万円
期間	2023年12月迄	2021年12月迄(2年延長可)
出資者	広島県 フェニックス・キャピタル ひろしまイノベーション推進機構	広島銀行 もみじ銀行 広島信用金庫 広島市信用金庫 呉信用金庫 広島県信用金庫 中国電力 中電工 マツダ フェニックス・キャピタル みずほコーポレート銀行 みずほ銀行 三井住友銀行 NECキャピタルソリューション 中小企業基盤整備機構 ひろしまイノベーション推進機構

(出所) ひろしまイノベーション推進機構ホームページより作成 <http://www.hinet.co.jp/fund/index.php>

広島県ではこのファンドに関し「企業が成長性の高い新たな事業展開等を図ろうとする際に、資金・経営ノウハウ等必要な経営資源を機構が提供することで、当該企業の成長を促し、更には県内の雇用創出と所得拡大を図るなど、県内経済全体の発展に向けた相乗効果を狙うものである」とコメント²⁷しており、県が主導して出資することで民間資金の投資の呼び水となることを期待したものである。

総額で 100 億円超という出資額については地域型ファンドとしては大規模であるように思われる。しかし、担当者によれば成長段階にある企業をさらに成長させるためには、ある程度のまとまった資金が必要であり、それを複数行うことを考えると 100 億円という金額は決して大きすぎることはないという。また、度々このファンドの立ち上げに際して有識者の立場として関わってきた成城大学の内田教授によれば、広島の経済規模を考えた時、100 億円の水準はこの地域経済のポテンシャルとしては十分機能する可能性がある金額であると語る。

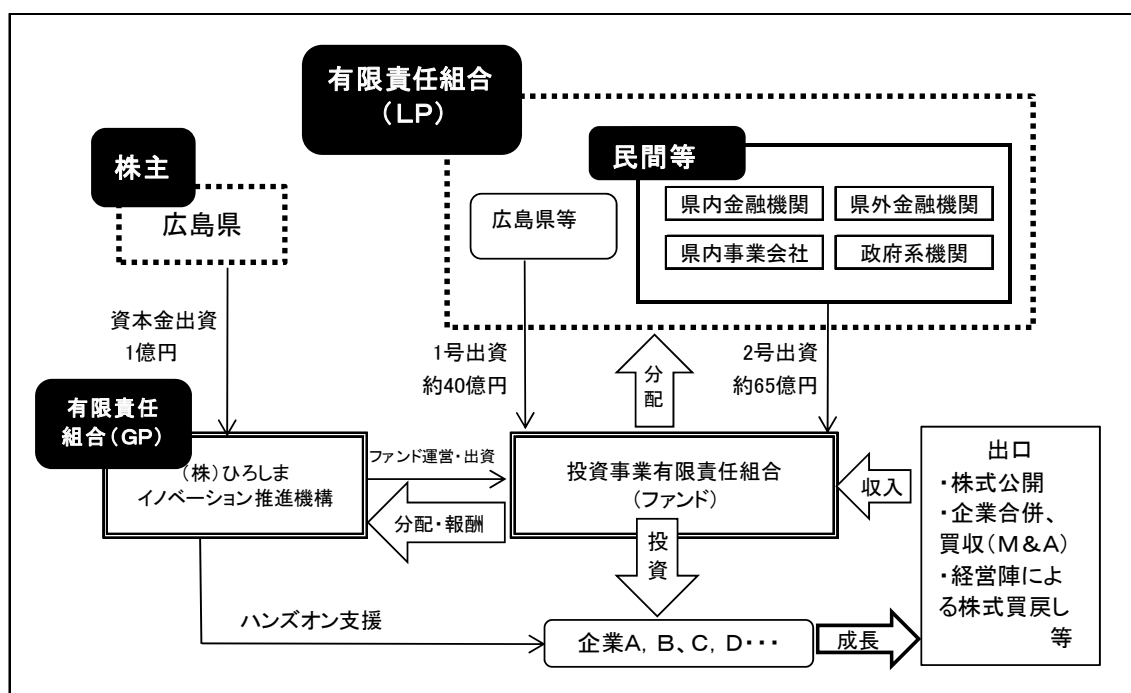
投資先は 10 数社程度に絞り込み、1 企業あたりへの投資額は 10 億円前後を想定している。いわゆる新興ベンチャー企業ではなく既存の中堅・中小企業を主な投資対象とし、成長支援によりその周辺企業の引き上げを含めた波及効果を狙っている。この地域のこれまでの地域型ファンドは比較的小規模なものが多く、投資先はアーリーステージの企業で 1 企業あたりの投資額も数千万円程度が一般的であった。そのため、地域によってはファンドではなく、(公的) 融資制度や助成金による新事業創出と起業増加を優先させる地域もある。広島県の考えはそれとは一線を画す。過去にも県が出資したファンドもあった²⁸が、今回組成したファンドの特徴は、成長段階にある企業で現時点でもある程度の売上ないし

²⁷ 広島県ホームページより <http://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/chijibulog/1303359477710.html>

²⁸ 広島県で過去に出資したファンドも同様の性質のものであり、県内の民間 VC のファンドを含め小規模なものが多かった。

は利益を計上している企業に集中的に投資し、その企業の投資後の成長支援に力点を置くことを目的としている点である。また、ファンドの EXIT（出口戦略）については IPO に必ずしもこだわるといことではなく、戦略的なパートナーへの売却または経営陣による買戻しなどを想定し、その時に一番良い選択肢を柔軟に選ぶということと考えている。

図表 4-2 ひろしまイノベーション・ファンドの運用スキーム



(出所) ひろしまイノベーション推進機構ホームページより <http://www.hinet.co.jp/fund/scheme.php>

②まとめ

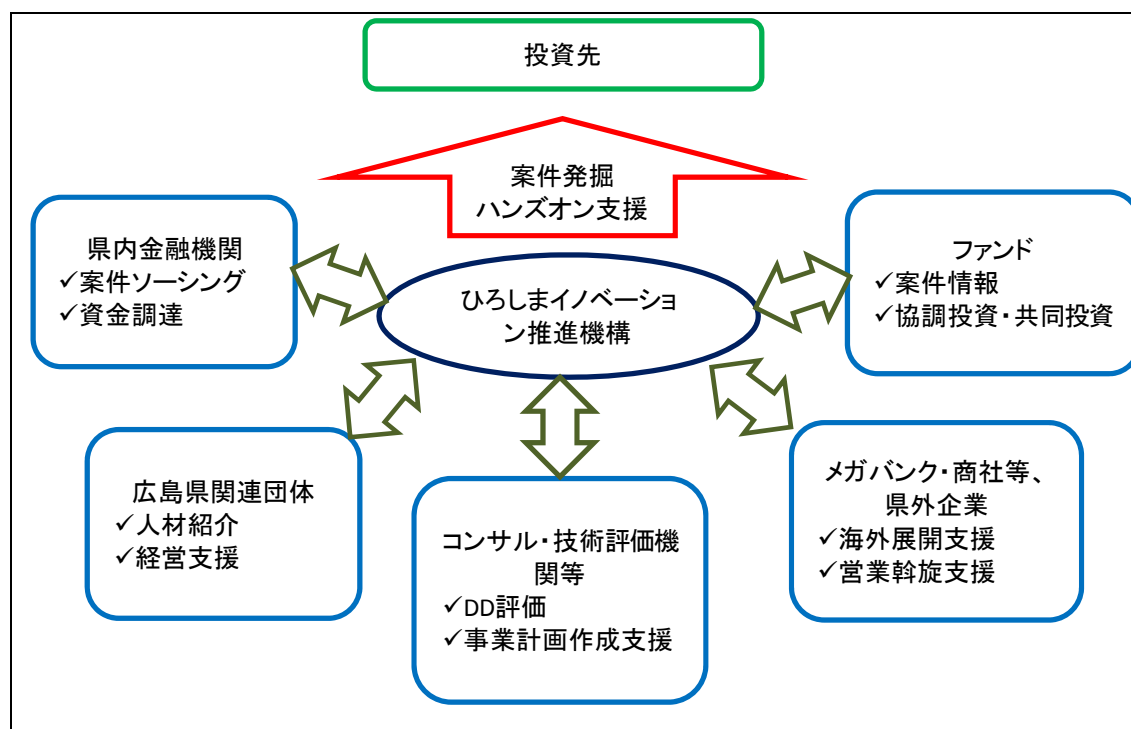
今回、広島では事例として新たに組成したファンド部分に焦点を当てて述べてきた。地域の金融機関と支援機関との連携については後続の調査にゆだねることとするが、当該地域での金融機能と支援機関との連携の今後の在り方について考える一つの事例として本ケースを取り上げた。

日本では都市部に比べ地域部での金融機能の低下、特にベンチャーファンド等のリスクマネーの供給に課題があるとされてきた。確かに地域の基盤となる産業がなく、起業も起こりにくい地域も多いだろう。このまま放っておけば経済環境が今後厳しくなることが予想されることは広島県も同様である。しかし広島の場合は国内有力の大企業とそのすそ野を形成する分厚い層の優良な中堅・中小企業があるため、他の地域とは違った地域企業への資金供給手段を新設することにより、当該地域を牽引する新たな産業を育成することで、その打開策の一つとする方針である。

先に述べたとおり、投資先の選定は同機構の独自の調査に加え、出資者である各機関や連携先から広く情報収集するとしている。この事業では資金面のみならず、目利き、育成が可能な人材の発掘・育成にも力を入れる計画である。特に今回のファンドは投資先数が十数社程度と絞り込まれており、1社あたりへの投資額も大きい。また、成長段階にある

企業が投資対象になっていることもあり、投資先選定の目利きは特に重要で、投資後の企業支援についても高度な支援が求められる。

図表 4-3 投資に関わる関係先等のバックアップ体制



(出所) ひろしまイノベーション推進機構提供資料より

投資先企業は、地域に根差した活動からより広域な（場合によっては海外へ）販路を求めることもあり、地域金融機関や支援機関等とのネットワークだけに限らず、海外に太いパイプを持つメガバンクや総合商社とも連携した支援を行う。特に海外進出を目指す企業に対する支援については、こうしたメガバンクや総合商社とのネットワークを活用した情報収集やマッチング支援等を適切に行える体制を整える予定である。投資後のハンズオン支援はこれまでの地域型ファンドでは課題になることが多かった。このファンドでは、同機構に配置される専任の専門家による支援のほか、出資者である各機関等との連携により集中的な支援を行うとしている。連携に際してのポイントは、同機構の適切なマネジメントにより投資先企業の課題抽出と支援にあたる連携先の得意分野や役割分担、責任の所在等を明確にしつつ、スピード感を持って支援にあたることである。併せて、情報共有の在り方や案件管理についてタイムリーに実行していく手腕が求められる。

ひろしまイノベーション・ファンドはまだ始まったばかりである。広島県という行政主体が先導し、官民が一体となって多数の機関が連携して取り組む今回のファンドの成否によっては、今後の地域活性化策のモデルケースとなりうる可能性がある。参加主体の効果的な連携により地域企業の発展、地域貢献を目指しており、こうした新たな取り組みについて今後も引き続き注視しつつ応援していきたい。

(2) 香川県での取組み事例

香川県には、建設機械、造船、自動車部品、電気機械などの分野で国内トップクラスの企業が中核的企業として存在しており、そのような企業を中心に、金属加工、金型、溶接等の高度な基盤技術を持つ企業が多数集積している。また、高松には大手企業の四国支社や国の出先機関も立地する四国の中心的都市である。しかし、近年では他の地域と同様に円高の影響や少子高齢化、産業の空洞化により、経済状態は厳しい状態にある。

このような状況のなか、香川県では「香川ものづくり産業振興計画」²⁹を策定し、企業立地の促進による産業活性化を目指している。その取組みの一つとして、「かがわ中小企業応援ファンド」を活用し、企業の商品開発からマーケティングに至る一貫した総合的な支援を行い、新事業創出による地域活性化を目指している。そこで当該地域の金融機関や支援機関へのヒアリングを通して金融機能と支援機関の連携についての今後のあり方を見ていくこととした。

① トモニグループの取組み事例

<香川銀行>

香川銀行グループは2010年4月に徳島銀行グループと統合し、トモニホールディングスになった。同年には東京にアンテナショップも開設し、統合による共同事業³⁰をスタートさせたところである。

銀行全体としては、これまで交流会というかたちで顧客同士の情報交換やビジネスマッチングなど香川銀行独自の取組みを行っている。2010年の徳島銀行グループとの統合によってグループ全体の営業エリアが拡大しているため、今後はさらに広範囲での交流も検討したい考えだ。

香川銀行内における具体的な取組みでいうと、近年では顧客企業の経営改善を強化しており、本部に経営改善担当者を6名置き、かつ、個別契約による外部専門家を活用しながら各営業店のサポートにあたっている。

一方、外部支援機関との関係では公益財団法人かがわ産業支援財団が行っている農商工連携ファンドへの参画を通じたマッチングイベントや異業種交流会の開催、同ファンドの促進を目的とした「ファンド事業推進金融機関連絡会」に参加することで案件の掘り起こしやフォローアップ、情報公開に携わっている。また、職員を財団へ出向させることで人事交流による連携も進めている。さらに、中小機構四国（4月より四国本部に名称変更）とも日頃からの情報交換を行っている。国の機関がもつ全国ネットワークを利用し、各種施策の活用や広域マッチングを行うことで、県内で販路開拓に苦戦している企業の支援強化に役立てたい考えである。金融機関は日常業務を通じて取引先企業の実態について多くの情報を持っており、その情報と支援機関のネットワークを活用することで今後どのような有機的な連携を進めていくかが課題である。

²⁹ 香川県ホームページより http://www.pref.kagawa.lg.jp/sangyo/syuseki/make_plan/index.html

³⁰ 徳島・香川トモニ市場～ふるさと物産館～ <http://www.tomony-ichiba.com/>

<トモニリース（旧：香川銀キャピタル）>

香川銀行グループのベンチャーキャピタル（以下、VC という）であるトモニリース（旧：香川銀キャピタル）では、これまでに4本のファンドを運営しており、そのうちの2本は現在も運用中である。

図表 4-4 香川県におけるこれまでのファンドの概要

名称	出資総額	設立年	投資社数
投資事業組合「香川銀キャピタル1号」	2億円	平成8年7月	13社(うち4社上場)
投資事業組合「香川銀キャピタル2号」	2億円	平成9年2月	13社(うち4社上場)
投資事業有限責任組合オーブー号	5億円	平成15年3月	16社
源内スピリット1号投資事業有限責任組合	3億円	平成19年2月	9社

※いずれも GP は香川銀キャピタル、現トモニリース

※香川銀キャピタル1号2号の投資先は重複している企業もあり、累計投資社数は38社

(出所) トモニリース資料より作成 (2011年11月時点)

そのうち、香川銀キャピタル1号・2号の2本のファンドにおける上場社数は5社³¹で、成功裏に満期を迎えた。その後の2本のファンドについては、この報告書をまとめている時点で上場企業は出ていない。また、投資先企業の特徴を見てみると、香川銀キャピタル1号、2号が設立10年以上のレーターステージ企業を中心に投資（2本のファンドの全投資社数に占める設立10年以上の企業の割合は62%）しているのに対し、後の2本のファンドは設立10年未満のアーリーステージ・ミドルステージ企業を中心に投資（2本のファンドの全投資社数に占める設立10年未満の企業の割合は72%）³²している。ファンドの設定時期もIPOバブル期以降で、出口戦略に苦慮することも予想される。

旧香川銀キャピタルの社長を務め、長年にわたり香川県のベンチャー投資に携わっているトモニリースの上原氏によれば、銀行系のVCでファンドを運営した場合、投資行為そのものが目的になってしまう傾向があるため、当該地域で投資対象となるベンチャー企業が少ない事情を考慮しつつ、どの企業に投資するかという事前の案件発掘に時間をかけて行う必要があるという。その一方で、投資先企業発掘の目利き、投資後の経営支援もできる人材の育成には時間がかかるという課題もある。

しかし、現時点ではベンチャー投資は縮小傾向にあるものの、当該地域においても何らかの形での投資やリスクマネー供給を継続する必要性があると考えている。今後は企業への投資、また投資後の支援ができる人材を外部支援機関と連携しながら育成し、新事業の創出と金融機能の提供、その後の経営支援・企業育成を行うサイクルが形成されることが期待される。

³¹ 上場社数については重複先があるため、図表4-4の合計とは異なった数値となっている。

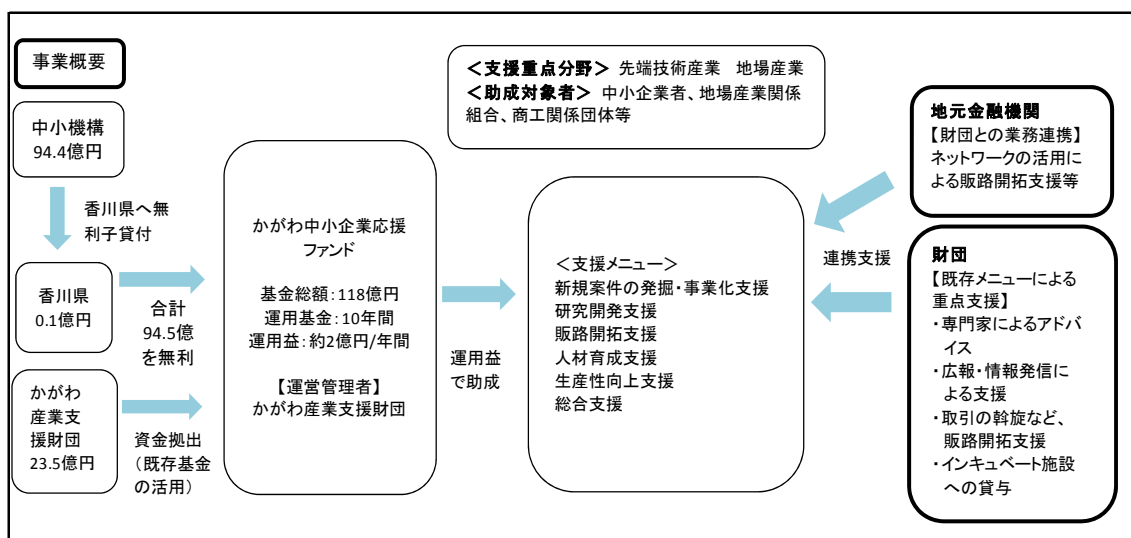
³² 例えば、中小機構が出資するファンドの場合、設立7年以内のアーリーステージ企業への投資割合を7割とする運用ガイドラインがあった。

②公益財団法人かがわ産業支援財団³³の取組み事例

＜中小企業応援ファンド³⁴＞

公益財団法人かがわ産業支援財団では、新事業創設支援を目的とした助成制度である「かがわ中小企業応援ファンド」の利用を積極的に推進している。これは、県・同財団により設置された118億円ある基金³⁵の運用益（年間約2億円）を活用したものであり、かがわ産業支援財団の支援メニューの中で特徴あるものとなっている。

図表 4-5 かがわ中小企業応援ファンドのスキーム



（出所）かがわ産業支援財団 支援施策ガイドブック p.38 より作成

さらに、同制度の支援メニューは全部で13種類にわたっているという点も香川県の大きな特徴である（図表4-6）。当初は県の産業政策としてものづくり産業の育成を目的とした助成メニューが中心であったが、より多くの産業・企業の芽が出ることも考え、現在のような多様な支援メニューが作られるに至った。

³³ かがわ産業支援財団ホームページより <http://www.kagawa-isf.jp/>

³⁴ かがわ産業支援財団ホームページより http://www.kagawa-isf.jp/sien/fund_h24/

³⁵ 中小機構が香川県に対して行った約95億円の無利子貸付も活用されている（図表4-5参照）。

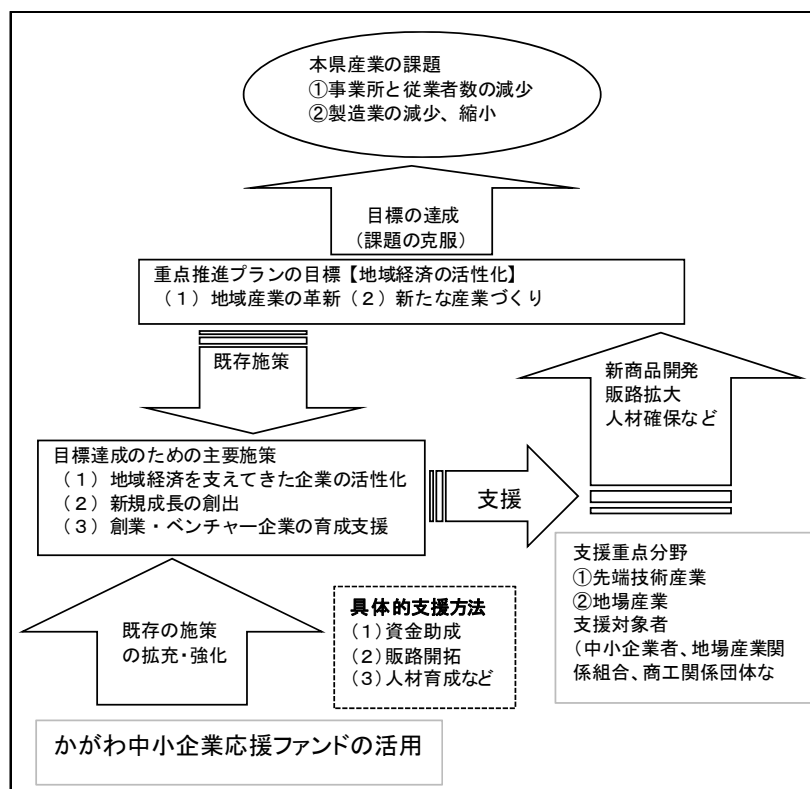
図表 4-6 かがわ中小企業応援ファンド支援メニュー一覧

- ①新分野等チャレンジ支援事業
- ②先端的技術シーズ実用化支援事業
- ③地域企業研究開発小規模助成事業(独創的・産業財産権活用型研究枠・地域資源活用枠)
- ④食品産業総合支援事業
- ⑤ものづくり基盤技術産業総合支援事業
- ⑥地域企業国内販路開拓支援事業(県外見本市出展支援)
- ⑦地域企業海外販路開拓支援事業(海外見本市出展支援)
- ⑧ものづくり産業スキルアップ助成事業
- ⑨ものづくり産業生産性向上支援事業
- ⑩特定地場産業活性化ブランド確立支援事業
- ⑪経営革新支援事業
- ⑫創業ベンチャー・地域密着型ビジネス支援事業(創業ベンチャー・コミュニティビジネス)
- ⑬創業ベンチャー・地域密着型ビジネス支援事業(商店街活性化)

(出所) かがわ産業支援財団ホームページより作成 http://www.kagawa-isf.jp/sien/fund_h24/

県としては、かがわ中小企業応援ファンドを「地域産業の革新」と「新たな産業づくり」に重点を置いた「香川県新世紀基本構想(2001～2010)重点推進プラン」の拡充・強化の切り札として活用し、ベンチャー企業や新事業創出による地域経済の活性化を図ることを目的とした。同様の制度は他地域にもあるが、当該地域の実情に合わせた工夫がなされている。

図表 4-7 かがわ中小企業応援ファンドによる地域経済活性化のスキーム



(出所) かがわ中小企業応援ファンドによる支援事業計画より

「かがわ中小企業応援ファンド」についても一つ特筆すべき点は、申込者のほぼ全てにプレゼンテーションの機会が与えられていることである。書類審査とヒアリングを経た後の審査会では、1社あたり10分程度、ビジネスモデル、経営方針、企業理念等を中心に発表してもらい、それに基づき審査が行われる。この審査会は、政府系金融機関や地元の大学がメンバーになっている。今後は地域金融機関やその他の支援機関が審査会に加わって多面的視点で案件を検討することで、当該地域からより多くの新規ビジネスが萌芽することが期待されている。助成金が交付された後の事業化へのフォローアップだけでなく、支援企業のニーズにきめ細かく対応するため、財団が委嘱しているコーディネーター4名による継続支援も行っている。

本制度を利用したある企業は、平成19年度、21年度の2か年にわたり助成金を交付され、その資金を元に製品化に成功した。その後も経営革新計画の作成支援や販路開拓のための見本市出展費用支援、簡易経営診断の実施による財務内容の改善など、複数の支援メニューを継続して利用しながら成長してきている。この事例のように、助成先企業のうち、少しでも芽を出した企業に対して、その次のステップにつながるような、例えば、追加研究開発費の助成や販路開拓支援を行う等、一度限りの支援にとどまらず、追加的・複合的にバックアップする支援を行っている。このことは、言い換えると一部の企業ばかりが制度を利用していることになり、批判の声が聞かれることもあるという。しかし、当該地域ではもともと起業そのものが少なく、また、支援人材や専門家等も不足している。そのため少しでも芽が出てきた企業に対しては、追加支援により成長ステージの引き上げを積極的に行っていきたいという姿勢であるとみることができる。こうした事例は新事業創出の少ない他地域においても参考になるであろう。こうした地道な支援に加え、今後は外部の支援機関も巻き込んださらなる支援体制の強化が望まれる。

③まとめ

現在の香川県において、地域産業活性化のために、起業や新事業創出の絶対数の増加が最優先課題となっている。

財団では、助成制度を活用した新事業創出に力を入れている。萌芽した新ビジネスを育成しつつ、地域金融機関やVCへと適切に橋渡しできるよう、組織や施策の枠を超えた連携の在り方を引き続き考えていく必要がある。

一方、地域金融機関では、顧客企業への経営改善取組み強化や支援機関との情報交換活動を地道に行っている。また、VCではアーリーステージ企業やミドルステージ企業への資金供給の一環としてベンチャー投資を継続して実施している。支援人材の確保・育成に時間がかかるという課題に対しても、今後は外部支援機関との連携や施策活用等により、継続的に行っていくとともに、効果的な企業支援が行えるよう、新産業創出を視野に入れた金融機能と経営支援機能の有機的連携を進めていくべきであろう。

これまでも地域の支援機関、金融機関、商工団体等の間では、定期的な情報交換を行ってきただけであるが、それぞれの機関では単体で独自の活動を行っていることが多かった。今後は、情報交換レベルから更に連携を発展させ、個別施策レベル・個別企業支援レベルで金融機能と経営支援機能の連携を進め、更には連携が機能的に循環するスキームへとつなげていくことが必要となろう。

(3) 大分県での取組み事例

大分県は九州の東部に位置しており、瀬戸内海に面した地域性を生かして古くより海運業が発達し、近畿・中国・四国地方との交易が盛んであった。また 1964 年に新産業都市³⁶、1983 年に県北国東地域テクノポリス³⁷の指定を経て、鉄鋼、石油化学のほか、近年は自動車産業、半導体、電子・電気機器などの先端技術産業の立地が進んだ地域である。昨今では、長引く円高やそれに伴う製造業の海外進出加速、海外企業との競争激化など、激変する経済環境の中、大分県でも将来の産業政策を再考する時期に来ている。直近では 2010 年 10 月に大分・宮崎県が共同で「東九州地域医療産業拠点構想（東九州メディカルバレー構想）」³⁸を策定し、地域の新たな成長産業として医療機器産業の集積を通じた産学官連携による地域活性化を目指すとしている。

こうした状況を踏まえ、主に創業・新事業創出の支援に関して大分県内の金融機関と地域支援機関を訪問し、それぞれが行う支援活動と他機関との連携の状況についてヒアリングを行った。今回は多数の機関を訪問することができなかったが、手始めに地域での中核機関の取組み事例から、今後の連携の在り方を考える上でのヒントを探ることとした。

①財団法人大分県産業創造機構の取組み事例

大分県産業創造機構では、主に創業・ベンチャー支援と他機関との連携について話を伺った。主な制度としては、県の融資制度として「チャレンジ中小企業応援資金（新事業展開融資）」、国と連携した支援制度・助成制度「おおいた地域資源活性化基金³⁹」がある。

前者については支援機関（同機構、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会）と連携して新事業分野進出のための計画を作成し県に承認を受けた場合、設備・運転資金について 5,000 万円を限度に融資を受けることができる制度で、2011 年 8 月からスタートした。

後者については 2008 年に設置され、スタートアップ事業のほか、地域資源を活用した新規事業への助成事業を行っている。同機構では地域型ファンド（ベンチャーファンド）への出資も過去には行っていた。ファンドの場合、成果が出るには時間がかかり、政策効果が見えにくいとの声も一部では聞かれたそうである。当該地域では、公的機関の役割として、出資によるベンチャー支援よりも、小口ではあるが数多くの企業への助成により創業や新事業創出のすそ野を広げる制度により地域活性化を促す施策の方が現時点では有効ではないかと推察される。

³⁶ 新産業都市建設促進法（昭和 37 年法律 117 号）によって、地域開発、工業開発の対象として指定された都市をいう。

³⁷ 高度技術集積都市、及びそれを実現するための計画のこと。当時の通商産業省により制度化され、地方経済に対する政策転換の一環として全国 26 の地域が指定された。

³⁸ 大分県ホームページより <http://www.pref.oita.jp/soshiki/14230/iryoukyoten-kousou.html>

³⁹ 本基金は、中小機構の「地域中小企業応援ファンド事業」による資金貸付を活用して造成したもので、大分県ではこの基金の運用益を用いて、地域の知恵や工夫を活かした多様な取組みを支援することで、将来の成長に向けての”種”を発掘し、”芽”に育てていく方針である。なお、地域中小企業 応援ファンド事業は、地域資源を活用した初期段階の取組みを行う企業などを対象とする「スタートアップ応援型」と、域外市場への新事業展開に向けて株式公開などを指向する成長段階にある企業を対象とする「チャレンジ企業応援型」の 2 つのスキームからなり、本県の「おおいた地域資源活性化基金」は、「スタートアップ応援型」に該当する。

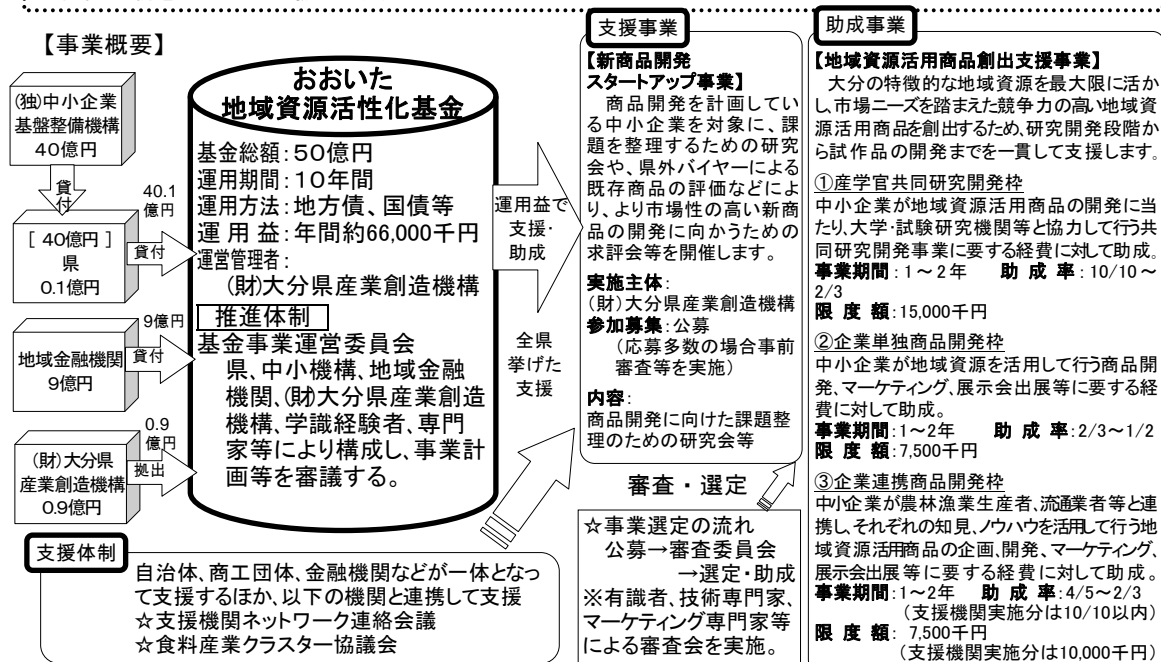
図表 4-8 国と連携した支援スキーム例

〇おおいた地域資源活性化基金のスキーム

【目的】豊かな農林水産物、発酵・醸造分野を中心とした食品加工技術<家具・竹工芸になどの伝統工芸技術、温泉や石灰石などの特色のある地域資源を最大限に活用した競争力の高い商品の創出を支援し、活力あふれる産業づくりを目指します。

【重点支援分野】

県の基本計画「安心・活力・発展プラン2005」を基本理念とし、重点戦略である「おおいた産業活力創造戦略」、「The・おおいたブランド確立戦略」に基づいて、新商品の開発などを通じた地域資源を活用した企業の創出及び経営革新を重点的に支援します。



(出所) 大分県ホームページ <http://www.pref.oita.jp/soshiki/14200/chiikisigenkikin.html>

資金面以外での地域企業の支援については、以前より「ネットワーク連絡会議」が設置され、同機構の他、大分県、地域金融機関、大学等と連携を行ってきた。地域力連携拠点事業以降、連携は密になっており、産学官連携、事業承継、創業支援などのテーマで連携を深めている。支援企業の中では海外展開や広域販路開拓支援のニーズが強まっており、中小機構九州（4月より九州本部に名称変更）やJETRO（ジェトロ大分）等との連携により各種支援を行っている。具体的には海外展開対応専門家の紹介、展示会やビジネスマッチングのノウハウ、施策情報提供等については、国の支援機関との連携支援を行っている。

②大分銀行グループの取組み事例

大分銀行グループでは、大分銀行及び大分ベンチャーキャピタルを訪問し、主に支援機関との連携状況と地域ベンチャー企業の現状についてヒアリングを行った。

<大分銀行>

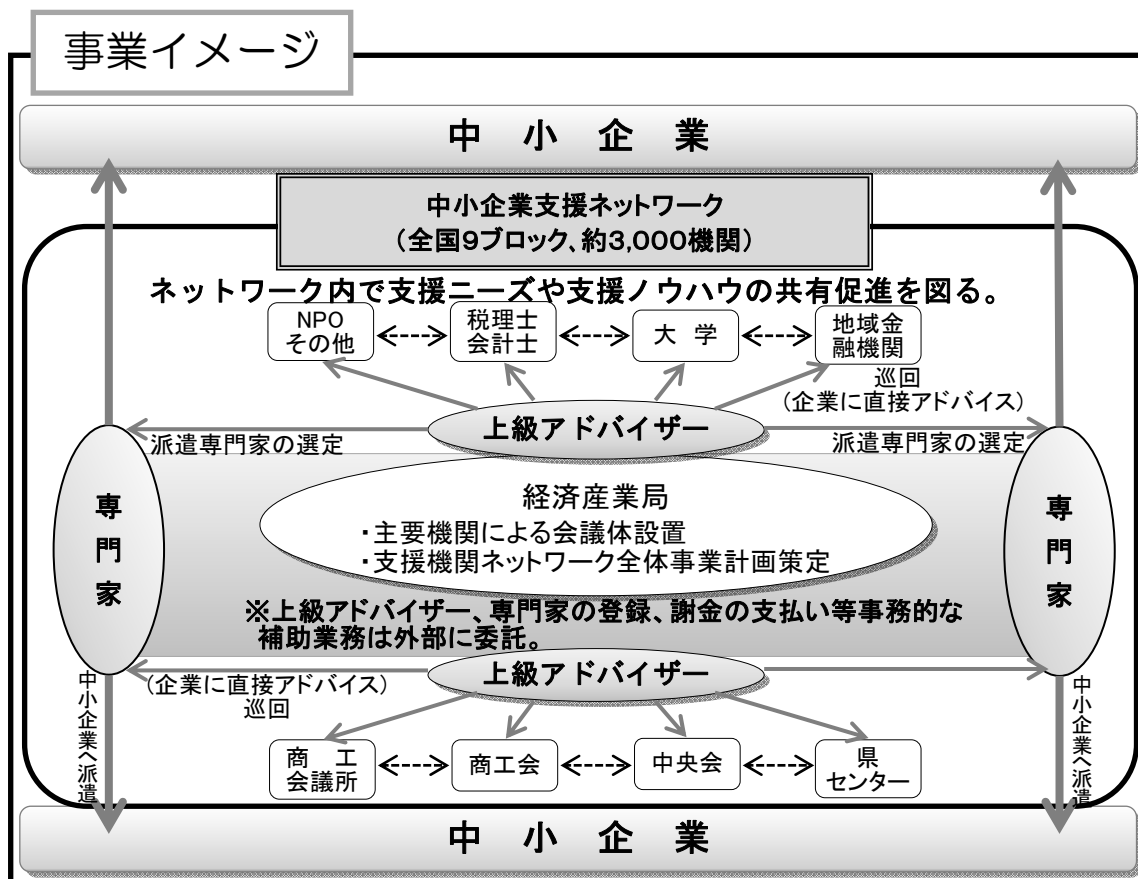
大分銀行では、地域密着型金融の推進、コンサルティング機能の強化、取引先の販路開

拓支援、商談会、ビジネスマッチング、顧客企業の資本政策や M&A など多様化するニーズにこたえるため、専門セクションとして 2011 年 10 月にビジネスソリューション部を設置した。これは現場の営業店のみでの活動では対応に限界があるため、本部の専門セクションとして機動的にバックアップすることを目指している。

この地域での創業、ベンチャー支援の状況については、リスクマネーの供給先（投資先）が不足していることに加え、投資後の出口戦略の不透明感に懸念を持っている。銀行本体及び子会社の大分ベンチャーキャピタルを通じて未公開企業へのエクイティ（株式）投資や社債の引き受け等を行っているが、これらは社会貢献としての投資の意味合いも強い。そのためリターンをあまり求めるものではないが、地域の支援機関と連携して創業やベンチャー企業の育成支援をすることで大分県内の企業のすそ野を広げたい考えだ。

他には平成 20・21 年度の地域力連携拠点事業のパートナー機関⁴⁰になっていただけでなく、平成 22 年度中小企業支援ネットワークおおいた（中小企業応援センター事業）メンバー、さらには平成 23 年度中小企業支援ネットワーク強化事業（図表 4-9）のネットワーク構成機関として、地域の支援機関や金融機関等との連携を通じた支援活動を行っている。

図表 4-9 中小企業支援ネットワーク強化事業のスキーム



(出所) 九州経済産業局ホームページ <http://www.kyushu.meti.go.jp/support/1104/110404.html>

特に中小企業応援センター事業では、公的機関の看板で地域の中小企業の相談業務を行

⁴⁰ 連携機関は（財）大分県産業創造機構・大分銀行、大銀経済経営研究所、豊和銀行、大分信用金庫、大分みらい信用金庫、大分県信用組合、大分ベンチャーキャピタル、大分県産業科学技術センター。

うことができた。その効果として挙げられるのは、今まで取引のなかった企業への対応が可能となったことや他の支援機関や金融機関との連携をスムーズに行うことができるようになったこと、等である。

また同行では、以前より行員を定期的に中小企業診断士養成課程へ派遣する等、資格の取得や内外研修での人材育成を行ってきた。これは近年力を入れている「ソリューション営業」を行う人材を増やしていくためである。従来の金融サービスに加え、支援機関としての機能を担うことにより、こうした人材が実践で活用され、ノウハウの蓄積とともに更なる支援活動を行える循環ができつつある。経営支援機能の拡充と外部連携により、相談対応人員の育成、行内の中小企業診断士の活用、新たな顧客ニーズの発掘とともに、多様化する中小企業の要望に対応できる人材を育てる環境を構築している。今後は支援機関との人事交流を通じた人材育成や支援ノウハウの蓄積も行いたい考えだ。

<大分ベンチャーキャピタル>

大分ベンチャーキャピタルは「大分銀行グループの一員として、地域社会の繁栄に貢献するため投資業務を通じ最善をつくす」という経営理念のもと、主にスタートアップ企業の成長に寄与するベンチャー投資事業と、地域の経済維持や雇用確保のための企業支援(再生支援)投資事業を行っている。大分銀行の子会社であるが、情報連絡は密に行うものの、運用や投資判断については完全に独自性が保たれているという。グループ内で「銀行にはできないことをやる」という役割もある。

現在運用中のファンドは6本(うち再生ファンドは1本)で、投資先は大分銀行との取引のない企業が多い。まだ銀行融資が始まっていない業歴の浅い企業や同社が新規に開拓した企業等である。地域活性化のために企業価値向上を目指し、販路開拓やIT化推進など、より経営に踏み込んだサポートを行っている。

図表 4-10 大分ベンチャーキャピタルの運用ファンド

<p>■大分VCサクセスファンド2号投資事業有限責任組合</p> <p>当社と大分銀行のほか、中小企業基盤整備機構からの出資を受け、国内の創業7年未満の中小企業および経営革新法認定企業を中心に投資します。平成14年5月設立、ファンド総額5億円。平成17年3月組入完了</p>
<p>■大分VCサクセスファンド3号投資事業有限責任組合</p> <p>当社と大分銀行を始めとする同行グループ5社、地場企業6社の出資を受け、国内の株式公開をめざす未公開企業を中心に投資します。平成17年3月設立、ファンド総額5億円。</p>
<p>■大分VCサクセスファンド4号投資事業有限責任組合</p> <p>当社と大分銀行を始めとする同行グループ5社、地場企業4社の出資を受け、国内の優れたアイデアや技術等をもって新事業展開にチャレンジする成長意欲旺盛な企業や、地域経済に貢献している社会的意義のある企業を中心に投資します。平成22年8月設立、ファンド総額5億円。</p>
<p>■大分VCプラムファンド投資事業有限責任組合</p> <p>当社と大分銀行のほか、大分県産業創造機構(大分県)と豊和銀行の出資を受け、大分県内の創造法認定企業をはじめとする、技術力や商品力に優れた成長性のある中小企業に投資します。平成14年5月設立、ファンド総額3.5億円。</p>
<p>■大分VCプラムファンド2号投資事業有限責任組合</p> <p>当社と大分銀行のほか、大分県と豊和銀行と大分県信用組合の出資を受け、大分県内の技術力や商品力に優れた成長性のある未公開企業に投資します。平成17年3月設立、ファンド総額2億円。</p>
<p>■九州中小企業支援ファンド投資事業有限責任組合</p> <p>当社と大分銀行のほか、中小企業基盤整備機構・福岡銀行・大分県信用保証協会・熊本県信用保証協会・豊和銀行・大分県信用組合・肥後銀行・三和酒類からの出資を受け、地域経済の活性化に貢献できる企業に対して投資・債権の買取を行います。平成21年8月設立、ファンド総額30.2億円。</p>

(出所) 大分ベンチャーキャピタル HP より

投資先企業が IPO (株式公開) に至るケースは多くはない。当該地域での創業数減少、

事業所数減少などの経済環境の変化とともに、新興市場の上場審査厳格化やそれに伴う上場数の減少という昨今の状況もある。ただ、地域経済全体の底上げや次の時代を担う若い企業の育成を通じて、投資先の企業価値向上とそれに伴う雇用増を通じた経済循環を作り出していくことが大切な役割だと認識している。同社の場合、エクイティ投資のほか、近年は新株予約権・新株予約権付社債の引き受けが多く、投資後の出口戦略（EXIT）も IPO ではなく銀行融資への切り替えや企業自身の買取りが増えてきている。ある意味、現実的な手法であるが、このような形でも EXIT が達成される程度に地域企業の成長を支援し、その後の金融機関取引への架け橋になることができれば、地域経済における VC の役割としては非常に意義があるといえよう。

同社では常勤 15 名の社員が投資先の発掘や投資後の企業支援活動に注力している。社員の 3 分の 1 は中小企業診断士の資格を保持しており、ベンチャーキャピタリストとしての視点の他、経営支援の視点でのハンズオン支援を行うことができる。また、他の支援機関との連携を通じ、効率的な域外への販路開拓支援や高度な課題解決のための専門家支援活動を行っている。近年では情報交換レベルからソリューションレベルでの連携支援活動へシフトしており、例えば中小機構の専門家派遣制度の利用や、九州 IPO 挑戦隊への参加等、より外部との連携を強めている。

この地域ではこの先 10 年で人口が 7%程度減少し高齢化もさらに進展すると予測されている。地域活性化のためには、新たな企業を作り育てること、雇用の受け皿を増やしていくこと、そのための支援の循環を作ることが必要といえる。一方、金融機関等からの新事業に対する資金供給は減少しており、こういう時こそ柔軟に活動できる VC の役割が期待されている。今後は数少ない成功企業を育成するのではなく、小口でも多数の企業を成長段階へ引き上げるための投資が行えればとの考えもある。ベンチャー投資について言えば、大分ベンチャーキャピタルの現時点での運用中の先においては、投資時点からの累計で約 250 名の雇用者数の増加という結果が出てきている。直近の償還ファンドは何とかプラスで終えたものの、現在運用中のファンドは苦戦しているという。ただ、地域ファンドの本来の目的は、IRR（Internal Rate of Return：内部収益率）などの収益性のみにあるのではなく、投資先の企業価値の増加率、雇用増加、地域への納税額の増加など、より長期的視野に立った地域独自の指標で評価がなされるべきではないかと考える。

③まとめ

大分地域では、自治体や公的支援機関を中心として主に助成金と支援事業による地域の実情を踏まえた創業や新事業創出を促進する施策を実施し、一方で連携した民間の金融機関や VC を中心としてシードからアーリーステージへの資金供給及びハンズオン支援、ミドルステージ以降の銀行による資金供給をという緩やかな役割分担になっている。

当該地域では事業所数も年々減少しているため、自治体や支援機関、経済団体等では、まず創業や新規事業創出の絶対数を増やすことを必要としている。地域資源を生かした新事業創出や創業関連支援メニューの充実など、地道に新たな企業が生まれる環境の整備が急務である。一方、金融機関では地域密着型金融の推進と企業に対するコンサルティング機能の強化が求められている。2 章で述べられている通り、従来のリレーションシップバンキングは不良債権処理のために経営不振企業を支援対象にせざるを得ず、金融機関

の収益に結び付くビジネスモデルとはならなかった。地域密着型金融の推進についても、創業から再生まで主要項目が多岐にわたっており、その中で当該地域での創業・新事業支援でのウェイト付けが重要となる。支援人材の育成も必要とされており、企業の支援にかけられる費用と将来的な収益の兼ね合いが難しい。支援機関との連携により、どのように責任とコストを分担できるかも課題である。

また、当該地域のベンチャー投資環境としては、ハイリスク・ハイリターンを望める企業が十分存在するわけではないため、リスクマネーの供給主体は限定されており、また、ファンドの出口として IPO に期待することは難しい。そこで、例えばミドルリスク・ミドルリターンのファンドとして、インカムゲインも織り交ぜたファンド設計を行うことや、銀行の融資とセットで投資をすること等も検討できよう。地域型ファンドの場合、ファンドの規模が相対的に小さいため、管理コストを除いた実投資額が限られる場合が多い。小口で多数の企業へ投資する場合、ハンズオンのコストが重荷になることも想定される。管理コストのうち、特に手間のかかるハンズオン支援部分について VC と支援機関が連携して企業の育成支援を行うことで支援機関がコストの一部を担い、不足している支援人材の補完を行うことも可能だろう。地域ファンドの制度設計についても、例えば公的機関出資の場合はローリターンを許容する代わりに雇用創出効果等の別の成果指標をもとにファンドの組成・運用を行うことも検討できよう。

自治体、支援機関、金融機関のそれぞれが、地域経済活性化という大きなくくりでは同じ方向で連携をしているが、組織としての方向性が異なるためにこれまでの連携では利害関係の部分で折り合わなかったケースも存在する。また、既存の支援施策やスキーム上での連携では企業への個別対応・スポット対応にならざるを得ない場合もあり、長期にわたって地域の企業を連携支援していくには、予め「金融機能」と「経営支援機能」の連携を組み込んだ施策スキームを考える必要がある。さらに公的支援スキームに民間企業（金融機関や VC 等）を組み込む場合は、中長期的な視野でのインセンティブについても留意する必要がある。金融機関は融資先企業ごとに格付けや取引方針を定めている場合が多く、その情報は部外秘となるため、支援対象企業へのアプローチについては支援機関と金融機関での取り扱いが一致しない場合もある。その他、金融機関が取引先企業の情報を他機関と共有する上でも、NDA（秘密保持契約）や企業としてのメリット⁴¹考慮した上で、企業支援の責任分担やコスト分担がなされるべきであろう。

近年は経済環境の変化も激しいため、単体で場当たりに企業の支援・育成を行うことは非効率で、支援機関と金融機関が連携する必要性は一層高まっている。企業側の支援ニーズも多様化しており、柔軟かつスピーディーに対応することが望まれているため、当該地域を含めさらに深掘した調査⁴²を行うことにより地域の実情に合った連携支援の在り方について継続して考える必要がある。

⁴¹ 体力のある金融機関の場合、公的制度の枠組みの中で発生する微々たる手数料や専門家費用などはあまり問題としていないようである。それよりも、支援人材の育成や支援ノウハウ等についてメリットとする声も聞かれた。

⁴² 今後の継続調査で、競合する地域の情報ではなく、他地域でのベストプラクティスの紹介やノウハウ等の情報提供を行ってほしいという要望が多数聞かれた。

(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

九州地域においては、福岡県を中心とした経済圏が従前から形成されている。行政だけではなく、商業・工業の中心県として、また交通の中心地として九州域を牽引した。他県も、頭一つ分抜けている福岡に単に対抗心を持つのではなく、各県が持つ特性や地域性を活用し、産業育成地、域活性化を行ってきた。そこで、九州の広域圏での各種の取組みについて簡単にまとめてみたい。

①福岡証券取引所の取組み

1949年に設立された福岡証券取引所は、九州地域の経済活性化を柱に活動を行ってきた。元来、証券取引所は「地域制」のルールを有し、九州地域の企業が株式公開を行うためにはまず地元の福岡証券取引所に上場するか、1963年に設立された店頭市場に株式公開するしか方法が無かった。

しかし、新興市場の設立（2000年のナスダックジャパンを皮切りに）や、2000年7月東京証券取引所のテリトリー制廃止により、地方企業が地元の地方市場からスタートするスタイルは廃れ、また最近では、証券取引所の主要機能をIPO（新規株式公開）に偏重して考えられがちとなり、地方市場の在り方が問われるような状況に変化してきている。証券取引所の根源的な機能として、地域経済活性化、地域企業支援という概念が包含されており、最重要事項として考えられていた。短期的に結果を求めるIPO支援のみではなく、地域の企業を地道に成長支援し、地域経済を牽引するリーダー的企業を育成することで、地域における雇用増加、利益を生み出す企業の増加、それに伴う地域での納税額の増加など、副次的効果が期待され、地域経済が永続的に活性化する循環に寄与することが本質的に求められていたのである。

しかし、1990年以降のIPOブームやITバブル、バイオベンチャーブーム等により、単にIPOの数を競うことが市場の主な役目のように誤認され、当時の上場のしやすさからIPO支援により利益を上げることが容易と考える証券会社、監査法人、ベンチャーキャピタル等のIPO誘致支援により、ますます市場同士のIPO数の競い合いが目立つようになった。確かに証券会社や監査法人、ベンチャーキャピタルは利益を追求することが求められるため、基本的に地域の活性化という概念が後回しになってしまった感もあった。上場支援に携わる彼らにとって、株式売買量が絶対的に少なく、関連手数料収入も多くを望めない地方市場に上場させるメリットはほとんどない。特に主幹事を務める大手証券会社などにとっては、地方のどんな業種の企業であれ、東京証券取引所や大阪証券取引所の新興市場に上場させ、手数料、監査料、キャピタルゲインを大きく得たほうが効率的であると考えるのは自然な流れである。本来は上場後その企業がどのように成長し、地域のリーダーとして成長していくのかを考える支援があればよいのだが、それもうまく機能していないようである。

地域を産業基盤にしている企業は、事業展開地域における利用者があってはじめて企業として体をなす。例えば地域の顧客が安定株主となり、ファンとなって業容拡大をバックアップしていくような在り方も理想的である。確かに、IT産業やバイオ等大きなマーケットで展開し多額の資金調達が必要な産業もあり、一概に地域に根差した企業を目指す必要

はないのであろうが、地元密着型企业や、他地域での話題性に乏しい企業であれば、東京や大阪で上場するよりも地場の証券取引所を活用したメリットもあるのではないかと思われる。

福岡証券取引所は、このような状況に危機感を感じ、2009年7月に「九州 IPO 挑戦隊」を発足した。これは九州・山口・沖縄地域で「3～5年以内に株式公開を果たす」という自覚意識を持つ企業に対して、福岡証券取引所を事務局として各関係機関の広域な連携により地域企業を育成支援するスキームで、参加者に対し最長「2年間」「無料」で集中的にサポートするプロジェクトである。半期に一度入会企業を募集しており、1期生は10社(2011年7月修了)、2期生6社、3期生5社、4期生4社の計25社が現在IPOに向けて準備を行っている状況である。

組織のメインサポーターはQSP(九州中小・ベンチャー企業IPOプロジェクト)⁴³の4機関で、応援団として銀行、証券会社、VC等が参加する福岡証券取引所活性化推進協議会(平成10年6月発足)と九州各県・山口県・沖縄県の中小企業支援機関⁴⁴である。この連携は証券取引所単体の活動ではなく、地域支援機関と十分な連携が取れていること、また、地域金融機関をはじめ、九州域全体の活性化を目的としたファンド運営を行っているベンチャーキャピタル等とも積極的に情報交換を行っていることで、効率的な支援が確立され始めている。

九州は地理的にアジアの各経済地域に近接し、その中で拠点的役割を果たしていくためには、貴重な社会資本である福岡証券取引所の機能強化と活用強化が必要不可欠であろう。IPOを促すためという狭い支援だけではなく、この連携を通じて九州地域や周辺の山口・沖縄域を含めた地域企業の育成、地域活性化、雇用促進等を図るための支援を継続して行うことで、この連携を生かして本来的な証券取引所の役割を十分に果たし、アジアの玄関口である同地域がより活性化されることが期待される。

②九州地域のベンチャーキャピタル(VC)について

九州地域には、大分銀行を母体とし大分県の企業支援を積極的に行う大分ベンチャーキャピタル、九州の有力企業の出資により設立され、九州を中心とする有望なベンチャー企業に投資しハンズオン支援をベースに地域密着型ファンドを運営する九州ベンチャーパートナーズ、独立系VCで密接な地域連携のもと九州域の有望企業に投資支援を行う株式会社ドーガン・インベストメンツ等の有力なキャピタルがある。IPOバブルの時期には、将来の地域活性化という概念ではなく、利益第一主義から東京資本のキャピタルが乱雑に出資したこともあるが、現在は九州地域の経済活性化を基本に、地域支援機関と連携し、企業育成を理念に運営されている機関が多い。

⁴³ QSPでは九州地域における中小・ベンチャー企業へのIPO支援活動を相互協力により集中的に行い、九州からより多くのIPO企業を誕生させ、九州経済の活性化に貢献することを目的にIPO志向企業の支援等を行っている(平成17年3月創設)。メンバーは(財)福岡県産業・科学技術振興財団、(社)九州ニュービジネス協議会、福岡証券取引所、中小企業基盤整備機構九州(4月より九州本部に名称変更)の4機関である。

⁴⁴ 福岡県中小企業振興センター、佐賀県地域産業支援センター、長崎県産業振興財団、くまもとテクノ産業財団、熊本県起業化支援センター、大分県産業創造機構、宮崎県産業支援財団、かごしま産業支援センター、沖縄県産業振興公社、北九州産業学術推進機構、やまぐち産業振興財団、の11支援機関。

「九州 IPO 挑戦隊」においても、積極的に情報交換を行い、九州地域全体が一体となって地域活性化に取り組んでいると考えられる。ファンド運営は、確かに利益を産むことが必要なことであることには間違いない。ただ、全ての投資先企業が同じスピードで成長するわけではなく、それぞれの特性のもとで成長していくものである。企業に対して、一律の支援が必ずしも出来るとは思われないが、利益主導ではなく、中長期的な地域活性化をどのように考えるのか、大手企業の工場誘致だけではなく地域独自の産業構造を生かした産業育成をどのように行うのか、などの観点も加味したファンド作りも行っていかなければならない課題であると考えられる。

地域ファンド組成の際は、自治体、地域金融機関、地元有力企業等が出資する場合も多く、各出資者が連携して投資先企業に対する支援者となる試みも行われている。大都市圏などの利益追求型のファンドと異なり、九州のファンドは地域の活性化、産業振興を中心軸に考え運用されているものが増えてきている。今後は出資者や支援者が、ファンドの利益のみを目標とするのではなく、当該地域への経済効果や税収、雇用促進効果等、地域の実情に合った成果指標を持つことも必要である。直ぐに結果を求めることは困難だが、地道な努力により、九州地域に根差して成長していく企業が増加し、のちに地域のリーダーとして新たな企業支援をする側に回る、そうしたベンチャー企業支援の循環が形作られていくことが期待される。

③銀行・金融機関

2011年10月北九州市に北九州銀行が開業した。山口フィナンシャルグループが母体で、地方銀行としては27年ぶりの新規開業である。北九州市に本店を置く銀行はこれまでなかったため、北九州銀行の設立参入により、もともと拠点を置いていた各銀行との競争激化が予測される。一方、地域の顧客企業にとっては、金利競争だけではなくサービス面での差別化と積極的な企業支援等が提供されることが期待される状況になってきている。

大手都市銀行の地方における戦略は、知名度を生かし、大手企業や大手企業系列・傘下の囲い込みが主体で、十分に地域に根差した企業支援は行ってこなかった。地域金融機関でも、大手と争わず、大手の支援が届かない範囲に特化、住み分けをしてきた。安定成長期にはそれでもよかったのであろうが、経済が停滞期に入り、地域に根差した金融機関は、安定企業の発掘が困難となり、地域経済の疲弊とともに収益源の減少も余儀なくされつつある。

今回ヒアリングを行った大分銀行でも、大分地域だけではなく、近県の企業に対しても積極的に幅広く支援を行い、また地域の支援機関と連携した地元企業の課題解決支援、新事業創出支援等により地域活性化をより促進させるように努めている印象を感じた。他地域の地域金融機関においても、地域に限定した活動を行っているだけでなく、より広域な連携により地域での活動を行っている。例えばドーガン・インベストメンツが運営する「九州事業継続ブリッジ投資事業有限責任組合」（愛称「九州ブリッジファンド」）は、この地域が抱える課題の一つである事業承継問題の解決のためのファンドである。中小機構のほか、鹿児島銀行、佐賀銀行、十八銀行、筑邦銀行、西日本シティ銀行、肥後銀行が出資し、一つの経済圏としての九州地域を大きく成長させると同時に、将来の九州地域活性化をど

のように図るべきかという観点から支援を行っているように考えられる。

確かに民間企業である金融機関の本質が営利目的である以上、他行との競争意識があることは否定できない。しかし、大資本の大手都市銀行等には無い地域密着性の特性を生かし、中長期的な地域活性化をどのようにしていくのかを軸に支援を行うことで、地域の中小企業を他の支援機関と連携しながら長い目で育てて行くことが可能なのではないかと考える。地域金融機関が短期的な利益追求ではなく、通常業務に加えて中長期的な視点で地域の企業の支援・育成の取組みを並行して行うことが必要で、地域活性化のためには顧客接点の最前線にいる地域金融機関の役割は重要である。金融機関単体で取り組むことは負荷の高いことであろうが、自治体や支援機関との連携や各種支援施策の活用により地域活性化の取組みを行っていくことは可能であろう。

④まとめ

現在、九州地域はそれぞれ「アジア」に向けて動き出している。観光業などのサービス産業だけではなく、一次産業（水産物・農作物の中国輸出）、二次産業においても積極的にアジア進出・連携が図られている。従前のように「首都圏」「近畿圏」のみを向いて売る姿勢から徐々に変化していることは望ましい状況である。ただ、国内需要・国内消費が縮小しているから海外に出るのではなく、海外の消費を呼び水に、地域活性化をいかに図るかと考えているかどうかにはまだ多少疑問が残る状態である。九州だけではなく、他の地域も海外に向けての販売や進出、連携を積極的に行っている以上、価格競争ではなく「九州地域の特性」を活かし、他地域との差別化を図りながらの競争となる。

報道によると九州地方知事会では「九州広域行政機構（仮称）」を設立し、国の出先機関の受け入れを行う構想もあり、ある意味、九州は先進的な考えを持つ地域である。九州地域の行政支援機関、金融機関、その他支援機関が大同連携し、九州が持つ強みを生かした取組みを行っている。「九州 IPO 挑戦隊」や地域ファンドの組成など、ソフト支援は充実してきており、アジアに近いという特権も持つ同地域が、大都市圏に変わり、日本を牽引するような「地域活性化」を成し遂げるポテンシャルがある地域として今後の活動を注視していきたい。

(5) 全国調査に向けて

今回の調査では、広島県、香川県、大分県、および九州全域における金融機能と経営支援機能の連携の現状について見てきた。各地域において、創業・新事業創出による地域活性化に向けて、主要な支援機関・金融機関が連携による活動を創意工夫のもと着実に実行していることが確認できた。そこで、本章のまとめとして、今後の全国調査に向けた課題を簡単に整理したい。

① 地域特性による調査対象地域の分類

調査対象地域の選定については、例えば一つに、全国を北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州の経済産業局単位で分割する方法がある。その中で、広域な地域の特徴から域内での連携の在り方を見ていく方法である。もう一案として、地域の産業特性別や人口規模等で代表都市を抽出する方法である。この方法であれば、同様の特徴を持つ地域で他地域の取組みを参考に地域活性化に生かすことが可能になる。どの程度の規模で括るか、慎重に検討する必要がある。また、都道府県単位の連携の取組みのみならず、より広域な連携についても可能な限り調査を行う必要がある。

② 調査対象機関の範囲

今回は地域における主要機関のみに絞ってヒアリング調査を行ったが、今後の調査ではより広範囲に支援機関および金融機関を調査したい。まず、公的機関として、国や都道府県単位の中小企業支援機関を取り上げる。また地域の支援機関としては、商工会、商工会議所、中小企業団体中央会等の経済団体も対象としたい。金融機能については、地域金融機関（地方銀行、信用金庫等）やベンチャーキャピタルのほか、政府系金融機関の当該地域での活動状況についても範囲に含めたい。また、可能であれば、地域独自の新たな金融機能としての取組み（市民バンクやエンジェル等）も取り上げたい。

③ 調査項目の検討

今回の調査では、各地域の主要機関の連携では、関係者同士の情報連絡、施策単体レベルでの連携に関しては着実に実施できていることが分かった。今後地域で求められるであろう連携の姿は、より強固で複合的な支援体制だろう。主に下記の事項等について深掘した調査が必要であると考ええる。

- ・経営支援機能が直接資金供給（融資・投資等）につながる条件とは何か
- ・（民間）金融機関との連携が、情報連絡から案件ベースでの連携（特に資金供給につながる連携や複合支援等）に発展するインセンティブは何か
- ・支援機関、金融機関双方で連携を強化していく上でのボトルネックは何か

全国調査を行う際は、各地域で行われている連携のベストプラクティスを取り上げつつ、今後の課題を政策提言できる調査となることを期待する。

第5章 結びに変えて

冒頭にも述べたとおり、我が国の中小企業をとりまく状況は依然として厳しい状況にある。特に、資金調達をめぐる円高等による経済状況の影響に加え、金融円滑化法が平成25年3月末で期限を迎える⁴⁵こともあり、その後の対応策を講じることが急務となっている。近年、従来までの地域密着型金融の促進に加え、中小企業の資金調達円滑化に向けた金融機能と経営支援機能の一体的取組みが求められている。しかし、景気後退期における中小企業の資金調達円滑化に信用保証制度が寄与してきたことで、経営支援と一体となった金融機能の仕組みの構築があまり進んでこなかったという面もある。今後は当面の資金繰りの改善を図るだけでなく、経済情勢も見極めた成長支援的な金融機能の仕組み構築が一層重要である。

また、経済産業省によると、2012年度以降の具体的な政策の中では、従来の支援機関に加え高度かつ専門的な経営支援を行う地域金融機関や税理士事務所などを連携体に取り込むことで、経営支援の担い手を多様化することが検討されている⁴⁶。リレーションシップバンキングに取り組んでいる地域金融機関が中小企業に貸付を行う際の保証料率を割引する仕組みを創設することや、さらに、研修や中小企業支援ネットワーク強化事業の活用による高度・専門的な課題に対応できる地域金融機関の新たな担い手の育成・多様化、金融連携プログラムの推進を図るべきであることなども述べられている。この点で中小機構による専門家派遣制度やファンドの活用、知的資産経営等を中小企業の経営に取り込んでいくことも、資金調達の円滑化に効果をもたらすであろう。

一方で、東日本大震災の被災地域における状況に目を向けてみると、津波等の直接被害を受けた企業に対しては、震災以降「二重債務問題」等の金融問題への対応として、経済産業省により「産業復興相談センター」「産業復興機構」の設立等の支援措置が講じられてきたが、引き続き官民の連携が求められる。また、間接的被害を受けた企業への対策も忘れてはいけないところであり、いずれも中長期的な体制での取組みが期待される。

今年度の調査では、各地域に合った独自の支援体制の構築に取り組んでいる地域にスポットをあて、プレ調査としてヒアリングを行った。その結果、各地域において個別施策レベルでの関係作りは徐々に行われるようになってきているが、組織の枠を超えたより広範な繋がり構築が今後の課題であることが明らかになった。連携構築にあたり、そのポイントになることは一体何であるのかということ、今回、調査を行うことができなかった東北地域も含めてさらに他の地域で継続して調査を行い、明らかにしていく必要があるだろう。

金融機能と経営支援機能の連携について各地域の実情に合った創意工夫を収集しつつ、そのベストプラクティスを東北地域の復興や日本のそれぞれの地域経済活性化へ援用できるような調査を行っていきたい。

⁴⁵ 金融庁ホームページ <http://www.fsa.go.jp/policy/chusho/enkatu.html>

⁴⁶ 中小企業政策審議会企業力強化部会 中間とりまとめ報告書（2011）を参照。

【参考文献】

- 金融審議会金融分科会第二部会報告書（2003）「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」（3月）
- 金融審議会金融分科会第二部会報告書（2007）「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―地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を―」（4月）
- 金融庁（2002）「金融再生プログラム」（10月）
- 金融庁（2007）「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」（9月）
- 金融庁（2011）「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～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」（4月）
- 金融庁（2011）「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」（7月）
- 中小機構（2011）「地域ベンチャーファイナンスに関する調査研究」（中小機構調査研究報告書）第3巻、第3号（通号9号）（3月）
- 中小企業政策審議会企業力強化部会 中間とりまとめ報告書（2011）「グローバル競争下における今後の中小企業政策のあり方」（3月）
- 福岡県中小企業団体中央会（2006）「福岡県における金融実態調査報告書」（2月）
- 村本孜（2005）「リレーションシップバンキングと金融システム」東洋経済新報社刊（2月）
- 山岸俊男（1998）『信頼の構造―こころと社会の進化ゲーム』（東京大学出版会）
- Allen N. Berger and Gregory F. Udell, (2004), "A More Complete Framework for SME Finance", Prepared for presentation at the World Bank Conference, pp.14-15.



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

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。