

Discussion Paper Series

RIEB

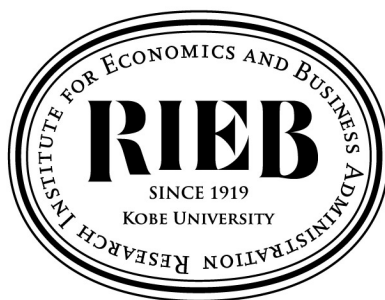
Kobe University

DP2017-J07

政府系金融機関と民間金融機関の連携による企業支援
-連携商品と再生支援の現状-

家森 信善

2017年4月11日



神戸大学 経済経営研究所

〒657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1

政府系金融機関と民間金融機関の連携による企業支援[#]

－連携商品と再生支援の現状－

家森信善（神戸大学経済経営研究所 RIETI ファカルティフェロー）

要旨

金融庁の『平成28事務年度 金融行政方針』で、地域金融機関に対して「事業者の自主的な経営改善を通じた地域経済の活性化の実現を図るため」「政府系金融機関及び各種支援機関との連携・協力の強化」を促す方針がうたわれているように、民間金融機関と政府系金融機関の連携の強化は重要な政策的課題になっている。しかしながら、連携の強化の効果について個別事例は報道されているものの、まとまって検証している研究は乏しい。

そこで、本稿では、まず、日本公庫との連携の現状や課題を、日本公庫および民間金融機関の開示資料や個別ヒアリングに基づいて整理する。次に、企業にとっての民間金融機関と日本公庫の連携の意味づけを考えるために、本稿では、「金融円滑化法終了後における金融実態調査（2014年10月 RIETI 実施）」を利用する。同アンケートからは、主取引金融機関と準主取引金融機関がわかるので、どのような企業がどのような金融機関の組み合わせを選んでいるのかを、政府系金融機関が入っているのか否かという観点を中心にして調べることにする。また、同アンケートは、貸付条件の変更を申請した多くの企業がサンプルに含まれているので、再生支援における政府系金融機関の取組状況についても検討する。

[#] 本稿は、日本政策金融公庫・中小企業事業本部「政策金融の有効性評価に関する研究会」および、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」（代表 植杉威一郎・一橋大学教授）における共同研究の成果の一部である。それぞれの研究会のメンバーからは貴重な助言をいただいているが、本稿で表明されている意見や見解は著者のものにすぎず、日本政策金融公庫、経済産業研究所、および研究会のメンバーの意見や見解を表しているわけではない。

1. はじめに

「経済財政運営と改革の基本方針 2015 ～経済再生なくして財政健全化なし～」(骨太方針)(2015年)では、「中長期的な生産性向上に資する分野の強化のため、(中略)、政府系金融機関による民間の補完等により、資金の流れを多様化・複線化する。」ことが掲げられ、また、「経済財政運営と改革の基本方針 2016 ～600兆円経済への道筋～」(骨太方針)(2016年6月)では、「企業の成長力・収益力の強化と活用」の観点から、「民間からの成長資金の供給を促すため、官民ファンド、政府系金融機関を積極的に活用する」ことが盛り込まれている。また、金融庁の『平成28事務年度 金融行政方針』で、地域金融機関に対して「事業者の自主的な経営改善を通じた地域経済の活性化の実現を図るため」「政府系金融機関及び各種支援機関との連携・協力の強化」を促す方針がうたわれているように、民間金融機関と政府系金融機関の連携の強化は、金融行政上も、重要な政策的課題になっている。

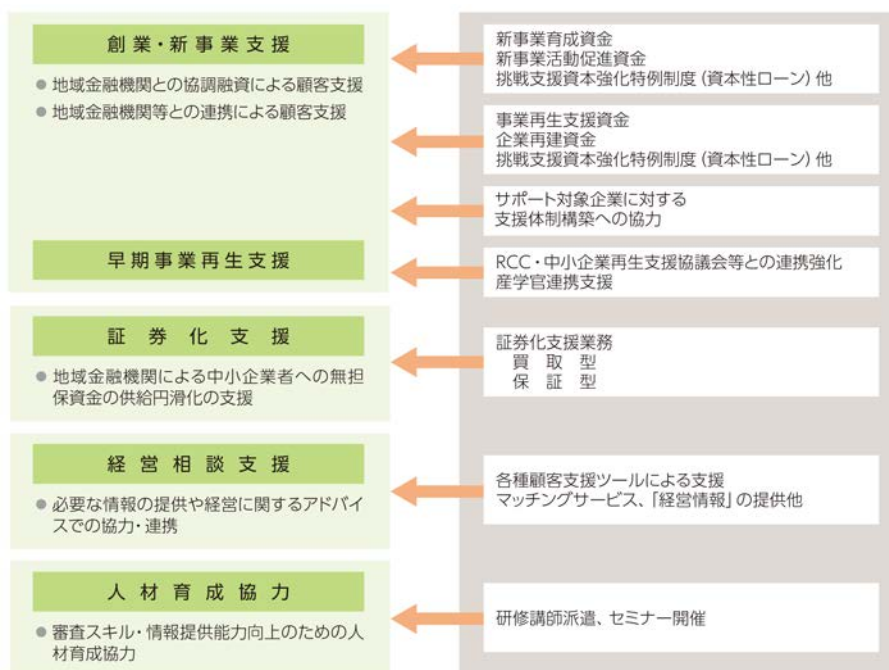
そこで、本稿の前半では、新聞報道や各種のプレスリリースに加えて、個別金融機関へのヒアリングも踏まえて、政府系金融機関と民間金融機関との連携の状況を整理する。本稿の後半部分では、2014年10月から11月に筆者らの研究グループが経済産業研究所における共同研究の一環として実施した「金融円滑化法終了後における金融実態調査」の個票を使って、民間金融機関と政府系金融機関の連携等が企業経営や企業再生にどのような影響を与えているかを分析する。

2. 進む日本政策金融公庫と民間金融機関の連携

(1) 日本公庫と民間金融機関の連携の可能性

日本政策金融公庫と民間金融機関の連携可能な分野をまとめたのが、図1である。具体的には、①創業・新事業支援、②早期事業再生支援、③証券化支援、④経営相談支援、⑤人材育成協力、の5つの分野に整理されている。そして、それぞれの分野ごとに、いくつもの金融商品が既に用意されている。

図 1 日本政策金融公庫と地域金融機関が連携可能な分野や具体的連携内容



(出所) 日本政策金融公庫『中小企業事業のご案内 2016』。

(2) 日本公庫と民間金融機関の各種の連携の広がり

表 1 は、日本政策金融公庫（中小企業事業）と地域金融機関の連携状況（2016 年 3 月）を示したものである。地方銀行・第二地方銀行についての連携実施率は 100%であるほか、信用金庫もほぼすべての金庫と連携を実施している。信用組合の場合は 63%にとどまっているが、業域や職域をベースにした組合もあるので、地域中小企業向けの業務を行っている信用組合に限ればほぼすべての組合と連携している¹。

累計ベースで見ると、連携内容としては、貸付相談が最も多いが、講師派遣協力や情報支援も 2000 件近くある²。図 2 から図 4 には、それぞれの連携項目の各年度における実施件数の推移(日本公庫の発足が 2008 年 10 月なので、年度計数が利用できる 2009 年度以降)を示している。これを見ると、貸付相談については、毎年ほぼ 2000 件程度であり、情報提

¹ 2010 年 3 月と 2016 年 3 月を比較すると、信用組合の総数は合併等により 160 から 154 に減少しているにもかかわらず、連携実施の信用組合の数は 77 から 97 に増加している。

² たとえば、「連携の創業融資学ぶ／半田信金、職員向け勉強会」（『中部経済新聞』2015 年 8 月 7 日）によると、半田信用金庫が、営業店の職員を対象にした勉強会を始め、日本政策金融公庫熱田支店の支店長などが講師となり、「連携による創業融資」をテーマに、日本公庫の創業融資制度をはじめ、創業融資のポイントや連携による創業支援などを説明したとのことである。

供については、2011年度にそれまでの150件程度から倍増して300件程度となっている。講師派遣協力については、公庫発足以来ほぼ増加基調にあり、2010年度と比べれば2014年度には4倍（450件）にまで伸びている。

このように、長い時間をかけた取り組みにより、日本公庫と地域金融機関とのネットワークはすでに相当程度に構築されており、各民間金融機関が日本公庫とのネットワークを持つこと自体はすでに普通のことになった。これからの課題は、そのネットワークを実際に活用して、企業支援のレベルを向上させていくことである。

表 1 地域金融機関と日本政策金融公庫の連携の状況

地域金融機関との具体的な連携内容(平成21年4月～平成28年3月)

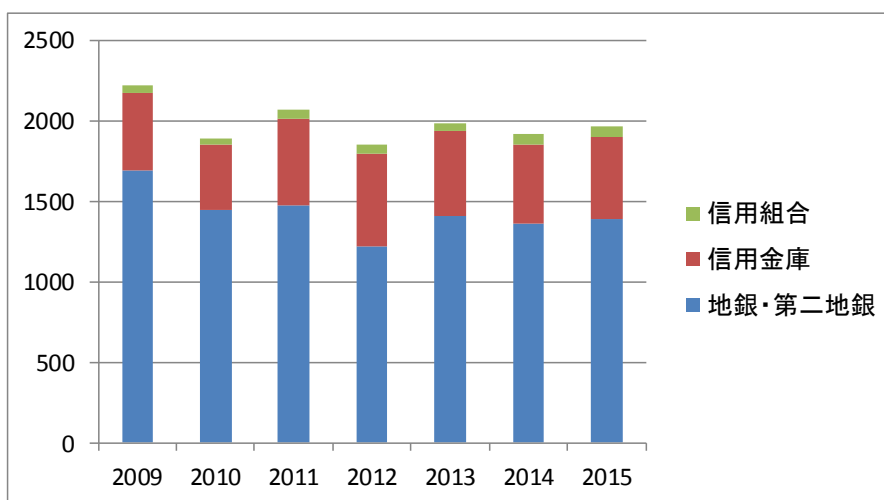
	地域金融機関数 ^(注1)	連携実施金融機関数	連携実施割合	連携内容(延べ実施件数)		
				貸付相談	情報支援	講師派遣協力等 ^(注2)
地銀・第二地銀	103	103	100%	9,998	1,135	1,070
信用金庫	266	263	99%	3,529	571	900
信用組合	154	97	63%	385	32	89
合計	523	463	89%	13,912	1,738	2,059

(注1) 沖縄県の金融機関を除き、埼玉りそな銀行を含みます。

(注2) 説明会、勉強会、研修講師派遣。

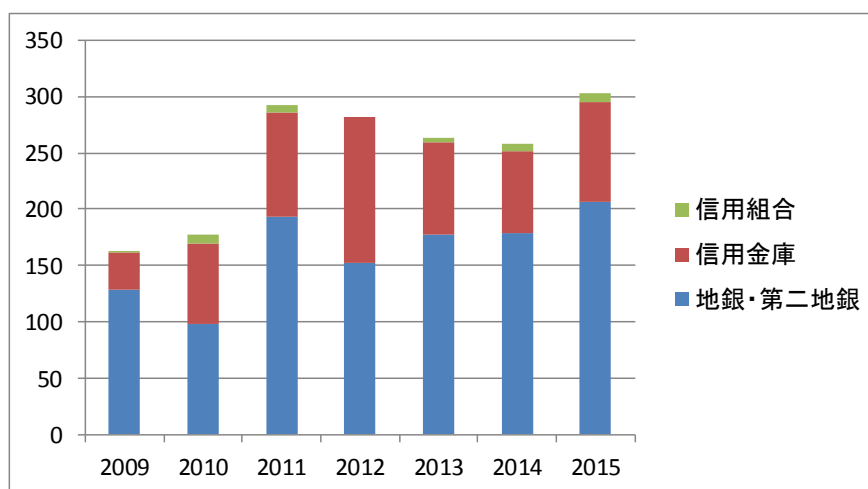
(出所) 日本政策金融公庫『中小企業事業のご案内 2016』。

図 2 地域金融機関と日本政策金融公庫の連携の推移(貸付相談)(件数)



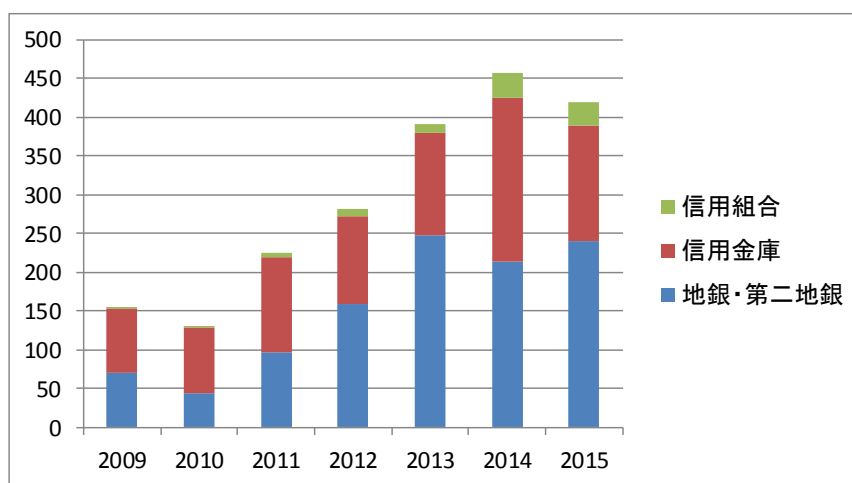
(出所) 日本政策金融公庫『中小企業事業のご案内 2016』および過年度版。

図 3 地域金融機関と日本政策金融公庫の連携の推移（情報支援）（件数）



（出所）日本政策金融公庫『中小企業事業のご案内 2016』および過年度版。

図 4 地域金融機関と日本政策金融公庫の連携の推移（講師派遣協力等）（件数）



（出所）日本政策金融公庫『中小企業事業のご案内 2016』および過年度版。

（3）日本公庫と民間金融機関の協調融資スキーム

次に、協調融資スキームの構築状況についてみてみよう。日本公庫の開示資料によれば、「協調融資スキーム」とは、「協調融資として取り扱う案件の具体的な紹介ルールの取り決め（◇連携窓口を活用した顧客の紹介、情報共有、◇顧客の負担の軽減を目的とした提出資料や調査内容の共有化、◇融資に関する両機関での協議実施、◇両機関の商品を組み合わせた新商品の創設など）がなされているもの」である。

表 2 には、機関別の「協調融資スキーム」の構築機関数の状況（2016 年 9 月）を示している。全体で見ると日本公庫は、92.8%の民間金融機関との間で「協調融資スキーム」をすでに構築している。2014 年 9 月の段階では 248 金融機関であったので、2014 年度後半から最近までの間に多くの新たなスキームの構築が行われたことがわかる。こうした動きは、「はじめに」で紹介した政府の政策姿勢を反映したものであろう。

表 3 は、分野別・機関別に「協調融資スキーム」の構築機関数を整理したものである。小規模事業者分野が 449 機関、中小企業分野が 288 機関となっている。

こうした官民の提携スキームは構築しただけでは意味がない。実際に融資が実行されているかが重要である。表 4 に示したように 2015 年度の実績を見ると、協調融資は 15130 件、6071 億円となっており、件数で前年比 141%、金額で 113%と大きく伸びている³。

表 2 機関別「協調融資スキーム」の構築機関数（2016 年 9 月末時点）

	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	その他	合計
機関数	1	59	40	261	87	5	453
(参考)							
全金融機関数	4	64	41	265	(注 1)109	—	483
業態別構築割合	25.0	92.2	97.6	98.5	79.8	—	(注 2) 92.8

(注 1) 信用組合の全金融機関数は、業域信用組合及び職域信用組合を除く。

(注 2) 業態別構築割合の合計は、「その他」を除いて算出している。

(出所) 日本政策金融公庫「ニュースリリース：民間金融機関との協調融資」 2016 年 11 月 21 日。 https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_161121a.pdf

³ 2016 年度上半期の実績は、9,814 件（前年同期比 127%）、3,374 億円（同 124%）と前年同期を大きく上回っている。とくに、小規模事業者分野は、前年同期比 134%（件数）、127%（金額）、中小企業分野は 104%（件数）、117%（金額）となっている。（日本政策金融公庫「ニュースリリース」2016 年 11 月 21 日）。

表 3 分野別・機関別「協調融資スキーム」の構築機関数（2016年9月末時点）

連携分野	都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	その他	合計 (注1)
小規模事業者(創業等)	0	58	40	260	87	4	449
中小企業(再生等)	1	48	34	146	58	1	288
農林漁業	1	52	35	162	57	1	308
スタンドバイ・クレジット制度(注2) による海外展開	0	15	19	24	1	0	59
総合(注3)	1	54	37	184	61	1	338

(注1) 複数の連携分野で「協調融資スキーム」を構築している機関が 338 機関あるため、連携分野ごとの機関数合計と表 2-1 で示した「協調融資スキーム」の構築機関数合計とは一致しない。

(注2) 中小企業・小規模事業者の海外現地法人等が、日本公庫と提携する海外金融機関から現地流通通貨建て長期資金の借入を行う際、その債務を保証するために日本公庫が信用状を発行する制度。平成 25 年 10 月から、民間金融機関が日本公庫の海外ネットワークを制度インフラとして活用できるよう制度を拡充。

(注3) 小規模事業者(創業等)及び中小企業(再生等)を支援するなど、複数の分野で構築したスキーム。

(出所) 日本政策金融公庫「ニュースリリース：民間金融機関との協調融資」 2016年11月21日。
https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_161121a.pdf

表 4 分野別・機関別 協調融資実績(平成 27 年 4 月～28 年 3 月)(単位 件・億円 %)

連携分野		都市銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	その他	合計	
								対前年度比	
小規模事業者(創業等)	件数	446	2,651	1,754	5,080	905	62	10,898	155
	金額	76	318	197	567	93	7	1,262	142
中小企業(再生等)	件数	534	1,522	403	600	62	50	3,171	117
	金額	722	1,665	384	457	47	53	3,331	115
農林漁業	件数	75	377	89	84	6	418	1,049	109
	金額	319	632	112	94	1	310	1,471	94
スタンドバイ・クレジット制度による海外展開	件数	2	8	1	1	0	0	12	109
	金額	0	3	1	0	0	0	6	165
合計	件数	1,057	4,558	2,247	5,765	973	530	15,130	141
	金額	1,120	2,620	695	1,120	142	371	6,071	113

(注) 同一目的の資金計画に対し、日本公庫と民間金融機関が協議を経たうえで、両者が融資(保証)を実行または決定したもの(公庫で集計したもの。両者の融資実行・決定時期が異なる場合も含む)。

(出所) 日本政策金融公庫「ニュースリリース：民間金融機関との協調融資」 2016年5月23日。
https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_160523c.pdf

(4) 連携によって新しく生まれた商品

表 5 および表 6 は、公庫と民間金融機関の融資商品を組み合わせた新商品の創設事例である。

創業分野での連携商品が多いが、中小企業分野の事例としては、平成 27 年（2015 年）6 月に愛知県の 3 つの地域銀行の事例「地域企業応援パッケージ」と同年 12 月の神戸信用金庫「こうべしんきん中小企業サポートローン」がある⁴。

愛知県の 3 地銀の「地域企業応援パッケージ」は、3 銀行と日本政策金融公庫が連携して取引先の紹介や協調融資を行う仕組みであり、中小企業の創業、成長、発展、再生等の各ライフステージの資金調達ニーズへ対応するために、「スタート」「グロース」「リバイバル」「その他連携」の 4 つのパッケージで構成されている。最初の 3 つの商品について、銀行側の開示資料を示したのが表 7 である。

⁴ 「日本政策金融公庫、神戸信金との協調融資案件に連携ローン創設」（2015/12/11 『日本食糧新聞』）によると、神戸信用金庫の事例は、次のように解説されている。

日本政策金融公庫（日本公庫）神戸支店は、神戸信用金庫と「業務連携・協力に関する覚書」に係る基本契約を締結している。神戸信用金庫では、日本公庫との協調融資案件に係る業務連携の一環として、11月5日から女性活躍応援ローン「レディースプレミアム」および「こうべしんきん中小企業サポートローン」の取り扱いを開始した。日本公庫の融資承認が得られることを条件に、女性経営者が事業を営む企業、女性の社会進出を支援する事業を営む企業などを対象とする融資商品を創設したものの。

神戸信用金庫は日本公庫と協調して長期資金を供給することで、中小企業者にきめ細かなサポートを実施する。また、日本公庫は民間金融機関の補完を旨としつつ、これまで多くの民間金融機関との業務連携を進めている。14年度からは、成長戦略分野などの中でも創業や事業再生、農林漁業など民間金融機関から連携をより求められる分野で、連携の実効性を高めるため民間金融機関と連携・協調して融資するスキームづくりに重点的に取り組んでいる。

表 5 公庫と民間金融機関の融資商品を組み合わせた新商品の創設事例

構築時期	金融機関名	新商品名	分野
27年5月	近畿大阪銀行	+Lady(プラスレディ)	女性
27年5月	もみじ銀行	もみじ女性活躍応援融資(イロハモミジ)	女性創業
27年6月	愛知銀行 中京銀行 名古屋銀行	スタート	創業
		グロース	中小企業
		リバイバル	再生
27年7月	福井信用金庫	ふくいふるさと創業資金	創業
27年8月	知多信用金庫	ワタシの選択	女性創業
27年10月	四国銀行	サクセスプラン	創業
27年11月	滋賀中央信用金庫	アグリパートナーローン	農林漁業
27年11月	滋賀中央信用金庫	未来応援団	創業
27年12月	神戸信用金庫	こうべしんきん中小企業サポートローン	中小企業
27年12月	神戸信用金庫	レディープレミアム	女性
27年12月	盛岡信用金庫	エール	ソーシャルビジネス
28年1月	長浜信用金庫	近江翔人・W	創業
28年3月	長浜信用金庫	農業応援ローン	農林漁業

(出所) 日本政策金融公庫「ニュースリリース：民間金融機関との協調融資」 2016年5月23日。https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_160523c.pdf

表 6 公庫と民間金融機関の融資商品を組み合わせた新商品の主な創設事例(28年度上半期)

構築時期	都道府県	金融機関名	新商品名	分野
28年4月	富山	氷見伏木信用金庫	創業アシスト	創業
28年4月	東京	第一勧業信用組合	未来へのコラボ	創業
28年6月	福井	福井信用金庫	La・Motion(ラ・モーション)	女性
28年7月	東京	東京三協信用金庫	さんきょうスタートアップ	創業
28年7月	山形	きらやか銀行	“じもと創生創業ローン”『煌やかな未来』	創業
28年8月	秋田	羽後信用金庫	創業者向けパッケージ融資商品	創業
28年9月	山口	東山口信用金庫	とうしん女性起業家ローン	女性・女性創業

(出所) 日本政策金融公庫「ニュースリリース：民間金融機関との協調融資」 2016年11月21日。https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_161121a.pdf

表 7 「地域企業応援パッケージ」の概要

1.スタート(創業・小口支援)

項目	内容
対象となる方	・新たに事業を始める方または事業開始後7年以内の方 ・新興期(専門人材・資金不足等)にあり、小口の資金需要がある方
金額	2,000万円以内(中京銀行および日本政策金融公庫の融資総額) ※融資比率は個別案件ごとに調整
資金使途	設備資金・運転資金
融資期間	融資制度ごとに設定
融資利率	融資制度ごとに融資期間などに応じて設定
返済方法	原則として元金均等割賦
担保・保証人	担保設定の有無、担保の種類および保証人などは、ご相談のうえ決定

2.グロース(中核企業等支援)

項目	内容
対象となる方	・地域の中核となる中堅・中小企業であって、生産性の向上等成長資金を要する方 ・成長期、成熟期にあり、小口でない資金需要がある方
金額	2,000万円超10億円以内(中京銀行および日本政策金融公庫の融資総額) ※融資比率は個別案件ごとに調整
資金使途	設備資金・運転資金
融資期間	融資制度ごとに設定
融資利率	融資制度ごとに融資期間などに応じて設定
返済方法	原則として元金均等割賦
担保・保証人	担保設定の有無、担保の種類および保証人などは、ご相談のうえ決定

3.リバイバル(経営改善・企業再生支援)

項目	内容
対象となる方	・債務負担が重く、地域金融機関(認定支援機関)の経営指導を受け、事業計画書を作成し経営改善に取り組む方 ・企業再生の取り組みに当たって、財務面の見直しが必要な方
金額	5億円以内(中京銀行および日本政策金融公庫の融資総額) ※融資比率は個別案件ごとに調整
資金使途	設備資金・運転資金
融資期間	融資制度ごとに設定
融資利率	融資制度ごとに融資期間などに応じて設定
返済方法	原則として元金均等割賦
担保・保証人	担保設定の有無、担保の種類および保証人などは、ご相談のうえ決定

(出所) 中京銀行のニュースリリース(2015年6月30日)。

https://www.chukyo-bank.co.jp/news/data/20150630_1.html

(5) 東海地域の事例検討

表 8 は、主に金融機関側の開示資料から、日本公庫と東海地域の金融機関の連携状況を示してみたものである。この表から愛知銀行がもっと積極的に連携スキームを構築していることがうかがえる。愛知銀行の事例について、ヒアリングを踏まえて、若干詳しく説明する⁵。

愛知銀行によると、愛知銀行と日本政策金融公庫は従来から営業店レベルでの交流が盛んであった。2014年4～12月の連携融資の実績（金額）は92件12.7億円で、東海3県に本店を置く金融機関では1位、全国でも第5位の実績をあげている⁶。2014年2月に、「あいぎんスタートアップ応援ローン」の取り扱いを開始した。これは新規創業者あるいは創業後5年程度以内の事業者日本公庫と合計で2000万円までの資金を融資するプログラムである。『バンクビジネス』（2015年8月1日号）には、愛知県の衣料雑貨の企画・輸入会社（ノザワプランニング社）に対する「あいぎんスタートアップ応援ローン」による支援の事例が紹介されている。同社は問屋から独立して創業間もない企業であるが、大手コンビニから海外商品の発注の打診があった。しかし、大手コンビニの必要量を先行して仕入れるためには手元の創業資金では不足し、諦めかけたところで、愛知銀行からの提案を受けて公庫の融資を申し込むことになった。公庫の融資は認められたが、公庫の融資額だけでは不足することから、その不足分を愛知県信用保証協会の保証がついた「あいぎんスタートアップ応援ローン」によってまかなうことができたのである。

2015年1月には、愛知銀行は日本政策金融公庫と「業務連携・協力に関する覚書」を締結した。そして、2015年1月には、日本公庫との「スタンドバイ・クレジット制度」を利用した海外現地通貨建て資金調達支援を（中部地区では初めて）実施した⁷。そして、2015

⁵ 「日本政策金融公庫との連携による支援」（『バンクビジネス』2015年10月15日号）で紹介されている事例は、①セーフティネット貸付（業況が悪化している企業に対する支援策）、②挑戦支援資本強化特例制度（高い技術を持っている企業の資金繰りを安定させるため）、③海外展開・事業再編資金（輸入業者の収益改善策を支援）、であった。同記事では、「民間金融機関から公庫へ相談がある場合」として、「開業前または浅歴」、「不動産等の担保不足」、「財務内容の悪化」、「自行車の与信限度・融資条件の制約」をあげている。

⁶ 愛知銀行のプレスリリース（2014年2月21日）。

⁷ 愛知銀行のプレスリリース（2015年1月9日）。これは、愛知銀行が自行の取引先の債務保証を日本公庫に対して行い、日本公庫がそれに基づいて信用状を発行して、現地の金融機関から現地通貨建て資金を調達するスキームである。

⁸ なお、東海地域内でのスタンドバイ・クレジットの提携では、名古屋銀行が先行していた

年6月に、前述の地域企業応援パッケージの取扱いを開始した。2016年9月までの取り扱い実績を見ると、スタート221件、23億円、グロース5件、11億円、リバイバル10件、4.5億円などとなっており、創業支援であるスタートが取り扱いの中心となっている。

2015年8月に取り扱いを開始した「あいぎんビジネスサクセッション」では、2016年に事業承継のための株式取得資金を公庫と協調して融資した⁹。

表8 東海地区金融機関における連携状況（新商品創設事例）

創設時期	金融機関名	協調融資実施・商品名	分野	
26年2月	愛知銀行	「あいぎんスタートアップ応援ローン」	創業支援	
26年4月	桑名信用金庫	「ブリッジ」	中小企業支援	
27年3月	十六銀行	「チャレンジサポート」	創業支援等	
27年6月	富士信用金庫	パッケージ融資「Go Challenge」	創業支援	
27年6月	愛知銀行 中京銀行 名古屋銀行	地域企業応援 パッケージ	「スタート」	創業支援
			「グロース」	中核企業等支援
			「リバイバル」	経営改善・企業再生支援
27年8月	知多信用金庫	女性起業家応援資金「ワタシの選択」	女性創業支援等	
27年8月	愛知銀行	「あいぎんビジネスサクセッション」	事業承継支援	
28年7月	豊田信用金庫	「とよしん創業・新事業 TRY (トライ)」	創業支援	

(6) 挑戦支援資本強化特例制度を活用した連携

図1にも掲載しているように、日本公庫は、資本性劣後ローン（挑戦支援資本強化特例制度）を活用して、民間金融機関とのリスクの分担を行うスキームをもっている。資本性劣後ローンは、金融検査上、自己資本と見なすことができることから、民間金融機関にとって（融資先の自己資本比率が改善して）融資しやすくなるので、民間金融機関の融資の「呼び水」として機能することが期待されている。

資本性劣後ローン（挑戦支援資本強化特例制度）の件数および融資金額の推移を図5に示している。2013年度に例外的に大きな数字となっているが、それを除けば、着実に増加しているといえる。

具体的な事例として、たとえば、日本政策金融公庫函館支店中小企業事業が、電源機器設計開発業者である（株）アクトシステムズに対して、北洋銀行（同行の関連会社である北洋イノベーションファンドを含む）と協調して、中小企業経営力強化資金を適用した資

(2013年10月)。

⁹ 愛知銀行のプレスリリース（2016年4月15日）。

本性ローンによる融資を実施し、新工場の新設に至ったことが、日本政策金融公庫『中小企業事業のご案内 2015』で紹介されている。北洋銀行からは「官民が連携して企業を支援する新しいモデルになる」と評価されている¹⁰。

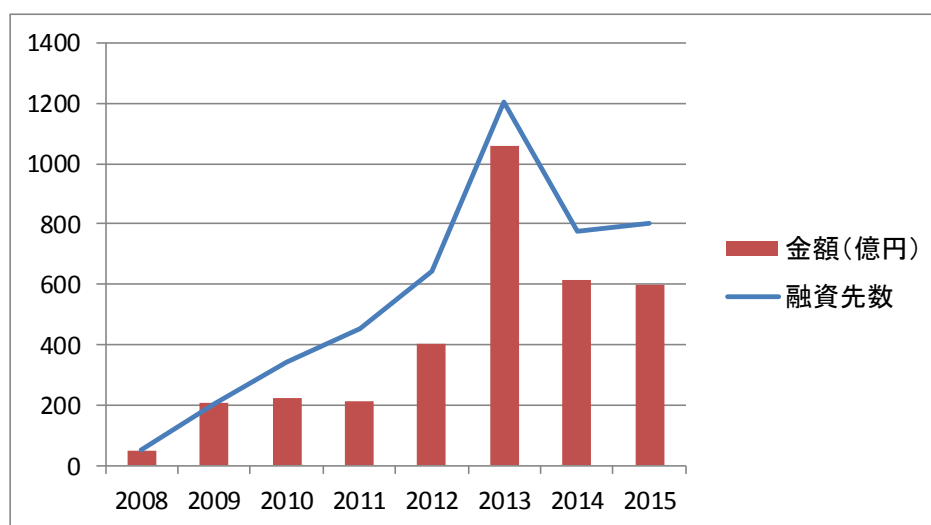
同様に、池田泉州銀行では、次のような取り組みが行われている¹¹。

2016年7月に、同行は、地元企業の事業展開と財務体質の強化を支援する新たな融資スキームとして、同行の事業承継ファンドの投資先である食品宅配サービスを全国展開するシカゴピザ（大阪府茨木市）に対し、日本政策金融公庫の資本性ローンを活用した協調融資を実施した。同社は親会社株主の国内投資ファンドが相次ぎ入れ替わり、自由な事業展開ができなかったため、2015年7月にMBO（経営陣による自社買収）を実施したが、その際に、同行出資の事業承継ファンド「池田泉州キャピタル絆」（12年5月設立）が投資を行った。その後、同行の支援によって、新ブランドの立ち上げや他業態参入などで業績拡大に成功し、財務改善が進んだことから、池田泉州銀行は、資金調達の安定性やフランチャイズ・チェーン戦略の推進支援でリファイナンスを提案した。そして、日本公庫の資本性ローン「挑戦支援資本強化特例制度」2億円と同行融資3億円の計5億円の協調融資スキームを作り上げた。同行の朴木健吾フィナンシャルアドバイザー一部長は、「優れた技術を持ちながら事業承継問題を抱える企業に対する資金支援のパイロット案件となった」と評価している。

¹⁰ 東海地域の事例では、『中部経済新聞』（2015年12月10日）が、日本政策金融公庫が三重信用金庫および百五銀行と協調して、「資本性ローン（挑戦支援資本強化特例制度）」を2社に適用し、合わせて2100万円を融資したことを報じている。

¹¹ 以下の引用は、「池田泉州銀行、事業支援に新スキーム、資本性ローンと協調融資」『ニッキン』（2016年8月19日）である。

図 5 資本性劣後ローン（挑戦支援資本強化特例制度）の推移



(出所) 日本政策金融公庫『中小企業事業のご案内』(各年度版)。

3. RIETI 金融円滑化アンケート調査の概要

筆者らは、(独立行政法人) 経済産業研究所の研究会の活動の一環として、株式会社東京商工リサーチ (TSR) に委託する形式により、2014年10月から11月に「金融円滑化法終了後における金融実態調査」を実施した¹²。この調査では、金融円滑化法後の中小企業の資金調達の状況を詳細に調査することを目的にしており、企業の資金繰りや金融機関との関係の変化に関する事項を中心に、(1) 企業の概要、経営環境、(2) 返済条件の変更経験、(3) 経営改善計画の内容と作成・提出過程、及び(4) 条件変更後・経営改善計画作成後の状況についての設問を設定した。

調査サンプルとして、TSRのデータベースから2009年12月時点、及びサンプル抽出作業を行った2014年10月時点で存在していた中小企業20,000社を抽出した。調査対象企業は2009年12月時点で存在していた非上場企業(銀行業、協同組合金融機関除く)であることを条件とし、次の3つのサンプルで構成される。第1サンプル(Sample1)は、金融円滑化法の施行に伴い条件変更を受けたトリートメント企業を集めることを目的としたもので、東京商工リサーチ (TSR) の調査レポートにおいて「条件変更」「円滑化法」というキーワード

¹² 独立行政法人経済産業研究所 (RIETI) におけるプロジェクト「企業金融・企業行動ダイナミクス研究会」(代表 植杉威一郎・一橋大学教授) である。

ードが含まれている企業（TSR 評点あるいは企業規模不明である場合を含む）4,087 件からなる。第 2 サンプル（Sample2）は、トリートメント企業の比較対象としてのコントロール企業を集めること目的としており、2008 年 2 月に独立行政法人経済産業研究所が実施した『平成 19 年度企業・金融機関との取引実態調査』アンケート回答企業 5,207 件からなる（送付先リストは、同じく TSR のデータベースから抽出したものである）。第 3 サンプル（Sample3）は、第 1 サンプルと同じくトリートメント企業を集めることを目的とし、TSR 信用評点が 49 点以下の企業を、従業員規模分布が第 2 サンプルと同様になるように抽出した 10,706 件からなる。なお、各サンプル間で重複する企業は、後出のサンプルからは除外している。有効回答企業数は 6,002 社、有効回答率は 30.01%であった。第 1 サンプルは 996 件、第 2 サンプルは 2,537 件、第 3 サンプルは 2,465 件であった。集計に際しては、択一設問に対して複数回答している場合、あるいは選択肢に含まれない値が報告されている場合には欠損値扱いとする調整を行った。TSR データに基づく回答企業の属性は、次の通りである¹³。

回答企業の構成は、次の通りである。まず、金融円滑化法施行時点（2009 年 12 月）の従業員数は、平均 61.33 人、中央値は 24 人であった。分布をみると、「1 人以上 5 人以下」が 10%、「6 人以上 20 人以下」が 36%、「21 人以上 50 人以下」が 25%を占め、約 7 割が 50 人以下の企業で構成されている。2013 年中小企業実態基本調査で法人企業の従業員数別分布をみると、「1 人以上 5 人以下」が 64%、「6 人以上 10 人以下」が 24%、「21 人以上 50 人以下」が 7%、「51 人以上」が 4%である。日本の中小企業の母集団推計と比較すると、今回の調査における回答企業は、1 人以上 5 人以下の企業において少なく、それ以上の規模の企業において多いといえる。

すでに、調査結果の全体の概要については、植杉他（2015）において報告している。本稿では、同調査を使って、政府系金融機関と民間金融機関の連携の状況について検討を試みたい。

¹³ 「売上高」などはアンケートでも尋ねてはいるものの、欠損値が一定割合で存在するため、ここでの紹介は TSR データを使用した。ただし、以下の本稿の分析では、アンケートの回答のみを利用している。

4. 中小企業金融における民間金融機関と政府系金融機関の連携

(1) 回答企業の借入金融機関の業態

本調査では、「直近決算時点における借入金融機関の中で、借入残高が1位と2位の金融機関の名称、業態、取引年数、借入残高」(問11)を尋ねている。具体的には、本調査での業態は、大手銀行、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、その他、の7つの業態から一つを選んで回答してもらっている。表9は、借入残高1位と2位の組み合わせがわかるように示したものである。

まず、この表の右端の数値(「合計」の列)を見ると、それぞれの業態を借入残高第1位としている回答企業数がわかる。地方銀行が1993社、信用金庫が957社、大手銀行が739社、政府系金融機関が639社、第二地方銀行が513社の順となっている¹⁴。同様に、最下行の数値は、それぞれの業態を借入残高第2位としている回答企業数である。政府系金融機関が1068社と最も多く、地方銀行が1057社、信用金庫が674社、大手銀行が649社の順となっている¹⁵。

政府系金融機関との組み合わせに関心を持って表9を見ると、政府系金融機関が第1位の場合における第2位の組み合わせで最も多かったのは地方銀行の185社で、大手銀行の113社が続いている。借入残高2位に政府系金融機関が位置している場合の1位の金融業態をみると、地方銀行が506社、信用金庫が194社、大手銀行が134社となっている。

借入第1位も第2位も政府系金融機関であるという企業は77社しかないし、第1位が政府系金融機関で第2位がない(「無回答」)という政府系金融機関1社のみ借入という企業もわずか88社である。政策意図とは別に、現実には多くの企業は、官民から同時に借り入れている。こうした同時利用が行われているのは偶然ではなく、利用者の視点で官民での違いがあり、その違いを考慮しての行動だと考えられる。

本調査では、第1位および第2位金融機関からの借入残高および全金融機関からの総借入残高についても回答を得ているので、当該金融機関からの借入シェアを計算することができる。その結果が表10である。たとえば、第1位借入業態が大手銀行である企業では、当該大手銀行からの借り入れのシェア(中央値)は54.7%であった。また、大手銀行が第2

¹⁴ 本調査では、具体的な金融機関名も聞いている。第1位金融機関として、日本政策金融公庫をあげたのは375社、商工中金をあげたのが204社、日本政策投資銀行が21社、沖縄振興開発金融公庫が11社、農林公庫(回答のまま)が1社であった。

¹⁵ 第2位金融機関として、日本政策金融公庫をあげたのは653社、商工中金をあげたのが358社、日本政策投資銀行が7社、沖縄振興開発金融公庫が7社であった。

位金融機関である場合のシェアは 23.3%であった。信用金庫や信用組合の取引先は規模の小さな企業であることもあり、メインバンクである信金・信組への依存度が非常に高いことがわかる。信金・信組メインの企業の場合は、上位2つの金融機関でほぼシェアは100%となっている。

政府系金融機関の場合は、第1位であってもシェアは50%程度であり、第2位金融機関であるときには、シェアは25%程度である。これは、大手銀行の場合とよく似た値である。

表 9 回答企業の借入残高1位と2位の金融業態

		借入残高2位								合計
		無回答	大手銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	信用組合	政府系金融機関	その他	
借入残高1位	無回答	938	0	3	0	2	0	0	0	943
	大手銀行	119	230	123	38	83	4	134	8	739
	地方銀行	405	151	379	204	283	42	506	23	1993
	第二地銀	104	42	116	26	85	12	124	4	513
	信用金庫	243	94	210	82	106	19	194	9	957
	信用組合	28	11	23	14	16	3	25	2	122
	政府系金融機関	88	113	185	71	89	7	77	9	639
	その他	29	8	18	10	10	2	8	11	96
合計		1954	649	1057	445	674	89	1068	66	6002

(注) 無回答には、借入がない場合と詳細の回答を拒否した場合の両方が含まれている。

表 10 借入シェア（中央値）の業態的な特徴

	第1位金融機関シェア	第2位金融機関シェア
大手銀行	54.7%	23.3%
地方銀行	66.7%	22.8%
第二地銀	67.5%	23.0%
信用金庫	75.0%	22.2%
信用組合	73.5%	21.5%
政府系金融機関	51.3%	25.8%
その他	67.6%	23.6%

つぎに、取引年数について調べてみた（表 11 参照）。政府系金融機関が第1位である場合、他の業態に比べて取引年数は短めである。一方、政府系金融機関が第2位である場合には、他の業態に比べて取引年数は長めである。旧国民公庫の取引先を中心にして、日本公庫からの借入で事業を始めた企業は当初、公庫からの借入が大半であり、その企業が成熟してくるにつれて、民間金融機関がメインとなっていき、政府系金融機関との取引はウ

エイトを減らしつつ継続しているのであろう。

表 11 取引年数 (年)

	借入残高 1 位			借入残高 2 位		
	パーセン タル 25	中央 値	パーセン タル 75	パーセン タル 25	中央 値	パーセン タル 75
大手銀行	15	30	49	10	20	38
地方銀行	20	35	50	10	20	38
第二地銀	15	29	40	10	20	35
信用金庫	16	30	40	10	20	30
信用組合	14	30	40	10	20	34
政府系金融 機関	10	20	33	13	30	40
その他	7	12	30	10	27	40

(2) 回答企業の借入金融機関の業態の組み合わせ

政府系金融機関と民間金融機関の連携関係に関心を当てることから、表 9 に示した金融機関業態を、民間（大手銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）と政府系金融機関の 2 つに整理すると、4 つの組み合わせに分類することができる。すなわち、①第 1 位金融機関が民間金融機関で、第 2 位金融機関が政府系金融機関（民－官）、②第 1 位金融機関が政府系金融機関で、第 2 位金融機関が民間金融機関（官－民）、③第 1 位金融機関が政府系金融機関で、第 2 位金融機関も政府系金融機関（官－官）、④第 1 位金融機関が民間金融機関で、第 2 位金融機関も民間金融機関（民－民）の 4 つである。さらに、対照グループとして、⑤借入のない企業（本質問に、第 1 位を回答しなかった企業）を考慮ことにした。なお、「その他」を選んだ企業については、農協系やリース会社、外国銀行などが考えられ、状況が多様なために、以上の 5 つのカテゴリーには含めないこととした。

その結果、①（民－官）が 983 社、②（官－民）が 465 社、③（官－官）が 165 社、④（民－民）が 3295 社、⑤（無借金）が 666 社であった¹⁶。

¹⁶ 問 10 で借入金融機関数をゼロであると回答しており、本質問の第 1 位や第 2 位についての回答が完全に空白になっている企業を無借金企業であるとした。たとえば、第 1 位金融機関の業態や機関名は空欄であるが、取引年数について回答している企業や、第 2 位金融機関について何らかの回答（業態や取引年数）をしている企業が 7 社あり、それらは矛盾しているのでサンプルから落とすことにした。また、第 1 位のみ回答している企業については、第 1 位業態が政府系金融機関の場合は③に、第 1 位業態が民間金融機関の場合には④に分類した。

(3) 借入業態の組み合わせ別の企業の属性：資産総額など

表 12 は、直近決算期における回答企業の状況を、借入業態の組み合わせ別に整理し直してみた結果である。ここでは、一部の外れ値（桁を間違えた記載ミスの恐れもある）の影響を受けやすい平均値ではなく、中央値で比較することにした。

総資産額で見ると、④民－民が最も小さく、②官－民が最も大きく約 2 倍の開きがある。従業員規模で見ると、④民－民と⑤無借金が 22 人で最も少なく、②官－民が最も大きく 42 人となっている。一方で、収益性を見るために、営業利益額を売上高で割った売上高営業利益率を比較すると、1.9%から 2.2%とほぼ同じような水準となっている。

中小企業金融において企業規模は大きな影響を持つことがあるので、表 12 のように中央値で 2 倍以上の企業規模に差異があるサンプルを同一に扱くと、誤った結論を得てしまう恐れがある。そこで、回答企業を従業員規模（直近決算期）によってほぼ 4 等分してみることにし、具体的には、①1-9 人、②10-24 人、③25-69 人、④70 人以上の 4 つの企業規模カテゴリーを作ってみた。表 13 には、その 4 区分の企業規模グループの売上高営業利益率を示している。25-69 人規模企業の数値が落ち込んでいるので、単純に規模に比例して利益率が高くなっていないが、④「70 人以上」企業での売上高営業利益率が他に比べて高い。

表 14 は、従業員規模別に借入業態の組み合わせを整理してみたものである。「1-9 人」企業では、第 1 位か第 2 位借入金融機関に政府系金融機関が入っているのは 23.2%であり、「10-24 人」企業が 27.6%、「25-69 人」企業が 31.7%、「70 人以上」企業が 34.3%と、規模の大きな企業の方が官の関与が大きい傾向が見られる。

表 12 借入業態の組み合わせ別の企業の属性（直近決算期）（中央値）

	資産総額(百万円)	純資産額(百万円)	売上高(百万円)	営業利益額(百万円)	従業員(人)	売上高営業利益率(%)
①民－官 (983 社)	568	63	615	12	25	2.1
②官－民 (465 社)	935	168	951	15	42	1.9
③官－官 (165 社)	774	200	917	21	35	2.0
④民－民 (3295 社)	460	97	555	11	22	2.0
⑤無借金 (666 社)	487	222	651	14	22	2.1

表 13 従業員規模別の4区分

	前期の従業員規模			
	1-9人	10-24人	25-69人	70人以上
企業数	1334	1504	1371	1375
売上高営業利益率 (% 中央値)	1.94	2.07	1.94	2.24

表 14 従業員規模別の借入業態の組み合わせ

	1-9人	10-24人	25-69人	70人以上
民-官	15.6%	19.4%	17.3%	19.0%
官-民	4.9%	6.6%	10.8%	11.4%
官-官	2.7%	1.6%	3.6%	3.9%
民-民	62.2%	62.3%	58.7%	52.9%
無借金	14.6%	10.2%	9.6%	12.9%
該当企業数	1229	1416	1294	1286

表 15 は、従業員規模・借入業態の組み合わせ別に、問 10 で尋ねた借入金融機関数の平均値を求めたものである。「1-9人」企業での「官-官」の場合、平均数が 1.25 となっており、小規模企業で政府系金融機関を主借入先に行っている場合には、当該政府系金融機関以外の政府系金融機関から借入れることは少ないようである。

表 15 従業員規模・借入業態の組み合わせ別の借入金融機関数

	民-官	官-民	官-官	民-民	無借金
1-9人	2.66	2.80	1.25	2.34	0.00
10-24人	3.10	3.59	2.65	2.81	0.00
25-69人	4.18	4.51	3.56	3.48	0.00
70人以上	5.04	5.45	4.86	5.09	0.00

金融機関からの総借入額についても回答を得ているので、それが営業利益（直近決算期）の何倍になるのかを調べてみた（表 16）。この数値が（プラスの範囲で）小さい企業ほど借り入れ返済能力が高いことになる。ただし、この数値がマイナスの場合は、営業利益が

マイナスであることを意味しており、経営が非常に厳しく、借入返済能力が乏しいことを意味している。また、逆に、この数値が低いことが営業利益の割に借入ができないことを意味している場合もあることにも注意が必要である。

小規模企業で「官－官」の場合に倍率は非常に低く、25 パーセンタイルはマイナスの値になっている。そして、従業員1～69人の範囲では、「1-9人」の75パーセンタイルを除いて、官－官、官－民、民－官の順に高くなっていく。脆弱な企業では、官からしか借り入れることが難しく、かつ与信枠が非常に狭いために数値が小さくなっているのであろう。

一方で、75パーセンタイルの数値を見ると、「官－官」の「1－9人」と「10－24人」を除くと、20～30前後の非常に大きな値（返済能力に疑問を与える）となっている。本調査では、条件変更先などの経営問題を抱えた企業が多めになるように調査サンプルを選定したことが影響しているものと思われる。

表17は労働生産性（従業員一人当たりの営業利益額）を示してみたものである。「官－官」企業の「1－9人」および「10－24人」企業の25パーセンタイルではマイナスの値となっており、官のみから借り入れている企業の中には経営不振が深刻な小規模企業が相当数存在していることがうかがえる。中央値で見ても、「官－官」企業は他に比べてかなり劣っている。「25-69人」と「70人以上」の規模が大きな企業群では、「官－官」企業と他の企業間に明確な労働生産性の違いが見られなかっただけに、小規模企業における顧客層が官民で異なっている可能性がある。

表 16 従業員規模・借入業態の組み合わせ別の借入金額／営業利益倍率（中央値）

		民－官	官－民	官－官	民－民	無借金
1-9人	25パーセンタイル	1.45	-0.21	-1.72	0.33	0.00
	中央値	7.20	6.61	0.79	5.00	0.00
	75パーセンタイル	19.00	25.33	5.08	18.31	0.00
10-24人	25パーセンタイル	2.27	1.34	-1.98	0.79	0.00
	中央値	14.53	7.26	0.26	7.25	0.00
	75パーセンタイル	34.03	23.34	0.89	24.00	0.00
25-69人	25パーセンタイル	2.75	0.84	0.30	1.55	0.00
	中央値	12.50	8.82	4.70	7.60	0.00
	75パーセンタイル	31.30	28.87	25.20	23.35	0.00
70人以上	25パーセンタイル	3.19	2.38	0.52	1.17	0.00
	中央値	10.83	13.86	8.72	7.35	0.00
	75パーセンタイル	25.91	27.02	30.00	22.07	0.00

表 17 従業員一人当たりの営業利益額（直近決算期）（単位 万円）

		民－官	官－民	官－官	民－民	無借金
1-9 人	25 パーセントイル	13.3	6.9	-50.0	10.0	-41.4
	中央値	80.0	38.1	20.0	87.5	25.0
	75 パーセントイル	250.0	100.0	228.6	233.3	193.8
10-24 人	25 パーセントイル	7.7	5.0	-31.6	7.7	16.0
	中央値	40.0	60.6	39.3	49.7	103.3
	75 パーセントイル	125.0	160.0	155.6	143.3	246.4
25-69 人	25 パーセントイル	11.1	3.4	25.0	10.7	3.8
	中央値	50.0	46.1	60.0	46.8	51.5
	75 パーセントイル	113.3	98.6	107.7	126.7	212.0
70 人以上	25 パーセントイル	15.4	5.3	18.8	12.9	10.6
	中央値	50.9	63.7	44.9	50.7	69.3
	75 パーセントイル	115.5	127.4	125.8	136.7	162.5

（４）借入業態の組み合わせ別の企業の属性：業況感など

本調査では、①業況感、②資金繰り、③金融機関の貸出態度、などの「現在の水準」を尋ねた質問を行い、5段階（1：良い、2：やや良い、3：普通、4：やや悪い、5：悪い）で回答してもらった。その回答結果を、「従業員規模－借入業態の組み合わせ」別に平均値を求めてみたのが表 18 である。変数の作成方法から、数値が小さいほど「良い」ことになる。

業況感については、3未満の回答（普通よりも「良い」との回答）は、「25-69 人」企業での「民－官」、および「官-民」の 2 つしかなく、全般的に回答企業の業況は厳しい傾向にある。これは、本調査での対象企業の選定方針の影響を受けている。一方、資金繰りでは、従業員「25-69 人」および「70 人以上」企業ではすべて 3 未満であり、「10-24 人」企業でも「民－官」のカテゴリーを除けば「良い」傾向が見られる。さらに、金融機関の貸出態度においては、「1-9 人」企業の「民－官」を除けばすべて 3 未満となっており、金融機関の貸出態度は全般的に「良い」ことがうかがえる。「1-9 人」企業の「民－官」が 3 以上であることから、零細企業では、民間金融機関の貸出態度が厳しい状況があり、そうした企業は官からの借入を継続していると理解できる。

表 18 業況感、資金繰り、金融機関の貸出態度の指数平均値

		民－官	官－民	官－官	民－民	無借金
業況感	1-9人	3.34	3.68	3.41	3.40	3.51
	10-24人	3.31	3.04	3.41	3.18	3.21
	25-69人	2.91	2.86	3.26	3.16	3.22
	70人以上	3.06	3.07	3.34	3.12	3.06
資金繰り	1-9人	3.36	3.28	3.19	3.24	2.87
	10-24人	3.19	2.98	2.95	3.02	2.70
	25-69人	2.85	2.63	2.77	2.92	2.56
	70人以上	2.67	2.75	2.68	2.78	2.54
金融機関の貸出態度	1-9人	3.06	2.81	2.90	2.88	2.89
	10-24人	2.84	2.55	2.86	2.67	2.70
	25-69人	2.70	2.37	2.54	2.58	2.69
	70人以上	2.37	2.40	2.36	2.38	2.56

(注) 1：良い、2：やや良い、3：普通、4：やや悪い、5：悪いと換算して平均値を求めた。したがって、数値が小さいほど、状況が「良い」ことを示している。

(5) 借入業態の組み合わせ別の企業の属性：財務諸表の活用状況など

本調査では、「貴社は作成されている財務諸表を、どのように活用されていますか。」と質問し、5つの観点での利用の実態の回答を求めている。その回答結果が表 19 である。たとえば、従業員規模「1-9人」で「民－官」企業 192 社のうち、「1. 月次レベルでのキャッシュフロー把握」のために利用しているという企業は 86 社であったので、この表では 44.8% と表示している。

表の5つの項目の中で、最も選択率の高かったのは「4. 自社の経営状態把握」である。これについては、どの規模企業でも、どの借入金融機関の業態組み合わせでも 85%以上となっており、会計情報を使って経営状態を把握するという基本はほとんどの企業で実行されている。

しかし、他の項目での選択率はかなり異なっており、企業間での会計情報の活用の度合いにはかなりのばらつきが見られる。最も適時性の高い「1. 月次レベルでのキャッシュフロー把握」に関してみると、(同一規模で比較すると) 全般的に無借金企業での利用率が低い。無借金経営の場合、金融機関からの規律圧力が弱いために、経営の高度化を進める動機が弱いと考えられる。金融機関からの借入のある4つのカテゴリーで比較すると、「1-9人」企業の「官－官」で非常に低く 30%未満である。他の規模企業や金融機関の組み合わせ

せでは低くても 50%を上回っているだけに、小規模の「官－官」企業での低さが目立つ。一方で、「10－24 人」、「25－69 人」、「70 人以上」企業では、「民－民」企業の利用率が最も低くなっており、政府系金融機関が関与することで会計情報の利用が進んでいる可能性がある。

収益管理の観点では、「製品・サービスの原価把握」は重要である。この項目についても、「官－官」は、「25－69 人」企業を除くと、最も低い利用状況である。同様に、「経営計画の立案」においても「官－官」は低い。小規模企業の経営力を高めるための支援が求められているが、政府系金融機関が主取引先になっている零細企業において会計情報の未利用・不十分利用企業が多いことから、政府系金融機関のこの分野での貢献を期待したい。

表 19 財務諸表の利用目的別の利用状況

		民－官	官－民	官－官	民－民	無借金
1. 月次レベルでのキャッシュフロー把握	1-9 人	44.8%	46.7%	27.3%	45.6%	32.4%
	10-24 人	57.8%	52.7%	59.1%	50.8%	46.5%
	25-69 人	72.3%	71.4%	68.1%	61.5%	41.9%
	70 人以上	73.8%	69.2%	68.0%	64.4%	62.0%
2. 製品・サービスの原価把握	1-9 人	19.3%	25.0%	15.2%	18.3%	10.6%
	10-24 人	28.0%	20.4%	13.6%	26.0%	27.8%
	25-69 人	33.9%	33.6%	40.4%	31.1%	28.2%
	70 人以上	42.2%	44.5%	38.0%	38.1%	45.8%
3. 事業部門の損益把握	1-9 人	20.8%	21.7%	27.3%	17.1%	16.8%
	10-24 人	34.2%	29.0%	50.0%	33.6%	38.2%
	25-69 人	53.6%	52.1%	53.2%	48.0%	43.5%
	70 人以上	70.9%	63.0%	64.0%	68.5%	74.7%
4. 自社の経営状態把握	1-9 人	89.6%	93.3%	90.9%	89.3%	96.6%
	10-24 人	92.4%	94.6%	86.4%	92.1%	91.7%
	25-69 人	89.3%	90.7%	91.5%	91.4%	93.5%
	70 人以上	92.6%	93.8%	96.0%	92.8%	92.2%
5. 経営計画の立案	1-9 人	35.4%	40.0%	18.2%	32.0%	25.1%
	10-24 人	44.7%	39.8%	45.5%	40.9%	34.7%
	25-69 人	54.9%	55.0%	48.9%	53.9%	48.4%
	70 人以上	57.0%	64.4%	48.0%	62.2%	65.1%

(6) 借入業態の組み合わせ別の企業の属性：イノベーションへの取組状況など

本調査では、「貴社が金融円滑化法施行時点（2009 年 12 月）から現在までの間に行ったプロダクトイノベーション（新たに開発・改良した製品・サービスの提供）について、当てはまるもの」を 3つの選択肢（1. 新たな製品・サービスを提供した、2. 開発・改良を

進めたが提供に至らなかった、3. 何も行わなかった) から選んでもらった。また、「プロセスイノベーション (既存の製品・サービスの製造・販売手法の改善)」についても、同様の質問を行った。

「何も行わなかった」と回答した企業の比率の形で整理したのが表 20 である。「官－官」企業に関して特徴的なのは、従業員「1－9 人」、「10－24 人」の小さな企業では、イノベーションに消極的な企業が多いが、従業員「25－69 人」、「70 人以上」の大きな企業では、イノベーションに積極的な企業が多いことである。小規模企業でのイノベーション活動の水準を高める余地があると言える。

「官－官」の企業のプロダクトイノベーションとプロセスイノベーションを見ると、小規模企業では「官－官」企業のイノベーション活動は最も不活発である。一方で、「25－69 人」、および「70 人以上」企業では、「官－官」企業のイノベーション活動が最も活発である。これは、政府系金融機関が、小規模の経営不振企業に対する支援的な貸出を行っている一方で、一定規模以上の企業に対しては成長資金を積極的に提供しているためだと考えられる。政府系金融機関との取引のある小規模企業はイノベーションの実施という点でも多くの課題を抱えており、政府系金融機関からの働き掛けは有効であろう。

無借金企業については、手元資金が潤沢であって借金する必要がない企業もあろうが、多くは金融機関借入を行うほどの活発なビジネス展開を行っていない企業のようなものである。こうした企業に対する (金融機関の側からの) 働き掛けは難しく、商工会議所などの非金融的なルートを拡大していくことが必要である。

表 20 プロダクトイノベーションおよびプロセスイノベーションの取り組み状況：何も行わなかった企業の比率

		民－官	官－民	官－官	民－民	無借金
プロダクトイノベーション	1-9 人	59.8%	62.7%	78.8%	59.9%	79.5%
	10-24 人	49.6%	35.9%	63.6%	53.7%	72.0%
	25-69 人	45.5%	39.1%	33.3%	52.8%	57.7%
	70 人以上	37.9%	35.4%	30.6%	42.2%	53.0%
プロセスイノベーション	1-9 人	47.6%	44.1%	63.6%	49.1%	75.0%
	10-24 人	38.0%	32.6%	47.6%	44.5%	64.5%
	25-69 人	35.9%	34.8%	24.4%	41.3%	60.2%
	70 人以上	31.1%	32.6%	20.0%	36.3%	46.6%

(注) 3つの選択肢のいずれかを選んだ企業 (つまり、3つの選択肢のいずれも選ばなかった企業を除いている) のうち、「何も行わなかった」と回答した企業の比率。

(7) 借入業態の組み合わせ別の企業の属性：危機時の金融機関への相談の抵抗感など

「貴社が経営困難に陥った場合、金融機関に資金繰りについて相談することに抵抗感がありますか」（問 12）と尋ねて、現在の状況について5段階で回答してもらった。そして、「抵抗感はある」5点、「ややある」4点、「どちらともいえない」3点、「あまりない」2点、「まったくない」1点として、その回答の平均値を計算した結果が表 21 である。定義により、数値が大きいほど、抵抗感が強いことを意味している。

それぞれの企業規模ごとに、最も抵抗感が強い組み合わせを見ると、「1-9 人」企業では「民-官」、「10-24 人」および「70 人以上」企業では「官-民」であった。一方で、「官-官」の場合には抵抗感が相対的に弱いようである。「官-民」での抵抗感の強さが政府系金融機関の態度の問題であれば、「官-官」でも同じように高くなるはずであることから、政府系金融機関の態度の問題ではなさそうである。

表 21 の結果からは、規模の小さな企業の方が相談することへの抵抗感が強い傾向が読み取れる。これは、日常的に金融機関との接触が乏しいためではないかと考えられる。政府系金融機関の取引先には創業間もない企業も含めて小さな企業も多いだけに、政府系金融機関の側から積極的な相談への誘導が必要だと考えられる。

表 21 資金繰りについて相談することに抵抗感（5 段階 平均値）

	民-官	官-民	官-官	民-民	無借金
1-9 人	3.41	3.27	2.72	3.01	2.88
10-24 人	2.94	2.97	2.82	2.92	2.64
25-69 人	2.81	2.58	2.64	2.73	2.95
70 人以上	2.53	2.70	2.50	2.65	2.65

（注）数値が大きいほど、抵抗感が強いことを意味している。

(8) 借入業態の組み合わせ別の企業の属性：貸付条件変更の相談実績など

本調査では、「貴社は、金融円滑化法施行時点（2009 年 12 月）から現在に至るまで、貸付債権の条件変更について誰と相談しましたか。」と質問をして、「誰とも相談しなかった」

を含めて13の選択肢から選んでもらうことにした。その結果が表22である¹⁷。

「誰とも相談しなかった」は、「官—民」や「官—官」のように、政府系金融機関を第一金融機関としている企業で高い傾向がある。「1. 当時の借入残高1位金融機関」に相談した比率は、官が（現在）第1位になっている企業で低めである。政府系金融機関への相談が相対的に少ないようにも見えるが、我々の質問では、「現在の」借入金融機関がどこかを聞いているだけであり、ここでの質問は「当時の」金融機関について尋ねているのであって、必ずしも同一ではない可能性がある。たとえば、当時の金融機関の対応に不満足であったので、現在の金融機関に変えた場合がありうる。その点で留保が必要である。

この点を考慮するために、現在の借入残高1位の金融機関との取引年数を6年以上と回答した企業でかつ、別の質問で条件変更について検討したことがわかっている企業¹⁸にしばって、表22の計数を計算し直してみたのが表23である。サンプル数が少なくなっていることに留意が必要であるが、やはり、小規模企業において、「官」を主力金融機関にしている企業で「誰とも相談しなかった」の比率が高い傾向がみられる。

さらに、現在の借入残高1位金融機関との取引期間が6年以上の企業でかつ、条件変更の必要性を感じていたが具体的に申し出なかった企業の中で、「誰とも相談しなかった」比率を示したのが、表24である。対象企業の数が少なくなるので、企業規模での分類は示していない。「3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった」、「4. 申し出たかったが悪影響を考えて申請しなかった」といった企業の内、2～3割程度は、誰とも相談しないままに終わっているのである。相談への心理的なハードルが高かったり、どのように相談を切り出したら良いのかがよくわからない企業が相当数存在している可能性がある。

¹⁷ 表を見ると、「無借金」企業の半数程度が返済について相談したという回答をしていることになる。これは、無借金か否かは直近決算期の状況（についての回答）に基づいて判断しており、以前は借入があり完済した企業であると考えられる。

¹⁸ 本調査では、「条件変更を認められた経験の有無」について尋ねている。その回答として、「1. ある」、「2. 申し出たが1回も認められなかった」、「3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった」、「4. 申し出たかったが悪影響を考えて申請しなかった」のいずれかを選択した企業を「検討企業」とした。逆に言うと、この質問で「5. 必要を感じなかったので申請しなかった」および「無回答」の企業を除いていることになる。

表 22 貸付債権の条件変更についての相談相手

		13. 誰とも相談しなかった	1. 当時の借入残高1位金融機関	2. 当時の借入残高2位金融機関	7. 税理士・公認会計士	12. その他	3. それ以外の金融機関	8. 親会社	4. 信用保証協会	5. 商工会議所・商工会
1-9人	民-官	30.7%	52.6%	18.8%	21.9%	1.6%	8.9%	0.5%	6.8%	5.2%
	官-民	48.3%	23.3%	16.7%	15.0%	1.7%	6.7%	0.0%	0.0%	5.0%
	官-官	36.4%	30.3%	0.0%	6.1%	9.1%	6.1%	0.0%	0.0%	6.1%
	民-民	36.1%	45.5%	13.9%	17.8%	3.5%	5.8%	0.5%	4.7%	3.0%
	無借金	52.0%	7.3%	1.1%	7.3%	11.2%	1.7%	3.4%	0.6%	0.0%
10-24人	民-官	31.3%	52.0%	20.0%	13.8%	2.9%	8.4%	1.8%	5.8%	3.3%
	官-民	50.5%	32.3%	23.7%	16.1%	4.3%	9.7%	0.0%	2.2%	2.2%
	官-官	45.5%	22.7%	9.1%	13.6%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
	民-民	36.7%	44.3%	18.7%	18.6%	3.1%	8.2%	1.1%	4.9%	2.4%
	無借金	50.7%	4.2%	0.7%	2.1%	11.8%	0.0%	4.2%	0.7%	0.7%
25-69人	民-官	37.9%	48.2%	19.6%	14.7%	4.9%	8.0%	1.8%	6.7%	4.0%
	官-民	47.9%	35.7%	21.4%	14.3%	2.9%	10.0%	2.1%	1.4%	2.1%
	官-官	51.1%	19.1%	6.4%	8.5%	4.3%	12.8%	0.0%	0.0%	4.3%
	民-民	44.3%	41.0%	19.1%	13.8%	5.0%	10.7%	1.2%	4.9%	1.8%
	無借金	46.8%	7.3%	0.8%	4.0%	8.1%	0.0%	6.5%	0.0%	0.0%
70人以上	民-官	45.5%	41.4%	16.0%	10.7%	3.3%	11.5%	2.0%	3.3%	2.5%
	官-民	54.8%	26.7%	13.7%	10.3%	5.5%	7.5%	1.4%	2.1%	0.7%
	官-官	50.0%	24.0%	12.0%	6.0%	6.0%	6.0%	2.0%	0.0%	4.0%
	民-民	55.0%	31.5%	15.1%	12.5%	3.5%	8.5%	2.1%	2.8%	0.7%
	無借金	53.6%	3.0%	1.2%	3.0%	15.1%	1.2%	9.0%	0.6%	0.0%

注) スペースの関係で、最高選択率が6%未満であった「11. 経営者の家族・友人」、「10. 当時の1位仕入先企業」、「6. 業界団体」、「9. 当時の1位販売先企業」の4つの選択肢の回答結果は省略している。

表 23 貸付債権の条件変更についての相談相手（現在の借入残高1位金融機関との取引期間が6年以上の企業でかつ、条件変更の必要性を感じていた企業のみ）

		1. 当時の借入残高1位金融機関	2. 当時の借入残高2位金融機関	3. それ以外の金融機関	4. 信用保証協会	5. 商工会議所・商工会	7. 税理士・公認会計士	10. 当時の1位仕入先企業	11. 経営者の家族・友人	12. その他	13. 誰とも相談しなかった	該当企業数
1-9人	民-官	78.6%	38.1%	19.0%	10.7%	6.0%	26.2%	0.0%	4.8%	1.2%	4.8%	84
	官-民	55.6%	27.8%	16.7%	0.0%	16.7%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	18
	官-官	75.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	8
	民-民	83.3%	29.2%	12.1%	10.7%	5.3%	26.7%	1.1%	6.4%	2.8%	5.7%	281
10-24人	民-官	78.5%	34.7%	12.4%	10.7%	3.3%	18.2%	0.0%	1.7%	3.3%	5.8%	121
	官-民	71.4%	52.4%	14.3%	9.5%	9.5%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	21
	官-官	60.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	20.0%	5
	民-民	77.1%	34.0%	18.0%	10.1%	4.2%	24.5%	0.7%	5.2%	3.9%	7.2%	306
25-69人	民-官	86.7%	37.3%	15.7%	10.8%	8.4%	24.1%	1.2%	6.0%	7.2%	6.0%	83
	官-民	86.8%	44.7%	18.4%	2.6%	2.6%	10.5%	0.0%	2.6%	0.0%	2.6%	38
	官-官	75.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4
	民-民	83.8%	39.0%	22.8%	13.2%	3.5%	24.1%	0.4%	2.6%	7.5%	3.9%	228
70人以上	民-官	83.6%	37.0%	30.1%	6.8%	6.8%	23.3%	0.0%	0.0%	6.8%	5.5%	73
	官-民	75.0%	43.8%	28.1%	9.4%	3.1%	21.9%	3.1%	3.1%	12.5%	0.0%	32
	官-官	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%	11.1%	0.0%	9
	民-民	83.1%	43.7%	23.9%	11.3%	2.8%	28.9%	2.1%	2.8%	3.5%	3.5%	142

注) スペースの関係で、最高選択率が10%未満であった項目は省略している。

表 24 貸付債権の条件変更についての相談相手（現在の借入残高1位金融機関との取引期間が6年以上の企業でかつ、条件変更の必要性を感じていたが具体的に申し出なかった企業のみ）

	誰とも相談しなかった比率	税理士・公認会計士	該当企業数
民-官	32.1%	18.9%	53
官-民	25.0%	20.0%	20
官-官	20.0%	0.0%	5
民-民	25.9%	25.9%	139

注) 該当企業数は、本調査の回答企業の内、「現在の借入残高1位金融機関との取引期間が6年以上の企業でかつ、条件変更の必要性を感じていたが具体的に申し出なかった企業」。

(9) 借入業態の組み合わせ別の企業の属性：貸付条件変更の経験の有無など

本調査では、「条件変更を認められた経験の有無」についても尋ねている。表 25 がその結果である。我々のサンプルの集め方の特徴から、「ある」の比率がかなり高いサンプルに

なっていることがわかる。また、従業員「1－9人」の「官－民」企業では、「3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった」、「4. 申し出たかったが悪影響を考えて申請しなかった」といった回答がそれぞれ5.1%もあった。

申出先が政府系金融機関であるとは限らないが、申し出を躊躇してきた企業が少なからず（現在の政府系金融機関の取引先に）いることが明らかになった。表 26 は、現在の借入残高1位の金融機関との取引年数が6年以上と回答している企業に限定してみた結果である。「官」については、「2. 申し出たが1回も認められなかった」企業は皆無であるが、一方で、「3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった」、「4. 申し出たかったが悪影響を考えて申請しなかった」という企業が、「民」よりも若干であるが多かった。

表 25 貸付条件変更の経験内容

		1. ある	2. 申し出たが1回も認められなかった	3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった	4. 申し出たかったが悪影響を考えて申請しなかった	5. 必要を感じなかったので申請しなかった
1-9人	民－官	38.3%	2.7%	2.1%	4.8%	52.1%
	官－民	23.7%	0.0%	5.1%	5.1%	66.1%
	官－官	20.0%	3.3%	3.3%	3.3%	70.0%
	民－民	33.0%	2.3%	3.5%	2.7%	58.5%
	無借金	4.0%	1.3%	1.3%	1.3%	92.1%
10-24人	民－官	41.5%	1.1%	2.2%	5.2%	50.0%
	官－民	22.6%	0.0%	2.2%	3.2%	72.0%
	官－官	19.0%	0.0%	0.0%	9.5%	71.4%
	民－民	33.8%	1.4%	2.7%	3.3%	58.8%
	無借金	0.9%	0.0%	1.9%	0.0%	97.2%
25-69人	民－官	35.5%	0.5%	2.3%	5.1%	56.7%
	官－民	28.5%	0.0%	1.5%	2.2%	67.9%
	官－官	15.9%	2.3%	0.0%	2.3%	79.5%
	民－民	30.2%	0.8%	1.5%	2.2%	65.3%
	無借金	6.2%	1.0%	1.0%	0.0%	91.8%
70人以上	民－官	29.2%	0.0%	2.5%	2.5%	65.8%
	官－民	19.4%	0.0%	2.1%	2.8%	75.7%
	官－官	21.7%	0.0%	2.2%	2.2%	73.9%
	民－民	21.3%	0.3%	1.0%	2.5%	74.8%
	無借金	2.7%	0.7%	0.0%	0.0%	96.6%

表 26 貸付条件変更の経験内容 (現在の借入残高1位金融機関との取引期間が6年以上の企業)

		1. ある	2. 申し出たが1回も認められなかった	3. 申し出たかったが認められないと考えて申請しなかった	4. 申し出たかったが悪影響を考慮して申請しなかった	5. 必要を感じなかったため申請しなかった	企業数
1-9 人	民-官	39.7%	2.9%	2.3%	3.4%	51.7%	174
	官-民	22.6%	0.0%	5.7%	5.7%	66.0%	53
	官-官	25.0%	0.0%	4.2%	4.2%	66.7%	24
	民-民	33.8%	2.4%	3.3%	2.5%	57.9%	668
10-24 人	民-官	42.4%	1.3%	2.5%	4.6%	49.2%	238
	官-民	24.0%	0.0%	1.3%	2.7%	72.0%	75
	官-官	16.7%	0.0%	0.0%	11.1%	72.2%	18
	民-民	33.3%	1.3%	2.8%	3.3%	59.3%	751
25-69 人	民-官	33.5%	0.5%	2.5%	5.6%	57.9%	197
	官-民	31.5%	0.0%	0.9%	1.8%	65.8%	111
	官-官	12.9%	0.0%	0.0%	0.0%	87.1%	31
	民-民	30.9%	0.9%	1.6%	2.4%	64.3%	638
70 人以上	民-官	31.3%	0.0%	2.0%	3.0%	63.7%	201
	官-民	22.8%	0.0%	1.8%	3.5%	71.9%	114
	官-官	22.2%	0.0%	2.8%	0.0%	75.0%	36
	民-民	22.3%	0.2%	1.1%	2.6%	73.8%	542

5. 条件変更先企業の支援における政府系金融機関

(1) 初めて貸付条件変更を認めた金融機関

本調査では、「貴社に初めて条件変更を認めたのはどの金融機関ですか。また、この金融機関は、当時と直近決算時点では、貴社にとってそれぞれ借入残高何位ですか。」という質問を行っている(問26)。具体的な金融機関名をあげた回答を取り出してみると、日本政策金融公庫が最も多くの企業から初めて認めた金融機関として名前を挙げられている。表27は、民間金融機関についての業態別に整理した結果をあわせて掲載している。業態別にまとめて見ても、日本政策金融公庫は第1位でない場合も、「初めて」認めた金融機関となっているケースが相対的に多いことが確認できる。

表28は企業規模別の最初に認めた当該金融機関(業態別)が借入残高1位であった比率を掲げている。逆に言えば、この数値が小さい金融機関は順位が1位ではなくても、「最初に」条件変更に応じていることになる。日本政策金融公庫はこの数値が小さいことから、

下位順位であっても「最初に」応じる場合が（相対的に）多いことがわかる。とくに、従業員規模「1-9人」の小さな企業では、地方銀行や信用金庫は1位の場合しか「率先して」応じていないようであるのに対して、日本公庫は1位でない場合にも対応していることがわかる。政策的な配慮もあり、日本政策金融公庫は、順位1位でない場合にも条件変更在先導的に応じていることが確認できる。

表 27 初めて条件変更を認めた金融機関の当時の借入順位（業態別）

	当時の借入残高1位	当時の借入残高2位	当時の借入残高3位以下	企業数
大手銀行	76.3%	13.2%	9.5%	190
地方銀行	89.1%	8.0%	1.6%	515
第二地銀	81.9%	11.9%	4.4%	160
信用金庫	88.6%	6.7%	3.9%	359
日本政策金融公庫	66.7%	23.3%	8.9%	90

（注）複数の金融機関をあげている企業や、銀行、信用金庫、日本公庫以外の金融機関をあげている企業は省略している。

表 28 企業規模別の最初に認めた金融機関が借入残高1位であった比率（業態別）

	1-9人	10-24人	25-69人	70人以上
大手銀行	76.2%	71.9%	79.2%	79.6%
地方銀行	88.9%	88.1%	88.6%	92.0%
第二地銀	81.4%	84.4%	89.7%	74.1%
信用金庫	92.5%	88.4%	82.7%	90.3%
日本政策金融公庫	68.4%	45.5%	84.4%	56.3%

（2）初めて貸付条件変更を認めた後の金融機関の態度

本調査では、「貴社にとって初めてとなる条件変更を認めた後の金融機関の態度はどのようなものですか。」という質問をしている（問 28）。そして、6つの選択肢（複数選択可）から回答を求めている。

表 29 は、業態別に整理した結果である。「1. 親身になって支援してくれた」の比率は、日本政策金融公庫が最も高く、信用金庫、地方銀行が続いている。また、「4. 貸出条件が

厳しくなった」との回答も、日本政策金融公庫については1.1%と最も低かった。

表 30 は、企業規模別に整理し直したものである。「1-9人」企業で見ると、「親身になって支援してくれた」は民間銀行では4割程度であるが、信用金庫や日本政策金融公庫では7割近くであり、大きな差異が見られる。

表 29 条件変更後の金融機関の態度（業態別）

	1. 親身になって支援してくれた	2. 相談に乗ってくれなくなった	3. 厳しい経営改善計画の策定・実施を要求してきた	4. 貸出条件が厳しくなった	5. 新規資金の貸出に応じてくれなくなった	6. 変化はなかった	企業数
大手銀行	54.7%	4.2%	17.4%	8.9%	35.3%	9.5%	190
地方銀行	60.0%	1.9%	29.7%	8.5%	23.9%	13.4%	515
第二地銀	54.4%	1.9%	23.8%	10.6%	32.5%	11.9%	160
信用金庫	70.8%	1.9%	22.3%	10.9%	17.3%	8.1%	359
日本政策金融公庫	76.7%	1.1%	16.7%	1.1%	21.1%	10.0%	90

表 30 条件変更後の金融機関の態度（業態）（企業規模別）

		1. 親身 になって支援 してく れた	2. 相 談に乗 ってく れなく なった	3. 厳し い経営 改善計 画の策 定・実施 を要求 してき た	4. 貸 出条件 が厳し くなっ た	5. 新規 資金の 貸出に 応じて くれな くなっ た	6. 変 化はな かった	企業数
1-9 人	大手銀行	40.5%	9.5%	14.3%	11.9%	45.2%	14.3%	42
	地方銀行	44.4%	4.0%	31.3%	13.1%	35.4%	16.2%	99
	第二地銀	37.2%	2.3%	25.6%	14.0%	32.6%	25.6%	43
	信用金庫	66.0%	2.8%	22.6%	15.1%	22.6%	5.7%	106
	日本政策金融公庫	68.4%	0.0%	21.1%	0.0%	26.3%	10.5%	19
10- 24 人	大手銀行	78.1%	3.1%	12.5%	9.4%	34.4%	0.0%	32
	地方銀行	63.5%	1.3%	27.0%	9.4%	22.0%	13.2%	159
	第二地銀	48.9%	2.2%	20.0%	8.9%	37.8%	8.9%	45
	信用金庫	71.9%	3.3%	17.4%	9.9%	14.0%	11.6%	121
	日本政策金融公庫	77.3%	4.5%	18.2%	4.5%	31.8%	9.1%	22
25- 69 人	大手銀行	52.8%	1.9%	24.5%	9.4%	35.8%	3.8%	53
	地方銀行	69.7%	0.8%	28.8%	6.8%	24.2%	9.8%	132
	第二地銀	72.4%	3.4%	27.6%	10.3%	27.6%	3.4%	29
	信用金庫	76.0%	0.0%	25.3%	9.3%	17.3%	8.0%	75
	日本政策金融公庫	71.9%	0.0%	15.6%	0.0%	18.8%	12.5%	32
70 人 以上	大手銀行	59.2%	0.0%	14.3%	6.1%	20.4%	16.3%	49
	地方銀行	59.0%	0.0%	29.0%	4.0%	15.0%	18.0%	100
	第二地銀	77.8%	0.0%	18.5%	3.7%	18.5%	7.4%	27
	信用金庫	67.7%	0.0%	32.3%	12.9%	16.1%	6.5%	31
	日本政策金融公庫	93.8%	0.0%	12.5%	0.0%	6.3%	6.3%	16

（3）初めて認められた条件変更の内容

表 31 は、初めて認められた条件変更の内容を業態別に整理したものである。日本政策金融公庫の「5. 元本債務減額」は他の業態に比べるとやや高めではあるが、条件変更の内容にはそれほど大きな差異は見られない¹⁹。

表 32 は、企業の従業員規模別に 2 つに分けて表 31 と同じことを計算してみたものであ

¹⁹ 帝国データバンクが 2012 年に実施した調査では 「金利の減免」が 14.1%であり、本調査の数字と変わらないが、「初回の」条件変更の内容としては多すぎるという実務家からのコメントがあった。また、同調査では「債権カット」はわずか 0.5%であり、本調査の結果とはかなりの差異がある。これについては、我々のサンプルの特徴によるもの、本調査の実施時期が 2014 年であること、さらには、回答企業の誤認の可能性などが考えられる。詳しい理由については、今後の検討課題である。

http://www.tdb-di.com/visitors/kako/1212/summary_2.html

る。日本政策金融公庫では「1～9人」企業で、「元本支払猶予」が少ないが、その他に目立つ特徴はなかった。

表 31 初めて認められた条件変更の内容（業態別）

	1. 1年以内の返済期間繰延	2. 1年超の返済期間繰延	3. 元本支払猶予	4. 金利減免	5. 元本債務減額	6. デット・エクイティ・スワップ	7. デット・デット・スワップ	8. その他
大手銀行	31.6%	24.2%	42.1%	13.2%	5.8%	0.0%	0.5%	6.3%
地方銀行	22.1%	32.6%	36.9%	17.5%	7.2%	0.2%	1.0%	7.2%
第二地銀	23.8%	25.6%	38.8%	18.1%	7.5%	0.0%	1.3%	12.5%
信用金庫	21.4%	27.9%	39.0%	16.2%	9.7%	0.0%	0.6%	8.4%
日本政策金融公庫	22.2%	28.9%	24.4%	17.8%	10.0%	0.0%	1.1%	13.3%

表 32 初めて認められた条件変更の内容（業態別）（企業規模別）

		1. 1年以内の返済期間繰延	2. 1年超の返済期間繰延	3. 元本支払猶予	4. 金利減免	5. 元本債務減額	8. その他	該当企業数
1～24人	大手銀行	31.1%	27.0%	43.2%	10.8%	5.4%	5.4%	74
	地方銀行	22.5%	35.3%	34.9%	20.2%	7.0%	5.8%	258
	第二地銀	23.9%	22.7%	37.5%	19.3%	9.1%	12.5%	88
	信用金庫	25.6%	24.2%	38.8%	13.2%	10.6%	7.9%	227
	日本政策金融公庫	31.7%	26.8%	24.4%	14.6%	14.6%	7.3%	41
25人以上	大手銀行	30.4%	23.5%	40.2%	15.7%	6.9%	6.9%	102
	地方銀行	21.6%	29.7%	39.7%	15.9%	6.9%	9.5%	232
	第二地銀	16.1%	33.9%	41.1%	19.6%	7.1%	14.3%	56
	信用金庫	14.2%	35.8%	40.6%	24.5%	7.5%	8.5%	106
	日本政策金融公庫	14.6%	29.2%	25.0%	20.8%	6.3%	18.8%	48

（4）条件変更が認められなかった場合の予想される状況

条件変更が認められなかった場合に予想される状況をまとめたのが表 33 である。「1. 資金繰りに窮して倒産、廃業していた」について、日本公庫の値が他に比べて低くなっており、逆に「4. 余裕はなくなったが、大きな支障は起こらなかった」との回答が比較的多か

った²⁰。表 25 や表 26 によれば、日本公庫の顧客の中には、条件変更の申し出を躊躇して実際には申し出なかった企業もあるが、他方で、本来必要のない企業まで申し出ているケースが（民間金融機関に比べて多く）含まれているようである。

表 33 条件変更が認められなかった場合に予想される状況（単一選択）

	1. 資金繰りに窮して倒産、廃業していた	2. 大幅なリストラや資産の売却を余儀なくされた	3. 信用保証制度や政府系金融機関を活用した	4. 余裕はなくなったが、大きな支障は起こらなかった	5. ほとんど支障は生じなかった
大手銀行	53.3%	17.9%	6.0%	14.1%	8.7%
地方銀行	50.1%	22.2%	6.3%	11.5%	9.9%
第二地銀	51.9%	20.3%	7.6%	14.6%	5.7%
信用金庫	58.2%	15.2%	7.7%	13.8%	5.2%
日本政策金融公庫	44.2%	17.4%	7.0%	22.1%	9.3%

（5）初めて貸付条件変更を認めた金融機関への経営改善計画の提出状況

表 34 は、初めて条件変更を認めた先への経営改善計画を提出した比率を業態別に計算してみた結果である。7～8割の企業が提出しているが、表 34 をみると、規模の大きな企業ではむしろ提出率が低い業態が多い²¹。

表 34 初めて条件変更を認めた先への経営改善計画を提出した比率（業態別）

	1-9 人	10-24 人	25-69 人	70 人以上
大手銀行	83.3%	81.3%	83.0%	59.2%
地方銀行	74.2%	75.8%	85.6%	80.8%
第二地銀	68.3%	72.7%	89.7%	66.7%
信用金庫	76.4%	75.0%	83.8%	77.4%
日本政策金融公庫	78.9%	71.4%	75.0%	68.8%

（6）経営改善計画の策定における金融機関の関与

表 35 は、経営改善計画の策定における金融機関の関与の状況を従業員規模別、業態別に

²⁰ たとえば、「資金繰りに窮して倒産、廃業していた」について、信用金庫と日本政策金融公庫の選択率の差異を検定すると、片側 1%水準で有意に日本公庫の比率が低いことが確認できる。

²¹ 本当に経営改善計画を提出していないのではなく、企業が提出したことを認識していない可能性もある。たとえば、返済条件の変更の際に、銀行がヒアリングをしながら簡易な返済計画を策定しているような場合などである。

整理したものである。「貴社が作成し金融機関が認めた」という回答が最も多い。「金融機関が特段の役割を果たしたという認識はない」との回答はごくわずかであり、経営改善計画に金融機関が何らかの関与をしていることがわかる。

表 35 経営改善計画の策定における金融機関の関与

	1-9人					10-24人				
	め た 金 融 機 関 が 作 成 し 貴 社 が 認 め た	献 社 と 金 融 機 関 が 等 し く 貢 献 し て 作 成 し た	め た 貴 社 が 作 成 し 金 融 機 関 が 認 め た	め た 貴 社 が 作 成 し 金 融 機 関 が 認 め た	ど の 調 整 を 行 っ た 金 融 機 関 が 他 の 金 融 機 関 な い	め た 金 融 機 関 が 特 段 の 役 割 を 果 た し た と い う 認 識 は な い	め た 金 融 機 関 が 作 成 し 貴 社 が 認 め た	献 社 と 金 融 機 関 が 等 し く 貢 献 し て 作 成 し た	め た 貴 社 が 作 成 し 金 融 機 関 が 認 め た	ど の 調 整 を 行 っ た 金 融 機 関 が 他 の 金 融 機 関 な い
大手銀行	14.3%	14.3%	62.9%	14.3%	8.6%	7.7%	7.7%	88.5%	7.7%	3.8%
地方銀行	4.2%	19.4%	66.7%	27.8%	5.6%	3.4%	28.6%	72.3%	21.0%	1.7%
第二地銀	0.0%	32.1%	67.9%	10.7%	0.0%	3.1%	34.4%	65.6%	21.9%	0.0%
信用金庫	8.6%	30.9%	58.0%	23.5%	1.2%	3.3%	40.0%	50.0%	21.1%	5.6%
日本政策金融公庫	0.0%	40.0%	60.0%	20.0%	0.0%	6.7%	6.7%	73.3%	20.0%	6.7%
	25-69人					70人以上				
大手銀行	0.0%	6.8%	86.4%	6.8%	6.8%	0.0%	17.2%	69.0%	13.8%	6.9%
地方銀行	5.3%	31.0%	64.6%	23.0%	1.8%	2.5%	32.5%	62.5%	20.0%	3.8%
第二地銀	3.8%	26.9%	69.2%	3.8%	3.8%	0.0%	27.8%	66.7%	38.9%	0.0%
信用金庫	4.8%	33.9%	58.1%	11.3%	3.2%	0.0%	29.2%	75.0%	37.5%	0.0%
日本政策金融公庫	4.2%	37.5%	66.7%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%

(7) 経営改善計画の内容

借入残高1位金融機関がどの業態・機関であるのかによって、経営改善計画の内容に違いがあるかを見たのが、表 36 および表 37 である。

表 36 をみると、いずれの業態であっても、「リストラ」や「プロセスイノベーション（既存製品・サービスの製造・販売手法改善）への取り組み」が最もよく使われている。日本政策金融公庫に対して提出された経営改善計画では「リストラ」が相対的に少なく、「プロダクトイノベーション」が多い傾向がある。従業員規模別に細分化した表 37 をみると、「1-9人」企業については、日本政策金融公庫での「リストラ」計画は26.7%にとどまり、大手銀行の48.6%とは大きな差異が見られた。

表 36 経営改善計画の内容（業態別）

	1. 事業の転換・多角化	2. リストラ	3. 経営陣の交代	4. プロダクトイノベーション（新製品・サービス提供）への取り組み	5. プロセスイノベーション（既存製品・サービスの製造・販売手法改善）への取り組み	6. その他	企業数
大手銀行	21.9%	44.5%	2.1%	29.5%	58.9%	17.1%	146
地方銀行	18.2%	47.0%	5.9%	23.4%	56.4%	19.5%	406
第二地銀	20.9%	45.2%	8.7%	26.1%	54.8%	17.4%	115
信用金庫	23.0%	44.6%	5.4%	27.0%	57.2%	14.7%	278
日本政策金融公庫	24.2%	37.9%	4.5%	36.4%	54.5%	21.2%	66

表 37 経営改善計画の内容（業態別）（企業規模別）

	1-9人						10-24人					
	一 事業の転換・多角化	二 リストラ	三 経営陣の交代	四 サービス提供への取り組み	五 プロダクトイノベーション（新製品・サービス提供）への取り組み	六 その他	一 事業の転換・多角化	二 リストラ	三 経営陣の交代	四 サービス提供への取り組み	五 プロダクトイノベーション（新製品・サービス提供）への取り組み	六 その他
大手銀行	34.3%	48.6%	0.0%	25.7%	51.4%	11.4%	15.4%	34.6%	0.0%	42.3%	61.5%	15.4%
地方銀行	19.4%	40.3%	1.4%	27.8%	58.3%	19.4%	21.0%	50.4%	5.9%	20.2%	52.1%	21.0%
第二地銀	14.3%	42.9%	7.1%	21.4%	53.6%	21.4%	15.6%	37.5%	6.3%	40.6%	62.5%	12.5%
信用金庫	25.9%	29.6%	4.9%	24.7%	56.8%	21.0%	22.2%	46.7%	2.2%	33.3%	55.6%	11.1%
日本政策金融公庫	20.0%	26.7%	0.0%	26.7%	53.3%	33.3%	20.0%	46.7%	0.0%	33.3%	53.3%	26.7%
	25-69人						70人以上					
大手銀行	13.6%	40.9%	4.5%	25.0%	61.4%	22.7%	10.3%	48.3%	3.4%	34.5%	72.4%	10.3%
地方銀行	15.0%	43.4%	4.4%	25.7%	58.4%	22.1%	17.5%	47.5%	11.3%	17.5%	56.3%	15.0%
第二地銀	23.1%	53.8%	11.5%	11.5%	42.3%	15.4%	22.2%	61.1%	11.1%	22.2%	55.6%	27.8%
信用金庫	21.0%	45.2%	6.5%	27.4%	64.5%	12.9%	16.7%	70.8%	16.7%	16.7%	58.3%	8.3%
日本政策金融公庫	20.8%	37.5%	8.3%	45.8%	62.5%	8.3%	45.5%	36.4%	9.1%	36.4%	36.4%	27.3%

(8) 経営改善計画の内容に対する企業の評価

借入残高1位金融機関がどの業態・機関であるのかによって、経営改善計画への企業の評価に違いがあるかを見たのが表38である。

日本政策金融公庫の場合、「会社の明確な将来像を示したもの」と積極的に企業がとらえている比率は、「1-9人」企業で46.7%、「10-24人」企業で66.7%、「25-69人」企業で29.2%、「70人以上」企業で72.7%であった。「25-69人」企業は例外として、他の金融機関に比べて日本公庫に提出された経営改善計画について、企業側は積極的に評価している傾向がある²²。一方で、「会社の弱点克服への具体的な道筋を示したもの」という評価になると、必ずしも日本公庫の評価が一番高いわけではなくなっている。その結果、「会社の明確な将来像を示したもの」と「会社の弱点克服への具体的な道筋を示したもの」の相対的な選択率を見ると、民間金融機関ではすべて後者の方が大きな値になっているが、日本政策金融公庫では、後者の方が小さな値となっている。民間金融機関の計画が目前の問題を解決する具体策が多いのに対して、日本公庫の計画はもう少し長い計画期間で立案されているのであろう。

「自社の事情を十分に反映していないもの」という否定的な見解は、第二地銀の顧客では6.3%（「10-24人」企業）～11.1%（「70人以上」企業）と、他の業態に比べて高めであり、日本政策金融公庫の場合には0.0%（「1-9人」および「70人以上」企業）～6.7%（「10-24人」企業）と低めであった。

²² 「25-69人」企業の日本公庫サンプルは24社で、この選択肢を選択している企業は7社であった。

表 38 経営改善計画の内容に対する企業の評価（業態別）

	1-9 人					10-24 人				
	① 会社の明確な将来像を示したもの	② 会社の弱点克服への具体的な道筋を示したもの	③ 返済条件の変更を認めてもらうために必要なもの	④ 自社の事情を十分に反映していないもの	⑤ 全ての借入金融機関が認めているもの	① 会社の明確な将来像を示したもの	② 会社の弱点克服への具体的な道筋を示したもの	③ 返済条件の変更を認めてもらうために必要なもの	④ 自社の事情を十分に反映していないもの	⑤ 全ての借入金融機関が認めているもの
大手銀行	34.3%	40.0%	62.9%	2.9%	17.1%	38.5%	50.0%	53.8%	7.7%	7.7%
地方銀行	33.3%	52.8%	59.7%	2.8%	12.5%	52.1%	57.1%	58.8%	4.2%	8.4%
第二地銀	32.1%	50.0%	71.4%	7.1%	17.9%	31.3%	59.4%	78.1%	6.3%	6.3%
信用金庫	38.3%	55.6%	50.6%	2.5%	9.9%	46.7%	50.0%	58.9%	1.1%	10.0%
日本政策金融公庫	46.7%	40.0%	53.3%	0.0%	20.0%	66.7%	40.0%	53.3%	6.7%	6.7%
	25-69 人					70 人以上				
大手銀行	22.7%	29.5%	31.8%	4.5%	4.5%	37.9%	55.2%	72.4%	3.4%	17.2%
地方銀行	54.9%	60.2%	61.9%	4.4%	8.8%	43.8%	58.8%	55.0%	2.5%	15.0%
第二地銀	38.5%	73.1%	96.2%	7.7%	7.7%	61.1%	72.2%	61.1%	11.1%	11.1%
信用金庫	67.7%	72.6%	85.5%	1.6%	14.5%	45.8%	62.5%	70.8%	0.0%	33.3%
日本政策金融公庫	41.7%	25.0%	33.3%	4.2%	4.2%	72.7%	63.6%	54.5%	0.0%	18.2%

（9）条件変更後の経営改善計画の履行状況の報告頻度

本調査では、「経営改善計画の履行状況について、どの程度の頻度で、初めて条件変更を認めた金融機関に報告しましたか」と尋ねている。その結果が表 39 である。

日本政策金融公庫の場合、取引資金の性格の関係もあるのか、「1. 1ヶ月に一度」や「2. 2ヶ月～3ヶ月に一度」という高い頻度では報告を求めているようである。履行状況の報告はペナルティーではなく、経営改善のための道しるべとして活用できるはずなので、とくに、「1-9 人」企業では、「報告していない」が 20%を超えている。零細企業の経営改善を積極的に支援していくという観点からは、日本公庫にとっての今後の課題であろう。

表 39 条件変更後の経営改善計画の履行状況の報告頻度

	1-9 人						10-24 人					
	1ヶ月に一度	2ヶ月～3ヶ月に一度	半年に一度	1年に一度	借入更新や新規借入申し込みといった節目ごと	報告していない	1ヶ月に一度	2ヶ月～3ヶ月に一度	半年に一度	1年に一度	借入更新や新規借入申し込みといった節目ごと	報告していない
大手銀行	5.7%	25.7%	31.4%	22.9%	8.6%	5.7%	19.2%	34.6%	38.5%	7.7%	0.0%	0.0%
地方銀行	30.6%	22.2%	23.6%	9.7%	8.3%	5.6%	39.8%	22.0%	21.2%	5.9%	8.5%	2.5%
第二地銀	29.6%	22.2%	11.1%	14.8%	14.8%	7.4%	18.8%	25.0%	25.0%	21.9%	9.4%	0.0%
信用金庫	31.3%	15.0%	21.3%	16.3%	11.3%	5.0%	37.1%	20.2%	20.2%	6.7%	12.4%	3.4%
日本政策金融公庫	7.1%	0.0%	35.7%	21.4%	14.3%	21.4%	13.3%	6.7%	40.0%	13.3%	20.0%	6.7%
	25-69 人						70 人以上					
大手銀行	29.5%	31.8%	27.3%	2.3%	6.8%	2.3%	82.8%	10.3%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%
地方銀行	60.7%	18.8%	11.6%	7.1%	0.9%	0.9%	56.3%	27.5%	7.5%	2.5%	5.0%	1.3%
第二地銀	48.0%	28.0%	12.0%	12.0%	0.0%	0.0%	50.0%	44.4%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%
信用金庫	53.2%	14.5%	16.1%	12.9%	0.0%	3.2%	54.5%	13.6%	13.6%	9.1%	9.1%	0.0%
日本政策金融公庫	16.7%	29.2%	20.8%	20.8%	8.3%	4.2%	40.0%	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%	0.0%

(10) 最初の条件変更後から現在までの業況感の変化

本調査では、最初の条件変更後から現在までの業況感の変化についても尋ねている。表 40 は、「改善」5点、「やや改善」4点、「変わらず」3点、「やや悪化」2点、「悪化」1点の配点で平均化した数値を示してみた。

「1-9 人」企業では、日本政策金融公庫の顧客の業況感の回復が最も弱いですが、規模が大きな企業になると、日本政策金融公庫の顧客の方が、逆に、回復度合いが大きい傾向が見られる。このように、日本公庫の顧客には両極の状況の企業が多数おり、それぞれの状況に応じた取り組みが求められている。

表 40 最初の条件変更後から現在までの業況感

	1-9 人	10-24 人	25-69 人	70 人以上
大手銀行	3.33	3.66	3.49	3.35
地方銀行	3.25	3.51	3.69	3.61
第二地銀	3.12	3.36	3.96	4.04
信用金庫	3.50	3.62	3.73	3.45
日本政策金融公庫	3.12	3.55	3.97	3.75

注) 「改善」 5点、「やや改善」 4点、「変わらず」 3点、「やや悪化」 2点、「悪化」 1点
 計算した平均値。

(11) 経営改善の理由

表 41 は、表 40 の質問に対して「改善」あるいは「やや改善」と答えた企業に、改善した理由を尋ねた結果である。

まず、「1-9 人」企業についてみる。5 業態の中で、日本政策金融公庫が最大値をとっている項目は、「新規投資を行った」(11.1%)、「資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ」(33.3%) の 2 つであり、逆に最小値は、「コストを削減した」、「資産売却を行った」、「金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた」、「金融機関に何でも相談できるようになった」、「既存商品・サービスの販売が拡大した」の 5 項目であった。最初の 2 つから、公庫の経営改善計画が企業の身を切る厳しいものではない傾向があることがうかがわれる。「金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた」、「金融機関に何でも相談できるようになった」の項目での低い評価は、日本政策金融公庫にとっては今度の課題であろう。

「10-24 人」企業について、日本政策金融公庫が最大値をとっている項目は、「金融機関から前向きな資金を調達した」と「金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた」の 2 つである。逆に最小値は、「コストを削減した」、「経営改善計画が良い指針となった」、「外部から人材を登用した」、「既存商品・サービスの販売が拡大した」、「既存販売先との取引が拡大した」、「販売価格を引き上げた」であった。

「25-69 人」と「70 人以上」で日本公庫メイン先企業に共通なのは「金融機関から前向きな資金を調達した」が多いことである。

表 41 経営改善の理由（複数回答可）

		大手 銀行	地方 銀行	第二 地銀	信用 金庫	日本政策 金融公庫
1-9 人	①1. コストを削減した	59.1%	69.2%	63.2%	61.9%	55.6%
	①2. 資産売却を行った	22.7%	26.9%	15.8%	25.4%	0.0%
	①3. リストラによる人件費削減を行った	45.5%	40.4%	47.4%	27.0%	33.3%
	①4. 新規投資を行った	4.5%	1.9%	0.0%	6.3%	11.1%
	①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった	27.3%	57.7%	42.1%	46.0%	44.4%
	①6. 経営改善計画が良い指針となった	18.2%	36.5%	5.3%	27.0%	11.1%
	①7. 外部から人材を登用した	4.5%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%
	①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ	22.7%	21.2%	26.3%	23.8%	33.3%
	②1. 金融機関から前向きな資金を調達した	9.1%	17.3%	26.3%	28.6%	11.1%
	②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた	9.1%	25.0%	10.5%	25.4%	0.0%
	②3. 金融機関に何でも相談できるようになった	27.3%	36.5%	26.3%	39.7%	22.2%
	③1. 新商品・サービスの販売が拡大した	27.3%	23.1%	5.3%	30.2%	11.1%
	③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した	22.7%	32.7%	15.8%	19.0%	11.1%
	③3. 新しい販売先が増えた	50.0%	50.0%	31.6%	55.6%	44.4%
	③4. 既存販売先との取引が拡大した	4.5%	38.5%	31.6%	31.7%	33.3%
③5. 販売価格を引き上げた	13.6%	5.8%	10.5%	14.3%	11.1%	
10- 24 人	①1. コストを削減した	81.0%	67.8%	61.5%	61.5%	50.0%
	①2. 資産売却を行った	14.3%	28.9%	19.2%	19.2%	28.6%
	①3. リストラによる人件費削減を行った	52.4%	52.2%	11.5%	32.1%	35.7%
	①4. 新規投資を行った	0.0%	5.6%	11.5%	7.7%	7.1%
	①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった	47.6%	46.7%	57.7%	61.5%	57.1%
	①6. 経営改善計画が良い指針となった	33.3%	42.2%	34.6%	35.9%	21.4%
	①7. 外部から人材を登用した	9.5%	3.3%	3.8%	7.7%	0.0%
	①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ	23.8%	28.9%	34.6%	15.4%	28.6%
	②1. 金融機関から前向きな資金を調達した	19.0%	33.3%	38.5%	25.6%	42.9%
	②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた	9.5%	27.8%	23.1%	30.8%	42.9%
	②3. 金融機関に何でも相談できるようになった	47.6%	44.4%	26.9%	35.9%	28.6%
	③1. 新商品・サービスの販売が拡大した	28.6%	22.2%	15.4%	26.9%	28.6%
	③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した	42.9%	31.1%	30.8%	37.2%	21.4%
	③3. 新しい販売先が増えた	57.1%	44.4%	46.2%	55.1%	57.1%
	③4. 既存販売先との取引が拡大した	57.1%	26.7%	42.3%	38.5%	21.4%
③5. 販売価格を引き上げた	19.0%	20.0%	15.4%	17.9%	7.1%	
25- 69 人	①1. コストを削減した	80.6%	72.7%	75.0%	74.0%	43.5%
	①2. 資産売却を行った	29.0%	38.6%	30.0%	20.0%	39.1%
	①3. リストラによる人件費削減を行った	41.9%	35.2%	50.0%	32.0%	43.5%
	①4. 新規投資を行った	16.1%	10.2%	5.0%	16.0%	13.0%
	①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった	61.3%	54.5%	60.0%	64.0%	43.5%
	①6. 経営改善計画が良い指針となった	32.3%	46.6%	50.0%	44.0%	21.7%
	①7. 外部から人材を登用した	6.5%	8.0%	25.0%	8.0%	13.0%
	①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ	22.6%	21.6%	5.0%	28.0%	60.9%
	②1. 金融機関から前向きな資金を調達した	19.4%	29.5%	25.0%	42.0%	47.8%
	②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた	22.6%	27.3%	25.0%	42.0%	26.1%
	②3. 金融機関に何でも相談できるようになった	41.9%	42.0%	55.0%	46.0%	21.7%
	③1. 新商品・サービスの販売が拡大した	35.5%	18.2%	15.0%	24.0%	17.4%
	③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した	48.4%	28.4%	40.0%	34.0%	47.8%
	③3. 新しい販売先が増えた	38.7%	42.0%	40.0%	58.0%	47.8%
	③4. 既存販売先との取引が拡大した	29.0%	37.5%	40.0%	42.0%	17.4%
③5. 販売価格を引き上げた	9.7%	22.7%	15.0%	20.0%	17.4%	

70 人 以上	①1. コストを削減した	83.3%	76.8%	85.7%	72.2%	81.8%
	①2. 資産売却を行った	29.2%	33.9%	28.6%	50.0%	27.3%
	①3. リストラによる人件費削減を行った	33.3%	41.1%	42.9%	50.0%	27.3%
	①4. 新規投資を行った	4.2%	7.1%	4.8%	22.2%	18.2%
	①5. 経営者や社員が危機感を持つようになった	41.7%	58.9%	57.1%	61.1%	72.7%
	①6. 経営改善計画が良い指針となった	33.3%	32.1%	57.1%	38.9%	54.5%
	①7. 外部から人材を登用した	8.3%	16.1%	14.3%	16.7%	9.1%
	①8. 資金繰りを心配せずに本業に取り組んだ	45.8%	26.8%	38.1%	27.8%	18.2%
	②1. 金融機関から前向きの資金を調達した	16.7%	39.3%	23.8%	33.3%	81.8%
	②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を受けた	29.2%	28.6%	42.9%	27.8%	36.4%
	②3. 金融機関に何でも相談できるようになった	37.5%	32.1%	42.9%	38.9%	36.4%
	③1. 新商品・サービスの販売が拡大した	25.0%	16.1%	19.0%	16.7%	36.4%
	③2. 既存商品・サービスの販売が拡大した	33.3%	42.9%	47.6%	44.4%	54.5%
	③3. 新しい販売先が増えた	54.2%	32.1%	38.1%	33.3%	63.6%
	③4. 既存販売先との取引が拡大した	16.7%	33.9%	23.8%	55.6%	18.2%
	③5. 販売価格を引き上げた	29.2%	21.4%	23.8%	27.8%	9.1%

(12) 経営悪化の理由

表 42 は、条件変更を受けた後の経営悪化の理由についての回答結果を示している。なお、サンプルが少ないことから、企業規模別に分けることはしていない。他の4業態と比べて、日本公庫の比率が高い（つまり、障害であるとの認識が相対的に高い）項目は、「コストが増加した」、「経営者や社員の危機意識が高まらなかった」、「経営改善計画が十分ではなかった」、「新しい販売先が増えなかった」、「既存販売先との取引が減少した」であった。「資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかった」は、日本政策金融公庫の場合にはゼロ%であった。公庫取引先については、金融的な理由を悪化要因としてあげる企業は少なく、本業の不振をあげる企業が多い。ただし、「金融機関から経営に役立つ情報提供を得られなかった」との回答は比較的多かった。

表 42 経営悪化の理由

	大手銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	日本政策金融公庫
①1. コストが増加した	51.4%	47.7%	57.1%	59.6%	61.5%
①2. 資産売却を行わなかった	2.7%	11.4%	3.6%	5.3%	7.7%
①3. リストラによる人件費削減を行わなかった	8.1%	8.0%	7.1%	7.0%	0.0%
①4. 新規投資を行わなかった	13.5%	13.6%	14.3%	10.5%	7.7%
①5. 経営者や社員の危機意識が高まらなかった	16.2%	22.7%	17.9%	31.6%	38.5%
①6. 経営改善計画が十分ではなかった	43.2%	33.0%	35.7%	28.1%	53.8%
①7. 良い人材が得られなかった	18.9%	25.0%	21.4%	24.6%	23.1%
①8. 資金繰りが気になって本業に取り組むことができなかった	18.9%	28.4%	32.1%	26.3%	0.0%
②1. 金融機関から前向きな資金を得られなかった	51.4%	42.0%	53.6%	50.9%	46.2%
②2. 金融機関から経営に役立つ情報提供を得られなかった	10.8%	20.5%	35.7%	15.8%	30.8%
②3. 金融機関との関係が疎遠になった	16.2%	13.6%	25.0%	8.8%	15.4%
③1. 新商品・サービスの販売が縮小した	18.9%	9.1%	14.3%	10.5%	15.4%
③2. 既存商品・サービスの販売が縮小した	35.1%	52.3%	39.3%	50.9%	46.2%
③3. 新しい販売先が増えなかった	43.2%	43.2%	50.0%	40.4%	53.8%
③4. 既存販売先との取引が減少した	54.1%	48.9%	53.6%	50.9%	76.9%
③5. 販売価格が低下した	54.1%	39.8%	25.0%	52.6%	46.2%
悪化傾向の企業数	37	88	28	57	13

(13) 条件変更後の金融機関の貸出態度の変化

本調査では、最初の条件変更後から現在までの期間における、条件変更を認めた金融機関の貸出態度の変化について尋ねている。その結果が表 43 である。「やや悪化」と「悪化」の合計で見ると、日本政策金融公庫がもっとも悪化していないことになるが、それほど劇的な差異は見いだされない。

表 43 条件変更後の金融機関の貸出態度の変化

	改善	やや改善	変わらず	やや悪化	悪化	回答企業数
大手銀行	9.7%	8.6%	67.0%	6.5%	8.1%	185
地方銀行	8.0%	12.6%	64.4%	7.4%	7.6%	486
第二地銀	12.9%	10.2%	59.9%	6.1%	10.9%	147
信用金庫	9.2%	15.5%	62.2%	7.4%	5.7%	336
日本政策金融公庫	8.4%	15.7%	63.9%	4.8%	7.2%	83

(14) 新規借入申し込みに対する金融機関の反応

本調査では、最初の条件変更から現在に至るまでの、初めて条件変更を認めた金融機関への新規借入申し込みに対する当該金融機関の反応についても尋ねている。その結果が、表 44 である。業態間で大きな差異は見られないが、「拒絶されると考えて申し込みなかった」

との回答が日本公庫の場合でも 15.9%あった。潜在的に資金ニーズを持つ企業ではあるが、融資しにくい先であることは確かであろう。しかし、こうした企業が資金ニーズを持っていることを探知して、相談にのる態勢を整えることは今後の課題であろう。

表 45 は、新規借入ができた理由の自己評価の結果である。日本公庫の場合では、「自社の経営陣の熱意・能力が認められた」の回答が低めであった²³。

表 44 初めて条件変更を認めた金融機関への新規借入申し込みに対する当該金融機関の反応

	拒絶された	借入減額された	申し込み額を借り入れられた	増額セールの受けた	とまなかつた	申請された資金需要が満たされた	回答企業数
大手銀行	21.5%	3.2%	10.8%	9.7%	28.0%	26.9%	186
地方銀行	14.4%	6.4%	25.7%	5.2%	17.8%	30.5%	499
第二地銀	19.7%	4.6%	25.0%	9.2%	16.4%	25.0%	152
信用金庫	18.5%	8.1%	27.2%	6.9%	13.9%	25.4%	346
日本政策金融公庫	14.8%	6.8%	27.3%	4.5%	15.9%	30.7%	88

表 45 新規借入ができた理由（自己評価）

	1. 業績の回復が期待された	2. 業績が実際に回復した	3. 金融機関の支援姿勢が積極的になった	4. 信用保証を利用した	5. 国や地方自治体の政策支援を受けた	6. 自社の経営陣の熱意・能力が認められた	回答企業数
大手銀行	38.6%	40.9%	25.0%	34.1%	0.0%	29.5%	44
地方銀行	42.5%	38.2%	33.3%	32.8%	10.8%	31.7%	186
第二地銀	39.0%	39.0%	44.1%	27.1%	13.6%	33.9%	59
信用金庫	53.4%	34.9%	31.5%	29.5%	8.9%	29.5%	146
日本政策金融公庫	55.9%	47.1%	32.4%	26.5%	20.6%	20.6%	34

6. まとめ

本稿では、まず、民間金融機関と日本公庫との連携の現状や課題を、各種の開示資料や個別ヒアリングに基づいて整理した。日本政策金融公庫と地域金融機関の連携は、創業支

²³ ただし、サンプル数が少ないために、日本公庫と地方銀行や第二地方銀行との差異は、10%水準で有意にとどまっている。

援、事業再生支援、証券化支援、経営相談支援、人材育成協力など幅広い分野で進展しており、ほぼ全ての地域金融機関と正式な連携関係が構築されている。これからの課題は、構築されたネットワークを実際に活用して、中小企業への支援に活用していくことである。

日本公庫と民間金融機関との協調融資の実績は2015年度には15000件、6000億円を超える水準となっている。また、顧客に訴求する力を高めるためにパッケージ商品を民間金融機関と共同開発する事例も増えてきている。民間金融機関からも公庫との連携を積極的に評価する声も聞かれるようになってきている。しかし、社会はより一層の連携の深化を期待していると言えよう。

本稿の後半では、「金融円滑化法終了後における金融実態調査（2014年10月RIETI実施）」を利用した分析を行った。まず、同アンケートから、主取引金融機関と準主取引金融機関がわかるので、どのような企業がどのような金融機関の組み合わせを選んでいるのかを、政府系金融機関が入っているのか否かという観点を中心にして調べた。回答企業6002社の内、現在の借入残高1位、2位について有効回答があるものを整理すると、①（民－官）が983社、②（官－民）が465社、③（官－官）が165社、④（民－民）が3295社、⑤（無借金）が666社であった。従業員規模別に借入業態の組み合わせを整理してみたところ、「1－9人」企業では、第1位か第2位借入金融機関に政府系金融機関が入っているのは23.2%であり、「10－24人」企業で27.6%、「25－69人」企業で31.7%、「70人以上」企業で34.3%となっており、規模の大きな企業の方が官の関与が大きい傾向が見られた。労働生産性（従業員一人当たりの営業利益額）をみると、「官－官」企業の中には経営不振が深刻な小規模企業が相当数存在している。規模が大きな企業群では、「官－官」企業と他の企業の間には明確な労働生産性の違いが見られなかっただけに、小規模企業における顧客層が官民で異なっている可能性がある。

会計情報を使って経営状態を把握するという基本はほとんどの企業で実行されているが、高度な利用になると差異が見られる。とくに規模の小さな企業では、「製品・サービスの原価把握」に活用している企業はまだ2割程度にとどまっている。政府系金融機関が主取引先になっている零細企業においても会計情報の未利用・不十分利用企業が多いことから、政府系金融機関がこの分野で先駆的な取り組みをすることで、民間金融機関への波及効果を期待したい。

「官－官」企業のプロダクトイノベーションとプロセスイノベーション活動を見ると、小規模企業では「官－官」企業のイノベーション活動は最も不活発である一方で、「25－69

人」および「70人以上」企業では、「官一官」企業のイノベーション活動が最も活発である。政府系金融機関が、小規模の経営不振企業に対する支援的な貸出を行っている一方で、一定規模以上の企業に対しては成長資金を積極的に提供しているためだと考えられる。政府系金融機関との取引のある小規模企業はイノベーションの実施という点でも多くの課題を抱えており、政府系金融機関からの働き掛けは有効であろう。

また、規模の小さな企業の方が資金繰りについて金融機関に相談することへの抵抗感が強い傾向が読み取れた。これは、日常的に金融機関との接触が乏しいためだと考えられる。政府系金融機関の取引先には創業間もない企業も含めて小さな企業が多いだけに、政府系金融機関の側から積極的な相談への誘導が必要だと考えられる。

第5節の分析では、貸付条件の変更を申請した企業が多くサンプルに含まれているという同アンケートの特長を活かして、企業再生支援における政府系金融機関の取組状況について検討した。

初めて条件変更を認めた金融機関として、最も多くの企業が日本政策金融公庫をあげている。初めて条件変更を認めた金融機関は残高第1位の金融機関である事例が多いが、日本公庫の場合には、第1位でない場合に「初めて」認めた金融機関となっているケースが相対的に多かった。条件変更後の態度の変化については、日本政策金融公庫について、「親身になって支援してくれた」との回答が多かった。条件変更が認められなかった場合にどうなっていたかを尋ねた質問に対しては、「余裕はなくなったが、大きな支障は起こらなかった」との回答が日本公庫の顧客企業で比較的多かった。日本公庫の顧客の中には、条件変更の申し出を躊躇して実際には申し出なかった企業もあるが、他方で、本来必要のない企業まで申し出ていたケースが（民間金融機関に比べて多く）含まれているようである。条件変更にともって金融機関に提出される経営改善計画の内容について、日本公庫の顧客企業は（他の業態の顧客に比べて）積極的に評価している。民間金融機関の計画が目前の問題を解決する具体策が多いのに対して、日本公庫の計画はもう少し長い計画期間で立案されているようであった。経営改善計画の提出状況についてみると、日本公庫の顧客企業の提出率は低めであるし、経営改善計画を提出している企業からの履行状況の報告頻度は低めである。条件変更先企業の経営改善活動への支援について、関与を深める余地が残っていそうである。

以上のように、本稿の第4、5節では、RIETIの金融円滑化法終了後における金融実態調査に基づいて、とくに条件変更を受けている企業に対する、日本政策金融公庫を含

めた金融機関の支援の現状と課題について検討した。

<参考文献>

植杉威一郎・深沼光・小野有人・胥鵬・鶴田大輔・根本忠宣・宮川大介・安田行宏・家森
信善・渡部和孝・岩木宏道「金融円滑化法終了後における金融実態調査結果の概要」

RIETI DP 2015年6月 15-J-028。

家森信善 「民間金融機関と政府系金融機関の協働の意義」 『日本公庫 つなぐ』 第
6号 2016年夏（7月） pp. 6-7。