

ISSN 0910-2701

ISSN 2185-5013



Research Institute for  
Economics and Business Administration  
Kobe University

# 經濟經營研究

年報

第68号

神戸大学経済経営研究所

2018

ISSN 0910-2701

ISSN 2185-5013



Research Institute for  
Economics and Business Administration  
Kobe University

# 經濟經營研究

年報

第68号

神戸大学經濟經營研究所



## 目 次

NAFTA 再交渉の経緯と日本企業の直接投資への影響 …………… 浜口 伸明	1
中小企業から見た中小企業に対する各種支援の取り組みの現状と課題 －「中小企業に対する金融経営支援に関する調査」の概要報告－ …………… 家森 信善・海野 晋悟	17
インドのバイオ医薬品企業の経営戦略 －Biocon の事例研究を中心に－ …………… 上池 あつ子	111



# NAFTA 再交渉の経緯と日本企業の 直接投資への影響

浜 口 伸 明

## 1. はじめに：本稿の目的

本稿の第1の目的は、1994年に発効した北米自由貿易協定（North American Free Trade Agreement, NAFTA）に関して2017年から2018年にかけて進められた修正協議の経緯をフォローするとともに、交渉の結果まとめられた新たな協定として出来上がったアメリカ・メキシコ・カナダ協定（the United States-Mexico-Canada Agreement, USMCA<sup>1</sup>）のNAFTAからの主な変更点を明らかにすることにある。

第2の目的は、NAFTAからUSMCAに移行することによって、日本の対メキシコ直接投資にどのような影響があるのか考察することにある。ここでは特に2010年代に投資が増加した自動車産業を対象を絞って議論する。

## 2. NAFTA 再交渉の経緯

2017年1月に第45代アメリカ合衆国大統領に就任したドナルド・トランプ氏は、選挙運動中の公約通りにNAFTAの再交渉に意欲を見せ、実行に移した。交渉担当者が決まるまで時間を要したが、5月15日に、議会の承認を経てトラ

---

<sup>1</sup> メキシコでは新協定をスペイン語で表記するとともに国の並び順はメキシコを先頭にし、Tratado Mexico, Estados Unidos y Canada（略称 T-MEC）としている。この呼称は2018年12月に就任するロペス・オブラドール次期大統領がTwitterで呼びかけて最も多くの賛成を集めたものである。本稿ではUSMCAと記述する。

ンプ政権の通商代表としてロバート・ライトハイザー氏が就任し、さっそく 5 月 18 日に、2015 年 TPA 法 Sec 107(b)の規定に則り、NAFTA 再交渉を開始する大統領の方針を議会に通告した。

トランプ大統領が「史上最悪の協定」として NAFTA に照準を当てた理由は、メキシコとの自由貿易により製造業生産がメキシコに移転してしまい、米国から雇用の空洞化が起こったという因果関係に信念を持っているからであり、その状況を変えることがトランプ氏を支持した「ラスト・ベルト」の労働者たちへの公約であったからである。一方で、外国から安価な商品を購入できることで消費者が得ている便益は無視されている。彼のこのような考え方は、貿易収支が「赤字であることは負け」であるというビジネス的な感覚によるものであろう。アメリカはこれまでのように寛大に輸入するのをやめるべきで、相手国がもっとアメリカのものを買わなければ公平な契約（deal）と言えないというロジックが露骨に押し出されることになった。

メキシコとカナダを交渉のテーブルにつかせるため、トランプ政権は両国に対して再交渉に同意しなければアメリカは一方的に NAFTA から離脱すると迫った。貿易の対アメリカ依存度が非常に強いメキシコとカナダに交渉を拒否する選択肢はなかったが、発効からすでに 20 年以上が経過している NAFTA を、現代の経済・技術の状況に合わせて「近代化」することも必要であり、再交渉に応じた。近代化のポイントは、1990 年代前半に想定されていなかったデジタルコンテンツ貿易のルール作り、越境サービス取引で交わされる個人情報の国外流出の問題、NAFTA に盛り込まれていなかった腐敗防止や競争政策及び中小企業の自由貿易への参加に関する域内協力、企業が国家を告訴できる ISDS 制度の是非等、多岐にわたるものがあつた。

### 3. NAFTA 再交渉の経緯

NAFTA 再交渉合意の最初の目標は、2018 年 5 月中旬に設定された。これは、

2018年11月にアメリカで2019年以降の国会議員を選出する中間選挙が予定されていた中で、共和党が両院を支配する現行の議会で2018年内に承認を得るためのデッドラインであり、6月にはメキシコで大統領選挙が予定されていたからである。トランプ政権はメキシコとカナダが合意することが現実的に不可能な厳しい条件を提示し、アメリカのNAFTA離脱や二国間協定への切り替えを示唆する脅しとともに、通商拡大法232条に基づき鉄鋼・アルミニウムにそれぞれ25%、10%、さらに自動車に25%の追加関税を賦課する方針を表明し、適用除外を認めてほしければアメリカに有利な条件を受諾するように求めた。

しかしメキシコとカナダから大幅な譲歩は得られず、2018年5月に交渉は中断された。アメリカ政府もこの時点で合意が成立することを予想していたわけではなく、「ハイボール・テクニク」<sup>2</sup>と呼ばれる交渉術で交渉の主導権を握ろうとしたと理解できる。より現実的な期限として、トランプ政権は11月の中間選挙前にNAFTA再交渉で成果を誇示したいと考えていた。また、6月のメキシコ大統領選挙で当選したロペス・オブラドール氏はNAFTA再交渉を支持していたが、強いカリスマ性で知られる同氏の予測不可能な反応による混乱を避けるためにも、ペニャ・ニエト大統領在任期間中の11月末までに調印を済ませる必要がある。そのために、アメリカの貿易促進権限（TPA）法は、政権が通商協定に署名する90日前に議会に通知することを求めており、8月末までに合意することが必至となった。

交渉再開後、アメリカは自動車の原産地規則でギャップが大きいメキシコとの2国間交渉を優先し、カナダにはメキシコとの交渉結果をテコに合意を迫る交渉戦略をとった。アメリカの条件歩み寄りもあって、8月にまずアメリカとメキシコの間で暫定合意が結ばれ、9月にアメリカとカナダの間でも合意が成

---

<sup>2</sup> ハイボール・テクニクとは、まず相手が絶対に捕れないような高いところにボールを投げてから、次に何とか捕れそうな高さにボールを投げてキャッチさせるというビジネスの交渉術を言う。

立した。こうして予定通り、11月30日に、G20 ブエノスアイレス・サミットで3国首脳が調印した。

NAFTA に批判的なトランプ大統領の意向により、合意した協定はアメリカ・メキシコ・カナダ協定 (United States-Mexico-Canada Agreement: USMCA) と名称が変更された。今後、2020年1月1日に発効するように3カ国が USMCA を国会で批准する手続きに入る。後述するように、メキシコが労働法を改正することも発効の条件となる。

#### 4. NAFTA から USMCA の主な変更点

NAFTA と比較すると、USMCA ではいくつかの重要な変更点がみられる (表1参照)。

##### (1) 自動車産業

自動車貿易については、域内で生産されなければならない付加価値の比率が現行 NAFTA の 62.5% から 75% に引き上げられた。さらに、付加価値の 40% 以上が高賃金地域 (時間給 16 ドル以降の地域) で生産されなければならないという労働価値コンテンツ (Labor Value Contents) が新たに加わった。

USMCA では、エンジンや変速機といった主要部品エンジン、変速機、緩衝器 (サスペンション)、ボディ・シャーシ、車軸、ステアリングシステム、電気自動車 (EV) などに使う充電電池といった7つの部品を3カ国で生産するように義務付けている。このうち1つでも域外で生産したものを使うとその車種は域内生産車と認められない。

他方、アメリカは通商拡大法 232 条を用いて自動車・同部品への追加関税を課す方針を示しているが、USMCA によりメキシコとカナダからの輸入車は最大 260 万台までその適用が除外される。両国で生産されたピックアップトラックは、全てが課税対象から外れる。部品については、メキシコの輸出品には年間 1,080 億ドル、カナダからの輸出品には 324 億ドルの対米輸出免税枠が設定

表 1 NAFTA と USMCA の主な相違

	NAFTA	USMCA
自動車	域内コンテンツが 62.5% 以上であることが自由貿易の対象	域内コンテンツが 75% 以上であることが自由貿易の対象 Article 4-B.2: Product-Specific Rules of Origin for Vehicles. 付加価値の 40% が時間給 16 ドル以上の地域で生産されること。Article 4-B.7.3: Labor Value Content
乳製品	自由化対象外	米国にカナダの乳製品市場の 3.6% を開放。
企業と政府の紛争解決	11 章に企業と政府の紛争解決手段（Investor-State Dispute Settlement）を規定	11 章はメキシコにおける石油・天然ガス、発電、通信、輸送、インフラ管理の各部門に限定的に。米加間では廃止。
知的財産	著作権有効期間は著作権者の死後 50 年	著作権有効期間は著作権者の死後 70 年に延長。著作権の侵害に対する国内制度整備を要求。 バイオ医薬品の特許権を 10 年間とする
デミニミス条項	メキシコは 50 ドル、カナダは 20 カナダドル、アメリカは 800 ドル	メキシコは 117 ドル、カナダは 150 カナダドルに、それぞれ基準引き上げ。
為替レート	なし	為替レートを市場決定に委ねること。競争的切り下げの禁止
サンセット条項	なし	6 年ごとに 3 か国で協定内容の見直しを行う。16 年ごとに 3 か国が合意しなければ、その時点で失効する。
デジタル貿易	なし	デジタル製品の輸入を非課税扱いとする。輸入国がソースコードの開示を求めることができない。

（出所）筆者作成

される。こうした枠はカナダとメキシコの現在の生産規模を大きく上回っており、USMCA のもとでも両国は自動車関連輸出を増やす余地が残る。

## (2) カナダの乳製品市場自由化

USMCA ではカナダ政府はこれまで関税撤廃の対象でなかった乳製品市場の 3.6% をアメリカに開放することで合意した。この自由化枠はカナダが環太平洋

パートナーシップ協定（TPP）において設定した 3.25%よりも大きい枠となった。

### (3) 企業と政府の紛争解決（ISDS）

ISDS は企業が NAFTA 域内で直接投資を行った後、受け入れ国政府が規制を変更することによって条件が不利になった場合に、企業が国を相手に訴訟を起こすことができる権利である<sup>3</sup>。NAFTA 締結時はアメリカ政府が自国企業の権益を守るために導入されたが、トランプ政権は企業がメキシコやカナダで自社の権利を主張しやすくなるために生産・雇用の国外流出を促進する要因になりうると問題視した。USMCA では ISDS はアメリカとカナダの間で廃止されたが、メキシコにおける石油・天然ガス、発電、通信、輸送、インフラ管理の各事業に関しては残された。限定的ながらメキシコに ISDS 適用が残されたのは、ロペス・オブラドール政権が対象になっている産業において国家管理を強める政策を実施する可能性があるためとみられる。

### (4) 知的財産権

USMCA では著作権は著作権者の死後の有効期限を 50 年から 70 年に引き上げた。70 年間とするのはアメリカの国内法と同一の規定である。また、バイオ医薬品のデータ保護期間を 8 年間から 10 年間に延長し、後発（ジェネリック）医薬品の参入規制を強化した。バイオ医薬インデータ保護の強化は TPP 交渉でオバマ政権が成し遂げられなかったことである。

### (5) デミニミス条項

デミニミス条項は関税項目変更や域内コンテンツ率により関税非課税扱いとする条件が規定されている品目についても、少額の貿易であれば規定対象外とし無税で輸入できるようにする制度で、その額の上限を示す。USMCA ではメキシコとカナダの基準額が NAFTA よりも引き上げられ、デミニミス条項によ

---

<sup>3</sup> メキシコ政府は、米国企業 Metalcad に対してサンルイスポトシ州に廃棄物処理所の設置許可を与えなかったことで 1670 万ドルの支払いを命じられている。

り免税で輸入できる対象が拡大した。この取り扱いにより、中小企業でも参入可能な **piec-to-piec** の小口のインターネット経由取引の可能性が拡大する効果がある。

さらに、USMCA では NAFTA に規定されていないいくつかの新しい要素が加わっている。

#### (6) 為替レートに関する条項

USMCA では、為替レートを市場決定に委ねることと、競争的切り下げをおこなってはならないことが明示され、紛争解決パネルを通して問題を提議することも認められている。アメリカ政府は、日米交渉を含む今後締結する二国間条約でこの条項を標準的に組み込むことが予想される。

#### (7) サンセット条項

加盟国は 6 年ごとに 3 か国で協定内容の見直しを行う。さらに 16 年ごとに 3 か国が協定の延長に合意しなければ、その時点で自動的に失効する。この条項はアメリカ離脱の可能性を見せることによって交渉力の優位性を組み込もうとしたものだが、自由貿易体制の保証が揺らぎ、不確実性を高めることになった。

#### (8) デジタル貿易

デジタル貿易では電子書籍やソフトウェアの関税を 0% とし、国境を越える取引ではメキシコは 100 ドルまで関税と税金なしで輸入できる上限をこれまでの 50 ドルから引き上げた。

このほかに USMCA で規定された事項について、以下のことが注目される。

金融サービスについて、加盟国の金融機関が他の加盟国において、その加盟国の決済システムを利用すること、およびその国の公的金融を取り扱うことが認められる。また、金融機関のデータ電算機処理を事業を行っている国の中で行わなければならないという規制を撤廃する。これにより顧客の個人情報が他の加盟国に移転することが認められた。

USMCA では NAFTA では規定がなかった腐敗行為の防止 (**anticorruption**) に

関する条項が設けられた。この条項は TPP26 条に相当するものである。腐敗行為を禁止する法令の実効性を高めるように各国に要求する。政府だけでなく、民間団体、市民社会の参加に法的根拠を与える。加盟国が義務を果たしていないと見られるときは政府間協議を申し入れ、あるいは紛争解決手続きを申し立てることができる。

メキシコ政府はこの条項が組み込まれたことにより、自国の汚職対策の法的構想力が高まり、それにより投資家の安心感が高まって投資が増加する効果があることを期待している。

労働について、USMCA の Annex 23-A では、メキシコにおいて企業が労働組合への圧力や介入を排除し、労働者が自由に労使団体交渉を行う権利を保障するよう、労働法の改正を USMCA 発効の条件にしている。メキシコでは、企業支配的で労働者の意見を取り入れない偽装労働組合 (Sindicatos Blancos) が横行し、賃金抑制に機能してきたとされている。

また、USMCA では中小企業の自由貿易への参加や競争的環境の制度改善について加盟国の協議グループを通じて協力を促進することがうたわれている。

論争を呼んだものとして、USMCA では加盟国が「非市場経済国」と自由貿易協定 (FTA) を結ぶのを制限する「毒菓条項」(Article 32.10) が組み込まれたことにも注目しておかなければならない。この規定により、市場経済国と認められない国と貿易協定を交渉する場合には、交渉開始の 3 か月前に加盟国に通達し、条文の閲覧を可能にしなければならない。この条項は中国を念頭に置いて、カナダやメキシコが自由貿易協定を結ぶのを制限しようとするものである。

アメリカがメキシコに対して要求したが、USMCA に反映されなかったものについても触れておこう。トランプ大統領はメキシコが国内の商品流通に課している 16%の付加価値税 (VAT) の廃止を求めた。米国製品がメキシコで売られるときは VAT が課されるので、関税と似た効果を持ち、メキシコ政府は輸出

に関して輸出業者に VAT を払い戻しているため、補助金と同じ効果を持っていると主張した。したがって、VAT はアメリカからメキシコへの輸出を抑制しており、トランプ政権高官がメキシコからの輸入に対する特別な課税に言及したこともあった<sup>4</sup>。

カナダおよびメキシコはアメリカが通商拡大法 232 条により課している鉄鋼・アルミニウムの追加関税の適用除外を求めたが、アメリカは同意しなかった。メキシコは豚肉、とうもろこし、りんご、クランベリー、バーボンウイスキー、チーズ等の米国からの輸入に対する報復関税を実施している。

## 5. おわりに：USMCA と日本の対メキシコ投資

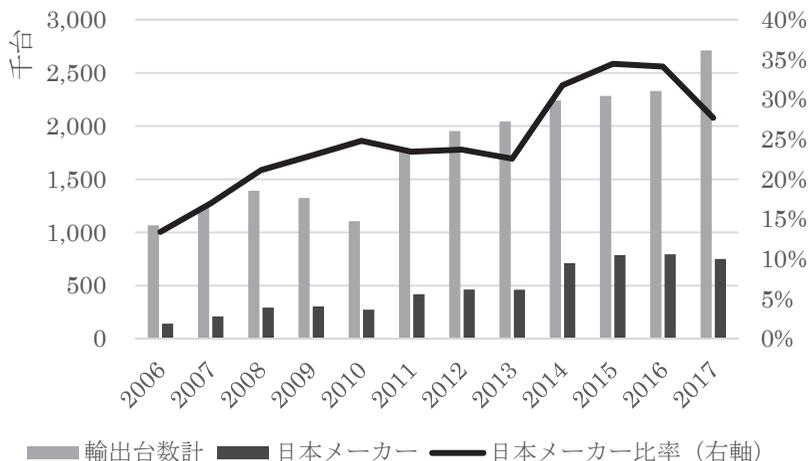
NAFTA 以後、メキシコは日本の自動車メーカーにとって重要な生産拠点に位置付けられ、2008 年の世界金融危機後を経てはメキシコ・ペソが減価したことにともない、2010 年以降はその重要性は一層高まった。近年はメキシコからアメリカに輸出される自動車の 3 分の 1 が日本メーカーにより生産されるようになった（図 1 参照）。

メキシコにおける日本企業は部品供給を先行して発達しているアジアのサプライチェーン（Fujita and Hamaguchi 2016）に依存するため、日本企業の進出に伴い、対米製品輸出の増加と日本を含むアジアからの中間財輸入の増加が共進し、メキシコの貿易収支にみられる対米黒字と対アジア赤字の構造を定着させている（Falck-Reys 2018）。

---

<sup>4</sup> ホワイトハウスのスパイサー報道官からこの課税分がメキシコとの国境に建設する不法移民対策の「壁」建設の費用を賄うと説明された（Washington Post, 2017 年 1 月 26 日）。

図 1 メキシコの対アメリカ自動車輸出台数と日本メーカー比率



出所 AMIA, Boletín de Prensa - Base Historicas から作成

メキシコ向け日本企業直接投資の中心は、1970年代までのメキシコの輸入代替工業化に対応したメキシコ市周辺に行われたものから、1980年代から1990年代にかけて北部国境地域のエレクトロニクス産業のマキラドーラ（アメリカ市場向け保税加工）型生産を目的としたものに推移した。近年は自動車産業に重点が移っており、Falck-Reys（2018）によれば地理的には中央部のグアナフアト、アグアスカリエンテス、サンルイスポトシ、ケレタロ、ハリスコの諸州に広がる El Bajío（エル・バヒオ）地域に進出企業の60%が集中しているが、図2でもこの地域における投資額の集中が確認される。

メキシコへの日本の自動車企業の進出の始まりは、1966年にメキシコ州で国内市場向けの現地生産を開始した日産である。同社は1983年にアグアスカリエンテス州により大規模な組み立て工場を建設し、北米輸出拠点化を進めた。ホ

ンダがハリスコ州に 1995 年に進出（2014 年にグアナフアト州に移転）、マツダはグアナフアト州で 2014 年に量産を開始、トヨタは国境のバハカリフォルニア州で 2005 年からピックアップトラックの生産を行っていることに加えて、グアナフアト州でも 2020 年から新工場を本格的に稼働させる。

図2 メキシコ向け日本の直接投資（2010年～18年累計額：100万ドル）



Secretaria de Economia,

<https://datos.gob.mx/busca/dataset/inversion-extranjera-directa-de-se-creado-el-2015-10-27-17-37>

メキシコ向けの日本企業直接投資は以上のような特徴の下で進展してきた。特に近年では中央部の自動車産業への集積が進んでいることがわかる。この理由はメキシコの賃金がアメリカに対して圧倒的に低いことにある<sup>5</sup>。NAFTA から USMCA に競争条件が変化してもコスト削減センターとしてのメキシコの重要性は今後も変わらず、日本企業もメキシコを重視する姿勢を変えることはないだろう。

USMCA はメキシコとアメリカの間の自動車の自由貿易体制を基本的に残したことによりこれまで行われた日本企業の対メキシコ投資の価値が大きく損なわれることはない。しかし、原産地規則の変更と強化域内コンテンツが 62.5% から 75% に引き上げられ、特定部品の域内生産の義務化、さらに付加価値の 40% が時間給 16 ドル以上の地域で生産されることがあらたに制約として追加された。新たな枠組みに適合するために、大幅な調整を迫られる。

必要な対応の第 1 は、従来よりもアジアからの中間財輸入を減らし北米地域における現地生産をこれまで以上に増やすことである。中間財生産の多くは中小企業が担っており、複数拠点を維持することが困難であることが予想されるため、組み立てメーカーとの緊密な連携が必要とされる。

第 2 に USMCA が提示する条件を満たすように生産工程のフラグメンテーションを見直し、どこで何を生産するのか、分業体制を変更しサプライチェーンを再編成することである。その中には、今まで一つの工場の中で行われていた生産を高賃金地域とメキシコに分割することが必要な場合と、その逆に異なる場所に分割されていた生産を統合することが必要な場合の両方がある。生産における規模の経済、輸送コスト、サプライチェーンを管理するコストを考慮

---

<sup>5</sup> Detroit News (2017 年 9 月 26 日) によると、メキシコの自動車産業における労働者の平均的時給は約 2 ドルであり、アメリカの労働者が 24 ドルを得ているのと比較すると 10 分の 1 以下である。

<https://www.detroitnews.com/story/business/autos/2017/09/26/low-wages-mexico-auto-plants/106023308/>

して最適なシステムを編成しなければならない。

上記のように考察した企業の対応は日本企業だけでなく一般的に自動車産業に当てはまるものである。NAFTA 再交渉を要求したトランプ政権の狙いは、アメリカから「不当に」メキシコに流出した雇用を取り戻すことにあった。その狙いはどの程度達成されるだろうか。生産現地化の増加とサプライチェーンの再編を通じて、メキシコの自動車産業の雇用は内容が変わることがあっても、その総数が大きく減少することはないと予想できる。

他方アメリカの雇用については、国内回帰する生産が現在の潮流である自動化技術を導入すれば（USMCA は高賃金地域における生産を求めているが、高賃金労働者を雇用する必要はない。）、雇用創出は大きく望めない。

現状よりも制約が厳しい USMCA の条件のもとにおいて最適化されたシステムは、コスト上昇につながることはまちがいない。その費用は消費者に転嫁されることになるだろう。この費用の高さによっては、日本企業は現在のサプライチェーン体系を変更しないか、賃金が安いメキシコにさらに投資を集中することによって、北米製品とみなされなくなって関税の対象になったとしても、アメリカの自動車の一般的な関税（2.5%）を払ったほうが、市場価格が安くなることもありえる。もちろん計算上はそうであっても、USMCA でアメリカがメキシコに対して年間 260 万台まで通商拡大法 232 条による追加関税 25% の適用除外を認めているのは条約本文ではなくサイドレターであり、一方的に変更することがありうることは、重要な不確実性であり、USMCA の枠組みを無視することはできない。

#### 参考文献

- Falck-Reyes, Melba (2018) “Japanese Foreign Direct Investment in Mexico’s Transport Equipment Sector: The Macro Impact: Regional Networks of Production and Trade,” in M. Falck-Reyes, L. Guzman-Anaya (eds.), *Japanese Direct Investment in Mexico’s*

*Transport Equipment Sector, New Frontiers in Regional Science: Asian Perspectives 22, Springer Nature, Singapore: 9-30.*

Fujita, Masahisa and Hamaguchi, Nobuaki (2016) “Supply chain internationalization in East Asia: Inclusiveness and risks.” *Papers in Regional Science*, 95(1), 81-100.

### 付表 NAFTA と USMCA の条文の構成

USMCA	NAFTA
0 前文	0 前文
1 趣旨と定義	1 目的
2 内国民待遇と物品の市場アクセス	2 一般的定義
アメリカの関税率表	3 内国民待遇と物品の市場アクセス
メキシコ関税率表	付則 300-A: 自動車産業の貿易投資
カナダ関税率表	付則 300-B: 繊維とアパレル製品
3 農業	4 原産地ルール
メキシコ-アメリカ二国間付属書	付則 401: 製品固有の原産地ルール
カナダ-アメリカ二国間付属書	5 税関手続き
アルコール付属書	6 エネルギーと基礎化学
あらかじめ包装された食品及び食品添加物の占有されている製法付属書	7 農業と衛生植物検疫措置
4 製品に固有の取り決めを含む原産地ルール	8 緊急対策
5 原産地証明	9 標準関連措置
6 繊維・アパレル	10 政府調達
7 税関と貿易円滑化	11 投資

- |    |                                   |    |                            |
|----|-----------------------------------|----|----------------------------|
| 8  | メキシコの炭化水素に関する国家の不可侵的・恒久的所有の承認について | 12 | サービス貿易                     |
| 9  | 衛生植物検疫の措置                         | 13 | 通信                         |
| 10 | 貿易救済措置                            | 14 | 金融サービス                     |
| 11 | 貿易に関する技術的障壁                       | 15 | 競争政策、独占、国営企業               |
| 12 | 部門別付属書                            | 16 | ビジネス目的の人の一時往来              |
|    | 化学物質                              | 17 | 知的財産                       |
|    | 化粧品                               | 18 | 法の公開、通達、手続き                |
|    | 情報通信技術                            | 19 | アンチダンピング・報復関税の調査と紛争解決      |
|    | エネルギーパフォーマンス基準                    | 20 | 制度枠組みと紛争解決手続き              |
|    | 医療機器                              | 21 | 例外措置                       |
|    | 医薬品                               | 22 | 最終規程                       |
| 13 | 政府調達                              |    | 註                          |
| 14 | 投資                                |    | 付属文書                       |
| 15 | サービス貿易                            |    | 付属 I: 既存の措置と約定した措置に関する留保事項 |
| 16 | ビジネス目的の人の一時的往来                    |    | 付属 II: 将来の措置に関する留保事項       |
| 17 | 金融サービス                            |    | 付属 III: 国家に留保された事項         |
| 18 | 通信                                |    | 付属 IV: 最恵国待遇の例外            |
| 19 | デジタル貿易                            |    | 付属 V: 数量規制                 |
| 20 | 知的財産                              |    | 付属 VI: その他の約定事項            |
| 21 | 競争政策                              |    | 付属 VII: 留保事項、特定の約束とその他の事項  |
| 22 | 国営企業                              |    | 付属 VII: 留保事項、特定の約束とその他の事項  |

- 23 労働
- 24 環境
- 25 中小企業
- 26 競争力
- 27 反汚職
- 28 規制の良い慣行
- 29 公開性と公正な運用
- 30 行政手続きと制度的措置
- 31 紛争解決
- 32 例外規程
- 33 マクロ経済政策と為替レート
- 34 最終規程

(注) この付表の日本語訳は筆者によるもので、日本政府による公式なものではない。NAFTA には、環境問題に関する補完協定 (North American Agreement on Environmental Cooperation、略称 NAAEC) と労働問題に関する補完協定 (North American Agreement on Labor Cooperation、略称 NAALC) という付随する 2 つの補完協定がある。USMCA には 13 のサイドレターが付されている。この中に貿易拡大法 232 条が規定する追加関税の運用に関して取り決められている。

# 中小企業から見た中小企業に対する 各種支援の取り組みの現状と課題<sup>#</sup>

—「中小企業に対する金融経営支援に関する調査」の概要報告—

家 森 信 善  
海 野 晋 悟

## 要 旨

本稿は、筆者が2017年1月に実施した「中小企業に対する金融経営支援に関する調査」の回答の概要を紹介することを目的とした。本調査では、小規模企業の経営者および個人事業主を対象にして1,590人からの回答を得ることができた。本調査は、イノベーション活動、財務諸表や経営計画の作成状況や活用状況、企業経営者の経営リテラシー（主に金融面でのリテラシー）について尋ねている点に特徴がある。本稿では、回答結果の概要を示すために、「全体」および性別と年齢による区分を使って、回答結果を紹介している。

## 1. はじめに

地域の中小企業の生産性を向上させることは、地方創生の大きな目標となっている。そのために、様々な主体による中小企業に対する支援の取り組みが求められている。とくに、金融面からの代表的な支援者として期待されているのが、民間金融機関、日本政策金融公庫、信用保証協会である。こうした金融機関の支援について、支援を受ける中小企業の立場から現状を評価するために、

---

<sup>#</sup>本稿は、科学研究費（15H03366、16H02027、17H02533）および、家森がファカルティフェローをつとめていた経済産業研究所における共同研究の成果の一部である。

我々は、次節で説明するようなアンケート調査を実施した。

ただし、そうしたたぐいの調査は、筆者自身のものも含めてこれまでに数多く行われている<sup>1</sup>。本調査の特徴は、支援を受ける中小企業の経営者自身の状況を詳しく調べている点にある。具体的には、特に次の3点が特徴的である。第1に、過去にどのようなイノベーションを実施したかについて尋ねている。生産性を向上させるには、究極的には、中小企業がどのようなイノベーションに成功したかに依存するからである。第2に、財務諸表や経営計画の作成状況や活用状況について尋ねている。生産性を高めるためには、当該商品の原価や主要取引先との取引の採算性を正しく把握しておく必要があるが、多くの中小企業ではそれができていないと言われる。財務諸表や経営計画の作成や活用はそうした活動の前提になるものである。第3に、企業経営者の経営リテラシー（主に金融面でのリテラシー）について尋ねている点である。最低限の金融に関する知識がないと様々な金融支援の存在を認識できないし、仮に支援機関から様々な助言を受けても消化不良になりやすいし、どのような支援を受けるべきかの最終的な判断も適切にできないであろう。

本稿は、以上のような調査意図と特徴を持つ「中小企業に対する金融経営支援に関する調査」の回答の概要を紹介することを目的としている。

## 2. 調査の実施概要

本調査は、マイボイスコムの子サービスを利用して web ベースで実施した。具体的には、マイボイスコムの子モニター登録者 10,000 人に対して、2017 年 1 月 18 日に回答依頼のメールを発信し、スクリーニング質問に回答してもらい下記に示す条件を満たす人に本質問に回答してもらった。翌日の 1 月 19 日に回答数が予定の 1,500 人に達したため、調査を終了した。最終的な回答者は 1590 名で

---

<sup>1</sup> 参考文献欄を参照して欲しい。

あった。

調査は、職業に関する3問のスクリーニング質問と31問の本質問から構成されている。第1のスクリーニング質問は、回答者の職業上の地位についての質問である。本調査が企業経営者や個人事業主を対象にしていることから、「代表権のある会長」、「代表権のない会長」、「社長」、「代表権のある副社長」、「代表権のある専務・常務」、および「個人事業主（共同経営者を含む）」と回答した人のみを対象にした。具体的な回答者の職業上の地位の状況は、表1に示したとおりである。個人事業主が約8割のサンプルとなっていることがわかる。

表1 回答者の職業上の地位

全 体	代表権のある会長	代表権のない会長	社長	代表権のある副社長	代表権のある専務・常務	個人事業主(共同経営者を含む)
1590	21	6	308	2	19	1234
100.0	1.3	0.4	19.4	0.1	1.2	77.6

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

第2のスクリーニング質問は、経営している会社の業種についての質問である。金融支援についての一般の事業会社の意識を調査することを目的にしていることから、「銀行、信用金庫、保険会社、証券会社およびその子会社・関連会社」、「貸金業者、保険代理店などの金融関係の業務」、「税理士、会計士、弁護士などの士業」、「FP事務所や経営コンサルタント会社」を選んだ人は対象にせず、また、「非金融の親会社の傘下にある子会社」の場合、金融的な意思決定が当該会社で行われないことが多いので、同様に対象から外すことにした。

第3のスクリーニング質問は、経営している会社の従業員規模に関してである。本調査では、中小零細企業の意識を調査することを目的にしたので従業員規模300人までを対象にすることにした。具体的には、「直近の決算期末の時点で、あなたが経営者を務められている企業（個人事業を含みます）の常用従業

員数（役員・家族を含む）は何人でしたか。」と尋ねて、「301 人以上」あるいは「わからない」を回答した人を対象から外すことにした。その結果、回答者の経営している会社の規模の分布状況は表 2 の通りである。「0 人（自分のみ）」が 53.5%で最も多く、「2-5 人」が 22.5%、「1 人」が 12.7%、「6-10 人」が 4.6%、「11-20 人」が 3.5%、「21-50 人」が 2.0%、「51-100 人」が 0.7%、「101-300 人」が 0.6%と続いている。従業員規模が 11 人以上なのは 1 割以下であり、非常に規模の小さな事業者が回答者の大半になっている。表には、男女別の分布も示しているが、女性は「0 人（自分のみ）」が多いことがわかる。

表 2 回答者の会社の従業員規模

		全体	0人 (自分のみ)	1人	2-5人	6-10人	11-20人	21-50人	51-100人	101-300人
全 性 別	全 体	1590	53.5	12.7	22.5	4.6	3.5	2.0	0.7	0.6
	男性	1348	51.7	12.5	23.3	4.9	3.9	2.2	0.7	0.7
	女性	242	63.6	13.6	17.8	2.9	0.8	0.8	0.4	-

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 3 は、アンケートの本文とは別に、マイボイスコムから提供された回答者の属性に関するデータに基づいて、回答者の年齢及び性別分布を示したものである。性別に関して、全回答者に占める男性の比率は 84.7%と高く、男性中心のサンプルである。また、年齢別にみると、人数ベースでは男性の回答者数が、どの年齢でも多いが、女性経営者は 30 代、40 代で比較的多いことがわかる。

表 3 回答者の性別と年齢構成

		全 体	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代
全 体		1590	-	0.6	5.5	22.6	38.2	29.0	4.2
性 別	男性	1348	-	0.5	4.4	21.0	39.0	30.6	4.5
	女性	242	-	0.8	12.0	31.4	33.5	20.2	2.1

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

### 3. 調査結果概要の紹介

本節では、質問票の順に沿って性別及び年齢別の回答結果を紹介していく。  
なお、質問番号はスクリーニング質問との連番であるので、Q4 から始まっている。

#### <回答者の企業の概況>

Q4 あなたが経営者を務めている会社（個人事業を含みます）（以下、「貴社」といいます）についてお尋ねします。貴社の社齢（創業からの年数）について、以下から当てはまるものを一つお選び下さい。

- 1 3年以内
- 2 3年超5年以内
- 3 5年超10年以内
- 4 10年超20年以内
- 5 20年超30年以内
- 6 30年超50年以内
- 7 50年超
- 8 わからない

表 4 貴社の社齢（創業からの年数）について

		全体	3年以内	3年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超 20年以内	20年超 30年以内	30年超 50年以内	50年超	わからない
全 性 別	体	1590	6.8	6.4	15.0	27.0	18.0	15.4	8.5	2.9
	男性	1348	6.0	5.6	14.5	28.2	17.4	15.9	9.3	3.0
	女性	242	11.2	10.7	17.4	20.7	21.5	12.8	3.7	2.1
年 齢 階 層	20代	9	11.1	11.1	33.3	11.1	-	22.2	-	11.1
	30代	88	13.6	25.0	28.4	21.6	4.5	1.1	1.1	4.5
	40代	359	10.3	7.5	23.4	30.4	9.7	8.9	5.3	4.5
	50代	607	5.1	5.4	12.5	28.3	23.9	12.0	9.1	3.6
	60代	461	5.6	3.7	9.8	23.9	20.2	25.6	10.8	0.4
	70代	66	1.5	3.0	7.6	28.8	13.6	28.8	15.2	1.5

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q4 では、社齢（創業からの年数）を尋ねている。表 4 から、「10 年超 20 年以内」が最も多く 27.0%で、次いで「20 年超 30 年以内」が 18.0%、「30 年超 50 年以内」が 15.4%、「5 年超 10 年以内」が 15.0%、「50 年超」が 8.5%、「3 年以内」が 6.8%、「3 年超 5 年以内」が 6.4%、「わからない」が 2.9%と続く。長い社歴の企業も多いが、4 分の 1 超の企業が創業後 10 年以内の若い企業であることも、サンプルの特徴である。

年齢別にみると、20 代と 30 代では「5 年超 10 年以内」の回答が最も多く、40 代と 50 代では「10 年超 20 年以内」が最も多い回答であり、60 代と 70 代では「30 年超 50 年以内」が最も多くなっている。この結果から、回答者の年齢が高まるにつれて社齢も高まる傾向がみられる。

Q5 貴社の現在の主要な事業を、以下から当てはまるものを1つお選び下さい。

- 1 農林水産業
- 2 製造業
- 3 建設業
- 4 卸売業
- 5 小売業
- 6 宿泊業・飲食サービス業
- 7 理容・美容業
- 8 介護・福祉関連業
- 9 学習塾など教育関連業
- 10 その他のサービス業（                      ）
- 11 上記以外

表5 貴社の現在の主要な事業について

		全 体	農 林 水 産 業	製 造 業	建 設 業	卸 売 業	小 売 業	宿 泊 業 ・ 飲 食 サ ー ビ ス 業	理 容 ・ 美 容 業	介 護 ・ 福 祉 関 連 業	学 習 塾 な ど 教 育 関 連 業	そ の 他 の サ ー ビ ス 業	上 記 以 外
全	体	1590	3.4	6.0	8.7	3.3	14.2	5.4	4.0	1.8	7.4	24.1	21.7
性 別	男性	1348	3.5	6.3	10.0	3.8	14.9	5.0	3.3	1.7	5.3	24.6	21.5
	女性	242	2.9	4.5	1.2	0.8	10.3	7.4	7.9	2.5	18.6	21.1	22.7
年 齢 階 層	20代	9	-	11.1	-	11.1	22.2	11.1	-	-	-	11.1	33.3
	30代	88	2.3	3.4	4.5	1.1	15.9	8.0	5.7	2.3	9.1	20.5	27.3
	40代	359	4.2	6.4	9.7	3.1	14.5	4.7	4.2	1.7	7.2	23.7	20.6
	50代	607	2.1	5.8	9.6	3.0	13.3	5.9	3.8	1.5	9.1	25.9	20.1
	60代	461	5.0	6.3	8.2	3.5	14.1	5.0	3.9	2.2	5.2	22.8	23.9
	70代	66	1.5	7.6	4.5	9.1	18.2	3.0	3.0	3.0	6.1	25.8	18.2

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q5では、主要な事業を尋ねている。表5によると、回答が多かったものから順に、「その他のサービス業」が24.1%、「上記以外」が21.7%、「小売業」が14.2%、「建設業」が8.7%、「学習塾など教育関連業」が7.4%、「製造業」が6.0%、「宿泊業・飲食サービス業」が5.4%、「理容・美容業」が4.0%、「農林水産業」が3.4%、「卸売業」が3.3%、「介護・福祉関連業」が1.8%となって

いる。

男女別に回答の割合をみてみると、男女共に「その他のサービス業」と「上記以外」が多くなっている、一方で女性では、「学習塾など学習関連業」が18.6%と男性に比べ高く、男性では「建設業」が女性に比べ高い結果となった。

Q6 今から5年前（2012年）（ただし、2012年以降創業の企業の方は、創業時）と比べて、現在の貴社の常用従業員数（役員・家族を含む）は、どのように変化しましたか。以下から当てはまるものを一つお選び下さい。

- 1 減少
- 2 やや減少
- 3 ほぼ横ばい
- 4 やや増加
- 5 増加

表6 現在の貴社の常用従業員数（役員・家族を含む）がどのように変化したかについて

		全体	減少	やや減少	ほぼ横ばい	やや増加	増加
全体		1590	15.3	8.4	69.7	4.4	2.1
性別	男性	1348	14.8	8.5	70.2	4.4	2.2
	女性	242	17.8	8.3	67.4	4.5	2.1
年齢階層	20代	9	-	22.2	66.7	-	11.1
	30代	88	6.8	10.2	77.3	4.5	1.1
	40代	359	11.7	7.0	74.7	5.0	1.7
	50代	607	15.5	7.1	69.9	4.3	3.3
	60代	461	18.7	9.8	65.7	4.6	1.3
	70代	66	22.7	15.2	60.6	1.5	-

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q6 では、2012 年（ただし、2012 年以降創業の企業の方は、創業時）と比べて、現在の常用従業員数（役員・家族を含む）は、どのように変化したかを尋ねている。表 6 による、「ほぼ横ばい」が 69.7%で最も多く、「減少」が 15.3%、「やや減少」が 8.4%、「やや増加」が 4.4%、「増加」が 2.1%と並ぶ。

回答結果の比較を行うために、「増加」を 5 点、「やや増加」を 4 点、「ほぼ横ばい」を 3 点、「やや減少」を 2 点、「減少」を 1 点とする 5 点法により点数化を行い、回答属性別の点数の平均を求めた。その結果、20 代では 3.00、30 代では 2.82、40 代では 2.77、50 代では 2.72、60 代では 2.60、70 代では 2.40 となった。年齢が高い回答者ほど、5 年前と比較して常用従業員が減ったと評価している。

**Q7 直近の決算期、およびその前の決算期における貴社の当期純利益の状況について、以下から当てはまるものを一つお選び下さい。**

- 1 2 期連続黒字
- 2 赤字から黒字に転換
- 3 黒字から赤字に転落
- 4 2 期連続赤字
- 5 まだ、2 度目の決算期を迎えていない

表 7 貴社の当期純利益の状況について

		全 体	2期連続 黒字	赤字から 黒字に転換	黒字から 赤字に転落	2期連続 赤字	まだ、2度目の決算 期を迎えていない
全 性 別	全 体	1590	45.4	6.3	8.3	32.3	7.7
	男性	1348	46.0	6.5	7.9	32.9	6.8
	女性	242	42.1	5.4	10.7	28.9	12.8
年 齢 階 層	20代	9	55.6	11.1	11.1	11.1	11.1
	30代	88	53.4	9.1	6.8	15.9	14.8
	40代	359	47.6	4.2	7.5	29.2	11.4
	50代	607	44.0	6.6	7.4	34.9	7.1
	60代	461	44.5	6.5	10.0	34.5	4.6
	70代	66	40.9	9.1	10.6	33.3	6.1

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q7では、直近の決算期、およびその前の決算期における当期純利益の状況を尋ねている。表7によると、この質問の回答は、「2期連続黒字」が45.4%、「2期連続赤字」が32.3%、「黒字から赤字に転落」が8.3%、「赤字から黒字に転換」が6.3%の順である。

前問に倣って、4点法により、「2期連続赤字」を4点、「黒字から赤字に転落」を3点、「赤字から黒字に転換」を2点、「2期連続黒字」を1点とし、「まだ2度目の決算を迎えていない」との回答を除いた上で平均を求めた。結果は、20代が1.56、30代が1.56、40代が1.95、50代が2.19、60代が2.25、70代が2.24となった。年齢が高まるにつれて、最近の業績が悪くなる傾向がみられた。

＜返済条件の変更の経験＞

Q8 金融円滑化法施行時点（2009 年 12 月）以降に、貴社は金融機関に対して、返済条件の変更を申し出たことがありますか。以下から当てはまるものを一つお選び下さい。

- 1 条件変更を申し出て、申し出は全て認められた
- 2 条件変更を申し出て、申し出は認められたことも、認められなかったこともあった
- 3 条件変更を申し出たが、一度も認められなかった
- 4 条件変更を申し出たかったが、申し出ることをしなかった
- 5 条件変更を申し出る必要はなく、申し出なかった
- 6 わからない

表 8 貴社は金融機関に対して返済条件の変更を申し出たことがあるかについて

		全 体	条件変更を申し出て、申し出は全て認められた	条件変更を申し出て、認められたこともあった	条件変更を申し出たが、一度も認められなかった	条件変更を申し出たが、申し出ることをしなかった	条件変更を申し出る必要はなく、申し出なかった	わからない
全 体		1590	3.0	1.6	0.9	2.3	73.6	18.5
性別	男性	1348	3.3	1.6	0.8	2.4	74.6	17.2
	女性	242	1.2	1.7	1.7	2.1	67.8	25.6
年齢階層	20代	9	-	-	-	11.1	55.6	33.3
	30代	88	1.1	2.3	2.3	4.5	61.4	28.4
	40代	359	2.8	1.7	0.8	1.4	70.5	22.8
	50代	607	2.8	1.3	0.8	1.5	74.5	19.1
	60代	461	3.7	2.2	1.1	3.5	76.1	13.4
	70代	66	4.5	-	-	3.0	83.3	9.1

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q8 では、金融円滑化法施行時点（2009年12月）以降に、金融機関に対して、返済条件の変更を申し出たことがあるかを尋ねている。表8では、最も多い回答に「条件変更を申し出る必要はなく、申し出なかった」が73.6%を占め、「わからない」が18.5%、「条件変更を申し出て、申し出は全て認められた」が3.0%、「条件変更を申し出たかったが、申し出ることをしなかった」が2.3%、「条件変更を申し出て、申し出は認められたことも、認められなかったこともあった」が1.6%、「条件変更を申し出たが、一度も認められなかった」が0.9%と続いている。

＜イノベーション活動の状況＞

<p>Q9 貴社が 2012 年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、それぞれ当てはまるものを一つお選び下さい。</p>	
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
4	わからない

表 9 貴社のプロダクトイノベーションについて

		全 体	新たな製品・サービスを提供した	開発・改良を進めたが提供に至らなかった	何も行わなかった	わからない
全 体		1590	11.5	3.9	71.7	12.9
性別	男性	1348	11.7	3.9	72.2	12.2
	女性	242	10.3	3.7	69.0	16.9
年齢階層	20代	9	22.2	-	77.8	-
	30代	88	11.4	4.5	58.0	26.1
	40代	359	12.8	2.8	67.1	17.3
	50代	607	10.9	3.6	72.2	13.3
	60代	461	11.1	5.2	75.9	7.8
	70代	66	12.1	3.0	80.3	4.5

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q9 では、2012 年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)について尋ねている。表 9 から、この質問の回答は、「何も行わなかった」が 71.7%で最も多く、「わからない」

が 12.9%、「新たな製品・サービスを提供した」が 11.5%、「開発・改良を進めたが提供に至らなかった」が 3.9%の順に多い。

年齢別に結果をみると、「何も行わなかった」は、20代が 77.8%、30代が 58.0%、40代が 67.1%、50代が 72.2%、60代が 75.9%、70代が 80.3%となった。（20代を除けば）年齢が高くなるにつれて、プロダクトイノベーションを行わない可能性が高いことがわかる。

**Q10 貴社が 2012 年から現在までの間に行っ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、それぞれ当てはまるものを一つお選び下さい。**

- 1 手法の改善を実現した
- 2 取り組みを進めたが実現に至らなかった
- 3 何も行わなかった
- 4 わからない

表 10 貴社のプロセスイノベーションについて

		全 体	手法の改善を実現した	実現に 至らな かった が	何も 行わな かった	わから ない
全 体		1590	13.1	5.4	69.2	12.2
性別	男性	1348	13.5	5.5	69.7	11.3
	女性	242	11.2	5.0	66.5	17.4
年齢階層	20代	9	33.3	-	66.7	-
	30代	88	13.6	6.8	59.1	20.5
	40代	359	13.9	3.9	65.7	16.4
	50代	607	12.7	4.0	70.2	13.2
	60代	461	12.4	8.0	72.2	7.4
	70代	66	15.2	7.6	72.7	4.5

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q10では、2012年から現在までの間に行っ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）について尋ねている。表10によると、「何も行わなかった」が69.2%と最も多く、「手法の改善を実現した」が13.1%、「わからない」が12.2%、「取り組みを進めたが実現に至らなかった」が5.4%となっている。

前問と同様に年齢別に結果をみると、「何も行わなかった」は、20代が66.7%、30代が59.1%、40代が65.7%、50代が70.2%、60代が72.2%、70代が72.7%となった。（20代を除けば）年齢が高くなるにつれて、プロセスイノベーションを行わない可能性が高いことがわかる。

＜金融機関との関係性＞

Q11 貴社のメインバンクおよび準メインバンクの業態はどれですか。当てはまるものを一つ選んで下さい。		
	メイン バンク	準メイン バンク
	↓	↓
1 大手銀行（都市銀行・信託銀行など）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 貴社と同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 貴社と異なる都道府県に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 信用金庫	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 信用組合	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 日本政策金融公庫	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 その他（                    ）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 持っていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

表 11 貴社のメインバンクの業態について

		全 体	大手銀行（都 市銀行・信 託銀行など）	貴社と同一の都 道府県内に本店 を持つ地方銀行 ・第二地方銀行	貴社と異なる都 道府県内に本店 を持つ地方銀行 ・第二地方銀行	信用 金庫	信用 組合	日本 政策 金融 公庫	そ の 他	持 っ て い な い
全 性 別	全 体	1590	27.7	23.9	3.9	15.0	1.9	0.8	2.6	24.3
	男 性	1348	26.8	25.1	4.1	15.7	2.1	0.8	2.4	23.0
	女 性	242	32.6	16.9	2.9	11.2	0.8	0.8	3.3	31.4
年 齢 階 層	20代	9	44.4	33.3	-	-	11.1	-	-	11.1
	30代	88	34.1	21.6	3.4	4.5	1.1	1.1	-	34.1
	40代	359	27.3	22.8	4.5	11.7	2.2	0.3	2.8	28.4
	50代	607	27.2	23.6	4.0	16.3	2.6	1.2	1.6	23.6
	60代	461	24.5	26.5	3.9	17.6	0.9	0.9	4.6	21.3
	70代	66	45.5	16.7	1.5	18.2	-	-	-	18.2

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q11\_1 では、回答企業のメインバンクの業態を尋ねている。メインバンクについては、例えば借入残高 1 位金融機関であるとか、主要な決済勘定を有する金融機関であるなどの定義を与えた上で回答を求めることも考えられるが、本調査では、メインバンクの定義を与えることはせずに、回答者がメインバンクと認識している金融機関を回答してもらうことにした。

表 11 によると、この間の回答は「大手銀行」が 27.7%、「（メインバンクを）持っていない」が 24.3%、「同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」が 23.9%、「信用金庫」が 15.0%、「異なる都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」が 3.9%、「その他」が 2.6%、「信用組合」が 1.9%、「日

本政策金融公庫」が0.8%の順で多い。「(メインバンクを)持っていない」が4分の1にのぼるのは、本調査の対象の多くが規模の小さな企業であることを反映しているであろう。

年齢別にみると、各年齢の最も多い回答は、20代が「大手銀行」で44.4%、30代が「大手銀行」と「持っていない」が共に34.1%、40代が「持っていない」で28.4%、50代が「大手銀行」で27.2%、60代が「同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」で26.5%、70代が「大手銀行」で45.5%となった。若年層では大手銀行が多く、50代以上では（若い世代に比べると）信用金庫が比較的多い。

表12 貴社の準メインバンクの業態について

		全 体	託 大 手 銀 行 等 （ 都 市 銀 行 ・ 信	第 二 本 店 と 同 一 の 地 方 銀 行	貴 社 と 同 一 の 都 道 府 県 内 に 本 店 を 持 つ 地 方 銀 行	貴 社 と 異 な る 都 道 府 県 に 本 店 を 持 つ 地 方 銀 行	信 用 金 庫	信 用 組 合	日 本 政 策 金 融 公 庫	そ の 他	持 っ て い な い
全 体 性 別	全 体	1590	16.0	16.0	5.8	10.3	1.7	1.5	2.0	46.7	
	男 性	1348	15.3	16.6	6.2	11.0	1.6	1.3	2.0	46.0	
	女 性	242	20.2	12.4	3.3	6.2	2.5	2.5	2.1	50.8	
年 齢 階 層	20代	9	11.1	11.1	-	-	-	-	-	77.8	
	30代	88	14.8	14.8	2.3	5.7	2.3	-	1.1	59.1	
	40代	359	15.0	14.5	7.2	8.6	1.7	2.2	2.5	48.2	
	50代	607	16.6	16.6	4.9	9.4	1.8	1.6	1.3	47.6	
	60代	461	17.1	16.5	7.2	12.4	1.5	1.3	2.4	41.6	
	70代	66	10.6	16.7	1.5	19.7	1.5	-	4.5	45.5	

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q11\_2 では、回答企業の準メインバンクの業態を尋ねている。表 12 によると、最も多い回答は、「持っていない」で 46.7%であり、次いで「大手銀行」と「同一の都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」が共に 16.0%、「信用金庫」が 10.3%、「異なる都道府県内に本店を持つ地方銀行・第二地方銀行」が 5.8%、「その他」が 2.0%、「信用組合」が 1.7%、「日本政策金融公庫」が 1.5%の順となっている。「持っていない」が多いのは、回答者の企業規模が小さいことが影響しているであろう。

**Q12 貴社のメインバンクの強みとして評価できる点として、以下から当てはまるものを全て選んで下さい。複数選択可**

- 1 金融機関のブランド
- 2 提示する金利の低さ
- 3 融資決定の速さ
- 4 融資可能額の多さ
- 5 親身な姿勢
- 6 最後まで支援する姿勢
- 7 豊富な金融商品
- 8 職員の能力・人柄
- 9 地域密着の姿勢
- 10 職員のやる気の高さ
- 11 上記に当てはまるものはない

表 13 貴社のメインバンクの強みについて

	全 体	金融 機関の ブランド	提示 する金 利の低 さ	融資 決定の 速さ	融資 可能額 の多さ	親身 な姿勢	最後 まで支 援する 姿勢	豊富 な金融 商品	職員 の能力 ・人柄	地域 密着の 姿勢	職員 のやる 気の高 さ	上記 に当て はまる ものは ない	
全 体	1204	18.6	7.5	8.4	5.2	18.5	6.2	2.7	8.2	28.9	5.0	38.4	
性別	男性	1038	18.6	7.8	8.9	5.4	19.1	6.4	2.7	8.3	29.5	4.9	37.3
	女性	166	18.7	5.4	5.4	3.6	15.1	5.4	3.0	7.8	25.3	5.4	45.2
年齢 階層	20代	8	37.5	12.5	25.0	25.0	37.5	-	-	25.0	12.5	-	12.5
	30代	58	25.9	8.6	12.1	6.9	17.2	3.4	3.4	10.3	22.4	8.6	36.2
	40代	257	20.6	6.2	7.0	5.8	18.3	7.0	4.3	8.6	26.1	3.5	40.1
	50代	464	15.5	7.8	6.7	5.2	16.8	6.7	2.4	6.9	28.0	5.2	40.1
	60代	363	17.9	8.0	10.5	3.3	20.9	6.6	1.9	8.3	33.6	5.8	36.4
	70代	54	29.6	5.6	9.3	9.3	16.7	-	3.7	13.0	27.8	1.9	35.2

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q12では、メインバンクの強みとして評価できる点を尋ねている。この質問は、質問Q11において、「(メインバンクを)持っていない」と回答していない回答者のみに対して行われた。表13によると、「上記に当てはまるものはない」が38.7%と最も多く、次いで「地域密着の姿勢」が28.9%、「金融機関のブランド」が18.6%、「親身な姿勢」が18.5%、「融資決定の速さ」が8.4%、「職員の能力・人柄」が8.2%、「提示する金利の低さ」が7.5%、「最後まで支援する姿勢」が6.2%、「融資可能額の多さ」が5.2%、「職員のやる気の高さ」が5.0%、「豊富な金融商品」が2.7%と最も低い。年齢別の回答の結果は、30代以上の全てで「上記に当てはまるものはない」が最も多い。40・50・60代で2番目に多

い回答は、「地域密着の姿勢」である。対照的に、30代で2番目に多いのが「金融機関のブランド」である。

「上記に当てはまるものはない」が多い理由は、本調査での対象になった個人事業などの小規模企業にとって、金融機関が本当の意味でのメインバンク的な役割を果たしていないことを意味しているのであろう<sup>2</sup>。

Q13 貴社のメインバンクで貴社を担当する、営業・渉外担当者と支店長との平均的な面会頻度について、当てはまるものをそれぞれ1つお選び下さい。		
	営業・渉外担当者との面会頻度	支店長との面会頻度
	↓	↓
1 ほぼ毎日	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 1週間に1回以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 2週間に1回以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 1ヶ月に1回以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 3ヶ月に1回以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 6ヶ月に1回以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 1年に1回以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 着任時のみ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 面会はない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
わからない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>2</sup> 厳密には、選択肢 1~10 以外の「良い点」があると考えている可能性が残るが、該当する企業があるとしてもごくわずかであると予想される。

表 14 貴社を担当するメインバンクの営業・渉外担当者との平均的な面会頻度について

		全 体	ほ ぼ 毎 日	1 週 間 に 1 回 以 上	2 週 間 に 1 回 以 上	1 ヶ 月 に 1 回 以 上	3 ヶ 月 に 1 回 以 上	6 ヶ 月 に 1 回 以 上	1 年 に 1 回 以 上	着 任 時 の み	面 会 は な い	わ か ら な い
全 性 別	全 体	1204	0.5	3.2	3.4	11.7	4.2	3.8	5.4	4.6	57.2	6.0
	男性	1038	0.6	3.3	4.0	12.4	4.5	3.7	5.8	4.6	55.2	6.0
	女性	166	-	2.4	-	7.2	2.4	4.8	3.0	4.2	69.9	6.0
年 齢 階 層	20代	8	-	12.5	-	-	-	12.5	-	-	62.5	12.5
	30代	58	-	3.4	-	3.4	1.7	3.4	3.4	1.7	74.1	8.6
	40代	257	0.8	1.9	1.9	12.5	3.9	5.1	4.3	3.1	59.9	6.6
	50代	464	0.4	3.2	3.7	11.4	3.2	2.6	5.2	4.1	60.3	5.8
	60代	363	0.6	3.6	3.9	14.3	5.5	4.7	6.1	6.1	49.9	5.5
	70代	54	-	3.7	9.3	3.7	9.3	1.9	11.1	9.3	48.1	3.7

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q13\_1では、メインバンクの営業・渉外担当者との平均的な面会頻度について尋ねている。この質問は、質問Q11において、「(メインバンクを) 持っていない」と回答していない回答者のみに行われた。表14から、「面会はない」との回答が最も多く、57.2%となっている。以下、回答が多いものから順に、「1ヶ月に1回以上」が11.7%、「わからない」が6.0%、「1年に1回以上」が5.4%、「着任時のみ」が4.6%、「3ヶ月に1回以上」が4.2%、「6ヶ月に1回以上」が3.8%、「2週間に1回以上」が3.4%、「1週間に1回以上」が3.2%、「ほぼ毎日」が0.5%となっている。

回答結果の比較を行うために、「わからない」の回答を除いた上で、「面会はない」を1点、「着任時のみ」を2点とし、以降面会頻度が上がるほど点数を高くし、「ほぼ毎日」を9点とし、回答の平均点を求めた。結果は、回答者全体が

2.42 となり、20 代が 2.12、30 代が 1.58、40 代が 2.29、50 代が 2.34、60 代が 2.73、70 代 2.70 となった。これから、年齢が高くなるにつれて、面会頻度が高い傾向がうかがえる。

表 15 貴社を担当するメインバンクの支店長との平均的な面会頻度について

		全 体	ほ ぼ 毎 日	1 週 間 に 1 回 以 上	2 週 間 に 1 回 以 上	1 ヶ 月 に 1 回 以 上	3 ヶ 月 に 1 回 以 上	6 ヶ 月 に 1 回 以 上	1 年 に 1 回 以 上	着 任 時 の み	面 会 は な い	わ か ら な い
全 体		1204	0.2	0.7	0.5	3.2	3.6	4.1	5.1	7.2	68.9	6.6
性 別	男性	1038	0.2	0.9	0.6	3.7	3.9	3.9	5.6	7.6	67.2	6.6
	女性	166	-	-	-	0.6	1.8	5.4	1.8	4.8	78.9	6.6
年 齢 階 層	20代	8	-	-	-	-	12.5	-	12.5	-	62.5	12.5
	30代	58	-	1.7	1.7	3.4	-	-	1.7	1.7	81.0	8.6
	40代	257	0.4	0.8	0.4	2.7	4.3	4.3	4.3	6.2	69.7	7.0
	50代	464	-	0.6	0.4	2.6	2.8	4.7	5.2	6.7	70.7	6.3
	60代	363	0.3	0.8	0.6	3.6	5.0	3.9	5.0	9.1	65.3	6.6
	70代	54	-	-	-	9.3	-	3.7	11.1	11.1	61.1	3.7

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q13\_2 では、メインバンクの支店長との平均的な面会頻度について尋ねている。この質問は、質問 Q11 において、「(メインバンクを) 持っていない」と回答していない回答者のみに行われた。表 15 から、「面会はない」との回答が 68.9%と最も多い。回答の多いものは、「着任時のみ」が 7.2%、「わからない」が 6.6%、「1年に1回以上」が 5.1%、「6ヶ月に1回以上」が 4.1%、「3ヶ月に1回以上」が 3.6%、「1ヶ月に1回以上」が 3.2%、「1週間に1回以上」が 0.7%、「2週間に1回以上」が 0.5%、「ほぼ毎日」が 0.2%となっている。

前問と同様に9点法により平均点を求めると、回答者全体が1.63となり、20代が1.62、30代が1.36、40代が1.62、50代が1.56、60代が1.73、70代が1.87となった。営業・渉外担当者の結果と異なり、支店長の結果については経営者の年齢と面会頻度の間に相関がみられない。

Q14 メインバンクからの借入に関して、当てはまるものを下記から全て選んで下さい。複数選択可

- 1 借入が必要になれば、メインバンクだけにまず相談する
- 2 借入が必要になれば、メインバンクを含めて複数の金融機関に同じように相談する
- 3 借入ができれば、どこの金融機関でも構わない
- 4 他の金融機関の金利より高くても、メインバンクからの借入を優先したい
- 5 他の金融機関の金利が少しでも安い場合は、メインバンク以外からの借入を検討したい
- 6 他の金融機関の金利よりもかなり安い場合は、メインバンク以外からの借入を検討したい
- 7 担保や保証がメインバンクに入っているので、他から借り入れるのは難しい
- 8 メインバンク以外からの借入を行うにしても、メインバンクを変えるつもりはない
- 9 わからない

表 16 メインバンクからの借入に関して

		借入が必要になれば、メインバンクだけにまず相談する	借入が必要になれば、メインバンクを含めて複数の金融機関に同じように相談する	借入ができれば、どこかの金融機関でも構わない	他の金融機関の金利より高くても、メインバンクからの借入を優先したい	他の金融機関の金利が少しでも安い場合は、メインバンク以外からの借入を検討したい	他の金融機関の金利よりかなり安い場合は、メインバンク以外からの借入を検討したい	担保や保証がメインバンクに入っているの、他から借り入れるのは難しい	メインバンク以外からの借入を行うにしても、メインバンクを変えるつもりはない	わからない	
全体	1204	23.3	14.9	8.8	1.3	4.9	5.0	1.7	20.8	31.8	
性別	男性	1038	25.0	14.6	9.3	1.3	5.2	5.2	1.9	20.6	30.3
	女性	166	12.0	16.3	5.4	1.2	3.0	3.6	0.6	21.7	41.0
年齢階層	20代	8	25.0	12.5	12.5	-	-	-	-	-	50.0
	30代	58	12.1	13.8	8.6	1.7	3.4	6.9	3.4	24.1	37.9
	40代	257	19.1	17.5	8.6	0.8	7.0	4.7	2.3	21.0	33.9
	50代	464	21.6	13.4	9.1	1.3	4.3	5.8	1.3	20.0	34.1
	60代	363	28.7	15.7	9.6	1.1	4.1	3.6	1.7	20.9	26.4
	70代	54	33.3	11.1	1.9	5.6	7.4	7.4	1.9	24.1	29.6

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q14 では、メインバンクからの借入に関して尋ねている。この質問は、質問 Q11 において、「(メインバンクを) 持っていない」と回答していない回答者のみに行われた。

表 16 によると、この質問の回答は、「わからない」が 31.8%、「借入が必要になれば、メインバンクだけにまず相談する」が 23.3%、「メインバンク以外

からの借入を行うにしても、メインバンクを変えるつもりはない」が 20.8%、「借入が必要になれば、メインバンクを含めて複数の金融機関に同じように相談する」が 14.9%、「借入ができれば、どこの金融機関でも構わない」が 8.8%、「他の金融機関の金利よりもかなり安い場合は、メインバンク以外からの借入を検討したい」が 5.0%、「他の金融機関の金利が少しでも安い場合は、メインバンク以外からの借入を検討したい」が 4.9%、「担保や保証がメインバンクに入っているので、他から借り入れるのは難しい」が 1.7%、「他の金融機関の金利より高くても、メインバンクからの借入を優先したい」が 1.3%の順が多い。

年齢別に回答を検討すると、「わからない」が 20代 50.0%、30代 37.9%、40代 33.9%、50代 34.1%と最も高く、60代と70代では「借入が必要になれば、メインバンクだけにまず相談する」がそれぞれ 28.7%、33.3%と最も高い。年齢が高くなるにつれて、メインバンクを考慮に入れた対応を重視する人が多い傾向が見られる。

Q15 メインバンクとの関係性に関して、当てはまるものを下記から全て選んで下さい。複数選択可

- 1 過去に、貴社が一時的な苦境に陥ったときに、親身に支援をしてくれた
- 2 過去に、貴社にとって耳の痛い助言であったが、事後的に有益であったことがある
- 3 将来、貴社が一時的な苦境に陥ったときに、親身に支援をしてくれる
- 4 将来、貴社が一時的な苦境に陥ったときに、親身に支援をしてくれるかはわからない
- 5 借入以外の相談（例 新しい販売先の開拓）についても、対応してくれる
- 6 メインバンクの担当者は、貴社の数字に表れない強みについても十分理解してくれている
- 7 メインバンクの支店長は、貴社の数字に表れない強みについても十分理解してくれている
- 8 メインバンクは、取引先の本業支援の取り組みを渉外担当者の人事評価の重要な項目としている
- 9 意味のある関係性が築けているわけではない
- 10 わからない

表 17 メインバンクとの関係性に関して

		全 体	身に 支 援 を し て く れ た	過 去 に 、 貴 社 が 一 時 的 な 苦 境 に 陥 っ た と き に 、 親 身 に 支 援 を し て く れ た	過 去 に 、 貴 社 に と つ て 耳 の 痛 い 助 言 で あ っ た が 、 事 後 的 に 有 益 で あ っ た こ と が あ る	将 来 、 貴 社 が 一 時 的 な 苦 境 に 陥 っ た と き に 、 親 身 に 支 援 を し て く れ る	将 来 、 貴 社 が 一 時 的 な 苦 境 に 陥 っ た と き に 、 親 身 に 支 援 を し て く れ る か は わ か ら な い	借 入 以 外 の 相 談 （ 例 新 し い 販 売 先 の 開 拓 ） に つ い て も 、 対 応 し て く れ る	強 み に つ い て も 十 分 理 解 し て く れ て い る	強 み に つ い て も 十 分 理 解 し て く れ て い る	メ イ ン バ ン ク の 支 店 長 は 、 貴 社 の 数 字 に 表 れ な い	メ イ ン バ ン ク の 担 当 者 は 、 貴 社 の 数 字 に 表 れ な い	メ イ ン バ ン ク の 担 当 者 は 、 取 引 先 の 本 業 支 援 の 取 り 組 み を 評 価 の 重 要 な 項 目 と し て い る	意 味 の あ る 関 係 性 が 築 け て い る わ け で は な い	わ か ら な い
全	体	1204	7.3	2.4	5.3	4.2	4.4	5.6	3.2	1.2	47.4	28.5			
性 別	男性	1038	8.0	2.5	5.6	4.4	4.4	6.2	3.7	1.3	46.3	28.1			
	女性	166	3.0	1.8	3.6	3.0	4.2	2.4	0.6	0.6	54.2	30.7			
年 齢 階 層	20代	8	-	-	-	-	-	12.5	-	12.5	12.5	62.5			
	30代	58	5.2	5.2	3.4	1.7	5.2	5.2	3.4	1.7	39.7	39.7			
	40代	257	7.8	1.9	7.4	3.9	3.5	2.7	2.7	0.4	48.2	30.0			
	50代	464	6.3	2.6	3.7	4.1	3.9	5.2	3.0	1.3	47.6	31.3			
	60代	363	8.0	2.5	5.8	5.5	5.5	7.7	3.9	1.4	50.1	21.5			
	70代	54	13.0	-	9.3	1.9	5.6	9.3	3.7	1.9	37.0	27.8			

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q15では、メインバンクとの関係性に関して尋ねている。この質問は、質問Q11において、「(メインバンクを) 持っていない」と回答していない回答者のみに行われた。表17によると、最も多い回答は、「意味のある関係性が築けているわけではない」が47.4%となっている。次いで、「わからない」が28.5%、

「過去に、貴社が一時的な苦境に陥ったときに、親身に支援をしてくれた」が 7.3%、「メインバンクの担当者は、貴社の数字に表れない強みについても十分理解してくれている」が 5.6%、「将来、貴社が一時的な苦境に陥ったときに、親身に支援をしてくれる」が 5.3%、「借入以外の相談（例 新しい販売先の開拓）についても、対応してくれる」が 4.4%、「将来、貴社が一時的な苦境に陥ったときに、親身に支援をしてくれるかはわからない」が 4.2%、「メインバンクの支店長は、貴社の数字に表れない強みについても十分理解してくれている」が 3.2%、「過去に、貴社にとって耳の痛い助言であったが、事後的に有益であったことがある」が 2.4%、「メインバンクは、取引先の本業支援の取り組みを渉外担当者の人事評価の重要な項目としている」が 1.2%の順で続いている。

年齢別に結果をみると、20代を除く全ての世代で、最も多い回答が「意味のある関係性が築けているわけではない」で、39.7%（30代）、48.2%（40代）、47.6%（50代）、50.1%（60代）、37.0%（70代）となっている。全体の回答の傾向と同様に、年齢別でも、複数回答可能であるにも関わらず、「意味のある関係性が築けているわけではない」と「わからない」しか選ばれていない傾向である。経営者の年齢が増すにつれて、金融機関との関係性が強まっているような傾向は見られなかった<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> ただし、中年以降に創業している例もあり、その場合には、経営者の年齢が高くても金融機関とのつきあいの期間は短いかもしれない。

<信用保証制度の利用状況等>

Q16 貴社の信用保証制度の利用状況について、以下の中から当てはまるものを一つ選び下さい。

- 1 10年以上前から利用している
- 2 2年から10年程度、利用している
- 3 最近(直近2年以内)になって利用している
- 4 過去に利用していたが今は利用していない
- 5 過去も現在も一度も利用していない
- 6 わからない

表 18 貴社の信用保証制度の利用状況について

		全 体	て10 年 以 上 前 か ら 利 用 し て い る	用2 年 か ら 10 年 程 度、 利	に最 近 （ 直 近 2 年 以 内 ） な ら ず 利 用 し て い る	今過 は去 に利 用し てい ない が	用過 去も 現在 も一 度も 利	わ か ら な い
全	体	1590	13.6	3.2	1.4	8.3	62.3	11.1
性 別	男性	1348	14.8	3.4	1.5	9.1	60.3	10.9
	女性	242	7.4	2.1	0.8	3.7	73.6	12.4
年 齢 階 層	20代	9	-	11.1	11.1	-	44.4	33.3
	30代	88	6.8	5.7	-	1.1	72.7	13.6
	40代	359	9.2	4.5	2.2	2.5	65.2	16.4
	50代	607	13.8	3.3	1.5	7.7	61.9	11.7
	60代	461	18.4	2.0	0.9	13.9	59.2	5.6
	70代	66	13.6	-	-	16.7	60.6	9.1

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q16 では、信用保証制度の利用状況について尋ねている。表 18 から、「過去も現在も一度も利用していない」が最も多い回答で、62.3%である。この回答以外で、「10 年以上前から利用している」が 13.6%、「わからない」が 11.1%、「過去に利用していたが今は利用していない」が 8.3%、「2 年から 10 年程度、利用している」が 3.2%、「最近（直近 2 年以内）になって利用している」が 1.4% の順が多い。

年齢別の結果では、全世代で「過去も現在も一度も利用していない」の回答が最も多く選ばれた。一方、60 代の経営者では、「10 年以上前から利用している」が 18.4%とかなり高いことも特徴的である。

**Q17 信用保証を利用して借り入れている金融機関から、別にプロパー貸出（信用保証の付いていない貸出）も受けていますか。当てはまるものを一つ選び下さい。**

※複数の金融機関が当てはまる場合は、もっとも残高の大きい金融機関についてお答え下さい。

- 1 プロパー貸出を受けている
- 2 プロパー貸出を受けていない
- 3 わからない

表 19 プロパー貸し出しを受けているかについて

		全 体	プロパー貸出を 受けている	プロパー貸出を 受けていない	わからない
全 性 別	全 体	290	19.7	66.2	14.1
	男性	265	20.4	66.0	13.6
	女性	25	12.0	68.0	20.0
年 齢 階 層	20代	2	50.0	50.0	-
	30代	11	27.3	36.4	36.4
	40代	57	19.3	66.7	14.0
	50代	113	18.6	64.6	16.8
	60代	98	21.4	69.4	9.2
	70代	9	-	88.9	11.1

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q17では、信用保証を利用して借り入れている金融機関から、別にプロパー貸出（信用保証の付いていない貸出）も受けているかを尋ねている。この質問は、前問の質問Q16において、「10年以上前から利用している」、「2年から10年程度、利用している」、あるいは「最近（直近2年以内）になって利用している」を選択した18.2%の回答者のみに対して行われた。表19から、「プロパー貸出を受けていない」が66.2%で最も多い回答であり、その後「プロパー貸出を受けている」が19.7%、「わからない」が14.1%と続いている。

Q18 現在、信用保証を利用している方にお尋ねします。信用保証制度の利用に際して、次の1~6のようなメリットを感じましたか。1~6のそれぞれについて評価して下さい。

		メリットを感じた	メリットを感じなかった	わからない
1	希望する資金量が調達できた	→ ○	○	○
2	タイミングよく借入ができた	→ ○	○	○
3	金利が安かった	→ ○	○	○
4	対外的信用が広がった	→ ○	○	○
5	金融機関との取引が緊密になった	→ ○	○	○
6	保証協会の支援を受けることができた	→ ○	○	○

表 20 「希望する資金量が調達できた」について

		全 体	メリットを感じた	メリットを感じなかった	わからない
全 体 性別	全 体	290	47.2	20.0	32.8
	男性	265	48.7	19.2	32.1
	女性	25	32.0	28.0	40.0
年齢階層	20代	2	50.0	50.0	-
	30代	11	63.6	9.1	27.3
	40代	57	42.1	19.3	38.6
	50代	113	41.6	17.7	40.7
	60代	98	55.1	23.5	21.4
	70代	9	44.4	22.2	33.3

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q18\_1~6では、Q16で、「10年以上前から利用している」、「2年から10年程度、利用している」、もしくは「最近（直近2年以内）になって利用している」を回答した回答者に対して、信用保証制度の利用に際してのメリットを尋ねている。この設問では、「(1) 希望する資金量が調達できた」、「(2) タイミングよく借入ができた」、「(3) 金利が安かった」、「(4) 対外的信用が広がった」、「(5) 金融機関との取引が緊密になった」、「(6) 保証協会の支援を受けることができた」の6項目に関するメリットを感じたかどうかを3段階で評価するよう依頼している。

表20は、「(1) 希望する資金量が調達できた」に関して回答者がメリットを感じたかどうかを尋ねた結果である。回答結果は、「メリットを感じた」で47.2%、最も多く、「わからない」が32.8%、「メリットを感じなかった」が20.0%の順である。性別による結果をみると、最も多い回答は47.2%の男性が「メリットを感じた」と回答し、40.0%の女性が「わからない」と回答した。

表21 「タイミングよく借入が出来た」について

		全 体	メリットを 感じた	メリットを 感じなかった	わからない
全 体		290	46.2	20.7	33.1
性別	男性	265	47.2	20.8	32.1
	女性	25	36.0	20.0	44.0
年齢 階層	20代	2	50.0	50.0	-
	30代	11	45.5	18.2	36.4
	40代	57	47.4	15.8	36.8
	50代	113	38.1	20.4	41.6
	60代	98	54.1	23.5	22.4
	70代	9	55.6	22.2	22.2

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 21 は、「(2) タイミングよく借入ができた」に関して尋ねた結果である。最も多い回答は、「メリットを感じた」が 46.2%であり、「わからない」が 33.1%、「メリットを感じなかった」が 20.7%と続く。性別による結果をみると、最も多い回答は 47.2%の男性が「メリットを感じた」と回答し、44.0%の女性が「わからない」と回答した。

表 22 「金利が安かった」について

		全 体	メリットを感じた	メリットを感じなかった	わからない
全 体		290	39.3	27.2	33.4
性別	男性	265	40.4	26.4	33.2
	女性	25	28.0	36.0	36.0
年齢階層	20代	2	-	100.0	-
	30代	11	54.5	18.2	27.3
	40代	57	38.6	24.6	36.8
	50代	113	33.6	24.8	41.6
	60代	98	45.9	31.6	22.4
	70代	9	33.3	22.2	44.4

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 22 は、「(3) 金利が安かった」に関して尋ねた結果である。回答は多い順位に、「メリットを感じた」が 39.3%、「わからない」が 33.4%、「メリットを感じなかった」が 27.2%である。性別による結果をみると、最も多い回答は 40.4%の男性が「メリットを感じた」と回答し、36.0%の女性が「わからない」と「メリットを感じなかった」と回答した。

表 23 「対外的信用が広がった」について

		全 体	メリットを 感じた	メリットを 感じなかった	わからない
全 性 別	全 体	290	21.0	29.3	49.7
	男性	265	21.1	29.4	49.4
	女性	25	20.0	28.0	52.0
年 齢 階 層	20代	2	-	100.0	-
	30代	11	36.4	18.2	45.5
	40代	57	19.3	26.3	54.4
	50代	113	17.7	29.2	53.1
	60代	98	24.5	31.6	43.9
	70代	9	22.2	22.2	55.6

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 23 は、「(4) 対外的信用が広がった」に関して尋ねた結果である。回答は、「わからない」が 49.7%、「メリットを感じなかった」が 29.3%、「メリットを感じた」が 21.0%の順で多い。性別による結果をみると、最も多い回答は 49.4%の男性が「わからない」と回答し、52.0%の女性が「わからない」と回答した。これまでの観点に比べると、「対外的信用が広がった」についてのメリットを実感している経営者は少ないことがわかる。

表 24 「金融機関との取引が緊密になった」について

		全 体	メリットを感じた	メリットを感じなかった	わからない
全 体 性別	全 体	290	29.7	26.9	43.4
	男性	265	30.2	26.8	43.0
	女性	25	24.0	28.0	48.0
年 齢 階 層	20代	2	-	100.0	-
	30代	11	27.3	27.3	45.5
	40代	57	33.3	17.5	49.1
	50代	113	28.3	24.8	46.9
	60代	98	29.6	33.7	36.7
	70代	9	33.3	22.2	44.4

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 24 は、「(5) 金融機関との取引が緊密になった」に関して尋ねた結果である。回答は多い順に、「わからない」が 43.4%、「メリットを感じた」が 29.7%、「メリットを感じなかった」が 26.9%である。性別による結果をみると、最も多い回答は 43.0%の男性が「わからない」と回答し、48.0%の女性が「わからない」と回答した。信用保証制度は、民間金融機関の貸出を補完するものである。つまり、信用履歴の乏しい企業がまずは信用保証制度を使って借入を行い、信用保証付きの借入取引を通じて金融機関との関係性を強化していき、最終的には金融機関からのプロパー借入が可能になることを目指している。しかしながら、本調査の結果によると、そうした面でのメリットを感じているのは 3 割弱にとどまっている。

表 25 「保証協会の支援を受けることができた」について

		全 体	メリットを 感じた	メリットを 感じなかった	わからない
全 性 別	全 体	290	34.1	25.9	40.0
	男性	265	35.5	25.3	39.2
	女性	25	20.0	32.0	48.0
年 齢 階 層	20代	2	-	100.0	-
	30代	11	27.3	36.4	36.4
	40代	57	28.1	22.8	49.1
	50代	113	30.1	23.0	46.9
	60代	98	41.8	28.6	29.6
	70代	9	55.6	22.2	22.2

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 25 は、「(6) 保証協会の支援を受けることができた」に関して尋ねた結果である。「わからない」が 40.0%で最も多い回答で、その他は、「メリットを感じた」が 34.1%、「メリットを感じなかった」が 25.9%の順で多い結果となっている。性別による結果をみると、最も多い回答は 39.2%の男性が「わからない」と回答し、48.0%の女性が「わからない」と回答した。特徴的なのは、60代の回答者でメリットを感じた人が多いことである。

Q19 保証協会を利用した借入と利用していない借入で金融機関の対応にどのような違いがありますか。また、保証制度を利用していない方は、どのような違いがあると予想しますか。下記の中から当てはまるものを全て選んで下さい。複数選択可

- 1 保証協会を利用した借入の方が、審査基準が緩い
- 2 保証協会を利用した借入の方が、審査基準が厳しい
- 3 保証協会を利用した借入の方が、金利が高い
- 4 保証協会を利用した借入の方が、金利が低い
- 5 保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが厳しい
- 6 保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが甘い
- 7 大きな違いはない
- 8 わからない

表 26 保証協会を利用した借入と利用していない借入に対する金融機関の対応について  
（信用保証の利用経験のない人も含む全員）

		全 体	保証協会を利用した借入の方が、審査基準が緩い	保証協会を利用した借入の方が、審査基準が厳しい	保証協会を利用した借入の方が、金利が高い	保証協会を利用した借入の方が、金利が低い	保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが厳しい	保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが甘い	大きな違いはない	わからない
全	体	1590	9.0	2.6	3.8	6.2	1.4	1.8	24.5	57.5
性別	男性	1348	10.1	2.5	3.6	6.5	1.6	1.9	26.6	54.5
	女性	242	2.9	3.3	5.0	5.0	0.4	1.7	12.8	74.4
年齢階層	20代	9	11.1	-	-	-	-	-	22.2	66.7
	30代	88	5.7	1.1	3.4	4.5	2.3	2.3	18.2	69.3
	40代	359	7.0	3.3	2.8	5.3	1.4	1.4	24.2	60.7
	50代	607	9.1	3.0	4.0	6.4	1.2	2.5	24.5	56.8
	60代	461	10.6	2.2	4.6	6.5	2.0	1.5	26.0	53.8
	70代	66	12.1	1.5	4.5	10.6	-	-	22.7	56.1

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q19では、実際に保証協会を利用した人については、保証協会を利用した借入と利用していない借入で金融機関の実際の対応の違いを、また、保証制度を利用していない回答者については、どのような違いがあると予想しているかを尋ねている。表 26 から、最も多い回答の「わからない」は 57.5%である。その他の回答は多い順に、「大きな違いはない」が 24.5%、「保証協会を利用した

借入の方が、審査基準が緩い」が 9.0%、「保証協会を利用した借入の方が、金利が低い」が 6.2%、「保証協会を利用した借入の方が、金利が高い」が 3.8%、「保証協会を利用した借入の方が、審査基準が厳しい」が 2.6%、「保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが甘い」が 1.8%、「保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが厳しい」が 1.4%となっている。

信用保証を使った場合の方が、借入審査は緩く、金利は低く、事後のモニタリングは甘いという意識が企業の経営者全般に若干はあるようであり、とくに審査については差異があるとの認識がある程度存在しているようである。しかしながら、「大きな違いはない」の方が多いことからすると、保証協会の利用の有無で、金融機関の態度等はそれほど変わらないと意識している企業が多いようである。この点は、積極的に捉えれば、民間金融機関が信用保証制度を乱用しているわけではないといえる。

表 27 保証協会を利用した借入と利用していない借入に対する金融機関の対応について  
（信用保証の利用経験のある人）

		全 体	保証協会を利用した借入の方が、 審査基準が緩い	保証協会を利用した借入の方が、 審査基準が厳しい	保証協会を利用した借入の方が、 金利が高い	保証協会を利用した借入の方が、 金利が低い	保証協会を利用した借入の方が、 後の金融機関のモニタリングが厳しい	保証協会を利用した借入の方が、 後の金融機関のモニタリングが甘い	大きな違いはない	わからない
全 性 別	全 体	422	21.8	5.9	10.9	13.5	3.0	2.8	33.8	22.2
	男性	388	23.1	5.9	9.7	13.9	3.3	2.8	35.8	20.1
	女性	34	5.8	5.8	23.5	8.8	-	2.9	11.7	47.0
年 齢 階 層	20代	2	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-
	30代	12	25.0	8.3	25.0	8.3	8.3	-	8.3	41.6
	40代	66	19.6	10.6	10.6	12.1	6.0	3.0	27.2	28.7
	50代	160	19.3	5.6	11.2	12.5	1.2	4.3	33.1	25
	60代	162	23.4	4.9	9.2	14.8	3.7	1.8	38.8	17.2
	70代	20	30.0	-	15.0	20.0	-	-	35.0	10.0

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 27 には、表 26 と同じの Q19 の設問で、先の Q16 で「過去も現在も一度も利用していない」と「わからない」に回答していない回答者に限った結果を掲載している。最も多い回答の「大きな違いはない」は 33.8% である。その他の回答は多い順に、「わからない」が 22.2%、「保証協会を利用した借入の方が、審査基準が緩い」が 21.8%、「保証協会を利用した借入の方が、金利が低い」が 13.5%、「保証協会を利用した借入の方が、金利が高い」が 10.9%、「保証協

会を利用した借入の方が、審査基準が厳しい」が 5.9%、「保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが厳しい」が 3.0%、「保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが甘い」が 2.8%となっている。

過去または現在、信用保証協会を利用している零細企業経営者に限った選択肢の回答傾向は、全体と異なるものはほとんどなかった。しかし、回答の占率に変化がある。「保証協会を利用した借入の方が、審査基準が緩い」や「保証協会を利用した借入の方が、金利が低い」、「保証協会を利用した借入の方が、金利が高い」は 10%以上の占率となっている。一方で、「保証協会を利用した借入の方が、審査基準が厳しい」や「保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが厳しい」、「保証協会を利用した借入の方が、借入後の金融機関のモニタリングが甘い」の占率は大きく増えなかった。

Q20 信用保証制度の利用等に関して、貴社の考えとして当てはまるものを以下から全て選んで下さい。複数選択可

- 1 信用保証は資金繰りが一時的に苦しくなったときに短期的に利用するのが基本である
- 2 信用保証は設備資金などの長期借入に利用するのが基本である
- 3 信用保証の枠が拡大したら、その枠を利用して借入を増やしたい
- 4 信用保証への依存度を下げていきたい
- 5 金融機関が信用保証の利用を要請するので、これからも利用する
- 6 最近、金融機関が信用保証を付けないプロパー融資に積極的になった
- 7 創業期の企業にとって信用保証の利用は非常に重要である
- 8 信用保証料は、自社のリスクに比べて割高に感じる
- 9 上記に当てはまるのはない

表 28-1 信用保証制度の利用等に関する貴社の考えについて

		全 体	た と き に 短 期 的 に 利 用 す る の が 基 本 で あ る	信 用 保 証 は 設 備 資 金 な ど の 長 期 借 入 に 利 用 す る の が 基 本 で あ る	信 用 保 証 の 枠 が 拡 大 し た ら 、 そ の 枠 を 利 用 し て 借 入 を 増 や し た い	信 用 保 証 へ の 依 存 度 を 下 げ て い き た い	金 融 機 関 が 信 用 保 証 の 利 用 を 要 請 す る の で こ れ か ら も 利 用 す る	最 近 は 、 金 融 機 関 が 信 用 保 証 を 付 け な い プ ロ パ ー 融 資 に 積 極 的 に な っ た	創 業 期 の 企 業 に と つ て 信 用 保 証 の 利 用 は 非 常 に 重 要 で あ る	信 用 保 証 料 は 、 自 社 の リ ス ク に 比 べ て 割 高 に 感 じ る	上 記 に 当 て は ま る の は な い
全 体	1590	6.5	5.3	1.8	4.0	3.0	1.6	3.0	11.4	70.9	
性 別	男性	1348	6.9	5.9	2.0	4.2	3.5	1.8	3.5	12.8	67.9
	女性	242	4.1	2.1	0.4	2.9	-	0.8	0.4	3.3	87.6
年 齢 階 層	20代	9	-	11.1	-	-	-	-	-	-	88.9
	30代	88	6.8	3.4	3.4	1.1	1.1	2.3	1.1	6.8	80.7
	40代	359	4.7	5.0	3.1	3.6	1.7	0.6	1.4	6.7	78.6
	50代	607	6.3	4.6	1.5	3.6	2.1	2.5	3.3	11.9	71.5
	60代	461	7.6	6.5	0.9	5.2	5.9	1.5	4.3	14.1	64.0
	70代	66	10.6	7.6	1.5	6.1	-	-	3.0	21.2	56.1

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q20では、信用保証制度の利用等に関して、回答企業の考えを尋ねている。表 28-1 によると、回答は多い順に、「上記に当てはまるのはない」が 70.9%、「信用保証料は、自社のリスクに比べて割高に感じる」が 11.4%、「信用保証は資金繰りが一時的に苦しくなったときに短期的に利用するのが基本である」が 6.5%、「信用保証は設備資金などの長期借入に利用するのが基本である」が 5.3%、「信用保証への依存度を下げていきたい」が 4.0%、「金融機関が信用保

証の利用を要請するので、これからも利用する」と「創業期の企業にとって信用保証の利用は非常に重要である」が共に 3.0%、「信用保証の枠が拡大したら、その枠を利用して借入を増やしたい」が 1.8%、「最近、金融機関が信用保証を付けないプロパー融資に積極的になった」が 1.6%となっている。

年齢別に結果をみると、全ての年齢階層で「上記に当てはまるのはない」の回答が最も多く、他の選択肢の回答率の 2 倍以上になっている。

表 28-2 信用保証制度の利用等に関する貴社の考えについて（信用保証の利用経験有り）

		全 体	信用保証は資金繰りが一時的に苦しくなったときに短期的に利用するのが基本である	信用保証は設備資金などの長期借入に利用するのが基本である	信用保証の枠が増やしたい	信用保証への依存度を下げていきたい	金融機関が信用保証の利用を要請するので、これからも利用する	最近、金融機関が信用保証を付けないプロパー融資に積極的になった	創業期の企業にとって信用保証の利用は非常に重要である	信用保証料は、自社のリスクに比べて割高に感じる	上記に当てはまるのはない
全	体	422	15.1	14.9	5.2	12.5	9.9	4.2	8.0	17.7	35.0
性別	男性	388	14.6	15.4	5.6	12.1	10.8	4.3	8.5	18.5	33.7
	女性	34	20.5	8.8	-	17.6	-	2.9	2.9	8.8	50.0
年齢階層	20代	2	-	50.0	-	-	-	-	-	-	50.0
	30代	12	33.3	16.6	16.6	-	8.3	-	8.3	8.3	33.3
	40代	66	15.1	15.1	12.1	15.1	7.5	3.0	4.5	13.6	34.8
	50代	160	15.0	11.8	4.3	13.1	6.2	6.8	9.3	13.7	41.8
	60代	162	12.3	16.6	2.4	11.1	16.0	3.0	8.6	24.0	30.8
	70代	20	30.0	20.0	5.0	20.0	-	-	5.0	20.0	15.0

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 28-2 には、表 28-1 と同じく Q19 の設問で、先の Q16 で「過去も現在も一度も利用していない」と「わからない」に回答していない回答者に限った結果を掲載している。回答は多い順に、「上記に当てはまるのはない」が 35.0%、「信用保証料は、自社のリスクに比べて割高に感じる」が 17.7%、「信用保証は資金繰りが一時的に苦しくなったときに短期的に利用するのが基本である」が 15.1%、「信用保証は設備資金などの長期借入に利用するのが基本である」が 14.9%、「信用保証への依存度を下げていきたい」が 12.5%、「金融機関が信用保証の利用を要請するので、これからも利用する」が 9.9%、「創業期の企業にとって信用保証の利用は非常に重要である」が 8.0%、「信用保証の枠が拡大したら、その枠を利用して借入を増やしたい」が 5.2%、「最近は、金融機関が信用保証を付けないプロパー融資に積極的になった」が 4.2%となっている。

過去または現在、信用保証協会を利用している零細企業経営者に限った選択肢の回答傾向は、全体と異ならなかった。

#### <日本政策金融公庫との取引状況等>

Q21 貴社は日本政策金融公庫からの借入がありますか。当てはまるものを一つ選んで下さい。

- 1 現在、借入がある
- 2 以前はあったが、現在は借入がない
- 3 一度も借り入れたことはない
- 4 わからない

表 29 貴社の日本政策金融公庫からの借入について

		全 体	現在、 借入がある	以前はあつたが、 現在は借入がない	一度も借り入れた ことはない	わからない
全 体		1590	7.0	14.2	72.9	5.9
性別	男性	1348	7.7	15.7	70.7	5.9
	女性	242	3.3	5.8	85.1	5.8
年齢階層	20代	9	11.1	11.1	77.8	-
	30代	88	6.8	4.5	78.4	10.2
	40代	359	7.5	6.1	78.3	8.1
	50代	607	6.8	13.3	73.6	6.3
	60代	461	8.0	22.1	66.2	3.7
	70代	66	-	22.7	75.8	1.5

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q21 では、日本政策金融公庫からの借入について尋ねている。表 29 から、「一度も借り入れたことはない」が最も多い回答で 72.9%であった。この回答の他に、「以前はあつたが、現在は借入がない」が 14.2%、「現在、借入がある」が 7.0%、「わからない」が 5.9%であった。

年齢別の結果は、全ての年齢階層で最も多い回答が「一度も借り入れたことはない」であったが、年齢が高くなるにつれて、「以前はあつたが、現在は借入がない」の回答率が高まってくる。

Q22 日本政策金融公庫から借入れをしている理由は何ですか。当てはまるものを全て選んで下さい。複数選択可

- 1 民間金融機関から融資を拒否されたから
- 2 民間金融機関から希望していた融資額の一部しか借入できなかったから
- 3 民間金融機関よりも審査要件（審査項目、担保条件など）が緩いから
- 4 長期の固定金利で借り入れできるから
- 5 民間金融機関よりも金利が低いから
- 6 民間金融機関よりも融資条件や返済条件の見直しが弾力的にできるから
- 7 民間金融機関よりも借り入れ後の関与や返済に対する強制力が弱いから
- 8 民間金融機関よりも情報提供力やアドバイス力が高いから
- 9 民間金融機関よりも親身に相談に応じてくれるから
- 10 民間金融機関よりも迅速に対応してくれるから
- 11 安定的な借入先として確保しておきたいから
- 12 民間金融機関との借入交渉の立場を強くできるから
- 13 取引している民間金融機関から勧められたから
- 14 日本政策金融公庫から勧誘を受けたから
- 15 その他の理由
- 16 上記に当てはまるものはない

表 30 日本政策金融公庫から借入をしている理由について

		民間金融機関から融資を拒否されたから	民間金融機関から希望していた融資額の一部しか借入できなかったから	民間金融機関よりも審査要件（審査項目、担保条件など）が緩いから	長期の固定金利で借り入れできるから	民間金融機関よりも金利が低いから	民間金融機関よりも融資条件や返済条件の見直しが弾力的にできるから	民間金融機関よりも借入れ後の関与や返済に対する強制力が弱いから	民間金融機関よりも情報提供力やアドバイス力が高いから	民間金融機関よりも親身に相談に応じてくれるから	民間金融機関よりも迅速に対応してくれるから	安定的な借入先として確保しておきたいから	民間金融機関との借入交渉の立場を強くできるから	取引している民間金融機関から勧められたから	日本政策金融公庫から勧誘を受けたから	その他の理由	上記に当てはまるのはない	
全 体		112	7.1	6.3	9.8	24.1	38.4	8.0	4.5	4.5	8.0	11.6	17.0	2.7	7.1	13.4	3.6	11.6
性別	男性	104	6.7	6.7	10.6	25.0	38.5	5.8	4.8	2.9	7.7	11.5	17.3	1.9	7.7	14.4	2.9	12.5
	女性	8	12.5	-	-	12.5	37.5	37.5	-	25.0	12.5	12.5	12.5	-	-	-	12.5	-
年齢階層	20代	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0
	30代	6	50.0	16.7	33.3	16.7	16.7	33.3	33.3	-	-	16.7	-	-	-	-	-	16.7
	40代	27	-	14.8	3.7	18.5	37.0	3.7	-	3.7	11.1	7.4	18.5	3.7	7.4	11.1	3.7	11.1
	50代	41	9.8	2.4	7.3	24.4	34.1	9.8	-	7.3	7.3	7.3	7.3	2.4	9.8	9.8	4.9	14.6
	60代	37	2.7	2.7	13.5	29.7	48.6	5.4	8.1	2.7	8.1	18.9	29.7	2.7	5.4	21.6	2.7	5.4
	70代	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q22 では、日本政策金融公庫から借入れをしている理由について尋ねている。この設問は、質問 Q21 で「現在、借入がある」と回答した 7.0%の企業のみに行われた。

表 30 によると、「民間金融機関から融資を拒否されたから」が 7.1%、「民間金融機関から希望していた融資額の一部しか借入できなかったから」が 6.3%、「民間金融機関よりも審査要件(審査項目、担保条件など)が緩いから」が 9.8%、「長期の固定金利で借り入れできるから」が 24.1%、「民間金融機関よりも金利が低いから」が 38.4%で最も多い回答で、「民間金融機関よりも融資条件や返済条件の見直しが弾力的にできるから」が 8.0%、「民間金融機関よりも借り入れ後の関与や返済に対する強制力が弱いから」と「民間金融機関よりも情報提供力やアドバイス力が高いから」が共に 4.5%、「民間金融機関よりも親身に相談に応じてくれるから」が 8.0%、「民間金融機関よりも迅速に対応してくれるから」が 11.6%、「安定的な借入先として確保しておきたいから」が 17.0%、「民間金融機関との借入交渉の立場を強くできるから」が 2.7%と最も少ない回答、「取引している民間金融機関から勧められたから」が 7.1%、「日本政策金融公庫から勧誘を受けたから」が 13.4%、「その他の理由」が 3.6%、「上記に当てはまるのはない」が 11.6%となっている。

Q23 貴社が日本政策金融公庫から借入をした結果、どのような効果がありましたか。当てはまるものを全て選んで下さい。複数選択可

- 1 設備投資を行い生産性が向上した
- 2 新たな製・商品の取扱いを始めることができた
- 3 仕入れ先などの取引先からの信用が向上した
- 4 従業員を新たに雇用することができた
- 5 従業員を維持できた
- 6 日本公庫からの情報提供やアドバイスが経営の見直しや改善に役立った
- 7 日本公庫のビジネスマッチングにより新たな取引先を開拓できた
- 8 日本公庫の融資姿勢や方針が安定していることから、経営計画が立てやすくなった
- 9 民間金融機関からの信頼性が高まり、民間金融機関からの融資を受け易くなった
- 10 民間融資だけでは不足していた資金をまかなうことができた
- 11 交渉力が強まり、民間金融機関からの金利条件が有利化した
- 12 交渉力が強まり、民間金融機関からの金利以外の融資条件が有利化した
- 13 民間金融機関が、各種の支援を積極的に提供してくれるようになった
- 14 民間金融機関が、日本公庫と連携して支援してくれるようになった
- 15 民間金融機関との関係性が悪くなった
- 16 上記以外の効果があった
- 17 特に効果はなかった
- 18 わからない

表 31 貴社が日本政策金融公庫から借入をした結果、どのような効果があったかについて

			設備投資を行い生産性が向上した	新たな製・商品の取扱いを始めることができた	仕入れ先などの取引先からの信用が向上した	従業員を新たに雇用することができた	従業員を維持できた	日本公庫からの情報提供やアドバイスが経営の見直しや改善に役立つた	日本公庫のビジネスマッチングにより新たな取引先を開拓できた	日本公庫の融資姿勢や方針が安定していることから、経営計画が立てやすくなった	民間金融機関からの信頼性が高まり、民間金融機関からの融資を受け易くなった	民間融資だけでは不足していた資金をまかなうことができた	交渉力が強まり、民間金融機関からの金利条件が有利化した	交渉力が強まり、民間金融機関からの金利以外の融資条件が有利化した	民間金融機関が、各種の支援を積極的に提供してくれるようになった	民間金融機関が、日本公庫と連携して支援してくれるようになった	民間金融機関との関係性が悪くなった	上記以外の効果があった	特に効果はなかった	わからない
	全体	112	19.6	12.5	2.7	2.7	6.3	4.5	-	8.9	3.6	12.5	0.9	-	0.9	0.9	2.7	8.0	28.6	11.6
性別	男性	104	21.2	12.5	2.9	1.9	6.7	2.9	-	9.6	2.9	12.5	1.0	-	1.0	1.0	2.9	7.7	29.8	11.5
	女性	8	-	12.5	-	12.5	-	25.0	-	-	12.5	12.5	-	-	-	-	-	12.5	12.5	12.5
年齢階層	20代	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0
	30代	6	16.7	33.3	-	-	16.7	-	-	16.7	16.7	16.7	-	-	-	-	-	16.7	16.7	16.7
	40代	27	14.8	3.7	7.4	-	18.5	7.4	-	3.7	3.7	14.8	3.7	-	-	-	3.7	-	29.6	7.4
	50代	41	22.0	14.6	-	7.3	2.4	7.3	-	4.9	2.4	4.9	-	-	-	2.4	2.4	9.8	34.1	17.1
	60代	37	21.6	13.5	2.7	-	-	-	-	16.2	2.7	18.9	-	-	2.7	-	2.7	10.8	24.3	5.4
	70代	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q23 では、日本政策金融公庫から借入をした結果、どのような効果があったかを尋ねている。この設問も前問 Q22 と同様に日本政策金融公庫からの借入がある 7.0%の企業のみに対して行っている。表 31 によると、「設備投資を行い生産性が向上した」が 19.6%、「新たな製・商品の取扱いを始めることができた」が 12.5%、「仕入れ先などの取引先からの信用が向上した」と「従業員を新たに雇用することができた」が共に 2.7%、「従業員を維持できた」が 6.3%、「日本公庫からの情報提供やアドバイスが経営の見直しや改善に役立った」が 4.5%、「日本公庫の融資姿勢や方針が安定していることから、経営計画を立てやすくなった」が 8.9%、「民間金融機関からの信頼性が高まり、民間金融機関からの融資を受け易くなった」が 3.6%、「民間融資だけでは不足していた資金をまかなうことができた」が 12.5%、「交渉力が強まり、民間金融機関からの金利条件が有利化した」と「民間金融機関が、各種の支援を積極的に提供してくれるようになった」と「民間金融機関が、日本公庫と連携して支援してくれるようになった」が共に 0.9%、「民間金融機関との関係性が悪くなった」が 2.7%、「上記以外の効果があった」が 8.0%、「特に効果はなかった」が最も多い 28.6%で、最後に「わからない」が 11.6%であった。「日本公庫のビジネスマッチングにより新たな取引先を開拓できた」と「交渉力が強まり、民間金融機関からの金利以外の融資条件が有利化した」には回答が無かった。

＜協同組織金融機関との関係＞

Q24 貴社の信用金庫との現在の会員関係および借入関係について当てはまるものを以下から1つ選んで下さい。

- 1 複数の信用金庫の会員で、複数の信用金庫から借入がある
- 2 複数の信用金庫の会員で、1つの信用金庫のみから借入がある
- 3 複数の信用金庫の会員で、現在は借入がないが、昔はあった
- 4 複数の信用金庫の会員だが、信用金庫からは現在も過去も借入がない
- 5 一つの信用金庫のみの会員で、1つの信用金庫のみから借入がある
- 6 一つの信用金庫のみの会員で、現在は借入がないが、昔はあった
- 7 一つの信用金庫のみの会員だが、信用金庫からは現在も過去も借入がない
- 8 現在信用金庫の会員ではないが、過去に信用金庫からの借入があった
- 9 現在信用金庫の会員ではなく、過去にも信用金庫からの借入はない
- 10 わからない

表 32 貴社の信用金庫との現在の会員関係および借入れ関係について

		全体	複数の信用金庫からの借入がある	複数の信用金庫のみから借入がある	複数の信用金庫の会員で、現在は借入がないが、昔はあった	複数の信用金庫の会員だが、信用金庫からは現在も過去も借入がない	一つの信用金庫のみから借入がある	一つの信用金庫のみの会員で、現在は借入がないが、昔はあった	一つの信用金庫のみの会員だが、信用金庫からは現在も過去も借入がない	現在信用金庫からの借入があつた	現在信用金庫からの借入はなくて、過去にも信用金庫からの借入はない	わからない
全体		1590	0.8	0.9	1.3	1.0	4.8	5.6	4.4	2.6	58.5	20.1
性別	男性	1348	0.9	1.0	1.5	1.0	5.3	6.0	4.4	2.7	57.3	19.8
	女性	242	0.4	-	0.4	0.8	2.5	3.3	4.5	1.7	64.9	21.5
年齢階層	20代	9	11.1	-	-	-	-	-	-	-	77.8	11.1
	30代	88	2.3	-	-	1.1	1.1	3.4	-	1.1	60.2	30.7
	40代	359	0.6	1.1	1.1	1.7	3.6	3.3	4.7	0.6	58.8	24.5
	50代	607	0.7	1.0	1.5	0.8	5.4	5.4	4.1	3.1	56.8	21.1
	60代	461	0.7	0.9	1.7	0.9	6.1	7.6	4.6	3.3	60.1	14.3
	70代	66	1.5	-	-	-	3.0	9.1	10.6	6.1	56.1	13.6

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率（％）を示す。

Q24では、信用金庫との現在の会員関係および借入れ関係について尋ねている。表 32 から、回答が多い順に、「現在信用金庫の会員ではなく、過去にも信用金庫からの借入はない」が 58.5%、「わからない」が 20.1%、「一つの信用金庫のみの会員で、現在は借入がないが、昔はあった」が 5.6%、「一つの信用金庫のみの会員で、1 つの信用金庫のみから借入がある」が 4.8%、「一つの信用金庫のみの会員だが、信用金庫からは現在も過去も借入がない」が 4.4%、「現在信用金庫の会員ではないが、過去に信用金庫からの借入があつた」が 2.6%、「複

数の信用金庫の会員で、現在は借入がないが、昔はあった」が 1.3%、「複数の信用金庫の会員だが、信用金庫からは現在も過去も借入がない」が 1.0%、「複数の信用金庫の会員で、1 つの信用金庫のみから借入がある」が 0.9%、「複数の信用金庫の会員で、複数の信用金庫から借入がある」が 0.8%となっている。回答の結果を男女別・年齢別に比較すると、両方の属性共に「現在信用金庫の会員ではなく、過去にも信用金庫からの借入はない」が最も多い回答となった。

**Q25 貴社の信用組合との現在の組合員関係および借入関係について当てはまるものを以下から 1 つ選んで下さい。**

- 1 複数の信用組合の組合員で、複数の信用組合から借入がある
- 2 複数の信用組合の組合員で、1 つの信用組合のみから借入がある
- 3 複数の信用組合の組合員で、現在は借入がないが、昔はあった
- 4 複数の信用組合の組合員だが、信用組合からは現在も過去も借入がない
- 5 一つの信用組合のみの組合員で、1 つの信用組合のみから借入がある
- 6 一つの信用組合のみの組合員で、現在は借入がないが、昔はあった
- 7 一つの信用組合のみの組合員だが、信用組合からは現在も過去も借入がない
- 8 現在信用組合の組合員ではないが、過去に信用組合からの借入があった
- 9 現在信用組合の組合員ではなく、過去にも信用組合からの借入はない
- 10 わからない

表 33 貴社の信用金庫との現在の組合員関係および借入れ関係について

		全体	複数の信用組合の組合員で、複数の信用組合から借入がある	複数の信用組合の組合員で、1つの信用組合のみから借入がある	複数の信用組合の組合員で、現在は借入がないが、昔はあった	複数の信用組合の組合員だが、信用組合からは現在も過去も借入がない	一つの信用組合のみの組合員で、一つの信用組合のみから借入がある	一つの信用組合のみの組合員で、現在は借入がないが、昔はあった	一つの信用組合のみの組合員だが、信用組合からは現在も過去も借入がない	現在に信用組合からの借入ではないが、過去に信用組合からの借入があった	現在信用組合の組合員ではなく、過去にも信用組合からの借入はない	わからない
全体		1590	0.6	0.6	0.9	0.9	2.5	2.8	3.3	1.7	66.6	20.0
性別	男性	1348	0.7	0.7	0.9	0.9	2.7	2.8	3.3	1.8	66.5	19.8
	女性	242	0.4	-	1.2	1.2	1.2	2.5	3.7	1.2	67.4	21.1
年齢階層	20代	9	11.1	-	-	-	-	-	-	-	77.8	11.1
	30代	88	1.1	1.1	1.1	-	1.1	2.3	1.1	1.1	62.5	28.4
	40代	359	0.3	0.8	0.8	1.1	3.1	1.1	2.0	0.8	65.5	24.5
	50代	607	0.7	0.2	1.2	0.8	3.1	2.8	3.8	1.6	64.7	21.1
	60代	461	0.4	0.9	0.9	1.1	1.5	3.5	4.3	2.2	70.5	14.8
	70代	66	1.5	-	-	1.5	3.0	7.6	3.0	4.5	66.7	12.1

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q25では、信用組合との現在の会員関係および借入関係について尋ねている。表 33 から、「現在信用組合の組合員ではなく、過去にも信用組合からの借入はない」が最も多く 66.6%である。その他の回答は多い順に、「わからない」が 20.0%、「一つの信用組合のみの組合員だが、信用組合からは現在も過去も借入がない」が 3.3%、「一つの信用組合のみの組合員で、現在は借入がないが、昔はあった」が 2.8%、「一つの信用組合のみの組合員で、1つの信用組合のみから借入がある」が 2.5%、「現在信用組合の組合員ではないが、過去に信用組合

からの借入があった」が 1.7%、「複数の信用組合の組合員で、現在は借入がないが、昔はあった」と「複数の信用組合の組合員だが、信用組合からは現在も過去も借入がない」が共に 0.9%、「複数の信用組合の組合員で、1 つの信用組合のみから借入がある」と「複数の信用組合の組合員で、複数の信用組合から借入がある」が共に 0.6%であった。

回答の結果を男女別・年齢別に比較すると、両方の属性共に「現在信用組合の会員ではなく、過去にも信用組合からの借入はない」が最も多い回答となった。

Q26 銀行と比べて、信用金庫や信用組合にはどのような点に特徴があると思いますか。下記の中で当てはまると思う点を全て選んで下さい。複数選択可

- 1 地域密着の姿勢が強い
- 2 狭い範囲に多くの店舗がある
- 3 融資判断が早い
- 4 顧客支援の姿勢が強い
- 5 零細企業にも親身に対応してくれる
- 6 職員が頻繁に訪問してくれる
- 7 役員クラスの職員と気軽に話ができる
- 8 最後まで支援してくれる
- 9 採算を度外視した支援をしてくれる
- 10 短期的な儲けにこだわらない
- 11 義理人情を大事にする
- 12 中小企業金融の専門的な知識経験が豊富である
- 13 やる気の高い職員が多い
- 14 地域社会からの信頼が高い
- 15 金利が安い
- 16 上記以外に信用金庫や信用組合に優れた点がある
- 17 違いはない
- 18 わからない

表 34 信用金庫や信用組合の特徴について

		全体	地域密着の姿勢が強い	狭い範囲に多くの店舗がある	融資判断が早い	顧客支援の姿勢が強い	零細企業にも親身に対応してくれる	職員が頻繁に訪問してくれる	役員クラスの職員と気軽に話ができる	最後まで支援してくれる	採算を度外視した支援をしてくれる	短期的な儲けにこだわらない	義理人情を大事にする	中小企業金融の専門的な知識経験が豊富である	やる気の高い職員が多い	地域社会からの信頼が高い	金利が安い	上記以外に信用金庫や信用組合に優れた点がある	違いはない	わからない
全体	1590	38.7	7.3	6.2	5.8	12.5	4.7	2.2	2.1	0.7	1.1	3.0	5.2	1.3	9.7	4.0	1.5	16.2	35.8	
性別	男性	1348	38.4	7.6	6.5	5.8	12.8	4.9	2.4	1.9	0.7	1.1	2.9	4.8	1.3	9.3	4.2	1.4	17.3	34.8
	女性	242	40.1	5.8	4.5	6.2	10.3	3.7	0.8	2.9	0.8	1.2	3.7	7.0	1.2	11.6	2.9	2.1	10.3	41.3
年齢階層	20代	9	33.3	11.1	11.1	-	22.2	-	-	-	-	-	11.1	-	-	11.1	-	-	22.2	22.2
	30代	88	25.0	3.4	6.8	4.5	10.2	2.3	1.1	2.3	2.3	3.4	3.4	4.5	2.3	8.0	6.8	1.1	14.8	50.0
	40代	359	30.1	5.6	3.9	5.3	9.7	2.5	1.7	3.1	1.4	0.8	3.3	4.7	2.0	8.6	4.2	0.8	17.3	42.1
	50代	607	40.0	8.1	5.6	5.3	10.7	4.3	2.1	1.6	0.2	0.3	2.6	4.1	0.7	9.1	3.3	1.3	17.5	34.8
	60代	461	44.5	8.0	7.8	7.2	15.6	7.8	2.8	2.2	0.4	1.5	2.6	6.5	1.3	10.4	3.5	2.4	14.5	31.7
	70代	66	51.5	9.1	12.1	7.6	22.7	3.0	3.0	-	1.5	4.5	6.1	9.1	3.0	18.2	10.6	1.5	12.1	22.7

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q26では、銀行と比べて、信用金庫や信用組合にはどのような点に特徴があると思うかについて尋ねている。表34によると、回答は、「地域密着の姿勢が強い」が最も多く38.7%、「狭い範囲に多くの店舗がある」が7.3%、「融資判断が早い」が6.2%、「顧客支援の姿勢が強い」が5.8%、「零細企業にも親身に対応してくれる」が12.5%、「職員が頻繁に訪問してくれる」が4.7%、「役員クラスの職員と気軽に話ができる」が2.2%、「最後まで支援してくれる」が2.1%、

「採算を度外視した支援をしてくれる」が 0.7%、「短期的な儲けにこだわらない」が 1.1%、「義理人情を大事にする」が 3.0%、「中小企業金融の専門的な知識経験が豊富である」が 5.2%、「やる気の高い職員が多い」が 1.3%、「地域社会からの信頼が高い」が 9.7%、「金利が安い」が 4.0%、「上記以外に信用金庫や信用組合に優れた点がある」が 1.5%、「違いはない」が 16.2%、「わからない」が 35.8%となっている。

回答の結果を、年齢別にみると、「地域密着の姿勢が強い」の回答率は年齢が高いほど高くなっている。また、70代では「地域社会からの信頼が高い」や「零細企業にも親身に対応してくれる」との回答方の世代に比べて高いことも特徴的である。総じて、協同組織金融機関に対する評価は年長者ほど高い傾向が見られる。

<経営の相談先>

Q27 様々な経営上の課題や悩みについて日常的に相談する外部の先として、下記の中で当てはまる主体を全てお選び下さい。また、その中で特に頼りにしている先を1つ選んで下さい。複数選択可

	日常的相談先 (いくつでも)	特に頼りする 相談先 (1つ)
	↓	↓
1 メインバンク	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
2 メインバンク以外の金融機関	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
3 公認会計士・税理士	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
4 中小企業診断士	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
5 弁護士	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
6 社外取締役、社外監査役	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
7 その他の外部の専門家・コンサルタント	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
8 商工会議所・商工会	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
9 その他の商工団体 (業界団体など)	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
10 国・自治体などの運営する支援機関	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
11 親会社・取引先・同業者仲間	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
12 他の会社の経営者	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
13 大学・研究開発機関	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
14 その他 ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
15 外部に相談先はない	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
16 わからない	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

表 35 様々な経営上の課題や悩みについて日常的に相談する外部の先について

	全体	メインバンク	メインバンク以外の金融機関	公認会計士・税理士	中小企業診断士	弁護士	社外取締役、社外監査役	その他の外部の専門家・コンサルタント	商工会議所・商工会	その他の商工団体（業界団体など）	国・自治体などの運営する支援機関	親会社・取引先・同業者仲間	他の会社の経営者	大学・研究開発機関	その他	外部に相談先はない	わからない	
全体	1590	14.9	3.0	17.5	1.1	2.8	0.6	2.2	7.3	2.3	1.8	5.7	8.7	0.6	0.8	49.7	14.0	
性別	男性	1348	16.2	3.3	18.4	0.9	3.0	0.7	2.2	7.6	2.5	1.7	6.0	9.4	0.7	0.7	48.8	13.5
	女性	242	7.4	0.8	12.8	2.1	2.1	0.4	2.1	5.8	1.2	2.1	4.1	5.0	0.4	0.8	55.0	16.5
年齢階層	20代	9	11.1	-	11.1	-	-	-	11.1	-	-	-	-	22.2	-	-	44.4	11.1
	30代	88	9.1	2.3	4.5	2.3	1.1	-	3.4	3.4	1.1	2.3	4.5	5.7	-	-	52.3	23.9
	40代	359	14.2	3.6	17.3	0.8	3.9	0.8	2.2	6.7	0.6	1.4	6.1	8.9	0.3	0.8	48.2	17.0
	50代	607	14.0	2.8	15.7	1.0	2.1	0.3	1.5	7.2	3.0	2.1	5.9	8.7	0.8	1.0	51.4	14.7
	60代	461	16.3	2.8	21.3	0.7	2.6	1.1	2.8	8.2	2.6	1.5	5.2	9.1	0.9	0.4	49.2	10.4
70代	66	25.8	3.0	28.8	4.5	7.6	-	1.5	10.6	6.1	1.5	7.6	7.6	-	1.5	43.9	3.0	

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q27\_1では、様々な経営上の課題や悩みについて日常的に相談する外部の先として、選択肢で取り上げた中で当てはまる主体の全てを尋ねている。表 35によると、回答は、「メインバンク」が14.9%、「メインバンク以外の金融機関」が3.0%、「公認会計士・税理士」が17.5%、「中小企業診断士」が1.1%、「弁護士」が2.8%、「社外取締役、社外監査役」が0.6%、「その他の外部の専門家・コンサルタント」が2.2%、「商工会議所・商工会」が7.3%、「その他の商工団

体（業界団体など）」が 2.3%、「国・自治体などの運営する支援機関」が 1.8%、「親会社・取引先・同業者仲間」が 5.7%、「他の会社の経営者」が 8.7%、「大学・研究開発機関」が 0.6%、「その他」が 0.8%、「外部に相談先はない」が最も多く 49.7%、「わからない」が 14.0%となっている。「外部に相談先はない」がほぼ半数となっており、多くの零細企業の経営者が外部に信頼のできる相談先を持っていない現状がうかがえる。

年齢別に結果をみると、全ての年齢階層で「外部に相談先はない」の回答が多く、70 歳代では、「公認会計士・税理士」と「メインバンク」の回答率が高いが、回答者の少ない 20 歳代を除くと、それまでの年齢層では顕著な差異は見られない。

表 36 日常的に相談する外部の先のうち、特に頼りにしている先について

		全体	メインバンク	メインバンク以外の金融機関	公認会計士・税理士	中小企業診断士	弁護士	社外取締役、社外監査役	その他の外部の専門家・コンサルタント	商工会議所・商工会	その他の商工団体（業界団体など）	国・自治体などの運営する支援機関	親会社・取引先・同業者仲間	他の会社の経営者	大学・研究開発機関	その他	外部に相談先はない	わからない
全 性 別	全体	1590	9.0	0.6	13.4	0.3	0.7	0.1	1.1	3.0	0.9	0.3	2.8	3.3	0.1	0.6	49.7	14.0
	男性	1348	9.9	0.7	13.9	0.2	0.6	0.1	1.0	3.0	1.0	0.2	2.8	3.5	0.1	0.6	48.8	13.5
	女性	242	4.1	-	10.3	0.8	1.2	-	1.7	2.9	0.8	0.8	2.5	2.5	0.4	0.4	55.0	16.5
年 齢 階 層	20代	9	-	-	11.1	-	-	-	11.1	-	-	-	-	22.2	-	-	44.4	11.1
	30代	88	8.0	-	3.4	2.3	-	-	1.1	1.1	1.1	-	2.3	4.5	-	-	52.3	23.9
	40代	359	8.9	0.6	12.8	0.3	1.1	0.3	0.8	2.8	0.6	-	3.3	2.8	0.3	0.3	48.2	17.0
	50代	607	8.4	0.7	11.5	-	0.5	-	1.0	3.1	1.0	0.5	3.0	3.3	-	1.0	51.4	14.7
	60代	461	8.9	0.9	17.4	-	0.2	-	1.5	3.0	1.3	0.4	2.6	3.7	0.2	0.2	49.2	10.4
	70代	66	18.2	-	19.7	3.0	4.5	-	-	6.1	-	-	-	-	-	1.5	43.9	3.0

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q27\_2 では、前の設問同様に様々な経営上の課題や悩みについて日常的に相談する外部の先として、選択肢で取り上げた中で特に頼りにしている先の1つを尋ねている。表 36 から、回答は、「メインバンク」が 9.0%、「メインバンク以外の金融機関」が 0.6%、「公認会計士・税理士」が 13.4%、「中小企業診断士」が 0.3%、「弁護士」が 0.7%、「社外取締役、社外監査役」が 0.1%、「その他の外部の専門家・コンサルタント」が 1.1%、「商工会議所・商工会」が 3.0%、

「その他の商工団体（業界団体など）」が 0.9%、「国・自治体などの運営する支援機関」が 0.3%、「親会社・取引先・同業者仲間」が 2.8%、「他の会社の経営者」が 3.3%、「大学・研究開発機関」が 0.1%、「その他」が 0.6%、「外部に相談先はない」が最も多く 49.7%、「わからない」が 14.0%となっている。

年齢別に結果を比較すると、メインバンクに関しては年齢は影響していないが、「公認会計士・税理士」については、60代、70代での選択が高くなっている。

**Q28 公認会計士・税理士を日常的相談先としない理由はなぜでしょうか。下記の中で当てはまるものを全てお選び下さい。複数選択可**

- 1 税務以外の的確なアドバイスが期待できない
- 2 費用がかかる
- 3 相談にのってくれそうな親身な態度が見られない
- 4 顧問契約している公認会計士・税理士がいない
- 5 的確なアドバイスのできる会計士や税理士をどう探したら良いのかわからない
- 6 相談内容が漏れる心配がある
- 7 相談すべき課題が具体化できていない
- 8 相談すべき課題や悩みがない
- 9 相談するということを考えたこともない
- 10 その他／わからない

表 37 公認会計士・税理士を日常的相談先としない理由

		全 体	税務以外の 的確なアド バイスが期 待できな い	費用が かかる	相談にの つてくれ そうな親 身な態度 が見ら れない	顧問契 約してい る公認会 計士・税 理士が いない	的確な アドバイ スので きる会 計士や 税理 士をど う探し たら良 いのか わから ない	相談内 容が漏 れる心 配があ る	相談す べき課 題が具 体化で きてい ない	相談す べき課 題や悩 みがあ ない	相談す るとい うこと を考 えたこ とも ない	その 他／わ から ない
全	体	1311	6.6	21.1	4.2	6.2	3.2	1.4	3.4	16.9	48.1	15.0
性 別	男性	1100	7.0	21.8	4.4	6.3	3.1	1.5	3.3	16.3	47.2	15.7
	女性	211	4.3	17.1	3.3	5.7	3.8	0.5	4.3	20.4	52.6	11.4
年 齢 階 層	20代	8	25.0	25.0	-	-	-	-	12.5	12.5	37.5	37.5
	30代	84	6.0	21.4	3.6	6.0	3.6	1.2	2.4	13.1	47.6	20.2
	40代	297	6.1	16.2	3.0	3.7	3.7	1.3	5.7	14.8	47.5	17.8
	50代	512	4.5	21.1	3.5	5.3	3.3	1.2	3.1	13.9	50.4	15.4
	60代	363	9.1	24.0	5.8	9.4	2.8	1.9	2.5	24.2	45.5	10.5
	70代	47	10.6	27.7	8.5	8.5	2.1	-	-	14.9	48.9	14.9

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q28 では、公認会計士・税理士を日常的相談先としない理由を尋ねている。この設問は、前問 Q27\_1 で回答した複数の外部相談先に「公認会計士・税理士」を含めなかった 82.5%の回答者のみに回答を依頼している。表 37 より、回答が多い順に、「相談するということを考えたこともない」が 48.1%、「費用がかかる」が 21.1%、「相談すべき課題や悩みがない」が 16.9%、「その他／わからない」が 15.0%、「税務以外の的確なアドバイスが期待できない」が 6.6%、「顧

問契約している公認会計士・税理士がいない」が 6.2%、「相談にのってくれそうな親身な態度が見られない」が 4.2%、「相談すべき課題が具体化できていない」が 3.4%、「的確なアドバイスのできる会計士や税理士をどう探したら良いのかわからない」が 3.2%、「相談内容が漏れる心配がある」が 1.4%となっている。

ほぼ半数の経営者が「相談するということを考えたこともない」を選んでいることから、公認会計士・税理士が日常的にそうした相談に対応できることを顧客企業にまず伝えることが欠かせないことが明らかになった。

#### ＜財務諸表の作成・活用状況＞

Q29 貴社の財務諸表作成状況についてお聞きします。貴社が作成している財務諸表は、以下のどれですか。当てはまるもの全てをお選び下さい。複数選択可

- 1 貸借対照表・損益計算書
- 2 勘定科目内訳表
- 3 月次試算表
- 4 資金繰り表
- 5 キャッシュフロー計算書
- 6 事業計画書
- 7 その他
- 8 財務諸表は作成していない

表 38 貴社が作成している財務諸表について

		全 体	貸借対照表・損益計算書	勘定科目内訳表	月次試算表	資金繰り表	キャッシュフロー計算書	事業計画書	その他	財務諸表は作成していない
全 性 別	全 体	1590	43.5	30.3	18.6	7.7	7.7	9.0	0.1	49.7
	男性	1348	45.8	31.8	20.0	8.4	8.5	10.0	0.1	47.5
	女性	242	30.2	21.5	10.7	3.7	3.3	3.3	0.4	62.4
年 齢 階 層	20代	9	44.4	33.3	22.2	33.3	22.2	22.2	-	55.6
	30代	88	28.4	18.2	9.1	3.4	5.7	10.2	-	60.2
	40代	359	39.3	28.4	17.3	8.1	8.1	9.2	0.3	51.8
	50代	607	42.0	28.8	18.1	8.6	7.9	8.9	0.2	51.6
	60代	461	48.6	33.6	21.0	6.3	7.2	8.0	-	46.0
	70代	66	63.6	45.5	24.2	9.1	7.6	12.1	-	33.3

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q29では、作成している財務諸表について尋ねている。表38から、最も多い回答は、「財務諸表は作成していない」が49.7%である。その他の回答は多い順に、「貸借対照表・損益計算書」が43.5%、「勘定科目内訳表」が30.3%、「月次試算表」が18.6%、「事業計画書」が9.0%、「資金繰り表」と「キャッシュフロー計算書」が共に7.7%、「その他」が0.1%となっている。

男女別で結果を確認すると、女性回答者で「財務諸表は作成していない」のは62.4%で、全体よりも10%以上高くなっている。一方、男性で「財務諸表は作成していない」者は47.5%である。年齢別に見ると、60代、70代では「財務諸表は作成していない」者の比率は相対的に低く、逆に20代、30代では高

めとなっている。全体に財務諸表の整備への支援が必要であるが、特に若い経営者に対する支援が効果的であると考えられる。

Q30 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。当  
てはまるものを全てお選び下さい。複数選択可

- 1 月次レベルでのキャッシュフローの把握
- 2 製品・サービスの原価把握
- 3 事業部門の部門損益の把握
- 4 自社の経営状態の把握
- 5 経営計画の立案
- 6 金融機関とのコミュニケーション
- 7 上記 1～7 以外の方法
- 8 上記 1～7 には利用していない
- 9 わからない

表 39 貴社が作成した財務諸表の活用方法について

		全 体	月次レベルでのキャッシュフローの把握	製品・サービスの原価把握	事業部門の部門損益の把握	自社の経営状態の把握	経営計画の立案	金融機関とのコミュニケーション	上記1～6以外の方法	財務諸表は活用していない	わからない
全 体		799	24.9	12.4	12.0	52.8	17.3	10.4	4.5	23.7	5.1
性別	男性	708	25.7	12.4	12.0	53.7	18.5	10.6	4.5	23.2	4.7
	女性	91	18.7	12.1	12.1	46.2	7.7	8.8	4.4	27.5	8.8
年齢階層	20代	4	75.0	50.0	50.0	75.0	50.0	25.0	-	25.0	-
	30代	35	22.9	20.0	5.7	54.3	14.3	2.9	5.7	14.3	8.6
	40代	173	24.9	11.0	9.8	48.0	16.8	9.2	4.6	28.3	5.8
	50代	294	26.5	10.9	10.5	51.4	18.4	12.9	5.1	22.4	6.1
	60代	249	22.9	13.3	14.1	57.8	16.1	10.0	3.6	22.1	3.2
	70代	44	22.7	13.6	20.5	50.0	18.2	4.5	4.5	29.5	4.5

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q30では、作成された財務諸表の活用方法を尋ねている。この設問は、前問Q29で「財務諸表は作成していない」を回答していない50.3%の回答者のみに対して行っている。

表39より、「自社の経営状態の把握」が52.8%と最も多い回答となっている。この回答以外では、「月次レベルでのキャッシュフローの把握」が24.9%、「財務諸表は活用していない」が23.7%、「経営計画の立案」が17.3%、「製品・サー

ビスの原価把握」が 12.4%、「事業部門の部門損益の把握」が 12.0%、「金融機関とのコミュニケーション」が 10.4%、「わからない」が 5.1%、「上記 1～6 以外の方法」が 4.5%と続いている。

先の質問で約半数の企業しか財務諸表を作成しておらず、せっかく作成している企業でもその 4 分の 1 は「活用していない」と答えていることになる。一般に、経営を行う上で財務諸表は、ドライブをするときの地図のようなものであり、必要不可欠なものである。それにもかかわらずこうした現状にあることから、経営者の経営リテラシーを高める取り組みが必要であると考えられる。

**Q31 貴社はメインバンクに定期的に財務諸表を提出していますか。提出している場合は、1 年に何回ぐらいかもあわせてお答え下さい。**

- 1 1 ヶ月に一度
- 2 2 ヶ月～3 ヶ月に一度
- 3 半年に一度
- 4 1 年に一度
- 5 借入更新や新規借入申し込みといった節目ごと
- 6 報告していない
- 7 わからない

表 40 メインバンクに定期的に財務諸表を提出の有無と提出している場合の頻度について

		全 体	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	わからない
全	体	1204	2.0	2.6	2.7	10.7	7.2	66.9	7.9
性別	男性	1038	2.1	2.6	3.2	11.8	7.1	66.0	7.2
	女性	166	1.2	2.4	-	4.2	7.8	72.3	12.0
年齢階層	20代	8	-	-	-	-	25.0	62.5	12.5
	30代	58	-	3.4	1.7	3.4	6.9	69.0	15.5
	40代	257	3.1	3.9	2.7	6.6	7.8	67.3	8.6
	50代	464	1.7	1.9	2.2	11.9	7.3	65.9	9.1
	60代	363	2.2	2.5	3.6	12.9	6.1	67.5	5.2
	70代	54	-	1.9	3.7	14.8	9.3	66.7	3.7

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q31では、メインバンクに定期的に財務諸表を提出の有無と提出している場合の頻度を尋ねている。この質問は、質問Q11において、「（メインバンクを）持っていない」と回答していない回答者のみに対して行われた。表40から、最も多かった回答は、「報告していない」が66.9%となった。他の回答に関しては、「1年に一度」が10.7%、「わからない」が7.9%、「借入更新や新規借入申し込みといった節目ごと」が7.2%、「半年に一度」が2.7%、「2ヶ月～3ヶ月に一度」が2.6%、「1ヶ月に一度」が2.0%の順が多い。

年齢別で結果を比較すると、各年齢階層で「報告していない」が最も多い回答を得ていることは、全体をみたときと同じである。

＜経営計画の作成状況等＞

Q32 貴社には、計数の入った中長期の経営計画（経営改善計画を含む）がありますか。以下から当てはまるものを一つお選び下さい。

- 1 金融機関に提出した経営計画がある
- 2 金融機関には提出していないが経営計画はある
- 3 計数の入っていない大まかな経営計画は作成している
- 4 経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない
- 5 経営計画はない
- 6 わからない

表 41 計数の入った中長期の経営計画（経営改善計画を含む）があるかについて

		全 体	金融 機関 に提出 した 経営 計画が あ る	金融 機関 には 提出 して ない が 経 営 計 画 は あ る	計 数 の 入 っ て い な い 大 ま か な 経 営 計 画 は 作 成 し て い る	計 数 の 入 っ て い な い 大 ま か な 経 営 計 画 は 作 成 し て い な い	経 営 計 画 は あ る が 、 具 体 的 な 作 成 は し て い な い	経 営 計 画 は あ る が 、 具 体 的 な 作 成 は し て い な い	わ か ら な い
全 体 性 別	全 体	1590	4.5	5.3	4.8	18.8	55.1	11.5	
	男性	1348	5.0	5.6	5.3	19.6	53.8	10.7	
	女性	242	1.2	3.7	2.1	14.5	62.4	16.1	
年 齢 階 層	20代	9	22.2	-	-	33.3	44.4	-	
	30代	88	2.3	5.7	8.0	12.5	50.0	21.6	
	40代	359	5.0	5.3	3.6	20.1	51.0	15.0	
	50代	607	4.0	4.4	4.9	17.3	56.7	12.7	
	60代	461	4.6	5.9	4.8	19.5	59.2	6.1	
	70代	66	6.1	10.6	6.1	27.3	42.4	7.6	

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q32では、計数の入った中長期の経営計画（経営改善計画を含む）があるかを尋ねている。表 41 から、回答は、「経営計画はない」が 55.1%、「経営者の頭の中にはあるが、具体的な作成はしていない」が 18.8%、「わからない」が 11.5%、「金融機関には提出していないが経営計画はある」が 5.3%、「計数の入っていない大まかな経営計画は作成している」が 4.8%、「金融機関に提出した経営計画がある」が 4.5%の順で多くなっている。

きちんとした経営計画がある企業はわずか 10%に過ぎないことが明らかになった。

Q33 あなたは、貴社の経営計画（経営改善計画を含む）をどのようなものと感じていますか。当てはまるものを全てお選び下さい。複数選択可

- 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 金融機関の融資を受けるため（あるいは、返済条件の変更を認めてもらうため）にやむを得ないもの
- 4 会社の事情を十分に反映していないもの
- 5 貴社の社内でボトムアップで作られたもの
- 6 貴社の社内でトップダウンで作られたもの
- 7 金融機関の働きかけや協力で作成したもの
- 8 公認会計士や税理士の働きかけや協力で作成したもの
- 9 上記のいずれもあてはまらない

表 42 経営計画（経営改善計画を含む）をどのようなものと感じているかについて

		全 体	会社 の明 確な 将来 像を 示し たも の	会社 の弱 点克 服へ の具 体的 な道 筋を 示し たも の	金融 機関 の融 資を 受け るた め（ ある いは、 返済 条件 の変 更を 認め ても らう ため） にや むを 得な いも の	会社 の事 情を 十分 に反 映し てい ない もの	貴社 の社 内で ボト ムア ップ でつ くら れた もの	貴社 の社 内で トップ ダウ ンで つく られ たも の	金融 機関 の働 きか けや 協力 で作 成し たも の	公認 会計 士や 税理 士の 働き かけ や協 力で 作成 した もの	上記 のい ずれ もあ ては まら ない
全 性 別	全 体	531	35.0	23.4	10.7	5.7	4.1	5.7	4.0	11.3	33.0
	男 性	479	35.1	24.2	11.3	5.8	4.2	5.6	3.5	11.1	33.6
	女 性	52	34.6	15.4	5.8	3.8	3.8	5.8	7.7	13.5	26.9
年 齢 階 層	20代	5	40.0	-	-	-	-	-	-	20.0	40.0
	30代	25	32.0	28.0	4.0	16.0	4.0	-	4.0	8.0	36.0
	40代	122	38.5	19.7	10.7	5.7	4.1	5.7	4.9	9.0	28.7
	50代	186	32.3	26.3	12.4	5.9	2.7	6.5	3.8	9.1	37.6
	60代	160	38.8	23.8	10.6	3.8	6.3	6.3	3.8	14.4	29.4
	70代	33	21.2	18.2	9.1	6.1	3.0	3.0	3.0	18.2	36.4

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q33では、経営計画（経営改善計画を含む）をどのようなものと感じているかを尋ねている。この質問は、前問Q32で「経営計画はない」と「わからない」を回答していない回答者のみに対して行われた。表42から、最も多い回答は、「会社の明確な将来像を示したもの」が35.0%であった。他の回答は、「上記

のいずれもあてはまらない」が 33.0%、「会社の弱点克服への具体的な道筋を示したもの」が 23.4%、「公認会計士や税理士の働きかけや協力で作成したもの」が 11.3%、「金融機関の融資を受けるため（あるいは、返済条件の変更を認めてもらうため）にやむを得ないもの」が 10.7%、「会社の事情を十分に反映していないもの」と「貴社の社内でトップダウンでつくられたもの」が共に 5.7%、「貴社の社内でボトムアップでつくられたもの」が 4.1%、「金融機関の働きかけや協力で作成したもの」が 4.0%の順で多い結果となった。

男女別と年齢別に結果を比較すると、男女共に「会社の明確な将来像を示したもの」が 35.1%と 34.6%と最も多い回答をえている。年齢階層別に見た場合には、「会社の明確な将来像を示したもの」の回答が最も多い年齢階層は、20代と 40 代、60 代となっている。

＜経営者の経営リテラシー＞

Q34 次の文章は正しいと思いますか。それぞれの文章について、正しい、誤り、わからない、の中から、一つを選んで下さい。

	正しい	誤り	わからない
1 100万円の現金を1年満期の銀行預金(年利利率2%)に預けて、5年間、同条件で更新しながら複利運用したら、5年後には受け取れる金額は110万円よりも多くなる。(税率はゼロと考えて下さい)。	→ ○	○	○
2 一般的に、一社の株式を購入する方が、株式投資信託(多くの会社の株式に投資)を購入するよりも、投資収益は不安定となる。	→ ○	○	○
3 インフレ率が年率5%であり、銀行預金の年利利率が3%である場合、1年間、銀行預金をしておくと、1年後に預金で買える商品やサービスの量は増える。	→ ○	○	○
4 一般に、利利率が上昇すると、債券価格も上昇する。	→ ○	○	○
5 手持ち資金の資金コストはゼロである。	→ ○	○	○
6 経営者保証に関するガイドラインは、東日本大震災の影響を受けた企業にのみ適用される。	→ ○	○	○
7 金融機関は、金融庁の指導で、原則として、保証や担保をとって融資をしなければならない。	→ ○	○	○
8 金融機関は、金融庁の指導で、原則として、返済条件の変更を行っている借り手に対して新規融資を行ってはならない。	→ ○	○	○
9 信用保証協会が信用保証を拒絶した場合であっても、金融機関は自らのリスクで融資を行うことができる。	→ ○	○	○
10 一定の基準を満たす財務諸表を作成している場合に、信用保証料の割引を受けられることがある。	→ ○	○	○

表 43 「100 万円の現金を 1 年満期の銀行預金（年利利率 2%）に預けて、5 年間、同条件で更新しながら複利運用したら、5 年後には受け取れる金額は 110 万円よりも多くなる。（税率はゼロと考えて下さい）」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正しい	誤り	わからない
		1590	38.1	16.9	45.0
性別	男性	1348	39.7	17.1	43.2
	女性	242	29.3	16.1	54.5
年齢階層	20代	9	11.1	33.3	55.6
	30代	88	28.4	14.8	56.8
	40代	359	33.1	12.3	54.6
	50代	607	36.9	16.5	46.6
	60代	461	46.9	20.2	33.0
	70代	66	31.8	24.2	43.9

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

Q34\_1 では、わが国の企業経営者の金融リテラシーに関する調査を行っている。具体的には、10 の各文章の内容が正しいか否かを尋ねている。

表 43 によると、「100 万円の現金を 1 年満期の銀行預金（年利利率 2%）に預けて、5 年間、同条件で更新しながら複利運用したら、5 年後には受け取れる金額は 110 万円よりも多くなる。（税率はゼロと考えて下さい）」の正誤判断を、45%の回答者が「わからない」と判断し、「正しい」が 38.1%、「誤り」が 16.9%となっている。これは、複利の概念についての知識を問う問題であり、「正しい」が正解である。

年齢別に結果をみると、20、30、40、50、70 代で「わからない」を回答する率が最も高いが、60 代では、「わからない」が比較的少なく、正解である「正しい」が多くなっている。

表 44 「一般的に、一社の株式を購入する方が、株式投資信託（多くの会社の株式に投資）を購入するよりも、投資収益は不安定となる」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正 しい	誤 り	わ かり ない
		1590	35.8	10.6	53.6
性 別	男性	1348	36.9	10.8	52.2
	女性	242	29.3	9.1	61.6
年 齢 階 層	20代	9	11.1	33.3	55.6
	30代	88	27.3	11.4	61.4
	40代	359	27.6	8.6	63.8
	50代	607	36.2	8.6	55.2
	60代	461	43.4	14.1	42.5
	70代	66	37.9	10.6	51.5

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 44 によると、「一般的に、一社の株式を購入する方が、株式投資信託（多くの会社の株式に投資）を購入するよりも、投資収益は不安定となる」の正誤判断では、「わからない」が最も多く 53.6%、「正しい」が 35.8%、「誤り」が 10.6%となっている。これは、分散投資の概念についての知識を問う問題であり、分散効果が効かないので、不安定になるはずであることから、「正しい」が正解である。

年齢別に結果をみると、20、30、40、50、70代で「わからない」を回答する率が最も高いが、60代では、「わからない」が 33.0%で、最も多い回答が正解の「正しい」で 43.4%となっている。

表 45 「インフレ率が年率 5%であり、銀行預金の年利利率が 3%である場合、1 年間、銀行預金をしておく、1 年後に預金で買える商品やサービスの量は増える」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正 しい	誤 り	わ かり ない
		1590	6.5	40.1	53.4
性 別	男性	1348	6.5	41.5	51.9
	女性	242	6.6	31.8	61.6
年 齢 階 層	20代	9	-	22.2	77.8
	30代	88	10.2	19.3	70.5
	40代	359	5.9	31.2	63.0
	50代	607	5.3	39.2	55.5
	60代	461	8.0	51.0	41.0
	70代	66	7.6	50.0	42.4

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 45 は、「インフレ率が年率 5%であり、銀行預金の年利利率が 3%である場合、1 年間、銀行預金をしておく、1 年後に預金で買える商品やサービスの量は増える」の正誤判断の結果である。インフレによる貨幣の実質的な購買力が低下することを知っているかを尋ねた質問である。「わからない」が 53.4%と最も多く、正解である「誤り」が 40.1%、「正しい」が 6.5%となっている。

年齢別に結果をみると、20、30、40、50 代で「わからない」を回答する率が最も高いが、60 代と 70 代では、「わからない」が 41.0%と 42.4%で、最も多い回答が「誤り」で 51.0%と 50.0%となっている。

表 46 「一般に、利子率が上昇すると、債券価格も上昇する」という文章は正しいか否か

		全 体	正 しい	誤 り	わ かり ない
全 体		1590	23.8	21.6	54.6
性 別	男性	1348	24.3	22.8	53.0
	女性	242	21.1	15.3	63.6
年 齢 階 層	20代	9	11.1	-	88.9
	30代	88	14.8	20.5	64.8
	40代	359	17.8	18.4	63.8
	50代	607	22.6	20.6	56.8
	60代	461	31.9	25.4	42.7
	70代	66	24.2	27.3	48.5

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 46 では、「一般に、利子率が上昇すると、債券価格も上昇する」の正誤判断の回答結果を示している。債券価格と金利の関係を尋ねた質問であり、ファイナンスの教科書では最初に習うことの一つであるが、一般にはなじみが少ないテーマでもある。正解は、「誤り」であるが、「わからない」が最も多く 54.6%、続いて「正しい」が 23.8%となっており、正解である「誤り」は 21.6%にとどまっている。

男女別に結果をみると、最も多い回答は、男女共に「わからない」であるが、残りの回答を男性は、「正しい」24.3%、「誤り」22.8%と近い率であるが、女性は「正しい」21.1%、「誤り」15.3%と 5%以上の差がある。年齢別に、全ての年齢階層で最も多い回答は「わからない」である。残りの選択肢「正しい」と「誤り」の年齢別の回答率は、異なる。30、40、70 代では、「誤り」の回答率が「正しい」の回答率よりも高い一方で、50、60 代では、「正しい」の回答率が「誤り」の回答率よりも高い。

表 47 「手持ち資金の資金コストはゼロである」という文章は正しいか否か

		全 体	正しい	誤り	わからない
全 体		1590	15.4	25.1	59.5
性別	男性	1348	16.3	26.0	57.6
	女性	242	10.3	19.8	69.8
年齢階層	20代	9	11.1	44.4	44.4
	30代	88	11.4	20.5	68.2
	40代	359	12.3	21.2	66.6
	50代	607	14.2	24.4	61.5
	60代	461	19.3	29.5	51.2
	70代	66	22.7	25.8	51.5

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 47 は、「手持ち資金の資金コストはゼロである」の正誤判断の回答結果を示している。手持ちの自己資本についての資金コスト（厳密に言えば、機会コスト）がゼロであると考える経営者が多いかどうかを調べている。最も多い判断として「わからない」が 59.5%、続いて、正解である「誤り」が 25.1%で、「正しい」が 15.4%となっている。

男女別と年齢別に結果をみると、共通して「わからない」が最も多い回答になっている。70代での誤答率が高めになっている。

表 48 「経営者保証に関するガイドラインは、東日本大震災の影響を受けた企業にのみ適用される」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正 しい	誤 り	わ かり ない
		1590	4.1	23.3	72.6
性 別	男性	1348	4.1	24.4	71.5
	女性	242	4.1	17.4	78.5
年 齢 階 層	20代	9	-	22.2	77.8
	30代	88	3.4	28.4	68.2
	40代	359	4.2	20.9	74.9
	50代	607	3.1	20.9	75.9
	60代	461	6.1	26.7	67.2
	70代	66	-	28.8	71.2

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 48 は、「経営者保証に関するガイドラインは、東日本大震災の影響を受けた企業にのみ適用される」の正誤判断の結果を示している。経営者保証に関するガイドラインは、経営者による思い切った事業展開や早期事業再生等を促進するために、2013 年に公表されたものである<sup>4</sup>。東日本大震災の被災者に限らず、広く適用されるものであるので、本問は「誤り」である。回答結果を見ると、「わからない」が最も多く 72.6%、続いて、正解である「誤り」が 23.3%、「正しい」が 4.1%となっている。「わからない」が非常に多いことは、このガイドラインの存在が多くの中企業者には知られていないことを意味している。

<sup>4</sup> 経営者保証に関するガイドラインは、経営者の個人保証について、

- (1) 法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと
- (2) 多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を判断した際に一定の生活費等（従来の自由財産 99 万円に加え、年齢等に応じて 100 万円～360 万円）を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること
- (3) 保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除することなどを定めている。（詳しくは、中小企業庁の HP 資料を参照）。

表 49 「金融機関は、金融庁の指導で、原則として、保証や担保をとって融資をしなければならぬ」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正 しい	誤 り	わ かり ない
		1590	23. 2	18. 4	58. 4
性 別	男 性	1348	23. 4	19. 8	56. 8
	女 性	242	22. 3	10. 7	66. 9
年 齢 階 層	20代	9	-	22. 2	77. 8
	30代	88	18. 2	19. 3	62. 5
	40代	359	18. 4	14. 5	67. 1
	50代	607	21. 4	16. 1	62. 4
	60代	461	28. 4	24. 9	46. 6
	70代	66	39. 4	13. 6	47. 0

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 49 は、「金融機関は、金融庁の指導で、原則として、保証や担保をとって融資をしなければならない」の正誤判断についての回答結果を示している。金融庁は担保・保証に過度に依存しない融資姿勢を民間金融機関に求めており、本問は「誤り」が正解である。「わからない」が最も多く（58.4%）、「正しい」が 23.2%で、正解である「誤り」が 18.4%となっている。年齢別に回答をみると、年齢が上がるにつれて誤答である「正しい」の回答率が高まっていく。2000年代の前半には、金融庁は資産査定を厳しく金融機関に求めた時期があったために、その印象が今も強く残っているようである。

表 50 「金融機関は、金融庁の指導で、原則として、返済条件の変更を行っている借り手に対して新規融資を行ってはならない」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正 しい	誤 り	わからない
		1590	8.0	22.7	69.3
性 別	男性	1348	8.2	24.3	67.5
	女性	242	7.0	13.6	79.3
年 齢 階 層	20代	9	11.1	11.1	77.8
	30代	88	11.4	19.3	69.3
	40代	359	8.4	18.1	73.5
	50代	607	6.8	20.3	73.0
	60代	461	8.5	29.7	61.8
	70代	66	9.1	27.3	63.6

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 50 は、「金融機関は、金融庁の指導で、原則として、返済条件の変更を行っている借り手に対して新規融資を行ってはならない」の正誤判断の結果である。条件変更を行っている先は相対的にリスクが高い先ではあるが、金融庁はそうした企業に対する経営支援を積極化するように金融機関に要請しており、一律に新規融資を禁じていることはない。したがって、本問の正解は「誤り」である。「わからない」が最も多く 69.3%で、続いて正解である「誤り」が 22.7%、「正しい」が 8.0%となっている。年齢別に回答をみると、60代、70代では正答率（「誤り」の回答率）が相対的に高い。

表 51 「信用保証協会が信用保証を拒絶した場合であっても、金融機関は自らのリスクで融資を行うことができる」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正しい	誤り	わからない
		1590	30.6	7.2	62.3
性別	男性	1348	32.3	7.6	60.1
	女性	242	20.7	5.0	74.4
年齢階層	20代	9	11.1	11.1	77.8
	30代	88	21.6	8.0	70.5
	40代	359	25.9	5.0	69.1
	50代	607	28.5	6.1	65.4
	60代	461	37.1	9.5	53.4
	70代	66	43.9	10.6	45.5

(注) 「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 51 は、「信用保証協会が信用保証を拒絶した場合であっても、金融機関は自らのリスクで融資を行うことができる」の正誤判断の結果である。信用保証協会の判断と民間金融機関の融資判断は常に一致するわけではない。信用保証協会から拒絶された場合は、当該民間金融機関が自らリスクを取るようになるが、そのこと自体を禁じている規制はないので、本問は「正しい」が正解である。最も多い順に、「わからない」が 62.3%、正解である「正しい」が 30.6%、「誤り」が 7.2%となっている。

男女別に回答をみると、女性の「わからない」の回答率が 74.4%と男性よりも 14.3%高い。その分、男性の「正しい」の回答率は女性の「正しい」の回答率よりも 11.6%高い。また年齢別に回答をみると、年齢が上がるにつれて「正しい」の回答率が高まっていく。

表 52 「一定の基準を満たす財務諸表を作成している場合に、信用保証料の割引を受けられることがある」という文章は正しいか否か

全 体		全 体	正しい	誤り	わからない
		1590	21.0	6.4	72.6
性別	男性	1348	22.1	6.8	71.1
	女性	242	14.9	4.1	81.0
年齢階層	20代	9	-	11.1	88.9
	30代	88	15.9	6.8	77.3
	40代	359	17.3	4.2	78.6
	50代	607	18.3	6.4	75.3
	60代	461	27.8	7.4	64.9
	70代	66	28.8	9.1	62.1

（注）「全体」の数字は人数、回答の数字は占率を示す。

表 52 は、「一定の基準を満たす財務諸表を作成している場合に、信用保証料の割引を受けられることがある」の正誤判断の回答結果を示している。たとえば、「中小企業の会計に関する基本要領（中小会計要領）」に基づく財務諸表を作成している場合に、信用保証料が割引になる制度がある<sup>5</sup>。したがって、本問の正解は「正しい」である。「わからない」が最も多く 72.6%、続いて正解である「正しい」が 21.0%、「誤り」が 6.4%となっている。年齢別に回答をみると、年齢が上がるにつれて「正しい」の回答率が高まっていく。

#### 4. むすび

本稿は、筆者が 2017 年 1 月に実施した「中小企業に対する金融経営支援に関する調査」の回答の概要を紹介することを目的とした。本調査では、小規模企

<sup>5</sup> なお、「中小企業の会計に関する基本要領（中小会計要領）」に基づく信用保証料率の割引制度は、2017 年 3 月末で受け付けが終了しているが、調査時点では有効であった。なお、現在も公認会計士または監査法人の監査を受けている場合などについての割引がある。

業の経営者および個人事業主を対象にして 1,590 人からの回答を得ることができた。回答者の 9 割以上が、従業員規模で 10 人以下の規模企業であり、非常に小さな事業者が回答者の大半になっている。本稿では、回答結果の概要を示すために、「全体」および性別と年齢による区分を使って、回答結果を紹介することにした。

今後、各回答項目のクロス集計を行うことによって、中小企業の経営力を高めるために、どのような支援が必要であるのか、あるいは、中小企業の態勢が必要なかなどについて検討を行っていく予定である。

#### 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」経済産業研究所 Discussion Paper Series 15-J-028 2015 年 6 月。
- 内田浩史・小倉義明・筒井義郎・根本忠宣・家森信善・神吉正三・渡部和孝「企業環境変化と金融機関のあり方：日本の企業ファイナンスに関する実態調査（2014 年）の結果概要」『経営研究』No. 61, 2015 年 3 月 pp.1-64。
- 中岡孝剛・内田浩史・家森信善「リレーションシップ型金融の実態（1）日本の企業ファイナンスに関する実態調査の前半部分の概要」『経済科学』59（1）2011 年 6 月 pp.1-26。
- 中岡孝剛・内田浩史・家森信善「リレーションシップ型金融の実態（2）－日本の企業ファイナンスに関する実態調査の後半部分の概要－」『経済科学』59（2）2011 年 9 月 pp.1-27。
- 家森信善「金融円滑化法と地域金融システム政策の課題－中小企業金融の実態調査結果に基づいて－」Economic Research Center Discussion Paper E-Series, Graduate School of Economics, Nagoya University No.E12-4, October 2012.
- 家森信善「中小企業金融円滑化法の効果と課題－2010 年中小企業金融の実態調査結果に

中小企業から見た中小企業に対する各種支援の取り組みの現状と課題（家森・海野）

基づいてー』『金融構造研究』 第 34 号 2012 年 5 月 pp.99-114。

家森信善・富村圭・高久賢也「東海地域における中小企業の経営力強化のための金融機関と自治体等の取り組みの現状と課題ー中小企業アンケート調査の概要ー」  
Economic Research Center Discussion Paper E-Series, Graduate School of Economics,  
Nagoya University No.E13-4, April 2013.

家森信善・富村圭・高久賢也「リレバン 10 年の実態調査の概要 地域金融の現場からみた地域密着型金融ー意識改革進む一方、収益力向上に課題ー」『月刊金融ジャーナル』54（7）2013 年 7 月 pp.46-59。

家森信善・内田浩史・植杉威一郎・小倉義明・高久賢也、富村圭、根本忠宣、渡部和孝「中小企業金融の環境変化のもとでの政策金融の役割と課題ー「金融機関に対する中小企業の意識調査」の結果をもとにー」『調査と資料』119 号 2014 年 3 月 pp.1-95。

家森信善「グローバル金融危機時における政府系金融機関が果たした役割と中小企業からの政府系金融機関に対する評価の要因ー2013 年・中小企業アンケート調査に基づく分析ー」神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパー DP2015-J03 2015 年 3 月。

家森信善・津布久将史「リーマンショック後の地方自治体と金融機関の企業支援ー地方の中小製造業企業からみた評価と課題ー」『経済経営研究年報』第 64 号 2015 年 3 月 pp.1-72。

家森信善「民間金融機関および政府系金融機関の活動に対する中小企業の評価ー企業年齢による差異はあるか？ー」経済産業研究所 Discussion Paper Series 16-J-021 2016 年 3 月。

家森信善・小川光・津布久将史「グローバル化の進展と金融機関および地方自治体等の企業支援に対する企業の意識ー中小非製造業企業アンケートの概要ー」『経済経営研究年報』第 65 号 2016 年 3 月 pp.85-153。

家森信善・米田耕士「地方創生と地域金融機関との協働に関する会計・法律専門家の取

り組みの現状と課題－2016 年調査結果の概要－」神戸大学経済経営研究所ディス  
カッションペーパー DP 2016-J05 2016 年 5 月。

家森信善・北野友士「中小企業経営者の経営能力と金融リテラシー」神戸大学経済経営  
研究所ディスカッションペーパー DP2017-J02 2017 年 1 月。

家森信善「金融機関等による経営支援のあり方と企業の業況改善－金融円滑化法終了後  
における金融実態調査に基づいて－」経済産業研究所 Discussion Paper Series  
17-J-016 2017 年 3 月。

# インドのバイオ医薬品企業の経営戦略

—Biocon の事例研究を中心に\*—

上 池 あつ子

## 要 旨

WTO の知的所有権の貿易関連の側面に関する協定 (the Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights、通称 TRIPS 協定) は、インドの知的所有権制度の転換を余儀なくした。TRIPS 協定の義務履行により、インドは 1970 年特許法を改正し、物質特許を導入することを決めた。TRIPS 協定の義務履行による物質特許の導入は、インド製薬産業の成長を鈍化させると考えられた。しかし、その予想を覆し、TRIPS 協定以降、インド製薬産業は高成長を維持し、その成長は加速している。TRIPS 協定以降もインド製薬産業が高成長を維持している背景には、TRIPS 協定の発効によって、多国籍製薬企業の国際価値連鎖 (Global Value Chain: GVC) がインドに拡大してきたことがある。

TRIPS 協定と GVC のインドへの拡大は、インド製薬企業に経営戦略の転換を促した。第一に、インド製薬企業は、研究開発の方向性を転換し、イノベーションの創出を経営戦略の重要な柱とした。第二に、インド製薬企業は、GVC の拡大を好機として捉え、外資提携を積極的に活用する戦略に転換した。外資提携を通じた GVC への積極的参加がインド企業の経営戦略の重要な要素となった。本稿では、Humphrey and Schmitz (2000) のアップグレードの枠組みを

---

\* 本論文は、科研費・基盤研究 (A) 「南アジアの産業発展と日系企業のグローバル生産ネットワーク」(課題番号:17H01652) の助成を受けたものである。

採用して、Biocon の発展を検証しアップグレードの実態とそれを可能にした Biocon の「企業の能力」について考察する。

## 1. はじめに

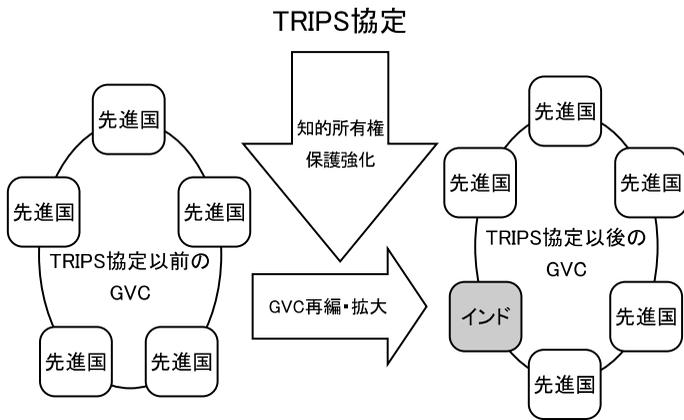
WTO の知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（the Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights、通称 TRIPS 協定）は、インドの製薬産業の成長に大きな影響を与えた。TRIPS 協定は知的所有権全般を保護する協定であり、WTO 加盟国の知的所有権制度を調和させる効力を持ち、世界的な知的所有権保護の強化を目的としている。製法特許のみを認め、物質特許を認めない 1970 年特許法のもとでのアンチ・パテント政策のもと、インド製薬企業は、他国において物質特許で保護されている医薬品をリバースエンジニアリングして自由に模倣生産し、それらの医薬品を先進国の規制市場以外の市場に輸出することで、成長を遂げてきた。

TRIPS 協定の義務履行による物質特許の導入は、インド製薬産業の成長を鈍化させると考えられた。TRIPS 協定の義務履行により、インドは 1970 年特許法を改正し、物質特許を導入した。物質特許とは医薬品の基本特許であり、医薬品の有効成分である化学物質を保護し、製造から販売におよぶ強大な権利である。物質特許の導入は、リバースエンジニアリングを通じた模倣活動を事実上不可能にするため、高い模倣技術に裏づけされたインドの国際競争力の低下が懸念された。

しかしながら、その予想を覆し、TRIPS 協定以降も、インド製薬産業は高い成長を維持し続けている。TRIPS 協定以降のインド製薬産業の高成長の背景には、多国籍製薬企業の国際価値連鎖（Global Value Chain: GVC）がインドにも拡大してきたことにある。TRIPS 協定の発効により、WTO 加盟国の知的所有権制度が調和され、インドのような新興国における知的所有権侵害のリスクが著しく低下した。従来、製薬産業では、基礎研究、臨床試験、製造、そして販売

に至るすべての工程を一社で行うことが一般的であったが、経済のグローバル化、企業間競争の激化、そして技術革新といった要因によって、自社の経営資源のみで成長を目指す内部成長戦略の限界が見え始めた。そうした状況のなか、製薬産業において、社外提携が活発化し、研究開発から販売に至るまでの工程が分業化され、先進国間で GVC が形成された。そして、TRIPS 協定が先進国と新興国の知的所有権制度の調和を促進したことで、製薬産業の GVC は新興国インドに拡大した（図 1）。

図 1 TRIPS 協定による製薬産業の GVC 再編



資料：筆者作成。

TRIPS 協定によるインドにおける物質特許導入と GVC のインドへの拡大は、インド製薬企業に経営戦略の転換を促した。第一に、インド製薬企業は研究開発の方向性を大きく転換し、イノベーションの創出を経営戦略の重要な柱とした。従来、インド製薬企業の研究開発の中心は、リバースエンジニアリングを通じた模倣技術の研究開発および製法開発が中心であったが、1990 年代以降、

インド製薬企業は、創薬研究に着手し、新薬の開発を目指すようになった。また、バイオ医薬品が新しい研究開発領域として注目され、インドにおいて多くのバイオテクノロジー企業が誕生し、インド大手製薬企業のなかには、バイオ医薬品への研究開発投資を増大させる企業も増えてきた。

第二に、インド製薬企業は、GVC の拡大を好機として捉え、外資提携を積極的に実施する戦略を採用した。外資提携を通じた GVC への積極的参加がインド企業の経営戦略において重要となった。外資提携には、販売提携、製造受託、研究受託、そして研究開発提携が含まれる。特に研究開発提携は、研究開発分野の技術移転を促進すると同時に、インド製薬企業の研究開発意欲も高め、インド製薬企業の研究開発能力を急速に高める効果を持った。

一般に、GVC への参加により、新興国は技術力のスピルオーバー（技術移転）を増大させ、それによって新興国企業の技術力が向上し、GVC においてアップグレード（より付加価値の高い工程に移行）するとされている（Gereffi 1999, Gereffi et al.2005, Sturgeon and Linden 2011）。しかしながら、Sturgeon and Linden (2011) によれば、GVC による技術移転は必ずしも自動的に生じるものでもなく、すべての企業がアップグレードを実現できるわけではない。つまり、アップグレードの実現は、「企業の能力」によるところが大きいと考えられる。

本稿では、「企業の能力」に関する諸研究(Lall1987; 1992, Kim and Nelson 2000、末廣 2000; 2006、Teece and Pisano 1994)を総合し、技術の受け入れ（学習・模倣）や技術吸収能力の向上などの技術的能力、既存の経営資源の革新的結合、ダイナミックに変化する環境に機敏に適応する能力、そして企業家精神を総合したものを「企業の能力」として想定している。

本稿では、インド最大のバイオ医薬品企業である Biocon を事例研究として取り上げる。Biocon は、積極的に外資提携を行い、バイオ医薬品の研究開発に関する技術や知識を吸収し、自社で開発した特許発酵技術と組み合わせることで、新しい製品を開発し、成長を遂げてきた。以下では、Biocon の発展を検証し、

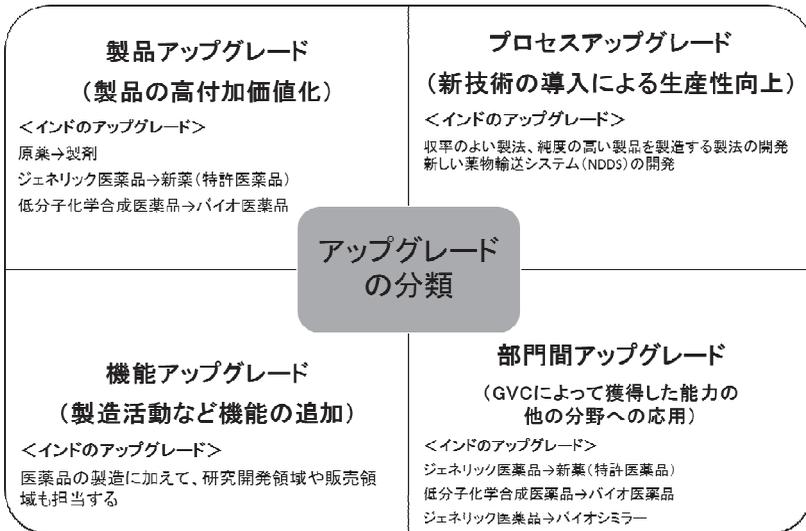
そのアップグレードの実態とそれを可能にした Biocon の「企業の能力」について考察したい。

## 2. GVC 参加とインド製薬企業のアップグレード

一般に、GVC への参加により、新興国は技術力のスピルオーバー（技術移転）を増大させ、それによって新興国企業の技術力が向上し、GVC においてアップグレード（より付加価値の高い工程に移行）するとされている（Gereffi 1999, Gereffi et al.2005, Sturgeon and Linden 2011）。

Humphrey and Schmitz（2000）は、GVC におけるアップグレードを、製品アップグレード、プロセスアップグレード、機能アップグレード、そして部門間アップグレードの4つに分類している（図2）。

図2 Humphrey and Schmitz（2000）のアップグレードの分類とインド製薬産業のアップグレード



資料：Humphrey and Schmitz（2000）の分類をもとに筆者作成。

製品アップグレードは、生産をより高度な製品にシフトすること、つまり製品の高付加価値化である。プロセスアップグレードとは、新しい技術の導入、生産組織の再編によって生産性を高め、付加価値を高めることである。機能アップグレードとは、GVC において新たな機能を追加すること、例えば、製造活動において、完成品の製造のみならず、部品製造を行う、あるいは製造活動だけではなく、製法の開発や販売機能をもつことなどである。部門間アップグレードとは、GVC によって獲得した能力を他部門に応用し、新規事業を立ち上げることである。

インド製薬産業も、TRIPS 協定以降、積極的に GVC に参加することで、着実にアップグレードを実現してきた。アップグレードの 4 つのタイプをインド製薬企業の現状に当てはめると以下のことを指摘できる (図 2)。

製品アップグレードについて、GVC 参加当初のインド企業は、ジェネリック医薬品の原薬 (Active Pharmaceutical Ingredient: API とも呼ばれる医薬品有効成分であり、医薬品の原材料になる化学物質) のサプライヤーであったが、現在は、原薬の供給に加え、製剤 (原薬に添加剤などを加えて使用する上で適した形になっているもの、いわゆる医薬品) の供給も行っている。また、インド企業は、ジェネリック医薬品だけではなく、新薬 (特許医薬品) の原薬を供給するようになっている。また、かつて、インドの主要輸出製品は、抗生物質や鎮痛剤であったが、現在では高血圧治療薬などの慢性疾患治療薬や抗がん剤などを輸出しており、製品の高付加価値化が進んでいる。

プロセスアップグレードについては、製法開発はインド企業が最も得意としている領域であり、既存の製法よりもより収率のよい製法や純度の高い製品を製造する製法、新しい薬物輸送システム (Novel Drug Delivery System: NDDS) を開発するなど、生産性を高める、あるいは製品の高付加価値化につながる技術やサービスを開発し、提供している。

機能アップグレードについては、インド企業は、GVC 参加当初は、製造受託

のみを請け負っていたが、現在では医薬品のバリューチェーンの大部分を担うことで成長を遂げている。インド製薬企業は、創薬研究の一部、臨床試験の一部を受託し、医薬品の製法を開発し、そして製造を受託するといった研究製造受託サービス（Contract Research and Manufacturing Services: CRAMS）を提供しているし、近年では、研究開発分野において、共同研究開発提携が増加しており、受託者から共同研究のパートナーへと GVC におけるインド製薬企業の立場は変化している。

最後に、部門間アップグレードについては、基本的にジェネリック医薬品と新薬はバリューチェーンが異なるため、ジェネリック医薬品メーカーであるインド企業が、新薬の研究開発を行うことは部門間アップグレードに該当する。また、近年、インドで観察される顕著な部門間アップグレードとして、バイオ医薬品部門への参入がある。バイオ医薬品部門への参入の背景には、医薬品の主流が低分子化学合成医薬品からバイオ医薬品へと転換していることがある。2016年の世界の売上高上位20製品のうちバイオ医薬品は12製品、上位10製品では7製品に上る（研ファーマ・ブレーン 2017: 6）。現在では、1剤で年商10億ドルを超えるブロックバスターと呼ばれる大型医薬品の大半がバイオ医薬品である。そして、これらのバイオ医薬品の特許失効が始まったことにより、バイオ医薬品の特許失効後に販売される後続バイオ医薬品「バイオシミラー」の巨大な市場が形成されつつある。インド製薬産業は、世界のジェネリック医薬品市場、特に米国をはじめとする先進国市場に輸出を増大させることで成長を遂げてきた。しかしながら、医薬品の主流は、低分子化学合成医薬品からバイオ医薬品に変化しており、ジェネリック医薬品の製造と輸出による成長には限界が見え始めている。インド製薬企業はバイオ医薬品部門への参入を加速し、新しい事業機会を開きつつある。

### 3. インドのバイオ医薬品産業

以下では、バイオ医薬品について簡単に解説し、インドのバイオ医薬品産業の現状について概説したい。

#### (1) バイオ医薬品とは？

医療用医薬品には、大別して 2 つの種類が存在する。低分子化学合成医薬品とバイオ医薬品である。低分子化学合成医薬品とは、分子が小さく、比較的単純な構造をした有機化合物であり、段階的な化学合成プロセスを経て生産される医薬品である（日本製薬工業協会 2013: 1）。

他方、バイオ医薬品とは、有効成分がタンパク質由来（成長ホルモン、インスリン、抗体など）、生物由来の物質（細胞、ウイルス、バクテリアなど）により産生される医薬品であり、これらは低分子化学合成医薬品に比べて分子が大きく、構造が複雑であり、その特徴および特性は一般に製造プロセスに影響を受ける（日本製薬工業協会 2012: 1）。そのため、低分子化学合成医薬品と比べ、バイオ医薬品の開発は難しい。

また、医療用医薬品は、新薬（先発医薬品）とジェネリック医薬品（後発医薬品）の 2 つに分類される。新薬とは、新規有効成分を使用している、新たな適応症をもつもの、あるいは剤型が新規であるなど、特許で保護された医薬品を指す。一般に、ジェネリック医薬品とは低分子化学合成医薬品の特許失効後に発売される、新薬と治療学的に同等である医薬品を指し、バイオ医薬品の特許失効後に販売される医薬品はバイオシミラー（biosimilar）、類似バイオ医薬品と呼ばれる。日本では、バイオ後続品（follow-on biologics）と呼んでいる。

ジェネリック医薬品とバイオシミラーの相違点について簡単にまとめたのが、表 1 である。低分子化学合成医薬品よりもバイオ医薬品のほうが開発・製造が難しく、その費用も大きくなるが、その点は後発品（後続品）についても同様である。

低分子化学合成医薬品は、小さい分子で単純な化学構造であることから、その構造と特性を解析し、容易に再製造することが可能である（日本製薬工業協会 2013: 1）。ジェネリック医薬品の開発が多額の研究開発を必要とせず、比較的容易であるのは、低分子化学合成医薬品の特性によるところが大きい。

表 1 バイオシミラーとジェネリック医薬品の相違点

	ジェネリック医薬品	バイオシミラー
種類	化学合成低分子医薬品	バイオ薬品
分子構造	小さい（低分子）	大きい（高分子）
市場導入時期	先発品の特許失効後	
試験	生物学的同等性試験	臨床試験
開発期間	短い	長い
研究および製造コスト	低い	高い
価格	安い	高い

資料：筆者作成。

一方、バイオシミラーは、先行するバイオ医薬品に「類似している」ものの、同一ではない医薬品である。バイオ医薬品は複雑な分子構造を持ち、なおかつ特有の製造工程が要求されるため、バイオシミラーの開発と製造は容易ではない。ジェネリック医薬品は、先発医薬品とは異なる製法で製造しても、生物学的に同等のものを複製することが可能であるが、製造方法が特性に影響を与えるバイオ医薬品では、わずかな製法の違いが製品の有効性や安全性を左右するため、先発バイオ医薬品を正確に複製することは不可能である（日本製薬工業協会 2012: 5）。そのため、バイオシミラーの販売承認には、バイオシミラーの品質、安全性そして有効性が先行するバイオ医薬品と高い類似性を持つことを示すために、臨床試験が要求される。バイオシミラーは後続品とはいえ、非常に類似性の高いバイオ医薬品を開発しなければならず、高い技術力と先端知識

を必要とする。

また、バイオシミラーの開発は、ジェネリック医薬品に比べ、時間も費用がかかる。ジェネリック医薬品の開発費が 1 製品あたり 100 万～500 万ドルであるのに対し、バイオシミラーの開発費は 1 億～2 億ドル必要で、開発期間もジェネリック医薬品が 3 年～5 年であるのに対し、バイオシミラーは 8 年～10 年必要とされる。開発費が大きくなる分、価格もバイオシミラーのほうが高い。ジェネリック医薬品が先発品の価格から 80%～90%安くなるのに対し、バイオシミラーは先発品から 20%～30%程度安くなるに過ぎない (Deloitte 2015: 3)。

## (2) インドのバイオ医薬品産業

インド政府は、1980 年代以降、積極的にバイオテクノロジー産業の振興を図り、2000 年代以降、インドのバイオテクノロジー産業は急速に発展を遂げてきた。2016 年のインドのバイオテクノロジー産業の規模は 116 億ドルであり、57.14%の成長率を記録した。インドのバイオテクノロジー産業の市場規模は、2025 年には 1000 億ドルに到達すると見込まれている (IBEF2018: 11)。

インドのバイオテクノロジー産業の 64%を構成しているのが、バイオ医薬品産業である。インドのバイオ医薬品産業は、インドのバイオテクノロジー産業で最大分野であり、バイオテクノロジー産業全体の収入のおよそ 60%はバイオ医薬品産業によるものである (IBEF 2018: 12)。

表 2 は、インドの主要バイオ医薬品企業の一覧である。ワクチンメーカーが上位に位置しているが、これはインドのバイオ医薬品部門において、最も大きなシェアを構成しているのがワクチンであることを反映している。第 1 位は、ワクチンメーカーの Serum Institute of India である。Serum Institute of India は、世界保健機関 (WHO) や米国の国立衛生研究所 (National Institute of Health) などと提携し、髄膜炎菌 A、H1N1 インフルエンザ、ロタウイルスなどのワクチン開発を行っている。

しかしながら、Serum Institute of India は、株式市場に上場していない非公開企業であり、公開企業のなかでは、Biocon がインド第 1 位のバイオ医薬品企業であり、第 4 位の Biocon の子会社である研究受託企業 Syngene を合わせると、Biocon がインド最大のバイオ医薬品企業となる。

表 2 インドの主要なバイオ医薬品企業

	企業名	事業内容	2015 年総収入 (単位：1000 万ルピー)
1	Serum Institute of India	ワクチン開発・製造	4153
2	Biocon	バイオ医薬品	3570
3	Jubilant Life Sciences	バイオ医薬品	3144
4	Syngene International	CRO	1113
5	Biological E	ワクチン開発・製造	1018
6	AstraZeneca Pharma India	バイオ医薬品	571
7	Bharat Biotech International	ワクチン開発・製造	450
8	GSK India	バイオ医薬品	400
9	Anthem Biosciences	CRO	350
10	Concord Biotech	バイオ医薬品	273

注：CRO: Contract Research Organization、医薬品開発受託機関、医薬品開発のために必要な研究および治験業務（臨床開発）を受託する企業。

資料：Biospectrum, *BioSpectrum Ranking Survey, Top Biotech Companies Stories*,  
<http://www.biospectrumindia.com/category/top20> より作成。

バイオ医薬品部門において、近年、インド製薬企業が注力している分野が、特許失効後に市場に導入されるバイオシミラーである。インドは世界で最も早く、バイオシミラーの販売承認を開始した国である。表 3 の 20 品目に加え、抗体医薬（表 4）など 30 品目以上のバイオシミラーが販売承認を取得し、インド国内では販売されている。インド政府が世界に先駆けてバイオシミラーを承認したのは、患者のニーズを満たし、インドの医薬品アクセスを向上するためだ

けではなく、先進国市場でバイオシミラーの販売承認が開始されると同時に、インド製薬企業が販売承認を取得し、市場シェアを獲得するのを支援するためであると考えられる。

表 3 インドで承認されているバイオ医薬品一覧

	医薬品名
1	ヒトインスリン
2	エリスロポエチン
3	B型肝炎ワクチン（遺伝子組換え HBs 抗原）
4	ヒト成長ホルモン
5	インターロイキン-2
6	インターロイキン-11
7	顆粒球コロニー刺激因子
8	顆粒球コロニー刺激因子 (GMCSF)
9	インターフェロン 2 $\alpha$
10	インターフェロン 2 $\beta$
11	インターフェロン $\gamma$
12	ストレプトキナーゼ
13	組織プラスミノゲン活性化因子
14	血液凝固第Ⅷ因子
15	卵胞刺激ホルモン
16	テリパラチド（フォルテオ）
17	遺伝子組換えヒト活性化プロテイン C（ザイグリス）
18	血小板由来増殖因子受容体（PDGF）
19	上皮成長因子（EGF）
20	遺伝子組換え凝固Ⅷ因子製剤

資料：Department of Biotechnology, IGMORIS,  
[http://igmoris.nic.in/commercial\\_release.asp](http://igmoris.nic.in/commercial_release.asp) より作成。

表 4 インドで承認されている主な抗体医薬（モノクローナル抗体）

企業	一般名	ブランド (商品)名	タイプ	適応
Torrent	アダリムマブ	Adfrar	ヒト型モノクローナル抗体	関節リウマチ、尋常性乾癬ほか
	リツキシマブ	Toritz RA	抗ヒト CD20 ヒト・マウスキメラ抗体	非ホジキンリンパ腫
Dr. Reddy's Laboratories	リツキシマブ	Reditux	抗ヒト CD20 ヒト・マウスキメラ抗体	非ホジキンリンパ腫
	トラスツズマブ	Hervycta	ヒト化モノクローナル抗体	乳がん
Biocon	ニモツズマブ	Biomab	ヒト化モノクローナル抗体	肺がん、悪性脳腫瘍、食道がん
	イトリズマブ	Alzumab	ヒト化モノクローナル抗体	乾癬
	トラスツズマブ	Ogivri	ヒト化モノクローナル抗体	乳がん
Intas Pharmaceuticals	ラニビズマブ	Razumab	ヒト化モノクローナル抗体	血管新生阻害剤、網膜の加齢性病変
Zydus Cadila	アダリムマブ	Exemptia	ヒト型モノクローナル抗体	関節リウマチ、尋常性乾癬ほか

注：モノクローナル抗体とは、免疫系の B 細胞（白血球やリンパ球）由来の単一クローンで、単一抗原成分に対して特異的結合することが可能である。モノクローナル抗体を用いることで、様々な種類のがん、自己免疫疾患の革新的な治療法を開発することが可能となっている<sup>1</sup>。

資料：各企業ウェブサイトより作成。

2000 年代の初頭において、インドはバイオシミラーの開発において、世界をリードする存在であった。インド企業がバイオシミラーに参入する理由として、

<sup>1</sup> モノクローナル抗体については、中外製薬、「モノクローナル抗体とは?」、<https://chugai-pharm.info/bio/antibody/antibodyp11.html> を参照されたい。

(1) ジェネリック医薬品と比べ価格の下落率が小さい、(2) 参入障壁が高く、競争相手が少ない点を挙げることができるが、これは、バイオ医薬品の開発や製品化が困難であることも示している。バイオシミラーの開発と製品化は、インド製薬企業にとっても容易ではない。まず、先進国に比べ、インドはバイオテクノロジー分野の基礎研究が脆弱であり、バイオテクノロジーの知識や技術は先進国に依存している部分大きい。また、臨床試験の経験も必ずしも豊富ではなく、ノウハウを十分に持っていない。

さらに、バイオシミラーへの参入障壁が高く、競争相手が少ないのは事実であるが、その一方で、厳しい開発競争が予想されている。バイオシミラー開発に参入しているのは、メガファーマと呼ばれている多国籍製薬企業およびその子会社のジェネリック医薬品メーカーや大手バイオテクノロジー企業である。高い研究開発能力を有し、なおかつ開発資金も十分な大手企業とインド製薬企業は競争しなくてはならない。また、これらの大手企業であっても、バイオシミラーの開発は決して容易ではない。そのため、これらの企業は、研究開発効率を上げ、リスク分散を図ることを目的として、ライセンス提携や研究開発提携を活発に実施している。インド製薬企業にとっても、バイオシミラーの開発は技術的にも資金的にも大きな挑戦であることは言うまでもない。バイオシミラー開発のために、インド製薬企業も外資提携の可能性を模索している。

#### 4. Biocon の発展

Biocon は、産業酵素を製造するバイオテクノロジー企業として創業し、パパインなどの産業用酵素を製造し、海外の醸造メーカーに輸出していた。1990 年代になり、Biocon は、産業用酵素の製造技術（発酵技術）を応用し、製薬産業に参入し、外資提携を通じて技術導入を積極的に実施し、インド最大のバイオ医薬品企業へと成長した。以下では、Biocon の企業発展と経営戦略を検証する。

### (1) Biocon の誕生

創業者キラン・マズムダール・ショウ（Kiran Mazumdar-Shaw）<sup>2</sup>は、1953年3月23日、カルナータカ州バンガロール（現在のベンガルール）に誕生した。彼女は、バンガロール大学で、生物学と動物学を学び、医科大学への進学を希望していたが、奨学金を得られず、断念した。United Breweries の醸造所監督（brew master）で、ビール製造の責任者であった彼女の父親の提案で、彼女は、発酵学を学ぶため、オーストラリアへ留学し、Ballarat 大学で、1975年ビール醸造者（master brewer）の資格を取得し、インドに帰国した<sup>3</sup>。

インド帰国後、1975年から1977年まで、Jupiter Breweries で技術コンサルタント、Standard Maltings Corporation で技術マネージャーとして働いたが、ビール醸造者の資格を活かす職務につくことはできなかった。当時のインドでは、一般的に、ビール醸造者は男性の職業であるとの認識が強く、当時のインドにおいて、彼女が資格を活かしてビール醸造責任者になる可能性は極めて小さかった<sup>4</sup>。

そこで、彼女は、資格を活かすため、海外に出ることを決意し、スコットランドに職を得た。スコットランドへの移住の直前、彼女はアイルランドのバイオテクノロジー企業 Biocon Biochemicals の創業者レスリー・アキンクロス（Leslie Achincloss）と出会った。Biocon Biochemicals は、醸造業、繊維産業で使用される酵素を製造するバイオテクノロジー企業で、当時、インドに拠点置くことを検討し、パートナーとなるインド人企業家を探していた<sup>5</sup>。1978年当時、インドでは、1973年外国為替規制法（Foreign Exchange Regulation Act, 1973）のもと、外資の出資比率は40%以下に引き下げられ、外資系企業が単独（独資）

<sup>2</sup> マズムダール・ショウという名前は、スコットランド人の夫ジョン・ショウ（John Shaw）と結婚後の姓であり、創業時はキラン・マズムダールであった。

<sup>3</sup> “Kiran Mazumdar Shaw Lady behind the success of Biocon Ltd.,” Yo! Success, March 02, 2015, <http://www.yosuccess.com/success-stories/kiran-mazumdar-shaw-biocon/>

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

でインドへ新規進出することはできず、インド企業との合弁企業という形でしか参入することができなかった。そこで、アキंकクロスはキラン・マズムダール・ショウをインド側のパートナーとして選んだ。そして、彼女は、事業の詳細を学ぶために、アイルランドへ渡航したのち、インドに帰国し、1978 年 11 月 29 日、Biocon Biochemicals との合弁企業 Biocon Private Limited を創設した。設立資金は 10,000 ルピーで、バンガロールで彼女が借りていた家のガレージで Biocon はスタートした<sup>6</sup>。

創業後まもなく、Biocon は経営上の困難に直面した。第一の困難は、資金調達の問題である。保証人や担保なしで、Biocon に資金を融資する銀行はなかった。Biocon が起業したばかりの小企業であることに加え、バイオテクノロジービジネスは、当時のインドでは珍しく、ビジネスモデルも確立されていなかったため、投資リスクが高いと判断されたと考えられる。さらに、創業者のキラン・マズムダール・ショウがまだ 25 歳の若い女性であったことも影響した。第二の困難は、先端科学技術スキルを持つ人材を確保できないなど、人材の確保の問題である。実際、最初に雇用した従業員は、リタイアした自動車整備工であった。そして、第三の困難は、インフラの問題である。Biocon は、不安定な電力供給、低い水質、そして非衛生的な研究室という物理的な問題に直面した<sup>7</sup>。

しかしながら、これらの問題を克服し、Biocon は、醸造産業にとって重要な材料となる植物酵素であるパパイン、親水ハイドロコロイドであるアイシングラス（魚の浮き袋を原料として抽出するゼラチン）の製造と輸出を開始した。1979 年には、インド企業として始めて、米国と欧州に酵素を輸出した。Biocon は、新しい酵素や発酵技術の研究開発に注力し、産業用酵素メーカーとして歩

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

み始めた<sup>8</sup>。

## （2）独自の発酵技術基盤の開発

Biocon が製薬産業に参入し、バイオ医薬品企業として成功した要因の1つは、酵素メーカー時代に、独自に開発した発酵に関する基盤技術にある。

1982年、Biocon は、Biochemizyme India (BCZ) を設立し<sup>9</sup>、酵素に関連する研究開発に着手する。そして、その2年後の1984年には、固体発酵製法技術（麹技術（Koji technology））を利用した新しい酵素の開発に着手した。Biocon は、固体発酵製法技術で特許を取得し、1989年、同技術に対して米国からインド企業として始めて資金提供を受け、パイロットプラント規模から工場規模へとスケールアップした。同年、Biocon Biochemilcals は Unilever に買収され、Biocon も Unilever の傘下に入った<sup>10</sup>。

Biocon は、さらに発酵技術の研究開発を進め、その技術力を高めていく。1996年、特許技術である発酵技術は商業的に成功し、工場の規模は3倍に拡大していた<sup>11</sup>。Biocon は、2000年に、初めて大規模深部発酵槽を稼働させた。この深部発酵槽は、完全自動化の発酵槽であり、細菌、酵母、真菌そして放線菌の培養能力をもつ発酵槽であった（Biocon Limited 2003: 1, 11）さらに、Biocon は、2006年に、深部発酵槽の能力を増強し、それによって、低分子化学合成医薬品のジェネリック医薬品、たとえばスタチン、抗肥満薬（肥満抑制薬）、そして医薬用酵素の需要増加への対応が可能になった（Biocon Limited 2006: 52）。

<sup>8</sup> Biocon Limited, History, [https://www.biocon.com/biocon\\_aboutus\\_history.asp](https://www.biocon.com/biocon_aboutus_history.asp); Company History, [https://www.biocon.com/biocon\\_invrelation\\_com\\_history.asp](https://www.biocon.com/biocon_invrelation_com_history.asp)

<sup>9</sup> BCZ に対しては、親会社の Biocon Biochemicals のほかに、Unit Trust of India (UTI) と Technology Development and Information Company of India (TDICI) も投資していた（Biocon Limited, History, [https://www.biocon.com/biocon\\_aboutus\\_history.asp](https://www.biocon.com/biocon_aboutus_history.asp); Company History, [https://www.biocon.com/biocon\\_invrelation\\_com\\_history.asp](https://www.biocon.com/biocon_invrelation_com_history.asp)）。

<sup>10</sup> Biocon Limited, History, [https://www.biocon.com/biocon\\_aboutus\\_history.asp](https://www.biocon.com/biocon_aboutus_history.asp); Company History, [https://www.biocon.com/biocon\\_invrelation\\_com\\_history.asp](https://www.biocon.com/biocon_invrelation_com_history.asp)

<sup>11</sup> Ibid.

2000 年、Biocon は、固体マトリックス発酵技術に基づくバイオリクター PlaFactor の特許を米国で取得した<sup>12</sup>。バイオリクターとは、生物反応の主体である酵素を反応容器につめ、特定の化学反応を行わせて、生成物を大量に生み出すことができる技術である。このバイオリクターによって、医薬品の工場規模での大量生産が可能になる。さらに、発酵技術と細胞培養技術を組み合わせることで、哺乳動物細胞の培養も可能となり、モノクローナル抗体などのバイオ医薬品の大規模製造も可能となった。Biocon は独自の発酵技術を確立することによって、バイオ医薬品の開発に従事する他のインド製薬企業に対して、圧倒的な優位性を持ったといえる。

### (3) 製薬産業への参入－低分子化学合成医薬品の製造

1996 年、Biocon は、発酵技術の基盤を活用して、医薬品部門への参入を開始し、1997 年、医薬品専用の製造施設を設立した。1998 年、Biocon は Unilever から独立し<sup>13</sup>、産業用酵素メーカーからバイオ医薬品企業へと転身した<sup>14</sup>。

Biocon は独自の発酵技術を応用し、医薬品の製造に着手した。発酵技術は医薬品製造の重要技術の 1 つであり、発酵技術を利用して製造される医薬品もある。Biocon は、独自に開発した発酵技術を医薬品製造へと応用することで、高品質の医薬品の製造を実現した。Biocon の発酵技術は、製薬企業としての大きな競争力となった。

しかしながら、酵素メーカーが医薬品部門に参入することは必ずしも容易なことではない。発酵技術だけでは、医薬品の開発および製造は不可能である。医薬品を開発するには、医薬品独自の研究開発能力と製造能力が必要である。

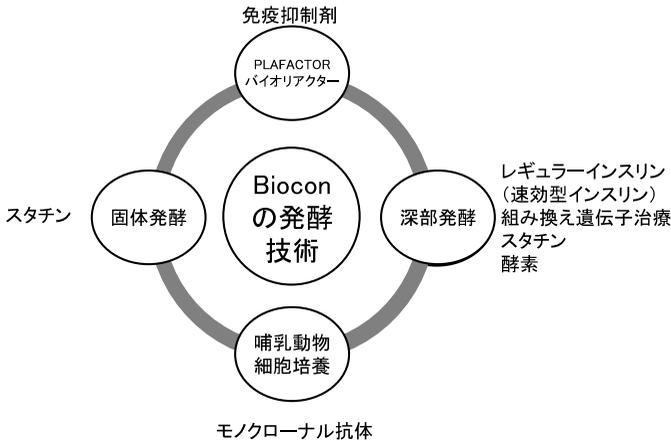
---

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

図3 Bioconの発酵技術と医薬品製造への応用



資料：Biocon Limited（2003: 11）より作成。

Biocon は、産業用酵素メーカーの時代に、医薬品分野への参入の布石を打っていた。1989年、Biocon は、バイオ医薬品企業 Helix Biotech (HLX) を子会社として設立した。Biocon が Unilever から独立した 1998 年、HLX は医薬品製造を開始し、医薬品の原薬の製造に着手した。2001 年、Biocon は HLX を統合し、製薬産業への本格的に参入した<sup>15</sup>。

Biocon が医薬品部門で最初に着手したのが、血液中のコレステロールを低下させる医薬品であるスタチンであった。HLX はスタチン分野の製品の開発に着手しており (CRISIL 2003: 6)、HLX の研究に Biocon の固体発酵技術と深部発酵槽を組み合わせ、スタチン原薬の製造が開始された。

2001 年には、ロバスタチンの製造施設が米国食品医薬品局の認証を取得し、米国への輸出が開始された。2001 年にロバスタチンの特許が失効したが、その当時、米国においてロバスタチンの原薬の承認を取得した企業は世界にわずか

<sup>15</sup> Ibid.

3 社しかなく、そのうちの 1 社が **Biocon** であった (**Biocon Limited 2017:52**)。

2002 年には、スタチン (ロバスタチン、シンバスタチン) が **Biocon** の成長を牽引するようになる。欧米市場でのスタチンの売上が成長し、2002 年のスタチン輸出は 137% で成長している (**Biocon Limited 2003: 5**)。 **Biocon** の 2002 年のスタチンの売上高は 1,199,324 ルピーで、営業収益の 59.8% に達し、翌年の 2003 年の売上高は 3,028,371 ルピーで営業収益に占めるシェアは 69.6% に増加した。 **Biocon** のスタチン事業は、152.5% の成長を記録して、2003/04 年には営業収益の 70% 近くをスタチン事業が生み出している。この急成長には、シンバスタチンの売上高の増大が大きく貢献している。2003 年当時、**Biocon** は、シンバスタチンを欧州、日本、そしてカナダへ輸出していた。また、米国市場においては、ロバスタチンのサプライヤーとして確固たる地位を確立した (**Biocon Limited 2004: 59**)。

また、インドにおいては、**Biocon** は、**Ranbaxy Laboratories**、**Cipla** などのインド大手製薬企業に対してもスタチンの原薬を供給していた (**CRISIL 2003: 2**)。現在、**Biocon** のスタチン製品群は、ロバスタチン、シンバスタチンのほか、プラバスタチン、フルバスタチン、そしてロスバスタチンと拡大し、これらの原薬を供給している。

**Biocon** は、スタチンに続いて、免疫抑制剤の原薬の製造に着手した。免疫抑制剤とは、文字通り免疫系の活動を抑制するあるいは阻害するために使用する医薬品である。例えば、臓器移植手術後の臓器や組織の拒絶反応の抑制や自己免疫疾患 (関節リウマチ、クローン病、潰瘍性大腸炎など) の治療に用いられる。免疫抑制剤の製造には、**Biocon** の特許技術である **PlaFactor** (バイオリアクター) が重要な役割を果たした。

**Biocon** は、免疫抑制剤 **ミコフェノール酸モフェチル** と **タクロリムス** を生産していたが、2003 年に、この 2 つの医薬品の特許が失効したことに対応して、**Biocon** は、米国食品医薬品局にこれらの医薬品の原薬等登録原簿 (**Drug Master**

File: DMF) の申請を行った。米国の DMF に登録されることにより、Biocon が免疫抑制剤の原薬を米国へ輸出することが可能になった。そして、Biocon は、米国において、免疫抑制剤の有力な原薬サプライヤーに成長した。その結果、免疫抑制剤の 2002 年の売上高は 34,948 ルピーだったが、2003 年には 137,076 ルピー（約 4 倍）に増大した（Biocon Limited 2004: 58）。

現在の Biocon の免疫抑制剤は、タクロリムス、シロリムス、エベロリムス、そしてミコフェノール酸モフェチルおよびミコフェノール酸ナトリウムに増加している（Biocon Limited 2017: 134）。

Biocon が製造する原薬の分野は拡大し、循環器疾患系（心血管疾患系）治療薬、肥満抑制薬、免疫抑制剤そして狭域抗生物質および抗真菌剤領域において、有力な原薬サプライヤーに成長している（Biocon Limited 2017: 52-53）。

2012 年以降、Biocon はこれらの原薬事業を拡張すると同時に、製剤分野への参入を開始した。インドにおいて、スタチンおよび免疫抑制剤の製剤の販売承認取得はもちろんのこと、欧米の規制市場での販売承認取得を目指すことになる。2016 年 3 月に EU、同年 10 月に米国でロバスタチンの販売承認を取得した（Biocon Limited 2017: 53）。

Biocon の低分子化学合成医薬品の 2016 年の売上高は、163 億 3,300 万ルピーであり、営業収益の 41.6%（営業収益 392 億 1,600 万ルピー）を占めており、現在においても Biocon の成長を支えている（Biocon Limited 2017: 52）。今後、欧米の規制市場での製剤の販売承認の取得が増加すれば、その収益はさらに拡大すると予測される。

Biocon は、発酵技術を利用して、低分子化学合成医薬品の製造を開始し、製薬産業に参入した。いうまでもなく、Biocon の独自の発酵技術は、インドの他の製薬企業に対する大きな競争優位となった。そして、Biocon は原薬事業から製剤事業への垂直統合化（前方統合）を進め、低分子化学合成医薬品の分野で大きな成功を収めてきた。部門間アップグレードと製品アップグレードを実現

したといえる。

#### (4) バイオ医薬品部門への参入

Biocon は、バイオ医薬品への参入にあたって、低分子化学合成医薬品においても重要な役割を果たした独自の発酵技術を背景に、積極的に外資提携を活用し、技術導入を図り、バイオ医薬品の研究開発能力を学習し、獲得した。バイオ医薬品関連技術を自社の技術基盤（発酵技術）と組み合わせ、新しい製品を生み出し、Biocon は、インドにおいて大手製薬企業として台頭すると同時に、世界的に有力なバイオ医薬品企業として頭角を現していく。

2005 年、Biocon はバイオ医薬品の研究開発を本格的に開始し、外資提携を通じて技術導入を図る方法を採用した。「医薬品研究の増大するコストは、長期化するリードタイム（研究開発から商業化までにかかる時間）と相まって、世界の製薬産業が直面する最大の課題の 1 つである。このことは、研究開発の成功率を低下、競争の激化、そして医薬品承認の要件の厳格化によるところが大きい。世界の大手製薬企業はパイプラインの価値を高めなければならないという凄まじい圧力にさらされている。それと同時に、革新的なバイオテクノロジー企業は、製薬の主流に向かっている。新たなモデルは提携である。研究努力を増大させる提携を通じて、企業は技術と能力を補完することを模索している。Biocon が新しい医薬品研究を推進するパラダイムの一部を担えることは幸運である。」(Biocon Limited 2005: 13)、と Biocon は提携を通じてイノベーションを起こすことを目指す戦略を明確にしている。外資提携を通じたイノベーションの創出が Biocon の経営戦略の中心にすえられた。

#### ① インスリンの開発

Biocon は、まず、インスリンの研究開発に着手した。Biocon は、組換えタンパク質発現のためのメタノール資化酵母（ピキア酵母）プラットフォーム技術

（特許技術）をインスリン（速効型インスリン）およびインスリンアナログ（持効型インスリン）製品の製造に使用した。2003年、Biocon は世界で初めて、組換えタンパク質発現のためのメタノール資化酵母（ピキア酵母）プラットフォーム技術を使用したヒトインスリンの大規模生産に成功した（Biocon Limited 2004: 14）。

そして、2004年に、Insugen をインドに導入した（Biocon Limited 2004: 3）。この Insugen は、組換え DNA 技術を使用した組換えヒトインスリンであり、Biocon の発酵技術と組換え DNA 技術の融合により誕生した画期的な製品であった。そして、2005年には、インスリン原薬の供給提携を、アジア、アフリカそして中東諸国と締結し（Biocon Limited 2006: 52）、2006年にはドイツの Bayer HealthCare とライセンス契約を結び、中国市場における Insugen の独占販売権を付与した（Biocon Limited 2007: 7-8）。Biocon のヒトインスリンは世界 30 カ国以上で承認を得ており（Biocon Limited 2012: 38）、現在、Biocon は、世界的なインスリンメーカーとなった。

2009年にはインスリンアナログ製剤（持効型インスリン）BASALOG（インスリン グラルギン）を開発し、インド市場に導入した（Biocon Limited 2009: 23）。インスリンアナログとは、新しいタイプのインスリンで、インスリンの構造を人工的に変更し、インスリンと同じ生理作用をもちながら薬物動態を改善したものであり、高血糖を改善する効果を高める一方で、低血糖のリスクを軽減することを実現する。

インスリンの剤型は注射剤であるが、Biocon はインスリンと注射器が一体となった再利用型のインスリン製剤を提供するため、インスリンデバイスの開発にも着手する。2011年、再利用型のインスリンデバイス、INSUPen を開発した。INSUPen は Insugen と BASALOG に装備された（Biocon Limited 2012: 38）。さらに、2015年には、ペン型の使い捨てのデバイスに入ったインスリンアナログ製剤 グラルギン、商品名 Basalog One を導入した。このデバイスは、医療機器

メーカーとして知られる米国の Becton Dickinson & Co.との提携で開発された (Biocon Limited 2016: 51)。

2004 年、Biocon は新しいインスリンの開発に着手した。一般にインスリンは注射器を使用して投与されるが、Biocon は経口投与が可能なインスリンの開発に着手した。2004 年、経口インスリンの開発を目的とした薬物輸送システム (Drug Delivery System: DDS) を研究開発している米国企業 Nobex との提携を発表した。Nobex は、世界の製薬企業やバイオテクノロジー企業と戦略的提携を結んで、タンパク質、ペプチド、そして低分子医薬品の経口 DDS を開発する企業である (Biocon Limited 2005: 23)。そして、2006 年、Biocon は破産した Nobex の知的財産をすべて獲得することを発表し (Biocon Limited 2006: 9)、獲得した DDS をベースに Biocon は経口インスリンの研究開発を進めている。

2012 年、Biocon は米国の大手製薬企業 Bristol Myers Squibb (BMS)<sup>16</sup>と経口インスリンの共同開発提携を発表した。Biocon の経口インスリンの研究開発は、インドにおいて臨床試験第 2 相まで来ていたが、BMS との提携を通じ、さらに開発段階を進めることを目指した (Biocon Limited 2013: 39)。経口インスリン (開発コード IN-105) は、Tregopil と命名され、米国で国際共同治験の第 1 相の段階に入った。BMS は、2014 年に AstraZeneca に糖尿病事業を売却しているが、糖尿病事業売却前に、BMS との提携のもと、Tregopil の臨床試験は開始された (Biocon Limited 2016: 45-46)。2015 年、米国での国際共同治験第 1 相を終え、2017 年にはインドでの臨床試験第 3 相、若年性糖尿病研究財団 (Juvenile Diabetes Research Foundation: JDRF) との提携のもと、反復投与試験 (Multi Ascending Dose: MAD) が実施される (Biocon Limited 2017: 50)。

Biocon は、独自の発酵技術を利用し、組換え DNA 技術と組み合わせてイン

---

<sup>16</sup> Bristol-Myers Squibb Company, “Bristol-Myers Squibb Completes Previously Announced Sale of Global Diabetes Business to AstraZeneca”, <https://news.bms.com/press-release/bristol-myers-squibb-completes-previously-announced-sale-global-diabetes-business-astr>

スリンを開発し、独自のインスリンデバイスの開発により、Biocon はインスリン製剤の高付加価値化に成功し、また、DDS 技術を獲得することで、新しい経口インスリンの研究開発を行い、商業化を目指している。Biocon は、プロセスアップグレードおよび製品アップグレードを実現したと言える。

## ② 抗体医薬の開発

キューバのがん研究機関である分子免疫学センター（Center for Molecular Immunology of Cuba<Centro de Inmunología Molecular>: CIM）との提携は、Biocon の研究開発において画期となった。キューバといえば、葉巻とラム酒というイメージであるが、医療およびバイオテクノロジーの研究が国家主導で行われてきており、世界的にも最先端のバイオテクノロジー研究が行われている国でもある。

2003 年に、Biocon は、CIM の商業部門の CIMAB と合弁企業 Biocon Biopharmaceuticals (BBPL) を設立し、抗体医薬（モノクローナル抗体）の開発に乗り出した。合弁企業の持分比率は、Biocon が 51%、CIMAB が 49%であった。キューバの CIM は、がんの免疫療法に関する研究開発を行っており、抗体医薬やワクチン開発で実績のある世界的に著名な研究機関である。CIMAB は、がん治療やその他免疫関連疾患の診断および治療のための抗体医薬と組換えタンパク質の開発に注力していた。当時のインドは、抗体医薬のような免疫療法で使用する医薬品を国内で生産する能力を持っておらず、輸入に依存していた。CIMAB との提携は、ライセンス提携および共同開発が含まれていたが、Biocon は、CIMAB から抗体医薬の開発や製造に関する専門知識を導入し、Biocon の研究開発能力と特許発酵技術を基盤とした高いバイオ医薬品製造能力および施設に組み合わせることでイノベーションを起こすことを目的としていた（Biocon Limited 2005: 31-33）。

2006 年 9 月、Biocon は、頭頸部がん治療用のモノクローナル抗体をベースに

したニモツズマブ（商品名 BIOMAb EGFR）をインド市場に導入した。ニモツズマブは、CIMAB とカナダの YM Biosciences の合弁企業である CIMYM Biosciences（資本の比率は、CIMAB が 80%、YM Biosciences が 20%であった）が開発し、CIMAB と Biocon の合弁企業である Biocon Biopharmaceuticals にライセンスされた。ニモツズマブ（商品名 BIOMAb EGFR）は、モノクローナル抗体をベースとした医薬品（抗体医薬）であるが、こうした医薬品がインドで製造されるのは史上初のことであり、価格的にも非常に競争力のある画期的な医薬品となった（Biocon Limited 2007: 3）。

そして、2010 年、Biocon は合弁企業 Biocon Biopharmaceuticals の株式を買取り、完全子会社化した（Biocon Limited 2010: 16）。その一方で、Biocon は CIM との研究開発提携の関係を強化することで合意した<sup>17</sup>。

そして、Biocon は、CIM と実施してきた基礎研究から抗炎症性の能力を持つ新しいモノクローナル抗体、抗 CD6 モノクローナル抗体を開発した。このモノクローナル抗体から 2013 年新薬が開発される。慢性尋常性乾癬の治療薬のイトリズマブ（商品名 ALUZUMAb）である。2013 年、インドで承認され、インド市場に導入された。Biocon はインド企業として初めて、抗体医薬の分野での新薬の開発に成功し、商業化を実現した（Biocon Limited 2013: 2-5）。イトリズマブのグローバル市場での展開に向けて、臨床試験を行っているが、現在オーストラリアで臨床試験第 1 相を完了している（Biocon Limited 2018: 53）。

Biocon は、キューバの CIM との提携からの免疫分子学およびモノクローナル抗体に関する知識や技術を獲得し、自社の発酵技術と組み合わせることで、新薬の開発を実現した。

CIM との提携のほかにも、Biocon は、モノクローナル抗体に関する研究開発提携を実施している。2004 年には、抗体医薬の分野で米国のバイオテクノロジー

---

<sup>17</sup> Biocon Limited, "Biocon and CIM to Collaborate in Immunology Research Program", *Press Release*, September 27, 2010, [https://www.biocon.com/biocon\\_press\\_releases\\_270910.asp](https://www.biocon.com/biocon_press_releases_270910.asp)

一企業 Vaccinex と抗炎症薬と抗がん剤分野のモノクローナル抗体の創薬および共同開発を内容とした戦略提携を発表した（Biocon Limited 2005: 35）。Vaccinex は、有望なモノクローナル抗体を効率的に識別することが可能にする ActivMab という独自のモノクローナル抗体の創薬プラットフォーム技術を保有しており、提携によって抗体医薬の新薬開発の効率を高めることが可能となる。また、2008 年には、米国のバイオテクノロジー企業である IATRICa と提携を発表している。IATRICa は米国のジョンズ・ホプキンス大学が開発した技術をもとに、2007 年に設立された企業であり、ジョンズ・ホプキズ大学と同社の創業者が開発した免疫結合体技術を独占的にライセンスされている企業であった。Biocon は IATRICa の技術に基づいて、抗がん剤の開発を目指している（Biocon Limited 2008: 29）。

Biocon は、現在、がん免疫療法の分野における融合タンパク質を使用した新薬の開発に従事している（Biocon Limited 2018: 55）。

Biocon は提携を通じて、抗体医薬の創薬に関する技術と知識を獲得した。Biocon の抗体医薬分野における新薬の開発は、製品アップグレードと言える。抗体医薬の創薬および開発に関する技術と知識は、バイオシミラーの開発において応用されていく。

### ③グローバル・バイオシミラー市場への参入

Biocon は、2006 年にバイオシミラー計画をスタートさせた。2015 年に多くのバイオ医薬品の特許の失効が集中し、バイオ医薬品の特許失効後に販売される後続バイオ医薬品であるバイオシミラーの巨大な市場が形成されることが確実となっていた。Biocon のバイオシミラー計画はそれに対応するものであると考えられる。実際、インド製薬大手企業も、同じ時期にインドのバイオベンチャーを買収するなど、バイオシミラー市場参入への準備を開始している。

現在、ブロックバスターと呼ばれる 1 製品の年商が 10 億ドルを越える大型医

薬品の大半がバイオ医薬品であり、これらのバイオ医薬品の特許失効が始まったことにより、巨大なバイオシミラー市場が形成されつつあり、バイオシミラーの開発競争が激しさを増している。バイオシミラーの開発には、先発医薬品メーカーや大手バイオテクノロジー企業が積極的に参加しており、低分子化学合成医薬品のジェネリック医薬品市場における競争とは「質的」に異なる競争が展開されている。

ジェネリック医薬品に比べ、製品開発期間が長く、コストも大きく、何より高い研究開発能力と技術力が要求されるため、バイオシミラーを開発できる企業は限られる。ジェネリック医薬品企業はもちろん、先発医薬品メーカーであっても、バイオシミラーの開発は容易ではない。そのため、バイオシミラーの開発においても、国境を越えた提携が活発に行われている。

Biocon も、CIM や Vaccinex との提携で抗体医薬（モノクローナル抗体）の研究開発提携のほかに、2007 年には米国のバイオ医薬品企業 Abraxis Biosciences とのライセンス提携を行い、顆粒球刺激因子コロニー（G-CSF）のバイオシミラーの開発に着手した（Biocon Limited 2008: 25）。

Biocon のバイオシミラー開発において画期となる提携は、2009 年の米国の大手ジェネリック医薬品企業 Mylan との提携である。Mylan との提携で、Biocon のバイオシミラーの研究開発は本格化する。Biocon と Mylan の提携は、グローバル市場向けの複数の高価値バイオシミラーの開発、製造、供給、そして商業化についての独占的提携であり、同提携では、両社は商業化までの開発過程、資本、コストについて折半し、Mylan は米国、カナダ、日本、オーストラリア、ニュージーランド、EU そして欧州自由貿易連合（EFTA）諸国における独占的商業化権を保有し、Biocon とは利益分配協定を締結する。さらに、上記の国・地域以外の国および地域において、Mylan は Biocon と共同独占商業化権を有する（Biocon Limited 2010:34）。

さらに、Mylan とは、2013 年に、3 つのインスリンアナログ製剤（グラルギ

ン、リスプロそしてアスパルト）のバイオシミラーの開発および商業化について戦略的提携を結んだ。この提携においても、Mylan は米国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、EU そして EFTA 諸国における独占的商業化権を保有し、Biocon とは利益分配協定を締結している。そして上記の国・地域以外の国および地域において、Mylan は Biocon と共同独占商業化権を有する (Biocon Limited 2013: 48)。

Mylan との提携のもと、Biocon が開発しているバイオシミラーのポートフォリオは、3つのモノクローナル抗体、3つの組換えタンパク質、そして4つのインスリンである（表5）。

表5 Biocon のバイオシミラーのパイプライン

	商品名	タイプ	開発段階	市場規模 (単位:10億ドル)
モノクローナル抗体	トラスツマブ	ヒト化モノクローナル抗体製剤・分子標的薬・抗がん剤(乳がん)	米国(2017年)、ブラジル、トルコ(2018年)において販売承認取得、EUで販売承認申請、インドでは2014年より販売	7.1
	ヘパシズマブ	遺伝子組換え型ヒト化モノクローナル抗体製剤・分子標的薬・抗がん剤(結腸・直腸がん)	国際共同治験第3相、インドにおいて販売承認取得(2017年)	6.8
	アダリムマブ	ヒト型抗ヒトTNF- $\alpha$ モノクローナル抗体製剤・免疫抑制剤(慢性尋常性乾癬)	国際共同治験第3相完了	16.1
組換えタンパク質	ベグフィルグラステム	持続型G-CSF製剤(がん化学療法による発熱性好中球減少症)	米国で販売承認取得(2018年)、EU、オーストラリア、カナダで販売承認申請	4.7
	フィルグラステム	G-CSF製剤(がん化学療法による発熱性好中球減少症)	前臨床試験	0.8
	エタネルセプト	分子標的薬・自己免疫疾患治療薬(関節リウマチ)	前臨床試験	8.9
インスリン	Rhインスリン	ヒトインスリン(遺伝子組換え)	米国において前臨床試験、メキシコなど新興市場で販売承認取得	3.2
	ゲラルギン	長時間作用型基礎インスリン	米国、カナダで販売承認申請、メキシコ(2015年)日本、アラブ首長国連邦、マレーシア(2016、2017年)、EU、オーストラリア、ロシア、韓国(2018年)、で販売承認取得	5.2
	アスパートリスプロ	速攻型インスリンアナログ	国際共同治験第1相完了	4.5
		速攻型インスリンアナログ	前臨床試験	2.8

資料：Biocon Limited (2018: 51)、Biocon Limited, Investor Presentation, November 2017, [https://www.biocon.com/docs/SE\\_Declaration\\_Nov\\_8\\_2017.pdf](https://www.biocon.com/docs/SE_Declaration_Nov_8_2017.pdf), p.17 より作成。

モノクローナル抗体は、トラスツズマブ、ベバシズマブ、そしてアダリムマブの3つがパイプラインにある。

2017年12月、トラスツズマブは米国、ブラジルにおいて販売承認されている<sup>18</sup>。Biocon は、インド企業として初めて、米国においてバイオシミラーの承認を取得した企業となった。また、同年12月には、トラスツズマブの販売承認申請がEUにおいて受理された<sup>19</sup>。Biocon は、トラスツズマブを2014年、CANMab というブランド名でインドに導入している (Biocon Limited 2014: 13)。ベバシズマブは、2017年11月にインド市場に導入されている (Biocon Limited 2018: 48)<sup>20</sup>。アダリムマブについては、2017年に国際共同治験が完了し、各国での販売承認申請の手続きに入る段階にある (Biocon Limited 2017: 16)。

組換えタンパク質は、ペグフィルグラスチム、フィルグラスチム、エタネルセプトの3つがパイプラインにあり、ペグフィルグラスチムは、2018年6月に米国で販売承認を取得した。Biocon と Mylan は、米国で初めて、ペグフィルグラスチムの承認を取得した企業となった (Biocon Limited 2018: 49)。現在、米国およびEUにおいて販売承認審査中であり (Biocon Limited 2017: 16)、オーストラリアとカナダにおいても承認申請受理された<sup>21</sup>。フィルグラスチムは、前臨床試験を終えてスケールアップの段階、エタネルセプトは前臨床試験の段階

---

<sup>18</sup> Mylan Inc., “U.S. FDA Approves Mylan and Biocon’s Ogivri™, the First Biosimilar for Trastuzumab, for the Treatment of HER2-Positive Breast and Gastric Cancers”, <http://newsroom.mylan.com/2017-12-01-U-S-FDA-Approves-Mylan-and-Biocon-Ogivri-TM-the-First-Biosimilar-for-Trastuzumab-for-the-Treatment-of-HER2-Positive-Breast-and-Gastric-Cancers>

<sup>19</sup> Biocon Limited, “European Medicines Agency Accepts Marketing Authorization Applications for Mylan and Biocon’s Proposed Biosimilars Trastuzumab and Pegfilgrastim”, [https://www.biocon.com/biocon\\_press\\_releases\\_011217.asp](https://www.biocon.com/biocon_press_releases_011217.asp)

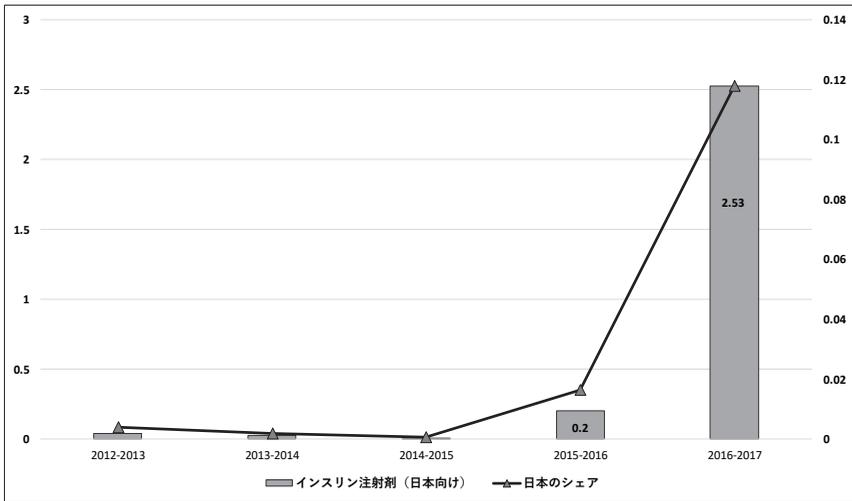
<sup>20</sup> Biocon Limited, “Biocon Launches KRABEVA®- Biosimilar Bevacizumab for Treating Several Types of Cancer in India”, November 23 2017, [https://www.biocon.com/docs/Bevacizumab\\_IndiaLaunch\\_PR.pdf](https://www.biocon.com/docs/Bevacizumab_IndiaLaunch_PR.pdf)

<sup>21</sup> Biocon Limited, “U.S. FDA Accepts Biologics License Application (BLA) for Mylan and Biocon’s Proposed Biosimilar Pegfilgrastim for Review”, February 16 2017, [https://www.biocon.com/biocon\\_press\\_releases\\_160217.asp](https://www.biocon.com/biocon_press_releases_160217.asp)

にある（Biocon Limited 2017: 49）。

インスリンのバイオシミラーは、レギュラーインスリン（組換えヒトインスリン）、3つのインスリンアナログ（グラルギン、アスパルト、リスプロ）が開発されている。組換えヒトインスリンは、米国において前臨床試験の段階にあるが、メキシコなどの新興国市場においては、すでに販売されている（Biocon Limited 2017: 45）。

図4 対日インスリン製剤輸出の動向（単位：100万ドル）



資料：Department of Commerce, Ministry of Commerce and Industry, *EXPORT IMPORT DATA BANK Version 7.1 - TRADESTAT*, <http://commerce.nic.in/eidb/default.asp> より作成。

2016年3月、Biocon は、インスリン グラルギンの販売承認を日本において取得し、7月に日本市場に導入した<sup>22</sup>。インスリン グラルギンの日本市場への導入成功の背景には、日本企業との提携がある。Biocon が富士フィルムファーマにインスリン グラルギンのライセンスを供与し、富士フィルムファーマが日本における臨床試験および販売申請を実施している<sup>23</sup>。Biocon は日本でバイオシミラーの販売承認を取得した初のインド企業となった。

Biocon のインスリン製造施設は、日本の規制当局である独立行政法人医薬品医療機器総合機構の認証を受け、日本向けインスリン グラルギンの輸出が開始された。そのことは、対日インスリン輸出の動向に顕著に現れている。2016年に、対日インスリン製剤の輸出は急増し、インスリン製剤輸出に占める日本のシェアも12%にまで上昇している（図4）。

そして、2018年3月、Biocon は、Mylan との提携のもと、EU、オーストラリアにおいても、インスリン グラルギンの販売承認を取得した<sup>24</sup>。

Biocon のバイオシミラービジネスは新しい段階に入った。Biocon はバイオシミラーに関する新たな戦略的提携を発表した。2018年1月、スイスの大手製薬企業 Novartis のジェネリック医薬品子会社である Sandoz との提携が発表された。Sandoz は世界のバイオシミラー業界を牽引する企業である。Biocon と Sandoz は免疫学および抗がん剤分野において複数のバイオシミラーの開発、製造、商業化で提携する。両社は開発から承認申請までの責任を共有し、コストと収益の分配協定も締結する。Sandoz は、北米、EU での商業化、Biocon はそれら地

<sup>22</sup> Biocon Limited, “Biocon’s Insulin Glargine Receives Regulatory Approval in Japan”, [https://www.biocon.com/docs/BioconFFP\\_Glargine\\_PR\\_28032016.pdf](https://www.biocon.com/docs/BioconFFP_Glargine_PR_28032016.pdf), Biocon Limited, “Biocon’s Insulin Glargine Launched in Japan”, [https://www.biocon.com/biocon\\_press\\_releases\\_150716.asp](https://www.biocon.com/biocon_press_releases_150716.asp),

<sup>23</sup> 富士フィルムファーマ株式会社、「富士フィルムファーマ インスリン グラルギン BS 注キット「FFP」発売のお知らせ」、[http://ffp.fujifilm.co.jp/information/articlenr\\_0002.html](http://ffp.fujifilm.co.jp/information/articlenr_0002.html)

<sup>24</sup> Biocon Limited, “Mylan and Biocon Receive Approvals from the European Commission and TGA, Australia for Semglee™ Biosimilar Insulin Glargine”, [https://www.biocon.com/docs/Mylan\\_Biocon\\_%20Semglee%20EU\\_AUS\\_Approval\\_Final.pdf](https://www.biocon.com/docs/Mylan_Biocon_%20Semglee%20EU_AUS_Approval_Final.pdf)

域を除く全世界での商業化を担当することになる<sup>25</sup>。

インド製薬企業は、2007年、Dr. Reddy's Laboratories が世界で初めてリツキシマブの開発に成功し、2014年、Zydus Cadila がアダリムマブを世界で初めて開発に成功するなど、インドは世界のバイオシミラー開発をリードしてきた<sup>26</sup>。しかしながら、インド製薬企業が開発したバイオシミラーは日欧米の先進国市場において、販売承認を取得できていなかった。

他のインド企業が規制市場での販売承認取得の壁にぶつかるなか、Biocon は2016年に日本でインスリングルルギン、2017年には米国でトラスツズマブの販売承認をそれぞれ取得した。Biocon は、インド製薬企業として、初めて規制市場においてバイオシミラーの販売承認を取得することに成功した。規制市場におけるバイオシミラーの販売承認は売上高の増大にもつながっている。2015年のバイオ医薬品の売上高は、52億9,600万ルピーであったが、2017年には、77億200万ルピーに到達している（Biocon Limited 2018: 40）。その増加率は31%である。

いずれのケースも、多国籍製薬企業との提携のもと実現されている。バイオシミラー分野における外資提携は、技術面、コスト面での課題の克服にも有効であるし、規制市場の基準を満たす製品開発や承認申請の課題の克服にも有効である。Mylan との提携は、Biocon の機能アップグレードに寄与していると考えられる。

先進国の多国籍製薬企業は、製品のポートフォリオとパイプラインの拡充のために、ライセンス提携を進めている。Biocon はバイオ医薬品の新薬を開発した経験を持っており、バイオ医薬品分野における高い技術力を有していることは間違いない。持てる強み（豊富なパイプライン）と発酵技術を武器に、積極

<sup>25</sup> Biocon Limited, “Biocon Announces Exclusive Global Collaboration with Sandoz on Next-Generation Biosimilars”, [https://www.biocon.com/biocon\\_press\\_releases\\_180118.asp](https://www.biocon.com/biocon_press_releases_180118.asp)

<sup>26</sup> Dr. Reddy's Laboratories のバイオシミラー開発については、上池（2019）、Zydus Cadila のバイオシミラー開発については、上池（2018）を参照されたい。

的に外資提携を進め、日欧米の規制市場での販売承認取得を目指すことが、Biocon がバイオシミラーのグローバル市場における成功の鍵となる。

#### ④ 核酸医薬の研究開発

2013 年、Biocon はインド製薬企業としては初めて、核酸医薬の分野の参入を果たした。核酸医薬とは、抗体医薬に続く次世代医薬品である。核酸医薬は、低分子医薬品や抗体医薬では標的にできなかった新規分子（RNA、DNA 等）をターゲットにできる。核酸医薬は、核酸が直鎖状に結合（数個～100 個程度）したオリゴ核酸（オリゴヌクレオチド）を薬効の主体として含む医薬品のことであり、タンパク質の発現を介さずに核酸が直接標的に作用するものをいう（特許庁 2016:1）。低分子化学合成医薬品や抗体医薬が、疾患に関わるタンパク質を標的とするのに対し、核酸医薬が標的とするのはタンパク質の合成そのものであり、DNA から遺伝情報をコピーして運ぶメッセンジャーRNA（mRNA）を分解したり、mRNA の遺伝情報を読み取れなくしたりして、疾患に係るタンパク質の合成そのものを防ぐ（井上 2016: 10-11）。

核酸医薬は、抗体医薬と同様に高い特異性と有効性が期待され（副作用も少ない）、低分子化学合成医薬品と同じく化学合成により製造することができる。薬効本体がオリゴ核酸で構成されるという共通の特徴を有すること、有効性の高いオリゴ核酸（配列）のスクリーニングが低分子医薬品と比較して容易であることなどから、1 つのプラットフォームが完成すれば短期間のうちに新薬が誕生すると考えられている（井上 2016: 10-11）。分子量は、低分子医薬品が 1,000 未満、抗体医薬が 150,000 程度、そして核酸医薬は 3,000 から 10,000 程度である。核酸医薬は、分子的にはバイオ医薬品に近く、その構造も複雑であるが、化学合成することが可能であるのが特長である（井上 2016:10-13）。以上のように、核酸医薬は、低分子化学合成医薬品と抗体医薬の長所を併せ持つ医薬品である。核酸医薬によって、低分子化学合成医薬品や抗体医薬では治療が困難で

あった疾患の治療が可能になると期待されている。核酸医薬の分野で承認されている医薬品は7製品で、市場規模は決して大きくはないが、2015年時点において、世界で実施されている臨床試験は141件で、製品化に近い製品も20件ほど存在していることから、市場が拡大する可能性は高い<sup>27</sup>。

核酸医薬の研究開発に従事している企業の大半がベンチャー企業であり、大手製薬企業は、これらのベンチャー企業からライセンス導入しており、一企業による単独での開発はみられない。つまり、核酸医薬の研究開発においては、企業間の提携、ライセンス提携が活発となっている（特許庁 2016: 5; 8-11）。

Biocon は核酸医薬への参入にあたって、米国の Quark Pharmaceuticals（以下、Quark）をそのパートナーに選んだ。Quark は、日本のバイオテクノロジー企業 SBI バイオテックの子会社であり、米国カリフォルニア州に本拠を置くバイオベンチャー企業で、siRNA 医薬の研究・開発において世界をリードする企業であり、臨床開発レベルのパイプラインを数多く保有する<sup>28</sup>。2013年12月に発表された Biocon と Quark との提携では、ライセンス導出および技術提携契約により、Quark が独自に開発した siRNA（低分子二本鎖リボ核酸）医薬品候補「QPI-1007」の研究開発を、Biocon と共同で行う。siRNA 医薬品候補「QPI-1007」は非動脈炎性前部虚血性視神経症（NAION）と急性閉塞隅角緑内障の治療薬として研究開発が進められており、臨床試験の第1相を経て、2017年には、第2相、第3相へと進んでいる（Biocon Limited 2018: 55）。

提携発表に関して、Biocon のキラン・マズムダール・ショウは、「今回の提携によって、アンメットメディカルニーズを満たすための革新的な治療法をインドに展開できるものと信じている。また、今回 Quark 社より導入する技術を

<sup>27</sup> 株式会社高研、「核酸医薬開発の世界での進展」2018年2月14日、  
<https://atelocollagen.com/information/info180214>

<sup>28</sup> SBI ホールディングス株式会社、「SBI バイオテック株式会社による Quark Pharmaceuticals, Inc.の完全子会社化に関するお知らせ」、2012年12月25日、  
[http://www.sbigroup.co.jp/news/2012/1225\\_6257.html](http://www.sbigroup.co.jp/news/2012/1225_6257.html)

他の新しい治療法にも展開していきたい」<sup>29</sup>とコメントしている。Biocon は Quark との共同開発で獲得した技術を応用、活用し、新しい医薬品や治療法を開発することに意欲を見せている。インドには緑内障の患者が 1200 万人ほど存在し、2020 年には 1600 万人に増加すると予測されている。インドの失明者人口の 12.8% が緑内障によるものであると推定されている<sup>30</sup>。Quark との提携にあたり、Quark との共同開発が成功し、革新的治療法がインドに導入されれば、多くの緑内障患者が失明の危機から救われることになることは言うまでもない。そして、Biocon のアップグレードにおいても、Quark との提携は、非常に重要である。

#### (5) アウトソーシングビジネスへの参入

アウトソーシングに従事しているインド製薬企業は多く、アウトソーシング専業企業も存在する。TRIPS 協定は、多国籍製薬企業の GVC をインドへの拡大を促し、インドは製薬産業のアウトソーシング先として台頭してきた。2005 年より WTO の TRIPS 協定と整合的な物質特許制度が導入されたことにより、委託者から得たノウハウなどをインドの製薬企業が模倣活動に流用するインセンティブは低くなった。特に、バイオ医薬品の開発は、遺伝子工学、細胞工学等、広範かつ高度な技術を融合していく必要があるため、初期段階の研究開発において、国内外の他企業の外部資源を活用することで、生産工程の効率化を図っている。

2000 年代前半、インド製薬企業は GVC への参加を加速させ、インドにおいてアウトソーシングビジネスが拡大した。製造受託からスタートし、その後、研究受託も含めた研究製造受託サービス (Contract Research and Manufacturing

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Biocon Limited, “Biocon and Quark Pharmaceuticals Collaborate to Develop Novel siRNA based Therapeutics”, December 18, 2013, [https://www.biocon.com/biocon\\_press\\_releases\\_181213.asp](https://www.biocon.com/biocon_press_releases_181213.asp)

Services: CRAMS) へとアップグレードしている。しかし、Biocon の場合は、研究受託に始まり、製造受託も手掛ける、つまり、他のインド製薬企業とは逆方向から CRAMS へ参入を図っている。

Biocon は、製薬産業の GVC のインドへの拡大をビジネス機会として捉え、アウトソーシングを専業とする子会社 Syngene を創設した。Syngene は、1993 年に創設された医薬品開発受託機関（Contract Research Organization: CRO）で、インド初の研究受託専業企業である。インドへのアウトソーシングビジネスの拡大は、1990 年代末から 2000 年代初頭にかけて始まったと考えられるが、Biocon は、世界の製薬産業において、研究開発のアウトソーシング需要が高まっており、それがインドへも拡大することを 1990 年代初頭に予測していたと考えられる。

以下では、Syngene のアウトソーシングビジネスの展開を検討したい。

2006 年に、Syngene は、米国の大手製薬企業の Bristol Myers Squibb (BMS) と創薬に関する提携を結んでいる。この提携は 9 年間の長期提携で (Biocon Limited 2007: 29)、2008 年に、Syngene は、Biocon Park 内 BMS 専用の研究施設 (Biocon BMS Research Center) を設立した。同施設は、医薬品の製造管理および品質管理基準である GMP (Good Manufacturing Practice) の基準を満たすパイロットプラント (化学合成医薬品用+バイオ医薬品用) を保有しており、タンパク質、抗体医薬の前臨床試験、臨床研究用に医薬品を製造するサービスの提供を可能にした (Biocon Limited 2009: 25)<sup>31</sup>。BMS との提携について、Biocon は、この画期的な提携により、Syngene は創薬研究における先端能力と統合的サービスを供給しバリューチェーンを上昇することができるとしている (Biocon Limited 2007: 29)。

<sup>31</sup> 一般に、臨床試験に際し、検体は、パイロットスケール以上で製造されたものであることを要求されるため、パイロットプラントが必要となる。医薬品の製造は、実験室スケール→パイロットスケール→商業用生産スケールへと拡張される。パイロットスケールは商業用生産スケールの 10 分の 1 程度とされる。

また、Syngene は、2006 年にはスウェーデンの Innate Pharmaceuticals と細菌性下痢疾患に作用する病毒性ブロッカーの開発、製造、そして販売を共同で実施する提携を発表した (Biocon Limited 2007: 29)。

2008 年には、米国のバイオテクノロジー企業である Sapient Discovery との提携を発表した。この提携の目的は、Sapient Discovery が保有する特許技術 (Genes-to-Leads Technology) を Syngene に導入することであった。この技術を導入することで、構造ベース創薬 (標的となる生体分子の立体構造に基づいた創薬) の高度に統合されたプラットフォームを提供できるようになり、創薬研究におけるコスト削減と効率性が高まり、アウトソーシングの機会を拡大することにつながった (Biocon Limited 2009: 25-26)。

2010 年初頭、米国の Endo Pharmaceuticals と抗がん剤分野での新しいバイオ医薬品物質の開発を目的とした提携を発表した。本提携では、両社が保有する能力の相乗効果を梃子に、バイオ医薬品のパイプラインを確立することを目的とする提携である (Biocon Limited 2010: 37)。Endo Pharmaceuticals との提携は、研究受託というよりむしろ共同研究開発提携に近い。

2006 年に本格化した Syngene の研究受託事業は大きく成長していく。2012 年の収入は 1 億ドルに達し、36%の成長を記録している。顧客となる製薬企業、バイオテクノロジー企業も増加し、全世界、100 社以上の企業からの研究受託をするまでに至った。その 100 社には世界のトップ 20 位に入るバイオ医薬品企業 16 社が含まれる (Biocon Limited 2013: 54)。

2012 年には、Syngene は米国の Abbott Nutrition (Abbott Laboratories の栄養剤製品部門) 専用の栄養剤研究開発センターを設置し、インド市場向け成人・子供用の栄養剤製品の開発と糖尿病関係の製品の開発を実施することになった (Biocon Limited 2013: 54)。

Syngene は、2013 年にはインド最大の CRO に成長した。モノクローナル抗体候補の探索から組換えタンパク質の供給に至るサービスを提供するまでに研究

開発能力は向上し、Syngene は創薬の GVC において、アジアにおける主要研究受託企業として台頭している（Biocon Limited 2014: 58）。

Syngene の研究開発能力の向上は、顧客企業数の増加に表れている。2011 年に顧客企業は 104 社だったが、2013 年には 150 社を超えた。当然のことながら、顧客企業数の増加は、収入の増加につながっていく。2013 年は、収入は 28% 成長し、2011 年からの 3 年間の年平均成長率は 31% に達した（Biocon Limited 2014: 59）。

Syngene の強みは、幅広いサービスの提供にある。Syngene は、低分子化学合成医薬品およびバイオ医薬品の創薬の早期段階から毒性評価、そして大規模原薬（API）製造にいたるまで研究開発プラットフォームを有している。2013 年には、Syngene は、抗体 - 薬物複合体（Antibody-Drug Conjugate, ADC）（モノクローナル抗体と低分子医薬を結合した構造を有する医薬品で、低分子医薬と抗体医薬の良いところを併せ持つ次世代医薬品）を研究開発する能力を発展させた（Biocon Limited 2014: 58-59）。こうした能力の開発は、低分子化学合成医薬品とバイオ医薬品のそれぞれのプラットフォームにおける専門知識を活用することで実現している。Syngene はこれらの能力の獲得により、ワンストップ・サービス（必要な全てのサービスを 1 社で提供する）の提供を可能にし、顧客企業の要求にテーラメイドで応えることができる。技術力の向上により、Syngene の事業はさらに拡大した。2014 年には、Syngene の顧客企業は 200 社に増大し、そのうちの 8 社は世界のトップ 10 位に入る製薬企業である。2014 年の売上高は 82.3 億ルピー、15% の成長率を記録した（Biocon Limited 2014: 58-59）。そして、2015 年の Syngene の収入は 100 億ルピーに到達し、成長率は 29% を記録した。Syngene の顧客企業は 256 社にまで増加した（Biocon Limited 2015: 69-70）。

2015 年、Syngene は、CRAMS 企業への転換を発表した（Biocon Limited 2015: 65-66）。Syngene は、研究受託から製造受託へ前方統合し、CRAMS 企業、つまりは垂直統合型アウトソーシング企業になることを方針として明示した。

CRAMS 事業への参入の一環として、既存の顧客企業と原薬の商業生産の長期契約を締結し、カルナータカ州のマングロールに先発メーカー向けの低分子化学合成医薬品用の大規模製造施設を建設した (Biocon Limited 2015: 67)。

アウトソーシング事業に参入しているインド製薬企業は多く、専門企業も存在しているが、Syngene のように提携先の専用施設を保有しているのは稀である。専用研究センターには、提携先の外資系企業も投資を行っており、専用研究センターは、共同研究開発の場となっている。Syngene は現在 3 つの専用の研究センターを保有しているが、うち 2 つは上述した通り BMS と Abbott の専用施設である。そして 3 つ目は、米国の製薬企業である Baxter International の専用研究センター (Baxter Global Research Center) であり、2013 年に設立された (Biocon Limited 2014: 59)。こうした専用研究サービスビジネスはサービスの拡張によって成長した。Syngene は低分子化学合成医薬品や新規化合物の製造に加えて、バイオ医薬品、抗体-薬物複合体 (ADC)、オリゴヌクレオチドの研究開発および製造まで幅広いサービスを提供するなど、着実に CRAMS 企業への転換を図っている。

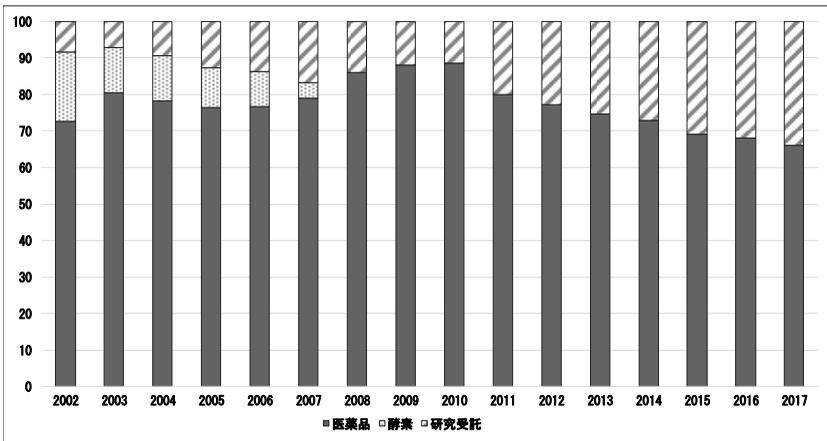
Syngene は、CRO としては初めて、2016 年 8 月 11 日、インド国立証券取引所 (National Stock Exchange of India: NSE) とボンベイ証券取引所 (Bombay Stock Exchange Limited: BSE) に株式を上場し、公開会社となった。2017 年時点で、Syngene は、インドで唯一上場している CRO である。

Syngene の 2016 年の総収入は 127 億 1600 万ルピーに到達した (Biocon Limited 2017: 59)。Syngene の専用研究開発センターは 3 施設から 5 施設に増加した。そのなかの 1 つが、米国の大手バイオテクノロジー企業 Amgen の専用研究開発センター、Syngene Amgen Research & Development Center (SARC) である。この研究開発センターでは、100 人以上の Syngene の科学者が Amgen の研究者と緊密に連携しながら、創薬および新薬開発を行っている。継続中の提携も業務内容の拡大や期間が延長され、さらに新しい顧客が増えたことにより、Syngene

の成長は加速している。

Syngene は買取によっても、新しい技術を獲得している。2016 年、ベンガールに拠点を置く Strand Life Sciences のシステム生物学、製薬バイオインフォマティクスサービスに関連する資産を買取し、バイオインフォマティクスに関する新しい能力も獲得した（Biocon Limited 2017: 60）。さらに、Syngene は、GMP 認証を受けた製造施設と優良試験所基準である GLP（Good Laboratory Practice）の認証を受けたウィルステスト施設を設置し、複数の製薬企業およびバイオテクノロジー企業のニーズに対処しただけでなく、新しく製剤用製造施設を稼動するなど、本格的に CRAMS 企業に転換した。同製剤用製造施設は、米国食品医薬品局や欧州医薬品庁やその他の規制当局の水準に準拠しており、臨床試験用あるいは商業用の小規模のニッチ製品を製造できる能力を有している（Biocon Limited 2017: 59-60）。

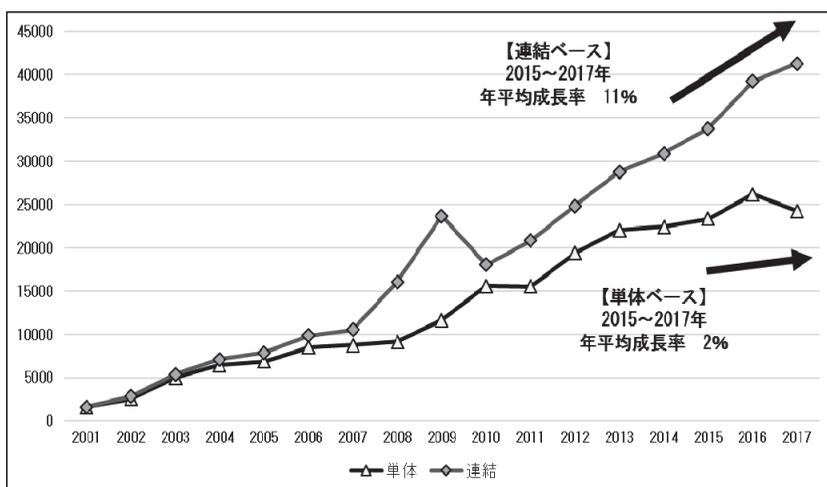
図5 Biocon の連結収益に占める部門別シェアの推移（単位：%）



資料：Biocon Limited, *Annual Report*, various issues より作成。

Syngene の Biocon グループへの貢献度も高まっている。図 5 は Biocon の連結収益に占める医薬品部門、酵素部門、研究受託部門のシェアの変遷を示している。研究受託は 2009 年以降、着実にそのシェアを高めており、2015 年以降は 30%を超えている。2017 年には、収入の成長率は 17%を記録し、収入額は 148 億 4900 万ルピーに到達している（Biocon Limited 2018: 76）。

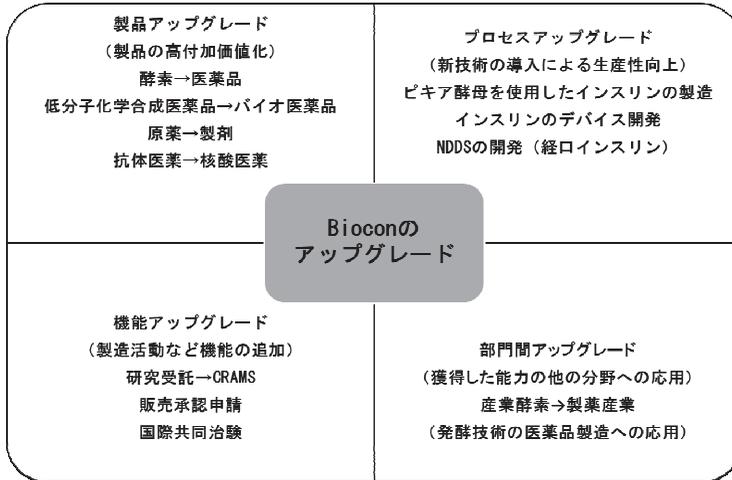
図 6 Biocon の営業収益の推移（単位:100 万ルピー）



資料：Biocon Limited, *Annual Report*, various issues より作成。

研究受託事業の成長は Biocon の営業収益の増大にも反映されている。図 6 のとおり、Biocon の連結ベースでの営業収益は年平均成長率 11%を記録しており、単体ベースの年平均成長率の 2%よりはるかに高い。これは、Syngene のアウトソーシング事業の拡大（CRAMS 事業への転換）を反映していると考えられる。

図7 Bioconのアップグレード



資料：筆者作成。

### ⑤ Bioconのアップグレードと企業の能力

図7はBioconが実現したアップグレードをHumphrey and Schmitz (2000)の分類に当てはめて整理したものである。Bioconの最初のアップグレードは、食品産業や醸造産業のGVCに組み込まれることで、技術導入を図り、独自の発酵技術を開発したことにある。そして、その発酵技術を武器に、産業用酵素メーカーから製薬産業への参入に成功し、部門間アップグレードを実現した。また、酵素は医薬品の原料でもあるので、製品アップグレードも同時に実現したといえる。製薬産業に参入後は、低分子化学合成医薬品の分野で、スタチンと免疫抑制剤の原薬を製造し、米国市場に輸出するようになり、現在は原薬だけではなく製剤の製造と輸出を手掛けるようになり、製品アップグレードを実現している。

そして、低分子化学合成医薬品の製造からバイオ医薬品の開発と製造にも着

手するようになる。最初に着手したのが、インスリンの開発である。インスリンの開発にあたっては、発酵技術を応用し、世界で初めてピキア酵母を使用したインスリンの製造に成功し、さらには、新しいインスリン用デバイスの開発、そして新しい薬物輸送システム（DDS）を使用した経口インスリンの開発に従事するなど、プロセスアップグレードを実現し、インスリンの高付加価値化を実現している。そして、低分子化学合成医薬品や抗体医薬の研究開発で得た技術や知識に加え、外資提携を通じた核酸医薬に関する新しい技術を導入することにより、現在では、核酸医薬の研究開発に着手するなど、最先端領域の医薬品研究開発に従事するに至っている。

Biocon のアップグレードは、前節でみたように、外資提携を通じた技術導入によって実現されてきた。しかしながら、Sturgeon and Linden (2011) によれば、GVC による技術移転は必ずしも自動的に生じるものでもなく、すべての企業がアップグレードを実現できるわけではない。すなわち、技術移転あるいは技術導入によるアップグレードには、「企業の能力」が重要な要素となる。

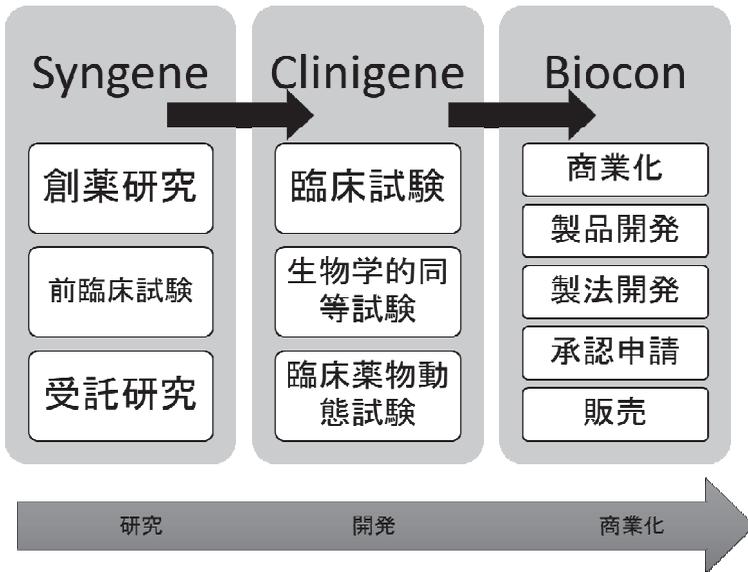
では、Biocon のアップグレードを実現した企業の能力とは何か？「企業の能力」に関する諸研究（Lall1987; 1992、Kim and Nelson 2000、末廣 2000; 2006、Teece and Pisano 1994）を総合すると、「企業の能力」とは、技術の受け入れ（学習・模倣）や技術吸収能力の向上などの技術的能力、既存の経営資源の革新的結合、ダイナミックに変化する環境に機敏に適応する能力、そして企業家精神を総合したものであると考えられる。

Biocon の企業の能力は、まず、その技術力、つまりバイオテクノロジー関連する技術力の高さであると考えられる。とりわけ、産業用酵素メーカー時代に確立した発酵技術の基盤技術と新しい技術の技術吸収能力の高さが重要である。発酵技術と最先端のバイオテクノロジーを結合させ、新しい製品を開発していることから、既存の経営資源の革新的結合も実現しているといえる。

次に、Biocon の技術力を支える Biocon の組織の重要な企業の能力である。

Biocon は、アウトソーシング専門企業である Syngene のほかに、Clinigene という臨床試験を専門に実施する子会社を保有している。Clinigene は Biocon の臨床試験を実施することを目的とした企業である。

図 8 Biocon の組織図



資料：筆者作成。

図 8 は Biocon の組織図を表している。Syngene は、アウトソーシング事業のほかに、Biocon の創薬研究や前臨床試験を担い、Clinigene が臨床試験を実施し、そして Biocon が製法開発や製品化を行う。つまり、Biocon はバイオテクノロジーに関して非常に専門性の高い企業の集合体であり、バイオ医薬品のバリューチェーンを一貫して 1 つのグループでカバーすることができる。インド製薬企業の多くは、研究開発センターや研究開発に特化した子会社を保有する企業

も少なくないが、医薬品のバリューチェーンに沿った分業体制を敷いている企業は Biocon 以外には存在しない。

最後に、Biocon の企業の能力として、キラン・マズムダール・ショウの企業家精神にも触れておきたい。Biocon がまだ産業用酵素メーカーであった 1989 年に、彼女は製薬企業 HLX を子会社として創設し、医薬品の研究開発に着手した。インドにおいては、1986 年に医薬品政策が発表され、産業ライセンスの規制緩和、新技術と新薬の導入の促進など研究開発促進措置の実施が決まった。HLX の設立は、こうしたインドにおける政策変化を好機として捉えたものと考えられる。そして 1998 年、Biocon は、Unilever から独立する際、産業用酵素のサプライヤーとしてグローバル市場で実績を残してきたにもかかわらず、Biocon はバイオ医薬品企業としてスタートした。それは、キラン・マズムダール・ショウが TRIPS 協定後の世界の製薬産業の再編と GVC へのインドへの拡大を好機として捉えていたからに他ならない。Biocon がダイナミックに変化する国内外の環境に機敏に適応し、組織を大きく変革できるのは、創業者であるキラン・マズムダール・ショウの企業家精神によるところが大きいと考える。

## 5. おわりに

本稿では、インドのバイオ医薬品企業最大手である Biocon の発展を Humphrey and Schmitz (2000) の GVC におけるアップグレードという枠組みを援用し、検証してきた。Biocon は積極的に外資提携を実施することで技術導入を図り、自社が保有する発酵技術と組み合わせることで、新しい価値創造を実現してきた。そして、アジアにおいて有力なバイオ医薬品企業に成長した。そして、現在は、外資提携のもと、次世代のバイオ医薬品である核酸医薬の研究開発もインド企業として唯一着手し、Biocon は、世界的にも医薬品開発の最前線に立っている。

バイオ医薬品が医薬品の主流となり、製薬産業の GVC が重層的に広がって

いる現在、外資提携を通じた技術導入や技術導出は、製薬企業にとって戦略的に重要である。インド製薬企業がグローバル競争で生き残るためには、外資提携を積極的に実施し技術導入を図ると同時に、導入した技術を新しい価値創造に応用することが必要であると考ええる。

#### 参考文献

- 井上貴雄（2016）「核酸医薬品開発の現状」『Drug Delivery System』第31巻第1号、10-23頁。
- 上池あつ子（2018）「TRIPS 協定後のインド製薬企業の経営戦略－Zybus Cadila の事例研究を中心に」『経済志林』第85巻第4号、247-285頁。
- 上池あつ子（2019）『模倣と革新のインド製薬産業史－後発国のグローバル・バリューチェーン戦略』ミネルヴァ書房。
- 末廣昭（2000）『キャッチアップ型工業化論－アジア経済の軌跡と展望－』名古屋大学出版会。
- 末廣昭（2006）『ファミリー・ビジネス論－後発工業化の担い手－』名古屋大学出版会。
- 研ファーマ・ブレイン（2017）『2016年世界の医薬品メーカーランキング 2016年世界の大型医薬品売上高ランキング』、<https://risfax.co.jp/wp-content/uploads/2017/07/World-Drug-Ranking-2016-by-KENPharmaBrain1707Ver3-1.pdf>
- 特許庁（2016）『平成27年度特許出願技術動向調査報告書（概要）抗体医薬』。
- 日本製薬工業協会（2012）『バイオ医薬品』。
- 日本製薬工業協会（2013）『バイオシミラー（バイオ後続品、類似バイオ医薬品）科学のおよび規制上の考察』。
- Biocon Limited（2003）*Annual Report 2003*
- Biocon Limited（2004）*Annual Report 2004*
- Biocon Limited（2005）*Annual Report 2005*
- Biocon Limited（2006）*Annual Report 2006*

Biocon Limited (2007) *Annual Report 2007*

Biocon Limited (2008) *Annual Report 2008*

Biocon Limited (2009) *Annual Report 2009*

Biocon Limited (2010) *Annual Report 2010*

Biocon Limited (2011) *Annual Report 2011*

Biocon Limited (2012) *Annual Report 2012*

Biocon Limited (2013) *Annual Report 2013*

Biocon Limited (2014) *Annual Report 2014*

Biocon Limited (2015) *Annual Report 2015*

Biocon Limited (2016) *Annual Report 2016*

Biocon Limited (2017) *Annual Report 2017*

Biocon Limited (2018) *Annual Report 2018*

The Credit Rating Information Services of India Limited: CRISIL (2003) *CRISIL's Rating Rationale-Biocon India Limited*, <https://www.biocon.com/CMSfolder%5CPDFDoc%5CCRISIL%20rating%20scan.pdf>

Deloitte (2015) *Winning with biosimilars Opportunities in global markets*.

Gereffi, Gary (1999) "International Trade and Industry Upgrading in the Apparel Commodity Chain," *Journal of International Economics*, Volume 48, Issue 1, pp.37-70.

Gereffi, Gary, Humphrey, John and Sturgeon, Timothy J. (2005) "Governance of Global Value Chains," *Review of International Political Economy*, Volume 12, No.1, pp78-104.

Humphrey, J., and Schmitz, H. (2000) Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research, IDS Working Paper No. 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

India Brand Equity Foundation: IBEF (2018) Sectoral Report: Pharmaceuticals, February 2018, <https://www.ibef.org/download/Pharmaceuticals-February-2018.pdf>.

Kim, Linsu and Nelson, Richard R. eds. (2000) *Technology, Learning, and Innovation:*

*Experiences of Newly Industrializing Economies*, Cambridge: Cambridge University Press.

Lall, Sanjaya (1987) *Learning to Industrialize*, London: Macmillan Press.

Lall, Sanjaya (1992) “Technological Capabilities and Industrialization,” *World Development*, Vol 20, No.2, pp.165-186.

Sturgeon, Timothy J. and Linden, Greg (2011) “Learning and Earning in Global Value Chains: Lessons in Supplier Competence Building in East Asia,” in Momoko Kawakami and Timothy J. Sturgeon (eds.) *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains*, IDE-JETRO, pp.207-226.

Teece, David J. and Pisano, Gary P. (1994) “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” *Industrial and Corporate Change*, Volume 3, Issue 3, pp.537-556.



経済経営研究（既刊）目次

第 67 号 2018 年 3 月刊行

日本の国際化戦略とラテンアメリカ ..... 浜口 伸明

地方創生に関する地域金融の現状と課題

－2017 年・金融機関本部向け調査の概要報告－

..... 家森 信善  
富村 圭  
尾島 雅夫  
朱 彤

BRICS 経済の発展経路

－成長回帰分析を用いて－

..... 水野 寛之  
村上 善道  
佐藤 隆広

神戸大学  
経済経営研究所  
所長 濱口 伸明

所属教員

研究分野

<p><b>グローバル経済研究部門</b> 教授 趙 来勲 教授 濱口 伸明 教授 佐藤 隆広 教授 瀧 俊毅 准教授 岩佐 和道 助教 村上 善道</p>	<p>国際経済 経済統合 エマージングマーケット 経済開発戦略 国際経済 経済統合</p>
<p><b>企業競争力研究部門</b> 教授 下村 研一 教授 伊藤 宗彦 教授 Ralf BEBENROTH 教授 西谷 公孝 特命教授 小島 健司 准教授 松本 陽一 准教授 松尾 美和 助教 陳 金輝</p>	<p>産業組織 イノベーションマネジメント コーポレートガバナンス 国際経営 コーポレートガバナンス イノベーションマネジメント 産業組織 イノベーションマネジメント</p>
<p><b>企業情報研究部門</b> 教授 榎本 正博 准教授 藤村 聡 講師 三輪 一統 講師 藤山 敬史 特命講師 小代 薫 助教 加藤 諒</p>	<p>会計情報分析 企業史料分析 情報ディスクロージャー 会計情報分析 建築・都市史 マーケティング</p>
<p><b>グローバル金融研究部門</b> 教授 上東 貴志 教授 北野 重人 教授 家森 信善 教授 神谷 和也 特命教授 西村 和雄 准教授 高槻 泰郎 准教授 柴本 昌彦 特命講師 内種 岳詞</p>	<p>マクロ政策分析 国際金融政策 ミクロ政策分析 ミクロ政策分析 マクロ政策分析 ミクロ政策分析 国際金融政策 マクロ政策分析</p>
<p><b>附属企業資料総合センター</b> 教授 伊藤 宗彦 教授 瀧 俊毅</p>	
<p><b>共同研究推進室</b> 教授 北野 重人</p>	
<p><b>外国人研究員</b> 日野 博之 Santanu ROY Lijun PAN Jean Francois HENNART</p>	

執筆者紹介（執筆順）

- 浜口 伸明……………教授 グローバル経済研究部門  
Ph.D.（地域科学）ペンシルヴァニア大学
- 家森 信善……………教授 グローバル金融研究部門  
博士（経済学）名古屋大学
- 海野 晋悟……………講師 高知大学人文社会科学部  
博士（経済学）神戸大学
- 上池あつ子……………学術研究員 グローバル経済研究部門  
博士（経済学）大阪市立大学

平成31年 3月20日 印刷  
平成31年 3月29日 発行

## 経済経営研究 年報 68

編集兼 神戸市灘区六甲台町  
発行者 神戸大学経済経営研究所  
印刷所 大阪市西区西本町1丁目3番10号  
前田印刷株式会社

# Annals of Economics and Business

Vol. 68

2018

## CONTENTS

- NAFTA Renegotiation Process and Its Implication to Japanese Direct Investment  
..... Nobuaki Hamaguchi
- How Do Small and Medium Enterprises View Various Types of Supports for Small and  
Medium Enterprises? An Outline Report of "Survey on Financial and Management  
Support for SMEs"  
..... Nobuyoshi Yamori and Shingo Umino
- The Business Strategy of the Indian Bio-Pharmaceutical Firm: A Case Study of Biocon  
..... Atsuko Kamiike



Research Institute for  
Economics and Business Administration  
Kobe University