

平成18年度マスターセンター補助事業

## リレーションシップバンキングの進展に関する調査研究

### 報 告 書

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会石川県支部

## はじめに

「リレバン」って一体どうゆうことねんろ？

突然、方言での書き出しとなってしまい恐縮です。

私たちは同じ地域金融機関に勤務する、いわゆる「企業内診断士」の5人組です。冒頭は「リレーションシップバンキング」という言葉を初めて耳にした時の率直な感想でした。今では、「リレバン」は我々金融機関人にとっては馴染みのある常識的な言葉となっておりますし、金融機関以外の方々にも、その認知度は高まってきているものと思われま

す。この4年間、各地域金融機関はアクションプログラムに基づき、それぞれに様々な施策に取り組んできました。平成15年3月に発表された「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」(略称：リレバンⅠ)での「集中改善期間」を経て、平成17年3月の「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」(略称：リレバンⅡ)の「重点強化期間」の2年が過ぎようとしている現在、各地域金融機関が実施してきたことが、果たして取引先、特に石川県内の中小零細企業の方々にどれだけ理解され、またどのように評価されているのかということに対して私たち5人組の関心も高まっておりました。

そんな折、中小企業診断協会石川県支部から、私たちに「調査研究事業にトライしてみないか？」という話が舞い込んできたのです。そして、早速私たちはお取引先の中小零細企業約300先に対するアンケート調査に取り掛かり、この報告書に取りまとめました。

この調査研究は私たちにとって初めてのチャレンジであり、報告書の内容にはまだまだ不十分な点も多いと思われま

すが、皆様方が「リレーションシップバンキング」の一部分でも理解していただける一助となれば幸いと存じます。最後になりましたが、未熟な私達に研究の機会を与えていただいた社団法人中小企業診断協会並びに石川県支部、そして私たちの活動に理解を示しアンケート調査等にも快く協力していただいたお取引先と私たちの勤務先である金沢信用金庫に対して、心より感謝を申し上げます。

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会石川県支部  
支部長 池田裕司

高辻 幸秀

舟津 泰雄

普神 賢一

小柄 健

沢口 克宏

## 目 次

### はじめに

<b>第1章</b>	<b>リレバンが必要となった経緯</b>	1
1.	リレバンとは何か	1
2.	リレバン導入の経緯	2
<b>第2章</b>	<b>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</b>	13
1.	リレバンⅠの公表	13
2.	リレバンⅠの取組み内容、実績及びアンケート結果と評価	17
<b>第3章</b>	<b>地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム</b>	28
1.	「リレバンⅠ」の実績等の評価（座長メモ）	28
2.	「リレバンⅡ」の公表	31
3.	「地域密着型金融推進計画」の公表と金沢信用金庫の取組み事例	36
<b>第4章</b>	<b>リレーションシップバンキングについてのアンケート調査結果</b>	44
1.	「中小企業による地域金融機関の評価」のアンケート調査の概要	44
2.	アンケート対象先の属性情報について	45
3.	アンケート結果	49
4.	アンケート結果のまとめ	70
5.	金沢信用金庫における具体的な事例	72
<b>第5章</b>	<b>リレバンが必要とされた国内経済の推移</b>	80
1.	国内経済の大きな特徴	80
2.	北陸地方の経済動向	86
<b>第6章</b>	<b>地域密着型金融の推進に関する進捗状況</b>	88
1.	金融機関の対応状況	88
2.	地域密着型金融の推進に関するアクションプログラムの進捗状況（平成17年度）	93
3.	「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関する第3回アンケート調査」の概要	99
4.	金沢信用金庫における地域密着型金融推進計画の進捗状況	105
5.	地域金融機関の取組みについての評価及び今後の課題	106

### おわりに

## 第1章 リレバンが必要となった経緯

平成18年度、ついにリレバンは最終年を迎えることとなった。

この章では、リレーションシップバンキングの定義について説明したうえで、次にリレバンまでの経済情勢と金融行政の両面から、リレーションシップバンキングが導入されるまでに至った経緯とその背景について確認していく。

### 1. リレバンとは何か

(1) 「リレーションシップバンキング」(略称：リレバン)とは

リレバンとは、「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である」と定義される。

つまり、中小企業では経営情報の開示度合いが低いのが実態であり、そのことがファイナンスの阻害要因となっており、これを解消するため金融機関が長期的な関係(リレーションシップ)を取引先と構築し、情報格差の縮小を目指すことがその目的の根幹にあると言えるであろう。

金融審議会では、「地域の実態に根ざした情報が有効活用されることにより、〔イ〕地域中小企業への金融の円滑、〔ロ〕貸し手・借り手双方の健全性の確保が図られ、中小企業の再生、地域経済の活性化に果たす役割は大きいと期待されている」との見解を示している。

ちなみに、私たち5人が勤務している「信用金庫」は、昭和26年に施行された「信用金庫法」に基づいて設立されており、融資先は「資本金9億円または従業員300人以下」の中小企業がその対象となっており、また営業地域も限定されている。

上記の「金融機関と取引先との長期的な関係」や「地域の実態に根ざした情報の有効活用」といった点では、まさに信用金庫本来の活動自体が「リレバン」そのものであると言えるであろう。

(2) 「リレーションシップバンキング」と「トランザクションバンキング」

一方、上記の「リレーションシップバンキング」に対して、金融機関が取引先企業の財務諸表や客観的に算出されるクレジット・スコアリングといった定量的な指標を重視して融資を行うことを「トランザクションバンキング」という。

リレーションシップバンキングが小規模かつ地域限定的金融機関に適した機能であるのに対し、トランザクションバンキングは大手行(主要行)に適した機能といえる。

両者の特徴を比較・対比したものが次の表である。(図表1-1参照)

図表 1-1 リレーションシップバンキングとトランザクションバンキングの比較

	リレーションシップバンキング	トランザクションバンキング
重視するリスク要因	マネージメントリスク（定性的）	ビジネスリスク（定量的）
メリット	・ 定量情報では計りきれない無形の競争力を持つ顧客層を開拓 ・ 高収益性、収益の長期安定性	・ 低コスト化による価格競争力 ・ 信用リスク管理の高度化
コスト（主な費用）	高コスト（営業担当者人件費）	低コスト（機械化の初期投資）
収益期間	長期安定的	短期的、市場環境等の影響大
取引先との関係	単独取引（独占的）	複数行取引（競争的）
適性のある金融機関	小規模かつ地域限定的金融機関	大規模（地域横断的）金融機関

資料：信金中金総合研究所

## 2. リレバン導入の経緯

### (1) リレバン導入までの経済情勢

2003年（平成15年）3月の「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」（略称：リレバンⅠ）が発表されるに至るまでの日本経済について、2003年版中小企業白書より経済情勢の特徴的な事項について述べる。

#### ① 2002年度の経済情勢

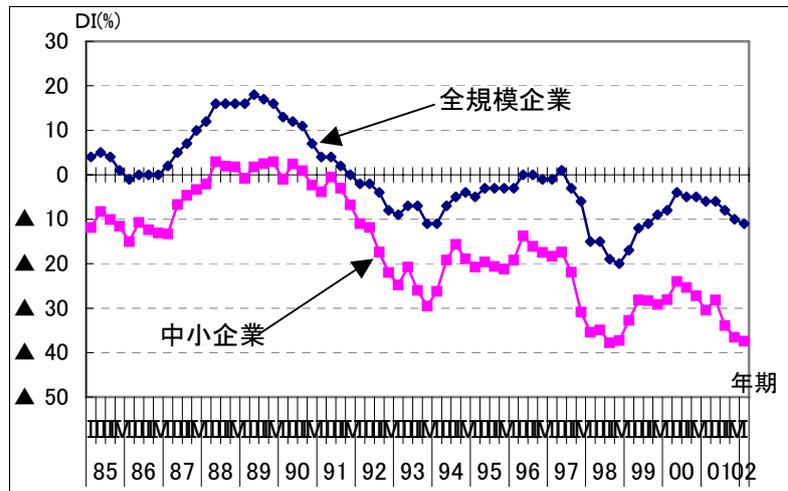
2003年版中小企業白書では、その発刊に当たって、次のような書き出しで始まっている。  
『2002年度の我が国経済は、一部に持ち直しの動きが見られたものの、失業率が過去最高水準となり、依然として先行き不透明感が続くなど、大変厳しい状況でありました。中小企業について見ても、倒産件数が2000年以降、18,000件台の高水準を続けており、資金繰りや金融機関の貸出態度についても長期的に悪化傾向にあるなど、その置かれている状況は、極めて厳しいものでありました。このような厳しい経済情勢の中、日本経済の活力を生み出していくためには、日本経済の屋台骨である中小企業の活性化が不可欠であります。』

このことからわかるように、リレバン導入に至るまでの日本の経済情勢は、特に中小企業にとっては大変厳しい状況にあり、その中小企業を活性化することが重要課題であったのである。

② 中小企業の資金繰り

中小企業の資金繰りの動向を見ていくと、資金繰りDI（好転－悪化）推移の企業規模別では、バブル経済崩壊直後の1990年代前半以降、中小企業の資金繰りDIは長期的な悪化傾向が続いており、大企業DIのほぼ横ばい傾向とは対照的であり、中小企業と大企業の格差は急速に拡大してきていた。

図表1-2 中小企業の極めて悪い資金繰り

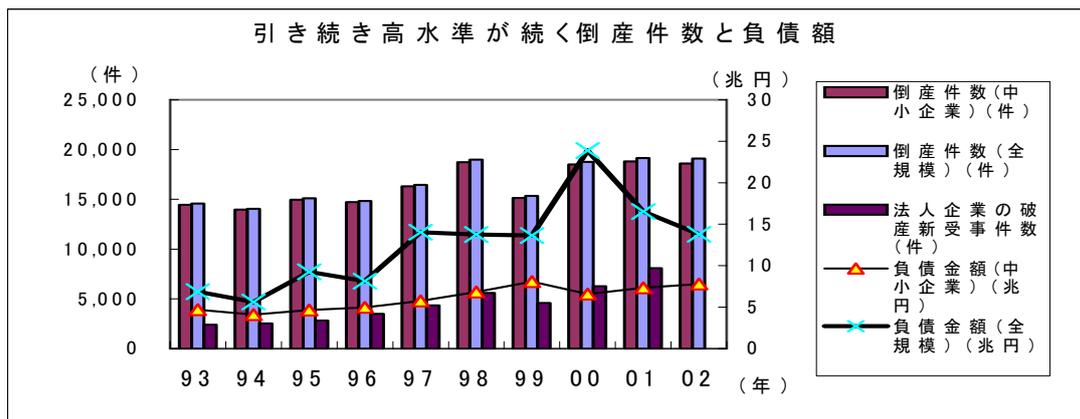


資料: 中小企業庁・中小企業総合事業団「中小企業景況調査」、日本銀行「企業短期経済観測調査」  
 (注) 中小企業は「中小企業景況調査」、全規模企業は「企業短期経済観測調査」による。

③ 中小企業の倒産動向

2002年の倒産件数は、2001年に引き続き19,000件を超え、1952年調査開始後4番目の19,087件となっている。資本金1億円未満の中小企業の倒産件数は歴代6位の18,687件であり、依然として高水準で推移していた。

図表1-3 倒産件数と負債総額の推移

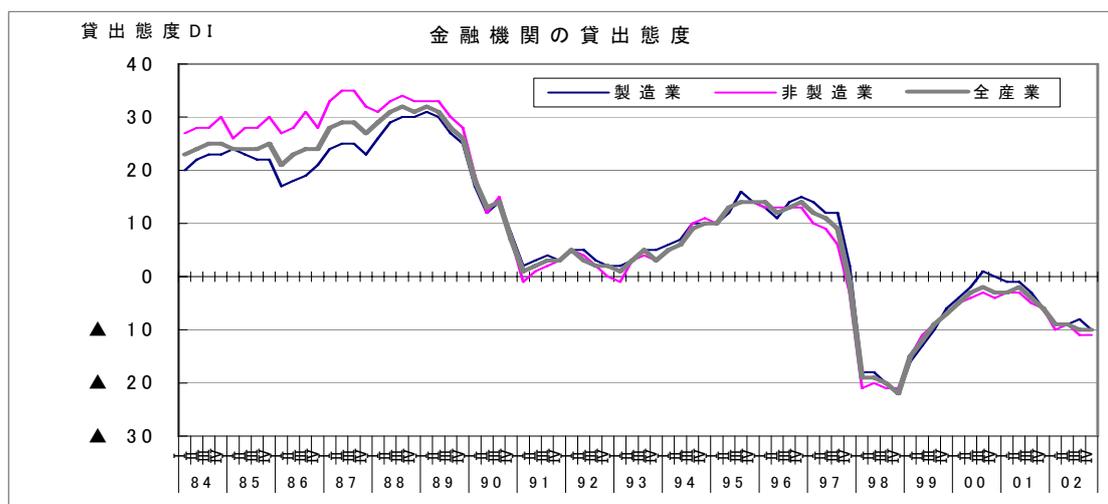


資料: (株)東京商工リサーチ「全国企業倒産白書」、最高裁判所事務総局「司法統計年報」  
 (注) 1. 倒産件数は負債金額1,000万円以上のものを集計。中小企業とは、資本金1億円未満の法人及び個人企業を指す。  
 2. 法人企業の破産新受事件数は2000年が(2002年4月における)最新データ。

④ 中小企業金融の動向

日本銀行「企業短期経済観測調査」による金融機関の貸出態度の推移を見ると、1988～1990年のバブル経済崩壊と1997～1998年の金融危機の二度の時期に、貸出態度が急降下し、その後回復はしているものの、段階的に貸出態度は悪化していた。

図表1-4 金融機関の貸出態度

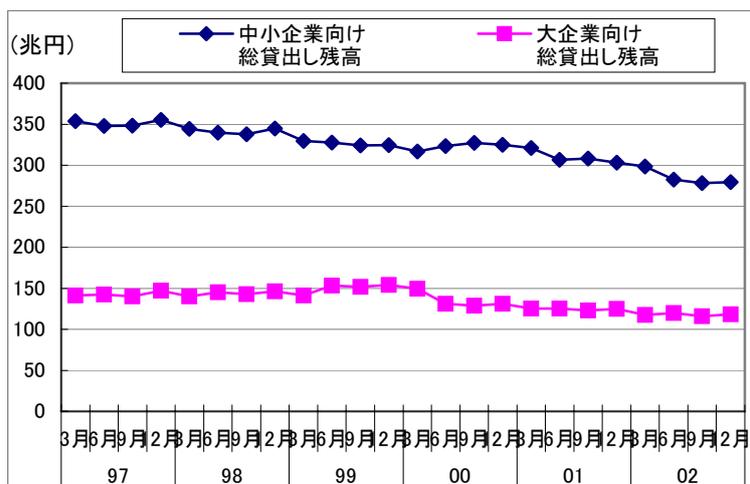


資料: 日本銀行「企業短期経済観測」

(注) 金融機関の貸出態度 DI = 「緩い」 - 「厳しい」

こうした状況下で、中小企業向けの貸出残高は、2002年に入り297.5兆円(2002年3月)から277.3兆円(2002年9月)へと6.3%減少しており、大企業向け(同時期1.4%減)と比較して、その減少幅は大きいものとなっていた。

図表1-5 規模別貸出残高の推移

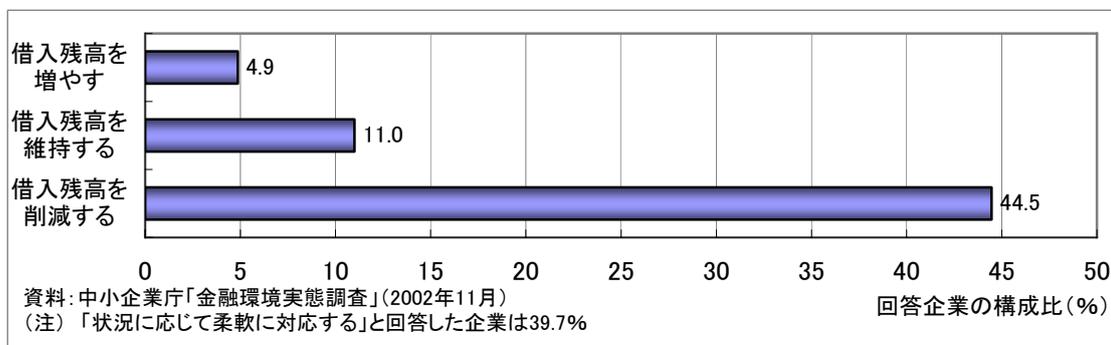


資料: 日本銀行「金融経済統計月報」、中小企業庁「中小企業調査月報」

中小企業の資金調達構造をみると、従業員100人以下の中小企業では調達する資金の半分以上が借入に依存しており、中小企業の事業活動にとって、金融機関からの借入等による円滑な資金調達を確保することが重要であった。

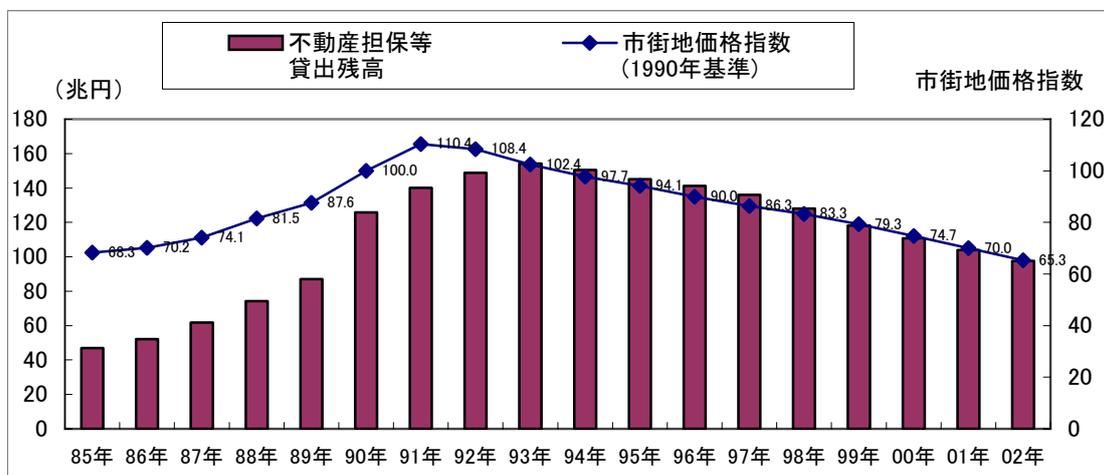
一方、企業の今後1年間の借入方針では、「借入残高を削減する」が半数近くを占めた。中小企業向け貸出残高は2000年以降一貫して減少傾向にあり、その減少の原因の一つとして中小企業の借入方針がそもそも慎重になっていることがあり、また、金融機関の厳しい貸出態度は中小企業の借入態度を慎重にさせている要因の一つとなっていた。金融環境の変化に金融機関側が対応するためにとった行動が、貸出残高の減少に影響を与えている面も充分にあると考えられた。

図表1-6 企業の今後一年間の借入れ方針



では、具体的にどのような種類の貸出がどのような要因で減少したのだろうか。市街地価格指数と国内銀行の不動産担保等貸出残高の推移を見ると、市街地価格指数（地価）は1991年の110.4を頂点に下落を続けており、それと歩調を合わせるかのように、不動産担保等貸出残高が減少していることがわかる。

図表1-7 市街地価格指数と不動産担保貸出残高の推移

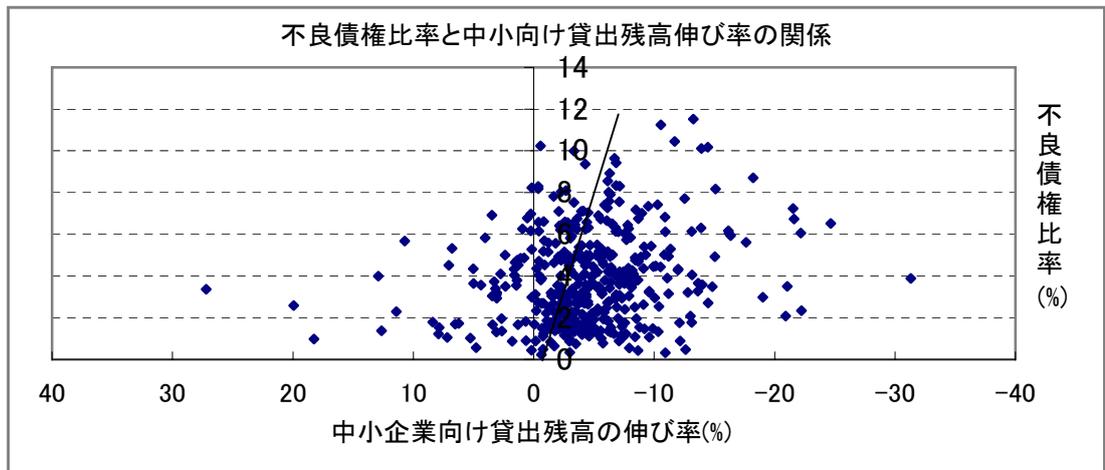


資料: 日本銀行「金融経済統計月報」、日本不動産研究所「市街地価格指数」

### ⑤ 不良債権の影響

我が国の金融機関は、バブル崩壊後、深刻な不良債権問題を抱えるに至っており、その結果、十分な金融仲介機能を果たせないでいるとされた。不良債権問題が中小企業金融に与えた影響については、不良債権比率が高いことと、中小企業向け貸出伸び率が低いこととの間の関係が統計的にある程度意味があるという分析結果が出ている。

図表 1-8 不良債権比率の影響



資料:(株)日本金融通信社「ニッキン資料年報」

(注)1. 不良債権比率=不良債権(破綻先債権及び延滞債権)/総資産

2. 2001年度中に合併、営業譲渡をした金融機関は除く。

3. 2000年度末の決算時点における不良債権比率が2001年度の貸出残高伸び率に与える影響を表す。

以上のとおり、リレバン導入以前の日本経済は混迷しており、特に中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しつつあった。大企業と中小企業の業況の格差は拡大しており、金融機関の貸出態度は厳しく、中小企業向け貸出残高は大手行を中心に減少を続け、資金繰りも中小企業は長期的には悪化傾向にあったのである。

そんな中で、金融機関が中小企業向け貸出を推進するに当たって障害となったのが「情報の非対称性」であり、それを乗り越えるための対応策として、「審査能力強化」「リレーションシップの再評価」「新しい金融手法の開発」が求められることになったのである。

### (2) 中小企業に関する金融行政の推移

ここ約10年間、中小企業をめぐる金融行政には大きな変化がみられた。バブル経済の発生・崩壊により、金融機関は多額の不良債権を抱え込み、「銀行はつぶれない」という神話もバブル

とともに崩壊し、金融再編が一挙に進むことになった。政府は金融システムの安定化を図るべく1998年（平成10年）2月「金融安定化2法」を成立させ、同年4月には「早期是正措置」が導入されることとなった。過去10年間の金融関連の主な出来事は次のとおりである。

図表1-9 1998年（平成10年）以降の金融関連の主な出来事

		金融関連の主な出来事等	金融行政、制度改正等
1998年 (平成10年)	2月		「金融安定化2法」成立
	4月	政府「緊急経済対策」発表	早期是正措置の導入
	6月	「金融監督庁」発足	「金融審議会」設置
	10月		「金融再生関連4法」成立
	12月	「金融再生委員会」発足	「金融システム改革法」施行
1999年 (平成11年)	4月	整理回収機構発足	「金融検査マニュアル（本冊）」公表
2002年 (平成14年)	6月		「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」公表
	10月		「金融再生プログラム－主要行の不良債権問題を通じた経済再生－」公表
2003年 (平成15年)	3月		「リレーシップバンキングの機能強化に向けて」公表
	〃		「リレー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」－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－公表
	4月	産業再生機構設立	
	8月		「リレーシップバンキング機能強化計画」を地域金融機関が提出
2004年 (平成16年)	2月		「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」の改訂
	12月		「金融改革プログラム－金融サービス立国への挑戦－」を公表
2005年 (平成17年)	3月		「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」公表
	8月		「地域密着型金融推進計画」を地域金融機関が提出

資料：金融庁ホームページより抜粋

### (3) 早期是正措置の導入

1998年（平成10年）4月に導入された早期是正措置は、金融機関の経営の健全性を確保するため、監督当局が自己資本比率という客観的な基準を用い、必要な是正措置命令を迅速かつ適切に発動していくことで、金融機関の経営の早期是正を促していこうとする行政手法であり、金融行政の根幹をなす制度のことである。早期是正措置の発動基準である自己資本比率は、国際的に統一的なルールとして認められた方式により算出されるものであり、資本勘定（資本金、法定準備金、剰余金等）等の自己資本を分子として、また、リスクアセット（資産の種類に応じたリスクの割合を基礎として計算されたリスク資産額の合計額）を分母として算出される。

これにより、

- ① 金融機関の経営状況を客観的な指標で捉え、適時に是正措置を講じることにより、金融機関経営の健全性確保と経営破綻の未然防止を図ること。
  - ② 是正措置の発動ルールを明確化することにより、行政の透明性確保にも資すること。
  - ③ 金融機関が破綻した場合の破綻処理コストの抑制を図ること。
- などが期待された。

図表 1-10 早期是正措置制度の概要

	自己資本比率		措置の内容
	国際基準行	国内基準行	
第1区分	8%未満	4%未満	経営改善計画（原則として資本増強に係る措置を含む）の提出・実施命令
第2区分	4%未満	2%未満	資本増強に係る合理的と認められる計画の提出・実施、配当・役員賞与の禁止又は抑制、総資産の圧縮または抑制等
第2区分の2	2%未満	1%未満	自己資本の充実、大幅な業務の縮小、合併または銀行業の廃止等のいずれかを選択した上当該選択に係る措置を実施
第3区分	0%未満	0%未満	業務の全部又は一部の停止命令

注：1998年（平成10年）12月に施行された金融システム改革法により、国際基準、国内基準にかかわらず、連結ベース及び銀行単体ベースそれぞれの自己資本比率の基づくことに改正されている

この早期是正措置導入は、1997年（平成9年）11月の山一証券の破綻に端を発した金融シス

テムに対する不安の高まりと相まって、その後の金融機関の自己防衛的ないわゆる「貸し渋り」という状況を誘発する要因のひとつとなったと言えよう。

#### (4) 金融検査マニュアルの公表

##### ① 「金融検査マニュアル（本冊）」の導入

早期是正措置が導入されてちょうど一年後となる1999年（平成11年）4月に、金融庁は金融機関の経営基盤の確立と不良債権問題解決のために金融検査マニュアル（本冊）を発表し、金融機関の経営状況を検査する際の重点項目・ポイントをこれによって示した。

貸出に関することは「信用リスク」の項目に書かれており、その中でも「信用格付」と「債務者区分」の項目が最も重要なポイントであった。この中では、債務者区分に応じた金融機関の対応が強調されており、これがひとつの契機となって「信用格付」への注目が社会的に高まることとなった。

「債務者区分」とは、金融機関が貸出取引先を、決算内容や業況、貸出金の返済状況、等から財務力や信用力に応じて取引先をいくつかのレベルに区分して、取引方針を決定する基準のことである。

- ・「正常先」とは、業況が良好で、財務内容にも特に問題のない債務者を言う。
- ・「要注意先」とは、金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者や、元本や利息の支払いが事実上延滞しているなど債務の履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないし不安定な債務者、または財務内容に問題がある債務者など、今後の管理に注意する必要がある債務者のことを言う。「要注意先」には、「要管理先」と「それ以外の債務者」とがある。
- ・「要管理先」とは、要注意先の債務者のうち、その債務者に対する債権の全部または一部が要管理債権である債務者を言う。「要管理債権」とは、元本や利息の支払いが3ヵ月以上延滞している債権（3ヵ月以上延滞債権）、または貸出条件を当初の約束よりも緩和している債権（貸出条件緩和債権）を言う。
- ・「破綻懸念先」とは、今のところ経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画などに沿って再建途上にあるが、その進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと見られる債務者を言う。破綻懸念先に対する債権を危険債権と言う。
- ・「実質破綻先」とは、法的な経営破綻には陥っていないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しがないと見られるなど、実質的に経営破綻に陥っている債務者を言う。破綻先の債務者と実質破綻先の債務者に対する債権を合わせて破産更生債権及びこれらに準ずる債権と言う。

- ・「破綻先」とは、破産、会社更生、民事再生などの法的に経営破綻に陥っている債務者を言う。

以上が金融庁による債務者区分の定義とその区分毎の不良債権の名称である。

金融検査マニュアル（本冊）の発表により、中小企業にとっては、この「債務者区分」の定義を知り、自社がどの区分に該当するかを知っておくことが、金融機関からの資金調達面では重要なこととなった。

また一方、金融機関にとっては、低い格付先の貸出を増加させることは、金融機関の資産である貸出を劣化させることにつながり、また、それに伴い発生する引当金の増加が金融機関の収益を悪化させることになる。その結果、財務基盤の脆弱な中小企業は低位の格付先とされ、いわゆる「貸し渋り」や「貸し剥がし」の対象とされる例が見られた。

金融検査マニュアル（本冊）による金融検査の実施は、その機械的取り扱いにより貸し渋り現象という弊害を生み、結果として金融機関と中小企業との間に大きなコミュニケーションギャップを生じさせてしまったという側面もあったのである。

## ② 「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」の導入

上記のとおり、「金融検査マニュアル（本冊）」による金融検査は、すべての企業を画一的に見て資産査定を行う傾向にあり、中小企業に対する資産査定のあり方としては、その表現に具体性が欠け誤解を招く点があった。

その結果、中小企業団体や地域金融機関から、中小企業に対する金融機関の審査や格付の柔軟で総合的な手法を求める声があがり、本冊発表から3年2ヶ月が経過した2002年（平成14年）6月に「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」が発表され、さらには2004年（平成16年）2月に「改訂版」が作成・公表された。

ここでは、販売力・技術力・経営者の資質等、企業の将来返済力を表す項目や、企業のオーナーの資産や収益力、また企業の含み益等の潜在的返済力を表す項目（定性項目）を重視した内容が盛り込まれており、中小企業の定性分析による格付引き上げ事例も27事例が記載されている。

## (5) 金融再生プログラムの公表

2002年（平成14年）9月30日に小泉改造内閣が組成され、竹中経済財政担当大臣が金融担当大臣を兼務するという新人事が発表された。小泉内閣はその成立当時から不良債権処理を柱とした金融改革を課題の一つに掲げており、それを具現化するために2002年（平成14年）10月30日、「金融再生プログラムー主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生ー」を公表した。

その背景には、日本の金融機関の不良債権処理は遅々として進んでおらず、このままでは国際的な日本の信用自体が失墜しかねないという危機に直面していた状況であり、不良債権問題を早急に解決する必要があった。そして、このルール・ガイドラインの対象をメガバンク・主要行 11 行に絞り込んで、平成 16 年度（平成 17 年 3 月末）までに不良債権比率を半減させるという数値目標を課して発表されたのである。

金融庁が発表した「金融再生プログラム」原文の書き出しは、『日本の金融システムと金融行政に対する信頼を回復し、世界から評価される金融市場を作るためには、まず主要行の不良債権を解決する必要がある。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ともに、構造改革を支えるより強固な金融システムの構築を目指す。そこで、主要行の資産査定を厳格化、自己資本の充実、ガバナンスの強化などの点について、以下に示す方針で行政を強化する。』となっている。

「金融再生プログラム」の骨子は次のとおり。

《1. 新しい金融システムの枠組み》

- (1) 安心できる金融システムの構築
- (2) 中小企業貸出に対する十分な配慮
- (3) 平成 16 年度に向けた不良債権問題の終結

《2. 新しい企業再生の枠組み》

- (1) 「特別支援」を介した企業再生
- (2) R C C の一層の活用と企業再生
- (3) 企業再生のための環境整備
- (4) 企業と産業再生のための新たな仕組み

《3. 新しい金融行政の枠組み》

- (1) 資産査定を厳格化
- (2) 自己資本の充実
- (3) ガバナンスの強化

(6) リレーションシップバンキングへ

「金融再生プログラム」により、主要行の不良債権処理はその速度を一気に早めることとなった。しかし、日本の不良債権問題は、メガバンク・主要行だけのものではなく、中小・地域金融機関の不良債権問題の解決も喫緊の課題であった。

そこで、中小・地域金融機関については、金融再生プログラムが対象とした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多面的な尺度から検討することを目的

として、2002年（平成14年）12月、金融審議会に「リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ」が設置され、それ以降の様々な問題点について審議が行われていくこととなった。

そしてついに、2003年（平成15年）3月、「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」が発表され、併せて「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」（略称：リレバンⅠ）での「集中改善期間」に入っていた。

次章では「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の具体的な取組み内容や、その実績と評価について述べていく。

## 第2章 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

第1章でリレバンが必要となった経緯を述べた。これを受け第2章では、リレバン開始前の中小・地域金融機関におけるリレバンの現状を振り返りリレバンの機能強化の必要性や考え方を確認したうえで、平成15～16年度の2年間の「集中改善期間」におけるリレバンのアクションプログラムの機能強化に向けた具体的な取り組み内容、実績及び評価についてまとめる。

### 1. リレバンIの公表

#### (1) わが国のリレバンの現状（平成15年3月、機能強化に向けた報告書）

リレーションシップバンキングの中心的な担い手として期待されるのは、営業地域が限定され特定の地域や業種に密着した営業展開を行い、且つ、中小企業を主な融資対象としている中小・地域金融機関である。中小・地域金融機関は取引先との長期継続的な関係を構築し、経営者の資質や技術力などの定性的な情報を得ることで「情報の非対称性」（不足する定量的情報）を補ってきた。情報の非対称性が大きい中小企業に対して資金供給の円滑化が図られてきたのはリレーションシップバンキングが有効に機能してきた事実を示している。

しかしながら、平成15年2月に開催された地方懇談会（注1）では、地域金融機関のリレバンの実態に関する財務行政モニター（注2）の結果から、「従来と比べ地域金融機関の対応が事務的になった」、「事業の将来性といった点を十分に評価してくれない」、「担保・保証を重視した融資態勢である」、といった意見が聞かれた。まとめると以下に示すような問題点が指摘され、地域金融機関により十分な対応がなされていない可能性が伺われた。

#### 地方懇談会で指摘されたリレバンの問題点

- ① 依然として貸し渋り・貸し剥がしへの批判がある。
- ② 経営内容や事業の成長性などリレーションシップの関係から得られる定量化が困難な情報を活用した融資が十分に行われておらず、むしろ担保や保証に過度に依存しているのではないか。
- ③ 融資後もリレーションシップを通じた定量・定性情報のモニタリングが十分に行われておらず、経営指導・経営支援等のコンサルティング機能が十分に発揮されていないのではないか。

ここで、わが国の中小・地域金融機関が展開しているリレーションシップバンキングの実態は、

一部本来あるべきリレーションシップバンキングの姿から乖離している面があると認識され、このヒアリング結果が今後公表されるアクションプログラムに色濃く反映されることとなった。

(注1) 地方懇談会

中小企業者をはじめとした地域金融機関のエンドユーザーの声を聴取することを主な目的として、平成15年2月に大阪市と仙台市の2ヶ所で開催された。

(注2) 財務行政モニター

全国の財務局の職員が商工関係者等364名を対象に平成15年2月上旬にリレバンに関するヒアリングを実施、その結果をまとめたもの。商工関係者239名・消費者47名・学識経験者38名・マスコミ関係者22名・その他18名から成る。

(2) リレバンが機能不全に陥った要因

こうした現状の中、なぜリレバンが機能不全に陥ったのかその理由を考えると以下に示す要因があげられ、中小・地域金融機関はこのような従来の業務運営からの早急な転換・改善に迫られている。

- ① 長期的な良好的関係を構築するはずが馴れ合い的な関係に陥り、貸し手・借り手双方の財務の健全性が損なわれるという金融機関のガバナンス能力の低下が見られる。
- ② 借り手企業の信用リスクの変動に応じた適切な金利設定ができず、長引く不況を背景に倒産発生や業況悪化が増加するなど、地域金融機関が過大な信用コストの負担を強いられている。
- ③ 金融機関の人員削減等による借り手企業とのリレーションシップの希薄化が招いた審査能力及びモニタリング能力の低下。

(3) リレバンの機能強化の必要性 ～健全性確保・収益力向上に向けた取組みの必要性～

このようなリレバンの機能不全を解消するためには、日本経済の回復が必要である。特に地域経済の活力を取り戻すには、まず、その基盤である中小企業の発展が不可欠であり、そのためには地域経済の担い手である中小・地域金融機関が元気にならなければならない。中小企業の経営悪化が著しい今こそ、円滑な資金供給はもとより、経営支援・支援サービスの提供等リレバン本来の機能を発揮することが求められている。そのためにも金融機関自身が収益力を高め、健全性を確保することによりリレバンの「持続可能性（サステナビリティ）の確保」を図ることが必要となってくる。

また、アクションプログラムでは、リレバンの機能を強化し地域の中小企業の再生及び地域経

済の活性化を図る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を求めている。地域経済へ与える影響から地域金融機関の不良債権処理については、円滑な資金供給と合わせて地道な粘り強い経営指導を行うことによって中小企業の再生と地域経済の活性化を図ることが不良債権問題解決の基本的な手法と言える。中小・地域金融機関が収益力を高めつつ、コンサルティング機能等の問題解決型サービスの提供を行うことが必要となっている。

#### (4) リレバンの基本的な考え方

リレバンの機能強化にあたっては金融機関と中小企業双方の自覚と努力が求められ、地域金融機関と借り手である中小企業双方が、リレバンに伴うリスク情報の共有及び管理、コストの負担を適切に行う仕組みを構築することを目標としている。具体的に説明すると、地域金融機関はリレーションシップから得られる情報を有効活用しつつ、収益性の向上、健全性の確保、経営基盤の強化に向けた自助努力を進めることになるが、その際には借り手企業による適正な対価（信用リスクに見合う金利設定や適正な手数料徴求）の負担を求めつつ、円滑な資金供給や付加価値の高いサービスの提供を行うことである。

#### (5) リレーションシップバンキングの機能強化に向けた具体的な取組み

では、中小・地域金融機関は健全性の確保や収益性の向上に向け、いったい何をすればいいのだろうか。中小・地域金融機関の収益力低下の背景には、金利水準からは正当化できない信用リスクの負担、レピュテーションリスク（地域における悪評の発生）を恐れた問題の先送り、採算性を離れたサービスの提供等が指摘されている。こうしたコストを抑制するために、〔イ〕ガバナンスの強化、〔ロ〕資産査定、信用リスク管理の厳格化、〔ハ〕収益管理態勢の整備と収益力の向上、〔ニ〕地域貢献に関する情報開示、〔ホ〕コンプライアンスの徹底、が必要であり、平成15年3月の機能強化に向けた報告書において以下に示す中小・地域金融機関の具体的な取組み指針が示された。

#### 中小・地域金融機関の具体的な取組み指針

- ① 創業企業に対する支援の強化
- ② 成長期・安定期企業に対する円滑な資金供給、経営相談の実施
- ③ 早期事業再生に向けた積極的取組み
- ④ 中小企業に対する金融の円滑に資する業務の改善（貸出条件の見直しと健全な融資慣行の確立、情報共有の拡大と相互理解の向上、資本と融資の分離、金融サービスの多様化等）
- ⑤ 健全性の確保に資する業務の改善（収益管理体制の改善・構築、人材活用・人材配置の見直し、地域集中リスクへの対応、各種業務提携、再編・経営統合による経営基盤強化等）

#### (6) 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公表

金融再生プログラムや上述したリレバンの機能強化に向けた報告書の提言を受けて金融庁は平成 15～16 年度の 2 年間で「集中改善期間」とし、不良債権問題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）の確保を目標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公表した。その具体的な内容は「中小企業金融の再生に向けた取組み」及び「金融機関の健全性の確保・収益性の向上等に向けた取組み」の二本柱で構成されている。中でも金融庁は以下に示す「中小企業金融再生に向けた取組み」の強化を中小・地域金融機関に求めた。

#### 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
  - ・ 企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材育成（「目利き研修」の実施）
  - ・ 産学官ネットワークの構築・活用「産業クラスターサポート金融会議」の立上げ
  - ・ ベンチャー企業向け業務に関する政府系金融機関等との連携強化
- ② 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
  - ・ 経営情報やビジネスマッチング情報を提供する仕組みの整備
  - ・ 要注意先債権等の健全債権化等への取組みの一層の強化及び実績の公表
- ③ 早期事業再生に向けた積極的取組み
  - ・ 中小企業再生支援協議会の機能の積極的な活用
  - ・ D E S ・ D D S 等の積極的活用
- ④ 新しい中小企業金融への取組みの強化
  - ・ キャッシュフローを重視し、担保・保証（特に第三者保証）に過度に依存しない新たな中小企業金融に向けた取組みの促進
- ⑤ 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化
  - ・ 債務者への重要事項の説明態勢に関する監督のあり方の明確化
- ⑥ 進捗状況の公表
  - ・ 上記施策の進捗状況について、半期ごとに金融機関・業界が公表

## 2. リレバンⅠの取組み内容、実績及びアンケート結果と評価

ここでは金融庁が、中小・地域金融機関のリレバンⅠの進捗状況の報告及び第2回利用者アンケート(注3)の結果をとりまとめ平成17年6月に公表した、リレバンⅠの取組み内容と実績(注4)と、「中小企業金融再生に向けた取組み」への評価を述べる。そして最後にリレバンⅠの総括的な評価からリレバンⅡに向けた課題を述べる。

### (注3) 第2回利用者アンケート

全国の財務局において、平成17年の3～4月にかけ各地域の利用者等を対象に、リレバンの機能強化に関する取組み全体の評価や各施策に対する評価について聴き取り調査を実施、結果をまとめたもの。各地域の利用者は商工関係者288名・消費者151名・商工会議所等の経営指導員348名の合計787名。

### (注4) 取組み内容と実績

「集中改善期間」における各種取組みの進捗状況について金融庁が総括的な評価を取りまとめ平成17年6月に公表を行ったもの。対象金融機関数は地銀65・第二地銀48・信用金庫298・信用組合175の合計586。

#### (1) 創業・新事業支援のための融資

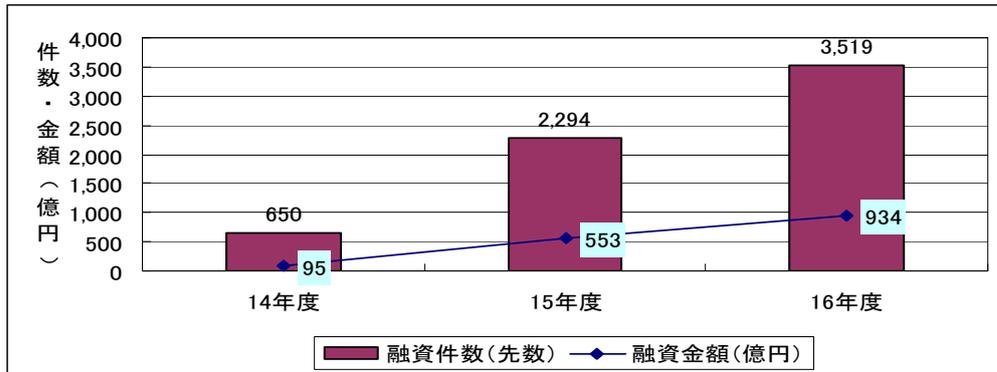
##### ① 具体的な取組み内容

- ・ 業種別審査体制の整備に向け担当者の配置・増強など融資審査態勢を強化した。
- ・ 産学連携ファンドの組成や地元大学との連携を通じた産学官のネットワークを構築した。
- ・ 政府系金融機関との業務提携や情報交換等による連携強化及び協調融資を行った。
- ・ 創業・新事業支援融資商品を充実した。

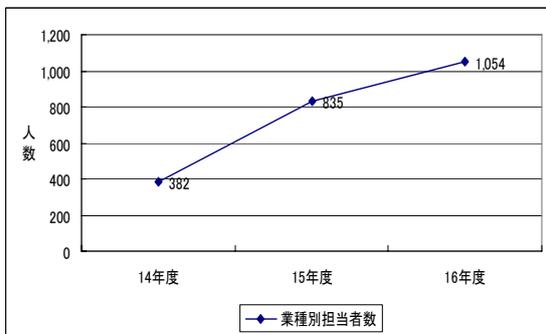
##### ② 実績

- ・ 集中改善期間の2年間において融資件数では5,813件、金額では1,487億円の実績となり創業新事業支援のための融資実績が着実に拡大した。
- ・ 業種別担当者も2年間で1,889人配置し、融資審査態勢が強化された。
- ・ 産学連携による融資件数、金額とも着実に増加した。

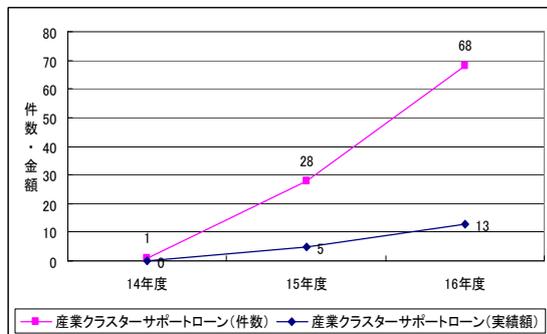
図表 2-1 「創業・新事業の融資実績」



図表 2-2 「業種別担当者の推移」



図表 2-3 「産業クラスターサポートローンの実績」

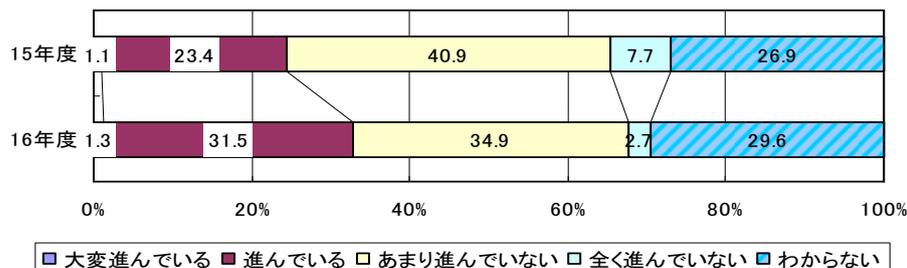


③ 利用者アンケートの結果

態勢面の整備は進展したが取組み姿勢は未だ不十分

- 「集中改善期間」における金融機関の取組みに対する評価は少しずつ高まり、消極的評価（全く進んでいない、あまり進んでいない）は減少した。しかしながら、消極的評価が積極的評価（大変進んでいる、進んでいる）を依然として上回っており、厳しい評価結果となった。

図表 2-4 「創業・新事業支援機能等の取組みに関するアンケート」



#### ④ 金融庁の評価

基本的な態勢面の整備は進捗したが、さらなる創業支援体制の強化を期待

- ・ 上記実績から金融庁は基本的な態勢面の整備は進捗したものとしている。
- ・ アドバイスや支援能力、目利き能力が未だ不十分であり、ノウハウも不足していることから積極的な取組みに至っていない面が見られる。
- ・ 目利き能力の向上やノウハウの蓄積を図り、起業・事業展開に資する情報の提供、創業・新事業の成長段階に応じた適切な支援など、より一層の取組みの強化が求められる。

#### (2) 取引先企業の経営相談・支援機能の強化

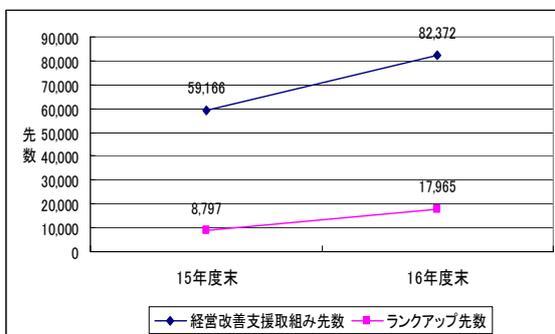
##### ① 具体的な取組み内容

- ・ 担当部署の設置・人員の増強に加え、再生支援協議会やコンサル会社等、外部機関との連携強化による経営改善支援を行った。
- ・ 経営改善支援取組み先の拡大や経営者の意識改革、問題意識の向上を図るための改善支援の充実に努めた。
- ・ 地域金融機関が持つ取引先企業のネットワークを有効に活用したビジネスマッチングを開催した。

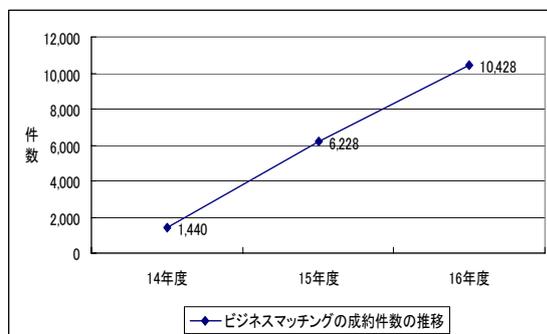
##### ② 実績

- ・ 経営改善支援を行った債務者の約4分の1に当たる17,965先（地銀・信金・信組3業態の合計）が業況改善、2年間の集中改善期間でランクアップ先数が倍増した。
- ・ 経営情報の提供や商談会等を通じたビジネスマッチングの件数が大幅に増加し、企業支援の多様化が進んだ。

図表2-5 「経営支援先及びランクアップ数」



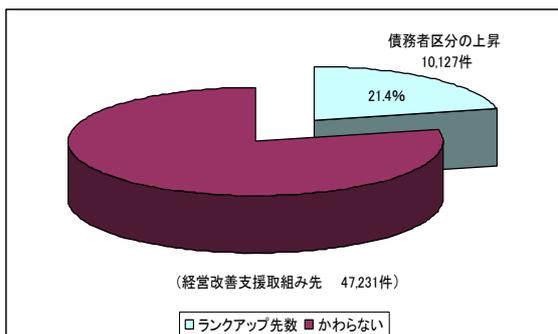
図表2-6 「ビジネスマッチングの成約件数」



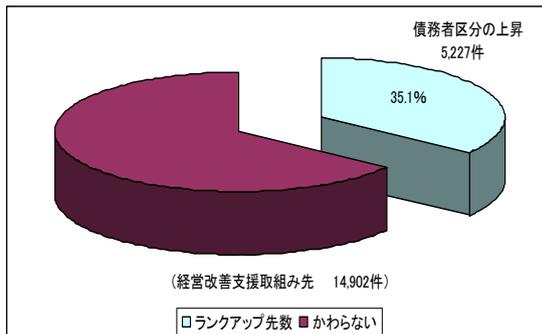
### 要留意債権等の健全債権化の実績

集中改善期間において経営改善支援を行った債務者は 82,372 先である。正常先を除く要留意先以下の取組み先 73,411 先のうち、債務者区分が上昇した先数は 17,965 先（24.5%）となる。

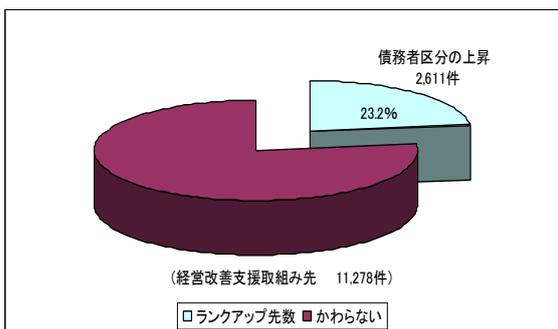
図表 2-7 「その他要留意先」



図表 2-8 「要管理先」



図表 2-9 「破綻懸念先以下」



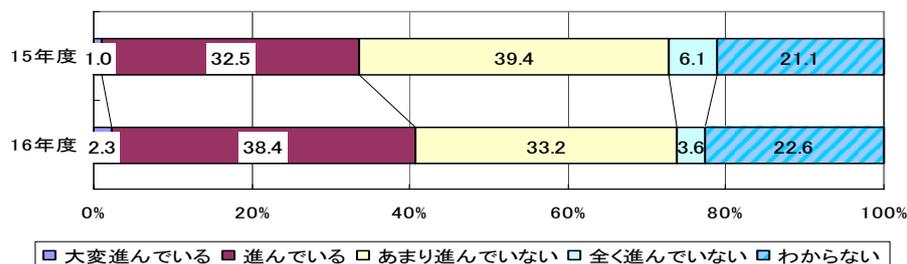
どの債務者区分においても 2～3 割の債務者がランクアップしており、中小・地域金融機関の経営改善支援の取組み内容・実績とも確実に進捗、成果が現れた。

### ③ 利用者アンケートの結果

#### 経営相談やコンサルティング機能が強化したものの取組み状況にバラツキ

- ・ 経営相談への取組み姿勢に変化がうかがえ、コンサルティング機能が強化されたことにより経営者の意識改革に良い影響を与えているとの評価が多く、積極的評価（大変進んでいる、進んでいる）が増加し、消極的評価（全く進んでいない、あまり進んでいない）を上回った。
- ・ 依然として、経営相談ができる人材の不足や小規模・零細企業への支援が不十分であるとの指摘もあり、取組み状況や取組み姿勢にバラツキが見られる。

図表 2-10 「取引先企業の経営相談・支援機能の強化に関するアンケート」



#### ④ 金融庁の評価

取組みは着実に進捗しているものの経営相談・支援機能の強化に向けた一層の取組みが必要

- ・ 上記実績から基本的な態勢面の整備は進捗したものとしている。
- ・ 引き続き経営情報の提供やビジネスマッチングの強化を進める。
- ・ 企業ニーズや問題点の把握、コンサルティング機能、情報提供機能をより一層強化する。
- ・ 財務面での経営支援のみならず、有資格者等の活用を通じて技術評価等を含めた多面的な支援を実施していくなど中小企業支援スキルの更なる向上が求められる。

#### ⑤ 事例：運送業 ～金融機関から人材を派遣し、経営改善計画の策定を支援～

##### 経営改善支援に至った経緯

当社は、非効率な配車と安易な外注備車が日常化していたうえ、運送原価や販管費、売掛金回収等の管理がなされていないなど、放漫経営により赤字体質が続き債務超過に転落した。

##### 金融機関の対応

当社の適切な社内管理体制を構築するため、金融機関より1名が出向し、本部と協働して経営改善に当たった。中長期の経営改善計画書及び月次単位での計画書を策定し、チェック・フォローを徹底した。また、当社の全社員に対し当社の現状を説明し意識改革を行った。

##### 成果・効果

月次単位での改善計画を基に、運送原価や販管費、売掛金回収等の管理ができるようになり、計対実績で乖離が生じた場合にはすぐに対応ができるようになり、黒字体質へ転換した。

「リレバンの機能強化に関するアクションプログラム」に基づく取組み実績と評価について（金融庁発表 17年6月）の資料4：要注意債権等の健全債権化に向けた具体的な取組み事例を要約

(3) 早期事業再生に向けた取組み

① 具体的な取組み内容

- ・ 中小企業再生支援協議会との積極的な連携強化、情報交換を行った。
- ・ DES・DDS（注5）等、新たな金融再生手法を活用した事業再生を行った。
- ・ 政府系金融機関や他の地元地域金融機関との連携により企業再生ファンドを組成した。

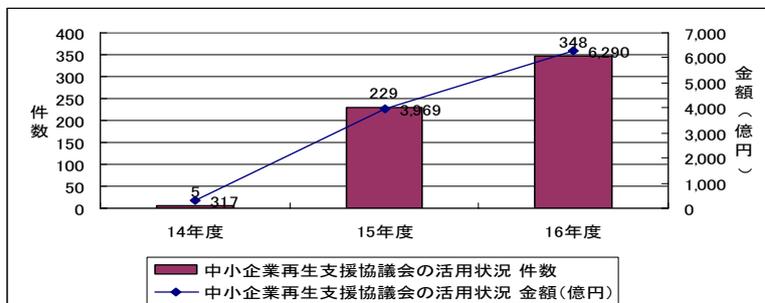
(注5) DES・DDS

過剰債務を抱えた企業の早期再生に向けた新たな金融再生手法。DESは既存の債務の一部を債務者の株式と交換すること。DDSは既存の債務の一部を劣後借入金（一般の借入金よりも返済順位が劣後する）に変更すること。債務者の自己資本増加やキャッシュフロー改善等の効果がある。

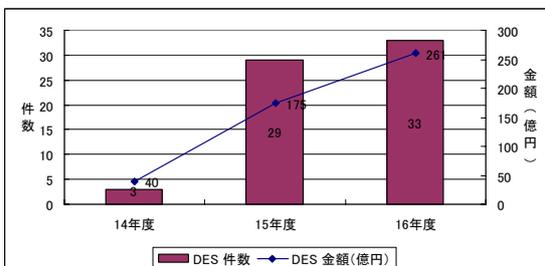
② 実績

- ・ 中小企業再生支援協議会による再生計画策定件数が 577 件、金額（債権額）が 10,259 億円と2年間で件数、金額とも大幅に増加した。
- ・ DES・DDS等の金融再生手法による事業再生が件数・金額とも着実に増加した。

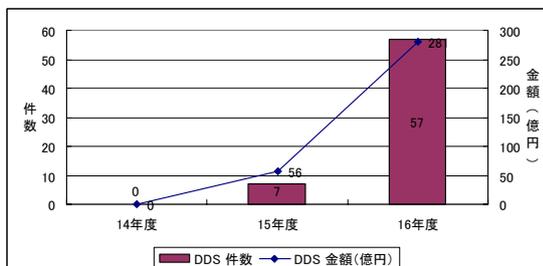
図表2-11 「中小企業再生支援協議会の再生計画策定先の推移」



図表2-12 「DESの取組み状況」



図表2-13 「DDSの取組み状況」

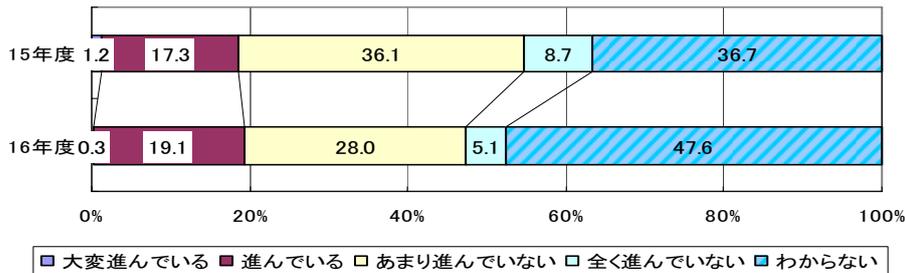


③ 利用者アンケートの結果

取組みが十分とは言えない

- ・ 事業再生について積極的にリードしている印象はなく、特に、小規模・零細企業への取り組み姿勢が不十分との指摘があり、依然として積極的評価（大変進んでいる、進んでいる）が消極的評価（全く進んでいない、あまり進んでいない）を大幅に下回っている。

図表 2-14 「早期事業再生に向けた取組みに関するアンケート」



#### ④ 金融庁の評価

##### 再生手法は多様化するものの実効性ある取組みが必要

- ・ 専担部署の設置、中小企業再生支援協議会や政府系金融機関との連携強化等事業再生に向けた組織体制の整備は進み、活用される再生手法も多様化、実績も確実に増加した。
- ・ ノウハウの習得過程等にとどまっているなど成果に結びついていない金融機関や取組み度合いにバラツキが見られる。
- ・ 関係機関との連携強化、外部専門家を活用するなどノウハウの吸収・蓄積が求められる。

#### ⑤ 事例：土木建設業 ～中小企業再生支援協議会と連携し再生計画の策定に関与～

##### 経営改善支援に至った経緯

当社は、公共工事への依存度が高く、公共工事減少に伴い民間工事へのシフトを進めたが採算が確保できず、また、多額の不良債権の発生により繰越欠損を計上、翌年には債務超過に転落。

##### 金融機関の対応

建設業を廃業し、子会社の倉庫業を活かす再建案を提言した。一方、他金融機関と協調して残高維持、金利減免の支援を実施した。また、リストラに必要な資金について協力するとともに、県中小企業再生支援協議会に相談し再建計画を策定した。

##### 成果・効果

リストラの実施により経費を削減した。また、再建計画に基づき実質同一会社の含み益を実現させ、適格合併することにより債務超過を解消した。あわせて、倉庫業の事業展開による長期弁済計画を策定し借入金返済の目処をつけた。

「リレバンの機能強化に関するアクションプログラム」に基づく取組み実績と評価について（金

融庁発表 17 年 6 月) の資料 4 : 要注意債権等の健全債権化に向けた具体的な取組み事例を要約

(4) 新しい中小企業金融への取組みの強化

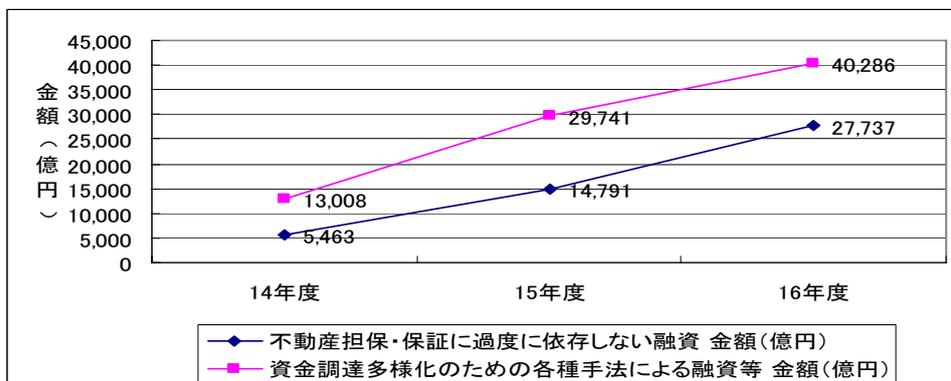
① 具体的な取組み内容

- ・ スコアリングモデル (信用格付モデル) や財務制限条項を活用した融資など不動産担保・保証に過度に依存しない融資を行った。
- ・ 与信モニタリングマニュアルの作成等によりローンレビューの徹底を図った。
- ・ 第三者保証のあり方を見直した。
- ・ 私募債の引受けや C L O (ローン担保証券) の取扱い、売掛債権担保融資を行った。

② 実績

- ・ 不動産担保・保証に過度に依存しない融資は 2 年間で 42, 528 億円と大幅に増加した。
- ・ 私募債・ C L O ・ 売掛債権担保融資も 2 年間で 70, 027 億円と大幅に増加した。

図表 2 - 15 「新しい中小企業金融への取組みの強化」

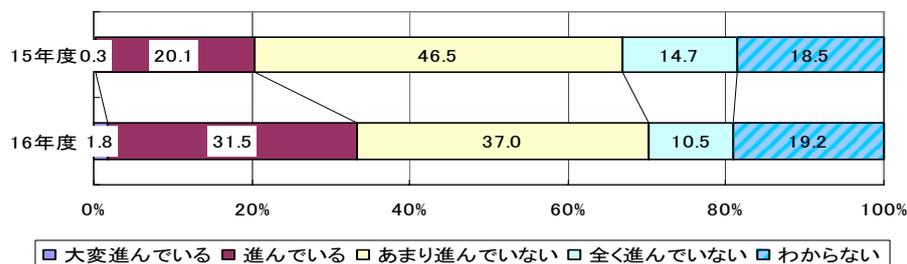


③ 利用者アンケートの結果

目利き能力の向上、担保主義からの脱却が必要

- ・ 依然として担保・保証に依存した融資態勢であるとの指摘も多く、積極的評価 (大変進んでいる、進んでいる) が消極的評価 (全く進んでいない、あまり進んでいない) を下回っている。
- ・ しかしながら資金調達の多様化に向けた取組み等、金融機関の取組み姿勢が評価され、積極的評価が大幅に増加している。

図表 2-16 「新しい中小企業金融への取組みに関するアンケート」



#### ④ 金融庁の評価

##### 更なる目利き能力の向上が必要

- ・ スコアリングモデルの活用による無担保・第三者保証不要商品や財務制限条項付融資の導入など担保保証に過度に依存しない融資の取組みが進展し、一定の成果はみられる。
- ・ 外部機関の活用や研修・人材育成を通じて、企業の将来性や技術力を的確に評価する目利き能力をより一層向上させていく必要がある。
- ・ 中小企業金融の円滑化や金融機関における地域集中リスクの軽減を図る観点からも、引き続き資金調達の多様化に向けた取組みを継続していく必要がある。

#### (5) 顧客（借り手等）への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化

##### ① 具体的な取組み内容・実績

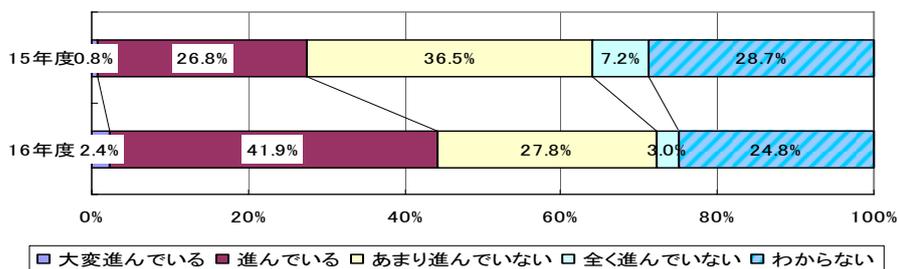
- ・ 平成 16 年 5 月に公表した説明責任ガイドラインを踏まえ営業店指導・内部研修、地域金融円滑化会議における情報交換などを通じ、原因分析・改善等に向けた取組みを実施した。
- ・ 顧客への説明態勢の確立に向け、説明に関する内部規制の見直し、説明資料の作成、説明態勢に係る内部監査機能を整備した。

##### ② 利用者アンケートの結果

##### 説明態勢は改善したが、依然として十分とは言えない

- ・ 説明が丁寧になった、苦情が減少した、苦情処理対応が迅速になった等が評価され、積極的評価（大変進んでいる、進んでいる）が大幅に増加し、消極的評価（全く進んでいない、あまり進んでいない）を上回った。
- ・ 依然として説明が不十分、担当者により説明にバラツキがあるとの指摘がある。

図表 2-17 「顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化に関するアンケート」



### ③ 金融庁の評価

取組みの成果は着実に現れており、引き続き強化を図る必要

- ・ 取組みの成果が着実に現れてきている一方で、不十分であるとの指摘があることから、引き続き職員への周知徹底や苦情の原因分析の取組みを継続していく必要がある。
- ・ 苦情・相談処理については、その場での対応にとどまらず、問題点の改善につなげていく取組みが必要である。

### (6) リレバン I の総括的評価

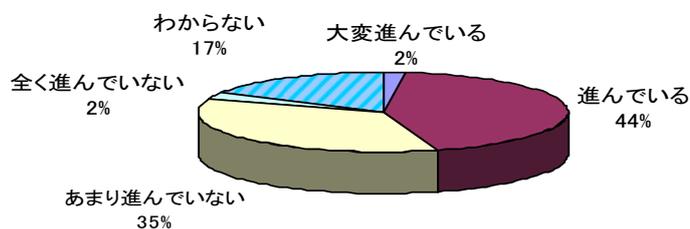
中小・地域金融機関の取組み内容、実績及び利用者アンケートの結果から、金融庁はリレバン I の評価や取組みが不十分だった点、改善すべき課題を以下のように認識している。

#### ① 利用者アンケートの結果

融資態勢や支援に向けた取組みは改善するものの、事業再生等の取組みは依然として不十分

- ・ 地域密着金融の機能強化に関する取組み全体に対する評価は、積極的評価（大変進んでいる、進んでいる）が消極的評価（全く進んでいない、あまり進んでいない）を上回っており利用者から一定の評価を受けている。
- ・ しかしながら、「わからない」との回答も依然として多く、消極的評価と「わからない」を含めた評価は5割を超えており、金融機関の取組み姿勢や取組み内容が借り手企業及び利用者十分に理解されていない側面がうかがえる。

図表 2-18 「地域密着金融の機能強化に関する取組み全体の評価」



## ② 総括的な評価

### 総じて着実に進捗

- ・ 経営改善支援のための体制整備など地域密着金融を推進するための基本的な体制整備については取組みが進められ定着が図られており、今後は活用・実践する段階に入っている。
- ・ 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等、中小企業金融の円滑化に向けた取組み等の強化・拡充が図られてきている。
- ・ 事業再生に向けた取組み等については、ノウハウの取得や案件の発掘等、実行に移すまでに一定の期間を要することもあり必ずしも成果に結びついていないものの、件数や融資額等は着実に増えている。

## ③ リレバン I の課題

- ・ 金融機関の取組み姿勢や実績にバラツキがみられ、地域密着型金融の推進について対応が遅れている金融機関がある。
- ・ 不良債権比率に関しても減少傾向であるものの解決に向けた取組みは未だ道半ばと考えられ、不良債権の処理に向けたより一層の取組みの推進が必要である。
- ・ 地域密着型金融の機能強化に向けた各種取組みについて、情報開示の推進を通じて利用者の理解・評価を受け、引き続きその推進を図ることで具体的成果を実現させていく必要がある。

### 第3章 地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム (平成17～18年度、略称：リレバンⅡ)

#### 1. 「リレバンⅠ」の実績等の評価（座長メモ）

第2章の通り、地域銀行、信用金庫、信用組合の中小・地域金融機関（以下「地域金融機関等」という。）については、「集中改善期間」（平成15～16年度）において、平成15年3月に公表された「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」（以下「リレバンⅠ」という。）に基づき、地域密着型金融（リレーションシップバンキング）の機能強化を通じて、中小企業の再生と地域経済の活性化を図りつつ、同時に不良債権問題の解決を目指してきた。

他方、メガバンク及び主要行11行を対象として不良債権比率を半減するという数値目標を課して発表された「金融再生プログラム（平成14年12月発表）」と前述の「リレバンⅠ」の期限が平成17年3月末に到来する3ヶ月前（平成16年12月）に、メガバンク・主力行と地域金融機関等のすべてを対象とする「金融改革プログラム」が公表された。

「金融改革プログラム」は今後2年間の「重点強化期間」（平成17年～18年度）の金融行政の指針書といえるもので、地域金融については、「活力ある地域社会の実現を目指し、競争的環境の下での地域の再生・活性化、地域における起業支援など中小企業金融の円滑化及び中小・地域金融機関の経営力強化を促す観点から、関係省庁との連携及び財務局の機能の活用を図りつつ、地域密着型金融の一層の推進を図る」とされており、「金融システムの安定」を重視した金融行政から「金融システムの活力」を重視した金融行政へというフェーズ（局面）の転換を踏まえつつ、地域金融機関等に対して、自己責任と健全な競争の下で、地域密着型金融の一層の機能強化を図ることの必要性を促すものであった。

また、「金融改革プログラム」においては、「リレバンⅠ」について実績等の評価を行った上で、これを承継する新たなアクションプログラムを策定することとされおり、これを受け、平成17年2月2日の金融審議会金融分科会第二部会において、中央大学教授である堀内昭義氏を座長とする「リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ」（以下「ワーキンググループ」という。）を再開し、「リレバンⅠ」の実績等の評価等について議論を行うこととされた。

ワーキンググループにおいては、平成17年2月7日以降、6回の会合と福岡市と大阪市での2回の地域懇談会の計8回の会合等の中で「リレバンⅠ」の実績等の評価等について議論が行われ、『「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（リレバンⅠ）」の実績等の評価等に関する議論の整理（座長メモ）」（以下「座長メモ」という。）としてまとめられ、平成17年3月28日に公表された。

「座長メモ」においては、以下のとおり、(1) アクションプログラム（リレバン I）の実績等の評価と今後の課題、(2) 新たなアクションプログラムに期待するもの、として要約されている。

(1) アクションプログラム（リレバン I）の実績等の評価と今後の課題

① リレバン I の「評価できる点」

- ・ 地域金融機関等が地域において自ら果たすべき役割を再認識した。
- ・ 金融機関が積極的に取引先企業の実態把握に努めるようになってきたほか、中小企業に対する融資の姿勢や支援に向けた取組み状況は改善してきている。
- ・ 中小企業支援のための体制整備や政府系金融機関との連携など、地域密着型金融を推進するための基本的な態勢の整備は進んできている。

② リレバン I の「不十分と考えられる点」

- ・ 地域密着型金融の本質が必ずしも金融機関に正しく理解されておらず、利用者にも十分に認知されるに至っていない。
- ・ 地域密着型金融の成果として期待される高リターンの実現は未だ道半ばである。
- ・ 金融機関が策定した計画が総花的となっている。
- ・ 金融機関の取組み姿勢・実績にバラツキがみられ、対応の遅れている金融機関もある。
- ・ 事業再生については、財務リストラにとどまっており、構造的要因に対応できるものとなっていない。
- ・ 職員等の「目利き」能力が不十分であり、融資判断が財務データや担保力に偏重したものとなっている。
- ・ 融資の謝絶等の際に十分な説明が行われていない事例も多くみられる。
- ・ 小規模事業者にまで地域密着型金融の取組みが浸透しているとはいえない。
- ・ 金融機関の利用者に対する情報開示は未だ十分なものとはいえない。

③ 今後の課題

- ・ 地域密着型金融の本質（長期的な取引関係により得られた情報を基に、質の高い対面交渉等を通じて、早い時点で経営改善に取り組むとともに、中小企業金融における貸出機能を強ずることにより、金融機関自身の収益向上を図ること）を金融機関が正しく再認識するとともに、利用者にも十分に理解してもらうことで、地域密着型金融を一層推進する必要がある。
- ・ 地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえて「選択と集中」により推進することが重要である。

- ・ 地域密着型金融の推進への対応の遅れに対する規律付けやインセンティブの付与が必要である。
- ・ 構造的要因に対応した事業の再構築等による効果的な事業再生の推進が必要である。
- ・ 「目利き」能力を十分に発揮した、担保主義からの脱却が求められる。
- ・ 地域の利用者に対する更なる情報開示の推進が求められる。

## (2) 新たなアクションプログラムに期待するもの

### ① 地域密着型金融の継続的な推進

「リレバン I」について、基本的な態勢整備が進んできているなど、一定の評価はできるが、事業再生等の分野をはじめ、取組みの成果が十分に現れていないものも多く、引き続き推進を図っていく必要がある。

### ② 地域密着型金融の本質を踏まえた推進

地域密着型金融の本質（前述）を十分に踏まえた取組みを金融機関が行うとともに、積極的な広報活動等を通じて、地域の利用者にこの考え方を十分に認識してもらうことにより、地域密着型金融の一層の推進を図るべきである。

### ③ 地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」による推進

新たな企画の策定・実施に当たっては、金融機関の自主的な判断により、地域の特性や利用者ニーズ等を踏まえた「選択と集中」を通じてビジネスモデルを鮮明にし、自己責任と健全な競争の下で利用者との長期的取引関係を築いていくことが重要である。

また、明確な時間軸をもって、各金融機関がそれぞれの経営方針と整合性に位置付けていく必要がある。

### ④ 情報開示等の推進とこれによる規律付け

各金融機関が、自らの経営理念及び自己責任の下で将来像を示し、地域での相応の役割をコミットするために、自主的に、数値的な目標を含む分かりやすい客観的かつ具体的な目標を策定・開示することを通じて利用者の評価を受けることにより、地域密着型金融の機能向上を図る必要がある。

新たなアクションプログラムの運用に当たっては、可能な限り金融機関の自主性を尊重するとともに、地域経済の特性に配慮することとし、画一的な基準による評価とならないよう留意する必要がある。

また、当局が不良債権比率の縮減など財務に関する一律の数値目標を設定することについて

は適当ではない。

#### ⑤ その他

特に小規模事業者への地域密着型金融の取組みの浸透に留意するとともに、地域の特性や金融機関の特性・規模等に留意する必要がある。

## 2. 「リレバンⅡ」の公表

金融庁は、平成17年3月29日、前述のワーキンググループにおける議論等を踏まえ、17年度及び18年度の2年間の「重点強化期間」を対象とする地域金融機関等についての「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（17年度～18年度）」（以下「リレバンⅡ」という。）を公表した。

「リレバンⅡ」の基本的な考え方はワーキンググループが新たなアクションプログラムに期待するものとして取りまとめた前述の①～④を踏まえたものであり、具体的取組みについては、「リレバンⅡ」を推進するに当たって、金融機関及び業界団体等に対する「要請事項」と「金融庁が取り組む事項」に整理されている。

また、以下の通り、金融機関に対する「要請事項」については「具体的取組み事例」を記載したものがあり、地域金融機関等がその地域の特性等を踏まえ、自主的な責任ある経営判断の下、何らかの形で取り組むことを求め、平成17年8月末までに「地域密着型金融推進計画」を策定・公表することを要請するものであった。

### (1) 事業再生・中小企業金融の円滑化

#### ① 創業・新事業支援機能等の強化

##### 〔要請事項〕

- ・ 地域におけるベンチャー企業の育成並びに中小企業の技術開発及び新事業の展開を支援するため、融資審査能力（「目利き能力」）の向上、起業・事業展開に資する情報の提供、創業・新事業の成長段階に応じた適切な支援など、創業・新事業支援機能等の強化に向けた取組みを行うよう要請する。

##### 〔具体的取組み事例〕

- ・ 融資審査態勢の強化等。
- ・ 産学官の更なる連携強化等。
- ・ 地域におけるベンチャー企業向け業務に係る外部機関等との連携強化等。

## ② 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

### 〔要請事項〕

- ・ 中小企業の成長機会の把握・実現に資するため、中小企業に対するコンサルティング機能及び情報提供機能の一層の強化など、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化に向けた取組みを行うよう要請する。
- ・ 経営改善支援の早期着手及び迅速な企業再生に資するため、キャッシュフローのモニタリング強化等による不良債権の新規発生防止や要注意先債権等の健全債権化に向けた各種取組みの一層の強化を要請する。
- ・ 要注意先債権等の健全債権化等の強化に関する実績（体制整備状況、経営改善支援取組み先数、経営改善による債務者区分のランクアップ先数等）の公表及び公表内容の拡充について要請する。

### 〔具体的取組み事例〕

- ・ 中小企業に対するコンサルティング機能、情報提供機能の一層の強化。
- ・ 中小企業支援スキルの向上を目的とした取組みの強化。

## ③ 事業再生に向けた積極的取組み

### 〔要請事項〕

- ・ 事業再生に向けた取組みの効果的・効率的実施を通じた具体的な成果の早期実現により地域経済の活性化を図るため、再生ノウハウの共有化を図るとともに、中小企業の過剰債務の解消や社会のニーズの変化に対応した事業の再構築など、事業再生に向けた積極的取組みを行うよう要請する。
- ・ 可能な限り、再生支援実績（成功事例、法的整理の活用実績等）や再生ノウハウについて、具体性を持たせた形で情報開示するよう要請する。

### 〔具体的取組み事例〕

- ・ 事業再生の早期着手に向けた取組みの推進（プリパッケージ型事業再生や私的整理ガイドラインの積極的活用等）。
- ・ 多様な事業再生手法の一層の活用。
- ・ 外部機関の事業再生機能の一層の活用。
- ・ 金融実務に係る専門的人材・ノウハウの活用。
- ・ 再生企業に対する支援融資の拡充。

#### ④ 担保・保証に過度に依存しない融資の推進

##### 1) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進

###### [要請事項]

- ・ 事業からのキャッシュフローを重視し、不動産担保・保証に過度に依存しない融資の促進を図るため、企業の将来性や技術力を的確に評価するための取組みを強化するとともに、こうした取組みを推進するよう要請する。
- ・ 「民法の一部を改正する法律」の施行を踏まえ、既存の包括根保証契約について、制度改正の趣旨を踏まえた適切な見直しを行うとともに、第三者保証の利用に当たっては、過度なものとならないよう要請する。

###### [具体的取組み事例]

- ・ 不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進するための手法の拡充

##### 2) 中小企業の資金調達手法の多様化等

###### [要請事項]

- ・ 中小企業金融の円滑化や金融機関における地域集中リスクの軽減等を図るため、中小企業の資金調達手法の多様化等に向けた取組み等を推進するよう要請する。

###### [具体的取組み事例]

- ・ 中小企業の資金調達の多様化等。
- ・ 財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資の推進。

#### ⑤ 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

###### [要請事項]

- ・ 「説明責任ガイドライン」を踏まえて、顧客説明マニュアル等の内部規程の整備、営業店における実効性の確保、苦情等事例の分析・還元も含め、顧客への説明態勢の整備及び相談苦情処理機能の強化を図るよう要請する。

#### ⑥ 人材の育成

###### [要請事項]

- ・ 地域密着型金融を効果的かつ効率的に推進していくため、地域の特性及び各金融機関のビジネスモデル等を踏まえつつ、企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力（「目利き」能力）、経営支援の能力の向上など、事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた人材

育成のための取組みを要請する。

## (2) 経営力の強化

### ① リスク管理態勢の充実

[要請事項]

- ・ 平成 19 年 3 月末からのバーゼルⅡ（新しい自己資本比率規制）の導入に備え、自己資本比率の算出方法の精緻化、リスク管理の高度化、情報開示の拡充に係る適切な態勢整備に積極的に取り組むよう要請する。

### ② 収益管理態勢の整備と収益力の向上

[要請事項]

- ・ 地域密着型金融の実施において、適正な対価負担を求めつつ、付加価値の高いサービスを提供するビジネスモデルを展開するとともに、地域密着型金融の機能強化に向けた土台を強固なものとするため、債務者区分と統合的な内部格付制度の構築をはじめ、地域において必要なリスクをとりつつ、それに見合った金利設定を行っていくための体制整備など、収益管理態勢の整備と収益力の向上に向けた取組みを推進するよう要請する。

[具体的取組み事例]

- ・ 収益管理態勢の整備と収益力の向上のための取組み。

### ③ ガバナンスの強化

[要請事項]

- ・ 地域銀行（地銀・第二地銀）に対し、ガバナンスの向上の観点から、可能な限り平成 17 年 3 月期より、経営者が有価証券報告書等において、財務内容の適正性について確認を行うよう要請する。
- ・ 協同組織金融機関（信用金庫・信用組合）に対し、半期開示の内容充実について、実施を要請する。  
また、総代会に一般の会員・組合員の意見を反映させる仕組み等、総代会の機能強化に向けた取組みについて、実施を要請する。

### ④ 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化

[要請事項]

- ・ 不祥事件等の発生の未然防止を図るため、営業店に対する法令等遵守状況の点検強化な

ど、法令等遵守のための取組みを要請する。

- ・ 顧客情報管理に関して、個人情報保護法の施行を踏まえ、法令等の諸規定に基づき、より一層適切な管理・取扱いが確保されるよう要請する。

### ⑤ ITの戦略的活用

〔要請事項〕

- ・ 地域密着型金融を効果的かつ効率的に実施するため、IT効果検証等を踏まえたIT投資等の適正性の確保に留意しつつ、経営陣が主導的な機能を発揮し、各金融機関のビジネスモデル等の状況に応じたITの戦略的な活用に向けた取組みを推進するよう要請する。

〔具体的取組み事例〕

- ・ ITの戦略的活用を推進するための環境整備。

### (3) 地域の利用者の利便性向上

#### ① 地域貢献等に関する情報開示

〔要請事項〕

- ・ 地域の利用者に対する情報提供の充実を図るため、地域貢献に関する情報開示を、个性的かつ、より分かりやすく行うよう、積極的な取組みを要請する。当該情報開示に当たっては、金融機関の社会的責任といった観点も考慮しつつ、〔イ〕地域の中小企業者に対しどのような資金供給がなされているか、〔ロ〕地域の預金者に対して、自らの預金等が地域のためにどのように活かされているか、等の項目を含め、地域の特性等を踏まえた地域貢献の状況を示すこととする。
- ・ 地域の利用者の利便性向上や信認の確保のため、利用者からの質問や相談等のうち頻度の高いもの等についての回答事例の作成及びホームページ等での公表等を通じ、利用者の目線に立ち、充実した分かりやすい情報開示の積極的な推進を要請する。

#### ② 地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立

〔要請事項〕

- ・ 「金融改革プログラム」に掲げられた「利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立」について、地域の特性等を踏まえた利用者満足度アンケート調査等の実施及びその結果の経営方針への反映を通じ、地域の特性や利用者ニーズを踏まえたビジネスモデルの展開等、地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立に向けた取組みを要請する。

③ 地域再生推進のための各種施設との連携等

[要請事項]

- ・ 地域全体の活性化を計画的に実施する「まちづくり」の視点を踏まえ、地域における P F I への取組み支援やまち再生施策に係る支援等の地域再生推進に向けた各種施策との連携等、地域活性化に向けた地域と一体になった取組みを推進するよう要請する。

④ 進捗状況の公表

[要請事項]

- ・ 実施する施策の進捗状況について、取組みの特色やこれにより得られた成果を示すこと等を通じて、地域の利用者に対し、より分かりやすい形で半期毎に公表するよう要請する。

### 3. 「地域密着型金融推進計画」の公表と金沢信用金庫の取組み事例

前述の通り、金融庁が平成 17 年 3 月 29 日に公表した「リレバンⅡ」は、地域密着型金融（リレーションシップバンキング）の機能強化を確実に図るため、地域金融機関等に対し、同年 8 月末までに、平成 17～18 年度（重点強化期間）に実施する、(1) 事業再生・中小企業金融の円滑化、(2) 経営力の強化、(3) 地域の利用者の利便性向上、に向けた具体的な取組みについて記載した「地域密着型金融推進計画」を策定・公表することを要請した。

この要請を受けた 585 金融機関（地銀 65 行、第二地銀 48 行、信用金庫 297 金庫、信用組合 175 組合）全てが下図の通り、ホームページへの掲載等の方法にて公表を行った。

	合 計	地域銀行	信用金庫	信用組合
ホームページへの掲載	4 4 1	1 1 2	2 7 2	5 7
パンフレット・小冊子等の営業店への備置き・配布	2 6 7	3	1 0 6	1 5 8
記者発表・地元記者クラブへの説明等	1 3 2	1 0 6	2 5	1
その他（地域説明会等）	1 4	6	5	3

（注 1） 調査時点は当初発表時。

（注 2） 複数の公表方法を行っている金融機関があるため、合計は 585 とはならない。

この公表を受け、平成 17 年 10 月 26 日、金融庁は前述の大項目（1）～（3）並びに小項目の取組み内容について、下記の通り、「全体的な傾向」・「特色ある取組み事例」を公表した。

我々金沢信用金庫においても、同様に「地域密着型金融計画」の策定・公表の要請を受け、下

記の通り、項目毎の具体的な取組みを公表した。

尚、「リレバンⅡ」においては、各金融機関は、自らの経営判断の下で、可能な限り、数値目標を含む、具体的かつ分かりやすい目標を盛り込むよう努めることを要請されたことを踏まえ、多くの金融機関は、「地域密着型金融計画」に盛り込まれた様々な具体的な取組みや経営指標に関して、数値目標を掲げた。

全体的な傾向としては、「経営改善支援先企業のランクアップ件数やランクアップの比率（208 金融機関）」、「担保・保証に過度に依存しない融資商品等による融資件数や融資金額等（114 金融機関）」、「経営改善支援先の件数（101 金融機関）」、「創業・新事業支援に向けた取組み件数や融資金額等（86 金融機関）」、「ビジネスマッチングの情報提供数や成約件数、商談会の開催等（82 金融機関）」、「目利き能力向上等人材の育成に向けた行内研修の実施件数等（60 金融機関）」について数値目標を設定している金融機関が多い。

また、「業務純益、経常利益、当期純利益等（233 金融機関）」、「自己資本比率（222 金融機関）」、「不良債権比率（192 金融機関）」等の金融機関の経営指標や、「中小企業等向け貸出金の件数、残高、同貸出金の比率、中小企業等向け新規取引件数（100 金融機関）」について数値目標を設定している金融機関も多く見られる。

#### (1) 事業再生・中小企業金融の円滑化

##### ① 創業・新事業支援機能等の強化

[全体的な傾向]

- ・ 産学官の連携として中小企業支援センター等を活用。
- ・ ベンチャー企業等の創業・新創業支援を目的とした企業育成ファンドの設立・活用。
- ・ 融資審査能力向上のための業種別審査の充実。

[特色ある取組み事例]

- ・ 地元大学と共同で「特許公開プラザ」を開催し、大学の持つ特許を一般企業に個別に紹介する。また、支店長クラスの行員 100 名を地元大学の産学連携協力員として養成し、知的財産の橋渡しを行う。（東海財務局管内の銀行）

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ 業種別担当者の配置については継続する。
- ・ 中小企業診断士（庫内）や業種別担当者を含む「新規事業支援チーム」が「目利き」能力を活かし、創業・新事業の融資案件の審議を行い、併せて事後モニタリングも行う。
- ・ 営業店統括部（現営業推進統括部）に「法人担当」を配置し、企業先の融資開拓で得た

スキルの蓄積と情報の共有化を行い、審査能力の向上を図る。

- ・ 「北陸地区産業クラスターサポート金融会議」・「北陸ライフケアクラスター研究会（HLC）」出席、参画する。
- ・ 「福祉医療機構」・「中小企業基盤整備機構」との業務連携を推進する。

## ② 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

[全体的な傾向]

- ・ 外部専門化等を活用したコンサルティング機能の強化。
- ・ 異業種交流会等を通じたビジネスマッチングの実施。
- ・ 経営改善支援企業の健全化を目指した経営改善計画の策定支援、経営指導の実施。

[特色ある取組み事例]

- ・ 市場誘導型業務の一環として、地区の信用金庫としては初めて、証券会社との業務提携を行い「株式公開支援・紹介サービス」を開始し、関心のある取引先企業に対してアドバイスを行う。（東海財務局管内の信用金庫）

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ M&A仲介業務、ビジネスマッチング、セミナー開催、「くらしと経営相談」等の取組みの強化。
- ・ 当金庫主催のビジネスフェアの開催。
- ・ 外部講師による経営改善セミナーを継続し、「経営支援アドバイザー（当金庫認定）」資格取得者を総勢100名とする。
- ・ 中小企業大にさらに1名派遣する（17年4月～18年3月）。
- ・ 経営支援室に中小企業診断士（庫内）を配置し、組織強化を図る。
- ・ 経営改善計画策定による企業支援先139先を対象として、改善率30%を目標として活動する。

## ③ 事業再生に向けた積極的取組み

[全体的な傾向]

- ・ 事業再生の推進に向けた中小企業再生支援協議会との連携の一層の強化。
- ・ 地域企業再生ファンドの活用推進。
- ・ 地域銀行を中心に、DESやDDSの活用、DIPファイナンスの活用を検討。

[特色ある取組み事例]

- ・ 府内の地域金融機関等で構成する「企業再生担当者会議」等にて情報交換、再生ノウハウの共有化を進める。(近畿財務局管内の銀行)

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ DDS、事業再生ファンド等の事業再生手法を取り入れ、その企業に適応した手法を活用する。
- ・ R C C債権譲渡先の再生支援を外部機関等と連携し、20先を目標に取り組む。
- ・ D I Pファイナンスについては、政府系金融機関等との連携による対応を図る。
- ・ 成功事例の個別具体的な取組み内容をホームページで開示する。

#### ④ 担保・保証に過度に依存しない融資の推進

[全体的な傾向]

- ・ スコアリングモデルを活用した無担保・第三者保証不要のビジネスローンの推進。
- ・ 財務制限条項を活用した商品や税理士会等と連携した商品の販売。

[特色ある取組み事例]

- ・ 不動産担保・保証にかわる事業価値に着目した知的財産権担保融資、動産・債権譲渡担保融資等の導入を推進する。(四国財務局管内の銀行)

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ 創業・新事業支援商品「新進企営」を推進(目標20件・2億)、財務制限条項の活用により事後モニタリングの徹底を図る。
- ・ 信用リスクデータを精緻化し、融資審査のスコアリングモデルの構築を図る。
- ・ 保証極度額の設定基準を適正に運用し、顧客への説明態勢の強化を図る。
- ・ 「私募債」・「売掛金債権担保融資」については、積極的に継続して取り組む。
- ・ 財務諸表の精度が高い中小企業に対して「きんしん北陸税理士会提携ローン」・「TKC経営者ローン」の利用促進に取り組む。
- ・ C L Oについては、中小企業金融公庫との連携を検討する。

#### ⑤ 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

[全体的な傾向]

- ・ 特別な組織の設置。

- ・ 顧客等に対する説明規定等の見直し。
- ・ 苦情・相談を受理した際の本店等への集約化と発生原因分析の実施。

[特色ある取組み事例]

- ・ 苦情・トラブルについて、再発防止策等を検討する経営直轄の委員会を設置し、経営トップの積極的な関与による早期の対応を図る。(北海道財務局管内の銀行)

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ 不適切な取扱いを防止するための「チェックリスト」に相互牽制の条項を加える。
- ・ 苦情案件等について、「不祥事件対策委員会」・「事務リスク委員会」等へ報告を行い、再発防止に向けた取組みを強化する。
- ・ 「苦情相談受付票兼記録簿」を活用した臨店指導を行い、職員の問題意識の向上を図る。
- ・ 全営業店の窓口に「ご意見箱（窓口アンケート）」・「目やす封書」を設置し、顧客の幅広い意見を募り業務に反映させる。

⑥ 人材の育成

[全体的な傾向]

- ・ 職員に対する公的資格の取得の推奨やそれに向けた研修の実施。
- ・ 外部機関への派遣。
- ・ 金融業界団体間で創設された「人材ネットワーク」の仕組みの活用。

[特色ある取組み事例]

- ・ 事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた人材として法人渉外担当者を養成するプロジェクトを実施し、集合研修の一層の充実及び計画的な外部派遣研修により、「目利き」能力や経営支援能力等を向上させる。(四国財務局管内の銀行)

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ 全国信用金庫協会、北陸地区信用金庫協会及びその他団体主催の中小企業支援関連の「目利き能力養成口座」等に職員を派遣し、知識・能力の向上に努める。
- ・ 中小企業大学校にさらに1名派遣する(17年4月～18年3月)。
- ・ 通学講座形式で中小企業診断士資格の取得を目指している職員に対し支援する。

## (2) 経営力の強化

### ① リスク管理態勢の充実

[全体的な傾向]

- ・ バーゼルⅡ（新しい自己資本比率規制）の導入に備え、自己資本比率の算出方法の精緻化やリスク管理の高度化のための態勢整備。

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ リスク管理態勢の強化を経営の最重要課題のひとつとして位置付け、経営体力に見合った適正な水準にリスクを管理するとともに、統合リスク管理の確立に向けた態勢を構築する。
- ・ 新B I S規制の導入を控え、リスク管理態勢の整備を行う。

### ② 収益管理態勢の整備と収益力の向上

[全体的な傾向]

- ・ 管理会計の整備・精緻化。
- ・ 内部格付精度や貸出金利ガイドラインの継続的な精度向上による質の高い金融サービスの提供とリスクに見合う金利設定等による収益力の向上。

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ 債務者区分と整合した内部格付制度を構築するとともに、信用コストの低減につながる顧客のランクアップに努める。
- ・ 倒産確率を算出し、信用リスクの精緻化を図る。

### ③ ガバナンスの強化

[全体的な傾向]

- ・ 地域銀行において、財務報告に関する内部統制の有効性を確認できる態勢を構築し、有価証券報告書等において財務内容の適正性の確認を行う。
- ・ 信用金庫・信用組合において、半期開示内容の充実と総代の選任方法・基準の見直しを通じた総代会の機能強化。

[特色ある取組み事例]

- ・ 総代会の機能強化の一環として、女性総代の選任に取り組む。（中国財務局管内の信用金庫）

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ 会員・総代への理解・認識をより深めるため、ディスクロージャー誌への開示方法を充実する。
- ・ 総代に対するアンケートの方法・内容について検討する。
- ・ 決算内容については、四半期開示も視野に入れ、半期開示の内容の充実を図る。

④ 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化

[全体的な傾向]

- ・ 不祥事件等の早期発見及び未然防止に向けた職員研修の充実、資格取得の促進。
- ・ 顧客情報の管理徹底。

[特色ある取組み事例]

- ・ 不祥事件、不正行為等の早期発見及び未然防止を目的として、内部通報の受付機関を銀行外（弁護士事務所）に設置する「社外通報制度」を導入する。（北海道財務局管内の銀行）

[金沢信用金庫の取組み]

- ・ 不祥事件未然防止の一環として、代表役員が全営業店を半期に1回訪問し、役職員間のコミュニケーションを通じた直接指導に取り組む。
- ・ コミュニケーション担当者を置き、個人面接を通じた職員の「心の問題」のケア対策に取り組む。
- ・ 臨店指導により、コンプライアンス研修の実施状況、「情報・相談ごと連絡票（事務ミスを含む）」の運用状況について確認し、職員の意識の向上を図る。
- ・ 個人情報を厳正に保管し、漏洩事件等が起こらないよう適切に予防・是正措置を実施するとともに、個人情報に関するコンプライアンス態勢を構築する。

⑤ ITの戦略的活用

[全体的な傾向]

- ・ 顧客情報やノウハウの集約・共有化による業務の効率化。
- ・ 情報の有効活用に向けたシステムの導入。
- ・ インターネットバンキングの機能拡充。
- ・ ICキャッシュカードの導入。

〔特色ある取組み事例〕

- ・ 渉外活動時に必要な顧客情報を専用の携帯電話にダウンロードできるシステムを平成17年度下期より導入する。(関東財務局管内の銀行)

〔金沢信用金庫の取組み〕

- ・ 平成18年5月に主要勘定系システムを共同でアウトソーシングし、営業店事務の見直しと効率化によるコスト削減を行う。
- ・ マーケティング戦略顧客データベース(CRMS)の構築を検討する。

(3) 地域の利用者の利便性向上

〔全体的な傾向〕

- ・ 利用者の満足度を重視したサービス提供に向けた利用者へのアンケート調査の実施。
- ・ 地域貢献に関する情報のディスクロージャー誌等への掲載。
- ・ 地域におけるPFI事業への積極的な参加。

〔特色ある取組み事例〕

- ・ 信用金庫の理事長・役職員が地域の小中学校を訪問し、金融の仕組みや地域金融機関とは何かを分かりやすく講義することにより、地域における信用金庫の存在意義を示しながら、地域活性化への取組みを推進する。(近畿財務局管内の信用金庫)
- ・ モニターアンケートにおいて、顧客の満足度が低かった待ち時間を短縮するため、店頭対応において待ち時間5分以内を目指す試行店舗を拡大する。(東北財務局管内の銀行)

〔金沢信用金庫の取組み〕

- ・ 環境保全を目的とした新たな融資商品の内容と実績を開示する。
- ・ 外部経営コンサルタント会社と連携し、ISO認証取得を目指す顧客に取得支援サービス等を提供する。
- ・ ディスクロージャー誌をビジュアルに表現し、顧客等に分かりやすく開示する。
- ・ 「ご意見箱」・「目やす封書」に寄せられた意見を経営に活用する。
- ・ 顧客満足度に関するアンケート(CS調査)を実施する。
- ・ 顧客の意見に対する回答を営業店に掲示する。
- ・ 顧客の意見に対する取組みをホームページに開示する。
- ・ 商工会議所(会)との提携ローンを取扱う。

## 第4章 リレーションシップバンキングについてのアンケート調査結果

リレーションシップバンキングの当地区での実態を調査するために、金沢信用金庫を利用する事業者に下記の要領でアンケートを実施した。本章では、このアンケートの調査結果を分析することによって、地域金融機関の利用者側の評価を明らかにして、リレバンⅠからリレバンⅡに至る一連の取組みにつき検証していく。

### 1. 「中小企業による地域金融機関の評価」のアンケート調査の概要

調査期間 :平成 18 年 11 月～12 月

調査対象 :主として石川県内の地域金融機関を利用する中小企業

調査方法 :金沢信用金庫の職員が調査用紙を持参し、経営者が無記名式で回答したものを後日回収した。

有効回答数 :297 先 (送付数 301 先)

注 意 点:アンケート内の「メインバンク」とは必ずしも金沢信用金庫であるとは限らない。

\*アンケート書式は本章末に掲載

## 2. アンケート対象先の属性情報について

アンケート結果の前に、アンケート調査対象先の属性情報（業種、法人・個人事業主の別、売上規模、当期利益、資本金、従業員数）を紹介する。

### (1) 業種

図表4-1 属性情報：業種

	総計	建設業	製造業	小売業	卸売業	不動産業	サービス 情報通信	サービス 運輸業	サービス 飲食業	サービス 宿泊業	サービス その他
回答数	297	51	71	70	44	19	1	5	5	9	22
構成比	100.0%	17.2%	23.9%	23.6%	14.8%	6.4%	0.3%	1.7%	1.7%	3.0%	7.4%

上位から「製造業」、「小売業」、「建設業」、「卸売業」の順となっており、商業・工業共にバランスよく入っている。サービス業は合計で14.1%を占めるが事業が多様であるため、一部で先数が少なくなるが「情報通信業」、「運輸業」、「飲食業」、「宿泊業」、「その他」の5つに細分化している。

### (2) 法人・個人事業主

図表4-2のようにどの業種においても法人が多いが、小売業や不動産業等では個人経営がやや多くなっている。

図表4-2 属性情報：法人・個人事業主の構成

	総計	建設業	製造業	小売業	卸売業	不動産業	サービス 情報通信	サービス 運輸業	サービス 飲食業	サービス 宿泊業	サービス その他
法人	86.5%	98.0%	93.0%	74.3%	86.4%	78.9%	100.0%	100.0%	80.0%	100.0%	77.3%
個人事業主	13.5%	2.0%	7.0%	25.7%	13.6%	21.1%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	22.7%

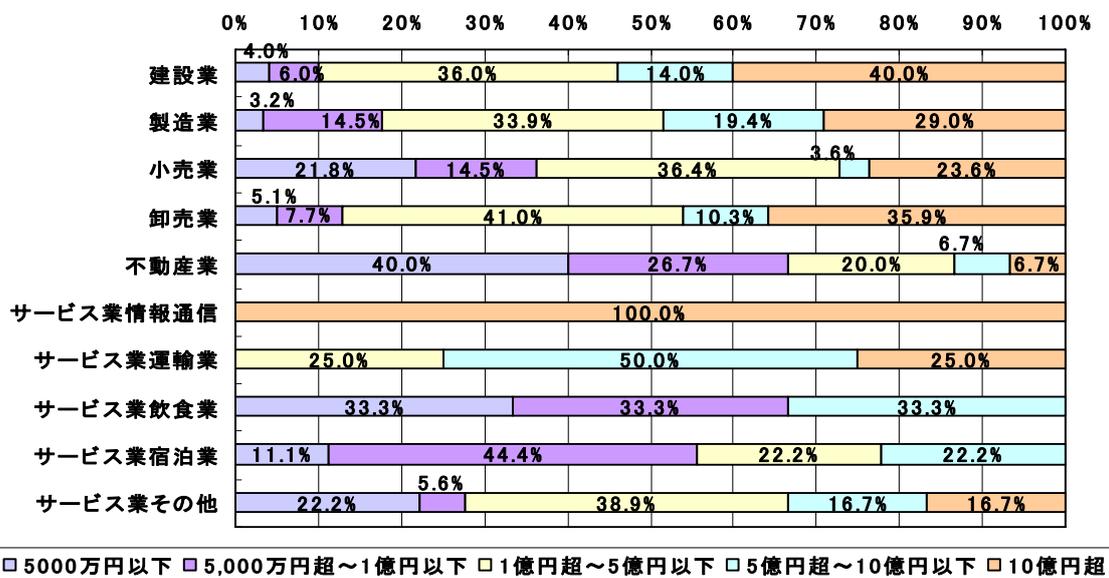
(3) 売上規模

売上規模は全体では図表4-3のように1億円超～5億円以下、10億円超が20%以上あり、やや多くなっている。また、図表4-4で業種別に売上規模を見てみると、建設業、製造業、卸売業、情報通信業、運輸業などで1億円超と比較的売上高が多くなっており、不動産業、飲食業、宿泊業は1億円以下が多くなっている。

図表4-3 属性情報：売上規模

	回答数	構成比
5000万円以下	30	10.1%
5,000万円超～1億円以下	33	11.1%
1億円超～5億円以下	88	29.6%
5億円超～10億円以下	34	11.4%
10億円超	71	23.9%
無回答	41	13.8%
計	297	100.0%

図表4-4 業種別売上規模



\* 売上高無回答先は除く

(4) 当期利益

当期利益が黒字か赤字によって分類したのが図表4-5である。その結果、64.5%が当期黒字となっている。

図表4-5 属性情報：当期利益

	総計	建設業	製造業	小売業	卸売業	不動産業	サービス 情報通信	サービス 運輸業	サービス 飲食業	サービス 宿泊業	サービス その他
黒字	64.5%	66.0%	67.7%	60.0%	71.8%	53.3%	100.0%	100.0%	33.3%	33.3%	66.7%
赤字	35.5%	34.0%	32.3%	40.0%	28.2%	46.7%	0.0%	0.0%	66.7%	66.7%	33.3%

(5) 資本金

資本金は1千万円以下が41.4%、3千万円以下までで66.0%を占めている。

図表4-6 属性情報：資本金

	回答数	構成比
1,000万円以下	123	41.4%
1,000万円超～3,000万円以下	73	24.6%
3,000万円超～5,000万円以下	29	9.8%
5,000万円以上～1億円未満	20	6.7%
1億円超	11	3.7%
無回答	41	13.8%
計	297	100.0%

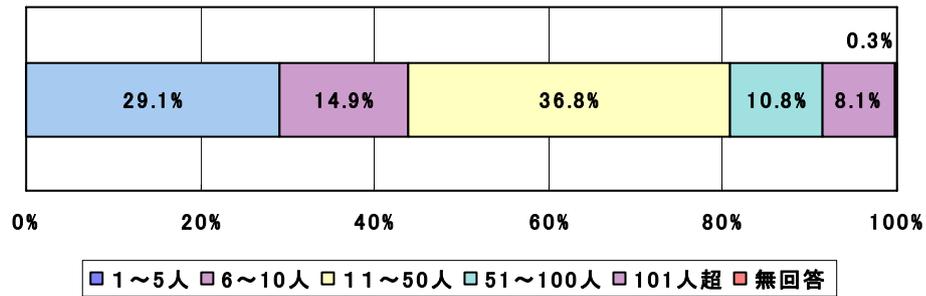
図表4-7 業種別資本金

	総計	建設業	製造業	小売業	卸売業	不動産業	サービス 情報通信	サービス 運輸業	サービス 飲食業	サービス 宿泊業	サービス その他
1,000万円以下	48.0%	28.0%	45.2%	61.8%	41.0%	80.0%	0.0%	0.0%	33.3%	77.8%	61.1%
1,000万円超 ～3,000万円以下	28.5%	28.0%	24.2%	21.8%	46.2%	13.3%	0.0%	75.0%	66.7%	11.1%	33.3%
3,000万円超 ～5,000万円以下	11.3%	24.0%	12.9%	7.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	5.6%
5,000万円以上 ～1億円未満	7.8%	14.0%	14.5%	3.6%	2.6%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1億円超	4.3%	6.0%	3.2%	5.5%	2.6%	0.0%	100.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%

(6) 従業員数

従業員数の分布は、「1～5人」と「11～50人」に多いが、概ね隔たりのない分布となっている。

図表4-8 属性情報：従業員数



図表4-9 業種別従業員数

	総計	建設業	製造業	小売業	卸売業	不動産業	サービス 情報通信	サービス 運輸業	サービス 飲食業	サービス 宿泊業	サービス その他
1～5人	29.1%	13.7%	16.9%	44.9%	25.0%	73.7%	0.0%	0.0%	60.0%	33.3%	22.7%
6～10人	14.9%	9.8%	14.1%	18.8%	25.0%	5.3%	0.0%	0.0%	20.0%	11.1%	9.1%
11～50人	36.8%	52.9%	49.3%	17.4%	36.4%	10.5%	0.0%	60.0%	0.0%	44.4%	45.5%
51～100人	10.8%	17.6%	12.7%	4.3%	9.1%	5.3%	0.0%	0.0%	20.0%	11.1%	18.2%
101人超	8.1%	5.9%	7.0%	14.5%	4.5%	0.0%	100.0%	40.0%	0.0%	0.0%	4.5%

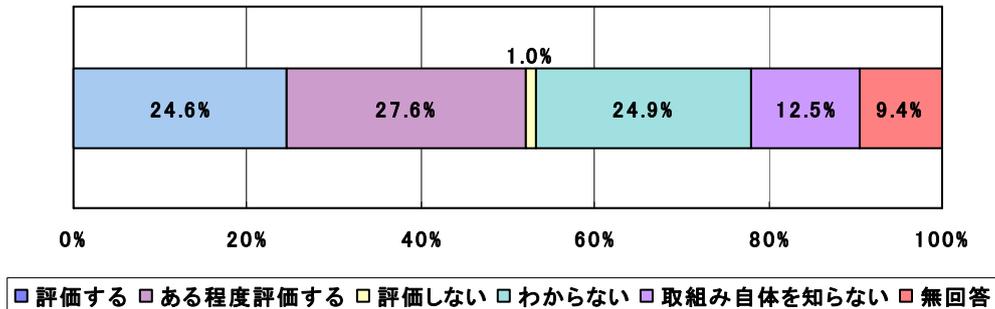
### 3. アンケート結果

Q1. 信用金庫等の地域金融機関は、平成15年度より地域密着型金融（リレーションシップバンキング）推進計画に基づき、地域経済活性化や中小企業再生に向けた様々な取組みをしています。貴社はこの取組みについてどのように評価されますか。

- ◎ 地域金融機関の取組みは約8割が認知している。
- ◎ 取組みを認知した67%が積極的評価（「評価する」、「ある程度評価する」）をしている。
- ◎ 従業員数が多い企業ほど、地域密着型金融についての理解・評価が高い。

図表4-10 から地域密着型金融の対する地域金融機関の取組みについて78.2%が認知している。また、「評価する」と「ある程度評価する」を合わせて52.2%（「取組み自体を知らない」、「無回答」を除くと67.8%）が一定の評価をしているという結果になり、「評価しない」としたのは僅か1.0%に留まった。

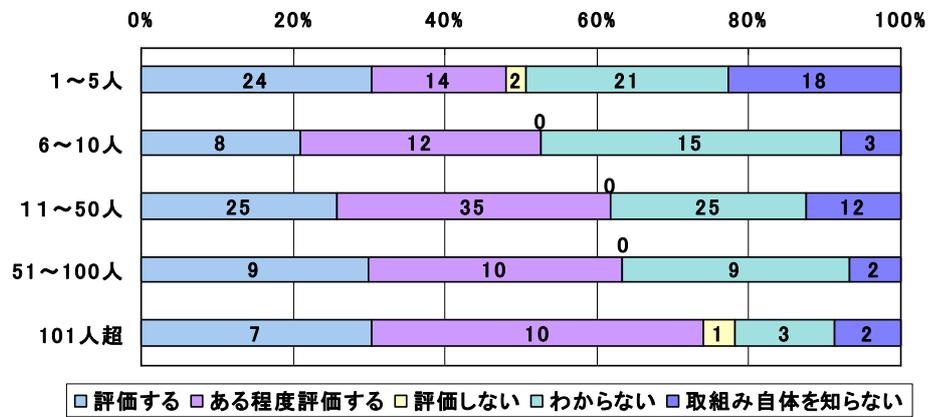
図表4-10 地域密着型金融の評価



図表4-11は「地域密着型金融の評価」と「従業員数」の関係を表したものである。ここで「積極的評価」は従業員数が多くなるに従って高くなっている。また、「わからない」や「取組み自体を知らない」などは従業員数が多くなるに従って少なくなっている。

このことから、地域密着型金融についての理解という点では、従業員数が多い＝規模が大きい方が高く、地域密着型金融について評価する材料を多く持っていると考えられる。同時に、関係の親密化が図られていると考えられる。

図表4-11 「属性（従業員数）」と「地域密着型金融の評価」との関係

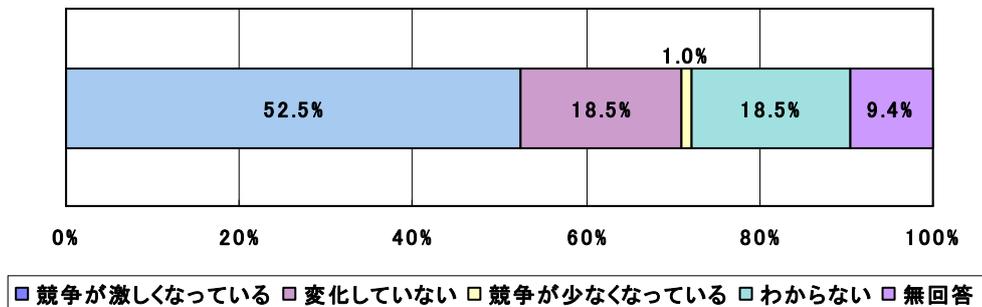


Q 2. 平成 15 年度以降、金融機関の競争関係にどのような変化があったとお感じですか。

- ◎ 過半数が「競争が激しくなっている」と認識している。
- ◎ リレバン以降、業績良好企業を中心に融資増強活動が活発化。

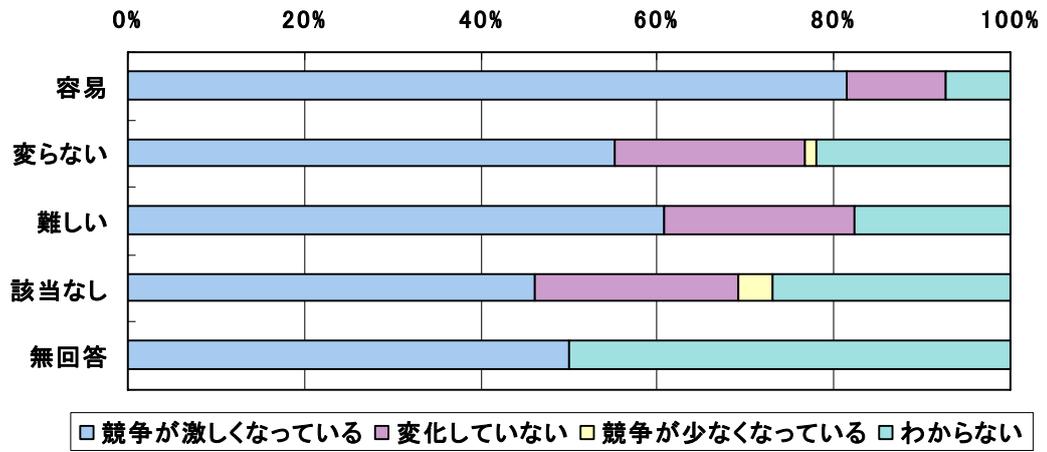
図表 4-12 のように、金融機関の競争関係が激しくなっているという回答が 52.5%と過半数を占めている。要因の一つとして北陸の経済環境が回復に向かい企業業績が向上した一方で、金融機関自身が不良債権処理に目処が付き、融資増強活動を活発化させたことが考えられる。

図表 4-12 金融機関の競争関係の変化



図表 4-13 では、本調査と同時期、同先に実施した金沢信用金庫「中小企業景気動向調査」（平成 18 年 10～12 月期）のデータ「民間金融機関からの借入難易度」の結果とクロス分析したものである。その結果、借入が「容易」と答えた先の 8 割超が「競争が激しくなっている」と答えている。一方で「該当なし」（借入なし）と答えた先は、融資を通じた金融機関の競争に触れる機会が少ない為か、金融機関の競争関係に対して激しくなっている認識が少ない。こうしたことから、金融機関の競争激化は商品、サービスの多様化によるというより、比較的業績好調企業に対する融資増強活動の活発化という要素が大きいと考えられる。

図表 4-13 「借入難易度」と「金融機関の競争関係の変化」の関係

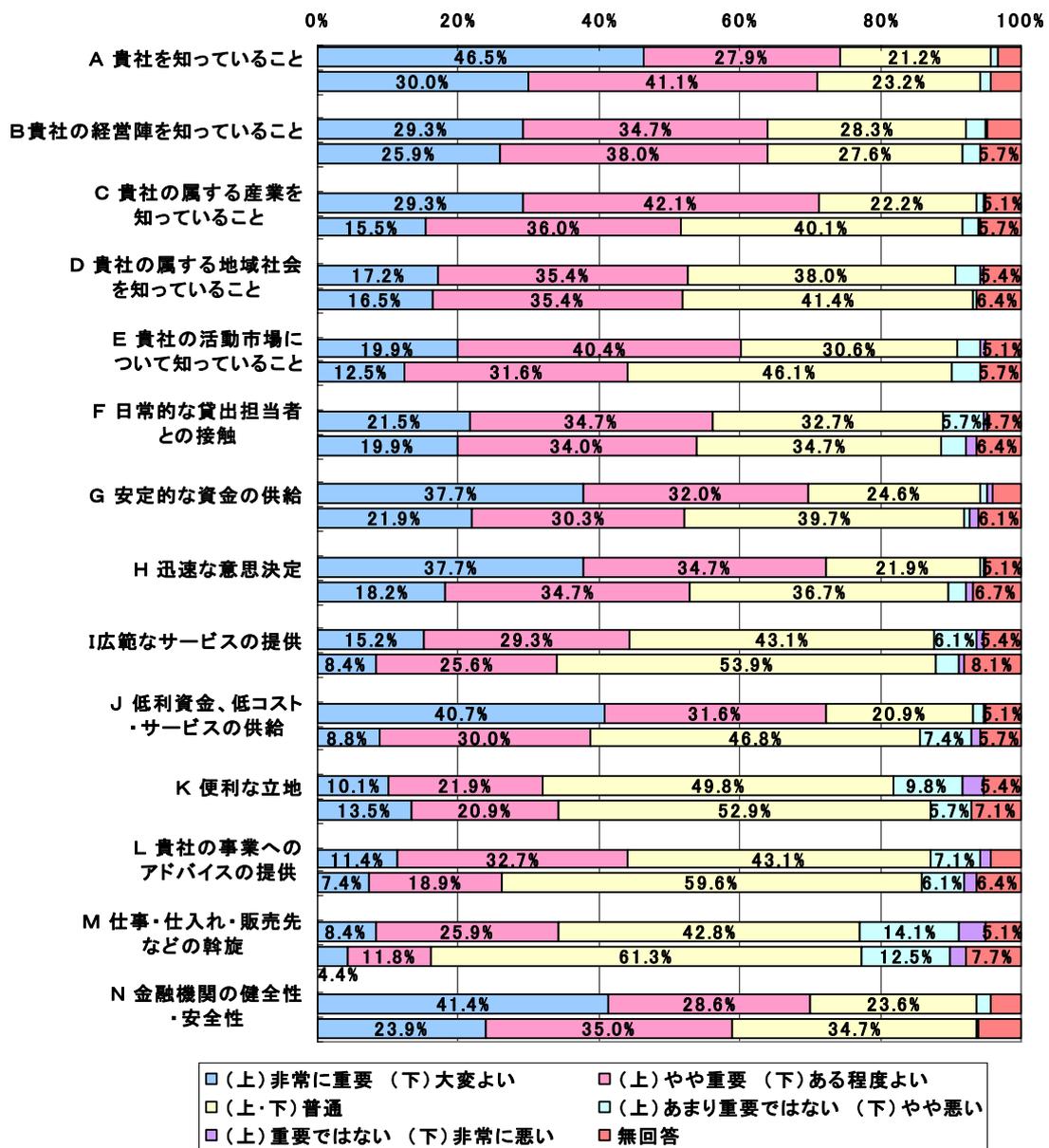


Q3. 金融機関の能力について、現時点で貴社がどの程度重視するのか、重要度をお答えください。また、これらの項目について貴社の現在のメインバンクを5段階で評価してください。

- ◎ 「企業実態の把握」、「融資関連」の能力について、重要視している。
- ◎ 融資の「量」、「スピード」、「コスト」について、要求を十分満たしているとはいえない。

図表4-14 金融機関の能力についての重要度

上段:金融機関の能力としての重要性  
下段:現在のメインバンクの状況



この質問では、回答者が各項目について「金融機関の能力としての重要度」、「現在のメインバンクの状況」について評価している。図表4-14はその結果を表わしたものである。積極的評価（「非常に重要」と「やや重要」）においてみると、「K 便利な立地」以外総じて重要度に見合うだけ、メインバンクは評価されていない。唯一、積極的評価が上回っている「便利な立地」についても重要度自体が低くなっている。従来、金融機関は規模拡大にしたがって多店舗展開することで地域顧客の利便性向上に努めてきた。現在、地域金融機関は機能の集約化・高度化を進めているが、地域金融機関の利用者も（少なくとも事業者においては）評価基準はソフト面の充実に移っていると言えよう。

そのソフト面の評価として、最も重要度が高いのは「A 貴社を知っていること」（74.4%）であった。「非常に重要」だけで見ても46.5%と最も高くなっており、中長期的な取引関係の構築を重視する表れといえる。その他にも、「B 貴社の経営陣を知っていること」、「C 貴社の属する産業を知っていること」、「D 貴社の属する地域社会を知っていること」、「E 貴社の活動市場を知っていること」、というような自社への理解に対する項目においては、積極的評価が過半数を占めており、安定した取引関係の構築を目指す地域金融機関のリレーションシップバンキングの方向性に沿った結果となっている。しかし、この中で「C 貴社の属する産業を知っていること」、「E 貴社の活動市場を知っていること」といった事業の外部環境についての項目は回答者が考える重要度と現在のメインバンクの評価に隔たりが見られ、メインバンクは充分評価されているとは言えない。裏を返せば、より自身の事業環境、業務内容を知ってもらいたいと考えていると言える。産業、活動市場などは多岐に及ぶため、普段から経営者とのヒアリングを行い、業界動向を注視していることが必要である。金融機関側としては社員教育や地域産業動向についての情報発信を行うこと、営業・貸出担当者の情報収集スキルのアップを図るなどの取組みを続けていくことが必要であろう。

「G 安定的な資金の供給」、「H 迅速な意思決定」、「J 低利資金、低コストサービスの提供」といった融資に直結する項目についても回答者の重要度が高かった。しかしながら、これらの項目は、現在のメインバンクの積極的評価が回答者の考える重要度に対して大きく見劣りしている。その詳細について更に分析してみたい。図表4-14においては消極的評価が少なかったことから、図表4-15では積極的評価のみについて業種別に表わしてみた。

図表 4-15 業種別：融資に関する金融機関の能力の重要度

建設業	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異	製造業	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異
安定的な資金の供給	80.0%	70.9%	9.1%	安定的な資金の供給	73.5%	59.7%	13.8%
迅速な意思決定	87.7%	68.1%	19.6%	迅速な意思決定	75.0%	55.2%	19.8%
低利資金、低コストサービスの供給	86.0%	54.2%	31.8%	低利資金、低コストサービスの供給	75.0%	32.4%	42.6%
小売業	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異	卸売業	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異
安定的な資金の供給	73.1%	50.0%	23.1%	安定的な資金の供給	76.7%	50.0%	26.7%
迅速な意思決定	72.3%	55.4%	16.9%	迅速な意思決定	81.4%	50.0%	31.4%
低利資金、低コストサービスの供給	77.0%	43.1%	33.9%	低利資金、低コストサービスの供給	78.6%	41.9%	36.7%
不動産業	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異	サービス(情報通信)	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異
安定的な資金の供給	52.9%	52.9%	0.0%	安定的な資金の供給	100.0%	0.0%	100.0%
迅速な意思決定	82.4%	58.8%	23.6%	迅速な意思決定	100.0%	0.0%	100.0%
低利資金、低コストサービスの供給	70.5%	35.2%	35.3%	低利資金、低コストサービスの供給	100.0%	0.0%	100.0%
サービス(運輸業)	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異	サービス(飲食業)	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異
安定的な資金の供給	80.0%	100.0%	-20.0%	安定的な資金の供給	50.0%	0.0%	50.0%
迅速な意思決定	60.0%	80.0%	-20.0%	迅速な意思決定	50.0%	0.0%	50.0%
低利資金、低コストサービスの供給	100.0%	100.0%	0.0%	低利資金、低コストサービスの供給	100.0%	25.0%	75.0%
サービス(宿泊業)	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異	サービス(その他)	金融機関の能力としての重要性	現在のメインバンクの評価	差異
安定的な資金の供給	50.0%	50.0%	0.0%	安定的な資金の供給	68.2%	42.8%	25.4%
迅速な意思決定	50.0%	62.5%	-12.5%	迅速な意思決定	68.2%	57.1%	11.1%
低利資金、低コストサービスの供給	50.0%	25.0%	25.0%	低利資金、低コストサービスの供給	59.1%	33.3%	25.8%

どの業種においても金融機関の能力としての重要性は50%以上となっているが、運輸業と宿泊業にメインバンクの評価が上回っている項目が一部あるほかは、ほとんどがメインバンクの評価が下回っている。

建設業、製造業、小売業、卸売業等、継続反復して資金ニーズがあるような業種においては概ね70%超が金融機関の能力として重要性を認識している。3項目の中で「低利資金、低コストサービスの供給」が最も評価差異が大きく、金利コスト低減等のコスト削減に腐心する企業実態がうかがえる。

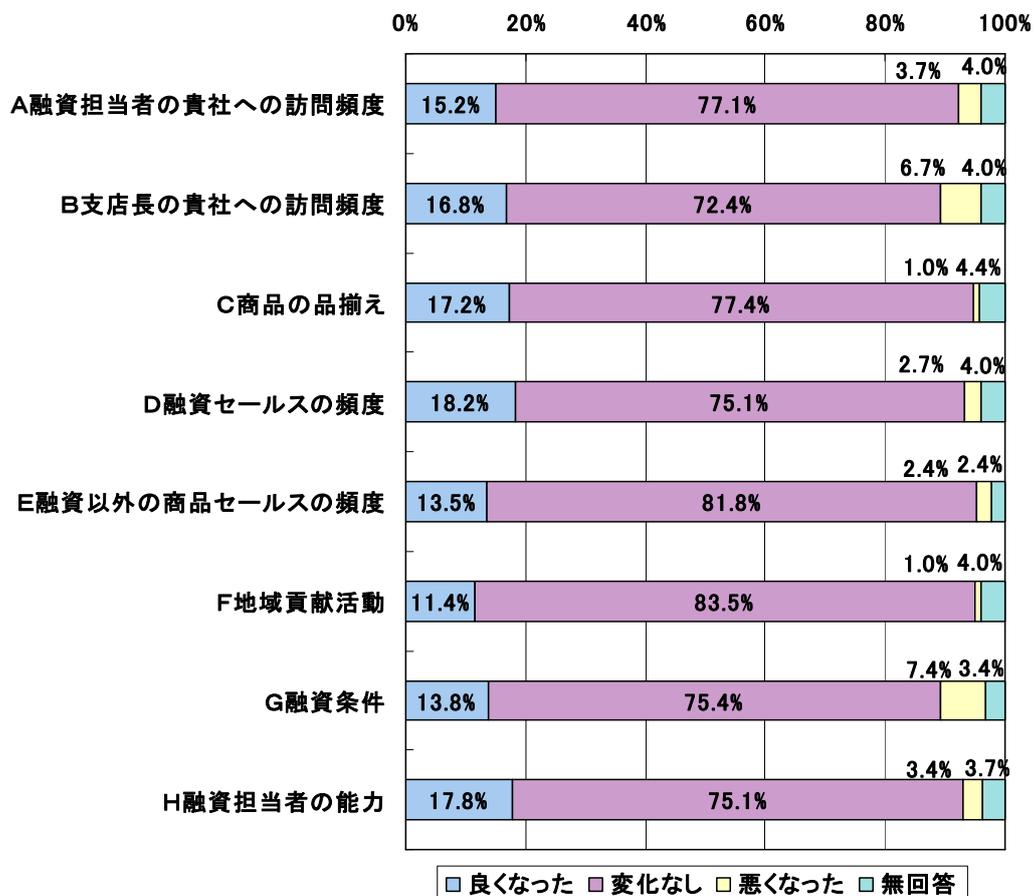
Q 4. 平成 15 年度以降、貴社のメインバンクは以下の点でどのように変化しましたか。

- ◎ 「借入が容易」とする企業においては、「借入が難しい」とする企業に較べて回答で「悪くなった」が明らかに少ない。
- ◎ 業績良好企業、業績不振企業ともに、メインバンクの変化に対して一定の評価。

リレバン I 以降の金融機関の対応変化を、リレーションシップバンキングの根本である人に関わるものを主に 8 項目で評価してもらった。

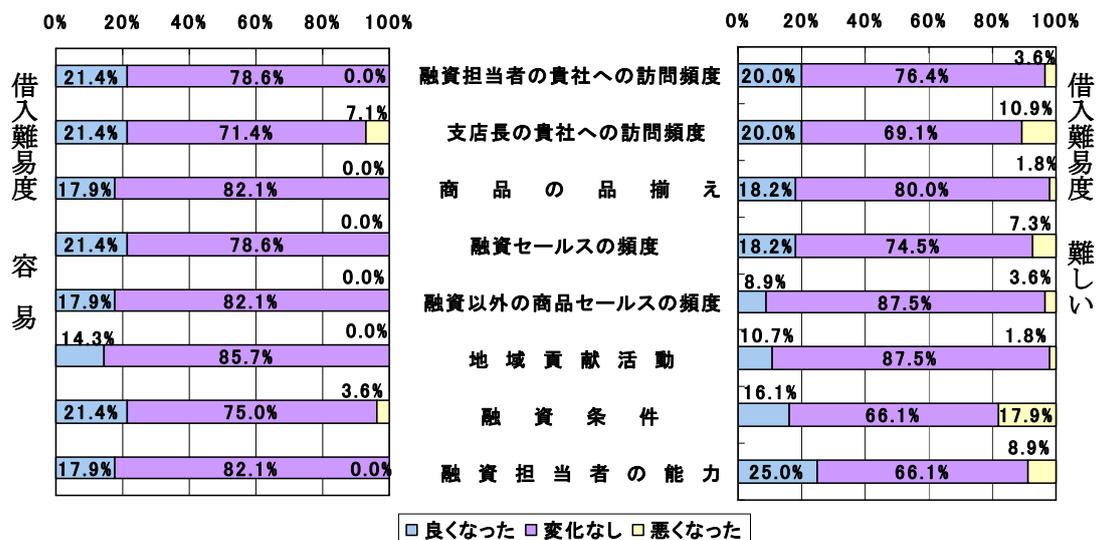
図表 4-16 のように各項目で「良くなった」が 10% 超となっているが、「変化なし」が大勢を占めている。また、「B 支店長の貴社への訪問頻度」、「G 融資条件」などでは「悪くなった」という回答も多くなっている。

図表 4-16 メインバンクの変化



ここで、「良くなった」、「悪くなった」と回答した先の傾向を見るために、前出の「民間金融機関からの借入難易度」との関係を見てみる。「民間金融機関の借入難易度」は4択で「容易」9.4%、「変化なし」61.3%、「難しい」19.2%、「該当なし」9.4%、その他無回答が0.2%あり、「変化なし」については現状の判別が困難なため除外し、「容易」と「難しい」でそれぞれメインバンクの変化を表したのが、図表4-17である。「容易」とした先は、「難しい」とした先に較べて「悪くなった」との回答が少ないのが分かる。回答者の借入難易度の印象が正しいとすれば、貸し手である金融機関側は融資先に対してメリハリの利いた対応をしている表れといえるであろうし、「難しい」の方の融資条件が悪くなったという回答が比較的多いのも、もつともであるといえる。一方で、各項目で「容易」、「難しい」ともに、「良くなった」との回答がある程度存在するのは、借入容易な企業はもとより、業況が芳しくない企業にも経営改善支援など異なるアプローチでの訪問や、融資商品の紹介を行うなど、多様な関係の緊密化を図っている証しといえるのではないか。

図表4-17 借入難易度別 メインバンクの変化



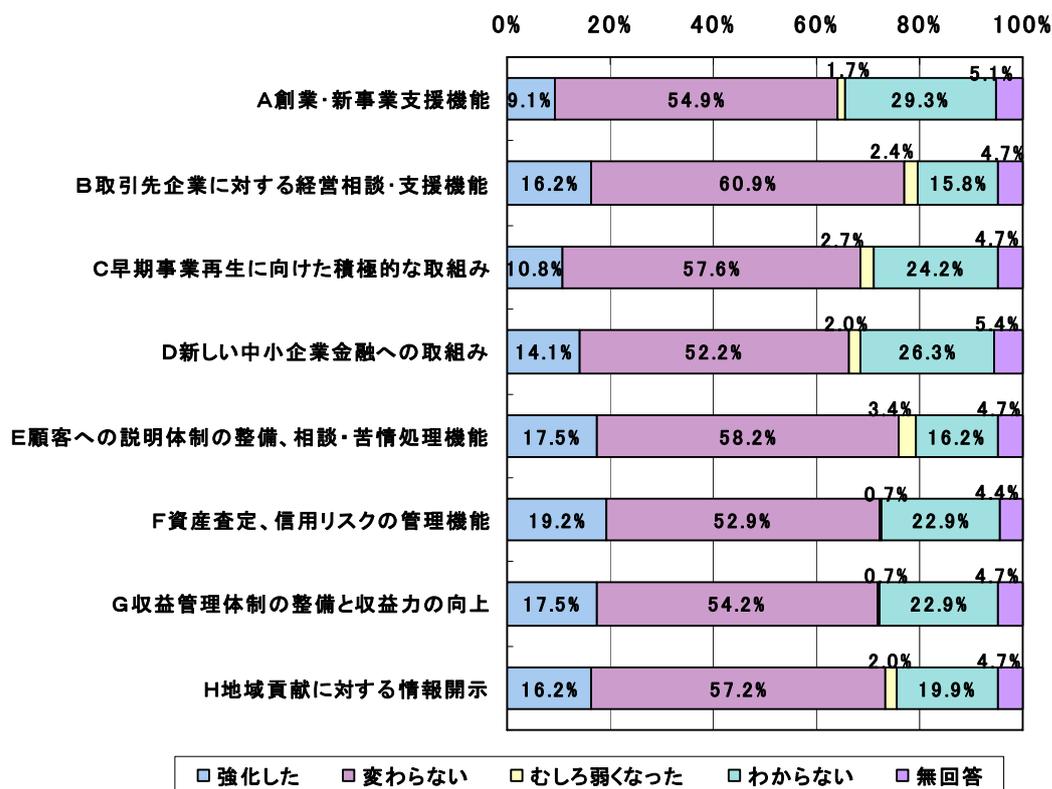
Q 5. 平成 15 年度以降、貴社のメインバンクはAからHの機能を、どの程度強化したとお考えですか。

- ◎ どちらかといえば「強化した」との意見が多い。
- ◎ 金融機関の機能強化の詳細について、利用者の理解は高いといえない。

地域密着型金融推進計画の主な機能強化 8 項目について、当地の中小企業者がどう捉えているかを見るために機能強化度合いを質問した。

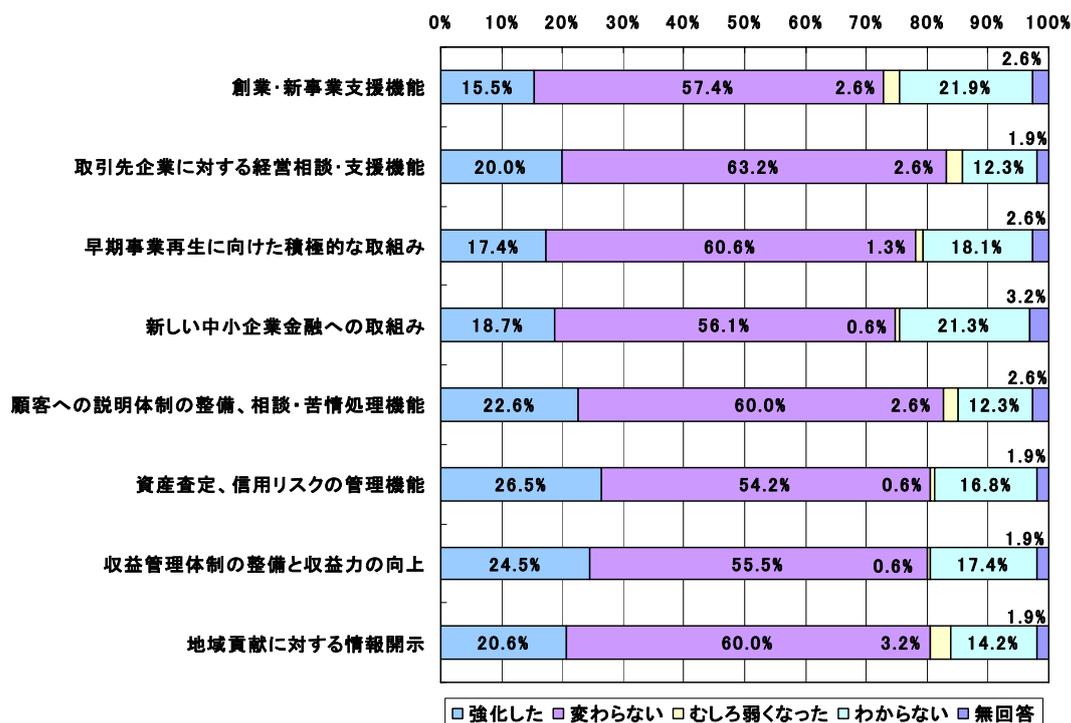
相対的に見ると好意的な意見が多いのは間違いないが、事業者にとってやや具体性に欠ける項目が多かったためか回答は「わからない」、「無回答」が多くなっており、どの項目においても過半数が「変わらない」という回答であった。

図表 4-18 メインバンクの機能強化



図表4-19は、Q1の「図表4-10 地域密着型金融の評価」において「評価する」、「ある程度評価する」という積極的評価をした回答者（155先）について、メインバンクの機能強化各項目との関係を表したものである。「強化した」との回答率がやや多くなったが、ここでも「変わらない」が過半数を占め、「わからない」も多くなっている。

図表4-19 地域密着型金融の評価の「積極的評価」とメインバンクの機能強化との関係



地域密着型金融推進計画の進捗状況等は各金融機関がホームページ等で開示しているが、その内容を理解している様子は、以上の結果から見えない。「地域密着型金融の評価」については、その機能強化項目の内容について吟味してのことというより、むしろ「日常取引の中からの印象」、「具体的な商品・サービスの変化」等から評価している回答者が多いと考えられる。

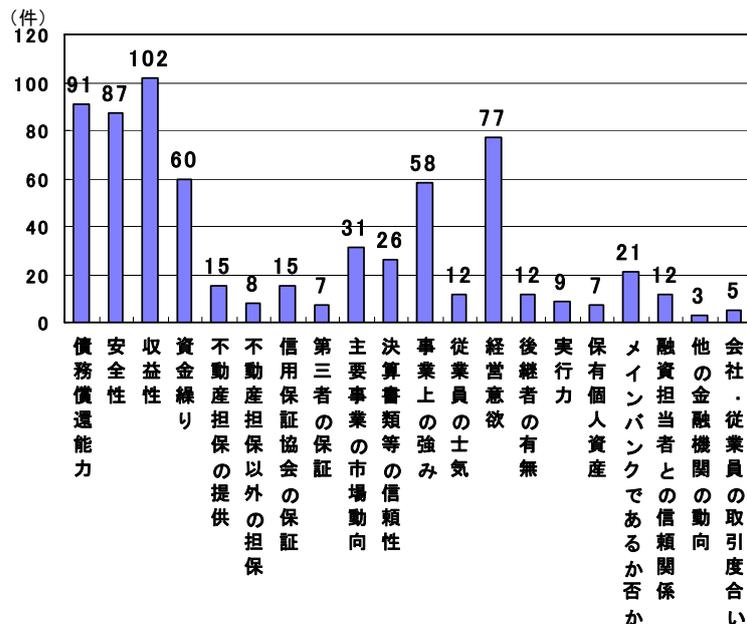
Q6. 金融機関が中小企業に貸出を行う際、審査項目として何を重視すべきと貴社はお考えですか。また、メインバンクが貴社への貸出を実際に行う際に、以下の項目をどの程度重視しているとお感じですか。

- ◎ 金融機関が重視すべきとする項目は、「財務内容」、「事業」内容に関する項目が多く、「債権保全」に関する項目は少ない。
- ◎ メインバンクの重視度との相違点は、債権保全に関する項目、メインバンクであるか否かなど。

本問では、貸出審査について聞いている。リレバンI以降、各金融機関は新しい中小企業金融を模索してきた。その根幹にあるのは「金融円滑化」、「利用者の利便性向上」という、借り手側のニーズに合わせた金融サービスの提供であり、ここで借り手の声を聞くことでその方向性を検証したい。

図表4-20は、貸出審査項目で借り手側が重視すべきであるとする項目（3つまで）の合計を表わしたものである。回答が多い順に「収益性」、「債務償還能力」、「安全性」となった。「債務償還能力」、「安全性」、「収益性」、「資金繰り」は財務に関連する項目であり、借り手側においても多くがこうした決算データが重要視すべきであると回答している。

図表4-20 金融機関が重要視すべき審査項目



また、「事業上の強み」、「経営意欲」といった企業を定性的に見る項目についても高くなっており、金融機関はより幅広い視野で審査することを望んでいることが見て取れる。

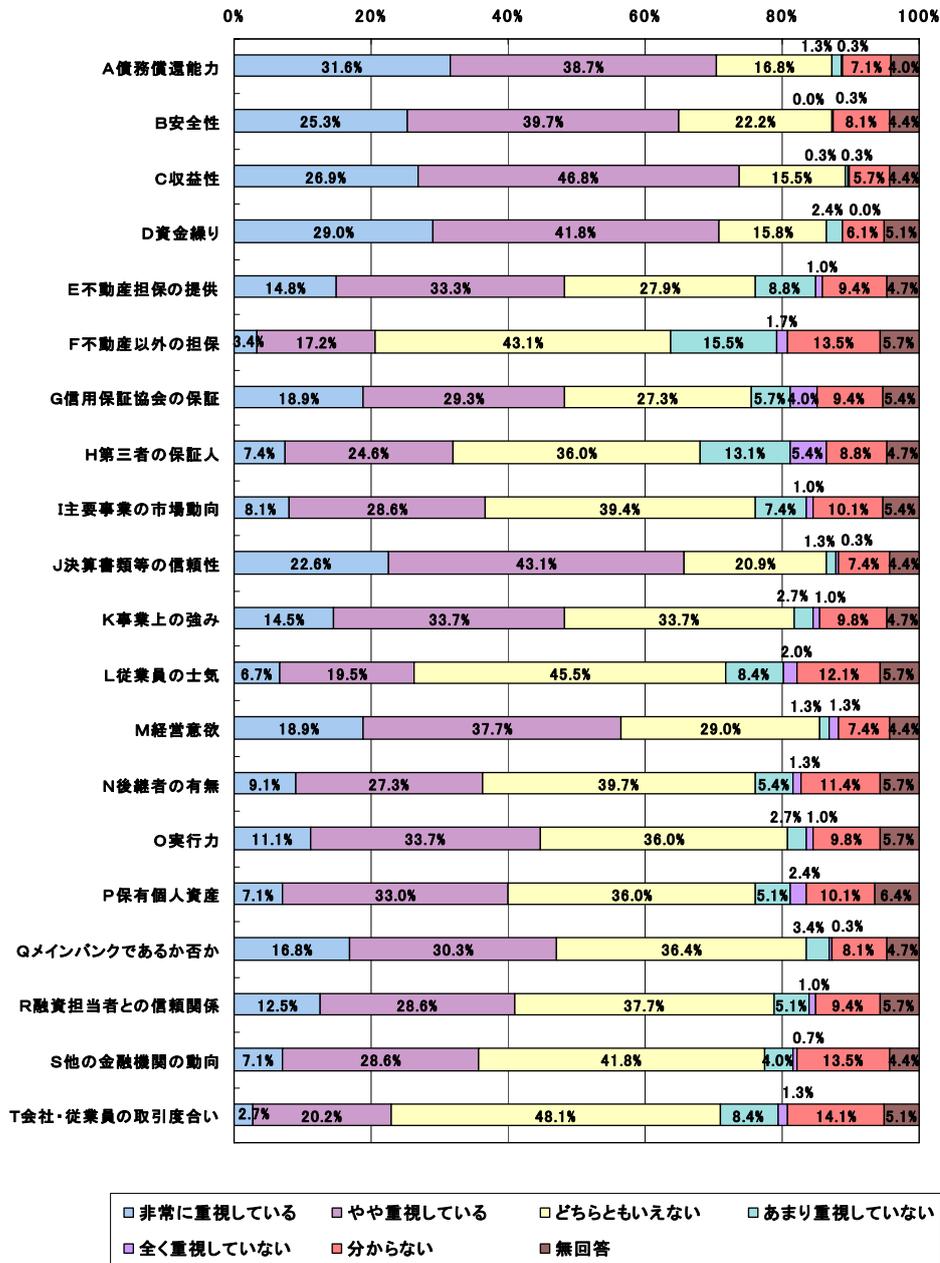
一方で、「不動産担保」、「第三者保証」等については重視すべきとの声が少なくなっており、担保・保証等よりも事業自体の内容や将来性などから貸出判断することを希望していると考えられる。

次項の図表4-21は、メインバンクが貸出審査において図表4-20に挙げた各項目をどの程度重視しているかをまとめたものである。A～Dの財務に関する項目については「非常に重視している」、「やや重視している」までで概ね7割程度に達しており、図表4-20と併せて考えると借り手の考えと貸し手の重視度は近いものであるように思われる。

一方で、「不動産担保」、「信用保証協会の保証」、「保有個人資産」など債権保全に対する重視度は図表4-20の結果と相違してメインバンクの重視度が高いとの声が多い。

不動産担保や第三者保証などは金融機関が従来から貸出債権の保全として重視してきた項目であるが、安易な取扱いが企業本来の課題解決の先送りの要因ともなっていた為、問題を指摘されてきた。「担保・保証人に過度に依存しない融資等への取組み」はこうした企業自体の業況から逸脱した融資姿勢の是正を図るものであり、「不動産担保」、「第三者保証」等において回答者の重視度の低さとメインバンクの審査姿勢の差異から、金融機関側としては「担保・保証人に過度に依存しない融資等への取組み」の一層の推進が重要であると考えられる。

図表4-21 メインバンクの審査項目の重視度

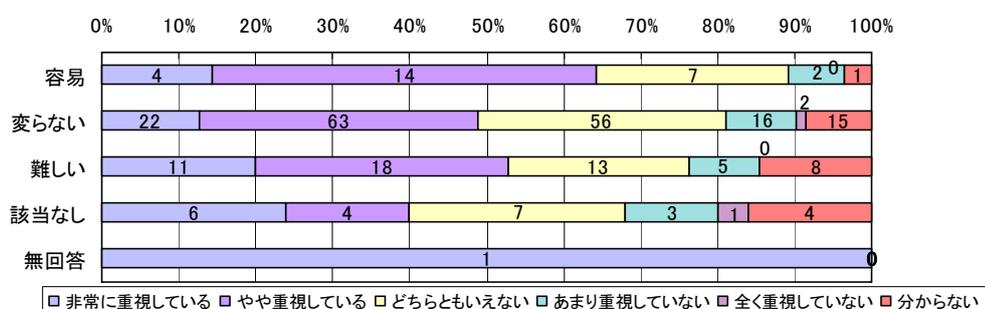


図表4-20、21において、相違が大きい項目等について「民間金融機関からの借入難易度」や「売上規模」との関係から特徴が出たものを挙げる。

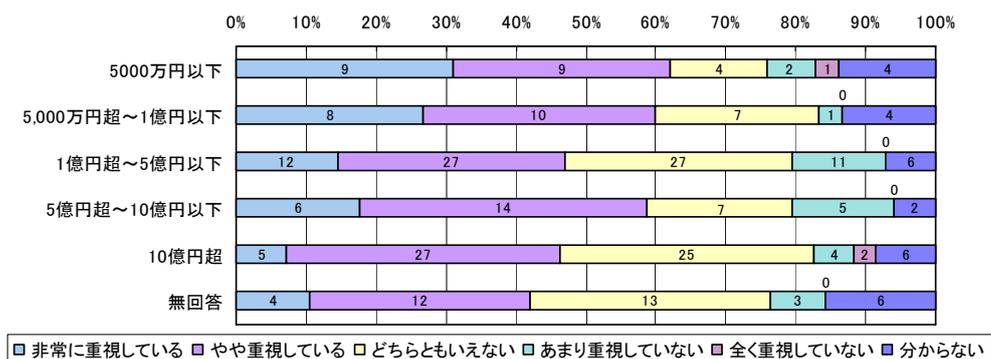
・不動産担保の提供

図表4-22では、借入が「容易」とする方が重視度はやや高くなっているが、「分からない」を除くと借入金がある先は過半数が重視していると回答している。全体として、借入難易度に関わらず不動産担保が重視されているのがわかる。また、図表4-23では非常に重視しているのみ見ると売上規模が小さい方が不動産担保の重視度が高くなっている。

図表4-22 「借入難易度」と「メインバンクの審査項目の重視度 不動産担保の提供」の関係



図表4-23 「売上規模」と「メインバンクの審査項目の重視度 不動産担保の提供」の関係

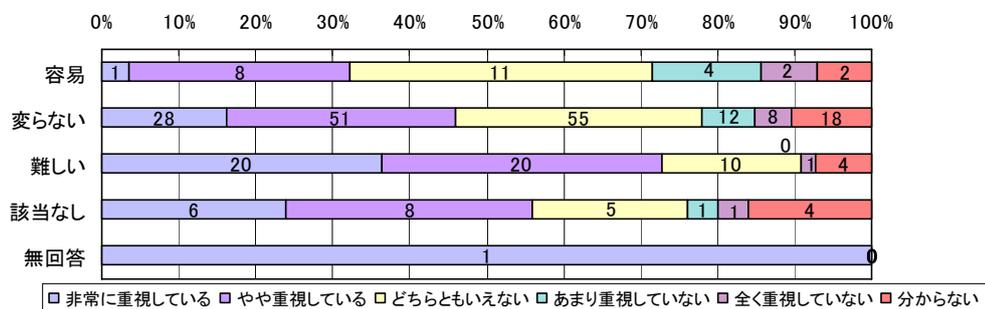


・信用保証協会の保証

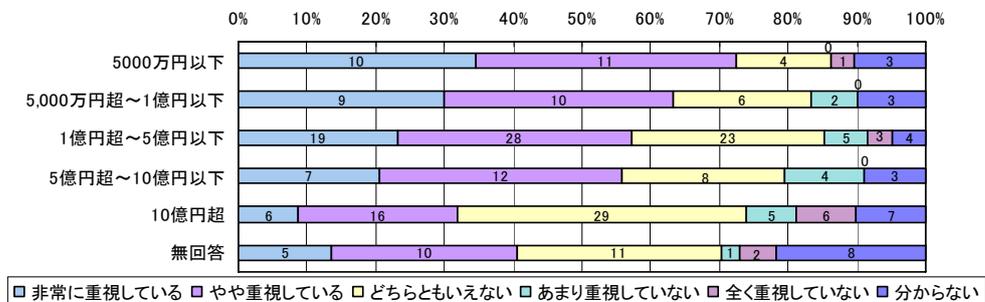
図表4-24では、借入が「難しい」とする方が圧倒的に重視度は高くなっている。業況が不安定な先に対して、信用保証協会の保証を利用して信用補完を行っている実態が表れている。

また、図表4-25において「非常に重視している」、「やや重視している」は規模が小さいほど割合が多くなっており、特に5千万円以下の先については70%を超え、重視度が高くなっている。

図表4-24 「借入難易度」と「メインバンクの審査項目の重視度 信用保証協会の保証」の関係



図表4-25 「売上規模」と「メインバンクの審査項目の重視度 信用保証協会の保証」の関係



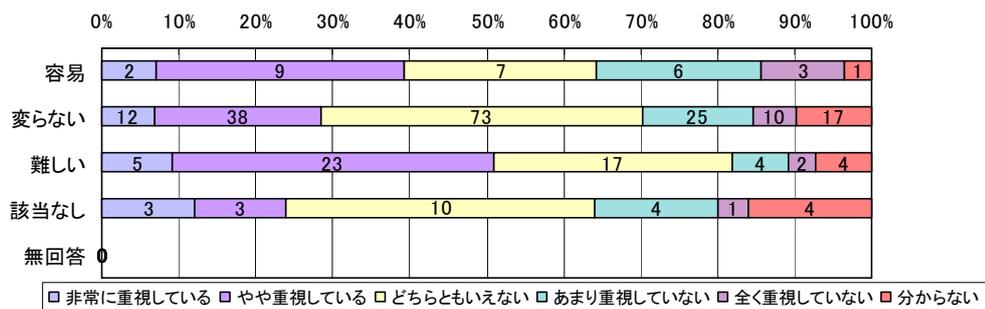
・第三者の保証人

図表4-26では、借入が「難しい」とする方の50%超が重視するとしており、比較的多くなっているが、「容易」とする企業においても約4割が積極的の回答をしている。

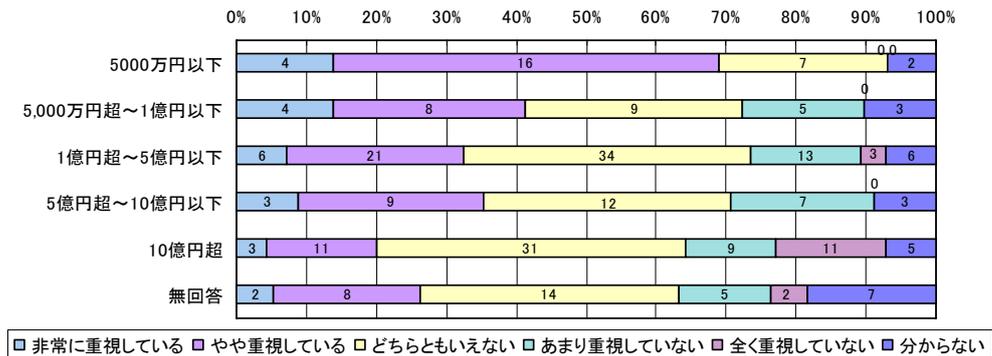
図表4-27で見ると売上規模5千万円以下の先については、飛びぬけて第三者保証人の重視度が高くなっており、一方で消極的の回答は1件もないという際立った傾向が出ている。10億円超については目に見えて重視度が低く、「全く重視していない」も15.7%を占めているように売上規模10億円以下に較べて多くなっている。

売上高が数億円、数十億円という企業は借入金についてもある程度多くなっていると考えられ、保証人の保証力に依存するのは限界があるようである。売上規模5千万円以下という現実的な保証力の範囲で保証可能な企業において、第三者保証を重視する傾向が強くなっている。

図表4-26 「借入難易度」と「メインバンクの審査項目の重視度 第三者保証人」の関係



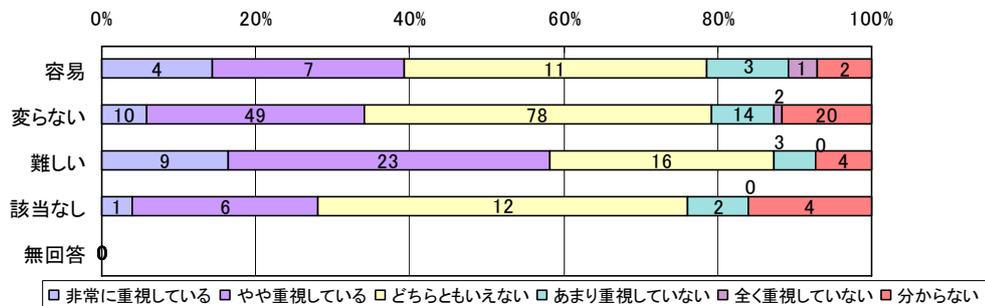
図表4-27 「売上規模」と「メインバンクの審査項目の重視度 第三者保証人」の関係



・主要事業の市場動向

Q3の「C貴社の属する産業を知っている」や「E貴社の活動市場について知っている」に近い質問であり、ここでの結果もメインバンクの重視度は決して高くはなっていない。ただ、金融機関側としてはリージョンシップバンキングを推進する上で取引先の事業に対する情報の蓄積が重要であるとの認識に異存はなく、実際に重点項目として取り組んでいることから、むしろその取組みが、顧客に伝わっていないのではないかとと思われる。当地区でも金融機関による経営改善支援活動が定着してきており、借入が「難しい」と回答した方に、重視度が高いのはこうした経営改善に向けた交渉などで、顧客に対して知らしめた結果でもあると考える。

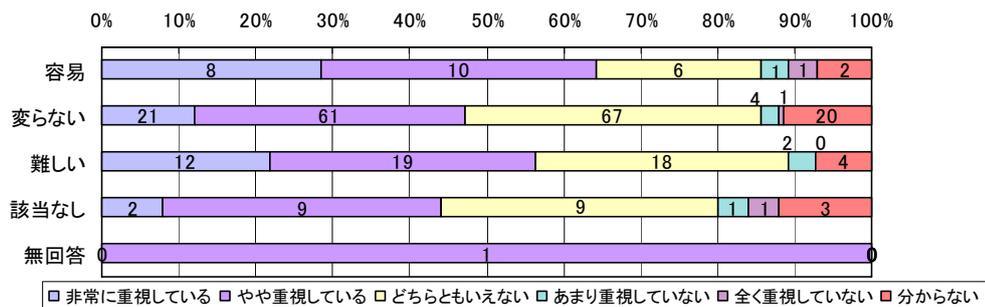
図表4-28 「借入難易度」と「メインバンクの審査項目の重視度 主要市場の市場動向」の関係



・事業上の強み

事業上の強みについては、借入が「容易」な先で高くなっているが、「難しい」とした企業においても重視度はある程度高くなっている。全体としては、回答数が多い「変わらない」において50%未満であったため、合計ではわずかに50%を下回った。借入難易度によるはっきりした傾向は掴みにくいですが、事業の強みを評価するには金融機関の融資担当も相応の能力が必要であり、強みを評価する人材育成の取組みを継続的に行っていくことが必要であろう。

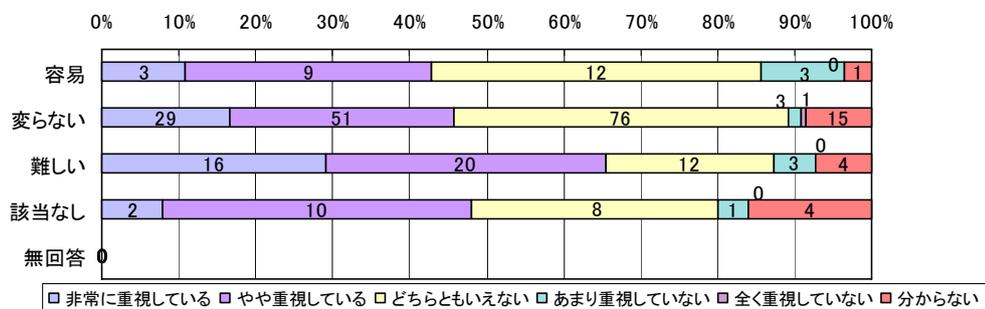
図表4-29 「借入難易度」と「メインバンクの審査項目の重視度 事業上の強み」の関係



・メインバンクであるか否か

メインバンクであるか否かについては重視すべきとの声は少なかったが、メインバンクの重視度は比較的高くなっている。図表4-30を見ると、借入が「難しい」と答えた先において重視度が高くなっている。メインバンクは情報が最も集まり、企業に対する発言力も一般的に強いいため、不振企業に対する改善指導等において主導的役割を担うことになる。結果はこうしたメインの主導性や責任意識などが影響しているのではないかと考えられる。

図表4-30 「借入難易度」と「メインバンクの審査項目の重視度 メインバンクであるか否か」の関係



これまで見てきたとおり、貸出審査に関する項目に対する認識の違いは、回答者（借り手）の勝手な思い込みとは違う原因が存在するようである。主な傾向は以下のようなものであった。

- ・不動産担保については全体的にメインの重視度が高いが小規模企業にその傾向が強い。
- ・業況不振先、小規模な事業先について、信用保証協会の保証を特に重視している。
- ・第三者保証人は、売上5千万円以下という小規模零細企業においてメイン重視度が高い。
- ・主要市場の動向は借入難易度が難しい先で重視度が高く、不振企業の今後の見通しの判断材料としていることがうかがえる。
- ・事業上の強みについては業況等を問わず評価する姿勢が見られ、財務面の補完として利用していることがうかがえる。
- ・不振融資先について、メインバンクとして関与・関係強化する姿勢が見られる。

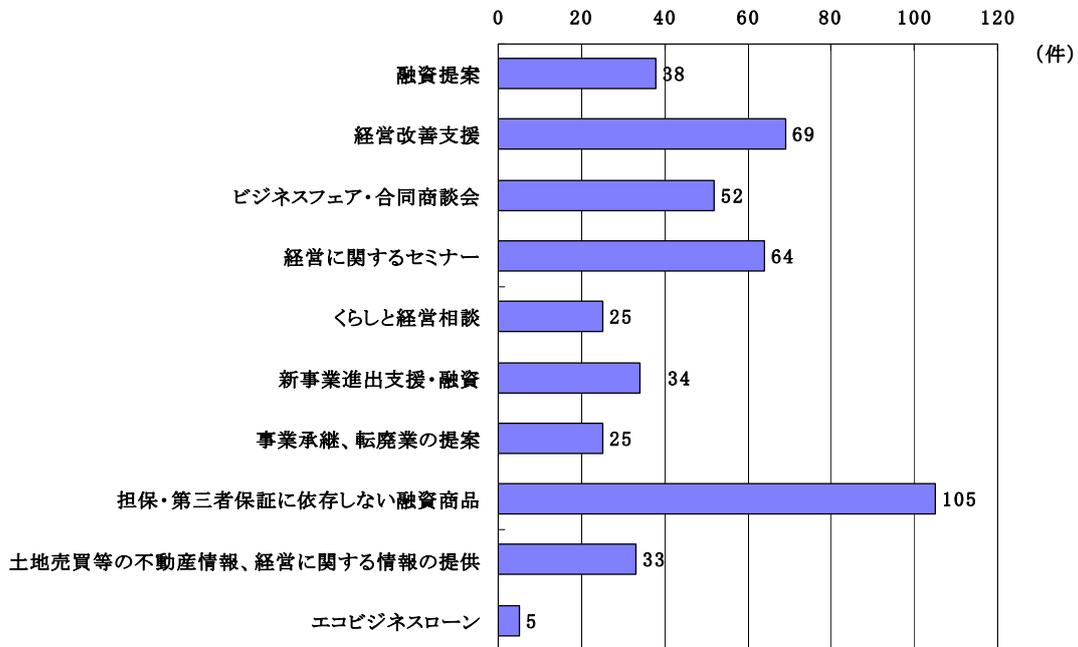
以上のように、小規模零細企業に近いほど担保・保証に対する要請が比較的多いと感じている。また、売上5千万円超の企業については徐々にその傾向が薄れており、定性面を含めた総合的判断による貸出審査が行われていることがうかがえる。

金融機関としては、長期にわたり安定した取引を継続するためには、自己の有する債権の健全性も重要な要素であり、財務や債権の保全措置について考慮することは必要である。しかし、過度に担保・保証人に依存する傾向は逆に金融機関の柔軟性を阻害し、企業の将来性を見据えた審査をする能力の向上を妨げる恐れがある。小規模零細企業について、「担保・保証に過度に依存しない融資」への取組みが途上であることを認識しつつ、今後も個々の企業背景について考慮した貸出審査を進展させていくことが必要であろう。

Q 7. 当金庫に望まれる項目、ご利用になりたい項目をお選びください。

これまでのアンケートでは金沢信用金庫に限定しない、「地域金融機関」ないしは「メインバンク」についての質問であったが、ここではより具体的に金沢信用金庫の取組み商品・サービス等で「望まれる項目」・「利用したい項目」について数を限定しないで回答してもらった。これが取組みの全てではなく、またリレーションシップバンキングの推進以前から行っていたものも含まれるが、具体的な事例として紹介したい。

図表 4-31 金沢信用金庫の地域密着型金融へ向けた商品・サービスに対するニーズ



「担保・第三者保証に依存しない融資商品」については、リレバンが始まって以降、さまざまな形で発売されており、これまでの質問においても高い関心が見られたように、ここでもニーズが最も高くなっている。

「経営改善支援」については、経営支援室を設置して改善支援先に対して経営改善計画の策定支援を行い、策定を通して企業実態の把握や改善に向けたアドバイスを行っているが、その他では各営業店支店長、次長を中心とした経営改善セミナーを実施し、受講者に経営改善アドバイザーの資格付与し、きめ細かい経営改善フォローに努めているところである。「経営に関するセミナー」や個別に経営上の問題に対して専門家（弁護士、税理士ほか）による「くらしと経営相談」

と併せて、経営上のノウハウ習得、問題解決に向けた項目は高いニーズがある。

「ビジネスフェア・合同商談会」については、金沢信用金庫として特に力を入れた項目であり、平成 17 年に単独開催、平成 18 年に北陸三県の信用金庫との合同開催と 2 回の実施実績がある。

(平成 18 年実施のビジネスフェアの詳細については後段の「金沢信用金庫における具体的な事例」に掲載) 地元の中小企業においても、ビジネスフェアへの出展が定着してきており、関心・実効性ともに上がってきているところである。

#### 4. アンケート結果のまとめ

今回のアンケート調査は、従業員が 100 人を超える中堅企業から従業員を雇用していない個人事業主まで、さまざまな企業・事業者に対して行われたため、その結果については予測が難しいものであったが、これまでの結果を見てくると種々の特徴的な傾向があった。

「地域密着型金融」や「リレーションシップバンキング」といった言葉は、今でこそ金融業界では耳慣れた言葉となったが、一般の利用者においても全体の 78.1%という大多数が何らかの形で認知するに及んでいた。規模別に見れば規模が大きい方がより認知度が高いということは想像できたが、その差異についても予想より小さいものであった。但し、各機能強化項目についての理解は高くなく、表面的またはイメージ上のものとも言えなくはない。

金融機関の融資増強に向けた活動の活発化による競争の激化が見られる中、金融機関は業況が良い先は良い先なりに、不振先は不振先なりに、関係の緊密化を図っており長期安定的な取引関係の構築に向けた取組みの一端が垣間見られた。

利用者側の方も関係の緊密化を希望しているようであり、金融機関に対して、「自社の環境について理解してもらいたい。」という強いメッセージを放っているが、現在のメインバンクについて「属する産業」や「活動市場」の理解においては期待とのギャップが存在した。また融資対応は、「安定的な資金の供給」、「迅速なサービスの提供」、「低利資金、低コスト・サービスの供給」について当然のことではあるが重視度が高く、反面メインバンクの評価はやや低いことから、融資の利便性向上に向けては更なる向上を期待している。融資判断で利用者側が自社の財務情報のほか、事業上の強みや経営意欲といった「本業重視」を希望しているのに対して、金融機関側は担保・保証の状況、また「メインバンクであるか否か」など総合的に判断している。借入難易度に分けてみると、取引先の業況に応じて多面的に判断しており、必ずしも一律に担保・保証に依存しているとは言えない。「メインバンクであるか否か」についても業況不振先に対するメインバンクとしての責任を自覚してのことと見てとれる。企業規模の面からいうと、小規模零細企業に対しては不動産担保、第三者保証等を重視しているとの回答が多く、取組み途上であることがうかがえる。将来性のある小規模零細企業の将来の成長を促す上では、融資の円滑化を確保するた

めに一層の努力・工夫を続けていく必要がある。

地域金融機関は安定した貸し手としての責任を果たす為に、今後も引き続き堅実性を保ちつつ個別に利用者側の利便性を考えた商品・サービスの提供を行っていくことが重要であろう。

## 5. 金沢信用金庫における具体的な事例

以下に、金沢信用金庫において「リレーションシップバンキング」に関連して発売された商品、行われているサービスを事例として掲載する。

### 事例① 創業・新事業支援融資「新進企営」

#### 商品の概要

「創業・新事業等中小零細企業の支援と地域経済発展への取組み」の一環として発売した。単に商品ラインナップをするに留まらず、金沢信用金庫が永年築き上げた組織や人のネットワーク、ノウハウ、情報等を活用し創業からフォローアップまで総合的なサポートを提供し、「金融支援」と「事業支援」の2局面から新市場創出、製品・サービスの高付加価値化を目指そうとする企業・事業家を育成するため、モニタリングを定期的を実施するなど、実際の効果についても重視している。

#### 主な特徴

- ・創業、または新分野へ進出する法人・個人事業主に対するプロパー融資商品。
- ・一定金額まで担保は不要、保証人は原則法人の場合代表者1名、個人事業主は配偶者又は事業後継者1名。(→原則、担保・第三者保証不要)
- ・所定の事業計画書の書式を定め(内容が同等ならばその他の書式でも可)、融資申込時に提出を課すことで事業概要を詳細に収集し、事業内容主体の融資審査を実施。
- ・経営支援室内に「サポートデスク」を設置し、事業計画の審査、助言等を行い、将来性・実現可能性等考慮して妥当な計画に対しては「認定書」を発行して金利優遇の付与を行う。更に、金利優遇付与先に対して財務制限条項(コベナント、ここでは売上高、経常利益に事業計画を基にした達成目標設定)を設定。融資後のモニタリングにより、約定に未達成であった場合は、金利の見直しを行う。等

#### 主な効果

- ・事業計画の審査、その後の育成サポートなどを通してノウハウを蓄積し、職員の目利き能力向上につなげている。また、モニタリング等により蓄積された実績を創業レポートとしてまとめ、職員に周知した。
- ・地域金融機関としての地域経済の活性化寄与と中小零細企業支援に努め、2年間で30件、約288百万円(うち優遇金利付与先16件)の実績となっている。

## 事例② エコ・ビジネスローン

### 商品の概要

環境を保全し、次世代に引き継ぐため、法人・個人事業主が事業活動を通して省資源・省エネルギーの推進、廃棄物の削減とリサイクルの推進に取り組むなど、環境汚染の予防に向けた取組みを実施する際に円滑な資金供給を行うものであり、併せて取組み度合いに応じて金利の優遇を行っている。

### 主な特徴

- ・融資にあたり、一般的な条件の他に以下の事が必要となっている。
  - ① 金沢信用金庫の環境改善の姿勢並びに考え方に賛同する。
  - ② 「エコ格付（＊）」の取得が可能である。
- ・金庫所定の「環境を主軸とするCSR経営に基づくエコ格付算定表」を制定し、格付を取得した申込先に限り、基準金利から優遇金利幅を差引いたものを適用金利とする。

#### （＊）「エコ格付」算定表の概要

- ① ISO14001、エコアクション21の認証取得
- ② 上記認証の年度内取得予定、エコステージ認証取得、環境プランナー報告書を提出
- ③ 環境に配慮した製品・商品・サービスの取扱い
- ④ 資源の有効利用への取組み
- ⑤ 地球温暖化対策への取組み
- ⑥ 地域環境保全活動への取組み
- ⑦ その他取組み事項

上記について金庫独自のスコアリング（1～30ポイントの範囲で点数化）により、3段階で格付を行う。

### 主な効果等

金沢信用金庫では、ISO14001を取得し事業活動から生じる環境負荷の低減等に取り組んできたが、こうした取組みと本来業務である金融商品、機能サービスにおける環境配慮型商品を提供するなどの姿勢が評価され「金沢エコ大賞」を受賞した。

今後の課題は、環境商品を広く販売する為に環境経営に対する顧客の理解得ると共に、職員自身にその優位性とメリットについての認識を植え付けていくことがある。

### 事例③ しんきんビジネスフェア 北陸ビジネス街道 2006

本ビジネスフェアは、北陸地区信用金庫協会（北陸三県全 18 信用金庫が加盟）が主催し、広域からバラエティーに富んだ企業 397 社・団体が参加して行われた。当日は 7,600 人が来場、約 4 千件の商談（うち約 280 件成約）が実施された。

#### 開催主旨

「新たなビジネスパートナーとの出会いの場」、「今後のさまざまなビジネス展開の足がかり」、「フェアにおける展示・商談」、「プレゼンテーションの場を通じて豊富で有益な情報と収益機会の提供」等を目的として、各信用金庫の取引先のみならず、未取引先を含め、多数で多業種の地域企業・経営者の参加を求めた。

#### 特色

北陸三県では、北陸銀行が単独開催、業務提携する福井銀行、北國銀行、富山第一銀行は合同開催するなど、地域金融機関が商談会を競い合っている。そうした中で他業態といかに差別化を図り、信用金庫らしさを発揮するかが重要な課題としてあった。そうした中で以下のようなことに主眼が置かれた。

- ・ビジネスマッチングを目的とする幅広い中小企業異業種交流会とするため、物販目的の出展はお断りし、業種や取引先にこだわらない形での出展募集を行う。
- ・単に場所・機会の提供にとどまらず、年間を通じてのマッチングや出展後方支援までトータルサポートを行う。
- ・さまざまなイベントを企画することで賑わいを創造し、多数の方に来場していただけるものとする。そして数多くの出会いを生み出すとともに、北陸の元気、企業の元気、信用金庫の元気を地域に発信する。
- ・独立行政法人中小基盤整備機構主催の「新連携フォーラム in 2006」、および北陸ものづくり創生協議会主催「第三回ビジネスマッチングフェア」の二つの公的イベントとの連携開催により相乗効果を生み出す。

#### 開催イベント・企画

- ・個別商談会

北陸三県のリーディングカンパニーを中心とした 26 の大手企業が発注側企業として

参加、事前に募集した商談を希望する「受注側企業」と会場内の特設ブースで一商談30分の商談を実施する。

- ・企業プレゼンテーション

2会場、5ステージで47企業が商品・技術等のPRを行った。

- ・テーマゾーン

今回は「北陸の観光」をテーマとして北陸各地域の観光協会、温泉観光協会、JTBをはじめとする観光産業、併せて24企業・団体が出展、郷土芸能等を通して観光客誘致のPRを行った。

- ・ビジネスセミナー

中小企業基盤整備機構の協力により計157名に対して下記の3つのミニセミナーを開催した。

第一セミナー『中小企業のための新会社法活用のポイント』

第二セミナー『中堅・中小企業のための事業承継対策』

第三セミナー『人口減少下での地域振興－「滞在型観光」の取組みに向けて－』

- ・産学官連携ゾーン

16の大学、3つの高等専門学校、4つの経済団体が出展し「シーズ」と「ニーズ」のコラボレーションを図った。また、地元金沢工業大学の「エコランプロジェクト」の協力により、エコカー2台を展示した。

- ・「金商ライフサポート(株) (模擬)」特別出展

地元の県立金沢商業高等学校の生徒が経営する模擬株式会社（平成17年11月に金沢商工会議所正会員として全国初の入会）が出展、来場者からの注目を浴びた。等

金融機関主催のビジネスフェアは今では珍しいものではなくなっているが、来場客、出展企業、主催者（金融機関職員を含む）全てにおいて有意義なものとなるためには、当日の内容の充実度もさることながら、事前準備（企画、事前マッチング等）や事後フォローの推進活動が必要であり、各信用金庫ともに徹底を図っている。1年を通して、マッチング等企業活性化を意識するためにビジネスフェアは格好の契機となっている。

〈アンケート書式〉

**特 別 調 査**  
**中小企業による地域金融機関の評価**

調査主体：金沢信用金庫内 中小企業診断士チーム

**《 アンケートご協力をお願い 》**

私たち金沢信用金庫内の中小企業診断士チームは、地域の中小企業金融の実態をよりの確に把握し、具体的な改善の方策を提案できればと考えております。

つきましては、本アンケートへの回答にご協力くださいますようお願い申し上げます。アンケート結果は統計的に処理し、目的以外に利用することは決してありません。また、本アンケートに関する皆様方の個別企業の内容は一切公表しませんので、ありのままご記入くださいますようお願い申し上げます。

**《 ご記入にあたってのお願い 》**

1. 回答は、あてはまる番号を○で囲んでください。  
質問により、「1つ」、「3つまで」、などのように異なる回答をお願いしています。
2. ご不明な点などがございましたら、下記までお尋ねください。

【問合せ先】 金沢信用金庫 融資部経営支援室 TEL：076-231-6507

問1. 信用金庫等の地域金融機関は、平成15年度より地域密着型金融（リレーションシップバンキング）推進計画に基づき、地域経済活性化や中小企業再生に向けた様々な取組みをしています。貴社はこの取組みについてどのように評価されますか。

当てはまる番号に1つ○をお付けください。

- |          |                       |          |
|----------|-----------------------|----------|
| 1. 評価する  | 2. ある程度評価する           | 3. 評価しない |
| 4. わからない | 5. 地域密着型金融の取組み自体を知らない |          |

問2. 平成15年度以降、金融機関の競争関係にどのような変化があったと感じですか。

当てはまる番号に1つ○をお付けください。

- |                    |            |
|--------------------|------------|
| 1. 競争が激しくなっていると感じる | 2. 変化していない |
| 3. 競争が弱くなっていると感じる  | 4. わからない   |

問3. 以下にあげる金融機関の能力について、現時点で貴社がどの程度重視するのか、重要度をお答えください。また、これらの項目について、貴社の現在のメインバンクを5段階で評価してください（「重要度」、「評価」とも、当てはまる番号に1つ〇をお付けください）。

評価項目	金融機関の能力としての重要性					現在のメインバンクの評価				
	非常に重要	やや重要	普通	あまり重要ではない	重要ではない	大変よい	ある程度よい	普通	やや悪い	非常に悪い
A 貴社を知っていること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
B 貴社の経営陣を知っていること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
C 貴社の属する産業を知っていること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
D 貴社の属する地域社会を知っていること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E 貴社の活動市場について知っていること	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
F 日常的な貸出担当者との接触	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
G 安定的な資金の供給	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
H 迅速な意思決定	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
I 広範なサービスの提供	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
J 低利資金、低コスト・サービスの供給	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
K 便利な立地	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
L 貴社の事業へのアドバイスの提供	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
M 仕事・仕入れ・販売先などの斡旋	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
N 金融機関の健全性・安全性	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問4. 平成15年度以降、貴社のメインバンクは以下の点でどのように変化しましたか。それぞれの項目ごとに、当てはまる番号にそれぞれ〇をお付けください。

項目	良くなった	変化無し	悪くなった
A 融資担当者の貴社への訪問頻度	1	2	3
B 支店長の貴社への訪問頻度	1	2	3
C 商品の品揃え	1	2	3
D 融資セールスの頻度	1	2	3

項 目	良くなった	変化無し	悪くなった
E 融資以外の商品セールスの頻度	1	2	3
F 地域貢献活動	1	2	3
G 融資条件	1	2	3
H 融資担当者の能力	1	2	3

問5. 平成15年度以降、貴社のメインバンクは以下にあげるAからHの機能を、どの程度強化したとお考えですか。当てはまる番号にそれぞれ○をお付けください。

項 目	強化した	変わらない	むしろ弱くなった	わからない
A 創業・新事業支援機能	1	2	3	4
B 取引先企業に対する経営相談・支援機能	1	2	3	4
C 早期事業再生に向けた積極的取組み	1	2	3	4
D 新しい中小企業金融への取組み	1	2	3	4
E 顧客への説明体制の整備、相談・苦情処理機能	1	2	3	4
F 資産査定、信用リスク管理機能	1	2	3	4
G 収益管理体制の整備と収益力の向上	1	2	3	4
H 地域貢献に対する情報開示	1	2	3	4

問6. 金融機関が中小企業に貸出を行う際、審査項目として何を重視すべきと貴社はお考えですか。以下のAからTまでの項目から3つまで選び記号をご記入ください。

重視する3項目			
---------	--	--	--

また、メインバンクが貴社への貸出を実際に行う際に、以下の項目をどの程度重視しているとお感じですか。当てはまる番号にそれぞれ○をお付けください。

項 目	非常に重視している	やや重視している	いえない	どちらともしていません	あまり重視していません	全く重視していません	分からない
A 債務償還能力（債務償還年数等）	1	2	3	4	5	6	
B 安全性（自己資本比率等）	1	2	3	4	5	6	
C 収益性（売上高経常利益率等）	1	2	3	4	5	6	
次のページにも続きがあります							

項 目	分 か ら な い	全 く 重 視 し て い な い	あ ま り 重 視 し て い な い	ど ち ら か も し て い な い	い え な い	や や 重 視 し て い る	非 常 に 重 視 し て い る
D 資金繰り（経常収支比率等）	1	2	3	4	5	6	
E 不動産担保の提供	1	2	3	4	5	6	
F 不動産以外（流動資産）の担保	1	2	3	4	5	6	
G 信用保証協会の保証	1	2	3	4	5	6	
H 第三者の保証人	1	2	3	4	5	6	
I 主要事業の市場動向	1	2	3	4	5	6	
J 決算書類等の信頼性	1	2	3	4	5	6	
K 事業上の強み（製品力・技術力）	1	2	3	4	5	6	
L 従業員の士気	1	2	3	4	5	6	
M 経営意欲	1	2	3	4	5	6	
N 後継者の有無	1	2	3	4	5	6	
O 実行力	1	2	3	4	5	6	
P 保有個人資産	1	2	3	4	5	6	
Q メインバンクであるか否か	1	2	3	4	5	6	
R 融資担当者との信頼関係	1	2	3	4	5	6	
S 他の金融機関の動向	1	2	3	4	5	6	
T 会社・従業員の取引度合い	1	2	3	4	5	6	

問7 当金庫に望まれる項目、ご利用になりたい項目をお選びください。（いくつでも可）

A 第三者の保証人資金繰り、資金調達に関する提案
B 経営改善支援（経営改善計画書の策定支援、経営課題に対する相談業務等）
C ビジネフェア・合同商談会（ビジネスマッチング等の販売先・仕入先等の開拓支援）
D 経営に関する各種セミナー
E ぐらしと経営相談（相談無料、弁護士・税理士・公認会計士・司法書士）
F 新事業進出についての支援・融資
G 事業継承・転廃業に関する提案
H 担保・第三者保証人に依存しない融資商品
I 土地売買等の不動産情報の提供経営に役立つ情報の提供
J エコビジネスローン（環境対応企業に対する金利の優遇）

～ ご協力ありがとうございました ～

## 第5章 リレバンが必要とされた国内経済の推移

第1章で述べられたリレバン導入に至った経済情勢が、その後のリレバンの展開と併せて、どのような推移をたどったのか、中小企業の景況感は改善したのか、地域経済は回復したのか、等について検証したい。

### 1. 国内経済の大きな特徴

#### (1) 戦後最長の景気拡大

2002年初めから始まった今回の景気回復は、2006年11月で57ヶ月を超え、戦後最長であった「いざなぎ景気」を上回る景気回復期間となった。(図表5-1参照) 景気回復の始まりは2001年12月の中国の世界貿易機関(WTO)加盟と重なり、輸出は年率10%強で伸びた。日本企業が低迷の原因だった設備、雇用、債務の「三つの過剰」の処理を進め、グローバル化に適した体質転換を行ったことで経済の成長を牽引した反面、成長率の絶対水準は低いこと、家計への恩恵は乏しいことなどから「実感なき拡大」とも言われている。

いざなぎ景気では輸出と所得の増大を背景に国内市場が急膨張、個人消費は年率約10%増、自動車、カラーテレビなども普及し、豊かさの手ごたえがあった。バブル景気は過剰なマネーがもたらした内需主導型の経済成長で消費が拡大した。

図表5-1 戦後の景気比較

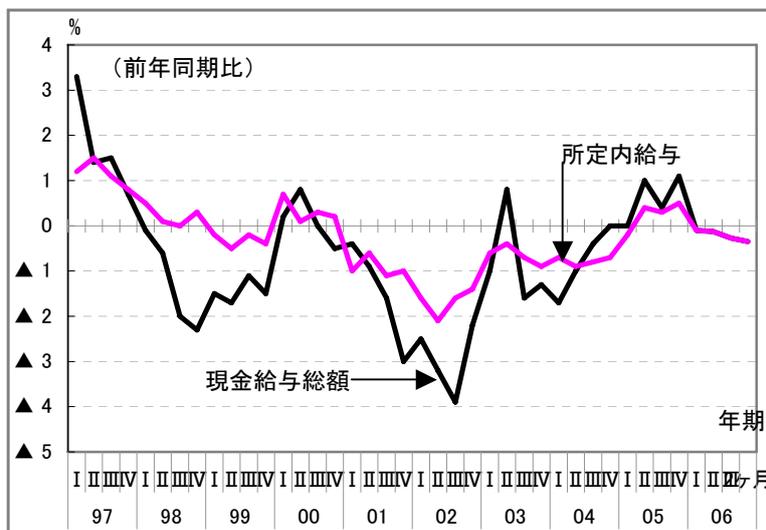
	いざなぎ景気 (65年11月～70年7月)	バブル景気 (86年12月～9年2月)	現在の景気拡大 (2002年2月～)
実質成長率(年率平均)	11.5%	5.4%	2.4%
名目成長率(同)	18.4%	7.3%	1.0%
拡大期間の伸び率	122.8%	34.7%	4.2%
給料の伸び率(雇用者報酬)	114.8%	31.8%	△1.6%
消費者物価の上昇率	27.4%	8.5%	0.7%
労働人口の増減	351万人	413万人	△65万人
景気の牽引役(年平均伸び率)			
輸出	18.3%	5.5%	10.5%
設備投資	24.9%	12.2%	6.5%
個人消費	9.6%	4.4%	1.7%

(2006年11月報道分)

しかし、今回の景気拡大における個人消費の伸び率は年平均 1.7%と鈍く恩恵を感じにくい。企業は国際競争に生き残るために利益の多くを設備投資などに充て、賃金を抑え込まざるを得ない新たな成長の形だ。(図表5-2)

2007年は企業部門の減速と消費回復の端境期になると見られているが、腰折れせず、世界景気の上昇波動を背景に成長は続くものと見られる。

図表5-2 現金給与総額と所定内給与の推移



資料:厚生労働省 毎月勤労統計調査 事業所規模5人以上  
現金給与総額は、毎月、就業規則、労働協約などであらかじめ定められた算出方法によって算定され支給される給与である「決まって支給する給与」と「特別に支払われた給与との合計である。

一方、金融面から今回の景気回復を考察すると、バブル崩壊後の後始末である銀行の不良債権処理は長くもたついていたが、急減したのは2002年に金融再生プログラムを実行してからであり、2005年度から2006年度については、「重点強化期間」として、新たな成長基盤を重点的に強化していくことを優先課題として構造改革を加速・強化した結果であり、不良債権の重石が取れたことが今回景気の長期化に貢献していることも確かであろう。

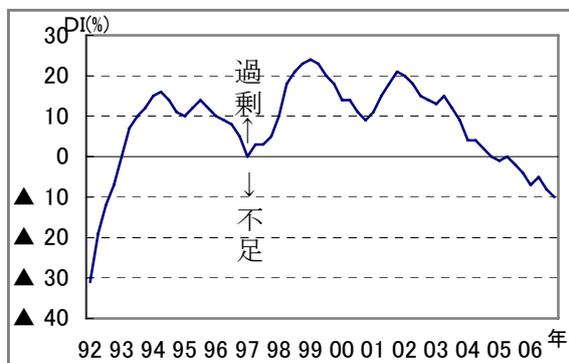
(2) 三つの過剰の推移

我が国の経済を押し下げていた「雇用」「設備」「債務」の「三つの過剰」の調整は一巡し、民需主導の自律回復とデフレ脱却がようやく実現のものとなりつつある。

① 強まっている人手不足感

「雇用」の不足感について、日銀短観の雇用人員判断DI(全規模・全産業ベース)でみると、2005年I期調査でマイナス1と1992年以来の「不足」超に転じ、最近では不足感が強くなってきた。今回の景気回復は輸出が主導したため、過剰雇用の調整も輸出競争力の強い製造業が先行し、非製造業においても雇用調整は遅れながらも調整は進展していった。

図表5-3 雇用人員判断DI



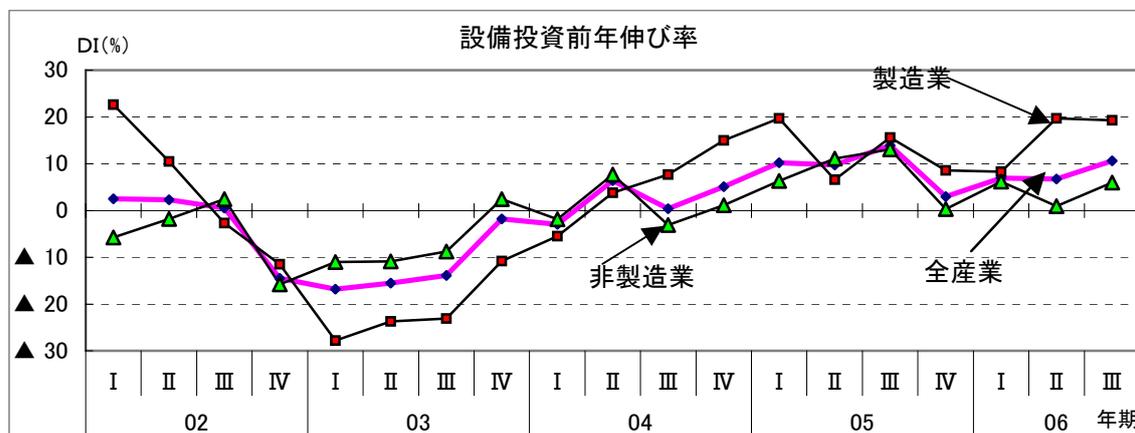
資料:日銀短観、全規模、全産業、最近の判断

② 景気を牽引する積極的な設備投資

企業部門では、今回の景気回復の初期段階から積極的なリストラを実行することにより雇用コストを切り下げながら収益体質の改善に努め、回復の牽引役を果たした。ただし、増収増益により確保された利潤は専ら過剰債務の圧縮のために返済に充てられ、設備投資をキャッシュフローの範囲内に抑えるという慎重な設備投資姿勢を維持してきた。

実際の投資額を見ると、2004年に高い伸びを記録した後、2005年前半において若干前年水準を下回ったものの、2005年後半からは2004年の水準を更に上回る伸びとなっており、「日銀短観」によれば、大企業から中小企業へ設備投資を積極化させる動きが広がっており、引き続き増加が期待されるとしている。

図表5-4 設備投資の推移



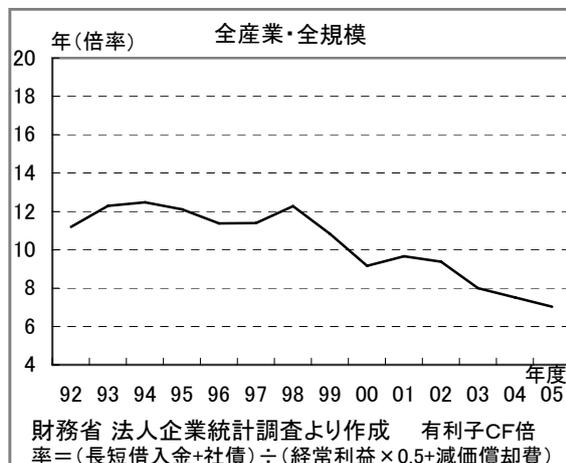
資料:財務省「法人企業統計季報」より作成

注:設備投資とは有形固定資産(土地の購入費は除き、整地費・造成費を含む)、ソフトウェアは含まず。  
金融機関を除く資本金1千万円以上の営利法人を対象とした無作為抽出による標本調査

③ キャッシュフロー経営による財務体質の改善

過剰設備に連動する過剰債務の削減も進んだ。キャッシュフロー経営に徹し、企業は過剰設備を削減するために設備投資を抑制、余剰資金で債務の返済に努めてきた。景気が回復し収益が大幅に拡大する中でも、キャッシュフローの範囲内で借入金の圧縮と設備投資を行い、1994年をピークに低下傾向に転じた。

図表5-5 有利子負債のキャッシュフロー倍率

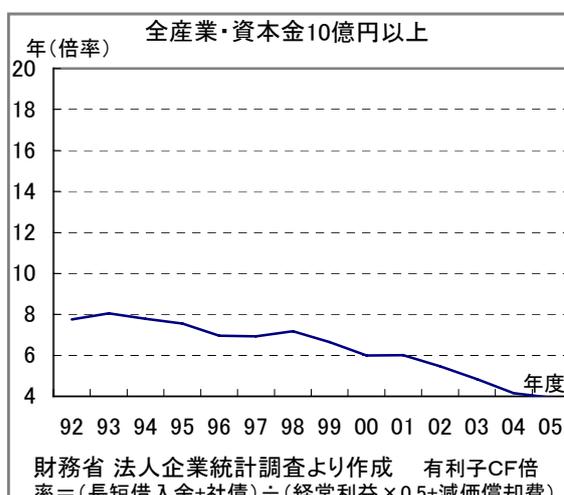


企業規模別に見ると、資本金10億円以上の大企業は豊富なキャッシュフローで債務圧縮を進めたことにより、2005年度末には有利子負債キャッシュフロー倍率は3.9年と過去最低水準を更新している。(図表5-6)

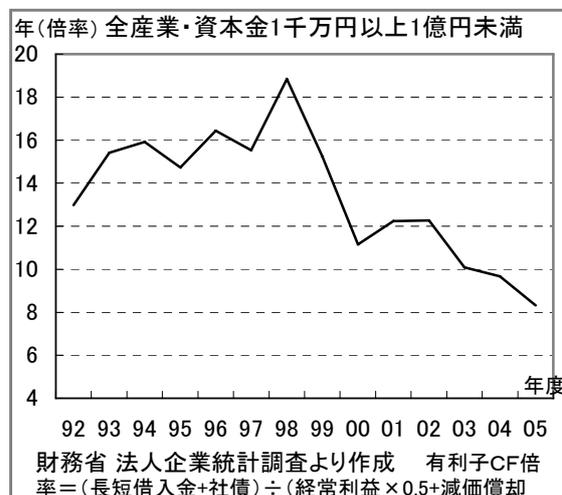
一方、資本金1千万円以上1億円未満の企業では、大企業に比べて過剰債務の調整が大幅に遅れていたが、1998年度以降減少傾向となり、2000年度以降はキャッシュフローが大幅に改善していることから、有利子負債のキャッシュフロー倍率は2005年度には8.3年となり、借入金のレベルも1998年の60%にまで削減が進んだ。(図表5-7)

収益力の増加と債務の圧縮により企業の経営基盤はより強固なものとなっている。

図表5-6 有利子負債のキャッシュフロー倍率



図表5-7 有利子負債のキャッシュフロー倍率



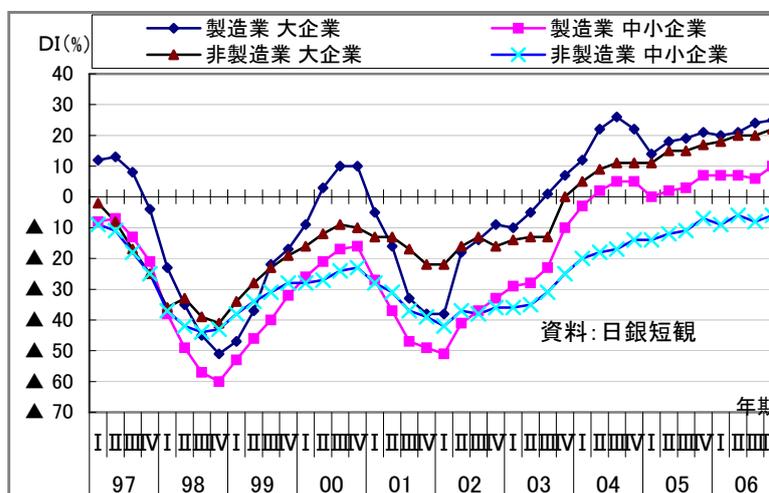
④ 2006年12月日銀短観

1) 資本金2千万円以上企業の業況判断

2002年I期を底としてDI指数は右肩上がりとなり、大企業の製造業は2003年III期に、また大企業の非製造業は2003年IV期にプラスに転じた。

一方、中小企業の製造業では2004年II期にプラスに転じるも、中小企

図表5-8 規模別・業種別業況判断DIの推移



業の非製造業は改善著しいものの未だ水面下を示している。(図表5-8)

2006年12月の企業短期経済観測調査(短観)によると、企業の景況感を示す業況判断指数(DI)は大企業製造業でプラス25となり、前回の9月調査より1ポイント上向いた。改善は3期連続。設備投資は好調さを持続し、雇用も拡大している。ただ米国経済の減速や消費の伸び悩みを背景に、先行きは二期連続の悪化予想となった。景気拡大は緩やかなペースで続く見通しである。

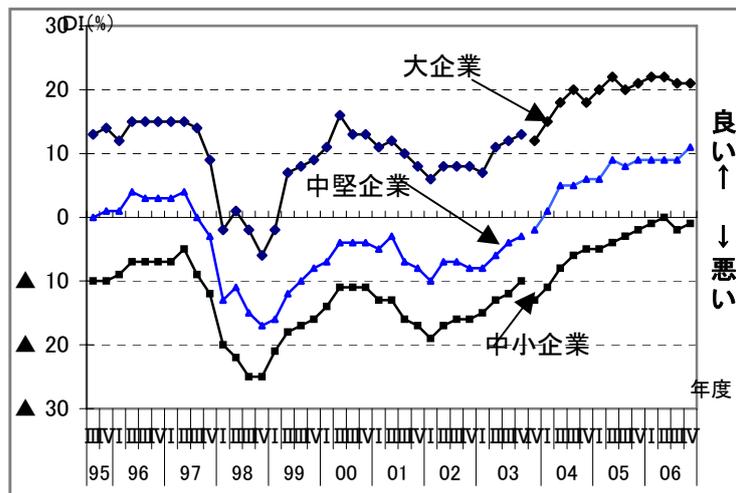
全国を九つに分けた地域別の景気認識をみると、東海、近畿が「拡大」、関東甲信越が「緩やかに拡大」、北陸など3地域が「回復」、東北は「緩やかな回復」、北海道、四国が「緩やかに持ち直し」だった。「足踏み」などはなく、回復のテンポにはなお地域差があるが、各地とも景気認識は上向きだった。

図表5-9 全国9地域の景況判断

景気の強さ	景気判断	
	景気判断	カッコは個人消費の判断
	拡大	近畿(全体として緩やかに増加) 東海(緩やかに回復)
	拡大にやや緩やか	関東甲信越 (緩やかな増加基調)
	回復	北陸・中国(持ち直し) 九州・沖縄(底堅く)
回復にやや緩やか	東北(総じて底堅く)	
持ち直しに緩やか	四国(全体として底堅く) 北海道(横ばい圏内)	

地域経済の回復に伴い、資金調達面においても全体としては大きく改善されてきた。キャッシュフロー経営に徹し、余剰資金による債務圧縮や自己資本充実に努め、財務体質改善を図ってきた。中小企業においても2002年I期以降改善を続けているが、日銀の短観においても若干の水面下であるので、大企業・中堅企業との格差が見て取れる。

図表5-10 資金繰り判断DI



資料: 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より作成  
現時点資金繰り判断、中小企業は資本金2千万円以上をさす  
2004年3月から新方式による調査

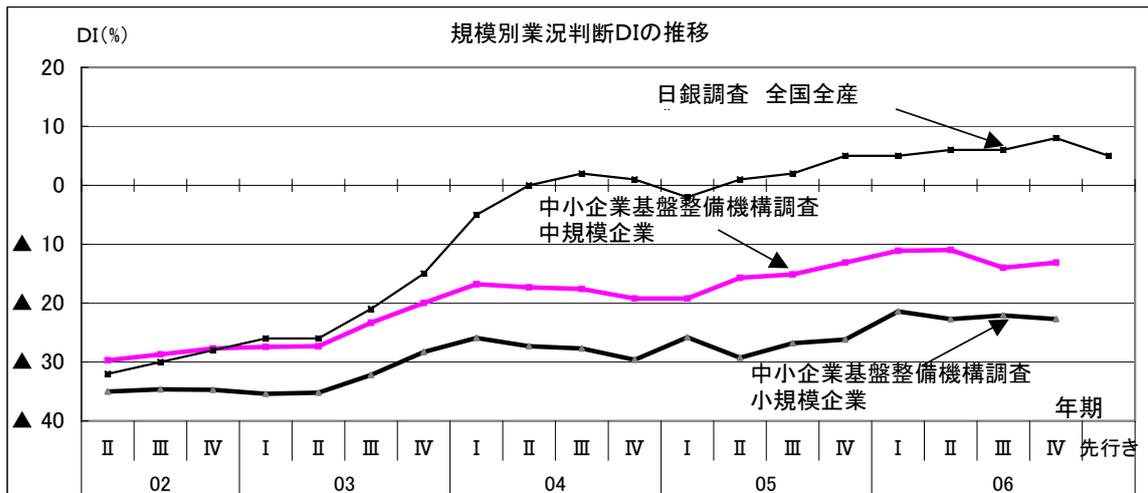
2) 中小・零細企業の業況判断

日本銀行「短観」における中小企業は資本金2千万円以上1億円未満と定義されているが、中小企業基本法の中小企業は下記の通りである。

業種	資本金・従業員規模
製造業 その他	資本金3億円以下、または従業員300人以下
卸売業	資本金1億円以下、または従業員100人以下
小売業	資本金5千万円以下、または従業員50人以下
サービス業	資本金5千万円以下、または従業員100人以下

日本企業の99.7%が中小企業であり、労働者の70.2%が中小企業に勤めていると言われている。更に総従業員20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の先を「小規模企業（零細企業）」とすると、いわゆる「中小企業」の87%が「小規模企業」にあたる。実は日本企業の中で最も多いのは、「中小企業」ではなく「小規模企業（零細企業）」となる。最も多い企業の実態を表すとされている「中小企業景況調査」及び金沢信用金庫取引先の調査と併せて規模別の業況判断の推移を見たのが図表5-11である。大企業の景況感が改善する中で、中小企業、とりわけ小規模企業の景況感に回復の遅れが見られており、また資金繰り判断においても同レベルの状況にあり、地域を支える金融機関への企業支援に対する期待は依然として大きいものがあることがうかがわれる。

図表5-11 業況判断の規模別格差



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」小規模企業とは製造業及び建設業においては、従業員20名以下、卸売業、小売業及びサービス業においては同5人以下の企業を指す。

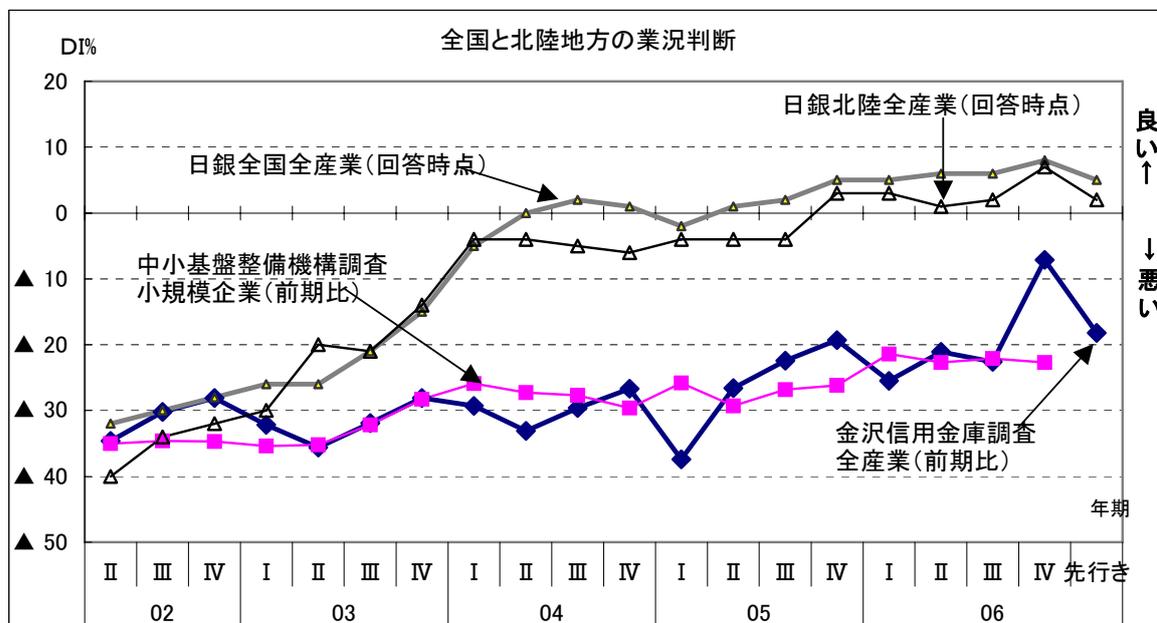
## 2. 北陸地方の経済動向

### (1) 業況判断

北陸地方は上場企業の堅調な業績や設備投資によって下支えされてきたが、業績の更なる拡大への期待が後退し、個人消費の脆弱性が改めて浮き彫りになったことなどから、一進一退の踊り場局面から弱含みへの局面と移りつつある。

2002年2月からとされる今回の景気拡大は、「踊り場局面」と言われながらも11月でいざなぎ景気(昭和40年11月～昭和45年7月までの57ヶ月間)を超え、戦後最長の回復期間となった。「金融」や「不動産」などの業界では改善傾向が強いが、「建設」や「小売」など停滞している業界との格差や、大企業と中小零細企業、大都市圏と地方圏で景況感に大きな格差が生じている現状では、その実感がない企業は多いのではないかと。三県の上場企業32社の2007年3月期決算(銀行、電力を除く)は5期連続で経常増益を見込んでいる。コマツなどの建設機械関係や工作機械、半導体・液晶関連などが突出して良くなっており、低迷してきた繊維はここに来て産業資材など非衣料分野を伸ばす企業を中心に下げ止まり傾向にある。しかし、景気拡大期にあるとはいえ、原油・材料費等の高止まり等の要因もあり、依然として中小零細企業にとっては厳しい局面に晒されている。

図表5-12 依然厳しい中小・零細企業の景況感



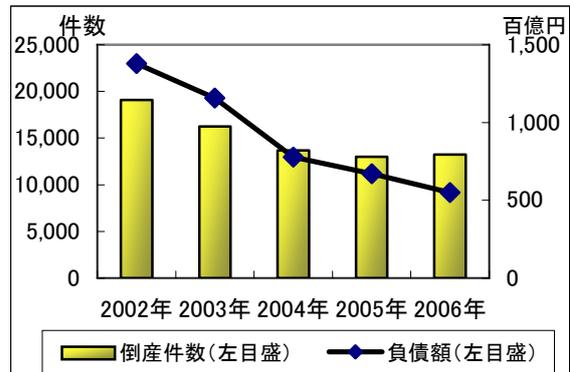
前期比の業況判断(日銀は回答時点)

資料: 金沢信用金庫景況調査(中小企業約300社)、中小企業基盤整備機構(中小企業約18,900社)  
日本銀行短観

(2) 企業倒産の推移

景気の回復基調により全国の倒産件数は減少傾向にあったが、2006年は従業員5人未満の雇用規模企業の倒産（全体の62%）が増加し、前年比1.9%と5年ぶりに増加に転じた。ただし、1992年以降では2番目に少ない件数に留まり、水準自体は低かった。負債総額は17.9%減と12年ぶりに6兆円を下回り、中小・零細企業を中心とした倒産の小規模化が進んでいる様子が見られる。

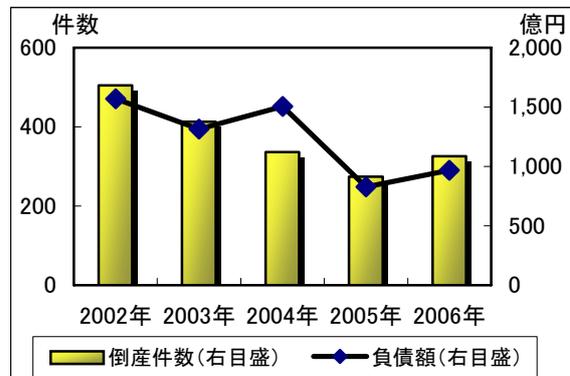
図表5-13 全国倒産件数と負債総額



資料：東京商工リサーチ

北陸三県の倒産件数は高水準で推移（前年比52件増加、負債総額は16.8%増加。従業員10人未満の零細企業が全体の78%を占める）している。特に建設業者の倒産が増えており、公共投資の減少による収益低下を補えておらず、北陸新幹線開通に向けた工事が地元の建設事業者の恩恵を受けるのはこれからといった状況である。また様々な業種で県外大手資本の参入を受け、厳しい経営環境を余儀なくされている企業

図表5-14 北陸3件の倒産件数と負債総額

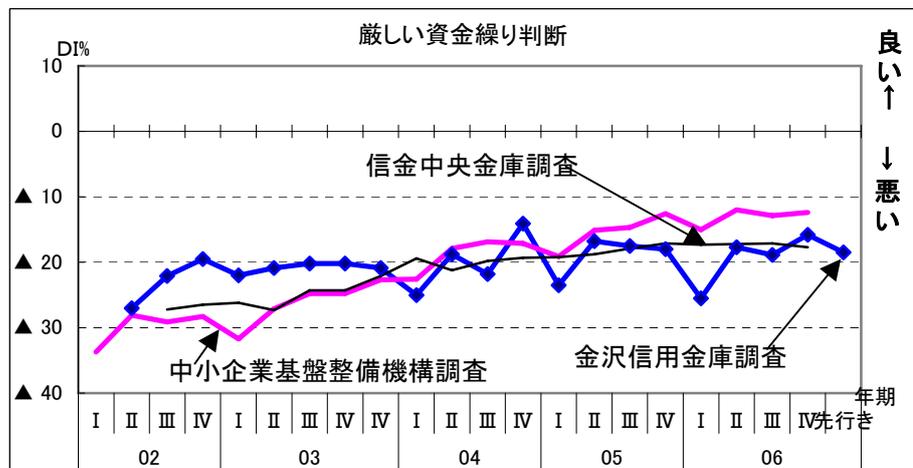


資料：東京商工リサーチ

が多く、中小・零細企業を中心に経営破綻する企業が続くものと思われる。県別に見ると石川県は倒産件数の44%、負債総額では54%を占め、2006年は前年に比べて件数・負債額とも増加、富山県は件数がほぼ

横這いながら負債総額では4年連続で減少、福井県は件数・負債額ともに増加しており、企業再生・地域再生へのニーズは高い。

図表5-15 中小・零細企業の資金繰り判断DI(前期比)推移表



資料：金沢信用金庫景況調査(中小零細企業者約300社)  
 信金中央金庫(全国の信用金庫調査を集計 約16,000社)  
 中小企業基盤整備機構(全国の中小企業約18,900社)

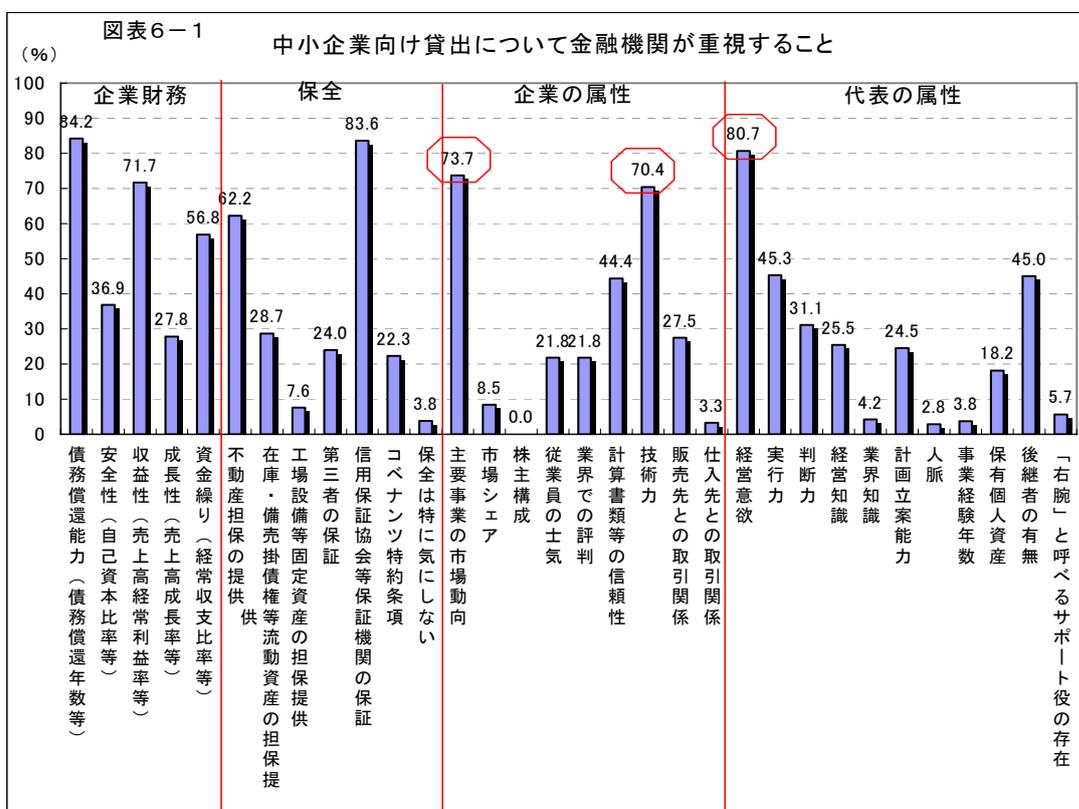
## 第6章 地域密着型金融の推進に関する進捗状況

### 1. 金融機関の対応状況

#### (1) 与信審査の重要項目の変化

金融検査マニュアルにおいては、中小・零細企業等の債務者区分の判断について、「特に、中小・零細企業等については、当該企業の財務状況のみならず、当該企業の技術力、販売力や成長性、代表者等の役員に対する報酬の支払い状況、代表者等の収入状況や資産内容、保証状況と保証能力等を総合的に勘案し、当該企業に経営実態を踏まえて判断するものとする。」とされたが、機械的・画一的に適用されているという意見から、2002年に「金融検査マニュアル別冊(中小企業編)」、またリベンIの実施を受けて2004年2月に改訂版が発表された。

その改定においては、金融機関が、「継続的な企業訪問等を通じて企業の技術力・販売力や経営者の資質と言った定性的な情報を含む経営実態の十分な把握と債権管理に努めているか。きめ細かな経営相談、経営指導等を通じて積極的に企業・事業再生に取り組んでいるか。」といった、金融機関による「債務者への働きかけ」の度合いを重視している。



資料：(独)経済産業研究所(委託先：㈱東京商工リサーチ)、(2006)「中小企業金融環境に関する実態調査」  
 (注)1.金融機関が中小企業に貸出審査を行う際「以前と比較して特に重要度が増すもの」と回答したものを集計している  
 2.複数回答のため合計は100を超える。 中小企業白書2006年版より

2006年版中小企業白書には、金融機関が中小企業に対する与信審査時にどのようなことを重視するのかについて述べられており、企業財務については債務償還能力、保全については信用保証協会の保証、企業自身の属性では市場動向や企業の技術力、代表者属性については経営意欲を重視するという特徴が見られるとある。(図表6-1)

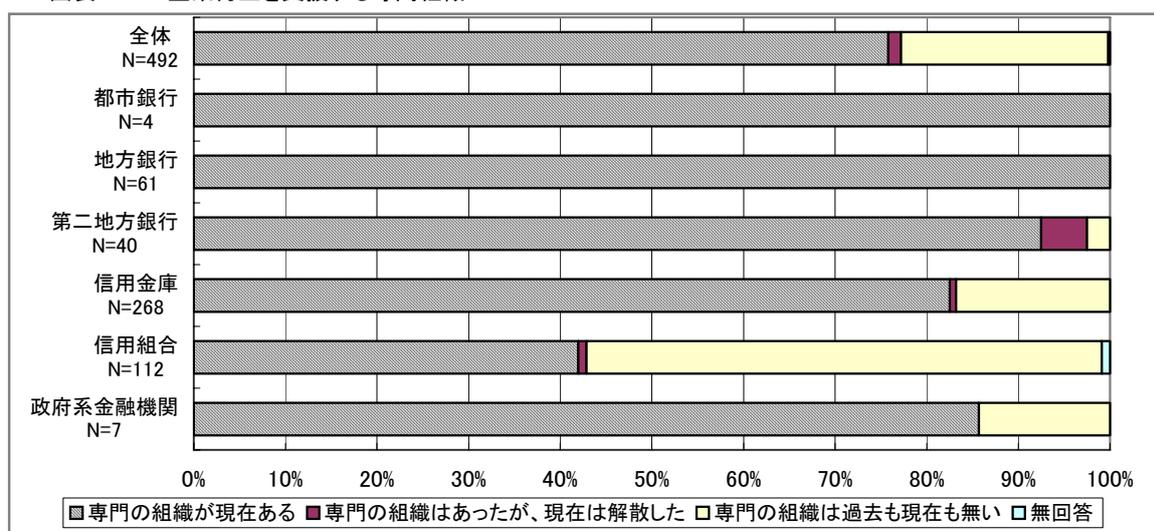
実際の金融機関・営業店においても金融庁検査マニュアル・中小企業編に則した形で、中小・零細企業等の特性（景気の影響を受けやすく、一時的な収益悪化により赤字に陥りやすい。一時的な要因により債務超過に陥りやすい。リストラの余地等も小さく黒字化や債務超過解消までに時間がかかることが多い。）に留意し、事業者の経営実態の把握や資金需要に応じながら、経営改善による債務者区分のランクアップに努めているところである。

## (2) 企業再生専担部署の設置

2002年10月主要行向けに新しい企業再生の枠組みを発表した金融改革プログラムが発表され、2003年3月に地域金融機関を対象としたリレバンIが発表された。企業再生にはそれを支援する専門組織が必要であるが、図表6-2をみると専門組織がある、あるいはあったとする金融機関は8割弱であった。都市銀行、地方銀行、第二地方銀行の9割超で専門の組織が設置された。信用金庫においても8割強の設置状況である。

(下記「中小企業再生支援協議会に関する地域金融機関アンケート」は、中小企業庁が都市銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、政府系金融機関の合計591行庫を対象とした郵送アンケートで、調査期間は2006年9月～10月、492件、回収率83%であり、現時点で外部公表されていないデータである。)

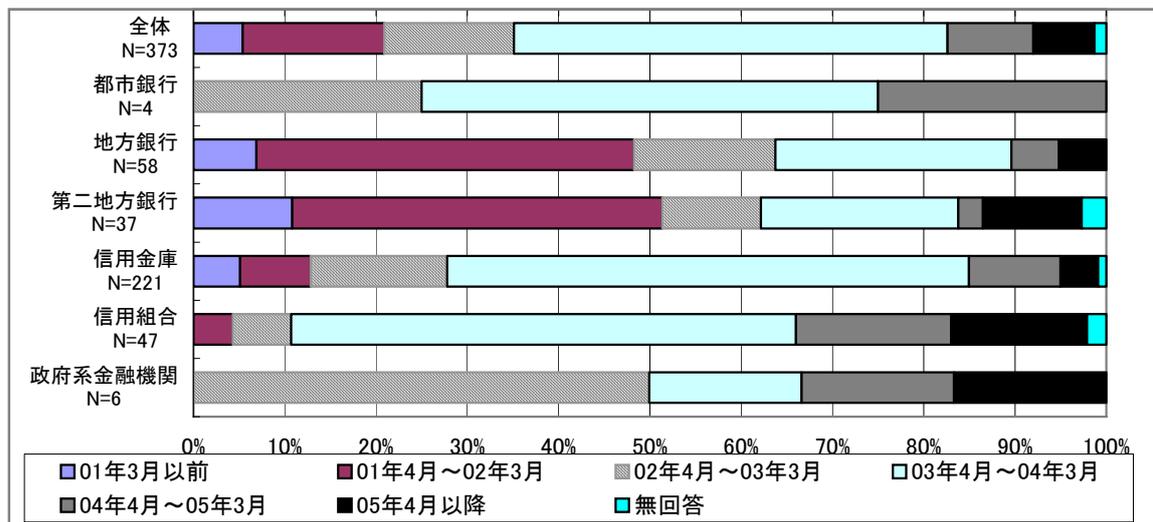
図表6-2 企業再生を支援する専門組織



資料: 中小企業庁 中小企業再生支援協議会に関する地域金融機関アンケート結果(非公開)  
 (株)野村総合研究所とりまとめ

企業再生を支援する専門組織を設置した時期では、6割強の金融機関が2003年3月以降に設置している。地方銀行、第二地方銀行では、50%強が2003年3月以前に設置している。信用金庫、信用組合では7割強が2003年3月以降に専門組織を設置している。(図表6-3)

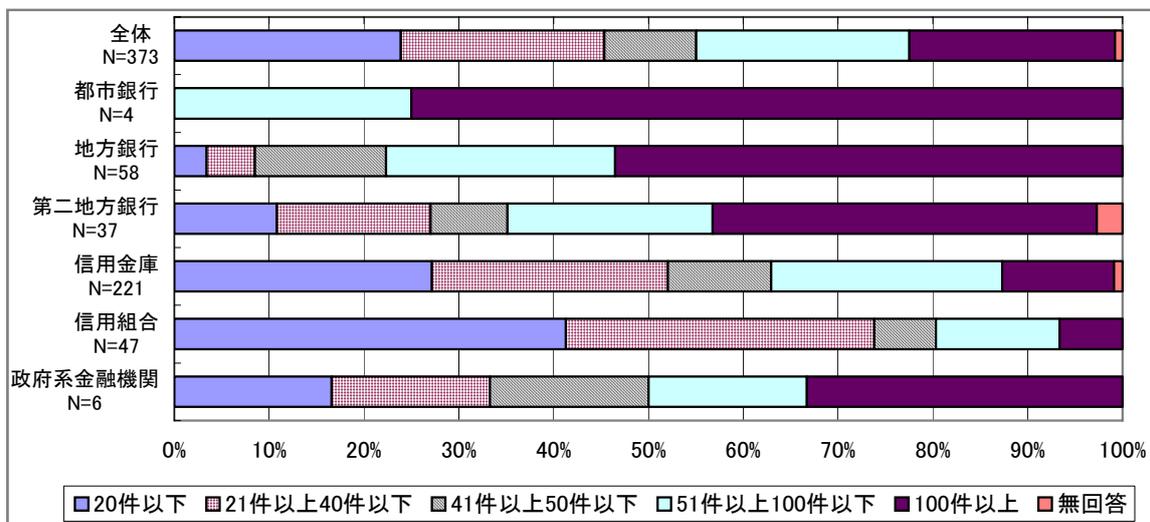
図表6-3 企業再生を支援する専門組織を設置した時期



資料: 中小企業庁 中小企業再生支援協議会に関する地域金融機関アンケート結果(非公開)  
 (株)野村総合研究所とりまとめ

また図表6-4を見ると、専門組織が一年間で担当する中小企業の概数は、都市銀行においては101件以上を担当すると答えた割合が75%を占め、地方銀行で53%、第二地方銀行で41%と規模が大きい金融機関の業態ほど、担当する中小企業の概数が多くなる傾向にある。信用金庫では51件以上100件以下が24%、40件以下で52%を占めている。

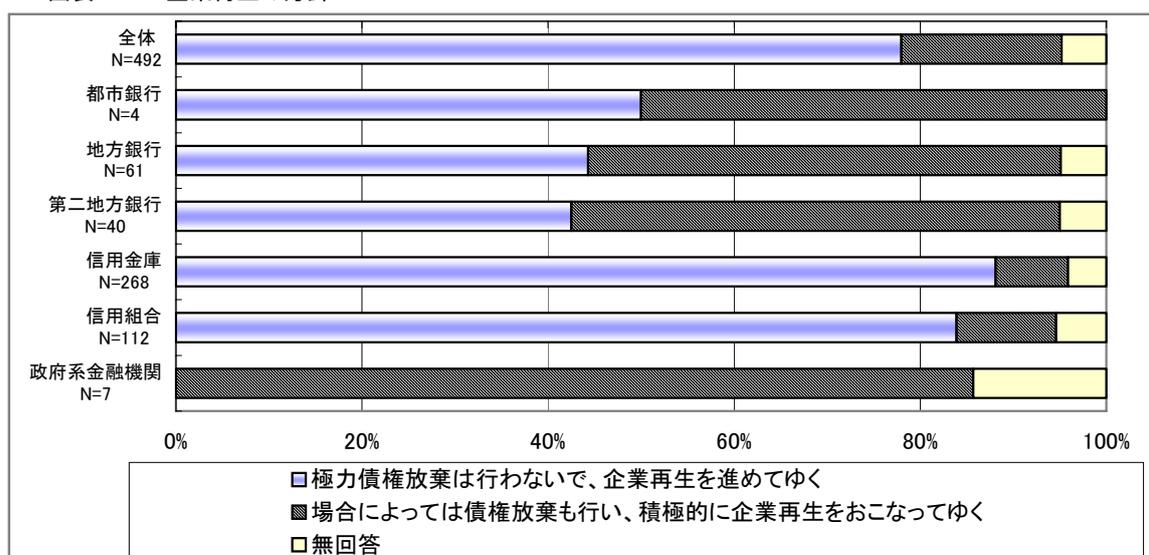
図表6-4 専門組織が一年間で担当する中小企業の概要



資料: 中小企業庁 中小企業再生支援協議会に関する地域金融機関アンケート結果(非公開)  
 (株)野村総合研究所とりまとめ

企業再生の方法については、都市銀行・地方銀行・第二地方銀行では5割強が「場合によっては債権放棄も行い、積極的に企業再生を行っていく。」としているが、信用金庫、信用組合では「債権放棄は行わないで、企業再生を進めていく。」としている。債権放棄を行わない理由として多いものは、「特定の貸出先だけに債権放棄を行うことは難しいため」が89%、貸出先のモラルハザードを起こす可能性があるためが66%（以上、複数回答）としている。（図表6－5）

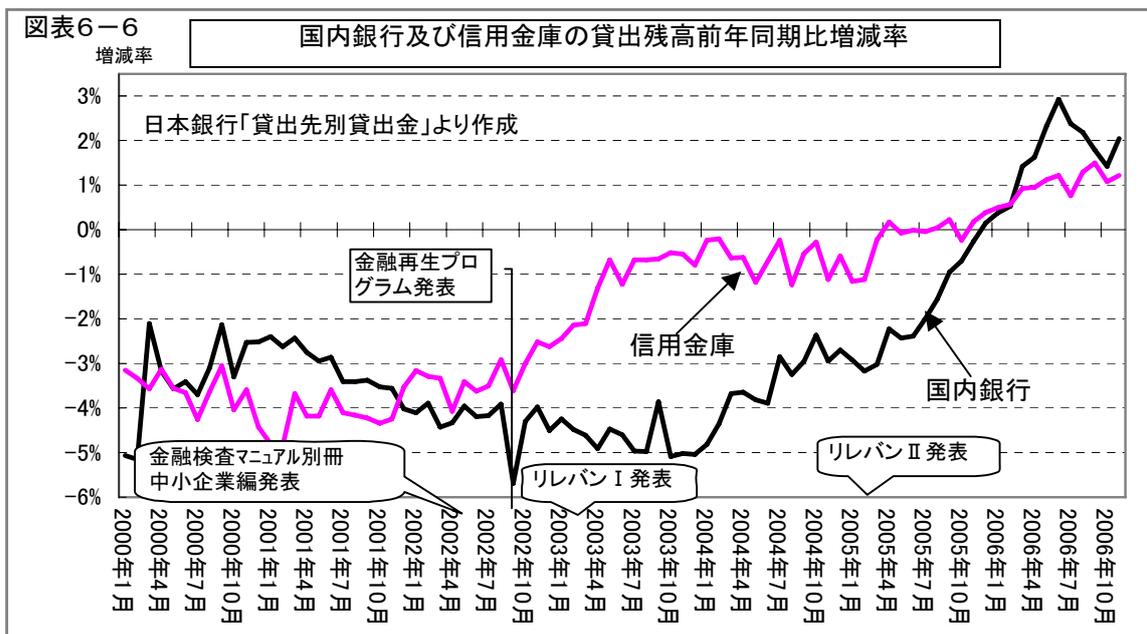
図表6－5 企業再生の方針



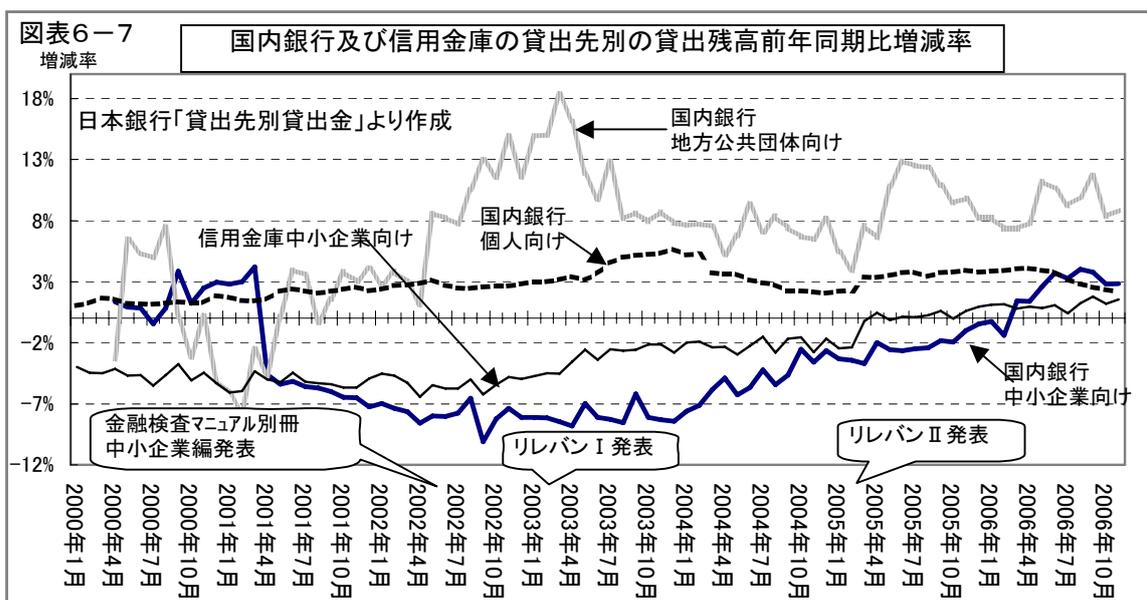
資料：中小企業庁 中小企業再生支援協議会に関する地域金融機関アンケート結果（非公開）  
 (株)野村総合研究所とりまとめ

### (3) 中小企業向け貸出の推進

「BIS規制による自己資本比率問題」や「早期是正措置に基づく資産査定厳格化による貸出先の選別問題」という二大要因により、金融機関は自己資本比率の確保が必要となり、資産査定厳格化から問題のない運用先を選択する必要に迫られ、自行の経営の安定化を図るために融資を控える「貸し渋り」が続いていたとされる。これらの要因を解決するための施策として、2002年（平成14年）10月、「金融再生プログラム－主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生－」が公表され、また翌年にはリレバンIが公表された経緯がある。早期是正措置が導入された1998年4月と金融再生プログラムが公表された2002年10月との貸出残高は、信用金庫では10%の減少、国内銀行に至っては15%の減少であったが、国内銀行の貸出残高は次第に増加傾向に入り、特に信用金庫では顕著な回復傾向を見せている。地域金融機関にとっては、地域の中小企業に必要な資金を供給することが急務であり、経済の安定、更に経済を上向きに持ってゆくために地域密着型金融がどのように貢献してゆくかが問われており、各金融機関とも融資拡大に力を入れた様子が図表6－6で分かる。

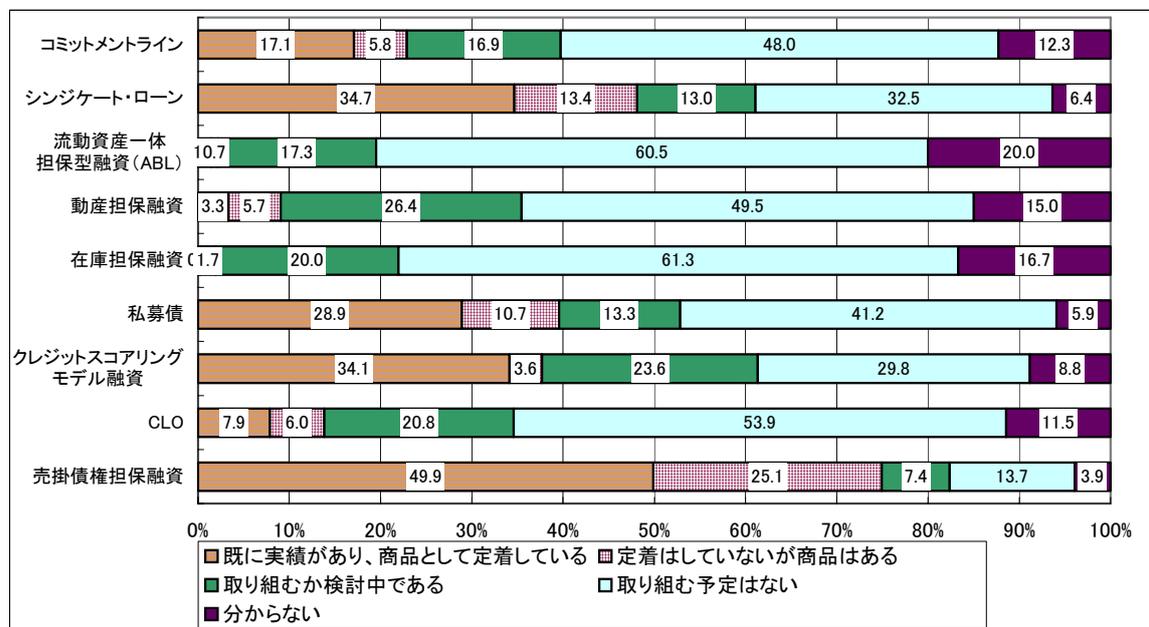


別の見方をすると、一般的に「貸し渋り」に代表されるような貸出残高の減少ではあるが、民間非金融部門はフローベースで1998年度から資金余剰に転じており、事業性資金の需要が乏しくなってきた事象も存在する。地域金融機関では、貸出先が見つからない状況にあるといわれた中、国内銀行ではB I S規制のリスクアセット率が低い地方公共団体取引や住宅ローンに代表される個人向け融資を活発に行い、融資全体の底上げを図っていた。2003年頃より景気回復が中小企業にも影響を与え、また金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより得られた顧客情報を基に、早い段階で経営改善に取り組むとともに貸出機能を強化してゆく地域密着型金融の進展により、いよいよ中小企業向けの貸出も増加に転じていったものと思われる。(図表6-7)



更に、中小企業の持つ様々な資金ニーズにより幅広く対応できるように、新しい金融商品を積極的に開発したり、不動産担保に依存しない金融手法を用いる動きも見られるようになってきている。

図表6-8 新しい資金調達とその定着



資料：(独)経済産業研究所(委託先：(株)東京商工リサーチ)  
(2006)「中小企業金融環境に関する実態調査」

## 2. 地域密着型金融の推進に関するアクションプログラムの進捗状況（平成 17 年度）

金融庁は、平成 18 年 7 月 4 日に、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成 17 年度）の進捗状況を公表した。（地域銀行、信金、信組、計 576 金融機関）

### (1) 事業再生・中小企業金融の円滑化

#### ① 創業・新事業支援機能等の強化

創業等支援融資商品による融資の実績は、件数、金額ともに大幅に増加しているほか、企業育成ファンドへの出資、創業、新事業支援に係る政府系金融機関との協調融資も大きく増加している。

	<15 年度>	<16 年度>	<17 年度>
・創業等支援融資商品による融資	1.9 千件 179 億円⇒	2.8 千件 250 億円⇒	5.4 千件 603 億円
・育成ファンドへの出資	94 億円⇒	153 億円⇒	241 億円
・政府系金融機関等との協調融資	3 百件 374 億円⇒	7 百件 684 億円⇒	8 百件 987 億円

② 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みについては、各金融機関において引き続き多様な経営改善支援の取組みが積極的に実施されている。キャッシュフローのモニタリング強化や財務分析の実施により、経営改善先の早期選定と改善支援策の早期着手、経営再構築等に関する助言など、深度ある支援の実施に向けた取組みが見られた。

このような中、17年度に経営改善支援を行った債務者（正常先を除く）は、旧アクションプログラムの1年目を上回る業況改善をみた。また、経営情報やビジネスマッチング情報を提供する取組みも積極的に行われており、その成約案件は大きく増加している。

・経営改善支援取組み先のランクアップ先数とランクアップ率

	15年度（集中改善期間の1年目）	17年度（重点強化期間の1年目）	集中改善期間（15～16年度）の累計
経営改善支援取組み先数	59,166	62,985	82,372
経営改善支援取組み先数（正常先を除く）	55,055	59,456	73,411
債務者区分のランクアップ先数	8,797	9,819	17,965
ランクアップ率	16.0%	16.5%	24.5%

<15年度>

<16年度>

<17年度>

・ビジネスマッチングの成約案件 6.2千件⇒

10.4千件⇒

15.9千件

経営改善が成功したポイント

- ・債務者が漠然と把握していた自社の現状について、金融機関が経営指標から詳細に認識させ、問題点を浮かび上がらせるとともに、財務改善に至る道程を金融機関としての評価を交えて説明し動機付けを促したこと。
- ・経営者の危機意識を喚起できたこと。加えて、次期後継者を中心に債務者の社内若手幹部とともに経営改善プロジェクトチームを立ち上げ中期経営計画の策定ができたこと。
- ・不採算品の製造撤去など抜本的な事業リストラの説得に成功したほか、全社意識を高めるための社内チーム編成、再建計画の履行責任の明確化を図ったこと。
- ・債権放棄等の財務面の再生に留まらず、運営面の再生を実施するために再生専門会社を導

入し、組織・人事にまで踏み込んだ経営改善計画を策定することにより、経営改革に対する経営者の認識を改めたこと。

- ・コア事業の収益力回復に主眼を置いて取り組んだことにより、従業員のモチベーション維持、向上につながり、収益重視への意識改革・取組みがスムーズに実施されたこと。

### ③ 事業再生に向けた積極的取組み

事業再生に向けた取組みについては、事業再生を行うためのノウハウの吸収・習得に引き続き努めているほか、中小企業再生支援協議会等の活用が着実に増加しており、個別に見ると、地場の基幹産業の再生を目指し、県全体を面と捉え県内全域にわたる観光地の複数のホテル・旅館を同時に再生した事例が見られる。また、再生ノウハウの共有化に向けた事例集の作成や再生事例のホームページへの掲載等の取組みも行われている。

	<15年度>		<16年度>		<17年度>	
・中小企業再生支援協議会 の再生計画策定先	201件	2,305億円⇒	302件	3,422億円⇒	380件	3,572億円
・DES（債務の株式化）	29件	175億円⇒	33件	261億円⇒	24件	191億円
・DDS	7件	56億円⇒	57件	281億円⇒	64件	257億円
・DIPファイナンス	152件	566億円⇒	188件	192億円⇒	136件	160億円

※DIPファイナンス：法的再生手続きに至った企業に対する運転資金の供給  
※DDS：債務の劣後ローン化。根雪となっている債務を資本的劣後ローンとして再構成することで、資本としての性格を明確化

### ④ 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

動産・債権譲渡担保融資が着実に増加しているほか、財務制限条項を活用した融資商品も、件数、金額とも大幅に増加している。また、スコアリングモデルを利用したビジネスローンや私募債の引受け、シンジケートローンへの参画の実績も大きく増加しており、担保・保証に過度に依存しない融資の推進、中小企業の資金調達手法の多様化に向けた取組みも着実に成果を上げている。

個別に見ると、財務制限条項の内容を定型化した中小企業の利用しやすい商品の開発や、協同組織金融機関におけるCLO（ローン担保証券）への取組みが見られる。

	<15年度>	<16年度>	<17年度>
・動産・債権譲渡担保融資	10.0千件 1,102億円⇒	19.0千件 1,737億円⇒	23.5千件 1,998億円
・財務制限条項を活用した 商品による融資	2.1千件 339億円⇒	339千件 954億円⇒	5.4千件 2,031億円
・スコアリングモデルを 活用した融資	14万件 109百億円⇒	19万件 189百億円⇒	25万件 2,63百億円
・シンジケートローン への参画	4.1千件 173百億円⇒	5.5千件 210百億円⇒	7.8千件 308百億円
・私募債の引受け	2.8千件 43百億円⇒	3.2千件 48百億円⇒	3.7千件 51百億円

⑤ 顧客への説明態勢の整備、相談機能の強化

各金融機関において、融資の際の説明事項の書面化や確認書の取り交わしの実施など顧客への説明態勢の整備に取り組んでいる。また、顧客からの相談や苦情について、本部における対応強化や営業店への指導により再発防止に努めるなど、苦情処理態勢の強化を進めている。

⑥ 人材の育成

人材育成に向けて、資格取得の推進や職員への各研修の実施が積極的に行われている。ノウハウ取得を目的とした取引先への職員派遣や、本部と営業店担当者が共同で支援企業の実態把握に努めることなどを通じて、目利き能力の向上を図っている金融機関も見られる。

(2) 経営力の強化

① リスク管理態勢の充実

平成19年3月末からのバーゼルⅡ（新しい自己資本比率規制）の適用の備え、自己資本比率算出方法の精緻化やリスク管理手法の高度化に向け、データ整備やシステムの導入等の態勢整備が進められている。

② 収益管理態勢の整備と収益力の向上

総合収益管理や部門別収益管理の実施に向けたシステムの構築や高度化、信用リスクデータの蓄積等の取組みが進められている。

③ ガバナンスの強化

内部統制評価の法制化に対応すべく、担当者の配置や業務プロセスのチェック等の態勢整備、

監査法人との連携強化が進められている。

#### ④ 法令遵守（コンプライアンス）態勢の強化

不祥事件の未然防止や職員の意識向上、顧客情報管理態勢の強化のため、コンプライアンスや情報漏えいを防ぐための研修や営業点への検査・指導の実施といった取組みが進められている。また、疑わしい取引等の適切な把握・届出のためのシステム管理や、行内のパソコンのセキュリティ強化といった取組みも見られる。

#### ⑤ ITの戦略的活用

融資業務など各種事務の効率化にITの活用が見られるほか、顧客サポートのためにホームページや電子メールを利用する仕組みの整備などの取組みが見られる。

### (3) 地域の利用者の利便性向上

地域の活性化に向けて、地方自治体が実施する中心市街地活性化事業に対する補助金交付までのつなぎ融資や、新規出店する中小事業者を支援する商品の開発が見られる。

### (4) 地域金融機関の数値目標の進捗状況

地域金融機関が自主的に設定した数値目標のうち、進捗状況（実績）を公表している数値目標に関する達成度の自らの評価は、約5割の数値目標において、目標を概ね上回り順調と評価している。

- 「目標を概ね上回り順調」 約51%
- 「目標に対し概ね順調」 約24%
- 「引き続き努力」 約24%

#### ※参考：中小・地域金融機関の不良債権の特性を踏まえた処理方針

2002年10月、「金融再生プログラムー主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生ー」が公表され、2004年度末（平成17年3月末）には主要行の不良債権比率を、2001年度末（8.4%）の半分程度に低下させ、問題の正常化を図るとともに、構造改革を支えるためのより強固な金融システムの構築を目指すことが目標として掲げられていた。政府はその後、金融再生プログラムに盛り込まれた諸施策を強力に推進し、また主要行も不良債権の最終処理促進のほか、企業再生への取組み、DCF法導入等による引当金の強化、不良債権問題の解決に向けた努力により、2004年度末には不良債権比率を2.9%、2005年度末には1.8%、2001年度末から2005年度末までの間に22.2兆円の不良債権を削減し、数値化された目標を達成した。

中小・地域金融機関の不良債権処理については、金融審議会リレーシヨシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ報告書「リレーシヨシップバンキングの機能強化に向けて」において、下記のような特性に配慮することを求めている。

- ・ 地域の中小企業の場合には、抜本的な企業再生の手法についての選択肢が狭く、相当な時間がかかることが通例であるが、不良債権処理に向けて粘り強い経営指導を行う必要がある。小規模事業者の場合、生活と一体となった経営が行われている場合が多く、不良債権処理自体が困難なケースが多い。
- ・ 中小地域金融機関は経営改善指導や企業再生に関するノウハウが十分でなく、体制も未整備などところが多い。無理な処理を進めると本来再生可能な企業まで廃業・清算に追い込まれる結果となる恐れがある。
- ・ 中小企業は地域経済において生産・雇用の中心的な役割を果たしており、雇用の円滑な流動化や人材活用の等の環境整備がされないままに急速な処理を進めた場合、失業の急増を招くなど、地域経済に重大な影響を与えかねない。

また、「リレーシヨ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」の実績等の評価等に関する議論の整理の中で、「当局が不良債権比率の縮減など財務に関する一律の数値目標を設定すること」について、〔イ〕地域の多様性に対応した個性ある取組みを困難にする。〔ロ〕金融機関が自主的な経営判断によって独自のビジネスモデルを展開することができなくなる。〔ハ〕中小企業の円滑な資金調達に影響を及ぼしかねない、として配慮を求めた。

地域金融機関は地域における預貸金のシェア、地域別の店舗展開、地域経済とのかかわり、地域取引先との地縁・人縁の濃密な関係等、どれを見ても大手銀行の一地方支店ではどうにもできない顧客とのリレーシヨシップが、長年にわたり築き上げられている。大手行の不良債権処理方法はオフバランス化であるが、地域金融機関の不良債権処理方法は異なった色合いであり、それは再生可能性へのこだわりである。(数値目標化されていないものの、地域金融機関においても2001年度末から2006年度末の間に、業態によって異なるが、平均3%前後の縮小が図られた。)

### 3. 「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関する第3回アンケート調査」の概要

リレーションシップバンキングの対外的な評価として、全国の財務局で取りまとめた「中小・地域金融機関に対する利用者アンケート等の評価に関する第3回アンケート結果の概要」から考察する。(以下は、金融庁ホームページより抜粋したものを編集したものであり、各グラフのデータは同アンケート結果のものをそのまま引用している。)

(参考)

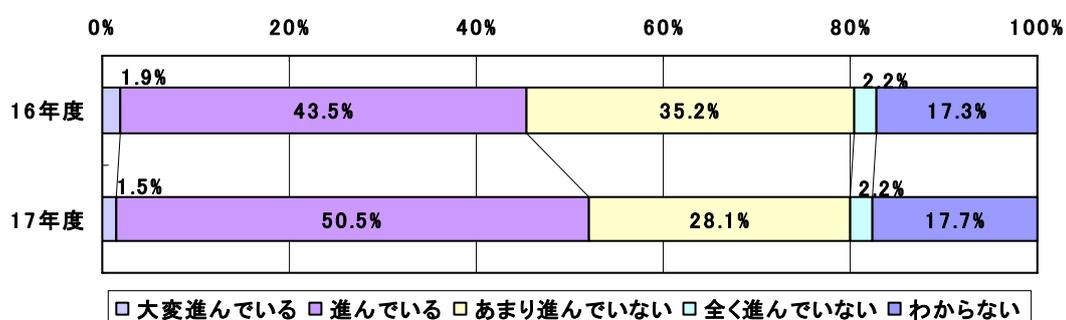
第1回アンケート調査：平成16年2月から3月実施、16年4月27日公表 →15年度

第2回アンケート調査：平成17年3月から4月実施、17年6月29日公表 →16年度

第3回アンケート調査：平成18年2月から4月実施、18年7月4日公表 →17年度

調査実施方法は、全国の財務局において、各地域の利用者等（商工関係者286名、消費者等173名のほか、商工会議所等の経営指導員（中小企業診断士等）396名の合計855名）を対象に、平成18年2月から4月にかけて、地域密着型金融（リレーションシップバンキング）の機能強化に関する下記の項目について、財務局員による聞き取り調査を実施したもの。

#### (1) 「取組み全体に対する評価」



「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」の策定以降、これまでにおける地域金融機関の取組み全体に対する評価を見ると、前回調査と比較して、積極的評価（52.0%：「大変進んでいる」及び「進んでいる」の合計。以下同じ。）が増加し過半数を超える一方で、消極的評価（30.3%：「あまり進んでいない」及び「全く進んでいない」の合計。以下同じ。）が減少しており、利用者から一定の評価を受けていることを示している。

なお、「わからない」との回答も依然17.7%となっており、今後とも地域密着型金融の取組みを積極的に情報開示することが期待される。

第4章で紹介したアンケート調査結果「地域密着型金融の評価」(図表4-10)では積極的評価が52.2%であり、ここでの52.0%とほぼ同程度の結果となっている。消極的評価の割合が多くなっているのは、商工関係者、商工会議所等の経営指導員などが含まれることによる「金融動向に対する認識度」、「各金融機関の施策の理解度」の違いが反映していると思われる。

(2) 「地域密着型金融推進計画及び同計画の進捗状況に対する評価」

① 「内容」

各地域金融機関が策定・公表した「地域密着型金融機関推進計画」等の内容については、消極的評価(35.7%)が、積極的評価(30.6%)を上回っている。また、「わからない」が3分の1を占めている。

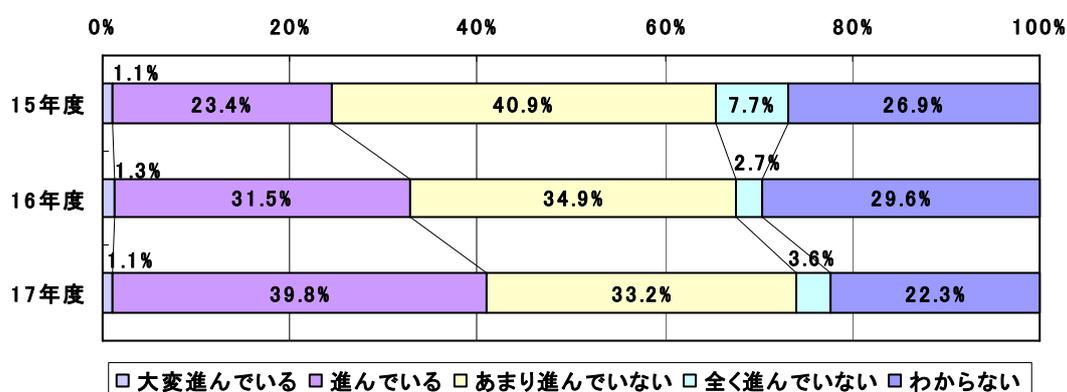
② 「分かりやすさ」

各地域金融機関が策定・公表した「地域密着型金融機関推進計画」等の分かりやすさについては、消極的評価(49.8%)、積極的評価(19.3%)が大きく上回っている。

「内容」、「分かりやすさ」とともに、評価は芳しいものとはいえない。特に「分かりやすさ」について評価が低くなっており、金融機関において、施策内容等を平易に分かりやすく周知説明していくことの必要性を認める。

(3) 「事業再生・中小企業金融の円滑化」

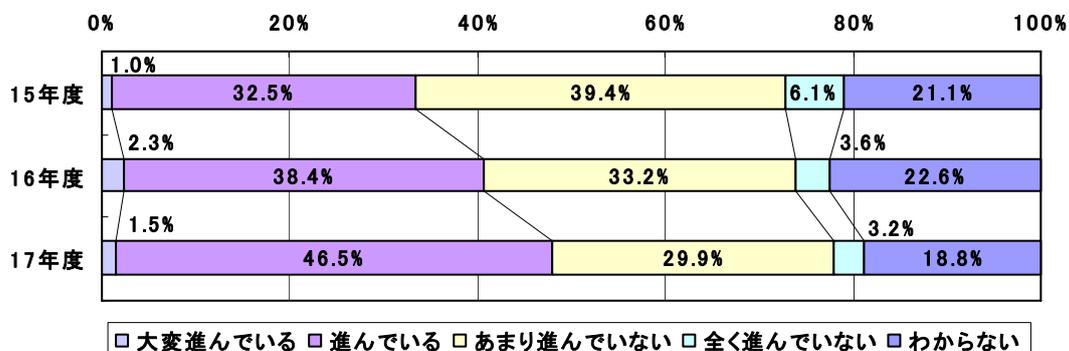
① 「創業・新事業支援機能等の強化への取組み」



前回調査と比較して、積極的評価(40.9%)が増加する一方で、消極的評価(36.8%)が減少し、積極的評価が消極的評価を上回ることとなった。

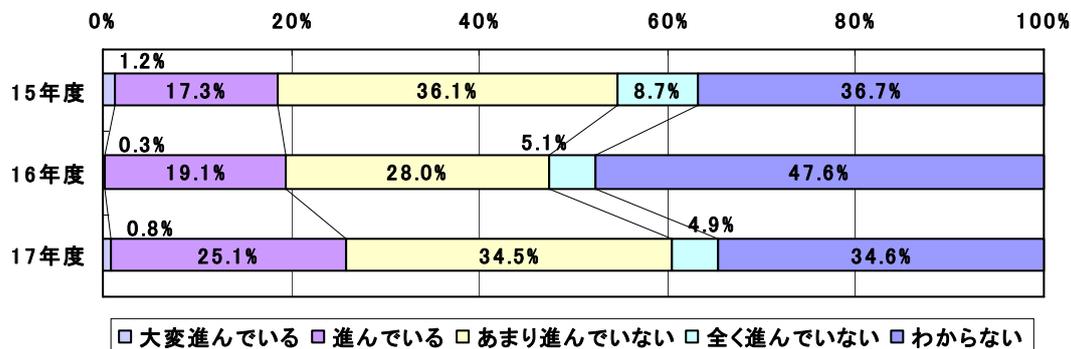
② 「経営相談・支援機能の強化への取組み」

前回調査でも積極的評価が消極的評価を上回っているが、積極的評価（48.0%）が増加する一方で、消極的評価（33.1%）が減少し、この結果その差は拡大している。



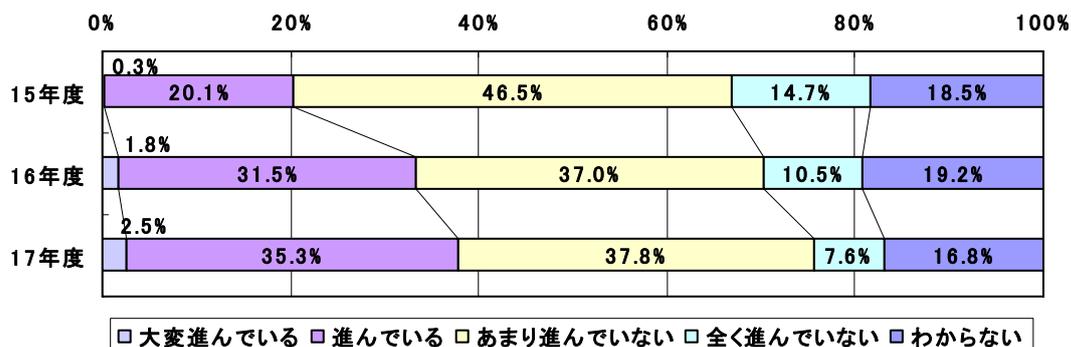
③ 「事業再生への取組み」

前回調査と比較して、積極的評価（25.9%）が増加する一方で、消極的評価（39.4%）も増加しており、依然として消極的評価が積極的評価を上回っている。



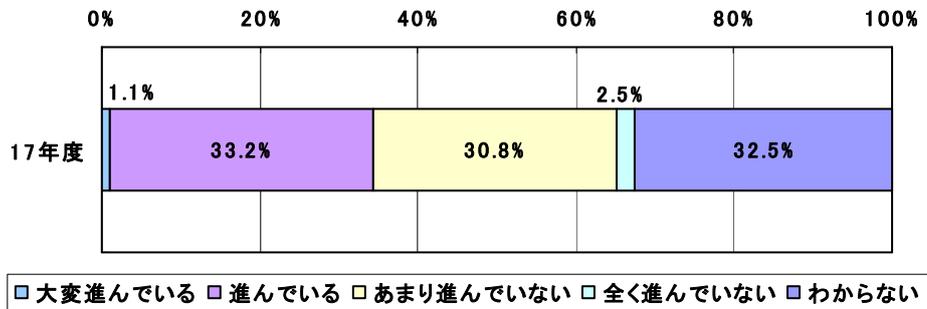
④ 「担保・保証に過度に依存しない融資等への取組み」

前回調査と比較して、積極的評価（37.8%）が増加する一方で、消極的評価（45.4%）が減少しているが、依然として消極的評価が積極的評価を上回っている。



⑤ 「人材の育成への取組み」

積極的評価（34.3%）が、消極的評価（33.3%）をやや上回っている。なお、「わからない」も3分の1を占めている。

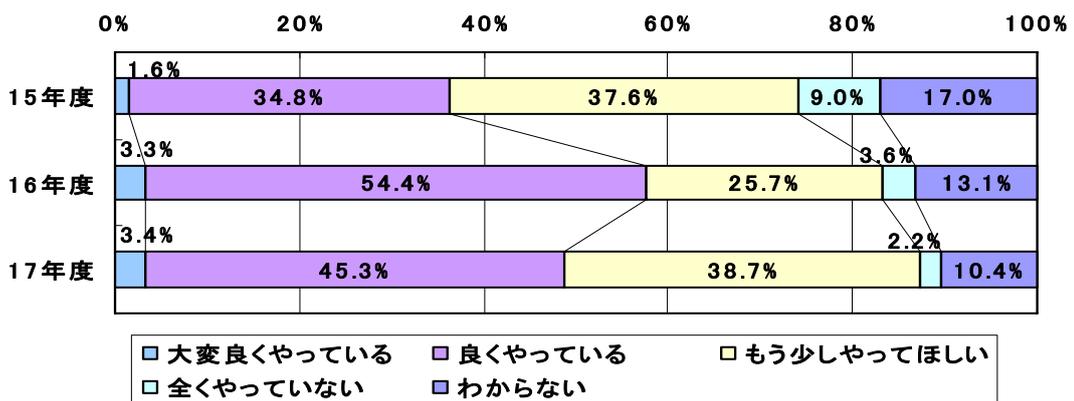


同一の項目に対しても評価する意見と評価しない意見が混在しているように、金融機関別や担当者別などで、取組みや方向性に個々バラつきあるように感じられる。また、施策の内容から更に踏み込んで「現実の実効性」や「実効性を全体的に上げるため人材教育のあり方」等について厳しく問う意見が見られる。

(4) 地域の利用者の利便性向上

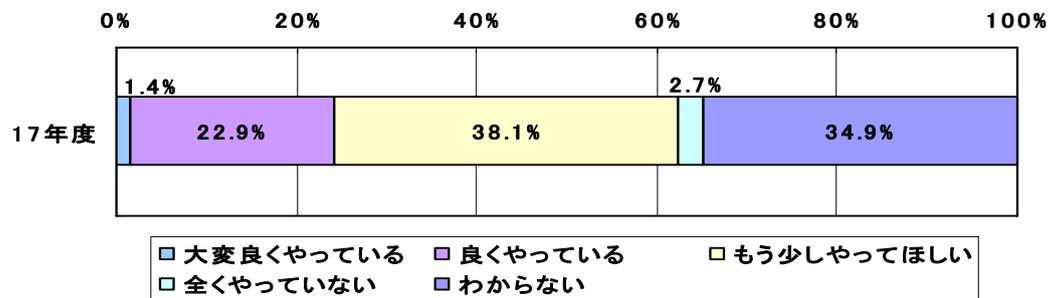
① 「地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立（預金者へのサービスを含む）」

前回調査と比較して、積極的評価（48.7%）が減少する一方で、消極的評価（40.9%）が大幅に増加した。

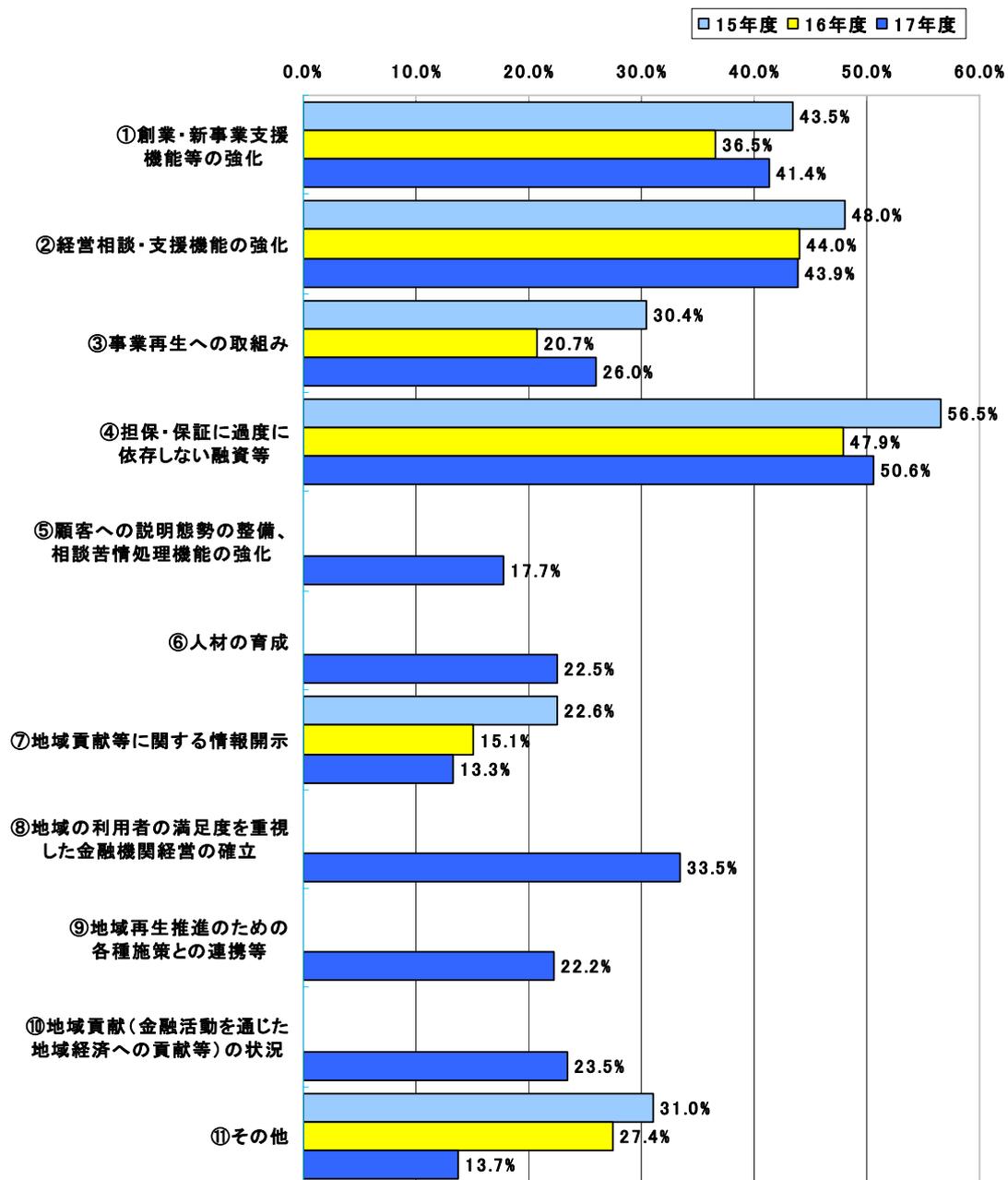


② 「地域再生推進のための各種施策との連携等」

積極的評価（24.3%）が、消極的評価（40.8%）を大きく下回っている。



(5) 中小・地域金融機関に今後期待するもの（複数回答可）



地域金融機関に今後期待するものとして、最も回答が多かった項目は、「担保・保証に過度に依存しない融資の推進」であり、次いで「経営相談・支援機能強化」、「創業・新事業支援機能等の強化」の順となっている。

#### 4. 金沢信用金庫における地域密着型金融推進計画の進捗状況

事業再生・中小企業金融の円滑化項目について（実績は2006年度第3四半期まで）

##### (1) 創業・新事業支援機能等の強化

- ・ 本部に創業・新事業案件会議「サポートデスク委員会」の設置や業種別審査担当者の配置を行い、業種別データの整備、ノウハウを蓄積し融資審査体制の強化に努め、創業支援融資商品の発売もあって、創業者・新事業者に対し108先 1,165百万円の融資を実行、積極的に展開している。
- ・ 政府系金融機関との協調融資は過去にも実績があり、引き続き取組みを推進している。
- ・ 北陸地区の18信用金庫合同で「しんきんビジネスフェア 北陸ビジネス街道2006」を開催、7,600名の来場者があり、商談、成約等で予想を超える成果があった。
- ・ 営業推進統括部の「法人営業担当」による法人融資開拓を積極的に行い、53件66億円（当貸枠を含む）の獲得実績となった。
- ・ 庫内講師が融資実務の指導、財務分析等を若手職員に研修する「先輩塾」を開催し、先輩としてのノウハウの伝授に努めた。

##### (2) 要注意債権等の健全債権化に等に向けた取組み

経営改善支援取組み先の選定については、メイン先あるいは準メイン先で、自己査定における債務者区分の要注意先、要管理先、破綻懸念先の内、一定の与信残高以上の先であることや、債務者の経営改善の可能性、債務者の経営改善に対する意欲等を総合的に考慮して選定している。しかし、支店によっては該当しない店舗があるので、経営支援アドバイザー資格取得（当金庫認定、100名の取得を目指している）のために外部講師による経営改善セミナー先も対象として、全支店が企業再生に関わるようにしている。

経営改善支援を進めるに当たり、これまでの取組みによる態勢面の強化やノウハウ蓄積を踏まえ、取組み対象先を増加させ、現在では経営支援対象先を139先としている。専担部は融資部経営支援室とし、4名の専門スタッフ（内中小企業診断士3名）が対象先の経営改善計画策定支援や対象企業へ直接指導等を支店長と連携しながら行っている。案件によっては、当金庫の5名の中小企業診断士が特別チームを作り、対象企業の問題解決に取り組んでいる。期間中の目標として、債務者区分のランクアップ率30%を掲げ、期間内には達成見込みである。

##### (3) 事業再生に向けた積極的な取組み

中小企業支援協議会との連携強化については、研修会等の参加による情報収集、成功事例の習得、再生案件の相互紹介等で外部機関等の事業再生の活用を図っている。中小企業再生支援協議

会を活用した取組み実績が 10 先あり、また R C C 債権譲渡先の再生支援 20 先を掲げており、これも期間中に達成する見込みである。

#### (4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

創業・新事業支援商品の取扱い開始や、第三者保証なしのサポートファンド保証の推進。私募債、売掛金債権担保、財務諸表の精度の高い企業への税理士会提携ローン、C L O ビジネスローン（実績 109 件、28 億円）、ビジネス応援団（実績 114 件、14 億円）シンジケートローン、等の積極的取扱いをしている。

### 5. 地域金融機関の取組みについての評価及び今後の課題

#### (1) 地域金融機関の見方

財務局が実施した金融機関に対する進捗状況のフォローアップによると、ほとんどの金融機関において、地域密着型金融の機能強化に向けた取組みは順調に進捗していると認識している。地域密着型金融の機能強化の取組みも 3 年目に入り、ベンチャー企業や新事業支援に対する創業・新事業支援機能の強化に対し、態勢整備の進んだ事業再生に向けた取組み成果を出しつつあるとの評価が見られるほか、経営力の強化に関しても、不良債権比率が低下傾向にあることを評価する見方があった。

他方、事業再生に向けた取組みに関しては、対象先の拡大や困難事業への対応が進む中、より一層スピードアップや、長年踏み込めなかった老舗先への再生支援が今後求められるとの見方があった。また、経営力の強化に関して、競争激化の中リスクに見合う金利改定を行っていくことや、法令遵守態勢の強化に向けた取組みの更なる改善が必要とする金融機関が見られる。地域の利用者の利便性に向けて、顧客にわかりやすい形での地域貢献や経営に関する情報の提供が課題との見方もあった。

#### (2) 地域金融機関の取組みについての評価および今後の課題

創業・新事業支援機能等の強化、取引先企業への経営相談・支援機能の強化、事業再生に向けた取組み、担保・保証に過度に依存しない融資の推進等のいずれも積極的な評価が増加している。ただし、利用者アンケートによれば、事業再生への積極的な取組みや担保・保証に過度に依存しない融資の推進等に関しては、不十分であるとの意見も多い。今後、地域金融機関の機能強化を図ってゆくためには、事業再生や担保・保証に過度に依存しない融資の一層の推進をはじめ各施策の取組みに引き続き積極的に取り組んでいくことが必要であり、かつわかりやすい形での情報発信等を通じて地域の利用者の理解を高めていく努力が求められている。これらについて各金融

機関において一層適切な対応がなされることが期待されている。

主な課題および対応例についても金融庁が的確な事例を発表しているので紹介したい。

〔債務者側の事情〕

- ・ 経営者が短期的なリストラ効果に満足し、根本的な経営改善への取組み意識が希薄である。
- ・ 企業再生支援とは金融機関による債務免除であると勘違いする債務者もあり、事業再生が進まない。
- ・ 中小企業再生支援協議会や企業再生ファンド等による各種再生スキームが活用できる環境は整ってきたが、そのようなスキームの活用が信用不安、従業員の動揺、金融機関取引の縮小に結びつくのではないかと懸念が債務者から払拭されていない。
- ・ 外部機関との連携による再生支援を検討する場合、債務者が自らの実態開示や外部機関への手数料支払に抵抗感を示すことがある。
- ・ 自力再生へのこだわりが強く、また経営責任問題を回避するため、問題を認識しながらも先送りする傾向が強い。
- ・ 景気回復等将来に対する過度の期待等から改善への着手が遅れているなど、経営者の意識改革が進んでいない。

〔金融機関側の事情〕

- ・ 経営改善計画の策定支援に留まらず、その後の計画実行段階においても、適切な支援・指導が営業店において実施できることが課題である。
- ・ 業種によっては、経営改善指導力不足により適切なアドバイスができない場合がある。
- ・ 経営改善、事業再生支援の実施は、個社別に様々なスキーム立案・対応を要求されるものであり、金融機関担当者のスキルアップが必要である。

以上、事業再生に携わる者なら必ずといってよいほど直面する問題点である。中小零細企業はオーナー企業が多く、自らリスクを負い事業を成功させた自信により第三者の意見を採用しにくい面がある。地域金融機関としては債務者とともに問題点を究明した上で、共通認識を持ち経営改善への取組みの必要性を粘り強く説明し理解を深め、取引先の問題解決という金利を超えた付加価値を提供することで、自らの収益性も向上させ、地域の取引先と共存共栄を図ってゆくことが肝要と考える。これこそが地域密着型金融に優位性のあるビジネスモデルではないだろうか。

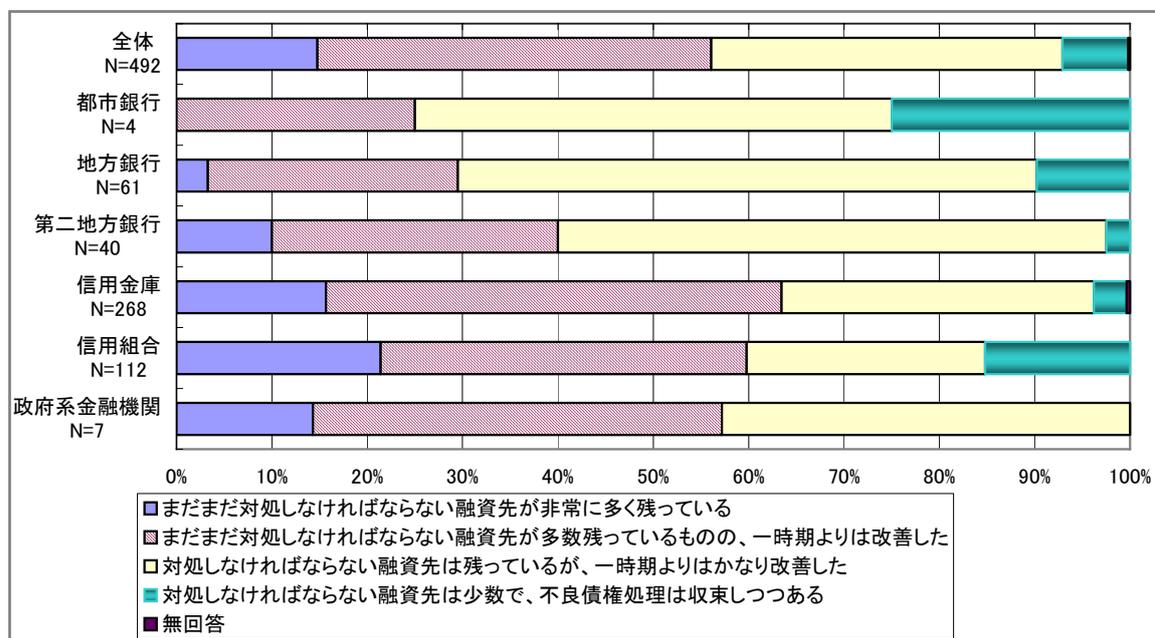
金融機関の行職員としては、取引先ごとの業界専門知識や経営改善のスキル（単なる財務改善だけでなく、事業全体に及ぶ改善）の向上に努めてゆきたい。

### (3) 企業再生へのニーズ

地域密着型金融の機能強化のアクションプログラムは 2007 年 3 月で期限を迎えるが、果たしてその役目を終えたのだろうか。日本企業の 99.7%は中小企業、その 87%が零細企業であり、また各地方における景況感を考えると企業再生に対するニーズは限りなく存在するものとする。

中小企業再生や不良債権の処理状況について、各業態の金融機関 591 行のアンケート結果（図表 6-8）では、「大都市部では中小企業の再生は一段落したが、地方部では再生はこれからである。」と考える金融機関が多く、52.8%に達している。また、「全国的に中小企業の再生はこれからである。」も 31.7%で、地方部を中心に中小企業の再生はこれからと考える金融機関が多い。

図表6-9 全国的な中小企業再生の進捗状況



資料：中小企業庁 中小企業再生支援協議会に関する地域金融機関アンケート結果（非公開）  
 ㈱野村総合研究所とりまとめ

また、自行の不良債権処理の進捗状況では、「まだまだ対処しなければならない融資先が多数残っているものの、一時期よりは改善した。」と考える金融機関が多く、41.3%である。次に、「対処しなければならない融資先は残っているが、一時期よりはかなり改善した」が 36.8%で続いている。都市銀行や地方銀行では 50%超が「対処しなければならない融資先は残っているが、一時期よりはかなり改善した」と回答しているのに対し、地域の中小・零細企業者を取引先とする信用金庫、信用組合では 6 割超が「まだまだ対処しなければならない融資先が多数残っている」と回答している。

地域に望まれて存在し、地域密着を強みとする地域金融機関は、地元中小・零細事業者の再生により、WIN・WIN の関係を構築することが求められ続けている。

## おわりに

中小企業診断士の資格取得動機は、取引先経営者と直接お会いした際に、「売上が停滞して困っている」、「どうしたら利益が残るのか?」、「資金繰りが良くならないのは何故か?」、「どうしたら効率よく営業ができるのだろうか?」、「こんなビジネスを考えているのだが」等、様々な経営上の悩みを打ち明けられ、良き相談相手になろうと決意したからではないだろうか?

地域の中小・零細企業を支えるために信用金庫をはじめとする地域金融機関に勤務する方々も、「地域密着型金融の機能強化」の中で焦点が当てられたように、中小企業診断士的な思考で経営者に助言をし、財務や業務の改善を通じて企業の業績やキャッシュフローをアップさせ、債務者区分の格付維持もしくはアップさせるべく真摯な取組みを行っている。

しかしながら、金融庁が公表した利用者アンケートの中で、「事業再生・中小企業金融の円滑化への取組み」に関する評価は、積極的評価が増加する一方で、消極的評価も増加している。その代表的な意見として、〔イ〕中小企業の技術力や将来性を見る目利き能力が養われていない。

〔ロ〕財務判断が主であり、収益向上・経営改善に向けたアドバイスまでに達していない。〔ハ〕財務リストラなどの支援にとどまっている。〔ニ〕中小零細にまで達していない、〔ホ〕担保・保証を重視している姿勢は変わらない、等がある。金沢信用金庫が調査したアンケートでは、「地域密着型金融推進計画の評価」は売上規模の大きい企業では積極的評価が65%、全体でも52%と高い評価を得ており一応の安堵感はあるが、「安定的な資金の供給」、「迅速なサービスの提供」、「低利資金、低コストサービスの供給」等への期待が強いことも判明した。

これまで以上に企業経営についての様々な知識が必要とされている中、地域金融機関や中小企業診断士等への期待が益々高まっていると感じる。地域密着型金融の推進にあたっては、「リレバンの本質」について更なる情報発信を行っていくことが重要である。中小企業診断士が行う企業再生へのプラン作りや指導は取引先への特別な情報提供であり、また勤務先に対しては引当等の収益に貢献できるものである。

我々金融機関に勤める中小企業診断士は、実体験を重ねながら能力の向上を図り、そのノウハウを必要とする職（社）員に広く伝道することが可能である。そうした取組みによって、これまでの組織的な経営改善努力にシナジー効果をもたせ、実効性のある経営改善を推し進めることが我々の義務であろう。

## (参考文献等)

- ・ 「中小企業白書」 中小企業庁編
- ・ 「実践！リレーションシップバンキング」 多胡秀人著：金融財政事情研究会
- ・ 「現場における地域密着型金融」 八代恭一郎著：金融財政事情研究会
- ・ 「リレーションシップバンキング研究会報告書」 中小企業診断協会大阪支部
- ・ 財務省ホームページ
- ・ 金融庁ホームページ
- ・ 中小企業庁ホームページ
- ・ 独立行政法人中小企業基盤整備機構ホームページ
- ・ 日本銀行ホームページ
- ・ 厚生労働省ホームページ
- ・ 信金中央金庫ホームページ
- ・ ㈱東京商工リサーチホームページ