

**SCB** SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

25-1

(2013. 6. 5)



信金中央金庫  
地域・中小企業研究所

SCB

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 中長期的な視点が求められる円滑化後の中小企業支援

— 中小企業の課題解決を中心に据えた組織的活動が鍵 —

### 視点

2009年12月施行の中小企業金融円滑化法が3月末に終了した。リーマン・ショックやその後の東日本大震災に対して一定の効果があった反面、モラルハザードや中小企業の経営改善の不十分さなどが指摘されている。こうした中、法終了後の資金繰りなどへの懸念から、中小企業再生支援協議会の機能強化など様々な対応策も用意された。03年度のリレーションシップバンキングの機能強化から10年が経ち、今回の円滑化法に連なる金融円滑化の一連の流れも、3月の円滑化法終了とともに11年目を迎え、従来以上に中小企業の抜本的な課題解決への支援が求められている。なぜなら、人口減少や産業構造の変化の中で、地域金融機関には中長期的な視点での戦略的な収益基盤の強化の観点から、外部機関等の利用も含め地域中小企業の真の構造転換・経営力強化につながるコンサルティング力の実現が不可欠だからである。また、「円滑な金融」が目的とする中小企業の再生や金融機関の健全性向上は、すべての関係者に目先の実績稼ぎや対症療法ではなく根本課題の解決という視点があってこそその実効性につながろう。

### 要旨

- 円滑化法はリーマン・ショックへの緊急措置として導入され、一定の効果も確認される一方、企業規模による効果の差や副作用も強く指摘されている。
- 業況が改善しない円滑化法対応企業が多いことは問題である。このため、未だ課題も残るが、中小企業再生支援協議会の機能強化など様々な支援対応策も用意された。
- 信用金庫は、短期間では先行きの判断をしづらい業況の厳しい小規模企業等に対応するため、従来以上に取引先の情報収集と外部専門家等の適切な利用を強化し、常にPDCAサイクルでコンサルティングの実効性を確認し、組織力の向上を目指すことが肝要である。

### キーワード

中小企業金融円滑化法、コンサルティング、実抜計画、中小企業再生支援協議会、認定経営革新等支援機関、中小企業再生ファンド、中小企業支援ネットワーク

目次

はじめに

1. 中小企業金融円滑化法への対応状況と効果
  - (1) 近年の中小企業金融円滑化への流れ
  - (2) 円滑化法への対応状況
  - (3) 企業規模別に差異のある円滑化法の効果
2. 円滑化法後に向けての金融庁の方針と用意された対応策
  - (1) 金融庁は検査・監督を通じて円滑な金融を徹底の方針
  - (2) 円滑化法後への総合的な支援で核となる対応策
  - (3) その他の対応策
3. 支援の実効性に不可欠な金融機関の組織的対応等
  - (1) 改善の芳しくない中小企業への対応は喫緊の課題
  - (3) 支援効果向上に不可欠な金融機関のPDCAサイクル
  - (4) 求められる企業との関係性希薄化の改善
  - (5) 中小企業に求められる経営意識の向上
4. 信用金庫の主要対応策利用における留意点等
  - (1) 総合的な対応策の利用についての懸念
  - (2) 主要な対応策における留意点等

おわりに

**はじめに**

中小企業金融円滑化法は、2008年のリーマン・ショック後の厳しい経営環境に配慮し、先行き業績改善のメドのある中小企業への緊急支援措置として、2011年3月を期限に09年12月に導入された。しかし、景気回復の遅れや東日本大震災の発生も重なり、結局、2度にわたり延長され、さらなる延長の声もある中で13年3月に期限を迎えた。たしかに倒産件数の抑制といった緊急措置としての効果はあったものの、一方では債務者のモラルハザードが強く指摘され、経営の抜本的改善の兆しもないままという企業が少なくない。

こうした状況下、金融庁は、円滑化法終了後に向けた対応策として関係省庁・関係機関と連携し12年の4月に中小企業支援のための総合的な政策パッケージを策定し公表、さらに、11月には金融担当大臣談話などにおいて地域密着型金融の推進を法の終了後も変わることなく進める姿勢を明確にした。実際、様々な対応策も打ち出され、金融機関には、さらなるコンサルティング・経営改善支援の推進が求められている。個々の金融機関の戦略による差異はあろうが、地域密着型金融機関として支援の具体的な目標設定、組織体制、計画的人材育成、運営方法の明確化とその実行、結果検証に基づく課題解決の必要性はますます強まっている。

地域金融機関には、厳しい競争環境下において単に円滑化法終了への対応という目先の問題対応としてではなく、中長期的な収益基盤の強化という視点が不可欠である。そこで、円滑化法の効果や問題点と主な支援対応策の概要をみたく、中小企業支援の現場のコントロールタワーとして重要な位置にある地域金融機関の対応と主役たる中小企業経営者の経営意識の問題、さらに、信用金庫における主な支援対応策の利用に際しての留意点について触れる。

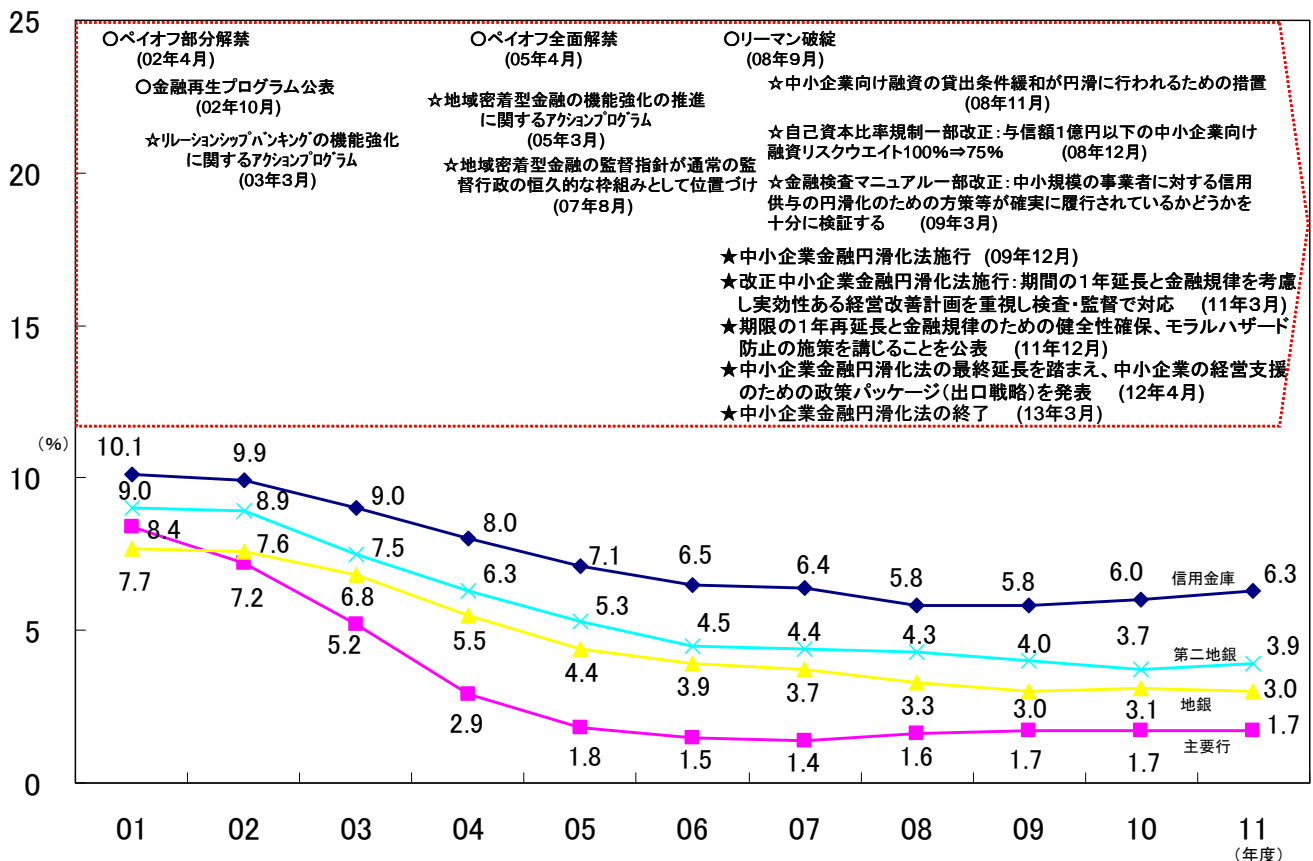
# 1. 中小企業金融円滑化法への対応状況と効果

## (1) 近年の中小企業金融円滑化強化の流れ

金融機関は、円滑な金融を通じて社会に貢献することをそもそもの目的としているはずである。その金融機関に対して、あらためて“中小企業金融の円滑化”がいわれている。特に、13年3月に終了した「中小企業金融円滑化法」は、中小企業の経営者にも“円滑化”という言葉を一程度認識させるものとなったであろう。

この円滑化法は、リーマン・ショック後の中小企業の厳しい経営状況への緊急措置として実施されたものである。その内容をみると、金融機関には柔軟に条件変更等に対応するとともに、コンサルティングなどの支援機能を積極的に発揮することを強く要請するものとなっている。03年3月の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」や、それに続く05年3月の「地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム」、これを恒久的な枠組みとして位置づけた07年8月の「地域密着型金融の監督指針」といった、中小企業金融の円滑化を図る一連の措置の一環ともいえる(図表1)。つまり、中小企業金融円滑化法は、緊急措置であるとともにこうした流れと整合的なもので、コンサルティング機能の発揮などを通じた中小企業支援の一方で、金融規律も強化し、金融機関・中小企業双方の課題対応を目的として取り組まれたもの、ということになる。

(図表1) 金融機関業態別不良債権比率の推移と中小企業金融円滑化の流れ



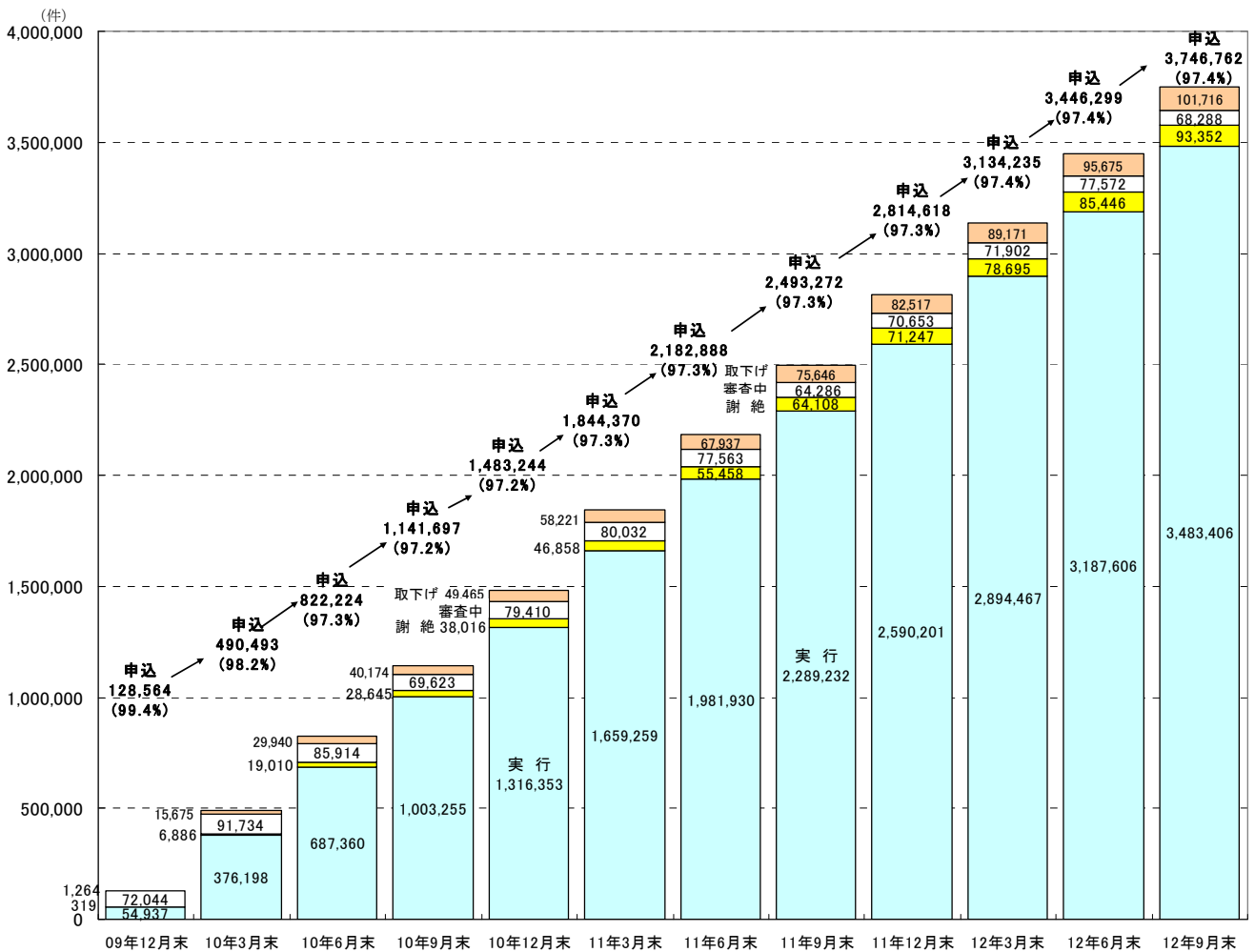
(備考) 金融庁「金融再生法開示債権の状況等」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## (2) 円滑化法への対応状況

12年9月末時点での円滑化法への対応状況は、申込件数374万6,762件に対して、実行は348万3,406件、金額で96兆2,604億円となっている(図表2)。「申込」の件数に対する実行率が93.0%、「申込」から「取下げ」と「審査中」を除いた件数に対しての実行率では97.4%にも達している。実質的には中小企業が対応を申し入れれば、ほぼ条件変更等に応じてきた、という状況である。その効果もあってか、図表1にみられるように、不良債権比率はリーマン・ショックだけでなく東日本大震災後にも大きく上昇するようなことはなく、落ち着いた推移となっている。

この円滑化法で金融機関が条件変更等で対応する前提として、対応を受けた中小企業は、1年以内に経営改善の実抜計画(実現可能性の高い抜本的な経営再建計画)を策定・提出することが求められている。真の実抜計画の策定と実行が多くの対応先中小企業で行なわれているのであれば、中小企業経営者自らが経営の根本的な問題に積極的に対応しているのであるから、大きな意味があるものといえるし、厳しい経営環境下ではある

(図表2) 中小企業金融円滑化法への対応状況の推移(債務者が中小企業である場合)



(備考) 1. 金融庁 HP「中小企業金融円滑化法に基づく貸付条件の変更等の状況について」(確報値)2013年5月13日より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 申込件数の下の( )内は実行率(=実行件数/[実行件数+謝絶件数])

がそれなりの成果も期待できる。しかし、法施行の後半ともなると、すでに条件変更等に対応済みの企業の業況が改善せず、2度目、3度目の対応が相当部分を占めるようになった。これには、特に問題が深刻で抜本的改善の急がれる企業が絞り込まれた、という面はあるかもしれない。

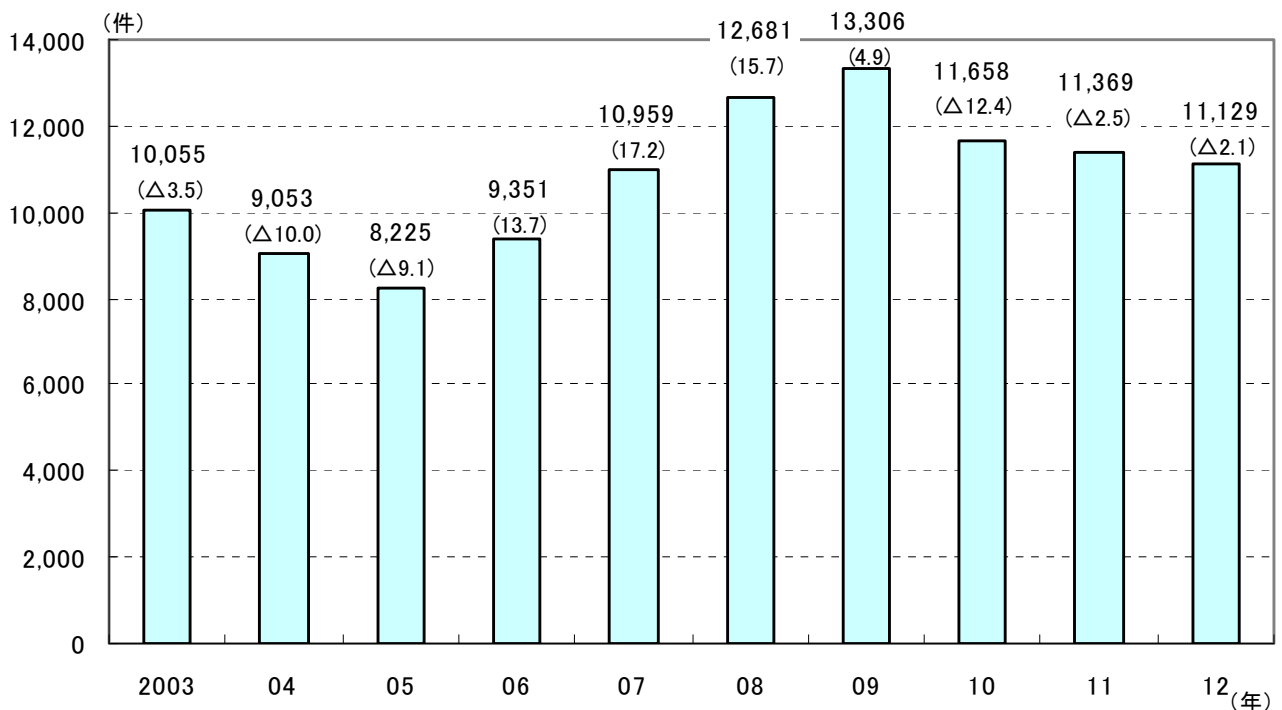
ところで、申込件数や実施件数は、企業数ではない。つまり、同一企業の複数回の申込みや、複数の取引金融機関への申込みの重複などがあるからで、実際に円滑化法で対応した企業数はおおよそ30～40万といわれている。これは、実行件数が1企業当たり2回から3回、各企業の取引金融機関数が3先程度といったものを前提に推定したといわれている。このうち、事業再生・転廃業など抜本的な対応が必要な、とりわけ厳しい対応が求められる企業数は5～6万とされている。我が国の中小企業数は約420万であるから、この推定値からすると円滑化法での対応は中小企業全体の7～9%程度、抜本的対応が必要なのは1%強ということになる。

### (3) 企業規模別に差異のある円滑化法の効果

さて、円滑化法の効果については明確にこれを示すものはないが、図表1でみた金融機関の業態別の不良債権比率の比較的落ち着いた推移、あるいは、図表3の企業倒産件数の推移でも09年12月の円滑化法導入以後、10年から3年連続の減少という状況から、緊急措置として一定の効果はあったのではないかと推察される。

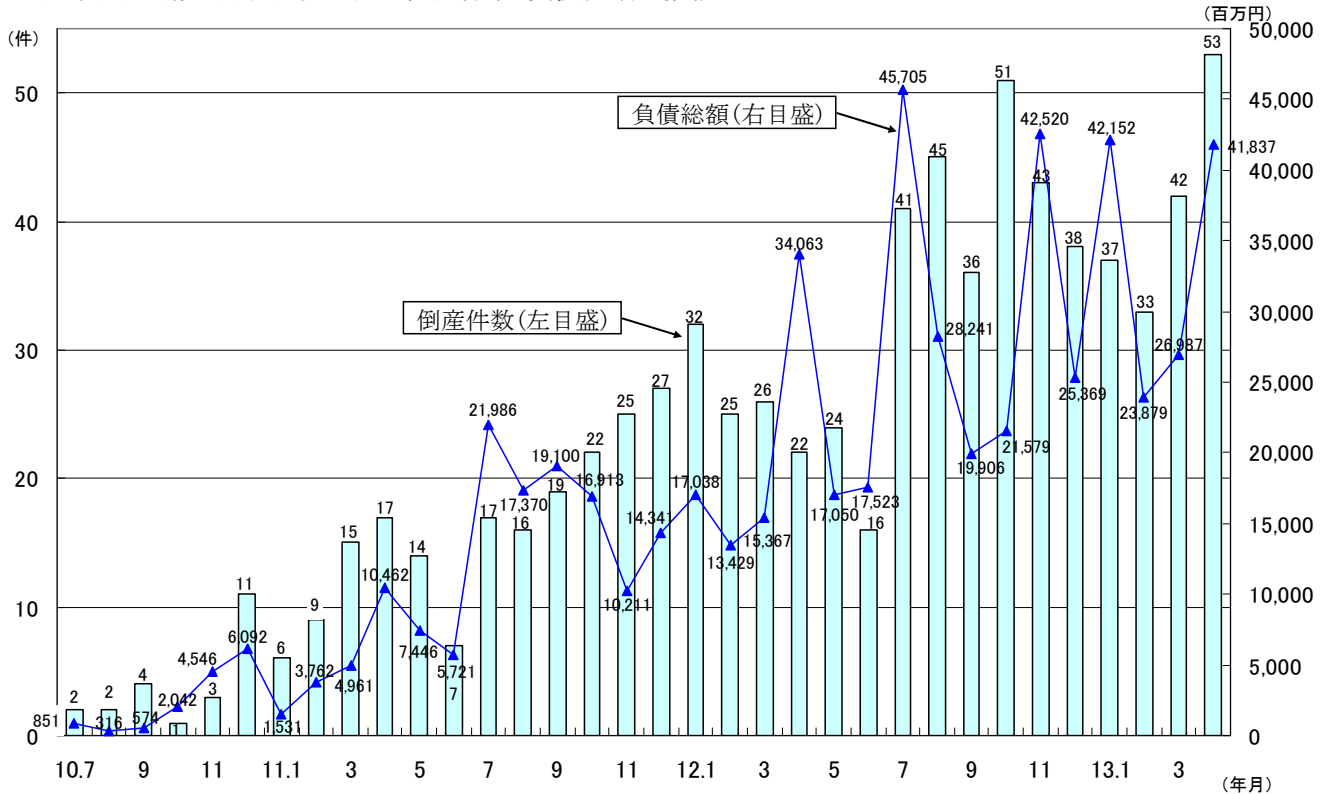
円滑化法で条件変更等により、本来目指していた中小企業の抜本的な問題解決にどの程度寄与したのかは定かでないが、効果にはいささか問題があるとみられる。これだけの高い率で条件変更等に応じ資金面の支援をした円滑化法利用企業の倒産件数は、まだ

(図表3) 企業倒産件数の推移



(備考) 1. 帝国データバンク HP より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. ( )内は前年比

(図表4)円滑化法利用後の月次倒産件数・負債総額の推移

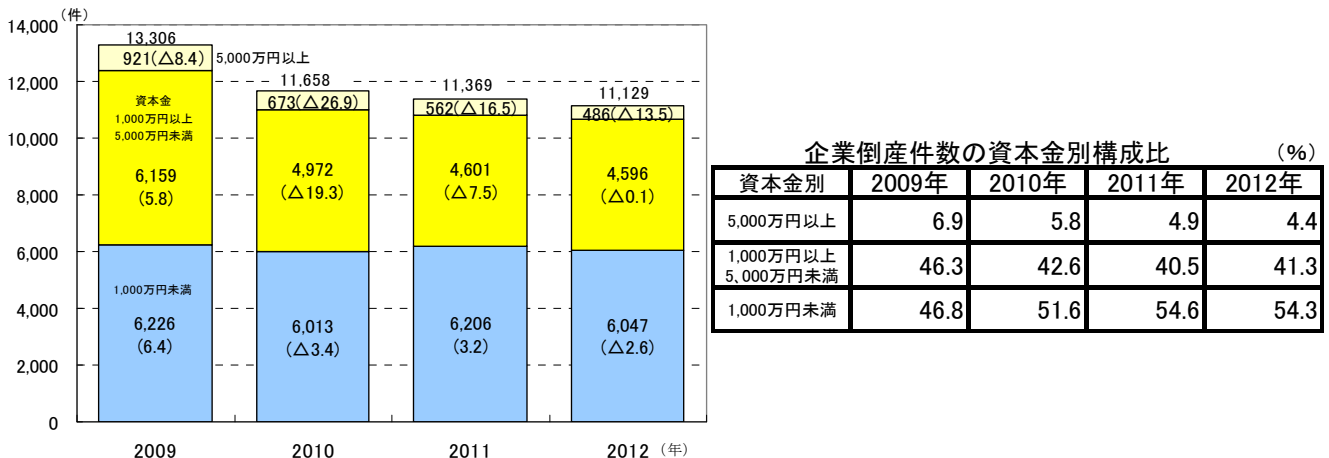


(備考) 1. 帝国データバンク HP より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 2009年12月集計開始以降13年4月までの累計で倒産件数781件

多くないとはいえ、しだいに増加の傾向を示している(図表4)。もちろん、金融機関側の対応が内容面など必ずしも十分ではなかった点もあるかもしれない。しかし、緊急措置である円滑化法のような対応の限界が次第に表面化してきているともいえるのではないか。

信用金庫取引先の太宗を占めるような小規模層の企業では、業況や資金繰りの改善が相対的に弱くなっている。図表5は、資本金規模別に09年から12年までの倒産件数と規模別構成比の推移をみたものである。円滑化法対応企業以外がほとんどであるが、資

(図表5)資本金規模別の倒産件数とその資本金別構成比の推移



(備考) 1. ( )内は前年比  
 2. 帝国データバンク「全国企業倒産集計」2012年報より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



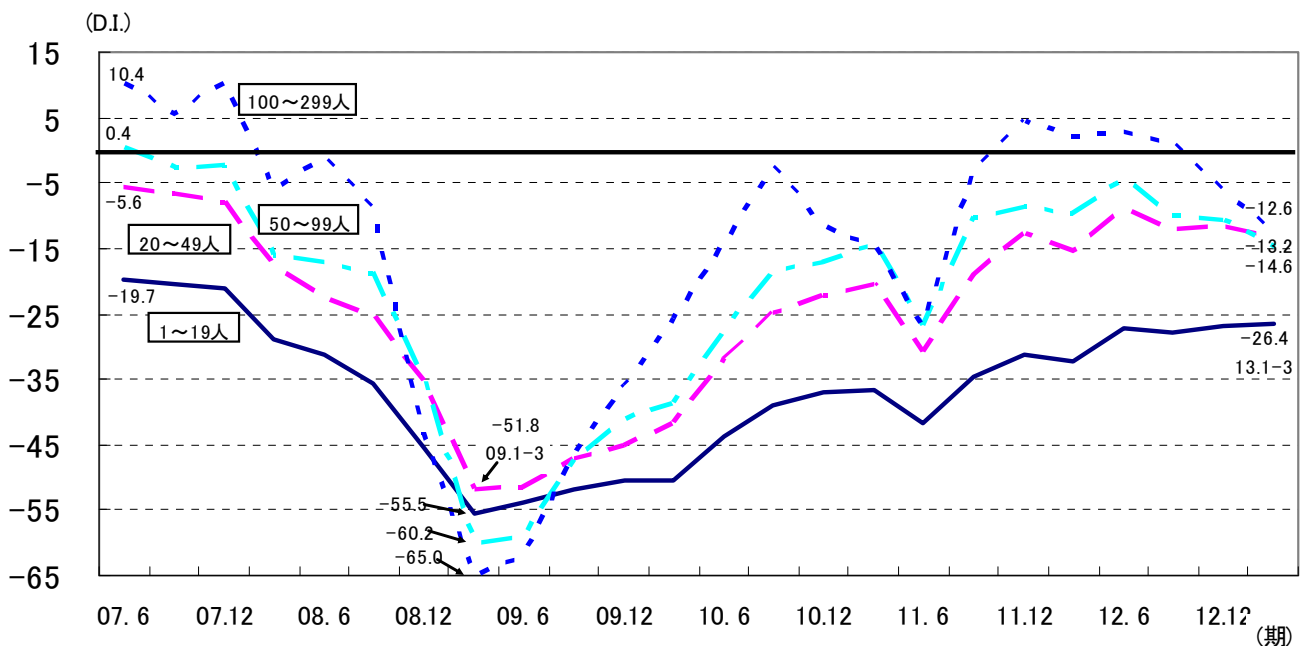
本金1,000万円未満の小規模層では、倒産件数が6,000～6,200件台で一進一退となっているのに対して、それ以上の層は減少傾向にある。つまり、小規模層でも円滑化法の効果で倒産件数の増加は抑制されたのであろうが、減少するまでには至っていない。実際、金融機関が円滑化法で対応しても、業況改善の兆しが見えない企業が少なくないといわれている。

次に、当研究所の中小企業景気動向調査の結果をみてみよう。図表6は、従業員規模別の業況判断D.I.である。調査先の約7割を占める従業員19人以下の小規模層の業況の改善状況は、円滑化法施行下(09年12月～13年3月)で上位層に劣り、改善度合いでは格差が開いている。また、図表7は同調査での資金繰り判断D.I.の推移である。やはり規模が小さいほど、水面下かつ低位での推移が続き、従業員19人以下の層では、上位層との差が拡大している。

このように小規模層ほど経営状態には厳しいものがあり、03年のリレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム以降、一連の金融円滑化の流れで強く求められてきた、単なる資金面にとどまらない中小企業への支援が重要であることは間違いない。

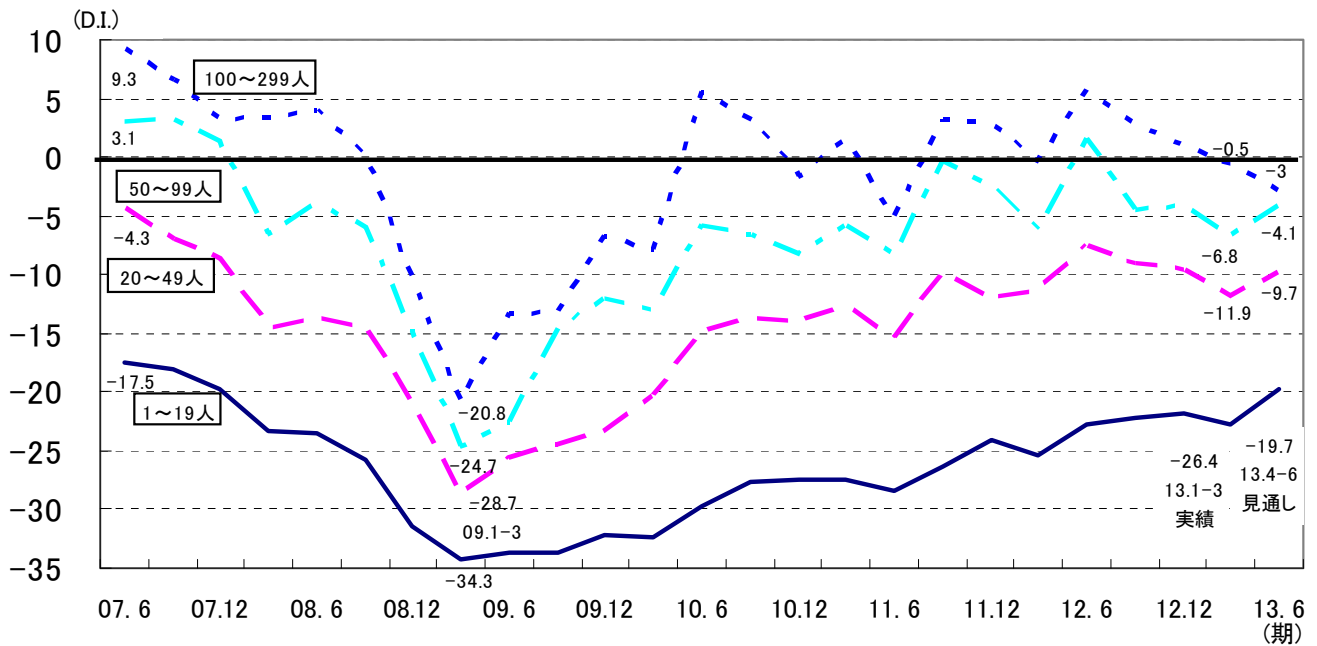
もちろん、円滑化法への対応も含めて経営改善計画の内容が実抜計画として適切であっても、その効果が2年や3年では十分に現れないということもある。しかし、後述のように、金融機関の組織体制が十分に効果的に機能していない、金融機関と中小企業経営者の間に意識のズレがある、金融機関と中小企業経営者双方の経営や経営改善についての知識・ノウハウのレベル感の違いがある、などの問題などもあり経営改善計画の策

(図表6) 従業員規模別業況判断D.I.(=業況が「良いとする企業の割合」-「悪いとする企業の割合」)の推移(07年4～6月期から13年1～3月期)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」より作成

(図表7) 従業員規模別資金繰判断 D.I. (=「楽とする企業の割合」-「苦しいとする企業の割合」)の推移  
(07年4~6月期から13年1~3月期実績、4~6月期予想)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」より作成

定・実施における困難性が生じているとみられる。再リスク先など特に注意を要する先の実態把握も徐々には進展しているであろうが、円滑化法対応企業に限らず業績改善の兆しが見えない企業は多く、できるだけ早期に対応を進め十分な注意をもってモニタリングすることが必要である。

このように、円滑化法は一定の効果はあったと思われるが、その効果を業況改善に結び付けられた中小企業が多数あるわけではなく、改善している企業も小規模層より相対的に規模の大きな層が中心ではないかと推察される。金融機関が円滑化法終了後も施行時とほぼ同様の対応で積極的な支援を続けても、中小企業自身がそれを結果につなげられなければ事態の悪化は免れない。このため、支援内容の適否とともに、経営努力の結果が問われる中小企業がしだいに増えてくることになるだろう。

## 2. 円滑化法後に向けての金融庁の方針と用意された対応策

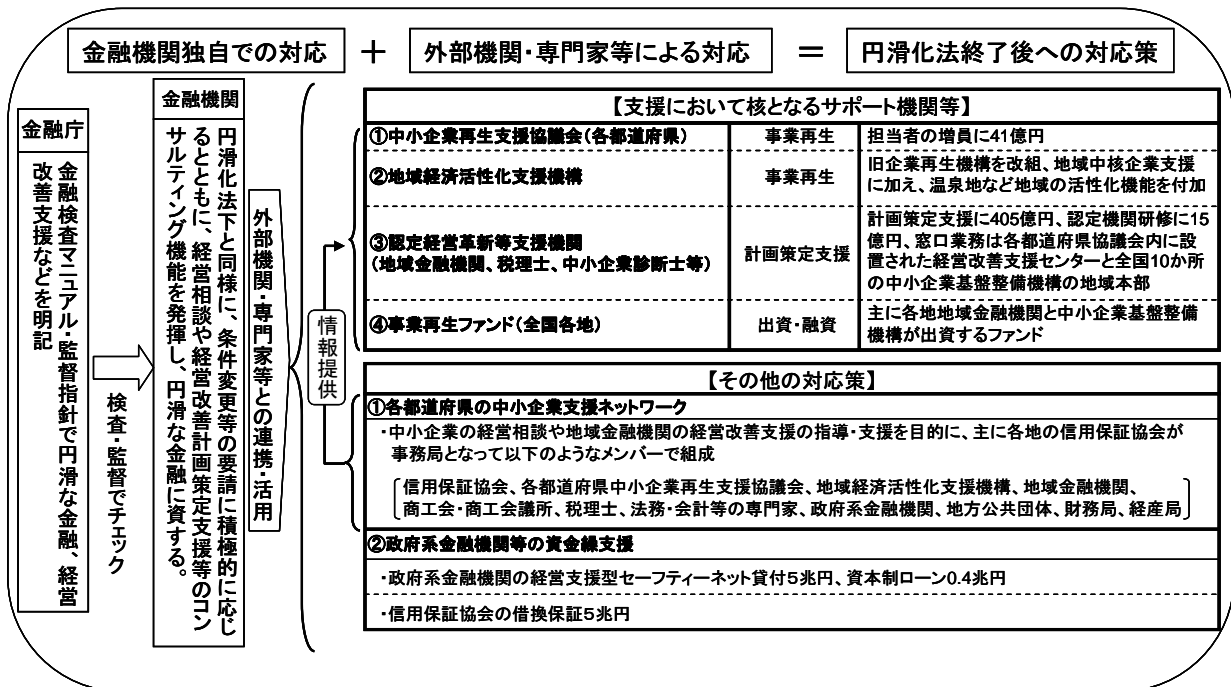
### (1) 金融庁は検査・監督を通じて円滑な金融を徹底の方針

円滑化法終了後への対応に関しては、金融庁や中小企業庁など省庁連携もあり、様々な支援対応策が用意されている(図表8)。

金融機関の立場からは、まず、監督当局である金融庁の対応が気にかかるであろう。周知のとおり、金融庁は、円滑化法失効後も貸付条件の変更等や円滑な資金供給に努めること、また、他の金融機関と連携して貸付条件の変更等にも努めることを13年4月の金融検査マニュアルや監督指針に明記し、検査・監督においてこれを徹底する方針である。また、金融機関の不良債権の判断における要件も、円滑化法と同じ内容を恒久的なものとして引き続き継続する形となっている。円滑化法が終了しても、実質的



(図表8) 中小企業金融円滑化法終了で講じられた主な対応策



(備考) 金融庁「最近の金融行政の動向について」(2013年2月27日)などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

には法施行時と同様に条件変更等に積極的に応じ、円滑な金融に資するよう求めている。

こうした動きに呼応して、全国信用金庫協会など金融機関の各業界団体では、円滑化法期限到来後もこれまで同様に条件変更等の円滑な資金供給に努めるとの申合せがなされた。個別の信用金庫では、その文書のホームページ上への掲載や、信用金庫独自の方針も別途掲載するなど、円滑化法終了後への債務者の不安解消に積極的に努めている。また、金融機関の条件変更等への実施状況の定期的な公表についても、円滑化法終了後も要請されている。結局、金融機関の対応には個々の経営方針や環境により微妙な違いはあるにしても、大きな変化はないとみられる。

## (2) 円滑化後への総合的な支援で核となる対応策

### ① 中小企業再生支援協議会の機能強化

まず、各都道府県にある中小企業再生支援協議会(以下「協議会」という。)である。これまで協議会に対しては、信用金庫から評価する面もある一方、次のような問題も指摘されていた。たとえば、相談レベルの1次対応は無料だが、実際に経営改善計画を策定する2次対応では費用負担が中小企業には難しい、協議会の担当者により対応の質の差が大きい、企業規模や関係者の状況など様々な点をあまり考慮せず第二会社方式やD・D・Sなどの手法ありきに見える、人員不足のためか対応に時間がかかる、などである。こうしたことに対して、協議会としても人員の拡充と内容の均質化、昨年の円滑化法出口戦略ではデューデリを簡略化し年間対応件数3,000件の目標を掲げ、(株)地域経済活性化支援機構(旧(株)企業再生支援機構)とも連携する、といった取組み改善への対応が行なわれた。

ちなみに、協議会が円滑化法の期限到来に当たり、中心的な対応先と考えているのは、年商数億円以上で、社数としては円滑化法対応 30～40 万社中の 1 万社程度としている。また、従来からの債権放棄による抜本再生、DDS、リスケ等の再生計画策定支援とともに、円滑化法対応先でも大半とみられる再建の可否判断が難しい企業については、3 年間の「暫定リスケ」という対応を打ち出している（図表 9）。数年程度での業績回復はそもそも困難で、経営者の自覚の醸成を図りつつ事業に専念できる時間を確保し、一方で金融機関にも最適なソリューションを視野にいたした準備期間を提供して、事業の先行きを見通せるかを判断するための 3 年間の暫定リスケによる経営改善支援期間とする、というものである。つまり、この 3 年間は事業再生の可能性を探る期間で努力の猶予は与えられるが、企業にとっては再生への支援を受けられる最後のチャンスである。金融機関にとっても問題の先送りとならないように判断と準備をする期間、という最終判断を目指す点では変わりはない。

（図表 9）中小企業再生支援協議会の暫定リスケ

暫定リスケの特徴
①全取引金融機関の参加と第三者である協議会の関与
②自力再生にむけてのラストチャンスとの認識の共有（金融機関）
③実抜（合実）計画にこだわらない、実現可能な計画の立案
④本格再生に向けた準備期間
⑤具体的な対策（アクションプラン）に落とし込まれた計画
暫定リスケによる効果
①全取引金融機関による足並みをそろえた対応（抜け駆けなし）
②協議会という第三者の関与と全金融機関揃っての対応、およびラストチャンスであることを明確化することにより経営者の危機感を醸成
③暫定リスケ期間中に真の「本格的な再生計画」を模索
④暫定リスケ期間中に、商取引斡旋やスポンサー探しも可能
⑤債権放棄等の抜本再生に向けた「引当」を準備する時間的余裕
⑥事業継続断念についての関係者の納得感の醸成（計画が未達となった場合）

（備考）中小企業再生支援全国本部資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## ②㈱企業再生支援機構を㈱地域経済活性化機構に改組

㈱企業再生支援機構が、3 月 18 日に㈱地域経済活性化支援機構として改組された。協議会との積極的な連携、中小企業の事業再生のみならず新事業や事業転換・地域活性化を行う企業への支援、地域金融機関へ再生計画策定支援の専門家派遣なども行いノウハウの伝授にも寄与する方針である。支援決定期間は 5 年延長され、2018 年 3 月までとなった。取組み件数も、旧企業再生支援機構が 09 年 10 月の発足後に手がけた 28 件より多い数十件を目標としている。温泉地や観光地など地域としての活性化もターゲットとし、地域再生ファンドへの出資なども行なうところに特色がある。ただし、同機構が重点的に支援するのは、雇用の裾野など影響が大きな地域の中核企業や病院などで中心は比較的規模の大きな地銀などのメイン先となる。

## ③中小企業経営力強化法による認定経営革新等支援機関

12 年 8 月 30 日施行の中小企業経営力強化支援法において、「財務及び会計等の専門的知識を有する者による支援事業を通じ、課題解決の鍵を握る事業計画の策定等を行い、

中小企業の経営力を強化することが急務」として、支援事業を行う者の認定を通じて中小企業に対して専門性の高い支援事業を実現する、とされた。

中小企業基盤整備機構による専門家派遣事業や、信用保証の付与による資金調達支援による支援事業と合わせて、認定経営革新等支援機関（以下「認定機関」という。）により質の高い事業計画策定を実現し、中小企業の経営力の強化を図るものである。財務局長および経済産業局長が認定する認定機関は、地域金融機関、弁護士、会計士、税理士、中小企業診断士、経営コンサルタント等で、13年4月26日現在8,165機関（信用金庫は267金庫）にのぼり、地域金融機関の多くは、この認定機関となっている。

地域金融機関の場合、自らが直接中小企業の経営相談・経営改善に対応することがまずは基本であるが、認定機関となった大きな意味合いには、相応しい専門家・専門機関への仲介を行なうということがある。

#### ④中小企業再生ファンド

12年4月の中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージにおいて、「地域における事業再生支援機能の強化を図るため、地域金融機関と中小企業基盤整備機構が連携し、出資や債権買取りの機能を有する事業再生ファンドの設立を促進する」とされている。03年のリレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム以来、政府系金融機関や地方公共団体などと連携した中小企業再生ファンド（以下「ファンド」という。）の組成・利用は進められてきた。

このため、従前から金融機関単独や、中小企業基盤整備機構と地域金融機関等の出資による事業再生を目的としたファンドの組成と投資は行なわれてきたが、円滑化法終了後に向けた対応策の一つとしても、既存ファンドの活用とともに、新規のファンド組成と活用が盛り込まれた。ちなみに、中小企業基盤整備機構が連携した官民ファンドは、図表10のとおり、4月末時点で19本が投資受付中で、ファンド総額は676.95億円、ファンド出資への関与は90信用金庫にのぼっている。昨年10月以降設立が相次いでおり、さらに増加しそうである。

ところで、ファンドには単一の地域金融機関とファンド運用会社により当該金融機関取引先が投資対象案件となるものと、運用会社と複数の地域金融機関等、たとえば同一県内の地銀・第二地銀・信用金庫・信用組合がそろって出資しファンドを組成するといった形式がある。当然、後者の場合にはそれぞれの金融機関の取引先が案件対象となる。今回の政策パッケージでもそうだが、中小企業基盤整備機構という公的機関がファンド組成と協議会との連携を提唱し、出資も行うスキームへの参加や、地元地銀が提唱したファンドへの参加がほとんどであるため、必然的に信用金庫は後者型の参加が多くなっている。つまり、信用金庫の場合、一般的には取引先の規模などからするとこうしたスキームに合致する先が多数に上るとは考えにくいだが、一つの再生手法として選択肢を広げ、直接の取引先にとらわれず地域貢献の意味合いから後者型に参加する場合は比較的

(図表 10) 投資受付中の中小機構が出資する中小企業再生ファンド

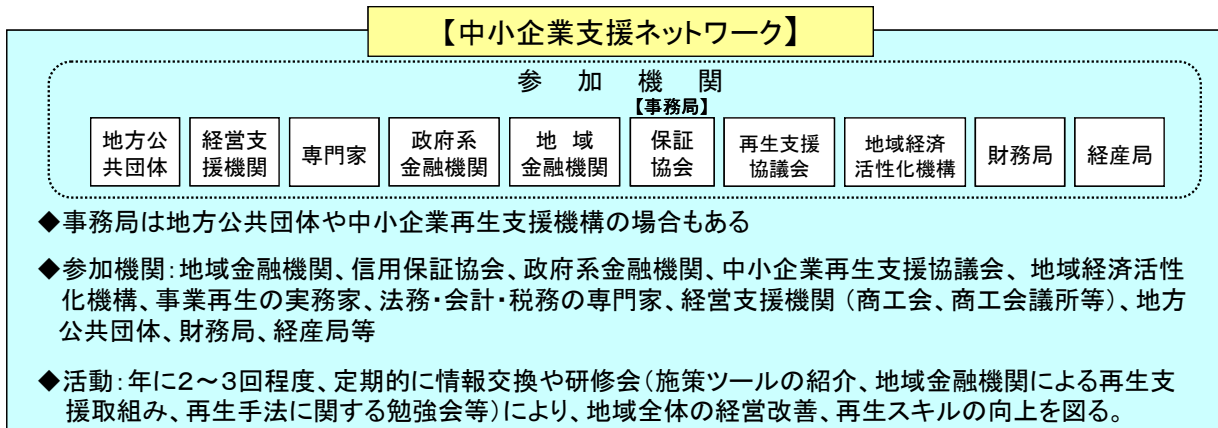
	ファンド名	ファンド総額	ファンド運営者	有限責任組員	設立年月
1	おおいたPORTAファンド 投資事業有限責任組合 (大分県中心に九州)	30億円	大分ベンチャー キャピタル㈱	大分銀行、豊和銀行、大分みらい信金、大分信金、日田信金、 大分県民信組、大分県、大分県信用保証協会、中小機構	2013年4月
2	信州みらい応援ファンド 投資事業有限責任組合 (長野県)	30億円	八十二キャピタル㈱	八十二銀行、長野銀行、長野信金、上田信金、松本信金、諏 訪信金、アルプス中央信金、飯田信金、長野県信組、長野県 信用農業共同組合連合会、長野県信用保証協会、中小機構	2013年3月
3	とよま中小企業支援ファンド 投資事業有限責任組合 (富山県)	20億円	㈱富山リバイタル	北陸銀行、富山銀行、富山第一銀行、富山信金、高岡信金、 新湊信金、にいかわ信金、氷見伏木信金、砺波信金、石動信 金、富山県信組、富山県信用保証協会、中小機構	2013年3月
4	愛知中小企業再生2号ファンド 投資事業有限責任組合 (愛知県)	20億円	㈱愛知リバイタル	名古屋銀行、愛知銀行、中京銀行、岡崎信金、碧海信金、瀬 戸信金、蒲郡信金、いちい信金、豊田信金、西尾信金、豊橋信 金、豊川信金、知多信金、尾西信金、東春信金、中日信金、愛 知信金、愛知県信用保証協会、名古屋市信用保証協会、中小 機構	2013年3月
5	かがわ中小企業再生ファンド 投資事業有限責任組合 (香川県)	20億円	㈱香川リバイタル	百十四銀行、香川銀行、高松信金、観音寺信金、香川信組、 香川県信用保証協会、中小機構	2013年2月
6	静岡中小企業支援4号投資 事業有限責任組合 (静岡県)	40億円	静岡キャピタル㈱	静岡銀行、スルガ銀行、清水銀行、静岡中央銀行、三島信金、 沼津信金、富士信金、富士宮信金、しずおか信金、静岡信金、 焼津信金、島田信金、静岡県信用保証協会、中小機構	2013年2月
7	千葉中小企業再生ファンド2号 投資事業有限責任組合 (千葉県)	20億円	ちばぎんキャピタル㈱	千葉県産業振興センター、千葉県信用保証協会、千葉銀行、 千葉興業銀行、京葉銀行、千葉信金、銚子信金、東京ベイ信 金、館山信金、佐原信金、房総信組、銚子商工信組、君津信 組	2013年1月
8	山陰中小企業支援3号 投資事業有限責任組合 (鳥取県、島根県)	30億円	ごうぎんキャピタル㈱	山陰合同銀行、鳥取銀行、島根銀行、しまね信金、島根中央 信金、日本海信金、鳥取信金、倉吉信金、米子信金、島根県 信用保証協会、鳥取県信用保証協会、中小機構	2013年1月
9	とうきょう中小企業支援ファンド投 資事業有限責任組合 (東京都)	25億円	㈱東京リバイタル	中小機構、東京都民銀行、八千代銀行、多摩信金、東京東信 金、さわやか信金、西武信金、亀有信金、足立成和信金、興産 信金、新銀行東京	2013年1月
10	茨城いきいき2号ファンド 投資事業有限責任組合 (茨城県)	20億円	いばらきクワイティ㈱	中小機構、茨城県信用保証協会、いばらきクワイティ(有)	2012年12月
11	おokayama企業再生ファンド 投資事業有限責任組合 (岡山県中心)	50億円	おokayamaキャピタルマ ネジメント㈱	中小機構、中国銀行、トマト銀行、おokayama信金、水島信金、 玉島信金、備北信金、笠岡信組、岡山県信用保証協会	2012年10月
12	かながわ中小企業 再生ファンド投資事業 有限責任組合 (神奈川県)	24.1億円	横浜キャピタル㈱	中小機構、神奈川産業振興センター、横浜銀行、神奈川銀行、 横浜信金、川崎信金、湘南信金、三浦藤沢信金、さがみ信金、 平塚信金、中南信金、中栄信金、小田原第一信組、相愛信 組、八千代銀行、スルガ銀行、静岡中央銀行、神奈川県信用 保証協会、横浜市信用保証協会、川崎市信用保証協会	2011年12月
13	ルネッサンスファイブ 投資事業有限責任組合 (全国)	153.55億円	ルネッサンスファイブ㈱	中小機構、北海道銀行、岩手銀行、紀陽銀行、西日本シティ銀 行、企業年金	2010年6月
14	いしかわ中小企業再生ファンド 投資事業有限責任組合 (石川県)	50億円	北國マネジメント㈱	中小機構、北國銀行、のと共栄信金、金沢信金、鶴来信金、石 川県信用保証協会	2010年5月
15	うつくしま未来ファンド 投資事業有限責任組合 (福島県)	30億円	福島リカバリ㈱	中小機構、東邦銀行、福島銀行、大東銀行、福島信金、白河 信金、須賀川信金、ひまわり信金、福島県商工信組、いわき信 組、相双信組、福島県信用保証協会	2010年5月
16	九州中小企業支援ファンド 投資事業有限責任組合 (九州域内)	30.2億円	大分ベンチャー キャピタル㈱	中小機構、大分銀行、福岡銀行、豊和銀行、大分県信組、大 分県信用保証協会、三和酒類㈱	2009年8月
17	静岡中小企業支援3号投資 事業有限責任組合 (静岡県)	40億円	静岡キャピタル㈱	静岡県信用保証協会、静岡銀行、スルガ銀行、清水銀行、静 岡中央銀行、三島信金、沼津信金、富士信金、富士宮信金、し ずおか信金、静岡信金、焼津信金、島田信金、掛川信金、磐 田信金、浜松信金、遠州信金、中小機構	2009年7月
18	FB-JAIC事業再生2号投資 事業有限責任組合 (全国)	24億円	エフビー企業投資㈱ 日本アジア投資㈱	中小機構、オークラヤ不動産㈱、国内事業会社、国内機関投 資家等	2009年4月
19	ぎふ中小企業支援ファンド 投資事業有限責任組合 (岐阜県)	20.1億円	㈱ぎふリバイタル	中小機構、十六銀行、大垣共立銀行、岐阜銀行、岐阜信金、 大垣信金、高山信金、東濃信金、関信金、八幡信金、西濃信 金、岐阜商工信組、飛騨信組、益田信組	2008年3月

(備考) 1. 中小企業基盤整備機構HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成(4月30日現在)  
 2. ( )内はそれぞれのファンドの投資対象地域  
 3. いばらきクワイティ(有)は常陽銀行、筑波銀行、水戸信用金庫、結城信用金庫、茨城県信用組合が出資

多いものと推察される。なお、前者の形式でも、05年9月設立の京都中央信用金庫の「京都ちゅうしんリバイタルファンド」や、同年10月設立の杜の都信用金庫の「杜の都事業再生ファンド」がある（両ファンドとも運営者は㈱リサ・パートナーズ）。ファンドの債権買取型での投資と回収の流れは、ファンドが対象企業の金融機関が保有する債権を額面からデューデリに基づき適正にディスカウントされた金額で買い取り、ファンド運営者もしくはファンドが提携するアドバイザーなどが対象企業の再生を支援し、これが軌道化することで生み出されるキャッシュフローや金融機関からのリファイナンスにより、企業はファンドに対して金融機関からの債権買取額に利潤分をプラスした額を弁済する、ということになる。中小企業再生ファンドの投資は、基本的には金融機関の不良債権問題への対応ということで債権買取型が多いといわれるが、対象企業の株式取得も合わせて行われている。

### （3）その他の対応策

（図表 11）中小企業支援ネットワークと経営サポート会議



（備考）金融庁HP「中小企業支援ネットワークの構築について」（2012年12月14日）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

#### ①信用保証協会等を事務局とする中小企業支援ネットワーク

中小企業支援ネットワークは、主に各地の信用保証協会が事務局となり、地域金融機関、政府系金融機関、協議会、地域経済活性化支援機構、法務・会計・税務専門家、商工会・商工会議所、地公体、財務局、経産局などをメンバーとするものである（図表 11）。

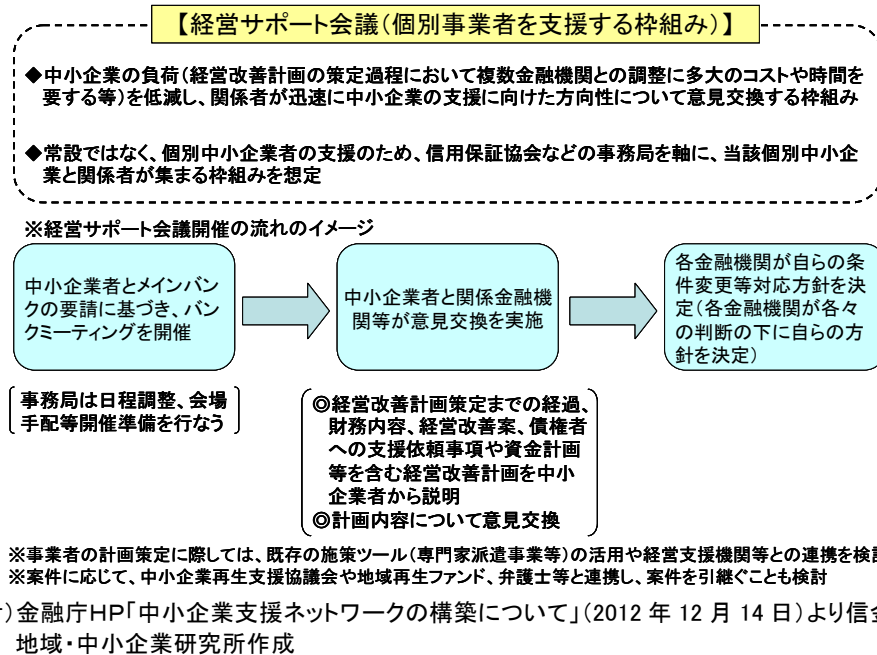
目的は、①関係地域金融機関間での再生目線合わせ、地域での再生インフラの醸成、地域としての経営改善や再生スキル向上などのために定期的な情報交換会や研修会を行なう、②経営サポート会議での個別事業者の支援により中小企業経営者が経営改善計画の策定に際し複数の金融機関との調整などに多大な労力・時間を費やす負担を軽減させ、金融機関等が迅速に支援の方向性をすり合わせ決定していく、という2点にある。

なお、経営サポート会議は、このネットワーク構築に際し、各地域で個別の中小企業者を支援する枠組みとして、事業者とメイン金融機関の要請でバンクミーティングなどを保証協会等が事務局となり行なう枠組みである（図表 12）。

信用保証協会としても、保証先企業の内容劣化は、代位弁済の増加につながるため、関係機関との連携を密にして内容の把握と対応を早期かつ効果的に行なう必要性がよ

り高まっているものとみられる。

(図表 12) 経営サポート会議



## ②公的金融・信用保証による資金繰り支援

円高やデフレ等により一時的に業況悪化を来し、資金繰りが困難になっている中小企業・小規模事業者を対象に、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫が融資を行なう経営支援型セーフティーネット貸付(事業規模5兆円)がある。なお、運転資金において前述の認定機関等の経営支援を受ける事業者の場合では、基準金利より低利での融資も受けられる。

さらに、信用保証協会を利用した複数の借入について、これを一本化して返済負担の軽減を図るための借換保証制度(事業規模5兆円)もある。

## 3. 支援の実効性に不可欠な金融機関の組織的対応等

### (1) 改善の芳しくない中小企業への対応は喫緊の課題

円滑な金融が金融機関に引き続き強く要請される中で、一般的には対象先の経営改善はあまり進んでいない。再リスケ先はもちろん、それ以外でも順調に再生している企業は、必ずしも多くないとみられる。

円滑化法は、目先の緊急事態を乗り切る一時的な救済さえすれば先行き改善のメドがある先への対応策で、条件変更等を受けた中小企業は、対応後1年以内に実効性が見込まれる経営改善計画を提出することが要件であった。ところが、金融機関から条件変更等の資金繰り支援は行なわれたが、経営改善計画が策定・提出されない、中小企業が自ら計画策定が困難な場合の金融機関の策定支援がなかなか受け入れられない、計画内容が実抜計画には程遠く当然ながら実績との乖離かいりが大きいなど、円滑化法の意図に反して経営実態の改善にはあまり結びついていないケースが少なからずある。結局は問題の先延ばしと同じような結果となり、円滑化法以前の基準でいえば不良債権に当たる企業が



増加するとともに、一部には整理淘汰されるべき企業の延命といったモラルハザードが生じた状態にあるとの批判が強くなされた。

このため、金融機関としては問題が先延ばしされてしまった分、これまで以上に経営改善支援において効果・実効性を見込める対応に努力することが課題といえる。各信用金庫では、今後も丁寧に債務者の状況把握に努め、できる限りの支援により事業を支えるという姿勢は変わらない。前述のとおり、信用金庫にとっては中心的な取引層である小規模企業ほど厳しい業況・資金繰りの状況にあり、きめ細かな、しかもスケジュール感をもった対応が望まれる。企業の抜本的な内容の改善がたとえ少しずつでも進まなければ、結局は金融機関としてもしだいに支援余力が低下してくるからである。

## （２）支援効果向上に不可欠な金融機関のPDCAサイクル

### ①金融機関に求められる組織的対応力の向上

実効性ある経営改善支援の必要性が高まる中で、金融機関はどのような点に注意すべきであろうか。当前だが、まずは取引先企業の現状をできるだけ丁寧に把握することである。支援対応策の利用のいかんにかかわらず、これは地域密着型金融機関にとって基本中の基本であるが、後述の（４）でみるような取引先中小企業と金融機関の意識や認識における相違などから、情報収集や支援が必ずしも十分でない実態がある。もちろん、限りある経営資源で全ての取引先中小企業に同レベルの手厚い対応を常に行なうことは、現実的には不可能である。緊急性の度合いなど支援の必要性の程度や内容により差は生じざるを得ない。だからこそ、金融機関には計画性や効率性をもって、日常の営業活動での情報収集等の対応能力アップや、経営資源の不足をカバーする外部機関・専門家等の利用などを工夫しつつ、支援効果を追求する組織力の発揮・向上が必要である。

そのためには、金融機関の職員個々人の能力アップはもちろんだが、それにも増して支援の現場で活動を行ないやすくする組織の構築が重要である。組織としての顧客企業の支援・根本的課題の解決という目的意識の統一と浸透、目的にそった部店や個人の評価基準、部門間連携の体制整備、活動が形式的なものとならず想定したレベルで各組織が機能していることを確認・評価し必要な改善を行なうチェック機構などが求められる。営業店と本部間、営業推進部門と支援部門間などで理解や目的意識の共有が不十分では、個々の能力を活かしつつ、組織としての総合力を発揮することは難しい。

信用金庫は、金融機関にありがちなパワーセールスではなく、また、短期的な視点での収益追求に過度に傾斜することなく、密度の濃いコミュニケーションによる情報収集活動を通じた相互理解・信頼関係にもとづく中小企業の課題解決を営業活動の中心ととらえ、狭域高密度であるからこそ可能な差別化という本来の強みを発揮する組織づくりを進めるべきである。

### ②対応力向上に不可欠な実効性チェック

金融庁検査において、円滑化法対応も含め経営改善支援におけるPDCAサイクルが組織内で適切に機能を発揮する体制となっているかが重要視されていることは、的を射

ている。なぜなら、金融機関にとって金融規律を遵守し健全性を高め、取引先企業の経営力強化を図る不可欠な仕組みだからである。金融庁検査では、個々の案件への対応状況もさることながら、それを通じて組織としてPDCAサイクルが本当に機能するものとなっているかをチェックされている、ということをお忘れではない。

担当部署や担当者の配置、業務方法のマニュアル、情報収集・経営改善計画・モニタリングなどにおける書式フォーマットなどの形式はすでに整備されていよう。重要なのは、その運用において企業情報の適切なタイミングでの把握と伝達、情報に基づく状況判断と課題への対応策の決定、決定事項の関係部署への連絡と現場での実際の対応、対応状況と結果の確認と報告、さらなる判断という一連の流れが構築した仕組みで間違いなく機能していることのチェックである。チェック機能では、問題点・課題の指摘だけでなく、指摘事項への対応が具体的にどのように行なわれたのか、仕組み上の問題も含めて結果まで必ず確認することが求められる。

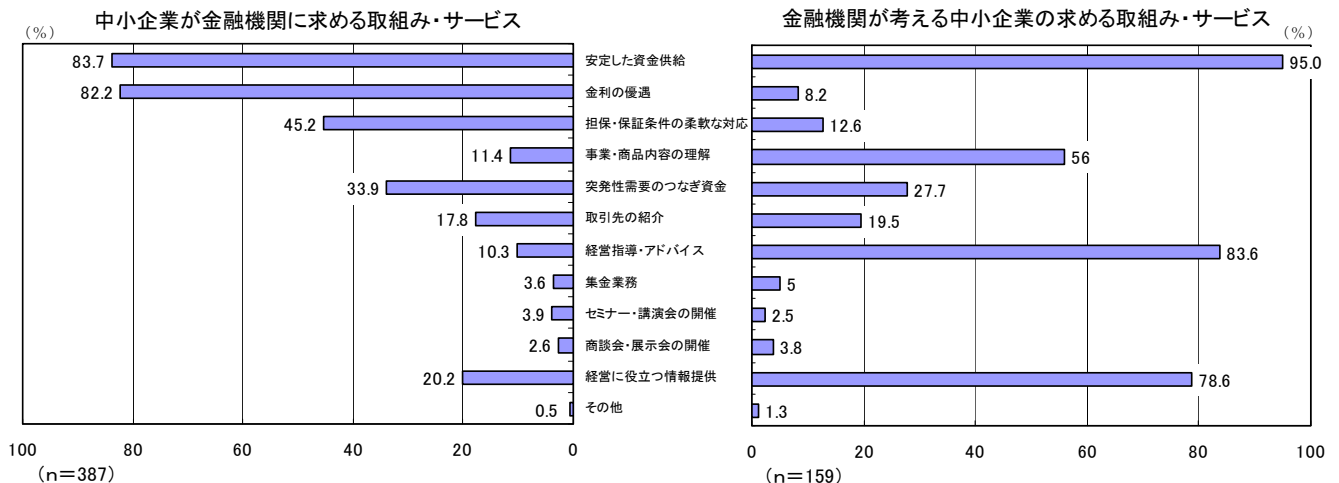
一連の経緯は記録され、必要時に確認・利用できるようにする。たとえば、条件緩和の経緯・理由・対応内容について内部的に具体的判断基準があり、それにのっとって適切に対応し、内部だけでなく金融庁などへも誤解なく明確に説明できる記録内容が求められる。重要なのは“結果に結びつく仕組みの構築による実効性の確保”なのである。

### (3) 求められる企業との関係性希薄化の改善

#### ①金融機関と中小企業の間にある認識ギャップ

中小企業の経営力を強化することと、金融機関が金融規律を遵守し健全性を保ちつつ積極的に円滑な金融に資することを両立させる際の阻害要因として、金融機関と中小企業の間で、それぞれが求めていることや認識にギャップが存在する点がある。このため、円滑化法での対応に限らず、入り口部分から金融機関の支援が中小企業側にスムーズに受け入れられていない場合が少なくないと考えられる。つまり、経営改善計画策定などにおけるノウハウ・方法なども重要だが、それ以前の基本的な部分である相互理解や信頼関係、あるいは中小企業経営者の経営への取組み意識・姿勢などの問題である。

(図表 13) 金融機関の取組み・サービスに関する中小企業との認識ギャップ



(備考) 東京商工会議所 中小企業金融専門委員会「中小企業金融に関するアンケート調査結果」(2012年4月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表 13 は、中小企業が金融機関に求める取組み・サービスと、金融機関が考える中小企業の求める取組み・サービスである。中小企業、金融機関ともに安定した資金供給では一致している。ところが、中小企業経営者は、金融機関に対して迅速な資金供給は望んでいるが、金融機関側が重視している経営指導・アドバイスや経営に役立つ情報といった項目についての取組み・サービスはあまり求めていない。つまり、中小企業経営者の本音としては、資金面の迅速な対応は強く望むが、経営問題には金融機関にタッチされたくない、あるいは、そうした面で金融機関の支援をあまり期待していない。

2012年版の中小企業白書 168 ページの第 3-2-10 図「金融機関の中小企業に行なう経営支援の対応度と中小企業の金融機関から受ける経営支援の満足度」においても、77%の金融機関が十分もしくはある程度対応できているとしているのに対して、中小企業で金融機関側の対応に十分満足あるいはやや満足は 30%と大きなギャップがある。中小企業からすると、金融機関が融資の拡大や回収という自らの立場ではなく、企業の立場という観点から経営問題に深く関与することはない、というのが一般的な認識としては多いと考えられ、資金面を除くと要望・期待はあまり高くないようである。

#### ②ギャップ解消に不可欠なコミュニケーション不足への対応

金融機関にしてみれば相応の努力はしているとの思いはあるが、中小企業経営者が本音でどのように評価しているのかを冷静に受け止めることが、中小企業支援での実効性・評価向上のためにも必要であろう。かつては中小企業経営者と金融機関の間で相互理解があったとしても、双方ともに相手に対する意識・理解が微妙に変化している。そうした変化に対応するためのコミュニケーションの不足などが、距離感を広げていると考えられる。具体的には、中小企業のますます厳しくなる事業環境、中小企業経営者の代替り、金融機関の担当者の異動、地域密着型金融を成り立ちにくくする金融機関間の金利水準に過度に傾斜した競争、金融機関の人員削減や店舗統廃合など、様々な事柄が相互の関係性に微妙に影響を与えてきたものとみられる。円滑化法の効果として、金融機関の業態に関わらず、「対応を通じて、あまり知らなかった取引先企業の実態把握ができた」、「経営改善計画書の策定は多くの職員が支援に取り組むきっかけとなった」などの声も聞かれる。金融機関も手を抜いていたわけではあるまいが、これらはリレバンから 10 年を経てなお顧客の情報収集等での努力不足をある程度認めたことにもなる。同時に、目的意識・目標設定の仕方により実際の支援活動のあり方を変えられる、つまり、対応策の効果的利用も含めて、金融機関の評価を高められる可能性も示唆している。

#### (4) 中小企業に求められる経営意識の向上

一方で、中小企業側の努力の必要性も極めて重要である。円滑化法は、ある意味監督当局のコントロールが効く金融機関側からのアプローチで、中小企業経営の立て直しを意図したものともいえる。そのためか、中小企業経営者の意欲・意思・努力などより金融機関の対応が主に問題にされてきた。条件等の変更の際して、1 年以内に経営改善計画書を提出することを中小企業には課してはいるが、実際には未提出や、提出していて

も内容のほとんどを金融機関側が策定しているものが多い。経営改善の主役はあくまで中小企業経営者であり、経営に対する意識・意欲・ノウハウ・知識などでその成果は大きく異なる。特に金融機関や専門家にとって資金やノウハウ・知識の補填以上に、意識・意欲の問題は難しく、支援が空回りに終わりがねない状況もある。長期的な関係性をもつ地域密着型金融機関が中小企業経営者の努力を促すことは必要であるが限界もあり、最終的には中小企業経営者自身に負うところが大きい。構造的に大きな転換を求められている現在、厳しいようだが一定の新陳代謝も地域企業の健全な成長発展には欠かせず、円滑化法はこれを遅らせた面もある。対応策をいかに講じようとも、この問題が徐々に表面化することは避けられない。信用金庫は、正しい努力、意欲をもって行動する経営者の後押し・育成に注力し、理念のない問題の先延ばしに陥らないことが肝要である。

#### 4. 信用金庫の主要対応策利用における留意点等

(図表 14)総合的な対応策の利用に対する懸念

①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・円滑化法対応企業数は30～40万にのぼり、特に問題が深刻な先がうち5～6万先もある。これに対して、協議会が主に対応するのは小規模企業より規模の大きな中小企業で1万先、小規模企業をメインに対応する認定支援機関で補助対象も2万先(1先当たりの補助金額が小さく抑えられれば先数は多くなるが)、合計3万先に過ぎない。なお、補助金もモニタリングまで含め1先上限200万円は大きな額ではある。ただし、どこまで実効性を確保するかにより、企業側の負担が少なくはない場合もあるものと推察される。</li> <li>・すなわち、小規模企業では自己負担は20万円弱、つまり補助金も含めて総額50万円程度でモニタリングまで可能という見方もあるようだ。もちろんその程度で再生される場合もあろう。ゴールをどの程度に設定するのかにもよるが、割安な料金設定での実施であるとしても、これまで見聞きしてきたものからすると、再生の実効性がどの程度確保されるのかにはやや疑問がある。</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業支援ネットワーク事業については主に信用保証協会が事務局となり、利害が対立する場合もある関係者の連携を目指すもので、効果的連携の関係構築ができれば大変望ましいが、現実にはそう簡単ではないとの見方がある。</li> </ul>
③	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協議会、中小企業支援ネットワーク、中小企業経営力強化法の認定機関などの会計・税・法律などの専門家は必ずしも企業経営の専門家とイコールではない。増員や研修などの対応がなされているのは好ましいが、それだけで手取り足取りの支援が必要な経営力不足の場合が多い中小企業、とくに小規模層について企業内外の環境や事情をきめ細かく斟酌した経営改善・再生計画策定とモニタリングがどの程度できるかにはまだ懸念がある。</li> </ul>
④	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中小企業には経営内容の開示や経営への外部の関与だけでも強い抵抗感がある。期限を切った改善計画の受入れやファンドによる株式取得、しかもこれが最後のチャンスで後はないかもしれないとなれば、対応策にあるような手段の利用は望まず、従来の対応の継続を望むケースが多いと考えられる。</li> </ul>
⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関側としても、中小企業は先行きの予想をつけがたく、問題の先送りといわれかねない面はあるものの、明らかに支援がしきれない状況に陥ると判断される場合を除き、様子を見つつその都度必要な対応を続けていかざるを得ない。このため、いきなり最終判断を迫るような手法は、とりわけ小規模企業の多くにはなじまないと考えている。</li> </ul>
⑥	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生を目的としているのだが、ファンドへの金融機関の債権の売却は不良債権処理というあまりよくないイメージが中小企業にある。</li> </ul>
⑦	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関にとっても協議会やファンドの利用などで損失が確定してしまい、また、かつてほどではないかもしれないがそうした手段を用いることでの評判リスクを気にして利用を逡巡するケースもまだあるのではないか。</li> </ul>
⑧	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な支援策はよいが、経営改善の主役たる中小企業経営者の意識・意欲がなければ、そもそも利用には結びつきにくい。</li> </ul>

(備考)ヒアリング等で信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## （１）総合的な対応策の利用についての懸念

出口の見えにくい中小企業の経営改善の状況を改善すべく、前掲の図表 8 に示された多様な対応策が用意された。融資による資金提供に加えて DDS、DES、ファンドによる資本性資金での調達手段の充実、金融機関はもちろん様々な専門家や専門機関がネットワークとして総合的に支援する仕組みなどの手当てがなされたことは、中小企業の再生・経営改善のチャンスを増やすものとして評価される。豊富なメニューが用意され、内容が金融機関、支援関係者、中小企業経営者に理解され、必要な場合にタイミングよく利用されることが望まれるのはいうまでもない。実際、円滑化法対応企業のうち抜本的対応が必要といわれる 5～6 万社では、再生困難な場合や金融機関だけでは対応しきれないところが多いとみられ、有効な対応策は利用を図りたいところである。

しかしながら、図表 14 のような懸念などから、対応策全般に信用金庫での利用にはやはりまだ問題があるのも事実である。そこで、主な対応策について留意すべきことなどについてみていく。

## （２）主要な対応策における留意点等

### ①中小企業再生支援協議会

協議会は、従前に比べ積極的な対応がみられるとの評価がある一方で、より実態を踏まえた対応などさらなる改善がなければ案件を持ち込みづらい、簡易な対応では結局デューデリが不十分で無理がある、などという意見が依然として多いのも事実である。信用金庫としては、先入観での判断は避け、地元協議会の状況と債務者のニーズや実態を相応に把握し、利用について冷静に判断・対応すべきである。

協議会での計画策定支援完了企業の相談持込者の内訳では、信用金庫と信用組合の合計で 08 年度の 70 社、09 年度の 80 社から 10 年度 53 社、11 年度も 56 社と、ここ 2 年は 50 社台にとどまっている（地銀や第二地銀も同様に水準は低下している）。11 年度の計画策定支援完了社数全体に占める割合は、持込者別に信用金庫と信用組合合計で 22.0%と、地銀の 92 社、36.1%、企業等の 61 社、23.9%に次ぎ、第二地銀の 20 社、7.8%の 2.8 倍である。なお、これまでの協議会への全体での相談持込み件数の累計は、03 年度のスタート以降 11 年度までで 2 万 3,881 件、再生計画策定完了件数では 3,258 件となっている。協議会のメインターゲットが円滑化法対応先だけで 1 万社ということになれば、これまでをかなり上回るペースでの対応が求められることになる。このため、再生に向けてスピード感と関係者への説得力・調整力があり、実効性ある計画策定と実行段階の実態に合わせた効果的指導が可能な有能な専門家をいかにそろえられるか、そして金融機関との連携が効果的に行われるかが鍵となろう。

ところで、信用金庫の取引先企業は、協議会が取組みの中心と想定しているよりやや小規模の先が多く、今後も、信用金庫にとっては比較的規模が大きなメイン先を中心とした利用となろう。小規模企業も協議会が対応しないわけではないが、イメージ的には経営力強化法による認定経営革新等支援機関や、「中小企業金融円滑化法の最終延長を

踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」（2012年4月20日、内閣府、金融庁、中小企業庁）にある「中小企業支援ネットワーク」で構築していく個別企業支援の経営サポート会議による経営改善支援が対応の中心となろう。

以上のような状況から、信用金庫取引先の大半を占める小規模企業で協議会対象案件が大きく増えることはないであろうが、協議会の使い勝手は一定の改善がなされており、必要性が認められる先には積極的に活用すべきである。金融機関としての金融規律・健全性など自らの立場、端的に言えば回収可能性であるが、これと企業の再生・存続可能性の両面の調整効果を協議会機能に期待することになる。信用金庫として独自の支援可能性を追求し、手詰まりとなれば利用を検討する。その際は、債務者とステークホルダーの状況の中長期的な視点まで含めて冷静に検討し、地元協議会の実情を把握しつつ総合的に合理的な判断で利用する必要がある。今後も、従前からメリットとして挙げる信用金庫が多い、協議会によるメガバンクや地銀など他の関係者との調整・協力関係の構築、中小企業経営者の納得性向上などが見込める際の利用が多いと考えられる。

ただし、協議会などの支援策を利用するという事は、金融機関の損失が確定する、債務者企業にとってもある意味ラストチャンスという位置づけとなる、などの点には注意すべきであろう。このため、暫定リスクではないが、先行きの判断がすぐにつきにくい企業については、やはり協議会の利用の前に従来どおり様子をみながら方向性をしだいに固めていく、という対応の方が多くなるものと思われる。ただし、信用金庫はなんの目標設定もなく単なる問題先延ばしとなることは避けなければならない。

## ②認定経営革新等支援機関

地域金融機関も多くが認定機関となっており、第一義的には信用金庫も自ら経営改善計画策定などの支援に注力することはもちろんである。しかし、支援の実効性・効率性をより高めるために、地域内を中心に専門家など様々な支援連携先を債務者にスムーズに仲介することも金融機関として、あるいは認定機関としても重要な役割である。信用金庫での利用推進で重要なのは、認定機関となっている地域内の専門家・専門機関の専門性や使い勝手を見極めつつ、実のある支援のネットワークを構築していくことである。本当に効果的な内容を提示できる専門家がどうか成否のカギを握るからである。信用金庫の中には、地元の協議会や中小企業診断士協会関連の人脈を開拓し、専門性や実績などの情報蓄積などで案件内容に応じた対応を図りつつあるところもある。

これまでのところ、あまり認定機関の利用は進んでいないようであるが、費用面の補助がある制度で、利用できる可能性は支援策の中では比較的高いのではないだろうか。補助金の額は、経営改善計画の策定だけでなくモニタリング段階まで含めた実効性の確保を考えれば、たとえ小規模企業であっても十分とは言い難い場合もあろう。しかし、費用負担力に乏しい中小企業にとって、認定機関の経営改善計画策定およびモニタリングに係る費用の3分の2（200万円を上限）の補助は大きな金額である。この予算として、認定機関の研修費用として15億円、費用補助の支援対象2万社以上を想定して405



億円が 12 年度補正予算で計上されている。なお、認定機関については中小業庁並びに金融庁の以下のホームページで確認できる。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/kikan.htm>

<http://www.fsa.go.jp/status/nintei/index.html>

### ③中小企業再生ファンド

中小企業基盤整備機構の官民一体型中小企業再生ファンドは、13 年 4 月末現在ですでに投資受付終了も含めて累計 34 本が組成され、ファンド総額 1,087 億円となっている。投資先累計は 13 年 2 月末で 204 社、この時点で設立間もないファンドもあるが 30 本のファンドが組成済みであるから、1 ファンド平均 7 社弱への投資実績である。一般的に言われているように、中小企業再生ファンドの利用は決して多くはない。これは、図表 15 のようなそれぞれの立場での理由のためと考えられる。

ファンドによる再生が中小企業、とくに小規模企業で多く利用されるとは今後も考えにくいだが、再生手法の選択肢が増えること自体は望ましい。ファンドの利用を促進するためには、金融機関と中小企業双方に内容の理解を進めなければならない。もちろん、ファンド運営においてハンズオンによる手厚いフォローなどにより、良好な結果を実績として積み上げる一方、金融機関と中小企業双方に積極的に内容を PR し、信用金庫もウォッチを怠らないことが必要である。

(図表 15) 事業再生ファンドの利用が必ずしも多くない理由

①	・小規模企業ではなおさらだが債務者と金融機関の双方にとって入念なデューデリや債権・株式の所有権の移動が生じ、再生期間にも一定の制限が生じるような手法がふさわしいと判断される案件自体が多数にのぼるわけではない。
②	・DDS、DESなどもそうだが、先行き再生のメドが一定程度は見極められなければファンドは利用しにくく、とくに小規模企業などは短期間でその判断をつけにくい場合が多い。
③	・金融機関にとっては貸倒引当金の積み増しや、債務のファンドへの売却などにより損失が確定してしまう。
④	・大企業を対象とした再生ファンドなどと違い、イグジットで株式公開やM&Aなどでそれなりのリターンが見込めるものではない。また、小規模先ほどコスト面での運営の難しさもある。
⑤	・通常のベンチャー投資ファンドなどとはスタンスが違い、営利目的一辺倒ではないとの理解はファンド運営者にもある。しかし、慈善事業や補助金ではなく、投資審査で再生可能性を相当慎重にみて絞り込まねばならないし、投資後のフォローにもかなり手間暇をかけ労力を投入する必要もある。この点ファンドに出資している信用金庫からは、やはり投資先は地銀がメインバンクの比較的大きな案件が中心という声が多く聞かれる。

(備考)ヒアリング等により信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

### ④中小企業支援ネットワーク

中小企業支援ネットワークの取組みについては、京都府の「京都再生支援ネットワーク」のように、従前から枠組みをつくり、企業再生に積極的な活動を続けてきたところもある。同ネットワークの前身は 79 年 7 月設立の在京金融機関管理業務協議会で、04 年に企業再生を組織の目的に追加している。

ちなみに、会員機関は、京都銀行、滋賀銀行、南都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都北都信用金庫、商工組合中央金庫京都支店、日本政策金融公庫京都支店、整理回収機構、京都府中小企業再生支援協議会、京都信用保証協会（事務局）で、幹事は京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都銀行が1年毎の持ち回りとなっている（機関名の順番は京都信用保証協会資料への掲載順）。この他、オブザーバーとして京都府商工労働観光部、京都市産業観光局産業振興室、近畿財務局京都財務事務所、近畿経済産業局、地域経済活性化支援機構が名を連ねている。

この京都の取組みの場合は、立場の異なる関係者が長年の信頼関係構築の努力と経験を通じて相互理解を進めた結果、連携が可能となったようである。こうした関係性の構築ができるかが各地の中小企業支援ネットワークの実効性に大きく影響するものと思われる、利害の異なる参加各機関の目的意識の統一や意思疎通への意欲、事務局である各保証協会等の取回しの力量などが、協力体制が機能するための大きなポイントと考えられる。信用金庫においては、前向きに捉え、地域内協力体制の構築に向け状況を把握しつつ積極的に意見を述べるなどが肝要であろう。

## おわりに

地域金融機関は、意欲ある経営者や、利害関係者への配慮・責任に自覚のある経営者を、密なコミュニケーションを通じて支援し育てることが自らの価値にも大きく関わる。中小企業経営者の自覚と努力を引き出せてこそその事業再生・経営改善支援・成長支援であり、上っ面ではない成果も期待できる。中小企業の経営課題解決の活動は資金ニーズの把握・創出やリスク管理そのものでもある。つまり、地域密着型金融の成立に寄与する重要な要因であり、融資や預金獲得など営業推進の強力な武器である。円滑化法後の対応は中小企業の根治療法と捉え、中長期的な金融機関の収益力や顧客基盤の質向上を目指すべきである。様々な支援対応策の成否は、そうした金融機関の姿勢とともに、専門家がいかにかきめ細かく対応できるかで決まろう。

結局、金融機関の対応力向上の基本は日常の営業での地道な情報収集活動である。それは、目的・目標と達成への道筋を明確にした計画的活動でなければならない。当然、企業の情報収集に努力をしても判然としない点多々あろうが、何が明らかではないのか、それはなぜなのかを明確にすることも、問題を放置せずに次のステップに進むために大きな意味がある。PDCAサイクルを通じた計画的な情報収集と対応で、課題解決力の着実なレベル向上を図らねばならない。支援機関や支援方法についても、先入観のみで判断することなく情報収集を行ない、必要な改善点の指摘などで、千差万別な支援への利用可能性向上を考えることが重要であろう。

（藤津 勝一）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。