

令和2年度新型コロナウイルス感染症の影響を受ける
中小・小規模事業者向け経営相談体制強化事業
(中小企業金融の将来の在り方等に関する調査)
調査報告書

株式会社ブレインワークス

(令和3年3月)

目次

I. 調査概要	1
1. 調査の目的	2
2. 調査対象、調査方法等	3
II. 調査結果	6
1. 地域金融機関の財務状況等の IR 情報からの定量的分析	7
2. 不良債権等の処理に関する地域金融機関の傾向分析	19
3. 中小企業向け融資等で有望な取組を推進する地域金融機関の傾向分析	21
4. ヒアリング結果について	24
5. 取りまとめ	38

I. 調査概要

1. 調査の目的

新型コロナウイルス感染症拡大による経済活動への影響は大きく、先行き不透明な経営環境の中、今後高まるであろう中小企業の経営支援、資金支援のニーズに対して、地域金融機関（第一・第二地方銀行、信用金庫、信用組合）、Fintech系企業、及び将来金融業に参入しようとする事業者が、どのような役割を果たしていくべきか検討を行い、必要な政策措置を提案する。また、地域金融機関の合併等やそれに伴うビジネスモデルの変化が、今後の中小企業の経営にどのような影響を及ぼすのかという点について検討を行ったうえで、必要な政策措置を提案する。

なお、本件調査に際し、以下に挙げる背景を加味している。

- ・我が国の中小企業は、人口減少等に伴う国内需要の縮小、経営者の高齢化、人手不足の深刻化等の構造的な課題に直面している。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの中小企業の売上が減少し、政府系金融機関及び民間金融機関による融資を受けたことで、負債が増加している。
- ・ポストコロナ時代において、キャッシュフローのほとんどが借入金の返済に充てられ、積極的な設備投資等が滞る事態は防ぐべきであり、中小企業の生産性を一層向上させていく必要がある。
- ・中小企業の数の中長期的に減少していくとの分析が、新型コロナウイルス感染症前からもなされている中、中小企業の事業再生や事業承継、さらには円滑な退出を促す必要性もある。
- ・貸出金利の低下や、同一地域の地域銀行同士の合併等に関する独占禁止法の特例法（2020年11月施行）等、地域金融機関の合併等の動きに注目が集まっている。

2. 調査対象、調査方法等

(1) 調査の基本方針：

本調査では、コロナ危機前から課題とされていた中小企業に対する地域金融機関による融資を含めた支援の在り方について、中小企業経営者と地域金融機関の双方の観点からアプローチし、戦後の高度経済成長期から受け継がれてきた地域特性といったレガシーの継承と、時代の変化に適応する両者の関係性の在り方を提言していくことを目的としている。そのために、以下の5つの論点を明らかにするため、実態の調査を実施した。

- ①足元の業績及び将来の先行きも芳しくない中小企業の廃業が進まない背景には、個人保証に代表される制度的なボトルネックがあるのか、もしくは、地域金融機関の経営方針、融資先との人間関係等、現状が最適解となっているのか。
- ②地域金融機関が直接金融を含めた従来の融資とは違うサービスの選択肢を提供することで、中小企業の資金調達に対し好影響を与えうるか。
- ③企業再生・事業承継・M&A等の支援サービスが、中小企業にとって有効活用する選択肢となるために地域金融機関が機動的にかかわることで好影響を与えうるか。
- ④トランザクションレンディング、クラウドファンディング等の新たな資金調達手段はどいういった中小企業に有効活用されているか。
- ⑤中小企業の資金ニーズを類型化し、それぞれのニーズに最適と考えられる支援策を設計するにあたり、地域金融機関は大きな役割を担いうるか。

(2) 調査実施方法：

- ①国内外の文献や公的機関等が発刊した報告書、及び公開情報を基にしたデスクリサーチ方式
- ②国内の地域金融機関への質問票によるインタビュー回答方式

(3) 調査期間：2020年12月～2021年3月

(4) 主な調査項目と実施内容：

①中小企業が廃業を進めるうえで、金融機関が担うべき役割の整理

調査の狙い	中小企業の廃業に関し、最も身近に接する地域金融機関の実態を洗い出す。
作業仮説	廃業の危機と対応には分類があるものの、直面した危機に対し各企業にとって最適な対応策が必ずしも講じられていない。
調査実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関の財務諸情報収集。 ・地域金融機関へのインタビュー（5行程度）。

実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・文献・インターネット等のデスクリサーチ。 ・インタビュー調査。
------	---

②金融機関の新たなビジネスモデルの検討及び中小企業へ与える影響

調査の狙い	地域金融機関が中小企業に対して融資以外、特に直接金融を活用した支援の動向及び実態を洗い出す。
作業仮説	地域金融機関による中小企業への直接金融による支援の道は拓かれたものの、現状は積極的に活用されていない。
調査実施項目	①と同じ。
実施内容	①と同じ。

③中小企業の再生・事業承継を進めるうえでの、金融機関が担うべき役割の整理

調査の狙い	地域金融機関が中小企業支援に際し、再生・事業承継・M&A といった選択肢に対する動向及び実態を洗い出す。
作業仮説	地域金融機関は中小企業にとって信用できる支援機関の一つであるが、取引先企業が企業再生・事業承継・M&A 等の必要性がわかったとしても積極的な対応ができない。
調査実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の再生・事業承継・M&A に関連する情報収集。 ・中小企業の再生・事業承継・M&A 等の支援の状況についてのヒアリング（5 行程度）。
実施内容	①と同じ。

④金融機関の新たなビジネスモデルの検討及び中小企業へ与える影響

調査の狙い	新たな資金調達手段に対し、地域金融機関が中小企業に対してサービス提供の実態と今後の提供可能性を確認する。
作業仮説	Fintech 時代の新たな資金調達手段（トランザクションレンディング、クラウドファンディング等）は有益な側面があるものの、最適なパターンが確立されておらず、地域金融機関も中小企業も活用に二の足を踏んでいる。
調査実施項目	②と同じ。
実施内容	②と同じ。

⑤金融機関が行うべき中小企業支援サービスの整理

調査の狙い	中小企業が事業を積極展開、又は廃業を含む事業転換する際に今後、資金面を含めた支援が必要な課題を洗い出し、支援策を検討する。
作業仮説	<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関には、時代の変化に適応した支援サービスを実行するためのノウハウや知識に乏しい。 ・現状打破には各分野の専門家や地域金融機関同士が連携して対応できるような道筋を立て、新時代の中小企業向けの金融サービス充実を後押しすることが望まれている。
調査実施項目	<ul style="list-style-type: none"> ・文献・インターネット等のデスクリサーチ全体の整理。 ・インタビュー調査全体の整理。 ・調査全体の考察。 ・具体的に採用しうる資金調達支援メニューの提案。
実施内容	専門家やアドバイザーを交えたディスカッション。

II. 調查結果

1. 地域金融機関の財務状況等の IR 情報からの定量的分析

(1) 規模別の指標分析

本項では、一般社団法人全国銀行協会（全銀協）に加盟する地方銀行及び第二地方銀行（計 101 行）の 2019 年 3 月期及び 2020 年 3 月期の経常収益の規模をもとに、「上位→1,000 億円以上」「中位→100～1,000 億円未満」「下位→100 億円未満」と区分したうえで、各社の IR 情報にて公表された財務指標の推移から、地方銀行及び第二地方銀行の収益性や効率性、健全性の推移を分析する。

表 1. 規模別の分類

区分	条件	該当数	主な該当行
上位	経常収益 1,000 億円以上	16	横浜銀行、千葉銀行、静岡銀行、伊予銀行、北洋銀行等
中位	経常収益 100 億円以上 1,000 億円未満	76	足利銀行、きらぼし銀行、北國銀行、みなと銀行、東日本銀行等
下位	経常収益 100 億円未満	10	神奈川銀行、福岡中央銀行等

表 2. 規模別の分析する指標について

指標	分類	概要
コア業務粗利益	収益性	業務粗利益－国債等債券損益
当期純利益	収益性	決算資料より抜粋
コア OHR	効率性	経費/コア業務粗利益
総資金利鞘	収益性	銀行は国内業務部門ベース、金融持株会社は傘下合算ベース
貸出金残高	健全性	決算資料より抜粋
不良債権残高	健全性	決算資料より抜粋
不良債権比率	健全性	不良債権残高/貸出金残高

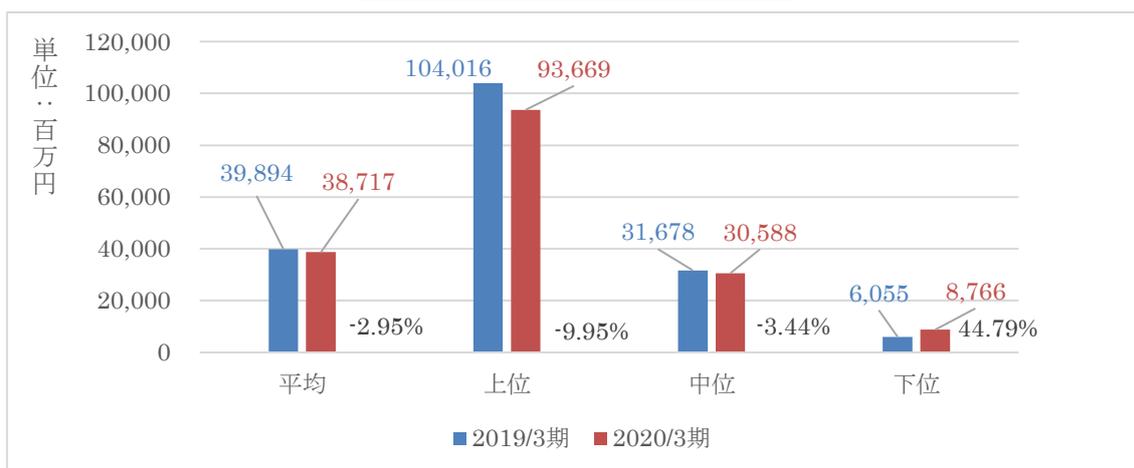
①-1. コア業務粗利益

コア業務粗利益は、2019年3月期の全体平均は398.9億円から387.1億円と▲2.95%の減少となった。上位平均では、コア業務粗利益は、1,040億円から936億円と▲9.95%、中位でも316.7億円から305.8億円の▲3.44%と減少していた一方で、下位は60.5億円から87.6億円と+44.8%増加した。

継続した超低金利環境での貸出金利回りの低下を、有価証券運用や、投信販売等の役務ビジネスで各社補おうとしていたが、特に上中位では結果がともなっていない状況が垣間見える。下位ではリストラやコスト削減策等を通じて利益確保に動いている様子が伺えた。

2020年初から始まった新型コロナウイルス感染症拡大防止にともなう経済活動の制限に加え、現在の日本銀行の金融政策等鑑みると、コア業務粗利益の大幅な好転は見込みづらく、貸出金以外の業務で収益獲得・維持を図ることが当面の策のように思われる。

コア業務粗利益の地銀・第二地銀の収益規模別の平均の比較
(2019年3月期～2020年3月期)



①-2. 当期純利益

当期純利益は、2019年3月期の全体平均は71.8億円から58.6億円と▲18.41%の減少となった。上位平均では、当期純利益は、213億円から126.4億円と▲31.25%、中位でも52.8億円から45.8億円の▲13.30%と減少していた一方で、下位は5.3億円から9億円と+70.19%増加した。

全体での利益の低下傾向はすぐには改善を見込むのは困難な状況にあり、厳しい環境は続いているものと考えられる。今後も企業の資金繰りを支援すべく、足元では大幅な貸出金増加が見込まれる。しかし、損失への備えは限定的であり、銀行の存在意義がコロナ禍の中では見直された一方で、その見直しが業績の向上に結び付くかは不透明である。

当期純利益の比較 (2019年3月期～2020年3月期)

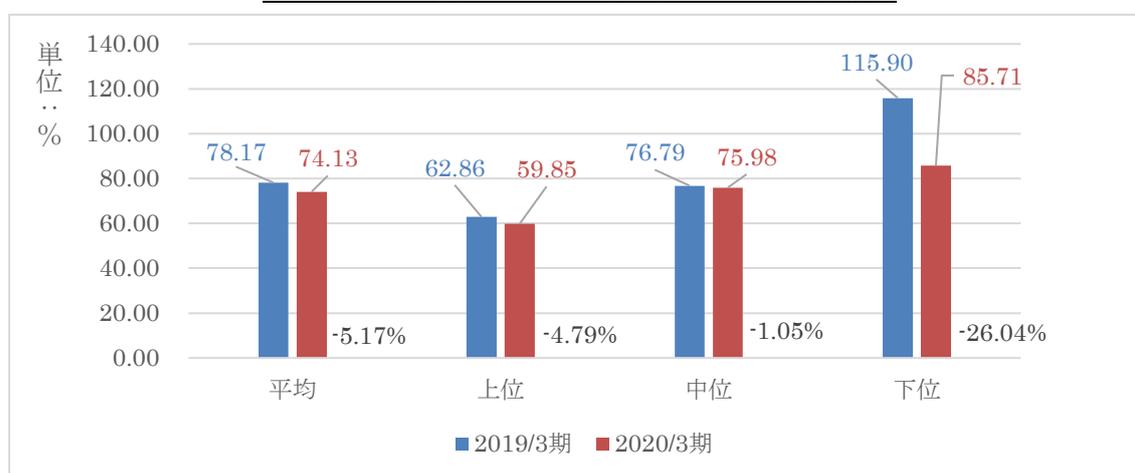


①-3. コア OHR

コア OHR は、2019 年 3 月期の全体平均は 78.17 %から 74.13%と+5.17%の変化幅となった。上位平均では、コア OHR は、62.86%から 59.85%と+4.79%、中位でも 76.79%から 75.98%の+1.05%の変化幅があった。下位では 115.90%から 85.71%と+26.04%と大きな変化幅となった。

各行において経費の削減に取り組んでいるものの、トップラインであるコア業務粗利益は減少している。1 年以上続くコロナ禍の影響が今後の経営結果に大きく出始めてくる中、不良債権対応、経営合理化、中小企業支援等と金融機関が取り組むべきテーマは多い。経営合理化を長期にわたって取り組みながら、トップラインの増加とともに、コア OHR を改善し続けることの難しさが伺える。

コア OHR の比較 (2019 年 3 月期～2020 年 3 月期)

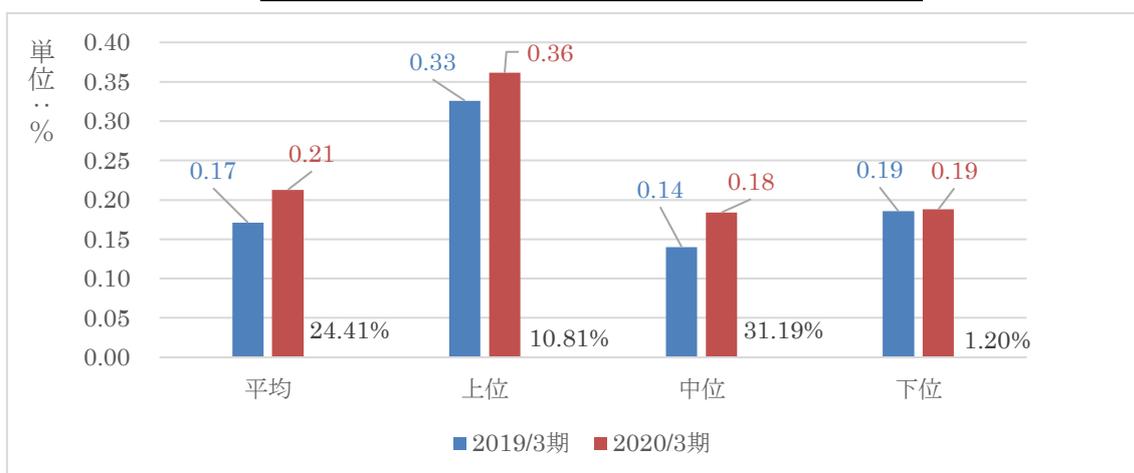


①-4. 総資金利鞘

総資金利鞘は、2019年3月期の全体平均は0.17%から0.21%と+24.41%の増加となった。上位平均では、総資金利鞘は、0.33%から0.36%と+10.81%、中位でも0.14%から0.18%の+31.19%と増加した。下位では0.19%から0.19%と+1.20%と微増した。

適正金利に向けた動きも伺えるものの低金利が続く状況下で貸出による利回りは低調に推移している。

総資金利鞘の比較 (2019年3月期～2020年3月期)



①-5. 貸出金残高

貸出金残高は、2019年3月期の全体平均は2兆5,193.3億円から2兆6,732.5億円と+6.11%の増加となった。上位平均では、貸出金残高は、6兆6,215.1億円から6兆8,509.5億円と+3.47%、中位でも1兆9,972.9億円から2,039.0億円の+2.09%と増加した。下位では3,227.6億円から4,611.5億円と+42.88%増加した。

地域金融全体では+6.11%の高い伸びとなったものの、その増減内容は一様ではなかった。ほとんどの銀行で預貸残高の増加がみられたものの、ほぼ横ばいや減少にとどまっている銀行から、10%以上の極めて高い伸びとなっている銀行まで増減率は幅広く分布していた。これには背景に地域の資金需要の差や銀行ごとの対応力の差があるものとみられる。収益性やリスク量も検討して、経営体力の範囲内でしっかりと地域の資金需要に応えられる対応が求められる。

貸出金残高の比較 (2019年3月期～2020年3月期)



①-6. 不良債権残高

不良債権残高は、2019年3月期の全体平均は448.3億円から396.1億円と▲11.64%の減少となった。上位平均では、不良債権残高は、1,161.2億円から788.6億円と▲32.09%、中位でも354.6億円から340.6億円の▲3.93%と減少した。下位では93.1億円から117.7億円と+26.37%増加した。

2020年初から始まったコロナショックのインパクトは今後、大きな影響を与えることが予想され、特に地方ではインバウンドに依存した観光業、飲食業の存在感が大きいことから業績が悪化する可能性も考えられる。

不良債権残高の比較 (2019年3月期～2020年3月期)



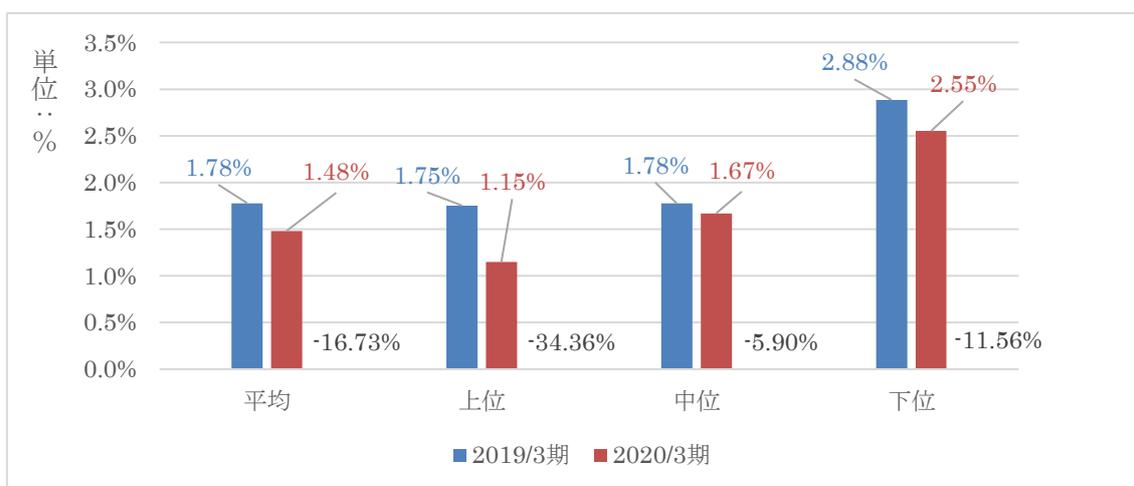
①-7. 不良債権比率

不良債権比率は、2019年3月期の全体平均は1.78%から1.48%と▲16.85%の減少となった。上位平均では、不良債権比率は、1.75%から1.15%と▲34.28%、中位でも1.78%から1.67%の▲5.90%と減少した。下位でも2.88%から2.55%と▲11.45%減少した。

不良債権比率が高いことは経営の先行きに懸念があることを意味するが、経営状態は自己資本比率や収益力にも左右されるため、不良債権比率が2%以上ある銀行は、経営状態に注意が必要とみることができる。

リーマンショック以降、金融機関では経営健全化に向け不良債権率の低減に取り組んで一定の効果を示してきたが、2021年3月期の決算では2020年初から始まった新型コロナウイルス感染症拡大防止にともなう経済活動の制限からコロナ倒産が増えると不良債権がさらに増加することが考えられ、資本を食いつぶすことで経営危機に陥る銀行が出てくることも予想される。2020年5月に地銀同士の統合・合併を独占禁止法の適用除外とする特例法が成立、同年11月に施行したこともあり、今後は収益減に苦しむ地銀同士の再編が進むと考えられる。

不良債権比率の比較 (2019年3月期～2020年3月期)



(2) 中小企業向け融資等にかかる指標の分析

本項では、(1)と同じ対象について、2020年3月期と2020年9月期の融資状況及び債権額の変動をもとに、中小企業向け融資や不良債権の変動状況について考察する。特に新型コロナウイルス感染症拡大にともなう経済活動の停滞と、中小企業支援施策としての特別融資枠の設定といった緊急対策の政策的な効果を考察する。(1)と同様、経常収益の規模別に、各行のIR情報にて公表された以下の指標の推移から、地方銀行及び第二地方銀行の融資や不良債権処理の動きを分析する。

表 3. 中小企業向け融資や不良債権処理状況を分析する指標について

指標	概要
中小企業向け貸出金残高	決算資料より抜粋
リスク管理債権計	決算資料より抜粋
新型コロナ関連融資実行額	※IRで公表されている場合のみ

②-1. 中小企業向け貸出金残高

中小企業向け貸出金残高は、2020年3月期の全体平均は1兆7,205億円から1兆9,324億円と6か月間で+12.3%増加した。上位平均では、4兆6,334億円から5兆3,271億円と+15.0%、中位が1兆2,604億円から1兆5,072億円の+19.6%、下位は3,761億円から4,536億円の+20.6%と、いずれも大幅に増加した。

わずか6か月間で大幅に中小企業向けの貸出を増やした様子が伺え、新型コロナウイルス感染症拡大防止のための特別融資の実施等の政府による緊急対策によるものと推察される。もちろん、これまでも事業性評価や本業支援に注力し、大企業向け等から中小企業向け貸出金が増加していることから、中小企業向け貸出金残高は増加傾向にあったが、この6か月間は前者による要因が大きいと考察されよう。

規模別の中小企業向け貸出金残高の変化（2020年3月期→9月期）



②-2. リスク管理債権

リスク管理債権は、2020年3月期の全体平均は450.8億円から482.2億円と6か月間で+4.64%増加した。上位平均では、1,151.8億円から1,064.3億円と▲7.60%減少した。中位では353.8億円から421.6億円の+19.17%、下位は124.2億円から133.9億円の+7.77%と、いずれも増加している。

2020年2月の新型コロナウイルス感染拡大で企業活動が一様に縮小し、先行きの見通しも立たないなか、業績悪化の企業が増加したことにより特に中位・下位ではリスク管理債権が大幅に膨らんでいる。上位ではリスク管理債権は減少しているが、要因のひとつとしては2020年以前からの継続した健全性向上の取り組みとして審査体制強化や中小企業への経営指導を行っている等が伺える。業務効率化も求められる中、債権管理の体制強化はコスト負担もあり利益を圧迫する要因となる。融資先の情報収集を行うと同時に、リスクの予防的観点で適切な助言を行うこと等もこれまで以上に求められるといえる。

リスク管理債権の比較 (2020年3月期～2020年9月期)



②-3. 新型コロナ関連融資実行額

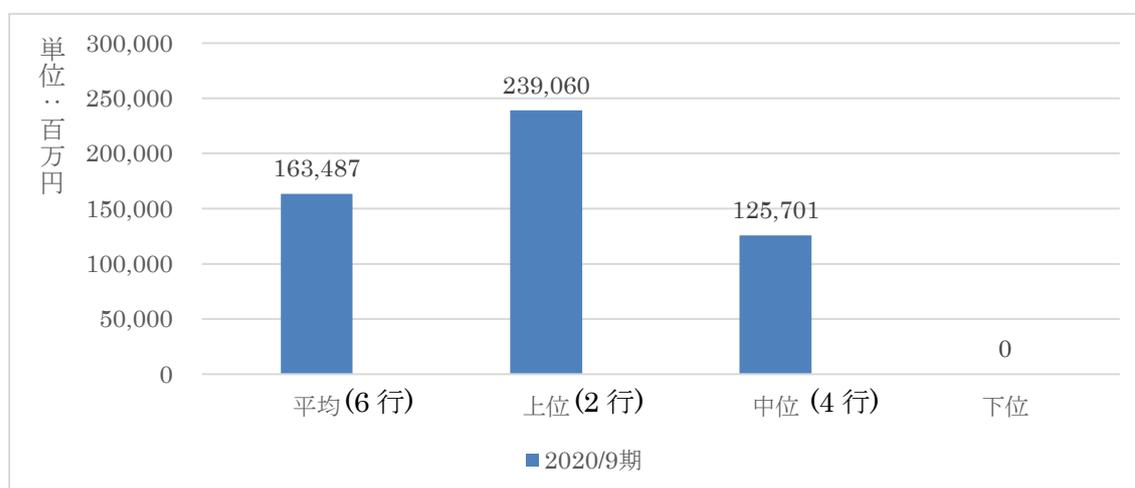
新型コロナ関連融資実行額は、2020年3月期の全体平均では1,634.9億円であった。上位は、2,390.6億円の融資が実行され、中位では1,257億円、下位は公表データからは有効なデータを読み取ることができなかった。本調査では全体の1割に満たない6行の開示であり、積極的なディスクロージャーをしている金融機関は少ないといえる。貸付金残高、不良債権の分析からも重要な指標のひとつといえ、今後の積極的ディスクロージャーを期待する。

2020年5月からは、民間金融機関による実質無利子・無担保融資も開始された。信用保証協会によって保証されている部分（融資額の80%または100%）はリスクを負わず、都道府県等から利子相当額を得られるため、民間金融機関の実質無利子・無担保融資は大幅に増加している。

しかし、この実質無利子・無担保融資は、3年後から利払いが必要になる。さらには据置期間（最長で5年）が終了すれば元本返済も求められるため、その間に融資先は債務返済能力を回復する必要がある。

地域銀行ではこれまでも、経営状況の悪化等の理由のある貸出先に対してコンサルティングや経営改善計画の策定支援等を行ってきた。しかし、貸出先の中小企業数は膨大であり、現実として全ての貸出先に対して経営改善支援を行うことは容易ではない。

新型コロナ関連融資実行額（2020年9月期）



2. 不良債権等の処理に関する地域金融機関の傾向分析

1. (2) では中小企業向けの貸出残高やリスク管理債権、不良債権額及び比率の推移を示したが、これらの中で廃業を含めた不良債権処理の動きについて、以下の選定理由をもとに抽出した地方金融機関の取組状況を比較分析する。

表 4. 動向分析対象となる地方金融機関について

金融機関名	区分	選定理由
A銀行	地方銀行	首都圏の中堅クラスの銀行の動向を把握するため
B銀行	地方銀行	地方の優良銀行の動向を把握するため
C銀行	第二地方銀行	大手グループ傘下の第二地銀の動向を把握するため
D銀行	第二地方銀行	都市圏の第二地銀の動向を把握するため
E銀行	第二地方銀行	地方の有力な第二地銀の動向を把握するため

①A銀行

A銀行は、2018年冬に某銀行グループの債権回収や再生支援を担う子会社と中小事業者向けパートナーファンド利用に関する覚書を締結している。同ファンドは某銀行グループが設立した事業再生ファンドであり、全国の地域金融機関が共通利用することができ、某銀行グループが有する再生ノウハウやネットワークを活用することができる。

また、2020年夏には投資子会社がコンサルティング会社と共同出資で設立した投資会社で投資事業有限責任組合を設置した。主にA銀行と取引のある中堅・中小企業の財務基盤強化、事業成長・承継・再生支援等に対し、本ファンドからメザニン・ファイナンス等の投融資を行う。本ファンドの設立により、当面返済に懸念することのない資金等、幅広い資金調達の手段を提供し、資金繰り支援の取組を強化していく予定であるという。

②B銀行

B銀行は取引先の事業性評価を通じた企業価値向上支援の取組を展開している。同行に設置された企業再生の専門部署が中心となり、企業再生支援を実施している。例えば、地域支援の再生ファンドや中小企業再生支援協議会等の再生スキーム、併せて同行のソリューション営業の活用を拡大させている。また、多数の外部コンサルティング会社とも提携しており、取引先の経営課題に応じた最適なコンサルティングが行える体制を整えている。支援にあたっては第二会社方式による会社分割、DDS等の各種スキームや中小企業再生支援協議会、認定支援機関等外部機関の事業再生機能を積極的に活用しているところが特徴になる。この取組により、同行の取引先において経営指標が改善した企業数は2020年3月末時点で5,000社を超える。また、経営改善・事業再生・業種転換の支援においてはREVIC（地域経済活性化支援機構）や中小企業再生支援協議会の利用を進めている。

③C銀行

C銀行は、経営の環境変化など経営改善や事業再生が必要な企業に対し、担当者がお客さまの相談に対応し、必要に応じて本部の所管部署と共同で貸付条件の変更や経営改善などの支援を行っている。また、各地区の中小企業再生支援協議会などの外部機関とも連携し、経営改善や事業再生の支援にも取り組んでいる。このような取組のもと貸付条件をおこなっている中小企業のうち、経営改善計画をフォローしている取引先は300社を超え、好調・順調に進捗している企業数は8割近いという。

また、2009年12月に施行された中小企業金融円滑化法に沿って、「金融円滑化に関する基本方針」を定めるとともに、中小企業や個人事業者の返済相談などに適切かつ円滑に対応できるよう取組を強化してきた。同法は、2013年3月末で終了しているが、その後も全行を挙げて対応を図っているという。

④D銀行

D銀行では、コロナ禍の影響への対応として「資本支援メニュー」の拡充により、優先株等の出資、資本的劣後ローン、REVICファンド等、公的第三者外部機関と連携した再生支援体制を構築し、取引先に合った経営改善・事業再生を支援している。また、中小企業再生支援協議会とも連携し、新制度の「新型コロナウイルス感染症特例リスクジュール」の活用による資金繰り支援も展開している。

また、経営者保証に関するガイドラインの趣旨を踏まえて、経営者保証等の必要性を十分に検討し、担保・保証に過度に依存しない融資の取組を進めている。ガイドラインの活用や事業性評価への取組を強化し、取引先の円滑な資金調達のニーズに応えていく。2020年度上期実績で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は3割を超え、保証契約を変更・解除した件数は300件以上となった。

⑤E銀行

E銀行では営業店と本部専門部署が一体となり、外部機関等との連携により、取引先の経営改善計画書策定支援等の経営相談とともに、事業再生や業種転換等抜本的な経営改善に向けたコンサルティングを積極的に取り組んでいる。2019年度に中小企業再生支援協議会を活用した経営改善計画の策定支援や、経営改善支援センターを活用した経営改善計画の策定支援で実績を残している。

また、経営改善支援を実施した取引先は2019年3月末時点で300社を超え、2020年3月末には400社以上に増加したという。そのうち債務者区分が改善した取引先は2019年3月末から2020年3月末にかけて倍増する等の成果をあげている。また、同行が属するフィナンシャルグループが進める企業再生ファンドやDDS等を活用した再生支援の実績も残している。

3. 中小企業向け融資等で有望な取組を推進する地域金融機関の傾向分析

1. (1) 及び (2) の指標を踏まえ、中小企業向け融資等の動きについて、2. で選定した地方金融機関の取組状況を比較分析する。

①A銀行

A銀行では、経営戦略に「金融仲介機能のベンチマーク」を活用している。取引先の本業支援への取組や事業性評価（事業内容・成長可能性等を適切に把握・評価すること）に基づく経営支援への取組を強化し、課題解決に努めている。例えば2020年夏前に知的資産経営導入を進めながらESGの要素も考慮した新たな事業に向けた提案にて環境省が実施する「地域ESG金融促進事業」の支援先機関として採択された。2019年度実績では事業性評価に基づく融資先は6,000社を超え、融資残高は約1兆円、融資残高の1/3以上を占めているという。

地域性に特化した取組として、工事完成前に工事請負代金債権を現金化できる信託商品を通じ、公共工事発注者の信用力を背景に低コストでの資金調達を支援している。このサービスを活用し、都道府県及びその外郭団体、または市区町村から公共工事を受注・施工している元請業者をサポートしている。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う対策として中小企業向け融資枠として2020年3月より特別ファンドをスタートした。加えて、中小企業の資金繰り対策として、原則3営業日以内に回答を行い、迅速な融資対応を実践している。

②B銀行

B銀行では創業段階と成長段階において積極的な経営支援を展開すると共に融資も行っている。創業・新規事業開拓支援においては地域再生部署を中心に経営者セミナーや事業プランを競うビジネスプランコンテストを開催し、起業家と地域をつなげる異業種交流会等も積極的開催している。2019年度は、創業計画策定支援先は250社を超え、創業期の融資先が20社以上、信用保証付融資は50社近くとなった。

成長段階の中小企業支援としては、取引先のニーズに合わせたさまざまなメニューを提供している。ビジネスマッチング、シンジゲートローン、M&A、事業承継等である。特に製造業分野においては、技術的な経験・知識が豊富な人材による専門支援チームを設置。ものづくり企業の技術開発、生産管理、知的財産戦略、販路開拓等の支援を積極的に行っている。このような成長段階への企業へのソリューション提案は2020年3月末時点で1,500社を超え、全取引社数の約10%を占める。融資残高も約7,000億円となり、全取引先融資残高のうち20%を占めている。2019年3月末時点と比べても提案先企業は約250社、融資残高も2,000億円近く増加している。

③C銀行

C銀行は、これまでも中小企業の事業状況やライフステージに応じて、創業期の融資や経営改善支援などの取り組みをおこなってきたが、同行が属するフィナンシャルグループ内の連携としてグループ内の他行や総合研究所などのノウハウ・知見を取り入れることによって、ビジネスマッチング・海外進出支援・M&A・事業承継などの付加価値の高い取り組みを強化している。特に創業期の資金ニーズに対し、同行独自の融資や都道府県の操業融資制度の新規取り扱いを積極的に推進している。また、2017年秋より、新規開業者向けローン商品を政府系金融機関との協調融資商品に改正するなど、創業段階のお客さまに対する商品・サービスの充実をはかっており、2018年度の創業支援件数は500件を超えた。

④D銀行

D銀行では2017年に成長性のある企業向けの投資ファンドを設立し、これまでに医療、バイオ関連、医療機器製造販売等の地元進出企業や新素材製造業、大学発ベンチャー企業等のミドルステージ・レイターステージにあるベンチャー企業が活用している（実績：約10件、約4億円）。2020年秋には後継ファンドも設立し、他の金融機関系投資会社を出資者に加え、地元企業の将来成長に幅広く資金提供している。また、設立・開業5年未満の意欲ある企業をサポートするサービスも同じ時期に開始した。資金決済の効率化、各種相談や情報提供等、創業期に必要なコンテンツを有利な条件で提供している。

2018年秋より、将来の地域経済発展を後押しするローン商品の取り扱いも開始し、事業性評価の結果を取引先と共有し協力して課題解決に取り組むことを前提として、保証人を必要としない融資に取り組んでいる。企業の経営実態を把握し、取引先と同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みとして、「ローカルベンチマーク診断」を積極的に活用している点が特徴となる。今後は、ポストコロナ社会を見据え、取引先との面談や課題の共有を通じて事業性評価を行ったうえで、事業再構築のサポート等、幅広い金融サービスの提供も行っていく予定である。

⑤E銀行

2020年初のグループ再編に伴い、取引数・地域が拡大し、特に取引先のライフステージに応じたコンサルティング機能を発揮し、創業期・第二創業期における資金支援を積極的に行っている。例えば、創業・ベンチャー期における多様な資金調達手段を提供する地域支援ファンドを設立した。また、活力ある女性・若者の創業を応援する目的としたローンでは優遇金利を設定している。創業期の取引先への融資、保証協会付融資ともに増加傾向にある。

同行では事業内容や成長可能性を適切に評価し、課題・ニーズを的確に把握するとともに、その課題等を共有し、最適なソリューションを提供することで取引先の企業価値向上に努めている。事業性評価を実施した企業は2020年3月末時点で2,000社弱（全取引企

業の約 15%)、融資残高は 2,500 億円（全取引先融資残高の 20%強）を超える。

事業拡大における設備資金支援も積極的に展開している。例えば、政府系金融機関とともにアレンジャーを努め、他の金融機関も数社が参加した協調融資シンジケートローンを作成し、都道府県内唯一の民間による産業廃棄物最終処分場を運営する企業に対して最終処分場の容量拡張工事に充当する資金を支援した。取引先は環境面に配慮した設備を整え、地元の信頼も厚く、都道府県内で発生する産業廃棄物の 70%を受け入れており、事業拡大による地域経済への更なる貢献を資金面から支援した好例となった。

また、新型コロナウイルス感染症拡大により影響を受けた企業に対し、緊急特別融資の取り扱いを開始し、取り扱い期間を 2021 年 3 月末まで延長している。同様に融資条件変更に伴う手数料免除（2021 年 3 月 31 日受付分まで）も実施している。

4. ヒアリング結果について

今回は一部の地域金融機関（地銀1行、第二地銀2行、信用金庫2行）に対し、主に2. および3.の具体的な取組について聞き取り（対面又は調査票）した結果を以下に整理し、考察する。具体的に質問した内容に沿って回答として得られた点を以下に整理する。

質問 1.

与信関係費用を引き下げるために取り組まれている方策及び今後の取り組み方針や課題

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・融資稟議支援システムの導入により、融資事務効率化・迅速化を図る。 ・事業再生案件の件数が減少したため、盛んだった当時に担当した人が高齢化し、経験の場が少なくなっている。株式会社 経営共創基盤（IGPI）に人を出向させているものの、担う人材の不足感は否めない。 ・法人推進部と連携しビジネスマッチングサービス等のコンサルティング業務を強化することで本業支援を実践している。今後も引き続き融資だけでなく企業の課題を把握した上での本業支援等コンサルティング業務の強化を図っていく方針であるが、取引先の増加に伴って、より踏み込んだ支援に対するマンパワー不足が課題。
取組	<ul style="list-style-type: none"> ・体制として審査部が地域別と、地場の業種別に区分している。また、シップファイナンスの専門部署を持ち、それぞれで専門特化してサービス提供している。 ・以前に行内でインセンティブとして表彰制度を持っていたが制度を廃止した。再生事案や破綻懸念先の支援を支店側でやらなくなってしまうため、それに対してのインセンティブを持たせることも意味がないため、現在は本部で一括して実施している。 ・営業店では大型店等へ与信先管理責任者及び、問題先専担者を配置し、予兆管理を強化。 ・本部内では以下の2つの取組を実施している。 <ul style="list-style-type: none"> ①要注意先(要管理先含む)と、破綻懸念先以下で担当部署を分けている。うち、当行メイン先は、重点管理先と位置づけ企業コンサルティング室が各種再生支援メニューを取組中。 ②営業店より、顧客交渉、モニタリング事象に関するメール報告を、適宜上記本部各部へ実施中。

	<ul style="list-style-type: none"> ・外部機関との連携として以下の3つの取組を実施している。 <ul style="list-style-type: none"> ①政府系金融機関が取扱う資本性ローンの取組検討について専門部署が事前相談を実施している。 ②2021年春に政府系金融機関と事業再生や経営改善支援に関する業務提携を予定しており、連携強化を図る。 ③「特例リスケ」についても、突然破綻の防止策として再生協との連携も図っている。 ・定量面のみならず定性面を掌握し企業の実態を把握する目的で策定した事業性評価シートを活用し、事業性評価に基づく融資の取組みに繋げている。 ・各種支援が必要な先には外部専門家や中小企業再生支援協議会等を積極活用し、取引先の債務者区分ランクアップに繋げている。 ・営業店担当者が顧客より聞き取りした課題について、担当部署を通じグループ会社のシンクタンクや地域産業振興等の関連部署で課題解決に取り組んでいる。また、外部機関の協力を得て取引先の収益性向上等の支援も行っている。 ・地域産業の振興を担当する部署において、問題のある取引先を各営業店から数社抽出し、定期的な経営指導訪問を行っている。 ・融資部及び管理部が抽出した業況要注意先および未保全過大先に対して、営業店の上位役職者およびグループ会社のシンクタンクが訪問し、今後の事業承継問題も含め業況把握や支援活動を行っている。また、ローカルベンチマーク対象先についても、当然のこととして顧客に寄り添い課題解決に注力している。 ・不動産業、ハウスメーカー、リース会社、コンビニ、新電力会社等と業務提携をしており、取引先のニーズに応じて、提携会社を紹介している。 ・M&A会社と提携しており、事業承継や事業拡大に向けた相談に対応している。 ・中小企業、小規模事業者ワンストップ総合支援事業の代表機関（地域プラットフォーム）となっており、取引先からの様々な相談に応じている。 ・お客さまの経営課題を適切に把握し、課題解決のためにきめ細やかな対応を心がけるとともに、当金庫が有する事業支援メニューや金融サービスの提供に努める。 ・自己査定、企業格付、貸出審査において、お客さまの経営変調を察知することに努め、効果の高い経営改善アドバイス等を提供するた
--	---

	<p>め、専門家派遣や再生支援活動に努める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・初期延滞の発生時に営業店が適切な対応策を検討、本部（審査・管理部門）と協議のうえ実行する。
--	---

質問 2.

金融再生法開示債権の各債権分類区分（「正常債権」「要管理債権」「危険債権」「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」）に関し、上位区分の債権に移行させるために取り組まれている方策及び今後の取り組み方針や課題

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・破綻が懸念されても支援を続けるケースは実際にはあるものの、何かしらの手を打つことはしていない。他行ではサービサーを活用しているケースもあるが、何かしらの方法は考えていく必要がある。実際に経営者が一番、どうにもならない現状を分かっているが手を引けない状況になっており、今の経営者の間は支援を続けているのが実態である。 ・地方には専門サービス会社も少なく、首都圏の外部コンサル会社の手を借りている状況にある。こうした会社とはコミッションの契約をしているものの、要管理債権よりも危機の水準の高い先からは報酬を得ることはできない仕組みになっている。 ・現在、コロナ影響を加味し、再生支援協議会の特例リスクに代表される所謂コロナリスクに対応した場合であっても、即座に債務者区分の見直し（引下げ）を実施していない。従って、表面の債務者区分にとらわれる事なく、タイムリーな債務者の実情把握に努め、計画策定（含む修正）の要否と優先度を個々に見極める様になっている。 ・ウィズ又はアフターコロナを見据え、債務者の実情と将来性（実態純資産、CF）、取引地位や取引状況を勘案し、経営支援先をセグメントのうえ、各社の状況に応じた適切な出口戦略を模索、提供していく必要がある。
取組	<ul style="list-style-type: none"> ・業績評価への加点として、突然破綻の回避策として有効である①「特例リスク」の取組件数、②低位格付からランクアップした先の営業店貢献度を評価。 ・審査部門の月次報告会を開催し、①劣化懸念先の現況、取組方針、②地区別の劣化懸念先調査、③再生案件の実績、④再生支援策や提携・連携先との状況等を経営陣へ報告。

	<ul style="list-style-type: none"> ・粉飾・倒産事例研究として以下の2つの取組を実施。 <ul style="list-style-type: none"> ①営業店主管者及び担当者向け研修の実施 <ul style="list-style-type: none"> i) 審査、ii) 審査管理 iii) 審査部臨店（営業店臨店時に案件相談及び事例研修等） ②融資ワーカー会議の開催（月次） ・審査本内に経営改善を支援する担当部署を設置し、一定の顧客層を営業店と重層管理する体制を整備している。 ・本部の関与強化に取り組み、改善アドバイスや出口戦略等のコンサルティング機能の迅速な発揮につなげることで債務者区分のランクアップを図っている。 ・債務者区分のランクアップへの取組や特筆すべき事業性評価に基づく融資取組については、店舗表彰評価に反映している。 ・営業店長が主に管理する企業を選定し、支店長や役員が継続したコンサルティング機能を発揮することで企業実態を把握しランクアップに繋げている。今後は経営サポート室が営業店職員との帯同訪問をさらに強化し、交渉することで、行員のリレーション能力向上に繋げるようOJTを実践する。 ・営業店の上位役職者及び本部担当部署を対象に「事業再生・廃業支援セミナー」を開催し、外部からの講師を招き情報収集を行っている。 ・営業店の得意先および融資担当者を対象に、経営改善指導先および創業支援先への同行訪問を主体とした「実践型のトレーニー」を実施。 ・本部プロジェクトチームの既存先訪問による期中管理の実施により、資金繰りを含めた企業課題への早期対応。
--	---

質問 3.

外的経済環境要因（著しく人口が減少している地方の取引先等）により発生した「危険債権」もしくは「要管理債権」に関し、特に実務的に留意している管理手法、債権回収対応策での成功事例及び今後の取り組み方針や課題

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産賃貸業に対する融資比率が一時30%超となり、そのような中で家賃低下、入居率の低下が進行している。不動産管財部を設立し、不動産賃貸業融資先に対して定期的な家賃収入状況の把握を行

	<p>うとともに、収益性の低い収益物件については不動産仲介業者の協力も得て早期売却等の指導も行い、顧客の損失発生リスクの低減支援を行っている。小規模な業況不振先の廃業支援として、その従業員の再雇用先または什器備品機械等の処分先を外部機関の協力も得て解決していく活動を進めていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に優先度合いが高い「経営サポート対象先」は取引先支援のための様々な外部機関等と連携。主に中小企業再生支援協議会や外部専門家等の積極的な活用、また政府系金融機関による資本金劣後ローン等を活用し出口戦略を模索している状況。
<p>取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・非保全先には 50%引当ルールがあり、融資と返済分で事業資金を融通するようにしている。 ・他行連携として以下の 2 つの取組を実施している。 <ul style="list-style-type: none"> ①本店所在地域が同じ信用金庫、信用組合は 10 以上あり、メイン取引先も多く、信用金庫、信用組合との連携は必要不可欠。外的環境の影響を受けた共通顧客の取引方針を個別に協議。 ②アフターコロナ対策として、政府系金融機関と事業再生や経営改善支援に関する業務提携を 2021 年春に締結予定であり、事業再生支援業務体制の強化を図る。 ・公的機関との連携では、再生協から紹介を受けた弁護士を顧客へ紹介し、抜本スキームを促した事例もある。 ・危険債権及び要管理債権については、本部直接関与の「経営サポート対象先」と営業店主導で関与する「営業店長管理先」に区分して経営改善の優先度合いで濃淡をつけた管理手法を導入。 ・成功事例としては、一般(シニア)融資と DDS を併用した金融支援にて資金繰りの安定化が図れた再生支援案件がある。 ・今後も引き続き政府系金融機関の資本金劣後ローンと協調したプロパー融資やスポンサー企業の発掘、外部専門家の活用等コンサルティング機能の発揮にて迅速な対応の徹底を図る方針。 ・審査部門による要注意先に対するヒアリングを年 2 回実施。 ・担保処分による債権回収に関しては、「不動産担保処分による回収進捗管理表」を制定・活用し、競売・任売の進捗をトレースしている。また、本部で不動産会社あるいは買受希望先と直接交渉を行い、任意売却を促進している。 ・延滞貸出金削減に関しては、初期延滞時の管理を徹底するため「新規延滞先の対応フォロー表」を制定し対応を強化している。さらに、「延滞貸出管理表」により、営業店から毎月 3 回延滞状況を報告さ

	<p>せ延滞督促を強化している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・廃業支援については、製造業等で廃業される場合に機械等の処分について、提携しているリース会社を紹介し、買取を依頼するケースがある。
--	--

質問 4.

取引先への支援策として、企業再生、M&A、事業承継、405 事業等のサポート業務を実施する際に、顧客満足度を高めると共に貴社にとっても収益性向上を図れる要因

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・企業再生支援は、コロナ影響が長期化した場合、更なる赤字による純資産の毀損や資金繰り支援による借入急増より、ウィズ又はアフターコロナにおいて、自助努力のみでは再建計画が描ききれない程の影響を受けている債務者も存在する。 ・コロナ影響による赤字、借入増による財務毀損は、従来型の再生計画期間（10 年程度）では正常化困難となることも想定される。政府系金融機関の資本性ローンとの協調をはじめ、各種コロナ対応／再生支援ファンドとの連携による劣後性資金の提供を並行して検討している。
取組	<ul style="list-style-type: none"> ・同じ地方圏内でのアライアンスでビジネスマッチングを進める動きはある。 ・クラウドファンディングにはすでに取り組んでおり、地域創生の部署が所管している。将来性は感じており、現在は利益を度外視して実績を作る段階にある。 ・取引先支援策と収益性の向上に向けて以下の 3 つに取り組んでいる。 <ol style="list-style-type: none"> ①ノウハウの蓄積として、本部内に事業承継、M&A 業務の専門部署を設置し、ノウハウの蓄積を図っている。 ②人材育成では、専門部署の設置で取組実績は増加し、ノウハウの蓄積と併せ、人材の育成が図られている。 ③インセンティブ制度として、コロナ禍に於いても、事業承継相談件数は前年比増加、M&A 仲介案件数は過去最多ペースで推移。本店所在地内の他の地域金融機関と M&A 業務に関する協定書を締結し、中小企業が持つ技術やノウハウを次世代へ円滑に継承し、雇用確保

	<p>や地域経済の発展に取り組む対価と捉えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・M&A 及び事業承継においては、外部専門業者と連携し、スムーズな提案や、潜在ニーズの顕在化を図ることで、顧客満足度の向上に繋がっている。外部専門業者への顧客紹介により紹介手数料をいただき、収益向上にも繋がっている。 ・外部専門業者により行員向けの勉強会を開催し、連携を図っている。 ・M&A における LBO ローンや事業承継における株式買取資金に対する融資取組による貸出金の積上げを図っている。 ・M&A 会社との提携により、事業承継、M&A の相談に対応しており、成約時に提携会社より手数料を受領している。 ・事業引継ぎ支援センター等の公的機関とも連携しており、顧客サポートを行っている。 ・事業承継支援において、事業承継・創業支援ファンドを本店所在地域内の他社と組成。親族外（役員、従業員等）による事業承継での株式取得資金をファンドから種類株式（経営権を持たない株式）で出資することで後継者の資金負担を軽減させることで事業承継をサポート。出資分については、一定の配当を加算して回収することで収益向上を図る。 ・中小企業診断士を中心とした本部スタッフが取引先課題解決の為の活動を行っているとともに、100 先以上の公的・私的協力外部機関と連携している。また女性活躍サポートセンターを設立し、FP2 級を取得した女性スタッフ FA（ファイナンシャルアドバイザー）を配属させ、定期的な研修を通して能力アップを図り、個人を対象とした顧客の課題解決の為の相談業務を行っている。 ・M&A の外部専門家 10 社以上と連携し、年間 200 件以上の M&A 情報に対する対応を外部と連携しており、コスト負担の軽減、及び成約時の報酬の分配による収益確保を図っている。
--	---

質問 5.

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者で、御行から借入を行っている事業者に対する経営支援について、どのような取組をされているかお教え下さい。また、今後の方針や課題

分類	回答
----	----

<p>課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰り支援については一巡している印象があり、全体的に逼迫感はない。今後は個別の事例を丁寧にモニタリングしていくことになる。 ・コロナの影響による倒産や赤字で債務超過になった取引先は実際にはそこまで多くはない。現在の状況はコロナ以前から業績の悪いところが顕在化を早めた印象で、そうでないところが危機に陥るケースは実は多くない印象である。 ・コロナの影響で以前に支援した先から再支援の話は増えている印象はある。 ・コロナ影響下～ウィズ又はアフターコロナへ向け、経営支援活動に関わる法制度やノウハウは刻々と変化している。今後、本格的な再生支援活動を行っていく局面においては、再生支援協議会や REVIC との連携のみならず、ハンズオンによる再生支援を遂行しうる再生ファンド等とのアライアンスも視野に入れていく必要があると思う。
<p>取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本部内にコンサルティング部署を設置し、主力、準主力先として経営改善・事業再生に関与度を高める先を選定し主体的な関与を実施。 ・各種制度融資の申込に関する必要書類の作成（計画等） ・「特例リスケ」の活用として再生協・外部コンサルとの連携と再生に向けた支援 ・商談会やビジネスマッチングによる販路及び仕入先の拡大支援を継続的に実施している。今後については、更なる情報収集に努め、より効果的なマッチングを当行主導で設定することで、PL 改善に繋がる取組を行っていく。 ・新規貸出や CF に合わせた貸出形態の見直し等、資金繰り支援についても従前通り継続していく。 ・再建計画書や資金繰り表等作成における相談受付やアドバイス、税金や補助金等の優遇措置の案内等事業者役に役立つコンサルティング機能の発揮に努めている。 ・引き続き事業者によりメリットある情報の提供、実務面でのアドバイス等にて事業者に寄り添ったコンサルティング機能の発揮に取り組む方針。 ・コロナに関する各種補助金、助成金、支援金の情報および請求手続きの支援、オンラインによるセミナー開催等を行っている。またコロナ禍の中、信金中金のネットワーク（新型コロナウイルス対策専

	<p>用データベース) を活用して、他地域金融機関の取引先企業とのマッチングといった販路拡大支援を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・融資においては新型コロナウイルス感染症対応融資を積極的に推進し、条件変更を希望する先に対しては素早い対応を実施している。 ・経営改善が必要な先については、地域産業振興部署、融資部、管理部、営業店と協議のうえ選定している。年2回は営業店担当者に同行して顧客をモニタリング訪問し、必要に応じて訪問頻度をあげている。
--	---

質問 6.

取引先支援を行う際に実務的困難が伴う場合、特にどのような要因が影響していますか。また、それを解決するために貴行が行われている取り組みや課題

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・審査部と営業部門のそれぞれにコンサル部署があるが、前者が全体的な戦略を、後者はソリューションの販売をメインにしている。いずれにしてもフィーを取ることにについては優越的地位の乱用との線引きもあってなかなか踏み切れないのが銀行の立場になる。 ・企業コンサルティング室の人員を増加し、本店所在地域内店舗の要 注意・要管理先の足許業績の調査モニタリングを実施し、劣化懸念先は関与度を上げた支援を実施した結果、各種制度融資が行き渡り資金繰は維持出来ている状況ながら、企業の足許の業績は赤字が続いており、更なる対応も検討必要。 ・ただし、本部、営業店ともにマンパワー不足は否めない。 ・中小企業においては、実務担当者の人員が不足しており、機動的な対応ができないケースがある。 ・財務担当者等の人材ニーズがある事業者に対しては、対応できるものは担当者等がアドバイス等しているが、積極的に外部専門家の紹介等にて人材不足問題等に対応している。 ・但し、地域金融機関においても、支援内容によっては相応の時間、期間が必要であり、実務人員が不十分な状況。 ・また、社内において、顧客の課題解決に必要な情報の連携が不十分である。 ・今後も引き続き中小企業診断士、税理士、公認会計士及びコンサル

	<p>ティング企業等を紹介し事業者が抱える課題のソリューションに適切に対応していく方針であるが、営業店における外部専門家ネットワークには限界があることから、本部で各店の事業者ニーズや課題を集約して本部のネットワークを全店に展開することが望ましいことを踏まえ、仕組み構築がこれからの課題である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、社内保有の顧客データベースにおいて、AI を活用し、顧客の課題解決に向けた提案及びビジネスマッチング先の自動抽出が可能なシステムを構築中である。入力情報の新鮮さ及び正確性の向上が課題である。 ・信用金庫法の制約があるため、専門家や提携業者を経由しないと支援ができない部分が多々ある。 ・営業店担当者からの顧客の課題情報のレベルにばらつきがあり、早急な対応ができない場合もある。これについてはソリューション営業部門により営業店指導を行うことでレベルアップを図っている。また現状の本部の事務管理体制の改善も必要である。
取組	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍における売上減少を補う為の販路開拓支援について、支援メニューの多くは DX 対応を要するものが多いことから、取引先の人材不足や経営者の DX に対する意識不足が要因で困難な場合がある。上記の取引先に対して、DX 対応の専門家を無料で派遣し、必要なシステム・設備の洗い出しや導入に向けた助言を行う他、補助金の案内を行うことで取引先企業の DX 対応を促している。

質問 7.

廃業を選択せざるを得ない取引先への支援として考えられる方策及び貴行の現在の取り組み、今後の方針

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・以前から要注意債権になった先の支援を実施しているが人員体制に課題がある。これらの支援は実質的に無料でサービス提供している状況にあり、なかなかお金も取りづらい部分がある。内部的には信用コスト削減という位置づけで理解している状況にある。例えば 405 事業等を活用するにも予算は限られており、本格的にコンサル会社等が入って支援するとなると 2000~3000 万円くらいはかかることになり、取引先もその費用を負担することに難色を示す傾向が

	<p>あり、その費用を追加で融通している状況になっている。逆に言えばこれらの返済が難しければ決断することになる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実際に危険水準が 10 だとしたら 7.5 までに手を打てば膿を出せるが、それを過ぎると正直なところ支援は難しくなるので、どれだけ顕在化する前に支援に入れるかにかかる。ただし、実際には危機が顕在化してから、というのがほとんどでその段階では打てる手段が限られてくるため、対応が難しくなる。行内では「いずれは負担することになる」という割り切りをしているのが実態である。 ・廃業支援については、先方の理解を得られず、特に先代が健在で決断出来ないケースが散見されるが、コロナ禍の影響により、廃業申出事案も今後増加するものと思われる。
<p>取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・決裁権を持つ企業コンサルティング部を 2000 年代前半より設置し、主に債権が下位区分に移った取引先に対して集中してモニタリングやハンズオン支援を実施するスキームを構築している。これらは審査部と経営支援部の間で情報交換して振り分けている。また、コロナ関連の支援は審査部と営業本部と連携して進めている。 ・廃業支援の状況としては以下に挙げる 2 つが主な取組である。今後再生協や REVIC のスキームの活用と連携を図り、再生支援を継続する方針。 <ul style="list-style-type: none"> ①再生協・・・再チャレンジ制度・抜本スキーム（第二会社方式）・特定調停制度 ②(株)地域経済活性化支援機構 (REVIC)・・・特定支援制度 ・弁護士や税理士等各種専門家の紹介や事業引継支援センターの活用により円滑な廃業を促している。また、保証債務が存在する場合は経営者保証に関するガイドラインの積極的な活用により自己破産等することなく、再生目線でのコンサルティング機能の発揮に努めている。 ・今後とも事業の継続が困難な事業者に対しては円滑な市場からの退出を促し、また経営者の再チャレンジを促すよう積極的に取り組んでいく方針。 ・廃業に伴う資産の整理（機械、備品等）に関する支援（提携リース会社の活用） ・認可を受けた有料職業紹介事業と人材マッチングサイトを活用した、廃業による余剰人員と求人企業を結びつける支援。 ・廃業検討先の情報を早々にキャッチし、知的財産等の整理（人材：取引先へ紹介、機械：同業他者へ紹介、特殊技術：特殊な加工技術

	や製品を有している「気づき」が必要、受注先：技術力を認めて注文している受注先への M&A を提案) を提案している。
--	--

質問 8.
 貴行の今後の方針や課題等に対し、政府等公的機関からの措置がある場合、どういった内容が有効か？

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・取組に際しての協調条件の緩和が課題になる。政府系金融機関の劣後ローンにおいて、コロナ禍の影響により、債務超過に陥った先に対して劣後ローンは有効な財務改善策であるが、債務者区分が破綻懸念先となれば民間金融機関での協調対応は厳しいケースが多い。 ・支援策として実施されているコロナ対策融資（ゼロゼロ融資）や補助金、助成金等は有効であると思われるが、今後、企業が元通りに業況回復するためには、消費税の減免や損失の繰越期間の延長等、長期的視点にたった施策が必要。
意見	<ul style="list-style-type: none"> ・REVIC と提携して地場産業を支援するファンドを立ち上げて新たな工場建設の取り組みを進めている。 ・政府系金融機関とは保証協会の DDS (劣後ローン含む) の取扱いについて、求償権消滅保証を活用した DDS は、スキーム内での取組が可能とはいえ実績が乏しい状況。DDS の取扱いについて、取り組み易い条件等に見直すことで実績増加に繋がると考える。 ・政府系公的機関との更なる強固な協調態勢が構築出来れば、出口戦略においてより一層選択肢が広がるものと考え。 ・コロナ禍において、やむを得ず廃業という方法をとらざるを得なくなった事業者に対する公的な資金面での支援制度。 ・創業支援および経営改善支援における政府等公的機関の支援制度の補助金増額と申請の簡易化。 ・制度融資による保証料や利息の補助。

質問 9.
 ポストコロナ時代を見据えた、直接金融についての取り組み状況及びメリット・デメリットと思われる内容

分類	回答
課題	<ul style="list-style-type: none"> • 直接金融については地域性もあってお客様が保守的なため、地域金融機関が株式を持つことは自由度が制限されるという考え方をされるケースが多い。そのため、未上場企業の株式取得はほとんど増えていない。 • コロナ融資によって自己資本が薄くなるためにエクイティ支援は考えられるものの、銀行が資本に入ることに對しての懸念、議決権の有無の問題もあり、結果的に調達コストとの比較になり、現在の低金利だとそこまでして直接金融にこだわらない様子が伺える。 • 直接金融の導入により、早期に財務改善が図れる、約弁負担が軽減出来、資金繰の改善につながるメリットはあると考える。一方で、配当金について借入金利より負担が大きいこと、地域金融機関が資本参加することで経営へ関与することに警戒する経営者が多く導入までに対話を通じ相当な時間を要することが懸念事項である。 • 直接金融のメリットは顧客の資金調達の多様化、自己資本の充実、返済を気にしない資金の獲得。があり、地域金融機関も経営への関与を深めることができる。一方でデメリットとして顧客にとって一般的な融資に比べ、実質の配当・利息負担は大きく、株式売却 (EXIT) に対する不安もあるという。また、自社では投資に対するノウハウ不足のため、EXIT 計画の設計が困難というリスクアセットの問題がある。
取組	<ul style="list-style-type: none"> • VC を作ってファンド運営もしているが、営業部門ではキャッシュになるなら直接金融、間接金融にこだわらずに支援策を実行しているのが実態である。 • 再生支援先への資本メニューとしてフィナンシャルグループが運営するエクイティファンドを設立したことから、優先株式や劣後ローン等の資本増強策が検討出来る。 • ノウハウ不足及び人員の問題から、投資専門子会社の設立は困難なため、他の専門会社を GP に迎え、他行との共同出資により、2020 年秋にファンドを設立した。ポストコロナとしての取組に限定するものではないが、現在投資実行済／投資決定済を含め 5 社以上の実績。 • ファンドの運営会社であるとの連携により、創業支援ファンド、社会課題解決ファンド、事業承継ファンド等を組成し、出資による支援を実施。投資会社の協力により、投資先の事業性評価（新規性、成長性、社会貢献性等）のノウハウを補っている。

	<ul style="list-style-type: none">• 子会社の投資会社において 2020 年度に約 2 億円のエクイティによる資金支援を行っており、2020 年 10 月にはコロナ対応のファンド運用として 4 億円を確保し推進を行っている。• その他、金融機関が資本を持つことへの抵抗感についても 2011 年から 10 年間優先株による議決権を放棄した手法による出資を数百の取引先に対して実施しており、ノウハウは蓄積してきている。
--	--

5. 取りまとめ

(1) 中小企業が廃業を進めるうえで、金融機関が担うべき役割の整理

本件調査では、足元の業績及び将来の先行きも芳しくない中小企業の廃業が進まない背景には、個人保証に代表される制度的なボトルネックがあるのか、地域金融機関の思惑によりスムーズに進展しないのか、人間関係に基づいた情を含めた関係性が要因となっているのか、それとも実際には現実的な最適解に基づいた現状なのか、といった点について定量分析とヒアリング等の定性分析で掘り下げた。

その結果、廃業の危機と対応には分類があるものの、直面した危機に対し各企業にとって最適な対応策が必ずしも講じられていない側面が浮き彫りになってきた。

具体的には、要管理債権となるリスクに対し、地域金融機関の現場では有効な支援を実施できることに乏しい側面が確認できた。要管理債権以上になると、地域金融機関の通常の営業部門ではなく、別の部署（審査部等）が担当することになるケースが見られるものの、相互に連携することは進めている側面はあるが、経営危機が数字上、顕在化してからの対応になるため、後手に回ってしまっている状況が確認できた。一方でリスクが顕在化する前に状況を察知し、何かしらの手立てを打つことに対して担当者ないし担当部署への動機づけが難しく、加えてスキル面が十分でない点も課題として挙げられていた。また、要管理債権から危険債権になった場合、過程で培った人間関係を含め地域金融機関側から積極的にテコ入れする動きにはなりづらい側面も垣間見られた。

こうした背景の中、2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済活動の停滞に対して政策的な後押しを受けて特別融資枠で資金を融通しているものの、どちらかといえば支援することが優先されていて厳格な審査や評価については二の次になっている側面もあるという。特に、足元の業績・市場の将来性を含めて既に先を見通せない先に対して地域金融機関が積極的に廃業を含めた支援施策を講じるよりも、経営者へ決断を促す方策の方が有効に機能すると考えられる。

(2) 金融機関の新たなビジネスモデルの検討及び中小企業へ与える影響

地域金融機関が直接金融を含めた従来の融資とは違うサービスの選択肢を提供することで、中小企業の資金調達に対し好影響を与えうるのか、といった点について（1）と同様の分析を実施した。

その結果、地域金融機関による中小企業への直接金融による支援の道は拓かれたものの、現状は積極的に活用されていない側面が浮き彫りになってきた。

具体的には、直接金融という手法を活用するにも銀行による株式取得の制限や、中小企業経営者も積極的に金融機関に株式を譲渡することへの警戒感も根強くあるため、地域金融機関が積極的に活用する動きは確認できなかった。むしろ、事業承継や M&A 支援、事業再生支援、及び地域活性化の取組に対し、事業パートナーと連携して前向きに動いている様子が伺えた。例えば 405 事業等では地域金融機関も関与しながら事業

再生を通じて収益への貢献が見込めることから前向きな動きが確認できた。

地域金融機関が積極的にリスクをとった支援のプレーヤーになるというより、直接金融の専門事業者と連携する機会や、その取り組みを実施するための動機付けとなる制度を政策的に構築することが重要になると考えられる。

(3) 中小企業の再生・事業承継を進めるうえでの、金融機関が担うべき役割の整理

(2) と関連し、企業再生・事業承継・M&A等の支援サービスが、中小企業にとって有効活用する選択肢となるために地域金融機関が機動的にかかわることで好影響を与えうるのか、といった点について分析した。

前述の通り、地域金融機関は中小企業にとって信用できる支援機関の一つであるが、取引先企業が企業再生・事業承継・M&A等の必要性がわかった際に前向きに取り組む意向は確認できた。

前述した 405 事業の例等、実効性を高めることで有効な支援スキームになる可能性はあると考えられる。現在は制度を利用できるケースが限定されている側面があるため、活用できる条件を緩和することや、事業再生以外の支援策（事業承継や M&A、更には積極的な販路拡大等）にも適用できるようにすることが有益な施策として考えられる。

(4) 中小企業の成長モデルに応じた収益構造、投資動向の整理

トランザクションレンディング、クラウドファンディング等の新たな資金調達手段はどういった中小企業に有効活用され、こうした取り組みが有効に機能する中小企業はどの程度、存在するのかについて、(1)と同様の分析を実施した。

その結果、クラウドファンディングは地域金融機関でも推進している施策となっており、地域金融機関が持つ地域内の知名度や信用力を背景に資金の出し手となるプレーヤーを巻き込んだ動きができる側面がある点が考えられる。他方、トランザクションレンディング等については逆に撤退する動きも垣間見られ、有効な手段として見られていない側面が確認できた。

こうした動きを加味すると、クラウドファンディングは小口資金を集めて事業者が活用する性質上、スタートアップや個人事業主を含めた小規模事業者の新規事業等の促進に活用されるケースが想定され、これまで地域金融機関が直接的にアプローチできなかった顧客層獲得に機会になる側面があり、既に多くの地域金融機関が参入している状況にある。クラウドファンディング自体はインターネットで広く資金調達できる点が強みであり、多数の参入による競合や飽和が考えられるが、地域で顔や特徴の見える事業を、地域内で支援するスキームとして有望な側面もあり、同じ地域内で競合しない限りは比較的多くの金融機関で取り組みが進む可能性がある。

(5) 金融機関が行うべき中小企業支援サービスの整理

中小企業の資金ニーズを類型化し、それぞれのニーズに最適と考えられる支援策を設計するにあたり、地域金融機関は大きな役割を担うのかについて分析した。分析に際しては、以下のように中小企業のステージを類型化し、特に「対策困難な企業」を中心にどういった支援の可能性があるかを検討した。

表 5. 中小企業のステージの類型

類型	概要
対策困難な企業	著しく人口が減少する地方等の縮小する市場が取引の中心で将来の見通しがシュリンク傾向にあり、かつ企業としても生き残りをかける決断をする様子がない。
再生可能性のある企業	安定顧客層を持つ／売却可能な資産を持つ／特殊なテクノロジーを保有する等の見るべき”資産”を持つが足元の業績、特にキャッシュフローが厳しい状況にある。
事業承継が必要な企業	足元の業績は十分であるものの、経営者が高齢又は引退意向を持つものの、で2～3年先の後継者が不在である。
将来性のある企業	例えば新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済活動の停滞等の外的な要因の影響で足元の業績に不安はあるものの、将来有望な市場へリーチしている。
研究開発型企业	足元の業績は芳しくないが、特許や新技術等の研究開発を推進し、新市場開拓に向けた取り組みに可能性を秘めている。
スタートアップ企業	経営者自身の潜在能力や過去の実績に光るものがある等、今は資金も業績もないが数年後に飛躍する可能性を秘めている。

本件調査では地域金融機関の中小企業支援施策を幅広く調査したものの、「対策困難な企業」に向けての支援については有望な支援を提供している先は確認することができなかった。(1)で述べた通り、こうした企業に対しては地域金融機関も積極的に手を付けない様子が伺え、取り組むことによる大きなインセンティブが働くようにしない限りは「対策困難な企業」の動きを待つのみになっている状況にあると考えられる。なお、与信関係費用を圧縮する動きは各行ともに強化しているものの、管理ができていないところそうでないところで差がついている側面は見受けられた。

他方、他のステージにある中小企業支援については時代の変化に適応した支援サービスを試行錯誤している様子が伺えた。地域金融機関自らがノウハウや知識を蓄積しながらサービス構築するケース、各分野の専門家や専業事業者、ないし他の地域金融機

関が連携してサービス化に取り組む様子は伺えた。

以上