

第4章 考察

1. 事業再生・中小企業金融の円滑化に関する取組み

(1) 創業・新事業支援機能等の強化

信用金庫のヒアリング調査では、創業・新事業支援に対する積極的な姿勢はみられたが、実際の取組み事例は少なかった。本部・営業店別にみると、本部においては、情報収集の強化、外部機関との連携による案件発掘などの積極的なコメントが少なくないが、営業店においては、案件が少ない、手が回らないなど、受身的なコメントが多かった。

①相談案件の発掘

従来、信用金庫を含めて民間金融機関が新規創業者に対して、積極的な融資を行ってこなかった（審査が厳しい）こともあり、国民生活金融公庫等の制度融資がその役目を担ってきた。そのため、中小企業支援機関（商工会・商工会議所等）にも「創業＝国金」というイメージが出来上がっている。今後、相談案件を増やすためには、実績を重ねること等により、中小企業支援機関関係者のイメージ払拭を図ることが望まれる。

②創業希望者の指導体制の構築

新規創業希望者の開業計画に関しても、融資の対象となるようなレベルのものはごく少数派であり、その指導を行うことは相当の時間と労力を要する。民間企業としては費用対効果を考えざるを得ず、営業店では手が回らないのが実情であろう。効率的な創業希望者の指導体制を構築するためには、本部体制の整備とともに、地域の中小企業支援センターなどとの連携が現実的な対応と思われる。

③新事業支援体制の構築

新規創業とは異なり、既存取引先の新事業支援は、日々の渉外活動を通じて情報が得られるため、信用金庫にとって取組みやすい事項であると思われる。しかし、管内の地方銀行がベンチャーファンドとの協力体制や新規株式公開業務に参入するなどの取組みを始めているのに対して、信用金庫の出遅れ感は否めない。経営資源の少ない信用金庫が大手の金融機関と対抗していくためには、将来性のある取引先の取組みに早い段階から関与していくこと、大学、県など外部との連携体制を築くこと等により信用金庫らしい支援体制の構築が必要であると思われる。そのため、職員の目利き能力の育成とともに、コーディネート能力の育成が重要であろう。

(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

①取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

従前、信用金庫では取引先企業に対する経営相談に営業活動の中で取り組んできている。今回のヒアリング調査でも、各信用金庫とも中小企業に対する経営相談やコンサルティングなどの取組み、中小企業に対する経営支援の取組み、講演会やセミナーの開催、取引先の状況に応じた情報提供などの取組みが聞かれた。

②要注意先債権等の健全債権化に向けた取組みの強化

要注意先債権等の健全債権化については、重点支援先の他にも、大口取引先、業績が悪化傾向の取引先には定期的な訪問を実施するなどモニタリング活動が実施されている。

その際、課題となるのが、経営者自体の経営改善に関する意欲が低く、事業の現状が理解できていないこと、金融機関に対して心を開かないケースがあることなどである。また、信用金庫自体がスリム化に取り組んでおり、営業店では健全化に向けた支援までは踏み込まず、モニタリングと実態把握に終始せざるをえない現状もあるようである。

効率的かつ効果的な取組みを行うためには、本部体制の整備と、必要に応じた外部との連携が必要であろう。

(3) 事業再生にむけた積極的取組み

金融当局からの要請事項のうち、今回のヒアリングで信用金庫の積極的な姿勢が特にみられたのは、中小企業再生支援協議会等の活用や人材育成に関する取組みであった。一方、プレ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、事業再生ファンドの組成・活用、DES、DDSなどの多様な事業再生手法の活用、再生企業になどについては、積極的な取組みはみられなかった。

①外部機関の事業再生機能の一層の活用

大半の信用金庫では中小企業再生支援協議会の活用の経験があり、今後も活用意欲が高い。信用金庫との関係では言うことをきかない取引先でも、第三者としての再生支援協議会の意見は受け入れることが多いため経営改善の効果を期待できる。また、複数の金融機関の調整によって足並みを揃えた金融支援が可能であることも使いやすい理由であろう。

一方、法的再生手法や私的整理ガイドラインの活用、整理回収機構の活用については、ノウハウの不足に加えて、債務者の負担が多額になること等が活用の進まない要因と考えられる。また、山口県内には事業再生を目的とした地域ファンドは組成されていない。そのため、不良債権のオフバランスのためには、民間の再生ファンドやサービサーを使うことが必要となるが、地域性の強い信用金庫において取引先の債権を積極的に売却する取組みはなされていないようである。

②再生支援実績に関する情報開示の拡充、再生ノウハウ共有化の一層の推進

各信用金庫とも再生支援実績や成功事例の情報開示については前向きな姿勢であるが、現状は実績を積み重ねる段階であるとしている。

(4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

各信用金庫とも、担保・保証に依存しない融資の推進については前向きな姿勢であるが、スコアリングモデルの活用、信用リスクデータベースの整備・運用等まで踏み込んだ取組みは今後の課題とするところが多かった。また、中小企業の資金調達手法の多様化のため取組みはほとんど聞かれなかった。

融資の判断基準は、資金使途、返済能力、担保等とされているが、中小企業の約7割が赤字経営であり、営業店では担保・保証に依存せざるを得ないという声も少なくない。

(5) 顧客への説明体制の整備、相談苦情処理機能の強化

各信用金庫とも、顧客への説明体制の整備、相談苦情処理機能の強化については、マニュアルの整備や営業店における実効性の確保等、積極的な取組みが行われている。ただし、これらは、金融機関として守備の範囲であり、競争力の向上につながる取組みではないところが課題であろう。

(6) 人材の育成

各信用金庫とも、人材の育成については、外部研修への職員の派遣等、目利き能力向上のための積極的な取組みが行われている。

但し、営業店のアンケートでは、人材育成が不十分である等の声が少なくない。また、研修で得られた知識やノウハウを共有している信用金庫とそうでないところとがあるようである。

今回のヒアリング調査を通じて、各信用金庫の「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する積極的な取組み姿勢は十分に理解できた。本部と営業店との取組み状況の違い、課題も明確となった。

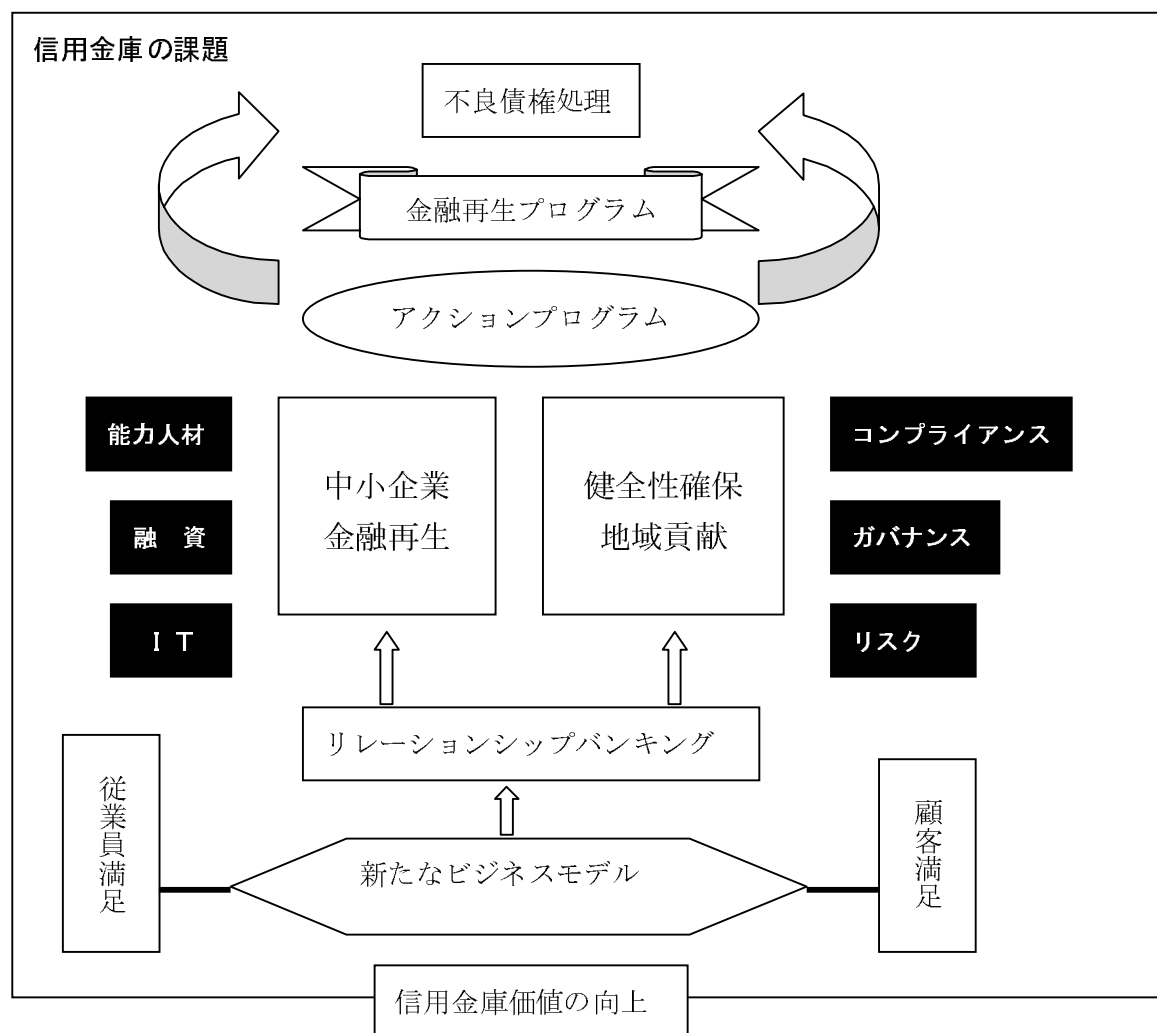
しかし、信用金庫としては、大手金融機関との競争を生き残るためには、より地域密着であるという強みを活かした展開が絶対不可欠の条件であろう。今後の地域密着型金融の推進を応援したい。

2. 経営力強化に関する取組み

(1) 信用金庫の課題

今、地域金融機関は「リレーションシップバイキングの機能強化に関するアクションプログラム」に基づき、中小企業金融再生および健全性確保、収益性向上等に向けた取組みを中心に様々な機能強化を求められている。これは言い換えれば、単なる資金仲介業から脱皮し、地域企業が抱える問題解決業へと転換し、低迷する地域産業や地域企業の衰退に歯止めをかけながら、一方では育成・発展を助け、こうした取組みの結果として自らも収益を確保していくという、新たなビジネスモデルが求められているといえる。

特に地域経済と運命共同体的関係にある信用金庫については、中小企業の再生と地域経済の活性化が各信用金庫の経営力強化にとり重要な鍵となる。こうしたことから信用金庫の経営力強化については、金庫自体の健全な財務体質の確保と収益性の向上に加え、地域の中小企業再生が柱となっている。

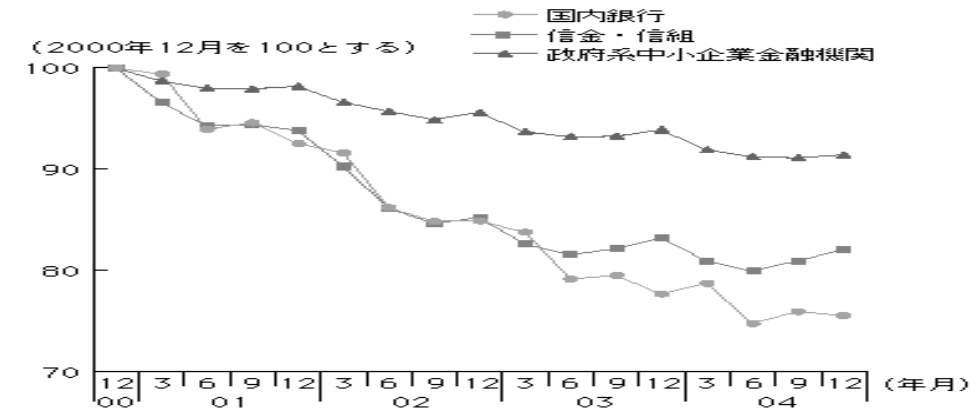


しかし、信用金庫のほとんどは収益管理などの基本的な仕組みを構築しているとは思われない状況にあり、商品やサービス対応したコストやリスクを把握し、ビジネスモデルを組立てる必要がある。

(2) リレーションシップバンキングの強化

近年の中小企業に対する金融機関の貸出し状況をみると、民間金融機関では中小企業向け貸出し残高が大きく減少する中、2003年からは信用金庫、信用組合の減少幅が小さくなっている。

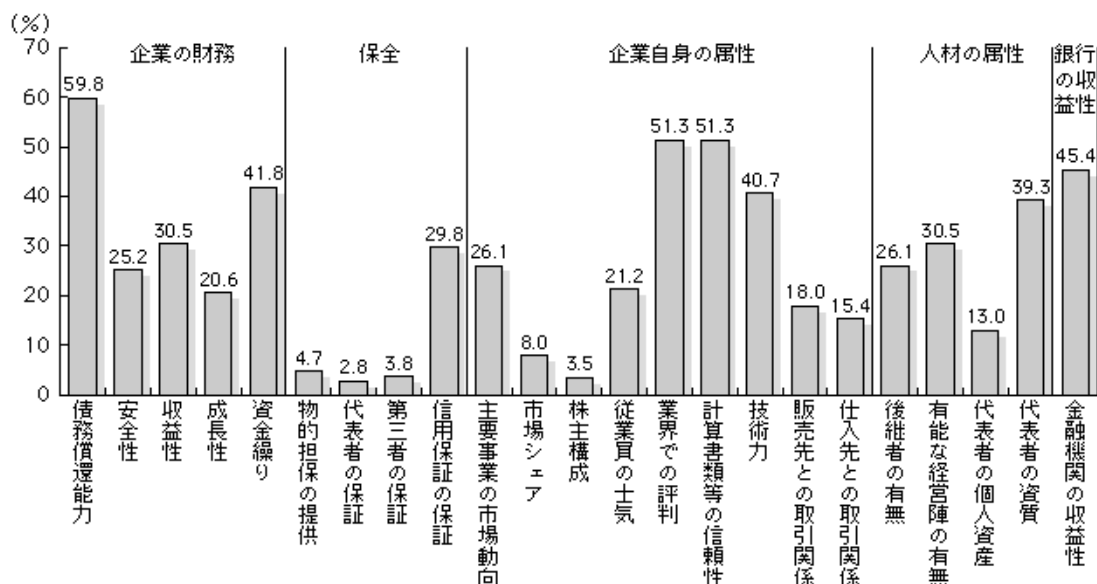
中小企業向け貸出残高の推移（2005年版中小企業白書）



資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ
 (注) 1. 国内銀行は、信金・信組を除く国内銀行銀行勘定、国内銀行信託勘定、海外店勘定の合計。
 2. 政府系中小企業金融機関とは、商工組合中央金庫、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫を指す。

また、中小企業向けの貸出しの審査項目として、「物的担保の提供」や「代表者の保証」の割合よりも、「計算書類等の信頼性」、「技術力」、「代表者の資質」に占める割合が高くなってきている。

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（2005年版中小企業白書）



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。

このように金融機関の融資審査においては、保全面だけでなく定性的な面についても重視するようになってきており、いわゆるリレーションシップバンキング機能の強化が図られようとしている。これらは地域企業と身近に接している信用金庫にとっては得意な分野と言っても良い。事業者の情報収集は貸出しの前だけではない。貸出し後の事業者の行動を正確にモニタリングすることも重要である。貸し手と借り手の間に生ずる「情報の非対称性」は、信用金庫と中小企業者の間において緩和は容易と考えられる。

実際こうした流れの中で、2004年2月に改訂された金融検査マニュアルでも、貸し手による借り手側への働きかけ、つまりリレーション構築により得た定性情報等を、債務者区分の判断においても十分勘案することとされている。

しかし今回のヒアリング調査において、営業店では「経営者が心開くケースは少ない」、「得意先の経営改善まで手がまわらない」などの問題を抱えている。

(3) 経営アドバイザー人材の必要性

人材や経営資源が不足する中小企業においては、金融・財務等の能力を有する人材を確保することは難しい。そこで金融機関等が中小企業に対して、企業経営に関するサービス等を提供するなどの人材を充実することも重要である。

企業再生に限らず多くの中小企業は経営力や財務内容に問題が多く、取引金融機関に対して資金供給者としての役割だけでなく、経営・財務のアドバイスを求めている。

一方金融機関も、今後は中小企業の金融において優良中小企業の囲い込みが起これと考えており、このためには取引先中小企業に適切な経営上のアドバイスのできる能力が必要不可欠となる。こうした中では、この能力の優劣は、中小企業を主体とする地域金融機関を自負する金融機関の間で、企業間格差を拡大させることになるであろう。

金融機関は、貸出し等の審査の過程で、その貸出金が安全に返済されるかどうかの判断のツールとして、中小企業の経営や財務内容をみてきた。しかし物的担保の保全策の陰で、その分析力は十分とは言えなかった。事実、財務分析能力の乏しい営業店管理者の存在や、本部も効率化優先のため、十分な分析のための人材、資金、時間等を惜しんできたきらいがある。

取引先中小企業に対しアドバイスする立場の人は、取引先中小企業の経営者と同じ土俵に上がり、企業ニーズを捉えた的確なアドバイスや提案が求められる。厳しい経営環境下においては顧客のニーズはより高度化し、複雑化してきている。立場は違っても、顧客ニーズを先取りしたアドバイス・提案こそが本来の企業活動と言える。規制緩和が進み競争が激しくなると、従来型の「お願いベース」の営業や渉外活動では競争に対応できない。融資の審査であれば、企業の戦略に融資できる能力が必要となる。

人材の育成については、インタビューした各信用金庫は総て肯定的に捉えてはいるが、営業店での実態は「目利きが不十分」など、必ずしもそのような動きとはなっていない。

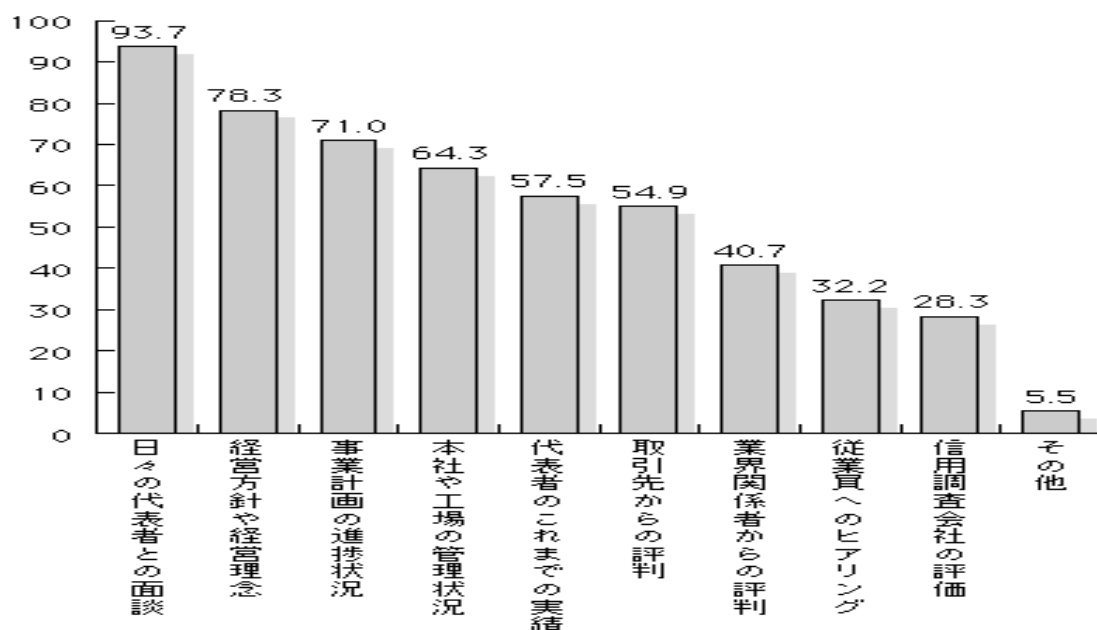
(4) 経営力は取引先の育成

信用金庫の「経営力の強化」に対する取組みについて、リスク管理、収益管理、ガバナンス、コンプライアンス、ITについてインタビューを行った。これらはそれぞれ経営力の強化にとって重要な項目であるため、各信用金庫においてそれぞれの対応策を聞くことができた。しかし特徴的なものは見当たらず、従来から行われているものの延長に過ぎなかった。そこでこれらは経営力強化のための衛生要因と捉えることができる。

反面、信用金庫の経営力は取引先との関係の中から発生することになる。すなわち、良質な取引先の増加や企業再生の成功である。これらは双方の「ヒト勝負」である。取引先中小企業が良くなるには、その企業自体の人材能力が重要だが、それを支援する能力も重要である。銀行等とは異なり信用金庫は密着性が強い。取引先の状況はきめ細かく把握できる。特に近年、代表者の資質を融資の評価の中で重要視する傾向がみられる。

2005年版中小企業白書によると、金融機関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している割合が高いとしている。

銀行が企業の代表者の資質を評価する際の判断材料 (2005年版中小企業白書)



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。

地域事業者の経営力の強化が、メインバンクの経営力の強化につながるといってもよい。再生支援であれ、経営革新支援であれ中小企業者の問題解決を支援することで中小企業者の経営向上に貢献し、ひいては自金庫の経営力の向上を実現することができる。しかし人材能力の向上は短期間ではできないし、成果の即効性もない。利益重視の効率化経営の中で資源配分には苦慮するところであるが、将来の糧となる分野へ資源を投入できるかどうかは重要な戦略である。

3. 地域の利用者の利便性向上に関する取組み

近年景気の回復傾向が続いているが、大企業と比較して中小企業の回復力は弱く、地域によっては経済活力の低下が懸念されている。

地域においては中小企業の占める割合が大きく、地域経済活性化のためには中小企業の生産性や競争力の強化、企業再生が欠かせない。ここでも地域中小企業との関係の深い信用金庫の役割が重要である。

地域の利用者の利便性向上に関するインタビューでは、自金庫の情報開示に関するものが多く、地域からの理解を得ようとするものであった。開示方法としては、ディスクロージャー誌やホームページにおいて様々な工夫を凝らすということである。

その他、アンケートによって利用者の満足度を調査し、質の高いサービスを目指すものや、ビジネスマッチングの体制整備を行うところもあったが、具体的な成果は不明である。

地域中小企業との関係では、中小企業者に対する資金供給の実態についての情報開示を挙げたところがあったが、積極的な方針までは聞き出せなかった。営業店へのインタビューにおいても、「人材不足」「余裕がない」「ノウハウの不足」などの問題を抱えており、地域中小企業者への支援体制が整っているとは言えない。地域との関わりの中で、ビジネスモデルの構築が待たれる状況にある。

地域再生についても、地域金融機関として協力、連携は惜しまないとするところがあったが、具体的な取組みまで行っている実態はなかった。地域金融機関として、また地域の顔としてのリーダーシップの発揮は今後の課題である。