

経済経営研究叢書  
金融研究シリーズ No.12

# 経営者保証改革と 中小企業経営

家森 信善  
日下 智晴編著

経済経営研究叢書

金融研究シリーズ No. 12

---

経営者保証改革と中小企業経営

家森信善 日下智晴 編著

神戸大学

経済経営研究所

2024

# 経営者保証改革と中小企業経営

家森信善 日下智晴 編著

神戸大学経済経営研究所

2024



## はしがき

本書は『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』の第12号です。『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』は、1964年に刊行が始まった『神戸大学金融研究叢書』が1974年に名称変更されたもので、発行号数は『神戸大学金融研究叢書』から連続しています。伝統のある『経済経営研究叢書（金融研究シリーズ）』として、本書を刊行できることを光栄に思っています。

なお、2022年11月に刊行した第11号 家森信善編著『ポストコロナにむけた金融機関による事業性評価と金融を超えた支援』の後に、本シリーズの別冊として神戸大学出版会から『地域金融機関による企業支援の新しい展開－事業性評価に基づく人材マッチングの可能性を探る』（2023年10月刊行）を刊行しています。

岸田内閣の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版」（2023年6月16日）では、経営者保証の用語が23回も使われています。2022年の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」(2022年6月7日)では1回だけしか使われていなかったことから、2023年改訂版において、経営者保証改革が非常に重視されていることがわかります。

具体的には、「企業の事業性に着目した資金調達」として、次のように説明しています。

起業に関心がある層が考える失敗時のリスクとして、8割の方が個人保証を挙げている。経営者保証が付いている融資の割合は徐々に減少しているものの、引き続き、民間金融機関の新規融資のうち7割で経営者保証が付いている。

また、中小企業の経営者へのアンケートによると、経営者保証が経営に与えるネガティブな影響として、早期の事業再生への着手が遅れてしまう、という指摘が半数近くを占める。このため、早期の事業再生への着手のためにも、経営者保証や不動産等の有形資産の担保に依存した融資以外の資金調達の見直しを定着・普及させていくことが必要である。まずは、経営者保証ガイドラインの活用を徹底し、引き続き、新規融資に占める経営者保証が付いている融資件数の割合を減少させることを目指す。また、企業のノウハウや顧客基盤等の知財・無形資産を含む事業全体を担保に資金調達できる法制度（「事業成長担保権」）を検討し、早期の法案提出を目指す。

また、経営者保証に頼らない融資慣行を確立するため、スタートアップの創業から5年未満について個人保証を徴求しない新しい信用保証制度の活用を促進する。さらに、来春までに、経営者の取組次第で達成可能な要件を充足すれば、保証料の上乗せ負担により経営者保証の解除を選択できる信用保証制度を創設する。

日本政策金融公庫が行う貸付けについて、新たに設定したスタートアップの創業から5年以内について経営者保証を求めない貸付け要件の適用を進める。あわせて、キャッシュフローが不足するスタートアップや、一時的に財務状況が悪化した中小企業等に対する資本金ローン等の活用促進を図る。

家森は、2022年度において、中小企業庁・中小企業収益力改善支援研究会・座長や、中小企業政策審議会・金融小委員会・委員長を務めていました。その研究会や委員会での大きなテーマが経営者保証に依存しない金融慣行の確立でした。

2022年6月に公表した中小企業政策審議会金融小委員会「中間取りまとめ」

では、「4. 経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業融資の促進」や「5. 経営者保証に依存しない融資慣行の確立」について議論し、中小企業庁に対して、「官民金融機関や信用保証協会における経営者保証徴求のあり方や中小企業のガバナンスのあり方を含めた今後の中小企業金融の方向性について検討を行い、金融庁とも連携し、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速する施策を年度内にとりまとめるべきである」と提言しました。

この提言を受けて設置された中小企業収益力改善支援研究会（家森が座長を務めていました）は、「中小企業の持続的・安定的な企業価値の向上と規律ある経営体制の構築を実現することで、経営者保証に依存しなくても融資を受けられるような事業者に成長すること」を目指して、2022年12月に「収益力改善支援に関する実務指針」を発表しました。中小企業庁が行っている「経営改善計画策定支援」及び「早期経営改善計画策定支援」においては、支援者はこの実務指針に沿って取り組むこととなっています。

そして、2022年12月23日には、経済産業省、金融庁、財務省が連名で「経営者保証改革プログラム」を策定するに至りました。2023年は、経営者保証改革が実際に実現していくためのとても大事な時期なのです。

ただし、経営者保証を外すことが目的になってしまうと、金融機関は、経営者保証がなければ融資できない企業に対して融資を行わないということになってしまうかもしれません。それでは、比率は改善しますが、中小企業の資金繰りはますます厳しくなってしまう、中小企業が挑戦できる環境をつくったつもりが、逆になってしまいます。経営者保証改革の目標は、経営者保証に依存しなくても融資が行えるしっかりとした経営体をつくることです。金融機関、経営支援者、そして、企業経営者がこのことを忘れないようにすることが非常に大事だと思っています。

こうした問題意識を持っていたところ、金融庁地域金融企画室長などを歴任され、現在は神戸大学経済経営研究所客員教授も務めていただいている日下智

晴氏から、経営者保証改革の意味と金融機関の実際の取り組みについて議論するシンポジウムを開催してはどうかというご提案をいただきました。シンポジウムの内容を相談する中で、銀行の実務家の皆さんはもちろんですが、事業者の生の声も聞くこともできれば大変有益だと申し上げたところ、日下氏が懇意にされている株式会社船井総合研究所代表取締役社長の真貝大介氏にご協力いただくことができることになりました。

本書は、そうした経緯を経て2023年9月に開催したシンポジウム「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」の基調講演とパネルディスカッションを収録しています。会場やオンラインで多数の方に参加していただきましたが、その貴重な議論の内容をより広い読者に提供したいと思って、本書を刊行することになりました。

あわせて、第1章として、私が『金融ジャーナル』2023年3月号に掲載した原稿を加筆の上、収録しています。転載を認めていただいた『金融ジャーナル』編集部に対して感謝いたします。

最後になりますが、お忙しい中、登壇していただいた皆様に心より感謝申し上げます。シンポジウムの企画および具体的な登壇者の依頼などを行っていただいた日下客員教授および、真貝社長をはじめとする船井総合研究所の皆様、とくに、登壇者の皆さんとの窓口となっていただいた宮本賢一様のご尽力がなければ、シンポジウムも本書の刊行もできませんでした。心から御礼を申し上げます。また、本書の刊行には、シンポジウムの共催者でもあった神戸大学社会システムイノベーションセンターからの支援も受けています。

2024年1月

編者を代表して

神戸大学経済経営研究所教授・同地域共創研究推進センター長

家森 信善



## 目 次

はしがき

第1章	経営者保証に頼らない融資慣行へ……………	1
	—金融機関、企業の双方の努力必要—	
		家森信善
第2章	シンポジウム「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」……	15
	基調講演録①「経営者保証改革の必要性」	
		基調講演者 家森信善
第3章	シンポジウム「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」……	39
	基調講演録②「経営者保証と企業経営」	
		基調講演者 石田武裕
第4章	パネルディスカッション①……………	63
	「地域けん引企業を創出するための金融機関のあり方」	
		司会 日下智晴
		パネリスト 横見真一
		二宮雅則

第5章	パネルディスカッション②	97
	「地方企業の成長とファイナンス政策」	
	司会	竹内実門
	パネリスト	佐々木由津子
		嶋澤 徹
第6章	企業の持続的成長と経営者保証	127
		竹内実門
<付録>	シンポジウム配布資料	131

# 第1章 経営者保証に頼らない融資慣行へ —金融機関、企業の双方の努力必要—<sup>#</sup>

神戸大学教授 家森信善

## <要旨>

かつての金融慣行であった経営者保証について、経済環境の変化の中でメリットよりもデメリットが大きくなり、経営者保証に依存しない融資慣行の確立が政策課題とされてきた。金融庁においては監督指針の見直しが行われ、中小企業庁においては信用保証制度を活用した経営者保証を外す取り組みが行われるなど、踏み込んだ対策がとられている。だが、この改革の成就には、金融機関だけではなく、中小企業のガバナンス向上の努力も不可欠である。

### 1. 経営者保証の見直しの背景

かつては中小企業者が融資を受ける場合には、代表者が個人保証を行うことは当然の金融慣行であった。もちろん、債権回収の可能性を高めるというのが直接的な効果であるが、情報の非対称性の大きな中小企業貸出において、個人保証は経営者に対する規律付けとなり、情報問題を緩和する役割を果たし、結果として金融の円滑化につながったと評価されてきた<sup>1</sup>。

---

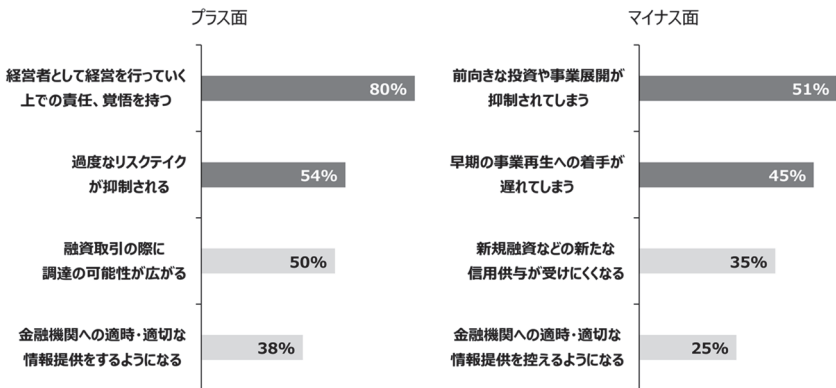
<sup>#</sup> 本章は、家森信善「経営者保証に頼らない融資慣行へ—金融機関、企業の双方の努力必要—」『金融ジャーナル』（pp.12-15 2023年3月号）を一部補筆の上、転載したものである。

<sup>1</sup> 国際的な動向については、第5節で整理している。

実際、図表 1 に示したように、保証を提供している企業側から見ても、メリットを指摘する意見もある。一方で、デメリットについても指摘されている。すなわち、経営者が過度なリスクを負うことになることから思い切った事業展開を行うことを躊躇させたり、創業を思いとどまらせてしまったりするといった弊害がある。また、経営が窮境に陥っても、経営者やその家族の生活が破綻してしまうことを懸念して、早期の事業再生に経営者が取り組むのを躊躇させることも指摘されるようになった。

経済全体が前に進む力が強かった時代には経営者保証のブレーキとしての機能には一定の評価が与えられたが、前に進む力が失われつつある現代の日本においては経営者保証のあり方が見直されるようになったといえる。

図表 1 経営者保証の提供に伴う影響（事業者アンケート）

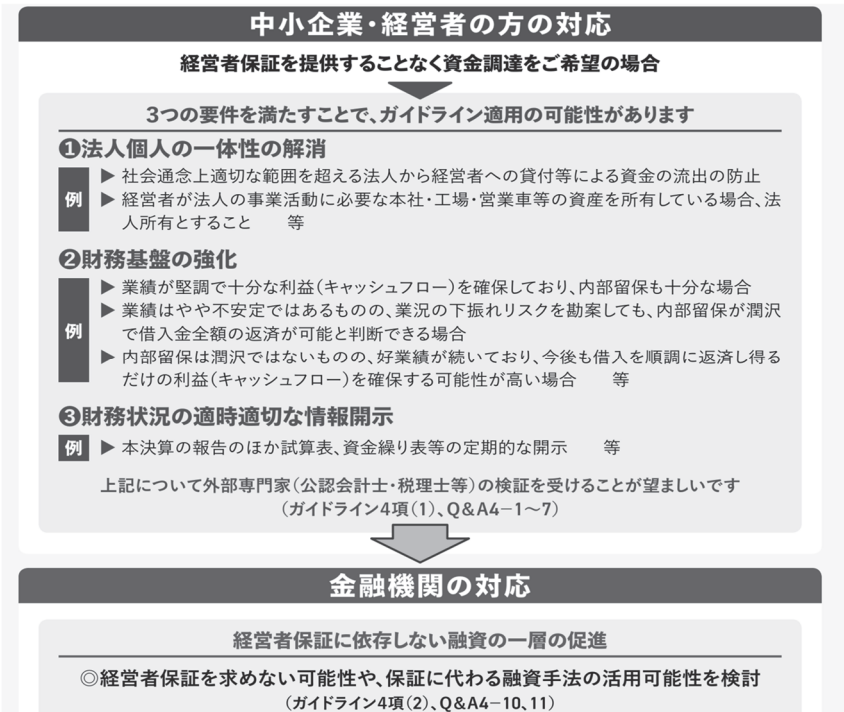


注) 金融庁「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」（2019年11月）より中小企業庁作成。  
出所) 中小企業政策審議会金融小委員会事務局資料（2022年9月20日）。

## 2. 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組み

そこで、2013年12月に日本商工会議所・一般社団法人全国銀行協会が事務局を務める経営者保証に関するガイドライン研究会が「経営者保証に関するガイドライン」(GL)(図表2)を公表し、経営者保証なしでも融資を受けられる可能性のある条件(法人と経営者の明確な分離など)を示すとともに、経営者保証の履行の際の取り扱いの自主的なルールを定めた。

図表2 経営者ガイドラインの概要



出所) 全国銀行協会 HP 資料。

[https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/adr/sme/guideline\\_leaf.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/abstract/adr/sme/guideline_leaf.pdf)

2014年1月には、金融庁は監督指針を改正して、経営者等との間で保証契約を締結する場合には、GLに基づき、保証契約の必要性などの点について、主債権者と保証人に対して丁寧かつ具体的に説明を行っているかを検証することとした。

さらに、2019年12月には、事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則が策定され、2022年3月には、廃業時における「経営者保証に関するガイドライン」の基本的考え方が公表された。

そして、2022年12月23日には、経済産業省、金融庁、財務省の連名で「経営者保証改革プログラム～経営者保証に依存しない融資慣行の確立加速～」を発表している(茨木ほか(2023))。

その取り組みの一つとして、2023年4月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正された。これは、経営者保証を徴求する際の手続きを厳格化することで、安易な個人保証に依存した融資を抑制するとともに、事業者・保証人の納得感を向上させることを目指している。

そのほか、「改革プログラム」では、①起業家が経営者保証を提供せず資金調達が可能とする、②保証料の上乗せ負担等により経営者保証の解除を選択できる信用保証制度の創設、③中小企業のガバナンス支援のための体制整備、等に取り組むこととしている。

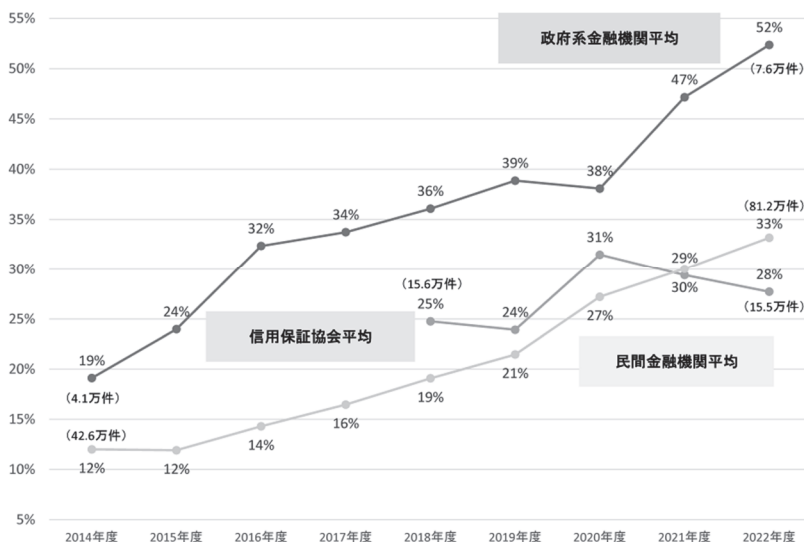
### 3. 進展する経営者保証不要の流れ

図表3は、政府系金融機関、信用保証協会、ならびに、民間金融機関(銀行、信金、信組)の新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合の推移である。政府系金融機関では、2014年度の19%が最近では52%と半数を超えるまでになっている。

民間金融機関でも、2014年度では12%であったものが増加してきており、

2022年度では33%となっている。一方、信用保証協会については、小口零細事業者が多いこともあり、GLを満たす先が少ないこともあって、大きな改善は見られない。

図表3 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合の推移



注) 金融庁「民間金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」および中小企業庁「政府系金融機関における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」「信用保証協会における『経営者保証に関するガイドライン』の活用実績」より中小企業庁作成。  
出所) 中小企業庁 HP 資料。

<https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/keieihosyou/#guideline>

さらに、金融庁は、金融機関の取組みの「見える化」を通じて、担保・保証に過度に依存しない融資を促すため、2019年9月に「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群 (KPI)」を設定し、2019年度下期分以降、各銀行レベルの実績を公表している。

2019年度下期と2022年度下期の計数を比較できる97の地域銀行(合併が

あった銀行を除いた)について比較してみた(図表4)。

図表4 地域銀行の経営者保証に依存しない融資の比率

		2022年度下期						合計
		20%未満	20%台	30%台	40%台	50%台	60%以上	
2019年度 下期	20%未満	0	5	10	4	3	0	22
	20%台	0	8	30	11	1	2	52
	30%台	0	0	5	5	2	0	12
	40%台	0	0	2	1	2	0	5
	50%台	0	0	0	0	1	2	3
	60%以上	0	0	0	0	0	3	3
合計		0	13	47	21	9	7	97

出所) 主要行等及び地域銀行の「経営者保証に依存しない融資に関する取組状況～金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群(KPI)～」一覧に基づき、筆者作成。

2019年度下期には新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合が20%未満の銀行が22行あったが、2021年度下期には2行まで減り、2022年度下期にはゼロとなっている。東日本銀行のように10.8%から52.5%へと42%ポイントも上昇している銀行もある。50%を超える銀行は6行から16行に大きく増えている。この3年間で比率を低下させているのは、2行のみであり、全体の単純平均値は27.2%から40.5%に3年間で13%ポイント上昇している。

すでに一部の金融機関では、経営者保証をとらないことを標準として、とる場合を例外扱いしている。近年の経営者保証非付帯率の伸びについては、経営者保証を不要とする信用保証制度の拡充などの政策的な後押しがあるものの、民間金融機関の積極的な対応があることは間違いがない<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 中小企業庁「あなたも経営者保証を外すことができるかもしれない事例でみる経営者保証の解除～課題解決のポイントとその効果」2022年9月20日。



#### 4. 経営者保証改革の課題

経営者保証の債権回収に関する機能については、現実にはほとんどないようである。たとえば、金融庁が行った地域銀行に対する調査<sup>3</sup>によると、貸出債権に対する経営者保証からの回収率（担保による回収は除く）を把握している地域銀行（105行中32行）のうち、回収率0.5%未満が38%、0.5～1%未満が25%、1～1.5%未満が13%であった。したがって、債権回収の観点からは、経営者保証を外すことの直接的な影響はそれほど大きくなさそうである。

むしろ、多くの金融機関が懸念しているのは、経営規律上の課題である。すなわち、先ほどと同じ金融庁の調査によると、（経営者保証を外すことは）「経営者の規律付けの低下に繋がる」を53%が選んでおり、過半数の金融機関が規律付けの低下を懸念していた。

筆者もその懸念は正当であると考えている<sup>4</sup>。経営者保証が果たしてきた情報

<sup>3</sup> 金融庁「地域銀行に対する『経営者保証に関するガイドライン』のアンケート調査の結果について（集計結果）」2019年4月。

<sup>4</sup> 株式会社帝国データバンク「令和3年度中小企業実態調査事業（中小企業の事業再生・事業再構築等に関する調査）報告書」（2022年3月25日）は、興味深い結果を報告している。本調査は、中小企業庁の委託事業で、2022年1月25日～3月11日に実施され、3,138社の回答を得たものである。[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000093.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000093.pdf) 「貴社において『経営の規律付け』の動機となっているものにつき、最も当てはまるものを以下から選択してください。」という質問への回答は以下の通りである。

	回答結果	n	%
A	会社法における罰則の存在	235	7.5
B	経営者保証の存在	180	5.7
C	株主（経営者本人以外）の存在	590	18.8
D	役員（経営者本人以外）や従業員の存在	827	26.4
E	取引先の存在	461	14.7
F	金融機関や信用調査会社からの評価	300	9.6
G	自社製品・サービスの価値	468	14.9
H	当てはまるものはない	77	2.5
	全体	3,138	100.0

「経営者保証の存在」を挙げるものは5.7%しかなく、「役員や従業員の存在」が最も多かった。もちろん、究極的な状況になれば事情は変わるかもしれないが、多くの経営者に

の非対称性の緩和機能を、他の方法によって代替できなければ、金融機関や信用保証制度に負担を押しつけるだけになってしまう。それによって、中小企業貸出が停滞してしまえば、結局多くの中小企業者にとってもプラスとならない。

今やるべきことは、中小企業の経営体質を強化して、経営の透明性を高めることである。中小企業支援の現場での声を聞いても、中小企業の経営者自身が自社の状況を正しく把握できていないことがよくある。それでは適切な改善策は打てないし、外部者からしても信用力を評価できない。

その点から、2022年12月に公表された「収益力改善支援に関する実務指針」では、ガバナンス体制の整備支援を2つの柱の一つに位置づけている。その別添え書類である「ガバナンス体制の整備に関するチェックシート」では、「財務基盤の強化」や「法人個人の分離」の前に、「経営の透明性」を掲げていることに注目してほしい（図表5）。

経営の透明性とは、決算書、各勘定明細（資産・負債明細、売上原価・販管費明細等）、試算表、資金繰り表を正確に作成し、適切に金融機関等に提供することである。こうした体制をしっかりと築けなければ、原価計算もできず財務基盤の強化も図れないし、法人と個人の分離もできるはずがない。

つまり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための取り組みを着実に実施することが経営者保証を不要にするのであり、そうした努力は、企業はもちろん、金融機関にとっても歓迎されることである。

経営者保証改革が日本の中小企業金融を変えるものと期待したい。

---

とっては、現在でも（従業員に対して責任を果たす）しっかりと経営を行うことが規律付けになっている。経営者保証の代替として従業員や顧客などからの規律付けを機能させることが有効だといえる。経営者保証不要の経営体に変わるということは、まさにそうした体制を構築することである。

図表5 ガバナンス体制の整備に関するチェックシート

項目内容	チェックポイント (◎は特に重要な項目)		
経営の 透明性	経営者への アクセス ◎	支援者が必要なタイミング又は定期的に経営状況等について内容が確認できるなど経営者とのコミュニケーションに支障がない。	
	情報開示	◎	経営者は、決算書、各勘定明細（資産・負債明細、売上原価・販管費明細等）を作成しており、支援者はそれらを確認できる。
		◎	経営者は税務署の受領印（電子申告の場合、受付通知）がある税務関係書類を保有しており、支援者はそれらを確認できる。
			経営者は試算表、資金繰り表を作成した上で、自社の経営状況を把握する。また、支援者からの要請があれば提出する。
	内容の正確性	◎	経営者は日々現預金の出入りを管理し、動きを把握する。例えば、終業時に金庫やレジの現金と記帳残高が一致するなど収支を確認しており、支援者は経営者の取組を確認できる。
			支援者は直近3年間の貸借対照表の売掛債権、棚卸資産の増減が売上高等の動きと比べて不自然な点がないことや、勘定明細にも長期滞留しているものがないことを確認する。
		経営者は、会計方針が適切であるかどうかについて、例えば、「中小企業の会計に関する基本要領」の適用に関するチェックリスト」等を活用することで確認した上で、会計処理の適切性向上に努めており、支援者はそれを確認できる。	
法人個人 の分離	資金の流れ	◎	支援者は、事業者から経営者への事業上の必要が認められない資金の流れ（貸付金、未収入金、仮払金等）がないことを確認できる。
		◎	支援者は、経営者が事業上の必要が認められない経営者個人として消費した費用（個人の飲食代等）を法人の経費処理としていないことを確認できる。
			経営者は役員報酬について、事業者の業況が継続的に悪化し、借入金の返済に影響が及ぶ場合、自らの報酬を減額する等の対応を行う方針があり、支援者はそれを確認できる。
	事業資産の 所有権		経営者が事業活動に必要な本社・工場・営業車等の資産を有している場合、支援者は法人から経営者に対して適正な賃料が支払われていることを確認できる。

	項目内容		項目例	目安
財務 強化 基盤 の	債務償還力	◎	EBITDA 有利子負債倍率	15 倍以内
	安定的な収益性	◎	減価償却前経常利益	2 期連続赤字でない
	資本の健全性	◎	純資産額	直近が債務超過でないこと

出所) 中小企業庁 HP 資料から一部を抜粋。  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/05.html>

## 5. 海外の事例

最後になるが、日本の制度を考える上で海外の経験が有用であることが多い。アメリカの事情については、アメリカの中央銀行が公表している FEDERAL RESERVE BANKS, “Small Business Credit Survey: 2020 Report on Employer Firms” が参考になる。これは、(コロナ禍発生前の) 2019 年後半に行われた従業員数 500 人以下の企業(従業員ゼロの企業を除く)に対するアンケート調査がもとになっている(2021、2022 年版には同様の数値は公表されていない)。

直近の 12 か月以内に財務問題に直面した比率は 66%であった。無借金企業が 29%あり、無借金企業を含めて債務額が 10 万ドル以下の企業が 68%であった。

債務を保証するために使われている担保(COLLATERAL USED TO SECURE DEBT)の内訳は、図表 6 の通りである(N=3636)。約 6 割が個人保証を提供している。無担保・無保証は 2 割弱である。アメリカにおいても経営者保証は普通のことである。

図表6 アメリカでの担保・保証の利用状況

個人保証	59%
会社資産	49%
個人資産	31%
将来の売上の一部	8%
なし	17%

出所) FEDERAL RESERVE BANKS, “Small Business Credit Survey: 2020 Report on Employer Firms”

アメリカを含めた主要国について中小企業庁の委託により三菱総合研究所が調査した結果を紹介しておこう<sup>5</sup>。その要旨は図表7のようにまとめられている。

図表7 世界各国での経営者保証の活用状況の概要

	米国	英国	仏国	独国	韓国
経営者保証	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的に利用されている</li> <li>コロナ禍のSBAによる支援策の一部でも個人保証が求められている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的に利用されているが、償還能力というよりは経営の健全性の証明の意味合いが強い</li> <li>また、特定債務保証が一般的であり、包括的な設定は多くない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産性のある担保といった個人保証以外に信用補完の手段がない小規模事業者に一般的に利用されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的で珍しいことでは無いが、公的保証等では要件とは定められておらず、また金融機関によっても運用が異なる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者保証が禁止されている訳ではないが、あまり一般的ではない</li> </ul>

出所) 三菱総合研究所「令和3年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(諸外国の中小企業の再生・融資慣行に関する調査)」2022年3月。

英国については、「金融機関からの融資を受ける際に、経営者保証を設定することは珍しいことではなく、一般的に行われているが、この目的は保証債務履行による回収可能性よりも、会社経営の健全性の証明といった意味合いが強い。また、個人保証を設定する際も特定債務保証が主であり、包括的な設定はあまり一般的にはない。」とのことである。

フランスについては、「中小企業においては、経営者保証は一般的に行われている。その背景としては、中小企業においては資産価値のある担保が少なく、個人保証程度しか信用補完をする仕組みがないことが挙げられる。また、少し資産規模が大きい事業者に関しては、全資産担保による融資も行われている。」とのことである。

ドイツについては、「中小企業の経営者が融資契約の際に保証契約を締結することは珍しいことではなく一般的に行われている。一方で、多くの中小企業

<sup>5</sup> 三菱総合研究所「令和3年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(諸外国の中小企業の再生・融資慣行に関する調査)」2022年3月14日。  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000199.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000199.pdf)

が利用する公的信用保証においては、経営者保証の差入れは特段の要件として設定されておらず、経営者の個人保証に関しては事業者の状況や保証能力、各金融機関の融資業務に関する運営ポリシーによるものが大きいと考えられる。」とのことであった。

最後に、韓国については、「経営者保証はどちらかというと一般的ではない。しかし、案件によっては、状況を鑑みて経営者保証が行われる場合もある。韓国の地場金融機関においては、中小企業融資に際する金融機関の保全に関しては、不動産担保が60%、経営者保証が15%、信用部分が25%という指標を目安にして与信対応が行われている。」とのことであった。

同報告書では、結論として、「諸外国においても中小企業の与信対応の際に経営者保証を設定することは比較的一般的ではあるが、その考え方については、各国の融資慣行ならびに金融機関毎のポリシーによって変わるといったことが感じられた。例えば、米国や英国においては、保証による保全効果は期待しておらず、経営の健全性の証明の観点から設定するといったこともあれば、仏国のように資産性のある担保がない零細事業者にこそ、せめてもの信用補完の仕組みとして保証を設定するといったこともある。一方で、韓国のように融資取引においても経済合理性を重視するといった、金融機関と企業がドライな形で対等な立場となっている場合には経営者保証は一般的ではなくなっている。」とまとめている。

以上のように海外の事例も踏まえると、日本においても中小企業金融において経営者保証がこれまで大きな役割を果たしていたのには一定の合理性があったといえる。経済環境の変化の中で、わが国が直面する課題を解決していくには、経営者保証に依存しない融資慣行の確立は必要であるし、現実的に可能であると筆者は考えているが、本章で指摘したように経済合理性に沿った形で慎重に進めなければならない。

## &lt;参考文献&gt;

- 茨木衛, 青木宗之, 山内善教「経営者保証に依存しない融資慣行の確立を目指す新施策 : 『経営者保証改革プログラム』を踏まえた制度整備の概要」『金融財政事情』74 (9), 16-19, 2023年3月7日。
- 伊藤豊, 坂本孝司, 内籾寛仁「巻頭対談『経営者保証ガイドライン』の推進と税理士が果たす役割」『TKC』(601), 4-11, 2023年2月。
- 植杉威一郎「第8章 個人保証や担保に過度に依存しない中小企業金融は可能か」植杉威一郎『中小企業金融の経済学』日本経済新聞出版 2022年6月。
- 植杉威一郎「コベンナツの活用による経営者保証の代替可能性 : 事業成長担保権と同じく金融機関によるモニタリングが重要」『金融財政事情』74 (9), 20-22, 2023年3月7日。
- 柿沼重志「事業承継円滑化を企図した経営者保証見直しの動向と課題」『経済のプリズム / 参議院事務局企画調整室 編』(185), 1-14, 2020年3月。
- 河原万千子「信用保証を活用した経営者保証改革 : 成否の鍵は中小企業のガバナンス構築」『月刊金融ジャーナル』64 (3), 28-32, 2023年3月。
- 貴田仁郎「経営者保証依存からの脱却に向けた『新たな信用保証スキーム』 : 金融機関が経営者保証を解除しやすい環境を整備 (特集 信用保証の新展開)」『金融財政事情』70 (32), 16-19, 2019年8月26日号。
- 日下智晴「『経営者保証』問題の切り札となる経営者株式担保融資 : 中長期的には事業成長担保権の創設に期待」『金融財政事情』73 (30), 28-31, 2022年8月。
- 古川忠彦「経営者保証改革プログラムの課題 : 金融機関に求められる意識改革と体制整備」『月刊金融ジャーナル』64 (3), 16-19, 2023年3月。
- Hoshi, Takeo, and Yoko Shibuya, “Personal Guarantees on Bank Loans and SMEs’ CEO Succession,” CARF Working Paper CARF-F-554, February 3, 2023.
- Honjo, Yuji, Arito Ono, and Daisuke Tsuruta, “The effect of physical collateral and personal guarantees on business startups,” RIETI Discussion Paper Series 19-E-087, October 2021.





## 第2章 シンポジウム「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」基調講演録①

相澤：

皆さま、大変お待たせしました。ただいまより、神戸大学経済経営研究所地域共創研究推進センターおよび社会システムイノベーションセンター主催シンポジウム「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」を開始します。私は総合司会を務めます日本大学商学部専任講師および神戸大学経済研究所非常勤講師の相澤朋子と申します。どうぞよろしく申し上げます。

シンポジウムの構成は、第1部として、2名の方による講演、その後、休憩を挟みまして、2つのパネルディスカッションを予定しています。長丁場になりますが、最後までご参加いただけますと幸いです。

それでは最初に、主催者を代表して、北野重人神戸大学経済経営研究所所長からごあいさつを申し上げます。

北野：

所長の北野と申します。本日はお忙しいところ、当研究所のシンポジウムにご参加いただきまして、大変感謝申し上げます。

神戸大学は、国際性と先進性を併せ持つ神戸という地域に根差して、世界を見据えた研究・教育を展開することを目標に、2021年4月より新たなビジョン「知と人を創る異分野共創研究教育グローバル拠点」を掲げています。

当研究所も100年を超える伝統の中で、さまざまな共創を高い次元で実践し、社会の課題解決に貢献することを目指してきました。

本日のシンポジウムは、家森教授をセンター長とする神戸大学経済経営研究

所地域共創研究推進センターが主催しています。地域共創研究推進センターは、地方自治体、地域企業、地域金融機関、地域支援団体などのそれぞれの特徴と幅広い知見を生かして、地域社会の課題解決をさらに進めていくために、本年4月に新たに設置されました。

当研究所の地域共創研究推進センターは、まさに神戸大学の新ビジョンを推進するものであり、本日のシンポジウムもこれまで以上に、産業界・自治体との共創に貢献するものとなれば大変幸いです。

最後となりますが、本日のシンポジウムにご参加いただきます皆さま方のご健勝とご発展を祈念しまして、私のあいさつとさせていただきます。

**相澤：**

北野所長、ありがとうございます。

それでは、第1部の2つの基調講演に入ります。報告者のプロフィールについては、ウェブからダウンロードできます配布資料を参照してください。

なお、ご質問を Q&A にお書きいただければ、講師の方にお届けしますが、Q&A 対応は時間の関係で、本日のシンポジウムの中では行えません。ご容赦ください。

それでは、第1報告は、神戸大学経済経営研究所地域共創研究推進センター長の家森信善教授による「経営者保証改革の必要性」です。家森教授、よろしくお願ひします。

## 経営者保証改革の必要性

家森信善（神戸大学 経済経営研究所教授  
同地域共創研究推進センター長）

皆さん、こんにちは。神戸大学の家森です。今日はやや天候が悪い中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。これから私は「経営者保証改革の必要性」というテーマで、お話をさせていただきたいと思います（スライド1）。

### スライド 1

神戸大学経済経営研究所 地域共創研究推進センターシンポジウム  
「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」(2023年9月11日)  
(於 神戸大学出光佐三記念六甲台講堂)

## 経営者保証改革の必要性

神戸大学経済経営研究所教授  
同地域共創研究推進センター長

家森信善

yamori@rieb.kobe-u.ac.jp



スライド2に本日の目次を示しています。初めに現状と問題点をお話しします。次に、この経営者保証において重要なプレーヤーは事業者の方と金融機関

ですので、それぞれからどのような見え方をしているのか、また、金融機関はどのような取り組みを行っているのかをお話したいと思います。それでは早速ですが、内容に入ります。

## スライド 2

### 目次

1. 経営者保証の現状
2. 経営者保証の問題点
3. 事業者から見た経営者保証
4. 脱・経営者保証への金融機関の受けとめ
5. 広がる経営者保証解除のための工夫
6. 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた政府の取り組み
7. まとめ

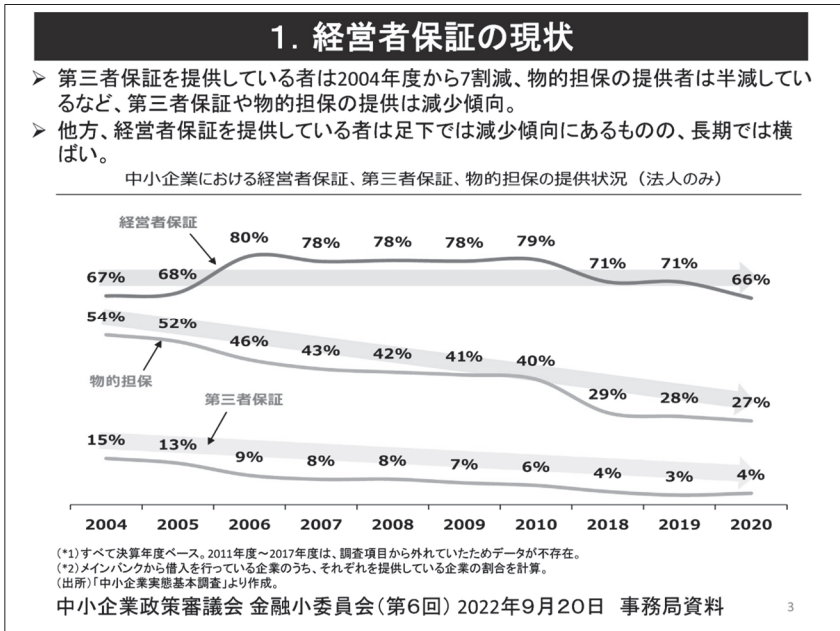
2

まず、スライド3の経営者保証の現状です。スライドの下に出所として中小企業政策審議会金融小委員会と書いています。これは中小企業庁にある審議会です。今、私はこの小委員会の委員長をしています。中小企業金融に関して、中小企業庁の観点から議論をする委員会です。

そこで去年の9月にこのような資料を事務局に用意していただきました。これは、中小企業実態基本調査という経済産業省が実施している調査に基づいて、中小企業の方々の保証の提供の仕方がどうなっているかを調べたものです。な

お、2010年から2018年に数値が飛んでいますが、この間は調査が行われていなかったためです。

### スライド 3



物的担保は54%から27%に下がってきています。日本の金融というのは、物的担保に過度に依存しているというのが一つの悪い特徴だといわれていたのですが、物的担保は、かつてと比べると半分ぐらいにまで減ってきています。

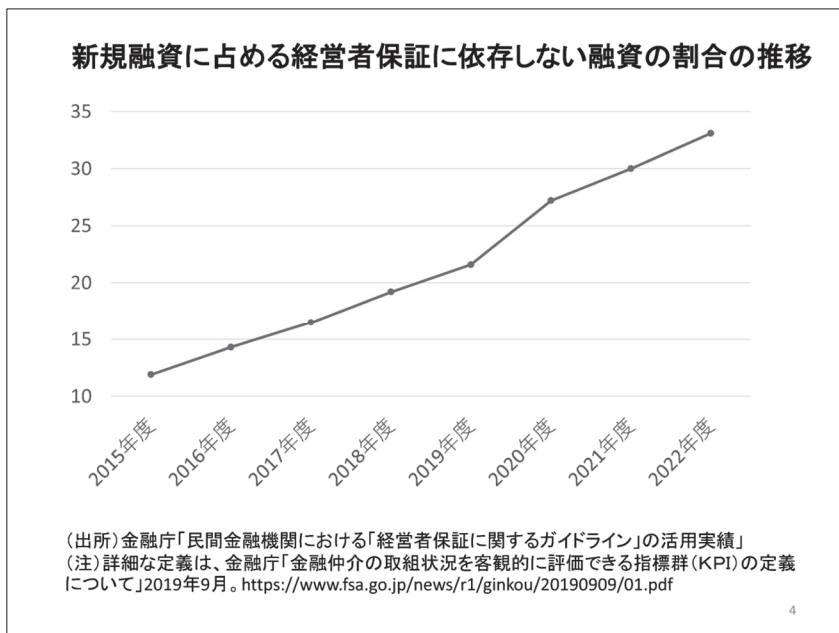
第三者保証というのは非常に弊害が多いので、基本的になくしていこうということで、2004年には15%ありましたが、最近では、例外的な特殊なケースで若干残っているというだけで、ほぼなくなったという状況になっています。

それに対して経営者保証というのは、2004年の頃が67%、今も66%というように、あまり変わっていません。経営者保証についても、何とか物的担保や第

三者保証のように下がっていく環境をつくっていききたいということになってきたのです。

金融庁のほうもこの経営者保証についての問題点を感じていまして、各金融機関に対して経営者保証をどの程度取っているのかを報告してもらうということにしました。そして、2015年からその数値が公表されています。スライド4を見ていただきますと、確実に経営者保証がついていない融資が増えてきていることが分かります。過去のものもありますので、全体としてはなかなか大きな変化はないものの、少しずつ経営者保証を取らない金融機関も増えてきているということです。経営者保証についての現状をまとめると、減ってはきているが、水準はまだまだ高いというところではあります。

#### スライド 4



次に、経営者保証の問題点というのはどのようなところにあるのかということです。いろいろいわれることがあります。例えばスライド5は金融庁が行った企業アンケートの結果です。事業承継上の課題として重要な上位3つを教えてくださいという質問です。

## スライド5

## 2. 経営者保証の問題点

➤ 経営者保証が事業承継や企業の挑戦を阻害しているとの指摘がある。

「1. 事業承継を具体的に検討している」又は「2. 自分の代限りとし、事業承継をするつもりはない」と回答した方に伺います。貴社において事業承継上の課題は何ですか。以下の選択肢から上位3つを選んでご記入ください。

	1位	2位	3位
後継者の経営能力がまだ十分備わっていない	22.5	15.2	10.8
取引先との関係の維持	6.2	13.1	15.8
会社の借入れへの経営者保証の存在	6.5	9.7	17.3

「経営者保証」は事業承継上の最大の課題ではないものの、3位としては最大の値となっており、重要な要素であることは間違いない。

金融庁「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」(2021年6月)

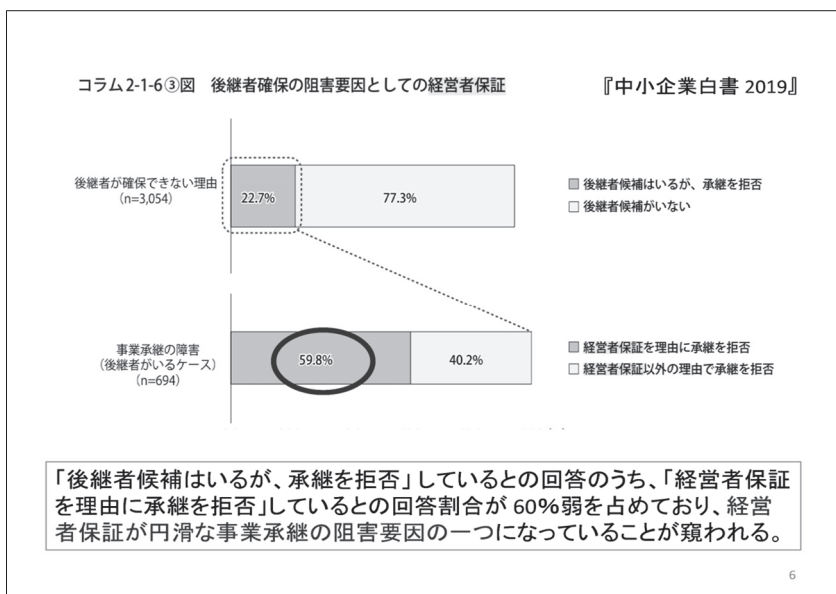
5

そうすると、一番多いのが後継者の経営能力がまだ十分に備わっていないという回答でした。これが多いのは当然でしょう。背景を付けた「会社の借入れへの経営者保証の存在」は、1位、2位では他に比べると少なめですが、3番目としては一番多いということです。上位3つ挙げよと言われると、経営者保証の存在というのが事業承継上の課題であると中小企業の経営者の方々も考えていらっしゃるようです。

事業承継を円滑にしていく上で、少しでも障害を減らしたいとすると、この経営者保証の問題を何らかの形で解決していきたいということになってきたのです。

さらに、『中小企業白書 2019』には、スライド 6 に示したような、中小企業の後継者についての調査が公表されています。上の棒グラフは後継者が確保できない理由として、そもそも後継者候補がないという問題が約 8 割なのですが、他方で 23%は、後継者候補はあるけれども、その人が承継するのを嫌だと言っているということなのです。嫌だと言う人がなぜ嫌だと言うのかを聞いたのが下側の棒グラフです。こちらを見てみると、59.8%がこの経営者保証を理由に承継を拒否しているのです。後継ぎ候補といわれても、会社を継いだのと同時に会社の債務も保証しないとイケないということでは、後を継ぐのは嫌だという方が、かなりいらっしゃるということです。

## スライド 6

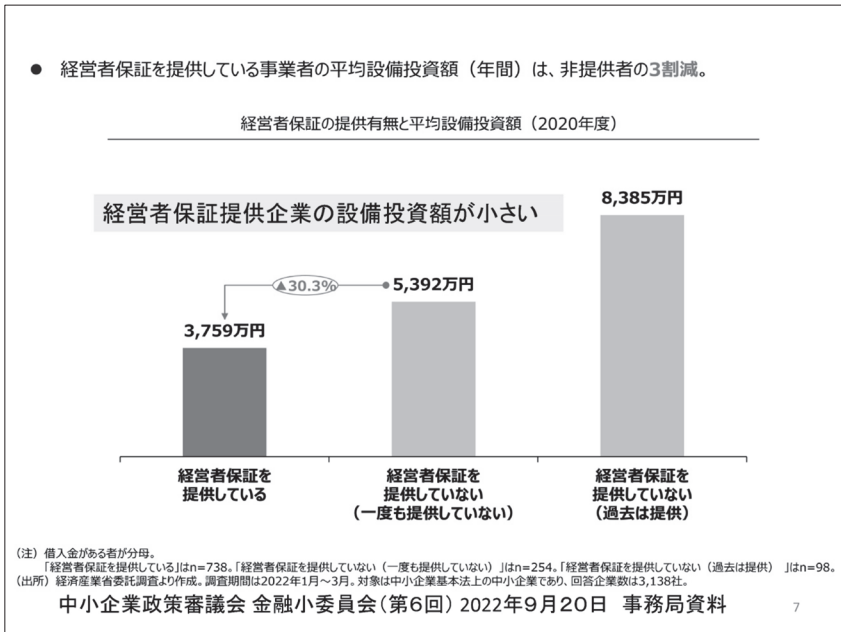




従って、このような企業側のアンケートから、経営者保証が事業承継について大きな障害になっていると考えることができます。

スライド7をご覧ください。これは中小企業庁の事務局に調べてもらったものですが、経営者保証を提供している企業と提供していない企業で設備投資がどうなっているかを調べたものです。

### スライド 7



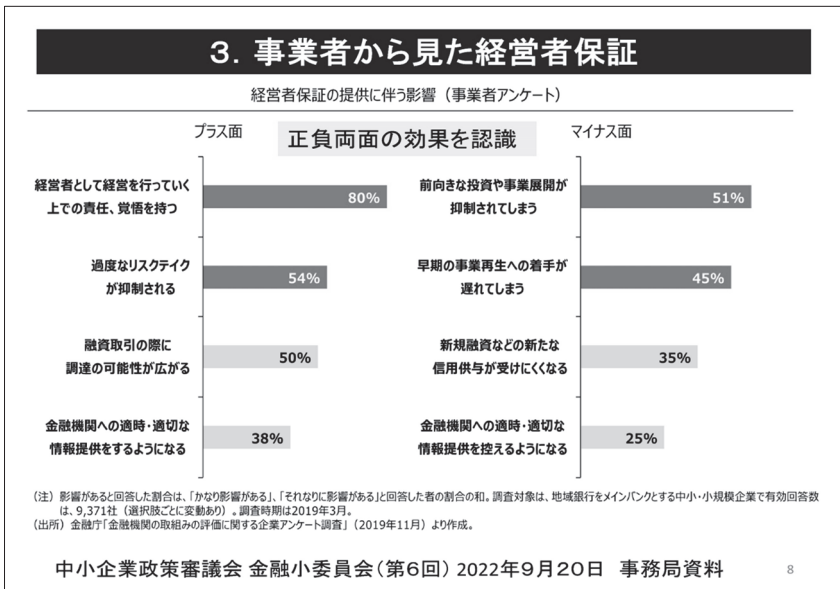
ただし、これは非常に単純に比較しただけで、厳密に比較しようとする、同じような属性を持っている企業で経営者保証があるかないかだけの違いを比較しないとイケないのですが、そこまでの精緻な分析はまだできていません。ここでは、全部のアンケート回答者の中で、経営者保証を提供している会社と、提供していない会社とに分けて、それらの会社の投資がどうなっているかを見

たものですので、あくまで参考ということです。

これを見ていただきますと、経営者保証を提供している企業の設備投資が3,700万円であるのに対して、経営者保証を提供したことがないところが5,300万円、あるいは、かつては提供していたが今は提供していない企業が8,300万円でした。いずれにせよ、設備投資と経営者保証の間にはどうも負の関係があります。経営者保証を提供していると、設備投資ができないのです。挑戦しようという時に、挑戦して失敗したら自身に背負いきれないような債務が来ることになるので、やはり挑戦をやめておこうと思う人たちがたくさんいるということです。

もう少し経営者の方からの意見を見てみましょう。スライド8は、金融庁が行ったアンケート調査です。経営者の方々に事業承継以外の観点も含めて、幅広く経営者保証の提供に伴う影響を尋ねています。

## スライド 8



これを見ると、実は経営者の方々も経営者保証を必ず悪いと言っていらっしやるわけではないです。左側のほうに示したように、プラス効果として、経営者自身も覚悟を持つというような点や、過剰なリスクテイクを抑制するという点もあるのではないかという意見が多いことがわかります。つまり、経営者の方々も、経営者保証にはプラスの面もあると思っていらいっしやいます。

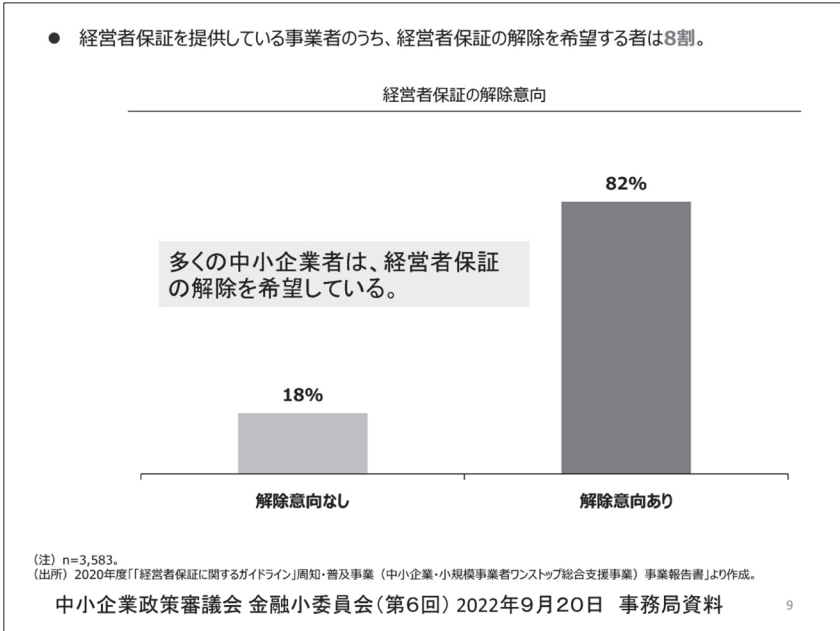
他方で、やはりマイナス面としては、先ほど見たように、前向きな投資や事業展開が抑制されてしまうという意見が多いです。リスクを取った行動をすると、それが失敗した時に個人の生活に大きなダメージを与えてしまうということを考えると、せっかくのチャンスだけれども踏み切れないということのようです。

また、マイナス面の2つ目として、事業再生の着手が遅れてしまうという意見も多いです。事業再生をするには、いったん債務をある意味でクリアにしないといけません、そうすると、経営者保証の履行を迫られて、自らの生活が壊れてしまいます。それなら、それを表面化させないでおこうということで、早期再生のチャンスを活かさずに、ずるずるといつてしまうわけです。こういう問題も起こると指摘されています。

要するに、新しい変化に対応するということが難しくなるという点が、経営者保証のマイナス面として指摘されているのです。

スライド9に示した調査によると、中小企業の方の8割は、経営者保証が外れるものなら外したいと希望されています。経営者に聞くと、経営者保証にプラス面があると認識されていることを紹介しましたが、自分のこととして考えると、できたらないほうが良いと思っていらいっしやるのです。経営者保証によって投資などが抑制されているとすると、日本経済の成長の足かせになっているので、何とかこれを改善していきたいということになるわけです。

スライド 9



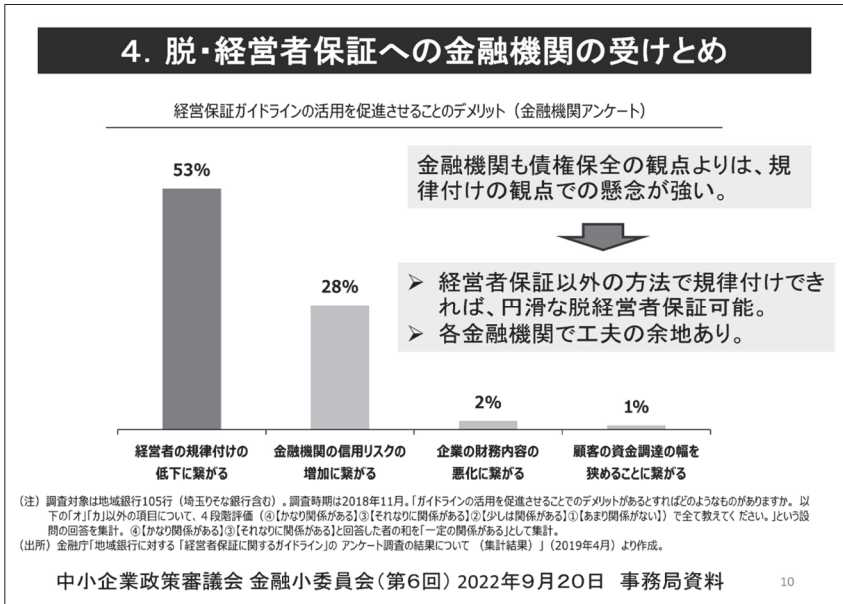
金融機関のほうはどう思っているかということですが、スライド 10 は金融機関に対する金融庁のアンケート調査です。経営者保証ガイドラインを促進するということは——分かりやすく言えば、経営者保証を外すということは——どのような副作用がありますかと聞いている質問です。そうすると一番多いのが、経営者の規律付けの低下につながるという回答で、5割強でした。

2つ目の信用リスクの増加につながるというのは、債権回収の際に経営者保証があれば、会社が返せなくても経営者の資産を取ることができるわけですが、それがなくなる影響です。

この2つを見ていただきますと、明らかに規律の方が重視されています。従って、仮に経営者保証をやめようという方向でいくとすれば、この規律付けという役割を今後どのように補完していくかを考える必要があります。言い方を変

えれば、何らかの代替的な規律付け手段があれば、経営者保証は不要になるということです。

#### スライド 10



金融機関にとっても、経営者保証は企業の伸びていく力を不必要に抑えることになりかねず、これは金融機関にとってもマイナスです。お客さまが伸びていくということが共通価値を創造していく金融機関にとってもプラスになります。できれば経営者保証を外して、企業に伸びていていただきたいと思うものの、それが十分にできていないということですから、そこで何か工夫をしたいということになってきたわけです。

スライド 11 は 11 月の金融小委員会の資料です。9 月の小委員会の際に事務局に、具体的に解除している良い事例を金融機関に聞いてきてくださいとお願

いをしたところ、事務局が調べてきたものです。例えば左下の箱の中の真ん中をご覧ください。「経営者保証を徴求する場合のみ、本部稟議（りんぎ）となる取扱いに変更」とされています。従来は経営者保証を外すというのが特別扱いだったので、そういう時だけ本部に稟議を出していたのを、今後、逆に普通は保証を取らないということにしたのです。この経営者は問題があるので、やはり経営者保証を取らないといけないという状況の時のみ稟議を出して取りますというように、今までと考え方を完全に逆にしたというのが、この金融機関の取り組みです。

## スライド 11

### 5. 広がる経営者保証解除のための工夫

<p style="margin: 0;"><b>&lt;経営陣等の方針打ち出し&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営者保証による債権回収額は僅かであり、保証徴求の判断や回収に係るコストを、むしろ顧客とのリレーション強化に使う方が有用との方針の下、原則、経営者保証の徴求を取り止めた。</li> <li>• 経営陣の考え方を踏まえ、審査部門主導で「不要な経営者保証は徴求しない」ことを原則とする融資フローを確立。経営者保証を徴求せざるを得ない取引先に対しては、その理由を説明する方式を導入。</li> <li>• 経営陣が経営者保証解除に積極的で、関係部署に働きかけて、行内全体に解除する雰囲気醸成。</li> </ul>	<p style="margin: 0;"><b>&lt;「事業性評価」の取組強化&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業性評価によって実態を把握している先については、経営者保証に頼る必要はない。クレジットポリシーを改正し、原則、徴求しない方針に転換。その結果もあつてか、以前よりも顧客から相談を受けやすい関係になったことを感じている。</li> <li>• 経営者保証GLに基づくチェック項目に未達があつても、事業性評価の結果、経営者の資質に問題なく、法人の成長可能性等が見込まれる場合は徴求しない方針。</li> <li>• 事業性評価や顧客のライフステージに合わせたソリューション提供に注力する中、法人単体で債務償還力に問題ない先等は経営者保証を徴求しない方針。</li> </ul>
<p style="margin: 0;"><b>&lt;稟議決裁の工夫&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• かつて存在した経営者保証解除・免除の事前の本部稟議ルールを取り止めた。</li> <li>• 経営者保証を徴求する場合のみ、本部稟議となる取扱いに変更。</li> <li>• 稟議の際、行内チェックリストの添付を必須としていたが、徴求する場合のみ添付する取扱いに変更。</li> </ul>	<p style="margin: 0;"><b>&lt;組織内への浸透方法の工夫&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 本部から通達、研修、説明会等の機会を捉え、事業承継特別保証の活用を頻繁に促し、営業店長や渉外担当が常に意識して取り組むようしている。</li> <li>• 「金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）」を経営陣に毎月報告することで、現場に経営者保証解除に向けた考え方が定着。</li> </ul>

中小企業政策審議会 金融小委員会（第7回）2022年11月1日 事務局資料 11

それから、右側の一番上です。「『事業性評価』の取組強化」というところですが、「事業性評価によって実態を把握している先については、経営者保証に頼

る必要はない」と考えたとのこと。経営者保証による規律付けというのは結局、十分にその企業の行動が監視できないので、別の形、広い意味での契約でもって行動を縛ろうということを考えるわけです。しかし、事業性評価によって経営者の人柄等をよく分かっていたら、もうそれを取る必要はないと見極められたのです。

このような金融機関が増えてきました。2023年5月の日本経済新聞の記事（スライド12）によると、「地銀、経営者保証求めず 10行超、融資慣行見直し」とのことです。「地方銀行で融資先の企業に経営者保証を求めない動きが広がっている」ということで、いろいろな銀行が紹介されています。

## スライド 12

### 地銀、経営者保証求めず 10行超、融資慣行見直し 起業や事業転換促す

2023/05/09 日本経済新聞からの抜粋

#### 成長性評価

地方銀行で融資先の企業に経営者保証を求めない動きが広がっている。

より踏み込んだのは北国銀行だ。昨秋に信用保証協会などを介さず銀行が直接行う「プロパー融資」で経営者保証を廃止した。


4月に取り組み方針を公表した広島銀行も原則、経営者保証を求めない地銀の一つだ。事業の内容や成長可能性をしっかりと評価した融資を進める狙いで、22年3月からクレジットポリシー（融資基本方針）を「適切に保証人徴求を行わなければならない」から「原則、保証人を求めないものとする」に見直した。

（関口由紀）

その記事の中で「4月に取り組み方針を公表した」として広島銀行のことが紹介されています。今日この後、広島銀行の横見さまにパネルディスカッションでお話いただきますが、この広島銀行さんも「経営者保証を求めない地銀の一つだ。事業の内容や成長可能性をしっかりと評価」する狙いと紹介されています。これはいわゆる事業性評価です。事業性評価がきちんできているということなら、経営者保証を取らなくても十分だというクレジットポリシーに変えられたわけです。経営者保証を取る場合に、本部に稟議を挙げることに見直したことも紹介されています。

この記事の中で、北国銀行さんも経営者保証を廃止されていることが紹介されています。北国銀行さんはプレスリリースを發表されています。それが、スライド13の「法人向け新規ご融資における経営者保証の取扱いを廃止について」です。

### スライド 13

<p><b><u>NEWS RELEASE</u></b></p>	
各位	2022年11月25日
	株式会社北国銀行
<p><b>法人向け新規ご融資における経営者保証の取扱い廃止について</b></p>	
<p>株式会社北国銀行（頭取 杖村修司）は、法人のお取引先さま向けの新規プロパー融資（※'）における経営者保証の取扱いを廃止いたします。</p>	
<p><b>経営不振時に経営者が私財で保証する仕組みをいち早く廃止しました。なぜですか</b></p> <p>・・・経営者から保証をとっているというのは信頼関係がないということだ。信頼関係がない状態で、経営者に運用や事業承継などの助言などができるわけがない。</p> <p><b>北国FHD杖村社長「助言そのものを収益源に」Nikkei Financial</b> 2023年5月17日</p>	



北国銀行は、「新規プロパー融資における経営者保証の取扱いを廃止します」と宣言されました。その後、杖村頭取が **Nikkei Financial** の記者インタビューに答えられています。「経営不振時に経営者が私財で保証する仕組みをいち早く廃止しました。なぜですか」という問いに対して、「経営者から保証を取っているというのは信頼関係がないということだ。信頼関係がない状態で経営者に運用や事業承継などの助言などができるわけがない」と。まさに事業性評価を行って、企業との間の関係がしっかりできているとすると、さらに経営者保証を取る必要がないどころか、有害になるということなのです。なぜなら、企業との信頼関係を裏切ることになってしまうと考えられるからです。

民間の企業の方々はできたら経営者保証を外してほしいと思っていられいますし、金融機関の方々も規律付けとしては他の方法を取ることによって、企業の成長機会を実現したほうが結局は得だと思っていられいますが、まだ広く行われているわけではありません。そこで、政府のほうでも「経営者保証改革プログラム」（スライド 14）というものを去年 12 月に出しました。

ここでは経営者保証を是が非でも外せというわけではなくて、経営者保証にはいい面もあるし悪い面もあるということを指摘した後に、それぞれの分野でこういうことができるのではないかということを書いています。このうち、今日は時間の関係で、民間融資のところと中小企業のガバナンスのところを少しだけお話しさせていただきたいと思います。

## スライド 14

## 6. 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた政府の取り組み

### 「経営者保証改革プログラム」(2022年12月23日)

- 経営者保証は、経営の規律付けや信用補完として資金調達の円滑化に寄与する面がある一方で、スタートアップの創業や経営者による思い切った事業展開を躊躇させる、円滑な事業承継や早期の事業再生を阻害する要因となっているなど、様々な課題も存在する。
- このような課題の解消に向け、これまでも経営者保証を提供することなく資金調達を受ける場合の要件等を定めたガイドライン(経営者保証ガイドライン)の活用促進等の取組を進めてきたが、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を更に加速させるため、経済産業省・金融庁・財務省による連携の下、①スタートアップ・創業、②民間融資、③信用保証付融資、④中小企業のガバナンス、の4分野に重点的に取り組む「経営者保証改革プログラム」を策定・実行していく

14

まず、民間融資のほうです。スライド 15 をご覧下さい。金融機関の行動を金融庁が監視して、このようにやってくださいねというルールを作っています。それが監督指針です。その監督指針の中で、経営者保証に関して、ここに書いているように、「安易な個人保証に依存した融資を抑制」する方向での改定が行われました。具体的には (1) の①ですが、経営者保証を取る場合には、「事業者・保証人に対して個別具体的に以下の説明をすることを求めるとともに」、記録をしっかり残しなさい。具体的には、「どの部分が十分ではないために保証契約が必要となるのか」「どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるか」ということをきちんと説明しなさい。今までのように惰性で、「去年経営者保証をもらっていたので、今度の融資もお願いしますね」というようなことでは駄目で、「あなたの会社には、こういう点でガバナンスが十分でない

ので、規律付けができておらず、あなたが変わなことをすることを十分防げません。だから、取りますよ。このように社長が変わってくれるなら、もうそのようなことは必要なくなると思います」というようなことをきちんと説明してくださいということになったのです。

## スライド 15

### 2. 民間金融機関による融資 ～保証徴求手続の厳格化、意識改革～

- 監督指針の改正を行い、保証を徴求する際の手続きを厳格化することで、安易な個人保証に依存した融資を抑制するとともに、事業者・保証人の納得感を向上させる。
- また、「経営者保証ガイドラインの浸透・定着に向けた取組方針」の作成、公表の要請等を通じ、経営者保証に依存しない新たな融資慣行の確立に向けた意識改革を進める。

#### (1) 金融機関が個人保証を徴求する手続に対する監督強化

- 主な施策**
- ① 金融機関が経営者等と個人保証契約を締結する場合には、保証契約の必要性等に関し、事業者・保証人に対して個別具体的に以下の説明をすることを求めるとともに、その結果等を記録することを求める。[23年4月～]
    - どの部分が十分ではないために保証契約が必要となるのか
    - どのような改善を図れば保証契約の変更・解除の可能性が高まるか
  - ② ①の結果等を記録した件数を金融庁に報告することを求める。[23年9月期 実績報告分より]
 

(※) 「無保証融資件数」+「有保証融資で、適切な説明を行い、記録した件数」=100%を目指す。
  - ③ 金融庁に経営者保証専用相談窓口を設置し、事業者等から「金融機関から経営者保証に関する適切な説明がない」などの相談を受け付ける。[23年4月～]
  - ④ 状況に応じて、金融機関に対して特別ヒアリングを実施。

15

民間金融機関はこうした手続きを金融庁に報告し、金融庁がそれを取りまとめて、どういう形で公表するのかがまだ1回目が出ていませんのでよくわかりませんが、何らかの形で公表します。それによって、世の中からのプレッシャーを金融機関に対して与えていくということになるようです。

ただ、金融庁の人ともお話をする機会がありますが、彼らは、経営者保証を取ってはいけないと言っているわけではありません。経営者保証が要るような

事業体、ガバナンスがしっかりしていないような事業体があるので、そこはしっかり取る必要があることは認めています。ただし、取る時には必要な理由を明確にしましょうということです。

それから、スライド 16 はガバナンスです。先ほどからお話しているように、金融機関が一番気にしているのは、規律付けです。簡単に言ったら、会社のお金と社長さんの財布が一体化してしまっているようでは、お金を貸した時に全部会社から社長さんのポケットに流れてしまって、回収に行ったら会社にはお金がなく、社長さんが全てのお金を持っているかもしれません。こういうことを防ぎたいわけです。

## スライド 16

### (2) 経営者保証に依存しない新たな融資慣行の確立に向けた意識改革（取組方針の公表促進、現場への周知徹底）

- 主な施策**
- ① 金融機関に対し、「経営者保証に関するガイドラインを浸透・定着させるための取組方針」を経営トップを交え検討・作成し、公表するよう金融担当大臣より要請。
  - ② 地域金融機関の営業現場の担当者も含め、監督指針改正に伴う新しい運用や経営者保証に依存しない融資慣行の確立の重要性等を十分に理解してもらうべく、金融機関・事業者向けの説明会を全国で実施。【23年1月～】
  - ③ 金融機関の有効な取組みを取りまとめた「組織的事例集」の更なる拡充及び横展開を実施。

### (3) 経営者保証に依存しない新たな融資手法の検討（事業成長担保権(仮)）

- 主な施策**
- ① 金融機関が、不動産担保や経営者保証に過度に依存せず、企業の事業性に着目した融資に取り組みやすくするよう、事業全体を担保に金融機関から資金を調達できる制度の早期実現に向けた議論を進めていく。【22年11月～】

## 4. 中小企業ガバナンス ～ガバナンス体制の整備を通じた持続的な企業価値向上の実現～

- 経営者保証解除の前提となるガバナンスに関する中小企業経営者と支援機関の目線合わせを図るとともに、支援機関向けの実務指針の策定や中小企業活性化協議会の機能強化を行い、官民による支援態勢を構築。

- 主な施策**
- ① ガバナンス体制整備に関する経営者と支援機関の目線合わせのチェックシートの作成【22年12月】
  - ② 中小企業の収益力改善やガバナンス体制整備支援等に関する実務指針の策定【22年12月】、収益力改善やガバナンス体制の整備を目的とする支援策（経営改善計画策定支援・早期経営改善計画策定支援）における支援機関の遵守促進【23年4月～】  
(※)年間計画策定支援件数:2,821件(2021年度)
  - ③ 中小企業活性化協議会における収益力改善支援にガバナンス体制整備支援を追加し、それに対応するため体制を拡充【23年4月～】等

しっかりしたガバナンスができるようにしていくために国としても様々な取り組みをしています。私は中小企業庁の幾つかの委員をしていると申し上げましたけれども、昨年度、ここにある支援機関向けの実務指針の策定も行いました。経営支援者が、経営者の方々から相談を受けて、いろいろと会社を良くしていく時に、目先の経営者保証を外しましょうというテクニカルなところをやるのではなくて、やはり事業体そのものを強くしていくという観点を必ず入れてくださいということを、この実務指針の中では強調しています。

最後に、今日のお話をまとめさせていただきます。スライド 17 をご覧下さい。

#### スライド 17

### 7. まとめ

- 経営者保証が、企業家の挑戦や事業承継を阻害していると指摘されている。
- 民間金融機関においても経営者保証解除の動きは進んでいるし、政府はその流れを加速させるために取り組んでいる。
- 経営者保証については、デメリットばかりではなく、メリットもあり、無理に解除させては中小企業金融にとってはマイナスとなってしまう。
- 経営者保証に依存しないでも融資を受けられる経営体を作っていくことを目指すべきである。
- そのためには、金融機関においては、専門家と連携しながら、企業の正確な情報に基づいて、事業性評価をしっかりと行うことが重要である。
- 経営体においても、本業の収益力を高めることは当然であるが、しっかりとした情報開示を行い、ガバナンス面での信頼感を金融機関に与えることが重要であろう。

経営者保証が企業者の挑戦や事業承継を阻害しているということが指摘されてきました。民間金融機関においても、経営者保証解除の動きは進んでいまして、一部の金融機関では先進的な取り組みをされているわけですが、まだ十分ではないところがあるので、政府はその流れを加速するために取り組んでいるところです。

ただし、経営者保証については当然、経済合理性がある部分もあります。経済合理性があって取っていた部分、具体的には規律付け機能です。この規律付けをなくしていくということになっては、経営がどこか悪い方向に行ってしまうということになりかねません。経営者保証に代わる規律付けの仕組みを入れる必要があります。

経営者保証を外すことが目的ではなく、結果として、経営者保証に依存しないでも融資を受けられるような経営体をつくっていくことを目指すべきであるということなのです。そのために、金融機関自身がいろいろと取り込まれることは大事ですが、その際に、支援機関の専門家の方々と連携しながら、企業の状況をしっかり見ていけるように、企業が変な経営をしないような枠組みをしっかりとつくっていくというような方向に導いていくことが必要になってまいります。

もちろんこれは金融機関や専門家だけではできませんし、むしろ一義的には経営者の側の責任です。経営者においては、本業の収益を高めることはもちろんですが、しっかりとした情報開示を行うなど、ガバナンス面での信頼感を高めていく努力が不可欠です。しっかりした経営体制を構築するということは企業の発展にも役に立つし、銀行にとっても安心してお金が貸せるといういい循環になっていくのではないかと考えています。

スライド 18 は参考文献です。これで私の講演を終わらせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

## スライド 18

**<参考文献>**

- ・家森信善「ポストコロナにおける地域金融機関と地方創生」『証券アナリストジャーナル』59(5) 2021年5月。
- ・家森信善「コラム:ニューノーマルでの金融機関との新しい関係」経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2021年版ものづくり白書』2021年5月28日。
- ・家森信善・米田耕士・尾島雅夫・井上貴文「税理士からみた企業支援のための金融機関との連携の現状と課題」『国民経済雑誌』第224巻第4号 2021年10月。
- ・家森信善「ポストコロナの事業継続・承継支援 日常的な事業支援が発揮する強み」『金融ジャーナル』2021年11月。
- ・家森信善「特集:「ゼロゼロ融資」出口への道 金融機関と保証協会を中心に地域全体で融資先への支援を図れ」『金融財政事情』2022年10月25日。
- ・家森信善「経営者保証に頼らない融資慣行へー金融機関、企業の双方の努力必要ー」『金融ジャーナル』2023年3月号。
- ・家森信善編著『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度 地域企業の発展に貢献できる地域金融を目指して』中央経済社 2020年8月。
- ・家森信善・浜口伸明・野田健太郎編著『大規模災害リスクと地域企業の事業継続計画ー中小企業の強靱化と地域金融機関による支援』中央経済社 2020年10月。

18

相澤：

家森教授、ありがとうございました。





## 第3章 シンポジウム「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」基調講演録②

相澤：

第2報告は、株式会社船井総合研究所価値向上支援本部財務支援部マネージャーの石田武裕さまによる「経営者保証と企業経営」です。石田さま、よろしく申し上げます。

### 経営者保証と企業経営

石田武裕（株式会社 船井総合研究所 財務支援部  
戦略財務グループ マネージャー）

皆さま、こんにちは。船井総合研究所財務支援部の石田武裕と申します。私から「経営者保証と企業経営」と題しまして、船井総研の講座をさせていただきます（スライド1）。よろしく申し上げます。

私自身は2017年10月から船井総研で財務コンサルタントをしています（スライド2）。それ以前は政府系の商工中金というところで銀行員として、融資営業や審査が一体となった業務をしてまいりました。私の講座の中では、主に事業者の側から見た経営者保証とはどういう存在なのかということ、2つのポイントからお話をさせていただきたいと思います。

## スライド 1



Funai Soken  
船井総合研究所 財務支援部

船井総研講座

# 経営者保証と企業経営

株式会社 船井総合研究所 財務支援部  
戦略財務グループ マネージャー

石田 武裕

## スライド 2



## 講師紹介

株式会社 船井総合研究所 財務支援部  
戦略財務グループ マネージャー

イシダ タケヒロ  
**石田 武裕**

■経歴

- 2005年03月 新潟大学経済学部 卒業
- 2005年04月 商工中金入社 新潟支店配属
- 2010年04月 商工中金 東京支店へ異動
- 2015年07月 商工中金 熊谷支店へ異動
- 2017年10月 船井総合研究所入社
- 2019年01月 財務チーム リーダー
- 2021年01月 戦略財務グループ マネージャー

商工中金にて12年半、融資営業・審査一体の業務経験後、船井総合研究所入社。  
財務コンサルティングにてキャッシュフロー改善等実績多数。

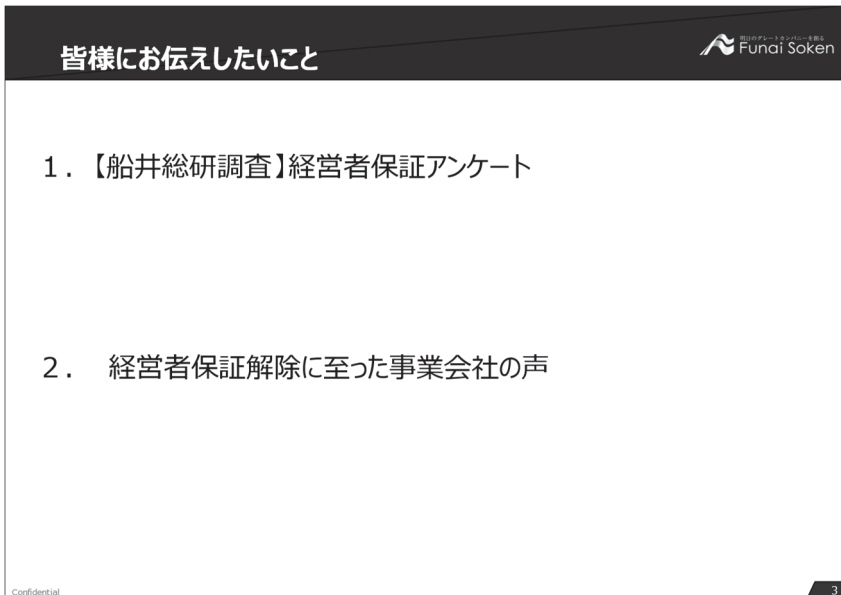


Confidential

2

皆様にお伝えしたいことが2つあります（スライド3）。1つ目は、このシンポジウムに先立って、船井総研は経営者保証のアンケートを採らせていただきました。主に中小企業の事業者向けにアンケートを採らせていただいたのですが、その結果、かなり赤裸々な事業者の思いがアンケートから浮かびあがったかと思えます。2つ目が、経営者保証解除に至った事業会社の声ということで、1社の事例をお話しさせていただきます。

### スライド 3

A presentation slide with a dark header and footer. The header contains the text '皆様にお伝えしたいこと' on the left and the 'Funai Soken' logo on the right. The main body of the slide lists two items: '1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート' and '2. 経営者保証解除に至った事業会社の声'. The footer contains the word 'Confidential' on the left and the number '3' on the right.

皆様にお伝えしたいこと

Funai Soken

1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート
2. 経営者保証解除に至った事業会社の声


Confidential 3

まず1つ目のアンケートからお話しさせていただきますと、船井総研が今回のシンポジウムに先立ちまして、200社を超える船井総研のメルマガ講読者にアンケート回答をしてもらいました。2023年8月1日から8月末までとらせていただきましたけれども、アンケートの項目はそんなに難しい内容ではないの

ですが、かなり踏み込んだ内容でとっています。

#### スライド 4

## 1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート



調査対象	: 船井総合研究所 メルマガ購読者※ (※中小企業経営者)
有効回答数	: 208社
調査方法	: 次ページアンケートに回答
調査期間	: 2023年8月1日～2023年8月31日

Confidential4

スライド 5 をご覧下さい。1 つ目の質問が、そもそも経営者保証が外れているか否かというところからスタートしています。

2 つ目の質問が、経営者保証の状況です。一部経営者保証が外れているのか、経営者保証が外れていない融資があるのか、取引金融機関全てで経営者保証が付いているのか、この 3 つの回答の中から選んでいただきました。

3 つ目の質問が、現在経営者保証が付いている金融機関のところで解除を打診されましたかというものです。回答の一番左が、全ての金融機関で経営者保証を打診したが、結果経営者保証は金融機関より断られた。真ん中が、一部の金融機関で経営者保証解除を打診したが断られた。一番右が、そもそも経営者保証解除の打診をしていないというものです。

## スライド 5

1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート				
1. 金融機関からの融資に関して、経営者保証が外れていますか？				
経営者保証が外れている		経営者保証が外れていない		
2. 経営者保証の状況を教えてください				
一部経営者保証が外れていない 取引金融機関がある	一部経営者保証が外れていない 融資がある	取引金融機関すべてで 経営者保証がついている		
3. 現在経営者保証が付いている金融機関で解除を打診しましたか？				
全ての金融機関で経営者保証解除を 打診したが断られた	一部の金融機関で経営者保証解除を 打診したが断られた		経営者保証解除の打診はしていない	
4. 3で金融機関に経営者保証解除を断られた方にお聞きます（複数選択可）				
法人・個人の資産が分離していない ため、解除は難しいと言われた	財務基盤が不十分であるため、 解除は難しいと言われた	金融機関への情報開示が不十分 であるため解除は難しいと言われた	特に何も説明はなかった	その他（自由記載）
5. 今後経営者保証を解除していきたいという思いはありますか				
1年以内に解除していきたい	3年以内に解除していきたい	5年以内に解除していきたい	特に解除の必要性を 感じていない	

4つ目の質問が、経営者保証解除にチャレンジして断られた方の理由を5つに分類して回答を求めています。左から3つは、経営者保証ガイドラインに沿った内容で、「法人と個人の資産が分離していないから駄目」、もしくは「財務基盤がまだ十分でないので経営者保証を取らないといけない」、3つ目が「金融機関側への情報開示が不十分なのでできない」という3つ挙げさせていただいております。また、そもそも説明の内容が特に何もなかったというところやその他の自由記載欄ということでアンケートをとっております。

最後に、今後、経営者保証を解除していきたいという思いがあるかどうかというところで質問させていただきました。

この中で3番目と4番目の質問が、今回のアンケートを通して最も特徴的という結果となりました。

最初に、金融機関からの融資に対して経営者保証が外れているかどうかという点は、先ほどの家森先生の調査よりも若干、船井総研がとったアンケートのほうが外れている率が高かったということです（スライド6）。

船井総研調査では、経営者保証が外れていない事業者は56%。先ほどの金融小委員会の事務局資料では66%でしたので、10ポイントほど船井総研に回答された方のほうが多かったです。理由としては、船井総研のメルマガを購読してより良い経営をしようという方が多く、情報感度が高い経営者の方が多いためだと思われます。この数字に関しては、微差ではあるのですが、想定範囲内かなと思っています。

スライド 6

## 1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート

Funai Soken

**1. 金融機関からの融資に関して、経営者保証が外れていますか？**

経営者保証が外れている	経営者保証が外れていない	<b>計208社</b>
-------------	--------------	--------------

**2. 経営者保証の状況を教えてください**

一部経営者保証が外れていない 取引金融機関がある	一部経営者保証が外れていない 融資がある	取引金融機関すべてで 経営者保証がついている
-----------------------------	-------------------------	---------------------------

**3. 現在経営者保証が付いている金融機関で解除を打診しましたか？**

全ての金融機関で経営者保証解除を 打診したがる	一部の金融機関で経営者保証解除を 打診したがる	経営者保証解除の打診はしていない
----------------------------	----------------------------	------------------

**4. 3で金融機関に経営者保証解除を断られた方にお聞きます（複数選択可）**

法人・個人両方の保証がないため、解除は断られていない	保証形態が異なるため、解除は断られていない	金融機関側の情報提供が不十分であるため、解除は断られていない	特に何も説明はなかった	その他（自由記載）
----------------------------	-----------------------	--------------------------------	-------------	-----------

**5. 今後経営者保証を解除していきたいという思いはありますか**

1年以内に解除していきたい	3年以内に解除していきたい	5年以内に解除していきたい	特に解除の必要性を感じていない
---------------	---------------	---------------	-----------------

91社 44%

117社 56%

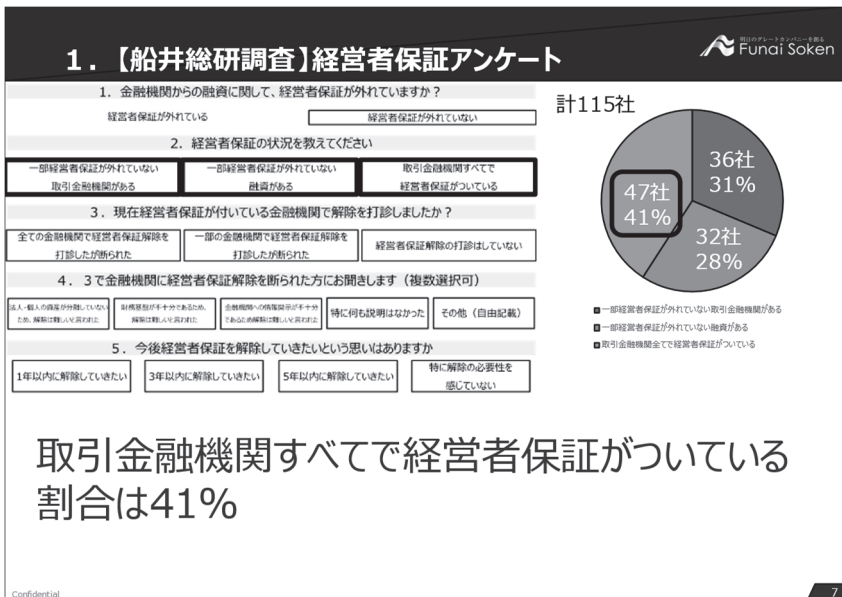
■ 経営者保証が外れていない ■ 経営者保証が外れている

中小企業政策審議会金融小委員会（第6回）2022年9月20日事務局資料  
 2020年経営者保証の提供状況 **66%**  
 船井総合研究所アンケート結果 **56%**  
 ⇒10ポイント差、船井総研メルマガ購読者につき情報感度高い経営者多いためか

Confidential
6

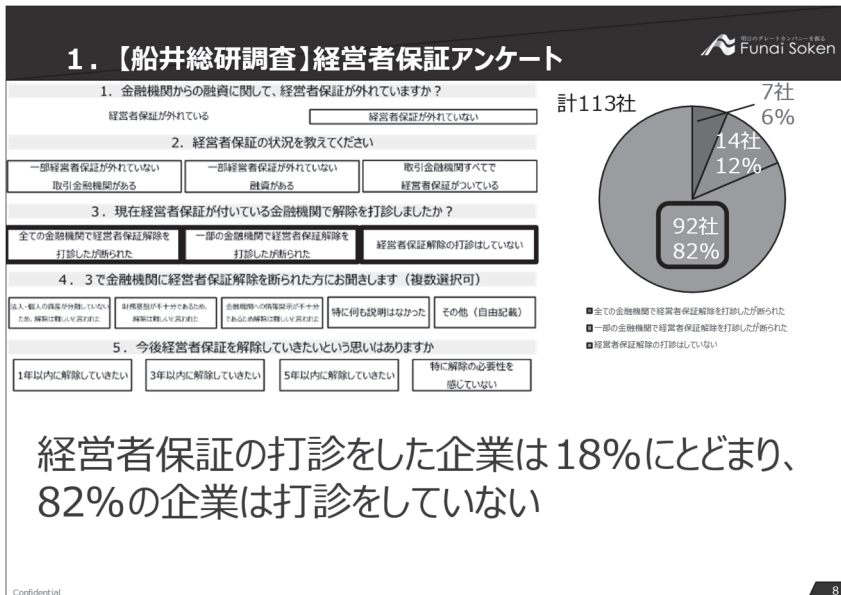
2つ目です（スライド7）。ここから本題に入っていきのですが、取引のある金融機関で全て経営者保証が付いている割合というのは41%ということで、47社です。情報感度が高く、今回の経営者保証アンケートに回答してくれるような方々でも、4割以上は取引金融機関全てで経営者保証が付いているのです。ここはそれなりに予想していた回答ではありました。

## スライド 7



先ほどお伝えしたとおり、3 つ目の質問が一番ポイントだったのですが、そもそも事業者のほうから経営者保証の打診をしていないという方が、8 割にも上っています（スライド 8）。82%です。113 社に回答いただいたのですが、情報感度の高いアンケート回答者でも、実に 92 社は金融機関の方にまだ打診をしていないのです。これは今回のアンケートにおいて、驚きの結果なのではないかと思っています。後ほど事例でも出てきますが、経営者保証を打診するというのは、つまり、事業者のほうから金融機関に打診、お願いすることは勇気の要ることなのだということで、このことがこの高い割合から見て取れるかと思えます。

## スライド 8





4 番目のところです。金融機関の方に経営者保証を断られた方で、どういう理由で断られたのかを書いていただいた方が 15 社ありました（スライド 9）。いわゆる経営者保証のガイドラインに沿って淡々と、「個人と法人の分離がなされていないからです」「財務基盤がまだ確立できていないからです」「金融機関への情報開示が不十分です」というところが 6 社あったのですが、特徴的な結果が「特に何も説明がなかった」というものが、実は一番多い 7 社でした。つまり、金融機関に断られても、解除不可の理由の説明をまだ受けられていないという方が一番多かったということが、非常に特徴的な内容でした。

スライド 9

## 1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート

**1. 金融機関からの融資に関して、経営者保証が外れていますか？**

経営者保証が外れている

**2. 経営者保証の状況を教えてください**

一部経営者保証が外れていない 取引金融機関がある	一部経営者保証が外れていない 融資がある	取引金融機関すべてで 経営者保証がついている
-----------------------------	-------------------------	---------------------------

**3. 現在経営者保証が付いている金融機関で解除を打診しましたか？**

全ての金融機関で経営者保証解除を 打診した/断られた	一部の金融機関で経営者保証解除を 打診した/断られた	経営者保証解除の打診はしていない
-------------------------------	-------------------------------	------------------

**4. 3で金融機関に経営者保証解除を断られた方にお聞きます（複数選択可）**

法人・個人資産が分離していないため、解除は難しいと言われた	財務基盤が不十分であるため、解除は難しいと言われた	金融機関への情報開示が不十分であるため、解除は難しいと言われた	特に何も説明はなかった	その他（自由記載）
-------------------------------	---------------------------	---------------------------------	-------------	-----------

**5. 今後経営者保証を解除していきたいという思いはありますか**

1年以内に解除していきたい	3年以内に解除していきたい	5年以内に解除していきたい	特に解除の必要性を感じていない
---------------	---------------	---------------	-----------------

法人・個人の資産が分離していないため、解除は難しいと言われた	1社
財務基盤が不十分であるため、解除は難しいと言われた	4社
金融機関への情報開示が不十分であるため、解除は難しいと言われた	1社
特に何も説明はなかった	7社
その他	2社


⇒金融機関に断られても解除不可理由の説明を受けていないケースが最も多い

Confidential
9

その他、スライド 10 も特に何も説明しなかったということに該当するかと思うのですが、その他金融機関から言われた内容でいうと、「決算の業績はいいのですが、次回以降で検討させてもらえたらと思います」、もしくは「経営者保証のガイドラインはクリアしていると思いますが、総合的な判断で経営者保証は継続します」と。「特に何も説明はなかった」ではなく、ガイドラインに合致しているにもかかわらず、取引金融機関側のロジックで、解除に応じてもらえなかったケースが 2 件あったということです。

## スライド 10

### 1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート



1. 金融機関からの融資に関して、経営者保証が外れていますか？

経営者保証が外れている	経営者保証が外れていない
-------------	--------------

2. 経営者保証の状況を教えてください

一部経営者保証が外れていない 取引金融機関がある	一部経営者保証が外れていない 融資がある	取引金融機関すべてで 経営者保証がついている
-----------------------------	-------------------------	---------------------------

3. 現在経営者保証が付いている金融機関で解除を打診しましたか？

全ての金融機関で経営者保証解除を 打診した	一部の金融機関で経営者保証解除を 打診した	経営者保証解除の打診はしていない
--------------------------	--------------------------	------------------

4. 3で金融機関に経営者保証解除を断られた方にお聞きます（複数選択可）

法人・個人両方の保証ではないため、解除は断れません	保証期間がすでに満了のため、解除は断れません	金融機関側の保証保証がそもそもあるため解除は断れません	特に何も説明はなかった	その他（自由記載）
---------------------------	------------------------	-----------------------------	-------------	-----------

5. 今後経営者保証を解除していきたいという思いはありますか

1年以内に解除していきたい	3年以内に解除していきたい	5年以内に解除していきたい	特に解除の必要性を感じていない
---------------	---------------	---------------	-----------------

その他金融機関から言われた内容  
「決算業績もいいのですが、次回以降で検討させてもらえたら」  
「ガイドラインはクリアしていると思うが、総合的な判断で経営者保証継続」  
など

Confidential
10

最後にそうは言っても経営者保証を外していきたいという思いがある方は、スライド 11 に示したとおりです。船井総研の調査では、解除の意向があるのは73%。特に解除の必要性を感じていない会社が 27%でした。解除を考えていない方々について、家森先生が出された数字よりも高い結果になりました。船井調べのほうが9ポイント高かったのですが、理由としては、船井総研のメルマガ購読者は急成長企業の割合が高く、そのような属性の経営者は、経営者保証をやむなしと考えている方が多く、こういう結果になったのではないかと思います。

スライド 11

## 1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート

**1. 金融機関からの融資に関して、経営者保証が外れていますか？**

経営者保証が外れている  経営者保証が外れていない

**2. 経営者保証の状況を教えてください**

一部経営者保証が外れていない 取引金融機関がある	一部経営者保証が外れていない 融資がある	取引金融機関すべてで 経営者保証がついている
-----------------------------	-------------------------	---------------------------

**3. 現在経営者保証が付いている金融機関で解除を打診しましたか？**

全ての金融機関で経営者保証解除を 打診した/断られた	一部の金融機関で経営者保証解除を 打診した/断られた	経営者保証解除の打診はしていない
-------------------------------	-------------------------------	------------------

**4. 3で金融機関に経営者保証解除を断られた方にお聞きます（複数選択可）**

法人・個人両方の保証が断れない ため、解除は断るべきです	保証形態が不十分であるため 解除は断るべきです	金融機関への情報開示が不十分 であるため解除は断るべきです	特に何も説明はなかった	その他（自由記載）
---------------------------------	----------------------------	----------------------------------	-------------	-----------

**5. 今後経営者保証を解除していきたいという思いはありますか**

1年以内に解除していきたい	3年以内に解除していきたい	5年以内に解除していきたい	特に解除の必要性を感じていない
---------------	---------------	---------------	-----------------

計109社

**解除意向あり  
80社 73%**

- 1年以内に解除していきたい
- 3年以内に解除していきたい
- 5年以内に解除していきたい
- 特に解除の必要性を感じていない

中小企業政策審議会金融小委員会（第6回）2022年9月20日事務局資料

経営者保証解除意向なし **18%**

船井総合研究所アンケート結果 **27%**

⇒9ポイント乖離あり、急成長企業において「経営者保証はやむを得ないと考えている」か

Confidential
11

アンケートをまとめて、重要なポイントを2つ抽出しています（スライド12）。船井総研調査アンケートで言えば、1つ目、経営者保証解除のアクションを起こした事業者というのは、実はこのアンケートに回答してくれるような方でも2割未満にとどまるということでした。わずか18%にとどまります。ですから、意外に事業者側からアプローチしていないということは、このアンケートから言えると思います。

2つ目が、金融機関に解除できませんと断られた場合の理由が、ガイドラインに沿って、取引金融機関から「御社は法人与個人の分離がなされていないので解除が難しい」といった正当な理由があるにはあります。一方で、事業者側が全く説明を受けられていないケースがまだまだあるということが、アンケートの中からは導き出せたと思います。

## スライド 12

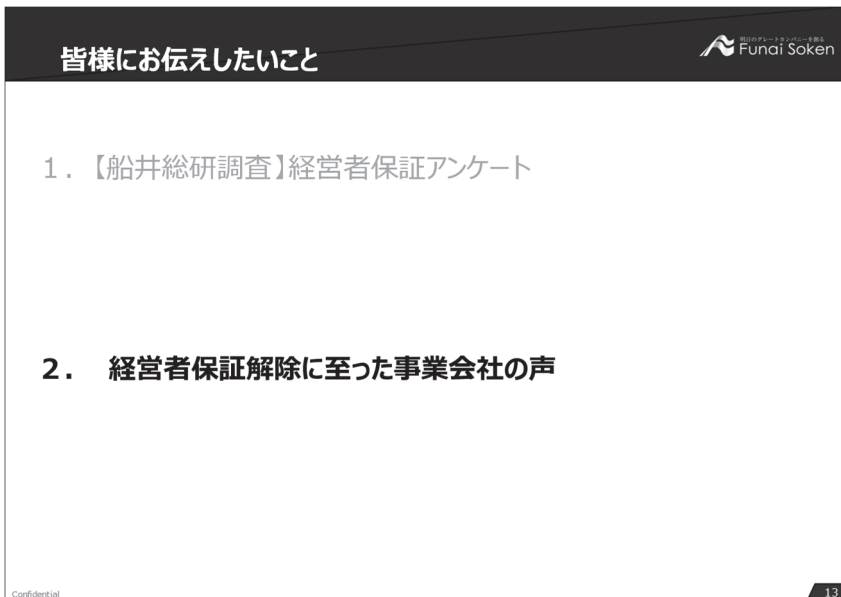
### 皆様にお伝えしたいこと



1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート
  - ◆経営者保証解除のアクションを起こした事業者は  
わずか18%にとどまる
  - ◆金融機関に断られても解除不可理由の説明を  
受けていないケースが最も多い
2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

続きまして、事業者側にとって、経営者保証というのはすごく大きな責任を背負わされているものですし、経営者から取引金融機関にそれを言い出すことは口幅ったいというか、言い出しづらいというのがアンケートの中からも見て取れると思います。実際にその障壁を乗り越えて、経営者保証解除に至った事業会社の声ということで、1社の事例を挙げさせていただきます(スライド13)。

### スライド 13

A presentation slide with a dark header and footer. The header contains the text '皆様にお伝えしたいこと' and the 'Funai Soken' logo. The main content area lists two items: '1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート' and '2. 経営者保証解除に至った事業会社の声'. The footer contains the word 'Confidential' and the number '13' in a dark box.

皆様にお伝えしたいこと

船井総研  
Funai Soken

1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート
2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

Confidential 13

スライド 14 には 2023 年 5 月「経営者保証 解除に向けた成功ステップ徹底解説セミナー」と銘打って船井総研が開催したセミナーの事例を掲載しております。会社名は株式会社千代田商事です。事業内容はガソリンスタンド事業を山形で展開されている企業です。ウェブサイトにも書いているのですが、主要な取引銀行は七十七銀行、山形銀行、きらやか銀行、みずほ銀行ということで、東北一円の金融機関とがっちりお付き合いをされて、経営者保証も入っていた、そういう会社さまでした。

## スライド 14

## 2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

 <p style="text-align: center; font-weight: bold;">承継・投資に向け 無保証融資を達成した 経営者が語る 成功事例</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>会社名</b></td> <td>株式会社 千代田商事</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>事業内容</b></td> <td>LPガス、灯油宅配、住宅設備、ガソリンスタンド、自動車整備・カーコンビニ、産業燃料・潤滑油、太陽光発電、コインランドリーなど多角的に事業展開する 山形県・宮城県を地盤のエネルギー企業</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>創立</b></td> <td>昭和25年11月1日</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>代表者</b></td> <td>佐藤友紀</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>従業員数</b></td> <td>143名</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>本社所在地</b></td> <td>山形県山形市七日町4丁目14-10</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>資本金</b></td> <td>3000万円</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #333; color: white;"><b>主要銀行</b></td> <td>七十七銀行、山形銀行、きらやか銀行、みずほ銀行</td> </tr> </table>	<b>会社名</b>	株式会社 千代田商事	<b>事業内容</b>	LPガス、灯油宅配、住宅設備、ガソリンスタンド、自動車整備・カーコンビニ、産業燃料・潤滑油、太陽光発電、コインランドリーなど多角的に事業展開する 山形県・宮城県を地盤のエネルギー企業	<b>創立</b>	昭和25年11月1日	<b>代表者</b>	佐藤友紀	<b>従業員数</b>	143名	<b>本社所在地</b>	山形県山形市七日町4丁目14-10	<b>資本金</b>	3000万円	<b>主要銀行</b>	七十七銀行、山形銀行、きらやか銀行、みずほ銀行
<b>会社名</b>	株式会社 千代田商事																
<b>事業内容</b>	LPガス、灯油宅配、住宅設備、ガソリンスタンド、自動車整備・カーコンビニ、産業燃料・潤滑油、太陽光発電、コインランドリーなど多角的に事業展開する 山形県・宮城県を地盤のエネルギー企業																
<b>創立</b>	昭和25年11月1日																
<b>代表者</b>	佐藤友紀																
<b>従業員数</b>	143名																
<b>本社所在地</b>	山形県山形市七日町4丁目14-10																
<b>資本金</b>	3000万円																
<b>主要銀行</b>	七十七銀行、山形銀行、きらやか銀行、みずほ銀行																

Confidential
14

実は千代田商事は、今回の経営者保証の大きな時流の前に解除を実現していません（スライド15）。2019年の1月からスタートしておりますが、当時は経営者保証のガイドラインはありましたが、経営者保証をなしにしたいということで、取引金融機関にアプローチをし、おおむね1年かけて経営者保証なしに切り替えられました。

その後、先ほど家森先生が言っていたように、事業投資意欲がすごく高まり、2020年以降でコインランドリーの新規投資や、事業会社の買収（M&A）を1社手掛けられております。経営者保証解除をきっかけに、事業意欲、投資意欲、成長意欲が非常に高まったというケースでした。

## スライド 15

## 2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

項目	Before 2019年1月	After 2019年12月	活用した金融時流
経営者保証	取引金融機関 すべてに経営者保証	経営者保証 すべてなし	経営者保証 ガイドライン

~2021年 財務内製化  
 ~2022年 M&A・コインランドリー  
 成長投資実現

Confidential
15

セミナーの中で、スライド 16 のような形で「2016 年にくも膜下出血で生死の境をさまよった」というきっかけを経て、実際に 2019 年 1 月から社長が信用金庫や七十七銀行に解除の要請をし、それぞれから応諾してもらって、2019 年中に全取引金融機関から解除してもらいました。その後コインランドリーの出店や M&A を実行しましたということをお話いただいたのですが、その時の生の声ということで、4 つか 5 つ抽出させていただきました。

## スライド 16

## 2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

### 株式会社千代田商事の軌跡

<b>2016年12月</b>	● ……佐藤社長、くも膜下出血により生命の危機
<b>2018年12月</b>	● ……船井総研のセミナーに参加
<b>2019年 1月</b>	● ……船井総研の財務コンサル開始・研究会の入会
3月	● ……米沢信用金庫にて無担保・無保証融資
5月	● ……七十七銀行（メインバンク）にて経営者保証解除
～11月	● ……みずほ銀行・商工中金・きらやか銀行・荘内銀行にて経営者保証解除
12月	● ……山形銀行にて経営者保証解除 = 全行経営者保証解除
<b>2020年 9月</b>	● ……自社で金融機関へ決算説明実施
<b>2021年 2月</b>	● ……半期決算説明（コインランドリー事業の説明含む）
3月～4月	● ……コインランドリー2店舗出店
9月	● ……金融機関へ決算説明
<b>2022年12月</b>	● ……M&A実施

Confidential
16



まず、経営者保証解除に至った事業会社の声ということで、「社長、最初に意思決定をしたのはいつだったのですか」と尋ねました（スライド17）。「そもそも経営者保証は当たり前だと思っていたが、私は48歳でも膜下で倒れてしまい、そこで事業承継を本気で考えるようになった」とのお答えでした。「そこまでは正直何も考えていなかった」ということをおっしゃいました。

ただ、事業承継を親族内でやるにしても、第三者でやるにしても、いずれにしろ、経営者保証は事業承継において、間違いなく大きなネックになるということで、このタイミングで経営者保証がネックであるとの考えに至ったそうです。

#### スライド 17

**2. 経営者保証解除に至った事業会社の声**

48歳での大病を経て、事業承継を本気で考えるようになり、  
経営者保証がネックであるという考えに至った

ゲスト企業の軌跡

2016年12月 ● …… 役員社長、くも膜下出血により生命の危機

2018年12月 ● …… 船井総研のセミナーに参加

① 意思決定 改善& 解除

Q. 経営者保証解除に  
取り組んだ経緯を  
教えてください

2020年  
2021年  
3月~4月  
2022年

Confidential


17

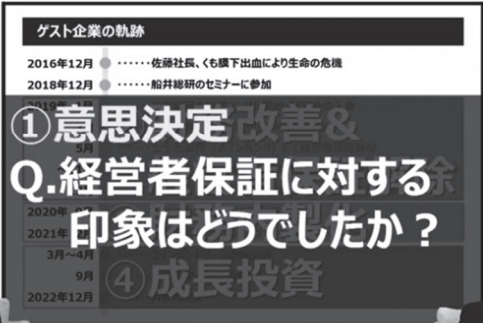
2つ目です(スライド18)。ただ、その中で経営者保証に対する印象を質問したところ、非上場企業にとって経営者保証というのは、息をするがごとく当たり前のものだと思っていたということです。ただ今考えると、心理的な負担、重荷というのをすごく感じていたのだなということでした。後ほどパネルディスカッションで事業者の方の声が出てきますが、ぜひ事業者側はこういう思いを持っているということを聞いていただきたいと思っています。

### スライド 18

## 2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

経営者保証は非上場企業にとって当たり前だと思っていた  
しかし、心理的な重荷は非常に大きかった





**ゲスト企業の軌跡**



2016年12月 ● ……佐藤社長、くも膜下出血により生命の危機

2018年12月 ● ……船井総研のセミナーに参加

2020年 5月 ①意思決定改善&

2021年 3月~4月 Q.経営者保証に対する印象はどうでしたか?

2022年12月 9月 ④成長投資


Confidential
18

3 つ目が経営者保証解除のターニングポイントということについてです。実際に取引金融機関に打診をした時に、どういう順番で解除できたのですかと聞きました（スライド 19）。実は信用金庫から始めて、その後でメインバンクの七十七銀行が解除できたとのこと回答でした。そこからとんとん拍子で経営者保証の解除に至ることができた、この辺の変遷も教えていただきました。

## スライド 19

## 2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

次世代への事業承継のために勇気をもって取引金融機関へ打診  
信用金庫、メインバンク地方銀行が先陣を切って解除応諾





ゲスト企業の軌跡

### ② 財務改善&経営者保証解除

2019年 1月	● …… 船井総研の財務コンサル開始・研究会の入学
3月	● …… 米沢信用金庫にて無担保・無保証融資
5月	● …… 七十七銀行（メインバンク）にて経営者保証解除
～11月	● …… みずほ銀行・商工中金・きらやか銀行・荘内銀行にて経営者保証解除
12月	● …… 山形銀行にて経営者保証解除 = 全行経営者保証解除

2020年 9月

## Q. 経営者保証解除のターニングポイントは？

Confidential
19


4つ目が最後になるのですが（スライド20）、経営者保証解除によって、心理的な重荷が本当にすっきり軽くなったということでした。事業意欲もすごく高まり、当社においてはコロナ禍のリスクを踏まえた上で、投資実行をしています。M&Aも実行し、コインランドリーの出店も2店舗出店しました。

以上から、経営者保証を解除して良かった点は何なのかというと、やはり家森先生が先ほどおっしゃっていたように、この事業意欲や中小企業の成長というのに直結するということであり、このことはこうした事業会社の生の声から言えるのではないかなと思います。

## スライド 20

## 2. 経営者保証解除に至った事業会社の声

心理的な重荷なくなったことで、事業意欲アップ  
コロナ禍でもリスクを踏まえたうえで投資実行（M&A、コインランドリー）





ゲスト企業の軌跡

### ② 財務改善&経営者保証解除

2019年 1月	● ……船井総研の財務コンサル開始・研究会の入会
3月	● ……米沢信用金庫にて無担保・無保証融資
5月	● ……七十七銀行（メインバンク）にて経営者保証解除
～11月	● ……みずほ銀行・商工中金・きらやか銀行・荘内銀行にて経営者保証解除
12月	● ……山形銀行にて経営者保証解除 = 全行経営者保証解除

2020年 9月

## Q. 経営者保証解除をして良かったことは何でしょう？





Confidential
20

以上をまとめます（スライド 21）。事業会社の声からひも解くと、事業者の側では、経営者保証は当たり前であるという刷り込みがすごく強いようです。本日お越しの皆様もそうかもしれませんが、取引金融機関に「解除してください」というこの一言が言えないというのは間違いなくありますし、相当な勇気が必要ということを、ぜひ金融機関の皆様にも分かっていただきたいです。

2 つ目が、経営者保証を解除した後の事業意欲や成長意欲というのはすごく高まって、地域内で前向きな投資が行えるようになって、すごくいい循環が芽生えるということで、事例として山形の千代田商事さまの例を挙げさせていただきました。

#### スライド 21

 Funai Soken

## 皆様にお伝えしたいこと

1. 【船井総研調査】経営者保証アンケート

2. 経営者保証解除に至った事業者の声

- ◆経営者保証は当たり前という刷り込みあり、  
取引金融機関に解除打診するのは相当な勇気が必要
- ◆経営者保証解除後は事業意欲が高まり、  
地域内で前向きな投資を行えるようになった


Confidential21

最後になるのですが、今日聞いていただいている事業会社の皆様においては、精神論のような話になりますが、勇気を持って金融機関に対して能動的なアクションを起こすことがすごく大事だと思っています。経営者保証に悩んでいる方でも、8割の方は未だアクションされておられません。金融機関の皆様においては、こうした事業者からのアクションに真摯（しんし）な対応をすれば、地域の活性化や地方創生に直結すると思っています。先ほどの千代田商事では、M&A の案件を全てメインバンクさんで融資してもらいました。地方創生に直結する内容なので、両者にとってすごく Win-Win な関係につながるのではないかと思います。

最後、告知的になりますが、バイオコミュニケーションズと嶋澤啓工務店、この2社も、今紹介したような千代田商事と同じような変遷ではありませんが、いろいろな紆余（うよ）曲折を経て経営者保証解除の実現に至った2社の声です。ぜひ15時25分からのパネルディスカッションにて、事業会社経営者の生の声を皆様に聞いていただければと思います（スライド22）。

それでは、私の講演は以上とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。（拍手）


## スライド 22


最後に 

【事業会社】  
勇気をもって  
金融機関に対して  
能動的なアクションを

15:25～  
パネルディスカッションにて  
事業会社経営者の  
生の声をお聴きください

【金融機関】  
真摯な対応をすれば  
地域活性化  
地方創生に直結



*Bio* COMMUNICATIONS INC.  株式会社 嶋澤啓工務店

Confidential 22

相澤：

石田さま、ありがとうございました。





## 第4章 パネルディスカッション① 「地域けん引企業を創出するための 金融機関のあり方」

相澤：

ただいまから、パネルディスカッションを始めます。本日のパネルディスカッションは、2部構成としています。各パネリストの皆さまの詳しいプロフィールは、本日の資料としてホームページに掲載していますので、そちらをご覧ください。

それでは、パネルディスカッション①「地域けん引企業を創出するための金融機関のあり方」を始めます。このパネルディスカッションの司会は、神戸大学経済経営研究所客員教授、日下企業経営相談所代表、商工中金社外取締役の日下智晴さまにお願いしています。パネリストは、広島銀行取締役常務執行役員の横見真一さまと、愛媛銀行審査第二部長の二宮雅則さまです。

それでは、日下さま、よろしくお願いします。

日下：

こんにちは、日下智晴です。会場におられる皆さまへは、この広い壇上になぜこのように3人が一緒に座っているのかという話ですが、これがZoom時代の新しいパネルディスカッションの在り方かと思います。オンライン視聴者の皆さまに見えやすく、3人がくっついてお送りさせていただきます。

地域経済の活性化のためには、産・官・学・金による連携が必要であると言われるようになってから久しいです。今回のシンポジウムのテーマである経営者保証の問題も、産・官・学・金それぞれの当事者から意見を発信するという

のが好ましいと思います。特に官は、私が2年前まで在籍していた金融庁では、家森先生からお話がありましたように、経営者保証の改革プログラムを始めました。

ただ、金融庁が本日のようなウェビナーで説明ができるかという点、これはなかなか容易ではないわけであります。どうしてか。それは、経営者保証は金融機関と経営者の私的な契約だからです。この契約は、結ぶこともできるし、結ばないこともできますので、そういう私的な領域に官はなかなか踏み込めないというのが現実です。もちろん心の中ではなくってほしいなと思っているのですが、これを自ら仕掛けていくのは難しいという立場にあるかと思いません。

そこで、神戸大学という学の立場で、このシンポジウムを開かせていただきました。アカデミアの力も借りながら、公平にこの話を議論していきたいと思っています。パネルディスカッションが2部構成になっていますのは、金融機関という当事者と、経営者という当事者それぞれから、意見を出し合って、より良くディスカッションをしていこうと考えたからです。

そこで金融機関としてお招きしたのが、広島銀行さまと愛媛銀行さまであります。なぜこの2行をお呼びしたかですが、後ほどのご発表でその理由が明らかになりますので、私からは簡単に申し上げます。広島銀行さまは、私が在籍していた頃は原則ありだった経営者保証を180度変えて、原則なしの方針変更されました。方や、愛媛銀行さまは、経営者保証に代わる新たなやり方として、経営者の株式を担保に取得するという制度をいち早く始められました。これも金融庁時代に非常に目にとまる動きでしたので、それぞれお招きしたということです。そういう意味では論客として不足なしということですので、存分に語っていただきたいと思っています。

前置きが長くなりましたが、では、まずは広島銀行の横見さんからのプレゼンに行きたいと思えます。

横見：

広島銀行の横見です。私からは2点お話ししたいと思います。まず1点目は、先ほど家森先生からもございましたが、経営者保証を頂かないための手段としての「事業性評価」につきまして、広島銀行がどのように取り組んできたかについて、もう一点は経営者保証の現状について、課題も踏まえてお話しできればと思います。

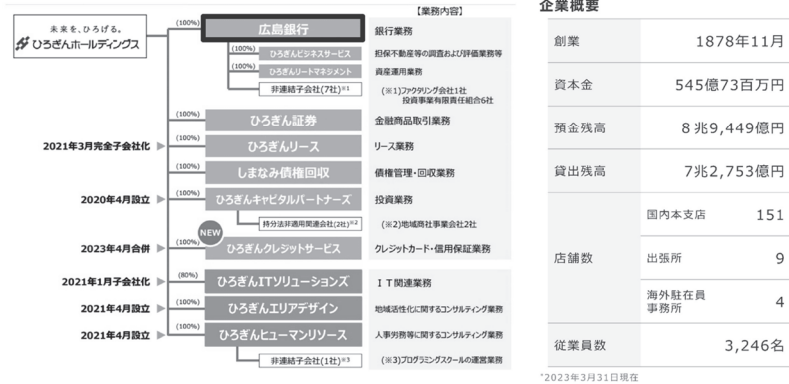


まず、簡単に広島銀行の紹介をさせていただきます。当行は、2020年10月に銀行持株会社化として設立されたひろぎんホールディングス傘下の地方銀行です。ひろぎんホールディングスには現在、広島銀行を含め金融子会社を8社、併せて非金融子会社3社を傘下に持つグループです。企業概要は資料の右側に記載しておりますとおります。

Strictly Confidential

広島銀行の概要

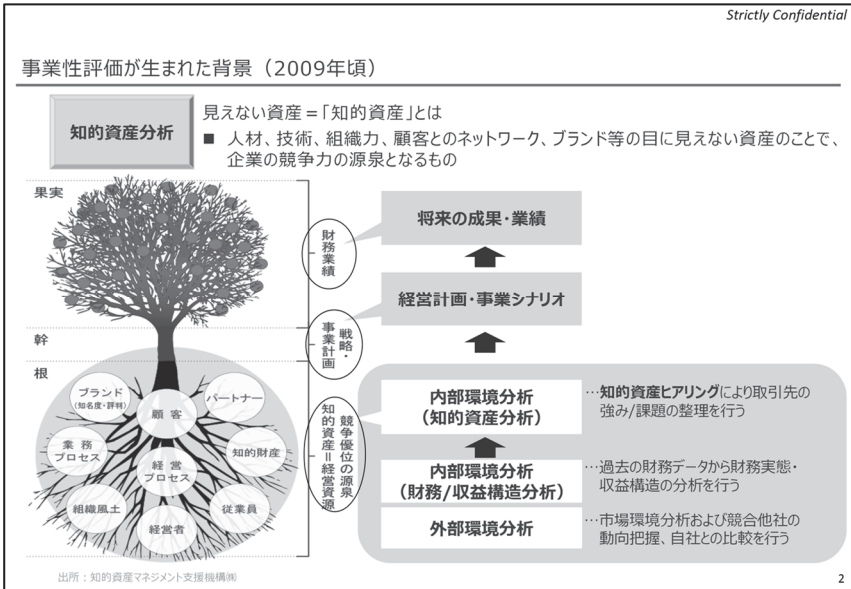
- 2020年10月、持株会社制に移行（金融連結子会社8社、非金融連結子会社3社 2023年4月1日現在）
- 地域総合サービスグループ「ひろぎんホールディングス」傘下の地方銀行



ご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、広島県は製造業が多く、特に戦前の軍事工場があった広島市や呉市は、今でもマツダさんを中心とした自動車のクラスターや造船業が盛んです。また、県東部の福山市周辺は昔から繊維業が盛んな地域であり、これらの製造業が数多く存在している県なのです。

そのような中で広島銀行が事業性評価をどのように取り組んできたかについて説明しておりますのが次のページです。ここでは広島銀行において事業性評価が生まれた背景について説明しております。そもそも当行が事業性評価の検討をスタートさせたのは、金融庁が「金融モニタリング基本方針」において「事業性評価」に言及する約5年前の2009年頃になります。当時、法人営業部というM&Aやビジネスマッチングといったソリューションを担当する部署が本部にあり、案件の発掘場面において、「知的資産分析」という手法がとても有効であることに着目しました。知的資産分析とはどのようなものかという、資料には木の絵を使って表現しておりますが、企業を評価する場合、その活動の果実で

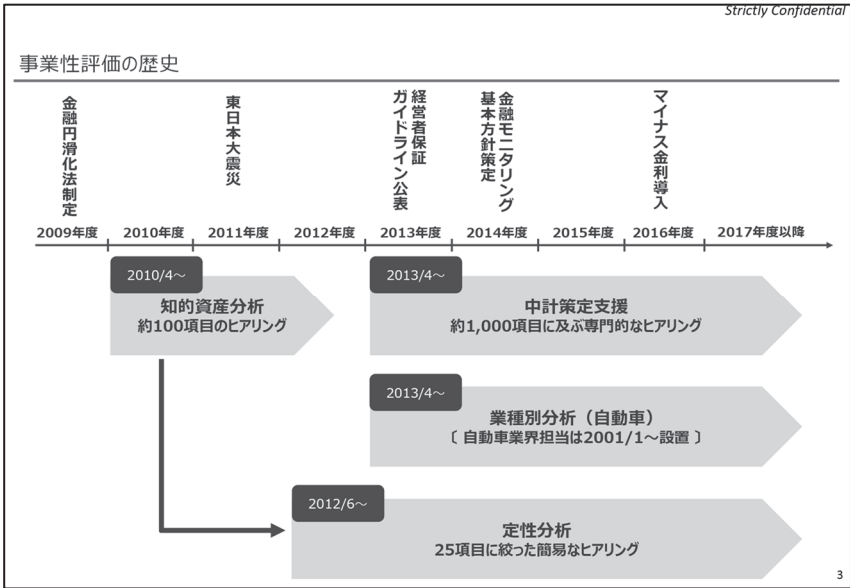
ある財務諸表と、その果実を得るための幹の部分、いわゆる事業計画を見ていくわけですが、実はそれよりも目に見えにくい隠れた部分にある、人材や技術、組織、ネットワーク、ブランド、経営者などが、実は競争優位の源泉ではないか、という考え方で、これを知的資産と定義しています。この考え方をベースにあるコンサルタント会社と一緒にこの知的資産を見える化し、企業を評価するフレームワークをつくっていきこうという取組みを始めたのが2009年です。



その後、2010年4月にそのフレームワークが完成し、知的資産に関する約100問の質問を通じて経営者の方々と対話していくことで、その企業の知的資産を整理整頓して見える化し、その企業の強み、弱み、課題を浮き彫りにしていくといった取組みを始めました。

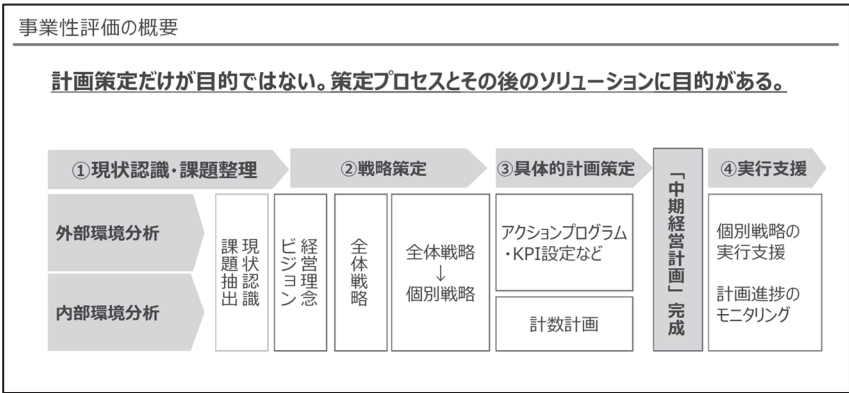
当初は本部の数名の担当者でスタートしましたが、この評判が非常に良く、経営者の方々からも自社の強みや弱みを非常に体系立てて整理できた、というお声を多く頂きました。それなら全店でやろうということで、2012年に質問を

25 項目に集約した「定性分析」というサービスを営業店にてスタートさせました。



併せて、知的資産の分析から各種戦略の検討を行い、最終的に中期計画の策定まで行う、有料の「中計策定支援」サービスを、法人営業部で2013年からスタートしました。この「定性分析」「知的資産分析」「中計策定支援」の3つの取組みを合わせて、広島銀行の事業性評価の体系となります。

具体的に何をやっているのかといいますと、中計策定支援で言いますと、資料にお示したフローとなります。最初の①で外部環境を的確に整理する中で、内部環境、いわゆる隠れた競争優位の源泉について分析するというのがまさに知的資産分析であり、そこから中期計画の策定に入っていきます。ここで重要なのが、資料にも書きましたとおり、中期計画を策定していく過程でお客さまとしっかり対話して、課題を浮き彫りにし、相互理解を深め、共通認識を持ち、その後ソリューションまでにつなげていく、ということであり、計画をつくること自体が目的ではないということです。



結果と致しまして、現状、資料にお示した実績となっています。知的資産分析、中期計画策定、定性分析を合わせて約 6,000 社に対し、これまで約 10 年をかけて行ってきております。私としては、まだまだ少ないと思っています。

資料中程にお客さまの満足度を記載しておりますが、当然ながら、事業性評価を実施しているお客さまの方が評価は良いという形になっています。

Strictly Confidential

事業性評価の現状と今後の課題

**事業性評価実施件数（～2022年度）**

知的資産分析	278件
中計策定支援	135件
定性分析	5,741件

**2022年度お客さまアンケート数値**

		リレーションが良好と感じている割合	経営課題の理解度	総合的な満足度	預金・融資以外の相談可能性	重要なビジネスパートナーと思うか
A	定性分析実施先 (n=1,371)	70.7%	7.48	8.43	6.96	8.67
B	定性分析未実施先 (n=2,231)	55.7%	6.86	8.11	6.20	8.21
	差異 (A-B)	15.0%	0.62	0.32	0.76	0.46

**今後の課題**

- 時代の変化に合わせた事業性評価の高度化（DX・GX対応等）
- 若手行員への定着化

5

資料の一番下のところに今後の課題について記載しております、まず1点目が時代の変化に合わせた事業性評価へ変容させていかなければならないという

ことです。これは現在、DX・GXといった新たな課題が次々と出て来ており、またその進化のスピードもとても早いので、それに合わせた形に変えていかないといけないと思っています。2点目として若手行員への定着化という課題があります。また、ここには書いていないのですが、もう一つ重要な課題があります。当行の行っている事業性評価には、かなり手間と時間がかかります。1回の面談では終わりません。そのため、全てのお取引先にはなかなか実施できないという課題があります。この課題に対しては、デジタルの力なども活用し、いかに中小企業、小規模企業まで届けていくかというところが今の課題認識です。どうやったらこの数をもっと増やしていけるのかというところを一生懸命考えているという状況です。

そのような中、次に、本日のテーマでもある、経営者保証について、当行ではどのように対応してきたのかについてお話しします。実は2020年下期の段階で、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合について、地方銀行全体の平均が約34%であったのに対し、広島銀行は24%程度しかなく、10ポイント近く差があったということで、当時、行内でも改善の必要性を認識しておりました。

「経営者保証に関するガイドライン」の保証人徴求検討基準		広島銀行の充足率 (2021年下期)
①	法人と経営者個人の資産・経理が明確に分離されている。	80.6%
②	法人と経営者の間の資金のやりとりが、社会通念上適切な範囲を超えない。	72.7%
③	①②(法人と経営者個人の一体性解消)を確保・維持するガバナンスが構築されている。	11.7%
④	法人から適時適切に財務情報等が提供されている。	81.9%
⑤	法人のみの資産・収益力で借入返済が可能と判断しえる。	41.8%
⑥	経営者等から十分な物的担保の提供がある。	10.2%

Strictly Confidential

「経営者保証に関するガイドライン」(公表:2013年12月5日)

## ①ガイドライン策定の背景

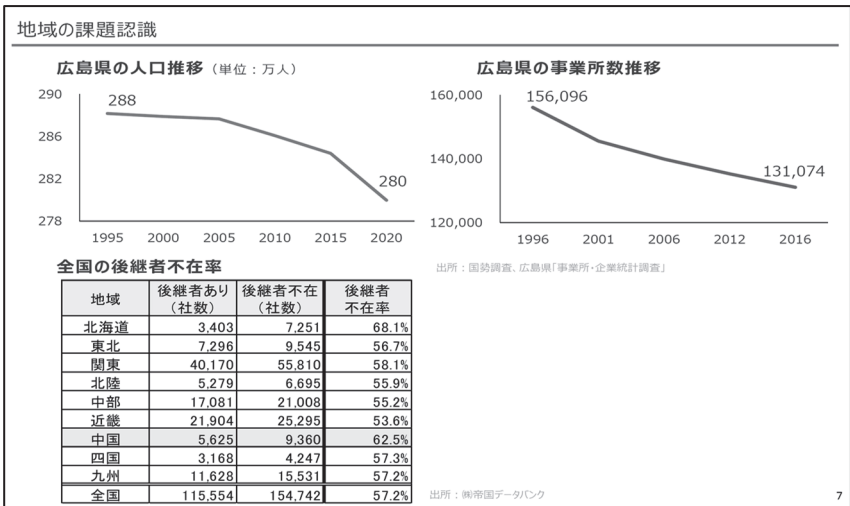
経営者による思い切った事業展開や、保証後において経営が窮境に陥った場合における早期の事業再生を阻害する要因となっている。

## ②ガイドライン策定の目的

中小企業の各ライフステージにおける取組意欲の増進を図り、ひいては中小企業金融の実務の円滑化を通じて中小企業の活力が一層引き出され、日本経済の活性化に資することを目的とする。



調べてみると、まさに先ほど家森先生がおっしゃられたとおり、ガバナンスが構築されていないという理由でガイドライン要件を充足していないと見なして経営者保証を解除できていないということが分かりました。ではこのガバナンスはどうすれば構築されていると言えるのかということ、当時、当行では上場企業にかなり近い基準を定めており、これを満たしていないとガバナンスが構築されているとは見なさないと判断し、保証を解除していないというのが現実でした。恐らくわれわれの意識の中で、先ほど家森先生がまさにおっしゃった、経営者としての覚悟を問うというような考え方がずっと根強く残っていたというのが、実は一番大きな問題であったと私は認識しています。この問題に対して全行的な取組みとして、抜本的な見直しが行われました。



経営者保証についてのもう一つの問題が、広島県は資料に示すとおり、このような形で人口が減っています。併せて事業所数もどんどん減っています。地方都市に共通の問題ですが、これと併せて、中国地方は後継者不在率が非常に高い地域です。まさに家森先生がおっしゃったとおり、どんどん人口が減っていき、若者が流出して行って、企業が少なくなっているという現状は、危機的

状況です。やはり働く場所がどんどん生まれるような地域にしていけないといけないのではないか、という思いも強くありました。

結局どうしたかといいますと、これは行員のマインドセットが必要だということで、先ほど日下さんに言っていただきましたが、経営者保証の徴求ルール、いわゆる規定自体を180度変えてしまいました。取締役会でも議論を行うなかで、社外役員の方からも支持を得まして、当行の経営者保証徴求の方針を、原則、保証人を求めないものとししました。もし求めるのであれば本部稟議をなささいという形になりました。この変更の結果、2021年下期までは無保証の割合は約31%であったものが、2022年下期には新規の融資を行った案件のうち約62%は保証を徴求していないという状況となりました。これは債権ベースでして、先数ベース、つまりお客さまベースでは、約7割のお客さまから保証を徴求していないというのが現状です。これが当行の債権管理の面で良かったか悪かったかというの、実はまだ答えが出ていないのですが、当行の貸出債権全体でいえば、大きな影響はないというのが、現在のわれわれの認識です。

#### 経営者保証に依存しない融資の取り組み

##### 与信基本原則規定の見直し（2022年3月）

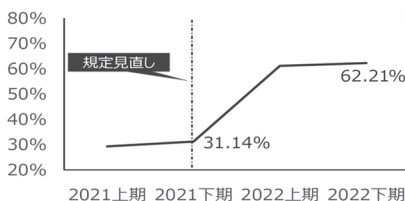
与信にあたっては、適切に保証人徴求を行わなければならない。



180度方針を転換

与信にあたっては、原則、保証人を求めないものとする。

新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合  
2022年度下期 62.21%（債権数ベース）  
2022年度下期 70.36%（先数ベース）



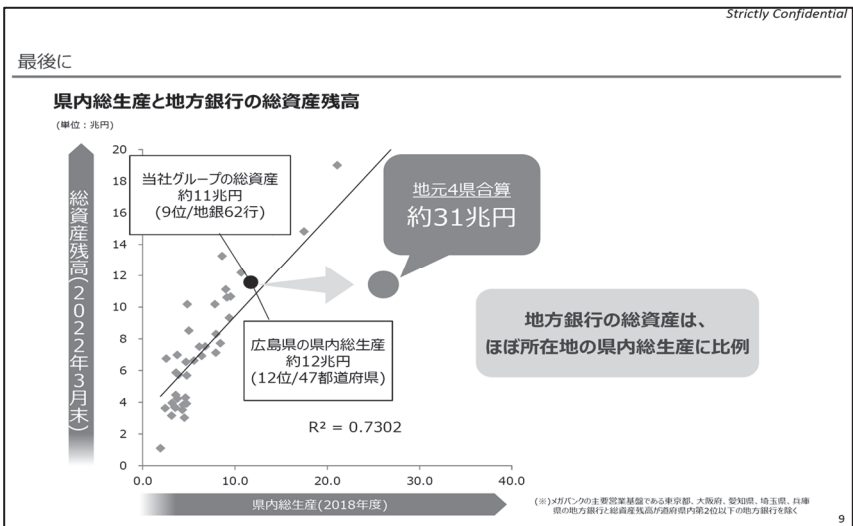
事業承継時の保証徴求割合（%）2021年度 2022年度

	2021年度	2022年度
経営者からの保証徴求なし	20.6	56.0
新経営者のみから保証徴求	63.7	29.4
旧経営者のみから保証徴求	6.1	11.3
新旧両経営者から保証徴求	9.6	3.3

また、事業承継時の保証につきましては、資料のとおり、2021年度、2022年度に事業承継が起こった先で、経営者から保証を徴求しているか、若しくはしていないかというのがこの数字です。2020年は新旧両方の経営者保証を徴求しなかった割合はまだ約20%しかなかったのですが、2022年度では約56%というのが現状です。

資料の「最後に」に示しておりますのは、縦軸は地方銀行の総資産です。横軸がその県のGDPをお示ししてしまして、これをプロットすると、ぴったりと正の相関になっています。当たり前のことではあるのですが、その地方のGDPが地方銀行の総資産に比例するという事は、当然ながら地方が良くならなければ地方銀行も良くならないということであり、まさに地方の活性化というのはわれわれ地方銀行の責務であって、そのためにはいかに企業を活性化して、新たな会社がどんどんできて、事業承継も円滑に進んで、なおかつ失敗してもすぐにやり直しできるような地域をつくっていききたいということが重要だと思っています。

少し長くなったかもしれませんが、以上です。ありがとうございました。



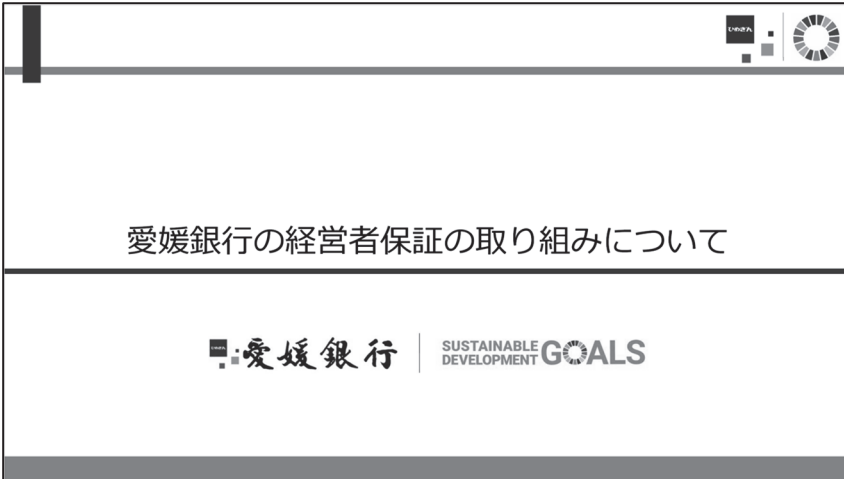
日下：

横見さん、ありがとうございました。2020年に銀行の経営者保証の徴求割合を横並びにして公表したというのがまさに金融庁でして、その時に認識が変わったとするなら、改めて公表して良かったのではないかと思います。それがきっかけで、結果として180度転換する方向に向かわれたとするならば、少し金融庁も良いことができた気がします。

いずれにしても、「金融庁がどうこう言われているから」ではなくて、まさに今日の大きなテーマですが、事業者とどのような対話の下でどのように変わっていくのかというのが重要だと思います。そういう観点で、愛媛銀行さんは事業者に向き合ったやり方でずっとやってこられました。特に二宮さんはそういう立場にいらっしゃったので、続けてプレゼンをお願いします。

二宮：


こんにちは。愛媛銀行の二宮です。本日はよろしく申し上げます。



The image shows a presentation slide with a white background and a dark border. At the top right, there are small icons for Awa Bank and the Sustainable Development Goals. The main title of the slide is '愛媛銀行の経営者保証の取り組みについて' (About Awa Bank's Business Guarantee Measures). Below the title, the Awa Bank logo is displayed on the left, and the Sustainable Development Goals logo is on the right. The slide is presented in a dark-themed environment, likely a video recording of a presentation.

まず、簡単に愛媛銀行の紹介をさせていただきます。愛媛銀行は、1915年、大正4年に創業されています。今年で108周年を迎えます。今週末の9月16日

がお誕生日になります。基盤になります愛媛県ですが、東西に長い県ですので、東側から東予、真ん中が中予、西側を南予と呼んでいます。東予地域になりますが、こちらは県域の製造業の中心地域になっています。8割程度の製造業がこちらに集積されています。中予地域は、文化や観光、行政の中心になっています。南予は、かんきつ類の栽培や海面養殖、一次産業が盛んなエリアになっています。




## 1. 愛媛銀行のご紹介

### 2. 「経営者保証に関するガイドライン」の取組状況について

### 3. 「経営者株式担保」の取組について

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 2







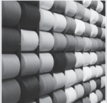
## 経営理念

**経営理念**

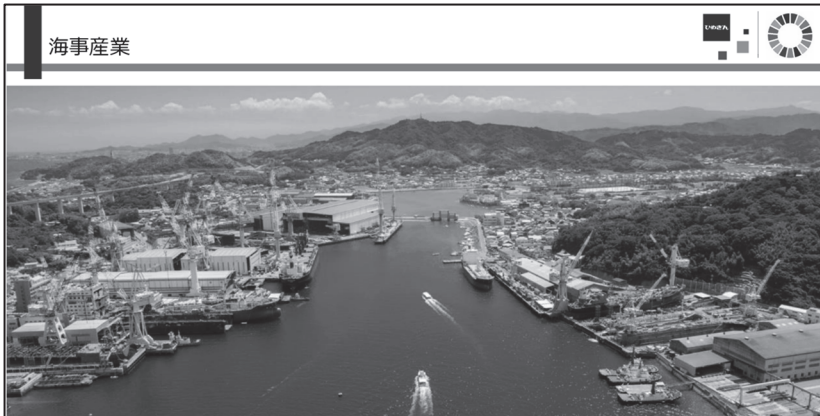
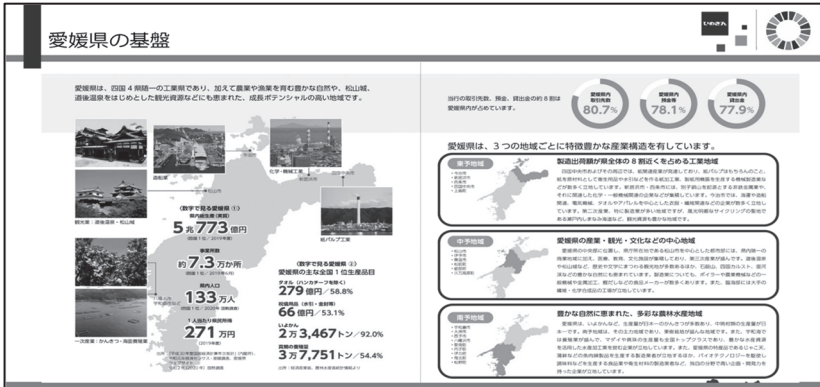
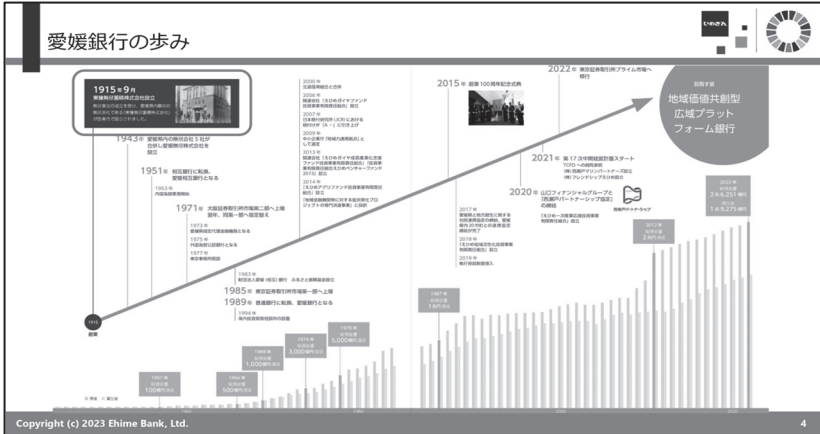
**ふるさとへの発展に役立つ銀行**  
ふるさと銀行として、地域とのつながりを大切にし、お客さまのニーズに合わせた、まねの届かない総合サービスを提供します。そしてふるさとの発展に貢献し、暮らしを、信頼から創ります。

**たくましく発展する銀行**  
高度化・多様化するお客さまのニーズに迅速にお応えするため、ふるさと銀行の力を最大限に活用し、一層の体制強化と働き方改革を推進して、変化に強い強靱な体制をつくりあげます。

**働きがいのある銀行**  
行員一人ひとりの多様な強みを生かし、革新的な事業の実現を目指します。行員の能力が伸ばせる働き環境を整え、人材育成と組織強化を行い、行員にとって働きがいのある創ります。

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 3



### 海事産業と愛媛銀行

愛媛銀行は、日本銀行と共同で設立された「海産物・水産物流通促進基金」を通じて、水産物の流通促進に貢献しています。また、海産物への関心を高め、消費者が安心して購入できるように、海産物の産地直売店や、海産物の産地直売店を運営しています。また、海産物の産地直売店を運営しています。また、海産物の産地直売店を運営しています。

海産物の産地直売店を運営しています。また、海産物の産地直売店を運営しています。また、海産物の産地直売店を運営しています。

愛媛銀行の投資実績  
 2018年 4,532社  
 2019年 4,791社  
 2020年 4,920社  
 2021年 4,939社  
 2022年 4,968社

**Topic-1**  
**【海産物交流会2022】を開催**  
 ～産地直売店・産地直売店～

2022年11月4日、愛媛銀行の本部と共同で開催された「海産物交流会2022」を開催しました。参加者は、産地直売店の運営について学びました。

海産物交流会2022

**Topic-2**  
**【バリシップ2023】にて西川取締役が基調講演**

2023年9月29日～30日、愛媛銀行の本部と共同で開催された「バリシップ2023」にて、西川取締役が基調講演を行いました。講演内容は、海産物の産地直売店の運営について学びました。

バリシップ2023

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 7

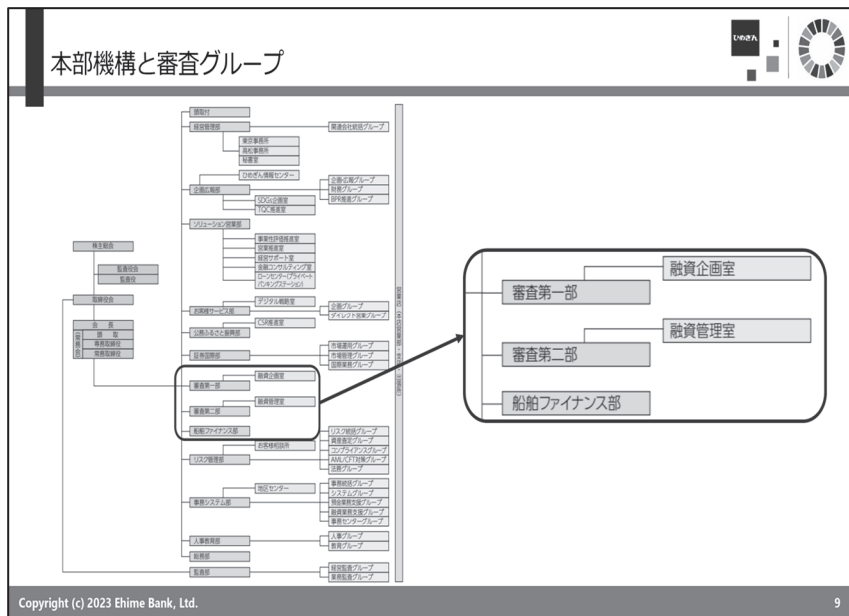
少しページを飛ばします。次いで愛媛銀行の規模感をお伝えします、預金は大体2兆6,000億円程度、貸出金は2兆円を少し下回る程度です。県内の事業者の大体8割程度を、お客さまとさせていただいています。

### 財務・非財務ハイライト

<p>当行純利益</p> <p>48.8億</p> <p>2023年(累計)</p>	<p>コア業務純利益</p> <p>296.4億</p> <p>2023年(累計)</p>	<p>ROA</p> <p>69.10%</p> <p>2023年(累計)</p>	<p>貸倒損失発生率</p> <p>80.7%</p> <p>2023年3月末時点</p>	<p>ファンド投資実績</p> <p>34億</p> <p>2023年3月末時点</p> <p>うち2023年新規取得投資額</p> <p>2億</p>	<p>従業員先取</p> <p>105%</p> <p>2023年実績</p>
<p>総資産</p> <p>2,625.1億</p> <p>2023年3月末時点</p>	<p>貸出金</p> <p>1,927.5億</p> <p>2023年3月末時点</p>	<p>貸付残高</p> <p>1,958.8億</p> <p>2023年3月末時点</p>	<p>SGV(経営体制)上げ支援サービス</p> <p>630億</p> <p>2023年3月末時点</p>	<p>GHG削減</p> <p>5,239t</p> <p>2023年実績</p> <p>(削減率) 35.6%</p>	<p>寄付金累計額の概況</p> <p>96億</p> <p>89億5,000円</p> <p>2023年3月末時点</p>
<p>自己資本比率</p> <p>7.73%</p> <p>2023年3月末時点</p>	<p>関係債権比率</p> <p>1.74%</p> <p>2023年3月末時点</p>	<p>格付</p> <p>A-</p> <p>12社(保証付)</p>	<p>地域への社会貢献の概況</p> <p>2023年3月末時点</p> <p>231社 1,319億</p> <p>148社 4,275億</p>	<p>金融教育受講者数</p> <p>859名</p> <p>2023年実績</p>	<p>人権ドック受診率</p> <p>64.0%</p> <p>2023年3月末時点</p> <p>97.2%</p> <p>2022年3月末時点</p>

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 8

これは当行の本部機構の一覧表です、審査部門は3つに分かれています。私が所属するのは審査第二部で、主に事業再生を担っている部門になります。今日の後半は、このあたりの視線からのお話をさせていただこうと思っています。



さて、当行の経営者保証に関するガイドラインの取組み状況ですが、詳しくは資料を後ほどお目通しいただければと思います。

1. 愛媛銀行のご紹介
  2. 「経営者保証に関するガイドライン」の取組状況について
  3. 「経営者株式担保」の取組について
- Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 10



## 「経営者保証に関するガイドライン」の取組方針



『愛媛銀行は、「経営者保証に関するガイドライン」を自発的に尊重し、本ガイドラインを融資慣行として浸透・定着させるよう努めてまいります。』

当行では、2013年12月経営者保証に関するガイドライン研究会（全国銀行協会および日本商工会議所が事務局）が公表した「経営者保証に関するガイドライン」を踏まえ、「お客さまと保証契約を締結する」「お客さま（債権者・保証人）より保証契約の見直しのお申し出があった」等の場合には、本ガイドラインにもとづき誠実に取り組んでまいります。

また、経営者保証要否に関するルールの明確化、保証契約に関するモニタリングを通じて、本ガイドラインを融資慣行として浸透・定着させるよう努めてまいります。

## 「経営者保証に関するガイドライン」の取組方針




### 「経営者保証に関するガイドライン」への具体的な取り組み

1	お客さまとの保証契約を締結する際、以下の点を確認した上で、保証金額を含め総合的に検討いたします ①法人と経営者との関係の明確な区分、分離がなされていること ②財務基盤の強化がなされていること ③財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示などによる経営の透明性が確保されていること
2	前記1. ①～③要件に該当せず経営者保証を求める場合には、以下の内容を具体的かつ丁寧に説明いたします ①保証契約を必要とする個別具体的な内容を説明するとともに、どのような改善を図れば、保証契約の変更・解除の可能性が高まるのかを丁寧に説明いたします ②経営者の資産や収入の状況、融資額、お客さまの信用状況等を総合的に勘案して、適切な保証金額を設定いたします
3	お客さまより保証契約の変更・解除についてお申し出があった場合、前記1. ①～③の点を検討した上で、改めて保証の必要性や適切な保証金額の見直しなどを真摯かつ柔軟に検討いたします
4	お客さまに事業承継が生じた際は、後継者に当然に保証債務を引継がせず、保証契約の必要性を改めて検討するとともに、前経営者の経営支配の状況や、お客さまの信用状況等を総合的に勘案して対応を検討いたします
5	保証人のお客さまよりガイドラインに則した保証債務整理の申し出を受けた場合には、関係する他の機関、外部専門家と連携・協力し当該保証債務整理の手続き成立に向けて誠実に対応いたします

このスライドは、当行のホームページに記載してあるものをそのまま掲載しています。スライドの右端のところ、これが直近の実績になります。

## 経営者保証に関するガイドラインの活用状況について（愛媛銀行）



1. 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（愛媛銀行）

項目	2021年度上期	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期
①新規に無保証で融資した件数	1,318件	1,649件	1,334件	1,893件
②新規融資件数	5,462件	5,536件	5,340件	6,048件
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（①÷②）	24.13%	29.79%	24.98%	31.30%

2. 代表者交代時における経営者保証に関するガイドラインの活用状況（愛媛銀行）

項目	2021年度上期	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期
新旧両経営者から保証を受け入れた割合	5.10%	10.50%	6.10%	9.60%
旧経営者のみ保証を受け入れた割合	27.10%	25.30%	19.20%	18.10%
新経営者のみ保証を受け入れた割合	48.30%	52.60%	49.50%	54.20%
新旧両経営者から保証を受け入れなかった割合	19.50%	11.60%	25.30%	18.10%

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 13

次のスライドは県内他行の状況になっています。先にお示ししました愛媛銀行の実績に対応する数値が枠で囲ってある部分です。比較しますと、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、愛媛銀行が 31.30%、他行が 33.34%です。事業承継時に新旧両経営者から保証を受け入れなかった割合は、愛媛銀行が 18.1%、他行が 16.2%です。両行比較しますと一長一短ありますし、広島銀行のように優秀な成績ではないのですが、大体これが地銀全体の平均値程度かなと思います。そして、エリア性も出るのだらうな、というところで、ご覧になっていただければと思います。

## 経営者保証に関するガイドラインの活用状況について（県内他行）



### 1. 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（県内他行）

項目	2021年度上期	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期
①新規に無保証で融資した件数	-	-	-	3,802件
②新規融資件数	-	-	-	11,404件
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（①÷②）	-	-	-	33.34%

### 2. 代表者交代時における経営者保証に関するガイドラインの活用状況（県内他行）

項目	2021年度上期	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期
新旧両経営者から保証を受け入れた割合	-	-	-	2.60%
旧経営者のみ保証を受け入れた割合	-	-	-	37.20%
新経営者のみ保証を受け入れた割合	-	-	-	44.00%
新旧両経営者から保証を受け入れなかった割合	-	-	-	16.20%

## 経営者保証に関するガイドラインの活用状況について（2行の比較）




### 1. 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（2行の比較）

項目	愛媛銀行（2022年度下期）	県内他行（2022年度下期）
①新規に無保証で融資した件数	1,893件	3,802件
②新規融資件数	6,048件	11,404件
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合（①÷②）	31.30%	33.34%

### 2. 代表者交代時における経営者保証に関するガイドラインの活用状況（2行の比較）

項目	愛媛銀行（2022年度下期）	県内他行（2022年度下期）
新旧両経営者から保証を受け入れた割合	9.60%	2.60%
旧経営者のみ保証を受け入れた割合	18.10%	37.20%
新経営者のみ保証を受け入れた割合	54.20%	44.00%
新旧両経営者から保証を受け入れなかった割合	18.10%	16.20%


次は、今日中心にお話をさせていただきます『経営者株式担保』の取組についてになります。こちらは2020年の金融庁のプログレスレポートでご紹介いただいています。



1. 愛媛銀行のご紹介

2. 「経営者保証に関するガイドライン」の取組状況について

3. 「経営者株式担保」の取組について



中小企業の株式に担保権を設定し、再生ファイナンスを実行した事例

(コラム) 中小企業の株式に担保権を設定し、再生ファイナンスを実行した事例

甲社は、明治時代創業の製菓事業者であるが、業況の悪化により、数年前に民事再生を申請し、メインバンク（A銀行）を含む債権者からの債務をカットして再生途上にある。民事再生にあたっては、創業家より経営を承継していた社長が外部コンサルタントを招いて策定した再生計画が承認され、同社長が引き続き経営するために株主権は温存されていた。

しかしながら、再生計画の柱であった海外展開が早い段階で頓挫したため、メインバンク（A銀行）が同社長に経営責任を取るよう強く求めたことにより、社内の人材2名と社外から新たに招いた人材1名による新経営陣への株式譲渡を伴う事業承継が2017年に行われた。新経営陣は、メインバンク（A銀行）以外に取引銀行を増やすべきと考え、新たにB銀行に預金口座を開設した。その直後からB銀行の支店長は甲社の新経営陣とのリレーション構築を行い、業況の推移や直近の経営課題を把握していた。

B銀行の支店長から報告を受けた審査部は、新経営陣による甲社の再生は実現可能性があるものと考え、支店長から政府系金融機関地方支店へも協力を働きかけるとともに、以下の再生ファイナンスを立案した。

- ①メインバンクの再生債権を別除権も含めて肩代わりして再生計画を終了させ、今後はB銀行がメインバンクとして支援する
- ②再生ファイナンスは新経営陣の保有する甲社株式に担保権を設定する一方、経営者保証は徴求しない
- ③政府系金融機関が無担保無保証で資本とみなせる劣後ローンを同時に実行することで、甲社に今後の成長資金も提供する

本件再生ファイナンスは、甲社の事業性を評価して経営者保証は徴求しないことを念頭に、昨年10月の銀行法施行規則の改正銀行の議決権保有制限緩和を踏まえて提案されたものであり、甲社が再度事業再生を必要とする局面となった場合には、B銀行が担保権を行使して経営に直接関与することを想定したものとなっている。

甲社の新経営陣は、B銀行が政府系金融機関の同意も取りつけて踏み込んだ経営支援をしてくれるためのスキームであると歓迎し、2020年5月にファイナンスは実行されている。

- 金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート（2020.10）より -

まず、経営者株式というのは何かと申し上げますと、いわゆる自社株のことです。経営者株式の特徴としては、市場流動性が全くない、あったとしても低いということです。そして、経営者や経営者の一族の方でほとんどの株式を持たれていることが多いです。併せて、その株式は第三者への譲渡に制限が付いていることが多いとご理解ください。そうしますと、銀行の担保としては、適

していないのではないかと考えられると思います。

経営者株式とは？

- ・ 経営者株式 = 自社株（非公開会社）
- ・ 経営者株式の特徴
  - ①市場流動性が低い⇨換金性が低い
  - ②経営者・経営者一族で、全株式を保有していることも多い
  - ③第三者への譲渡は、制限がつけられていることが多い
- ・ ①と③より「銀行の担保」には適していない、とも考えられます。

そしてもう一つ大事な側面です。銀行が会社の株式を保有することは厳しく制限がかかっています。通常は5%までという形になっています。こちらの要件の緩和が行われたのが2019年です。

銀行の子会社の範囲規制・議決権保有制限（いわゆる5%ルール）

改正前

銀行

投資専門  
子会社

原則  
5%まで

国内の一般事業会社

例外規定

〔銀行本体保有の例外〕

- 事業再生会社：3年（原則）
- ：5年（中小企業）/100%
- 裁判所の関与 / 事業再生ADR

〔投資専門子会社を通じた例外〕

- 事業再生会社：10年/100%（上記以外）
- ベンチャービジネス会社：15年/100%
- 地域活性化事業会社：10年/40%未満
- REVICの関与やREVICファンド出資が必要
- 事業承継会社：例外規定なし

改正後

銀行

投資専門  
子会社

原則  
5%まで

2019.10.15改正

国内の一般事業会社

例外規定

〔銀行本体保有の例外〕

- 事業再生会社：3年（原則）
- ：10年（中小企業）/100%
- 裁判所の関与不要  
（銀行等以外の第三者の関与で可）

〔投資専門子会社を通じた例外〕

- 事業再生会社：10年/100%（上記以外）
- ベンチャービジネス会社：15年/100%
- 地域活性化事業会社：10年/40%未満
- REVIC関与案件以外も対象拡充
- 事業承継会社：5年以上/100%

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 19

2019年に行われた要件緩和の内容を少しお話ししますと、事業再生会社の場合は、中小企業に限りませんが、10年間100%の保有ができるようになりました。もう一点、非常に大きいのは、従来、こういった形で保有する場合は裁判所の関与が必要だったのですが、裁判所の関与が不要になりました。その代わり、

策定される計画には銀行の支援がなされることを織り込むこと、そして、計画は銀行以外の第三者が策定することが適用要件となり、新しい形での取組みが行われるようになっています。

**銀行の子会社の範囲規制・議決権保有制限（いわゆる5%ルール）**

**改正前**

**国内の一般事業会社**

例外規定

- 〔銀行本体保有の例外〕
- 事業再生会社：3年（原則）  
：10年（中小企業）/100%
- 裁判所の関与不要
- 【拡充】裁判所が関与する案件との要件を撤廃し、以下の要件を新設
- ・銀行等の人的又は財政上の支援その他の当該銀行等が行う事業の再生のための支援（※1）を内容に含む事業計画が作成されていること
- （※1）支援については融資のほか財務管理支援や販路支援、財務部門への行員派遣などを想定
- ・事業計画を、銀行等以外の第三者（※2）が関与して策定していること
- （※2）官公署、商工会若しくは商工会議所又はこれらに準ずるもの、弁護士、公認会計士、税理士、コンサルティング会社（当該銀行・銀行持株会社グループ外の会社に限る）

**改正後**

**銀行**

投資専門  
子会社

原則  
5%まで

2019.10.15改正

**国内の一般事業会社**

例外規定

- 〔銀行本体保有の例外〕
- 事業再生会社：3年（原則）  
：10年（中小企業）/100%
- 裁判所の関与不要  
（銀行等以外の第三者の関与で可）
- 〔投資専門子会社を通じた例外〕
- 事業再生会社：10年/100%（上記以外）
- ベンチャービジネス会社：15年/100%
- 地域活性化事業会社：10年/40%未満  
→REVIC関与案件以外も対象拡充
- 事業承継会社：5年以上/100%

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 20

先ほどのプログレスレポートの事案に戻ります。対象は県内の製菓事業者です。民事再生を申請、いわゆる裁判所の認可の下で事業再生をするという案件ですが、当時のメインバンクが債権カットをして支援しています。

**1. 「経営者株式担保」の取組について**

```

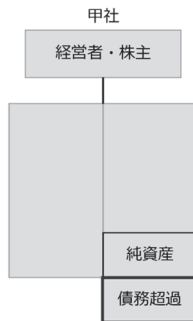
graph TD
    A[甲社] --- B[経営者・株主]
    A --- C["B/S  
(貸借対照表)"]
    C --- D[債務超過]
  
```

- ・ 甲社は、明治時代創業の製菓事業者。
- ・ 業況悪化から、数年前に民事再生を申請。
- ・ A銀行（メインバンク）などから債権カットを受けた。
- ・ 現在は、再生途上にある。

Copyright (c) 2023 Ehime Bank, Ltd. 21

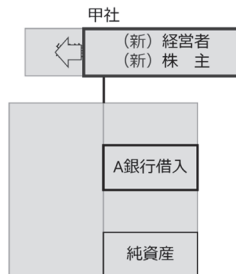
計画は、当時の経営者が外部コンサルタントを招聘（しょうへい）して作っています。収益の柱として海外事業展開を入れたのですが、なかなかうまくいなくて、頓挫しているという形になります。ただし、この段階では、経営者は交代していません。ただ、債権カットまで行った計画が頓挫したものですから、メインバンクは同社の社長に経営責任を取るよう求めて、同時に新しい経営者に株式を譲り渡すことも求めています。

## 2. 「経営者株式担保」の取組について



- ・民事再生計画は、当時の経営陣が外部コンサルタントを招いて策定。
- ・再生計画における収益の柱は「海外展開」。  
→債権カット後の債務は、海外事業から得られるCFで返済可能とされた。
- ・経営者の交代は無く、引き続き経営にあたる計画。
- ・この計画は 裁判所の承認を得た。

## 3. 「経営者株式担保」の取組について



- ・しかしながら、「海外事業」は早い段階で頓挫。（計画の甘さが原因）
- ・A銀行（メインバンク）は、同社長に経営責任をとるよう強く求めた。
- ・社内の人材2名と社外からの1名による「新経営陣」への株式譲渡+事業承継が実現。

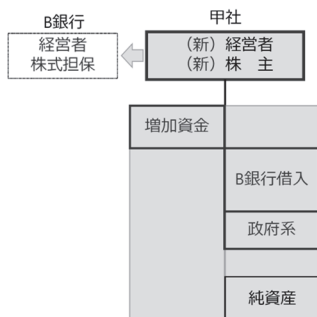
新しい経営者になった段階で、B銀行、つまり私ども愛媛銀行に相談を頂きました。当時の支店長が事業性評価も兼ねて、課題や悩みをヒアリングし、同時に愛媛銀行だけではなかなか難しいなということで、政府系金融機関との話し合いの入り口に立つところまで行っています。

#### 4. 「経営者株式担保」の取組について



- ・新経営陣は、取引銀行の拡充を検討。
- ・B銀行の支店長は、預金口座を開設した後、新経営陣とリレーションを構築し、業況の推移と経営課題を把握した。
- ・B銀行の支店長は、甲社の状況を銀行本部に報告するとともに、政府系金融機関との連携も進めた。

#### 4. 「経営者株式担保」の取組について



- ・B銀行本部が立案したプランは次のとおり。
- ①A銀行の再生債権を肩代わりする。  
同時に、再生計画も終了させる。
- ②政府系金融機関は、劣後ローンによる成長資金を支援する。
- ③B銀行は新経営陣が保有する「経営者株式（自社株式）」を担保とするが、経営者保証は徴求しない。

その報告を受けた私どもは、A銀行の債権を肩代わりしよう。政府系金融機関との連携は非常に良いことだから、これはそのまま進めよう。また、新しい



経営者には、経営者株式を担保としてお預かりする代わりに、保証参加は求めないという形ができるけれども、どうだろうか、提案することと致しました。

この経営者株式担保というのは、先ほどの2019年の改正を踏まえて、私どもが、ちょうど商品化できたところで、実際にはこの取組みが初めての案件でしたが、経営者に提案したところ、とても喜んでいただいたというようなことがあります。

本件は先ほどの銀行の議決権保有制限緩和を踏まえた取組みとなっています。そして、この裏側には、この会社が万が一もう一度再生する事態になった時には、私どもが担保権を行使して、経営に直接携わることがある、というところまで、事業者の方にご理解いただいていますし、銀行もその覚悟を持って担保をお預かりした、とお考えいただけたらと思います。この取組みは2020年5月に実際に実行されています。

以上で当行の経営者保証の取組みについて、ご案内いたしました。ありがとうございました。

## 6. 「経営者株式担保」の取組について



- ・本件は、甲社の事業性を評価し、経営者保証は徴求しないことを念頭に、銀行法施行規則の改正「銀行の議決権保有制限緩和」を踏まえて提案されたもの。
- ・甲社が、再度事業再生を必要とする局面となった場合には、B銀行が担保権を行使して経営に直接関与することを想定したものとなっている。
- ・甲社の新経営陣は、B銀行が政府系金融機関の同意も取りつけて、踏み込んだ経営支援をしてくれるためのスキームであると歓迎し、2020年5月にファイナンスは実行された。

日下：

2つの銀行それぞれからお話いただきました。もともと基調講演で問題提起がなされたことを受けまして、銀行サイドから見た経営者保証問題というのを明らかにしたわけですが、一つ新たな視点が出てまいりました。それが事業性評価です。金融機関が企業に対してできることとは実はそれほど多くなくて、経営者保証には中小企業へのガバナンスという観点もあるのですが、それにも限界があります。

一方で、金融機関は、経営者から事業についてしっかりと聞いて、事業性について金融機関なりに理解し評価するということはできるのではないかということです。そこで、まず1問目の質問は、経営者保証と事業性評価というものはどのような関係にあるのか、それについて銀行としてどのように取り組むのかという観点をお話したいと思います。横見さんには先ほど既にたっぷり言っていたので、まずは二宮さんから一言言っていたいて、その後、横見さんということにしたいと思います。お願いします。

二宮：

事業性評価と、それから経営者保証との関係を、私からお話したいと思います。まず、経営者保証を外すに当たっては、経営者が企業をお財布代わりにしている状態というのはあり得ません。そういった観点からも事業性評価は当然必要となります。経営者保証というのは、私どもも、おおむね経営者の方の規律付けと捉えている部分が多いのですが、その規律付けを外した、つまり、経営者保証がなくても、全く問題がないであろうと捉まえるために必要なステップですから、事業性評価は欠くべからざる行為であろうと思いますし、金融機関にとっても事業者にとっても、一緒に事業性評価に取り組むことにより相互理解が深まり、その結果として経営者保証を外すことへの道筋が立つということで、非常に有効な取組みであろうと捉えています。

**横見：**

私が思いますのは、当行は事業性評価において、先ほど申しました知的資産分析から中期計画策定、定性分析にかかわる中で、実はあまり経営者保証との関連性を議論してこなかったという歴史があります。どちらかというとお客さまのことをよく知ることによって、より良いソリューション、より良い相互理解、リレーションが深まるはずだという仮説の中で進めてきたということであり、さらに申しますと、後から経営者保証の観点が出てきたようなイメージで捉えていました。

今、業績が厳しくなっておられるお客さまが多い中で、いかにそのお客さまの中身をしっかり把握して、もう一度リファイナンスをしていくかという取組みには、この事業性評価というものが欠かせないと思っています。これがないと、経営者保証ありなしという問題ではなくて、この企業が将来的にどうなっていくのかというのを銀行として腹に落とすという作業が必要なのですが、そこをやりやすくするのが事業性評価であると認識しています。そうなってくると、もう既に経営者保証の問題ではないと思っています。従って、われわれは原則、もう経営者保証は必要ないのではないかというところから再出発することにした、というところだと思います。

**日下：**

今、大変重要なポイントが出てまいりました。リファイナンスという言葉ですが、それというのは将来に向けての融資のことですよ。実は事業性評価が出てきた文脈を申し上げますと、金融庁ではその前に金融検査マニュアルで、企業の財務内容を見て、それで債務者区分を付けるというルールを、1999年からずっとやってきたのです。財務内容というのは、どこまでいっても過去のデータです。過去をあれこれ分析して債務者区分を付けるということを長くやってきたのですが、それでは金融機関は企業の成長に寄与していないということも

あって、将来を見る視点に切り替えるために何が必要かという、この事業性評価なのではないかと。こういう文脈で出てきたわけです。なので、横見さんに言っていただいたように、リファイナンスのために必要であるというこの考え方は、企業の将来を見るためには不可欠な視点だと思います。

これに関して言うと、二宮さんは事業再生をやってこられたので、過去を見ると残念な実績だったとしても、常に未来を見て再生をやってこられたという立場で、企業の将来を見るという観点に関して、もう一言コメントを頂けますか。

**二宮：**

私は、20年ほど事業再生に取り組んできています。振り返りますと20年ほど前から、超長期にわたって再生を手掛けた企業が数社あります。いずれも債権カットを伴わない、いわゆる自力再生をなさった企業で、現在はとても良い状態になられています。もうそろそろ私の手を離れてもいいのではないかとこの段階にまで回復されています。これらの企業の共通点は、まず事業そのものはしっかりと継続されていますが、ただ、業績不振に陥った構造的なものが1点、そして、先代の経営者の方がつくられた莫大な負債、いわゆる過大債務を背負っていたという2点がございました。

愛媛銀行は、いずれの企業の場合もメインバンクなのですが、私どもから見ると債権カットをするには規模が大きすぎて対応しづらい、なにより、せっかく事業が継続しているわけですから、その事業を何とかして伸ばして、正常な形に持っていこうという形で取り組んできました。

いずれの会社も、経営者の方には保証参加を頂いています。経営者の方と直接お話することも多々あります。精神論を申し上げても、テーマから外れますが、経営者の方からは、(保証に入っていることは)「何とかやらなければいけない。踏ん張るんだ。今は頑張るんだ。というような気持ちの支えにはなっ

ているよ。」というお言葉は頂戴しています。

ただ、これから先もこの状況が必要なのかというのは、課題として持っていますし、後継者への承継も間近に迫ってきています。ですから、承継のタイミングでは改めて事業者の方とわれわれ銀行が話し合いを行い、必要な対応を行うことになろうと思っています。

**日下：**

ありがとうございました。今のお話で、メインバンクという言葉が出てまいりました。メインバンクとして長く企業に寄り添っていく、これがまさに地方銀行の存在意義だと思うのですが、そのメインバンクとして長く寄り添っていく過程の中で、必ずこの経営者保証の問題に直面すると思います。

広島銀行さんの場合は、突然、劇的に物事が変わったのですが、そういったこともあまり多くなくて、愛媛銀行さんが経営者保証なしの三十数%という数値が平均的であると言われたとおりで、現実問題としては、家森先生のグラフにもありましたけれども、残り 60%強は経営者保証がまだあるのです。

ただ、この数字にはメインバンク以外の先も入っているわけですよ。メインバンクで数字を取り直してみると、随分景色が変わっているのではないかと思います。そこで、2 巡目はメインバンクという立場と経営者保証というものを考えてみたいと思います。先ほどの船井総研さんに言及していただいたように、実はメインバンクが動く则ち他の金融機関も動きやすいということ、これも事実だと思います。そのメインバンクと経営者保証というものについて、横見さんと二宮さん、それぞれコメントを頂けますでしょうか。

**横見：**

では、私から。実際にどうなっているかという数字は今持っていないので何とも言えないのですが、先ほど二宮さんもおっしゃられましたけれども、例え

ば融資量が一番多い先をメインというのであれば、いろいろな企業さんがいらっしゃると思います。今、二宮さんがまさに担当されているような、業績の苦しい企業さんもいらっしゃいますし、業績の良い企業さんもいろいろあって、事業は生き物なのでどんどん変わっていています。経営者保証を徴求している割合はどちらが多いかという、もしかするとメインのほうが多い可能性もあるのではないかと思います。これは、再生の過程の中で、どうしても債務者区分の問題もありますし、担保の評価、いろいろなスキーム立ての中でどうしても必要なケースも出てくるので、そういったことはあるのかなと思っています。

ただ、先ほどの日下さんの質問から申しますと、特に地方銀行のメインのお客さまというのは、ものすごく長年お付き合いをさせていただいているところが多いです。先代、先々代からずっとお付き合いをさせていただいております。ということは、次世代、次々世代もずっとお付き合いをさせていただかなければいけない先だと思っています。にもかかわらず、今何が起きているかと申しますと、先ほども申しましたように、次世代のいない会社さんがすごく多いです。今の状況でいくと、事業承継で息子さんや親族以外の承継というのはすごく増えています。例えば、従業員さんの有志の方が継がれたり、お取引先の方が M&A に近い形で継がれたり、そういったケースも出てくる中で、経営者保証は非常に大きなネックになってきていると思っています。

そういった観点から申しますと、メインバンクとしてその企業を持続可能にしていくには、経営者保証の問題は通らざるを得ない道なのかなと思っています。

## 二宮：

よくメインバンクとサブ行以下の銀行とを分けるのですが、地方の場合、メインバンクであるということは、同義として、サブ行以下に比べると保全が厚

いという状況にあります。サブ行以下は、例えば優良企業であれば一切担保がなくても取引をしようと取り組むことも多いです。最初からそもそも担保がない状態で取り組んでいるサブ行、そして、担保が十分にある状態のメインバンクといった状況です。この段階で、例えばフルカバーで担保が十分にあるというメインバンクが保証を外すよという場合の取組みの仕方と、サブ行があえてその状態で保証を外してくるという状況というのは、いずれも各々の銀行の戦略的なものもあるのだらうと思います。メイン行のほうがフルカバーだから保証を外すよというのは比較的容易ですので、サブ行以下は一生懸命追随しようとするというような形です。メイン行としては、さらに経営者との絆を深めることもできるでしょうし、「サブ行は追随してきてください。」というような言い方もあるのかなと思います。

反対に、メイン行はなかなか動いていないなと言うときには、われわれがサブ行の位置でシェアアップを図りたいなと思えば、経営者保証をまず外して、「われわれはこれだけの対応ができますよ。」ということをお願いするということもビジネス上の戦略なのかなとも思います。

サブ行とメイン行というのは、それ以外にもいろいろな位置付けがありますけれども、いわゆるメイン行としての立場から経営者保証をどれだけ外したかという割合、このような視点からの検証もしながら、ビジネス的なことだけでなく、時流に沿った対応が必要になるのかなと、今日お話を聞きながら思ったところです。

日下：

ありがとうございます。極めて現実的なお話をしていただいたので、私も思わずコメントしたくなるのですが、確かに保全という問題、金融庁の時代は担保・保証に依存しないと、担保も保証も一緒くたに語っていました。しかしながら、担保と保証というのは決定的な違いがあります。保証というのは経営者

個人です。担保は会社の資産を出すものです。従って、これは本来会社と金融機関の結びつきを強くするために、融資に対して保全するということが当然起こり得るわけです。その延長線上にあるものが、今、金融庁が検討している事業成長担保権で、全く新たな担保権をこれから創設しようという流れになっています。

となると、まさにこれからは連立方程式が増えるのですが、まず事業性評価でその企業をしっかりと見ること。これは変わりません。次に、保全に関して言うと、今後、事業そのものを担保に取って保全するという方法が出てまいります。となると、3つ目の方程式ですけれども、メインをどうするかと。企業の側も金融機関の側も、その3つの連立方程式を解いていかななくてはいけないという時代が来るとのだろうと思います。

お二人は、今日は何を質問されるのだろうと思って緊張されてきたことと思いますので、最後に感想なり何なりを一言ずつ言っていたら、これで終わりにしたいと思います。

#### 横見：

今日はありがとうございました。当初、日下さんから今日のお話を頂いた時にはどうしようかなと思いましたが、家森先生をはじめとして、船井総研さんやいろいろな方々のお話を聞くと、この問題というのは、日本の、特に地方における地域活性化の大きな問題の一つなのだなどと改めて認識しています。われわれはどちらかというときまだそのように捉え切れていなかったのではないかと反省しているところです。今後もこのようなシンポジウムがあれば、ぜひわれわれもウェブで拝聴させていただく中で勉強させていただきたいと思った次第です。今日はありがとうございました。



**二宮：**

今日はありがとうございました。日下さんから数カ月前にパネラーとして参加してほしいというお話を頂いてから、ほぼ打ち合わせなしで参りました。横見さんとも、事前にお話をしたかったのですが、こういう形も面白いかなと思って、ぶっつけ本番で来ましたけれども、何とか終わりを迎えることができましたので、少し安心しているところです。

経営者保証の取組みというのは、もう避けて通れない、日々われわれの目の前に来ている課題でもあります。広島銀行さんのように優秀な数値を収められている銀行さんと一緒に登壇するというのは、光栄ながら、少し気恥ずかしさも感じつつ参ったのですが、これを糧に、より一層精進したいと思います。今日は本当にありがとうございました。

**日下：**

今日皆さんは、金融機関側はまだまだ途上にあるとご理解いただいたと思います。企業さんとの対話によって、より良い未来をつくっていきたいと思っています。これからいよいよ企業さんの側にバトンタッチしたいと思います。皆さん、どうもありがとうございました。

**相澤：**

日下さま、横見さま、二宮さま、ありがとうございました。これで、パネルディスカッション①「地域けん引企業を創出するための金融機関のあり方」を終わります。



## 第5章 パネルディスカッション② 「地方企業の成長とファイナンス政策」

相澤：

用意ができましたので、パネルディスカッション②「地方企業の成長とファイナンス政策」を始めます。このパネルディスカッションの司会は、株式会社船井総合研究所財務支援部マネージング・ディレクターの竹内実門さまにお願いしています。パネリストは、バイオコミュニケーションズ株式会社代表取締役の佐々木由津子さまと、株式会社嶋澤啓工務店代表取締役の嶋澤徹さまです。

それでは、竹内さま、よろしく申し上げます。

竹内：

それでは、第2部のパネルディスカッションを始めさせていただきます。あらためまして、船井総合研究所財務支援部の竹内と申します。よろしく申し上げます。後ろにスライドがありますので、こちらも見ていただきながらお話をさせていただければと思います。


本日まで登壇いただいておりますのが、神奈川県横浜市で会社経営をされていますバイオコミュニケーションズ株式会社代表の佐々木さまになります。もうお一方が、埼玉県さいたま市と川口市でリフォームを中心とした住関連のご商売をされていらっしゃいます嶋澤啓工務店の嶋澤社長です。

先ほどの金融機関の皆さまからの事業性評価、経営者保証についてのお話をお伺いしました。経営者の方々とは、少し異なる考え方だな、というのが最初の印象です。そのあたりを含めて事業者側の視点で、さまざまなお話ができれば良いと考えています。

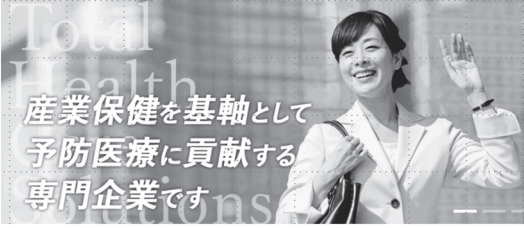
まずは、事業内容について、バイオコミュニケーションズの佐々木さまからお話いただきます。

佐々木：

バイオコミュニケーションズの佐々木です。よろしくお願ひします。私どもは、健康管理システムを中心とした企業の中の予防医療、主に健診や健康管理システム、それに付随する BPO 業務などを行っています。設立は、1985 年に私が起業しまして、いろいろな変遷を經まして今に至っています。従業員はパート・アルバイトを含めて約百三十数名です。

**企業紹介 ～バイオコミュニケーションズ株式会社～** 

社名	: バイオコミュニケーションズ株式会社
創業	: 1985年7月
所在地	: 横浜市港北区新横浜
事業内容	: 産業保健をサポートするための健康管理システムの開発・販売、BPOサービスの提供
従業員数	: 132名(パート・アルバイトを含む)



Confidential 8


竹内：


ありがとうございます。株式会社嶋澤啓工務店さんにご紹介をいただきます。


嶋澤：

嶋澤啓工務店の嶋澤と申します。埼玉県さいたま市と川口市で、住宅リフォームを中心にやっています。住宅の新築工事はハウスメーカーが非常に強いため、私どもはリフォームを中心にしております。本当に小さい仕事、単価で100万円、200万円の仕事を毎月100件、年間1,200件という形態になります。基本的には工事を始める時に着工金をもらい、終わってから完成時にお金をいただきますので、資金がショートするということは基本的に少ないのですが、春や秋は季節的に、工事量が増えますが、完成工事が少なくなる時期もあり、そういう場面で銀行さんに資金的なお願いを行うことがあります。このような状況で経営を行っております。

講師紹介 ～株式会社 嶋澤啓工務店～




<p>株式会社 嶋澤啓工務店 代表取締役</p> <p style="text-align: center;">シマザワ トオル <b>嶋澤 徹</b></p> <p>■経歴 大学卒業後、株式会社大林組に入社。 その後父が創業した株式会社嶋澤啓工務店に入社し、 2012年に代表取締役に就任。 引継ぎ当時は下請工事メインの事業であったが、元請 化の実現や積極的なショールーム出店によって引継ぎ 当初から売上を4倍まで成長させた実績を持つ。 モットーは「夢をかたちに、オンリーワンの家創り」。</p>	
---	--



Confidential
5

## 企業紹介 ～株式会社 嶋澤啓工務店～



社名 : 株式会社嶋澤啓工務店

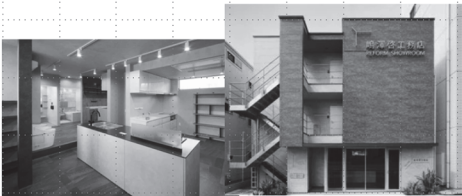
創業 : 1950年

所在地 : 埼玉県さいたま市南区白幡4-14-23

事業内容 : リフォーム・増改築・新築

従業員数 : 17名

拠点 : 本社（埼玉県さいたま市）  
川口ショールーム（埼玉県川口市）



**株式会社 嶋澤啓工務店**


Confidential

10

竹内：

ありがとうございます。嶋澤代表のご経歴はこちらのスライドをご参照ください。

## 企業紹介 ～株式会社 嶋澤啓工務店～



年	内容
1950年	先代・嶋澤啓二氏が大工の棟梁として創業。
2012年	代表取締役役に嶋澤徹氏が就任。浦和事務所設立。
2014年	川口ショールームオープン
2016年	越谷ショールームオープン（2020年川口店へ統合）
2018年	川口ショールーム移転拡大リニューアルオープン
2020年	年商8億円突破

では、簡単に私から本日のテーマであります経営者保証解除の大まかなプロセスを、企業さまごとにご説明させていただきます。

まずはバイオコミュニケーションズさんです。最初のスタートですが、2013年から18年にかけて、佐々木社長は経営者保証ガイドラインを眺めていたという状況からスタートされました。この時期は、経営者保証解除というものが、時流的にまだ注目されていないというタイミングです。そして2019年、商工中金にて初めて経営者保証なしの融資を受けることができました。そこからとんとん拍子で進んだわけではなく、さまざまな専門家、特に神奈川県事業承継ネットワーク経営者保証コーディネーターのお力添えを受けながら、少しずつ経営者保証を外していくということをやってこられました。そして2022年にすべての経営者保証が外れました。

保証解除の軌跡 ～バイオコミュニケーションズ～	
2013年 ～2018年	経営者保証ガイドラインを眺めていた
2019年	商工中金にて初めて経営者保証なしの融資を受ける それを基に他行に経営者保証を外してもらう交渉をした 「商工さんは政府系ですから」と言われ断られることがほとんど
2020年 ～2021年	神奈川県事業承継ネットワーク経営者保証コーディネーターに相談 各行をコーディネーターと一緒に回り依頼 1行を除いて、経営者保証を外してくれた
2022年	残り1行の融資を、経営者保証なしの別金融機関で 借り換え 全ての金融機関の経営者保証が外れた

続いて、嶋澤啓工務店さんの経営者保証に関する流れを説明いたします。嶋澤工務店さんと船井総研は2010年ぐらいからお付き合いをさせていただいて

おりますが、財務コンサルティングに関しましては、2021年8月からお手伝いをさせていただいています。先ほどお話しがありました、季節による資金ショート、いわゆる資金繰りの課題がありましたので、その問題を解消する目的でご支援をさせていただいております。経営者保証については、社長御自身が金融機関の方々と面談を行い、2021年10月に解除ができました。2021年12月には、すべての取引金融機関において経営者保証の解除ができました。

嶋澤社長にお伺いしますが、メインバンクは青木信用金庫さんですか？

保証解除の軌跡 ～嶋澤啓工務店～	
年	内容
2021年8月	船井総研による財務支援スタート
2021年9月	資料作成
2021年10月	作成資料に基づき取引金融機関 (青木信用金庫・埼玉りそな・武蔵野銀行・東京信用金庫)へ 経営者保証解除を打診
2021年12月	取引金融機関において経営者保証解除実施

株式会社 嶋澤啓工務店

Confidential 14

嶋澤：

はい。

竹内：

ここからは時系列に合わせながら、お二人にいろいろなお質問をさせていた



できます。

まず、最初に金融機関の皆さまと事業者さまですり合わせをしておかないといけないテーマになります。最初の質問は、「経営者保証に対する印象はどんなものでしたでしょうか？」です。これはまだ解除するしない以前の段階になるかと思います。そもそも経営者保証とは事業者にとってどうなのかというところを少しお聞かせいただければと思います。佐々木社長、お願いします。

**佐々木：**

起業して間もないころは、経営者保証に対して特に何の印象も持っていませんでした。というのも、私は会社員として、しかも白衣を着て実験をするという研究室の勤務から始めて、その後30歳そこそこで起業しました。したがって、私は経営者であるという自覚をはっきり持っていなかったというのが実情です。その頃は経営者保証というのが自分の人生にとってどのような意味を持つのか、あまり深く考えたこともありませんでしたし、何も分かっていませんでした。

その意味が身に染みて分かったのが、会社設立後5年ほどして、非常に業績が落ち込み、融資の返済ができないような状態に陥った時です。この頃の私どもは、システム開発を生業にしていまして、基本的に入金を受注後6カ月から1年後のような状態でした。このため、資金繰りというのはいつも苦しく、受注のサイクルが少し狂うと、途端に火の車になっていました。その中で5年目ぐらいに最悪な状態となり、融資の返済が滞る事態に陥りました。銀行さんからは責められ、毎日のように「どうしたことだ」「どうするつもりだ」というような呼び出しを受けていました。

もしかしたらこのまま倒産して債務の一切は私に降りかかってくるかもしれないと思いました。会社の債務というのは、個人の借入と比べますと桁が違います。どのような手段でこの返済をできるだろうか、私1人でどうやったら賄

えるだろうか、その時は本当に真剣に考えました。究極の状態を考えすぎて、メンタル系の不調に陥ったのではないかと思うのですが、手段としては保険金ぐらいしかないな・・・ということも心をよぎりました。経営者保証制度により、その時は首元に刃を突き付けられているような気持ちになっていました。今の日本もそうですが、徴兵制もなく安全に暮らせる国なのに、命の危険を感じながら暮らしている者がこの日本の中のどこにいるだろうか、もしかしたら中小企業主ぐらいではないだろうかとさえ思いました。

この危機は何とかクリアしましたが、それ以降、経営者保証は何とかして外したい、外せないかとずっと考えていました。ただ、行動としては何もしないので、時々考えて「何とかならないかな」と思っていたという状況でした。

**竹内：**

ありがとうございます。嶋澤社長はどのように経営者保証について考えていらっしゃいましたか？

**嶋澤：**

お金を貸してもらう立場ですので、銀行さんから個人保証を求められるのは当たり前だろうと考えていました。今振り返ってみると、建築の知識しかなく、経営の知識はあまりなかったので、融資の種類（プロパー融資や保証協会付融資など）もその区別すら分からず、ただお金を貸してくれるなら保証協会の手数料を取られても仕方ない、個人保証を取られても仕方ない、そのような感じでした。

**竹内：**

ありがとうございます。嶋澤社長の場合は、経営者保証に関してというより、資金繰りを何とかしたいというところから金融機関の方々とのやりとりが始

まっていると思います。そのあたりも含めて、どのようなタイミングで、経営者保証を解除しようと踏み切ったターニングポイントについて教えていただけますか？

**嶋澤：**

解除しようと踏み切ったというのは、船井総研さんから毎日のように「個人保証を外せますよ」というメールが届いて、本当かなと思ってセミナーに出て相談したのがきっかけです。その中で、融資にもいろいろな種類があって、当座貸越を作っただけの可能性があることがわかり、コンサルタントの方にいろいろと相談に乗ってもらっていました。そして、埼玉りそなさんに当座貸越枠を作っただけ、続いて青木信用金庫さんでも作っていただきました。武蔵野銀行さんはなかなかやってくれませんでした。金融機関によっていろいろ違いあることを理解しました。

私が代表になった時、お付き合いのある銀行のいくつかは、「代表者が変わったのだから、新しく社長になった息子さんに保証人の変更を」ということになりましたが、幾つかの銀行では「会長がそのまま保証人でいてください」と言われました。その時に、私においても、息子に経営を譲ったときに、そのまま会長になっても保証人がずっと続くのかなと、不安を感じました。そういう背景がありましたので、船井総研さんのメールを読んで、セミナーに参加して詳しい話を聞いてみようと考えました。今思えば、それがターニングポイントでした。

**竹内：**

ありがとうございます。少し補足させていただきます。嶋澤啓工務店さんの場合、過去3年間の資金繰りを分析して、季節的に資金ショートが発生するタイミングがあり、具体的に、何月にこの金額の資金ショートが発生することが

わかる資料を準備させていただいておりました。その資料をもとに、社長が金融機関の方と面談していただいて、当座貸越枠をつくっていただくためのサポートを行っておりました。その中で、経営者保証ガイドラインに沿っていることを、金融機関の方々に説明できれば、経営者保証を外せる可能性がありますとお伝えさせていただきました。それを嶋澤社長に理解していただき、そこから経営者保証外しに関しても、金融機関の方と交渉してみようかということになりました。

佐々木社長、同じ質問です。何かターニングポイントはありましたか。

**佐々木：**

私が船井総研さんを知ったのはずっと後のことなので、残念ながら経営者保証に関しての指導は受けておりません。さきほどお伝えしたように、潜在的にはずっと経営者保証を外したいと思っていました。そして 2013 年頃から報道で、中小企業に課されている経営者保証を外すべきではないかという議論が起こっていることを知りました。この頃から中小企業庁のホームページに出ている経営者保証に関するガイドラインなどを眺めていて、「こういう時代が来た、よかったかな」と思っていました。

それより前、2010 年ころに取引銀行の営業のご担当者に「経営者保証を外すにはどのような条件をクリアすればいいですか」という質問をしたところ、その条件を 1 行さんが教えてくださいましたが、このような条件をクリアできる中小企業がどこにあるのだろうと思うぐらいハードルの高いものでした。「ちなみに、御行の支店でどこか中小企業で経営者保証を外しているところがありますか」とお聞きしたところ、「大企業の関連会社で御社ぐらいの規模のところまで外しているところがありますが、それ以外はないですよ」というような、にべもない返事でした。

本格的に経営者保証解除に向けた活動を始めるきっかけになったのは、2019

年の商工中金さんとのお取引です。その時に商工中金さんから「経営者保証は不要です」と言っていたいただきました。これは大変うれしかったです。この時も他行さんに懲りもせず「商工中金さんが外してくれたので、御行も検討してもらえませんか」というような問い掛けをしました。ただ、この時の答えとして、「商工中金さんは政府系機関で、私どもは純粋な民間ですので、ちょっと難しいです」というようなお話でした。

また、そろそろ私どもも事業承継を考えなければならない年齢になってきて、社内または社外から後継者を探そうと思う時期に来ていました。その時も今も同じように考えていますが、全く世間知らずの状態、文字どおりゼロからのスタートでこの会社を起こしましたが、もしあの時に債務ウン億円のスタートでやらないかと言われたとしたら、いくら向こう見ずの私でも決してイエスとは言わないだろうと思います。ですから、この経営者保証の話は後継者候補者に言うこともできないと考えていました。このような感情がありましたので、経営者保証はどうしても外してもらわなければ、という考えになりました。

**竹内：**

ありがとうございます。大きなポイントは商工中金さんが経営者保証なしで融資をしてくださり、それが次につながったということですね。

今度は、実際に経営者保証を解除するために、金融機関の方々と面談・交渉するフェーズについて話を進めたいと思います。佐々木社長にお伺いします。商工中金さんが経営者保証なしでの融資を実行して、他の金融機関の方々の対応はどのような感じだったのでしょうか。

**佐々木：**

先ほども話がありましたが、債務者のほうから経営者保証を外してください

と言うのは、実は結構勇気が必要です。商工中金さんから経営者保証なしでの融資を実行していただいた時に、これは良いチャンスだと思いました。そこで他の金融機関の営業担当の方に、経営者保証解除に関してお願いしましたが、私も少し気が弱かったかと思いますが、「まあ無理でしょう」というような返答でした。本当はそこで支店に行ってきちんとお願いすればよかったのかもしれませんが、めげてしまったというのが実情です。

**竹内：**

ありがとうございます。嶋澤社長にお伺いします。「経営者保証を外したい」ということを金融機関の方に打診した時は、どのような反応でしたでしょうか？

**嶋澤：**

船井総研さんの財務支援で、「経営者保証を外せる可能性がある」ことがわかりました。その時は、「本当にそんなことできるのかな？」と感じていました。コンサルタントの方に「このような順番で、こういう表現で話をしていくとスムーズになります」というトークスクリプトを作ってくださいました。

銀行の担当者に会社に来てもらって、机の下にそのトークスクリプトを隠しながら、「こういう感じでお願いします」と話していましたら、「嶋澤さん、何読んでいるのですか」というようなことを言われて、「実は財務コンサルタントにお世話になっている」という話をしました。そしてトークスクリプトに沿って話をしていくうちに、銀行の人も真剣に前向きになってくれました。

そのような中で、財務コンサルタントの方から「私募債も検討しましょう」という話がありました。そのタイミングで、たまたま埼玉りそなが私募債を提案してくれて、「私募債なので、個人保証なんか取りませんよ」という話がありました。そこで、個人保証なしの資金調達ができることが分かり、経営者保証

について、青木信用金庫や東京信用金庫と面談しながら、少しずつ外れていった感じです。

**竹内：**

大前提として、嶋澤啓工務店さんの場合、経営者保証ガイドラインにしっかり準じた形で経営を行っていたということがあります。そのうえで、メインではありませんが、埼玉りそなさんが経営者保証を外すということが、一つの着火点になりました。その前に私募債を出したということもあったのですが、そのことで、メインの青木信金さんが、「じゃあ、うちも外します」ということになって、一気に外れていくというような状況になりました。

それでは、経営者保証を外すタイミングでの金融機関との交渉で苦労されたことについて、佐々木社長にお伺いします。金融機関との交渉の中で、一番苦労された点や困った点はありますか。

**佐々木：**

先ほども申し上げましたように、2013年、2015年、そのあたりから経営者保証をどうしても外したいなと思っていました。先ほどのような銀行の方に巡り会えばよかったなと思いますが、営業担当の方に話しても、あまり本気になって取り合ってくださいらなかったというのが実情です。何とか土俵に乗ってもらいたいと思ったので、神奈川産業振興センターというところでちょうどその時に始まった、経営者保証コーディネーターの制度を使って、中小企業診断士の方を派遣していただきました。これは事業承継に絡んで支援をしていただいているところなのですが、この時に申し込んだのは弊社が神奈川県で最初ですよと言われました。そのご担当者として4行を回っていただきましたが、この過程ですごく時間がかかったなというのが苦労した点です。

それからもう一つは、その4行のうち、どうしても1行が解除していただ

ませんでした。私もその時は理解してなかったのですが、その銀行が保証を外してくださらないのではなくて、私が受けた融資の種類が経営者保証前提の商品だったということが後から分かりました。あまり融資の種類をおしなべて何でも知っているわけではないので、そのような融資もあったことは、ごく最近になって分かりました。結局、その融資に関しましては、別の金融機関で借り替えることができ、経営者保証をすべて外すことができました。何よりもかなり時間と労力がかかったことが苦労した点です。

#### 竹内：

ありがとうございます。恐らくここではお伝えし切れないさまざまなご苦労があったのではないかと思います。嶋澤啓工務店さんは半年ぐらいで全取引の経営者保証が外れました。一方で、佐々木社長はだいぶ時間がかかりました。いずれにしても、経営者サイドからすると、苦しみながらやっとの思いで、経営者保証が外れたということをご理解いただけるかと思います。

続いて、経営者保証が外れる前と後を比較して、心境や事業に対する考え方などについて、どのような変化があったかということをお話させていただきたいと思います。では、佐々木社長、お願いします。

#### 佐々木：

経営者保証が解除されることによって、これで自由になったとか責任がなくなったとは全く思っていません。従来から言われている、経営者保証がモラルハザードの抑制に役立っているという説は、少なくとも私にとっては当てはまらないと思います。

今感じていることは、経営者保証が解除されたことにより、金融機関とより密接なコミュニケーションが必要だと考えています。そのためには、自社の状況を財務面や営業面からご説明するための経営情報を整理すること、定期的に



金融機関とミーティングを持って理解を深めていただくことが大切だと思います。その意味では、以前よりもより一層、経営者の義務がより多く発生したと考えています。経営者保証解除が単独で直接的に事業意欲に影響すると思ったことはないのですが、新規事業や投資をしようと考えた時、創業間もない頃に味わった恐怖心のように、投資や事業の進展を躊躇してしまうことはなくなったかと感じています。

**竹内：**

ありがとうございます。では、同じ質問です。経営者保証解除の後、何か嶋澤社長の心境の変化はありましたか？

**嶋澤：**

以前は、中小企業は仕事で現金をたくさんためて、無借金で経営していくのが安全でいいのだろうと思っていました。ただ、これから売上を上げていくためには、新たにショールームの出店や、新しいエリアに進出していくことが必要だと考えています。また、新拠点の不動産の情報などを得たら、すぐに決断しなければいけないので、チャンスを逃さず会社を発展させていくためには、銀行さんと良好な付き合いをしていかなければいけないと思っています。きちんと毎期利益を出して、きちんとしたバランスシートの状況を続けていくというのが何よりも大事だと思っています。

**竹内：**

ありがとうございます。嶋澤啓工務店さんの場合、金融機関からの新規出店時の資金調達や、金融機関の方とのコミュニケーションが非常に深まったことで、最近ではお客さんの紹介やビジネスのサポートが増えてきているというお話も伺っています。金融機関の方々からすると、本業支援に力を入れなければ

ならないという状況もあるかと思いますが、事業者側からそれをお願いするというのもなかなか難しい中、良好なコミュニケーションによって、プラスの面がより多く出てきている状況です。

では、最後のご質問です。今後の展望について、ぜひお聞かせいただければと思います。佐々木社長お願いします。

### 佐々木：

最初の頃はシステム開発で非常に資金繰りが厳しかったということで、その過程で何とかストックビジネスにならないかと考えてきました。今後の目標としましては、受注して納品するという形ではなくて、準備期間を経てシステムを用意し、それをクラウドの形でサービスを提供する仕組みを付加していきたいと考えています。

また、弊社が携わっている健診をはじめとする予防医療分野は、意外とDX化が遅れている分野です。例えば、皆さまが健診を受けてから1カ月後ぐらいに結果が届くというのが普通の状態かと思います。ただ、今の世の中で1カ月後でないと納品物が届かないというのは、医療の世界ぐらいではないかと思っています。その要因として、健診機関とのやりとりは、いまだにFAXがスタンダードです。FAXなんてどこにあるのというのが一般の事業会社なのですが、いまだにそのようなインフラを使っている業界です。

私どもがこの事業に参入したからには、この部分を何とか改善していきたい、イノベーションを図っていきたいというのが目下の願い、展望です。これらの事業を実現するためには、かなり大きな変革が必要だと思いますし、金融機関さんはもちろんのこと、他の会社との連携も必要かと思うので、先ほど申し上げましたような事業のコミュニケーション、事業に対するディスクロージャー、情報提供により努めて、いろいろな会社の協力を得たいと考えています。

竹内：

ありがとうございます。では、嶋澤社長、展望についてお願いします。

嶋澤：

今後ですけれども、さいたま市は人口も結構多くて、特に浦和区や南区はまだまだ人口が増えている状況なので、私の代であと 2~3 店舗は出店しなければいけないのかなと思っています。ある程度の規模になっていかないと、10年後、20年後は生き残れないのではないかと考えていますので、もう少し会社の規模を大きくして、事業を発展させていきたいと考えています。

竹内：

ありがとうございます。このパネルディスカッションでは、事業者の方の目線でいろいろお話を聞かせていただきました。先ほどの石田の事例にも出てきた千代田商事さんという会社の方もおっしゃっていたのですが、今回こういう機会でご改めてお伝えさせていただきたいこととしては、やはり経営者保証というものは、そもそも事業者にとってはかなり精神的な負担が大きいものだと思います。

例えば佐々木社長の場合は、創業5年ぐらいの時に非常に資金的なご苦労をされたということもあって、経営者保証というものにかかなり早くからご関心を持たれていて、いつか外したいとずっと考えていらっしゃいました。嶋澤社長も財務の改善をしていく中で、経営者保証を外すというタイミングで強く関心を持たれました。事業の発展や事業承継を考えている方の中には、この経営者保証の問題についてアクションを起こし始めた方は、少しずつ増えてきていると感じています。

ただ、先ほどのアンケートの結果にもあったとおり、まだ外さなくてもいいと考えている方は、経営者保証の問題自体を考えていないという方が多いので

はないかなと推察しています。数多い関心の薄い方々にどうアプローチしていくのかというのは一つ大きな課題かと思えます。これは金融機関の皆さま方と一緒に考えていきたい問題です。

また、この経営者保証のガイドラインの中に、適時適切に財務状況や経営状況を開示していくという条件があります。お二方も、先ほどの千代田商事さんもそうですが、これによって金融機関とのコミュニケーションがすごく深まったなと思っています。事業者と金融機関の関係性が明らかに変わってきたと感じています。特に嶋澤社長がよくおっしゃるのですが、「とにかく借り手と貸し手だから。頭を下げて借りるものだ」という認識が強いと思われていたのが、今は対等な関係として、ビジネスパートナーとしての関係性ができてきているということです。そうすることによってより良い関係になれば、さらなる事業拡大にもお力添えを頂けるということも含めて、とても良くなったなと感じています。

このように考えていきますと、数多くの事業者の方、いろいろな状況がありますが、やはり何とか勇気を出していただきながら、まずは金融機関の方に「経営者保証について相談したい」と言っていただくのが現実的なのだろうと思います。一方で、金融機関の皆さまからしたら、「経営者保証について相談してもらって大丈夫です」という雰囲気を出していただくと、この問題の進展において変化していくのではないかなと思います。

このパネルディスカッションにおいて、お二方が共通しているのは、経営者保証解除に関して、一般的に事業者からは言いづらいということだと思います。もちろん金融機関サイドから「経営者保証を外せますよ」というアプローチはなかなか難しいかもしれませんが、事業者側も外したいという相談をしていかなければいけないと思いますが、そこの歩み寄りといいますか、そのあたりは少し進められると、恐らく良くなると感じています。

何が良くなるかという、我々も確信を持ってお伝えできるのは、経営者保

証がいろいろボトルネックになっているということです。特に経営者の方のメンタル面での影響というのは非常に大きいと感じます。この問題がなくなること、事業が継続していく、もしくは事業承継も円滑に進みやすくなるかもしれませんが、お二方の企業は比較的大きな商圏の大都市で経営をされていますが、本当に厳しい地方経済では、その会社がなくなっていくこと自体が地域に対して大きな影響を及ぼすところがあるかと思います。そういう意味では事業を存続していく、そういう企業を1社でも2社でも増やしていくという観点での地域経済の活性化も考えていかなければいけないのかなと思います。

今回こういう機会を頂きまして、本当に大変だなと思っています。経営者保証を外したいと思っている方々や、少なくとも経営者保証に関心のある方々は、これから何らかの動きができるのだらうなと思っています。しかし、まだ数多くの方々が経営者保証に関して、アクションを起こそうと考えていない、もしくは関心が薄いのです。そういう事業者の方々に対してどういうことができるのかということも、改めて考えていきたいなと思っています。

何か最後にお伝えしたいことはありますか？

**佐々木：**

これからの展望の一つなのですが、やはり銀行の営業の方だけですと、3年に1度ぐらいで代わってしまいます。そうすると口頭でお伝えしたものが次の方になかなか伝わりにくいということは、私ども中小企業のほうにも責任があるのではないかなと思っています。中身の問題ではなく、書類にまとめて銀行に提出して、それを記録として引き継いでいただくという努力が必要なのではないかなと思っています。見本としては、上場企業のIR情報などを見まして、非常によくまとまっていますし、あのような立派なものではないにしても、定期的に私どもも銀行さんにそういったものを提出することによってコミュニケーションを図るのが大事ではないかと考えています。

**竹内：**

ありがとうございます。では、嶋澤社長お願いします。

**嶋澤：**

本日の講師の石田さんにお世話になって3年前に埼玉りそなの私募債ができて、つい1カ月前にも武蔵野銀行が私募債をやってくださいました。そういった流れを見て、全く縁もゆかりもなかったのですが、埼玉縣信用金庫さんがいらっしゃって、いきなり当座預金を提案してくださいました。これからもそのような金融機関のご縁を大事にしていくことが必要だと思っています。

**竹内：**

ありがとうございます。もちろんいろいろな方に応援される社長のキャラクターもあるのではないかと思います。ぜひいいネットワークをつくっていただければと思います。

では、事業者側としてのパネルディスカッションは以上とさせていただきます。ご清聴いただきましてどうもありがとうございます。

**相澤：**

竹内さま、佐々木さま、嶋澤さま、ありがとうございました。これで、パネルディスカッション②「地方企業の成長とファイナンス政策」を終了します。

最後に閉会に際しまして、本日のシンポジウムを後援していただいた株式会社船井総合研究所の代表取締役社長執行役員の真貝大介さまからごあいさついただきます。真貝さま、よろしく申し上げます。

**真貝：**

船井総合研究所の真貝です。ごあいさつの前に、ここまでの講座で相対する

金融機関の皆さまと経営者の皆さまのそれぞれの立場からのご意見がぶつかる中で、唯一、船井総研というのは一体何をやっている会社なのかというのが非常に分かりづらかったのではないかと思いますので、まず、簡単に会社のご紹介をさせていただきたいと思います。



こちらは私の自己紹介です。重要な情報が入っていないのですが、私は実はこの神戸大学の経営学部を卒業しています。今は船井総研の社長をやっています。

## 閉会のご挨拶



## | Presenter

株式会社 船井総合研究所  
代表取締役社長 社長執行役員

## 真貝 大介(Shingai Daisuke)

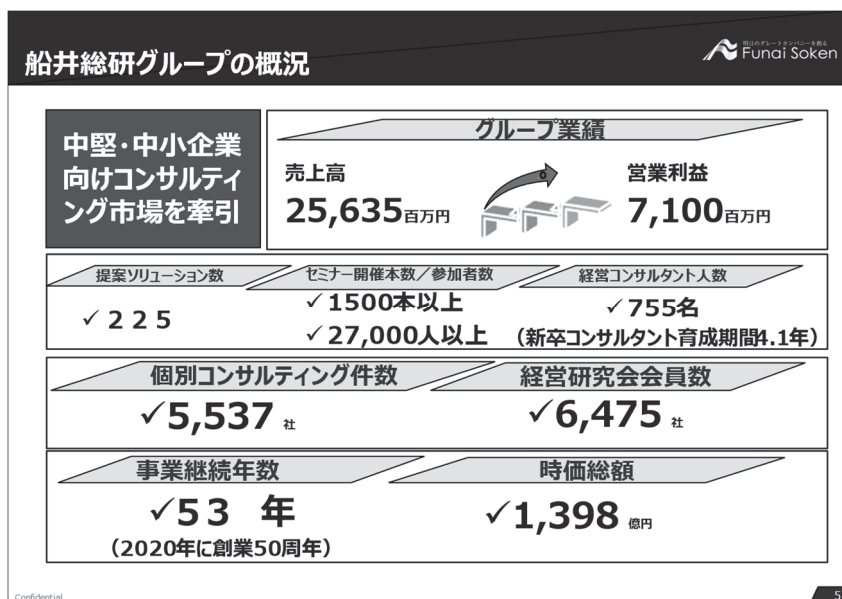


2001年、株式会社船井総合研究所(現株式会社船井総合ホールディングス)に新卒で入社。入社以来、徹底的な現場調査と具体的な業績アップ提案で、専門サービス業をはじめとした数々のクライアントを業績アップに導く。社内のマネジメントにおいても手腕を発揮し、工業コンサルティング部門を、ゼロから船井総合研究所の主力三大業界のひとつになるまで育て上げ、現在は新たに金融財務コンサルティング部門も立ち上げている。ダイバーシティを推進し、女性コンサルタントリーダーも多数輩出。コンサルティングにおいていち早くデジタルシフト化に取り組み、多くのクライアントを地域へ一番化へ導いている。2020年3月、船井総合研究所 代表取締役社長 社長執行役員に就任。

まず、会社の概要を簡単にご紹介させていただきますと、メルマガを送ったり経営者保証を外すだけの仕事をしているわけではなく、立派に上場している会社です。時価総額が1,400億円ぐらいでしょうか。もう50年を経過しています。

総合研究所という名前ですので、金融機関の方からはシンクタンクとよく勘違いされることが多いのですが、ほとんどが中小企業の経営者向けに経営コンサルティングを行っています。99%経営コンサルティングを行っています。当然、中小企業の経営者を相手にしていますので、いかにその業績を上げるか、会社を成長させていくかということがメインのコンサルティングのテーマとなっています。





それを実現するための体制、今私が見ているコンサルティング部門で 90 人ぐらいのコンサルタントが在籍していますが、このような体制を敷いています。縦に並んでいるのが業種・業界別の部隊でして、主にマーケティングのコンサルティングが多いのですが、先ほどお話が上がったような、例えばリフォーム業界や医療、介護業界に特化して業績を上げるコンサルタントがいます。

ですので、例えば出店しなければいけないとか、人材の投資をしなければいけない、デジタルの投資をしなければいけないという一番の戦略部分をつかさどっているのが、この業種・業界別のコンサルタントです。成長の過程で、資金繰りが少し悪くなったり、大掛かりな資金調達をしなければいけない、あるいは、例えば採用しなければいけない、M&A をしかけていかなければいけないという話が出た時に、この横ぐしの経営機能別のコンサルタントというのがあります。

## 船井総研グループの概況



## 業種・業界・テーマに特化したコンサルティング体制

ビジネスモデル	住宅	建設	不動産	賃貸	リフォーム	医療	介護・福祉	自動車	ものづくり	環境・エネルギー	食品	観光・宿泊	自治体	飲食	士業	人材ビジネス	保育・教育	ビユーティ	アミューズメント
HRD																			
財務																			
M&A																			
IPO																			
DX化推進																			
新規事業																			

Confidential

6

今日登壇した石田は今、財務の部隊の責任者として率いてくれていますので、どのような業種でもある一定の財務のご相談に応じているというような部門です。ちなみに私は、もともと士業というテーマでコンサルティングのキャリアをスタートして、今は社長をやっているということです。

こういったことをやっていくと、例えば今日のお話を聞いていて思いましたのは、経営者保証は外していくような方向性だけれども、外したら外したで、成長のバックグラウンド、いわゆるロードマップがない社長が、ただただ経営者保証が外れてほっとしているだけというのはどうなのかなと。それは普通に私もコンサルタントとしてふと思った疑問です。

一方で、金融機関側も経営者保証を外すということだけが目的化して、外してその後、別に特に何もなかったということではあまり意味がないのだらうと思います。われわれコンサルタントも経営者保証を外したいだけのコンサルティングを受けて、外した後は「じゃあ、勝手にやってください」ということではいけないだらうなと思っています。

私の一つの判断軸として、船井総研は例えばこういうものを持っています。これがよく世でいわれているパーパスというものだと思いますが、船井総研は、今年からこのパーパスを制定して、グループ全体で「サステナグロースカンパニーをもっと。」というパーパスを掲げています。各地域・業界に成長性と持続性を併せ持つ良い会社を増やしていくことを実現するのであれば、その足かせになっている経営者保証のようなものがあるなら、それを解除して資金調達をしやすくするとなります。

**当社のパーパス (志)**

各地域・業界に「成長性」と「持続性」を併せ持つ良い会社を増やしていくことを目指しています。

Group Purpose  
**サステナグロースカンパニーをもっと。**  
 Sustainable Growth for More Companies

Group Vision  
**中堅・中小企業を中心とした  
 デジタル・総合経営コンサルティンググループ**

Group Motto  
**変化を原動力に 世のため、人のために尽くそう。**

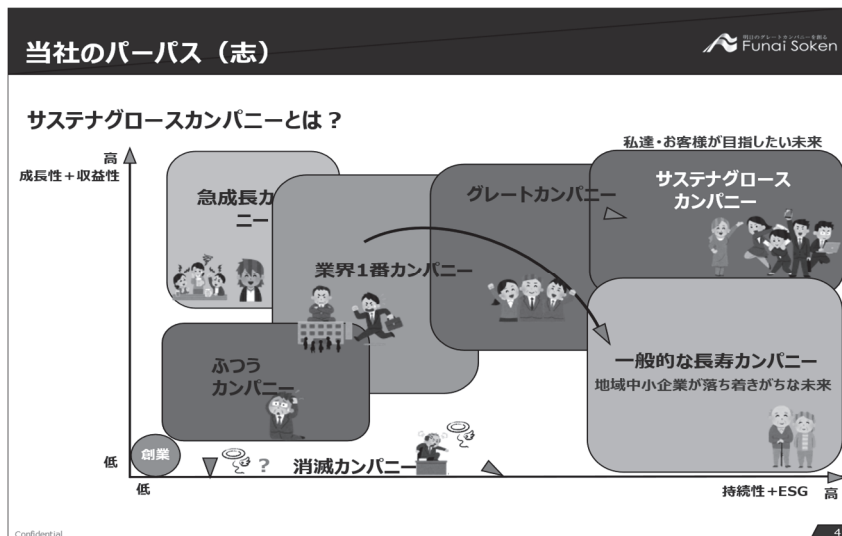
Group Values  
**Adventureship Empathy Integrity**  
 変化を原動力に 経営者に伴走しよう 良心に従おう

Confidential

あるいは、今私どもが IPO のコンサルティングをする中で、われわれは東京プロマーケットの J-Adviser という審査資格を保有してサポートしていますが、これも中小企業が個人から法人に移り変わっていくお手伝いということで、メニューの中に加えています。こういったサステナブルでしっかりその成長を実現できるような会社を生み出すために、今ご紹介したような事例を積み重ねているということです。

サステナグロースカンパニーというのは、サステナブル×グロースということで、要は左側のただただ急成長しているだけで長続きしている会社では駄目だよなと。一方で、日本に非常に多いですが、ずっと延々長くビジネスをやっ

ているけれども、結構まったりしてきてしまって、成長スピードが遅くなってきていると。日本の企業は成長速度が遅い、生産性が低いというようなことをよくいわれるのは、こういった中小企業が多いからではないかと思います。それもやはり良くないよねと。



一方で、大きくて急成長をしていてそれなりに長続きしているけれども、ただ大きいだけでガバナンスが利いていない何々モーターのようなことにならないように、グレートカンパニーを目指しましょうということをこの間までは申し上げていまして、できればサステナブルグロースカンパニーということを今後は実現していきたいですねというようなところで、このパーパスを掲げているということです。

そのための手段のところ、われわれのコンサルティングの中身になっています。コンサルタントとしても、それから経営者の皆さまにも、こういったところを見失わずに目先の問題を解決していただけたらと考えています。

そのような中で、実はそういう意味では別に中小企業だけではなくて、ひょっとしたら金融機関の経営においても同じことを考えていかなければいけないの

ではないかということで、信用金庫さま向けにも同じように、コンサルティングメニューをやっています。今年はたまたまわれわれがやっているアワードのグレートカンパニー大賞で、信用金庫業界で初めて城南信金さんが大賞を受賞されるというようなことがありました。もちろん中小企業の経営だけでなく、信金の経営に関してもしっかりサジェスションをしていきたいなと思っています。

ちなみに、われわれの財務コンサルティングで、先ほど当貸の話や経営者保証の話が出ましたけれども、全体として借り入れが減っていったり、全く資金調達が増えないという事例は多分ほとんどないと思います。あくまで借り入れを増やしたり資金調達を増やすことで、社長に投資をしっかりと会社を伸ばしていただくために、信金さんや地銀さんとお話し合いをしているということで、結果としては信金業界にとっても地銀業界にとっても貸し出しが増えていくというのは間違いないのではないかなと思っています。われわれはどちらかという、もともと中小企業向けに組み立てていましたので、まだまだ信金業界向けや地銀業界向けに転換するところまでは進んでいませんが、今後そういったことも増やしていけたらなと考えています。

それから、先ほどお話をさせていただいた石田が今お手伝いしているのは、財務の部分です。これは当然保証の部分だけではなくて、それは本当に1メニューでして、CFOのようなところのサポートをしたり、決算対策、事業承継のようなところまでお手伝いをして、IPOまでつなげていくというように、総合的な財務コンサルティングをしています。また、金融機関と対峙（たいじ）するだけではなくて、連携して地域のリーダー企業を育てていくということもやっています。

最後に、なぜ船井総研がこの経営者保証というものに着目したかという話をさせていただきたいと思います。先ほど私は土業のコンサルティングからスタートしたと申し上げましたが、実は私のもともとのキャリアは、司法書士と

いう土業の中でも非常にマイナーな資格を、まさに成長実行支援ということで、業績アップのコンサルティングの対象として選んで、お付き合いをし続けてきています。

実は今、割と成長市場として注目されている、事業承継よりも少し前に相続というマーケットがありました。これはどちらかというと法人よりも個人の相続問題ということに非常に着目されていたわけですが、そういった分野も私がお手伝いをすることで、司法書士事務所が成長するというようなことが非常に多かったです。実はこの相続というマーケットは、皆さんのほとんどがお金持ちの相続税マーケットをやっている、税金をどうするこうするというようなところで活躍されている方が多くて、気が付くとそれが個人の相続から法人の相続に変わって、今 M&A が結構ブームになっているというような話があるのかなと思います。

M&A は随分加速しているのですが、一方で、同じテーマの事業承継の中でも同族承継、まさに今日経営者保証がハードルになっているという話がありました。船井総研のクライアントは 6,000 社から 7,000 社ありますけれども、長く成長している会社は、M&A よりも同族承継をやっていらっしゃる会社が多いです。これまでの経緯では、もちろん保証も上手に受け継ぎながらやっているというのが多かったのではないかなと思っています。同族承継が進まないという社会課題に対して、実は個人保証がセンターピンなのではないかということ、私は土業のコンサルティング時代に思っていました。財務ではなくて、土業のマーケティングのコンサルティングをしている時代に、これはすごくいいテーマなのではないかと思ってました。

今ここで個人保証という言葉を使っています。お分かりになります通り、当時は経営者保証という言葉はあまりポピュラーではありませんでした。今もひょっとすると中小企業の社長と話すと、ほとんどの人は経営者保証ではなくて個人保証だと思っていて、金融機関や行政は経営者保証という言葉を意識し

で使っているのかなと思います。目線が個人の保証ではなくて、経営者としての保証なのだという話に少しずつ切り替えてもらいたいというメッセージが入っているのかなと思います。それも非常に重要なことなのだろうということです。

一方で、財務コンサルティングのマネジメントを見るということになりまして、気が付いたら個人保証解除の事例が非常に増えてきて、ご支援先からも喜ばれるようになって、借り入れ強化、投資強化につながったということもありました。

以前、金融庁の長官を務めていらっしゃった森さんの講演で、CtoB 社会に触れられました。この経営者保証に関して言えば、デジタル社会において、例えば金融機関の方は経営者のデータをたくさんお持ちだと思いますが、それを基に法人融資を伸ばしていくような、データを基にして法人向けの営業を活性化させるというようなお話をされていまして、それに私は非常に感銘を受けました。決して経営者と金融機関が対峙するだけの関係性ではなくて、非常にあつれきを生んでいるこの難しいテーマを解決すれば、ものすごく生産性が上がったり企業の成長を生めるのではないかと思います。そこにわれわれコンサルタントや第三者としての士業のようなところも関わっていくことで、善循環を生むことができるのではないかということが、少し頭の中にありました。

金融機関は健全な利益相反関係であるべきだと思うのですが、その中では必ずしも保証を外したらいいというわけではないというのは、どこかで勉強することがありまして、ケース・バイ・ケースなのだなと。確かにサステナグロースを目指していない経営者にとっては、保証を外すというのはどうなのだろうと思う瞬間もありまして、こういうこともお互いの立場で問うていくべき場があるといいなと思ったのが、このシンポジウムをご一緒させていただくことになったきっかけです。

その中で、今日ご登壇されていた家森先生と日下先生は、共に私の母校の神

戸大学で今ちょうど教鞭を執っていらっしゃるということでして、こういった形で忌憚（きたん）なく意見を出し合って世に問うことができるよというアドバイスを頂く中で、この会を開かせていただきました。そういう意味では、今日がいきなりゴールに向かうとは思っていないのですが、この出光記念館で偉大なる出発、出航をできたらいいのかなと考えています。

私は、そういう意味では20年間コンサルティングをやってきました、コンサルタント人生のゴールを目指して、この経営者保証の問題を解決して、日本の中小企業の生産性を上げるというようなところに何か一石を投じられたらと思っていますので、これを機会にもし船井総研にご関心を持っていただけたようでしたら、何か一緒にプロジェクトにご参画いただけると幸いです。

最後に、今回この会を企画していただきました家森先生、日下先生にはお礼を申し上げます。それから、主催者の神戸大学経済経営研究所の皆さま、社会システムイノベーションセンターの皆さま、そして、何ととっても非常にデリケートといたしますが、内々のお話をご紹介いただいたパネラーの皆さまにもお礼を申し上げて、私の閉会のあいさつと代えさせていただきたいと思います。長時間お疲れさまでした。ご清聴ありがとうございました。



## 第6章 企業の持続的成長と経営者保証

株式会社船井総合研究所財務支援部マネージング・ディレクター

竹内実門

今回、経営者保証について事業者側の視点で、お二人の経営者からさまざまなお話をお聞かせいただきました。経営者保証に対する印象から始まり、解除に向けての行動を起こすきっかけ、実際の金融機関さんとのやり取り、苦労されたポイント、そして経営者保証が解除になってからの経営に対する考え方の変化と、一連の流れの中で経営者がどのように考え、行動を起こしてきたかという事例をお伝えさせていただきました。その中で非常に重要な視点としては、経営者保証が外れたことで、事業の成長に大きく影響を与えているということです。

経営の目的は企業によってさまざまではありますが、船井総合研究所では創業以来3つの目的を掲げています。一つ目は収益性の追求、二つ目は社会性の追求、そして三つ目は教育性の追求です。収益性というのは事業を継続し、成長していくために不可欠なものです。社会性の追求とは、利益を出して納税することで地域や社会に貢献するという側面と、その事業自体が社会や地域にとって不可欠なものとなり、地域住民や地域そのものに良い影響を与える存在になろうとするものです。教育性の追求とは、企業が社会の公器として従業員の成長を支援し、その結果としてより良いサービスや商品を提供することで、地域にとって不可欠な存在になることを目的としています。これらのことを踏まえて、創業者である故船井幸雄は、「良い企業をたくさんつくり、世の中をよ

り良くしていく」と話しておりました。その意思を引継ぎ、船井総合研究所では、時代の変化に合わせて、その良い企業の定義を「一番企業」から「グレートカンパニー」へと変化させてきました。

一番企業づくりやグレートカンパニーづくりにおいて、特に重要な要素は、業績アップや集客といった、売上や利益を増大させるという企業の成長を加速することでした。昨今では時代の変化に伴い、持続可能性(サステナビリティ)が重視されています。そして、どのような時代・環境においても持続可能性と成長性を併せ持つ企業を現代の良い会社と定義し、船井総研グループのパーパスとして「サステナグロースカンパニーをもっと。」を掲げております。

この中で、持続可能性という観点で企業経営を考えたときに大きな問題となるのは、「事業をどのように引継ぎ、存続させるか」ということです。日本は世界的に見ても100年以上続く長寿企業が多い国ではありますが、中小企業の割合が多く、経営者の高齢化が進んでいることから、事業承継は大きな社会問題となっています。事業承継が進まない要因として、ビジネスそのものが社会に受け入れられないという側面に加え、後継者候補がいない、後継者に経営を任せるだけの知見や素質がないといった、後継者に関わる要素も少なくありません。後継者の方々にとっても今の事業を続けることを困難と感じているケースも見受けられます。

そして、最も大きな要素は、自分の代で発生した債務を次世代に残すことや、今回のテーマであります経営者保証が承継されることが、心理的な障壁となっているということです。今回の事例企業の中でも、ご自身の健康問題から事業承継を考えはじめ、その中で経営者保証が障壁になっていることに気づき、経営者保証解除に取り組まれた方がいらっしゃいました。経営者保証が外れたことにより、事業展開が新たなステージに入り、企業の成長曲線に乗ったことでさらに魅力ある企業となり、事業を受け継ぐ側にとっても新たな成長を実現できる可能性を感じる事ができております。

もう一つの課題としては、経営者自身が面と向かって事業承継という問題と対峙していないことが挙げられます。いつかは経営者を引退する時期が来ることは漠然と思いつつも、具体的な時期や方法について真剣に考えることを避けているケースです。経営者としての立場や自分自身の健康状態など、毎日の経営活動に支障がなく、一日一日を忙しく過ごしての方は、将来起こりうる事象を深く考え、行動を起こすことがなかなかできないということも少なくありません。このような状況下においては、経営者の内的要因ではなく、突発的な外的要因がない限りは、事業承継という問題に立ち向かうことはたやすいことではないでしょう。

このような観点から考えると、経営者保証を解除するということは、事業承継を考える外的要因の一つのきっかけになる可能性があります。今回のパネルディスカッションでも、経営者保証に関心の低い経営者の方々に対して、どのようなアプローチを行っていくかという課題が挙がりました。このような関心の低い経営者の皆様に対して、経営者保証の問題を投げかけ、真剣に検討していただくことは、その先にある事業承継の問題と対峙する転換点になる可能性があると考えております。そのためには、経営者に伴走する立場である税理士さんや経営コンサルタント、そして企業経営を存続させるために大きな影響を持つ金融機関の皆様が、その企業の存続や成長のためにも経営者保証を考える情報提供や相談相手として、経営者に対するアプローチが必要であるとと考えております。

良い会社というのを「サステナブルグロースカンパニー」つまり「どのような環境下においても持続的成長を実現することができる」と定義し、それらを世の中に増やしていくことをグループパーパスとして船井総合研究所は掲げており、要件として、以下の6項目を挙げております。

1. 持続的成長企業であること
2. 熱狂的ファンを持つ、ロイヤルティの高い企業であること
3. 社員と、その家族が誇れる、社員満足の高い企業であること
4. 自分らしさを大切にしたいと思われる、個性的な企業であること
5. 地域や社会からなくてはならないと思われている、社会的貢献企業であること
6. 環境問題・社会問題に配慮し持続的成長を実行できるガバナンス体制を有していること

これらの要件の中でも、持続的成長を実行できるガバナンス体制の構築については、これからの時代に求められる重要な要素であると考えております。今回の経営者保証というテーマにおいて、「取引金融機関との円滑なコミュニケーション」が加速するというお話もありました。そのためにも財務状況や経営状況を把握できる体制が必要であることも確認できました。今まで中堅中小企業ができていなかった状況を、経営者保証解除という事象を通して改善することができます。このように、経営者保証という問題を通して、現在の企業経営者が抱えている大きな課題を解決し、持続的成長を実現するための一助になることを願っております。

(当日資料)

## 登壇者プロフィール (50音順)

**相澤 朋子** (あいざわ ともこ) : 日本大学商学部専任講師、神戸大学  
経済経営研究所非常勤講師

1994年3月武蔵大学経済学部卒業。1996年3月武蔵大学経済学研究科  
博士前期課程修了(経済学修士)。

東北文化学園大学専任講師、神戸大学経済経営研究所学術研究員を経て、2016年4月より日本大学商学部専任講師および神戸大学経済経営研究所非常勤講師。  
専門は、金融論。

家森信善編著『地方創生のための地域金融機関の役割』(中央経済社2018年)、東北大学  
大学院経済学研究科地域産業復興調査研究プロジェクト編『東日本大震災復興研究Ⅴ  
震災復興は東北をどう変えたか』(南北社2016年)などを執筆。



**石田 武裕** (いしだ だけひろ) : 株式会社船井総合研究所 財務支援  
部 マネージャー

新潟大学経済学部卒業後、商工中金にて12年半、融資営業・審査一体  
となった業務を経験。

2017年10月船井総合研究所中途入社。

財務コンサルティングにてキャッシュフロー改善、調達枠拡大等、支援実績多数。経営者  
の夢に寄り添いつつ、徹底した現場主義を貫き、経営者、従業員とともに汗をかいて支援  
に取り組むことがモットー。



**北野 重人**（きたの しげと）：神戸大学経済経営研究所長、教授

2003年名古屋大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学）名古屋大学。

名古屋大学大学院経済学研究科助手、和歌山大学経済学部准教授、神戸大学経済経営研究所准教授などを経て、2014年より神戸大学経済経営研究所教授。

2021年経済経営研究所副所長、2023年より同所長。

専門は、国際金融・国際マクロ経済学。編著書に、『Global Financial Flows in the Pre-and Post-global Crisis Periods』（Springer 2022年）、『マクロ経済学』（東洋経済新報社 2016年）などがある。

**日下 智晴**（くさか ともはる）：神戸大学経済経営研究所客員教授、  
日下企業経営相談所 代表、商工中金 社外取締役

1984年神戸大学経営学部卒、広島銀行入行。

1997年総合企画部課長代理、2006年企画室長、2007年担当部長。

2010年より融資企画部長、大阪支店長、リスク統括部長を歴任し、2015年10月広島銀行を退職。

2015年11月金融庁に転職し、初代地域金融企画室長。

2018年7月より地域金融生産性向上支援室長、2019年7月より地域課題解決支援室長兼務。2021年9月金融庁を定年退職。

2021年10月日下企業経営相談所代表、22年4月より現職。

**嶋澤 徹**（しまざわ とおる）：株式会社嶋澤啓工務店 代表取締役

大学卒業後、株式会社大林組に入社。

その後父が創業した株式会社嶋澤啓工務店に入社し、2012年に代表取締役に就任。

引継ぎ当時は下請工事メインの事業であったが、元請化の実現や積極的なショールーム出店によって引継ぎ当初から売上を4倍まで成長させた実績を持つ。

モットーは「夢をかたちに、オンリーワンの家創り」。



**佐々木 由津子**（ささき ゆづこ）：バイオコミュニケーションズ株式会社 代表取締役

千葉大学理学部卒業後、7年間の製薬メーカー系臨床検査センター研究室勤務を経て、予防医療の普及を目指して、1984年にバイオコミュニケーションズ設立。

設立当初は、自社ブランドの健康管理システムの開発・販売のみを行っていたため、資金繰りに七転八倒の苦しみを味わう。

その後、健診データ情報処理のBPO事業を加えることによりストック型のビジネスに転換を図りやや安定してきている。



**真貝 大介**（しんが い だいすけ）：株式会社船井総合研究所 代表取締役社長 社長執行役員

神戸大学経営学部卒業後、2001年、株式会社船井総合研究所入社。士業コンサルティング部門を船井総合研究所の主力三大業界のひとつになるまで育て上げた後、金融財務コンサルティング部門の立ち上げも主導した。

2020年3月、船井総合研究所代表取締役社長社長執行役員に就任。

中堅企業向け総合コンサルティング、DXコンサルティングの領域拡大を牽引している。



**竹内 実門**（たけうち みかど）：株式会社船井総合研究所 財務支援部 マネージング・ディレクター

長野県伊那市出身。帯広畜産大学卒業後、株式会社日比谷花壇を経て、1997年船井総合研究所入社。

2003年税理士・会計事務所コンサルティングの立ち上げを行い、約13年間税理士・会計事務所向けコンサルティングを行う。

2017年金融財務グループの立ち上げに携わり、2018年1月より金融財務支援部部長。

協同組織金融機関（信用金庫・信用組合）向け経営コンサルティング、保険会社・保険代理店向け業績アップコンサルティング、一般事業者向け財務コンサルティングを展開中。



**二宮 雅則**（にのみや まさのり）：株式会社愛媛銀行 審査第二部長

広島経済大学経済学部卒業後、1986年、株式会社愛媛銀行入行。営業店勤務の後、本部の事業再生部署に異動。その後現在に至るまで約18年の間、主として事業再生業務に従事している。

2022年6月、同行常務執行役員に就任。

2023年4月、定年を迎えた後、引き続き現職。事業再生においては、事業者に寄り添いつつ、事業者の気づきを対話を通して促すことで、課題の解決に取り組んでいる。

**家森 信善**（やもり のぶよし）：神戸大学経済経営研究所教授・同地域共創研究推進センター長

1986年滋賀大学経済学部卒業。1988年神戸大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。

名古屋大学大学院経済学研究科教授、名古屋大学総長補佐などを経て、2014年より神戸大学経済経営研究所教授および名古屋大学客員教授。

2016年経済経営研究所副所長、2021年同所長（～2023年）。2023年神戸大学経済経営研究所地域共創研究推進センター長。経済学博士。神戸大学社会システムイノベーションセンター副センター長（2016～2019年）。専門は、金融システム論。これまでに、中小企業研究奨励賞・本賞（2005年）、日本FP学会最優秀論文賞（2015年）など受賞。

現在、日本金融学会常任理事、日本保険学会理事、日本FP学会理事、日本経済学会代議員、日本学術会議連携会員などの学会役員の他、財務省財政制度等審議会委員、中小企業庁中小企業政策審議会臨時委員（金融小委員会委員長）、国土交通省独立行政法人住宅金融支援機構業務実績評価有識者会合委員、地域経済活性化支援機構（REVIC）社外取締役、兵庫県信用保証協会運営等有識者会議委員長、大阪府国際金融都市OSAKA推進委員会アドバイザーなどの公職を務める。これまでに、金融庁参与、金融庁金融審議会委員などを歴任。また、愛知県信用保証協会外部評価委員会委員、アジア太平洋研究所上席研究員、名古屋証券取引所アドバイザリーコミッティー委員、日本貸金業協会副会長なども務めている。編著書に、『ベーシックプラス金融論第3版』（中央経済社2022年）、『信用保証制度を活用した創業支援』（中央経済社2019年）、『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』（中央経済社2020年）、『ポストコロナとマイナス金利下の地域金融』（中央経済社2022年）などがある。





**横見 真一**（よこみ しんいち）：株式会社広島銀行 取締役常務執行  
役員

1989年同志社大学経済学部卒、広島銀行入行。

個人営業部プライベートバンキング室長、アセットマネジメント部長  
を歴任。

20年4月、執行役員総合企画部長に就任し、サステナビリティを巡る課題への解決に向けて基本方針を制定するなど、組織体制を整備。

22年6月、取締役常務執行役員営業統括本部長に就任。

事業性評価への更なる取組みを定着・浸透させるとともに、お客さまとのリレーションのあり方を見直すべく、従来の銀行業務の抜本的な変革を統率する。





神戸大学経済経営研究所  
神戸大学社会システムイノベーションセンター  
公開シンポジウム

# 神戸大学経済経営研究所 地域共創研究推進センター 「経営者保証改革とこれからの企業経営の在り方」

経営者保証を制限する動きが加速しているが、その反面金融機関には今まで以上に事業性評価を行えるスキルが求められる。企業側としては、経営者保証が外れたことで事業承継が進み、今までに違った成長の選択肢をとることができる。本シンポジウムでは金融機関や企業をゲスト講師に招き、上記テーマに対し考察を行う。

2023

# 9.11

参加費  
無料

会場

神戸大学出光佐三記念六甲台講堂  
ハイブリッド開催

定員

先着100名(対面)  
先着200名(オンライン)

13:30-16:30  
申込締切: 9月9日(土)

## PROGRAM

総司会 相澤 朋子 日本大学商学部 講師、神戸大学経済経営研究所 非常勤講師

- 13:30 - 13:40 主催者挨拶 北野 重人 / 神戸大学経済経営研究所長
- 13:40 - 14:20 基調講演
  - ① 「経営者保証改革の必要性」 (13:40 - 14:00)  
家森 信善 / 神戸大学経済経営研究所 教授、同地域共創研究推進センター長
  - ② 「経営者保証と企業経営」 (14:00 - 14:20)  
石田 武裕 / 株式会社船井総合研究所 価値向上支援本部 財務支援部 マネージャー
- 14:30 - 15:20 パネルディスカッション①  
「地域けん引企業を創出するための金融機関のあり方」 (50分)  
司会 日下 智晴 / 神戸大学経済経営研究所 客員教授、  
日下企業経営相談所 代表、商工中金 社外取締役  
パネリスト 横見 真一 / 広島銀行 取締役常務執行役員  
(順不同) 二宮 雅則 / 要媛銀行 審査第二部長
- 15:25 - 16:15 パネルディスカッション②  
「地方企業の成長とファイナンス政策」 (50分)  
司会 竹内 実門 / 株式会社船井総合研究所 財務支援部 マネージング・ディレクター  
パネリスト 佐々木 由津子 / バイオコミュニケーションズ株式会社 代表取締役  
(順不同) 嶋澤 徹 / 株式会社嶋澤啓工務店 代表取締役
- 16:15 - 16:30 閉会の挨拶 真貝 大介 / 株式会社船井総合研究所 代表取締役社長 社長執行役員



参加  
申込

参加をご希望の方は、以下に記載の【WEB申込みフォーム】によりお申し込みください。  
【WEB申し込みフォーム】は神戸大学経済経営研究所のホームページトップにあるお知らせからもリンクしています。  
神戸大学経済経営研究所 検索 WEB申込みフォーム <https://www.ocans.jp/kobe-u?fid=beff92cA>

問合せ

神戸大学経済経営研究所《公開シンポジウム》担当 E-mail [sympo@rieb.kobe-u.ac.jp](mailto:sympo@rieb.kobe-u.ac.jp)  
〒657-8501 兵庫県神戸市灘区六甲台町2-1  
主催 / 神戸大学経済経営研究所 地域共創研究推進センター、神戸大学社会システムイノベーションセンター  
後援 (予定) / 株式会社船井総合研究所、近畿財務局、近畿経済産業局、兵庫県、神戸商工会議所、大阪銀行協会、アジア太平洋研究所 (APIR)、兵庫県信用保証協会



申込みフォームは  
上記QRコードから



編 著 者 紹 介 (執筆順)

- |         |  |
|---------|--|
| 家 森 信 善 | 神戸大学経済経営研究所 教授<br>同地域共創研究推進センター長               |
| 石 田 武 裕 | 株式会社船井総合研究所 財務支援部<br>戦略財務グループマネージャー            |
| 日 下 智 晴 | 神戸大学経済経営研究所 客員教授<br>日下企業経営相談所 代表<br>商工中金 社外取締役 |
| 横 見 真 一 | 株式会社広島銀行 取締役常務執行役員                             |
| 二 宮 雅 則 | 株式会社愛媛銀行 審査第二部長                                |
| 竹 内 実 門 | 株式会社船井総合研究所 財務支援部<br>マネージング・ディレクター             |
| 佐々木 由津子 | バイオコミュニケーションズ株式会社<br>代表取締役                     |
| 嶋 澤 徹   | 株式会社嶋澤啓工務店 代表取締役                               |
| 真 貝 大 介 | 株式会社船井総合研究所 代表取締役社長<br>社長執行役員                  |
| 相 澤 朋 子 | 日本大学商学部 准教授<br>神戸大学経済経営研究所 非常勤講師               |

# 金融研究（既刊） 目次

## 第 11 号 2022 年 11 月刊行

### コロナ禍における金融機関による企業支援

……………家森 信善・浅井 義裕・相澤 朋子  
尾島 雅夫・海野 晋悟・橋本 理博

### 金融機関の事業性評価の現状－企業アンケート結果を基に－

……………家森 信善・浅井 義裕・相澤 朋子  
尾島 雅夫・海野 晋悟・橋本 理博

### 金融を超えた幅広い金融支援とコロナ禍－企業アンケート結果を基に－

……………家森 信善・浅井 義裕・相澤 朋子  
尾島 雅夫・海野 晋悟・橋本 理博

### 信用金庫による補助金申請支援－金融を超えた伴走支援の事例として－

……………井上 有弘

### シンポジウム「ポストコロナにおける地域の持続的な成長の実現と地域金融

－金融を超えた支援の重要性－」基調講演および発言録

「ポストコロナに向けた金融を超えた支援と事業性評価」……………家森 信善

パネルディスカッション

<付録>シンポジウム配布資料

## 特別号 2023 年 9 月刊行（発行：神戸大学出版会）

地域金融機関の事業性評価と人材マッチング……………日下 智晴

金融機関による人材マッチング支援と政府の支援策……………笹尾 一洋

先導的人材マッチング事業を通じた地域金融機関の人材紹介事業に係る取組分析

……………咄下 新

ひろぎんグループの人材マッチングへの取り組み……………竹本 洋平

みなと銀行における人材マッチングの取り組み……………松本 元伸

信用金庫業界の人材マッチングへの取組……………植田 卓也

経営課題の洗い出しから課題解決手法としての人材紹介支援……………田中 直也

中小企業にとっての人材マッチング支援……………亀井 芳郎

企業が求める金融機関による人材支援……………家森 信善・米田 耕士

シンポジウム「地域金融機関による地域中小企業支援の新しい展開

－金融機関による人材マッチングの現状と課題－」基調講演

「金融機関による人材マッチングへの取り組みの概観」……………笹尾 一洋

「北洋銀行グループにおける人材マッチング事業の取り組み」

……………岩崎 俊一郎・松橋 敬司

「金融機関による人材マッチングの前提としての事業性評価の重要性」

……………家森 信善

パネルディスカッション

「金融機関による人材マッチングを企業支援の効果的ツールにするために」発言録

<付録>

経済経営研究叢書 金融研究シリーズ No. 12

## 経営者保証改革と中小企業経営

(非売品)

令和6年3月22日 印刷

令和6年3月29日 発行

神戸大学教授

家 森 信 善

編 著 者

神戸大学客員教授、日下企業経営相談所代表、  
商工中金社外取締役

日 下 智 晴

発 行 所

神戸市灘区六甲台町2-1

神戸大学経済経営研究所

印 刷

大阪市西区西本町1-3-10 信濃橋富士ビル10F

前田印刷株式会社

ISBN978-4-86009-018-0

©神戸大学経済経営研究所 2024



