

平成 17 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に関する調査研究

報 告 書

平成 18 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 大阪支部

## はじめに

『どのようにしたら金融機関の格付けが上がるのだろうか』『どうしたら更に有利な借入が出来るのだろうか』『経営者は金融機関に何を求めているのか』『どうしたら融資先の心が掴めるのか』それがこの報告書で判ります。

リレーションシップバンキング研究会は、平成17年3月に中小企業診断協会大阪支部内に結成され、まず地域の皆様のお役に立つべく、この報告書作成に全力をあげて取り組みました。そして努力の甲斐があって見事に出来上がりました。

当研究会の研究テーマは、時代のニーズにマッチしており、中小企業診断士の活躍の場を広げるのに非常に有益であると思います。

また政策や金融機関のニーズの把握の他に、それらの強化策も併行して活動していくと、素晴らしい研究会になると期待しています。

ところでもう既にご存知の事と思いますがリレーションシップバンキングとは、『長期的に継続する取引関係の中から、金融機関が借り手企業の経営者の資質や事業の将来性についての情報を得て融資等を実行するビジネスモデルをいい、地域の実態に根差した情報が有効活用されることにより、1.地域の中小企業への金融の円滑、2.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。(金融審議会)』となっています。どうぞ皆様この報告書を是非お役立て下さい。

なお調査にご協力いただいた企業の関係者の方々には、お忙しい中貴重な時間をさいいただき、心から感謝の意を表します。

平成18年1月

社団法人中小企業診断協会大阪支部

支部長 迫間 俊治

担当委員(50音順)

リレーションシップバンキング研究会

荒井 理夫(中小企業診断士)

岩尾 昌幸(中小企業診断士)

太田 理一(中小企業診断士)

北川 美教(中小企業診断士)

小泉 龍彦(中小企業診断士)

齊藤 剛(中小企業診断士)

椎原 秀雄(中小企業診断士)

園原 昌一(中小企業診断士)

田中 道彦(中小企業診断士)

谷口 晃一(中小企業診断士)

松川 正秋(中小企業診断士)

山中 昇(中小企業診断士)

## 中村中先生の推薦のことば（リレーションシップバンキング等中小企業金融問題の第一人者）

金融庁が平成15年3月に公表した「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」と17年3月公表の「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」の2つのガイドラインは、従来の縦割り行政では考えられない内容になっています。金融庁が、その監督下にある地域金融機関に要請することは当然ですが、その監督の外にある中小企業診断士、税理士、会計士、業界団体などにも要請しているのです。そして、地域金融機関に求めた「地域密着型金融推進計画」にも、到底、地域金融機関だけでは達成不可能な内容を求めています。このリレバンのガイドラインは、地域金融機関に対して、中小企業診断士、税理士、会計士、業界団体などと連携を密にして、地域金融機関の使命である「地域経済の活性化」に努めて貰いたいというものなのです。

一方、中小企業診断士は経済産業省の監督下ですが、中小企業の成長・発展に貢献して、やはり目指すものは「地域経済の活性化」ということです。言い方を変えれば、中小企業診断士は、「地域経済の活性化」への寄与を通して、中小企業の成長・発展に貢献すべきものなのです。

今、多くの地域金融機関は、バブル崩壊後、不良債権処理問題に注力したあまり、その行員の中小企業へのコンサル・アドバイスの知識・スキルの低下が大きな問題になっています。おそらく、大半の地域金融機関は、中小企業への的確なコンサル・アドバイスができないために、「地域経済の活性化」にも十分な成果があげられないものと思われま

このような状況下、リレーションシップバンキング研究会の中小企業診断士の方々が作成された、この報告書は大変意義深いものといえます。この報告書に述べられている「金融庁のリレバン施策についての中小企業と地域金融機関の実態調査」と「個々の中小企業や地域金融機関の対応に対するご提言」は、現在の問題を抱えた中小企業や地域金融機関にとって、実に有難いものと思います。

さて、中小企業診断士の方の中には、金融庁のリレーションシップバンキング・地域密着型金融施策による指導の下、今後、地域金融機関は独力で地元の中小企業に対し、十分なコンサル・アドバイスを行っていくと思っている方がいます。この施策のために、地域金融機関が中小企業診断士のコンサル分野を侵略するのではないかと心配されている方も居ます。確かに、地域金融機関の貸出担当者は、金融庁などへの報告のために、決算書、資金繰り表、中長期計画の提出を中小企業に求めます。とは言うものの、それらの提出書類の作成方法やその内容説明の仕方までは、その中小企業には教えません。金融機関の担当者は、ここ何年間はその時間もスキルもないようです。実は、この貸出現場の担当者は出来上がった資料の見方は分かりますが、その決算書に現れた数字の因果関係や、今後1～2年の資金繰りの変動要因、また中長期計画が会社の経営方針・社内体制を反映したものであるか、などという中小企業に対する真のコンサル・アドバイ

スは出来ないものなのです。

しかし、この点を、地域金融機関は金融庁のリレーションシップバンキング・地域密着型金融の施策で求められているのです。この内容こそ、中小企業診断士のプロパー業務であり、得意分野なのです。

このリレーションシップバンキング研究会のご報告がきっかけとなって、日本全国で、地域金融機関と地元の中小企業診断士のコラボレート（協業）が活発化し、中小企業の躍進を通して、地域活性化につながることを、大いに期待したいと思います。

平成18年1月

中村 中

# 目次

## はじめに

|  |    |
|--|----|
| <b>第1章 地域経済を担う中小企業の金融環境と地域金融機関</b> . . . . .     | 1  |
| 1. 地域経済を担う中小企業の資金調達環境 . . . . .                  | 1  |
| 2. 地域金融機関の現状 . . . . .                           | 3  |
| <b>第2章 リレーションシップバンキングの展開</b> . . . . .           | 7  |
| <b>第3章 リレーションシップバンキングの浸透度調査結果</b> . . . . .      | 15 |
| 問1 . . . . .                                     | 18 |
| 問2 . . . . .                                     | 19 |
| 問3 . . . . .                                     | 20 |
| 問4 . . . . .                                     | 21 |
| 問5 . . . . .                                     | 22 |
| 問6 . . . . .                                     | 23 |
| 問7 . . . . .                                     | 25 |
| 問8 . . . . .                                     | 27 |
| 問9 . . . . .                                     | 29 |
| 問10 . . . . .                                    | 30 |
| 問11 . . . . .                                    | 31 |
| 問12 . . . . .                                    | 32 |
| 問13 . . . . .                                    | 34 |
| 問14 . . . . .                                    | 37 |
| 問15 . . . . .                                    | 39 |
| 問16 . . . . .                                    | 42 |
| 問17 . . . . .                                    | 44 |
| 問18 . . . . .                                    | 46 |
| 問19 . . . . .                                    | 47 |
| 問20 . . . . .                                    | 48 |
| 問21 . . . . .                                    | 50 |
| 問22 . . . . .                                    | 52 |
| 問23 . . . . .                                    | 54 |
| 問24 . . . . .                                    | 56 |
| 問25 . . . . .                                    | 58 |
| <b>第4章 中小企業のためのリレーションシップバンキングへの対応法</b> . . . . . | 60 |
| 1. リレーションシップバンキングと格付けについて . . . . .              | 60 |
| 2. 定量分析・定性分析について . . . . .                       | 61 |
| 3. 格付けアップのメリット . . . . .                         | 63 |
| 4. 格付け別の格付けアップ交渉のポイント . . . . .                  | 64 |
| 5. 情報開示 . . . . .                                | 65 |
| <b>第5章 地域金融機関の対応</b> . . . . .                   | 68 |
| 1. 地域の為に何が出来るか、激変する地域金融機関の環境 . . . . .           | 68 |
| 2. 変化を続けなければジリ貧になる時代 . . . . .                   | 68 |
| 3. アンケート調査に見る中小企業経営者の本音 . . . . .                | 69 |
| 4. 差別化無しに金融機関は生き残れるか . . . . .                   | 70 |

## おわりに

# 第 1 章 地域経済を担う中小企業の金融環境と 地域金融機関 - 問題の所在 -

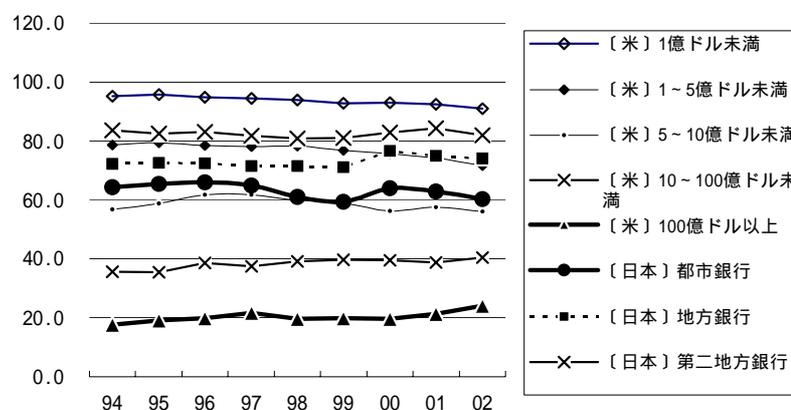
第 1 章では、「地域経済を担う中小企業の資金調達環境と地域金融機関」と題し、中小企業の資金調達観と地域金融機関の経営の推移を考察する中から冒頭に述べた当該調査事業の問題意識をより明確にしていきたい。

## 1. 地域経済を担う中小企業の資金調達環境

### (1) 中小企業向け貸出残高の日米比較

日本では1980年代より大企業が直接金融市場からの資金調達を活発化したことを背景に都市銀行も中小企業への貸出しを積極的に推進した。一方アメリカの金融機関は資産規模の大きな銀行は中小企業向けの融資比率は低く、資産規模の小さい銀行は融資比率が高い。アメリカは資産規模別にその役割分担が明確化していると言える。

図表 1 - 1 . 日米金融機関〔規模別〕の融資比率



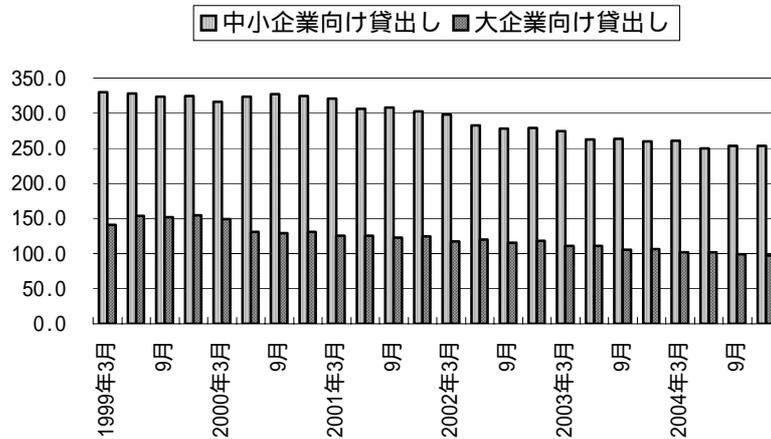
資料：SBA「State of Small Business」、 「Small Business Lending in the United States」、  
日本銀行「金融経済統計月報」

\* アメリカの銀行は日本に比べ、銀行の資産規模に応じて、中小企業向け貸出比率がより明確に階層化されている点に特徴がある。

(2) 中小企業向け貸出残高は減少傾向が続く

日本国内金融機関の中小企業向け貸出し残高は次に見るとおり、全体として減少傾向にある。

図表 1 - 2 . 国内銀行の融資対象別貸出残高の推移

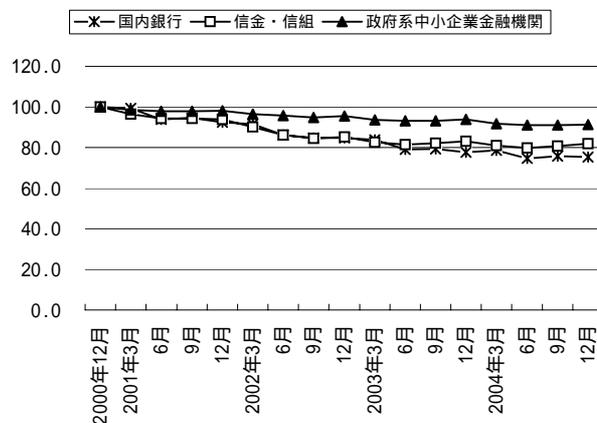


資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ  
単位：兆円

(3) 中小企業金融を支える政府系金融機関

ただ、その中でも金融機関の貸出残高の推移を業態別に見ると、政府系金融機関は民間金融機関が貸出残高を減少する中であって減少幅は少なく比較的堅調に推移していると言える。信用金庫、信用組合においては、一部に中小企業向け貸出残高が反転増加して推移する傾向が見られるが、依然として2000年12月の水準には及ばない状況である。

図表 1 - 3 . 信金・信組、政府系金融機関の貸出残高の推移



資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ  
2000年12月を100としている。  
政府系金融機関とは、商工組合中央金庫、中小企業金融公庫、国民金融公庫を指す

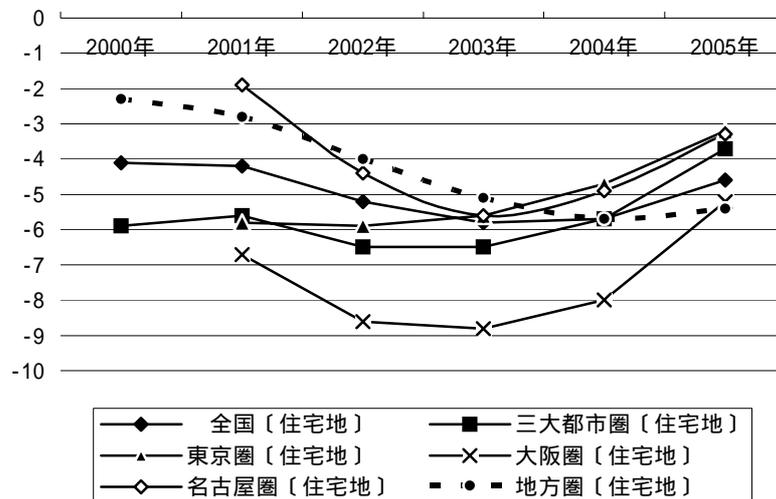
#### (4) 貸出残高減少の一因は地価の下落による担保力の低下

金融機関の中小企業向け貸出残高減少の一因に、地価の下落が挙げられると思われる。

下図は地域別公示価格の前年比増減率の推移を表している。下図に見られる特徴としては 大阪圏の下落水準が大きいこと、 都市圏では下落幅の縮小傾向が見られることとともに、 比較的  
土地バブルの影響の少なかった地方圏の下落が顕著となり、また下落幅の回復が都市部ほど見  
られないことが挙げられる。

また、下落率は縮小傾向を示しているものの、依然として土地の下落は続いていることが中小  
企業向け貸出残高の下落に少なからず影響を及ぼしているものと思われる。

図表 1 - 4、公示価格の推移〔全国・都市圏・地方圏別〕



資料：国土交通省発表資料より

## 2. 地域金融機関の現状

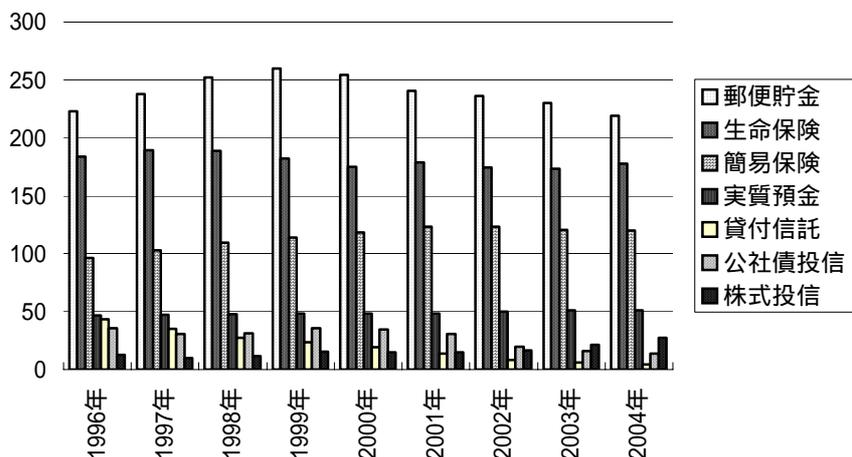
次に地域金融機関の現状につき、金融機関を取り巻く経済環境や金融機関の経営環境を切り口に考察を試みた。

### (1) 個人金融資産等の状況

個人金融資産の残高は増加の一途をたどり日本銀行の「金融経済統計月報」によると2004年末で1,422兆円にのぼる。

その運用先はさまざまな金融商品の開発により、近年多様化の一途をたどっているが、中でも主な運用対象先は郵便貯金、生命保険、簡易保険等であり、それらについて個人にとって身近なものとして預金が挙げられる。

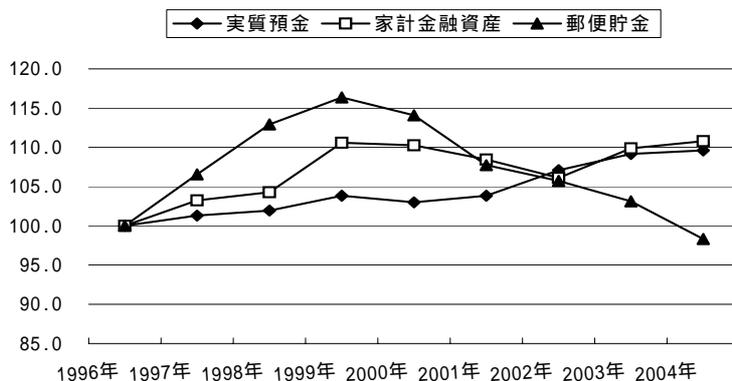
図表 1 - 5 . 金融資産の運用状況



資料：金融経済統計月報  
実質預金の中には法人預金も含まれる

次に、家計金融資産、郵便貯金、銀行預金（「実質預金」法人預金も含まれる）につき、1996年を100としてそれぞれの推移を見ると、金融システム危機後しばらくは郵便貯金の家計金融資産の伸びを上回る伸びを示し、銀行預金の伸びは家計金融資産の伸びを下回っていたが、2000年頃を境に、郵便貯金が減少傾向を示し、銀行預金の伸び率が上昇している。

図表 1 - 6 . 家計金融資産、郵便貯金、預金の推移



資料：金融経済統計月報

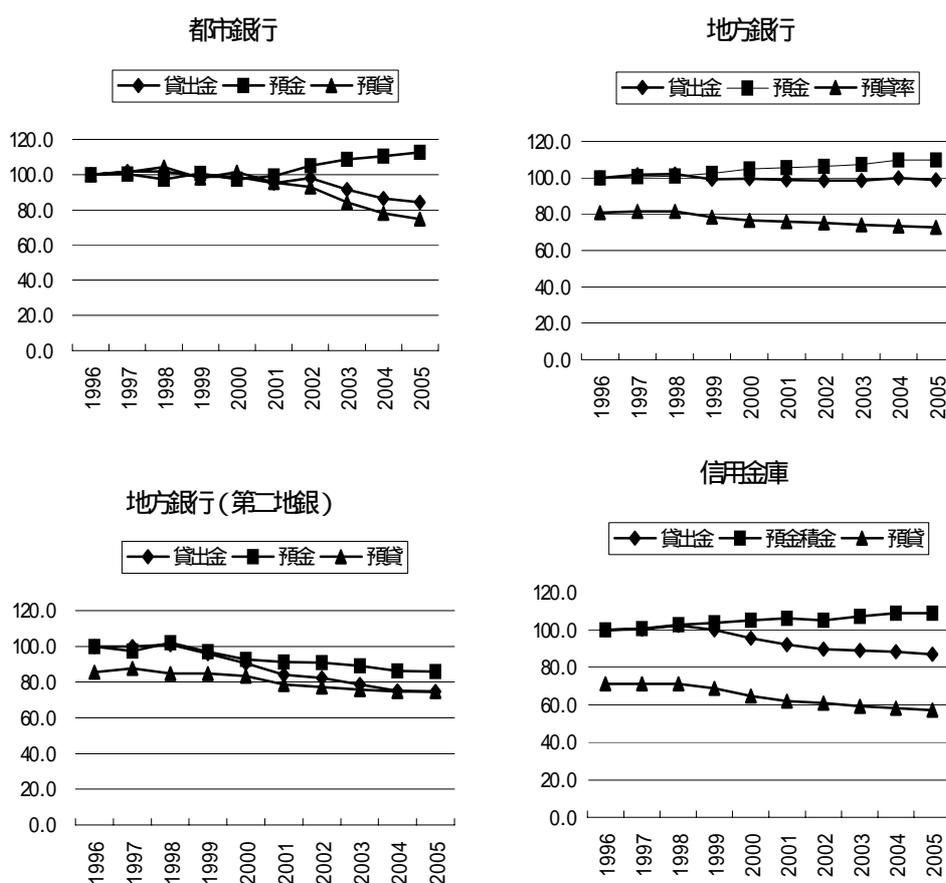
家計金融資産や郵便貯金と預金は実数の規模が異なるため、一概に指数の推移では判断し難い面があるが、金融システム危機後しばらくは銀行預金を回避し、安全性が高いと判断した郵便貯

金等に個人金融資産が流れ、金融システム不安の混乱が終息するにしたいが、民間金融機関に資金が回帰してきたということが考えられる。

## (2) 地域金融機関の預貸の状況

次に業態別に金融機関の預貸の状況を考察する。

図表 1 - 7 . 業態別金融機関の預金、貸出、預貸率の推移



資料: 金融経済旬報

預貸の状況は業態により、各々特徴を有する。

- ・都市銀行については、2001年よりオーバーローンの状態が解消された。
- ・地方銀行については、預金の増加に従い預貸率の低下が見られるが貸出残高は堅調に推移している。
- ・第二地銀については、預金、貸出とも近年低下傾向にあり、中小企業支援融資で業容拡大が望まれる。

- ・信用金庫については、預貸率がやや低い傾向にあり、預金が増加しているため、地域金融機関として貸出もさらに増加させ、預貸率を改善することが望まれる。

金融機関は貸出以外の運用先として、資本市場で運用することになるが、国内銀行全体では貸出金 398 兆円に対し、有価証券による運用 203 兆円、うち国債への投資が 105 兆円と過半を占める。

信用金庫は貸出以外の運用先は債券を中心とする有価証券と信金中央金庫への預け金で運用される。そして信金中央金庫もまた、160 兆円にのぼる預金（2005年3月期有価証券報告書による）の主たる運用先は有価証券であり（約 140 兆円）その運用先の過半はやはり、国債であることが認められる。（日本銀行『金融経済統計月報』より）

市中で資金を調達し産業界へ資金を供給し、産業の育成、発展に資することが、金融機関に与えられたミッションであり、とりわけ地域金融機関は、地域の資金を吸収し、地域経済の担い手である中小企業へ資金供給することを通じて地域経済の発展と地元企業の育成に貢献することが期待されており、資料を見る限りは、現状はあるべき姿とは異なっていると思わざるを得ない。

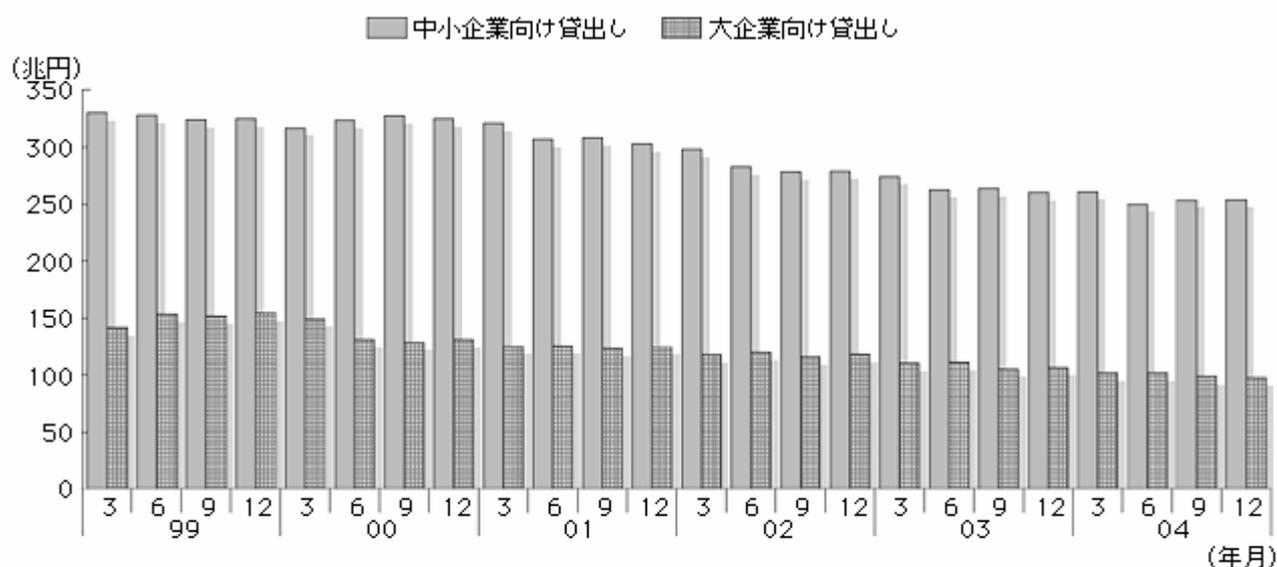
リレーションシップバンキングとは、長期的に継続する取引関係の中から、金融機関が借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等定量化されにくい情報で、地域の実態に根差した情報を得て融資等を実行するビジネスモデルであることは前述したが、地域金融機関にリレーションシップバンキングの機能の充実、強化を強く期待される所以はこの点にあるものと考えられる。

## 第 2 章 リレーションシップバンキングの展開

バブル崩壊による不良債権問題の発生以降、金融機関の経営の健全性に問題が広がり再編が進んだ。少なからぬ金融機関はなりふりかまわぬ貸し渋り・貸し剥がしを進めた。貸出金を回収し、自己資本比率算出の分母の縮小を通して、自己資本比率の引き上げを図った。他方、多くの中小企業でも過剰設備・過剰債務の圧縮に努力した。その結果、事業性融資残高は減少を続けた。

図表 2 - 1 . 規模別貸出残高の推移

～減少傾向にある中小企業向け貸出し～



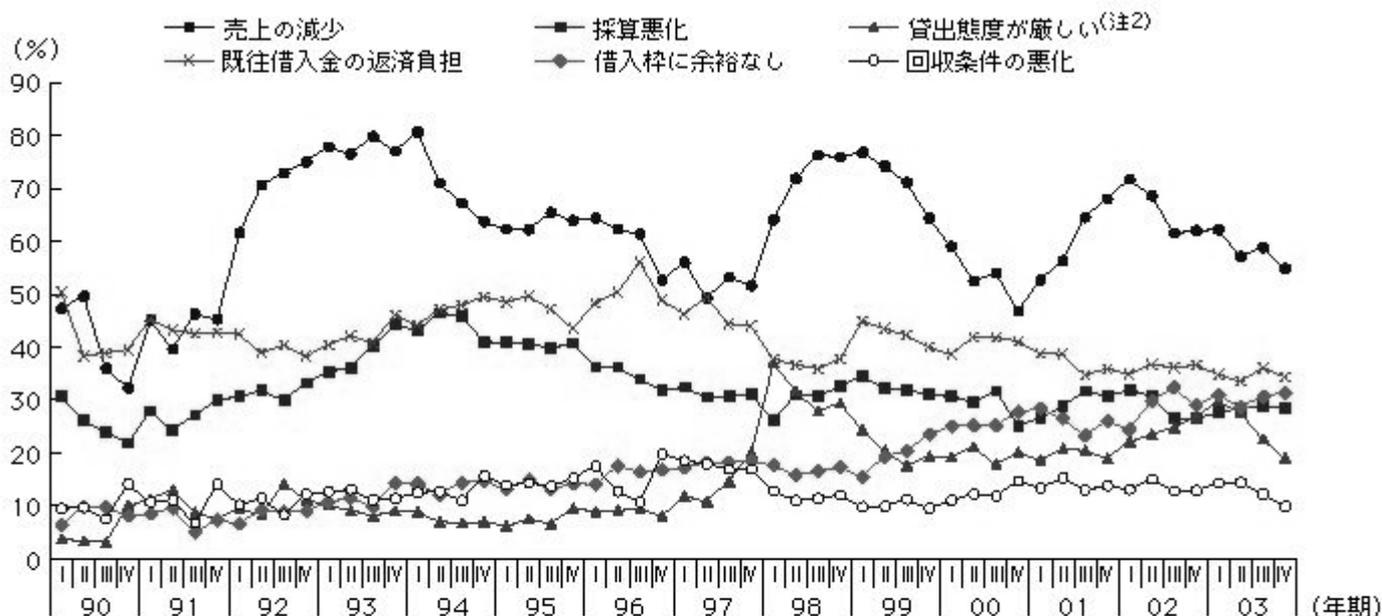
資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ

貸出残高の減少は、バブルで過剰となった借入残高を妥当な借入水準に復帰する過程でもあり企業が財務健全性を向上させる過程でもあるが、同時に資金繰りの圧迫の要因ともなっている。

『2004年版中小企業白書』では資金繰り圧迫の要因として、売上減少・採算悪化とともに、既往借入の返済負担・新規借入の困難が挙げられている。

図表 2 - 2 . 資金繰りが窮屈な理由

～ 「売上の減少」を理由とする割合が低下～



資料：中小企業金融公庫「中小企業景況調査」

(注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。

2. 2000年6月以前の本選択肢の表現は「借入難」、2000年7月以降は「貸出態度が厳しい」。

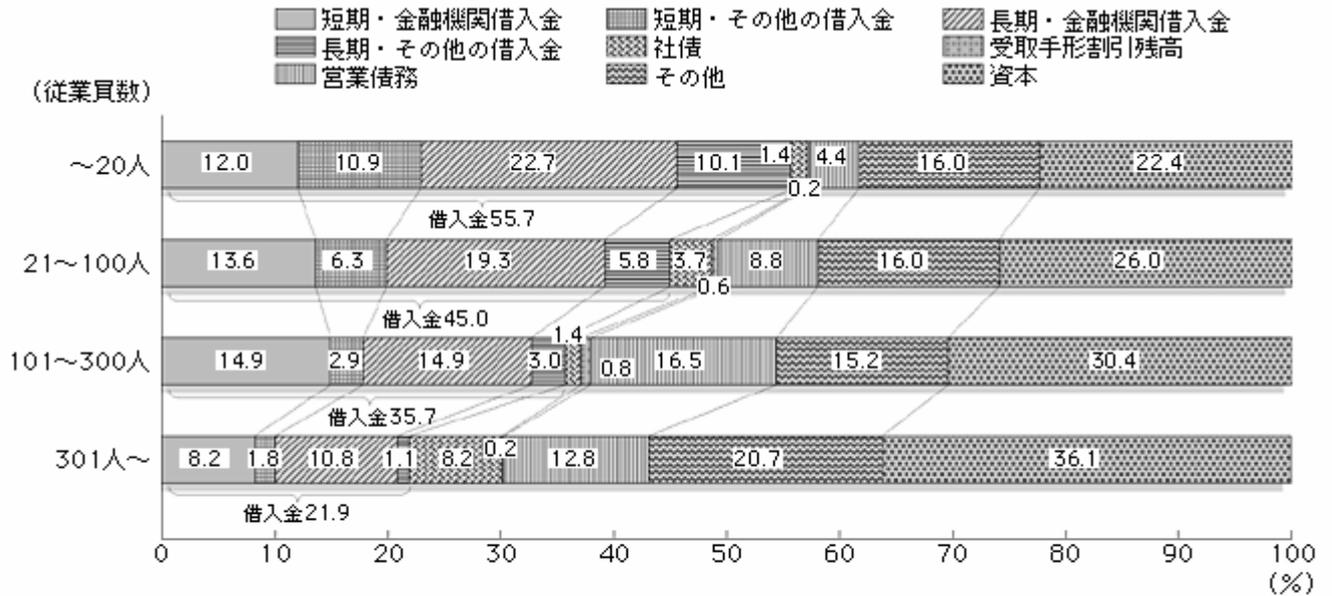
地域金融機関にとって収益の主体は事業性融資による受取利息である。手数料収入の見直しもすすめているが微々たるものであり、住宅ローンは金利競争で収益性は低い。地域金融機関の中には、預貸率（貸出金 / 預金）が低く、一般に80%は必要とされながらも60%を下回ることも多い。経費削減努力もほぼ限界であるし、事業性融資の回復が必要である。不良債権問題が長期化した主要な理由も収益力の低下による償却資金の不足であろう。償却資金の不足で処理が長引き、その間の担保不動産の値下がりにより、一層傷口を大きくしていった経緯がある。

中小企業向けに円滑な資金供給が出来ない理由として、金融機関自身の健全性（自己資本比率）の低下による不良債権処理余力の減少から不良債権発生への過度の警戒があり、担保依存による融資の場合、担保力の低下がそのまま融資の減少となる。また審査能力の低下等から対象企業の実態を把握できず融資に踏み切れない等が考えられる。

他方、中小企業は資金調達を借入金に依存しており、従業員規模が小さいほど依存率も高いが（次図）、同時に、思うように借入できなかった企業の割合も高い。金額が不足したり、借入条件面で不利を強いられている。

図表 2 - 3 . 資金調達構造 (2003年度・従業員規模別)

～従業員規模が小さい企業ほど資金調達を借入に依存しており、自己資本比率が低い～



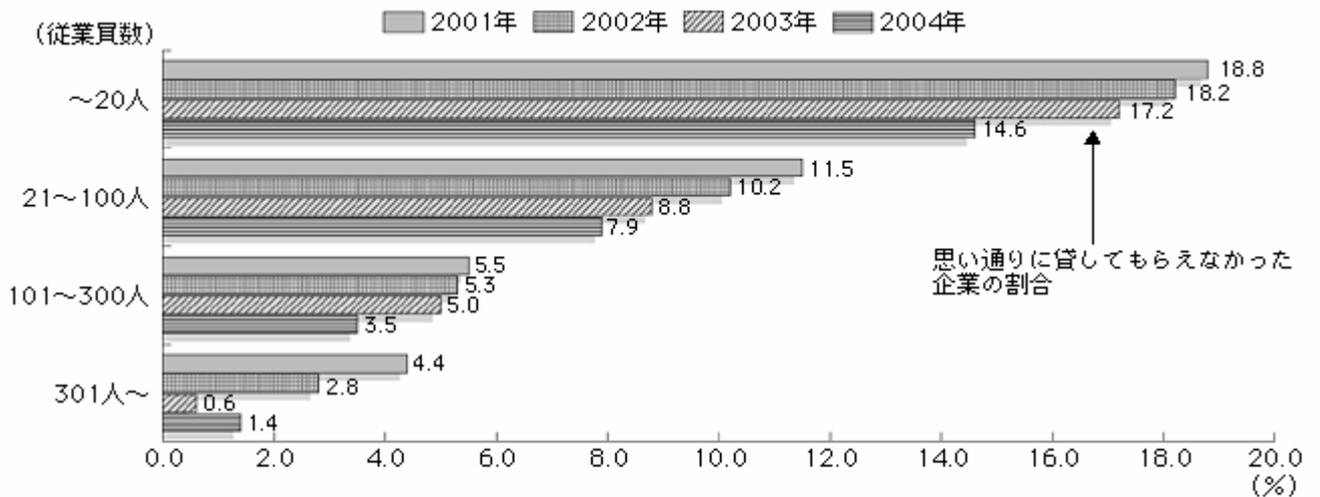
資料：財務省「法人企業統計年報」(2003年度)再編加工

(注) 1. 各項目の構成比率は分母を負債+資本+割引手形残高として算出。

2. 営業債務(企業間信用)は支払手形+買掛金、その他は引当金などの残高。

図表 2 - 4 . メインバンクから思い通りに貸してもらえなかった企業の割合 (従業員規模別)

～従業員規模の小さい企業ほど貸してもらいにくいですが、時系列で見ると、思い通りに貸してもらえなかった企業の割合は減少している～



資料：中小企業庁「資金調達環境実態調査」(2004年12月)

中小企業庁「企業金融環境実態調査」(2003年12月)

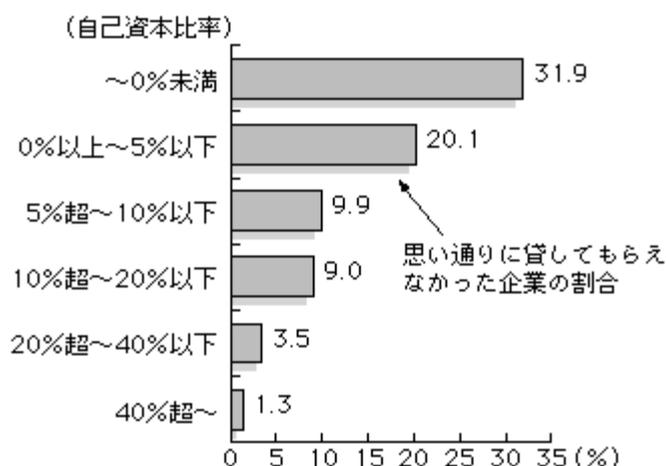
中小企業庁「金融環境実態調査」(2002年11月)

中小企業庁「企業資金調達環境実態調査」(2001年12月)

(注) ここでいう「思い通りに貸してもらえなかった」とは、アンケートにおいて、「最近1年間のメインバンクへの借入申込みについて、最も多かった対応はどうか」という問に対して、申込みを拒絶や減額されたと回答した企業を指す。

図表 2 - 5 . 貸してもらえなかった企業の割合（自己資本比率別）

～自己資本比率が低い企業は貸してもらいにくい～



資料：中小企業庁「資金調達環境実態調査」(2004年12月)  
 (注) 1. ここでいう「思い通りに貸してもらえなかった」とは、アンケートにおいて、「最近1年間のメインバンクへの借入申込みについて、最も多かった対応はどうでしたか」という問に対して、申込みを拒絶や減額されたと回答した企業を指す。  
 2. 自己資本比率=自己資本/総資産

事業性融資を推進したい金融機関があり、他方に融資を必要とする中小企業が存在している。ここに中小企業金融の円滑化が必要とされる根拠がある。

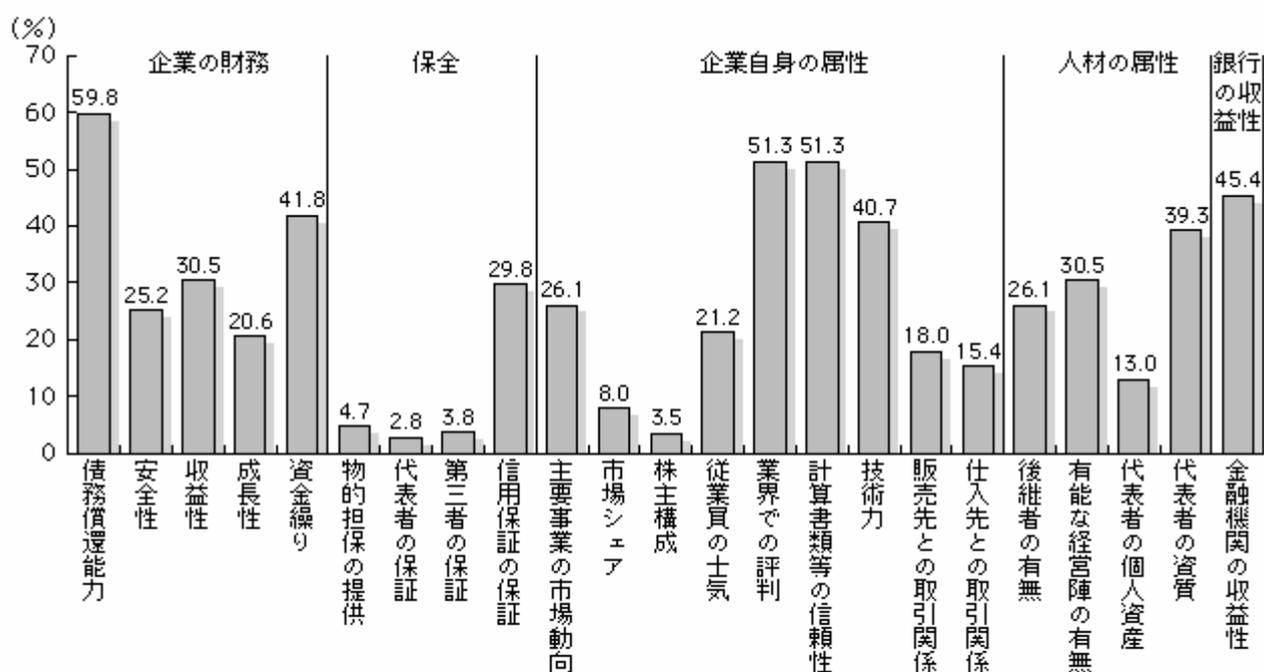
中小企業と地域金融機関のこのような状況を背景に、中小企業融資の円滑化と、地域金融機関の新たな収益源泉の確保の活動がリレーションシップバンキングとして提示された。平成15年3月『リレーションシップバンキングの機能強化に向けて』が発表された。続いて8月各金融機関によりアクションプログラムが公表された。

リレーションシップバンキングとは、『長期的に継続する取引関係の中から、取引先企業の事業の将来性や経営者の資質等を的確にとらえて融資を実行するビジネスモデルのこと』とされている。

各金融機関では公表したアクションプログラムを実行に移す努力をはじめた。金融円滑化のため例えば目利き力を高め、定性要因を評価する努力がなされてきた。財務諸表をもとに定量要因のみにより融資審査する場合、中小企業の場合一般に財務諸表の精度が低い、また財務諸表に反映されない定性要因のウエイトも高いことから妥当な評価を受けることができないことも多い。定性要因の評価は、そのままでは担当者の主観による誤差が大きく、また定性要因間の相関性・因果関係も不透明で恣意的な要素が多い。何らかの基準を設け、客観性を持たせる努力を行っている。

『2005年中小企業白書』によれば、中小企業向けの貸出しの審査項目として3年前と比較して重要度が増した項目について見てみると、「物的担保の提供」や「代表者の保証」の割合は低く、他方「計算書類等の信頼性」、「技術力」、「代表者の資質」の割合が高くなっている。つまり、金融機関の融資審査においても、保全面だけではなく、企業の計算書類の信頼性への取組み、企業の属性や代表者の資質といった定性面も審査項目として、これまで以上に重視するように変化してきている。

図表2 - 6 . 中小企業向け貸出しの審査項目として3年前より特に重視するようになった点



資料：(社)中小企業総合研究所「中小企業向け貸出における実態調査」(2005年1月)

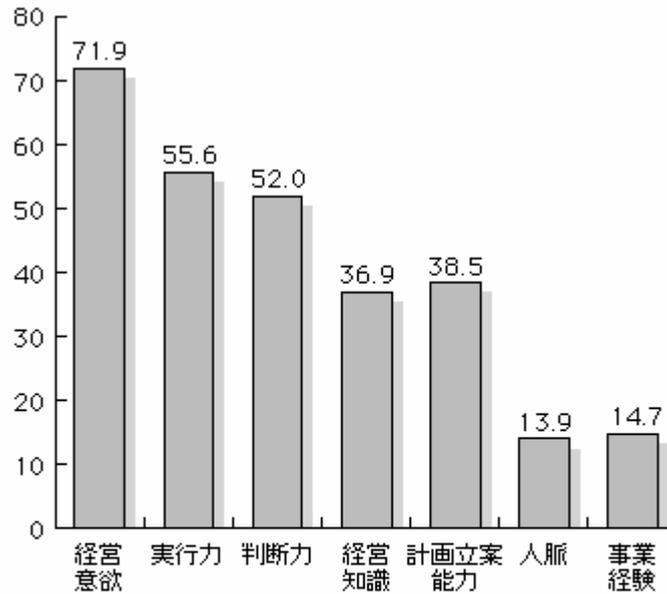
(注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。

2. 各項目に関して、3年前と比較して「重要度が増えた」と答えた金融機関の割合。

3. ここでいう金融機関とは銀行・信用金庫・信用組合を指す。

重視される項目の中に、代表者の資質という項目があるが、その点を詳細にみると次図のように経営意欲を重視している割合が高い。

図表 2 - 7 . 中小企業貸出しの審査項目として現在特に重視している点（代表者の資質）

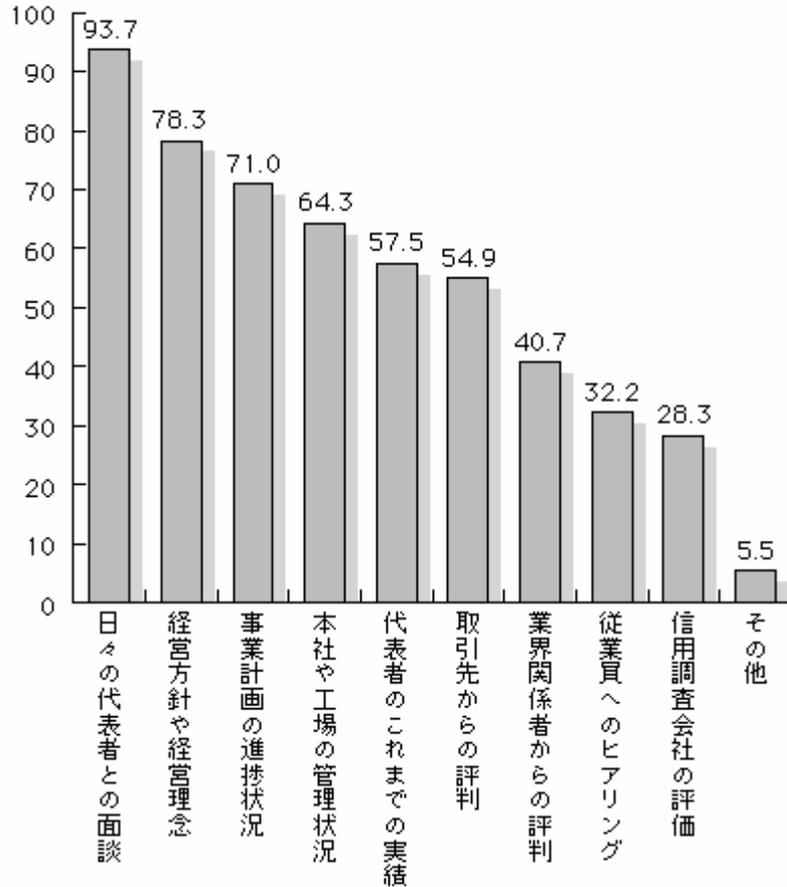


資料：中小企業総合研究所「中小企業向け貸出における実態調査」  
(2005年1月)

- (注) 1. 複数回答のため、合計は100を超える。  
2. 各項目に関して、5段階評価のうち「特に重視する」と答えた金融機関の割合を指す。  
3. ここでいう金融機関とは銀行・信用金庫・信用組合を指す。

代表者の経営意欲・実行力・判断力等の資質を重視しているが、具体的な判断方法は、日々の面談や企業の経営方針、事業計画の進捗状況を見て代表者の資質を評価することになる。

図表 2 - 8 . 代表者の資質を評価する際の判断材料



資料：(社)中小企業総合研究所「中小企業向け貸出における実態調査」  
(2005年1月)  
(注)複数回答のため、合計は100を超える。

このように、定性要因の中には、決算書だけでは判断できず、継続的に親密な取引関係を通して、長期的に企業側の協力を得てモニタリングできる体制をとって始めて可能となる要因が多い。「日々の代表者との面談」、「本社や工場の管理状況」、「従業員へのヒヤリング」等現場に足を運んだり、「事業計画の進捗状況」等企業内容を熟知することを通じて審査が行われている。地域密着を進める地域金融機関以外にその担い手は見当たらない。

代表者以外の中小企業の重要な定性情報として企業の技術力等がある。金融機関側も中小企業の技術力等に対する目利き能力等を強化するため、「専門部署の配置」、「外部研修への参加」、「政府系金融機関との協調融資」等といった様々な取組みを行っている。

このように定性要因を重視し、定期的にモニタリングを行うことは、金融機関としては高度な能力が要求され、人員の確保を中心に高コストとなる。従来はこの高コストを回避するため、不動産担保に依存した融資推進を行った。「情報の非対称性」を克服するための情報収集・分析の時間・コストに比し不動産担保によりカバーするほうが効率的であったことにある。しかも不動

産の値上がりが続いていた時代は、不動産担保さえあれば回収はほぼ確実であった。不動産でリスクをカバーしきれなくなっている状況下では、不動産担保以外の手段により「情報の非対称性」の緩和をすることが金融機関に必要となった。

この「情報の非対称性」を緩和し中小企業への円滑な資金調達が行われるための手法として、長期の継続的な取引による定性情報の収集により、「情報の非対称性」を緩和するリレーションシップバンキングの活動が地域金融機関に求められた。既に実行に移されているが、その活動は既に見たように、地域金融機関に高コストを強いるものとなっている。しかし、高コストは低減できるものなのか、また地域金融機関に高リターンをもたらすものなのか。リレーションシップバンキングの活動が持続するものであるためにはこの点の確認が必要だろう。

この点を間接金融の観点から確認しておきたい。中小企業が直接金融市場で調達するのは今後とも非効率で無理がある。広く一般投資家に経営内容を開示し出資を募るよりも、取引金融機関との間の継続的な取引関係を背景に緊密な情報交換を行うほうが、情報の質・量において凌駕しているだろう。情報開示への抵抗感もその為のコストもはるかに低くなるだろう。

金融機関にとっても、中小企業に対して定量情報だけで判断する不確実性より、確かに時間・コストはかかるが定性情報を収集・分析することでリスクを的確にとらえることができる。情報の特性として、融資後も継続的な取引の中でモニタリングを通して補充された場合、次回の融資取引時には低コストで再利用可能である。また類似業種の他企業への融資においてもほぼ無料で活用できる。このように、情報の継続的な補充と再利用可能という特性により、結果的には低コストでハイリターンを目指すことができる。

以上のような背景のもと、リレーションシップバンキングの推進は中小企業金融の多様化・円滑化のためのみならず、地域金融機関の収益力強化においても必要と認識されるようになってきた。

平成17年・18年度の2年間を対象とした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（リレーションシップバンキング）においては、地域の特性・規模等を踏まえ、「選択と集中」により 事業再生・中小企業金融の円滑化 経営力の強化地域の利用者の利便性向上の推進をはかることとされ、17年8月各金融機関がアクションプログラムを策定・公表した。

それによると目利き能力・審査能力の向上は継続的な課題として残るが、創業支援・事業再生支援・取引先企業の経営支援（販売先・仕入先情報の不足・技術開発能力の不足・経営管理技術の不足等を産官学連携、異業種交流、ビジネス・マッチング等のコーディネートを通じて支援）を強化し、その中で融資機会を拡大して行く方向を多くの金融機関が示している。

第3章ではアンケートを基にその実態を分析していく。

### 第 3 章 リレーションシップバンキングの 浸透度調査結果

リレーションシップバンキングの浸透度を調査するため、主として従業員50人以下の中小企業を中心に、経営者に対し下記の要項でアンケート調査を行った。

期 間 :平成17年8月～10月

設 問 数 :25問

調査方法 :郵送または研究会メンバーによる聞き取り

調査地域 :主として近畿圏

有効回答数 :109件

#### 【アンケート内容】

- 問1 貴社の従業員数(経営者、常勤役員、常勤パート含む)は \_\_\_\_\_ 人
- 問2 貴社の業種は  
建設業 製造業 卸売業 小売業 サービス業 その他
- 問3 貴社は、創業されてから何年経過していますか  
1年以内 2～5年 6～10年 10～20年 21年以上
- 問4 貴社のメインバンク(取引金融機関の内、融資残高が最も多い金融機関)の業態は  
都市銀行 地方銀行(第二地銀含む) 信用金庫 信用組合  
政府系金融機関 その他
- 問5 メインバンクとの取引年数は \_\_\_\_\_ 年
- 問6 メインバンクとの普段の関係は如何ですか  
何でもフランクに相談できる関係にある  
銀行に質問された事については何でも正直に答えている  
銀行に質問された事については必要最小限の事のみに答えている  
銀行はあまり親身になってくれないので殆ど相談ごとなどしない
- 問7 貴社は直近5年間でメインバンクを変更されましたか(業態は、問4を参照)  
変更しなかった 同じ業態の金融機関に変更した  
違う業態の金融機関に変更した(変更前の業態は \_\_\_\_\_ )  
変更した理由( \_\_\_\_\_ )
- 問8 貴社は、取引金融機関から経営上のアドバイスを  
受けたことがある 問9・10へ 受けたことがない 問11へ

- 問9 問8で 受けたことがあると答えられた方にお聞きします。貴社が取引金融機関から受けた経営上のアドバイスは  
 自社が希望したものである                      取引金融機関からの要請によるものである
- 問10 問8で 受けたことがあると答えられた方にお聞きします。貴社が取引金融機関から受けた経営上のアドバイスの内容はどのようなものですか。該当する全てに をつけてください。  
 新事業分野開拓に関するアドバイス                      事業継承に関するアドバイス  
 経営情報やビジネス・マッチング情報に関するアドバイス  
 経営改善・支援に関するアドバイス  
 コンサルティングやM & Aに関するアドバイス  
 新たな資金調達の方法に関するアドバイス  
 その他（具体的にご記入ください）
- 問11 取引金融機関に期待することは何ですか。該当する全てに をつけてください。  
 安定的な資金提供                      経営上のアドバイス                      各種情報の提供  
 取引先のあっせん                      人材の供給・派遣                      経営危機時の金融支援  
 特に何も期待しない                      その他（
- 問12 取引金融機関は貴社の期待することを満足させていますか。  
 十分満足している                      やや満足している                      どちらとも言えない  
 やや不満足である                      全く不満足である
- 問13 メインバンクから提出を求められている資料について、該当する全てに をつけてください。  
 貸借対照表・損益計算書                      勘定科目内訳表（付属明細書）  
 税務申告書の写し（別表1）                      月次試算表                      資金繰り表                      事業計画書  
 予測貸借対照表・損益計算書                      その他（
- 問14 下記の諸項目の内、メインバンクに対して、変化あるいは変更の都度、自主的に説明している事柄について、該当する全てに をつけてください。  
 役員構成とその経歴                      株主構成                      資本金の推移                      従業員構成  
 設備状況と生産能力                      商品製品の特色や構成                      技術の特徴や特許の有無  
 主要販売先・仕入先と取引歴                      競合企業の状況  
 市場の動向や自社のポジション                      将来（向こう2～3年間）の事業計画  
 売上実績                      売上目標（予測）                      資金繰り実績                      資金繰り予測  
 取引先別の売上実績                      その他（

- 問15 貴社がその他、金融機関との取引円滑化に向けて行っている取組みについて、  
該当する全てに をつけてください。
- 現場視察受入等、自社を知ってもらうための場の創出  
金融機関からの人材の受入  
個人預金・個人取引等、金融機関からの協力要請の受入 取引金融機関の集約化  
取引金融機関の分散化 その他 ( )
- 問16 金融機関における債務者区分の定義とメインバンクでの貴社の「債務者区分」と  
「格付けランク」について
- 債務者区分の定義と自社がどの「債務者区分」と「格付けランク」に該当するかを  
知っている  
債務者区分の定義は知っているが自社がどの「債務者区分」と「格付けランク」に  
該当するかは知らない  
債務者区分の定義も自社がどの「債務者区分」と「格付けランク」に該当するかも  
知らない
- 問17 メインバンクの担当者から、債務者区分や格付けランクについて
- 説明を受けたことがある 説明を受けたことがない
- 問18 メインバンクが、最近貸出を渋りだしたり、返済を迫ることが
- ある 問19へ ない 問20へ
- 問19 前問で あると答えられた方にお聞きします。メインバンクから貸出を渋る理由や  
返済を迫る理由を
- 説明を受けた 説明がないので、疑問に感じている
- 問20 金融機関担当者は自社の業務内容、技術、市場の状況、他社動向等について
- かなりよく知っている よく知っている あまり知らない  
全然知らず、話にならない
- 問21 担保、保証に過度に依存しない、新しい融資の提案を受けましたことがありますか。
- ある ない
- 問22 リレーションシップバンキングと言う言葉を聞いた事がありますか
- ある 問23へ ない 問24へ
- 問23 前問で あると答えられた方にお聞きします。リレーションシップバンキングと言う  
言葉をどこで知られましたか
- 銀行の担当者 新聞 コンサルタント その他

問24 決算書など計数上の数字が良くなくても、数字で表わせない諸条件が良ければ格付けが上がる場合があることをご存知ですか。

良く知っている 問25へ 聞いたことがある 問25へ  
全く知らない 終了

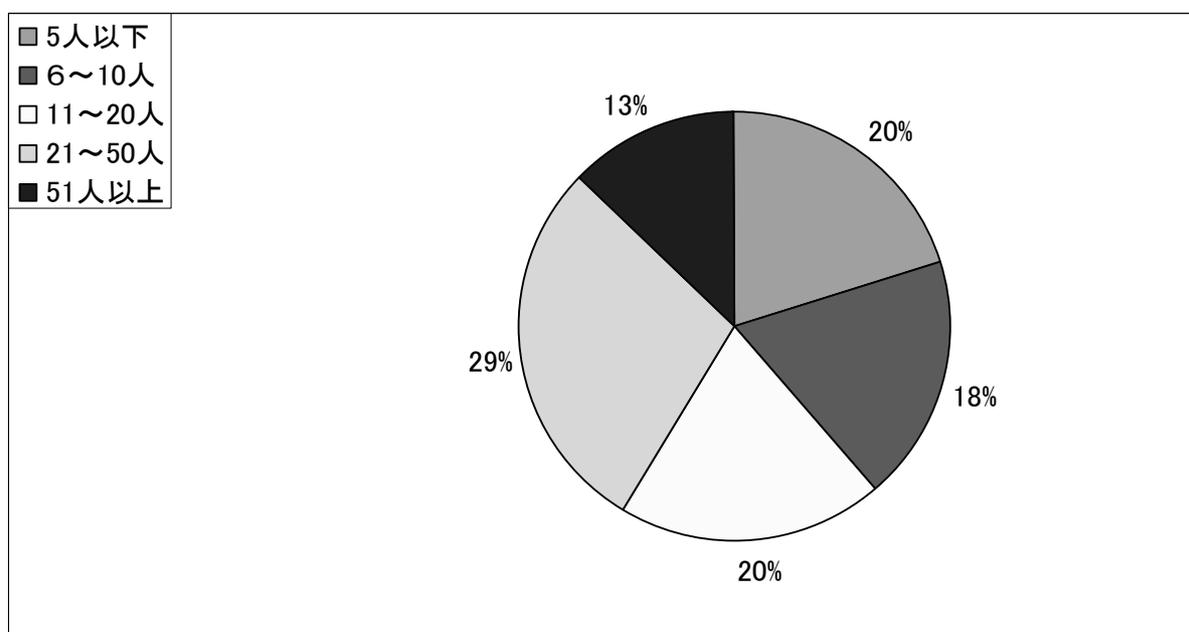
問25 前問で、と答えた方にお聞きします。それをメインバンクの担当者へアピールされましたか

した していない

ご回答のご協力ありがとうございました

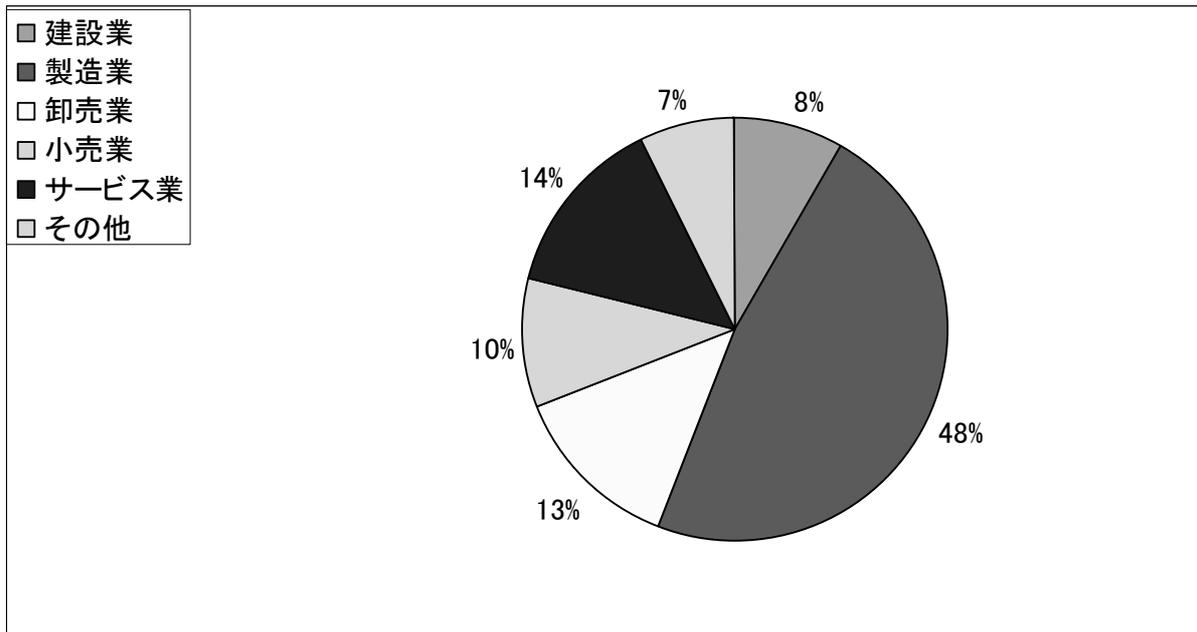
以下にアンケート結果および結果より考察される事項を記述する。

問1 貴社の従業員数（経営者、常勤役員、常勤パート含む）は

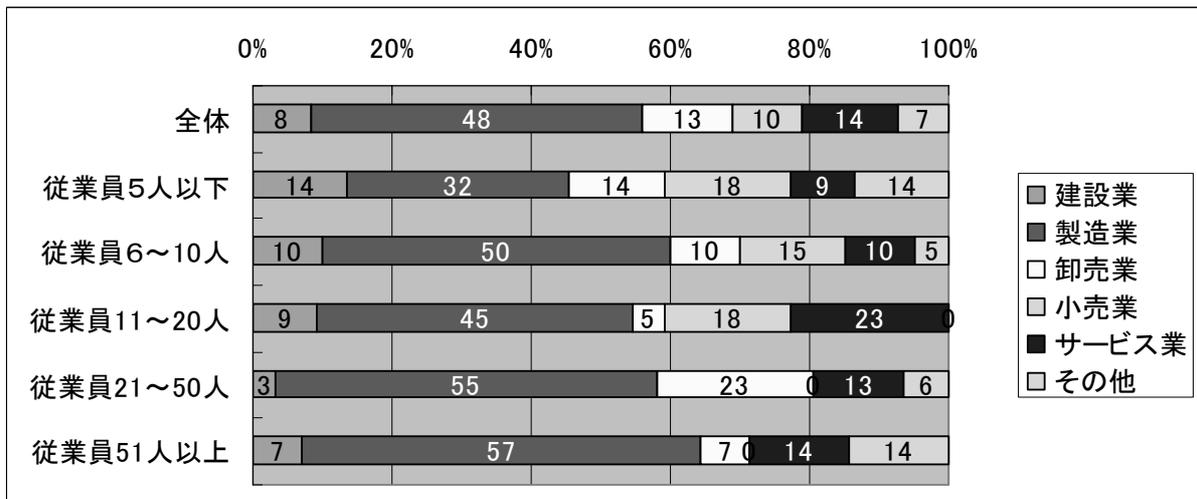


アンケートの回答結果を従業員規模で見ると、円グラフに示すとおり、5人以下、6～10人、11～20人がほぼ均等に20%近辺に分散しており、20人以下が全体の約60%を占め、50人以下で87%を占めるという分布状況である。

問2 貴社の業種は

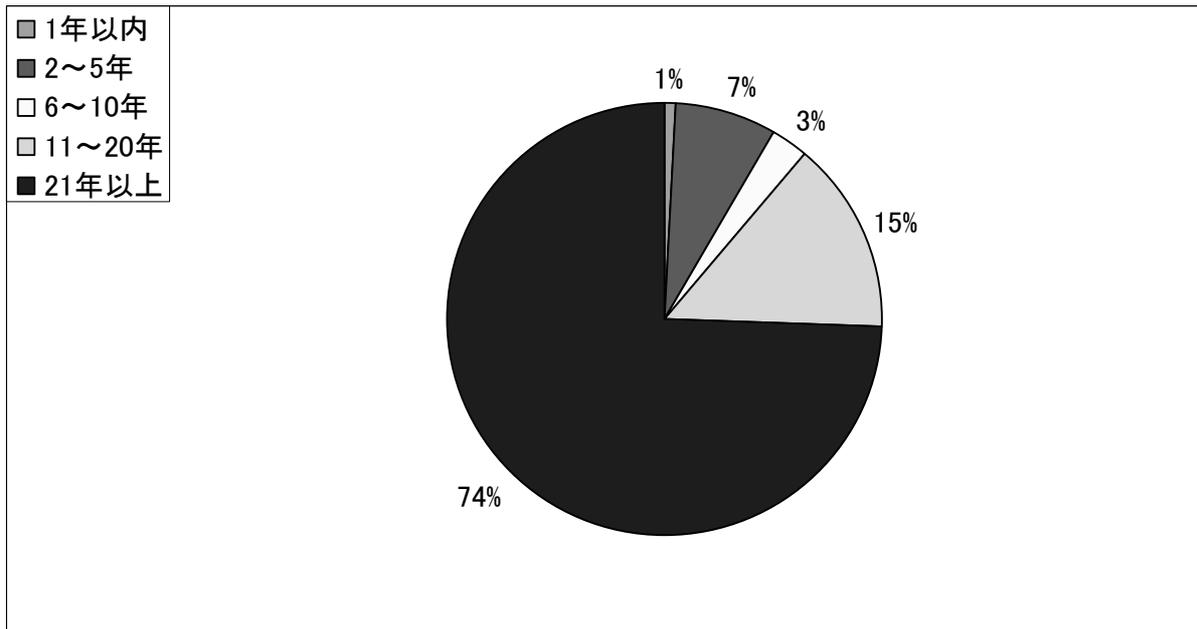


業種別に見ると円グラフのような分布状況であり、製造業が約半数を占め、残りの半数を各業種がほぼ均等に分け合っているような分布である。

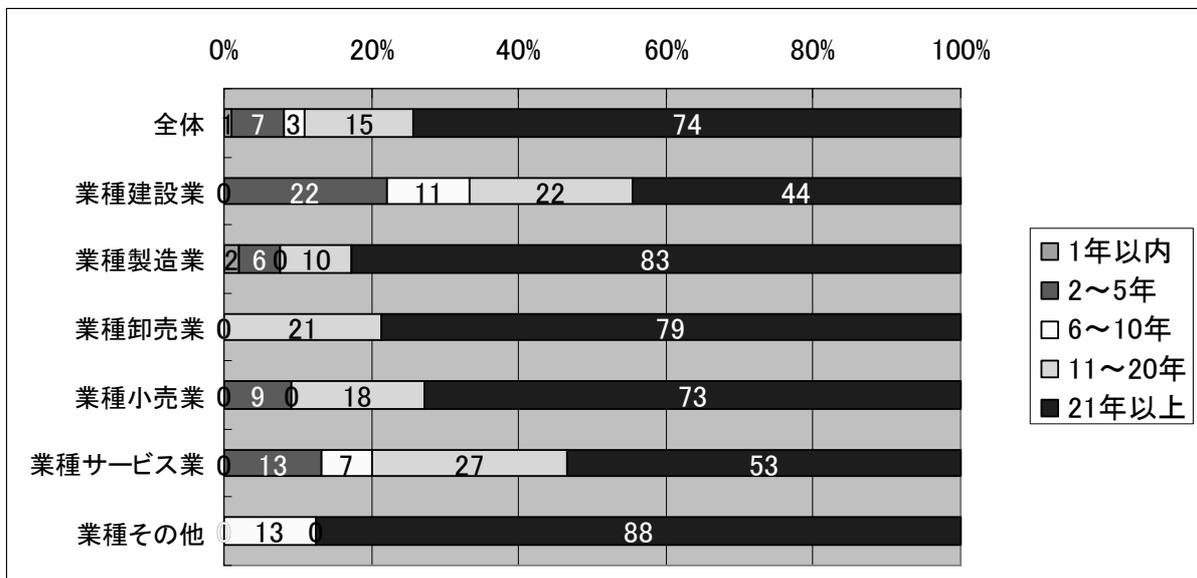


また、従業員区別の業種比率は帯グラフに示すとおりであり、従業員5人以下の区分では各業種が比較的均等に分布しているが、6人以上になると製造業が50～60%を占めていることがわかる。

問3 貴社は、創業されてから何年経過していますか

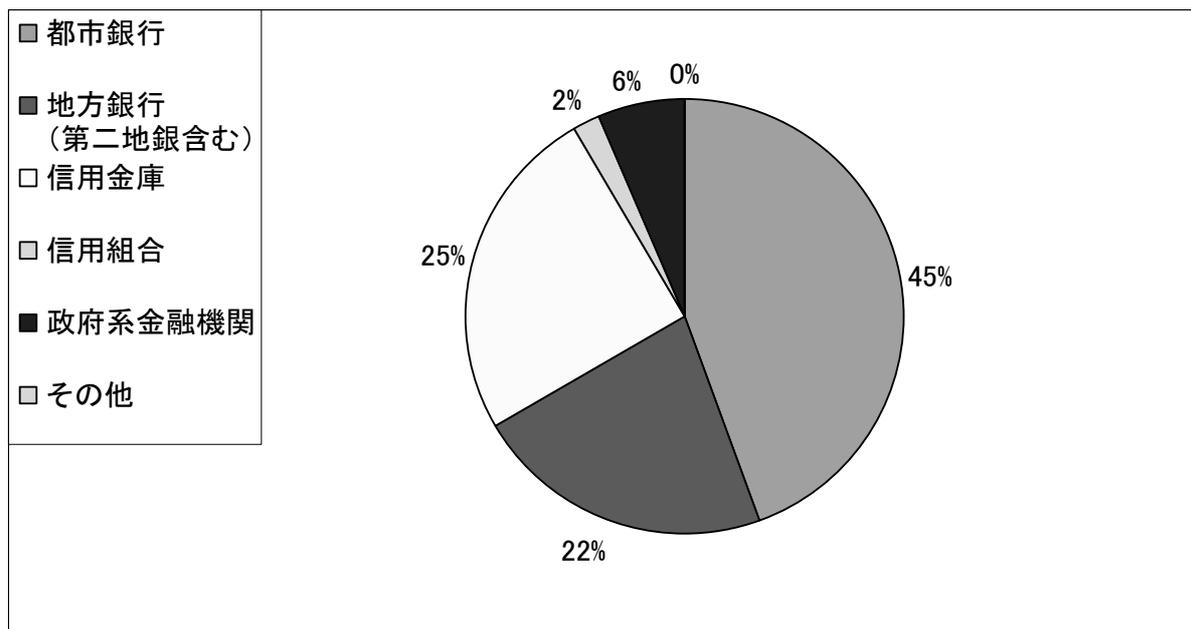


創業歴で見ると21年以上の歴史を持つ企業が74%を占め、回答企業の約90%が創業後1年以上の歴史を持っているという、長期にわたって事業活動を継続している企業群からの回答に大きく偏っている。

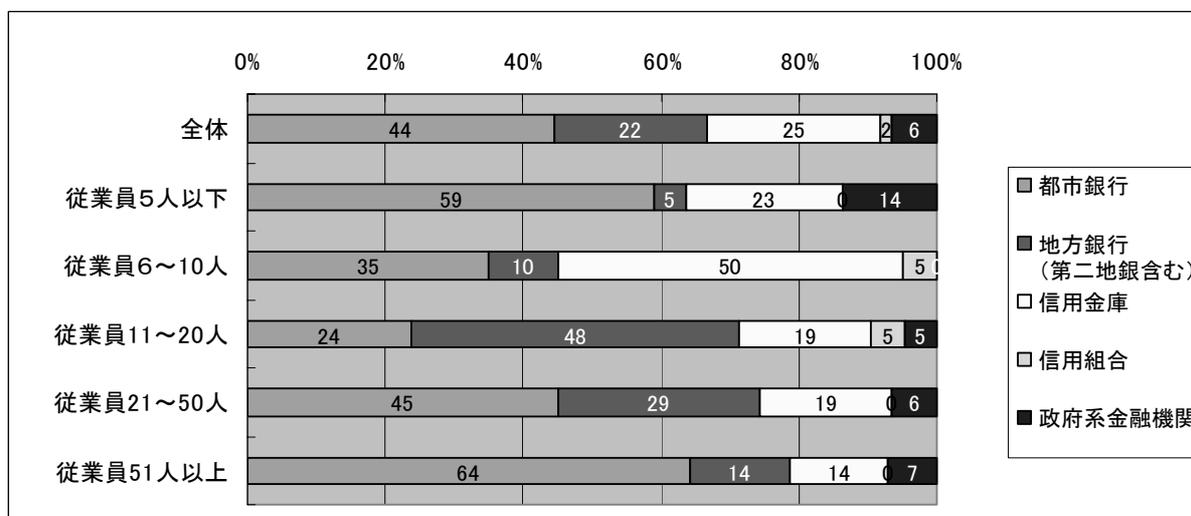


これを業種別で見ると帯グラフに示すとおりであり、建設業およびサービス業の約半数は創業歴20年以下と、比較的バラエティに飛んでいるが、製造業および卸売業の約80%の企業は創業歴21年以上という長い創業歴をもっている。

問4 貴社のメインバンク（取引金融機関の内、融資残高が最も多い金融機関）の業態は

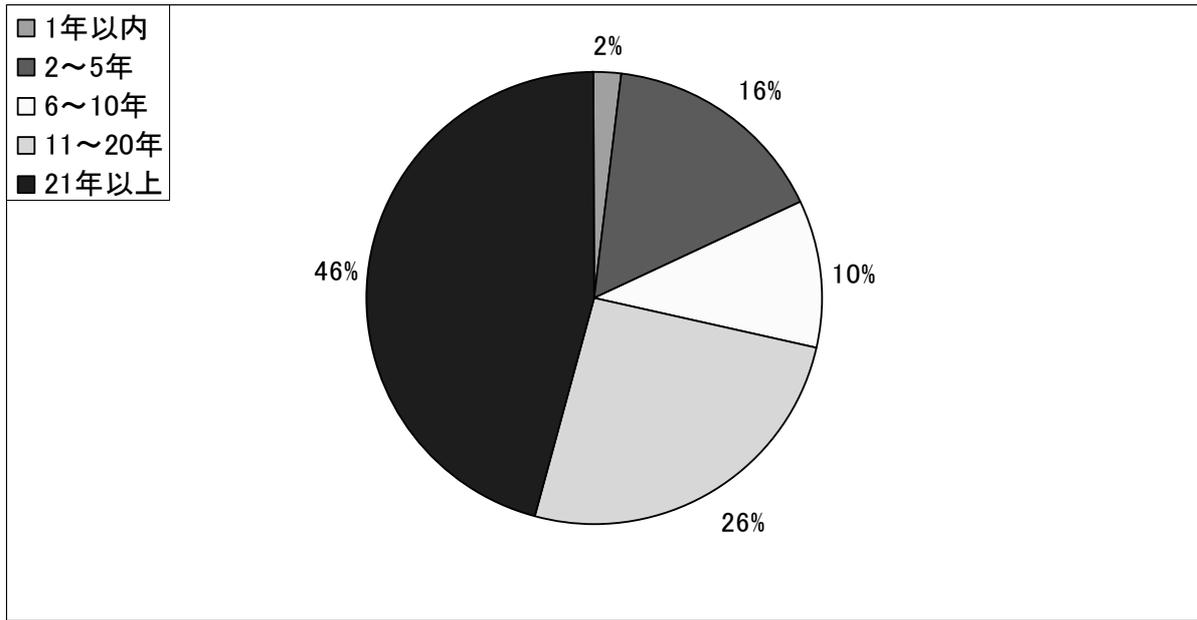


円グラフに見るとおり、都市銀行をメインバンクとする企業が45%と高く、地銀、信金合計の47%と肩を並べている。

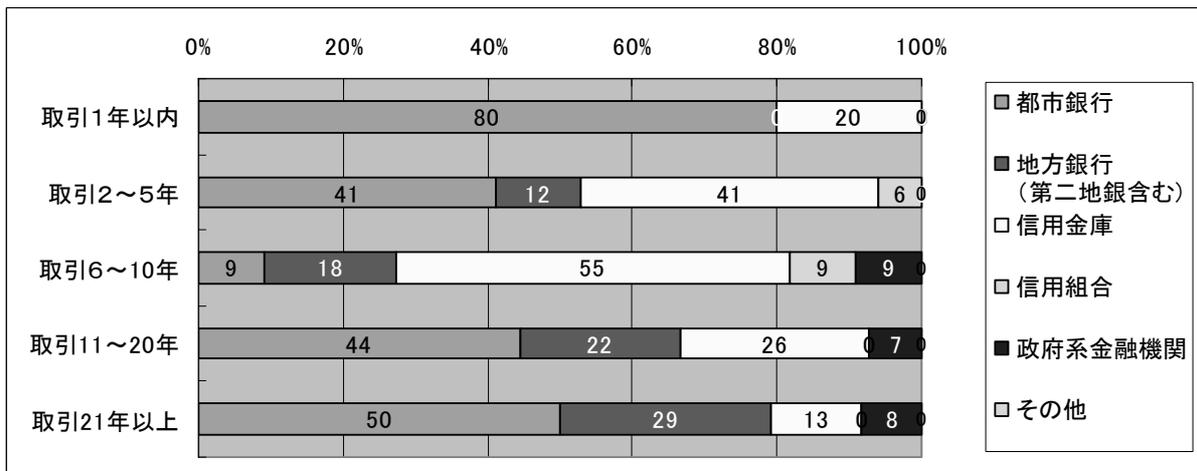


これを従業員規模別に見ると従業員5人以下の規模と51人以上の規模の約60%が都市銀行をメインとしており、6~10人規模は信金を、11~20人規模の企業は地銀をメインとしている比率が高い。

問5 メインバンクとの取引年数は

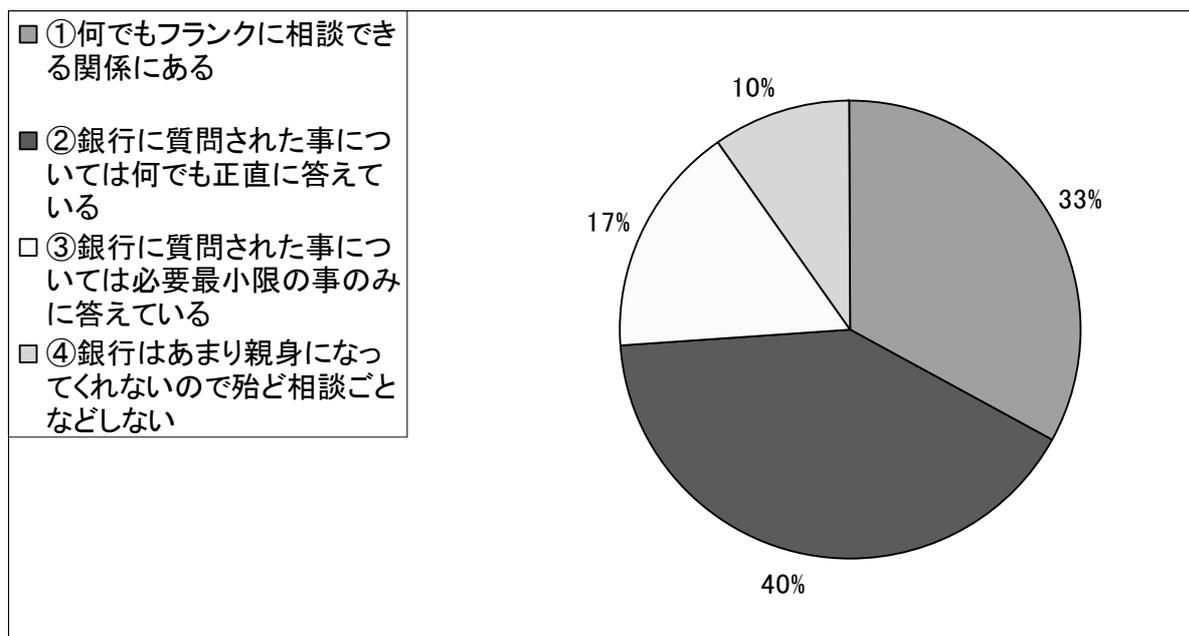


メインバンクとの取引年数は約半数が21年以上と長期に取引しており、11年以上の取引を継続している企業の比率は72%をしめしている。



帯グラフを見ると、取引1年以内のメインバンクは80%が都市銀行であり、取引年数が長くなるにつれて都市銀行の比率が下がり、取引6～10年を底にして再び都市銀行の比率が上昇するという特徴的な取引形態が見られる。

## 問6 メインバンクとの普段の関係は如何ですか

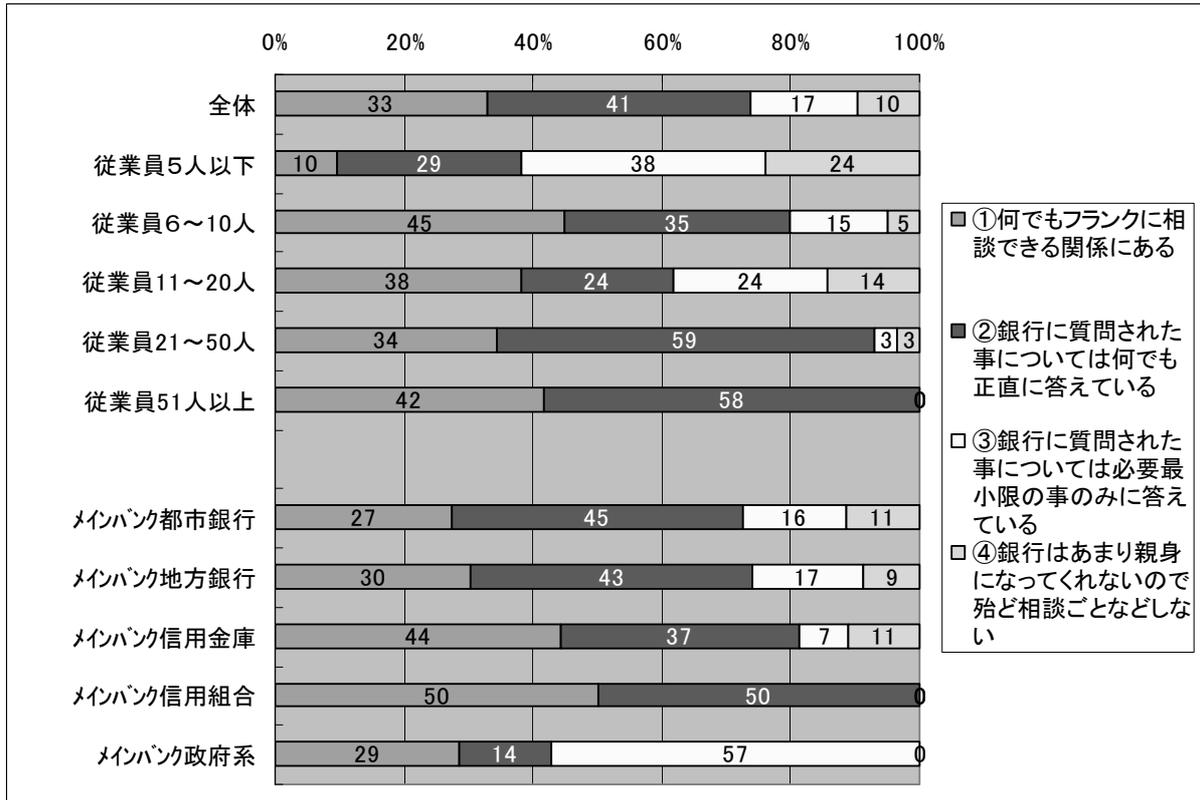


今回の109件の回答サンプルの分布を見ると設問1～3に示すとおり、約半数を製造業が占めており、かつ、創業歴21年以上が74%、11年以上で見ると約90%が含まれ、長期にわたって事業活動を継続している企業群からの回答に大きく偏っていることは今後の分析において留意すべき事であるが、リレーションシップバンキングの浸透度合いを評価することに大きな支障を来すものではないと判断される。（本来ならば、もう少し創業歴や、業種にばらつきがあるほうが興味深い結果が得られたかも知れないが、機会があれば次回の調査で補いたい。）

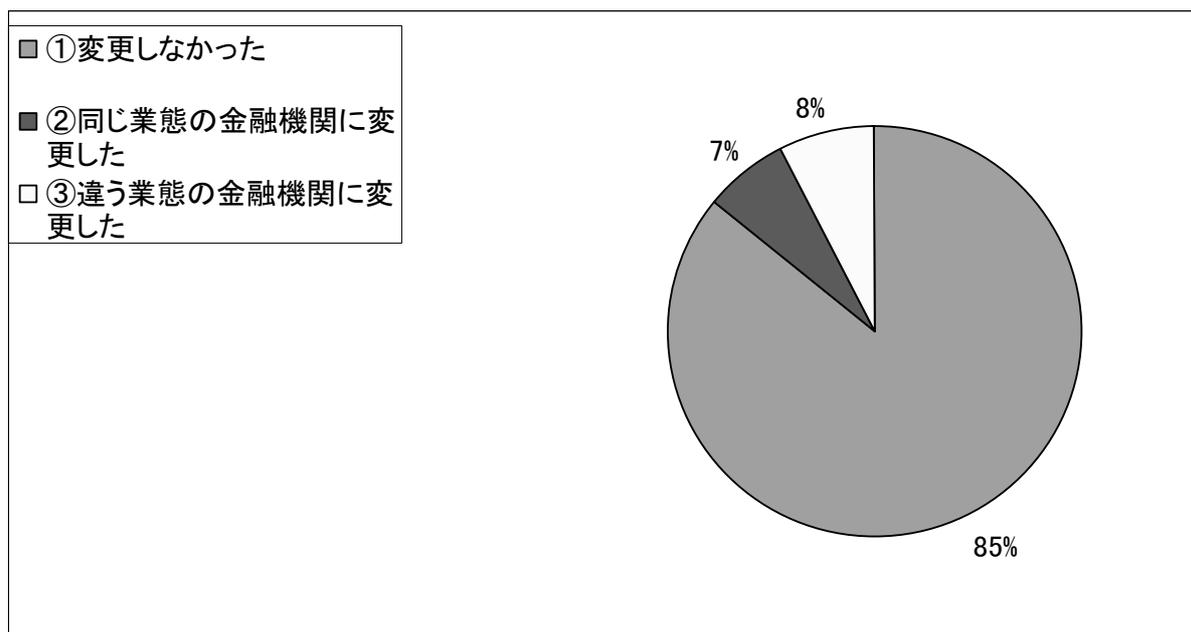
上記のような集団からの回答であることを前提にして、円グラフで見ると、何でもフランクに相談できる関係にある：33%、銀行に質問された事については何でも正直に答えている：40%の二つを合わせると、回答者の73%はメインバンクとの親密な関係を構築していると回答している。

しかし、銀行に質問された事については必要最小限の事だけに答えている：17%、銀行はあまり親身になってくれないので殆ど相談ごとなどしない：10%という二つの回答を合わせると、回答企業の約4分の1が地域金融機関との間で親密な関係を持ち得ていないということである。

これを帯グラフの従業員別で見ると、特に従業員5人以下の小規模企業群においては約60%が否定的であり、リレーションシップバンキングの浸透は不十分であると判断される。ただし、銀行業態別で見ると、都銀<地銀<信金の順で満足度が高くなっている。

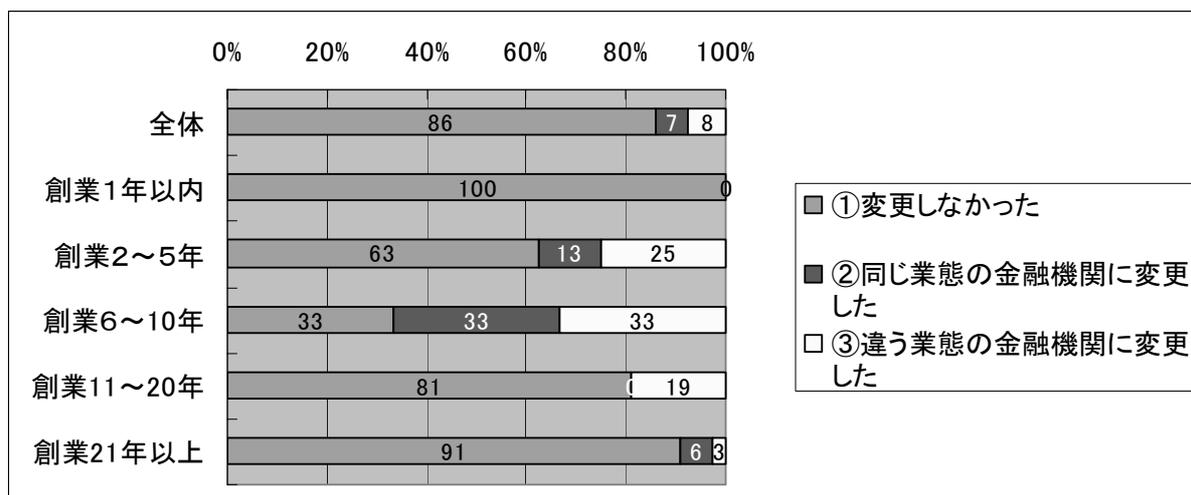


問7 貴社は直近5年間でメインバンクを変更されましたか



『2005年版中小企業白書』では、メインバンクから思い通りに資金を提供してもらえなかった企業数は年度を追う毎に減少しているが、従業員数20人以下の規模では、約15～20%の企業が貸し渋りにあっていることが取り上げられている。（第2章：図表2-4参照）

今回の回答109例では、この直近5年間でメインバンクを変更したと答えた企業は15%である。しかし、都銀から地銀や信金に、または地銀から信金にというように、メインバンクを違う業態の金融機関に変更したのは8%である。



しかし、創業歴別の帯グラフで見ると、下記の通り、

創業2～5年の企業の約25%

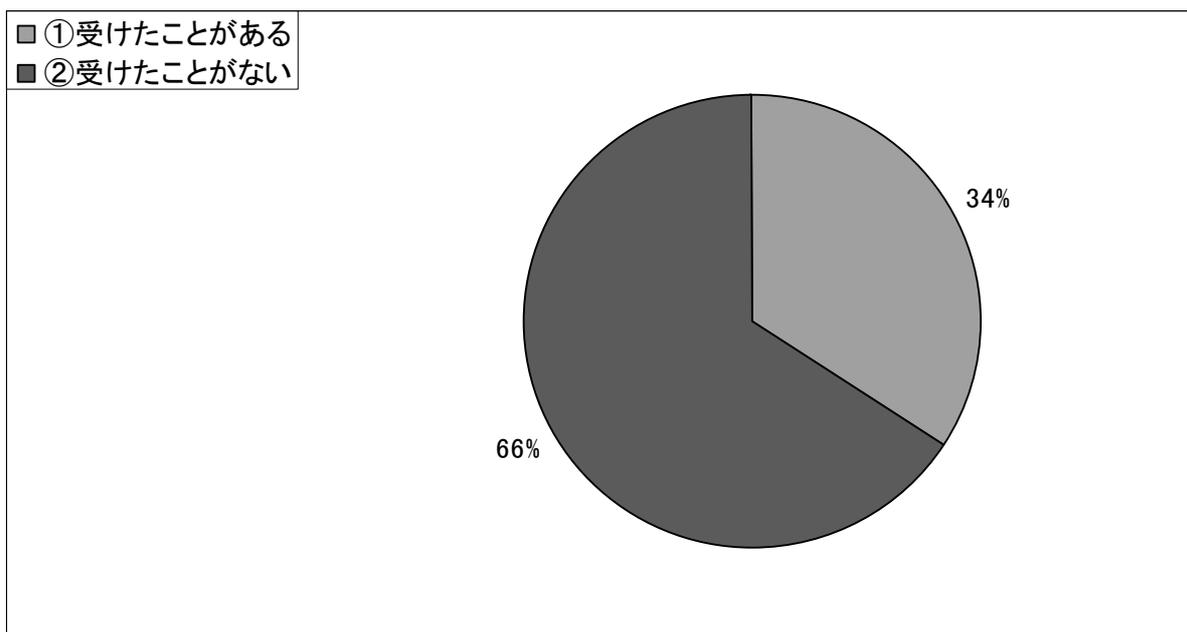
創業6～10年の企業の約35%

創業11～20年の企業の約20%

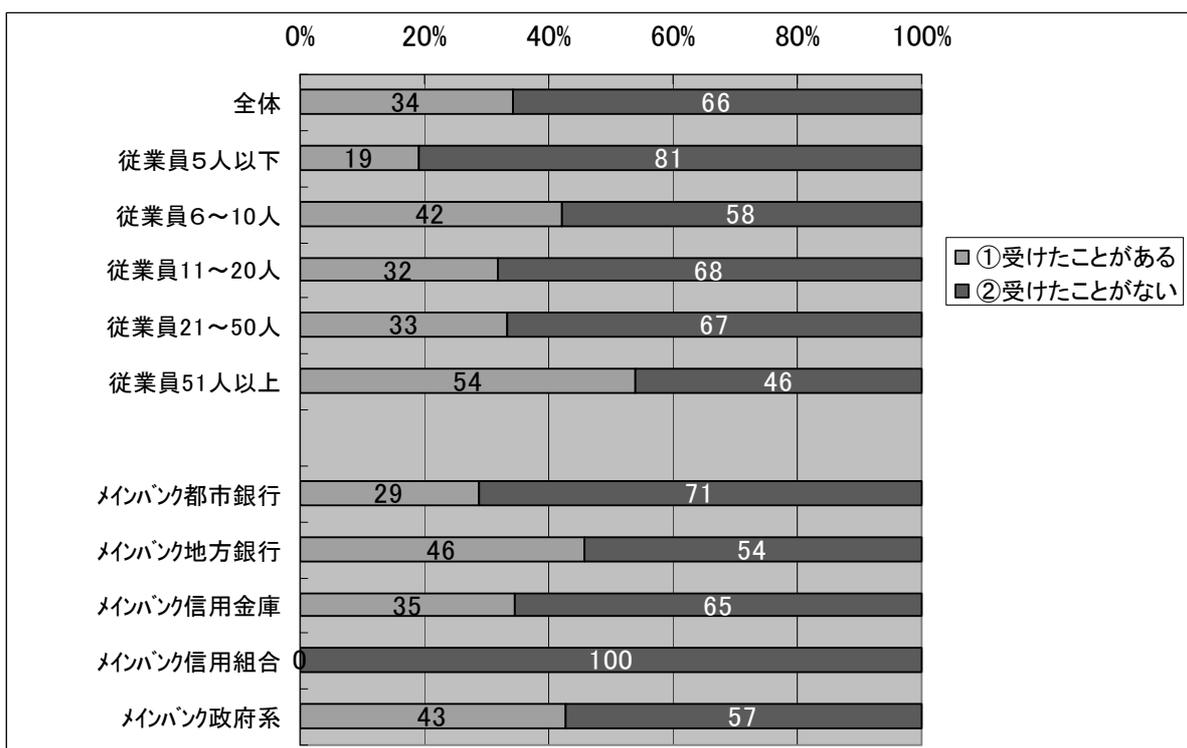
かなりの比率の企業が都銀から信金にメインバンクを変えたという回答を寄せており、今回の回答は創業歴の長い企業の比率が高いため、平均値は8%と低いが、業歴の短い企業にはかなりの貸し渋りがあった実態が明確に現れている。

| 違う業態の金融機関に変更した企業（8社）の内訳 |       |    |  |
|-------------------------|-------|----|--|
| 変更前業態                   | 変更後業態 | 件数 | 変更した理由   |
| 都市銀行                    | 信用金庫  | 5件 | 経営上のアドバイス情報がもらえる。<br>親身になってくれなかった、対応が悪かった。<br>現メインバンクからの営業。等 |
| 地方銀行                    | 信用金庫  | 1件 |  |
| 信用組合                    | 信用金庫  | 1件 | 融資姿勢、担保掛目。   |
| 信用金庫                    | 都市銀行  | 1件 | 唯一相手にしてくれたので、以前は相手にされなかった。                                   |

問8 貴社は、取引金融機関から経営上のアドバイスを



「受けたことがある」と回答している企業が、全体として34%にすぎない。

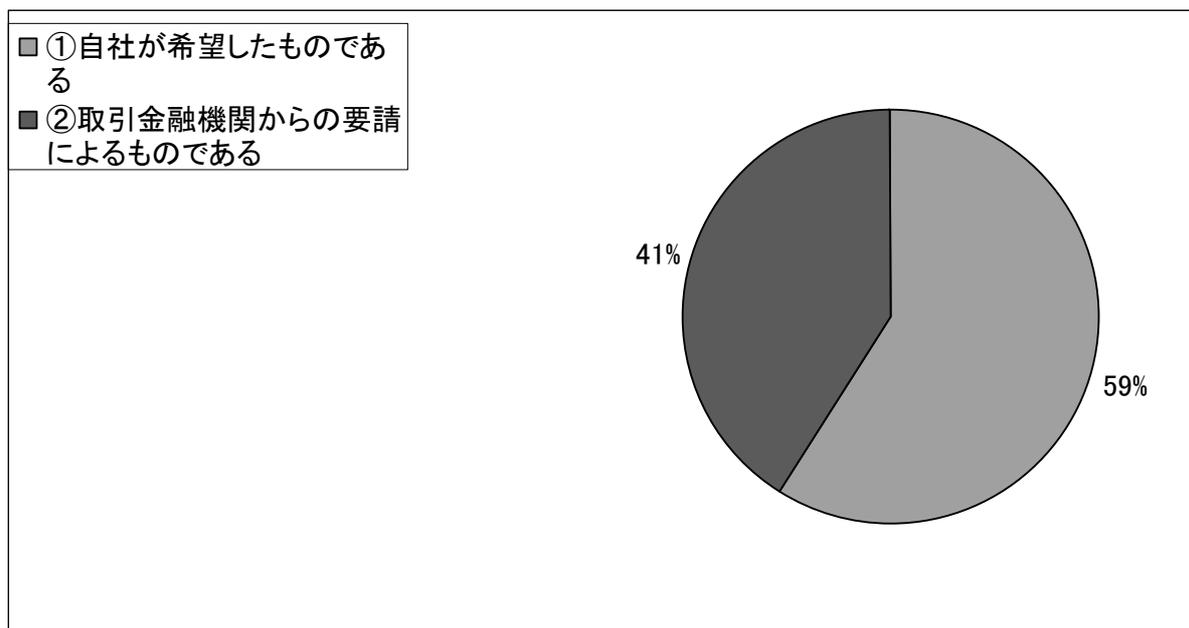


従業員規模別にみると、（従業員数6～10人で例外があるものの）従業員数が多いほど経営上のアドバイスを受けたことがあると回答した傾向がある。これは、企業規模が大きくなるに従って、資金需要が増えていくことに加えて、顧客、従業員、取引先、行政官庁等との企業を取り巻く環境が複雑化してそれに伴い経営課題が生起し、アドバイスを必要とする機会が増加してきているためと思われる。

また、メインバンクの業態別にみると、地方銀行と政府系金融機関にはやや積極的にアドバイスを受けている、一方都市銀行にはやや消極的となっている。（信用組合について皆無であるが、サンプル数（２件）が少ないことに留意する必要がある。）

業種別では、製造業、卸売業の企業がやや受けている企業が多く見られるのに対し、小売業、サービス業、その他の業種の企業は少ない結果となった。

問9 問8で 受けたことがあると答えられた方にお聞きします。貴社が取引金融機関から受けた経営上のアドバイスは



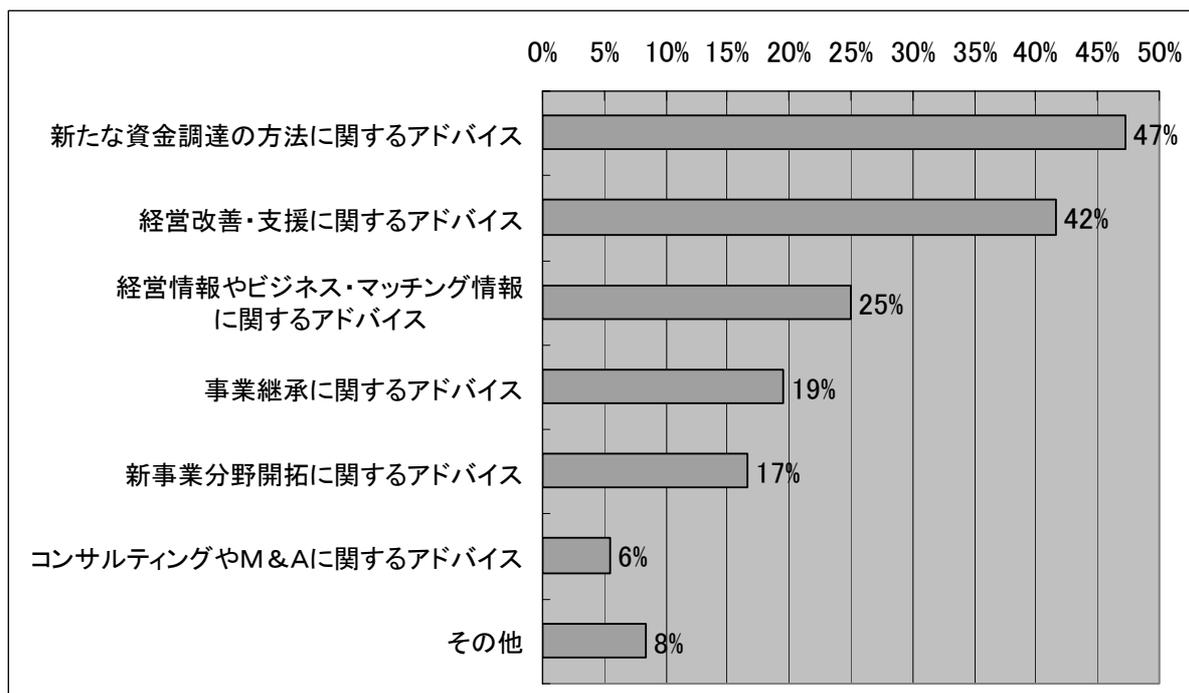
自社が希望したものであると59%の企業が答えている。

金融庁が、「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」で定め、平成15年度と16年度で2回実施した「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関するアンケート調査」の内、「中小金融機関に今後期待するもの（複数回答）」を見ると、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促進」（44.9%）に次いで「経営相談、支援機能の強化」（44.0%）が挙げられている。

ところが、今回のアンケート結果を見る限り、問8で経営上のアドバイスを受けたことがない企業が66%あることと本問による取引金融機関による要請によるものが41%となっていること併せて考察すると、現状では金融機関が中小企業の経営を積極的に支援してその期待に十分応えているとは言い難い状況にあると思われる。

問10 問8で 受けたことがあると答えられた方にお聞きします。貴社が取引金融機関から受けた経営上のアドバイスの内容はどのようなものですか。（複数回答あり）

- 新事業分野開拓に関するアドバイス
- 事業継承に関するアドバイス
- 経営情報やビジネス・マッチング情報に関するアドバイス
- 経営改善・支援に関するアドバイス
- コンサルティングやM & Aに関するアドバイス
- 新たな資金調達の方法に関するアドバイス
- その他



この問に対して「新たな資金調達に関するアドバイス」（47%）が第1番目に挙がっている。新たな資金調達には直接金融、社債発行、売掛債権担保融資保証制度、補助金等が想定されるが、過去の厳しい金融環境の経験から資金調達の多様化を模索している姿勢が伺われる。

第2番目に「経営改善・支援に関するアドバイス」（42%）が挙がっている。経営資源が不足する中小企業が、経営の向上を図るために取引金融機関に期待しアドバイスを受けている姿が見て取れる。

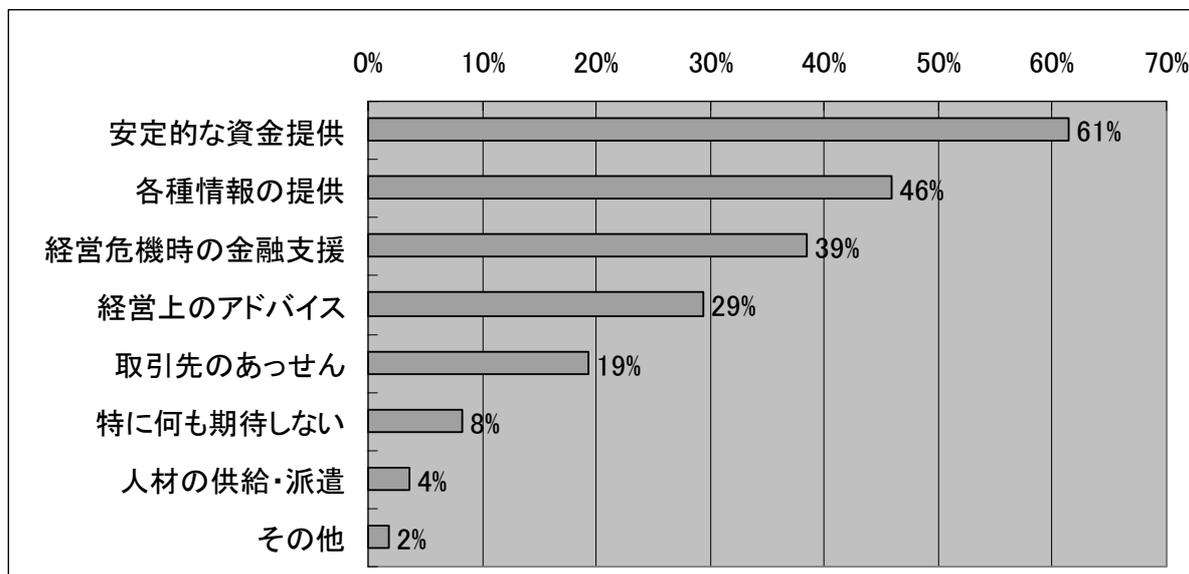
第3番目の「経営情報やビジネス・マッチング情報に関するアドバイス」（25%）と第5番目の「新事業分野開拓に関するアドバイス」（17%）を合わせて42%あることに見られるように、将来の企業発展のための情報収集に積極的な姿勢が表れている。

「事業承継に関するアドバイス」（19%）が4番目に挙がっており、ほぼ5社に1社の割合で後継者問題等のアドバイスを受けている様子が示されている。

尚、「コンサルティングやM & Aに関するアドバイス」は、今回のアンケートでは6%程度しかアドバイスを受けていない結果となった。

問11 取引金融機関に期待することは何ですか。（複数回答あり）

安定的な資金提供      経営上のアドバイス      各種情報の提供      取引先のあっせん  
 人材の供給・派遣      経営危機時の金融支援      特に何も期待しない      その他



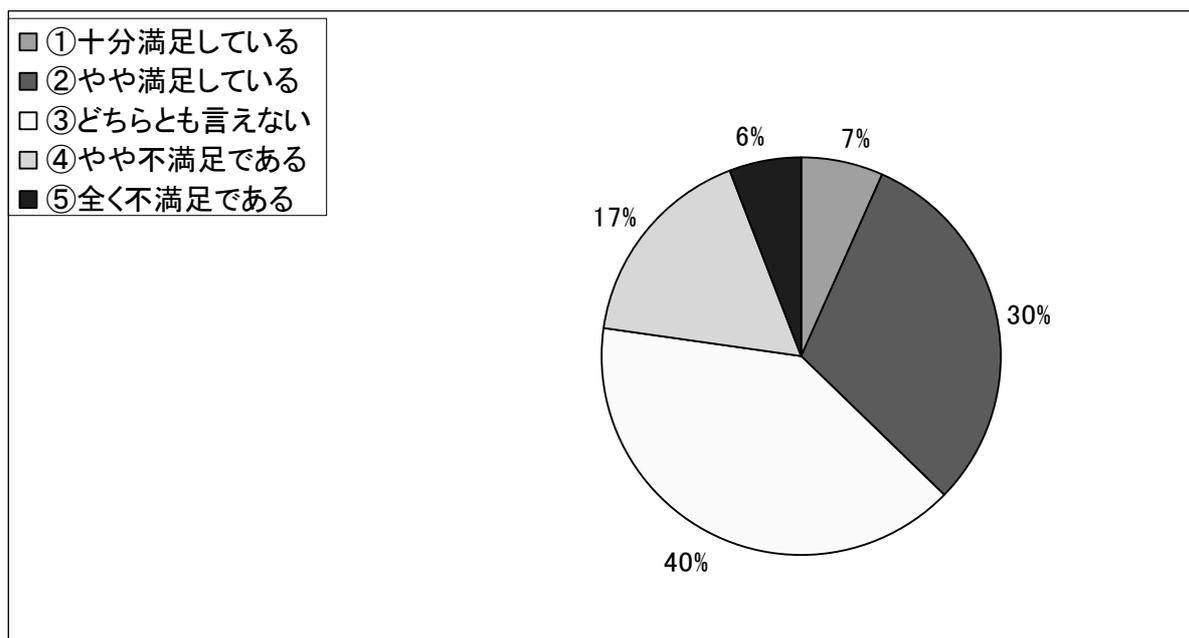
企業が取引金融機関に期待することとして、第1番目に「安定的な資金提供」（61%）そして第3番目に「経営危機時の金融支援」（39%）が挙げられている。資金調達に関する項目が上位にきている。このことは日常の資金繰り、設備投資、不測の事態の際の円滑な資金調達を要請したものであり、過去の金融機関の融資態度に対する不満や緊急時の対応への不安が反映されたものではないかと思われる。また、資金調達関連以外の項目の比率が、相対的に低くなっており、金融機関のリレーションシップバンキングの取組みについて、中小企業に周知されていないのではないかと危惧される。

2番目に「各種情報提供」（46%）そして「経営上のアドバイス」（29%）が挙げられている。これは中小企業が不足するソフトな経営資源を補完するうえで金融機関に期待をするもので、金融機関が持つ情報収集力を活用し、直面する経営課題の解決や将来の企業発展に繋がりたいという意欲の表れだと思われる。

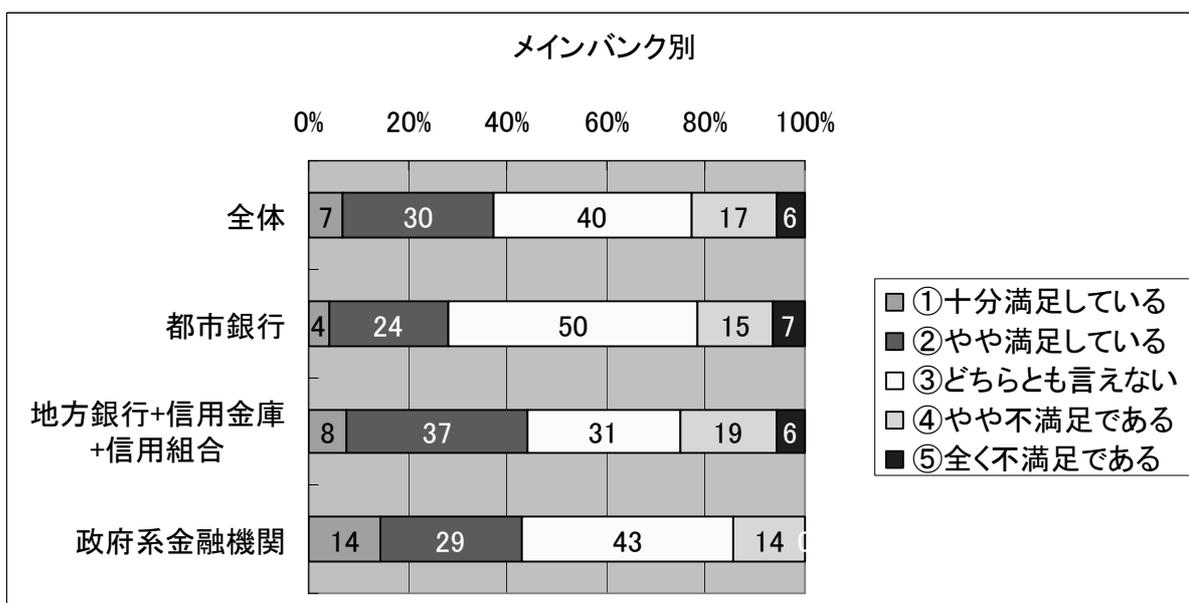
第5番目の「取引先のあっせん」は取引金融機関に対する根強い要望であると思われるが、今回のアンケートでも19%の企業が期待しているとの結果となった。

尚、「人材の供給・派遣」（4%）については、他の項目に比べて低くあまり期待していないようである。

問12 取引金融機関は貴社の期待することを満足させていますか



取引金融機関は貴社の期待することを満足させているかの問に対して「やや満足」が30%、「どちらとも言えない」が40%、「やや不満」が17%「全く不満」が6%となっている。このうち「どちらともいえない」を「満足度がきわめて低い」と読み替えると「どちらともいえない」+「やや不満」+「全く不満」で60%強を占めていることになる。つまり6割以上の企業は取引金融機関に対してなんらかのフラストレーションを抱えているということになる。そしてこの傾向は企業規模の大小、企業業歴の長短に関わらず認められるところである。



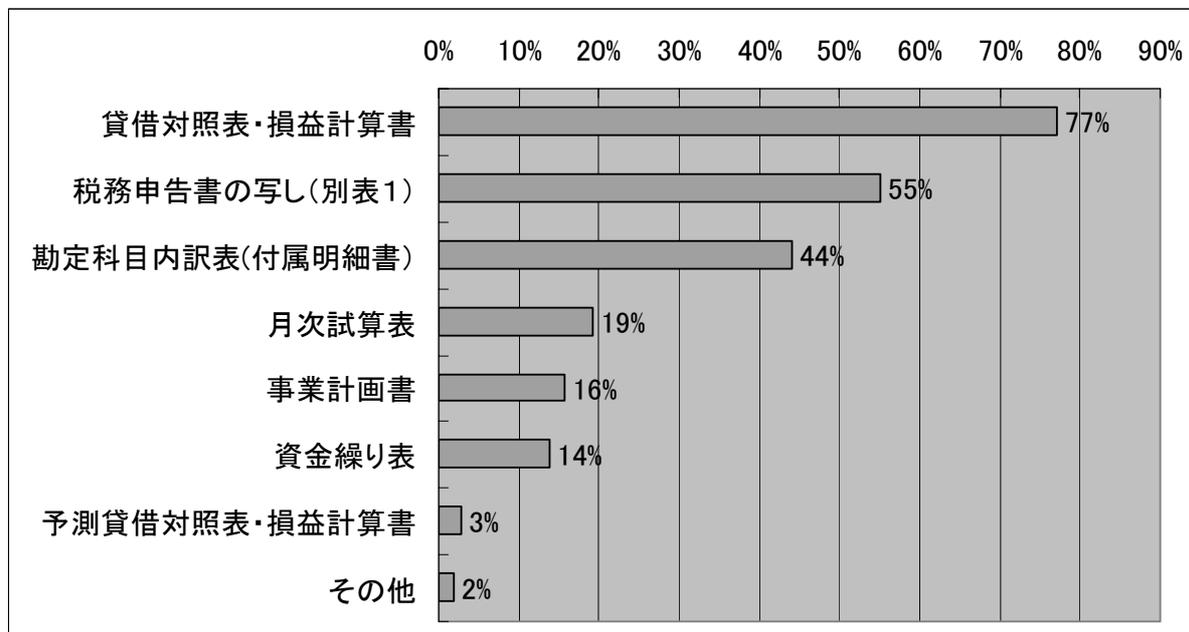
また、メインバンク別に見ると都市銀行をメインバンクとする企業では「どちらとも言えない」+「やや不満」+「全く不満」組みが65%を占めており取引関係のクールさが伺える。一

方リレーションシップバンキングの対象とされる地域金融機関である地方銀行、信用金庫、信用組合をメインバンクとする企業では「十分満足」+「やや満足」とする企業が45%、「どちらとも言えない」+「やや不満」+「全く不満」とする企業が55%を占めておりメイン取引先にかかわらずいわゆる「さめた関係」リレーションシップの希薄な関係にある企業が多いことを伺わせるのである。

翻ってそれでは企業は金融機関に何を期待していたのかということになるとこれは前問（問11）で分析されているところであるが、ここでは、期待する事項のトップに「安定的な資金提供」、二番目として「各種情報の提供」、そして「経営危機時の金融支援」の3つの事項に集中している。このような企業の金融機関に寄せる期待に対して「どちらとも言えない」「やや不満」「全く不満」とする企業が60%を占めているということであるから多くの企業においては「安定的に資金提供をしてくれるだろうか」という不安や「ほんとうに金が必要なときには貸してくれない」のでないかという危惧がいまだに払拭されていない状況にあることが伺える。また、種々の情報伝達も殆ど無くなっており、いわゆる「情報疎遠」の関係に陥っている企業も多そうであって「リレーションシップ」にはほど遠い状況にあることが伺い知れる。

問13 メインバンクから提出を求められている資料について（複数回答あり）

貸借対照表・損益計算書      勘定科目内訳表（付属明細書）  
 税務申告書の写し（別表1）      月次試算表      資金繰り表      事業計画書  
 予測貸借対照表・損益計算書      その他

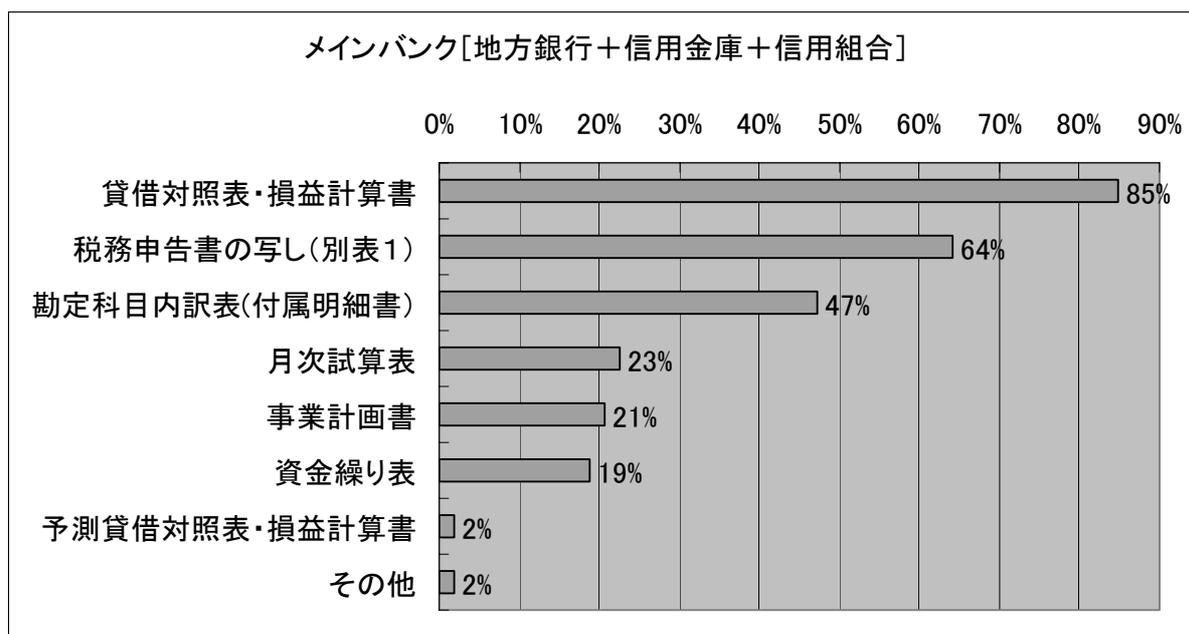


(1) メインバンクから求められている資料の提出状況

メインバンクから求められている資料は何かの設問にたいしては該当する資料類をすべて挙げてもらっているので当然重複回答となっている。

資料の性格からみて 貸借対照表・損益計算書がもっともベーシックな資料であり以下 税務申告書の写し（別表1） 勘定科目内訳表（付属明細書） 月次試算表 事業計画書 資金繰り表 予測貸借対照表・損益計算書 その他、の順序でより上位資料とみることが出来る。

このようにみた場合最も基礎的資料たる 貸借対照表・損益計算書を求められ提出している企業が77%に達するが、反面2割の企業ではもっとも基礎的な資料も提出を求められてないか、提出していないことになる。3番目の勘定科目内訳表（付属明細書）迄を求められている企業となると44%となり半分以下であり、さらに月次の進捗状況を表す 月次試算表を提出している企業となると19%と2割をきる状況である。以下 事業計画書迄を提出する企業は15%、資金繰り表では14%、先行き計画を示した 予測貸借対照表・損益計算書となると3%ときわめて稀であるといえる。



また、地域金融機関たる地方銀行、信用金庫、信用組合をメインバンクとする企業での状況をみると85%の企業が 貸借対照表・損益計算書をメインバンクに提出しており、64%の企業では 税務申告書の写し(別表1)も提出、 勘定科目内訳表(付属明細書)までを提出している企業は47%となっているが、 月次試算表 資金繰り表 事業計画書を提出して密接な取引関係にあるものと思われる企業は20%にとどまっているのが現状である。

メインバンクにおいて融資をする場合、当然何らかの経営資料をもとめているものと思われるが基礎的資料たる貸借対照表・損益計算書以外の経営資料の提出を求められている(あるいは自主的に提出)企業が極めて少ない。これは企業側の作成能力が低いという事情もあるものと思われるが、金融機関側にもコミットメントを深める意向にやや欠けているのが現在の状況であるものと思われる。

さて、中小企業が金融機関に提出する決算書類の問題点としては、金融庁が17年5月に実施した「中小企業金融モニタリング」の結果公表の中で借り手側に関する問題として寄せられた意見の1つに「信憑性のない決算書、具体性のない事業計画、自己資金0等、事業者側に問題のある場合が見られる」とあり、企業としてはより信頼性の高い決算書類の作成、具体性の高い事業計画の策定とこれの提出の必要性が指摘されているところである。

『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』によれば中小企業の企業格付けについては定量的評価だけでなく定性的評価を加味すべきこととされ、定性的評価項目における経営者の評価項目として「中長期として経営改善計画の作成に対する取組み姿勢」や「財務諸表及び計算書類の質の向上に対する取組み姿勢」が上げられている。

後者の評価項目で高評価を得る為にはより適正で信頼性の高い貸借対照表・損益計算書類の作成とこれの提出が必須であるが、これの月次進捗を示す月次試算表等の作成と提出は「財務諸表

及び計算書類の質の向上に対する取組み姿勢」での評価UPの好材料となり得る。一方、事業計画書や予測貸借対照表・損益計算書の作成と提出は「中長期としての経営改善計画の作成に対する取組み姿勢」項目として評価UPの材料となる。

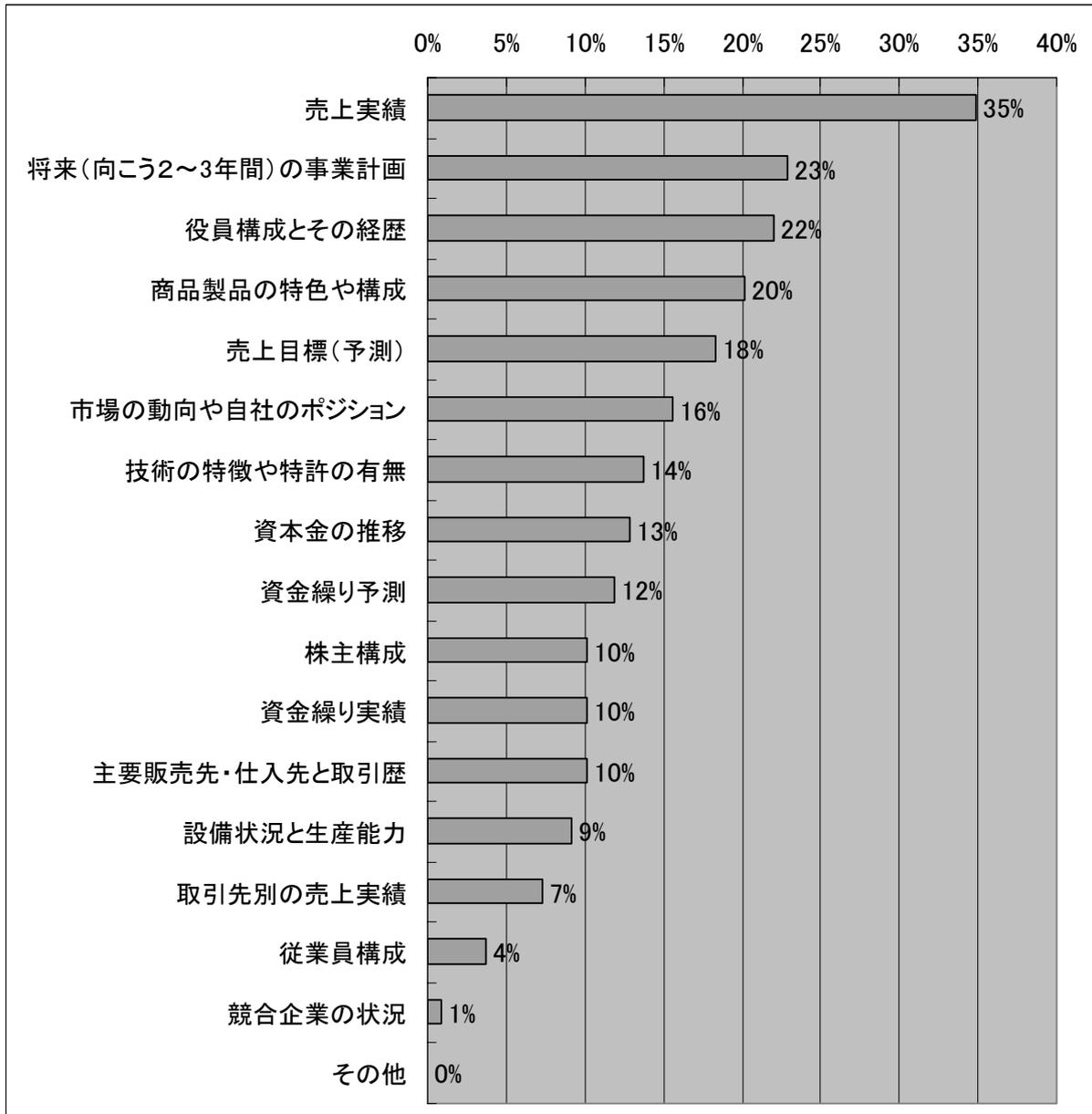
経営状況や計画を表す諸資料、計算書類を金融機関に積極的に提出すること、即ち企業側からのディスクロージャーを進めていくことが金融機関のコミットメントを引き出し金融機関とより密度の高い取引関係を築いていくことにつながるものと思われる。

信頼性が高く且つ定期的な財務諸表等の銀行への提出の必要性については『2005年版中小企業白書』P97に次のように述べられている。

「財務諸表のような定量情報については決算書類等の資料を使えば金融機関に伝えることが出来る。しかしながら、大企業に比べ中小企業では、信頼性の高い客観的な計算書類等を定期的に作成し、金融機関等に提供すること自体が未だに定着しているとはいえない。このような正確な資料作成と提供の慣行を定着させることは、企業自身の実態把握や経営方針の検討等に有益であるのみならず、資金調達環境の改善にも効果があると考えられる。金融機関の審査においても、前述のように計算書類の信頼性の重要度が高まっており、このような資料の作成を前提にした融資制度を設けている金融機関が増えていることから中小企業においては積極的な対応が望まれる」としており中小企業庁では2002年6月に「中小企業の会計のあり方」を発表したことに引き続き「中小企業の会計のあり方」を問答集にした『中小企業の会計 35問35答』が2003年9月発行されている。このような冊子類を活用され信頼性が高い計算書類の作成とこれの定期的な提出を慣行化していくことも取引金融機関との緊密な関係づくりや資金調達環境の改善につながっていくこともひとつの方法である。

問14 メインバンクに対して、変化あるいは変更の都度、自主的に説明している事柄は何ですか（複数回答あり）

- 役員構成とその経歴 株主構成 資本金の推移 従業員構成  
 設備状況と生産能力 商品製品の特色や構成 技術の特徴や特許の有無  
 主要販売先・仕入先と取引歴 競合企業の状況 市場の動向や自社のポジション  
 将来（向こう2～3年間）の事業計画 売上実績 売上目標（予測）  
 資金繰り実績 資金繰り予測 取引先別の売上実績 その他



この項目は、前問（問13）と同様に、調査企業の情報開示（ディスクロージャー）に関する質問である。地域金融機関が行っているリレーションシップバンキング機能強化の一環として、企業側から金融機関に対して積極的な情報開示が必要とされている。

しかし、回答企業の自主的な情報開示が、各項目とも低位な比率（低い）であり、リレーションシップバンキングの趣旨が、まだ企業には徹底できていないことを表していると考えられる。

ただ、この質問は「自主的に」であり、金融機関から質問されたり、資料提出を求められてから、情報を開示しているのではないかと推測できる。

（問6の回答で1番多い項目は、「銀行に質問されたことについては何でも正直に答えている」が40%になっている。）

個別に見ていくと、売上実績の開示が1番多くて35%である。売上に関連するその他項目として、売上目標（予想）が18%になっている。通常、金融機関では、貸金の稟議書を作成する場合には、直近6ヶ月の月別売上実績と前年同月の月別売上高実績の推移表を稟議書に添付するので、新たに資金調達をする場合は、金融機関へ実績を報告しなくてはならない。しかし、月次試算表等を金融機関に定期的に提示している場合を除き、自発的に売上実績や売上目標（予想）を説明している企業は少ないと言える。

また、今後売上が増加していくようであれば、増加運転資金として、金融機関からの資金調達が必要になることもあり、早めに開示すべきである。

2番目に多い項目として、将来（向こう2～3年）の事業計画の開示が23%である。前問（問13）にも事業計画書（15%）があったが、中小企業の企業格付けの定性的評価項目で、事業計画書の作成と提出は、「中長期経営改善計画の作成に対する取組み姿勢」項目として評価UPの材料となるために、作成している企業が多いことが分かる。

3番目に多い項目は、役員構成やその経歴で22%である。社長や役員の交代の都度、新しい役員の経歴等を説明していることが伺える。

商品製品の特色や構成は20%、市場の動向や自社のポジションは16%で、技術の特徴や特許の有無は14%となっている。これらの項目は、自社の外部環境分析と内部環境分析（SWOT分析）に関することで、これらの環境分析を自発的に説明できることは、自社の経営管理能力が高いことを表しており、積極的に開示すべきである。

資本金の推移以下の項目は13%以下である。その中でも、資金繰り予測や資金繰り実績は10%強で、これらは、金融機関から短期資金等を調達する際に必要な資料で、実際に資金調達をする際には提出をしていると考えられるが、定期的に説明をしている企業が少ないといえる。

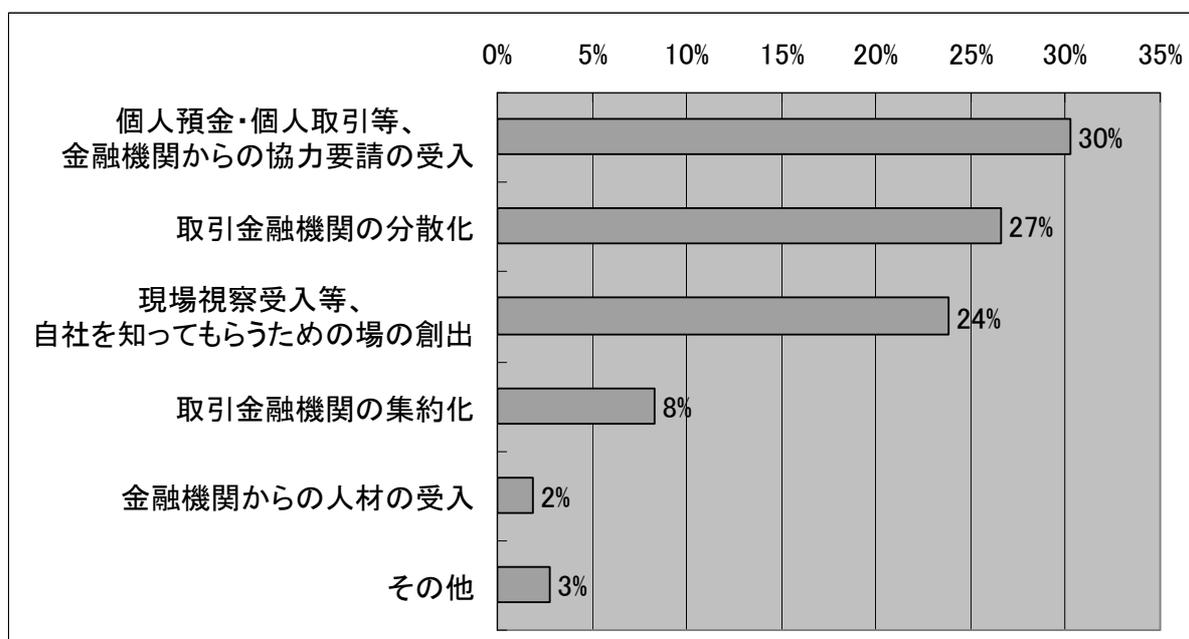
問15 貴社がその他、金融機関との取引円滑化に向けて行っている取組みは何ですか

(複数回答あり)

現場視察受入等、自社を知ってもらうための場の創出

金融機関からの人材の受入 個人預金個人取引等、金融機関からの協力要請の受入

取引金融機関の集約化 取引金融機関の分散化 その他



1番多い項目は、個人預金・個人取引等、金融機関からの協力要請で30%である。金融機関からの要請で、個人預金・個人取引をするのは、個人の資産運用という面もあるが、主には、金融機関からの資金調達等を円滑に行うために、普段から個人預金・個人取引で協力をしておくといい面が大きいと考えられる。

金融機関では、貸金の稟議書に添付する資料として、多面取引一覧表(金融機関によって名称は違う)がある。企業との関係取引一覧のことで、社長・役員・従業員等の流動性預金・固定性預金・財形貯蓄・借入金等の残高を記載する。

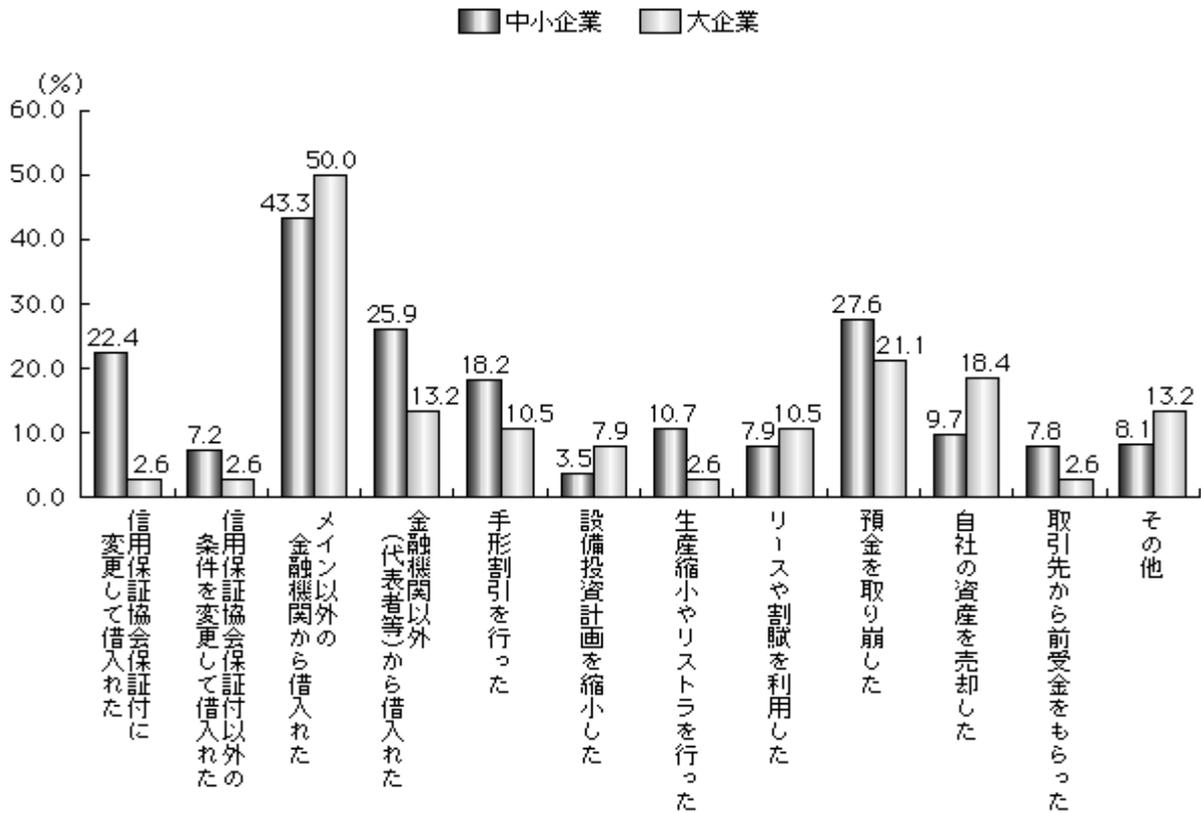
2番目と4番目に多い項目は、取引金融機関の分散化が27%で、取引金融機関の集約化が8%である。この項目は相反することであるが、分散化が19%多くなっている。

問4の回答によると、調査企業のメインバンクの業態は、都銀が45%で、地銀・信金・信組等の地域金融機関が49%となっている。

取引金融機関の分散化が多い理由として考えられるのは、メインバンクへの過度の依存は、メインバンクから希望額を借りられなかったときや、金融機関の合併や破綻という不測の事態が起きた場合のリスクを大きくしてしまうからである。

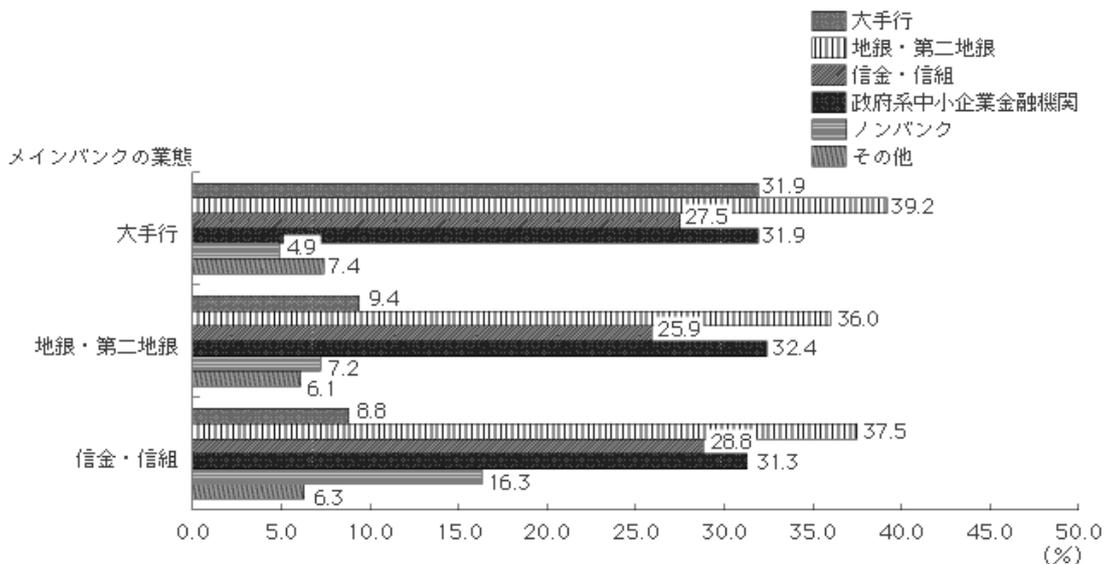
中小企業がメインバンクから貸してもらえなかったときの対応で多いのは、メイン以外の金融機関からの借入であり、地銀・第二地銀や政府系金融機関からが比較的多くなっている。

メインバンクから貸してもらえなかった後の対処



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」(2002年11月)  
 (注) 1. 中小企業・大企業の定義は、中小企業基本法に従った。  
 2. 複数回答のため、合計は100を超える。

メインバンクから貸してもらえなかった後の借入先(メインバンクの業態別)



資料：中小企業庁「金融環境実態調査」(2002年11月)  
 (注) メインバンクの業態については、第2-3-15図に同じ。

一般的には、都銀等の大手行と、地銀・第二地銀・信金・信組等の地域金融機関とでは、貸出行動の違いが見られるといわれている。大手行は財務等に表れる客観的指標を用いて安全性が高いと考えられる企業に低利で資金を供給することが多いのに対して、地域金融機関では、地域への密着性を強みとしているため、財務等に表れるハードインフォメーション以外の企業の強み（ソフトインフォメーション）を見極めることが得意である。

したがって、こうした貸出行動の異なる銀行の組合せ（分散化）を行い、状況に応じてこれらを使い分け、あるいは競争させることによって、借入を円滑化させることが可能となるわけである。（『2003年版中小企業白書』P155・157引用）

一方、取引金融機関の集約化の理由としては、売上の減少等により会社規模が縮小している先で、取引金融機関数が多過ぎる場合や、複数行と取引することによる負担（元帳作成・資料提出と説明・訪問等）の削減等が考えられる。具体的には、メインバンクで下位金融機関の肩替資金を調達して返済したり、自己資金で下位金融機関の借入を返済したりしていると考えられる。

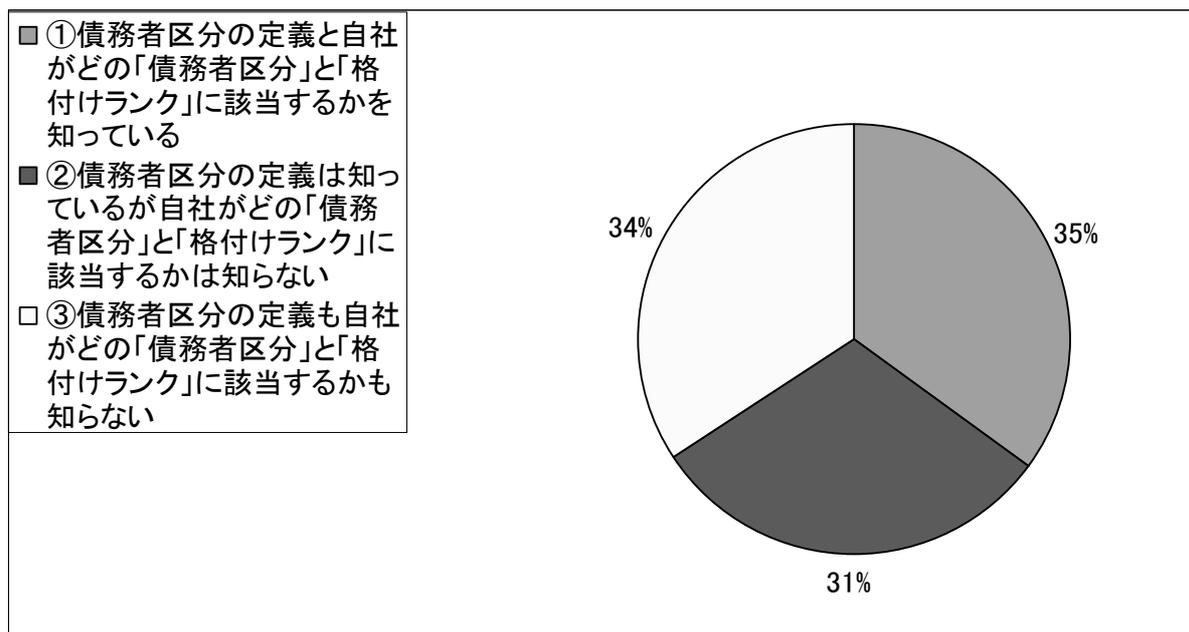
3番目に多い項目は、現場視察受入等、自社を知ってもらうための場の提供であり24%である。

多くの金融機関で人員が削減され、貸付担当者や渉外担当者数も減少している。また、貸付担当者は、信用格付け作業・自己査定・貸出動向等の報告事務や支店統廃合等、以前にはなかった作業が増えて、その事務負担は従来の2～3倍となっている。そのために貸金の稟議書作成等に十分な時間を割けなくなっている。その中で自社のことをよく知ってもらうためにも、現場視察受入等は積極的に行うべきである。

最後に、金融機関からの人材の受入が2%ある。これは、企業側からすると、経理・財務等の部長や課長クラスで人材を受け入れることは、メインバンクとのパイプが太くなることで資金調達等がしやすくなるという考えがあるからである。

さらに、金融機関側からすると、自行がメインバンク先の経営や経理・財務面等の支援と業況把握の意味から人材を送り込んでいると考えられる。

問16 金融機関における債務者区分の定義とメインバンクでの貴社の「債務者区分」と「格付けランク」について

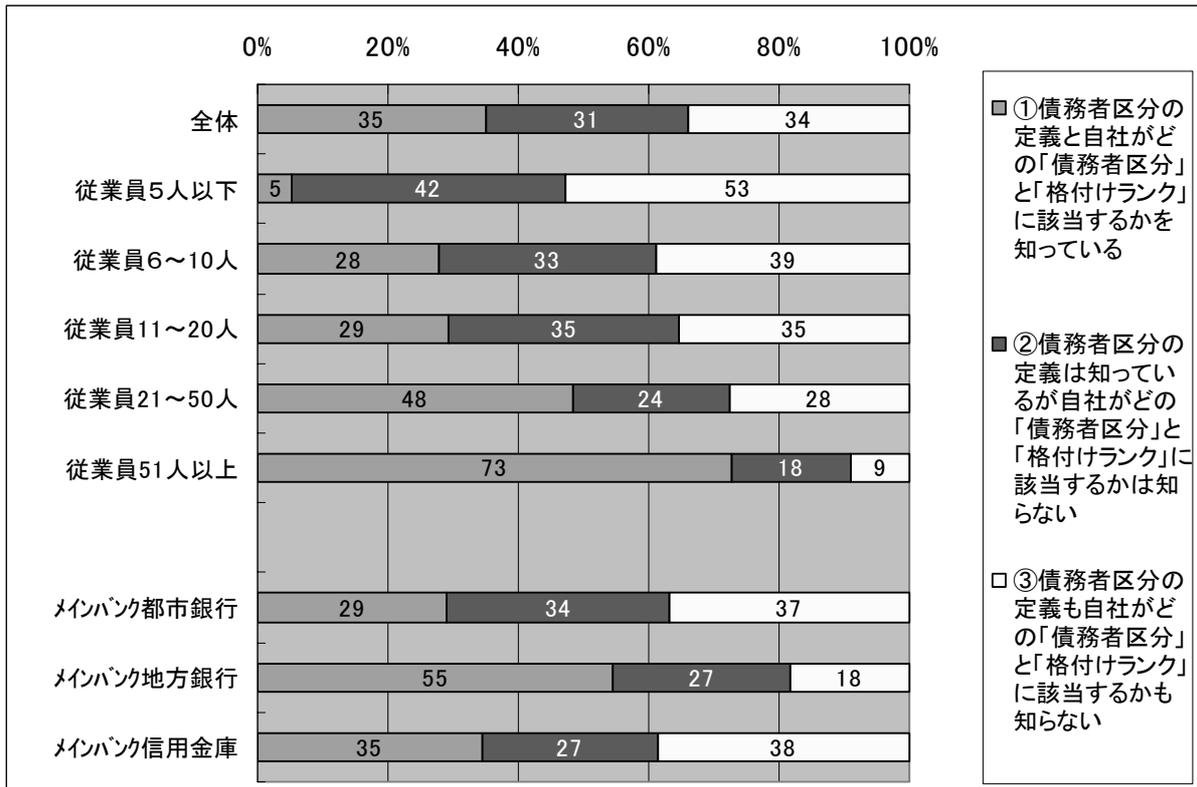


問16の回答状況から考察するに、「債務者区分」の定義と自社の「債務者区分」と「格付けランク」の両方を知っている会社（35%）（以下、両方知っている会社という）と、「債務者区分」の定義のみ知っているが自社がどの「債務者区分」「格付けランク」に該当するか知らない会社（31%）（以下、定義のみ知っている会社という）、「債務者区分」の定義も自社の「債務者区分」「格付けランク」ともに知らない会社（34%）（以下、何も知らない会社という）とほぼ3等分されている。

このことから、「債務者区分」の定義と自社の「格付けランク」については、関心のある会社は知っていて、そうでない会社は全く知らないことを意味している。すなわち、「債務者区分」の定義と自社の「格付けランク」は、まだ、世間一般的には認識されていないことになる。

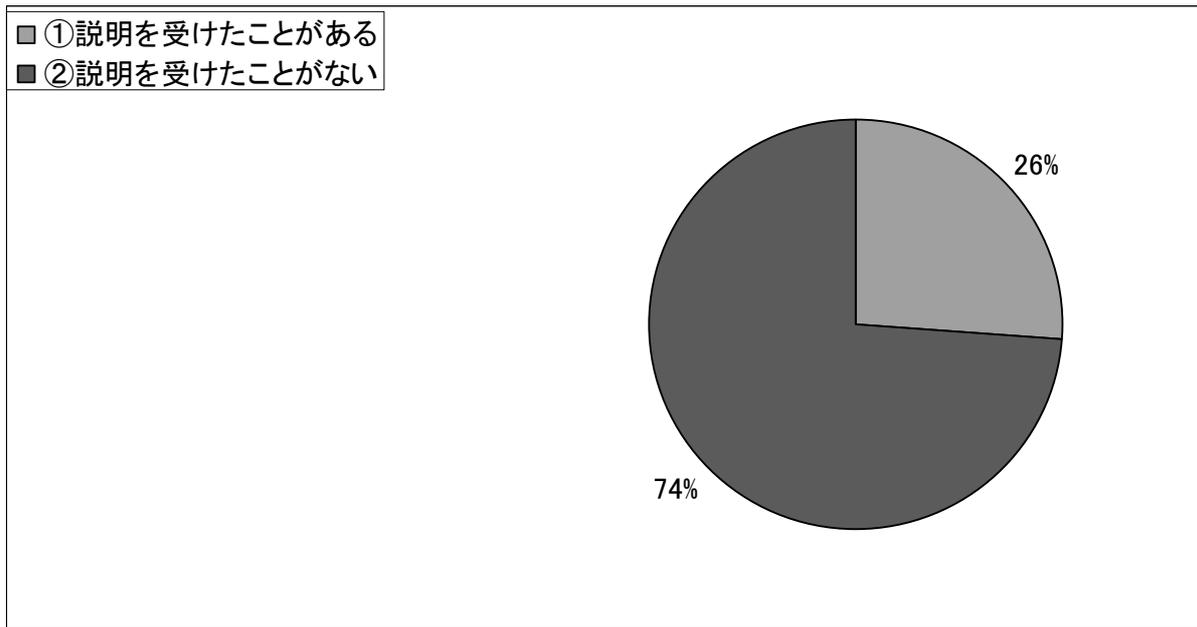
もう少し深く分析をしてみると、従業員数が多くなればなるほど、両方知っている会社・定義のみ知っている会社が多くなっている。これは、中堅クラス以上の会社になればなる程、人的余裕が出てきて認識が深まっていることが考えられる。逆に、従業員数が少ない会社は当面の資金繰り等の目の前の業務に追われ銀行業界についての知識を吸収していく余裕がないものと思われる。言うまでも無く、社長・経理担当者が、金融機関の融資姿勢に対する関心が高いと「債務者区分」「格付けランク」についての知識も深まってくるものであるが。

また、金融機関の業態別にみれば、メインバンクが都銀・地銀・信金とある中で、メインが地銀と回答した会社のそれぞれの認識度が高い。リレバンに関しては、地銀が今のところ一歩リードしていることが伺える。都銀・信金（サンプル数が少なかったため信組・政府系も含まれると思われるが）の今後の一層の努力を期待する次第である。

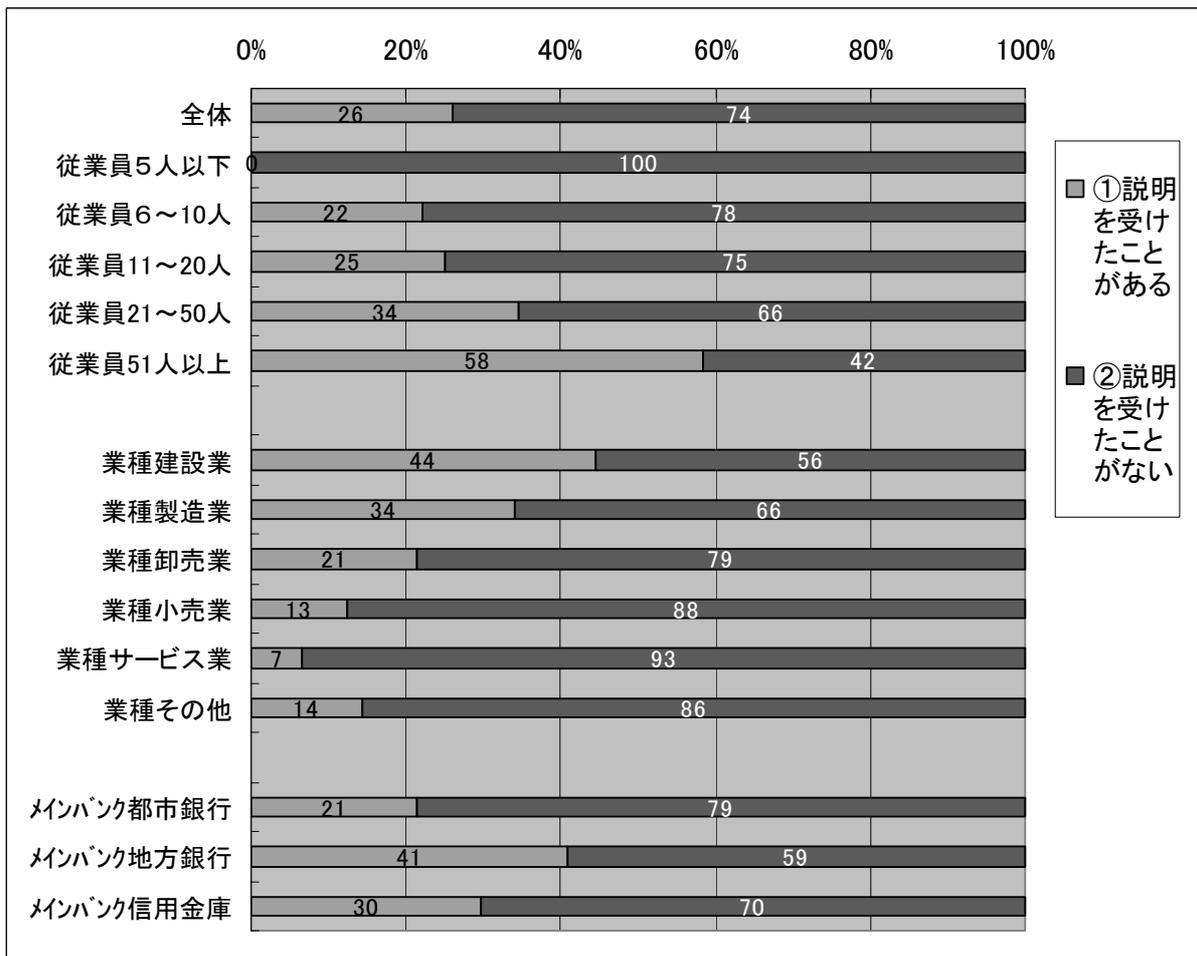


創業年数・金融機関との取引年数については特に目立った特色は無かった。業種に関しては、小売業の認識は低かったが、これは小売業については従業員が少ない零細企業のサンプルが多かったことによるものである。

問17 メインバンクの担当者から債務者区分や格付けランクについて



全体的に言えば、説明を受けたことがない中小企業が74%であり、金融機関は説明責任を果たしていないと言える。



詳細にアンケート結果を見てみると、やはり問16と同様の結果がでている。

従業員数が多いほど「債務者区分」「格付けランク」について説明を受けた割合が多くなっている。これは、従業員数が多いほど金融機関が積極的に活動していることが推測される。つまり、零細企業に対して金融機関は冷たい対応をしていることを表している。

金融機関の業態別に見れば、問16と同様地銀がやや積極的に活動している。

業種別であるが、小売業が説明を受けた割合が少ないのは問16と同様に零細企業のサンプルが多かったことによるものであるが、サービス業が説明を受けた割合が少なかったことについては、サービス業には種々の分野があり、また新事業分野の開発も活発なことから、金融機関サイドが企業を説得出来るほどの業界知識を有していないからではないかと考えられる。

創業年数・金融機関との取引年数については特に目立った特色はなかった。

問16と問17との相関関係であるが、問17で「メインバンクから説明を受けた」と回答のあった企業は問16には次のように回答している。

|                   | 問17で「説明を受けた」企業 |
|-------------------|----------------|
| 問16の回答「両方知っている」   | 86.4%          |
| 問16の回答「定義のみ知っている」 | 4.5%           |
| 問16の回答「何も知らない」    | 9.1%           |

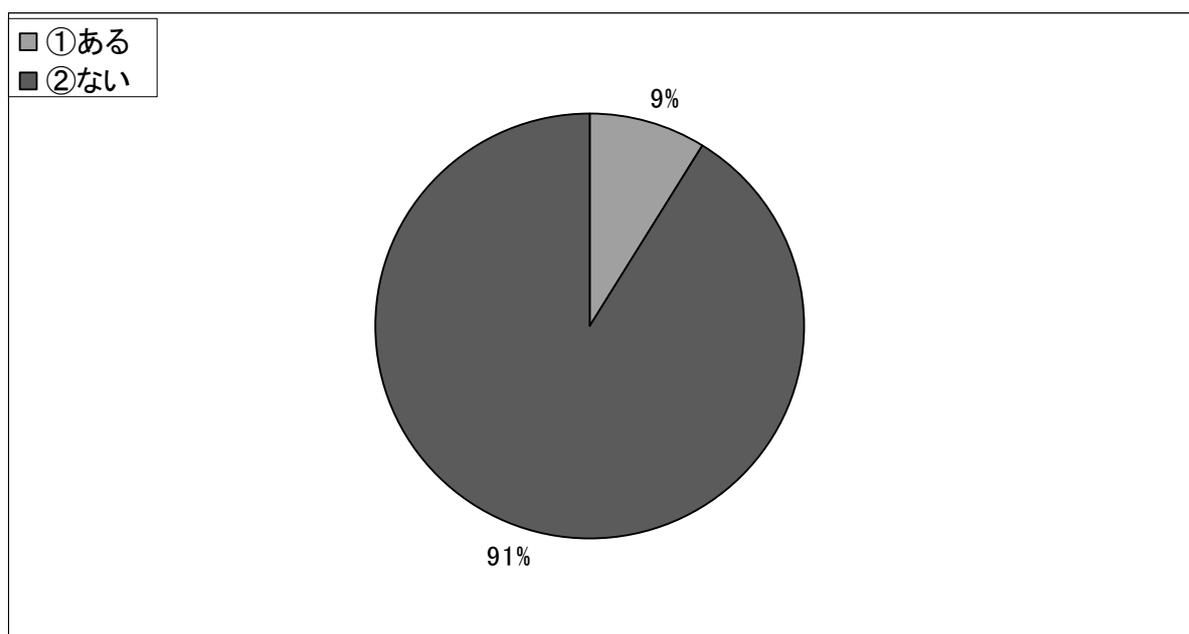
逆に、問16で「両方知っている」と回答のあった企業は次のように回答している。

|                     | 問16で「両方知っている」企業 |
|---------------------|-----------------|
| 問17の回答「説明を受けた」      | 65.6%           |
| 問17の回答「説明を受けたことがない」 | 34.4%           |

以上の数字を分析すると、金融機関が「債務者区分」や「格付けランク」について説明した企業は、両方の用語の意味・自社の位置付けについてかなりの割合で把握していることがわかる。金融機関の説明の仕方が適切であると判断できる。反面、「両方知っている」企業の約1/3は金融機関からの説明を受けずに両方の用語の意味・自社の位置付けについて把握していることがわかる。

このことから、現状では、金融機関より融資を受ける企業サイドの方が、積極的に「債務者区分」や「格付けランク」について勉強していることが現れている。今後の、金融機関の「債務者区分」や「格付けランク」に関する企業への説明に期待したい。

問18 メインバンクが、最近貸出を渋りだしたり、返済を迫ることが



メインバンクが、最近貸出を渋りだしたり、返済を迫ることの有無に対する問に対してであると回答した企業は、9%と非常に少なかった。あると回答した企業を詳細に見ると、従業員規模の多寡との関連はあまり見られない。また、業種別では、建設業と小売業で他の業種よりやや多く見られる。さらに、メインバンク別では、メインバンクを都市銀行と地方銀行とした企業に多く見られ、信用金庫や信用組合とした企業では皆無であった。そして、メインバンクとの取引年数別で見ると、取引年数10年以下が皆無で、11年以上あると回答した企業に集中した（問5で見られように、10年以下の取引年数の企業が28%と少ないことを考慮する必要がある）。

金融庁では、平成14年10月に、中小企業等借り手の声を聞くために「貸し渋り・貸し剥がしホットライン」を設け、受付状況を四半期毎に公表している。

その資料によると、H14/10/25～H17/6/30までの受付件数は1,779件であった。

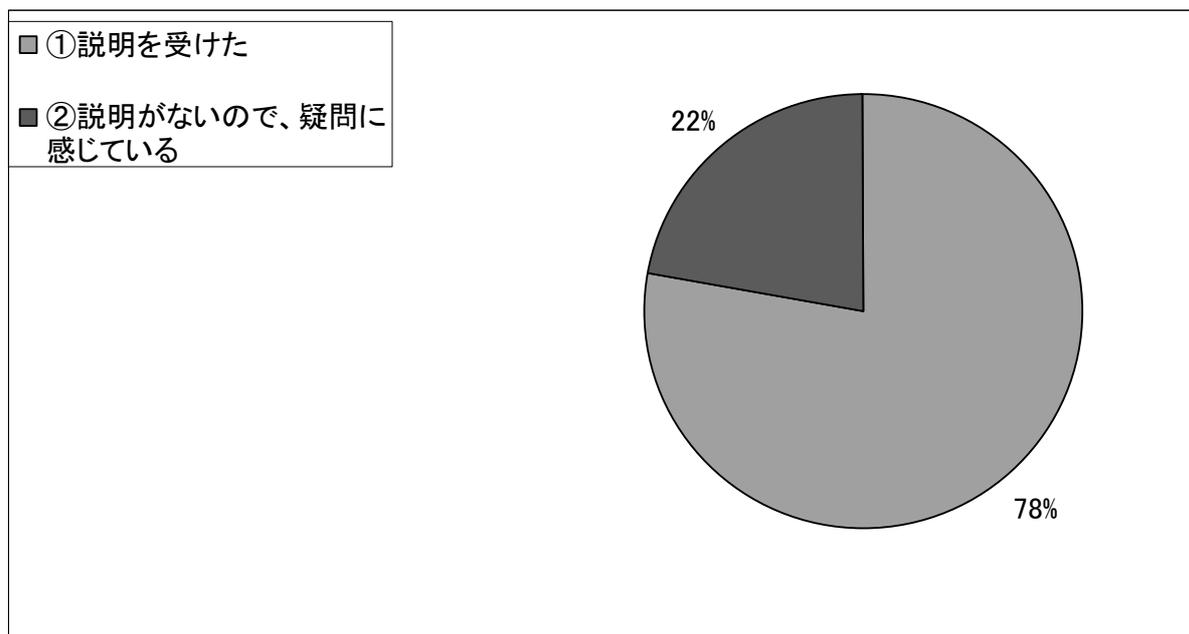
情報提供者の主張に基づく業態別分類では

|               | 主要行 | 地銀行 | 信金・信組 | 政府系 | その他 | 計     |
|---------------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|
| H14/10～H15/12 | 403 | 368 | 173   | 134 | 264 | 1,342 |
| H16/1～H16/12  | 121 | 97  | 50    | 54  | 97  | 419   |
| H17/1～H17/6   | 44  | 29  | 15    | 5   | 11  | 104   |
| 計             | 568 | 494 | 238   | 193 | 372 | 1,865 |
| 構成比           | 30% | 27% | 13%   | 10% | 20% | 100%  |

（1件の情報で複数の機関に関するものがあるため、上記受付件数とは一致しない）

であり、年々受付件数が減少していることから、貸し渋り・貸し剥がしが収束しつつあることが伺え、今調査結果とも符合するように思われる。

問19 前問で あると答えられた方にお聞きします。メインバンクから貸出を渋る理由や返済を迫る理由を



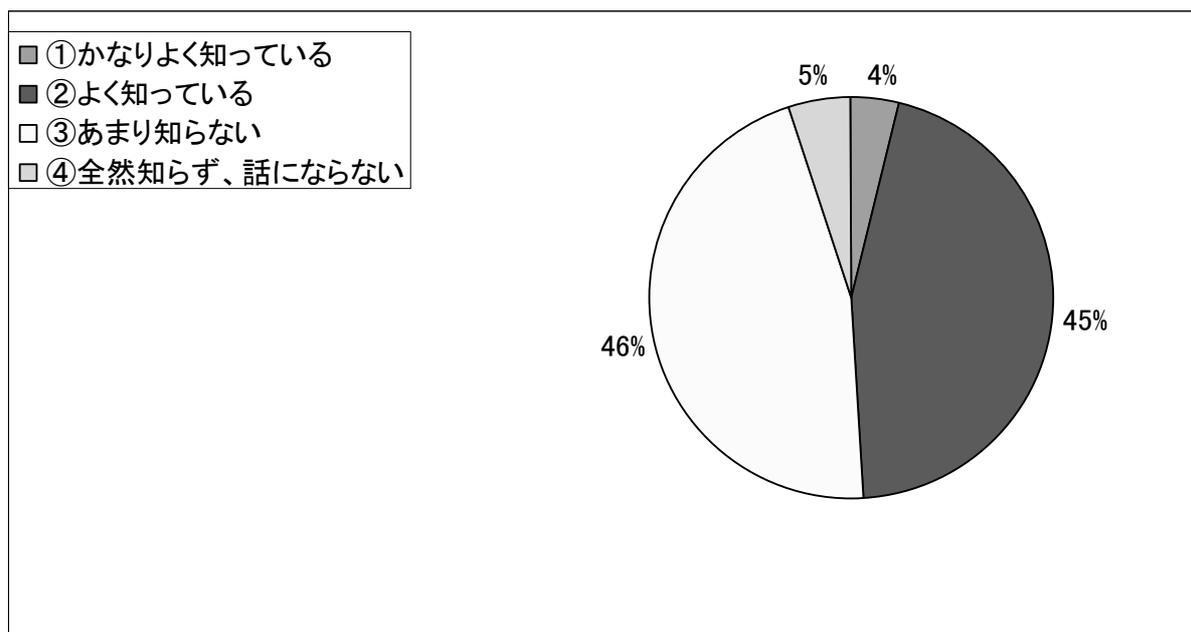
メインバンクが、最近貸出を渋りだしたり、返済を迫ることがあると回答した企業の内、その理由の説明を受けた企業は78%であり、金融機関の説明態勢が整備されていることを裏付けている。金融庁が、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」で定め、平成15年度と16年度で2回実施した「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関するアンケート調査」の内、「顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化への取り組み」を見ると、

|           | 15年度  | 16年度  |
|-----------|-------|-------|
| 大変進んでいる   | 0.8%  | 2.4%  |
| 進んでいる     | 26.8% | 41.9% |
| あまり進んでいない | 36.5% | 27.8% |
| 全く進んでいない  | 7.2%  | 3.0%  |
| わからない     | 28.7% | 24.8% |

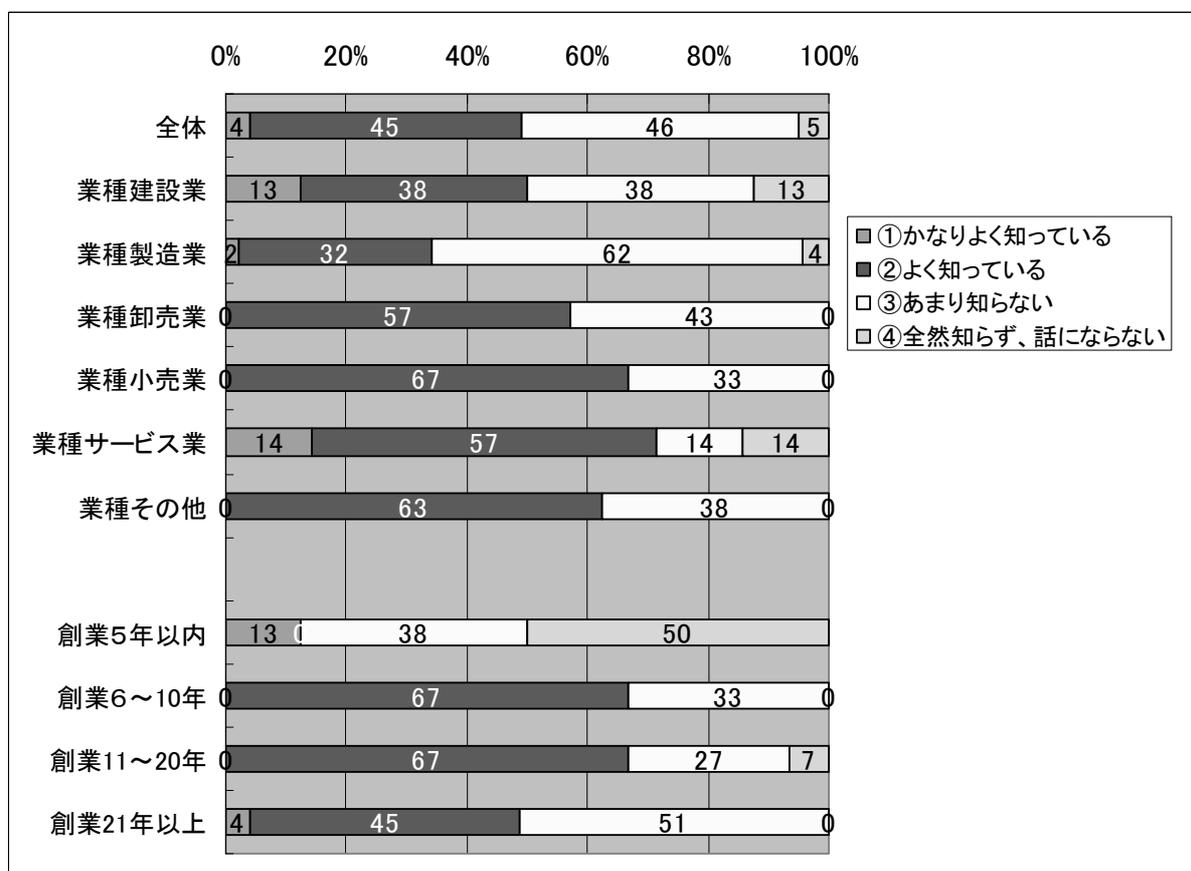
「大変進んでいる」・「進んでいる」の積極的評価が増加し、「あまり進んでいない」・「全く進んでいない」の消極的評価が減少している。また、積極的評価の主な理由としては、「明確な説明や迅速な対応がなされるようになっている」・「専門部署・窓口が設置され、内部規則・対応マニュアルが整備されている」等であり、裏付け資料の根拠となりうるものである。

しかしながら、消極的評価の主な理由としてあげられた、「商品や融資謝絶に関する説明が不十分である」・「担当者の知識・対応にバラツキがみられる」等については、金融機関担当者に対する警鐘として受け止める必要があると思われる。

問20 金融機関担当者は自社の業務内容、技術、市場の状況、他社動向等について



金融機関担当者の、取引先企業の業務内容、技術、市場の状況、他社動向等定性面の認知度を聞いたところ、「かなりよく知っている」・「よく知っている」の積極的評価が49%、「あまり知らない」・「全然知らず、話にならない」の消極的評価が51%とほとんど差がなかった。



詳細を見ると、業種別では小売業とサービス業で積極的評価が多く、製造業で消極的評価が多かった。創業年度別では5年以内で消極的評価が多く、6～20年で積極的評価が多かった。メインバンク別では、都市銀行・地方銀行・信用金庫で評価の差はみられなかった。

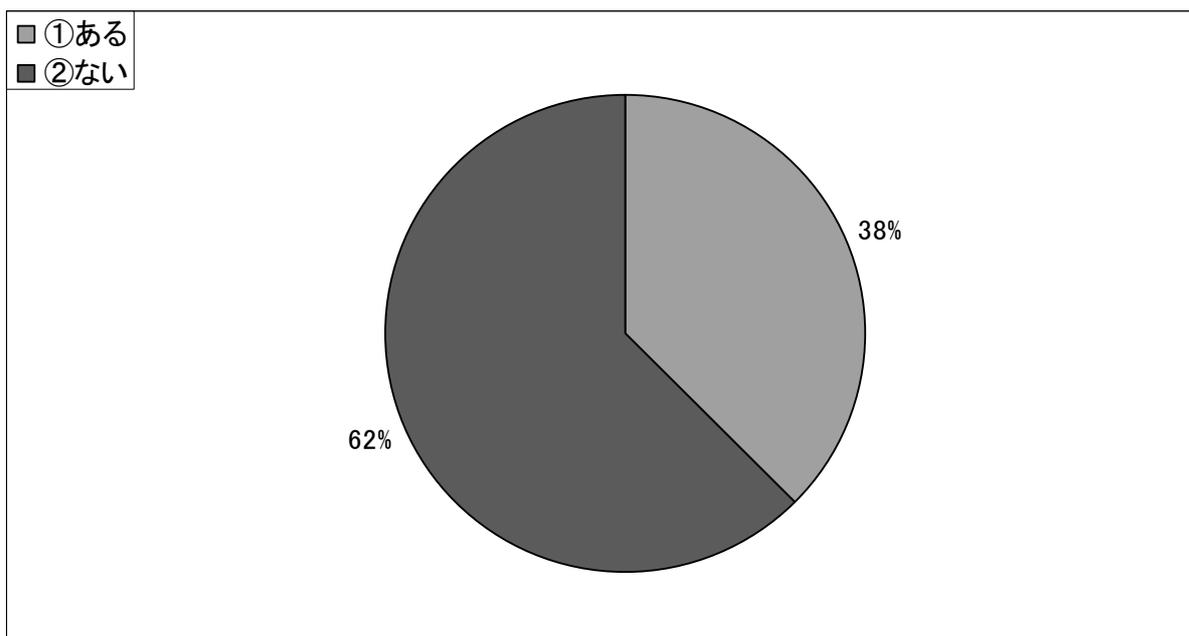
『2005年版中小企業白書』によると、金融機関が、中小企業向け貸出しの審査項目として3年前より特に重視するようになった点として、財務面だけでなく、企業自身の属性や人材の属性等の定性面を重視するようになっている。（第2章：図表2-6参照）

中小・地域金融機関は、間柄重視の地域密着型金融の中心的な担い手である。地域密着型金融には、金融機関が、長期的な取引関係により得られた情報を活用し、対面交渉を含む質の高いコミュニケーションを通じて融資先企業の経営状況等を的確に把握することが必要である。

問20の結果については、問5でメインバンクの取引年数11年以上が72%を占めていること、問6でメインバンクとは何でもフランクに相談できる企業が33%に過ぎないこと、から、長期的な取引関係にはあるものの質の高いコミュニケーションが行われているとは感じにくいものとなっている。

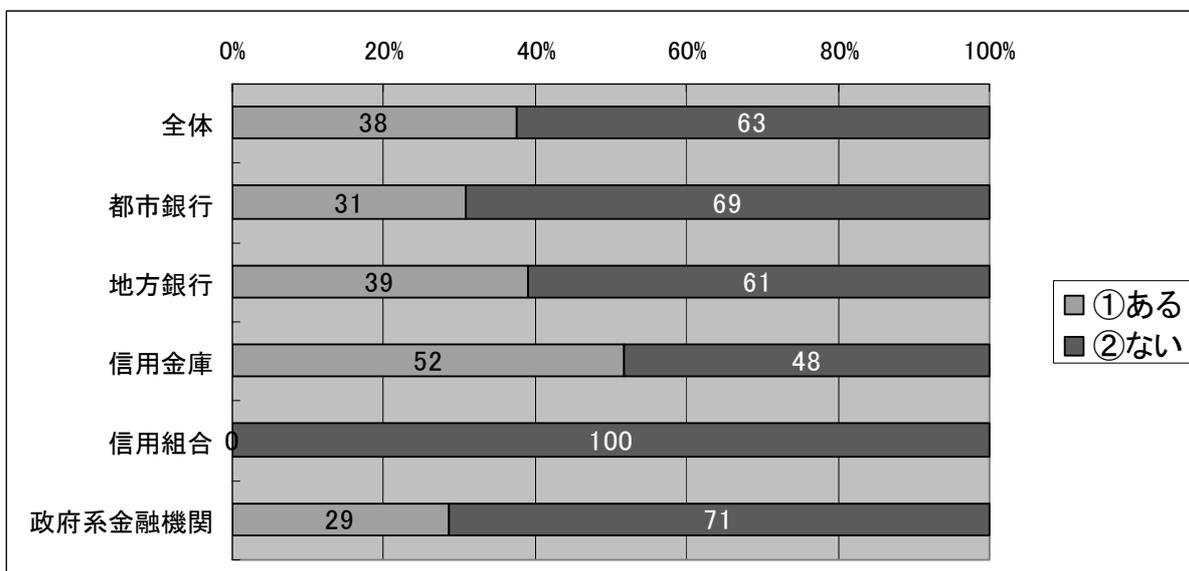
その原因としては、金融機関側においては、人員削減等により取引先全てに従前通りのきめ細かなサービスができにくくなっていること、担当者の「目利き」能力が不足していること等が考えられる。一方、利用者側においては、営業案内や営業報告書等を活用して金融機関に対して自社の業務内容、技術力、市場状況等の属性情報を的確に伝えようとする意思が欠如していることが考えられる。

問21 担保、保証に過度に依存しない、新しい融資の提案を受けましたことがありますか。



担保や保証に過度に依存しない、新しい融資の提案を受けたことがあるかとの問に対して、あると答えた企業が38%に過ぎず、62%の企業がないと回答している。

メインバンク別に詳細を見ると、新しい融資の提案をした金融機関は、都市銀行では31%、地方銀行では39%、信用金庫では52%、信用組合では0%、政府系では29%であり、信用金庫と地方銀行で新しい提案が行われつつあることが伺える。



金融庁が、「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」で定め、平成15年度と16年度で2回実施した「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関するアンケート調査」の内、「新しい中小企業金融（担保・保証に過度に依存しない融資等）への取組み」を見ると、

|           | 15年度  | 16年度  |
|-----------|-------|-------|
| 大変進んでいる   | 0.3%  | 1.8%  |
| 進んでいる     | 20.1% | 31.5% |
| あまり進んでいない | 46.5% | 37.0% |
| 全く進んでいない  | 14.7% | 10.5% |
| わからない     | 18.5% | 19.2% |

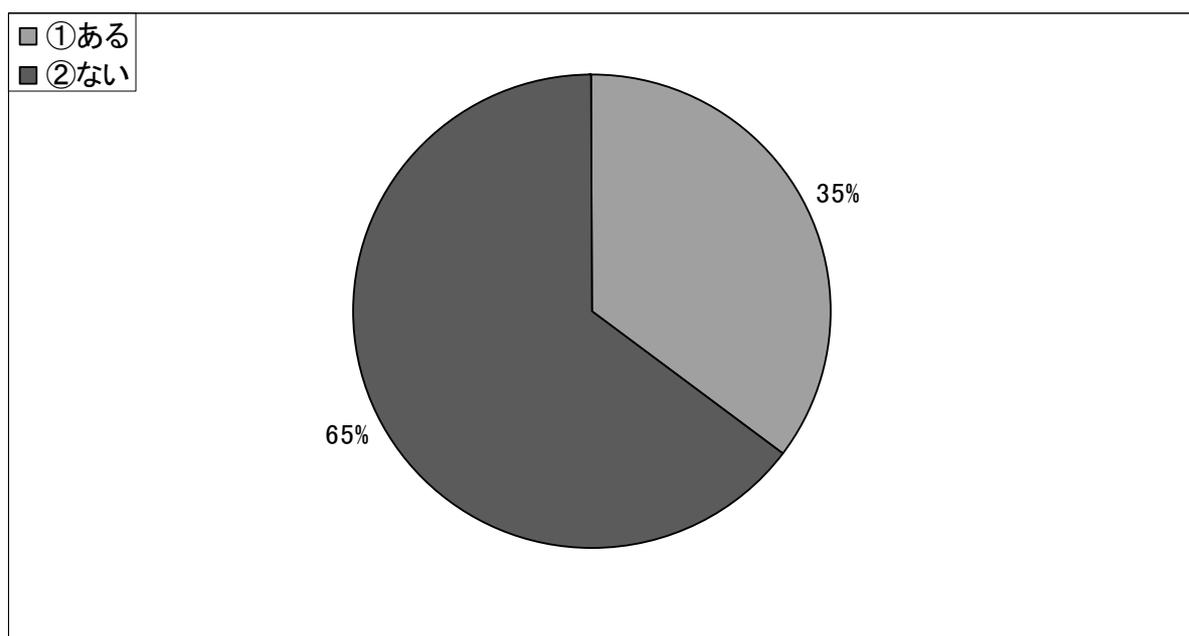
「大変進んでいる」・「進んでいる」の積極的評価が増加し、「あまり進んでいない」・「全く進んでいない」の消極的評価が減少しているものの、依然として消極的評価の方が5割弱を占めている。

積極的評価の主な理由としてあげられた、「無担保・第三者保証不要の融資商品が増加している」・「スコアリングモデルを活用したローンやシンジケートローン等、資金調達手段が多様化している」等については、まだまだ限定的であり、全ての金融機関が広く実施できるものとは考えにくい。

一方、消極的評価の主な理由としてあげられた、「依然として担保・保証に依存している」・「取組み姿勢が消極的である」・「事業の将来性を評価できる人材が不足しており、融資体制の整備が不十分である」等が全ての金融機関に共通した現実の姿であろう。

問21では担保、保証に過度に依存しない、新しい提案を受けたことがあるか・ないかの問いかけだけであったが、ないと回答した62%の企業は上記消極的評価の主な理由としてあげられた理由とほぼ同様の理由を感じているものと思われる。

## 問22 リレーションシップバンキングという言葉を知っていますか



この項目以下は、調査企業のリレーションシップバンキングに関する知識についての質問である。

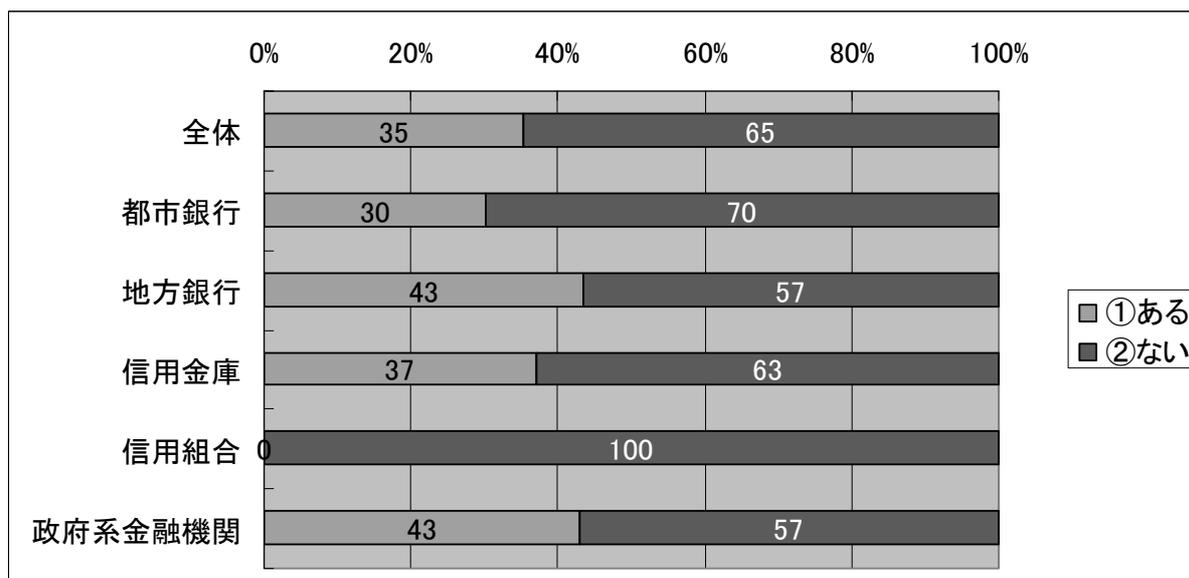
リレーションシップバンキングという言葉については回答者全体の35%が「聞いた事がある」との回答を寄せている。この割合が高いのか低いのかについては議論の余地のあるところであるが、このビジネスモデルが中小・地域金融機関向け金融ビッグバンの主役と期待され、集中改善期限が平成17年3月までであったことを考えると低すぎるのではないかと考えられる。

リレーションシップバンキングについて日本商工会議所は「金融庁においても中小企業向け金融の円滑化に支障を来すことがないように、マニュアルの趣旨及び内容について、金融検査官に対する指導を徹底するとともに、中小・零細企業等に対して広く周知を図っていただきたい」と要望し、金融庁が「検査官に対する研修等により別冊の周知徹底を図ることはもとより、金融機関関係者に対しても本部のみならず現場レベルまで浸透を図るよう促し、中小企業の債務者及びその関係者に対しても別冊の内容の浸透に努めて参りたい」（中村中氏著『中小企業経営者のための金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕のすべて』より抜粋）と宣言しているが、この数字でみる限りとても目論み通り進んでいるようには思えない。

「聞いた事がある」と答えた企業のメインバンクの業態をみると、回答企業のメインバンクが政府系、地方銀行、信用金庫、都市銀行の順に聞いたことがあると回答した企業の比率が高くなっている。

またこれを実数でみると、「聞いた事がある」答えた企業は、地方銀行をメインバンクとする回答企業の44%、政府系をメインバンクとする回答企業の43%、信用金庫をメインバンクとする回答企業の37%、都市銀行をメインバンクとする回答企業の30%となっており、何

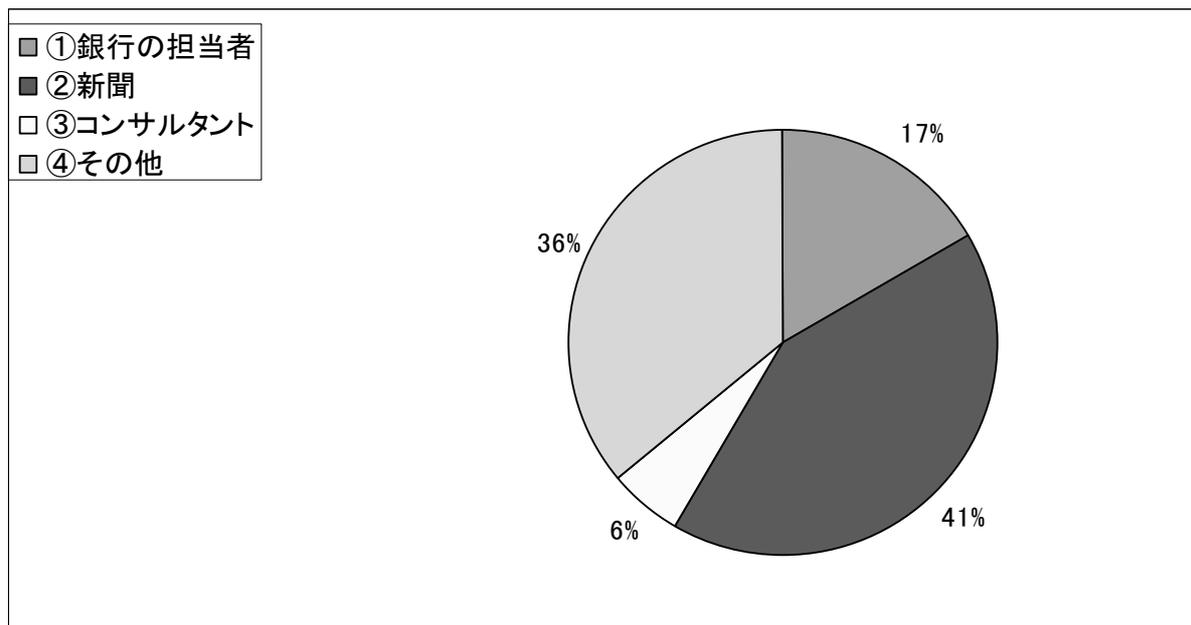
れも5割を割っている。



(注意) 上記グラフは、「ある」と答えた企業、「ない」と答えた企業の割合を、単純にメインバンク別に分類しただけであり、メインバンクから聞いたとする割合ではありません。

内容の分析等については次項以下で行うが、非常に不満足な数字と言わざるを得ない。

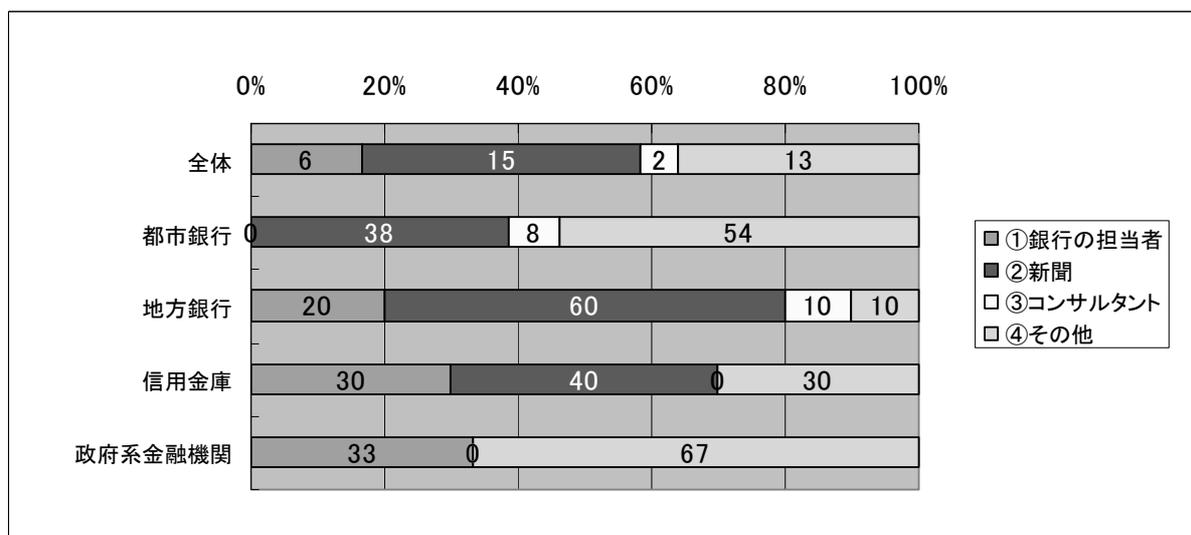
問23 前問で あると答えられた方にお聞きします。リレーションシップバンキングという言葉  
をどこで知られましたか



この質問は問22でリレーションシップバンキングという言葉で「聞いた事がある」と答えた企業に対する質問である。

「新聞で知った」と回答した企業の比率が41%と最も高く、一方「銀行の担当者」と回答した企業は17%、「コンサルタントから」と回答した企業は6%となっている。

問22で回答企業のリレーションシップバンキングに対する認識の低さを指摘したが、上記の数字を見る限り、その原因は銀行の担当者、さらにはその使用者たる金融機関の姿勢にあるのではないか。



さらに「聞いた事がある」と答えた企業の内での「銀行の担当者から聞いた」とする企業の割合をみると、信用金庫をメインバンクとする企業で30%、地方銀行をメインバンクとする企業

で20%、都市銀行をメインバンクとする企業で0%という結果となっている。

これを調査企業全体に対する割合に換算すると、信用金庫をメインバンクとする全調査企業の内の11%、地方銀行をメインバンクとする全調査企業の内の僅か8%、都市銀行に至っては0%と言う数字である。

金融機関は本気で取り組んでいるのかと疑いたくなるような数字である。

2002年9月30日、小泉改造内閣が組閣され、竹中経済財政担当大臣による金融ビッグバン第二幕がスタートし「金融再生プログラム」が作成されたが、その内容は中小・地域金融機関の抱える不良債権問題解決の検討と、アクションプログラム策定が盛り込まれた将に中小・金融機関の再生をメインとするものである。

すなわち中小・地域金融機関は以下のような理由から、大手銀行と同様の不良債権問題の解決策をとる事が困難である。

地域の中小企業には抜本的な企業再生手法の選択肢が狭く、処分担保の流動性、人材等の利用可能性が限定的。また、小規模企業者の場合、生活と経営が実質一体であり、処理自体が困難。

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。無理な処理を強いると、本来再生可能な中小企業まで廃業・清算に追い込まれる恐れがある。

雇用の円滑な流動化や人材活用の環境整備がなされないままに急激な処理を進めた場合、失業の急増を招く等、地域経済に重大な影響を与えかねない。

(多胡秀人氏著『検証リレーションシップバンキング』より引用)

従って大手銀行とは異なった独自の手法による解決策を取り、生き残りを図らなければならぬ。その手法こそが将にリレーションシップバンキングなのである。

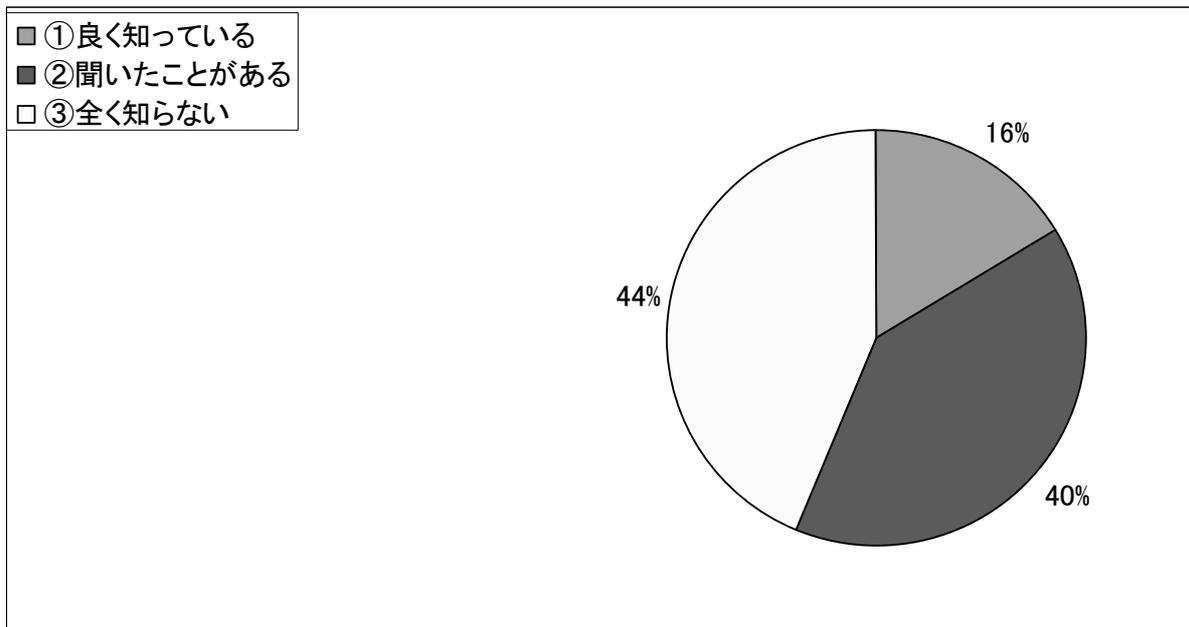
地域密着型営業の強さを生かして融資先との密度の濃いコミュニケーションを図り、定性的経営実態の適確な把握をすると共に、定量的分析項目の評価引き上げの為の適切な助言を行って融資先の格付けをランクアップさせる(破綻懸念先 要注意先に、要注意先 正常先に)。

さらに加えて、企業の抱える問題の解決の手助けをする等により「単なる資金仲介」から「問題解決型の資金仲介」への変身をはかることにより、金利競争の呪縛からの脱却を図る。

これにより企業は資金調達力のアップが図られ、一方の金融機関も融資先企業の格付けアップと金利競争回避に伴う財務内容の改善が図れることにより、共に生き残りが可能となる、将にWIN - WINの関係が成り立つのである。

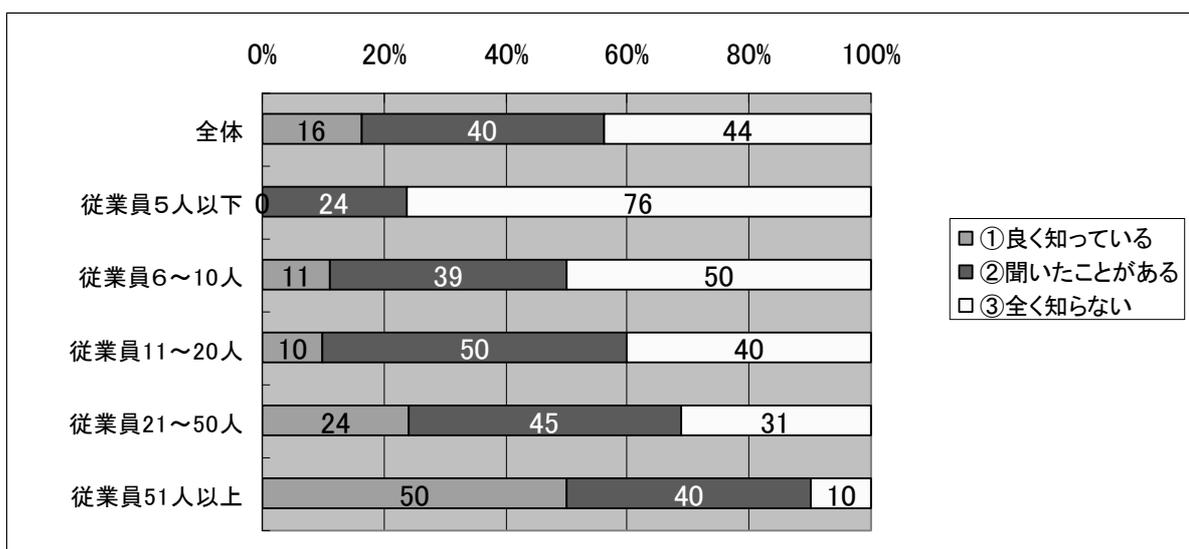
金融機関はこの点を良く理解して、リレーションシップバンキングの浸透にもっと力を尽くすべきである。 に書かれているようなノウハウが不足しているのであれば、その専門家である中小企業診断士等の活用を考えるべきである。

問24 決算書など計数上の数字が良くなくても、数字で表せない諸条件がよければ格付けが上がる場合があることをご存知ですか。



調査企業の56%が、定性的な分析の結果が良ければ格付けが上がるという事を「良く知っている」(16%)、または「聞いた事がある」(40%)と回答している。

この数字も判断の分かれるところであるが、このビジネスモデルが地域・中小金融機関、中小・零細企業再生の切り札と考えられ、しかも被調査企業がその対象たる中小・零細企業であることを考えると、「良く知っている」と答えた企業の比率が16%とは低すぎるのではないか。



また、これを規模的に見ると、「良く知っている」と答えた企業の割合は従業員51人以上の規模の企業では回答企業の50%、21~50人では24%、それ以下の規模の企業では10%前後となっている。

企業の格付けに際し、定量的な評価に加え、定性的な評価を反映させると言う点は、リレーションシップバンキングのまさに中枢部分であるが、これを明確に認識している企業の割合が極めて低いのは問題である。しかも従業員数が少なくなるに従って、「良く知っている」と答えた企業の割合が低くなっている（50人以上の企業では半数が「良く知っている」と答えており、「聞いた事がある」と答えた企業を合わせると9割に上る、一方従業員5人以下の企業では、「良く知っている」はゼロ、「聞いた事がある」を合わせても2割強にしかない）。

企業側の勉強不足も有ると思うが、それだけでは無さそうである。取引先企業規模の大小による金融機関のサービス提供格差も一因ではないか。このビジネスモデルにおいてはそのような考えを捨て、最も必要としている部分にもっと浸透させる努力をすべきであることは論を待たない。

では、定性的情報と言うが、一体何を重視しているのだろうか。『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』では、特に「経営者の資質」について力説している。経営者の資質と一言にいても、その要素は多いが、「経営意欲」、「実行力」、「判断力」といった要素が融資審査において重要視されているようである。（第2章：図表2-7参照）

しかし定性的情報はその性質上、定量的情報のように簡単には伝える事が難しいものである。どの様にすれば伝わるのだろうか。

第2章の図表2-8は金融機関が代表者の資質を評価する際にどのような情報から判断しているかを示したものである。

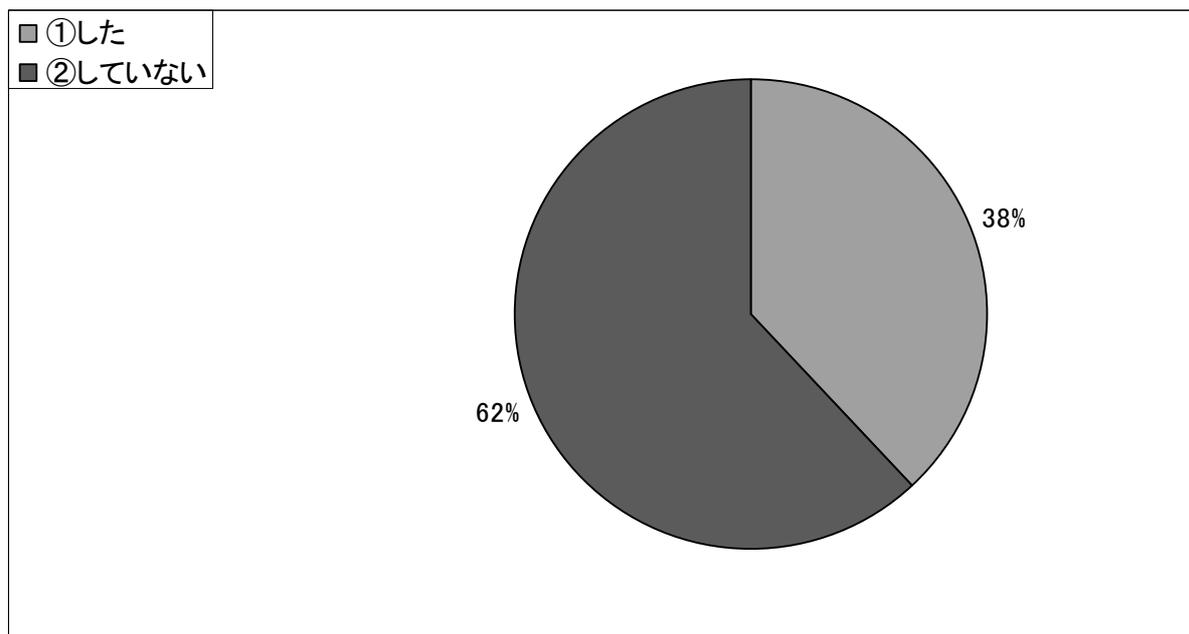
これをみると93.7%とほとんどの金融機関が「日々の代表者との面談」と回答しており、代表者が金融機関の担当者や支店長等と直接に会い、自身の経営意欲や経営知識を示す事が有効である事を表している。また「経営方針や経営理念」、「事業計画書の進捗状況」から代表者の資質を判断していると回答している割合が高いことが分る。つまりこのことは代表者が直接金融機関の担当者と会わなくとも、経営理念、経営方針をしっかりと折り込んだ事業計画書を作成する事が有効であることを示している。（『2005年版中小企業白書』より抜粋）

従来から格付けアップに対する金融機関の説明不足は大きいものがあり、このことが銀行は「雨が降れば傘を取り上げ、晴れば傘を無理やり貸す」等の批判を招く原因となっている。

また中小企業については、『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』の研修会等を通じて格付けに対する知識も高まっており、一部経営者からは貸し出し担当者の格付けに対する理解不足に対する不平の声が上がっていると聞く。（中村中氏『ターンアラウンドマネージャー10月号』銀行研修社刊より）

貸し出し担当者は自行の格付け基準をしっかりと認識し、融資先に十分説明し、評価が低い場合の理由と改善策を示すべきである。

問25 前問で、「よく知っている」、「聞いた事がある」と答えた方にお聞きします。それをメインバンクの担当者にアピールされましたか。



問24で「よく知っている」、「聞いた事がある」と回答した企業企業の38%がアピールしたと回答している。

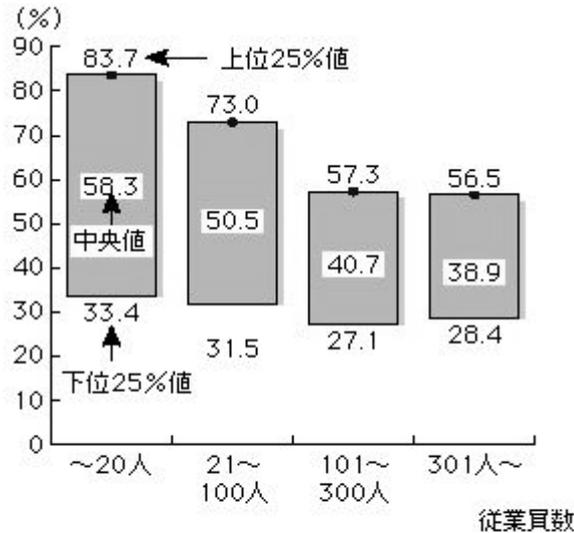
またアピールした企業の比率は、問6メインバンクとの普段の関係の「何でもフランクに相談できる」と答えた企業の比率(33%)、問8金融機関から経営上のアドバイスを「受けた事がある」と答えた企業の比率(34%)と近似している点から推測すると、企業と銀行の取引関係の深さの程度にも左右されているのではないかと推測される。

ここで中小企業におけるメインバンクの位置付けを見るため、中小企業の資金調達構造の特性を見てみよう。

第2章の図表2-3は2003年度決算における企業の資金調達構造を従業員規模別に示したものである。従業者員20人規模以下の企業では、自己資本の割合が22.4%であるのに対して、借入金の割合は55.7%である。一方で、従業員規模301人以上の企業では、自己資本の割合が36.1%であるのに対して、借入金の割合は21.9%である。このように従業員規模の小さい企業ほど自己資本の占める割合が低くなり、資金調達の大部分を借入金に依存している事が分かる。

また一方、従業員規模別のメインバンクへの借り入れ依存度を見てみよう。

## メインバンクへの借入依存度（従業員規模別）



資料：中小企業庁「企業金融環境実態調査」(2003年12月)

(注) メインバンクへの借入依存度 = メインバンクからの借入 / 長期・短期借入合計。

ここからは、従業員規模の小さい企業ほどメインバンクへの依存度が高く、大企業と比較して遥かに重要な位置付けにあることが分かる。

中小・零細企業にとって金融機関、特にメインバンクの信頼を勝ち取ってその格付けをアップさせる事は、まさに盛衰を決する一大事なのである。

それにもかかわらず、「良く知っている」、「聞いた事がある」と答えた企業の38%しかアピールをしていないのは何故であろうか。さらに「全く知らない」と答えた企業を含めると、全体の79%もの企業が「アピールしていない」という事実をどう捉えるのか。

前問まで繰り返して述べてきたが、金融庁及び金融機関の努力不足に大きな問題があるのではないか。

リレーションシップバンキングの認知度をもっと高め、内容や趣旨の説明をしっかりとおこなって、特にそれを必要としている中小・零細企業が自己のアピールを出来る状態を早急に作り出していくべきではないか。一方企業側でももっと積極的に自企業の情報開示を行い、金融機関にアピールできる素地を作るよう努力すべきである。

また、リレーションの構築を前提とした継続的な取引をするのであれば、自社の強みだけでなく、弱み等についても銀行に伝えることも重要なことである。たとえ自社の弱みであっても、それを正しく認識していること自体は金融機関側からみて、むしろプラスに評価出来る部分であり、それよりもそのような状態を踏まえて自社ではどう対処しようとしているかが重要と考えられる（『2005年版中小企業白書』より抜粋）からである。

## 第 4 章 中小企業のためのリレーションシップ バンキングへの対応法

### 1. リレーションシップバンキングと格付けについて

リレーションシップバンキングといえば、すぐに格付けというように、この格付けが金融機関における共通言語となった。

格付けとは債務者（融資先）区分のことであり、現在進行中のリレーションシップバンキングの原典とも言える平成11年4月に発表された『金融検査マニュアル』の中で用いられた用語である。それ以後、金融機関は債務者（融資先）を財務内容・返済能力等で査定した格付け区分（債務者区分）に応じて融資を行うこととなった。

『金融検査マニュアル』による格付け区分（債務者区分）とは次のとおりである。

| 債務者区分 |    | 内容                                 |
|-------|----|------------------------------------|
| 正常先   | A  | 業績が良好であり、財務内容にも特段の問題がない債務者         |
| 要注意先  | B  | 業績低調、延滞など、今後の管理に注意を要する債務者          |
| 要管理先  | B´ | 要注意先のうち、要管理債権のある債務者                |
| 破綻懸念先 | C  | 現在、経営破綻の状況にないが、今後、経営破綻が懸念される債務者    |
| 実質破綻先 | D  | 法的・形式的な経営破綻の事実はないが、実質的に破綻に陥っている債務者 |
| 破綻先   | E  | 法的・形式的な経営破綻の事実が発生している債務者           |

また、『金融検査マニュアル』による形式基準からの格付け区分（債務者区分）の判定表は次のとおりである。

| 決算書の状況   |       |      | 借入金の返済状況 |         |         |           |         |         |        |
|----------|-------|------|----------|---------|---------|-----------|---------|---------|--------|
| 債務超過     | 黒字・赤字 | 繰越欠損 | 延滞なし     | 延滞1ヵ月以上 | 延滞2ヶ月以上 | 金利減免・条件変更 | 延滞3ヶ月以上 | 延滞6ヶ月以上 | 延滞1年以上 |
| なし       | 黒字    | なし   | A        | B       | B       | B´        | B´      | C       | C      |
| なし       | 黒字    | 繰損   | B        | B       | B       | B´        | B´      | C       | C      |
| なし       | 赤字    | なし   | B        | B       | B       | B´        | B´      | C       | D      |
| なし       | 赤字    | 繰損   | B        | B       | B       | B´        | B´      | C       | D      |
| 前期のみ債務超過 |       |      | B        | B       | B       | C         | C       | C       | D      |
| 二期連続債務超過 |       |      | B        | C       | C       | C         | C       | D       | D      |

中小企業にとって、上記、格付け区分と判定基準を知っておくことは非常に大きな意味をもっている。仮に、取引金融機関が自社の区分を教えてくれなくても、この判定基準に当てはめれば、自社の格付けは推測できるので、金融機関の融資姿勢を判断できるからである。

## 2. 定量分析・定性分析について

信用格付の決定は、1次評価において、取引先企業の決算書から算出される財務分析指標を中心とした定量分析項目で格付区分を決める。次に2次評価・3次評価において、定性的分析項目で評価を行い、1次評価で積み上げた点数による格付区分を再評価して、最終格付を決定することになっている。

図表4-1. 審査要因新旧対比表

| 以前の審査要因 |   | 格付けによる審査要因   |                   |
|---------|---|--|-------------------|
| 重視      | 貸出実績  | 貸出実績   | 参考要因              |
|         | 担保（裸与信）   | 担保（裸与信）  |                   |
|         | 地元業界評判  | 地元業界評判   |                   |
|         | 他行シェア   | 他行シェア  |                   |
|         | 業績  | 業績   |                   |
|         | 財務分析  | 定量分析・財務分析<br>（1次評価）<br>自己資本比率<br>ギアリング比率<br>売上高経常利益率<br>自己資本額<br>売上高<br>債務償還年数<br>インタレスト・ガバレッジ・レシオ<br>償却前営業利益<br>その他 |                   |
| 定性分析    | 販売力（営業力）<br>技術力<br>経営者の資質<br>実質同一体<br>実質B/S<br>他行支援 | 定性分析<br>（2次評価）<br>将来返済力<br>販売力（営業力）<br>技術力<br>経営者の資質   |                   |
|         |   | 定性分析<br>（3次評価）<br>潜在返済力<br>実質同一体<br>実質B/S<br>他行支援  |                   |
| 総合的判断   | 銀行全体の与信政策・ポートフォリオ                                   | 銀行全体の与信政策・ポートフォリオ  | 金融検査マニュアル<br>重視項目 |
|         | その会社の取引関係   | その会社の取引関係  |                   |
|         | 銀行の収益採算   | 銀行の収益採算  |                   |

↑ 特に重視  
 （スコアリング形式の積上評定）  
 ↓

資料：中村中・森田昭男著『中小企業の銀行活用法』（中央経済社）

## (1) 定量分析（財務分析）

1次評価として、取引先企業の決算書から財務評価を行い、安全性・収益性・成長性・返済能力等を評点化し合計点数で評価する。これは現在の企業の実力や借入返済能力等を量的に表すものである。

金融機関では、格付けのために、スコアリングシート（採点表）を使用しているが、各金融機関のスコアリングシートには、それほど大きな差異はないようである。

### < 定量分析項目 >

#### ・安全性分析

自己資本比率・ギアリング比率（有利子負債÷自己資本）・固定比率・固定長期適合率・流動比率・当座比率・実質比率・借入金対比月商

#### ・収益性分析

売上高経常利益率・総資産経常利益率・収益フロー・売上高支払利率

#### ・成長性分析

経常利益増加率・自己資本額・売上高

#### ・返済能力

債務償還年数（有利子負債÷営業利益＋減価償却費合計）

インタレスト・カバレッジ・レシオ（営業利益＋受取利息・配当金÷支払利息・割引料）

キャッシュフロー額（営業利益＋減価償却費合計）・経常収支比率・含み益

## (2) 定性分析

中小企業の審査については、定性分析項目の評価が特に重要であり、中小企業の格付評価を行うに当たって定性分析項目の評価能力、いわゆる「目利き力」が必要となる。

### 2次評価（将来返済力）

企業の経営者の資質、経営方針、販売力（営業力）、技術力等の諸要素を評価する。これらの要素の項目は、将来または長期的に企業業績に寄与するものであるが、当面は財務数値で客観的に表すことはできない。

『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』は、中小企業の格付評価プロセスの定性分析項目に関する評価方法を述べており、さらにその定性分析項目によって、格付けを1～2ランク引き上げることができる事例集（27事例）にもなっている。

その中で特に「経営者の資質」について力説されている。この「経営者の資質」については、過去・現在・未来における企業の責任として、キャッシュフロー、決算書、中期経営計画の金融機関に対する情報開示を重要条件としており、企業のブランド力のアップ、従業員

の教育、後継者の育成も条件として求められている。

< 定性分析項目 >

市場動向・景気感応度・市場規模・競合状況・業歴・経営者・経営方針・株主・従業員のモラル・経営基盤・競争力・シェア・外部監査

3次評価（潜在返済能力）

定性評価項目には、潜在返済力を表す項目もある。これは現在の企業の実力や返済力に貢献しているが、財務諸表に現れておらず、周辺からまたは裏から企業を支えている項目である。

- ・実態バランスシート（資産の時価評価を反映させる）
- ・経営者や親会社等実質同一体の状況
- ・他行や仕入先等からの外部資金の調達力等の支援状況
- ・格付け機関による格付け
- ・信用調査機関の情報等

これらを加味して、最終的な格付けを決定する。

資料：中村 中著『格付けアップ作戦』（TKC出版）

同『ターンアラウンドマネージャー10月号』（銀行研修社）

### 3. 格付けアップのメリット

金融機関は、2.で述べたような定量分析・定性分析に基づいて評価・判定した格付けに応じて融資審査や融資方針の決定、貸出金利の適用等を行う。

すなわち、基本的に格付けが高ければ高いほど融資先企業に有利な条件が適用され、反対に、格付けが低ければ低いほど融資先企業に不利な条件が適用される。具体的には、適用金利、融資枠、新規融資実行を行うかどうかの判断等に影響がある。

従って、格付けは最上位の正常先であることが中小企業にとっては望ましいことであるが、正常先ではないと推測される中小企業にとっては、常に自社の格付けを意識しながら金融機関と接して、最大限アップするように努力するべきであるとする。

#### 4. 格付け別の格付けアップ交渉のポイント

3. で述べたように、格付けアップは常に心掛けなければならないが、具体的な金融機関との交渉のポイントと留意点は次のとおりである。

| 格付け区分                             | 交渉の具体的なポイント  |
|-----------------------------------|--|
| 1 . 正常先<br>2 . 正常先下位              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正常先と格付けされていても、債務者区分の正常先は、それぞれの金融機関で7～10の格付けに分類されます。その評価された格付けによって適用金利などに差が生じます。より低い金利の適用を受けられるように自社の格付けアップのプレゼンテーションも必要です。</li> <li>・ 正常先なので特に問題がない先として、融資担当者との接触が薄まることもあります。定期的な情報開示など、金融機関との情報共有には配慮が必要です。</li> </ul>   |
| 3 . 要注意先<br>4 . 要管理先<br>5 . 破綻懸念先 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正常先と格付けされるのと要注意先に格付けされるのとでは、金融機関の融資姿勢は大きく異なります。新規の融資が受けにくくなるのはもちろん、適用金利も要注意先になると4～5%以上などの高金利の適用となります。</li> <li>・ 要管理先以下になると、金融機関はこのランクの融資債権には引当金を多く積まなければならないので、繰上げ返済を求めてくることもあります。</li> <li>・ 要管理先以下に区分されると、「正常なる運転資金」の借入れも難しくなります。</li> <li>・ 要注意先の債権は要管理債権とそれ以外に分けて管理されます。「要管理債権」とは、「金利減免」「元本の返済猶予」など金融機関の貸出条件を緩和した（一種のリスク）貸出金などを言い、要注意先から要管理先に債務者区分の引下げが行われるので、特に注意が必要です。</li> <li>・ 業績を上げて、定量的要因を改善する努力が何より必要ですが、金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）の27事例なども参考に、自社の定性的要因の強みなども主張して、自社の格付けをアップすることが非常に重要です。</li> <li>・ 評価区分の低い中小企業ほど、自社の格付け区分アップの取組みを急ぐ必要があります。</li> </ul> |
| 6 . 実質破綻先                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ この区分にある中小企業は、民事再生・法的整理などの取組みを展望しながら、金融機関も絡め、公的支援機関や弁護士等の指導も受け、とりわけ迅速な対応が必要です。</li> </ul>  |

資料：中村中・森田昭男著『中小企業の銀行活用法』（中央経済社）

## 5. 情報開示

地域金融機関が行っているリレーションシップバンキングへの取組みを有効活用するためには、中小企業として留意すべきことがある。それは、金融機関の協力を引き出すための中小企業側の経営努力が求められるということである。具体的には、自社の経営課題の解決に積極的な金融機関を選択したうえで、自社内では、適切な決算書、事業計画書（経営計画書）等の作成といった自社情報のディスクローズ体制を整備することが求められる。そのうえで、金融機関の提供する付加サービスを積極的に活用し、事業の進捗状況等を金融機関に対して積極的に情報開示することが重要である。

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

ここで、『2003年版中小企業白書』に、「情報開示と円滑な間接金融」（P151～153）という記載があるので紹介する。

- ・メインバンクへの自主的な資料提出状況は、企業規模が大きいほど、自主的に資料を提出している。
- ・上記の資料を提出したことがある企業の中で、企業規模が大きいほど、資料提出の頻度は増している。ディスクローズの向上には、資料の提出回数の上昇と、資料の質の向上が必要である。
- ・金融機関の貸付担当者との接触頻度が多い企業は、貸してもらいやすく、企業側も貸付担当者との密接な接触を重視すべきである。こうした接触の長期的な継続が、リレーションシップにつながっていくのではないだろうか。

さらに、『2003年・2005年版中小企業白書』に事例企業が出ているので紹介する。

「情報開示により銀行を味方につける」（『2003年版中小企業白書』P154抜粋）

### 【積極的な情報開示】

T社（東京都・従業員43名）は、現社長によって1992年に設立された。商業施設の清掃のほか、修繕、店舗設備の保守など、店舗管理全体を請け負い、急成長を遂げている。直近の決算では、売上高約15億円となっている。

T社はその借入金の大部分を、無担保にて調達している。「雨が降ったときに、突然銀行に泣き付いても、傘を貸してくれないのは当たり前で、普段から自分の会社のことをよく知ってもらうことが肝要」と考え、銀行に対して情報開示を積極的に行っている。

T社は創業間もないころから、公認会計士を導入し、より精緻な財務状況の把握に余念がない。月次で試算表を作成し、3ヶ月に1度、社長自らが、営業報告書を作成する。その営業報告書には、損益状況とその要因、現在の受注状況に加えて、社員の採用状況まで記載している。その営業報告書の裏付けとなる書類（例えば発注書の写し）などを含めると、T社の営業報告書は膨大な厚さとなる。そして、社長自身がすべての取引銀行を回り、その営業報告書を説明するのである。T社はそれを、創業以来コツコツと積み重ねている。また、業況が悪化したときも、悪化の原因と改善計画を策定して報告を行ってきた。

その結果か、銀行との関係も良好で、創業3年目に、都市銀行から無担保で5,000万円の当座貸越を受けたのを皮切りに、無担保での借入額は拡大し、現在では約7億円の当座貸越枠を設定している。また、取引先の倒産により資金繰りが悪化した際も、銀行は進んで支援を申し出ており、まさに「銀行を味方」につけているのである。社長は「当社の営業報告書は特別なものではなく、どんな会社にも作れるものである。ただし、それを欠かさず地道に続けていくというのは努力が必要だ。自分は銀行に勤めていたから分かるのだが、積極的に財務情報を公開していくことにより、銀行は貸出しを行いやすくなるし、当社にとっても情報開示資料を作成することにより状況が逐次把握できるというメリットもある。」と語る。

情報開示は銀行からの借入れを円滑化する効果以外にも、自社の状況把握にも効果があるようである。そして、その状況把握に基づいて、的確な経営判断を下すことによって、T社は成長を遂げてきたのである。

#### 【情報開示に対する銀行の評価】

T社のメインバンクであるZ銀行は、T社の情報開示姿勢について好評価をしている。

Z銀行は、「情報開示はバブル前では当たり前であったのに、バブル期に担保さえあればということになり、こうした情報開示が失われていった。一般的に、情報開示を積極的に行っていない会社より、積極的に行っている会社の方が貸出しを行いやすい。というのは、資料が十分にあれば、貸出したお金がどのように使われたのか、また、今後どのように使われるのかが分かるからである。銀行にも預金者や株主があり、分からないリスクをとることはできない。」と語る。企業の積極的な情報開示を、銀行は、厳しく検証することで受け止める。その中で生まれた緊張感が企業と銀行の信頼関係を生成し、信用創造につながっていくのではないだろうか。

「自社の強みも弱みもすべて開示」（『2005年版中小企業白書』P99抜粋）

1回のみ借入れだけでなく、リレーシヨンの構築を前提とした継続的な取引をするのであれば、自社の強みなどの企業の良い面のみを伝えるのではなく、自社の弱みなどについても銀行に伝えることも重要なことである。たとえ自社の弱みであっても、それを正しく認識していること自体は金融機関側から見て、むしろプラスに評価できる部分であり、それよりもそのような状態をふまえて自社ではどう対処しようと考えているかが、重要と考えられる。

A社（高知県・従業員90名）は1982年設立の電子部品製造業者で主事業は磁気センサーなど主に接触型センサーの設計製造販売を行っている。自社の強みも弱みもすべて開示することにより円滑な借入れを行っている。

#### 【A社の情報開示】

決算時には税務申告の資料を提出する以外でも試算表は遅滞なく開示し、事業計画については求められる前に提出しており、その際はたとえA社の不利になるようなことも隠さず伝えている。銀行からは、その積極的かつ自発的な情報開示が評価され、A社は円滑な資金調達を行っている。

また、A社は「中小企業の中には資料は銀行から求められてから提出するもの、提出するとしても自社に都合の悪いものは出さないと考えている企業が多いようであるが、銀行から求められる前に提出することもさることながら、自社の不利になるようなことでも、隠さずに開示することが重要である。自社の強みだけではなく弱みもすべて含めて銀行に判断してもらうことが銀行との関係では重要であり、そのことが信頼関係を積み上げや円滑な借入れに繋がるコツである」とも語っている。

## 第 5 章 地域金融機関の対応

### 1. 地域の為に何が出来るか、激変する地域金融機関の環境

銀行の窓口業務を代行する銀行代理店が2006年4月から大幅に緩和される。

金融庁が適切だと判断すればスーパーやコンビニ、自動車ディーラ等あらゆる企業が銀行と契約し、代理店が一挙に拡大し、金融機関の戦略も大きく変わる可能性が出てきた。

今までの銀行代理店は『銀行100%出資で他の事業と兼業してはいけない』という厳しい制約があったが、改正法ではこの規制がなくなり、事業会社が自らの販売網を生かして預金口座開設やローンといった金融商品やサービスを扱うようになる。

コンビニエンスストアが銀行のATMを店内に置いて集客力をアップさせたように、金融サービスは『人気商品』でも有る。事業会社にとっても代理店となる効果は大きく、金融庁は『500社』程度が参入するものと見ている。

流通業界大手のイオンは郊外の大型ショッピングセンターで代理店参入を検討しているが、大手銀行の代理店となって受け取る手数料を収益の柱に加えるのが狙いのようだ。

産業界では住宅販売会社は住宅ローン、自動車ディーラは自動車ローンといった具合に動き出そうとしている。

今回の法改正で郵便局24,000店とメガバンクが組めるようになるが、もしそうなったら大きな脅威となると地域金融機関は見ている。現にメガバンクでは揃って行内に代理店問題のプロジェクトチーム造って検討を急いでいる。

例えば三菱UFJが三菱商事系のコンビニローソンと手を結べば、拠点は一気に十倍になる。

『利用者の安全と自由な経営の確保と言う事で金融庁は企業向けローンを認める際の基準をつくる方針に転じたと言われている(05.11.4日経新聞)』背景にはリストラで支店を減らしてきた銀行が、低コストで営業店を増やしたいという思惑があるようだ。

### 2. 変化を続けなければジリ貧になる時代

地域金融機関はどのようにして変化を続けることが出来るのだろうか、それは従来からの伝統的な金融の殻から脱して創造力を跳躍させて金融の仕組の革新を続ける以外に道はないと思われる。

#### 例 1

スルガ銀行は全国の地域金融機関で『女性向け住宅ローン』等独自の商品を販売する。代理店業務の解禁で、大手銀行はコンビニエンスストアや自動車販売店等を代理店とし、地方へ攻勢をかけるとみられるので、スルガ銀行は地域金融機関同士の連携で対抗すると言っている。

地域金融機関を代理店にすればスルガ銀行は販売網を全国に拡大出来るし、代理店となる地域金融機関は近隣の金融機関とは異なる金融商品で、他行とは差別化できる利点が出るはずである。

## 例2

朝日信金は独自性があり、かつ付加価値のある製品を造る事が求められている中小企業者と大学の研究を結びつける運動をおこなって成功している。

自社の悩みや課題を大学等に相談したいがルートがない、やり方が判らないという取引先に対して技術相談やマッチング窓口を開いている。

また産学連携を行っている先にファンドを立ち上げ、資金を提供していく事も考えている。名称は『コラボファンド』、数十億円位の規模を想定し、その設立準備が進められている。ファンドの出資者としては、全国の信用金庫を中心とした先から集め、信金業界として産学連携活動を支援していきたいと考えている。

このようにして全国ネットワークの信金業界と連携し、信金と付き合っていれば大学と付き合える、そして売りたい物をネットワークに乗せて売ることが出来る、全国の大学と企業が結ばれる事で、各地で地域活性化の波が起こると考えている。

この例では、これこそ『創造を飛躍させた究極のリレーションシップバンキング』という事ができる。

## 3. アンケート調査に見る中小企業経営者の本音

中小企業経営者は地域金融機関に対してどのように思っているか、本音の部分を3章、4章でみたアンケート結果から拾って見たいと思う。

まず(問6)では回答企業の約3分の1が地域金融機関との間で親密な関係を持ち得ていないと言う事が判る。

(問8)では中小企業に対して金融機関による経営支援の取組みが、積極的に行われているとは言いがたい状況にあるという事が判る。

(問11)では企業が取引金融機関に期待する事として、第1番目に「安定的な資金提供」61%、3番目に「経営危機時の金融支援」等円滑な資金調達に関する期待が上位に来ている。

2番目に「各種情報提供」46%と4番目に「経営上のアドバイス」29%が挙がっている。金融機関の持つ情報収集力と経営上のアドバイスを入手したいという欲求の表れである。

5番目が「取引先の斡旋」19%とやや遠慮した表現になっている。

### 例3 . 多摩中央信金の法人総合サービスBOB (Build up the Opportunity of Business)

#### について

多摩中央信金では共にビジネスの機会をという意味で、BOBという組織を作り、受注先や販売先を求める等のビジネス・マッチングに必要な、個別企業の情報をデータベースに詳しく登録して、会員企業のニーズに答えている。

そしてこれらBOBの会員の勧誘は、営業店のフェイス トウ フェイスの営業努力無しには成り立たないとも言っている。

会員からの紹介依頼は、専門スタッフが、相手企業を選択、マッチングの場所や時間等のセッティング、マッチング後のフォローまで行い、きめ細かくサポートしている。

(問12)では期待の満足度をきいているが、まだまだ一般的には6割以上の企業は取引金融機関に対して何等かの欲求不満を抱えていると言う事になる。そしてこの傾向は企業の規模の大小、企業業歴の長短に係わらず認められる所と述べている。

#### 4. 差別化無しに金融機関は生き残れるか

取引先の欲求不満を拾い上げ、早い内に経営改善のアドバイスをし、経営効率の一層の改善を促すことは、リレーションシップバンキングのカテゴリーに含まれる。

大手行による製販分離の代理店攻勢の脅威と低金利攻勢から身を守る為にも、金利では表示出来ない地域金融機関が提供する『付加価値』を顧客に深く認識して貰う努力が欠かせない。

リレーションシップバンキングで顧客を深く深耕してビジネスを広げる深堀戦略で、顧客を囲い込まない限り『選択と集中』の流れから取り残され、取引はどんどん解消されて行く事になる。

顧客との継続的な関係を構築し、最も良い客をどう深く掘り下げていくのか、具体的な処方箋は現場の支店担当者しか書けないのでは無いだろうか。

毎日の小さな変革の努力を積み上げて行く中で、一人ひとりの顧客を深堀して行く、もう一歩踏み込んだ地域金融機関のビジネスモデルが必要となる。

#### 例4 A 建築資材店の『経営計画書』(原文のまま)

当社は明治4年創業の建築材加工及び設計、施行業者です。古くからの経営により、プラス遺産と負の遺産があり、バブル崩壊後世の中の仕組みがすっかり変化し、負の遺産(棚卸資材、借入金)が、大きくウエイトを占めてきています。プラス遺産の多くの得意先も景気の状態により減少しています。

当社も売上単価の減少、過大な借入金を解消すべく、不動産の売却、社員のリストラ、役員、

社員給与の見直し等を行って来ました。

今回遅まきながら当社の経営状態を真摯に見直し、経営計画書を提出させていただきます。

- 問題点
- 1) 工場の設備過多
  - 2) 売上高
  - 3) 棚卸資材
  - 4) 借入金
  - 5) 今後の経営方針

1) について当社のように永年製造から設計施工の一貫業者としてのノウハウで経営してきた会社が工場を売却（借入金は半分以下になる）し、外注に頼って行くのは非常に困難だと思われま

す。

2) について売上高総資産回転率が悪い。

A 顧客の選別 小規模で利益率の悪い顧客に対しては、今回社長が一軒づつ訪問させて貰い値交渉を終えています。これにより顧客が減少しても止むを得ないと思っています。

中規模は利益率の高い顧客が多いので、このクラスの営業強化。今以上に積極的に足繁く、頻繁に訪問しています。

大規模は利益率は低いが、売上増になり、集金も固いので、中規模同様の営業を展開する。

B 資産の圧縮 売掛金、建築資材、貸付金、 etc

3) 在庫資材 在庫の処分は規模の大きい工事では難しいですが、中、小の規模の工事で思い切って単価を下げて在庫減らしを進めたい。

4) 事業計画書のキャッシュフロー計算書よりますと、年間のフリーキャッシュフローが 万円円あまりです。借入金の返済額は 万円超と返済額の6倍強の為、借入金を返済する為にまた借入をする状態です。財務体質を立て直すまで、資本的劣後ローンの適用をぜひともお願いしたいと思っています。

以上（この他に、事業計画書、資金繰り表、損益分岐点表、予想損益計算書が有りました）

この事業計画書により主力取引金融機関である某信用金庫は、根貸金となっている長期貸付金を資本的劣後ローンの取扱に組み替えたとのこと。是によりA建築資材店の資金繰りは大いに改善し、今企業再建に向けて希望をもって努力中です。

商工会議所のエキスパートバンクの案内に、同社社長の喜びの声が出ていますので転載します。

エキスパートは言わば企業の家庭教師 うちの会社の経営改革です。

財務の講演会を聞きに行った後『じゃあ、うちの場合はどうなるの？』って何時も思っていま

した。私が聞きたいのはうちの会社に合った方法です。そんな時、エキスパートさんに一回2時間、計5回会社へ来て、財務面についてどうすれば良くなるか、資本的劣後ローン等を具体的にアドバイスして貰いました。

鋭い指摘もありましたがうちの会社にとって、経営をやって行く上で専門用語がどういう意味をもつか等も教えて貰い、たいへん助かりました。

このように資本的劣後ローンの適用は、中小企業者にとって正しく福音となるものです。

地域金融機関にとってもこれまた大きなメリットがあります。

取引先の格付けがあがることにより、貸倒引当金が益金として戻ってくるからです。

2005年11月25日の日経に次の様な見出しがありました。

『大手銀、最終利益21倍 通期最高見込む』

今回の業績改善は大口融資先の業績回復で、過去に積み増した貸倒引当金の一部が予想より多く戻ってきた影響も大きい。戻ってきた貸倒引当金の総額は合計で4千5百億円に達した模様だ。貸倒引当金の戻りは不良債権処理に伴う損失を約1千9百億円上廻り、各行の利益を押し上げた。

また翌26日の日経には、『本業収益 トヨタ超えの 実感なく』

大手銀の経営者たちが最高益を手放して喜べない理由は、肝心の本業の収益力向上がなかなか見えてこない不安が漂うからだ。今中間期大手銀を合わせると、特殊要因を含めた最終利益が前年の2.1倍になったのにたいし、本業の業務純益は前年比8%増とまりだった。

と出ていました。

このように資本的劣後ローンを始め、中小企業者にたいする目利き情報は、取引先の企業再生、業績回復を通じて、金融機関にもどってきます。また長期の貸付金についても、メガバンクに取られる事なく、中小企業者との安定した取引関係となって、共に繁栄出来るのではないでしょう。

### **(参考1) 金融庁のアクションプログラム**

取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化

要請事項 その1

取引先企業に対する経営相談、支援機能の強化

各金融機関に対し、中小企業の成長機会の把握・実現に資するため、以下の事例を参考に、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等、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。 【対金融機関】

## 具体的取組み事例

中小企業にたいするコンサルティング機能、情報提供機能の一層の強化

取引先のニーズに応じた経営情報の積極的な提供や広範なビジネス・マッチング情報の提供  
商工団体等との連携強化や外部専門家・外部機関等の有効活用

株式公開支援業務、社債発行支援業務、M & A業務等、中小企業の新規事業展開、事業拡大・  
多角化等のニーズに対応する為の取組み

中小企業支援スキルの向上を目的とした取組みの強化

研修等で育成した有資格者等（中小企業診断士等）を活用した中小企業等の財務・経営管理能力  
力向上のための支援

中小企業等の財務、経営管理能力向上を支援する【財務管理サービス人材育成システム開発プ  
ログラム】等への協力

### （参考2）資本的劣後ローンとは （中村中著『格付けアップ作戦』より）

今回の金融検査マニュアル別冊の改訂で、金融庁はDDS（デット・デット・スワップ）の概念を明確にしました。このDDSは、DESにおけるE（エクイティ・資本）の考え方や、その社会通念を乗り越えるために『資本的劣後ローン』というD（デット・負債）の概念を導入しました。「デット・デット・スワップ」を日本語に訳すと、「負債と負債の交換」になりますが、「デット・エクイティ・スワップ」の「負債と資本の交換」と違って、同じ負債が二つも並ぶので何と何を交換するのかわからなくなってしまう方も多いと思います。実は、この「負債と負債の交換」とは、「一般的な負債と『資本的劣後ローン』という特別の負債との交換」という意味なのです。

この『資本的劣後ローン』とは銀行の管理面としては「資本」として扱いますが、商法・会計ルール・銀行法や独占禁止法においては、これはあくまでも、資本ではなくローン・デッド（負債）であるということです。またこのDDSの手法を取り入れた中小企業としても、銀行による株式の取得ではなく貸出ですから、銀行が経営に対し口出しすることはなく、自社の自主性は守られますし、自社の経営に銀行が口を出して支障が生じることもないというものです。

当然ながら、資本金の額が、増加しませんから、中小企業関連法等による現状の中小企業として公的機関から受ける事が出来る優遇借入や保証等のメリットも守れるということになります。

一方、銀行としても『資本的劣後ローン』を管理上、資本として扱うことが出来る様になったという訳です。金融庁も、このローンを、資本金に最も近いものと認め、企業に返済を迫る時には資本金のように最後に返済する『劣後ローン』と決めて、そのお墨付きを与えました。

したがって、この『資本的劣後ローン』とDDSについては、金融庁は各金融機関に対し、こ

の手法の導入条件を明確にして、対象の中小企業も限定するよう示唆しています。

銀行としては、実質資本を投入すると考えるわけですから、再生出来る企業であることを明らかにしなければなりません。その為には、当然ながら、企業として中長期経営計画の作成は必要です。その厳格な導入条件の検討の後にはじめてこの『資本的劣後ローン』がその中小企業に適用するか否かを定める事になります。

したがって、この『資本的劣後ローン』の対象先は、債務者区分で言えば、（要管理先）を中心に（破綻懸念先）であっても再生可能性がかなり高く、少なくとも貸出条件緩和債権の卒業基準である『実現性のある抜本的な経営改善計画』レベルの確立した経営改善計画が用意できる企業になるのです。

このようにして貸出金を、実質資本と見なして貸出金の一部を自己資本と見なせば、自己資本比率の上昇となり、確実に格付けアップに繋がるのです。

## おわりに

この報告書はリレーションシップバンキング研究会メンバー12名の中小企業診断士が、約6ヶ月間の歳月と総力をあげて取り組みました。各章の記述で中小企業経営者の思いが大体ご理解頂けた事と思います。

『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』は折角金融庁が中小企業のために作ってくれたプログラムです、金融機関の職員の方と同程度の格付け改善の知識は手にしたいものです。

私の体験では中小企業経営者は金融上の二つの悩みを持っておられます。

一つ目は、債務の連帯保証です。

私はよく次のように忠告します。『若し会社の経営が上手く行かなければ、私財を全部失った上、ダンボールケースを抱えて公園のベンチ行きですね！』と申し上げる事にしています。経営者の方はこの重大な保証行為について、何故なんとかなると思っておられるのでしょうか？

それは借入金の返済額は資金繰り表には出てきますが、損益計算書には何処にも出てきませんので注意がそこまで行かないからだと思います。当期の未払い返済金が仮に計上されるとしたら、当期利益は大きくマイナスになり、債権者、経営者、従業員の目に触れ危機感が一気に膨らむのですが、残念ながら今の会計制度では、貸借対照表に借入金残高として全体が表示されているだけです。仮に未払分が有ったとしても、銀行から督促がくる程度だからです。

この長期借入金が返済できるのは、税引き後の当期利益だけです。税引き後ですので、返済分の利益を稼ぎ出す為には利益に対する税金も含めて、（返済金は損金とはなりませんので）結果的に借入金の倍額を返済する事になります。

返済分の利益が出なければ資産の食い潰ししかないのですが、その資産がカツカツの状態だったらどうでしょうか。仕方なく借入金返済の為の借入に苦労する。この苦労の繰り返しです。

経営者の方は良くこのように言われます。

『保証債務を肩代わりしてくれる人がいたら、社長を代っても良い』と、中には社長を交代して安心しておられる経営者もおられますが、社長時代にした保証行為は、金融機関が免除してくれない限り死ぬまで続き、その後も相続財産として遺族の方に引き継がれます。社長を辞めたからと言って、自動的に決して消えません。

債務保証の為に悩み、脳梗塞になったり、心筋梗塞で無くなった経営者の方を知っています。最近では包括根保証が法律で禁じられていますので、無担保、無保証ローンが増えてきていますが、今の所金額に限度が有るようです。

二つ目は、当社の借入金を償却して欲しいと言う願いですが、これはとても無理な話で一億円借りるよりもむづかしい、とても無理だと言う説が有ります。

金融機関が償却を検討する為には第一段階として

- 1)必ず再生出来るという確かな裏付けのある集中と選択を行った事業計画書が必要となります
  - 2)企業を取り巻く利害関係者に倒産によって、大きな影響があり、その地域にとって企業の存在価値があること
  - 3)経営者、株主も相応の責任を取る事
  - 4)保証人も資産を処分してかなりの額の返済を実施する事
- 等があり、その上メイン行をはじめ各金融機関の判断が加わり了解されれば可能となりますが、普通ではとても無理な話です。

そこで中小企業者の救いの神として出てきたのが、金融庁の金融検査マニュアル別冊にあるプログラムで資本的劣後ローンの取扱です。私見を言わせて頂ければ、これが最大の目玉商品です。これを利用せずして何をやろうと言うのか、判断に苦しみます。これこそが、中小企業者にとって最大の選択肢で、これによって企業再生をはかるべきです。