

[活動報告]

中小企業家同友会全国協議会(中同協) 企業環境研究センター公開研究会(2023年3月拡大例会)

— 2022年「コロナ禍における中小企業の金融に関する特別調査」結果報告会
地域の金融機関との新たな関係を紡ぐ機会に～企業づくりは対話のカギ～

登壇者：

趣旨説明 **飯島寛之** (立教大学経済学部准教授)

調査結果報告 **山本篤民** (日本大学商学部教授)

飯島寛之 (立教大学経済学部准教授)

長山宗広 (駒澤大学経済学部教授)

藤木寛人 (高千穂大学経営学部准教授)

コーディネーター **植田浩史** (慶應義塾大学経済学部教授)

要 旨

2023年3月17日に開催された中同協企業環境研究センター公開研究会で、2022年5～8月にかけて実施された「コロナ禍における中小企業の金融に関する特別調査」の成果を共有しました。本研究会では、4名の研究者から以下の報告が行われました。

山本篤民氏からは、経営指針を作成している企業は金融機関との良好な関係を築いており、コロナ禍でも比較的安定した経営を維持していたことが紹介されました。

飯島寛之氏からは、コロナ禍時に新規で借入を行わなかった企業に着目した分析を通じて、企業規模と借入の有無や事業承継問題と借入姿勢との関係、産業構造の変化による借入環境の変化の可能性について指摘がありました。

長山宗広氏からは、リレーションシップバンキングに関して、小規模企業の特徴的な傾向や課題、経営者保証ガイドラインの要件と融資における経営者保証の関係に触れ、伴走支援についての提起がありました。

藤木寛人氏からは、伴走支援に基づいた事業再構築に関する事例研究として京都の会員企業を例に報告。金融機関と企業との信頼関係を軸にビジネス再構築が展開された経過を紹介しました。

パネルディスカッションで各報告の内容を深め、「企業と同友会、地域の金融機関との新たな関係を紡ぎ直す時期にあり、お互いの立場や背景などの情報を共有した上で対話を重ね、地域活性化などの共通の目的を持って中小企業の立場から発信をしていく。その場づくりを担う同友会の役割は今後ますます重要になる」ことが確認されました。

キーワード

中小企業金融、経営指針、コロナ融資、非借り入れ企業、リレーションシップバンキング、伴走支援

趣旨説明

飯島 寛之

新型コロナウイルス感染症の影響で、中小企業は大きな打撃を受けました。しかし、同友会企業は他機関調査結果と比較すると、その影響が深刻なものにはなっていないことがDOR調査で明らかになりました。その背景の一つに、過去に経験した自然災害などの危機的状況乗り越えてきた教訓——危機が起きたら、とにかく早く資金対策を取る——が生かされた成果があると思います。危機に直面した際は常にこの教訓を全国的に周知し、共有してきました。実際に2020年の初期の段階から資金対策に着手した企業も少なくありませんでした。

しかし一般的には、大きな痛手を受けた企業も多く、コロナショックから2～3年を経て借入資金の返済時期を迎える中で、返済できるか否かが大きな問題になっています。利子負担ゼロの借入であっても、返済の時期はいずれやってきます。ですからその間の業績や売上の推移や債務の過剰感がどう変化したのかを掴んでおくことが資金返済に関する重要なポイントだと考えられます。

また、一方でコロナショック以前から中小企業金融の課題として地域金融機関と企業間のギャップが発生していたという課題もあります。このことに対して、コロナ後あるいはコロナ中における中小企業と金融機関の関係が今後どう変化していくのかをつかんでおくことも重要です。

このような問題意識のもと、以下の3点を調査の目的として設定しました。

- ①中小企業の特徴を踏まえた中長期的な視点での融資はどのような効果をもたらしているか
- ②金融機関と中小企業とのニーズのギャップとその変化を明らかにして、どう解消していくか
- ③①と②の2つの課題に取り組む中で、会員企業と金融機関との関係構築の特性を明らかに

する

なお、調査は2022年5月から8月末まで実施し、対象は36同友会の協力のもと1,567件の回答を得ることができました。回答が地域や業種、企業規模のばらつきがあり、データに若干影響している可能性があることをお含みおきください。

今回のアンケート調査結果はDOR143号（特別号）、企業環境研究年報第27号の特集に詳細が記載されていますので、同友会のホームページをご覧ください。

報告1 「同友会企業の経営と金融機関の関係 —経営指針の作成状況の比較—」

山本 篤民

同友会では企業づくりにおいて経営指針の確立を中心に運動を展開してきました。その取り組みが企業経営にどのような影響を与えていたのかを、特別調査テーマでもある金融機関との関係を中心に、①経営指針の作成状況、②経営指針の作成状況とコロナ禍における経営状況との関係、③経営指針の作成状況と金融機関との関係、の3つの観点から分析しました。

経営指針の作成状況とコロナ禍における経営状況との関係

同友会では、経営指針として「経営理念」「10年ビジョン」「経営方針」「経営計画」の4つを位置づけています。4つ全て「作成済み」の企業は全体の41.2%で、「作成途中」は43.8%、「未作成」は11.9%という結果になりました。今回は「作成済み」「作成途中」「未作成」の各企業群における経営状況や金融機関との関係を紹介します。

コロナ禍前後での売上高を比較した設問については、「作成済み」の企業群は売上高が「増えた」と回答した割合が42.7%であったのに対して、「作成途中」は36.3%、「未作成」は

表 1-1 経営指針の作成状況別のコロナ禍前後の売上高の変化

（上段：件数、下段：％）

	増えた	同じくらい	減った	無回答	合計
作成済み	276	129	234	7	646
	42.7	20	36.2	1.1	100
作成途中	249	149	282	6	686
	36.3	21.7	41.1	0.9	100
未作成	60	54	71	1	186
	32.3	29	38.2	0.5	100
合計	585	332	587	14	1518
	38.5	21.9	38.7	0.9	100

出所：中同協企業環境研究センター「特別調査」（2022）より山本作成。

（山本篤民「同友会企業の経営と金融機関との関係」表2『企業環境研究年報』第27号，13頁）

注：経営指針の作成状況不明を除く。

32.3%でした。売上の増減傾向を見ますと、作成済みのところは比較的売上を伸ばしている傾向が見られます。（表 1-1）

続いてコロナ禍前後の資金繰りを比較した設問では、資金繰りが「良い」と回答した割合は、「作成済み」では33.1%、「作成途中」は28.1%、「未作成」は20.4%でした。売上高と同様に経営指針を作成している企業群の方がより資金繰りが「良い」傾向がありました。反対に「悪い」と答えているところは「作成済み」は24.8%、「未作成」は33.9%ということで、資金繰りにおいても作成状況との相関関係が見てとれると思います。

営業キャッシュフローも「黒字」の割合を見ると「作成済み」では44.0%で「作成途中」が39.9%、「未作成」は33.3%となっています。ここでもやはり経営指針作成済みの企業群は相対的に割合が高くなっています。ただし、「赤字」についてはそれほど大きな変化はありませんでした。

これらの結果から、経営指針を作成している企業群はコロナ禍においても売上高の増加や資金繰りの改善など、より安定した経営を維持していることが読み取れます。

経営指針と借入状況

新規の借入をしたか否かを聞いた設問では、大きな違いが見られませんでした。「新規借入あり」は、経営指針を「作成済み」の企業群は69.2%、「作成途中」は68.2%、「未作成」は64.5%でした。最大5ポイントの差はありますが、他の設問と比較すると大きな傾向の違いは見られませんでした。

さらに新規借入をした場合の目的については、最も大きかったのが「運転資金」でした。経営維持のための運転資金確保は、いずれの企業群においても高くなっていましたが、細かく見ていくと、経営指針の作成状況によって異なる傾向が見られました。

「余裕資金」を見ると、「作成済み」、「作成途中」では約30%が新規借入をしたのに対して、「未作成」は19.6%と10ポイントほどの差があります。また、「設備投資資金」の借入は、「作成済み」は12.0%、「作成途中」は8.0%、「未作成」は5.4%でした。（表 1-2）

今回は設備投資の内容までは調査をしていませんが、設備投資への積極性という観点からみても経営指針作成の有無と相関関係があること

表1-2 経営指針の作成状況別の主な借入目的

(上段：件数、下段：%)

	運転資金	設備投資 資金	余裕資金	事業転換の ための資金	新規事業の ための資金	その他	無回答	合計
作成済み	153	51	129	4	8	2	79	426
	35.9	12	30.3	0.9	1.9	0.5	18.5	100
作成途中	132	33	120	4	12	2	108	411
	32.1	8	29.2	1	2.9	0.5	26.3	100
未作成	43	6	22	1	1	0	39	112
	38.4	5.4	19.6	0.9	0.9	0	34.8	100
合計	328	90	271	9	21	4	226	949
	34.6	9.5	28.6	0.9	2.2	0.4	23.8	100

出所：表1-1と同じ。

(山本篤民「同友会企業の経営と金融機関との関係」表6『企業環境研究年報』第27号,16頁,再掲)

注：経営指針の作成状況不明および非該当を除く。

は一つの特徴として見い出せたのではないかと思います。

経営指針の有無と金融機関との関わり

続いて、経営指針の作成状況と金融機関との関係について調査結果を見ていきます。「資金供給や経営上の問題について相談できる強い信頼関係がある」、つまり「非常に強い結びつきを感じている」と回答した企業の傾向は、「作成済み」は44.4%で「作成途中」が40.4%、「未作成」は33.3%でした。ここでも経営指針を作成している企業ほど金融機関との関係性が強く、信頼関係を構築していることが見て取れます。

興味深いのは、「頼りにはしているが、他の金融機関の方が頼もしく感じる」と回答した企業の傾向です。「作成済み」(16.6%)の割合が「作成途中」(14.3%)や「未作成」(12.4%)よりも高くなっていました。経営指針があると金融機関に対する期待や要求なども高くなり、シビアな見方をする傾向が出てくるのではないかと受け止められます。いずれにせよ、金融機関との関係構築という点でも経営指針の作成状況との相関関係が見られました。

金融機関に対する相談内容についてはどうかというと、経営指針を作成している企業群は他の企業群よりも積極的に相談していることが明

らかになりました。「事業計画の策定」、「財務内容の改善」、「取引先・販売先の拡大」の3項目で「作成済み」の企業群の3割以上が相談していました。一方、「未作成」は2割前後となっています。経営指針を作成している企業は、自社の経営状況を第三者に伝える情報を持っているともいえます。ですから、金融機関との関わりにおいても、より具体的な内容で相談を持ち掛けることができるのではないかと推察できます。「人材確保」も割合自体は少ないですが同様の傾向が見られました。(図1)

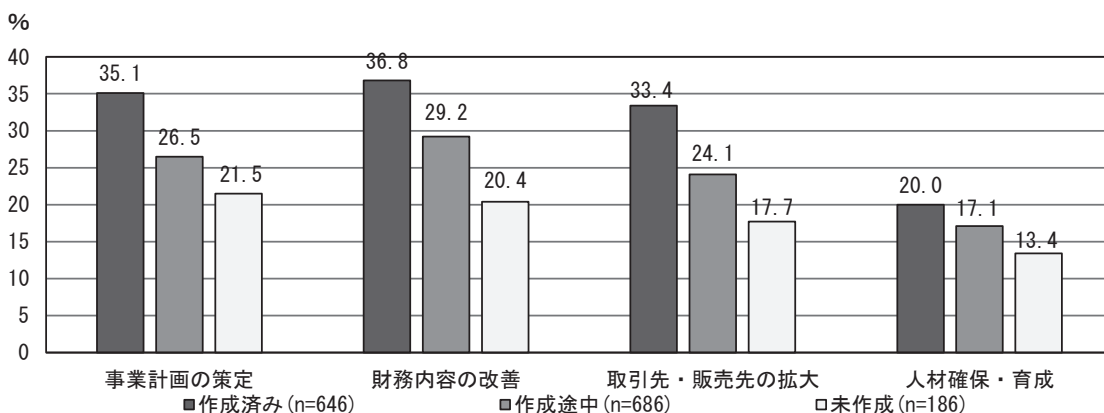
これらの結果から、経営指針を作成している企業群は、金融機関との関係が良好であり、金融機関からの信頼も厚いことがうかがえます。

まとめ

経営指針を作成している企業群は、コロナ禍においても他の企業群と比較して、経営状況が良く、金融機関とも積極的な信頼関係構築を行い、設備投資を理由とした資金調達も積極的である傾向がみられました。

経営指針がある企業は確固とした経営理念のもとに将来を見据えて経営を行っている。それ故、コロナ禍においてもより安定した経営を維持することができていることを裏付ける調査結果となりました。これらの結果から、経営指針

図1 経営指針の作成状況別の金融機関への相談割合



出所：表1-1と同じ。

（山本篤民「同友会企業の経営と金融機関との関係」図2『企業環境研究年報』第27号, 18頁, 再掲）

は、企業経営の安定と成長に重要な役割を果たしていることが明らかになり、同友会として、経営指針を作成して実践し、確立させる運動を展開していくことが非常に重要だと改めて認識しました。

報告2 「コロナショックと中小企業借入れ —新規借入れなし企業に着目して—

飯島 寛之

はじめに

新規借入れをしなかった企業とその理由をテーマに設定したのは、1990年代後半以降、中小企業も有利子負債依存度が低下基調にあり、今回の調査でも回答企業の3割はコロナ禍でも新規借入れをしなかったという結果が出たため、借入を行わなかった企業の実態はどのようなものなのか着目したという背景があります。

法人企業統計の企業規模別の有利子負債の割合を見ると、資本金1,000万円未満の中小企業は2017年を底に上昇していますが、資本金1,000万円～10億円の企業は1990年代中盤から

有利子負債を減らしています。

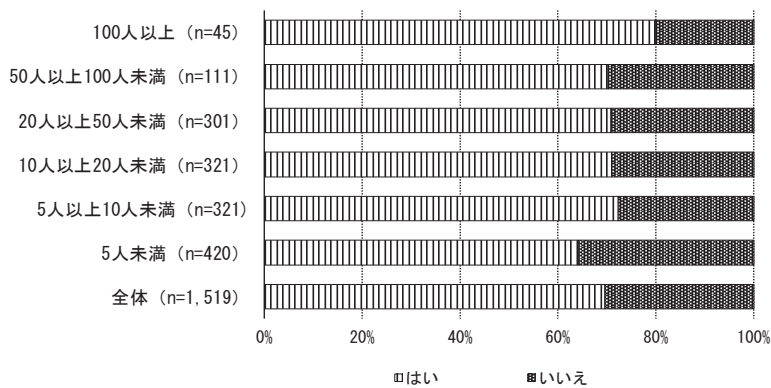
今回の調査では、約3割の企業で新規の借入をしていませんでした。さらに企業規模別にみえていくと、従業員5人未満の企業では新規借入をした割合は約65%ですが従業員5～100人未満の各企業規模群では約70%、従業員100人以上の企業になると約80%というように、従業員数が小さくなるほど借入をしている企業が少なくなるという特徴が見られました。（図2-1）

借入をしなかった理由

借入をしなかった理由を聞いたところ、「十分に資金確保できていた」（資金確保企業群）が最も多く61.8%、「無借金を常としている」（無借金企業群）が21.4%と続きました。

今回の調査ではアンケートに加えて回答企業の中から数社にヒアリングに協力いただきましたが、その際に金融機関に対する根強い不信感があつて借入に抵抗があるという話もありました。また、会社継続の観点からこれ以上の借金を重ねるのが厳しいという可能性も考えられます。そこで企業が借入をしない背景として、金融機関との信頼関係と、事業承継などを含めた会社継続の2点から深めていきたいと思ひます。

図2-1 企業規模別 コロナ禍における新規借入の有無



出所：中同協企業環境研究センター「特別調査」(2022)より飯島作成。

コロナ禍における新規借入なし企業のパフォーマンス

コロナ禍における借入と業績との関係を見ていきます。これまでの先行研究（1998年の特別信用保証制度や2008年の緊急保証制度の利用の有無による企業業績の変化についての結論）では貸出制度を利用した企業の方が業績が上回るという見方が示されています。しかし、今回の調査結果ではコロナ禍における借入の有無での業績や資金繰りについてはあまり差が出ませんでした。

ただし、「借入なし」の企業を、借入をしなかった理由によって分けて見ると、「十分に資金確保できていた」（資金確保企業群）企業群は、借入をした企業よりも業績が「増えた」、かつ、資金繰りが「よい」割合が高い傾向が見られました。「借入をした」企業群は売上高が「増えた」38.9%、資金繰りが「よい」が29.8%なのに対して、「十分に資金確保できていた」企業群は売上高が「増えた」45.3%、資金繰りが「よい」42%といずれも4割を超えています。

他方、「無借金を常としている」企業群は、売上高、資金繰り共に「同じくらい」（41.2%、61.2%）が多く、「借り入れを行った」企業群の売上高が「増えた」「減った」と、資金繰りが「良い」「悪い」よりも低くなっています。

つまり、無借金経営企業はほとんど業績や資金繰りに影響がなく現状維持が続いたと見ている割合が多いという特徴がありました。

その意味ではコロナ禍の業績や資金繰りについても借入の有無以上に、借りなかった理由によって大きく異なることが確認できるかと思えます。（表2-1）

無借金経営や銀行との取引が少ない企業に対しては、借入をしてまで積極的に投資をしない企業に資金をサポートすることへの批判も一部で出ています。そのような対象へのサポートの必要性について政策的な議論にもつながっていく可能性もありますが、いずれにしても「無借金を常としている」企業群は現状維持が続いているのが特徴です。ただし、これは今までの経験からそうだったのか、それらの企業の特徴なのかは、データが不十分なので判断しきれない面もありました。結論として、「借入の有無」以上に「主な理由」でコロナ禍の業績が大きく違ったという点を理解いただければと思います。

金融機関との関係について

続いて、メインの金融機関について聞いた結果を見てみます。なお、今回の調査では一番信頼して利用している金融機関について聞いていますので、厳密な意味でのメインバンクとは異

なる点に留意して下さい。全体的に「地方銀行」や「信用金庫」が多いですが、大まかな傾向として「十分に資金確保できていた」企業群で「地方銀行」を、一方「無借金を常としている」企業群で「都市銀行」が多いという特徴がありました。（表2-2）

「資金は十分確保できていた」企業群が、それらの金融機関に対してどの程度の信用・信頼を持っているかについてたずねた設問では、「資金は十分確保できていた」企業群の方が「借入れを行わなかった」企業群よりも「強い信頼感がある」、「頼りにしている」の割合が多くなっています。ただし、この2項目については「借

入をした」企業群の割合よりは低くなっています。とはいえ、それでも全体の平均を上回る割合で金融機関に対する信頼を持っていることが分かりました。

これらの結果から、「十分に資金確保できている」企業群は相対的に地域金融機関との関係性を作り上げていると言えます。

また、「無借金を常としている」企業群の金融機関との関係性は、当然ではありますが借入はせずに預貯金送金だけの利用となっています。つまり、都市銀行の付き合いを、借入や経営の相談相手というよりは、送金先や代金の振込先としての利用という希薄な関係性が見られまし

表2-1 借入を行わなかった企業のコロナ禍との売上高・資金繰りの変化

（単位：％）

借り入れを行った企業全体	売上高の変化 (n1061)	増えた	同じくらい	減った
		38.9	20.9	40.1
借り入れを行わなかった企業全体	資金繰りの変化 (n1059)	良い	同じくらい	悪い
		29.8	41.6	28.6
「資金は十分確保できていた」という理由	売上高の変化 (n280)	増えた 45.3	同じくらい 29.3	減った 25.4
	資金繰りの変化 (n281)	良い 42	同じくらい 51.6	悪い 6.4
「無借金を常としている」という理由	売上高の変化 (n97)	増えた 23.7	同じくらい 41.2	減った 35
	資金繰りの変化 (n282)	良い 18.4	同じくらい 61.2	悪い 20.4

出所：図2-1と同じ。

（飯島寛之「コロナショックと中小企業の資金借り入れ」図表4『企業環境研究年報』第27号、24頁、一部抽出）

表2-2 新規借入を行わなかった理由

（％）

メインとする金融機関	資金は十分確保できていた (n=281)	無借金を常としている (n=94)	様子を見ていた (n=66)	資金は十分ではなかったが、すでに借入額が多かった (n=27)	金融機関に相談したが断られた (n=8)	その他 (n=3)
都市銀行	7.8	17.0	4.5	7.4	12.5	0.0
地方銀行	56.2	44.7	42.4	44.4	25.0	33.3
第二地方銀行	2.8	0.0	6.1	0.0	0.0	0.0
信用金庫	22.4	18.1	30.3	29.6	50.0	66.7
信用組合	1.1	0.0	3.0	3.7	12.5	0.0
政府系金融機関	1.8	1.1	4.5	14.8	0.0	0.0
なし	7.8	19.1	9.1	0.0	0.0	0.0
全体	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：図2-1と同じ。

図2-2 経営者年代別 後継者の有無と借入の有無（新規借入あり）

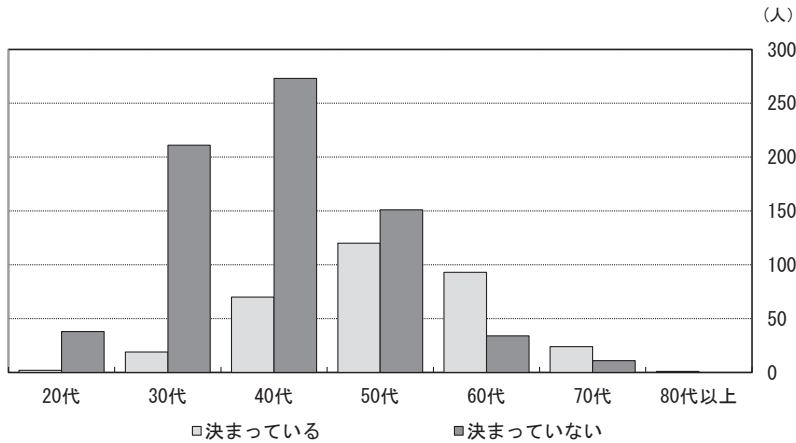
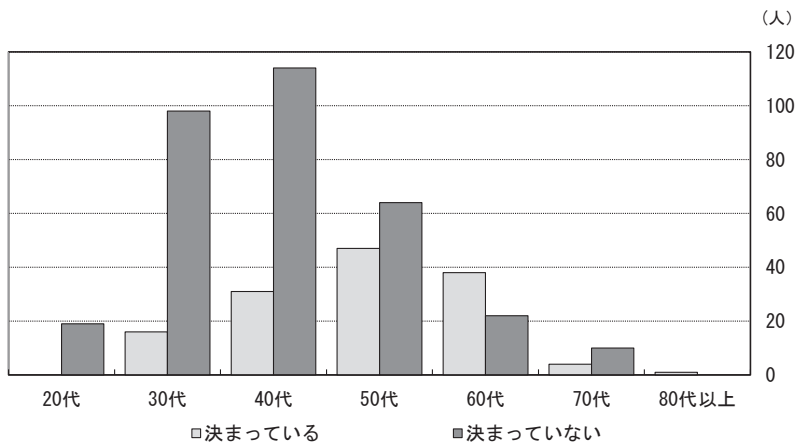


図2-2 経営者年代別 後継者の有無と借入の有無（新規借入なし）



出所：図2-1と同じ。

た。

無借金経営は健全経営なのか？

最後に、無借金経営は健全経営なのかという点について、後継者問題の観点から掘り下げたいと思います。

冒頭でも触れましたが、無借金経営は、財務的に余裕がある、資金返済が不要というイメージから、健全経営の一つの表れだと見る方もいらっしゃると思います。しかし、今回の調査結果では、無借金経営の企業群でも、後継者が決まっていない経営者がいることが分かりました。

「借入れを実施した企業」「借入れを実施しなかった企業」のうち、後継者が「ある」「ない」の割合を現在の代表者の年齢を見ていくと、「後継者なし」の企業群での「借入なし」の傾向が変わってきます。70代の経営者で後継者が決まっていない場合に、借入「なし」の割合が逆転するという特徴がありました。この傾向は代表者の年齢が高くなるにしたがって借入の「ある」「なし」の差が小さくなっていく傾向が見られ、代表者の年齢が高齢になるほど借入の姿勢が消極的になっています。（図2-2）

これらのことから、無借金経営の企業群でも、後継者問題を抱えている企業が多いことが分か

ります。後継者が決まっていない場合、将来の事業承継に不安を抱き、借入を避ける傾向にあると考えられます。

産業構造が変わっている？

無借金の企業が増えている背景には、経営者自身の問題や事業承継の問題に加えて、産業構造の変化も可能性として考えられます。

今回の調査では、無借金経営の企業群では、サービス業が多いという特徴が見られました。サービス業は製造業や建設業と比べると、継続的な借入の必要性が薄れます。特にサービス業には士業やコンサルティングといった専門職も含まれますので、その割合は高まります。日本の産業構造がサービス業へシフトしていることが、無借金経営や資金繰りに対する捉え方そのもの、あるいは金融機関と中小企業との関係性に大きく作用している可能性があるのではないかと考えられます。

最後に、今後の課題として、企業全体の有利子負債の比率は下がっていますが、資本金1,000万円未満に限って言えば、コロナ禍と関係なく2014年頃からこの比率が今までとは反転して高くなっています。このデータ自体は今回の特別調査の結果ではなく法人企業統計のものですが、企業全体の中での捉え方も併せて、今回取り上げた無借金経営や中小企業と金融機関との関係性について考える必要があると考えています。

報告3 「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングの機能」

長山 宗広

リレーションシップバンキング（リレバン）とは

「リレーションシップバンキング（リレバン）」は、金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより、顧客に対する情報を蓄積

し、その貸出を金融サービスする、と定義されています（金融庁）。

中小企業金融は、決算データなどの定量的情報だけでなく経営者の特性などの定性的情報も融資審査に欠かせません。しかし、それらの情報のギャップが大きく実態把握が難しいという課題があります。それを解決するモデルとして、リレバンは注目されています。

ちなみに「トラザクションバンキング（トラバン）」とは、財務諸表をベースに一時的なクレジットスコアリングのようなモデルを活用して個々の取引の採算性を重視する融資方法です。

リレバンに関する研究は20年にわたって蓄積されてきました。リレーションシップは単に「取引期間の長さ」だけではなく、ソフト情報を収集・蓄積（情報生産活動）した銀行が資金制約を緩和する（資金のアベイラビリティ）といった先行研究（家森，2007）があります。一方で、どのような貸し手・借り手の間でも有効か、資金制約を緩和する以外のメリットはあるか、担保・保証との補完関係があるか、景気など外的条件に関係なく有効なのかといった積み残された研究課題もあります（内田，2008など）。

先行研究で実証されてきた内容を踏まえて、今回の特別調査の結果から金融機関との関係性の実態を見ていきたいと思います。

特別調査からみた「金融機関との関係性」

回答企業の87%がメインとなる金融機関が地域金融機関だと回答しています。また、地域金融機関の方が都市銀行に比べて信頼感を持っている割合が高く、回答対象の同友会会員企業は、都市銀行が行っているようなトラバンよりもリレバンを支持していることを裏付けるような結果が出ました。地域金融機関をメインとする企業群は他の業態をメインとしている企業群に比べて、融資面で評価してもらいたいポイントに「経営理念・ビジョン」を選ぶ割合が高かった

のです。(表3-1)

リレバンによる資金のアベイラビリティは、コロナ禍以前は9割の企業で「借りられない状況」は「無かった」と回答しています。コロナ禍で新規借入をした企業(全体の7割)のうち、「断られた」割合もわずかだったことから、借入におけるリレバンの本来的なメリットは発揮されていると見られます。

また、金融機関、特に信用金庫や信用組合においては、リレバンから一歩踏み出して地域密着金融として経営相談を求められている訳ですが、事業計画の策定などの伴走型支援が行われているという特徴も調査結果から見て取れました。

続いて企業規模別の特徴を見ていきます。信用金庫をメインバンクとする場合は従業員数10人未満の企業割合が多く、地方銀行は10人以上が多くなっています。メインバンクとの関係では「強い信頼関係がある」と答えている企業群に5人未満が少ないことから、従業員5人未満の企業にはリレバンは届いてないという先行研究と同様の結果になっています(表3-2)。メインバンクの担当者のソフト情報の理解においても、5人未満の企業は「理解されていない」という回答結果が非常に多くなっています。

経営者による個人保証について

経営者の個人保証については同友会運動の成果もあって個人保証の解除が進んでいると思いますが、今回の調査では経営者による個人保証付きの借入は53%でした。「経営者保証に関するガイドライン」で法人と経営者が明確に区分されていることが要件としてあるため、5人未満の企業に関しては論点の一つになるかと思えます。

リレバンのメイン層の従業員5人以上50人未満の企業に関しては、地域金融機関からの融資に際して経営者の個人保証を求められることが多いことが調査結果で示されています。これらの企業規模ではメインバンクを地域金融機関としている割合や「信頼関係がある」と回答する割合が相対的に高く、「信頼関係がある」と「借入に個人保証が付いている」ことが矛盾なく両立できていると捉えられることから、リレバンと個人保証は補完関係になっている面もあるのではないかと考えられます。(表3-3)

政府系金融機関は制度的な面もあって「新規で無保証融資を受けた」割合が高く、信用金庫や信用組合では「担保・保証内容に変化はなかつ

表3-1 融資に関して評価してもらいたいポイント(複数回答)

(単位: %)

	事業の安定性・将来性	財務内容	技術力・開発力	経営理念・ビジョン	従業員の確保・育成状況	経営者の資質・能力	後継者の存在	営業力	特にない	その他
都市銀行 (n=88)	58.0	27.3	25.0	38.6	9.1	23.9	12.5	12.5	19.3	1.1
地方銀行 (n=783)	60.8	30.8	28.2	37.5	20.8	22.9	14.3	13.4	16.1	0.4
第二地方銀行 (n=71)	64.8	31.0	26.8	45.1	29.6	26.8	15.5	18.3	9.9	-
信用金庫 (n=427)	58.8	24.6	30.4	42.4	17.6	23.9	11.5	15.2	15.5	-
信用組合 (n=49)	71.4	26.5	30.6	32.7	24.5	26.5	22.4	14.3	10.2	-
政府系金融機関 (n=51)	64.7	29.4	41.2	41.2	19.6	29.4	11.8	9.8	9.8	-
メインなし (n=52)	36.5	19.2	11.5	23.1	7.7	19.2	1.9	3.8	46.2	-
合計 (n=1521)	59.9	28.3	28.5	38.8	19.3	23.6	13.2	13.7	16.4	0.3

出所: 中同協企業環境研究センター「特別調査」(2022)より長山作成。

(長山宗広「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングの機能」表2『企業環境研究年報』第27号,35頁)

注: 不明を除く。

表3-2 規模別にみたメインバンクとの関係

（単位：％）

	資金供給や経営上の問題を相談できる強い信頼感がある	頼りにはしているが、他の金融機関のほうが頼もしく感じる	以前よりも関係性が薄くなってきているように感じる	借入などはしているが、意味のある関係が築けているとは思わない	借入などはなく、預貯金・送金などに利用している	メインとなる金融機関はない	その他	合計
5人未満 (n=416)	24.8	10.6	8.9	20.0	26.7	9.1	-	100.0
5人以上10人未満 (n=320)	41.6	14.4	10.0	16.6	14.4	2.8	0.3	100.0
10人以上20人未満 (n=320)	48.4	17.8	9.1	15.0	8.8	0.6	0.3	100.0
20人以上50人未満 (n=301)	54.8	17.3	8.6	10.6	6.3	2.0	0.3	100.0
50人以上100人未満 (n=113)	57.5	19.5	11.5	5.3	4.4	1.8	-	100.0
100人以上 (n=44)	47.7	22.7	18.2	4.5	2.3	4.5	-	100.0
合計 (n=1514)	42.4	15.3	9.6	14.8	13.9	3.9	0.2	100.0

出所：表3-1と同じ。

（長山宗広「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングの機能」表7『企業環境研究年報』第27号、38頁）

注：不明を除く。

表3-3 企業規模別にみた経営者個人保証付き借入

（単位：％）

	経営者単独の借入がある	二重徴求の借入がある	経営者個人保証付き借入はない	合計
5人未満 (n=424)	40.3	4.5	55.2	100.0
5人以上10人未満 (n=323)	52.6	8.7	38.7	100.0
10人以上20人未満 (n=324)	54.9	8.0	37.0	100.0
20人以上50人未満 (n=300)	43.0	8.3	48.7	100.0
50人以上100人未満 (n=111)	37.8	6.3	55.9	100.0
100人以上 (n=46)	37.0	8.7	54.3	100.0
合計 (n=1528)	46.3	7.1	46.6	100.0

出所：表3-1と同じ。

（長山宗広「コロナ禍におけるリレーションシップバンキングの機能」表9『企業環境研究年報』第27号、38頁）

注：不明を除く。

た」割合が非常に高くなっていました。地方銀行、第二地方銀行では「既存融資の経営者保証（経営者単独）を解除した」動きもわずかながら見られるものの、信用金庫、信用組合の個人保証の解除に対する動きが鈍いという傾向が読み取れます。これは、信用金庫、信用組合のリレバン機能発揮は、法人と経営者が明確に区分されていないことも多い小規模な顧客が多く、経営者保証の解除に関する難易度が高くなるが

故に担保・保証による従来の方法を変更できないという背景があるのではないかと考えられます。

コロナ禍における金融機関との関係の変化

リレバンは景気など外的条件に関係なく常に有効かという点については、結論として危機的な局面でメインバンク（特に信用金庫、信用組

表3-4 規模別にみたメインバンクとの関係の変化

(単位: %)

	メインとなる金融機関から融資が受けやすくなった	メインとなる金融機関の訪問が増えたり、課題解決に資する提案が増えた	メインとなる金融機関と相談する機会が増えた	メインとなる金融機関の訪問が減ったり、相談する回数が減った	メインとなる金融サービスの質が低下した	非メインの金融機関からの融資が受けやすくなった	非メインの金融機関の訪問が増えたり、課題解決に資する提案が増えた	メインとなる金融機関を変えた	とくに変化は感じていない	その他	合計
5人未満 (n=410)	16.8	10.2	13.4	10.7	6.1	4.6	6.6	0.2	52.7	0.7	100.0
5人以上10人未満 (n=319)	22.9	19.4	22.6	11.0	6.9	6.6	6.3	2.5	37.0	0.6	100.0
10人以上20人未満 (n=326)	33.4	20.6	23.9	10.1	5.8	11.7	12.9	0.9	30.1	0.6	100.0
20人以上50人未満 (n=304)	29.9	25.0	23.4	9.5	7.6	12.8	17.1	1.0	33.6	1.0	100.0
50人以上100人未満 (n=111)	27.0	18.9	24.3	10.8	3.6	7.2	18.0	2.7	31.5	-	100.0
100人以上 (n=44)	22.7	18.2	13.6	11.4	6.8	18.2	11.4	-	38.6	-	100.0
合計 (n=1514)	25.2	18.2	20.4	10.4	6.3	8.8	11.0	1.2	38.7	0.7	100.0

出所: 表3-1と同じ。

注: 不明を除く。

合)の存在感が高まる傾向が調査結果から見て取れました。回答数の多かった信用金庫に着目すると、コロナ禍のここ数年におけるメインバンクとの関係の変化に関する設問で「融資が受けやすくなった」「訪問が増えたり、課題解決の提案が増えた」「相談する機会が増えた」と回答する割合が他の業態の金融機関と比較すると多く、危機的状況で関係性が深まったと捉えられます。

企業規模別に見ていくと、5人以上100人未満の各企業群、特に10人以上50人未満の各層でメインバンクとの関係性が深まった傾向が見られました。一方、5人未満の企業は「とくに変化は感じていない」、そもそもコロナ融資を受けていないであろう割合が過半数を占めています。このような背景も重なって、5人未満の企業では、定期的に金融機関と相談して融資を返済する機会自体が他の企業規模に比べると少ないと言えます。(表3-4)

リレバンが有効な対象とメリットは

調査結果から、リレバンは特定の企業に有効であることが分かりました。一方、借入をしない従業員5人未満の小規模企業においては、信用金庫や信用組合といった地域金融機関からも

対象外になっている状況も見て取れました。

金融機関にはリレバンよりも一歩進めた地域密着型金融という観点から中小企業へのコンサルティング機能の発揮が求められている訳ですが、実際に約4割の企業が地域金融機関に定期的に相談をしていることから、リレバンをベースにした動きがあると言っているのではないかと思います。特に信用金庫や信用組合に対しては企業からのニーズもあると見て取れました。

リレバンと担保・保証との補完関係

中小企業向けの融資は大企業と比べ小口多数であることや、多大のコストを要すること、また財務情報だけでは分からないといった契約の不完備性から担保や保証に過度に依存してしまうという面もあります。担保保証付きの融資に依存し過ぎたことにより、例えばバブル期の不動産担保依存から不良債権問題を招いたという背景もあって、同友会では経営者保証に依存しない融資をずっと提言してきていて、その成果が今につながっています。ただ、一方でリレーションシップがある企業ほど実は担保保証融資を利用しているという補完関係も見られました。担保保証は必ずしも問題がある訳ではないとい

う先行研究もあります。

そういった中で経営者の個人保証に関する動きは、個人保証を解除する対象を一律にしないという傾向が見られます。調査結果からも従業員5人未満の小規模企業にはリレバンの対象外になっているとみられ、そういった企業の経営者の個人保証を解除する動きを強めることについては、現実的な問題もあると考えられます。信用金庫などの地域金融機関の担当者の受け持つ軒先は約100と言われています。そこに加えて5人未満の小規模企業を見ると、現実的に厳しいという側面もあって、結果的に経営者の個人保証を外すとなると、逆に「もう貸せないよ」と言わざるを得ない事態になり得るのではないかということです。

景気など外的条件に関係なくリレバンは有効か

では、5人未満の小規模企業の金融に関してどうすべきかという点については、信用保証協会がキーワードになってくるのではと考えています。信用保証協会の信用補完制度をリレバンに代わるものとして信用金庫でも救えない（小規模企業の）融資先に専門家を派遣して伴走支援として機能させるといったことも有効なのではないかと思っています。

報告4 「中小企業における伴走支援に基づいた事業再構築に関する事例研究」

藤木 寛人

金融機関等が具体的にどのような支援を行えば中小企業の経営課題（期待）に応えることができ、支援の効果を高められるかを明らかにすることを課題として研究した内容を紹介します。

コロナ禍における資金繰り支援の特徴

コロナ禍における新規借入の状況では約7割

の回答企業が新規借入をしていました。借入目的は圧倒的に「運転資金」（余裕資金）の割合が高く、経営環境の見通しへの不確実性が高まる中での実質無利子・無担保という好条件の融資だったことから、予備的に資金を調達して手元に置く行動につながったと考えられます。調査と併せて行ったヒアリング先の企業からも同様のコメントがありました。

実質無利子・無担保融資は民間金融機関にとっても信用リスクを負わずに金利収入を獲得できる好条件の融資だったようです。

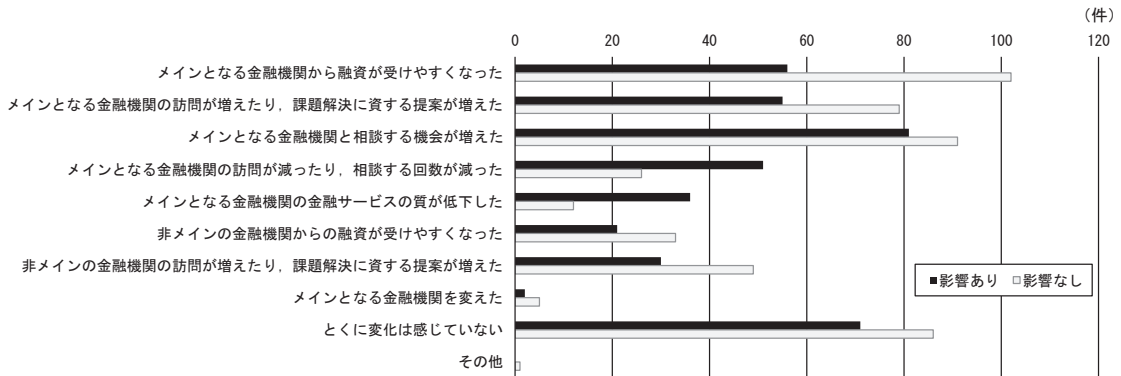
債務過剰感を抱える中小企業と金融機関との関係性

中小企業が金融機関に対してどのような期待をしているかを特別調査の結果から見ていきたいと思います。債務に対して「過剰感がある」と回答した企業のうち、「コロナ禍以前（2020年1月以降）から過剰感がある」と「コロナ禍後に過剰感がある」を合わせて約500件の回答が得られました。

「過剰感がある」を選択した回答者のうち「事業の継続に影響を与えている」、「事業再構築（事業転換、新規事業）に影響を与えている」、「新規の借入に影響を与えている」と回答したグループを「影響あり」、「今は影響ないが今後影響が出る」、「今も将来も影響はない」と回答したグループを「影響なし」と分けました。

ここ数年における金融機関との関係の変化に影響の有無別に特徴を見ると、メインとなる金融機関、非メインの金融機関ともに「金融機関の訪問が増えたり、課題解決に資する提案が増えた」と回答しているのは「影響なし」の企業群の方が多くなっています（図4-1）。逆に「メインとなる金融機関の訪問が減ったり、相談する回数が減った」あるいは「メインとなる金融機関の金融サービスの質が低下した」と回答したのは「影響あり」企業群の方が多いう結果になっています。金融機関との関係のあり方は事業に少なからず影響を与えているのではな

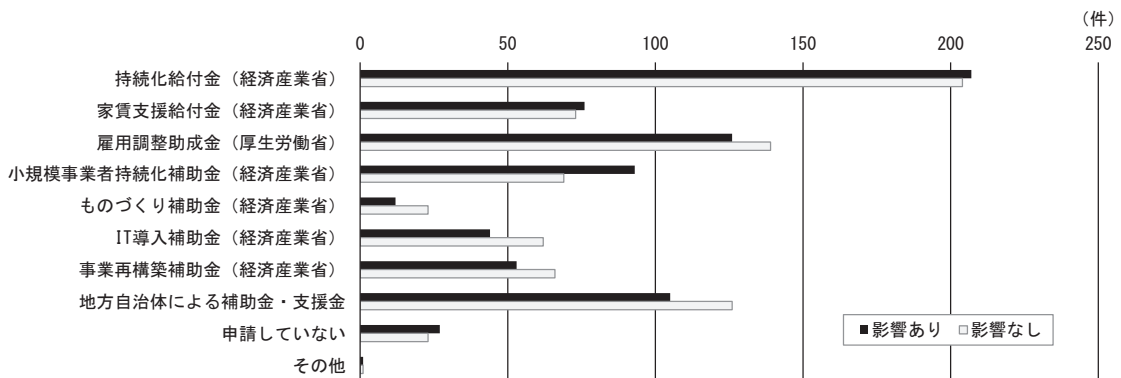
図4-1 ここ数年における金融機関との関係の変化（複数回答）



出所：中同協企業環境研究センター「特別調査」(2022)より藤木作成。

(藤木寛人「中小企業における伴走支援に基づいた事業再構築に関する事例研究」図2『企業環境研究年報』第27号, 47頁)

図4-2 コロナ禍において申請した補助金・支援金等（複数回答）



出所：図4-1と同じ。

(藤木寛人「中小企業における伴走支援に基づいた事業再構築に関する事例研究」図4『企業環境研究年報』第27号, 49頁)

いかと思います。

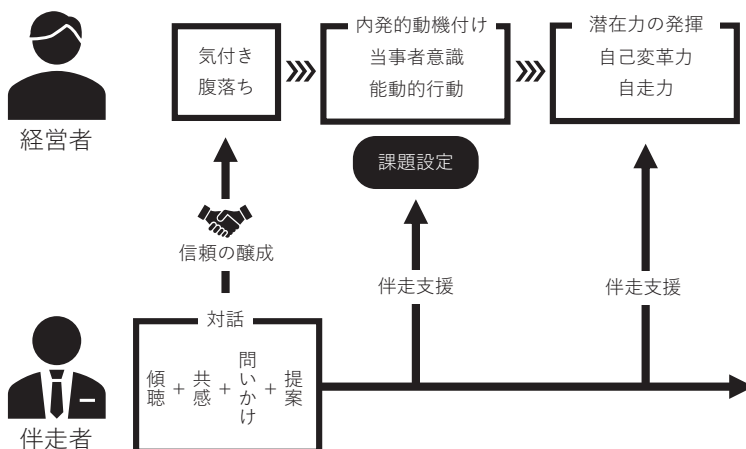
続いて「メインとなる金融機関に相談している経営課題」の設問では、「影響あり」企業群の方が「事業計画の策定」、「財務内容の改善」を選択する傾向が見られ、さらにどの項目についても「相談したいができてない」の割合も高い傾向が見られました。コロナ禍に申請した補助金・支援金の申請状況は、「影響なし」グループの方が補助金の申請に積極的な傾向が若干ながら見られました（図4-2）。

補助金支援金の申請状況と 経営力再構築伴走支援モデル

実際に金融機関の中小企業のニーズへの対応

事例を見ていきたいと思います。事例の前に2022年に経済産業省から出された「伴走支援のあり方検討会」の内容を紹介すると、伴走者は経営者に対する傾聴、共感、問いかけ、提案などの対話を通して信頼関係を醸成していく中で、経営者が自社の本質的な経営課題に関して気付き、自らの意識（当事者意識）で課題に基づいて改革をしていく（能動的行動）という「内発的動機付け」と、支援を通じて自走力と自己変革力を付けていく「潜在力の発揮」という大きな2つの柱があるとされています。伴走者との対話の中で経営者本人が気付くような支援と動機付けの下で経営者が当事者意識を持って経営課題に取り組むことを繰り返すことで経営力を

図4-3 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク



出所：伴走支援の在り方検討会（2022）14、16ページを参考に藤木作成。
 （藤木寛人「中小企業における伴走支援に基づいた事業再構築に関する事例研究」
 図5『企業環境研究年報』第27号、50頁）

つけていく、そういう支援をすべきだと示されています（図4-3）。

事例紹介：会社概要

有限会社沙雅の人形の事例を紹介します。京都府京都市にある会社で、節句人形の製造販売をしています。従業員は正社員1名、パート社員4名の中小企業で、代表者は大久保佳さんです（2022年12月現在）。節句人形の市場動向は縮小しており、2002年に設立した同社も2010年度をピークに売上高は減少傾向にありました。メインバンクの京都信用金庫などから新規借入を行った際に、資金繰り支援補助金などに付随する支援があり、この支援がビジネスモデルを再構築する転機になったそうです。

事例紹介：現状と経営課題

節句人形は頭や髪付、手足、体などの部材をそれぞれ専門の職人が分業で製造しており、同社は職人などから部材を約30社から仕入れ、組み上げるという工程で仕上げています。販売先は百貨店や専門店、4～7月の受注後に仕入、

組み上げをして12月までに納品というサイクルとなっています。雛人形は仕入を始めてから百貨店に来店するエンドユーザーに販売されるまでに約200日のズレが生じます。しかも百貨店販売では利益率が低く、B to Bのビジネスモデル自体が経営課題だと認識していたそうです。

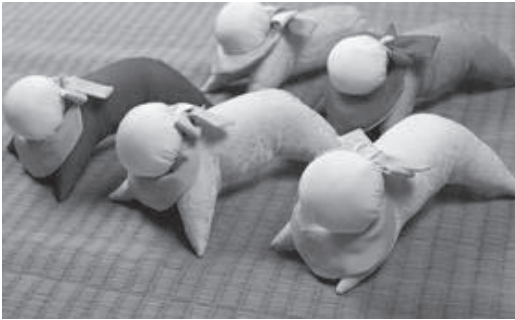
エンドユーザーへの直接販売も行っていて、1～2月頃のシーズンは百貨店販売と共通しています。利益率は直販の方が高いものの、子どもの親が直接購入するパターンが多いために低価格での販売となることや、若い人への勧め方なども経営課題になっているそうです。

このような状況の中で京都信用保証協会と京都信用金庫が同社に対して伴走支援を展開していました。大久保社長は特に京都信用保証協会の伴走支援に対して大きな信用を寄せてたので、京都信用保証協会の伴走支援を中心に紹介します。

事例紹介：伴走支援の特徴

伴走支援の特徴は3点あって、1点目はECサイトの改善です。コロナ禍によって高齢な祖父母や子どもを連れた外出を自粛する顧客が増

図4-4 京の這子さん



出所：READYFOR ウェブサイト内の「『京の這子（はいこ）さん』復活プロジェクト」（2022年11月19日閲覧）。
（藤木寛人「中小企業における伴走支援に基づいた事業再構築に関する事例研究」図6『企業環境研究年報』第27号, 51頁

え、インターネットの検索から直接販売につながっただけでなく、百貨店や専門店から提供されたカタログを通じた問い合わせや店舗への来店といったオンライン販売に近い形も増えたそうです。そこで金融機関の伴走者の助言のもとにウェブサイトのリニューアルを行ったところ、集客に大きな効果が現れました。オーダーメイドによる注文から納品までのコミュニケーションの積み重ねによって顧客満足も高まる好循環につながりました。

2点目が新商品の開発です。雛人形は高額商品であることから、購入のハードルを下げブランドイメージに適したフロントエンド商品の開発は従来からの経営課題でした。伴走者との対話の中で話題になった「お雛様の原点」から「這子（はいこ）」の開発に展開していきました（図4-4）。商品開発にあたり、京都信用保証協会と包括連携協定を締結している京都産業大学のゼミと連携して学生たちと意見交換をしながら進められました。

3点目は、クラウドファンディングの活用です。大久保社長は「這子」の販売方法としてECサイトの利用を想定していましたが、伴走者の提案でクラウドファンディングを活用することになりました。目標金額30万円を設定し1週間で達成。少額の目標設定は成功体験によ

て自走力をつけるという伴走者の意図もあったのではないかと感じます。加えて、プロモーション活動に関する伴走支援の一環で、京都信用保証協会と連名でプレスリリースをしました。さらに京都信用金庫からは20～30歳代の女性庫員による支援チームが組織され、SNSを活用したプロモーション戦略の支援を受けました。これらの取り組みの結果、短期間での目標金額達成につながっただけでなく、プレスリリースを通じてマスメディアが取り上げることによって認知度も高まり、雛人形の直接販売の受注件数が大きく伸びてB to Cの売上シェアが拡大、利益率の改善、そしてビジネスモデルの再構築という経営課題解決に向けて大きく前進したのです。

まとめ

事例から中小企業の期待に応える金融機関の伴走支援について次のようにまとめられます。

一つは信頼できる伴走者の存在です。今回の事例では、大久保社長は金融機関、伴走者と対話を重ねる中で、這子の開発やクラウドファンディングに挑戦する意欲が高まり、能動的行動が促されていきました。クラウドファンディングの活用の際には大久保社長の当初の考えとは異なる内容でしたが、信頼できる伴走者からの提案だからこそ、腹落ちして挑戦できたのだと思います。

二つ目に自己変革力、自走力の涵養です。伴走支援を受けて新たな挑戦をしていく中で、大久保社長は内発的に動機づけられ、今後の展開として補助金を活用してDXへの取り組みを進めていたり、這子のキャラクターを生かした二次利用の検討など、ビジネスモデルの再構築という経営課題の解決に向けて自らの意思で次々と新しい取り組みに挑戦し続けています。

登壇者によるディスカッション

同友会運動における中長期的な方向性と 求められる対応とは

植田 報告いただいた内容を踏まえて、①報告に加えたい内容、②企業づくりや金融面において同友会運動の中長期的な方向性と求められる対応について、③短期的に問題になると考えられることと必要な対応策、の3点をお聞かせください。

藤木 私は5年前まで中小企業基盤整備機構の近畿本部に勤務して新連携や地域資源農商工連携交流、中小企業支援の補助金事業等に関わっていました。その中で新規で相談に来たり補助金に取り組む企業は、知り合いの経営者の話を聞いて、あるいはフォーラムや講演会、説明会で紹介されて興味を持ったという理由が多く、インターネットなどで自ら調べて、というケースはほぼありませんでした。ですから、各同友会や各支部での活動の中で定期的に金融面に関する情報を提供したり、企業の事例などの経験交流をする機会を作っていくと活性化していくのではないかと思います。

長山 リレバンに関する報告をしましたが、中でも特徴的だなと思ったのは、メインバンクの担当者に理解してもらいたい内容に関する設問に対して、「事業の安定性・将来性」が最も多かった点は一般的な調査と同様の傾向でしたが、次に「経営理念やビジョン」が多かったことです。ただ、それが金融機関に対するニーズとのギャップにつながっているように思いました。

金融機関は事業の評価をする際に経営理念まで見ていない現状もあり、涉外担当者から経営理念について直接聞くこともないでしょう。そもそも、企業が経営理念やビジョンに対して評価をしてほしいというニーズがあることに気づ

いていないのではないのでしょうか。

ですから、私は今回の調査結果を「経営理念やビジョン、方針を作るプロセスに、金融機関も関わってほしい」という企業からのメッセージだと感じました。同友会では地域金融機関と連携するケースもあるので、このデータを活用して企業のニーズを知ってもらうアピールをしていくことも大事かと思います。それが信頼関係につながり、さらには信頼関係の積み重ねによって資金の融通といったリレバンの狭い意味のメリットだけでなく、広義の意味で金融機関に経営相談をしやすい環境につながっていくのではないのでしょうか。特に経済危機に直面した時こそ信頼関係で築かれたメリットや効果が発揮されるので、意識していくことが必要です。

山本 今回の調査で同友会が推進している経営指針確立の重要性を再確認するとともに、危機的状況になると顕著に現れることを再認識しました。中長期的な方向性については、経営理念やビジョンなどについて、将来を見越して変えるところと変えないところ、特に「変えなければならないところ」、「変えてはならないところ」を明確にして経営する必要があるのではないかと思います。また、今後はこれまでとは違ったやり方でビジョンを確立しながら発展していくことも求められるでしょう。そういう意味では、見極めと対応が必要になるのではないかと思います。

それから、アンケートと併せてヒアリングをした際に、同友会会員企業と地元の信用金庫などの金融機関との関係性の深さを感じる場面が多くありました。企業で開催している経営指針発表会に地元の金融機関担当者を招いたり、金融機関企画の行事への参画や事例の共有など、日常的に密接な関係を築いている様子をお聞きしました。そのような関係性がリレーションシップバンキングの基礎となっていると感じました。

飯島 先ほどの借入の有無や無借金に関する報告についての補足ですが、「無借金を常にして」という選択肢について、無借金について厳密な設定をせずにアンケートを取りました。つまり、全く借入をしていない企業だけでなく、借入をしていても現預金との差し引きで±0になっている企業も含まれている可能性があるという考慮も必要かと思えます。

さて、中小企業にとって金融機関との関係は投資比率や企業の成長度合いなどの側面もありますが、お金を借りるだけではないという点も大きいと思えます。金融機関を含めた外部と自社との関係性をチェックする機能として働いているために、金融機関との関係を続けていることも考えられます。

企業と金融機関との関係は対等とは言い切れず、かといって敵対してもいない訳ですが、中小企業と金融機関という外部との関係性が薄れてしまうことが怖いと考えています。これまで金融緩和環境が続いてきましたが、金融政策や金融環境が大きく変わろうとする動きも見られることから、企業と金融機関との関係性はますます重要なことになってくると思えます。

同友会はこの数年間、金融に関して経営者保証解除や専用当座貸越などの取り組みを続けてきました。もとより金融環境が変化して資金調達が難しくなる事態になった際も耐える企業を目標として、経営指針の確立と実践を通じて企業体質の強化を図っていくことが重要だと推進してきました。今後もより企業経営に問われることだと考えられるので、同友会運動として一層力を入れていただけたらと思えます。

植田 同友会運動として求められる方向性として、金融面においては企業と金融機関が重要だと捉えている内容に存在するギャップをどう埋めるかという視点を持つ必要があるという指摘がありました。特に経営理念については、企業の立場からは経営上とても重要だと捉えていても、金融機関はそこまで重要だとは捉えていな

い。その点については単純に指摘するだけでは足りず、企業が事業や財務面など目に見える(評価しやすい)形で現れる姿のベースに経営理念があり、非常に重要な存在として位置づけられていることを分かってもらえるような機会を設け、しっかりと主張していくことも大切かと思えます。また、企業づくりの面においては、これまで行ってきた企業づくりへの取り組みの延長線上にあります。さらに大きな経営環境変化を意識して、しっかりと着実な企業づくりに取り組んでいくことが必要だと思えます。

Q：リレバンと伴走型支援の違いについて

長山 リレバンとは金融機関と貸出先企業との長期継続的な取引関係のことです。この関係によって、貸企業側は審査時のコストが下がり、金融機関側は審査や審査後のモニタリング(不良債権にならないかチェックをし続けていく)にかかるコストが下がるだけでなく、企業の経営状況を把握しやすくなるため、より適切な融資や支援を行うことができるというメリットがあります。

このような長期継続的な関係をベースに、金融機関は企業の経営相談やコンサルティングを行うことができる訳ですが、これをリレーションシップバンキング(地域密着型金融)といいます。さらに、蓄積されたデータを活用して企業の経営課題を解決する伴走型支援を行うことが求められています。

伴走型支援を求める企業がどの程度いるのか、また、どのような支援内容が求められているのかについては、まだ研究途上にあります。

Q：無借金経営が増えているのは産業構造転換が背景にあるのか？

飯島 「無借金経営が増えているのは、産業構造の転換によるサービス業比率の増加と、製造業でのアウトソーシングの拡大による資産保有

の減少が背景にあるのではないか」という指摘をされたことはあるだろうと思います。大学でもリース会社に多くの学生が就職するような傾向が見られるので、資産を保有する割合が小さくなっているのだろうという印象を持っています。

特別調査の結果でも、資本金が1,000万円を下回る製造業では有利子負債の割合が横ばいとなっていますが、それ以上の資本規模の企業では減少しているのです。比較的資本規模が大きい企業においては指摘された現象が起きているのかもしれない。

Q：経営指針書とローカルベンチマーク、経営デザインシートとの関係性は

飯島 特別調査の「企業で揃えている経営上の資料」に関する結果では、決算書や試算表などの一般的な資料は比較的整備されている一方で、ローカルベンチマークや経営デザインシートなどの比較的新しい資料は整備が進んでいない現状が明らかになりました。

また、経営理念・経営方針・経営計画の3つが揃っている企業は、他の資料も揃っている傾向が見られました。資料の数が増えればそれだけ整備しやすくなるということなのだと思います。さらに、経営理念・経営方針・経営計画が揃っている企業は、売上や資金繰りについても平均よりも高い比率になっているという点も見逃せません。

Q：借り換えを繰り返した中小企業はどうなるか

長山 借り換えを繰り返すと言っても、さまざまな状況が想定されるので一般論としては答えにくいですが、金融機関の立場で考えると、基本的には経営状態に問題のない企業ならば、コロナ融資の借り換えはそのままプロパーへの提案に移ると想定されますが、企業側にとっては

金利負担が増えます。

飯島 確かに経営状況が関係してくるので一概に「こういう影響が出る」とは言いきれませんが、借り換えにあたっては、企業の将来の見通しと外部環境の変化に対応した方針や計画を科学的に示すことが経営者として求められると思います。

さいごに

飯島 中小企業にとって無借金経営はメリットもありますが、金融機関との関係性を完全に断ってしまう必要はありません。むしろ金融機関との良好な関係は、企業が成長する可能性を高めるという点で欠かせないものであると捉えています。

とはいえ、金融機関との関係性を保つために、借りたくもないお金を借りたり、金利や信用保証などのコストを払ったりすることに疑問を持つ経営者もいます。確かにそれらは企業にとってのコストとして考えざるを得ません。しかし、金融機関との関係性を生かして新たなビジネスチャンスを獲得したり、経営の改善につなげることも可能です。

今後は金融機関との関係性をコストとしてではなく投資の一部として、いかに生かしていくかを考えながら付き合っていくことが求められるのではないのでしょうか。

山本 今回の調査で、中小企業にとって経営指針づくりが非常に重要だということが分かりました。しかし、調査によると、1割強の企業で経営指針や経営理念、経営計画の作成に着手していないことも明らかになりました。

今後は同友会としても経営理念を軸とした経営指針づくりの重要性を伝え、「よい会社、よい経営者、よい経営環境」の3つの目的の実現に向けて、よい会社を増やして豊かな地域づくりの輪を全国に広げていただければと思います。

長山 リレーションシップバンキングを地域ぐるみで進めることが重要だと思います。調査結果からは、コロナ禍というピンチをチャンスに変えて、金融機関と新たな関係性を築く動きも見られ、同友会の企業は経営理念やビジョンを金融機関に評価してもらいたいというニーズがあるという特徴も明らかになりました。

金融機関と中小企業は、さまざまな取引関係の中で地域ぐるみでリレバンを進めていくことが大切です。特徴や強みを生かしながら、各同友会、さらには支部単位で、効果的な試みを行っていくことにも挑戦していただきたいです。私も貢献したいと思っています。

藤木 これからの経営は、これまで以上に変化に対応することが、とても大事だと思います。そのためには、専門的な支援機関の活用が有効です。日本全国には、無料で相談に応じてくれる支援機関がたくさんありますので、積極的に活用していただきたいです。

同友会としても各地域の支援機関の情報を発信したり、連携を推進していく役割を担っていただきたいと期待しています。

植田 今回の報告では、経済情勢の大きな変化の中で企業や同友会、地域金融機関との間で新たな関係を築き直す時期が来ているという指摘がありました。重要な指摘だと感じました。

金融情勢は現在大きく変化しており、今後数年間で大きな変化が起きる可能性もあります。このような状況の中で、同友会は金融情勢に関する情報をしっかりとキャッチして、同友会間や各企業間で共有していくことが求められています。また、その情報に基づいて議論して経営に生かすと共に、中小企業の立場に立った発信を行う役割があると期待しています。これからもぜひ中小企業金融に関して継続的に考えていただければと思います。

注

本報告内容、および図表は、次の内容を元に作成されたものである。飯島寛之・山本篤民・長山宗広・藤木寛人（2022）「特集：コロナ禍における中小企業の金融に関する特別調査」中小企業家同友会全国協議会『企業環境研究年報』第27号,1-54頁。